



出光統合レポート
2024

出光興産株式会社

〒100-8321 東京都千代田区大手町一丁目2番1号
<https://www.idemitsu.com/jp/>

人と人がつながるエネルギー。



目次

2 編集方針

当社の価値観とあゆみ

- 3 出光グループの現在
- 5 経営の原点と企業理念・価値創造のあゆみ

価値創造への戦略と道筋

- 7 社長メッセージ
- 11 価値創造プロセス
- 13 CFOメッセージ
- 17 人的資本の価値向上への取り組み
- 20 出光エンゲージメントインデックス

既存事業の成長戦略

- 23 燃料油事業における海外展開
- 24 国内ネットワーク強化と次世代事業への挑戦
- 25 身近に欠かせない潤滑油と製品開発への挑戦
- 26 低炭素社会に向けた新しい「資源」開発の推進

ビジネスプラットフォームの進化

- 27 DXを支える人財の育成と生産性向上の推進
- 28 ビジョン実現に向けた調達変革の必要性

価値創造への取り組み

- 29 2023年度の事業概況
- 31 燃料油セグメント
- 32 基礎化学品セグメント
- 33 高機能材セグメント
- 37 電力・再生可能エネルギーセグメント
- 38 資源セグメント

長期的な企業価値創造

- 39 2050年CN実現に向けた取り組み
- 41 先進マテリアル領域の将来への挑戦
- 43 新たな価値・事業創出に向けた研究開発
- 45 知的財産活動

ESGの取り組み

- 47 出光グループのサステナビリティ
出光グループのマテリアリティ(重要課題)

環境

- 49 気候変動への対応
- 54 環境マネジメント
- 55 生物多様性・水資源の保全
- 57 循環型社会・廃棄物・化学物質に関する取り組み

ガバナンス

- 59 コーポレートガバナンス
- 61 役員一覧
- 63 社外取締役メッセージ
- 64 取締役会の概況
- 71 社外取締役対談
- 73 リスクマネジメントの進化で各事業を支持
- 74 内部統制
- 75 リスクマネジメント
- 78 コンプライアンス

社会

- 79 人権
- 80 サプライチェーンに関する取り組み
- 81 人財戦略の実行
企業理念・ビジョンの体現
- 82 DE&Iの深化
- 83 個々人の能力・個性の発揮
- 86 健康経営
- 87 安全確保の取り組み
- 88 安全・衛生・環境の取り組みと実績
- 89 品質
- 90 パートナリシップ
ステークホルダーとの対話
- 91 地域創生と社会課題解決に向けた取り組み
- 92 企業市民活動

データセクション

- 93 会社概要・株式情報
- 94 主要財務データ
- 95 財務ハイライト
- 96 非財務ハイライト

表紙デザインに込めた思い

本デザインは2030年ビジョン「責任ある変革者」、2050年ビジョン「変革をカタチに」から着想しています。メビウスの輪をイメージさせるような2つの「まる」で無限の可能性、永続性、肯定的なメッセージするとともに、大小のボールは多様性を表現し、新たな価値を創出していく思いを込めています。

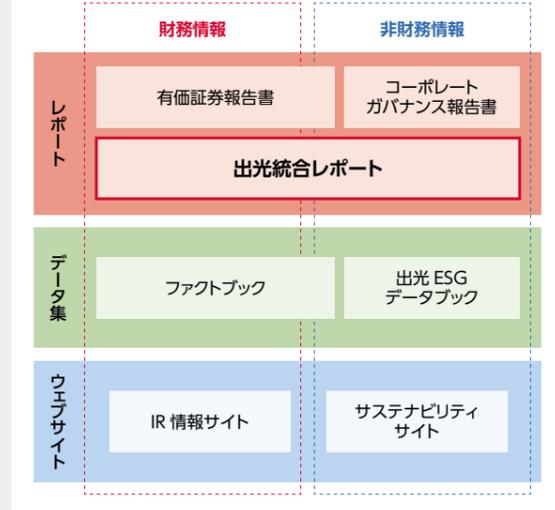


編集方針

本レポートは財務情報・非財務情報を2023年度の具体的な取り組みとともに報告するものです。2030年ビジョン「責任ある変革者」への成長の道筋を明確化することに力点を置き作成しています。既存事業の取り組みを深化・加速するとともに、事業構造改革の着実な推進や、事業を通じた人財育成強化による当社の持続的な企業価値向上への歩みを、国内外の幅広いステークホルダーの皆さまにご理解いただくことを企図しております。

なお、当社の最新の取り組み、詳細情報について、当社ウェブサイトに掲載しておりますので併せてご確認ください。

コミュニケーション媒体



報告対象範囲

原則として、2024年6月末時点の出光興産(株)および出光グループ計248社を対象としています。ただし、対象が異なる場合はその旨を記載しています。

報告対象期間

2023年度(2023年4月1日~2024年3月31日)の実績を報告対象としています。なお、対象期間が異なる場合はその旨を記載しています。また、2024年4月以降の活動内容も掲載しています。

発行時期

日本語版:2001年から毎年1回発行
前回発行:2023年11月
英語版:2003年から毎年1回発行

参照ガイドライン

IFRS財団が提唱する統合報告フレームワーク、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)、経済産業省の価値協創ガイドライン、GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード、ISO26000を参照しています。

将来見通しに関する注意事項

本レポートに掲載されている計画、見通し、経営目標などのうち、歴史的事実でないものにつきましては、現時点で入手可能な情報による当社の判断および仮定に基づいています。実際の業績につきましては、様々な要素により、見通しなどと大きく異なる可能性があることをあらかじめご了承ください。なお、業績に影響を与える要素には、経済情勢、原油価格、石油製品の需給動向および市況、為替レートなどが含まれますが、これらに限るものではありません。

発行にあたり

今年度の本レポートの制作においても、経営委員会の承認を経て各部門と緻密な連携を図り議論を重ねて制作いたしました。以上より本レポートの制作プロセスが正当かつ誠実であり記載内容が正確であることを表明します。

私たちは、これからも、ステークホルダーの皆さまとの対話の機会を大切にまいります。

お問い合わせ先

出光興産株式会社
ウェブサイト>お問い合わせ



出光グループの現在 (2024年3月末時点)



連結売上高

8.7兆円

連結営業利益+持分法投資損益

3,630億円

燃料油



原油処理能力

94.5万バレル/日



国内燃料油販売量

3,500万kL/年



国内SS数

6,000ヶ所



原油タンカー

22隻



油槽所数

33ヶ所



海外燃料油販売量

3,000万kL/年

基礎化学品



エチレン生産能力

100万t/年



アロマ系生産能力

416万t/年

資源



原油・ガス生産量

2.8万石油換算バレル/日



石炭生産量

722万t/年

電力・再生可能エネルギー



発電能力

190万kW



電力販売量

1,950百万kWh

高機能材



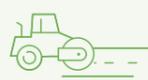
エンジニアリング
プラスチック販売量

15万t/年



潤滑油販売量

114万kL/年



アスファルト販売量

36万t/年



粘接着基材生産能力

2.8万t/年



有機EL材料生産能力

26t/年

連結従業員数
1.4万名

海外従業員数
3.0千名

グループ会社
248社

CO₂削減率
14.6%
(2013年比)

取締役女性比率
20%
(2024年6月末時点)

社外取締役比率
40%
(2024年6月末時点)

出光エンゲージメントインデックス
70%
(2024年度実績)

女性採用比率
47%

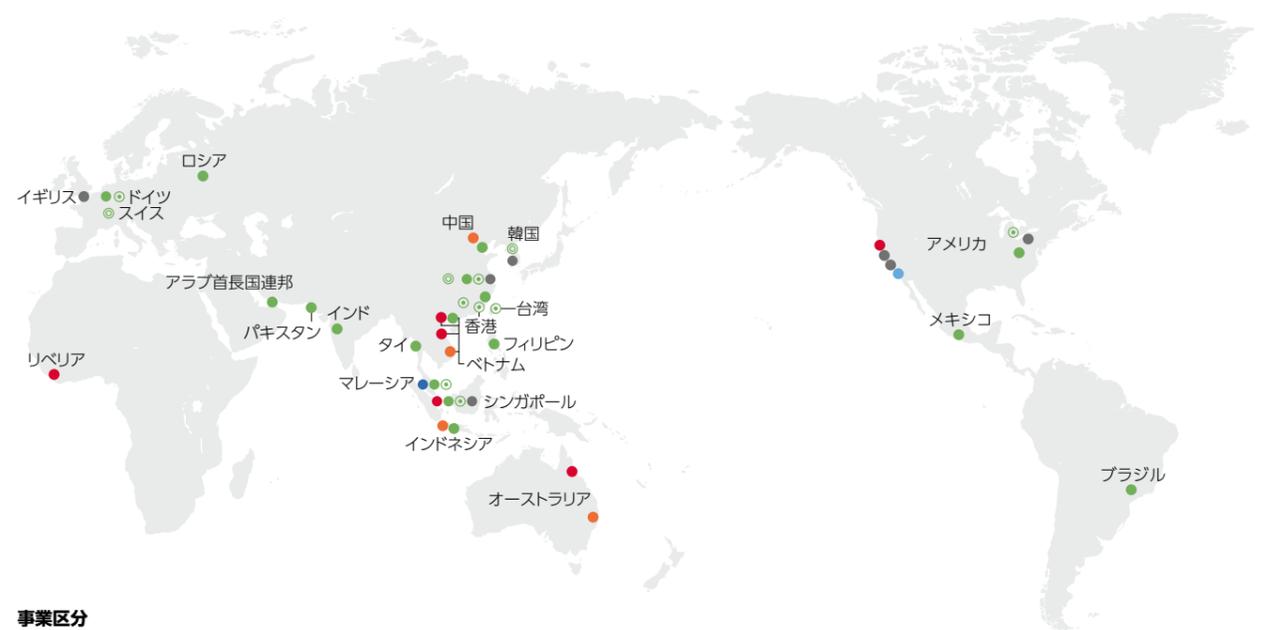
女性役職者比率
4%

男性社員の育児休業取得率
93%

従業員一人当たり
教育投資額/年
52千円

研究施設
17ヶ所
(国内13、海外4 ※含む関係会社)

海外拠点マップ(2024年6月末時点)



事業区分

- 石油事業
- 石油化学事業
- 潤滑油事業
- 高機能材事業
- 電子材料事業
- 電力・再生可能エネルギー事業
- 石炭・環境事業
- その他

会社情報>グループ会社



会社情報>国内・海外拠点



経営の原点と企業理念・価値創造のあゆみ

出光興産にとって企業理念は「この会社は何のために存在しているのか」ということを示すものです。また企業理念は普遍で、北極星のように不動の座標であり、従業員にとっては自分が何か判断に迷ったときのよりどころであり、常にこうありたいと目指すものです。ビジョンは時代・環境とともに変化し、未来につながるべき持続可能な社会を実現するために取り組むことを表したものです。企業理念を目指すために行動指針があり、行動指針ののっとりビジョンに向かって突き進んでいくと「企業理念」に近づいていけると考えています。

人間尊重

経営の
原点

創業者・出光 佐三の言葉を本人の筆跡のままに掲げたものです。一世紀を超えて「人間尊重」を旨としてきた歴史の重さ、受け継いでいく思いの強さを内外に示す意図で、未来永劫変わることはない原点です。



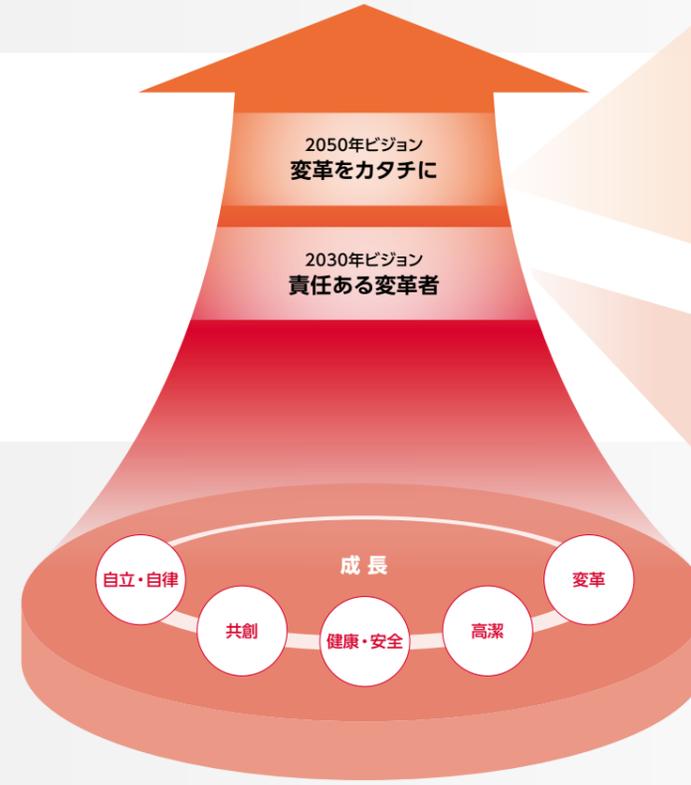
企業理念

真に働く

国・地域社会、そこに暮らす人々を想い、
考えぬき、働きぬいているか。
日々自らを顧みて更なる成長を目指す。
かかる人が集い、一丸となって不可能を可能にする。
私たちは、高き理想と志を掲げ、挑み続ける。

ビジョン

行動指針



2050年ビジョン 変革をカタチに

私たちは、一歩先のエネルギー、
多様な省資源・資源循環ソリューション、
スマートよるずやの社会実装を通して、
■人びとの暮らしを支える責任
■未来の地球環境を守る責任
を果たします。

2030年ビジョン 責任ある変革者

エネルギーの安定供給責務を果たしながら
カーボンニュートラル社会の実現に貢献します。

■ 私たちの「これまで」

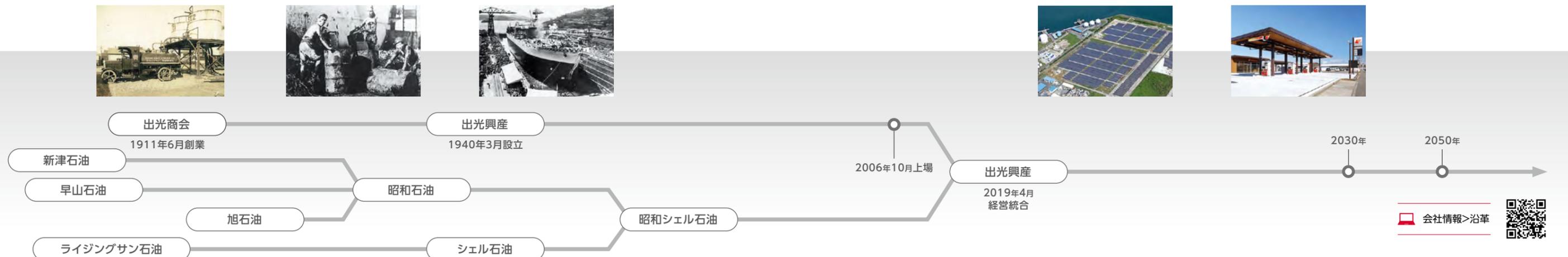
19世紀後半に誕生した石油産業は100年を超える歴史があり、当社においては、1890年代に昭和シェル石油の前身である新津石油、早山石油、1910年代に出光興産の前身である出光商會が創業しました。出光商會は石油製品、潤滑油の販売を中心に国内外で事業を展開し、戦後の復興期には石油精製業にも進出し

ました。その後も大型タンカーの導入による効率的な原油輸送、製油所における先進的な環境保全対策を行う一方、石油化学事業や原油開発への進出、石炭や地熱などの代替エネルギー開発にも取り組んできました。

■ 私たちの「これから」

出光興産と昭和シェル石油は持続的な成長と強固な経営基盤を築くことを目指し、経営統合しました。両社が培ってきた、技術、知見、人財、インフラといった「資産」を戦略的に活用し、エネルギー・素材の安定供給に取り組んでいます。

当社は2050年カーボンニュートラル・循環型社会の実現のため、今後も、多様なステークホルダーと共創・協業し、様々な領域の社会実装に向けた挑戦をしていきます。



社長メッセージ



「責任ある変革者」の 実現に向けて

代表取締役社長
社長執行役員(兼)CEO

木藤 俊一

出光興産が目指す姿 ～エネルギートランジションへの挑戦～

当社グループはエネルギーの安定供給という責任を果たすと同時に、2050年のカーボンニュートラル社会の実現に貢献するエネルギートランジションに挑戦しています。

世界を見渡せば、ロシアのウクライナ侵攻、イスラエルとハマスの紛争など、様々な地政学リスクが発生しており、エネルギー安全保障の重要性が改めて浮き彫りになっています。人々の生活と経済活動を支える、極めて重要なエネルギーを安定供給するという使命を、しっかりと果たしていくことが求められていると認識しています。

当社は「出光興産」として創業し、石油という重要な商材を扱いつつも、「人間を作ることが事業であって、石油業はその手段」と創業者は公言し、未来永劫、石油を扱い続けるとはしていませんでした。

そして私たちは、石油が枯渇すると言われた50年以上前から

地熱、太陽光、バイオマスといったその時代に適した、様々な石油代替エネルギー事業へ取り組んできています。また創業間もない頃から海外で潤滑油などの事業にも取り組み、現在は環太平洋戦略としてシンガポール、アメリカ西海岸、豪州を中心に、様々なエネルギーを取り扱っており、それが大きな特徴になっています。

出光興産には、こうした過去の歴史の中で様々な幅広い事業、エネルギーへのチャレンジという風土があります。

グローバル課題である気候変動対応の側面からも、私たちは従前から将来を見越して、石油代替エネルギー事業に取り組んできました。2030年という比較的近い将来では、既存のエネルギーとマテリアルの需要がありつつ、重要な技術革新が起きているでしょう。そして、その近い将来から2050年のカーボンニュートラル社会において私たちこそが、エネルギートランジションを実現するメインプレイヤーであると信じています。

2030年ビジョン
責任ある変革者

2050年ビジョン
変革をカタチに

人的資本への想い ～人が育つことでサステナブルな会社～

「責任ある変革者」となるのは、当社の全ての従業員です。当社は創業以来、「人が中心の経営」を実践し、113年の歴史を紡いできました。企業が100年を超えて存続するには、大きな環境変化や様々な試練を乗り越える必要があります。当社は事業を通じて人を育て、その育った人財によって、それらを乗り越えることができたのです。未来がどのように変化するかを見通すことは不可能ですが、人さえ育てれば、いかなる環境になろうとも次の時代を見据えた事業経営ができます。直面する難題を一つずつ克服していくことによって、人が育つということが重要だと考えています。

従って、私が掲げるのは「従業員全員が主役」。現場の最前線からそれを支えている間接部門まで、全ての従業員が重要な責任を果たしており、多様な個性が社内に根付き育っていくことこそが、環境変化への対応力につながっていくと考えます。私自身も10年後20年後に私たちが中心的なプレイヤーであり続け

るためのチャレンジングな目標を掲げ、積極的に挑んでいく姿勢を示してまいります。

今でこそ人的資本経営がスタンダードになっていますが、当社は100年以上前から「人が資本」の経営を行ってきました。ただ、当社の人的資本は、プラットフォームではなく、事業経営そのものであると位置付けています。事業の成功と人を育てることは、経営の両輪なのです。

この方針に変わりはありませんが、時代や社会の要請に合わせた人財戦略や情報開示に取り組んでいきます。たとえば、女性役職者比率や男性の育児休業取得率などについては、KPIを設定しました。また2024年4月からは従業員の自律的なキャリア形成を支援するために「キャリアデザイン部」と「一般社団法人出光社員会」を設立しました。一人ひとりのライフキャリアに対応した支援策を提供し、多様な人財の定着と育成を図ってまいります。

社長メッセージ

カーボンニュートラルに向けた現在地 ～今取り組むべき4事業を設定～

当社は現在、事業構造改革を進め、2050年のカーボンニュートラルに向けて、一歩ずつ歩みを進めています。

石油以外の幅広い分野にチャレンジしてきた当社だからこそ、蓄積された知見・技術やインフラ設備があります。これらを活用しながら、社会実装の可能性が高い新規事業として2022年11月に16プロジェクトを挙げました。2023年度の大きな一歩は、カーボンニュートラルに向けて取り組むべき投資のスクリーニングを行い、重点4事業を設定したことです。具体的には、「ブルーアンモニア」「e-メタノール」「SAF」「リチウム固体電解質」に集中し、優先的に投資や資源配分を行っていくことを決めました。

この4事業への絞り込みにおいて重要なポイントであったのが、時間軸の見極めです。16のプロジェクトをどれか一つに決め打って取り組むことは非常に難しいものです。需要がない中で供給体制を作っても、ユーザーに活用していただくことはできません。カーボンニュートラルに向かって需要がどう変容していくのかを見据え、そこに供給を合わせていく。そうして、エネルギーの安定供給と脱炭素に向かうエネルギー転ジションを、時間軸を見誤ることなく両立させていくことが、私たちの担うべき役割です。

こうした新規事業は、経済性が確保できるまでは国などの公的支援が必須になります。そうした環境も含めて、市場形成の蓋然性が極めて高いと判断し、まず今の時間軸で待たなしで取り組むべき分野として選定しました。

従って、今後の需要などの動向次第では、4事業以外に取り組んでいく可能性も十分あり得ます。その他の分野も極めて重要であり、2030年、2050年に事業化できる可能性のある研究は、

続けていかなければ途絶えてしまいます。私たちは2024年1月に、国内13ヶ所に点在している研究・開発拠点を概ね集約し、統合研究所「イノベーションセンター(仮称)」を設立することを公表しました。カーボンニュートラル・循環型社会の実現に向け、研究リソースはこの統合研究所を中心として、大切に育てていきます。

カーボンニュートラルに向けて取り組むべき投資については、継続的にスクリーニングをかけ、見直しを行っていきます。アンテナを高く立て、感覚を研ぎ澄まして、需要の動向と世界のカーボンニュートラルに向けた動き・流れを捉えていきます。

■ カーボンニュートラル実現に向けた取り組み



企業価値向上に向けた取り組み ～既存事業の資本効率を高め市場の要請に応える～

当社は2023年3月の東京証券取引所「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応等に関するお願い」公表以前より資本コストや資本効率を意識したROIC経営を推進してきました。この取り組みをさらに強化するために取締役会でも議論を重ねた結果、2024年5月に公表の通り、「既存事業における資本効率のさらなる向上」と「キャッシュフローの再構成」によって2025年度ROE10%と早期のPBR1.0倍達成を目指します。

将来のカーボンニュートラルに向けたエネルギー転ジションがどうしても経営の中心テーマになりがちですが、少なくとも2030年代中盤までは現在の5つの事業セグメントがグループ経営を牽引します。今必要なエネルギーとマテリアルの安定供給を果たすためにも、既存事業の資本効率を高めることは非常に重要と考えています。

既存事業の資本効率を高め創出したキャッシュフローは、「成長に向けた戦略投資」「株主還元の充実」に配分しつつ、「自己資本の適正化」にも併せて取り組み、さらなる企業価値の向上に取り組んでまいります。

■ 2025年度に向けた取り組み



ガバナンスの進化 ～取締役会の実効性評価を拡充～

当社はコーポレートガバナンスを重視し、取締役会構成に社外取締役4名、社外監査役2名に入っただき、業務執行から独立した立場より様々なご意見・ご指導をいただいています。

毎年取締役会の実効性評価を実施していますが、2023年度はアンケートに加えてインタビューを実施し、実効性評価を拡充しました。その中で、ご指摘いただいた課題の一つひとつを執行側で議論し、取締役会でフィードバックを行いました。たとえば「各議案や個別案件について、全体戦略の中での位置付けを明確化する必要がある」という課題提示に対しては、社外役員ミーティングで年間テーマを決めて、全体戦略と各事業の位置付けをご理解いただけるように、計画的に取り組んでいきます。

また、当社は各事業部がその専門性を生かし調達から製造、営業まで完結する側面が強かったのですが、「コンプライアンスやコストの観点からもプロキュアメントについて議論すべき」というご指摘もありました。これに対しては、この4月から調達本部を設置し、専任の本部長を配置して横串で事業部と連携しながら、間接材を中心に全社の調達業務を取りまとめ管理する体制へと変更しました。

今後も、事業構造改革、人財戦略、PBR向上策などについて議論を深めるとともに、2024年度は特に、事業基盤を支える全社課題として、DX戦略、全社リスクマネジメント、プロキュアメント戦略についても重点的に議論します。

コーポレートガバナンスのよりいっそうの進化に向けて、取締役会の実効性向上に取り組んでまいります。



ステークホルダーへのメッセージ ～多様な人財の知恵を結集し新時代を拓く～

私たちは、エネルギー転ジションという大変難しい課題に挑戦しています。それは、1社1産業で達成できることではなく、企業、産業、国を超えた様々なパートナーと連携し、取り組んでいかなければなりません。そのためには、ステークホルダーの皆さまとの対話機会の拡大やリアルタイムの情報発信がこれまで以上に重要だと認識しています。

具体的には、個人投資家の皆さまに対して、より当社のことを理解していただけるよう事業所見学会や当社のルーツを巡るツアーなどを実施しています。また情報発信については、2024年3月にコーポレートサイトを大幅リニューアルし、2050年に向けた当社グループの挑戦の紹介、事業に関する情報開示の強化や、ユーザビリティ向上を図っています。当社の企業理念、事業内容、財務情報および非財務情報など、多岐にわたる内容をリアルタ

イムに掲載しておりますので、是非ご覧ください。

混沌とし正解が見えない世界の中では、単一の価値観ではなく、多様な人財の知恵を結集していくことが求められます。そのためにも「全従業員が主役」となり、物事を自分事として捉え、社内外で関わる相手の価値観を尊重、包摂し、共創・協業を推進することができる多様な人財集団であり続けたいと強く願っています。社長として、他の経営メンバーと常に情報共有を行い、連携しながら最適な経営判断を行っていく「チーム経営」を重視し、実践していきます。多様な人財集団が最大限に能力を発揮し、「責任ある変革者」として新たな時代を切り拓いてまいります。ステークホルダーの皆さまには、当社の取り組みに対してさらに理解を深めていただくとともに、引き続きご支援とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

価値創造プロセス

価値創造を支える基盤
▶ P.5~6

経営の原点 **人間尊重**

企業理念 **真に働く**

ビジョン実現に向けた取り組みの加速(～2025年度)



2025年度ROE10%、早期のPBR1.0倍達成

既存事業における資本効率のさらなる向上

キャッシュフローの再構成

2030年GHG削減目標の達成

競争力の源泉

人的資本

- 人が中心の経営

知的資本

- 多様な顧客ニーズに応える技術力

製造資本

- グローバルな事業展開
- 製造事業所アセットとサプライチェーン

社会・関係資本

- 長年の事業展開で培った顧客基盤
- 強固な信頼でつながるビジネスパートナー

自然資本

- 多様な再生可能エネルギー

財務資本

- 強固な財務基盤

外部環境

- 低炭素・脱炭素社会への移行
- デジタル・産業技術の進展
- 高齢化の加速
- ライフスタイルの変化
- エネルギー地政学リスクの増加

重要課題(マテリアリティ)

- CN※1、循環型社会への貢献
- 地域社会への貢献(エネルギー&モビリティ)
- 従業員の成長・やりがいの最大化
- DE&Iの深化
- デジタル変革の加速
- ガバナンスの進化
- 健康、安全、遵法、人権擁護の徹底

2030年ビジョン 責任ある変革者

事業構造改革投資

社会的価値や投資効率を基準に投資の厳選



事業構造改革投資
累計1兆円規模



営業+持分損益
2,700億円



当社の提供価値 社会実装力

企業理念・
ビジョンの
体現

DE&Iの
深化

個々人の
能力・個性の
発揮

どのような未来が来ても、
しなやかに、遅く、
未来を切り拓く人財集団

人的資本投資

▶ P.17~22
▶ P.79~85

ビジネスプラットフォームの進化

▶ P.27~28

2030年 GHG削減目標

Scope1+2:
CO₂排出量 ▲46%(2013年比)

Scope1+2+3:
CI※5 ▲10%(2020年比)

〈2040年CI▲50%(2020年比)〉

▶ P.49~53

2050年ビジョン 変革をカタチに

一歩先の エネルギー

カーボンフリーアンモニア
カーボンフリー水素 SAF※2・
合成燃料・化学CCUS※3

▶ P.39~40

多様な省資源・ 資源循環 ソリューション

電化・電動化ソリューション
バイオ・ライフソリューション
ICT※4ソリューション

▶ P.41~42

スマートよろずや

多様なエネルギー・
モビリティサービス

▶ P.24

2050年 GHG削減目標

Scope1+2:
CN実現
(CO₂排出量ネットゼロ)

Scope3:
カーボンニュートラルを
目指す

▶ P.49~53

※1 CN: Carbon Neutrality / カーボンニュートラル
※2 SAF: Sustainable Aviation Fuel
※3 CCUS: Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage
※4 ICT: Information and Communication Technology
※5 CI: Carbon Intensity

CFOメッセージ



代表取締役副社長
副社長執行役員

酒井 則明

2023年度の振り返りと中期経営計画の進捗

2023年度の在庫影響を除く営業+持分損益は3,106億円となり、過去最高益を記録しました。資源セグメントが前年の石炭市況高騰の反動により減益となりましたが、燃料油セグメントのプラスのタイムラグ影響によるマージン改善、海外トレーディング事業などの増益が収益を大きく押し上げました。また、在庫影響を除く当期純利益も1,921億円と過去最高に迫る水準となりました。

現中期経営計画(以下、中計)の初年度である2023年度は順調なスタートを切ることができました。既存事業の収益力向上への取り組みに強い手応えを感じています。

中計の進捗として、燃料油セグメントにおいてはグループ製油所の再編を推進、基礎化学品セグメントではエチレン生産の最適化に向けた検討を開始しました。資源セグメントでは、豪州の石炭鉱山の権益を集約した一方で、レアメタル鉱山の権益獲得を進めています。これらの取り組みの収益貢献は2024年度以降に本格化してくるものと考えています。

2024年度の業績見通しは、対前年では減益となりますが、前年の実績には依然高水準で推移した資源価格の影響が含まれていることから、この影響を除けば実質的には増益の見通しであり、中計で設定した利益水準となっています。

■ 連結損益計算書の状況

	2023年度実績	2024年度見通し ※2024年5月公表値	増減
営業+持分損益(在庫影響除き)	3,630億円(3,106億円)	1,850億円(1,850億円)	▲1,780億円(▲1,256億円)
当期純利益(在庫影響除き)	2,285億円(1,921億円)	1,250億円(1,250億円)	▲1,035億円(▲671億円)

企業価値・株主価値向上に向けた取り組み

2023年レポートでもご説明しましたとおり、当社は企業価値・株式価値向上に向けて、中計の取り組みをさらに加速し、2025年度のROE目標を当初の8%から10%に引き上げ、PBR1.0倍の早期達成を目指します。資本効率を高めると同時に成長事業

へのシフトによる資本コスト低減を実現するため、取締役会で議論を重ね、「既存事業における資本効率のさらなる向上」と「キャッシュアロケーションの再構成」が当社の取り組むべき課題であるとの結論に至りました。

■ 2025年度に向けた取り組み



既存事業における資本効率のさらなる向上

既存事業における資本効率の向上の観点では、2025年度ROIC目標を当初の5%から7%へ上方修正するとともに、2025年度利益目標(営業+持分損益)を当初の1,900億円から2,300億円へ上方修正しました。その目標達成に向けた具体的道筋を示すため、セグメント別ROICの実績、目標および重点課題を合わせて開示しています。

燃料油および基礎化学品セグメントにおいては、精製機能の適正化を通じて投下資本を圧縮する一方、成長余地の高い海外事業を拡大していきます。また、ベトナム・ニソン製油所についても、初めての定期修繕工事で降高稼働を維持しており、さらなるコスト削減を進め、2025年度には黒字化を目指します。高機能材セグメントにおいては、不採算事業からの撤退などの構造改

革は一巡しましたので、さらなる収益改善とM&Aを含めた戦略投資を推進します。電力・再生可能エネルギーセグメントにおいては、海外事業の再構築、ソーラーフロンティアの黒字化といった構造改革に引き続き取り組みます。資源セグメントにおいては、石炭権益の集約により、投下資本の圧縮には一定の目的を付けたので、高品位炭の安定供給を継続しながら、リチウム、バナジウムなどのレアメタル権益の取得を進め、事業ポートフォリオを転換していきます。

経営と事業部門、コーポレート部門が一体となり2025年度のROIC目標7%および利益目標(営業+持分損益)2,300億円を達成して、資本効率のさらなる向上を図っていきます。

キャッシュアロケーションの再構成(投資配分・財務構成の見直し)

中計期間のキャッシュアロケーションの再構成を検討するに当たり、長期戦略との整合性を担保するため、2030年度に向けた投資配分の見直しを行いました。具体的には、次ページの図のとおり、投資の定義を見直したうえで、2030年度までのカーボンニュートラル(CN)投資は8,000億円、既存事業を中心とした成長投資は5,500億円を見込んでいます。まず、CN投資は、新規事業テーマとして掲げた16のプロジェクトについて、市場の蓋然性、既存アセットの活用度、有力事業パートナーや当社の技術優位性の有無などの観点からスクリーニングを進めた結果、2050年のCNに向け取り組むべき投資

(CN投資)として、ブルーアンモニア、e-メタノール、SAF、リチウム固体電解質の4事業を重点事業に選定、すでに具体的な取り組みに着手しています。

たとえば、ブルーアンモニアについては、徳山事業所において既設インフラを活用したアンモニア輸入基地を設置、周南コンビナートを含む周辺広域の事業所向けのアンモニア供給を2030年に開始すべく検討を進めています。また、e-メタノールについては、南米・北米・豪州などでプロジェクト開発を行うHIF Global社に対し、日本企業として初めての出資を行いました。この出資を通じて、e-fuelおよびCN燃料やそ

CFOメッセージ

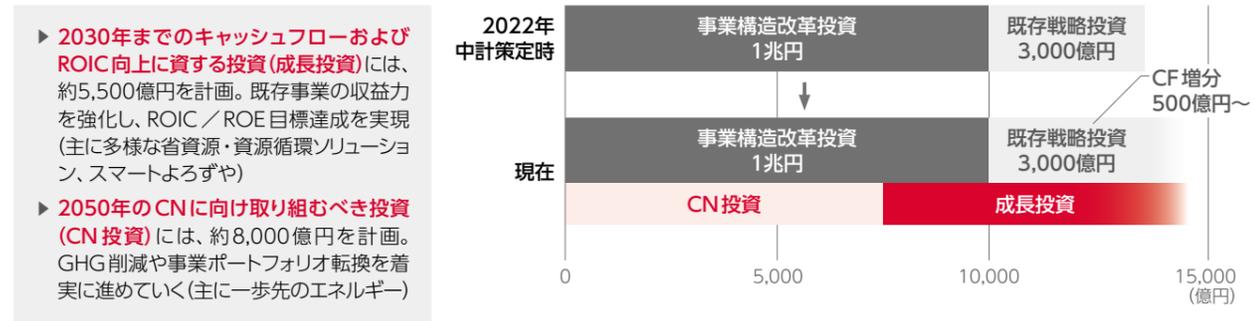
の原料などとして汎用性の高いe-メタノールの国内外におけるサプライチェーン構築を推進します。SAFについては、千葉事業所および徳山事業所での製造に向けた取り組みを進めているほか、海外プロジェクトからの供給と合わせて2030年までに年間50万kLの国内供給体制の確立を目指しています。さらに、電気自動車の普及の拡大に向けて、次世代電池の本命とされる全固体電池のキーマテリアルであるリチウム固体電解質については、2027~2028年の実用化に向けトヨタ自

動車(株)との協業を進めるなど、世の中へ広く供給してまいります。

一方で、より短期的なキャッシュフロー創出に資する既存事業を中心とした成長投資へのアロケーションも強化します。燃料油セグメントにおける海外トレーディング機能の強化や、高機能材セグメントにおけるM&Aの推進などに振り向けることにより、既存事業の収益力をさらに強固なものとし、ROICならびにROE目標の達成につなげてまいります。

■ 投資配分(2023~2030年度)

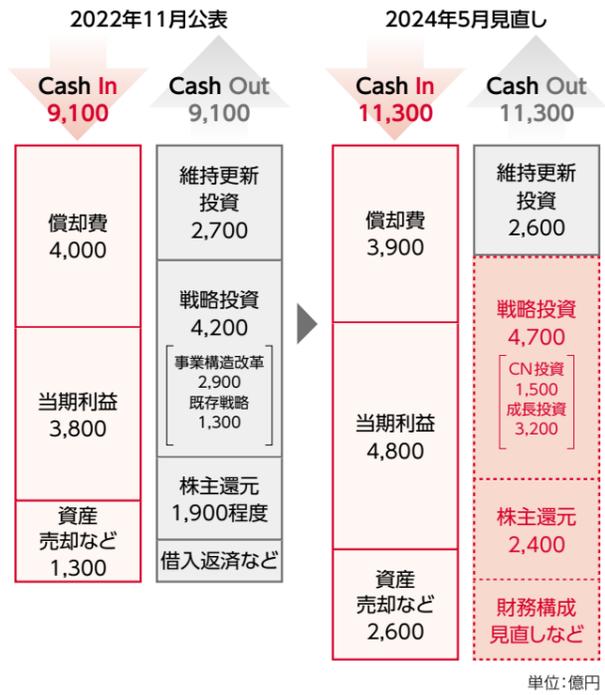
スクリーニングや中計期間中のCF増分を踏まえ、2023~2030年度の戦略投資を時間軸をもとに整理



- ▶ 2030年までのキャッシュフローおよびROIC向上に資する投資(成長投資)には、約5,500億円を計画。既存事業の収益力を強化し、ROIC/ROE目標達成を実現(主に多様な省資源・資源循環ソリューション、スマートよらずや)
- ▶ 2050年のCNに向け取り組むべき投資(CN投資)には、約8,000億円を計画。GHG削減や事業ポートフォリオ転換を着実に進めていく(主に一歩先のエネルギー)

2030年度までの投資配分、また2025年度まで利益計画の上方修正などを踏まえて、中計期間のキャッシュフローを見直した結果、キャッシュインは当初計画比2,200億円増の1兆1,300億円となる見込みです。これにより、M&Aを含む既存事業の成長投資を中心に戦略投資は当初計画比500億円増の4,700億円を配分します。また、当期利益の上振れにより、株主還元についても当初計画比500億円増の2,400億円となる見込みです。さらに、資本コスト低減の観点から現行の格付け維持による財務安定性の確保を前提として、株主還元方針に加えて別途1,000億円の自己株式を取得し、財務構成の適正化を図ることとし、このうち500億円については2025年3月までに市場での買い付けを行うことをすでに決議、公表しています。

■ 3ヶ年キャッシュフロー配分(2023~2025年度)



株主還元

2023年度は1株当たり24円から32円(株式分割影響考慮後)へ増配したと同時に、当水準を下限として、配当における下方硬直性を設定しました。中計期間の株主還元方針については、「3

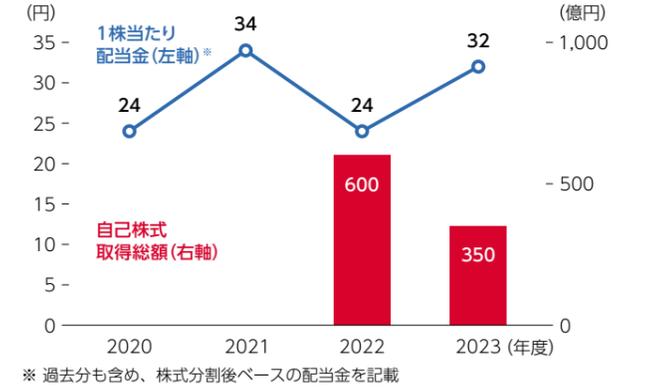
■ 株主還元方針

2023~2025年度の3ヶ年累計の在庫影響除き当期利益に対し、総還元性向50%以上の株主還元を実施

配当	1株当たり32円、当水準を下限とする
自己株式取得	株価水準を意識し機動的に実施する

ヶ年累計の在庫影響除き当期利益に対し、総還元性向50%以上の株主還元を実施」との方針に変更ありません。自己株式取得については、株価水準を意識し機動的に実施します。

■ 株主還元推移(~2023年度)



ステークホルダーとの対話

株主・投資家の皆さまとの対話は、これまで以上にきめ細かく行ってまいります。決算説明会、株主総会、個別面談などにおける対話を通じていただいたご意見を、タイムリーに当社の事業戦略・財務戦略に反映させることを通じて、企業価値の向上につなげてまいります。当社に対する市場の期待を踏まえて、双方向の対話を積み重ね、情報開示やコミュニケーションをさらに深化させていきます。

昨年の本レポートにおいては、株主構成における課題の一つとして、低い個人株主比率を挙げました。当社の事業活動や中長期戦略にご理解、共感をいただける株主・投資家層の拡大に向け、

2023年度に株式分割の実施、抽選優待制度の導入、事業所見学会の実施など、様々な施策を展開した結果、個人株主数、比率とも着実に進展が見られます。引き続き、株主様専用サイト「いでみつコネクト」を活用しながら、個人株主・投資家の皆さまとの双方向のコミュニケーション機会をさらに拡充し、具体的な取り組みをわかりやすくお伝えしていきたいと考えています。

本レポートをはじめとした様々なツールによる開示の充実を図り、幅広い投資家層への情報発信、対話機会の充実を図ってまいりますので、今後とも当社グループの経営戦略および事業活動にご理解・ご支援をいただきますようお願い申し上げます。

人的資本の価値向上への取り組み



取締役副社長
副社長執行役員
澤 正彦

人的資本経営の取り組み

当社の創業者、出光 佐三は、第二次世界大戦終戦からちょうど一ヶ月が経った昭和20年9月15日、本社に重役と社員たちを集めてこう宣言しました。「事業は失われ、借金は残っている。しかし、出光興産には海外に800名の人材がいるのではないか。これが唯一の資本であり、これが今後の事業をつくる。人間尊重の出光興産は、終戦の混乱に慌てて臆首してはならない。」

