

2026

出光統合レポート

Idemitsu Integrated Report

目次

1 目次／編集方針

価値創造ストーリー

- 出光グループの現在
- 出光グループの価値観
- 価値創造プロセス
- 出光グループの「6つの資本」
- 出光グループのマテリアリティ（重要課題）
- 会長メッセージ
- 社長メッセージ
- 前社外取締役メッセージ

中期経営計画

全体像

- 前中期経営計画の振り返り
- 環境認識
- 新中期経営計画の全体概要
- CFOメッセージ

事業戦略

- 事業戦略 副社長メッセージ
- 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－
- 2025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

人財戦略

- CHROメッセージ
- 前中期経営計画人財戦略の振り返り
- 新中期経営計画における人財戦略
- 特集 一行動指針の実践に向けて－

ビジネスプラットフォーム

- ビジネスプラットフォーム 副社長メッセージ
- DX／AX戦略
- イノベーション戦略（R&D／CVC）
- 知財戦略
- ガバナンス・ERM
- 安全・環境・品質マネジメント
- 社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員長メッセージ

サステナビリティ

- サステナビリティマネジメント
- カーボンニュートラル・気候変動
- 循環型社会
- 生物多様性
- 人権
- コンプライアンス
- 情報管理・セキュリティ管理
- 調達変革活動

ガバナンス

- コーポレートガバナンス
- 役員一覧
- 取締役会の概況・実効性評価
- 社外取締役メッセージ
- 役員の選任
- スキル・キャリアマトリックス／
指名・報酬諮問委員会の概要
- 役員報酬
- 監査役会の概況／社外監査役メッセージ

データ

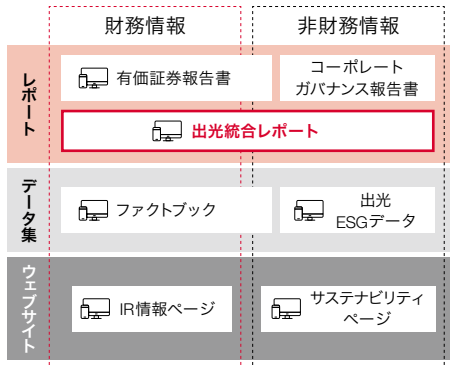
- 財務ハイライト
- 非財務ハイライト
- 非財務ハイライト／社外評価
- 会社概要・株式情報

編集方針

本レポートは、2025年度の財務・非財務情報と具体的な取り組みを通じて、前中期経営計画からの進捗や新中期経営計画で示した戦略を補足し、中長期的な企業価値向上への歩みを、国内外の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います。

新中期経営計画実現に向けた経営層のメッセージ、それを現場で推進する従業員の声を掲載していますので、ぜひご覧ください。

コミュニケーション媒体



出光統合レポート2026 操作ガイド

本レポートでは、皆さまの閲覧性向上のため、様々なナビゲーションを設けています。

[目次を表示](#)[最後に開いたページへ戻る](#)

XXXXXXXX

[外部Webサイトへ移動](#)

P.00 XXXXXXXX

[該当ページへ移動](#)

報告対象範囲

原則として、2026年6月末時点の当社および当社グループ計262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。また、前中期経営計画は2023-2025年度、新中期経営計画は2026-2030年度が該当となります。

報告対象期間

2025年度（2025年4月1日-2026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、2026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：2025年7月） 英語版：2003年から毎年1回発行（前回発行：2025年8月）

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
- GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード
- TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）
- ISO26000
- 経済産業省の価値協創ガイダンス
- 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、見通しなどと大きく異なる可能性があることをあらかじめご了承ください。なお、業績に影響を与える要素には、経済情勢、原油価格、石油製品の需給動向および市況、為替レートなどが含まれますが、これらに限るものではありません。

お問い合わせ先

出光興産株式会社 ウェブサイト>お問い合わせ



出光グループの現在

2026年3月末時点

P.29 2025年度の事業概況

5つの事業セグメント

燃料油

原油処理能力 **93.1** 万バレル/日 ※1国内燃料油販売量 **3,300** 万kL/年※2サービスステーション
(SS)数 約**6,000**ヶ所

グループ製油所、油槽所、約6,000ヶ所のSSのネットワークにて、暮らしに欠かせない燃料を安定供給しています。同時に、製油所や事業所をカーボンニュートラル実現のための拠点とする「CNXセンター化」や、SSを地域の課題を解決する生活支援基地とする「スマートよろずや」化に向けた取り組みを強化しています。

基礎化学品

エチレン生産能力 **100** 万t/年パラキシレン生産能力 **84** 万t/年スチレンモノマー生産能力 **79** 万t/年

原油精製の過程で得られるナフサなどから、石油化学製品の原料となる製品を製造・販売しています。石油精製との一体運営を強みとし、国内トップ規模のエチレン生産能力を有しています。

高機能材

潤滑油、電子材料、機能化学品、
農業・機能性飼料、リチウムイオン電池材料潤滑油販売量 **110** 万kL/年エンジニアリングプラスチック
(販売数量) **20** 万t/年有機EL材料
(生産能力) **26** t/年

独自の研究開発力と技術力、ノウハウを活かし、持続可能な社会の実現に貢献するマテリアルの開発・供給を手掛けています。

電力・再生可能エネルギー

発電能力 **191** 万kW—うち 再生可能エネルギー **92** 万kW

バイオマス・風力・太陽光などの再生可能エネルギーや高効率で環境負荷の低い天然ガス火力発電所など、多様な発電所を所有しています。その強みを活かし、電力会社への卸売り事業のほか、産業や一般家庭向けに小売り事業も展開しています。

資源

原油・ガス生産量 **2.5** 万BOE※3/日石炭生産量 **566** 万t/年

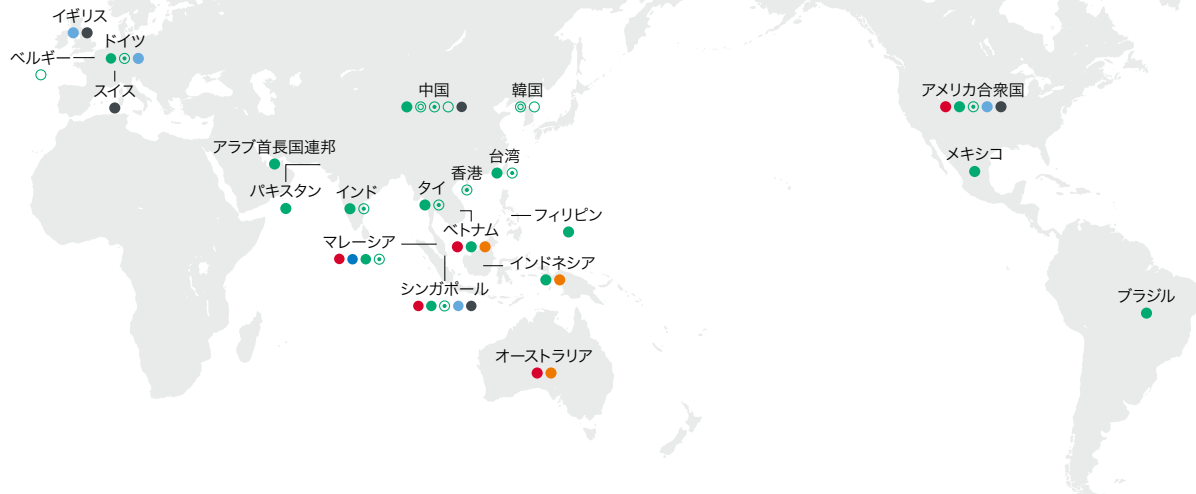
これまで培ってきた技術・知見を活かし、海外における油ガス田開発、石炭の安定供給とバイオマス燃料の開発・製造などの低炭素ソリューションの推進、国内での地熱発電所の運営・開発に取り組んでいます。

※1 富士石油(株)の能力を含み、ニソン製油所の能力は含まない ※2 ポンドジェット燃料およびポンドC重油は輸出燃料油(国内燃料油販売量に含まず)に計上 ※3 BOE: Barrels of Oil Equivalent(原油換算バレル)

海外主要グループ会社

事業区分

- 燃料油
- 基礎化学品
- 高機能材(潤滑油)
- ◎ 高機能材(電子材料)
- ◎ 高機能材(機能化学品)
- 高機能材(農業・機能性飼料)
- 電力・再生可能エネルギー
- 資源
- その他

連結売上高 **8.1** 兆円連結営業利益＋
持分法投資損益 **2,147** 億円連結従業員数 **1.4** 万名海外従業員数 約**3,000**名グループ会社数 **262** 社

出光グループの価値観

出光興産にとって経営の原点は創業者・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、未来永劫変わることのない原点です。また、企業理念「真に働く」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。普遍で、北極星のように不動の座標であり、従業員にとっては自分が何か判断に迷ったときのよりどころであり、常にこうありたいと目指すものです。



経営の原点

企業理念

人間尊重 真に働く

挑戦の歴史



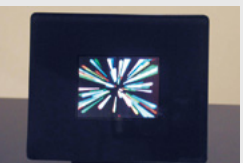
1957年
徳山事業所を10ヶ月で完成



1978年
太陽電池の研究開発を開始



1996年
出光大分地熱(株)滝上発電所への蒸気供給開始



2002年
世界初の有機ELディスプレイを開発



2011年
東日本大震災被災地へのエネルギー供給に尽力



2018年
ベトナム ニソン製油所が商業運転を開始



2023年
SSの枠を越えた新たな業態「apolloONE」始動



2026年
リチウム固体電解質実用化に向けたプラント建設投資決定

沿革



価値創造プロセス

出光グループのマテリアリティ (重要課題) P.06

安全操業・安定供給の徹底	人と組織の持続的成長の実現
既存事業の深化	デジタル変革の加速
成長事業の創出	ガバナンスの深化
地球環境との調和	健康・人権・コンプライアンスの徹底

2050年ビジョン

変革をカタチに

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

2030年ビジョン

責任ある変革者

中期経営計画(2026-2030年度) P.16

事業戦略			人財戦略	
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	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
ビジネスプラットフォーム				
事業×人財の両輪を支えるビジネスプラットフォーム強靱化				

6つの資本 P.05

企業理念 真に働く
経営の原点 人間尊重

 P.03

KPI

▶ Scope1+2：カーボンニュートラル

財務目標※1

▶ ROE：2027-2028年度 **12%**
2030年度 **13%** 以上

▶ 税前利益※2：**3,600** 億円

※1：IFRS基準 ※2：金融費用除き

KPI

▶ ROIC：**7%** 以上

▶ 累計投資額：**18,000** 億円

▶ 期間平均総還元性向：**50%** 以上

▶ 変革リーダー（行動指針高度実践者）：
2,000 名

▶ 出光EI：**80%**

▶ 2013年比CO₂削減：▲**30~46%**

出光グループの「6つの資本」

6つの資本とは、国際統合報告評議会(IIRC)のフレームワークで提唱された、企業の持続的な価値創造を支える経営資源の分類です。財務資本に加え、知的・人的・自然などの「非財務資本」を評価することで、企業の総合的な競争力や将来性を可視化します。当社の6つの資本は、

2030年ビジョン「責任ある変革者」を掲げ、エネルギーの安定供給とともに、カーボンニュートラル(CN)社会の実現に向けた社会課題の解決を目指します。

● 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 ● その他

	特徴	2025年度データ
人的資本	・従業員一人ひとりの成長が企業の成長につながる「人が中心の経営」の考え方が浸透 ・年齢や役職にかかわらず挑戦を促す文化が定着 ・全従業員の成長と主体的な行動を通じて価値創出を実現 ・課題は、行動指針の高度実践と変革を担う人財のさらなる創出	● 連結従業員数：1.4万名 ● 女性採用比率：45.6% ● 男性の育児休業取得率：98% ● 経営層へのナショナルスタッフ登用 海外現法率：36% ● 出光エンゲージメントインデックス：70% ● 女性役職者比率：5.5% ● 従業員一人当たり教育投資額：69千円 ● 研修時間：15.5時間/人
知的資本	・積み上げてきた石油精製・石油化学分野での知的財産と技術ノウハウ ・上記をエネルギー転換に向けた事業開発に拡張 ・石油精製プロセス技術と高機能材料などの研究開発力の組み合わせ ・課題は、大学、研究機関、他企業との共同研究やパートナーシップの推進	● 当社グループ全体の研究開発投資額：304億円 ● 新規特許出願合計数：307件(内訳、● 燃料油：10件、● 基礎化学品：1件、● 高機能材：286件、● 電力・再生可能エネルギー：1件、● 資源：9件) ● SID 2026 Display Industry Awards受賞
製造資本	・全国規模の原油精製から石油製品の供給までの一貫供給体制 ・災害時や緊急時も国内エネルギー供給の重要インフラとして機能 ・潤滑油、機能化学品、電子材料など高付加価値製品の生産能力も保有 ・課題は、脱炭素社会に向けた次世代エネルギー供給ネットワークの整備	● 国内事業所・製油所：7拠点 ● 原油処理能力：93.1万バレル/日 ● エチレン生産能力：100万t/年 ● 潤滑油販売量：110万kL/年、全世界販売数量ランキング8位(日系首位) ● エンジニアリングプラスチック(販売数量)：20万t ● 発電能力：191万kW ● 原油生産量：2.5万バレル/日 ● 石炭生産量：566万t/年 ● 設備投資額：165,683百万円
社会・関係資本	・長年にわたり構築してきたお客様・地域社会・取引先との信頼関係 ・特約販売店は単なる取引先ではなく、事業成長とともに目指すパートナー ・全国のapollostationネットワークを通じて幅広いお客様と長期取引を継続 ・課題は、エネルギー転換期における新たな協業ネットワークの拡大	● 特約販売店数：約1,000店 ● サービスステーション(SS)数：約6,000ヶ所 ● 当社アプリ「Drive On」ダウンロード数：1,500万ダウンロード
自然資本	・化石資源依存から低／脱炭素型資源へのシフト ・限りある天然資源を効率的に活用し、社会へ供給する役割 ・エネルギー安定供給への貢献と環境負荷低減の両立 ・課題は、循環型社会への事業基盤の拡張	● CO₂排出量(Scope1+2)：12,824千t-CO₂ ● CO₂削減率：19.2% (2013年比) ● 再生可能エネルギー発電能力：92万kW(製造資本に記載の「発電能力」に含まれる)
財務資本	・既存事業の収益を新規成長分野へ再配分 ・石油・資源事業による強いキャッシュ創出力 ・財務健全性を維持し安定的な株主還元 ・収益構造の転換途上での投資回収が遅れるリスク	● 売上高：8.1兆円 ● 株主資本：16,262億円 ● ROE：10.6% ● 資本金：1,683億円 ● 営業利益：212,203百万円 ● 自己資本比率：36.0% ● ROIC：6.5% ● 営業キャッシュ・フロー：3,924億円 ● 配当性向：30.7%

出光グループのマテリアリティ(重要課題)

P.86 前中期経営計画のマテリアリティ(2025年度実績)

出光グループのマテリアリティ(重要課題)

マテリアリティ(重要課題)の考え方

当社は事業活動を通じて、持続可能な地球環境と社会を実現しつつ、企業としての持続的な成長を目指し8つのマテリアリティを特定しています。

マテリアリティ見直し背景

当社グループは、中長期的な持続可能性および企業価値向上の観点から、中期経営計画の策定サイクルに合わせて、経営上のマテリアリティの見直しを行っています。

中期経営計画(2026-2030年度)の策定においては、マクロ経営環境や社会課題の変化などを踏まえ、事業・環境・社会・ガバナンスの観点から整理し、取締役の意見を反映し、8項目をマテリアリティとして特定しました。

前マテリアリティ	新マテリアリティ		新マテリアリティ特定に当たってのポイント
カーボンニュートラル、循環型社会への貢献	安全操業・安定供給の徹底	エネルギー・素材の供給体制強化 サプライチェーンの強靱化	地政学リスクの高まりに伴い、エネルギーと素材の安全保障やサプライチェーンの強靱化に対する社会要請が強まっていることを踏まえ、当社の社会的使命の1つとして、「安全操業・安定供給の徹底」を重要課題に明確に位置付けました。
地域社会への貢献 (エネルギー&モビリティ)	既存事業の深化	既存事業の資本効率向上 経営資源配分の最適化	ESG視点だけでなく事業戦略との連動性を重視し、GRIT・GROWTHに対応する形で「既存事業の深化」、「成長事業の創出」を新たに追加しました。
従業員の成長・やりがいの最大化	成長事業の創出	R&Dの強化とイノベーション創出 グローバル展開の加速と国際競争力の強化	
DE&Iの深化	地球環境との調和	CN社会の実現に向けた取り組みの推進 循環型社会の実現に向けた取り組みの推進	2050年ビジョン「変革をカタチに」に基づき、引き続き環境との調和を意識した取り組みを進めます。
デジタル変革の加速	人と組織の持続的成長の実現	“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”	新中計の人財戦略ストーリーを反映し、人財領域については、当社が目指す「人と組織の持続的成長の実現」へ一本化し、変革を支える人的基盤を明確化しました。
ガバナンスの進化	デジタル変革の加速	DX／AX加速によるデータ基盤経営・業務プロセス変革の推進	DX／AXが中長期の企業競争力に与える影響を考慮し、「デジタル変革の加速」を改めて重要課題として位置付け推進します。
健康、安全、遵法、人権擁護の徹底	ガバナンスの深化	コーポレートガバナンスの高度化 ERM高度化による経営の意思決定の質向上	中長期の持続可能性に大きく影響する経営判断・リスク管理の重要性が増していることを考慮し、「ガバナンスの深化」により、不確実性への対応力向上を図ります。
	健康・人権・コンプライアンスの徹底	健康経営の推進 安心・公正な職場環境の追求	「人が中心の経営」を支える前提として、健康経営の推進、人権の尊重、高い倫理観に基づく行動をグループ全体で徹底するため、「健康・人権・コンプライアンスの徹底」を引き続き当社の基盤として堅持します。

マテリアリティ特定プロセス

当社では、サステナビリティに係る専任組織として、経営企画部内にサステナビリティ戦略室を設置し、当社グループの事業セグメントおよびバリューチェーン全体を対象に、定期的に、サステナビリティ関連のリスクと機会を洗い出し、マテリアリティ評価を実施しています。

マテリアリティ評価は「ダブルマテリアリティ※」の観点で実施し、各リスクにつき、シナリオ分析による将来の事業環境想定なども勘案の上、(a) 財務影響／インパクト、(b) 発生可能性、(c) 短・中・長期の時間軸の3要素に基づき、マテリアリティの抽出を行っています。

※ 環境・社会課題などが企業に与える財務影響(財務マテリアリティ)と、企業活動が環境・社会課題などに与える影響(インパクトマテリアリティ)の双方から重要性を検討する考え方

会長メッセージ



人が中心の経営で 変革に挑む

取締役会長
取締役会議長

木藤 俊一

変化の時代における、持続可能なエネルギーのあり方

当社グループは、1911年の創業以来、エネルギーと素材の安定供給を通じて、人々の暮らしと産業を支えてまいりました。いま、私たちを取り巻く環境は、大きな転換点にあります。中東情勢をはじめとする地政学リスクの高まりに加え、各国の政策動向や国際経済秩序の変容も相まって、世界はなお複雑で見通しにくい局面にあります。

こうした時代において、私たちに求められているのは、足元の供給を確実に維持しながら、2050年カーボンニュートラル社会の実現に向け、GXを着実に前へ進めることです。

私は、この両立は理想論ではなく、社会を支える企業に課せられた責任だと考えています。エネルギー安全保障の重要性は改めて強く認識されており、同時に産業競争力の維持・強化、地域社会の持続可能性も問われています。将来の脱炭素は不可欠ですが、その実現には技術、コスト、制度、社会受容性を踏まえた現実的な道筋が必要であり、短期的な動向に左右されるのではなく、長期的視点であるべき姿を描くことが重要です。

その意味で、これからの日本に必要なのは、「エネルギーtransition」と「エネルギーaction」を組み合わせた多層的なアプローチです。既存エネルギーの安定供給を確保しつつ、再生可能エネルギーや次世代燃料など、新たな供給力を着実に積み上げていく。その双方を同時に進めることが大切であると考えます。

中長期視点で、企業価値を支える責任を果たす

このような状況で、当社に寄せられる期待はいっそう大きくなっていると認識しています。長年培ってきた供給網、現場力、多様な事業基盤を活かし、足元の安定供給を担うとともに、新たなエネルギーと素材の社会実装を着実に進めていくことが求められています。これは単に自社のみの成長にとどまらず、日本の製造業全体の競争力向上にもつながる大きな挑戦です。

