

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」には、社会とともに持続的発展をめざす私たちの想いが込められています。

本グループ理念に包含される「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。

私たちは自らの持続的な成長の実現をめざすとともに、事業を通じた持続可能な社会の実現に貢献することで、グループ理念の実現をめざしてきました。

グループ理念の実現には、当社グループ全体の価値観と、それに基づく行動が重要です。

そのため、グループ理念を具体的なアクションに落とし込んだ「コスモエネルギーグループ企業行動指針」が、当社グループのサステナビリティの根幹を成すものであり、すべての社員の行動や価値観を生み出す基盤となっています。



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。

サステナビリティの基本的な考え方

調和と共生

- 地球環境との調和と共生
- エネルギーと社会の調和と共生
- 企業と社会の調和と共生

未来価値の創造

- 顧客第一の価値創造
- 個の多様な発想による価値創造
- 組織知の発揮による価値創造

コスモエネルギーグループ企業行動指針

第1章

安全で事故のない企業グループであり続けます

第2章

お客様の信頼と満足に応えます

第3章

人を大切にします

第4章

地球環境を大切にします

第5章

社会とのコミュニケーションを大切にします

第6章

誠実な企業グループであり続けます

コスモエネルギーグループ方針

- 安全方針
- 品質方針
- 人権方針
- 人材活用方針
- 健康経営方針
- 環境方針
- 社会貢献活動方針
- サステナブル調達方針
- コンプライアンス方針
- 税務方針
- 情報セキュリティ基本方針
- リスクマネジメント方針

最重要マテリアリティ

持続的な価値創造

- 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

コスモエネルギーグループの
めざす未来

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。

当社グループは、Vision 2030として、
以下3つの方向性を柱に取り組み、
ありたい姿の実現をめざしていきます。

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



Oil & New ~Next Stage~

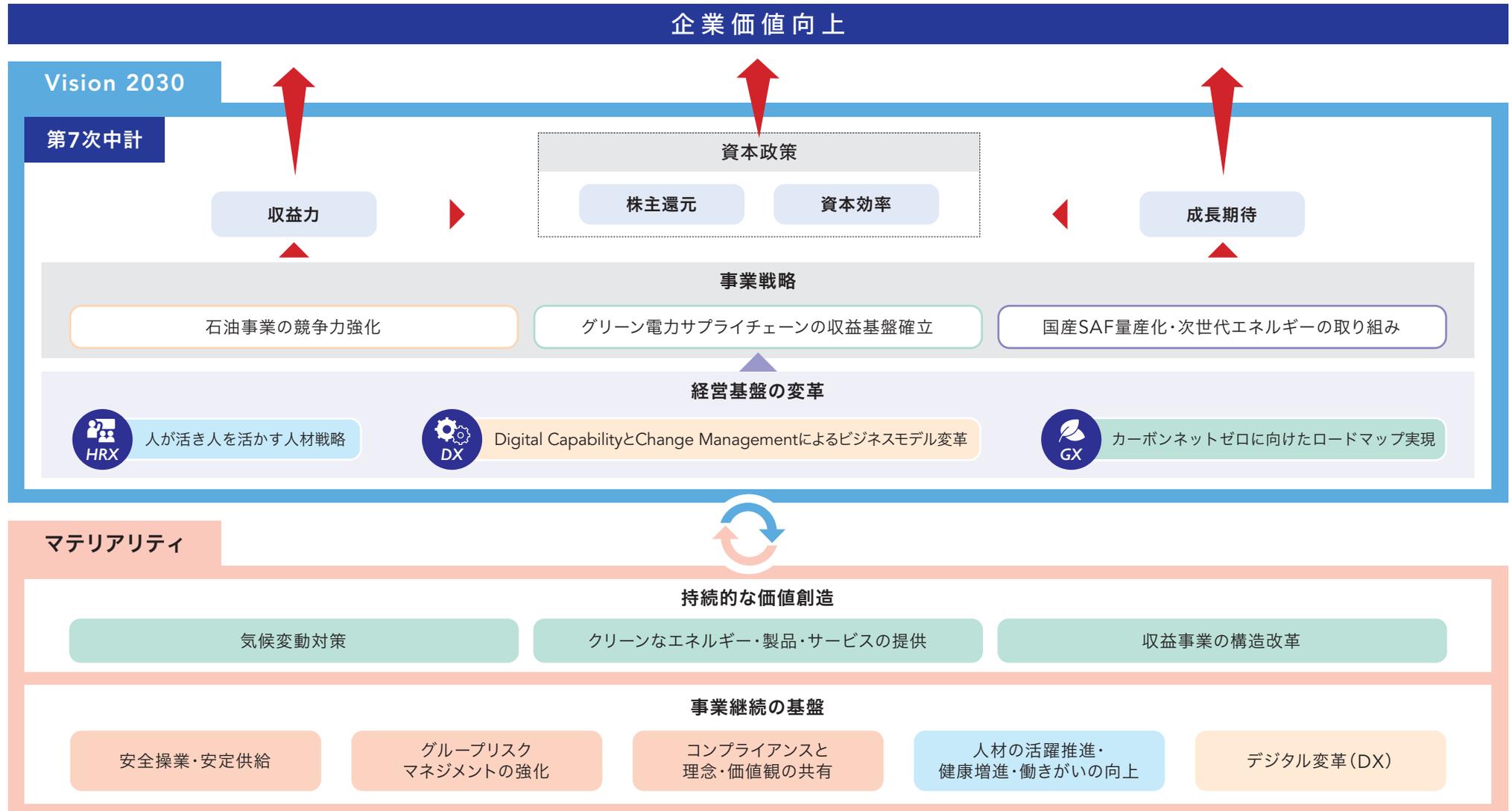
当社グループは、第6次連結中期経営計画において、収益改善施策の着実な実行により稼ぐ力を向上させ、財務体質を一定程度改善させました。