当社では「人的資本経営」という言葉が生まれるはるか以前から「資本は人なり」と言ってきました。さらに当社は、「世の中の役に立ち、尊重される人の育成こそが企業目的であり、事業はそのための手段である」と考えています。

今、私たちの諸先輩が戦後営々と築いてきた石油精製販売業というビジネスモデルが一大変革期を迎えています。事業構造改革を推し進めるに当たって、創業以来大事にしてきた「資本は人なり」「人が中心の経営」という考え方に立ち返り、従業員がしっかり育っていれば、どんな困難にも立ち向かえると信じて、人的資本経営=人財戦略を強力に推し進めてまいります。

企業理念・ビジョンの体現

事業構造改革を推進していく上での羅針盤となるのが、企業理念「真に働く」および、2030年・2050年に到達したい姿=ビジョンです。これらを従業員と共有し、共感を得た上で、各自が当事者意識をしっかりと持ち取り組むことがもっとも重要な一歩にな

当社の人財戦略は、「企業理念・ビジョンの体現」「DE&Iの深化」「個々人の能力・個性の発揮」の3つの柱で構成されます。



るとの想いから、様々な施策を展開してまいりました。

当社では、社長をはじめとする経営層と従業員の直接対話の場として、半期に1度タウンホールミーティングを開催しており、毎回多くの従業員が参加し、活発なやり取りが行われています。

会社の経営現状をタイムリーに伝えるとともに、経営層から折に触れて企業理念やビジョンについて繰り返し語りかけています。これらの取り組みの結果、企業理念の認知度は99.3%、共感度は78%に達しています。

反面、出光エンゲージメントインデックス(出光EI)を構成する「企業理念の体現」「組織の垣根を超え変革に挑戦」に課題を抱えています。

1. 人事制度の進化=特に評価項目・行動指針の見直し

現在の人事制度および行動指針は、2019年に出光興産と昭和シェル石油の経営統合時に、どちらかの会社制度に片寄せするのではなく、両社の長所も取り入れて新しいコンセプトを打ち出すという方針のもと策定・制定されました。現在の行動指針、評価項目はいずれも大事にしたい価値観が網羅的に表現されている一方で、用語が汎用的であるために当社らしい価値観が反映されていない、評価の際の基準が曖昧になりやすいという声が出ています。それは、企業理念の成文化に先行して行動指針、評価項目を制定したことで、企業理念との結びつきが薄くなっていることに起因していると捉えています。

当社が求める人財像は、「自分はどうしたい」を明確に持ち、自分自身の頭で考えぬき、多様なチームメンバーの力を結集し、当事者意識を持ってやりきる、失敗をおそれず挑戦し続ける人です。この人財像に基づき評価項目のもととなっている行動指針を再定義し、その上で新たな行動指針を評価項目と一体化することで、行動指針=評価項目が上司・部下間の共通言語となり、従業員がより企業理念の体現を意識しながら日常の業務を遂行できるようになると考えています。

DE&Iの深化

新たな価値を創造していくためには、多様な人々の力の結集と知恵の結合が不可欠です。女性、LGBTQ+、外国籍従業員、障がい者をはじめとする、いわゆる社会的マイノリティとされる皆さまが、自ら描いたキャリアプラン実現に向けて生き生きと力を発揮し、成長につながる環境を作っていく必要があります。

当社では、社長の諮問機関であるDE&I推進委員会が2021年10月以来活動を牽引し、公正性(Equity)の観点を重視して、職位、性別、雇用形態、ジェンダー、国籍、障がいの有無などに関係なく、一人ひとりが個性や価値観を尊重し、力を発揮できる環境整備に注力してきました。その結果、役員報酬にもリンクする主要KPIとして位置付けた3つの指標、すなわち女性採用比率47%、女性役職者比率4%、男性育児休業取得率93%を達成し、前年度からさらに改善を果たすことができました。加えて、PRIDE指標2023ゴールド受賞、2年連続なでしこ銘柄に認定さ

前者は、企業理念を知っており、共感もしているが、それが日々の行動につながっていないことを示しています。後者は前者にも関連しますが、所属する組織内で旧来の業務に専従し、組織を超えた新たな挑戦が限定的になっていることを示しています。これでは事業構造改革に必要な人の育成は進みません。こうした問題意識から、当社では次の2点に取り組んでいます。

2. 出光社員会活動

2024年度は、経営層と従業員のコミュニケーションをさらに活性化させるとともに、部門横断的な活動を推進すべく、一般社団法人出光社員会を設立し、7月から活動を開始しました。社員会は、専任の理事数名を選任し、選任された理事が事務局としてやりがい調査の実施・分析、タウンホールミーティングの企画・開催をはじめ、職場毎に従業員一人ひとりの声を収集し、直接的な経営提言を行う場を作っていきます。労働組合と異なり、部長を含む役職者も活動に参加し、文字通り全従業員が一体となった活動を展開することに特徴があります。

また、より多くの従業員が当社株式を保有できるように持株会制度を拡充しました。これは従業員が株主としてより主体的・積極的に経営に参画する意識を醸成することを企図しており、出光社員会活動との相乗効果を期待しています。

これらの取り組みにより、従業員各自が経営への理解を深め、自分事として取り組むことで、結果として企業理念・ビジョンのさらなる浸透と体現につなげていく所存です。

れるなど、当社の取り組みに対する外部機関からの評価も高まっています。

しかしながら、現在の当社における女性社員比率が13%、女性役職者比率4%は満足できる水準ではありません。2024年度は、昨年度からスタートした役員・部長による女性従業員への社内メンタリングの対象をさらに拡大するとともに、東京海上日動火災保険(株)と昨年開始した横断型メンタリングプログラムであるクロスメンタリングに、帝人(株)、(株)リコーの2社にもご参加いただき、活動をさらに強化してまいります。

女性活躍以外の領域では、LGBTQ+の皆さまを意識したユニバーサルトイレ、シャワールームの設置や、海外ナショナルスタッフの当社での活躍機会の拡大を企図した人財交流など、DE&Iの深化に向けた一層の推進を図ってまいります。

DE&I 推進委員会アドバイザー活動を振りかえって

私は、2022年10月からDE&I推進委員会のアドバイザーとして、企業価値向上を目指し、個の多様性を活かす風土の醸成や従業員の誇りを高める活動を支援してきました。

これまでに、私たちは、DE&I推進に関する経営課題の抽出、ジェンダーに係わらず育児参加を推奨する推奨育休制度のトライアル実施、マイノリティに属する人たちを含め、誰もが活躍できる職場になるための「職場ルール」の制定と浸透、従業員へ意見を募集することで人事制度改革につなげる従業員参加型の取り組みなどを実施してきました。また、D&IからDE&Iへの移行を推進し、「公正性(Equity)」のある組織づくりに力を入れてきました。このように、DE&Iの取り組みはここ数年間で着実に進んでおり、従業員一人ひとりの多様性に対する意識の変化を感じることができています。

そして、当社は現在、シニア世代の積極活用、キャリア入社・外国籍従業員の採用強化、女性採用比率50%以上を目標とするなど、職務上の地位、雇用形態、年齢、ジェンダー、学歴、出身地、国籍、障がいなどに基づく差別を認めず、個性や価値観の多様性を



を尊重することで、一人ひとりが最大限に力を発揮し、多様な視点や価値観を積極的に取り入れ、「化学反応」を起こすことで、既存の価値観に縛られない継続的なイノベーションを生み出す組織への変容を目指しています。これからも、着実に歩みを進め、きっとそのような会社になっていくと確信しています。

個々人の能力・個性の発揮

人財戦略の3つの柱のうち、「企業理念・ビジョンの体現」「DE&Iの深化」はこれまでの取り組みにより一定の成果につながっている一方で、「個々人の能力・個性の発揮」には課題があると認識しております。出光EIに影響を与える要因分析の結果、「今後当社でキャリアを思い描ける」と答えた従業員は、前年より改善したとはいえまだ半数に過ぎず、この結果を重く受け止めています。

当社は従業員一人ひとりに、どのようなキャリアを歩みたいのかを自身で考えてもらい、会社はこれまでのキャリア支援がワークキャリアに偏っていたという反省を踏まえ、仕事を含めたライフキャリアの充実に向けて支援を行うという考え方にに基づき、諸施策を展開してまいります。ワークキャリアはライフキャリアの一部であり、仕事を含めたライフキャリアの充実こそが、一人ひとりの「やりがい」や「成長実感」につながり、それが当社の競争力に直結すると考えるからです。

ライフキャリアとワークキャリアの間のコンフリクトの典型例であった転居を伴う異動については、本人の希望の尊重、異動打診時期の前倒し、キャリア形成上の異動の意味などに関する上司・部下のコミュニケーションの充実を図るとともに、転居や単身赴任帰省時の手当の拡充を図りました。

本年4月に人事部から独立した組織である「キャリアデザイン部」を設置しました。同部は全世代を対象とした自律的ライフキャリアプランの策定支援、多様なキャリアパスの提案、手挙げ式のスキル開発メニューの提供、越境学習の機会提供およびキャリアコンサルティングをミッションとしています。自分のキャリアを会社任せではなく自らが描く、それを上司やキャリアコンサルタントが支援するという手厚い体制を取りながら、「個」の支援を強化してまいります。

また、前述の出光社員会は、全従業員が主体的に「より良い会社、より良い組織風土」を創っていくための議論に参画する「場」を提供します。部門を横断する「場」を創ることで、本社視点に立った自身の成長につながることを期待しています。

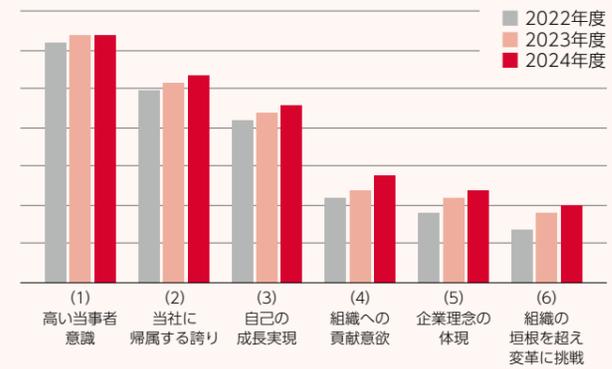
さらに、社内全部門が職場や仕事内容、キャリア像を紹介し、本社横断的な交流を図るジョブ・フェスティバルも規模を拡大し、内容をさらに充実させて開催することで、多くの従業員が自身のキャリアを考えるきっかけを創出します。

人財戦略の3つの柱「企業理念・ビジョンの体現」「DE&Iの深化」「個々人の能力・個性の発揮」の進捗状況は、KPIとともに、出光EIによって定量的に把握し、対策を打ってまいります。

出光エンゲージメントインデックス

出光エンゲージメントインデックス(出光EI)は、「(1)高い当事者意識」「(2)当社に帰属する誇り」「(3)自己の成長実現」「(4)組織への貢献意欲」「(5)企業理念の体現」「(6)組織の垣根を超え変革に挑戦」という6つの要素で構成されており、人財戦略の進捗度を従業員目線で捉えた指標です。2022年度67%→2023年度69%→2024年度70%と推移してきました(2025年度目標75%)。

■ 出光EIの経年変化



(1)、(2)、(3)は従来から当社の強みと言えるレベルに到達していますが(4)、(5)、(6)向上が喫緊の課題であると認識しています。具体的にどのような要素を後押しすることが(1)~(6)の効果的な改善に寄与するのか深掘りし、打ち手を検討し実践しています。

1. 出光EIに影響を及ぼす要素

出光EIに影響を及ぼす要素を明らかにするために、やりがい調査の質問項目を独立変数、出光EIを従属変数とした重回帰分析を実施したところ、以下の6つの質問で74%の寄与率を占めることがわかりました。

カテゴリー名	質問項目
成長機会	当社には能力を伸ばし成長する機会がある
	今後当社でのキャリアを思い描ける
企業理念・戦略・方針	行動指針は仕事をする上で判断・行動の基準になっている
	所属部署の目指す戦略・方針を明確に理解している
創造性・主体性	現在の仕事に対する自身の取り組みと成果に満足している
	当社では前例にとらわれず、より良い仕事のやり方を考え出すことが奨励されている

青字：当社の強み(好意的回答75%以上)

2. 「成長機会」カテゴリーの課題と打ち手

本カテゴリーを構成する2つの質問項目は対照的な結果となっています。

2-1. 成長する機会の提供

多くの従業員が、当社には能力を伸ばし成長する機会があると感じており、これは当社の強みとなっています。当社では、2023年度から全部門が一堂に揃い自部門を紹介するジョブ・フェスティバルを開催し、2024年は約1,100名が参加しました。本イベントは他部門を知り、自身のキャリアを考える機会となっており、参加者の90%以上が好意的な回答をしています。また、現職務を継続しながら、20%の時間を他部門の業務に充てる社内副業制度の利用者は累計82名に達しました。これは個人のキャリアの多様化と部門のサイロ化防止に貢献しています。さらに各自が自らに必要なスキルを獲得するための手挙げ式の公募型研修を2024年4月にスタートさせ、7月末時点で400名を超える従業員が応募しています。特に社内の常識にとらわれない柔軟な発想で社内外をリードしていけるような人財を生み出すために、越境学習や他流試合の機会の提供に力を入れています。

2-2. 当社でのキャリア形成

一方、今後当社でキャリアを思い描けると答えた従業員は51%とまだ半数に留まっており、ここに大きな課題があると認識しています。2024年4月に、「自律的キャリア形成の啓発」「多様なキャリアパスの提供」「スキル開発メニューの提供(手挙げ式)」「越境学習の機会提供」「キャリアコンサルティング」の5つをミッションとする「キャリアデザイン部」を人事部とは別組織で立ち上げました。2024年から従業員に自らどう成長していきたいかを思い描く「キャリアデザインシート」の作成を推奨し、上司や社内キャリアコンサルタントによる支援を強化しています。

3. 「企業理念・戦略・方針」カテゴリの課題と打ち手

3-1. 行動指針

当社は統合新社が誕生した2019年に、企業理念に先立ち行動指針を制定しました。成長を中核概念に置き、「自立・自律」「変革」「共創」「高潔」「健康・安全」の5つで構成されており、人事評価の能力評価項目もこれに基づいて設定されています。その後、2021年に企業理念を成文化しましたが、両者を見比べると、行動指針は表現がやや汎用的であり、当社らしさが表れていません。当社は「自分はどうしたい」を明確に持ち、自分自身の頭で考え抜き、多様なチームメンバーの力を結集し、当事者意識を持ってやりきる人財、失敗を恐れず果敢に挑戦し続ける人財を求めています。現行の行動指針を支持している従業員は66%に達していますが、今年度中には企業理念「真に働く」に基づき行動指針・人事評価基準を再定義し、2025年度の人事制度改定に反映していきます。これにより、企業理念「真に働く」を体現できる人財を一人でも多く輩出していきたいと考えています。

3-2. 所属部室の戦略・方針の理解

短中期的な視点と自身の所属部室の戦略方針を理解している従業員が多いことも当社の強みです。一方で、全社や他部門の方針については十分とは言えません。今後、部門横断的な活動が求められる中で、このようなサイロ化現象は大きな障害となります。こうした問題意識から、2024年4月に会社から独立した組織として一般社団法人出光社員会を設立しました。



社員会による従業員向け説明会

社員会では、専任の理事が事務局となり、「部門・年代を超えた従業員の交流」「従業員が主体となった経営への提言」「やりがい調査の企画・分析」「タウンホールミーティングなど経営層との直接対話」の企画を推進しています。活動資金は会社が全額負担し、役職者も巻き込んだ活動としている点に特徴があります。同時に、社員持株会への参加率を90%まで高める施策を講じました。より多くの従業員が会社経営を自分事として捉え、部門の枠を超えて行動することを期待しています。

4. 「創造性・主体性」カテゴリの課題と打ち手

4-1. 仕事への達成感や適性

仕事への取り組みや成果の満足度は、担当業務に対する適性（スキルや能力の発揮度）、またその結果生まれる達成感によるものと考え、これらの相関性も検証しています。当社は、従業員が自ら手を挙げて他の職種に挑戦する「キャリアチャレンジ」制度を2020年から実施しており、これまでに約90件が成立しました。今後、キャリアチャレンジ制度や社内副業制度の拡大とともに、自律的キャリア形成支援に向けてキャリアデザイン部の施策を着実に展開してまいります。

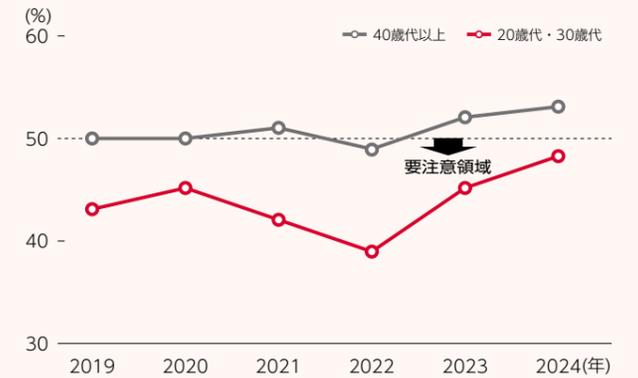
4-2. 前例踏襲主義・生産性

前例にとらわれず、より良い仕事のやり方を考え出すことが奨励されているスコアも69%であり、中庸な数値となっています。総労働時間・残業時間・有給休暇取得率などの定量的な指標には表れない部分で、前例踏襲、根回し文化、実質的な多段階承認構造のストレスを感じている従業員が一定数存在していることが課題です。2023年に開始した「生産性向上30%活動」は課題積み上がり状況が約15%にとどまっており、中計最終年度である2025年度に30%の生産性向上を実現できるよう推進してまいります。

5. 多様性の包摂と組織の成長へ

出光EIに大きな影響を及ぼす6つの課題を年代別に分析したところ、特に「20代・30代の従業員が今後のキャリアを描くのが難しいと感じている」という課題が浮かび上がりました。この課題を解決するには、従業員が成長を実感し、仕事を通じて達成感を得ることが重要です。そのため、組織の固定された風土にとらわれず、個々の価値を大切に、自分らしさを発揮できる環境を作りたいと考えています。これにより、若手従業員が自信を持って意欲的に働き、「出光で成果を出したい、ベストを尽くしたい」と感じるような動きを生み出したいと考えます。従業員一人ひとりの多様な価値観や意見を受け入れ、若手従業員の情熱を引き出すことで、新たなエネルギーを生み出し、カーボンニュートラルに向けた新しい事業の基盤作りを進めてまいります。

■ 当社でキャリアを描ける



TOPICS

やりがい調査アンケート

人の成長・やりがいの最大化を重視している当社では、従業員の「やりがい・相互信頼・一体感」を定量的・継続的に分析し、組織の風土や状態を把握することを目的に、「やりがい」調査アンケートを年に1回実施しています。調査結果は経営層および調査に参加した全従業員にフィードバックし、結果の詳細分析および具体的なアクションプランの策定・実行につなげ、その取り組み成果を翌年の調査で確認するというPDCAサイクルを回しています。

2024年やりがい調査アンケートの概要

実施時期：2024年7月下旬～8月上旬

対象：当社および国内外関係会社（31社）の計12,070名

回答率：96.5%

2024年の特徴：指標とする全社の「やりがいスコア」は71%から72%へと改善が見られ、課題であった属性間（特に性別、年代）のスコア差もこの5年で徐々に縮まっています（下図参照）。今年は特に「成長機会」に改善が見られ、キャリアデザイン部の発足をはじめとする、個々のさらなる能力発揮や成長を支援するためのキャリア関連施策を講じた成果と考えています。本調査結果も踏まえながら、経営層と従業員（出光社員会）で対話を重ね、本質課題を見極め、適切なアクションにつなげてまいります。

■ やりがいスコア（性別）



■ やりがいスコア（年代別）



ビジョン実現の加速化に向けた短中期的な取り組みについて、管掌役員が語ります。

燃料油事業における海外展開

当社は、シンガポールをはじめとしたアジア環太平洋地域を中心に海外燃料油事業を展開し、石油製品の供給および低炭素関連の新規事業開拓に取り組んでいます。

世界的な地政学リスクの顕在化などによる環境変化の頻度と振れ幅が増大する中、エネルギー安定供給の重要性は日本国内のみならずグローバルにますます高まっています。当社は海外トレーディング事業で構築してきたサプライチェーンを活かしながら、石油製品の安定供給に貢献すると同時に、燃料油事業のさらなるグローバル化を推進してまいります。また、低炭素社会の実現に向けて、各国のエネルギー政策がトランジションを意識した現実的な議論にシフトする中、その潮流を的確に捉えた事業機会を獲得していくため、低炭素化の取り組みが進んでいる国や地域での事業展開を図っております。その中で2023年度は米国でのリニューアブル燃料やカーボンクレジットのビジネスに取り組んでまいりました。



常務執行役員
前田 健也

今後も環境変化を好機と捉え、石油製品の収益力・安定供給の強化および、低炭素化に資する新規事業の拡大を進めてまいります。

海外燃料油事業の取り組み

当社は、日本国内の事業所・製油所から生産される石油製品をベースに、アジア環太平洋地域の販売拠点・需要家に対してサプライチェーンを構築しております。

国内の燃料油需要が1999年にピークを迎えた後、当社では、シンガポールの出光アジア(略称:IIA)を中心に石油製品の積極的な輸出と安定的な海外販路の拡大に取り組んでまいりました。その結果、2023年度の海外燃料油販売数量は、過去最高の3,000万klを記録しております。加えて、アメリカ西海岸の出光アポロコーポレーション(略称:IAC)や豪州のフリーダムエナジー(略称:Freedom)などのグループ会社を通じて、地域に根差した石油製品の卸売販売およびSSリテール事業を展開し、安定的な販路を基盤に収益を確保するとともに、各地域のエネルギー供給に貢献しています。

アジアの需要は、経済発展を背景に2030年まで年率1.3%の拡大が見込まれています。拡大する需要を的確に捕捉するため、これまで構築してきたトレーディング事業基盤をもとに、お客様のニーズに応えてまいります。

■ 海外燃料油のトレーディングエリア



CN※に資する事業基盤の確立

当社は、海外燃料油事業におけるサプライチェーンの構築を通じて、顧客との関係構築やオペレーションのノウハウの蓄積に取り組んでまいりました。長年培ってきた事業基盤をベースに、「一歩先のエネルギー」の社会実装テーマである、SAF・バイオ燃料・合成燃料・カーボンクレジットに対しても、サプライチェーン構築に取り組んでおります。具体的な取り組みとして、シンガポールでは、船舶向け燃料や炭素取引の国際的なハブである地の利を

活かし、VLCC向けバイオバンカー供給や、カーボンクレジットを付加した海上輸送燃料の供給で低炭素化ニーズに貢献しております。また、米国カリフォルニア州では、リニューアブルディーゼルの調達・販売を開始し、事業を本格化させています。

今後も顧客ニーズに応じた低炭素エネルギーを供給し、CNに資する事業基盤を確立すべく、トレーディング機能や販売ネットワークを活用した取り組みを拡充してまいります。

※ CN(Carbon Neutrality:カーボンニュートラル)

国内ネットワーク強化と次世代事業への挑戦

当社の国内燃料油事業は、1,000店を超える全国の特約販売店様とともに、地域社会に必要とされるエネルギー・サービスを安定的に提供しています。約6,000ヶ所のSS ネットワークにおいては、2021年4月より新ブランド「apollostation」の展開を開始し、2023年末で全てのブランド統合が完了しました。全国に広がる特約販売店様とSS のネットワークをさらに強固なものとし、将来にわたってお客様に支持され続けるapollostationブランドを目指してまいります。

また、2050年のカーボンニュートラル社会実現に向け、国内燃料油事業では「一歩先のエネルギー」「スマートよろずや」の社会実装と進化に取り組んでいます。さらにスピードを上げ、カーボンニュートラルエネルギーのサプライチェーン構築や多様なエネルギー&モビリティ拠点の開発を推進してまいります。



上席執行役員
小久保 欣正

「一歩先のエネルギー」の実装と進化

当社は時代の先を見据えたエネルギーの安定供給を通じて、人々の生活と地球環境を守る責任を果たしてきました。足元では、需要家様向けに「出光カーボンオフセットfuel」の販売を開始し、脱炭素化への移行期において削減が難しいCO₂に対し、カーボンクレジットを活用した低炭素化の提案活動を実施しています。

また、「SAF」や「バイオディーゼル/バイオ重油」については、原料調達から製造、物流、製品供給までの安定的なサプライチェーンの構築に取り組んでいます。バイオディーゼルは、北海道において当社が品質管理を実施するB5軽油「出光バイオディーゼル5」の販売を開始しており、特約販売店様のネットワークを活かして普及を推進しています。さらに、2030年を見据えて「水素」「アンモニア」「合成燃料」を「一歩先のエネルギー」に加えるべく実証実験を進めています。



「スマートよろずや」の実装と進化

全国のapollostationを「いろいろなa!を、このまちに。」のローガンのもと、地域の生活支援基地へと変革しています。多様なエネルギー供給や幅広い移動手段の提供など様々なサービスを展開するとともにapollostationとお客様の接点のさらなる強化に向け、公式アプリ「Drive On」の普及を推進しています。

SSをご利用されるお客様と特に親和性の高いモビリティサービスの展開においては、専門店「apolloONE」をリリースし、2030年度までに250店舗の展開を目指しています。また、無人貸渡やダイナミックプライシング機能を有する「カースタレンタカー by idemitsu」を導入し、多様な移動ニーズに応えています。EV充電ネットワークも拡大中であり、8拠点での実証実験を基に段階的に導入を進めています。

脱炭素社会に向けては、国産木材を活用した環境配慮型SS

「Type Green」を推進し、2050年度までに30店舗の展開を目指しています。



apolloONE

■ 身近に欠かせない潤滑油と製品開発への挑戦

当社の潤滑油事業は、創業者である出光 佐三が手掛けた初めての事業であり、創業以来110年以上にわたるもっとも歴史の長い部門です。潤滑油部門の特徴は、研究から販売、アフターサービスまで一貫通貫した強固なバリューチェーンを有していること、お客様それぞれのニーズに寄り添ったテーラーメイド製品を長年の研究と経験で培った技術で生み出す商品開発力にあります。今後、世界的にEV化が進む中でEV用潤滑油の開発やCN社会の実現に向け、既存の枠組みにこだわることなく新たな分野での新規開発にも積極的に取り組んでいます。また、当社グループ事業の中でもっとも海外展開が進んでおり、現在、海外売上比率は約60%、日本人、海外ナショナルスタッフ合わせて世界で16ヶ国、3,400名もの従業員を擁する事業です。海外展開の先頭に立ち、idemitsu ブランドを世界中に浸透させる役割を担っています。

潤滑油は、あらゆる産業・ものづくりに欠かせない重要な商材であり、人々の日々の生活を支えている縁の下の力持ちです。お客様の現場の状況やニーズに合わせた製品をお選びいただく



上席執行役員
寺崎 与志樹

ため、当社のウェブサイトでは適油選定ガイドラインを用意していますので、ぜひ一度ご覧ください。

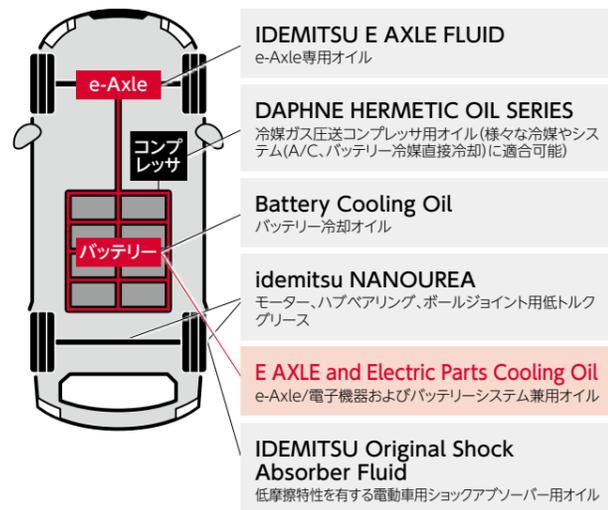
これからも安定供給に注力し、お客様のニーズをいち早くつかみ、高品質でユニークな製品を開発することで“日々の暮らしを豊かにする”ことへの貢献を目指します。

■ 電動車向けオイルを新開発

脱炭素社会の実現を目指し、EVやHEVといった自動車の電動化が世界的に推進される中、当社は駆動ユニットe-Axleと電子機器およびバッテリーシステムに使用可能なオイル「E AXLE and Electric Parts Cooling Oil」を開発しました。本オイルは冷却回路の簡素化による部品点数削減や室内空間の確保、油種の統一化への寄与が期待できます。

また自動車の自動化・電動化に伴いモーターも超高速・高出力化が進んでいます。当社独自の製法により革新的な性能を実現した「idemitsu NANOUREA」は、このような超高速・高温環境に適した特殊ウレアグリースとして開発しました。本製品は、耐熱性、静粛性、低温特性、耐フレッチング摩耗特性に優れ、自動車のみならず家電やロボットへも適用可能と考えています。

当社はこれら用途に応じた6カテゴリーの製品ラインアップで、電動車技術を全方位的にサポートします。



■ 低炭素社会に向けた新しい「資源」開発の推進

資源部門は、長年にわたり、時代の要請に合わせた多様なエネルギー開発に取り組んできました。現在、欧州・アジアでの石油ガス開発、豪州での石炭事業および国内での地熱事業を中心にエネルギーセキュリティ確保に努め社会に貢献するとともに、そこから得られる収益や投資財源の確保によって出光グループの資産効率経営や企業価値向上にも貢献しています。

今後は、これまで培ってきた技術力やノウハウも最大限活用しながら、CN社会に向けて事業パートナーやお客様とともに、ブラウン資源(化石燃料)から一歩先のエネルギーであるグリーン資源(サステナブルなエネルギー)へ、事業ポートフォリオの低炭素化と循環型資源開発を追求し、新たな社会ニーズに応える新しい「資源」開発を推進していきます。



代表取締役副社長
副社長執行役員
平野 敦彦

■ ポートフォリオの低炭素化に向けた取り組み

旺盛な経済成長によりエネルギー需要の増大が見込まれる東南アジアでは、天然ガス田の開発推進により電源構成の環境負荷低減(石炭火力発電からガス火力発電へのシフト)に貢献していきます。加えて、発電所から排出されるCO₂を地下に貯留するCCSについて、地下評価に関する技術力を活かした取り組みを進めていきます。また、高品位炭の供給に加えてその代替燃

料であるブラックペレット事業の推進によって、低炭素化に貢献していきます。さらに、オーストラリアでの長年にわたる事業基盤を活かしたクリティカルミネラル鉱山事業の展開や、将来的にはアンモニア・水素事業への参入も視野に入れるなど、事業ポートフォリオの低炭素化を推進していきます。

■ 循環型資源開発の拡大

当社は、大分県九重町で1996年から地熱による蒸気供給、2017年からはバイナリー発電所も操業するなど、地熱によるエネルギー供給と低炭素化(再生可能エネルギーの活用)に長年貢献してきました。地熱発電は、再生可能エネルギーの中でも季節や天候に左右されず年間を通して安定したエネルギーとして供給が見込まれるため、ベースロード電源としての役割が期待されています。秋田県湯沢市でも近隣住民の方々との対話を大切にしながら、新たな地熱発電所の操業開始に向けて建設を進めています。さらに、事業パートナーとの連携の中で複数の地熱案件の調査・探査を進めており、純国産の低炭素資源である地熱の開発を促進していきます。



大分県九重町での地熱事業

事業基盤を支える全社横断的なDX戦略、調達戦略について、管掌役員が語ります。

DXを支える人財の育成と生産性向上の推進

当社は、事業構造改革を成し遂げるためにデジタル化を進め、「変革をカタチに」することを目指しています。エネルギーや産業構造の変化に対応し、ITインフラの再構築や様々なデジタルツールを活用し、仕事の質やビジネスモデルの革新に取り組んでいます。この変革の鍵は「ひとのチカラ」であり、DX人財の育成が重要であると考えています。多くの従業員が仕事の中で、自然とデジタル技術を活用できている状態を目指しています。生成AIの導入および活用についても積極的に取り組んでいます。研究分野から日常業務に至るまで活用範囲は広く、PoC*から本格導入まで図っています。

このような活動を通じ、生産性向上と働きがいの向上を図り、確固たる変革の基盤を築いてまいります。

*PoC: Proof of Concept / 概念実証

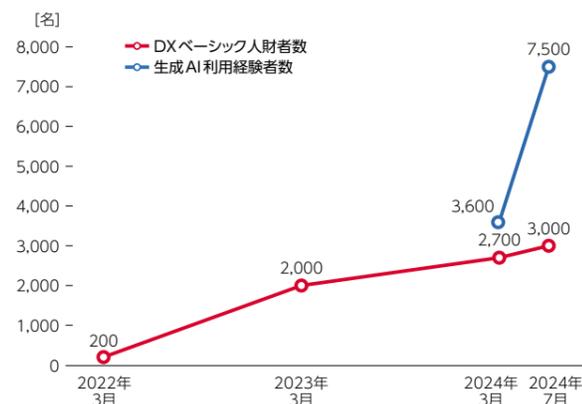


専務執行役員
CDO
小林 総一

DXを支える人財育成

全従業員が自律的にデジタル技術を活用できるよう、必要な知識とスキルの体系化を行い、その体系に基づいた育成プログラムを展開しています。「ベーシック(基礎的な知識・思考方法を理解できる)」、「コア(課題に対してDXの実装をリードできる)」、および「エキスパート(戦略策定ができる)」の3つの熟達レベルに分けられており、2030年までに「ベーシック」10,000名、「コア」3,000名、「エキスパート」450名の育成を目指しています。2023年度からはeラーニングをベースとした育成プログラムを実施し、2024年7月には「ベーシック」人財が3,000名に到達しました。また、「コア」を目指すための実践的なハンズオントレーニングも開始し、このような人財育成を通じて各現場でのDX適用による生産性向上活動も活発化しています。

■ ベーシック人財数と生成AI利用経験者数の推移



生産性向上活動

意思決定の迅速化、業務の高度化、効率化を目指し、デジタル技術を活用したワークスタイルの進化および業務変革を推進しています。

ワークスタイル進化の一例として、生成AI活用の促進があります。2023年度には出光版生成AIおよびAI搭載オフィスツールを全社展開し、セミナーや活用事例紹介などの取り組みも行った結果、2024年7月時点で約7,500名の従業員がこれらを利用し、定常利用者のうち8割以上が生産性向上を実感しています。さらに一部の部門では、社内データを生成AIの活用対象にすることに取り組んでおり、各部門のニーズに合わせた生成AIの活用による生産性向上が進んでいます。

また、ノーコード・ローコードのシステム開発ツールを用いた現場業務改善活動も拡大しています。IT部門ではない現場の従業員が自作アプリを開発することで業務効率が向上しており、2024年7月現在で自作アプリ開発の経験を持つ従業員は約600名に達しています。

業務変革においては、各事業部門と協力して課題となるプロセスを対象に、業務フローと情報フローを可視化し、ボトルネックや重複を確認した上でデジタルによる改善策を実施しています。また、国内外のデータを一元管理するデータ活用基盤を整備し、事業横断でのデータ可視化と意思決定の迅速化を推進しています。

ビジョン実現に向けた調達変革の必要性

当社は2050年ビジョン「変革をカタチに」に向けて事業ポートフォリオ転換を進めており、調達領域拡大に伴い、戦略的再構築、調達変革活動が求められています。同時に、インフレや労働力不足、業界構造の変化など、様々な環境変化に適応する必要があります。また、大規模災害、ESG、経済安全保障の観点から、持続可能な調達、サプライチェーン全体の管理の重要性が高まっています。今後はCNや循環型社会に必要なコストを社会全体で負担するため、カーボンフットプリントやリサイクル材利用など、サプライチェーンを通じた「データに紐づいたトレーサビリティ」が求められます。加えて、法規制や社会規範などの変化に合わせて、従業員とお取引先様が安心して購買活動ができる環境の構築や、調達の競争力を高めていくためにもDX推進が求められます。



上席執行役員
CPO
調達本部長
渡辺 宏

調達変革活動の取り組み

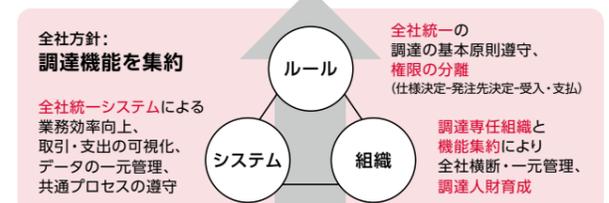
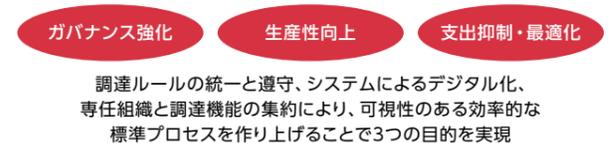
当社の調達変革活動は、1. 調達業務改革、2. サプライチェーン管理体制の構築、3. 戦略的調達の深化を中心に取り組みを進めています。まずは出光興産単体の国内事業から着手していますが、2030年には国内外のグループ全体へ展開していくことを目指しています。

また、活動を加速し確実に実現していくため、2024年4月に当社全部室から役職者を兼務発令して活動の推進エンジンとなる調達本部を立ち上げ、7月にはCPOを設置するなど体制強化を図っています。

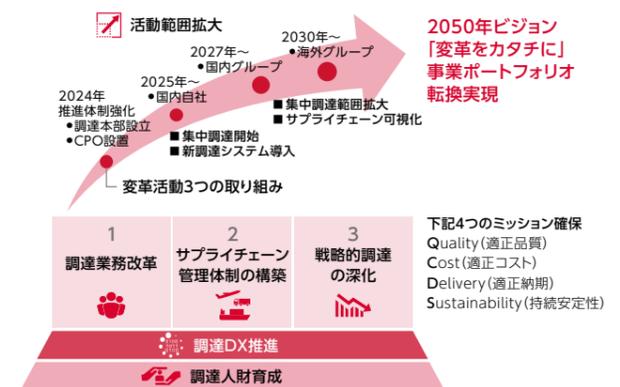
1. 調達業務改革

調達業務のガバナンス強化、生産性向上、支出抑制・最適化の実現を目指し、全社の調達業務を見直していきます。まずは工事を含む間接材を中心に、調達ルール統一、共通システム導入、機能集約化に取り組むとともに、DX化を進めAI技術活用による査定自動化などにも挑戦していきます。

■ 調達業務改革の目的



■ 調達変革活動の取り組み



2. サプライチェーン管理体制の構築

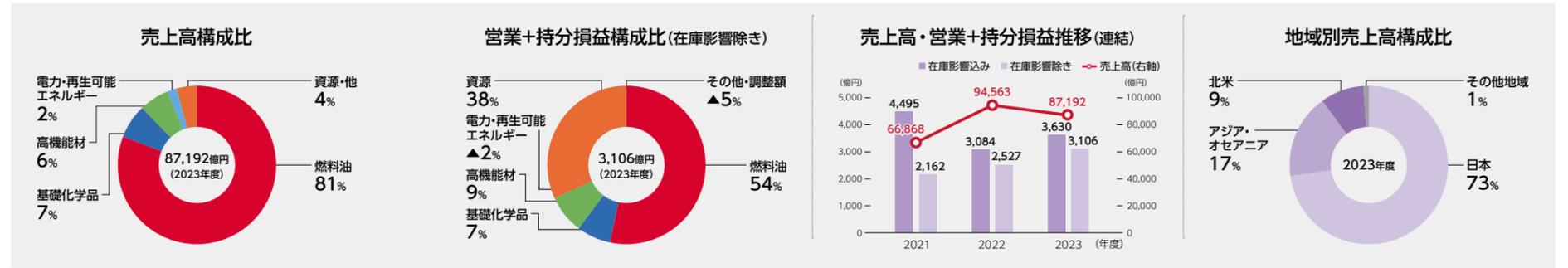
当社製品の安定供給に不可欠な継続的に安定した調達を確保するためにも、サプライチェーンを通じた管理に取り組んでいますが、同時にサステナビリティを調達面でも実現するべく、グリーン調達、サプライチェーン可視化などを推進していきます。

3. 戦略的調達の深化

当社では事業ポートフォリオの転換に向けた新たな取り組みが社会実装の局面を迎えつつあることから、調達リスクへの対応を主眼とした戦略的調達に取り組めます。調達品目によってはお取引先様との関係性をさらに深化させることで、パートナーとして双方のメリットを最大化できる取り組みにも挑戦していきます。

2023年度の事業概況

出光興産は、エネルギー・マテリアルの領域で5つの事業を展開しています。
エネルギーの安定供給という社会的使命を果たしつつ
持続可能な社会の実現に貢献し、既存事業の競争力強化とともに、
事業ポートフォリオの転換を進めていきます。



売上高・営業+持分損益推移



製造資本(2024年3月末時点)

グループ製油所

国内	所在地	原油処理能力(万バレル/日)
北海道製油所	北海道苫小牧市	15.0
千葉事業所	千葉県市原市	19.0
愛知事業所	愛知県知多市	16.0
四日市製油所(昭和四日市石油(株))	三重県四日市市	25.5
京浜製油所(東亜石油(株))	神奈川県川崎市	7.0
山口製油所(西部石油(株))	山口県山陽小野田市	12.0
合計		94.5*

海外	所在地	原油処理能力(万バレル/日)
ニソン製油所(Nghi Son Refinery and Petrochemical LLC)	ベトナム タインホア省	20.0
合計		20.0

※ 石油製品取引契約を締結する富士石油(株)の原油処理能力を加えると109万バレル/日

燃料油セグメント
P.31

基礎化学品セグメント
P.32



主要化学品生産能力※1

国内	化学品名	生産能力(t/年)
オレフィン系	エチレン	997,000
	パラキシレン	836,000
	ミックスキシレン	938,000
アロマ系	ベンゼン	1,020,000
	スチレンモノマー	550,000
	シクロヘキサン	240,000