その推進の原動力となるのは、やはり人です。GXの推進は、新たな事業機会を生むだけでなく、次世代を担う人財の育成にもつながります。私は、事業を通じて人が成長し、その成長が企業の持続的な力につながっていくことが、当社のもっとも重要な価値の1つだと考えています。当社が創業以来一貫して掲げる「人が中心の経営」という考え方は、このような変革を求められる時代だからこそ、より重要性を増していると感じています。

2025年4月より酒井社長のもとで新たな経営体制がスタートしました。執行が時機を捉えながら変革を進める一方で、経営として守るべき軸はぶらすことなく堅持しなければなりません。私は会長として、中長期的な視点から経営の方向性を支えるとともに、2026年6月より取締役会議長として、取締役会において建設的な議論が行われる環境を整え、健全で実効性の高いガバナンスのさらなる強化に努めてまいります。

また、業界の立場から、石油連盟、GX実行会議、経団連などの場を通じ、政策提言の発信にも引き続き積極的に取り組んでまいります。社内外のステークホルダーとの対話を通じて得た現場の視点や課題認識を広く共有し、政策・産業・学術など各領域の関係者と、日本におけるエネルギーミックスのあり方や、グローバルなサプライチェーンの構築・強化を見据えた議論を深め、その方向づけをリードすることで、持続可能なエネルギーと素材の供給を支える土台づくりに貢献していく所存です。

不確実性の高い時代だからこそ、私たち出光グループは変化を恐れず、社会の持続的な繁栄と企業価値向上の両立に向けて挑戦を続けてまいります。皆さまのご理解とご支援をお願い申し上げます。

社長メッセージ



代表取締役社長
社長執行役員 CEO

酒井 則明

エネルギーをつくり、 素材をつくり、 未来を興す

不確実な未来を見据えたバランス経営

当社を取り巻く事業環境は、これまでにないほど不確実性が高まっています。中東情勢の緊迫化による地政学リスクの高まりを背景に、エネルギー安全保障の重要性は改めて強く認識されるようになりました。また、各国の通商政策の動向や地政学要因によるサプライチェーンの再構築、AIをはじめとする急速な技術革新など、様々な要因が複雑に絡み合っています。加えて、カーボンニュートラル(CN)に向けた世界の動きは一樣ではなく、国や地域ごとの事情を踏まえた現実的な対応が求められる段階に入っています。

こうした環境のもとで、当社グループが果たすべき役割は明確だと考えています。人々の暮らしや産業活動を支えるエネルギーと素材を、いかなる局面においても安定的に供給し続けること。そして同時に、将来を見据え、次の社会を支える新たな価値の創出に向けた変革を進めていくことです。

当社は1911年の創業以来、「人間尊重」を経営の原点に掲げ、「真に働く」という企業理念のもと、「人が中心の経営」を貫いてきました。従業員が一丸となり、世の中に貢献する事業を興し、それを社会に実装するまでやり抜く。この積み重ねが、当社の強みを形づくってきたのだと思います。私は社長に就任して以来、こうした価値観を大切にしながら、「バランスを重視した経営」を基本姿勢としてきました。外部環境の変化に振り回されることなく、守るべきものは守り、変えるべきものは着実に変えていく。既存事業で安定的に収益力を高め、そこで得たキャッシュを次の成長へとつなげていく。この循環を経営の軸に据えています。

厳しさを増す環境の中にあっても、現場では日々、エネルギーと素材の安定供給を支える取り組みが行われています。一人ひとりの従業員が「責任ある変革者」として役割を果たしていることこそが、当社グループの底力であり、これからの変革を支える基盤になると考えています。

社長メッセージ

前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画では、2030年ビジョン「責任ある変革者」の実現に向け、エネルギーと素材の安定供給という使命を果たしながら、事業構造改革として既存事業の資本効率・収益力のさらなる向上とCN・循環型社会に向けた準備を並行して進めてきました。当社の経営の根幹となる人財戦略では、人的資本投資を通じて、従業員の成長とやりがいの最大化を図ってまいりました。また、これらの取り組みを支える基盤として、DXの推進やガバナンスの高度化に取り組んできました。

事業構造改革の継続的な取り組みの結果、利益目標やROE目標の達成など、一定の成果を積み上げることができたと考えています。一方で、その成果には、原油価格の変動など、外部環境による押し上げも含まれています。今後に向けて、環境変化に左右されにくい、より強固で安定的な収益基盤の構築と資本効率のさらなる向上に粘り強く取り組む必要があります。

同時に、CN社会の実現を見据え、多くのパートナー企業と連携しながらその実現に向けた取り組みを強化してきました。こうした取り組みを通じて得られた知見やネットワークは、将来の選択肢を広げる上で大きな財産になります。一方で、前中期経営計画を策定した当時と比べると、CNを取り巻く環境は変化しており、社会実装までの時間軸についてはより慎重に見極めていく必要があります。技術、コスト、外部環境などを踏まえ、準備や検討に必要な時間をかけながら、段階的に確度を高めていくことが重要になると考えています。

このように前中期経営計画を通じて一定の成果を得た一方で、事業環境の不確実性が高まる中、当社が中長期的にどのような価値を創出していくのかを改めて問い直す必要がありました。そこで、足元を着実に固めながら将来の成長を見据えた新たな中期経営計画を策定しました。

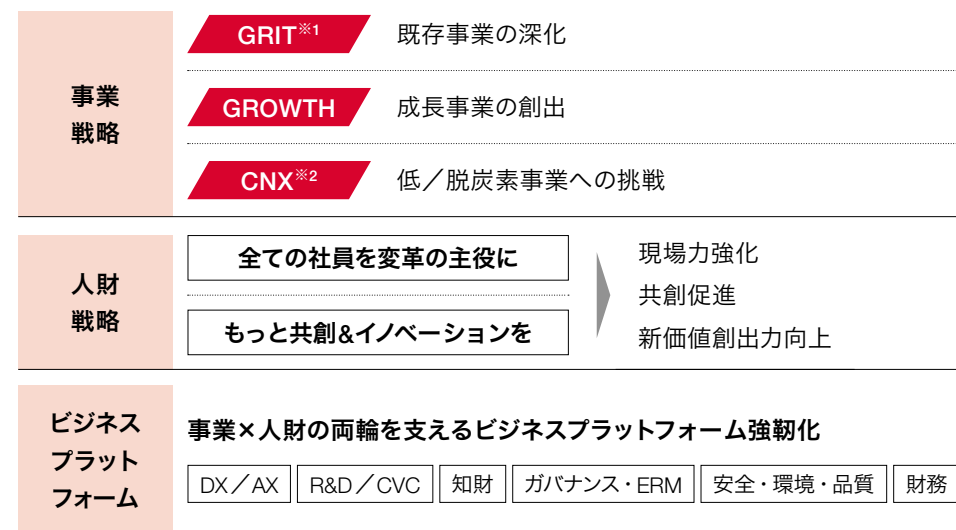
新中期経営計画について

2026-2030年度の中期経営計画は、経営環境の不確実性の高まりを踏まえ、事業戦略をリバランスし、より実践的なアプローチで「稼ぐ力」を強化することで、持続的な成長と企業価値向上を実現します。「事業戦略」と「人財戦略」の両輪と、それを支え・加速させる「ビジネスプラッ

トフォーム」の3つの要素を有機的に連携させることで、各種財務目標の達成、ひいては2030年ビジョン「責任ある変革者」を実現していきます。

事業戦略では「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つのテーマについて、当社の5つの事業セグメント横断で、様々なパートナー企業との共創を通じて推進していきます。

当社グループが持つ多様な事業の「横の連携」を通じて、グループ全体の利益を底上げするコングロマリットプレミアムの実現を目指します。その具体的な取り組みが、国内支店への電力事業担当者の常駐です。石油製品の販売を主軸とする支店に電力担当者が加わることで、特約販売店が電力事業にも取り組み始めています。今後は、電気を含めた様々なサービスや製品を一体的に提供できる体制を整えていきます。幅広い事業ポートフォリオを持つ私たちだからこそ生み出せる相乗効果があります。個々の事業の総和を超える価値を創出し、さらなる企業価値の向上と社会課題の解決に貢献していきます。



※1 Guts、Resilience、Initiative、Tenacityから成る「やり抜く力」 ※2 カーボンニュートラル・トランスフォーメーション

社長メッセージ

GRIT：既存事業の深化

GRITは、Guts、Resilience、Initiative、Tenacityの頭文字をとった言葉で「やり抜く力」を表しています。

燃料油を中心とする既存事業において、調達から製造、物流、販売までのバリューチェーン全体の競争力強化に向けた取り組みを粘り強くやり抜きます。そのために、製油所・事業所の安全・安定操業を最優先に据え、保安・運転・設備管理のさらなる強化を着実に進めながら、稼働率向上に向けた取り組みを一段と深化させていきます。具体的には、現場力の強化に加え、デジタル技術の活用による運転・設備管理の高度化や稼働率向上に資する投資、本社と事業所の連携強化を進め、より高い水準での安定稼働を目指します。また、販売面では、全国約1,000の特約販売店と約6,000のapollostationネットワークを基盤に、各地域に根差し、お客様から選ばれ続けるサービスステーション網の強化を図ってまいります。

課題事業への対応も、引き続きしっかりと進めます。ベトナムのニソン製油所、基礎化学品事業、電力・再生可能エネルギー事業を課題事業と位置付け、前中期経営計画から計画的に構造改革を進めてきました。そうした中で、ニソン製油所は5期連続で営業黒字（在庫影響除き）を達成し、電力・再生可能エネルギー事業でも赤字の縮小が進んでいます。基礎化学品事業については、市況悪化により収益改善は遅れていますが、エチレン装置の集約など生産能力の最適化や誘導品事業の競争力強化などの構造改革を急ぎます。

GROWTH：成長事業の創出

GROWTHは、既存事業で培ってきた技術、顧客基盤、国内外ネットワークを土台に、中長期的な成長領域で新たな事業の創出と拡大を進めます。重点分野は、「キーマテリアル・ソリューション提供」、「さらなるグローバル展開」、「モビリティサービス展開（スマートよるずや）」、「サーキュラービジネス展開」の4つになります。事業や技術、顧客接点を有機的につなぎ、パートナーとの共創を通じて事業化の確度とスピードを高めていきます。

世界では電化・電動化とICTの進展が加速し、多様なデバイスやインフラが連携するエコシステムの融合が進んでいます。この領域において、当社はリチウム固体電解質や潤滑油をはじめと

する様々な「キーマテリアル・ソリューション」を有しており、パートナーとの共創を通じて価値創出を拡大していきます。

「さらなるグローバル展開」は、海外トレーディング基盤や潤滑油事業の顧客ネットワーク、資源開発・操業の知見など、これまで培ってきた強みを最大限に活かし、潤滑油、ガス・LNG、資源分野を中心にグローバルでの事業展開を加速します。

「スマートよるずや」は、全国のapollostationネットワークを燃料供給の拠点にとどめず、お客様や地域社会との重要な接点として進化させていきます。当社アプリ「Drive On」を活用した顧客接点の拡充に加え、カーケアや車販などのサービスを組み合わせながら、サービスステーションの付加価値向上と新たな顧客価値の創出を進めます。

「サーキュラービジネス」は、循環型経済の拡大を見据え、石油精製・石油化学の既存アセットを活かしながら、資源を循環させる事業モデルの構築を進めていきます。使用済みプラスチックのケミカルリサイクルをはじめ、資源を有効活用する仕組みを具体化し、今後拡大が見込まれる循環型社会の需要を着実に取り込んでいきます。



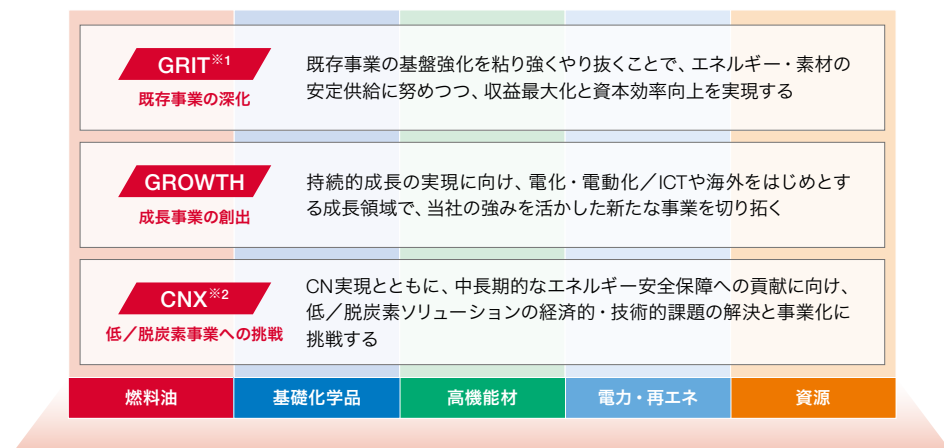
社長メッセージ

■ CNX：低／脱炭素事業への挑戦

低／脱炭素事業への取り組み方針を変えることなく、CN社会の実現に向けた挑戦を続けていきます。足元では脱炭素化の時間軸の変化など、CNを取り巻く環境は変化しており、社会実装までの道筋については、より現実的な見極めが必要になっています。私は、エネルギー安全保障とCNは対立するものではなく、両輪で進めていくべき課題だと考えています。エネルギー安全保障が改めて問われる今だからこそ、将来を見据えた供給構造そのものの強靱化が重要になります。日本は、エネルギー調達面で外部環境の影響を受けやすいため、特定の資源に過度に依存しない供給体制を構築していくことが、将来にわたる安定供給につながると考えています。

低／脱炭素事業は、短期間で成果が見える取り組みではありません。だからこそ、社会や産業の変化の方向性を見極めつつ、それぞれの局面において適切な選択肢を提供できるよう、技術や事業基盤、パートナーとの関係などの環境整備を進めておく必要があります。それが、エネルギーを扱う企業として果たすべき責任であると認識しています。

■ 企業価値向上に向けた事業戦略



※1 Guts、Resilience、Initiative、Tenacityから成る「やり抜く力」 ※2 カーボンニュートラル・トランスフォーメーション

■ 一人ひとりが変革の主役に

当社にとってもっとも大切な経営資源は「人」です。その根底には、「人間尊重」という経営の原点があります。責任ある仕事を任せ、自ら判断しやり抜く経験を積み重ねることが、結果として当社グループ全体の力の源泉であり続けています。

私自身、若手時代に接したお客様から「出光はいつも若い担当者が来るが、その場で自ら判断し、責任を持って応えてくれる」との言葉をいただいたことがあります。当社には創業以来「一人ひとりが経営者」という言葉がありますが、従業員一人ひとりの主体的な姿勢が社外からも評価されていることは、当社の強みであり、まさに「出光らしさ」だと認識しています。

こうした考え方を土台に、中期経営計画の人財戦略では「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」という2つの重点項目を掲げました。変革は、決して一人の人間だけで成し遂げられるものではありません。従業員一人ひとりがやりがいと成長実感高め、行動指針のもとで組織としての一体感を醸成していくことが、変革を着実に進める基盤になると考えています。

また、共創・イノベーションに向けた取り組みも加速させていきます。外部パートナーとの連携はもちろんのこと、社内の「横の連携」も重視しています。社内の部門の垣根を越えた相互理解と人財交流を目的とする「ジョブフェスティバル」では、かつてないほど活発な情報交換が行われています。越境的な連携が自然発生する土壌が着実に整いつつあることを、非常に頼もしく感じています。

変革の主役は、従業員一人ひとりです。全員が自ら考え、行動することで、組織の力は着実に高まっていくものと考えています。

■ ビジネスプラットフォーム

事業戦略と人財戦略を支える土台として、ビジネスプラットフォームの強化を進めていきます。各戦略を着実に実行し、将来の成長につなげていくための基盤強化です。DX／AXの取り組みでは、従来のDXの枠を超えたAX(AIによる経営プロセスの高度化)に取り組み、経営判断や業務プロセスの高度化を図ります。知財戦略についても、これまでの権利保護を中心とした取り組みから一

社長メッセージ

歩進め、知的資産全体を対象に「守り」と「攻め」の両面での戦略を実践します。共創を前提とした事業環境の中で、知的資産をいかに価値創出に結びつけていくかが重要であると考えています。

また、2028年3月には、統合研究所(仮称)の完工を予定しています。分散していた研究拠点を集約し、事業を横断した研究開発体制を構築するとともに、社外との連携を強化することで、研究開発から商業生産までを一体で推進できる体制を築きます。当社の主力製品である有機EL材料は、40年以上にわたる基礎研究の積み重ねが社会実装に結びつき、現在では安定的に収益を生み出す事業へと成長しました。また、固体電解質についても、石油精製の過程で生まれる硫黄成分に着目し、長年培ってきた研究力と技術力を活かして開発を進めてきました。全固体電池の実用化・量産化を見据え、量産技術の検証や供給体制の構築を着実に進めています。

短期的な成果に左右されることなく、基礎研究を継続し、社会のニーズと結びつけていく。この積み重ねこそが、当社の競争力の源泉の1つであると考えています。統合研究所をハブに社内外の共創を通じて、価値創出のスピードと確度を高めていきます。

グローバル経営を支えるガバナンス

2019年の出光興産と昭和シェル石油との経営統合以降、スピード感を持って強化に取り組んできました。この数年間、たゆまぬ改革を続けてきた結果、当社グループのガバナンスは着実に高度化を遂げたと自負しています。

一方で、グローバルガバナンスの観点では、取り組むべき課題が依然として存在します。現在、当社グループの海外拠点は60を超え、事業領域も急速に拡大しています。社外取締役からの提言なども踏まえ、外国人財の参画についても引き続き検討してまいります。また、各国・地域で法改正や準法的なルールの変更が相次ぐ中、必要な手続きや体制見直しを遺漏なく進めることも重要です。日本の本社のみで全ての執行を監督することには限界があるため、今後は現地事情に精通した現地法人が主体となるマネジメント体制の強化を図っていきます。

これと並行し、事業リスクを含む多角的な情報をグループ全体で共有・活用できる仕組みを整えるべく、ERM(全社的リスクマネジメント)のさらなる高度化を図ります。リスクの早期把握に加え、シナリオ分析や地政学リスク評価といったインテリジェンス機能を強化することで、経営の意思決定の質を高め、不確実な情勢への対応力を磨いていく考えです。



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」をいかに具体的な成果として社会に示していくかが問われていると思います。2026年度は、新中期経営計画スタートの年です。足元の収益力を高め、将来への投資原資を生み出す。その資金をGROWTHとCNXへとつなげ、次の成長ステージを切り拓く。そのために、当社グループの強みである人、事業、技術をさらに進化させます。

その実現に向けては、ステークホルダーの皆さまとの「対話」が不可欠です。対話から得られた示唆を経営に反映するとともに、従業員との対話にも還元し、組織全体で共有していきます。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ります。

当社グループはこれからも、世界の人々の暮らしと地球環境を守る責任を果たし、「変革をカタチに」するため、エネルギーをつくり、素材をつくり、未来を興していきます。

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。

前社外取締役メッセージ



「あって良かった会社」 出光興産に贈る言葉

前社外取締役
取締役会前議長

橘川 武郎

2026年6月24日をもって、9年間勤めた出光興産の社外取締役を退任した。在任期間を振り返ってつくづく思うのは、「出光興産という会社が存在して本当に良かった」ということである。

出光興産は、日本にとっても、世界にとっても、なくてはならない会社である。それは、今、人類が求めているEnergy AdditionとEnergy Transitionとの双方を同時に追求している、稀有な存在だからである。

石油の供給責任を果たしながら、メタノール経由の合成燃料(e-fuel)の開発に力を注ぐ。石炭の供給責任を果たしながら、アンモニアやブラックペレットの混焼に道を拓く。天然ガスビジネスにも本格参入し、太陽光・バイオマス・地熱を中心に再生可能エネルギーの分野でも存在感を増す。全固体電池の開発は、モビリティや電力システムのあり方を根本的に革新する可能性がある。

なぜ、出光興産は、「稀有な存在」になりえているのか。それは、そこに集う人々の多くが、「自分のため」「会社のため」にだけ働いているのではなく、「日本のため」「世界のため」にもと考え、行動しているからである。

大義が会社全体を貫いているから、色々な意見が自由闊達に飛び交う。社外取締役の任期の後半には取締役会議長という大任を仰せつかったが、取締役会では、取締役／監査役、社内役員／社外役員、執行役員／非執行役員の区別なく、議論のやり取りが活発に行われた。9年間を通じて2件程、取締役会で反対票を投じたこともある。社外取締役として参加した業界通のアナリストとの対話集会では、文字通り「何の制約も受けず」、自分の見解を発表することができた。

