



第111回 定時株主総会 招集ご通知

開催日時

2026年6月24日（水曜日）午前10時

受付開始：午前9時

開催場所

Otemachi One 三井物産ビル 3階 大手町三井ホール

東京都千代田区大手町一丁目2番1号

※末尾の会場ご案内図をご参照ください。

決議事項

第1号議案 取締役13名選任の件

第2号議案 監査役2名選任の件

第3号議案 取締役等に対する業績連動型株式報酬等
の内容の改定の件

書面及びインターネット等による議決権行使期限

2026年6月23日（火曜日）午後5時まで

証券コード 5019

出光興産株式会社



株主の皆様へ

日頃より当社事業にご支援を賜り心より御礼申し上げます。

2025年度は前中期経営計画の最終年度として、既存事業における資本効率・収益力の更なる向上を図るとともに、カーボンニュートラル・循環型社会の実現に向けた取り組みについても、着実に前進させてまいりました。

2026年度より2030年度を見据えた新たな中期経営計画がスタートしました。足元では、中東情勢の悪化に伴う資源価格の上昇やエネルギー安全保障への意識の高まり、また脱炭素化に向けた時間軸の変化など、当社を取り巻く経営環境は大きく変容しています。こうした不確実性の高まりを踏まえ、短中期の収益性と中長期の成長性のバランスを見据えながら、「既存事業の深化」、「成長事業の創出」、「低/脱炭素事業への挑戦」の3つの取り組みを力強く推進いたします。

今後も創業以来実践する「人が中心の経営」のもと、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、持続的な成長と企業価値の向上に努めてまいります。

株主の皆様におかれましても、引き続き当社への変わらぬご支援を賜りたく、宜しくお願い申し上げます。

出光興産株式会社
代表取締役社長 **酒井 則明**

「企業理念」

真に働く

国・地域社会、そこに暮らす人々を想い、考えぬき、働きぬいているか。

日々自らを顧みて更なる成長を目指す。

かかる人が集い、一丸となって不可能を可能にする。

私たちは、高き理想と志を掲げ、挑み続ける。

証券コード 5019
2026年6月2日

株 主 各 位

東京都千代田区大手町一丁目2番1号
出光興産株式会社
代表取締役社長 酒井 則明

第111回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第111回定時株主総会を開催いたしますので、下記のとおりご案内申し上げます。

本定時株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の以下の各ウェブサイトに掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト <https://www.idemitsu.com/jp/ir/stock/meeting/index.html>



東京証券取引所ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）
<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



（上記の東証ウェブサイトアクセスいただき、「銘柄名（会社名）」に「出光興産」又は「コード」に当社証券コード「5019」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認ください。）

株主総会資料掲載ウェブサイト <https://www.soukai-portal.net>

※議決権行使書用紙にあるQRコードを読み取るか、議決権行使書用紙記載のID・パスワードをご入力ください。

※QRコードは（株）デンソーウェアの登録商標です。

QRコードは
議決権行使書
用紙に
ございます。

なお、当日ご出席されない場合は、書面（郵送）又はインターネット等によって議決権を行使することができませんので、お手数ながら株主総会参考書類をご検討のうえ、2026年6月23日（火曜日）午後5時までに議決権を行使していただきますようお願い申し上げます。

敬 具

記

① 日 時 2026年6月24日（水曜日）午前10時

② 場 所 東京都千代田区大手町一丁目2番1号 Otemachi One 三井物産ビル 3階
大手町三井ホール（末尾の会場ご案内函をご参照ください。）

③ 目的事項 報告事項

1. 第111期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
2. 第111期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）計算書類報告の件

決議事項	第1号議案	取締役13名選任の件
	第2号議案	監査役2名選任の件
	第3号議案	取締役等に対する業績連動型株式報酬等の内容の改定の件

④ 議決権の行使に関する事項

1. 代理人によるご出席の場合は、代理権を証明する書面を議決権行使書用紙とともに会場受付にご提出ください。（なお、代理人の資格は、当社の議決権を有する他の株主様1名に限らせていただきます。）
2. 他人のために株式を保有する機関投資家等の株主様で、議決権の不統一行使をされる場合には、本総会の日の3日前までに、議決権の不統一行使を行う旨とその理由を当社にご通知ください。
3. 議決権行使サイトをご利用いただく際のプロバイダへの接続料金及び通信事業者への通信料金（電話料金等）は株主様のご負担となります。

以上

- ① 本総会当日の受付開始時刻は、午前9時とさせていただきます。
- ② 書面（郵送）により議決権行使された場合の議決権行使書において、議案に対する賛否の表示がない場合は、賛成の表示があったものとしてお取り扱いいたします。
- ③ 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、前頁インターネット上の各ウェブサイトにおいて、その旨、修正前及び修正後の事項を掲載いたします。
- ④ 書面交付請求をいただいた株主様には、電子提供措置事項を記載した書面をあわせてお送りいたしますが、当該書面は、法令及び当社定款第15条の規定に基づき、次に掲げる事項を除いています。
 - ① 事業報告の「財産及び損益の状況」「主要な事業内容」「主要な営業所及び工場」「その他当社グループの現況に関する重要な事項」「会計監査人の状況」「業務の適正を確保するための体制（いわゆる「内部統制システム」）及び当該体制の運用状況の概要」「会社の支配に関する基本方針」
 - ② 連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」及び「連結注記表」
 - ③ 計算書類の「株主資本等変動計算書」及び「個別注記表」したがって、当該書面に記載している事業報告、連結計算書類及び計算書類は、会計監査人が会計監査報告を、監査役が監査報告を作成するに際して監査をした対象書類の一部です。

インターネット等による 議決権行使方法のご案内

インターネット行使期限
2026年6月23日（火）午後5時まで

スマートフォン等による議決権行使方法

- 1 議決権行使書用紙に記載のQRコード®を読み取ります。
- 2 株主総会ポータル®トップ画面から「議決権行使へ」ボタンをタップします。
- 3 スマート行使®トップ画面が表示されます。以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



※QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です。



PC等による議決権行使方法

以下のURLより議決権行使書用紙に記載のログインID・パスワードをご入力の上アクセスしてください。ログイン以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

株主総会ポータルURL ▶ <https://www.soukai-portal.net>

議決権行使ウェブサイトも引き続きご利用いただけます。 ▶ <https://www.web54.net>

事前質問受付のご案内

事前質問受付期限 2026年6月12日（金）午後5時まで

本株主総会においては、株主総会ポータルを通じて、株主様より議案又は事業内容等に関するご質問を事前に承ります。いただいたご質問の中で株主の皆さまの関心が高いと思われるご質問については、本株主総会にて取り上げさせていただきます。上記の議決権行使方法と同様に、株主総会ポータルにアクセスいただき、トップ画面から「事前質問へ」ボタンをタップ/クリックします。「事前質問のご入力」画面が表示されますので、以降は画面の案内に従ってご質問をご入力ください。

※いただいたご質問に対して、個別にご回答はいたしませんのでご了承ください。

ご注意事項

- 一度議決権を行使した後で行使内容を変更される場合、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」「パスワード」をご入力いただく必要があります。
- インターネットと書面により重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使を有効なものとしたします。また、インターネットによって複数回議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取扱いいたします。

お問い合わせ

三井住友信託銀行
証券代行ウェブサポート
専用ダイヤル

0120-652-031
(受付時間 9時～21時)



ぜひQ&Aも
ご確認ください。

機関投資家の皆様は、株式会社ICJの運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームをご利用いただくことが可能です。

株主総会参考書類

第1号議案 取締役13名選任の件

本定時株主総会終結の時をもって取締役全員が任期満了となりますので、取締役13名の選任をお願いするものです。

取締役候補者は、次のとおりです。

候補者 番号		氏名	当社における現在の地位及び担当	在任 期間	取締役会 出席回数
1	再任	キトウ シュンイチ 木藤 俊一	代表取締役会長 会長執行役員	13年	15回/15回
2	再任	サカイ ノリアキ 酒井 則明	代表取締役社長 社長執行役員	5年	15回/15回
3	再任	ヒラノ アツヒコ 平野 敦彦	代表取締役副社長 副社長執行役員 (海外事業戦略、資源戦略、法人ソリューション、 LPG戦略) 領域担当	6年	15回/15回
4	再任	サワ マサヒコ 澤 正彦	代表取締役副社長 副社長執行役員 (経営戦略、人材戦略、CNX戦略) 領域担当、安全 環境本部長・品質保証本部長、CNX戦略本部長	4年	15回/15回
5	新任	サカタ タカシ 坂田 貴志	常務執行役員 CFO、財務戦略領域担当	—	—
6	新任	イケダ カズマ 池田 和馬	上席執行役員 人事管掌 (兼) 人事部長	—	—
7	再任	イデミツ マサカズ 出光 正和	取締役 (非常勤)	7年	15回/15回
8	再任	クボハラ カズナリ 久保原 和也	取締役 (非常勤)	7年	15回/15回
9	再任	スズキ ジュン 鈴木 純	社外 独立 取締役	3年	15回/15回
10	再任	ナガタ シオリ 長田 志織	社外 独立 取締役	2年	15回/15回
11	再任	カシワムラ ミオ 柏村 美生	社外 独立 取締役	1年	11回/11回
12	新任	タケウチ スミコ 竹内 純子	社外 独立 —	—	—
13	新任	ヒラノ ソウ 平野 創	社外 独立 —	—	—

※社外取締役比率 38%

1

キ ト ウ
木藤シュン イ チ
俊一

(1956年4月6日)

所有する当社株式の数 199,440株

(潜在株式数：347,100株)

※潜在株式数は、信託を活用した株式報酬制度における権利確定済みポイント相当数を記載しております。

再任

(重要な兼職の状況)
石油連盟会長

略歴、当社における地位及び担当

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)

候補者とした理由

木藤俊一氏は、経理部門のトップ、副社長を経て、2018年から代表取締役社長を務め、経営統合を牽引しました。2025年4月から代表取締役会長として、経営を担っています。今後も日本のエネルギー政策への貢献と、企業価値向上に向けて、当社の経営を適確、公正かつ効率的に遂行することができるものと判断しています。

2

サ カ イ
酒井ノ リ ア キ
則明

(1961年4月8日)

所有する当社株式の数 128,449株

(潜在株式数：172,075株)

※潜在株式数は、信託を活用した株式報酬制度における権利確定済みポイント相当数を記載しております。

再任

(重要な兼職の状況)
-

略歴、当社における地位及び担当

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)

候補者とした理由

酒井則明氏は、経理や財務のトップ、副社長を経て、2025年4月、代表取締役社長に就任しました。新中期経営計画の2030年度財務目標の達成及び持続的な成長の実現に向けて、「人が中心の経営」をより一層推進し、当社の経営を適確、公正かつ効率的に遂行することができるものと判断しています。

3

ヒラノ
平野アツヒコ
敦彦

(1962年8月25日)

所有する当社株式の数 49,829株

(潜在株式数：163,715株)

※潜在株式数は、信託を活用した株式報酬制度における権利確定済みポイント相当数を記載しております。

再任



(重要な兼職の状況)

-

略歴、当社における地位及び担当

1985年4月 昭和シェル石油株式会社入社
 2002年9月 同社静岡エリアマネジャー
 2004年9月 同社営業企画部長
 2005年3月 同社執行役員営業企画部長（兼）リテール販売部長
 2006年3月 同社取締役
 2009年3月 同社常務執行役員
 2013年3月 同社専務執行役員
 2014年7月 ソーラーフロンティア株式会社代表取締役社長
 2019年4月 当社常務執行役員
 2020年6月 当社取締役 常務執行役員
 2022年6月 当社取締役 副社長執行役員
 2023年6月 当社代表取締役副社長 副社長執行役員（現）
 現在の担当：（海外事業戦略、資源戦略、法人ソリューション、LPG戦略）領域担当

候補者とした理由

平野敦彦氏は、燃料販売部門、再生可能エネルギー部門のトップを歴任し、豊富な経験、知見及び専門性を有しています。また同氏は、代表取締役副社長として経営全般を担うとともに、当社グループの高機能材や資源事業の構造改革を推進し、着実に成果に結び付けており、当社の経営を適確、公正かつ効率的に遂行することができるものと判断しています。

4

サワ
澤マサヒコ
正彦

(1962年7月11日)

所有する当社株式の数 56,418株

(潜在株式数：110,965株)

※潜在株式数は、信託を活用した株式報酬制度における権利確定済みポイント相当数を記載しております。

再任



(重要な兼職の状況)

-

略歴、当社における地位及び担当

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 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）
 現在の担当：（経営戦略、人財戦略、CNX戦略）領域担当、安全環境本部長・品質保証本部長、CNX戦略本部長

候補者とした理由

澤正彦氏は、製造技術部門のトップを歴任し、同分野における豊富な経験、知見及び専門性を有しています。また、同氏は、代表取締役副社長として経営全般を担うとともに、CNXトランジションに向け技術系経営者として事業構造改革を推進し、着実に成果に結び付けており、当社の経営を適確、公正かつ効率的に遂行することができるものと判断しています。

5

サカタ
坂田タカシ
貴志

(1967年9月4日)

所有する当社株式の数 38,990株

(潜在株式数：11,090株)

※潜在株式数は、信託を活用した株式報酬制度における権利確定済みポイント相当数を記載しております。

新任



(重要な兼職の状況)

略歴、当社における地位及び担当

1990年4月 昭和シェル石油株式会社入社
 2008年9月 同社財務部長
 2009年4月 同社営業企画部長
 2011年4月 同社中国支店長
 2013年3月 同社理事 中部支店長
 2015年3月 同社執行役員 経理財務統括部長
 2018年3月 同社常務執行役員 C F O 広報・経理・財務・財務リスク管理部門担当
 2019年4月 当社上席執行役員 調達担当 (兼) 経理部長
 2021年6月 当社参与 出光アジア社長
 2024年7月 当社上席執行役員 経理財務部長
 2025年7月 当社常務執行役員 C F O、財務戦略領域担当 (現)

候補者とした理由

坂田貴志氏は、経理・財務部門の要職を歴任したほか、営業企画、国内営業拠点の運営及び海外子会社経営に携わるなど、豊富な経験、知見及び専門性を有しています。また、常務執行役員CFOとして財務戦略領域を担当し、当社グループの財務基盤の強化に尽力しています。これらの実績を踏まえ、当社の経営を適確、公正かつ効率的に遂行することができるものと判断し、取締役候補者といたしました。

6

イケダ
池田カズマ
和馬

(1969年1月16日)

所有する当社株式の数 31,873株

(潜在株式数：－)

※潜在株式数は、信託を活用した株式報酬制度における権利確定済みポイント相当数を記載しております。

新任



(重要な兼職の状況)

略歴、当社における地位及び担当

1991年4月 当社入社
 2019年4月 当社リテールマーケティング部次長
 2021年7月 出光リテール販売株式会社代表取締役社長
 2023年4月 当社人事部長
 2024年7月 当社執行役員 人事部長
 2025年7月 当社上席執行役員 人事管掌 (兼) 人事部長 (現)

