



出光統合レポート
2025

目次

1 目次 編集方針

価値創造ストーリー

- 3 原点と歴史
- 4 出光グループの現在
- 5 価値創造プロセス

トップメッセージ

- 6 会長メッセージ
- 7 社長メッセージ

事業構造改革

- 11 CFOメッセージ
- 15 2050年CN実現に向けた取り組み
- 16 先進マテリアル領域の将来への挑戦／イノベーションを加速するR&Dの再構築
- 17 2024年度の事業概況

18 燃料油セグメント

20 基礎化学品セグメント

21 高機能材セグメント

26 電力・再生可能エネルギーセグメント

27 資源セグメント

人的資本・人財戦略

28 人事管掌役員メッセージ

30 2025年度の人財戦略の重点課題

33 人財戦略の実行

ビジネスプラットフォームの進化 イノベーションマネジメント

・ビジネスプラットフォームの進化

38 DX戦略

39 調達変革活動

40 リスクマネジメント・内部統制

・イノベーションマネジメント

42 イノベーション創出活動

44 知的財産活動

サステナビリティ

47 出光グループのサステナビリティと マテリアリティ（重要課題）

49 気候変動対応

53 生物多様性・水資源の保全

55 循環型社会・廃棄物・化学物質

56 安全・環境・品質マネジメント

58 人権

59 情報管理・セキュリティ管理

60 コンプライアンス

コーポレートガバナンス

62 コーポレートガバナンス体制の概要

63 役員一覧

65 取締役会の概況と実効性評価

67 役員の選任とスキル・キャリアマトリックス

69 役員報酬

70 指名・報酬諮問委員会の概要

71 監査役会の活動状況

データ

72 財務ハイライト

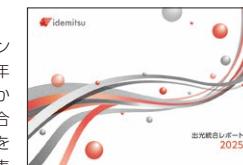
73 非財務ハイライト

74 主要財務データ

75 会社概要・株式情報

表紙デザインに込めた想い

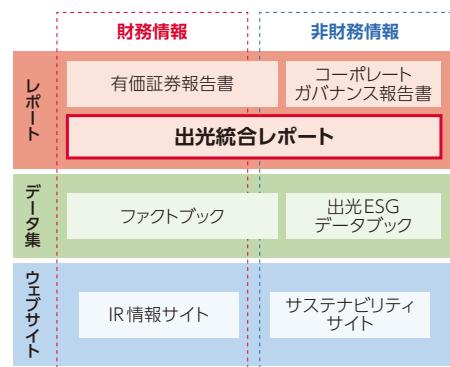
本デザインは2030年ビジョン「責任ある変革者」、2050年ビジョン「変革をカタチに」から着想しています。重なり合う曲線は躍動感と柔軟性をもって挑戦し続ける姿勢を表し、大小の球体は多様性を象徴しています。これらが調和することで、新たな価値創出の可能性をさらに広げていくという想いを込めています。



編集方針

本レポートは財務情報・非財務情報を2024年度の具体的な取り組みとともに報告するものです。既存事業の取り組み、事業構造改革の着実な進捗や、人財育成強化による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お伝えすることを企図しております。各取り組みについてより深くご理解いただくため、今回初めて、実務担当者の声を掲載しておりますので、ぜひご覧ください。

コミュニケーション媒体



報告対象範囲

原則として、2025年6月末時点の当社および当社グループ計263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

2024年度(2024年4月1日～2025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、2025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: 2024年10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・レポーティング・スタンダード
ISO26000
SASB（サステナビリティ会計基準審議会）

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。

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



■原点と歴史 ■出光グループの現在 ■価値創造プロセス

価値創造ストーリー

出光興産は創業以来、「人が中心の経営」を実践し、114年の歴史を紡いできました。その歴史においては、大きな環境変化や様々な試練を乗り越えてきました。この価値観を引き継ぎ、今後も新たな価値創造に挑戦し続けます。

- 3 原点と歴史
- 4 出光グループの現在
- 5 価値創造プロセス



■原点と歴史

■出光グループの現在

■価値創造プロセス

原点と歴史

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どどころであり、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、未来につなぐ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。企業理念の体現に向けた行動指針に基づき、ビジョンの達成に向けて邁進しています。この取り組みにより、『持続可能な事業成長と人の成長を両立させる』という目標に近づいていけると信じています。



経営の原点

人間尊重

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のない原点です。



110余年にわたる挑戦の歴史



1911
門司(福岡県)で出光商会創業
石油製品、潤滑油の販売を中心
に国内外で事業展開



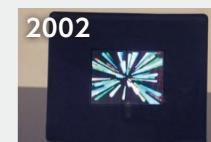
1953
日章丸事件
世界で初めてイランとの直接
取引で石油製品を輸入



1978
太陽電池の研究開発を開始
新エネルギーの開発



1996
出光大分地熱(株)滝上発電所
への蒸気供給開始
石油代替エネルギーへの取り組
みを本格的に開始



2002
有機EL材料の開発
世界初となる有機ELテレビの試
作に成功し高効率・長寿命の純
青色発光材料の特許を取得



2011
東日本大震災対応
エネルギー供給体制を整え、東
北・関東被災地への配送に努める

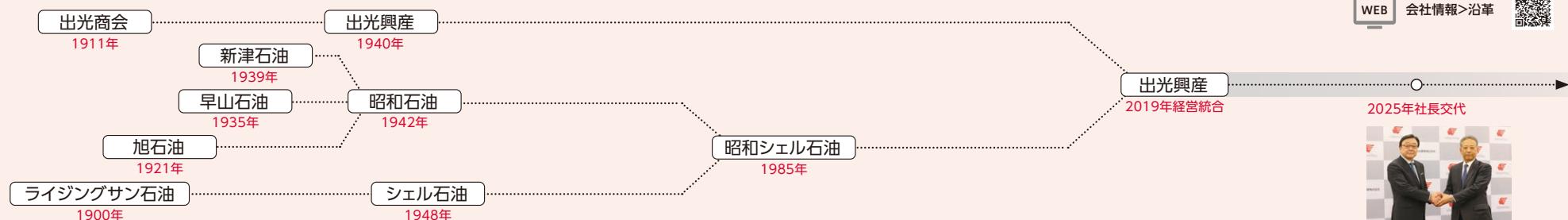


2018
ベトナムニンソン製油所建設
国内2ヶ所目となる製油所を建
設し、ベトナムの経済発展に貢
献



2021
新ブランド「apollostation」始動
エネルギー、モビリティ、コミュ
ニティの未来を見つめながら、
地域社会を支える

2025年までの年表



■原点と歴史

■出光グループの現在

■価値創造プロセス

出光グループの現在 (2025年3月末時点)

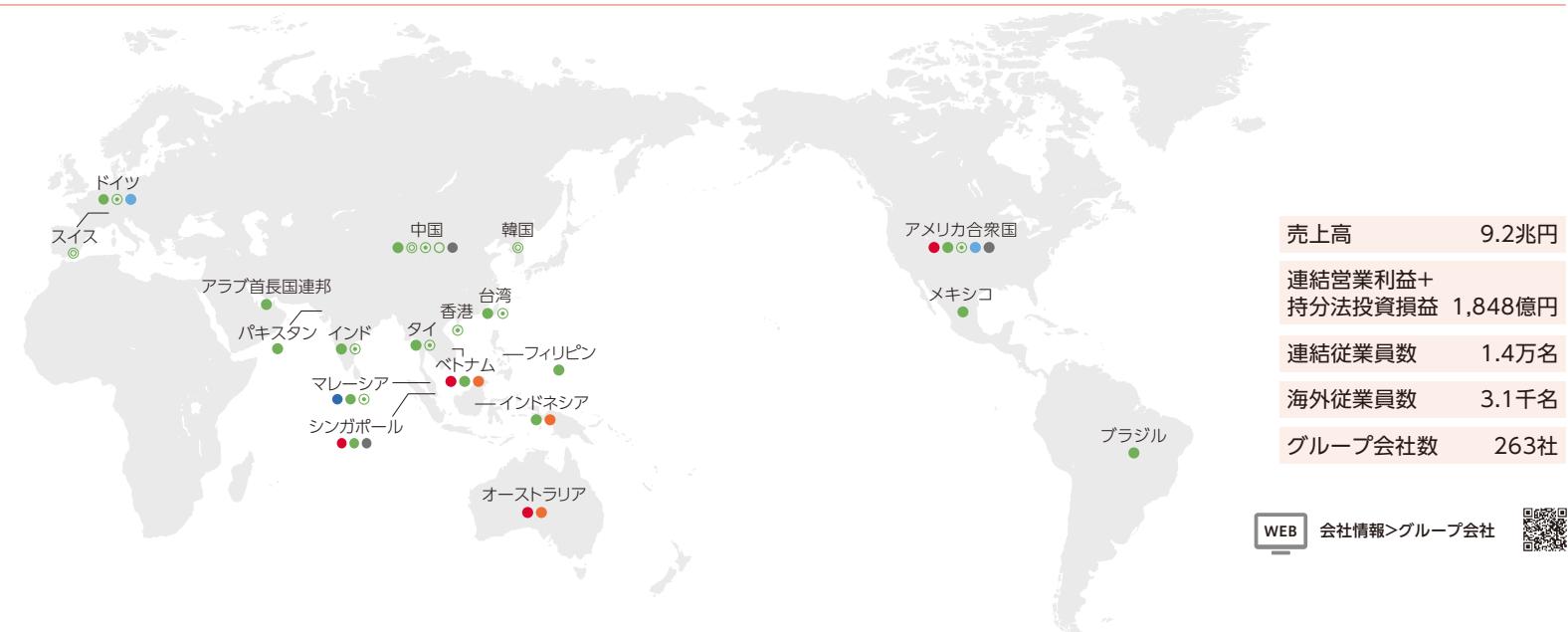
燃料油	基礎化学品	高機能材	電力・再生可能エネルギー	資源
原油処理能力 82.5万バレル/日 ^{※1,2}	エチレン生産能力 100万t/年 ^{※2}	潤滑油販売量 110万kL/年	発電能力 168万kW	原油・ガス生産量 2.6万BOE ^{※4} /日
国内燃料油販売量 3,400万kL/年 ^{※3}	パラキシレン生産能力 84万t/年 ^{※2}	エンジニアリングプラスチック (販売数量) 20万t/年	— うち再生可能エネルギー 82万kW	石炭生産量 579万t/年
SS数 約6,000ヶ所	ミックスキシレン生産能力 69万t/年 ^{※2}	有機EL材料(生産能力) 26t/年		
	ステレンモノマー生産能力 79万t/年 ^{※2}			

*1 24年7月以降の能力。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96.8万バレル／日
*2 ニンソン製油所の能力は含まない。*3 ボンドジェット燃料及びボンドC重油は輸出燃料油(国内燃料油販売量に含まず)に計上
*4 BOE:Barrels of Oil Equivalent(原油換算バレル)

CO2削減率 19.2% (2024年度実績、2013年比)	取締役女性比率 20% (2025年6月30日時点)	社外取締役比率 40% (2025年6月30日時点)	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 38.7% (2024年度実績)	女性役職者比率 4.6% (2024年度実績)	男性の育児休業取得率 92% (2024年度実績)
---	---	---	--	--------------------------------------	--------------------------------------	--

■ 海外主要グループ会社

(持分適用／出光直接出資50%以上)



■原点と歴史

■出光グループの現在

■価値創造プロセス

価値創造プロセス

ROIC: 7%

事業構造改革投資累計: 1兆円規模

ROE: 10%以上

営業+持分損益: 2,700億円

化石燃料事業収益比率: 50%以下

財務KPI

2050年
ビジョン

変革をカタチに

一步先の
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
よろずや2030年
ビジョン

責任ある変革者

事業構造改革投資

2025年度 ROE10%、
早期のPBR1.0倍達成ROIC 経営の実践:
既存事業の資本効率向上と
収益力強化

CN実現に向けた布石

ビジネスプラットフォームの進化

DX戦略・ガバナンスの進化

人的資本投資

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

GHG 削減目標

▶ Scope1+2: CN^{*1}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

非財務KPI

出光エンゲージメントインデックス: 80%以上

女性役職者比率: 10%以上

従業員1人当たり教育投資額: 年100千円以上

男性育児休業取得率: 100%

女性採用比率: 50%以上

GHG 削減目標

▶ Scope1+2: CO₂排出量 ▲46% (2013年比)▶ Scope1+2+3: CI^{*2}▲10% (2020年比)

<2040年 CI▲50% (2020年比)>

※1 CN: Carbon Neutrality / カーボンニュートラル

※2 CI: Carbon Intensity

企業理念

真に働く

経営の原点

人間尊重

■会長メッセージ

■社長メッセージ

会長メッセージ



出光興産の使命と経営体制

当社グループは、エネルギーとマテリアルの安定供給の使命を果たすとともに、2050年CN（カーボンニュートラル）社会の実現を目指し、エネルギー・トランジションを力強く推進しております。近年、脱炭素化への世界的潮流の揺り戻しや世界情勢の緊迫状態など、事業環境が想定を超えて大きく変化しています。見通しが困難な時代でも、エネルギー供給のメインプレイヤーであり続けるためにエネルギー・トランジションという世界的な課題にグループ一丸となって挑戦しております。

私は、2018年に代表取締役社長に就任しました。多岐にわたる取り組みを牽引してまいりましたが、中でも、当社が創業以来一貫して掲げている「人が中心の経営」を何より大切にしてきました。2019年の昭和シェル石油との経営統合以降にお

いても、出身母体という枠組みにとらわれることなく、両社の人財の融合こそが、組織の真の力を引き出し、持続的な成長を支えるとの信念のもと、その実現に注力してきました。当社グループの従業員一人ひとりが、それぞれの職場において活き活きと働き、その力を發揮している姿こそが最大のシナジーであると確信しております。

また、現行の中期経営計画（2023～2025年度）において、「エネルギーの安定供給」と「カーボンニュートラル社会の実現」に尽力してまいりました。事業構造改革を進める中で、将来にわたり必要とされるエネルギーとマテリアルの需要動向を見極めるとともに、時間軸を慎重に見定めながら経営判断を行ってまいりました。今後は、優先すべき投資分野や資源配分の最適化を図り、社会実装に向けて、進むべき局面にあると認識しております。

こうした中で、2025年2月に新たな経営体制を公表しました。2025年度は現行の中期経営計画の最終年度となり、次期中期経営計画の検討が本格化していきます。このタイミングで新たな経営体制に移行することが最適であると考え、社長のバトンを渡すことを決めました。今後、社内の活動については社長に引き継いでまいります。私は、2050年ビジョン「変革をカタチに」の実現に向け、対外的な活動に誠心誠意取り組み、さらなる企業価値向上に全力を尽くしてまいります。

エネルギー業界の未来に向けて

CN・循環型社会の実現には、エネルギー・セキュリティと現実的なトランジションの両立が不可欠です。国民生活や経済活動を支える基盤として、エネルギーの安全・安定供給のため、私は、石油連盟会長・GX実行会議・経団連活動等の場を通じて政府・官公庁との緊密な連携を図りつつ、エネルギー業界の持続的な発展を目指した政策提言に尽力してまいります。地政学リスクや災害リスクなどの不確実性が高まる中、エネルギー密度が高く、可搬性・貯蔵性に優れる化石燃料・液体燃料は重要な役割を担っております。こうした現実を踏まえ、液体燃料の低炭素化を推進すると同時に、日本におけるエネルギー・ミックスの最適化を追求し、安定供給維持の重要性を提言してまいります。今後も、石油業界をはじめ日本のエネルギー基盤を支える使命に邁進し続ける所存です。

私たちの活動を支えてくださる全てのステークホルダーの皆さんには、心より感謝申し上げます。これからも、ご支援とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

■会長メッセージ

■社長メッセージ

社長メッセージ



**新たな成長の
ステージへ—
「人が中心の経営」で
変革に挑む**

代表取締役社長
社長執行役員
酒井 則明

社長就任に当たり

2025年4月より代表取締役社長に就任した酒井です。私は入社以来、販売や製造、人事、経理財務、安全環境など様々な部門を経験してきました。幅広い部門を経験する中で強く認識したのは、どのような業務にも固有の使命があり、その使命を遂行する「人」が企業価値の源泉であり、企業の持続的な成長を支えるということです。

「人間を作ることが事業であって、石油業はその手段」。創業者である出光佐三は公言しています。世の中の役に立ち、尊重される人の育成こそが当社の企業目的であります。企業理念として掲げる「真に働く」という社員一人ひとりの姿勢が、数々の挑戦や困難を乗り越える原動力となっていました。当社のもっとも大切な経営資源は「人」であり、今後も「人が中心の経営」を実践してまいります。

エネルギー業界は今、大きな転換期を迎えています。気候変動という地球規模の課題、世界的な金融・地政学リスクの変化、エネルギー安全保障への意識の高まりなど、社会は複雑さを増し、当社の事業環境は激しく揺れ動いています。脱炭素に向けたエネルギー・トランジションと同時に「今」必要とされるエネルギーと素材の安定供給が当社グループの使命であることは変わりません。今の取り組みを加速させ、変革を進めていくこのタイミングで社長に就任したことに大きな責任と使命を感じております。

今後の経営に当たり、私が重視したいのは「バランス」です。「バランス」をとるという言葉は、時に消極的なイメージが想起されますが、むしろ攻めと守りを同時に制御する強い意志だと考えております。安定供給こそがエネルギーと素材を扱う企

■会長メッセージ

■社長メッセージ

社長メッセージ

業の最大の使命であることは不变です。とりわけ、既存のエネルギーが、日本の産業や一人ひとりの生活を支える現状はすぐには変わりません。足元のエネルギーをしっかりと提供しながら、同時に新たな事業の可能性を切り拓いていくことが、まさに私たちに求められている「安定と変革の両立」であり、そのバランス感覚が今まで以上に大切になってくるのではないかと考えています。強いアクセラルと的確なブレーキをどちらも踏み分け、結果として確実に前へ進んでいくことが必要です。

未来がどのように変化するかを見通すことは難しいですが、どのような未来が来ても、「バランス」を意識し、事業を通じて育った社員一人ひとりが最大限の力を発揮することで、しなやかに、逞しく、未来を切り拓くことができると思っています。

2050年・2030年ビジョン、2030年基本方針

当社は、今必要とされるエネルギーと素材の安定供給の使命を果たしながら、カーボンニュートラル・循環型社会に貢献する新しいエネルギーと素材、ソリューションを社会実装いたします。膨大な量のエネルギーと素材を安定供給してきた当

社だからこそ、将来にわたってエネルギーと素材、カーボンニュートラルソリューションのメインプレイヤーとして社会を牽引できると考えています。2050年のカーボンニュートラル・循環型社会に貢献するため、これからの環境変化を事業変革のチャンスと捉え、社会実装を進めてまいります。社会実装する具体的な事業領域は、「一步先のエネルギー」「多様な省資源・資源循環ソリューション」「スマートよろずや」になります。「一步先のエネルギー」は、合成燃料やアンモニア、SAFなど多様で地球環境に優しいカーボンニュートラルエネルギーの安定供給の実現に向け、様々な取り組みを進めています。「多様な省資源・資源循環ソリューション」は、産業はもちろん一般の消費者向けに高機能マテリアルや使用済みプラスチックリサイクルなど、これまで培ってきた技術力を活かしたカーボンニュートラルソリューションを提供します。「スマートよろずや」は、全国のサービスステーションが地域の暮らしを支え、地域課題の解決に挑む「生活支援基地」へ進化することを目指しています。当社ブランドであるapollostationがそれぞれのまちのニーズに即してYOROZU（無限に多様に）に進化し、エネルギー・モビリティを支える拠点となるべく取り組んでまいります。

この3つの事業領域の社会実装を通じて、「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」を果たしていくことを、2050年ビジョン「変革をカタチに」として定めています。その手前では2030年ビジョン「責任ある変革者」を掲げ、製油所・事業所の安全・安定操業を心に刻み、エネルギーと素材の安定供給の責務を果たしながら、カーボンニュートラル・循環型社会に向けた取り組みを具現化させる時期と位置づけています。

当社は中長期ビジョンにて掲げた軸をぶらすことなく、事業構造改革投資として、既存事業の資本効率・収益力のさらなる向上とカーボンニュートラル・循環型社会に向けた準備を並行して進めています。また、事業構造改革投資と並んで当社の経営戦略の根幹となる人財戦略については、人的資本投資を通じて、従業員の成長・やりがいの最大化を図り、競争力の源泉となる人財育成を推進しています。事業構造改革と人財戦略を柱とする経営戦略を加速させるべく、ビジネスプラットフォームの進化に向けDX戦略やガバナンスの進化にも取り組み、変革の基盤を築いてまいります。



■会長メッセージ

■社長メッセージ

社長メッセージ

中計2年目を振り返る

1. 事業構造改革投資

エネルギーと素材の安定供給を果たすためには、既存事業の資本効率・収益力のさらなる向上が非常に重要になります。中期経営計画の2年目の主な取り組みとして「精製・製造拠点の競争力強化」「サービスステーションネットワークの維持・強化と顧客体験価値の向上」「高機能材、先進マテリアル領域の拡大」を推進し、収益基盤の強化に取り組みました。また、2050年のカーボンニュートラル社会の実現に向けて、現在の中期経営計画を公表した2022年11月時点で16あったプロジェクトのスクリーニングを実施し、2023年度に、ブルーアンモニア、e-メタノール、SAF、リチウム固体電解質を重点4事業に設定しました。この4事業については、着実に取り組みを前進させることができます。

2. 人的資本投資

当社は事業を通じて人を育てる、「人が中心の経営」を実践することを大切にしています。現行の中期経営計画では「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」を3つの柱として各施策を推進しています。事業を通じて人を育て、いかなる環境になろうとも難題を克服できる、まさに社員一人ひとりが「責任ある変革者」となることを目指しています。

3. ビジネスプラットフォームの進化

事業構造改革投資と人的資本投資の土台となるビジネスプラットフォームは、エネルギーや産業構造の変化に対応するため、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。DXリテラシー研修の受講者は4,000名を超え、AIの活用による生産性向上と価値創出を図っています。

4. 次期中期経営計画へ向けて

次期中期経営計画の公表は、2026年春を予定しております。足元では、行き過ぎた脱炭素機運の振り戻しや、米国の関税政策等により不透明な経営環境が続く見通しですが、それでも2050年のカーボンニュートラルの実現は、変わらない世界共通のミッションであります。一方、そのマイルストーンである2030年、2040年の姿、そこに至るまでのスピード感についてはフレキシビリティを持たせるべきだと考えています。たとえば、AI技術の進展などに伴う電力需要の増大が見込まれる中においては、化石燃料が社会で果たすべき役割は依然大きい状況が続きます。次世代燃料の需要が高まるタイミングは、当初想定していたよりも後ろ倒しとなる可能性があり、事業化に向けた供給体制の構築も、需要動向を見極めながら

慎重に判断していく必要があります。新たな経営体制のもと、足元で必要なエネルギーと素材の安定供給と次世代燃料の開発について、高度なバランスを取りながら、力強くそれぞれを前に進めていくことで、当社のビジョンである「責任ある変革者」「変革をカタチに」を体現していきたいと考えています。

ステークホルダーへのメッセージ

混沌として不確実性の高い時代だからこそ、当社が掲げる2030年ビジョン「責任ある変革者」、そして2050年ビジョン「変革をカタチに」をいかに実現し、社会に示していくかが問われています。当社が培ってきた多様な事業ポートフォリオを活かし、カーボンニュートラル社会への移行に対応しながら、従来のエネルギーと素材の供給においてもいっそうの安定供給と効率化を進めていく。一筋縄ではいかない挑戦ですが、出光だからこそできると信じています。木藤前社長が掲げてきた“チーム経営”は、私自身も引き続き大切にし、当社グループの総合力で難局を乗り越えていきたいと思います。

今後の予測不可能な未来を切り拓くためにはステークホルダーの皆さまとの共創が不可欠です。社外取締役が登壇するESGトップセミナーの実施、社長ライブセミナーの開催など、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションの継続、さらなる充実を図ってまいります。皆さまとの対話から得られた洞察は、経営改善に活かし、さらには社員とのコミュニケーションにも織り込んでいます。今後も「人が中心の経営」を実践し、グループ全体で邁進してまいる所存です。引き続き、皆さまからのご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2030年 ビジョン 「責任ある変革者」



3 ビジネスプラットフォームの進化

■CFOメッセージ

■2050年CN実現に向けた取り組み

■燃料油セグメント

■基礎化学品セグメント

■高機能材セグメント

■先進マテリアル領域の将来への挑戦／イノベーションを加速するR&Dの再構築

■電力・再生可能エネルギーセグメント

■資源セグメント

■2024年度の事業概況

事業構造改革

出光興産は、エネルギー・マテリアルの安定供給を果たすためには、既存事業の資本効率・収益力のさらなる向上が非常に重要だと考えています。また、カーボンニュートラル・循環型社会を見据え、3つの事業領域「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」、「スマートよろずや」の社会実装を通じて、事業ポートフォリオの転換を推進しています。

11 CFOメッセージ

15 2050年CN実現に向けた取り組み

16 先進マテリアル領域の将来への挑戦／イノベーションを加速するR&Dの再構築

17 2024年度の事業概況

18 燃料油セグメント

20 基礎化学品セグメント

21 高機能材セグメント

26 電力・再生可能エネルギーセグメント

27 資源セグメント



CFOメッセージ

■2050年CN実現に向けた取り組み

■先進マテリアル領域の将来への挑戦／イノベーションを加速するR&Dの再構築

■2024年度の事業概況

■燃料油セグメント

■基礎化学品セグメント

■高機能材セグメント

■電力・再生可能エネルギーセグメント

■資源セグメント

CFOメッセージ

資本効率をさらに高め、 企業価値の持続的向上に資する 高度な財務戦略を実行します

常務執行役員
CFO、財務戦略領域担当

坂田 貴志

2024年度の振り返りと現中期経営計画の進捗

2024年度の在庫影響を除く営業+持分損益は2,147億円となりました。過去最高益(3,106億円)を記録した2023年度と比べると減益とはなりますが、燃料油セグメントにおける前年度のプラスタイムラグ影響の反動や、基礎化学品セグメントにおける製品市況の低迷、資源セグメントにおける石炭価格の下落など、外部環境が主要因であり、本質的な収益力向上に向けた取り組みについては着実に成果が出ていると考えています。その結果、2年連続で2,000億円を超える利益を創出できることから、現中期経営計画(以下、現中計)2年目の進捗としては順調であったと評価しています。また、ROIC経営の実践についても、部門毎にKPIを設定しながら四半期単位で進捗管理を行っており、経営陣のみならず従業員一人ひとりの資本効率改善への意識の高まり、定着について手ごたえを感じています。さらに、経理・財務部門におけるビジネスプラットフォームの進化に向けた取り組みとして、デジタル技術を活用した業務効率化を行い、タイムリーに情報提供を行うことで、経営判断の迅速化にも努めてまいりました。

一方、現中計最終年度にあたる2025年度の業績予想は、足元(4月当時)の米国関税政策の影響などによる原油価格の下落を受けたマイナスタイムラグ影響などのリスクを反映し、2024年5月に公表した目標水準を下回る1,470億円へ見直しました。在庫影響を除く当期純利益は1,200億円を予想しており、目標としているROE10%の達成に必要な1,700億円に

2025年度業績見通し		2024年度	2025年度(見通し)	増減
	営業+持分損益*	2,147億円	1,470億円	▲677億円
当期純利益*		1,248億円	1,200億円	▲48億円

中期経営計画3ヶ年累計 (2023~2025年度)		当初計画	最新見通し	増減
	営業+持分損益*	5,600億円	6,722億円	+1,122億円
当期純利益*		3,800億円	4,369億円	+569億円
キャッシュフロー		9,100億円	13,452億円	+4,352億円

*在庫影響除き

CFOメッセージ

■2050年CN実現に向けた取り組み

■先進マテリアル領域の将来への挑戦／イノベーションを加速するR&Dの再構築

■2024年度の事業概況

■燃料油セグメント

■基礎化学品セグメント

■高機能材セグメント

■電力・再生可能エネルギーセグメント

■資源セグメント

CFOメッセージ

届かず、現時点では2025年度のROEは7%程度に留まる見込みです。しかしながら、製油所・事業所の安定稼働、海外トレーディング事業の拡大、M&Aの加速などの追加施策については、充分に織り込めていないため、これらを今後具現化することで、さらなる利益の改善を目指します。

2025年度単年度では目標水準に届いていないものの、現中計期間累計の利益およびキャッシュフローは、2024年度までの堅調な進捗を背景として、当初中計を大幅に超過する見通しです。

企業価値・株主価値向上に向けた取り組み

現中計では、企業価値・株主価値の向上、とりわけ資本効率性指標であるROEの改善のため、分子の“R”(Return:事業戦略)と分母の“E”(Equity:資本・財務戦略)の両面で様々な取り組みを進めてまいりました。

1. 事業戦略:収益改善の取り組み (“R” の引き上げ)

燃料油セグメントでは、適切な価格転嫁が進み、国内マージンは堅調に推移しました。また、海外の成長市場の需要を取り込むため、トレーディング事業の拡大にも注力しており、同セグメントの大きな柱になりつつあります。また、2024年3月に西部石油の精製機能を停止し、石油製品の内需減少に合わせた供給体制とすることで、グループ全体の製油所稼働率向上を推進しています。

高機能材セグメントでは、潤滑油における海外販売の拡大を通じ、ポートフォリオの改善を行っています。機能化学品については不採算事業からの撤退が概ね完了し、成長ステージに移行しつつあります。また、M&Aについても現中計方針に基づいて推進し、2024年度は、農薬分野において当社事業とのシナジーを期待できるアグロ カネショウ(株)を当社グループに迎え入れました。

資源セグメントでは、80%の権益を保有していた豪州ボガブライ石炭鉱山(ニューサウスウェールズ州)の権益を10%追加取得し、日本の需要家に対し、当該鉱山で生産される高品位な石炭をより安定的に供給する体制を整えるとともに収益の下支えを図りました。

一方、課題事業であるニソン製油所の最終黒字化などについては、当初より進捗が遅れています。いずれの事業についても、きわめて重要な経営課題との認識のもと、2025年度中に改めて道筋を示すことができるよう、取り組みを強化してまいります。

2. 資本・財務戦略:自己資本適正化の取り組み (“E” の適正化)

現中計では、事業構造転換の着実な推進に向けて安定的な財務基盤を確保するために、現行格付(R&I:AおよびJCR:A+)の継続を前提としつつ、さらなる資本効率の改善に向けた取り組みを推進してきました。具体的には、今中計期間において、2023～2025年度の3ヶ年累計の在庫影響除きの当期利益に対し、総還元性向50%以上とする株主還元方針に加え、事

業ポートフォリオ転換や事業リスクへの備えに必要な自己資本の厚みを1.7～1.8兆円にコントロールする方針を掲げ、2024年度に総額1,400億円の追加自己株式取得を公表し、完了しました。通常の自己株式取得の場合、取得完了までに一定の期間を要しますが、このうち半分の700億円については、業界初となるASR(Accelerated Share Repurchase)スキームによって一括取得し、自己資本の早期適正化とROEの早期改善につなげました。2024年度の取り組みを通じて、強固な財務基盤の確保と資本効率向上の両面で一定の成果が得られたものと考えています。

