



## 環境変化に柔軟・適切に対応しながら、 「Oil&New」の実現に邁進します

代表取締役社長 社長執行役員 桐山 浩

### 環境は変化するも引き続き

#### 「Oil&New」の基本方針を着実に実行します

新型コロナウイルスの感染拡大や原油価格の下落など、予期せぬ事態が相次いで起こり、世界経済とエネルギー業界は、激動の波に巻き込まれています。コスモエネルギーグループもさまざまな影響を受けていますが、私は現在の状況下でも、やるべきことは変わらないと考えています。

前第5次中期経営計画から全社を挙げて懸命に進めてきた構造改革により、事業に抵抗力をつけることができた強く実感しています。一例をあげるならば、構造改革の中で、燃料油の中期的な需要減少に備えた体制構築が完了していたため、燃料油需要の減少に対して、外部調達を調整することで、製油所の稼働率を低下させることなく、対応が可能になりました。業界再編が進む中で、統合による規模の拡大よりも、バランスを重視した戦略が功を奏したと感じています。

石油を始めとする化石燃料は、日々の生活に欠かすことのできないエネルギーですが、温暖化が及ぼす気候変動が深刻化する中、消費抑制が強く求められるようになってきています。石油需要は2040年には現在の半分程度にまで減少するとの見方が有力ですが、私は、新型コロナウイルス感染症が与える影響を考えると、脱化石

燃料がさらに加速する可能性もあると思っています。長期的な大きな潮流を捉えつつ、短期的な変化に柔軟に対応しながら、石油関連事業の競争力の強化と再生可能エネルギーへのシフトを同時に進める「Oil&New」の基本方針を着実に、かつスピード感をもって実行することで、企業価値の向上をめざしてまいります。

### 2019年度実績

2019年度は、売上高で前年比324億円減収の27,380億円、在庫影響を除いた経常利益は同389億円減益の685億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同813億円減益の-282億円となりました。当期純利益の主な減益要因は一時的な原油価格下落による在庫評価損-522億円によるものです。

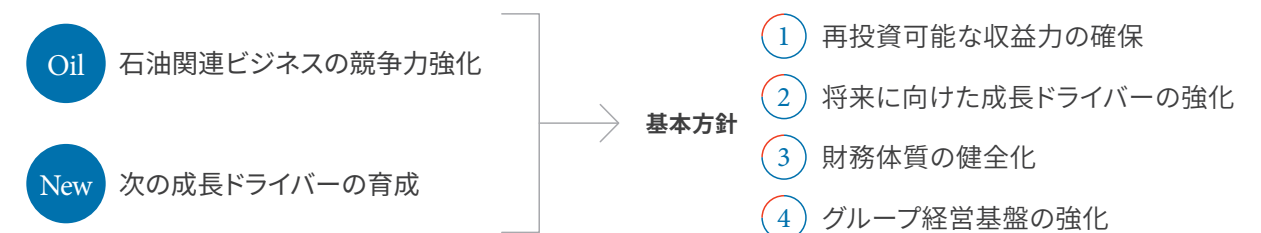
石油事業は、キグナス石油への供給開始やIMO規制強化に伴う低硫黄C重油市況良化の影響を享受しましたが、新型コロナウイルスの影響で各種製品市況が悪化したことにより減益となりました。石油化学事業においては2018年度に実施した定期整備影響解消による数量改善効果がある一方で、石油化学市況の悪化により減益となりました。石油開発事業では既存油田の生産数量は回復しましたが、ヘイル油田の生産数量を抑制したことや原油価格下落により減益となりました。

#### 第6次連結中期経営計画

## Oil & New

石油のすべてを。次の「エネルギー」を。

コスモエネルギーグループは次の一歩へ。石油ビジネスをコアにして、次の事業ポートフォリオを構築。



## 中期経営計画は着実に進捗しています

第6次連結中期経営計画の重点施策は、着実に進捗しています。2022年度には在庫影響を除く経常利益1,200億円を目標に掲げ各施策に取り組んでいます。

### 重点施策 1 石油事業のさらなる競争力強化

石油事業においては、国際海事機関(IMO)の船舶燃料向け硫黄分規制が強化され、全海域で、高硫黄C重油が使えなく

なりました。当社グループでは、規制が導入される2020年よりも前倒して製油所の重質油熱分解装置(コーカー)を増強し、高硫黄C重油を生産しない体制を構築しました。また、2017年に資本業務提携契約を締結したキグナス石油への燃料油供給を2019年7月から開始しています。2020年度はさらなる販売数量増加により収益改善効果を見込んでいます。

