



2023年3月23日

各 位

会 社 名 コスモエネルギーホールディングス株式会社
(コード：5021 東証プライム)
代表者名 代表取締役社長 桐山 浩
問合せ先 コーポレートコミュニケーション部長 伊達 英理子
TEL (03) 3798-3101

コスモエネルギーグループ

「第7次連結中期経営計画（2023年度～2025年度）」について

コスモエネルギーグループは、この度「第7次連結中期経営計画（2023年度～2025年度）」を策定しましたので、お知らせいたします。

1. Vision 2030

当社グループは、Vision 2030 として「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。」を掲げ、以下3つの方向性を柱に取り組み、ありたい姿の実現を目指してまいります。

Vision① グリーン電力サプライチェーン強化

(発電～需給調整～売電サプライチェーンによる高付加価値化)

Vision② 次世代エネルギー拡大

(SAF 供給、水素および他エネルギーの取組)

Vision③ 石油事業の競争力強化・低炭素化

(デジタルプラント化等による競争力強化、CCS/CCUS による低炭素化)

【ありたい姿】

収益性	経常利益：2,000～2,500 億円 当期純利益：900～1,200 億円
投資	New 領域（2023～2030年8ヵ年累計）：4,000 億円 [New 領域含む戦略投資 6,000 億円]
資本効率性	ROE：12%以上 ROIC：8%以上
気候変動対策	CO ₂ 削減：▲30%（2013年比 ▲200万t）

2. 第7次連結中期経営計画

(1) 基本方針

当社グループは、第6次連結中期経営計画において収益改善施策の着実な実行により稼ぐ力を向上させ、財務体質を大幅に改善させました。本中計は、新たなステージへ、スローガンを「**Oil & New ~Next Stage~**」として、以下の4点を基本方針に、持続的な企業価値の向上に取り組んでまいります。

① 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

② 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

③ 三位一体の資本政策の実現

- ・ 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

④ 経営基盤の変革

- ・ HRX(Human Resources Transformation)：人が生き人を活かす人材戦略の実践
- ・ DX(Digital Transformation)：Digital Capability と Change Management によるビジネスモデル変革
- ・ GX(Green Transformation)：カーボンネットゼロに向けたロードマップ実現

(2) 収益・投資計画

① 収益計画 (2025年度)

Oil 事業の構造改善、New 領域の収益拡大により 2022 年度比で 250 億円改善した経常利益（在庫影響除き）1,650 億円を見込んでおります。

※前提：ドバイ原油 90 ドル/バーレル、為替 125 円/ドル

	2025 年度
石油精製販売事業	550 億円
石油化学事業	90 億円

石油開発事業	900 億円
再生可能エネルギー事業	30 億円
その他	80 億円
経常利益合計	1,650 億円

② 投資計画（2023年度～2025年度）

全体の約 30%を New 領域へ充当した総額 4,200 億円の投資を計画しております。
New 領域へは前中計（前中計は 5 カ年であるため、3 カ年に補正）に対して 1,100 億円拡大し、1,400 億円規模の投資を見込んでおります。

		投資金額(3 カ年累計)
New	グリーン電力サプライチェーン	1,000 億円
	次世代エネルギー	400 億円
Oil	石油事業（戦略投資）	640 億円
	石油事業（安定供給投資）	2,160 億円
2023 年度～2025 年度投資額		4,200 億円

（3）資本政策

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、三位一体で実行することで企業価値の最大化を目指してまいります。

【還元方針】

- ・在庫影響除き純利益に対し、3 カ年累計総還元性向 60%以上※
- ・200 円/株を下限とした安定配当の実施

※財務健全性が目標値に到達した場合、原則追加還元を実施。追加還元実施のタイミングは本中計 3 カ年のなかで判断。

（4）経営目標（2025 年度）

本中計における主な経営目標は以下の通りです。

株主還元	総還元性向（在庫影響除き）：60%以上（3 カ年累計目標） 配当：200 円/株を下限
財務健全性	ネット D/E レシオ：1.0 倍 （自己資本：6,000 億円以上）
資本効率性	ROE：10%以上 ROIC：6%以上
収益性	経常利益（在庫影響除き）：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：1,400 億円（3 カ年累計）
DX	データ活用コア人材：900 名創出

HRX	エンゲージメント指数※：60ポイント以上 人的資本投資：18万円/人/年
GX	GHG 排出削減 2030年 対 2013年比 (Scope 1,2,削減貢献 込み)：▲30%

※従業員意識調査より算出

以 上

COSMO ENERGY GROUP

第7次連結中期経営計画

Oil & New

~ Next Stage ~

Section
1

第6次中計の振り返り

Section
2

Vision 2030

- 9 今後の外部環境
- 10~ Vision 2030
- 12~ Vision 2030の施策
- 16 価値創造モデル

Section
3

第7次連結中期経営計画

- 18 第7次中計の位置づけ
- 19 企業価値向上にむけて
- 20 第7次中計の基本方針
- 21~ 収益計画
- 23~ 投資計画
- 25~ 経営基盤の変革 (HRX・DX・GX)
- 31~ 資本政策
- 36 キャッシュバランス
- 37 第7次中計 経営目標

※2022年度の数値は、2023年2月9日に公表した通期業績予想または、見通しの数値を含みます。

Agenda

Section

1

第6次中計の振り返り

Section

2

Vision 2030

Section

3

第7次連結中期経営計画

『Oil & New 石油のすべてを。次の「エネルギー」を。』をスローガンに、4つの基本方針のもと施策を実行。

“稼ぐ力”と“財務体質”を強化することで、市場環境変化に耐え得る自己資本の厚みとネットD/Eレシオ 1倍台前半を早期に実現。

基本方針

- 1 再投資可能な収益力の確保
- 2 将来に向けた成長ドライバーの強化
- 3 財務体質の健全化
- 4 グループ経営基盤の強化

目標値

経常利益 (在庫影響除き)	1,200 億円以上
当期純利益	500 億円以上
フリーCF (2018年度～2022年度 5年間合計)	1,500 億円以上
自己資本 (自己資本比率)	4,000 億円以上 (20%以上)
ネットD/Eレシオ	1.0~1.5 倍
ROE	10 %以上

1 再投資可能な収益力の確保

施策

安全安定操業体制の確立
(ショートポジションの確立)

IMO規制先行対応による
ボトムレス化・収益油種拡大

カーライフ事業の強化

石油化学とのシナジー実現

ヘイル油田投資の確実な回収

成果

キグナス石油への供給開始
製油所稼働率改善
87% (17年度※)
→91% (22年度※)

※CDベース 4年平均

高硫黄C重油生産ゼロ体制確立
低硫黄C重油増産実現

カーリース累計契約台数10万台
カーライフアプリ500万DL

プロピレン精留塔運転開始
原燃料の融通開始

ヘイル油田の安定生産継続
当社グループ生産量
38kB/D (13-17年度平均)
→45kB/D (18-22年度平均)

2 将来に向けた成長ドライバーの強化

施策

洋上風力発電サイトへの早期進出
(陸上風力発電サイトの拡大)

石油化学の競争力強化と製品拡充

国内/海外における
次代の成長を担う事業の発掘

成果

▶ 陸上風力150MWの新規開発
日本初の大規模洋上風力運転開始
多数の洋上パイプラインを開発中

▶ 半導体レジスト用樹脂生産能力拡大

▶ SAF製造に向けた協業開始
ADNOCおよびマスタードールとの
脱炭素分野における協業検討開始

3

財務体質の健全化

施策

収益を基盤とした自己資本の充実



成果

自己資本

2,387億円（17年度）

→ 5,270億円（22年度）

ネットD/Eレシオ

2.30倍（17年度）

→ 1.05倍（22年度）

4

グループ経営基盤の強化

施策

サステナブル経営の推進



成果

サステナビリティ推進体制の整備

2050年カーボンネットゼロ宣言

およびロードマップの開示

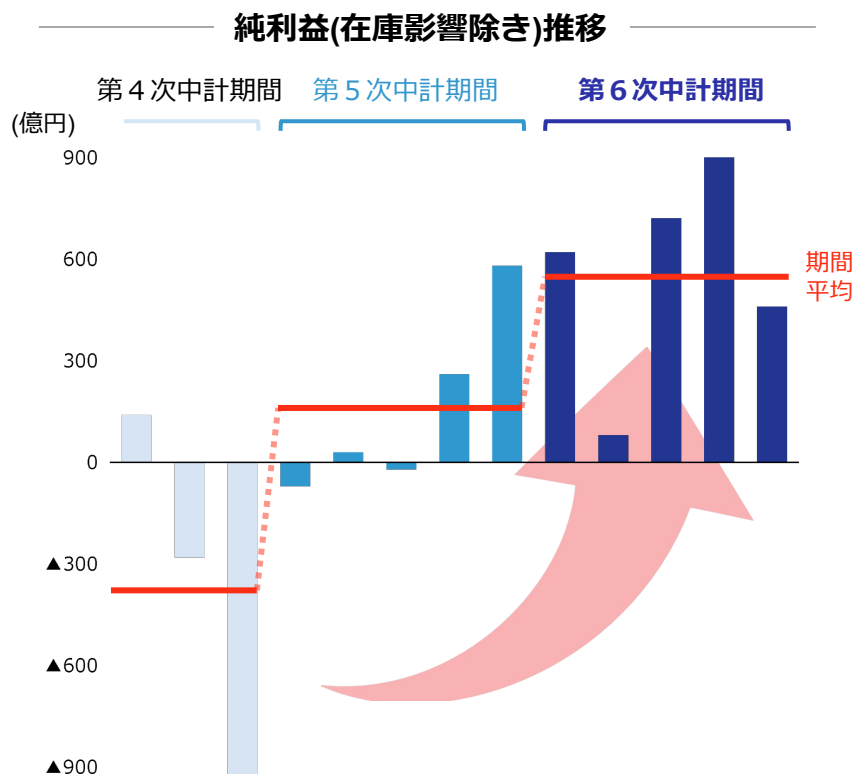
ダイバーシティ（女性活躍）取組み充実

女性取締役の登用、女性管理職比率増

次世代エネルギー/技術の推進体制整備

施策の着実な実行により、稼ぐ力が大幅に向上。

第6次中計で掲げた経営目標は全項目達成。第7次連結中期経営計画は次のステージへ。



経営目標

経常利益 (在庫影響除き)	1,200 億円以上
当期純利益	500 億円以上
フリーCF (5年間合計)	1,500 億円以上
自己資本 (自己資本比率)	4,000 億円以上 (20%以上)
ネットD/Eレシオ	1.0~1.5 倍
ROE	10%以上 (在庫影響除き)

