

1 企業集団の現況に関する事項

(1) 対処すべき課題

2025年度の日本経済は、雇用環境の改善や賃上げの進展に加え、インバウンド需要が下支えとなり、緩やかな回復基調で推移しました。一方で、中東情勢の緊迫化による地政学リスクの高まりから、2026年5月時点においても原油およびナフサの調達環境は不確実性が高い状況にあります。日本は原油やナフサの多くを中東地域から輸入しており、同地域における情勢変化は、調達ルートへの制約、原油・石油製品価格の変動、為替変動などを通じて、エネルギーの安定供給に影響を及ぼし得る経営リスクとなります。

このような事業環境下、石油事業および石油化学事業において機動的な対応を進めることで、エネルギーの安定供給を継続しています。具体的には、原油・ナフサの機動的な代替調達、国内備蓄原油の活用、石油製品の輸入などを実施し、前年と同水準の販売量の維持に努めています。また、石油開発事業では、人命の安全確保を最優先事項としたうえで、産油国と連携を図りながら、早期の生産正常化に向けた取り組みを進めています。

中東情勢の緊迫化によりエネルギーの重要性が社会全体で改めて認識されるなか、当社グループはエネルギーの安定供給を通じて社会を支えるとともに、厳しい事業環境下においても事業継続と収益性の両立を図ることで、引き続き中長期的な視点で企業価値の向上をめざしてまいります。

(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、経常利益は1,492億円（前年差△16億円）、親会社株主に帰属する当期純利益は740億円（前年差+163億円）となりました。

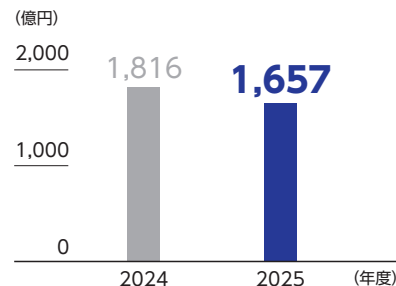
当社の収益力の実力値を示す在庫影響を除く経常利益は、原油価格や為替といった環境要因の変化に伴う石油開発事業の減益を主要因として、前年差159億円減益の1,657億円となりました。

在庫影響を除く当期純利益は、前年度に発生した特別損失の解消を主要因として、前年差63億円増益の855億円となりました。

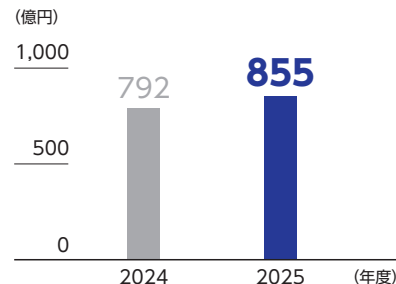
単位：億円

	2024年度	2025年度	前年差
経常利益	1,508	1,492	△16
経常利益（在庫影響除き）	1,816	1,657	△159
石油事業	926	928	+2
石油化学事業	△50	△31	+19
石油開発事業	824	653	△171
再生可能エネルギー事業	13	28	+15
その他	103	79	△24
親会社株主に帰属する当期純利益	577	740	+163
親会社株主に帰属する当期純利益 （在庫影響除き）	792	855	+63
原油価格（ドバイ）（\$／B）	79	72	△7
為替レート（¥／\$）	153	151	△2