3. ROEの推移と評価

以上のように、ROEの改善に向けては、事業戦略、資本・財務戦略の両面で取り組みを推進してまいりました。現段階では2025年度単年のROEは目標である10%の水準に届いておりませんが、実質的な資本効率は前中計期間から現中計期間にかけて、着実に改善しているものと認識しています。

前中計期間に続き、現中計期間平均の在庫影響を除くROEは9%弱となる見通しです(P.13左グラフのグレー色横線で表記)。ただし、前中計期間と現中計期間における大きな外部環境要因の差異として、2022年度をピークとする石炭価格の歴史的高騰が挙げられます。この影響を補正した場合の現中計期間平均ROEは約8%であり(P.13右グラフの赤色横線で表記)、国内石油製品マージンのいっそうの安定化、不採算事業からの撤退を含む構造改革の推進、自己資本適正化などの取

CFOメッセージ**■CFOメッセージ**

■2050年CN実現に向けた取り組み

■先進マテリアル領域の将来への挑戦／イノベーションを加速するR&Dの再構築

■2024年度の事業概況

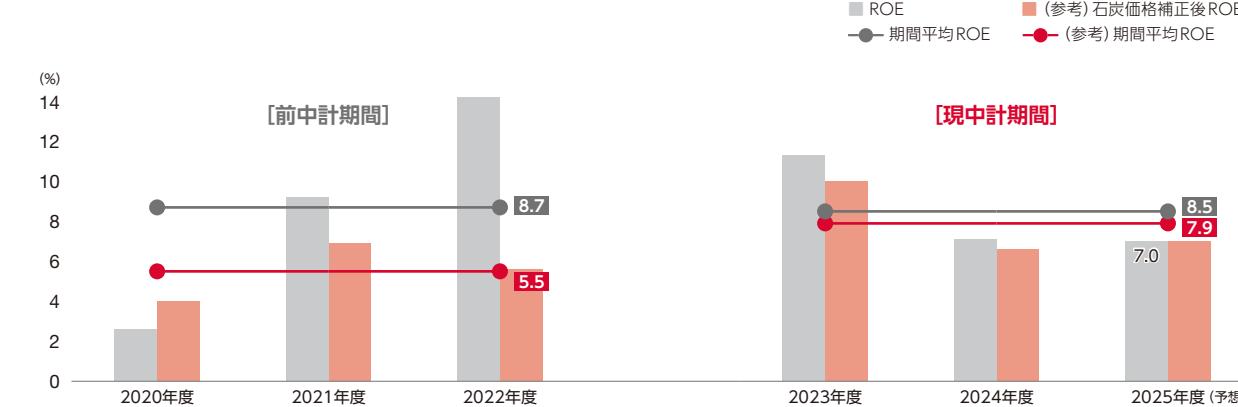
■燃料油セグメント

■基礎化学品セグメント

■高機能材セグメント

■電力・再生可能エネルギーセグメント

■資源セグメント

CFOメッセージ**■在庫影響除きROE推移**

り組みにより、前中計期間との比較では大きく改善しています。

今後、製油所・事業所稼働のさらなる安定化、海外トレーディング事業の拡大、M&Aの加速といった追加的な取り組みを具現化・推進しながら収益改善を図り、ROE10%、そしてその先にPBR1倍以上を早期に実現することを目指します。

4. 将來の事業構造転換に向けた成長投資

2022年11月の現中計公表時点で16あったプロジェクトのスクリーニングを実施し、2023年度には、ブルーアンモニア、e-メタノール、SAF、リチウム固体電解質を重点4事業に設定しました。これらについては、着実に取り組みを前進させることができています。

ブルーアンモニアについては、徳山事業所のアンモニア供

給基地化および周南コンビナート各社への供給インフラ構築に向けた検討を進めているほか、三菱商事(株)とともに、エクソンモービル社が推進する製造プロジェクトへの参画など、2030年までに年間100万トン超の供給体制構築に向けた取り組みを進めています。

e-メタノールについては、再生可能エネルギーをベースにした合成燃料製造プロジェクトを推進するグローバル企業であるHIF Global社にJOGMECと共同出資をするなど、海外からの調達に向けた検討を進めるほか、北海道の苫小牧エリアにおいても、水素サプライチェーン構築とe-メタノール製造の検討を進めています。

リチウム固体電解質については、2024年度中に大型パイロット装置の基本設計を開始するとともに、重要な中間原料で

ある硫化リチウムの大型製造装置の建設を決定しました。2027～2028年度の実用化に向けトヨタ自動車(株)との協業を計画通り進めています。

また、持続可能な航空燃料、いわゆるSAFについても、2024年度内に徳山事業所においてHEFAプロセスの製造設備の基本設計を開始しました。当該事業が経済産業省のGX経済移行債を活用した投資促進策に採択されるなど、国やパートナー企業とともに次なる事業展開の布石を打っています。

上記の通り2050年のカーボンニュートラルに向けた投資も行いますが、本格的な収益貢献の時期はまだ先であり、それまでの間は特に、既存事業の収益機会をしっかりと活かしていく必要があります。石油製品の国内需要が漸減傾向の中、海外トレーディング事業の拡大を通じた海外需要の取り込み、基礎化学品事業の再編、早期収益貢献につながるようなM&Aの実行、そしてマレーシアでの油ガス田開発への参入など、資源事業もCCSなどと組み合わせることで拡大することを検討します。

今後も、事業採算性の確保を前提とした投資を継続しつつ、既存事業も含めた選択と集中を行い、資本コストや株価を意識した経営を行ってまいります。

CFOメッセージ

■2050年CN実現に向けた取り組み

■燃料油セグメント

■先進マテリアル領域の将来への挑戦／イノベーションを加速するR&Dの再構築

■基礎化学品セグメント

■高機能材セグメント

■電力・再生可能エネルギーセグメント

■資源セグメント

■2024年度の事業概況

株主還元

2024年度は、約450億円の配当と合わせ、1,400億円の自己株式取得を実施し、総額1,850億円超の株主還元を行いました。これは、現中計で掲げている2023～2025年度の3ヶ年累計の在庫影響除き当期利益に対し、50%以上の総還元性向とする方針に加え、資本効率の向上を目的として、1,000億円の追加自己株式取得を通じ、財務構成の見直しを図ったものです。

また、2024年度は2年連続となる増配を行いました。年間配当は1株当たり36円となり、現中計期間の下限水準に設定しています。

なお、2025年度の株主還元方針については、現中計の方針から変更はなく、年間配当は1株当たり36円を予定し、自己株式取得についても株価水準を意識し機動的に実施してまいります。

株主還元方針

2023～2025年度の3ヶ年累計の在庫影響除き

当期純利益に対し、総還元性向50%以上の株主還元を実施

配当

1株当たり36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

※1 配当金は、過去分も含め、株式分割換算後の単価を記載

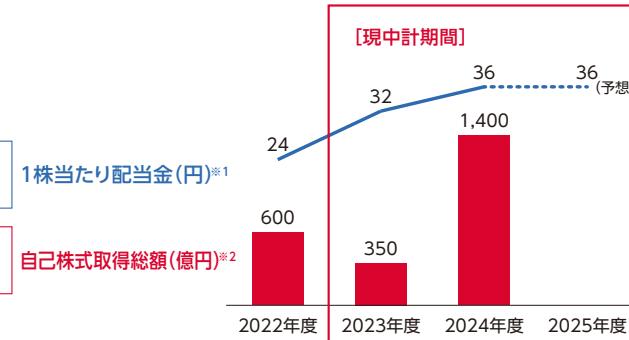
※2 自己株式取得額は、決議・公表済みの金額を記載

資本市場との対話、IR活動に対する外部評価

投資家・アナリストの皆さまとの対話機会につきましては、2024年度以降も拡大、内容の充実を図ってまいりました。

当社は、2022年以来、業界に先駆けて社外取締役と市場との対話機会を目的とするESGトップセミナーを開催しています。2025年4月に行った同セミナーでは、社外取締役の登壇者を2名へ増員し、資本市場の関心が高いテーマである、事業構造改革の進捗や人財戦略、また経営トップを含めたサクセションプランなどについて対話を行いました。

また、証券アナリストの皆さまを対象として、2025年3月にベトナムのニソン製油所の見学会を実施しました。当該製油所はアジアの中でも最新鋭の製油所であり、現地視察、また現地従業員との対話を通じて、当該事業に関するご理解を深めていただく機会になったのではないかと考えています。



最後に、IR活動に対する外部機関の評価

として、日本証券アナリスト協会による

2024年度「ディスクロージャー優良企業選定」において、エネルギー部門で2年連続の第一位に選定をいただきました。資本市場の皆さまからのご支援、ご指導の賜物であるとこの場をお借りして改めて御礼申し上げます。

今後も、適時適切な情報開示をベースとして、より付加価値のある情報開示、対話機会の充実に全社を挙げて取り組んでまいりますので、引き続き、皆さまのご支援、ご指導をいただけますようお願い申し上げます。



登壇者（左から）澤副社長、橋川社外取締役、鈴木社外取締役



ニソン製油所見学会実施時の集合写真（証券アナリストの皆さまと当社グループ社員）

ディスクロージャー^{2024年度 優良企業}



SAA 公益社団法人
日本証券アナリスト協会
The Securities Analysts Association of Japan

■CFOメッセージ
■燃料油セグメント

■2050年CN実現に向けた取り組み
■基礎化学品セグメント

■先進マテリアル領域の将来への挑戦／イノベーションを加速するR&Dの再構築
■高機能材セグメント
■電力・再生可能エネルギーセグメント
■資源セグメント

■2024年度の事業概況

2050年CN実現に向けた取り組み



常務執行役員
山本 順三

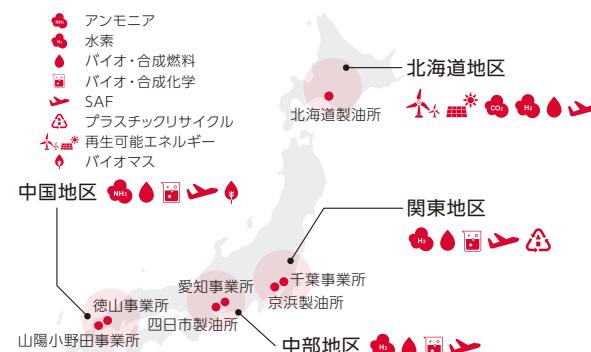
2050年のCN（カーボンニュートラル）社会・循環型社会に向けて、エネルギーとCNソリューションのメインプレイヤーとなるべく、「一步先のエネルギー」の社会実装に取り組んでおります。具体的には、CNに資する重点事業をブルーアンモニア、e-メタノール、SAFに設定し、2030年までの早期実装および2030年代以降の収益化に向けた取り組みを行ってまいります。事業展開に際しては、脱炭素モメンタムの振り戻しやトランプ政権における脱グローバリズム等の世界的な動向および第7次エネルギー基本計画やGX2040などの国内政策動向を注視しつつ、適切に判断してまいります。

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んに支えられながらともに歩んでまいりました。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。長年にわたり信頼関係を築いてきた国内外の各行政・自治体・関連企業と連携しながら、「CNXセンター」化を進めてまいります。

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に資する重点事業

2024年度の具体的な取り組み	
ブルー アンモニア	<ul style="list-style-type: none"> 三菱商事(株)とともに、エクソンモービル社が推進するクリーン水素・アンモニアPJに参画し、アンモニア調達を検討 東ソー(株)、(株)トキヤマ、日本ゼオン(株)とともに、周南コンビナートアンモニア供給拠点整備検討を行い、2030年までに100万t超の供給体制を確立 <p>ブルーアンモニアサプライチェーンイメージ</p> <p>Diagram illustrating the supply chain for blue ammonia. It shows natural gas entering a plant, followed by blue hydrogen and ammonia production. The ammonia is transported via ship to the Tokuyama plant in Daupu, where it is distributed to domestic customers.</p> <p>米国テキサス州: EM・三菱商事</p>
e-メタノール	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーポテンシャルが豊富な北海道・苫小牧において、パートナー企業と連携して地産地消型のグリーン水素・合成燃料(e-メタノール) 製造を検討 合成燃料製造PJを推進するHIF Global社にJOGMECと共に出资し、海外からのe-メタノール調達を検討 <p>国産グリーン水素製造</p> <p>Diagram showing the production of green hydrogen through water electrolysis using solar and wind power. It also shows the synthesis of e-methanol from hydrogen and CO2, and its use as marine fuel or MTG feedstock.</p> <p>先進的CCS事業</p> <p>2030年に向けた事業展開</p> <p>2050年に向けた拡張の方向性</p>
SAF	<ul style="list-style-type: none"> 年間50万KLのSAF国内供給体制構築に向け、千葉(ATJ)・徳山(HEFA)の両事業所で製造装置建設を検討 将来的な安定原料確保に向け、米Terviva社・豪Stanmore社と豪州にて原料として期待されるポンガミアの試験植林を開始するなど、グローバルサプライチェーン構築に向けた取り組みを実施 <p>HEFA技術によるSAF生産</p> <p>Diagram showing the HEFA process for SAF production. It involves the extraction and recycling of oilseed residues, followed by a HEFA process to produce n-diesel and mixed SAF.</p> <p>ATJ技術によるSAF生産</p> <p>Diagram showing the ATJ process for SAF production. It involves the conversion of sugar-based raw materials like sucrose into bioethanol, followed by an ATJ process to produce n-diesel and mixed SAF.</p> <p>メタノールを原料としたe-SAF生産</p> <p>Diagram showing the production of e-SAF from methanol using the MTJ process. It involves the synthesis of methanol from CO2 and H2, followed by an MTJ process to produce n-diesel and mixed SAF.</p>

■CFOメッセージ

■2050年CN実現に向けた取り組み

■先進マテリアル領域の将来への挑戦／イノベーションを加速するR&Dの再構築

■2024年度の事業概況

■燃料油セグメント

■基礎化学品セグメント

■高機能材セグメント

■電力・再生可能エネルギーセグメント

■資源セグメント

先進マテリアル領域の将来への挑戦／イノベーションを加速するR&Dの再構築



専務執行役員
先進マテリアルカンパニー
プレジデント
中本 肇

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。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。

新たな価値・事業創出に向けて、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います。次世代電池向け固体電解質の開発を促進し、量産実現に向けた技術確立／バリューチェーン構築の取り組みを進めています。

またR&D再構築では、技術融合の拠点として新設を決定した統合研究所の完工（2027年度末予定）に先行し、一部の組織を統合しイノベーションセンターを設立しました。この新組織では、研究開発・新規事業創出に向けた役割機能の再構築を行い、当社グループの事業ポートフォリオ転換の加速に貢献します。今後も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。

先進マテリアル領域の将来への挑戦

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。

電子材料事業では有機ELの主要市場である韓国・中国にて、顧客に近い位置で密接に関わりながら、市場ニーズを的確に把握し、現地企業と協業するビジネス転換を進めています。

農薬・機能性飼料事業では2025年2月にアグロ カネショウ(株)を完全子会社化しました。日本国内での販路拡大と海外

での規模拡大を目指し、当社子会社である(株)エス・ディー・エス バイオテックとのシナジーを発揮しながら、人々の暮らしを支える「食」へ貢献していきます。

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の解決を期待される次世代電池です。全固体電池のキーマテリアルである固体電解質の開発を進め、2023年にはトヨタ自動車(株)との協業を公表しました。2027～2028年に、当社の固体電解質が使用された全固体電池搭載のEV実用化を目指し、世界のカーボンニュートラルに貢献していきます。

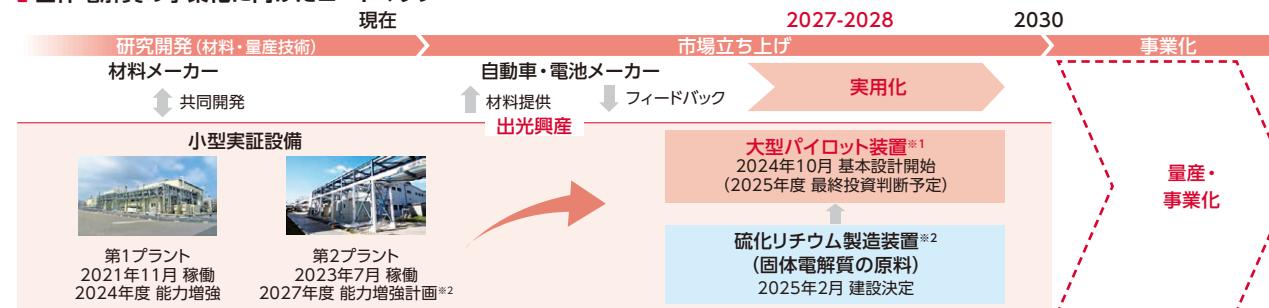
イノベーションを加速するR&Dの再構築

2027年度末に完工予定の統合研究所に先駆け、2025年7月には中長期の研究を推進する次世代技術研究所、R&D戦略の構築を担う技術戦略部、知財戦略を手掛ける知的財産部を一体運用する新組織として、イノベーションセンターを新設しました。これにより、社会実装に向けた取り組みの加速や戦略に基づく資源配分の実行力を強化します。



統合研究所 イメージ図

■ 固体電解質の事業化に向けたロードマップ



※1 NEDO グリーンイノベーション基金事業「次世代蓄電池・次世代モーターの開発」に採択

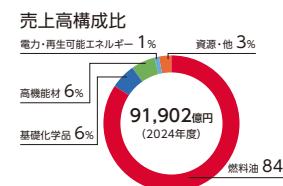
※2 経済産業省「蓄電池に係る供給確保計画」に認定

■CFOメッセージ
■燃料油セグメント

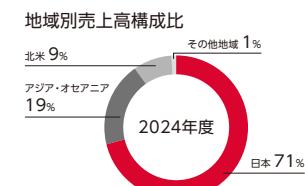
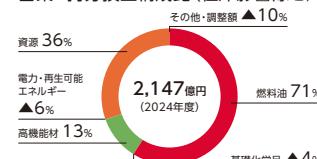
■2050年CN実現に向けた取り組み
■基礎化学品セグメント
■高機能材セグメント
■電力・再生可能エネルギーセグメント
■資源セグメント

■2024年度の事業概況

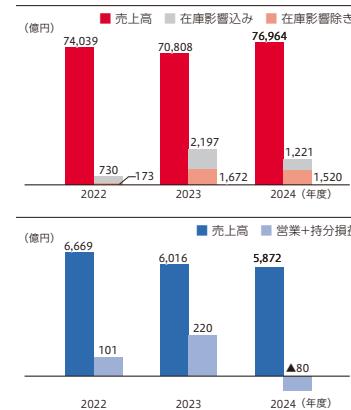
2024年度の事業概況



営業+持分損益構成比(在庫影響除き)



売上高・営業+持分損益推移



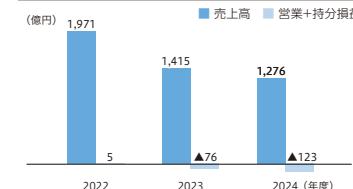
基礎化学品 セグメント

燃料油
セグメント
→P.18~19



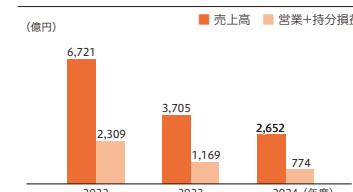
高機能材 セグメント

→P.20



電力・再生可能 エネルギー セグメント

→P.26



資源 セグメント

→P.27

競争優位性

- 5ヶ所のグループ製油所と31ヶ所の全国油槽所ネットワーク
- 国内シェア第2位の全国約6,000ヶ所のSS(サービスステーション)
- 長年の実績ある経験を積み重ねた海外事業基盤
- 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體運営
- 燃料油セグメントとの連携による資源循環サプライチェーンの早期実装

製造資本(2025年3月末時点)

グループ製油所

国内	所在地	原油処理能力
北海道製油所	北海道苫小牧市	14.0
千葉事業所	千葉県市原市	19.5
愛知事業所	愛知県知多市	16.5
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
合計		82.5*

海外	所在地	原油処理能力
ニンソン製油所(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96.8万バレル/日

主要化学品生産能力^{※1} (千t/年)

国内	化学品名	生産能力	海外	化学品名	生産能力
オレフィン系	エチレン	997	アロマ系	パラキシレン ^{※2}	700
	パラキシレン	836		ベンゼン ^{※2}	88
	ミックスキシレン	688		スチレンモノマー	240
アロマ系	ベンゼン	1,020			
	スチレンモノマー	550			
	シクロヘキサン	240			

*1 グループ製油所における生産品も含む

*2 装置能力は出資比率を考慮しないベース

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., Petrochemicals (Malaysia) Sdn. Bhd.	マレーシア ジョホール州
徳山事業所	山口県周南市	Idemitsu Chemicals(M) Sdn. Bhd.	
愛知事業所	愛知県知多市	ニンソン製油所(Nghi Son Refinery and Petrochemical LLC)	ベトナム タインホア省
北海道製油所	北海道苫小牧市		
昭和四日市石油(株)	三重県四日市市		
東亜石油(株)	神奈川県川崎市		

競争優位性	潤滑油		電子材料		機能化用品		機能部装材		農業・機能性飼料		リチウムイオン電池材料	
	国内	海外	国内	海外	国内	海外	国内	海外	国内	海外	国内	海外
● 全世界に展開する製造・販売・研究開発ネットワーク	● 有機ELの青色材料の技術	● 市場ニーズに応える材料開発力	● 開発から製造、販売までの一貫生産体制	● 開発から製造、販売までの一貫生産体制	● 開発から製造、販売までの一貫生産体制	● 開発から製造、販売までの一貫生産体制	● 開発から製造、販売までの一貫生産体制	● 開発から製造、販売までの一貫生産体制	● 原料から製品にわたる一貫した固体電解質の製造技術	● 原料から製品にわたる一貫した固体電解質の製造技術	● 開発から製造、販売までの一貫生産体制	● 開発から製造、販売までの一貫生産体制
● 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	● 海外での製造販売一貫体制	● 市場ニーズに応える材料開発力	● 高機能アスファルトの開発技術	● 高機能アスファルトの開発技術	● 開発から製造、販売までの一貫生産体制	● 開発から製造、販売までの一貫生産体制	● 開発から製造、販売までの一貫生産体制	● 開発から製造、販売までの一貫生産体制				
● 国内:千葉(市原)、神奈川(川崎、横浜)、福岡(門司)、兵庫(神戸)	● 国内:静岡	● 国内:千葉(市原、九十九里、蓮沼)、神奈川(川崎)、三重(龜山)、兵庫(姫路)、山口(周南)	● 国内:千葉(袖ヶ浦)、山口(山陽小野田)	● 海外:中国、マレーシア、タイ	● 国内:千葉(市原)、神奈川(横浜)	● 海外:マレーシア	● 国内:千葉(市原)、神奈川(横浜)	● 海外:マレーシア	● 国内:千葉(袖ヶ浦)	● 海外:マレーシア	● 国内:千葉(市原)、神奈川(横浜)	● 海外:マレーシア
● 海外:中国、台湾、タイ、ベトナム、インドネシア、アメリカ	● 海外:韓国、中国	● 海外:中国、マレーシア、タイ	● 海外:中国、マレーシア、タイ									

グループ発電能力ポートフォリオ^{※1}

発電種別	万kW	発電種別	万kW
太陽光発電国内	18.7	火力発電国内	58.1
太陽光発電海外	51.4	火力発電海外	27.1
太陽光発電(小計)	70.1	火力発電(小計)	85.2
バイオマス発電	10.3	発電能力合計国内	89.7
風力発電	2.0	発電能力合計海外	78.5
地熱発電 ^{※2}	0.5	発電能力合計	168.1
再生可能エネルギー(小計)	82.9		

*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

原油・ガス生産量

名称	所在地	生産量(千BOE ^{※1} /日)	
		2024年度実績	2023年度実績
ベトナムガス田	ベトナム南部沖	13.5	12.4
ノルウェー油ガス田	ノルウェー領北海	12.4	12.4
合計		25.9	25.9

石炭生産量

名称	所在地	生産量(千t)	
		2024年度実績	2023年度実績
ボガブライ鉱山	オーストラリア	5,796	5,796

*1 BOE:Barrels of Oil Equivalent(原油換算バレル)

*2 数値は資源開発子会社の保有権益、持分割合ベース

ノルウェーは1~12月の数量、ベトナムは決算月変更により4~3月の数量

■CFOメッセージ

■燃料油セグメント

■2050年CN実現に向けた取り組み

■基礎化学品セグメント

■先進マテリアル領域の将来への挑戦／イノベーションを加速するR&Dの再構築

■高機能材セグメント

■電力・再生可能エネルギーセグメント

■資源セグメント

■2024年度の事業概況

燃料油セグメント



常務執行役員
燃料販売戦略領域担当
小久保 欣正

主な事業内容

- 原油の調達、石油製品の精製と流通
- 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
- 低炭素燃料の販売

およびナフサの調達や定期修理工事の最適化、両社の利益に資するシナジーの最大化を図っています。

安全・安定操業の継続

当社では、製油所・事業所の安全・安定操業が経営の最重要課題であると位置付けています。日々、安全最優先の意識をもって業務に取り組むとともに、保安管理・運転管理・設備管理の充実により稼働信頼性を向上させ、さらなる安全・安定運転の実現を目指しています。また、これら活動を継続する基盤として人の育成やコンプライアンスの徹底にも取り組んでいます。

その他、自然災害などの事業リスクに備えた事業継続計画(BCP)の検討を進めるほか、画像診断を活用した人の経験や目に頼らない異常兆候の早期発見など、DXにも取り組んでいます。

燃料油セグメントは、私たちの経済活動に必要なエネルギーの安定供給を使命としています。その責任を果たしながら、精製・製造拠点の競争力強化、海外事業の拡大、暮らしを豊かにする国内販売戦略の推進、そしてさらなる収益性の向上に取り組んでいます。

競争力の高い国内精製・製造体制の構築

精製能力の最適化

国内の中長期的な石油製品需要の漸減が見込まれる中、当社はグループ供給体制の最適化を目指し、2024年3月に西部石油(株)山口製油所の精製機能(原油処理能力:日量12万バレル)を停止しました。停止後はグループの製油所の平均稼働率は改善しています。一方、山口製油所は精製停止後も、山陽小野田事業所として、石油製品の入出荷基地や備蓄基地の機能を果たし、安定供給に貢献し続けています。また2024年度には、富士石油(株)を持分法適用会社化しました。原油

国内製油所事業所一覧



西部石油(株) 山陽小野田事業所

販売数量実績一覧

	2023年度	2024年度	増減
ガソリン	12,597	12,355	▲242 ▲1.9%
ナフサ	351	648	+297 +84.8%
ジェット燃料	2,502	2,409	▲92 ▲3.7%
灯油	3,557	3,379	▲178 ▲5.0%
軽油	10,031	10,028	▲4 ▲0.0%
A重油	3,135	3,135	+0 +0.0%
C重油	2,359	1,792	▲567 ▲24.0%
国内燃料油販売計	34,532	33,747	▲786 ▲2.3%
輸出燃料油	7,477	5,841	▲1,636 ▲21.9%
燃料油販売計	42,009	39,588	▲2,422 ▲5.8%

■CFOメッセージ

■燃料油セグメント

■2050年CN実現に向けた取り組み

■基礎化学品セグメント

■高機能材セグメント

■先進マテリアル領域の将来への挑戦／イノベーションを加速するR&Dの再構築

■2024年度の事業概況

■電力・再生可能エネルギーセグメント

■資源セグメント

燃料油セグメント

海外事業の拡大

NSRPの取り組み

当社持分法適用会社Nghi Son Refinery and Petrochemical LLC(NSRP)が運営するニソン製油所は、ベトナムの石油製品需要の約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年の定期補修工事により、旺盛なベトナム国内の需要に対応して高稼働運転を続けています。2025年第1四半期には無災害記録2,000万労働時間を達成しました。安全・安定操業を継続するとともに、金融コスト削減など収益改善に向けた施策に取り組んでいきます。



ニソン製油所

海外トレーディング

当社は、海外の石油製品取引において長い経験と実績があり、世界各地のグループ会社の専門的な知識を結集してダイナミックな市場変化に対応したトレーディングを展開しています。これからも政治、経済、気候など様々な要因がもたらす内外の石油製品需給バランスと価格変動を的確に捉え、収益拡大を目指します。

暮らしを豊かにする国内販売戦略

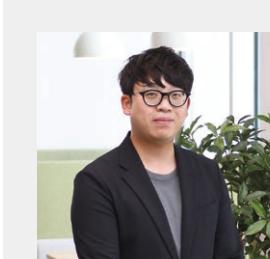
スマートよろずやとDrive Onの拡大

当社の販売部門の強みは、地域を熟知する約1,000店の特約販売店と全国に広がる約6,000ヶ所のサービスステーション(SS)です。SSでは、「いろんなa!を、このまちに。」をスローガンに掲げ、地域社会に必要とされる燃料を安定供給し続けると同時に、利便性の高い拠点を活かして地域ニーズに応じた多様なサービスを提供する「スマートよろずや」への進化に取り組んでいます。たとえば、給油以外のモビリティサービスに特化した「apolloONE」は、洗車・コーティングやカーシェアなど5業態に分かれており、現在それぞれの専門店が合計18店、全国に展開しています。また、極力地元の木材を使用した環境配慮型SS「apollostation Type Green」も全国に12拠点がオープンしています。地域のニーズは多様であるため、長年のパートナーである特約販売店と密接に連携し、スマートよろずやへの進化を進めています。



2024年10月オープンのレンタカー専門店「apolloONE 鹿児島中央駅西口店」(鹿児島県鹿児島市)

また、公式アプリ「Drive On」の普及拡大にも取り組んでいます。「Drive On」は、SSを単に給油する場所としてではなく、お客様の移動体験・給油体験をより豊かにしたいという思いから生まれました。業界初の会員ランク制度も採用しており、現在ダウンロード数は1,100万を超えてます。「Drive On」は、これからSSがスマートよろずやとして進化していく中で、お客様がより多彩な商品・サービスをお得で手軽にご利用いただけるようサポートします。



販売部 YOROZU推進課

S.Takano

(2025年6月時点所属)

地域ニーズに合わせた「apolloONE」展開への挑戦

SSをご利用のお客様と親和性の高いサービスとして、給油をしないモビリティサービス専門店「apolloONE」を展開しています。車検、コーティング、中古車販売、レンタカー、シェアリングサービスなど各地域のニーズに沿った店舗で、2030年には250店舗の展開が目標です。出店場所で最も適したサービス、特約販売店や現場スタッフの意向、実際の現場の状況という様々な「人」と「情報」を踏まえた提案が必要で、唯一無二の店舗づくりに非常にやりがいを感じています。

