



# Oil & New

エネルギーと、その先へ。

コスモエネルギーグループは、1986年の創立以来、エネルギーの開発・精製販売を中核に様々な事業に取り組み、今年創立40周年を迎えることができました。これもひとえにお客様をはじめとする全てのステークホルダーの皆様のご支援の賜物であり、心より感謝申し上げます。

## 環境認識

このたび当社グループは「Vision 2035」・第8次連結中期経営計画を策定し、さらなる成長に向けてスタートを切りました。その前提となる事業環境は、前中計策定時と比較して、金利上昇やインフレによるコスト増加、脱炭素社会への移行期間の長期化、AIの進展、データセンター・半導体需要の拡大に伴う電力需要増など、大きく変化しています。また、エネルギー安全保障の重要性は従来から認識されておりましたが、今般の中東情勢の緊迫化により、これまで以上に重要な「対処すべき課題」となりました。

## 企業価値最大化へ向けて

こうした環境のなかで策定した「Vision 2035」・第8次連結中期経営計画は、コスモエネルギーグループの持続的な企業価値向上を最大のテーマとし、Vision 2030をベースに追加施策を加えてアップデートしたものです。

短期的には、当社の強みである「精製・販売事業の高い効率性・安全性」にさらに磨きをかけるとともに、コスト競争力に優れた「UAEにおける原油開発の早期生産拡大」を進めることで、キャッシュ創出力をさらに高めてまいります。

また、中長期的には今後ひっ迫が予想される電力需給を睨んだ「電源開発の拡大・強化」、電力需要の増加に伴って成長が見込まれる「半導体・電子部品材や熱対策材などの分野（この領域を「NEXTグロース」と定義します。）の拡大」を推進してまいります。

エネルギー安全保障については、足元で実行している調達原油の多様化をさらに強化し、ホルムズ海峡を回避する施策についてはあらゆる選択肢を検討してまいります。

第8次連結中期経営計画は「Vision 2035」達成に向けた最初の3年間となります。「収益力最大化」「成長機会の追求」「生産性の向上」「三位一体の資本政策」の4つを基本方針とし、財務的な企業価値の向上を図ることはもちろんのこと、エネルギーの安定供給を果たすことで社会からの信頼を積み重ね、長期的かつ持続的な企業価値の向上につなげてまいります。

## 第7次中計総括 成果と課題

- 目標値である経常利益**1,650億円**、ROE**10%**を上回る水準を達成
- PBRは**1倍**を超え、企業価値が向上
- 再生可能エネルギーの経済合理性を踏まえ、戦略的に一部投資を見送り

## 事業環境の変化

- エネルギー安全保障の重要性の高まり
- 脱炭素社会へ向けた移行期間の長期化
- AI・デジタル化の進展によりデータセンター等の電力消費が増加し電力需要は増加に転換

## Vision 2035

- Vision 2030の方向性を維持しながら、環境変化に対応しアップデート
  - 石油と次世代エネルギーの取り組み**一体化**
  - 石油開発を軸とした**資源開発**の拡大
  - 安定的な電力供給に向けて**電源構成を再構築**
  - 技術力を活かした**NEXTグロース**※挑戦
    - ※ **NEXTグロース**：電力需要増加を牽引する市場（例 AI・半導体・データセンター）に関連し成長が見込まれる事業の総称
- 経常利益**2,500億円**、ROE**15%以上**

## 第8次連結 中期経営計画

- 経常利益**1,900億円**、ROE**12%以上**
- 既存事業の収益最大化、既存事業含めた成長領域への投資強化
- **生産性向上**と**AI・デジタル**徹底活用による経営体質強化
- 総還元性向**60%以上**継続

# エグゼクティブサマリー - 企業価値向上を実現し、「エネルギーと、その先へ。」 -

## Vision 2035

### 2035年度 経営目標

#### 収益 (在庫影響除き)

経常利益 2,500億円  
当期純利益 1,250億円

#### 資本効率

ROE 15% 以上  
ROIC 8% 以上

### 目指す姿

**石油/次世代エネルギー**

3,000億円

1,200億円

**資源開発**

3,000億円

1,000億円

**電力サプライチェーン**

2,000億円

300億円

成長投資額  
(2026-2035年度)

経常利益  
(2035年度)

## 第8次連結 中期 経営計画

### 2028年度 経営目標

#### 収益 (在庫影響除き)

経常利益 1,900億円  
当期純利益 860億円

#### 資本効率

ROE 12% 以上  
ROIC 7% 以上

### 成長投資配分

2026-2028年度 2,900億円

戦略投資枠 300億円

AI・デジタル 350億円

電力  
サプライチェーン 550億円

資源開発 950億円

石油/次世代  
エネルギー 750億円

NEXTグロース  
220億円\*1

### 生産性・経営基盤

バックオフィス領域 50% 効率化

業務AI 実装部門\*2 100%

AI・デジタル活用コア人材 1,300名

挑戦指数\*3 80ポイント

エンゲージメント指数\*4 70ポイント

### 資本政策

#### 株主還元

総還元性向 60% 以上  
165円/株 以上

財務健全性  
ネットD/Eレシオ  
1.0倍

資本効率  
ROE  
12% 以上

# CONTENTS

1

## 第7次中計の振り返り

2

## Vision 2035

- Vision 2035 ————— 13
- 成長機会と取り組みのポイント — 15
- 事業の方向性 ————— 19
- 目指す姿 ————— 22

3

## 第8次連結中期経営計画

- 基本方針 ————— 24
- 収益力最大化 ————— 26
- 成長機会の追求 ————— 27
- 事業別戦略 ————— 29
- 生産性向上・経営基盤 — 35
- 三位一体の資本政策 — 41
- 経営目標 ————— 46
- 価値創造モデル ————— 48

1

## 第7次中計の振り返り

2

## Vision 2035

- Vision 2035
- 成長機会と取り組みのポイント
- 事業の方向性
- 目指す姿

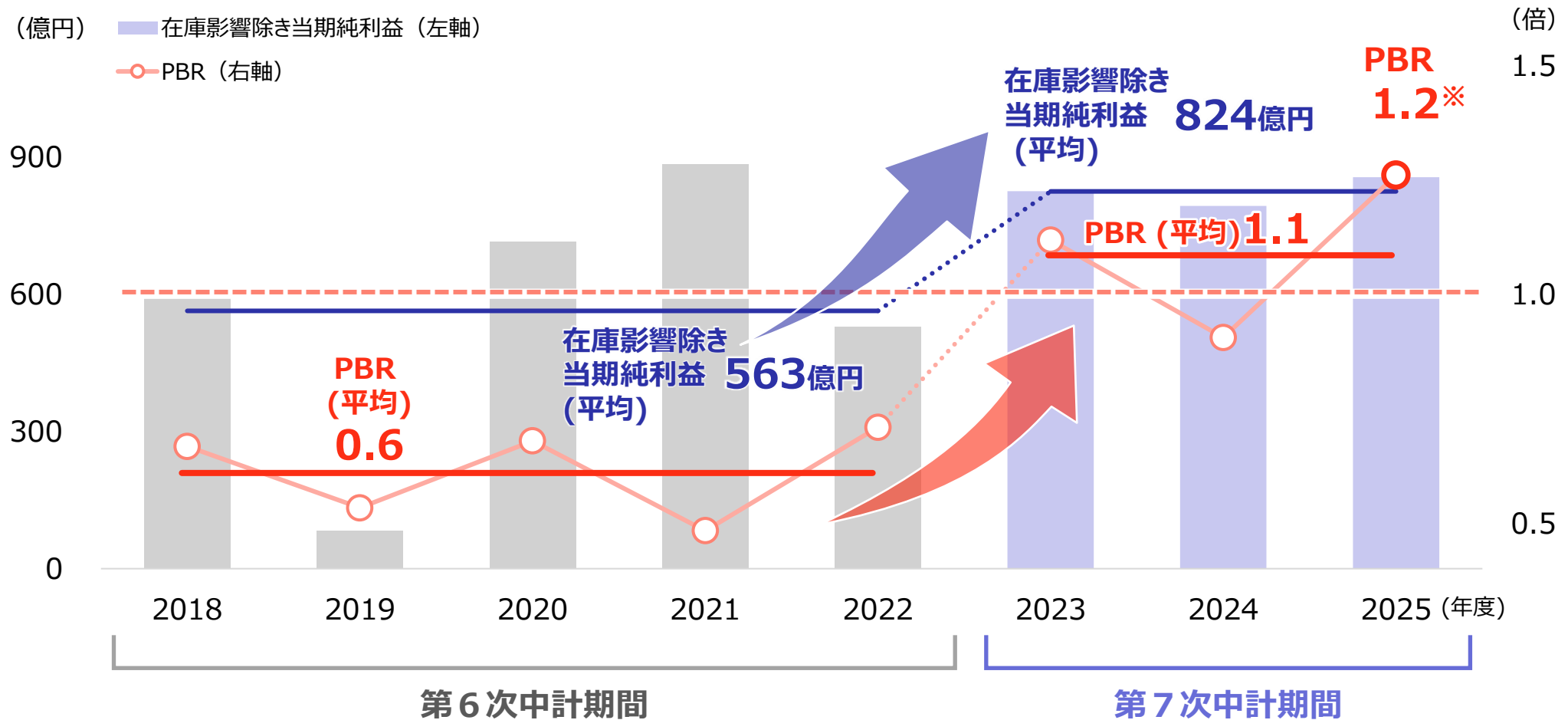
3

## 第8次連結中期経営計画

- 基本方針
- 収益力最大化
- 成長機会の追求
- 事業別戦略
- 生産性向上・経営基盤
- 三位一体の資本政策
- 経営目標
- 価値創造モデル

# 第7次中計の振り返り - 企業価値 -

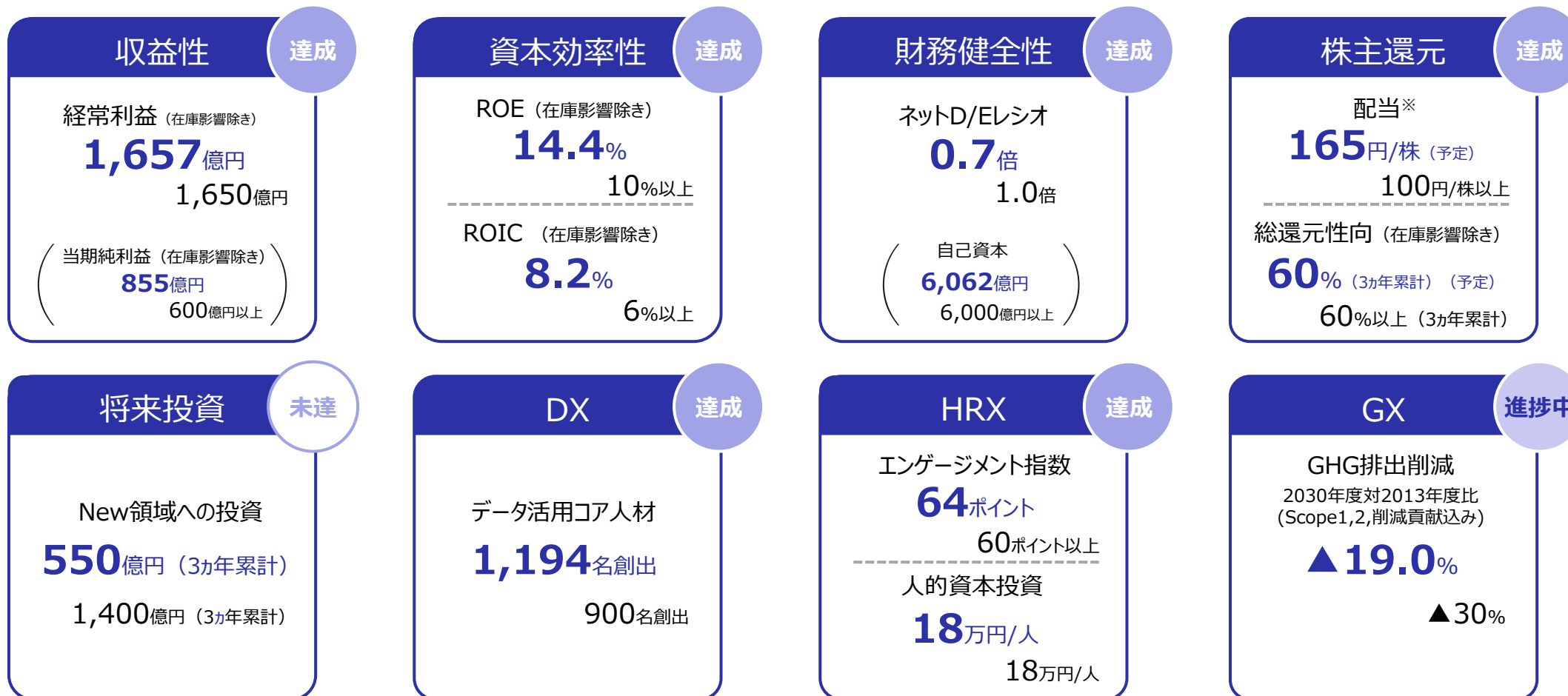
『Oil & New~ Next Stage ~』を掲げ、企業価値向上を推進し、**PBRは1倍を超過**。



