

第1号議案 剰余金の処分の件

当社は、株主各位への利益還元を行うことを重点課題としております。配当の基本方針については、次頁の（ご参考）に記載のとおりです。

当期の期末配当につきましては、当期の業績ならびに今後の経営環境等を勘案いたしまして、以下のとおりといたしたいと存じます。

1. 配当財産の種類

金銭

2. 配当財産の割当てに関する事項およびその総額

当社普通株式1株につき金90円 総額14,373,544,590円

なお、当社は2025年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施しており、2025年9月30日を基準日とした中間配当金（1株につき150円）は当該株式分割実施後に換算すると1株につき75円となりますので、当期の年間配当金は中間配当金と合わせて1株当たり165円となります。

3. 剰余金の配当が効力を生じる日

2026年6月26日

(ご参考)

■ 配当の基本方針

当社は、株主各位への利益還元を行うことを重点課題としております。

第7次連結中期経営計画では株主還元、財務健全性、資本効率のいずれも欠けることなく、三位一体で実行していくことで企業価値の最大化を目指してまいりました。第7次連結中期経営計画期間中の株主還元方針につきましては、資本政策を三位一体で実現していくなかで、最大限拡大し、総還元性向は在庫影響を除く純利益に対して60%以上（3カ年累計）、配当は1株当たり165円を下限とした安定的な配当を実施してまいりました。

- 総還元性向 **60%以上**^{※1}
- 配当(下限) **165円/株**^{※2}
(株式分割前換算330円/株)

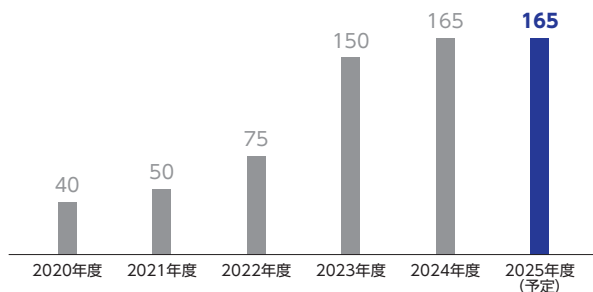
(※1) 財務健全性目標を達成した場合には追加還元を実施
(※2) 2025年10月1日付で実施した株式分割(2分割)を踏まえた調整金額



経営目標

総還元性向 (在庫影響除き)	60%以上 (3カ年累計)
配当	165円/株 (株式分割前換算330円/株)
ネットD/Eレシオ	1.0倍 (自己資本6,000億円以上)
ROE	10%以上

1株当たり年間配当金(円)



※2025年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施しております。2025年度の株式分割実施以前の配当金については、各配当時点で当該株式分割が実施されていたと仮定して記載しております。

第2号議案 取締役（監査等委員である者を除く。）8名選任の件

取締役（監査等委員である者を除く。以下、本議案において同じ。）全員（8名）は、本総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、取締役8名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、監査等委員会から、本議案につきましては4名の独立社外取締役を含む指名・報酬委員会での審議を経て取締役会において決定されており、候補者およびその選任プロセスは適切であると報告を受けております。

取締役候補者は、次のとおりであります。

候補者 番号		氏名		現在の当社における地位・担当
1	再任	桐山 浩	男性	取締役会長
2	再任	山田 茂	男性	代表取締役社長社長執行役員
3	再任	松岡 泰助	男性	代表取締役常務執行役員 経営企画部、財務部担当
4	新任	岡田 正	男性	常務執行役員 サステナビリティ推進部、人事部、 関連事業統括部担当
5	再任 (非執行)	岩根 茂樹	男性	取締役
6	再任 社外 独立	井上 龍子	女性	社外取締役
7	再任 社外 独立	栗田 卓也	男性	社外取締役
8	再任 社外 独立	鈴木 貴子	女性	社外取締役

1

きりやま ひろし
桐山 浩

再任

1955年6月20日生

所有する当社の株式の数 175,900株 取締役会への出席状況 13回中13回

男性



略歴および地位

重要な兼職の状況

1979年 4月	大協石油株式会社入社	なし
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）	

選任理由

桐山 浩氏は、需給および経営企画部門での経験が長く国内外様々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月に於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挙げてきました。2023年4月からは代表取締役会長として、2025年6月からは代表権を有しない取締役会長として取締役会の議長を務め、取締役会の監督機能を高める役割を果たしております。これらの実績を踏まえ、引き続き取締役として推薦するものです。