大義は、日本人社員だけでなく、外国人社員の間にも、浸透している。米国のケンタッキー州で潤滑油ビジネスに携わるアメリカ人従業員も、サクラメントで石油販売にかかわるカナダ人従業員も、シンガポールでトレーディング業務を担当する従業員も、ボガブライ炭鉱で働くオーストラリア人の石炭技師も、ニソン製油所で技術習得に励むベトナム人の若い技術者も、みな口々に、「イデミツで働くことの意味」を熱く語ってくれた。

このように素晴らしい人々と9年間にわたって、ともに歩むことができたのは、本当に幸せであった。しかし、だからこそ、それらの人々に贈りたい言葉がある。

それは、「井の中の蛙になるな」という言葉である。大義をもって「真に働く」ことは美しい。喜びも大きく、満足感も高い。ただし、それに浸りすぎていると、井戸の外側で求められている期待を見失うことになる。サプライサイドからの達成感を超えて、マーケット・インの発想に立ち、それを出発点にして仕事を進めることが求められている。その一步を踏み出せば、逸失していた利益の源泉を発見し、それを実現して、企業価値を高めることができる。たとえば、環境価値を収益化するビジネスモデルを構築する必要がある。

出光興産が井戸の外側に足を踏み出した時、「あって良かった会社」としての輝きは、いっそう際立つことになるだろう。

前中期経営計画の振り返り

2020-2022年度 中期経営計画

1. 位置付け

- ・統合新社発足後の経営基盤の再構築と、将来の事業ポートフォリオ転換に向けた起点を築く3年間と位置付け
- ・コロナ禍を経て戦略の重点を再整理し、2021年5月に見直し中期経営計画を公表

2. 戦略

- ・国内石油需要の減少やエネルギー構造の変化を背景に、「レジリエントな事業ポートフォリオの実現」を掲げ、収益基盤事業である燃料油を中心にキャッシュ創出力の強化を進めるとともに、高機能材や再生可能エネルギーなどの成長領域への投資を推進
- ・見直しでは、2030年ビジョン「責任ある変革者」を公表。ポートフォリオ転換の基本構想と、その実現に向けて財務規律・キャッシュ確保をより重視していく方針に軌道修正

3. 成果

	計画	実績
営業+持分損益(億円)	4,100	2,527
ROIC(2022年度末)	4.2%	6.2%
ROE(2022年度末)	8.0%	14.2%
総還元性向	50%	50.3%

- ・利益水準、ROIC、ROEとも計画を上回る実績(在庫影響除き)
- ・統合シナジーの具現化や事業構造改革および資本効率化に資する取り組みを通じて、経営基盤は安定化。GHG削減目標の設定やデジタル変革の推進など、非財務領域においても経営基盤の整備が進展

4. 課題と次期中期経営計画(2023-2025年度)への接続

- ・当初計画に加え見直しを通じて、収益基盤の安定化と財務規律の強化が進み、事業ポートフォリオ転換の構想・方向性が明確化された。本中期経営計画で確立した方向性を引き継ぎ、その実装と収益の柱への育成に向けて次期中期経営計画を策定

2023-2025年度 中期経営計画

1. 位置付け

- ・前中計で形成した基盤を踏まえ、社会の脱炭素化を見据えた事業ポートフォリオ転換や2030年ビジョン実現に向けた実行計画と位置付け

2. 戦略

- ・既存事業の収益最大化と、カーボンニュートラル(CN)・循環型社会に資する新規事業創出を両輪とした経営を推進
- ・新規事業創出では、「一歩先のエネルギー」「多様な省資源・資源循環ソリューション」「スマートよるずや」の3領域の社会実装を軸とした事業構造改革を推進

3. 成果

	計画	実績
営業+持分損益(億円)	2,300 [※]	2,441
ROIC(2025年度末)	7% [※]	6.5%
ROE(2025年度末)	10% [※]	10.6%
総還元性向	50%	52%

※ 2024年5月に目標を上方修正

- ・燃料油や高機能材の増益などにより、営業+持分損益やROEなどの目標を達成
- ・既存事業では構造改革の取り組みなどにより収益力の強化が進んだほか、新規領域では製油所・事業所のCNXセンター化や次世代エネルギー、固体電解質などの取り組みが段階的に進展

4. 課題と次期中期経営計画(2026-2030年度)への接続

- ・中期経営計画の目標は達成したものの、資源価格など一過性要因に頼らない安定的な収益基盤の構築とさらなる資本効率の改善が課題
- ・また脱炭素潮流の鈍化や技術革新の進展度合いなどにより、新規事業の本格的な収益貢献は当初想定よりも後ろ倒し。次期中期経営計画では、環境変化を踏まえ、持続的な企業価値向上を実現する成長戦略の再構築を実施

環境認識

マクロ経営環境

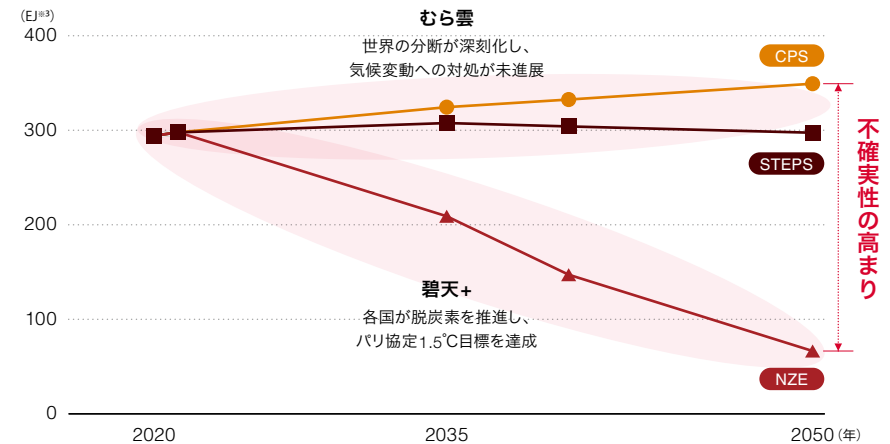
エネルギーおよび素材を取り巻くマクロ環境は、脱炭素化潮流の変化や地政学リスクの顕在化を踏まえたエネルギー安全保障の重要性の高まり、デジタル技術の進展など、複数の要因が相互に影響し合いながら大きく変容しています。特に、各国の政策動向や技術革新の進展度合いは、エネルギー需給のみならず素材需要や産業構造にも影響を及ぼしており、その変化の方向性は一様ではありません。また、地政学リスクの高まりやインフレの進行、グローバルサウスの台頭など、従来の前提を揺るがす要因も顕在化しています。

環境変化		主な事象
政治	中東・ウクライナ戦火による資源高・安全保障意識の高まり	・原油価格の急激な変動 ・エネルギー安全保障
	米国政策リスク	・米国関税、サプライチェーン混乱
	欧米から広がる脱炭素から化石回帰の動き	・米国 パリ協定離脱 ・欧州 自動車CO ₂ 排出規制緩和
経済	世界的インフレの進展	・原材料費・輸送費・建設費などの高騰
	グローバルサウスの台頭による国際秩序変容の兆し	・中国からインドへの生産拠点シフト ・BRICS勢力拡大
社会	大量生産・大量消費経済からの脱却機運の高まり	・グローバル循環プロトコル(GCP) ・欧州での循環型経済法の制定着手
	国内労働人口の減少と人財市場の流動化	・人財不足・人件費上昇 ・人財・キャリアの多様化
技術	デジタル技術のさらなる進展と生成AIの普及	・電化・電動化／ICTの加速 ・生成AI実装、汎用人工知能への期待

化石燃料需要の長期見通し

前中計では、コロナ禍を経て加速した脱炭素潮流を背景に、各国が気候変動対策を強力に推進しエネルギーシステムの転換が進展する「碧天+」シナリオをベースに事業戦略を策定しました。しかし、その後の各国における政策動向やエネルギー安全保障意識の高まり、さらに技術革新の進展度合いなどを背景に、エネルギー需給の見通しは大きく変化しました。特に足元では、脱炭素の進展に一定の揺り戻しも見られ、化石燃料需要がおおむね横ばいで推移する「むら雲」シナリオのような兆候が顕在化しています。一方で、長期的には2050年カーボンニュートラルの実現に向け、再び脱炭素化が加速する可能性も想定されます。このように、将来のエネルギー需給は政策・技術・社会の動向に大きく左右されており、不確実性は従来以上に高まっています。新中計では、こうした不確実性や環境変化を前提に、複数のシナリオを視野に入れながら変化に応じて迅速かつ機動的に対応できる経営の実践を重視しています。

世界化石燃料消費量*1 (IEA見通し*2)



※1：IEA「World Energy Outlook 2025」より当社作成（化石燃料消費量は石油・ガス・石炭の消費量総計）

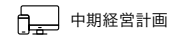
※2：CPS＝Current Policies Scenario（すでに法律として施行されている政策のみが継続されると仮定したシナリオ）

STEPS＝Stated Policies Scenario（すでに施行されている政策に加え、政府が公式に発表している具体的な計画や目標も考慮したシナリオ）

NZE＝Net Zero Emissions by 2050 Scenario（2050年までに世界でネットゼロエミッションが達成されるシナリオ）

※3：EJ＝exajoules（10の18乗ジュール）

新中期経営計画の全体概要



当社の企業価値向上に向けた基本方針、すなわち事業戦略と人財戦略、そしてそれらを支えるビジネスプラットフォームでの三位一体の取り組みは、これまでと変わりありません。新中計ではこの取り組みをいっそう強化して「稼ぐ力」を強化し、2030年の経営目標である収益性・資本効率の向上を達成するとともに、2030年ビジョン「責任ある変革者」の実現を目指しています。

事業戦略においては、既存事業の深化を通じて安定的な収益基盤を強化するとともに、中長期の成長領域への取り組みを拡大し、ポートフォリオ全体の質の向上を図ります。また、低／脱炭素社会への移行を見据え、社会課題の解決と事業化の両立に挑戦していきます。

人財戦略においては、「全ての社員を変革の主役に」と「もっと共創&イノベーションを（DE&Iのさらなる深化）」をテーマに、現場力の強化や組織を越えた連携を促すとともに、新たな価

値創出を支える人財基盤の強化を進めます。これにより事業戦略の実行力をいっそう高めていきます。

また、これらを支えるビジネスプラットフォームでは、AIによる経営プロセス高度化、社内外の共創を促進するイノベーションセンターをハブとした社会課題の解決と価値創出の促進、統合的リスクマネジメント(ERM)の高度化による経営の意思決定の質向上など、事業基盤の強靱化を図ります。これにより、事業戦略と人財戦略の効果を最大限に引き出し、環境変化に柔軟かつ機動的に対応できる経営基盤を構築し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

2030年度 財務目標	ROE	2027-2028年度	2030年度	税前利益	3,600億円	
		12%	13%以上			
KPI	ROIC	累計投資額	期間平均 総還元性向	変革リーダー (行動指針高度実践者)	出光EI	2013年比CO ₂ 削減
	7%以上	18,000億円	50%以上	2,000名	80%	▲30~46%



CFOメッセージ



2025年度の振り返りと2026年度の見通し

2025年度の在庫影響を除く営業+持分損益は2,441億円、在庫影響を除く当期純利益は1,923億円となりました。2025年度は製油所の大規模定期修繕が多い年であったものの、電力・再生可能エネルギーセグメントの改善および中東情勢悪化に伴う3月末の原油価格急騰によるプラスのタイムラグ影響もあり、前年を上回る実績となりました。ROEも10.6%と前中計の目標を達成いたしました。

当社はさらなる海外展開を見据え、財務情報の国際的な比較可能性の向上および会計処理統一によるグループ経営管理の最適化を目的として、2026年度よりIFRS（国際会計基準）の任意適用を開始いたしました。IFRS任意適用に伴い、セグメント利益および全社の経営管理指標を日本会計基準での「営業+持分損益」からIFRSにおける「金融費用除き税引前利益」へと変更いたします。

2026年度の業績予想につきましては、中東情勢の先行きが不透明な状況ではあるものの、第2四半期からホルムズ海峡が通航可能となる前提で策定しております。その結果、原油価格下落に伴うマイナスのタイムラグ影響により、在庫影響を除く当期純利益は900億円と前年を下回る想定ですが、タイムラグ影響を除けばROE12%を超える水準である1,790億円が見込まれ、本質的な収益力向上に向けた取り組みの成果が着実に出ていていると考えています。

前中期経営計画の振り返り

前中計は、脱炭素が加速度的に進む環境想定のもと、カーボンニュートラル(CN)・循環型社会へ向けた事業転換を推進する期間としておりましたが、実際にはCN・循環型社会への移行の時間軸は想定よりも後ろ倒しになる見込みであり、化石燃料の需要の減少も想定よりも緩やかなペースとなりました。そのような環境下で、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)

事業戦略の観点では、課題事業の改善・既存事業の収益強化の取り組みを進めてまいりました。

燃料油セグメントにおいては、適切な価格転嫁に加え、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取り組みました。また、製油所体制に関しては、国内需要減少に合わせ2024年3月に西部石油(株)の精製機能を停止し、2025年11月にはグループ全体でのさらなる効率的な操業のために富士石油(株)を連結子会社化いたしました。基礎化学品セグメントにおいては、エチレン装置の集約やポリオレフィン事業の統合による生産能力最適化および誘導品事業の競争力強化に取り組みました。

基礎化学品事業の市況悪化はあったものの、上記取り組みにより燃料油セグメント・基礎化学品セグメントのROICは3ケ年平均で2.6%上昇いたしました。

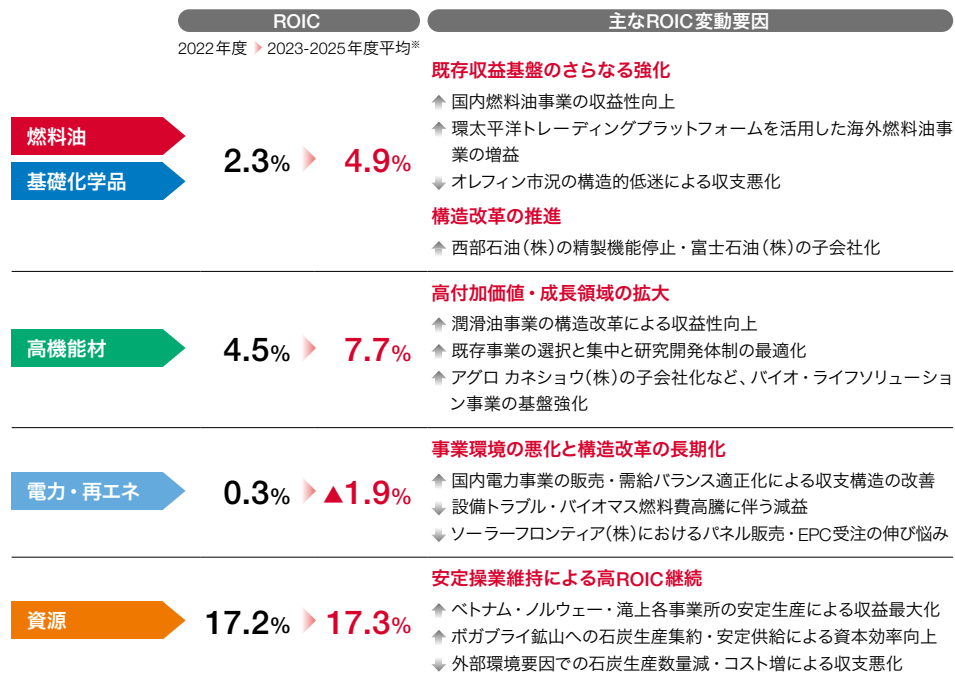
高機能材セグメントにおいては、潤滑油における海外販売の拡大、機能化学品における不採算事業からの撤退、農業分野におけるアグロ カネショウ(株)のグループ化により、利益改善および資産効率の向上に取り組みました。こうした取り組みにより高機能材セグメントのROICは3ケ年平均で3.2%上昇いたしました。

電力・再生可能エネルギーセグメントにおいては、国内電力事業の販売・需給バランス適正化に加え、ソーラーフロンティア(株)の収益基盤の確立に向けた取り組みを進めてまいりました。しかし、バイオマス燃料費高騰などの事業環境悪化と構造改革の長期化により、電力・再生可能エネルギーセグメントのROICは3ケ年平均で2.2%悪化いたしました。

CFOメッセージ

資源セグメントにおいては、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、当該鉱山で生産される高品位な石炭を、日本の需要家に対し、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。これらの取り組みにより資源セグメントのROICは3ケ年平均で0.1%上昇し、インフレなどによるコスト上昇はあったものの高い資本効率を維持いたしました。

事業ポートフォリオ転換に向けたCN関連事業は、CN・循環型社会への移行の時間軸が想定よりも後ろ倒しになっている状況を踏まえ、必要な準備は進めながらも需要の立ち上がりを見極めながら慎重に意思決定を実施いたしました。固体電解質については2026年1月に大型パイロット装置の建設を決めるなど2027-2028年の商業生産開始に向けて順調に進捗しています。



※ 在庫影響・外部環境除き：燃料油のタイムラグ影響および石炭価格を補正(石炭価格は2025年度計画前提の120\$/tに補正)

2. 資本・財務戦略：自己資本適正化の取り組み(“E”の適正化)

資本・財務戦略の観点では、現行格付(R&I、JCRいずれも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、2023-2025年度の3ケ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としました。加えて、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年度には自己資本適正化のための1,000億円の追加自己株式取得も併せて実施いたしました。結果として3ケ年累計での総還元性向は72%となりました。

一部原油価格変動に伴う一過性要因もあったものの、以上の取り組みの結果もあり、3ケ年累計の営業+持分損益は目標の6,000億円を大きく上回る7,693億円、最終年度のROEは目標の10%を超過する10.6%という結果となりました。一方、既存事業のROICについては6.5%となり、目標の7%には未達となりました。本質的な収益力の向上および自己資本のコントロールを実行できたと考えておりますが、新中計においては環境変化に左右されにくい、より強固で安定的な収益基盤の構築と資本効率向上に取り組めます。

I 新中期経営計画での企業価値・株主価値向上に向けた取り組み

新中計では、事業環境の不確実性の高まりを踏まえ、収益貢献度の高い既存事業に注力しつつ、当社の強みを活かし事業化が見込まれる成長領域へアプローチすることで持続的な成長を実現してまいります。また、前中計に引き続き、資本効率性指標であるROEの改善を重要な財務目標に設定し、分子の“R”(Return：事業戦略)と分母の“E”(Equity：資本・財務戦略)の両面での取り組みを進めてまいります。

1. 事業戦略：収益改善の取り組み(“R”の引き上げ)

事業戦略の観点では、GRIT(既存事業の基盤強化)および当社の強みを活かすことができるGROWTH(成長事業の創出)を中心に利益成長に取り組み、2030年度には金融費用除き税引前損益3,600億円を見込んでおります。

GRIT戦略では、既存事業のバリューチェーン強化に取り組み、2030年度までに税引前損益で1,100億円の利益拡大を見込んでおります。GRIT投資は2026-2030年度の5ケ年累計で8,300

CFOメッセージ

億円を計画しており、うち7,600億円が既存事業の収益基盤の強化に資する操業維持投資です。核となる取り組みは製油所・事業所の安全・安定操業であり、燃料油セグメントのGRIT投資は5,900億円とGRIT全体の70%を占め、製油所を中心とした燃料油セグメントの維持更新投資を前中計対比で30%増額するなど、安定稼働に対する取り組みを強化してまいります。

課題事業であるニソン製油所、基礎化学品セグメントおよび電力・再生可能エネルギーセグメントについては、構造改革を推進しながら、資本効率や収支・財務状況に応じて事業の見直しを判断してまいります。

GROWTH戦略では、持続的成長の実現に向け、当社の強みを活かすことのできる成長領域における事業創出・拡大を推進してまいります。GROWTHの取り組みによって、2030年度までに税引前損益で600億円の利益拡大を見込んでおります。GROWTHおよびCNX投資は2026-2030年度の5ケ年累計で8,100億円を計画しております。5ケ年累計の投資総額はGRIT投資8,300億円、GROWTH・CNX投資8,100億円に加え、デジタル投資を中心とするビジネスプラットフォーム投資1,600億円の合計1兆8,000億円を計画しております。

2. 資本・財務戦略：資本効率改善の取り組み(“E”の適正化)

