

COSMO REPORT 2023

Strategy



Strategy

価値創造モデル	13
Vision 2030・第7次連結中期経営計画	15
財務担当役員メッセージ	26
経営成績、キャッシュ・フローの状況および財政状態の分析	29
コスモエネルギーグループの事業	31
事業概況	32
石油事業	33
石油化学事業	35
石油開発事業	37
再生可能エネルギー事業	39

VALUE CREATION MODEL

価値創造モデル

当社グループは、有形無形の経営資源を活用し、財務非財務一体となって第7次中計およびVision 2030を実現することで、最重要マテリアリティに対応しながら企業価値を向上します。



価値創造モデル

価値創造を支える資源と企業価値

経営資源

財務資本

● 総資産	2兆 1,208 億円
● 純資産	6,634 億円
● フリーキャッシュ・フロー	△ 731 億円

人的資本

● 連結従業員数	6,659 名
● 平均臨時雇用者数	3,589 名

知的資本

● 知的財産権	
● 特許権保有件数	1,362 件 (国内：628件、外国：734件)
● 商標権保有件数	471 件 (国内：355件、外国：116件)
● ブランド	
● 企業認知率	96% ^{※1}

※1 外部調査会社による全国一般生活者16～69歳の男女2,000名への調査(2022年8月時点)。

社会関係資本

● コスモ・ザ・カード会員枚数	384 万枚
● コスモMyカーリース	累計 108,104 台
● カーライフスクエアアプリDL数	595 万件
● 産油国との友好関係	50 年以上

製造資本

● 原油生産量	約 4.2 万バレル/日 (原油処理能力比 約11%)
● 原油処理能力	40 万バレル/日
● 製油所稼働率 ^{※1}	97.8%
● 安全操業・安定供給の基盤となる 操業マネジメントシステム (OMS)	
● サービスステーション (SS) 数	2,649 ヶ所
● 石油化学品生産能力	
● オレフィン製品 エチレン ^{※2}	129 万t/年
● アロマ製品 パラキシレン	136 万t/年
	ベンゼン 73.5 万t/年
	ミックスキシレン 61.8 万t/年
● 風力発電設備容量 ^{※3}	310 MW (国内第3位 / 国内シェア約7%)

※1 2022年度CDベース実績

※2 京葉エチレン(丸善石油化学が55%を出資する連結子会社)の生産能力を含む。

※3 2023年6月末時点

自然資本

● 原油埋蔵量	1.3 億バレル (約17年分の供給量相当)
● 風力、太陽光等の自然エネルギー	

※特に注釈がない数値は2022年度実績または2023年3月末時点。

企業価値

経済的価値

(第7次中計における2025年度目標)

収益力

経常利益(在庫影響除き)
1,650億円
当期純利益
600億円以上

成長性

New領域への投資
1,400億円

株主還元

総還元性向
60%以上
配当
250円/株以上

資本効率

ROIC
6%以上
ROE
10%以上

財務健全性

ネットD/Eレシオ
1.0倍
(自己資本6,000億円以上)

社会的価値

エネルギー安定供給

脱炭素社会への貢献

第6次中計で財務体質改善の一定の成果を創出し、第7次中計は次のステージへ。
Vision 2030を見据え、持続的な企業価値向上をめざしていきます。

※第7次連結中期経営計画の詳細は当社WEBサイトの以下ページも合わせてご覧ください。

 <https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/about/ir/management/mediumterm.html>

2050
NET ZERO
カーボンネットゼロ

2018~
2022年度

第6次連結中期経営計画

Oil & New

	2017	2022
自己資本	2,387億円	5,279億円
ネット D/Eレシオ	2.30倍	1.10倍

財務体質改善

2023~
2025年度

Vision
2030

第7次連結中期経営計画

Oil & New
~Next Stage~

企業価値向上

収益力

資本政策

還元・健全性・効率性

成長期待

経営基盤の変革

HR・Digital・Green

第6次連結中期経営計画（2018～2022年度）の振り返り

施策の着実な実行により、稼ぐ力が大幅に向上。第7次連結中期経営計画は次のステージへ。

基本方針

『Oil & New 石油のすべてを。次の「エネルギー」を。』をスローガンに、4つの基本方針のもと施策を実行しました。

1 再投資可能な収益力の確保

2 将来に向けた成長ドライバーの強化

3 財務体質の健全化

4 グループ経営基盤の強化

主な施策

1

再投資可能な収益力の確保

安全安定操業体制の確立
(ショートポジションの確立)

キグナス石油への供給開始
製油所稼働率**91%**に改善(2022年度*)
※CDベース 4年平均

2

将来に向けた成長ドライバーの強化

洋上風力発電サイトへの早期進出
(陸上風力発電サイトの拡大)

陸上風力**150**MWの新規開発
日本初の大規模洋上風力運転開始
多数の洋上パイプラインを開発中

3

財務体質の健全化

収益を基盤とした自己資本の充実

自己資本 **5,279**億円(2022年度)
ネットD/Eレシオ **1.10**倍(2022年度)

4

グループ経営基盤の強化

サステナブル経営の推進

サステナビリティ推進体制の整備
2050年カーボンネットゼロ宣言
およびロードマップの開示など

第6次中計期間中の外部環境（原油価格、為替）



経営目標に対する実績

施策の着実な実行により、第6次中計平均の稼ぐ力は大幅に向上しました。また、収益力の強化により、長年の課題であった財務体質の改善は一定の水準まで到達しました。

経営目標

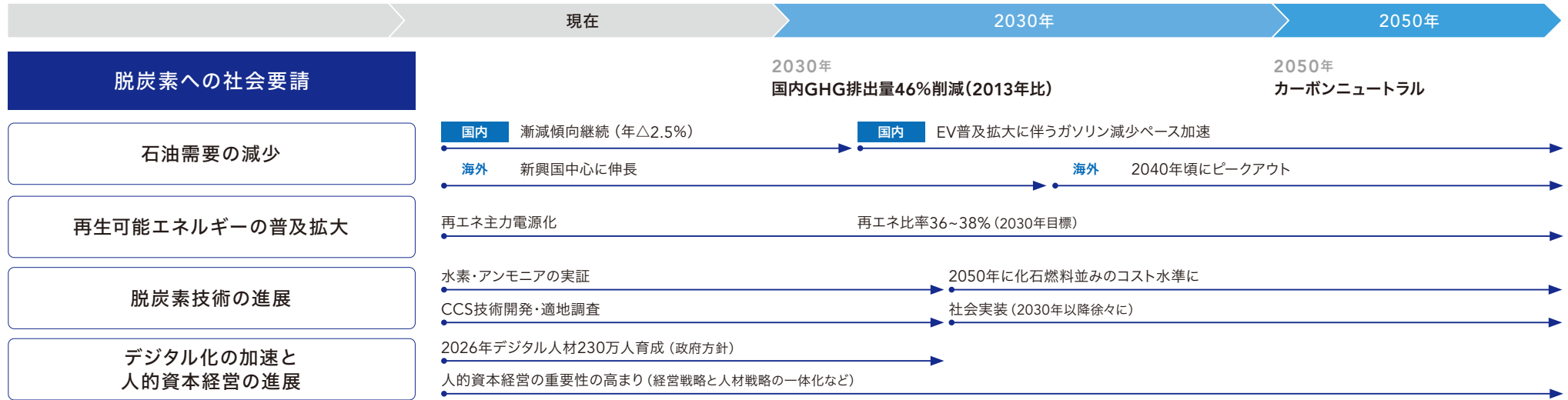
経常利益 (在庫影響除き)	1,200億円以上
当期純利益	500億円以上
フリー CF (5年間合計)	1,500億円以上
自己資本 (自己資本比率)	4,000億円以上 (20%以上)
ネット D/E レシオ	1.0~1.5倍
ROE	10%以上 (在庫影響除き)

2022年度実績

経常利益 (在庫影響除き)	1,429億円
当期純利益	679億円
フリー CF (5年間合計)	841億円
自己資本 (自己資本比率)	5,279億円 (24.9%)
ネット D/E レシオ	1.10倍
ROE	13.8% (10.7%)

今後の外部環境とVision 2030

2050年カーボンニュートラルへの取り組みが進展し、エネルギー変革時代に入。



Vision 2030 未来を変えるエネルギー、社会を支えるエネルギー、新たな価値を創造する。

グリーン電力サプライチェーン強化
発電～需給調整～売電
サプライチェーン高付加価値化

次世代エネルギー拡大
SAF供給、水素および
他エネルギーの取り組み

石油事業の競争力強化・低炭素化
デジタルプラント化などによる競争力強化、
CCS/CCUSによる低炭素化

Vision 2030

3つの施策：グリーン電力サプライチェーン強化



2030年に向けて、現在の風力を中心とした再生可能エネルギー事業にとどまらず、需給調整・蓄電体制を構築し、グリーン電力の販売を拡大します。
グリーン電力におけるすべてのサプライチェーンを構築・強化することにより、グリーン電力の価値を最大化します。

戦略投資 (Net)
(~2030年8カ年累計)

3,000億円
(内 洋上風力 1,300億円)

CO₂削減貢献
(2013年比)

△130万t



グリーン電力サプライチェーン構築

再エネ
発電容量
310MW

再エネ発電容量の拡大

- 洋上風力の獲得 (計600MW)
- 陸上風力の拡大
- 他再エネ電源拡大検討 (太陽光など)

2025年度
経常利益 **80**億円

再エネ
発電容量
390MW

サプライチェーン全体で グリーン電力の価値を最大化

再エネ発電
2,000MW
(風力1,500MW以上)

電気の価値

蓄電機能
-MW

蓄電池の導入・需給管理機能構築

- 発電所併設型蓄電池の運用開始
- 系統用 (市場取引用) 蓄電池の運用開始

蓄電機能
50MW

需給調整・蓄電
蓄電 **500**MW

需給最適化
電気の価値

電力販売量
3億kWh

販売電力量拡大

- グリーンでんき販売の拡大
- グリーン電力×EVソリューション導入拡大

電力販売量
10億kWh

グリーン電力販売
40億kWh

グリーン電力
+他サービス付加価値
需給最適化
電気の価値

リース
契約台数
1.2万台/年

EV化を見据えたモビリティ事業拡大

- 車両販売 (WEB・法人) チャンネル獲得
- 商用EV販売開始
- マーケティングサイエンス高度化

リース
契約台数
2万台/年

経常利益
400億円

Vision 2030

3つの施策：次世代エネルギー拡大



日本初となる国産SAF量産化を実現し、2030年30万KL供給体制の構築を着実に実現します。
また、水素ステーションの展開を皮切りに、水素および次世代エネルギーの取り組みを推進します。