2

やまだ しげる
山田 茂

再任

1965年11月7日生

所有する当社の株式の数 59,700株 取締役会への出席状況 13回中13回

男性



略歴および地位

重要な兼職の状況

1988年 4月	コスモ石油株式会社入社	なし
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社長執行役員（現職）	

選任理由

山田 茂氏は、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亘り豊富な知見を有しております。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次中期経営計画の策定、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挙げてきました。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、株主を筆頭に全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挙げております。これらの実績を踏まえ、同氏を引き続き取締役として推薦するものです。

3

まつおか たいすけ
松岡 泰助

再任

1969年10月8日生

所有する当社の株式の数 17,700株 取締役会への出席状況 13回中13回

男性



略歴および地位

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 同社取締役執行役員
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）

担当

経営企画部
財務部

重要な兼職の状況

なし

選任理由

松岡泰助氏は、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亘り豊富な知見を有しております。2018年からはコスモ石油株式会社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挙げてきました。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、2025年からは代表取締役常務執行役員として経営企画部・財務部等を担当し、中計の遂行に加えて、脱炭素に向けた更なる取り組みを検討するなど実績を挙げております。これらの実績を踏まえ、同氏を引き続き取締役として推薦するものです。

4

おかだ ただし
岡田 正

新任

1968年7月2日生

所有する当社の株式の数 10,700株

男性



略歴および地位

1992年 4月 コスモ石油株式会社入社
2019年 4月 コスモ石油マーケティング株式会社営業企画部長
2022年 4月 同社取締役執行役員
2023年 4月 同社取締役常務執行役員
2026年 4月 当社常務執行役員（現職）

担当

サステナビリティ推進部
人事部
関連事業統括部

重要な兼職の状況

なし

選任理由

岡田 正氏は、販売・CSR・経営企画などの各部門を経験し、当社グループの事業領域全般に亘り豊富な知見を有しております。2019年からはコスモ石油マーケティング株式会社営業企画部長、2022年からは同社取締役執行役員、2023年からは同社取締役常務執行役員として同社の経営を担い、販売部門の中期経営計画の策定・実行に加え、新規事業の推進、デジタル領域の拡大、ガバナンスの強化、管理部門全般の統括など、事業推進および組織運営において実績を挙げてまいりました。これらの実績を踏まえ、当社グループのサステナブル経営・人的資本経営の更なる推進が期待できると判断し、取締役として推薦するものです。

5

いわね しげき
岩根 茂樹

再任

1953年5月27日生

所有する当社の株式の数 0株 取締役会への出席状況 13回中13回

男性



略歴および地位

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）

重要な兼職の状況

ユアサM&B株式会社 上席顧問
 岩谷産業株式会社 顧問

選任理由

岩根茂樹氏は、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。企業経営のご経験を有すると同時に、電力事業に関する知見を豊富に有しております。様々な業界において社外取締役等の経験を有しており、当社の属する業界にとらわれない幅広い知見をもって職務を適切に遂行していただいていることから、引き続き当社の業務を執行しない取締役として推薦するものです。

6

いのうえ りゅうこ

井上 龍子

再任

社外

独立

1957年1月8日生

所有する当社の株式の数 800株 取締役会への出席状況 13回中13回

女性



略歴および地位

1981年 4月 農林水産省入省
 2003年 1月 在イタリア日本国大使館公使（国連食糧農業
 機関・国連世界食糧計画に対する常駐日本政
 府代表）
 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・カウンセラー（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）

重要な兼職の状況

渥美坂井法律事務所・外国法共同事
 業 オブ・カウンセラー
 デジタルグリッド株式会社
 社外取締役

選任理由
 および
 期待される
 役割の概要

井上龍子氏は、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、世界経済の成長へ寄与されました。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共に、他社の社外取締役としても活躍されています。農林水産省でのご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更なる高度化に向け、専門性を生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おります、引き続き独立社外取締役として推薦するものです。



く り た た く や

栗田 卓也

再任

社外

独立

1961年8月31日生

所有する当社の株式の数 800株 取締役会への出席状況 13回中13回

男性



略歴および地位

- 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
- 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 同省国土交通事務次官退官
- 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）

重要な兼職の状況

三井住友信託銀行株式会社 顧問

選任理由
および
期待される
役割の概要

栗田卓也氏は、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年には国土交通省国土交通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の顧問や東京大学の特任教授に就任され、現在に至っております。同氏の国土交通省でのご経験や顧問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後継者計画や業績連動役員報酬の更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おります、引き続き独立社外取締役として推薦するものです。