経常利益（在庫影響除き）



当期純利益（在庫影響除き）

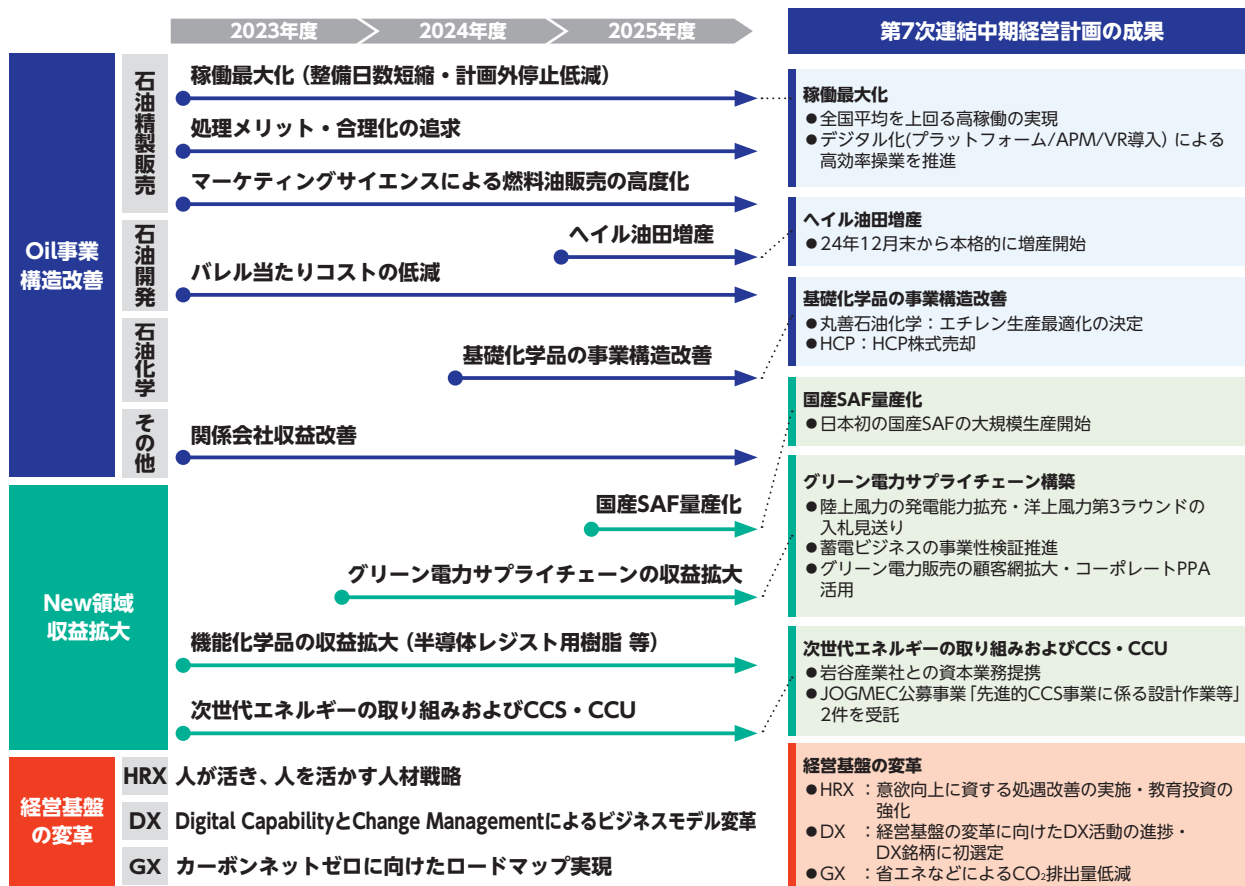


第7次連結中期経営計画の成果

第7次連結中期経営計画では、「企業価値の向上」をメインテーマに掲げ、各施策を着実に実行しました。

Oil領域では、製油所の稼働最大化、ハイル油田における増産開始、基礎化学品の事業構造改善を推進し、収益基盤の強化を図りました。New領域では、洋上風力発電事業において事業環境を踏まえた経済合理性の観点から入札を見送った一方、日本初の国産SAFの量産開始、グリーン電力サプライチェーンの構築、機能化学品の収益拡大などに取り組みました。また、経営基盤の変革については、HRX・DX・GXの各方針に沿って取り組みを推進いたしました。