第7次中計で掲げた経営目標は概ね達成。  
投資については事業環境の変化を踏まえ戦略的に見送り。

青字：25年度実績

黒字：経営目標



※ 2025年10月1日付で実施した株式分割（普通株式1株につき2株の割合）を考慮

# 第7次中計の振り返り - 収益力の確保 -

## 施策



製油所の高稼働、  
高効率操業の実現

## 成果

- 全国平均を大きく上回る高稼働の実現 ----- 業界平均<sup>※1</sup> 77% → **当社<sup>※1</sup> 91%**
- **デジタル化(データ統合プラットフォーム/APM/VR 導入)<sup>※2</sup>**  
による高効率操業の推進



マーケティングサイエンスによる  
燃料油販売の高度化

- 顧客基盤の拡大  
【コスモの公式】  
アプリダウンロード数 ----- 2022年度 595万DL → **2025年度 1,216万DL**



石油開発の生産量最大化

- 2024年12月から**ヘイル油田増産開始**  
当社グループ生産量<sup>※3</sup> ----- 2022年度 40kB/D → **2025年度 43kB/D**



**追加**  
基礎化学品の事業構造改善

- 丸善石油化学の**エチレン生産最適化を決定**  
(最適化時期：2026年度内)
- **韓国におけるパラキシレン合併事業の解消および株式売却**

※1 CDベース 4年平均(2022年度～2025年度)

※2 データ統合プラットフォーム：プラントの膨大なデータをコンテキスト化し、エンジニアが生成AIを活用して必要な情報を迅速に取得できる環境。

APM：Asset Performance Managementシステムの略。グローバル標準の保全・設備信頼性プロセスをシステム化し、網羅性・予見性・管理性を向上。VR：バーチャルリアリティカメラを活用してデジタルツインを構築し、データ収集などを効率化。

※3 アブダビ石油、合同石油開発の合計

# 第7次中計の振り返り - 成長に向けたNew領域の拡充 -

## 施策



グリーン電力サプライチェーン  
収益基盤確立

## 成果

- 再エネ発電容量の拡大  
2022年度 当社グループ発電容量 ..... 310MW → 2025年度 **364MW**
- 蓄電ビジネスの実証推進  
2022年度 ..... 2025年度
- 電力小売販売量の拡大 ..... 3.3億kWh → **11.8億kWh**※1



日本初の国産SAF ※2量産化

- 複数のエアラインと契約を締結し、**2025年4月より国産SAF供給を開始**



EV化を見据えた  
モビリティ事業の拡充

- コスモMyカーリース累計契約台数の増加  
2022年度 ..... 2025年度  
10.8万台 → **14.4万台**



機能化学品の収益拡大

- フォトレジスト用樹脂の販売量 **30%拡大**

## 施策



### 還元

積極的な株主還元の実施

## 成果

- 増配と機動的な自己株取得による積極的な株主還元

	中計目標	2025年度
1株あたり配当※の引き上げ	100円/株以上	→ <b>165円/株</b>
	中計目標	3か年累計
総還元額	1,000億円	→ <b>1,472億円</b>



### 財務健全性

複合的視点に基づく  
財務健全性の確保

- 堅調な収益の確保による財務健全性の確保

	2022年度	2025年度
ネットD/Eレシオの改善	1.1倍	→ <b>0.7倍</b>
	2022年度	2025年度
信用格付けの向上 (JCR、R&I)	A-	→ <b>A</b>



### 資本効率

安定した資本効率の実現

- 収益力の強化により資本効率が向上

	2022年度	2025年度
ROEの向上	10.7%	→ <b>14.4%</b>
	2022年度	2025年度
ROICの向上	6.1%	→ <b>8.2%</b>

# 第7次中計の振り返り - グループ経営基盤の強化 -

## 施策



### HRX

人が生き人を活かす  
人材戦略の実践

## 成果

- 意欲向上に資する処遇改善の実施

賃上げ実施※1 ..... <sup>3か年累計</sup> **25%**

- 教育投資の強化（経営人材、マネージャー）



### DX

Digital Capabilityと  
Change Managementによる  
ビジネスモデル変革

- 経営基盤の変革に向けたDX活動

DX-Hub※2 実装 ..... <sup>中計目標</sup> 60件 → <sup>2025年度</sup> **68件**

DXフォーラム※3 ..... <sup>中計目標</sup> 24回/年 → <sup>2025年度</sup> **26回/年**

- 「DX銘柄2025」に選定



### GX

カーボンネットゼロに向けた  
ロードマップ実現

- 2050年カーボンネットゼロに向けたGHG削減

GHG排出削減※4 ..... <sup>2025年度</sup> **▲19%**

- 外部環境変化を反映したロードマップ改訂

※1 組合員平均

※2 コスモエネルギーグループ内で応募した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

※3 最新のデジタル技術やDX人材資質に関する情報提供プログラム

※4 2013年度比(Scope1,2,削減貢献込み)

1

## 第7次中計の振り返り

2

## Vision 2035

- Vision 2035
- **成長機会と取り組みのポイント**
- 事業の方向性
- 目指す姿

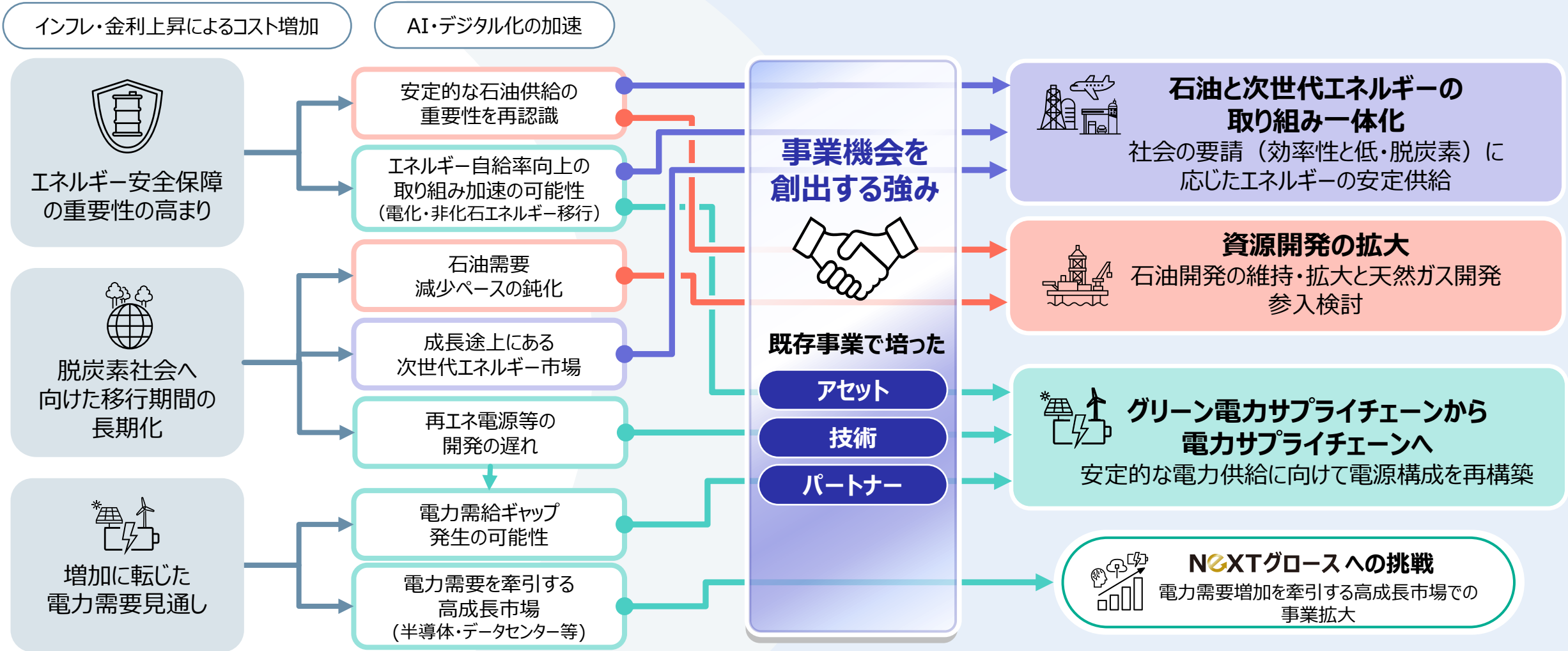
3

## 第8次連結中期経営計画

- 基本方針
- 収益力最大化
- 成長機会の追求
- 事業別戦略
- 生産性向上・経営基盤
- 三位一体の資本政策
- 経営目標
- 価値創造モデル

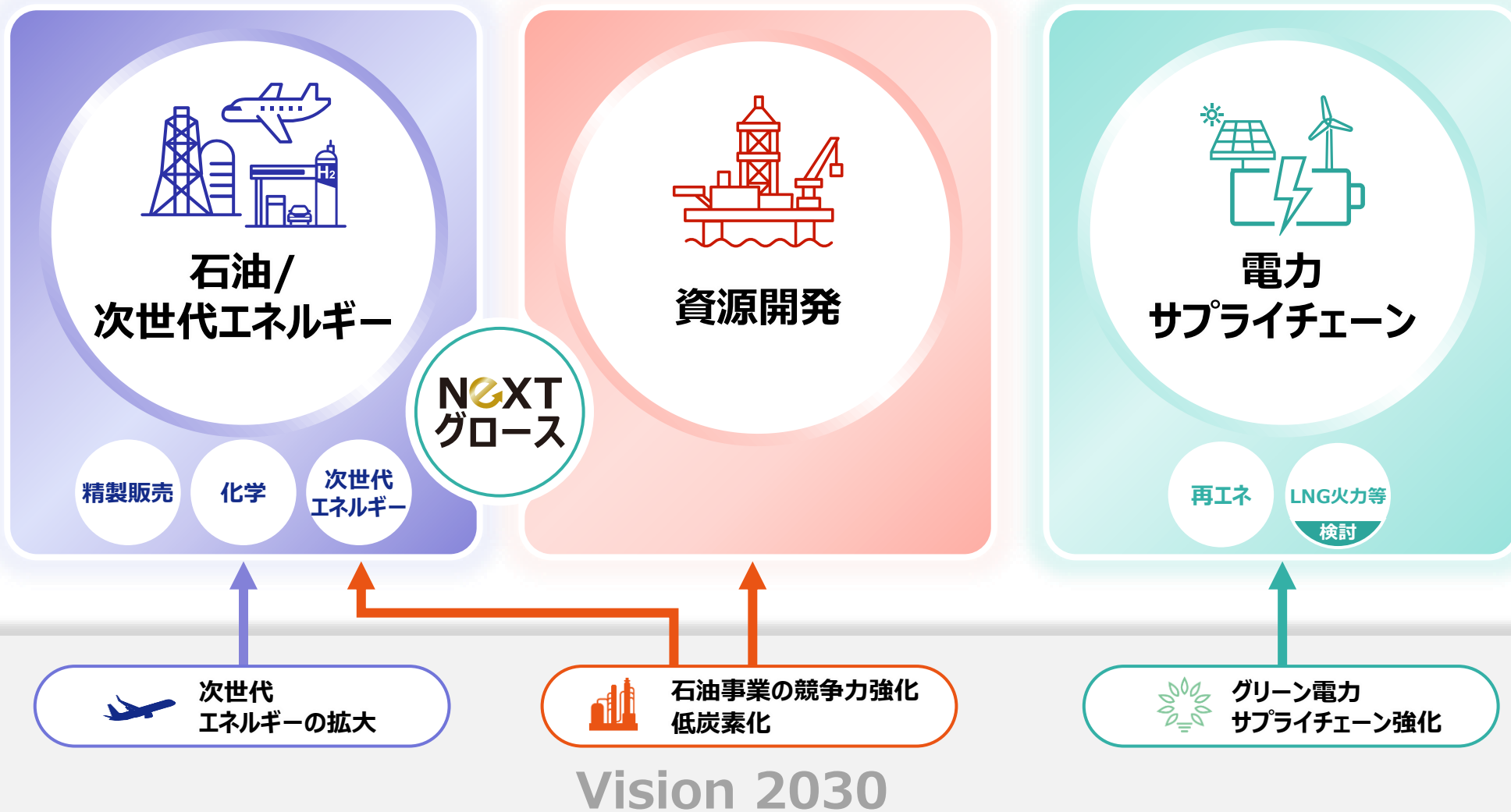
## 外部環境変化

## Vision 2035の方向性





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。





石油事業はAI・デジタルを活用して効率性・安全性を高め、安定供給との両立を高度化  
普及に時間を要する次世代エネルギーは、競争力を高めた石油事業のアセットを活用して取り組む

環境変化

- 安定的な石油供給の重要性を再認識
- 石油需要減退ペース鈍化
- 成長途上にある次世代エネルギー市場

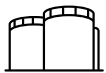


安定供給、効率性、低・脱炭素化の実現  
➔顧客ニーズの多様化

## 石油と次世代エネルギーを一体で取り組み効率化・低炭素化

競争力を高めた石油事業のサプライチェーン

AI・デジタルで  
高度化



栈橋・タンク

石油精製設備

物流システム

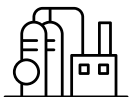
SAF

水素

バイオエタノール

CCS/CCUS※1

その他



石油アセットの活用、技術・ノウハウを持つパートナーとの協業

## 最適なエネルギーを安定的に供給

石油製品

SAF混合JET

水素

バイオ混合ガソリン  
(E10/E20※2)