8

すずき たかこ

鈴木 貴子

再任

社外

独立

1962年3月5日生

所有する当社の株式の数 0株 取締役会への出席状況 13回中13回

女性



略歴および地位

- 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
 2023年 6月 エステー株式会社会長（現職）
 2024年 6月 当社社外取締役（現職）
 富士フィ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）

重要な兼職の状況

- エステー株式会社 会長
 富士フィルムホールディングス株式会社 社外取締役
 カルビー株式会社 社外取締役

選任理由
および
期待される
役割の概要

鈴木貴子氏は、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、デザイン革命によりヒット商品を数多く生み出した後、2013年に同社の代表執行役社長、2023年には会長に就任しております。豊富な社外取締役のご経験も含めて、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いただいております。同氏を引き続き独立社外取締役として推薦するものです。

- (注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
 2. 井上龍子氏、栗田卓也氏および鈴木貴子氏は、社外取締役候補者であります。
 3. 井上龍子氏は、現在、当社の社外取締役であります。同氏の社外取締役としての在任期間は、本総会終結の時をもって5年となります。
 4. 栗田卓也氏は、現在、当社の社外取締役であります。同氏の社外取締役としての在任期間は、本総会終結の時をもって4年となります。
 5. 鈴木貴子氏は、現在、当社の社外取締役であります。同氏の社外取締役としての在任期間は、本総会終結の時をもって2年となります。
 6. 当社は、岩根茂樹氏、井上龍子氏、栗田卓也氏および鈴木貴子氏との間で会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、同法第425条第1項に定める最低責任限度額であります。各氏の再任が承認された場合には、当該契約を継続する予定であります。
 7. 当社は、すべての取締役との間で、会社法第430条の2第1項に基づき、同項第1号の費用および同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償する契約を締結しています。本議案が承認可決された場合には、以上の各再任候補者との間で当該補償契約を継続するとともに、新たに岡田 正氏との間で同内容の契約を締結する予定であります。
 8. 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しております。当該保険契約では、当社取締役を含む被保険者が負担することになる会社訴訟および株主代表訴訟等により生じる損害賠償金・防御費用の損害を填補することとしております。各取締役候補者の選任が承認された場合は、当該保険契約の被保険者となります。また、当該保険契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。
 9. 当社は、井上龍子氏、栗田卓也氏および鈴木貴子氏を東京証券取引所に独立役員として届け出ております。なお、各氏の再任が承認された場合には、引き続き独立役員として届け出る予定であります。

第3号議案

監査等委員である取締役2名選任の件

監査等委員である取締役植松孝之氏および栗山年弘氏は、本総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、監査等委員である取締役2名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、本議案に関しましては、監査等委員会の同意を得ております。

監査等委員である取締役候補者は、次のとおりであります。

1

たけだ じゅんこ

竹田 純子

新任

1967年5月1日生

所有する当社の株式の数 47,300株

取締役会への出席状況 13回中13回

女性



略歴および地位

重要な兼職の状況

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 同社取締役執行役員
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 4月 当社代表取締役常務執行役員
2026年 4月 当社取締役（現職）

なし

選任理由

竹田純子氏は、販売・企画等の主要部門をはじめとする幅広い業務を経験した後、2020年から当社の執行役員として、経営基盤の強化やグループ横断的施策を推進し、2022年からは取締役常務執行役員として、第7次中計の策定、人権方針・人材活用方針の策定など確実に成果を挙げ、2025年からは代表取締役常務執行役員として、サステナブル経営を含む当社グループの経営全般を牽引しました。当社の事業全般および業務運営に関する豊富な知識と経験を有するとともに、リスクマネジメントやコンプライアンスに関する高い見識を備えており、監査等委員である取締役として当社取締役会における経営上の重要事項に関する意思決定および業務執行に対する適切な監督、監査をしていただけのものと判断し、同氏を監査等委員である取締役として推薦するものです。

2

くりやま としひろ

栗山 年弘

再任

社外

独立

1957年4月25日生

所有する当社の株式の数 0株 取締役会への出席状況 13回中13回

男性



略歴および地位

- 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）

重要な兼職の状況

選任理由
及び
期待される
役割の概要

栗山年弘氏は、1980年に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掛けており、11年間に亘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、企業に求められる様々な体制構築をされてきました。2024年に当社監査等委員である取締役に就任し、適切に監査を行っていただきました。それらの実績を踏まえ、引き続き同氏を監査等委員である独立社外取締役として推薦するものです。

