

COSMO REPORT 2025

COSMO ENERGY HOLDINGS
コスモレポート2025



コスモエネルギーグループのサステナブル経営

「コスモエネルギーグループ理念」には、社会とともに持続的発展をめざす私たちの想いが込められています。

本グループ理念に包含される「調和と共生」「未来価値の創造」は、私たちの「サステナビリティの基本的な考え方」であり、サステナビリティの推進に経営として取り組む姿勢を示しています。

私たちは自らの持続的な成長の実現をめざすとともに、事業を通じた持続可能な社会の実現に貢献することで、グループ理念の実現をめざしてきました。

グループ理念の実現には、当社グループ全体の価値観と、それに基づく行動が重要です。

グループ理念を具体的なアクションに落とし込んだ「コスモエネルギーグループ企業行動指針」は、当社グループのサステナビリティの根幹を成すものであり、

すべての社員の行動や価値観を生み出す基盤となっています。

私たちは、地球と人間と社会の調和と共生を図り、
無限に広がる未来に向けての持続的発展をめざします。

コスモエネルギーグループ理念

サステナビリティの基本的な考え方

調和と共生

- 地球環境との調和と共生
- エネルギーと社会の調和と共生
- 企業と社会の調和と共生

未来価値の創造

- 顧客第一の価値創造
- 個の多様な発想による価値創造
- 組織知の発揮による価値創造

コスモエネルギーグループ企業行動指針

第1章

安全で事故のない
企業グループであり続けます

第2章

お客様の信頼と満足に応えます

第3章

人を大切にします

第4章

地球環境を大切にします

第5章

社会とのコミュニケーションを
大切にします

第6章

誠実な企業グループで
あり続けます

コスモエネルギーグループ方針

- 安全方針
- 品質方針
- 人権方針
- 人材活用方針

- 健康経営方針
- 環境方針
- 社会貢献活動方針
- サステナブル調達方針

- コンプライアンス方針
- 税務方針
- 情報セキュリティ基本方針
- リスクマネジメント方針

最重要マテリアリティ

持続的な価値創造

- 気候変動対策
- クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供
- 収益事業の構造改革

事業継続の基盤

- 人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上
- コンプライアンスと理念・価値観の共有
- グループリスクマネジメントの強化
- デジタル変革（DX）
- 安全操業・安定供給



コスモエネルギーグループの
めざす未来

Vision 2030

未来を変えるエネルギー、
社会を支えるエネルギー、
新たな価値を創造する。

当社グループは、Vision 2030として、
以下3つの方向性を柱に取り組み、
ありたい姿の実現をめざしていきます。

グリーン電力サプライチェーン強化

発電～需給調整～売電
サプライチェーン高付加価値化

次世代エネルギー拡大

SAF供給、水素および他エネルギーの取り組み

石油事業の競争力強化・低炭素化

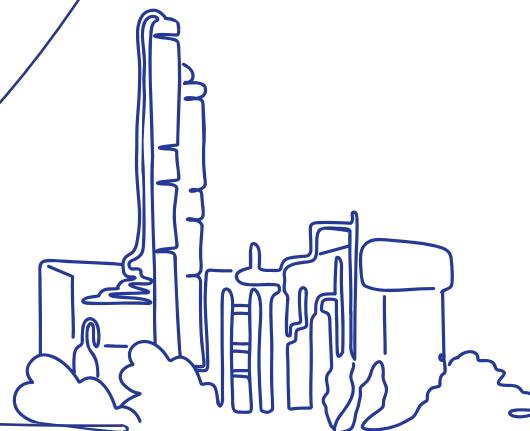
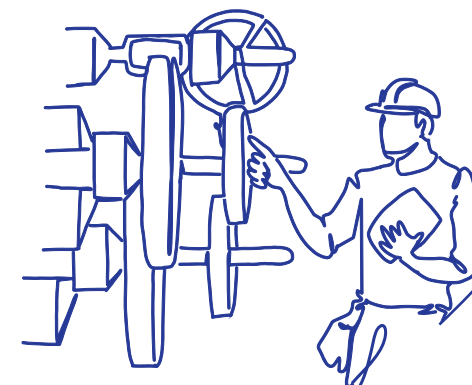
デジタルプラント化などによる競争力強化、
CCS / CCUSによる低炭素化

Oil & New ~Next Stage~

当社グループは、第6次連結中期経営計画において、
収益改善施策の着実な実行により稼ぐ力を向上させ、
財務体質を一定程度改善させました。

第7次連結中期経営計画では、新たなステージへ、
スローガンを「Oil & New ~Next Stage~」として、
以下の4点を基本方針に、持続的な企業価値の向上に
取り組んでいます。

- ①収益力の確保
- ②成長に向けたNew領域の拡充
- ③三位一体の資本政策実現
- ④経営基盤の変革



コスモエネルギーグループの事業 ～現在と未来～

具体的に検討中の施策・ポテンシャル

石油開発事業

- 原油の開発



50年以上にわたる
産油国との信頼関係

オペレーターシップ
(自社操業)

石油開発

原油を産油国で自社開発

石油事業（精製）・ 石油化学事業

- 石油精製
- 石油化学製品の
製造・販売



備蓄

緊急時に備えて、70日分以上の
石油を備蓄



海上輸送

自社開発および調達した原油を
タンカーにて輸送



研究開発

製造技術の高度化研究



石油精製・ 石油化学製品の製造

市場のニーズに合わせ、
石油製品、石油化学製品を生産

販売が供給を上回る
ショートポジション

国内最大規模の
エチレン生産能力



石油・石油化学製品の 輸出

海外での需要に応じ、
石油製品・石油化学製品を輸出



国内販売（産業用）

石油製品

ガソリン・灯油・軽油・重油等



石油化学製品（生活必需品の原料）

レジ袋・ペットボトル・
洋服・タイヤ・電化製品の外枠等の各種原料



石油事業（販売）・ リテール事業

- 石油製品の販売
- カーライフソリューション



国内輸送

コストや地域性等を考慮して輸送
手段を選択し、さまざまな産業の
需要家、特約店等のお客様の
ニーズに合わせ、石油製品を供給



国内販売

燃料油販売とともにお客様の
カーライフ全般をサポート



水素ステーション

マーケティングサイエンスによる
燃料油販売の高度化



コスモMyカーリース

サービスステーションの接客
頻度の高さを活用した車両在庫
を持たない低リスクのビジネス
モデル。EVリースも開始

電力事業

電力を調達し、家庭向け・
法人向け電力を販売

カーライフソリューション

カーリース等



再生可能 エネルギー事業

- 再生可能
エネルギー発電



発電所開発および運営

全国で風力発電所・
太陽光発電所を運営

風力発電事業の
自社オペレーション&メンテナンス



需給調整・蓄電



グリーンコンシューマー



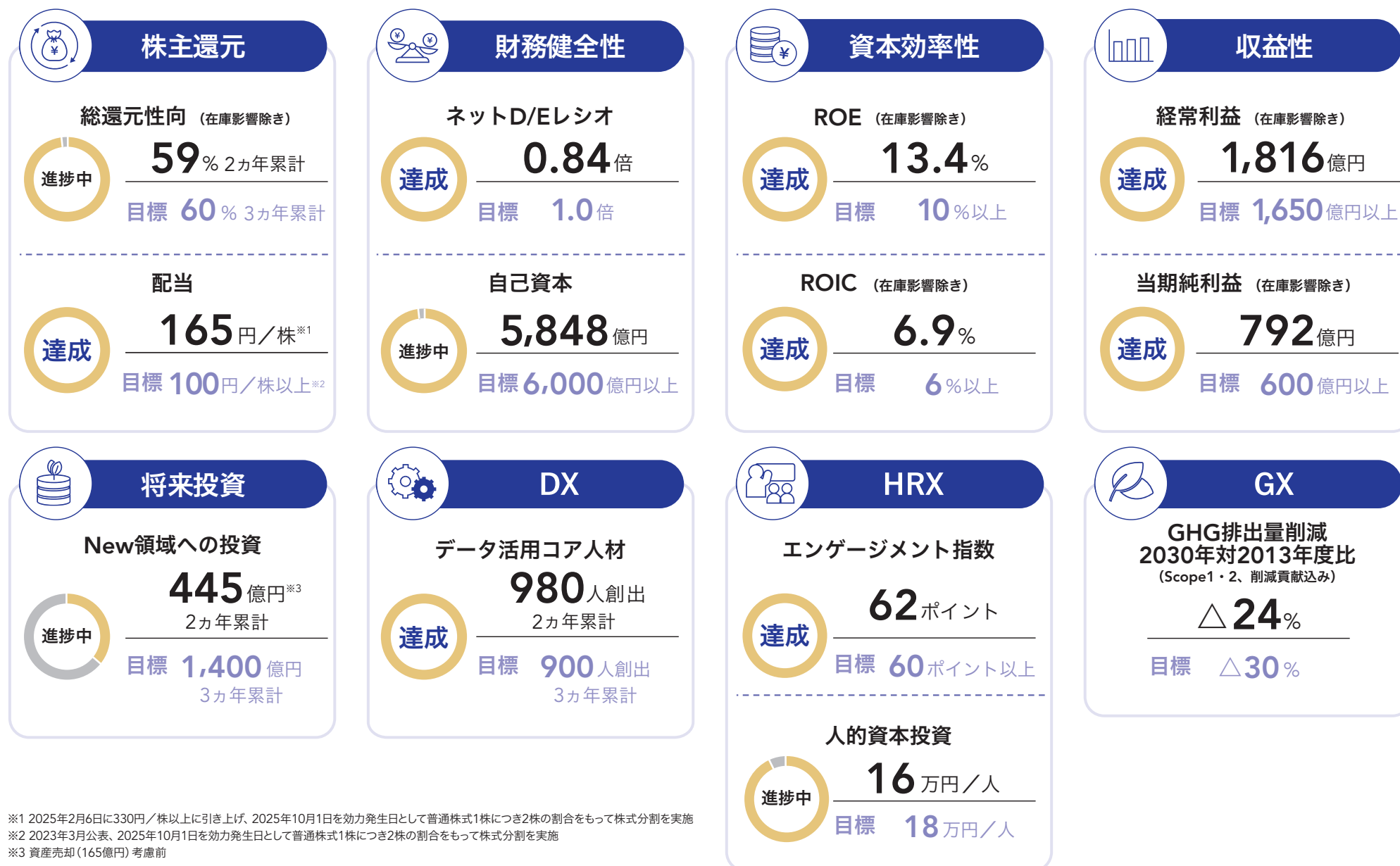
電力会社

グリーン電力



第7次中計 KPI At a Glance

黒字：2024年度 実績
青字：2025年度 中計目標 (2023年3月公表)



※1 2025年2月6日に330円/株以上に引き上げ、2025年10月1日を効力発生日として普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を実施

※2 2023年3月公表、2025年10月1日を効力発生日として普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を実施

※3 資産売却 (165億円) 考慮前

CONTENTS

MISSION

コスモエネルギーグループのサステナブル経営	1
Vision 2030 / Oil & New ~Next Stage~	2
コスモエネルギーグループの事業	3
第7次中計 KPI At a Glance	4
コスモレポート2025で伝えたいこと	6
社長メッセージ	7
企業価値向上への取り組み	13

STRATEGY

価値創造のあゆみ	15
価値創造モデル	16
第7次連結中期経営計画（2023～2025年度）	18
石油事業の競争力強化・低炭素化：石油事業	20
特別対談：コスモのDX	22
石油事業の競争力強化・低炭素化： 製油所の省エネルギー活動・CCS／CCUの取り組み	25
石油事業の競争力強化・低炭素化：石油化学事業	26
特別対談：UAEにおける石油開発事業	28
石油事業の競争力強化・低炭素化：石油開発事業	31
SAF製造開始	32
次世代エネルギーの取り組みおよびCCS／CCU	34
グリーン電力サプライチェーンの収益拡大	35
三位一体の資本政策実現	36
特別対談：三位一体の資本政策	37
事業概況	40
石油事業	41
石油化学事業	42
石油開発事業	43
再生可能エネルギー事業	44

FOUNDATION

特別対談：コーポレート・ガバナンス	46
サステナビリティ担当役員メッセージ	50
サステナビリティ推進の取り組み（サステナビリティガバナンス）	51
コスモエネルギーグループのマテリアリティ	52
第7次連結中期経営計画におけるマテリアリティのKPIと実績	53
気候変動対策	54
TCFD	55
クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供	56
人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上	57
コンプライアンスと理念・価値観の共有	61
グループリスクマネジメントの強化	62
デジタル変革（DX）	64
安全操業・安定供給	66
ビジネスと人権／サステナブル調達／生物多様性	67
コーポレート・ガバナンスの概要	68
スキルマトリックス	69
コーポレート・ガバナンス強化の変遷	70
取締役会	71
指名・報酬委員会	73
役員報酬制度	74
役員体制	76

DATA

11年間の主要財務データ	78
株式情報／会社情報	79



コスモレポート2025で伝えたいこと

5つのポイント

① 経営環境に対する認識と経営判断の基軸 ————— P.7～12

これまでに培ってきた安全操業・安定供給の礎に磨きをかけるとともに、先々が見通しづらい時代だからこそ経済合理性を追求し判断を積み重ねていくことで、さらなる企業価値の向上をめざします。

② 強みである効率性にさらに磨きをかけるOil領域 ————— P.20～31

Oil領域における最大の強みは効率性の高さです。エネルギー安全保障の観点から、石油は引き続き重要なエネルギー資源であり、当面はエネルギー需要の大きな比率を占めると想定されることから、効率性をさらに高めていくことが命題だと認識しています。

③ カーボンネットゼロと経済合理性の両立をめざすNew領域 ————— P.32～35

New領域の事業はGHG排出量削減の取り組みと連動する部分も多く、世界の潮流やカーボンネットゼロ実現の時間軸に影響を受けていますが、当社グループの施策の全体観としては、第7次中計で計画したとおり順調に進んでいます。

④ 三位一体の資本政策 ————— P.37～39

企業価値の最大化をめざして収益力に磨きをかけるとともに、適正な自己資本を確保しながら資本効率の向上を実現すべく取り組んでいきます。

⑤ 経済合理性に基づく持続的な経営判断を支えるガバナンス ————— P.46～49

当社の取締役会の構成は独立社外取締役が半数を占め、女性取締役比率も3分の1に達するなど、透明性・多様性を強化してきました。取締役会では毎回、社外取締役から多くの質問や意見が出されるなど、株主の目線を意識した闊達な議論が行われています。

報告期間

2024年4月1日～2025年3月31日

(ただし、一部上記期間外の情報も含まれています)

報告範囲

コスモエネルギーホールディングス株式会社、子会社48社および関連会社33社（2025年3月31日現在）など。

なお、本文中における中核事業会社とは、コスモ石油、コスモ石油マーケティング、コスモエネルギー開発の3社を指し、準中核事業会社とは、丸善石油化学を指します。

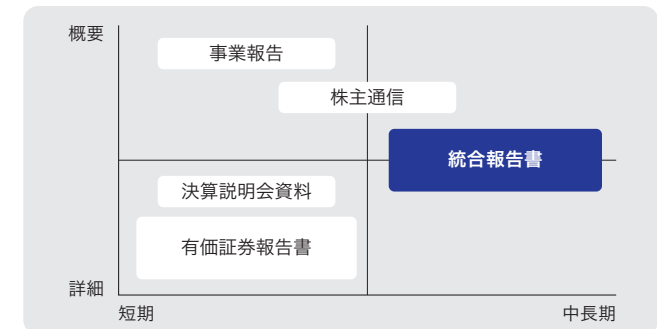
※掲載データは報告範囲を脚注で記載しています。

編集方針

本レポートの編集にあたっては、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。

情報体系図

※各媒体の大きさは情報量の多寡を示す。



各種媒体は当社WEBサイトの以下リンク先に掲載しています。

📄 統合報告書（コスモレポート）
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/ir/library/annual.html>

📄 有価証券報告書／決算説明会資料／株主通信
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/ir/library.html>

📄 事業報告
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/ir/stock/meeting.html>

TOP MESSAGE

社長メッセージ

Oil & New ~Next Stage~

不確実性の時代こそ 安全・安定と経済合理性を第一に

社長就任からの2年間を振り返って

変わるものと変わらないもの

第7次中計のスタートとともに社長に就任し2年が経ちましたが、この間に当社グループの事業を取り巻く環境は大きく変わりました。その中でも大きな変化は、急速なインフレの進展です。私が1988年に当社（当時はコスモ石油）に入社してから37年が経ちますが、その間の日本経済は長らくデフレが続いてきました。足元の環境の変化を踏まえて、社会全体として施策の方向性に変化が求められていると感じています。当社グループは、事業の選択と集中や、自社でコントロールできるコストや生産性の管理を徹底しつつ、それでも吸収できない部分については、お客様へのお願いも含め状況を的確に判断し、迅速に対応しています。



代表取締役社長
社長執行役員

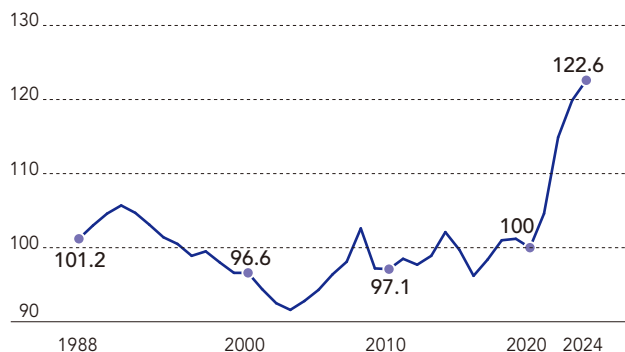
山田 茂

TOP MESSAGE

一方、変わらないものは、私が社長就任以来訴え続けている安全操業・安定供給の徹底です。これは、当社グループの礎となるべきものであると同時に、競争優位の源泉でもあります。

安全・安定と言うと製造現場の話と捉えられがちですが、当社グループの場合は中東での原油開発から日本への輸送、製油所での精製からサービスステーションでの供給、そしてそれらを支えるコーポレート部門まで、各現場で働く社員が安全に、安定して業務を遂行することを企図しています。

安全操業・安定供給は一朝一夕に成せるものではなく、日々積み上げていくことが求められます。そのためには、社員一人ひとりの意識に根付かせることが必要であり、年頭の挨拶や入社式などさまざまな場面を通じて、当社グループのテーマとして私から社員にメッセージを発信し続けてきました。社長就任からここ2年で、現場を訪問した際には施策と意識の両面で着実に成果が出ていると感じる場面が増えています。

国内企業物価指数（総平均）[※]の推移

※出所：総務省統計局。2020年基準

経営環境に対する認識と経営判断の基軸

エネルギー安全保障とカーボンネットゼロ

先ほど述べたとおり、当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化しています。

世界的には、ウクライナ情勢、中東情勢の緊迫化はいまだ続いており、地政学リスクに終息の兆しは見られません。また、米国の新政権の政策により、貿易ルールが大きく変化しており、世界経済は分断の方向に動いていると感じています。

日本は、急速なインフレに加えて、地政学リスクへの対応が求められています。具体的には、一次エネルギーの90%近くを輸入に頼っていることから、エネルギー調達の多様化や強靱化といったエネルギー安全保障の強化をさらに推し進める必要があります。

もう一つの観点としては、カーボンネットゼロに向けた動向が挙げられます。長期的には、カーボンネットゼロの方向性に大きな変化はないと認識していますが、短期的には世界的なインフレの進展により再生可能エネルギー分野の停滞、化石燃料への回帰の動きが見られるなど、実現の時間軸や化石燃料の安全保障上の評価など、考え方に変化が見られます。

日本国内においては、第7次エネルギー基本計画やGX2040ビジョンの閣議決定、GX-ETS^{※1}の本格稼働に向けたルール整備などが進展していることから、政策面での動きも注視する必要があります。

※1 GX-ETS (Green Transformation - Emission Trading Scheme) : GXリーグにおける排出量取引制度

経済合理性に基づく持続的な経営判断

事業を進めていくということは、不確実ながら数多くの情報・要素を集めて将来を見通し、その中で最善の判断を積み重ねながら経営資源を投入、そして成長を実現させていく、そのサイクルだと捉えています。その際、当たり前のことですが、忘れてはいけないのが経済合理性を追求するということです。先行きの見通しが非常に難しい不確実な時代だからこそ、さまざまな角度から経済合理性を検討・追求し、その軸を見失わないように判断を積み重ねていくことが企業価値の向上につながると考えています。当社の経営層はもちろん、次世代の経営を担う人材も含め、徹底的に経済合理性を追求する、という観点を軸として取り組んでいきたいと考えています。

経営判断を支えているのが当社のガバナンス体制です。当社の取締役会の構成は、独立社外取締役が半数を占め、女性取締役の比率も3分の1に達するなど、企業価値向上のために必要な透明性・多様性を強化してきました。取締役会では毎回、社外取締役から多くの質問や意見が出されるなど、株主の目線を意識した闊達な議論が行われています。また、2022年の取締役会改革により、業務執行の権限が執行側に大幅に委譲されており、外部環境の変化に対応したスピーディーな経営判断を可能にしています。

第7次中計の進捗と収益力の源泉

2024年度は過去最高益を更新

前年度の統合報告書でもお伝えしたように、第7次中計の初年度である2023年度は目標として掲げたKPIの多くを達成

TOP MESSAGE

するなど、持続的な企業価値の向上に向けて着実に一歩を踏み出すことができました。2年目となる2024年度は、New領域の施策の一部で見直しが必要となったものの、Oil領域を中心に施策を着実に実行し、全体としては計画どおりに進めることができました。収益の観点からも、第7次中計3年間の2年目で到達すべき計画はおおむね達成できている状況です。

特に石油事業については、販売数量の減少幅が当社の想定よりも縮小した一方、マージンは想定以上の高水準で推移し、製油所の稼働率も業界平均に比べて高い水準を維持しています。

これらの結果、当社の収益力の実力値を示す在庫影響を除く連結経常利益は、2024年度に過去最高を更新しました。

第7次連結中期経営計画

Oil & New

~Next Stage~
企業価値向上

収益力

資本政策

還元・健全性・効率性

成長期待

経営基盤の変革

HR

Digital

Green

Oil領域：強みである効率性にさらに磨きをかける

Oil領域については、国内の石油製品需要の減少や、カーボンニュートラル社会の進展に伴う将来見通しなどから、過去には資本市場での評価が低下していたものの、足元では収益性や投資回収の蓋然性の高さの観点から、一定の評価を得ています。

Oil領域における当社グループの最大の強みは効率性の高さです。石油事業では、2013年に坂出製油所を閉鎖し戦略的に供給能力を削減した一方、2019年にキグナス石油への供給を開始し、国内需要が減少する中で販売が供給を上回るショートポジションを確立しました。また、製油所では従前より取り組んできたOMS^{※2}に加えて、業界に先駆けてデジタルプラント化を推進し、DXの取り組みを進めてきた結果、2019年以降は業界平均を大きく上回る高稼働・高効率操業を実現しています。

石油開発事業では、アラブ首長国連邦（UAE）において、同国が建国される以前から50年以上に渡り、強固な信頼関係を築いてきました。長年にわたる自社操業によって得られた技術、ノウハウ、経験が低コストでの原油生産を可能にしており、過去にはドバイ原油価格が1バレル30ドル台まで下落した局面においても収益を確保するなど、高い競争力を有しています。2024年度には、ハイル油田において水攻法^{※3}による油層圧力の回復に成功しており、当社グループの原油生産量の増加に寄与することを期待しています。

石油化学事業では、中国における大型製造装置の新設・増強による供給過剰や、同国の景気減速、日本国内の需要減少などの影響を大きく受け、基礎化学品の市況低迷が続いて

います。こうした状況を踏まえて、2024年度には韓国HCP^{※4}の株式売却を完了、千葉地区においても生産体制最適化を意思決定するなど、いち早く事業構造改善に着手することができました。

エネルギー安全保障の観点から、石油は引き続き重要なエネルギー資源であり、当面は石油製品がエネルギー需要の大きな比率を占めると想定されることから、Oil領域の効率性をさらに高めていくことが当社グループの命題だと認識しています。

一方、カーボンネットゼロの実現のために、GHG^{※5}排出量の大きな割合を占める製油所の省エネルギー活動や、CCS^{※6}などのネガティブエミッション技術の活用、石油化学事業での構造的な設備の集約に取り組み、当社グループ全体のGHG排出量の削減を図っていきます。

※2 OMS（Operations Management System）：コスモ石油グループ製油所部門が安全操業・安定供給の実現に不可欠な重要項目として、25の要求事項で構成される取り組み方針を定め、それをもとに本社と製油所がそれぞれの取り組みと連携を強化する仕組み

※3 水攻法：油田の低下した油層圧力を回復させるため、油層内に水を圧入する手法
※4 HCP（HD Hyundai Cosmo Petrochemical Co., Ltd.）：コスモエネルギーホールディングス株式会社の子会社であるコスモ石油株式会社と、HD Hyundai Oilbank Co., Ltd.が設立した、韓国における石油化学事業の合併会社

※5 GHG（Greenhouse Gas）：温室効果ガス

※6 CCS（Carbon dioxide Capture and Storage）：CO₂回収・貯留



VRデータを活用して設備の状況を確認の様子

TOP MESSAGE

New領域：カーボンネットゼロと経済合理性の両立

New領域の事業はGHG排出量削減の取り組みと連動する部分も多く、世界の潮流やカーボンネットゼロ実現の時間軸に影響を受けていますが、当社グループの施策の全体観としては、第7次中計で計画したとおり順調に進んでいます。

次世代エネルギーの一つであるSAF^{※7}は、2024年12月に日本初の国産SAF量産化に向けて製造装置が完工し、2025年度から国内外の航空会社に供給を開始しました。当社グループのSAF事業は、2016年のICAO^{※8}総会にて採択されたCORSIA^{※9}の実現に向けて、2021年にいち早くNEDO事業^{※10}に採択され、外部の有力企業とも連携して原料収集から販売までの一貫体制を構築してきました。SAFの導入は、世界的な規制や日本国内の政策によって進んでいる側面もありますが、同事業の先駆者として取り組んできたことが強みとなり、国内だけでなく海外や貨物系の航空会社など、多くのお客様との契約が進んでいます。

水素分野では、2024年4月に業界大手の岩谷産業株式会社と資本業務提携し、同じく4月に水素ステーションの1号店を平和島（東京都大田区）に開所しました。2025年3月には有明（東京都江東区）に2号店を開所し、共同事業は順調に進んでいます。また、将来にわたる水素需要の増加を見据え、同社とコスモ石油千葉製油所のアセットを活用した水素製造・販売事業の検討を開始しました。岩谷産業株式会社は、水素分野に関して長年にわたるネットワーク、ノウハウを蓄積しており、当社グループとしても提携によって着実に事業展開できることが強みとなっています。

最後に、グリーン電力サプライチェーンについてですが、洋上風力発電事業において事業環境変化を踏まえた経済合理性の観点から入札を見送ったものの、ビジネスモデルの全体像が揺らいでいるわけではありません。

陸上風力発電事業では、日本初の風力発電専門事業者として設立され、約30年に及ぶ事業運営実績があるコスモエコパワーが中心となり、着実にプロジェクトを積み重ねています。また、電力販売では、実際に風力発電所を運営し、グリーン電源を保有していることが強みとなり、コーポレートPPA^{※11}や電力小売（コスモでんき）を通じて、自治体や企業など多くのお客様への供給を拡大しています。

グリーン電力サプライチェーンの構築は当初から2030年以降を目線としており、洋上風力発電事業についても2030年以降の収益化を見据えて意思決定を行ってきました。しかし、足元の急速なインフレの進展によるコストの増加と競争環境の激化などにより、第7次中計策定時点とは明らかに事業環境が変化しています。第7次中計期間中の進捗を踏まえて、あらためて当社グループのアセット、開発能力、ノウハウなどを検証し、戦略の再構築を進めていきます。

※7 SAF (Sustainable Aviation Fuel)：持続可能な航空燃料

※8 ICAO (International Civil Aviation Organization)：国際民間航空機関

※9 CORSIA (Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation)：国際民間航空のためのカーボン・オフセットおよび削減スキーム

※10 NEDO事業：2021年8月に採択された「国産廃食用油を原料とするバイオジェット燃料製造サプライチェーンモデルの構築」事業

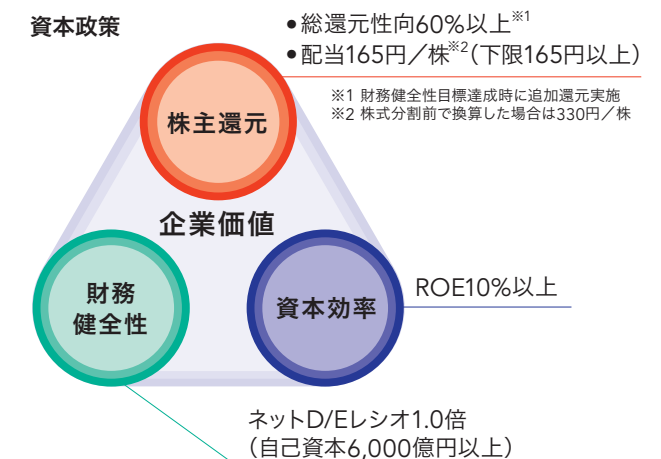
※11 コーポレートPPA：再生可能エネルギー由来の電力と環境価値、もしくは環境価値のみを対象に発電事業者と需要家との間で長期にわたって締結する購入契約

三位一体の資本政策

収益力とともに当社の企業価値向上の柱となるのが資本政策です。第7次中計では、資本政策の基本方針を「株主還元・財務健全性・資本効率のいずれも欠けることなく、三位一体で実行する」こととしています。

2024年度は、資本効率においてOil領域の事業がリードし、2年連続でROE10%以上を達成しました。株主還元についても堅調な収益を背景に、1株当たり配当金を増やしつつ自己株式取得も実施し、3ヵ年累計の総還元性向60%以上の実現に向けて順調に推移しています。財務健全性については、事業構造改善や在庫評価の影響に伴い自己資本が減少しましたが、第7次中計の策定段階においては短期間のリスク変動には十分に耐えられる必要金額を算出した上で、自己資本の積み上げを図ってきました。

資本政策



TOP MESSAGE

引き続き企業価値の最大化をめざして収益力に磨きをかけるとともに、適正な自己資本を確保しながら資本効率の向上を実現すべく取り組んでいきます。

経営基盤の変革の進捗

人材の成長が持続的な企業価値向上を可能にする

2年前の社長就任時にも申し上げましたが、当社グループの人材の強みはチームワークの良さである一方、私はチーム内で切磋琢磨することによる摩擦や個々人の成長への意欲の強さも重要だと考えています。

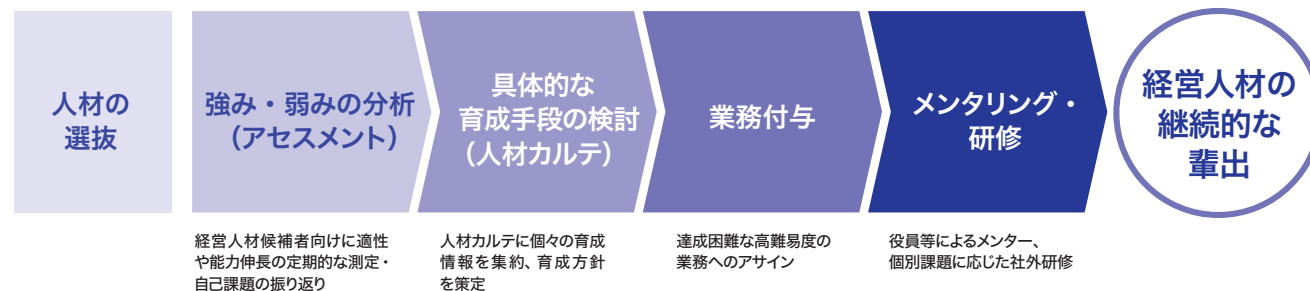
この2年間、社内に対してメッセージを発信する際は、必ず「いい意味での摩擦を起こしてほしい」と伝えています。伝えるすぐに変わるものではありませんが、例えば会議の資料1枚であっても改善の余地があれば自分の考えるように変えてみ

てほしい、やってみてうまくいかなければ、また変えてみたらよいと考えています。何かを変えるにはエネルギーが必要で、時には批判が出るかもしれませんが、摩擦も起きるかもしれませんが、それを乗り越えることで、個人もチームも、そして会社も成長すると考えています。

社員個々人の成長意欲を高めるために、人材への投資にも力を入れています。人材に対してお金をかけることはコストではなく投資であり、2023年度から3年連続で民間企業の平均を上回るペースで賃上げを実施しました。また、教育にも重きを置いており、役員がメンターとなって将来の経営人材を指導・育成する仕組みなどを導入しています。具体的には、新任部長向けの研修では、最終日に社長の私との1on1によるプレゼンテーションを行う機会を設けました。受講者側の反応も良く、グループ全体での新たな取り組みが良い方向に進んでいると実感しています。

人材への投資は金額面に注目が集まりがちですが、やはり内容が重要です。実施した投資に対しては、絶えず効果（成長度合い）も確認しなければなりません。人材の成長と会社の成長はリンクするものだと捉えており、社員個々人が成長してこそ、持続的な企業価値の向上が可能になると考えています。人材への投資は短期間で成果が出るものではありませんが、5年先、10年先の当社グループを担う人材が育ってくれることを楽しみにしています。

経営人材の選抜・育成プロセス



TOP MESSAGE

社内に根付いたDX

社長就任時の2年前は、DXは拡大余地が大きい領域と述べましたが、現在は人材の育成、取り組みの実現の両面で確かな手応えを感じています。

DXの導入当初は、業務効率化や業務改革などの効率的な運用を主眼とした取り組みが中心でしたが、安全操業・安定供給に直結する製油所のデジタルプラント化の取り組みに加え、販売やマーケティングの現場においてもデータを活用して売上を伸ばそうという試みが進んでいます。



当社グループには、各事業領域のビジネス課題の解消を支援する「Cosmo's DX Hub^{※12}」を通じて、年1回、DXの取り組みを表彰する制度があります。そこでは各取り組みの説明だけでなく、グループ内での情報共有や横展開が行われており、DXが社内にしっかりと根付いていると実感しています。

※12 Cosmo's DX Hub：デジタル化の加速を目的に、コスモエネルギーグループ内で募集したDX案件に対し、DX専門部隊が遂行支援する社内プログラム

中長期的な企業価値の向上をめざして

Oil領域の収益基盤がNew領域の取り組みを支える

第7次中計では企業価値向上をテーマとし、PBR（株価純資産倍率）の向上に取り組んでおり、2024年度は年間を通じて1倍台前後で安定して推移しました。PBRをROE×PER（株価収益率）に分解すると、ROEはさらなる改善をめざすものの、高い水準を維持できていると評価しています。一方、PERは将来的な成長性の指標であることから、カーボンネットゼロ実現の時間軸の不透明さを含め、New領域の事業環境の悪化が反映されていると認識しています。

当社グループの収益構造は効率性の高いOil領域が基盤となっており、その上にさまざまなリスクテイクが必要なNew領域の事業が存在します。しっかりとした基盤があるからこそ、New領域でのリスクテイクが可能になると考えており、今後もOil領域はより一層強靱な体質になるよう磨きをかけていきます。事業環境が不透明な中でこそ、株主・投資家の皆さまにはさまざまな機会を利用して、社長の私自らが当社の戦略をお伝えしていきたいと考えています。

第7次中計達成の実現と次の10年を見据えた決意

これまでお話ししてきたように、世界情勢は非常に混沌としており、経営環境は不確実性を増しています。当社グループの中長期ビジョン「Vision 2030」のスローガンである「未来を変えるエネルギー」と「社会を変えるエネルギー」という軸に変わりはありませんが、カーボンネットゼロの時間軸や化石燃料の安全保障上の評価の変化から、その実現の時間軸については見極めが必要と考えています。

そのような中で、第7次中計の最終年度となる2025年度は、中計策定段階で描いていたとおり「Oil & New」のOil領域でしっかりと収益を上げることで、中計目標の達成を実現します。その上で、次の10年に向けて当社グループをどのように成長させていくのか、その戦略をしっかりと練り上げていく、そういう年にしたいと考えています。

足元では次の10年に向けた議論が本格化しており、世界の潮流がどこに向かっていくのか、その中で当社グループとしてどのような価値を提供できるのかということをベースに、潮流に変化があった場合でもしっかりと対応できるような体制の構築を検討しています。

当社グループは、合併してコスモ石油が設立されてから、まもなく40年を迎えます。これまでに培ってきた安全操業・安定供給の礎に磨きをかけるとともに、先々が見通しにくい時代だからこそ経済合理性を追求し判断を積み重ねていくことで、さらなる企業価値の向上をめざします。