第7次連結中期経営計画 各施策



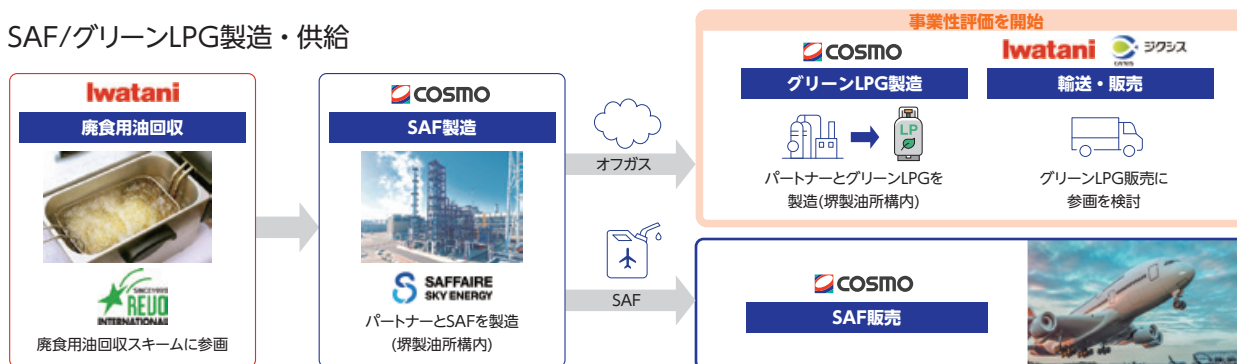
岩谷産業との資本業務提携

資本業務提携を締結した岩谷産業とは、各施策を推進しています。

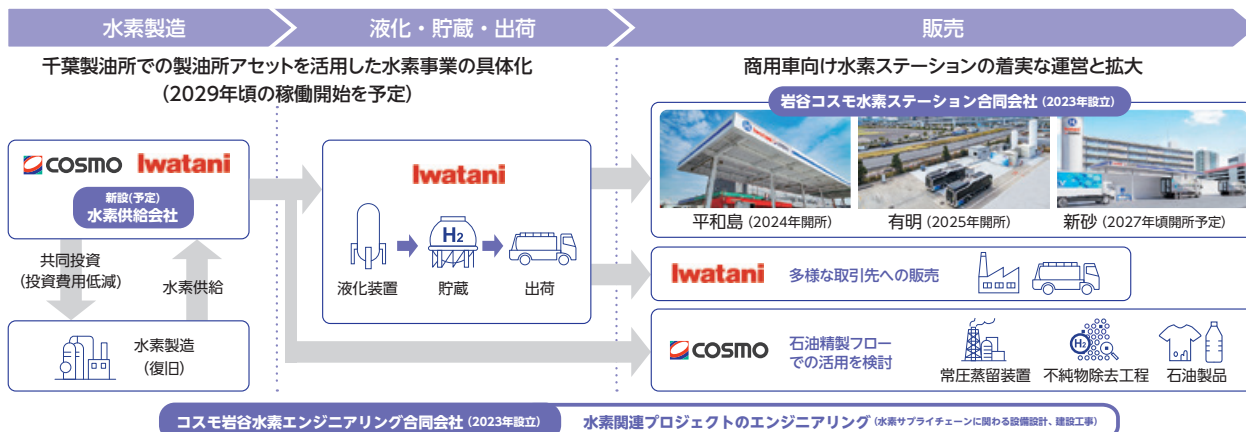
SAF/グリーンLPG製造・供給に関しては、SAF原料となる廃食用油回収スキームに岩谷産業が参画したことに加え、グリーンLPGサプライチェーン構築に向けた事業性評価を開始しました。

水素サプライチェーンの構築に関しては、水素製造・供給分野における千葉製油所での製油所資産を活用した事業検討の開始、販売分野では水素ステーションの着実な運営と拡大などを進めております。

SAF/グリーンLPG製造・供給



水素サプライチェーンの構築



自社・他社を含めた水素プロジェクトのエンジニアリングを実現

(3) 主な事業の内容

石油事業

ガソリンをはじめとする石油製品の精製・販売を行っています。大都市圏に存在する3製油所体制（千葉・四日市・堺）で安全操業・安定供給を実施しています。

経常利益

インフレの進行や安定供給に向けた輸購入によりコストが上昇した一方、原油価格上昇に伴うタイムラグの影響により、経常利益（在庫影響除き）は928億円（前年差+2億円）となりました。