グループ石油化学拠点

国内	所在地	海外	所在地
千葉事業所	千葉県市原市	Idemitsu SM(Malaysia) Sdn. Bhd.	マレーシア
徳山事業所	山口県周南市	Petrochemicals(Malaysia) Sdn. Bhd.	ジョホール州
愛知事業所	愛知県知多市	Idemitsu Chemicals(M) Sdn. Bhd.	
北海道製油所	北海道苫小牧市	ニソン製油所(Nghi Son Refinery and Petrochemical LLC)	ベトナム
昭和四日市石油(株)	三重県四日市市		タインホア省
西部石油(株)	山口県山陽小野田市		
東亜石油(株)	神奈川県川崎市		

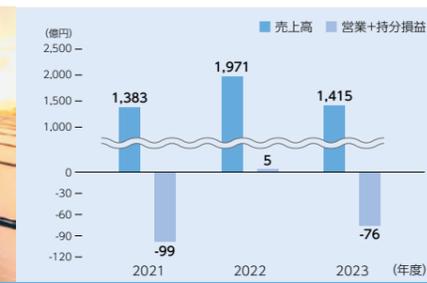
高機能材セグメント
P.33 ▶ 36



生産拠点(グループ会社を含む)

	国内	海外
潤滑油	千葉(市原)、神奈川(川崎、横浜)、福岡(門司)、兵庫(神戸)	中国、台湾、タイ、ベトナム、インド、インドネシア、アメリカ
電子材料	静岡	韓国、中国
機能化学品	千葉(市原、九十九里、蓮沼)、神奈川(川崎)、三重(亀山)、兵庫(姫路)、山口(周南)	中国、マレーシア、タイ
機能舗装材	四日市	
農業・機能性飼料	横浜	
リチウムイオン電池材料	千葉*(※実証設備)	

電力・再生可能エネルギーセグメント
P.37



グループ発電能力ポートフォリオ※1

発電種別	万kW
太陽光発電国内	18.7
太陽光発電海外	52.1
太陽光発電(小計)	70.8
バイオマス発電	10.3
風力発電	2.0
地熱発電※2	0.5
再生可能エネルギー(小計)	83.6

※1 当社保有(出資分)の発電能力合計
※2 地熱発電は資源セグメント内の事業。その他、2.7万kW分の発電用蒸気を電力会社へ供給

発電種別	万kW
火力発電国内	83.4
火力発電海外	27.1
火力発電(小計)	110.5
発電能力合計国内	114.9
発電能力合計海外	79.2
発電能力合計	194.1

資源セグメント
P.38



石油・ガス生産量

名称	所在地	生産量(千BOE※1/日)
ベトナムガス田	ベトナム南部沖	14.1
ノルウェー油ガス田※2	ノルウェー領北海	13.8
合計		27.9

※1 BOE=石油換算バレル(Barrels of Oil Equivalent)
※2 出光スノーレ石油開発(株)(現:(株)INPEXノルウェー)持分法適用会社化の影響を含む数値

石炭生産量

名称	所在地	生産量(千t)
エンシャム鉱山	オーストラリア	1,689
マッセルブルック鉱山	オーストラリア	15
ボガブライ鉱山	オーストラリア	5,519
合計*		7,223

※数値は当社グループの保有権益ベース



主な事業内容

- ▶ 原油の調達、精製
- ▶ SS(サービスステーション)向けガソリン・灯油・軽油・自動車用潤滑油の販売
- ▶ 産業用灯油・軽油・重油などの販売
- ▶ 航空機用・船舶用燃料の販売
- ▶ 水素ステーションの運営

燃料油セグメント

強み

- ▶ コスト競争力の高い6製油所体制
- ▶ 全国約6,000ヶ所のSSインフラ
- ▶ 創業来のエネルギー事業の経験と技術の蓄積と海外展開実績

上席執行役員
製造技術部長
秋谷 博志



安定供給体制の最適化

燃料油セグメントは、エネルギーの安定供給という社会的使命のもと、国内サプライチェーンの競争力強化に取り組んでいます。国内の中長期的な石油需要は漸減していくことが予想されます。一方、海外においては経済発展を続ける東南アジアを中心に今後も旺盛な需要が見込まれています。このような環境下、グループ供給体制の最適化を目指して、2024年3月に山口製油所(西部石油(株))の精製機能を停止しました。また、燃料油事業における協業深化と将来の脱炭素化に向けた取り組みの推進を目的に、富士石油(株)は当社の持分法適用会社(発行済株式総数21.79%所有)となりました。出光興産千葉事業所と富士石油袖ヶ浦製油所の協業を軸とする既存燃料油事業のシナジー創出、ならびに両社協働での将来の京葉地区での燃料油供給およびカーボンニュートラル燃料の受け入れ、製造および供給を担う旗艦供給拠点を構築していきます。

加えて、設備・オペレーションの最適化、AIなど先進技術の活用による信頼性の向上、物流の効率化に取り組みながら、燃料油の安定供給に努めてまいります。さらに、



富士石油山本社長(右)と当社木藤社長

カーボンニュートラルの実現に向けて、製油所・事業所機能の転換を進めるCNXセンター化を推進しています。タンク群や棧橋などの既存設備は、バイオマス燃料をはじめ、水素・アンモニアや合成燃料の製造や貯蔵、使用済みプラスチックのリサイクルなどに活用できる可能性を有しており、各製油所・事業所の特性に合わせた取り組みを検討しています。

■ 国内製油所事業所一覧(2024年8月末時点)



ニソン製油所の状況

当社持分法適用会社 Nghi Son Refinery and Petrochemical LLC(NSRP)がベトナムにて運営するニソン製油所は、ベトナムの石油需要の約35%をまかなうエネルギーの供給拠点として、重要な役割を担っています。2023年8-10月、初めての定期補修工事にて、設備信頼性・生産性向上などの対策を実施した結果、今年度は高稼働生産を安定的に実現しています。今後も安全・安定操業を継続するとともに、収益貢献化に向けた取り組みを進めます。



ニソン製油所

基礎化学品セグメント

主な事業内容

- ▶ エチレン、プロピレン、パラキシレンなどの基礎化学原料の製造・販売
- ▶ バイオマス製品の製造・販売、サプライチェーンの構築

強み

- ▶ 原油、ナフサから合成樹脂までのバリューチェーン展開
- ▶ 石油精製と石油化学の一体運営
- ▶ 燃料油セグメントとの連携によるグリーンケミカル・サプライチェーンの早期実装

基礎化学品部長
宮岸 信宏



エチレン装置の集約による競争力強化

当社は、原油・ナフサからプラスチック原料となる合成樹脂までのバリューチェーンを有しており、石油精製と石油化学がインテグレートされていることが強みです。石油製品の需要減退が進んでいく中、燃料から化学品へのシフトを確実にし、基盤事業としての競争力維持・向上を図っていきます。

一方、中国を中心とした大型石化装置新增設と国内需要減衰

により、石油化学事業の基幹装置であるエチレン装置は低稼働を余儀なくされる状況にあり、将来的な需給バランスの改善は見込めず、生産能力適正化による競争力強化を図る必要があります。2024年3月に発表した三井化学(株)とのエチレン装置集約化検討はその最たる取り組みであり、パートナー企業との連携による抜本的な生産体制の再構築を進めていきます。

グリーンケミカル・サプライチェーンの構築

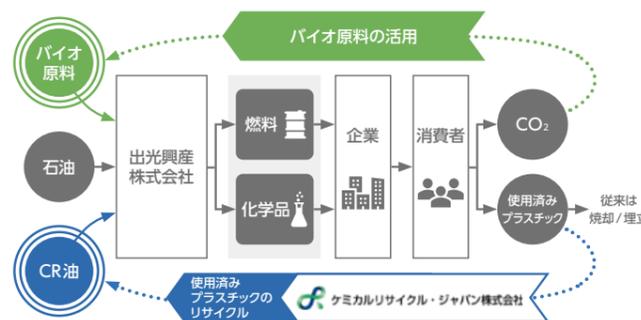
カーボンニュートラル社会の実現が推進される中、CO₂排出量削減および資源循環を目指した次世代の化学コンビナート構築が強く求められています。基礎化学品部では、ケミカルリサイクルとバイオ化学品の社会実装に向け、取り組みを加速しています。

ケミカルリサイクルでは、昨年設立したケミカルリサイクル・ジャパン(株)が2025年度下期の商業生産開始に向け、年間2万tの使用済みプラスチックを処理する油化ケミカルリサイクル装置の建設を開始しました。資源循環のニーズは急速に高まっており、欧州では新車生産に用いるプラスチックの25%以上にリサイク

ル材使用を義務化する規則案が公表されています。こうした背景から、多様な業種との協働(下図)により、ゴミとして捨てられていたプラスチックを原油に代わる原料として再資源化し、新たな「リニューアブル化学品」を生産する体制を早期に構築していきます。

また、バイオ化学品では、2022年度より輸入バイオナフサを原料とした製品の販売を開始しています。食品容器・家電・玩具など、多様な用途に当社のバイオ化学品の採用が開始されています。将来的には輸入原料に頼らず、SAF生産時に併産されるバイオナフサを活用した新たな生産体制の構築を目指していきます。

■ グリーンケミカル・サプライチェーン イメージ



■ Hondaとの取り組み事例



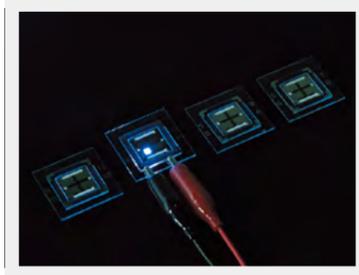
高機能材セグメント

当社グループは、燃料油や基礎化学品などの基盤事業に加え、潤滑油や機能化学品、電子材料、アグリバイオなど成長期待の高い高機能材事業をグローバルに展開しています。これらの製品群は石油精製および石油化学で培ってきた、分子・材料設計、有機合成や評価・解析といった共通の独自技術がベースとなっています。



潤滑油

- ▶ 世界28ヶ国に展開する製造・販売・研究開発ネットワーク
- ▶ お客様の現場の課題やニーズに沿った潤滑油の商品開発



電子材料

- ▶ 有機EL材料で特に技術難易度が高い青色発光材料を中心とした技術力および特許の保有
- ▶ 主要顧客であるディスプレイメーカーへのグローバルな供給・マーケティング体制



機能化学品

- ▶ 市場ニーズに応える材料開発力（触媒・合成・重合技術、化学品・複合材の材料設計）
- ▶ 海外で広く展開する製造・開発販売ネットワーク



機能舗装材（高機能アスファルト）

- ▶ 道路舗装材、防水材、工業用資材などの多様な製品ラインアップと、アスファルト関連の総合技術力
- ▶ 当社グループの化学的知見を活用した、より長寿命な道路舗装の実現に向けた製品・技術開発力



農業・機能性飼料

- ▶ 化学・生物を問わず、「食」の生産現場ニーズに沿った提案力
- ▶ 多角的な見地からの新開発を可能にする技術開発



リチウムイオン電池材料

- ▶ 石油精製で培い、かつ長年の研究開発で確立した硫化物系「原料」から「固体電解質」までを一貫で製造する技術、および豊富な特許

潤滑油

海外における出光ブランドの価値向上

潤滑油事業では、BtoBビジネスで培った技術と知見をBtoC市場に展開し、ブランド強化に取り組んでいます。海外におけるIBMOシリーズ展開の一環であるエンジンオイル「IDEMITSU IFG / IRGシリーズ」は、自動車のエンジン特性に合わせてテラーメイドで調合され、最小限のエネルギーで最大限のパワーを生み出す特徴があります。この製品により、環境負荷を軽減し、サステナブルな社会に貢献していきます。また、この製品を通じて海外での販売網を強化しており、当社のブランド価値向上を目指しています。

あわせてEV化の進展に伴うエンジンオイル需要の減少に対



応するため、新たな分野での商品開発と市場開拓を進め、持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいます。さらに、グローバルに強固なバリューチェーンを構築することを目指しています。これにより、当社の技術と製品が世界中で認知され、さらなる事業発展に寄与することを目指していきます。



電子材料

世界トップレベルの有機EL材料開発技術

電子材料事業では、有機EL材料の研究開発および生産、販売を行っています。特に技術難易度が高いとされる青色発光材料を中心とした技術および特許を多数保有しており、多くのディスプレイメーカーに採用されています。また、当社が2022年に開発した積層発光層を用いた新発光方式は、世界最高レベルの発光効率と長寿命化に成功し、有機ELディスプレイのさらなる高性能化、省電力化に寄与しています。今後も、当社の保有する材料データベースやAI・MIを活用し、高付加価値材料の開発に取り組んでいきます。



韓国および中国拠点の事業機能強化

有機ELディスプレイはスマートフォンやテレビなどに搭載され、ディスプレイメーカーによって材料に求める特性も異なります。当社は2023年出光アドバンスマテリアلزコリア(株)を韓国に設立しました。顧客・アカデミアとの連携を強化し、ニーズを的確に捉えた材料開発に取り組んでいきます。

また、2024年には出光電子材料(中国)有限公司へ西安瑞聯新材料股份有限公司(以下、「西安マナレコ」)からの出資に合意しました。有機EL材料の製造技術に強みを持つ西安マナレコと提携することで、コスト競争力・材料品質の向上を目指し、中国競合他社との差別化を図ります。



出光アドバンスマテリアلزコリア(株)本社

機能化学品

事業構造改革を通じた競争力強化

機能化学品事業では、ポリカーボネート樹脂やSPS(シンジオタクチックポリスチレン)樹脂など、高透明、高耐久、高耐熱が特徴のエンジニアリングプラスチックのほか、紙おむつなどに使われる粘着材料から、食品保存で活躍するプラスチックジッパーテープまで幅広く機能製品を扱っています。

中期経営計画の方針に沿って、ビスフェノールA事業からの撤退をはじめ、各商材の事業採算性の改善に着手し、将来に向けて事業基盤の再構築に努めています。一方で、マレーシアではSPSの第二製造装置の商業運転を開始するなど、成長余地の高い事業によりいっそう経営資源を集中し事業拡大を目指していきます。

お客様からの様々なニーズに対してソリューションを提供するとともに、これからも新たな価値創造を行ってまいります。



マレーシアの第二SPS製造装置

優れた特性をもつ出光オリジナルのSPS樹脂

SPS樹脂は出光オリジナルの樹脂で、高い耐熱性・耐薬品性・絶縁性を持つエンジニアリングプラスチックです。その優れた特性により、自動車分野で多く使用されており、EV(電気自動車)の高電圧化・軽量化にも貢献しています。

近年ではさらに耐熱性と電波透過性を活かして電子レンジ対応食器への採用も広がっています。「割れない」「電子レンジで食器が熱くならず、素手で取り出せてお子様・ご高齢の方も安心」といった陶器・ガラス製食器とは全く異なる特徴で注目を集めています。



SPSが採用された食器類

機能舗装材(高機能アスファルト)

アスファルトの安定供給と持続可能な社会の実現に向けて

当社は、道路舗装のみならず住宅などの防水材料、工業用資材まで多様な用途のアスファルト製品を提供する、国内唯一の総合アスファルトメーカーです。当社は、主に当社グループの製油所で生産される安定した品質のアスファルトをベースに、設計・開発から製造、販売まで一貫して行っています。従って、お客様のニーズに的確に応えるとともに、安定供給を実現しています。特に、道路舗装用途には独自の開発・配合技術を駆使し、各種添加剤をブレンドし、施工性や景観要素など付加価値ある高機能アスファルトの研究開発を行ってきました。当社の高機能アスファルトは高速道路だけでなく、公園歩道など幅広く採用されています。

加えて、近年は道路舗装のさらなる耐久性の向上と長寿命化を実現し、低炭素化に資する製品の技術開発に取り組んでいます。道路舗装は長年の供用によって劣化が進行すると、定期的に補修されます。劣化した舗装廃材に付着している古いアスファルト

を本来の品質に回復し、再利用する再生用添加剤、再生用アスファルトを開発し、持続可能な社会の実現に貢献しています。



高機能アスファルト「グランファルトART」の使用例/新東名高速道路

農薬・機能性飼料

安全・安心な食料生産と環境保護に向けて

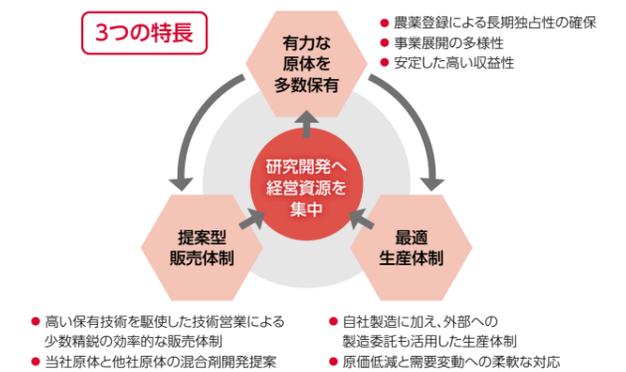
「食の安全・安心」「増大する食料需要への対応」をキーワードに掲げ、研究開発を基盤に農畜産物の生産性向上・安定供給に寄与する化学農薬、生物農薬、機能性飼料などの開発・製造・販売を国内外で展開しています。(株)エス・ディー・エス バイオテックは農薬原体および機能性飼料メーカーであり、農薬に耐性を

持つ病害虫や雑草の出現、環境負荷低減、家畜由来の温室効果ガス抑制削減などの様々な課題達成に向け、「食」の生産現場に貢献することを目指し、新規有効成分の創製、既存剤の普及や適用拡大に取り組んでいます。

新たな価値創造を実現する研究開発力

エス・ディー・エス バイオテックの強みは長年培ってきた研究開発力をもって、各原体の性能を最大限に引き出し、新たな使用場面、処理方法、混合剤を取引メーカー各社に提案する提案型のビジネスです。たとえば有効成分のダコニールは50年以上の歴史があり、高い研究開発力に基づく様々な提案活動の結果、その製品群は現在も市場から高い評価を得ています。2023年度にはカシューナッツ殻液を含む機能性飼料の米国販売を開始し、販路を拡大中です。また米国事業所および国内に2営業所を新設し、現場に密着し細かなニーズに対応した販売体制と研究開発の連携を強化していきます。今後は他社連携も視野に入れた研究開発力の強化と構造改革を確実に進め、研究開発型農薬原体および機能性飼料メーカーとして持続的な農畜産業の実現および世界的な食料需要対策に貢献していきます。

■ 農薬原体メーカーである当社の強み



リチウムイオン電池材料

固体電解質の事業化に向け、開発を加速

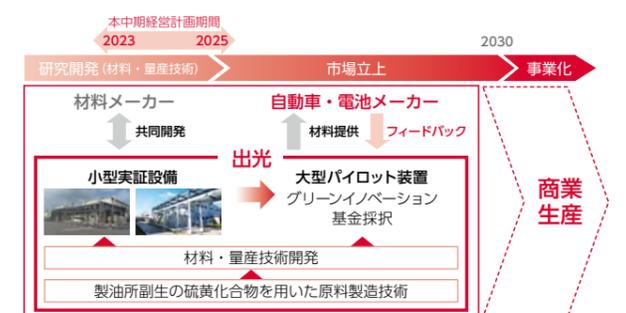
全固体電池は、早期実用化が求められる次世代電池の一つであり、そのキーマテリアルである固体電解質に対するニーズが高まっています。電解質を液体から固体にすることで、安全性、充電スピード、EV(電気自動車)の航続距離向上などが期待できます。

当社の開発する硫化物系固体電解質は、他のタイプの固体電解質と比較し、イオン伝導度や加工性に優れ、特にEVへの適合性が高いと言われています。

当社は、石油精製から得られる硫黄化合物とこれまでの事業で培った製造技術をもって、高純度な中間原料(硫化リチウム)や高性能な固体電解質を製造することができます。また、これら製造技術の開発を、材料技術・電池評価技術の開発と同時並行で推進できることも強みです。

事業化に向けては、自動車・電池メーカーのニーズを捉えた材料を作り上げるとともに、2つの小型実証設備での実証を通し、

次のステージとなる大型パイロット装置での量産技術の開発につなげます。他企業との協業も行いながら、当社の固体電解質による全固体電池の社会実装を通して、世界のカーボンニュートラルへの貢献を目指します。



主な事業内容

- ▶ 国内全域での電力小売販売
- ▶ 国内外での火力電源・再生可能エネルギー電源の開発と運用
- ▶ 太陽光発電事業のソリューション提供 (ソーラーフロンティア)

電力・再生可能エネルギーセグメント



資源セグメント

主な事業内容

- ▶ 石油・天然ガスの探鉱・開発・生産
- ▶ 石炭の生産・調達・販売
- ▶ 地熱発電所の運営、電力および蒸気の供給・販売

強み

- ▶ 燃料油事業の販売子会社・特約販売店と連携した販売チャネル
- ▶ コスト競争力のあるグループ内エネルギー電源
- ▶ 40年以上にわたる太陽光発電事業から得た知見とネットワーク

電力・再生可能
エネルギー事業部長
吉田 宏



強み

- ▶ 40年以上のエネルギー資源事業の知見と実績
- ▶ 低炭素ソリューション技術
- ▶ 豪州の事業基盤

上席執行役員
石炭・環境事業部長
吉田 有三



発電と販売の一体運営

電力・再生可能エネルギーセグメントでは、構造改革を含めた施策により事業収益の改善と安定化を図っています。

国内では、火力電源退出などに伴う需給ひっ迫や国際情勢変動による資源価格の乱高下などにより、卸電力取引価格が不安定化しており、短期の卸電力市場取引への過度な依存は業界全体として事業運営上のリスク要因となっています。そのような事業環境の中、当社では発電と販売が一体となった事業運営を推進し、自社供給力の範囲内で販売網を構築することで収益基盤の安定化を図っています。

電源では、火力・再生可能エネルギーのいずれにおいても、自社遊休地や製油所副生ガスなどのグループ資産の有効活用により、競争力と資本効率を確保しています。販売では、長期卸売により土台となる収益を確保した上で、グループ事業との親和性が高いチャネル・顧客を中心に、電気料金の安定性や環境価値などの顧客ニーズに応じた各種メニューを提供する高低圧小売を展開しています。



扇島パワーステーション

海外事業およびソーラーフロンティアの事業展望

海外では、北米においては太陽光発電所の開発やガス火力発電所への出資、東南アジアにおいてはオンサイトPPA方式[※]での自家消費型太陽光発電所の開発・運営に取り組んでいます。当社グループのさらなるシナジーと将来における事業機会の獲得、それに安定した資本効率実現を軸に、事業戦略の再構築を行ってまいります。

ソーラーフロンティア(株)では、太陽光発電のソリューション提供ビジネスへの業態転換を推進しています。具体的には、パネ

ル生産を終了し、太陽光発電所の設計・施工・メンテナンスおよびリサイクルを行える循環型で持続可能な次世代型システムインテグレーターへの転換を進めています。また、豊富な開発実績を活かし、太陽光発電所の売買仲介支援事業も開始しました。これまで培った知見や地域社会へのつながりを活用し、事業収支の改善と黒字化を目指しています。

[※]オンサイトPPA方式: 発電事業者が需要家の敷地内に発電設備を設置して電気を提供する仕組み

石炭事業の効率化とカーボンニュートラル事業への転換

当社は、日本国内を中心としたお客様との長年の信頼関係のもと、高品位な石炭を安定的に供給しています。高品位炭は、不純物が少なく発熱量が高いためCO₂排出量も少なくなります。マッセルブルック鉱山の終掘に続き、2023年度はエンシャム鉱山の売却を計画通り実施しました。これからは新規鉱山の開発や大型投資による石炭の増産は計画しておらず、コスト競争力の高いボガブライ鉱山からお客様への安定供給を継続することで、日本のエネルギーセキュリティに貢献すると同時に収益の最大化を

目指します。一方で、既存ボイラで石炭との混焼が可能な、バイオマス燃料「出光グリーンエナジーペレット」の開発・製造を進めています。さらに、長年培った石炭燃焼の知見・技術を活かし、石炭ボイラでのバイオマス、アンモニアや水素の混焼を支援する低炭素ソリューションビジネスの展開を計画しています。自社の取り組みだけでなく、脱炭素化に取り組むお客様を技術面で支援することで、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

三つの新規事業開発

「クリティカルミネラル(脱炭素社会に欠かせない鉱物資源)」では石炭事業で培った豪州の事業基盤を活かして、リチウム、バナジウム、グラファイトなど、4つのプロジェクトに参画し、探鉱や開発を進めています。これらの鉱物は、EVや次世代蓄電池の普及に不可欠な原料です。そのクリティカルミネラルの新たなサプライチェーンを豪州で構築することで、日本の経済安全保障におけるクリティカルミネラルの地政学的リスクの低減にも資すると考えています。「次世代エネルギー」では、ベトナムで出光グリー

ンエナジーペレットの商業生産を目指すとともに豪州で水素やアンモニアPJの事業化に向けた調査を継続していきます。「再生可能エネルギー・カーボンリサイクル技術」では、終掘したマッセルブルック鉱山の跡地を揚水発電などの拠点として活用していきます。また、工場から排出されるCO₂を炭酸塩として固定化しアスファルト舗装の材料として活用するなど、CO₂を資源として利用する事業開発にも取り組んでいます。



出光グリーンエナジーペレット工場(ベトナム)



バナジウムPJ予定地(ジュリアクリーク)

新たな価値創造への挑戦、長期的な取り組みについて、管掌役員が語ります。

2050年CN実現に向けた取り組み

2050年のカーボンニュートラル(CN)社会・循環社会において、エネルギーとCNソリューションのメインプレイヤーとなるべく、「一歩先のエネルギー」の社会実装に取り組んでおります。2030年までの早期実装および2030年代以降の収益化に向け、関係役員・関係部室・関係者がメンバーとなる「CNX※戦略本部」を設立するとともに、重点事業をブルーアンモニア、e-メタノール、SAFに設定して取り組みを行ってまいります。

当社グループの製油所・事業所は、長年にわたって地域の皆さまに支えられながら、重要なエネルギー・素材である石油製品・石油化学製品の安定供給に努めてまいりました。培ってきた知識、経験、技術力および既存インフラは、2050年CNに向けた貴重な財産となります。国内外の各行政・自治体・関連企業と連携しながら、各製油所・事業所の特徴に適した「CNXセンター」化への事業変革を進めてまいります。

当社は、「CNXセンター」化を着実かつ迅速に進め、足元から



将来にわたって、地域の皆さまの移動・エネルギー・暮らしを支え続けてまいります。

※CNX:カーボンニュートラルトランスフォーメーション

CNXセンター化構想

当社が掲げるCNXセンター化構想とは、化石由来のエネルギー製造拠点として長年操業してきた製油所・事業所の特徴・強みを活かしながら、新たにCN燃料・製品の供給拠点として生まれ変わらせることです。その際、各拠点が所在するコンビナートの特色や需要に応じた新たなサプライチェーンを構築し、コンビナート全体でのCN化に貢献します。

■ CNXセンター化構想イメージ



■ CNに資する新規重点事業

	2030年に向けた事業展開	2050年に向けた拡張の方向性
ブルーアンモニア ▶ 石炭からの燃料転換	周南コンビナートなどへ100万t供給 (~2030年・米国など/徳山事業所) ● 製造パートナー:三菱商事 ● 拠点パートナー:東ソー、トクヤマ、日本ゼオン	グリーンアンモニア グリーン水素
e-メタノール ▶ 船舶向け直接利用 ▶ 合成ガソリンへの展開	8万t製造 (~2030年・北海道製油所) ● 製造パートナー:ENEOS、北海道電力(グリーン水素) 20万t供給 (~2029年・豪州など) ● 製造パートナー:HIF Global ● SC構築パートナー:商船三井	合成燃料・化学品
SAF ▶ [CORSA適格燃料]の50万kL国内供給	ATJ※10万kL製造 (~2028年・千葉事業所) HEFA 25万kL製造 (~2028年・徳山事業所) 海外PJ 15万kL供給 (~2030年・豪州など)	バイオ燃料・化学品

※ATJ:Alcohol To Jet

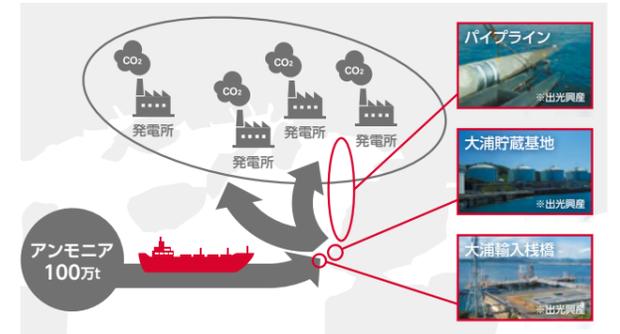
重点事業1(ブルーアンモニア):周南地区におけるアンモニアサプライチェーン構築

東ソー(株)、(株)トクヤマ、日本ゼオン(株)とともに、2030年までに周南コンビナートにおける年間100万t超のカーボンフリー燃料アンモニアの供給体制を確立することを目的とした共同検討を開始しております。

また、2024年2月、(株)IHIおよび(株)IHIプラントの協力を得て、徳山事業所内のエチレン装置ナフサ分解炉などにアンモニア燃焼設備を設置し、国内初となるアンモニア混焼実証を行い、十分な燃焼性および操業安定性を確認しました。

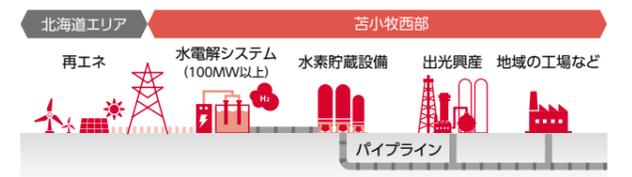
今後も本設備を活用して、アンモニア燃料の実用化に向けたデータやノウハウを蓄積するとともに、グリーンアンモニアの製造・調達から供給までのサプライチェーン構築を目指し、様々なステークホルダーの皆さまと協同して検討を進めてまいります。

■ 周南コンビナート



重点事業2(e-メタノール):1. 北海道における国内最大規模となるグリーン水素サプライチェーン構築を検討

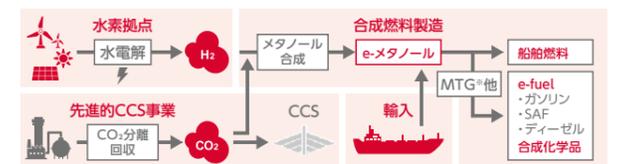
当社とENEOS(株)、北海道電力(株)の3社は、苫小牧における国産グリーン水素サプライチェーン構築事業の実現に向けた検討実施に合意し、覚書を締結しました。2030年頃までに、国内最大約1万t/年以上のグリーン水素製造が可能な水電解設備を建設し、再生可能エネルギーを活用して製造したグリーン水素を当社および域内に供給するサプライチェーンの構築を目指します。



重点事業2(e-メタノール):2.e-メタノール供給網構築に向け、HIF Global社へ出資

当社は、南米・北米・豪州などでe-メタノール(合成メタノール)をはじめとする合成燃料のプロジェクト開発を行うHIF Global社にJOGMEC(独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構)と共同出資することを決定しました。本共同出資により、政府機関との連携を深め、カーボンニュートラル燃料として有望なe-メタノールなどの合成燃料サプライチェーン構築を加速します。

■ e-メタノール事業の将来イメージ

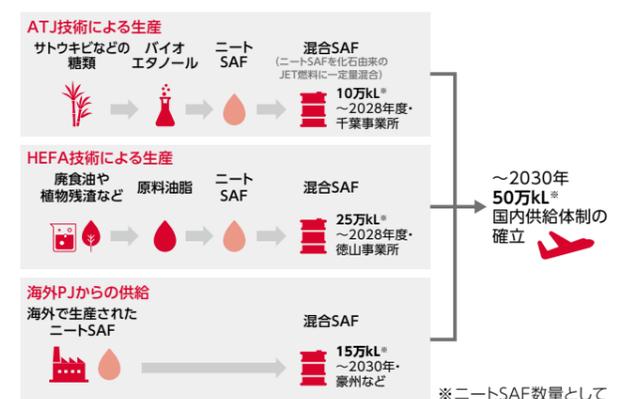


※MTG: Methanol To Gasoline

重点事業3(SAF):徳山事業所におけるHEFA-SAF製造プロジェクト推進

当社は、徳山事業所でのHEFA※技術によるSAF製造プロジェクトについて、FS(事業化調査)を完了し、次のフェーズであるFEED(基本設計)に移行することを決定しました。2030年の年間50万kLの国内供給体制の構築に向け、徳山事業所において2028年から年間25万kLのSAF生産開始を目指します。

※HEFA(Hydroprocessed Esters and Fatty Acids) 植物油などを水素化処理して得られる水素化エステル・脂肪酸からSAFを製造する技術・プロセス



※ニートSAF数量として

先進マテリアル領域の将来への挑戦

事業環境が不確実性を増している中、変化に柔軟に対応できる事業体質への転換、将来のさらなる成長・発展のための基盤づくりは重要な経営課題と認識しています。新たな価値・事業創出に向けて、本格的に先進マテリアル領域の事業ポートフォリオ改革を進めてきました。

これまでに、着実な収益とキャッシュフローを確保すべく、事業の選択と集中を進めることで事業体質の改善を図りました。また、バッテリー・EV用の次世代電池として期待される全固体電池のキーマテリアルである固体電解質の開発において量産実現に向けた協業を開始したほか、R&D再構築に向けた技術融合の拠点として統合研究所(仮称:イノベーションセンター)の新設決定など、新たな価値・事業創出に向けた取り組みを強化・推進してきました。オープンイノベーションやコーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)ノースタートアップ企業連携も進めています。

既存事業の体質改善に加え、現中期経営計画で設定した高機能材事業の3つの注力分野*において、バリューチェーン構築を進めるべく、未来をともに描き、ともに成長できるパートナーと



専務執行役員(兼)
先進マテリアル
カンパニー
プレジデント
中本 肇

の連携・協業の具体化を進めてまいります。

今後も先進マテリアル領域の事業ポートフォリオ改革を進め、持続的な成長と企業価値の向上、社会への貢献を果たせる事業体を目指して取り組んでまいります。

*電化・電動化ソリューション、バイオ・ライフソリューション、ICTソリューション

既存事業の変革～ポートフォリオ改革に向けて

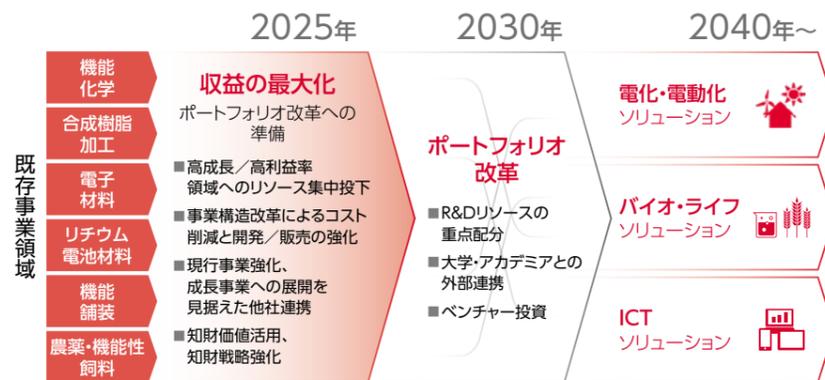
高機能材事業の成長に向け、先進マテリアル領域の各事業分野で事業変革に取り組んでいます。

機能化学品事業では、不採算事業からの撤退により事業体質の改善を進めた一方で、当社の独自素材であるSPS樹脂の第2号機がマレーシアで商業運転を開始しました。

さらなる機能化学品事業の成長に向けて、バリューチェーン延伸や事業領域の拡大、他社とのアライアンスなどの取り組みを進めてまいります。

電子材料事業では、有機ELの主要市場の一つである韓国に研究開発拠点を新設しました。今後想定される環境変化を先取り、主要顧客の製造拠点にリソースを集中し、現地企業と協働するビジネスモデルに転換してまいります。

人々の暮らしを支える「食」へ貢献すべく、(株)エス・ディー・エス バイオテックにて化学農業・生物農業・機能性飼料事業を行っております。販路拡大に加え、他社連携も選択肢とした農業分野の事業拡大を目指してまいります。



バリューチェーンを俯瞰した事業創出(リチウム電池材料)

全固体電池は、従来の液系リチウムイオン電池の多くの課題を解決することが期待される次世代電池です。

当社は全固体電池のキーマテリアルである固体電解質を中心として、バリューチェーンを俯瞰した事業創出を目指します。

当社は固体電解質の原料である硫黄化合物を石油精製を通して豊富に得ることができ、これを活用して高純度な硫化リチウムを製造しています。また、もう一つの原料であるリチウム資源に関しても、2023年にリチウム開発企業への出資を実施し*、今後、地政学的に安定した豪州でのリチウムの生産・供給安定化への貢献を目指します。

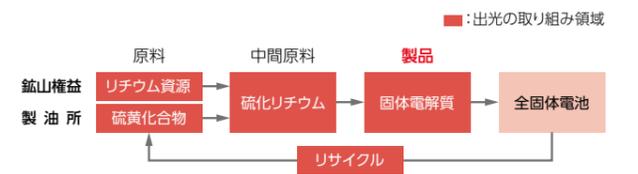
そして全固体電池の市場創出、普及拡大を目指すに当たり、資源の循環型活用も大切なポイントです。これを実現すべく、全固体電池の競争力あるリサイクル技術の探索も進めます。加えて、さらなる全固体電池の付加価値向上に向けて、レアメタルフリー

な次世代電池材料である硫黄系正極材の開発にも取り組んでいます。

このように、バリューチェーン構築のため様々な取り組みを進め、資源循環ソリューションの社会実装を目指します。

*豪州でリチウム事業を推進するDelta Lithium Limitedへ、当社子会社の出光オーストラリアが、出光ミネラルズオーストラリア(出光オーストラリア出資100%)を通じて、既出資分約2.3%を含めて合計15%の出資を実施

■ 出光の強み/バリューチェーン



R&D統合拠点「イノベーションセンター(仮称)」の新設

複数拠点到またがる生産技術、開発技術などの研究所をイノベーションセンター(仮称)に集約し、事業を横断した研究開発体制の構築と社外連携の強化を図ることで、研究開発から分析・解析、実証、プロセスエンジニアリング、商業生産までの一貫通体制の構築と、中期経営計画で掲げる事業構造改革に向けた技術開発・新事業創出活動の加速を実現します。

機能・設備面では、将来の環境変化に柔軟に対応できる可変性ラボ、研究員同士の協働・共創を促進するワンルームオフィス、世界のパートナーと共同研究・開発が可能なオープンラボなど、部門・会社を越えて多様な人材が活発に交流できる空間や仕組みを採用します。また、国内最先端のMI・DX環境を構築し、国

内外のパートナーとの連携など、研究開発のスピードアップとレベルアップを図ります。

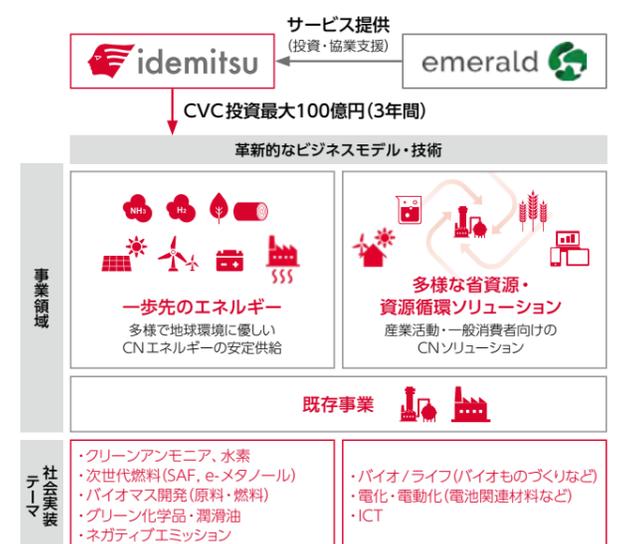


オープンイノベーションの推進

ベンチャーキャピタル*が運営するファンドを活用し、国内外のスタートアップ企業との連携を進めています。

既存事業強化・次世代事業創出に向けた取り組みをさらに加速するため、マテリアル・クリーンテック系ベンチャーキャピタル Emerald Technology Ventures社とCVC推進のためのパートナーシップを締結しました。2024-2026年度の3年間で最大100億円の投資予算枠を設定し、スタートアップ企業への投資・連携を進めてまいります。

*ユニバーサルマテリアルズインキュベーター社(本社:日本)、Emerald Technology Ventures社(本社:スイス)、Azimuth Capital Management社(本社:カナダ)、Hatch Blue社(本社:アイルランド)