2022年度想定

1,400 億円	達成
680 億円	達成
1,532 億円*	達成
5,270 億円 (26.2%)	達成
1.05 倍	達成
13.8% (9.3%)	達成

※一過性要因である燃料油価格激変緩和補助金の影響（約▲440億円）を除く

Agenda

Section
1

第6次中計の振り返り

Section
2

Vision 2030

Section
3

第7次連結中期経営計画

2050年カーボンニュートラルへの取組みが進展しエネルギー変革時代に入。



Vision 2030

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。

Green Energy



**グリーン電力
サプライチェーン強化**

発電～需給調整～売電
サプライチェーン高付加価値化

Next-Generation
Energy



**次世代
エネルギー拡大**

SAF供給、水素および
他エネルギーの取組

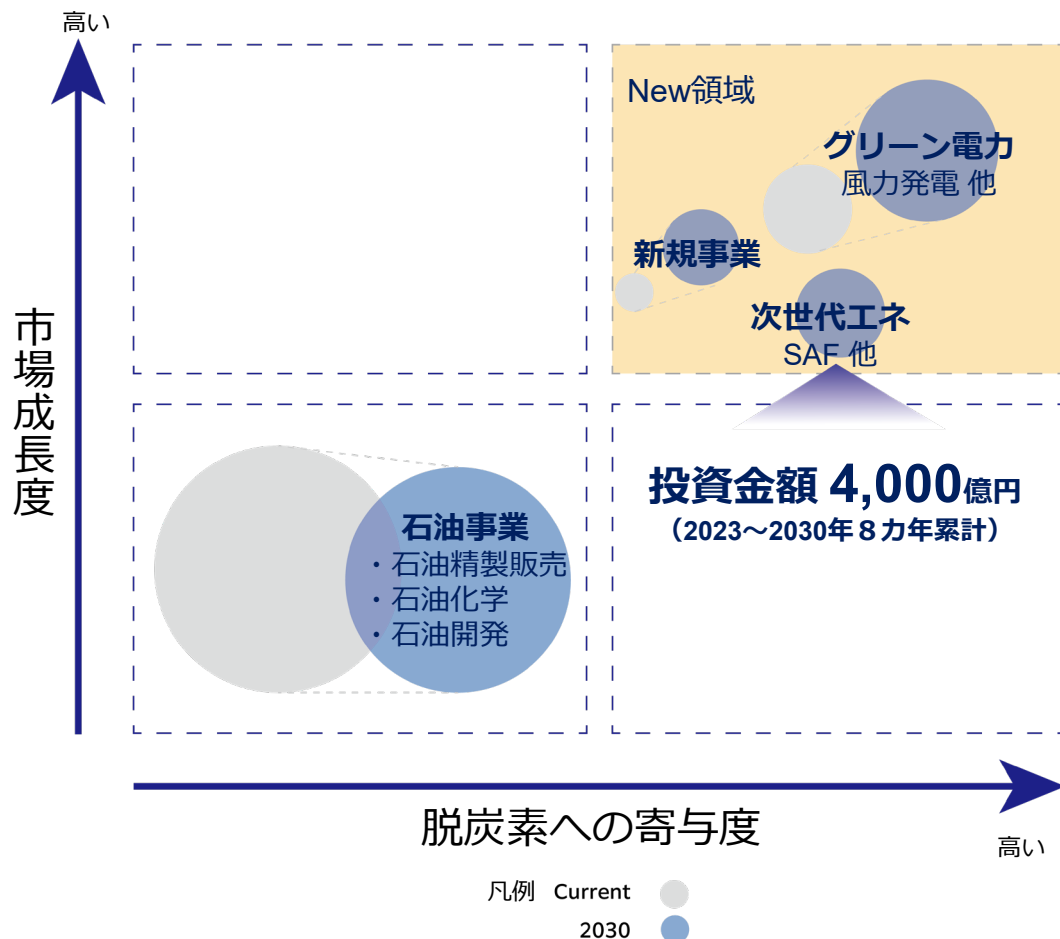
Oil Business



**石油事業の競争力強化
低炭素化**

デジタルプラント化等
による競争力強化、
CCS/CCUSによる低炭素化

事業ポートフォリオ



[収益性]

経常利益 **2,000~2,500** 億円

当期純利益 **900~1,200** 億円

[投資]

New領域 **4,000** 億円

2023~2030年
8カ年累計

【 New領域含む
戦略投資6,000億円】

[資本効率性]

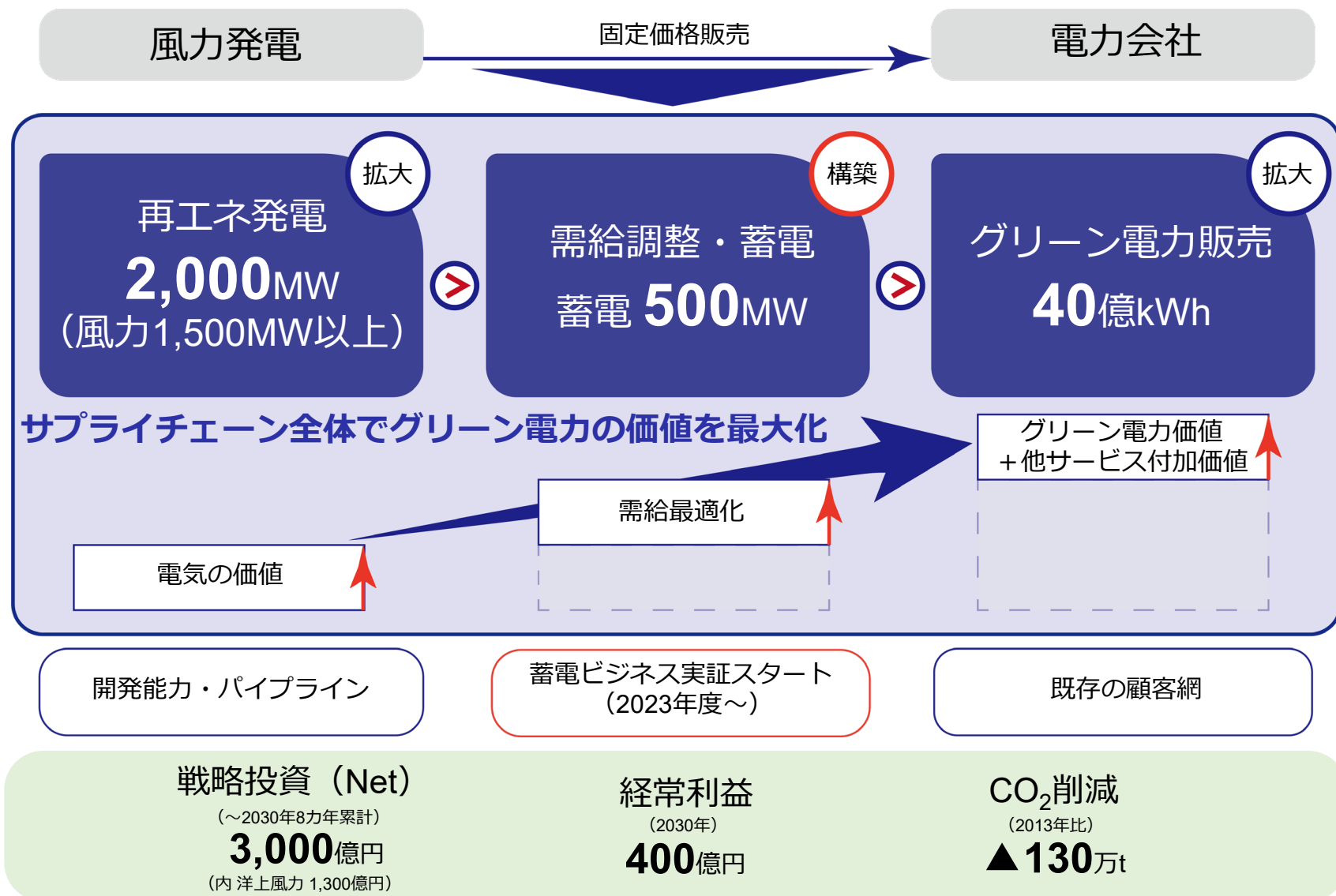
ROE **12** %以上

ROIC **8** %以上

[気候変動対策]

CO₂削減 **▲30%**
(2013年比▲200万t)

現状のビジネスモデルからの転換





再エネ発電
2,000MW
(風力1,500MW以上)

拡大

需給調整・蓄電
蓄電 **500MW**

構築

グリーン電力販売
40億kWh

拡大

開発能力・パイプライン

- 陸上風力：稼働中
300MW
- 陸上風力：開発予定
600MW
(内、建設/開発中400MW)
- 洋上風力：開発予定
600MW

COSMO
コスモエコパワー株式会社
開発～O&M一貫体制

蓄電ビジネス実証スタート (2023年度～)

発電所併設型蓄電池/
系統用蓄電池の設置

既存の顧客網

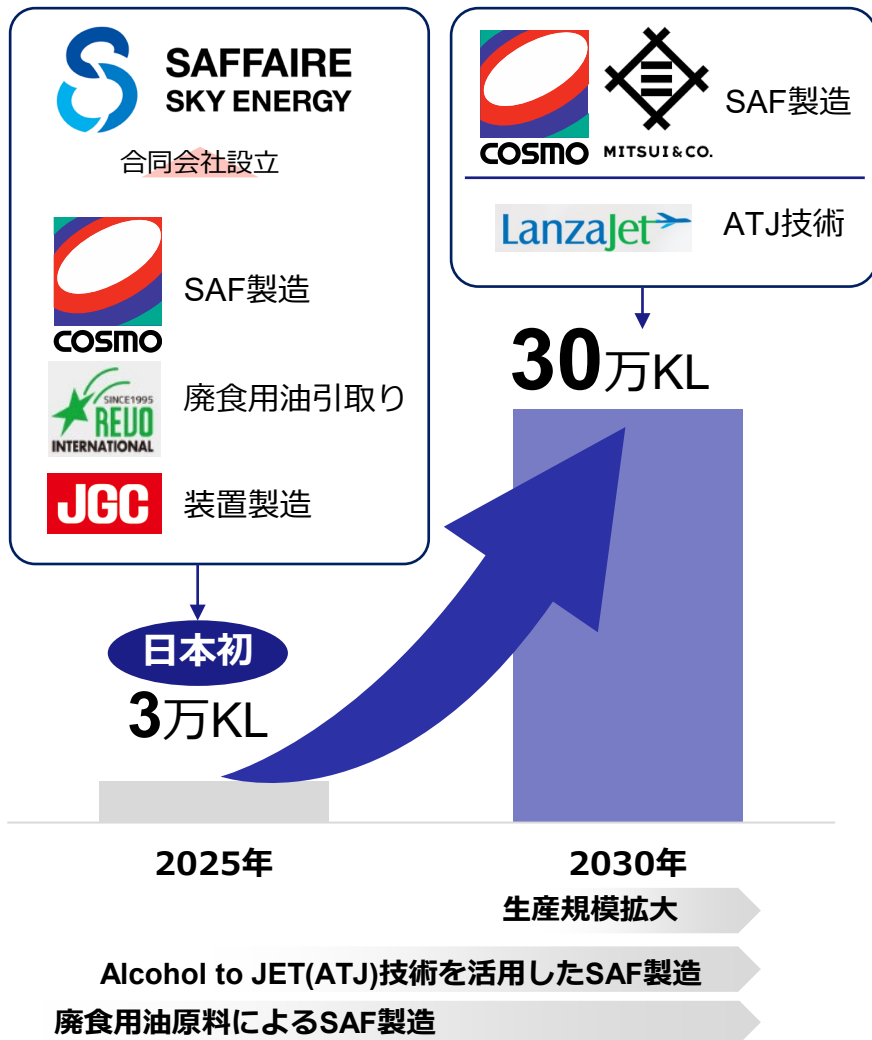
コスモでんき グリーン	再エネ×EV コスモ・ゼロカーボ ソリューション
導入施設 1,000ヶ所以上	再エネ×EV ソリューション

COSMO

アプリ会員
500万DL

エコカード 会員 6万人	コスモMyカーリース 累計契約 10万台
---------------------------	-----------------------------------

日本初の国産SAF量産化



水素および次世代エネルギーの取組

水素サプライチェーンへの参入

◎ 岩谷産業社との協業検討

トラック向け水素ステーション展開



水素サプライチェーン参入に向けた既存アセットの活用

◎ 水素製造新技術の検討 (ターコイズ水素)

戸田工業社共同開発

※その他廃プラスチックリサイクル、アンモニア燃料、合成燃料等のR&D・実証に取り組む。

戦略投資

(~2030年 8カ年累計)

1,000億円

経常利益

(2030年)

100億円

CO₂削減

(2013年比)

▲40万t

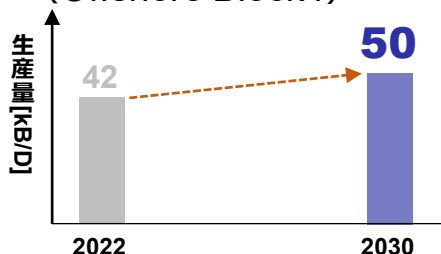


石油開発

原油の早期生産回収

[生産量 50kB/D]