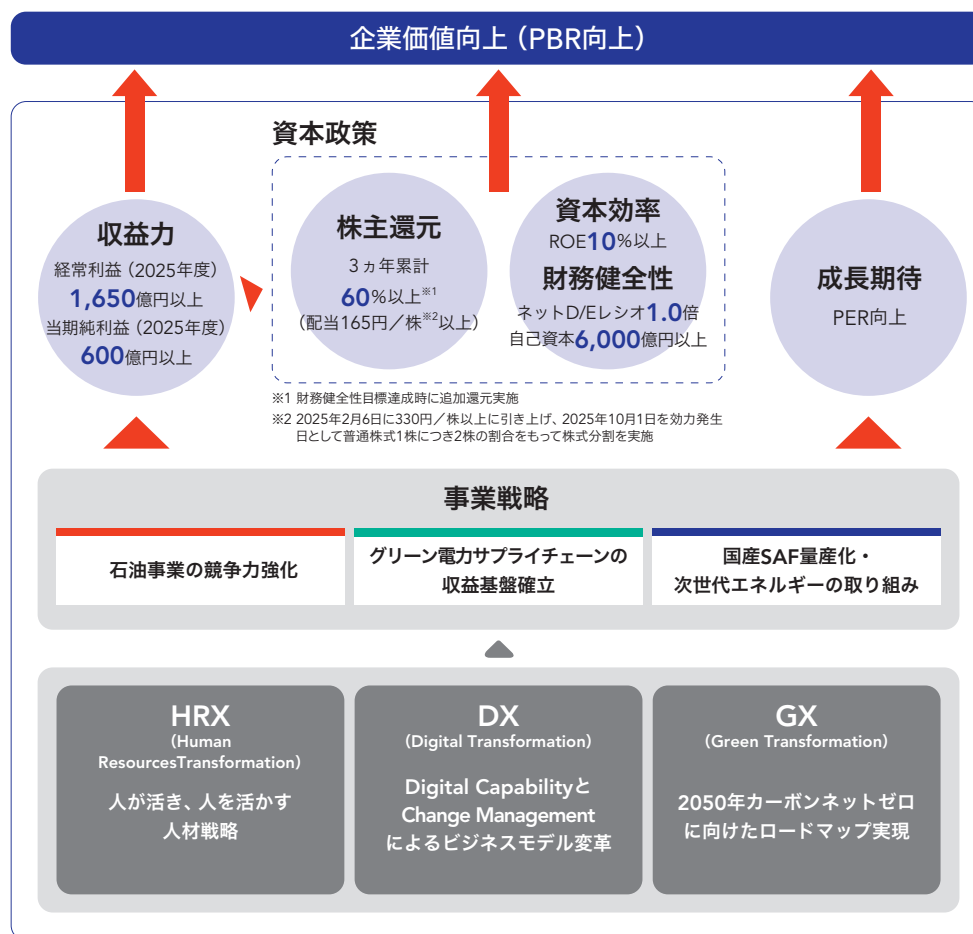
これからのコスモエネルギーグループの成長にぜひご期待ください。

企業価値向上への取り組み

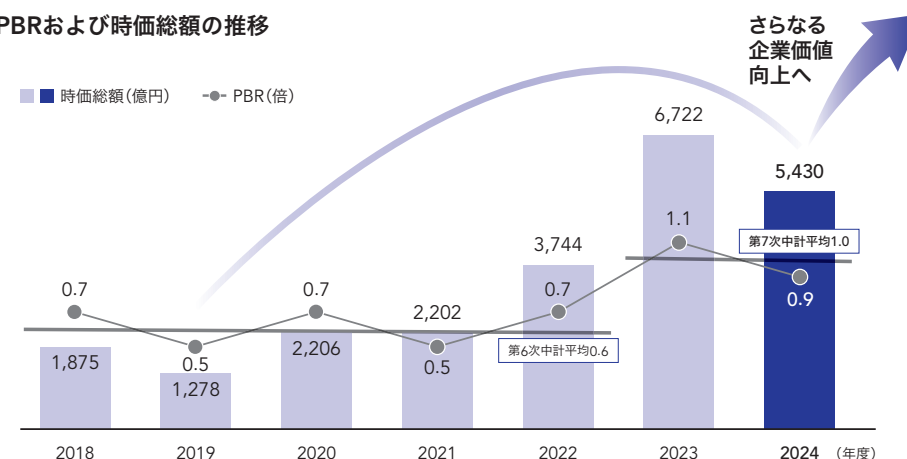
当社グループは、東日本大震災による事故の影響や、原油価格の下落に伴う大規模な在庫評価損の計上などにより財務健全性が著しく毀損していましたが、第6次中計（2018～2022年度）期間中に各種施策を着実に実行したことで、一定の水準にまで回復しました。

2022年度には大規模な還元強化を明記した株主還元方針を発表、2023年3月には新たな資本政策を含む第7次中計を公表しました。

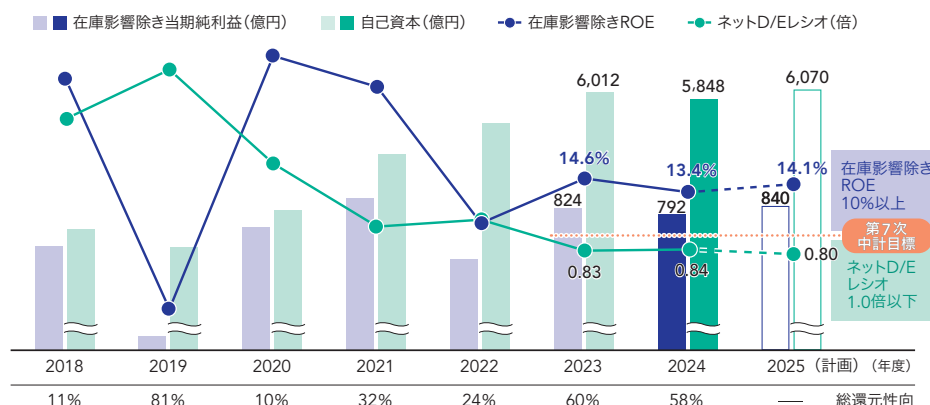
堅調な収益をベースに、三位一体の資本政策（株主還元・財務健全性・資本効率）を実現した結果、2023年度中に株価は大きく上昇し、第7次中計期間中の平均PBRは1倍を超えました。さらなる企業価値の向上に向けて、第7次中計の目標達成に取り組んでいきます。



PBRおよび時価総額の推移



資本効率・財務健全性・株主還元の推移



COSMO REPORT 2025

STRATEGY

価値創造のあゆみ	15
価値創造モデル	16
第7次連結中期経営計画（2023～2025年度）	18
石油事業の競争力強化・低炭素化：石油事業	20
特別対談：コスモのDX	22
石油事業の競争力強化・低炭素化： 製油所の省エネルギー活動・CCS/CCUの取り組み	25
石油事業の競争力強化・低炭素化：石油化学事業	26
特別対談：UAEにおける石油開発事業	28
石油事業の競争力強化・低炭素化：石油開発事業	31
SAF製造開始	32
次世代エネルギーの取り組みおよびCCS/CCU	34
グリーン電力サプライチェーンの収益拡大	35
三位一体の資本政策実現	36
特別対談：三位一体の資本政策	37
事業概況	40
石油事業	41
石油化学事業	42
石油開発事業	43
再生可能エネルギー事業	44



価値創造のあゆみ

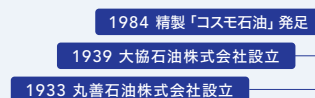
コスモエネルギーグループのスタートであるコスモ石油の創立から39年。

さまざまな環境変化の中でも、エネルギーの安全・安定供給という変わらない使命を果たし、社会に貢献できるコスモエネルギーグループをめざします。

1933～1985

コスモ石油創立への序章

大協石油と丸善石油のあゆみ



- 1933 丸善石油株式会社設立
- 1939 大協石油株式会社設立
- 1943 四日市製油所完成
- 1963 千葉製油所完成
- 1967 ムバラス油田権益獲得
- 1968 アブダビ石油設立
- 1968 堺製油所完成
- 1970 合同石油開発設立
- 1984 精製「コスモ石油」発足

- 全事業共通
- 石油事業関連
- 石油化学事業関連
- 石油開発事業関連
- 再生可能エネルギー事業関連

1986～2006

新生コスモ石油誕生から新たなステージへ

自由化の荒波にも揺るぎのない競争力を獲得



- 1986 大協石油株式会社、丸善石油株式会社、旧コスモ石油株式会社(精製コスモ)の3社が合併し、コスモ石油株式会社誕生
- 1986 アブダビ事務所開設
- 1986 コスモステーションのデザインを一新
- 1989 アジア石油合併
- 1997 カタール沖鉱区取得、カタール石油開発設立
- 1997 「ココロも満タンに」を採用
- 1997 IPP事業への参入
- 1999 日石三菱株式会社(現 ENEOS株式会社)と業務提携
- 2004 山形県酒田市にて風力発電を開始
- 2005 ミックスキシレン事業に本格参入、CMアロマ設立

2007～2014

新たな成長軌道の展望

東日本大震災の被災と復興

- 2007 International Petroleum Investment Company^{※1}(現 Mubadala Investment Company^{※2})との業務提携
- 2007 UAEでの日本語教育プログラム開始
- 2008 石油化学事業に本格参入
- 2010 エコ・パワー株式会社の株式を取得、風力発電事業に本格参入
- 2010 堺製油所にてコーカー稼働開始
- 2010 オートリース事業「コスモビークルリース^{※3}」開始
- 2011 東日本大震災による千葉製油所爆発・火災事故
- 2011 四日市製油所ミックスキシレン蒸留装置完成
- 2012 アブダビ石油 新利権協定発効
- 2012 千葉製油所 第2常圧蒸留装置再稼働
- 2013 坂出製油所を閉鎖し、3製油所体制へ

※1 International Petroleum Investment Company : アブダビ首長国政府が100%出資する投資会社

※2 Mubadala Investment Company : アブダビ首長国100%出資のエネルギー関連投資会社。International Petroleum InvestmentとMubadala Development Companyが統合し、持株会社として設立

※3 現「コスモMyカーリース」

2015～2022

コスモエネルギーグループの船出

グループの経営基盤確立を成長の糧とし、持続的に発展可能な社会に貢献する



- 2015 四日市地区にて昭和シェル石油株式会社(現 出光興産株式会社)と業務提携
- 2015 コスモエネルギーホールディングス設立
- 2016 丸善石油化学を連結子会社化
- 2017 ヘイル油田生産開始
- 2018 四日市霞発電所の燃料転換工事完了
- 2018 「コスモでんき」販売開始
- 2018 アブダビ石油創立50周年
- 2019 キグナス石油への燃料油供給開始
- 2019 完全子会社化に伴いコスモエコパワーに社名変更
- 2020 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD) 提言に賛同署名
- 2021 アブダビ首長国の探鉱鉱区「Offshore Block4」を取得
- 2021 再エネ・EV等のパッケージ商品「コスモ・ゼロカボソリューション」の販売開始
- 2021 Masdarと脱炭素分野での協業検討に関する覚書を締結
- 2021 岩谷産業株式会社と水素事業での協業検討に関する基本合意書を締結
- 2022 2050年カーボンネットゼロの実現に向けたロードマップを開示
- 2022 コスモエネルギーグループ直営全SSの100%実質再生可能エネルギー電力化を完了
- 2022 三井物産株式会社とAlcohol to Jet(ATJ) 技術を活用した国産SAF製造技術の共同検討を開始

2023～

持続的な企業価値向上へ

未来に向けて変化を加速し、社会に選ばれるコスモエネルギーグループへ

- 2023 秋田県秋田港および能代港の洋上風力発電プロジェクトが商業運転開始
- 2024 岩谷産業株式会社と資本業務提携契約を締結
- 2025 堺製油所で大規模生産による国産SAF供給開始
- 2025 丸善石油化学の千葉地区エチレン生産最適化を決定



コスモ石油 千葉製油所



「ココロも満タンに」ロゴマーク



コスモエネルギー開発 海上集油基地

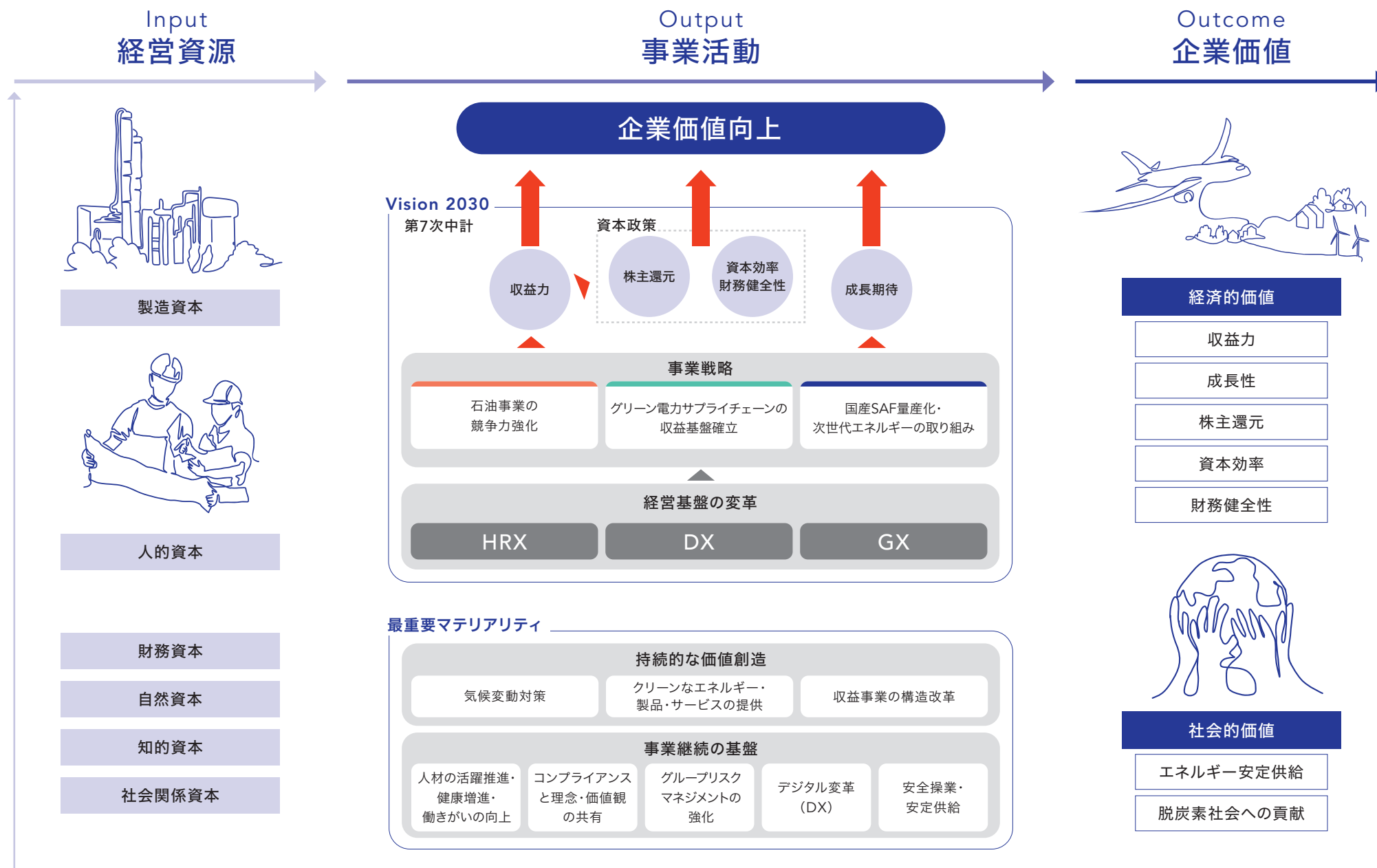


コスモエコパワー 磐田ウィンドファーム



丸善石油化学 千葉工場

価値創造モデル



価値創造モデル

価値創造を支える資源と企業価値

Input
経営資源Outcome
企業価値

製造資本

- 原油生産量 約**3.9**万バレル／日
(原油処理能力比 約9%)
- 原油処理能力 **40**万バレル／日
- 製油所稼働率 (CDベース※¹) **88.4%**
- 製油所稼働率 (SDベース※²) **96.3%**
- 安全操業・安定供給の基盤となる
操業マネジメントシステム (OMS)
- サービスステーション (SS) 数 **2,546**か所
- 石油化学製品生産能力
 - オレフィン製品 エチレン※³ **129**万t／年
 - アロマ製品 ベンゼン **48.5**万t／年
 - ミックスキシレン **61.8**万t／年
- 風力発電設備容量※⁴ **293**MW
(国内第3位／国内シェア約5%)

※1 CD (Calendar Day) ベース：当社 (3製油所合計) の稼働率
 ※2 SD (Streaming Day) ベース：定期整備等の影響を除いた当社
 (3製油所合計) の稼働率
 ※3 京葉エチレン (丸善石油化学が55%を出資する連結子会社) の生産能
 力を含む。
 ※4 2024年12月末時点

人的資本

- 連結従業員数 **6,487**名
- 平均臨時雇用者数 **3,535**名

財務資本

- 総資産 **2兆1,566**億円
- 純資産 **7,075**億円
- 自己資本 **5,848**億円
- フリー・キャッシュ・フロー **△86**億円

自然資本

- 原油埋蔵量 **1.455**億バレル
(約17年分の供給量相当)
- 風力、太陽光等の自然エネルギー

知的資本

- 知的財産権
 - 特許権保有件数 **926**件
(国内：603件、外国：323件)
 - 商標権保有件数 **484**件
(国内：354件、外国：130件)
- ブランド
 - 企業認知率 **96%**※⁵

※5 外部調査会社による全国一般生活者16～69歳の男女2,000名への調査
(2024年8月時点)

社会関係資本

- コスモ・ザ・カード会員数 **359**万枚
- コスモMyカーリース 累計**131,891**台
- 【コスモの公式】アプリダウンロード数 **929**万件
- 産油国との友好関係 **50**年以上

※注釈がない数値は2024年度実績または2025年3月末時点

経済的価値

(第7次中計における2025年度目標)

収益力

経常利益 (在庫影響除き)
1,650億円
当期純利益 (在庫影響除き)
600億円以上

成長性

New領域への投資
1,400億円 (3カ年累計)

株主還元

総還元性向
60%以上 (3カ年累計)
配当
165円／株※⁶以上

資本効率

ROIC (在庫影響除き)
6%以上
ROE (在庫影響除き)
10%以上

財務健全性

ネットD/Eレシオ
1.0倍
(自己資本6,000億円以上)

※6 2025年2月6日に330円／株以上に引き上げ、2025年10月1日
を効力発生日として普通株式1株につき2株の割合をもって株式
分割を実施

社会的価値

エネルギー安定供給

脱炭素社会への貢献

第7次連結中期経営計画(2023～2025年度)

第7次中計は、2030年のありたい姿「Vision 2030」からバックキャストして策定しました。

第6次中計で大幅に強化した稼ぐ力を活かし、第7次中計では企業価値向上の実現をめざします。

2050
NET ZERO
カーボンネットゼロ

第7次連結
中期経営計画

Vision
2030

第7次連結中期経営計画

Oil & New
~Next Stage~

企業価値向上

収益力

資本政策
還元・健全・効率性

成長期待

経営基盤の変革

HR

Digital

Green

Vision 2030

未来を変えるエネルギー、社会を支えるエネルギー、新たな価値を創造する。



グリーン電力
サプライチェーン強化

発電～需給調整～売電
サプライチェーン高付加価値化



次世代
エネルギー拡大

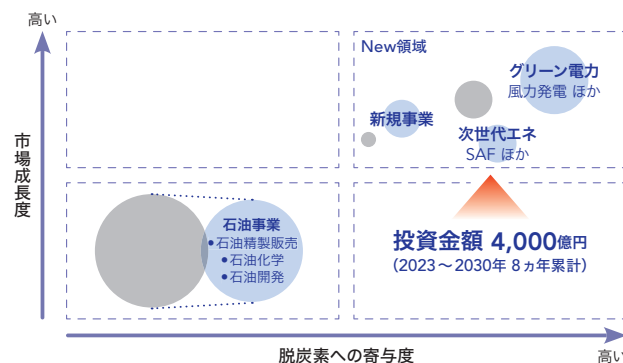
SAF供給、水素および
他エネルギーの取り組み



石油事業の競争力強化・
低炭素化

デジタルプラント化等による
競争力強化、
CCS/CCUSによる低炭素化

事業ポートフォリオ



● Current ● 2030

収益性

経常利益 **2,000～2,500**億円
当期純利益 **900～1,200**億円

投資

New領域 **4,000**億円
2023～2030年 8ヵ年累計
New領域を含む 戦略投資6,000億円

資本効率性

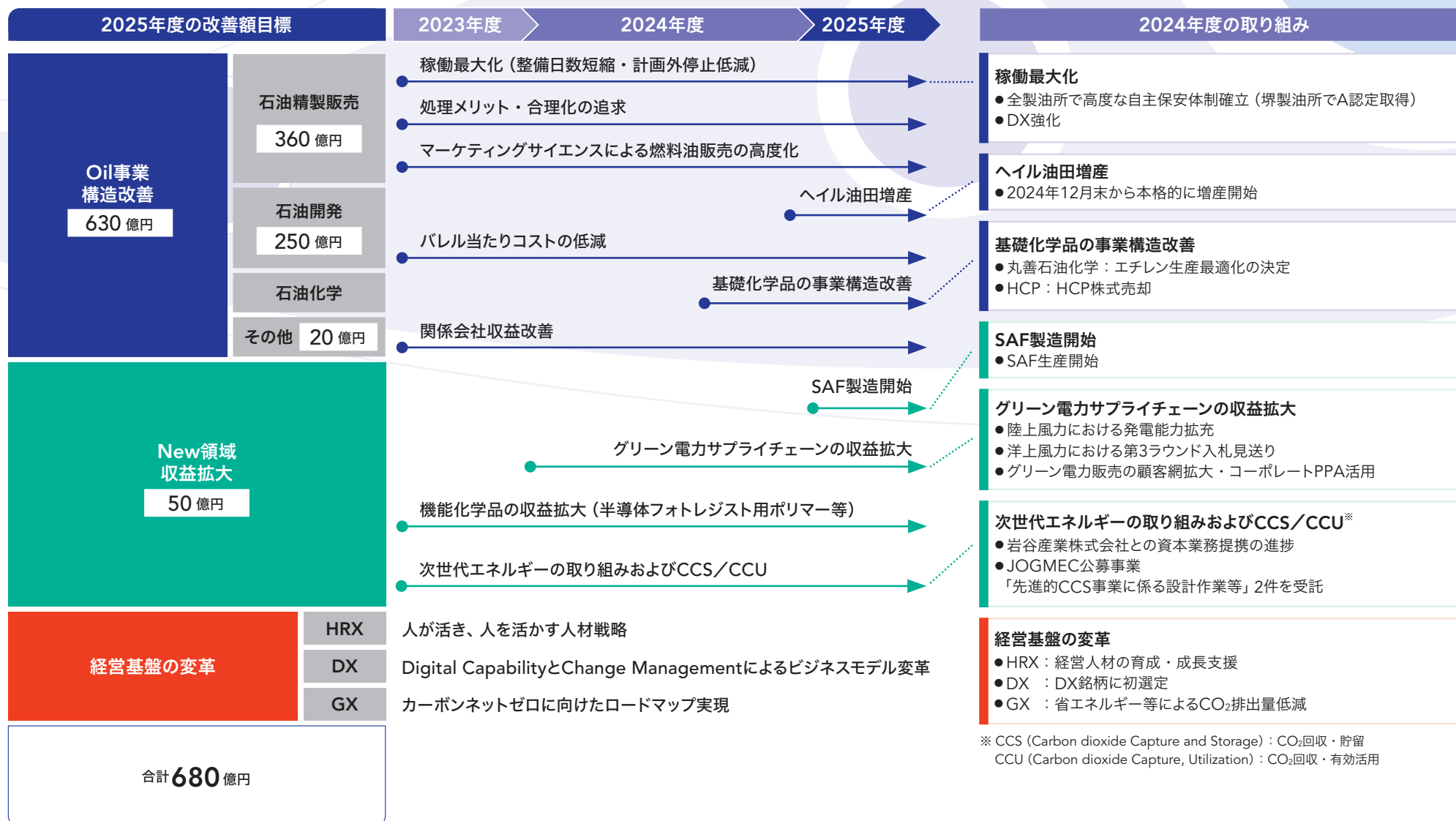
ROE **12%**以上
ROIC **8%**以上

気候変動対策

CO₂排出量削減 **△30%**
2013年度比△200万t-CO₂

第7次連結中期経営計画（2023～2025年度）

第7次中計の2年目となる2024年度は、New領域の施策の一部で見直しが必要となったものの、Oil領域を中心に施策を着実に実行し、全体としては計画どおりに進捗しました。最終年度である2025年度は、第7次中計策定段階で描いていたとおり「Oil & New」のOil領域でしっかりと収益を上げることで、中計目標の達成をめざします。

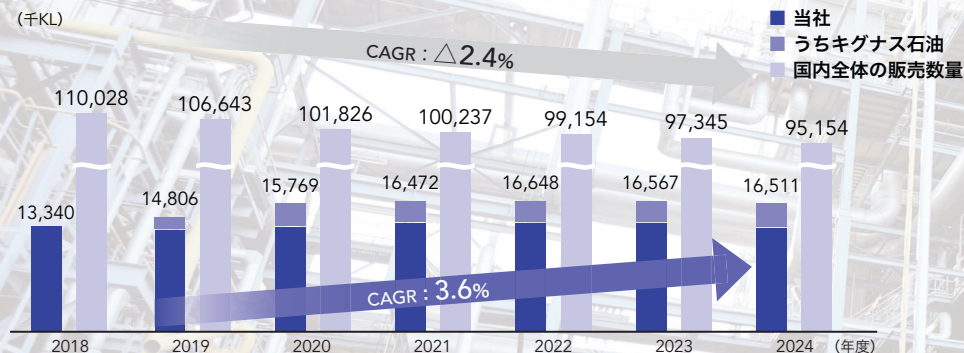


石油事業の競争力強化・低炭素化：石油事業

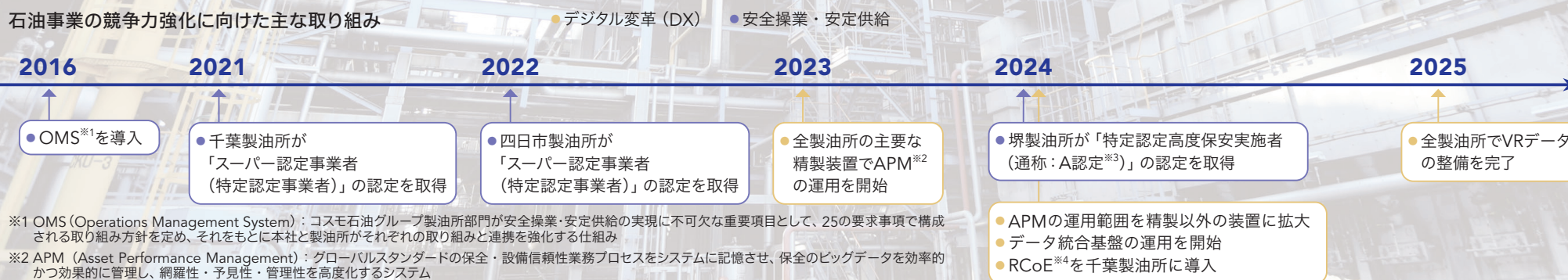
ショートポジションの確立と製油所の稼働最大化による収益性向上

国内における石油製品の需要は、中長期的に減少することが予想されています。ガソリン需要の減少スピードは従前想定されていたよりも鈍化しているものの、将来の需要に合わせた供給体制の構築が石油事業の収益性確保のために業界全体で重要な課題となっています。これに対して、当社グループでは供給量の調整や新たな販売先の確保の取り組みを進めてきました。2013年度の坂出製油所の閉鎖や2019年度から始まったキグナス石油への供給により、販売量

石油製品需要と当社販売数量の推移



石油事業の競争力強化に向けた主な取り組み



※1 OMS (Operations Management System)：コスモ石油グループ製油所部門が安全操業・安定供給の実現に不可欠な重要項目として、25の要求事項で構成される取り組み方針を定め、それをもとに本社と製油所がそれぞれの取り組みと連携を強化する仕組み

※2 APM (Asset Performance Management)：グローバルスタンダードの保全・設備信頼性業務プロセスをシステムに記憶させ、保全のビッグデータを効率的かつ効果的に管理し、網羅性・予見性・管理性を高度化するシステム

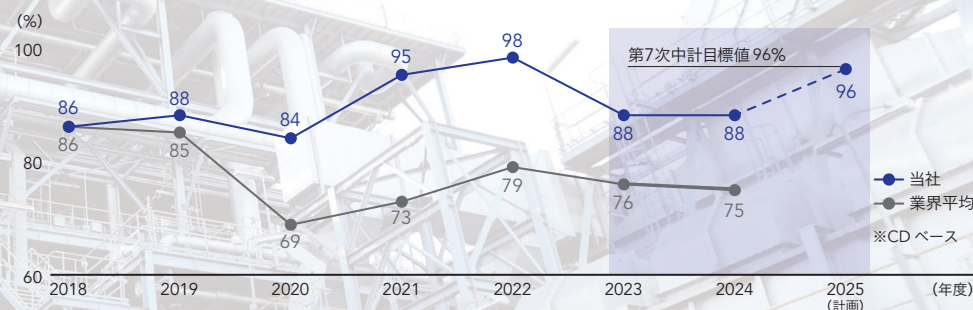
※3 A認定：2023年12月に高圧ガス保安法が改正され、新たに導入された認定高度保安実施者制度。従来の高圧ガス特定認定事業者に対して、サイバーセキュリティや経営者のコミットメントなどを要求し、より高度な保安対策を実施している事業者を認定する。

※4 RCoE (Reliability Center of Excellence)：保全業務機能の集約拠点

が生産量を上回るショートポジションが確立されたことで、当社グループの製油所トッパー稼働率は2019年度以降、全国的な需要減少の環境下においても一貫して業界平均を上回って推移しています。こうした取り組みに加え、堅調な国内販売マージン環境の恩恵も受け、石油事業における収益力は格段に向上しました。

当社グループでは製油所稼働率の最大化を第7次中計の重要施策と位置づけ、整備日数の短縮や計画外停止の低減に向けて、製油所のデジタルプラント化や高度な自主保安体制の確立に取り組んでいます。

製油所稼働率の推移



石油事業の競争力強化・低炭素化：石油事業

デジタル変革（DX）の取り組み

APM

コスモ石油は、2023年度にAPMを導入しました。APMは、世界標準の技術情報を活用して設備のリスク評価を行い、保全戦略を統括管理・高度化するシステムで、設備の管理レベル向上（＝設備の信頼性の向上）を目的としています。システムの導入を通じて、保全コストの適正化、保全業務の生産性向上および計画外停止につながるトラブルの低減に取り組んでいます。ビッグデータの活用により、予見性・網羅性・管理性を徹底的に高めた予防保全の取り組みを加速させます。

計画外停止の削減 ～APM～



デジタルプラント化の促進

製造業に特化したデータ統合基盤を採用し、デジタル活用による既存事業・業務の競争力強化に加え、生成AIやデータ分析を活用した業務の効率化・高度化に取り組んでいます。データ統合基盤を3製油所すべてに導入するとともに、製油所内の360°パノラマ写真や図面データなどを一元管理することで、仮想空間に現実と同一の製油所を再現（デジタル・ツイン化）しました。これにより、仮想空間で製油所の状況を確認し、設備の状態監視や保全計画の策定をリモートで実行することが可能となります。



可視化ツール（INTEGNANCE VR）

安全操業・安定供給の取り組み

OMSの強化

コスモ石油では、世界標準以上の安全操業・安定供給の実現に向けて「OMS（操業マネジメントシステム）」を2016年に導入しました。事業活動を行う上で重要な項目を25の要求事項として明確化し、要求事項と現在業務の比較により「あるべき姿」とのギャップを認識することで「継続的改善」につなげていきます。OMSの導入・強化を通して、事業活動に関するマネジメントシステムの基盤を整え、安全操業・安定供給、業務の改善、機会損失の回避を実現していきます。



高度な自主保安体制の構築

コスモ石油では、2021年4月に千葉製油所、2022年8月に四日市製油所が「特定認定事業者（通称：スーパー認定事業者）」に認定され、2024年8月には堺製油所が日本初の「特定認定高度保安実施者（通称：A認定）」に認定されました。これらの制度は、IoT、ビッグデータの活用、高度なリスクアセスメント、第三者による保安力の評価の活用など、高度な自主保安を実現している事業所を経済産業省が特別に認定しているものです。認定により、3製油所すべてで連続運転期間や検査手法を事業者自身がリスクに応じて設定できるようになるなど、よりリスクベースで効率的な事業運営、競争力の強化につなげることが可能となりました。

■当社製油所の認定取得状況

製油所名	認定識別	認定取得	認定期間
千葉	スーパー認定	2021年4月	7年
四日市	スーパー認定	2022年8月	7年
堺	A認定	2024年8月	7年

■メリット

項目	通常認定	A認定／スーパー認定
最大連続運転期間	4年	最大8年 (8年以内で選択)
認定更新期間	5年	7年
完成検査 保安検査方法	経済産業大臣が 定めた方式	事業者で設定可能

特別対談：コスモのDX

Vision 2030に向け、 データと人が牽引する コスモのDXの新たなステージ

常務執行役員 CDO

コーポレートDX戦略部、
コーポレートコミュニケーション部、
IT推進部担当

ルゾンカ 典子



Cognite AS 創業者

John Markus
Lervik氏



変革期におけるコスモのDX

ルゾンカ

当社グループを取り巻く環境は急速に変化しています。当社の中長期ビジョンであるVision 2030には3つの大きな社会的変化があり、1つ目は石油需要の減少です。需要が減少する中で、石油事業の継続と次世代エネルギーの開発を模索しなくてはなりません。2つ目は、少子高齢化により現場で働く人が減少しており、デジタルツールを活用して効率化を図る必要があります。そして3つ目は、カーボンニュートラルの実現です。

Lervik氏

世界では、エネルギーセキュリティと安価なエネルギーへのアクセス確保の両立が重視されつつあります。また、顕在化する人口構造の変化を受けて自動化の重要性が高まっており、社会全体が大きな変化の中にあります。これらの変化の中でデジタルの取り組みは、戦略と実行の両面で重要な要素となっており、AIは変革をさらに加速させています。

ルゾンカ

当社の収益力確保の鍵は、製油所の高稼働・高効率操業です。この実現に向けて、石油精製に関するデータの統合とコンテキスト化の基盤として

Cognite Data Fusion® (以下、CDF) を導入しました。従来、各部門が保有していたデータを一元化し、課題を可視化、予測することで、生産性・効率性・安全性の向上を実現しています。

Lervik氏

おっしゃるとおり、CDFの導入で、社員はより協力的で効率的な働き方を実現できます。さらに、石油精製のバリューチェーン全体を統合し仮想空間にモデル化（デジタル・ツイン）することで、業務フローの自動化、いわゆる生成AIを適用することができるようになりました。これにより、一部の

特別対談：コスモのDX

データサイエンティストだけでなく、すべての社員がデータにアクセスでき、ワークフローの自動化にも活用できます。

また、工場におけるDXの取り組みにおいては事業価値に焦点を当てることが重要ですが、世界中の取り組みの多くは、ユースケース数の最大化に注力しており、複数の工場間の連携が図られていません。

Cogniteと貴社は、事業全体の目標を策定した上で、事業横断的なソリューションやユースケースを体系的なプログラムとして展開しています。それが投資リターンの大幅な向上につながります。世界の企業においても、貴社を参考に同じアプローチを採用する動きがあります。



DXの取り組みと成果

ルゾンカ

私たちは2022年から、データ統合基盤の構築プロジェクトを立ち上げ、データのオーケストレーション（全体最適化）とコンテキスト化に関する議論を重ねました。初期の段階で、AIを活用しながら製油所内の多数のデータおよびその関係性の整理を進められたことで、現場の社員から好意的に受け入れてもらうことができました。現在は、すべての運用データをCDFに集約するよう進めており、これにより社員はファイルやデータを探すために費やしていた時間を7～8割削減し、より高度な検討や意思決定に時間を割けるようになりました。また、製油所の現場写真も集約することで、バーチャルリアリティ（VR）環境を構築し、計器室やオフィスにしながら現場の環境と必要なデータを同時に確認することも可能です。

Lervik氏

私は、DXの取り組みを戦略や事業価値と合致させることが最も重要であると考えています。また、貴社のように、製油所をよく知るメンバーが中心となって強力なリーダーシップを発揮することは、異なる部門やシステムのデータを一元化し、強固で将来性のある基盤を構築するために欠かせません。