その他

「環境負荷の低い燃料」  
「低・脱炭素対応とコスト抑制の両立」  
「社会要請に沿った段階的移行」





**収益機会の拡大と電源保有の重要性が高まる可能性**  
**競争力のある安定電源を加え、経済性と調整力を備えた電源構成へ再構築**  
**“グリーン電力”サプライチェーンから“電力”サプライチェーンへ**

環境変化

- 増加に転じた電力需要見通し
- 再エネ開発・原発再稼働の遅れ
- エネルギー自給率向上の取り組み加速の可能性



将来的な電力安定供給の懸念

## 電力サプライチェーン

電源開発

経済性向上

蓄電池  
システム運用

拡大

電力販売

拡大

Vision 2030



陸上風力



洋上風力



太陽光

再エネ電源中心の電源構成



Vision 2035



陸上風力



洋上風力



太陽光

検討



LNG火力等

安定的な電力供給に向けた電源構成へ



+ LNG火力・他電源  
参入検討

### 電源構成最適化のポイント

- 臨海コンビナートに位置する製油所アセット  
(転用可能な石油設備やノウハウの活用)
- シナジーを生むパートナーとの協業
- グリーンな電源に限定せず経済性と  
低・脱炭素化の両立する電源
- 安定供給に向けて調整能力を強化





技術力を活かすことで**高成長市場における収益拡大の可能性**  
**製造能力増強**や**商品群の拡充・開発力の強化**でNEXTグロースを拡大

電力需要増加を牽引する市場に関連し  
 成長が見込まれる事業の総称を  
**NEXTグロース** と定義

環境変化

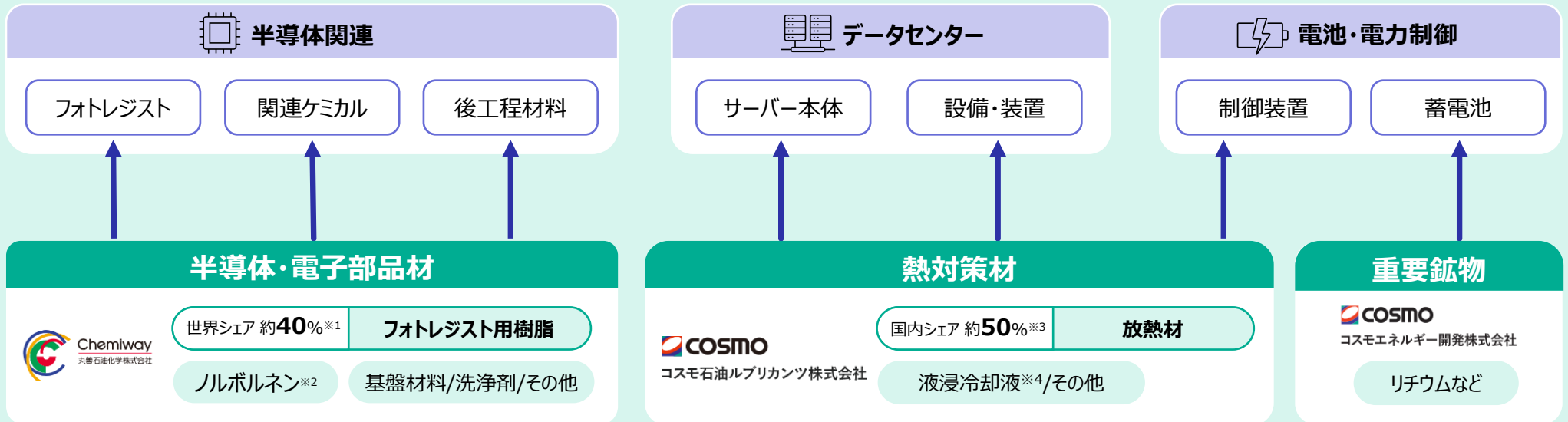
- AI・デジタル化の加速による高成長が見込まれる  
 半導体関連・データセンター市場及び電力制御市場
- 高度化・多様化する顧客の技術ニーズ



高成長かつ参入障壁が高い市場

高成長市場

NEXTグロース



将来的な組織・R&D体制等の構築も検討

1

## 第7次中計の振り返り

2

## Vision 2035

- Vision 2035
- 成長機会と取り組みのポイント
- **事業の方向性**
- **目指す姿**

3

## 第8次連結中期経営計画

- 基本方針
- 収益力最大化
- 成長機会の追求
- 事業別戦略
- 生産性向上・経営基盤
- 三位一体の資本政策
- 経営目標
- 価値創造モデル



# 石油/次世代エネルギー

成長投資額  
(2026-2035年度)

3,000億円

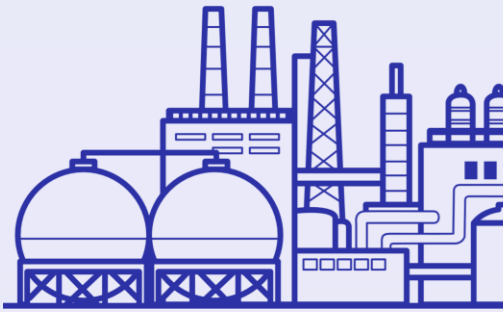
経常利益  
(2035年度)

1,200億円



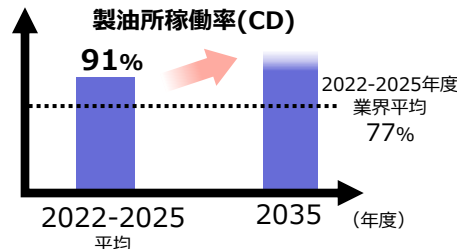
## 石油・石油化学事業の安定供給・徹底した競争力強化

一  
体  
で  
取  
り  
組  
み



製油所設備の活用  
自社使用  
低炭素化

### 製油所競争力と販売力強化



- 燃料油販売強化
- デジタルマーケティング強化

### 石油化学効率化

- 基礎化学品設備最適化

#### デジタルプラント化の加速



情報基盤構築

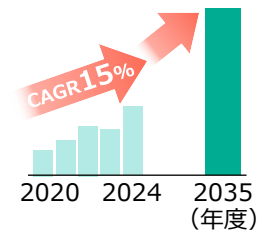


ロボット/ドローン巡視

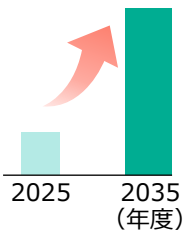
### NEXTグロース 成長市場での事業拡大

- 生産設備増強
- 関連事業・商材への拡張

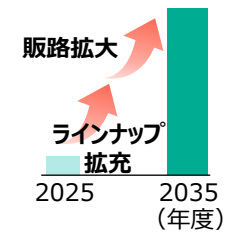
#### フォトレジスト用樹脂売上高



#### ルボルネン販売量



#### 熱対策材販売量



#### SAF供給拡大

- 廃食油由来SAF製造
- SAF-ATJ※1製造



#### 水素サプライチェーン構築

- 水素製造検討
- 水素ステーション拡大



#### CCS検討

- 堺製油所等



#### バイオエタノール対応



## 次世代エネルギー・低炭素化への挑戦



# 資源開発

成長投資額  
(2026-2035年度)

3,000億円

経常利益  
(2035年度)

1,000億円



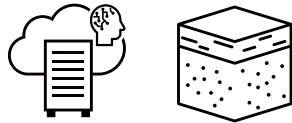
## 競争力ある原油開発の拡大、他資源参入検討

### 原油生産拡大

- 既存鉱区生産量最大化
- 新鉱区(Offshore Block 4)生産開始
- AI・デジタルを活用した事業高度化
- 天然ガス開発への事業領域拡大を検討

#### 探鉱

AI支援地質調査・解析



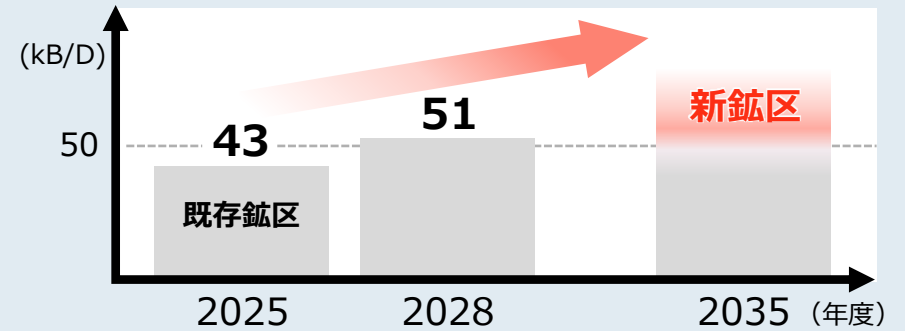
#### 掘削

自立制御・トラブル予兆

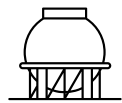


#### 生産

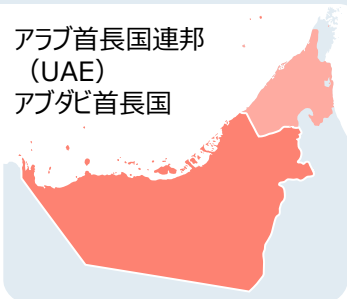
生産予測  
ロボット・ドローン遠隔監視  
運転情報デジタル管理



- UAEとの関係性を活かし天然ガス開発への事業領域拡大を検討



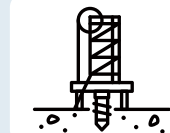
アラブ首長国連邦 (UAE)  
アブダビ首長国



NEXTグロース

### 資源開発事業参入

- 原油開発の技術・知見を活用した重要鉱物 (リチウムなど) の開発



# 電力サプライチェーン

成長投資額  
(2026-2035年度)

2,000億円

経常利益  
(2035年度)

300億円

## \* 自社電源の拡大・構成最適化を図りサプライチェーン全体で電力価値を最大化

### 電源開発

2,000MW

再エネ電源に安定電源を  
組み合わせて電源構成を  
最適化

#### 最適な電源構成

2025年度

陸上風力  
343MW

洋上風力  
10MW

太陽光  
11MW

2035年度

2,000  
MW

検討



LNG火力

その他電源

### 蓄電池・システム運用

100MW

蓄電池やシステム  
制御で需給最適化

#### 蓄電池実証等で蓄えたノウハウ

実証



霞発電所  
4MW



中央研究所  
0.2MW



SS  
3kW×2拠点

商業  
運転



蓄電所  
(第8次中計期間)  
2MW×8拠点

### 電力販売

100億kWh  
(自社電源+外部調達)

安定電源と再エネ電源、  
需給調整によりニーズに  
合わせた電力販売

#### 多彩な商品と販売力

- 特約店を含む  
販売ネットワーク
- コーポレートPPA  
拡大

2025年度  
販売実績  
23億kWh

#### 商品ラインナップ

みんなにやさしい  
コスモでんき

コスモでんき  
ビジネス

再エネ×EV  
コスモ・ゼロカボ  
ソリューション

コスモでんき  
ビジネスグリーン



## 2026-2035年度 成長投資

**8,000億円**  
(Net)

## 市場成長性

石油/次世代  
エネルギー  
**3,000億円**

**NEXTグロース**  
(1,000億円※)

資源開発  
**3,000億円**

電力サプライチェーン  
**2,000億円**

精製販売  
石油化学

石油開発

天然ガス開発

次世代エネルギー  
半導体・電子部品材  
熱対策材

リチウム開発等  
**NEXTグロース**

LNG火力等

再生可能エネルギー  
(風力、太陽光、  
バイオマス、地熱)

2035年度  
経常利益  
**1,200億円**

**NEXTグロース**  
経常利益  
(200億円※)

2035年度  
経常利益  
**1,000億円**

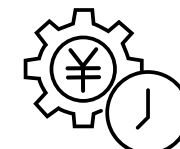
2035年度  
経常利益  
**300億円**

## 2035年度 経営目標



### 収益

経常利益  
**2,500億円**  
当期純利益  
**1,250億円**



### 資本効率

ROE **15%以上**  
ROIC **8%以上**

1

## 第7次中計の振り返り

2

## Vision 2035

- Vision 2035
- 成長機会と取り組みのポイント
- 事業の方向性
- 目指す姿

3

## 第8次連結中期経営計画

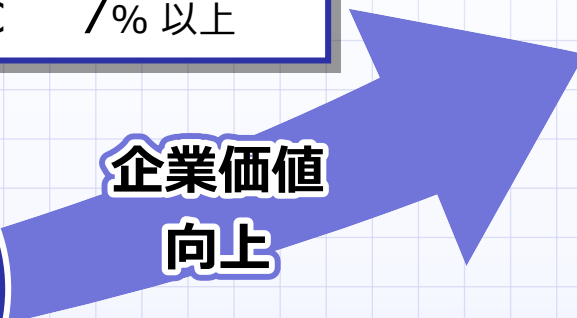
- **基本方針**
- **収益力最大化**
- **成長機会の追求**
- 事業別戦略
- 生産性向上・経営基盤
- 三位一体の資本政策
- 経営目標
- 価値創造モデル