候補者とした理由

池田和馬氏は、販売・リテール部門を中心に、販売企画、マーケティング及びグループ会社経営に携わるなど、豊富な経験、知見及び専門性を有しています。また、執行役員人事部長を経て、現在は上席執行役員人事管掌 (兼) 人事部長として、当社グループの人財戦略の推進及び人事基盤の強化に尽力しています。これらの実績を踏まえ、当社の経営を適確、公正かつ効率的に遂行することができるものと判断し、取締役候補者といたしました。

7

イデミツ
出光マサカズ
正和

(1968年10月15日)

所有する当社株式の数

100株

再任



(重要な兼職の状況)

日章興産株式会社
代表取締役社長
正和興産株式会社
代表取締役社長
株式会社善
代表取締役社長
株式会社緑
代表取締役社長

略歴、当社における地位及び担当

- 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副社長
- 2016年4月 同社代表取締役社長 (現)
- 2019年4月 当社取締役 (現)
正和興産株式会社代表取締役社長 (現)
- 2020年4月 M1パワー株式会社代表取締役社長 (現)
- 2020年10月 一般社団法人出光理念研究所代表理事 (現)
- 2021年4月 一般社団法人出光興産社史・理念研究所代表理事 (現)
- 2024年8月 株式会社善 代表取締役社長 (現)
- 2024年8月 株式会社緑 代表取締役社長 (現)
- 2025年8月 株式会社パワーコンサルティングネットワークス 取締役 (現)
- 2025年8月 Kona Aquaculture Inc. President 兼 Representative Director (現)

候補者とした理由

出光正和氏は、2019年4月、当社取締役に就任しました。同氏は当社の事業内容や創業者出光佐三氏の孫として「人間尊重」という経営の原点を本質的に理解しており、長期的視点から取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しています。

8

クボハラ
久保原カズナリ
和也

(1967年7月16日)

所有する当社株式の数

-株

再任



(重要な兼職の状況)

弁護士
(九帆堂法律事務所)

略歴、当社における地位及び担当

- 2008年12月 弁護士登録、九帆堂法律事務所設立 (現)
- 2010年4月 総務省年金記録確認東京地方第三者委員会委員
- 2011年4月 第一東京弁護士会常議員
- 2015年9月 一般社団法人抗認知症薬の適量処方を実現する会監事
- 2016年6月 株式会社クラステクノロジー社外監査役
- 2017年7月 医療法人社団博英会 三宅歯科医院監事 (現)
- 2018年3月 日本弁護士連合会代議員
- 2018年4月 第一東京弁護士会弁護士業務妨害対策委員会副委員長
- 2019年4月 当社取締役 (現)
- 2025年8月 Kona Aquaculture Inc. Vice President 兼 Director (現)

候補者とした理由

久保原和也氏は、弁護士登録前に一般企業での勤務経験を有するとともに、弁護士として企業法務に精通し、企業経営に関する十分な見識を有していることから、取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しています。

9

スズキ
鈴木ジュン
純

(1958年2月19日)

所有する当社株式の数

12,500株

再任



(重要な兼職の状況)

MS&ADインシュアランス
グループホールディングス
株式会社

社外取締役

略歴、当社における地位及び担当

1983年4月 帝人株式会社入社
 2011年4月 同社帝人グループ駐欧州総代表
 2012年4月 同社帝人グループ執行役員
 2013年4月 同社帝人グループ常務執行役員
 2013年6月 同社取締役 常務執行役員
 2014年4月 同社代表取締役 社長執行役員CEO
 2022年4月 同社取締役会長
 2022年6月 株式会社みどり会 社外取締役 (現)
 2023年6月 帝人株式会社 シニア・アドバイザー (現)
 2023年6月 当社取締役 (現)

候補者とした理由及び期待される役割の概要

鈴木純氏は、帝人株式会社にて高機能繊維・複合材料事業や医薬事業に携わり、代表取締役社長執行役員CEO及び取締役会長を歴任しました。同氏は、技術分野の知見、経営者としての豊富な経験及び幅広い見識を有し、当社の「社外役員の独立性基準」を満たし、職務を適切に遂行いただけるものと判断しています。選任された場合は、指名・報酬諮問委員会の委員長として、役員候補者の選定や役員報酬等の決定に客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

※鈴木氏は一般社団法人日本経済団体連合会の常任幹事であり、当社は当法人との間に年会費等の取引がありますが、2025年度における取引額は0.25億円であり、当社連結売上高に占める割合は2%未満です。また、同氏は公益社団法人経済同友会の副代表幹事であり、当社は当法人との間に年会費等の取引がありますが、2025年度における取引額は約60万円であり、当社連結売上高に占める割合は軽微です。なお、当社は帝人株式会社との間に交際費の支出がありますが、極めて僅少であり、2025年度においては10万円未満です。

10

ナガタ
長田シオリ
志織

(1978年3月20日)

所有する当社株式の数

1,499株

再任



(重要な兼職の状況)

日本電気株式会社
執行役Corporate EVP
兼 CHRO 兼 ピープル&
カルチャー部門長

略歴、当社における地位及び担当

2000年4月 デロイトトーマツコンサルティング株式会社入社
 2004年6月 株式会社東ハト入社
 2007年1月 ユニゾン・キャピタル株式会社入社
 2009年9月 株式会社産業革新機構 (現・株式会社産業革新投資機構) 入社
 2014年9月 ヤンマーホールディングス株式会社入社
 2015年1月 ヤンマー株式会社執行役員マリンプレジャー事業部長
 2020年6月 ヤンマーホールディングス株式会社 取締役CSO
 2024年4月 同社取締役
 2024年6月 日本電気株式会社 社外取締役
 当社取締役 (現)

候補者とした理由及び期待される役割の概要

長田志織氏は、幅広い業界で事業コンサルタント、経営企画及び企業買収業務に従事し、ヤンマー株式会社執行役員、ヤンマーホールディングス株式会社取締役等を歴任しました。同氏は、経営者としての戦略的視点及び経営企画・管理に関する専門知識を有し、当社の「社外役員の独立性基準」を満たし、職務を適切に遂行いただけるものと判断しています。選任された場合は、指名・報酬諮問委員会の委員として、役員候補者の選定や役員報酬等の決定に客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

※当社は、日本電気株式会社との間に、施設利用料等の取引がありますが、2025年度における取引額は約3.2億円であり、当社連結売上高に占める割合は2%未満です。また、長田氏は日本貿易振興機構の運営審議会委員であり、当社と日本貿易振興機構との間に研修費の取引がありますが、極めて僅少であり、2025年度においては10万円未満です。

11

カシワムラ
柏村ミオ
美生

(1974年6月9日)

所有する当社株式の数

- 株

再任



(重要な兼職の状況)

-

略歴、当社における地位及び担当

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 上海瑞可利広告有限公司 運営總監
 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イング 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）

候補者とした理由及び期待される役割の概要

柏村美生氏は、株式会社リクルートのグループ会社においてマッチングプラットフォーム事業に携わり、株式会社リクルートホールディングス執行役員、グループ会社の代表取締役社長等を歴任し、株式会社リクルート常務執行役員を務めています。同氏は、国際ビジネス、広報及びサステナビリティの知見、豊富な経験及び幅広い見識を有し、当社の「社外役員の独立性基準」を満たし、職務を適切に遂行いただけるものと判断しています。選任された場合は、指名・報酬諮問委員会の委員として、役員候補者の選定や役員報酬等の決定に客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

※当社は、株式会社リクルートとの間に従業員向けサーバイ等の取引がありますが、2025年度における取引額は約530万円であり、当社連結売上高に占める割合は2%未満です。

12

タケウチ
竹内スミコ
純子

(1971年6月21日)

所有する当社株式の数

- 株

新任



(重要な兼職の状況)

日本紙パルプ商事株式会社
 社外取締役
 株式会社グリッド
 社外取締役
 日本製鉄株式会社
 社外取締役

略歴、当社における地位及び担当

1994年4月 東京電力株式会社入社
 2012年1月 NPO法人国際環境経済研究所理事・主席研究員（現）
 2016年4月 筑波大学客員教授
 2018年4月 関西大学客員教授
 2018年10月 U3イノベーションズ合同会社共同代表（現）
 2020年4月 東北大学特任教授（客員）（現）
 2021年4月 デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社 アドバイザー

候補者とした理由及び期待される役割の概要

竹内純子氏は、NPO法人や大学等において環境・エネルギー分野に携わるとともに、U3イノベーションズ合同会社共同代表等を務めています。同氏は、環境・エネルギー分野に関する知見、企業経営者としての豊富な経験及び幅広い見識を有し、当社の「社外役員の独立性基準」を満たし、職務を適切に遂行いただけるものと判断しています。選任された場合は、指名・報酬諮問委員会の委員として、役員候補者の選定や役員報酬等の決定に客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

※当社は、日本製鉄株式会社との間に軽油、灯油等の取引がありますが、2025年度における取引額は約2.2億円であり、当社連結売上高に占める割合は2%未満です。また、当社は東北大学との間に装置使用料等の取引がありますが、2025年度における取引額は約13万円であり、当社連結売上高に占める割合は軽微です。



(重要な兼職の状況)

—

略歴、当社における地位及び担当

2010年4月 成城大学経済学部 専任講師
 2013年4月 成城大学経済学部 准教授
 2014年12月 経済産業省産業構造審議会 臨時委員
 2019年10月 経済産業省総合資源エネルギー調査会 臨時委員(現)
 2020年4月 成城大学経済学部 教授(現)
 2020年8月 四日市コンビナート先進化検討会 会長(現)

候補者とした理由及び期待される役割の概要

平野創氏は、成城大学経済学部教授として経済・経営分野の研究・教育に携わるとともに、経済産業省の審議会の委員や四日市コンビナート先進化検討会会長を務めています。同氏は、経済・経営分野の専門知識、産業政策及びエネルギー分野に関する豊富な見識を有し、当社の「社外員の独立性基準」を満たし、職務を適切に遂行いただけるものと判断しています。選任された場合は、指名・報酬諮問委員会の委員として、役員候補者の選定や役員報酬等の決定に客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

※平野氏は一般社団法人ネクストエナジーの理事であり、当社は同法人から補助金の収益がありますが、2025年度における取引額は約0.5億円であり、当社連結売上高に占める割合は2%未満です。

- (注) 1. 木藤俊一氏は、石油連盟の会長を務めており、当社は同団体との間に会費支払等の取引関係があります。
2. 出光正和氏は、当社の大株主である日章興産株式会社、正和興産株式会社、株式会社善及び株式会社縁の代表取締役社長を務めており、当社は日章興産株式会社との間に不動産賃借料及び電気料金の取引関係、並びに正和興産株式会社との間に不動産賃借料の取引関係があります。また、同氏は一般社団法人出光興産社史・理念研究所の代表理事を務めており、当社は同研究所との間に業務委託の取引関係があります。
3. 木藤俊一氏、出光正和氏を除く各取締役候補者と当社との間には特別の利害関係はありません。
4. 鈴木純氏、長田志織氏、柏村美生氏、竹内純子氏及び平野創氏は、社外取締役候補者です。
5. 当社は、出光正和氏、久保原和也氏、鈴木純氏、長田志織氏及び柏村美生氏との間で会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額としており、出光正和氏、久保原和也氏、鈴木純氏、長田志織氏及び柏村美生氏の再任が承認された場合は、各氏との当該契約を継続する予定です。また、竹内純子氏及び平野創氏が選任された場合は、各氏との間で同様の責任限定契約を締結する予定です。
6. 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項の規定に基づく役員等賠償責任保険契約を締結しています。当該保険契約では、当社取締役を含む被保険者がその職務の執行に関し責任を負うこと、又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を補填することとしています。各候補者が取締役選任され就任した場合は、当該保険契約の被保険者となります。また、当該保険契約は次回更新時においても同内容で更新する予定です。
7. 当社は、鈴木純氏、長田志織氏及び柏村美生氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出ています。また、竹内純子氏及び平野創氏は東京証券取引所の定めに基づく独立役員の要件を満たし、独立役員として同取引所に届け出る予定です。
8. 各取締役候補者の所有する当社の株式数には、出光興産役員持株会の持分が含まれています。
9. 各取締役候補者の略歴は、株主総会参考書類作成時点(2026年5月12日)のものであります。
10. 竹内純子氏が社外取締役を務めている日本紙パルプ商事株式会社は、2024年3月、公正取引委員会から、独立行政法人国立印刷局が一般競争入札の方法により発注する再生巻取用紙の入札に関し、遅くとも2017年6月以降、独占禁止法第3条(不当な取引制限の禁止)の規定に違反する行為を行っていたと認定されました。なお、同社は、同委員会に対して課徴金減免制度の適用申請を行っており、排除措置命令及び課徴金納付命令のいずれも受けていません。同氏は、同社の社外取締役として、取締役会において、客観的・中立的な立場から、コンプライアンスやリスク管理の重要性等について積極的な提言を行うとともに、上記事実が判明した後は、再発防止に向け継続的に意見表明を行い、コンプライアンス活動全般の取組みについても、定期的にモニタリングし、その職責を果たされました。

第2号議案 監査役2名選任の件

本定時株主総会終結の時をもって、監査役児玉秀文氏及び市毛由美子氏が任期満了となりますので、監査役2名の選任をお願いするものです。

なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ています。監査役候補者は、次のとおりです。

1

オヌマ
尾沼

ヨシタカ
温隆

(1964年7月30日)

所有する当社株式の数 59,872株

新任



(重要な兼職の状況)

略歴、当社における地位

1988年4月 当社入社
2010年7月 当社機能材料部 S P S ・ P P S グループリーダー
2015年12月 当社経理部次長
2019年4月 当社財務部次長
2020年7月 当社財務部長
2022年7月 当社執行役員 経理財務部長
2024年7月 当社執行役員 事業投資統括担当 (兼) 事業投資統括室長
2025年7月 当社執行役員 事業投資推進担当 (兼) 事業投資統括室長 (現)

候補者とした理由

尾沼温隆氏は、長年にわたり当社の経理・財務部門に従事し、経理財務部長、事業投資統括担当等を歴任するなど、財務・会計及び事業投資に関する豊富な知見と経験を有しています。また、機能材料部にてグループリーダーを務めるなど、事業部門において営業・供給を含む業務経験も有し、当社の事業及び経営課題を熟知しております。その知見及び経験に基づき、当社の監査を適確、公正かつ効率的に遂行することができるものと判断しています。

2

イチゲ ユミコ
市毛 由美子

(1961年3月13日)

所有する当社株式の数 - 株

再任



(重要な兼職の状況)

のぞみ総合法律事務所
パートナー
アスクル株式会社
社外取締役
オムロン株式会社
社外監査役

略歴、当社における地位

1989年4月 弁護士登録 (第二東京弁護士会)
日本アイ・ビー・エム株式会社入社
2009年4月 第二東京弁護士会副会長
2012年6月 NEC ネットズエ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
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) 社外取締役 (現)