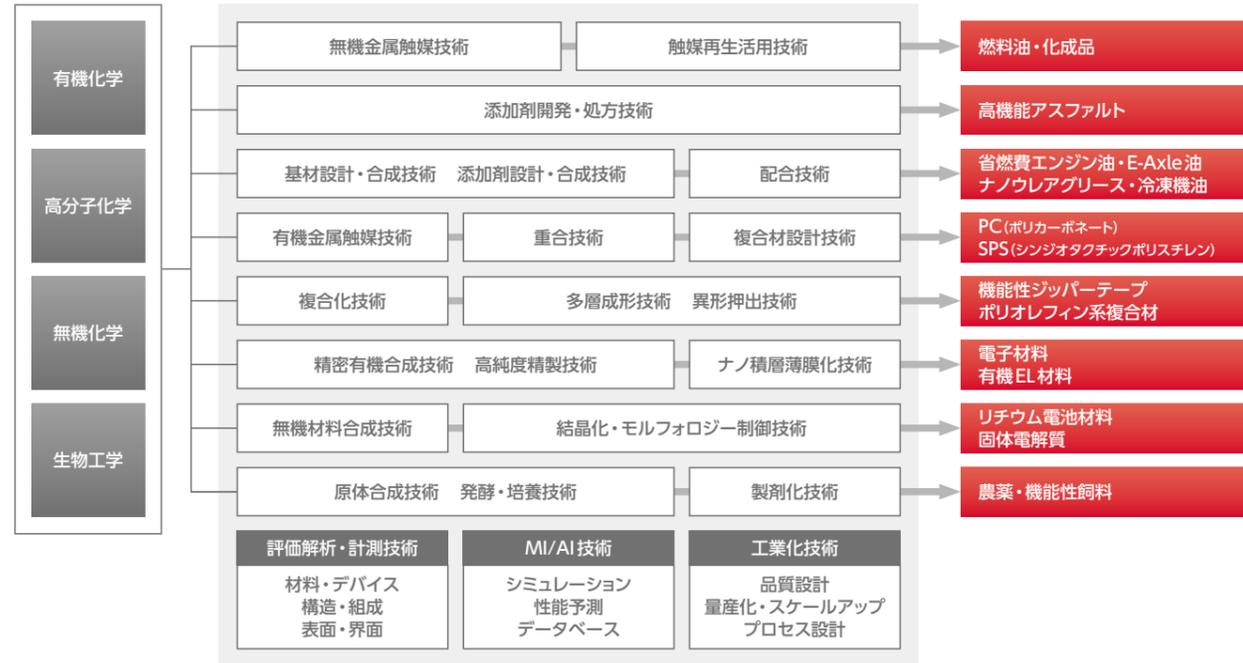


新たな価値・事業創出に向けた研究開発

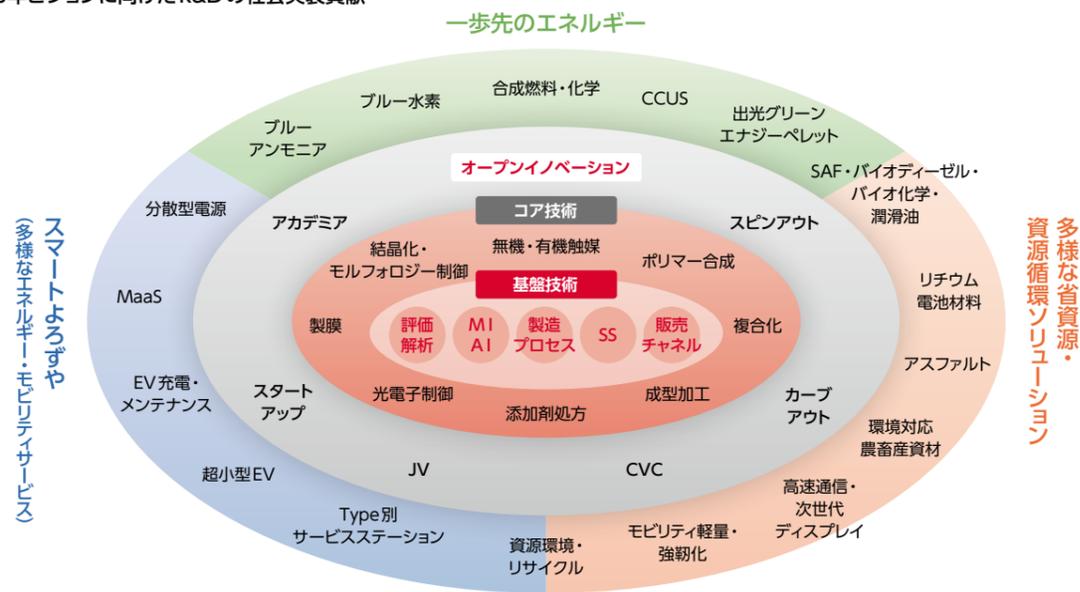
当社はこれまでに多岐にわたる商材を市場に送り出し、世の中に貢献してまいりました。これは様々な技術開発を行ってきた成果といえます(下図)。

過去から築いてきた技術をさらに有機的に融合を促進するため、研究開発体制を含めた施策を実行していきます。2050年ビジョンに向けたR&Dの社会実装貢献の三つの事業領域のうち、特に

研究開発が貢献すべき「一歩先のエネルギー」「多様な省資源・資源循環ソリューション」の実現に向け、R&Dの統合拠点「イノベーションセンター(仮称)」では、社内の技術融合の促進に加え、オープンイノベーションによる新規事業創出のスピードアップ、効率の向上や、新たな技術獲得を行い、新たな価値・事業創出を目指します。



2050年ビジョンに向けたR&Dの社会実装貢献



イノベーションセンターでのR&D

基盤技術・コア技術・オープンイノベーションの融合による事業社会実装

アカデミア連携(オープンイノベーションの推進)

新規事業創出の鍵となる探索や調査などの研究開発初期ステージでは、積極的に社外との連携を行うことによるオープンイノベーションに取り組んでいます。

- 2020年度に東京工業大学(現、東京科学大学)に設置した「出光興産次世代材料創成協働研究拠点」の活動を通し、東京科学大学との先進マテリアル分野の重点領域とCNXソリューション領域の技術獲得を進めるほか、神戸大学との共同研究部門の設立やカリフォルニア大学サンタバーバラ校などとのアカデミア連携を実施しています。
- また、カーボンニュートラル領域における次世代技術の開発に向けて、東京大学先端科学技術研究センターおよび生産技術研究所と包括連携研究に関する協定を締結し、共同研究を開始しました。

MI/DXの推進

MI(マテリアルズインフォマティクス)による研究開発の加速、DX推進強化に向けた取り組みを進めています。

- リスクリング：全研究所を横断的に、社内取り組み事例の共有やワークショップによるリテラシー向上策、データサイエンスや生成AI活用の実践トレーニングを継続して実施・推進しています。
- DXソリューション開発：国内外コンサルティング企業と連携し、解析技術のデジタル化など、各研究開発の重点MI/DX課題の解決に向けたソリューション開発を推進しています。
- 環境整備：MI/DXに不可欠なオープンデータベースやオープンソースソフトウェアを安全かつ柔軟に活用可能な全社横断の専用データサイエンス・クラウド環境の整備をしています。また、社内データと生成AIを融合したRAG(Retrieval Augmented Generation)の構築も行っています。

新規事業創出活動

中長期的な目線での新規事業創出活動を2021年から継続して実施しています。

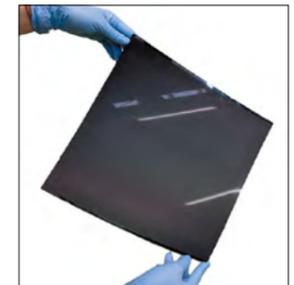
(1) 紅色光合成細菌を利用した温室効果ガス固定プラント事業の開発

- 新規事業創出活動をきっかけに検討を開始した紅色光合成細菌を利用するCO₂とN₂の固定技術について、京都大学発スタートアップSymbiobe社との事業化に向けた連携を開始しました。
- Symbiobe社が有する光合成微生物に関する技術と、当社の保有するスケールアップに向けたプロセス技術を組み合わせることでCO₂などの温室効果ガス固定とグリーンバイオ資材*製造の社会実装を目指します。
- 社外の優れた技術と当社の保有技術を組み合わせることで、社会実装への確度・スピードアップを実現する、従来のやり方にとられない新たな研究開発や事業創出の推進や質の向上を行うとともに、継続的な共創型イノベーション人材の育成も進めていきます。

*微生物の代謝活動を利用して製造される目的物のうち、食料や環境分野に関連するもの

(2) 宇宙用太陽電池の開発

- 2040年には1兆ドル市場になると見込まれる宇宙産業市場は、急速に拡大しており、当社がこれまで培ってきた太陽電池技術を活用して宇宙用太陽電池開発への挑戦を進めています。
- 宇宙の放射線環境では既存の太陽電池は劣化する課題がありますが、当社が開発を進めるCIGS太陽電池は高い放射線耐性を示すことが実証されています。この画期的な技術を実装すべく、取り組み先とともに開発を進めています。



知的財産活動

2023年度知的財産の活動概要

当社では、中期経営計画に基づき事業ポートフォリオの転換を進めており、この転換を進めるための原資の一つとして、無形資産である知的財産が重要な役割を担うと位置付け、当社が保有する知的財産の活用をさらに図っています。

具体的には、事業企画段階などの初期段階から、IPランドスケー

プ手法による内外環境分析を行い、知的財産情報を事業部門関係者や研究者に提供することで既存事業の強化すべき点の把握や新規事業の方向性検討を行い、事業ポートフォリオの転換を促進しています。

特許出願数と保有数

当社グループにおける事業セグメント毎の特許出願状況を見ると、技術立脚型の事業部門からなる高機能材セグメントの出願が2022年度以前と同様に国内外ともに全体の約7割以上の出願を占めています。また、特許を活用して競合他社との競争力を発揮するため、強固な特許網の構築を進めています。

2023年度のトピック

2023年度は2022年度に比べて国内出願(公開)、外国出願ともに減少しています。これは各事業の市場動向に応じ海外の特定国にのみ出願するといった事業展開に応じた出願戦略と、オープン&クローズド戦略の強化によって、ノウハウとして保護すべき技術(発明)のノウハウ保護を確実に進めてきていることに起因します。

一方、特許保有件数については従前と変わらず国内外ともに一定数以上の権利を保有しており、ブラックボックス化した技術とともにグローバルな事業展開に活用しています。

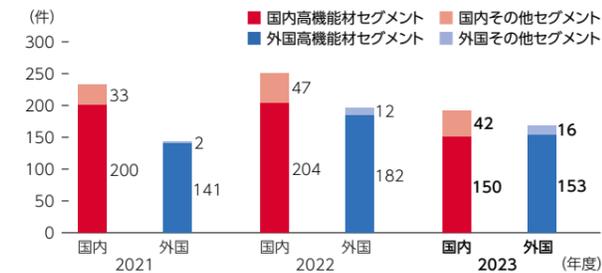
特許の価値

当社の強みを可視化するため、LexisNexis®社の特許分析ツールPatentSight®を用いて当社グループ保有特許の価値であるTR値を算出しています。当社保有特許のTR値は「2.01」(平均値は「1」)と高く、高機能材セグメントに限ると「2.28」とさらに高くなります。また、保有特許の内訳をみると、全体では、約5割を占める価値の高い(TR>1)基本特許と、基本特許を強化する関連特許や周辺特許が残りの約5割の構成となり、高機能材セグメントでは、価値の高い基本特許が約6割、残り約4割を関連特許、周辺特許という構成になっています。このように、当社では、価値の高い基本特許と周辺特許や関連特許からなる特許群を形成し、コア技術を強力に保護し、競争力を高めています。

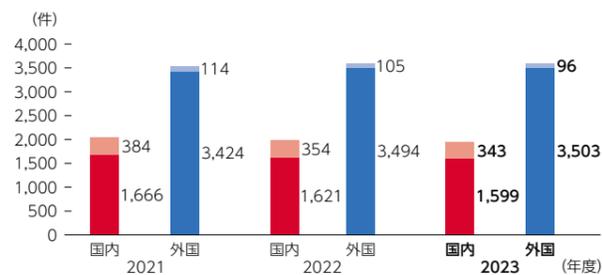
特に有機EL事業やリチウムイオン電池材料事業では、当社の有機化学、無機化学、評価解析・計測技術や工業化技術等を組み合わせることで、当社独自の材料開発のみならず、その製法、用途など幅広い技術開発を行い、様々な基本特許を取得しています。この結果TRの平均値が当社事業の中でも相対的に高くなっています。

※特許の価値(Technology Relevance: TR):各国の特許庁の審査で引用された数(被引用数)により算出される価値(全特許のTRの平均値は「1」)。

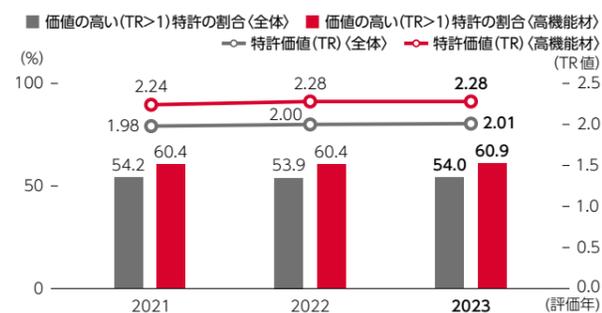
■ 特許出願(出願公開)件数の推移



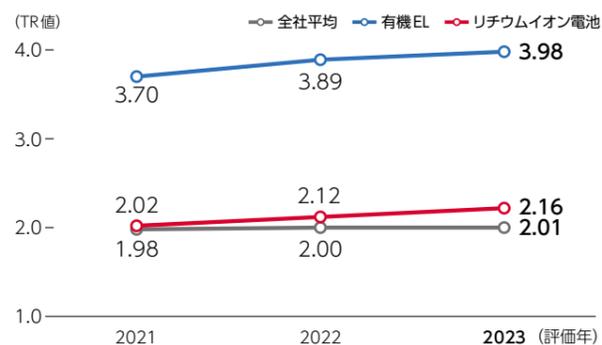
■ 特許保有件数の推移



■ 保有特許の価値および価値の高い特許の占める割合(全社)

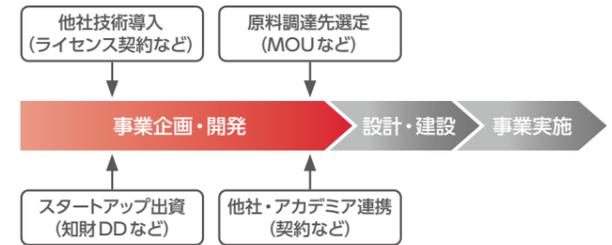


■ 保有特許の価値(有機EL事業、リチウムイオン電池材料事業)



事業企画・開発段階の知財支援活動

2023年度は知的財産を活用した経営や事業運営を目指して、事業企画・研究開発の初期段階から担当部門に知財部門が伴走した知的財産活動を強化しており、技術導入時のライセンス契約やスタートアップ企業の知財デューデリジェンス(知財DD)などに注力しています。



人財育成

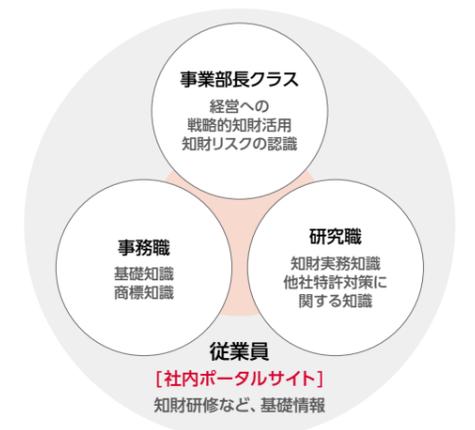
当社では、知財担当者のみならず全従業員の知財リテラシー向上、ならびに知財を経営に活用できる人財の育成にも注力しています。

全従業員に対しては、社内ポータルサイトで知財情報および知財研修について発信し、自身に合った研修を適宜選択できる仕組みをつくり、知財意識と能力の向上を図っています。

また事務職に対しては、知財リスクの基礎知識を習得する基礎研修と当社ブランド支援を行うための商標研修を、研究職に対しては、知財の実務的な知識を習得する研修や他社特許対策など知財リスクについて学ぶ研修を、それぞれ実施しています。これらの研修では音声付き動画を用いたオンデマンド方式でより参加しやすく学びやすい環境を提供し、知財リテラシーを有する人財の幅広い育成に努めています。

さらに2023年度は、事業部長クラスを対象とした研修を新設し、経営判断における知財リスクや、高収益化に向けた戦略的な知財活用への認識を高める取り組みを開始しました。

特に、研究開発や事業提携のパートナー選定においては、自社技術の検証やIPランドスケープを通じた自他社の知財環境分析を実施して、当社の強みと相補性の高いパートナーの選定を行い、技術の融合を図るとともに、将来想定しているビジネスのサプライチェーンの強化を図っています。



TOPICS

当社研究者が紫綬褒章を受章しました

当社研究者の舟橋 正和が令和6年春の褒章「紫綬褒章」を受章いたしました。本褒章は、当社の高効率かつ長寿命の青色発光技術の発明により、有機EL発光において実用レベルでの三原色発光が可能となり、近年の有機ELフルカラーディスプレイを搭載した高機能機器の実用化に大きく貢献したことが評価され、受章に至りました。



出光グループのサステナビリティ

サステナビリティ推進の考え方

当社グループは、「真に働く」の企業理念のもと、2050年ビジョンに掲げた人々の暮らしを支える責任と未来の地球環境を守る責任を果たすべく、サステナビリティ推進を経営課題として位置付けています。2021年に取締役会承認により、「出光グループサステナビリティ方針」を定め、取り組みを推進しています。サステナビリティに関する取り組みを明文化し、当社グループが一丸

となって環境課題や社会課題の解決に貢献することを目指しています。

サステナビリティ・マネジメント>
サステナビリティ方針・推進体制>方針

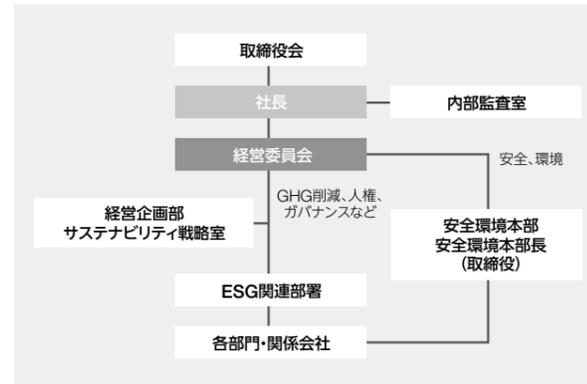


サステナビリティ推進体制

当社では、気候変動や人権といったESGの中心課題はもろろんのこと、各事業の諸課題もサステナビリティへの関連が強いことから、議題は全て経営委員会で議論される体制としています。経営委員会の委員長は社長が務め、議論された内容は適宜取締役会に付議・報告されています。

また当社では、サステナビリティの専任組織であるサステナビリティ戦略室を経営企画部の中に設置しています。サステナビリティ戦略室が、ESG各課題を主管する部署と部門横断的に関与し、当社のサステナビリティ経営を推進しています。サステナビリティ戦略室からは年に一回以上、サステナビリティに関する課題進捗を取りまとめ経営委員会に報告し、詳細については各主管部署からの付議により、経営委員会で十分なサステナビリティに関する議論、モニタリングができる体制としています。

サステナビリティ推進体制



サステナビリティ情報開示対応

当社グループが事業を展開している日本を含むアジア・オセアニア・欧米などの各国では、サステナビリティに関する情報開示基準の国際標準化が急速に進んでいます。この国際的な潮流を受け、当社グループはサステナビリティ情報開示の重要性を改めて認識し、各国の基準にのっとり適正な情報開示を充実させるべく準備を進めています。

具体的には、現状の取り組みと国際基準との差異を把握するため、情報開示のギャップ分析を実施し、今後のアクションロード

マップを策定しました。当ロードマップにのっとり、既存および新規事業領域におけるサステナビリティ観点での重大な影響や、リスクと機会に対する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」を適宜開示していく方針です。

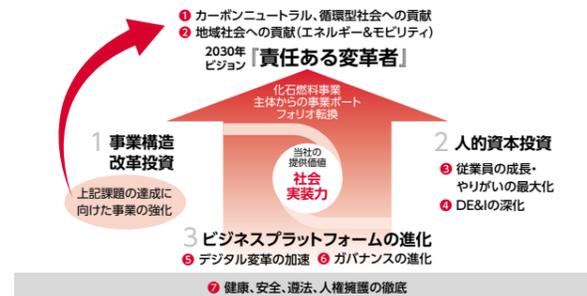
今後も、多様なステークホルダーの皆さまに対して、当社のサステナビリティに関する取り組みをより分かりやすい形で開示・共有していきます。

出光グループのマテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ(重要課題)の考え方

当社は事業活動を通じて、持続可能な地球環境と社会を実現しつつ、企業としての持続的な成長を目指しています。マテリアリティ(重要課題)は、2030年基本方針に則して、当社グループが貢献していく社会課題である「カーボンニュートラル、循環型社会への貢献」「地域社会への貢献(エネルギー&モビリティ)」、それらの達成に向けた注力課題である「従業員の成長・やりがいの最大化」「DE&Iの深化」、当社グループ活動の基盤となる「デジタル変革の加速」「ガバナンスの進化」、これらの基礎的要件である「健康、安全、遵法、人権擁護の徹底」の7項目をマテリアリティ(重要課題)として、取り組みを進めています。

2030年基本方針とマテリアリティ(重要課題)の関連イメージ



マテリアリティ(重要課題)一覧

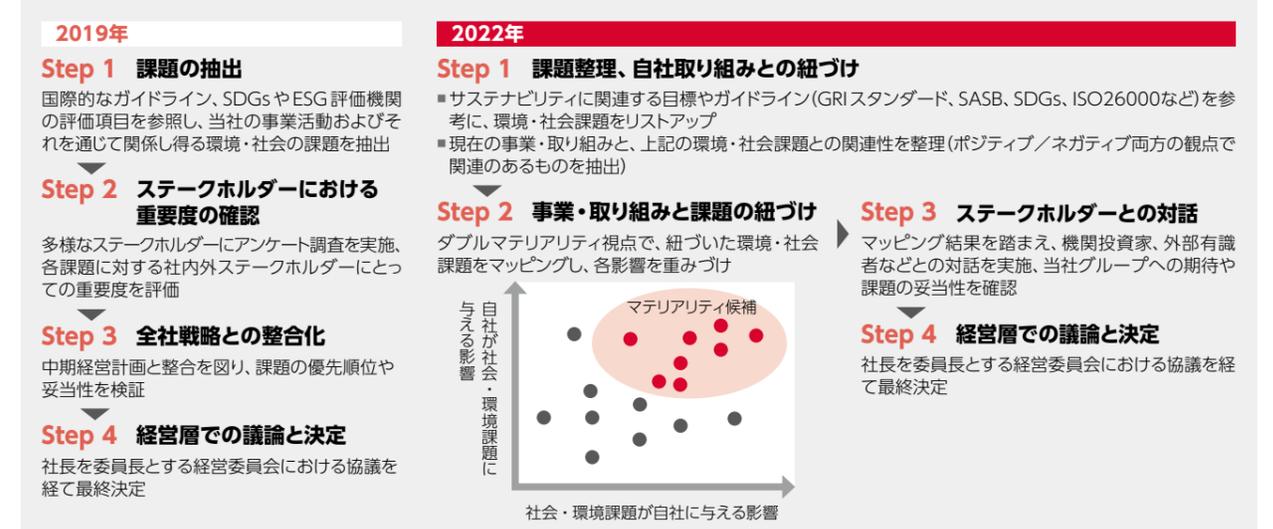
マテリアリティ	項目	KPI・モニタリング指標		関連する主なSDGs
		2023年度実績	目標	
1 カーボンニュートラル、循環型社会への貢献	CO2削減量(Scope1+2)2013年比	▲14.6%(2013年比)	▲46%(2030年度) カーボンニュートラル(2050年度)	11, 12, 13, 14
	Scope3への貢献行動	Carbon Intensity ▲1.1%(2020年比)	▲10%(2030年度) ▲50%(2040年度)	
	投資/事業計画	2050年のCNに向け、優先的に取り組む重点4事業を設定	CN投資 約8,000億円 (2023~2030年度の戦略投資を時間軸をもとに整理)	
	ROIC、収益目標	ROIC8.4%(在庫影響除き) 営業+持分損益(在庫影響除き) 3,106億円	7%(2030年度) 2,700億円(2030年度)	
2 地域社会への貢献(エネルギー&モビリティ)	投資/事業計画	2050年のCNに向け、優先的に取り組む重点4事業を設定	CN投資 約8,000億円 (2023~2030年度の戦略投資を時間軸をもとに整理)	7, 9, 11
	お客様数	国内SS数6,000ヶ所	—	
3 従業員の成長・やりがいの最大化	出光エンゲージメントインデックス	70%(2024年度実績)	80%以上(2030年度)	5, 8
	従業員一人当たり教育投資額	52千円	100千円(2030年度)	
4 DE&Iの深化	女性採用比率	47.3%(2023年4月1日~2024年3月31日に採用した学卒以上の実績、新卒・キャリア採用の合計)	50%以上(2030年度)	5, 10
	女性役職者比率	4%	10%以上(2030年度)	
	男性育児休業取得率	93%	100%(2030年度)	
5 デジタル変革の加速	DX投資	22.5億円	—	8, 9, 11
	生産性向上	事業構造改革を下支えするため全社的に取り組み実施	30%(2025年度)	
6 ガバナンスの進化	取締役会の実効性	アンケートに加え、初めて全社外役員に対して、当社の経営状況に精通した顧問弁護士による個別インタビューを実施	—	16
	従業員の健康指標	健康診断受診率100%	100%	
7 健康、安全、遵法、人権擁護の徹底	安全指標(事故件数など)	重大事故 0件 死亡災害 当社0件、協力会社1件	0件	10, 16
	重大なコンプライアンス違反ゼロ	0件	0件	
	人権デューデリジェンス	人権侵害0件	0件	

マテリアリティ(重要課題)特定プロセス

当社グループは2019年にマテリアリティを初めて特定し、当社にとって重要な社会課題を認識し、事業活動に取り組んできました。それらからの連続性を重視しつつ、中期経営計画

(2023~2025年度)や2050年ビジョン、社外を取り巻く環境変化も踏まえ、2022年にマテリアリティを見直し、KPI、モニタリング指標を定めサステナビリティ戦略を実行しています。

マテリアリティ(重要課題)特定プロセス



基本姿勢

当社は、カーボンニュートラル(CN)・循環型社会の実現に向けて、当社グループの強みである「社会実装力」を発揮し、「人々の暮らしを支える責任」と「未来の地球環境を守る責任」を果たすことを目指しています。気候変動関連対応の取り組みに関しては、2020年に賛同署名したTCFD提言に沿った形での情報開示を継続しつつ、IFRS S2のフレームワークでの開示を念頭に、開示拡充を進め、

ステークホルダーの皆さまのご理解と協働のもとで取り組みを加速させていきたいと考えています。



本レポートにおける気候変動関連開示

本レポートにおける、TCFDフレームワーク各項目の掲載ページは、下表に記載の通りです。

領域	TCFD 提言	当社の開示	掲載ページ
ガバナンス	(1) 気候関連のリスクと機会についての、取締役会による監視体制を説明する。	■ 気候変動対応関連のガバナンス体制	P.50
	(2) 気候関連のリスクと機会を評価・管理するうえでの経営の役割を説明する。		
戦略	(1) 組織が識別した、短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会を説明する。	■ リスクと機会	P.51
	(2) 気候関連のリスクと機会が組織のビジネス戦略および財務計画に及ぼす影響を説明する。	■ リスクと機会	P.51
	(3) 2°C以下シナリオを含む、様々な気候関連シナリオに基づく検討を踏まえて、組織の戦略のレジリエンスについて説明する。	■ 長期的な企業価値創造 ■ シナリオ分析 ■ トランジション戦略	P.39~46 P.50 P.51
リスク管理	(1) 組織が気候関連リスクを識別および評価するプロセスを説明する。	■ リスクマネジメント	P.73 P.75~77
	(2) 組織が気候関連リスクを管理するプロセスを説明する。		
	(3) 組織が気候関連リスクを識別・評価・管理するプロセスが、組織の総合的リスク管理にどのように統合されているかについて説明する。		
指標と目標	(1) 組織が、自らの戦略とリスク管理プロセスに即して、気候関連のリスクと機会を評価するために用いる指標を開示する。	■ 指標と目標	P.52
	(2) Scope 1、Scope 2および組織に当てはまる場合はScope 3のGHG排出量と関連リスクについて説明する。	■ CO ₂ 排出量 (Scope 1、2、3) 実績推移	P.96
	(3) 組織が気候関連リスクと機会を管理するために用いる目標、および目標に対する実績を開示する。	■ 指標と目標	P.52~53

(補足項目)			
温室効果ガス排出量	Scope 1、2、3の絶対排出量、排出原単位	■ CO ₂ 排出量 (Scope 1、2、3) 実績推移	P.96
移行リスク	移行リスクに対して脆弱な資産または事業活動の量と範囲	■ リスクと機会	P.51
物理的リスク	物理的リスクに対して脆弱な資産または事業活動の量と範囲	■ リスクと機会	P.51
気候関連機会	気候関連の機会につながる収益、資産、事業活動の割合	■ リスクと機会	P.51
資本配備	気候関連リスク・機会に向けて配備された資本支出、資金調達、総額	■ CFOメッセージ	P.13~16
ICP	組織内で使用されるCO ₂ 排出量1t当たりの価格(内部炭素価格)	■ 戦略	P.49
報酬	気候配慮に連動する役員報酬の割合	■ 役員報酬	P.69~70

気候変動対応関連のガバナンス体制

当社のコーポレートガバナンス体制概要は、本レポートのP.59~60に記載の通りであり、気候変動対応に関する補足情報は以下の通りです。

取締役会

化石燃料販売を主たる事業とする当社にとって、気候変動対応は、最重要経営課題の一つであり、中長期の時間軸で大規模な事業ポートフォリオ転換を伴う取り組みです。

取締役会は、本課題を様々な角度から多面的に捉えて経営方針を定めるとともに、その方針に基づいたアクションが、迅速かつ着実に実行されることを監督する役割を担っています。

業務執行

気候変動対応の取り組みは、全社横断的かつテーマが多岐にわたります。そのため、CN社会の実現に向けた全社戦略の立案・遂行を加速させる必要性を認識し、専門部署(CNX※戦略室)が中心となって推進しています。CNX戦略室は全社CN戦略立案やGHG削減目標設定、CNX人材育成を社内関係部門と連携し主導しています。

※CNX:カーボンニュートラルトランスフォーメーション

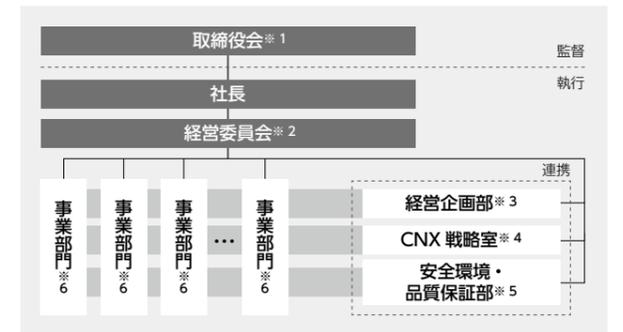
戦略

シナリオ分析「2050年に向けた長期エネルギー事業環境シナリオ」

気候変動対応の具体的な検討は、2050年までを対象とした長期事業環境シナリオを策定し、シナリオのアウトプットを踏まえてリスクと機会を特定し、具体的な戦略立案へと進めています。

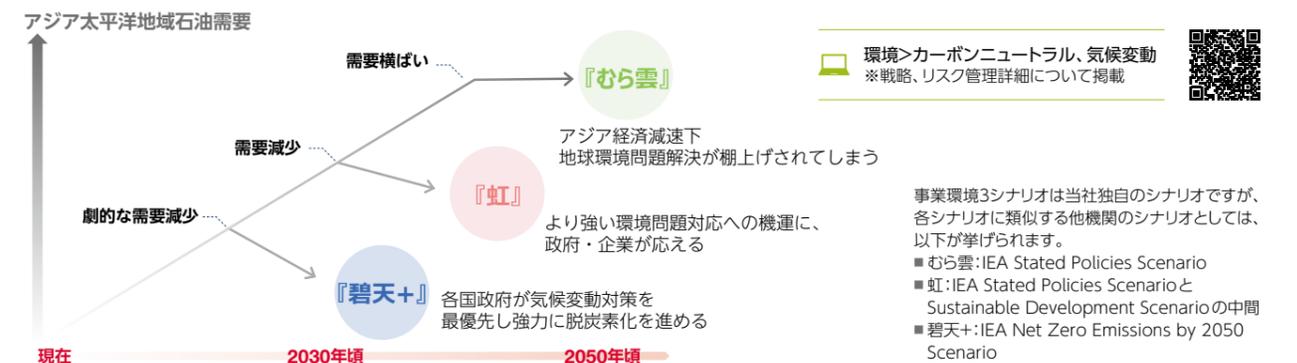
2019年に当社として最初となる事業環境シナリオの对外公表以降、社会の環境変化に応じて、随時シナリオの見直しを行い、中期経営計画(2023~2025年度)の検討においては、3つのシナリオを想定し、その中でも、脱炭素が一番進展するIEAのネットゼロシナリオに類似する、「碧天+」シナリオを強く意識して計画策定しました。

「碧天+」シナリオでは、「1.5°C目標」の実現に向けて各国政府



- ※1 気候変動課題を踏まえた経営方針の制定方針に基づいたアクション実行の監督
- ※2 気候関連主要議題の審議
- ※3 シナリオ分析
全社投融資方針策定・管理
- ※4 全社CN戦略立案
GHG削減目標設定
各部門戦略進捗モニタリング
- ※5 GHG排出量捕捉・モニタリング
- ※6 事業部門別CN戦略立案・実行

が急ピッチで対策を進め、非常に早いペースで種々の脱炭素技術が社会実装されることで、2050年CNが達成される世界を想定しています。このシナリオでは、再生可能エネルギーに加え、原子力発電や水素・アンモニア燃焼発電、CCS (Carbon Capture and Storage、炭素回収貯留) 付き火力発電、合成燃料、ネガティブエミッションなど、様々な脱炭素技術が導入され、「総力戦」でパリ協定の目標が達成されます。また、アジア太平洋地域内の石油需要については2025年にピークアウトし、国内石油需要は2019年比で、2030年に3割減、2040年に6割減、2050年に8割減と見込んでいます。



環境>カーボンニュートラル、気候変動
※戦略、リスク管理詳細について掲載

事業環境3シナリオは当社独自のシナリオですが、各シナリオに類似する他機関のシナリオとしては、以下が挙げられます。
■むら雲: IEA Stated Policies Scenario
■虹: IEA Stated Policies Scenarioと Sustainable Development Scenario の中間
■碧天+: IEA Net Zero Emissions by 2050 Scenario

ESGの取り組み

環境

リスクと機会

2050年に向けた長期事業環境シナリオ(P.50)に基づき、気候変動に係わるリスクと機会の洗い出しを行っています。各領域別に、想定される時間軸、財務影響レベル、ならびに当社の対応を取りまとめ、具体的な取り組みを進めています。リスクと機会への対応として、既存事業の収益強化と資本効率化、事業構造

改革投資による新規事業の創出、事業ポートフォリオ転換などに取り組めます。これにより2030年時点で、営業利益+持分損益ベース2,700億円を目標としています。

※リスクマネジメントの詳細はP.73-76に記載

トランジション戦略

リスクと機会(ウェブサイト参照)の「当社の対応」には、2030年までの社会実装テーマ候補を含んでいます。当社は2050年

に向けたトランジション戦略の一環として、これらに取り組んでいます。

既存事業



主な社会実装テーマ

ブルー/カーボンフリーアンモニア
ブルー/カーボンフリー水素
合成燃料・化学
CCUS
SAF/バイオディーゼル
出光グリーンエナジーベレット
バイオ化学・潤滑油

リチウム電池材料
環境対応型農畜産資材
高速通信・次世代ディスプレイ
資源循環・リサイクル(ソーラーパネルなど)
モビリティ軽量・強靱化

Type別サービスステーション
超小型EV/MaaS
EV充電・メンテナンス
分散型電源

2050年に向けた3つの事業領域

一歩先のエネルギー

カーボンフリーアンモニア
カーボンフリー水素
合成燃料・化学(規模拡大)
CCUS(規模拡大)

多様な省資源・資源循環ソリューション

電化・電動化ソリューション
バイオ・ライフソリューション
ICTソリューション

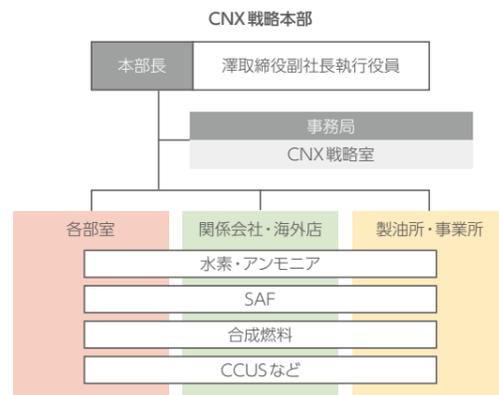
スマートよろずや

多様なエネルギー・モビリティサービス

トランジション戦略体制

2023年12月1日付で関係役員、関係部室長がメンバーとなるCNX戦略本部を設置しました。これによりグループ内でタイムリーな情報共有と迅速な意思決定を行い、社内の知見・情報・人財をさらに結集させることでCNソリューションテーマの社会実装に向けた取り組みをいっそう加速します。

CNX戦略本部は、各事業部門から組織の枠を超え有機的に人財を配置し、延べ約250名の規模でプロジェクトに取り組む体制を整えます。今後も引き続き、技術革新の推進と環境負荷の低減に注力し、CN社会実現に向けたグローバルなサプライチェーン構築を推進します。



当社トランジション戦略の外部評価

当社のトランジション戦略は、経済産業省が主導する、クライメート・トランジション・ファイナンスのモデル事例として採択されています。

クライメート・トランジション・ファイナンス
経済産業省ウェブサイト

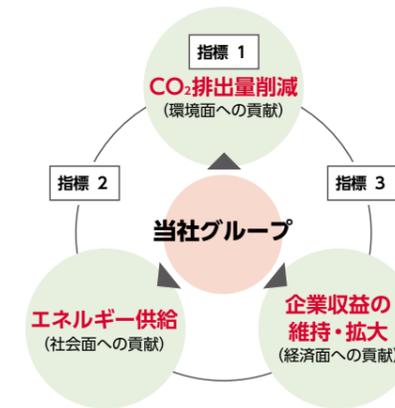


指標と目標

指標設定の考え方

カーボンニュートラル社会の実現に向けては、事業遂行に伴う自社の直接・間接排出量(Scope1、2)の削減と、新たな製品・サービスの提供を通じた他者排出量削減への貢献(Scope3削減、削減貢献量創出)の両面からの取り組みが必要と考えています。本取り組みを進めていくうえでは、CO₂排出量を削減するとい

う環境面への貢献とともに、エネルギー供給という社会面への貢献と、企業収益の維持・拡大という経済面への貢献をいかに同時に実現していくか、という点が重要という認識のもと、当社は以下に記載する3つの指標を設定して、関連活動の進捗をモニタリングしています。



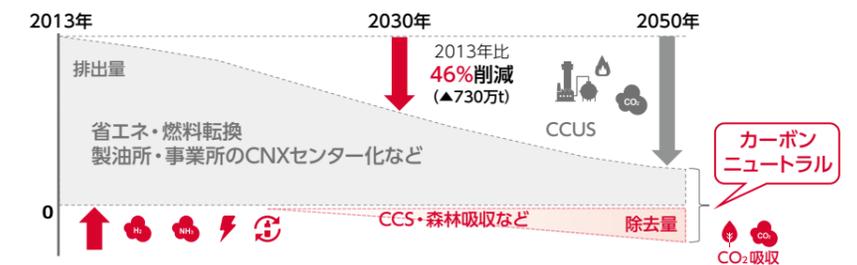
指標1	Scope1+2 排出量 事業遂行に伴うCO ₂ 排出量を、どれだけ抑制できているかを表す指標
指標2	Carbon Intensity どれだけ低炭素なエネルギーを社会に供給できているかを表す指標 (計算式) = $\frac{\text{CO}_2\text{排出量 (Scope1+2+3)}^{\ast 1}}{\text{供給エネルギー量}}$
指標3	化石燃料事業収益比率^{\ast 2} 化石燃料以外の事業拡大により、収益を維持・拡大しつつ、全社収益に占める化石燃料事業の比率をどれだけ抑制できているかを表す指標

※1 Scope3の対象はカテゴリ11 ネガティブエミッションによるオフセット分を含む
※2 全社収益に占める燃料油+資源事業の収益比率(営業+持分損益) [在庫影響除き]

目標値

各指標に関する目標値(目指すレベル)と2023年度実績値は、以下に記載の通りです。

指標1 (Scope1+2排出量)
2030年: ▲46% (2013年比)
2050年: カーボンニュートラル
2023年実績: ▲14.6%

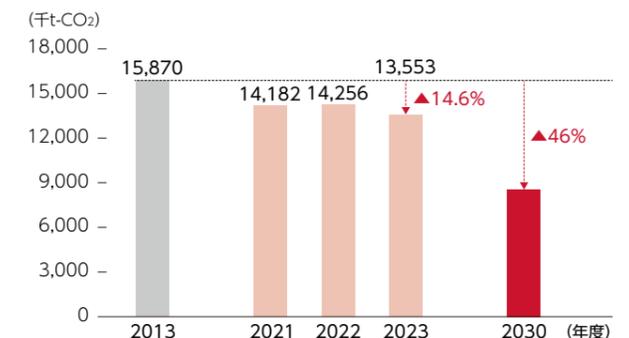


本指標数値の進捗

2023年度は、製油所や事業所での省エネ活動の推進や大型の定期補修工事などの影響により、Scope1+2排出量は前年比で4.9%減少し、基準年比では14.6%減少しました。

なお、西部石油(株)は2024年3月に精製機能を停止しましたが、停止に伴う排出量の減少は、2024年度の実績数値として反映される予定です。

CO₂排出量 (Scope1+2)

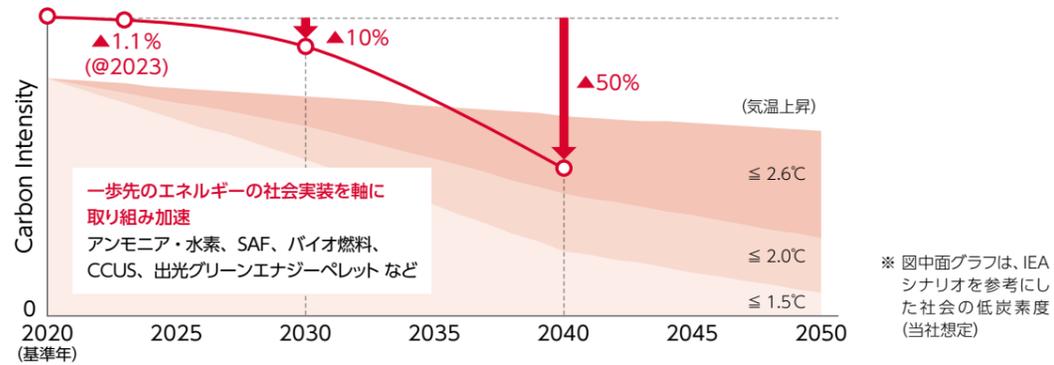


※集計対象: 出光興産、連結精製会社(東亜石油(株)、昭和四日市石油(株)、西部石油(株))および主要な連結会社
※過年度データ修正を反映しました。

指標 2 (Carbon Intensity)