第7次連結中期経営計画では、新たなステージへ、スローガンを「Oil & New ~Next Stage~」として、以下の4点を基本方針に、持続的な企業価値の向上に取り組んでいます。

- ①収益力の確保
- ②成長に向けたNew領域の拡充
- ③三位一体の資本政策実現
- ④経営基盤の変革

マテリアリティと Vision 2030、第7次連結中期経営計画

2025年度を最終年度とする第7次連結中期経営計画において、経営基盤の変革として、HRX・DX・GXの3つのテーマを掲げています。これらは2050年をターゲットとした長期の取り組みであるマテリアリティとも連動しており、マテリアリティに取り組むことで、Vision 2030の「ありたい姿」を実現するとともに、企業価値の向上につなげていきます。



COSMO REPORT 2024

CONTENTS



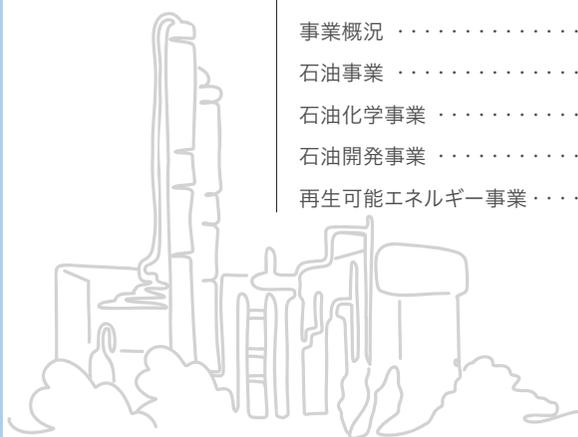
Mission

コスモエネルギーグループのサステナブル経営	1
Vision 2030 / Oil & New ~Next Stage~	2
社長メッセージ	5
企業価値向上への取り組み	11



Strategy

価値創造のあゆみ	13
価値創造モデル	14
第7次連結中期経営計画	16
第7次中計KPI At a Glance	27
資本政策	28
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	31
コスモエネルギーグループの事業	33
事業概況	34
石油事業	35
石油化学事業	37
石油開発事業	39
再生可能エネルギー事業	41



Foundation

特別対談：コスモエネルギーグループのHRX	44
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（サステナビリティガバナンス）	50
コスモエネルギーグループのマテリアリティ	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と実績	52
気候変動対策	53
クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供	57
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	66
グループリスクマネジメントの強化	67
デジタル変革（DX）	69
安全操業・安定供給	71
生物多様性への取り組み	72
取締役会議長メッセージ	73
コーポレート・ガバナンスの概要	74
取締役会	76
指名・報酬委員長メッセージ	77
指名・報酬委員会	78
役員報酬制度	80
役員体制	81
スキルマトリックス	83