候補者とした理由

市毛由美子氏は、弁護士としての豊富な経験及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しています。また、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、経営戦略、ガバナンス等の視点を有しています。同氏は、今回、任期満了に伴う再任候補者であり、社外監査役としての4年間の活動実績も踏まえ、引き続きその職務を適切に遂行いただけるものと判断しています。なお、同氏は当社の「社外役員の独立性基準」を満たしています。

※当社とアスクル株式会社との間には消耗品購入等の取引がありますが、極めて僅少であり、2025年度においては10万円未満です。

- (注) 1. 各監査役候補者と当社の間には特別の利害関係はありません。
2. 市毛由美子氏は、社外監査役候補者です。
 3. 市毛由美子氏は、現在、当社の社外監査役ですが、監査役としての在任期間は、本総会終結の時をもって4年となります。
 4. 当社は、市毛由美子氏との間で会社法第427条第1項の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額としており、同氏の再任が承認された場合は、当該契約を継続する予定です。
 5. 当社は、保険会社との間で会社法第430条の3第1項の規定に基づく役員等賠償責任保険契約を締結しています。当該保険契約では、当社監査役を含む被保険者がその職務の執行に関し責任を負うこと、又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を補填することとしています。各監査役候補者が監査役に選任され就任した場合は、当該保険契約の被保険者となります。また、当該保険契約は次回更新時においても同内容で更新する予定です。
 6. 尾沼温隆氏の所有する当社の株式数には、出光興産社員持株会の持分が含まれています。
 7. 市毛由美子氏は、東京証券取引所の定めに基づく独立役員の要件を満たしており、独立役員として同取引所に届け出ています。
 8. 各監査役候補者の略歴は、株主総会参考書類作成時点（2026年5月12日）のものであります。

(ご参考) 取締役・監査役のスキル・キャリアマトリックス (本総会において各候補者が選任された場合)

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

当社は、2020年に取締役のスキル・キャリアマトリックスを作成・開示した以降も、直面する経営課題に照らした見直しならびに取締役・監査役に期待される分野の見直しを適宜行い下表に記載の分野を選定しています。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定しています。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及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。

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等の観点も踏まえ、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（行動指針の浸透、変革人財の育成及びDE&I）の推進に関する知見・経験が求められる。
	共創・国際ビジネス	2050年ビジョン実現に向け社会実装力を高めるために、国際視点も踏まえ、多様なパートナーと共創関係を構築することが求められる。
事業経営を支える視点	製造・研究	製造における安全環境面や技術的な知見、革新的な先進テクノロジー動向や研究領域の知見が求められる。
	営業・供給	各事業での営業や販売、リテールマーケティングに関する知見、調達や供給の知見が求められる。
	ガバナンス・法務	株主視点のガバナンスや事業運営に係るリスクマネジメント、法務の知見が求められる。
	財務・会計・税務	資本効率性や収益性確保に資する財務、会計、税務の知見が求められる。

取締役・監査役		素養・経験						
		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	✿	✿			✿		✿
	酒井 則明	✿	✿				✿	✿
	平野 敦彦	✿	✿	✿		✿		
	澤 正彦	✿	✿	✿	✿			
	坂田 貴志	✿		✿		✿		✿
	池田 和馬	✿	✿			✿	✿	
	出光 正和	✿	✿				✿	
	久保原 和也	✿					✿	✿
社外 独立	鈴木 純	✿		✿	✿		✿	
社外 独立	長田 志織	✿	✿	✿			✿	
社外 独立	柏村 美生	✿	✿	✿		✿		
社外 独立	竹内 純子	✿		✿	✿		✿	
社外 独立	平野 創	✿		✿	✿	✿		
監査役	北村 奈美	✿		✿	✿	✿		
	尾沼 温隆	✿				✿		✿
	社外 独立	市毛 由美子		✿	✿		✿	
	社外 独立	手塚 正彦		✿	✿		✿	✿

✿は、対象取締役・監査役に、特に期待する分野を示します。対象者の素養・経験の全てをあらわすものではありません。

社外役員の独立性基準

- ① 現在又は過去において当社又はその子会社の業務執行者になったことがないこと
- ② 当社の最新の株主名簿において持株比率10%以上の大株主又は大株主である団体に現に所属している者でないこと
- ③ 直近の3事業年度において、年間のグループ間の取引総額が連結売上高の2%以上の取引先及びその連結子会社に現に所属している者でないこと
- ④ 直近の3事業年度において、当社から役員報酬以外に平均して年1,000万円以上の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家、会計監査人若しくは顧問契約先（ただし、それらが法人、組合等の団体である場合は、直近の3事業年度において、年間の当社との取引総額の平均が当該団体の売上高または総収入の2%以上の団体に現に所属している者）でないこと
- ⑤ 直近3事業年度において、総収入又は経常収益の2%以上の寄付を当社から受けている非営利団体に現に所属している者でないこと
- ⑥ ②～⑤の団体又は取引先に過去に所属していた場合、その団体又は取引先を退職後3年経過していること
- ⑦ 当社又は当社の特定関係事業者の業務執行者（ただし、重要でないものを除く。）の配偶者又は三親等以内の親族でないこと

1. 提案の理由及び当該報酬等の改定を相当とする理由

当社は、当社の取締役（非常勤取締役、社外取締役及び国内非居住者を除く。以下本議案において同じ。）及び上席以上の執行役員（国内非居住者を除く。以下本議案において同じ。）（以下併せて「取締役等」という。）を対象に、当社の中長期的な業績向上及び企業価値増大への貢献意欲を高めることを目的として、役位や業績目標の達成度等に応じて当社株式の交付を行う業績連動型株式報酬制度（以下「本制度」という。）について、2018年6月28日開催の第103回定時株主総会において株主の皆様のご承認をいただいたうえで導入し、直近では、2023年6月22日開催の第108回定時株主総会において、本制度における業績指標と当社の中期経営計画等の重点指標を対応させる改定を行っています。

当社は、2026年5月に新たな中期経営計画（2026～2030年度）（以下「本中期経営計画」という。）を公表いたしました。本中期経営計画の実現に向け、これまでと同様に、本制度における業績指標と本中期経営計画等の重点指標を対応させるとともに、取締役等の報酬における株式報酬を市場競争力のある水準とすることで、当社の中長期的な業績の向上と企業価値増大に向けた取締役等の貢献意欲を高めるとともに、自社株式の保有を促進し株主の皆様との利害共有意識を一層高めることを目的として、「2. 改定後の本制度における報酬等の額及び内容等」に記載のとおり、本制度の改定（以下「本制度改定」という。）を行ったうえで継続いたしたく、本議案のご承認をお願いするものです。

なお、本議案は、2006年6月27日開催の第91回定時株主総会においてご承認いただきました取締役の報酬限度額（年額12億円以内。）とは別枠として、取締役等に対して株式報酬を支給するものです。

本制度改定は、本中期経営計画と取締役等の報酬の連動性を強めることで、当社の中長期的な業績の向上と企業価値増大に向けた取締役等の貢献意欲をさらに高めることを目的としており、本議案の内容は相当であると考えています。また、当社は、2026年5月12日開催の取締役会において、取締役等の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の改定内容を決議しており、その概要は本議案の末尾に記載のとおりですが、本議案は、当該方針に沿う内容の取締役等の個人別の報酬等を付与するために必要かつ合理的な内容となっています。なお、当社は、報酬決定プロセスにおける透明性・客観性を担保するため、取締役会の任意の諮問機関として、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おり、本制度改定については、指名・報酬諮問委員会の審議を経て取締役会へ答申されています。

本制度の対象となる取締役の員数は、第1号議案「取締役13名選任の件」が原案どおり承認可決されますと6名となります。また、上記のとおり、本制度は、上席以上の執行役員（現時点で本制度の対象となる取締役を兼務しない上席以上の執行役員は11名となります。）に対する報酬も含まれます。これは、上席以上の執行役員が本制度の開始後に新たに取締役に就任する可能性があることを踏まえ、本制度に基づく報酬の全体につき、その額及び内容を提案するものです。

2. 改定後の本制度における報酬等の額及び内容等

本制度の継続にあたり、以下のとおり本制度の内容を一部改定いたします。なお、本制度の内容は、以下に記載する改定事項を除き、2023年度に改定した本制度の内容を基本的に維持いたします。

(下線は変更部分を示しております。)

	改定前	改定後
拠出する金員の上限	年間6.4億円に、対象期間の年数を乗じた金額	年間9.2億円に、対象期間の年数を乗じた金額
取締役等に交付等がなされる当社株式等の算定に用いる指標	<p>・当社の中長期ビジョン及び中期経営計画にて重視する指標とする</p> <p>・本制度改定後の当初の対象期間については、<u>事業ポートフォリオ転換に関連する財務指標 (ROIC・ROE、化石燃料事業収益比率)、カーボンニュートラルの実現に必要な不可欠な非財務指標 (CO₂削減、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する従業員エンゲージメント指標)</u> から構成</p>	<p>・当社の中長期ビジョン及び中期経営計画にて重視する指標並びに株主との価値共有を促進する株主価値指標から選定する</p> <p>・本制度改定後の当初の対象期間については、<u>株主との価値共有と持続的な企業価値向上の観点から、中期経営計画 (2026~2030年度) との連動を特に重視しており、具体的には、財務指標として資本効率性に関連する各種指標 (ROIC・ROE)、非財務指標として当社が掲げるマテリアリティに沿った各種指標 (CO₂削減、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する従業員エンゲージメント指標)</u> から構成</p>

(※) 取締役等に交付等を行うために取得する当社株式の株数の上限は、2023年6月22日開催の第108回定時株主総会において、「1事業年度あたりのポイント数の上限200,000ポイント (200,000株相当) に対象期間の年数を乗じた数に相当する株式数」としてご承認をいただきましたが、当社が2024年1月1日を効力発生日として実施した株式分割 (1株を5株に分割) の分割比率に応じて、「1事業年度あたりのポイント数の上限1,000,000ポイント (1,000,000株相当) に対象期間の年数を乗じた数に相当する株式数」に調整しています。

(1) 本制度の概要

本制度は、当社が拠出する取締役等の報酬額を原資として、信託 (以下「本信託」という。) が当社株式を取得し、当該信託を通じて取締役等に当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭 (以下「当社株式等」という。) の交付及び給付 (以下「交付等」という。) を行う株式報酬制度です。なお、取締役等が当社株式の交付等を受ける時期は、原則として、取締役等の退任後となります。

(2) 当社が拠出する金員の上限

本制度は、当社が掲げる中期経営計画の対象となる事業年度を対象とします（以下「対象期間」という。）。なお、本制度改定後の当初の対象期間は、中期経営計画（2026～2030年度）が対象とする2026年度（2026年4月から2027年3月まで）から2030年度（2030年4月から2031年3月まで）の5事業年度とします。当社は、対象期間ごとに、9.2億円に当該対象期間の年数を乗じた金額（本制度改定後の当初の対象期間である5事業年度に対しては46億円）を上限とする金員を、取締役等への報酬として拠出し、受益者要件を充足する取締役等を受益者とする、対象期間に相当する期間の信託を設定します（本(2)第2段落の本信託の継続を含む。以下同じ。）。本信託は、信託管理人の指図に従い、信託された金員を原資として、当社株式を株式市場または当社（自己株式処分）から取得します。なお、本制度改定後の当初の対象期間にかかる当社株式の追加取得は、株式市場からの取得とするため、株式の希薄化は生じません。

当社は、対象期間中の毎年、取締役等に付与ポイント（下記(3)に定める。）の付与を行い、取締役等の退任後（ただし、取締役等が死亡した場合は当該時点。以下同じ。）に付与ポイントの累積値（以下「累積ポイント数」という。）に相当する当社株式等の交付等を本信託から行います。なお、本信託の信託期間の満了時において、新たな本信託の設定に代えて信託契約の変更及び追加信託を行うことにより、本信託を継続することがあり、この場合、その時点の中期経営計画に対応する年数が新たな対象期間となり、当社は本信託の信託期間も当該新たな対象期間と同一期間延長します。当社は、延長された信託期間ごとに、9.2億円に当該新たな対象期間の年数を乗じた額の範囲内で追加拠出を行い、引き続き延長された信託期間中、取締役等に対するポイントの付与を継続し、本信託は、当社株式等の交付等を継続します。ただし、かかる追加拠出を行う場合において、延長する前の信託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式（取締役等に付与されたポイントに相当する当社株式で交付等が未了であるものを除く。）及び金銭（以下「残存株式等」という。）があるときは、残存株式等の金額と追加拠出される信託金の合計額は、9.2億円に当該新たな対象期間の年数を乗じた額の範囲内とします。信託期間（本信託の継続が行われた場合には、延長後の信託期間）の満了時に信託契約の変更及び追加信託を行わない場合には、それ以降、取締役等に対するポイントの付与は行われません。ただし、当該時点で受益者要件を満たす可能性のある取締役等が在任している場合には、当該取締役等が退任し、当社株式の交付等が完了するまで、一定期間に限り、本信託の信託期間を延長します。その場合にも、当該取締役等に対する新たなポイントの付与は行いません。

(3) 取締役等に交付される当社株式の数（換価処分の対象となる株式数を含む。）の算定方法及び上限

取締役等に対して交付等が行われる当社株式の数（換価処分の対象となる株式数を含む。）は、累積ポイント数に基づき定まります。なお、1ポイント＝1株とし（1ポイント未満の端数は切り捨て）、本信託に属する当社株式が株式の分割、株式無償割当て、株式の併合等によって増加または減少した場合、当社は、その増加または減少の割合に応じて、1ポイント当たりの交付等が行われる当社株式の数（換価処分の対象となる株式数を含む。）を調整します。

取締役等には、信託期間中の毎年一定の時期に、役員ごとにあらかじめ定められた基本ポイントに、対象期間中の各事業年度における業績目標の達成度に基づく支給率を乗じたポイントが付与されます。業績目標の達成度を測る指標は、当社の中長期ビジョン及び中期経営計画にて重視する指標並びに株主との価値共有を促進する株主価値指標から選定するとし、本制度改定後の当初の対象期間については、株主との価値共有と持続的な企業価値向上の観点から、中期経営計画（2026～2030年度）との連動を特に重視しており、具体的には、財務指標として資本効率性に関連する各種指標（ROIC・ROE）、非財務指標として当社が掲げるマテリアリティに沿った各種指標（CO₂削減、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する従業員エンゲージメント指標）から構成されます。

基本ポイントは、「役員別に定める基本金額÷2026年7月の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値（小数点以下の端数は切り捨て）」により算定されます。なお、信託期間の延長が行われた場合は、当該延長開始日の属する事業年度が開始する月の前月の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値とします。また、付与ポイントは、「基本ポイン

ト×業績目標の達成度に基づく支給率」により算定されます。受益者要件を充足する取締役等には、退任後に、本信託から、累積ポイント数に相当する当社株式等の交付等を行うものとします。