第7次中計の方向性を継承しながら、エネルギーの安定供給と持続的成長により  
企業価値向上を実現し、「エネルギーと、その先へ。」

収益（在庫影響除き）	
経常利益	1,650億円
当期純利益	600億円
資本効率（在庫影響除き）	
ROE	10%
ROIC	6%

収益（在庫影響除き）		資本効率（在庫影響除き）	
経常利益	1,900億円	ROE	12% 以上
当期純利益	860億円	ROIC	7% 以上



## 第8次中期経営計画の基本方針

収益力最大化

成長機会の追求

生産性向上

三位一体の資本政策



事業・経営基盤・資本政策を一体で強化し、持続的な企業価値向上を実現。  
生産性向上とAI・デジタルの徹底活用により経営体質を強化。



## 収益力最大化

- 石油精製販売事業における効率性・安全性の徹底追求を通じた安定供給、UAEでのコスト競争力の高い原油生産の早期拡大により収益力を最大化。



## 成長機会の追求

- 創出したキャッシュを原資に、既存事業を含む成長領域への投資を強化。
- 戦略投資枠を設定し、有望な投資機会を機動的かつ積極的に取り込み。



## 生産性向上

- AI・デジタルへの積極的な投資と徹底活用、人材高度化、意識・行動変革を通じて生産性向上を加速。
- グループの収益力と価値創出力を持続的に強化し競争力ある経営基盤を構築。



## 三位一体の資本政策

- 第7次中計で掲げた「三位一体の資本政策」を第8次中計でも堅持。
- 株主還元、財務健全性、資本効率をバランスよく高め企業価値を向上。



2025年度	原油	72\$/B
	為替	151円/\$

2028年度	原油	75\$/B
	為替	155円/\$

(在庫影響除き)  
経常利益 **1,657** 億円



環境要因  
約▲400

- インフレによるコスト増
- 燃料油需要減退

収益改善  
**+650**



- 電力サプライチェーン拡大
- 原油生産量最大化
- 製油所稼働最大化 / マーケティング高度化
- **NEXTグロス**の拡大
- AI・デジタル活用による競争力強化

(在庫影響除き)  
経常利益 **1,900** 億円

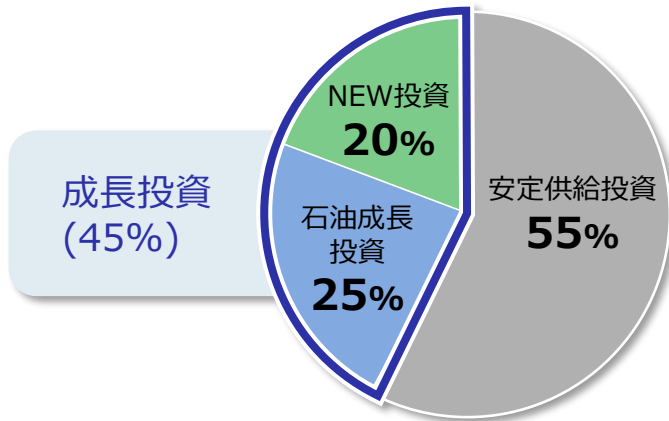


2025年度 実績

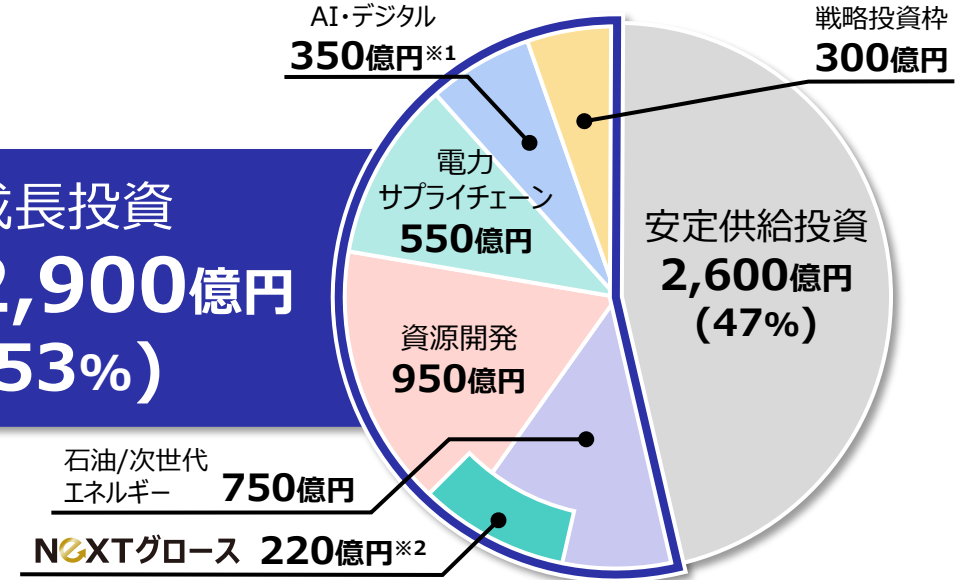
2028年度

## 第8次中計 5,500億円

### 第7次中計



## 成長投資 2,900億円 (53%)



### 石油/次世代エネルギー

750億円

- SAF供給拡大
- 岩谷産業との水素事業の具体化



### NEXTグロース

- フォトレジスト用樹脂拡大
- 放熱材拡大



### 資源開発

950億円

- ムバラス/ヘイル油田増産策
- Offshore Block 4 探鉱



### NEXTグロース

- リチウム開発調査



### 電力サプライチェーン

550億円

- 陸上風力/蓄電池拡大
- その他電源開発



### AI・デジタル

350億円

- 製油所デジタルプラント化加速
- バックオフィス領域のAI徹底活用



### 戦略投資枠

300億円

- 新規に創出される投資機会を積極的かつ柔軟に取り込み (M&A含む)

1

## 第7次中計の振り返り

2

## Vision 2035

- Vision 2035
- 成長機会と取り組みのポイント
- 事業の方向性
- 目指す姿

3

## 第8次連結中期経営計画

- 基本方針
- 収益力最大化
- 成長機会の追求
- **事業別戦略**
- 生産性向上・経営基盤
- 三位一体の資本政策
- 経営目標
- 価値創造モデル



# 石油/次世代エネルギー （精製）

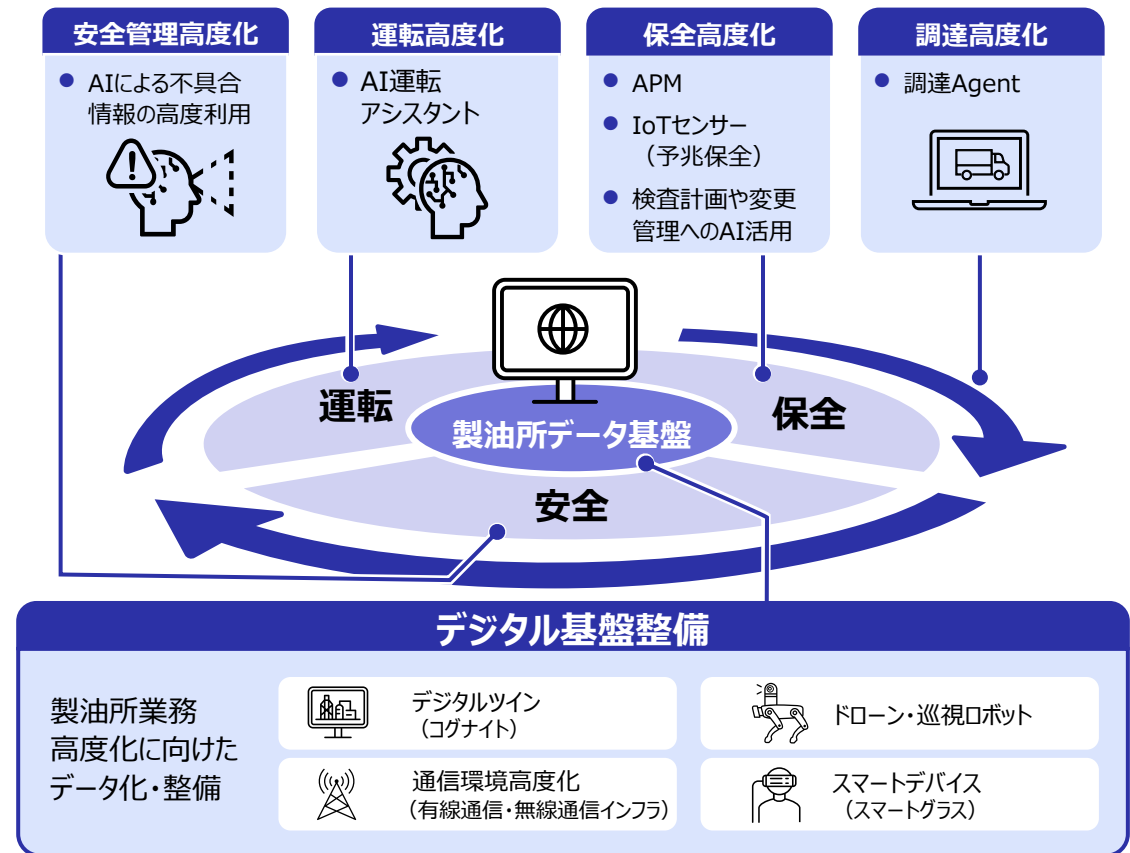
2028年度  
経常利益

1,000億円※  
※石油/次世代エネルギーの合計値

## 第8次中計の取り組み方向性

- 製油所稼働率の最大化
  - AI・デジタル活用によるデジタルプラント化の加速  
(計画外停止率：2025年度 4.0% → 2028年度 1.0%)
- サプライチェーンの強化
  - サプライチェーン強靱化に向けた検討  
- 製油所の処理原油多様化対応の検討、有事の原油調達多様化  
- UAE等との連携・対話を通じ、ホルムズ海峡を回避する施策を検討
  - AI・デジタル活用によるオペレーション業務の高度化/効率化
- 脱炭素社会を見据えた低・脱炭素供給基盤の構築
  - SAF供給体制拡大に向けた対応
  - パートナーとの低・脱炭素事業の検討・推進  
- 岩谷産業との提携による液化水素・グリーンLPG製造検討  
- 製油所の低炭素化に向けた検討（CCS・省エネ）
  - バイオエタノール（E10）導入対応の検討

## 製油所を最適化する さまざまな高度化





# 石油/次世代エネルギー （販売）

2028年度  
経常利益

**1,000億円\***  
※石油/次世代エネルギーの合計値

## 第8次中計の取り組み方向性

- 燃料油販売高度化・モビリティサービス拡大
  - ・【コスモの公式】アプリや多様なデータを活用したマーケティングの高度化  
(アプリダウンロード数：2025年度 1,216万DL → 2028年度 2,000万DL)
  - ・異業種複合型サービスステーション展開による来店促進（セブン-イレブン）
  - ・SAF販売量拡大を見据えたJET燃料の安定供給
- 脱炭素社会を見据えた低・脱炭素供給基盤の構築
  - ・岩谷産業との連携による水素ステーション拡大  
(3号店（新砂）を2027年度中に開所予定)
  - ・バイオエタノール（E10）のSS導入検討

## お客様やマーケットのニーズに応え、ブランド価値を提供する



## データ利活用の高度化

位置情報や購買実績の活用



異業種パートナーのデータを活用した販促/  
AI分析活用





# 石油/次世代エネルギー (NEXTグロース・石油化学)

2028年度  
経常利益

1,000億円※  
※石油/次世代エネルギーの合計値

## 第8次中計の取り組み方向性

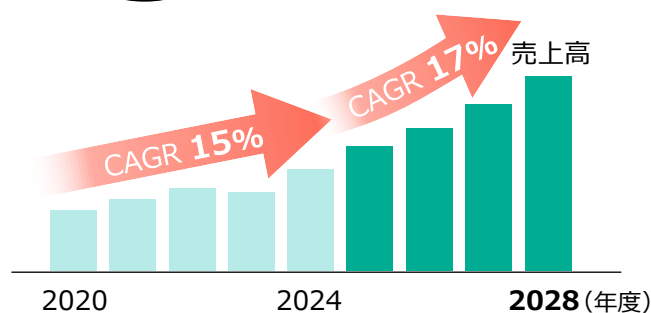
- 半導体・電子部品材、熱対策材拡大 **NEXTグロース**
  - ・ 機能化学品の拡大
    - フォトレジスト用樹脂販売量 2028年度：2025年度対比 1.3倍
  - ・ 放熱材の拡大・商品ラインナップ拡充
    - 非シリコン系グリース販売量 2028年度：2025年度対比 4倍
  - ・ ノルボルネン増産に向けた設備増設
- エチレン製造装置の最適運営の推進
  - ・ 基礎化学品の国内安定供給
  - ・ エチレン製造装置の競争力強化
    - 京葉エチレンの稼働最大化、デジタルプラント化の推進
    - 丸善石油化学 エチレン製造装置の停止（2026年度内）
- 化成品の収益拡大
  - ・ 化粧品向け製品の販売拡大
    - 高精製イソドデカン（マルカゾールR）販売量 2028年度：2025年度対比 1.3倍

### 顧客ニーズに対応した 能力増強

#### 半導体・電子部品材



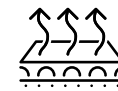
フォトレジスト用樹脂  
生産増・高機能品増強



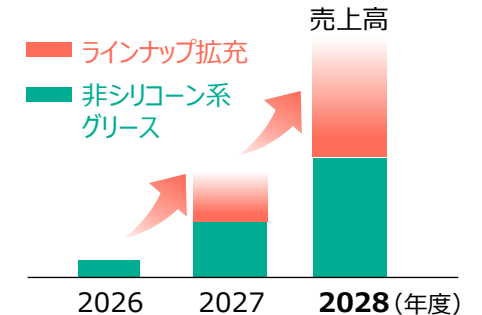
- 2024年度 ArF<sup>\*1</sup>設備増設
- 2025年度 KrF<sup>\*2</sup>設備増設
- 2026年度 EUV<sup>\*3</sup>パイロット設備建設
- 2027年度 厚膜レジスト<sup>\*4</sup>(KrF)設備増設