アブダビ新鉱区生産開始
(Offshore Block4)

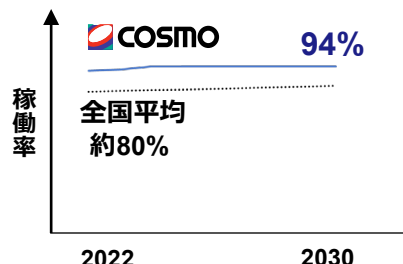


石油精製販売

製油所の高効率化

[稼働率 (CD) 94%]

製油所デジタルプラント化



※COSMO稼働率 4年平均
※全国平均稼働率 2018-2021実績 ベース (4年平均)



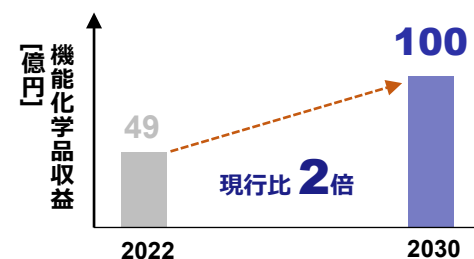
石油化学

機能化学品の拡大

[収益規模 100億円]

※New領域

半導体レジスト用樹脂製造
の拡大



競争力強化

低炭素化

石油事業低炭素化

[CO₂削減 ▲30万t + α]

- 石油精製販売、石油化学における低炭素燃料転換、省エネの推進
- アブダビ国営石油会社との協働によるCCS/CCUSの実現

戦略投資

(~2030年8力年累計)

2,000億円

経常利益

(2030年)

1,500億円

CO₂削減

(2013年比)

▲30万t + α

当社グループは、有形無形の経営資源を活用し、財務非財務一体となって第7次中計およびVision 2030を実現することで、最重要マテリアリティに対応しながら企業価値を向上する。



Agenda

Section
1

第6次中計の振り返り

Section
2

Vision 2030

Section
3

第7次連結中期経営計画

基本方針・戦略

資本政策

経営目標

第6次中計で財務体質改善の一定の成果を創出し、第7次中計は次のステージへ。
Vision 2030を見据え、持続的な企業価値向上を目指していく。

2050
カーボンネットゼロ

Vision 2030

2023~2025年度

2018~2022年度
第6次連結中期経営計画

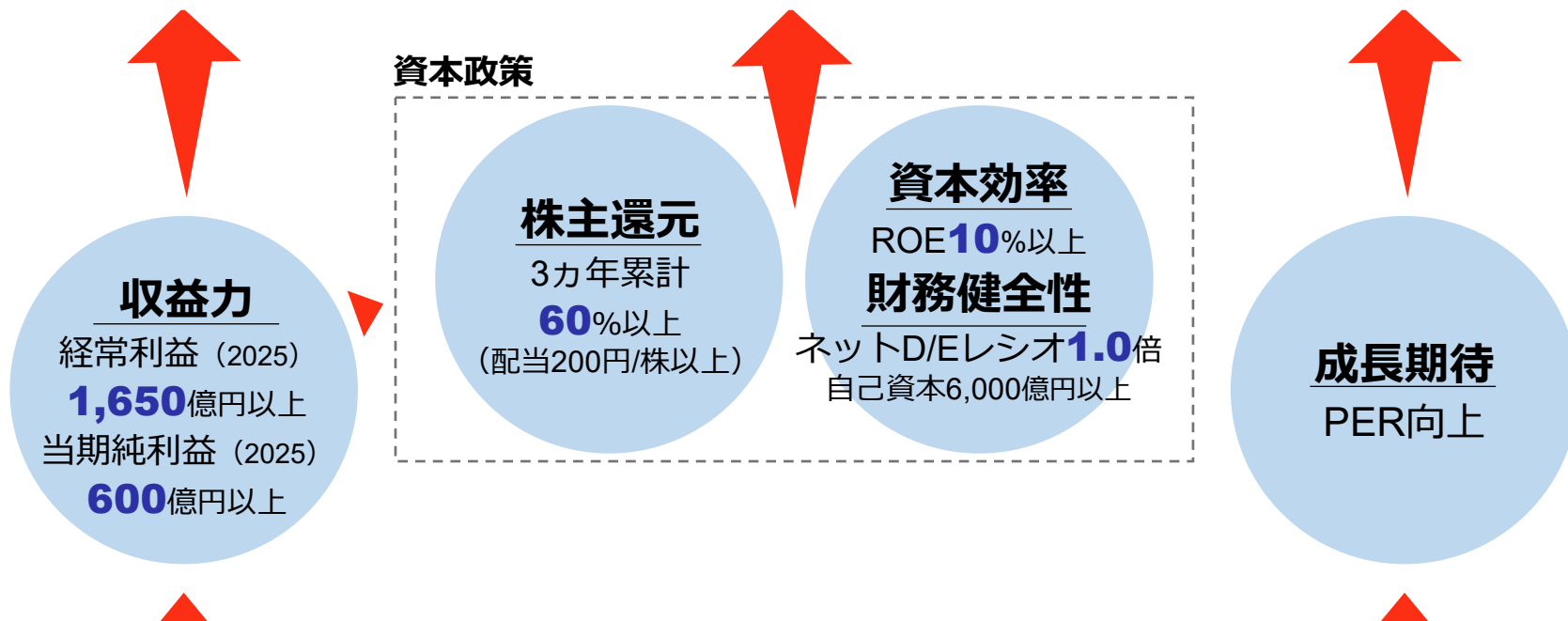
Oil&New

	2017	2022
自己資本	2,387億円	5,270億円
ネットD/Eレシオ	2.30倍	1.05倍

財務体質改善



企業価値向上 [PBR向上]



事業戦略

石油事業の競争力強化

グリーン電力サプライチェーンの
収益基盤確立

国産SAF量産化
次世代エネルギーの取組み

HRX (Human Resources Transformation)

人が生き人を活かす人材戦略

DX (Digital Transformation)

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

GX (Green Transformation)

2050年カーボンネットゼロ
に向けたロードマップ実現

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

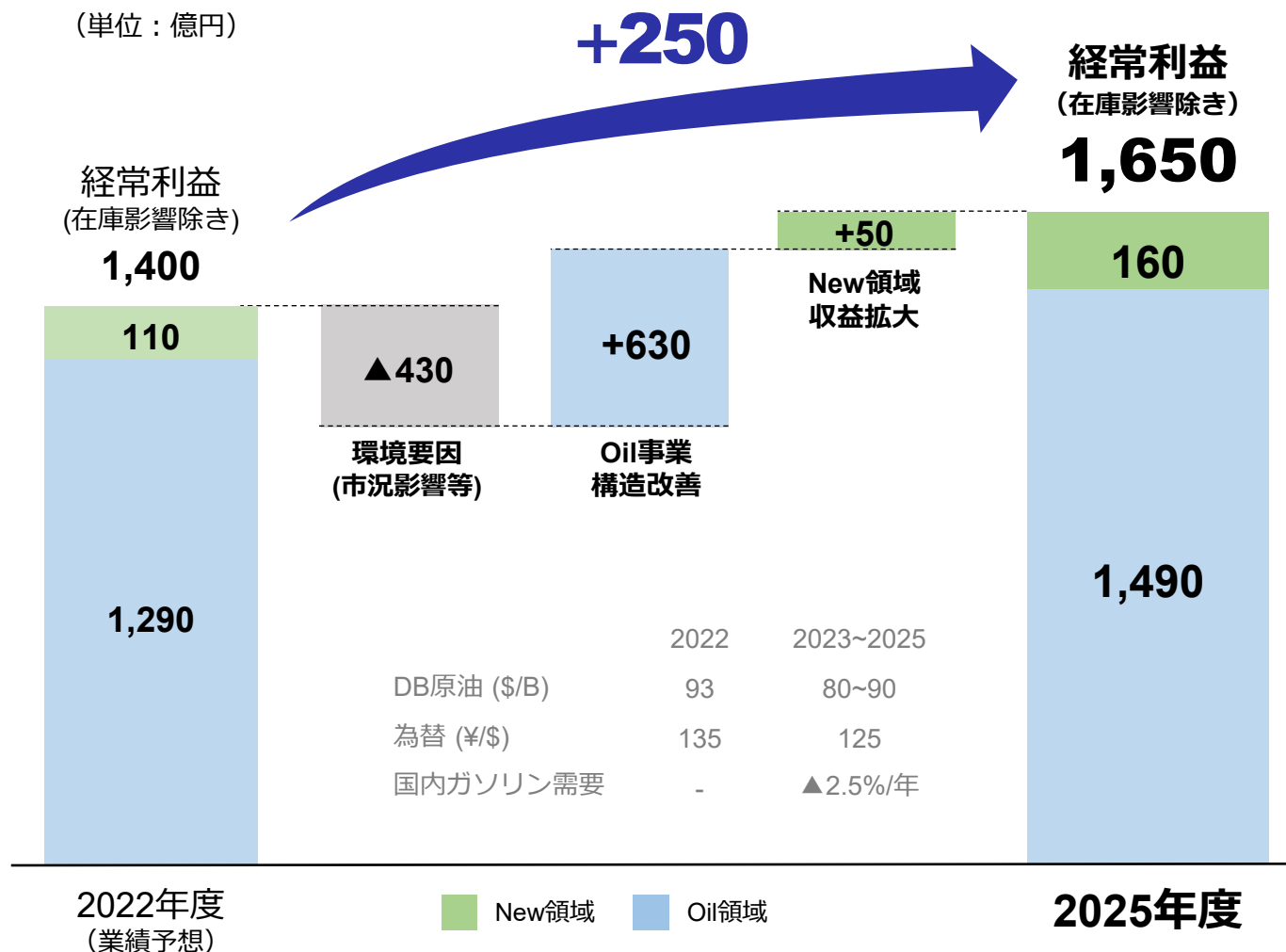
三位一体の資本政策実現

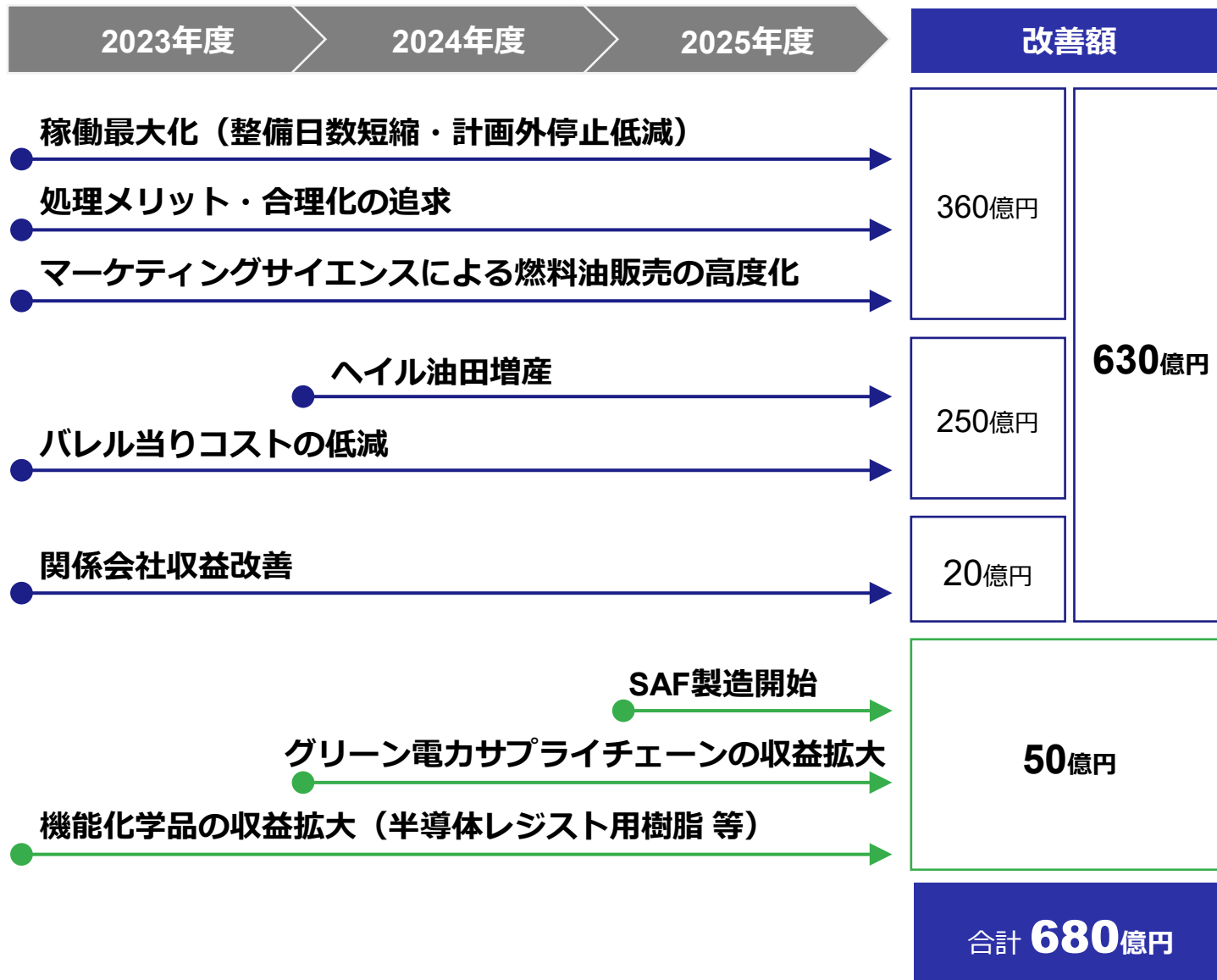
積極的な株主還元の実施
複合的観点に基づく財務健全性の確保
安定した資本効率の実現