Data

11年間の主要財務データ	84
株式情報・会社情報	85

TOP MESSAGE

社長メッセージ

Oil & New
~Next Stage~

企業価値向上の実現に向けて



代表取締役社長
社長執行役員
山田 茂

2023年度の振り返り

社長就任から1年を振り返って

新体制をスタートさせ1年が経ちましたが、社長就任前に思い描いていたことがいくつか実現できた半面、新たな課題も明確になり、総括すると企業価値の向上に向けて確実に前に踏み出せた年となったと感じています。

外部環境は、ウクライナ情勢を始め、イスラエル・パレスチナ情勢、緊張が続く台湾海峡など、さまざまな対立により、地政学的リスクが高まった状況が続いています。一次エネルギーの90%近くを輸入に頼る我が国では、サプライチェーンの分断など、エネルギーセキュリティの重要性が一層高まっています。

また、近年、地震などの大規模な自然災害が頻発しており、持ち運びや貯蔵、使用の際の利便性が高い石油製品の重要性が再認識された年であったと感じています。温室

効果ガスの削減に取り組むことはもちろんですが、同時に、石油製品の安定供給を果たすことが当社の使命であることをあらためて実感しました。

Vision 2030で掲げた「未来を変えるエネルギー」としてのNew領域の拡充を進めるとともに、現在の「社会を支えるエネルギー」であるOil領域にもしっかりと取り組み、Oil & Newを両立させていくことが重要だと考えています。

第7次中計の進捗

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

第7次連結中期経営計画（以下、第7次中計）初年度の当社グループの業績は、事業を取り巻く環境が比較的良好だったことに加え、社員一丸となった取り組みにより一定の成果を残すことができました。第7次中計では、持続的な企業価値の向上をテーマに掲げていますが、着実に一步を踏み出すことができたと捉えています。

特に、Oil領域の事業は第6次中計期間で培った稼ぐ力の強化が功を奏し、製油所での計画外停止は若干あったものの、存在感と強みを発揮することができた1年でした。一方で、New領域は少し時間軸の長い事業が中心ということもあり、まだ成果が具現化していない部分もありますが、失敗を恐れずに挑戦していくことが必要です。この点は、私が先頭に立って進めていきたいと考えています。



Oil領域の取り組み

Oil領域では、収益力確保のために、製油所の高稼働・高効率操業の実現に取り組みました。収益力の基盤となるのは、やはり安全・安定操業です。

当社は、2016年から全社統一のマネジメントシステム「操業マネジメントシステム（OMS）^{※1}」を運用しており、その強化を図っています。OMSは一朝一夕に効果が出るわけではなく、何度も改善と検証を重ねていかなければなりません。導入からすでに約10年が経とうとしていますが、製油所で勤務する一人ひとりの安全に対する意識を高め、ちょっとしたことでも見過ごさないことが安全へのこだわりにつながり、いずれは企業文化の域にまで達するものになると確信しています。これまで築いてきた安全に対する企業文化を絶対に後退させることなく、より高い次元に到達させられるよう本取り組みを継続していきます。

また、2023年度からDXの取り組みとして、APMシステム^{※2}の運用を開始するとともに、デジタルツイン^{※3}の構築に向けた施策を進めています。APMシステムに製油所の設備のデータを集約し、故障を事前に予測することで、計画外停止の削減を図ります。さらに、製油所を仮想空間に再現し、AIによるシミュレーションを組み合わせることで、広範囲のトラブルリスクを低減します。

2050年のカーボンネットゼロに向けてエネルギー業界は変革期を迎えています。当社の使命であるエネルギーの安定供給のため、安全に対する企業文化にDXの取り組みを加えることで、さらなる安全・安定操業を追求していきます。

※1 OMS（Operations Management System）：コスモ石油グループ製油所部門が安全操業・安定供給の実現に不可欠な重要項目として、25の要求事項で構成される取り組み方針を定め、それをもとに本社と製油所がそれぞれの取り組みと連携を強化する仕組み。OMSの取り組みについては（P.71）

※2 APM（Asset Performance Management）システム：グローバルスタンダードの保全・設備信頼性業務プロセスをシステムに記憶させ、保全のビッグデータを効率的かつ効果的に管理し、網羅性・予見性・管理性を高度化するシステム。APMの取り組みについては（P.36）