### 商品群拡充による 販路拡大

#### 熱対策材



放熱材・液浸冷却液



- 2025年度 液浸冷却液商品化
- 2026年度以降 ラインナップ拡充



# 資源開発

2028年度  
経常利益

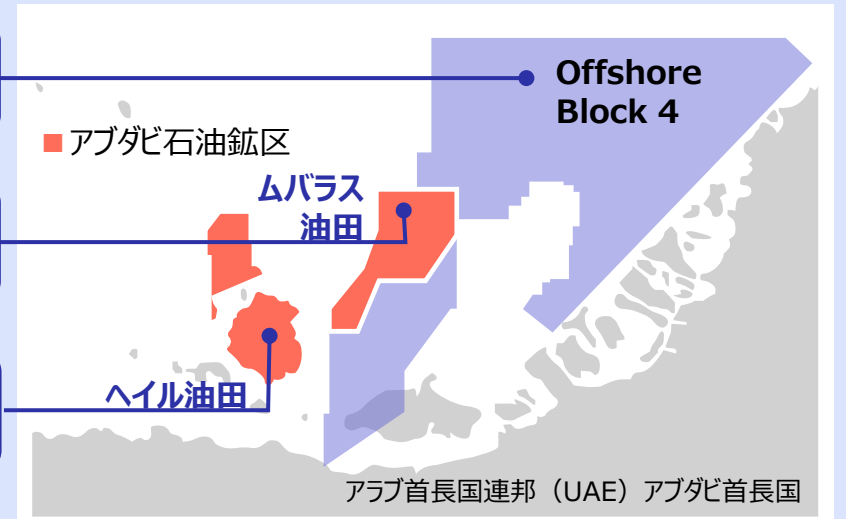
860億円

## 第8次中計の取り組み方向性

- 原油生産量最大化
  - ・ 既存油田の生産量最大化  
(2025年度 43kB/D → 2028年度 51kB/D)
  - ・ AI・デジタルを活用した探鉱検討/設備管理高度化
  - ・ 新規油田の開発可能性追求  
(Offshore Block 4の探鉱推進)
  - ・ 天然ガス開発への事業領域拡大検討
- リチウム開発事業への参入 (米国) **NEXTグロース**
  - ・ 商業化に向けた調査・検証

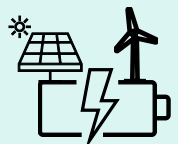
### 原油生産量最大化

- Offshore Block 4  
の探鉱推進
- ムバラス油田  
再開発※1
- ハイル油田  
ESP※2導入



### リチウム開発事業への参入





# 電力サプライチェーン

2028年度  
経常利益

40億円

## 第8次中計の取り組み方向性

- 競争力のある電源の確保・拡大
  - ・ 風力発電拡大 (2025年度 353MW → 2028年度 440MW)
  - ・ 太陽光発電拡大 (2025年度 11MW → 2028年度 50MW)
  - ・ 新たな電源開発 (洋上風力/LNG火力等) に向けた検討
- 需給調整機能の構築
  - ・ 系統用蓄電池/発電所併設蓄電池の事業化 (2025年度 4MW → 2028年度 20MW)
  - ・ 分散電源制御システム活用によるグループ電源最適化
- 電力販売の拡大
  - ・ 顧客ニーズに合わせた商品開発/グループリソースを最大限活用した拡大 (2025年度 23億kWh → 2028年度 31億kWh)

電源確保・拡大

		2026年度	2027年度	2028年度
風力	あぶくま南	運転開始		
	遠州	工事	運転開始	
	波崎	工事		運転開始
	島牧	工事		
	横浜町	FID	工事	
	佐世保		FID	工事
	野牛			FID
太陽光	太陽光発電容量	20MW	35MW	50MW
合計		445MW	460MW	490MW
蓄電池	蓄電池			
	2MW級 3か所	工事	運転開始	
電力販売	2MW級 5か所	FID	工事	運転開始
	電力販売	26億kWh	29億kWh	31億kWh

1

## 第7次中計の振り返り

2

## Vision 2035

- Vision 2035
- 成長機会と取り組みのポイント
- 事業の方向性
- 目指す姿

3

## 第8次連結中期経営計画

- 基本方針
- 収益力最大化
- 成長機会の追求
- 事業別戦略
- **生産性向上・経営基盤**
- 三位一体の資本政策
- 経営目標
- 価値創造モデル

生産性向上を、企業価値を持続的に高めるための戦略と位置付け、  
単なる効率化にとどまらず、収益力と価値創出力を高め、経営体質を強化。

## 生産性向上の源泉



AI・デジタルの  
徹底活用



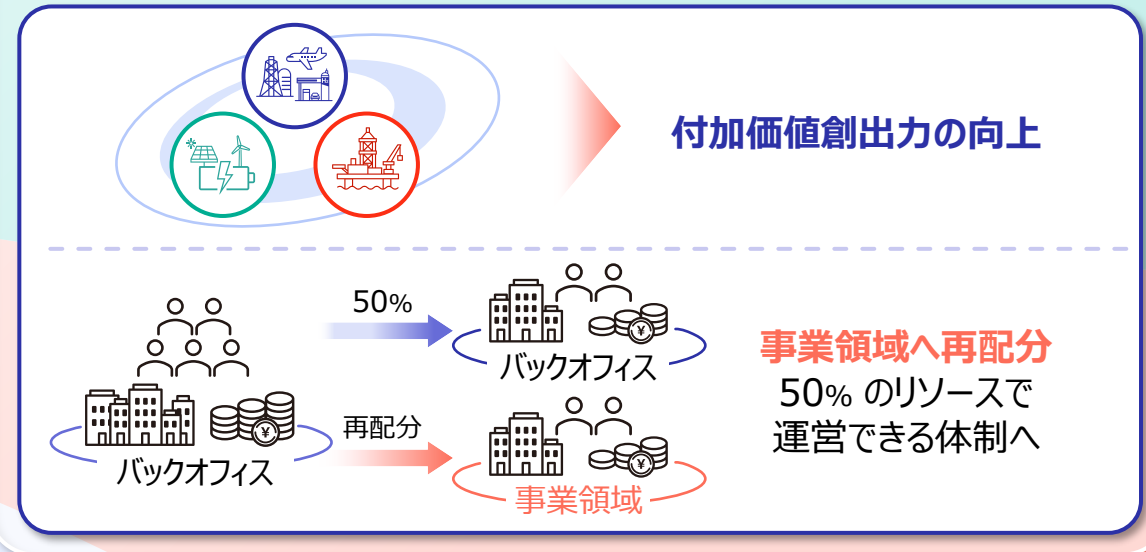
人材の高度化



意識・行動の  
変容

## 目指す姿

- 価値創出へ人と時間を集中
- AIを前提とした業務・組織構造
- 意思決定の高度化と迅速化
- 安全・品質の持続的進化





# AI・デジタル技術を活用した競争力の強化

コスモのDX × 進化加速する AI → DXを基盤に AX へ

## AI・デジタル活用の推進体制

### 第7次中計：推進基盤の整備

- 全社共通データ活用基盤の構築
- データ活用コア人材の育成
- データガバナンス、データ整備

「AI-Ready」な全社推進基盤を整備

### 第8次中計：AI活用体制の強化

- 人材育成、AI活用基盤拡充、ガバナンスを備えた、全社横断の推進機能 (AI CoE<sup>※1</sup>) のもと、AI活用推進を強化

人材育成   セキュリティ   PJT推進   基盤拡充   ガバナンス

## 重点取り組み

### 全社AI活用の推進、AI活用に向けた人材育成

- 自部署の生産性向上に資する業務AIの実装 (1部署あたり1件以上/年)
- AI・デジタルリテラシーの強化 (経営層含めた全社員)

業務AI 実装部門<sup>※2</sup>

100%

AI・デジタル活用コア人材

1,300名  
(延べ 2,000名<sup>※3</sup>)

### 安心・安全・最適なIT環境、ガバナンスの整備

- サイバーセキュリティ対策の強化
- コスモAI原則の策定、AIガバナンス整備

## ビジネスインパクトの創出

AI・デジタル  
施策の実施

効果創出  
(3年累計)

100億規模

※1 CoE (Center of Excellence) : 特定分野における専門知識・技術・ノウハウを集約。

※2 業務AIが実装されている部署数/全部署数

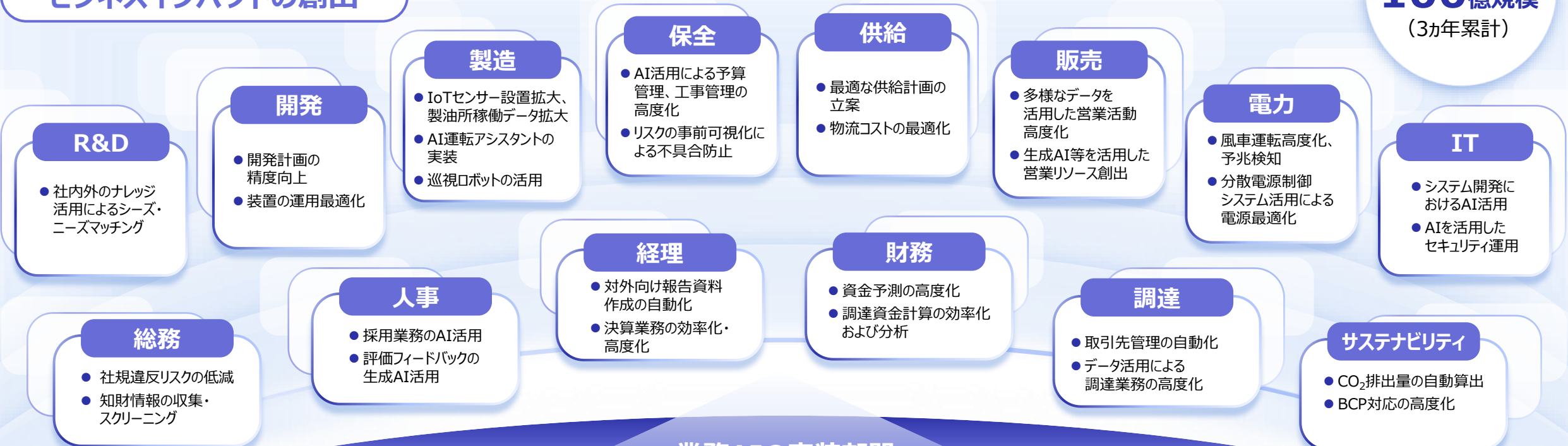
※3 延べ人数は、複数資格取得の合計人数



あらゆる分野において、社員全員がAIを徹底的に活用し、ビジネスインパクトの創出を目指す。

効果創出  
**100**億規模  
(3カ年累計)

## ビジネスインパクトの創出



業務AIの実装部門  
**100%**

## 全社のAI活用推進

体制・仕組み

人材育成

ガバナンス



# 事業高度化、自律的な成長、高い生産性を実現する人材集団への変革

- 社員：主体マインドの追求と挑戦行動の実践
- 会社：社員の挑戦・成長意欲を促す組織風土づくり

## 挑戦指数

80ポイント

サーベイにおける  
「挑戦目標の設定・付与」  
「挑戦行動の実践・支援」  
「成長実感・適切なフィードバック」  
に対する肯定的な回答者の割合

## エンゲージメント指数

70ポイント

サーベイにおける  
「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

## 重点取り組み

### 成長・育成投資の更なる強化



#### 経営人材

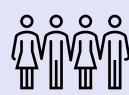
- 若手の戦略的育成の実行（育成層の拡充）
- 経営スキル（発信力、胆力、適応力）の強化

越境機会※1の拡大



#### マネージャー

- マネジメント力強化
- ライン長研修のプログラム※2拡充



#### 全社員

- 若手を中心とした課題設定力、実行力、AI活用力の強化

AI教育含む教育投資  
(年間21万円/人)