経営基盤の変革

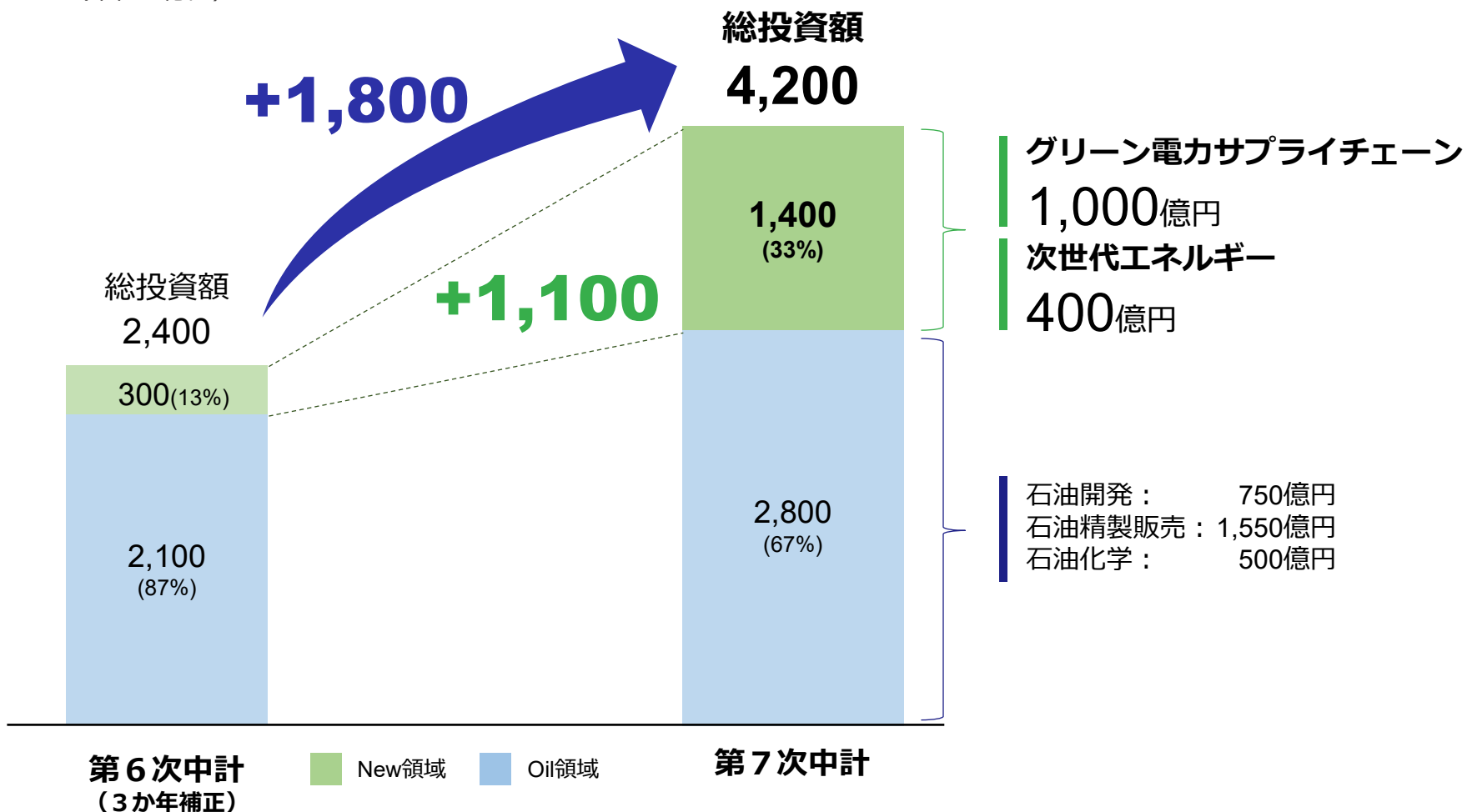
HRX : 人が生き人を活かす人材戦略の実践
DX : Digital Capabilityと
Change Managementによる
ビジネスモデル変革
GX : カーボンネットゼロに向けた
ロードマップ実現

Oil事業の構造改善を中心に、経常利益1,650億円を確保。

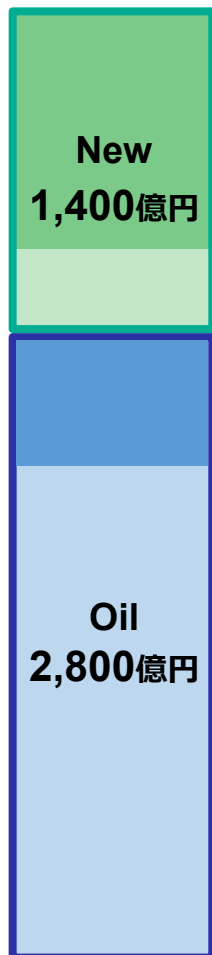




(単位：億円)



(単位：億円)



DX・システム投資
360億円を含む
第6次中計比+200億円

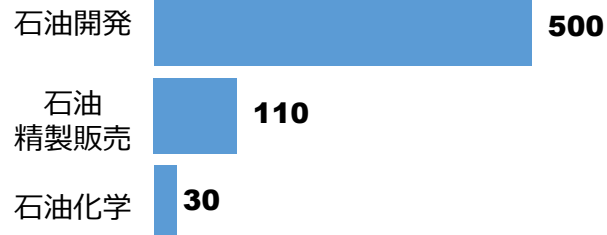
**グリーン電力
サプライチェーン**
1,000億円
第6次中計比 +730億円



次世代エネルギー
400億円
第6次中計比 +370億円



石油事業（戦略投資）
640億円
第6次中計比 +30億円



石油事業（安定供給投資）
2,160億円
第6次中計比 +670億円



方針

2023年度

2024年度

2025年度

KPI

HRX

人が生き
人を活かす
人材戦略

意欲向上させる処遇制度へ見直し（賃上げ）

自律的キャリア形成強化（ジョブチャレンジ制度拡充）

人材強化・社員能力への投資強化（人材育成投資倍増）

女性・キャリア採用強化（女性管理職比率倍増・キャリア採用比率50%）

エンゲージメント
指数

60ポイント以上

人材育成投資

18万円/人

DX

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

既存事業・業務のデジタル活用による競争力強化

データ活用コア人材の育成・DXフォーラム開催

データ基盤の高度化・データガバナンス強化

データ分析～新たなビジネスへ昇華

ペーパーレス体制完備

IT/DXを活用した業務効率化

データ活用
コア人材

900名

GX

カーボンネットゼロ
に向けた
ロードマップ実現

カーボンネットゼロへのロードマップ実現

2030年
GHG排出削減
▲30%以上
(2013年比)

人が生き人を活かす人材戦略

意欲・自律性

自律的キャリア形成強化

ジョブチャレンジ制度拡充

意欲向上させる処遇制度

報酬還元 (賃上げ8%※1)

シニア社員制度改定

(現役社員と同一の処遇体系)

評価制度見直しによる成果主義の徹底

生産性向上に資する

柔軟な働き方の拡充

勤務地限定制度

最大5日/週の在宅勤務可

最大8日/月の自宅外テレワーク可

コアタイムなしFLEXタイム制

能力・多様性

経営人材/専門人材強化

経営/専門人材拡充・育成

社員能力への投資強化

人材育成投資倍増

多様な人材の活躍(D&I)

女性・キャリア採用強化

(女性管理職比率 倍増※2)
(キャリア採用比率50%以上※3)

人材ポートフォリオ拡充

人事システム刷新による

質(スキル)と量(人員)の可視化

と適材配置・育成

経営戦略と
人材戦略を
一体化し
会社と社員を
成長に導く

エンゲージメント指数※4

60ポイント以上

従業員一人
当たり教育投資※5

18万円 (現行比倍増)

※1 2023年度組合員平均 (2022年度比)

※2 2025年度目標「10%」 (2022年度比倍増)

※3 2023年度以降目標

※4 2025年度目標, 従業員意識調査より算出

※5 2025年度目標

デジタル・ケイパビリティ

チェンジマネジメント

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

CURRENT ▶

競争力強化

電力／石油サプライチェーン強化

各領域のデータ化・自動化・連携強化

製油所デジタルプラント化促進

予兆検知・遠隔監視などによる操業安定化/効率化

マーケティングサイエンスの高度化

モビリティ・CX/UIの改善

データガバナンスとセキュリティ強化

新たな価値創造

Digital Capabilityを活用し風土改革を進め
顧客や社会の課題解決を実現する
コミュニティ・イネイブラーに

▶ FUTURE

推進基盤整備とデジタル人材育成

DXイベントへの参加
延べ20,000人/年

DXフォーラム※1
24回/年

CDO CUP ※2
実装60件/3年計

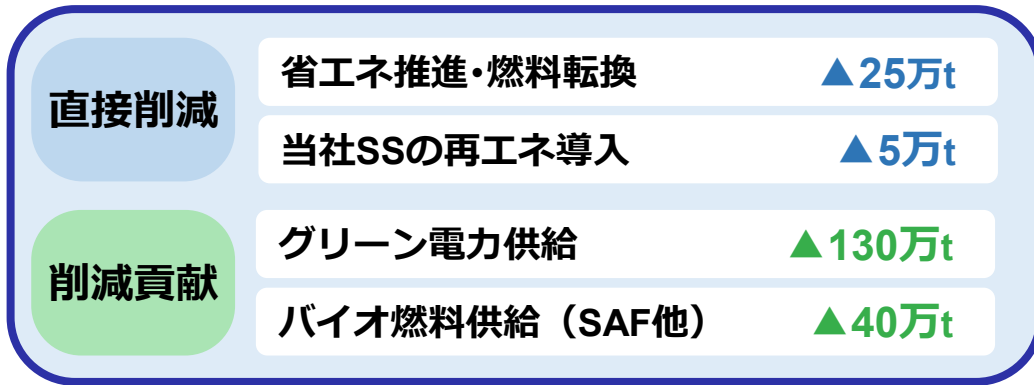
IT/DX活用による
業務効率化▲10%
(2022年対比)