戦略投資 (Net)
(~2030年8力年累計)

1,000億円

CO₂削減貢献
(2013年比)

△40万t

第7次中計期間

2030年

日本初の国産SAF量産化

廃食用油原料によるSAF製造

- 2023年中に製造装置の新設着工
- 2024年度下期～2025年度初めまでの運転開始
- 2022年11月に日揮ホールディングス株式会社、株式会社レポインターナショナルと合同会社「SAFFAIRE SKY ENERGY」を設立



2025年度

経常利益 10億円

SAF 供給
3万 KL

生産規模拡大

SAF供給
30万KL

Alcohol to JET (ATJ) 技術を活用したSAF製造

- 2022年度中にFS完了
- 2024年度中のFIDを経たうえで、2025年度より建設開始、2027年度の商業運転開始をめざす



経常利益
100億円

水素および次世代エネルギーの取り組み

実現性・事業性を見据えた次世代エネルギーの選択・開発

- FCVトラック向け水素ステーション開設 (2024年度予定)
- 製油所発生留分からの炭素を固定化した水素製造技術の活用検討
- 廃プラスチックの直接分解によるオレフィン製造技術開発
- ナフサ分解炉におけるアンモニア燃料化技術検証 ほか

Vision 2030

3つの施策：石油事業の競争力強化・低炭素化



エネルギーの安全安定供給の使命を果たすべく、石油精製販売、石油開発、石油化学事業における競争力をさらに強化していきます。同時に、低炭素化への取り組みを着実に実現していきます。

戦略投資
(～2030年8カ年累計)
2,000億円

CO₂削減
(2013年比)
△30万t+α



経常利益 **1,500億円**

第7次連結中期経営計画

企業価値向上に向けて

第7次中計「Oil & New ~Next Stage~」の基本方針を「収益力の確保」「成長に向けたNew領域の拡充」「三位一体の資本政策実現」「経営基盤の変革」と定義しました。企業価値の最大化に向けて、非財務資本の活用による事業戦略の実現と、これによる収益力の向上、資本政策の充実、成長事業の拡大を図ります。

第7次中計の基本方針

Oil & New ~Next Stage~

1 収益力の確保

- 製油所の高稼働、高効率操業の実現
- マーケティングサイエンスによる燃料油販売の高度化
- 石油開発の生産量最大化

2 成長に向けたNew領域の拡充

- グリーン電力サプライチェーン収益基盤確立
- 日本初の国産SAF量産化
- EV化を見据えたモビリティ事業の拡充
- 機能化学品の収益拡大

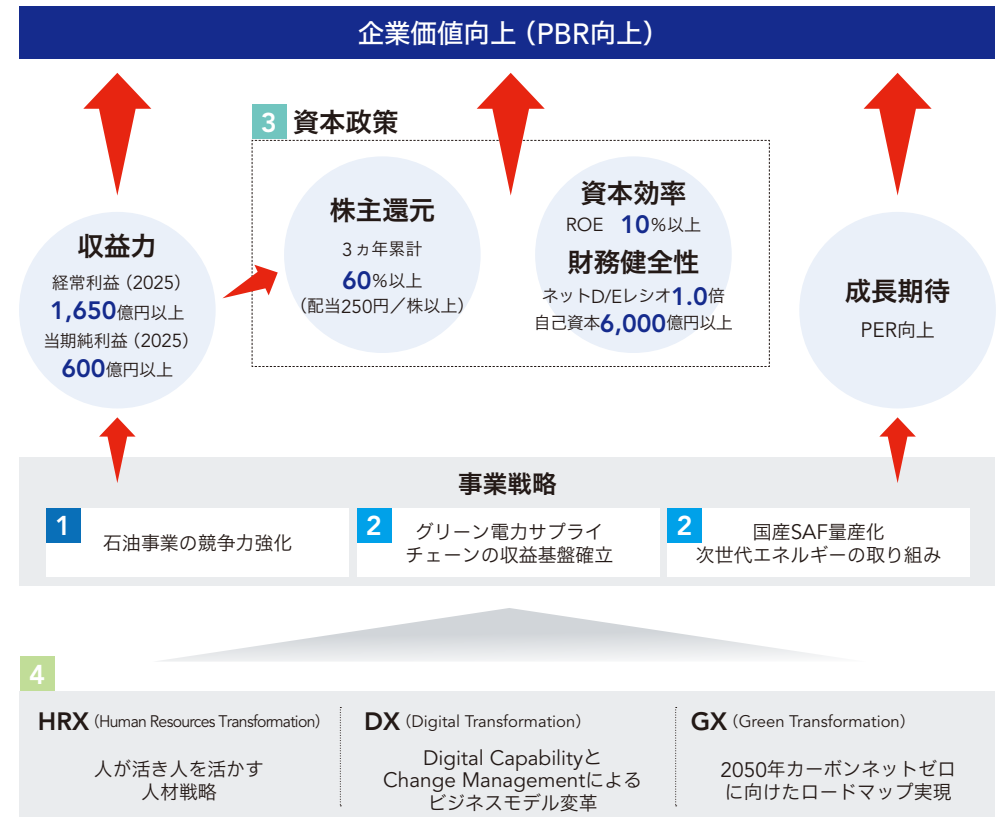
3 三位一体の資本政策実現

- 積極的な株主還元の実施
- 複合的観点に基づく財務健全性の確保
- 安定した資本効率の実現

4 経営基盤の変革

- **HRX** 人が活き人を活かす人材戦略の実践
- **DX** Digital CapabilityとChange Managementによるビジネスモデル変革
- **GX** カーボンネットゼロに向けたロードマップ実現

企業価値向上に向けた道筋



第7次連結中期経営計画

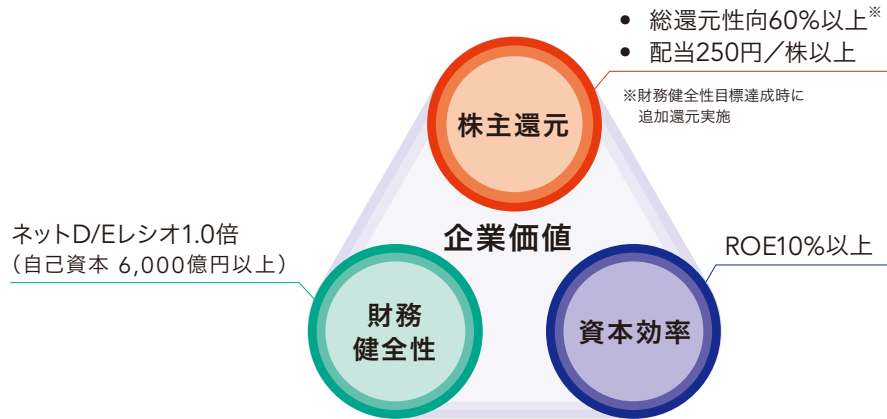
経営基盤の変革

第7次中計における経営基盤の変革においては、HRX、DX、GXへの取り組みを推進していきます。



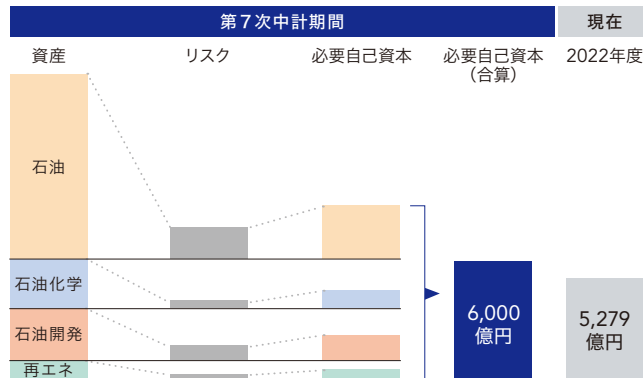
第7次連結中期経営計画 資本政策

株主還元・財務健全性・資本効率のいずれも欠けることなく、三位一体で実行することで企業価値の最大化をめざします。



財務健全性

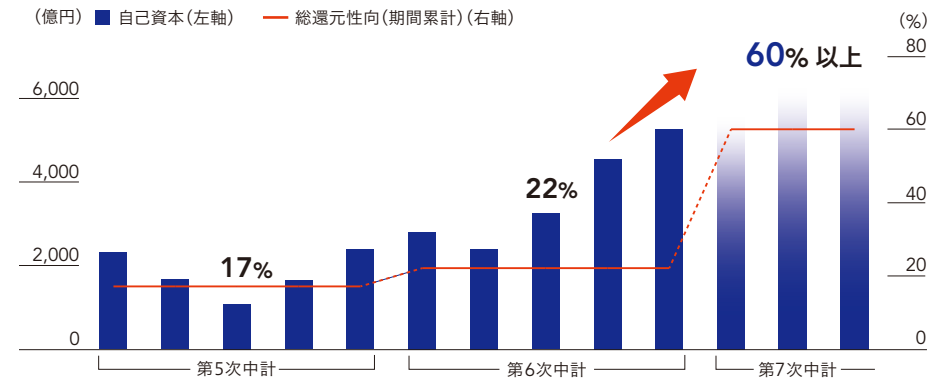
負債・資本のバランスは現状並みの財務規律を維持することとして、ネットD/Eレシオ1.0倍、自己資本は6,000億円以上としました。必要自己資本の設定に際しては、セグメントごとに30～40社、合計約130社に及ぶ国内外の企業の実績を分析し、客観的なデータをベースとして算出しています。



株主還元

資本政策を三位一体で実現していく中で、最大限拡大していきます。総還元性向は在庫影響を除く純利益の60%以上とし、配当は1株当たり250円を下限とした安定配当を実施します。財務健全性が目標値に到達した場合は、原則として追加の還元を実施します。

