社外取締役インタビュー

長期的な企業価値の向上へ、一人ひとりがその役割を果たす。

独立社外取締役 監査等委員
宮本 照雄

略歴、選任理由については、P40をご覧ください

Q.社外取締役から見て、コスモエネルギーグループの印象と、強みや課題と思われる点をお聞かせください。

A.コスモエネルギーグループは、お客様にガソリンなどの石油製品を提供するだけではなく、原油の開発、生産、輸送から精製、販売までの流れを総合的にカバーし、一貫して事業を展開しています。この強みを生かし、新連結中期経営計画の施策を推進し、コスモエネルギーグループのブランド価値やレピュテーションなどの社会的評価を含めた企業価値の最大化が今後の課題です。

Q.企業経営における独立社外取締役の役割について、お考えをお聞かせいただけますか。

A.独立社外取締役には、一般株主の利益保護の観点から、取締役会等を通じて、企業価値の向上のための必要な助言を行い、経営陣や支配株主から独立した立場を生かして取締役の職務執行を監視するとともに、ステークホルダーの意見を経営に反映させるという役割が期待されています。それぞれ大事な役割ですが、その中でも、私は会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図ることに重点を置いています。

Q.社外取締役から見た経営の評価をお聞かせください。

A.東日本大震災による大きな被害により経営環境が厳しい中にあって、全社一丸となって前連結中期経営計画の施策を着実に、そして粘り強く実施したことにより、目標を上回る収益の改善を実現し、第三極としての強固な地位を確立しています。

Q.「長期の事業の方向性」をどう評価されていますか？

A.長期の事業の方向性としては、石油関連事業の競争力をより高めて収益力の向上に繋げる一方で、脱化石燃料の動きに対応して、原料・素材に関連する石油化学事業に更に注力するとともに、再生可能エネルギー事業を新たな事業の柱へと育てるとしています。この事業の方向性は、地に足が付いた、とても分かり易いものであり評価しています。

Q.「新連結中期経営計画」、スローガン「Oil＆New」をどう評価されていますか？また、「新連結中期CSR計画」をどう評価されていますか？

A.新連結中期経営計画では、石油開発や石油事業での収益力強化を基に財務基盤を確立し、その上で長期的な方向性を見据え、次の成長へ向け事業ポートフォリオを強化するとしており、「Oil ＆ New」は、このプロセスと意思を的確に示したものと評価しています。また、新連結中期CSR計画では、ESGの観点に基づく活動をグループおよび取引先を含むサプライチェーン全体で推進し、当社グループの持続可能な成長を通じてSDGs実現へ貢献するとしており、より良い未来に向けて当社も貢献できると思っています。

Q.コスモエネルギーグループのコーポレート・ガバナンスに関して、優れている／強みと思う点、課題と思う点をそれぞれお聞かせください。

A.コスモエネルギーグループは、コーポレートガバナンス・コードへの対応も積極的であり、また、コーポレート・ガバナンスの強化による企業価値の向上に経営トップが高い意識を持っており、社員が闊達に意見を述べる企業風土があります。今後ともコーポレート・ガバナンスに対する透明性の確保に向けて、会社の経営に関する財務情報とともに、ESGに関する取り組み内容等の非財務情報を株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに適時に開示することが求められます。

Q.「取締役会の実効性」をどう評価されていますか？

A.取締役会での重要審議事項には、当年度連結経営計画（中核事業会社を含む）の進捗状況、次年度連結経営計画、連結中期経営計画などがあります。例えば、連結中期経営計画の審議では、各取締役から質問・意見が提起され活発に議論されており、取締役会の実効性は十分に確保されていると思います。

Q.その他、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまへのメッセージをお願いします。

A.コスモエネルギーグループでは、長期的な企業価値の向上に向けた新連結中期経営計画を若い社員をはじめとして全員が共有し、一人一人がその達成に向けて役割を果たしてまいりますのでご支援ください。