資本・財務戦略の観点では、債券格付をA格水準に維持することを前提とし、持続的な成長に向けた投資を実施するとともに、配当に重点を置いた予見性の高い安定的な株主還元を通じて、資本効率の改善を推進してまいります。

2026年度のIFRS任意適用に伴い、土地評価の見直しなどにより自己資本が4,300億円減少し、リース負債計上により負債が2,600億円増加するため、ネットD/Eレシオは1倍を超える水準となります。しかしながら、本影響は会計基準変更に伴うものであり、当社のキャッシュ創出力には変化がないことから、直ちに格付に影響を与えるものではないと考えております。債券格付をA格に維持できる水準を意識しながらネットD/Eレシオをコントロールしてまいります。自己資本水準については、前中計期間は事業ポートフォリオ転換や事業リスクを勘案し、1.7～1.8兆円にコントロールする方針としておりました。IFRS適用に伴う自己資本の悪化影響を考慮し設定していたため、足元の自己資本は適正な自己資本水準の範囲に収まっております。

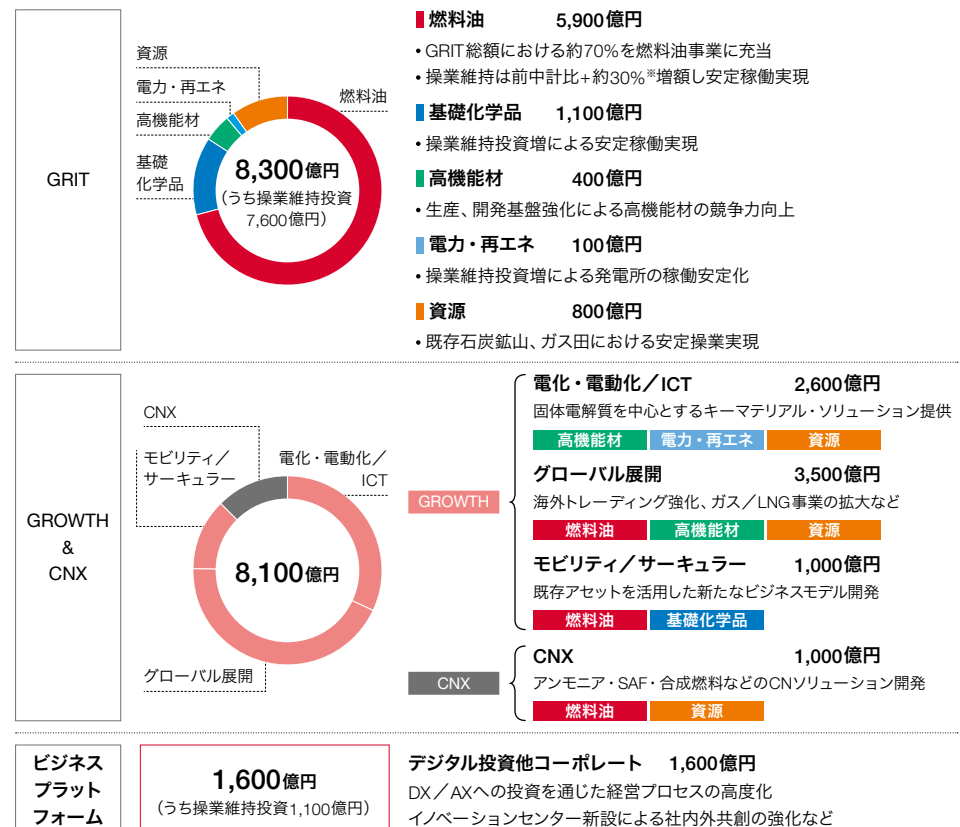
株主還元については、成長のための投資と魅力ある株主還元のバランスを勘案し、前中計から引き続き、在庫影響除きの当期利益に対し総還元性向50%以上とする方針を継続いたします。

2026-2030年度
累計投資額

1兆8,000億円

うち
操業維持投資

8,700億円



※ IFRS影響除き

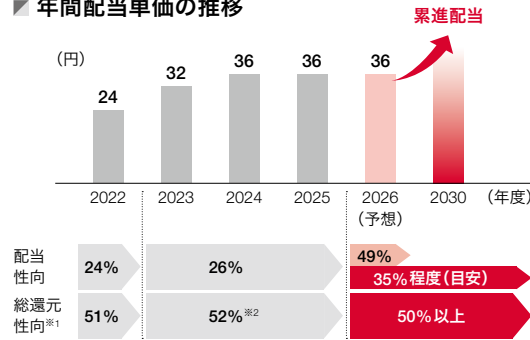
また、より安定的な還元および予見性を高める観点から、2026年度より配当性向35%目安の累進配当を導入いたします。

GRIT戦略およびGROWTH戦略の取り組みによる利益成長により、新中計における5ケ年累計の営業キャッシュ・フローは1兆7,700億円を見込んでおり、成長投資1兆8,000億円は営業

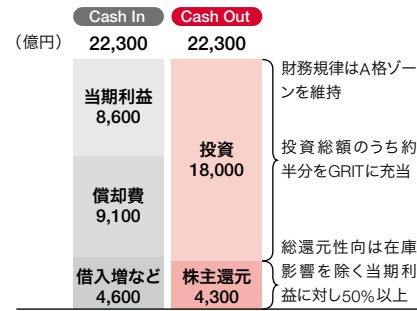
CFOメッセージ

キャッシュ・フローでほぼまかなわれる見込みです。株主還元4,300億円を実施しても、格付A格を維持可能な水準と認識しております。

■ 年間配当単価の推移



■ 2026-2030年度(5ケ年累計)



※1 在庫除き当期利益に対する総還元性向 ※2 別途、2024年度に1,000億円の自己株式取得を実施

株式市場との対話の強化

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、2025年度も拡大、内容の充実を図ってまいりました。

2025年度には国内外の投資家・アナリストの皆さまと年間延べ400件を超えるミーティングを実施いたしました。また、証券アナリストの皆さまを対象として、2026年1月に千葉事業所での製油所の研修および固体電解質に関する見学会を実施しました。既存事業の収益基盤強化に向けた取り組みと成長事業である固体電解質の取り組みの両面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。

また、当社は個人株主比率の向上を重要な経営テーマとして掲げています。当社の事業活動や中長期戦略に理解と共感をいただける投資家層の拡大を目指し、抽選優待、個人投資家向け説明会、事業所見学会および社長が株主の皆さまへ直接想いを伝える「社長が語る」の配信などを実施してきました。その結果、個人株主数は着実に増加しています。今後も株主専用サイト「い

でみつコネクト」を活用し、個人株主の皆さまとの双方向のコミュニケーションをさらに充実させ、当社の歩みを丁寧にお伝えしていきます。

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、皆さまからのご支援、ご指導をいただけますようお願い申し上げます。

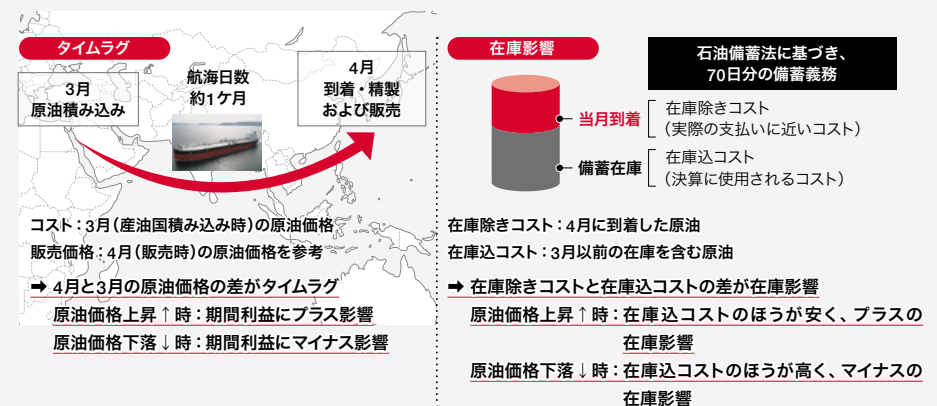
在庫影響とタイムラグ

当社の利益には、原油価格変動により、構造的に在庫影響とタイムラグによる増減が発生します。

在庫影響は備蓄義務を負っているものも含めた在庫を加味して計算したコストと在庫を除いて当期仕入れた原油をベースに計算をしたコストとの差分で計算されます。タイムラグは販売価格と当期仕入コストの参照する原油価格の時期が異なることによって発生します。当期仕入コストは当期に日本に到着した原油のコストであり、その価格は主に産油国でタンカーに積み込んだタイミングの原油価格を参照しますが、国内の販売価格は販売時点の原油価格を参考に決められます。産油国からの航海日数が1ヶ月程度であるため、販売価格とコストで参考にする原油価格のタイミングが1ヶ月程度ずれます。そのことにより、原油価格変動に伴い利益が増減します。在庫影響もタイムラグも原油価格上昇局面では利益にプラスに、下落局面ではマイナスに働きます。

当社はキャッシュベースに近い在庫影響除きの利益を事業評価や還元性向の基準として使用しています。

■ タイムラグおよび在庫影響イメージ 例) 4月の収支影響



事業戦略 副社長メッセージ



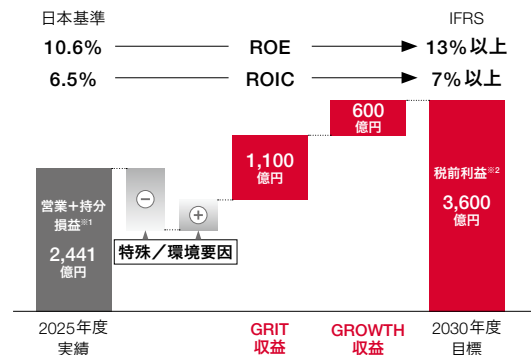
代表取締役副社長
副社長執行役員 COO

平野 敦彦

2050年カーボンニュートラルの実現に向け、当社は前中期経営計画において着実に準備を進めてまいりました。一方、AIの進展による電力需要の増加や地政学的リスクの高まりにより、Energy transitionの議論は、増大する需要に応えるEnergy additionの文脈へ進化しています。供給の経済性(Affordability)と安定性(Availability)が世界の優先課題となっている環境下、当社としての対応を具体化したものが今回の新中期経営計画です。

新中計では、持続的成長の実現に向けて、エネルギー需給見通しや各メガトレンドの市場形成の時間軸／確度を見極めるとともに、当社の強みが発揮できる領域に経営資源を重点配分する形で、成長戦略のリバランスを行いました。「GRIT」「GROWTH」「CNX」の戦略テーマを推進し、2030年度の経営目標であるROE13%以上、税前利益3,600億円の達成を目指します。

中でもGROWTH(成長事業の創出)では、2030年代の当社事業の柱を形成することはもちろん、2030年までに+600億円の利益を創出し、経営目標達成に大きく貢献します。その一例が「さらなるグローバル展開」です。



※1：在庫影響除き ※2：金融費用除き

当社はこれまでも、環太平洋規模での燃料油トレーディングや潤滑油販売を通じて、着実にグローバル展開を進めてきましたが、新中計期間ではエネルギー分野を中心に海外成長市場の取り込みをさらに加速していきます。

LNGは、短中期における収益性と低炭素化の両立が可能な領域として、その中核を担う事業と考えています。これまで当社は石油・石炭・再生可能エネルギーなど多様なエネルギー事業を展開してきましたが、ここに低炭素エネルギーとして成長余地の大きいLNGを加えることで、総合エネルギー企業としての競争力を強化していきます。2026年3月に公表した英国MidOcean Energy 社への出資は、LNG事業拡大の基盤となるものです。米国Overwatch Capital 社への出資を通じたガス発電所向け供給など、北米天然ガストレーディング機能の強化も含め、上流から下流まで多層的なバリューチェーンを構築していきます。

LNGと並ぶ成長軸が、インドを含むインド以西への地域的展開です。人口増加と経済発展によりエネルギー需要の拡大が見込まれる同地域において、既存事業のエリア拡大やLNGとの連携も視野に入れながら、事業展開を進めていきます。

LNGを代表とする事業領域展開、およびインド以西といった地域展開の両軸を連動させながらグローバルに成長機会を捉え、持続的な収益基盤の構築を進めます。その推進体制として、LNGおよびインド以西の専任部室を新設しました。これらの組織が当社グループ各部門を横断的につなぎ、グローバル成長戦略の実行力を高めていきます。

当社のグローバル展開を支える基盤は「人」にあります。世界各地で活躍する3,000名超のナショナルスタッフ、そして当社のグローバルネットワークこそが競争優位の源泉です。多様な人財に活躍機会を提供し、その成長を促すことで、当社の持続的な成長ドライバーをこれからも生み出していきます。

加えて、成長戦略推進においては外部パートナーとの共創を重視していきます。MidOcean Energy 社のように、ともに価値創出できるパートナーと積極的に連携を深めることが、今後の成長スピードと確度を左右する鍵になると考えています。

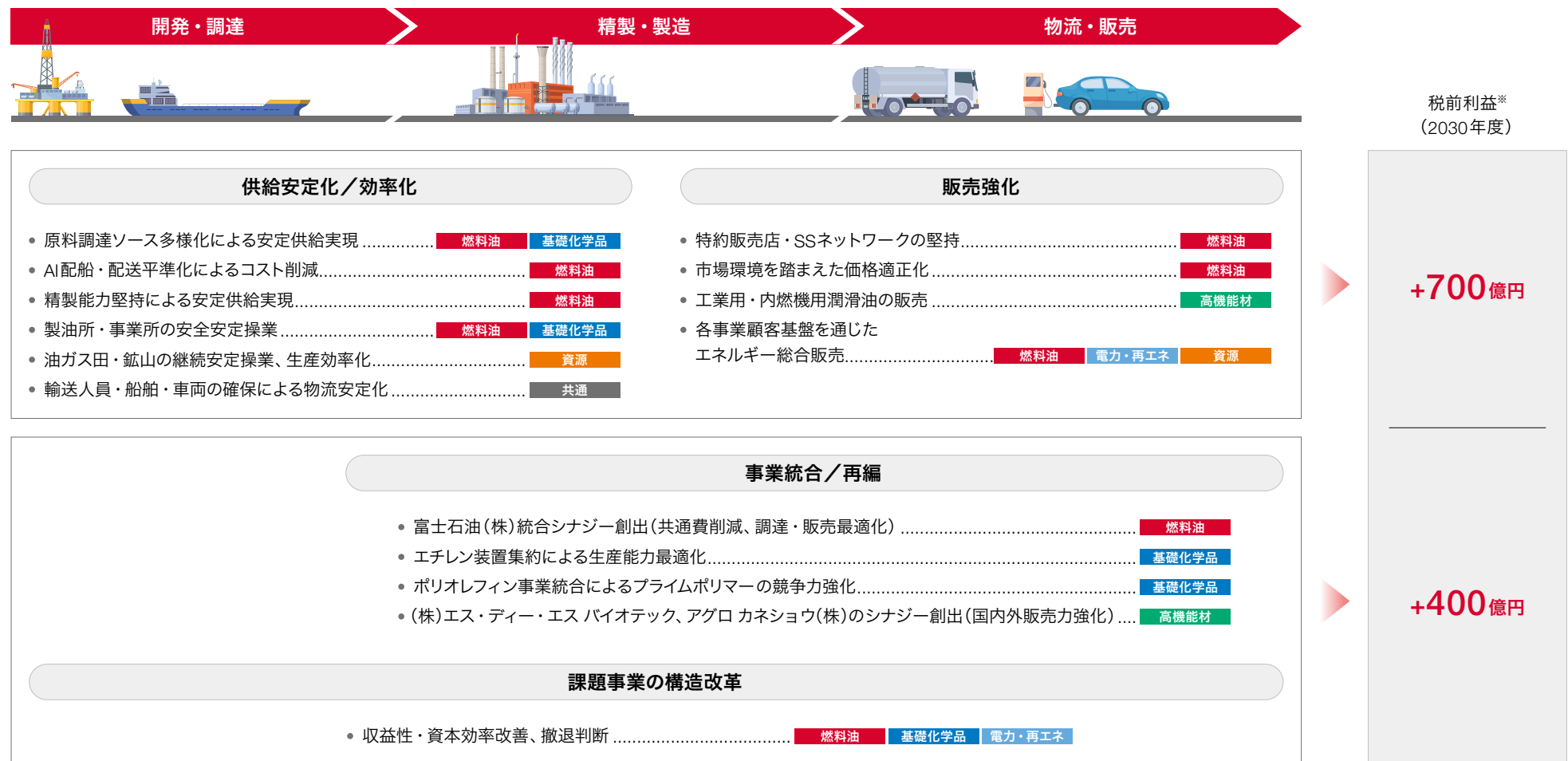
こうしたGROWTHの具体化を通じて事業ポートフォリオの質を高めるとともに、GRIT・CNXと最適に組み合わせることで、当社の「稼ぐ力」をいっそう強化していきます。不確実な経営環境においても、外部環境の変化を捉えながら戦略を柔軟に磨き続け、持続的な企業価値向上を実現していきます。

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・経済的意義がますます高まっています。

原料調達ソースの多様化や製油所・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、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

GRIT－既存事業の深化－

安定供給を支える
強靱なバリューチェーン

常務執行役員

石田 真太郎

当社は、社会インフラを支えるエネルギー企業として、新中計で「GRIT」を掲げ、バリューチェーン強化による安定供給と高い資本効率の両立に取り組んでいます。

まず、原油調達面では、海外拠点を通じて構築したグローバルなネットワークを活用し、多様な原油調達先の確保と調達リスクの分散を図っています。直近の中東情勢の緊迫時には、迅速な情報収集を行い中東域外から原油の代替調達を実行するとともに、ホルムズ海峡を経由しない調達ルートの確立にも取り組んでいます。

また、製油所・事業所・精製会社においては安全・安定操業が不可欠であり、これまで保安管理、運

転管理、設備管理の強化を継続してきました。新中計ではこれらをさらに加速・高度化するため、デジタル技術の活用、稼働率向上に向けた投資、現場力の強化、本社と現場の連携強化の4つの施策を推進します。これにより、前中計期間の平均稼働率*86%から2030年度までに90%以上を安定的に達成し、安全かつ安定的な供給体制を確立します。※ 定期修理期間を除く

さらに、製油所で精製された燃料油をお客様のもとへ確実に届けるためには、物流機能の維持・強化も欠かせません。全国31ヶ所の油槽所ネットワークを活用し、日々、約90隻の内航船と約1,700台のローリーを稼働させることで、「安全・安定供給」に取り組んでいます。また、AIを活用した配車システム「aiDEM」など物流DXのさらなる推進による「配送効率化」を進め、強靱な供給体制を構築していきます。

こうした調達・製造・流通の取り組みの先にあるのが、サービスステーション(SS)です。エネルギーを必要とするお客様のもとへ確実に届けるとともに、災害時には地域のライフラインを支える拠点として、エネルギーの安定供給に重要な役割を果たしています。この役割を担い続けるためには、SSネットワークの維持・進化は不可欠です。当社は約1,000店の特約販売店とともに約6,000のSSネットワークを堅持し、その価値向上に取り組んでまいります。また、産業用エネルギーの需要家への提案型販売や、燃料油の小口配送ネットワークの拡充を通じて、お客様の幅広いニーズに応える販売基盤の強化を進めます。

今後も、製造から販売までのバリューチェーン全体の競争力を高めることで、エネルギーの安定供給を支え続けるとともに、地域社会とともに成長し、新中計の着実な実現につなげていきます。

供給網の全体最適で収益基盤を強化

当社は、半世紀にわたり培ってきた環太平洋トレーディング機能を活用した競争力のある価格による安定的な原料調達力と、地域のお客様との接点を最重要視する全国の支店体制を有しています。また、原油調達からSSでの販売までを一気通貫でマネジメントできる機動的な体制を強みとしており、新中計では、これらの強みを活かし、原油調達から精製・製造、物流、販売に至る全工程で情報と計画を連携させるとともに、AIを活用した全体最適化、業務効率化、コスト削減を推進します。さらに、製油所設備の安定操業に向けた重点的な投資を実施することで、安定供給と高い稼働率を維持し、収益基盤の強化を図ります。これらのGRIT施策を展開することで、安定供給と競争力の強化を両立し、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

TOPIC 新中期経営計画を「自分ごと化」する声

特約販売店とともに地域価値を創出

特約販売店にもっとも近い存在として、それぞれの地域の特性や市場環境の変化、お客様ニーズを的確に捉えながら、地域のお客様から選ばれ、必要とされる拠点づくりを通じて、SSブランドネットワークの強化に取り組むことが私たちの使命です。