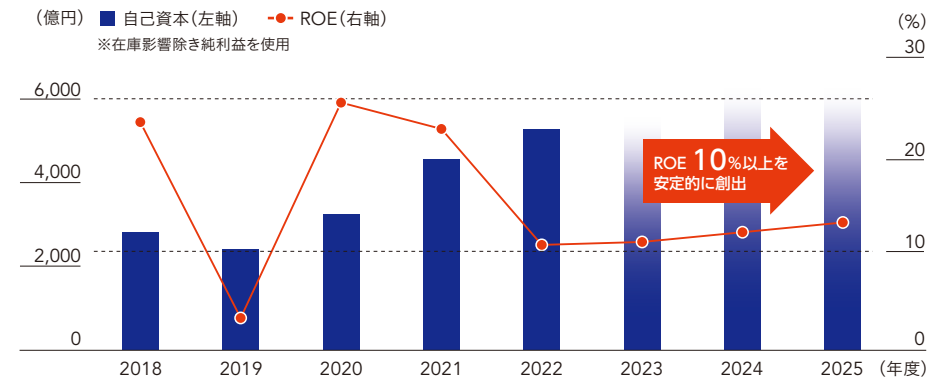
自己資本・総還元性向の推移



資本効率

第6次中計において大幅に改善した自己資本は、目標に向けてもう一段の改善を見込みます。ROEは安定的に10%以上の創出をめざします。

ROE・自己資本の推移



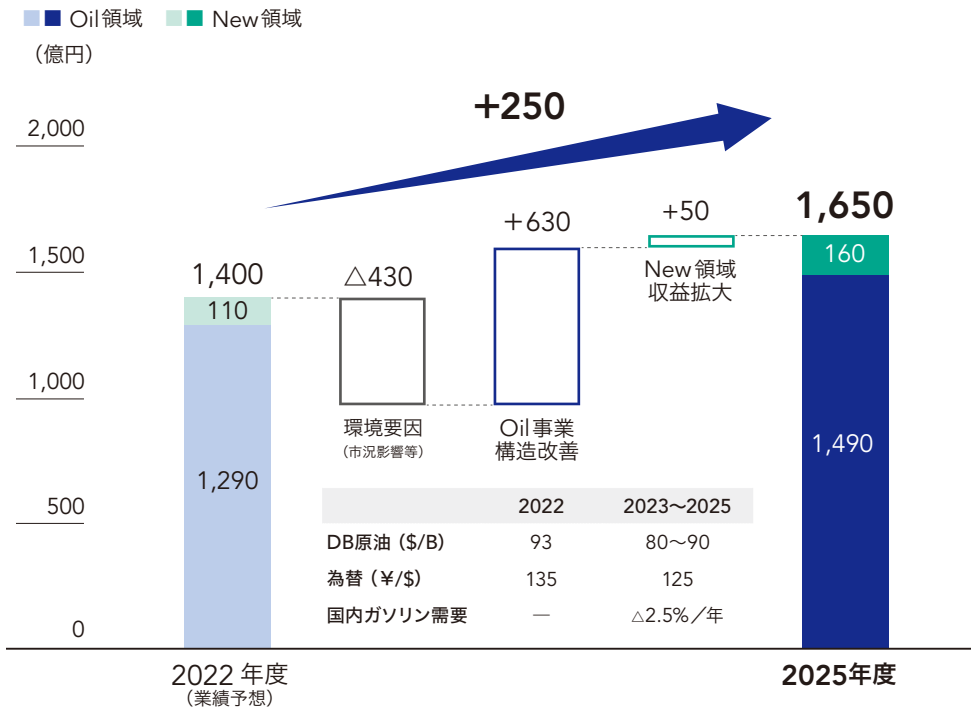
第7次連結中期経営計画

収益計画・投資計画

収益計画

第7次中計期間中の収益計画については、在庫影響を除く経常利益で2025年度に1,650億円をめざします。Oil事業における構造改善に加え、New領域の収益拡大により2022年度から250億円の増益を見込んでいます。

経常利益（在庫影響除き）



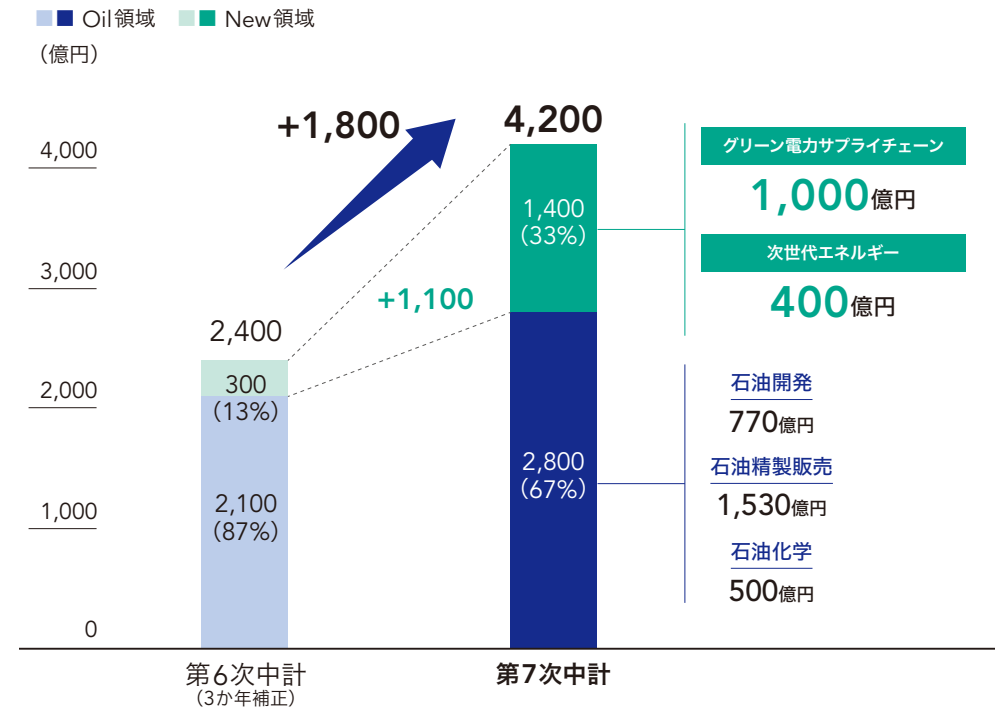
投資計画

第7次中計期間中の総投資額は、第6次中計比+1,800億円の4,200億円を見込みます。

グリーン電力サプライチェーンを中心に、New領域への投資を大きく拡大し、New領域への投資は全体の約3割に相当します。

Oil領域においては、製油所の大規模定修やインフレにより投資額が増加していますが、安全・安定供給の実現に向けて必要な投資を実行していきます。

総投資額



第7次連結中期経営計画

経営目標



株主還元

総還元性向(在庫影響除き)

60%以上
3カ年累計

配当

250円/株以上



財務健全性

ネットD/Eレシオ

1.0倍

自己資本6,000億円以上



資本効率性

ROE

10%以上

ROIC

6%以上



収益性

経常利益(在庫影響除き)

1,650億円以上
当期純利益600億円以上

将来投資

New領域への投資

1,400億円
3カ年累計

DX

データ活用コア人材

900名創出



HRX

エンゲージメント指数

60ポイント以上

人的資本投資

18万円/人



GX

GHG排出削減

2030年対2013年比
(Scope1・2、削減貢献込み)

△30%

財務担当役員メッセージ



三位一体の資本政策実現により
企業価値向上を実現します。

代表取締役 専務執行役員
サステナビリティ推進部、経理部、財務部担当
植松 孝之

財務担当役員メッセージ

第6次中計の総括と第7次中計に向けて

第6次連結中期経営計画（以下、第6次中計）期間中の外部環境を振り返ると、原油価格は、2019～2020年にかけて新型コロナウイルス感染症の拡大により急落し、2021年以降は経済正常化と地政学的リスクにより急騰するなど、大きく変動しました。また、世界的なインフレに端を発した米国の金利上昇で、為替が円安方向に大きく進行し、エネルギー・鋼材のコストが上昇するなど、まさにVUCA^{*1}の時代というべき状況でした。

外部環境が大きく変動する中においても、当社グループはショートポジションの確立や洋上風力発電サイトへの早期進出など、4つの基本方針である「再投資可能な収益力の確保」「将来に向けた成長ドライバーの強化」「財務体質の健全化」「グループ経営基盤の強化」で掲げた施策を

着実に実行したことにより、稼ぐ力を大きく改善し、財務体質の改善にも一定のめどをつけることができました。

より現実的なトランジションが求められる中で、自社の企業価値を向上させることは経営の最優先課題ですが、それを支えるための明確な資本政策が必要です。

第6次中計を経て財務体質が一定程度改善し、一段上のステージでの議論が可能となったことを踏まえて、第7次連結中期経営計画（以下、第7次中計）では新たに資本政策をお示しました。

当社グループの業績は原油価格の動向に大きな影響を受けますが、外部環境が大きく変動する中においてもCO₂排出量の多いOil事業のトランジションと、再生可能エネルギー事業を始めとするNew領域の成長を両立させる必要があります。

どちらも中長期的には大きな投資が必要になりますが、

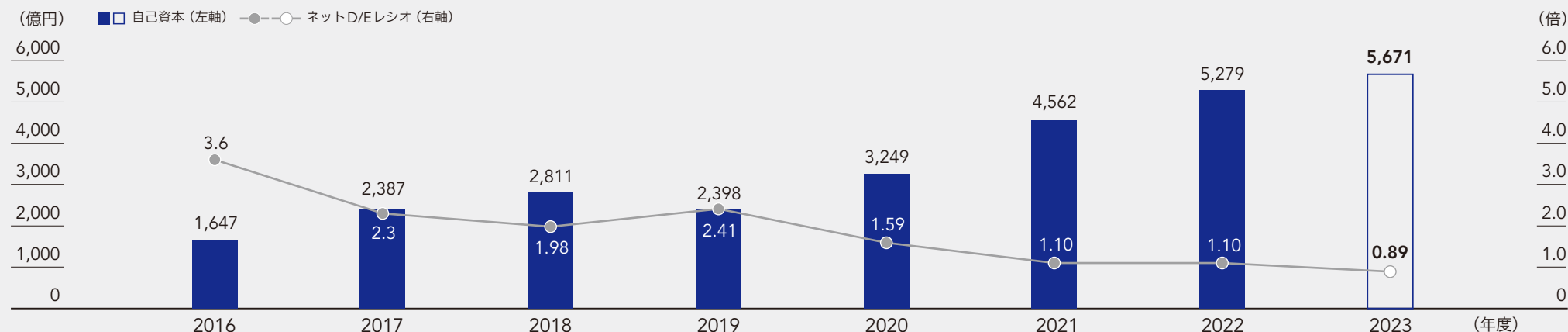
一定程度の財務健全性を維持しなければ、柔軟な資金調達は難しくなります。一方で、株主還元、および株式市場から求められる資本効率を意識しなければ、企業価値を向上させることはできないということも十分に認識しています。