これまでの様々な施策を生かし、新連結中期経営計画を達成へ。

社外取締役

カリファ・アル・スウェイディ

略歴、選任理由については、P39をご覧ください

Q.社外取締役から見て、コスモエネルギーグループの印象と、強みや課題と思われる点をお聞かせください。

A.コスモエネルギーグループは、石油精製、石油化学、再生可能エネルギー事業等、幅広い事業の運営と管理を長い間行ってきています。その中で蓄積されたノウハウを生かして、厳しい経営環境の中で生き残り、力強く成長しています。コスモエネルギーグループの状況は、在庫影響が大きかった2014年度と比べ明らかに改善しており、とりわけバランスシートが強化されました。その結果、コスモエネルギーグループは石油関連事業だけではなく再生可能エネルギー事業などに更に注力し、より企業価値を高めていける勢いを現在持っています。

Q.企業経営における社外取締役の役割について、お考えをお聞かせいただけますか。

A.社外取締役は、会社の意思決定プロセスに独立的かつ斬新で多様な視点からの意見を述べることによって、企業価値を向上させる役割を担っています。また、株主の立場から見て事業戦略や事業計画が堅固で受け入れやすいものになるよう、フィードバックや課題を経営陣に提供する役割を担っています。

Q.「新連結中期経営計画」をどう評価されていますか？

A.新連結中期経営計画では、各事業（石油精製・販売、石油化学、石油開発）の強みをフルに活用しつつ、風力発電事業の成長に着目し将来的な基盤を確立できるようバランスがとれた投資を行います。様々な取り組みを通して、経常利益（在庫影響除き）を800億円改善させることを目標としています。新連結中期経営計画に従って実施する取り組みにより財務体質や収益性を改善し、ひいては株主の皆さまにとってより魅力的な企業となるよう、大きな期待を寄せています。

Q.コスモエネルギーグループのコーポレート・ガバナンスに関して、優れている／強みと思う点、課題と思う点をそれぞれお聞かせください。

A.2015年10月の持株会社化以降、コスモエネルギーグループは監督機能と業務執行機能を分離しました。その結果、取締役会は現在、監督機能のみに専念しています。コーポレートガバナンス・コードに対応し、複数の社外取締役の任命により、透明性が高まり、モニタリングが強化され、間違いなくより良い方向へ向かっていくものと信じています。

Q.「取締役会の実効性」をどう評価されていますか？

A.企業の戦略的方向性の策定、各事業のライフサイクルに適した対応、企業文化の醸成への貢献とともに、業務執行の監督機能を全うできるかどうかが、取締役会の有効性の主な要素となります。コスモエネルギーグループは中期経営計画に基づいて施策を実行しており、実行プロセスと結果のレビューは取締役会にて、効果的に管理されています。

Q.筆頭株主であるMIC（Mubadala Investment Company）として、コスモエネルギーグループの経営に望むことは何でしょうか。

A.新連結中期経営計画は、収益性の改善と将来のエネルギー動向に対応するため、より多様で安定的なビジネスモデルの開発に重点を置いています。経営陣は、収益性を改善し、新連結中期経営計画の目標を達成するために、引き続きあらゆる努力をしていかなければなりません。全てのステークホルダーに最高の価値を提供するためには、予算に応じ適切なタイミングでの投資を実施すべきでしょう。

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.コスモエネルギーグループは、持株会社体制への移行、ヘイル油田の開発、新たなアライアンスなど、様々な取り組みを実施してきました。このような取り組みによって、過去2、3年の間に企業価値が上昇しました。新連結中期経営計画を順調に進めていくことができれば、今後の更なる企業価値向上に繋がっていくと考えています。

Q.その他、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまへのメッセージをお願いします。

A.日本の石油製品の需要は、多くの要因（特に高齢化と自動車の燃費向上）によって構造的に減少しています。コスモエネルギーグループは、様々な施策に取り組み、これらの課題に対応してきました。そして、今回策定した新連結中期経営計画の経営目標を達成できると、私たちは強い自信を持っていますので、これからのコスモエネルギーグループにご期待ください。