データ活用コア人材
900名創出

※1 DXフォーラム：DXリテラシー向上を目的に、最新のデジタル関連技術やDX人材資質に関する社員向け情報提供プログラム

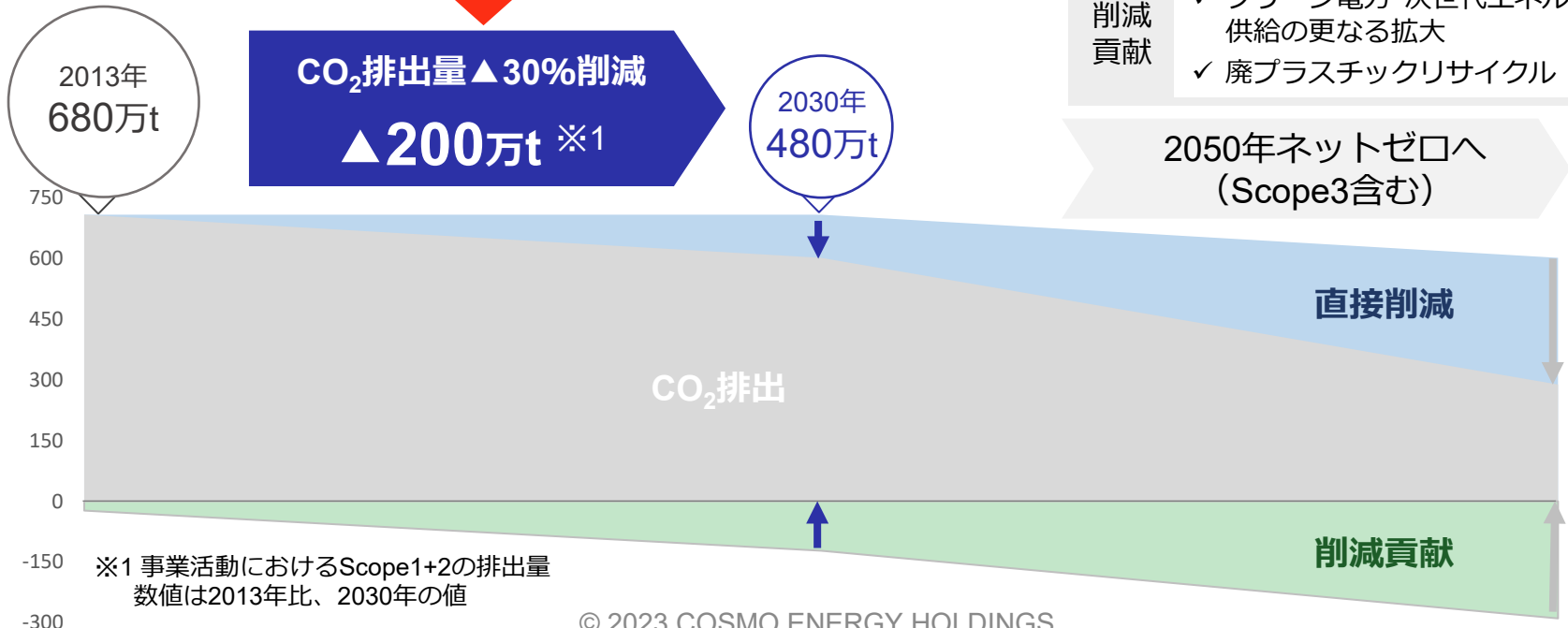
※2 CDO CUP：デジタル化の加速を目的に、コスモエネルギーグループ内で応募したDX案件に対し、DX専門部隊が遂行支援する社内プログラム

第7次中計およびVision 2030の施策を通じ、2030年にCO₂排出量▲200万t(2013年比▲30%)の削減を実現。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を含めたネットゼロを目指す。

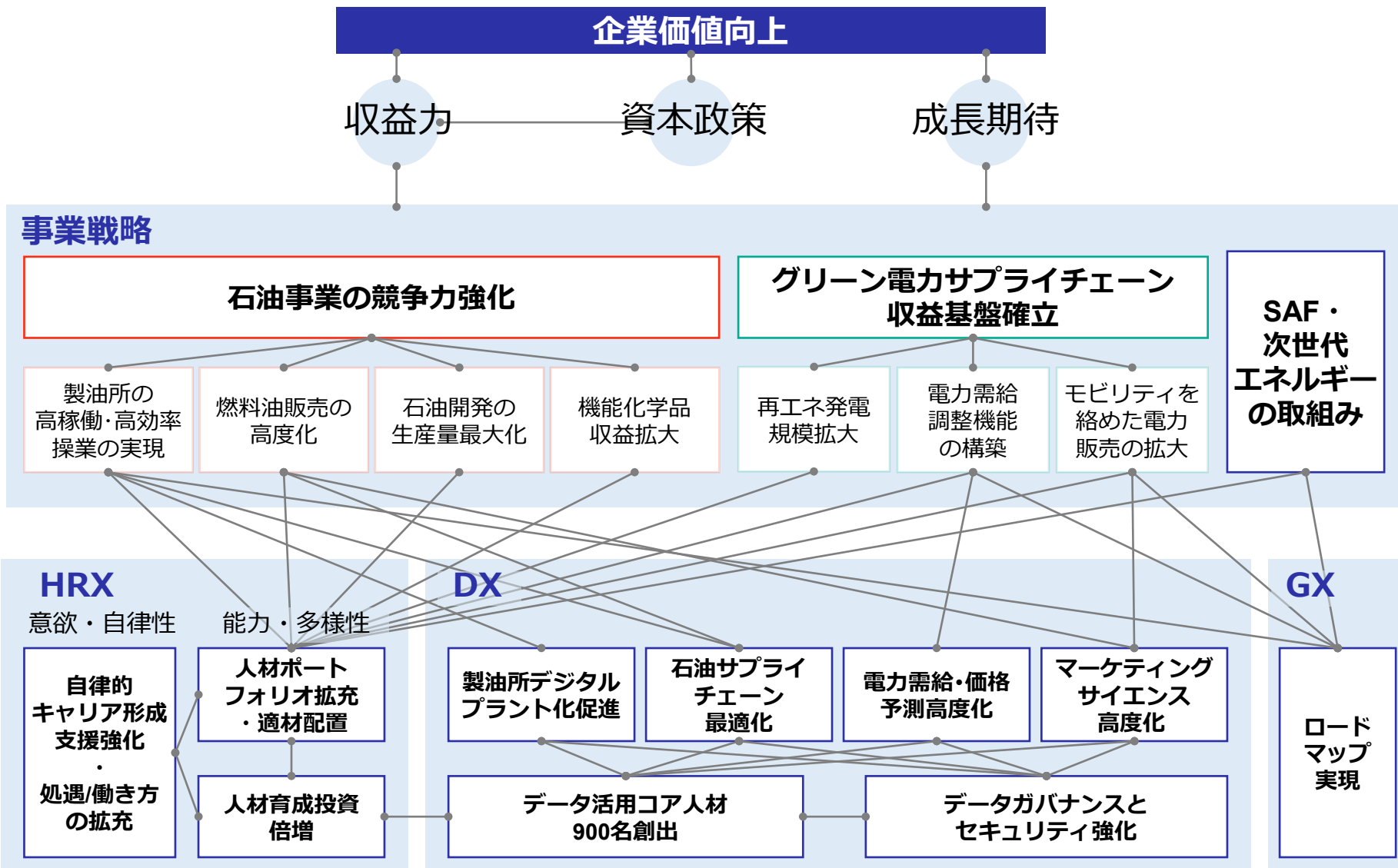


脱炭素社会の実現への取組み

直接削減	<ul style="list-style-type: none"> ✓ アブダビ国営石油会社との協働によるCCS/CCUSの実現 ✓ 水素、アンモニア等への燃料転換
削減貢献	<ul style="list-style-type: none"> ✓ グリーン電力・次世代エネルギー供給の更なる拡大 ✓ 廃プラスチックリサイクル



