

## 社外取締役インタビュー

## 「長期的な企業価値向上に向けて」

経営環境の変化が激しいなか、  
経営スピードの更なる加速へ

独立社外取締役（監査等委員） 神野 榮

略歴、選任理由については、P30をご覧ください



**Q** コスモエネルギーグループはどのような企業グループですか？  
強みや課題と思われる点についてもお聞かせください。

**A** 総合石油エネルギー企業として、石油開発（上流）から石油精製販売（下流）までの一貫体制に石油化学部門が加わった強い収益構造で、第三極として小粒ながら強固なバリューチェーンを築いています。中期経営計画で取り組んできた施策をやり遂げ、果実を確実に刈り取ることが今後の課題です。

**Q** 社外取締役から見た経営の評価を教えてください。

**A** 中期経営計画が単なる期待でなく、まさに経営計画の柱として位置付けられています。大震災による大変なハンディキャップを克服し、各事業の基盤強化がスピーディーに行われたことで目標を上回るポートフォリオの改善を実現し、収益構造が大きく改善しています。

**Q** 持株会社体制に移行してから、経営の変化はありましたか？

**A** 監督と執行の分離により、全体を俯瞰する持株会社と執行に責任を持つ各中核会社の役割が明確になり、各部門の課題が具体化しました。各々が責任を持ってその課題に取り組むことによって、経営のスピード感が増し、成果に結びついてきていると感じています。

**Q** 社外取締役として、ご自身が果たしていきたい役割を教えてください。

**A** 取締役会だけでなく、各部門とも意見交換し、そこから見出した課題をもとに率直に発言することで、取締役会の議論の活性化に貢献していきたいと考えています。

**Q** 取締役会において発言される際、特に意識していることがあれば教えてください。

**A** 議案に対し、そのロジック、特に現状および将来の市場評価とリスクの可視化を意識しています。

**Q** コスモエネルギーグループが、更に企業価値を向上させるためには何が必要ですか？

**A** 持株会社と各中核会社の役割が明確になったことで、経営スピードが増したように感じますが、経営環境の変化が激しいなかでは、更なる加速が必要だと考えています。

**Q** 最後に株主のみなさまへのメッセージをお願いします。

**A** 第5次連結中期経営計画において、持株会社化を機に、事業ポートフォリオ、精製部門の強化などは計画以上に進展しています。その効果は収益にしっかり表れてくるはずですので、今後にご期待ください。

コスモエネルギーグループは、10名の取締役のうち、社外取締役を4名選任しており、国内から2名、海外（中東・アブダビ首長国）からの2名で構成されています。

独立社外取締役である神野氏からは、持株会社体制前後の経営変化等について、本年6月から社外取締役として経営陣に加わったカービ氏からは、グループの更なる企業価値向上に必要な施策等について、率直なご意見および提言を頂きました。

## 健全な財務体質と安定配当の実現へ向け、フリーキャッシュフロー創出力の強化へ

社外取締役 ムサッバ・アル・カービ

略歴、選任理由については、P29、P30をご覧ください



**Q** コスモエネルギーグループの優れている点（強み）、課題と思われる点をそれぞれお聞かせください。

**A** 強み：日本国内の下流（石油精製販売事業）で長いビジネス実績があり、経営環境がめまぐるしく変化するなかでも、対応していく力を備えていると思います。

課題：日本国内では非常に難しい局面に直面しています。この段階での一番の課題は高レバレッジのバランスシートです。それが足かせとなって、新たな成長機会が限定的になっていることに加え、原油価格など変動性の高いエネルギー市場に対する耐性が低くなっていると感じています。

**Q** コスモエネルギーグループが、更に企業価値を向上させるためには何が必要だと思われますか？

**A** 石油精製販売の収益力強化に注力した上で、風力発電事業や石油化学事業などのビジネス拡大にも重点をおいた、磐石な中期戦略（5年計画）を策定することが必要だと思います。健全な財務体質の実現と株主への安定配当を達成すべく、フリーキャッシュフロー創出力の強化に注力すべきだと思います。

**Q** 今年度から社外取締役として取締役会に参加するにあたり、果たしていきたい役割について、お聞かせください。

**A** 計画やビジョンに対し、社外取締役として客観的な意見を述べることで、原油や石油製品などの商品価格の見通しが不透明な中でもより良い方向に向かえるよう、戦略の策定や軌道修正のサポートをしていきたいと考えています。

**Q** 筆頭株主であるMICとして、コスモエネルギーグループの経営に何を望みますか？

**A** 2015年10月に持株会社体制へ移行後、経営の監督と業務執行を分離したことで、持株会社の取締役はグループ全体の戦略策定に注力できるようになりました。今後はグループ全体でフリーキャッシュフロー創出力の強化とバランスシートの改善に取り組み、安定配当の継続、および国内外を選択肢に入れた新分野での成長を遂げてくれるものと期待しています。

**Q** 最後に株主のみなさまへのメッセージをお願いします。

**A** 高齢化と省エネ化という構造変化に伴い、日本国内の石油製品需要は減少傾向にあります。そのような難しい局面でも、コスモエネルギーグループは石油精製、石油製品販売、石油化学などの事業では既に競争力強化の取り組みを進めています。また、石油開発ではハイル油田による生産量拡大、風力発電では発電能力拡大に取り組んでいます。これらの取り組みにより、コスモエネルギーグループの存在感は高まっていくと思いますので、どうぞご期待ください。