

サステナビリティ

SUSTAINABILITY



55 特別対談
マテリアリティを
サステナブル経営の軸に

59 コスモエネルギーグループの
サステナブル経営

61 環境とのかかわり

65 社員とのかかわり

68 ステークホルダーダイアログ
すべての人が尊重される
社会に向けて

69 お客様とのかかわり

73 安全施策の徹底

75 ガバナンス体制の強化

77 コーポレート・ガバナンス



特別対談

マテリアリティを サステナブル 経営の軸に

代表取締役社長
社長執行役員

桐山 浩

ICEF 運営委員会議長
元国際エネルギー機関 (IEA) 事務局長
タナカグローバル (株) CEO

田中 伸男氏

コスモエネルギーホールディングスではマテリアリティ特定のプロセスで有識者との対話を行っています。その一環でタナカグローバル株式会社の田中伸男CEOをお招きし、当社社長との対談を行いました。

マテリアリティ特定プロセスはP18

田中様は経済産業省を経て国際エネルギー機関(IEA)の事務局長を務めるなどさまざまな経歴をお持ちで、当社グループの経営環境に関する有識者であり、有意義な対談となることと思います。

まずは田中様から今回の対談について一言いただけますか？

田中 いろいろなステークホルダーとの対話、議論を経ながら検討しているのは非常に面白いと思います。ステークホルダーとの対話をやらないと、なかなかマテリアリティの特定はできません。社内だけでなく、社外の意見にも耳を傾けなければなりません。

桐山 我々にとっては初の取り組みです。従来は連結中期経営計画策定に合わせて

社内でもマテリアリティを特定していました。しかし、サステナビリティの重要性がますます高まっていることに加え、当社グループの事業を取り巻く社会情勢も刻々と変容していることを踏まえ、今回マテリアリティを見直し、その特定プロセスを透明化することにしました。社内の取締役で結構活発な議論をしました。マイナーな意見も出ましたが、社内だけで議論するとやがて当たり前のテーマに収斂していきます。しかし、それはあくまでも我々の論理です。外の目からどのように見えるのかを知りたいですし、それが大事だと感じています。忌憚のないご意見を聞かせていただきたいと思っています。

それでは今回特定したマテリアリティの概要はどのようなものでしょうか？

桐山 まず、GRI、SDGs、SASBなどをベースに、他社事例やガイドライン等から重点課題領域を把握した154項目を選定し、そこからマテリアリティ候補として41項目に集約しました。その中で現時点では合計10個の項目が最重要マテリアリティとして特定されています。Eからは気候変動対策、製品仕様とクリーンな燃料ブレンド、クリーン技術の機会の3つ。Sからは労働安全衛生、ダイバーシティと機会均等。Gからは安全操業・安定供給、リスクマネジメント、コンプライアンス、収益基盤事業の構造改革、倫理と誠実性の5つです。これらを見極めていかないと、会社の将来が危ういと感じていますので、有識者のご意見も聞きながらアップデートしていけたらと思います。

田中 気候変動がとにかく一番高いので驚きました。石油会社であるにもかかわらず、気候変動対策が最も重要なマテリアリティだという意識のもとに活動しているのはすごいことだと思います。「Oil&New」という戦略を立てられて、そのOilの部分をできるだけグリーンにしていきながら、Newの部分を加えていくという両方の柱で走ってこられたわけですね。

エネルギー業界を取り巻く昨今の状況についてお聞かせください。

田中 最近は消費者行動が大きく変わってしまいました。新型コロナウイルスによる新行動様式で、石油が大きな影響を受けたわけですから石油会社としてどのようにして新しいビジネスを考えていくのかというのは、世界中の石油会社にとっての課題です。私は今までエネルギーを供給サイドから見てきました。ところがこれからは、需要サイドから見ていく必要があると感じています。現IEA事務局

長であるファティ・ビロル氏は、パリ合意に関して、「以前より実現が難しくないかもしれない」と言っています。その理由は3つあります。1つ目が再生エネルギーのコストが安くなっているから。2つ目は120か国以上が脱炭素、2050年カーボンニュートラルを宣言しているから。3つ目は企業の脱炭素化からです。米国ではGoogle、Apple、Facebook、AmazonのGAFAに代表されるIT産業を中心に脱炭素の流れが加速しています。しかもサプライチェーンを含めてです。それに追隨して、自動車会社も宣言し始めています。つまり、需要側が脱炭素を実現するのに合わせて、供給する側がエネルギー源を脱炭素にしなければならない。そうするとAppleやメルセデスに部品を納入する会社もカーボンフリーで作らないといけない。このように供給サイドだけでなく、需要サイドからくる制限がエネルギー分野を大きく変えていくことでしょう。

