COSMO REPORT 2023

Foundation

Foundation

特別対談：カーボンネットゼロの実現に挑む、エネルギー企業のサステナビリティ ····· 42
コスモエネルギーグループのサステナブル経営 ····· 48
サステナビリティ担当役員メッセージ ····· 49
サステナビリティ推進の取り組み ····· 50
コスモエネルギーグループのマテリアリティと連結中期サステナビリティ計画の実績 ····· 51
第7次連結中期経営計画におけるマテリアリティのKPI ····· 52
気候変動対策 ····· 53
TCFD ····· 55
クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供 ····· 56
人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上 ····· 59
人権 ····· 64
コンプライアンスと理念・価値観の共有 ····· 65
グループリスクマネジメントの強化 ····· 66
デジタル変革（DX） ····· 67
安全操業・安定供給 ····· 69
コーポレート・ガバナンス ····· 70
社外取締役対談 ····· 76
役員体制 ····· 81
スキルマトリックス ····· 83

特別対談 | サステナブル経営

カーボンネットゼロの実現に挑む、エネルギー企業のサステナビリティ

外部環境の変化とカーボンネットゼロに向けたグローバル動向

山田 当社は2021年5月に「2050年カーボンネットゼロ」を宣言し、このゴールを見据えて2030年のありたい姿を描いた「Vision 2030」と、2023年度を初年度とする「第7次連結中期経営計画」（以下、第7次中計）を策定しました。脱炭素化の方向性は変わりませんが、2050年までは時間軸が非常に長いことと、規制も含めた世界各国の動きや投資家・消費者の意識など、広範にわたって刻々と変化する動向を探る必要があります。また、第7次中計の策定直前にはウクライナ情勢によるエネルギー価格の乱高下があり、当社グループはエネルギー企業として世界のエネルギー動向に深く関与しているため、これからの経営の意思決定およびアクションは今後10年、20年先の企業価値に大きく影響するとの認識と緊張感を持っています。不確実性は依然として高いため、あらゆる方向を注視しながら、事業戦略においても変更や追加すべき点は柔軟に対処することが最も重要だと考えています。

黒﨑 ウクライナ情勢は、いろいろな意味で、世界中が衝撃を受けました。欧州ではロシア産天然ガスの供給が止まり、欧州域内での再生可能エネルギーへの転換が加速しました。米国ではIRA法※1により、気候変動対策に向けた予算が積み上がるなど、欧州や北米などの域ごとに異なる動きの構図が明確になってきました。また、対中国という大きな動きもあり、どう対処していくべきかを日本企業も苦慮されているのではないかと思います。その一方で、脱炭素化を後押しする形でファイナンスや脱炭素化の取り組みを評価する枠組みが発足しつつあり、金融界でもエネルギーの知見を深めようとする動きが盛んです。足元では、エネルギー需給のバランスを保ちながら先を見据えた投資を行うなど、大きな変革期の中にあり、気候変動による災害の激甚化によって世界中のステークホルダーが強い関心を示すようになりました。近年、気候の臨界点を超えないための1.5℃シナリオへの対応が全世界で求められており、2050年にCO_2排出量をゼロにしてもGHGは残余排出があることから、CO_2を除去する活動が不可欠です。貴社の「Vision 2030」での取り組みにあるような、再生可能エネルギーの主力電源化やカーボンニュートラル燃料、CCS/CCUS※2への取り組みはチャレンジングですが、現在はこれらに取り組むべき一番重要な時期に来ていると考えます。

山田 ウクライナ情勢以降は、エネルギー安全保障の観点からも、より地に足が着いたカーボンネットゼロへの取り組みが重要だと感じました。エネルギー供給の役割を果たしつつ、確実に脱炭素化を推進する必要があります。

黒﨑 そうですね。2023年はカーボンネットゼロへのステップを実行する年だと話される企業が非常に多いです。石油企業の脱炭素化への投資額を見ると、2022年だけで330億米ドル※3が投下されています。これまでは電力分野への投資が活発だったものが、昨今は電力と水素などのカーボンニュートラル燃料への投資が半々になってきていることは注視すべき点です。この数値から、石油企業がこれまで培っ

※1 IRA（Inflation Reduction Act）法：2022年に米国で成立したインフレ抑制法。過度なインフレ抑制とエネルギー安全保障や気候変動対策を迅速に進めることを目的とした法律。
※2 CCS：二酸化炭素回収・貯留技術、CCUS：二酸化炭素回収・有効利用・貯留
※3 出所：BloombergNEF

てきた知見やノウハウを活かし、脱炭素事業を全世界で展開し始めていることが読み取れます。

山田 エネルギー転換の過渡期においては、どうしてもコストがかかることから、中国やインドと比較して産業競争力が弱まる懸念があります。しかし、初期投資はかかるものの、いずれは化石燃料と変わらないコストでグリーン電力や次世代エネルギーが提供できる時期は来ると考えます。すでに欧州では、グリーンエネルギーの価格が同等もしくは安価な場合もあります。

黒﨑 中国やインドでは、巨大な市場規模を背景に、再生可能エネルギーの導入が加速しています。おそらく価格面では、短期的には中国やインドに産業競争力があるかもしれません。しかし、EUにおける国境炭素税の導入承認の例のように、製品の製造過程におけるCO_2排出量に課金するカーボンプライシングの動きが世界に広まるはずです。これによって、先進国の産業競争力は戻るのではないでしょうか。また、日本における課題は、エネルギートランジションの促進策や補助金制度が他国に比べて弱い点です。米国のIRA法は大きなインセンティブとなっていますし、欧州では家庭用のヒートポンプやグリーン燃料への代替、住宅の断熱などに十分な補助金が支給されていることから、消費者のカーボンネットゼロへの意識も高まっています。

グリーン電力サプライチェーンの強化とその覚悟

山田 Vision 2030では「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。」をテーマに掲げ、グリーン電力や次世代エネルギーなどのNew領域に、2030年までに4,000億円の投資を行っていく計画です。1つ目の柱である「グリーン電力サプライチェーン強化」については、当社グループはかなり以前から陸上風力発電を行っており、国内第3位のシェアを有しています。今後は、洋上風力発電も含めた風力発電事業をさらに拡大していく考えです。また、売電がFITからFIP※4へ移行することも踏まえれば、需給調整機能が今後は不可欠であることから、蓄電ビジネスの実証をスタートさせる予定です。さらに、石油事業で取引がある大規模な既存顧客網が今後、グリーン電力の潜在顧客となると想定し、発電から需給調整、電力販売までの一貫した独自のサプライチェーンを強化していきます。第7次中計の投資計画では、New領域に3年間で1,400億円という投資を計画しています。

黒﨑 中計資料を拝見したところ、New領域の投資計画が第6次中計から第7次中計で4倍以上に増加していることに貴社の強いコミットメントを実感し、

大きく舵を切られたのだなと思いました。アナリストだったため、貴社のプロジェクトをよく存じ上げていたのですが、日本の風力発電事業はアセスメントも長期間にわたり、大変チャレンジングな分野だと認識しています。私はRE100※5の独立アドバイザーも務めており、RE100の加盟企業は増加しているのでグリーン電力の需要は増えると予測され、グリーン電力サプライチェーンは重要な分野と言えます。今まで、グリーン電力事業を展開する企業の多くは新規顧客の獲得が課題でしたが、

※4 FIT：再生可能エネルギーの固定価格買取制度。FIP：再生可能エネルギーの市場連動価格買取制度。
※5 RE100：事業活動で消費する電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標とする国際的イニシアチブ。

特別対談

貴社の場合はすでに大きな顧客網を築かれており、とても有利だと思います。

山田 グリーン電力のサプライチェーン強化は、需給調整部分に課題があると感じています。そこで、蓄電ビジネスについては、実証事業としてスモールスタートし、さまざまなデータを蓄積していく方針です。

黒﨑 私も、グリーン電力事業で一番難しいのは需給調整だと思います。今後、日本でも長期脱炭素電源市場が立ち上がり、100%再生可能エネルギーを求める企業が増加する中で、そのニーズを満たすことは難しく、今お話があった蓄電事業をどう活かすかという点に懸かってくると考えます。私はクライメートテックのベンチャーキャピタルに在籍していますが、さまざまな企業が24時間365日の再生可能エネルギー電力を求めています。そこで重要になってくるのは蓄電池です。リチウムイオン電池では充放電が約4時間ですが、日本市場ではコストが大きく、市場でのインセンティブも少ないため、良いビジネスモデルが少ないのが実情です。現在米国では、弊社のポートフォリオ企業の一つが技術を提供し、100時間という長時間の蓄電池技術のプロジェクトが進行中です。このプロジェクトを手掛ける電力会社は、コスト削減のために米国エネルギー省の補助金プログラムに申請しました。日本では政府のインセンティブがまだ少ないので、貴社が蓄電事業を推進する中で政府に働きかけることも重要と思います。

山田 グリーン電力を安定的に供給し、主力電源化を推し進めなければ、カーボンネットゼロの実現も難しくなるでしょう。我々はグリーン電力サプライチェーンの強化を図り、新たな道を切り拓いていきたいと考えています。

黒﨑 ぜひ期待しています。

世界で需要の急増が見込まれる次世代エネルギーの取り組み

山田 Vision 2030の2つ目の柱である「次世代エネルギー拡大」については、当社グループは日本初となる国産SAF※6の量産化をめざし、2023年6月に堺製油所内に大規模生産実証設備の建設を開始しました。本プロジェクトでは、合同会社SAFFAIRE SKY ENERGYを設立し、2025年に使用済み食用油を原料としたSAFを年間3万KL生産する計画です。しかし、この段階では当社グループがめざすSAF生産量の10分の1にすぎないため、さらに、米国LanzaJet, Inc.が開発したATJ技術※7を用いて高効率なSAF製造を行い、2030年には年間30万KLの供給体制を確立したいと考えています。加えて、水素サプライチェーンへの参入、ならびにターコイズ水素※8の製造技術の検討を開始したほか、アンモニア燃料の活用や、合成燃料の研究開発にも取り組んでいきたいと考えています。

※6 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原料や、飲食店や生活の中で排出される廃棄物・廃食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。
※7 ATJ（Alcohol to Jet）技術：エタノールを原料に触媒反応を通じてSAFを製造する技術。
※8 ターコイズ水素：プラズマなどを使った直接熱分解方式で天然ガスから水素を生成したもの。副産物の炭素はCO_2ではなく固体として生成され、大気に放出されない。

特別対談

黒﨑　やはり今後も、貨物と乗客の両方で航空需要は減らないとみられているので、代替燃料は非常に重要な分野だと思います。SAF製造のプロジェクトに期待しています。さらには、船舶需要も減らないので、今後は船舶燃料も重油からLNG、メタノール、アンモニアへとシフトしていくと考えられます。こういった代替燃料の動きは航空のみならず、あらゆる交通分野で広がりを見せているので、貴社にはまずSAF分野でご活躍いただきながら、次の分野も見据えて事業を拡大していただけたらと思います。

山田　私も、アンモニア燃料も非常に重要だと認識しています。事実、当社グループでは、アンモニア燃料実用化に向けた実証事業や、LPGだけでなくアンモニアの積載も可能な船舶の用船といった取り組みを行っています。そこで懸念されるのが、アンモニア製造プロセスで使用されるブルー水素やグリーン水素※9が圧倒的に不足しているのではないかという点です。ブルー水素やグリーン水素によってアンモニアを製造した場合に、量的バランスがはたしてとれるのだろうかと考えます。また、ブルー水素やグリーン水素は、アンモニア製造だけでなく、カーボンニュートラル燃料として幅広い分野で活用していくので、相当の量が求められるはずです。

黒﨑　おっしゃるとおり、水素は取り合いになると思います。グリーン水素が再生可能エネルギーによって生成されることを考えれば、そもそも電力分野で再生可能エネルギーが求められますので、水素製造に回せないという地域もあると思います。さらに、メタノールもグリーン水素で製造したいというニーズに加え、そもそもアンモニアは肥料として最も使用されていることを考慮すると、グリーン水素のみならず、その原料となる再生可能エネルギーの争奪戦は激化するはずです。加えて、コスト競争の問題もはらんでいて、やはり再生可能エネルギーが安価なところから取り合いになることが予想されます。一方で、さまざまなブルー水素製造技術も登場しており、かなり混沌とした状況ではあるものの、前進していると捉えています。アンモニアは船舶業界だけでなく、水素のキャリアとしても有望視され、アンモニアクラッキング技術も注目されています。要するに、どれが最も効率的で安価なのかを試している段階だと思います。

※9 ブルー水素：CCUS技術を使って副産物のCO_2を大気中に排出せずに天然ガスなどから水素を製造したもの。
グリーン水素：再生可能エネルギーでつくられた電力で水を電気分解して水素を生成したもの。

人が活き、人を活かす人材戦略でエネルギートランジションに挑む

黒﨑　第7次中計は大変すばらしく、また「Vision 2030」の実現に向けた事業展開を楽しみにしています。グリーン電力や次世代エネルギーは、それを必要としている企業・消費者が増加していることに裏づけられるように、当然必要な技術もしくは分野です。石油事業関連では、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）の評価報告書でもCCSとCCUSは必要な技術だと記載されていますので、コストはかかりますが、今後はさまざまなイノベーションがこれを後押ししていくでしょう。また、本業分野での脱炭素化への貢献も期待しています。

特別対談

山田 カーボンネットゼロという大きな柱はゆらぎませんが、エネルギートランジションという大変革期において、外部環境や社会要請を捉え、当社グループが戦略的にめざすべきところに投資を集中していくことが肝要です。グリーン電力や次世代エネルギーの需要は間違いなく急拡大するので、次期中期経営計画も含めて、事業プランにさらに磨きをかけていきたいと思います。

黒﨑 投資についてですが、日本国内ではトランジション・ファイナンスの動きが旺盛になってきています。しかし、海外からの目線では、グリーンウォッシュの懸念があり、場合によってはブランドダメージにもつながりかねないため、動きが鈍いのが実情です。一方で、GX債に対して投資家は違った動きをしています。

山田 エネルギー変革期においての投資は、実現可能性や回収見込みの見通しを含め、非常に難しいものではありますが、ムーンショット、ブレイクスルー技術のような先行投資も行っていきたいと考えています。一企業だけでは実施できないものもありますので、そこは政府の後押し等があると踏み込みやすくなると考えています。第7次中計の基本方針では、従来型の投資のみならず、HRXやDX、GXといった非財務項目の強化に資する投資も行っていく計画になっていますが、技術革新やDX、GXを実行していくにあたっては、やはりそれを推進する「人材」が最も大切ですので、人材の育成・強化には強い決意を持って取り組んでいくつもりです。

黒﨑 何か新しいことに取り組む際には、まず、人材、そして企業文化のイノベーションが重要ということですね。社長の人材育成に対する強い決意が、社員の皆さんに届くと思います。以前、ESGアナリストだった頃、いろいろな企業の指標を拝見していましたが、人材や企業文化の改革に関しては評価に表れにくい面もあり、私個人としてはESG評価機関などに向けては対話が一番効果的だと思っています。もちろん、社員との対話も、エンゲージメントを向上する大切な方法です。人材戦略は中長期的な課題ですが、貴社の取り組みに期待しています。

山田 私は社長就任後、順次事業所を訪問し、直接社員と話をしているのですが、やはり出向いて対話をすると皆さんの熱い熱量を直接感じることができます。非常に力強いエネルギーを感じます。社員の皆さんがコスモの大きな方向性に共感し、自発的に動いてもらえることが会社にとって何よりも強みになると信じています。今回、黒﨑さんからいただいた力強い言葉の数々や期待に応えられるよう、人が活き、人を活かす人材戦略を今後も継続して注力していきたいと思います。

コスモエネルギーグループのサステナブル経営

コスモエネルギーグループ理念「私たちは、地球と人間と社会の調和と共生を図り、無限に広がる未来に向けての持続的発展をめざします。」には、社会と企業の持続的発展への私たちの想いを込めています。グループ理念に含まれる「調和と共生」「未来価値の創造」は、私たちの「サステナビリティの基本的な考え方」であり、サステナビリティの推進に経営として取り組む姿勢を示しています。

当社グループは、事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献するとともに、自らの持続的な成長を実現することをめざしてきました。グループ理念に組み込んだ「コスモエネルギーグループ企業行動指針」は当社グループのサステナビリティの礎であり、すべての従業員の行動や価値を生み出す基盤となっています。

サステナブル経営の取り組みを一層強化するため、2021年3月に2050年のあるべき姿に向け10の最重要マテリアリティを特定しました。それを、2023年4月に統合・追加を含め見直し、現在8つの最重要マテリアリティに取り組んでいます。

第7次連結中期経営計画では、マテリアリティをもとに、財務と非財務の一体化に向けて、各KPIを定めて取り組んでいます。最重要マテリアリティの一つ「気候変動対策」において、当社は「2050年カーボンネットゼロ宣言」を発表し、2022年5月にはその達成に向けたロードマップを公開しています。今後も引き続き、当社グループの事業活動を通じて、持続的な企業価値向上と社会課題解決の両立を実現すべく、サステナブル経営を推進していきます。