そこで、当社の資本政策の考え方としては、株主還元・財務健全性・資本効率のいずれも欠けることなくバランスをとることで、企業価値の最大化をめざすこととしました。

また、当社グループは資金調達の多様化のために、財務体質の改善、格付の向上を進めてきましたが、2022年度に「A-」格を取得しました。これにより、社債発行による資金調達が可能となり、トランジションに向けた資金調達の選択肢を拡大することができました。

^{*1} VUCA（ブーカ）：Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字をとった造語。先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態を指す。

自己資本とネットD/Eレシオの推移



財務担当役員メッセージ

株主還元の充実

2022年度のコーポレートアクションを振り返ると、株主還元は1株当たり配当金を50円増配（100円から150円）したことに加えて、200億円の自己株式取得を実施しました。当社グループの実力を示す在庫影響を除く当期純利益ベースでの配当性向は約2割超ですが、自己株式取得も含めた総還元性向は6割超に達しました。

また、必要自己資本の観点から、2022年11月には転換社債型新株予約権付社債（CB）の一部買い入れ（241.5億円）も実行するなど、財務担当役員の立場から株主還元・財務健全性・資本効率のバランスは常に注視しています。

当社の資本政策に対しては、資本市場から「資本政策が洗練されてきている」とのコメントもいただいています。財務担当役員として会社の財務状況に常に目配りしつつ、中長期的な観点から株主・投資家の皆さまの利益にかなう資本政策を実現していきます。

株主還元の強化

1株当たり年間配当金

2023年度見込み	2022年度	前年度比
250円	150円	100円

今年度の実績および来年度の見通し

第6次中計の最終年度である2022年度は、在庫影響を除く経常利益が1,429億円、親会社株主に帰属する当期純利益が679億円となりました。

石油開発事業において、原油価格の上昇により大きく増益となったものの、石油事業における製油所トラブルの影響に加え、自家燃コストおよびインフレに伴うエネルギーコストの上昇により、過去最高益を更新した前年度から減益となりました。

第7次中計の初年度である2023年度は、四品^{※2}マージンの改善ならびに2022年度に発生した製油所トラブルの影響の解消を見込むものの、製油所の大規模定期修理および原油価格の下落により、在庫影響を除く経常利益が1,250億円、親会社株主に帰属する当期純利益が550億円と前年度比で減益の見通しです。

※2 石油製品における主要四品（ガソリン、灯油、軽油、A重油）

最後に

当社は財務体質の改善に一定のめどが立ったことにより、一段上のステージでの議論が可能となったことを踏まえ、資本政策を開示するなど新たな一歩を踏み出しました。今後は、資本市場の期待に応え、それをしっかりと運用していくことが命題だと考えています。

財務担当役員として、中長期的な企業価値向上についての対話の一層の充実を図るとともに、今後も資本市場との健全な対話を重視していきます。

連結損益の前年度比較

(単位：億円)

	2022年度	2021年度	前年度比	2023年度 通期見通し	前年度比
経常利益（在庫影響除き）	1,429	1,608	△ 179	1,250	△ 179
当期純利益	679	1,389	△ 710	550	△ 129
当期純利益（在庫影響除き）	528	883	△ 355	550	22
自己資本	5,279	4,562	717	5,671	392
自己資本比率（%）	24.9	23.5	1.4	25.9	1.0
ネットD/Eレシオ（倍）	1.10	1.10	0.00	0.89	△ 0.21

経営成績、キャッシュ・フローの状況および財政状態の分析

連結損益の概要

2022年度実績について

2022年度の経常利益は前年度比686億円減益の1,645億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比710億円減益の679億円となりました。在庫影響を除いた実質的な経常利益は前年度比179億円減益の1,429億円となりました。

在庫影響を除いた各セグメント経常利益の内訳は、石油事業では海外市況が改善した一方、製油所トラブルの影響、自家燃コストおよびインフレによるエネルギーコストの上昇などにより、前年度比496億円減益の441億円となりました。石油化学事業では、オレフィン市況の悪化による販売数量の減少などにより、前年度比98億円減益の38億円となりました。石油開発事業では、原油価格の上昇により、前年度比397億円増益の845億円となりました。再生可能エネルギー事業では、コスモエコパワーにおいて風況の悪化ならびに洋上風力開発に伴う先行コストの発生により、前年度比9億円減益の26億円となりました。

2023年度見通しについて

2023年度の経常利益は前年度比395億円減益の1,250億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前年度比129億円減益の550億円、在庫影響を除いた実質的な経常利益は前年度比179億円減益の1,250億円を見込んでいます。なお、在庫影響は見込んでいません。

在庫影響を除いた各セグメント経常利益の内訳は、石油事業では千葉および堺製油所において大規模定修を予定している一方、四品マージンの改善ならびに前年度に発生した製油所トラブル影響の解消などにより、前年度比119億円増益の560億円を見込んでいます。石油化学事業では、販売数量が改善する一方、市況の悪化により、前年度比18億円減益の20億円を見込んでいます。石油開発事業では、原油価格の下落により、前年度比295億円減益の550億円を見込んでいます。再生可能エネルギー事業では、コスモエコパワーにおいて洋上風力開発の本格化に伴う人件費などの先行コストの発生により、前年度比6億円減益の20億円を見込んでいます。

連結損益の前年度比較

(単位：億円)

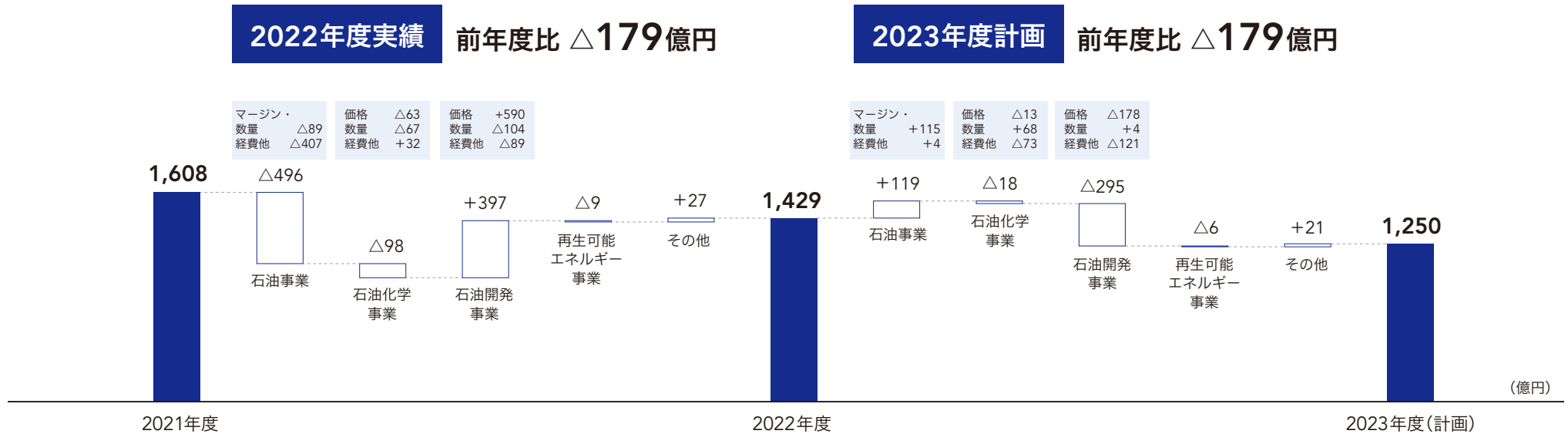
	2022年度	前年比	2023年度 通期計画	前年比
売上高	27,919	3,514	26,700	△ 1,219
営業利益	1,638	△ 715	1,235	△ 403
経常利益	1,645	△ 686	1,250	△ 395
在庫影響	216	△ 507	0	△ 216
経常利益(在庫影響除き)	1,429	△ 179	1,250	△ 179
石油事業	441	△ 496	560	119
石油化学事業	38	△ 98	20	△ 18
石油開発事業	845	397	550	△ 295
再生可能エネルギー事業	26	△ 9	20	△ 6
その他	79	27	100	21
親会社株主に帰属する当期純利益	679	△ 710	550	△ 129
原油価格(ドバイ)(\$/B)(4~3月)	93	15	85	△ 8
為替レート(¥/\$)(4~3月)	135	23	130	△ 5
ご参考				
原油価格(ドバイ)(\$/B)(1~12月)*	95	26	83	△ 12
為替レート(¥/\$)(1~12月)	131	21	131	0

*石油開発事業の指標価格となるICEマーバン原油価格は2ヵ月前のドバイ価格を参照してアセスされるため、2ヵ月前のドバイ原油価格を参考として記載。

例) 通期決算(1~12月)の場合、前年11月~当年10月のドバイ原油価格平均を記載。

経営成績、キャッシュ・フローの状況および財政状態の分析

在庫影響を除く連結経常利益

連結キャッシュ・フロー、
連結貸借対照表の概要

財務体質について

2022年度のフリー・キャッシュ・フローは、燃料油価格激変緩和補助金の一時的な影響を受けたことなどにより営業キャッシュ・フローが減少した一方、主に陸上風力サイトの建設ならびヘイル油田への2次回収投資などにより投資キャッシュ・フローが増加し、前年度から減少しました。

