

1 企業集団の現況に関する事項

(1) 対処すべき課題

日本経済は、2023年度に新型コロナウイルス感染症による影響がほぼ解消したことに加え、2024年度においても引き続き賃上げ等を背景に一定の経済回復が進むことが期待されます。一方で、ウクライナ情勢等の地政学リスクの高まりによる更なる原材料価格の上昇や金融市場の変動等による影響には留意する必要があります。

中長期的には世界的に脱炭素社会への流れが加速し、エネルギー分野においても再生可能エネルギーが主力電源化に向けて拡大、そのほかにも水素、アンモニア等、脱炭素技術の開発が進むものと考えておりますが、石油は引き続き、重要なエネルギー資源であり、石油製品がエネルギー需要の大きな比率を占めると考えております。このようななか、石油事業を中心に収益力を強化しつつ、長期的な方向性を見据え、次の成長に向けて事業ポートフォリオを拡充してまいります。

第7次連結中期経営計画 基本方針

Oil & New ~Next Stage~

収益力の確保

製油所の**高稼働、高効率操業**の実現
マーケティングサイエンスによる燃料油販売の高度化
石油開発の**生産量最大化**

成長に向けたNew領域の拡充

グリーン電力サプライチェーン収益基盤確立
日本初の**国産SAF**量産化
EV化を見据えた**モビリティ事業の拡充**
機能化学品の収益拡大

三位一体の資本政策実現

積極的な株主還元の実施
複合的観点に基づく**財務健全性の確保**
安定した**資本効率**の実現

経営基盤の変革

HRX：**人が活き人を活かす**人材戦略の実践
DX：Digital CapabilityとChange Management
による**ビジネスモデル変革**
GX：カーボンネットゼロに向けたロードマップ実現

第7次中計 経営目標実績 (2023年度)

当社は販売数量が生産数量を上回る「ショートポジション戦略」の確立により製油所の稼働率を高めることで、収益を伸ばしております。堅調な収益をベースに株主還元を実施し、中計期間中の累計目標である総還元性向60%を中計初年度単年で実現いたしました。株主還元につきましては引き続き、機動的に実施してまいります。また、資本政策といたしましては、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バランスをとり、企業価値の最大化を目指しており、このような結果、PBR1倍につきましても早期に達成いたしました。今後も2025年度目標およびVision2030の実現に向けて、持続的な収益性向上と中長期的な企業価値向上の実現をより推進してまいります。

		2022年度 実績	2023年度 実績	2025年度 目標
株主還元	総還元性向 (在庫影響除き)	62%	60%	60%以上 (3ヵ年累計)
	配当	150円	300円	300円/株以上
財務健全性	ネットD/Eレシオ	1.10倍	0.83倍 (自己資本6,005億円)	1.0倍 (自己資本6,000億円以上)
資本効率性	ROE (在庫影響除き)	10.7%	14.6%	10%以上
	ROIC (在庫影響除き)	6.1%	7.6%	6%以上
収益性	経常利益 (在庫影響除き)	1,429億円	1,622億円 (当期純利益824億円)	1,650億円以上 (当期純利益600億円以上)
将来投資	New領域への投資	—	195億円 ※資産売却(165億円) 考慮前	1,400億円 (3ヵ年累計)