- (注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
 2. 栗山年弘氏は、社外取締役候補者であります。
 3. 栗山年弘氏は、現在、当社の監査等委員である社外取締役であります。その在任期間は本総会終了の時をもって2年となります。
 4. 当社は、栗山年弘氏との間で会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、同法第425条第1項に定める最低責任限度額であります。同氏の再任が承認された場合は、当該契約を継続する予定であります。
 5. 当社は、各取締役との間で、会社法第430条の2第1項に基づき、同項第1号の費用および同項第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償する契約を締結しています。各候補者の選任が承認された場合には、当該補償契約を継続する予定であります。
 6. 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しております。当該保険契約により、監査等委員である取締役を含む被保険者が負担することになる会社訴訟および株主代表訴訟等により生じる損害賠償金・防御費用の損害を填補することとしております。監査等委員である各取締役候補者の選任が承認されますと、当該保険契約の被保険者となります。また、当該保険契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。
 7. 栗山年弘氏につきましては、東京証券取引所に独立役員として届け出ております。同氏の再任が承認された場合には、引き続き独立役員として届け出る予定であります。

(ご参考)

■スキル項目の定義

当社は、中長期的な経営の方向性に基づき、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おります。

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持続的な企業価値の向上を推進していく体制としております。

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を活かし、経営戦略に基づいて組織を率いる経験や知見を有する
石油サプライチェーン	石油事業に関する専門的知識を活かし、企業価値を向上させる経験や知見を有する
事業開発／イノベーション	事業開発や事業変革に関するプロジェクトにおいて、新たなビジネスモデルの構築や事業性の判断に関する経験や知見を有する
サステナビリティ（ESG）／リスク管理	ESGの視点を踏まえたサステナブル経営およびリスク管理に関する経験や知見を有する
AI／DX／テクノロジー	AIを含む先端技術や科学技術を活かし、事業課題の解決やビジネス価値の創出に関する経験や知見を有する
マーケティング／広報	顧客および市場動向に精通し、戦略的なマーケティングや広報活動に関する経験や知見を有する
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精通し、企業経営の透明性や健全性を高める経験や知見を有する
人事／人材開発／ダイバーシティ	戦略的人事の観点から、人材育成や多様性の推進を含む人的資本経営に関する経験や知見を有する
財務／IR／会計／税務	財務とIR、会計や税務に関する視点を踏まえ、グループの資金調達や決算・開示対応に関する経験や知見を有する
国際性	グローバルな事業環境において、多様な文化や慣習への理解に基づいた経営に関する経験や知見を有する

■ スキルマトリックス (予定)

第2号議案および第3号議案が原案どおり承認可決した場合における取締役および執行役員が保有する経験・知識・専門性等は、次のとおりであります。

氏名	取締役												執行役員					
	桐山 浩	山田 茂	松岡 泰助	岡田 正	岩根 茂樹	井上 龍子	栗田 卓也	鈴木 貴子	竹田 純子	高山 靖子	浅井 恵一	栗山 年弘	ルソカ典子	大塚 宏明	岩井 智樹	若尾 英之	工藤 孝浩	中谷 和郎
属性	取締役会長 指名・報酬 委員会委員	代表取締役 社長執行役員	代表取締役 常務執行役員	取締役 常務執行役員	取締役	社外取締役 指名・報酬 委員会委員	社外取締役 指名・報酬 委員会委員	社外取締役	取締役 監査等委員	社外取締役 監査等委員会委員長 指名・報酬委員会委員	社外取締役 監査等委員 指名・報酬委員会 委員長	社外取締役 監査等委員	常務執行役員	常務執行役員	常務執行役員	執行役員	執行役員	執行役員
保有する経験・知識・専門性等 (より深い専門性を有するスキルには○)																		
企業経営	○	○			○			○			○	○						○
石油サプライチェーン	○	○	○	○					○		○			○	○	○	○	○
事業開発/イノベーション	○	○	○		○		○	○			○	○		○				○
サステナビリティ (ESG) / リスク管理	○			○		○		○	○	○		○						○
AI/DX/テクノロジー				○			○					○	○	○				○
マーケティング/広報	○							○		○			○					
法務/コンプライアンス							○		○	○						○	○	
人事/人材開発/ ダイバーシティ		○		○		○	○		○	○		○					○	
財務/IR/会計/税務		○	○		○			○			○	○			○	○		○
国際性						○					○		○					

(取締役会の多様性)