本信託の信託期間中に取締役等に対して付与するポイントの総数は、1,000,000ポイントに対象期間の年数を乗じたポイント数を上限とします。また、信託期間中に本信託が取締役等に交付等を行うために取得する当社株式の株式数は、当該上限ポイント数に相当する株式数を上限とします。したがって、本制度改定後の当初の信託期間については、信託期間の年数である5を乗じた数に相当する株式数(5,000,000株)を上限とします。この株式数の上限は、上記(2)の信託金の上限額を踏まえて、直近の株価等を参考に設定しています。上記(2)第2段落の本信託の継続が行われた場合には、延長された信託期間に取締役等に対して付与されるポイント数の上限は、1,000,000ポイントに新たな対象期間の年数を乗じたポイント数とし、また、信託期間中に本信託が取締役等に交付等を行うために取得する当社株式の数は、当該上限ポイント数に相当する株式数とします。なお、本(3)第1段落のポイントの調整がなされた場合には、その調整に応じて、本信託が取締役等に交付等を行うために取得する当社株式数の上限も調整されます。

(4) 取締役等に対する当社株式等の交付等の方法及び時期

受益者要件を充足した取締役等は、当該取締役等の退任後に、累積ポイント数に相当する当社株式等の交付等を受けるものとします。このとき、当該取締役等は、累積ポイント数の70%に相当する株式数の当社株式(単元未満株式は切り捨て)について交付を受け、残りについては本信託内で換価した上で、換価処分金相当額の金銭の給付を受けるものとします。なお、信託期間中に受益者要件を充足する取締役等が死亡した場合、その時点の累積ポイント数に応じた数の当社株式について、本信託内で換価した上で、その換価処分相当額の金銭の給付を当該取締役等の相続人が受けるものとします。また、信託期間中に受益者要件を充足する取締役等が海外赴任することとなった場合には、その時点の累積ポイント数に応じた数の当社株式について、本信託内で換価した上で、その換価処分金相当額の金銭の給付を当該取締役等が受けるものとします。

(5) 本信託内の当社株式に関する議決権

本信託内にある当社株式(すなわち上記(4)により取締役等に交付等が行われる前の当社株式)については、経営への中立性を確保するため、信託期間中、議決権は行使されないものとします。

(6) クローバック制度等

取締役等に重大な不正・違反行為等が発生した場合、当該取締役等に対し、本制度における交付予定株式の受益権の没収(マルス)、交付した株式等相当の金銭の返還請求(クローバック)ができるものとします。

(7) その他の本制度の内容

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

なお、本制度の詳細につきましては、2026年5月12日付適時開示「業績連動型株式報酬制度の継続及び改定に関するお知らせ」、2023年5月9日付適時開示「業績連動型株式報酬制度の継続及び改定に関するお知らせ」、2022年5月10日付適時開示「業績連動型株式報酬制度の継続及び一部改定に関するお知らせ」、2019年5月15日付適時開示「業績連動型株式報酬制度の一部改定及び追加信託金の拠出に関するお知らせ」、2018年5月15日付適時開示「業績連動型株式報酬制度の導入に関するお知らせ」をご参照下さい。

(ご参考)

「取締役等の個人別報酬等の内容に係る決定方針」

(役員報酬の基本方針)

当社の取締役及び上席以上の執行役員（以下「取締役等」という。）の報酬については、(ア) グループ経営ビジョンの実現に向けて、会社業績及び中長期に亘る企業価値向上に繋がるものとする (イ) お客様をはじめ、社会・環境、株主、ビジネスパートナー、社員等のステークホルダーに対し説明責任を果たせるよう、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。当社は、当該基本方針に基づき、2026年5月12日の取締役会において、当社の取締役等の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の改定内容について、以下のとおり決議しています。なお、当社は、取締役等の個人別の報酬等の決定に際して、取締役会の任意の諮問機関として、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おり、指名・報酬諮問委員会がその原案について当該決定方針との整合性を含めた多面的な検討を行っており、取締役会も基本的にその答申を尊重し、決定方針に沿うものであると判断しています。

(報酬水準)

取締役等の報酬水準については、中長期経営ビジョンの実現に資する優秀な人材の登用・確保及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等を踏まえて、適宜・適切に見直すものとします。

(報酬構成)

当社の取締役（非常勤取締役及び社外取締役を除く。）及び上席以上の執行役員の報酬体系は、中長期経営ビジョンの実現に向け、事業ポートフォリオの転換と資本効率性の強化、及び環境・社会・ガバナンスへの取り組みの発展により、更なる企業価値向上に繋がるものとします。具体的には、短期及び中長期の時間軸における業績連動性をそれぞれ重視し、中長期的な企業価値向上に向けた経営努力を適切に評価するために、①固定報酬、②業績連動賞与、③業績連動型株式報酬により構成することとします。標準支給時におけるそれぞれの報酬割合は、概ね、①50%：②25%：③25%となるように設定しています。なお、非常勤取締役及び社外取締役の報酬は、客観的な立場から業務執行の妥当性を判断するという監督機能を適正に確保する観点から、固定報酬のみの構成としています。

固定報酬は、役割や職責に応じて定められた報酬額を月次で支給するものとします。

業績連動賞与は、当社の主要な財務指標（金融費用除く税前利益（以下「税前利益」という。））及び非財務指標（中期経営計画等で掲げた人的資本関連指標）並びに経営陣一人ひとりが自身の役割や職責をふまえて設定する取締役の「行動目標」（構造改革に向けた重要な戦略課題）、及び上席以上執行役員の「担当分野目標」のそれぞれにおける目標達成度に応じて、0%～200%の範囲で支給額が変動する設計としており、毎年6月に支給するものとします。

業績連動型株式報酬は、株主との価値共有と持続的な企業価値向上の観点から、中期経営計画（2026～2030年度）との連動を特に重視しており、具体的には、財務指標として資本効率性に関連する各種指標（ROIC・ROE）、非財務指標として当社が掲げるマテリアリティに沿った各種指標（CO₂削減、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する従業員エンゲージメント指標）のそれぞれの目標達成度に応じて0%～200%の範囲で変動する設計としています。

なお、取締役等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、取締役等に対して株式が交付される時期は退任後とします。

取締役等に重大な不正・違反行為等が発生した場合には、当該取締役等に対して、業績連動型株式報酬における交付予定株式の受益権の没収（マルス）及び交付した株式相当額の金銭の返還請求（クローバック）ができる旨を定めています。

業績連動賞与及び業績連動型株式報酬における各指標とその評価ウェイトは下表のとおり設定しており、当社の持続的な企業価値向上を実現するための適切な指標構成であると考えています。

指標	業績連動賞与※	業績連動型株式報酬
収益性指標（税前利益）	40%（20%）	—
資本効率性指標（ROIC・ROE）	—	60%
CO ₂ 削減	—	20%
従業員エンゲージメント	—	20%
人的資本関連指標	20%（10%）	—
行動目標（取締役）／ 担当分野目標（上席以上執行役員）	40%（70%）	—

※業績連動賞与の括弧内は上席執行役員のウェイト

（報酬決定プロセス）

当社は、役員報酬の決定にかかる取締役会機能の独立性・客観性と説明責任を強化するために、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おり、同委員会の答申を受け、取締役会において取締役の報酬の額またはその算定方法にかかる決定方針を定めています。また、監査役の個別の報酬等は、監査役の協議で決定しています。なお、役員報酬等は、株主総会において決議された報酬等の上限の範囲内で支給します。

以上

事業報告 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

1.当社グループの現況

(1) 事業概況

2025年度連結業績 (2025年4月～2026年3月)

	売上高	営業利益+持分法投資損益 <small>※()は在庫影響除き</small>	親会社株主に帰属する当期純利益 <small>※()は在庫影響除き</small>
2025年度 [第111期]	81,059億円	2,147億円 (2,441億円)	1,719億円 (1,923億円)
2024年度 [第110期]	91,902億円	1,848億円 (2,147億円)	1,041億円 (1,248億円)

当連結会計年度における国内経済は、雇用や所得環境の改善を背景として、景気は緩やかな回復基調で推移しました。一方で、米国の通商政策や為替相場の動向等には引き続き注意が必要であり、また、中東地域におけるイラン情勢の悪化やホルムズ海峡封鎖により、原油価格やエネルギー需要の不安定化が進み、企業活動を取り巻く環境は依然として不透明な状況が続いています。

原油価格は、2025年4月上旬の米国の関税公表などによる経済悪化懸念やOPECプラスの増産発表による供給過剰感により下落し、イラン・イスラエル情勢による地政学リスクや米国の対露制裁強化等により6月以降上昇に転じ、2026年2月末以降はイラン情勢の悪化やホルムズ海峡封鎖を背景に短期間で大きく上昇しました。この結果、ドバイ原油の平均価格は前期比6.7ドル/バレル下落の71.8ドル/バレルとなりました。

円の対米ドルレートは、米国の関税公表による景気悪化懸念や米政権によるドル安誘導の思惑を受けて円高が進行しましたが、それ以降は米政権の関税交渉やイラン・イスラエル情勢による地政学リスクの影響で上昇と下落を繰り返しました。高市政権発足後は、積極財政や金融緩和志向から円安が進み、イラン情勢悪化により更に円安が加速しました。この結果、平均レートは前期比1.9円/ドル円安の150.7円/ドルとなりました。

豪州一般炭スポット価格は、年間を通じて前年より低い水準で推移しました。その結果、平均価格は前期比29.4ドル/トン下落の105.4ドル/トンとなりました。

このような環境下において、2025年度連結業績における売上高は、燃料油セグメントにおける原油価格の下落の影響などにより、前期比1兆843億円の減収となる8兆1,059億円となりました。

営業利益+持分法投資損益(在庫影響除き)は、燃料油セグメントにおける原油価格急騰によるプラスのタイムラグ影響が資源セグメントにおける石炭市況の下落による影響を上回ったことなどにより、前期比294億円の増益となる2,441億円となりました。

当期純利益(在庫影響除き)は1,923億円となり、前期比675億円の増益となりました。

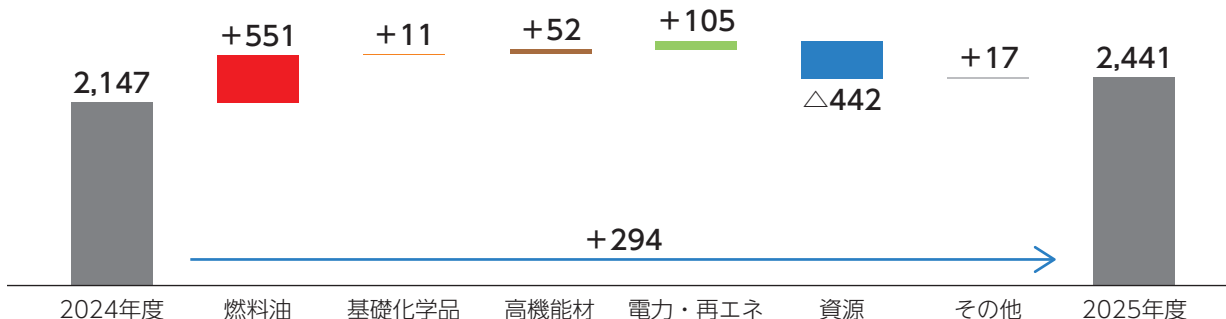
在庫影響を含めた当期純利益については、前期比678億円の増益となる1,719億円となりました。

営業利益+持分法投資損益 増減内訳 (在庫影響除き)

(億円)

主要市況実績	2024年度	2025年度
ドバイ原油価格 (\$/バレル)	78.5	71.8
豪州一般炭* (\$/ト)	134.8	105.4
為替 (円/\$)	152.6	150.7

*1~12月平均



	燃料油	基礎化学品	高機能材	電力・再エネ	資源	その他	合計
2025年度	2,071	△68	334	△18	331	△209	2,441
2024年度	1,520	△80	282	△123	774	△227	2,147

■燃料油セグメント

燃料油セグメントについては、大規模定期修繕によるコスト増があったものの、中東情勢に伴う原油価格上昇によるプラスのタイムラグ影響などにより、2,071億円（前期比+551億円）となりました。

■基礎化学品セグメント

基礎化学品セグメントについては、3月のナフサ価格の急騰に伴うプラスのタイムラグ影響があったものの、製品マージンが低水準で推移したことなどにより、△68億円（前期比+11億円）となりました。

■高機能材セグメント

高機能材セグメントについては、潤滑油事業の海外販売が好調に推移したことや、アグリライフ事業においてアグロ カネ ショウ(株)を完全子会社化したことも寄与し、334億円（前期比+52億円）となりました。

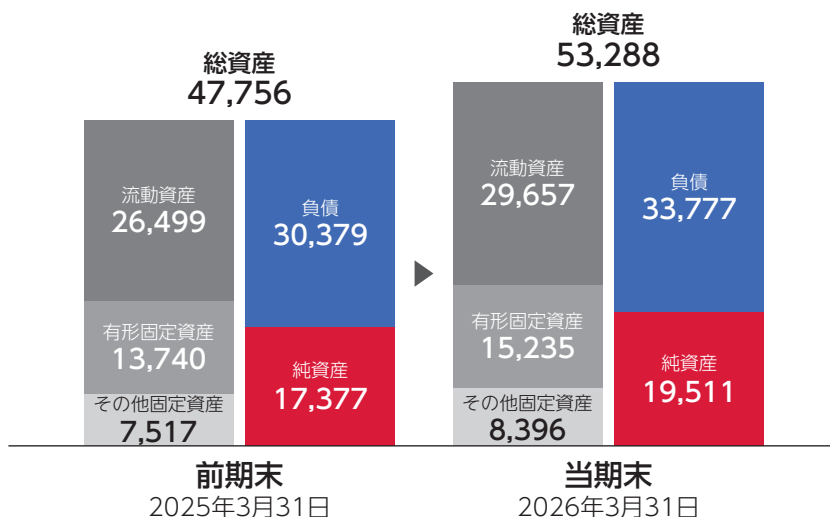
■電力・再生可能エネルギーセグメント

電力・再生可能エネルギーセグメントについては、前年に発生した発電所トラブルの解消による収益改善や、バイオマス発電設備の減損処理による償却費の負担軽減などにより、△18億円（前期比+105億円）となりました。

■資源セグメント

石油・天然ガス開発事業については、原油価格の下落などにより、140億円（前期比△46億円）となりました。石炭事業については、石炭市況の下落などにより、191億円（前期比△396億円）となりました。結果、資源セグメントでの合計は331億円（前期比△442億円）となりました。

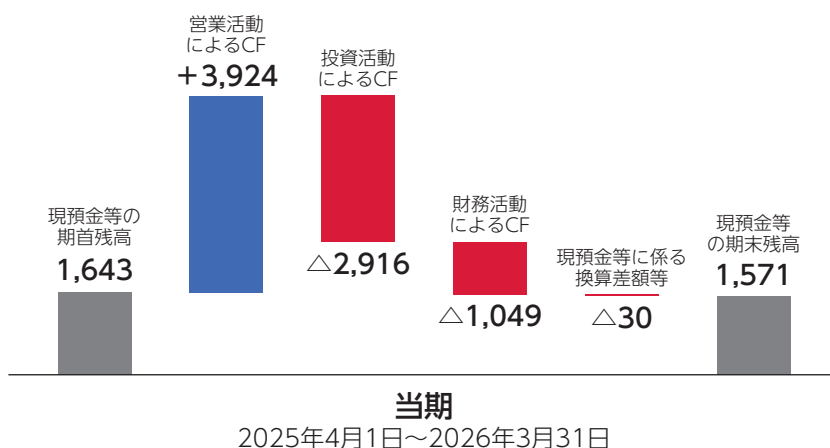
連結貸借対照表 (億円)