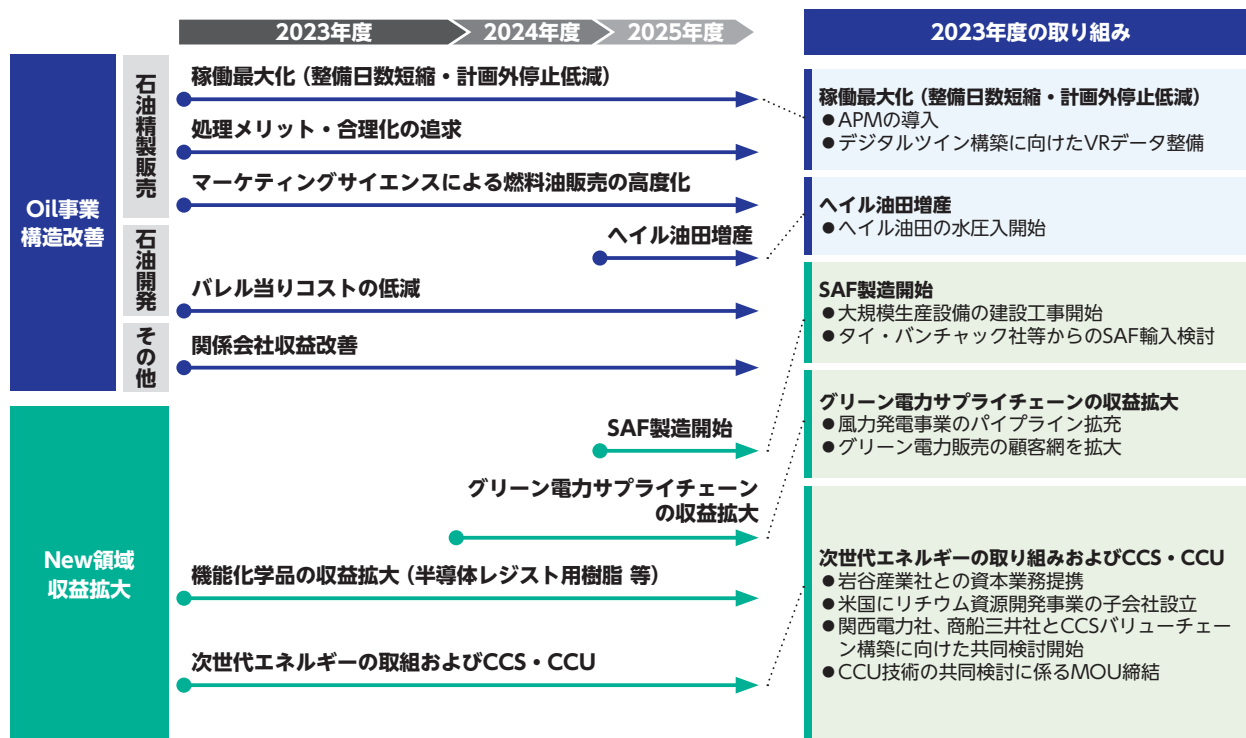
第7次中計初年度の取り組み

初年度である当期は、石油関連事業の稼働最大化による競争力強化を進める一方、成長に向けたNew領域の拡充施策の強化に取り組みました。具体的には、2023年5月より、堺製油所内にてSAF大規模生産設備の建設に着手しました。このほか、グリーン電力販売の顧客網拡大を促進し、「コスモでんきビジネスグリーン」の導入施設が約2,400施設に拡大しました。



建設中のSAF大規模生産設備

第7次連結中期経営計画 各施策の進捗



人材戦略のありたい姿の実現に向け、人材の育成・開発、組織風土、健康の各分野にて具体的な取り組みを実施しています。

人材の育成・開発では、社員の成長意欲の醸成・自律性向上を目的として、従来の自己申告制度を改定したキャリア申告^{※1}を開始し、ジョブチャレンジ制度^{※2}においては従業員個々人の能力伸長に重点を置いたものに改定した結果、従業員が自らのキャリアについて主体的に考え始めています。人的資本投資については、一人当たり13万円となり、昨年から3万円増加しました。自己啓発学習への補助を拡充したほか、人材育成の要となる上司の能力向上と個人の主体的な学習の啓発活動に注力し、意識改革から進めています。今後は行動変容につながる改善取り組みを実施し、人材力の底上げ、専門性の強化を図ってまいります。

組織風土分野では、女性向け研修や交流会を継続的に実施することで、女性管理職比率が6.7%から7.1%に向上したほか、部下を持つ女性管理職に対してメンター制度を導入しサポート体制を拡充するなど、女性活躍推進が順調に進捗しております。また、上司と部下の1on1の推進によりコミュニケーションが活性化されるなど、仕事のやりがいや誇りを感じる機会が増加したことにより、エンゲージメント指数は2025年度目標を早期達成しました。

	2022年度 実績	2023年度 実績	2025年度 目標
人的資本 投資	10万円／人	13万円／人	18万円／人
エンゲージ メント指数	57ポイント	60ポイント	60ポイント 以上

※1 従業員が自分の短期～中長期のキャリアについてシステム上で申告し、上長と面談する制度

※2 従業員が直接、異動を希望する際に自分がどのように活躍したいかを伝えることができる制度

「健康経営優良法人2024」に認定

健康分野では、健康経営方針に則った体制の強化のため、健康経営に関する全社施策を議論する健康経営推進委員会を設置するなど、経営の健康分野へのコミットメントを強化しました。