### 挑戦・成長サイクルの実践



#### 制度・仕組み

- 役割、成果を重視する人事制度への改定
- 目標設定の高度化（AI活用や課題設定力強化に向けた行動を目標化）



心身の健康維持向上 / 多様な社員が活躍できる環境づくり





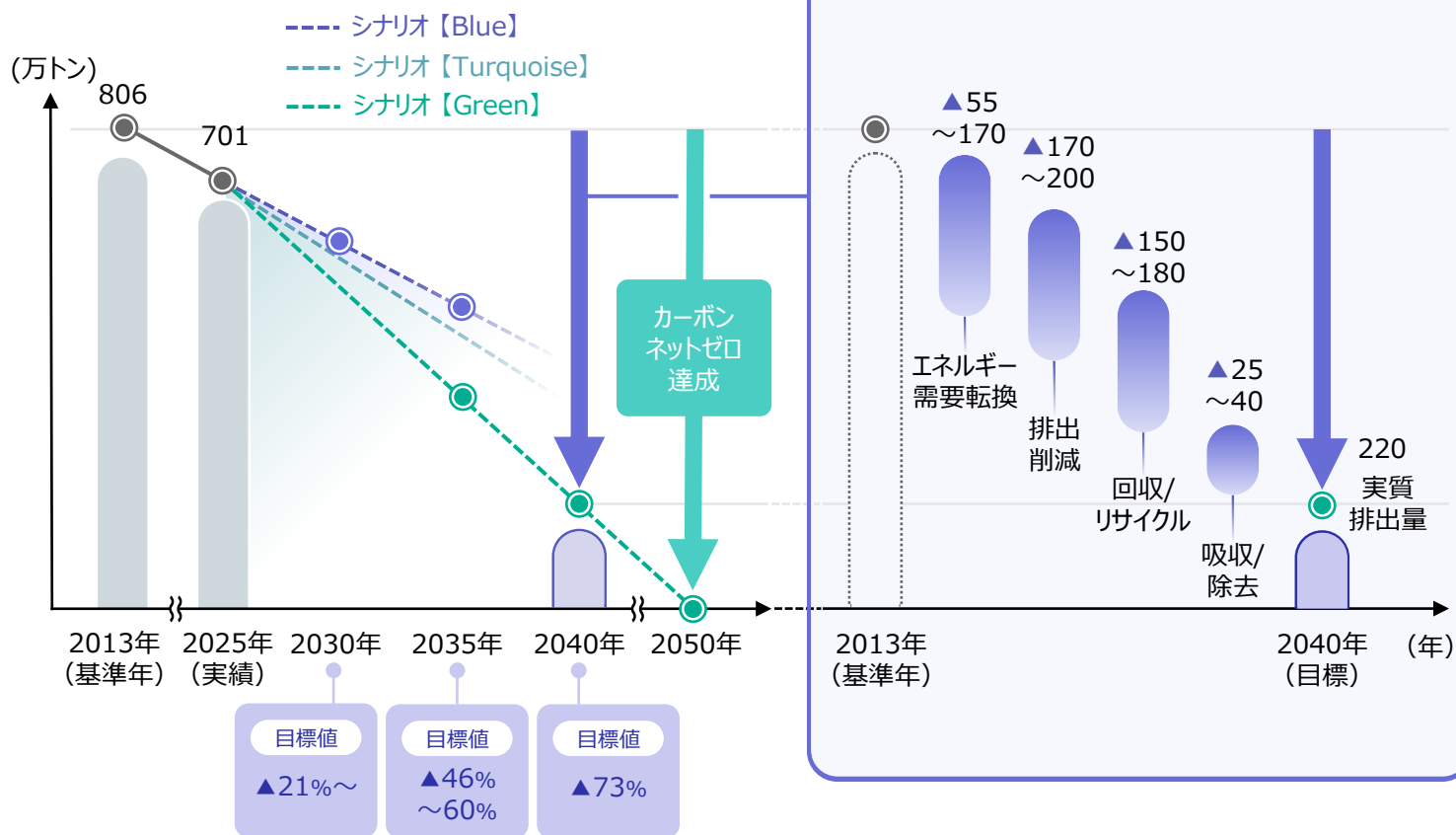
# 2050年ネットゼロの実現に向けた取り組みを継続して推進

複数の将来シナリオを想定することで、外部環境変化に対する戦略的な柔軟性を担保する。

## 想定する3つの社会シナリオ

	社会・技術動向	2040年時点の日本国内CO <sub>2</sub> 排出量 (2013年度比) 相当する他シナリオ
Blue	脱炭素政策の鈍化 (慢性的なインフレと円安による再エネコストの高止まり)	CO <sub>2</sub> 排出量 ▲50% ● IEA CPS ※1
Turquoise	脱炭素政策の維持・(一部)鈍化	CO <sub>2</sub> 排出量 ▲62% ● IEA STEPS ※1
Green	2050CNに向けた強力な脱炭素政策 (クリーンエネルギー技術の飛躍的進化と社会実装)	CO <sub>2</sub> 排出量 ▲73% ● IEA NZE ※1 ● 第7次エネルギー基本計画

コスモエネルギーグループの温室効果ガスの排出量 (Scope1 + 2)



1

## 第7次中計の振り返り

2

## Vision 2035

- Vision 2035
- 成長機会と取り組みのポイント
- 事業の方向性
- 目指す姿

3

## 第8次連結中期経営計画

- 基本方針
- 収益力最大化
- 成長機会の追求
- 事業別戦略
- 生産性向上・経営基盤
- **三位一体の資本政策**
- **経営目標**
- 価値創造モデル



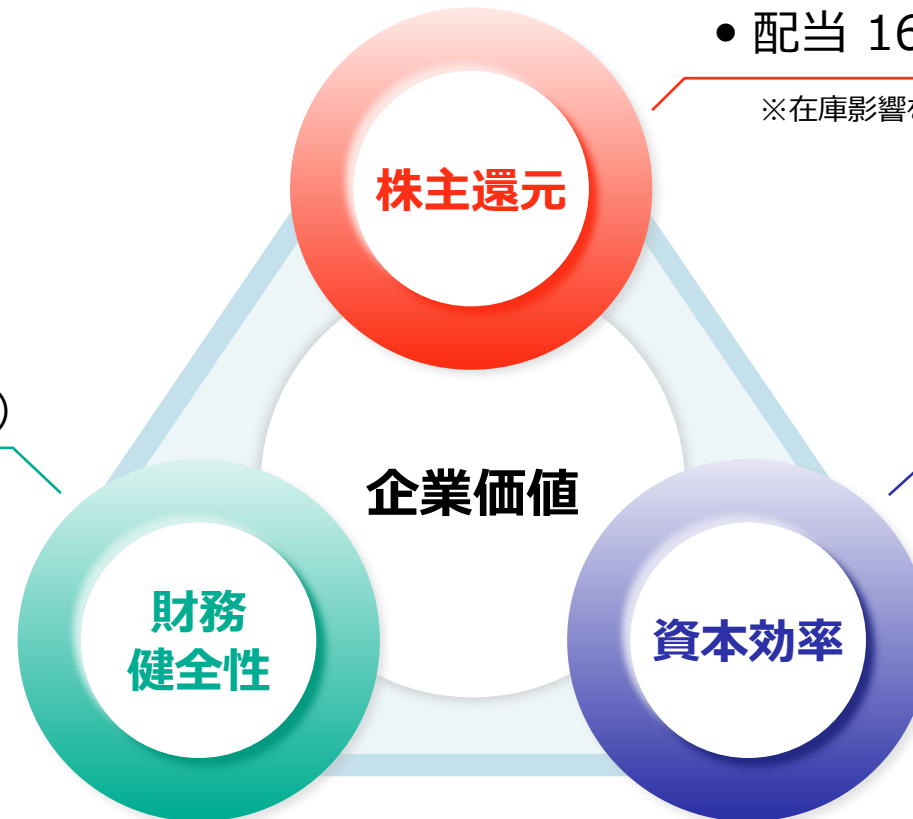
# 株主還元・財務健全性・資本効率をバランスよく高め、 企業価値を持続的に向上。

- 総還元性向 60%以上<sup>※</sup>
- 配当 165円/株以上

※在庫影響を除いた当期純利益

ネットD/Eレシオ1.0倍  
(自己資本 6,500億円~7,500億円)

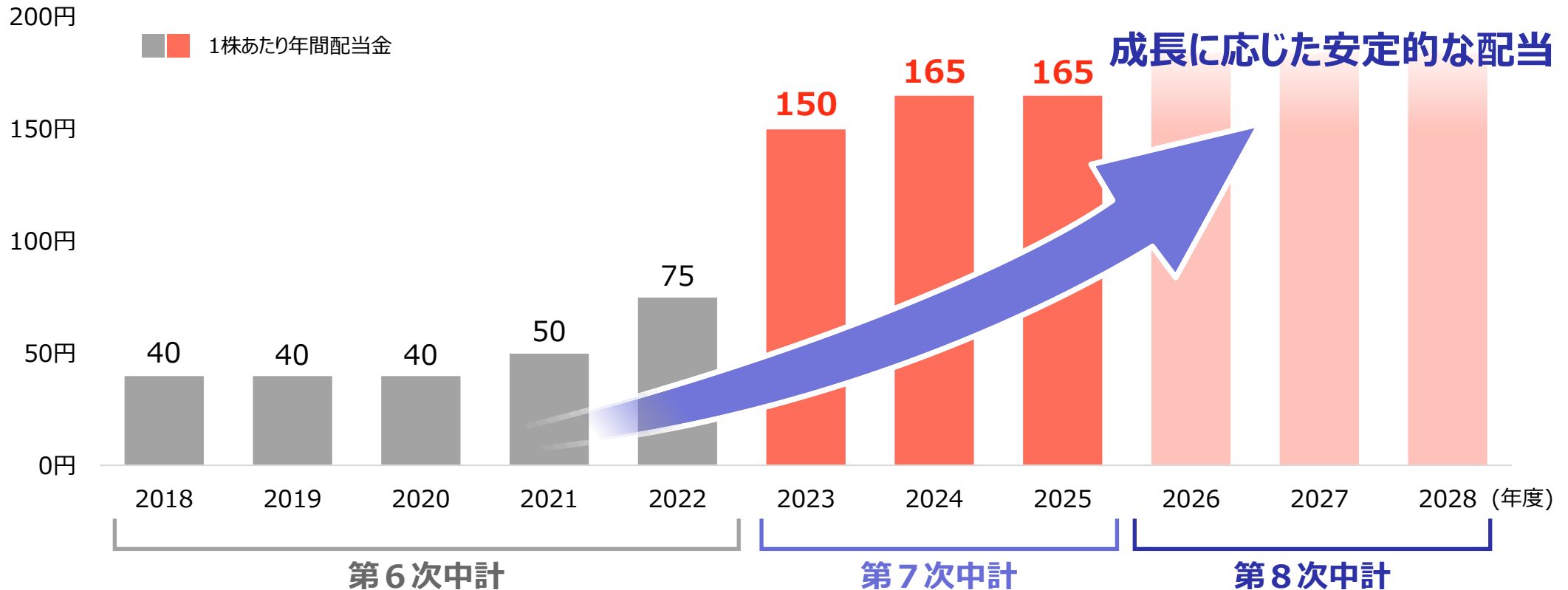
ROE 12%以上





## 株主還元

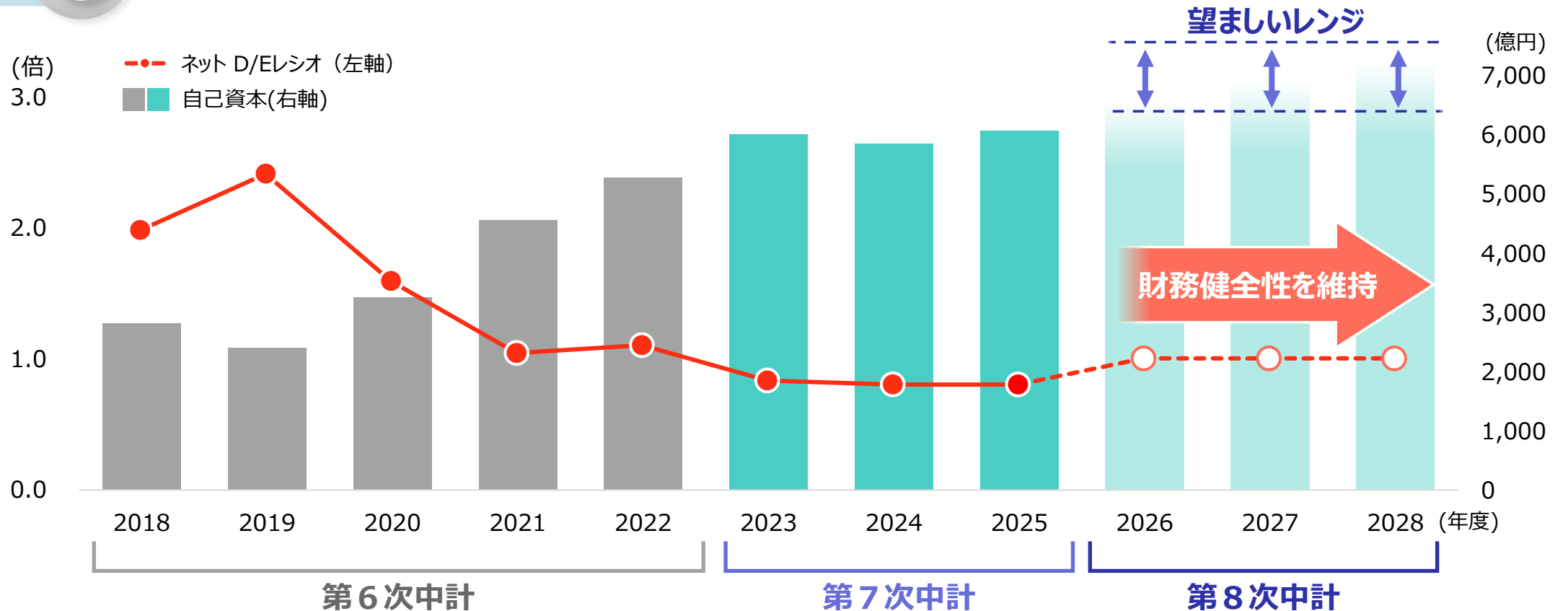
- 3カ年累計で60%以上（在庫影響を除いた当期純利益ベース）の総還元性向を継続。
- 配当は165円/株を下限とし、成長に応じた還元を実現していく。





