

企業名：コスモエネルギーホールディングス株式会社

レポート名：「コスモレポート 2024」

## 1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

2 ページ目では「コスモエネルギーグループのめざす未来」として、「Vision 2030」と「Oil & New ~ Next Stage ~」が掲げられている。Vision 2030 は、「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。」というスローガンのもと、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・低炭素化の3つの方向性を柱として取り組んでいることが分かる。また、Oil & New ~ Next Stage ~ に関しては、第6次連結中期経営計画の大まかな成果と、第7次連結中期経営計画における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経営基盤の変革という基本方針が書かれており、コスモエネルギーホールディングスが目指す将来像の概要をこのページだけで掴むことができる。そして3ページ目には、2025年度を最終年度とする第7次連結中期経営計画、2030年のありたい姿を実現するための Vision 2030、そして2050年をターゲットとした長期の取り組みであるマテリアリティと、それらの関連が図示されており、段階的な将来設計も理解しやすい。その後も、社長メッセージや Strategy、Foundation の部分においても、より具体的な取り組みや目標設定が述べられており、経済的価値はもちろんのこと、エネルギーの安定供給や脱炭素社会への貢献といった社会的価値、サステナビリティ推進などにも力を入れていくことが読み取れた。

## 2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

コスモエネルギーホールディングスは、石油事業、石油化学事業、石油開発事業、再生可能エネルギー事業の4つの事業セグメントを有しているため、事業セグメントごとに競争優位性を確認していく。

### (1) 石油事業

石油事業は2023年度売上高2兆7296億円のうち2兆4456億円を占めるコスモエネルギーホールディングスの中核事業である。その競争優位性は35ページに、「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による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繋がり」、「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」が挙げられている。特に、製油所の高稼働率維持に関しては20ページでも触れられており、2019年度以降、一貫して業界平均を上回って推移してい

ることが確認できる。

## (2) 石油化学事業

37 ページには、「半導体フォトレジスト用ポリマーで、世界トップクラスのシェアを保持」、「多種多様なポリマーの品揃え」、「最先端の製造技術、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」という 5 つが石油化学事業の競争優位性として述べられている。38 ページでは半導体フォトレジスト用ポリマーに関して詳しく説明されており、高品質な製品を安定的に供給できる技術面だけでなく、顧客との信頼関係や良好なりレーション継続といった面でも優位性があると読み取れる。

## (3) 石油開発事業

39 ページで挙げられている競争優位性は、「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」の 3 つである。コスモエネルギーホールディングスは、アブダビ首長国のアブダビ国営石油会社と 50 年以上協働しており、安全・安定的な原油開発・生産のほか、環境施策や地域社会貢献策などにも取り組んでいるため、アブダビ首長国およびアブダビ国営石油会社から信頼できるパートナーとして高く評価されているという。また、こうした信頼関係があるからこそ、アブダビ国営石油会社とともに脱炭素化技術の開発・適用、脱炭素分野での協業について検討するなど、「2050 年カーボンネットゼロ」の実現に向けての取り組みにおいても優位性を保持できていることが分かる。

## (4) 再生可能エネルギー事業

41 ページを見てみると、風力発電事業は 1997 年の創業以来、日本における草分けの一社として取り組んできており、陸上風力発電事業は「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」していること、洋上風力発電事業は「洋上風力発電（秋田県）の商業運転開始」を競争優位性としていることが確認できる。

以上のように、コスモエネルギーホールディングスの競争優位性は、事業ごとに述べられており、容易に理解することができる。

## 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

競争優位性と同様に、その持続性についても事業ごとに見ていく。

### (1) 石油事業

2011年3月に発生した東日本大震災によるLPGタンク爆発火災をきっかけに、「安全創業・安定供給」のための継続的な改善を推進しているほか、製油所のさらなる高稼働・高効率操業を実現するために、第7次連結中期経営計画の一環として、デジタルプラント化に向けて取り組んでいる。そのため、「製油所の高稼働を維持」という競争優位性は持続性があると理解できる。また、自社顧客データと異業種パートナーのデータを連携・活用するなど、データに基づいた方法を取り入れることで、個別対応のマーケティング、オムニチャネルを利用したマーケティングをさらに進化させるとのことで、「顧客とのつながり強化、特約店・異業種パートナーとの繋がり」、「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」も持続可能な競争優位性だと考えられる。「ブランド商品開発」の持続性に関しては、コスモレポート2024のみでは読み取ることが難しい。