石油開発事業では、2017年度よりヘイル油田において生産を開始しておりますが、2019年度は当初想定よりも油層の圧力低下が見られるため、生産を意図的に抑制いたしました。2020年度に油層圧回復のため、2次回収に向けた投資を実施する予定

石油事業とのシナジーを追求しながら、積極的な投資を行っています。国内最大規模のエチレン生産能力を持つ丸善石油化学は、環境に左右されにくい機能品の生産を拡大します。例えば、2020年に荒川化学工業と共同で建設している、紙おむつ等の衛生材料の組み立てに用いられる水素化石油樹脂の生産設備が完成する予定です。また2020年度には、ヒュンダイオイルバンクとの合併会社となるヒュンダイコスモペトロケミカルにてパラキシレン製造装置の競争力向上のための省エネ・増産投資が完了する予定です。2021年度には、基礎化学品の高付加価値化を目的として丸善石油化学と共同で建設してい

るプロピレン精留塔の商業運転が開始される見込みです。

### 重点施策 3 業務改革(ダイバーシティ・働き方改革)の取り組み

今後中期的に労働人口減少が予想される中、業務改革として属人的な仕事を大幅に削減し、BPOの推進や、RPAやAIといった新しいIT技術の投資が必要であると考えています。今よりもっと短時間かつフレキシブルな働き方ができる体制に変革させ、生産性の向上、ダイバーシティの推進をめざしています。

当社グループの主要各社では従前より、育児や介護支援のための在宅勤務制度を設けておりましたが、2019年度に制度



でしたが、原油価格の下落と、世界経済の状況を踏まえて、投資の実施時期を再検討しています。将来的には、フル生産による利益貢献拡大を期待しています。

### 重点施策 2 事業ポートフォリオの転換

再生可能エネルギー事業で中心となるのが、風力発電事業です。コスモエコパワーは、風力発電業界におけるバイオニア企業で、国内シェアは第3位です。陸上風力発電は2022年度までに発電量を23万kWから約40万kWに拡大する計画

を着実に進めています。洋上風力発電事業は、FIT制から入札制に移行する中で大企業の参入が予想されますが、当社は、他の大手企業に先駆けて、複数のエリアでプロジェクトを進めており、競争優位にあると考えています。秋田港・能代港、秋田由利本荘沖、青森西北沖、秋田中央海域などのプロジェクトを進め、洋上風力発電のリーディングカンパニーとしての地位を確立することをめざしています。洋上風力発電の本格展開に伴い、2030年には100万kWの発電能力をめざしています。

石油化学事業は、成長ドライバーのひとつとして位置づけ、

を拡充し、事由や場所を問わず週2日(育児や介護事由では回数制限なく)テレワークができる体制を整えています。2019年度の制度利用率は前年比で3倍以上と大きく伸びました。今般の新型コロナウイルス感染症による緊急事態宣言を受けて、臨時的に週5日テレワークとなり、本社や支店では、ほぼすべての社員が使うことになりました。既に時間や場所を問わず働く体制ができていたため、比較的スムーズに対応でき、この体制でもやっていけるという実感を持つことができました。今回得た経験を基に、当社グループの業務改革をさらに進めていきます。

### もっと先に、もっと自発的に、 もっと踏み込んだサステナブル経営を

当社グループでは、エネルギー企業として、人々の暮らしに安心・安全を提供し、なおかつ地球環境を守る責任を担っているとの自覚から、他社に先駆けて環境経営を進めてきました。最近では、製油所および工場の省エネ化、風力発電事業の拡大、CO<sub>2</sub>フリー電気(コスモでんきグリーン)の販売などを進めています。日経企業イメージ調査では、「地球環境に気を配っている」企業として、当社グループがビジネス・パーソンから第3位(627社中)に



選ばれるなど、高い評価をいただいています。

連結中期経営計画と連動して、サステナブル経営の推進を目的とした連結中期CSR計画を進めています。私自身は、環境・社会・ガバナンスに対する社会の要求が大きく高まる中で、当社も“もっと先に”、“もっと自発的に”、“もっと踏み込んだ形で”、サステナブル経営をさらに進化させていく必要があると思っています。そこで、2020年4月に、サステナビリティ推進部を立ち上げ、環境面をさらに進化させるとともに、社会・ガバナンスの面でも、環境のように先進的と言われるレベルに押し上げていきたいと考えています。当社グループは、2006年2月に国連グローバル・コンパクト(UNGC)に署名し、人権保護、不当労働の排除、環境への対応、そして腐敗防止にかかわる10原則に賛同し、その実現に向けて努力を継続しています。