【 POINT 】

- 2025年度末の総資産は、富士石油(株)の子会社化を主な要因とし、前期比5,532億円のプラスとなりました。
- 投資や富士石油(株)の子会社化に伴う運転資本の増加により有利子負債は増加しましたが、利益の積み上げ等により純資産も増加したため、ネットD/Eレシオは前年と同水準の0.62を維持しています。

キャッシュ・フロー (CF) (億円)



【 POINT 】

- 営業活動によるCFは、当期利益の計上により、3,924億円のプラスとなりました。投資活動によるCFは固定資産取得等により2,916億円のマイナスとなり、結果、フリーCFは1,008億円を確保しました。
- 財務活動によるCFは、有利子負債の返済や配当・自己株式取得などの株主還元等により、1,049億円のマイナスとなりました。
- 結果、現預金等の期末残高は72億円のマイナスとなりました。

中期経営計画（2023～2025年度）の振り返り

中期経営計画（2023～2025年度）では、エネルギーと素材の安定供給の使命を果たしながら、事業構造改革投資と人的資本投資の両輪により、事業ポートフォリオの転換を推進してきました。

事業構造改革投資においては、既存事業の収益力強化で着実な成果を上げ、2025年度での営業利益+持分法投資損益に上げ、ROE（自己資本利益率）でも、計画時に掲げた目標水準を達成しました。一方、原油価格の変動等、一過性の外部要因による押し上げ影響も大きく、安定的な収益基盤の構築と更なる資本効率の向上は今後の課題であると認識しています。

また、2050年のCN・循環型社会に向けた事業ポートフォリオの転換においては、「一歩先のエネルギー」「多様な省資源・資源循環ソリューション」「スマートよろずや」の3つの事業領域を定め、社会実装に向けて着実に前進してきました。脱炭素に向けた社会的な動きが変化する中においても、ブルーアンモニアやSAF（持続可能な航空燃料）の事業化検討、リチウム固体電解質のパイロット装置建設に関する意思決定、使用済みプラスチックの油化設備の完工、モビリティサービスに特化した「apolloONE」の展開など、社会や顧客のニーズに応じたソリューション提供に向けた準備を着実に進めてきました。

主な取り組み実績

1. 事業構造改革投資

- ・ **前中計の振り返り**
燃料油や高機能材の増益等により、営業+持分損益やROE目標を達成。一方、原油価格変動等の一過性要因による押し上げも大きく寄与
- ・ **新中計における課題**
安定的な収益基盤の構築と更なる資本効率の改善

2. 人的資本投資

- ・ **前中計の振り返り**
「企業理念・ビジョンの体現」、「DE&Iの深化」、「個々人の能力・個性の発揮」の3つを人財戦略の重点テーマと定め、新行動指針策定等の各種施策を実行
- ・ **新中計における課題**
事業戦略と連動した人財戦略の再構築、変革推進に向けた新行動指針の更なる浸透・実践

3. ビジネスプラットフォームの進化

- ・ **前中計の振り返り**
DX人材の育成、AIによる業務最適化・効率化、研究領域におけるMI+AI活用強化等に取り組み、全社の生産性向上・価値創出に貢献
- ・ **新中計における課題**
AIを通じたデータ基盤経営・業務プロセス変革の推進、新設するイノベーションセンターの最大活用、ガバナンス・ERMの高度化等

指標*1	25年度	
	目標	実績
営業+持分損益 (23-25年度累計)	2,300億円 (6,000億円)	2,441億円 (7,693億円)
ROE	10%	10.6%
ROIC	7%	6.5%
化石燃料事業 収益比率	70%以下	98%
GHG 削減量	▲46%	▲21%
CO ₂ 削減量*2 CI*3	▲10% (30年度)	▲0.6% (24年度)
出光エンゲージメント インデックス (EI)	75%以上	70%
DE &I	女性採用比率 50%以上 女性役職者比率*4 5%以上 男性育休取得率 90%以上	46% 7% 98%
従業員一人当たり年間 教育投資額	100千円以上	69千円

*1：各種財務指標は在庫影響除き *2：Scope1+2 *3：Carbon Intensity, Scope1+2+3
*4：26年7月1日付月報予定者を含む

(2) 出光興産グループの対処すべき課題

経営環境の認識

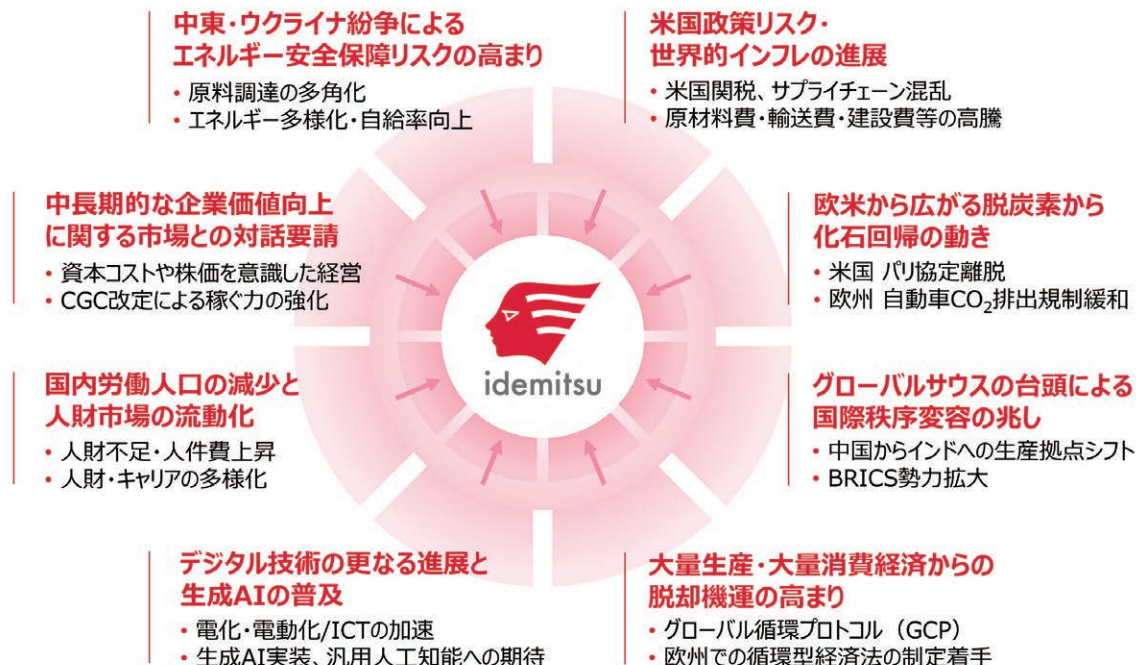
近年、当社グループを取り巻く経営環境は、地政学的リスクの顕在化、エネルギー政策の揺り戻し、新興国の台頭など、大きな構造変化の局面にあります。

足元では、中東産油国の情勢悪化により、原油調達のみならず製造・販売を含むサプライチェーン全体において、当社グループの事業に大きな影響が生じています。こうした状況に限らず、地政学的リスクが一層高まる中、対応力を強化していくことは、今日の企業経営において不可欠な要素となっています。

一方、欧米を中心に進んできた脱炭素政策については、エネルギー安全保障や経済合理性の観点から、化石燃料の役割を再評価する動きも見られます。このように政策動向は一様ではなく、エネルギー転換の進展は、より複雑的な時間軸で進むものと認識しています。

また、グローバルサウスの台頭により国際秩序にも変化の兆しが見られる中、成長市場においては、エネルギーの安定供給を確保するとともに、現地ニーズに即した事業展開が一層求められています。

以上のような不確実性の高い経営環境において、エネルギーの安定供給という社会的使命を果たしつつ、当社の持続的成長を実現するためには、環境変化への対応を念頭においた戦略構築・実行プロセスが重要であると認識しています。

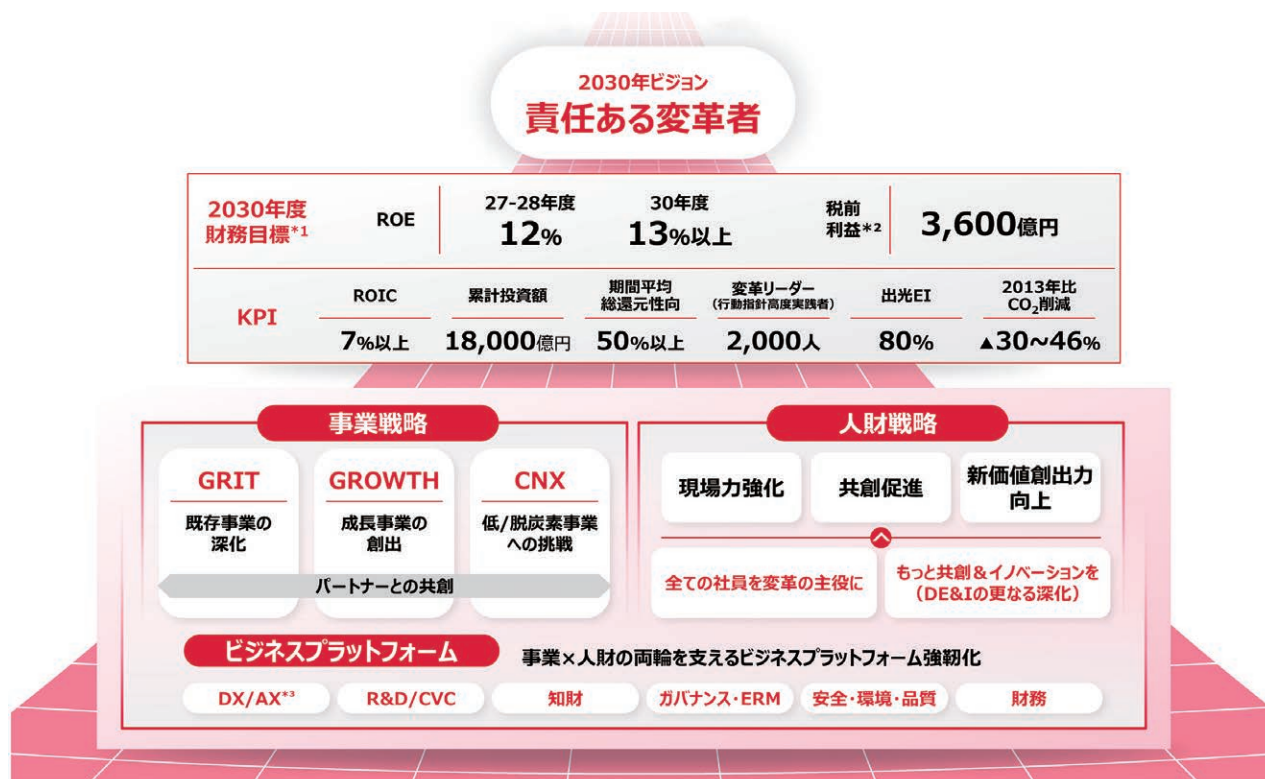


中期経営計画（2026-2030年度）

中期経営計画の骨子

中期経営計画（2026-2030年度）では、2030年ビジョン「責任ある変革者」のもと、事業戦略「GRIT」「GROWTH」「CNX」と、人財戦略である「全ての社員を変革の主役に」「もっと共創&イノベーションを（DE&Iの更なる深化）」を両輪とし、これらを支えるビジネスプラットフォームの強靱化を柱に取り組んでいきます。

これらの戦略を着実に推進することで、2030年度の財務目標としてROE 13%やROIC 7%の達成を目指すとともに、これまで以上の企業価値向上に努めていきます。



*1: IFRS基準 *2: 金融費用除き *3: AI Transformation

事業戦略方針

事業戦略のリバランスを行い、より実践的な取り組みにより「稼ぐ力」を強化することで、中長期的な成長の実現を目指してまいります。事業戦略は『GRIT：既存事業の深化』『GROWTH：成長事業の創出』『CNX：低/脱炭素事業への挑戦』の3テーマで推進し、持続的成長を実現しつつ社会課題解決に貢献します。

まずは、燃料油など、社会的な重要性が再認識されている既存事業の基盤を強化・深化し、エネルギーの安定供給に努めるとともに、収益力および資本効率の向上に粘り強く取り組んでいきます（GRIT）。また、中長期的な成長が見込まれる電化・電動化、ICT、海外事業などの分野において、当社の技術力や国内外のネットワークといった強みを活かした事業創出を拡大していきます（GROWTH）。さらに、2050年CN実現とともに、中長期的なエネルギー安全保障への貢献を見据え、時間軸を見極めながら、低/脱炭素事業へ挑戦していきます。

これらの取り組みを5つの事業セグメント横断で推進するとともに、パートナーとの共創を通じて、企業価値の向上と社会課題の解決の両立を図っていきます。

企業価値向上に向けた事業戦略



*1：安全性(Safety)の確保を大前提に、エネルギー安定供給 (Energy Security)、経済効率性 (Economic Efficiency)、環境適合 (Environment) の実現を目指す日本のエネルギー政策基本方針
*2：Guts, Resilience, Initiative, Tenacityから成る「やり抜く力」 *3：カーボンニュートラル・トランスフォーメーション

GRIT “既存事業の深化”

わが国におけるエネルギー安全保障の確保などの観点から、燃料油をはじめとする当社の既存事業は、社会的・経済的意義が一層高まっています。

原料調達ソースの多角化や製油所・事業所の稼働率向上に向けた施策など、供給安定化/効率化に向けた取り組みを推進するとともに、全国の特約販売店やSSネットワークを活用した販売強化に注力していきます。

また、事業の統合/再編や課題事業の構造改革などを通じて、資本効率の向上に向けた取り組みも、引き続き力強く進めていきます。



*：金融費用除き

GROWTH “成長事業の創出”

中長期的な社会変化やメガトレンドを捉え、新たな事業の創出と拡大を進めます。中でも当社が今中計期間中に注力するのは、電化・電動化やICTの進展、海外市場の成長、モビリティ関連サービス、循環型経済の拡大を見据えたサーキュラービジネスです。当社が有する技術力や全国のサービスステーション網など、既存の強みを活かしながら成長分野に挑戦することで、将来の収益の柱を育て、持続的な成長につなげていきます。



CNX “低／脱炭素事業への挑戦”

前中計で推進してきた低/脱炭素事業については、エネルギー・素材の安定供給に資する多様化の観点も加えつつ、社会情勢や時間軸を見極めながら引き続き推進していきます。長期的には、様々なニーズに合わせた低/脱炭素ソリューションの提供を通じて、2050年カーボンニュートラルの実現と持続的な企業価値向上の両立を目指します。