ルゾンカ

まさにその通りで、社内のIT部門、現場、マネジメントの間の密接なコミュニケーションが成果の鍵と

なっています。

これまでのDXの取り組みにより、製油所で働く社員の自信とモチベーションを向上させることができました。データが統合、文脈化され、問題が可視化されるようになったことで、社員はより積極的に業務に取り組んでくれています。

Lervik氏

貴社の社員やチームが持つエネルギーには本当に驚いています。DXに自律的に取り組む非常に強い文化が生まれており、変革の速度はそれぞれのユースケースの想定をはるかに上回るものとなっています。

ルゾンカ

当社は、データ統合基盤の構築により、ITの開発・維持コストを中心にすでに10億円規模の削減効果を創出しています。今後も、トラブルによる設備の停止期間短縮、補修部品の在庫適正化、機能集約などを期待しています。また、現在の運用は保全領域が中心ですが、運転や建設領域、そしてサプライチェーン全体に広げることで、さらにコスト削減が進む可能性があります。

Lervik氏

データ統合とAIの活用は、バリューチェーン全体での最適化に向けた意思決定の向上に寄与します。物理的なシミュレーションにデータとAIを組み合わせることで、一般的にはメンテナンスと信頼性の面で約10～15%のコストが削減できることに加えて、歩留まりの改善を含む生産性の改善も期

特別対談：コスモのDX

待できます。

この事例からも明らかなように、強い企業文化と優秀な人材の価値を過少評価してはなりません。この2つはより革新的なアイデアを生み出し、優秀な人材を惹きつけることにつながります。私がともに働く大企業のCEOも、企業のサステナビリティの観点から、人材を惹きつける企業文化は重要な無形資産だと語っていました。

ルゾンカ

私も企業文化の大切さを日々感じています。実際、DXの取り組みをアピールし始めてから、当社にはより多くの優れた人材が集まるようになりました。これまで話してきたとおり、当社の競争優位性は企業文化にあります。その企業文化を具現化し、プロジェクトを成功に導いているのはまさに「人」です。当社はDX推進にあたり、重要な要素（Cosmo's 5C）を定めています。社員が現状の課題を機会と捉え、プロジェクトチームとして一体となって挑戦する。チーム内やIT部門と対話を重ねながら密接に連携し、トップマネジメントを含めてこだわりを持って変化を起こす。トップダウンとボトムアップの両方が機能することが必要であり、これらがDXを成功させるための重要なポイントです。さらに、深い見識を持ったパートナーとの連携がなければ、スピード感を持って取り組むことはできません。その一例がRCoEです。プロジェクトチームが主導して、CDF導入企業のユースケースを活用し、2024年度にコスモ石油の千葉製油所に導入しま

した。RCoEの導入により保全機能を集約し、1つの製油所にいながら他の製油所のデータを横断的に把握することが可能となり、予防保全の強化につながられました。

デジタルプラント分野における将来の展望

ルゾンカ

日本の労働人口が減少し高齢化が進む中では、蓄積した知識やノウハウを維持・継承していくことが最も重要です。そのためには、生成AIのさらなる活用に加えて、次世代エネルギー分野におけるデジタルプラントの構築も必要です。SAFやCCSなどは、プラントの検討段階からデジタル化を図り仮想空間上にモデリングすることで、コミュニケーション面において従来と比べて優位性を大いに発揮します。

Lervik氏

Cogniteには2つの重要な領域があります。1つ目は、産業データやAIを活用しワークフローと運用の自律化をめざすこと、2つ目は、バリューチェーンのより大きな範囲を統合することです。設備や工場だけでなく、プロジェクトから運用までを統合し、それをAIがサポートします。

私たちは、産業AIの分野で多くの革新的なサービスを提供し、業界をリードしています。しかし、継続的なイノベーションと改善の実現のためには、貴社をはじめとした世界のリーディングカンパニー



とのパートナーシップが不可欠です。貴社は、デジタルプラントの分野でリーダーとして変化を牽引する戦略的な立場を確立しています。

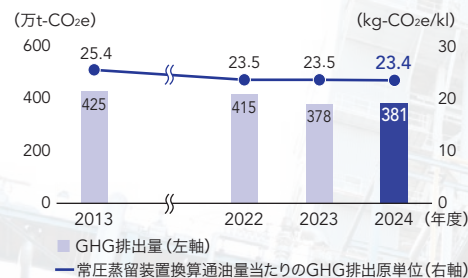
ルゾンカ

私たちがめざすのは、DXで世界をリードするトップとなることです。コスモのDX1.0で、基盤固めのために多くのことに取り組みました。DX2.0ではトップをめざし、今後3年間で大きなビジネスインパクトを実現します。そのために重要なのは社員一人ひとりがDXで情熱と自信を持てることであり、これが直面する課題を解決する鍵となります。私たちは、世界に示すべき成果を成し遂げていく決意を持って、DXを推進していきます。

石油事業の競争力強化・低炭素化：
製油所の省エネルギー活動・CCS／CCUの取り組み

製油所の省エネルギー活動

2024年度の実績について、2次装置の稼働率の向上や省エネルギー活動（熱交換器汚れ防止剤の新規導入など）の推進などにより、GHG排出原単位は前年度比で約0.4%の改善となりました。また、GHG排出量は、装置稼働率の向上などにより、前年度比で約0.8%の増加となりました。2025年度も引き続き、ハード・ソフトの両面から省エネルギーに努めていきます。

製油所でのGHG排出量と常圧蒸留装置換算
通油量当たりのGHG排出原単位

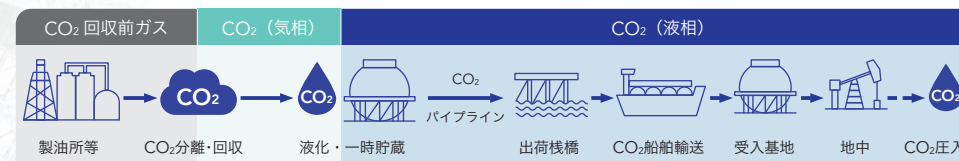
CCS/CCUの取り組み

当社は、エネルギーの供給責任を果たしつつ、2030年の排出量（Scope1・2、削減貢献込み）30%削減、2050年のカーボンネットゼロを実現するために、排出量削減の重要な取り組みとして、CCS/CCUの検討を進めています。

CCSの取り組み

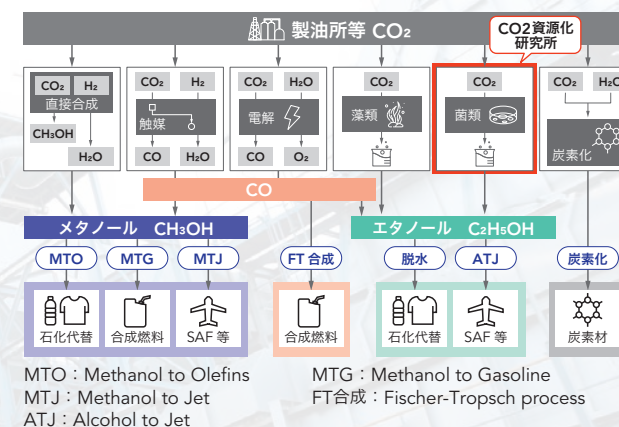
2023年10月に当社は関西電力株式会社と、堺泉北エリアにて両社事業所から排出されるCO₂を対象に分離／回収、共同で液化／貯蔵した後に貯留地に出荷するまでの、CCSバリューチェーンの設計および経済性評価にかかる共同検討を開始し、同じく2023年10月より、コスモ石油と株式会社商船三井は製油所から排出されるCO₂を対象に、CCSバリューチェーン構築に向けた海上輸送などの共同検討を進めています。2024年には、独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構（以下、JOGMEC）の公募において、西日本エリアにおけるマレー半島沖南部CCSと東京湾臨海エリアにおけるマレー半島沖北部CCSの2エリアで、CCS設計作業に係る契約をJOGMECと締結しました。当社はそれぞれのエリアから排出されるCO₂の分離／回収～液化／貯蔵～出荷に係るバリューチェーンの設計作業を推進します。

CCS事業のイメージ図



CCUの取り組み

さらなるGHG排出削減策として、CO₂の有効活用を図るCCU技術の検討を進めています。製油所などから排出されるCO₂から、合成燃料や石油化学原料の代替などのカーボンニュートラル製品の製造を想定し、それらに変換可能なメタノール、エタノールを化学的変換技術および生物学的変換技術を用いて製造する検討を行っています。2025

製油所起点のCO₂利活用技術と製品展開の概念図

年3月には、株式会社CO2資源化研究所と共同で、生物学的変換技術に関する検討を開始しました。細菌類を活用しCO₂と水素からエタノールを製造する技術について、技術開発の推進および事業性の評価を行っています。低純度のCO₂や水素を直接利用できることから、従来のCCU技術に比べて製造コストの低減が期待されています。

また、CCUの実現には、低炭素水素[※]の安定供給が不可欠です。2025年3月には静岡大学と共同で、海水の電気分解による経済性の高いグリーン水素製造に向けた共同検討を開始しました。共同検討を通じて、当社グループの製油所等から発生するCO₂由来のカーボンニュートラル製品の低コスト化、CO₂排出削減効果や投資採算性を検討していきます。

※低炭素水素：製造時に排出される二酸化炭素の量が特定の基準以下となる水素

石油事業の競争力強化・低炭素化：石油化学事業

基礎化学品の事業構造改善 パラキシレン合併事業の解消および株式譲渡

当社グループでは2024年11月にパラキシレン合併事業を解消し、HD Hyundai Cosmo Petrochemical Co., Ltd. (以下、HCP) の全株式をHD Hyundai Oilbank Co., Ltd. (以下、HDO) に譲渡しました。

近年、パラキシレンの最大需要国である中国において、パラキシレン製造装置の新設・増強が相次いでいることや同国の景気減速に伴い、市況の低迷が続いています。こうした状況によりHCPの収益環境が悪化し、当面改善が見込めないと判断したことから、パラキシレン事業から撤退しました。

パラキシレンは基礎化学品の一つであり、石油精製の過程で生産されるミックスキシレンを原料としています。当社グループは、パラキシレン事業への参入や将来のガソリン余剰を見据えたミックスキシレンの販路確保などを目的として、2009年にHDOと合併でHCPを設立し、以降はHCPにミックスキシレンを供給してきました。

今後は、ミックスキシレンを石化原料向けに継続して供給するとともに、当社グループの強みであるショートポジションを活かしガソリン生産に取り込むなど、ミックスキシレンの機動的な利用による柔軟かつ最適な製油所運営を通じて、より一層の当社グループ全体の競争力強化と収益の向上を図ります。

パラキシレン合併事業を取り巻く環境

	HCP設立(2009)	パラキシレン合併事業の解消(2024)
パラキシレン事業の収益性	●パラキシレン事業の将来期待	●パラキシレン市況低迷が継続
当社のガソリン需給バランス	●将来的なガソリン余剰を見込む	●ガソリン不足(2013年度の坂出製油所閉鎖、2019年度のキグナス石油への供給開始によるショートポジション確立)
当社戦略	●ミックスキシレンの安定的な販路確保	●事業環境に応じたミックスキシレンの機動的な利用による最適な製油所運営を通じ、さらなる競争力強化を追求

パラキシレンの生産フローと供給先



基礎化学品の事業構造改善 千葉地区エチレン生産最適化

当社グループの丸善石油化学は、自社のエチレン製造装置を2026年度をめぐりに停止し、住友化学株式会社との合併会社である京葉エチレンに生産を集約することで、エチレン生産体制を最適化する意思決定を行いました。

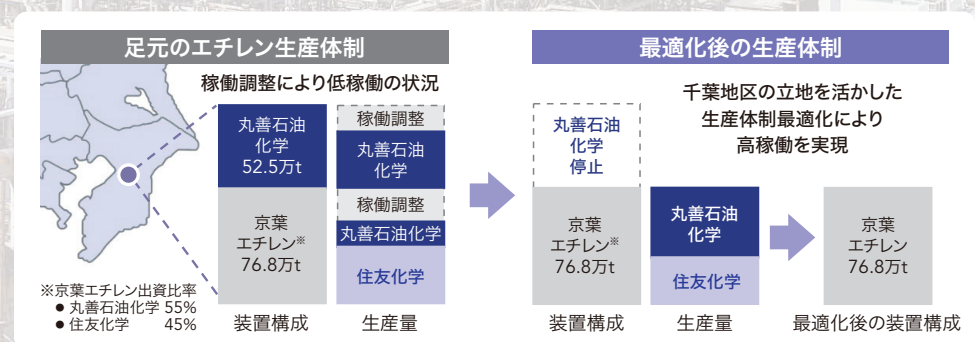
国内の石油化学産業においては、中国での大型装置の新設・増強による世界的な供給過剰や国内のエチレン需要の減少といった要因により、厳しい事業環境が続いています。丸善石油化学は国内最大規模となる年間約129万トンのエチレン生産能力を有していますが、市況悪化に伴い稼働率の低迷が続いています。

こうした厳しい事業環境下において、基礎化学品事業のさらなる競争力強化に向け、2024年10月にエチレン生産最適化の検討開始を公表。2025年4月には、生産体制最適化を意思決定するなど、抜本的な事業構造改善のために迅速な経営判断を行いました。

2024年度は本件に関連して169億円の特別損失を計上しましたが、固定費の改善などにより2025年度からは収益の改善を見込んでいます。

今後も、日本で最新かつ最大のエチレン製造装置を持つ京葉エチレンの稼働率向上、固定費削減を通じて、コンビナートの競争力維持・発展を進めていきます。

エチレン生産体制の集約



石油事業の競争力強化・低炭素化：石油化学事業

機能化学品事業の収益拡大 半導体フォトレジスト用ポリマーの生産拡大

半導体フォトレジスト用ポリマーの事業拡大

半導体需要の増加に比例して、機能化学品である半導体フォトレジスト用ポリマーの需要も、年平均約5%の増加が予想されています。半導体フォトレジスト用ポリマーは、顧客の要求特性に応じたカスタムメイド品であり、唯一無二のリソースとして継続的に使用されることが多く、「代替可能性が低い」製品です。丸善石油化学は、半導体フォトレジスト用ポリマーで世界的に高いシェアを占めており、過去5年間の年平均成長率（CAGR）は、市場平均を上回る約11%の事業拡大を続けています。既存の製品に加えて、データ通信の高速化や大容量化などに対応した新規のグレードを継続的に開発しています。

製品別世界シェア（当社推定）

■ 丸善石油化学

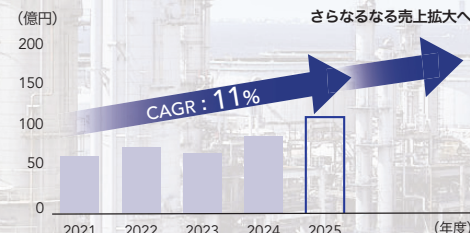


※1 KrF（フッ化クリプトン）：露光光源であるエキシマレーザー。光源波長248nm

※2 ArF（フッ化アルゴン）：露光光源であるエキシマレーザー。光源波長193nm

※3 EUV（Extreme Ultra Violet）：極端紫外線もしくは極紫外線。半導体製造の露光技術に使われる次世代の光源

半導体フォトレジスト用ポリマーの売上高推移



生産能力拡大

半導体フォトレジスト用ポリマーの需要の増加に対応すべく、継続的に投資を実施し、生産体制の整備と生産能力の確保を進めています。

NAND型フラッシュメモリ向けなどで需要の拡大が期待される厚膜フォトレジスト用ポリマー※（KrF）については、現在、用途拡大のために追加の増産投資を実施しており、2025年度中に完成する見通しです。ArFフォトレジスト用ポリマーについては、2025年度に商業プラントを1系列増設し、本格稼働に向けて準備を進めています。供給能力を約5割増加させるとともに、より高品質な製品への対応を図ります。

先端領域であるEUVフォトレジスト用ポリマーについては、2022年に稼働を開始した商業プラントに加え、2026年に最先端向けの試作設備の稼働を開始すべく検討を進めています。併せて、既存の設備においても品質改善投資を継続しており、顧客のニーズに応えるべく品質の向上に努めています。

※厚膜フォトレジスト用ポリマー：フラッシュメモリの高集積化に適した高濃度（高粘度）かつ低メタルの性質を有するレジスト用ポリマー

設備拡張に対する人材の確保・育成

半導体フォトレジスト用ポリマーの事業拡大に向けては、生産能力の拡張とともに、人材の確保・育成が重要となっており、2030年度には2022年度比で約1.5倍～2倍の人材を確保する計画です。これに加えて、品質ISO活動※を軸に、製造技術、試験分析、研究開発などの人材育成プログラムに取り組んでいます。これらの施策を通じて、さらなる安定供給に努めていきます。

※品質ISO活動：品質マネジメントシステムの国際規格。製造から提供までの手順整備と継続的改善で品質向上を図る。

EUVフォトレジスト用ポリマー製造装置 α3 外観
(2022年完成)

丸善石油化学千葉工場でのA認定取得

丸善石油化学は、2025年2月に千葉工場が「特定認定高度保安実施者（通称：A認定）」に認定されました。当社グループではコスモ石油堺製油所に続いて2か所目の認定であり、石油化学の事業所として国内初の認定取得となります。今後も、安定稼働と高度な保安体制をベースとした効率的な事業運営に取り組んでいきます。



特別対談：UAEにおける石油開発事業

コスモエネルギーグループと ADNOC、UAEとの強固な パートナーシップ

コスモエネルギー開発株式会社
代表取締役社長 社長執行役員

境 剛太

アブダビ国営石油会社 (ADNOC)
上流部門最高経営責任者 (CEO)

Musabbeh
Al Kaabi氏

コスモエネルギーホールディングス株式会社
元社外取締役 (2017～2020年)



コスモエネルギーグループとUAEの 長年にわたる関係性

境

当社グループを支えてくださっているアブダビ国営石油会社（以下、ADNOC）にはとても感謝しています。私は32年間のキャリアの中で、2015年から2019年まで石油開発事業に携わり、そのうち2年間はアブダビ石油（以下、ADOC）でヘイル油田の開発に従事しました。産油国であるアラブ首長国連邦（以下、UAE）において、極めてコスト競争力が高い油田を保有し操業するということは、当社グループの石油開発事業の競争優位性につながっています。当社グループの石油開発部門最大の強みは、グループ会社であるADOCと合同石油開発（以

下、UPD）がオペレーターとして自社操業を行っていることであり、ADNOCとの緊密な関係を通じて、長年にわたり安全・安定操業を実現してきました。当社の持つ人的資源と物的資産の両方を活用することで、今後もUAEにおける石油開発事業をさらに成長させたいと考えています。

Al Kaabi氏

日本とUAEの強固な関係とADNOCと貴社グループの長年にわたる良好な関係について振り返ると、1970年頃からすでに日本のエネルギー企業はUAEの石油・ガス業界およびエネルギー産業全般にとって信頼できるパートナーでした。当時、UAEが日本企業に対し石油利権の入札を開放したことに対して、大協石油と丸善石油

（ともに現コスモエネルギーホールディングス）、日本鉱業株式会社（現ENEOSホールディングス株式会社）が共同入札に参加し、石油利権を獲得しました。1967年には、先の3社とアブダビ首長国のムバラス油田の探鉱・開発に関する利権協定を締結。貴社は、半世紀以上にわたりムバラス油田の安定性と信頼性を保ちながら一貫した操業を継続し、さらにはエル・ブンドク油田、ヘイル油田など新たな権益も取得しました。この地域において、貴社とともにエネルギープロジェクトを築いてきた実績を誇りに思いますし、今後もさらに協業関係を発展させていきたいと思っています。

境

私もAl Kaabiさんと同じ思いです。当社グループは、UAEにおいてADOCとUPDの2社が事業を運営しているほか、今後もUAEにおけるさらなる発展をめざし、Offshore Block 4の探鉱も行っています。本鉱区はアラビア湾の浅瀬かつ既存油田であるムバラス油田に隣接しており、操業コストを抑制できるというメリットがあります。また、これらのエリアでは今まで石油探鉱を中心に行ってきましたが、カーボンニュートラルの潮流の中でLNG（液化天然ガス）への注目が高まっていることから、同分野への参入の可能性についても探っていききたいと考えています。もちろん、既存のプロジェクトの運営は重要であり、ADOCやUPDの既存事業にもま

特別対談：UAEにおける石油開発事業

だ伸びしろがあるため、今後もこれらのプロジェクトはしっかり進めていきたいと考えています。

Al Kaabi氏 ADNOCは、貴社グループと長年にわたり強力なパートナーシップを築いており、効率性や低コストでの生産、開発能力の向上に注力し、価値の最大化のために建設的に取り組んでいます。例えば、UPDやムバラス油田においては、日本企業の業務遂行能力に感銘を受けますが、ヘイル油田においては新しい石油開発スキームを開発・実行し、ADNOCと貴社グループ双方のために最大限の原油回収が実現できていることをうれしく思っています。

従来、原油回収量の増加のためにはサワーガス^{※1}圧入が用いられていましたが、これには複雑なプロセスと開発スキームが必要でした。ADOCは、サワーガスを回収し地下の油層に再圧入するこ

とで、2001年に中東で初めてゼロフレア化^{※2}を実現しました。この技術は、環境保全と原油回収率の向上の両立を可能としており、UAEの国営石油会社として貴社のような有力なオペレーターが厳しい環境下で卓越した操業をされていることを頼もしく思います。ADNOCは貴社の事業運営能力の恩恵をすでに受けていますが、アブダビ首長国内でさらに展開され、原油回収量の最大化、高い収益性、業界最高水準の操業効率为实现することを強く望んでいます。貴社のコミットメントと技術力がADNOCと貴社グループのパートナーシップの価値を高め続けられることに疑いの余地はありません。

※1 サワーガス：石油生産時に発生する有毒な硫化水素や二酸化炭素が含まれているガス。地下の油層に再圧入できないものは焼却処理（フレアリング）されている。

※2 ゼロフレア化：石油生産時に発生するほぼ全量のガスを圧入することで、焼却処分する際に発生する炎（ガスフレア）を最小限に抑えること



化する中で確固たる地位の確立をめざし、事業ポートフォリオの見直しに加え、事業の多様化、イノベーション、サステナビリティなど多岐にわたる分野に注力していました。その結果、貴社グループは非常に優れた成果を上げていると思います。当時の戦略は改良が加えられ、事業の多様化、サステナビリティ、新エネルギー分野に注力し続ける一方で、効率性と石油開発事業の価値最大化も重視されています。私が在籍していた6年前と比べても、貴社グループは正しい方向に向かっていると思いますので、ぜひこのまま続けてほしいと思います。

同時に、貴社が石油開発事業と同様に注力している日本の石油精製販売事業には、まだ大きなポテンシャルがあると感じています。石油精製

今後の当社グループの方向性における外部からの視点

境

Al Kaabiさんは以前、コスモエネルギーホールディングスの社外取締役を務められていましたが、当時と現在の当社グループを比べて、どのような変化があったと感じていますか。

Al Kaabi氏

私は一時期、社外取締役を務めていたこともあり、貴社グループにはとても親しみを感じています。当時、貴社はエネルギー業界が大きく変



特別対談：UAEにおける石油開発事業

販売事業は、貴社が今後、外部環境の変化に柔軟に対応しながら利益を創出し、盤石な形で企業として持続的に成長するための戦略の重要な要素となるでしょう。

Vision 2030には、「グリーン電力サプライチェーン強化」「次世代エネルギー拡大」「石油事業の競争力強化・低炭素化」という3つの柱があります。これらの柱は強固なものであり、次の成長ステージに進む上で大きな支えとなるはずです。貴社グループは、確かな技術と成長意欲を持っていますので、Vision 2030の実現に向けて株主に価値を提供し続けられると確信しています。

境

当社グループの大きな強みの一つは、原油の開発から石油製品の販売までを含めた、一貫した事業構造を持っていることだと思います。近年、国内市場が安定してきたことで、石油事業は健全なマージンを確保できており、それが財務体質の改善につながっています。電力事業においては、風力発電をはじめとする再生可能エネルギーの取り組みを拡大しています。次世代エネルギーや再生可能エネルギーの分野においても存在感を高めることに注力しており、この先どのように事業環境が変化しても、対応できるように準備を進めています。



コスモエネルギーグループへの今後の期待

境

当社グループが長年にわたりUAEで操業を続けてこられたのは、当社の技術力に対する強い信頼と、ともに築き上げた強固なパートナーシップがあったからです。今後もUAEとの関係をさらに強化し、ビジネス面だけでなく、文化面でも相互理解を深めていきたいと考えています。

Al Kaabi氏

私も境さんと同じ思いです。UAEに対するコミットメントに感謝するとともに、今後もさらなる協業を期待しています。貴社がその尽力と技術力で、ADNOCと貴社グループのパートナーシップにさらに大きな価値をもたらしてくれると信じています。

石油事業の競争力強化・低炭素化：石油開発事業

UAEでの開発の歴史

当社グループのADOCは、アラブ首長国連邦建国以前の1967年から50年以上にわたり、アブダビ首長国で石油開発事業を展開しています。ADNOCとの長年にわたる密接な協力関係により、ADOCは自社操業（オペレーターシップ）を通じて安全で安定的な原油開発を進めており、ADNOCからも高い評価を受けています。これからも、アブダビ首長国にとって、当社グループが友好的かつ信頼されるパートナーであり続けられるよう取り組んでいきます。

UAEにおける当社グループの石油開発の歴史

～1979

- 1967 ムバラス油田権益取得
- 1968 アブダビ石油設立
- 1970 エル・ブンドク油田
利権協定締結
合同石油開発設立
- 1971 アラブ首長国連邦建国
- 1973 ムバラス油田生産開始
- 1975 エル・ブンドク油田生産開始
- 1979 ウム・アル・アンバー油田権益取得

● ADOC ● UPD ● コスモエネルギー開発

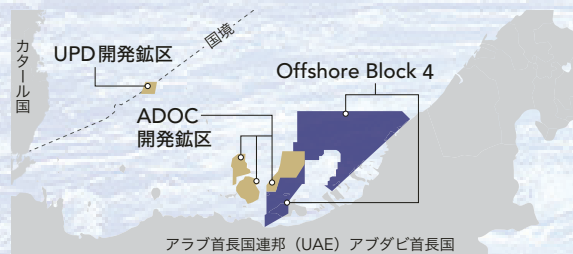
1980～2000

- 1988 生産量1億バレル達成
ニーワット・アル・ギャラン
油田権益取得
- 1989 ウム・アル・アンバー油田
生産開始
- 1993 生産量1億バレル達成
- 1995 ニーワット・アル・ギャラン
油田生産開始

2001～

- 2001 ゼロフレア操業開始
- 2005 生産量2億バレル達成
- 2006 生産量2億バレル達成
ゼロフレア操業開始
- 2012 既存3油田の新利権協定
発効、ヘイル鉱区獲得
- 2017 ヘイル油田生産開始
- 2018 アブダビ石油創立50周年
- 2018 エル・ブンドク油田
新利権協定締結・発効
- 2021 Offshore Block 4
探鉱鉱区獲得

当社グループの開発鉱区



ムバラス・ダルマ鉱区の調印

ヘイル油田増産

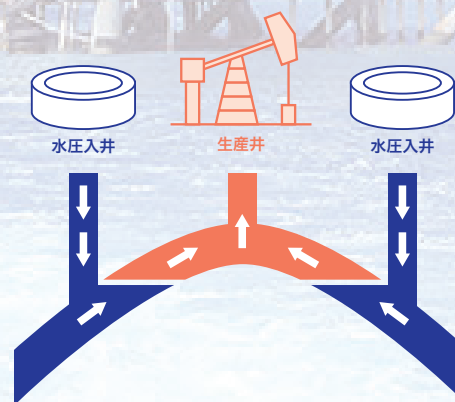
2024年12月末から、ヘイル油田における増産を本格的に開始しました。ヘイル油田は当社グループのADOCが権益を保有する鉱区であり、2012年に獲得し、2017年11月から生産を開始しました。

2018年1月には当初計画していたフル稼働での生産量に到達し、順調に生産を継続していましたが、2019年度以降、当初の想定よりも油層（原油が貯留している地下の貯留岩層）の圧力低下が見られたため生産を抑制し、2021年度から油層内に水を圧入することで低下した圧力を回復させる水攻法プロジェクトを実施しました。

2023年7月から水圧入を開始した結果、油層の圧力の回復に成功し、2024年12月末より生産抑制実施以前の水準での生産を再開しました。足元でも順調に生産を継続しており、2025年度は通期での収益貢献を見込んでいます。

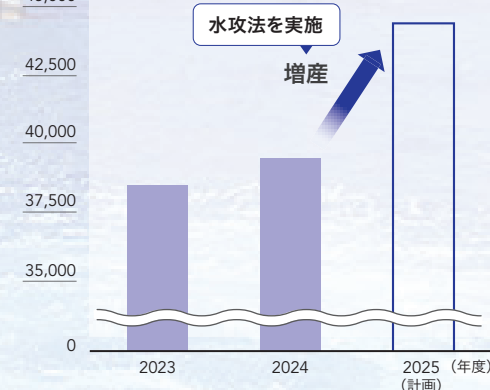
今後も、生産設備の増強や保有鉱区の開発可能性を追求することで、生産量の最大化と原油回収率の向上を図っていきます。

水攻法（イメージ）



生産量の推移

(バレル/日)



※2社合計の生産量（アブダビ石油、合同石油開発）

SAF製造開始

日本初の国産SAF量産化

2025年度より、コスモ石油堺製油所で、国内初となる国産SAFの大規模生産を開始しました。航空業界では、2016年のICAO^{※1}総会にて「2020年以降、国際航空のCO₂総排出量を2019年比で増加させない」という目標が採択され、さらに2022年には「2050年カーボンネットゼロ達成」も長期目標として採択されました。これらの目標を達成する手段として、持続可能な航空機燃料であるSAFの活用が最有力視されており、国内では2030年までにGHG排出量5%削減相当のSAF供給目標が石油業界に課される見通しです。目標達成に向けて航空機燃料の10%程度をSAFに置き換える必要があり、官民一体となりSAFの普及に向けた取り組みを進めています。

当社グループは2021年に、日揮ホールディングス株式会社、株式会社レポインターナショナルとともに「国産廃食用油を原料とするバイオジェット燃料製造サプライチェーンモデルの構築」をNEDO事業の公募に共同提案し、採択されました。このことを起点に、業界に先駆けて国産SAFの供給に向けて取り組みを進め、2025年4月から国内初となる大規模生産による国産SAF供給を開始しました。各社がそれぞれの事業で長年培ってきた知見やアセットなどを結集することで、原料調達からSAF製造、航空会社への供給に至るまでのすべてのサプライチェーンの構築を実現することができました。今後は、バイオエタノールを原料としたAlcohol to Jet (ATJ) 技術^{※2}による製造検討など、原料や製造プロセスなどの多角化を図りつつ、国内のSAFサプライチェーン構築に向けた取り組みを加速していきます。

※1 ICAO (International Civil Aviation Organization) : 国際民間航空機関

※2 Alcohol to Jet (ATJ) 技術: アルコール (エタノール) を原料に触媒反応を通じてSAFを製造する技術



SAF製造装置 (コスモ石油堺製油所構内)

SAF事業の変遷

青字: 当社グループの取り組み 緑字: 外部環境

- 2016年9月 → ICAO第39回総会で「2020年以降、国際航空のCO₂総排出量を2019年比で増加させない」という目標が採択
- 2021年7月 → 「国産廃食用油を原料とするバイオジェット燃料製造サプライチェーンモデルの構築」がNEDO事業に業界に先駆けて採択
- 2022年4月 → 「持続可能な航空燃料 (SAF) の導入促進に向けた官民協議会」設立
- 2022年7月 → 三井物産株式会社とAlcohol to Jet (ATJ) 技術を活用した国産SAF製造事業の共同検討を開始
- 2022年9月 → ICAO第41回総会で2050年カーボンネットゼロ達成が長期目標として採択
- 2022年11月 → 廃食用油を原料とした国産SAFの大規模生産に向けて、日揮ホールディングス株式会社、株式会社レポインターナショナルと合同会社SAFFAIRE SKY ENERGYを設立
- 2023年5月 → 国内初となる廃食用油を原料とした国産SAFの大規模生産実証設備を起工
- 2024年12月 → ● ISCC CORSIA^{※1}およびISCC EU^{※2}認証 (国際持続可能性カーボン認証) を取得
● SAF製造設備が完工
- 2025年1月~ → SAFの売買契約を航空各社と締結
- 2025年2月 → Alcohol to Jet (ATJ) 技術を活用した国産SAF製造事業が経済産業省の公募事業に採択
- 2025年4月 → ● 堺製油所で国内初となる大規模生産による国産SAF供給を開始
● SAF原料化を目的としたサービスステーションでの廃食用油市民回収の本格運用を開始
- 2025年5月 → 東京都の国産SAF利用促進事業の第1号として採択

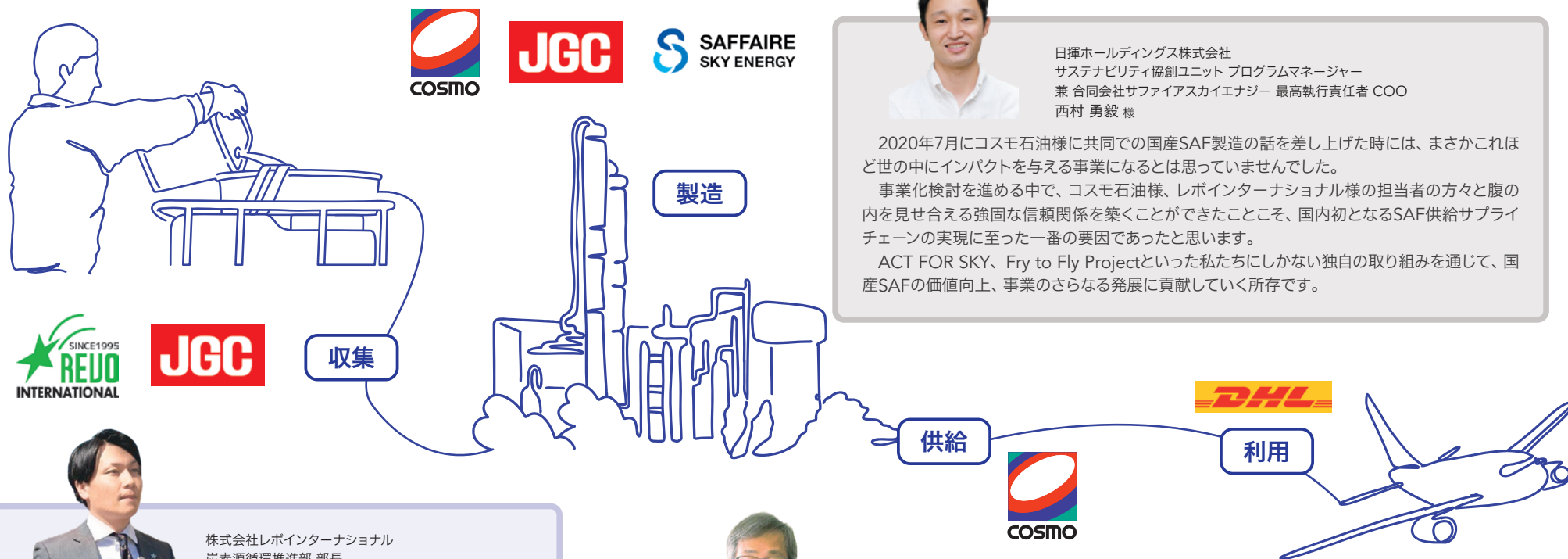
※1 ISCC CORSIA認証: CORSIAに基づくISCCによる認証。SAFの利用によるGHG排出削減効果を主張するには、国際民間航空のためのカーボン・オフセットおよび削減スキーム (CORSIA: Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation) に基づき、国際民間航空機関 (ICAO) が承認するSCSによる認証が必要

※2 ISCC EU認証: 欧州連合 (EU) の再生可能エネルギー指令 (RED II) に基づいたISCCによる認証

SAF製造開始

国産SAFサプライチェーン構築

当社グループは、国産SAFサプライチェーンの構築に向けて、日揮ホールディングス株式会社、株式会社レボインターナショナルとともに、各社それぞれの強みを活かしつつ、業界に先駆けて取り組んできました。2025年4月には日本で初めてとなる国産SAFの大規模生産を開始し、お客様にご利用いただくことでCO₂排出量の削減にも貢献しています。今後も、航空輸送におけるSAF利用を推進し、資源循環とサステナブル社会の実現に貢献していきます。