また、「意識変革」に向けたさまざまなテーマでの健康セミナーを開催しました。その結果として「健康経営優良法人2024」に2019年から6年連続で認定されました。

長期的な環境変化を見据え、当社グループのめざす姿「Vision 2030」の実現に向けて、「人が活き人を活かす」人材戦略を推進しています。企業価値創造の源泉である役員および従業員の心身の健康増進をその基盤に位置付けています。



2024
健康経営優良法人
Health and productivity

DX

競争力強化と新たな価値創造をテーマに、データ活用基盤の整備やデジタル人材の育成を進めています。第7次中計初年度となる2023年度は、データ活用コア人材の育成を主軸に据え、全員参加型の「コスモのDX」を本格化させています。

データ活用コア人材の育成については、座学研修と実践支援をセットで取り組むことで、2023年度の認定者数は389名と、2025年度目標の900名達成に向けて順調に進捗しています。引き続き、身近な業務の改善活動支援、使いやすいツールを活用したデジタルリテラシーの向上等、グループ全体のDX推進を図ってまいります。

	2022年度 実績	2023年度 実績	2025年度 目標
データ活用 コア人材	—	389名	900名創出

当社グループにおけるDX事例

製油所ではデータ統合基盤の整備を進め、プラントデジタルツインの構築に取り組んでいます。データへのアクセス性が高まることにより、高稼働・高効率操業だけでなく、安全性の向上へも貢献しています。

上記のほか、BIツール[※]を用いたKPIの進捗管理、レポートの自動生成など、データ活用事例も増加しております。当社グループの各事業領域において、データ活用に取り組むことで、より正確でスピーディーな意思決定や業務の効率化を目指してまいります。

※ 各部署がそれぞれに蓄積している膨大なデータを、収集・蓄積・分析・加工し、ビジネスプロセスを最適化するツール



エネルギーの安定供給の責任を果たしつつ、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目指しております。

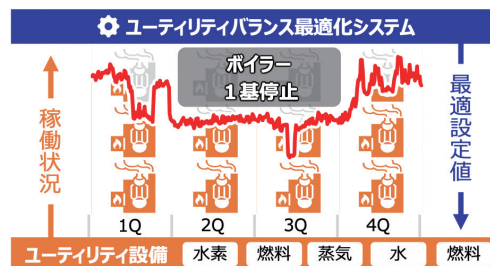
GHG排出量削減につきましては省エネ施策の実施に加え、定期整備など装置稼働の影響により2013年度比△14.3%となりました。2030年の目標達成に向けて順調に進捗しておりますが、各種法令や規制など、外部環境が大きく変化するなか、排出量削減の投資案件をより高度に検討していくことが必要となっております。そのための社内の検討体制を強化してまいります。

	2022年度 実績	2023年度 実績	2030年 目標
GHG排出 削減*	△9.5%	△14.3%	△30%

※ GHG排出削減2013年度比 (Scope1,2,削減貢献込み)
2023年度実績は速報値

製油所での省エネ施策

製油所では装置を稼働させるためにさまざまなユーティリティを使用しています。エネルギー消費が最小となるようユーティリティバランス最適化システムを導入しており、製油所内全体の稼働データを駆使し、どのボイラーを用いるのが効率的か、どの程度電力を購入すればよいか等をシステムにて算出、見える化しています。当期、千葉製油所において全体の稼働状況を予測管理し、蒸気のバランスを算出し、これまで3基稼働させていたスチームボイラーのうち1基を蒸気の使用が少なくなる期間に停止することで効率化を図る省エネ運転を実施いたしました。この結果、約13,000tのCO₂を削減しました。



GXリーグへの参画

当社グループは、経済産業省が主導するGXリーグの基本構想に賛同し、GXリーグへ参画いたしました。第7次連結中期経営計画発表時のGHG削減策に加え、製油所における燃料転換、省エネ等の追加削減策のアイデア出しから検討を行い、2030年GHG排出量を21%削減（2013年度比）という目標を掲げました。削減施策である燃料転換については、引き続きアンモニア燃料実用化に向けた実証事業や、LNGへの燃料転換の検討を進めています。

今後も、追加削減策について幅広く検討を行い、GHG排出量の削減に取り組んでまいります。

岩谷産業株式会社との資本業務提携

2023年12月に岩谷産業株式会社（以下「岩谷産業」）が当社株式を取得し、筆頭株主となりました。

岩谷産業とは、当社株式を取得する以前より協業検討に関する基本合意書を2022年3月に締結し、2023年2月には、水素ステーション事業協業を目的として、岩谷コスモ水素ステーション合同会社を、2023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て、コスモ岩谷水素エンジニアリング合同会社を設立するなど、協業関係を強化しています。