各地域に住む人・暮らし方、特約販売店の経営ビジョン、スタッフの想いなどの多様なニーズにお応えすべく、「apolloONE」のさらなる進化に取り組んでいきます。

■CFOメッセージ

■燃料油セグメント

■2050年CN実現に向けた取り組み

■基礎化学品セグメント

■高機能材セグメント

■先進マテリアル領域の将来への挑戦／イノベーションを加速するR&Dの再構築

■電力・再生可能エネルギーセグメント

■2024年度の事業概況

■資源セグメント

基礎化学品セグメント



執行役員
基礎化学品部長
宮岸 信宏

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
- ・バイオマスおよびケミカルリサイクル製品の製造・販売、サプライチェーンの構築

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、燃料と化学品の需要に応じて柔軟に生産量を割り当てることにより、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の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継続を余儀なくされる見込みであり、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。そこで当社は2024年に三井化学(株)とのエチレン装置集約化検討を開始し、2025年度下期の最終意思決定に向け、検討を順調に推進しています。今後、基礎化学品事業をとりまく環境はさらに厳しさを増すため、パートナー企業とのさらなる連携による抜本的な生産体制の再構築を進めています。

資源循環サプライチェーンの構築

サステナブルな社会の実現に向けて、資源循環およびCO₂排出量削減を目指した次世代コンビナート構築が求められています。このため、ケミカルリサイクルとバイオ化学品の社会実装への取り組みを加速しています。

ケミカルリサイクルでは、ケミカルリサイクル・ジャパン(株)(当社関係会社)が年間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を建設中であり、2026年からの商業生産開始を目指しています。資源循環のニーズは急速

に高まっており、欧州では再生プラスチックへのリサイクル材の使用義務化など、様々な規則の制定が推進・公表されています。こうした動きを捉え、2024年から(株)本田技術研究所との実証実験を開始し、2025年に資源リサイクラーの(株)マテック、ケミカルリサイクル・ジャパン(株)、樹脂メーカーの(株)プライムポリマー(当社関係会社)、自動車メーカーのHondaとの連携により、廃車由来100%^{*1}のケミカルリサイクル樹脂コンパウンド材料の開発を行い、プラットフォーム型自律移動モビリティ実験車両のフロントパネルに採用しました(国内初^{*2})。多様な業種との協働により、使用済みプラスチックを再資源化し、新たな「ケミカルリサイクル化学品」の生産体制を早期に構築していきます。

バイオ化学品では、輸入バイオナフサを原料としたバイオ化学品の販売に取り組んでいます。将来的には輸入原料に頼らず、SAF生産時に併産される国産バイオナフサを活用した生産体制構築を目指していきます。

*1 マスバランス方式活用 *2 2025年時点 Honda調べ

(株)本田技術研究所との取り組み事例



Chemical Recycle Japan



■CFOメッセージ

■2050年CN実現に向けた取り組み

■燃料油セグメント

■基礎化学品セグメント

■高機能材セグメント

■先進マテリアル領域の将来への挑戦／イノベーションを加速するR&Dの再構築

■電力・再生可能エネルギーセグメント

■2024年度の事業概況

■資源セグメント

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、安定した収益基盤を確立している潤滑油事業と成長期待の高い素材を有する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



電子材料



機能化学品



機能舗装材



農業・機能性飼料



リチウムイオン電池材料

潤滑油

創業以来のたゆまぬ研究開発

潤滑油は創業以来110年以上にわたり技術の研鑽を続け、当社の高機能材セグメント最大の事業となっています。潤滑油はものづくりの現場には欠かせません。私たちは潤滑油の技術や製品提供を通してお客様がものづくりに集中できる環境をサポートしてきました。そして現在、日本人従業員と海外ナショナルスタッフ合わせて3,400名以上が、各々の役割を通して潤滑油事業部門のブランドメッセージ「The Heart of Technology」(テクノロジーを通じて、真に心豊かな世界を実現する)の体現に取り組んでいます。

[WEB The Heart of Technology \(動画\)](#)


は、現在3万名以上を超える会員が登録されている日本で最大級の学術専門家集団です。当社としては23年ぶり2人目の快挙です。

[WEB 日本機械学会ウェブサイト](#)


また、私たちは頻繁に製造現場に足を運び、これまでの知見と新たな技術を応用して、就労環境と経営コストの改善を両立

したダフニーアルファクールNVシリーズを生み出しました。このシリーズは“超”モノづくり部品大賞を受賞しました。

[WEB “超”モノづくり大賞 \(動画\)](#)


大賞を受賞した
「ダフニーアルファクールNVシリーズ」

当社の先人達は目の前のお客様が抱える課題に真摯に向き合い解決し続け、長い年月をかけて研究開発における調査力、設計力、評価力、解析力を培ってきました。その積み重ねの結果、2024年度に潤滑油事業部門の慈道陽一郎主任研究員が「日本機械学会フェロー」の称号をいただきました。同学会



出光ルブアシアパシフィック
T.Okano (左)

潤滑油二部
セールス＆マーケティング課
R.Shinozaki (右)

販売と開発の強固な連携×お客様に寄り添った潤滑油の製品開発

昨今、多くの企業でカーボンニュートラルの意識が高まっており、実際に生産現場で働く方々の声を反映させながらカーボンニュートラルにも貢献できる製品を作りたいという想いから、ダフニーアルファクールNVシリーズを開発しました。

本製品の開発において、実際に利用するお客様や販売に携わる特約販売店の皆さまの声から、課題を徹底調査し、使用量削減と環境・生産性向上を両立できる処方を、お客様との試作検証を重ねて実現させました。発売を開始して以降、作業環境の改善や使用量の削減につながったという多くの好評をいただいている。このように現場の生の声を活かして課題を解決したことが、今回の大賞受賞につながったと考えています。

■CFOメッセージ

■2050年CN実現に向けた取り組み

■燃料油セグメント

■基礎化学品セグメント

■高機能材セグメント

■先進マテリアル領域の将来への挑戦／イノベーションを加速するR&Dの再構築

■電力・再生可能エネルギーセグメント

■2024年度の事業概況

■資源セグメント

高機能材セグメント

潤滑油

顧客ニーズ起点の事業展開

2024年度は、ロシア輸出規制や自動車メーカーの認証不正など需要減の厳しい事業環境の中、引き続き様々な業務効率化、製造コストダウンに取り組み、収益力の維持向上を着実に進めました。販売領域では当社の先進的な製品をお客様へ訴求するだけでなく、現場のニーズを最前線で発掘し付加価値の創出を目指しています。日本、アメリカ、中国、シンガポールの研究開発拠点と各国の販売拠点が情報や人材の交流を行っていることも高い技術力の理由です。特約販売店の営業担当者、国内外のセールスエンジニア・ナショナルスタッフ、製造担当者、アフターサービスの担当者と密接に連携し、時にはお客様が使用している機械とほぼ同じものを当社内で組み立て実証実験を行っています。研究から製造、販売、アフターフォローまで一体となり、様々な観点からソリューション提案ができるのが当社潤滑油事業の強みです。

今後、自動車のEV化が進みエンジンオイルの需要減少が見込まれます。当社はEV用の駆動ユニットe-Axle専用オイルの開発において世界をリードし、世界のEV販売台数最多の中国市場においてはトップシェアを誇っています。一方で、世界の乗用車は現在15億台あり、全ての新車がEVに切り替わるまでには、短く見積もっても20年以上の期間があります。カーボンニュートラル社会への移行にタイムリーに応えていくのは当然ですが、既存の内燃機関・HEV・PHEVに求められる省燃費・低環境負荷などのニーズを満たす製品を開発とともに安定供給に努力し続けることも私たちの責任です。

戦略的提携契約から新事業領域

工業用潤滑油やグリースは、今後もグローバルでの需要増加が予測され、当社としていっそうの強化を図っていく予定です。工業用潤滑油の用途は多岐にわたり、性能面以外にも技術的なサポートを含むノウハウ、お客様のニーズに沿う豊富な商品ラインナップなど、多角的なソリューション提供が求められます。

その取り組みの1つとして、2025年度に特殊潤滑油のリーディングカンパニーである米国Quaker Houghton社と戦略的提携契約を締結しました。世界数千社の金属加工や自動車・航空機の製造工程で採用されているQuaker Houghton社の加工油や設備油などが当社の販売ラインナップに追加されます。当社もともに航空宇宙など新たな事業領域を開拓していきます。

私たちはこれからも「潤滑」を必要とする地球上のあらゆる場所に足を運び、英知を結集して「摩擦を最適な状態にコントロールする潤滑油」をテラーメイドで実現していきます。



Quaker Houghton社との契約締結の様子



出光潤滑油(中国)有限公司

Q.Fang (左)
D.Takekawa (右)

世界No.1のEV市場におけるe-Axle専用オイルの開発

我々ILCは研究開発、製造、販売の機能を有した製販一体の拠点です。中国全土のマーケットを管轄していますが、中でもEV分野が主戦場となっています。

中国のEV市場は急激に成長しており、その規模は今や世界No.1です。当社はEVの駆動ユニットであるe-Axle専用オイルをいち早く開発し、競争が激化する中国において高いシェアを誇っています。e-Axle専用オイルはユニットの様々な部品に適合する必要がありますが、多くの試行錯誤を繰り返しながらお客様とともに開発を進めました。その結果、中国の大手自動車メーカーに採用され、中国発の製品が中国のみならずグローバル市場にも展開しつつあります。

私たちは今後も先進的な研究開発と安定的な製造・供給を両立させ、総合潤滑油メーカーとして価値提供に努めています。

■CFOメッセージ

■2050年CN実現に向けた取り組み

■燃料油セグメント

■基礎化学品セグメント

■**高機能材セグメント**

■先進マテリアル領域の将来への挑戦／イノベーションを加速するR&Dの再構築

■電力・再生可能エネルギーセグメント

■2024年度の事業概況

■資源セグメント

高機能材セグメント

電子材料

40年にわたる有機EL材料開発

1970年代のオイルショック後、当社はエネルギー以外の新事業の探索を強化し、その取り組みの1つとして、石油に含まれる有機化合物に注目し電子材料の研究を開始しました。強みである分子設計技術をベースに1997年、のちに「出光ブルー」と呼ばれる有機EL向け青色発光材料の開発に成功しました。有機ELの青は、赤・緑・青の三原色の中でもっとも消費電力が大きく発光がもっとも難しい、とされています。出光ブルーは、2007年に世界で初めて販売された有機ELテレビに採用され、2024年には当社社員がその実用化への貢献で紫綬褒章を受章しました。その後も有機EL材料の性能向上の開発を継続し、2022年には積層発光層を用いた新発光方式(積層型発光素子)で世界最高レベルの発光効率と長寿命化を達成しました。本成果はディスプレイ関連の世界最大の学会であるSociety for Information Displayが主催するシンポジウム「Display Week 2025」において、有機EL技術部門の最優秀論文賞(Distinguished Paper Award)を受賞しました。



Display Week 2025 受賞式

有機ELの用途拡大と有機EL関連材料の開発

有機EL市場は引き続き成長が見込まれます。スマートフォンは液晶から有機ELへの置き換えが進んでおり、さらにタブレット端末やノートPC、車載ディスプレイなどにも有機ELディスプレイの採用が増加しています。有機ELはそれぞれの機器や用途、メーカーによって求められる特性が異なります。当社は多様な顧客ニーズに合わせた付加価値の高い有機EL材料を提供しています。また、当社が開発している酸化物半導体は、既存の酸化物半導体より有機ELディスプレイの省エネルギー化、画質向上への貢献が期待できます。これからも世界トップレベルの研究開発力のもと社会・顧客ニーズに合った材料開発を行っていきます。

機能化学品

事業構造改革の推進と成長基盤の確立

機能化学品事業では、特定機能を強化し、様々なニーズに応えて開発を行うエンジニアリングプラスチック、塗料などに利用される溶剤、紙おむつなどに使われる粘接着基材、複写機の感光体などの機能材料のほか、自動車・家電製品・光学など幅広い用途に向けた製品を開発・販売しています。近年は、高付加価値製品や成長市場へ経営資源を集中するべく、事業構造改革を進めてきました。エルモーデュ、ビスフェノールA事業から撤退する一方で、SPSはマレーシア第二製造装置の稼働を開始し、効率的なグローバル生産体制を整備しました。販売においても、海外成長市場への対応力を高めるべく、海外拠点の再編を行うなど、成長基盤の確立を進めています。

独自開発のエンプラ素材と多様な機能製品

当社のエンジニアリングプラスチックは様々な特性を有しており、身の回りの必需品に加えて電化・電動化やCN分野にもソリューションを提供しています。たとえば、当社が世界で初めて合成に成功した、SPS樹脂(シンジオタクチックポリスチレン、商品名ザレック™)は従来ポリスチレンが持つ軽量性・電気特性・耐加水分解性に加え、ポリスチレンの結晶化により耐熱性・耐薬品性を発現します。こうした特性を活かして家電や食器などの日用品での採用や、電装化が進む自動車や次世代の高速通信分野でも実装が進んでいます。また、纖維化にも成功し、新たに衣料品を中心に製品化されています。加えてSPSは、一般的なエンジニアリングプラスチックと比較し、使用量削減と生産工程短縮により40%以下のCO₂削減を見込めるという低炭素性も注目されています。これからも顧客ニーズに応じてタイムリーな高付加価値商品を投入していくとともに、新規市場、新規用途開拓にチャレンジしていきます。



紡糸したSPS繊維

■CFOメッセージ

■2050年CN実現に向けた取り組み

■燃料油セグメント

■基礎化学品セグメント

■高機能材セグメント

■先進マテリアル領域の将来への挑戦／イノベーションを加速するR&Dの再構築

■電力・再生可能エネルギーセグメント

■2024年度の事業概況

■資源セグメント

高機能材セグメント

機能舗装材

安定供給を実現する総合アスファルトメーカー

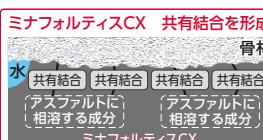
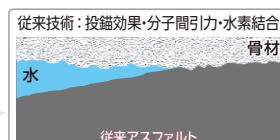
当社では、原油の精製過程でもっとも重い成分であるアスファルトを活かし、機能舗装事業に取り組んでいます。国内に流通しているアスファルトの3割は輸入に頼っているともいわれていますが、当社は、グループ製油所で製造される高品質のアスファルトをベースに、設計・開発から製造、販売まで一貫生産販売体制により安定供給を行っています。さらに、一般道路のみならず建築や工業製品向けなど多様な用途のアスファルト製品を提供する国内唯一の総合アスファルトメーカーです。加えて、マレーシアでアスファルトの製造販売を行うBlackhem社と共同で販売事業を開始しました。マレーシアで高まっている、重い車両の往来や多くの交通量にも耐えられる高機能アスファルトの需要に応えます。

アスファルトの技術革新

2024年度、当社は空港滑走路や誘導路向け製品として高耐水性アスファルト「ミナフォルティスCX」を発売しました。アスファルト舗装を構成する骨材（碎石）へ水が内部浸透すると、骨材からアスファルトが剥離して結果的に舗装が損傷する場合があります。そこで当社は、アスファルトに骨材表面と化学的に強固な共有結合を形成する性質を付与し、水が骨材に浸入した際にも、剥離を抑制する独自の新技術を開発しました。この技術により、高い耐水性を発揮することで舗装強度を向上させ、舗装の寿命延長による工事回数削減に寄与します。今後も、社会のインフラである道路に先進技術とサプライチェーンで変革をもたらし、安心安全の向上とカーボンニュートラルを先導していきます。

出光の独自技術

水が浸入すると、骨材－水の結合が勝るため、骨材－アスファルトは剥離していく



骨材表面と共有結合を形成し、水による骨材－アスファルトの剥離を抑制する

農薬・機能性飼料

農薬事業強化のM&A

当社の農薬事業は1960年代に始めた微生物培養研究に遡ります。2000年代には微生物を活用した生物農薬などの商品化を進めました。そして、さらなる事業拡大を目指して2025年2月に東証スタンダード上場の農薬メーカー、アグロ カネショウ（株）（AK）をTOBを通じて完全子会社化しました。AKは土壌消毒剤や害虫防除剤を主力製品としています。一方、当社グループのアグリビジネスの中核をなす、（株）エス・ディー・エス バイオテック（SDS）は病害防除剤や水稻除草剤を強みとしています。これからは、出光アグリライフホールディングス（株）（アグリライフHD）のもと、両社のシナジー発揮を通じて企業価値の向上につなげていきます。

研究開発型農薬原体メーカー

アグリライフHDは農業・畜産業に携わる企業として、今後はAKとSDSの保有原体や研究開発力の相互活用を通じ、新規剤や混合剤の開発加速、商品ラインナップ拡充などにつなげ、環境に配慮した、化学農薬と生物農薬のベストミックスでの提案を目指します。農業分野においては、主力製品の殺菌剤「ダコニール」がアジア太平洋市場での長年の販売実績があり、高いブランド力を有しています。畜産分野においては、カシューナツツ殻液を配合した機能性飼料「ルミナップ」が牛の屁づけに含まれるメタンガスを削減する飼料添加物として2025年5月に農林水産省の指定を受けました。今後もアグリライフHDは、人類に欠かすことができない「食の安全・安心と安定供給」に貢献すべく、バイオライフソリューションの提案型企業として成長していきます。

両社の強み・期待効果

化学農薬と生物農薬の
ベストミックス



除草剤 (SDS商品)
+
殺虫剤
化学農薬
殺虫剤
土壌消毒剤 (アグロ カネショウ商品)

■CFOメッセージ

■2050年CN実現に向けた取り組み

■燃料油セグメント

■基礎化学品セグメント

■高機能材セグメント

■先進マテリアル領域の将来への挑戦／イノベーションを加速するR&Dの再構築

■電力・再生可能エネルギーセグメント

■2024年度の事業概況

■資源セグメント

高機能材セグメント

リチウムイオン電池材料

次世代電池向け固体電解質の開発を促進

全固体電池は、主にEVにおける航続距離の延伸、充電時間の短縮、そして電池の長寿命化への寄与などが期待されています。当社は2001年から全固体電池実現のキーマテリアルである固体電解質の研究を始めました。きっかけは1990年代に中間原料である硫化リチウムの量産技術を確立したことです。硫化リチウムの原料の1つである硫黄成分は、石油精製から得られる副生物であり、当社はこの取り扱いに関する長年の実績と経験を有します。また、石油化学事業で培った粉体の取り扱いノウハウを硫化リチウムと固体電解質の開発に活用し、原料から製品まで一貫した製造技術を有しています。さらに、電池材料開発や電池評価を1つの組織で並行して推進できる開発体制も当社の強みです。

固体電解質は非常に小さな粒子であり、液体と比べ量産は容易ではありませんが、当社は長年の研究開発や既存事業で培った技術をもとに、現在稼働中の2つの小型実証設備、今後建設予定の大型パイロット装置と段階的なスケールアップを行い、量産技術の確立を目指します。

量産技術の確立、バリューチェーン構築への注力

今後、固体電解質の量産を進めるために2024年から2025年にかけ以下を実施しました。

- ・大型パイロット装置の基本設計を開始（2024年10月）

- ・硫化リチウム^{*1}大型製造装置の建設を決定（2025年2月）
- ・小型実証設備 第1プラント^{*2}の能力増強工事を完了（2025年4月）

*1 固体電解質の中間原料 *2 2021年より稼働中

第1プラントの能力増強により、固体電解質のサンプル生産能力を年間数tから10数tに拡大させました。次のステージとなる大型パイロット装置は今年度中に最終投資決定を行い、2027年の完工を予定しています。2023年に公表したトヨタ自動車（株）との協業においては、2027～2028年に全固体電池を搭載したEVの実用化を目指します。大型パイロット装置で製造した固体電解質は、トヨタ自動車（株）が開発する全固体電池で使用される計画です。

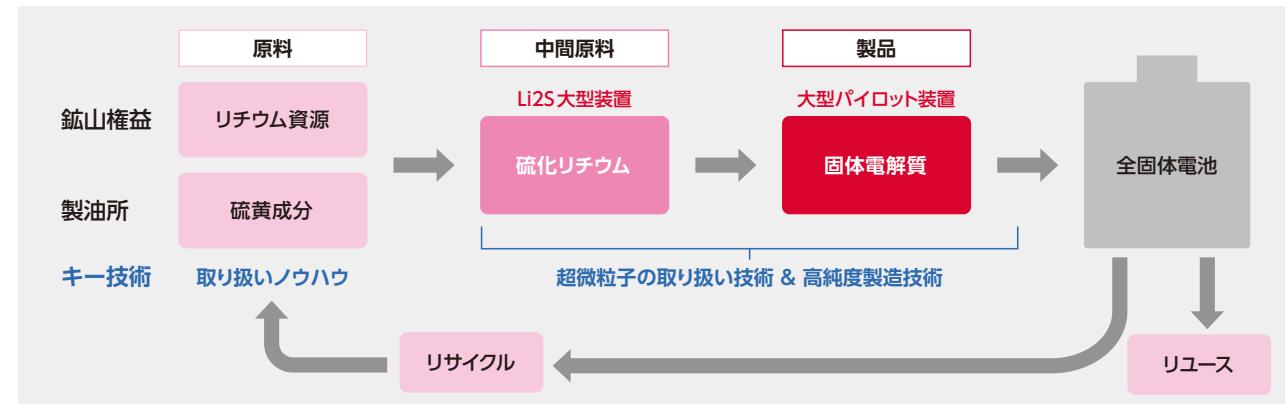
さらに、固体電解質を中心としたバリューチェーンの構築にも力を入れています。リチウム鉱山開発への出資のほか、全

固体電池の長寿命性に着目した、リユースやリサイクル技術の探索も行っています。加えて、レアメタルフリーの次世代電池材料として、硫黄系正極材の開発も行っています。当社はこれらの取り組みを進め、全固体電池の社会実装への貢献を目指しています。



小型実証設備 第1プラント（能力増強後）

当社の強み/バリューチェーン



■CFOメッセージ

■2050年CN実現に向けた取り組み

■燃料油セグメント

■基礎化学品セグメント

■高機能材セグメント

■電力・再生可能エネルギーセグメント

■資源セグメント

■2024年度の事業概況

電力・再生可能エネルギーセグメント



電力・再生可能
エネルギー事業部長
吉田 宏

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）

グループシナジーを生み出す 強固な事業基盤の確立

電力・再生可能エネルギーセグメントでは、グループシナジーの創出と事業機会獲得、資本効率の向上・安定化を志向しながら事業遂行を着実に進めています。

国内の電力需要は、人口減少などの減少要因はあるものの、データセンターや半導体工場の増設などの追加要因もあり、経済規模の拡大とともに中長期的な伸長が見込まれます。一方で、地政学リスクによる資源価格の高騰や出力の不安定な脱炭素電源の普及などにより、卸売電力価格の変動リスクは依然として避けることができない状態が続く見通しです。こうした事業環境の中、当社は自社電源内での供給と販売を基本とし、サプライチェーン全体の機動的な連携による市況リスクの低減を通じた収支安定化を図っています。

競争力ある火力電源や、バイオマス、風力、太陽光などの幅広い再生可能エネルギー電源を保有する発電事業の強みと、全国各地域に根差した特約販売店をはじめとする販売ネットワークを有する販売事業の強みを双方ともに活かしながら、電力価格の安定性や再生可能エネルギーメニューなどの様々な価値の提供の拡大に努めています。中でも、一般家庭向けの

電力小売ブランドである「idemitsuでんき」の拡大により顧客基盤の強化を図りながら、身近な総合エネルギー企業としての全社的な発展に寄与する事業基盤を確立していきます。

ソーラー事業と海外事業の事業展望

ソーラー事業と海外事業の戦略を見直し、その事業体制の再構築に取り組んでいます。ソーラーフロンティア（株）については2022年に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のソリューション提供を行うシステムインテグレーターへ転換しました。施工を受け持つ子会社であるソーラーフロンティアエンジニアリングを立ち上げ、これまで培った知見や地域社会へのつながりを活用して事業転換を強化しています。海外では、北米および東南アジアにおいてガス火力や太陽光の発電所を所有運用しています。安定した資本効率を実現しながら、当社グループのシナジー創出・事業機会獲得に向け、事業戦略の再構築を行っていきます。



サウス・フィールド・エナジー
天然ガス火力発電所



門司太陽光発電所



電力・再生可能エネルギー事業部
販売企画課

S.Hata (左) E.Fujii (中)
S.Kuroda (右)

「idemitsuでんき」を通じてお客様、地球環境へ新たな価値を提供

「idemitsuでんき」は、一般的な家庭向けのほか、オール電化の家庭向けのプランがあります。当社ならではの特徴として、ガソリン2円引きまたはEV向けの電気料金値引きを選択できる「クルマ特割」や、節電やEV充電でポイントが貯まるプログラムのほか、再生可能エネルギーの電力を選べるオプションもご用意しています。さらにご家庭で余った太陽光発電を買い取るサービス※も用意しています。多様な電源をバランスよく組み合わせて環境性と経済性の両立を目指すとともに、当社グループのシナジーを最大限に活用して、カーユーザーのお客様を中心に電気料金見直しと再生可能エネルギーの活用・普及に貢献しています。

※固定価格買い取り制度が終了した太陽光発電が対象

■CFOメッセージ

■2050年CN実現に向けた取り組み

■燃料油セグメント

■基礎化学品セグメント

■高機能材セグメント

■電力・再生可能エネルギーセグメント

■資源セグメント

■2024年度の事業概況

資源セグメント



上席執行役員
石炭・環境事業部長
吉田 有三

主な事業内容

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

お客様へのエネルギー安定供給と カーボンニュートラルへのシフトに貢献

資源セグメントは、エネルギー安定供給とCN(カーボンニュートラル)へのシフトに貢献することを使命として事業に取り組んでいます。石油・ガス・地熱開発事業は現在、ベトナムのサオバン・ダイグエット生産ガス田、大分県の滝上事業所での地熱発電(九電みらいエナジー(株)滝上発電所への蒸気供給およびバイナリー発電)の安全安定操業を続けています。また、油ガス田開発事業の新たな取り組みとして、マレーシアの探鉱開発事業への参入など、東南アジア地域を中心に天然ガス田の探鉱開発を推進し、域内の電源構成の環境負荷低減に貢献



大分県九重町での地熱事業

しています。地熱事業においては、秋田県かたつむり山発電所の建設や複数の国内調査・探査を進め、純国産の低炭素資源である地熱の開発を促進してきます。

石炭事業では、豪州のボガブライ鉱山において権益90%を保持し、オペレーターとして安定操業を続けています。引き続き高品位な石炭を日本国内のお客様を中心に供給していきます。また、CNへのシフトに貢献するため、バイオマス燃料「出光グリーンエナジーペレット」の普及拡大に取り組んでいます。乾燥した木質原料を高温で加熱処理した出光グリーンエナジーペレットは、熱量が高く粉碎性に優れることから既存の石炭ボイラにて石炭とともに使用することができます。年間生産量12万tのベトナム工場からスタートし、環太平洋の様々な地域・原料を対象として生産・調達拠点の拡大を目指しています。さらに当社が持つ石炭およびバイオマス燃料の品質評価や燃焼の知見を活かし、石炭ボイラでバイオマス燃料をはじめとしたCN燃料の利用比率を安定的かつ効率的に向上させる新ソリューション「idemitsu-R40^{*1}」を開発しました。出光グリーンエナジーペレットとidemitsu-R40の組み合わせにより、CN社会への移行を支援します。

*1 idemitsu-R40: 2025年5月に上市した石炭ボイラのCN移行を後押しする新ソリューションパッケージで、CN燃料混焼率向上コンサルティングとCN燃料シフト支援システムの2本柱で構成



出光グリーンエナジーペレット

豪州事業基盤を活用した事業領域の拡大

当社は、これまで石炭事業で培ってきた豪州での事業基盤を活かし、現在バナジウム、リチウム、グラファイトなどの4つのプロジェクトに参画し、探鉱やフィジビリティスタディを進めています。上記のクリティカルミネラルは再生可能エネルギーの普及に必要な蓄電池の重要な材料となる鉱物です。2024年12月、バナジウム鉱山の開発や蓄電池用バナジウム電解液の製造を進める豪州Vecco社への追加出資、子会社化を決定しました。バナジウム電解液を使用するバナジウム・フロー電池は電極や電解液の劣化がほとんどなく長寿命で、不燃性であることから安全性が高いため電力系統用の蓄電池に適しています。出力が安定しない太陽光をはじめとした再生可能エネルギー電源と組み合わせることで、利便性の向上が期待できます。当社とVecco社は、豪州でバナジウム鉱石の採掘・精製・電解液の製造を行う競争力の高いサプライチェーンを構築していきます。将来的には、豪州で精製したバナジウムを原料として米国や欧州で電解液製造を行うグローバルな展開も構想しています。



バナジウム電解液の製造の様子(Vecco社製造設備)

人事管掌役員メッセージ



人的資本経営の基本方針

当社は、創業以来「資本は人なり」「人が中心の経営」という考え方を何よりも大切にしてきました。第二次世界大戦終戦後間もない1945年9月、当社の創業者である出光佐三は「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名の人才がいるではないか。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餓死してはならない。」と述べ、社員を解雇せずに守ることを宣言しました。「社員がしっかり成長していれば、どんな困難にも立ち向かえる」という創業者の思いは「いかなる場合も会社都合で人員整理を行わない」「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」という基本方針として、今日まで受け継がれています。

当社が直面している 経営戦略上の課題と人財戦略

1949年に元売り指定を受けて以降、当社は日本のエネルギーセキュリティを支える使命を担い、国内外に燃料油ビジネスを中心としたネットワークを構築し事業活動を展開してきました。今、私たちの諸先輩が戦後に築き上げてきた石油精製販売業というビジネスモデルが、2050年CN(カーボンニュートラル)に向けて、一大変革期を迎えています。現中期経営計画では事業構造改革投資と人的資本投資を車の両輪として位置付け、全社員がその能力や個性を最大限に発揮できる環境を整え、社員の成長を通じて企業が成長することを目指しています。その実現に向けて、当社では、「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」を人財戦略

の3本柱として、推進しています。主な取り組み例を紹介します。

■人財戦略の3本柱



1. 企業理念・ビジョンの体現

社長をはじめとする経営層と社員の直接対話の場である全社タウンホールミーティングなどを通じて、経営状況や企業理念について語りかけ、社員への理解浸透を図っています。また2024年10月には「出光興産ヒューマンギャラリー」がリニューアルオープンし、社内外の方々に当社の理念や歴史を知っていただいく場となっています。さらに、企業理念「真に働く」の体現につなげるべく、新たな行動指針を制定しました。こちらについては後述します。

2. DE&Iの深化

「人が中心の経営」を実践する当社にとって、多様な社員が力を結集して活き活きと働き、成長できる環境をつくることはその基盤となります。中でも女性、LGBTQ+、外国籍従業員、障がい者など、マイノリティとされる従業員が活躍できる風土づくりに重点的に取り組んでいます。女性役職者のリーダーシップ向上を目的に、異なる企業同士の組み合わせでメンタリ

■人事管掌役員メッセージ

■2025年度の人財戦略の重点課題

■人財戦略の実行

人事管掌役員メッセージ

ングを行う「クロスマンタリング」や、製造現場における女性社員登用の取り組みを実施しています。これらが評価され、3年連続で2024年度も「なでしこ銘柄」を受賞しました。