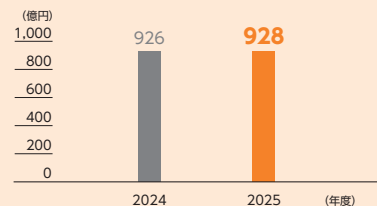
当期の取り組み

製油所において、保全機能の集約に加え、VR（仮想現実）環境の構築等を含む保全領域のデータ基盤整備を完了し、稼働率向上に向けたDXの取り組みを強化しました。

また、当期末にかけて中東情勢が緊迫化するなか、原油の代替調達、国内備蓄原油の活用、石油製品の輸入などにより、石油製品の安定供給を継続しました。



経常利益（在庫影響除き）



石油化学事業

ペットボトルや洋服、電化製品の外枠等の各種原料となる石油化学製品を製造しています。グループ会社である丸善石油化学は国内最大規模のエチレン生産能力を有しています。

経常利益

市況低迷により赤字が継続したものの、事業構造改善の取り組みや機能化学品の販売増により、経常利益は△31億円（前年差+19億円）となりました。

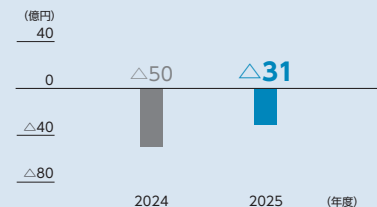
当期の取り組み

基礎化学品の競争力強化に向け、エチレン製造装置の生産体制の集約化を決定しました。あわせて、半導体向けフトレジスト用樹脂の能力増強や高精製イソドデカンの生産能力増強など、成長が見込まれる製品の事業規模拡大に取り組みました。

また、当期末にかけて中東情勢が緊迫化するなか、原料となるナフサの機動的な代替調達を実施し、安定供給を継続しました。



経常利益



石油開発事業

アラブ首長国連邦（UAE）のアブダビ首長国で、原油の自社開発・生産を行っています。長年にわたる自社操業によって得られた技術、ノウハウ、経験をベースに、安全・安定操業を行っています。

経常利益

ヘイル油田における増産策により生産数量は増加したものの、原油価格下落などの環境要因により、経常利益は653億円（前年差△171億円）となりました。

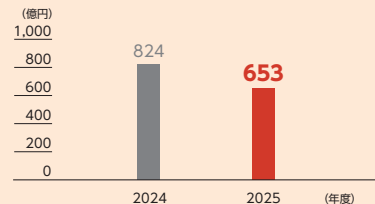
当期の取り組み

原油生産量の最大化に向け、期初からヘイル油田の増産を継続しました。

中東情勢が緊迫化するなかにおいては、人命の安全確保を最優先とした上で、早期の生産正常化に向けた取り組みを継続しました。



経常利益



再生可能エネルギー事業

風力発電や太陽光発電などのグリーン電力供給・販売を行っています。陸上風力発電では国内第3位の風力発電設備容量を有しています。

経常利益

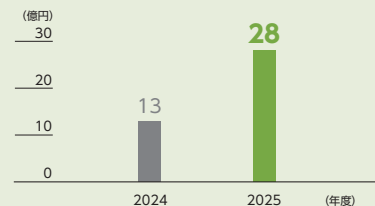
新規サイトの運転開始により、経常利益は28億円（前年差+15億円）となりました。

当期の取り組み

陸上風力発電の設備容量拡大を進めており、2025年7月には新むつ小川原サイトが運転を開始しました。発電面における設備容量の拡大に加え、コーポレートPPAの締結先拡大などを通じて、グリーン電力サプライチェーンを強化しております。



経常利益



(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975億円であり、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50億円の第4回無担保社債および総額100億円の第5回無担保社債（グリーンボンド）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 (2026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)			
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33社（前期比1社減）、持分法適用会社25社（前期比増減なし）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2兆6,776億円となり、親会社株主に帰属する当期純利益は740億円となりました。