## 財務健全性

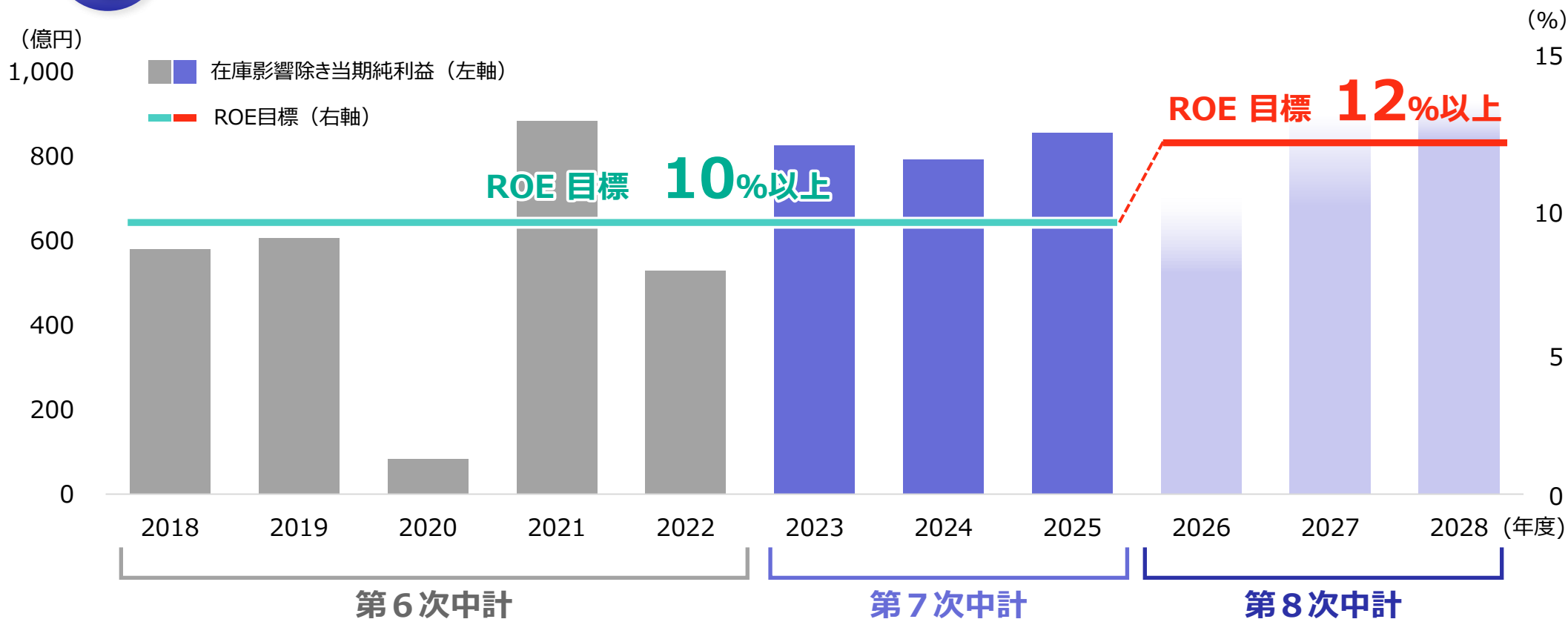
- ネットD/Eレシオ1.0倍を維持し、持続的成長を推進。
- 外部環境の不確実性を踏まえ、自己資本は6,500～7,500億円のレンジが目標。





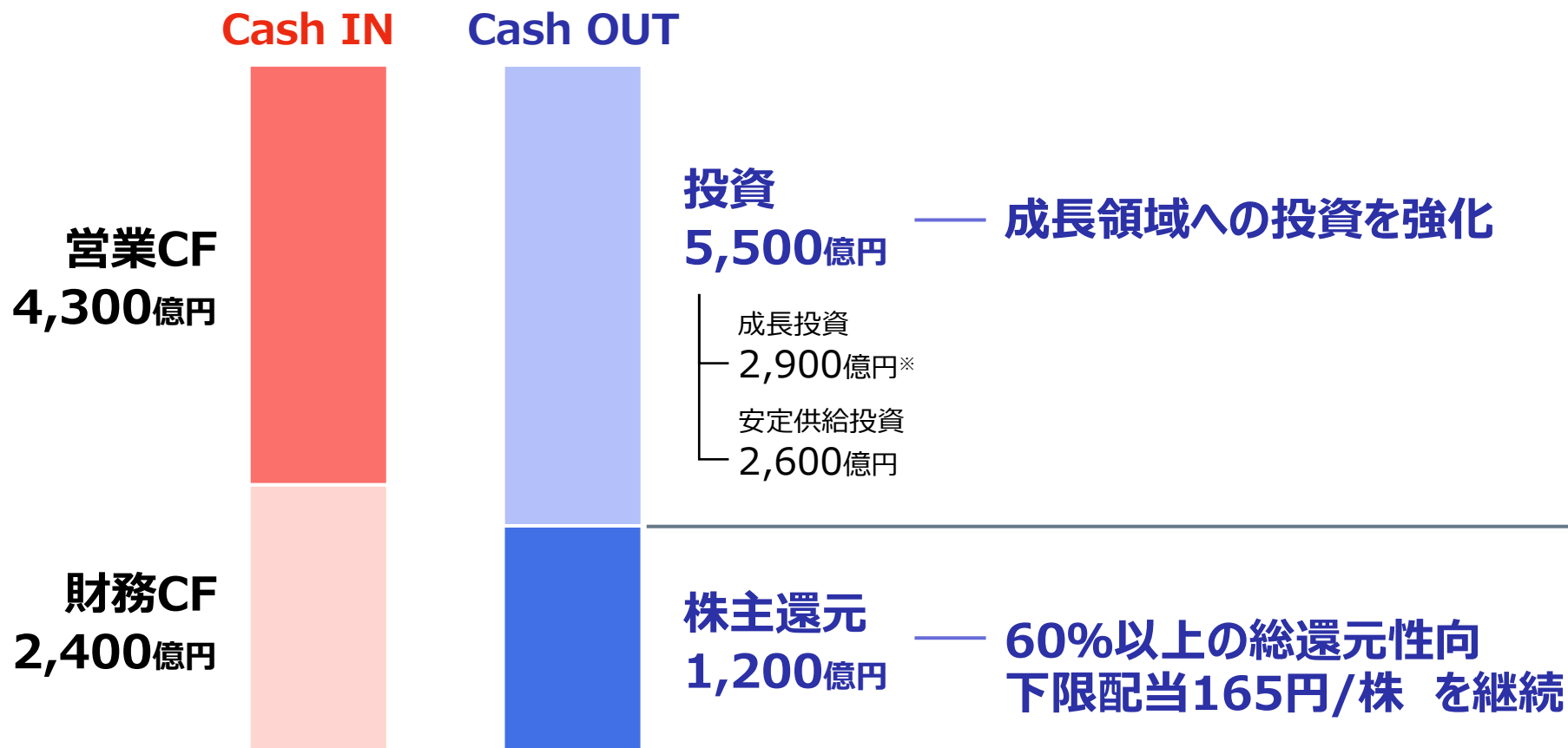
## 資本効率

- 成長機会を追求しつつグループ全体の収益力を最大化。
- Vision 2030の最終目標を前倒しし、ROE12%以上を目標に設定。





“積極的な成長投資”と“株主還元”を実施。



財務健全性の確保

ネットD/Eレシオ1.0倍



## 収益性

経常利益 (在庫影響除き)

**1,900**億円

当期純利益 (在庫影響除き)

**860**億円

## 資本効率性

ROE (在庫影響除き)

**12%**以上

ROIC (在庫影響除き)

**7%**以上

## 財務健全性

ネットD/Eレシオ

**1.0**倍

## 株主還元

配当

**165**円/株以上

総還元性向 (在庫影響除き)

**60%**以上  
(3カ年累計)

## 成長投資

成長投資金額

**2,900**億円  
(3カ年累計)

## 生産性向上

バックオフィス領域

**50%**効率化

## AX

業務AI 実装部門

**100%**

AI・デジタル活用コア人材

**1,300**名

## HRX

挑戦指数

**80**ポイント

エンゲージメント指数

**70**ポイント

## GX

GHG排出削減

(2013年度比 Scope1,2)

2030年 **▲21%**~

2035年 **▲46~60%**

2040年 **▲73%**

1

## 第7次中計の振り返り

2

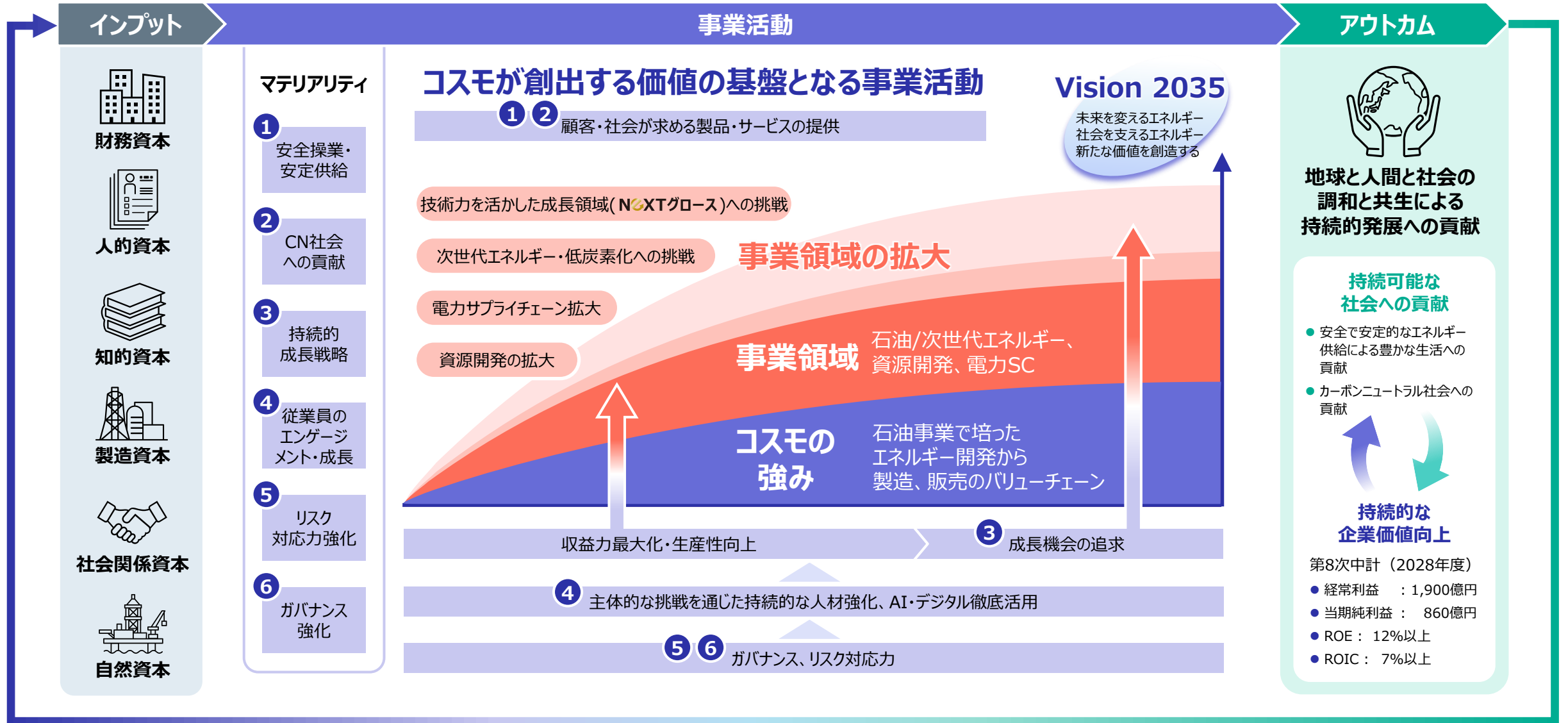
## Vision 2035

- Vision 2035
- 成長機会と取り組みのポイント
- 事業の方向性
- 目指す姿

3

## 第8次連結中期経営計画

- 経営目標・基本方針
- 収益力最大化
- 成長機会の追求
- 事業別戦略
- 生産性向上・経営基盤
- 三位一体の資本政策
- 経営目標
- **価値創造モデル**