3. 個々人の能力・個性の発揮

2024年度に「一般社団法人出光社員会」を設立し、より良い会社と組織風土をつくるために、役職者含む社員一人ひとりが議論に参加できる「場」を提供することを目的として、活動を開始しています。また、社員の自律的なキャリア形成を支援する「キャリアデザイン部」を設立し、手上げ式の研修やライフキャリアを検討するツールなどの展開を始めています。

・出光エンゲージメントインデックスについて

既存事業の構造改革を通じた持続的な成長を実現するため、当社はゴール指標として出光エンゲージメントインデックス(出光EI)を重視しています。これは、当社が独自に開発した指標で、組織に対する社員のコミットメントを測定し課題形成および施策の徹底を図っています。(P.32参照)

「新たな行動指針」の制定、理解浸透の取り組み

2025年度に制定した「新たな行動指針」について説明します。2019年の出光興産・昭和シェル石油の経営統合に当たり、人事制度および行動指針は、どちらかの会社の制度に片寄せするのではなく、新しいコンセプトを打ち出すという方針のもと制定されました。企業の存在意義や価値観を示し人事制度の基盤となる統合新社としての企業理念も当時はありませんでした。

その後、2021年4月に企業理念「真に働く」を成文化しました。

当時の人事制度・行動指針で使用されている用語は汎用的で当社らしい価値観も当社が求める人財像も反映されていないという多くの社員の声を受けて、今般当社らしさにこだわった、新たな行動指針を再定義しました。企業理念「真に働く」には、「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」という考えが根底にあります。新たな行動指針の再定義に当たり、企業理念の一文一文から「社員に求めること」を言語化し、7つの要素にまとめ、その上で、「徹底的当事者意識」「飽くなき成長意欲」「誠実・相互信頼」の3つの基本姿勢と、「大胆に挑み続ける」「常に考え決断する」「相違を乗り越える」「人を活かす」の4つの能力に整理しました。

新たな行動指針の7つの要素のなかでも、特に重要な姿勢としているのが、「徹底的当事者意識」です。当社では、「徹底的当事者意識」を、「関わる事柄を自分事として捉え、責任を持つ

て最後までやり遂げる姿勢」と定義しています。一般的に、当事者意識とは、自分が関わる仕事や物事を自分事と捉え、主体的に取り組む姿勢を指しますが、当社の「徹底的当事者意識」は、この概念をさらに深く追求したもので、単に責任を感じるだけでなく、その仕事やプロジェクト全体の成功に対して深い情熱を持ち、自分の行動が直接的に結果に影響するという強い自覚を持つことを意味します。たとえば、組織全体の目標達成に向けて、自分の役割を超えてほかのメンバーを励ましたり、人知れずミスや抜け漏れを防いだりする行動なども含みます。

2025年2月の全社説明会を皮切りに部門毎に小規模のタウンホールミーティングや座談会を行うなど、全社を挙げて新たな行動指針および評価項目の理解浸透策を展開しています。社員一人ひとりが新たな行動指針を自分事として捉え、各項目を深く理解することが、企業理念「真に働く」の体現につながります。この取り組みを通じて、社員ひいては、当社が持続的な成長を遂げることを目指していきます。

■新たな行動指針

行動指針／評価項目		定義
基本姿勢	徹底的当事者意識	関わる事柄を自分事として捉え、責任を持って最後までやり遂げる姿勢
	飽くなき成長意欲	常に自らを顧みて、あらゆることから学び成長し続けようとする姿勢
	誠実・相互信頼	社内外で関わる人の立場を想像し、お互いに尊重して高め合う姿勢
能力	大胆に挑み続ける	前例に捉われず、また失敗にくじけることなく果敢に高い志を掲げ、高い目標・課題を設定し、挑み続ける力
	常に考え決断する	多角的な視点で考えぬき、ゆるぎない信念と覚悟を持ってタイミングを逃さず決める力
	相違を乗り越える	相手の立場を理解しながら折衝・調整し、立場の違いや対立する価値観を乗り越えて難しい局面を開拓する力
	人を活かす	すべての人の可能性を信じ、他者の価値観や持ち味を受容・包摂して、人の力を引き出しながら、その力を最大限に活かす力

2025年度の人財戦略の重点課題

中計最終年度を迎えるに当たって、2025年度重点的に取り組む人財戦略上の課題として「新たな行動指針」の制定と「出光成長スコア」の設定を中心に記載していきます。

Post Merger Integration (PMI) に 区切りをつけ新たな行動指針を制定

主力製品の内需減少は経年の課題であり、慢性的な供給過剰に陥った業界構造を打開すべく2019年、出光興産・昭和シェル石油は経営統合しました。事業シナジーはすぐに獲得できましたが、生い立ちの違う、100年以上の歴史を持つ企業同士の統合に当たってのPMI活動については、慎重の上にも慎重を期して丁寧に進めました。現在の人事制度および行動指針は、経営統合時にどちらかの会社の制度に片寄せするのではなく、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。しかし、行動指針などで使われた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問題点を抱えていました。そこで、2021年4月に成文化した企業理念「真に働く」に基づき、今般当社らしさにこだわり、新たな行動指針を制定しました。(新たな行動指針(表)はP.29参照)。

この行動指針をもとに人事制度を刷新し、社員が日常業務を通じて企業理念を体現し、持続的な成長を遂げることを目指します。約5年かけたPMI活動に名実ともに区切りをつけ新たなスタートを切ることにします。人財戦略のプラットフォームになるのが人事制度であり、社員の行動指針理解度を測る「新行動指針浸透率」を新たに中間指標の1つとして設定し、進捗を確認していきます。

出光成長スコアの設定

既存事業の構造改革を通じた持続的な成長を実現するためには、当社はゴール指標として出光EIを最重視しています。出光EIは、2022年度:67%、2023年度:69%、2024年度:70%と漸次改善している一方、2025年度目標: 75%を達成するためには一段と思い切った施策が必要です。

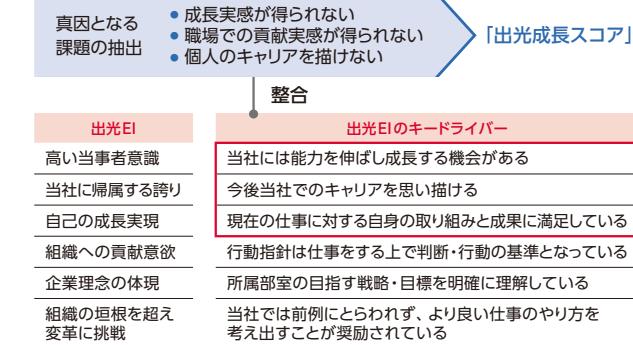
従来の出光EI分析は、平均値をもとにした対応策検討に終始していたという反省を踏まえ、今般各職場のリーダー層30名強を抽出し、匿名かつ記述式のアンケートを実施して現場の社員が実感している課題を抽出することにしました。アンケート結果を分析したところ、

- ・成長実感が得られない
- ・職場での貢献実感が得られない
- ・個人のキャリアを描けない

の3点が課題として浮かび上がってきた。この3点は、特に出光EIへの寄与率が高いキードライバー6項目のうち、「当社には能力を伸ばし成長する機会がある(成長実感)」「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(貢献実感)」「今後当社でのキャリアを思い描ける(キャリアを描ける)」の3

出光成長スコアの設定

アンケート結果のAI分析



項目と一致しています。そこで、この3項目を新たに中間指標「出光成長スコア」として設定することにしました。なお、出光成長スコアと出光EIの相関係数は0.8と高い数値を示しています。現状開示を行っている出光EIはゴール指標として継続的に開示を行い、出光EIの向上につながる先行プロセスであり、喫緊の重要組織課題達成のための中間指標である出光成長スコアを経営上の重要指標として追跡し、かつ社員全員で向上のためのムーブメントを起こしてまいります。これが結果

出光成長スコアと出光EIの関係



■人事管掌役員メッセージ

■2025年度の人財戦略の重点課題

■人財戦略の実行

2025年度の人財戦略の重点課題

的に既存事業の成長にもつながっていくものと考えています。

なお、2024年度の出光成長スコアは64%でしたが(2022年度60%、2023年度62%)、上位3分の1の平均スコアが70%であるのに対し、下位3分の1の平均スコアは58%と12ポイントの差がありました。事業内容、所属するメンバー特性等、部門毎に出光成長スコアにばらつきがあり、部門毎にきめ細かな丁寧なアプローチが必要であることを再認識しました。

出光成長スコアに資する打ち手の展開

当社の人的資本経営に関するKPIおよび中間指標は、下図のとおりとなります。これらを踏まえ、出光成長スコアの向上に向けて、本年度は主に以下の点に取り組みます。

キャリアを主体的に考える機会の拡大

出光成長スコアを構成する「今後当社でのキャリアを思い描ける」のスコアが51%に留まっていることが課題です。当社では様々なキャリア支援策を用意し、社員に選択肢を提供していますが、それを自分事として受け止め、自ら主体的にキャリアを描ける社員の割合がまだ不足しているのが現状です。これを打開すべく、全部門が一堂に会し他部門の業務理解、自身のキャリアを考える機会となる「ジョブフェスティバル」、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ことができる「社内副業制度」、部門を超えたプロジェクトへの参画、社外への越境学習等へ参加した人の割合を測定する「自部門外活動参加率」をKPIとして設定します。また、これらの経験を経て自ら主体的にキャリアに関し意思決定する社員を後押しする「自律的キャリア意向比率」を併せてKPIとして設定しフォローしていきます。これらは出光EIを構成する「組織の垣根を超えて変革に挑戦」にも寄与すると考えています。

キャリア支援の実感向上と、次世代リーダー層の拡大

各種キャリア支援策や上司をはじめとする周囲の人たちのサポートが社員にどのように実感されているのかを測定し、適宜軌道修正できるようにしていきます。そのため、「キャリア周辺サポート比率」を新たにKPIとして設定します。また、自らのキャリアプランを明確にする過程で当社において現在の女性役職者比率だけではなく、リーダーとして活躍したいと考えている社員の層に厚みを持たせたいと考えております。そのため「リーダー層希望比率」を中間指標として測定していきます。これにより、性差のない将来のリーダー層・役職者のパイプラインを形成します。

役職者の面談力向上による、キャリア支援力の向上

部下のキャリア支援に当たって直属の上司の役割はきわめて重要です。2025年度上期は新行動指針に基づく人事制度の考課者訓練、そして下期以降、2年をかけて重点的に面談力(傾聴・フィードバック)向上に資する研修を全役職者対象に実施していきます。まずは、上司である役職者に対し、部下の成長実感、貢献実感の向上に資する面談を実施できているかどうかを確認する「効果的面談実施率」をKPIとして設定します。

人的資本の可視化と最大活用

当社は、人的資本の可視化と最大活用を図るために、生成AI技術を活用したプラットフォームを構築しています。これにより、社員のスキルやキャリアポテンシャルを可視化し、最適な配置や育成計画に役立てています。本年度は上記で設定したKPI情報を有機的に組み合わせ、経営情報としての活用を図っていきます。

■当社のKPIおよび中間指標



■人事管掌役員メッセージ

■2025年度の人財戦略の重点課題

■人財戦略の実行

WEB やりがいの最大化



2025年度の人財戦略の重点課題

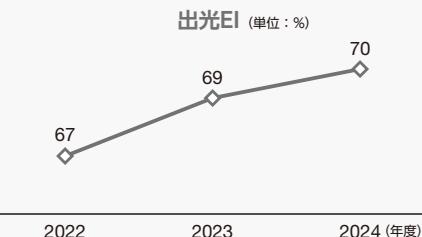
コラム

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、当社が独自に開発した指標で、組織に対する社員のコミットメントを測定するものです。「高い当事者意識」「当社に帰属する誇り」「自己の成長実現」「組織への貢献意欲」「企業理念の体現」「組織の垣根を超えて革新に挑戦」の6つの要素で構成されています。この出光EIに強い影響を及ぼす要素を明らかにすべく、やりがい調査アンケート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、特に高い寄与率を示すキードライバー6項目を抽出しています。

●出光EI

各キードライバーに対するアプローチとして、2024年度はキャリアデザイン部や出光社員会の創設といった、個々人の自律キャリアの支援、主体的な職場風土づくりの促進を実施し、2024年度の出光EIは70%となりました（2022年度：67%、2023年度：69%）。



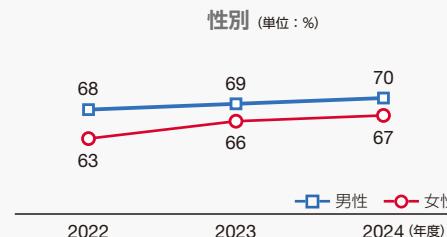
■出光EIとキードライバー

出光EI
高い当事者意識
当社に帰属する誇り
自己の成長実現
組織への貢献意欲
企業理念の体現
組織の垣根を超えて革新に挑戦

出光EIのキードライバー	
カテゴリー名	質問項目
企業理念・戦略・方針	行動指針は仕事をする上で判断・行動の基準となっている
	所属部室の目指す戦略・目標を明確に理解している
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
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

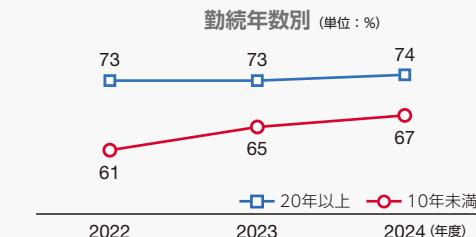
●性別

2022年度で5ポイント差のあった男女差は2024年度時点では3ポイントまで縮小しました。これはメンタリングをはじめとする様々な施策が一定の成果を挙げてきた結果だと受け止めています。一方、特に「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」に関するスコアが男性に比べて女性が顕著に低くなっていることが明らかになりました。今般新たに制定した行動指針をより丁寧に説明し理解浸透を図ります。



●勤続年数別

勤続年数別では、勤続10年未満の属性が、勤続20年以上の属性と比べて2022年度時点で10ポイント以上低くなっています。特に、「当社の企業理念は、日常業務において私の指針となっている」に関するスコアが、勤続20年以上の属性と比べて顕著に低くなっていることが分かりました。勤続10年未満の属性には、当社に新卒で入社した社員とキャリア採用で入社した社員の双方が含まれており、今後特にキャリア採用者への企業理念の理解浸透策を講じてまいります。



当社は、このたび、SSB基準に基づくサステナビリティ情報開示の早期化と、社会的要請を踏まえ、統合レポートの発行時期を早めることといたしました。これにより、有価証券報告書と統合レポートの情報に統一性と一貫性を持たせることができます。この変更に伴い、毎年7月に実施していた「やりがい調査アンケート」を2月に変更いたします。この見直しにより、有価証券報告書と統合レポートにおいて、出光EIの結果をタイムリーに開示することが可能となります。

人財戦略の実行

現中期経営計画では事業構造改革投資と人的資本投資を車の両輪として位置付け、全社員がその能力や個性を最大限に発揮できる環境を整え、社員の成長を通じて企業が成長することを目指しています。

その実現に向けて、当社では、「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」を人財戦略の3本柱として、推進しています。代表的な取り組み例を紹介します。

企業理念・ビジョンの体現

●タウンホールミーティングの開催

経営層と従業員の直接対話の場として全社タウンホールミーティング（THM）を対面・オンラインのハイブリッドで2024年度は2回（6月・11月）開催し、録画視聴を含めると延べ約5,000名が参加しました。会社とは独立した専任組織である出光社

員会が企画運営を担い、従業員を代表して経営への提言や対話をを行っています。6月は足元の経営状況や今後の戦略の方向性を経営層から説明し、従業員からの質疑応答も活発に行われました。それを踏まえ部室単位で行った意見集約、またやりがい調査アンケートの結果から、今の当社における全社課題を追求し11月のTHMで経営層に提言しました。4月には具体的なアクションとともに経営層から会社回答を出し、今後は課題解決に向けた具体策実行のフェーズに移っていきます。これら全社THMと並行して事業所・部室別THMも定期的に実施しており、その往復運動で会社としての一体感および貢献意欲の向上に努めています。引き続き出光社員会は、THMでの提言と対話をを行うとともに、2025年度は新たな取り組みとして各種制度提言（既存制度の改定および新制度提案）や、従業員発信の社内外コミュニケーション活動にも取り組んでいく予定です。

これらボトムアップでの活動により、当事者意識を高め、より良い会社・より良い組織風土づくりを実現、人財戦略の柱の1つである「個々人の能力・個性の発揮」を推進していきます。

●ヒューマンギャラリー リニューアルオープン

当社の理念や歴史を伝える「出光興産ヒューマンギャラリー」が、2024年10月にSIビル青山8階（東京都港区北青山1-3-6）でリニューアルオープンしました。本ギャラリーでは、100年を超える当社の歩みを物語る貴重な史料を展示するとともに、現在挑戦している事業についても紹介しています。社員や株主の皆さまをはじめ、多くのご来館者から高い評価をいただいている、半年で約800名が来館されています。今後も社内外の皆さまと交流を深め、当社の使命と当社の歩みを発信する場として進化を続けていきます。



タウンホールミーティング（2024年11月実施）

■経営層への提言・経営層からの回答

- | | |
|-------------|------------------------|
| 2024年8月～9月 | ● 各職場での意見集約 |
| 10月～11月 | ● 全社課題抽出と提言作成 |
| 11月29日 | ● 社員会 THM～経営提言～ |
| 12月～2025年4月 | ● 経営層・関係者との意見交換 |
| 4月25日 | ● 社員会 THM～会社回答～ |
| 5月～ | ● 具現化に向けたアクション（会社・社員会） |

提言	経営層からの回答
①インナーコミュニケーションの再構築	■社内コミュニケーションの再整理と見える化 ■情報を分類し、その上で効率的な個別コミュニケーションの手法を検討
②-1 人員不足	■部方針と連動した人員計画・要員の考え方について「相互理解のための対話の実施」を会社として推進
②-2 多忙感	■生産性活動の再整理と目標定義、および推進体制の明確化 ■役職者向け研修強化を通じて役職者の面談力・フィードバック力向上 ■新人事制度の理解・浸透策実行を通じて、評価への納得感醸成



ヒューマンギャラリー 館内

■人事管掌役員メッセージ

■2025年度の人財戦略の重点課題

■人財戦略の実行

人財戦略の実行

DE&Iの深化

当社グループのDE&I方針にて、「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」を掲げています。

● DE&I推進委員会

2024年度は、「現場と対話を重ね、現場の実態に即した提言を行う」という方針のもと、委員会とDE&I座談会の取り組みを連動させ、事業所や支店などの現場に寄り添った意見交換を行いました。委員会の提言を受け、2025年度は「DE&Iの自分事化」を加速させる具体策を順次展開しています。

● 啓発・風土醸成活動

DE&Iを組織の文化とするため、全社レベルでの啓発活動と、職場単位での風土醸成に取り組んでいます。

アンコンシャス・バイアスへの気付きを促す少人数ワークショップ「アンコン対話」は、2020年から継続的に展開し、これまでに340回以上を開催、延べ1,700名以上が参加しました。

2023年度からは毎年「DE&I月間」を設けて集中的な啓発活動を展開、役員登壇の座談会や外部講師による講演会、海外拠点との交流イベントなどを開催しています。また、職場毎に異なる風土改善の課題に対応するため、DE&I推進室が相談役を担い、施策提案とその実行を支援しています。

● 女性活躍推進の基本的な考え方とありたい姿

女性活躍推進をDE&I推進の重点施策と位置付け、ジェンダーにかかわらず全ての従業員が活き活きと働き、様々なステークホルダーと価値を共創できる企業を目指しています。

● 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による令和6年度「なでしこ銘柄」に選定されました(3年連続)。経営層が製造部門の女性比率向上に向けて責任を持って取り組むなど、女性起用に意欲的である点や、女性役職者を対象とした他社との「クロスマンタリング」を実施している点などが評価されました。



DE&I推進委員会アドバイザーメッセージ | 社外取締役 長田 志織



当社は、2021年にDE&I推進委員会を社長諮問機関として立ち上げ、3期にわたってDE&Iを推進してまいりました。その活動内容は社会的にも評価され、なでしこ銘柄にも3年連続で選定いただいています。第1・2期において、制度の充実を図り、女性採用比率や女性役職者数といったKPIを設定し、DE&I推進の基盤を整えることができました。結果、女性従業員数という母数が少ない中でも、女性役職者比率は順調に増加しており、男性育児休業取得率も極めて高い数値となっています。

第3期は、全社的に理解・活動を深化させるため、製油所や支店など、様々な職場と意見交換を行いました。それにより、各職場の特性やDE&I推進を行う上でのそれぞれの困りごと、職場ごとの課題を深く理解することができました。今後、全社員がDE&Iを「自分事化」していくための浸透施策や、個々のニーズに対応したよりきめ細かな支援制度により、DE&Iの精神を組織・制度に深く組み込んでいくと考えています。

DE&I活動の本質は、一人ひとりの悩みや苦しみに寄り添い、誰もが輝き貢献できる職場を、ひいては社会を実現することにあると思います。経営の原点である人間尊重を起点として、出光のDE&I活動は今後ますます深化し発展することを確信しています。



DE&I推進委員会(関西支店開催)

● 外国籍の従業員包摂の取り組み

世界の約20ヶ国にわたるグループの海外拠点に勤務する従業員との一体感醸成を目的に、短期来日研修など、相互理解促進のための活動を行っています。



● LGBTQ+への取り組み

同性パートナー婚制度や相談窓口などの仕組みの整備、社内セミナーやeラーニングなどの啓発活動を継続実施、2024年度には「出光アライコミュニティ」を立ち上げ、性の多様性理解を促進する活動にも取り組んでいます。

● 障がい者の活躍推進

全国各拠点での個別の雇用推進とともに、特例子会社の仕組みによらない「チーム就労」型の雇用も展開しています。

■人事管掌役員メッセージ

■2025年度の人財戦略の重点課題

■人財戦略の実行

人財戦略の実行

個々人の能力・個性の発揮

●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

人財戦略の3本柱の1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。

従業員一人ひとりが、仕事を通じて『やりがい』や『成長実感』を高め、ワークキャリアとライフキャリアの双方を充実させることができ、組織力強化、ひいては当社の持続的な成長につながると考えています。このような考えのもと、2024年4月、「個々の強化に向けて、自律的キャリア形成を推進する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では「個々人の能力・個性の発揮」と連動させた5つの戦略を軸に、従業員一人ひとりが自律的キャリア形成を通じてありたい自分を描き、その実現に向けて主体的に行動できるよう支援策を展開しています。以下に主な取り組みについてご紹介します。

●自律的キャリア形成(キャリアデザイン)の啓発・浸透

キャリアの「ありたい姿」とその実現プランを考えるための年代別「キャリアプランセミナー」では、「キャリアデザインシート」を用い、スキル・経験、マネープランなど、キャリアプランの可視化を支援しています。また、有識者による講演会の開催、部室単位でのキャリアワークショップ開催支援などを通じ、自律的キャリア形成の啓発・浸透を進めています。

●多様なキャリアパスの提案

各分野で活躍している従業員の多様なキャリアパスを「見える化」し、キャリア上の今後の「ありたい姿」のヒントを提供す

■「自律的キャリア形成」支援主要施策・制度 全体図

上司への支援策

- チームコミュニケーション向上研修
基礎動画
- 「聴くトレ」
- 必須面談トレーニング
- 道場(コーチング・傾聴・よろず相談)
- 上司向け面談力向上研修
(キャリアプランセミナーのフォローアップ)
- マネジメント研修
- 新任役職者研修

期待・課題・成果のFB

日頃のコミュニケーション

1. 報連相
2. 指導・アドバイス
3. 雑談

定期的な面談

- 1.1on1 MTG
2. 目標設定と評価伝達
3. 将来計画(キャリア面談)

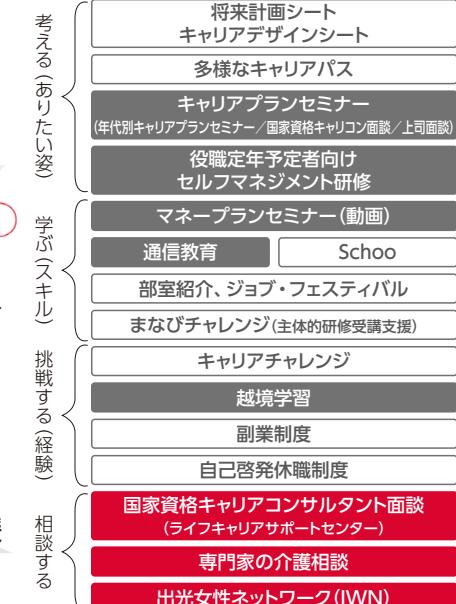
キャリア観・目標などの共有

企業理念体現に向けた成長支援

- 教育・研修
- 支援制度
- 相談・ネットワーク

安心して仕事に打ち込める環境づくりを支える給与・福利厚生制度

(報酬、退職金、育児・介護休業、住居、貯蓄、保険など)



■教育投資額

単位:千円

	2022年度	2023年度	2024年度
総額	247,810	299,138	318,488
1人当たり	43	52	55

■主なセミナー実績

名称	詳細	参加人数／年
キャリアプランセミナー	従業員がキャリアを考え行動につなげる機会を提供する	103名
マネープランセミナー	人生設計イメージを可視化する	320名
越境学習	社外経験を通じて、視野を拡大し、変革・挑戦マインドを醸成する	43名
オンライン英会話	国内・海外・他社との共創・協業に必要な英語力を向上させる	322名

■人事管掌役員メッセージ

■2025年度の人財戦略の重点課題

■人財戦略の実行

人財戦略の実行

展開への備えとしてオンライン英会話を中心とする「英語力向上施策*」などを導入しています。

*受講者数:2024年度322名(対前年比+35%)

●越境学習

社外の異なる環境での経験を通じて、多様な価値観や考え方で触れることで、自身の視野を広げ、さらなる能力発揮を促すことにより、部門の縦割りといった壁を打破するとともに、組織力の強化につなげることを狙いとしたプログラムです。2024年度は計13プログラム(51コース)を展開し、計43名が手挙げで参加しました(対前年比+140%)。2025年度は、特に海外ビジネススクールへのトライアル派遣やシニア向け越境プログラムの拡大に向けた準備を進めています。このほか、当社の従業員を週1回中学校に派遣し教育現場の課題に取り組む「週一先生」などの活動も積極的に展開しています。

●キャリアコンサルティングによる内省支援、上司面談力強化

当社の事業や風土を理解している、国家資格を持つ社内キャ



「週一先生」の様子

リアコンサルタントが、従業員一人ひとりの思いや「ありたい姿」を言語化するプロセスを支援し、自律的なキャリア形成を後押ししています。2024年度以降は、やりがい調査アンケートで課題のあった製造拠点において、自身のキャリアをより身近なものとして考えてもらえるように、キャリア相談窓口を新たに設置するなど、体制の整備を進めています。また、部下にとってキャリア形成への最大の支援者である上司の部下支援・コミュニケーション力底上げに向けて、様々な施策を導入しており、2024年度は傾聴力プログラム「聴くトレ8」を全役職者約1,400名を対象に導入しました。

●ジョブ・フェスティバル

社員のキャリア形成支援の一環として、当社では「ジョブ・フェスティバル」を開催しています。本イベントでは、全社の各部門がブースを設け、社員が自由に訪問・対話することで、他部門の業務理解を深め、自身のキャリアの可能性を広げる機会を提供しています。2024年度は約1,100名が参加し、90%以上が好意的な評価を示しました。社員の成長実感と働きがいの向上を目指し、今後も継続的に実施してまいります。

自律的キャリア形成の浸透・定着に向けた取り組みの結果、2024年度に実施した全社員向けアンケートでは、キャリアについて「具体的に描けている」と回答した従業員の割合が25%、「考え始めたところ」との回答が58%、計83%となりました(回答者約2,300名)。キャリアの「ありたい姿」を考える取り組みについて一定の浸透を確認したとともに、2025年度は当社にある多様な職種の特性や部室固有の課題を加味した支援を継続します。

健康経営

●健康経営の取り組み

私たちは、社長をトップとした健康推進体制を構築し、出光グループ健康宣言のもと、健康経営に積極的に取り組んでいます。

当社の健康経営の目的は、創業以来大切にしてきた「人が中心の経営」という考え方のもと、多様性を尊重した人財育成と、人の力を最大限に発揮し社会に貢献していくことあります。そのため、普遍的な価値観として「全てにおいて健康・安全を優先する」を掲げ、従業員一人ひとりの「こころ」と「からだ」の健康推進、および活き活きと働くための職場環境醸成を進めています。

従業員の健康の向上と維持には、従業員自身の高いヘルスリテラシーが欠かせません。そのため、望ましい生活習慣である「出光ヘルスアクション」を掲げ、各事業所でのウォーキングや野菜摂取量促進のためのイベント、食事や睡眠改善の保健指導などを行っています。また、活き活きと働く環境づくりとして、2024年度は産業保健スタッフによる入社1~3年目社員の全員面談を713名に実施。メンタルヘルス対策強化のためセルフケア・ラインケア研修、女性の健康課題に向けたセミナーの実施や、海外赴任者の健康支援や定期的なフォローアップなどにも取り組んでいます。

■「女性の健康課題に向けたセミナー」実施内容

テーマ	参加者数
マネジメントスキルとして知っておきたい女性特有の健康課題	1,134名
男女ともに知っておきたい更年期への向き合い方	1,386名

■DX戦略 ■調達変革活動 ■リスクマネジメント・内部統制 ■イノベーション創出活動 ■知的財産活動

ビジネスプラットフォームの進化 イノベーションマネジメント

出光興産は、事業構造改革と人財戦略を柱とする経営戦略を加速させるべく、ビジネスプラットフォームの進化に向け、DX戦略や調達変革、リスクマネジメントの進化にも取り組みます。また、イノベーション創出、知的財産活動にも積極的に取り組み、変革の基盤を築いていきます。

・ビジネスプラットフォームの進化

38 DX戦略

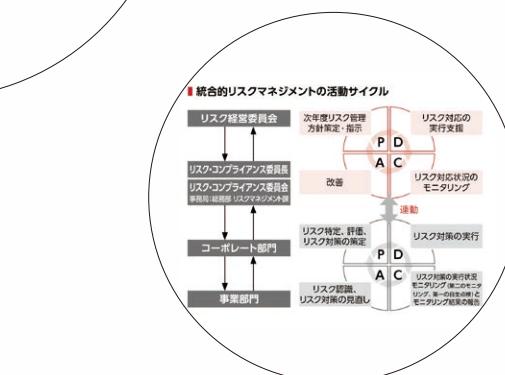
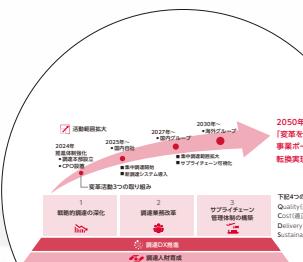
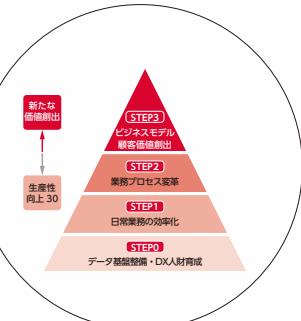
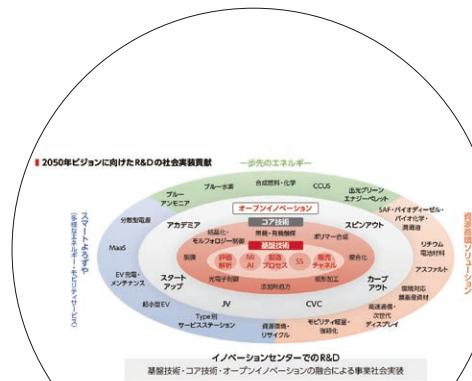
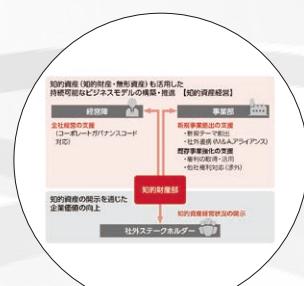
39 調達変革活動