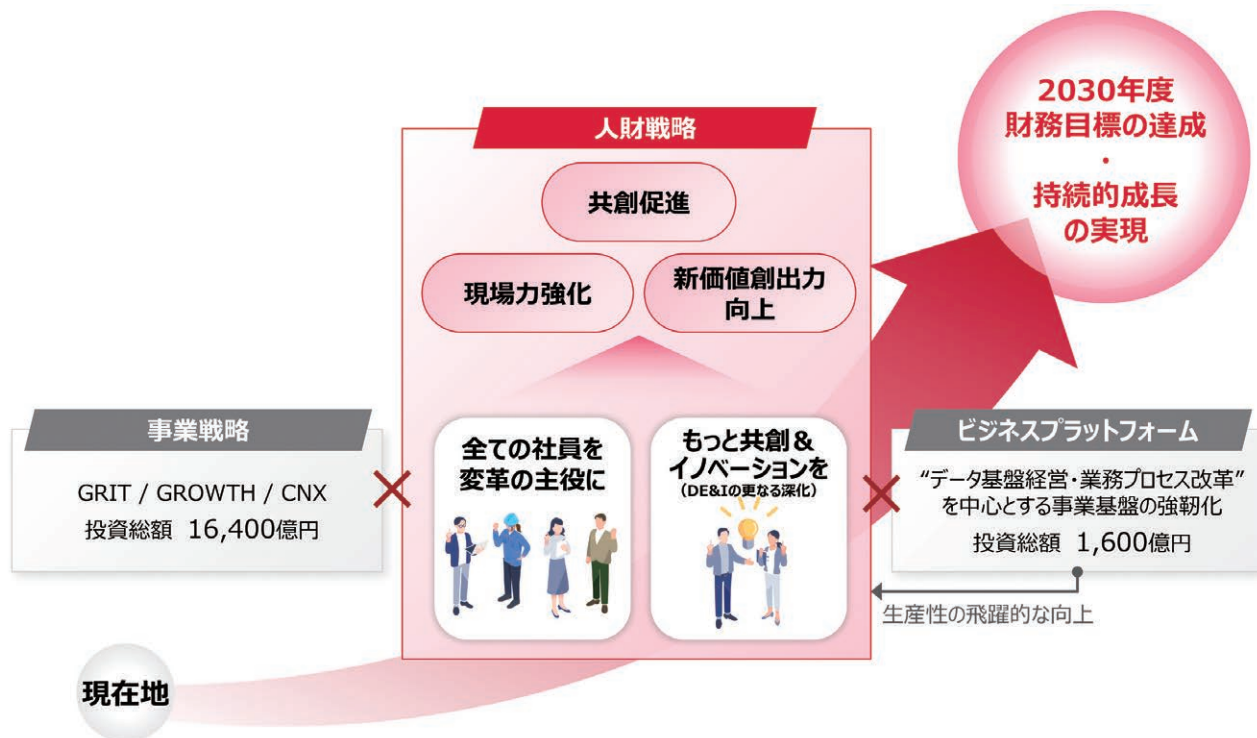
人財戦略

2030年度財務目標の達成及び持続的成長の実現に向けて、「変革」を強力に推進する人財戦略を展開していきます。

新たな人財戦略では、「現場力強化」「共創促進」「新価値創出力向上」といった活動の変化を生み出すため、二つのテーマで取り組みを進めます。

一つ目のテーマは「全ての社員を変革の主役に」です。当社には「攻める」「守る」「支える」といった多様な役割がありますが、そこに優劣は無く、いずれの領域にも変革の機会があります。全社員を、変革を生み出す主役として位置付け、既存の延長上にはない未来を切り拓いていくために、「全社員の働きがい・成長実感を極限まで高める」「行動指針の下に全社員が一丸となる」の二点を重点項目として掲げます。

二つ目のテーマは「もっと共創&イノベーションを（DE&Iの更なる深化）」です。当社のDE&Iは、4年連続のなでしこ銘柄の取得等、独自の取り組みが社外から評価されています。この強みを活かして、女性活躍を引き続き最重要課題に据えつつ、今後は、DE&Iを共創やイノベーションの創出に直結させる取り組みに深化させていきます。重点項目として「多様な変革リーダーを養成する」「多様な人財が活躍できるフィールドを整備する」の二点を掲げ、着実に推進していきます。



ビジネスプラットフォーム

<DX/AX戦略>

近年のAI技術の急速な進展を機会と捉えて、DX/AX（デジタルトランスフォーメーション/AIトランスフォーメーション）を推進して、経営プロセスの高度化に取り組んでいきます。

当社グループが有する幅広い事業領域における顧客データや社内の事業・人材データを構造化・一元化して、AIによる高度な分析・予測を事業判断に活用していきます。

併せて、AI活用を前提として業務プロセスの再設計を行い、データ・AIを最大限に活用した業務プロセス変革を加速させていきます。先行して取り組んでいるMI（マテリアル・インフォマティクス）による材料開発に加え、当社の業務領域全体へAI活用の対象範囲を拡大していきます。

<イノベーション戦略>

社会の変化から生まれるニーズを捉え、新たな価値を創出するため、2028年3月完工予定のイノベーションセンターをハブとして、世界のベストパートナーとの共創を推進し、事業化の蓋然性と速度を向上させます。

イノベーションセンターの完成により、これまで複数拠点に分散していた生産技術・開発技術等の研究機能を集約し、研究開発から商業生産までを一体で推進できる体制を構築します。また、ハード面の整備に加え、高度MI（マテリアル・インフォマティクス）環境のさらなる進化や、研究から社会実装までをリードする人材の育成に取り組むことで、社内外の共創を後押しします。こうした取り組みにより、中長期的な環境変化を捉えた成長領域において、社会課題の解決に貢献するとともに、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

DX/AXによる中計戦略の加速

データ基盤経営

データ・AI活用による
事業判断/実行

- ・ 出光グループ全体での顧客データ利活用によるマーケティング最適化、顧客価値最大化
- ・ 事業・人材データに基づく人材の適材適所・育成
- ・ 市場・技術・競合データの戦略的活用

業務プロセス変革

AIエージェントによる
プロセスの再設計と自動化

- ・ MI/AIを活用した材料開発
- ・ 環境変化に即応可能なサプライチェーンマネジメントの実現
- ・ AI予兆管理等を通じた安全・安定操業と収益最大化
- ・ 標準業務のAI置き換えと高付加価値業務への人材アロケート

社会課題解決・価値創出

中長期的な環境変化を捉えた成長領域



事業会社
事業開発協業

アカデミア
共同研究

イノベーションセンターを
ハブとする社内外共創を
通じて事業化の
蓋然性・速度を向上

スタートアップ
出資・技術連携

政府
連携・支援活用

社内
部門横断の技術/アセット融合

社内外共創を後押しする主な取り組み

高度MI*1環境の進化

研究人材育成

*1: マテリアルズ・インフォマティクス

(3) 業績見通し (2026年度)

2026年度より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用するため、2026年度見通しはIFRSに基づき算出しています。2025年度まではセグメント利益を「営業利益+持分法投資損益」としていましたが、2026年度以降は「金融費用除き税引前損益」に変更します。

中東情勢の鎮静化時期に関する予測は困難ではあるものの、業績予想の前提としては、2026年度第1四半期までは原油価格高が継続すると想定しています。2026年度末にはドバイ原油価格は中東情勢悪化前の水準まで下落する前提の結果、大幅なマイナスのタイムラグ影響により減益すると想定しています。引き続き不透明な事業環境が想定されるものの、足元では国内に対する燃料油・石油化学製品等の安定供給を最優先しつつ、更なる収益改善に向けた取り組みを推進していきます。

2026年度連結業績見通し

	(日本会計基準) 2025年度実績	(IFRS基準) 2026年度見通し
営業利益+持分法投資損益*	2,441億円	—
金融費用除き税引前損益*	—	1,400億円
当期純利益*	1,923億円	900億円

*在庫影響除き

※2026年度よりIFRSを任意適用することに伴い会計基準の変更及びセグメント利益の定義を変更するため、前年との単純比較はできません。

主要市況前提

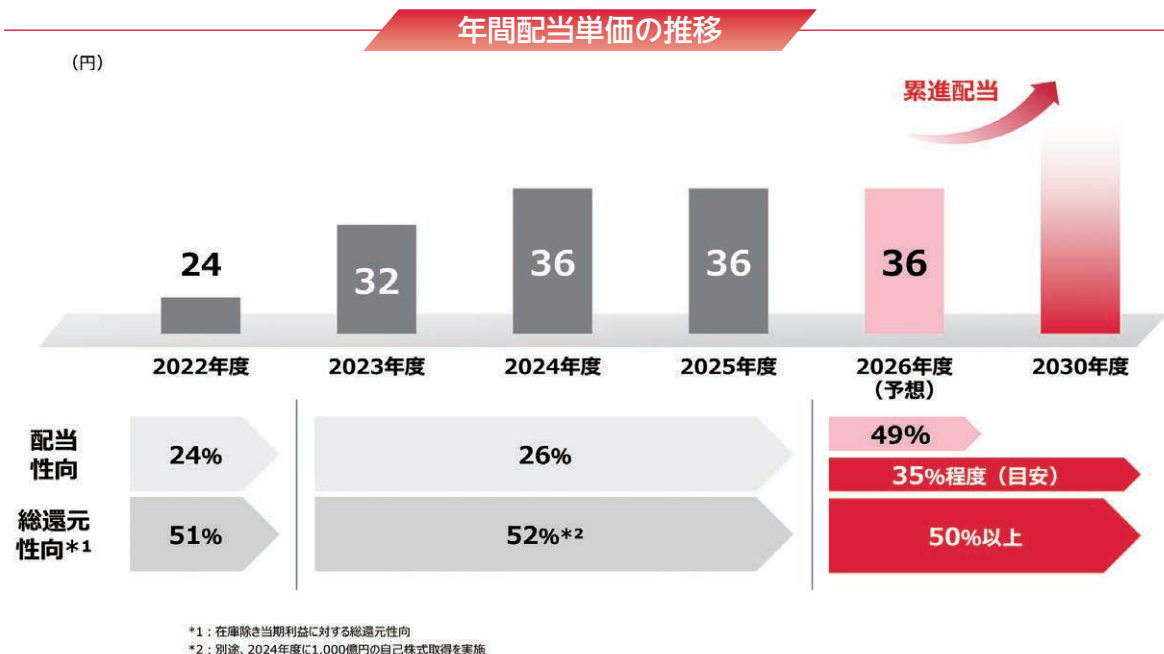
		2025年度 実績	2026年度 見通し	増減
ドバイ原油価格	(\$/バレル)	71.8	81.3	+9.5
豪州一般炭*	(\$/トン)	105.4	126.1	+20.7
為替	(円/\$)	150.7	151.3	+0.6

*1~12月平均

(4) 株主還元

2023～2025年度については、2023年11月に年間配当を24円から32円へ増配、さらに2024年11月に年間配当を32円から36円へ増配し、併せて下限配当水準に設定しました。加えて、株価水準を意識した機動的な自己株式取得を推進しました。また、資本効率の更なる向上を図るため、株主還元方針に加え1,000億円の自己株式取得を実施しました。

2026～2030年度については、5カ年累計の在庫影響を除く当期純利益に対し、総還元性向50%以上を継続します。初年度の2026年度は年間配当単価を36円とし、これを下限に業績に応じた累進配当を導入します。配当への配分を高め、より安定した株主還元を実現するとともに、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ます。



(5) 安全・環境・品質

① 安全確保の理念と基本方針

当社グループでは、「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共に、安全文化の醸成に努める」を安全確保の理念としています。この理念に基づく「安全の確保は経営努力の結果であり、事故・災害ゼロはこの分野の最大の成果である」との認識に立ち、生産・物流・販売・研究開発等の全ての事業活動、全ての業務、全ての行動の各場面・段階における様々な価値判断の基準において、安全の確保を最も重要かつ優先すべき基準とし、「安全確保の基本方針」を定めています。

安全確保の基本方針

- (1) 人の安全の確保
- (2) 設備・プロセスの保安
- (3) 仕事のしくみ・進め方における安全の確保
- (4) 経営資源の適正な配分・活用
- (5) 安全文化の醸成と安全マネジメントの推進

② 安全確保の取り組み

地域社会や環境に影響を及ぼす可能性のある操業上のリスクを網羅的に評価し、抽出したリスクの適正管理に努めました。

③ 安全・環境分野の状況

2025年1～12月、当社施設において、爆発・環境汚染など、地域社会に大きな影響を及ぼすような重大プロセス事故は発生していません。

労働災害については、協力会社における死亡事故1件を含み休業事故が59件発生しました（当社 35件、協力会社 24件）。引き続き安全・環境の基盤強化に取り組み、「無事故への挑戦」を継続します。

④ 品質に関する基本方針

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影響を最小化するため、提供する製品・サービスの開発から消費もしくは廃棄に至るまでのライフサイクルを考慮した品質保証活動を推進し、顧客満足度の向上や消費者保護に努める」を品質に関する基本的な考え方とし、具体的には「品質保証方針」を定めています。

品質保証方針

- (1) お客様の立場にたった適正な品質の製品とサービスを提供する
- (2) 環境に配慮した生産活動と製品を実現する
- (3) 安全・安心な製品を提供する
- (4) 常にコンプライアンスを徹底し、社会的責任を果たす

⑤ 品質確保の取り組み

社員の品質意識向上を目的とした教育・啓発活動を継続して実施しました。

⑥ 品質分野の状況

2025年1～12月、経営に重大な影響を及ぼす重大品質クレームは発生していません。

⑦ 中期経営計画（2026-2030年）に向けた取り組み

2026年度より推進していく中期経営計画において、下記3つの視点を軸に安全・環境・品質マネジメントシステムを更に改善し、強固な事業基盤を構築していきます。

- (1) 安全・環境・品質の基盤強化
- (2) 事業毎のリスク把握・対応力向上
- (3) 環境変化を捉えた全社対応力の強化

(6)財政状態

要約連結貸借対照表

(単位：億円)

	前連結会計年度 (2025年3月期)	当連結会計年度 (2026年3月期)	増減
流動資産	26,499	29,657	+3,158
固定資産	21,257	23,631	+2,374
資産合計	47,756	53,288	+5,532
流動負債	20,974	23,514	+2,540
固定負債	9,405	10,263	+858
負債合計	30,379	33,777	+3,398
純資産合計	17,377	19,511	+2,134
負債純資産合計	47,756	53,288	+5,532

ア. 資産の部

当期末における資産合計は、富士石油(株)を連結の範囲に含めたことなどにより、5兆3,288億円（前期末比+5,532億円）となりました。

イ. 負債の部

当期末における負債合計は、富士石油(株)を連結の範囲に含めたことや有利子負債の増加などにより、3兆3,777億円（前期末比+3,398億円）となりました。

ウ. 純資産の部

当期末の純資産合計は、親会社株主に帰属する当期純利益の計上や為替換算調整勘定の増加、配当金の支払いなどにより、1兆9,511億円（前期末比+2,134億円）となりました。

以上の結果、自己資本比率は前期末の36.0%から当期末は36.0%（前期末比△0.0ポイント）となりました。また、当期末のネットD/Eレシオは0.6（前期末：0.6）となりました。