### (2) 石油化学事業

38ページでは、フォトレジスト用ポリマーは、「データ通信のさらなる高速化や大容量化などによる半導体の需要増に伴うフォトレジスト市場の伸長に対応して、年率10%程度の需要増が継続する見通し」であると述べられている。加えて、「人工知能(AI)技術や次世代通信システム(5G)の進化に対応する半導体向けに、パターン形成の微細化に適応するEUVフォトレジスト等の高い成長性」が見込まれているという。こうした見通しのもと、生産面や販売面、研究開発・品質管理のそれぞれ面で体制強化が図られている。これらのことから、「半導体フォトレジスト用ポリマーで、世界トップクラスのシェアを保持」や「最先端の製造技術、分析技術、品質保証で顧客の高い品質要求や生産数増の要望に対応」という競争優位性は持続性が高いことが分かる。また、「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」に関しては地理的優位があること、「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」に関しては地域内完結の垂直統合は持続的強みがあることから、これらの競争優位性も持続性があると判断してよいだろう。

### (3) 石油開発事業

「アブダビ首長国との強固な関係性」について、先ほど述べたように、半世紀以上にわたる協働で非常に高い信頼関係を構築しているため、持続可能な競争優位性だといえる。そして、「CCS/CCUSに関するアドバンテージ」はこうした関係性を活かしたものであるため、こちらの持続可能性も問題ないと判断できる。さらに、「自社操業による競争力の高い油田」に関しては、コスモレポート2024からはあまり読み取れないものの、原価コントロールと技術的自由度を持っており市況悪化にも耐性がある、つまり、持続可能性があると考えられる。

#### (4) 再生可能エネルギー事業

42 ページを見てみると、EAM（設備資産管理）の導入を進めたことで、O&M（オペレーション&メンテナンス）の高度化が実現し、「業界トップクラスの利用可能率を維持」という陸上風力発電事業における競争優位性に繋がっていることが分かる。そして EAM の導入について、新規開発の発電所において標準設備としていくことを検討しているため、高い持続可能性がある優位性だといえる。一方で、洋上風力発電事業の「洋上風力発電（秋田県）の商業運転開始」という競争優位性に関しては、持続可能性が高いとは判断できない。ただし、促進区域および有望区域に指定されている海域の中から、事業者選定に向け準備を進めているため、これが実現できれば優位性を持続できるだろう。

#### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

3 ページ目を見ると、第 7 次連結中期経営計画における経営基盤の変革の 1 つとして「HRX（人が生き人を活かす人材戦略）」、マテリアリティにおける事業継続の基盤の 1 つとして「人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向上」に取り組んでいることが読み取れる。また、44 ページから 48 ページでは、5 ページにもわたってコスモエネルギーグループの HRX に関する特別対談が記載されており、HRX に力を入れていることが分かる。HRX では、ダイバーシティ&インクルージョンを最重要テーマの 1 つに位置付けており、積極的な採用活動と育成、能力に応じた登用で、女性の活躍やキャリア採用が推進されている。さらに、コスモエネルギーグループの人材要件を「挑む」「伸ばす」「極める」と策定し、これをもとにした人事方針や施策を社員に浸透させる取り組みを行っている。そのほかにも、具体的な人的資本の価値向上に関して 59 ページから 63 ページで述べられており、社員も会社も持続的に成長することを重視していることが理解できる。これらのことから、コスモエネルギーホールディングスでは、自身の人的資本の価値向上を達成できると考える。

#### 5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

コスモエネルギーグループのサステナブル経営として、将来ありたい姿とそのための取り組み、基本となる考え方などが 1 ページ目にまとめられているため、最初にこのページを見ることで、会社の概要を把握しやすかった。また、ほぼ全てのページに図やグラフなどが挿入されており、推移や関係性を理解しやすい点も良かった。

第 7 次連結中期経営計画の KPI が 1 つのページにまとめられているのも非常に良かったが、目標を達成しているものとそうでないもので色を区別すると、現在達成できている指標がどれくらいあるのか、あとは何に力を入れなければならないのかということがひと目見ただけでより分かりやすくなるのではないかと考える。加えて、コスモエネルギーグループの HRX に関する特別対談は、59 ページからの「人材の活躍推進・健康増進・働きがいの向

上」の前後など、関連が大きい箇所に入れることで、読者がより興味を抱きやすくなるだろう。