財務指標については、当期純利益の計上などにより、自己資本および自己資本比率が前年度から改善し、財務健全性が向上しました。

2023年度の見通しでは、自己資本、自己資本比率、ネットD/Eレシオのいずれも、前年度からの改善を見込んでいます。

連結キャッシュ・フロー

(単位：億円)

	2021年度	2022年度
営業活動によるキャッシュ・フロー (1)	1,084	81
投資活動によるキャッシュ・フロー (2)	△ 675	△ 812
フリーキャッシュ・フロー (1+2)	409	△ 731
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 420	811
期末のキャッシュ残高	481	618

※2022年度の営業活動によるキャッシュ・フローには、一過性要因である燃料油補助金・仮払い法人税の影響、揮発油税支払いの休日影響など(△380億円)を含む。

連結貸借対照表

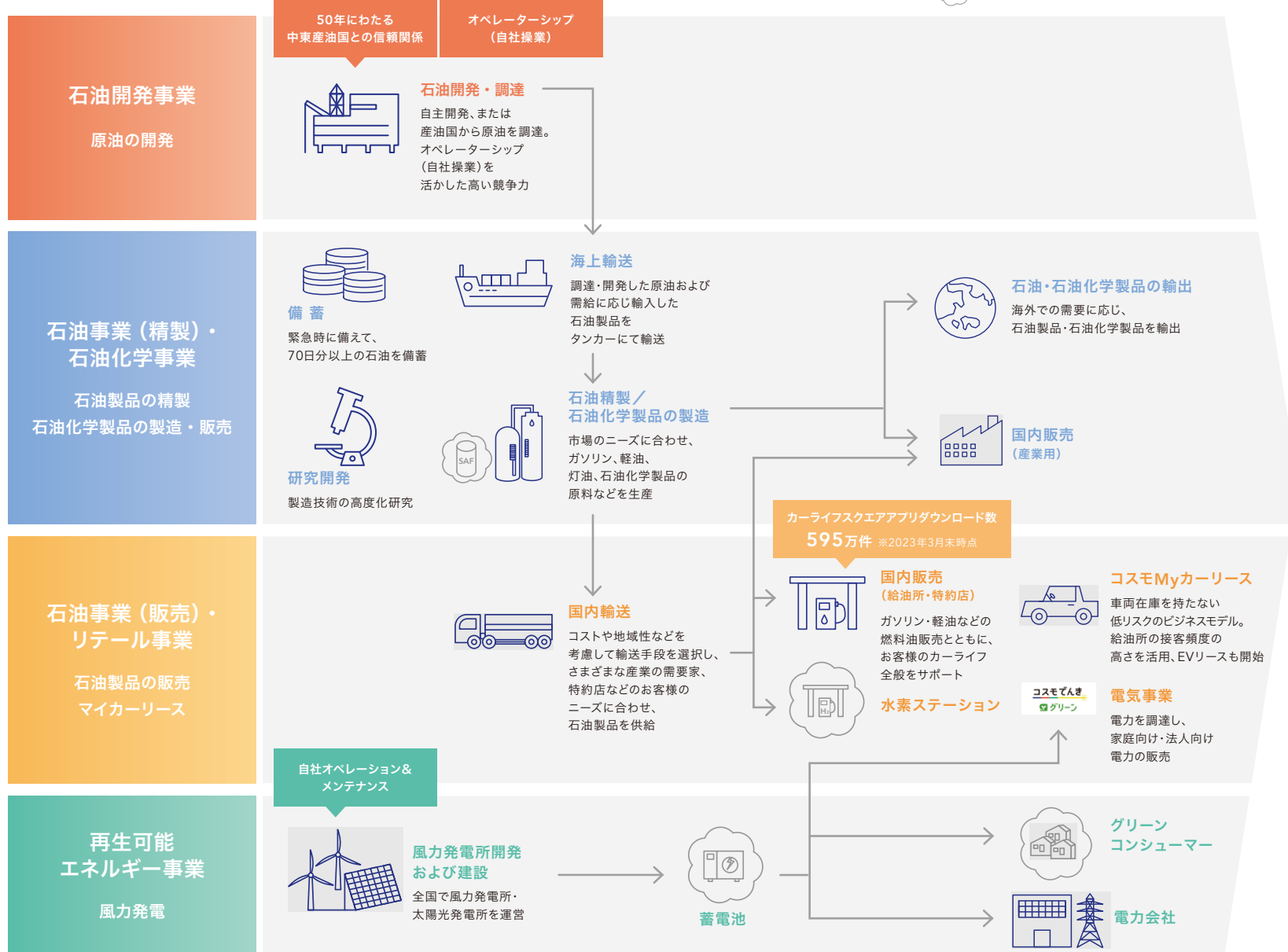
(単位：億円)

	2022年 3月末	2023年 3月末	増減
総資産	19,384	21,208	1,824
純資産	5,840	6,634	794
自己資本	4,562	5,279	717
自己資本比率	23.5	24.9	1.4
ネット有利子負債*	5,033	5,819	786
ネットD/Eレシオ(倍)	1.10	1.10	0.00

※有利子負債総額から現預金等を控除したものの。

コスモエネルギーグループの事業 ~現在と未来~

具体的に検討中の施策・ポテンシャル



製品・サービス

石油製品
ガソリン / 灯油 / 軽油 / 重油など

石油化学製品 (生活必需品の原料)
レジ袋・ペットボトル・洋服・タイヤ・電化製品の外枠などの各種原料

カーライフソリューション
マイカーリースなど

電力

事業概況

	石油事業 (精製・販売)	石油化学事業	石油開発事業	再生可能 エネルギー事業	合計 ※ その他事業も含む
売上高 (2022年度実績)	2兆4,515億円	4,402億円	1,380億円	122億円	2兆7,919億円
経常利益 (2022年度実績)	441億円 (在庫影響除き)	38億円	845億円	26億円	1,645億円 / 1,429億円 (在庫影響除き)
従業員数 (2023年3月末時点)	4,189名	1,129名	318名	227名	6,659名
主な事業会社、 関連会社	コスモ石油 コスモ石油ルブリカンツ ジクシス コスモ石油マーケティング コスモ石油販売 コスモエネルギーソリューションズ キグナス石油	丸善石油化学 コスモ松山石油 CMアロマ HD Hyundai Cosmo Petrochemical	コスモエネルギー開発 アブダビ石油 カタール石油開発 合同石油開発 Cosmo E&P Albahriya Limited	コスモエコパワー CSDソーラー	

在庫影響とは

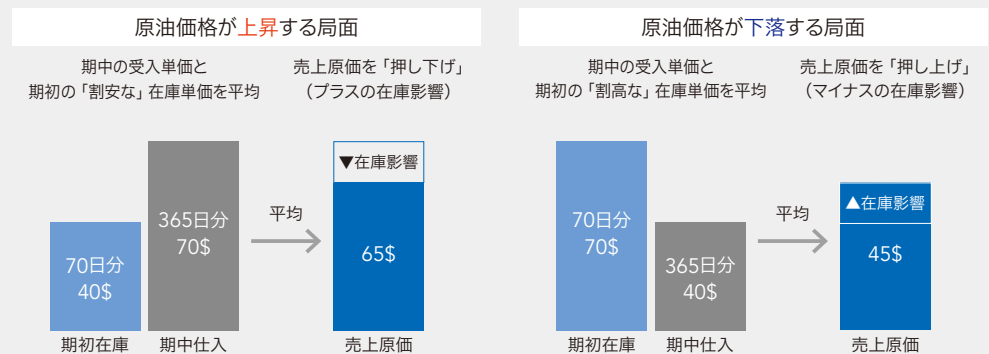
「在庫影響」とは、原油価格が変動した際、棚卸資産の評価方法によって、損益計算書の売上原価が影響を受けることを指し、以下の2つに区分されます。

① 簿価切り下げによる在庫影響

棚卸資産の期末時点の時価が簿価を下回っている場合、簿価を時価まで切り下げることが必要となり、これにより損失が発生することを指します。

② 総平均法による在庫影響

棚卸資産の評価方法である「総平均法」によって受ける収益上の影響を指します。原油価格上昇局面では、期中の上昇した仕入在庫単価が期中比安値の期初の在庫単価と平均されるため、売上原価を押し下げ、反対に原油価格下落局面では、期中の下落した仕入在庫単価が期中比高値の期初の在庫単価と平均されるため、売上原価を押し上げることとなります。



石油事業

PETROLEUM BUSINESS



事業内容

石油事業は、コスモエネルギーグループの中核事業会社であるコスモ石油にて、主に原油調達から石油製品の製造・物流・輸出入を行っています。同じく、中核事業会社であるコスモ石油マーケティングでは、石油製品を含めたグループ商品を法人・個人のお客様に販売しています。

識別したリスク

- 原油価格および原油調達に関するリスク
- 石油製品の価格および需要に関するリスク
- 製油所等設備の事故、漏洩に関するリスク
- 急速な環境変化に伴う事業継続リスク
- 棚卸資産の収益性の低下による簿価切り下げに関するリスク

競争優位性

- 需要減少の環境下、製油所の高稼働を維持（キグナス石油への燃料供給に伴う供給ショートポジション）
- 顧客とのつながり強化、特約店、異業種パートナーとのつながり
- ブランド商品開発（コスモMyカーリース、コミっと車検、コスモでんき、コスモ・ゼロカボソリューション）
- 高い顧客満足度、決済手段の多様化、ブランディング活動を中心とする価値創造

機会

- 世界的に加速するカーボンニュートラルの流れ、脱炭素社会への対応（EV化、グリーン電力、新燃料への取り組み）
- 新型コロナウイルス感染症の水際対策終了によるジェット燃料の需要回復
- CASE[※]の動向（モビリティ供給、整備など）
- 顧客動向の変化、デジタル化、キャッシュレス決済の拡大