(7) 設備投資の状況

セグメントの名称	設備投資額 (億円)	主な設備投資の内容
燃料油	585	製油所設備の合理化及び維持・更新 給油所販売施設の増強及び維持・更新
基礎化学品	119	生産設備の合理化及び維持・更新
高機能材	81	生産設備の合理化及び維持・更新
電力・再生可能エネルギー	339	発電所の建設及び維持・更新
資源	154	油田・ガス田の開発・維持、石炭生産設備の維持・更新 他
その他	380	研究開発設備の維持・更新 他
計	1,657	—

(8) 資金調達の状況

当社グループの運転資金需要は、製品製造のための原材料の購入等によるものであり、原油価格及び為替の状況などにより変動します。当連結会計年度は、主として富士石油(株)の子会社化に伴う運転資本増加により、短期借入債務は前期末比917億円増加しました。投資資金については当連結会計年度において2,034億円を支出し、必要な資金を長期借入により1,215億円調達しました。

以上の結果、当社グループの当連結会計年度末における有利子負債残高は1兆4,011億円となり、前期末比1,641億円増加しました。

(9) 重要な企業再編の状況

該当事項はありません。

(10) 重要な親会社及び子会社の状況

① 親会社の状況

該当事項はありません。

② 子会社の状況

会社名	資本金	議決権比率 (%)	主要な事業内容
出光タンカー(株)	1,000百万円	100.0	原油・石油製品の輸送
昭和四日市石油(株)	4,000百万円	75.0	石油精製
東亜石油(株)	8,415百万円	100.0	石油精製、発電
富士石油(株)	24,468百万円	92.5	石油精製
出光リテール販売(株)	80百万円	100.0	石油製品等の販売
出光スーパーバイジング(株)	10百万円	100.0	石油製品等の販売
出光エナジーソリューションズ(株)	100百万円	100.0	石油製品等の販売
IDEMITSU INTERNATIONAL(ASIA) PTE. LTD.	45,156千米ドル	100.0	原油・石油製品等の輸出入及びト レーディング
IDEMITSU APOLLO CORPORATION	165千米ドル	100.0	石油製品等の輸出入及び販売
出光ユニテック(株)	2,600百万円	100.0	合成樹脂製品の製造、販売
(株)エス・ディー・エス バイオテッ ク	810百万円	100.0	農業等の製造、輸入、販売
アグロ カネショウ(株)	1,809百万円	100.0	農業等の製造、販売
出光ベトナムガス開発(株)	1百万円	100.0	ベトナムにおけるガス田開発及び 生産・販売
IDEMITSU AUSTRALIA PTY LTD	106,698千豪ドル	100.0	石炭の生産、調達及び販売
IDEMITSU COAL MARKETING AUSTRALIA PTY LTD	20,500千豪ドル	100.0	石炭の販売、トレーディング
IDEMITSU ASIA PACIFIC PTE.LTD.	157,937千米ドル	100.0	海外アドミ機能
Idemitsu Americas Holdings Corporation	1,500千米ドル	100.0	海外アドミ機能、新規事業の開発

(注) 1. 議決権比率は、当社の子会社が所有している間接保有分も含めて表示しています。

2. 議決権比率は、小数点以下第二位を四捨五入して表示しています。

(11) 従業員の状況（2026年3月31日現在）

① 当社グループの従業員の状況

セグメントの名称	従業員数（名）	前期末比増減
燃料油	7,409 (3,982)	408名増
基礎化学品	676 (83)	11名減
高機能材	3,633 (566)	153名減
電力・再生可能エネルギー	298 (24)	29名減
資源	813 (45)	4名増
その他・調整	1,563 (439)	359名増
合計	14,392 (5,139)	578名増

(注) 従業員数は就業人員であり、臨時雇用者数は（ ）内に外数で記載しています。

② 当社の従業員の状況

従業員数	前期末比増減	平均年齢	平均勤続年数
5,120 (1,120) 名	60名増	42歳11ヶ月	17年6ヶ月

(注) 従業員数は就業人員であり、臨時雇用者数は（ ）内に外数で記載しています。

(12) 主要な借入先の状況（2026年3月31日現在）

借入先	借入額
独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構	229,418百万円
株式会社三菱UFJ銀行	104,960百万円
株式会社三井住友銀行	104,266百万円
株式会社みずほ銀行	80,987百万円
三井住友信託銀行株式会社	66,632百万円
株式会社日本政策投資銀行	47,489百万円
農林中央金庫	23,338百万円

2. 会社の現況

(1) 株式の状況 (2026年3月31日現在)

① 発行可能株式総数 2,180,000,000株

② 発行済株式の総数 1,288,747,390株

(注) 1. 2025年4月30日付で自己株式の消却を実施し、発行済株式の総数は69,331,300株減少しています。
2. 2026年4月30日付で自己株式の消却を実施し、発行済株式の総数は65,529,800株減少し、1,223,217,590株となっています。

③ 株主数 126,951名

④ 大株主 (上位10名)

株主名	持株数	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)	148,938千株	12.19 %
Aramco Overseas Company B.V.	115,579千株	9.46 %
日章興産株式会社	109,520千株	8.97 %
公益財団法人出光美術館	101,962千株	8.35 %
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	72,561千株	5.94 %
正和興産株式会社	24,872千株	2.04 %
出光興産社員持株会	23,944千株	1.96 %
株式会社善	17,807千株	1.46 %
株式会社縁	17,591千株	1.44 %
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	16,854千株	1.38 %

(注) 持株比率は、自己株式67,350,990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。

⑤ 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に対して交付した株式の状況

	株式数	交付対象者数
取締役 (社外取締役を除く)	—	—
社外取締役	—	—
監査役	—	—

(注) 1. 当社の株式報酬の内容につきましては、「(3) 会社役員の状況 ② 会社役員の報酬等の総額」に記載しています。
2. 当事業年度中に、職務執行の対価として当社役員に対して交付した株式はありません。
3. 当社は、社外取締役及び監査役に上記株式報酬を付与していません。

(2) 新株予約権等の状況

該当事項はありません。

(3) 会社役員 の 状況

① 取締役及び監査役の状況 (2026年3月31日現在)

会社における地位	氏名	担当及び重要な兼職の状況
代表取締役会長 会長執行役員	木 藤 俊 一	石油連盟会長
代表取締役社長 社長執行役員	酒 井 則 明	
代表取締役副社長 副社長執行役員	平 野 敦 彦	(海外事業戦略、資源戦略、法人ソリューション、LPG戦略) 領域担当
代表取締役副社長 副社長執行役員	澤 正 彦	(経営戦略、人財戦略、CNX戦略) 領域担当、安全環境本部長・品質保証本部長、CNX戦略本部長
取締役	出 光 正 和	日章興産株式会社代表取締役社長 正和興産株式会社代表取締役社長 株式会社善代表取締役社長 株式会社縁代表取締役社長
取締役	久保原 和 也	弁護士 (九帆堂法律事務所)
取締役	橋 川 武 郎	
取締役	鈴 木 純	MS & ADインシュアランスグループホールディングス株式会社社外取締役
取締役	長 田 志 織	日本電気株式会社社外取締役
取締役	柏 村 美 生	
常勤監査役	児 玉 秀 文	
常勤監査役	北 村 奈 美	
監査役	市 毛 由美子	弁護士 (のぞみ総合法律事務所パートナー) アスクル株式会社社外取締役 オムロン株式会社社外監査役
監査役	手 塚 正 彦	公認会計士 (手塚正彦公認会計士事務所) 株式会社みずほフィナンシャルグループ 社外取締役

- (注) 1. 取締役橘川武郎氏、鈴木純氏、長田志織氏及び柏村美生氏は、社外取締役です。
2. 監査役市毛由美子氏及び手塚正彦氏は、社外監査役です。
3. 監査役児玉秀文氏は、経理分野において要職を務め、財理及び財務に関する豊富な経験を有するとともに、当該分野に関する高い見識を有しています。また、広報及び資源・環境部門においてトップを歴任するなど、当社の事業及び課題に精通しており、監査に資する幅広い見識を有するとともに、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。
4. 監査役北村奈美氏は、研究、新規事業推進及び広報の分野における経験を有するとともに、当該分野に関する高い知見及び専門性を有しています。また、広報及びアスファルト等事業部門においてトップを歴任するなど、当社の事業及び課題に精通しており、監査に資する幅広い見識を有しています。
5. 監査役市毛由美子氏は、弁護士として豊富な経験を有するとともに、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しています。また、女性活躍を積極的に推進し、特許庁審議会委員を務めるなど知的財産分野にも精通しており、経営戦略及びガバナンス等の視点から監査に資する幅広い見識を有するとともに、企業法務及び法律に関する相当程度の知見を有しています。
6. 監査役手塚正彦氏は、公認会計士として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、会長を務めるなどの経験を有しています。また、グローバル事業に関する監査経験も豊富であり、経営戦略、国際ビジネス及びガバナンスに関する知見を有するとともに、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。
7. 取締役橘川武郎氏、鈴木純氏、長田志織氏及び柏村美生氏並びに監査役市毛由美子氏及び手塚正彦氏は、東京証券取引所の定めに基づき届け出た独立役員です。
8. 当社は、取締役出光正和氏、久保原和也氏及び各社外取締役並びに各社外監査役との間で、会社法第427条第1項及び定款の規定に基づき、同法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額となります。
9. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、保険料は当社が全額負担しています。当該保険の被保険者の範囲は、当社と国内子会社の取締役・監査役・執行役員等の重要な使用人、海外子会社の役員として出向している者等となります。当該保険契約の概要は、被保険者である対象役員等が、その職務の執行に関し責任を負うこと又は当該責任の追及を受けることによって生ずることのある損害を当該保険契約によって保険会社が補填するものであり、1年毎に契約更新しています。なお、当該保険契約では、私的な利益を違法に得た行為、犯罪行為、法令に違反することを認識しながら行った行為等に起因する損害賠償請求を免責事項としており、当該役員等の職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置を講じています。次回更新時には、同内容での更新を予定しています。
10. 取締役荷堂真紀氏及び監査役吉岡勉氏は、2025年6月25日をもって、退任いたしました。
11. 木藤俊一氏は、2025年4月1日付で代表取締役社長 社長執行役員（兼）CEOから代表取締役会長 会長執行役員に就任いたしました。
12. 酒井則明氏は、2025年4月1日付で代表取締役副社長 副社長執行役員から代表取締役社長 社長執行役員に就任いたしました。
13. 澤正彦氏は、2025年6月25日開催の第110回定時株主総会において、取締役に再任され、同日、代表取締役副社長 副社長執行役員に就任いたしました。
14. 市毛由美子氏は、2025年6月24日付でオムロン株式会社の社外監査役に就任いたしました。
15. 手塚正彦氏は、2025年6月24日付で株式会社みずほフィナンシャルグループの社外取締役に就任いたしました。

② 会社役員報酬等の総額

ア. 当事業年度に係る報酬等の総額

区分	報酬等の総額 (百万円)	固定報酬 (百万円)	業績連動報酬 (百万円)		人数 (名)
			現金報酬	株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	596 (69)	393 (69)	118 (-)	84 (-)	11 (5)
監査役 (うち社外監査役)	99 (31)	99 (31)	- (-)	- (-)	5 (2)
合計 (うち社外役員)	695 (100)	492 (100)	118 (-)	84 (-)	16 (7)

(注) 上表には、2025年6月25日開催の第110回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名(うち社外取締役1名)及び、監査役1名(うち社外監査役0名)を含んでいます。

イ. 役員報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項 (役員報酬の基本方針)

当社の取締役及び上席以上の執行役員(以下「取締役等」という。)の報酬については、(ア)グループ経営ビジョンの実現に向けて、会社業績並びに中長期に亘る企業価値向上に繋がるものとする(イ)お客様をはじめ、社会・環境、株主、ビジネスパートナー、社員等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。当社は、当該基本方針に基づき、当社の取締役等の個人別報酬等の内容に係る決定方針について以下のとおり決議しています。なお、取締役等の個人別報酬等の内容の決定にあたり、指名・報酬諮問委員会がその原案について、当該決定方針との整合性を含めた多面的な検討を行っており、取締役会も基本的にその答申を尊重し、決定方針に沿うものであると判断しています。

(報酬水準)

取締役等の報酬水準については、中長期経営ビジョンの実現に資する優秀な人材の登用・確保及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等を踏まえて、適宜・適切に見直すものとします。

(報酬構成)

当社の取締役(非常勤取締役及び社外取締役を除く。)及び上席以上の執行役員の報酬体系は、中長期経営ビジョンの実現に向け、事業ポートフォリオの転換と資本効率性の強化、及び環境・社会・ガバナンスへの取り組みの発展により、更なる企業価値向上に繋がるものとすべく、短期及び中長期の時間軸における業績連動性をそれぞれ重視し、中長期的な企業価値向上に向けた経営努力を適切に評価するために、①固定報酬、②業績連動賞与、③業績連動型株式報酬により構成することとしています。標準支給時におけるそれぞれの報酬割合は、概ね、①50%：②25%：③25%となるように設定しています。なお、非常勤取締役及び社外取締役の報酬は、客観的な立場から業務執行の妥当性を判断するという監督機能を適正に確保する観点から、固定報酬のみの構成としています。

固定報酬は、役割や職責に応じて定められた報酬額を月次で支給するものとします。

業績連動賞与は、当社の主要な財務指標(在庫評価影響を除く親会社株主に帰属する当期純利益(以下「当期純利益」という。))、在庫評価影響を除く連結営業利益+持分法投資損益(以下「営業利益+持分法投資損益」という。)等)及び非

財務指標（中期経営計画等で掲げた人的資本関連指標）並びに経営陣一人ひとりが自身の役割や職責を踏まえて設定する取締役の「行動目標」（構造改革に向けた重要な戦略課題）、及び上席以上執行役員の「担当分野目標」のそれぞれにおける目標達成度に応じて、0%～200%の範囲で支給額が変動する設計としており、毎年6月に支給するものとします。なお、当該業績指標に関する実績は、「1.（1）事業概況」に記載のとおりです。

業績連動型株式報酬は、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年ビジョン及び中期経営計画（2023～2025年度）との連動を特に重視しており、具体的には、財務指標として、事業ポートフォリオ転換に関連する各種指標（ROIC・ROE、化石燃料事業収益比率）、非財務指標として、当社が掲げるマテリアリティに沿った各種指標（カーボンニュートラル・循環型社会の実現に必要な不可欠なCO₂削減、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する従業員エンゲージメント指標）のそれぞれの目標達成度に応じて0%～200%の範囲で変動する設計としています。また、当事業年度における交付状況は「2.（1）⑤当事業年度中に職務執行の対価として当社役員に対して交付した株式の状況」に記載しています。

指標	業績連動賞与※	業績連動型株式報酬
収益性指標（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）	40%（20%）	—
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	—	20%
従業員エンゲージメント	—	20%
人的資本関連指標	20%（10%）	—
行動目標（取締役）／担当分野目標（上席以上執行役員）	40%（70%）	—