ダイバーシティの推進では大きな手ごたえを感じています。2019年度に、高山氏を独立社外取締役役に迎えましたが、取締役会に女性が加わることで、議論が大きく活性化・多様化することを強く実感しました。2020年4月には執行役員における女性の登用も進めました。このような取り組みの結果、コスモエネルギーホールディングスは、経済産業省と東京証券取引所が共同で女性活躍推進に優れた企業を選定する「なでしこ銘柄」に選ばれました。まだ道半ばではありますが、この動きを加速化したいと思います。

## COSMOブランドで、「ココロも満タンに」

これまで当社グループは、「コスモ石油」のブランドで認知されてきました。しかし、地球環境問題から脱化石燃料が求められる中で、当社グループも石油事業を主力事業と据えながらも、再生可能エネルギー事業へポートフォリオの転換を進めています。ブランドについても「コスモ石油」から再生可能エネルギー事業を含めグループ全体が結集した「COSMO」としてブランドに磨きをかけ、育てていく方針です。また、「ココロも満タンに」のメッセージスローガンは、グループ共通のブランドステイメントとして引き続き使用していきます。一貫性のあるブランディングにより確立されたブランドには、消費者からの信頼や期待が寄せられるため、事業の競争力向上につながります。さらに、優秀な人材も獲得しやすくなり、社員の働く意識が向上することも考えられます。さまざまな事業活動のすべてを、一つの「COSMO」ブランドに統一



して独自の価値と存在感を発信することで、ブランド価値向上につなげていきます。

## 2020年度の見通し

2020年度は、経常利益(在庫影響除き)は300億円、親会社株主に帰属する当期純利益145億円を見込んでいます。石油事業では全世界的に新型コロナウイルス感染症影響により燃料油需要の減少が見込まれますが、当社ではキグナス石油向けの供給を拡大することで、昨年並の販売数量を維持できるものと考えています。また、2019年度に発生した原油価格の急落に伴う製品マージンのマイナスタイムラグが解消すること、台風等に伴う事故影響がなくなることにより、経常利益(在庫影響除き)は前年比226億円増益を見込んでいます。石油化学事業は海外市況の悪化や丸善石油化学での定期整備の影響から前年比77億円減益を見込んでいます。石油開発事業は原油価格下落の影響により前年比490億円減益を予想しています。

厳しい経営環境が見込まれますが主力の石油事業における強みは先に述べたように、需給バランスにおけるポジションだと考えています。当社は2019年度から開始したキグナス石油への供給により、販売量に比べて生産能力が不足している、ショートポジションです。現在、世界的に製油所は生産能力過多であり、製油所装置の稼働を落としています。新型コロナウイルス感染症影響により一層燃料油需要が減少するなかにおいても、当社は製油所の稼働を落とすことなく、対応することができると考えています。

## 財務体質とのバランスを考えながら株主還元を進めます

2019年度は、原油価格の下落による在庫評価損の計上により、財務体質の改善がやや足踏みしましたが、各事業において掲げている施策は順調に進捗していることも踏まえ、中長期的な視点で総合的に判断し、2019年度の配当は一株当たり80円といたしました。今後も財務体質とのバランスを鑑みながら、持続性

のある安定配当を維持していきたいと考えています。

新型コロナウイルス感染症は、当社グループにとりましても、少なからず影響があり、中には、想定していた施策実行のタイミングを再検討しなくてはならないものも出てきました。しかしながら今は、目の前にある状況に合わせて、どれだけ正しい判断ができるのか、経営者としても、企業としても、その本質が問われているのではないかと感じています。

私が確信しているのは、当社グループがこれまで行ってきた施策が強みとなり、環境の変化に応じて、事業のバランスを組み替え、シナリオを自由に組み立てられる企業になっているということです。足元の事業環境は厳しいものの、この厳しさは、当社グループにとってきっといいチャンスになってくれるはずです。社員が誇れる「いい会社」、持続的に成長できる「続く会社」をめざし、これからも全社一丸となって取り組んでまいります。

株主様を始め、お客様、お取引先様など、すべてのステークホルダーの皆様には、今後とも末永くご支援いただきますよう、お願い申し上げます。