その実現に向けて、apollostationカードや決済ツール「モバイルDrive Pay」、当社アプリ「Drive On」などを活用し、お客様との関係強化や来店機会の創出を進めるとともに、「apolloONE」をはじめとする新たなサービス機能の導入などを通じて、SSの魅力向上と新たな価値創出に挑戦しています。

また、地域毎に異なる課題を特約販売店と共有しながら、描くビジョンの実現に向けて伴走し、それぞれの地域に最適な成長戦略の実行を支援しています。これからも現場で培った知見を活かし、特約販売店とともに持続的な成長と価値創出に取り組み、新中計の実現に貢献します。



関東第一支店販売企画課 課長

H.Uda

GROWTH 一成長事業の創出ー

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。その中でも当社が新中期経営計画の期間中に注力するのは、① 電化・電動化やICTの進展に資するキーマテリアル・ソリューション提供、② 海外成長市場での事業拡大、③ モビリティ関連サービス、④ 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。

① リチウム固体電解質や高付加価値な潤滑油事業を重点領域とし、パートナー企業との連携による事業拡大を加速

② グローバル成長市場において、天然ガス・LNGを含むエネルギー・素材事業の拡大を推進

③ 地域特性に応じて、リアルとデジタルを融合したワンストップ型モビリティサービスを展開し、提供価値を拡大

④ 使用済みプラスチックのケミカルリサイクルをはじめとした国内外での事業機会の創出・拡大

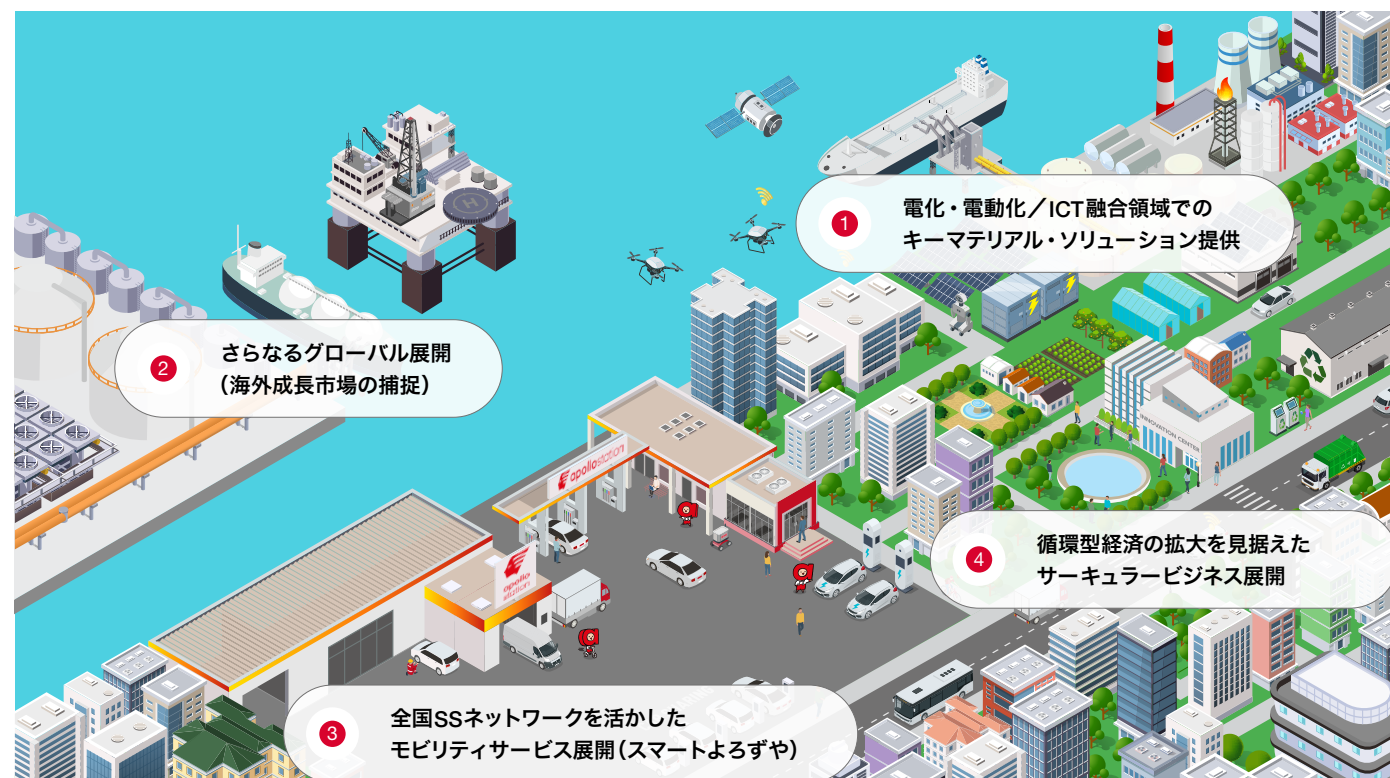
既存海外事業や顧客ネットワークなど、当社が持つ強みを活かしながら成長分野に挑戦することで、将来の収益の柱を育て、持続的な成長につなげていきます。

税前利益※
(2030年度)

+600億円

その後さらに拡大

※ 金融費用除き



GROWTH ー成長事業の創出ー



先進マテリアル領域では、変化する社会の期待を先取りしながら、社会課題の解決につながる新たな価値を創出し続ける事業体への進化を進めています。今後は、電化・電動化／ICT融合領域を重点領域として、成長事業の創出を加速していきます。

テクノロジーの進展や環境課題への関心の高まりを背景に、社会構造や市場ニーズは大きく変化しています。xEVの普及など電化・電動化の流れは今後も拡大が見込まれ、IoTやAIの進展は、通信インフラの高速化・大容量化といった新たな需要を生み出しています。

また、こうした需要を支える電力インフラの強化や省電力化も重要なテーマです。このように、多様

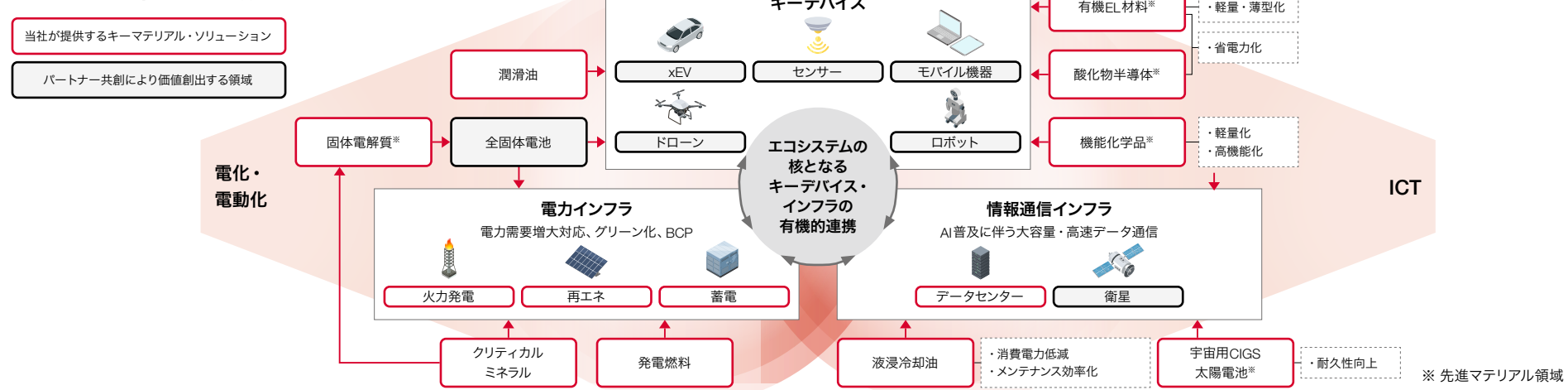
なデバイスやインフラは相互に連携しながら進化しており、当社は、そこから新たな成長機会が生まれる領域を「電化・電動化／ICT融合領域」と位置付けています。

当社はこれまで、固体電解質や有機EL材料など、競争優位性を有するマテリアルを展開してきました。加えて、次世代ディスプレイ材料である酸化物半導体や、放射線に強く軽量な宇宙用CIGS太陽電池など、将来の成長を担う新規事業の育成も進めています。今後も、社会課題の解決につながるマテリアル・技術の強化と拡充を進めるとともに、事業領域を単なるマテリアル提供にとどめず、用途提案や実装支援、関連サービスを含む価値提供へと広がっていきます。たとえば、リチウム固体電解質はxEV用途に加えて蓄電分野への展開を、宇宙用CIGS太陽電池は通信インフラを支える衛星用途への展開を進めていきます。こうした取り組みを通じて、当社は、マテリアルとソリューション提供の両面から新たな成長機会の創出を図っていきます。

その実現には、持続的なイノベーションの創出が不可欠です。当社は、イノベーションセンター構想として、社内横断の研究開発体制に加え、CVC投資、アカデミア連携、他社アライアンスなど、社内外の共創をいっそう強化しています。さらに、こうした取り組みを加速する拠点として、2028年3月に統合研究所(仮称)の完工を予定しています。自社の強みを起点とする研究開発の枠を越え、社内外の知見を取り込みながら、イノベーションの創出を加速していきます。

当社は社会の期待に応える成長事業の創出に大胆に挑戦し続け、持続的な企業価値の向上に取り組んでまいります。

■ 電化・電動化／ICT融合領域への当社取り組み全体



GROWTH ー成長事業の創出ー

世界をつなぐ潤滑油事業で、
新たな成長を切り拓く

常務執行役員

小久保 欣正

潤滑油は、自動車、産業機械、発電設備などをはじめ、社会や産業を支える上で欠かせない製品として重要な役割を果たしています。決して目立つ存在ではありませんが、機械・設備の性能維持や省エネルギー、生産性向上に貢献し、社会基盤を陰から支える不可欠な製品です。

当社は新中計のもと、既存事業の基盤強化、成長領域の拡大、低／脱炭素社会への挑戦を進めてい

ます。潤滑油事業は、その全てに関わる重要な事業領域です。安定した顧客基盤と収益力を土台に、環境負荷低減に資する高性能潤滑油や循環型ビジネスへの取り組みを進めるとともに、グローバル市場での成長を加速させていきます。

当社の潤滑油事業は、世界28ヶ国に広がる研究開発・製造・販売ネットワークを有し、販売と研究開発が一体となって地域毎のニーズに応じた製品・ソリューションを提供してきました。この現場密着型の強みは、電動化の進展やデータセンター需要の拡大など、産業構造が変化する中でも、当社が新たな価値を生み出す大きな基盤になると考えています。

今後は、既存事業の競争力を一段と高めながら、成長余地の大きい海外市場での展開を強化するとともに、特に工業用潤滑油分野においては新たな市場開拓を加速していきます。

また、国内外のパートナーとの協業を通じて、製品・技術・サービスを拡充し、お客様の課題解決を支援するとともに、地域・社会の発展に貢献していきます。

当社はこれからも、長年培ってきた技術力、グローバルネットワーク、そして創業以来大切にしてきた現場重視の考え方を活かし、潤滑油事業を通じて持続的な成長と企業価値の向上を実現していきます。

| 地域に根ざし海外展開の先駆者としてさらに広がる潤滑油事業

当社の潤滑油事業のグローバルネットワークは、1989年にタイで現地法人を設立し、生産を開始したのが起点です。以来、日系企業やグローバル企業の海外進出をサポートする形で、高品質な製品と高度な技術サービスを世界各地において直接提供してきました。現在、北米・南米・ヨーロッパ・中東・アジア・オセアニアなどの主要地域でお客様の要望に迅速に 대응し、現地に根差した強固な顧客基盤を拡大、安定した世界シェアを獲得しています。新中計期間においても潤滑油事業は、成長が期待されるアジアを中心に販売チャンネルや生産体制のさらなる強化に努めます。

また、潤滑油事業が得た世界各地の販売網や法務・人事のノウハウをベースにして、その後に続いて他の高機能材事業も海外市場を開拓してきました。現地に溶け込み法的・文化的な壁を突破して現場の習慣やニーズに合わせて築き上げたバリューチェーンは当社の強みです。現在、このローカライズされたネットワークを活かして、アジアやインド以西でインフラ整備に欠かせない高機能アスファルトの拡販など、具体的な検討が始まっています。

TOPIC 新中期経営計画を「自分ごと化」する声

協業とソリューション提案で拓く工業用潤滑油の未来

新中計における工業用潤滑油分野の強化には、販売現場においても大きな変革が必要だと捉えています。これまで培ってきたお客様との関係性に加え、より幅広い領域で価値提供を行うためには、自社単独の取り組みにとどまらない視点が重要になります。その一環として、他社との協業を通じた製品・技術の拡充に取り組み、新たな市場への展開を進めています。

当社はこれまでも、ものづくりを支える製造現場で生産性向上・

環境改善活動に取り組み、産業機械の性能を最大限に引き出す潤滑油の提案販売を特約販売店の皆さまやパートナー企業と実行してきました。現場では、単なる製品販売のみならず、お客様の課題に対する最適なソリューション提案と継続的なサポートが強く求められており、こうした協業は単に取り扱い製品やサービスの幅を広げるだけでなく、当社が強みとしてきた現場密着型の提案活動をさらに進化させるものだと考えています。今後も市場の変化を的確に捉えつつ、お客様から持続的に選ばれる存在であり続けることを目指していきます。

潤滑油二部
インダストリー技術二課 課長

Y. Tatematsu

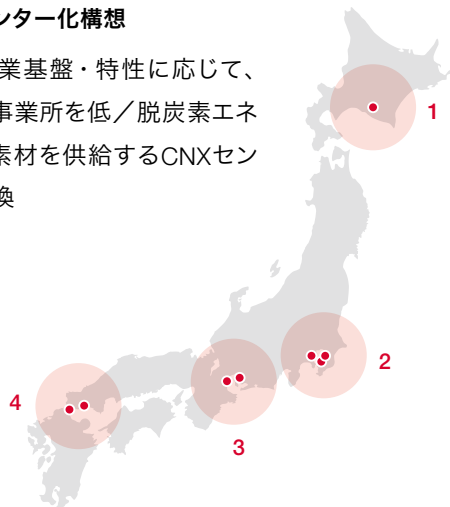
CNX一低／脱炭素事業への挑戦ー

前中期経営計画で推進してきた低／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。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(CN)の実現と持続的な企業価値向上の両立を目指します。



■ CNXセンター化構想

各地の産業基盤・特性に応じて、製油所・事業所を低／脱炭素エネルギー・素材を供給するCNXセンターに転換



地域特性		ソリューション		
1. 北海道	- 豊富な再エネ資源、CCS大規模実証実績 - 代替困難な寒冷地の液体燃料需要	CO ₂ CCS	H ₂ 水素	合成燃料
2. 千葉 東亜 富士	- 国内最大級のコンビナートにおける低／脱炭素化需要 - 大都市圏のインフラ(国際空港、循環型資源)	H ₂ NH ₃ 水素 アンモニア	パイオ(SAF含)	循環
3. 愛知 四日市	- 日本一の製品出荷額を誇る高付加価値産業の集積 - 多産業連携による低／脱炭素化需要	H ₂ NH ₃ 水素 アンモニア	パイオ(SAF含)	循環
4. 徳山 西部	- 広域連携による低／脱炭素化を目指す石化コンビナート - 製油所の遊休地・休止アセット	H ₂ NH ₃ 水素 アンモニア	パイオ(SAF含)	技術実証

CNX一低／脱炭素事業への挑戦一



多様な選択肢で拓く CN社会の実現

専務執行役員

山本 順三

2050年のカーボンニュートラル(CN)実現に向けて、またエネルギー安全保障にも貢献する、低／脱炭素事業への挑戦を進めています。

現在、地政学リスクの高まりやエネルギー需給の変動など、将来の不確実性がこれまで以上に高まっています。しかし、このような環境下でも中長期的にCNを目指す方向性は変わりません。市場ニーズや時間軸を見極めながら、現実的かつ着実に移行を推進してまいります。

CN実現に至る道筋は1つではなく、地域特性や用途、お客様のニーズに応じて、多様なエネルギーソースと技術の組み合わせが不可欠です。当社は、多様な低／脱炭素ソリューションを展開し、お客

様や社会にとって最適な選択肢を提供していきます。

たとえば、需要の高い再生可能エネルギーについては、地熱開発や多様な再生可能エネルギー電源の確保を推進します。バイオマス活用については、航空・海運・物流といった社会インフラを支える領域の低炭素化に向けSAF(持続可能な航空燃料)やバイオ軽油・重油、合成燃料などの液体燃料の供給体制構築・拡充に取り組みます。北海道では、豊富な再生可能エネルギー由来のグリーン水素の製造、CCSによるCO₂の地中貯留、さらにグリーン水素と回収したCO₂から合成燃料を製造するCCUSサプライチェーンの構築を通じ、低炭素燃料供給モデルの実現を目指しています。

これらの実現には、技術開発やコスト競争力の確立に加え、制度・規制の整備や需要創出といった様々な課題が存在します。当社は行政や産業界などとの連携を通じ、これらの課題解決に取り組んでまいります。

当社グループの製油所・事業所は、長年にわたり地域の皆さまに支えられ、「地元とともに」歩んできました。地域とのつながりを大切にしつつ、既存アセットや培ってきた技術・人財を活かし、低／脱炭素エネルギー・素材の供給拠点である「CNXセンター」へと進化させていきます。CNXセンター化は、単なる設備転換ではなく、地域の産業基盤や特性を活かして、新たな産業を創出する変革の中心を担うものです。これまで築いてきた地域社会・パートナーとの信頼関係を基盤に、国内外の多様なパートナーとの連携・共創をさらに広げ、持続可能な社会の実現と企業価値の向上に挑戦してまいります。

多様なニーズに応える低／脱炭素ソリューション

ソリューション
再生可能エネルギー
バイオ燃料・化学品
水素・アンモニア
合成燃料
オフセット製品
オフセット／ネガティブエミッション

CNの実現に向けた道筋は、地域や産業によって異なり、単一の最適解が存在するものではありません。こうした前提のもと、当社はお客様との対話を通じて社会のニーズを深く捉えるとともに、技術革新や政策動向、将来のエネルギー需給の変化を的確に見据えながら、それぞれのお客様に最適な低／脱炭素ソリューションを提供していきます。既存のインフラや長年培ってきた技術・知見も活用しながら、着実に多様な選択肢を広げ、CN社会の実現を支えてまいります。

TOPIC 新中期経営計画を「自分ごと化」する声

まだ当たり前ではないエネルギーを、社会に根付かせるために

液体燃料の低／脱炭素ソリューションとして、バイオ燃料および合成燃料の事業化を推進しています。バイオ燃料については、航空分野でのSAF(持続可能な航空燃料)や、陸運・建設分野におけるバイオ軽油、海運でのバイオ重油の社会実装・導入拡大に取り組んでいます。実証的な利用段階から本格導入フェーズへと移行しつつあり、社会的要請に応えながら、安定供給体制の構築を含め、持続的に事業として成立する形での展開を目指していきます。また、合成燃料については、CO₂とグリーン水素から生成される究極のクリーンエネルギーとして大きな可能性を有する一方で、需要形成やコストダウン、制度設計などが課題です。こうした状況を踏まえ、サプライチェーンの構築や需要創出など基盤整備を先行して進めることで、段階的な社会実装につなげていきます。今はまだ当たり前ではないエネルギーを、社会に根付く選択肢として実際に使われる形にしていけることが私たちの使命だと考え、実現に向け、粘り強く取り組んでいます。



バイオ・合成燃料事業課 課長

Y.Adachi

全体像

事業戦略

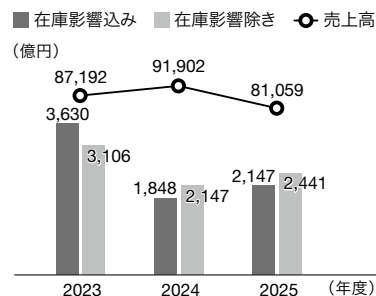
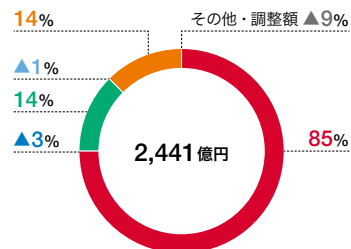
人財戦略