※業績連動賞与の括弧内は上席執行役員の支給額の割合

なお、当年度の業績連動報酬の算定においては、期初に設定した目標値を参照し、指名・報酬諮問委員会における議論を経て決定しています。

（役員の報酬等に関する株主総会の決議年月日及び当該決議の内容）

2006年6月27日開催の第91回定時株主総会において、取締役については年額12億円以内、監査役については年額1億2千万円以内と定められており、当該決議時の取締役は12名、監査役は5名です。

なお、2019年6月27日開催の第104回定時株主総会において、上記の報酬枠とは別枠として、連続する3事業年度を取締役等に対する業績連動型株式報酬制度の対象期間として設定する信託に対して、合計19億円（ただし、2018年度から既に開始する信託については、2018年度から2021年度までの4事業年度を対象期間として合計23億円）を上限とする金員を拠出し、当該信託を通じて取締役等に当社株式の交付を行うことを決議しており、当該決議時の取締役（非常勤取締役及び社外取締役を除く。）は6名、取締役を兼務しない執行役員は31名です。

2022年6月23日開催の第107回定時株主総会において、業績連動型株式報酬制度の対象となる期間と、当社の中期経営計画の対象となる期間を対応させることで、中期経営計画の目標達成に向けた動機づけをさらに強めることを目的として、本制度を一部改定することを決議しており、当該決議時の取締役（非常勤取締役及び社外取締役を除く。）は5名、取締役を兼務しない執行役員は8名です。また、2023年6月22日開催の第108回定時株主総会において、中期経営計画等と取締役等の報酬の連動性を強めるよう、固定報酬比率を引き下げるとともに、業績連動報酬の指標を事業ポートフォリオの転換

と資本効率性の強化、及びESGの取り組みに連動するよう制度改定を決議しており、当該決議時の取締役（非常勤取締役及び社外取締役を除く。）は5名、取締役を兼務しない執行役員は5名です。

取締役の個人別の報酬等は、取締役会が独立社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえて決定し、監査役の個人別の報酬等は、監査役の協議で決定しています。なお、2025年度は計9回の指名・報酬諮問委員会を開催しました。そのうち、報酬にかかわる審議は計8回行っており、内容は以下のとおりです。

開催日	主な審議事項
2025年4月15日	取締役の報酬案
2025年6月25日	役員報酬について 指名・報酬諮問委員会における審議スコープ
2025年7月15日	業績連動指標の目標値設定、取締役の行動目標
2025年9月9日	報酬体系改定に向けた方向性について（報酬水準のベンチマーク等）
2025年11月11日	報酬体系改定に向けた方向性について（報酬水準のベンチマーク等）
2025年12月16日	報酬体系改定に向けた方向性について（報酬水準のベンチマーク等）
2026年2月10日	報酬体系の見直しについて（新ベンチマーク水準）
2026年3月17日	報酬体系の見直しについて（社外取締役・社内外監査役の報酬水準）

③ 社外役員に関する事項

ア. 他の法人等の重要な兼職の状況及び当社と当該他の法人等との関係

取締役鈴木純氏は、MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社の社外取締役です。当社と兼職先との間には特別な関係はありません。

取締役長田志織氏は、日本電気株式会社の社外取締役です。当社と兼職先との間には特別な関係はありません。

監査役市毛由美子氏は、のぞみ総合法律事務所のパートナー、アスクル株式会社の社外取締役及びオムロン株式会社の社外監査役です。当社と各兼職先との間には特別な関係はありません。

監査役手塚正彦氏は、手塚正彦公認会計士事務所の公認会計士及び株式会社みずほフィナンシャルグループの社外取締役です。当社と各兼職先との間には特別な関係はありません。

イ. 当事業年度における主な活動状況及び社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要

取締役会、指名・報酬諮問委員会及び監査役会への出席状況

	取締役会		指名・報酬諮問委員会		監査役会	
	出席回数	出席率	出席回数	出席率	出席回数	出席率
取締役 橘川 武郎	15回中15回	100%	9回中9回	100%	-	-
取締役 鈴木 純	15回中15回	100%	9回中9回	100%	-	-
取締役 長田 志織	15回中15回	100%	9回中9回	100%	-	-
取締役 柏村 美生	11回中11回	100%	8回中8回	100%	-	-
監査役 市毛 由美子	15回中15回	100%	-	-	15回中15回	100%
監査役 手塚 正彦	15回中15回	100%	-	-	15回中15回	100%

取締役橋川武郎氏は、大学教授として主にエネルギー産業論の専門家としての見地から意見を述べ、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言等を行っています。また、取締役会の議長として取締役会を適切に運営するとともに、指名・報酬諮問委員会の委員として、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を担っています。

取締役鈴木純氏は、医学博士号を持つ化学・医薬部門の専門家であり、化学系グローバル企業での社長・会長経験など企業経営者としての豊富な経験及び幅広い見識から意見を述べ、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言等を行っています。また、指名・報酬諮問委員会の委員長として、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を担っています。

取締役長田志織氏は、幅広い業界でのキャリア経験及び戦略的な視点、経営企画・管理の専門知識から意見を述べ、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言等を行っています。また、DE&I推進委員会にアドバイザーとして参画するとともに、指名・報酬諮問委員会の委員として、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を担っています。

取締役柏村美生氏は、マッチングプラットフォーム事業をはじめとするデジタルサービス領域に携わり、執行役員やグループ会社の社長経験など事業経営者としての豊富な経験及び国際ビジネス、広報、サステナビリティの知見から意見を述べ、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言等を行っています。また、指名・報酬諮問委員会の委員として、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における監督機能を担っています。

監査役市毛由美子氏は、弁護士として主に法務等の見地から、取締役会及び監査役会において、意見を述べ、取締役会の意思決定の適正性を確保するための助言・提言等を行っています。

監査役手塚正彦氏は、公認会計士として主に会計・監査・コーポレートガバナンス・内部統制等の見地から、取締役会及び監査役会において、意見を述べ、取締役会の意思決定の適正性を確保するための助言・提言等を行っています。

(4) 剰余金の配当等の決定に関する方針

2026年3月期の期末配当金については、1株当たり18円としました。年間配当金については1株当たり36円となる見通しです。当社は株主への利益還元が経営上の重要課題であるとの認識のもと、2026年5月12日に公表した「中期経営計画（2026-2030年度）の策定およびIFRS任意適用について」に示した方針に則り、2026~2030年度の在庫影響除き当期利益に対し総還元性向50%以上の株主還元を継続し、2026年度の年間配当36円を下限に業績に応じた累進配当を導入することで、より安定した株主還元を実現します。

連結貸借対照表

(2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
資産の部	
流動資産	2,965,674
現金及び預金	212,306
受取手形及び売掛金	841,806
棚卸資産	1,375,562
未収入金	342,029
その他	197,527
貸倒引当金	△3,558
固定資産	2,363,117
有形固定資産	1,523,513
建物及び構築物	248,270
機械装置及び運搬具	321,455
土地	772,076
建設仮勘定	82,915
その他	98,796
無形固定資産	260,199
のれん	129,776
その他	130,422
投資その他の資産	579,404
投資有価証券	339,979
長期貸付金	97,839
退職給付に係る資産	90,328
繰延税金資産	17,592
その他	91,916
貸倒引当金	△58,251
資産合計	5,328,792

科 目	金 額
負債の部	
流動負債	2,351,410
支払手形及び買掛金	852,648
短期借入金	503,466
コマーシャル・ペーパー	244,726
1年内償還予定の社債	20,000
未払金	433,703
未払法人税等	48,650
賞与引当金	17,387
その他	230,827
固定負債	1,026,281
社債	100,000
長期借入金	494,087
繰延税金負債	58,273
再評価に係る繰延税金負債	95,058
退職給付に係る負債	49,443
修繕引当金	104,409
資産除去債務	44,550
その他	80,458
負債合計	3,377,692
純資産の部	
株主資本	1,626,211
資本金	168,351
資本剰余金	278,253
利益剰余金	1,248,391
自己株式	△68,785
その他の包括利益累計額	291,914
その他有価証券評価差額金	5,755
繰延ヘッジ損益	1,473
土地再評価差額金	136,390
為替換算調整勘定	108,311
退職給付に係る調整累計額	39,982
非支配株主持分	32,974
純資産合計	1,951,099
負債・純資産合計	5,328,792

(注) 金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

連結損益計算書

(2025年4月1日から
2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売上高	8,105,891
売上原価	7,351,406
売上総利益	754,484
販売費及び一般管理費	542,280
営業利益	212,203
営業外収益	44,910
受取利息	18,637
持分法による投資利益	2,456
受取配当金	3,851
為替差益	8,761
その他	11,202
営業外費用	27,467
支払利息	18,089
その他	9,378
経常利益	229,646
特別利益	27,529
固定資産売却益	3,051
投資有価証券売却益	2,603
段階取得に係る差益	8,148
負ののれん発生益	8,428
その他	5,297
特別損失	35,039
減損損失	18,095
固定資産売却損	137
固定資産除却損	11,465
その他	5,341
税金等調整前当期純利益	222,136
法人税、住民税及び事業税	66,244
法人税等調整額	△9,209
当期純利益	165,100
非支配株主に帰属する当期純損失 (△)	△6,814
親会社株主に帰属する当期純利益	171,914

(注) 金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

貸借対照表

(2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
資産の部	
流動資産	2,064,835
現金及び預金	26,499
売掛金	596,529
商品及び製品	488,986
原材料及び貯蔵品	545,814
前払費用	6,823
短期貸付金	198,395
その他	201,987
貸倒引当金	△202
固定資産	1,838,649
有形固定資産	1,028,603
建物	69,712
構築物	90,411
油槽	15,555
機械装置	95,224
車両運搬具	1,610
工具器具備品	12,137
土地	689,565
リース資産	1,770
建設仮勘定	52,615
無形固定資産	230,440
借地権	11,880
ソフトウェア	21,318
のれん	111,411
顧客関連資産	85,556
その他	273
投資その他の資産	579,606
投資有価証券	19,056
関係会社株式	430,645
長期貸付金	99,256
前払年金費用	32,851
その他	55,569
貸倒引当金	△57,773
資産合計	3,903,485

科 目	金 額
負債の部	
流動負債	2,035,185
買掛金	646,455
短期借入金	521,368
コマーシャル・ペーパー	244,726
1年内償還予定の社債	20,000
未払金	362,849
未払費用	3,860
未払法人税等	33,578
未払消費税等	10,313
前受金	53,745
預り金	118,586
賞与引当金	8,961
その他	10,739
固定負債	791,561
社債	100,000
長期借入金	438,516
再評価に係る繰延税金負債	95,058
退職給付引当金	38,965
修繕引当金	54,816
繰延税金負債	11,217
その他	52,986
負債合計	2,826,747
純資産の部	
株主資本	938,086
資本金	168,351
資本剰余金	285,663
資本準備金	42,105
その他資本剰余金	243,557
利益剰余金	552,856
利益準備金	1,081
その他利益剰余金	551,775
固定資産圧縮積立金	26,335
特定株式取得積立金	17
繰越利益剰余金	525,423
自己株式	△68,785
評価・換算差額等	138,651
その他有価証券評価差額金	2,258
繰延ヘッジ損益	2
土地再評価差額金	136,390
純資産合計	1,076,737
負債・純資産合計	3,903,485

(注) 金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

損益計算書

(2025年4月1日から
2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売上高	5,812,726
売上原価	5,331,518
売上総利益	481,207
販売費及び一般管理費	386,060
営業利益	95,147
営業外収益	115,980
受取利息	1,988
受取配当金	96,807
為替差益	8,729
補助金収入	698
その他	7,755
営業外費用	16,154
支払利息	11,634
その他	4,520
経常利益	194,973
特別利益	7,794
固定資産売却益	2,740
投資有価証券売却益	2,227
抱合せ株式消滅差益	2,819
その他	7
特別損失	32,386
減損損失	13,589
固定資産売却損	85
固定資産除却損	9,239
関係会社株式評価損	2,951
子会社支援損	4,200
債務保証損失引当金繰入額	3
その他	2,317
税引前当期純利益	170,380
法人税、住民税及び事業税	33,346
法人税等調整額	△6,400
当期純利益	143,434

(注) 金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

連結計算書類に係る会計監査報告書

独立監査人の監査報告書

2026年5月11日

出光興産株式会社
取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 長塚 弦
指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 伊藤 惣悟
指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 川村 拓哉

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、出光興産株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、出光興産株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

計算書類に係る会計監査報告書

独立監査人の監査報告書

2026年5月11日

出光興産株式会社
取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 長塚 弦
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 伊藤 惣悟
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 川村 拓哉

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、出光興産株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの第111期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監 査 報 告 書

当監査役会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの第111期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人有限責任監査法人トーマツ（以下「会計監査人」という。）からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査室その他の従業員等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに以下の方法で監査を実施しました。
 - ア. 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び従業員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
 - イ. 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、取締役及び従業員等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。なお、財務報告に係る内部統制については、取締役等及び会計監査人から当該内部統制の評価及び監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
 - ウ. 事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針については、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
 - エ. 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（令和6年3月12日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ア. 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- イ. 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ウ. 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。財務報告に係る内部統制については、本監査報告書の作成時点において開示すべき重要な不備はない旨の報告を、取締役等及び会計監査人から受けております。
- エ. 事業報告に記載されている会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針については、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2026年5月11日

出光興産株式会社 監査役会

常勤監査役	児玉秀文
常勤監査役	北村奈美
社外監査役	市毛由美子
社外監査役	手塚正彦

以上

エネルギーをつくり、 素材をつくり、 未来を興す

出光興産はこれからも、人が持つ無限の可能性を信じ、
未踏の領域を切り拓き続けていくことで、
世界の人びとの暮らしを支える責任と
未来の地球環境を守る責任を果たし、
変革をカタチにしていきます。



IR情報のご案内

■株主様専用WEBサイト「いでみつコネクト」

1株以上保有の株主様にご登録いただける会員WEBサイトです。抽選優待や事業所見学会等のイベントへの申し込み、株主様限定記事や株主総会動画の閲覧・視聴など、株主様限定のコンテンツをご利用いただけます。



いでみつコネクト

株主様専用WEBサイト



<https://idemitsu.premium-yutaiclub.jp/>

■コーポレートサイト

当社の事業内容や中期経営計画などをわかりやすくご紹介するコンテンツのほか、IR情報ページにて、最新の決算関連資料などをご参照いただけます。

<3分でわかるIdemitsu!>



<https://www.idemitsu.com/jp/>

<中期経営計画>



<IR情報ページ>

- IRニュース
- 決算（説明会資料・動画・書き起こし）
- 個人投資家説明会
- 株主総会

株主総会会場ご案内図

会場

東京都千代田区大手町一丁目2番1号

Otemachi One 三井物産ビル 3階 **大手町三井ホール**

日時

2026年6月24日（水曜日）午前10時（受付開始 午前9時）



交通

地下鉄「大手町駅」下車 **C4出口直結**

●千代田線 ●半蔵門線 ●丸の内線 ●東西線 ●都営三田線

お車でのご来場はご遠慮くださいますようお願い申し上げます。

お体が不自由な株主様で車椅子のサポートなどが必要な場合には、会場スタッフがご案内いたします。



UD FONT

見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。