※当社グループの最重要マテリアリティについては、P.51をご参照ください。

サステナビリティ担当役員メッセージ

財務と非財務の両面から取り組むことで、企業価値の向上を実現し、社会とともに持続的に成長・発展していきます

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

サステナブル経営の本格始動

第6次連結中期経営計画（以下、第6次中計）では、サステナブル経営を本格的に始動させるため、サステナビリティ推進部を設置し、非財務に関する意思決定機関であるサステナビリティ戦略会議を立ち上げるなど、体制面から取り組んできました。社長を議長とするこのサステナビリティ戦略会議は、2022年度は5回開催し、ESGに関するさまざまなトピックを討議しました。その一つが理念体系の整備です。当社グループは、20年以上前からグループ理念に掲げる持続的発展（サステナビリティ）を企業経営の中心に据え、環境を重視した経営を行ってきました。このグループ理念に基づく持続的な価値向上と発展の追求は、当社グループにおけるサステナビリティの根幹にほかなりません。同戦略会議においては、グループ理念に基づく理念体系の再整備を始め、内部統制システムの見直しなどを着実に推進しました。

サステナブル経営の進化および推進

第6次中計において、中計期間中に特定したマテリアリティに対し、あるべき姿からバックキャストしてKPIを設定し、取り組みのPDCAを回しました。2022年度の実績からは、その評価を役員報酬に連動させるなど、運用面でもサステナブル経営を進化させてきました。

第7次連結中期経営計画（以下、第7次中計）では、2年間取り組んできたマテリアリティは現状の課題認識とギャップが生じているという状況を踏まえ、より実効的な取り組みを推進すべく、2023年4月にマテリアリティを見直しました。持続的な価値創造のための3つのマテリアリティと、事業継続の基盤となる5つのマテリアリティをサステナビリティ関連の重要課題として特定しました。マテリアリティごとに設定した各非財務KPIについては、達成状況だけでなく、環境変化を踏まえた進捗の解析や、目標の妥当性検討も含めて、サステナビリティ戦略会議でしっかりと評価していきます。

2050年カーボンネットゼロの実現に向けて

気候変動に対する危機感が高まり、世界的に脱炭素化が加速する中、当社グループは2021年5月に、グループ会社の事業から排出する温室効果ガスを2050年までにネットゼロとする「2050年カーボンネットゼロ宣言」を行いました。あわせて、最重要マテリアリティとして「気候変動対策」を挙げ、グループ全体で取り組む重要課題としてKPIを設定しています。

第7次中計の発表に際しては、カーボンネットゼロの対象をサプライチェーンまで拡大し、Scope3も含むカーボンネットゼロをめざすと宣言しました。ネットゼロを実現するためには、経営自体のトランスフォーメーションが重要です。そこで、第7次中計では、戦略の一つとしてGXを掲げるとともに、事業戦略における脱炭素への貢献度も表しています。第7次中計では、カーボンネットゼロに向け、グループ一丸となって挑戦していきます。

ステークホルダーエンゲージメント

2022年度は、投資家の皆さまに対しESGラージミーティングを開催するなど、サステナビリティの領域において積極的な対話および情報開示に取り組んできました。不確実性が高まる昨今では、サステナブル経営は経営のレジリエンスを高めるために重要な取り組みであると考えています。持続的な企業価値の向上をめざし、ステークホルダーの皆さまの声に耳を傾け、対話や協働を重ね、社会と当社グループの持続的成長に取り組むことで、皆さまの期待に応えていきます。

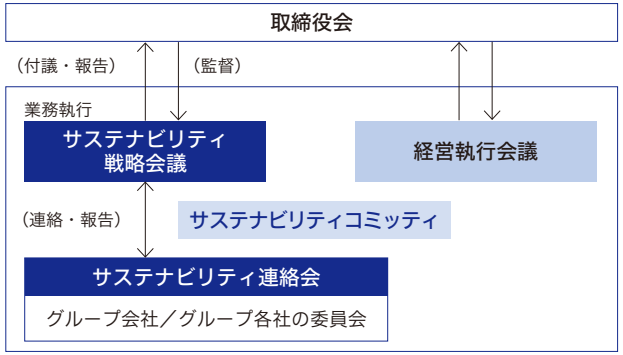
サステナビリティ推進の取り組み

サステナビリティ戦略会議

当社は、グループ理念を具現化するために、内部統制を含むサステナビリティに関する活動を統括する組織体制として、サステナビリティ戦略会議およびサステナビリティコミッティを設置しています。サステナビリティ戦略会議は、社長執行役員を含む主要な執行役員、中核事業会社3社の社長・サステナビリティ担当役員に加え、オブザーバーとして監査等委員である取締役により構成されています。安全、リスク管理、人権、環境などのサステナビリティ活動の方針の審議、実績のモニタリング・評価を実施し、重要なものを取締役会に報告することにより、一層の重点的かつ積極的な取り組みを進めています。2022年度はサステナビリティ戦略会議を5回開催し、14件の議題を討議、そのうち取締役会に9件を審議・付議報告しました。また、中核事業会社および準中核事業会社※に、それぞれの機能に応じた委員会を設置し、当社のサステナビリティ戦略会議と連携をとることによりグループ会社全体の統制を図っています。

※中核事業会社および準中核事業会社については、P.86の報告範囲をご参照ください。

サステナビリティ推進のガバナンス体制図



2022年度開催　サステナビリティ戦略会議での主な討議テーマ

2022年4月20日	第7回	・「2050年カーボンネットゼロ宣言」ロードマップ
2022年6月3日	第8回	・コーポレートガバナンス・コード対応方針 ・2021年度非財務KPI実績報告
2022年9月5日	第9回	・安全方針および品質方針の制定 ・マテリアリティのあるべき姿と第7次中計におけるサステナビリティ戦略の方向性 ・コスモエネルギーグループのリスクマネジメント取り組み状況
2022年12月8日	第10回	・マテリアリティ見直しおよびKPIの設定 ・2022年度上期（4～9月）非財務KPI進捗報告 ・人権デューデリジェンス実施報告
2023年3月2日	第11回	・第7次中計：非財務KPI目標 ・リスクマネジメント方針制定

社内浸透

社内研修の場で経営トップ自らがESGの取り組み背景や重要性について説明を行うとともに、社内報やイントラネットなどを積極的に活用することで、従業員への理解・浸透を図っています。2022年度は経営層向け勉強会を3回開催し、サステナブル経営の理解促進を図りました。事業を通じて社会課題の解決に貢献するためのヒントや理解を深めるために、eラーニングやワークショップを実施し、リテラシーの向上に取り組んでいます。

国連グローバル・コンパクトへの参加

コスモエネルギーグループは、2006年より国連が提唱するグローバル・コンパクトに参加しています。人権・労働・環境・腐敗防止に関わる10原則を支持することによって、国際的な視点を取り入れ、サステナブル経営を推進する企業姿勢を社会に対しコミットし、サステナビリティ活動のさらなる向上をめざしています。

WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT

情報開示 ～ESG評価対応

当社は、世界の代表的なESG投資インデックスの一つである「FTSE4Good Developed Index」に、2003年に日本の石油会社として初めて採用されて以来、21年連続で採用されています。

また、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）がESG投資指数として選定している「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に、7年連続で採用されています。

2023年には、米国MSCI社が女性活躍推進法により開示される女性雇用に関するデータに基づき選定する「女性活躍指数（愛称「WIN」）」に採用されたほか、SOMPOアセットマネジメント株式会社がESG評価と株式価値評価を組み合わせて独自に設定する「SOMPOサステナビリティ・インデックス」についても、7年連続で選定※されています。

※2019年度までの「SNAM サステナビリティ・インデックス」の構成銘柄選定を含みます。

FTSE Blossom Japan　FTSE4Good　FTSE Blossom Japan Sector Relative Index　2023 Sompo Sustainability Index

2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

当社のMSCI指数への組み入れおよびMSCIロゴ、商標、サービスマーク、指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社への後援、保証、販売促進を行うものではありません。MSCI指数の独占所有権はMSCIにあります。MSCI指数名称およびロゴはMSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

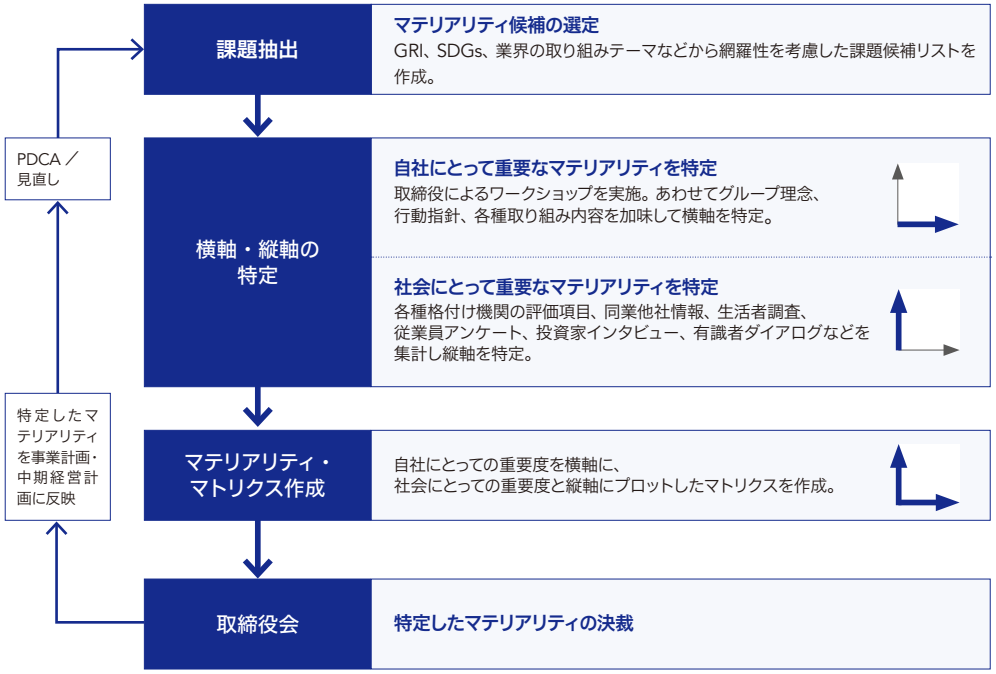
コスモエネルギーグループのマテリアリティと連結中期サステナビリティ計画の実績

マテリアリティ特定プロセス

2021年3月に当社グループは、めざすべき2050年の社会の実現に向け、社会と当社グループの持続的な発展と中長期的な企業価値に影響を与える重要なESG課題（マテリアリティ）10項目を特定、2023年4月に統合・追加し、8項目に見直しを行いました。持続的な価値創造のためのマテリアリティは、第7次連結中期経営計画のスローガン「Oil & New ~Next Stage~」を社会課題の観点からも推進し、それらを事業継続の基盤となるマテリアリティが支えます。

当社グループでは、マテリアリティごとにKPIを設定して取り組んでいます。

マテリアリティ特定プロセス



最重要マテリアリティ

持続可能な価値創造

気候変動対策	クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供	収益事業の構造改革

事業継続の基盤

人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上	コンプライアンスと理念・価値観の共有	グループリスクマネジメントの強化	デジタル変革（DX）	安全操業・安定供給

連結中期サステナビリティ計画（2018～2022年度）の実績

第6次中計期間（2018～2022年度）においては、マテリアリティに基づきKPIを策定し、「連結中期サステナビリティ計画」（以下、サステナビリティ中計）を実行しました。

E

2050年カーボンネットゼロを宣言、ネットゼロに向けたロードマップを公開

CO_2排出量目標 △16%（2013年度比）→ 実績△8%（キグナス石油への供給による高稼働）

S

人材活用方針を定め、多様な人材の活躍を始め、さまざまな人材育成施策に取り組む

女性管理職比率目標 6% → 実績 6.7%（2023年4月1日時点）
新卒学卒女性採用比率目標 50%→ 実績60%　※基幹職（2023年4月1日入社）

G

取締役の多様性確保に向け、女性執行役員を登用し、独立社外取締役を増員

女性取締役比率 中期経営計画スタート時：0／10名 → 2022年度：3／9名、
独立社外取締役 2／10名 → 4／9名

第7次連結中期経営計画におけるマテリアリティのKPI

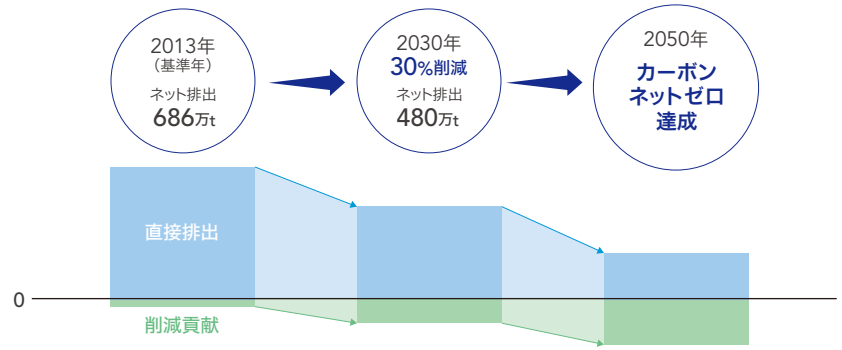
	マテリアリティ	あるべき姿	KPI	関連するSDGs
持続可能な価値創造	気候変動対策	• GHG排出量が適切に管理されている状態 • 2050年カーボンネットゼロ達成に向けて進捗している状態	• 2030年度排出量30%削減（2013年度比） • CO_2排出削減量（Scope1、2） • CO_2オフセット量	
	クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供	• 顧客のニーズに合致したクリーンな燃料を開発し、提供できている状態 • 国内再生可能エネルギー発電のリーディングカンパニーとなっている状態 • バリューチェーン全体でクリーンな製品を開発し、提供できている状態 • 低炭素・脱炭素化に対応した技術・サービスを開発し、提供できている状態	• クリーン燃料の供給量・供給割合 • 風力発電設備容量 • その他再生可能エネルギー発電設備容量 • グリーン電力サプライチェーンの構築 • 次世代原料の供給量 • 化石燃料以外の売上 • 新規事業の研究開発費・投資額	
	収益事業の構造改革	• 既存事業で上げた収益を新たな事業に投資することで、脱炭素社会において事業収益を上げている状態 • クリーン技術を中心とした新規事業により企業価値の向上が図られている状態	• 新規事業（New）への投資額	
事業継続の基盤	人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上	• 年齢・性別・国籍・職種・所属・職歴にかかわらず、あらゆる従業員が能力を最大限に発揮できる状態 • 多様な意見を取り入れた活発な議論がなされ、意思決定がなされている状態 • 過重労働やハラスメントが防止できており、従業員が安心して健康に働ける状態 • 従業員が自らの心身の健康管理に進んで取り組み、健康管理・増進に努めている状態 • 従業員が事業戦略の実現に向け、自律的に強み、専門性を向上させ、活かしている状態 • 従業員が活力高く挑戦し、働きがい・やりがいを持って持続的に成長している状態	• 女性管理職比率 • 新卒学卒女性採用比率 • ストレスチェックの受検率（ココロの健康） • 特定保健指導実施率（カラダの健康） • 従業員の育成・研修に対する投資額 • 従業員意識調査「仕事のやりがい・誇り」のスコア	
	コンプライアンスと理念・価値観の共有	• 法令・社規規範が遵守できている状態 • 役員・従業員等がグループ理念、方針、社内規程を認識・遵守できている状態 • 企業行動指針・方針が浸透していて、個々が適切な判断ができる状態	• コンプライアンス違反件数 • 従業員意識調査「コンプライアンス教育」「通報窓口の認知度」「企業行動指針の理解」のスコア	
	グループリスクマネジメントの強化	• オペレーショナルリスクに加え、自社にとっての戦略リスク（機会も含む）が識別できており、適切なリスクヘッジ、リスクテイクができている状態 • グループ全体の重大リスクが把握・管理できている状態	• CEG重点取組リスクのモニタリング • 各社重点取組リスクのモニタリング	
	デジタル変革（DX）	• ビジネス変革を実現すべく、デジタル技術を活用して仕事の進め方を変え、変革に挑戦し続ける企業文化が醸成されている状態 • 顧客や従業員に対して、データ利活用を軸とし、社内外の課題を解決するためのソリューションを提供することで、社内外のCX（顧客体験価値）向上が図られている状態	• データ活用コア人材の育成	
	安全操業・安定供給	• 従業員の傷害が防止できている状態 • プラント事故および製品（品質）事故が防止できている状態 • 操業地域や周辺住民の安全を脅かさない操業ができている状態 • 災害時や非常時なども含めて、エネルギーが安定的に供給できている状態	• 労災件数 • 事故件数 • 環境影響のある事故件数 • 供給不可日数	

気候変動対策

私たちは、サステナビリティの基本的な考え方に「地球環境との調和と共生」を掲げ、環境に配慮したエネルギー企業グループをめざし、さまざまな取り組みを行ってきました。世界的に温室効果ガス（GHG）削減への取り組みが注目される中、当社グループも「2050年カーボンネットゼロ宣言」を公表しています。ここでは、省エネルギーの取り組みを始めとする、環境に対する施策や活動をご紹介します。

GHG排出目標と削減量

GHG排出目標と削減量



※GHG（Greenhouse Gas）排出目標と削減量は、Scope1およびScope2を対象としています。

当社グループは、エネルギーの安定供給の責任を果たしつつ、脱炭素エネルギーへの転換やネガティブエミッション技術の活用によって、自社操業に伴う排出量（Scope1+2）の2030年30%削減（2013年度比）をめざします。また、社会全体のカーボンニュートラル実現に貢献すべく、2050年にはScope3を含めたカーボンネットゼロをめざします。

カーボンネットゼロに向けた重点取り組みテーマ

脱炭素エネルギーへの転換やネガティブエミッション技術に取り組むとともに、未来を変えるエネルギーに取り組むことで、社会全体のカーボンニュートラルに貢献していきます。

- 直接削減
- グリーン電力サプライチェーンの強化
- カーボンクレジットの活用
- ネガティブエミッション技術の活用
- 次世代エネルギー・原料への取り組み

2050年カーボンネットゼロへのロードマップ
https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/environment/gl-warming/netzero-roadmap.html