事業戦略と経営基盤の改革を一体的に実行し、企業価値向上につなげる。



Agenda

Section 1 第6次中計の振り返り

Section 2 Vision 2030

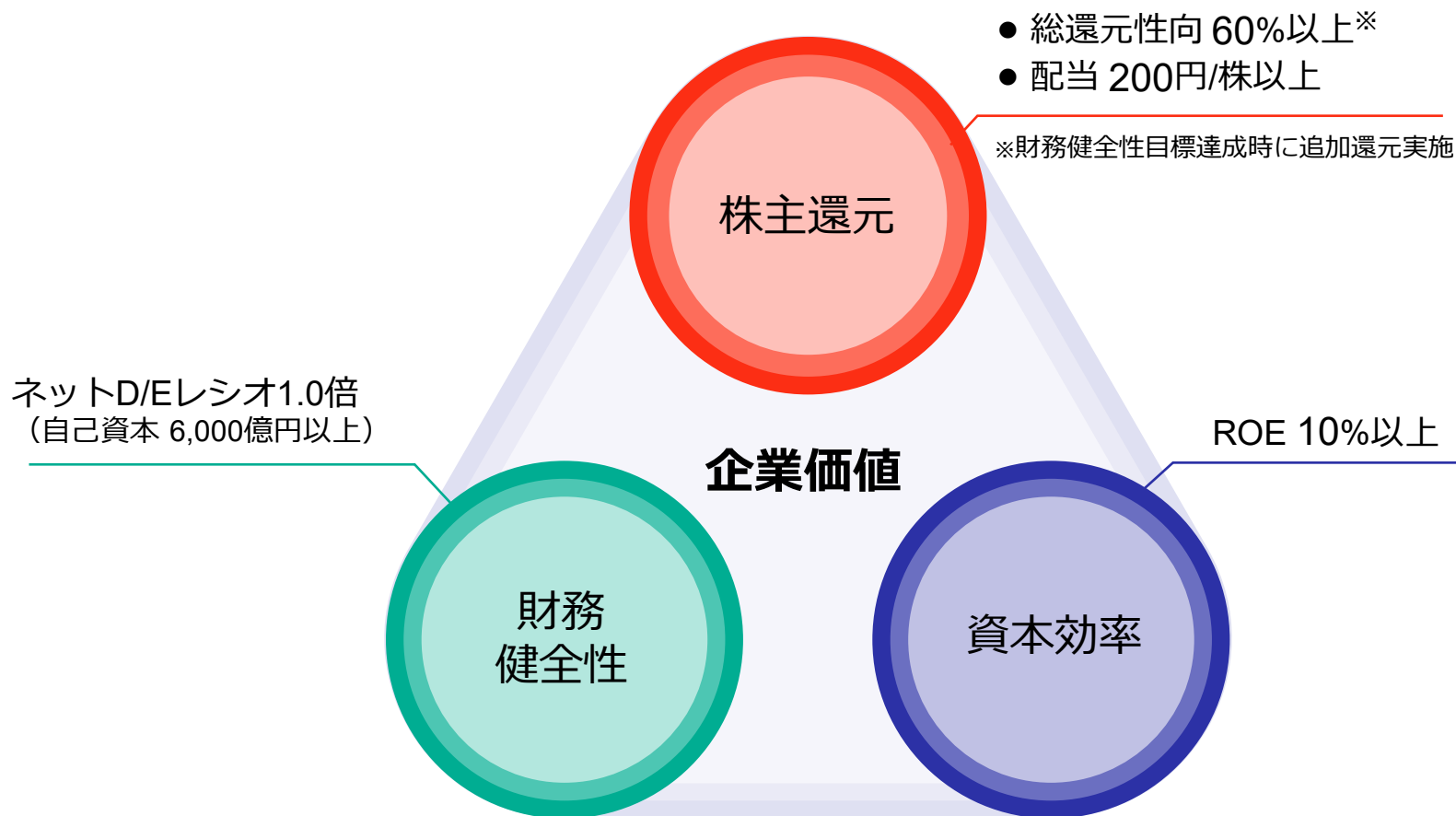
Section 3 **第7次連結中期経営計画**

基本方針・戦略

資本政策

経営目標

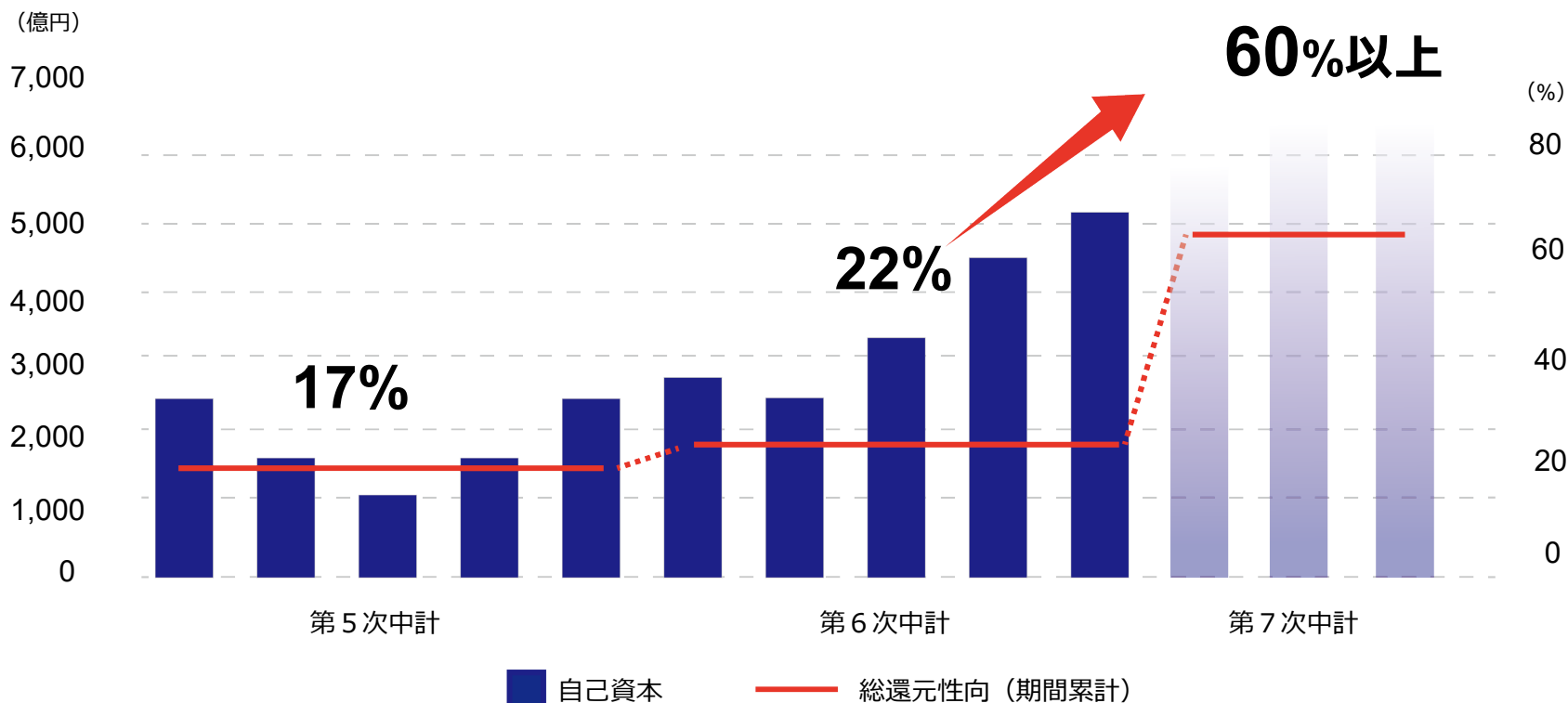
株主還元・財務健全性・資本効率のいずれも欠けることなく、三位一体で実行することで企業価値の最大化を目指す。



還元方針

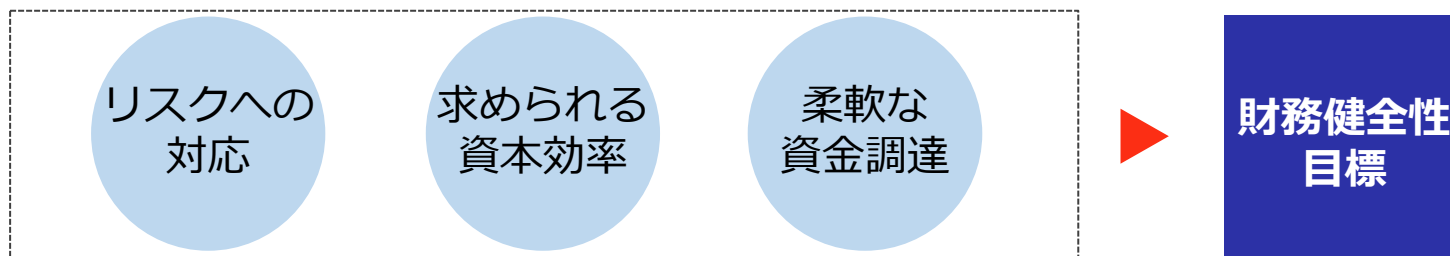
- 在庫影響除き純利益に対し、3カ年累計総還元性向60%以上※
- 200円/株を下限とした安定配当の実施

※財務健全性が目標値に到達した場合、原則追加還元を実施。追加還元実施のタイミングは中計3カ年のなかで判断



- 各セグメントにおける資産に内在するリスク、求められる資本効率、柔軟な資金調達といった複合的な観点から財務健全性を精査。
- 負債と自己資本のバランスは現状並みの規律を確保し、目標となるネットD/Eレシオを**1.0倍**と設定。
- 各セグメントにおける資産※に内在するリスクから算定した自己資本額は**6,000億円以上**。

※2021年度末資産から算定

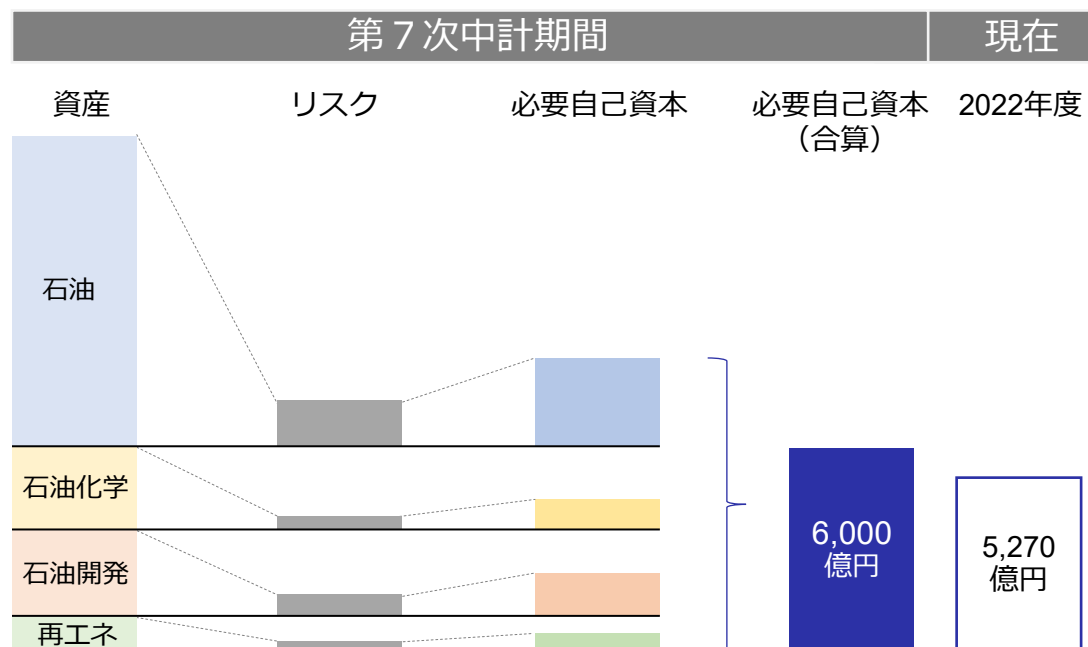


リスクベースでの 必要自己資本額算出方法

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130社）

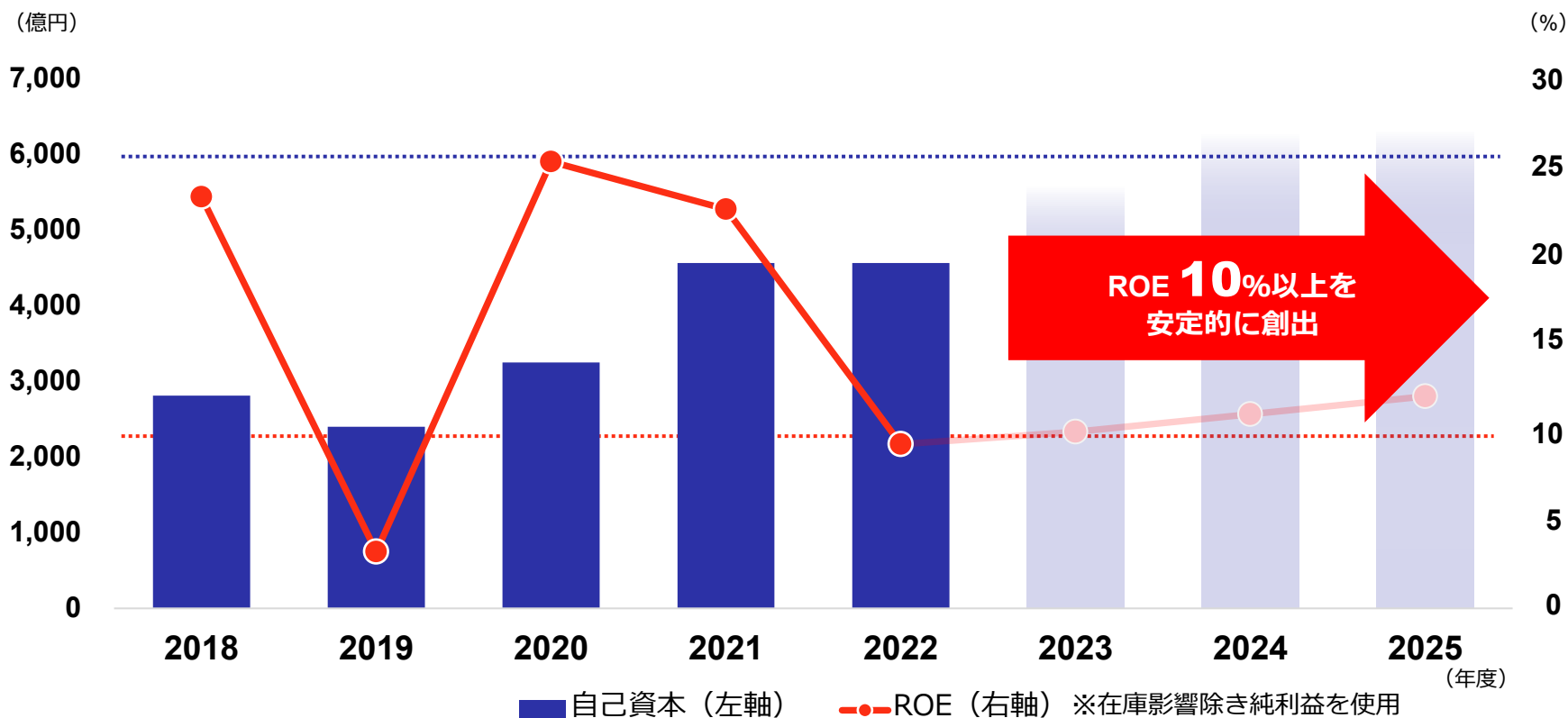
石油事業	約40社
石油化学事業	約30社
石油開発事業	約30社
再生可能エネルギー事業	約30社