日揮ホールディングス株式会社
サステナビリティ協創ユニット プログラムマネージャー
兼 合同会社サファイアスカイエナジー 最高執行責任者 COO
西村 勇毅 様

2020年7月にコスモ石油様に共同での国産SAF製造の話を上げた時には、まさかこれほど世の中にインパクトを与える事業になるとは思っていませんでした。

事業化検討を進める中で、コスモ石油様、レボインターナショナル様の担当者の方々と腹の内を見せ合える強固な信頼関係を築くことができたことこそ、国内初となるSAF供給サプライチェーンの実現に至った一番の要因であったと思います。

ACT FOR SKY、Fry to Fly Projectといった私たちにしかない独自の取り組みを通じて、国産SAFの価値向上、事業のさらなる発展に貢献していく所存です。

株式会社レボインターナショナル
炭素源循環推進部 部長
越川 裕生 様

国際的にSAF需要が拡大している状況下において、国産初のSAFの安定供給をめざし、原料となる廃食用油の安定調達に向けた気運醸成までを3社それぞれの強みを活かすことにより実現し、国産初の商業規模でのSAF供給を達成できたと考えています。

当社は創業以来、バイオ燃料化技術の国内での普及拡大に向け、原料となる廃食用油の調達網も独自で確立してきました。

現在では、全国の飲食店や商業施設、食品工場など約38,000件のさまざまな排出事業者から調達させていただいており、今後はコスト削減のためにも効率的かつ安定的な調達に向け、エリアごとの面効率の最大化が重要となっている中、DX化による排出先からの調達効率の最大化を図り、コストの低減と調達量の拡大を進めてまいります。

DHLジャパン株式会社
セールス&マーケティング本部 営業企画部長
小島 浩嗣 様

DHLでは全世界に先駆けSAFの環境価値を荷主に還元するDHL GoGreen Plusサービスをグローバル展開していますが、このたびコスモ石油マーケティング様を通じて中部国際空港にて初の国産SAFの供給を受けることができましたのは、日本市場でサービスを展開する当社にとって極めて大きな価値がありました。

これにより、初の国産SAFの認知向上のための官民一体の取り組みの中にDHLジャパンも加わることとなり、SAFを使った当社の取り組み、コスモ石油マーケティング様との協業を市場に伝えることができました。

これはまさに「一番手だから」得られる効果であり、日本の石油業界におけるコスモエネルギーグループの先見性、決断の速さがあったのかと思います。今後とも、製造・販売のコスモエネルギーグループ、SAFを使った荷主へのサービス展開が当社との協力体制をさらに強固なものにし、環境負荷軽減を進めていければと思います。

次世代エネルギーの取り組みおよびCCS/CCU※

※CCS/CCUの取り組みについては（P.25）

当社グループは、2022年に岩谷産業株式会社と水素事業での協業検討に関する基本合意書を締結、2024年4月には資本業務提携契約を締結しました。

2050年のカーボンネットゼロの実現に向けて、両社が有する経営資源やノウハウを結集しより一層の連携を深めていくことで、新たなシナジーを創出し企業価値の向上につなげていきます。

岩谷産業株式会社との協業

2022年に水素事業での協業検討に基本合意して以降、2023年2月に水素ステーション事業協業を目的とした合同会社を、同年11月には水素関連プロジェクトのエンジニアリング事業協業を目的とした合同会社を設立するなど、協業関係を強化してきました。

2024年4月には資本業務提携契約を締結すると同時に、両社の社長を委員長とする提携推進委員会を発足。脱炭素社会の実現と既存の事業分野における関係強化に向けて、シナジー効果が期待される案件や社会的意義の大きな案件に関する分科会を設置しています。

現在は、両社の事業部門が分科会を通じて検討を進めており、さらなる案件の具体化と早期のシナジー効果の創出をめざしていきます。

水素ステーション事業

2023年2月にコスモ石油マーケティングと岩谷産業株式会社の間で、岩谷コスモ水素ステーション合同会社を設立して以降、2024年4月に平和島（東京都大田区）に水素ステーションの1号店を開所、2025年3月には有明（東京都江東区）に2号店を開所しました。

2026年度中に都有地で事業者認定された新砂（東京都江東区）に3号店を開所するべく検討を進めており、当社グループは岩谷産業株式会社や自治体などと連携しながら、水素供給ネットワークのさらなる拡充をめざしていきます。



岩谷コスモ水素ステーション平和島

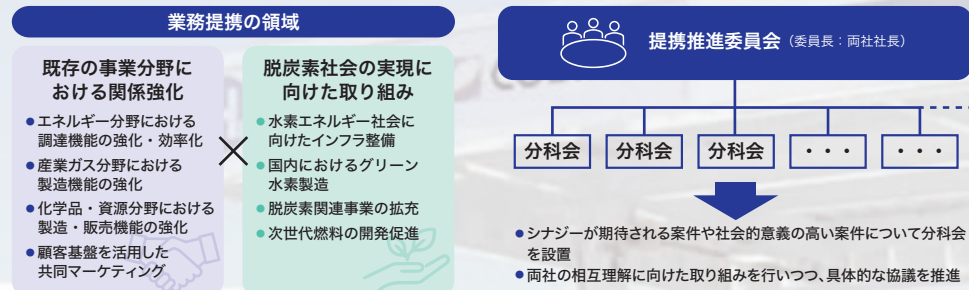


岩谷コスモ水素ステーション有明自動車営業所



岩谷コスモ水素ステーション新砂（仮称）イメージ図

資本業務提携の概要



水素サプライチェーンの構築

提携推進委員会および分科会において新たに具体化された案件として、製油所の資産を活用した水素サプライチェーン構築の検討を開始しました。

具体的には、水素製造装置および液化水素製造装置を新たに設置し、需要が拡大する水素の製造・販売を検討します。また、コスモ石油千葉製油所では、石油精製の過程で使用する水素を現在は外部から調達していますが、新設する水素製造装置の活用により、製油所運営のさらなる最適化の可能性も検討していきます。

事業スキームや生産規模については、2025年度中の決定をめざします。

水素サプライチェーン構築の概要



グリーン電力サプライチェーンの収益拡大

世界的な脱炭素の流れを受けて、中長期的には再生可能エネルギーの需要拡大が見込まれます。

当社グループは、2010年にエコ・パワー株式会社の株式を取得して以降、風力発電を中心とする再生可能エネルギー事業の拡大を進めてきました。

中長期ビジョン「Vision 2030」の実現に向けて、発電領域にとどまらず、需給調整・蓄電、そしてその先の販売も含めたサプライチェーンを一つにつなげ、グリーン電力の価値を最大化していきます。

再生可能エネルギー発電

約30年に及ぶ事業運営実績を持つコスモエコパワーを中心として、開発からO&M（オペレーション & メンテナンス）までの一貫体制を強みとしています。加えて、当社グループから人材、コーポレート機能、ファイナンス、信用力を支援・補完することで、事業を拡大してきました。

陸上風力発電においては、2025年3月にリブレース案件の新岩屋ウィンドパークが運転を開始しました。2025年度は、同じくリブレース案件の新むつ小川原が同年7月に運転を開始するなど、2030年度の設備容量目標900MWの達成に向けて順調に進捗しています。

洋上風力発電においては、足元の急速なインフレの進展によるコストの増加と競争環境の激化などを踏まえて、経済合理性の観点から、当初計画していた公募事業への入札を見送りました。Vision 2030の実現に向けて、第7次中計期間中の進捗を踏まえて、事業戦略の検証と再構築を進めていきます。

ステータス		設備容量
陸上	運転中	2024年度以前
	2025年度運転開始	新むつ小川原（青森県）
	建設中・開発中	2030年度までの運転開始予定
	開発中	その他
陸上サイト合計		約900MW

ステータス	プロジェクト名称	設備容量	再エネ海域利用法区域
洋上	運転中	秋田港・能代港	約140MW※1
	開発中	北海道檜山沖（北海道檜山沖）	最大1,000MW※1,2
	開発中	北海道石狩湾沖（北海道石狩市沖）	最大1,000MW※1,2
	開発中	北海道島牧沖（北海道島牧沖）	最大1,000MW※1,2

※1 プロジェクト全体の設備容量

※2 環境影響評価書記載の最大容量

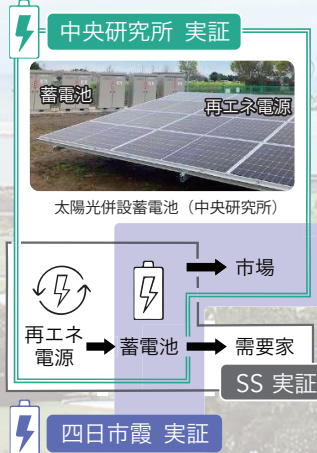
※3 港湾区域のため再エネ海域利用法の対象外

需給調整・蓄電

再生可能エネルギーの供給が増える一方、需給のミスマッチにより、その出力パテンシャルを最大限に活かせない事態が増加しています。この課題を解決するためには、電力の需給調整機能や、発電したグリーン電力の蓄電機能が必要であり、エネルギーを大切に使うという意味でもその重要性が増しています。

当社グループは2024年度に中央研究所と2か所の直営サービスステーションで実証をスタートし、2025年7月には四日市霞発電所で実証を開始しました。蓄電池の運用ノウハウの獲得と今後の新たな電力市場取引への参画に加え、グリーン電力販売の展開などに向けて、外部の知見も活用しながら着実にノウハウを蓄積していきます。

蓄電ビジネスの実証



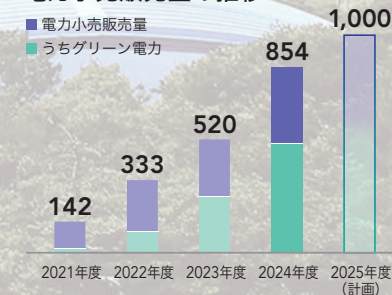
グリーン電力販売

当社グループは、再生可能エネルギーの需要増に対応し、「コスモでんきビジネスグリーン」の販売を拡大しています。2024年度は、大阪府堺市、東京都足立区、神奈川県藤沢市の公共施設への供給を開始するなど導入施設数が3,500件を超え、2020年の販売開始以降、順調に導入先が拡大しています。これにより、2024年度の電力販売量854百万kWhのうち、約5割以上をグリーン電力が占めるに至っており、2025年度の電力販売量目標1,000百万kWhの達成とともに、グリーン電力の販売を拡大していきます。

また、当社グループはコーポレートPPA※を活用して、長期的に安定した供給先を確保するとともに、グリーン電力価値の最大化にも取り組んでいます。2024年度は、パナソニックグループ、Amazon、東京地下鉄株式会社、西日本旅客鉄道株式会社などと、コーポレートPPAを締結しており、今後もさらなる拡大をめざしていきます。

※コーポレートPPA：再生可能エネルギー由来の電力と環境価値、もしくは環境価値のみを対象に発電事業者と需要家との間で長期にわたって締結する購入契約

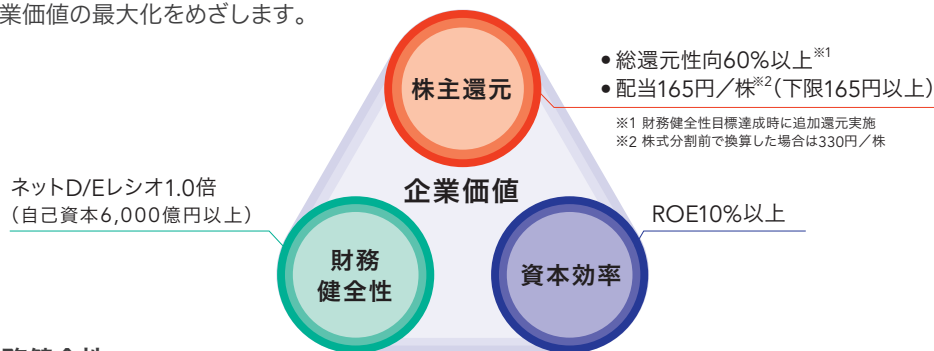
電力小売販売量の推移（単位：百万kWh）



三位一体の資本政策実現

資本政策

株主還元・財務健全性・資本効率のいずれも欠けることなく、三位一体で実行することで企業価値の最大化をめざします。



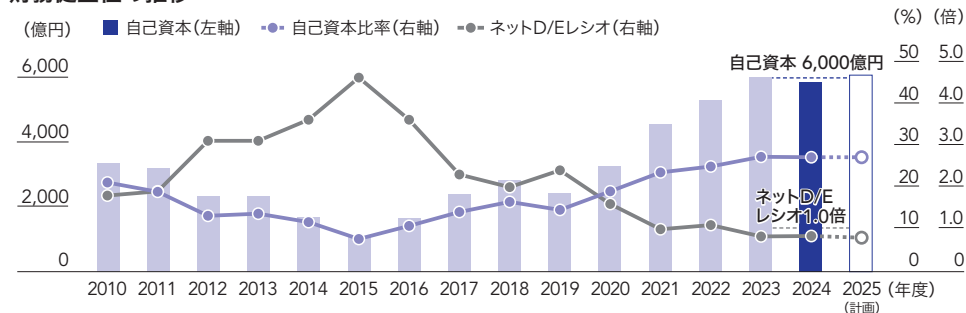
財務健全性

第7次中計期間中は負債・資本のバランスは現状並みの財務規律を維持することとし、財務健全性の目標をネットD/Eレシオ1.0倍、自己資本6,000億円以上としました。

必要自己資本の設定に際しては、セグメントごとに30～40社、合計約130社に及ぶ国内外の企業の実績を分析し、客観的なデータをベースとして算出しています。

2024年度末時点では、事業構造改善や在庫評価の影響に伴い自己資本が減少しましたが、ネットD/Eレシオは目標値を達成している状況です。2025年度も、第7次中計の目標を達成すべく、財務健全性の改善に取り組んでいきます。

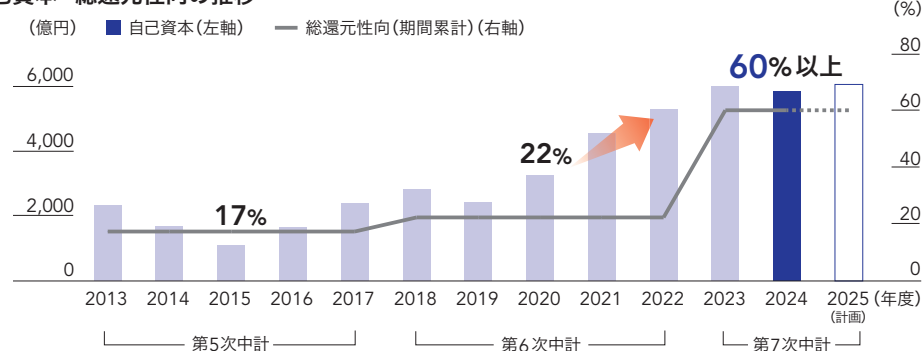
財務健全性の推移



株主還元

当社は株主の皆さまへの適切な利益還元を重要な経営施策の一つとして位置づけています。2024年度は、2023年度に続き期中に配当予想を上方修正するとともに、第7次中計期間中の下限配当も引き上げました。2025年度も、第7次中計3ヵ年累計の総還元性向60%以上の目標を達成すべく、取り組んでいきます。

自己資本・総還元性向の推移

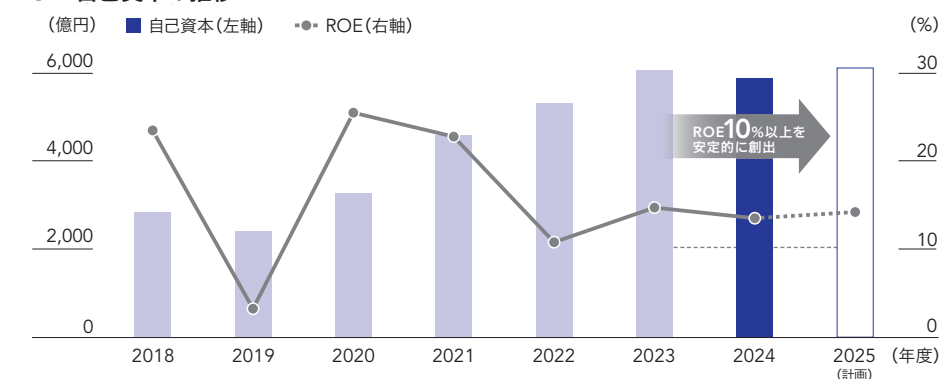


資本効率

第7次中計期間中は、第6次中計で大幅に改善した自己資本のもう一段の増加を見込んでいますが、安定的に10%以上のROEを創出することをめざしています。

2024年度は、2023年度に続きショートポジション戦略が強みの石油事業と、アブダビ酋長国の収益性の高い鉱区で長年にわたり安定操業を続けている石油開発事業が牽引し、2年連続でROE10%以上を達成しました。2025年度も、第7次中計の目標であるROE10%以上を安定的に創出できるよう、取り組んでいきます。

ROE・自己資本の推移



特別対談：三位一体の資本政策

第7次中計の成果を経て、 三位一体の資本政策とともに 新たなステージへ

代表取締役
常務執行役員
経営企画部、財務部担当

松岡 泰助

みずほ証券株式会社
エクイティ調査部
シニアアナリスト

新家 法昌氏



第7次中計の資本政策に込めた想いと 資本市場からの評価

松岡 当社グループは、2011年の東日本大震災による事故の影響や、原油価格の下落による大規模な在庫評価損の計上などにより、財務健全性が著しく損なわれた状況が続いていました。

第6次連結中期経営計画（以下、第6次中計）では、収益力とそれに基づく財務体質の強化という課題に取り組み一定の成果を上げられたことで、第7次連結中期経営計画（以下、第7次中計）では収益力、資本政策、成長期待の3つの柱に基づく企業価値の向上をテーマに据えています。

新家氏 長年、セルサイドアナリストとして貴社を見てきましたが、第6次中計までの取り組みで基盤固めが進み、

足腰がしっかりしたところで、第7次中計では大きな一歩を踏み出したという印象です。

松岡 その第7次中計で公表した資本政策においては、「三位一体」をキーワードとし株主還元、財務健全性、資本効率の3つの要素を欠けることなく実行していくことで、持続的な企業価値の向上につなげることとしました。

新家氏 資本政策については、株主還元の意欲的な目標に加え、投資家が重視する資本効率に対する姿勢を財務健全性の目標に反映させたことが、株式市場からの評価につながったと捉えています。具体的には、総還元性向の目標60%以上は同業他社よりも10ポイント程度高い水準であり、財務健全性についても「改善」という方向性だけでなく、資本効率も意識した上で

自社として考える適正値を自己資本でみて6,000億円と示し、それ以上の場合は原則株主還元する考えを示した点は、エネルギー業界では前例のないシンボリックな動きだったと受け止めています。

第7次中計2年間の実績と課題、投資家の着眼点

松岡 第7次中計では、企業価値向上のために3つの柱を掲げましたが、やはり収益力を高めなければ株主還元も成長投資も実現できません。その土台となる収益力は、ショートポジション戦略が強みの石油事業と、アブダビ首長国の収益性の高い鉱区で長年にわたり安定操業を続けている石油開発事業が支えています。

新家氏 世の中の流れとしては新しい取り組みが注目されがちですが、投資家は積み重ねた歴史、強みがある事業に集中的に資本を投下し、効率的かつ高水準のリターンを生んでほしいと考えています。貴社の場合も、本業である石油事業と石油開発事業に限られたリソースを集中し、そこから高いリターンを上げています。これが同業他社と比べて高いROEにつながり、株式市場からも評価されていると考えています。

カーボンニュートラルのトレンドや、日本国内の人口減少に伴う石油製品の需要減少を不安視する声もありますが、株式市場として一番期待しているのは、まず自社の強みのある分野でしっかりと収益を上げることです。そして、そこから得られたキャッシュをいかにバランス良く、成長投資や株主還元、財務健全性

特別対談：三位一体の資本政策

に振り分けていくのか、ここを投資家は厳しく評価していると思っています。この観点では、過去2年間は振り返ると、貴社は株式市場から一定の信認を得られていると思います。

松岡 株式市場からもご評価いただいているように、第7次中計の2年目の時点では主要な財務KPIはほぼ達成しており、当社が計画していた通りの資本政策が実現できている状況です。

一方で、収益面と投資の観点から、2つの課題があると認識しています。収益面では、石油化学事業の市況が第7次中計策定時点の想定と大きく乖離しており、厳しい収益環境に直面しています。これに対して、2024年度に韓国HCPの株式を売却してパラキシレン事業から撤退したほか、千葉地区における生産最適化を意思決定するなど、合理化と効率化に舵を切りました。

投資の観点では、事業環境の悪化に伴い、洋上風力発電事業の公募入札を見送りました。また、マーケッ

トが未成熟なために投資の判断に至らなかった案件などもあり、結果的に成長分野への投資が先送りとなっています。こうした要因により、成長期待への訴求力が不足していると感じています。

新家氏 株式市場が重視するROEの観点では、過去2年間の平均が約14%と第7次中計目標の10%以上を大きく上回っているだけでなく、同業他社と比べても高い水準であり、非常に高い資本効率を実現されていると評価しています。株主還元もKPIに基づき着実に実施されており、配当水準も引き上げている点は特筆すべき取り組みです。

先ほど松岡さんが課題として挙げられた2つの点は、むしろ経営のアクションが評価につながっている面もあります。事業の縮小や撤退の判断は、社員をはじめさまざまなステークホルダーに与える影響が大きく、簡単な経営判断ではないと思いますが、経営課題に対して迅速に判断し対応されている点は、中計2年間のトラックレコードとして評価できるポイントです。

また、洋上風力発電事業についても、New領域の一番の軸として期待値が高かった中、収益性や資本効率の観点から投資を見送ったというのは難しい判断であり、高い資本効率の裏に隠れた苦渋の決断というところも評価できると考えています。

第7次中計最終年度に対する期待

松岡 2025年度は第7次中計の最終年度となりますが、中計でコミットした目標を実現するという点は、今年度においても変わりありません。

当社の三位一体の資本政策は、株主還元・財務健全性・資本効率の3つの要素がすべてつながっています。1つの要素が変化すれば、ほかの要素も変化しますが、すべてが予定どおりであれば、設定したKPIの目標値に到達するというものです。

新家氏 第7次中計のKPIは順調に達成されているので、自己資本6,000億円を超えた部分の追加の株主還元が注目点になるかと思います。

松岡 株主還元については、中計3ヵ年累計の総還元性向60%以上の目標達成に向けて、計画どおり実行したいと考えています。追加の株主還元についても収益が想定を超え、予定している投資を実行した上で、ネットD/Eレシオが1.0倍を達成し、自己資本が6,000億円を超えた場合には、不必要に資金をため込むことなく約束どおり実施する考えです。

新家氏 「6,000億円」というのはシンボリックな数値ではありますが、これは第7次中計発表当時の事業ポートフォリオと、各セグメントのリスクを踏まえて、貴社として初めて必要な自己資本の金額を明確に示したものと受け止めています。数値自体は、その時々事業環



特別対談：三位一体の資本政策

境によって変動する可能性があるかと捉えていますが、重要なのは経営陣がバランスシート上の自己資本の適正値を認識した上で、キャッシュ・フローの配分を決めるということです。そういう意味で「6,000億円」は、株式市場が貴社のガバナンスを信頼するためのわかりやすいKPIの一つになっています。こうした姿勢は引き続き重視していただきたいと考えています。

次期中計での資本政策の方向性と成長ストーリーの重要性

松岡 中長期的な企業価値の向上は、今後も普遍的に取り組んでいくテーマです。現在、社内で次期中計の策定に向けた議論を重ねている段階ですが、三位一体の資本政策に込めた考え方は次期中計においても踏襲していきたいと考えています。

財務健全性のうち、必要自己資本については、自社の置かれた環境に応じて変化するものだと考えています。足元で進む急速なインフレも環境変化の一つですが、資本効率、成長投資に伴う財務健全性への影響、株主還元のバランスを保つという考え方を前提として、検討を進めています。

新家氏 貴社は第7次中計期間中に着実に実績を残されているので、株式市場としてはさらに高いリターンを期待していると思います。特に、資本効率はすでに高い水準にありますが、さらなる高みをめざしていただくことを期待しています。また、資本効率の向上には利益水準の引き上げが必

要で、そこには成長ストーリーも欠かせません。中計の時間軸ではどうしても現実的な領域、貴社の場合はOil領域をより筋肉質な収益体質にできるかが期待される場所です。一方、株式市場から一定の信任を得ている今だからこそ、いかに三位一体のバランスを保ちながら、リードタイムの長い分野に成長の種まきをするのかを打ち出せる機会であるとも考えています。その際には、自社の現在の事業ポートフォリオの中にある強みが新たな領域で応用できるというストーリーを示し、そしてそのストーリーに対して多くの投資家に共感していただくことが最も重要であり、難しい点です。特に、New領域の事業への投資においては、世の中に必要とされていることは当然ながら、それが事業として成り立つのかという観点も欠かせません。貴社がその事業が成立すると判断した際に想定している中長期的な外部環境の前提や、どの程度の投資とリターン水準をみているか、リスクケースにおける対応策の内容などをできるだけ具体的に説明することが、株式市場からの成長期待を高めていく一助になるのではないのでしょうか。

松岡 新家さんのおっしゃるように、株主還元はもちろん重要ですが、持続的に企業価値を向上させていくためには成長投資も不可欠です。2024年度には、国内初となる国産SAFの大規模生産実証設備を立ち上げました。SAFの市場は未成熟な段階ですが、需要がしっかりと期待できる事業については着実に投資を実行していきます。



次期中計策定の議論においては、比較的短期間で収益に結びつくアクションと、将来の種まきのバランスを取っていききたいと考えています。

新家氏 株式市場においては、投資家が運用資金をどの企業に託せば最も増やしてくれるのかと考え企業を選別しており、投資家からの信頼が高い会社ほど資金が集まり株価が上がっていくことになるかとみています。その観点では、企業として、成長事業があるだけでなく、資金の使い方に投資家からの信頼感があることが株価形成上も重要と感じており、そのために必要なこととして、できるだけ企業と投資家との間にある情報格差を減らし、将来の事業戦略や資金配分方針等を可視化していくことがポイントになると感じています。

松岡 現在の資本政策のベースとなる考え方は、これからも踏襲していきたいと考えています。そして、成長に向けた事業戦略とともに、少しでもわかりやすく資本市場の皆さまにご説明していくことが当社の責務だと考えています。次期中計における当社の資本政策に、ぜひご期待ください。



MD&A情報

<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/ir/management/mdanda.html>

事業概況

	石油事業(精製・販売)	石油化学事業	石油開発事業	再生可能エネルギー事業	合計
					
売上高 (2024年度実績)	2兆5,069億円	3,402億円	1,346億円	133億円	2兆7,999億円
経常利益 (2024年度実績)	618億円／926億円 (在庫影響除き)	△50億円	824億円	13億円	1,508億円／1,816億円 (在庫影響除き)
従業員数 (2025年3月末時点)	4,027名	1,133名	293名	212名	6,487名
主な事業会社、 関連会社 (2025年3月末時点)	コスモ石油 コスモ石油マーケティング コスモ石油販売 コスモ石油ルブリカンツ コスモエネルギーソリューションズ ジクシス キグナス石油 ほか	丸善石油化学 コスモ松山石油 CMアロマ ほか	コスモエネルギー開発 アブダビ石油 合同石油開発 Cosmo E&P Albahriya ほか	コスモエコパワー CSDソーラー ほか	

在庫影響とは

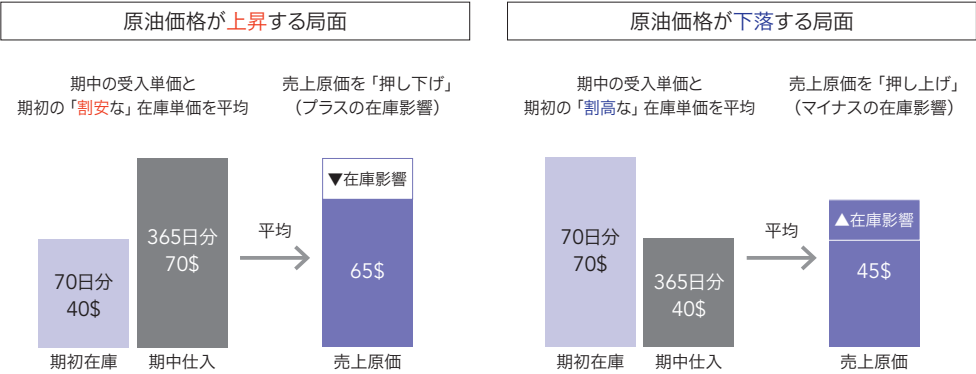
「在庫影響」とは、原油価格が変動した際、棚卸資産の評価方法によって、損益計算書の売上原価が影響を受けることを指し、以下の2つに区分されます。

① 簿価切り下げによる在庫影響

棚卸資産の期末時点の時価が簿価を下回っている場合、簿価を時価まで切り下げることが必要となり、これにより損失が発生することを指します。

② 総平均法による在庫影響

棚卸資産の評価方法である「総平均法」によって受ける収益上の影響を指します。原油価格上昇局面では、期中の上昇した仕入在庫単価が期中比安値の期初の在庫単価と平均されるため、売上原価を押し下げ、反対に原油価格下落局面では、期中の下落した仕入在庫単価が期中比高値の期初の在庫単価と平均されるため、売上原価を押し上げることとなります。



石油事業

PETROLEUM BUSINESS

事業内容

主な経営資源

原油処理能力^{※1,2}

40万バレル/日
(国内シェア12.4%)

国内販売量^{※3}

内需燃料油 **22,038千KL**

国内サービスステーション
(SS)数^{※1}

2,546か所

コスモ・ザ・カード会員数^{※1}

359万枚

【コスモの公式】
アプリダウンロード数^{※1}

929万件

コスモMyカーリース^{※1}

累計契約台数 **131,891台**

※1 2025年3月31日時点 ※2 事業提携に基づく出光興産グループからの3.7万バレル/日相当の製品・半製品の供給を含む。 ※3 2024年度実績

競争優位性

- 需要減少の環境下、製油所の高稼働を維持（キグナス石油への燃料供給に伴う供給ショートポジション）
- 顧客とのつながり強化、特約店・異業種パートナーとのつながり
- ブランド商品開発（コスモMyカーリース、コミっと車検、コスモでんき、コスモ・ゼロカボソリューション）
- 高い顧客満足度、決済手段の多様化、ブランディング活動を中心とする価値創造

識別したリスク[※]

- 原油価格および原油調達に関するリスク

リスク 5 | 原料・資材価格変動 | リスク 8 | サプライチェーン中断

- 石油製品の価格および需要に関するリスク

リスク 1 | 石油需要の減少 | リスク 5 | 原料・資材価格変動

- 製油所等設備の事故、漏洩に関するリスク

リスク 6 | 自然災害 | リスク 10 | 事故・不具合・故障

- 急速な環境変化に伴う事業継続リスク

リスク 1 | 石油需要の減少

- 棚卸資産の収益性の低下による簿価切り下げに関するリスク

リスク 5 | 原料・資材価格変動

- 人材の不足に伴う事業継続リスク

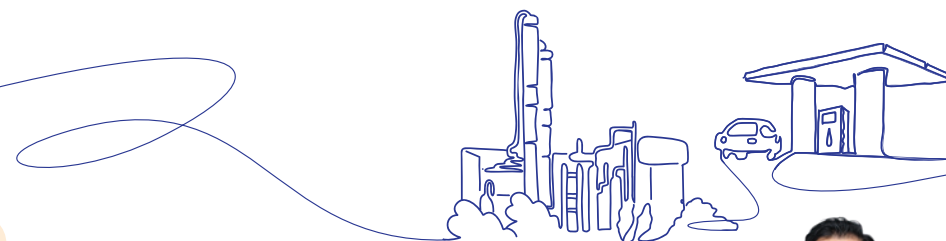
リスク 3 | 人材確保・育成の困難化

機会

- 世界的に加速するカーボンニュートラルの流れ、脱炭素社会への対応（EV化、グリーン電力、新エネルギーへの取り組み）
- 新型コロナウイルス感染症の水際対策終了によるジェット燃料の需要回復
- CASE[※]の動向（モビリティ供給、整備など）
- 顧客動向の変化、デジタル化、キャッシュレス決済の拡大

※CASE：Connected（コネクテッド）、Autonomous（自動運転）、Shared & Service（シェアリング・サービス）、Electric（電動化）の頭文字をとった造語

※ □ 内の数字はトップリスクに対応しています。
詳細は (P.63) グループリスクマネジメントの強化「トップリスク」



安全操業・安定供給と
カーボンニュートラルを果たし、
スマートな次世代リファイナリーを実現します

コスモ石油株式会社
代表取締役社長 社長執行役員

西 克司

エネルギー・モビリティサービスサプライヤー
として、お客様により良い提案をしていきます

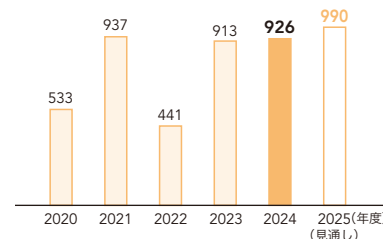
コスモ石油マーケティング株式会社
代表取締役社長 社長執行役員

高山 直樹

2024年度実績・2025年度見通しについて

セグメント経常利益（在庫影響除き）

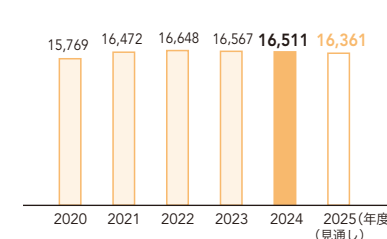
(億円)



四品販売数量

※四品は石油製品における
主要四品(ガソリン、灯油、
軽油、A重油)

(千KL)



2024年度は堅調な国内マージンにより、在庫影響を除く経常利益は926億円（前年度比+13億円）となりました。

2025年度はインフレの進行によりコストが増加する一方で、堅調な国内マージンの継続や製油所稼働率の改善により、在庫影響を除く経常利益は990億円（前年度比+64億円）を見込んでいます。

石油化学事業

PETROCHEMICAL BUSINESS

事業内容

主な経営資源

オレフィン製品 生産能力※1

エチレン 129万t/年

アロマ製品生産能力※1

ベンゼン 48.5万t/年
ミックスキシレン 61.8万t/年

※1 2025年3月31日時点

競争優位性

- 半導体フォトレジスト※2用ポリマーで、世界トップクラスのシェアを保持
- 多種多様な半導体フォトレジスト※2用ポリマーの品揃え
- 最先端の半導体フォトレジスト※2用ポリマー製造技術、分析技術、品質保証で顧客の高い品質要求や生産数量増の要望に対応
- 首都圏に近い千葉エリアでの立地と、国内最大規模のエチレン生産能力を保有
- コスモ石油千葉製油所（石油事業）とのコンビナート連携の推進

※2 半導体素子などに微細なパターンを形成するフォトリソグラフィに使用される感光性材料

識別したリスク※

- 石油化学製品価格のボラティリティ

リスク 1 | 石油需要の減少 リスク 5 | 原料・資材価格変動

- 国内需要の減少と中国経済の成長鈍化および内製化による輸出の抑制

リスク 1 | 石油需要の減少 リスク 2 | 環境規制対策等の影響

- 海外プラント新增設による需給緩和

リスク 5 | 原料・資材価格変動

- 国際紛争や円安等による急激な原料価格の高騰

リスク 5 | 原料・資材価格変動

※ 内の数字はトップリスクに対応しています。

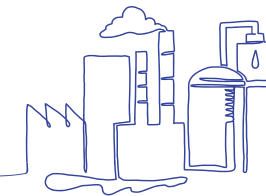
詳細は (P.63) グループリスクマネジメントの強化「トップリスク」

機会

- CN・DX※3市場の成長による長期的な半導体需要の拡大
- 石油化学製品における世界需要の伸長
- カーボンネットゼロ（世界的な脱炭素への潮流の加速）
- AIの普及に伴う半導体需要のさらなる伸長

※3 CN：カーボンニュートラル

DX：デジタルトランスフォーメーション



大きな環境変化に直面する中、
変革への挑戦を続けます



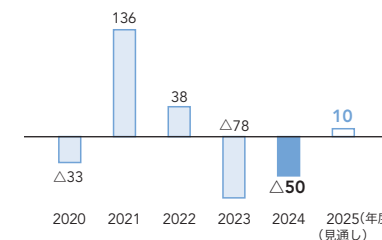
丸善石油化学株式会社
代表取締役社長 社長執行役員

舟橋 克之

2024年度実績・2025年度見通しについて

セグメント経常利益

(億円)