GHG排出量削減への取り組み

当社グループはこれまでも「GHG排出量の削減」を重要な課題と捉え、サプライチェーン全体でのCO_2排出量削減に取り組んできました。

第6次中期経営計画の最終年度である2022年度CO_2排出量実績は692万tとなり、2013年度比7.2%削減（目標16%削減）にとどまりました。製造部門の効率化によりCO_2排出原単位は改善しましたが、販売増により原油処理が計画を上回ったこと、および再生可能エネルギー拡大（風力発電）の設備稼働が2023年度に一部遅延したことがCO_2削減貢献量に影響しました。

当社グループの第7次連結中期経営計画においては、2050年ネットゼロをめざすロードマップに基づき、GHGの削減に向け、さらに取り組んでいきます。

グループ全体のCO_2排出量（万tCO_2）※3

	2013 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度
輸送部門（原油・原材料・製品）	90	81	75	71	77	84
製造部門（石油・石油化学）	676	620	650	631	662	651
その他（SS・研究所等）	4	2	2	3	2	1
バイオ燃料（ETBE配合）※1	△ 7	△ 14	△ 13	△ 14	△ 17	△ 19
再エネ拡大（風力発電）※2	△ 16	△ 24	△ 27	△ 25	△ 27	△ 24
小計：CO_2 排出量	746	665	688	666	697	692
CO_2 以外の GHG 排出量	2	2	2	2	2	3
総計：GHG 排出量	747	667	690	668	699	695

※1 バイオ燃料：ETBE配合ガソリンによるCO_2削減貢献量をマイナスのCO_2排出量として算定。
※2 再エネ拡大：総発電量×各年度の代替値によりCO_2削減貢献量をマイナスのCO_2排出量として算定。
※3「グループ全体のCO_2排出量」とサステナビリティサイトで開示している「事業活動における環境負荷」のCO_2排出量の集計方法の違いは、当社WEBサイトをご参照ください。

グループ全体のGHG排出量
https://ceh.cosmo-oil.co.jp/csr/environment/gl_warming.html#gl_worning09

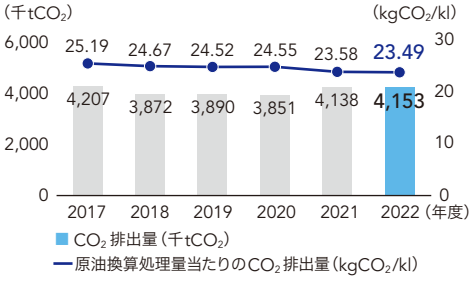
気候変動対策

製油所の省エネルギー活動

2022年度のエネルギー消費原単位は、省エネルギー活動（ユーティリティバランス最適化システムの導入など）の推進や、生産数量増加により装置稼働率が向上したことで、前年度比で約0.4%の改善となりました。一方で、CO_2排出量については前述の生産数量増加などにより、前年度比で約0.4%の増加となりました。

2023年度も引き続き、ハード面・ソフト面の両面から省エネルギーに努めていきます。

製油所でのCO_2排出量と原油換算処理量当たりのCO_2排出量の推移



風力発電事業を推進し、CO_2削減に貢献

風力発電は、資源の枯渇の心配がなく、発電時にCO_2を排出しない環境にやさしいクリーンなエネルギーです。当社グループのコスモエコパワーの風力発電所の総発電容量は2023年6月30日現在、300MW超となり、CO_2削減に貢献するだけでなく、エネルギーの多くを輸入に頼っている日本のエネルギー自給率の向上に貢献しています。引き続き、陸上風力発電所の新規開発を進めるとともに、洋上風力発電事業にも積極的に進出していく方針です。

コスモエネルギーグループ直営SSなど計603施設で実質再生可能エネルギー電力化を実現

当社グループにおけるカーボンネットゼロの第一歩として、コスモ石油販売が運営するすべてのSSで使用する電力を、2022年5月をもって、実質再生可能エネルギー（以下、再エネ）由来の電力に切り替えることができました。計画を公表した2021年5月から、3～5年以内をめどに切り替える当初計画を大幅に前倒し、約1年で完了しました。600を超える拠点の電力を実質再エネに切り替える取り組みは、国内石油元売初の試みです。

「コスモでんきビジネスグリーン」のスキームを活用したことにより、コスモ石油販売は、SS・車検工場等[※1]の電力使用量（年間約4千万kWh）すべてを実質再エネ電力によって運営[※2]しています。

※1 2022年5月31日現在、直営603拠点のうちSS数は589。
※2 SSで販売する燃料油などの製品使用（消費）によるCO_2排出は除きます。

丸善石油化学 燃料転換の取り組み

丸善石油化学は、NEDO※が公募し、採択されたグリーンイノベーション基金事業「CO_2等を用いたプラスチック原料製造技術開発」のナフサ分解炉の高度化技術のプロジェクトにおいて、ナフサ分解炉におけるアンモニア燃料実用化に、三井化学株式会社、東洋エンジニアリング株式会社、双日マシナリー株式会社と共同で取り組んでいます。エチレンプラントのナフサ分解炉では、従来はメタンを燃料の主成分としていますが、それをアンモニアに転換することで燃焼時に発生するCO_2を限りなくゼロにすることをめざしています。事業期間は2021年度から2030年度までの10年間で、最終年度にはアンモニア燃焼炉での実証を完了する計画です。プラントの運転、建設、機器製作を通してエチレンプラントの知見・技術力を有する4社が一丸となって取り組むことで、アンモニア燃焼炉の社会実装をめざし、石油化学業界全体のCO_2排出削減に貢献していきます。

※NEDO：国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

CCS/CCUSに関する取り組み

カーボンネットゼロを達成するうえで、石油開発部門では保有鉱区において、CO_2を削減し有効活用する、CCS/CCUS※およびCO_2-EORの適用が期待されています。当社グループは、2001年に、中東地域で初めて原油生産に随伴して発生するガスを全量油層に再圧入するゼロフレア操業を実現しました。このような随伴ガス圧入により環境保全と原油回収率の向上を両立させる技術はCCS/CCUSと親和性が高く、関連分野の技術・ノウハウを保有していることは強みと言えます。当社グループは、CCS/CCUSにおける協働を目的として、2022年にアブダビ国営石油会社（ADNOC）と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開始することに合意し、覚書を締結しました。ADNOCを始めとしたアブダビ政府との強い信頼関係をもとに、CCS/CCUSに関しても新規の取り組みについて技術開発、事業性評価、知見の習得、協業機会の創出を検討していきます。

※CCS：二酸化炭素回収・貯留　CCUS：分離・貯留したCO_2の利用

気候変動対策

TCFD

気候変動が社会に与える影響は大きく、当社グループにおいても重要な社会課題と捉えています。そのような中、当社は、2020年12月に「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」提言への賛同を表明しました。株主・投資家を始めとした幅広いステークホルダーの皆さまと良好なコミュニケーションがとれるよう、TCFDが提言するフレームワークに基づき、気候変動に対する考え方を整理しています。

https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/environment/gl-warming/tcfd.html

短期・中期・長期の気候変動関連のリスクと機会およびビジネスへの影響

項目	分類	事業環境変化	想定する自社への影響	発生時期	リスク発生時の影響度
移行リスク	政策／規制	カーボンプライシングの導入	製造コストの増加	中～長期	大
		各国の炭素規制の強化	排出権購入・省エネ設備投資等のコスト増加	中～長期	大
	技術	低炭素・クリーン技術の進展	EVや代替燃料の普及による石油製品需要の減少	短～中期	中
	業界／市場	エネルギーミックス、電源構成の低炭素化	再エネ価格上昇によるコスト増加	短～中期	大
		脱化石燃料の進展によるエネルギー需要の変化	石油製品需要減による収入減	短～中期	大
	評判	顧客の行動変化	脱炭素社会への対応遅れによる企業価値の低下	中～長期	大
		投資家の評価	石油事業に対するダイベストメントが加速	中～長期	中
物理的リスク	慢性	海面・津波の上昇	災害防止対策への投資コスト増加	長期	小
	急性	異常気象（風水害）	台風等による操業の停止、故障によるコスト増加	短～中期	中
機会	資源の効率性	資源循環社会への移行	環境負荷の需要の増加 ケミカルリサイクル事業の拡大	中～長期	―
	エネルギー源	脱化石燃料の進展によるエネルギー需要の変化	再エネ（風力発電事業）の需要の増加 低炭素エネルギー需要の増加	短～中期	―
	製品／サービス	顧客の行動変化	EV関連サービス事業の拡大 カーシェア等の新たなサービス事業の拡大	短～中期	―
	市場	低炭素・クリーン技術の進展	CCUS技術の進展によるCO_2排出削減事業の拡大	中～長期	―
	レジリエンス	投資家の評価	再エネ事業等への投資	短～中期	―
		異常気象（風水害）	災害時の安定供給による取引先からの評判	短～中期	―

対象範囲：石油開発、石油精製/販売、電力（再エネ・IPP）、石油化学
発生時期：短期／1年以内、中期／1～5年以内、長期／5年～20年
発生時の影響度：小／10億円未満、中／10億円以上～100億円未満、大／100億円以上

戦略

当社グループは、2050年カーボンネットゼロ社会の実現に向け、風力発電事業の拡大やGHG排出量削減など、気候変動関連のリスクと機会の視点を取り入れながら、気候変動対策の取り組みを積極的に推進しています。事業活動において予想しうる気候変動リスクと機会について、外部環境による事業環境の変化を想定し、TCFD提言に示されている気候変動リスク項目に基づき重要度を検討しています。

今後も、TCFD提言に沿った開示と経営戦略と一体化した体制の構築を継続的に実施していきます。

リスク管理

当社グループのリスクマネジメントについてはP.66の「リスクマネジメント」をご参照ください。

気候変動に関するリスクについては、グループ全社にまたがる重要な経営課題として、サステナビリティ戦略会議において継続的に議論を行う体制を整え、リスクの把握と対応状況の評価などを実施しています。

指標と目標

当社グループでは、気候変動関連リスクに関し、「GHG排出量の削減」を重点課題とし、第6次連結中期経営計画の最終年度である2022年度のCO_2削減目標を16%削減（2013年度比）として、CO_2削減の取り組みを実施しました。長期のGHG削減目標としては、「2050年カーボンネットゼロ」の実現に向け、「2030年には自社操業に伴う排出量（Scope1+2）の2030年30%削減（2013年度比）を、2050年には社会全体のカーボンニュートラル実現に貢献すべく、Scope3を含めたカーボンネットゼロをめざす」という方針を掲げています。

クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供

当社グループは、最重要マテリアリティ「クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供」への取り組みによって、お客様のニーズに合致したクリーンな燃料の開発・提供や、低炭素・脱炭素化に対応した技術・サービスの開発・提供をめざしています。

次世代航空機燃料により航空分野の脱炭素化に貢献

航空業界では、「2021年以降、国際航空のCO_2総排出量を2019年対比で増加させない」という目標を2016年に開催されたICAO※1総会にて決定しており、この目標を達成する手段として、SAF※2の活用が最有力視されています。国内においても2030年までに航空機向け燃料使用量全体の10%をSAFに置き換えるという政府目標の達成に向け、官民が連携してSAF普及への取り組みを進めています。

このような環境下、当社グループは2030年のSAF供給目標を「年間30万KL」と定め、取り組みを推進しています。コスモ石油堺製油所での使用済み食用油を原料としたSAF製造事業では、2022年11月に日揮ホールディングス株式会社、株式会社レボインターナショナルと共同で合同会社SAFFIARE SKY ENERGYを設立し、国内初のSAF量産化案件として2023年6月より、装置建設に着手しました（年産約3万KL、2024年度内生産開始予定）。そのほか、エタノールを原料としたAlcohol to Jet（ATJ）技術による製造検討を始め、原料や製造プロセスなどの多角化を図りながら、国内におけるSAFサプライチェーン構築に向けた取り組みを加速します。

※1 ICAO（International Civil Aviation Organization）：国際民間航空機関
※2 SAF（Sustainable Aviation Fuel）：持続可能な航空燃料

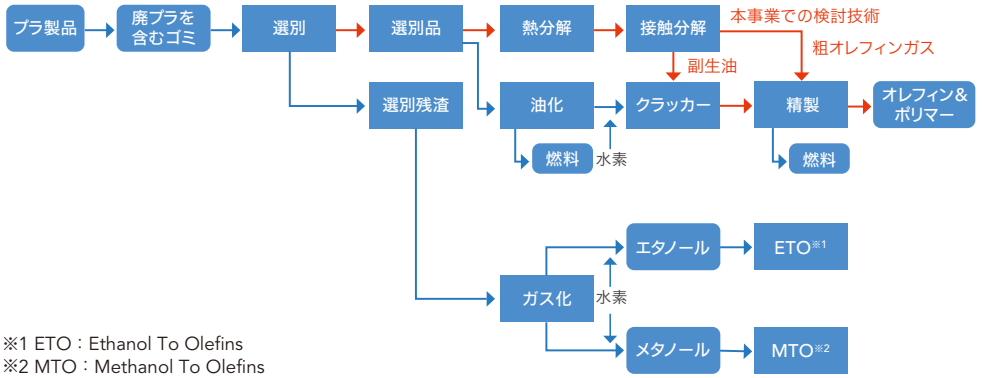
丸善石油化学　ケミカルリサイクル技術の開発

丸善石油化学は、NEDO「グリーンイノベーション基金事業」に採択された2つ目の取り組みとして「廃プラ・廃ゴムからの化学品製造技術の開発」において、住友化学株式会社と丸善石油化学の2社で、廃プラスチックの直接分解によるオレフィン製造を可能とするケミカルリサイクル技術の開発に取り組んでいます。本取り組みは、廃プラスチックからオレフィンを効率的に製造する技術の確立をめざすもので、オレフィン製造時のCO_2排出量を従来法に比べて削減できる利点があります。結果として「焼却処理される廃プラスチックごみの削減」「原料として使われる化石資源の削減」、さらには「製造過程で排出される温室効果ガスの削減」に貢献することができます。

特に、国内の廃プラスチックの約60%を占めるポリオレフィン系プラスチックの高効率なケミカルリサイクル技術の開発は、強く期待されています。そこで両社がこれまでに培ってきた技術、ノウハウを活用し、ポリオレフィン系プラスチックからエチレン、プロピレンなどの基礎化学製品の原料を高効率で直接製造するケミカルリサイクル技術の確立をめざし、早期の社会実装に向けて取り組みを推進しています。事業期間は2021年度から2030年度まで10年間で、住友化学株式会社が共同実施先である室蘭工業大学と新たな触媒を開発し、その触媒で廃プラスチックをオレフィンガスに分解します。丸善石油化学は、それを最終的にエチレンやプロピレンなどの基礎化学製品の原料として利用する検討を行う役割を担っています。

将来的には、二酸化炭素フリーの石化製品の供給をめざすことで、取引先を含めたサプライチェーン全体のカーボンニュートラルに取り組みます。

「廃プラ・廃ゴムからの化学品製造技術の開発」事業イメージ図



※1 ETO：Ethanol To Olefins
※2 MTO：Methanol To Olefins

クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供

次世代エネルギーの安定供給技術などに関する共同開発

コスモ石油は、次世代エネルギーの安定供給技術などの共同開発検討に関する包括連携協定書を京都大学と締結しました。一例として「CO_2の有価物への変換（CCU）」では、「溶融塩電解によるCO_2の炭素固定化技術」の共同研究を通じて、水素を使用することなくCO_2を炭素材へ変換する技術の事業性検証を進めます。また、コスモ石油の製油所などから排出されるCO_2にかかる本技術の適用可能性も検証予定です。

そのほかの検討領域に関しても、次世代エネルギーの安定供給に不可欠な技術やCO_2のネガティブエミッション技術などの検討を行い、両者が培った技術や知見を活かし、カーボンネットゼロの実現に貢献する事業創出に関して具体的な検討を進めていきます。

コスモ・ゼロカボソリューションをリリース

コスモ石油マーケティングは、法人や自治体の皆さまの脱炭素社会に向けた再生可能エネルギーおよびEVなどの導入、ならびにその効果的な活用をワンストップで提供する商品「コスモ・ゼロカボソリューション」の販売を開始しました。①コスモでんきビジネスグリーン、②自家消費用太陽光パネルの設置、③カーリース、④EVカーシェアという4つのサービスをパッケージで提案しています。グリーンな電力を充電したリース契約のEVを走らせることで、初期費用をかけずに手軽で確実なCO_2削減を可能とします。近隣住民や法人にEVカーシェアを展開すれば、費用低減や地域貢献が可能です。また、EVは、災害時には動く蓄電池として地域に貢献することもできます。

2021年9月に「コスモ・ゼロカボソリューション」を発売して以降、皇居外苑など環境省管轄の施設を始め、数多くの省庁・自治体に「コスモでんきビジネスグリーン」の供給を開始しています。2023年2月には、神奈川県横須賀市と逗子市にてコスモでんきビジネスグリーンの供給だけではなく、EVカーシェアサービスも導入されています。