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。



第6次中計において大幅に改善した自己資本は、目標に向けてもう一段の改善を見込む。
ROEは安定的に**10%**以上の創出を目指す。

【ROE・自己資本の推移】



Agenda

Section 1 第6次中計の振り返り

Section 2 Vision 2030

Section 3 **第7次連結中期経営計画**

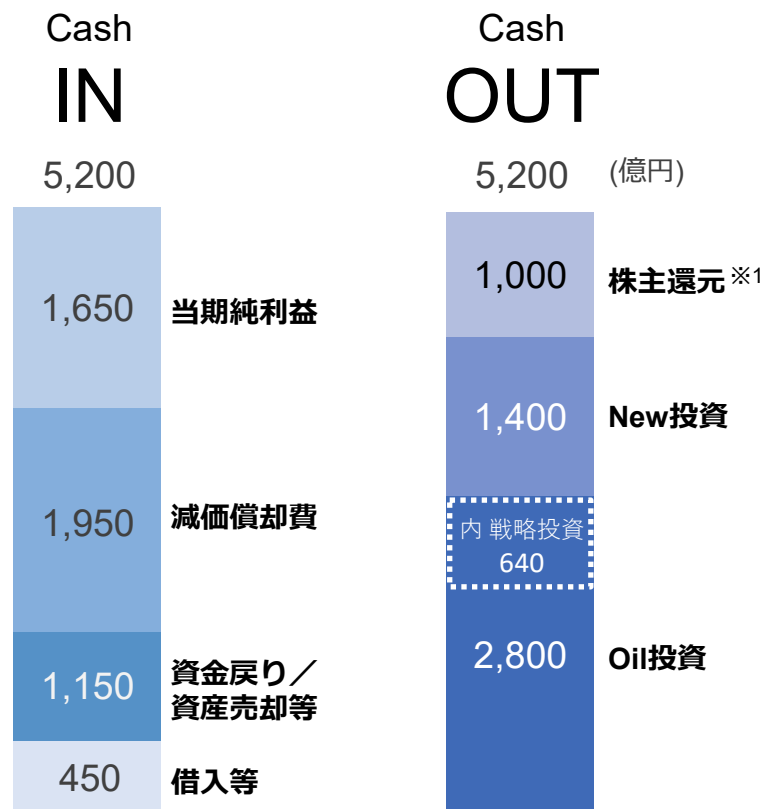
基本方針・戦略

資本政策

経営目標

第7次中計期間累計キャッシュバランス

2025年度末 想定財務指標



	2025年度末 想定	参考) 2022年度末 業績予想
ROE	10%	14%
自己資本 (自己資本比率)	6,000億円 (28%)	5,270億円 (26.2%)
ネットD/Eレシオ	1.0倍	1.05倍
ネット有利子負債	6,000億円	5,547億円

※1 総還元性向約60%にて試算

株主還元

総還元性向
(在庫影響除き)

60%以上
(3カ年累計)

配当

200円/株以上

財務健全性

ネットD/Eレシオ

1.0倍
(自己資本6,000億円以上)

資本効率性

ROE

10%以上

ROIC

6%以上

収益性

経常利益
(在庫影響除き)

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

1,400億円
(3カ年累計)

DX

データ活用コア人材

900名創出

HRX

エンゲージメント指数

60ポイント以上

人的資本投資

18万円/人

GX

GHG排出削減
2030年対2013年比
(Scope1,2,削減貢献込み)

▲30%

Appendix / 參考資料

現状

第7次中計期間

2022年度
経常利益
440億円

2025年度
経常利益
550億円

稼働率
(CDベース)
91%
※～2022年
4年平均

石油精製 高稼働/高効率操業の実現

製油所デジタルプラント化にむけた取組み
※設備へのVR導入・保全高度化等

運転/保全力の向上による更なる稼働率改善
※APM (Asset Performance Management) 確立等

計画停止の短縮 (OA改善)
※RM (Routine Maintenance) シフトの推進等

IT/DXを活用したサプライチェーン最適化
※製油所生産計画システム高度化、配船計画の自動化等

稼働率
(CDベース)
94%
※～2025年
4年平均

内需四品前年比
101.1%

石油販売 燃料油販売の高度化

マーケティングサイエンスによる燃料油販売の高度化

SS拠点維持/業態転換モデルの確立
※フル・セルフピュアSSの顧客情報活用・遠隔商談モデルの構築

デジタルを活用した
効率的な販売

現状

第7次中計期間

2022年度
経常利益
830億円

2025年度
経常利益
900億円

原油生産量

42kB/D

収益構造の強靱化

- ヘイル油田の生産量早期最大化
- アブダビ既存3油田の生産量最大化
(ムバラス油田における生産流体処理能力増強等)
- 操業コストの最適化(単位当たり約▲10%相当)

原油生産量

45kB/D

既存鉱区の開発可能性の追求

- アブダビOffshore Block4探鉱開発の遂行
- アブダビ既存3油田の生産量減衰対策
(ムバラス油田中心に将来的な生産量維持、回収率増加)

低炭素化に向けた検討推進

- CCS/CCUSの実証検討(アブダビ国営石油会社との協働)

現状

第7次中計期間

2022年度
経常利益
40億円

2025年度
経常利益
90億円

オレフィン・
アロマ

▲9億円

高稼働/高効率操業の実現

スーパー認定の取得（2024年度予定）
精製石化連携の深化・競争力強化
※石油精製と石油化学を通じた生産計画の最適化、未利用留分の有効活用等
市況環境に応じ、パラキシレン生産量を最大化
安全・安定運転の徹底継続

オレフィン・
アロマ

25億円

機能化学品

49億円

化成品の生産拡大

未利用留分原料化によるMEK増産
化粧品用途等、環境負荷の低い製品の増産

半導体レジスト用樹脂の生産拡大

厚膜レジスト用樹脂増産
ArFレジスト用樹脂増産
需要増に応じた設備拡張に対する人材確保・育成

機能化学品

65億円

現状

第7次中計期間

グリーン電力サプライチェーン構築

再エネ発電容量
310MW

再エネ発電容量の拡大

洋上風力の獲得 (計600MW)
陸上風力の拡大
他再エネ電源拡大検討 (太陽光等)

再エネ発電容量
390MW

蓄電機能
-kW

蓄電池の導入・需給管理機能構築

発電所併設型蓄電池の運用開始
系統用 (市場取引用) 蓄電池の運用開始

蓄電機能
50MW

電力販売量
3億kWh

販売電力量拡大

グリーンでんき販売の拡大
グリーン電力×EVソリューション導入拡大

電力販売量
10億kWh

リース
契約台数
1.2万台/年

EV化を見据えたモビリティ事業拡大

車両販売 (Web・法人) チャンネル獲得
商用EV販売開始
マーケティングサイエンス高度化

リース
契約台数
2万台/年

2025年度
経常利益 **80億円**

第7次中計期間

日本初の国産SAF量産化

廃食用油原料によるSAF製造※1

2023年中に製造装置の新設着工

2024年度下期～2025年度初迄の商業運転開始

※1 22年11月に日揮HD社、レボインターナショナル社と合同会社「SAFFAIRE SKY ENERGY」を設立

2025年度
経常利益 **10**億円

SAF供給
3万KL

Alcohol to JET(ATJ)技術を活用したSAF製造

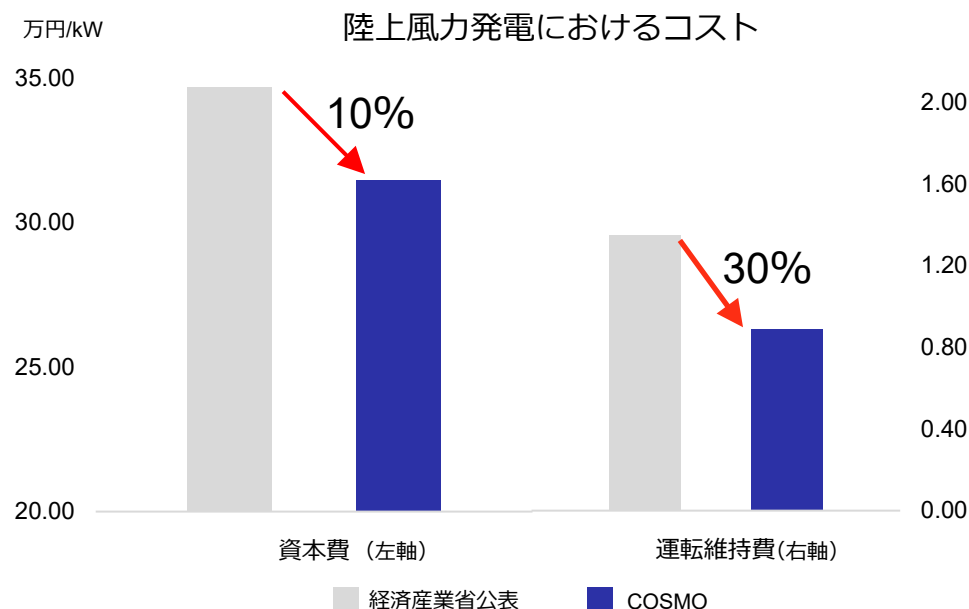
2022年度中にFS完了

2024年度中のFIDを経たうえで、2025年度より建設開始、2027年度の商業運転開始を目指す

実現性・事業性を見据えた次世代エネルギーの選択・開発

- ・FCVトラック向け水素ステーション開設（2024年度予定）
- ・製油所発生留分からの炭素を固定化した水素製造技術の活用検討
- ・廃プラスチックの直接分解によるオレフィン製造技術開発
- ・ナフサ分解炉におけるアンモニア燃料化技術検証 他

- コスモエコパワーは開発からO&Mまで一貫体制で実行し、**20年以上の実績を持つ風力専門の事業会社**
- 陸上風力発電サイト※の競争力は高く、経済産業省公表の資本費**34.7万円/kW**に対し**約10%**、運転維持費**1.35万円/kW**に対し**約30%**優位性あり
- IRRは**約10%程度**と高い収益性を誇る
- 陸上風力発電サイトにおいて築いた高い競争力を将来の洋上風力発電開発に活かす