※3 デジタルツイン：現実の製油所がデジタルの仮想空間で再現され、必要とする製油所設備の情報（運転データ、補修履歴、機器スペック等）をすぐに参照できる状態をつくり出すこと。デジタルツインの取り組みについては（P.18～19）

New領域の取り組み

成長に向けたNew領域の拡充としては、グリーン電力サプライチェーンの収益基盤の確立と、日本初の国産SAF量産化に向けた施策を推進しました。

グリーン電力サプライチェーンは、再生可能エネルギー発電、需給調整・蓄電および、グリーン電力販売の3つの

事業で構成されます。

再生可能エネルギー発電では、陸上風力において2023年に上勇知ウィンドファーム（北海道）と大分ウィンドファーム（大分県）が運転を開始し、順調に進捗しています。洋上風力では、競合他社の増加やコストの上昇など事業環境は厳しさを増していますが、世界的な脱炭素の流れを受けて大規模なグリーン電源に対する期待は高まっており、当社としてはしっかりと収益性を確保した上で、次回以降の入札に向けて準備を進めていきます。

需給調整・蓄電では、2023年度に中央研究所と直営のサービスステーションにおいて、蓄電ビジネスの実証を開始しました。2025年度には、四日市霞発電所においても実証を開始する計画です。実証結果を踏まえて、蓄電池の運用ノウハウの獲得や新たな電力市場取引への参画などを検討していきます。

グリーン電力販売では、2024年10月時点で「コスモでんきビジネスグリーン」の導入施設数が3,000施設を超えました。電力販売量に占めるグリーン電力の構成比は、2023年度末時点で50%に到達し、着実に拡大しています。引き続き、グリーン電力の販売拡大に注力していきます。

国産SAFの量産化に向けては、2023年5月にコスモ石油堺製油所において、廃食用油を原料としたSAFの製造設備^{※4}の建設を着工しました。2024年度中の完工および、運転開始に向けて順調に進捗しています。

また、事業展開上の重要な要素である原料調達に関しては、日揮ホールディングス株式会社、株式会社レポインター

ナショナルと共同で設立した合同会社SAFFAIRE SKY ENERGYを通じて、外食チェーン、百貨店、空港運営会社、鉄道事業者など、幅広い業種との連携を進めています。

※4 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）「国産廃食用油を原料とするSAF製造サプライチェーンモデルの構築」助成事業

岩谷産業株式会社との資本業務提携

当社は2024年4月に、岩谷産業株式会社との資本業務提携契約を締結しました。



岩谷産業株式会社と当社は、LPGや石油製品の取引で長年にわたり友好な関係を築いており、2022年には水素事業での協業検討に関する基本合意書を締結し、水素ステーション、エンジニアリング分野、サプライチェーン構築の3つの分野で協業の検討を進めてきました。

この度、2050年のカーボンニュートラルに向けてより一層の連携を深めていくことが、新たなシナジー効果の創出、ひいては企業価値の向上につながると考え、契約締結に至りました。現在は、両社の代表取締役を委員長とする提

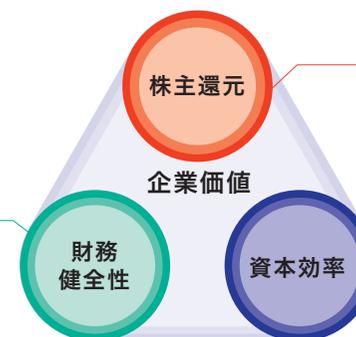
携推進委員会を設置し、既存の事業分野における関係強化に加え、水素分野での協業を含む脱炭素社会の実現に向けた取り組みを加速させています。

これまでの取り組みとしては、2023年に水素ステーション事業の合同会社を設立し、2024年4月に1号店を開所しました。ほかにも、都有地2か所で水素ステーション整備事業者に選定されており、2025年以降をめぐって2号店、3号店を開所する計画です。運輸部門のCO₂削減貢献が期待される水素ステーションの展開を今後も進めていきます。

また、2023年には、水素エンジニアリング事業の合同会社も設立しました。当社の製油所では石油精製の過程で製造される水素を取り扱っていることから、水素設備に関するエンジニアリング技術・能力をグループ内で保有しており、岩谷産業株式会社が持つ水素分野でのノウハウやユーザーのニーズをマッチングさせることで、収益拡大を図っていきます。

資本政策

ネットD/Eレシオ1.0倍
(自己資本6,000億円以上)



- 総還元性向60%以上*
- 配当300円/株以上(下限300円/株以上)