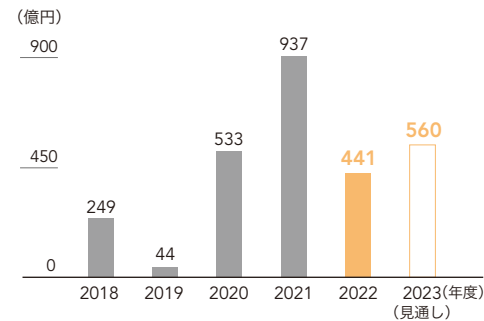
※CASE：Connected（コネクテッド）、Autonomous（自動運転）、Shared & Service（シェアリング・サービス）、Electric（電動化）の頭文字をとった造語。

2022年度実績および2023年度見通しについて

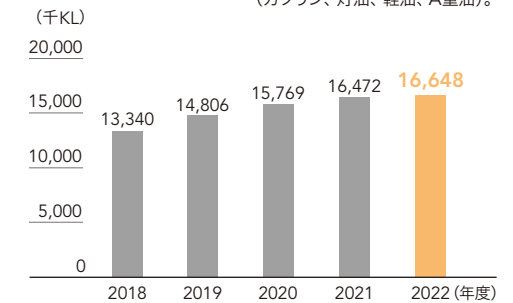
2022年度は海外市況が改善した一方、製油所トラブルの影響、自家燃コストおよびインフレによるエネルギーコストの上昇などにより、在庫影響を除く経常利益は441億円（前年度比△496億円）となりました。

2023年度は千葉、堺製油所において大規模定修を予定している一方、四品マージンの改善および2022年度に発生した製油所トラブル影響の解消などにより、在庫影響を除く経常利益は560億円（同+119億円）を見込んでいます。

セグメント経常利益（在庫影響除き）



四品販売数量



石油製品の
製造・販売部門として
世界水準の安定操業、
お客様への安定供給を
進めていきます。



石油事業

事業戦略

第7次連結中期経営計画コンセプト

- ① 製油所の高稼働／高効率操業の実現
- ② IT・デジタル活用
- ③ 次世代事業の取り組み (SAF・水素・バイオディーゼル燃料)
- ④ デジタルを活用した効率的な販売
- ⑤ 拠点維持

① 製油所の高稼働／高効率操業の実現

製油所設備の信頼性向上を目的に、設備パフォーマンス管理 (APM: Asset Performance Management) を導入することにより運転・保全力を上げ、製油所稼働率のさらなる改善に努めます。また、設備を停止して実施する定期整備から設備を動かしながら実施する日常保全にシフトすることによりOA (Operation Availability) を向上させ、さらなる高効率操業の実現をめざしていきます。

② IT・デジタル活用

より精度と安全性の高い運転・保全を実現するため、AIやVRを駆使した製油所デジタルプラント化に向けた取り組みを推進します。加えて、生産計画システムの高度化や、配船計画の自動化など、IT・デジタルを活用したサプライチェーンの最適化にも取り組んでいきます。

④ デジタルを活用した効率的な販売

当社グループのコスモ・ザ・カードやアプリ会員データなどの豊富な顧客データに加えて、異業種パートナーとデータ連携を行うことで、当社グループSSシェア以上の規模の顧客とつながることが可能となります。これらの豊富なデータを用いて、燃料油だけでなく、「コスモMyカーリース」や「コミっと車検」のほか「コスモでんき」など、多岐にわたり訴求を進めていきます。

⑤ 拠点維持／業態転換モデルの確立

SS設備の老朽化対策として、計画的予防保全を行い、重大な事故を未然に防いでいきます。また、燃料油販売に特化していたSSにおいて、遠隔商談を行って燃料油以外の新たな収益源を生み出す業態転換モデルを構築し、当社グループSSの資産を有効活用していきます。

第7次連結中期経営計画 重点戦略

次世代エネルギーの拡大の取り組みとして、廃食用油を原料としたSAF^{※1}サプライチェーンモデル (2021年度よりNEDO^{※2}事業に採択「国産廃食用油を原料とするバイオジェット燃料製造サプライチェーンモデルの構築」) を実証・構築しています。2025年度には、国内初となる大規模SAF生産をめざしています。さらに、将来に向けて、エタノールを原料に用いたSAFの製造検討にも着手し、原料や製造プロセスなどの多角化を図っています。2022年7月に公表しました2030年のSAFの供給目標年間30万KLをめざして、国内におけるサプライチェーン構築に取り組んでいきます。

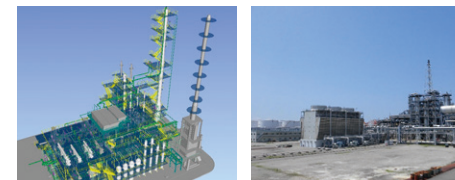
水素については、岩谷産業株式会社との協業による、小型および大型燃料電池商用車にも短時間で充填可能な水素ステーションを計画しており、国内初のトラックターミナル内での水素ステーション設置の展開を皮切りに、水素サプライチェーンの構築に向けて取り組みを開始しています。

バイオ燃料については、国産バイオディーゼル燃料5%混合軽油「コスモCF-5」を自社配送などにおいて使用を開始し、今後は一般需要家向けの販売も行っていく予定です。

※1 SAF (Sustainable Aviation Fuel: 持続可能な航空燃料): 主に植物などのバイオマス由来の原料や、飲食店や生活の中で排出される廃棄物・廃食用油を原料として生産され、化石燃料と比較して二酸化炭素の排出量を削減可能な燃料。

※2 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

SAF大規模生産設備



完成予想図

建設予定地
コスモ石油 堺製油所内

水素ステーション



石油化学事業

PETROCHEMICAL BUSINESS



事業内容

石油化学事業は、グループ会社である丸善石油化学にて、石油化学コンビナートにおけるエチレンセンターとして、安定的に石油化学製品を供給しています。また、HD Hyundai との合併会社であるHD Hyundai Cosmo Petrochemical（本社および工場：韓国瑞山）は、アジアトップクラスの生産量のバラキシレン製造装置にて競争力のある石油化学製品を供給しています。

識別したリスク

- 石油化学製品価格におけるボラティリティの大きさ
- 国内需要の減少と中国の成長鈍化および内製化による輸出の抑制
- 海外プラントの新増設による需給の緩和
- ウクライナ情勢や円安による急激な原料価格の高騰

機会

- CN・DX*市場の成長による長期的な半導体需要の拡大
- 石油化学製品における世界需要の伸長
- カーボンネットゼロ（世界的な脱炭素への流れの加速）

※CN：カーボンニュートラル
DX：デジタルトランスフォーメーション

競争優位性

- フォトレジスト^{※1}用ポリマーで、世界トップクラスのシェアを保持
- レジスト反射防止膜用ポリマー、最先端のEUV^{※2}レジスト用ポリマー、再配線厚膜レジスト用ポリマーなど、多種多様なポリマーの品揃え
- 最先端の製造技術、分析技術、品質保証で顧客の高い品質要求や生産数量増の要望に対応
- 千葉エリアでのエチレン2基体制、国内最大規模のエチレン生産能力の保有
- コスモ石油千葉製油所（石油事業）との石精連携、およびコンビナート連携の推進
- 世界最大の需要地（中国）に隣接したバラキシレン生産設備

※1 半導体素子などに微細なパターンを形成するフォトリソグラフィに使用される感光性材料。

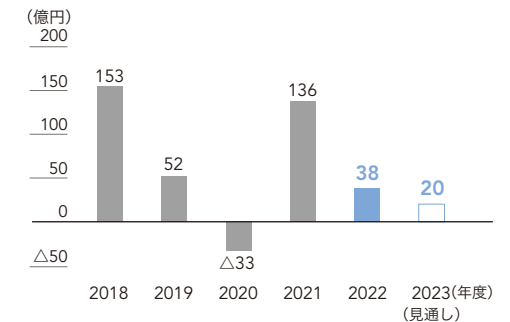
※2 EUV（Extreme Ultra Violet）：極端紫外線もしくは極紫外線。半導体製造の露光技術に使われる次世代の光源。

2022年度実績および2023年度見通しについて

2022年度は、オレフィン市況悪化による販売数量の減少などにより、経常利益は38億円（前年度比△98億円）となりました。なお、丸善石油化学では、製品市況の長期的低迷などが予想されることから、千葉工場の製造装置の一部を5月に停止しました。一方、機能化学品分野では、顧客の旺盛な需要により好調に推移し、当事業分野の売上高は前年度比増収となりました。

2023年度は市況の悪化により、経常利益は20億円（同△18億円）を見通しています。フォトレジストポリマーについては引き続き必要な設備投資を行い、また、2022年に商業運転を開始した丸善石油化学のプロブレン精留塔では、石油精製事業と石油化学事業のシナジーにより、コスモエネルギーグループトータルでのメリットが期待されます。

セグメント経常利益



基礎化学品は競争力強化とカーボンニュートラル対応を進め、化成品やレジスト用ポリマーなど機能化学品は収益を拡大していきます。



丸善石油化学株式会社
代表取締役社長
馬場 稔温

石油化学事業

事業戦略

第7次連結中期経営計画コンセプト

- ① 高稼働・高効率操業の実現
- ② 化成品の生産拡大
- ③ 半導体レジスト用樹脂の生産拡大

① 高稼働・高効率操業の実現

スーパー認定の取得（2024年度予定）や、DX、スマート工場推進による、製造過程での競争力強化と基盤となる安全・安定運転を確保するための適切な投資を継続します。また、石油精製と石油化学を通じた生産の最適化、未利用留分の有効活用などといった精製石化連携の深化と競争力の強化を図ります。

② 化成品の生産拡大

化成品は、着実に収益を確保できるとみており、自家燃料として消費している未利用留分を原料化し、メチルエチルケトン（MEK）の増産を図ります。また、マルカゾールR（イソドデカン）など、環境負荷の低い環境調和型製品の増産を図っていきます。

③ 半導体レジスト用樹脂の生産拡大

厚膜レジスト用樹脂、ArF^{*1}レジスト用樹脂の販売増を踏まえて、これに対応した積極的な生産設備の増強、原料の確保を実施し、2024年、2025年に向けて生産能力を増強します。また、需要増に応じた設備拡張に対する体制構築として、人材確保および育成に注力します。