ビジネスプラットフォーム

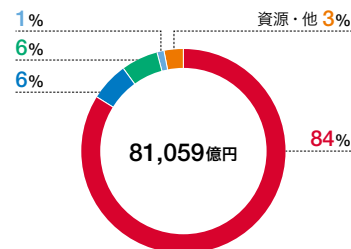
2025年度の事業概況

■ 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 ■ その他

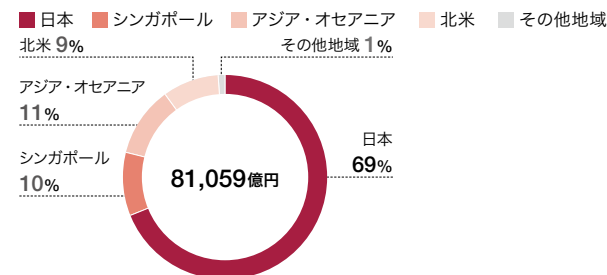
売上高・営業+持分損益推移(連結)

営業+持分損益構成比
(在庫影響除き)

売上高構成比



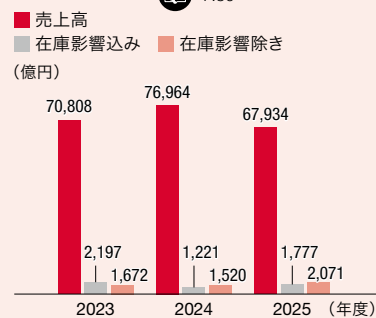
地域別売上高構成比



売上高・営業+持分損益

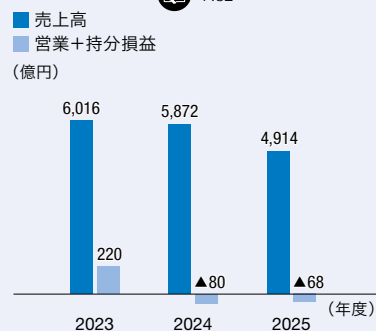
燃料油

P.30



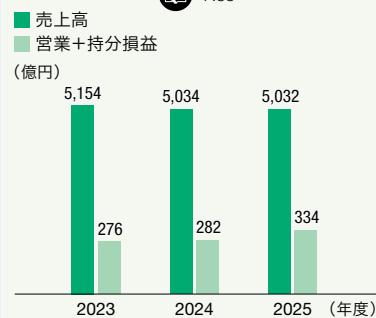
基礎化学品

P.32



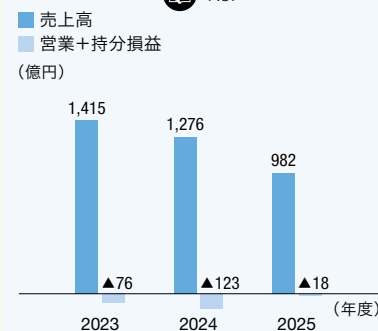
高機能材

P.33



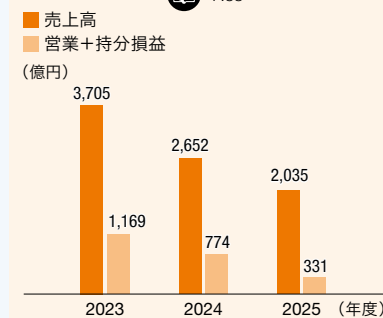
電力・再生可能エネルギー

P.37

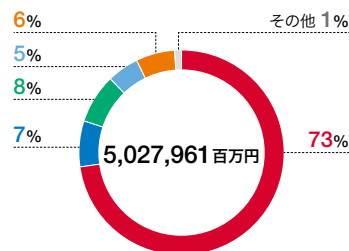


資源

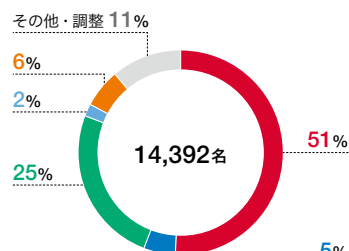
P.38



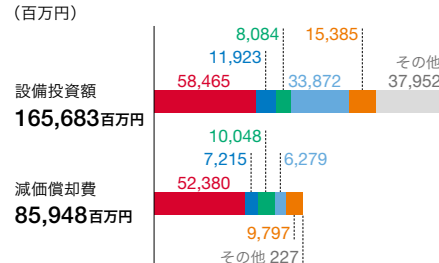
総資産構成比



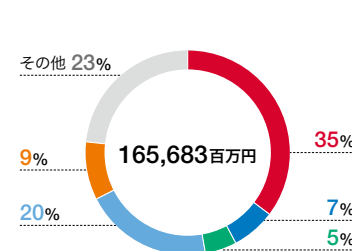
従業員構成比



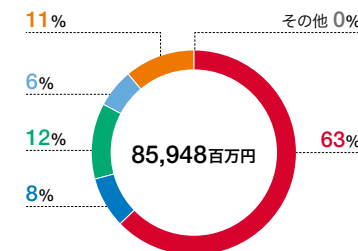
設備投資額・減価償却費



設備投資額構成比



減価償却費構成比



燃料油セグメント

上席執行役員
製造技術管掌
(兼)製造技術部長

秋谷 博志



製造資本

■ グループ製油所

(万バレル/日)

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	20.0
愛知事業所	愛知県知多市	16.3
四日市製油所(昭和四日市石油(株))	三重県四日市市	22.5
京浜製油所(東亜石油(株))	神奈川県川崎市	6.0
袖ヶ浦製油所(富士石油(株))	千葉県袖ヶ浦市	14.3
合計		93.1

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

競争優位性

- 全国規模の効率的な製油・供給・販売網ネットワーク(特約販売店と長年の信頼関係)
- 多様な原油調達先とその種類に応じた最適な精製技術(環境規制への高い対応能力)
- 海外事業基盤(現地での対応力、情報収集力、グローバル人財の確保)

前中期経営計画の成果と課題

燃料油セグメントでは、前中計期間において、各製油所・事業所の安全で安定した操業を前提に構造改革を推進してきました。燃料油のセグメント利益は、原油価格や石油製品価格の変動による影響を受けやすいため、調達から販売までバリューチェーンの最適化に取り組み、競争力強化を進めています。加えて、石油製品のトレーディングなど海外での収益機会を広げることも取り組んでいます。今後、脱炭素化の進展によりエネルギー構造は大きく変化していきませんが、製油所・事業所はエネルギー安定供給と産業競争力を支える重要な社会インフラであることに変わりはありません。

競争力強化の具体的な取り組みとして、将来的な需要減退を見据え、西部石油(株)の精製機能を停止し、供給責任を果たすため、ガソリンなどの石油製品を貯蔵して出荷する油槽所へと転換しています。また、TOBを通じて富士石油(株)を連結子会社化することで、効率的な供給体制の構築など戦略的にシナジーの創出を図ってきました。富士石油(株)との統合および供給戦略の強化により、原油調達の一元化、原油処理の効率化、販売の一体化といった統合シナジーを見込んでいます。また、当社グループの国内6拠点の製油所・事業所に富士石油(株)が加わったことで、生産の効率化のみならず、定期修理のノウハウ共有やCNXへの共同計画なども可能になりました。何より、需給変動時やトラブル発生時における機動的な供給対応が可能となり、安定供給ネットワークのいっそうの強化を実現しています。製油所・事業所の将来的な体制については、脱炭素化の潮流を見極めながら、常に適正な処理能力を検討します。

海外燃料油事業では、シンガポールのグループ会社IDEMITSU INTERNATIONAL ASIA 社を中心に、環太平洋地域で石油製品のトレーディングを展開しています。当社は海外取引において豊富な経験と実績を有しており、着実に収益を創出しています。世界各地のグループ会社の専門知識を結集し、国内市場だけに依存せず、アジアを中心とした成長需要を取り込むことができるのが当社の強みです。今後も政治・経済・気候など多様な要因による市場環境の変化を的確に捉え、トレーディング機能を活用したさらなる事業拡大を目指していきます。



曳船によってVLCCが京葉シーバースに着岸する様子



約1,700台の出光グループローリーが全国のSSに配送



富士石油(株)の減圧残油熱分解装置(ユリカ装置)

燃料油セグメント

新中期経営計画の具体的な施策

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・素材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、さらなる収益性向上に取り組んでいきます。

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。安全最優先の意識を持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、安全・安定操業の実現を目指しています。

設備の高経年化や近年の事業環境の変化を踏まえ、安全・安定操業のさらなる強化と収益力向上の両立を目指し、稼働率向上プロジェクトを発足しました。プロジェクトではリスク感度向上・育成機会充実のための人員体制強化、技術継承を促す環境づくり、トラブル抑制・発生時の機会損失抑制のための投資を推進するとともに、中長期的な人財課題への取り組みや、デジタルやAIなどの新技術を活用した業務変革や成長支援を進めています。また、各施策のモニタリングとフォローアップを行い、現場と本社が一体となり、徹底して粘り強くやり切ることを目指しています。

これらの取り組みを通じて、安全・安定操業を実現するとともに、計画外停止や生産機会損失の低減を通じて収益力向上を図っていきます。

当社の販売の強みは、長年にわたり良きパートナーとして関係を深化させてきた、全国1,000店を超える特約販売店と約6,000ヶ所のサービスステーション(SS)ネットワークです。新キャラクター「アポちゃん」を活用したプロモーションによりapollostationのブランド価値向上に取り組むとともに、総ダウンロード数1,500万を超える当社アプリ「Drive On」のサービス拡張とお客様のデータを活用したデジタルマーケティングにより、お客様との接点のいっそうの深化を図ります。

併せて、地域への燃料の安定供給という社会的責務を果たしつつ、SSそれぞれの特性を活かし、地域に支持されるモビリティサービス拠点への進化を加速させていきます。SSは社会インフラとしての役割を担う一方、燃料消費の構造的な減少という事業環境の変化に直面しており、給油以外のサービス提供の強化が経営上の重要課題となっています。こうした認識のもと、地域のニーズに即した次世代SSとして、給油機能を持たない新業態「apolloONE」の展開も進めており、2025年度末の24店舗から2030年までに250店舗へ拡大を目指していきます。

さらに、2050年のカーボンニュートラル社会の実現に向けて、「オフセット燃料(出光カーボンオフセットfuel: ICOF)」の供給拡大や、「SAF(持続可能な航空燃料)」「バイオ軽油」「バイオ重油」の普及に取り組むべく、原料調達から製造、物流、製品供給までを含む安定的なサプライチェーンの構築を推進しています。特にバイオ軽油については、軽油と同様に使用でき、かつCO₂を5%削減できる「出光バイオディーゼル5」や、CO₂を100%削減できる「出光リニューアブルディーゼル」、ICOFとB5軽油を掛け合わせCO₂排出ネットゼロを実現する「ICOF B5」といった市場のニーズに応じた商品ラインアップを準備し、お客様のカーボンニュートラル実現を後押しします。

これらの取り組みを通じて、地域社会への価値提供と脱炭素化への貢献を両立することで、中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

新中期経営計画のキードライバー

日越の経済関係を象徴する大型プロジェクトであるニソン製油所(NSRP)は、2018年に操業を開始し、ベトナム国内の石油製品需要の約3〜4割を供給しています。2026年2月末以降の中東情勢の悪化を受け、ベトナム政府からの要請も踏まえつつ、日本政府と連携した上で、原油調達の確保および安定操業の継続を通じて、ベトナムのエネルギー安全保障の確保に最優先で取り組んでいます。加えて、スポンサー劣後ローンの単利化などによる金融コストの削減にも取り組んでおり、2030年ごろの最終黒字化を目指しています。なお、必要な引当金はすでに計上済みであり、少なくとも2030年までは連結決算にマイナスの影響は生じない見込みです。

また、2026年度から組織変更により、機能舗装事業の収支はこれまでの高機能材セグメントから燃料油セグメントに含める開示となりました。国内では耐久性の高い舗装材料へのニーズが高まっており、2024年に上市した次世代改質アスファルト「ミナフォルティス」の拡販を推進します。海外に目を向けると、マレーシアにおいて高機能アスファルトの拡販を進め、インドやインドネシアでの事業展開も検討しています。

基礎化学品セグメント

執行役員
基礎化学品部長
(兼)化学事業連携推進担当

宮岸 信宏



製造資本

■ 主要化学品生産能力(千t/年)

国内	化学品名	生産能力
アロマ系	オレフィン系	エチレン
		997
		パラキシレン
		836
		ベンゼン
		1,130
		スチレンモノマー
		550
		シクロヘキサン
		240

■ グループ石油化学拠点

国内	所在地
千葉事業所	千葉県市原市
徳山事業所	山口県周南市
愛知事業所	愛知県知多市

競争優位性

- 石油精製と石油化学の高度な一体運営(ベンゼン・パラキシレンなどアロマ製品、生産バランスの最適化、当社グループ内で高付加価値製品へ展開、副産物やエネルギーの有効活用)
- ケミカルリサイクル事業における既存の製油所・石油化学設備の有効活用

海外	化学品名	生産能力
アロマ系	パラキシレン※1	700
	ベンゼン※1	240
	スチレンモノマー	240

※1 装置能力は出資比率を考慮しないベース

海外	所在地
パシルグダン事業所 Idemitsu Petrochemicals Malaysia Sdn. Bhd.	マレーシア ジョホール州
ニソン製油所(Nghi Son Refinery and Petrochemical LLC)	ベトナム タインホア省

前中期経営計画の成果と課題

当社は原油精製から石油化学製品までの一貫操業という強みを活かし、製油所と石油化学設備の連携による稼働率向上や、燃料と化学製品の生産バランスの最適化を推進しています。中国を中心とした石油化学装置の新增設や国内需要の減退を背景に、基礎化学品を取り巻く環境が一段と厳しさを増す中、前中計期間では、市場環境の大きな変化を踏まえ事業基盤の再構築を進めてきました。具体的には、生産能力を適正化し、既存事業の競争力をよりいっそう強化することを目的に三井化学(株)と千葉地区のエチレン装置の集約について2025年に最終合意しました。また、主要誘導品である国内ポリオレフィン事業では、当社グループ会社である(株)プライムポリマーと住友化学(株)の同事業の統合について2025年に最終合意し、2026年7月の統合を経て、生産・販売の両面で最適化を進める体制整備を図りました。さらに、資源循環分野でも、2023年にケミカルリサイクル・ジャパン(株)の油化ケミカルリサイクル(CR)設備への投資を決定し、2026年4月に商業運転を開始しました。

新中期経営計画の具体的な施策

新中計では、化学原料の安定供給という使命を果たすとともに、前中計で方針を決定した生産能力適正化や誘導品事業におけるパートナー企業とのさらなる連携に継続して取り組むことで、既存事業の収益力強化を図ります。

また、資源循環社会の実現に向けて、CRやバイオマス化学品といった新たな事業を既存サプライチェーンに組み込み、社会実装を加速していきます。バイオマス化学品については、バイオマス由来ナフサを原料とし、マスバランス方式※2でバイオマス特性を割り当てたリニューアブルスチレンモノマーを用いたプラスチックが、ソニー(株)の高機能テレビ「BRAVIA 9 II」の一部モデルに採用されるなど、ブランドオーナーとの連携による実用化が進展しており、今後も事業の拡大に取り組めます。また、将来的にはSAF生産時に併産される国産バイオマスナフサを活用した生産体制の構築も目指していきます。

※2 原材料から製品への加工・流通工程において、特定の特性を持った原料(例：バイオマス由来の原料)がその特性を持たない原料(例：石油由来の原料)と混合される場合に、その特性を持った原料の投入量に応じて、製品の一部に対してその特性を割り当てる手法

新中期経営計画のキードライバー

事業基盤の再構築に加え、CRを核とした資源循環ビジネスを拡大していきます。国内外で循環型経済に向けた法整備が広がり、再生プラスチックの需要が拡大する中、2026年4月にはケミカルリサイクル・ジャパン(株)市原事業所において、年間2万tの使用済みプラスチックを処理できる油化CR設備の商業運転を開始しました。本設備は、家庭や企業などから排出される使用済みプラスチックを原料に、独自の油化CR技術を用いて軽質原油相当のCR油を生産します。生産されたCR油は、当社グループ製油所・事業所の石油精製装置および石油化学装置を経て、マスバランス方式を適用したCR化学品などに再資源化されます。これにより、従来は焼却や埋め立てられることの多かった使用済みプラスチックを、資源として循環利用することが可能となります。さらに、(株)竹中工務店、フクビ化学工業(株)との連携による再生プラスチックの建設資材への活用や、ソニー(株)や三菱商事(株)との連携による音楽フェスで回収したプラスチックカップをフェスグッズやソニー製品へと再資源化する実証も進展しており、回収から再資源化、用途展開までをつなぐ資源循環サプライチェーンの構築を進めます。



使用済プラスチック、CR油

高機能材セグメント

各事業の競争優位性

潤滑油	- 自動車、二輪車、産業機械向けなど幅広い分野での潤滑技術 - 高品質ベースオイルの自社生産 「Idemitsu」ブランド認知度
電子材料	- 強固な特許網と蓄積したデータ・知見、MI／AIを活用した世界トップクラスの分子設計力・デバイス開発力 - 青色発光材料と結晶性酸化物半導体材料によるフロント・バックプレーン一体のトータルソリューション - 韓国・中国における事業拠点を活かしたお客様との強固な関係基盤
機能化学品	- 石油精製元売りならではの安定した原料供給基盤と製造技術・品質 - お客様との共同開発力 - 技術・特許・顧客認証による高い参入障壁
農業・機能性飼料	- 独自の有効成分（原体）保有 - 製品開発・試作と自社内評価・分析技術、アカデミア連携 - 強固な販売ネットワーク・顧客基盤（国内外）
リチウムイオン電池材料	- 原料から中間原料、固体電解質までを一貫して手がける製造技術 - 電池材料開発から電池評価までを1つの組織内で完結し、迅速な開発を実現する体制 - 石油精製・石油化学事業で培った技術やノウハウの活用

各事業の製造資本

潤滑油	- 国内：千葉（市原）、神奈川（川崎、横浜）、福岡（門司）、兵庫（神戸） - 海外：中国、台湾、タイ、ベトナム、インド、インドネシア、アメリカ
電子材料	- 国内：静岡 - 海外：韓国、中国
機能化学品	- 国内：千葉（市原、九十九里、蓮沼、袖ヶ浦）、神奈川（川崎）、三重（亀山）、兵庫（姫路）、山口（周南） - 海外：中国、マレーシア
農業・機能性飼料	国内：神奈川（横浜）、山口（防府）、茨城（結城）、新潟（上越）
リチウムイオン電池材料	国内：千葉※

※ 実証設備

潤滑油

前中期経営計画の成果と課題

潤滑油事業は、当社の高機能材セグメント最大の事業です。現在3,200人を超える当社グループの従業員が、お客様の現場の声にお応えして最適な潤滑油を開発・販売しています。2025年度は原材料コストの高騰など厳しい事業環境が続きましたが、それぞれの役割を果たし、事業改革を進めた結果、収支計画を達成することができました。加えて、グローバルでの事業構造の最適化を進め、中国・天津工場の閉鎖やタイにおける事業統合などの施策を実行しました。これにより、生産・供給体制の効率化と市場環境に適応した事業基盤の再構築を進め、競争力のある体制へと移行しています。また、これまでの売上、在庫、お客様の行動、物流状況などのデータを収集・分析したことが、サプライチェーンの改善にもつながりました。

新中期経営計画の具体的な施策

新中計においても、データに基づく製品戦略の最適化を図ります。また、ベースオイル・添加剤の調達力を強固なものとするべく、取引先との関係強化を進め安定供給の継続につなげます。

製品別では、自動車用エンジンオイルの需要は中長期的には減少に転じることが予測されていますが、シェア拡大による増益を目指して販促活動を強化します。当社は、世界主要地域に約50の販売拠点と40以上の生産拠点を有しており、グローバル展開するお客様のニーズに応え、世界中どこでも同一品質の製品を安定供給できるのが大きな強みです。長年にわたり「二人三脚」で共同開発してきた日系自動車メーカーに加え、海外メーカーにもガソリン車のみならず、ハイブリッド車対応のエンジンオイルやEV（電気自動車）専用オイルの積極提案を行っていきます。また将来、内燃機需要が減少していく環境下において工業用潤滑油の強化が重要課題であり、パートナー企業との協業も進めながら新たな事業領域を開拓していきます。

世界の潤滑油市場規模は2025年に1,790億米ドルと評価され、年率2%で成長する見込みで、2034年には2,139億米ドルに達するとも予測されています。特に、データセンターの冷却設備や新興国の冷凍設備の需要が伸びると見込まれています。生成AIなどの処理能力向上により、サーバー1台当たりの発熱量が急増し、従来の空冷方式では対応が難しくなっています。そこで、特殊な油にコンピュータを直接浸して冷却する液浸方式が、高い放熱効率と電力削減効果を持つため、期待が寄せられています。液浸は空冷に比較して冷却電力を90%以上削減できるとの試算もあります。