※財務健全性目標達成時に追加還元実施

ROE10%以上

資本政策の進捗

企業価値の最大化をめざす上では、第7次中計で掲げた三位一体の資本政策、すなわち株主還元・財務健全性・資本効率の3つをバランス良く拡大していくことが重要だと考えています。特に、資本効率と財務健全性は、トレードオフの関係にならないよう、収益力を向上させることで最適化していくことが重要です。

2023年度は、収益の柱である石油事業を中心とした堅調な業績を背景に三位一体の資本政策を実行した結果、株主還元・財務健全性・資本効率のすべてにおいて、第7次中計の目標を達成することができました。

株主還元については、期中に配当を2回引き上げるとともに、堅調な利益水準を踏まえ、第7次中計期間における下限配当を引き上げました。また、配当に加えて、自己株式の取得も実施することで、2023年度は単年で総還元性向60%の株主還元を実現しました。

資本効率については、製油所での計画外停止はあったものの、第6次中計期間中から取り組んできた稼ぐ力の強化により、ROEが目標の10%を大きく超過しました。

財務健全性についても、収益性の向上により第7次中計初年度からネットD/Eレシオ、自己資本の目標を達成しています。



経営基盤の変革

HRX・DX・GXの取り組み

第7次中計では事業戦略を支える経営基盤の変革として、HRX・DX・GXの取り組みを推進しています。

HRXは「人が活き、人を活かす人材戦略」を方針とし、経営戦略と人材戦略を一体化させ、会社と社員を成長に導く取り組みを進めています。2023年度は、KPIとしていたエンゲージメント指数60ポイント以上を達成、人材育成投資も1人当たり13万円を実行し、順調に進捗しています。

また、KPIの達成と同様に重要なことは、社員一人ひとりの成長です。会社の業績が向上しても社員個人々の成長が伴わなければ、持続的な企業価値の向上は難しいと考えています。そのためには、社員自身が自発的に成長していきたいという自律性・主体性が不可欠ですので、働きやすい環境の整備やスキルアップのためのプログラムの充実を進め、環境の整備が社員の意識・行動の変革につながる好循環を生み出すことをめざします。

DXについては、推進基盤の整備とデジタル人材の育成に取り組んでいます。2025年度までにデータ活用コア人材を900人創出するというKPIを掲げていますが、2023年度は初年度で目標の3分の1を超えており、確かな手応えを感

じています。

また、育成を通じてDXリテラシーの向上を図ることで、トップダウンだけでなく、現場からのボトムアップで潜在的なアイデアを吸い上げ、それをCosmo's DX Hub^{※5}などのDXイベントを通じて具現化するという仕組みを整えています。Oil領域の取り組みで述べた、製油所におけるデジタルツインの取り組みもその一つです。

最後にGXについてですが、2050年のカーボンネットゼロに向けたロードマップの実現は、まったく揺るぎのない目標です。そのマイルストーンとなる2030年には、2013年度比でGHG排出量を30%削減する計画です。2023年時点では、数字としてはまだ大きくないものの、計画に対して順調に進捗しています。

2023年度の具体的な取り組みとしては、GXリーグへの参画を表明したほか、CCS^{※6}バリューチェーンの構築に向けて、電力会社、海運会社などと協業についての検討を開始しました。また、回収したCO₂を有効活用するべく、有望な技術を持つ複数の企業と共同検討を開始しています。このように、将来のCO₂排出量削減に向けた取り組みを着々と進めています。

※5 Cosmo's DX Hub：詳細は [P.70](#)

※6 CCS (Carbon dioxide Capture and Storage)：CO₂回収・貯留。

ステークホルダーの皆さまへのメッセージ

コーポレート・ガバナンスの強化

当社は第7次中計で企業価値の向上をテーマとしていますが、その実現のためには会社の重要な方向性を決める、執行に対して監督機能を果たすことができる取締役会が重要です。取締役会に必要な外部の視点や、ジェンダー、スキル、経験面での多様性は、その役割を果たせるかどうかという点が考慮される必要があると考えています。また、事業環境が複雑さを増す中においては、従来のモニタリング機能に加えて、アドバイザリング機能も求められています。