2030年:▲10%(2020年比)
2040年:▲50%(2020年比)
2023年実績:▲1.1%

CN社会実現に向けた、サプライチェーン全体での排出削減に関して、環境への貢献(CO₂排出量削減)と社会への貢献(社会が必要とする低炭素エネルギー供給)の同時実現の観点から、“Carbon Intensity”という指標を用い、目標値を設定して、関連取り組みを進めています。



※ 図中面グラフは、IEAシナリオを参考にした社会の低炭素度(当社想定)

2023年度は、基準年(2020年度)と比較して、販売した化石燃料のうち、Carbon Intensity(CI値)が高い石炭の販売比率が減少し、CI値が低い天然ガスや石油製品の販売比率が増加したため▲1.1%となりました。

当社が将来の事業分野として掲げている“一歩先のエネルギー”は、いずれもScope3削減に大きく貢献する取り組みであり、本分野の社会実装を通じて、CN社会の実現に貢献していきたいと考えています。

社会実装テーマ	想定事業規模		
	単位	2030	2040
水素・アンモニア	万t	100	400
SAF・バイオ燃料・合成燃料	万kL	50	250
ガソリンへの非化石燃料混合*	%	10	20
出光グリーンエナジーペレット	万t	300	300~
植林・CCSなど	万t	100	700

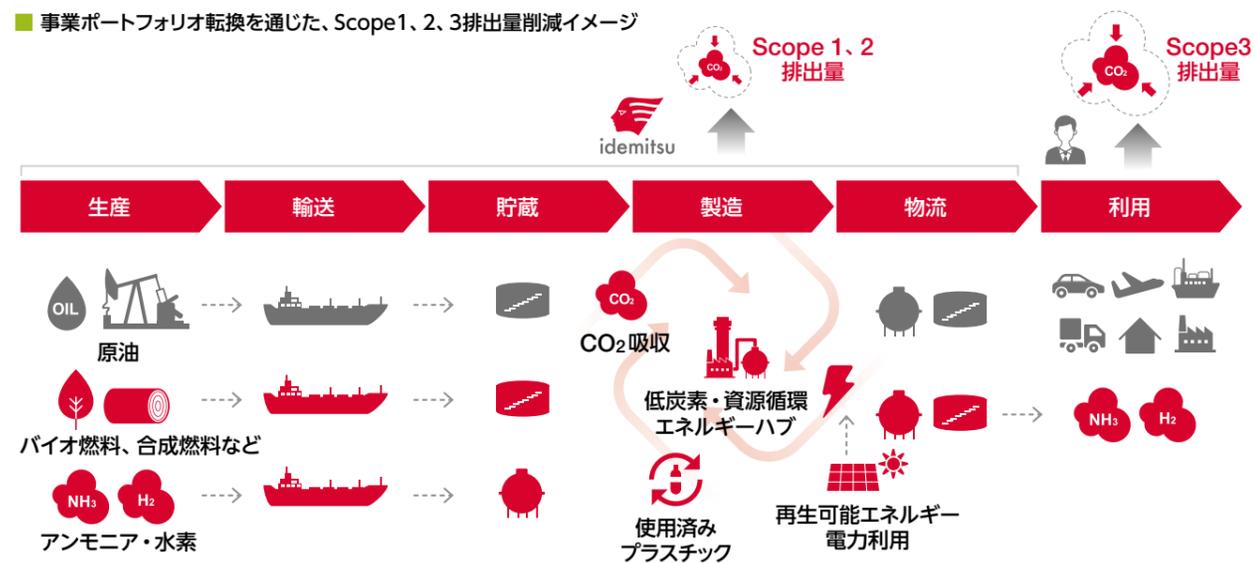
※ 2030年の対象は、ハイオクガソリンを想定

需要動向に応じて化石燃料事業の規模縮小を進めつつ、新規のカーボンニュートラル燃料事業の規模を拡大することで、全社の収益レベルを維持・拡大しつつ、サプライチェーン全体でのCO₂排出量を削減していきます。

指標 3 (化石燃料事業収益比率)

2030年:50%以下
2023年実績:91.5%

■ 事業ポートフォリオ転換を通じた、Scope1、2、3排出量削減イメージ



環境マネジメント

環境に関する考え方

当社グループは、経済と環境が調和した持続可能な社会の発展に貢献するために、全ての事業において環境保全を重要かつ優先すべき価値判断の基準とする方針を定めて、事業活動を展開しています。

具体的活動として、エネルギー使用の効率化をはじめ環境負荷の低減、気候変動などの環境問題を解決する先進的な取り組みの積極的な推進、全従業員に対する適切な教育や啓発活動を通じた環境意識の向上などがあります。

環境>環境マネジメント
※環境マネジメントと考え方、取り組み詳細について掲載



環境マネジメント体制(安全環境本部)

当社グループは、「安全・衛生・環境」を経営の基盤と位置付けており、これらに係る取り組みを推進するために「安全環境本部」を設置しています。

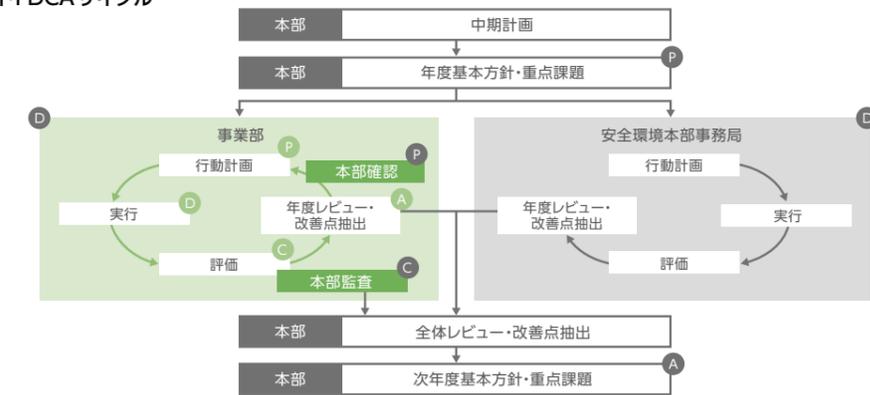
安全環境本部は、代表取締役社長から委任を受けた保安・環境担当役員(取締役)が本部長を務め、関係する部長および主要グループ会社の社長と事務局で構成されています。

環境マネジメントシステム

当社グループの環境マネジメントシステムは、安全環境本部の活動を軸としており、安全・衛生・環境に係る中期経営計画の作成、中期計画に基づく年度基本方針や重点課題の決定、実行、レビューで構成されています。それらに基づいて推進される各部署のPDCAを、安全環境本部が把握・評価することで、全社の環境活動を推進しています。

なお、当社グループ内の事業部室、関係会社では2024年6月末現在、計29件(内訳:国内15件、海外14件)のISO14001の認証を取得しています。

■ 環境マネジメントPDCAサイクル



環境教育・啓発活動

安全環境本部は、グループ全体を対象とした環境教育も実施しています。

■ 2023年度の環境教育・啓発活動

講演会	我が国におけるサーキュラーエコノミー(循環経済)のこれから
研修	環境管理能力向上研修(7、11月)
その他の啓発活動	環境保全・地球環境情報の配信

環境コンプライアンス

2023年は、当社グループ事業所で2件の環境異常*が発生しました。なお、環境異常には分類されない軽微な案件も原因を追究して再発を防止し、より確実な環境保全に努めています。

- ・180mスタック臭気測定結果の行政報告に対する改善指導票発出
- ・原油配管フランジ養生部から油漏洩

* 環境異常:環境法令(条例・協定含む)に定められている規制基準に適合せず、環境関連法規等で求められる事故措置が必要となった場合や行政機関から行政処分や指導、勧告を受けた場合、近隣住民の方に被害を与えた場合など

ESGの取り組み

環境

生物多様性・水資源の保全

考え方

当社グループはサステナビリティ方針(P.47)のもと、事業活動による環境リスクの低減と自然環境の保全、循環型社会の実現への貢献に努めています。生物多様性保全に関しては、生物多様性ガイドラインを制定し活動を推進しています。

TNFDへの対応

TNFD 提言の開示推奨項目に対して、今年度から4年間で対応する計画を立て、取り組みを進めています。

初期評価として、ENCORE^{※1}を用いて、当社グループ事業の自然への依存と影響を分析しました。その結果、直接操業では、石炭採掘における自然への依存・影響が特に大きいと評価されました。

今年度は自然への依存・影響が大きいと評価された石炭事業と売上規模が大きい燃料油事業を対象とし、LEAPアプローチ^{※2}に沿ったリスク評価を開始しました。現在は拠点毎の自然への依存・影響の評価(Locate・Evaluate)を進めています。今後、自然関連のリスク・機会の特定や対応策の検討(Assess・Prepare)を実施するとともに、評価対象を拡大し、当社グループ事業のバリューチェーンを俯瞰した自然関連リスク・機会の特定に取り組みます。

生物多様性保全への取り組み

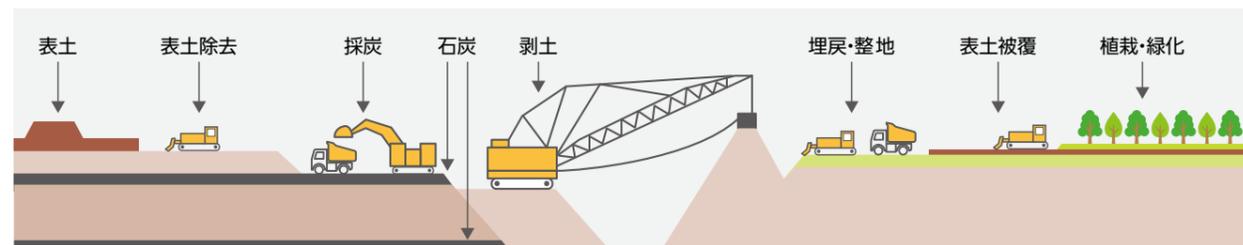
主要事業拠点と生物多様性の観点で保護が必要な地域との近接状況把握

国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター(UNEP-WCMC)が管理しているウェブサイトProtected Planetで当社の主要拠点と、生物多様性に特段の配慮が必要な地域との近接状況を確認しています。その結果、当社の主要拠点から半径10km圏内にある保護地域に、厳正保護および原生自然として

石炭採掘跡地のリハビリテーション

石炭の採掘事業は地下に埋蔵されている石炭を掘り出すため、露天掘りの場合は表土を削り取り、その時点では生物多様性にマイナスの影響を与えます。そのため、採掘後に表土を戻して、原状と同じ種類の植物を植える生物多様性の回復に努める活動

採掘現場のリハビリテーション



※ 一般財団法人カーボンフロンティア機構の資料を参考に当社が作成

環境>生物多様性
※生物多様性の考え方、取り組み詳細について掲載



当社グループの水リスクについては、「事業を取り巻く外部環境の変化によるリスク」や「自然災害・事故などによるリスク」、「気候変動・環境規制に関するリスク」の一部として、グループ全体のリスクマネジメントで管理されています。「環境保全の方針」のもとで汚染防止、資源の有効利用、生物多様性の維持などの観点から、国や自治体の定める基準を下回るよう目標を定め、排水処理を行うことなどを環境マネジメントシステムに組み入れて実践しています。今後は水リスクだけでなく、TNFD対応の中で特定した自然への依存・影響、リスク・機会を管理する方法についても検討していきます。

※1 国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター(UNEP-WCMC)や金融機関が共同で開発した事業プロセスの自然への依存・影響を評価するツール
※2 TNFD提言において推奨されている評価手法

指定された地域(1a, b)はありませんでした。

当社グループでは事業活動を行うに当たり生物多様性への影響を回避するため、国や自治体の定める厳格な排出基準を順守し、環境汚染防止に取り組んでいます。

(リハビリテーション)を行い、周辺環境への影響を最小限にとどめています。当社のオーストラリアの石炭鉱山は、掘削した面積、リハビリテーションを実施した面積などを情報開示しており、今後も継続していきます。

製油所・事業所周辺地域の生物多様性保全活動

製油所・事業所では、操業当初から「公園工場」を目指し、法律で規定されている面積より広い範囲の緑地を敷地内に設置しています。こうした姿勢は、外部機関からも高く評価されており、SEGES^{※3}の評価において、愛知事業所と北海道製油所が5段階の最高位(Superlative Stage)を取得しています。

愛知事業所は2023年、「Superlative Stage」を長年にわたり維持・発展・深化させ、国内石油元売製油所としては初めて「緑の殿堂」に認定されました。

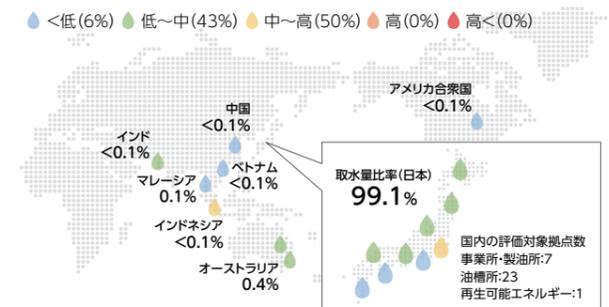
また、愛知事業所と北海道製油所は、環境省の定める生物多様性の保全が図られている区域「自然共生サイト」にも認定されています^{※4}。日本では、30by30目標の達成に向け、環境省、有志の企業・自治体・団体により「生物多様性のための30by30アライアンス」が発足し、自然共生サイトの認定を進めています。

水資源保全への取り組み

事業拠点の水ストレス評価

世界資源研究所(WRI)のAqueductを用いて主要事業拠点の水ストレス評価を行い、水ストレスマップを開示しています。当社グループの国内拠点はいずれも水ストレス高地域にはありませんが、7つの製油所・事業所を合わせた取水比率は、グループ全体の約98%を占めます。そのため国内の水資源の循環利用・水質管理を通じて使用量削減と資源の有効利用に取り組めます。

当社主要事業拠点 水ストレスマップ



※ 水ストレスの程度(カッコ内は取水比率%)
※ 各地域データ(%): 出光グループ総取水量に対する各地域における取水量の比率

当社は「生物多様性のための30by30アライアンス」に、2022年4月の発足時から参画し、30by30達成に向け、生物多様性の保全活動を進めています。

※3 SEGES: Social and Environmental Green Evaluation System.公益財団法人都市緑化機構が主催する「社会・環境貢献緑地評価システム」
※4 愛知事業所は、周辺企業とともに「知多半島グリーンベルト」として登録



愛知事業所の緑地

北海道製油所

製油所・事業所における水の循環利用の強化

製油所・事業所は大量の水を使用するため、排水基準を守るだけでなく水使用量削減に取り組んでいます。

製油所では石油精製の過程で、プロセス流体の冷却用に一定量の水(海水・淡水)が必要です。冷却用に使用した淡水(温水)は、空冷式の冷却器に循環させ冷却することにより、再度、プロセス流体の冷却水として使用することで、環境への負荷低減に努めています。水を使用する事業者として、これからもよりいっそうの水資源のリサイクルに努めていきます。製油所・事業所での取水のうち約94%が海水で、約6%が工場用水であり、工業用水の2023年度のリサイクル率は94%^{※5}です。

※5 水リサイクル率=工業用水リサイクル量/(工業用水取水量+工業用水リサイクル量)

他社と協働した水使用量の削減

愛知事業所ではコンビナート内で冷水を融通し水使用量を削減しています。隣接する知多エール・エヌ・ジー(株)のLNG気化器から排出される冷水をプロセス冷却水として有効活用することで、知多地区全体での取水量の削減に貢献しています。

環境>水資源>取り組み



水質管理

水資源の利用では、使用した水を環境に戻す際の水質の管理も重要です。排水の際には、複数の設備で処理を施し、環境に悪影響を及ぼさないレベルまで水質を上げて、自然環境に戻しています。このような不断の取り組みの結果、環境異常の定義に基づく、2023年度の排水の水質管理に関する法令違反件数は0件でした。

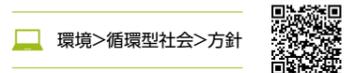
循環型社会に関する考え方

当社グループは、これまでの大量生産、大量消費、大量廃棄の社会を変革するとともに、天然資源の消費を抑制し、環境への負荷を可能な限り低減する社会を形成することが、循環型社会実現の目的と考えています。再生可能な資源は、その再生能力の範囲内で再利用し、再生能力のない資源については、最大限有効な形で消費するとともに、長期時間軸では使用を抑制しつつ、再生可能な別の資源へシフトしていけるよう、様々な取り組みを推進しています。

サーキュラーエコノミーガイドライン制定

当社グループは、廃棄物の発生量の削減とともに、資源の有効利用の観点から原材料の再利用や、リサイクル原料の活用を進め、環境負荷の低減に努めています。

出光グループサステナビリティ方針の中でも、「革新的技術開発を進め、事業活動による環境リスクを予め低減し、自然環境の保全と循環型社会の実現に貢献します」という一文を有しています。上記サステナビリティ方針を補完し、サーキュラーエコノミーのさらなる活動遂行の指針として、2024年、サーキュラーエコノミーガイドラインを定めました。



サーキュラーパートナーズへの参画

当社は2024年、サーキュラーエコノミーの実現を目指す、産官学連携を促進するためのパートナーシップである「サーキュラーパートナーズ」に参画しました。

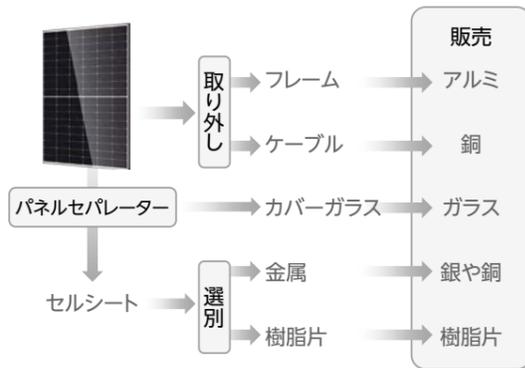
経済産業省が、2023年3月策定した「成長志向型の資源自律経済戦略」に基づき、同イニシアチブを設立しました。サーキュラーエコノミーの実現は、個々の企業だけで成し遂げるには難しいことから、ライフサイクル全体の関係者の連携と取り組みの拡張が必要であり、本取り組みはその一環となります。



取り組み事例

ソーラーパネルリサイクル

使用済み太陽光パネルは2030年代から急増することが予想されています。当社グループのソーラーフロンティア(株)では太陽光パネルのリサイクル技術開発を進めており、マテリアルリサイクル率90%以上を実現し、2024年度に事業化することを目指しています。



使用済みプラスチックリサイクル

2023年4月に使用済みプラスチックを原料とした油化ケミカルリサイクル設備への投資を決定しました。共同で油化装置の技術確立に取り組んできた環境エネルギー(株)と使用済みプラスチックを原料とした生成油生産を行う合併会社「ケミカルリサイクル・ジャパン(株)」(以下、CRJ)を設立し、2025年度の商業運転を目指しています。

回収した使用済みプラスチックからCRJが独自技術を用いて生成油(CR油)を生産、原油の代替材料として当社で「リニューアブル化学品」を生産します。この「リニューアブル化学品」を原料としたプラスチック製品の生産により、資源循環を実現します。

千葉事業所隣接エリアでの事業モデル確立後は、他のグループ製油所・事業所へ油化装置の設置を行い、全国の使用済みプラスチックを対象とした大規模な事業展開を進める予定です。

全固体リチウム電池リサイクル

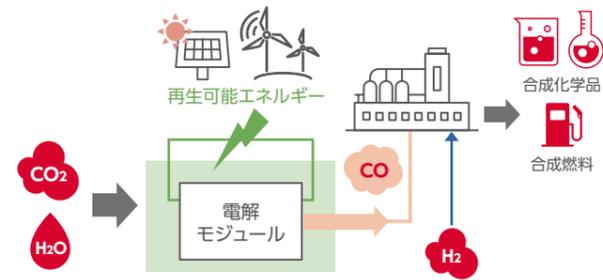
EV普及に伴い、リチウムをはじめとする原材料の需給が長期的に逼迫する見込みであり、廃電池のリサイクルスキームの検討を通じ、将来的に全固体電池バリューチェーンの付加価値向上を目指しています。



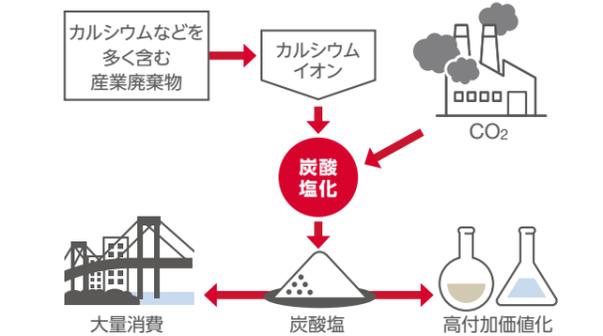
カーボンリサイクル

カーボンリサイクルとは、CO₂を炭素資源(カーボン)と捉え、CO₂から様々な炭素化合物を生成することで、化学品や燃料、鉱物などに再利用する取り組みです。当社は現在、炭酸塩化、CO₂電解還元技術などの研究開発を行っています。

CO₂電解還元



炭酸塩化



化学物質管理・削減に関する考え方

当社グループは、厳格化する国内外の化学物質管理規制への対応に加え、「品質保証基本要綱」「安全衛生環境基本要綱」に基づき、人の健康と環境に配慮した生産活動と製品の実現に向け、以下の観点から化学物質管理に取り組んでいます。

- ・化学物質のリスク評価に基づく有害物質の代替、削減、排除
- ・化学物質の取り扱いにおけるリスク低減対策の実施
- ・製品含有化学物質情報の入手または提供による作業員、顧客(製品使用者)の安全性向上

汚染予防に関する考え方

汚染予防や環境負荷の低減について、環境に関する法律を順守だけでなく、社内規程(安全衛生環境基本要綱)に沿って自主的な取り組みを行っています。

廃棄物削減に関する考え方

当社グループでは、廃棄物の発生量の削減とともに、資源の有効利用の観点から原材料の再利用や、リサイクル原料の活用を進め、環境負荷の低減に努めています。

当社の事業を通じて発生する主な廃棄物は、製油所の精製工程における廃触媒、タンク清掃時の残渣物(スラッジ)、排水処理設備から回収される汚泥などが挙げられます。これらの廃棄物を焼却や脱水、中和といった中間処理を経て減量化や無害化を図り、セメント原料などへのリサイクルを進めています。

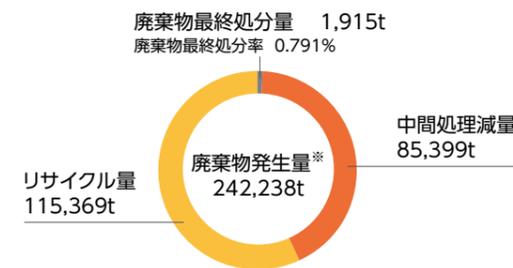
削減目標

石油業界および化学業界は、それぞれ経団連で推進する循環型社会形成に向けた取り組みとして、産業廃棄物の最終処分量を削減する自主目標*を掲げています。当社はこれに基づき、各製油所・石油化学工場の産業廃棄物最終処分量を廃棄物発生量の1.0%以下に保つことを目標としています。

2023年度最終処分量上昇背景は、徳山バイオマス発電所の焼却灰由来となります。

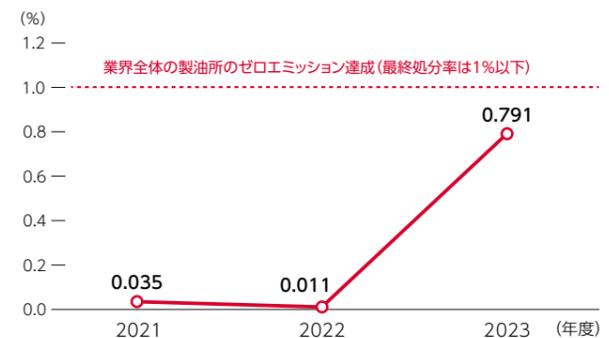
* 石油(石油連盟): (業種別独自目標) 2021年度以降においても2020年度においてのゼロエミッション(最終処分量1%以下)を維持・継続する
化学(日本化学工業協会): (産業廃棄物最終処分量の2025年度目標値)
■ 17万t以下
(業種別独自目標)
■ 最終(埋立)処分量について2025年度までに17万t以下とする
■ 再資源化率について2025年度まで65%以上を維持する

廃棄物処理の内訳(2023年度)



* 廃棄物発生量は社内処分量も含むため、図中の各処分量の合計値とは一致しません

グループ製油所の廃棄物最終処分率



* 廃棄物は、産業廃棄物と特別管理産業廃棄物の合計です。
* 集計対象: 北海道製油所、千葉事業所、愛知事業所、徳山事業所、東亜石油(株)、昭和四日市石油(株)、西部石油(株)

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社は、2030年ビジョン「責任ある変革者」に加え、2050年カーボンニュートラル・循環型社会の実現に向けて、2022年11月に2050年ビジョン「変革をカタチに」を策定しました。2050年は、世界的なカーボンニュートラルの潮流が加速していく中、エネルギーシステムや社会構造が大きく変化している可能性が高いと考えます。その過程においては、非連続的な技術革新など多くの課題が発生するとともに、新たな技術を社会に受け入れられる形にして届ける担い手が求められます。

当社は、このような社会課題や環境変化に対し、エネルギーの安定供給で培ってきた知見や、地域社会との信頼関係をベースにしながら、社会実装を推進していくことで「人びとの暮らしを支える責任」と「未来の地球環境を守る責任」を果たしていきます。

当社は、今後とも経営の透明性を向上し、健全で持続的な成長を図ることにより、お客様をはじめ、株主、ビジネスパートナー、地域社会、社員などのステークホルダーとの良好な関係を構築していくことを重視していきます。

コーポレートガバナンス・コードは、株主との対話を通じて会社の持続的成長と中長期的な企業価値を向上させようというものです。当社は、「広く社会で期待され信頼される企業」を目指しており、コーポレートガバナンス・コードを基本的に遵守します。

多様な知見やバックグラウンドを持つ独立社外取締役、独立社外監査役と当社の経営の実態や経営をめぐる環境を率直に議論し、闊達な意見を真摯に取り入れ、これからも透明かつ公正な経営を目指します。

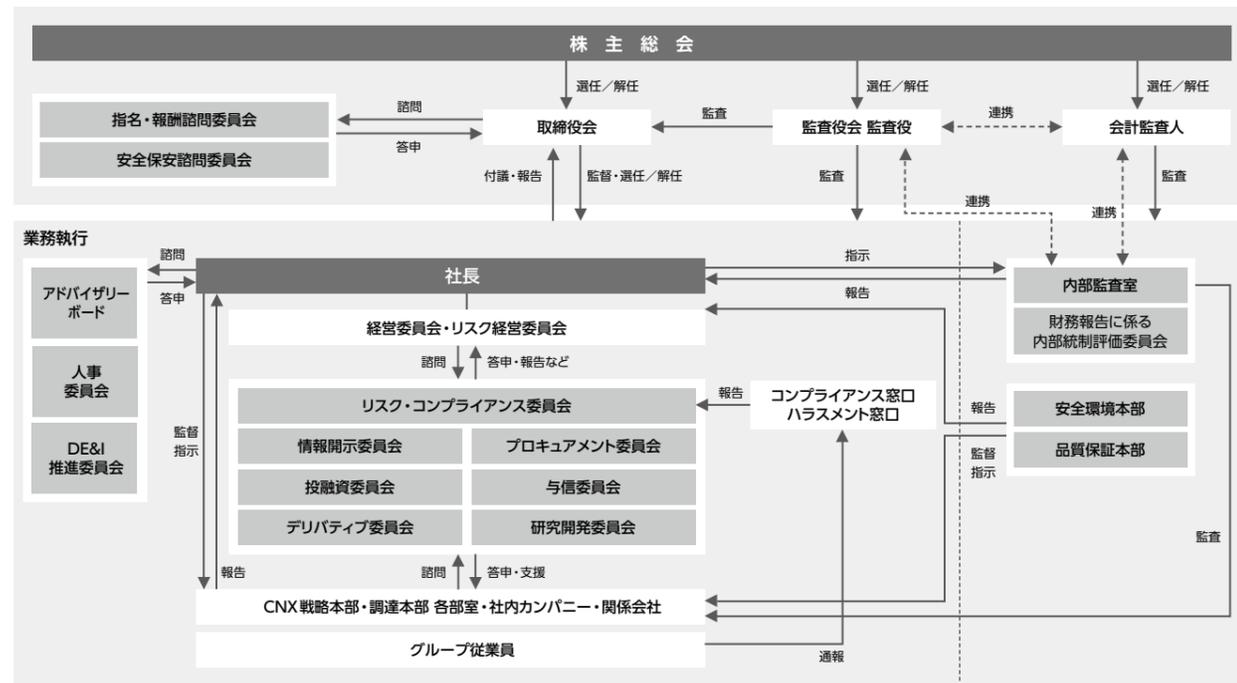
コーポレートガバナンス体制の概要

当社では、取締役会が、法令、定款、規程などにのっとり、経営戦略、経営計画などの重要な意思決定および業務執行を監督しています。定款にて、取締役会で議長を決定すること、社長以外の取締役を議長に選定できる旨を定め、議長と社長の役割を分離し、取締役会の客観性を高めています。なお2021年度から、

社外取締役が取締役会議長を務めています。加えて、迅速な意思決定のため、業務執行に関する権限を、社長、取締役(兼執行役員)、執行役員および部長に委譲しています。

また、取締役会から独立した監査役と監査役会が、職務執行を監査しています。

■ コーポレートガバナンス体制図



各委員会の概要

指名・報酬諮問委員会

指名・報酬に関わる機能の透明性・客観性を高めるため、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役で構成する「指名・報酬諮問委員会」を設置しています。当委員会は、取締役会の諮問に応じて、取締役・監査役の選解任に係る株主総会議案、役付執行役員の選解任や役位など、および取締役の報酬、報酬制度の改定などについて答申します。2023年度は計7回、開催しました。

安全保安諮問委員会

取締役会の諮問機関として、製油所・事業所の大規模災害防止のため、保安の強化課題、特に技術的な課題に対して答申します。昨今の激甚化する自然災害に対する安全保安の確保、安定供給の重要性が高まっています。そこで、最新の情報や知見に基づきテーマや課題を選択し、安全環境本部内に設置した担当ワーキンググループが有識者の提言を受け、対策を進めています。

アドバイザーボード

メンバーは社外有識者で構成し、社長の諮問機関とすることで、経営課題に対する社外有識者からの提言機会としています。

DE&I推進委員会

多様な従業員が生き生きと働き、活躍できる環境を作り、新たな価値を共創するため、社長の諮問機関としてDE&I推進委員会を設置しています。DE&I推進委員会は取締役の他、性別・職種など属性が異なる多様な役職者で構成し、アドバイザーとして社外取締役も参画しています。DE&I推進に関する課題の抽出と経営陣への提言、取締役会への定期的な報告、その他全社横断的な取り組みの企画・推進を行っています。

経営委員会、リスク経営委員会

グループ全体、各執行部門の経営戦略や経営課題の協議・検討の場として設置しています。両委員会の委員長は社長が務め、専門分野や管掌領域の多様性を重視した委員で構成し、部門横断的な課題やリスクについて、網羅的で実効性のある議論を行う体制としています。

なお、「経営委員会」は、グループ経営に係る戦略を立案・検討し、重要な業務執行の意思決定を円滑・適正に行うための審議機関です。また「リスク経営委員会」は、グループ経営に係るリスクマネジメント方針の決定とモニタリングを行っています。

両委員会の下部には、業務執行、リスクマネジメントの課題を、より実務的・専門的な見地で審議を行うことを目的に、各専門領域の委員会を設置しています。

人事委員会

社長の諮問機関として、執行役員などの適材適所の配置と公平公正な評価の実現、決定プロセスの透明性強化を目的に設置しています。代表取締役社長、副社長および代表取締役社長が指名する役員で構成され、執行役員などの選解任・配置・評価や、経営委員会メンバーの選任などについて協議し、答申します。

■ 取締役会・監査役会の構成

年度	取締役				監査役			
	取締役	うち、社外取締役	女性比率	社外取締役比率	常勤監査役	社外監査役	女性比率	社外監査役比率
2024	10名	4名	20% (2名)	40% (4名)	2名	2名	25% (1名)	50% (2名)

ESGの取り組み

ガバナンス

役員一覧

2024年6月30日時点

※ 取締役会・監査役会出席状況は2023年度実績
※ 保有株式数は2024年3月31日時点

取締役

代表取締役社長
社長執行役員(兼)CEO
木藤 俊一
保有株式数: 185,356 株
取締役会出席状況 15/15 回

- 1980年 4月 当社入社
2005年 4月 当社人事部次長
2008年 7月 当社経理部長
2011年 6月 当社執行役員経理部長
2013年 6月 当社取締役(兼)常務執行役員経理部長
2014年 6月 当社常務取締役
2017年 6月 当社取締役副社長
2018年 4月 当社代表取締役社長
2019年 4月 当社代表取締役社長 社長執行役員
2022年 6月 当社代表取締役社長 社長執行役員(兼)CEO(現)
2022年 9月 石油連盟会長(現)

代表取締役副社長
副社長執行役員
平野 敦彦
保有株式数: 38,415 株
取締役会出席状況 15/15 回

- 1985年 4月 昭和シェル石油株式会社入社
2002年 9月 同社静岡エリアマネジャー
2004年 9月 同社営業企画部長
2005年 3月 同社執行役員営業企画部長(兼)リテール販売部長
2006年 3月 同社取締役
2009年 3月 同社常務執行役員
2013年 3月 同社専務執行役員
2014年 7月 ソーラーフロンティア株式会社代表取締役社長
2019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
2022年 6月 当社取締役 副社長執行役員
2023年 6月 当社代表取締役副社長 副社長執行役員(現)

代表取締役副社長
副社長執行役員
酒井 則明
保有株式数: 105,853 株
取締役会出席状況 15/15 回

- 1985年 4月 当社入社
2010年 7月 当社徳山製油所副所長(兼)徳山工場副工場長
2012年 7月 当社人事部次長(兼)健康保険組合理事(兼)企業年金基金理事
2015年 7月 当社経理部長
2017年 6月 当社経理部長
2018年 7月 当社執行役員経理部長
2019年 4月 当社執行役員財務部長
2020年 7月 当社上席執行役員最高財務責任者
2021年 6月 当社取締役 常務執行役員
2022年 6月 当社取締役 副社長執行役員
2023年 6月 当社代表取締役副社長 副社長執行役員(現)

取締役副社長
副社長執行役員
澤 正彦
保有株式数: 43,507 株
取締役会出席状況 15/15 回

- 1990年 4月 当社入社
2013年 4月 当社ガス事業室次長
2017年 6月 当社生産技術センター長
2019年 4月 当社執行役員北海道製油所長
2021年 6月 当社上席執行役員 製造技術管掌
2022年 6月 当社取締役 常務執行役員
2024年 6月 当社取締役 副社長執行役員(現)

取締役(非常勤)
出光 正和
保有株式数: 4,500,000 株
取締役会出席状況 15/15 回

- 2010年 4月 公益財団法人出光美術館評議員(現)
公益財団法人出光文化福祉財団評議員
2015年 12月 日興産株式会社取締役副社長
2016年 4月 同社代表取締役社長(現)
2019年 4月 当社取締役(現)
2020年 5月 MI/パワー株式会社代表取締役社長(現)
2020年 10月 一般社団法人出光理念研究所代表理事(現)
2021年 4月 一般社団法人出光興産社史・理念研究所代表理事(現)

取締役(非常勤)
久保原 和也
保有株式数: 一 株
取締役会出席状況 15/15 回

- 2008年 12月 弁護士登録、九帆堂法律事務所設立(現)
2010年 4月 総務省年金記録確認東京地方第三者委員会委員
2011年 4月 第一東京弁護士会常議員
2015年 9月 一般社団法人抗認知症薬の適量処方を実現する会監事
2016年 6月 株式会社クラステクノロジー社外監査役
2017年 7月 医療法人社団博英会 三宅歯科医院監事(現)
2018年 3月 日本弁護士連合会代議員
2018年 4月 第一東京弁護士会弁護士業務妨害対策委員会副委員長
2019年 4月 当社取締役(現)

監査役

常勤監査役
吉岡 勉
保有株式数: 59,009 株
取締役会出席状況 15/15 回
監査役会出席状況 16/16 回

- 1984年 4月 シェル石油株式会社入社
2002年 9月 昭和シェル石油株式会社北海道支社長
2005年 4月 昭石ガス株式会社代表取締役社長
2008年 7月 株式会社エネサンスホールディングス代表取締役社長
2011年 3月 昭和シェル石油株式会社執行役員経理財務・債権管理部門担当
2015年 4月 同社執行役員石油事業本部首都圏支店長
2017年 3月 同社監査役
2019年 4月 当社上席執行役員
2021年 6月 当社監査役(現)

常勤監査役
児玉 秀文
保有株式数: 12,284 株
取締役会出席状況 15/15 回
監査役会出席状況 16/16 回

- 1987年 4月 当社入社
2011年 7月 当社経理部財務管理課長
2013年 7月 当社資源一部資源企画室長(兼)出光オイルアンドガス開発取締役総務部長
2015年 4月 当社資源企画室長
2017年 7月 当社広報CSR室長(兼)ブランド戦略担当
2018年 4月 当社広報室長(兼)ブランド戦略担当
2019年 4月 当社石炭事業部長
2021年 4月 当社石炭・環境事業部長
2022年 6月 当社監査役(現)

独立社外取締役

社外取締役
橘川 武郎
保有株式数: 一 株
取締役会出席状況 15/15 回

- 1987年 4月 青山学院大学経営学部助教授
1993年 10月 東京大学社会科学研究所助教授
1996年 4月 東京大学社会科学研究所教授
2007年 4月 一橋大学大学院商学研究科教授
2013年 1月 経営史学会会長
2013年 6月 株式会社三菱ケミカルホールディングス社外取締役
2015年 4月 東京理科大学大学院イノベーション研究所(現・東京理科大学大学院経営学研究科)教授
2017年 6月 当社取締役(現)
2020年 4月 国際大学大学院国際経営学研究科教授
2021年 4月 国際大学副学長兼大学院国際経営学研究科教授
2023年 9月 国際大学学長(現)

社外取締役
荷堂 真紀
保有株式数: 一 株
取締役会出席状況 14/15 回

- 1992年 4月 日本電気株式会社入社
1996年 4月 United Feature Syndicate Inc.日本支社
2000年 5月 Microsoft Product Development Inc.(現・日本マイクロソフト株式会社)
2004年 4月 Microsoft Corporation Inc.(米国本社)
2013年 7月 株式会社セールズフォース・ドットコム購買部長
2014年 4月 コカ・コーライーストジャパン株式会社ビジネスマネージャー
2014年 12月 コカ・コーラビジネスサービス株式会社取締役
2015年 1月 Coca-Cola Cross Enterprise Procurement Group Operating Committee member(役員)
2015年 3月 コカ・コーラビジネスサービス株式会社代表取締役社長
2015年 8月 コカ・コーラビジネスソリューションズ株式会社代表取締役社長
2016年 6月 Coca-Cola Cross Enterprise Procurement Group Budget Committee Chair (CFO財務責任者)
2017年 4月 コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社執行役員調達統括部長
2019年 2月 同社執行役員調達本部長
2019年 6月 同社執行役員調達本部長兼エグゼクティブビジネスマネジメント本部長
2019年 11月 同社執行役員経営改革本部長兼調達本部長
2020年 1月 同社執行役員経営改革本部長
2020年 4月 コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス株式会社執行役員社長補佐(現)
2021年 6月 当社取締役(現)
2022年 1月 コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社執行役員最高経営改革責任者兼経営改革本部長
2023年 1月 同社執行役員最高経営戦略責任者兼経営戦略本部長
コカ・コーラ カスタマー マーケティング株式会社代表取締役副社長
2023年 4月 同社代表取締役社長(現)
2024年 1月 コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社執行役員フードサービスカンパニープレジデント兼最高経営戦略責任者兼経営戦略本部長(現)

社外取締役
鈴木 純
保有株式数: 12,500株
取締役会出席状況 11/11 回

- 1983年 4月 帝人株式会社入社
2011年 4月 Teijin Holdings Netherlands B.V. 社長
2012年 4月 帝人株式会社 帝人グループ執行役員
2013年 4月 同社帝人グループ常務執行役員
2014年 4月 同社代表取締役 社長執行役員 CEO
2022年 4月 同社取締役会長
一般社団法人日本経済団体連合会常任幹事(現)
一般社団法人日本経済団体連合会 日タイ貿易経済委員会委員長(現)
株式会社みどり会 社外取締役(現)
2023年 1月 APEC ビジネス諮問委員会(ABAC)日本委員(現)
2023年 4月 公益社団法人 経済同友会 副代表幹事(現)
帝人株式会社 取締役シニア・アドバイザー
同社シニア・アドバイザー(現)
MS&AD インシユアランスグループホールディングス株式会社社外取締役(現)
当社取締役(現)

社外取締役
長田 志織
保有株式数: 一 株
取締役会出席状況 一/一 回

- 2000年 4月 デロイト・トーマツコンサルティング株式会社入社
2005年 1月 株式会社東ハト 経営企画部長
2006年 4月 同社経営企画部部長
2007年 1月 ユニコン・キャピタル株式会社
2011年 1月 株式会社産業革新機構 ヴァイスプレジデント
2015年 1月 ヤンマー株式会社執行役員マリンプレジャー事業部長
兼 Yanmar Marine International B.V. 代表取締役社長
ヤンマーホールディングス株式会社取締役 チーフストラテジーオフィサー 兼 経営戦略部長
2020年 4月 経済産業省産業構造審議会臨時委員(新機軸部会、製造部会)(現)
2022年 11月 日蘭貿易連盟日本アドバイザーボード委員(現)
2023年 5月 ヤンマーホールディングス株式会社取締役
2024年 4月 ヤンマーホールディングス株式会社取締役
2024年 6月 日本電気株式会社社外取締役(現)
当社取締役(現)