今後は4つのサービスに加え、省エネ、節電、環境価値をキーワードとした新たなサービスの展開を検討していきます。

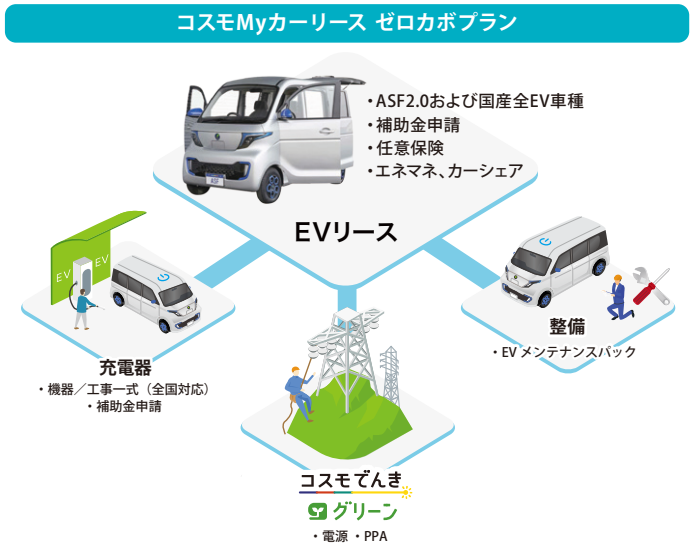
当社グループの事業アセットをパッケージにして、ワンストップで提供できるという独自の強みを活かしたコスモ・ゼロカボソリューションにより、法人や自治体の皆さまの課題解決と脱炭素社会に向けた取り組みを支援していきます。

EVカーシェア、モビリティ事業の展開

コスモ石油マーケティングは、EVを軸とした新たなモビリティサービスの創出を進めており、2021年4月には、「セルフピュア新宿中央」において、EVカーシェアリングの提供を開始しました。急速充電器には、コスモエコパワー風力電源由来の実質再エネ電気を供給するため、お客様は実質CO_2フリーの電力によるEV充電が可能です。さらに、EVは走行時のCO_2もフリーなため、環境にもやさしいカーシェアとなっています。

2021年6月にはEVの企画・開発・製造および販売を行うASF株式会社（以下、ASF社）と資本業務提携契約を締結しました。2023年5月31日よりASF社が製造する軽商用EV「ASF2.0」の取り扱いを、「コスモMyカーリース」において開始しました。また、これまで「コスモMy カーリース」ではエンジン車向けのメンテナンスパックの提供を行っていましたが、車両の電動化・EVシフトに対応した「EV向けメンテナンスパック」の提供も開始しています。

今後も、EVの導入を拡大することでお客様のニーズに応えながら、既存のモビリティ事業を将来のカーボンネットゼロ実現に向けて発展させ、さらなる成長と環境への貢献を図っていきます。



クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供

コスモでんきグリーンの販売

コスモ石油マーケティングが販売する家庭向け「コスモでんき※1」はお客様の多様なニーズにお応えする4つのプランを提供しており、2021年12月にはオール電化の家庭向けメニューも販売を開始しました。

近年の再生可能エネルギーへの関心や要望の高まりを受け、環境にやさしい電気を求めるお客様に向けた「コスモでんきグリーン」では、再生可能エネルギー由来の環境価値を持つ実質CO_2フリーの電気※2を提供しています。また、COSMOエコ基金が行う環境保全や環境教育などのエコ活動をご支援いただけます。

さらに、法人向けでは、カーボンニュートラル社会の実現に対応したラインアップとして「コスモでんきビジネスグリーン」を販売しており、2022年10月時点で提供施設は1,000ヶ所を上回りました。コスモでんきビジネスグリーンでは、コスモエコパワーの風力由来の電力を活用し、事業の使用電力を100%再生可能エネルギーで賄うことをめざす国際的なイニシアティブであるRE100に対応するプランも提供しています。

※1 コスモでんきはコスモエネルギーグループのコスモエネルギーソリューションズを小売電気事業者、コスモ石油マーケティングをその取次店として販売しています。
※2 コスモエコパワーの発電による風力電源など再生可能エネルギー由来の非化石証書による環境価値を持つ電気。

実質再生可能エネルギー由来の電力供給を開始した自治体の例

茅ヶ崎市庁舎

横須賀市 自然・人文博物館

厚木市 荻野運動公園

国産バイオディーゼル「コスモCF-5」の供給・販売を開始

コスモ石油マーケティングは、2023年1月より、近畿エリアでの石油製品輸送を担当する専属契約タンクローリーなどの走行用燃料を、GHG削減効果のある国産バイオディーゼル燃料「コスモCF-5」に全面的に切り替えました。

コスモCF-5は、国内の廃食用油を原料として製造・加工を行い供給している「C-FUEL※1」を5%混合したバイオディーゼル燃料であり、従来の軽油と比べてCO_2排出量の削減効果があります。

当社グループはコスモCF-5をコスモ石油堺製油所から近畿エリアへの石油製品輸送を担当するタンクローリー約50台と堺製油所構内の作業車両などにおいて継続的に使用することで、CO_2排出量削減に取り組みます（CO_2排出削減効果は年間約159t-CO_2）。今後は、脱炭素化に向けた経営課題を抱えるバス・運輸業界などの顧客に対する販売を検討していくとともに、将来的には、CO_2排出削減価値を付加した燃料販売スキームの構築も模索していきます。

※1 使用済み食用油から100%リサイクルされたバイオディーゼル燃料。植物油にメタノールを加え化学反応（エステル交換反応）によってグリセリンを取り除いて精製した軽油代替燃料。

自家消費走行用燃料として新たに「コスモCF-5」を導入した専属契約タンクローリー

人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上

※ 具体的な施策および目標値は、コスモ石油雇用社員を対象としています。

人材戦略の方向性

エネルギー業界は大きな変革の中にあり、当社グループにおいても事業ポートフォリオの変革・拡充を進めています。

New領域においては、これまでの知識・経験にとどまらず、新たな知識を吸収しながら未経験の課題に挑み、スピード感を持って判断していかねばなりません。またOil領域においても、競争力強化・脱炭素化に向けて、これまで是とされてきた仕事のやり方も、大胆な変革が求められます。このような中で当社グループが勝ち残っていくために必要なのは、継続的な成長による「個の力の強化」と「社員エンゲージメントの向上によるパフォーマンスの最大化」です。また「健康」はすべての土台であり、社員の健康推進を経営課題として取り組みを進めています。

女性活躍推進、大幅なベースアップを含む報酬拡充、シニア社員制度改定、働き方改革など、さまざまな施策を実行し一定の成果を上げてきましたが、Vision 2030を実現するためにはもう一段踏み込んだ変革が必要であると考えます。

Vision 2030に掲げる「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。」人材集団を形成し、グループ一丸となって「健康で高いエンゲージメントのもと、社員が主体的に学び日々成長しながら、活き活きと働く会社」をめざし取り組みを加速していきます。

人材育成の強化

個の力の強化に向けて注力しているのは、学びの習慣化です。社員が自身の成長課題に向き合い、上司の支援のもと、能力伸長に向けて積極的、意欲的に取り組む風土を醸成したいと考えます。

社員それぞれの行動変容を促し成長を加速させるにあたり、社員に求める要件を「挑む」「伸ばす」「極める」の3つのキーワードに整理しました。この3つの要件に基づき社員は自ら行動変容することにより成長を実感し、上司は部下の積極的、意欲的行動を支援し評価する、このサイクルを加速させていきます。

会社も、学びに対する支援を強化します。階層別研修などによる学びの機会創出に加え、新システムを導入することにより社員個々の能力、スキルの可視化を行い、そのうえで自己啓発等の教育コンテンツの充実化を図ります。

1人当たりの年間研修投資額は2022年度に10万円でしたが、2025年度には18万円まで引き上げることを計画しています。

エンゲージメントの向上

「会社への誇りと仕事へのやりがいを感じ、自律的、自発的に貢献したいと思う意欲」を測る指標として「エンゲージメント指数」を新たにKPIとして採用し、2025年度の到達目標を「60ポイント以上」に設定しました。

社員の積極的、意欲的、主体的な行動を促し、生産性を高め、成果を創出し成長を実感することで、企業としての競争力の強化および新たな価値創造、すなわち企業価値の向上をあらゆる事業領域で進めていきます。

エンゲージメント向上には「経営（方針・ビジョンの浸透）」「仕事（内容・働きがい）」「成長（教育、育成）」「評価・処遇」「環境（職場の雰囲気、風土、人間関係）」などの要素が好循環し、多様な価値観・考え方を受容し、自由な発想や新たな取り組みを事業へつなげていくことが不可欠です。第7次中計においてもこれらの施策を進めていきます。

健康経営®※の推進

成長やエンゲージメント向上においては、健康であることが大前提です。社員が健康的な心身で業務に取り組んでいけるよう、会社としても積極的に関与し取り組んでいきます。

2022年3月に健康経営方針を定めましたが、第7次中計においてはより方針を具現化すべく健康経営推進委員会を新たに設置し、「経営の強いコミット」「健康保険組合とグループ各社とのコラボヘルス」「ヘルスリテラシーの向上」の3つを軸に施策を進め、社員の行動変容を促し健康増進に対する組織風土のさらなる醸成をめざします。

※「健康経営®」は、NPO法人健康経営会の登録商標です。

人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上

エンゲージメント向上施策

経営戦略と連動した人材の育成

経営戦略実現に向けて必要な人材を育成するとともに、適所適材の配置を行うことで、社員個々人の会社への貢献度の最大化をめざします。

① コスモの人材要件

Vision 2030を実現するために設定した社員に求める3つの人材要件「挑む」「伸ばす」「極める」に基づき人材戦略・方針・関連施策を打ち出していくとともに、行動を変え、実行した社員をより評価します。

② 人材戦略委員会の開催

経営戦略と人材戦略の一体化をより進めるため、経営トップが人材戦略を審議し、推進する「人材戦略委員会」を定期的に開催しています。議論された内容については経営執行会議や取締役会で報告し、モニタリング強化を図ります。

③ 経営人材の育成

経営幹部の後継者として、経営人材候補者を選抜し育成しています。外部アセスメントや社外派遣を含めた教育プログラムを実施し、グループ内の重要ポジションに配置するなどのタフアサインメントを通じて能力伸長を行っています。

④ 後継者育成計画

部室長ポジションの職務記述書と後継者リストを作成し、後継者の充足状況の進捗確認を行うとともに、人材充足に向けた育成・配置転換・外部採用等の取り組みを進めています。

⑤ 各種研修の実施

階層別研修、マネジメント研修、部門別の専門研修などOFF-JTの機会も多く設けています。

研修一覧
https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/social/employee2.html

自律的なキャリア形成

社員が自らのキャリアを自律的に描き、キャリアビジョンの実現に向けて能力開発・スキルを向上できる環境を整備することで、学びの習慣化をめざします。

① キャリア形成意識の喚起

キャリアガイドブック「コスモの歩き方」を発行し、各部署の業務内容や必要なスキルを広く紹介しています。また、年次ごとにキャリアデザイン研修を実施し、自身のライフイベントも想定し、将来のキャリアビジョンを考える機会を積極的に創出しています。

② ジョブチャレンジ制度

社員が当社グループでどのように活躍したいかを人事部門に直接申請し、希望の部署に応募できる制度です。社員自らが描くキャリアに向かって、積極的意欲的に能力開発や専門性強化に取り組むことをめざします。

ジョブチャレンジ制度
https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/social/employee2.html

③ キャリア申告の運用開始

2023年度より自己申告制度を改定し、社員の自律的なキャリア形成を促すツールとして、キャリア申告制度の運用を開始しました。
自身の能力、経験、スキル、中長期的なキャリア意向を棚卸しし、システム上で経年的な確認が可能になりました。めざすキャリアに必要な能力に対する現状とのギャップをより明確にすることで、業務へのさらなる意欲向上と学びへの動機づけを行うとともに、上司も部下のキャリアを意識したマネジメントを徹底します。

④ 自己啓発研修の提供

業務に必要な能力の向上と描いたキャリアに向けた学びを支援する目的から、自己啓発のための研修講座を用意しています。業務と関連がある講座は全額、関係のない講座についても30%以上の会社補助を行います。通年で開講しているため、社員のニーズに合わせて学びたいタイミングで受講を開始することができます。

自己啓発研修
https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/social/employee2.html

人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上

エンゲージメント向上施策

多様性の推進と多様性を受け入れる環境整備

多様性の実現に向けて女性活躍を最優先課題として取り組み、女性管理職比率は2023年4月1日時点で6.7%（目標6%）となりました。第7次中計でも引き続き女性社員やキャリア社員の採用を積極的に進め、多様な価値観や意見を受け入れ活用することで、組織の変革につなげていきます。

あわせて、経営を担う女性リーダー輩出をめざし、管理職、役員へ育成・登用するためのパイプラインの構築を進めます。

① 女性社員の活躍推進

コアタイムなしのフレックスタイム制度やテレワーク勤務制度などによる働き方改革、法定以上に充実した育児と仕事の両立支援に取り組むとともに、女性を積極的に採用し、職域拡大、外部研修への派遣、メンター制度など、育成にも力を入れています。第7次中計においては、女性管理職比率10%、新卒学卒女性採用比率50%以上継続をめざします。

女性管理職比率／新卒学卒女性採用比率

	2020年4月1日	2021年4月1日	2022年4月1日	2023年4月1日	目標値
女性管理職比率	3.4%	4.9%	5.9%	6.7%	**10%**（2026年4月1日）
新卒学卒女性採用比率	17.4%	31.3%	50.0%	60.0%	**50%以上継続**（第7次中計期間中）

女性社員の活躍推進
https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/social/employee3.html

② キャリア採用社員の活躍推進

キャリア採用社員の社員比率は20%まで向上し、キャリア採用ライン長数も全体で11%となりました。変革を進めていく中、継続的にキャリア採用やライン長への登用を進めるとともに、キャリア社員の持つ知見・意見を尊重し、新たな取り組みに挑戦しやすい組織風土とするよう、マネジメント研修などを通じて継続的に意識付けを行っています。

キャリア採用社員の活躍推進
https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/social/employee3.html

③ メンター制度

女性社員、キャリア採用社員を対象にメンター制度を導入しています。対象者のキャリアやニーズに合わせ、メンターを選定するとともに、メンターへの研修も実施しています。

メンター制度
https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/social/employee3.html

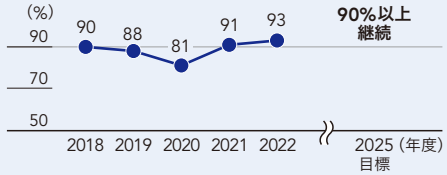
④ 異業種交流会、女性の外部研修への派遣

他社との交流を通じて視野を広げ、自身のキャリアについての考えを深めることを目的に、異業種の女性社員との意見交換の場を定期的に設けています。また若手社員を中心に外部研修へ派遣し、スキル修得と管理職昇格に向けた意識付けを行っています。

⑤ 生産性を高める働き方の実現

2022年度に「コスモの働き方ガイドライン」を作成し、生産性をより高める働き方の浸透を図っています。日勤者についてはコアタイムなしのフレックスタイム制に加え、テレワーク勤務も日数の上限なく取得ができ、時間や場所にとらわれずに自身の生産性の高い働き方を選択することが可能です。また社員の多様性の尊重とワークライフバランスの維持向上を目的に、2023年度より、事由に関係なく勤務地限定制度の選択が可能となりました。メリハリのついた働き方で生産性を向上させるため有休取得を推進しています。

有休取得率



⑥ 育児と仕事の両立支援

育児と仕事の両立推進の取り組みが評価され、コスモ石油※は2018年に「プラチナくるみん」に石油元売り業界で初めて認定されました。育児休職復職率100%継続のほか、男女共同参画への意識改革のために男性の育児参画を促進し、「育児と仕事の両立セミナー」、育児休職の一部有給化、出産休暇、個別周知などにより、男性育児休職取得率は2022年度に56%となりました。

休職中のeラーニング、休職前後の上司との面談などのほか、上司向け研修も実施し、育児をキャリアブレーキにしない施策に注力しています。

※当社および中核事業会社の社員はコスモ石油からの出向のため、コスモ石油としての認定となります。

両立支援施策
https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/social/employee4.html

⑦ 障がい者の活躍

ソフト面では差別的取り扱いの禁止、合理的配慮、相談体制の充実および環境整備を行い、障がい者の自立と尊厳の尊重はもちろんのこと、同じ職場で働くこと（インクルージョン）を基本とし、障がい者理解のための啓発を充実させて「心のバリアフリー」を推進しています。ハード面についても、車いす対応トイレの拡充や、自動扉・スロープの設置など、働く上での障がいを取り除く活動を行っています。なお、2023年6月1日時点の障がい者雇用率は2.31%です。

人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上

エンゲージメント向上施策

意欲・働きがいの向上につながる処遇制度

年齢にかかわらず能力・成果に基づき社員を登用し、成果を報酬として還元することにより、社員の意欲・働きがいの向上をめざします。

① 役割等級制度の継続運用

2015年度より管理職に対し職責の重さで等級を決める「役割等級制度」を導入、職責に応じ報酬を決定しています。

② シニア社員制度改定

2021年度にシニア社員制度を抜本的に改定しました。再雇用期間においても60歳までと変わらない活躍を期待、推進するため、60歳までと同様の等級・報酬・評価制度としました。

シニア社員の活躍推進
https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/social/employee2.html

③ 属人的手当の基本給への組み込み

2021年度より職務とは直接関係のない子ども手当、住宅補助などの属人的な手当を順次廃止し、相当金額分を基本給に一律に組み込むことにより、報酬における職務と成果に応じて支払う金額の割合を高め、成果を上げた社員がより報われる報酬制度に変更しました。