40 リスクマネジメント・内部統制

・イノベーションマネジメント

42 イノベーション創出活動

44 知的財産活動



■DX戦略

■調達変革活動

■リスクマネジメント・内部統制

■イノベーション創出活動

■知的財産活動

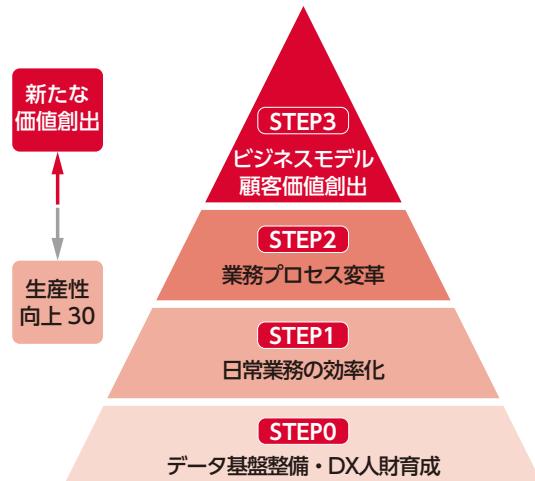
DX戦略

当社を支えるDX

当社は「変革をカタチに」を合言葉に、データ活用とデジタル技術の活用により、生産性向上とビジネスモデルの変革を取り組んでいます。

DX推進の土台である、データを利活用しやすいデータ基盤の整備とデジタル技術を活用できる人財育成を推進しながら、3ステップでDXを推進しています。STEP1、2では、日常業務の効率化や業務プロセス変革に取り組み生産性向上を図っており、STEP3では、新たな価値創出を目指しています。データの一元化・標準化を実現し、AIの適用効果を拡大させるとともに、これらのデジタル技術を駆使して変革を推し進めることができるDX人財の育成を推進することで、さらなる顧客価値の創出を目指していきます。

■ DX推進ステップ



STEP0: データ基盤整備・DX人財育成

業務システムのクラウド化を完了させ、データやAIを自在に活用すべく、データ基盤の整備に取り組んでいます。

全従業員が自律的にデジタル技術を活用できるよう、習熟度に合わせて育成プログラムを提供しており、ベーシックコースは4,000名以上が受講しています。また、生成AIに関するセミナーや勉強会にも5,000名以上が参加しています。

STEP1: 日常業務の効率化

現在、1万名以上の従業員が生成AIとAI搭載オフィスツールを活用しています。市民開発によるローコードアプリ(657個)も充実しており、文書の要約や議事録作成の省力化などに加え、社内の問合せ業務や情報検索など、日常業務の効率化が進んでいます。



原油・海外事業部 外航課
S.Hara (左)
H.Oguri (右)
(2025年6月時点所属)

STEP2: 業務プロセス変革

AIの活用を前提とした業務プロセスの最適化や効率化を推進しています。燃料油の配船業務では、独自に配船最適化モデルを開発し、配船業務の効率化を実現しました。また、製造部門では統合情報プラットフォームを活用して現場作業を改善するなど、業務プロセス変革の取り組みも活発化しています。

STEP3: 新たな価値創出

Drive On (SS会員向けデジタルプラットフォーム) の顧客接点の強化、MI/DXを活用した研究開発の高度化、CN燃料の利用比率向上ソリューション、製造設備のAIによる外面腐食評価システムなどに取り組んでいます。

業務プロセス改革事例: 原油外航船の配船計画立案に数理最適化システムを導入

当社は、海外からの原油輸送に用いる外航船の配船計画立案業務に、数理最適化を組み入れた新たなシステムを導入しました。これまで、熟練した担当者が複雑な制約条件を満たすよう膨大な時間をかけて計画を立案していましたが、本システムの導入により、輸送コストを最小化する配船案を短時間で作成することが可能となりました。

実証試験では、作業時間を最大40%削減でき、年間で数億円規模のコスト削減を見込んでいます。特に、担当者の経験および知見を丁寧にモデル化してアルゴリズムに落とし込む過程は、現場とデジタルの協働による「変革への挑戦」となりました。

今後もさらなる機能強化を通じて、石油製品の安定供給と物流の効率化の両立を目指していきます。

WEB デジタル変革





調達変革活動

調達変革の必要性

調達を取り巻く環境は、インフレや労働力不足を背景としたコスト上昇に加え、大規模災害、ESG、安全保障などの観点から持続可能な調達の重要性が高まり、サプライチェーン全体の管理が大切になっています。

このような環境下、当社は2050年ビジョン「変革をカタチに」の実現に向けて事業ポートフォリオ転換を進めており、それに伴い調達の領域も拡大していくため、調達戦略の再構築、調達活動の変革に取り組んでいます。

調達変革活動の取り組み

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

調達変革活動を確実に実現し、スピードを加速していくために、2024年4月に調達本部を立ち上げて当社全部室から役職者を兼務発令することで、全社一丸となって活動する体制としました。同年7月にはCPOを設置し、推進体制を強化して取り組みを進めています。

1. 戰略的調達の深化

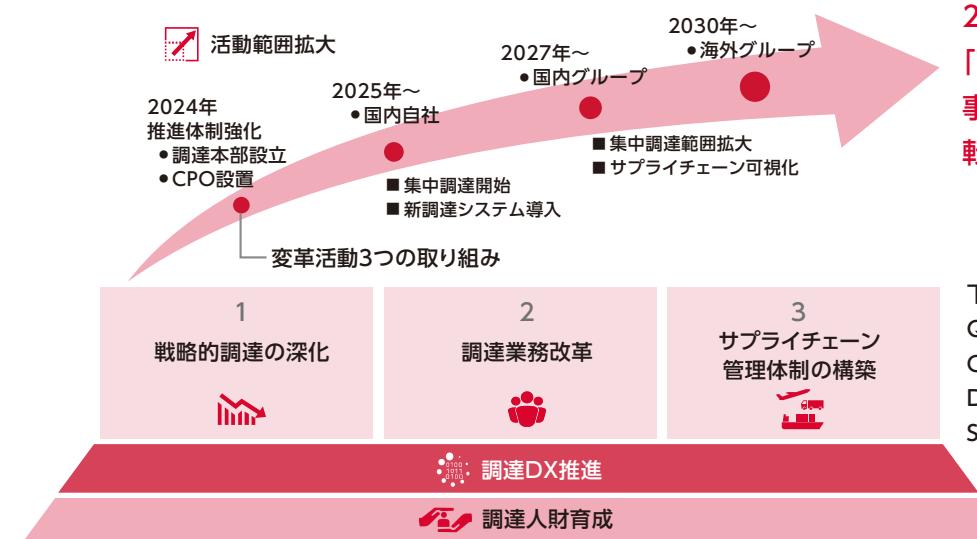
当社では既存事業の安全安定操業の確保が重要であることに加え、事業ポートフォリオの転換に向けた新たな取り組みの

実装も大事な局面を迎えています。どちらも工事を中心に安定した調達が不可欠であり、調達リスクへの対応を戦略的に取り組むことが課題となります。市場における調達環境を分析し、調達取引先との関係性をさらに深化させることで、協業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挑戦しています。

2. 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。具体的には、調達ルールの統一、共通システム導入によるデジタル化、専任組織による間接材を中心とした調達機能の集約化をするとともにDXによる調達データの可視化を実施します。

■ 調達変革活動の取り組み



2024年度は機能集約とシステムの導入を推進しました。2025年7月からそのシステムが稼働し、段階的に調達機能の集約を図ると同時に、調達業務の仕組みを確立してガバナンス強化、生産性向上、支出の最適化を進めていきます。

3. サプライチェーン管理体制の構築

当社はエネルギー・素材の安定供給という社会的使命があり、サプライチェーンの強靭化に取り組む責任があります。これまで取り組んできたサステナブル調達を拡充し、サプライチェーンを可視化してリスクを把握し、調達リスクを低減するとともに、サプライチェーン管理体制を構築・定着させます。なお、サステナブル調達の取り組み状況については、当社サステナビリティサイトに適宜開示していきます。

リスクマネジメント・内部統制



常務執行役員
森下 健一

統合的リスクマネジメント導入によってリスク対応力を強化

急速に変化する国際情勢・経済社会や気候変動がもたらす当社の取り組むべき新たな課題に備え、当社は全社的な取り組みとして、統合的リスクマネジメント(ERM:Enterprise Risk Management)の導入を進めています。従来は各事業部門の自律的活動で支えてきましたが、近年の環境変化ではリスクは広範で複雑化しています。当社はERMを通じてリスクを一元的に把握し、経営、各コーポレート部門および事業部門のリスクを連携させ、相互に補完し合うことで、リスク対応力を強化してまいります。

さらに、定期的なリスク評価やアセスメントを徹底し、顕在化する前の早期対応を図るとともに、情報共有の仕組みを強化し、全社員のリスク意識の醸成のため教育・訓練を行っていきます。これにより、リスクの予見性を高めるだけでなく、ステークホルダーの信頼を築き、持続可能な成長を実現する基盤を強化しています。

今後も当社は継続的にERMの進化を図り、さらなる高度化に努めてまいります。ステークホルダーの皆さまには、当社のリスクマネジメント体制がより包括的かつ効果的に機能していることをご理解いただき、引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。

リスクに対する考え方

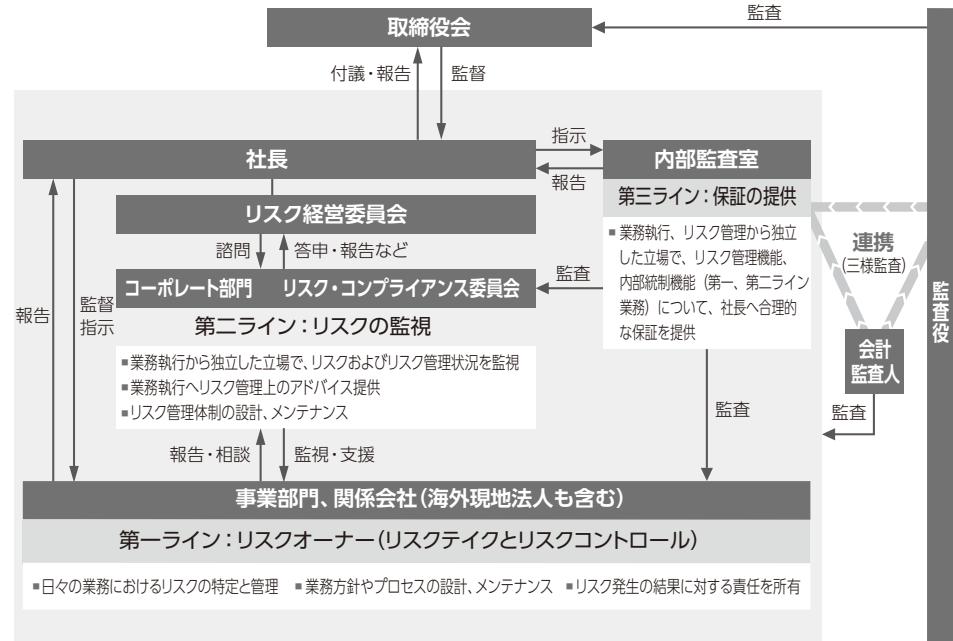
当社では、経営目標達成に対し発生する様々なリスクに適切に対応するため、2024年度を準備期間、2025年度からの本格運用として統合的リスクマネジメント(ERM:Enterprise Risk Management)を導入します。

当社のリスク全体像を定め、リスク対応状況を可視化し、活発なコミュニケーションのもと、事業部室・コーポレート部室および経営層それぞれの役割に応じたリスクマネジメントを実践し、リスク関連情報の適切な開示につなげていきます。

リスクマネジメントと内部統制

内部統制とリスクマネジメントは、企業の健全な経営に欠かせない要素です。当社では、両者を事業部門による第一ライン、コーポレート部室中心の第二ライン、内部監査室による第三ラインの3ライン体制にて一体的に取り組んでいます。適切な内部統制プロセスの上で、全社視点によるリスク管理を実践し、経営層から現場までが協力し、リスクの早期発見と対応を図ることで、企業の健全な運営を支え、持続可能な成長を目指していきます。

■リスクマネジメント・内部統制推進体制図



■DX戦略 ■調達変革活動 ■リスクマネジメント・内部統制 ■イノベーション創出活動 ■知的財産活動

リスクマネジメント・内部統制

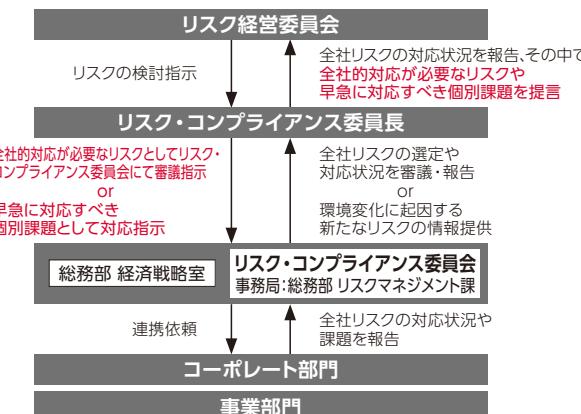
統合的リスクマネジメント(ERM)

当社の統合的リスクマネジメント(ERM)は、リスク経営委員会とリスク・コンプライアンス委員会が適切にコミュニケーションを図りながら活動しています。経営による議論を踏まえ、早急に対応すべきリスク・イシューとしてのリスクと、全社的な対応が必要となる全社リスクを整理し、その対応状況を確認します。これにより、リスク・イシューへの対応と全社リスクマネジメント活動を融合させた統合的なリスクマネジメントを実践しています。

統合的リスクマネジメント(ERM)の活動サイクル

ERMにおける、リスク・イシューに基づく活動と、全社リスクへの対応状況を踏まえた活動、双方ともに1年間のリスクマネジメント活動を融合させた統合的なリスクマネジメントを実践しています。

統合的リスクマネジメント活動



ジメント活動をベースとして、リスクを特定し、リスク評価を行い、リスク対応の実行、リスク対応状況のモニタリングおよび改善のPDCAを回しています。ERM推進活動の中心となるリスク・コンプライアンス委員会が2つのPDCAを連動して見ながら、統合的リスクマネジメントを推進しています。

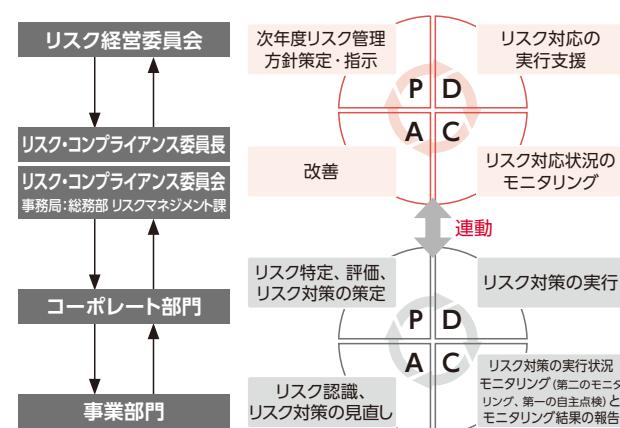
危機発生時の対応

当社グループは「危機発生時の対応規程」(社長承認)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。

危機対応の方針(危機発生時の対応規程より抜粋)

- (1) 人の安全を最優先する
- (2) 環境への影響を最小化する
- (3) 常に一般市民の視点に立って誠実に対応する
- (4) 迅速・正確な情報開示を行う
- (5) 上記を実践することで、当社グループの信用を維持する

統合的リスクマネジメントの活動サイクル



経済安全保障への対応

当社グループは、地政学的リスクの高まりや国際覇権競争の激化から経済安全保障上の影響を注視し、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地政学リスク事案を想定した訓練を実施し、人の安全確保や資産保全、情報通信の維持など、包括的な対応策を策定することで関係者の危機意識を高めています。また、基幹インフラ事業者としてエネルギーの安定供給を確保するため、サイバー攻撃対策を強化し、システム防御力向上を図るとともに、関係省庁との連携を強化し、法令遵守と企業価値の維持の両立を目指しています。また、社内およびサプライチェーン全体におけるリスクの調査と対応を強化し、重要原材料などの調達先多様化や、輸出管理や技術移転に関する社内整備を進めています。当社グループは事業の持続性と国際競争力の両立を図るべく、今後も政策動向や国際情勢を注視し、柔軟かつ迅速なリスクマネジメント対応を実施しながら日本の経済安全保障の強化に貢献していきます。

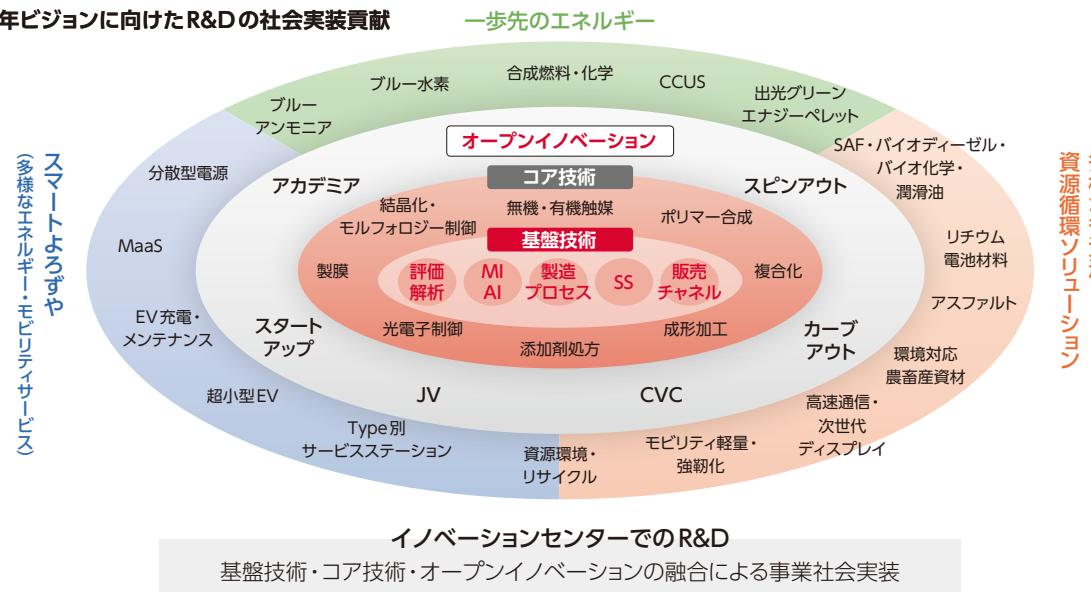
イノベーション創出活動

出光興産の研究開発の特長と優位性

当社の研究所の歴史

1957年の徳山製油所(現 徳山事業所)の竣工と同時に工業化研究に着手し、ポリマー材料の工業化や触媒研究により社会に貢献してきました。1970年に設立した中央研究所では、様々な材料の研究開発に挑戦し、世界最高の青色発光技術を有する有機ELを生み出しました。当社は材料開発からプロセスエンジニアリングまでの技術を着実に獲得してきました。これらの技術とノウハウをコア技術として最大限活用し、次世代電池用の主要材料である固体電解質や、ディスプレイの大面積化や低消費電力化に寄与する革新的な多結晶酸化物半導体の開発など、新たな事業へ取り組んでいます。

2050年ビジョンに向けたR&Dの社会実装貢献



イノベーション創出の体制を強化

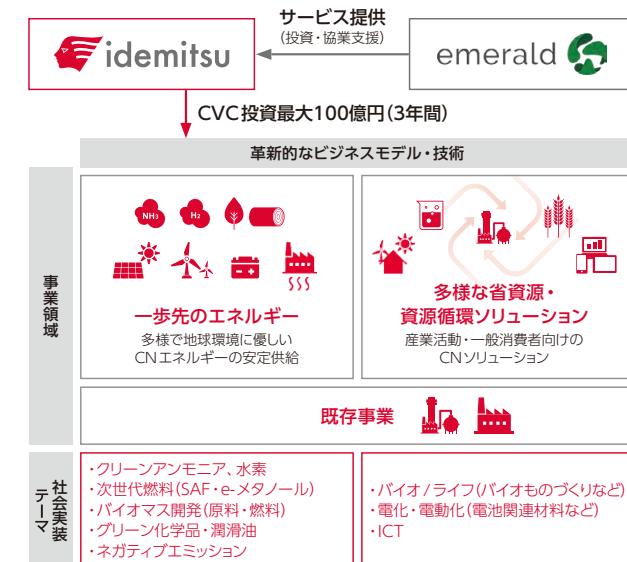
社会実装に向けた社内外共創のプロセスをより高いレベルで運用できる体制を構築するため、中長期の研究を推進する次世代研究所、R&D戦略の構築を担う技術戦略部、知財戦略を手掛ける知的財産部からなるイノベーションセンターを2025年7月に設立しました。新組織では、当社グループのイノベーション拠点として、不確実な環境下でも着実にR&Dに取り組むためのマネジメントの強化を図ります。

当社グループの国内研究機能の大部分を集約する統合研究所(2027年度末完工予定)では、R&Dにおける技術やノウハウを集結し、共創を加速します。社会実装に向けた研究開発からプロセスエンジニアリング、商業化までの一貫した体制を確立し、当社グループの技術力を最大に発揮していきます。

CVCから描く新たなイノベーション

当社は2019年から日米欧のベンチャーキャピタルのファンドへの出資を通じて、スタートアップに関する知見を蓄積してきました。そして、次ステップとして2024年7月に出光CVCを設立しました。2026年までの3年間で最大100億円の投資枠を設定し、革新的な技術やビジネスモデルを持つスタートアップへの投資や連携を進めていきます。2024年末には、データセンター拡大に代表されるようにデータ通信量が急増して通信高速化の重要性が高まる中で、次世代通信分野の市場動向や技術革新の知見を獲得するため、高速通信デバイス材料を開発するNLM Photonics社に出資しました。

出光CVC取り組みの概略図



イノベーション創出活動

新たな価値・事業創出に向けて

アカデミア連携

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」の活動を通じ、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ています。また、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のアカデミア連携を実施しています。

カーボンニュートラル領域における次世代技術の開発は、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に関する協定を締結(2024年)し、共同研究に取り組んでいます。

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。

- ・リスキリング: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など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

プンソースソフトウェアを安全に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

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固定技術について、京都大学発スタートアップSymbiobe社と連携し、事業化に取り組んでいます。
- ・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。

* 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



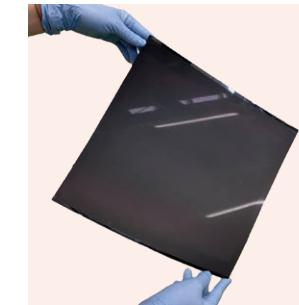
次世代技術研究所 解析技術センター
第一解析技術室

A. Hamano

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。



宇宙用太陽電池セル

MI・DX 最先端技術で挑む材料開発の加速

技術戦略部や次世代技術研究所が中心となり、リスキリングによる育成を行ってきたことで、材料に精通した各部門の研究者自らがMIを実装し、活用できることが当社のR&Dにおける大きな強みとなっています。

私は次世代研の一員として、MIに続く技術として期待されている量子コンピュータをはじめとした最先端技術にいち早く触れ、各部門においてどう活かすかを探求しています。材料の理解に加えて各課題に適した技術にするべく、時に独自開発が求められ、入社4年目でさらなるスキル向上を目指して北米コンサルティング企業にて3週間の研修に参加しました。現地エンジニアや研究者とも協働し、生成AIを用いて所望の物性を持つ合成可能な分子を生成する技術を確立しました。未踏の領域で苦労も多いですが、材料開発を加速するため挑戦を続けています。

知的財産活動

2024年度知的財産の活動概要

当社は、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います。この転換を進めるために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さらなる活用を図っています。

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。

知財のガバナンス体制

当社の知財ガバナンスは、全社的なコーポレート課題と各事業部門の個別課題に対し、知的財産部と事業部との連携によつて全社方針と現場ニーズを統合し、当社事業成長のための効果的な知財体制を確立しています。また近年は当社事業に対する経済安全保障への対応について、知財観点における注意事項を取り入れられる体制づくりも進めています。

知的財産活動の推進

知財を用いた企業価値向上への貢献

当社では、知財を戦略的に活用し、企業価値を最大化するために、イノベーションを通じた知財の創出・保護を推進することによる各事業の競争優位性の確保を行っています。

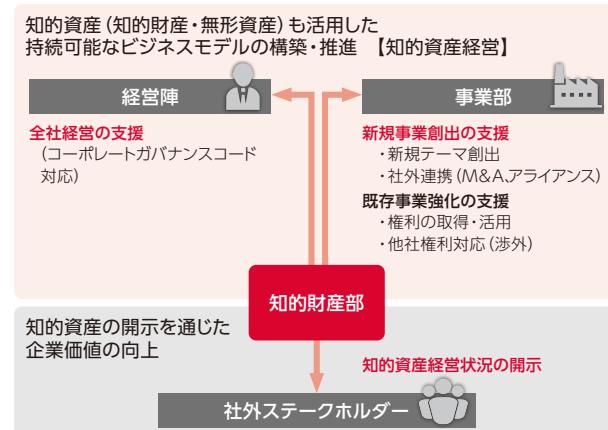
具体的には、高機能材セグメントや燃料油セグメントなどにおいて、事業提携のパートナーに関する知財情報を早期から事業部に提供することで、当社と相補性の高いパートナーの選定を見極めやすくし、事業の成功可能性を高める活動を行っています。

人財育成

当社では知財を経営に活用し、企業価値向上のツールとして利用できる人財の育成にも注力しています。2024年度は、社内知財教育プログラムの強化および全従業員に対する知財活動の理解浸透に注力しました。具体的には、事業幹部に対する知財勉強会において、定期的に社外講師を招聘し、知的財産の重要性や活用方法について理解の深化を図りました。

また、当社で実施している社内副業制度を活用し、知財部門所属ではない従業員が知財情報の分析方法とその活用方法を習得する機会を設けています。特にこの機会を利用して事務系従業員に知的財産の基礎知識や知財情報の分析で得られる自他社の状況を認識してもらうことで、全従業員における知財リテラシーの向上を図っています。

さらに、知財活動と直接関連しない部門との人的交流を促進し、知的財産に関する情報共有や協力体制を強化しています。これにより、各部門が知的財産を活用した戦略的な意思決定を行える環境を整えています。



社内副業制度を通じ、知財活用による企業価値向上の可能性を再認識

過去に当社が恩賜発明賞を受賞したこと、昨今メディアで知的財産が話題になっていることから当社の知的財産について理解を深めたく副業制度に応募しました。参加前は、燃料油事業が売り上げのほとんどを占める当社において知財の戦略的活用は難しいと考えていましたが、他社との事例比較を行うことで、当社が他社に遜色ない知財の戦略的活用をしていることを認識しました。加えて、燃料油という基盤事業を持つ当社には、他事業の技術開発を安定して育てる土壌があり、その中で組み立てる知財戦略は将来的な企業価値向上につながると感じました。こうした社内副業の機会を通して知財の活用方法を学んだ仲間が社内に増えしていくことで、投融資判断などの事業経営で知財活用が進み、さらなる価値創出ができると思います。

WEB イノベーションマネジメント(知的財産活動)



■DX戦略 ■調達変革活動 ■リスクマネジメント・内部統制 ■イノベーション創出活動 ■知的財産活動

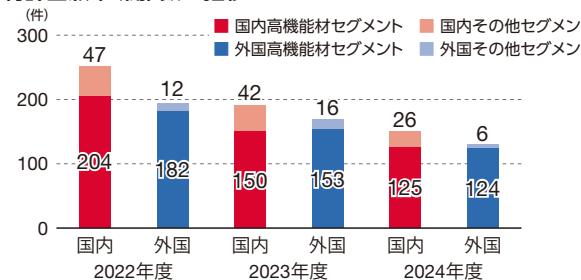
知的財産活動

特許出願数と保有数

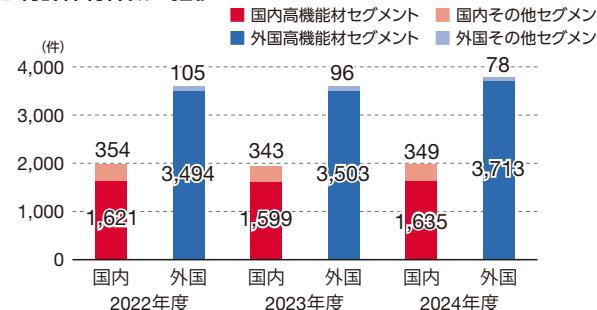
当社グループにおける事業セグメントごとの特許出願・特許保有状況を見ると、技術立脚型の事業部門からなる高機能材セグメントの出願が過半数を占めており、また、2022年から出願件数は減少傾向にあるものの、特許保有数は出願件数とは逆に増加しています。

これは、以前より進めているオープン&クローズド戦略の強化および事業展開に応じた出願戦略の実行を遂行することによって、知的財産権の量よりも質の向上に注力していることに起因しています。

特許出願(公開)数の推移



特許保有件数の推移



新規事業に関する知的財産の保護と活用

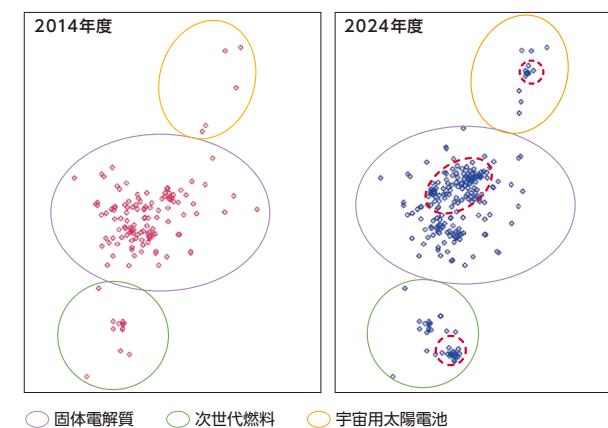
当社の現中期経営計画に掲げた事業ポートフォリオ転換を進めるため、当社の知財活動としても新規事業に関する知財ポートフォリオの充実化は重要な活動の1つです。