※ただし、主要なスキルを最大5個まで記載しており、保有する全てのスキルを表すものではありません。

1. 取締役全体

社外取締役	社内取締役
6名	6名
50%	50%

女性	男性
4名	8名
33%	67%

2. 監査等委員会

社外取締役	社内取締役
3名	1名
75%	25%

※本委員会の委員長は社外取締役です。

3. 指名・報酬委員会

社外取締役	社内取締役
4名	1名
80%	20%

※本委員会の委員長は社外取締役です。

第4号議案 株式報酬制度一部変更の件

1. 提案の理由および当該報酬を相当とする理由

当社は、2018年6月21日開催の第3回定時株主総会において、当社の全社戦略における財務・非財務の目標達成および株主の皆様との持続的な利害共有を着実に深め、中長期の企業価値向上へのコミットメントを意識付けることを目的として、当社の取締役（社外取締役、業務執行を行わない取締役、監査等委員である取締役および国内非居住者を除き、以下「取締役」といいます。）および執行役員（国内非居住者を除き、以下「執行役員」といいます。）（以下、併せて「取締役等」といいます。）を対象として、業績目標の達成度等に応じて当社株式の交付を行う株式報酬制度（以下「本制度」といいます。）について株主の皆様のご承認をいただきました。その後、2024年6月20日開催の第9回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更なる拡大の可能性に加え、国内外のインフレや賃上げなどの事情に対応するために拠出金額の上限額を変更することにつき株主の皆様のご承認をいただき、現在に至るまで本制度を継続しております。

本議案は、取締役等のより一層の企業価値向上への意欲を高める観点から、2026年度から2028年度までの3事業年度を評価対象期間とする本制度について、下記「2. 変更後の本制度における報酬等の額および内容等」の「(1)本制度の概要」に記載のとおり、業績指標を従来の「相対TSR（対TOPIX成長率）」から「相対TSR（対配当込みTOPIX成長率）」へ変更するとともに、「業績連動部分」と「非業績連動部分」の割合を50：50から65：35へ変更することにつき、ご承認をお願いするものであります。なお、変更後の本制度において当社が拠出する金員および取締役等に交付等がなされる当社株式等の数の上限は、第9回定時株主総会においてご承認いただいたとおり、各本信託につき3事業年度を対象期間とし、当該対象期間ごとに、当社が拠出する金員の上限を合計10億円、取締役等に付与されるポイント数の上限を合計140万ポイント（1,400,000株相当）といたします。当該ポイント数の上限は、当初ご承認いただいた合計70万ポイント（700,000株相当）を、2025年9月30日を基準日として実施した株式分割の分割比率に応じて調整したものであります。

本議案は、報酬等のうち額が確定していないものについてその具体的な算定方法を決議する議案として付議するものであり、その枠内での取締役等への具体的な支給時期および配分等については、指名・報酬委員会の審議・答申を経た上で、取締役会にて決定いたします。また、本制度は、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には、指名・報酬委員会の審議を経た上で、同委員会の意見を最大限尊重しつつ、取締役会の決議により、支給・交付の前後を問わず、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条項（マルス・フローバック条項）の対象としております。

第2号議案「取締役（監査等委員である者を除く。）8名選任の件」が原案どおり承認可決されますと本制度の対象となる取締役は4名となります。

本制度の一部変更は、上記のとおり、取締役等のより一層の企業価値向上への意欲を高めることを目的としたものであり、かかる目的および変更内容に照らし、相当であると考えております。

なお、監査等委員会からは、本議案につき、4名の独立社外取締役を含む指名・報酬委員会での審議を経て取締役会において決定されたものであり、適切であるとの報告を受けております。

2. 変更後の本制度における報酬等の額および内容等

(1) 本制度の概要

本制度は、当社が拠出する取締役等の報酬額を原資として当社株式が毎年設定する信託を通じて取得され、取締役等に当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭（以下「当社株式等」といいます。）の交付および給付（以下「交付等」といいます。）が行われる株式報酬制度です。本議案における変更内容は、下表のとおりです。