④ ベースアップ

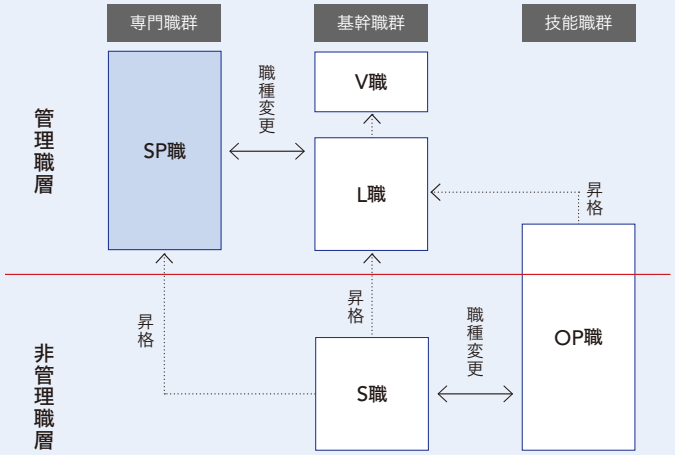
2023年4月に、組合員で平均約8%、全社員で約7%の上昇となるベースアップを実施しました。
物価上昇対応に加え、社員の仕事に対する意欲や活力を向上させ、生産性の向上につなげることを目的としています。

⑤ 昇格制度の改定

昇格における等級ごとの必要滞留年数を短縮し、2024年4月より最短で新卒入社後7年、20代での管理職昇格を可能としました。年功要素を弱め、若くても成長し能力を高めた社員が早期に管理職へ昇格することで意欲を高め、より職責の重い業務へ挑戦できるようにします。

⑥ 専門人材の処遇制度の見直し

2023年8月より専門人材の職群であるSP職を見直し、新たな運用を開始しました。社外にも通じる高い専門性の発揮を促し会社に対し新たな価値を創出するとともに、流動性が高い専門人材を外部から採用し、事業推進に必要なケイパビリティを構築していきます。



⑦充実した福利厚生制度

旅行、健康増進、介護、育児、自己開発といった多彩なメニューを特別価格で利用できるパッケージ型の福利厚生サービスや、一定額の補助金（ポイント）を支給しポイントの範囲内で多種の福利厚生メニューを選択し利用できるカフェテリアプランを導入しています。
社員の多様なライフスタイル・価値観などに対応した福利厚生の充実を図っています。

人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上

健康経営推進

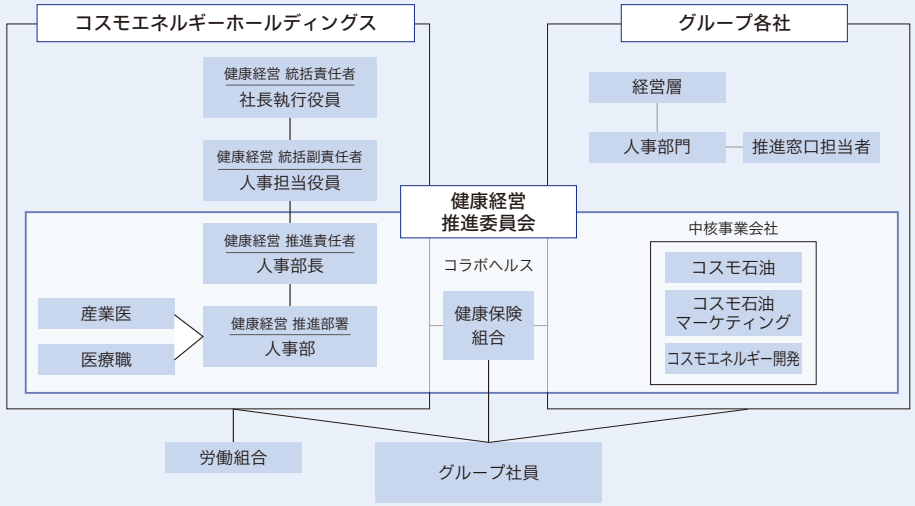
企業価値向上に向けた健康経営の推進

自身の能力を最大発揮するためには、心身ともに健康であることが不可欠であり、健康増進が安全操業や業務成果に寄与し、企業価値向上の基盤であるという考えのもと、健康経営を進めています。就業時間中の禁煙、人間ドックや二次検査休暇制度等予防施策への取り組みが評価され、当社は2019年にDBJ健康格付を取得、また5年連続で「健康経営優良法人2023（大規模法人部門）」に認定されました。

① 経営の強いコミット

健康経営の推進にあたり、トップを当社社長、推進責任者を人事部長としています。社長直轄体制とすることで、経営のコミットを強め推進力を高めます。
同時に、人事部を中心に産業医、医療職および健康保険組合に加え、中核事業会社3社の人事部門を加えた健康経営推進委員会を新規に立ち上げました。今後さらにグループ一体かつ効果的に健康経営を推進していきます。

健康経営宣言
https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/social/employee6.html



② 健康保険組合とグループ各社とのコラボヘルス

会社と健康保険組合が積極的に連携し、社員の健康づくりに向けた施策やイベントを企画、実行しています。
特に、喫煙については就業時間中の禁煙を就業規則に定め、禁煙支援プログラムを提供するなど、従来から取り組みを進めています。引き続き健康に対するリスクが高い「喫煙」「飲酒習慣」「食習慣」を早期に改善すべき主要テーマとして、今後もグループを横断し改善活動に取り組んでいきます。

③ ヘルスリテラシー向上

社員が主体的、自発的に健康課題に取り組めるよう、ヘルスリテラシー向上に向けた発信を行い、健康的な生活習慣の確立を促進しています。
心身の健康には生活習慣も大きく関わるため、適切な生活習慣を身につけるとともに、そのために健康に関する正しい情報を入手して活用する力が必要となります。社員が主体的、自発的に健康課題に取り組めるよう、eラーニングやイベントなどを活用して定期的・継続的に情報提供を行います。

④「健康経営アライアンス」への参画

2023年度発足の「健康経営アライアンス」に参画し、他企業との勉強会やセミナーなどを通じて、健康経営の知見獲得およびネットワーキングを進めることにより、健康経営の諸施策の検討および実施につなげていきます。

健康に関する具体的な取り組み
https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/social/employee6.html

人権

当社グループは、グループ理念の実現のため、すべてのステークホルダーの人権が十分に尊重されること、また、当社グループのすべての役員および従業員が高い倫理基準に基づいて行動することが不可欠であると認識しています。そのため、コスモエネルギーグループ企業行動指針において人権の尊重を明記し、人権の重要性と企業として人権を尊重する責任を示しています。

人権方針の策定

当社グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」（UNGP）に準拠した「人権方針」を策定し、取締役会において決議しました。これは、グループ理念および企業行動指針に基づき、当社グループにおける人権尊重の取り組みについての基本的な方針を示すものです。

人権方針
https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/about/company/policy/human-rights.html

救済メカニズム

当社グループは、企業倫理・人権施策に関する活動を具体的に推進し、実行する組織として「コスモエネルギーグループ企業倫理推進室」を設置しています。また、従業員の法令違反・社規違反などの不正行為および倫理上の問題を匿名で相談・通報できる「コスモエネルギーグループ企業倫理相談窓口（企業倫理ヘルプライン）」を社内および社外に設置しています。

推進体制

当社は、取締役会の監督のもと、企業倫理に関する基本方針の決定、推進、実施および確認ならびに国内外のあらゆる人権侵害の防止・是正に向けた人権尊重への取り組みの推進、実施および確認を行うための会議体として、サステナビリティ戦略会議およびサステナビリティコミッティを設置しています。

サプライチェーン全体の取り組みとして、サステナブル調達の仕組みの中でサプライチェーンに関する人権の対応状況についても調査を行っています。

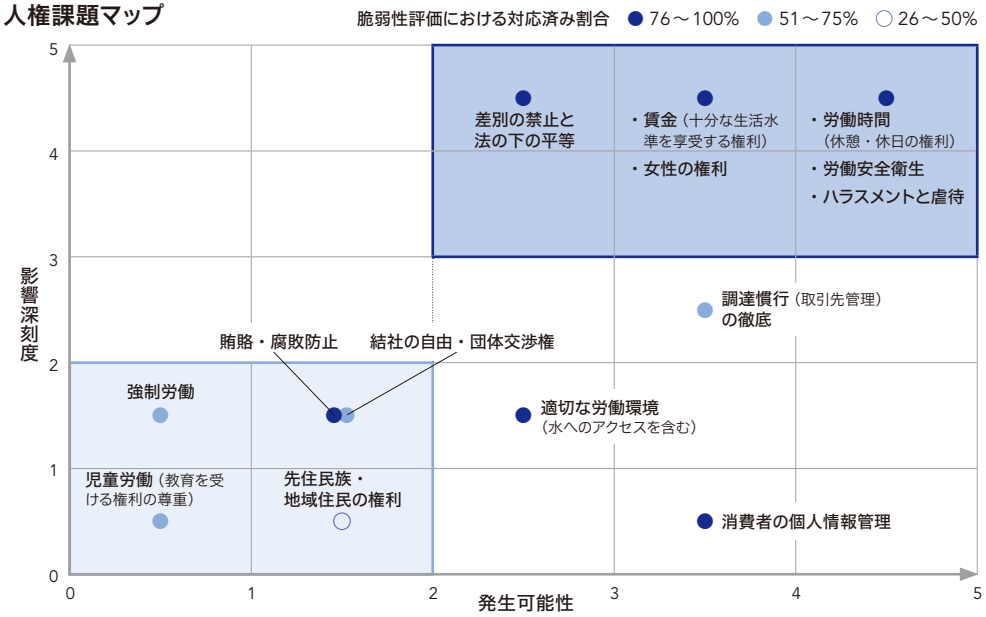
また、当社グループの人権に関する取り組みについて、2023年5月に一般財団法人アジア・太平洋人権情報センター（ヒューライツ大阪）特任研究員・松岡秀紀氏をお招きし、サステナビリティ推進部長と有識者ダイアログを行いました。いただいたご意見をもとに、今後の改善につなげていきます。

有識者ダイアログ
https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/social/employee.html

人権デュー・ディリジェンスの実施

当社グループは、2022年度に、主要事業である石油製品のバリューチェーンを対象に、UNGPに沿った人権デュー・ディリジェンスを実施しました。人権リスクの特定と評価、改善策の立案（教育の仕組み構築など）を内容とするものです。書面・ヒアリング調査、従業員意識調査、外部情報に基づいて、顕在的・潜在的リスクおよび管理体制の脆弱性を評価し、石油関連事業における人権課題マップを作成しました。

人権課題マップ



■ 仕組みは一定構築されている（脆弱性評価における対応済割合が高い）ものの、顕在的・潜在的リスクが高い
→ **既存の仕組みの見直しも含めた検討が必要**

□ 発生可能性および影響深刻度は低いものの、管理の仕組みが一部構築されていない項目があり、リスクが発現した場合に管理不備を問われる可能性がある
→ **リスク管理の仕組みの拡充が必要**

参照したガイドライン

- 国際規範・ガイドライン、業界特性、他社人権リスク・課題をもとに作成した24の人権課題ロングリストから、当社グループに関連する人権課題を特定し、14の人権課題を抽出
- ビジネスと人権に関する指導原則に基づき、人権デュー・ディリジェンスを実施するうえで、深刻度と発生可能性の観点から人権課題のリスク評価および人権リスクに対する脆弱性の評価を実施

コンプライアンスと理念・価値観の共有

当社グループは、事業継続の基盤となる最重要マテリアリティに「コンプライアンスと理念・価値観の共有」を掲げています。
第7次連結中期経営計画においてKPIを設定し、誠実な企業文化の醸成と内部体制の強化、コンプライアンス体制の強化を推進しています。

コンプライアンス

企業倫理推進体制

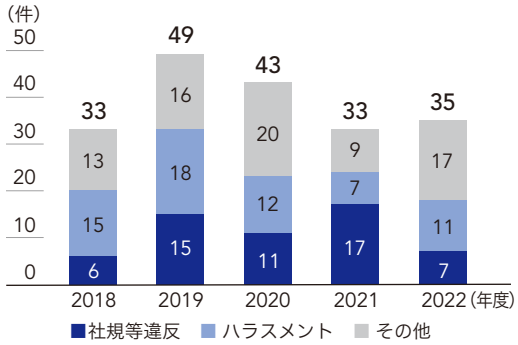
取締役会の監督のもと、企業倫理に関する基本方針の決定、推進、実施および確認ならびに国内外のあらゆる人権侵害の防止・撤廃に向けた人権尊重への取り組みの推進、実施および確認を行うための機関としてサステナビリティ戦略会議およびサステナビリティコミッティを設置しています。

なお、2022年度の当社グループにおける重大なコンプライアンス違反は1件あり、再発防止策を徹底しました。

企業倫理相談窓口

従業員の法令違反・社規違反など（ハラスメント相談を含む）の不正行為および倫理上の問題を匿名でも相談・通報できる「コスモエネルギーグループ企業倫理相談窓口（企業倫理ヘルプライン）」を社内および社外に設置しています。2022年度の相談件数は18件（社規等違反7件、ハラスメント11件）となりました。通報・相談内容は監査等委員である取締役に定期的に報告を行い、職場環境の継続的な改善や未然防止策の水平展開につなげています。2022年6月の公益通報者保護法の改正を受け、内部通報制度の概要や通報事案への対応について相談窓口担当者向けの研修を定期的に実施し、相談窓口担当者のスキルを高めることに努めています。

企業倫理推進室への通報件数（過去5年間）



理念・価値観の共有

当社グループは、グループ理念・価値観の従業員への浸透を図るため、従業員意識調査や各種研修などの教育を実施し、進捗をモニタリングしています。すべての役員および従業員が日々の業務において、とるべき行動や守るべき事項を「コスモエネルギーグループ企業行動指針」として定めています。

サステナブル調達

当社グループは、グループ理念実現のために法令遵守、公正な取引、人権尊重および環境配慮などの社会的責任をサプライチェーン全体で果たしていくことが不可欠であると考えており、サステナブル調達方針を2019年に策定、2022年2月に改訂しています。この方針では、グループ理念および企業行動指針に基づき、当社グループがサプライチェーン全体で持続可能な社会の実現に取り組むために、果たすべき社会的責任についての基本的な方針を示しています。

また、2019年にコスモ石油で策定した「CSR購買ガイドライン」をもとに、サプライヤーに要請すべき具体的な内容を9つの項目にまとめた「コスモエネルギーグループサステナブル調達ガイドライン」を2023年1月に策定しており、賛同いただけるサプライヤー（取引先）と協働することにより、持続的発展を図ることをめざしています。

当社グループとしての「サステナブル調達方針」および「サステナブル調達ガイドライン」において、2022年度には、グループ会社にも取り組みを展開し、サプライヤー評価を行いました。コスモ石油を中心に全11社のグループ会社より約900社に対して「サステナブル調達ガイドライン」の対応状況にかかる調査依頼を実施し、90%近い回答がありました。今後も、本ガイドラインに準拠した取り組みを拡大し、サプライヤーの皆さまのご理解と賛同を得て、持続的な相互発展をめざしていきます。

グループリスクマネジメントの強化

当社グループは、事業継続の基盤となる最重要マテリアリティに「グループリスクマネジメントの強化」を掲げています。
グループリスクマネジメントについてあるべき姿とKPIを定め、マテリアリティに真摯に取り組み、ガバナンス体制の強化を図ることによって、企業価値の向上に努めます。

リスクマネジメント

コスモエネルギーグループでは、安定的な製品供給とサービス提供を継続し、持続的に発展することをめざして、サステナビリティ戦略会議にてグループ全体に関わるリスクへの対策を審議するとともに、各社でのリスクへの取り組み状況を集約して対策の進捗を討議します（年2回）。その結果を取締役会に報告するとともに、サステナビリティ連絡会を通じて各社にも展開します。

中核事業会社および準中核事業会社では、「サステナビリティ推進委員会」などの専門機関を設置し、傘下会社も含めた各グループ会社のリスクについて対策を推進するほか、安全施策を立案して安全活動の進捗を管理しています。また、各グループ会社の傘下会社においても同様のリスクマネジメントを推進しており、その取り組みは主管の中核事業会社および準中核事業会社を通じて、サステナビリティ戦略会議に報告されています。

このように、強固なグループガバナンスと各社による自立的な取り組みによって、グループ全体としてリスクマネジメントの充実を図っています。

リスクマネジメントの体制
https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/governance/risk.html

当社グループ共通のリスク

グループ各社共通のリスクとして、以下のリスクを認識しており、対策に取り組んでいます。

- 外国為替レートに関するリスク
- 金利に関するリスク
- 資産価値に関するリスク
- 繰延税金資産の取り崩しに関するリスク
- 感染症等に関するリスク
- 気候変動に関するリスク
- 災害や事故に関するリスク
- 法規制に関するリスク
- 競合に関するリスク
- 信用に関するリスク
- 品質に関するリスク
- 顧客満足に関するリスク
- 法令違反に関するリスク
- 情報の管理に関するリスク
- 内部統制システムに関するリスク
- 地政学リスク

コスモエネルギーグループ重点取組リスク（CEG重点取組リスク）と着実な対応

コスモエネルギーグループでは、2022年度のグループ全体で取り組むべき重点取組リスクを「CEG重点取組リスク」と定義し、以下の6項目を選定して着実な対応に取り組みました。

2022年度重点取組リスクの項目および取り組み内容

	リスク項目	取り組み内容
1	中長期的な要員・人材不足の解消	●要員適正管理の運用・後継者育成の取り組み
2	感染症にかかる予備体制と対策強化	●新型コロナウイルス感染症蔓延や政府発令等に応じて感染症へ柔軟対応
3	自然災害に対する強靭化	●オンラインツール（Teams）の習熟度向上を意識した訓練を実施 ●風水害への認識向上に取り組み
4	ハラスメントの減少	●研修のさらなる充実
5	労働災害の減少	●労災減少への取り組み強化 ●労災管理の強化
6	サイバー攻撃への対策	●サイバーリテラシー向上のための研修実施 ●セキュリティ強化を実施