下図の通り、当社重点事業である次世代燃料事業、リチウム電池材料事業、宇宙用太陽電池事業に関する公開・登録発明について特許分布を見ると、リチウム電池材料事業においてはトヨタ自動車との共同取り組みを開始した初期の2014年度に比べ、2024年度は出願が集中している箇所(赤破線枠)が増えていることが分かります。これは次世代燃料、宇宙用太陽電池の事業領域についても同様です。このように当社が保有する重要な技術に出願を集中させ権利を保有することで当社特有技術の保護と競争優位性の確保を図り、事業化の実現促進と事業の成功可能性を高めています。

WEB 出光興産 トヨタ自動車 共同記者会見(動画)
※9:10頃参照



2014／2024年度 特許(公開・登録)比較



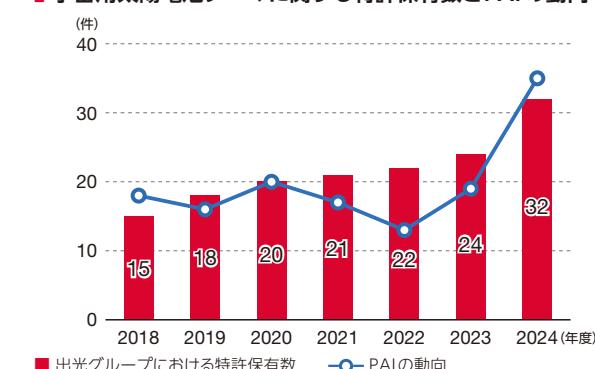
宇宙用太陽電池に関する知的財産の保護と活用

具体的に当社イノベーション創出活動の1つである宇宙用太陽電池を例に挙げると、当社グループのソーラーフロンティア(株)とともに地上用太陽電池で蓄積してきた材料・製造プロセスの知的財産を精査し、その中から宇宙環境にも適用可能な技術を選択・活用する一方、放射線耐性など宇宙特有の課題を解決する新技術については戦略的に特許を出願し、質と量の両面でポートフォリオを強化することで当社技術の保護を図っています。

これら保有特許をLexisNexis®社の分析ツールPatentSight®で評価したところ、重要指標であるPAI(Patent Asset Index)は年々向上し、2024年度には過去最高値を記録しました。

今後も研究開発部門と連携し、知的財産の取得・活用・権利行使を通じて宇宙用太陽電池事業の事業化実現と競争力向上を進めてまいります。

宇宙用太陽電池テーマに関する特許保有数とPAIの動向



■出光グループのサステナビリティとマテリアリティ(重要課題) ■気候変動対応 ■生物多様性・水資源の保全 ■循環型社会・廃棄物・化学物質 ■安全・環境・品質マネジメント ■人権 ■情報管理・セキュリティ管理 ■コンプライアンス

サステナビリティ

出光グループは、サステナビリティを経営課題に位置付け、環境・社会課題の解決に貢献すべく、グループ一丸となって取り組んでいます。また、事業活動を通じて、持続可能な地球環境と社会を実現し、企業としての持続的な成長も目指しています。

[47 出光グループのサステナビリティとマテリアリティ\(重要課題\)](#)

[49 気候変動対応](#)

[53 生物多様性・水資源の保全](#)

[55 循環型社会・廃棄物・化学物質](#)

[56 安全・環境・品質マネジメント](#)

[58 人権](#)

[59 情報管理・セキュリティ管理](#)

[60 コンプライアンス](#)



■出光グループのサステナビリティとマテリアリティ（重要課題）

■気候変動対応

■生物多様性・水資源の保全

■循環型社会・廃棄物・化学物質

■安全・環境・品質マネジメント

■人権

■情報管理・セキュリティ管理

■コンプライアンス

WEB サステナビリティ方針・
推進体制WEB 出光グループの
マテリアリティ（重要課題）

出光グループのサステナビリティとマテリアリティ（重要課題）

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の中心課題はもちろんのこと、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1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て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。

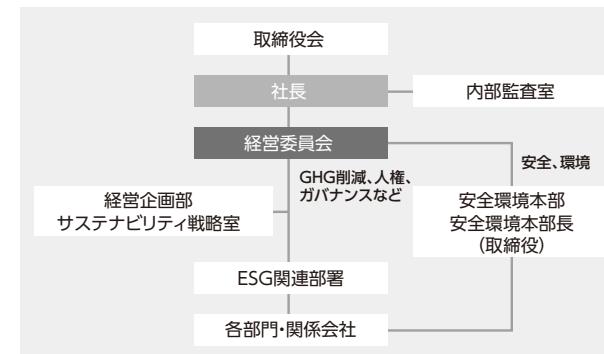
サステナビリティ情報開示対応

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った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。

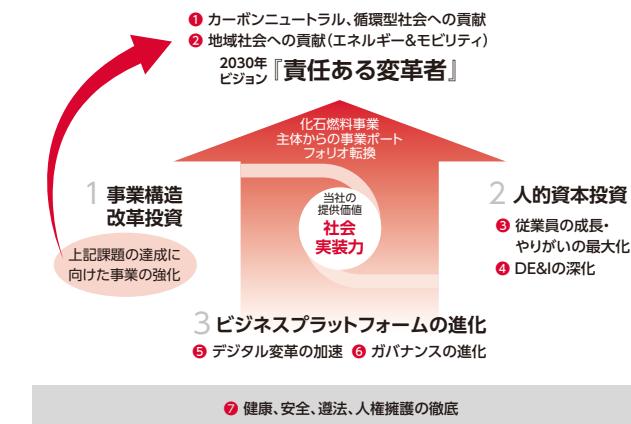
サステナビリティ推進体制



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「①カーボンニュートラル、循環型社会への貢献」「②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「③従業員の成長・やりがいの最大化」「④DE&Iの深化」、当社グループ活動の基盤となる「⑤デジタル変革の加速」「⑥ガバナンスの進化」、これらの基礎的要件である「⑦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）の連関イメージ



■出光グループのサステナビリティとマテリアリティ(重要課題) ■気候変動対応 ■生物多様性・水資源の保全 ■循環型社会・廃棄物・化学物質 ■安全・環境・品質マネジメント ■人権 ■情報管理・セキュリティ管理 ■コンプライアンス

出光グループのサステナビリティとマテリアリティ(重要課題)

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

2019年

Step 1 課題の抽出

国際的なガイドライン、SDGsやESG評価機関の評価項目を参考し、当社の事業活動およびそれを通じて関係し得る環境・社会の課題を抽出

Step 2 ステークホルダーにおける重要度の確認

多様なステークホルダーにアンケート調査を実施、各課題に対する社内外ステークホルダーにとっての重要度を評価

Step 3 全社戦略との整合化

中期経営計画と整合を図り、課題の優先順位や妥当性を検証

Step 4 経営層での議論と決定

社長を委員長とする経営委員会における協議を経て最終決定

2022年

Step 1 課題整理、自社取り組みとの紐づけ

- サステナビリティに関連する目標やガイドライン(GRIスタンダード、SASB、SDGs、ISO26000など)を参考に、環境・社会課題をリストアップ
- 現在の事業・取り組みと、上記の環境・社会課題との関連性を整理(ポジティブ/ネガティブ両方の観点で関連のあるものを抽出)

Step 2 事業・取り組みと課題の紐づけ

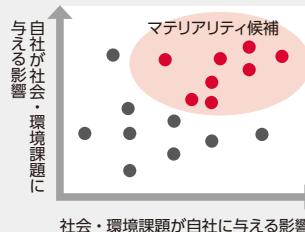
ダブルマテリアリティ視点で、紐づいた環境・社会課題をマッピングし、各影響を重みづけ

Step 3 ステークホルダーとの対話

マッピング結果を踏まえ、機関投資家、外部有識者などとの対話を実施、当社グループへの期待や課題の妥当性を確認

Step 4 経営層での議論と決定

社長を委員長とする経営委員会における協議を経て最終決定



マテリアリティ(重要課題)一覧

マテリアリティ	KPI・モニタリング指標			関連する主なSDGs
	項目	2024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(Scopes1+2) 2013年比	▲19.2%(2013年比)	▲46%(2030年度) カーボンニュートラル(2050年度)	
	Scope3への貢献行動	Carbon Intensity ▲0.6%(2020年比)	▲10%(2030年度) ▲50%(2040年度)	
	投資／事業計画	CN投資419億円 成長投資605億円	約8,000億円(～2030年度) 約5,500億円(～2030年度)	
	ROIC、収益目標	ROIC6.0%(在庫影響除き) 営業+持分損益(在庫影響除き) 2,147億円	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	CN投資419億円 成長投資605億円	約8,000億円(～2030年度) 約5,500億円(～2030年度)	
	お客様数	国内SS数 約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%	80%以上(2030年度)	
	従業員一人当たり教育投資額	55千円	100千円(2030年度)	
④ DE&Iの深化	女性採用比率	38.7%(2024年4月1日～2025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)	
	女性役職者比率	4.6%(2025年3月31日時点)	10%以上(2030年度)	
	男性育児休業取得率	92%	100%(2030年度)	
⑤ デジタル変革の加速	DX投資	25億円	—	
	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継続中	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、全役員(社内・社外)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	—	
⑦ 健康、安全、遵法、人権擁護の徹底	従業員の健康指標	健康診断受診率100%	100%	
	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	
	重大なコンプライアンス違反ゼロ	1件	0件	
	人権デューデリジェンス	人権侵害0件	0件	

■出光グループのサステナビリティとマテリアリティ(重要課題)

■気候変動対応

■生物多様性・水資源の保全

■循環型社会・廃棄物・化学物質

■安全・環境・品質マネジメント

■人権

■情報管理・セキュリティ管理

■コンプライアンス

気候変動対応

リスクと機会

2050年に向けた長期事業環境シナリオに基づき、気候変動に関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、下表に記載した内容に沿って、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みます。これにより2030年時点での営業利益+持分損益ベース2,700億円を目指しています。

気候関連リスク管理

気候関連のリスクと機会は、前頁に記載した気候関連ガバナンス体制のもとで管理を行うとともに、本リスク項目は当社経営における最重要課題の1つでもあるため、全社統合リスクマネジメント体制にも組み込む形で管理を行っています。

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、統合的に高めていく必要があり、2025年度からの本格運用に向け統合的なリスクマネジメントの強化を図っています(全社リスクマネジメント詳細はP.40～41に記載)。

TCFDリスクと機会

区分	内容	時間軸			財務影響 ^{*1}			当社の対応
		~2025	~2030	~2050	レベル1	レベル2	レベル3	
移行リスク	国内化石燃料需要の減少	●	●	●	✓	✓	✓	化石代替燃料の供給拡大 国内供給体制の見直し(CNXセンター化、スマートよろずや化)
	技術革新によるエネルギー価格、資源価格の低下		●	●				サプライチェーン全体の競争力強化
	政府によるカーボンプライシングの本格導入		●	●				政策動向の注視、社内炭素価格の導入・運用
	化石資源探掘事業に対する規制、金融機関の慎重な投融資姿勢		●	●				石炭鉱山の生産規模縮小
	炭素排出の多い企業に対するブランドイメージの低下		●	●				ステークホルダーとの対話継続・強化
物理リスク	自然災害や海面上昇による沿岸拠点の被害、操業への影響		●	●	✓	✓	✓	装置保全の計画的な強化、計器室移転等の対応
	異常降水や台風の頻発等による陸上・海上輸送への影響		●	●				供給維持に向けたサプライチェーン強化
機会	化石代替燃料の需要拡大(固体燃料)		●	●	✓	✓	✓	出光グリーンエナジー・ペレット生産・供給拡大
	化石代替燃料の需要拡大(ガス体燃料)			●				アンモニア・水素サプライチェーンの構築
	化石代替燃料の需要拡大(液体燃料)		●	●				SAF製造・供給体制の構築、バイオディーゼル製造・供給体制の構築
	低炭素燃料/原料供給拠点の重要性拡大		●	●				国内製油所・事業所のCNXセンター化、バイオ化学品製造・供給体制の構築
	CNX社会実現に貢献する製品、素材の需要拡大		●	●				次世代素材・資材の開発 ^{*2}
	次世代蓄電池の需要拡大		●	●	✓	✓	✓	リチウム固体電解質の事業化
	循環型社会実現に向けたリサイクルの本格拡大		●	●				リサイクル事業の確立(使用済プラスチック/ソーラーパネル/リチウム電池)
	地域社会へのエネルギー安定供給	●	●	●				スマートよろずや構想、SSネットワーク活用
	電気自動車の普及拡大	●	●	●				超小型EVへの参画、EV向け潤滑油の開発、EV充電・メンテナンス
	再生可能エネルギーの需要拡大	●	●	●				国内外での多様な再生可能エネルギー電源の開発
	分散型エネルギーシステムの進化、需要拡大	●	●	●				VPP制御サービスの開発、事業参入

※1 長期時間軸での財務影響額 レベル1:~50億円、レベル2:50~500億円、レベル3:500億円~

※2 スーパーエンジニアリングプラスチック、酸化物半導体、高機能アスファルト、環境対応型農畜産資材等

■出光グループのサステナビリティとマテリアリティ(重要課題)

■気候変動対応

■生物多様性・水資源の保全

■循環型社会・廃棄物・化学物質

■安全・環境・品質マネジメント

■人権

■情報管理・セキュリティ管理

■コンプライアンス

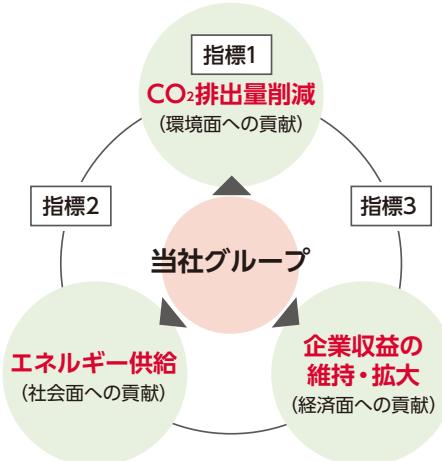
気候変動対応

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上では、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CO₂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)= $\frac{\text{CO}_2\text{排出量}(\text{Scope1+2+3})^{*1}}{\text{供給エネルギー量}}$

指標3 化石燃料事業収益比率^{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

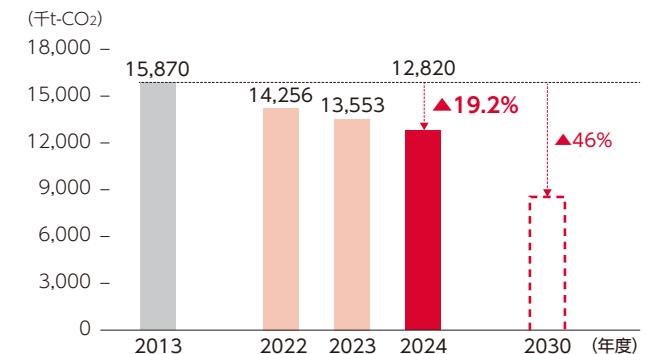
*1 Scope3の対象はカテゴリー11 ネガティブエミッションによるオフセット分を含む

*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]

本指標数値の進捗

2024年度は、西部石油の精製機能停止、製油所や事業所での省エネ活動の推進、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5.4%減少し、基準年比では19.2%減少しました。

CO₂排出量 (Scope1+2)

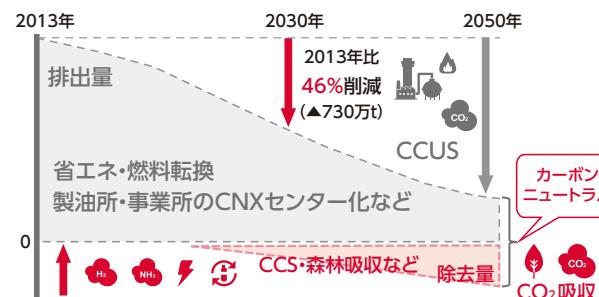


※集計対象: 出光興産、連結精製会社(東亜石油(株)、昭和四日市石油(株))および主要な連結会社

目標値

各指標に関する目標値(目指すレベル)と2024年度実績値は、以下に記載の通りです。

指標1	2030年:▲46% (2013年比) 2050年:CN (カーボンニュートラル) 2024年実績:▲19.2%
------------	--



指標2 Carbon Intensity

2030年:▲10% (2020年比) 2040年:▲50% (2020年比) 2024年実績:▲0.6%

本指標数値の進捗

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。

■出光グループのサステナビリティとマテリアリティ（重要課題） ■気候変動対応 ■**生物多様性・水資源の保全** ■循環型社会・廃棄物・化学物質 ■安全・環境・品質マネジメント ■人権 ■情報管理・セキュリティ管理 ■コンプライアンス

WEB 生物多様性



WEB 水資源



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。

LEAPアプローチに沿った分析の実施

当社はTNFD提言の開示推奨項目に対して、2024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。取り組み状況は順次開示していきます。

分析対象事業の選定

ENCORE^{※1}の評価結果と売上規模などを踏まえ、燃料油事業と石炭事業を優先事業と認識しLEAPアプローチに沿った分析を開始しました。

自然との接点の発見 (Locate)

直接操業拠点について生物多様性にとって重要な地域との近接性と物理的な水リスクを分析し、生態学的に要注意と考えられる地域と関わりがある場所を把握しました。

自然への依存とインパクトの診断 (Evaluate)

ENCOREを用いてプロセス毎の自然への依存とインパクトを整理したのち、直接操業拠点の状況を調査し、依存とインパクトを特定しました。既存の取り組みも整理しました。

※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とインパクトを評価するツール

LEAPアプローチの実施計画



※2 2024年度は燃料油・石炭事業（直接操業）を対象に実施。2025年度に対象事業を拡大して実施予定。

既存の取り組み事例

事業	プロセス	取り組み事例
燃料油	輸送	<ul style="list-style-type: none"> バラスト水処理装置の導入などによるバラスト水を介した外来種の生態系擾乱の防止 船体ダブルハル化などの油漏事故対策による海洋汚染の防止 排ガス再循環システムやSOxスクラバー導入による大気汚染物質排出量の削減
	石油精製	<ul style="list-style-type: none"> 水リサイクルによる水使用量の削減 運転改善や設備改善によるGHG削減 活性汚泥処理装置などの設置による水質汚染の防止 排煙脱硫装置や排煙脱硝装置などの設置による大気汚染の防止
	貯蔵	<ul style="list-style-type: none"> 貯蔵タンクの固定屋根式から浮き蓋式への構造変換やVOC回収装置の設置によるVOC排出量の削減 油水分離槽などの設置による水質汚染の防止
石炭	石炭採掘	<ul style="list-style-type: none"> 州／連邦政府によって承認された管理計画に基づいた環境影響管理の実施 リハビリテーション^{※3}による石炭採掘跡地の回復や生物多様性オフセット^{※4} 地下水位、大気汚染物質、水質汚染物質、発破掘削による騒音・振動などのモニタリング コミュニティ諮問委員会の開催などによる地域へのエンゲージメント アボリジニステークホルダー協議フォーラム会議開催によるアボリジニ・コミュニティとの情報交換と対話の継続

※3 鉱山採掘が終了した後の土地に表土を戻し原状と同じ種類の植物を植え、生物多様性を回復させる活動

※4 鉱山採掘によって失われた生態系や生物多様性を補償するために行われる措置

今後に向けて

今回整理した自然への依存とインパクト、関連する取り組み状況を基にリスクと機会の特定を進め、必要に応じて対応策の高度化や目標設定に取り組んでいきます。また、自然関連課題への対応についてはバリューチェーンの俯瞰が重要であることから、上流や下流を含めた分析についても検討していきます。

■出光グループのサステナビリティとマテリアリティ（重要課題） ■気候変動対応 ■生物多様性・水資源の保全 ■循環型社会・廃棄物・化学物質 ■安全・環境・品質マネジメント ■人権 ■情報管理・セキュリティ管理 ■コンプライアンス

生物多様性・水資源の保全

生物多様性保全活動

生物多様性保全につながる活動である緑化の取り組みは、当社初となる徳山製油所（現 徳山事業所）の建設（1957年竣工）に始まりました。創業者である出光佐三は市民に愛される工場作りが必要であると考え、産業と自然が融和する緑豊かな公園工場の実現を提唱し、徳山製油所には西洋風の庭園を配した大きな緑地が設けられました。創業者の思いは、その後各地に建設された製油所や事業所にも継承され、現在でも緑地関連活動を継続しています。

生物多様性関連活動事例

項目	活動概要
緑地管理	・構内緑地に生息する動植物モニタリング ○
	・構内緑地の「郷土の森」への改善活動 ●
	・希少種「ミゾコウジュ」の保護 ◇
	・秋吉台の草原を守り・育む活動 □
地域コミュニティとのエンゲージメント	・自然体験イベント「出光生きもの調査隊」の開催 ○
	・製油所構内ハ重桜一般公開 ○
他団体との連携	・「法人の森林」制度への参画 ○
	・「ハスカップバンク」への参画 ○
	・「法人の森事業」への参画 ●
	・「命をつなぐPROJECT」への参画 ◇
	・「ツルのねぐら整備」ボランティアへの参加 ◆
	・「まちと森と水の交流会」への参加 ◆

○ 北海道製油所 ● 千葉事業所 ◇ 愛知事業所 ◆ 徳山事業所
□ 西部石油（株）山陽小野田事業所

当社の製油所・事業所周辺地域の生態系保全活動は、外部機関からも高く評価されており、公益財団法人都市緑化機構が主催するSEGES^{※5}の評価において、北海道製油所と愛知事業所が5段階の最高位を取得しており、また、自然共生サイト^{※6}にも認定されています^{※7}。

加えて、生物多様性保全は、地域の自然との共生という観点から当該地域コミュニティ関係者と連携した取り組みが重要であると考え、各地において他団体と様々な連携をして取り組みを行っています。

※5 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(SEGES: Social and Environmental Green Evaluation System)」

※6 30by30の実現に向け、民間の取り組みなどによって生物多様性の保全が図られている区域を「自然共生サイト」として国（環境省）が認定する仕組み

※7 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



北海道製油所



愛知事業所



北海道製油所 総務課
T. Matsushima

自生地の保全と交流の場づくりで、地域との価値共創を実現

北海道製油所は厳しい自然環境下で構内緑化の思いをつなぎ、操業50年超の今ではとても豊かな緑地に成長しました。多様な動植物の営みは所員の憩いとなるとともに地域貢献活動の素晴らしい舞台となり、親子向け環境教室「出光生きもの調査隊」やハ重桜並木の一般公開で毎年たくさんの市民の皆さんにお楽しみいただいている。左の写真は満開の桜並木で撮りました。

地域特性を活かした活動では「ハスカップバンク」への参画があります。ハスカップは当所所在地の苦小牧市東部が国内最大の原生地で独特の風味が特徴の果実ですが、近年自生地が大変少なくなっており、ハスカップバンクでは行政と民間が一体となって自生種の保護・育成や文化継承の活動をしています。当所は構内に自生種ハスカップ園を持っていたことでご縁をいただき、剪定講習や収穫体験の場の提供で協力しています。地域とともに活動し生の声を聴くことは大きな励みとやりがいにつながっています。

■出光グループのサステナビリティとマテリアリティ（重要課題） ■気候変動対応 ■生物多様性・水資源の保全 ■循環型社会・廃棄物・化学物質 ■安全・環境・品質マネジメント ■人権 ■情報管理・セキュリティ管理 ■コンプライアンス

WEB 循環型社会



WEB 廃棄物・化学物質・汚染予防



循環型社会・廃棄物・化学物質

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くよう、様々な取り組みを推進しています。

化学物質管理・削減、汚染予防、廃棄物削減の考え方

化学物質管理削減: 当社グループは、国内外の化学物質管理規制がますます厳格化する中、「品質保証基本要綱」「安全衛生環境基本要綱」に基づき、環境や人の健康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排除、代替、削減
- ・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者、顧客（製品使用者）の安全性向上

汚染予防: 汚染予防や環境負荷の低減に向けて、環境に関する法律を順守するだけでなく、社内規程（安全衛生環境基本要綱）にのっとり自主的な取り組みを行っています。

廃棄物削減: 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。

取り組み事例

使用済みプラスチックリサイクルの取り組みを進めています。詳細は、基礎化学品セグメントページ（P.20）を参照ください。

循環型経済実現に向けた協業

循環型社会の実現には、様々な企業、自治体、大学等研究機関との協働が不可欠であり、当社は下表の通り様々な協業を実施しています。

協業名	概要	目標や成果など	協業先
環境配慮型サービスステーション「apollostation Type Green」における木材活用推進	2022年11月より国産木材をキャノピーや建屋に使用した環境配慮型SSの営業を開始	年間約80tのCO ₂ 削減	銘建工業(株)
廃食油由来の低炭素燃料「出光リニューアブルディーゼル(IRD)」と「出光バイオディーゼル5(IBD5)」を販売	車両、重機向けにIRDとIBD5を販売し、サプライチェーン全体のCO ₂ 排出量削減を目指す	IRD: CO ₂ 排出量を100%削減 IBD5: CO ₂ 排出量を5%削減 ※国内法制上CO ₂ 排出削減量	名鉄バス(株)、(株)大林組／鹿島建設(株)、エア・ウォーター(株)
CO ₂ とコンクリート廃棄物を原料とした合成炭酸カルシウムの社会実装	排ガス中のCO ₂ を固定して炭酸カルシウムを製造し、CO ₂ 排出量削減と資源循環に貢献	CO ₂ 固定量20%の合成炭酸カルシウムを、アスファルトなど、工業材の原料として社会実装	日本コンクリート工業(株)、他
有機廃棄物の有効活用・資源循環に貢献する技術を持つスタートアップへの出資と事業化検討	当社100%子会社である出光アメリカズホールディングスは、資源循環ビジネスの知見・ノウハウの獲得を目指し、有機廃棄物を短期間で堆肥化する技術を持つカナダのスタートアップに出資を実行	国内における実証を含む、事業化に向けた検証の推進 国内外のプレーヤーとの協業による将来的な事業化可能性の追求	Anaconda Systems社



ケミカルリサイクル・ジャパン(株)
T.Kusama

油化ケミカルリサイクル事業の立ち上げと拡大に向けて

私は、事業環境の調査・分析および渉外業務を担当しています。資源循環分野を取り巻く事業環境は日々変化しており、その動向を素早く把握し事業計画へ反映することや、官・学の方々との折衝・関係構築が主な業務となります。

地球環境に貢献する油化ケミカルリサイクル（油化CR）事業を立ち上げ、拡大していくために、仲間とともに知恵を絞り、実行していく瞬間が何よりも私の原動力となっています。世界においても資源循環への取り組みは黎明期であり、不確実な要素が多くあります。こうした環境下で、資源循環社会の実現に向けて事業のあるべき姿を描き、法規制や制度を紐解いて働きかけを行うことで、油化CR事業の拡大を推進していきます。

■出光グループのサステナビリティとマテリアリティ（重要課題） ■気候変動対応 ■生物多様性・水資源の保全 ■循環型社会・廃棄物・化学物質 ■安全・環境・品質マネジメント ■人権 ■情報管理・セキュリティ管理 ■コンプライアンス



労働安全



品質管理・品質保証



安全・環境・品質マネジメント

当社グループの基本方針

安全に関する方針

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・仕事のしく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。安全の確保を最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」にて具体的な方針を定め、地球規模および地域の環境保全を重要かつ優先すべき価値判断として事業活動を展開しています。

環境に関する方針

当社グループは、「経済と環境が調和した持続的発展が可能な社会の構築に貢献するよう事業活動に伴う環境負荷を低減

するとともに、適切に経営資源を配分・活用し、先進的な取り組みと温暖化防止などの積極的推進により、地球環境の維持・向上に努める」ことを環境保全の基本とし、社内規程「安全衛生環境基本要綱」にて具体的な方針を定め、地球規模および地域の環境保全を重要かつ優先すべき価値判断として事業活動を展開しています。

品質に関する方針

当社グループでは、製品の安全性を確保し、人と環境にもたらす負の影響を最小化するため、社内規程「品質保証基本要綱」にて具体的な方針を定め、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ています。

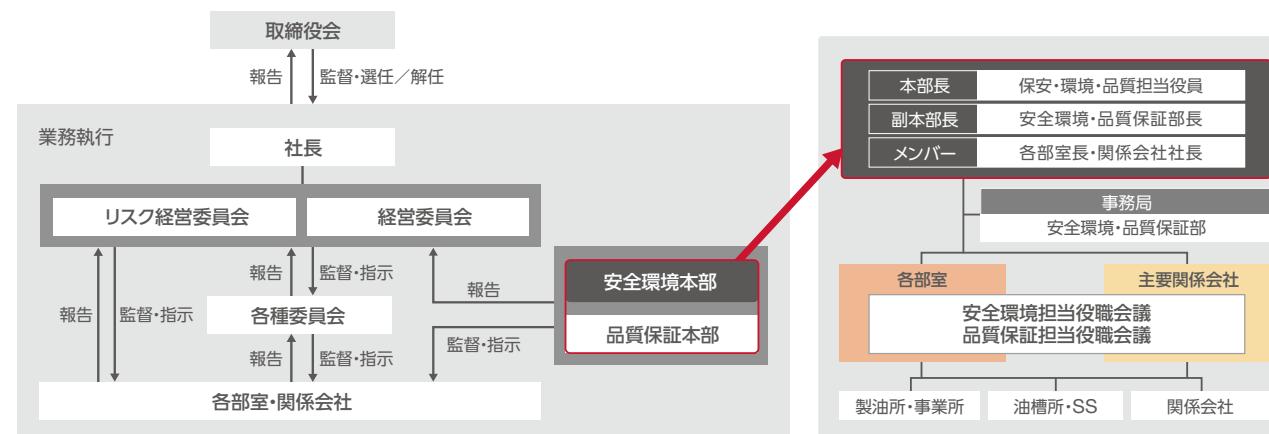
安全・環境および品質保証に関するマネジメント体制

当社グループでは、従来から「安全・環境・品質」を経営の基盤と位置付けており、これらの確保・保全の取り組みを推進するため「安全環境本部」および「品質保証本部」を設置しています。両本部は、本部長、副本部長、関係する部室長および主要関係会社の社長などで構成されています。

代表取締役社長から委任を受けた役員(取締役)が本部長となり、安全環境および品質に関わる最高責任者として両本部を統括しています。

両本部は、安全環境および品質保証に係る中期経営計画や年度基本方針、重点課題を決定した上で、監査による実績の把握・評価、およびマネジメントシステムの維持・見直し、改善状況の確認を行います。本部長は、安全環境本部会議および品質保証本部会議にてマネジメントレビューを行い、次年度の基本方針などへ反映します。

安全・環境・品質に関わるマネジメント体制



安全・環境に関する取り組みと実績

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、2024年度は死亡事故1件*を含み休業事故が52件発生しました（当社30件、協力会社22件）。死亡事故が発生したことを厳粛に受け止め、外部有識者を委員長とした事故調査委員会を速やかに設置しました。事故原因調査結果および事故調査委員会からの再発防止

■出光グループのサステナビリティとマテリアリティ(重要課題) ■気候変動対応 ■生物多様性・水資源の保全 ■循環型社会・廃棄物・化学物質 ■安全・環境・品質マネジメント ■人権 ■情報管理・セキュリティ管理 ■コンプライアンス