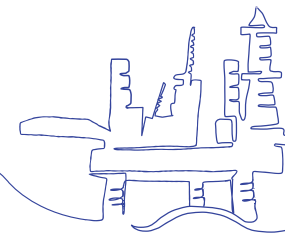


2024年度は、エチレンを中心に引き続き市況が低迷しており、経常利益は△50億円となりました。

2025年度は石化市況が引き続き軟調な中で、定修影響の解消に加え、基礎化学品の事業構造改善の効果により、経常利益は10億円（前年度比+60億円）を見込んでいます。

石油開発事業

OIL EXPLORATION AND PRODUCTION BUSINESS



事業内容

主な経営資源

原油生産量※1

約3.9万バレル/日
(原油処理能力比 約9%)

原油埋蔵量(確認・推定)※2

1.455億バレル
(約17年分の供給量相当)

※1 2024年度実績 ※2 2024年12月31日時点

競争優位性

- アブダビ首長国との強固な関係性
- 自社操業による競争力の高い油田
- CCS/CCUSに関するアドバンテージ

識別したリスク※

- 脱化石燃料に伴う座礁資産化リスク

リスク 1 | 石油需要の減少

- 原油価格および生産に関するリスク

リスク 5 | 原料・資材価格変動

- 油田や生産設備の事故リスク

リスク 10 | 事故・不具合・故障

- 探鉱・開発に関するリスク
(該当なし※3)

機会

- 脱炭素化への移行期間におけるエネルギー安定供給の実現
- CCS/CCUSの世界的な技術進展、普及への期待
- 産油国との脱炭素分野での協業の可能性

※ 内の数字はトップリスクに対応しています。
詳細は (P.63) グループリスクマネジメントの強化「トップリスク」

※3 トップリスクに含まれないリスクについても、全社的リスクマネジメントの中で管理しています。

「石油開発」と「脱炭素」の両方で
事業拡大に取り組みます



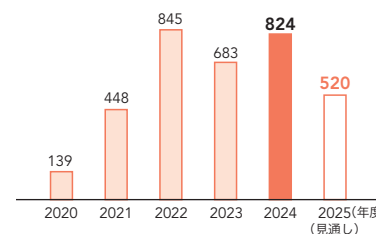
コスモエネルギー開発株式会社
代表取締役社長 社長執行役員

境 剛太

2024年度実績・2025年度見通しについて

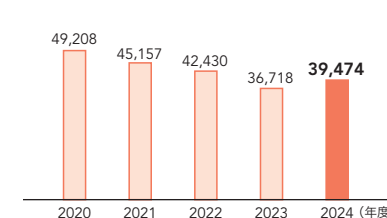
セグメント経常利益

(億円)



原油生産量

(バレル/日)



※2022年度までの生産数量は主要開発会社であるアブダビ石油、カタール石油開発、合同石油開発の合計。
2023年度以降はアブダビ石油、合同石油開発の合計。

2024年度は円安の影響などにより、経常利益は824億円（前年度比+141億円）となりました。

2025年度は、2024年末から増産を開始したヘイル油田において、水攻法の通年での実施により生産数量の増加を見込む一方、原油価格および為替の影響により、経常利益は520億円（前年度比△304億円）を見込んでいます。

再生可能エネルギー事業

RENEWABLE ENERGY BUSINESS

事業内容

主な経営資源

風力発電設備容量※1

293MW
(国内第3位／国内シェア5%)

太陽光発電能力※2

24MW

※1 2024年12月31日時点 ※2 2025年3月31日時点

競争優位性

陸上風力

風車のメンテナンスを自社で実施する高い技術力と故障予知システムの導入などにより、業界トップクラスの利用可能率を維持

洋上風力

洋上風力発電（秋田県）の商業運転開始

識別したリスク※

- 再生可能エネルギーに関する政策・制度の変更

リスク 2 | 環境規制対策等の影響

- 競争の激化による収益性の低下

リスク 2 | 環境規制対策等の影響

- 国内洋上風力発電事業は黎明期であり未成熟

リスク 2 | 環境規制対策等の影響

- 原料・資材価格の変動による収益性の低下

リスク 5 | 原料・資材価格変動

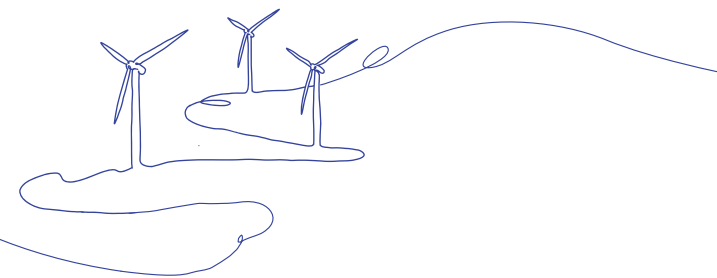
※ □ 内の数字はトップリスクに対応しています。
詳細は (P.63) グループリスクマネジメントの強化「トップリスク」

機会

- 2050年カーボンニュートラルに向けて再生可能エネルギーは主力電源に
- 風力発電を政府主導で推進（系統整備、給電ルール変更、規制緩和など）
- FITからFIPへの制度移行による売電先の多様化
- 陸上風力市場の拡大（導入量見込み：2030年15.9GW※1）
- 洋上風力市場の拡大（2030年までに10GW、2040年までに浮体式を含む30～45GWの案件形成※2）

※1 出所：経済産業省「2030年度におけるエネルギー需給の見通し（関連資料）」（2021年10月）

※2 出所：洋上風力の産業競争力強化に向けた官民協議会「洋上風力産業ビジョン（第1次）概要」（2020年12月）



カーボンニュートラル社会をつくる
リーディングカンパニーをめざします



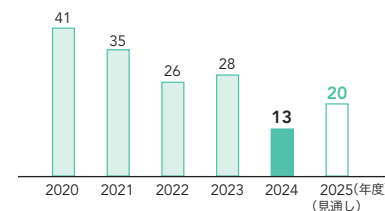
コスモエコパワー株式会社
代表取締役社長 社長執行役員

野倉 史章

2024年度実績・2025年度見通しについて

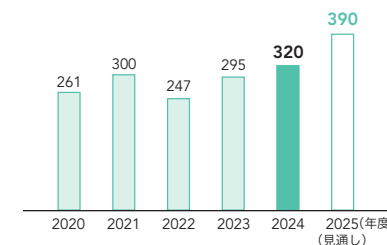
セグメント経常利益

(億円)



風力発電設備容量

(MW)



2024年度は風況の悪化などにより、経常利益は13億円（前年度比△15億円）となりました。

2025年度は、新むつ小川原ウィンドファームなどの新規サイトの運転開始などにより、経常利益は20億円（前年度比+7億円）を見込んでいます。

COSMO REPORT 2025

FOUNDATION

特別対談：コーポレート・ガバナンス	46
サステナビリティ担当役員メッセージ	50
サステナビリティ推進の取り組み（サステナビリティガバナンス）	51
コスモエネルギーグループのマテリアリティ	52
第7次連結中期経営計画におけるマテリアリティのKPIと実績	53
気候変動対策	54
TCFD	55
クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供	56
人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上	57
コンプライアンスと理念・価値観の共有	61
グループリスクマネジメントの強化	62
デジタル変革（DX）	64
安全操業・安定供給	66
ビジネスと人権／サステナブル調達／生物多様性	67
コーポレート・ガバナンスの概要	68
スキルマトリックス	69
コーポレート・ガバナンス強化の変遷	70
取締役会	71
指名・報酬委員会	73
役員報酬制度	74
役員体制	76



特別対談：コーポレート・ガバナンス

“良いガバナンス”をどう築き、どう進化させるか

コスモエネルギーグループの

現在地とこれから

代表取締役社長
社長執行役員

山田 茂



東京都立大学 大学院 経営学研究科 教授／
東京都立大学 経済経営学部 教授

松田 千恵子氏

経営戦略、特に全社戦略（事業ポートフォリオマネジメント）、財務戦略と企業統治に関する研究、教育、実務に携わる。株式会社日本長期信用銀行にて国際審査、海外営業等を担当後、ムーディーズ・ジャパン株式会社格付アナリストを経て、経営戦略コンサルティング会社である株式会社コーポレートディレクション、ブーズ・アレン・ハミルトン株式会社でパートナーを務め、現在に至る。東京外国語大学外国語学部卒、仏国立ポンセ・ショセ国際経営大学院経営学修士、筑波大学大学院企業科学研究科博士後期課程修了、経営学（博士）。一般社団法人日本CFO協会主任研究委員。そのほか、事業会社の社外取締役、政府・公的機関の委員などを務める。



ガバナンスの「原点」としての2015年： 執行強化への大きな転換

山田 当社グループは、2011年の東日本大震災で主力工場である千葉製油所が被災し、大きなダメージを受けました。その後、数年にわたり、製油所が十分に稼働できず損益は悪化し、非常に厳しい時代が続きました。そのような状況下、グループの中核事業である石油開発、石油精製・販売、石油化学の「業務執行」をさらに強化する必要があると考え、2015年に持株会社化し、同時に監査等委員会設置会社とすることで

体制の強化を図りました。これが現在に至るコーポレート・ガバナンス強化への起点となります。

松田氏 2015年に監査等委員会設置会社の制度が設けられ、現在は約1,600社がこの機関設計を選択していますが、初年度に移行されることはかなり勇気のいる決断だったのではないのでしょうか。

山田 今のままではいけない、変えなくてはならないという強い意志を持っていたからこそ、実行に踏み切れたと思います。2015年以降も継続してガバナンス改革に

取り組んできましたが、結果的に、業務執行においては迅速化が図られ、モニタリングの強化が進んだことで経営の透明性・効率性が高まり、リスクマネジメントも強化されたと感じています。

松田氏 企業のコーポレート・ガバナンス改革への取り組みにおいては、コーポレートガバナンス・コードが導入されたから対応しなくてはならないという受け身の姿勢も多く見られます。コーポレート・ガバナンスを強化しようとしても、それを受けるマネジメントが確固たる方針や考えを持っていなければ、形式的にコンプ

特別対談：コーポレート・ガバナンス

ライすればよいといった話になってしまいます。

貴社の場合は、経営や執行を強化しなくてはならないという強い意志があったことが非常に印象的で、マネジメントを強化するためにガバナンスから切り込むというのは本来あるべき姿であり、それが良い結果につながっていると思います。

山田 業務執行の迅速化については、例えば製油所で何か少し大きな業務改革に取り組もうとなった時、従前の体制では改革の意思決定までにいくつもの手続きがあり、経営陣に上がるまでに時間がかかり、現場は経営陣との間に距離を感じていたと思います。現在はホールディングス体制のもと、各事業会社はかなり大きな権限と責任をセットで委譲しており、意思決定までの時間は短縮され、現場と経営陣の距離は非常に近いものになったと思います。私が現場に出向く際にも、スタッフやメンバーと話をすると率直に自分の意見を言える職場になって実行度が上がっているのが感じられ、現在の体制が機能し良い効果を生んでいるこ

とを実感します。ただ一方で、ホールディングス体制にもデメリットがあり、間接部門がどうしても重複するところが出てくることや、会社間のコミュニケーションが知らず知らずのうちに希薄化しているところがあると認識しています。重複のような無駄を徹底的に排除すること、会社間のコミュニケーションを良い状態に保つことは、私を筆頭に各事業会社の経営陣の役割です。常に意識して取り組んでいきたいと思います。

松田氏 持株会社体制となり意思決定プロセスが長くなったという企業も多くありますが、貴社は各事業会社はかなり権限を委譲され、自由に動けるようにしているのは、非常に大事なことだと思います。

ガバナンスの「進化」としての2022年： 取締役会の改革と再構成

山田 当社は2007年に第三者割当増資を実施し、アラブ首長国連邦（UAE）のアブダビ政府系投資会社である International Petroleum Investment Company^{※1}（現 Mubadala Investment Company^{※2}、以下、IPIC）が筆頭株主になり、取締役2名を受け入れるなど関係を深めました。最終的に、2022年に当社からの出資を引き揚げ株主ではなくなりましたが、当時の取締役会では、50年以上前から今でも続くアブダビ首長国との信頼関係をベースに、忌憚のない意見が飛び交い熱い議論が幾度となく交わされました。取締役会が活性化していくきっかけになったと感じています。

松田氏 長年にわたり、長期志向の株主からさまざまな示唆や助言をいただき、それに対応してきたことで、今に続くコーポレート・ガバナンスの土台が整ったということですね。

山田 2015年に持株会社体制に移行した際は、取締役は10名で、そのうち、社外取締役はIPICの2名、独立社外取締役は監査等委員（非常勤）の2名でした。その後、2019年に女性の取締役が初めて誕生し、社外取締役も徐々に増え、現在、取締役は12名で、うち6名が独立社外取締役と半数を占め、また女性取締役は4名で3分の1となっています。2022年には取締役会の改革を行い、業務執行の権限を執行側へ大幅に委譲し、外部環境の変化に対応した迅速な経営判断を可能にしています。

松田氏 社外取締役については、キャリアが偏ると同質的な意見しか出てこなくなり、経営者ばかりだと経営者にやさしくなってしまうといった懸念があります。社外取締役の皆さんの経歴を見ると経営経験者が多いですが、業界はさまざまで、スキル、ジェンダーにも多様性があり、良いチーム編成になっているのではと感じました。

※1 International Petroleum Investment Company：アブダビ首長国政府が100%出資する投資会社

※2 Mubadala Investment Company：アブダビ首長国100%出資のエネルギー関連投資会社。International Petroleum InvestmentとMubadala Development Companyが統合し、持株会社として設立

特別対談：コーポレート・ガバナンス

山田 2024年に新たに社外取締役役に就任された2名は、エネルギー関連ではない企業の経営経験者ですが、エネルギーという視座とは違う観点でのご意見を多数いただき、あらためて多様性の確保は非常に重要だと実感しています。現在の独立社外取締役6名の中には行政での経験や弁護士経験のある方もおり、バランスのとれた体制になっていると考えていますが、引き続き多様性の確保には努めていきたいと思います。社外取締役には常日頃から社内スタッフなどへのヒアリング、ミーティングなどを通じて当社への理解を深めてもらっているのはもちろんのこと、現場にも積極的に訪問してもらい、現場の実態や肌感覚的なものへの理解にもつなげています。また、投資家との対話についても、投資家サイドとのスモールミーティングで執行の役員を除いて直接対話していただいています。取締役会ではそういったご理解のもとにさまざまな意見、提言、質問が出てくるので、非常に重みのある、鋭いものが多数あります。

**実効性を支える「仕組み」：
対話と評価の循環構造**

松田氏 取締役会では、活発な議論が行われているのでしょうか。

山田 自由闊達な議論が行われ、非常に充実していると感じます。多様なバックボーンの社外取締役がさまざまな視座から意見を出し合いますので時間が不足しが

ちになりますが、企業価値向上という共通認識のもと、良い議論ができています。また、取締役会のほかに、社外取締役だけで議論するミーティング（エグゼクティブセッション）も年3回程度実施しており、取締役会での議題以外についても意見交換していただいています。この中で出てきたさまざまな改善点や要請は、私や事務局に報告いただいております。ガバナンス強化に大きな役割を果たしていると感じます。取締役会の実効性評価は2015年から実施しており、調査票をもとに意見をいただき、これをベースに議論し課題を抽出しています。一般的な評価プロセスだと思いますが、2023年度には客観的な視点や外部の知見を取り入れるため、第三者機関の協力を得て実効性評価を実施しました。これは、社外取締役からの提言をもとに実施したものです。この第三者機関を交えた評価においても、忌憚なく意見交換ができていたりことやモニタリングをしっかりと行っていることなどが確認できました。今後も、第三者機関を起用した評価を定期的に実施したいと考えています。

その一方で、社外取締役から、取締役会の議論をさらに深めたいという要望もありました。私としては取締役会で十分に議論ができていたのですが、案件によってはもう少し議論したいという要望があることをあらためて認識しましたので、今後は事前説明、エグゼクティブセッションなどを含めさらなる議論の深化に取り組んでいきたいと思っています。

松田氏 一般的に、取締役会事務局や執行側の方から、社外取



締役の皆さんに多くの時間を使っただくのは申し訳ないということを聞きますが、社外取締役側からは、しっかり議論するための時間を設けてほしいという要望も多くあります。そのためにエグゼクティブセッションや合宿などを行えば、そこで議論をさらに深めることができます。それを経営にフィードバックすることで、企業価値向上につながっていく、そのようなフィードバックループを意識されているようにお見受けしました。

山田 急な時間の変更や延長はスケジュール上問題がありますが、例えば年間の予定を決める際に、特定の案件はエグゼクティブセッションなどで議論することをあらかじめ計画するのは、社外取締役にとってむしろ望ましいこと、と伺っています。

松田氏 そうですね。私もそうですが、社外取締役の多くは、スケジュールさえ事前に調整いただければ、週末も含めて議論に時間を使うことには問題ないかと思います。取締役会の時間内では、少々議論が足りず、不完全燃焼で終わるテーマというのが多くあります。そう

特別対談：コーポレート・ガバナンス

いったところで、1日かけてエグゼクティブセッションという機会があると、かなり深く議論することが出来ます。加えて、そのような場では、執行側が実際に何を考えているのかといったことがわかりやすいので、時間を使っていただくのは大歓迎ですし、貴社の社外取締役の皆さんもそのような考えで、さらに議論を深めていきたいと考えているのではないのでしょうか。

財務と非財務の一体化： サステナビリティガバナンスの実現に向けて

山田 当社の機関設計として、2021年度に、サステナビリティに特化した議論を行うためにサステナビリティ戦略会議を設置しました。この会議体を取締役会の下部にある経営執行会議と並列の形で設置し、議題は、財務系は経営執行会議、非財務系はサステナビリティ戦略会議とすみ分け、それぞれの会議体の議長とともに社長が務めることでバランスを図り、これまで進めてきました。それから4年が経過し、サステナビリティ経営が会社全体にかなり浸透してきたこと、また本来、財務と非財務は不可分であり一体化して議論していく必要があるとの認識のもと、2025年度からは経営執行会議にすべてを統一し議論するように体制を変更しました。

松田氏 貴社の場合は業種特性上、財務と非財務を分けるのが難しいと感じました。特に環境面に関しては、サステナビリティ、イコール、経営そのもの、イコール、戦略そのものみたいな会社だと思います。



山田 おっしゃるとおり、分けて議論することの難しさもあったのですが、サステナビリティの重要性を社員全員に理解してもらいたいという思いもあって、当初はあえて2つの会議体、体制としていました。しかしながら、本来は不可分なものです。財務と非財務を一体化した現在は、より具体的に、充実した議論ができていると感じています。

松田氏 サステナビリティが経営戦略の中に包含されていることを担保し、将来に向けた統合された企業の姿をつくり、発信するのはトップマネジメントの仕事になりますが、その将来像に沿って、行うべきことを具体的なKPIとして設定し周知徹底したり、現状把握に努めるのはミドルマネジメントの仕事だと思います。そこがうまく切り分けられてない会社もまだまだ多いです。サステナビリティに関するガバナンスを3段階に分けると、最後の段階ではサステナビリティ委員会がなく

なり、トップマネジメントの中できっと自然に統合されて、わざわざサステナビリティと言わなくてもいいようになります。一方で、そこで包摂されても、KPIをどうチェックするなどの業務自体は残るので、これはミドルマネジメントの仕事になります。経営トップがこれらを切り分け、かつ融合していくことに意識的である必要があります。

山田 切り分けがあり、融合があるということですね。そういう意味では、当社の取り組みはまだ道半ばですね。社外取締役からも“融合”“統合”についてはたびたび指摘を受けているのですが、切り分けて考えがちなのが現状です。KPIへの取り組みをさらに充実させつつ、トップマネジメントでの自然な融合を頭に描きながら、ガバナンスのもう一段の高度化をめざすことが重要だとあらためて認識しました。今後の取り組みに活かしていきたいと思います。

サステナビリティ担当役員メッセージ



**不確実性が高まる時代においても、
持続可能な未来を創造し、
企業価値の向上をめざす**

代表取締役 常務執行役員
人事部、関連事業統括部、サステナビリティ推進部担当
竹田 純子

グループ理念を実現するサステナブル経営

コスモエネルギーグループは、エネルギー事業を通じて社会と環境の双方に貢献することを企業の使命としています。石油業界は、世界の経済成長を支える基盤となっている一方で、環境負荷を低減し、気候変動に対応するという重要な課題を抱えています。そのため私たちは、まずは安全操業・安定供給に第一に取り組みながら、変革にも積極的に取り組み、持続可能な社会を支えるエネルギー企業としての役割を果たしていきます。

当社グループは、20年以上前からグループ理念に掲げる持続的発展（サステナビリティ）を企業経営の中心に置き、環境への取り組みを重視した経営を進めています。また、2024年には、これまでのブランドステイトメントに加えて、未来を見据えた6つの価値観（「誠実・共生・安全」と「挑戦・自発・進化」）を定め、新たなブランドフレームとして取り組みを進化させています。このグループ理念に基づく持続的な価値向

上と発展の追求は、当社グループにおけるサステナビリティの根幹にほかなりません。取締役および執行役員がこのサステナブル経営を推進していくにあたり、2022年度よりESG目標への取り組みに対する評価も役員報酬に反映しています。

Vision 2030を実現するマテリアリティの取り組み

当社グループは、グループ理念とサステナビリティの基本的な考え方にに基づき、8つの最重要マテリアリティを特定しています。

マテリアリティの一つ「気候変動対策」では、2021年5月に当社グループの事業から排出する温室効果ガスを2050年までにネットゼロにする「カーボンネットゼロ宣言」を発表しました。さらに、第7次連結中期経営計画の発表に際しては、カーボンネットゼロの対象をサプライチェーンまで拡大し、Scope3も含むカーボンネットゼロをめざすと宣言しました。引き続きカーボンネットゼロ達成に向け、グループ一丸となって挑戦していきます。

また、サステナブル経営を遂行する上では、人への投資が欠かせません。「人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上」をマテリアリティとし、Vision 2030を実現する人材集団を形成すべく、「人が活き、人を活かす人材戦略」を進めています。企業価値を高めるために、「個の力の強化」と「社員エンゲージメントの向上によるパフォーマンスの最大化」に取り組み、またすべての土台となる「健康経営」にも注力しています。

同じくマテリアリティの一つである「グループリスクマネジメントの強化」については、直近で地政学リスクや環境規制、脱炭素化・気候変動に関わる政策動向の影響など、さまざまなリスクの顕在化が懸念されています。企業を取り巻く環境は絶えず変化しており、さらに迅速な対応が求められる状況にあります。当社グループではERM（全社的リスクマネジメント）の運用を通じて、グループ横断的なリスク管理のより一層の強化に取り組んでいます。

ステークホルダーエンゲージメント

2022～2024年にかけて、投資家の皆さまに対し毎年ESG説明会を開催するなど、サステナビリティの領域において積極的な対話、および情報開示に取り組んできました。企業の持続可能な成長を実現するためには、社会的責任を果たすことが不可欠です。持続的な企業価値の向上をめざし、ステークホルダーの皆さまの声に耳を傾け、対話や協働を重ね、社会と当社グループの持続的成長に取り組むことで、皆さまの期待に応えてまいります。

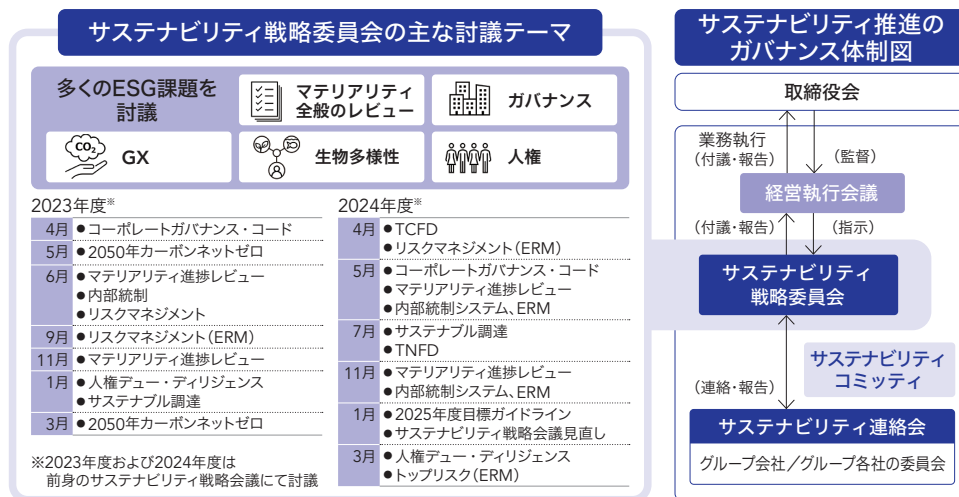
サステナビリティ推進の取り組み(サステナビリティガバナンス)

推進体制

当社グループは、グループ理念を具現化するために、サステナビリティおよび内部統制に関する活動を統括する組織体制を整備・運用しています。

当社グループでは、サステナブル経営を推進するための体制として、サステナビリティ戦略会議を設置し、当戦略会議において、サステナビリティ関連のリスクおよび機会に関する特定・評価、および第7次連結中期経営計画におけるマテリアリティの活動の実績報告・評価を行い、重要なものを取締役会に報告しています。2024年度は、サステナビリティ戦略会議を計6回開催し、19件の議題を討議、そのうち9件の議題については取締役会に付議・報告しました。サステナビリティ戦略会議にて討議された事項は、必要に応じてサステナビリティ連絡会を通じ、グループ各社に共有しています。加えて、取締役および執行役員がサステナブル経営を推進していくにあたり、2022年度よりESG目標への取り組みに対する評価も役員報酬に反映しています。

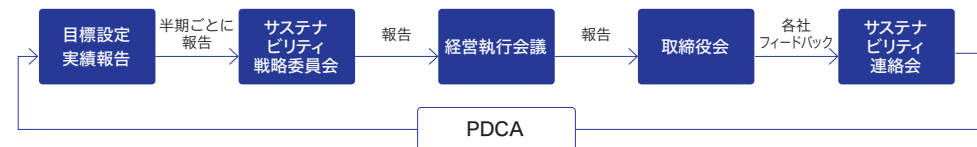
2025年度からは、サステナビリティガバナンス体制の見直しを行い、サステナビリティ戦略も含めた執行の決議機能を経営執行会議に集約し、新たに経営執行会議を補佐する機関としてサステナビリティ戦略委員会を設置しました。この組織体制の見直しにより、財務・非財務を一体として経営執行会議で取り扱うことで、サステナブル経営の進化を推進していきます。



PDCAサイクル

当社が特定したマテリアリティごとにKPIを定め、毎年目標を設定し、サステナビリティ戦略委員会および経営執行会議、取締役会に半期に一度実績を報告しています。報告された内容はサステナビリティ連絡会を通じてグループ各社にフィードバックし、PDCAサイクルを回しています。

KPIレビューサイクル



情報開示～ESG評価対応

当社は、世界の代表的なESG投資インデックスの一つである「FTSE4Good Index Series」に2003年に日本の石油会社として初めて採用されて以来、23年連続で採用されています。また、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）がESG投資指数として選定している「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に、9年連続で採用されています。このほか2025年は、米国MSCI社が女性活躍推進法により開示される女性雇用に関するデータに基づき選定する「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」に採用されているほか、SOMPOアセットマネジメント株式会社がESG評価と株式価値評価を組み合わせ独自に設定する「SOMPOサステナビリティ・インデックス」についても、9年連続で選定※されています。

※2019年度までの「SNAM サステナビリティ・インデックス」の構成銘柄選定を含みます。



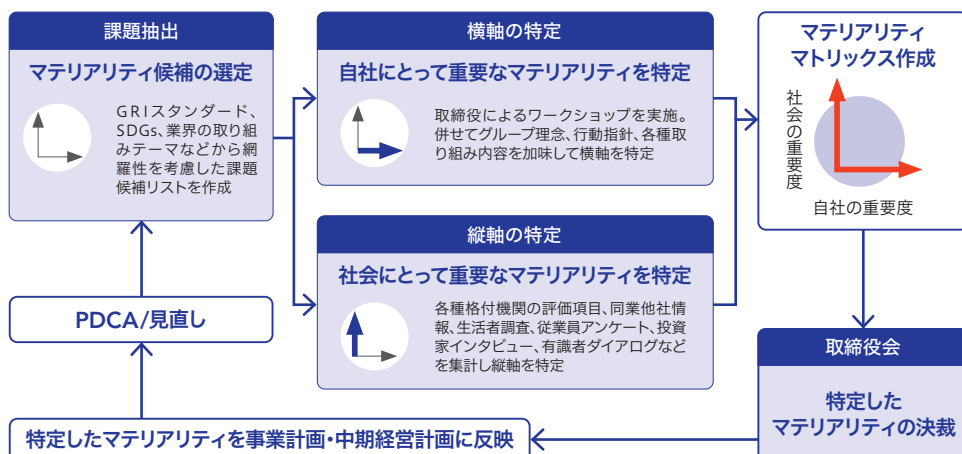
2025 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

当社のMSCI指数への組み入れおよびMSCIロゴ、商標、サービスマーク、指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社への後援、保証、販売促進を行うものではありません。MSCI指数の独占所有権はMSCIにあります。MSCI指数名称およびロゴはMSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

コスモエネルギーグループのマテリアリティ

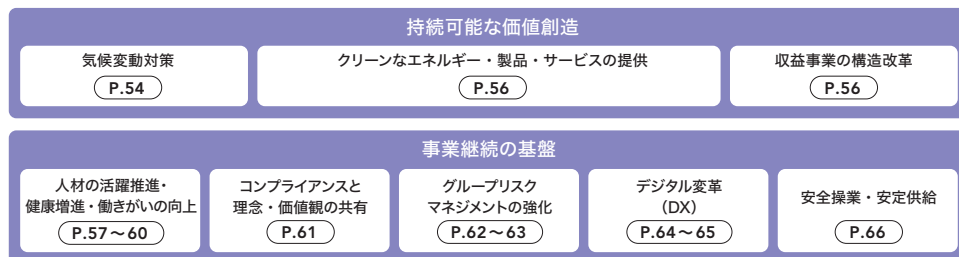
マテリアリティ特定プロセス

当社グループは、めざすべき2050年の社会の実現に向け、社会と当社グループの持続的な発展と中長期的な企業価値に影響を与える重要で取り組むべきESG課題（マテリアリティ）8項目を特定し、マテリアリティごとにKPIを設定しています。



最重要マテリアリティ

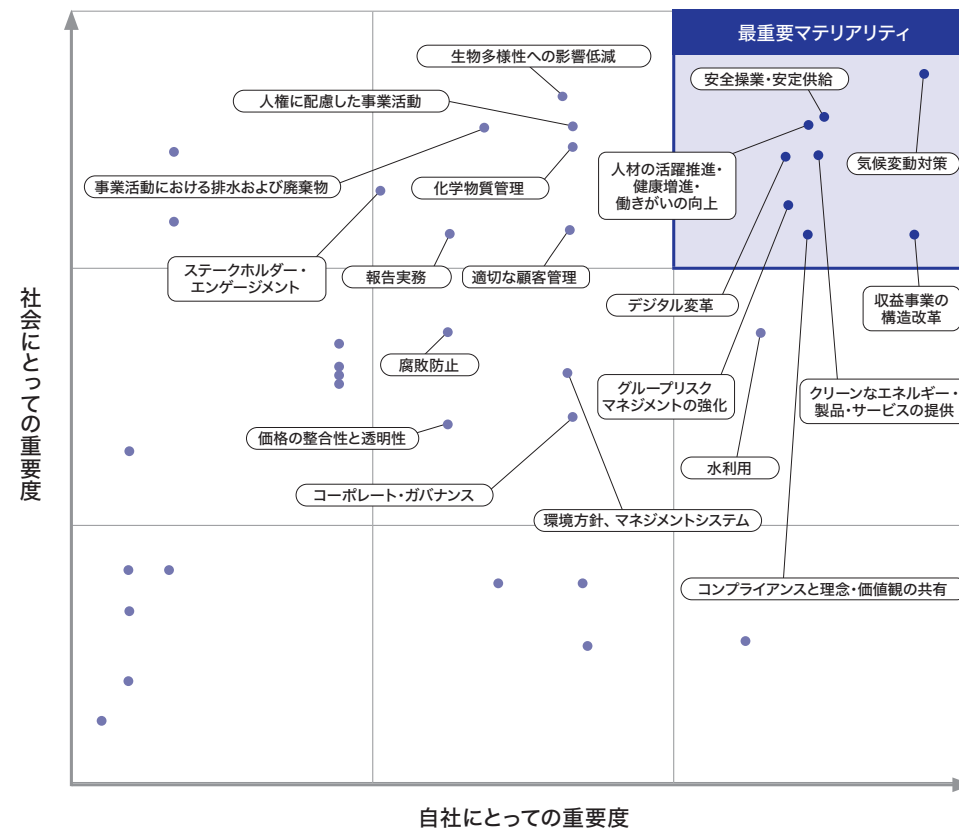
「持続可能な価値創造のためのマテリアリティ」は、「事業継続の基盤のためのマテリアリティ」を礎として、事業を通じて企業価値と社会価値の向上に資するものとして設定しています。



マテリアリティマトリックス

マテリアリティの重要度を評価するマトリックスにおいては、横軸として、取締役によるワークショップの実施内容、グループ理念、行動指針、各種取り組み内容を加味し、自社にとっての重要度を特定しました。次に、縦軸として、各種格付機関の評価項目、同業他社情報、生活者調査、従業員アンケート、投資家ヒアリング、有識者との対話などを集計し、社会にとっての重要度を特定しました。これらの要素をプロットしたマテリアリティマトリックスを作成し、8項目の最重要マテリアリティを特定しました。

マテリアリティマトリックス



第7次連結中期経営計画におけるマテリアリティのKPIと実績

マテリアリティ		長期的にめざす姿	主なKPI	2024年度実績	関連するSDGs
持続可能な価値創造	気候変動対策 (P.54)	●GHG排出量が適切に管理されている状態 ●2050年カーボンネットゼロ達成に向けて進捗している状態	●GHG排出量削減[※]：2030年 30%以上 (2013年度比) ●CO₂排出削減量 (Scope1・2) (2013年度比) ●CO₂削減貢献量	●24%削減 ●163万t-CO₂e削減 ●47万t-CO₂e削減貢献	 
	クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供 (P.56)	●顧客のニーズに合致したクリーンな燃料を開発し、提供できている状態 ●国内再生可能エネルギー発電のリーディングカンパニーとなっている状態 ●バリューチェーン全体でクリーンな製品を開発し、提供できている状態 ●低炭素・脱炭素化に対応した技術・サービスを開発し、提供できている状態	●クリーン燃料の供給 ●バイオETBE ●SAF ●風力発電設備容量 ●その他再生可能エネルギー発電設備容量 ●次世代原料の供給量 ●化石燃料以外の売上 ●新規事業の研究開発費・投資額	●バイオETBEの供給：31万KL ●廃食用油原料のSAF供給：2025年4月供給開始 ●風力発電設備容量 (当期末時点)：320MW ●その他再生可能エネルギー事業化検討：進行中 ●次世代原料および新規事業に関する研究開発に取り組み中	    
	収益事業の構造改革 (P.56)	●既存事業で上げた収益を新たな事業に投資することで、脱炭素社会において事業収益を上げている状態 ●クリーン技術を中心とした新規事業により企業価値の向上が図られている状態	●新規事業(New) への投資額	●New領域に445億円を投資 (2か年累計) ※資産売却 (165億円) 考慮前	
事業継続の基盤	人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上 (P.57～60)	●年齢・性別・国籍・職種・所属・職歴にかかわらず、あらゆる従業員が能力を最大限に発揮できる状態 ●多様な意見を取り入れた活発な議論がなされ、意思決定がなされている状態 ●過重労働やハラスメントが防止できており、従業員が安心して健康に働ける状態 ●従業員が自らの心身の健康管理に進んで取り組み、健康管理・増進に努めている状態 ●従業員が事業戦略の実現に向け、自律的に強み、専門性を向上させ、活かしている状態 ●従業員が活力高く挑戦し、働きがい・やりがいを持って持続的に成長している状態	●女性管理職比率：2025年度 10%以上 ●新卒学卒女性採用比率：50%以上 ●ストレスチェックの受検率 (ココロの健康) ●特定保健指導実施率 (カラダの健康) ●従業員の育成・研修に対する投資額 ●従業員意識調査「仕事のやりがい・誇り」のスコア：60ポイント以上	●女性管理職比率：7.7% (2025年4月1日現在) ●新卒学卒女性採用比率：51% (2025年4月入社者) ●ストレスチェック受検率：98.2% ●特定保健指導実施率の向上に向けた健康への取り組みを実践中 ●研修費用：年間16万円/人 ●従業員意識調査スコア：62ポイント	    
	コンプライアンスと理念・価値観の共有 (P.61)	●法令・社内規程・社会規範等が遵守できている状態 ●役員・従業員等がグループ理念、方針、社内規程を認識・遵守できている状態 ●企業行動指針・方針が浸透していて、個々が適切な判断ができる状態	●コンプライアンス違反件数 ●従業員意識調査スコア ・コンプライアンス教育：83%以上 ・通報窓口の認知度：94%以上 ・企業行動指針の理解：72%以上	●重大コンプライアンス違反件数：ゼロ件 ●従業員意識調査スコア ・コンプライアンス教育：83% ・通報窓口の認知度：92% ・企業行動指針の理解：74%	  
	グループリスクマネジメントの強化 (P.62～63)	●オペレーショナルリスクに加え、自社にとっての戦略リスク(機会も含む)が識別できており、適切なリスクヘッジ、リスクテイクができています ●グループ全体の重大リスクが把握・管理できている状態	●トップリスクのモニタリング ●各社重点取組リスクのモニタリング	●トップリスク11項目を決定の上、対策を立案し実施 ●各社重点取組リスクの選定、リスク低減計画・実施評価を実施	
	デジタル変革 (DX) (P.64～65)	●ビジネス変革を実現すべく、デジタル技術を活用して仕事の進め方を変え、変革に挑戦し続ける企業文化が醸成されている状態 ●顧客や従業員に対して、データ活用を軸とし、社内外の課題を解決するためのソリューションを提供することで、社内外のCX(顧客体験価値)向上が図られている状態	●データ活用コア人材の育成：2025年度 900人以上	●データ活用コア人材の育成：980人 ●人材創出の目標に向け、座学研修、業務活用および事例横展開や各部署とのコミュニケーション実施などの取り組みによりDXへの意識改革を推進中	 
	安全操業・安定供給 (P.66)	●従業員の傷害が防止できている状態 ●プラント事故および製品(品質)事故が防止できている状態 ●操業地域や周辺住民の安全を脅かさない操業ができています ●災害時や非常時等も含めて、エネルギーが安定的に供給できている状態	●重大労働災害件数 ●重大事故件数 ●環境影響のある重大事故件数 ●災害時・非常時の供給および販売体制：24時間以内の再開	●重大労働災害件数：2件 ●重大事故件数：ゼロ件 ●環境影響のある重大事故件数：ゼロ件 ●BCP発動：実績なし	     