統合的リスク管理

グループ全社の重要な経営課題として、サステナビリティ戦略会議において継続的に議論を行う体制を整え、リスクの把握と対応状況の評価などを実施しています。当社グループを取り巻く事業環境の変化やさまざまなリスクへの対応をさらに強化するために、中長期視点でリスクを利益につながる機会として捉え、企業グループの価値を最大化しようとする全社的リスクマネジメント（ERM：Enterprise Risk Management）の構築に取り組んでいます。

デジタル変革（DX）

コスモエネルギーグループを取り巻く事業環境の変化へ対応するためには、ビジネスモデルの変革が必要です。そのためには社員一人ひとりがビジネスの課題を自分ゴトとしてとらえ、デジタルを活用しながら全員参加型のDX活動をしていくことが重要だと考えています。この実現に向けて、データ活用の推進に必要な組織やインフラ、外部パートナーシップとの積極的な協業体制といった組織としてのスキルである「Digital Capability」を向上させること、また、変革を乗り越えるための人材育成や組織に多様性を持たせていく「Change Management」を推進させることに取り組んでいます。

具体的には、データ活用基盤の整備や各種分析ツールの導入、データ活用人材の育成を進めると同時に、デジタルリテラシー向上とDX活動を支援するためのプログラムを開催し、グループの全社員が、デジタルを活用したDX活動へ参加し、行動していけるような企業文化を醸成しています。第7次連結中期経営計画においては、既存事業における効率性や生産性の向上に加え、コミュニティ・イネーブラーとしての新たな価値提供の実現に向けて取り組んでいきます。

2022年度の活動

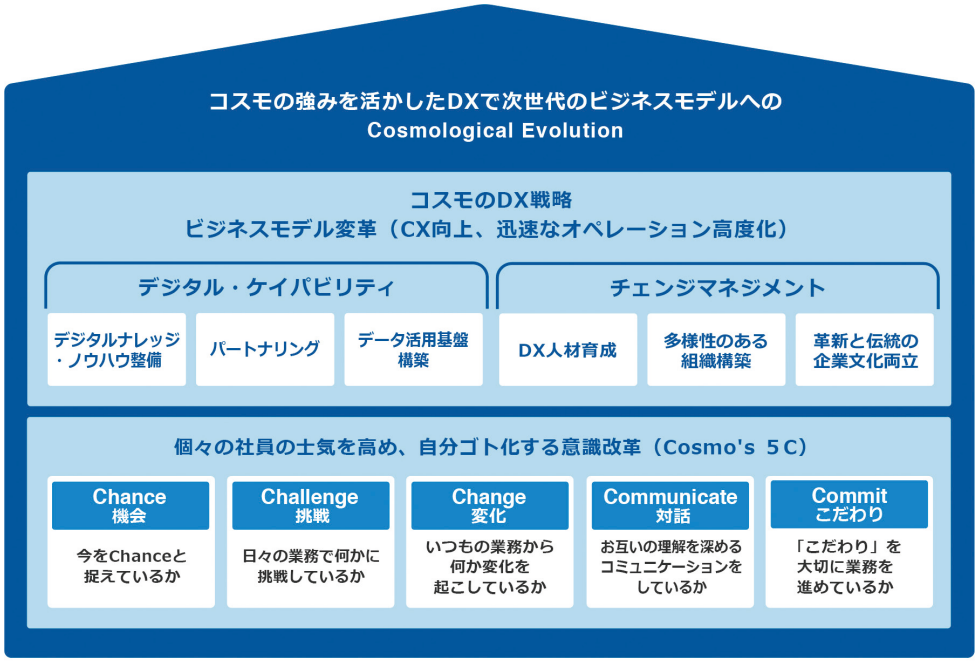
DX推進のための事業戦略や体制などが評価され、経済産業省が定める「DX認定事業者」に認定されました。データ分析基盤の整備、全社員に対するDXアンケートを通じたビジネス課題の発掘のほか、DX活動の支援策として次の取り組みを実施しています。

DX認定

1. DXフォーラム
社員のDXリテラシー向上のため、BIツールの活用方法やDX先進事例等を「DXフォーラム」を通じて情報提供しています。

2. CDO CUP
DX案件の実行度を高めるため、DX専門部隊による支援する社内プログラム「CDO CUP」を開催しています。

コスモの DX（Cosmo's Vision House）



コスモのDXを上記のVision Houseに表現しています。まず、めざしているのは、Cosmological Evolutionの実現です。それに向けた施策として、大きく2つ、さらにそれぞれ3つに分かれる6つの施策の柱を建てました。組織体制やデータ活用基盤の整備だけではなく、外部パートナーとの連携や社員のプロフェッショナル化、ダイバーシティ&インクルージョンも進めながら革新と伝統の企業文化を醸成していきます。そして、一番大事な土台の部分、社員の意識改革の要素として5つのC（Cosmo's 5C）を謳い、行動変容を促していきます。

デジタル変革（DX）

DXでめざす姿

エネルギー・サプライヤーとして、デジタルプラント化や石油サプライチェーンの最適化など、デジタルを活用した既存事業の競争力強化に取り組みながら、既存のデータや新規データを活用し、コミュニティ・イネイブラーとして、新しい事業価値を創造していきます。

推進基盤整備とデジタル人材育成の成果指標

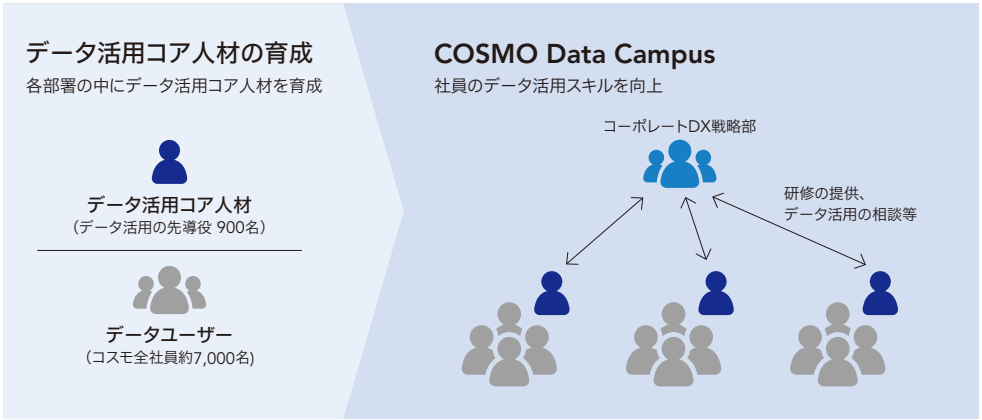
データ活用コア人材	2025年度末までに **900**名創出	CDO CUPを通じた支援による実装件数	**60**件/3年間累計
DXイベントの参加者数	延べ人数 **20,000**名/年	IT／DX活用による業務効率化	△**10**%（2022年度対比）
DXフォーラムの開催数	**24**回/年		

データ活用コア人材

ビジネスにおいて、戦略や事業計画を策定するためには、収集・蓄積されたデータを分析・活用していく必要があります。コスモエネルギーグループの全社員を、日々の業務プロセスでデータを活用するデータユーザーとして育成していきます。

さらに、各部署のデータユーザーの中からデータ活用を先導していくデータ活用コア人材を育成し、データ収集や可視化、データ分析を進め、グループ全体のデジタル・ケイパビリティを向上させていきます。

そのために、社内研修プログラム「COSMO Data Campus」を展開し、データ活用に必要なスキルを習得していきます。



データ活用コア人材には、データ分析を行うデータサイエンティストだけでなく、データ活用基盤の設計構築を行うデータエンジニア、組織におけるデータ活用の戦略立案を行うデータストラテジストが含まれます。ビジネスに精通したデータストラテジストがデータ活用テーマを設定し、データサイエンティストやデータエンジニアがプロジェクトの中で役割分担をして推進することで、データ活用の文化をコスモグループ全体に広げていきます。

KPIとなる900名の設定にあたっては組織構成も加味し、その部署に必要な人材とその人数を算出しています。データ活用の推進において、将来的に高度なスキルを身に付けられるよう、人材育成プログラムを通じて、段階的にスキルの育成を実施していきます。

安全操業・安定供給

当社グループは、最重要マテリアリティに「安全操業・安定供給」を掲げています。
「安全施策の徹底」を企業価値向上のための事業継続の基盤の一つとしており、KPIを設定して安全管理体制の強化を推進しています。

安全操業・安定供給

コスモエネルギーグループでは、「コスモエネルギーグループ企業行動指針」に第1章「安全で事故のない企業グループであり続けます」と示し、第7次連結中期経営計画に掲げる「マテリアリティ」として「安定操業・安定供給」を目標に、安全施策を推進しています。

コスモ石油では2022年度に重大労災が1件発生したことから、本件を真摯に捉え安全の原点に立ち返り「規則基準類の遵守徹底」「報告・相談・連絡の徹底」「適切な保護具着用の徹底」の周知、教育など安全最優先の取り組みを実施しています。また、労災件数が増加したコスモ石油マーケティングでは、事例の水平展開、注意喚起を実施するなど対策を講じています。

第7次連結中期経営計画では、重大事故・重大労災に至らない不具合事象を把握しその対策を講じていくことを目的として、管理指標を設定し安全管理を実行するとともに、職場や作業環境の整備・OMS（操業マネジメントシステム）の運用を通じ、安全操業・安定供給に取り組んでいきます。

コスモエネルギーグループの労災件数

	2020年度		2021年度		2022年度	
	休業	不休業	休業	不休業	休業	不休業
業務上	33	95	20	60	42	74
通勤途上	12	19	12	21	12	18
合計	159		113		146	

※ 業務上労災には、協力会社で発生した労災も含む。

品質確保 ～品質保証体制の強化

コスモエネルギーグループでは、品質方針に基づき、サステナビリティ戦略会議においてグループ品質目標を設定しており、コスモ石油においても「サステナビリティ推進委員会」を設置して、グループ品質目標に沿った品質保証方針の決定と活動の推進を行っています。

2022年度は、重大製品（品質）事故の発生防止をKPIとして掲げ、品質管理活動に取り組み、製油所・工場における重大品質トラブルおよび不適合品出荷0件を継続しています。

スーパー認定事業者に認定

当社グループでは2021年4月に千葉製油所、2022年8月に四日市製油所が「スーパー認定事業者（特定認定事業者）」に認定されました。本制度はIoT、ビッグデータの活用、高度なリスクアセスメント、第三者による保安力の評価の活用など、高度な自主保安を実現している事業所を経済産業省が特別に認定しているものです。

認定取得のメリット

項目	従来の認定制度	スーパー認定制度
連続運転期間	期間固定（2年、4年）	8年以下で自由に設定 （リスクに応じ事業者自らが期間を設定できる）
完成検査・保安検査方法	大臣の決められた方法	検査方法の自由度拡大（事業者が設定）
機器の更新（同仕様）	事前許可	事前許可が不要な範囲が拡大

これらの取り組みにより、以前よりも柔軟で効率的な事業運営が可能となり、国際的な競争力の強化にもつながります。原油処理量がグループの中で最も多く、需要地である首都圏からも近い千葉製油所と、操業開始から約80年を迎える四日市製油所において取得できたことは、製油所運営上非常に大きな意味があると考えています。

また、堺製油所においても、高度な自主保安の実現に向けた取り組みを進めています。当社グループの製油所では、操業基盤の柱である操業マネジメントシステム（OMS）において、製油所操業のあるべき姿を定めた要求事項へのコミットならびに知識、経験をもとに個人の自発的な行動が促される自律型組織への成長を通して、保安管理活動の実施と継続的な改善を推進し、保安力の向上に努めています。

今後も当社グループは、グループ企業行動指針にて掲げている「安全で事故のない企業グループであり続ける」ことを実践し、不具合を低減していくとともに、安全操業およびエネルギーの安定供給を通じてお客様の生活を豊かにしていけるよう貢献します。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの概要

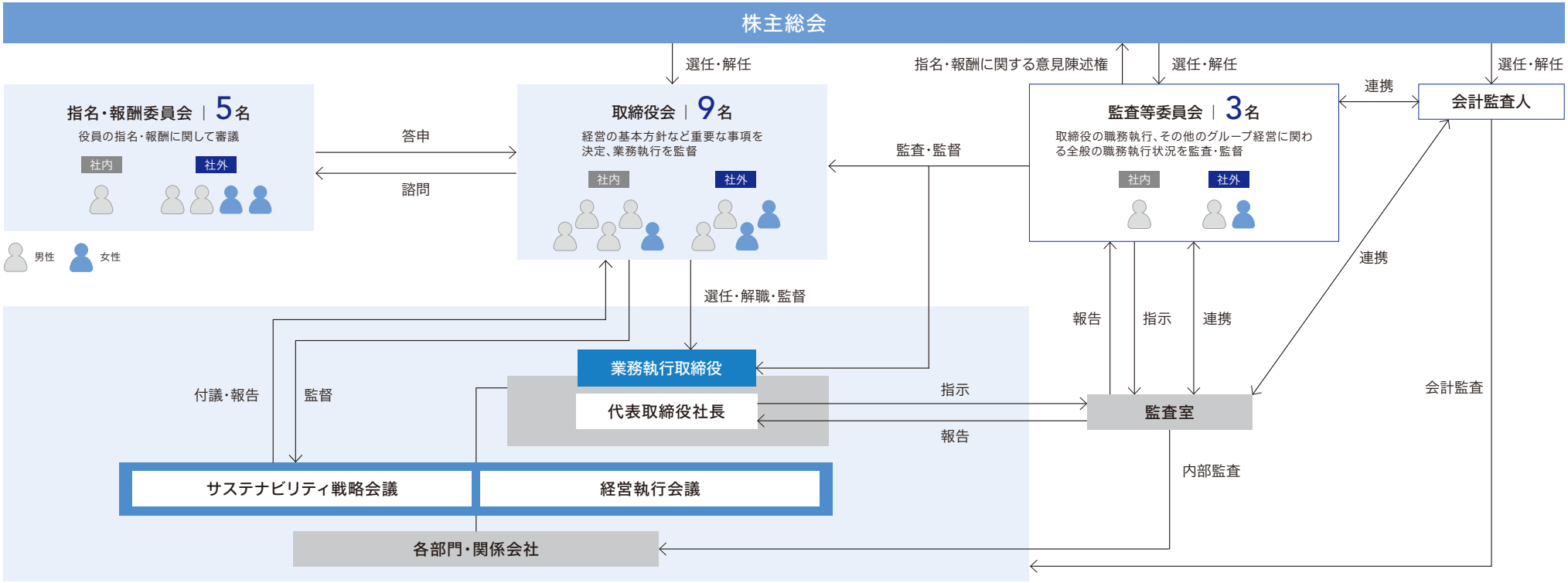
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループでは「コスモエネルギーグループ理念」およびこれを推進し達成するための具体的指針としての「コスモエネルギーグループ企業行動指針」に基づき、「経営の透明性・効率性の向上」「迅速な業務執行」「リスクマネジメントおよびコンプライアンスの徹底」を推進しています。

コーポレートガバナンス基本方針　https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/about/ir/management/governance.html

コーポレート・ガバナンス体制図

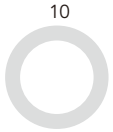
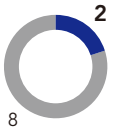
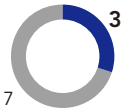
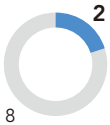
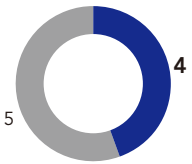
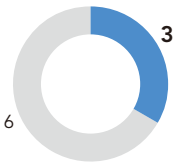
当社は、上記を推進するため機関設計を監査等委員会設置会社とし、取締役会、監査等委員会、指名・報酬委員会、経営執行会議、サステナビリティ戦略会議を設置しています。また、経営監督と業務執行の分離をより明確化し、事業環境の変化に即応するために執行役員制度を導入しています。



経営執行会議：社長執行役員、主要な執行役員、常勤監査等委員、また主要事業会社の社長で構成し、業務執行に関する基本方針や重要事項を審議する業務執行の意思決定機関。
サステナビリティ戦略会議：詳細はP.50をご参照ください。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

	内容	取締役構成※（人）	女性取締役構成※（人）
2015年10月	●ホールディングス体制の発足 ●監査等委員会設置会社に移行 ●株式報酬制度の導入		
2019年	●中長期のインセンティブ報酬にTSRの基準を導入（2018年） ●女性取締役（監査等委員）の選任		
2021年	●独立社外取締役増員 ●女性取締役増員		
2022年	●女性執行役員を取締役に選任 ●独立社外取締役増員 ●年次インセンティブ報酬にESG目標への取り組み評価を導入		

※取締役には監査等委員を含む。

■ 独立社外取締役　■ 女性　■ 男性

多様性の強化

取締役会の機能が効果的・効率的に発揮できるよう、スキル、ジェンダー、社内・社外取締役のバランスなどの観点で多様性を高めてきました。2023年7月現在、9名の取締役のうち、女性取締役が3名、独立社外取締役が4名です。

役員報酬制度の強化

報酬は基本報酬、年次インセンティブ報酬、中長期インセンティブ報酬の3つから構成され、中長期インセンティブ報酬は株式報酬としています。また、2022年度より年次インセンティブにESG目標への取り組み評価も組み込みました。（詳細はP.75をご参照ください。）

取締役会の目的や権限の見直し

取締役会では、中長期の議論の深度化やステークホルダーとのエンゲージメント強化のため、2021年度に取締役会の目的を見直すとともに、この目的に即すようサステナビリティや中長期の方向性に関する議論を拡充しました。

