

## 第三者意見

コスモ石油は、石油業界を取り巻く経営環境が厳しい中、第4次連結中期経営計画を1年前倒しで行い事業経営の見直しを行った。厳しい合理化と積極的な事業戦略を打ち立てると同時に、CSRへの取り組みも第3次連結中期CSR計画(2010-2012年)として前倒しで策定している。コスモ石油ではCSR経営について理念や行動指針を示すのみならず、2005年度からこのように中計に連動する形で中期CSR計画として明示している姿勢は高く評価されるところである。

第3次のCSR中計は、基本的には第2次CSR中計で策定された5つの柱を踏襲している。CSR推進体制の強化、社会に応えるコミュニケーション活動の推進をベースに、特に安全管理、人権/人事、環境を3つの重点領域とし、それぞれに中期計画を立てて取り組んでいる。本年3月の決算短信や有価証券報告書において、また昨年のアニュアルレポートや本報告書における社長の発言にもあるように、コスモ石油では「社会的な責任を果たせる経営」と「収益基盤の強化」は、「経営の両輪」と位置付けられている。中期経営計画と中期CSR計画の関係については、前者があり「あわせて」後者がある、という表現がなされている。ただそれがどのようにつながってくるのかは必ずしも明確ではない。コスモ石油としてもう少し具体的な理解を社内で共有し、その上でマネジメントシステムに落とし込んでいくことが必要であると思われる。最終的にはトータルな「企業価値の最大化」ということになるのであろうが、非財務の(特にESG\*にかかわる)パフォーマンス向上が企業経営における基盤強化にどのようにつながっていくのか。例えば将来のリスク低減、価値創造、企業評価等とどのように結びつくか理解しているのか、コスモ石油としての捉え方とそれをステークホルダーに示していく努力を期待したい。そうすることでCSRがマネジメントに組み込まれ、高い志と規律を持った組織として強化され、そのことが株主・投資家を含めたステークホルダーから支持を得ることにつながっていくと思われる。

CSR推進委員会の下6つの委員会(企業倫理、リスクマネジメント、総合安全対策本部、地球環境、人権、品質保証)において、各重点領域にかかわる個別の問題について、各担当役員を筆頭



一橋大学  
大学院商学研究科 教授  
谷本 寛治 氏

### PROFILE

1955年大阪生まれ。大阪市立大学商学部卒業。神戸大学大学院経営学研究科博士課程単位修得後、経営学博士(神戸大学)、1997年一橋大学商学部教授、2000年より現職

に、課題を見極め地道な活動がなされている。そのことは評価されるところである。ただそれぞれがそれぞれの課題に取り組んではいないが、それらがどのように内部統制の機能としてまとめられているのか。「CSR推進委員会」が年1回開催されているがそれがどのように機能し、また「CSR推進連絡会」がどのようにグループ全体にコントロールを効かせているのかは見えにくい。CSRについてトップレベルでの強いコミットメントがあり、現場においては個々の地道な取り組みがなされているが、コスモ石油本体のマネジメントシステムとして、またグループ全体のマネジメントシステムとしてどのように組み込まれ、機能しているのか。そこを明確にしておくことが制度の形骸化を防ぎ、それぞれが有機的に機能していく重要なポイントになると思われる。

今年度からCSR活動にかかわる本報告書を「コーポレートレポート」と名称変更している。その意図は社員や顧客をターゲットに読みやすいレポートにしていくためと聞いている。随所に細かな工夫が見られるが、基本の開示内容は昨年度と大きく変わっているわけではない。ただ私はこう表記することで、CSR活動に特化した報告書から一歩踏み出て、会社全体の取り組みを財務、非財務両方の観点から総合的に示していける可能性も高くなるように思う。様々な活動があるというだけでなく、全体として会社はどのように取り組み、それらがどのように企業価値を高め、そして社会の持続可能な発展に貢献していくのかを示す。それはもちろん容易ではないチャレンジングな試みとなる。

\*ESGとは、E(Environmental)、S(Social)、G(Governance)の頭文字で、「環境、社会、コーポレート・ガバナンス」を指します。

## 第三者意見を受けて

貴重なご意見を賜りありがとうございます。

収益基盤の強化とCSRの推進が経営の両輪であることから、マネジメント層がこの両輪を回していくために非常に重要な役割を担っていることを改めて認識致しました。

また、コスモ石油グループとして経営理念を実現するためには、社員一人ひとりが高いCSR意識を持ち日々業務を遂行していくことがいかに重要であるかも強く感じました。

本年度は第3次連結中期CSR計画のスタート年でもあり、取締役会でCSR中計の基本方針や具体的施策を確認しCSR経営を推進している最中ですが、まだまだ不十分な点があるこ

とも認識しております。グループ各企業における活動の共有化をはじめ、グループ全体のマネジメントシステムとして機能するよう会議体も含めて工夫を重ねていきたいと考えております。

ステークホルダーの皆様からの期待に応えることができる誠実な企業をめざし、「企業価値の最大化」に向け、一歩ずつ取り組みを進めてまいります。



取締役 常務執行役員  
松村 秀登