こうした流れを受けて、マテリアリティを見直すきっかけについて、桐山社長の考えをお聞かせください。

桐山 今の中計(2018年度～2022年度)を作るときに、この先石油はどうなるのかを見直してみました。化石燃料を扱っている会社でありながら「脱化石燃料」や「脱石油」を長期ビジョンに織り込んで、社内でも侃々諤々の議論をしました。多くの石油会社はガスへと進みますが、ガスも同じ化石燃料ですから五十歩百歩です。アブダビ首長国のMubadala Investment Company (MIC)から来ている社外取締役も「脱化石燃料だ」と言いますからね。だから思い切ってリニューアブルを柱にしようと思ったのです。「環境のコスモ」という当社のブランドとも整合性があるということで、社員からの共感もすんなりと得られました。まだその頃はマテリアリティという

言葉は浸透していませんでしたが、振り返ってみるとマテリアリティに通じる議論だったのではないかと思います。それが新型コロナウイルスの影響でいち早く具現化したかたちです。石油は連産品です。原油を精製してガソリン、ジェット機燃料、軽油、重油など各石油製品が同時に生産されます。ところがロックダウンや自粛の影響で、ジェット機燃料の需要が突然消失してしまいました。ガソリンの消費も減少しており、石油製品の構成が大きく変わってしまうこととなります。こうした需要サイドの変化に合わせて供給をフィットさせていくのが難しいところです。

田中 アブダビもサウジアラビアもそうです。5年ほど前にサウジアラムコ社^{*1}の取締役会が東京で開催された際、「石油需要のピークが来るのは何年だと思いますか？」という質問がありました。米国の経済アナリストでエネルギーの専門家でもあるダニエル・ヤーギン氏は、「2035年だと思う」と答えました。これはエネルギーの専門家たちの間では常識です。しかし私は、「2030年より前ではないか」と答えたのです。それどころか最近では新型コロナウイルスの影響で、「もしかしたら2019年がピークだったのではないかと」さえ言われ始めています。

桐山 なるほど。我々もそのような動きに対応すべく、最近では水素、アンモニア、メタネーション^{*2}などを検討していますが、やはりグリーンにするためには、最終的にリニューアブルエナジーが大量にないと不可能です。水素やアンモニアのインフラを整備しつつ、リニューアブルも増やす。どれが残るか、どれが主力になるかはわかりませんが、パラレルに走らせていこうと考えています。

田中 風力に力を入れているのは正し

い選択だと思います。特にオフショア風力発電は、まだまだいけますから、私としては非常に期待をしています。

—— 田中様は、ジェンダーバランスと気候変動に関する講演もされていますが、当社マテリアリティの「ダイバーシティと機会均等」についてはどのようにお考えですか。

田中 世界のリーダーが一堂に会して技術イノベーションによる気候変動対策を協議することを目的として、2014年以降毎年、日本政府主導で「Innovation for Cool Earth Forum (ICEF)」が東京で開催されています。私は議長のような役割を担っているのですが、昨年「ジェンダーと気候変動の相乗効果の可能性」についての提言がありました。女性の参加がイノベーションの推進に大きな役割を果たすというのです。実証的な分析では、気候変動はジェンダー・ニュートラルではなく、女性の参加率が高いほど、気候変動へのパフォーマンスが高くなる事が示唆されています。「ダイバーシティと機会均等」を一生懸命推進されているのは素晴らしいことです。御社はTCFD提言に賛同署名し、シナリ

オ分析を始めとして、今後もいろいろなディスクロージャーをされていかれると思います。そこでシナリオを組んでビジネスプランを作っていく中で、ダイバーシティについてのインデックスを入れてディスクロージャーしたらよいのではないのでしょうか。例えば、「取締役会の女性比率を30%にする」などのターゲットを設定していくとか。それが実は地球環境問題においても前向きなインパクトになるのではないかというのが私の仮説です。

桐山 それは興味深いですね。私が社長に就任して以来、社外取締役の女性比率を上げています。今年も女性取締役が1人加わって20%となりましたので、あと1人増やせば30%になります。女性が加わることで、議論が活発になり多様化します。いろんな視点で意見をいただけるので、本当にいいことだと感じています。ジェンダーの問題に関しては、具体的な人事の施策に落とし込んでいきたいと思っています。