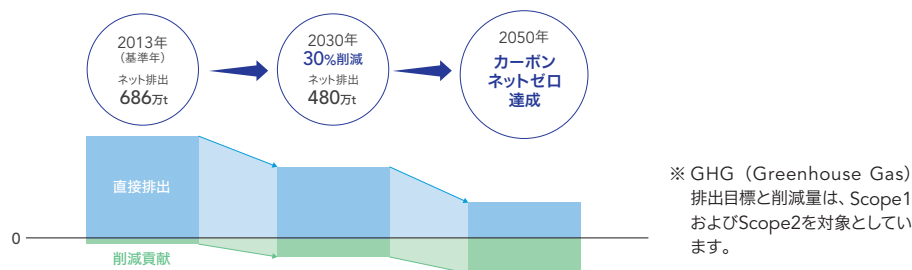
※GHG排出量はScope1・2排出量から、再生可能エネルギーおよびバイオ燃料による削減貢献分を控除した数値となります。

気候変動対策

世界的に温室効果ガス（GHG）削減への取り組みが注目される中、当社グループもGHG排出量削減に取り組み、「2050年カーボンネットゼロ宣言」を公表しています。ここでは気候変動に対する計画と取り組み方針、進捗などをご紹介します。

 2050年カーボンネットゼロへのロードマップ
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/sustainability/environment/gl-warming/netzero-roadmap.html>

GHG排出目標と削減量



当社グループは、エネルギーの安定供給の責任を果たしつつ、脱炭素エネルギーへの転換やネガティブエミッション技術の活用によって、自社操業に伴う排出量（Scope1+2）の2030年30%削減（2013年度比）をめざしています。また、社会全体のカーボンニュートラル実現に貢献すべく、2050年にはScope3を含めたカーボンネットゼロをめざします。

カーボンネットゼロに向けた重点取組テーマ

当社グループは、2050年のカーボンネットゼロに向けて重点的に取り組むテーマやその工程をまとめたロードマップを策定しました。重点取り組みテーマとして、省エネルギーや燃料転換などの直接削減のみならず、ネガティブエミッション技術の活用や、グリーン電力、次世代エネルギーといった新たなテクノロジーの活用にも取り組んでいます。一方、昨今の地政学リスクの高まりなどにより、エネルギー安定供給の重要性はますます高まっています。エネルギー企業として、社会を支えるエネルギーを安定的に供給することを第一義とし、カーボンネットゼロの取り組みと両立させる必要があります。そのため、2050年カーボンネットゼロという目標はふれることなく、トランジションの過渡期においても安定供給の責務を果たすべく、取り組みを着実に進めていきます。また、外部環境変化やテクノロジーの進展に応じて、目標値の修正を含むロードマップの見直しが必要だと認識しており、政策動向なども見据えた改訂に取り組んでいます。

GHG排出量削減への取り組み

当社グループはこれまでも「GHG排出量の削減」を重要な課題と捉え、サプライチェーン全体でのCO₂排出量削減に取り組んできました。2024年度のGHG排出量（Scope1・2）実績は643万t-CO₂eとなり、製造部門の効率化推進（CO₂排出原単位改善）および定期整備による原油処理減少から2013年度比20%削減（163万t-CO₂e削減）となりました。

また、2024年度実績としてバイオ燃料および再生可能エネルギーによる削減貢献量（47万t-CO₂e）を含めた削減実績は、2013年度比24%削減となりました。

当社グループの第7次連結中期経営計画においては、2050年カーボンネットゼロをめざすロードマップに基づき、GHG排出削減に向け、さらに取り組んでいきます。

グループ全体のGHG排出量^{※1}

（単位：万t-CO₂e）

	2013年度	2022年度	2023年度	2024年度
Scope1	774	729	690	618
Scope2 ^{※2}	32	24	23	26
Scope1・2 合計	806	753	712	643
Scope3 ^{※3}	8,197	7,329	7,723	7,503

グループ全体の削減貢献量^{※4}

（単位：万t-CO₂e）

	2013年度	2022年度	2023年度	2024年度
削減貢献量	△ 23	△ 51	△ 48	△ 47

※1 対象範囲：コスモエネルギーホールディングスとその連結会社（コスモ石油、コスモ石油マーケティング、コスモエネルギー開発、丸善石油化学のほか、子会社および関連会社を含む）の合計45社を対象として算定。また、2024年度に算定に用いる排出原単位の見直しを実施

※2 マーケット基準の算定値

※3 2024年度に算定カテゴリ見直しを実施、過年度分は2022年度、2023年度について遡及して算定

※4 バイオ燃料（ETBE配合ガソリン）および再生可能エネルギー使用によるCO₂削減貢献量を合計

GXリーグへの参画

当社グループは、GXリーグに参画しています。GXリーグにおいて設定した排出削減目標については、当社WEBサイトをご参照ください。



TCFD

気候変動が社会に与える影響は大きく、当社グループにおいても重要な社会課題と捉えています。当社は、株主・投資家をはじめ幅広いステークホルダーと良好なコミュニケーションがとれるよう、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言のフレームワークに基づき気候変動に対する考え方を整理しています。

 気候変動への対応（TCFD提言への対応）
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/actions/sustainability/environment/gl-warming/tcfd.html>

ガバナンス

気候変動に関するガバナンスは、サステナビリティ戦略のガバナンスに組み込まれています。当社は、サステナビリティ戦略委員会において、気候変動関連の課題を含む重要な業務や方針に関する事項の審議を行っています。

詳細は **P.51** サステナビリティ推進の取り組み（サステナビリティガバナンス）

戦略

当社グループでは、TCFD提言に従い、4°C（成り行き）と1.5°C（より低炭素移行）の世界観に基づきシナリオ分析を行いました。シナリオ分析では、石油事業、石油化学事業、石油開発事業を対象事業とし、2030年、2040年、2050年の事業影響を想定しました。

事業活動において想定する気候変動リスクと機会について、外部環境による事業環境の変化を想定し、TCFD提言に示されている気候変動リスク項目に基づき重要度を検討しています。

4°Cと1.5°Cシナリオ分析での財務影響評価の試算の結果は次のとおりです。4°Cシナリオでは4°Cの世界観に基づき、自然災害による物理リスク、需要減による移行リスクについて試算し、1.5°Cシナリオでは1.5°Cの世界観に基づき、需要減および炭素価格による移行リスクについて試算を行いました。

気候関連リスクによる財務影響

シナリオ	リスク区分	事象	インパクト算出対象	2030年	2040年	2050年
4°Cシナリオ	物理リスク	自然災害	異常気象によるコスト増加	△5億円	△10億円	△15億円
	移行リスク	需要減	需要減による利益減少	△40億円	△110億円	△190億円
1.5°Cシナリオ	移行リスク	需要減	需要減による利益減少	△90億円	△250億円	△370億円
		炭素価格	炭素価格導入によるコスト増加	△830億円	△760億円	△520億円

自然災害＝（直近5年程度で最大の豪雨災害被害額×集中豪雨の年間発生率）＋（石油・石油化学の保険料×集中豪雨の年間発生率）
 需要減＝2030年の想定経常利益×需要変動率（IEA STEPS、APSの比率を参照）
 炭素価格＝2030～2050年のScope1・2想定排出量×炭素価格（IEA NZEを参照）

リスク管理

気候変動関連リスクについては、グループ全社にまたがる重要な経営課題として、サステナビリティ戦略委員会において継続的に議論を行う体制を整え、リスクの把握と対応状況の評価などを実施しています。

詳細は **P.62～63** グループリスクマネジメントの強化

指標と目標

当社グループでは、マテリアリティにおいて気候変動関連リスクに関しては「気候変動対策」で、機会に関しては「クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供」で管理しています。

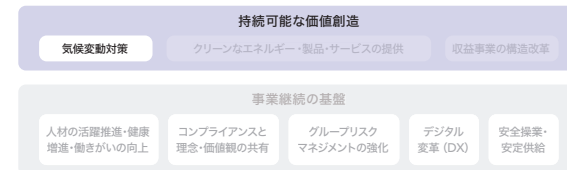
長期のGHG排出削減目標としては「2030年に自社操業に伴う排出量（Scope1・2）を削減貢献を含め30%削減（2013年度比）し、2050年に、社会全体のカーボンニュートラル実現に貢献すべく、Scope3を含めたカーボンネットゼロをめざす」という方針を掲げています。

2024年度の当社グループの事業活動におけるGHG排出量について、Scope1は618万t-CO₂e、Scope2は26万t-CO₂eとなり、Scope1・2の合計値は643万t-CO₂e（前年度比10%削減）となりました。また、削減貢献を含めたScope1・2の排出量は596万t-CO₂eで、2013年度比24%削減となりました。

Scope3については、これまでの集計範囲を拡大し、算定対象となるすべてのカテゴリー（1～7、9、11～13、15）について、集計しています。Scope3の合計値は7,503万t-CO₂eでした。

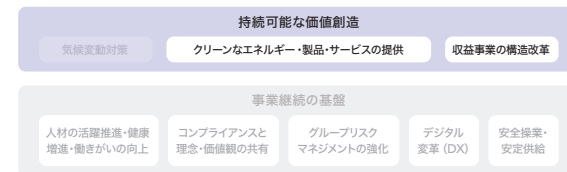
Scope1・2の詳細な実績値やScope3のカテゴリー別の実績値等は、当社WEBサイトをご参照ください。

 ESGデータ集
https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/sustainability/esgdb/data-e.html#anchor_01



クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供

当社グループは、最重要マテリアリティ「クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供」への取り組みによって、お客様のニーズに合致したエネルギー・製品・サービスを提供し、社会全体の発展と脱炭素に貢献することをめざします。



削減貢献量

当社グループのサプライチェーン全体におけるGHG排出量の約7割を石油製品使用時の排出量（Scope3カテゴリー11）が占めています。そのため、当社グループは自社のGHG排出削減（Scope1・2）に取り組むとともに、サプライチェーンにおけるGHG排出削減に向けた取り組みも展開しています。社会全体の脱炭素化に貢献する取り組みについて、気候へのポジティブな影響を定量化する指標である削減貢献量を用いて定量評価しています。

グリーン電力供給

当社グループは、2030年に陸上風力と洋上風力を合わせた設備容量1,500MW超をめざしています。風力発電は、資源の枯渇の心配がなく、発電時にCO₂を排出しない環境にやさしいクリーンなエネルギーです。CO₂削減に貢献するだけでなく、エネルギーの多くを輸入に頼っている日本のエネルギー自給率の向上に貢献しています。この風力発電による削減貢献量を定量評価しています。

詳細は **P.35** グリーン電力サプライチェーンの収益拡大

クリーンな燃料の供給

石油業界では、これまで重油脱硫装置への投資、自動車用燃料（ガソリン、軽油）の環境負荷低減、あるいはガソリンへのバイオETBE導入によるGHG排出低減などのさまざまな環境対策に取り組んできました。当社グループにおいても、これまでバイオETBEを配合したガソリンの供給を行っていましたが、2025年4月にはSAFの供給も開始しました。クリーン燃料として、バイオETBEを配合したガソリンに加え、SAFの供給による削減貢献を定量評価しています。

SAFについては、製造・供給に加え、当社グループの従業員が出張時に旅客便を利用することにより排出されるCO₂の削減を目的に、排出削減証書を購入する取り組みを進めています。SAF供給によって航空会社の直接排出（Scope1）を削減するとともに、SAF利用による排出削減証書の購入によって当社グループの間接排出を削減することで、SAFの普及にも資する施策です。当社は、日本航空株式会社および全日本空輸株式会社が提供するCO₂排出削減プログラムに石油元売会社として初めて参画し、この一連の取り組みによってSAFの普及に貢献していきます。

詳細は **P.32～33** SAF製造開始

削減貢献量の実績および今後の計画

（単位：万t-CO₂e）

	2024年度実績	2030年度目標
グリーン電力による削減量	25	130
クリーン燃料による削減量	22	40
削減貢献量合計	47	170

※削減貢献量の算定方法

グリーン電力供給の削減貢献量については、総発電量×2030年度の一般電力による推定CO₂排出係数（0.25kg-CO₂/kWh）で算出しています。

ETBE供給による削減貢献量については、ETBEを配合していないガソリンとの排出係数の差を用いて算出しています。SAF供給による削減貢献量については、ICAO基準での削減効果の数値を使用して算出しています。

マテリアリティ「収益事業の構造改革」

当社グループは、Vision 2030で示した、ありたいポートフォリオへの転換を図るため、マテリアリティに「収益事業の構造改革」を掲げています。既存事業による収益を新たな事業に投資することで脱炭素社会に貢献するとともに、脱炭素に向けて変化する環境においても、当社グループの安定的な事業成長をめざしています。そのため、新規事業（New領域）への投資額を当マテリアリティのKPIに設定し、第7次中計においては3年累計で1,400億円の投資を計画しています。

人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上

人材を経営資本と捉え、その価値を最大限に引き出すことをめざし、当社グループにおける人材活用の基本的な方針として「人材活用方針※」を掲げています。企業価値創造の源泉は人材であり、「自律・主体性」「成長意欲」「多様性」「DXリテラシー」の4つを変革に必要な要素と定め、社員が日々成長し、能力を最大限に発揮できるよう、「人が活き、人を活かす人材戦略」を推進しています。※具体的な施策および目標値は、コスモ石油雇用社員を対象としています。

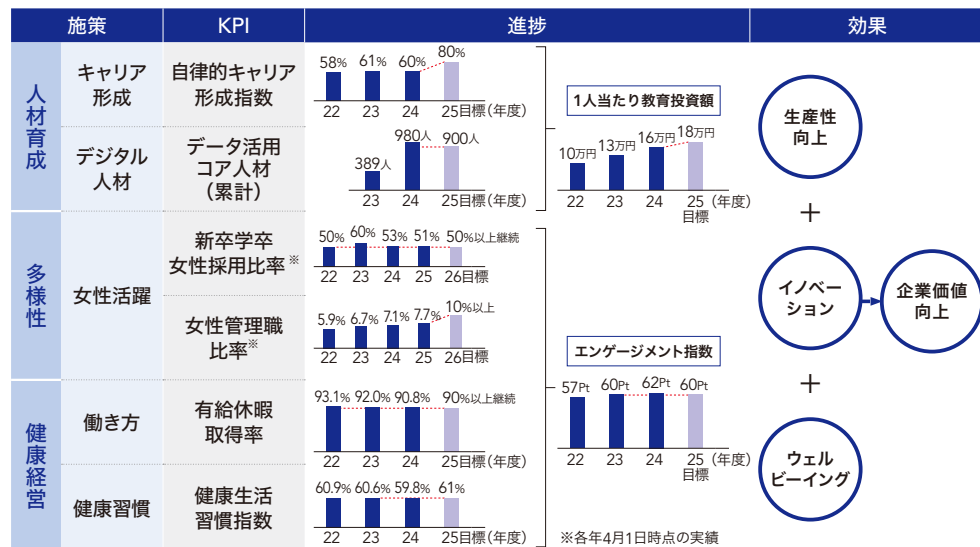
人材活用方針
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/company/policy/human-resources.html>

第7次中計の前提となる課題感とHRXの方向性

Vision 2030 未来を変えるエネルギー、社会を支えるエネルギー、新たな価値を創造する。



HRXの進捗状況



ESGデータ集
https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/sustainability/esgdb/data-s.html#anchor_01

Vision 2030を実現する人材戦略

Vision 2030では、石油事業の競争力の強化を図り収益力を高めると同時に、グリーン電力や次世代エネルギーなどのNew領域の強化を進めています。変化に柔軟に対応し、足元から未来に続くエネルギートランジションを推進できるよう、中長期的な視点で企業価値の最大化を図るロードマップを策定しています。

New領域でのチャレンジとOil領域の変革を同時に実現するため、自律的で多様な思考を持ち挑戦し続ける人材集団を形成し、社員と会社がともに成長することを目的とした人材戦略を推進しています。社員は高い目標に向かって主体的に挑戦し、やり抜くことで個を強化し、会社は社員が挑戦し成長できる環境・風土をつくることで圧倒的な生産性を創出し、この先の将来に向けても企業価値を高めていきます。

人材戦略のモニタリング

経営戦略と人材戦略が連動して進捗していることを継続的にモニタリングするための組織として、2015年度から人材戦略委員会を設置しています。人材戦略委員会は、社長の諮問機関として社長・中核事業会社社長・人事担当役員が構成メンバーとなり、グループの人材戦略施策推進に関する事項や経営人材の選定・育成方針を審議しています。人材戦略委員会で審議された内容を踏まえて、経営執行会議で人材戦略に関する議論と決定を行い、取締役会では、社外取締役による客観的な視点や助言を得ながら、定期的に人材戦略の進捗状況の監督を行っています。

人材育成：経営人材の育成

事業変革をリードする将来の経営人材を計画的に育成・輩出する仕組みについては、経営・人事部門・上司・対象者が一体となり、より高度な能力発揮機会の提供、実践を行い、育成に取り組んでいます。

人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上

人材育成：事業部門の人材育成

事業変革のキーパーソンであるライン長自身の能力伸長、特に部下育成、後継者育成と、現場の第一線を担う社員の技術の伝承および専門性の向上に主眼を置き、事業部門の人材育成に取り組んでいます。

多様性：女性活躍の推進

従来の男性社員中心の組織構成や価値観からの転換に向けて、第6次
中計（2018～2022年度）から女性活躍の推進に取り組んできました。
第7次中計においても、あらゆる事業分野で変革・イノベーションを起こ
すにあたり、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）を人
材戦略上の重要テーマとし、女性活躍を最優先課題として取り組んでいます。



対象社員の声



特に、タフアサインメントを通じて、自身が意思決定を行う際に、より広範な情報を得ようとするようになり、経営者目線に立つとどのように判断すべきなのかということを考えるようになった。

役員とのメンタリングでは、公私にわたる相談ができたことがよかった。
特に、業務においては、具体的な案件を引き合いに、なぜそのような判断や行動をとったのかということを伺い、高い視座を得ることができた。



事業部門の人材育成

①後継者育成

ライン長の人材プールの確保、可視化のため、ライン長の職務記述書と後継者リストを整備し、人材マネジメントシステム「コスモタレントパレット（CTP）」で管理しています。後継者リストに基づき、採用・育成・配置転換を行っています。

②技術の伝承と専門性の向上

技術伝承と専門性向上を目的に、業務スキルを一覧化した「能力マップ」の整備を技術部門から先行して行い、順次、各領域に展開しています。また、社外にも通じる高い専門性を有する職種を専門職（SP職）に認定し、会社貢献に対する処遇と社内でのキャリアパスを明確にすることで、採用競争力の強化と人材流出リスクの低減、事業推進に必要なケイパビリティの向上に努めています。



人材育成

<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/sustainability/social/employee2.html>

Vision 2030を実現するための取り組み

人材育成

Vision 2030を実現するためには、人および組織の力を最大限に引き出す仕組みが必要だと考えています。社員は、業務経験の実践を通じた能力発揮、達成感や成長によって働きがいを実感することでエンゲージメントを高め、会社側は社員の個の強化につながるマネジメントや組織文化の醸成、人事制度の設計・運用や自律的キャリア形成に向けた学習支援を行っています。

経営人材の育成

部長層の候補者には、一人ひとりに外部の戦略コーチをつけ、コーチングを通じて自部門の経営戦略を描き推進するトレーニングに取り組んでいます。課長層の候補者には、人事部門と上司が共同で将来の想定ポジションや育成課題などを記載した「人材カルテ」を作成し、3年間の育成期間を1クールとして個々の人材カルテに沿った育成を進めています。具体的には、タフアサインメントによる実践的な育成、役員によるメンタリング、社外研修への派遣を行っています。

人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上

自律的なキャリア形成の促進

①コスモの人材要件

社員に求める行動として、コスモの人材要件「挑む・伸ばす・極める」を定めています。目標設定においても、社員が自身の行動として具体化した「挑む・伸ばす・極める」を宣言し、会社として行動を評価することで、要件の浸透と行動実践を促進します。



②キャリア形成機会の創出

キャリアガイドブック「コスモの歩き方」にて、各部署の業務内容や必要なスキルを紹介しています。毎年実施しているキャリア申告では、自身の職務経験、スキルと今後のキャリアを捉え直し、上司との対話を通じて自身の歩みたいキャリアを会社に申告します。

③自己啓発の充実化

社員の自発的な学習意欲に応え自律的な学びを支援する目的から、自己啓発目的の通信教育講座の受講費用を会社が全額補助しています。2024年度からは、オンライン学習プラットフォーム「Schoo（スクー）」を導入しています。

④ジョブチャレンジ制度

社員が自身の描いたキャリアパスを直接人事部門に申請し、希望部署の選考を受けられる制度です。

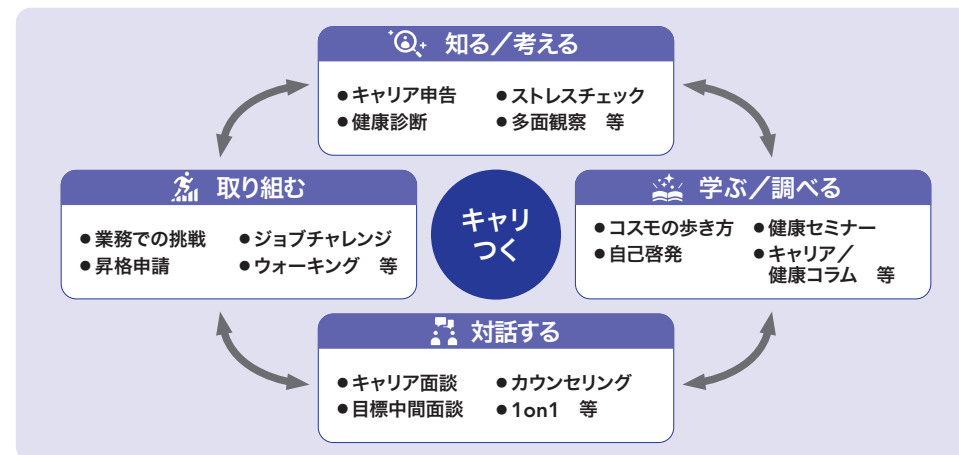
キャリアパス実現による社員の自律的なキャリア形成の促進、エンゲージメントの向上を図ると同時に、受け入れ部署においても意欲・挑戦心を持った社員を活用し、業務の生産性向上を実現しています。

⑤「キャリアつく」期間の設定

毎年9～10月を「キャリアつく」期間に設定し、社員が自分について深く知り、考え、キャリアや健康を学び、将来について上司と対話し、自己成長や健康増進に取り組んでいます。2024年度は、「自分を知る」ための企画として、全社員を対象としたSPI（性格検査）を実施しました。

右上の図に記載の各施策を通じて社員の働きがいの向上につなげています。

キャリアつく



多様性

女性活躍の推進

女性社員の活躍推進に向けては、まず、一定規模の母集団の形成が重要です。また、採用後の人材育成にも重きを置き、さまざまな育成の取り組みを進めています。

新卒卒女性社員の採用比率は2025年4月1日入社者で51%となり、2022年以降、毎年50%以上を維持しています。

女性管理職比率は2025年4月1日時点で7.7%と前年度から増加しました。第7次中計の目標値である10%以上の達成に向けて、現場と人事部門が連携を図り、女性管理職候補の個別育成計画を策定し、主に業務実践による達成感醸成や視座の向上など、きめ細かくサポートしています。

2024年度は、管理職および管理職候補の女性社員を対象に、異業種交流会や先輩女性に学ぶセミナーを開催しました。先輩女性に学ぶセミナーでは、女性の社内取締役・社外取締役やライン長が講師として登壇し、年間3回の開催で延べ517名が参加しました。

DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）への取り組み
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/sustainability/social/employee3.html>

人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上

エンゲージメント向上と健康経営

能力を最大限に発揮するためには心身の健康が不可欠であり、人材力の重要な基盤として、エンゲージメントの向上と健康増進に注力しています。エンゲージメントの向上を図るために、職場でのコミュニケーションの質の向上と、柔軟な働き方による個々の生産性の最大化に取り組んでいます。第7次中計期間中のKPIとして、従業員意識調査の「仕事のやりがい」「能力の発揮」「仕事の誇り」に対する肯定的な回答者の割合を「エンゲージメント指数」と定義し、毎年推移を確認しています。2024年度のエンゲージメント指数は、前年度より2ポイント上昇し、62ポイントとなりました。特に「仕事のやりがい」が上昇しており、ライン長による部下育成目標の必須化や1on1の実施頻度（量）・実効度（質）を高めることで、社員の主体的な行動につながっています。また、1on1を通じた上司からのフィードバックや日常のコミュニケーション頻度が高い部署は、エンゲージメント指数が高い傾向を示しています。2023年度からは毎月、パルスサーベイを実施しており、社員一人ひとりの心身の状況の定点観測を通じて、内省による振り返り、メンタルケアにつなげています。健康経営の取り組みとして、就業時間中の禁煙、人間ドックや二次検査休暇制度などの予防施策への取り組みが評価され、2019年にDBJ健康格付^{※1}を取得、7年連続で「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）」に認定されました。



※1 DBJ健康格付：株式会社日本政策投資銀行（DBJ）による、従業員の健康や働き方への配慮に関する取り組みに優れた企業を評価・選定する「健康経営格付」の手法を導入した世界初の融資メニューにおける格付

コミュニケーション強化

コミュニケーションの強化を目的に、1on1ミーティングを推進しています。1on1ミーティングでは、上司・部下間での育成課題やキャリアパスなどの共有を促しています。社員アンケートにおいては、回答者の76%が自身の成長やキャリアに対して、1on1ミーティングが有用であると回答しています。システムツールであるCTPの面談結果の記録機能も活用することで、コミュニケーションの質のさらなる向上をめざします。

自律的で柔軟な働き方の推進

①育児・介護と仕事との両立支援

育児と仕事の両立推進の取り組みが評価され、2018年にコスモ石油が石油元売業界で初めて「プラチナくるみん」に認定されました。男性社員の育児と仕事の両立も促進しており、2024年度の男性育児休暇取得率は79%となりました。休職中のeラーニング、休職前後の上司との面談などのほか、上司向け研修を実施し、社員にとって出産・育児がキャリアブレーキにならないよう支援しています。また、法定以上の介護休職制度の整備に加え、介護への社内理解を高めるべく「仕事と介護の両立セミナー」を開催し、毎年200名以上の受講実績があります。



②自律的な働き方の選択

「コスモの働き方ガイドライン」に基づき、生産性を高める働き方の浸透を図っています。最も生産性の高い働き方を社員が選択できるよう、日勤者についてはコアタイムなしのフレックスタイム制に加え、テレワーク勤務も日数の上限なく取得でき、個々の事情に合わせた時間や場所にとらわれない柔軟な働き方を可能としています。また、有給休暇取得を推進し、毎年90%を超える取得率となっています。

働きやすい職場づくり
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/sustainability/social/employee4.html>

健康増進の取り組み

コスモエネルギーグループの健康経営は、グループ各社の経営トップの強いコミットメントのもと推進しています。各社の人事部門と産業医、医療職、健康保険組合からなる健康経営推進委員会を定期的に開催し、各社の健康諸課題の共有、解決策の立案・実行の取り組みを推進しています。また、健康経営のKPIとして健康生活習慣指数^{※2}を設定し、健康習慣の定着度の進捗を時系列で確認しています。社員に対しては、主体的に健康課題に取り組めるよう、オンラインセミナーや健康イベントなどを活用して、定期的・継続的に情報提供を行っています。

※2 健康生活習慣指数：定期健康診断結果のうち、下記5項目の健康的な割合の平均値
 (①運動 ②食事 ③飲酒 ④睡眠 ⑤喫煙)

健康経営の取り組み
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/sustainability/social/employee6.html>

コンプライアンスと理念・価値観の共有

当社グループは、第7次連結中期経営計画において、事業継続の基盤となる最重要マテリアリティに「コンプライアンスと理念・価値観の共有」を掲げています。

また、当マテリアリティのKPIとして重大コンプライアンス違反件数ゼロを設定し、誠実な企業文化の醸成とコンプライアンス推進体制の強化を図っています。

コスモエネルギーグループ企業行動指針の浸透

当社グループは、グループ理念の中に掲げる「持続的発展」を実現するために、社員一人ひとりが高い倫理観を持ち、法令、社内規程および社会規範等を遵守することが重要であると認識しています。すべての役員および社員が日々の業務においてとるべき行動や守るべき事項を「コスモエネルギーグループ企業行動指針」として定めており、浸透に努めています。

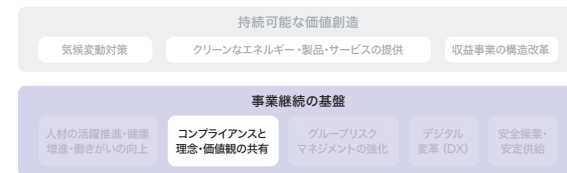
社員の倫理観を高めることを目的として、グループ全社員を対象とした企業倫理人権研修の実施（年1回）や、メールマガジンの配信（年6回）、コンプライアンスに関する意識の醸成や職場環境改善を目的とした従業員意識調査の実施（年1回）など、さまざまな施策の立案、実施および評価に継続して取り組んでいます。

コンプライアンス推進体制

当社は、取締役会の監督のもと、コンプライアンスや国内外のあらゆる人権侵害の防止・撤廃に向けた人権尊重への取り組みの推進および確認を行い、サステナビリティ戦略委員会で報告しています。

また、コンプライアンス違反が発生した場合、速やかにサステナビリティ推進部担当役員および監査等委員である取締役役に報告を行うほか、コンプライアンスの遵守状況等についてサステナビリティ戦略委員会、経営執行会議および取締役会にも定期的に報告します。違反事案に対しては、原因分析を行い、再発防止策や是正措置を講じることで、改善に努めています。

なお、2024年度の当社グループにおける重大なコンプライアンス違反はありませんでした。

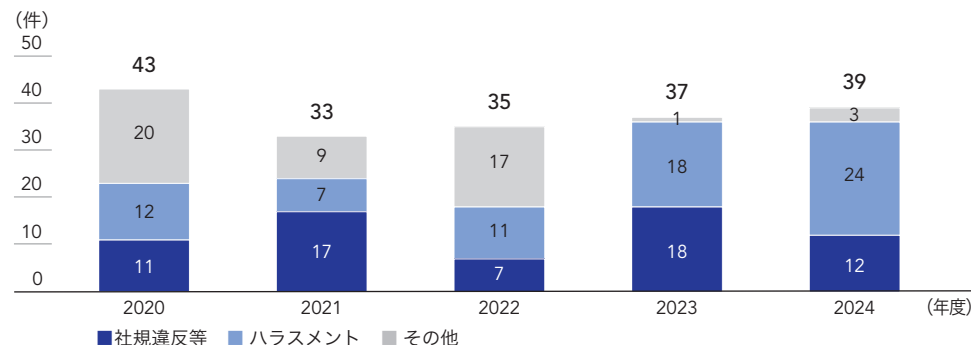


企業倫理相談窓口

法令違反等、公益通報に相当する相談だけでなく、「コスモエネルギーグループ企業行動指針」に反するハラスメントを含むさまざまな倫理上の問題、社規違反等に対して、派遣・契約社員、パート・アルバイトなど雇用形態にかかわらず多様な社員、ならびに取引先など、当社グループの事業活動に係る幅広い関係者が実名・匿名を問わずに相談・通報できる「コスモエネルギーグループ企業倫理相談窓口（企業倫理ヘルプライン）」を社内および社外に設置しています。当該相談窓口では、複数名からなる専任の担当者を置くとともに、外部の法律事務所とも連携することで、相談案件に対して適切かつ迅速な対応が図られるよう体制を整えています。

2024年度の年間相談件数は39件（社規違反等12件、ハラスメント24件、その他3件）でした。これらの通報・相談内容については、監査等委員である取締役役に定期的に報告・情報共有を行うとともに、適切に対応することで、グループ全体での就労環境のさらなる改善や、再発防止策あるいは未然防止策の水平展開につなげています。また、グループ全社員向けの定期的な研修を通じて、当該相談窓口の社内周知に努めています。

企業倫理推進室への通報件数（過去5年間）



※2023年度以降、区分の見直しを行いました。

グループリスクマネジメントの強化

当社グループは、「グループリスクマネジメントの強化」を最重要マテリアリティの一つと位置づけ、事業活動を通じて発生するリスクを把握の上、適切な管理体制を整備し、計画・実践・評価・是正措置のサイクルを構築しています。

※当社グループのマテリアリティについては（P.52～53）、トップリスクに関連するリスク顕在化の可能性、影響の内容および対策については有価証券報告書の（P.33～37）

ERMの構築・リスク管理体制

当社グループを取り巻く事業環境の変化やさまざまなリスクに対し、より適切に対応するため、中長期の視点を持つとともに、リスクを事業機会としても捉え、企業価値を最大化しようとする全社的リスクマネジメント（ERM：Enterprise Risk Management）に取り組んでいます。リスク選定においては経営層によるトップダウン型のアプローチ手法を導入するとともに、リスクオーナー設定によるリスクカテゴリーごとのグループ横断的なリスク管理を推進しています。

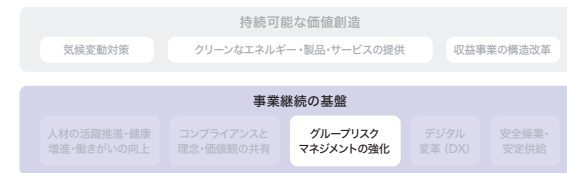
また、当社グループでは、サステナビリティ戦略委員会にてグループ全体に関わるリスクへの対策と進捗を審議し、その結果を経営執行会議、取締役会に報告するとともに、サステナビリティ連絡会を通じて各社に展開します。

サステナビリティ戦略委員会の実務機能を担う機関としては、サステナビリティコミッティを必要に応じて開催しています。

 サステナビリティ推進体制
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/sustainability/governance/system.html>

リスク管理の運営

当社グループでは、存立に関わる重大な影響を及ぼすリスクをトップリスクと位置づけています。トップリスクは、経営層へのヒアリング・アンケートによりトップダウンで抽出したリスクと各部門・グループ各社がボトムアップで抽出したリスクのうち、影響度や発生可能性が上位、かつマテリアリティとの関連性や業界特性上の重要性が高いリスクを突き合わせ、選定しました。これらのリスクについて、経営層がサステナビリティ戦略会議（2025年度からはサステナビリティ戦略委員会）で議論の上、2024年4月に11項目をトップリスクとして決定し、取締役会に報告しました。2025年度はその11項目を継続しつつ、直近の社内外の環境変化が当社グループに与える事象・影響をリスクシナリオに織り込み、対策の強化に取り組んでいます。