当社と岩谷産業は2050年のカーボンニュートラルに向けてエネルギー需要が変化するなか、石油・LPガスをはじめとした化石燃料から、水素や再生可能エネルギーへのスムーズな移行に向けて、それぞれが有する経営資源やノウハウを結集しながら、より一層の連携を深めていくことが、新たなシナジーを創出し、両社の企業価値向上に資するとの見解を共有するに至り、2024年4月23日に資本業務提携契約を締結いたしました。

業務提携に関して、脱炭素社会の実現に向けた取り組みや既存の事業分野における関係強化など、複数の領域において検討を進めることを合意いたしました。そのなかでも特に水素分野については、これまでの協業関係に加え、当社グループが保有するSS（サービスステーション）ネットワークを活用した水素ステーションの整備拡大や、当社グループと岩谷産業が保有する水素事業における知見やインフラ等の経営資源を最大限活用することにより製造から供給そして小売りまでの水素供給ネットワークの構築を検討してまいります。



4月8日岩谷コスモ水素ステーション合同会社による水素ステーション開所式

(2) 事業の経過およびその成果

当連結会計年度の業績につきましては、売上高は2兆7,296億円（前年差△623億円）、在庫影響除き経常利益は1,622億円（前年差+193億円）となりました。

これは、主に石油事業において国内市況が良化したこと等によるものです。左記の増益要因により、親会社株主に帰属する当期純利益（在庫影響除き）は824億円（前年差+296億円）となりました。

単位：億円

	2023年度	2022年度	前年差
売上高	27,296	27,919	△623
経常利益	1,616	1,645	△29
経常利益（在庫影響除き）	1,622	1,429	+193
石油事業	913	441	+472
石油化学事業	△78	38	△116
石油開発事業	683	845	△162
再生可能エネルギー	28	26	+2
その他	76	79	△3
親会社株主に帰属する当期純利益	821	679	+142
親会社株主に帰属する当期純利益 （在庫影響除き）	824	528	+296
原油価格（ドバイ）（\$／B）	82	93	△11
為替レート（¥／\$）	145	135	+10

(3) 主要な事業の内容

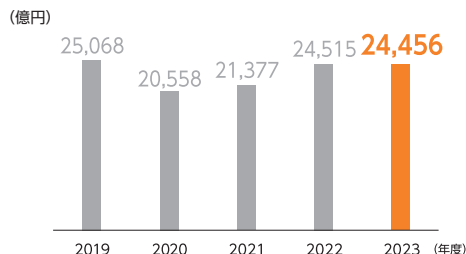


石油事業

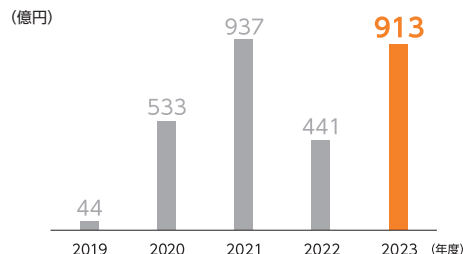
事業概要

石油事業は、当社グループの中核事業会社であるコスモ石油にて、主に原油調達から石油製品の製造・物流・輸出入を行っています。
同じく中核事業会社であるコスモ石油マーケティングでは石油製品を含めたグループ商品を法人・個人のお客様へ販売しています。

売上高



セグメント利益 (在庫影響除き)



業績

定期整備および製油所トラブル影響はあったものの、国内市況マージンの良化や経費他の改善などにより、セグメント利益 (在庫影響除き) は913億円 (前期比+472億円) となりました。

当期の取り組み

石油精製では販売数量が生産数量を上回る生産ショートポジションを確立しており、製油所で高い稼働率を維持しております。更なる稼働率向上のため、APM導入範囲の拡大やデジタルツイン構築に向けたVRデータ整備などDX強化を推進しました。カーライフ事業では、カードやアプリ会員のデータを用いて、お客様の属性に合わせた情報配信を自動で行うなど「新規顧客の獲得」および「既存顧客の定着」の施策を実施しました。今後は異業種パートナーの持つデータも組み合わせ、販売促進に取り組んでまいります。