	変更前	変更後（変更部分に下線を付しております。）
① 本制度の対象となる当社株式等の交付等の対象者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当社の取締役（社外取締役、業務執行を行わない取締役、監査等委員である取締役および国内非居住者を除く。） ・ 当社の執行役員（国内非居住者を除く。） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ （変更なし）
② 当社が拠出する金員の上限（下記(2)のとおり。）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各本信託について3事業年度を対象期間として、対象期間ごとに合計10億円 	<ul style="list-style-type: none"> ・ （変更なし）
③ 取締役等に交付等がなされる当社株式等の数の上限（下記(3)のとおり。）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役等に各本信託について付与されるポイント数の上限は、3事業年度を対象期間として、対象期間ごとに140万ポイント（1,400,000株相当） ※ 当初の上限（70万ポイント（700,000株相当））を、2025年9月30日を基準日として実施した株式分割の分割比率に応じて調整しております。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ （変更なし）
④ 当社株式の取得方法（下記(2)のとおり。）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役等に各本信託について対象期間ごとに付与されるポイントの上限に相当する株式数の当社発行済株式総数（2026年3月31日時点。自己株式控除後）に対する割合は約0.9% ・ 当社株式は株式市場から取得予定のため、希薄化は生じない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ （変更なし）
⑤ 業績連動部分に係る業績達成条件の内容（下記(3)のとおり。）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対象期間に対応するTSRの対TOPIX成長率、連結ネットD/Eレシオ等に応じて、0～200%の範囲で変動 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対象期間に対応するTSRの対配当込みTOPIX成長率、連結ネットD/Eレシオ等に応じて、0～200%の範囲で変動

	変更前	変更後（変更部分に下線を付しております。）
⑥ 当社株式等の交付等の時期（下記(4)のとおり。）	・原則として、3事業年度経過後	・（変更なし）
⑦ 取締役等に各本信託について対象期間ごとに付与される基準ポイントの内訳	・業績連動部分 <u>50</u> %、非業績連動部分 <u>50</u> %	・業績連動部分 <u>65</u> %、非業績連動部分 <u>35</u> %

(2) 当社が拠出する金員の上限

本制度において、当社は、毎年、連続する3事業年度（以下「対象期間」という。）を対象とするインセンティブプランとして、対象期間（当初の対象期間は2027年3月31日で終了する事業年度から2029年3月31日で終了する事業年度とする。）ごとに10億円を上限とする金員を拠出し、受益者要件を充足する取締役等を受益者とする信託期間約3年間の信託（以下「本信託」といいます。）を設定（新たな信託の設定に代えて、既存の信託の変更および必要に応じて追加信託を行うことにより、当該信託を継続利用することを含む。以下同じ。）します。すなわち、本信託が継続される限り、最大で3個の信託が併存することになります。

本信託は、信託管理人の指図に従い、信託された金員を原資として当社株式を株式市場から取得します。当社は、信託期間中、取締役等に対するポイント（下記(3)のとおり。）の付与を行い、本信託は当社株式等の交付等を行います。

なお、本信託の信託期間の満了時において、既存の信託の変更および必要に応じて追加信託を行うことにより、本信託を継続することがあります。その場合、さらに3年間本信託の信託期間を延長し、延長された信託期間に対応する対象期間ごとに合計10億円の範囲内で追加拠出を行い、引き続き延長された信託期間中、取締役等に対するポイントの付与を継続します。

ただし、かかる追加拠出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式および金銭（以下「残存株式等」といいます。）があるときは、残存株式等の金額（取得価額）と追加拠出される信託金の合計額は、対象期間ごとに10億円の範囲内とします。この信託期間の延長は、一度だけに限らず、その後も同様に本信託を再継続することがあります。

(3) 取締役等に交付等がなされる当社株式等の数の上限

本制度による報酬は、当社の持続的な成長と中長期の企業価値向上へのインセンティブを主眼として対象期間を通じた業績目標の達成度等に応じて当社株式等の交付等を行う「業績連動部分」と、株主の皆様との利害共有を図るべく在任中の株式保有を推進することを主眼として一定数の当社株式等の交付等を行う「非業績連動部分」から構成されます。

取締役等は、各本信託につき、対象期間中の最初の7月1日に、役員ごとに定められる基準ポイントを付与されます。なお、基準ポイントに占める「業績連動部分」と「非業績連動部分」の内訳は、指名・報酬委員会の審議・答申を経た上で、取締役会にて決定した割合とします。

対象期間経過後の一定時期に受益者要件を充足する者には、以下の算定方法に従って、

「業績連動部分」および「非業績連動部分」それぞれの基準ポイント数を株式交付ポイントに転換し、当該株式交付ポイント数の合計に応じた当社株式等の交付等が行われます。

「業績連動部分」は、対象期間経過後に、対象期間中の在任期間に応じた係数および対象期間を通じた業績目標の達成度等に応じた業績連動係数を乗じることによって株式交付ポイントに転換します。また、業績連動係数は、指名・報酬委員会の審議・答申を経た上で、取締役会が決定した業績評価指標および業績目標の達成度等に応じて0～200%の範囲で変動するものとします。