高機能材セグメント

当社は潤滑油の一種である冷却油・電気絶縁油などで培った技術・知見を活かし、高い安全性と冷却性能を両立したデータセンター向け高性能液浸冷却油「IDEMITSU ICFシリーズ」を2025年に上市しました。また、新興国を中心とした空調機需要の増加や、冷凍・冷蔵食品、医療・医薬品などを含むコールドチェーンの高度化により、冷凍・空調関連設備で使用される冷凍機油の重要性も高まっています。冷凍機油には、潤滑油としての機能に加えて、使用される冷媒との良好な適合性が求められます。当社は、空調・カーエアコン用途などで積み重ねた冷凍機油の技術力を基に、各地域・用途に応じた製品の開発・供給を進めています。

さらに、グローバル供給体制も強化していきます。その中で、需要の伸長が著しいインドをはじめとするグローバルサウスにおいては現地市場の特性に応じた販売体制や供給体制の整備を進めます。また、当社のBtoC向けエンジンオイルである「IBMO (Idemitsu Branded Motor Oil)」は、海外での新規参入余地が大きい重点地域を設定して、代理店・特約販売店を開拓しています。IBMOは省燃費重視、耐久性重視、高出力エンジン向けなどの幅広い製品を取り揃えています。自動車メーカーとの長年の協業で培った技術力を発揮して、エンジン保護と燃費性能を両立している点が強みです。

新中期経営計画のキードライバー

潤滑油自体は普段目にしないかもしれませんが、新しい技術、機械が生まれる限り、それに合った潤滑油ニーズは必ずあります。当社は、その解決策をいち早く提案できる総合潤滑油メーカーを目指しています。

このお客様起点の研究開発は、1911年に機械油の販売から創業した出光 佐三から受け継がれてきました。潤滑油は、基本性能を決めるベースオイルとその他の特性を調整する添加剤からできています。性質が異なるベースオイルが数多く存在し、約1,000種類にも及ぶ添加剤との



データセンター向け液浸冷却油「IDEMITSU ICFシリーズ」の試験機。様々な潤滑油開発で培った技術知見を活かし、高い安全性と冷却性能を両立。次世代データセンターの省エネルギー化に貢献

組み合わせは膨大です。また、それぞれの添加剤が影響し合うため、その配合には細心の注意が必要です。最適な配合を探索するために、当社の潤滑油営業研究所には毎年約1,000名のお客様に来訪いただき、良質なコミュニケーションを図ることで技術的なブレークスルーやお客様の課題解決に貢献してきました。これはお客様と長年積み重ねてきた歴史であると同時に当社の強みでもあります。また、営業と開発がチームを組み、取引先を訪問して提案営業を行っています。その中で、これまでに蓄積した知見やノウハウを活用して実証実験を繰り返し、お客様がそれぞれ抱えている課題やニーズに沿った潤滑油を迅速に開発しています。2024年度のモノづくり部品大賞を受賞した水溶性切削加工油「ダフニールファクールNVシリーズ」に続き、2025年度は水置換長期防錆油「イデミツ スーパーコートRS」が、日本産業洗浄協議会主催の「産業洗浄優秀新商品賞」を受賞しました。お客様から今まで困難だった洗浄と防錆工程を両立する本油の技術的独自性を評価いただき、受賞に至りました。加えて、ドイツの軸受けメーカーであるSchaeffler 社よりサプライヤーアワード(Innovation category)を受賞するなど、グローバルなお客様からも当社の技術力が高く評価されています。



水で希釈した水溶性切削油を噴射して金属に高速穴あけドリル加工の様子。切削油の基本用途は工具の潤滑・冷却や機械の防錆・洗浄など。最適な油剤の処方設計が加工現場の生産性向上や作業環境改善に寄与



出光 佐三直筆の題字を残す、潤滑油営業研究所の表札。佐三が強調したかったからか、書く勢いがあり余ったからか、なぜか「研」の横に傍点が付いている

高機能材セグメント

電子材料

前中期経営計画の成果と課題

当社の電子材料事業は、主に有機ELディスプレイ用材料の製造・販売を行っています。40年以上の研究開発の歴史を持つ同事業は、青色発光材料を中心とした特許を多数保有しており、多くのディスプレイメーカーに採用されています。特に有機ELでは三原色の中でもっとも高いエネルギーを必要とする青色発光の実現が難しいとされ、高い発光効率と長寿命の両立が課題です。2022年には、当社が開発した蛍光型青色材料を用いた積層発光層素子が世界最高水準(当社調べ)の発光効率と長寿命化を実現しました。加えて、この技術は省電力化はもちろん、製品ライフサイクルの向上による環境負荷の低減も期待されます。そして、すでに製品化され社会実装が進んでいる点が高く評価され、2026年の「Display Industry Awards」において「Display Component of the Year Award」を受賞しました。

当社は、前中計期間から電子材料事業の基盤強化に取り組んでまいりました。韓国では顧客ニーズを的確に捉えた研究開発の加速およびマーケティング体制の強化を目的として、出光アドバンスマテリアルズコリア(株)を立ち上げました。中国では出光電子材料(中国)有限公司を中国企業と合併会社化し、ビジネスの現地化と製造体制の強化に取り組んでまいりました。需要の拡大が見込まれる有機EL市場において、当社の積層発光技術をキーテクノロジーとし、さらなる採用拡大を図っています。

新中期経営計画のキードライバー

当社の電子材料の研究開発における強みは、材料設計にあります。有機EL材料では発光層に使う有機分子を独自に設計・合成し、発光効率や色純度、寿命を向上させています。また、有機ELディスプレイなどを駆動させる回路に用いる半導体材料として、当社が培ってきた無機材料の設計技術を基に、結晶性酸化半導体材料を開発しました。当社のこの新材料は従来の酸化半導体材料に比べ電子移動度や安定性に優れており、消費電力が低減できるため、将来のディスプレイ技術を支える半導体材料として期待されています。この結晶性酸化半導体材料もお客様から高い評価を得ており、早期事業化を目指しています。

機能化学品

前中期経営計画の成果と課題

当社の機能化学品事業では、石油由来のナフサを原料に独自の触媒・重合技術を活用し、高機能・高付加価値製品を開発してきました。耐久性や耐熱性に優れたエンジニアリングプラスチックをはじめ、溶剤、粘接着基材、機能材料などを展開し、自動車、家電、光学分野を中心に幅広く採用されています。近年はSPSの生産能力増強や海外ネットワーク再編を進め、グローバルな事業基盤を強化しながら、持続的な成長と企業価値向上を目指しています。

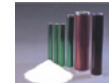
製品	主な用途
SPS樹脂 (シンジオタクチックポリスチレン)	コネクタ、5Gミリ波レーダー、家電・調理器具・食器類、繊維、フィルム
PC樹脂(ポリカーボネート)	導光板、レンズ、自動車用照明、OA
PBD樹脂(液状ポリブタジエン)	電装品封止材、緩衝材
水添石油樹脂	紙おむつ用ホットメルト接着剤、フィルム
溶剤(C4系、アロマ系、ノルパラ系)	塗料・印刷インキ用溶剤、潤滑油・加工油基材、洗浄剤、殺虫剤、反応・抽出溶媒
特殊PC(ポリカーボネート)樹脂	OPC(電子写真感光体)
機能性コート剤ポリアニリン樹脂	高性能コンデンサー



5Gミリ波レーダー



自動車用照明

紙おむつ用
ホットメルト接着剤印刷インキ用
溶剤OPC
(電子写真感光体)

新中期経営計画のキードライバー

新中計期間も継続して、市場優位性のある製品の販売拡大と用途開発に取り組めます。たとえば、当社オリジナルの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™)は結晶性エンジニアリングプラスチックの中でも、とりわけ耐熱性や耐薬品性が優れています。100℃近く加熱された食用油にも耐え、電磁波を透過させる特徴もあるため、電子レンジで加熱後に手で触れても熱くならない食器や容器が作製できることから、採用が進んでいます。また良好な電気特性や、周波数、温度、湿度変化に対して非常に安定した誘電特性を有する特徴を利用して、電装化が進む自動車の各種電装部品や過酷な条件下でも使用される通信機器向け部品への実装が今後期待されます。

高機能材セグメント

農薬・機能性飼料

前中期経営計画の成果と課題

農薬・機能性飼料を通じて食の安定供給に貢献するアグリライフ事業は、新中計（2026-2030年度）の重要な成長領域です。当社は、(株)エス・ディー・エス バイオテックの研究開発・製造技術と、2025年に完全子会社化したアグロ カネショウ(株)の現場提案力を融合し、販売・開発の連携強化や製品ラインアップの補完など統合効果が表れつつあります。2027年4月には両社を統合して出光クロップアーツ(株)を設立し、研究開発から販売までの一貫体制によるシナジー創出を加速します。

機能性飼料では、飼料添加物「ルミナップ」の主成分が2025年、農林水産省から「温室効果ガス削減（メタンガス削減）を目的とする飼料添加物」に指定され、2026年にはJ-クレジットに登録されるなど、環境価値の創出が進展しています。

今後は、統合効果の早期発現に向け、組織・業務プロセスの融合と事業運営体制の確立を進めます。

新中期経営計画のキードライバー

国内では、研究開発力と現場提案力を融合し、農薬販売にとどまらない課題解決型の提案活動を強化していきます。海外では、成長市場において現地パートナーとの連携を深め、製品・技術提案を組み合わせた事業展開を加速します。

商材面では、野菜・果樹・水稲向けを中心に化学農薬のポートフォリオを拡充することで基盤競争力を強化するとともに、バイオ農薬や低環境負荷資材の展開により、差別化と収益性向上を図ります。特に高付加価値作物分野においては、提案型ビジネスをさらに深化させることで、販売単価および収益性の向上を推進します。

また、飼料分野では、生産性向上と環境負荷低減の両立を通じて新たな価値を創出していきます。

これらの取り組みを通じて、研究開発から現場提案まで一体となった競争優位性を確立します。



水稲除草剤効果試験の様子

リチウムイオン電池材料

前中期経営計画の成果と課題

電化・電動化の発展を支える技術として、全固体電池の実用化および普及に期待が高まっています。当社は、全固体電池に不可欠な材料である固体電解質の開発と量産技術の確立を進めています。現在稼働中の2基の小型実証設備を用いて、様々な固体電解質をお客様のニーズに合わせて提供しています。2025年には、量産に向けて次のステージである大型パイロット装置の建設を決定しました。2027年中の完工を目指しており、本装置で製造される固体電解質は、トヨタ自動車(株)が開発する全固体電池で使用される予定です。固体電解質の中間原料である硫化リチウムの大型製造装置の建設についても、2027年6月の完工に向け順調に進捗しています。硫化リチウムの原料の1つである硫黄成分は、当社製油所・事業所の石油精製工程から大量に発生する副産物です。さらに、豪州のリチウム鉱山開発へも出資しており、クリティカルミネラルであるリチウムの需要増加に対応する体制整備も検討しています。

このように全固体電池の材料分野のリーディングカンパニーとして、原料から中間原料、製品に至る一貫したサプライチェーンの構築を着実に進めています。自社生産により品質管理された製品の安定供給と高いコスト競争力を実現し、材料面から全固体電池の社会実装を支えます。

新中期経営計画のキードライバー

固体電解質は、サブミクロンサイズの非常に小さな粒子です。そのため、液体と比べて大型の量産装置で均一に混ぜたり移送したりすることが難しく、加熱ムラや配管の詰まりなどが生じやすいため、量産は容易ではありません。しかし、当社は長年の研究開発や既存事業で培った微粒子の取り扱いノウハウを持っています。また、当社開発技術の権利化を戦略的に進めています。こうした強みを活かし、小型実証設備、大型パイロット装置と段階的なスケールアップを行うことによって、世界に先駆けて量産技術を確立し、事業化に向けた取り組みを推進します。

電力・再生可能エネルギーセグメント

執行役員
電力・再生可能エネルギー
事業部長

吉田 宏



競争優位性

- ・発電・電力販売・次世代エネルギーまでを一体展開
- ・全国の顧客基盤（法人向けや産業用燃料供給も多数）
- ・火力と再生可能エネルギー電源の開発・運営能力

製造資本

■ グループ発電能力ポートフォリオ※1

発電種別	万kW
太陽光発電国内	19.1
太陽光発電海外	59.8
太陽光発電（小計）	78.9
バイオマス発電	10.3
風力発電	2.0
地熱発電※2	0.5
再生可能エネルギー（小計）	91.7

発電種別	万kW
火力発電国内	83.4
火力発電海外	16.3
火力発電（小計）	99.7
発電能力合計国内	115.3
発電能力合計海外	76.1
発電能力合計	191.4

※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

前中期経営計画の成果と課題

電力・再生可能エネルギーセグメントでは、当社グループの強みを活かし、電気の供給から販売までを一体で管理する体制の構築により、収益の安定化が進みました。特に国内電力事業においては、自社電源を活用しながら、需給・価格・販売数量を組み合わせてコントロールする運用の精度を高め、安定的に収益を確保できる基盤を構築しました。

一方で、火力発電所のトラブルやバイオマス燃料価格の高騰により、収益が一時的に圧迫される局面もありました。このため、電源の安定稼働の確保や、外部環境の変化に左右されにくい収益構造の強化が今後の課題となっています。

また、ソーラー事業および海外事業では、採算性やグループ内での役割を踏まえた見直しを進めました。ソーラー事業では、これまでの開発・施工・運営の経験を活かし、EPC・O&M事業へと経営資源をシフトしたことで、収益の改善が進みました。海外事業についても、収益性やシナジーの観点から事業の見直しを進めています。

新中期経営計画の具体的な施策

新中計では、低／脱炭素への貢献と収益性の両立を目指し、国内外において構造改革および成長基盤の強化を推進しています。国内電力事業では、当社グループの強みを活かし、収益力のさらなる強化を図るとともに、地熱を含む多様な再生可能エネルギー電源の確保と、非化石価値を活用した低／脱炭素提案を、電源・需給・販売が一体となって推進します。電源面では、自社資産の活用および他社との連携を進めつつ、FIPや卒FIT・非FIT電源の活用へとシフトし、電力および環境価値を小売へとつなぐ取り組みを強化します。需給面では、2025年度に運転を開始した姫路蓄電所での需給調整ノウハウを蓄積し、変動型再生可能エネルギーの拡大を踏まえた事業展開に活用していきます。販売面では、全国の特約販売店ネットワークを活かし、地域循環を志向するお客様への再生可能エネルギー電力の供給による地産地消モデルの具体化、および脱炭素先進企業へのソリューション提供を推進します。

ソーラー事業では構造改革を進め、ソーラーフロンティア(株)の早期黒字化を実現するとともに、当社の再生可能エネルギー戦略に貢献していきます。海外事業についても、事業ポートフォリオの再構築を完了させ、収益改善および投下資本の効率化を図ります。

新中期経営計画のキードライバー

国内電力事業の成長に向けては、より多くのお客様との接点づくりとサービス向上を成長のキードライバーと位置付け、お客様との関係強化を図ります。idemitsuでんきにおいては、ポイントプログラムやMy idemitsu ID、当社アプリ「Drive On」との連携を通じて利便性を高めるとともに、デジタルサービスを活用し、お客様との継続的な関係強化に取り組んでいます。また、販売部門および特約販売店との連携をいっそう強化し、再生可能エネルギー電力とカーボンオフセット燃料などを組み合わせたバンドル型のカーボンニュートラルソリューション提供を進め、お客様と発展性のある関係構築を実現します。さらに、全国の販売ネットワークと地域に根差した再生可能エネルギー電源を組み合わせ、地産地消ニーズへの対応を進めるとともに、発電側・需要側のリソースを統合するアグリゲーションの活用により、再生可能エネルギーの価値最大化と需給最適化を図ります。これらを通じて、顧客価値の最大化と安定的な収益基盤の確立を目指していきます。

資源セグメント

上席執行役員
B2B戦略管掌
(兼)石炭・環境事業部長

吉田 有三



競争優位性

- ・豪州石炭・ベトナムガス田などの有力な資源権益
- ・長年の海外事業経験
- ・地熱やバイオマス燃料など低／脱炭素ソリューション技術

製造資本

■ 原油・ガス生産量

名称	所在地	生産量 (千BOE※1/日) 2025年度実績
ベトナムガス田	ベトナム南部沖	13.4
ノルウェーガス田	ノルウェー領北海	11.2
合計		24.6

※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3月決算のため
4～3月の数量

■ 石炭生産量

名称	所在地	生産量 (千t) 2025年度実績
ボガブライ鉱山	オーストラリア	5,660

※1 数値は当社グループの保有権益ベース

※2 12月決算につき、1～12月の数量

前中期経営計画の成果と課題

資源セグメントは、各事業所での安全かつ安定した操業によって既存事業の収益が拡大しており、高いROICを継続しています。

石炭事業においては、豪州エンシャム鉱山売却により、競争力の高い豪州ボガブライ鉱山に生産を集約し、資本効率向上を実現しました。当鉱山にて生産される高品位な石炭は、引き続き日本国内を中心としたお客様に供給されています。石炭混焼向けのブラックペレット(商品名: 出光グリーンエナジーペレット(IGEP))事業では、世界最大規模のベトナム自社工場にて2025年10月より商業生産を開始しました。事業領域拡大に向け、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、カーボンニュートラル(CN)に資する電池材料の原料となるバナジウム、グラファイト、リチウムといったクリティカルミネラル事業に取り組んでいます。現在、豪州にて4つのプロジェクトのフィージビリティスタディを進めています。

石油・ガス・地熱開発事業では、ベトナム・ノルウェーの海上油ガス田、大分県の滝上事業所(地熱)において地域への安定的なエネルギー供給を行いながら安定収益を確保しています。また、2025年度にマレーシアでの油ガス田の探鉱・開発事業にも参入しました。

新中期経営計画の具体的な施策

引き続き資源セグメントは、既存事業の基盤強化、新規事業展開、需要家のCNシフトへの貢献に取り組みます。

石炭事業は今後とも、既存鉱山の生産数量最大化と徹底したコスト削減による安定供給の継続、収益拡大を目指します。将来も堅調な需要が見込まれる原料炭について、新規権益取得を含む調達ソース拡大を検討・推進します。

IGEPは、他バイオマス燃料と比較して、高カロリーで取り扱いが石炭に近く、既存設備の大規模な改造も必要なく、スムーズな燃料転換が可能です。年間生産量12万tのベトナム工場からスタートし、生産・調達拠点拡大を図ります。石炭ボイラにおいて、CN燃料の混焼比率を安定的かつ効率的に向上させることが可能な新ソリューションシステム「idemitsu-R40」とともに拡販を目指します。

石油・ガス・地熱開発事業は、ベトナム・ノルウェーでの安定操業・供給に加え、マレーシアでの探鉱・開発を進めていきます。また、同地域ではCCSを含むCN事業についても積極的に検討し推進します。国内で安定的にエネルギーを生産できる地熱事業では、当社、(株)INPEX地熱開発、東京電力リニューアブルパワー(株)の3社が出資する秋田県の「かたつむり山発電所」の建設を進めており、2027年中の運転開始を目指しています。さらに、国内での調査・探査を進めることでエネルギー源の多様化を図り、CN社会の実現に貢献していきます。

新中期経営計画のキードライバー

クリティカルミネラル事業においては、2025年、バナジウムを原料とするバナジウムフロー蓄電池(VFB)を、当社が90%の権益を保有するボガブライ鉱山への導入を決定しました。VFBは蓄電設備として耐久性・安全性に優れ環境にもやさしい電池であり、使用されるバナジウム電解液は、当社の子会社である豪Vecco 社が製造・供給しています。世界的にEV(電気自動車)や再生可能エネルギーの蓄電システムの需要が拡大する状況で、電池材料のバリューチェーンを確立することで、低炭素社会の実現に貢献します。

CHROメッセージ



前中期経営計画の振り返り — 変革はなお途上

当社は、持続的な企業価値向上の実現に向け、人的資本を経営の中核に据えた取り組みを推進しています。エネルギー事業を取り巻く環境が大きく変化中、2030年度の財務目標達成を支える基盤は、当社人財による価値創出であり、その質・量の両面での変革が不可欠であると認識しています。