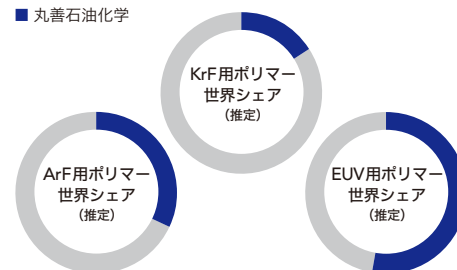
*1 ArF：（フッ化アルゴン）露光光源であるエキシマレーザー。光源波長193nm。



最先端レジスト用ポリマー製造設備 建屋外観

レジスト用ポリマーシェア

■ 丸善石油化学



第7次連結中期経営計画 重点戦略

丸善石油化学では、収益の柱に成長してきた化成品と機能化学品をさらに拡充します。

化成品事業では、塗料、インキ溶剤や樹脂加工溶剤となるメチルエチルケトンが堅調であり、燃料として消費していた未利用留分からの原料確保による増産施策の実施を進めます。

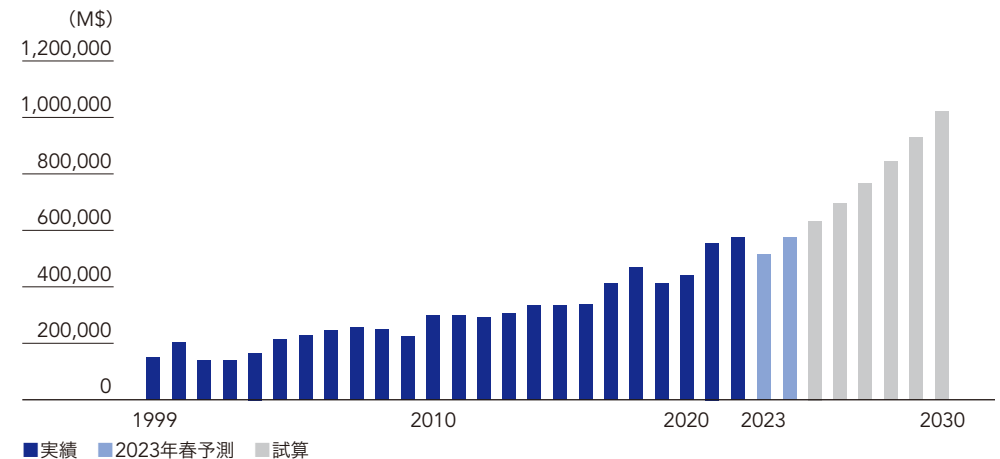
また、サステナブル、エシカルの潮流加速に伴い、環境調和型の製品についても需要の伸びを見込んでいます。例えば、マルカゾールR（イソドデカン）は、EU REACH規制^{*}による一部の化学製品の代替として化粧品用途への需要が高まり、増産に向けて設備の増強を予定しています。

機能化学品事業は、「Oil & New」のNew領域の柱の一つとして、特に積極的に取り組みます。フォトレジスト用ポリマーは年率10%程度の需要増が継続する見込みで、能力増強・原料確保に加え、対応する人材確保・育成が急務となっています。厚膜レジスト用樹脂、ArFレジスト用樹脂は増産を計画しているほか、最先端技術で今後の需要拡大が見込まれるEUVレジスト用ポリマーは、製造設備を新設し運転を開始しています。

研究部門においても、コスモ石油との連携によるカーボンニュートラルをめざした環境関連テーマ、事業部門との連携による既存事業からの発展した新規事業のテーマ、いずれも商業ベースでのゴールをめざし、社会的価値と同時に経済的価値を創出していきます。

*化学物質の登録・評価・認可・制限に関するEU（ヨーロッパ連合）規則。

半導体市場予測



*世界半導体市場統計（WSTS）予測を参考に当社グループにて作成。

石油開発事業

OIL EXPLORATION AND PRODUCTION BUSINESS



事業内容

石油開発事業は、グループ事業ポートフォリオの中でも収益の柱の一つであり、長年にわたり信頼関係を築いてきたアラブ首長国連邦（UAE）アブダビ首長国やカタール国を中心とする中東地域をコアエリアとして、既存権益鉱区での安全・安定操業を進めています。

識別したリスク

- 脱化石燃料に伴う座礁資産化リスク
- 原油価格および生産に関するリスク
- 油田や生産設備の事故リスク
- 探鉱・開発に関するリスク

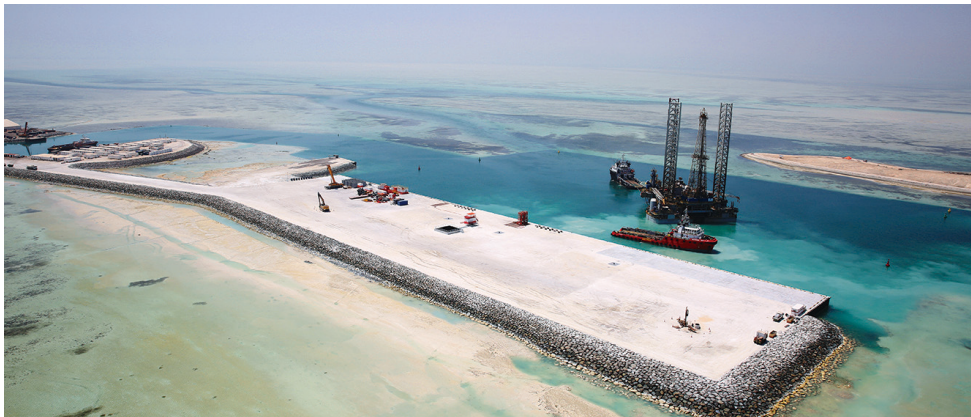
競争優位性

- アブダビ首長国との強固な関係性
- 自社操業による競争力の高い油田
- CCS/CCUS[※]に関するアドバンテージ

機会

- 脱炭素化への移行期間におけるエネルギー安定供給の実現
- CCS/CCUS[※]の世界的な技術進展、普及への期待
- 産油国との脱炭素分野での協業の可能性

※CCS：二酸化炭素回収・貯留
CCUS：分離・貯留したCO₂の利用

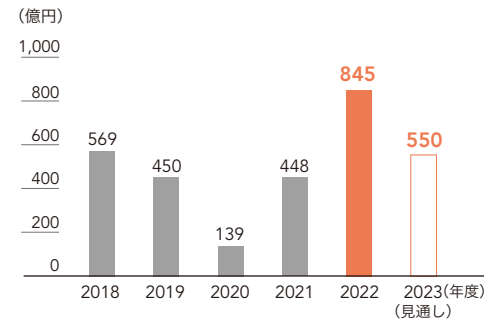


2022年度実績および2023年度見通しについて

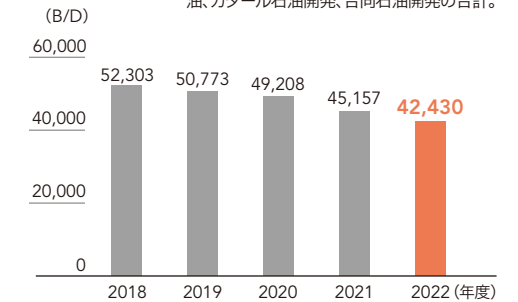
2022年度は販売数量が減少となった一方で、原油価格の上昇の影響（2021年11月～2022年10月におけるドバイ原油価格95\$/バレル・前年比+26\$/バレル）により、経常利益は845億円（前年度比+397億円）となりました。

2023年度は原油価格の下落の影響（2022年11月～2023年10月におけるドバイ原油価格前提83\$/バレル・前年△12\$/バレル）により、経常利益は550億円（同△295億円）を見通しています。

セグメント経常利益



原油生産量



半世紀にわたる原油開発の実績に加え、中東産油国との信頼関係を基盤とし、事業の拡大に取り組みます。



石油開発事業

事業戦略

第7次連結中期経営計画コンセプト

- ① 安全・安定操業を前提としたさらなる収益構造の強靱化
- ② 既存鉱区の探鉱・未開発案件の具現化を中心としたさらなる案件の創出
- ③ 脱炭素事業の具現化に向けた検討推進および低炭素化を志向した取り組み

① 安全・安定操業を前提としたさらなる収益構造の強靱化

安全・安定操業を前提として、ハイル油田での水攻法（水圧入による油層圧回復）や、その他既存油田における生産設備の処理能力維持・増強などを通して生産量最大化を志向しつつ、操業コストの最適化を図り、バレル当たりコストの低減を進め、収益力向上をめざしていきます。

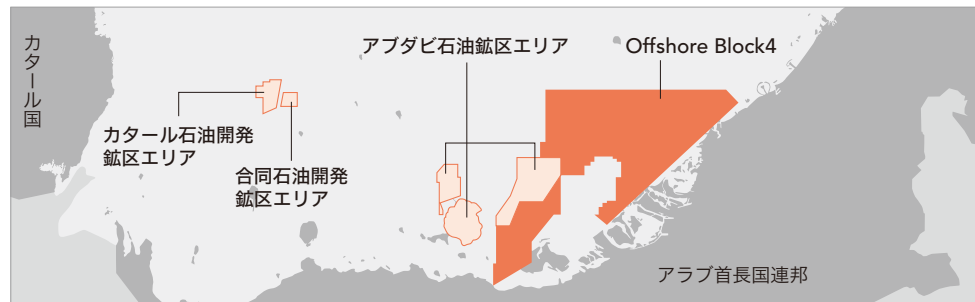
② 既存鉱区の探鉱・未開発案件の具現化を中心としたさらなる案件の創出

保有鉱区における原油回収率向上を追求すべく、2021年に取得したアラブ首長国連邦 アブダビ首長国の探鉱鉱区Offshore Block4における探鉱・開発の遂行や既存操業油田の生産量減衰対策などの取り組みを進めていきます。

③ 脱炭素事業の具現化に向けた検討推進および低炭素化を志向した取り組み

当社グループでめざす「2050年カーボンネットゼロ」の実現に向け、CCS/CCUS・地熱発電などの石油開発事業と親和性のある分野を中心に、事業開発および技術開発を積極的に検討していきます。また、操業会社においては、CO₂排出削減やゼロフレアを中心として環境に配慮した操業に引き続き取り組んでいきます。