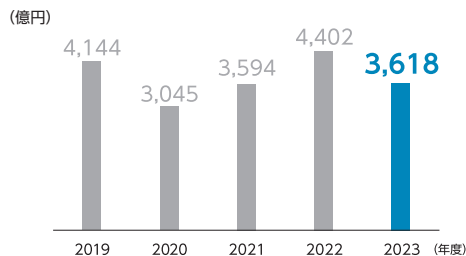


石油化学事業

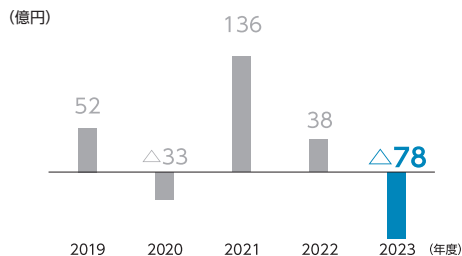
事業概要

石油化学事業は、グループ会社である丸善石油化学にて、エチレンを主体とした石油化学製品を安定的に供給しています。また、HD Hyundai Oilbank Co., Ltd. との合併会社であるHD Hyundai Cosmo Petrochemical Co., Ltd. ではパラキシレンを主体として供給しています。丸善石油化学は半導体の製造工程で使用する機能化学品も製造しております。

売上高



セグメント利益



業績

MEK市況の悪化などによりセグメント利益は△78億円(前期比△116億円)となりました。

当期の取り組み

エチレン等の基礎化学品のマーケット環境が厳しいなか、経費削減による競争力の強化に取り組みました。加えて、半導体の需要回復に備え、フォトレジスト用ポリマーの新規取引先開拓に積極的に取り組みました。



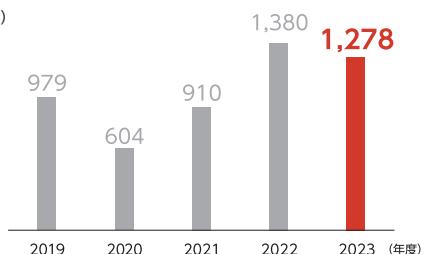
石油開発事業

事業概要

石油開発事業は、グループ事業ポートフォリオのなかでも収益の柱であり、長年信頼関係を築いてきたアラブ首長国連邦（UAE）アブダビ首長国を中心とする中東地域において、既存権益鉱区での安全・安定操業を進めています。

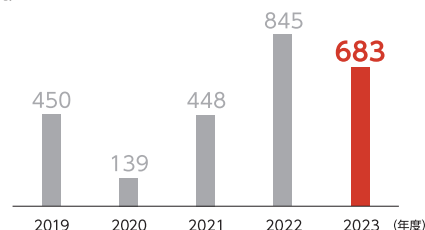
売上高

(億円)



セグメント利益

(億円)



業績

原油価格の下落などによりセグメント利益は683億円（前期比△162億円）となりました。

当期の取り組み

アブダビ石油を中心に安全・安定操業を継続しました。アブダビ石油において2017年11月に生産を開始したヘイル油田では、油圧層の回復を目的とした二次回収投資として水攻法（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攻法）を実施しています。ヘイル油田生産量の早期回復および最大化を目指してまいります。



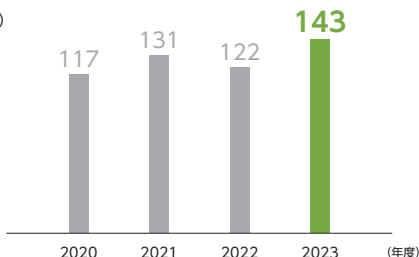
再生可能エネルギー事業

事業概要

再生可能エネルギー事業は、グループ会社であるコスモエコパワーにて、陸上風力発電のサイト開発から発電所の設計・建設、操業・メンテナンスまで一貫して実施できる体制を構築しています。この強みを活かして陸上風力での更なる拡大を図るとともに、洋上での風力発電事業の法整備がなされるなか、積極的に洋上風力事業を進めています。

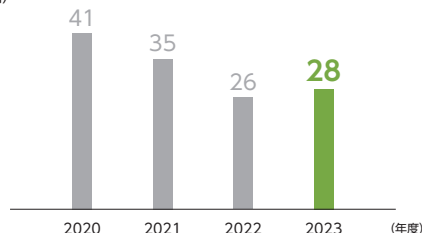
売上高

(億円)



セグメント利益

(億円)