田中 エネルギー企業は、残念ながら女性比率が低い傾向にありますね。これは日本だけでなく、世界的に見てもそうです。特に伝統的な石油・ガス業界では

女性が少ないです。ただ、再生エネルギー業界は逆に、女性が相対的に多いです。新しい分野なので女性が入りやすいと考えられます。御社も新しい分野に移行していけば、女性が増えてくるチャンスがあるのではないのでしょうか。

桐山 当社の管理部門は女性比率が高いです。一方で販売部門や製造部門は男性比率が高いです。お客様の半分は女性なのに、販売部門が男性ばかりなのは不思議ですね。いろんな部署で男女比率を整えていくことで、多様化を推進していきたいと思っています。

田中 マテリアリティの中でも、労働安全衛生や安全操業・安定供給が挙げられていますが、安心安全に対する意識は、一般的に女性のほうが高いとされています。

桐山 東日本大震災では、千葉製油所のLPG出荷装置および貯槽設備において、火災・爆発事故が起きてしまいました。そこで安全意識というのが一丁目一番地なだと痛感しました。安全面から見ても、女性のほうが原理原則を守ろうとする意識が高いとすれば、ジェンダーバランスは重要だということですね。

サステナブル経営を推進して、 社会からの負託に応える 「いい会社」、「続く会社」 していきます



—— 当社グループの最重要マテリアリティについて、田中様から総括していただけますか。

田中 拝見したところ、まったく違和感がありませんし妥当だと思います。まさに気候変動がトップとなっていて、それに絡めて製品仕様とクリーンな燃料ブレンドとか、風力を始めとするクリーン技術の話だとか。どれで収益を確保していくかを考えるのが最大の仕事ですけど、その部分に先ほど述べた需要の変化、消費者行動の変化などを見ながら、適時適切に決めていく。シナリオは多数あるわけです。そのシナリオがどうなるかはわかりません。TCFDの世界に入れば、当然シナリオはいくつか作りますので、各々のシナリオに合わせてパラメーターを組んでいって、それぞれのリスクに対してどういう手を打っておくかが大切です。先行きの見通しがはっきりしない不確実性が高い現在では、シナリオ分析が鍵となります。ですから質の高いシナリオをいくつか作成して、その中で関連するマテリアリティが相互にどういったインパクトがあって、何をしておけば将来に対応できるのかを議論する。それしか生き

残る術はないのではないかと思います。ダイバーシティや安全が最重要マテリアリティの高いところにあるのは大変素晴らしいことです。さらに倫理と誠実性がここまで高いのを見て驚きました。これはなかなかありません。昨今のコロナ禍の中で、国内外の政治を見てもジャスティスとは何かを考えさせられますね。やはり企業活動にとっては、倫理と誠実性というのは無視できないエレメントであるという気がします。

桐山 これはたぶん、我が社の社風だと感じます。今はサステナブル経営を推進していますが、私はもともとCSRという考え方を大切にしている、企業市民としていかに責任を果たしていくかというのは、まさに企業倫理であると思っています。この精神は、どんなに社会の状況が変わっても通用するのではないのでしょうか。

—— では、最後に一言ずつお願いします。

田中 このように桐山社長と直接意見交換できる機会を作っていただきありがとうございます。こういうかたちで社外の専門家からの意見を聞くというのは、大

変貴重な機会かと思っています。先ほども伝えしたように、男性も女性も、ともに活躍する会社ですと、それぞれのマテリアリティについて違った意見も出てきます。ダイバーシティを切り口にして、その他のマテリアリティとリンクさせながら進めていくと、面白いことが実現できるのではないかという気がします。ですからマテリアリティ間の相互の連携とか関係を念頭に置きながらプランを練っていったら良いのではと思いました。

桐山 大変貴重なご意見をいただきまして、ありがとうございました。今までは各マテリアリティを独立事象として捉えていましたが、関連してくるという視点は面白いですね。これからシナリオを作って分析していくうえでも、マテリアリティの関連性を意識しながら進めていきます。

田中 ぜひいい会社、続く会社にしてってください。

—— 本日はありがとうございました。

この対談は2021年3月8日に行いました。新型コロナウイルス感染症の感染防止対策を十分に行った上で対談を実施いたしました。

※1 サウジアラムコ社：保有原油埋蔵量、原油生産量、原油輸出量はともに世界最大のサウジアラビア王国の国有石油会社。
※2 メタネーション：水素とCO₂からメタンを合成する技術。



変化する時代で、どのように 新しいビジネスを考えていくのが 世界中の石油会社にとっての課題