コスモエネルギーグループの鉱区



第7次連結中期経営計画 重点戦略

社会全体で脱炭素化やエネルギー転換が進む中、石油開発事業は移行期間におけるエネルギー需要に応えること、そしてエネルギーセキュリティの観点からも重要な社会的使命を持ち、引き続き安定供給が求められています。

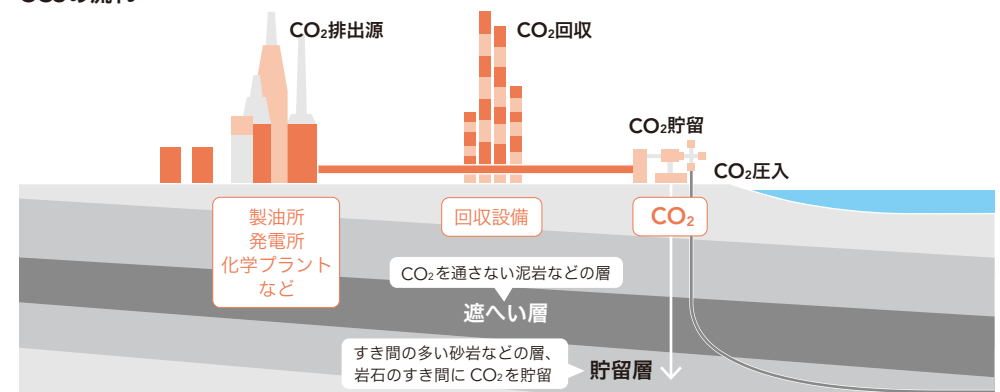
当社グループにおいては、ハイル油田での水攻法およびその他既存油田における生産設備の処理能力維持・増強などを通して、生産量の早期最大化を図り、2025年度の原油生産量45千B/Dをめざします。

あわせて、当社グループが保有する油田のコスト競争力を活かしつつ、操業コストを最適化しバレル当たりコストの低減を進めることで、2025年度の経常利益は石油開発部門計900億円をめざします。

また、生産量最大化の観点では、これらの取り組み以外にも、保有鉱区における開発可能性を追求し、原油回収率向上を図ります。中でも、探鉱鉱区Offshore Block4では、油ガスの埋蔵量および商業化の可否を確認するための探鉱・評価活動を鋭意推進していきます。

脱炭素事業の具現化および低炭素化に向けては、石油開発事業と親和性のある分野を中心に検討を進めていきます。特に、CCS/CCUSでは、2022年にアブダビ国営石油会社 (ADNOC) と結んだ覚書に基づき、アブダビ首長国におけるCCS/CCUSの実行可能性を評価するための共同調査を進めていきます。

CCSの流れ



再生可能エネルギー事業

RENEWABLE ENERGY BUSINESS



事業内容

再生可能エネルギー事業のうち風力発電事業については、グループ会社であるコスモエコパワーが1997年の創業以来、我が国における風力発電事業者の草分けの1社として取り組んできました。これからは、風力発電事業を拡大するとともに、グループとして太陽光発電等の新たな再生可能エネルギーの開発やグリーン電力の販売を拡大していきます。さらに需給調整・蓄電体制を構築することにより、グリーン電力サプライチェーンの強化に取り組んでいきます。

識別したリスク

- 再エネに関する政策・制度の変更
- 競争の激化による収益性の低下
- 国内洋上風力事業は黎明期であり未成熟

競争優位性

陸上風力

- 国内第3位のシェア（設備容量約300MW、25ヶ所以上で建設）
- 風車のメンテナンスを自社で実施する高い技術力と故障予知システムの導入などにより業界トップクラスの利用可能率を維持

洋上風力

- 洋上風力発電（秋田県）の商業運転開始
- Iberdrola, S.A.と提携・海外ノウハウ習得

※1 Feed-in Tariffの略称。再エネ普及をめざし、再エネで発電した電気を電力会社が一定価格で一定期間買い取ることを国が約束する制度。

※2 Feed-in Premiumの略称。発電事業者の売電収入に加えて補助額が交付される制度。市場への売電の場合、市場価格の変動により売電収入も変動するが、プレミアムが交付されることにより発電事業者の収入は一定程度確保される仕組み。売電方法に応じて発電事業者の収益が変動するため、発電事業者に対し需給バランスによる市場価格変動を意識した売電を促す。

※3 出所：経済産業省「2030年度におけるエネルギー需給の見通し（関連資料）」（2021年10月）

※4 出所：経済産業省「エネルギー基本計画」（2021年10月）

機会

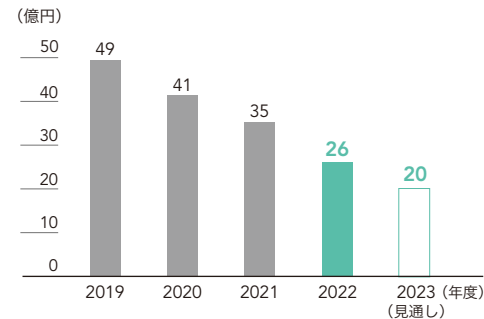
- 2050年カーボンニュートラルに向けて再エネは主力電源に
- 再エネ拡大による市況のボラティリティに対応する蓄電池を中心とした調整機能
- 風力発電を政府主導で推進（系統整備、給電ルール変更、規制緩和など）
- FIT^{*1}からFIP^{*2}への制度移行による売電先の多様化
- 陸上風力市場の拡大（導入量見込み：2030年15.9GW^{*3}）
- 洋上風力市場の拡大（2030年までに10GW、2040年までに浮体式を含む30～45GWの案件形成^{*4}）

2022年度実績および2023年度見通しについて

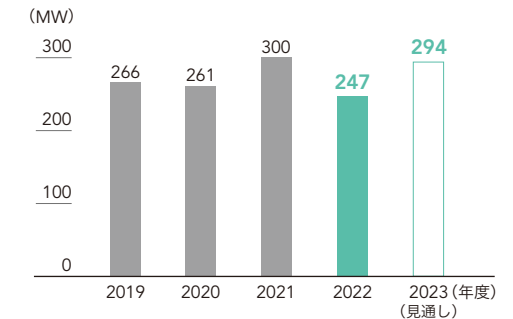
2022年度は過去最高の利用可能率を達成したものの、風況に恵まれず、売上高は122億円（前年度比△9億円）となり、経常利益は26億円（同△9億円）となりました。

2023年度も設備容量拡大およびさらなるO&M強化に向け、先行投資を計画しています。経常利益は20億円（前年度比△6億円）を見込んでいますが、設備容量1,500MW超を達成すべく着実に事業を推進していきます。

セグメント経常利益



風力発電設備容量



風力発電事業の拡大を通じて、
持続可能な社会の実現に向けて
取り組んでいきます。



コスモエコパワー株式会社
代表取締役社長
野地 雅禎

再生可能エネルギー事業

事業戦略

第7次連結中期経営計画コンセプト

- 1 再エネ発電容量の拡大（洋上風力の獲得、陸上風力の拡大）
- 2 グリーン電力サプライチェーンの強化に資する需給調整構築

① 再エネ発電容量の拡大（洋上風力の獲得、陸上風力の拡大）

当社グループは、陸上風力と洋上風力を合わせて2030年における設備容量1,500MW超を達成することで、カーボンニュートラル社会におけるリーディングカンパニーをめざしていきます。

陸上風力においては、新規開発およびリプレースにより、2030年までに900MW超の達成をめざします。また、洋上風力においても事業基盤を確立し、2030年までに設備容量600MW超の達成を目標としています。

② グリーン電力サプライチェーンの強化に資する需給調整構築

再エネの増加に伴い、電力系統が不安定化しています。また、世界的な資源価格が高止まりする中、電力価格も高騰し、卸電力取引市場の価格ボラティリティ（価格変動率）は上昇しており、蓄電池による調整力が期待されています。今後も、社会課題解決のために風力発電を中心とした再エネを開発し、グリーン電力を最適調整して供給するサプライチェーンを構築していきます。再エネの主力電源化が進む中、火力発電に代わって調整機能を供給する蓄電池を活用することで電力系統の安定化に寄与し、より再エネが導入できる系統環境に貢献していきます。

第7次連結中期経営計画 重点戦略

上勇知ウィンドファーム・大分ウィンドファームの運転開始

再生可能エネルギー事業を牽引すべく、陸上風力サイト開発は順調に推移しており、2023年4月に上勇知ウィンドファーム（北海道、設備容量約49MW）、大分ウィンドファーム（大分県、同14MW）の運転を開始しました。また、むつ小川原ウィンドファーム（青森県、同33MW）、岩屋ウィンドパーク（青森県、同27MW）は、2023年3月からのリプレース期間を経て当初計画の建設期間を3年から2年に短縮し2024年度に運転開始予定となっています。さらに、あぶくま南ウィンドファーム（福島県、同89MW）※、中紀第2ウィンドファーム（和歌山県、同39MW）など、

すでにFIT事業認定を取得済みの案件を確実に推進しています。このような取り組みにより、2030年までに900MW超の達成をめざしていきます。

洋上風力においては、2023年1月に、秋田港・能代港洋上風力発電所（秋田県、設備容量140MW）※の運転を開始しました。また、洋上風力事業は公募により事業者が選定されることとなっており、2023年7月現在、促進地域および有望地域に指定されている14海域の中から、事業者選定に向け準備を進めています。洋上風力事業においても、事業基盤を確立し、2030年までに設備容量600MW超の達成を目標としています。

※プロジェクト全体の設備容量

蓄電プロジェクトの見通し

2023年度から2024年度にかけて、当社グループの敷地内に太陽光発電や系統用蓄電池を導入し、実証することを計画しています。

太陽光の発電量がピークを迎える午前から日中に充電し、不安定化する電力系統に対する負荷を抑え、需給が逼迫する夕方などの時間に蓄電池から放電することで、電力系統の安定化に貢献します。また、今後、太陽光発電からの電力調達に対して、どの規模の蓄電池を組み合わせることが最適かなどについても検討していきます。

今後、政府による詳細な制度設計が進み、加えて設備導入価格の低下などで収益性が確保されることを見据えて、本実証でノウハウを習得し、事業化に取り組んでいきます。

国内風力発電所マップ