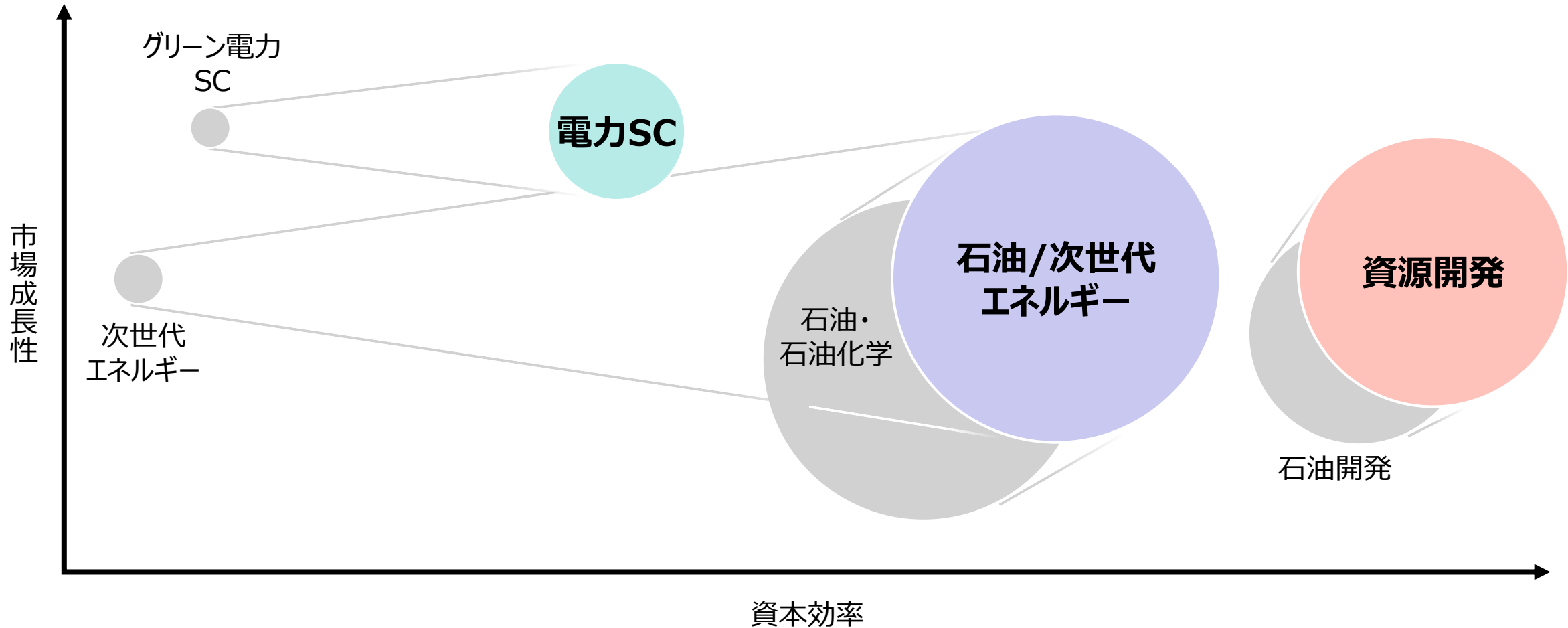
—— 参考資料 ——



## 事業ポートフォリオ

● … 現在

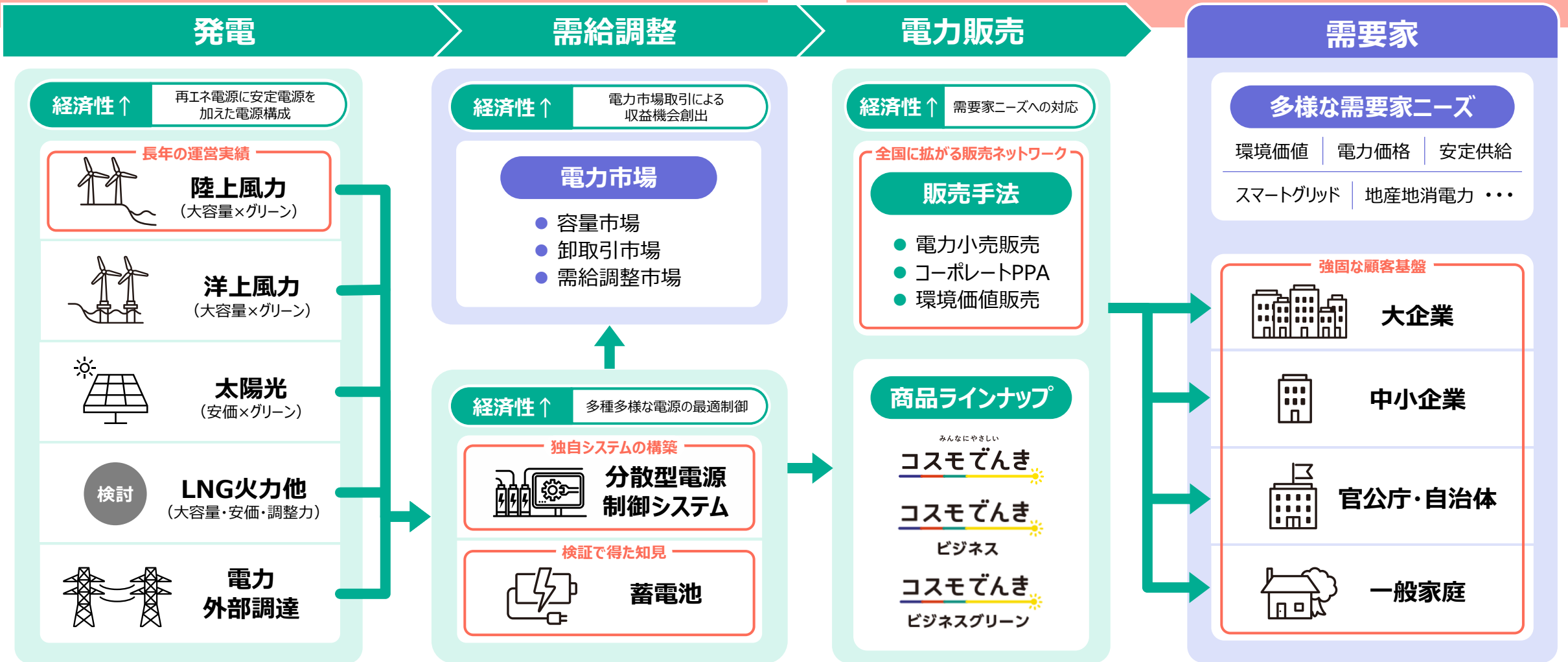
● ● ● … Vision 2035





## 電力価値の創出・向上

## 需要家ニーズに応じた電力価値提供





## 強み

## 概要

### 電源開発



20年超の風力発電事業運営実績



電源開発/運用に資するアセットとノウハウ



転用可能なSS跡地などの遊休地



収益最大化に貢献するシステム基盤



蓄電所実証等で蓄えた知見

### 需給調整



特約店を含む電力販売ネットワーク



石油事業で培った顧客基盤

### 電力販売



拡大するコーポレートPPA販売

陸上風力発電容量 ————— 2022年度 302MW ⇒ 2025年度 **343MW**  
 風車数 ————— **188基**  
 設備利用可能率 ————— **95%以上**

- 製油所・油槽所用地、棧橋などの転用可能なアセット
- 20年以上におよぶ製油所自家発電運転実績

当社G所有SS跡地 ————— **82カ所**

- 蓄電池の充放電を最適化するエネルギー管理システム (EMS)
- 多種多様な電源制御が可能な分散型電源制御システム

蓄電池実証 ————— **4拠点**

- 蓄電所の建設から運用までを一貫して手掛ける体制の構築
- EMSを活用した電力市場取引の最適化と蓄電所運用ノウハウ

電力小売販売量 ————— 2022年度 3.3億kWh ⇒ 2025年度 **11.8億kWh**  
 グリーン電力導入施設 ———— 2022年度 1,150カ所 ⇒ 2025年度 **約3,500カ所**

コスモ・ザ・カード 有効会員数 ————— **366万件**  
 コスモ・ザ・カード (エコ) 有効会員数 ————— **5.9万件**  
 【コスモの公式】アプリ 累計ダウンロード数 ————— **1,216万DL**

コーポレート PPA 締結先	Panasonic グループ	東京メトロ	JR東日本	JR九州	NTN	...
	Amazon	NEC	村田製作所	セコム	U-Power	

# セグメント別収益（在庫影響除き経常利益）

第8次連結  
中期経営計画



収益力最大化



成長機会の追求



生産性向上



三位一体の資本政策

単位：億円

	2025年度 実績	2028年度 中計
石油事業	928	875
石油化学事業	▲31	50
石油開発事業	653	860
再生可能エネルギー事業	28	35
その他	79	80
<b>在庫影響除き経常利益</b>	<b>1,657</b>	<b>1,900</b>
原油	72 \$/B	75 \$/B
為替	151 円/\$	155 円/\$

単位：億円

感応度		原油価格	為替
石油事業	在庫影響	+30	+12
	精製用燃料費他	▲10	▲4
	計	+20	+8
石油開発		+22	+11

※ 感応度は、前提より原油価格 + 1\$/Bあたりの影響額および為替 + 1円/\$あたりの影響額。期間中において原油価格、為替に変動なく一定に推移した前提で試算



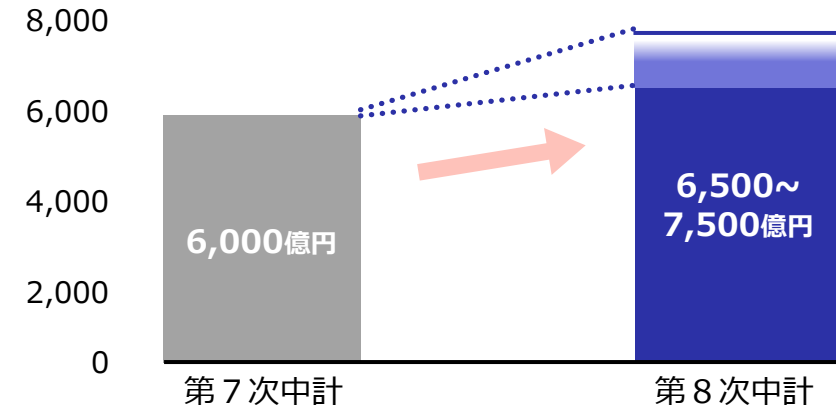
- 持続的成長を支える資金調達力、有利子負債とのバランス、資産に内在するリスクへの対応力の観点から精査。外部環境の不確実性を踏まえ、自己資本は6,500~7,500億円のレンジが目標。

### 必要自己資本を精査

- 持続的成長を支える資金調達力
- 有利子負債とのバランス
- 資産に内在するリスクへの対応力※



### 外部環境の不確実性

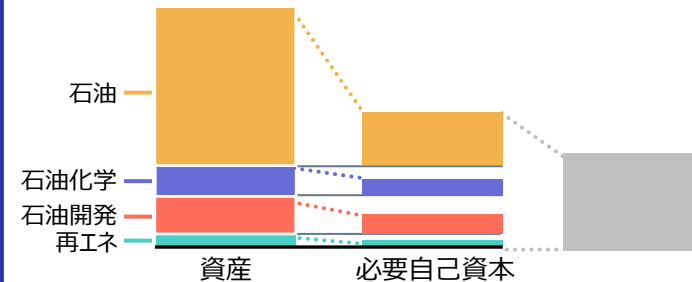


### ※ リスクベースでの算出方法

国内外の類似企業をセグメントごとに下記のように選定（合計約120社）  
類似企業の過年度の業績を分析し、資産に内在するリスクおよびリスクをカバーするための必要資本を算出した。（2024年度末の資産で算定）

- |          |      |               |      |
|----------|------|---------------|------|
| ● 石油事業   | 約40社 | ● 石油化学事業      | 約30社 |
| ● 石油開発事業 | 約20社 | ● 再生可能エネルギー事業 | 約30社 |

### 第8次 中計期間



# 将来の見通しに関する記述についての注意事項

本書の記述及び記載された情報は、「将来の見通しに関する情報」（準拠する日本の証券法における意義の範囲内で）にあたります。かかる記述や情報（以下、合わせて「将来の見通しに関する記述」）は、将来の出来事や当社の将来の業績、事業見通しあるいは事業機会に関連するものです。将来の見通しに関する記述は、将来の業績予想、未確定の推定量及び経営者がおいた前提に基づく、埋蔵量・資源量の評価、将来の生産水準、将来の設備投資や探査・開発活動への設備投資配分、将来の掘削・その他探査・開発活動、最終的な埋蔵量・資源量の回収、特定鉱区の探査・開発・予想生産能力への到達時期などに関する記述を含みますが、これらに限定されるものではありません。

過去の事実以外のあらゆる記述が将来の見通しに関する記述になる可能性があります。確認及び推定埋蔵量・資源量の評価に関する記述も将来の見通しに関する記述の対象となり、その埋蔵量・資源量について経済的に開発が可能であるという特定の前提に基づく結論を反映しているとみなされる可能性があります。予想、期待、考え、計画、予測、目標、前提、将来の出来事や業績に関する議論について示す・関するあらゆる記述（「目指す」、「想定する」、「計画する」、「継続する」、「予測する」、「期待する」、「可能性がある」、「するだろう」、「予想する」、「予見する」、「潜在的な」、「狙う」、「意図する」、「ありうる」、「しかねない」、「するはずだ」、「思う」等の言葉や言い回し、その他類似する表現が使われることが多いですが、必ず使われるわけではありません）は、過去の事実の記述ではなく、「将来の見通しに関する記述」である可能性があります。将来の見通しに関する記述には、かかる将来の見通しに関する記述で予想されたものとは大きく異なる実際の結果や出来事を引き起こす可能性がある既知及び未知のリスク、不確実性及びにその他要因を伴います。

これらの将来の見通しに関する記述に反映された期待は合理的なものであると当社は考えますが、これらの期待が正しいとの保証はなく、このような将来の見通しに関する記述に過度に依拠すべきではありません。適用法令により義務付けられている場合を除き、当社はこれらの将来の見通しに関する記述を更新するつもりはなく、またその義務を一切負いません。

これらの将来の見通しに関する記述は、とりわけ、原油価格の変動、探査・開発活動の結果、付保されていないリスク、規制の変更、権原上の瑕疵、資材や設備の有無、政府その他の規制承認等の適時性、設備の実際の稼働、合理的な条件での資金調達の有無、仕様や期待に関連する外部サービス提供者、設備及びプロセスの有無、並びに操業における予期せぬ環境的な影響を含む様々な事項に関するリスクと不確実性を伴います。実際の結果は、かかる将来の見通しに関する記述に明示あるいは黙示された内容と大きく異なる場合があります。