トップリスクについては、グループ横断的に統制を図るため、トップリスクごとに当社グループ全体を統括するグループリスクオーナーと、中核事業会社におけるリスクオーナーを設定しています。

グループリスクオーナーは、トップリスクへの対策とその計画策定、ならびにKPIを設定した上でモニタリング・レビューを行い、さらなる改善活動につなげます。中核事業会社のリスクオーナーはグループリスクオーナーとの連携のもと、各社において同様のPDCAサイクルを実践します。

また、トップリスクに含まれない、各部門・グループ各社から抽出したリスクについても、全社的リスクマネジメントの中で管理しています。

 リスク管理
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/sustainability/governance/risk.html>

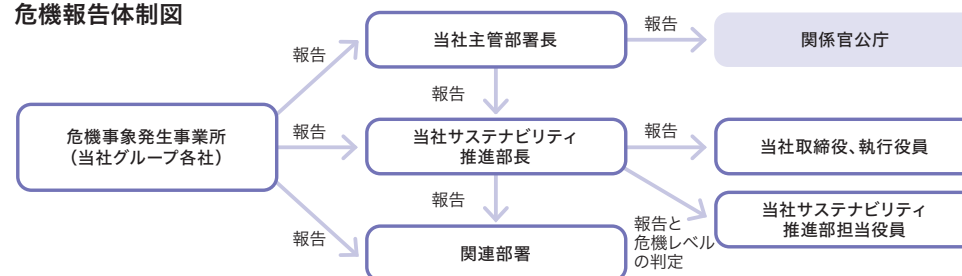
危機発生時の対応

当社グループは、大規模な自然災害や当社施設における重大な事故・故障などのさまざまな危機事象を想定し、それらに迅速かつ的確に対処するため、対応方針や危機レベル、報告体制・基準、対策本部の設置・体制などを社内規程で定めています。危機発生時には人命の安全確保を最優先とし、当社グループおよび関係者の損失を最小化するよう努めます。



危機対策本部
地震BCP(事業継続計画)訓練の様子

危機報告体制図



グループリスクマネジメントの強化

持続可能な価値創造

気候変動対策

クリーンなエネルギー・製品・サービスの提供

収益事業の構造改革

事業継続の基盤

人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上

コンプライアンスと理念・価値観の共有

グループリスクマネジメントの強化

デジタル変革（DX）

安全操業・安定供給

トップリスク

トップリスクは、以下に記載のとおりです。トップリスクについては（P.62）の「リスク管理の運営」に記載のとおり決定し、管理します。

No.	トップリスク	カテゴリー	マテリアリティとの関連	想定されるシナリオと主な対策
1	脱炭素化の進展による石油需要の減少・事業資産への影響	戦略	○	シナリオ エネルギー転ジションの進行などにより、想定外のスピードでの石油製品需要減少や、GX-ETS、炭素賦課金によるコスト増に伴い、収益性が低下し、当社グループの事業資産が座礁化する 対 策 中長期的な事業環境の変化を適切に捉え、将来の環境を見据えて事業方向性を検討
2	環境規制・気候変動対策の強化に伴うポートフォリオ・戦略投資への影響	戦略	○	シナリオ エネルギー政策や規制変更等により気候変動対策が急激に強化され、ポートフォリオ転換・戦略投資の判断に影響を及ぼす 対 策 中長期的な事業環境の変化を適切に捉え、将来の環境に応じた適切なポートフォリオ・事業戦略を構築
3	労働市場の変化による人材確保・育成の困難化	戦略	○	シナリオ 労働人口が減少する中で、既存・新規事業の両面で多様性、専門性を持った人材の確保・育成が困難になる 対 策 経営人材の確保、事業戦略に合わせた人材の確保
4	カーボンニュートラル燃料への対応遅れ	戦略	○	シナリオ カーボンニュートラル燃料に関して、上市されている当該燃料の調達が困難となる、あるいは新しい技術開発・導入が遅れる、または失敗することにより、対応が遅れる 対 策 業界・政策動向のモニタリング、技術検討
5	原料・資材価格の変動	戦略		シナリオ 政情変化や経済変化、各国の政策変更等に伴う原油やLNG等の資源価格のボラティリティ上昇や、世界的な保護主義政策やインフレ（資機材、労務費等の高騰を含む）、為替レートの変動により業績が悪化する 対 策 業界・政策動向、産油国動向のモニタリング、調達体制の最適化
6	自然災害	戦略	○	シナリオ 地震や津波等の大規模自然災害により当社設備が壊滅的な被害を受け、早期復旧が困難となり巨額の損失を被る 対 策 当社グループ全体での災害対策の高度化
7	品質不正	業務	○	シナリオ 品質管理の不備と自浄作用の欠如により、（出荷後に）品質に関する問題が発覚し、製品回収による損失、ステークホルダーからの信用失墜を招く 対 策 品質監査の実施、品質管理システムの高度化検討
8	サプライチェーンの中断	業務	○	シナリオ 当社グループのサプライチェーンは広範囲に及ぶため、政治情勢の悪化や取引先におけるさまざまな要因などにより、原油生産拠点での操業停止、船舶輸送、製油所の整備や給油所の運営等において、サプライチェーンの中断、損失が発生する 対 策 運送体制強化、調達リスクの管理強化
9	情報セキュリティリスク	業務	○	シナリオ サイバー攻撃により業務停止や情報漏洩、身代金請求等の被害が発生する。顧客情報管理の委託先に対する指導・監査を適切に行うことができず、個人情報流出し、顧客からの信頼を失う 対 策 ランサムウェアやウイルス対策の強化、個人情報保護等の対策強化
10	生産設備における事故、不具合・故障	業務	○	シナリオ 製油所・油田での事故や不具合・故障により、操業継続が困難となるほか、周辺地域の自然環境・生物に影響を及ぼすなど損失が発生し、キャッシュ・フロー創出に影響する 対 策 不具合の未然防止（APMの構築など）および減災対策の強化、老朽化対策
11	内部統制不備による不正／不適切行為の発生	財務・コンプライアンス	○	シナリオ 内部統制システムが十分に機能せず、人員・ノウハウやIT技術導入不足等により重大な不備や不正が発生し、行政指導や刑事罰を受けるほか、ステークホルダーからの信用を失う。企業の価値・競争力の源泉となる情報資産が社外へ漏えいすることで、企業価値・競争力が毀損される 対 策 CSA*の実施、グループガバナンス強化、知的財産管理強化

※CSA（Control Self Assessment）：内部統制自己評価

デジタル変革(DX)

当社グループは、最重要マテリアリティの一つに「デジタル変革(DX)」を掲げ、「デジタル・ケイパビリティ」の向上と、「チェンジマネジメント」の推進に取り組んでいます。

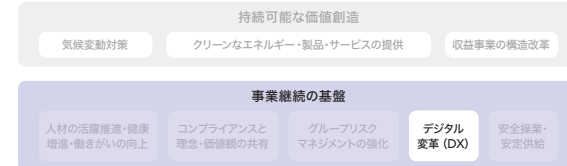
第7次中計で設定したKPIである「データ活用コア人材の900人創出」を1年前倒しで達成し、データを活用したビジネスモデルの変革を進めています。



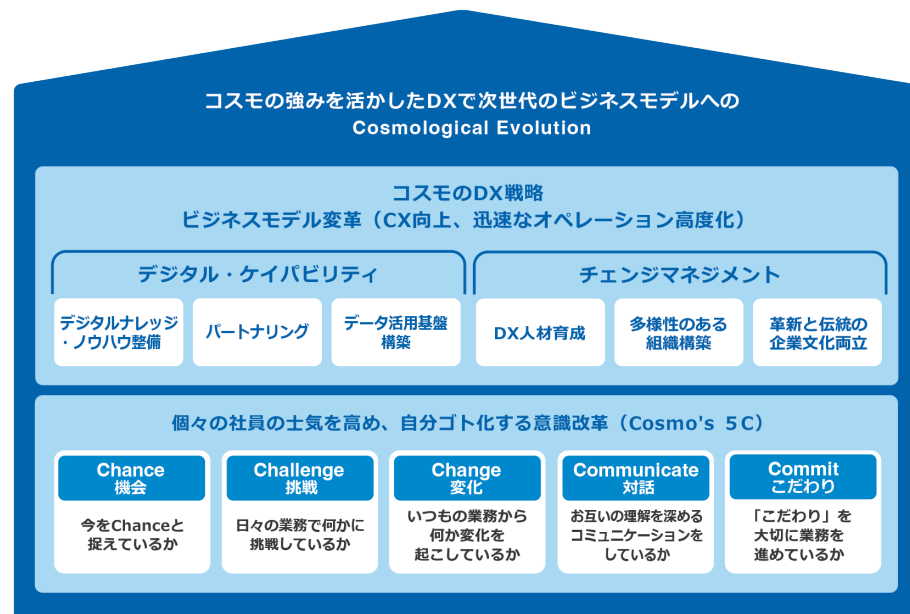
コスモのDX活動においては、社員一人ひとりがビジネスの課題を自分ごととして捉え、デジタルを活用しながら全員参加型のDX活動を行っていくことを大切にしています。第7次中計では、コスモのデータ活用文化をリードしていく人材を「データ活用コア人材」と定義し、3年間で900人創出していくことをKPIの一つに設定しました。社内研修プログラムとして「COSMO Data Campus」を開講し、2024年度までの2年間で、KPIを達成する980人を認定しました。データ活用への組織的な準備と部署を超えたデータ連携によるオーケストレーション（全体最適化）により、データが持っている価値をさらに発揮させることができます。

コスモエネルギーグループ全社員とのコミュニケーションツールとしてのDXアンケート、外部有識者による講演や社内のナレッジ共有の場としての「DXフォーラム^{※1}」、各事業領域のビジネス課題を解消しDX案件を具現化する「Cosmo's DX Hub^{※2}」も含め、各DX関連プログラムをうまく連動させて、DXを推進する体制を構築し、グループ内でDX推進の速度をより向上させています。

※1 DXフォーラム：DXリテラシー向上を目的とした、最新のデジタル関連技術やDX人材資質に関する社員向け情報提供プログラム
 ※2 Cosmo's DX Hub：デジタル化の加速を目的に、コスモエネルギーグループ内で募集したDX案件に対し、DX専門部隊が遂行支援する社内プログラム



コスモのDX (Cosmo's Vision House)



コスモのDXを「Cosmo's Vision House」として表現しています。Cosmological Evolutionの実現をめざし、実現に向けた施策として、大きく2つ、さらにそれぞれ3つに分かれる6つの施策の柱を建てました。デジタル・ケイパビリティ向上のため、デジタルナレッジを高め、パートナーリングを推進し、データ活用基盤を強化しています。一方、チェンジマネジメント推進には、DX人材育成、多様性のある組織構築、革新と伝統の企業文化両立も必要です。そして、DX推進に一番大事な社員の意識改革および行動変容を促す要素を5つのCとして「Cosmo's 5C」を謳っています。

デジタル変革 (DX)

DX推進の活動サイクルを構築

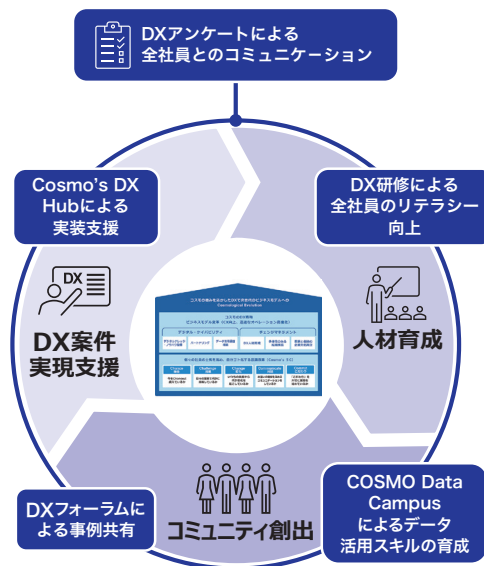
DXアンケートによる全社員とのコミュニケーションから、人材育成、コミュニティ創出、DX案件実現という活動サイクルを構築して取り組んでいます。

定期的にグループ全社員を対象としたDXアンケートを実施し、DXの浸透や社員のニーズを可視化し、グループのDX推進活動に反映しています。アンケートで現場の社員のアイデアやニーズを集め、セグメント化などの分析を行うことで、個々の社員のニーズに応じた形でDXをサポートします。

データ活用によるDX戦略を実現するため、全社員を対象としたDX研修に加えて、人材育成プログラム「COSMO Data Campus」も展開しています。①データストラテジスト、②データサイエンティスト、③データエンジニアの3種類の人材タイプに応じたスキル定義をもとに教育プログラムを用意し、実践・取り組みを通じてデータ活用コア人材を育成しています。データ活用コア人材は、データ収集や可視化、データ分析を進め、グループ全体のデジタル・ケイパビリティ向上を加速させます。

また、ビジネス課題解決に向けたきっかりづくりを目的としたDX研修や、社内外の最新のデジタル動向を情報発信する「DXフォーラム」などを全社員対象に展開することで、全社員参加型のDXの推進を具体化して進めています。

グループ社員が持つDXのアイデアを形にいくために、「Cosmo's DX Hub」でアイデアを募集し、実現を支援しています。「Cosmo's DX Hub」では、自ら手を挙げた社員に対して、課題の詳細化から対応策の検討と実施までをDX専門部隊がイネイブラーとして伴走支援する環境を整えています。



DX活動実績

グループ全体の第7次中計の具現化のため、下記1～4を重点支援テーマとしてDXを推進しています。2024年度は生成AIを活用した案件にも取り組みました。

	ビジネス課題	主な取り組み内容
1	デジタルプラント P.20～24	●AI活用等による保全データの一元管理 ●IoTセンサー導入による装置の遠隔状態監視 ●バイタルセンサー活用による製油所員の安全管理
2	サプライチェーン最適化	●サプライチェーンデータ統合のための基盤構築 ●需要予測精度の向上 ●内航船配船計画における最適化AIの活用
3	マーケティングサイエンス推進	●デジタルマーケティングの高度化（顧客データを活用したマーケティング施策）
4	グリーン／エネルギー／モビリティ	●風力発電の発電量予測 ●風車の運転時間増加を目的としたアラートデータの分析 ●新規EV充電サービスの製品化検討
5	その他（バックオフィス等）	●生成AIを活用した各種問い合わせ業務における回答生成 ●生成AIを使ったナレッジ検索

主要KPIと第7次中計指標は次のとおり、順調に進捗しています。

データ活用コア人材			
計画 900人創出／3年間合計		実績 980人創出／2年間累計	
DXイベントへの参加	DXフォーラム	Cosmo's DX Hub	IT／DX活用による業務効率化
計画 延べ20,000人／年 実績 延べ22,500人／年	計画 24回開催／年 実績 26回開催／年	計画 60件実装／3年間合計 実績 45件実装／2年間合計	計画 △10% 実績 △9% 2024年度（2022年度比）

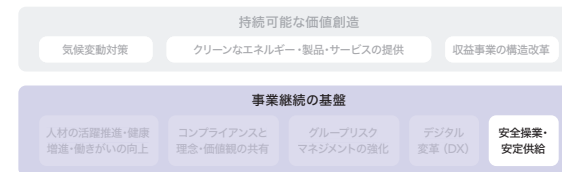
DXを重要な経営戦略の一つとして位置づけ、全社員参加型のDX推進体制を構築し具体化して進めている点や、製油所デジタルプラント化の取り組みなどが評価され、経済産業省・東京証券取引所・独立行政法人情報処理推進機構が共同で選定する「デジタルトランスフォーメーション銘柄（DX銘柄）2025」に初めて選定されました。



安全操業・安定供給

当社グループは、最重要マテリアリティの一つに「安全操業・安定供給」を掲げています。

「安全施策の徹底」を企業価値向上のための事業継続の基盤の一つとしており、KPIを設定して安全管理体制の強化を推進しています。



安全施策の徹底

当社グループでは、第7次中計の安全目標をレーティングIV※以上の重大労災と重大事故をゼロと設定して安全活動を推進しています。製油所などの製造現場を有するコスモ石油ではこの目標に基づき、2024年度も、全社統一の操業マネジメントシステム（OMS）を基盤に各種の安全活動の改善を図りながら、不具合の再発防止策や水平展開、先進的な技術を用いた設備管理に継続して取り組んできました。

2024年度は、レーティングIV以上の事故はゼロ件でしたが、重大労災が2件発生しました。これを受けて、各事業会社では事故の再発防止対策を行うとともに、従前より運用しているOMSの全社展開など、マネジメントシステムの改善活動を進めています。

また、コスモ石油マーケティングにおいても同様に、重大労災と重大事故ゼロを安全目標に設定し、サービスステーション(SS)などでの危機発生事例の水平展開、注意喚起などを実施し、重大事故ゼロを継続しています。

※発生した不具合の影響の大きさを5段階で表したもので、レーティングVが最も重大となる。

コスモエネルギーグループの労災件数

(単位：件)

	2022年度		2023年度		2024年度	
	休業	不休業	休業	不休業	休業	不休業
業務上	42	74	40	59	36	72
通勤途上	12	18	10	29	12	42
合計	146		138		162	

※業務上労災には協力会社で発生した労災も含む。

事故風化防止と不安全・不具合削減の取り組み

コスモ石油では、2011年3月のLPGタンク爆発火災事故の発生日を「コスモ石油安全の日」と定めています。事故の教訓を風化させず、安全の重要性を再認識するために、事故の事象・原因・再発防止策などを編集したDVDをグループ全社員が視聴するとともに、各地で安全講演会の開催や記念碑の設置などさまざまな取り組みを行っています。また、発生した不具合に対しては、原因や対策を話し合う水平展開フォローアップ会議を定期的に開催するなどして、全製油所で再発防止策に取り組み、不安全・不具合の削減に努めています。

品質確保～品質保証体制の強化

当社グループでは、品質方針に基づき、サステナビリティ戦略委員会において第7次中計の品質目標を重大製品（品質）事故ゼロと設定しています。石油精製事業を中心とするコスモ石油においても「サステナビリティ推進委員会」を設置して、グループ品質目標に沿った品質保証方針の決定と品質管理活動の推進を行っており、製油所・工場における重大品質トラブルおよび不適合品出荷ゼロ件を継続しています。

また、コスモ石油マーケティングをはじめとするグループ各社においても、グループ品質目標に沿った品質管理活動を推進しており、重大品質事故ゼロの継続に取り組んでいます。

今後も、グループ品質目標の達成に向けて品質管理体制の強化と品質意識の浸透などに継続的に取り組んでいきます。

ビジネスと人権／サステナブル調達／生物多様性

当社グループのバリューチェーンにおけるさまざまなリスクについて、デュー・ディリジェンスを行っています。

ビジネスと人権

推進体制および救済メカニズム

当社は、企業倫理に関する基本方針や国内外のあらゆる人権侵害の防止・撤廃に向けた人権尊重への取り組みの推進および確認を行い、サステナビリティ戦略委員会で報告しています。

また、救済メカニズムとして、従業員の法令違反・社規違反等の不正行為および倫理上の問題を匿名で相談・通報できる「コスモエネルギーグループ企業倫理相談窓口（企業倫理ヘルプライン）」を社内および社外に設置しています。

人権デュー・ディリジェンスの実施

当社グループは、2022年度より、人権リスクの特定と評価、改善策の立案を目的に、人権デュー・ディリジェンスを実施しています。顕在的・潜在的リスクおよび管理体制の脆弱性を評価し、人権課題マップを作成しました。また、2024年度の人権デュー・ディリジェンスでは、サプライチェーン全体を対象として実施し、製油所の協力会社や、大手サプライヤーとのエンゲージメントを実施しました。

 人権に関する考え方
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/sustainability/social/employee.html>

サステナブル調達

当社グループは、法令遵守、公正な取引、人権尊重および環境配慮などの社会的責任をサプライチェーン全体で果たしていくことが不可欠であると考え、「サステナブル調達方針」および「コスモエネルギーグループサステナブル調達ガイドライン」を策定しており、当ガイドラインに準拠した独自の調査票を用いてサプライヤー評価を行っています。今後も、本ガイドラインに準拠した取り組みを拡大し、サプライヤーの皆さまのご理解とご賛同を得て、持続的な相互発展をめざしていきます。

 サプライチェーンマネジメント／サステナブル調達の取り組み
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/sustainability/social/procurement.html>

生物多様性

TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）提言では、自然関連の依存と影響に関するリスクと機会が自社の事業戦略、財務計画などに与える影響についての説明を求めています。併せて、これらの評価や管理に必要な指標についても、開示を求めています。

当社グループでは、TNFD提言に基づき、事業と自然との関係性を把握するとともに、事業影響の試行的なリスク評価・分析を行いました。

TNFDが設定する自然関連の重要課題、事業拠点（地域性）、上・下流のバリューチェーンを考慮した評価および管理に必要な指標について、既存の環境データをもとに、TNFDが推奨するLEAPアプローチ（自然関連課題を評価・管理するための評価手法）に沿って、試行的に自然関連の依存と影響のリスク評価を実施しました。その結果、優先地域として特定した生物多様性上の重要地域が周辺にある6拠点について、重要課題に対し、対応策が講じられていることを確認しました。

優先地域		対応策
アラブ 首長国連邦 アブダビ 首長国	●ムバラス油田 ●ウム・アル・アンバー油田 ●ニーワット・アル・ギャラン油田 ●ヘイル油田	【事故発生時の影響低減】 ●油田内プラットフォームにおける原油・地層水の流出防止のための回収設備の設置 ●オイルフェンスなどの防災設備の充実 ●緊急連絡系統の整備 【漏洩防止】 ●タンカーのダブルハル化 ●HSEマネジメントシステム構築 【関連する活動】 ●ムバラス島での環境保護活動（マングローブ植林、サンゴ海藻養殖、希少種保護） ●環境影響評価の実施
千葉県 市原市	●コスモ石油 千葉製油所 ●丸善石油化学 千葉工場	【事故発生時の影響低減】 ●棧橋へのオイルフェンス設置 ●製油所における事故発生時の早期対応による安全管理 ●土壌調査の実施、土壌浄化、モニタリングの実施
三重県 四日市市	●コスモ石油 四日市製油所 ●コスモ石油ルブリカンツ 四日市工場 ●四日市震発電所	【漏洩防止】 ●製油所における事故・災害の未然防止による安全管理 ●火災発生時の対応整備 ●有害物質の適切管理 ●製油所での大雨による排水や津波リスクを踏まえた設備改修、護岸強化 ●製油所・工場における排水処理
大阪府堺市	●コスモ石油 堺製油所	
大阪府大阪市	●コスモ石油ルブリカンツ 大阪工場	
北海道北斗市	●コスモ石油 函館物流基地	

 生物多様性への取り組み
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/sustainability/environment/biodiversity.html>

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの概要

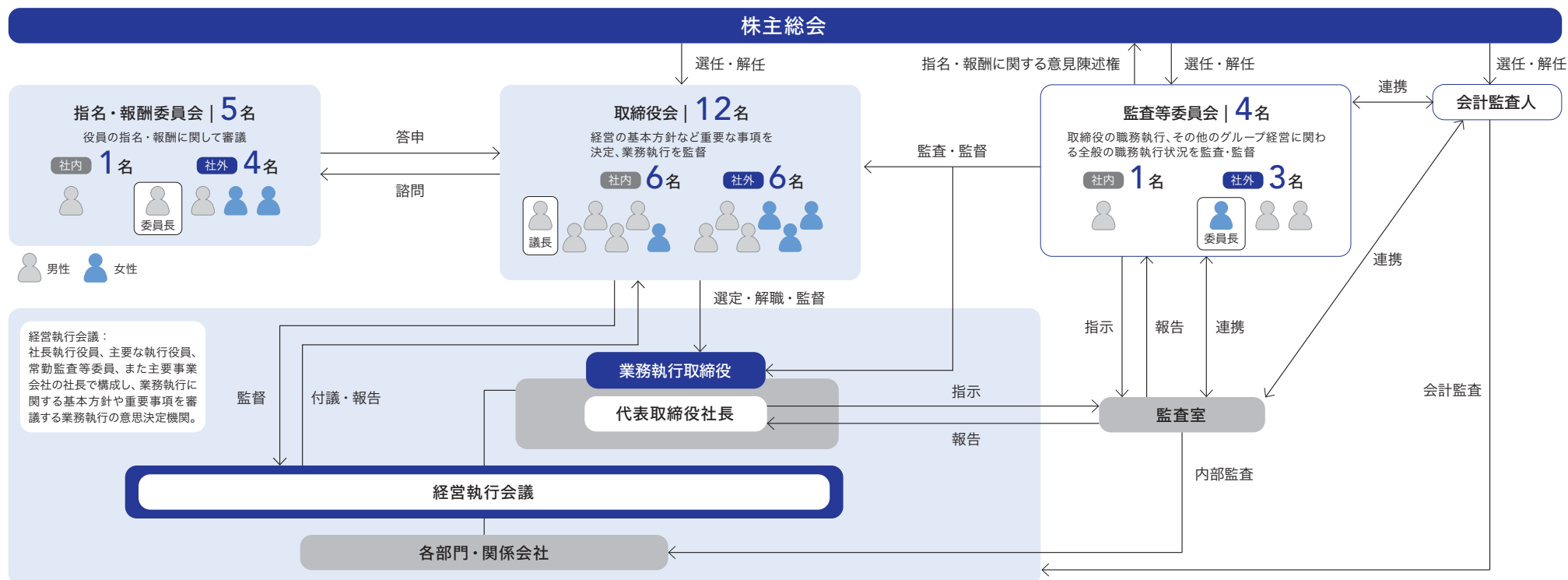
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループでは「コスモエネルギーグループ理念」およびこれを推進し達成するための具体的指針としての「コスモエネルギーグループ企業行動指針」に基づき、「経営の透明性・効率性の向上」「迅速な業務執行」「リスクマネジメントおよびコンプライアンスの徹底」を推進しています。

 コスモエネルギーホールディングス株式会社 コーポレートガバナンス基本方針
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/ir/management/governance.html>

コーポレート・ガバナンス体制図

当社は、上記を推進するため、機関設計を監査等委員会設置会社とし、取締役会、監査等委員会、指名・報酬委員会、経営執行会議を設置しています。また、経営監督と業務執行の分離をより明確化し、事業環境の変化に即応するために執行役員制度を導入しています。



コーポレート・ガバナンス

スキルマトリックス

当社は、第7次連結中期経営計画に基づき、取締役および執行役員に必要なスキルを次のとおり定義しています。

2023年度からは各スキル項目の定義についても開示するとともに、より深い専門性を有するスキルに焦点を当てています。

また、取締役だけでなく、執行役員のスキルマトリックスも定義することで、執行役員も含めた役員が一体となって第7次連結中期経営計画を推進していく体制としています。

スキル項目	スキル項目の定義
企業経営	事業会社でのCEOなどの業務執行の経験があり、経営戦略に基づいて組織を率いる能力を有する
石油事業 (Oil)	石油事業に関し専門的知識を有し、企業価値を向上させる能力を有する
石油以外 (New) (RE事業/新規事業)	再生可能エネルギー事業や新規事業のプロジェクトに携わり、新たなビジネスモデルと収益力を総合的に判断する能力を有する
サステナビリティ(ESG) / リスク管理	持続可能な成長を実現するために、サステナビリティやESGの視点からサステナブル経営を遂行する能力を有する
人事/人材開発/ダイバーシティ	戦略的人事を遂行するための知識と経験があり、人事、労務およびダイバーシティの視点から経営戦略を立案する能力を有する

スキル項目	スキル項目の定義
DX / テクノロジー	デジタルを含めた科学技術に関する知識と経験があり、それらのデータ等を経営戦略に活用することで、ビジネスや企業文化を変革する能力を有する
広報/IR/ブランドマーケティング	戦略的に広報活動を展開し、統合的な判断および意思決定を行うことができ、企業価値向上を先導・創造する能力を有する
財務/会計/税務	財務、会計戦略を立案するために必要な財務、会計および税務の専門的知識があり、グループの資金調達や決算業務を適切に遂行する能力を有する
法務/コンプライアンス	企業法務およびコンプライアンスに関する専門的知識を有し、企業が健全な経営を行えるよう監督する能力を有する
国際性	海外でのビジネス経験があり、異なる文化的な視点や慣行などを理解し、グローバルな視点から経営判断できる能力を有する

氏名	性別	属性	就任委員、担当等	取締役 在任期間 ^{※1}	保有する経験・知識・専門性等 ^{※2,3}									
					企業経営	石油事業 (Oil)	石油以外 (New) (RE事業/新規事業)	サステナビリティ (ESG) / リスク管理	人事/人材開発/ダイバーシティ	DX / テクノロジー	広報/IR/ブランドマーケティング	財務/会計/税務	法務/コンプライアンス	国際性
取締役	桐山 浩		取締役会長	取締役会議長 指名・報酬委員会委員	10年	◎	◎	○	○	—	—	○	—	—
	山田 茂		代表取締役社長 社長執行役員	—	5年	◎	◎	○	—	—	○	—	—	—
	竹田 純子		代表取締役 常務執行役員	人事部、関連事業統括部、サステナビリティ推進部担当	3年	—	◎	—	—	◎	—	—	○	—
	松岡 泰助		代表取締役 常務執行役員	経営企画部、財務部担当	1年	—	◎	◎	—	—	○	◎	—	—
	岩根 茂樹		取締役	—	1年	◎	—	◎	—	—	—	—	—	—
	井上 龍子		独立社外取締役 ^{※4}	指名・報酬委員会委員	4年	—	—	—	○	○	—	—	◎	○
	栗田 卓也		独立社外取締役 ^{※4}	指名・報酬委員会委員	3年	—	—	◎	—	○	◎	—	—	—
	鈴木 貴子		独立社外取締役 ^{※4}	—	1年	◎	—	○	○	—	◎	—	—	—
	植松 孝之		取締役 常勤監査等委員	監査等委員会委員	7年	◎	—	—	○	—	○	◎	—	—
	高山 靖子		独立社外取締役 監査等委員 ^{※4}	指名・報酬委員会委員 監査等委員会委員長	6年	—	—	—	◎	○	—	—	○	—
	浅井 恵一		独立社外取締役 監査等委員 ^{※4}	指名・報酬委員会委員長 監査等委員会委員	4年	◎	◎	○	—	—	—	—	—	○
	栗山 年弘		独立社外取締役 監査等委員 ^{※4}	監査等委員会委員	1年	◎	—	○	○	—	◎	—	—	—
執行役員	ルンゾン 典子		常務執行役員 CDO	コーポレートDX戦略部、コーポレートコミュニケーション部、IT推進部担当	—	—	—	—	○	◎	○	—	—	◎
	大塚 宏明		常務執行役員	電力事業統括部、新エネルギー事業統括部担当	—	—	◎	◎	—	○	—	—	—	—
	岩井 智樹		常務執行役員	経理部、法務総務部担当	—	—	○	—	—	—	—	◎	○	—
	若尾 英之		執行役員	監査室長 兼 補欠取締役監査等委員	—	—	○	—	—	—	—	◎	○	—
 男性  女性					7	8	9	6	5	4	7	4	5	3

※1 在任期間は2015年10月にコスモエネルギーホールディングス設立後の期間となり、2015年10月から2016年6月の株主総会開催日までを1年間と換算し算出しています。なお、前身のコスモ石油から在任期間を起算する場合、桐山浩氏は2013年6月に取締役に就任し11年間となります。

※2 専門性や特長は、主に秀でた知識・経験を開示していますが、当人のすべての能力を表すものではありません。

※3 より深い専門性を有するスキルには◎をつけています。

※4 東京証券取引所の定めに基づく独立役員の要件を満たしています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

当社は、2007年のInternational Petroleum Investment Company^{※1}（現 Mubadala Investment Company^{※2}、以下、IPIC）との戦略提携以降、いくつかの転機を経ながら、一貫してガバナンスを強化してきました。2006年に執行役員制度を導入、2015年には持株会社体制、監査等委員会設置会社に移行し、ガバナンスの骨格が整いました。そして、2022年の取締役会改革において、取締役会の目的と権限を見直し、モニタリング機能の強化を図っています。

※1 International Petroleum Investment Company：アブダビ首長国政府が100%出資する投資会社

※2 Mubadala Investment Company：アブダビ首長国100%出資のエネルギー関連投資会社。International Petroleum InvestmentとMubadala Development Companyが統合し、持株会社として設立

2006年

執行役員制度を導入

執行役員制度導入の狙い

経営の意思決定・管理監督機能と業務執行機能の明確な分離、それぞれの機能の強化

2007年

IPICとの戦略提携
ならびに第三者割当増資

株主を意識した経営の本格化

2015年

持株会社体制、監査等委員会設置会社に移行

持株会社体制の狙い

- 事業ポートフォリオ転換をめざした資源配分の最適化
- 事業競争力の強化と持株会社の収益安定化
- グループ経営強化と経営資源シフトの加速
- 事業ごとのアライアンス推進

監査等委員会設置会社の狙い

- 監査等委員への議決権の付与によるガバナンス強化

2022年

筆頭株主（Mubadala Investment Company）の
異動に伴い取締役会改革を実行

取締役会の目的の見直し

当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に主眼を置く

- 「会社の大きな方向性の決定」「ステークホルダーとのエンゲージメント」および「執行の監督」に重点を置き、経営の迅速化を図る

取締役会の権限の見直し

- 取締役会から経営執行会議に業務執行の権限を大幅に委譲し、取締役会の監督機能の強化、意思決定の迅速化を図る

取締役構成[※]（名）

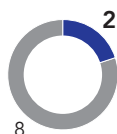
■ 独立社外取締役

女性取締役
構成[※]（名）

■ 女性 ■ 男性

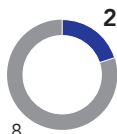
※取締役には監査等委員を含む。

2015年10月



- 持株会社体制の発足
- 監査等委員会設置会社に移行
- 株式報酬制度の導入

2019年



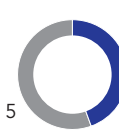
- 中長期のインセンティブ報酬にTSRの基準を導入（2018年）
- 女性取締役（監査等委員）の選任

2021年



- 独立社外取締役増員
- 女性取締役増員

2022年



- 女性執行役員を取締役に選任
- 独立社外取締役増員
- 年次インセンティブ報酬にESG目標への取り組み評価を導入

2024年



- 独立社外取締役を増員し、取締役の半数を占める構成に移行
- 女性取締役増員
- 取締役・監査等委員の報酬枠を増額
- マルス・クローバック条項の導入（2025年）

コーポレート・ガバナンス

取締役会

概要

取締役会は、取締役（監査等委員である取締役を除く）と監査等委員で構成され、経営の基本方針など重要な事項を決定するとともに、業務執行を監督しています。

取締役会の監督機能の強化と公正で透明性の高い経営の実現を図るため、独立社外取締役を選任しており、独立社外取締役が必要とする情報は、直ちに報告する体制を整えています。

強化の変遷

透明性の強化

取締役会の機能が効果的・効率的に発揮できるよう、スキル・ジェンダーの多様性、社内・社外取締役のバランスなどの観点で透明性を高めてきました。2025年7月現在、12名の取締役のうち女性取締役が4名、独立社外取締役が6名と、独立社外取締役の比率は2分の1になっています。

取締役会の目的や権限の見直し

取締役会では、中長期の議論の深度化やステークホルダーとのエンゲージメント強化のため、2021年度に取締役会の目的を見直すとともに、この目的に即すよう、サステナビリティや中長期の方向性に関する議論を拡充しました。

取締役会の目的

- 取締役会は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る。
- 取締役会は、法令の遵守・企業倫理の浸透に努め、それらを前提として「会社の大きな方向性の決定」「ステークホルダーとのエンゲージメント（情報開示など）」および「執行の監督」に重点を置き、経営の迅速化を図る。

また、2022年7月には取締役会から経営執行会議に業務執行の決定を大幅に委任し、取締役会の監督機能強化と、経営の迅速化を図っています。足元では次期中期経営計画の策定に向けた議論を加速させ、実効性を高めています。

2024年度の活動内容

当社は、2022年度に取締役会の権限を見直し、業務執行の決定に関しては執行側に権限委任し、監督機能を強化するために報告事項を充実させています。

2024年度も引き続き上記の考えのもと、第7次連結中期経営計画（以下、第7次中計）および、Vision 2030の達成に向け、以下の点について重点的に審議しました。

第7次中計の進捗に対するモニタリング

第7次中計の2年目にあたる2024年度も、半期ごとに進捗レビューを行い、業務執行状況の監督とさらなる推進に向けた助言を行いました。その結果、財務・非財務の多くの指標において、目標を前倒しで達成しています。