業績

風況の良化などによりセグメント利益は28億円（前期比+2億円）となりました。

当期の取り組み

コスモエコパワーの発電設備が順調な稼働を継続しました。2023年4月の上勇知ウィンドファーム（北海道）および大分ウィンドファーム（大分県）の商業運転開始などにより、売電量が643百万kWh（前年比+90百万kWh）、総発電出力は29.5万kWとなりました。また、複数の陸上風力発電設備の建設を着実に実行いたしました。引き続き積極的な拡大を目指してまいります。

(4) 設備投資等の状況

当連結会計年度の設備投資等は総額824億円であり、その主なものは次のとおりであります。

- ・ 石油事業
 - 石油精製・出荷設備工事
 - サービスステーション新設・改造
- ・ 石油化学事業
 - 生産設備工事
- ・ 石油開発事業
 - 生産設備工事
- ・ 再生可能エネルギー事業
 - 風力発電設備

(5) 資金調達の状況

当連結会計年度中に総額150億円の第1回無担保社債を発行いたしました。

(6) 重要な子会社および関連会社の状況 (2024年3月31日現在)

① 重要な子会社および関連会社の状況

会社名	資本金	当社の 議決権比率	主要な事業内容
(子会社)	億円	%	
コスモ石油株式会社	1	100.0	原油・石油製品の輸出入・精製・貯蔵・販売等
コスモ石油マーケティング株式会社	10	100.0	石油製品販売、カーリース等
丸善石油化学株式会社	100	52.7	石油化学製品の製造・販売
コスモエネルギー開発株式会社	1	100.0	エネルギー資源開発事業の企画立案
アブダビ石油株式会社	128	64.4	原油の開発・生産・販売
コスモエコパワー株式会社	72	100.0	風力発電による売電事業等
(関連会社)			
HD Hyundai Cosmo Petrochemical Co., Ltd.	7,722億韓国ウォン	50.0	石油化学製品の製造・販売
ジクシス株式会社	110	40.0	LPガスの製造、貯蔵、輸送、売買および輸出入等

(注) 当社の議決権比率には、子会社を通じた間接保有分を含んでおります。

② 企業結合の経過および成果

(企業結合の経過)

当社グループは、前記①記載の重要な子会社および関連会社を含め、連結子会社34社（前期比1社増）、持分法適用会社25社（前期比1社増）であります。

(企業結合の成果)

当連結会計年度の連結売上高は2兆7,296億円となり、親会社株主に帰属する当期純利益は821億円となりました。

2 会社役員に関する事項

(1) 取締役の氏名等 (2024年3月31日現在)

地位		氏名	担当	重要な兼職の状況
代表取締役会長		桐 山 浩		
代表取締役 社長執行役員		山 田 茂		
代表取締役 専務執行役員		植 松 孝 之	サステナビリティ推進部、 経理部、財務部担当	
取締役 常務執行役員		竹 田 純 子	関連事業統括部、 法務総務部、人事部担当	
取締役	独立役員	井 上 龍 子		渥美坂井法律事務所・外国 法共同事業 オブ・カウ ンセル NSユナイテッド海運株式 会社社外取締役
取締役	独立役員	栗 田 卓 也		三井住友信託銀行株式会社 顧問
取締役 (常勤監査等委員)		水 井 利 行		共栄タンカー株式会社 社外取締役(監査等委員)
取締役 (監査等委員)	独立役員	高 山 靖 子		株式会社千葉銀行 社外取締役 横河電機株式会社 社外監査役
取締役 (監査等委員)	独立役員	浅 井 恵 一		サンフロンティア不動産株 式会社 社外取締役

- (注) 1. 取締役 井上龍子氏および栗田卓也氏ならびに取締役(監査等委員) 高山靖子氏および浅井恵一氏は、社外取締役であります。
2. 取締役 井上龍子氏および栗田卓也氏ならびに取締役(監査等委員) 高山靖子氏および浅井恵一氏につきましては、東京証券取引所に独立役員として届け出ております。
3. 取締役 水井利行氏は、常勤の監査等委員であります。常勤の監査等委員を選定している理由は、社内事情に精通した者が、重要な会議への出席、日常的な情報収集、執行部門からの定期的な業務報告の聴取、内部監査部門等との密接な連携により得られた情報を監査等委員全員で共有することを通じて、監査等委員会の実効性を高めるためであります。
4. 取締役 水井利行氏は、当社において経理部門を長年担当し、財務および会計に関する相当程度の知識を有しております。
5. 2024年4月1日付で植松孝之氏は、代表取締役専務執行役員から取締役に就任いたしました。
6. 会社役員の重要な兼職の状況は上表に記載のとおりでございます。なお、兼職先と当社との間に特別な関係はありません。