「非業績連動部分」は、対象期間経過後に、対象期間中の在任期間に応じた係数を乗じることによって株式交付ポイントに転換します。

ただし、信託期間中に死亡または国内非居住者となった場合、速やかに、指名・報酬委員会の審議を経て取締役会が予め定めた算定方法に従い、合理的に算定される基準ポイント数を株式交付ポイントに転換します。また、信託期間中、競合企業への移籍・懲戒・自己都合等、取締役会が正当と認めない事由で退任した場合、当社は、付与済の基準ポイントのすべてを没収します。

信託期間中に当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約および株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社取締役会）で承認された場合、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、速やかに、指名・報酬委員会の審議を経て取締役会が予め定めた算定方法に従い、合理的に算定される基準ポイント数を株式交付ポイントに転換します。

なお、1ポイントは当社株式1株とします。ただし、当社株式について信託期間中に株式分割・株式併合等が生じた場合には、当社株式の分割比率・併合比率等に応じて、1ポイントあたりの当社株式数（換価処分の対象となる株式数を含む）を調整します。

各本信託で取締役等に付与される株式交付ポイントの総数は、3事業年度を対象期間として、対象期間ごとに140万ポイントを上限とします。

(4) 取締役等に対する当社株式等の交付等の時期

受益者要件を充足した取締役等は、対象期間経過後に、所定の受益者確定手続を行うことにより、本信託から上記(3)に基づき算出される株式交付ポイント数に相当する当社株式等の交付等を受けるものとします。このとき、当該取締役等は、当該株式交付ポイント数の50%に相当する当社株式（単元未満株式については切り捨て）の交付を受け、残りの株式交付ポイント数に相当する当社株式については、本信託内で換価処分した上で、本信託からその換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

また、信託期間中に受益者要件を満たす取締役等が国内非居住者となることが決定した場合、当該取締役等は、所定の受益者確定手続を行うことにより、国内非居住者になることが決定した後に算定される株式交付ポイント数に相当する当社株式について、本信託内で換価した上で、本信託からその換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

信託期間中に受益者要件を満たす取締役等が死亡した場合、所定の受益者確定手続を行うことにより、当該取締役等の相続人は、死亡後に算定される株式交付ポイント数に相当する当社株式について、本信託内で換価した上で、本信託からその換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

信託期間中に当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約および株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要しない場合においては、当社取締役会）で承認された場合、当該取締役等は、所定の受益者確定手続を行うことにより、当該組織再編等に関する事項が承認された後に算定される株式交付ポイント数に相当する当社株式について、本信託内で換価した上で、本信託からその換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。

(5) 当社株式に関する議決権

本信託内の当社株式については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権は行使されないものとします。

(6) 当社株式に係る剰余金配当の取扱い

本信託内の当社株式に係る剰余金配当は本信託が受領し、本信託の信託報酬・信託費用等に充てられます。

(7) その他の本制度の内容

本制度に関するその他の内容については、本信託の設定、信託契約の変更および本信託への追加拠出の都度、取締役会において定めます。

(ご参考)

なお、当社は、当社グループの中核事業会社（コスモ石油株式会社、コスモ石油マーケティング株式会社およびコスモエネルギー開発株式会社）の取締役（社外取締役および国内非居住者を除く。）についても引き続き本制度の対象として同一の信託を使用いたします。