独立社外監査役

社外監査役
市毛 由美子
保有株式数: 一 株
取締役会出席状況 15/15 回
監査役会出席状況 16/16 回

- 1989年 4月 弁護士登録(第二東京弁護士会)
日本アイ・ビー・エム株式会社法務部
2007年 12月 のぞみ総合法律事務所パートナー(現)
2009年 4月 第二東京弁護士会副会長
2012年 6月 NECネットエスアイ株式会社社外監査役
2014年 4月 日本弁護士連合会常務理事
2014年 5月 イオンモール株式会社社外監査役
2014年 12月 三洋貿易株式会社社外取締役・監査等委員
2016年 12月 株式会社FOOD & LIFE COMPANIES社外取締役・監査等委員
2018年 6月 伊藤ハム米久ホールディングス株式会社 社外取締役
2018年 6月 国土交通省 国立研究開発法人審議会委員(現)
2019年 1月 総務省 情報通信審議会委員(現)
2020年 3月 アスフル株式会社社外取締役(現)
2022年 6月 当社社外監査役(現)
2023年 10月 日立Astemo株式会社取締役(非常勤)監査等委員(現)

社外監査役
手塚 正彦
保有株式数: 一 株
取締役会出席状況 一/一 回
監査役会出席状況 一/一 回

- 1986年 10月 監査法人中央会計事務所入所
1990年 3月 公認会計士登録
2002年 7月 中央青山監査法人代表社員
2005年 10月 同法人理事
2006年 5月 同法人理事長代行
2007年 10月 監査法人トーマツ(現・有限責任監査法人トーマツ)経営会議メンバー
2016年 7月 日本公認会計士協会 常務理事
2019年 7月 同協会 会長
一般財団法人会計教育研修機構 理事長(現)
一般財団法人日本取締役協会 監事(現)
2022年 5月 日本公認会計士協会 相談役(現)
2022年 7月 公益財団法人財務会計基準機構 評議員(現)
株式会社みずほ銀行 社外取締役(監査等委員)(現)
2023年 6月 かがやきホールディングス株式会社 社外監査役(現)
2023年 9月 かがやきホールディングス株式会社 社外監査役(現)
2024年 6月 当社社外監査役(現)

社外取締役メッセージ



社外取締役
長田 志織

- 経済産業省産業構造審議会臨時委員
- 日蘭貿易連盟日本アドバイザーボード委員
- 日本電気株式会社社外取締役
- 2024年6月 当社社外取締役就任

変革のもっとも近くで重責を担う

石炭をエネルギーとして活用することによって起こった18世紀の産業革命以降、人類は急速に文明を発展させてきました。18世紀半ばまで10億人を超えなかった総人口は、2024年には81億人まで増加することが予測されています。人類の今日の発展は、化石燃料の使用によるものと言えます。しかし、人類文明からの炭素の排出が、地球環境に激甚な影響を与えることが明らかになって以来、新しい闘いが始まりました。人類の繁栄を、地球環境にネガティブな影響を与えることなく、持続していくための闘いです。この闘いに勝てる絵は描けているのか、勝利とは具体的にどのような姿の社会が構築されるということなのか。今、多く

の人が懸命に答えを探っています。日本の、そして世界のエネルギー供給を担う出光興産は、この闘いの最前線にいる会社です。当社は、「責任ある変革者」たるべく、他社に先んじて、極めて有望な多数の脱炭素ソリューション開発に着手していますが、さらに一步先、十歩先に、遠い未来を見据えて進んで行かねばなりません。今後、当社経営陣が、大きな視野をもって世界を見据え、会社が進んでいくべき道筋を定めて行かれるに際し、その困難な作業を、もっとも近くで励まし、知恵を出しあい、オープンかつ率直に議論していくという重責を担わせていただくことに、肅然たる思いであります。

本質的な課題を追求し、「個」が輝く出光へ

また、荷堂取締役から引き継ぎ、DE&I推進委員会のアドバイザーも務めさせていただくことになりました。当社は、経営の原点として掲げられる人間尊重という言葉通り、もともとの企業文化にI(Inclusion)が強く内包されているように感じており、DE&Iの旗手と言われるような会社に変貌できる素晴らしい可能性があると思います。

たった数十年の間に、社会のかたち・家族のかたち・生き方のかたちは、壮絶に変わりました。いまなお、変わり続けており、世代間のギャップもますます拡大していています。

画一的な生き方と画一的な働き方をする人財群をベースにした企業文化・制度・仕組みは、変革されるべき時です。全員が異なる生き方をする前提にシフトしなければ、どのような企業も生

き残れない時代が来ます。それが、D(Diversity)・E(Equity)だと思います。そのような企業においては、女性はもちろん、あらゆる個が輝くことができます。また、「画一的な生き方と画一的な働き方をする」という期待を背負ってきた世代も、「個が輝く」ことの例外ではありません。

簡単な変革ではありません。これには、会社制度そのもの、場合によっては組織を含む根本的な変革と、従業員全員の行動変容が求められます。社外取締役として、本質的な課題を追求し続けること、また、高い目標を求め続け、その達成を厳しく温かく見守ることによって、当社のDE&Iトランジションの成功に貢献したいと考えています。

取締役会の概況

2023年度は、2023～2025年度を対象とした中期経営計画期間中において、取締役会および社外役員ミーティングで討議する事業構造改革、人的資本投資、ビジネスプラットフォーム・ガ

バナンスの進化および企業価値向上に資する経営課題を計画的に議論してきました。

取締役会での主な審議事項の一覧

経営・事業戦略

- 基礎化学品事業の事業戦略
- ニソソリファイナリー・ペトロケミカルリミテッド(NSRP)の収益貢献化
- 水素、アンモニアおよび合成燃料に関する戦略
- リチウム電池材料の取り組みの進捗と事業拡大に向けた戦略
- 製油所・事業所体制見直し・CNXセンター化
- 投資振り返りと今後の事業構造改革
- R&D体制の再構築
- 全社調達戦略

IR・株主総会・株主還元

- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応(市場評価などに関する現状分析、計画策定[ROE目標の上方修正と達成に向けた具体策、株主還元方針の見直しなど])
- 株主還元方針に沿った自己株式の追加取得
- 政策保有上場株式の対応方針

ガバナンス

- 内部統制の基本方針(品質保証における不備・不適切行為防止の取り組みを海外関係会社に拡大)
- 取締役会および社外役員ミーティングにおいて討議する重点テーマの選定
- コーポレートガバナンス基本方針の改定
- 取締役などに対する業績連動型株式報酬などの内容の改定
- 取締役会のさらなる実効性向上に向けての今後の対応

- 株主・投資家層のさらなる拡大策(株式分割、抽選優待、株主とのコミュニケーションプラットフォーム構築・運用(いでみつコネクト)など)
- 決算公表後の市場の反応
- 定時株主総会の振り返りと次年度に向けた取り組み

※ 上記は審議事項の一部です。上記以外に法令や定款で定められた事項について審議し、必要な決議を行っています。

社外役員ミーティング

取締役会での議論のいっそうの充実を図るため、独立社外取締役と独立社外監査役のみで構成される社外役員ミーティング

を年4回実施し、以下の内容などについて、情報交換および認識共有しました。

- 内部監査室の取り組み(2022年度レビュー・2023年度取り組み)
- 内部統制の取り組み(2022年度レビュー・2023年度基本方針)

- 原油・燃料油製品の需給マーケット動向
- 基礎化学品の需給マーケット動向
- 中期経営計画実現に向けた人財戦略について
- 海外燃料油事業について

役員トレーニング

2022年に引き続き、2023年10月に役員トレーニングを実施しました。経済安全保障をテーマに外部講師を招聘し、全取締役、監査役が参加しました。

取締役会の実効性評価

当社は、年に1回以上、取締役および監査役全員で取締役会全体の実効性を評価し、その結果の概要を開示することを方針としています。

2015年度から、全取締役および監査役に対するアンケートを実施しており、その実効性を高めるために評価プロセスなどを毎年見直し、改良に努めています。アンケート項目の設計および回答分析は、外部専門機関の助言を得て行っています。

2023年度はアンケートに加え、初めて全社外役員(取締役および監査役)に対して、当社の経営状況に精通した顧問弁護士による個別インタビューを実施しました。これにより、アンケートだけでは見出せなかった役員の問題認識を汲み取ることができ、取締役会のさらなる実効性向上に向けた課題抽出および取り組みについて、十分議論することができました。

■ 実効性評価プロセス詳細



対象者	全取締役および監査役
回答方式	匿名
設問項目	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の構成 取締役会での議論 役員トレーニング 株主・投資家への対応 取締役会全般の実効性 意思決定の視点 取締役会の運営 指名・報酬

インタビュー	
聞き手	顧問弁護士
対象者	全社外取締役および社外監査役
結果開示	匿名

※ 設問毎に5段階で評価、自由記述欄も設置

評価の結果

2022年度抽出された課題を踏まえ、2023年度は以下の取り組みを実施しました。

2022年度抽出された課題と2023年度の取り組み	
(1) 事業戦略および人財戦略	<p>中期経営計画期間中(2023~2025年度)に、取締役会および社外役員ミーティングなどにおいて議論すべき重点テーマを選定しました。2023年度は、そのうち以下のテーマについて議論してきました。</p> <ul style="list-style-type: none"> 個別事業戦略(潤滑油、電力、石炭、リチウムなど) 製油所、事業所体制見直し、CNXセンター化 SAF、ブルーアンモニア、e-メタノール PBR向上策 個人投資家向け施策 人財戦略 <p>各事業戦略の中では、カーボンニュートラルに資する新規事業16プロジェクトのスクリーニングについて重点的に討議し、ブルーアモンモニア、e-メタノール、SAF、リチウム固体電解質の4事業に優先して取り組むことになりました。一方で、PBR向上策、個人投資家向け施策、人財戦略など、幅広く討議しました。</p>
(2) 株主・投資家対応	<p>取締役会では、市場の関心事項・要望も踏まえ、四半期毎の決算開示のタイミングに合わせ、より透明性の高い、タイムリーな情報開示に努めてきました。その結果、2023年度「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」において、エネルギー部門(対象企業数22社)で第1位の優良企業に選出されました。また、社長ライブ説明会の開催、社外役員参加のESGトップセミナーの実施など、株主・投資家とのコミュニケーションをよりいっそう充実させてきました。</p>

2023年度の実効性評価の結果、総じて取締役会は実効性が確保されていると判断しました。アンケートおよび個別インタビューを通じ、さらなる実効性向上に向けて、抽出された課題と取り組みを特定しました。

引き続き、取締役会における将来の意思決定の質の向上に引き続き、さらなる企業価値向上につながる取締役会を目指していきます。

2023年度抽出された課題と今後の取り組み	
<ul style="list-style-type: none"> 今後議論を深める課題として、多様な省資源・資源循環ソリューション、スマートよろずや、DX戦略、全社リスクマネジメント(ERM)、プロキュアメント戦略など CNX関連については、環境変化のスピードに対応 様々なバックグラウンドを持つ社外役員の知見を生かした議論の進め方 上程議案の戦略的位置付けの明確化 CEOや経営層の選定プロセス・育成方針の考え方 社外役員ミーティングの議案と取締役会との連動強化 	<p>左記の課題に対し、議論の結果、「経営課題・戦略議論等に関する討議のさらなる充実」を課題として定め、以下の取り組みを実施していきます。</p> <ol style="list-style-type: none"> 継続的に事業構造改革、人財戦略、PBR向上策などについて議論を深めるとともに、2024年度は特に、事業基盤を支える全社課題として、DX戦略、ERM、プロキュアメント戦略についても重点的に議論します。 ①で選定した重点テーマについて、年間のロードマップを策定の上、計画的に取締役会および社外役員ミーティングなどで議論します。

取締役・監査役候補の指名

取締役候補者の指名

取締役会の役割・責任を果たすため、当社の事業や課題を熟知する取締役が一定数必要であること、取締役会の独立性・客観性担保のため、取締役の知識、経験、能力の多様性を確保することが重要であると考えています。上記の考えに基づき、人財基準、スキル・キャリアマトリックスなどを活用し、全体のバランスを考慮した選任を行っています。

社長が各候補者の能力や知見、パフォーマンスを十分評価した原案を、指名・報酬諮問委員会に上程し、取締役会が指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ決定しています。

また、同委員会が必要に応じて、取締役の解任につき審議し、結果を取締役に答申します。

監査役候補者の指名

候補者には、適切な経験・能力や必要な財務、会計、法務に関する知識を有する者を選任します。加えて、常勤監査役候補者は、当社の事業や課題を熟知し、当社の監査・監督を的確・公正・効率的に遂行できる者を選任します。人財基準、スキル・キャリアマトリックスなどを活用し、全体のバランスを考慮した選任を行っています。

社外役員の独立性基準

取締役会が監督機能、監査役会が監査・監督機能を発揮するため、「社外役員の独立性基準」を満たす者から、多様な知見やバックグラウンドを考慮し、当社の経営に有益な助言をし得る知識、経験を有する社外役員を選任しています。なお、独立社外取締役は取締役の3分の1以上、独立社外監査役は監査役の半数以上とすることを基本方針としています。

社長が各候補者の能力や知見、パフォーマンスを十分評価した原案を、指名・報酬諮問委員会に上程し、取締役会が指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、監査役会の同意の上、決定しています。

スキル・キャリアマトリックス

当社は、エネルギーの安定供給という社会的使命を全うしつつ、2050年カーボンニュートラル社会の実現に貢献し、これを事業機会として捉え、持続的成長を続ける企業体へ進化していきたいと考えています。そのため、取締役会において、多様な知識・経験などを有する取締役および監査役が活発に討議し、人財戦略を含む経営戦略全般について、議論の質を高めていくことが極めて重要です。

当社は、2020年に取締役のスキルマトリックスを作成・開示した以降も、直面する経営課題に照らして適宜見直しを実施してきました。

2023年には中期経営計画(2023~2025年度)に基づき、取締役・監査役に期待される分野を見直し、右表に記載の分野を選定しました。多様性にも留意し、これらの分野の知識・経験など

を有する役員を選任しています。

取締役会構成メンバーでは不足する領域(経済安全保障などの高度な専門性が求められる分野)の課題については、アドバイザリーボードおよび役員トレーニングにおいて外部の専門家を招聘することで補完しています。

サクセッションプランの策定

指名・報酬諮問委員会にて、長期計画に基づく次世代役員候補者の選抜・育成について審議し、取締役会に答申します。現在、社長のサクセッションプランをはじめとする候補者の選抜・育成に取り組んでいます。

取締役・監査役に期待される分野一覧

視点	期待分野	期待分野として選定した理由
変革をリードする視点	企業理念・経営戦略	当社の経営目的・存在意義を深く理解、実践し、非連続な経営環境において経済安全保障、SDGs、DXなどの観点も踏まえ、2050年ビジョン実現に向けて経営の舵取りを行うことが求められる。
	人財開発・DE&I	人財戦略で目指す「どのような未来が来ても、しなやかに、遅く、未来を切り拓く人財集団」を実現するために、人財育成の推進、DE&Iの深化が求められる。
	共創・国際ビジネス	2050年ビジョン実現に向け社会実装力を高めるために、国際視点も踏まえ、多様なパートナーと共創関係を構築することが求められる。
事業経営を支える視点	製造・研究	製造における安全環境面や技術的な知見、革新的な先進テクノロジー動向や研究領域の知見が求められる。
	営業・供給	各事業での営業や販売、リテールマーケティングに関する知見、調達や供給の知見が求められる。
	ガバナンス・法務	株主視点のガバナンスや事業運営に係るリスクマネジメント、法務の知見が求められる。
	財務・会計・税務	資本効率性や収益性確保に資する財務、会計、税務の知見が求められる。

スキル・キャリアマトリックス

氏名	在任期間	当社が取締役・監査役に特に期待する分野								期待分野として●を付けた理由
		企業理念・経営戦略	人財開発・DE&I	共創・国際ビジネス	製造・研究	営業・供給	ガバナンス・法務	財務・会計・税務		
再任 木藤 俊一	11年	●	●			●		●	社長として経営統合を牽引、経理部門・人事部門・燃料事業部門担当取締役経験による見識などから、2050年ビジョン実現に向け、成長戦略策定、遂行の牽引が期待できる。	
再任 平野 敦彦	4年	●	●	●		●			事業会社社長経験、経営企画担当役員としての見識、ソーラー・燃料油部門要職での豊富な国際ビジネス経験などから、共創関係の構築を含む当社事業の構造改革の推進が期待できる。	
再任 酒井 則明	3年	●	●				●	●	経理・財務・人事部門歴任による深い知見と専門性、安全環境・品質保証などを中心としたガバナンスに関する見識から、事業構造改革や人的資本投資をはじめとする当社の持続的発展に向けた経営基盤強化の推進が期待できる。	
再任 澤 正彦	2年	●	●	●	●				研究開発、製造技術部門における専門性に加え、CNX戦略本部長として中長期の経営戦略立案、全社的なCNX化を推進し、技術系経営者として事業構造改革の推進が期待できる。また製造技術部門における働き方改革やDE&Iを牽引している。	
再任 出光 正和	5年	●					●		創業家出身として経営の原点や当社の存在意義に関する深い理解、主要株主としての長期的なガバナンスの視点から、当社の経営哲学に基づく持続的な発展、経営基盤の強化に期待ができる。	
再任 久保原 和也	5年						●	●	弁護士としての企業法務や社会問題などに関する専門性、不動産事業関連への精通から、多角的なガバナンス視点に基づく経営基盤の強化が期待できる。	
再任 橘川 武郎	7年			●	●		●		経営学、特にエネルギー産業論の専門家として国内外のエネルギートランジションに関する動向や関連する先進技術などへの見識、および企業経営に関する十分な見識から、社外取締役として当社の経営基盤の強化や事業構造改革に向けた監督が期待できる。	
再任 荷堂 真紀	3年	●	●			●			飲料系グローバル企業での重要ポスト歴任による経営経験、DE&Iの実践、リテールマーケティングの豊富な経験および幅広い見識などから、社外取締役として人的資本投資の強化、事業構造改革に向けた監督が期待できる。	
再任 鈴木 純	1年	●		●	●		●		化学系グローバル企業での社長・会長経験による企業経営とガバナンスの知見、化学や医薬などの幅広い事業および関連する技術の知見から、社外取締役として当社の経営基盤の強化や事業構造改革に向けた監督が期待できる。	
新任 長田 志織	—	●		●		●	●		幅広い業界でのキャリア経験から、戦略的な視点、経営企画・管理の専門知識を有し、社外取締役として戦略的なアドバイスや専門知識、組織改善、意思決定プロセスの改善などの監督が期待できる。	
再任 吉岡 勉	3年	●				●	●		事業会社社長・上場企業監査役・情報システム部門の執行・販売部門責任者の経験などから、戦略を支える経営基盤、DX分野における監査が期待できる。	
再任 児玉 秀文	2年	●		●				●	中長期の経営戦略立案経験・財務管理責任者経験・国際資源および石炭事業マネジメントの経験などから、財務・会計や国際ビジネスの視点における監査が期待できる。	
再任 市毛 由美子	2年		●				●		弁護士として上場企業のガバナンスに精通・女性活躍を積極推進・知財分野に精通し特許庁審議会委員の経験などから、社外監査役として戦略を支える経営基盤における監査が期待できる。	
新任 手塚 正彦	—		●				●	●	大手監査法人で要職を歴任し、日本公認会計士協会の常務理事、会長を務め、グローバル事業の監査経験も豊富であり、社外監査役として経営戦略、国際ビジネス、ガバナンスなどの視点から指導・監査が期待できる。	

※ ●は、対象取締役・監査役に、特に活躍を期待する分野を示します。対象者の素養・経験の全てを表すものではありません。

役員報酬

役員報酬の基本方針

当社の取締役など(取締役および上席以上の執行役員)の報酬については、グループ経営ビジョンの実現に向けて、会社業績ならびに中長期にわたる企業価値向上につながるものとする、またお客様をはじめ、社会・環境、株主、ビジネスパートナー、従業員などのステークホルダーに対し説明責任が果たせるよう、透明性・合理性・公正性を備えた報酬体系、決定プロセスとすることを基本方針としています。当該基本方針に基づき、当社の役員報酬制度は、以下の内容としています。

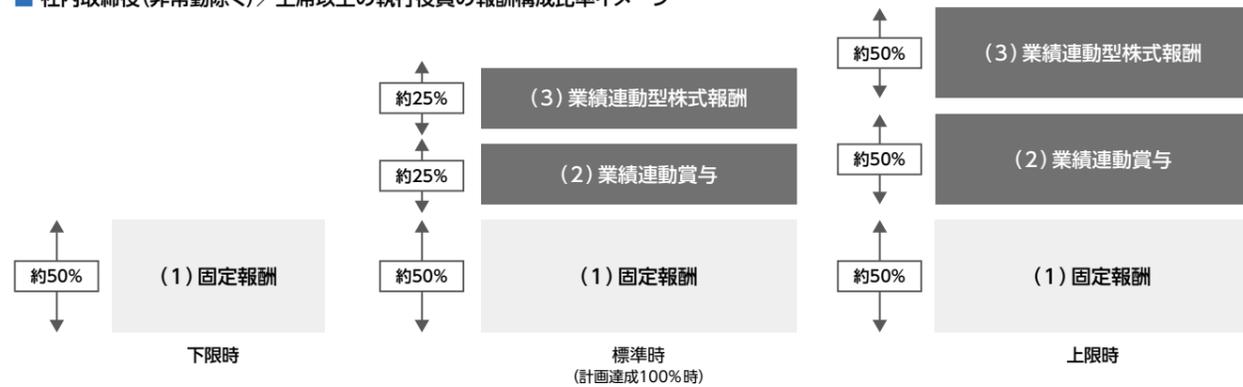
報酬構成

当社の取締役(非常勤取締役および社外取締役を除く)および上席以上の執行役員の報酬体系は、短期および中長期の時間軸における業績連動性をそれぞれ重視し、中長期的な企業価値向上に向けた経営努力を適切に評価するために、(1)固定報酬、(2)業績連動賞与、(3)業績連動型株式報酬で構成しています。なお、非常勤取締役および社外取締役の報酬は、客観的な立場から業務執行の妥当性を判断するという監督機能を適正に確保する観点から、固定報酬のみの構成としています。

報酬水準

中長期経営ビジョンの実現に資する優秀な人材の登用・確保および適切なインセンティブ性の観点から、経営環境の変化や外部調査データなどを踏まえて、適宜・適切に見直しています。

■ 社内取締役(非常勤除く)／上席以上の執行役員の報酬構成比率イメージ



■ 報酬体系および業績連動報酬の仕組み

報酬等の種類		業績評価指標		概要	
		指標	評価ウェイト		
固定	固定報酬	—	—	役割や職責に応じて定められた報酬額を月次で支給します。	
変動	短期	業績連動賞与	収益性指標*	40%	0~50%の範囲で支給額が変動する設計で、毎年6月に支給します。
			人的資本関連指標	20%	
			行動目標(取締役)／担当分野目標(上席以上の執行役員)の達成度	40%	
	中長期	業績連動型株式報酬	資本効率性指標(ROIC・ROE)	40%	株主との価値共有と持続的な企業価値向上の観点から、2030年ビジョンおよび本中期経営計画との連動を特に重視しています。事業ポートフォリオ転換に関連する財務指標、マテリアリティに沿った非財務指標の目標達成度に応じて、0~50%の範囲で変動する設計です。取締役などに対して中長期的な視点で企業価値の向上を促すインセンティブとする観点から、毎年6月に株式ポイントが付与され、退任後に株式を交付しています。
			化石燃料事業収益比率	20%	
CO ₂ 削減(CN、循環型社会の実現に必要不可欠)			20%		
従業員エンゲージメント(従業員の成長・やりがいの最大化の達成に向けた取り組みを評価)			20%		

* 在庫評価影響を除く、親会社株主に帰属する当期純利益・連結営業利益+持分法投資損益

報酬決定プロセス

当社は取締役会の諮問機関として、独立社外取締役で構成する指名・報酬諮問委員会を設置しています。同委員会の答申を受け、取締役会において取締役の報酬額またその算定方法などを決定しています。また、監査役の個別の報酬などは、監査役の協議で決定しています。なお、役員報酬などは、株主総会において決議された報酬などの上限の範囲内で支給します。

クローバック制度

取締役などに重大な不正・違反行為などが発生した場合、当該取締役などに対し、業績連動型株式報酬における交付予定株式の受益権の没収(マルス)、交付した株式など相当の金銭の返還請求(クローバック)ができることを定めています。

役員区分毎の報酬などの総額

2023年度の実績の報酬の総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数は以下の通りです。

区分	人数(名)	固定報酬(百万円)	業績連動報酬(百万円)		報酬などの総額(百万円)
			現金報酬	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	7	287	176	135	599
監査役(社外監査役を除く)	2	62	—	—	62
社外取締役・社外監査役	7	93	—	—	93
合計	16	443	176	135	755

※ 上表には、2023年6月22日開催の第108回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名(うち社外取締役1名)を含んでいます。

経営監視の仕組み

当社の経営監視の仕組みとして、取締役会による監督、監査役監査、会計監査のほか、内部監査室による「内部監査規程」に基づく内部監査、「財務報告に係る内部統制評価規程」に基づく内部統制評価を行っています。社長直轄の内部監査室は、各執行部門が社内規程に基づき行う自己管理の有効性や、リスクマネジメント・内部統制の推進状況を確認するため、独立的な立場で定期的に監査を行っています。監査結果は社長、監査役、管掌執行役員、対象の執行部門長に報告します。監査にて改善の提言を受けた執行部門は、改善実行計画書を作成、内部監査室長へ提出し、改善を行います。また、内部監査室が必要に応じてフォローアップ監査を実施しています。常勤取締役、執行部門長へは「経営情報連絡会」、社外取締役・監査役へは「社外役員ミーティング」にて、内部監査の年度振り返り・次年度計画などを定期的に報告しています。

監査役監査

監査役(4名)は、取締役会への出席、株主総会に提出する事業報告・計算書類・連結計算書類の確認を通じて、取締役などの業務執行状況を監査しています。さらに、取締役会以外の経営委員会などの重要会議への出席、役員・部室長・支店長・製油所長・事業所長および子会社経営者・監査役との面談、主要部門の現場視察などを通じて、日常的に監査を行い、その充実を図っています。また、代表取締役とは原則として四半期に1回ミーティングを開催し、課題討議と意見交換の場としています。

政策保有上場株式の保有方針

当社は、中長期的な取引の維持・拡大のために必要な政策保有株式を保有しており、年1回、当株式保有の適否を検証し、縮減を進めています。具体的には、株式保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかの定量評価、事業安定性向上などの定性評価の両面で精査し、取締役会で審議の上、売却の適否を判断します。なお、売却と判断した銘柄は、取引先との十分な対話により理解を得た上で、株主への影響を考慮して売却を進めています。なお、2023年度末時点の当株式保有数は、11銘柄です。

政策保有上場株式に係る議決権の行使に関する基準

当社の政策保有上場株式に係る議決権行使の方針は、当社と政策保有先双方の企業価値を持続的に向上させるかを基準としています。政策保有先の経営戦略、業績などを考慮して、持続的な企業価値向上ができるかを判断し、必要に応じて、議案内容の説明を受けた上で議決権を行使します。政策保有先の議案と当社利益が相反する恐れがある場合、当社は独立社外取締役、社外専門家の意見を踏まえ、必要に応じて議決権を行使します。

社外取締役対談



社外取締役
橋川 武郎

社外取締役
鈴木 純

～ガバナンスの進化～ 事業構造改革に資する取締役会の実効性向上に向けて

当社の事業構造改革における課題と取締役会の役割・機能について、社外取締役である橋川取締役と鈴木取締役に話を伺いました。

カーボンニュートラルに向けた 道筋が絞られた1年

—— 2023年度の当社取り組みに対する率直な感想をお聞かせください。

橋川 2023年度にカーボンニュートラルに資する新規事業16プロジェクトの中から、スクリーニングにより重点4事業を設定し、カーボンニュートラルに向けて何に取り組んでいくかが、かなり絞り込まれた一年でした。

鈴木 昨年6月に社外取締役に就任し、まさに絞り込みの過程に携わりました。取締役会の議論の中では、社外取締役がそれぞれの専門性に立ち、同じ案件についても異なる角度から問題意識を提示していたのが印象的でした。

出光興産らしい重点4事業 どう投資していくかが最大の課題

—— エネルギー領域における課題と、取締役会が果たすべき役割についてお考えをお聞かせください。

橋川 重点4事業は、実は非常に出光興産らしい特徴があります。アンモニアに取り組む会社は多いですが、当社はCCS※1と結び付けて「ブルーアンモニア」を選定。「e-メタノール」では、まずはメタノールを製造し、市場によってガソリンやSAF、ディーゼルを製造するという当社ならではのアプローチをとっています。「SAF」については、HEFA※2、ATJ※3の先にMTJ※4を見据えていますし、「リチウム固体電解質」は当社固有の取り組みです。

出光興産らしい重点4事業に絞ったとはいえ、最大の課題はこれからどう投資していくか。タイミングを見誤れば、撤退を余儀

なくされます。ただ当社は、ファーストペンギンになり得ると期待しています。

鈴木 投資は、タイミングが一番難しい。私自身の経営の経験では、投資の意思決定を行う際は、まず戦略に合致しているかを見極め、次にあらゆるリスクを抽出して打ち手を準備するリスクミティゲーションを行い、最後に経済合理性を検討しました。事業計画は仮定に基づくものですから、その前提が変わった時にすぐに対応できるかという判断も重要です。そういった観点から投資案件を評価していきたいと思っています。

※1 CCS(Carbon dioxide Capture and Storage)
※2 HEFA(Hydrogenated esters and fatty acids)
※3 ATJ(Alcohol to Jet)
※4 MTJ(Methanol to Jet)

統合研究所への挑戦を イノベーションにつなげられるか

—— マテリアル領域における課題についてはいかがでしょうか。

鈴木 事業は、社会貢献はもちろん大事ですが、企業としてしっかりと利益を上げることも必須です。この一年間、先進マテリアルカンパニーの方々とお話をして、事業としての“勝ち筋”を見つけることの重要性をインプットしてきたつもりです。

その中で、約500億円を投じた統合研究所「イノベーションセンター(仮称)」の設立には驚きました。ただ、中身を吟味すると、維持更新投資額を考えればリーズナブル。しかも、出光興産には、様々な優れた技術がありますから、それらがつながり、事業横断的な開発体制や社外連携が充実していくのであれば、統合研究所は“勝ち筋あり”だと思いました。ですから、統合研究所を事業間や社外へといかにオープン化し、イノベーションにつなげていけるかが課題でしょう。

橋川 経営学の世界では、いわゆる中央研究所の時代は終焉したというのが常識化しています。そういう意味では、統合研究所は世界のビジネスの常識に対する挑戦とも言えます。ただ、現在カーボンニュートラルの実現に向けてコンビナート各社と連携を強化しており、統合研究所はそのためのオープンな研究・開発拠点になる予定ですから、出光興産がコンビナート各社をリードしていくことを期待したいと思っています。



全体戦略の中での位置付けを明確化 人的資本投資の議論も

—— 取締役会の実効性をさらに向上させるために、どのようなことが必要だとお考えでしょうか。

橋川 取締役会の実効性を担保するためには、やはり社外取締役の構成が重要です。特にエネルギー会社の事業構造改革には、マテリアルや経営実務の知見が必須ですから、ここに良い人材を引っ張り、社外取締役のスキル・キャリアマトリックスを完成させていることが、実効性向上につながっていると思います。

鈴木 私は、取締役会の各議案や個別の案件が、全体戦略の中のどこに位置付けられているかが明確になれば、より良い議論ができると感じています。2025年には現在の中期経営計画が終わるため、次の中期経営計画の議論も始まるでしょう。長期フレームの全体戦略を常に念頭におき、企業運営、事業方針、一つひとつの事業の取捨選択、投資の仕方・時期などを議論する必要があります。

橋川 また、出光興産は、「真に働く」を企業理念とし、事業を通じて人を育てることを大切にしています。それをより明確に実践していけるよう、人的資本投資や人材戦略について、議論していくことも必要でしょう。

鈴木 仰る通り、現在出光興産が取り組むエネルギー・トランジションという難しいチャレンジを成功させるためには、いかに従業員のモチベーションを高めるかが重要になります。もともと出光興産は、人材を経営の柱に据え、人的資本の考え方が企業文化に根付いていますから、人的資本経営の充実をテーマに、改めて取締役会で議論を深めることは意味があると思います。

橋川 現在、エネルギー・トランジションに向けていかに投資をしていくかが経営の大きなテーマであり、取締役会の議論の多くが投資判断になっています。それについては、社外取締役がそれぞれの専門性に立脚して、あらゆる角度から議論を深化させる必要があります。

鈴木 そうしてあらゆる角度から議論を尽くした後に、出た方向性は、しっかりと後押ししたい。プレーキだけでなく、アクセルも効かせて、取締役会の実効性を高めていきたいと考えます。

リスクマネジメントの進化で各事業を支持

国際情勢や経済、社会の変化、そして気候変動対応など、経営を取り巻く環境が大きく変化していく中、当社はカーボンニュートラル・循環型社会の実現に向けて事業構造の変革に取り組んでいます。

これまで当社は、事業部門の自律的な活動により強固なリスクマネジメント体制を構築し、大規模災害に備えたBCM(事業継続マネジメント)などについても高い水準を維持してきました。しかしながら、新たな環境の変化によってリスクの範囲が拡大、複雑化してきており、その適切な対応のためリスクマネジメントの進化が必要となっています。



リスクマネジメントの進化

これからの当社のリスクマネジメントには、顕在的なリスクに対する是正対応から、潜在的なリスクの予防対応に力点をシフトさせ、拡大、複雑化したリスクへの対応を強化していく必要があります。そのために、潜在的なリスクの予見を高める仕組みとして、リスクマネジメントをより全社的、統合的な

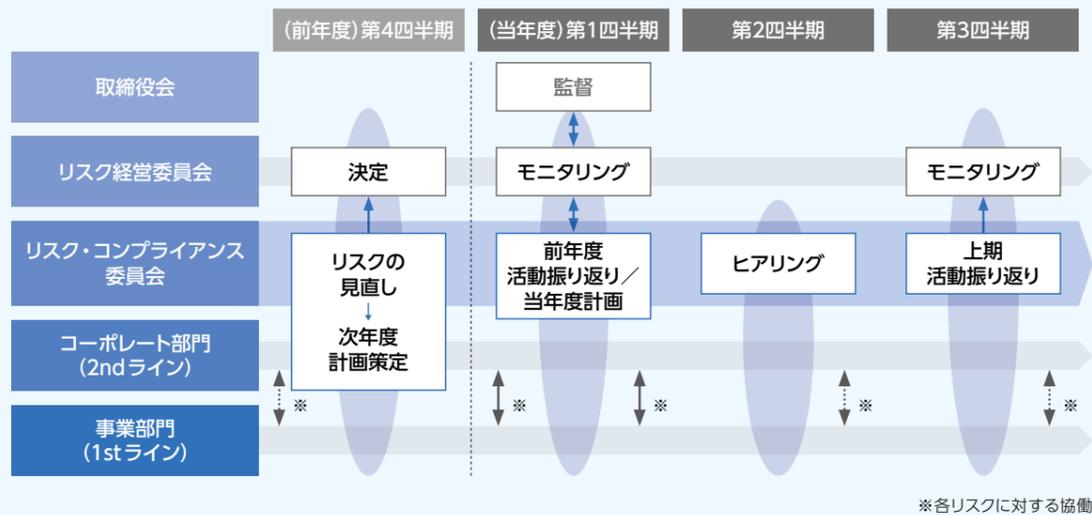
活動として運用を高めていく必要があると考えています。当社では、リスクマネジメントを各事業を支える重要なプラットフォームとして位置付け、現在、この全社リスクマネジメントに向けた見直しに着手しています。

全社リスクマネジメントの方向性

当社が考える全社リスクマネジメントが取り組む方向性として、二つを掲げています。第一に「リスク領域の設定・重点化と統合的管理の向上」で、当社が注意すべきリスクの領域を環境変化と事業構造の変革を踏まえて捉え直し、その中から重点的に対応するリスクの特定、管理を統合的に推進していきま。第二に、「リスク・コミュニケーションのさらなる強化」です。

これは事業部門、コーポレート部門、内部監査部門の3ラインの密接化はもとより、コーポレート部門の連携も今まで以上に強化させていきます。総務、法務、広報部門などが、予見性を高めて一歩先のリスク対応を図ることで、事業部門への支援の実効性を向上させていきます。

■ 全社リスクマネジメントの運用サイクルイメージ



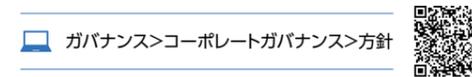
内部統制

内部統制推進体制

当社は、内部統制システムの基本方針について、業務の適正を確保するための体制として、取締役会で決議しています。さらに取締役会で、内部統制システムが適切に構築、運用されているかについて確認を行い、実効性あるものとすべく毎年見直しを行っています。

上記の取締役会決議に基づき、取締役および従業員の職務執行がコンプライアンスに適合することを確保し、またリスクマネジメントを有効に機能させるための体制を構築しています。

※ 2024年度内部統制システムに関する基本方針は、コーポレートガバナンス報告書Ⅳ.1. 内部統制システムに関する基本的な考え方およびその整備状況をご参照ください。



リスクマネジメント活動

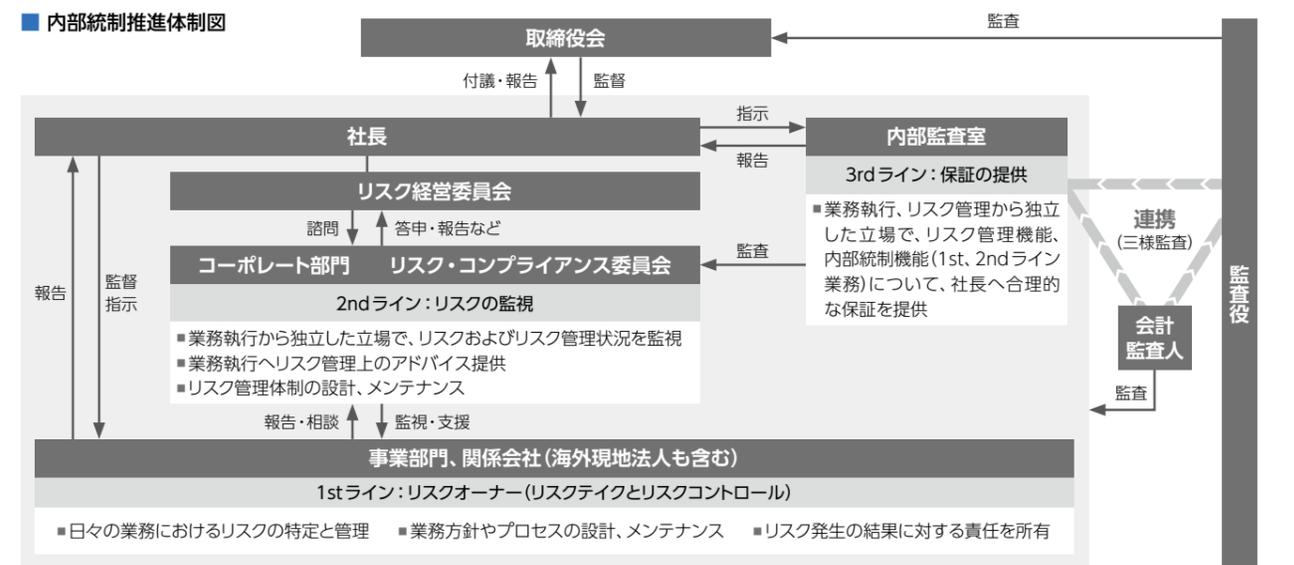
「リスクマネジメント基本要綱」に基づき、3ラインの体制によってリスクマネジメント活動の推進を図っています。さらに、リスク・コンプライアンス委員会では、重要なリスクの選定、対策などを行うとともに、委員長はリスク経営委員会へ答申・報告などを行います。

コンプライアンス活動

「コンプライアンス規程」に基づき、リスク・コンプライアンス委員会を設置しました。通報窓口などに報告されたコンプライアンス懸念事例に対する適正な対応をモニタリングするとともに、当社グループにおけるコンプライアンス活動を推進しています。

リスク・コンプライアンス委員会	
当社グループ全体の重要なリスクの選定、それらへの対策や新たなリスクの把握、ならびにコンプライアンス違反の嫌疑事案についての対応および懲戒処分に関する事項などを審議。総務管理役員を委員長とし、定期委員会を四半期毎に開催。	
事業部門・関係会社(1stライン)	自らの「自己管理」を有効に機能させ、日常的な改善を推進
コーポレート部門(2ndライン)	自らの「自己管理」を有効に機能させるとともに、コーポレート機能を担う専門領域において1stラインの「自己管理」の状況をモニタリングし、その有効性の維持・改善を支援
内部監査室(3rdライン)	独立した客観的な立場から、1st、2ndラインの「自己管理」の状況を評価

■ 内部統制推進体制図



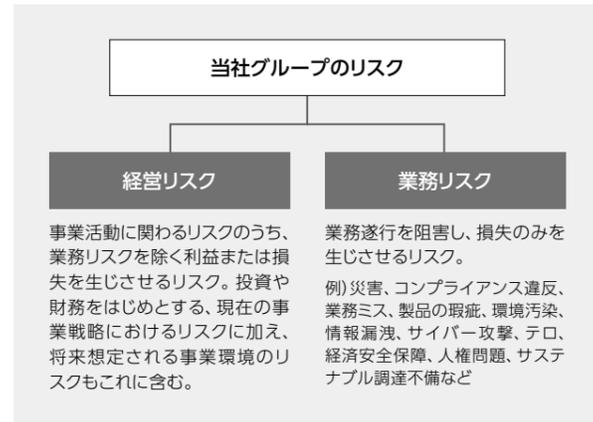
2023年度の主な内部統制支援

- グループ内外の通報制度の認知度向上の取り組みを実施
- 「危機発生時の対応規程」に基づいてリスク事案報告の再徹底を図るとともに、顕在化した事案に応じた注意喚起を実施
- 経営に多大な影響を与える「品質保証」「独禁法順守」をテーマとして、グループ横断的に幅広い監査を実施
- 関係会社データベースシステム構築後の運用定着、ならびに関係会社管理に係る規程類の理解浸透のための研修を実施
- 自主点検による自己管理のPDCAを高度化するためのツール「自主点検 WEB システム」のグループ展開を本格化