③ その他の重要な企業結合の状況

当社は2024年4月23日付で、岩谷産業株式会社との間で、資本業務提携契約を締結しており、両社の企業価値向上に向け、協業関係を構築しております。

2 会社役員に関する事項

(1) 取締役の氏名等 (2026年3月31日現在)

地位		氏名	担当	重要な兼職の状況
取締役会長		桐山 浩		
代表取締役社長 社長執行役員		山田 茂		
代表取締役 常務執行役員		竹田 純子	サステナビリティ推進部、 人事部、関連事業統括部 担当	
代表取締役 常務執行役員		松岡 泰助	経営企画部、財務部担当	
取締役		岩根 茂樹		ユアサM&B株式会社 上席顧問 岩谷産業株式会社 顧問
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 デジタルグリッド株式会社 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	独立役員	鈴木 貴子		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
取締役 (常勤監査等委員)		植松 孝之		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
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
取締役 (監査等委員)	独立役員	栗山 年弘		

- (注) 1. 取締役 井上龍子氏、栗田卓也氏および鈴木貴子氏ならびに取締役(監査等委員) 高山靖子氏、浅井恵一氏および栗山年弘氏は、社外取締役であります。
2. 取締役 井上龍子氏、栗田卓也氏および鈴木貴子氏ならびに取締役(監査等委員) 高山靖子氏、浅井恵一氏および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。
3. 取締役 植松孝之氏は、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 植松孝之氏は、当社において財務部門を長年担当し、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. 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。
6. 執行役員の氏名等は次のとおりです。(2026年4月1日時点) なお、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	岡田正	サステナビリティ推進部、人事部、関連事業統括部担当	
常務執行役員 CDO	ルゾンカ典子	AX戦略推進部、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	大塚宏明	電力事業統括部、新規事業開発部担当	
常務執行役員	岩井智樹	経理部、法務総務部担当	
執行役員	若尾英之	監査室長	
執行役員	工藤孝浩	経営企画部長	
執行役員	中谷和郎	IT推進部長	

(2) 取締役の報酬等

① 当事業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)	業績連動非金銭報酬 (中長期インセンティブ) (百万円)
取締役（監査等委員を除く）	8	612	256	230	125
（うち社外取締役）	(3)	(47)	(47)	(-)	(-)
取締役（監査等委員）	4	97	97	-	-
（うち社外取締役）	(3)	(59)	(59)	(-)	(-)
合計	12	710	354	230	125

- (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、当事業年度における業績連動報酬(年次インセンティブ)額および当事業年度を評価対象期間に含む業績連動非金銭報酬(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、2024年6月20日開催の第9回定時株主総会において年額10億円以内(うち、社外取締役2億円以内)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8名(うち、社外取締役3名)、年次インセンティブについては取締役4名(うち、社外取締役0名)としております。また、同株主総会において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10億円と決議しております。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10名(取締役4名(うち、社外取締役0名)、取締役を兼務しない執行役員6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、2024年6月20日開催の第9回定時株主総会において年額2億円以内と決議しております。当該株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は4名(うち、社外取締役は3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、業務執行を行わない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（親会社株主に帰属する当期純利益（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。

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、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及び返還（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）を審議の上、導入を取締役に答申いたしました。それを受け、取締役会においては、本条項の適用対象は2025年6月開催の第10回定時株主総会後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することが決議されました。

<当事業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

当事業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、当事業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、審議に必要な十分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、当事業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（「親会社株主に帰属する当期純利益（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（親会社株主に帰属する当期純利益（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を踏まえた個人業績に応じて、取締役（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者を除く。）が金銭の支給を受けられることができる制度としております。当事業年度の親会社株主に帰属する当期純利益（在庫影響除き）の業績実績は、855億円であり、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、親会社株主に帰属する当期純利益（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。

当事業年度が評価期間終了事業年度となる2023年度から2025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、2026年3月末時点での当社TSRの対TOPIX成長率は126%、連結ネットD/Eレシオは0.71倍であり、個人別の支給株式数は、2026年4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ます。