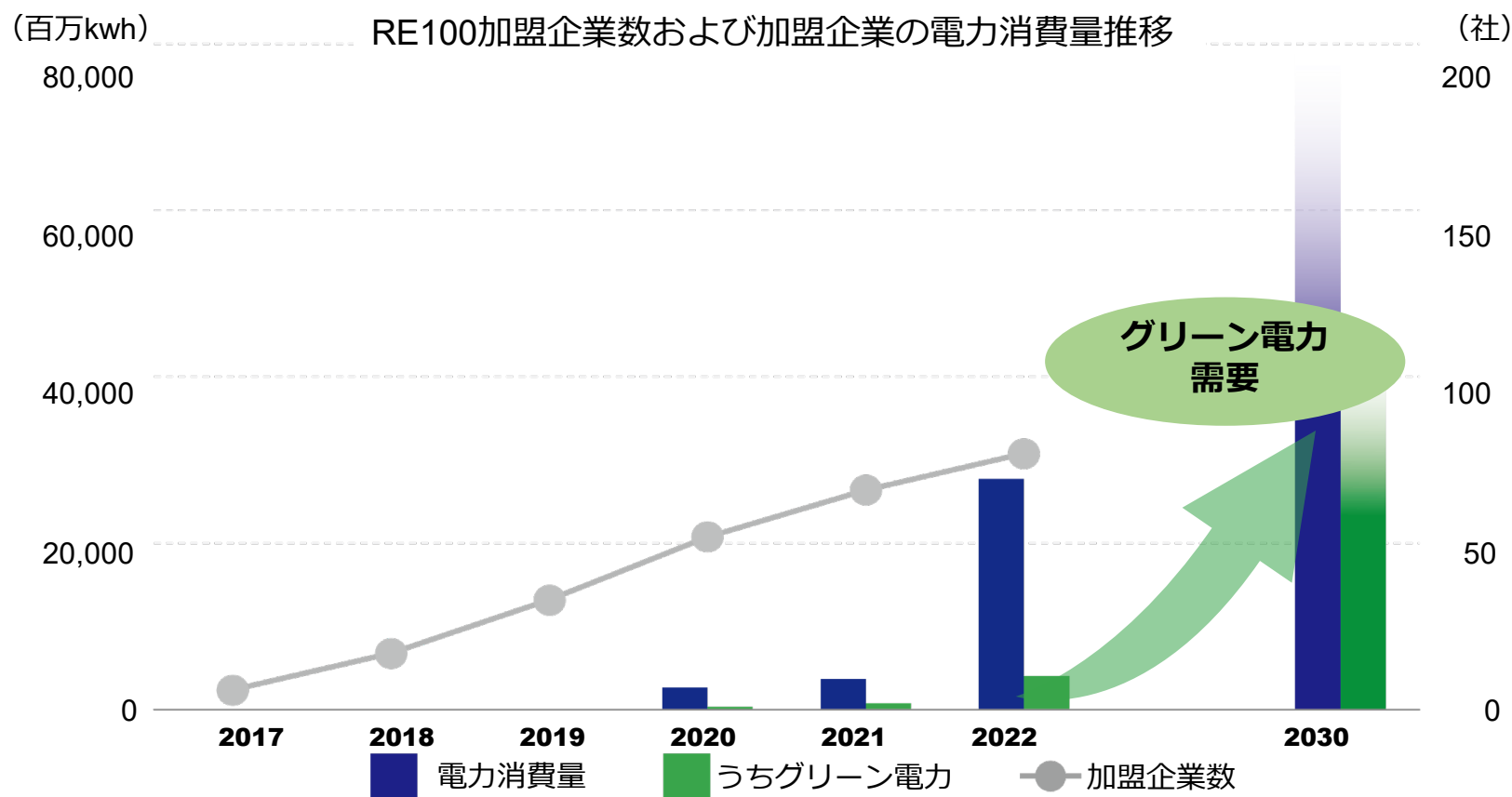
第6次中計期間中の
開発実績*

新規開発設備容量
約**150MW**












IRR
約**10%**

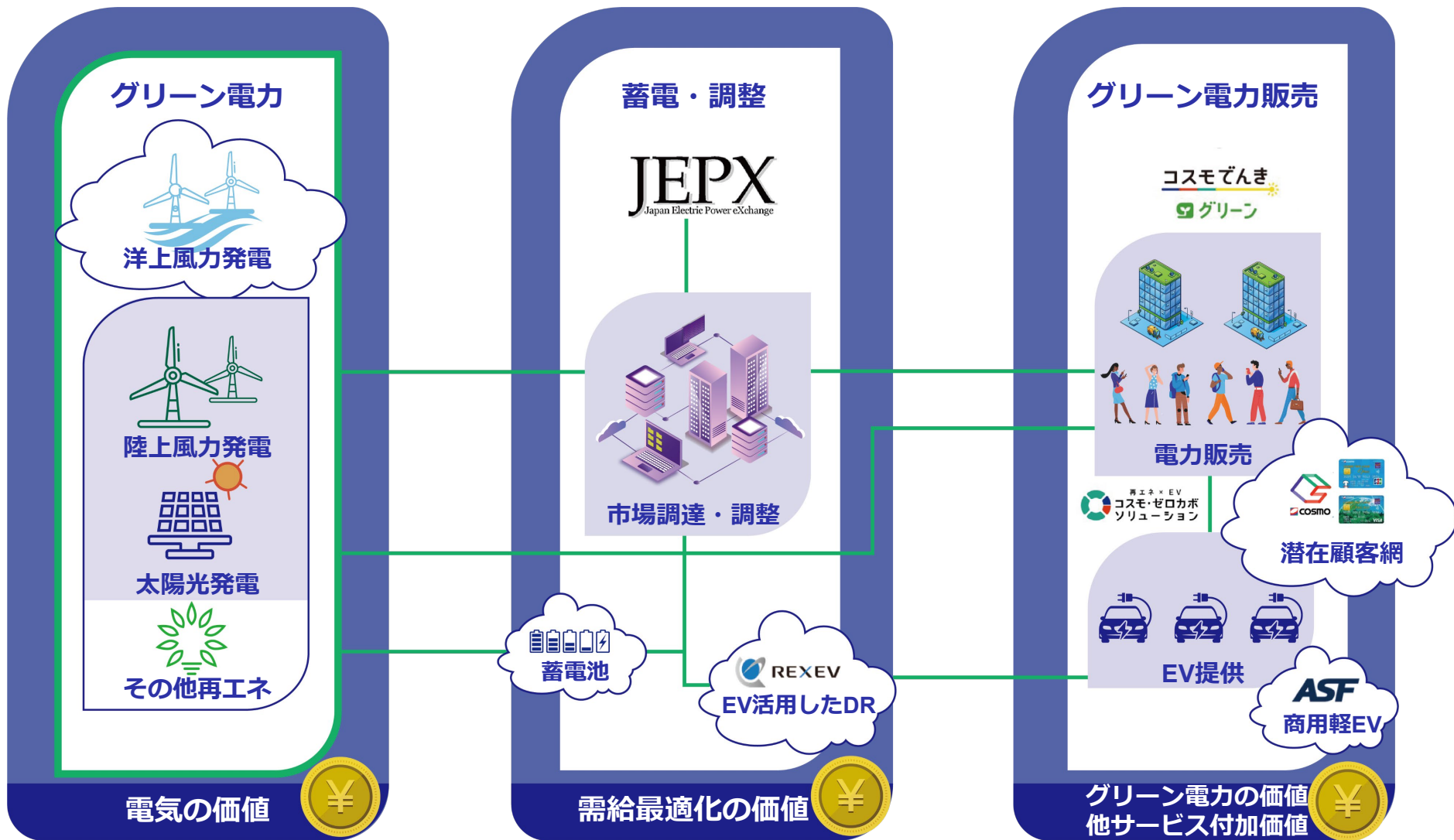
※上勇知 (北海道)
中紀 (和歌山県)
度会第二期 (三重県)
姫神 (岩手県)
大分 (大分県)
五島八朔鼻 (長崎県)
(一部計画を含む)

- 国際的なイニシアチブであるRE100に加盟する企業は年々増加している一方、企業の使用する電力におけるグリーン電力の割合は著しく低い
- 今後さらなる加盟企業増加が見込まれるなか、一層再生可能電力の需要が高まる



グリーン電力サプライチェーンにおける当社の取組み および当社の顧客基盤

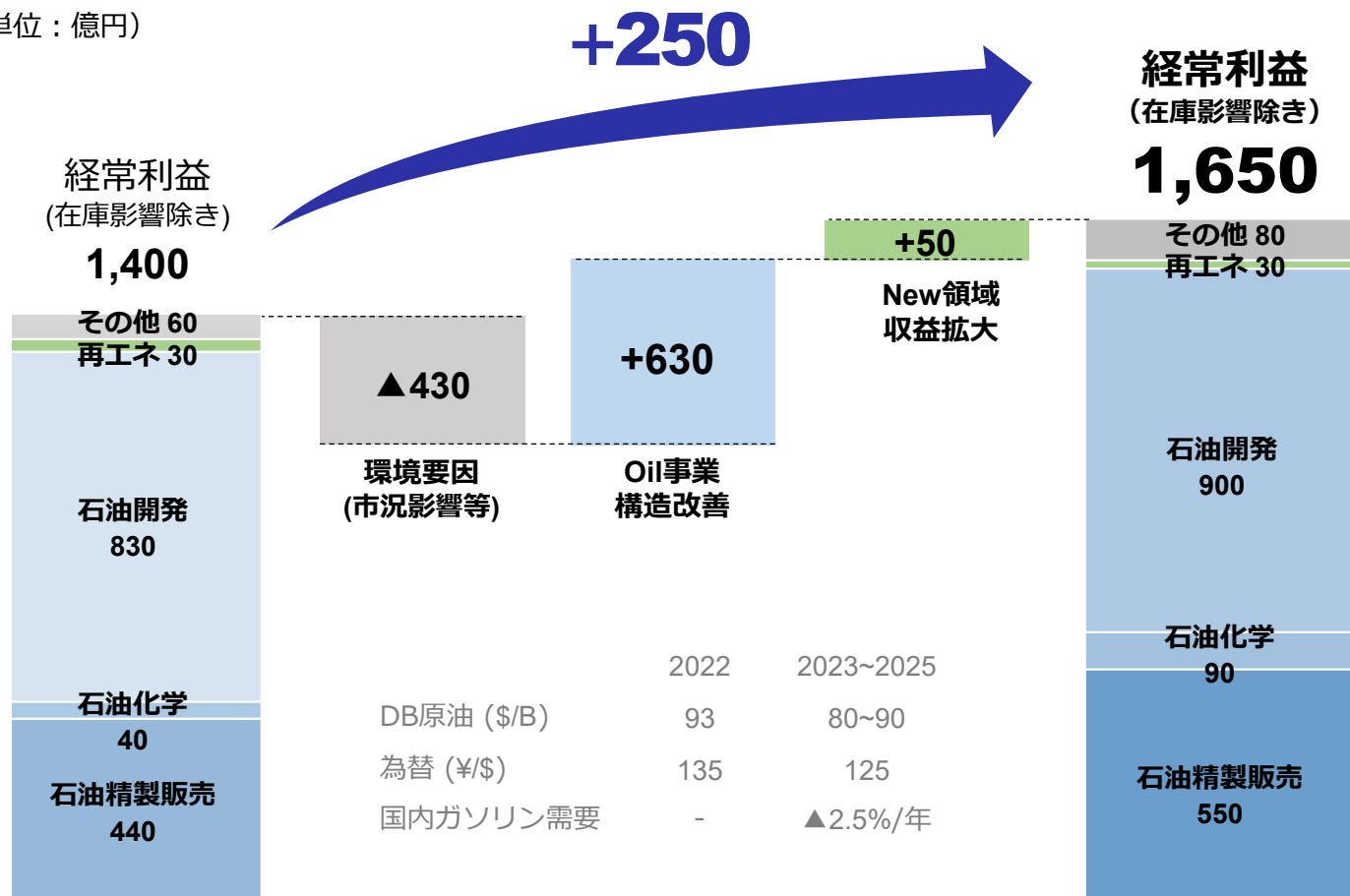
会社名・サービス名	概要	実績（2022年12月末時点）
 COSMO <small>コスモエコパワー株式会社</small> コスモエコパワー	風力発電事業	風車数 189 基、設備容量 30.2 万kW、 業界シェア約 6%
 再エネ×EV コスモ・ゼロカボ ソリューション コスモでんま 	再エネとEVのカーリース・カーシェア 等を中心としたソリューションを提供	コスモでんまビジネスグリーン 提供施設数 約 1,150 か所
 REXEV	REXEV社との業務提携	—
	ASF社との資本業務提携	—
	e-Mobility Power社との 連携協定	EV向け急速充電インフラの整備
 コスモMyカーリース	個人向けカーリース事業	急速充電器設置SS 20 か所
	個人向けサービスアプリ	累計契約台数 104,541 台
	個人向けクレジットカード事業	アプリ会員数 565 万DL
	個人向けクレジットカード事業	有効会員数 397 万件
	環境保全活動への寄付を付帯した 個人向けクレジットカード事業	有効会員数約 6.2 万件



既に有する機能・資産 具体的に検討中の施策・ポテンシャル

Oil事業の構造改善を中心に、経常利益1,650億円を確保。

(単位：億円)



感応度 (単位：億円)

事業	項目	原油価格	為替
石油事業	在庫影響	+25	+20
	精製用燃料費他	▲5	▲4
	計	+20	+16
石油開発事業		+15	+10

2022年度
(業績予想)

2025年度

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）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、不確実性並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。