取締役会の目的

- 取締役会は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る。
- 取締役会は、法令の遵守・企業倫理の浸透に努め、それらを前提として「会社の大きな方向性の決定」「ステークホルダーとのエンゲージメント（情報開示など）」および「執行の監督」に重点を置き、経営の迅速化を図る。

また、2022年7月には取締役会から経営執行会議に業務執行の決定を大幅に委任し、取締役会の監督機能強化と、経営の迅速化を図っています。

コーポレート・ガバナンス

取締役会

概要

取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く）、監査等委員で構成され、経営の基本方針など重要な事項を決定するとともに、業務執行を監督しています。

取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現を図るため、独立社外取締役を選任しており、独立社外取締役が必要とする情報は、直ちに報告する体制を整えています。

2022年度　取締役会の出席状況

取締役会は11回開催しました。各取締役の出席状況は下表のとおりです。

役職	氏名	出席状況
代表取締役社長　社長執行役員	**桐山 浩**	100%（11回中11回）
代表取締役　専務執行役員	**植松 孝之**	100%（11回中11回）
取締役　常務執行役員	**山田 茂**	100%（11回中11回）
取締役　常務執行役員	**砂野 義充**	100%（1回中1回）
取締役　常務執行役員	**竹田 純子**	100%（10回中10回）
独立社外取締役	**井上 龍子**	100%（11回中11回）
独立社外取締役	**栗田 卓也**	100%（10回中10回）
取締役　常勤監査等委員	**水井 利行**	100%（11回中11回）
独立社外取締役　監査等委員	**高山 靖子**	100%（11回中11回）
独立社外取締役　監査等委員	**浅井 恵一**	100%（11回中11回）

※上記の内容は2022年4月1日から2023年3月31日の状況となっており、役職につきましては2023年3月31日または退任日時点のものを記載しています。
※上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および当社定款の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。
※取締役 常務執行役員 竹田純子および独立社外取締役 栗田卓也は、取締役就任以降に開催された取締役会の出席状況を記載しており、取締役 常務執行役員 砂野義充は、取締役退任以前に開催された取締役会の出席状況を記載しています。

2022年度　取締役会の活動内容

2022年度は、以下の点について重点的に審議しました。

取締役会の在り方

2021年度に見直した取締役会の目的に即した取締役会の権限について議論し、取締役会規程などを見直しました。具体的には付議基準を見直して業務執行の決定は執行側に大幅に委任するとともに監督機能を強化するために報告事項を充実させました。

Vision 2030および第7次連結中期経営計画

2023年3月に発表した「Vision 2030」および「第7次連結中期経営計画」の策定にあたり取締役会では計9回の議論を重ねました。脱炭素社会の実現に向けて事業環境が大きな変革期に突入している中、当社グループが持続的に企業価値を向上させるためにどうあるべきかについて、テーマごとにも議論しました。

サステナビリティ

当社グループはサステナビリティの推進に取り組んでいますが、取締役会でも気候変動（カーボンネットゼロへのロードマップなど）、安全、リスク管理、人権などのサステナビリティに関わるさまざまなテーマを取り上げました。

取締役会の実効性評価

当社では毎年取締役会の実効性評価を行っています。2022年度は取締役会の構成、役割、運営、今年度の新たな取り組みなどについて無記名のアンケートを行い、その回答をもとに取締役会で評価および今後の取り組み方針を議論しました。

評価結果の概要

- 取締役会は適切な人数で構成され、多様性を確保できていること。また、建設的な意見交換ができる場となっている。
- 脱炭素などの外部環境変化も捉え、中長期の観点で事業戦略の議論を実施しVision 2030、第7次連結中期経営計画などのグループの大きな方向性などについて議論、決定できる場であった。
- また、昨年度掲げた取り組み方針に対して対応を行い改善が図れたこと：
  ① 取締役会の目的に即した取締役会の権限を見直した。
  ② 独立社外取締役を対象としたエグゼクティブセッションを開催した。

今後の課題と取り組み方針

さらなる実効性向上のため、第7次連結中期経営計画達成に向けた定期的な執行状況の監督に取り組んでいきます。

なお、取締役会の実効性評価結果は当社WEBサイトに全文を掲載しています。

https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/about/ir/management/governance.html

コーポレート・ガバナンス

指名・報酬委員会

概要

取締役の候補者および報酬の決定プロセスに関して透明性と客観性を確保することを目的に、取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会を設置しています。同委員会は、社内取締役と独立社外取締役で構成され、役員の指名・報酬に関する審議を行います。委員長は独立社外取締役が務めています。

2022年度　指名・報酬委員会の出席状況

2022年度において当社は指名・報酬委員会を10回開催しており、個々の取締役の出席状況については次のとおりです。

役職	氏名	出席状況
代表取締役社長　社長執行役員	**桐山 浩**	100%（10回中10回）
独立社外取締役	**井上 龍子**	100%（10回中10回）
独立社外取締役	**栗田 卓也**	100%（8回中8回）
独立社外取締役　監査等委員	**高山 靖子**	100%（10回中10回）
独立社外取締役　監査等委員	**浅井 恵一**	100%（10回中10回）

※上記の内容は2022年4月1日から2023年3月31日の状況となっており、役職につきましては2023年3月31日または退任日時点のものを記載しています。
※独立社外取締役　栗田卓也は、委員就任時点である2022年6月23日以降の出席状況について記載しています。

2022年度　指名・報酬委員会の活動内容

2022年度は、指名・報酬委員会を合計10回開催し、主に以下の議題について審議しました。

開催日	審議・確認事項（指名分野）	審議・確認事項（報酬分野）
2022年5月16日	● 取締役会の役割の確認	● 年次インセンティブの業績評価
2022年6月13日	● 役員目標内容、役員人材要件の確認	● ESG目標の進捗確認と検討状況の報告 ● 株式報酬額の決定
2022年6月23日	● 指名・報酬諮問委員会委員および委員長の選任	
2022年7月27日	● 取締役会体制の在り方について ● 役員トレーニングについて	
2022年10月17日	● 社内役員の定年について ● 指名・報酬諮問委員会の名称変更について	● 年次インセンティブ（業績評価）の指標について ● 株式報酬の計算期間の統一について
2022年11月10日	● 社外取締役の在任期限の検討 ● スキルマトリックスの見直し	
2022年12月23日	● 会長・社長人事 ● 役員業績評価・多面評価の結果の確認	● 経営者報酬を取り巻く環境に関する報告 ● 現行の報酬水準の妥当性に関する検証
2023年1月16日	● 役員人事 ● 役員在任期限規程	● 報酬水準・ミックスの見直しに関する検討
2023年2月16日	● 2023年度スキルマトリックスについて	● 2023年度報酬水準・ミックス最終案について ● 年次インセンティブのフレームワークについて
2023年3月20日	● 2023年度スキルマトリックスについて ● 2023年度役員トレーニング実施計画について	● 年次インセンティブの業績基準値設定について ● 株式保有ガイドラインについて

コーポレート・ガバナンス

指名・報酬委員会の実効性評価結果

2022年度も前年に引き続き、以下の点から当社指名・報酬委員会の実効性は確保されている、また実効性向上に継続的に努めているものと分析・判断しています。

- 指名・報酬委員会は適切な構成（人数、社外比率、多様性）であり、自由闊達な意見交換ができる場になっていること。
- 外部のコンサルタントからの情報提供を活用し、社内外の動向も含めて議論していること。
- 指名・報酬ともに、適切なプロセスで決定されていること。

また、具体的な活動として以下の成果を上げることができました。

- 後継者計画に基づく当社社長選任
- 役員報酬の支給水準および役位別報酬支給割合の見直し
- 役員の在任期間／スキルマトリックスの見直しによる役員体制の適正化
- 役員トレーニングの充実化による、役員の役割・責務に必要な教育の提供

今後も、さらなる実効性向上に取り組むとともに、当社の指名・報酬分野のガバナンス強化に努めていきます。

なお、指名・報酬委員会の実効性評価結果は当社WEBサイトにも掲載しています。

https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/about/ir/management/governance.html

後継者計画とCEOの選解任

当社グループは、社長の後継者育成を、持続的成長を支える最重要戦略の一つと位置づけています。後継者候補の選定においては透明性と客観性を確保し、当社グループの社長としてふさわしい能力と資質を有する後継者の育成を図ることを基本方針としています。

後継者の育成期間においては、後継者候補群について、当社グループの求める人材要件への適合性を始めとした多面的な人材評価や毎期ごとの業績評価を行います。加えて、各人の育成状況に応じた人材配置案の検討・実施、外部トレーニング機会の提供などを通じて計画的な育成を行い、将来に向けた研鑽を支援します。指名・報酬委員会は、多面的な人材評価情報や毎期の業績評価結果についての情報提供を受け、後継者候補群と育成計画の妥当性を継続的に確認します。

最終候補者の選定においては、当社グループの求める人材要件への適合性を始めとした多面的な人材評価情報や毎期の業績評価結果をもとに、複数の候補者群から当社グループの社長としてふさわしい能力と資質を十分に有する最終候補者を社長が選定し、指名・報酬委員会に起案します。指名・報酬委員会は社長からの起案内容の妥当性について審議を行い、取締役会に答申します。

また、指名・報酬委員会は、人材要件や業績基準などに照らして、社長の解任に関して取締役会へ付議する必要があるか否かを毎期審議します。審議の結果、取締役会への付議が必要と判断された場合は、指名・報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会が社長解任の是非を決定します。2023年3月の新社長の選任については、P.76～80の社外取締役対談もご覧ください。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度

概要

当社は取締役（社外取締役、監査等委員である取締役を除く）および執行役員を対象として業績連動型報酬制度を採用しています。その目的は中長期的な業績の向上と企業価値および株主価値増大へのインセンティブ、株主の皆さまとの持続的な利害共有、チャレンジ精神奨励ならびに報酬決定・評価プロセスの透明性、客観性の確保など多岐にわたります。

本制度は、金銭報酬である基本報酬および年次インセンティブ報酬、非金銭報酬である中長期インセンティブ報酬の3点で構成されます。国内大手企業と比較して競争力のある水準とした上で、役位上位者ほど各インセンティブ報酬の割合を高めることで経営責任の重さを反映しています。

インセンティブ制度

年次インセンティブ報酬

年次インセンティブ報酬は各年度の当社グループの業績評価、ESG目標への取り組み評価、年度ごとに指名・報酬委員会で決定された個人評価で構成されます。

業績評価については2022年度まで連結経常利益（在庫影響除き）を基準としていましたが、第7次連結中期経営計画で公表した株主還元方針との整合性の観点から、連結当期純利益（在庫影響除き）を基準とするよう見直しを行いました。

また、取締役および執行役員が、サステナブル経営を推進していくにあたり、マテリアリティに対してスピード感を持って真摯に取り組むことを後押しすべく、2022年度よりESG目標への取り組み評価を報酬に反映しています。指標となるESG目標については、本レポートP.52に記載の第7次連結中期経営計画におけるマテリアリティのKPIをご参照ください。

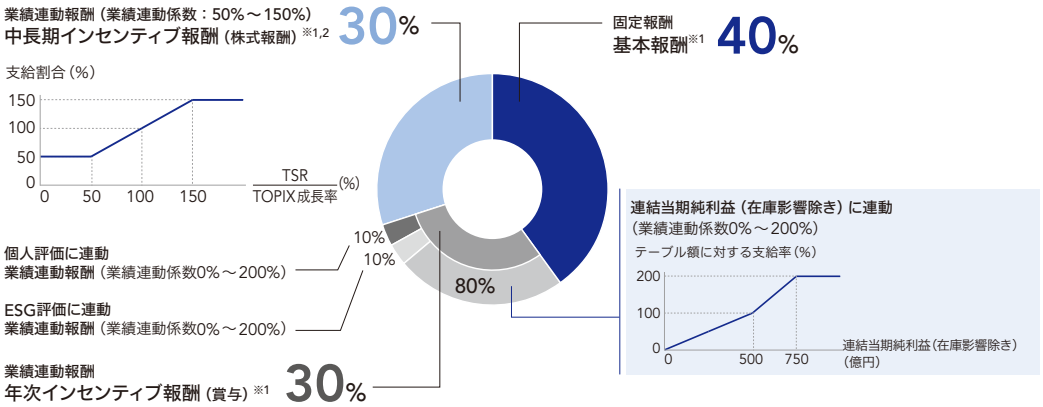
中長期インセンティブ報酬

中長期インセンティブ報酬は、非金銭報酬である業績連動型株式報酬制度です。毎年、対象職務執行期間における職務執行の対価として連続する3事業年度を評価の対象とするインセンティブプランを設定します。2023年度において設定されるインセンティブプランは、2023年度から2025年度までの連続する3事業年度が評価対象期間となります。そして、本制度の対象となる各業務執行役員に対し、役位ごとに定められる基準ポイントのうち50%を「業績連動部分」、残りの50%を「非業績連動部分」として分けて付与します。なお、業績連動係数は当社TSR（Total Shareholder Return、株主総利回り）の対TOPIX成長率および連結ネットD/Eレシオ（有利子負債比率）に基づき定めています。

株式保有ガイドライン

すべてのステークホルダーの皆さまとの持続的な価値共有を図るため、2023年度より当社グループの役員を対象とする株式保有ガイドラインを定めました。具体的には、潜在的保有株式（中長期インセンティブ報酬を通じて付与された基準ポイントの非業績連動部分）を含めて、当社の会長・社長は当該役位就任後5年以内に年間基本報酬の1.5倍、その他の当社グループの業務執行役員は当該役位就任後5年以内に年間基本報酬の同額に相当する基準保有価値をめざすこととしています。

役員報酬制度体系図（例）



※1 基本報酬、年次インセンティブ報酬、中長期インセンティブ報酬の構成比率は役位によって異なる。
※2 2023～2025年度の相対TSR（対TOPIX成長率）および連結ネットD/Eレシオに連動。

社外取締役対談

新社長のもと、取締役会で議論を深めた第7次中計を実行し、企業価値向上を実現する

社外取締役
浅井 恵一

三菱商事株式会社にて、石油事業（販売・需給・精製等）部門など、ほぼ一貫してエネルギー部門を経験。同社執行役員就任後、株式会社リチウムエナジージャパン取締役副社長、KHネオケム株式会社代表取締役社長などを歴任。2021年6月に当社社外取締役（監査等委員）に就任。

社外取締役
高山 靖子

株式会社資生堂にて、お客さま対応やCSR部門責任者、常勤監査役を経験後、株式会社千葉銀行社外取締役、横河電機株式会社社外監査役などを歴任。2019年6月に当社社外取締役（監査等委員）に就任。

社外取締役対談

Vision 2030と第7次連結中期経営計画策定における充実した議論

高山　当社の社外取締役（監査等委員）には2019年6月に就任しましたが、取締役会が年を追うごとに率直な意見交換ができる場へと変わってきたと強く実感しています。取締役会の実効性評価を通じた改善の取り組みと、議長の運営の仕方と工夫によるところも大きいと思いますが、以前と比べて議案、内容ともに充実し、経営戦略の方向性に関して大所高所からの議論を行うことができています。

第7次連結中期経営計画（以下、第7次中計）の策定においては、社外取締役として約2年にわたりしっかりと議論してきました。具体的には、2021年度から長期ビジョンについての検討を始め、2030年そして2050年を見据え目指すべき方向性を議論しました。

議論した長期ビジョンを踏まえ、2022年度から第7次中計の策定に向けて取締役会等で9回にわたる議論を重ねるなど、社外取締役の関与度は非常に高かったと感じています。

浅井　第6次中計を振り返ると、会社として最も求められていたことは財務体質の健全化でした。その最重要目標を1年前倒しで達成できたことは、桐山社長（現会長）が手腕を十分に発揮した結果だと考えています。

第7次中計の策定では、将来のありたい姿からバックキャストして議論を行いました。2030年度までの間で、どのようにより存在価値のある会社にしていくかを考えると、資本政策や投資の考え方は重要です。加えて2030年時点では石油はまだ必要とされるエネルギー源であるという認識のもと、第7次中計期間（2023～2025年度）の3年間は収益力の確保と事業基盤の強化・充実が重要だという結論に至りました。

高山　外部環境を見ると、やはり急速に脱炭素化の動きが求められるようになってきています。当社グループのようなエネルギー企業が、どのようにトランジションしていくかというのは、とても大きなテーマであり社会の要請だと認識しています。

当社は、2020年のTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への賛同に始まり、2021年のカーボンネットゼロ宣言、2022年度にカーボンネットゼロに向けたロードマップの公表、さらにはマテリアリティの見直しと、ここ数年で取り組みを加速してきました。サステナビリティ戦略も含めて、第7次中計をそれらすべてが結集した形にできたことは、非常に良い流れだったと考えています。加えて、第6次中計は株主還元の面で少し慎重だったという資本市場の評価もあり、第7次中計では資本政策についての議論を深めました。

浅井　投資計画では、2030年までにNew領域に4,000億円を投じる計画ですが、成長に向けてどのような内容にどれくらいの規模で投資し、どう管理していくかというディスカッションが非常に印象に残っています。

資本政策については、企業価値向上に向けて株主還元と財務健全性、資本効率のどれを優先するのかという白熱した議論の末に、「三位一体の資本政策」という表現に収斂したことも印象的でした。社外取締役の意図している方向で議論が進み、議論の結果が良い形で表現されたという意味でも、社外取締役の関与度合いは相当に大きいものだったと思います。