7. 執行役員の氏名等は次のとおりです。(2024年4月1日時点) 兼職先と当社との間に特別な関係はありません。

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況
常務執行役員CDO	ルゾンカ典子	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	ユニ・チャーム株式会社 社外取締役（監査等委員）
常務執行役員	松岡泰助	経営企画部、財務部、 電力事業統括部、 新エネルギー事業統括部担当	
常務執行役員	岩井智樹	経理部、法務総務部担当	
常務執行役員	佐藤嘉彦	秘書室長	
執行役員	若尾英之	監査室長 兼 補欠取締役監査等委員	

(2) 取締役の報酬等

① 当連結会計年度に係る報酬等の総額

区分	支給人数 (名)	報酬等の額 (百万円)	基本報酬 (百万円)	業績連動報酬 (年次インセンティブ) (百万円)	非金銭報酬 (中長期インセンティブ) (百万円)
取締役（監査等委員を除く）	6	760	232	259	268
（うち社外取締役）	(2)	(32)	(32)	(-)	(-)
取締役（監査等委員）	3	76	76	-	-
（うち社外取締役）	(2)	(39)	(39)	(-)	(-)
合計	9	836	308	259	268

- (注) 1. 上記の報酬等のうち、取締役(監査等委員である者を除く。)の報酬等の額には、当連結会計年度における業績連動報酬（年次インセンティブ）額および当連結会計年度を評価対象期間に含む非金銭報酬（中長期インセンティブ）に係る費用計上額が含まれております。
2. 取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
3. 取締役（監査等委員である者を除く。）の金銭報酬の額は、2018年6月21日開催の第3回定時株主総会において年額6億円以内（うち、社外取締役5千万円以内）と決議しております（使用人兼務取締役の使用人分は含まない。）。当該株主総会終結時点で対象となる員数は、基本報酬については取締役7名（うち、社外取締役2名）、年次インセンティブについては取締役5名（社内取締役のみ）としております。また、金銭報酬とは別枠で、株式報酬制度において当社が拠出する金員の上限を対象期間ごとに4億円としております。中長期インセンティブについては執行役員も対象としているため、当該株主総会終結時点で本制度の対象となる取締役および執行役員の員数は7名（取締役5名（社内取締役のみ）、取締役を兼務しない執行役員2名）であります。
4. 監査等委員である取締役の金銭報酬の額は、2016年6月21日開催の第1回定時株主総会において年額9千万円以内と決議しております。当該株主総会終結時点の取締役の員数は3名（うち、社外取締役は2名）です。

② 取締役の報酬等の内容の決定に関する事項

<方針の決定方法>

当社は、役員報酬制度の決定および運用プロセスにおける高度な独立性、および客観性と透明性を確保することを目的として、浅井恵一独立社外取締役を委員長とし、高山靖子独立社外取締役、井上龍子独立社外取締役、栗田卓也独立社外取締役および桐山浩代表取締役会長を委員とする、委員の過半数が独立社外取締役により構成される指名・報酬委員会を設置しており、取締役の個人別報酬等の決定方針は、指名・報酬委員会において每期その妥当性を検証し、取締役会にて決定しております。

＜方針概要＞

報酬制度の体系

取締役（社外取締役および監査等委員を除く。）に対する報酬体系は、①固定給としての基本報酬、②単年度の業績（連結純利益（在庫影響除き。）とESG目標への取り組み）および個人業績に連動する年次インセンティブ報酬、③3事業年度における業績目標の達成度等に応じて支給株式数変動する中長期インセンティブ報酬から構成されております。報酬水準および各報酬の構成比率については、社外コンサルタントが運営する「経営者報酬データベース」を分析データとして用い、国内大手企業における役員報酬水準および報酬構成の最新状況との客観的なベンチマーク分析に基づき妥当性を検証しております。具体的には、基本報酬の水準を国内大手企業と比較して競争力のある水準としたうえで、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、経営責任の重さを役位毎の報酬構成割合に反映しております。

また当社の独立社外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立場からの監督の役割を適切に発揮する観点から、固定給としての基本報酬のみとしており、監査等委員である取締役の個人別の報酬等の決定については、会社法第361条第3項の定めに従い、監査等委員である取締役の協議により決定しております。

なお、基本報酬は月次で支給しており、年次インセンティブ報酬および中長期インセンティブ報酬は毎年一定の時期に支給または基準ポイントを付与しております。

株式保有ガイドライン

すべてのステークホルダーの皆様との持続的な価値共有を図るため、当社グループの業務執行役員を対象とする株式保有ガイドラインを定めております。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目指すこととしております。