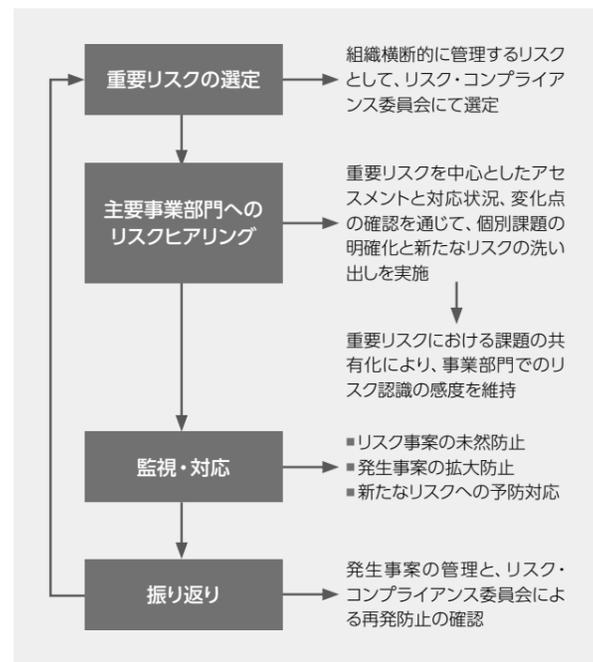
リスクマネジメントの考え方

当社グループは、事業活動に関わる様々なリスクを未然に認知・評価し、リスクに応じた適切な対応を講じることで、経営の安定を図っています。

リスクマネジメントを推進する上で、事業活動に関わるリスクを「経営リスク」「業務リスク」の2つに分類して、それぞれ管理の上、対応を推進しています。



「業務リスク」のうち、網羅性の高さから組織横断的に管理するリスクを「重要リスク」として位置付け、当社グループでのリスク管理のモニタリングに用いているほか、主要事業部門へのリスクヒアリングを通じて「重要リスク」への対応を確認しています。



リスクマネジメント活動

平時におけるリスク評価と未然対策活動

- 各事業部門は、定期的に自らのリスクを評価して、その対策を整備します。また、リスクの顕在化の兆候を常に監視し、未然防止に努めます。
- コーポレート部門は、それぞれの専門リスク分野において管理方針を策定し、各事業部門の行うリスクマネジメント活動の支援を行います。
- 総務部リスクマネジメント課は、当社グループのリスクマネジメント活動をモニタリングし、必要な支援を行います。また、「重要リスク」の兆候に関する情報を一元的に管理し、必要に応じてリスク・コンプライアンス委員会での審議を経て、当社グループ全体に及びリスクを未然に防止するための対応を取ります。

危機発生に対する準備

- 各事業部門は、危機発生時に備えて、損害を最小限に抑えるために必要な対策も整備します。
- 総務部リスクマネジメント課は、緊急対応の考え方、体制に関する事項を定めて、当社グループ全体に重大な影響を及ぼすと評価されたリスクについて、事業の復旧、事業継続に係わる計画(BCP)を策定し、定期的に訓練を実施します。

自己管理と自主点検

- 各事業部門が、自らに最適なリスクマネジメントを構築して有効に機能させ、日常的に改善を図る仕組み(自己管理)を維持するために、定期的に部門内での自主点検を行っています。
- 自主点検ウェブシステムにより、グループ共通の点検項目に加えて、部門で独自に定めた規程類、約束事、業務プロセス・作業・手続きなどの確認を行い、管理の見える化を図っています。

全社リスクマネジメントに向けた取り組み

経営を取り巻く環境が大きく変化する中で事業構造改革を推進するためには、リスクの予防強化に向けてリスクマネジメントをより全社的、統合的な活動に高めていく必要があります。

そのために、現在の「業務リスク」「経営リスク」の分類の考え方を見直し、新たに当社が注意すべきリスクとして統合的にリスクを捉えて管理するよう変更します。さらに、その中から特に経営の視点も踏まえて重要なリスクを特定し、リスク・コンプライアンス委員会による対応のモニタリング機能を高めていきます。

また、リスクは動的であるため、予見された課題に対しては、必要に応じて関係部室間で機動的にタスクチームを設けて、実効的に対応していく仕組みも講じていきます。

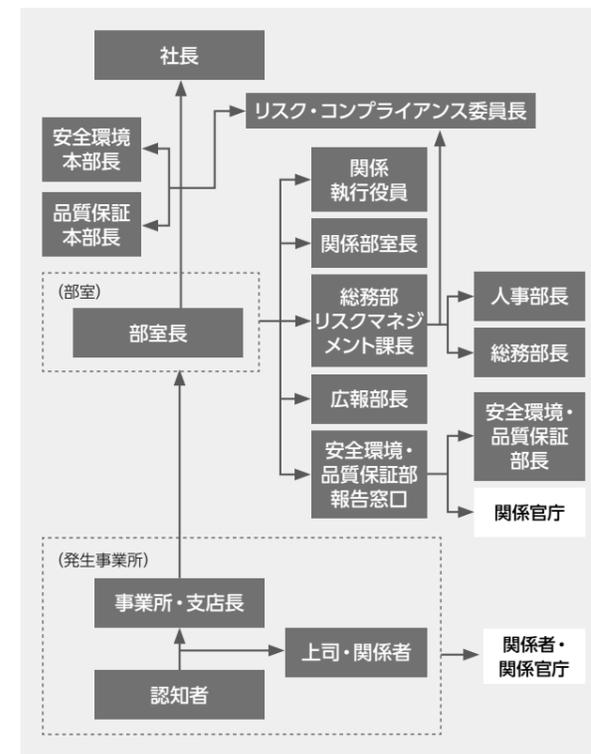
本取り組みは、2025年度からの本格運用を目指しており、その後の次期中期経営計画に向けて向上を図っていきます。

危機対応力のさらなる強化

危機発生時の対応

当社グループは「危機発生時の対応規程」において、対応方針や危機レベルの捉え方、連絡系統、対策本部の設置などを定めています。危機発生時には、迅速かつ適切な初動措置を取るとともに、指揮命令系統が明確な体制で組織的に対応することで、社会的影響や被害が最小限となるように努めます。

連絡系統



経済安全保障への対応

当社グループは、日頃から国際情勢の動向を注視し、その影響を踏まえて、経済安全保障の観点で必要な準備・対応を実施しています。その一環として、関係する全部室にて、海外で発生する様々な事象・事案への対応策を策定、訓練を実施し、安全や資産保全、情報通信確保などに対する関係者の意識を高めています。

危機レベル

危機レベル	状況	対策本部の名称
レベル3	社会的影響が全国に及び、全社的な対応が必要となる危機	3号対策本部 (準3号対策本部)
レベル2	レベル3に準ずる危機	2号対策本部
レベル1	社会的影響が小さく、該当事業所のみで対応できる危機	1号対策本部



総合防災訓練(2024年9月)

また、経済安全保障推進法に基づき、エネルギー供給事業者として、社内およびサプライチェーンにおけるリスクの調査と対応を実施するとともに、米国ならびに関係各国の規制や政策動向などを見据えて、当社グループの事業継続のためのリスクマネジメントに日々取り組んでいます。

情報管理・セキュリティ管理

情報管理・セキュリティ管理の考え方

当社グループでは、「情報セキュリティ基本方針」のもと、情報資産の機密性および情報システムやネットワークの可用性・保全性を確保し、情報技術を利用してお客様サービスの維持向上に努めています。

お客様に関する情報は、「顧客情報管理基準」にのっとり、適切に収集・利用するとともに、安全かつ最新の状態で保存し、適切に廃棄します。また、全てのITシステム利用者を対象とした、情報セキュリティに関するeラーニングを実施し、情報管理の徹底を図っています。

また、巧妙化するサイバー攻撃の影響を低減するため、不正侵入や重要情報の持ち出し防止など、システムによる多重防御の仕組みを実現しています。

- 2023年度の重大な情報セキュリティ違反件数 0件

情報管理・セキュリティ管理推進体制

当社グループでは、社長承認規程の「情報管理要綱」にのっとり、管理部室が主管となって、グループ全体での情報管理を図っています。万が一、情報漏えいなどの重大なセキュリティインシデントが発生した場合は、社長承認規程である「危機発生時の対応規程」にのっとり、リスク・コンプライアンス委員会などへ報告され、同委員会が中心となり適切に対処します。なお、総務管掌役員がリスク・コンプライアンス委員長を務めています。

また、制御系システムのセキュリティ維持・向上を目的に、セキュリティ協議会を設置し、「制御系システムセキュリティガイドライン」に基づき、グループ全体で組織的・計画的にセキュリティ対策を推進しています。製造拠点では、PDCAサイクルを用いて継続的な改善を行うとともに、インシデント対応訓練を毎年実施しています。またシステム利用者と管理者に対して、制御系eラーニングを施しています。

※ 危機発生時の対応の詳細はP.76に記載

情報管理・セキュリティ管理推進体制



情報セキュリティに関するサプライヤー調査

情報セキュリティインシデントがサプライヤーで発生すると、影響が自社にも及ぶ可能性があるため、2022、2023年度に制御系システム、2023年度にデジタル・ICT推進部のサプライヤー

に対して情報セキュリティレベル把握の調査を実施しており、今後調査範囲を拡大していく予定です。

コンプライアンス

コンプライアンスの考え方

当社グループにおけるコンプライアンスとは、「法令遵守」「社内規程・契約の遵守」はもちろんのこと、法令には違反しない場合でも、倫理的、社会的に許されない行為を行わないこと、つまり高い倫理観のもと、謙虚な態度で自らを律し、誠実に行動することを意味します。

全世界で働く従業員を対象に、一人ひとりが持つべきコンプライアンスマインドの浸透と、それに基づいた行動の実践のため、コンプライアンスの順守とはどのような行動を指すかを、より具体的に、かつシンプルに分かりやすく示すものとして、「コンプライアンス行動規範」を制定しています。



相談窓口の設置

国内、海外ともにコンプライアンス相談窓口で受け付けた事案は、全てリスク・コンプライアンス委員会へ報告されます。委員会事務局は相談者の秘密を厳守し、相談者が不利益を被らないことを徹底した上で、公正な立場で調査・是正措置を実行でき

コンプライアンス違反懸念への対応

当社グループは、各事業部門からの報告、ならびに各種相談窓口への通報をコンプライアンス懸念事例とし、リスク・コンプライアンス委員会が対応支援や、調査の指示・要請、再発防止策などの審議、確認を行っています。

- 2023年度の重大なコンプライアンス違反件数 0件
- 2023年度の腐敗・贈収賄の発生件数 0件

当年度において重大なコンプライアンス違反、および腐敗・贈収賄による法令違反の発生はなく、罰金・課徴金などの支払いもありませんでした。

る担当者(法令・規則にのっとりた従事者)を指名します。

また、委員会事務局は調査結果および是正措置や、再発防止策の適正化を判断するとともに、調査結果などを相談者にフィードバックします。

2023年度の相談窓口受付実績

国内/海外 社内/社外	窓口名称	受付	対象者	相談の対象範囲	相談方法	2023年度 受付件数
国内/社内	コンプライアンス 相談窓口	総務部	当社および当社関係会社などの役員、従業員(アルバイト・パートタイマー、嘱託社員、出向者および派遣社員を含む)、および退職後1年以内の退職者	不正、不祥事、その他コンプライアンス全般	原則、実名相談 メール、書簡	18件
	ハラスメント相談窓口	人事部		セクシャルハラスメント、パワーハラスメント、その他ハラスメント全般		37件
国内/社外	社外第三者窓口 「職場のヘルプライン」	第三者 (産業カウンセラー)		コンプライアンス全般、ハラスメント全般	匿名相談可 メール、電話	19件
海外/社内	出光グローバルホット ライン(IGHL)	総務部	当社グループの海外事業所の従業員(ナショナルスタッフ、当社からの出向者を含む)	不正行為、ハラスメント、労働安全・安全環境・品質保証に関する違法行為、人権問題	メール	8件
合計						82件

※ 外部からのご指摘・相談などは、お客様センターで受け付け、コンプライアンス相談窓口と連携し、適切に対応しています。

基本的な考え方

当社グループは、経営の原点として「人間尊重」を掲げ、創業以来一貫して「人が中心の経営」を実践してきました。人権の尊重は欠くことのできない経営の根幹であり、全ての判断や行動において最優先させるべきことと見え、その指針として、2019年に「出光グループ人権基本方針」を取締役会での承認を経て策定しました。

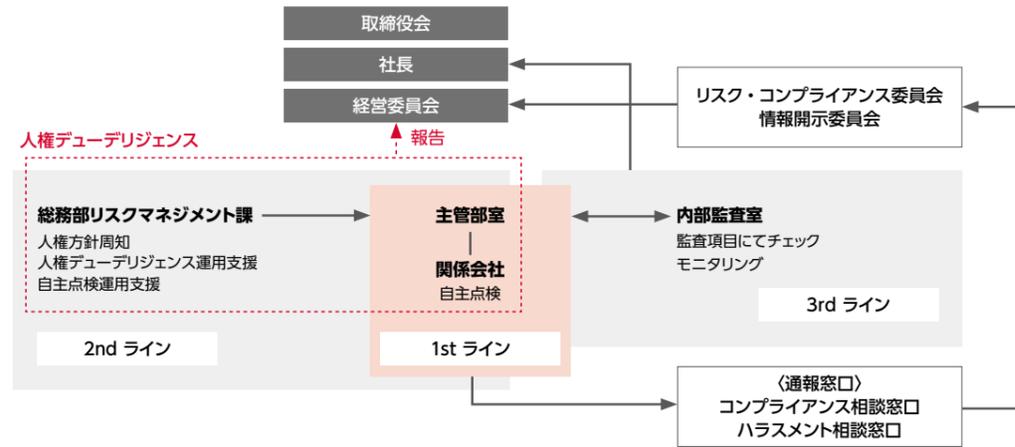
「出光グループ人権基本方針」には当社グループが重視する9項目の人権課題を明記し、同一賃金同一労働などに関する法令を遵守するとともに、社内での啓発活動を進めています。こうした人権に関する一連の取り組みについては随時ウェブサイトなどで情報開示を行っています。

推進体制

人権尊重の取り組みは、総務部リスクマネジメント課が、関連部門や国内外の当社グループ各社と連携をとりながら活動を推

進しています。人権に関する重要な取り組みや活動実績および課題は、適宜経営委員会および取締役会へ報告・提案しています。

■ 体制図



人権デューデリジェンスの実施

当社グループでは、「出光グループ人権基本方針」にのっとり、人権デューデリジェンスを実施しています。2021年度から2022年度にかけ、国内外のグループ会社総数258社のうち清算予定の会社などを除く176社に、調査票を用いた人権リスクへの対応状況の調査を行いました。その結果、「出光グループ人権基本方針」の周知徹底、サプライチェーンマネジメントの強化、の2点に改善が必要と判断しました。

そこで、2023年度は、「出光グループ人権基本方針」に関する

グループ社員向けのeラーニングを実施し、約14,000名が受講しました。加えて、新任役職者研修や海外赴任者研修などでも人権に関する教育を実施しました。また、外部のコンサルティング会社を起用し、サプライチェーンマネジメントに関する当社の取り組み状況を評価し、今後の方向性を検討しました。

なお、次回の調査票を用いた人権リスクへの対応状況の調査は、2025年度の予定です。

人権に関する通報窓口

当社グループでは、人権に関する案件を含む行動規範への違反または潜在的な違反に対応するため、役員と従業員向けの報

告相談窓口を設置しています。また、ステークホルダーについても、事業活動への懸念を通報できる窓口を設置しています。

サプライチェーンに関する取り組み

サステナブル調達

サステナブル調達の考え方

当社は、全てのステークホルダーに対し誠実な経営を行うべく、公平公正な調達活動を行っています。

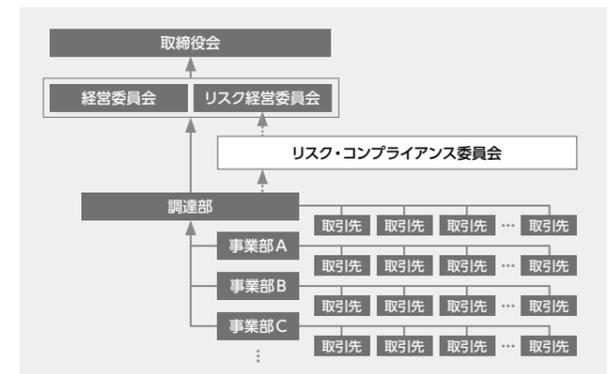
調達基本方針、調達活動に関する一般規程や、独自のサステナブル調達ガイドラインを定め、サプライチェーン全体で持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。

具体的には、資材、工事およびサービスの購入において、取引先の選定方針にのっとり選定を行い、取引先には当社の調達活動に関する方針を理解していただくなどの取り組みを行っています。

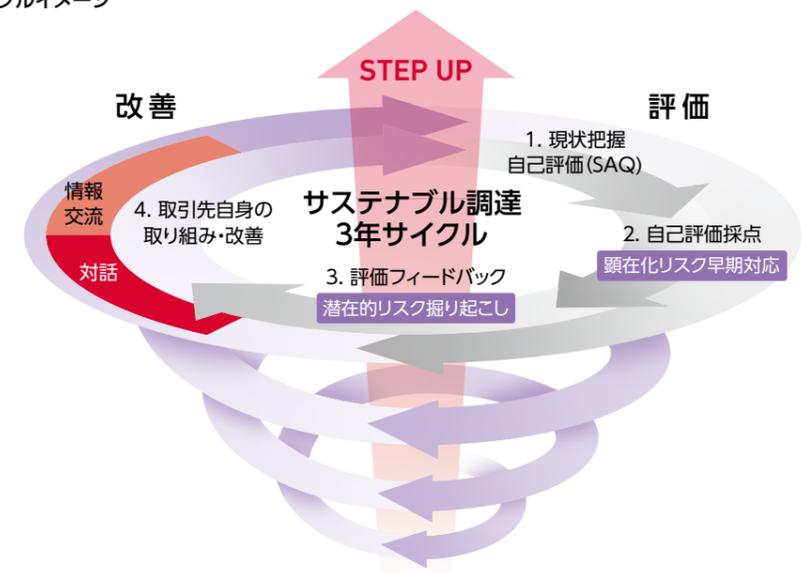
推進体制

サステナブル調達の推進にあたってはサステナブル調達ガイドラインに基づき、調達部門が中心となって取引先と緊密に連携しながら進めています。

顕在化したリスクはリスク・コンプライアンス委員会、取締役会に報告され、適切な監督体制のもと取り組みを推進しています。



■ 取引先との対話サイクルイメージ



取引先との対話

サステナブル調達活動を通じた健全なサプライチェーン構築にあたっては、取引先との信頼関係に基づいた、真の意味での「対話」が重要だと考えています。

当社は一連の取引先との対話に関しては、下図(取引先との対話サイクルイメージ)に記載したようなステップで進めています。

前半部分(ステップ1.2.)では、自己評価表に基づき、各取引先で自己評価を実施いただくことで、顕在化リスクの早期発見・対応に結び付けています。

その後必要に応じて、潜在的リスクの掘り起こしも視野に直接対話に進んでいきます。(ステップ3.4.)

この対話においてはサステナブル調達の観点で洗い出された課題に対し、発注側・受注側の立場を超えて話し合いを行い、改善に向けたアクションを双方で確認しています。

2023年度においては購買主要11部門*に対象を拡大し、取引先361社に対してサステナブル調達自己評価を実施しました。対話についても累積で134社と実施しています。2024年度も引き続き対話を進め、2025年度に向けては、グループ全体の取引先も対象に活動の展開を図る予定です。

* 調達部、販売部、流通業務部、電力・再生可能エネルギー事業部、電子材料部、リチウム電池材料部、機能化学品部、潤滑油一部、機能舗装材事業部、総務部、需給部

	~2021年度	2022年度	2023年度	~2025年 実施計画
自己評価を依頼した取引先累積数(単年度)	157社 (157社)	270社 (113社)	361社 (91社)	400社 (39社)
フィードバック対話を実施した取引先累積数	128社	128社	134社	170社

人財戦略の考え方

人財戦略を考えるにあたりベースとなる価値観は、多様な人財が個性を発揮し、仕事を通じて成長することです。当社の2050年ビジョン「どのような未来が来ても、しなやかに、遅しく、未来を切り拓く人財集団」の実現を達成するため、「企業理念・ビジョンの体現」「DE&Iの深化」「個々人の能力・個性の発揮」という3つの視点からそれぞれに紐づく各種施策を展開しています。

当社が推し進める事業構造改革への道のりは変数が多く、最適解が見えにくい状況です。そんな状況下でも、失敗を恐れず挑戦し、企業理念の「真に働く」を体現する人財を一人でも多く輩出することが極めて重要です。当社は多様な人財が集い、チーム一丸となって何かを成し遂げる集団であり続けたいと考えています。



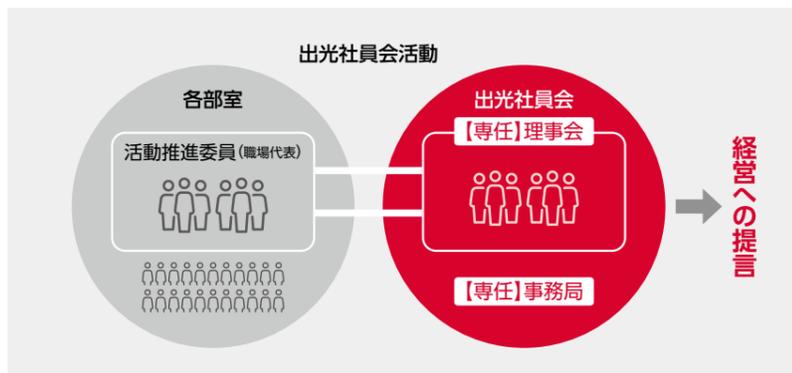
企業理念・ビジョンの体現

理念浸透への取り組み

当社の企業理念「真に働く」は、事業構造改革という長い航海に出るにあたり、羅針盤として重要な役割を担っています。企業理念について従業員一人ひとりが理解を深め、実践するために、社内での企業理念をテーマとした職場コミュニケーション機会の創出や、タウンホールミーティングなどを通じた経営陣との対話を促進しています。その結果、理念の認知度と共感度は高まりました。一方で、出光エンゲージメントインデックスにより「企業理念の体現」には課題があることが浮き彫りになっています。それに対応すべく、企業理念に紐づく社員に求めたい能力要件をより明確にした新たな評価制度を2025年からの導入に向けて検討しています。社員同士が折に触れて会話に出るような共通言語化しやすい表現で評価項目を再定義し、企業理念のさらなる浸透と体現を促していきます。

出光社員の体制と特徴

- ・会社とは独立した組織で専任の理事(担当職)が活動の企画・運営
- ・全従業員が活動に参加
- ・既存の活動(経営との対話や各種座談会、部門間交流企画、やりがい調査アンケートなど)を集約
- ・各職場の代表者(活動推進委員)が職場活動を推進



- ・専任の理事を設置することで、労力がかかる会社全体の意見集約・提言がよりいっそう可能に
- ・社員会は会社から独立しているため、従業員のための自主的な活動が可能
- ・社員会活動は役職者も含むため、役職者の声を反映した提言も可能

出光社員の創設

当社は、「会社の未来は私たちでつくろう」をキーメッセージとして、2024年4月に一般社団法人出光社員会を創設しました。出光社員会の目的は、全従業員が主体的に「より良い会社、より良い組織風土」を創っていくための議論に参画する「場」を創り、部門や年代、階層など、既存の関係性を超えた活動を通じて、経営参画意識を醸成し、かつ、一人ひとりの自律的な成長につなげていくことです。

当社では従業員一人ひとりが主役です。自由な発想で活動・交流し、OFA (Open・Flat・Agile) 風土の醸成や個々の成長促進の両面で施策を展開し、会社をより良く変えていけるように活動を進めていきます。

DE&Iの深化

各施策の取り組み状況(DE&I推進委員会について)

当社グループは、DE&Iの推進を通じて、「異なる背景や知識・経験を持つ人が交流し化学反応を起こすことで、新たな価値を生み出すこと」「既存の価値観に縛られることなく、継続的にイノベーションを生み出す組織に変容すること」を目指しています。

KPIとしては、女性採用比率、女性役職者比率、男性育児休業取得率を設定し、2023年度から役員報酬とリンクさせています。

2022年からは独自の「推奨育休制度」のトライアルを開始し、2023年には性的マイノリティに配慮した「同性パートナー制度」を制度化しました。

社長の諮問機関であるDE&I推進委員会では、2023年6月に「D&IからDE&Iへ」をはじめとする提言を行い、従業員からの意見を踏まえて取り組むべきアクションを議論し、実践につなげています。

具体的には、Equityの実感を妨げる要因(人事制度、上司の傾聴スキル、仕事中心の職場習慣など)に対しては、新たな役職者像の検討、社内メンタリングや傾聴・フィードバック力向上研修の導入、Equityの理解浸透や職場習慣の見直しに向けた啓発活動などを実施しています。また、単身赴任者の負担軽減となる遠隔地リモート勤務のトライアル実施や、マイノリティ体験の提供なども進めています。

社会>DE&Iの深化
※DE&I方針、取り組み詳細について掲載



女性活躍推進について

女性活躍の基本的な考え方とありたい姿

当社は、女性活躍推進をDE&I推進の重点施策の一つと位置付け、ジェンダーにかかわらず全ての従業員が生き生きと働き、様々なステークホルダーと新たな価値を共創できる企業を目指しています。

数値目標	2023年度実績	2025年度目標
女性採用比率*	47%	50%以上
女性役職者比率	4%	5%以上

※ 新卒+キャリア採用(どちらも学卒以上)

なでしこ銘柄

当社は、女性活躍推進に優れた企業として、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する令和5年度「なでしこ銘柄」に選定され、昨年度に引き続き2回目の選定となりました。



えるぼし認定

2023年度には、女性活躍の取り組みが優れた企業を厚生労働大臣が認定する制度「えるぼし」認定において、女性の役職者比率や採用比率などの基準を満たしたことから、2つ星(2段階目の認定)を初めて取得しました。



出光興産×東京海上日動×帝人×リコーの4社によるクロスメンタリング

クロスメンタリングは、メンター(支援者、助言者)とメンティ(支援・助言を受ける立場)が他企業同士となるメンタリングです。経営幹部がメンター、女性役職者がメンティとなってメンタリングを行い、女性役職者の自律的キャリア形成と、多様な人財が企業を超えて学び、育て合うことによる、ジェンダーギャップ解消の加速を目的としています。

昨年度は当社と東京海上日動火災保険(株)の2社で実施しましたが、今年度は帝人(株)、(株)リコーを加えた4社が参画しています。各社からメンター、メンティ各7名ずつ、計56名が参加し、28組のペアとなり集合研修やメンタリングを実施します。

障がい者の活躍推進

当社では、本社各部署や全国各拠点で個別に障がい者を受け入れるとともに、本社、千葉事業所、次世代技術研究所、徳山事業所では「チーム就労」型の障がい者雇用も展開しています。

「チーム就労」型とは、社内各部署からの業務を請け負い、全社の生産性向上にチームとして寄与する働き方です。

なお、2024年7月より人事部障がい者就労推進グループを新設し、障がい者のさらなる活躍推進に取り組んでいます。

DE&I月間について

2023年度より、DE&Iの全社レベルでの理解浸透を図るため、関連イベントを集中的に催す「DE&I月間」を実施しています。今年度は、月間のテーマを「『人の成長』とDE&I(副題:組織の力を最大化する真のエクイティとは)」とし、著名人を招いての講演会、米国現地法人女性副社長へのインタビューや、役員登壇の公開座談会などを行いました。結果、延べ2,000名以上の従業員が参加、日頃の職場運営とは異なる角度から、DE&Iに関する様々な気づきや問題意識の醸成につなげることができました。



「DE&I月間」
「トップ登壇!共に学ぶエクイティ座談会」実施

人事制度の進化

人事制度は人財戦略推進のインフラであると位置付け、昨年4月より次の3点をテーマとして制度の進化に向けて検討を進めています。

1. 失敗を恐れずに挑戦する姿勢を評価し後押しする
2. DE&I、特にEquityをより実感させる
3. 会社は選択肢を用意し従業員が主体的にライフキャリアプランを描けるようにする

上記テーマに基づき、2023年度は右の具体策を検討しました。今後導入予定の施策については、詳細設計を行った上で2025年からの運用開始と従業員の理解・浸透に向けて周知活動を展開していきます。

- ア. 企業理念の体現につながる、従業員に求めたい能力要件の再定義と評価制度への反映(2025年～導入予定): テーマ1.2.
- イ. 専門性の高い従業員のさらなる活躍および従業員のライフキャリアにおける選択肢の拡充を目的とした新たな役職者像の明示(2025年～導入予定): テーマ2.3.
- ウ. 従業員のライフキャリアを尊重した異動配置と、転居による負担軽減を目的とした福利厚生制度の拡充(2024年～導入済): テーマ2.3.
- エ. 従業員のキャリア形成を支援するキャリアデザイン部の設置(2024年～導入済): テーマ2.3.

自律的キャリア形成

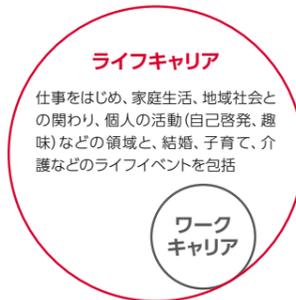
キャリアデザインの基本的な考え方とありたい姿

自律的キャリア形成(=キャリアデザイン)について

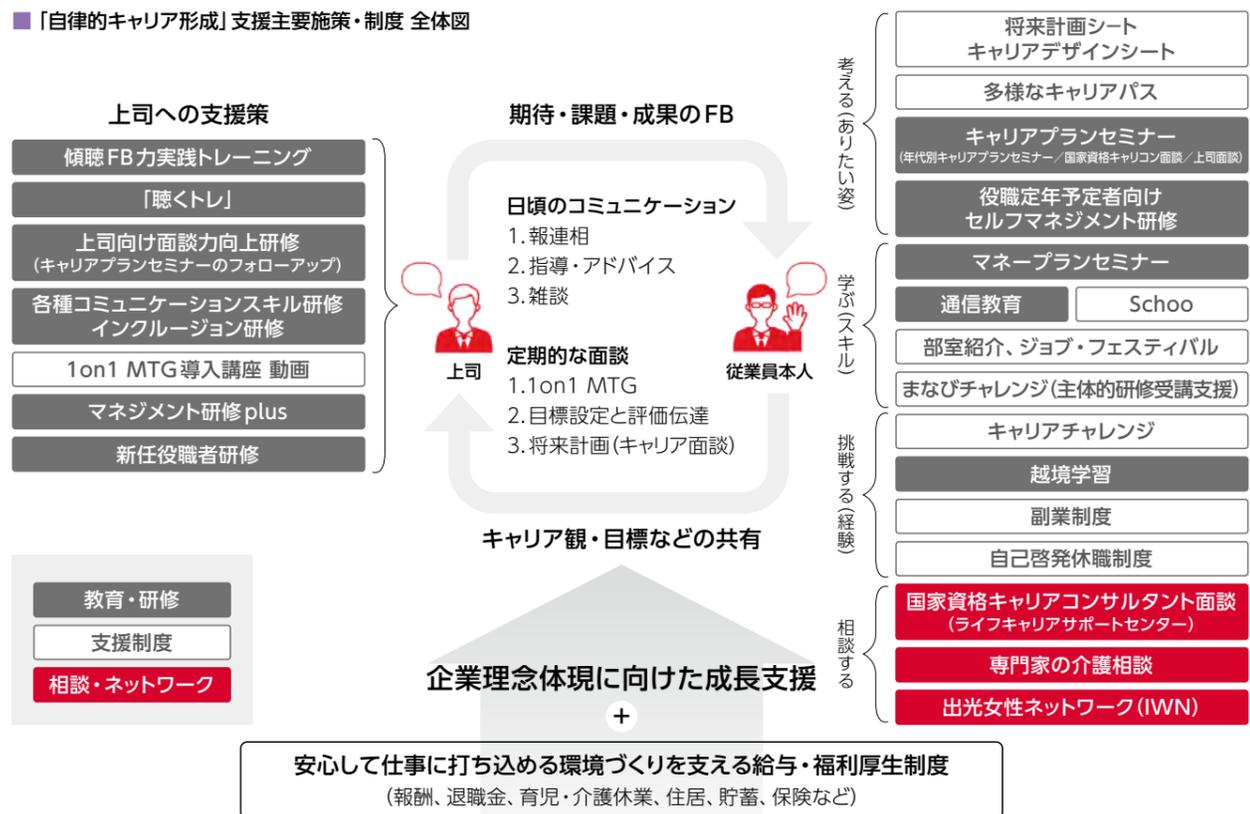
人財戦略の3本柱の一つである「個々人の能力・個性の発揮」において、「一人ひとりの持ち味に応じた活躍」が基盤であり、その前提となる考え方が「自律的キャリア形成(=キャリアデザイン)」となります。一人ひとりにどのようなキャリアを歩みたいのかを考えてもらい、会社はその想いが叶えられるようできる限りの支援を行います。また、ワークキャリアはライフキャリアの一部であり、仕事を含むライフキャリア全体を輝かせることが、従業員一人ひとりの「やりがい」や「成長実感」につながると考えています。

今後直面すると見込まれるライフイベントを含めて、将来のありたい姿を明確にして人生設計をすることが、当社が考えている「キャリアデザイン」です。

あらかじめワークキャリアとライフイベントに関して、どうありたいかを自分で考え備えておくことにより、今後のキャリアの選択肢と可能性を広げることになると考えています。



「自律的キャリア形成」支援主要施策・制度 全体図



キャリアデザイン部の体制・役割

自律的キャリア形成支援に特化した役割を持つ部署として、キャリアデザイン部を設立しました。キャリアデザイン部は、自律的キャリア形成の啓発・浸透や、キャリアを考え、行動につなげる機会提供を主軸として、年代別キャリアプランセミナーなどの各種キャリア研修や従業員の経験・スキル習得メニューの企画・拡充を担うキャリアデザイン課と、キャリアコンサルティングによるキャリア形成内省支援やライフキャリアフォーラムなどのキャリア啓発イベントを提供するライフキャリアサポートセンターが一体となり、従業員の主体的な「キャリアデザイン」を推進しています。

「自律的キャリア形成」支援主要施策・制度全体図

当社は、従業員が「キャリアデザイン」に取り組むに当たり、「ありたい姿」を考え、その実現に向けて必要となる「経験」と「スキル」が得られるような支援策を展開しています。また、「キャリアデザイン」に際して、迷いや課題が生じた場合には、ライフキャリアサポートセンターでの個別面談などの「相談」支援を提供しています。さらに、部下の最大のキャリア支援者である上司への支援として、部下との面談力向上のための研修などを提供しています。従業員のキャリア形成支援に資する諸施策の強化、拡充を推進しています。

キャリアデザインシート

「キャリアデザイン」に取り組むに当たり、今後直面するライフイベントを含め、ありたい目指す姿を明確にし、それを実現するために必要となるスキルや経験、想定されるライフイベントに必要なマネープランなどを踏まえた人生設計イメージの可視化を支援する「キャリアデザインシート」を2023年度から導入し、従来の「将来計画シート」の補助シートとして従業員に提供します。「キャリアデザインシート」は一度作成したら終わりではなく、自身の年代や活躍のステージ・ライフキャリアの変化などを踏まえ、定期的に見直しを行い、自身の状況とともにアップデートし活用することを推奨していきます。

多様なキャリアパス

自分が将来どうなりたいたいかヒントとなる先輩社員の多様なキャリアの歩みを示したツールを2024年度から公開し、従業員に提供します。各部門・分野で活躍してきた従業員が、「経験」×「スキル」の獲得を通じて、どのように「能力」を高めたかの道筋を可視化したもので、自身の自律的キャリア形成を考える上で活用することを推奨していきます。

ジョブ・フェスティバル

自律的キャリア形成の支援策として、2024年7月にジョブ・フェスティバルを開催しました。本社ビル32階イベントゾーンにて、昨年を上回る46の職場・関係会社がブースを出展したほか、「越境学習」や「社内副業」など当社が推進する施策に関連する特設ブースを設置しました。対面でのコミュニケーションのほか、オンライン配信も組み合わせたハイブリッド形式で実施し、ブースを訪れた従業員が、自社に広がる様々な業務や役割に対する理解を深めるとともに、部門を超えた社内交流の場となりました。オンライン参加も含め、2日間で延べ約1,100名の従業員が参加しました。



越境学習

「経験」を積むメニューとして、2023年度から越境学習プログラムを展開しています。所属する組織や会社を超え異なる場所で新しい出会いを得て、社外の人脈を構築することで視野を広げ、視座を高め、変革・挑戦マインドを醸成する機会を提供しています。

教育研修実績

教育研修はオンライン、集合対面それぞれのメリットを活かして開催しています。「コンピテンシー開発」「経営人財の育成」「自律的キャリア形成支援」「リスキリング・その他の成長支援」に紐づく研修・学習機会などを通じて、参加者の職務および人間的な成長を支援しています。

教育投資額

	2021年度	2022年度	2023年度
総額	235,400	247,810	299,138
一人当たり	43	43	52

単位:千円

週一出向プログラム

週一出向、週一先生の取り組みは、社員の経験やスキルを生かして地域・社会の課題解決や業務改善などに貢献することを目指して、2023年度に開始しました。通常とは異なる環境の中で多様な関係者と仕事をする事は、新しい働き方につながることも、社員が将来のライフキャリアを考えるきっかけになっています。2024年度は、継続して山口県長門湯本温泉まち(株)との連携、千葉県松戸市へ週一先生を4名派遣するとともに、新たな企業へ2名の週一出向をスタートし、地域社会の様々な課題解決に取り組んでいます。

国家資格キャリアコンサルタント面談

国家資格を持つ社内キャリアコンサルタントが「自分らしさや想いをより明確にしていきたい」「悩みや迷いを解消したい」など、一人ひとりに寄り添い、解決の糸口をつかみ一歩を踏み出すサポートの強化・推進をしています。さらに、多くの相談から共通した組織課題を抽出し、経営層への提言や解決に向けた取り組みをしています。

多様で柔軟な働き方推進

有給休暇取得推進・労働時間削減に向けた取り組み

労働時間管理は、勤務管理システムで、社員(役職者を含む)の勤務実態を適切に把握するとともに、労働時間に対する意識付けを継続的に実施し、生産性向上につなげることを目指しています。2023年度も生産性向上の取り組みと有給休暇取得を推奨し、時間外勤務平均時間数が1ヶ月あたり0.4時間減少するとともに、有給休暇取得率が前年対比2.4%向上しました。引き続き職場風土改善・やりがい向上を軸として、業務の効率化・生産性向上に向けて取り組むとともに、QOL(Quality of Life)向上を目指しています。

	2021年度	2022年度	2023年度
一人当たりの時間外勤務平均時間数(時間/月)	20.8	20.5	20.1
一人当たりの年次有給休暇取得日数(日)	15.3	16.9	17.5
一人当たりの平均有給休暇取得率(%)	75.3	83.0	85.4

仕事と家庭の両立の基本的な考え方

当社は、両立支援、次世代育成をDE&I推進の重点施策の一つと位置付け、ライフイベントに沿った制度の整備を進めています。仕事と家庭(育児・介護)を両立している従業員が働きやすく、やりがいを感じられる職場風土を醸成することは、全ての従業員にとって能力を最大限に発揮できる環境づくりにつながると考え、様々な取り組みを展開しています。また傷病などで通院・治療を要する従業員が、継続して活躍できる制度を設けています。

仕事と家庭(育児・介護)の両立支援の理解促進

育児においては、休職者や復職者が制度の整備だけでなく、不安の払しょく、悩みの解決策を学び、スムーズな復職・復職後の両立に対するヒントを得ることを目的に、ライフイベントに応じた支援策を実施しています。また、介護においてもオンラインでのセミナーの開催や、社内ポータルサイトを活用した情報発信、社外相談窓口を設置し、両立しやすい環境を整備しています。

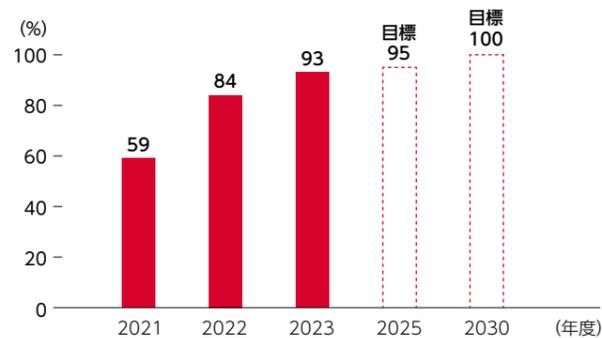
育児休業の取得促進に向けた取り組み

2022年度より、推奨育児休業(有給)を当社独自に設定し、トライアルを開始しました。ジェンダーに関係なく主体的に育児に取り組むことのできる環境整備を進めています。

男性育児休業取得推進

社内ポータルサイトでの定期的な情報発信、育児休業をテーマにした座談会を実施しています。また、法改正および男性育児休業取得への理解促進のためオンラインでの役職者向け研修を実施しています。2023年度は176名の男性従業員が育児休業を取得し、取得率は93%でした。