社外取締役対談

第7次中計では積極的にKPIを設定・開示し、成長に向けたロードマップを示した

浅井　私は、経営目標にROICを取り入れたことは投資管理の面からも高く評価しています。ROICは、資本コストを意識した投資ができる指標であり、WACCを常に超える必要があります。また、3～5年スパンの投資を判断していくうえでも適しており、セグメントの管理をしやすいというメリットもあります。ROICの数値目標の開示を含めて、資本効率性にここまで踏み込むということは、やはり会社として業績に自信が出てきた証なのではないかと感じています。

高山　数値目標にコミットし達成することはもちろん重要ですが、私は数値目標達成に向けてプロセスを毎年しっかり管理し、取り組みの証跡も含めて開示してステークホルダーの皆さまにご理解いただくことも重要だと考えています。
第7次中計の方向性という観点では、成長に向けたNew領域の拡充として「グリーン電力サプライチェーン収益基盤確立」を掲げました。当社グループの強みは、再生可能エネルギー発電と小売りの領域を持っていることにあるので、その間をつなぐ需給調整や蓄電ビジネスを構築してサプライチェーンを強化していくことはまさに正しい流れであり、今回打ち出したことを大変評価しています。一方で、それらの投資に対するリターンの時期や規模が、まだはっきりと示せていない点は課題だと認識しており、第7次中計期間中に説明できるようになることを期待しています。

浅井　当社グループのグリーン電力サプライチェーンは、風力発電から始まるビジネスモデルであり、発電ロスをミニマイズ化するためにも、蓄電は非常に重要な領域になります。さらに、当社グループの既存の顧客網のデータを活用することで、電力の供給から販売までの一連の流れで収益を創出する源泉になります。
再生可能エネルギー事業を切り離すという考え方もありますが、当社グループにはエネルギーの安全・安定供給という社会的責任があり、災害などの緊急時においてもサプライチェーン全体でその責任を果たす必要があります。
次世代エネルギーの拡大では、2025年に日本初の国産SAF※1量産化を開始し、2030年には30万KLの生産を目指しています。航空会社からすると燃料費をいかに削減するかが競争力に結びつきますが、供給側としては収益性を担保することが重要です。

高山　国産SAFは、国内で初となる量産化という点で、象徴的な意味でも大きな価値があると考えています。ただ、量的には航空機の燃料需要に対してまだまだ不足しているので、生産規模の拡大が大きなテーマだと認識しています。

もう一つ、第7次中計の柱となるのが経営基盤の変革です。コンプライアンスやリスクマネジメント、安全操業・安定供給なども企業価値を守る観点で経営基盤として重要ですが、今日的なテーマであるHRX・DX・GX※2については、中計の策定過程で深掘りし適切なKPIを設定し、対外的にもお示ししました。
GXに関しては、再生可能エネルギー事業が当社グループの強みであり、同事業に注力することで

※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原料や、飲食店や生活の中で排出される廃棄物・廃食油を原料として生産され、化石燃料と比較してCO_2排出量を削減可能な燃料。
※2 HRX（Human Resources Transformation）、DX（Digital Transformation）、GX（Green Transformation）

社外取締役対談

GHG排出量の削減貢献の部分を拡大できると考えています。一方で、カーボンニュートラルに向けた開示は進んできてはいるものの、Scope3も含めたネットゼロに向けては開示の精度などの面でまだ課題があると認識しています。
HRXのうちD&I（ダイバーシティ＆インクルージョン）に関しては、取締役9名に対して3分の1が女性であり、執行役員を含めると4名になるなど、経営陣のジェンダー面でのダイバーシティは進んでいると考えます。ただ、業界全体として女性社員比率が低いこともあり、管理職比率の面では数値的にまだ低いと言わざるを得ません。優秀な人材はかなり育ってきているため、今後は継続的に女性幹部が増えていくことが期待されます。

浅井　DXの推進に向けて、2021年11月に女性のCDO[※3]を外部から登用しましたが、今までの当社にはいないタイプのリーダーです。非常に明確で、共感を得る力が強く、彼女のような外部人材がもっと活躍すれば、社内の雰囲気も大きく変わると思います。

高山　CDOの就任後、組織全体の雰囲気に良い意味での変化があり、従業員それぞれの意識も変わってきました。私も、CDOの活躍とDXの強力な推進に、大いに期待しています。

※3 CDO（Chief Digital Officer）

持続的な成長を支える後継者計画、スキルマトリックスの充実に向けて

浅井　当社において、後継者計画は持続的な成長を支えていく最重要戦略の一つです。候補者群に対しては、人材配置や外部トレーニングを通じて、社長にふさわしい能力や資質があるかの見極めを行っています。
指名・報酬委員会には、毎期の業績評価や多面的な人材評価の情報が提供され、最終的には社長が最終候補者を選定して指名・報酬委員会に起案し、委員会ではその妥当性を審議して取締役会に答申します。
妥当性の審議に際しては、人材評価情報に加えて、普段の会議や業務内容のブリーフィング、あるいは面談などの機会も活用し、長期間にわたり継続的に候補者をウォッチしています。
山田社長を選任した理由については、皆が一致するところではありますが、その経歴からもわかるように当社グループの業容を広く把握していることが挙げられます。また、人柄が非常によく、周りを牽引していく力と求心力に優れています。そして、選任後にあらためて感じたことですが、山田社長は有事の場でも動じない胆力をお持ちだということです。

高山　私もまったく同感で、山田社長を表す言葉として、胆力はまさにそのとおりだと思います。また、外部環境の激変期に数多の情報が飛び交う中においても、必要な情報を適切に取捨選択し、全体を客観的に俯瞰して本質を捉える能力にも長けています。
楽観的すぎず悲観的すぎず、とてもバランスがとれた経営の舵取りを行っていると思います。
就任から数カ月が経ちますが、選任時にも増して選んだことに対する確信がさらに深まっています。

浅井　現在の取締役会の構成についてはスキルマトリックス、ジェンダーの面で非常にバランスがとれているという認識です。次世代の取締役候補に求めるスキルとしては、「Oil & New」それぞれの領域での経験、経営基盤であるDXやGXの変革を

社外取締役対談

推進できることに加えて、業界の変革期において必要となる財務・会計面でのスキルだと考えています。

高山 取締役会の構成という点では、私もスキルが相互補完関係にあるという点を評価しています。社内取締役に不足しているスキルを、社外取締役が補完するという点においても、非常にバランスがとれた構成です。
今後については、浅井さんと意見が重なるところもありますが、事業についての知見・経験、ベースとしてのリスクマネジメントやコンプライアンス、ガバナンスのスキルに加えて、第7次中計のテーマである企業価値向上を実現するための財務戦略・資本政策の立案・実行・モニタリングができる人材、DXやGXなどの経営基盤の変革を推進できる人材を期待しています。この部分を補強できれば、取締役会での議論がより充実したものになると思います。

収益力の強化と将来期待の向上を図り、企業価値向上を実現する

高山 取締役会の中では資本政策に加えて、それをどう企業価値向上に結びつけるかという観点で、活発な議論を行いました。第7次中計の目標として、ROE10%以上を掲げる一方、どのように将来への期待を高めていくかも論点になりましたが、開示の仕方も含めて課題として残っている点は、議論を深めていく必要があると考えています。
PBRに関しては、石油元売り業界内では相対的にやや優位にあるものの、業界全体が低水準にとどまっており、脱炭素化という潮流の中で石油事業の評価がディスカウントされていると認識しています。

浅井 おっしゃるとおりで、石油元売りを始め脱炭素化を求められている重厚長大型の産業はPBRが低い傾向にあります。一方で、東京証券取引所が資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応を要請した意図としては、自社株買いや増配に頼った一過性の対応ではなく、根本的な収益力の強化を期待してのことと理解しています。
したがって、PBRだけでなく、さまざまな経営指標の向上をめざすことで、資本コストを意識した企業経営を展開し、企業価値向上を実現する環境づくりを行うことが重要です。まずは本業が強くならなければ収益力は上がらないので、事業戦略と経営基盤の変革を一体的に実行し、企業価値の向上をめざすことが王道だと考えます。

高山 浅井さんが言及された収益力の強化に加えて、やはり資本市場における将来期待をどう高めるのか、ひいては資本市場に対してきちんと説明ができるようにしていくことも重要だと考えています。
具体的には、石油事業は安定供給という社会的な責任があるため、それが必要とされる間においては当社グループがその責任を果たさなければならないことをお伝えしつつ、再生可能エネルギー事業に関しては、もう少し具体的に投資の費用対効果をお示ししていくことが求められています。
成長期待を高めるためのストーリーという観点では、当社グループが持っている人材や技術、ノウハウやブランドが、どのように経済的価値に結びついていくのか、施策がきちんと進捗していることをKPIも交えて示していく必要があります。
これらを踏まえて、対外的なコミュニケーションを充実させ、資本市場との対話の中で一緒に企業価値を高めていくことができればよいと思っています。実際にはそう簡単ではないことも理解していますが、それがありたい姿ですね。

役員体制（2023年7月1日現在）

取締役

桐山 浩
代表取締役会長

1979年 4月　大協石油株式会社入社
2013年 6月　コスモ石油株式会社取締役
　　常務執行役員
2015年10月　当社取締役専務執行役員
2016年 6月　当社代表取締役副社長執行役員
2017年 6月　当社代表取締役社長社長執行役員
2023年 4月　当社代表取締役会長（現職）

需給および経営企画部門での経験が長く国内外さまざまなアライアンスの意思決定に携わるなど、会社経営全般に豊富な知見と経験を有しています。また、2017年6月からは代表取締役社長として当社グループ経営の舵取りを担い、特に、近年においては、原油価格の乱高下や石油需要の減退などの環境下においても、成果を上げてきました。

山田 茂
代表取締役社長　社長執行役員

1988年 4月　コスモ石油株式会社入社
2015年 6月　同社供給部長
2018年 4月　当社執行役員経営企画部長
2020年 4月　当社常務執行役員
2020年 6月　当社取締役常務執行役員
2023年 4月　当社代表取締役社長
　　社長執行役員（現職）

主に販売・需給・企画の各部門を経験し、当社グループの事業領域全般にわたり豊富な知見と経験を有しています。2018年からは執行役員経営企画部長に、2020年からは取締役常務執行役員に就任し、第7次連結中期経営計画の策定、グループ経営の推進、資本業務提携関連の統括、新規事業案件の立案など確実に成果を上げてきました。

植松 孝之
代表取締役　専務執行役員

1992年11月　コスモ石油株式会社入社
2015年 6月　同社財務部長
2015年10月　当社財務部長
2016年 6月　当社執行役員財務部長
2018年 4月　当社常務執行役員
2018年 6月　当社取締役常務執行役員
2020年 6月　当社代表取締役常務執行役員
2021年 4月　当社代表取締役専務執行役員（現職）

外資系金融機関を経てコスモ石油に入社し、その後その専門性を発揮しほぼ一貫して財務部門に在籍してきました。2018年からは取締役常務執行役員、2021年からは代表取締役専務執行役員に就任し、翌年2022年からはサステナビリティ推進部、経理部、財務部を管掌し、サステナブル経営を確実に推進し、カーボンネットゼロの実現に向けリーダーシップを発揮してきました。

竹田 純子
取締役　常務執行役員

1990年 4月　コスモ石油株式会社入社
2015年10月　同社人事総務部長
2017年 4月　同社企画管理部長
2019年 4月　同社取締役執行役員
2020年 4月　当社執行役員人事部長
2022年 4月　当社常務執行役員
2022年 6月　当社取締役常務執行役員（現職）

販売・企画・人事部門などを経験した後、2019年からはコスモ石油取締役執行役員企画・人事担当として精製事業の経営を指揮し、精製事業の効率化や生産性の向上に寄与してきました。2020年からは執行役員人事部長に就任後、働き方改革、多様性の促進およびグループ人事の推進を行い、着実な成果を上げてきました。2022年からは取締役常務執行役員として、関連事業統括部、法務総務部、人事部を管掌し、第7次連結中期経営計画の策定、人権方針・人材活用方針の策定など確実に成果を上げてきました。

井上 龍子
独立社外取締役

1981年 4月　農林水産省入省
2003年 1月　在イタリア日本国大使館公使
2016年 4月　同省農林水産技術会議事務局研究総務官
2017年 7月　同省退官
2017年11月　弁護士登録
　　渥美坂井法律事務所・外国法共同事業オブ・カウンセル（現職）
2019年 6月　日鉄物産株式会社社外取締役
2021年 6月　当社社外取締役（現職）
2023年 6月　NSユナイテッド海運株式会社社外取締役（現職）

1981年に農林水産省入省後、2003年にFAO（国連食糧農業機関）・WFP（国連世界食糧計画）に対する常駐日本政府代表に就任し、世界経済の成長へ寄与されました。2017年には弁護士登録し、現在渥美坂井法律事務所・外国法共同事業に所属しています。国際機関における日本政府代表として培われた豊かな経験と高度な国際的知見を有するとともに、弁護士としてはコンプライアンス・内部統制やコーポレート・ガバナンスを主な業務分野の一つとしており、特にガバナンスおよびリスクマネジメントの面から当社グループの企業価値向上に貢献してきました。

栗田 卓也
独立社外取締役

1984年 4月　建設省（現 国土交通省）入省
2007年 9月　内閣官房内閣参事官（内閣総理大臣官邸参事官室）
2009年 7月　国土交通省都市・地域整備局まちづくり推進課長
2011年 7月　東日本大震災復興対策本部事務局参事官
2012年 2月　復興庁統括官付参事官（企画班）
2013年 8月　国土交通省人事課長
2015年 7月　同省都市局長
2018年 7月　同省総合政策局長
2020年 7月　同省国土交通事務次官
2021年 7月　同省国土交通事務次官退任
2021年10月　三井住友信託銀行株式会社顧問（現職）
2022年 6月　当社社外取締役（現職）

1984年に建設省（現 国土交通省）入省後、2009年に同省都市・地域整備局まちづくり推進課長に就任し、都市開発を通して日本経済の発展に寄与されました。2011年からは、東日本大震災復興対策本部事務局参事官として復興政策を指揮し、2020年には国土交通省事務次官に就任されました。長年の経験によって培われた豊かな経験と幅広い社会的知見を有しており、当社においては第7次連結中期経営計画の策定（特に新規事業関連における提言）で成果を上げてきました。

役員体制（2023年7月1日現在）

取締役

水井 利行
取締役　常勤監査等委員

1993年 8月　コスモ石油株式会社入社
2012年 6月　同社監査室長
2015年10月　当社監査室長
2016年 4月　当社経理部長
2016年 6月　当社執行役員経理部長
2018年 4月　エコ・パワー株式会社（現 コスモエコパワー株式会社）代表取締役社長
2020年 6月　当社取締役（常勤監査等委員）（現職）
共栄タンカー株式会社社外取締役（監査等委員）（現職）

総合電子部品メーカーを経てコスモ石油に入社し、主に経理部門を歩んできました。執行役員への就任後も経理部門を担当し、2018年より現コスモエコパワーにて風力発電事業を牽引するなど、当社のグループ運営に貢献してきました。2020年以降は監査等委員である取締役に就任し、適切に業務遂行の監査・監督を実施しています。

高山 靖子
独立社外取締役　監査等委員

1980年 4月　株式会社資生堂入社
2009年 4月　同社お客さま・社会リレーション部長
2010年 4月　同社CSR部長
2011年 6月　同社常勤監査役
2015年 6月　日本曹達株式会社社外取締役
株式会社千葉銀行社外取締役（現職）
2016年 6月　三菱商事株式会社社外監査役
2017年 6月　横河電機株式会社社外監査役（現職）
2019年 6月　当社社外取締役（監査等委員）（現職）

株式会社資生堂にて、お客さま対応やCSR部門責任者や常勤監査役を経験後、複数の上場会社の社外取締役および社外監査役に就任しています。当社において、第6次連結中期経営計画の達成に向けた取り組み（特にESG領域やブランドコミュニケーション戦略など）、第7次連結中期経営計画の策定（特に経営基盤の変革（HRX、DX、GX）および非財務の領域）で成果を上げてきました。また、監査等委員会委員長として、前職までの経験やコーポレート・ガバナンスに関する豊富な知見を踏まえ、特にコンプライアンス、リスクマネジメント、グループガバナンスなどの体制強化に向けた指摘・提言などを行っています。

浅井 恵一
独立社外取締役　監査等委員

1978年 4月　三菱商事株式会社入社
2009年 4月　同社執行役員／エネルギー事業グループCEOオフィス室長
2013年 4月　株式会社リチウムエナジージャパン取締役副社長
2014年 9月　KHネオケム株式会社代表取締役社長
2021年 6月　当社社外取締役（監査等委員）（現職）
2022年 6月　サンフロンティア不動産株式会社社外取締役（現職）

三菱商事株式会社にて、石油事業（販売・需給・精製など）部門を経験し、ほぼ一貫してエネルギー部門を歩んできました。同社執行役員就任後、2013年の株式会社リチウムエナジージャパン取締役副社長を経て、2014年にKHネオケム株式会社代表取締役社長に就任しました。米国やインドに駐在するなど国際的知見および会社経営全般に関する豊富な知識と経験を有しており、当社において、第7次連結中期経営計画の策定（特に投資・資本管理強化に向けた取り組み）、グループガバナンス体制強化への取り組みなどで成果を上げてきました。また、指名・報酬委員会委員長として、後継者計画を含む取締役体制や業績連動役員報酬の構築・推進で成果を上げてきました。

執行役員

ルゾンカ 典子
常務執行役員 CDO
コーポレートDX戦略部、
コーポレートコミュニケーション部、IT推進部担当

松岡 泰助
常務執行役員
経営企画部、
電力・新エネルギー部担当

佐藤 嘉彦
執行役員
秘書室長

岩井 智樹
執行役員
経理部長

若尾 英之
執行役員
監査室長
兼 補欠取締役監査等委員