また、事業環境が大きく変化する中、Vision 2030の実現に向けてOil領域の収益力強化とNew領域の拡充の議論を深めました。

サステナビリティに関する議論

当社は、サステナビリティ戦略会議（現 サステナビリティ戦略委員会）等で審議された内容を踏まえて、取締役会においてサステナビリティに関する監督や議論を行っています。2024年度は、マテリアリティKPIの進捗・実績報告、コンプライアンス・内部通報制度の運用状況、人権デュー・ディリジェンスの報告などに加えて、サステナビリティガバナンス体制の見直しなどをテーマとして取り上げました。



2024年度 有価証券報告書（取締役会の出席情報については（P.65）に掲載）
https://www.cosmo-energy.co.jp/content/dam/corp/jp/ja/ir/financial/valuable/2024/pdf/fy2024_all.pdf

コーポレート・ガバナンス 取締役会

取締役会の実効性評価

当社では、取締役会がその役割と責務を実効的に果たしているか否かをチェックするために、2015年度以降毎年、取締役会の実効性評価を実施しています。

2023年度には、より客観的な視点や外部の知見を取り入れるため、当社として初めて第三者機関の協力を得て実効性評価を行いました。2024年度は、前年度の第三者機関評価で得られた知見も踏まえて、自社での実効性評価の改善につなげています。

なお、第三者機関を起用した評価については、今後も定期的な活用を検討していきます。



当社取締役会の実効性評価の結果について（全文）

https://www.cosmo-energy.co.jp/content/dam/corp/jp/ja/ir/management/pdf/evaluation_02.pdf

評価結果の概要

- 取締役会は、適切な規模で多様性のあるメンバーで構成されており、自由闊達な意見交換ができる場となっていたこと
- 「3つのX」等の経営基盤やガバナンス体制等の議論ができる場であったこと（より一層のガバナンスの強化に向けて、リスクやコンプライアンスに関する報告回数を増加）
- 前年度に掲げた取り組み方針に対し、対応と改善が図られたこと
 - ①次期中期経営計画の策定に向けて、当社を取り巻く環境や今後の環境変化等の議論を実施
 - ②第7次中計の達成に向けて、半期ごとに進捗レビューを行い、業務執行状況の監督や課題に対する議論を実施

今後の課題と取り組み方針

取締役会のさらなる実効性向上のために、次期中期経営計画の策定に向けてさらに議論を充実させていくとともに、2024年度に続き、第7次中計の達成に向けて定期的な執行状況の監督を行っていきます。

取締役のサポート体制

当社は取締役会の実効性向上、機能強化を目的に、取締役のサポート体制を整備しています。監査等委員を含む取締役には、経営企画部、秘書室、監査等委員会事務局などが中心となり、会議資料の事前配布・説明および情報提供等のサポートのほか、エグゼクティブセッション（社外取締役のみによる非公式の会議体）や取締役向けトレーニングなども実施しています。

エグゼクティブセッション

当社は取締役会とは別に、社外取締役だけの議論の場として、エグゼクティブセッションを年間数回実施しています。ミーティング内での発言の内容は、発言者を特定しない形で社内連携される仕組みを構築しており、社外取締役の知見や意見が経営にしっかりと反映できる体制を整えています。

取締役向けトレーニング

当社は取締役の就任以降、当社および中核事業会社の事業内容に関する各部門長との面談のほか、当社グループ会社における主要な施設の視察を行っています。

2024年度は、製油所、サービスステーションおよび中東の石油開発施設のほか、岩谷産業株式会社と協業を進める水素ステーションの視察を実施しました。



社外取締役などによる事業所訪問
（2024年10月 岩谷コスモ水素ステーション平和島）

コーポレート・ガバナンス

指名・報酬委員会

概要

取締役の候補者および報酬の決定プロセスに関して、透明性と客観性を確保することを目的に、取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会を設置しています。同委員会は、代表取締役会長と独立社外取締役で構成され、役員の指名・報酬に関する審議を行います。委員長は独立社外取締役が務めています。

2024年度の活動内容

2024年度は、指名・報酬委員会を合計9回開催し、主に以下の議題について審議しました。

指名・報酬委員会での審議の結果を踏まえ、経営と執行のさらなる分離を図り、取締役会の経営モニタリング機能を拡充させるため、2025年定時株主総会後からは代表権のない取締役会長とすることを取締役会に答申したほか、マルス・クローバック条項の導入も答申しました。

開催日	審議・確認事項
2024年4月23日	●役員人事について ●役員報酬について
2024年5月13日	●役員個人評価について ●役員報酬について
2024年6月10日	●2024年度活動報告および実効性評価 ●2023年度個人別報酬額について
2024年6月20日	●今後の取締役体制について
2024年7月24日	●2024年度各役員の目標設定 ●今後の取締役体制について ●新任役員トレーニング取り組み内容の報告
2024年9月24日	●マルス・クローバック導入について
2024年11月12日	●役員多面評価結果の確認 ●ガバナンス・経営者報酬を取り巻く環境に関する報告と分析結果の確認
2025年1月21日	●役員人事 ●マルス・クローバック導入について
2025年3月26日	●今後の取締役体制について ●マルス・クローバック導入について ●役員報酬について



2024年度 有価証券報告書（指名・報酬委員会の出席情報については（P.66）に掲載）
https://www.cosmo-energy.co.jp/content/dam/corp/jp/ja/ir/financial/valuable/2024/pdf/fy2024_all.pdf

指名・報酬委員会の実効性評価結果

前年度に引き続き、以下の点から指名・報酬委員会の実効性は確保されている、また実効性向上に継続的に努めているものと評価しています。

2023年度には、より客観的な視点や外部の知見を取り入れるため、当社として初めて第三者機関の協力を得て実効性評価を行いました。2024年度は、前年度の第三者機関評価で得られた知見も踏まえて、自社での実効性評価の改善につなげています。

なお、第三者機関を起用した評価については、今後も定期的な活用を検討していきます。

評価結果の概要

- 委員会は適切な構成のもと、適切な諮問機能の範囲に基づき十分な議論がなされていること
- 委員会は適切な運営のもと、オープンで積極的な議論がなされていること
- 事務局は必要十分な機能を果たしていると評価されていること

2024年度の成果

- 取締役の体制変更
- マルス・クローバック条項の導入

今後の課題と取り組み方針

指名・報酬委員会のさらなる実効性向上のために、次期中期経営計画に合わせた報酬制度の見直しなどに取り組んでまいります。



当社取締役会の実効性評価の結果について
https://www.cosmo-energy.co.jp/content/dam/corp/jp/ja/ir/management/pdf/evaluation_02.pdf

コーポレート・ガバナンス 指名・報酬委員会

後継者計画とCEOの選解任

当社グループは、社長の後継者育成を企業が持続的に成長するための最重要戦略の一つと位置づけています。後継者候補の選定においては透明性と客観性を確保し、当社グループの社長としてふさわしい能力と資質を有する後継者の育成を図ることを基本方針としています。

後継者の育成期間においては、後継者候補群について、当社グループが求める人材要件への適合性をはじめとした多面的な人材評価や毎期ごとの業績評価を行います。加えて、各人の育成状況に応じた人材配置案の検討・実施、外部トレーニング機会の提供などを通じて計画的な育成を行い、将来に向けた研鑽を支援します。指名・報酬委員会は、多面的な人材評価情報や毎期の業績評価結果についての情報提供を受け、後継者候補群と育成計画の妥当性を継続的に確認します。

最終候補者の選定においては、当社グループが求める人材要件への適合性をはじめとした多面的な人材評価情報や毎期の業績評価結果をもとに、複数の候補者群から当社グループの社長としてふさわしい能力と資質を十分に有する最終候補者を社長が選定し、指名・報酬委員会に起案します。指名・報酬委員会は社長からの起案内容の妥当性について審議を行い、取締役会に答申します。

また、指名・報酬委員会は、人材要件や業績基準などに照らして、社長の解任に関して取締役会に付議する必要があるか否かを毎期審議します。審議の結果、取締役会への付議が必要と判断された場合は、指名・報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会が社長解任の是非を決定します。

2023年3月の新社長の選任プロセスについては、「コスモレポート2023」のP.76～80「社外取締役対談」および「コスモレポート2024」のP.77「指名・報酬委員長メッセージ」も併せてご覧ください。

 コスモレポート2023
https://www.cosmo-energy.co.jp/content/dam/corp/jp/ja/ir/report/2023/pdf/report2023_all.pdf

 コスモレポート2024
https://www.cosmo-energy.co.jp/content/dam/corp/jp/ja/ir/report/2024/pdf/report2024_all.pdf

コーポレート・ガバナンス 役員報酬制度

概要

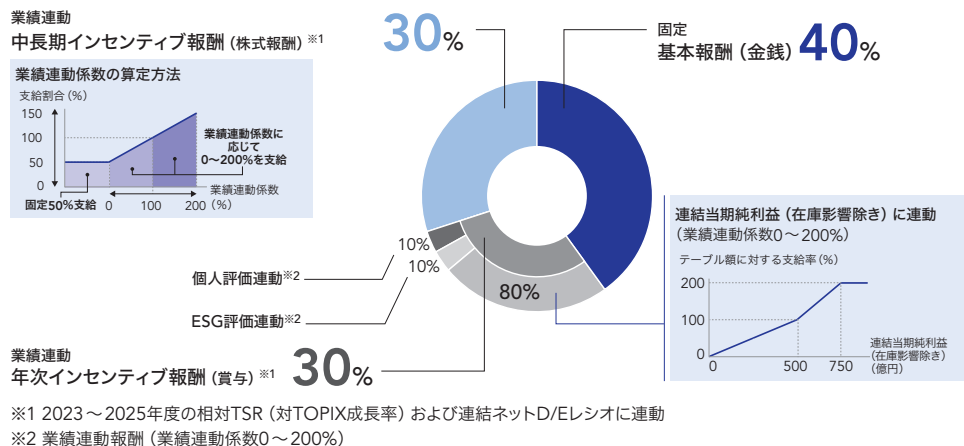
当社は取締役（社外取締役、監査等委員である取締役を除く）および執行役員を対象として業績連動型報酬制度を採用しています。その目的は、中長期的な業績の向上と企業価値および株主価値増大へのインセンティブ、株主の皆さまとの持続的な利害共有、チャレンジ精神奨励ならびに報酬決定・評価プロセスの透明性・客観性の確保など多岐にわたります。

本制度は、金銭報酬である基本報酬および年次インセンティブ報酬、非金銭報酬である中長期インセンティブ報酬の3点で構成されます。国内大手企業と比較して競争力のある水準とした上で、役位上位者ほど各インセンティブ報酬の割合を高めることで経営責任の重さを反映しています。なお、社外取締役、非執行取締役および監査等委員である取締役の報酬は業務執行を行わない観点から、または監督の役割を適切に発揮する観点からなどの理由により、固定給としての基本報酬のみとしています。

	金銭報酬		株式報酬
	基本報酬 (固定)	業績連動報酬	
		年次インセンティブ報酬	中長期インセンティブ報酬
執行取締役	○	○	○
執行役員	○	○	○
社外取締役	○	—	—
非執行取締役	○	—	—
監査等委員	○	—	—

コーポレート・ガバナンス 役員報酬制度

役員報酬制度体系図（例）



インセンティブ制度

年次インセンティブ報酬

年次インセンティブ報酬は各年度の当社グループの業績評価、ESG評価、年度ごとに指名・報酬委員会で決定された個人評価で構成されます。

業績評価について、第7次中計で公表した株主還元方針との整合性の観点から、連結当期純利益（在庫影響除き）を基準としています。また、取締役および執行役員がサステナブル経営を推進していくにあたり、マテリアリティに対してスピード感を持って真摯に取り組むことを後押しすべく、2022年度よりESG評価を報酬に反映しています。ESG評価については、これまでの運用実績を踏まえて、見直しの議論を進めています。

※指標となるESG目標については、本レポートの（P.53）「第7次連結中期経営計画におけるマテリアリティのKPIと実績」

中長期インセンティブ報酬

中長期インセンティブ報酬は、非金銭報酬である業績連動型株式報酬制度です。毎年、対象職務執行期間における職務執行の対価として連続する3事業年度を評価の対象とするインセンティブプランを設定します。そして、本制度の対象となる各業務執行役員に対し、役位ごとに定められる基準ポイントのうち50%を「業績連動部分」、残りの50%を「非業績連動部分」として分けて付与します。なお、業績連動係数は当社TSR（Total Shareholder Return：株主総利回り）の対TOPIX成長率および連結ネットD/Eレシオ（有利子負債比率）に基づき定めています。

株式保有ガイドライン

すべてのステークホルダーの皆さまとの持続的な価値共有を図るため、2023年度より当社グループの役員を対象とする株式保有ガイドラインを定めています。具体的には、潜在的保有株式（中長期インセンティブ報酬を通じて付与された基準ポイントの非業績連動部分）を含めて、当社の会長・社長は当該役位就任後5年以内に年間基本報酬の1.5倍、その他の当社グループの業務執行役員は当該役位就任後5年以内に年間基本報酬の同額に相当する基準保有価値をめざすこととしています。

マルス・クローバック条項

2024年6月の定時株主総会において、将来における外部人材の登用や業績連動報酬のさらなる拡大などの可能性を見据え、報酬枠の改定を決議した一方、報酬体系の健全性を確保するため、2025年6月の取締役会においてマルス・クローバック条項の導入を決議しました。

これにより、取締役等によって重大な会計の誤りまたは不正による決算の事後修正を行うべき事由が認められた場合、当該事由が発生してから3年以内については、当社は当該取締役等に対し、インセンティブ報酬を受給する権利の没収および返還（一部または全額）を求めることができるようになりました。

役員体制

(2025年7月1日現在)

取締役



桐山 浩
取締役会長

1979年 4月 大協石油株式会社入社
2013年 6月 コスモ石油株式会社取締役常務執行役員
2015年10月 当社取締役専務執行役員
2016年 6月 当社代表取締役副社長執行役員
2017年 6月 当社代表取締役社長執行役員
2023年 4月 当社代表取締役会長
2025年 6月 当社取締役会長（現職）

需給および経営企画部門での経験が長く国内外さまざまなアライアンスの意思決定に携わるなど、会社経営全般に豊富な知識と経験を有しています。また、2017年6月～2023年3月においては代表取締役社長として当社グループ経営の舵取りを担い、化石燃料の安定供給を果たしながら、将来的には環境負荷の少ない再生可能エネルギーへの移行に向けて取り組むなど多くの成果を上げてきました。2023年4月から取締役会の議長を務めており、取締役会の監督機能を高める役割を果たしています。



岩根 茂樹
取締役（非執行）

1976年 4月 関西電力株式会社入社
2007年 6月 同社執行役員企画室長
2010年 6月 同社常務取締役
2012年 4月 同社代表取締役副社長
2013年 6月 同社代表取締役副社長執行役員
2016年 6月 同社代表取締役社長
田辺三菱製薬株式会社社外取締役
2019年 5月 電気事業連合会会長
2019年 6月 テレビ大阪株式会社社外取締役
2021年 4月 ユアサM&B株式会社上席顧問（現職）
2023年12月 岩谷産業株式会社顧問（現職）
2024年 6月 当社取締役（現職）

1976年に関西電力株式会社に入社後、2007年に執行役員企画室長に就任し、2010年常務取締役、2012年代表取締役副社長への就任などを経て、2016年には同社代表取締役社長に就任されました。企業経営の経験を有すると同時に、当社が中期経営計画でめざすグリーン電力サプライチェーン強化に必要な電力に関する知見を豊富に有しています。また、田辺三菱製薬株式会社やテレビ大阪株式会社での社外取締役経験も有しており、当社の属する業界にとらわれない幅広い知見から職務を適切に遂行していただいています。



山田 茂
代表取締役社長
社長執行役員

1988年 4月 コスモ石油株式会社入社
2015年 6月 同社供給部長
2018年 4月 当社執行役員経営企画部長
2020年 4月 当社常務執行役員
2020年 6月 当社取締役常務執行役員
2023年 4月 当社代表取締役社長執行役員（現職）

主に販売・需給・企画の各部門を経験し、当社グループの事業領域全般にわたり豊富な知見を有しています。2018年からは執行役員経営企画部長に、2020年からは取締役常務執行役員に就任し、第7次中計の策定、グループ経営の推進、資本業務提携関連の統括、新規事業案件の立案など確実に成果を上げてきました。2023年4月からは代表取締役社長として当社グループを牽引しており、既存事業の確実な経営に加えて、新規事業の立ち上げやパートナー企業との共同案件検討、脱炭素に向けた取り組みや人的資本経営など、株主を筆頭にすべてのステークホルダーに対して企業価値向上の成果を大きく上げています。



井上 龍子
独立社外取締役

1981年 4月 農林水産省入省
2003年 1月 在イタリヤ日本大使館公使
2016年 4月 同省農林水産技術会議事務局研究総務官
2017年 7月 同省退官
2017年11月 弁護士登録
渥美坂井法律事務所・外国法共同事業オブ・カウンセル（現職）
2019年 6月 日鉄物産株式会社社外取締役
2021年 6月 当社社外取締役（現職）
2023年 6月 NSユナイテッド海運株式会社社外取締役
2024年 1月 デジタルグリッド株式会社社外取締役（現職）

1981年に農林水産省入省後、2003年にFAO（国連食糧農業機関）・WFP（国連世界食糧計画）に対する常駐日本政府代表に就任し、世界経済の成長に寄与されました。現在は渥美坂井法律事務所・外国法共同事業の弁護士であるとともに複数企業の社外取締役としても活躍されてきました。農林水産省での経験や現役の弁護士や他社の社外取締役としての豊富な知見に基づき、当社では指名・報酬委員会の委員としても後継者計画や業績連動役員報酬のさらなる高度化に向け、専門性を活かした助言を行いました。同氏は当社の属する業界にとらわれない幅広い知見から職務を適切に遂行していただいています。



竹田 純子
代表取締役
常務執行役員

1990年 4月 コスモ石油株式会社入社
2015年10月 同社人事総務部長
2017年 4月 同社企画管理部長
2019年 4月 当社取締役執行役員
2020年 4月 当社執行役員人事部長
2022年 4月 当社常務執行役員
2022年 6月 当社取締役常務執行役員
2025年 6月 当社代表取締役常務執行役員（現職）

販売・企画・人事部などを経験した後、2019年からはコスモ石油の取締役執行役員企画・人事担当として精製事業の経営を指揮し、精製事業効率化の促進や生産性の向上に寄与してきました。2020年からは当社の執行役員人事部長として、働き方改革、多様性の促進およびグループ人事の推進を行い、着実な成果を上げてきました。2022年からは取締役常務執行役員として、人事部・法務総務部・関連事業統括部を管掌し、第7次中計の策定、人権方針・人材活用方針の策定など実に成果を上げ、2024年からは人事部・関連事業統括部・サステナビリティ推進部の担当役員として当社グループの人的資本経営・サステナブル経営を牽引しています。



栗田 卓也
独立社外取締役

1984年 4月 建設省（現 国土交通省）入省
2007年 9月 内閣官房内閣参事官（内閣総理大臣官邸参事官室）
2009年 7月 国土交通省都市・地域整備局まちづくり推進課長
2011年 7月 東日本大震災復興対策本部事務局参事官
2012年 2月 復興庁統括官付参事官（企画班）
2013年 8月 国土交通省人事課長（現職）
2015年 7月 同省都市局長
2018年 7月 同省総合政策局長
2020年 7月 同省国土交通事務次官
2021年 7月 同省退官
2021年10月 三井住友信託銀行株式会社顧問（現職）
2022年 6月 当社社外取締役（現職）

1984年に建設省（現 国土交通省）入省後、2009年に同省都市・地域整備局まちづくり推進課長に就任し、都市開発を通して日本経済の発展に寄与されました。2011年からは、東日本大震災復興対策本部事務局参事官として復興政策を指揮し、2020年には国土交通省事務次官に就任されました。2021年に同省退官後、三井住友信託銀行株式会社顧問や東京大学の特任教授に就任されています。国土交通省での経験や顧問としての豊富な経験に基づき、当社では指名・報酬委員会の委員として後継者計画や業績連動役員報酬のさらなる高度化への助言を行いました。同氏は当社の属する業界にとらわれない幅広い知見から職務を適切に遂行していただいています。



松岡 泰助
代表取締役
常務執行役員

1993年 4月 コスモ石油株式会社入社
2018年 4月 同社供給部長
2021年 4月 当社取締役執行役員
2023年 4月 当社常務執行役員
2024年 6月 当社取締役常務執行役員
2025年 6月 当社代表取締役常務執行役員（現職）

販売・需給・企画部門に長く在籍し、当社グループの事業領域全般にわたり豊富な知見を有しています。2018年からはコスモ石油の供給部長としてグループの需給政策の立案や最適な需給バランスに寄与し、2021年からは同社取締役執行役員として該社を統括し実績を上げています。2023年からは当社の常務執行役員、2024年からは当社の取締役常務執行役員として経営企画部・財務部などを担当し、第7次中計の遂行に加えて、脱炭素に向けたさらなる取り組みを検討するなど実績を上げています。



鈴木 貴子
独立社外取締役

1984年 4月 日産自動車株式会社入社
2001年 8月 LVJグループ株式会社
（現 ルイ・ヴィトン・ジャパン株式会社）入社
2010年 1月 エステー株式会社入社
2013年 4月 同社取締役兼代表執行役社長
2020年 3月 トラスコ中山株式会社社外取締役
2021年 6月 エステー株式会社取締役会議長兼代表執行役社長
2022年 9月 株式会社キングジム社外取締役（現職）
2023年 6月 エステー株式会社社長（現職）
2024年 6月 当社社外取締役（現職）
富士フイルムホールディングス株式会社社外取締役（現職）
2025年 6月 カルビー株式会社社外取締役（現職）

1984年に日産自動車株式会社に入社。2001年にルイ・ヴィトングループなど複数の企業で女性をターゲットとした商品のPRやマーケティングを行い、その知見を活かして活躍されました。2010年にはエステー株式会社に入社し、デザイン革命でヒット商品を数多く生み出し、2013年には同社代表執行役社長に就任されました。2023年には同社会長に就任しており、株式会社キングジムや富士フイルムホールディングス株式会社での社外取締役経験なども含めて、当社の属する業界にとらわれない幅広い知見から職務を適切に遂行していただいています。

役員体制 (2025年7月1日現在)

取締役



1992年 11月 コスモ石油株式会社入社
2015年 6月 同社財務部長
2015年 10月 当社財務部長
2016年 6月 当社執行役員財務部長
2018年 4月 当社常務執行役員
2018年 6月 当社取締役常務執行役員
2020年 6月 当社代表取締役常務執行役員
2021年 4月 当社代表取締役専務執行役員
2024年 4月 当社取締役
2024年 6月 当社取締役（常勤監査等委員）（現職）
共栄タンカー株式会社社外取締役（監査等委員）（現職）

外資系金融機関を経てコスモ石油に入社し、その後、その専門性を発揮し、ほぼ一貫して財務部門に在籍してきました。2018年からは取締役常務執行役員、2021年からは代表取締役専務執行役員に就任し、2022年からはサステナビリティ推進部、経理部、財務部を管掌し、サステナブル経営を確実に推進し、カーボンネットゼロの実現に向けリーダーシップを発揮してきました。2024年度からは、監査等委員である取締役に就任し、経営の意思決定プロセスや業務執行の適法性・妥当性について監査・監督を実施しています。



1980年 4月 株式会社資生堂入社
2009年 4月 同社お客さま・社会リレーション部長
2010年 4月 同社CSR部長
2011年 6月 同社常勤監査役
2015年 6月 日本曹達株式会社社外取締役
株式会社千葉銀行社外取締役（現職）
2016年 6月 三菱商事株式会社社外監査役
2017年 6月 横河電機株式会社社外監査役
2019年 6月 当社社外取締役（監査等委員）（現職）
2024年 6月 横河電機株式会社社外取締役

株式会社資生堂にて、お客さま対応やCSR部門責任者、常勤監査役を経験後、複数の上場会社の社外取締役および社外監査役ならびに中央労働委員会の委員に就任されています。同氏は当社において、指名・報酬委員会の委員として後継者計画や業績連動役員報酬のさらなる高度化を図るとともに監査等委員会委員長として、前職までの経験やコーポレート・ガバナンスに関する豊富な知見を踏まえ、経営の意思決定プロセスや業務執行の適法性・妥当性の監査・監督を実施いただきました。上記の実績に加えて、当社グループの属する業界にとらわれない幅広い見地から、社外取締役（監査等委員）としての職務を適切に遂行していただいています。



1978年 4月 三菱商事株式会社入社
2009年 4月 同社執行役員
エネルギー事業グループCEOオフィス室長
2013年 4月 株式会社リチウムエナジー・ジャパン取締役副社長
2014年 9月 KHネオケム株式会社代表取締役社長
2021年 6月 当社社外取締役（監査等委員）（現職）
2022年 6月 サンフロンティア不動産株式会社社外取締役（現職）

三菱商事株式会社にて、石油事業（販売・需給・精製など）部門を経験し、ほぼ一貫してエネルギー部門を歩んできました。同社執行役員就任後、2013年の株式会社リチウムエナジー・ジャパン取締役副社長を経て、2014年にKHネオケム株式会社代表取締役社長に就任されました。同氏は当社において、指名・報酬委員会委員長として後継者計画や業績連動役員報酬のさらなる高度化で成果を上げるとともに、監査等委員として経営の意思決定プロセスや業務執行の適法性・妥当性の監査・監督を実施いただきました。これらの実績に加え、米国やインドに駐在するなどの国際的知見および会社経営全般に関する豊富な知識と経験を有することから、社外取締役（監査等委員）としての職務を適切に遂行していただいています。



1980年 4月 アルプス電気株式会社（現 アルプスアルパイン株式会社）入社
2004年 6月 同社取締役兼磁気デバイス事業本部長
2007年 4月 同社取締役兼事業開発本部長
2009年 4月 同社取締役兼技術本部長兼技術・品質担当
2011年 6月 同社常務取締役
2012年 6月 同社代表取締役社長
2019年 1月 同社代表取締役社長執行役員
2023年 6月 同社代表取締役会長
2024年 6月 当社社外取締役（監査等委員）（現職）

アルプス電気株式会社（現 アルプスアルパイン株式会社）に入社後、事業開発本部長や技術本部長などを経て、2012年に同社代表取締役社長、2023年には同社代表取締役会長に就任されました。同社は自動車の車載情報機器の開発・販売などモビリティ産業には欠かせない事業を国内外で幅広く手がけており、11年間にわたって社長として同社を牽引されました。事業の拡大のみならず、あるべきガバナンス体制の構築や脱炭素に向けた取り組みなど、企業に求められるさまざまな体制構築をされてきました。同氏は当社において、監査等委員として経営の意思決定プロセスや業務執行の適法性・妥当性の監査・監督を実施いただきました。会社経営全般に関する豊富な知識と経験を有することから、社外取締役（監査等委員）としての職務を適切に遂行していただいています。

執行役員



11年間の主要財務データ

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
会計年度											(百万円)
為替レート(¥/\$)	109.9	120.1	108.4	110.9	110.9	108.8	106.0	112.4	135.5	144.6	152.6
ドバイ原油価格(\$/バレル)	83.5	45.7	46.9	55.9	69.3	60.3	44.5	78.1	92.5	82.3	78.5
売上高	3,035,818	2,244,306	2,292,280	2,523,106	2,770,365	2,738,003	2,233,250	2,440,452	2,791,872	2,729,570	2,799,947
売上原価	2,944,919	2,154,615	2,079,727	2,282,710	2,539,936	2,586,244	2,000,584	2,061,600	2,471,141	2,409,926	2,493,124
販売費及び一般管理費	129,346	119,433	120,370	128,526	135,775	137,865	131,376	143,548	156,949	170,443	178,572
営業利益(損失)	△38,447	△29,742	92,182	111,868	94,653	13,893	101,289	235,303	163,780	149,200	128,249
在庫影響 ^{#1}	△116,177	△68,703	39,400	21,044	△10,788	△52,179	20,740	72,324	21,604	△547	△30,824
営業利益(損失)(在庫影響除き)	77,730	38,961	52,782	90,824	105,441	66,072	80,549	162,979	142,176	149,747	159,074
経常利益(損失)	△49,640	△36,121	81,448	116,850	96,654	16,285	97,370	233,097	164,505	161,615	150,758
経常利益(損失)(在庫影響除き)	66,537	32,644	42,048	95,806	107,442	68,464	76,630	160,773	142,900	162,162	181,583
石油事業	22,067	5,784	1,770	37,776	24,964	4,378	53,317	93,704	44,072	91,266	92,631
石油化学事業	△6,977	4,291	22,177	30,441	15,344	5,185	△3,319	13,617	3,825	△7,764	△5,044
石油開発事業	47,538	18,637	9,347	18,251	56,900	45,030	13,859	44,761	84,512	68,262	82,423
再生可能エネルギー事業 ^{#9}	—	—	—	—	—	—	4,134	3,483	2,587	2,848	1,264
その他事業	3,909	3,932	8,754	9,338	10,233	13,869	8,637	5,207	7,903	7,548	10,307
税金等調整前当期純利益(損失)	△44,599	△43,797	78,565	109,274	95,966	13,913	93,648	211,593	153,263	154,952	124,950
親会社株主に帰属する当期純利益(損失) ^{#2}	△77,729	△50,230	53,235	72,813	53,132	△28,155	85,910	138,890	67,935	82,060	57,671
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)(在庫影響除き)	3,595	△2,092	25,655	58,081	60,684	8,370	17,392	88,263	52,812	82,443	79,248
設備投資	70,396	82,775	120,302	109,085	80,380	87,872	79,624	57,064	71,941	82,391	93,949
研究開発費	3,077	3,104	4,269	4,540	4,096	4,448	3,975	4,803	5,342	5,703	5,243
減価償却費等 ^{#3}	32,399	30,713	37,769	42,130	54,225	57,606	57,530	58,045	58,172	55,290	57,190
営業活動によるキャッシュ・フロー	163,384	18,427	47,625	192,634	90,450	111,733	167,445	108,361	8,122	177,944	137,118
投資活動によるキャッシュ・フロー	△30,126	△32,839	△112,038	△96,432	△84,521	△84,230	△84,584	△67,511	△81,178	△32,768	△145,688
財務活動によるキャッシュ・フロー	△178,920	32,499	9,626	△76,757	△20,480	△24,675	△80,570	△42,040	81,137	△104,178	△69,027
会計年度末											(百万円)
総資産	1,428,628	1,409,615	1,525,679	1,688,288	1,702,270	1,639,765	1,709,017	1,938,408	2,120,763	2,212,586	2,156,605
非支配株主持分 ^{#4}	40,326	94,665	108,063	117,468	120,785	123,047	124,173	127,771	135,485	126,253	122,694
自己資本 ^{#10}	167,194	108,046	164,722	238,677	281,065	239,792	324,946	456,200	527,895	601,161	584,782
流動資産	621,578	516,254	561,604	657,160	641,731	572,619	605,808	867,983	1,036,040	1,122,740	1,079,108
流動負債	603,860	555,519	655,473	800,146	764,734	706,080	752,488	954,675	1,012,579	1,007,628	945,465
ネット有利子負債 ^{#5}	597,701	666,179	727,258	635,763	644,663	628,317	556,379	503,330	581,875	501,024	492,980
期末発行済株式数(千株) ^{#6}	847,705	84,770	84,770	84,770	84,770	84,770	84,770	84,770	88,353	88,353	88,353
1株当たりのデータ ^{#7}											(円)
当期純利益(損失)	△91.77	△594.85	633.32	865.80	630.69	△334.84	1,025.86	1,658.64	811.15	938.11	672.78
当期純利益(潜在株式調整後)	—	—	—	—	594.03	—	861.16	1,389.40	726.65	—	—
純資産	197.39	1,286.03	1,958.91	2,837.90	3,333.81	2,853.14	3,882.72	5,446.39	6,042.41	6,863.55	7,075.39
年間配当金	—	40.00	50.00	50.00	80.00	80.00	80.00	100.00	150.00	300.00	330.00
財務指標											
自己資本比率(%)	11.7	7.7	10.8	14.1	16.5	14.6	19.0	23.5	24.9	27.2	27.1
ネットD/Eレシオ(倍) ^{#8}	3.6	4.6	3.6	2.3	1.98	2.41	1.59	1.04	1.10	0.83	0.84
自己資本利益率(ROE)(%)	△39.0	△36.5	39.0	36.1	20.4	△10.8	30.4	35.6	13.8	14.5	9.7
自己資本利益率(ROE)(在庫影響除き)(%)	1.8	△1.5	18.8	28.8	23.4	3.2	25.3	22.6	10.7	14.6	13.4
ROIC(在庫影響除き)(%)	1.8	1.5	4.4	7.8	8.0	2.2	8.0	9.5	6.1	7.6	6.9

※1 在庫影響は、企業会計基準委員会の企業会計基準第9号「棚卸資産の評価に関する会計基準」により定められた簿価切り下げの方法に基づく影響も含まれています。

※2 2014年度までは「当期純利益(損失)」。

※3 減価償却費等には、生産物分与費用回収権の回収額を含みます。

※4 2014年度までは「少数株主持分」。

※5 有利子負債から現預金を控除して算出しています。ただし、2015年度については、有利子負債から現預金および有価証券を控除しています。

※6 2015年10月1日を効力発生日として、単独株式移転の方法により、完全親会社であるコスモエネルギーホールディングス(以下、持株会社)を設立。

旧コスモ石油の普通株式1株に対して、持株会社の普通株式0.1株を割当交付(例：1,000株→100株)。千株未満は切り捨てて表示しています。

※7 2015年度以降は、旧コスモ石油株式1株につき持株会社0.1株を割り当てた場合における持株会社1株当たりのデータで記載しております。

また、2025年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を実施しました。2024年度以前の1株当たりのデータに関しては、当該株式分割前の数値で記載しています。

※8 2019年度から2021年度まで、2020年3月31日実行のハイブリッドローン300億円について、50%を資本とみなして算出しています。

※9 その他事業に含まれていた再生可能エネルギー事業は、2020年度以降、独立したセグメントとなりました。

※10 2024年度期首から法人税等に関する会計基準を適用したことに伴い、2023年度の財務データは当該会計方針を遡及適用し、2024年5月に公表した2023年度の財務データから変更しています。

株式情報 (2025年3月31日時点)

株式基本情報

定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
発行済株式の総数	88,353,761株 [※]
期末配当金支払株主確定日	3月31日
単元株式数	100株
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場

※2025年8月29日付で5,832,900株の当社自己株式を消却。2025年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合をもって株式分割を実施しました。(株式分割後の発行済株式総数 165,041,722株)

大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
岩谷産業株式会社	17,709	21.28
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	10,696	12.85
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	3,999	4.80
JPモルガン証券株式会社	2,418	2.90
関西電力株式会社	1,860	2.23
コスモエネルギーホールディングス取引先持株会	1,685	2.02
株式会社みずほ銀行	1,600	1.92
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	1,580	1.89
損害保険ジャパン株式会社	1,342	1.61
三井住友海上火災保険株式会社	1,250	1.50

※持株数は千株未満を切り捨てて表示しています。

※持株比率は自己株式を控除して計算しています。なお、自己株式には「役員報酬BIP信託」により信託銀行が所有する株式は含まれていません。

会社情報

会社概要

商号	コスモエネルギーホールディングス株式会社
証券コード	5021
本社所在地	〒104-8355 東京都中央区京橋一丁目7番1号
発足年月日	2015年(平成27年)10月1日
資本金	464億円
事業内容	総合石油事業等を行う傘下グループ会社の経営管理およびそれに付帯する業務
主要取引銀行	株式会社みずほ銀行、株式会社三菱UFJ銀行、株式会社三井住友銀行

- 発行時期 発行日：2025年11月／次回発行予定：2026年11月(毎年発行)
- コスモレポート およびIRサイト、サステナビリティサイトについて 「コスモレポート」では読者の皆さまの読みやすさを追求しており、より詳細な情報については、「IRサイト」「サステナビリティサイト」にそれぞれ掲載しています。なお、サステナビリティ活動報告の編集にあたっては、GRI(Global Reporting Initiative)スタンダードを参考にしながら、重要性の高い事項について重点的に報告しています。当社WEBサイトよりご確認ください。
 IRサイト
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/ir.html>
 サステナビリティサイト
<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/sustainability.html>
- 第三者保証報告書  独立した第三者保証報告書
https://www.cosmo-energy.co.jp/content/dam/corp/jp/ja/sustainability/assurance/pdf/third-party-assurance-report_01.pdf
- 将来の見通しについての注意事項 本レポートには、将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は、制作時点で入手可能な情報から判断した見通しによるものです。そのため、実際の業績は、さまざまな外部環境要因により、当初の見込みとは異なる結果となる可能性がありますことをご了承ください。



コスモエネルギーホールディングス株式会社

経営企画部・サステナビリティ推進部

〒104-8355 東京都中央区京橋一丁目7番1号

IR関連お問い合わせ

<https://www.cosmo-energy.co.jp/ja/ir/contact.html>