安全・環境・品質マネジメント

策の提言を踏まえて、再発防止策の徹底に取り組むとともに、事故の教訓を活かして類似事例の未然防止に努めています。

※ 2024年5月、当社千葉事業所の重油脱硫装置において熱交換器のフランジ解放工事中に、協力会社の従業員の方1名が死亡、当社社員を含む5名が負傷する労働災害事故が発生しました。

2025年度も引き続き、「無事故への挑戦」を継続し、「命を守るためにルール」の徹底と決めたことを守り・守らせる風土の定着を図っていきます。

「命を守るためにルール」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、もしくは重篤な人身事故に至る可能性のあった事例を対象に全社事例検討会を開催し、重篤な人身事故の再発防止ならびに未然防止に取り組んでいます。

2024年度 出光グループ安全・環境実績

重大事故	0件
休業事故	52件(協力会社22件、うち死亡事故1件を含む)
環境異常*	4件

* 環境法令に定められている規制基準に適合しない事例および社内で定める事象に該当した事例

また当社グループでは、これまでの経験から培われた安全に関するノウハウを活かすとともに、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を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。

安全・環境教育研修

各部室、関係会社が自律的に安全環境管理のPDCAを推進するための各種教育研修を実施しています。各部室・関係会社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ための基礎研修や、各専門分野を深掘りするための専門研修(下表参照)を実施しています(2024年度は計11回実施)。

2024年度教育研修実績

教育研修名称	延べ参加人数(人)	延べ研修時間(時間)
安全および環境新任担当役職業務推進基礎研修	210	420
安全および環境担当役職レベルアップ研修	204	816
安全環境監査技能向上研修	共通講義	83
	演習	71
環境管理能力向上研修	基礎編	141
	実務編	126
安全および環境リスクアセスメント研修	共通講義	78
	演習	19
事故故障解析力向上研修	共通講義	56
	演習	10
	合計	998
		2,569

品質保証に関する取り組みと実績

品質マネジメントシステムにおいてはそれを運用する社員の品質教育も重要です。担当役職者・実務担当者向けの各種研修会だけでなく、品質の基礎知識に関する定期的な情報発信や毎年11月の全国品質月間に合わせて開催する品質講演会

などを通じて全社員の品質意識向上を図っています。

これら活動に加え、事業所現場をはじめとした品質関連業務に携わる社員の品質への意識の維持・向上、および日々の確実な活動への労いを目的として、2024年度より「品質表彰」を開始しました。(株) プライムポリマー姉崎工場と当社千葉事業所(共同応募)、出光ルブテクノ(株)京浜事業所が本部長賞を受賞しました。その際、酒井品質保証本部長(2024年度時点)が現地で表彰しました。

2024年度、重大な品質事故は発生していません。



(株) プライムポリマー姉崎工場&千葉事業所の品質表彰式の様子



出光ルブテクノ(株)京浜事業所の品質表彰式の様子

■出光グループのサステナビリティとマテリアリティ（重要課題） ■気候変動対応

■生物多様性・水資源の保全 ■循環型社会・廃棄物・化学物質 ■安全・環境・品質マネジメント

■人権 ■情報管理・セキュリティ管理 ■コンプライアンス

WEB 人権



人権

基本的な考え方

当社グループは創業以来、もっとも重要な経営資源は「人」であるという考え方のもと、「人が中心の経営」を一世紀以上にもわたり、続けてきました。創業者・出光佐三が「人間尊重」という言葉にしたためたその志は、経営の原点として今まで搖るべく受け継がれてきています。人権の尊重は経営の根幹であり、全ての判断や行動において最優先させるべきことと考え、これを全役員、全従業員が遵守する「出光グループ 人権基本方針」とし、サプライヤーをはじめビジネスパートナーやその他の関係者に対しても、本方針の支持と人権尊重に取り組むよう求めていきます。本方針に基づき、グローバルな人権課題については、国際原則や国際基準に基づき、各国・地域における文化、慣習、社会規範などを踏まえながら継続的に対応しています。

出光グループ 人権基本方針（抜粋）

「出光グループ 人権基本方針」において、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。

私たちが重視する人権課題

- | | |
|----------------|--------------------|
| (1) ダイバーシティの推進 | (6) 結社の自由と団体交渉権の承認 |
| (2) 強制労働の禁止 | (7) 労働環境の整備 |
| (3) 児童労働の禁止 | (8) 土地や水、天然資源の使用 |
| (4) 差別の禁止 | (9) 先住民の権利の尊重 |
| (5) ハラスメントの禁止 | |

人権デューデリジェンス

当社グループ内および関連する取引先における潜在的な人権への負の影響を特定するとともに、リスク低減に向けた対応や救済メカニズムの構築に向けた取り組みを強化しています。2025年度は、3年ぶりとなる人権デューデリジェンスの実施を予定しており、調査票を用いた人権リスクへの対応状況の調査結果を随時報告していきます。

さらに、海外・国内を包含する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実践のために制定した「コンプライアンス行動規範」においても、いかなる人権侵害も許さず、人種、国籍、性別などの多様性を受け入れ、ハラスメントのない、健全で快適な職場をつくることを明記しています。このような人権に関する一連の取り組みや活動内容については、ステークホルダーの皆さんに随時情報開示し、評価や改善を継続的に行っていきます。

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（人権に関する報告相談受付件数:0件）。

人権に関する研修・啓発

当社の新任役職者研修および海外赴任者研修で、企業に求められている人権への取り組みの解説や、「出光グループ 人権基本方針」の周知を行っています。

また、12月4日から10日までの「人権週間」に合わせて、「出光グループ 人権基本方針」を社内に周知しています。

12月4～10日は「人権週間」です
It is "Human Rights Week" on Dec. 4-10.



1948年12月10日、国連総会で基本的人権尊重の原則を定めた「世界人権宣言」が採択され、その日を「人権デー」に制定。
 日本では12月4～10日の1週間を「人権週間」と定めています。

**この機会に
「出光グループ人権基本方針」を
お読みください**
Please read "Idemitsu Group Human Rights Policy".



当社は、「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すべきこと」と考えています。
 これを全役員、全従業員が遵守する「出光グループ人権基本方針」として定めています。

「人権週間」期間中の社内サイネージ画像

■出光グループのサステナビリティとマテリアリティ（重要課題） ■気候変動対応 ■生物多様性・水資源の保全 ■循環型社会・廃棄物・化学物質 ■安全・環境・品質マネジメント ■人権 ■情報管理・セキュリティ管理 ■コンプライアンス

WEB 情報管理・セキュリティ管理



情報管理・セキュリティ管理

基本的な考え方

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。

2024年度の重大な情報セキュリティ違反件数 0件

また、制御系システムのセキュリティの維持・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。

社内教育の取り組み

人財の育成

セキュリティの企画・実装・運用を含めICT*人財のCDP(キャリア開発計画)を定義した上で、ICT部門に所属する個々人のスキル評価と目標設定を実施し、計画的に人財を育成しています。

* ICT (Information and Communication Technology)

情報セキュリティに関するeラーニング

全てのITシステム利用者（従業員・派遣社員・外部委託先など）を対象に、順守すべき規則の学習を目的に、情報セキュリティに関するeラーニング（日本語、英語、中国語）を毎年実施しています。2024年度は、日本語、英語、中国語に加えて韓国語、ベトナム語でも実施しました。

制御系eラーニング

2019年度から、制御系システムの利用者および管理者を対象に、制御系eラーニングを実施しています。

eラーニング受講実績推移

	2022年度	2023年度	2024年度
情報セキュリティに関するeラーニング	16,473名 受講率100%	16,302名 受講率100%	16,734名 受講率100%
制御系eラーニング	5,217名 受講率100%	4,345名 受講率100%	4,823名 受講率100%

ウェブ担当者向けeラーニング

2023年度から、ウェブサイトを構築・管理する部署、関係会社の担当者を対象に、ウェブサイトのセキュリティ対策上、順守すべきルールの学習を目的にeラーニングを実施しています。2024年度は、新しくウェブ担当としての役割を担う人財向けに実施し、51名が受講しました。

DX担当者向けセキュリティ教育

2024年度より、全社員に向けてDXリテラシーの向上を推進するに当たって、受講者がサイバーセキュリティの概要やポイントを学ぶことができるよう、基礎的なサイバーセキュリティ教育プログラムを公開しています。

セキュリティ対策の強化

対策の高度化

ランサムウェア攻撃をはじめとするサイバー攻撃のリスク増加に対応するため、ユーザー認証機能の強化や防御システムの高度化などのシステム対策を推進するとともに、巧妙化するサイバー犯罪に備え、専門人財の育成にも注力しています。

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、情報漏えい他、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。

※危機発生時の対応の詳細は、P.41に記載

■出光グループのサステナビリティとマテリアリティ(重要課題) ■気候変動対応 ■生物多様性・水資源の保全 ■循環型社会・廃棄物・化学物質 ■安全・環境・品質マネジメント ■人権 ■情報管理・セキュリティ管理 ■コンプライアンス

WEB コンプライアンス



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遵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。

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。

2024年度の重大なコンプライアンス違反件数 1件
2024年度の腐敗・贈収賄の発生件数 0件

2024年度における重大なコンプライアンス違反に関しては、高圧ガス保安法の遵守および保安管理の徹底に関し、当社子会社において行政処分を受けました。当社としてもその重大性に鑑み、当社から常勤の取締役および監査役を派遣し、

当該子会社のガバナンス強化を図るとともに、当社事業所・製油所に対する安全環境監査でも類似事例がないことを重点的に再確認し、再発防止に取り組んでいます。

なお、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。

贈収賄・腐敗防止への対応

当社グループでは、「コンプライアンス行動規範」において、腐敗防止をその項目の1つとし、事業活動を実施するにあたり、国内・海外を問わず、公務員や行政などの健全で透明な関係を保つことを定めています。従来からの「贈収賄防止規程」に加え、2024年度には、「国内の公務員などに対する贈収賄防止ガイドライン」を制定しました。

相談窓口の運用と社内教育

国内、海外と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。委員会事務局は公正な立場で調査・是正措置を実行できる担当者を指名し、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。

なお、2024年度に相談窓口で受け付けた事案は計67件で、ハラスメントを含む労働環境に関する事案の割合が最多でした。当社グループでは、職場におけるハラスメント防止ガイド

を制定しハラスメント防止などを含む様々な教育・研修を実施しています。

2024年度の相談窓口受付実績

受付時の区分	件数
労働環境(ハラスメント・労務関係など)	41
資産・情報漏えい、流失	0
不正会計	1
法令違反	18
その他	7
合計	67

2024年度のコンプライアンスに係る社内教育・研修実績

教育・研修名	実施時期	対象者	受講者数	受講率
コンプライアンスeラーニング	2024年10~11月	当社および 国内関係会社 50社の従業員	14,032名	99%
対面型 コンプライアンス研修	2025年1~3月	当社社員	2,879名	58%
ハラスメント防止 セミナー	2024年11~12月	当社社員	836名	14%
新任役職者向け コンプライアンス教育 ※新任役職者研修の一環で実施	2024年6月	2024年度 新任役職者	98名	100%
役職者向け ハラスメントセミナー	2024年9~10月	当社役職者	459名	33%
新入社員向け コンプライアンス教育 ※新入社員教育の一環で実施	2024年4月	2024年度 新入社員	103名	100%

■コーポレートガバナンス体制の概要 ■役員一覧 ■取締役会の概況と実効性評価 ■役員の選任とスキル・キャリアマトリックス ■役員報酬 ■指名・報酬諮問委員会の概要 ■監査役会の活動状況

コーポレートガバナンス

出光興産は、経営の透明性を向上し、健全で持続的な成長を図ることで、様々なステークホルダーとの良好な関係の構築を重視しています。株主、独立社外取締役・監査役などの社外からの多様で闊達な意見も真摯に取り入れ、透明かつ公正な経営を通じて、広く社会から期待され信頼される企業を目指します。

[62 コーポレートガバナンス体制の概要](#)

[63 役員一覧](#)

[65 取締役会の概況と実効性評価](#)

[67 役員の選任とスキル・キャリアマトリックス](#)

[69 役員報酬](#)

[70 指名・報酬諮問委員会の概要](#)

[71 監査役会の活動状況](#)



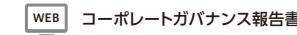
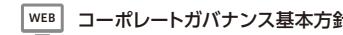
■コーポレートガバナンス体制の概要

■役員一覧

■取締役会の概況と実効性評価

■役員の選任とスキル・キャリアマトリックス

■役員報酬 ■指名・報酬諮問委員会の概要 ■監査役会の活動状況



コーポレートガバナンス体制の概要

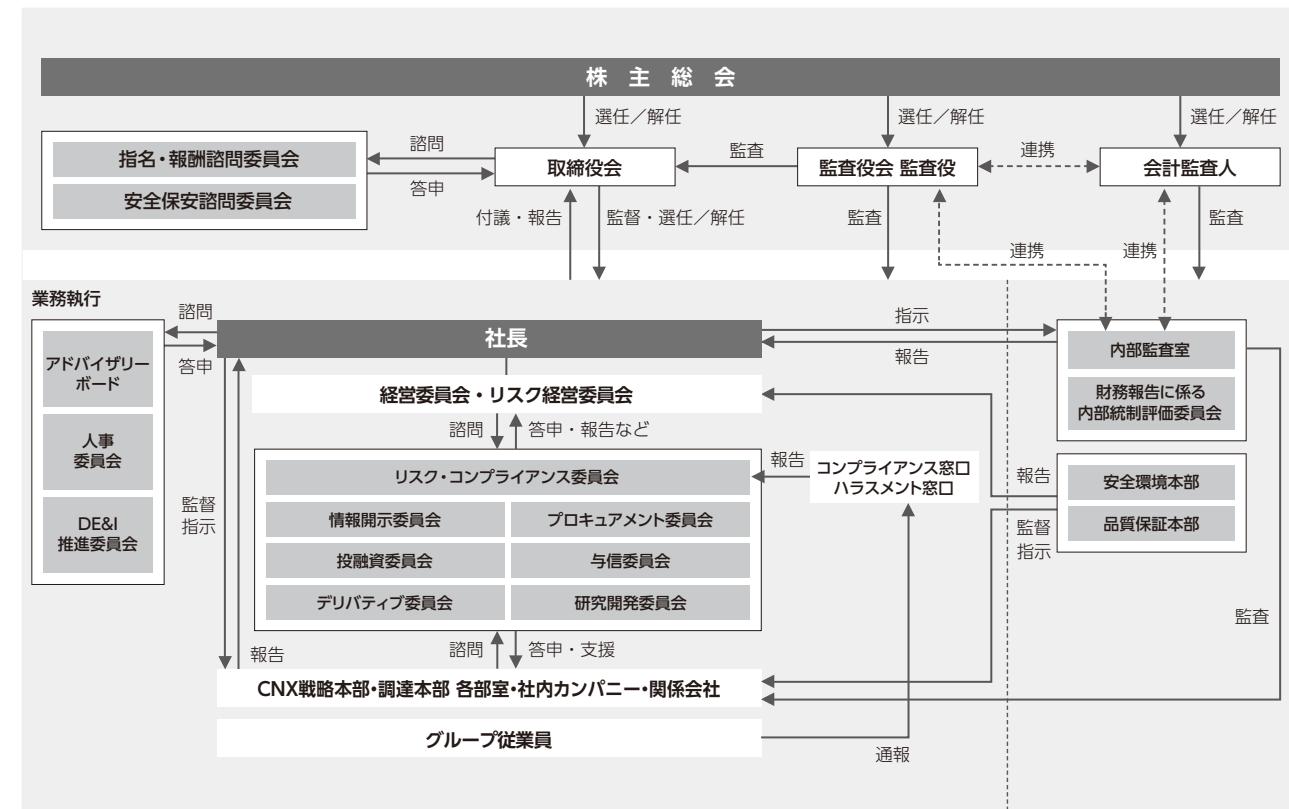
当社では、取締役会が、法令、定款、規程などにのっとり、経営戦略、経営計画などの重要な意思決定および業務執行を監督しています。定款にて、取締役会で議長を決定すること、社長以外の取締役を議長に選定できる旨を定め、議長と社長の役割を分離し、取締役会の客觀性を高めています。なお、2021年度から、社外取締役が取締役会議長を務めています。加えて、迅速な意思決定のため、業務執行に関する権限を、社長、取締役（兼執行役員）、執行役員および部室長に委譲しています。

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。

■ 体制の概要

組織形態	監査役設置会社
独立役員の人数	6名
取締役会の開催回数(2024年度)	15回
監査役会の開催回数(2024年度)	16回
指名・報酬諮問委員会	あり
指名・報酬諮問委員会の開催実績 (2024年度)	9回
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

■ コーポレートガバナンス体制図



■ 取締役・監査役の構成(2025年度)

●:男性 ●:女性 ☆:社外取締役



■コーポレートガバナンス体制の概要

■役員一覧

■取締役会の概況と実効性評価

■役員の選任とスキル・キャリアマトリックス

■役員報酬

■指名・報酬諮問委員会の概要

■監査役会の活動状況

役員一覧

2025年6月30日時点

■保有株式数 □取締役会出席状況

※ 取締役会出席状況は2024年度実績
※ 保有株式数は2025年3月31日時点

取締役



代表取締役会長
会長執行役員

■ 194,985 株
□ 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 当社経理部次長
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
2022年 9月 石油連盟会長(現)
2025年 4月 当社代表取締役会長 会長執行役員(現)



代表取締役社長
社長執行役員

■ 117,312 株
□ 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)健康保険組合理事長(兼)
企業年金基金理事長
2015年 7月 当社経理部次長
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
2025年 4月 当社代表取締役社長 社長執行役員(現)



代表取締役副社長
副社長執行役員

■ 44,205 株
□ 15／15回

1985年 4月 昭和シェル石油株式会社入社
2002年 9月 同社静岡エアリマネジャー
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

■ 49,669 株
□ 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
2025年 6月 当社代表取締役副社長 副社長執行役員(現)



取締役(非常勤)
出光 正和

■ 100 株
□ 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 日章興産株式会社取締役社長
2016年 4月 同社代表取締役社長(現)
2019年 4月 当社取締役(現) 正和興産株式会社代表取締役社長(現)
2020年 4月 M1ワーエース代表取締役社長(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・理念研究所代表理事(現)
2024年 8月 株式会社萬代取締役社長(現)
2024年 8月 株式会社縁代表取締役社長(現)



取締役(非常勤)
久保原 和也

■ 一株
□ 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 一般社団法人認知症業の適量処方を実現する会監事
2016年 6月 株式会社ラクストロジー社外監査役
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)

独立社外取締役



社外取締役
取締役会議長
指名・報酬諮問委員会委員

■ 一株
□ 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 株式会社三養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科(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 國際大学副学長(兼)大学院国際経営学研究科教授
2023年 9月 國際大学学長(現)



社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員長

■ 12,500 株
□ 15／15回

1983年 4月 帝人株式会社入社
2002年 4月 同社医薬事業本部創薬評価研究部長
2003年 10月 帝人ファーマ株式会社 医薬事業本部 創薬推進部長
2011年 4月 帝人株式会社帝人グループ駐欧洲総代表(現) 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 マーケティング最高責任者(兼)BRICs 担当
2013年 4月 同社帝人グループ常務執行役員 高機能繊維・複合材料事業グローバル部長(兼)炭素繊維・複合材料事業本部長(兼)東邦テックス株式会社 代表取締役社長
2013年 6月 帝人株式会社取締役常務執行役員 高機能繊維・複合材料事業グローバル部長(兼)炭素繊維・複合材料事業本部長(兼)東邦テックス株式会社 代表取締役社長
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)
2022年 6月 一般社団法人みどり会 社外取締役(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会員長(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)
2023年 6月 帝人株式会社 シニア・アドバイザー(現) MS&AD インシュアラントスグループホールディングス株式会社外取締役(現) 当社取締役(現)
2025年 3月 内閣府総合科学技術・イノベーション会議非常勤議員(現)



社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員

■ 一株
□ 一／一回

1998年 4月 株式会社リクルート(現・株式会社リクルートホールディングス)入社
2004年 4月 上海瑞可利廣告有限公司 運営総監
2011年 10月 株式会社リクルート CAPカンパニー ボンパレ室 MD2部 MD部長
2012年 4月 株式会社リクルート CAPカンパニー 美容情報統括部 統括部長
2012年 10月 株式会社リクルートライフスタイル 執行役員 美容情報統括部長
2015年 4月 株式会社リクルートホールディングス 執行役員
2016年 4月 株式会社リクルートスタッフィング 代表取締役社長
2018年 4月 Recruit Global Staffing B.V.(現・RGF Staffing B.V.) SBU Executive Officer
2019年 4月 株式会社リクルート 執行役員 株式会社リクルートマーケティングパートナーズ 代表取締役社長
2020年 4月 株式会社リクルートホールディングス 執行役員
2025年 4月 株式会社リクルート 常務執行役員(現)
2025年 6月 当社取締役(現)

■コーポレートガバナンス体制の概要

■役員一覧

■取締役会の概況と実効性評価

■役員の選任とスキル・キャリアマトリックス

■役員報酬

■指名・報酬諮問委員会の概要

■監査役会の活動状況

役員一覧

2025年6月30日時点

■保有株式数 □取締役会出席状況 ■監査役会出席状況

※ 取締役会・監査役会出席状況は2024年度実績
※ 保有株式数は2025年3月31日時点 スキル・キャリアマトリックス P.68

監査役



常勤監査役

■ 12,401 株
□ 15／15回
■ 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)



常勤監査役

■ 30,085 株
□ 一／一回
■ 一／一回

1990年 4月 昭和シェル石油株式会社入社
2009年 4月 同社新規事業推進部長(兼)産学連携研究機構出向
2012年 3月 同社海外知財戦略室長
2014年 10月 ソーラーフロンティア株式会社技術本部厚木リサーチセンター商品開発部長
2016年 4月 昭和シェル石油株式会社営業企画部長
2017年 4月 同社エネルギーソリューション事業本部部長
2019年 4月 当社広報部長
2021年 7月 当社執行役員 広報部長
2023年 3月 当社執行役員 先進マテリアルカンパニー機能舎装材事業部長
2025年 6月 当社監査役(現)

独立社外監査役



社外監査役

■ 一 株
□ 15／15回
■ 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 N E C ネッサンスアイ株式会社社外取締役
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 F O O D & L I F E C O M P A N I E S 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
2019年 1月 総務省 情報通信審議会委員
2020年 3月 アスク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(現・Astemo 株式会社)取締役
(非常勤)監査等委員(現)



社外監査役

■ 一 株
□ 11／11回
■ 11／11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
2022年 5月 一般社団法人日本取締役協会 監事(現)
2022年 7月 日本公認会計士協会 相談役(現)
公益財団法人人財会計基準機構 評議員
2023年 6月 株式会社みずほ銀行 社外取締役(監査等委員)
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)
2025年 6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 社外取締役(現)

■コーポレートガバナンス体制の概要

■役員一覧

■取締役会の概況と実効性評価

■役員の選任とスキル・キャリアマトリックス

■役員報酬

■指名・報酬諮問委員会の概要
■監査役会の活動状況

取締役会の概況と実効性評価

取締役会の概況

2024年度は、取締役会で討議する重点テーマとして、中期経営計画(2023～2025年度)達成に向け、事業構造改革、人財戦

略、ビジネスプラットフォームの進化および企業価値向上に資する経営課題などを計画的に議論しました。また重要案件の段階的審議に対応するため、「決議」「報告」に加えて「報告(方針伺い)」の審議区分を追加しました。

■取締役会での主な審議事項

重点テーマ	取締役会での審議内容など
事業構造改革	<p>当社の既存事業の収益力強化に関する議案に加え、CNに向けた取り組みやIR、株主総会、株主還元に関する議案についても議論しました。</p> <p><主な議案></p> <ul style="list-style-type: none"> 多様な省資源・資源循環ソリューションに関する事業戦略 スマートよろずや構想、モビリティよろずや事業戦略 ニンソフライナリー、ペトロケミカルリミテッド(NSRP)の収益貢献化 高機能材事業の事業戦略 製油所・事業所体制見直し R&D体制の再構築 2050年CNに向けた事業構造改革 <p>● 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)</p> <p>● 株主還元方針に沿った自己株式の取得</p> <p>● 政策保有上場株式の対応方針</p> <p>● 株主・投資家層のさらなる拡大策(株主還元方針の変更)</p> <p>● 決算公表後の市場の反応</p> <p>● 定時株主総会の振り返りと次年度に向けた取り組み</p>
人財戦略	<p>当社の人財戦略と経営・事業戦略との関連性を強めるべく、様々な人事制度施策について議論しました。</p> <p><主な議案></p> <ul style="list-style-type: none"> 企業理念の体現に向けた行動指針の改定と人事施策の見直し
ビジネスプラットフォームの進化	<p>当社のビジネスプラットフォームの支えとなるガバナンスの進化に資する議案を審議しました。</p> <p><主な議案></p> <ul style="list-style-type: none"> 内部統制の基本方針(主要関係会社の監査体制を強化することで、内部統制に係る経営サポートおよびモニタリング機能を強化) 取締役会において討議する重点テーマの選定 <p>● 取締役会のさらなる実効性向上に向けての今後の対応</p> <p>● 年度監査方針</p>

※ 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・監査役のみで構成される社外役員ミーティングを年10回実施し、以下の内容などについて情報交換および認識の共有をしました。

■社外役員ミーティングでの主なテーマ

テーマ	内容
事業構造改革	<ul style="list-style-type: none"> 国内の電力・再生可能エネルギー事業の現状と課題 リチウム電池材料(固体電解質)取り組み概要 石油業界の流通構造と販売部門戦略について
人財戦略	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画実現に向けた人財戦略について
ビジネスプラットフォームの進化	<ul style="list-style-type: none"> リスクマネジメント・コンプライアンスの取り組みについて 内部統制の取り組み(2023年度レビュー・2024年度基本方針)

取締役会の実効性評価

当社は、年に1回以上、取締役・監査役全員で取締役会全体の実効性を評価し、その結果概要を開示することを方針としています。全取締役・監査役に対するアンケートを実施し、取締役会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。

全社外役員を対象とした顧問弁護士による個別インタビューにより、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り、取締役会のさらなる実効性向上に向けた課題抽出や取り組みについての議論につなげています。また2024年度は、対象を全役員に拡大し、当社の経営課題・戦略議論などに関する討議のさらなる充実に向け、社内・社外双方の視点から課題やその対応について意見収集しました。

■実効性評価プロセス詳細

対象者	全取締役・監査役
設問項目	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の構成・運営 指名・報酬 株主・投資家への対応

※ 設問毎に5段階で評価、自由記述欄も設置



インタビュー

聞き手 顧問弁護士

対象者 全取締役・監査役

結果開示 匿名

■コーポレートガバナンス体制の概要 ■役員一覧 ■**取締役会の概況と実効性評価** ■役員の選任とスキル・キャリアマトリックス ■役員報酬 ■指名・報酬諮問委員会の概要 ■監査役会の活動状況

取締役会の概況と実効性評価

前年度の結果を踏まえた取り組みと今年度の評価結果

2023年度に抽出された課題を踏まえ、2024年度は経営課題・戦略議論などに関する討議のさらなる充実を図るべく、取締役会および社外役員ミーティングなどで議論すべき重点テーマを以下のとおり選定し、計画的に議論しました。

事業構造改革

次期中期経営計画の策定を見据えて、CN実現に向けて優先的に取り組むプロジェクト(ブルーアモンニア、e-メタノール、SAF、リチウム固体電解質)や既存事業の成長、財務・非財務目標などについて重点的に討議しました。

- 中長期環境想定を踏まえた経営戦略
- 中期経営計画・事業執行状況
- 持続的な企業価値向上に向けた重要な経営課題
- サステナビリティ

人財戦略、ビジネスプラットフォームの進化

人的資本戦略やDX・IT戦略をはじめとするビジネスプラットフォームの進化に資するテーマについても討議しました。

- 人的資本戦略
- サクセションプラン
- ビジネスプラットフォームの進化
- DX・IT戦略
- コーポレートガバナンス
- リスクマネジメント

2024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。さらなる実効性向上に向けて抽出された課題は、「戦略議論のさらなる強化」「リスク管理体制全般の報告・審議」であり、議論の結果、具体的には以下のような取り組みを実施していきます。

戦略議論のさらなる強化

次期中期経営計画策定に当たり、執行側で議論した全体戦略・個別主要論点について、取締役会や社外役員ミーティングで議論を深めます。また、取締役会、社外役員ミーティングの運営面の改善を図ります。

リスク管理体制全般の報告・審議

リスクマネジメントの方針や対応への取締役会の関与を高め、取締役会による経営全般に関するリスク管理体制の運用状況の監督機能を強化します。また、社会的・財務的影響が大きい重大な事故・トラブルなどの報告・審議の改善を行います。

取締役会議長メッセージ | 社外取締役 橘川 武郎

社外取締役としてガバナンスや経営の課題をアドバイス



株式会社における社外取締役の機能は、監督とアドバイスに大別できると考えております。当社においては、いずれの機能も基本的にはきちんと作用しています。エネルギー供給責任の増大とカーボンニュートラルへ向けてのトランジションとが複雑に交錯する現在において、当社にとって最大の経営上の課題は、的確な投資ポートフォリオを設定し、それを実行に移すことです。この課題を遂行するプロセスにおいて、社外取締役はそれぞれの専門性を活かし、主に事業転換の方向性やリスク管理について、積極的に発言しております。

ただし、当社のガバナンス体制に問題がないわけではありません。事業のグローバル展開にもかかわらず、取締役・監査役は日本人だけで構成されており、国際性という点でのダイバーシティに欠けています。取締役・監査役間の情報共有も十分とは言えず、これらの点については改善の余地があると考えております。

当社が直面する最大の課題は、サプライサイドからの発想が強く、マーケットインの発想が弱いという点です。2040年へ向けての日本のエネルギー需要は、電力は増加し、ガスは横ばい、石油は減少となります。そのような中、当社は拡大する電力市場におけるビジネスチャンスの追求について、遅れをとっています。新しいエネルギー事業の成否は、オフティカーの有無によって決まります。アンモニアとブラックペレットという石炭火力事業者をオフティカーとする2つの切り札を有しながら、現状の当社は、石炭火力事業者のカーボンニュートラル化を先導する担い手となるという覚悟に欠けています。また太陽光・地熱発電に関して、他社にない経験と資産を擁しながら、再生可能エネルギーを自社のカーボンニュートラル戦略の中に、うまく組み込めていません。これらの問題を解決するためには、電力市場を対象に、マーケットインへの発想の転換を進める必要があると考えております。

カーボンニュートラルとは、CO₂排出自体をゼロにすることではなく、CO₂の排出と回収・吸収を等しくし、CO₂排出増加のネットゼロを実現することです。CO₂回収の増大においてはCCUSの加速が肝要ですが、当社はCCUSに関して、高いポテンシャルを有しています。電力需要の増大から化石燃料の使用は今後も継続すると見込まれますが、当社はエネルギーの供給責任を果たしながら、そのトランジションをも先導するという「崇高な二正面作戦」を展開する力を、十分に持ち合わせています。酒井新社長のもとで、この力の発揮に期待しております。