■ 男性育児休業取得率



※ 集計対象:出光興産雇用(全ての従業員、他社への出向者も含む)
※ 上記には育児目的休暇を含む

健康経営

「全てにおいて健康・安全を優先する」という考えは、当社従業員が持つべき心構えや取るべき行動の礎となる5つの「行動指針」のうちの一つです。従業員一人ひとりの健康意識の高まりが、自律的な健康管理・増進への取り組みと、生き活きと働ける会社の実現へとつながります。さらには当社の継続的成長を通じて、社会に貢献するものと考えています。

健康経営銘柄2024への選定

「組織体制」や「制度・施策の実行状況」などが評価され、経済産業省と東京証券取引所の「健康経営銘柄2024」と、経済産業省と日本健康会議の「健康優良法人2024(ホワイト500)」の大規模法人部門に3年連続で選定されました。特に、当社独自の人事担当役職者の配置、産業保健スタッフの親身な支援、従業員が安心して働ける職場づくりや、健康に配慮した制度の制定・運用、後述する健康施策の取り組み事例などが高く評価されました。

(株)日本政策投資銀行(DBJ)健康経営格付で「Aランク」を取得

「健康経営課題の特定」、「生活習慣病対策」や「柔軟・多様な働き方」などが高く評価され、最高ランク「Aランク(従業員の健康配慮への取り組みが特に優れている)」を取得しました。



健康施策の主な取り組み

こころの健康への取り組み

中途採用者や異動者など環境変化に伴うストレスがかかりやすい従業員に対し、不調者の早期発見に努めています(パルスサーベイの実施、保健職面談など)。また、従業員が安心して働けるよう、入社1年目から3年目の社員全員を対象にした面談を継続して実施しています。さらに、社内に「健康サポートサイト」を設置して、こころの不調に関する情報発信、ウェブセミナーの活用、各種研修の開催、eラーニングによる従業員のサポートを行っています。

からだの健康への取り組み

ヘルスリテラシーの向上と生活習慣病予防を重点課題としています。予防のための望ましい習慣「出光ヘルスアクション」の打ち出しと取り組み勧奨、健康保健組合とのコラボヘルス(特定保健指導など)を積極的に進めています。また、定期健康診断結果のうち、生活習慣病に係る項目について当社独自の「健康管理区分」を設定しています。この区分を活用して、従業員の健康マネジメントを実施しています。ハイリスク者には産業保健スタッフによる保健指導を徹底するなど、重症化の予防に取り組んでいます。健康診断の結果、二次検査対象となった従業員の受診勧奨にも力を入れています(2023年度の二次検査受診率は、91.1%)。がん対策としては、がん検診を健康診断の標準項目に加え、若年層でも受診できる制度を整えています。歯科検診は毎年各事業所で実施し、従業員の口腔内の健康保持・増進を行っています。

グローバルな健康問題への対応

当社グループは、海外拠点を多く有する企業として、感染症などグローバルな健康課題へ対応することの重要性を認識し、対応しています。海外拠点への赴任者に対して、健康管理に関する赴任前教育(感染症、生活習慣病予防、セルフケア)、ストレスチェック実施後の高ストレス者フォロー、健康状態の確認、赴任中の本人・家族の健康診断、予防接種の推奨、健康状態アンケートなどを行い、サポートしています。

女性の健康への取り組み

女性特有の健康課題について、外部専門医によるセミナーの開催、定期的な情報発信を行い、女性だけでなく男性の理解も深める取り組みを進めています。また、女性特有の疾病の治療や症状でも利用ができる時短勤務制度を導入し、仕事と治療の両立支援を行っています。

過重労働対策

産業医面接の対象となる基準を「1ヶ月の時間外・休日勤務の合計が所定労働時間(1日7.5時間)換算で55時間を超える者」としています。55時間を超える者は、産業医面接の希望を確認し、70時間を超える者には全員産業医面接を実施しています。面談結果に基づき、本人および所属部署に対して指導を実施しています。

外部団体との情報交換

「健康と経営を考える会」および「健康の日コンソーシアム」に参画し、他企業と健康経営や健康推進活動に関する情報交換や事例共有を行っています。

安全確保の理念

当社グループは、「人の安全を最優先に確保するよう、経営資源の適切な配分、設備・プロセス・仕事の仕組みの維持管理と改善を通してリスクの低減・排除を行い、事故・災害の撲滅を図るとともに、安全文化の醸成に努める」ことを安全確保の理念としています。この理念に基づく安全の確保は経営努力の結果であり、事故・災害ゼロはこの分野の最大の成果です。この認識に立ち、

安全の確保をもっとも重要かつ優先すべき基準とし、社内規程「安全衛生環境基本要綱」にて基本となる方針を定め、当社に関係する全ての人の健康と安全・安心の確保に努めています。

社会>労働安全
※安全確保の基本方針、取り組み詳細について掲載

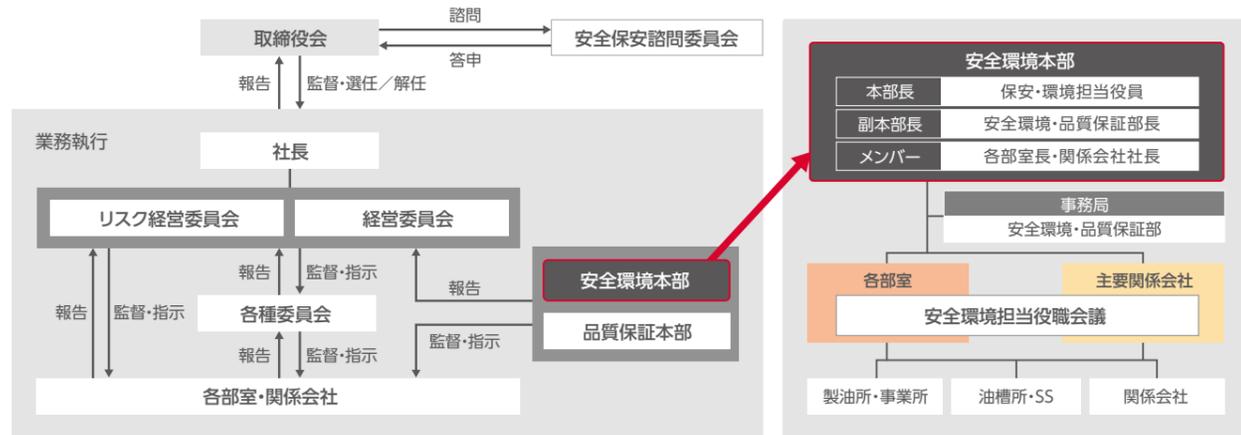


安全・衛生・環境への取り組みの推進体制

当社グループは、安全衛生環境の確保・保全を経営の基盤として位置付け、安全衛生環境に係る取り組みを推進する安全環境本部を設置しています。当本部は事業所・関係会社を主管する部長、主要関係会社社長で構成され、ここで決められた年度基本方針や重点課題に基づき、各事業における安全衛生マネジ

メントシステムのもと、PDCAサイクルを回し、安全衛生環境保全活動を推進しています。本部事務局はリスクの実態とその管理状況に応じて監査の頻度や内容を決定して、監査を実施します。監査により改善点が見つかった場合は、対応計画の決定から完了までをフォローしています。

■ コーポレートガバナンス体制における安全環境本部の位置付けと安全・環境マネジメント体制



安全・衛生マネジメントシステム

当社グループは、これまでの経験から培われた安全・衛生に関するノウハウを生かすとともに、労働安全衛生マネジメントシステムの国際規格(ISO45001)や高圧ガス保安法の認定基準も踏まえた独自のマネジメントシステムを構築し、運用しています。また内部監査やマネジメントレビューを通じて継続的な改善を行っています。海外では、2024年6月までに10件のISO45001認証を取得しています。

自然災害リスクマネジメント指針

2003年に発生した十勝沖地震を機に設置された安全保安諮問委員会のもと、自然災害対策の見直しを進めてきましたが、2021年には激甚化する自然災害への対策も加えた「自然災害リスクマネジメント指針」を策定しました。以降、この指針に基づいて、巨大台風への対策や想定地震に対するBCPの観点からの耐震評価・対策など、具体的な課題の検討を進めています。

安全・衛生・環境の取り組みと実績

無事故への取り組み

当社では「無事故への挑戦」を掲げ、「重篤な人身事故“ゼロ”」を目標に取り組んでいますが、2023年度はグループ会社の管下事業所である太陽光発電所の工事において、車両運転中の協力会社の方が運転操作を誤り、架台との間に挟まれてお亡くなりになりました。発注者である当社は、元請会社や協力会社とともに原因究明を行い、再発防止対策を徹底しました。2024年度も引き続き、「無事故への挑戦」を目標としています。近年、協力会社員が被害者となってしまう事故が多いことから、

協力会社を含めた全ての就業者が仲間であることを再認識するとともに、自身と一緒に働く仲間の命を守るため、「命を守るためのルール」の徹底を図っています。「命を守るためのルール」は、重篤な人身事故を引き起こすリスクが著しく高い5つの行為を禁止することを定めたものです。また、重篤な人身事故や重篤な人身事故に至る可能性のあった事例に関しては全社事例検討会にて議論し、水平展開を図り、これらの事故の再発防止に取り組んでいます。

安全環境教育

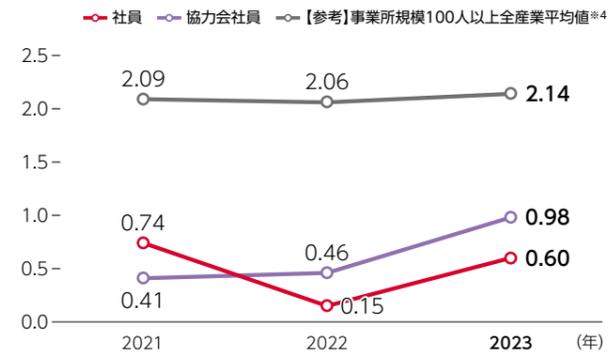
安全環境本部事務局は、自律的に自部室・自所の安全環境管理のPDCAを推進するための指導力を培う教育研修を実施しています。各部室のキーパーソンを対象に、社内規程に基づく役割と安全環境管理の基本を学ぶ基礎研修や、安全環境管理能力を向上させるための研修を実施しています(2023年度は計11回実施)。また、新入社員教育研修では当社の過去の重大事故映像を視聴などを通して、安全衛生環境の確保・保全が経営の基盤であることを教育しています。

■ 当社グループの安全衛生環境実績

重大事故※1	0件
死亡事故※2	当社0件、協力会社1件
休業事故※2	当社16件、協力会社21件
環境異常	2件

※1 火災・爆発など、保安上の事故
※2 当社グループが安全管理する協力会社による請負工事での事故を含む

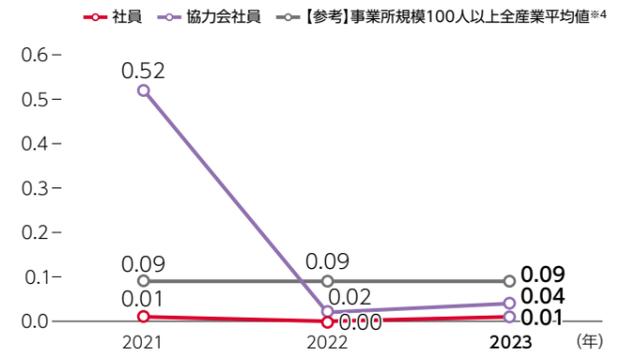
■ 労働災害強度率の推移(災害の重さの程度)※3



スーパー認定事業所

当社グループの製油所・事業所では、高圧ガス保安法の認定を取得しています。さらに、先進的な技術の活用、高度なリスクアセスメント、高度な教育・訓練など、保安技術の高度化を踏まえた保安力の向上に取り組んでいる製油所・事業所は、高度な保安の取り組みを行っている「スーパー認定事業所」として認定されています。

■ 労働災害強度率の推移(災害の重さの程度)※3



※3 【集計対象】北海道製油所、千葉事業所(株)プライムポリマー姉崎工場、愛知事業所、徳山事業所、東亜石油(株)京浜製油所、東亜石油(株)水江発電所、昭和四日市石油(株)四日市製油所、西部石油(株)山口製油所(2021年までは千葉事業所にBASF出光(株)を含む)
社員:上記集計対象拠点に勤務する、出光興産(株)、東亜石油(株)、昭和四日市石油(株)、西部石油(株)、(株)プライムポリマーの社員
協力会社員:(株)出光プラントック北海道、(株)出光プラントック千葉、(株)出光プラントック愛知、(株)出光プラントック徳山の社員、および上記集計対象拠点が業務を委託する協力会社の社員
【集計対象期間】1月~12月
※4 【参考】事業所規模100人以上全産業平均値は、厚生労働省「令和5年労働災害動向調査」から引用しています

品質に関する基本的な考え方

当社グループでは、品質に対する基本的な考え方を「製品の安全性を確保し、人と環境にもたらす影響を最小化するため、提供する製品・サービスの開発から消費もしくは廃棄に至るまでのライフサイクルを考慮した品質保証活動を推進し、顧客満足度の

向上や消費者保護に努めること」と定めています。また、品質に関する最上位の社内規程である「品質保証基本要綱」では、品質に関する基本的な考え方となる品質保証方針を定めています。

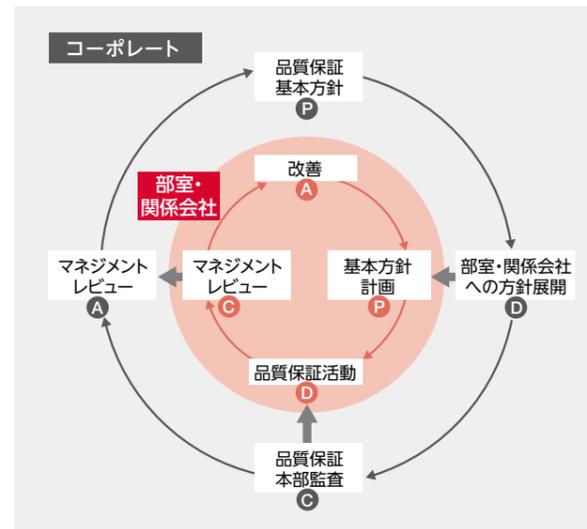
品質保証体制

当社グループの品質保証は、各部署・関係会社と、当社グループ全体の品質面におけるガバナンス強化を推進する品質保証本部が連携しながら、グループ全体の品質保証方針の確実な実現を目指しています。当本部は事業所・関係会社を主管する部署長、関係会社社長で構成され、グループ全体の品質保証活動の方針の制定、品質マネジメントシステムの維持・見直し・改善など重要事項を推進しています。また、各部署・関係会社の品質保証活動に対して、品質監査を定期的に行い、マネジメントシステムの維持・向上を推進しています。

各部署・関係会社では、お客様や社会のニーズを満たす製品およびサービス品質の維持・向上に寄与する品質保証活動を、商品開発から製造、販売に至る各段階で実施しています。各部署・関係会社毎に品質マネジメントシステムを有し、お客様に提供する製品・サービス品質を担保しています。

なお、当社グループにおけるISO9001の認証数は29件です(2024年6月30日時点)。

■ 当社グループの品質マネジメントシステム(PDCAサイクル)



製品安全の取り組み

「製品安全規則」に基づき、研究開発から販売に至る各段階で製品の安全性をチェックしています。化学物質に関する各国の規制は頻りに変化しており、スピーディかつ確実な対応が求められます。当社グループは、製品に含有される化学物質の有害性情報を管理するツールを活用し、変化する国内外の法規制に確実に対応しています。

品質クレーム発生時の対応

製品の安全や品質に関する重大な問題が発生した場合は、「危機発生時の対応規程」にのっとり、お客様や社会への被害・影響を最小限に留めるよう対応します。品質に関するクレームやお問い合わせはお客様センターで受け付け、迅速に対応しています。なお、2023年度は全社的な対応を要する重大な品質事故は発生しませんでした。

パートナーシップ

特約販売店との協働

当社は、全国1,000店を超える特約販売店と協働し、約6,000ヶ所のサービスステーション(SS)を通じて強力なネットワークを形成し、各事業を展開しています。今後も、当社グループの技術やサービスに対するお客様の信頼感を高めるとともに、お客様のニーズを敏感に察知し、新たな付加価値を生み出し続けるべく特約販売店との協働を深化させていきます。



2024年特約販売店合同ミーティングでスピーチをする木藤社長

運送会社や海運会社との協働

当社の石油製品輸送は、陸上と海上の各契約輸送会社によって担われています。契約輸送会社は、安全推進や各社間の連携強化を目的に海上・陸上別に安全に関する協議会を組織しており、当社も特別会員として活動に参加しています。

産油国との交流・対話

当社は、産油国と強固な信頼関係を築くため、産油国に駐在事務所を設け、交流・対話を進めています。



2023年度の産油国との交流の様子

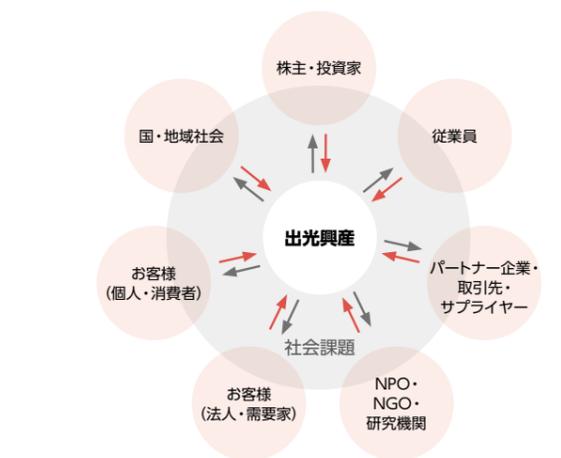
社会>パートナーシップ>取り組み



ステークホルダーとの対話

当社は様々なステークホルダーと積極的な対話を重ねています。国内外で2050年カーボンニュートラル(CN)社会に向けた取り組みが進む一方、今も石油製品は私たちの日常生活において重要なエネルギーミックスを占めています。交錯した事業環境の中、引き続きステークホルダーの皆さまから貴重なご意見・ご示唆をいただき、経営方針や事業戦略に還元していきます。

■ 当社を取り巻くステークホルダー

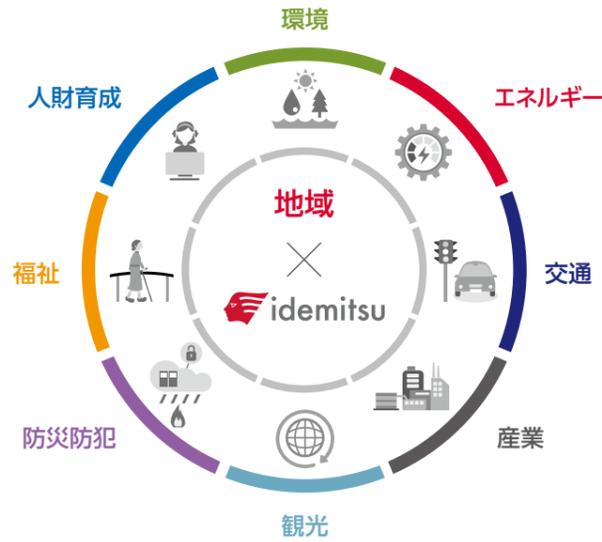


サステナビリティ・マネジメント> ステークホルダー・エンゲージメント>取り組み



社会
地域創生と社会課題解決に向けた取り組み

当社は、社会課題の解決を重要な経営課題と位置付け、エネルギーのみならず、環境、交通、産業、観光、防災防犯、福祉、人



財育成の8つの切り口で、地域課題に寄り添ったソリューションの共創に取り組んでいます。

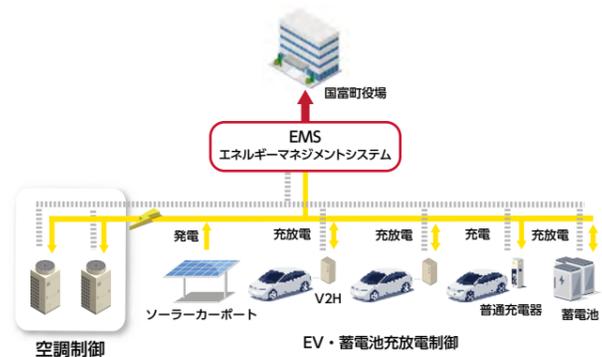
	環境	2030年▲46%、2050年カーボンニュートラル(CN)に向けた包括的な取り組み
	エネルギー	CN推進のための再生可能エネルギーの導入 燃料価格高騰に備えたエネルギー調達多角化
	交通	交通事業者の不採算路線からの撤退による 地域交通ネットワークの減少やサービスの質の低下
	産業	人口の流出に伴う商店街・繁華街の衰退、 労働力不足の顕在化、地域ブランドの不在
	観光	観光資源の未活用、情報発信の難しさ、 地域住民との連携、インフラ整備の遅れ
	防災防犯	地震のほか、地球温暖化で激甚化する災害 (台風、土砂崩れ、山火事)に備えた防災策
	福祉	認知症高齢者、見守りが必要な人口の増加 高齢者などの自立支援、社会的孤立の防止
	人財育成	複雑化する自治体の課題に取り組む人財の育成 地域活性化を担う人財の登用、外部人財の積極活用

エネルギーマネジメントシステム(EMS)の提供を開始

当社は、CO₂排出量削減・カーボンニュートラル(CN)実現に取り組む自治体・企業向けに、利用電力とモビリティのCN化、災害レジリエンス向上の推進をワンストップで支援する「idemitsu CN支援サービス」を提供しています。そのサービスの一つとして、2024年4月から電気自動車(EV)・蓄電池の充放電と空調出力制御を連携させたEMSの提供を開始しました。

提供開始にあたり、宮崎県の国富町役場庁舎にて、EMSの導入実証実験を行いました。実証実験は、電力需要を常時監視・予測し、電力需要ピークの時間帯のEV・蓄電池からの放電と空調出力の抑制、およびピークの時間帯以外でのEV充電を自動的に行うものです。その結果、電気料金とCO₂排出量の削減を実現しました。

当社は今後も自治体や企業への再生可能エネルギーやEV導入を促進することで、CN社会の実現に貢献します。



モビリティサービス展開による地域の移動課題解決

当社は、これまでモータリゼーションを支えてきたモビリティ領域での強み、エネルギーの安定供給を通じ地域に貢献してきたSSネットワークの強みを生かし、顧客との接点をさらに広げるとともに、移動に関する社会課題の解決に取り組んでいきます。

取り組み事例

- ・多様化する地域ニーズに適したカーシェアリングサービスの展開
- ・近距離移動の新たな選択肢としてマイクロモビリティの取り扱い拡充
- ・拠点ネットワークを生かした新たなドローン事業モデルの構築・展開
- ・EVの本格的な普及に備えた段階的なEV充電関連サービスの開発



社会>地域社会への貢献(エネルギー&モビリティ)>取り組み



企業市民活動

当社における企業市民活動の考え方

「真に働く」の企業理念に基づき、当社が事業活動を展開する国・地域社会の人々の暮らしを心豊かで平和なものとするため、企業市民活動推進ガイドラインを策定し、様々な企業市民活動に取り組んでいます。

社会>企業市民活動>方針



企業市民活動実績

2023年度実績 338百万円

文化、環境活動

- ・出光音楽賞
- ・Idemitsu Art Award
- ・環境フォト・コンテスト「わたしのまちの〇と×」
- ・みらいを奏でる音楽会
- ・ふるさとプロジェクト
- ・北海道出光こどもお絵かきコンテスト
- ・出光生きもの探検隊「草木と貝の教室」
- ・事業を展開する地域の環境保全・清掃活動(下記参照) など

寄付(順不同)

- ・日本赤十字社
- ・出光美術館
- ・公益財団法人日本国際教育支援協会
- ・ノルウェームング美術館
- ・豪州・ボガブライ公立学校へのパソコン寄付
- ・その他慈善団体 など

主な企業市民活動

バイオ炭づくりでCO₂削減と里山整備

千葉県市原市において、当社グループ従業員や地域住民、市原市の里山整備ボランティア「市原SaToYaMaよくし隊」の方々など計40名が参加し、バイオ炭づくりを実施しました。

枯れた竹を放置すると、微生物による分解過程でCO₂が発生しますが、これらを炭にすることで炭素を固定化し、CO₂排出量削減ができます。今回は、間伐した竹から約450kgの竹炭を作りました。CO₂削減量に換算すると約800kgとなり、一般的な家庭から排出されるCO₂の約3.5ヶ月分に相当します。

また、間伐により地表まで太陽光が届くようになり、生物多様性の保全に貢献できるほか、根の深い植物の生育を促し地すべりのリスクを低減するなどの効果も期待されます。

今後も企業市民活動推進ガイドラインに基づき、従業員の参画を推奨しながら、当社グループの強みを生かして地域やステークホルダーの皆さまと連携し、活動を継続していきます。



竹を間伐する様子

バイオ炭を袋詰めする様子

インドネシアにおけるマングローブ植林活動

2011年に石炭マーケティング会社として設立し、現在は出光グリーンエナジーペレット事業の現地サポートも行う出光エナジーインドネシアでは、様々な企業市民活動を実施しています。

2023年は現地NGO「Lindungihutan」と連携し、マングローブ1,000本植林プロジェクトに参加しました。北ジャカルタの人工島を含んだ開発の進む地域および西ジャカルタのタングラン地域において、駐在員・従業員とその家族を含む15名が2回の活動に参加しました。

経済発展が続くインドネシアでは、マングローブの消失とともに、高波による沿岸浸食が顕著になり、人々の暮らしに被害を及ぼすことが懸念されています。本プロジェクトは、沿岸地域の保護による洪水抑制に加え、CO₂排出量の削減や生態系の維持も目的としています。

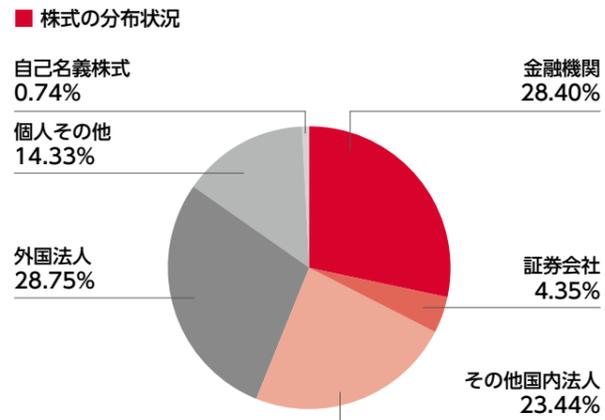
今後も自然環境の保全・再生に貢献する、地域に根ざした活動を継続していきます。



植林活動の様子

会社概要・株式情報 (2024年3月末時点)

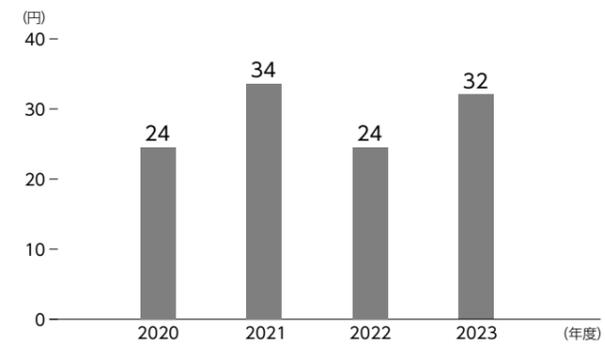
商号	出光興産株式会社
代表取締役社長	木藤 俊一
設立年月日	1940年3月30日 (創業1911年6月20日)
資本金	1,683億円
連結対象会社数	140社
証券コード	5019
単元株式数	100株 ※ 議決権種類株は発行していません。
発行可能株式総数	2,180,000,000株
発行済株式総数	1,392,642,290株
株主数	113,305名



■ 大株主(上位10名)

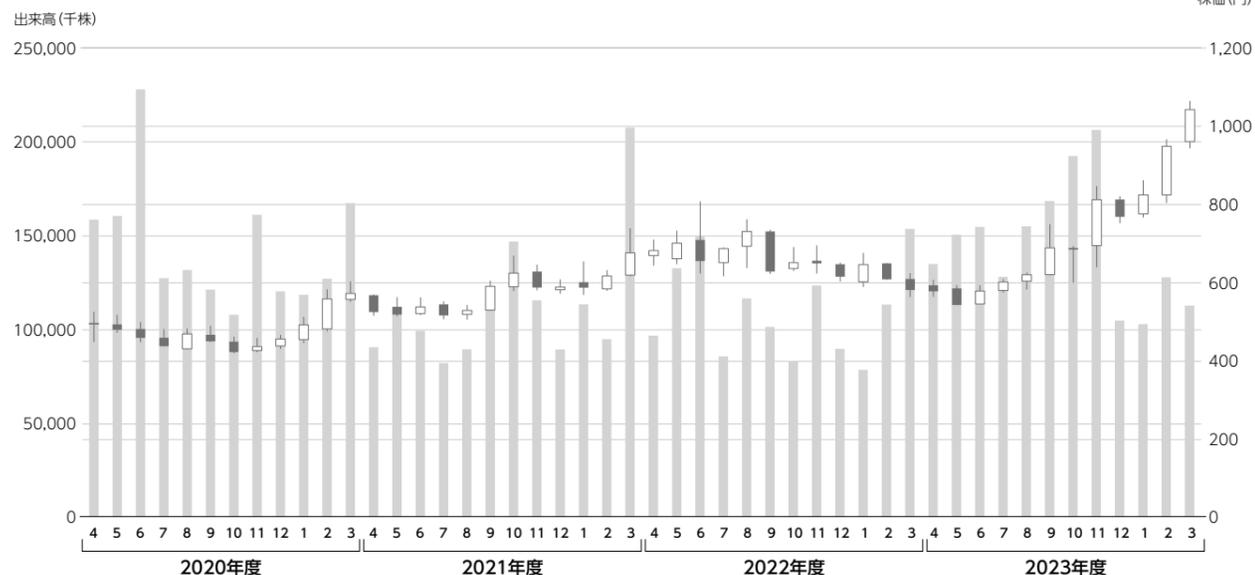
株主名	株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	194,979	14.10
日章興産株式会社	135,599	9.81
Aramco Overseas Company B.V.	115,579	8.36
公益財団法人出光美術館	101,962	7.38
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	77,436	5.60
正和興産株式会社	24,872	1.80
出光興産社員持株会	24,174	1.75
JPモルガン証券株式会社	22,706	1.64
STATE STREET BANK WEST CLIENT TREATY 505234	20,632	1.49
三井住友信託銀行株式会社	15,428	1.12

■ 1株当たり年間配当



※当社は、自己株式を10,272,065株保有していますが、左記大株主からは除外しています。持株比率は、自己株式を控除して計算しています。
 ※当社は2024年1月1日付けで普通株式1株を5株とする株式分割を行いました。2022年度以前の数値は株式分割の影響を考慮した換算値です。

■ 株価・株式売買高推移



主要財務データ

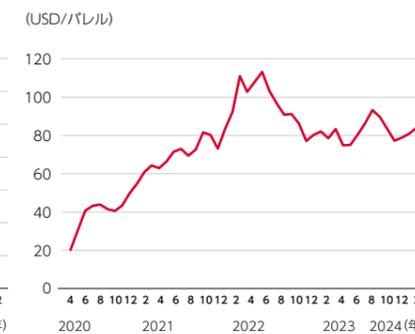
(年度)	2020	2021	2022	2023	
■ 損益計算書 (単位: 億円)					
売上高	45,566	66,868	94,563	87,192	
営業利益+持分法投資損益	1,003	4,495	3,084	3,630	
うち在庫影響	75	2,332	557	525	
在庫影響除き営業利益+持分法投資損益	928	2,162	2,527	3,106	
経常利益	1,084	4,593	3,215	3,852	
特別損益	▲ 438	▲ 712	267	▲ 585	
親会社株主に帰属する当期純利益	349	2,795	2,536	2,285	
■ 貸借対照表 (単位: 億円)					
資産	39,544	46,012	48,654	50,123	
負債	27,393	31,647	32,361	31,998	
純資産	12,151	14,365	16,293	18,125	
有利子負債	13,089	13,649	15,034	13,427	
■ キャッシュ・フロー (単位: 億円)					
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,705	1,461	▲ 328	3,774	
減価償却費	982	1,048	1,044	992	
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 1,099	▲ 1,116	701	▲ 658	
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 562	▲ 300	▲ 904	▲ 2,805	
■ 1株当たり金額* (単位: 円)					
当期純利益	23.49	188.03	170.67	161.32	
純資産	774.34	949.94	1,102.05	1,305.18	
配当金	24	34	24	32	
■ 経営指標					
自己資本利益率(ROE)	%	3.0	21.8	16.8	13.4
自己資本比率	%	29.1	30.7	33.2	35.9
ネットD/Eレシオ	倍	1.02	0.87	0.87	0.67

※当社は、2024年1月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っています。全連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して「1株当たり金額」を算定しています。

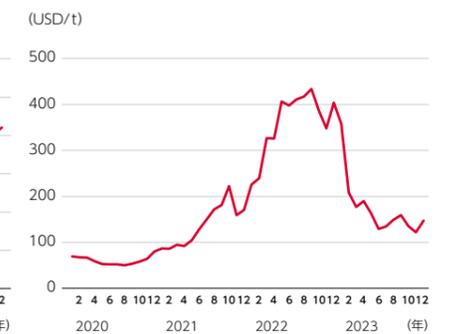
■ 為替レート



■ ドバイ原油価格

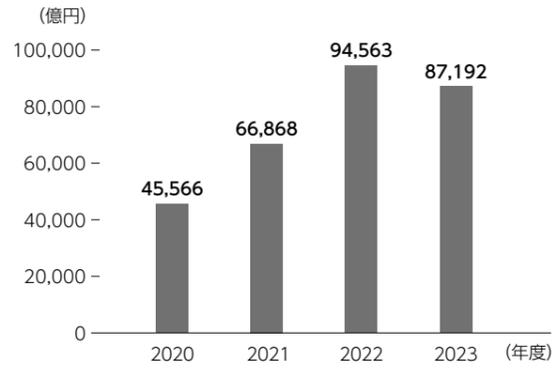


■ オーストラリア一般炭価格

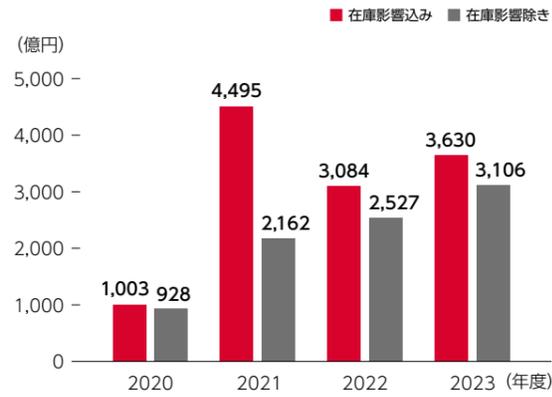


財務ハイライト

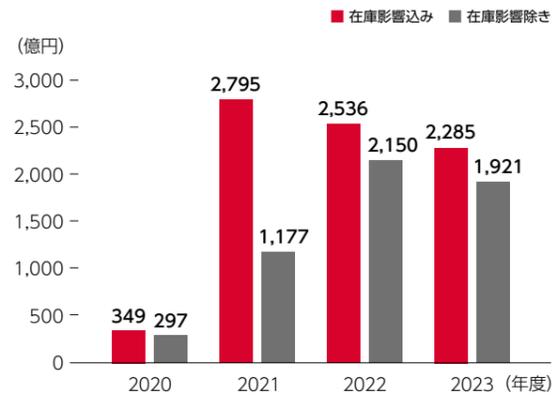
売上高



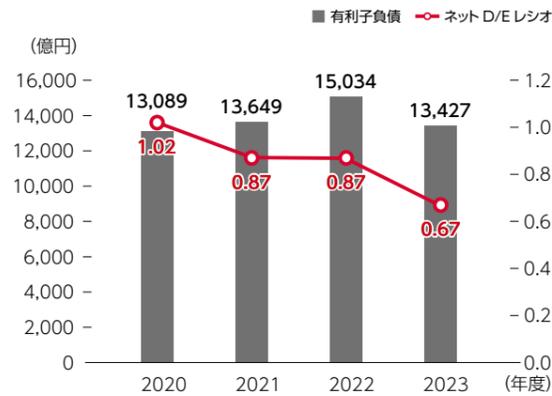
営業利益+持分損益



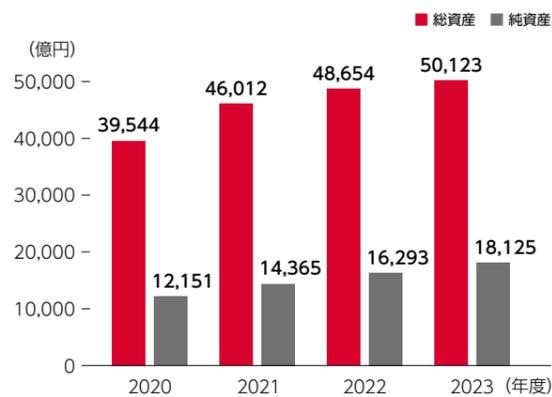
親会社株主に帰属する当期純利益



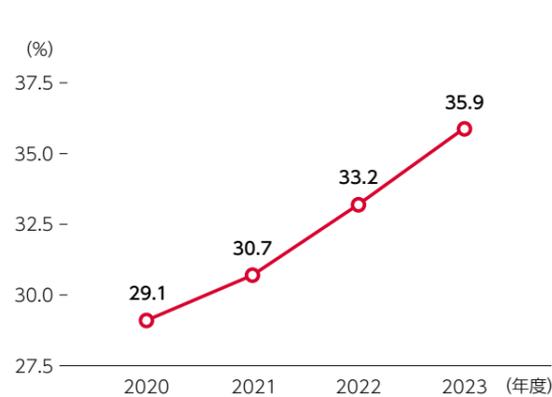
有利子負債・ネットD/Eレシオ



総資産・純資産

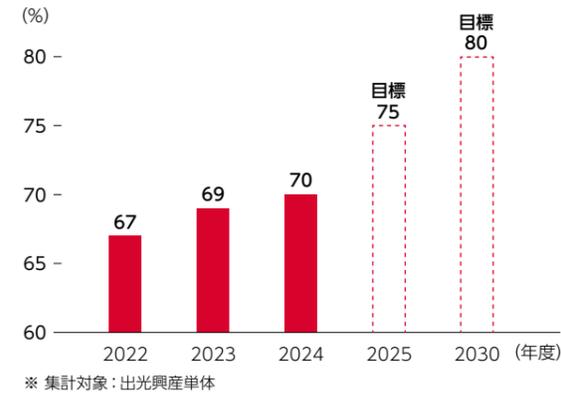


自己資本比率

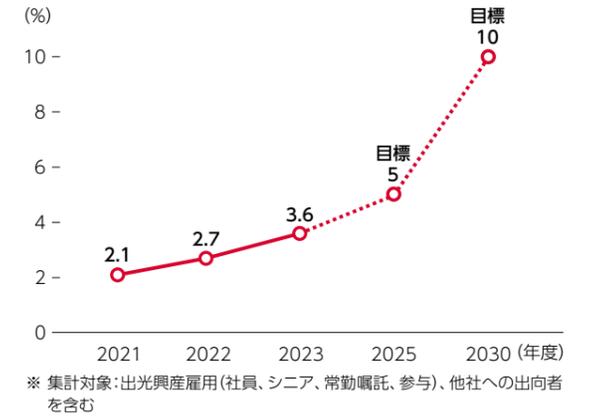


非財務ハイライト

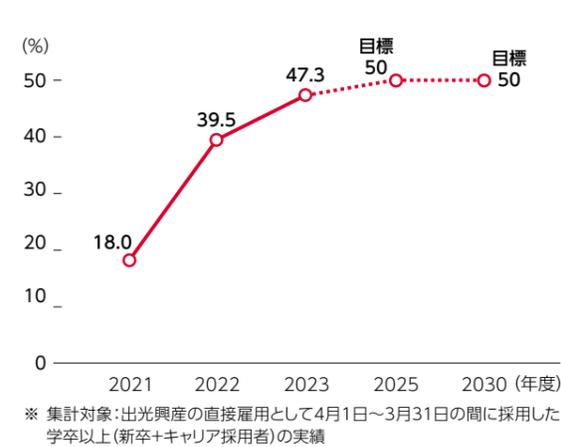
出光エンゲージメントインデックス



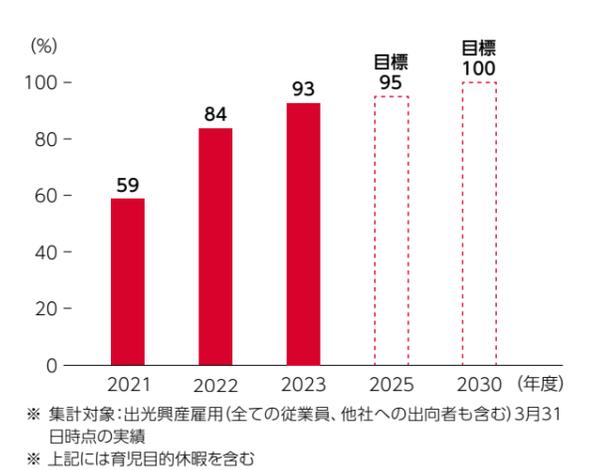
女性役職者比率



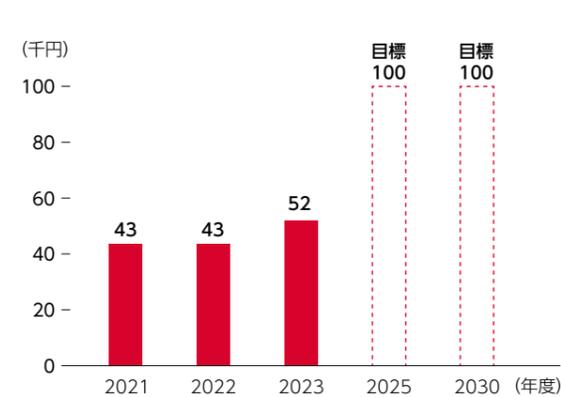
女性採用比率



男性育児休業取得率



従業員一人当たりの教育投資額



CO2 排出量 (Scope1、2、3) 実績推移

