

社外取締役メッセージ

変化の時代に、
攻めと守りの両面から
経営に貢献する

独立社外取締役 監査等委員
高山 靖子

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。

コスモエネルギーグループは、産業や社会のインフラを担うという強い使命感のもと堅実な経営がすすめられており、明るくオープンで、風通しのよい組織風土が特長と感じています。

強みとしては、石油関連分野においてアップストリームからダウンストリームまで一貫した体制を保持していること、加えて成長が期待される風力を中心とする再生可能エネルギー事業にも注力していること、それらによって、厳しい外部環境変化にも耐えうるポートフォリオを有していることにあると考えています。いま、世界的にエネルギーの構造転換が進む中であって、石油関連事業と再生可能エネルギー事業の適切なバランスをとりつつ、変化に柔軟に対応していくことが課題と捉えています。

独立社外取締役として、ご自身が行われた内容、
また今後の取り組み課題についてお聞かせください。

株主、お客様、お取引先様、従業員など多様なステークホルダーの視点からの気づきやこれまでの事業会社での経験等をベースに、取締役会や各委員会等で率直な質問や提言を行うことに努めております。また、就任1年目であることから、コスモエネルギーグループの活動について深く知るため、事業等の説明の機会や現場を見る機会、対話の機会を多くいただきました。

今後とも、独立社外取締役として、時代の潮流を見据えた経営判断の後押しをしていくために社内外の情報収集に努めるとともに、グループを取り巻くさまざまなリスクの感度を高めていくことを通じて、攻めと守りの両面から貢献してまいりたいと思います。

「取締役会の実効性」をどう評価されていますか？

毎年取締役会の実効性評価を実施しており、確実にPDCAを回すことにより、改善の積み重ねがなされて現在に至っていることを評価しております。その結果、取締役会メンバーの多様性が図られるとともに、議論の内容・質ともに、従来のマネジメント機能からモニタリング機能の発揮へと重心を移しつつあります。また、自由闊達でオープンな議論がなされており、その実効性は高まっていることを実感しています。

なお、監査等委員会の実効性評価も毎年実施し、結果を取締役会で報告するなど、ガバナンス体制の質的向上に資する活動を継続的に行っています。

その他、株主を始めとするステークホルダーの皆様への
メッセージをお願いします。

いま、世界中でコロナ禍を契機に、産業構造はひとつの転換点を迎えています。こうした中長期的な事業環境の変化を踏まえて、社会課題解決と事業収益の両立によるサステナブルなグループ経営のあり方、併せて、ホールディングスとしての適切な経営資源の配分とそのモニタリングが課題になってくると認識しています。

今後とも、コスモエネルギーグループが本当に社会に必要とされ、長期的に健全な収益を生み出せる企業グループとしての存在感を示せるよう、ステークホルダーの立場からの指摘・提言を通じて独立社外取締役としての責務を果たしてまいりたいと思います。

経営幹部との議論で
ステークホルダーの立場から
経営を評価する

社外取締役
サーレハ・アル・マンスーリ

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。

コスモエネルギーグループは石油精製、石油化学、および再生可能エネルギー事業で豊富な運営経験を持っています。その経験によって極めて困難な事業環境や財務状況でも生き残りを果たし、5年前と比較しても、その状況は改善しています。新型コロナウイルス感染症の蔓延に端を発した現況下においても、私たちはコスモエネルギーグループが柔軟に投資判断することを期待しています。なかでも、第6次中期経営計画のもとでキャッシュフロー経営と効率的な資本配分が重要であることを強調したいと思います。

コスモエネルギーグループが、
さら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？

コスモエネルギーグループは、過去数年間で、持株会社体制への移行、ヘイル油田の開発、丸善石油化学の子会社化、および風力発電の発展など、幾つものイニシアティブを発揮し、より強固で弾力的な事業モデルを構築してきました。さらなる企業価値を向上するためには、第6次中期経営計画を確実に遂行することができるかが重要になってきます。第6次中期経営計画は、石油製品のような中核事業のキャッシュフローを最大化し、一方で、風力や石油化学など成長分野の戦略投資を強化するバランスの取れた計画です。鍵となるのは、十分な資本政策の維持とコスト最適化です。

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やご自身の専門性についてお聞かせください。

コスモエネルギーグループは第6次中期経営計画を戦略的に

実行しています。その計画は、営業利益の改善、戦略的な投資、およびバランスシートの改善に焦点を定めており、これは継続的に行うものであります。私は、事業戦略やその実行について経営幹部と議論することを期待しており、また、これらがステークホルダーの立場から適切であるのかを評価していきたいと考えております。

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。

第6次中期経営計画は、将来のエネルギーシナリオに立ち向かうために収益改善し、また、より多様で安定的な事業モデルの構築を多面的に取り組む計画です。その事業環境は、新型コロナウイルス感染症の世界的大流行により、深刻な影響を及ぼしています。私たちは、経営幹部が、構造的な収益性や資本構造を改善するとともに、フリー・キャッシュ・フローを維持し、安定的な配当がかなうよう最善を尽くすことを期待しております。

その他、株主を始めとするステークホルダーの皆様への
メッセージをお願いします。

日本における石油製品需要は、人口高齢化や燃費効率の改善などにより、構造的な減退傾向にあります。コスモエネルギーグループは、石油精製、石油販売、および石油化学分野の競争力の強化に向けた幾つものイニシアティブを発揮することで逆境を乗り越えてきました。また、ここ数年では風力事業も成長しています。新型コロナウイルス感染症は、エネルギー企業に大きな課題になっています。しかしながら、私たちは、経営幹部がこの困難な時代を切り抜け、株主還元を向上できるものと前向きに捉えています。