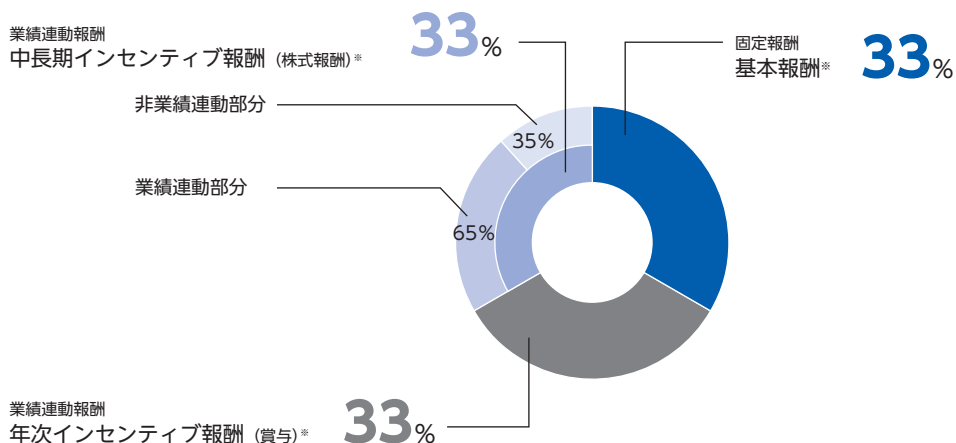
参考資料：2026年度の役員報酬制度（概要）

当社の指名・報酬委員会では、当社およびステークホルダーの皆様にとって望ましい役員報酬制度のあり方を継続的に議論しており、今般、中長期的な経営の方向性に基づき、持続的な企業価値の向上に向けて当社グループの経営陣が一丸となって邁進できるよう、2026年度より役員報酬制度を改定することを審議・検討してまいりました。本株主総会の第4号議案が原案どおりに承認されることを条件に、以下に概要を記載する2026年度の役員報酬制度とすることを予定しております。

(1) 役員報酬制度の体系

当社グループの業務執行役員に対する報酬体系は、固定給としての基本報酬、単年度の当社の業績（「親会社株主に帰属する当期純利益（在庫影響除き）」とサステナビリティ目標への取組）並びに経営者指名の観点を踏まえた個人業績に連動する年次インセンティブ報酬、3事業年度における当社の業績目標の達成度等に応じて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。

報酬水準および基本報酬、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役位ごとの報酬構成割合に反映しております。各インセンティブ報酬を単年度標準額とする場合の当社代表取締役社長の報酬構成割合は下図のとおりです。



※ 基本報酬、年次インセンティブ報酬、中長期インセンティブ報酬の構成比率は役位によって異なる。

また、当社の社外取締役、業務執行を行わない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、又は、監督の役割を適切に発揮する観点から等の理由により、固定給としての基本報酬のみとしております。

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。

(2) インセンティブ報酬の業績評価指標及びその選定理由等

当社のインセンティブ報酬の業績評価指標及びその選定理由等は下表のとおりとなります。

報酬の種類	業績評価指標	業績評価指標の選定理由	単年度標準額に占める評価ウェイト	単年度標準額に対する支給率の変動幅
年次インセンティブ報酬	親会社株主に帰属する当期純利益 (在庫影響除き)	株主還元方針との整合性 従業員賞与制度との連続性	80%	0~200%
	サステナビリティ目標への取組	サステナブル経営の推進	10%	
	個人業績	指名との連携によるガバナンス向上	10%	
中長期インセンティブ報酬 (業績連動部分)	相対TSR (対配当込みTOPIX成長率)	企業価値創造の巧拙に対する評価	100%	0~200%
	連結ネットD/Eレシオ	財務健全性の担保		

年次インセンティブ報酬の業績評価にあたっては、原則、指名・報酬委員会における妥当性の審議・検証を経て取締役会にて予め定めた算式に基づき、支給額の算定および評価を行い、支給額を決定します。ただし、著しい業績の悪化等、年次インセンティブ報酬の支給が相応しくないと判断される経営状況が生じた場合は、指名・報酬委員会の審議を前提とした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、これを不支給とすることがあります。

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（以下「本制度」といいます。）であり、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（以下「評価対象期間」といいます。）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。2026年度において設定されるインセンティブプランは、2026年度から2028年度までの

連続する3事業年度を評価対象期間とし、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65%を「業績連動部分」、残りの35%を「非業績連動部分」として分けて付与します。原則として、評価対象期間経過後の8月に一定の要件を充足する者には、原則、指名・報酬委員会における妥当性の審議・検証を経て取締役会にて予め定めた算式に基づき、「業績連動部分」および「非業績連動部分」それぞれの基準ポイント数が株式交付ポイントに転換されるものとします。当該株式交付ポイント数の合計に応じた当社の普通株式（以下「会社株式」といいます。）が交付されます。なお、会社株式のうち約50%は、納税資金確保のために株式市場において売却の上、その売却代金が給付されます。

(3) マルス・クローバック条項

報酬プログラムの健全性を確保するため、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、指名・報酬委員会の審議を経た上で、同委員会の意見を最大限尊重しつつ、取締役会の決議により、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条項（マルス・クローバック条項）を定めております。本条項の適用対象は2025年6月開催の第10回定時株主総会后に支給されるインセンティブ報酬とし、以降すべての期間において適用いたします。

(4) 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。

以上