当社の取締役会は、独立社外取締役が半数を占め、女性取締役の比率も3分の1に達するなど、持続的な企業価値向上のために必要な透明性・多様性を強化してきました。また、企業経営の豊富な実績がある人材に新たに取締役会に加わっていただき、アドバイザリング機能の強化も図られると考えています。当社の取締役会は、社外取締役もコメントしているとおり、非常に発言しやすい雰囲気になっており、自由闊達な議論を重ねています。加えて、社外取締役に対しては、現場での見学や勉強会などの機会を可能な限り設けるとともに、そうした場でのフリーディスカッションも大切にしています。こうした取り組みにより、議題の事前説明の際には、社外取締役からさまざまな質問や意見が出

されており、取締役会の実効性は確実に向上したと実感しています。

企業価値向上への新たな決意

当社の株価はこの1年をかけて大きく上昇し、2017年以来、6年ぶりにPBR（株価純資産倍率）は1倍を超えることができました。

PBRはROE×PER（株価収益率）といわれていますが、ROEはグループ全体の収益性の向上、資本政策の実行により、高い水準を実現できていると評価しています。一方、PERについてはもう少し上げていく余地があるという認識です。将来に向けた成長の柱であるNew領域については、時間軸の長い事業もあり、株主・投資家の皆さまに将来性をお伝えしきれていないところもあると思っています。この点に関しては、New領域の成長ストーリーとともに、実績を着実に積み上げながら、社長の私らがお伝えしていく必要があると考えています。従前より、資本市場との対話に力を入れてきましたが、New領域における当社の取り組みをより一層ご理解いただくためにも、株主・投資家の皆さまとのエンゲージメントを充実させていきます。

また、PBRは1倍を超えましたが、企業価値向上の観点からは決してゴールではなく、むしろようやくスタート地点に立てたという認識です。持続的な企業価値の向上に向けては、財務面での経営目標の達成はもとより、株主・投資家

の皆さまを始め、お客様や地域住民の方々、社員、取引先、金融機関、行政機関など、あらゆるステークホルダーの皆さまからコスモエネルギーグループはいい会社だとして評価いただくことが必要です。このことを踏まえても、第7次中計の初年度は財務面も含めて一歩前進できたと自負しています。

2024年度以降も第7次中計の達成、そしてその先のVision 2030の実現に向けて、さらに二歩、三歩と着実に前進し、企業価値向上に全力を尽くしていきます。エネルギー業界は大きな変革期を迎えていますが、これまでの延長線上にはないコスモエネルギーグループの新たな成長にぜひご期待ください。



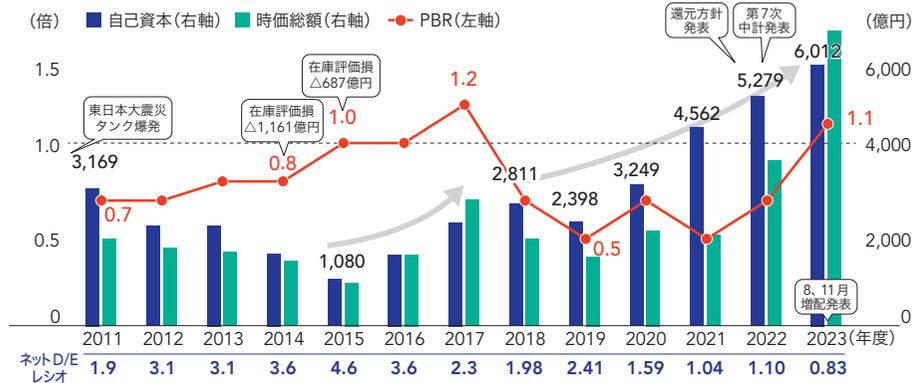
企業価値向上への取り組み

当社グループは、東日本大震災による事故の影響や、原油価格の下落に伴う大規模な在庫評価損の計上などにより財務健全性が著しく毀損していましたが、第6次中計（2018～2022年度）期間中に各種施策を着実に実行したことで、一定の水準にまで回復しました。2022年度には大規模な還元強化を明記した株主還元方針を発表、2023年3月には新たな資本政策を含む第7次中計を公表しました。

堅調な収益をベースに、三位一体の資本政策（株主還元・財務健全性・資本効率）を実現した結果、2023年度中に株価は大きく上昇し、PBRは1倍を超えました。

PBRは1倍を超えましたが、これをスタートラインと捉え、さらなる企業価値向上に向けて、第7次中計の各施策に取り組んでいきます。

PBRおよび自己資本・時価総額の推移



ROE推移