役員の選任とスキル・キャリアマトリックス

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・客觀性担保のため、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、同委員会は必要に応じて、取締役の解任につき審議し、結果を取締役会に答申します。

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。

サクセ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。



指名・報酬諮問委員会委員長メッセージ P.70

役員トレーニング

役員が当社の経営課題などを審議する上で必要な領域について、原則年1回以上、外部の専門家を招聘した役員トレーニングを実施しています。2024年度は、当社の事業構造改革に向けた示唆を得ることを目的に、経営環境の変化と企業行動をテーマとして開催し、全取締役・監査役が参加しました。

スキル・キャリアマトリックス

取締役会において、多様な知識・経験などを有する取締役・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年のスキルマトリックス作成・開示以降も、直面する経営課題に照らして適宜見直しを実施しており、中期経営計画(2023～2025年度)に基づき、役員に期待される分野の見直しを行いました。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。

■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、逞しく、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に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。

■コーポレートガバナンス体制の概要 ■役員一覧 ■取締役会の概況と実効性評価 ■**役員の選任とスキル・キャリアマトリックス** ■役員報酬 ■指名・報酬諮問委員会の概要 ■監査役会の活動状況

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	
取締役	木藤 俊一	12年	●	●			●		●	2018年から代表取締役社長を務め、経営統合を牽引した。2025年4月、当社代表取締役会長に就任。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た成長戦略の推進が期待できる。
	酒井 則明	4年	●	●				●	●	2025年4月、当社代表取締役社長に就任。経理・財務・人事部門歴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の強化、牽引が期待できる。
	平野 敦彦	5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。
	澤 正彦	3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牽引が期待できる。また製造技術部門における働き方改革など、当社のDE&Iを推進している。
	出光 正和	6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できる。
	久保原 和也	6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。
	橋川 武郎★	社外	8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充分な知見から、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・アドバイスが期待できる。
	鈴木 純★	社外	2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・アドバイスが期待できる。
	長田 志織★	社外	1年	●	●	●			●	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する。社外取締役として当社のDE&I推進や戦略的なアドバイス、組織改善、意思決定プロセスの改善などへの貢献が期待できる。
監査役	柏村 美生★★	社外	—	●	●	●		●		人材系グローバル企業にて重要ポストを歴任。経営、人事、広報渉外、サステナビリティなどの豊富な経験や幅広い知見を有し、社外取締役として人的資本領域の取り組み強化と事業構造改革に向けた監督・アドバイスが期待できる。
	児玉 秀文	3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。
	北村 奈美*	—	●			●	●	●		研究、知的財産、新規事業推進、広報などの分野で経験を重ね、幅広い知見および専門性を有している。コーポレート部門、研究・新規事業領域視点からの監査が期待できる。
	市毛 由美子★	社外	3年		●	●			●	弁護士としての豊富な経験および企業法務の専門家として企業経営に関する十分な見識を有する。さらに、女性活躍を積極的に推進し、特許庁審議会委員の経験から知財分野にも精通しており、経営戦略、ガバナンスなどの視点から指導・監査が期待できる。
監査役	手塚 正彦★	社外	1年		●	●			●	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、会長を務めた。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。

*は独立役員 **は新任。

■コーポレートガバナンス体制の概要 ■役員一覧 ■取締役会の概況と実効性評価 ■役員の選任とスキル・キャリアマトリックス ■**役員報酬** ■指名・報酬諮問委員会の概要 ■監査役会の活動状況

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こと、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、以下の内容とっています。

報酬水準

中長期経営ビジョンの実現に資する優秀な人財の登用・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。

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運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)業績運動賞与、(3)業績運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されています。

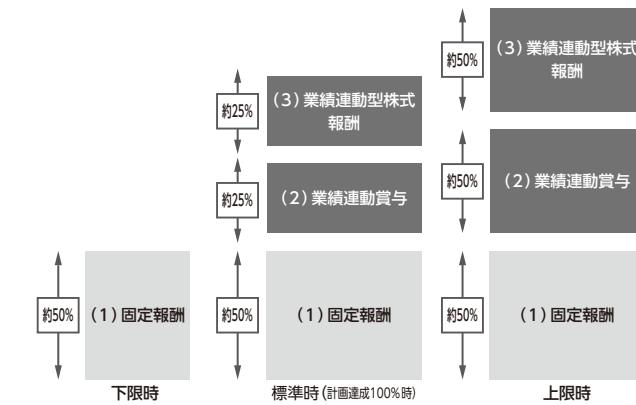
報酬決定プロセス

指名・報酬諮問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は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、2024年度は当委員会の開催計9回のうち、報酬にかかる審議は計6回実施しました。

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、業績運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。

■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運動報酬の仕組み

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	業績運動賞与	収益性指標*	40%
			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%
変動	中期	業績運動型株式報酬	資本効率性指標(ROIC・ROE)	40%
			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%
			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。	

* 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

■コーポレートガバナンス体制の概要 ■役員一覧 ■取締役会の概況と実効性評価 ■役員の選任とスキル・キャリアマトリックス ■役員報酬 ■指名・報酬諮問委員会の概要 ■監査役会の活動状況

指名・報酬諮問委員会の概要

指名・報酬諮問委員会の概要

指名・報酬に関する機能の透明性・客觀性を高めるため、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らびに取締役の報酬、報酬制度の改定などについて答申します。2024年度は計9回、開催しました。

2024年度の主な審議・答申内容

指名

- 取締役、監査役候補および役付執行役員の選任案
- 顧問の選任案
- コーポレートガバナンス基本方針改定
- スキル・キャリアマトリックスの開示案
- 代表取締役社長の選任
- 2025年度役員体制

報酬

- 取締役評価、報酬案
- 2024年度 業績連動の目標値設定
- 取締役の行動目標
- 役付執行役員の業績連動指標の一部改定
- 社外役員の報酬体系の見直し
- 役員報酬制度の改定(役付執行役員の報酬水準)

指名・報酬諮問委員会委員長メッセージ | 社外取締役 鈴木 純

新社長選任や持続可能な人財戦略へ、社外の多様な視点から提言



私が社外取締役に就任した2023年から、社長交代・選任を意識し、サクセション、トップ任命、チーム構成などに当委員会がどのように関わるかを常々考えておりました。社内には社長になることができる資格を持つ上席執行役員以上の役員が多くいます。外部の専門会社による360度評価などのデータも参考にしながら、委員会では必要な能力や資質などを踏まえて2024年秋から議論を重ねました。そして、2025年1月に委員会全員で合意し、2月の取締役会で社長の決定に至りました。

候補者の絞り込みに当たり、委員会では3つの観点を重視しました。1つ目は「バランスの取れた経営能力」です。基盤の燃料油事業で収益を上げつつ、カーボンニュートラルへの移行に挑戦するという将来に向けた投資を実行できることです。2つ目は「包容

力のあるリーダーシップ」です。不確実な環境下で社員が安心して活躍できるように支え、ステークホルダーからの支援を得ることができます。3つ目は「日本のエネルギー政策への貢献」です。当社が日本のエネルギー政策にいつそう貢献できる体制を整えることです。社長が当社の意思決定やオペレーションを行い、社長経験者である会長が政策面で強い意見を言うことで、日本のエネルギー政策を引っ張っていく立場になっていただくこと、社長と会長はそのような組み合わせがよいのではないかという議論も行いました。

当社では現在、より長いスパンで継続性のある人財育成を進めています。今回の新体制の次世代、次々世代のチーム構成を見据え、どのような人財をどのポジションに就けていくかということも当委員会で議論するようになってきています。人財の流動性がますます高まる中で、若手や中堅社員にしっかりと考え方やキャリアパスを示すことは、社内人財の育成とモチベーション向上につながるのみならず、当社で働きたいという社外の方へのメッセージにもなりえると思っています。

当社の企業価値を高めていくために、人財戦略は非常に重要な要素です。指名・報酬諮問委員会では、人財戦略の基盤となる人事制度から、取締役会では直接議論ができない役員の人事・報酬案件までを扱います。社外取締役は様々なバックグラウンドを持ち、それぞれの経験や知識をもとに、幅広い観点からの議論を行います。そして、執行側にフィードバックしたり、取締役会への諮問をしたりという、議論、提案、決定、モニタリングというサイクルを回すようにしています。会社の制度や仕組みは常に見直しを入れていくことが必要です。役員の人事・報酬制度や仕組み、あるいは役員の人事・報酬案件に対して、執行側の事情や考えも理解しながら、最適と考えるアドバイスを入れることを、今後も継続していきます。

■コーポレートガバナンス体制の概要 ■役員一覧 ■取締役会の概況と実効性評価 ■役員の選任とスキル・キャリアマトリックス ■役員報酬 ■指名・報酬諮問委員会の概要 ■監査役会の活動状況

監査役会の活動状況

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。

監査役会活動実績

項目	2024年度の実施状況	
監査役会	16回／年	常勤監査役からの活動状況共有や各部門からの情報提供を受け、経営課題、その取り組み状況を確認しています。 【決議事項】会計監査の相当性、会計監査人再任・報酬などの同意、監査方針・計画、監査役会の監査報告など 【報告・協議事項】常勤監査役の活動、内部監査室の活動、投資レビュー、製油所操業の課題と状況、内部統制部門の体制と取り組み状況など
往査 (現地ヒアリング)	10部室 関係会社19社 (うち海外11社) 社外監査役参加6件	事業構造改革・人的資本投資に関する取り組みを担う部室、主要関係会社を中心に代表者・幹部・社員との面談や設備視察を行い、経営・内部管理の状況を確認、討議しています。事業構造改革を遂行する現場、人的資本投資に関する取り組み状況を重視し、往査結果は管掌役員などと共に、各事業の経営へ活かされるよう啓発しています。 また、2022年度に製品品質試験における不適切行為が発覚した精製子会社への訪問を今期も継続し、2024年度に判明した高圧ガス保安法の法令違反について対応状況を確認しています。
代表取締役との ミーティング	4回／年 (6、9、12、3月)	監査役からは監査方針・計画の共有や監査所見に基づく提言、代表取締役からは重要経営課題に関する説明を行い、意見交換を行っています。
役付執行役員・ 執行役員・部室 長との面談	役付執行役員6名 執行役員3名 部室長14名	執行の要職に就く役付執行役員・執行役員・部室長と今年度重点監査項目に関連する内容を中心とする個別ディスカッションを行い、方針・戦略や職務執行状況を確認しています。

このほか、関係会社へ派遣されている監査役13名を対象とするグループ監査役連絡会、国内外の関係会社62社へ非常勤監査役を派遣している総務部経営コンサルティンググループとの連携などを行っています。

社外監査役メッセージ | 社外監査役 手塚 正彦



当社のコーポレートガバナンスの現状に対する評価

監査役に就任してからの1年を振り返ると、取締役会、監査役会などにおいて、社外役員と執行側との間で建設的かつ活発な議論が行われていることがとても印象的でした。社外役員がその職責を果たすためには、必要な情報を得る機会が確保されること、取締役会や監査役会で自由に発言できる環境が整えられること、社外役員の意見を経営改善に活かそうとする会社の姿勢、そして社外役員が適切な能力を有することが求められます。当社では、これらの要素が高いレベルで満たされており、「社外役員が職責を果たしているか」という観点から、当社のコーポレートガバナンスは健全に機能していると評価しています。

監査における重要なテーマと活動

石油業界は、カーボンニュートラルの実現に向けて、きわめて難しい経営の舵取りを求められる業種です。当社においても、燃料油をはじめとする既存事業の収益性を確保しつつ、次世代電池向け固体電解質などの新規事業において成果を上げる必要があります。また近年、千葉事業所における労働災害事故の発生や、東亜石油（株）や昭和四日市石油（株）における製品試験の不適切行為など、安全およびコンプライアンスに関する重大な問題が続発しました。これらの課題や問題に対して当社が適切に対処できているかどうかは、監査上の重要なテーマであり、私自身も千葉事業所、東亜石油（株）、昭和四日市石油（株）を訪問し、それぞれの現場が課題や問題に適切に対処していることを確認しました。

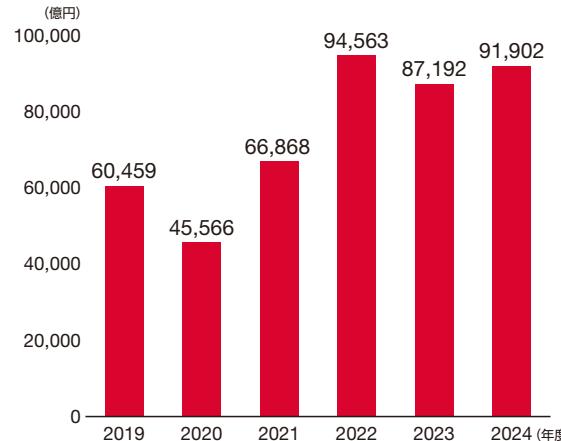
対話と現場を知ることを通じた監査の実効性の向上

監査役の役割は、企業経営の「方針、仕組み、人」に精通し、企業が適切な方針のもとで経営の仕組みを整備し、その仕組みを適切な人が適切に運用しているかを確認することです。もし企業が誤った方向に進んでいる場合には、経営者に対して強く是正を求める必要があります。そのためには、当社の経営者や社員との対話を深め、自ら現場を理解することが重要です。私も対話や現場訪問を通じて現場の状況を的確に把握し、経営者と社員が共通の認識をもって正しい方向に進んでいることを確かめることで、監査の実効性を高め、当社の健全な成長に貢献してまいります。

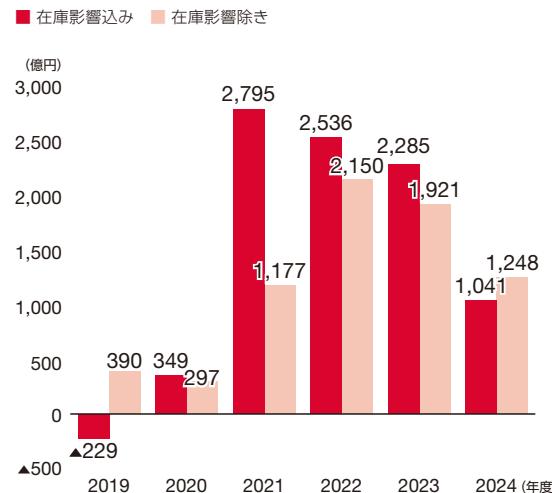
■財務ハイライト ■非財務ハイライト ■主要財務データ ■会社概要・株式情報

財務ハイライト

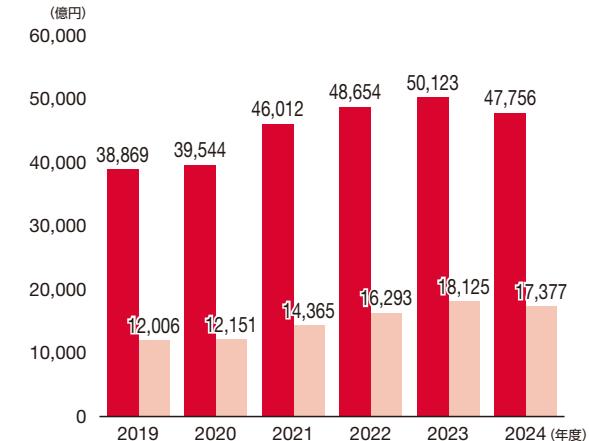
売上高



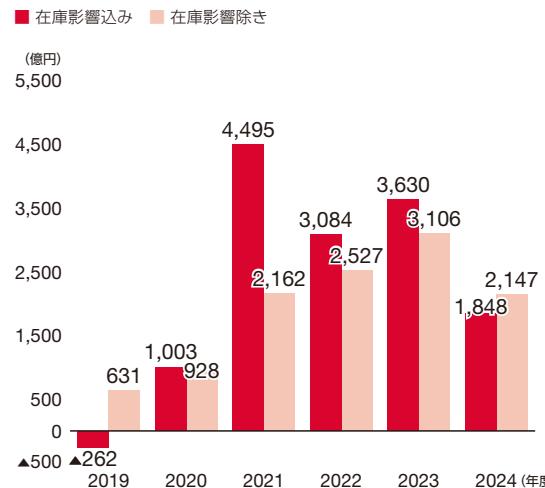
親会社株主に帰属する当期純利益



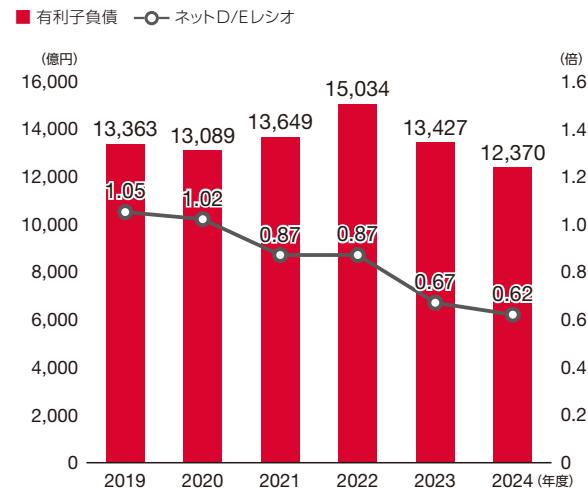
総資産・純資産



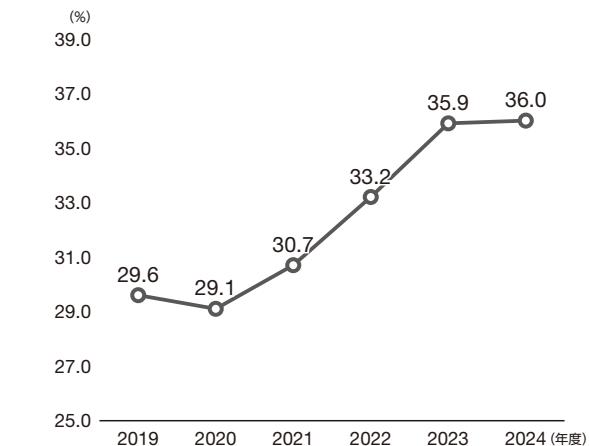
営業利益+持分法投資損益



有利子負債・ネットD/Eレシオ



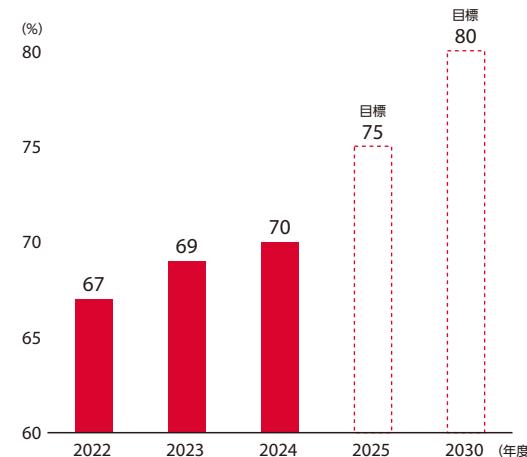
自己資本比率



■財務ハイライト ■非財務ハイライト ■主要財務データ ■会社概要・株式情報

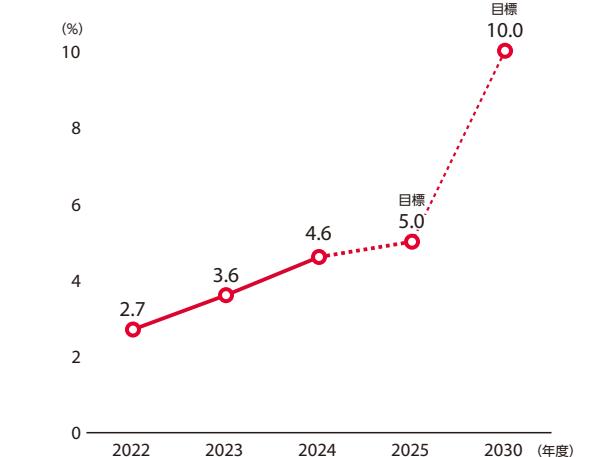
非財務ハイライト

■ 出光エンゲージメントインデックス



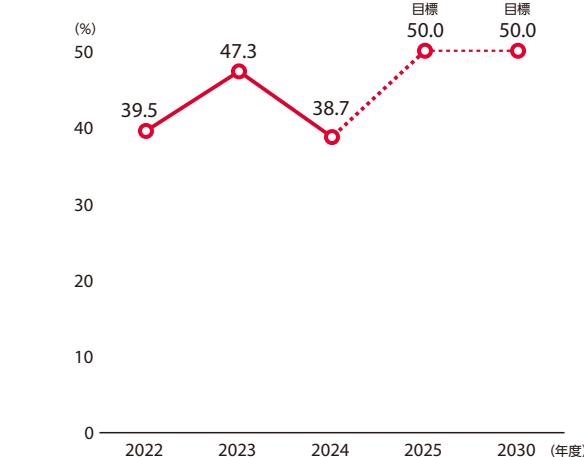
※ 集計対象:出光興産単体

■ 女性役職者比率



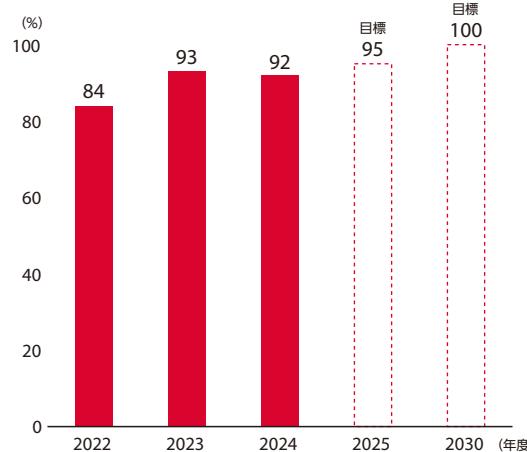
※ 集計対象:出光興産雇用(社員、シニア、常勤嘱託、参与)、他社への出向者を含む

■ 女性採用比率



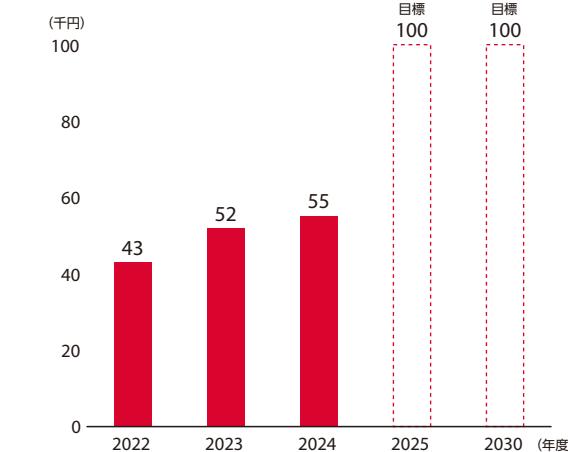
※ 集計対象:出光興産の直接雇用として4月1日～3月31日の間に採用した学卒以上(新卒+キャリア採用者)の実績

■ 男性育児休業取得率



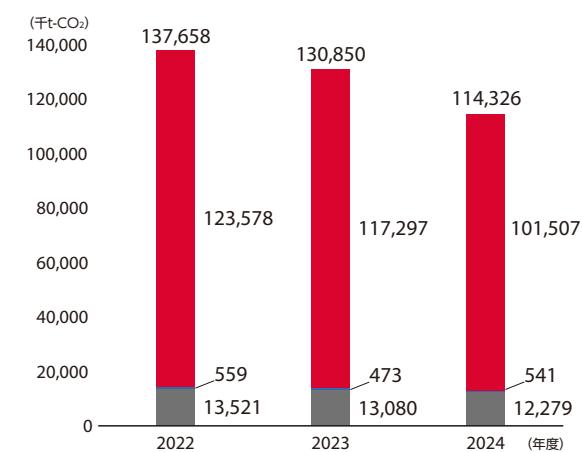
※ 集計対象:出光興産雇用(全ての従業員、他社への出向者も含む)3月31日時点の実績
※ 上記には育児目的休暇を含む

■ 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

■ Scope1 ■ Scope2 ■ Scope3 (カテゴリー11)



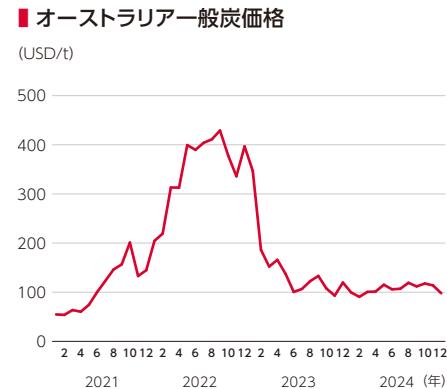
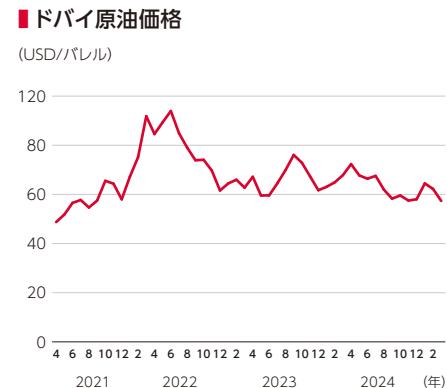
※ 集計対象:出光興産・連結精製会社(東亜石油(株)、昭和四日市石油(株)、西部石油(株))および主要な連結会社

■財務ハイライト ■非財務ハイライト ■主要財務データ ■会社概要・株式情報

主要財務データ

(年度)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
損益計算書 (億円)						
売上高	60,459	45,566	66,868	94,563	87,192	91,902
営業利益+持分法投資損益	▲262	1,003	4,495	3,084	3,630	1,848
うち在庫影響	▲893	75	2,332	557	525	▲299
在庫影響除き営業利益+持分法投資損益	631	928	2,162	2,527	3,106	2,147
経常利益	▲140	1,084	4,593	3,215	3,852	2,148
特別損益	▲33	▲438	▲712	267	▲585	▲564
親会社株主に帰属する当期純利益	▲229	349	2,795	2,536	2,285	1,041
貸借対照表 (億円)						
資産	38,869	39,544	46,012	48,654	50,123	47,756
負債	26,864	27,393	31,647	32,361	31,998	30,379
純資産	12,006	12,151	14,365	16,293	18,125	17,377
有利子負債	13,363	13,089	13,649	15,034	13,427	12,370
キャッシュ・フロー (億円)						
営業活動によるキャッシュ・フロー	▲327	1,705	1,461	▲328	3,774	4,767
減価償却費	949	982	1,048	1,044	992	957
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲1,345	▲1,099	▲1,116	701	▲658	▲1,185
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,579	▲562	▲300	▲904	▲2,850	▲3,435
1株当たり金額 (円) *						
当期純利益	▲15.26	23.49	188.03	170.67	161.32	77.83
純資産	773.74	774.34	949.94	1,102.05	1,305.18	1,404.80
配当金	32	24	34	24	32	36
経営指標						
自己資本利益率 (ROE) %	▲2.3	3.0	21.8	16.8	13.4	5.9
自己資本比率 %	29.6	29.1	30.7	33.2	35.9	36.0
ネットD/E レシオ 倍	1.05	1.02	0.87	0.87	0.67	0.62

※当社は、2024年1月1日を効力発生日として、普通株式1株を5株に分割しました。全連結会計年度の期首に当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。



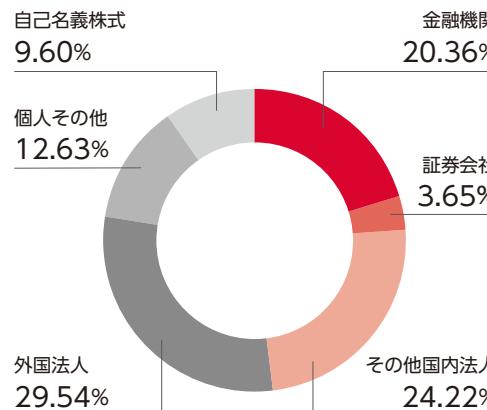
■財務ハイライト ■非財務ハイライト ■主要財務データ ■会社概要・株式情報

会社概要・株式情報

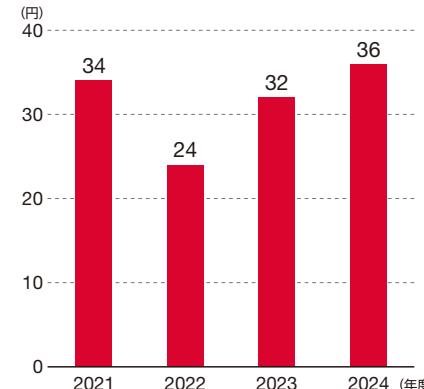
会社概要・株式情報(2025年3月末時点)

商号	出光興産株式会社
代表取締役社長	酒井 則明
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	150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	1,358,078,690株 ※ 2025年4月30日自己株式消却後:1,288,747,390株
株主数	109,007名

■ 株主分布状況



1株当たりの年間配当



※ 当社は、2024年1月1日を効力発生日として、普通株式1株を5株に分割しました。上記グラフは分割後基準で表示

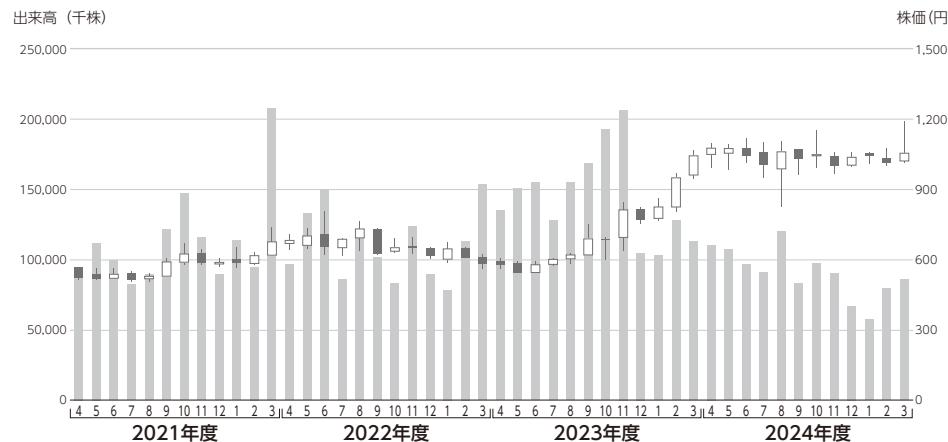
※ 2022年3月期は、創業110周年にあたり、1株当たり10円の記念配当を実施しています。

■ 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)	132,290	10.77
日章興産株式会社	127,593	10.39
Aramco Overseas Company B.V.	115,579	9.41
公益財団法人出光美術館	101,962	8.30
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	39,789	3.24
正和興産株式会社	24,872	2.03
出光興産社員持株会	23,674	1.93
JPモルガン証券株式会社	20,370	1.66
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	19,936	1.62
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	19,115	1.56

※持株比率は、自己株式130,317,550株を控除して計算しています。なお、自己株式には、日本マスタートラスト信託銀行株式会社（役員報酬BIP信託口）が所有する当社株式3,124,160株は含めていません。

■ 株価・株式売買高推移





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/>