＜当連結会計年度に係る取締役の報酬等の内容＞

総報酬の決定プロセスに関する事項

当連結会計年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容は、指名・報酬委員会の答申を受けて、取締役会が決定した役員報酬制度に基づき、当社の取締役会から委任を受けた指名・報酬委員会が個人別の報酬額を決定しました。委任した権限は年次インセンティブ報酬における個人業績評価と連動する部分の評価結果を踏まえた個人別の報酬額の最終決定であり、委任した理由は経営者報酬・指名の連携を図ることで当社役員の資質向上を促すためであります。なお、係る委任を受けた指名・報酬委員会の委員長および委員は前述のとおりとなります。

当社は、委任した権限が適切に行使されるために講じた措置として、指名・報酬委員会の独立性確保を前提としつつも包括的かつ実効的な審議を担保すべく、外部の指名・報酬コンサルタントを活用して指名・報酬委員会に必要十分な客観情報を提供することに努めております。

取締役会はその決定にあたって、当連結会計年度にかかる個人別の報酬等の決定過程における指名・報酬委員会の活動状況に鑑み、審議に必要な客観情報を収集したうえで、役員報酬制度の内容と決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行っていることから、当連結会計年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容がその決定方針に沿うものであると判断しました。

当社の年次インセンティブ報酬（「連結当期純利益（在庫影響除き）」と連動する部分）および中長期インセンティブ報酬（業績連動部分）はいずれも法人税法上の「業績連動給与」として設計しております。なお、当社および当社の各中核事業会社は、係る部分の算定方法につき、当社の監査等委員会において監査等委員である取締役の過半数の賛成を得たうえで、当社の取締役会および当社の各中核事業会社の取締役会において決議しております。

③ 業績連動金銭報酬（年次インセンティブ報酬）に関する事項

年次インセンティブ報酬は、各事業年度の業績（連結当期純利益（在庫影響除き）とESG目標への取り組み）ならびに経営者指名の観点から踏まえた個人業績に応じて、取締役（社外取締役および監査等委員である者を除く。）が金銭の支給を受けることができる制度としております。当連結会計年度の連結当期純利益（在庫影響除き）の業績実績は、824億円であり、個人別の支給額は、当該実績に基づき、あらかじめ定めた役位別の算式に従って算定された金額にESG目標への取り組みに対する評価および個人業績評価を反映した金額としております。

本制度に係るKPIは、連結当期純利益（在庫影響除き）は、在庫影響の変動という特性を除いた石油業界における標準的な指標であり、社内外のステークホルダーに対して当社のパフォーマンスを説明する際に広く用いていることを理由に業績指標（KPI）として選定しました。

単年度標準額の1割を設定するESG目標への取り組み評価と連動する部分は、当社のマテリアリティに対して予め設定した非財務KPIの達成状況や取締役会およびサステナビリティ戦略会議による評価結果を踏まえつつ、0～200%の範囲で算定される支給率を決定しました。

④ 業績連動非金銭報酬（中長期インセンティブ報酬）に関する事項

中長期インセンティブ報酬は、業績連動型株式報酬制度（以下「本制度」という。）であり、2018年度より毎年、連続する3事業年度（以下「評価対象期間」という。）を評価の対象とするインセンティブプランを設定しております。

本制度に係るKPIは、当社株主総利回り（TSR）の対東証株価指数（TOPIX）成長率および連結ネット有利子負債比率（以下「連結ネットD/Eレシオ」という。）としております。当社TSRの対TOPIX成長率は、当社ビジネスの性質上、市場要因による業績変動の影響を可能な限り排除でき、経営努力の結果としての企業価値創造の巧拙を公平・公正に評価できるため、KPIとして選定しました。また、連結ネットD/Eレシオは、第7次連結中期経営計画においても引き続き、中長期視点で恒常的に健全経営を行っていくために早期に実現することを目標に掲げているため、KPIとして選定しました。

当連結会計年度が評価期間終了事業年度となる2021年度から2023年度の3事業年度を評価対象期間とする本制度について、2024年3月末時点での当社TSRの対TOPIX成長率は150%、連結ネッ

トD/Eレシオは0.83倍であり、個人別の支給株式数は、2024年5月末の業績実績に基づき、あらかじめ定めた役位別の算式に従って算定されております。