前中計では、「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」を柱に人財戦略を推進してきました。企業価値向上に向け当社が構造的課題と捉えていた「部門間の縦割り構造」「内向き志向」「安定志向」については、当社独自のエンゲージメント指標である出光エンゲージメントインデックス(出光EI)の測定・分析を通じて様々な打ち手を講じ、前中計期間中に一定の改善が見られました。また、経年の課題であった企業理念の実践に向けて、2025年度には企業理念に基づいて行動指針を再定義しました。各種施策を通じて人財基盤の整備は着実に進みましたが、出光EIは目標に届かず、その他の主要KPIの進捗も依然として道半ばにあります。

2026年度からは新中計がスタートしました。後述のとおり、前中計で明らかになった課題を直視し、より実効性の高い人財戦略に取り組んでまいります。

2030年に向けた挑戦 — 「人」が変革の中核

2030年度に向け、当社は「GRIT」「GROWTH」「CNX」の3つの事業領域において、これまでにない規模の投資を行い、難易度の高い事業変革に挑みます。この挑戦の成否は、戦略や投資額だけで決まるものではありません。従来の延長線上の発想や意思決定のままでは新たな価値は生まれず、投資の成果も最大化できません。変化の本質は常に「人」にあります。

こうした認識のもと、新中計の人財戦略では「変革」を明確なキーワードとして掲げました。

私たちが目指す変革は、特定の部署や限られた人に依存するものではありません。業務の進め方、部門間の関係性、社外との関わり方、評価の物差し——当社の全部門・全従業員がこれらを前提として受け入れるのではなく、問い直し、変え続けていくことです。すなわち、変革とは新規事業や技術開発に限らず、業務プロセス、意思決定、組織間および社外連携のあり方など、事業運営全体の見直しと実行を意味します。

具体的には、事業戦略と連動した3つの活動変容——「現場力強化」「共創促進」「新価値創出力向上」——を通じて、人的資本投資の成果を事業価値創出へと結び付けていきます。これらはいずれも不可欠であり、相互に補完し合う関係にあります。

また、ビジネスプラットフォームへのDX／AXをはじめとした投資による生産性向上は、付加価値創出や成長機会への時間再配分を可能にする基盤として位置付けています。

前中期経営計画で残った課題

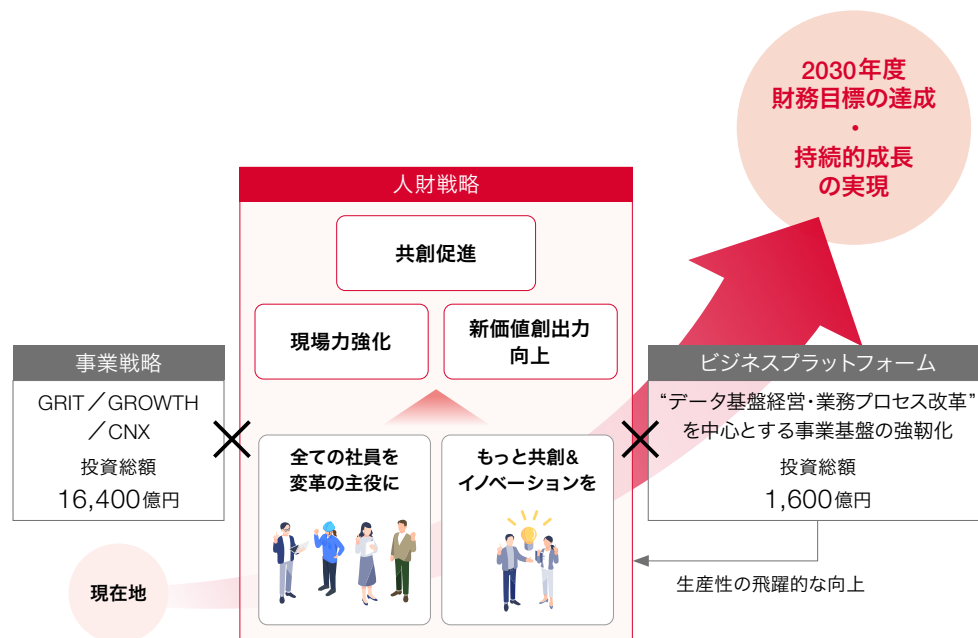
企業理念・ビジョンの体現	・行動指針の理解浸透／実践 ・成長・貢献実感向上によるやりがいのさらなる飛躍
DE&Iの深化	・女性活躍施策の定着と強化 ・DE&Iと事業戦略とのつながりの明示
個々人の能力・個性の発揮	・自律キャリア支援策と育成体系の再構築

CHROメッセージ

| 行動指針を「理解」から「実践」へ

2025年度に再定義した行動指針は、企業理念「真に働く」を具体的な行動に落とし込んだ当社の価値観そのものです。新中計では、これを採用・育成・評価・配置と強く連動させ、共通言語にとどまらず、行動の軸へと昇華させます。浸透率を95%まで高めるとともに、行動指針を高いレベルで体现し、周囲を巻き込みながら変革を推進する「変革リーダー」を全社員の約30%まで拡大し、組織文化そのものの転換を目指します。

同時に、変革は多様性なくして持続しません。同質的な集団からは新しい視点や発想は生まれにくいからです。当社は、女性活躍の推進、グローバル人財の育成、LGBTQ+への取り組み、障がい者活躍の推進、キャリア人財の活躍、海外現地法人におけるナショナルスタッフの登用を通じ、多様な視点が意思決定に反映される体制を構築します。多様な人財がそれぞれの強みを発揮できる環境こそが、共創とイノベーションの基盤になると考えています。



| 人への投資を確かな経営アウトカムへ

人的資本の高度化に向け、「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のさらなる深化）」を掲げ、4つの重点課題に取り組んでいきます。すなわち、

- ・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
 - ・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
- です。

あわせて、ビジネスプラットフォーム整備による生産性向上を通じ、従業員が付加価値の高い業務や自己成長に時間とエネルギーを振り向けられる環境を整えていきます。

これまで当社は働きやすさの向上に注力してきましたが、今後はそれを基盤としつつ、成果創出と成長実感を両立する「働きがい」へと重点を移していきます。単なる満足度にとどまらず、挑戦と学習を通じてパフォーマンス向上につながる組織の実現こそが、競争力の源泉であると考えています。

また、人的資本に関するKPIについては、経営戦略との連動性を重視し、定量指標による進捗管理と透明性の高い開示を進めています。出光Eをはじめとする指標の高度化を通じて、人的資本投資と経営成果の因果関係をより明確にし、ステークホルダーへの説明責任を果たしていきます。

今後も、人的資本経営の高度化を通じて、持続的成長と社会的価値創出の両立を追求し、全てのステークホルダーの期待に応えてまいります。

前中期経営計画人財戦略の振り返り ― 変革の土台を築く ―

企業理念・行動指針の理解浸透

当社は企業理念「真に働く」の体現に向け、2025年に行動指針を再定義しました。3つの基本姿勢(徹底的当事者意識／飽くなき成長意欲／誠実・相互信頼)と4つの能力(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)から構成されるものであり、全60部室で丁寧な説明会・座談会を重ね、徹底的に理解浸透を進めてまいりました。詳細は後述の特集ページ(P48-49)にてご説明します。

この結果、当社グループのエンゲージメントサーベイである「やりがい調査アンケート(やりがい調査)」の企業理念の共感性に関するスコアは前中計開始前の2022年度の75%から計画最終年度の2025年度には80%へ5ポイント改善し、理念への共感度は確実に高まりました。一方で、日常業務への理念浸透度に関するスコアは59%から60%、同様に日常業務への行動指針浸透度に関するスコアは64%から67%の漸増にとどまり、共感が必ずしも日々の意思決定や行動に結び付いていないという課題が浮き彫りになりました。従業員一人ひとりが企業理念を判断のよりどころとして日々実践する段階へ引き上げていかなければなりません。

DE&Iの深化の取り組みと女性活躍推進

当社は出光グループDE&I方針のもと、多様な背景や知識・経験を持つ人が交流することで新たな価値を創出するとともに、既存の価値観にとらわれることなく継続的にイノベーションを生み出す組織への変革を目指しています。

2021年に代表取締役副社長を委員長とするDE&I推進委員会を発足し、DE&Iの基盤整備と重要課題である女性活躍推進(第1・2期)、職場毎の課題把握と浸透・深化(第3期)、全社横断テーマの推進と職場特性を踏まえた職場別DE&Iの推進(第4期)へと段階的に取り組みを展開させてきました。

DE&I推進委員会の提言に基づき、女性活躍、LGBTQ+、キャリア人財の活躍や、DE&Iの自分ごと化やアンコンシャスバイアスの認知などをテーマにしたワークショップ・座談会、各種制度の充実、組織毎の活動を進めています。

2023年度より、女性役職者の自律的なキャリア形成支援およびジェンダーギャップの解消を目的として、経営幹部がメンター、女性役職者がメンティとなるクロスメンタリングを継続的に実施しています。2025年度は東京海上日動火災保険(株)、帝人(株)、(株)リコーと協働しメンタリングだけでなくジェンダーギャップ解消に向けた共創イベントを実施するなど、企業の枠を越えた学びと成長の機会を創出しています。

こうした各種の取り組みにより、やりがい調査の「チームワーク・多様性」カテゴリ平均値は2022年度74%から2025年度78%へ向上しました。さらに、出光Eは2022年度の男性68%・女性63%から2025年度には男性71%・女性67%へ、中間指標である出光成長スコアは男性61%・女性50%から男性66%・女性60%へ向上し、女性の伸長が男性を上回ることでジェンダーギャップの縮小が進みました。

加えてDE&I関連KPIについても着実に進展しており、2022年度と2025年度の比較では女性採用比率は39.5%から45.6%、女性役職者比率は2.7%から5.5%、男性育児休業取得率は84%から98%へと着実に上昇しました。また、「なでしこ銘柄」への4年連続選定、「PRIDE指標」ゴールド認定の3年連続取得など、外部からの評価にもつながっています。

今後、DE&Iを企業価値向上へさらに結び付けるためには、その重要性への理解にとどまらず、多様な知見や視点を事業活動や意思決定に取り込み、組織の力として活かしていくことが重要であると捉えており、これまでに築いてきた基盤を活用しながら、グループ内外との連携強化や意思決定の質の向上を通じて「共創」を促進し、新たな価値創出とイノベーションの加速につなげていきます。



クロスメンタリングの様子

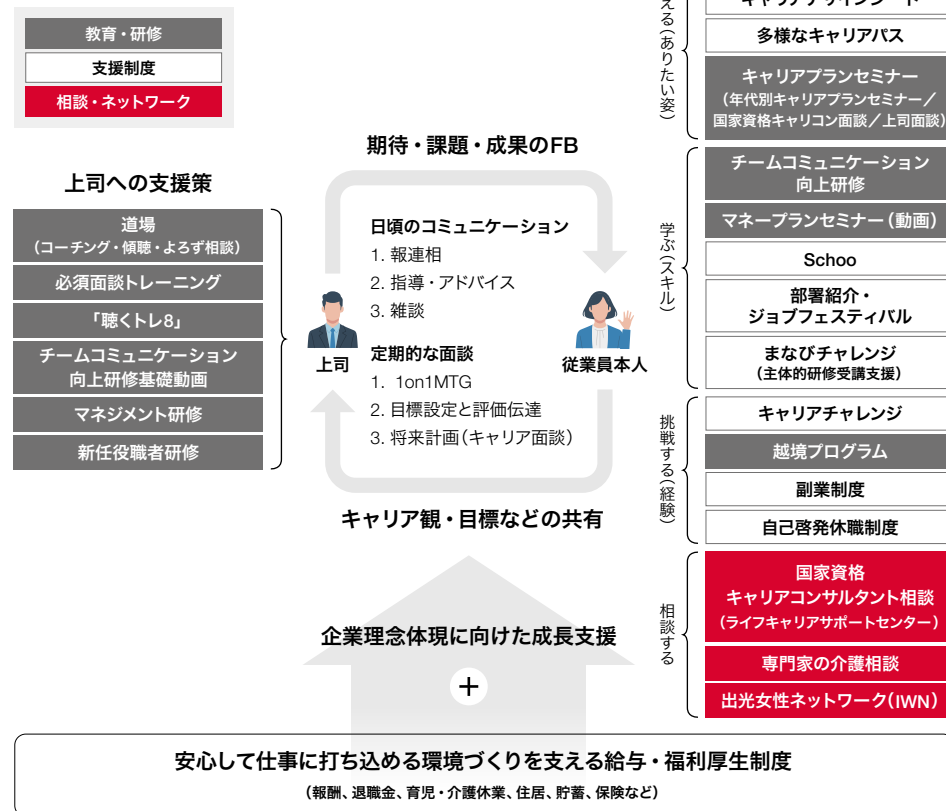
前中期経営計画人財戦略の振り返り

自律的キャリア形成・成長支援の体制構築

ワークキャリアをライフキャリアの一部と捉え、その充実により「やりがい」と「成長実感」を高めることが組織の競争力強化につながるとの考えのもと、2024年4月にキャリアデザイン部を設立し、以下の施策を講じてきました。

「自律的キャリア形成」支援主要施策・制度 全体図

凡例



キャリアのありたい姿と実現プランを考える機会として、年代別「キャリアプランセミナー」で一人ひとりの計画作成を支援するとともに、やりがい調査でキャリア意識に課題が見られた組織には、職場の仲間とキャリアについて考えるワークショップや、製油所・事業所などでの座談会を展開してまいりました。あわせて、上司の部下支援力・コミュニケーション力の底上げに向け、傾聴力向上やキャリア面談を想定した研修を全役職者対象に実施しています。

また、経験とスキルを高める機会として、社外経験・他流試合を後押しする「越境プログラム」や、週1回中学校で教育現場の課題に取り組む「週一先生」などによって職場での行動変容を促すとともに、組織内の共創力を高める「チームコミュニケーション向上研修」や、自己啓発費用の半額を年間20万円まで補助する「まなびチャレンジ制度」など、手挙げ式のスキル開発メニューを展開してきました。

さらに、国家資格を持つ社内キャリアコンサルタントが面談を通じて内省と言語化によるキャリア形成を支援しています。本社に加え製油所・事業所、研究所にも相談室を設置するとともに、50歳代以降の従業員には、大学との共同調査で見えてきた「貢献し続けたい」「成長したい」という想いに応える「ライフプランYOROZU相談会」を提供しています。

こうした自律的キャリア形成支援への投資は明確な成果として表れ、やりがい調査の当社のキャリア展望に関するスコアは2022年度44%から2025年度55%へ11ポイント改善——これは全調査項目の中でも際立った伸長であり、これらの取り組みが従業員のキャリア展望に確かな変化をもたらしていることを示しています。特に若年層での伸びが大きく、30歳未満は38%から53%、30歳以上40歳未満は40%から50%となりました。また、キャリア形成支援の情報提供に関するスコアが60%から70%、仕事を通じた成長実感に関するスコアが71%から74%、ステップアップのための育成機会に関するスコアが57%から63%と、自律キャリア支援関連のスコアは軒並み伸長しました。

一方、2025年度の結果で自部室外での経験・スキル獲得に関するスコアは46%、仕事・私生活を含むライフキャリアに関するスコアも56%と十分な水準とはいえません。制度の拡充は進みましたが、従業員のライフキャリア・ワークキャリアの充実と成長実感の実現に向けて、引き続き取り組みを深化させていきます。

前中期経営計画人財戦略の振り返り

組織の縦割り構造の打破

部門間の縦割り構造は当社が長年認識してきた課題ですが、2024年4月に設置した「一般社団法人出光社員会」の活動を通じ、部門を越えた共創・イノベーションを促す「場」の整備が着実に進みました。出光社員会については後述のコラム(☐ P.44)にてご説明します。

また、従業員のキャリア形成支援と社内他部門の業務や仕事の魅力の理解を目的に、2022年より「ジョブ・フェスティバル」を本社で開催しています。各部室がブースを設け、従業員同士が訪問・対話する機会を提供するものであり、2025年度は出展50部室・参加1,167名(海外勤務者含む)と、いずれも過去最高を更新しました。今後も継続的に実施していきます。

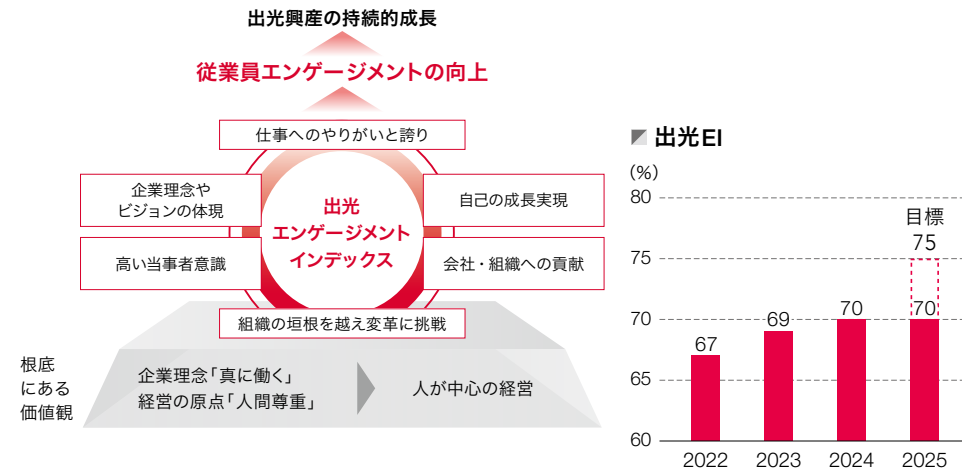
取り組みの効果は数字にも明確に表れています。やりがい調査の組織の垣根を越えた協働に関するスコアは2022年度57%から2025年度65%へ8ポイント改善し、長年課題であった縦割り意識の変化が従業員の実感として広がりつつあります。

もっとも、部門を越えたつながりがそのまま新たな価値創出や経営成果に直結するわけではありません。一過性の交流で終わらせず、部門横断の意思決定の質向上や、実際の共創・変革行動へとつなげていきます。

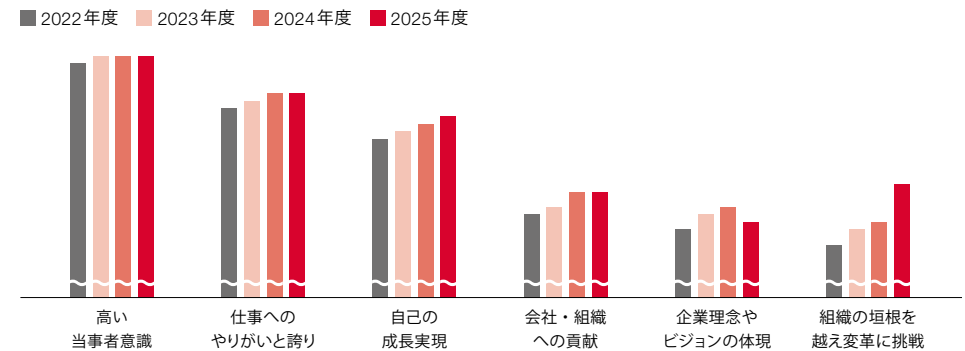
出光EIの向上

出光EIは、当社が独自に設計した従業員エンゲージメントを測定するための全社指標です。単なる満足度ではなく、「当社が大切にしている価値観がどの程度従業員に浸透し、日々の行動として体現されているか」を定量的に把握するもので、「高い当事者意識」「仕事へのやりがいと誇り」「自己の成長実現」「会社・組織への貢献」「企業理念やビジョンの体現」「組織の垣根を越え変革に挑戦」の6項目で構成されています。つまり「当社の理念・戦略を腹落ちさせ、当事者意識をもって成長と変革に挑む従業員がどれだけ組織に広がっているか」を測る経営直結型の指標です。あわせて、出光EIと高い相関を持つ「成長実感」「貢献実感」「キャリア展望」の3要素を「出光成長スコア」と定め、出光EI伸長の中間指標として活用しています。

出光EIは2022年度67%から2025年度70%へ改善したものの、2025年度の目標値75%には届きませんでした。出光成長スコアも2022年度60%から2025年度65%へ改善しましたが、目標値70%には未達でした。



■ 出光EI構成要素の経年変化



以上を総括すれば、前中計の3年間は、変革を生み出す土壌を耕し、種をまく期間であったと位置付けられます。言い換えれば変革の土台づくりは着実に進みました。

一方で、人財戦略と経営戦略の関係性、ならびに企業価値向上への道筋を必ずしも明確に示せなかったと考えています。新中計は、前中計でまかれた種を確かな成果として実らせ、企業価値の向上へと結実させていく期間と認識しています。そこで新中計においては、経営戦略を踏まえた人財戦略のあり方、つまり人財戦略をどのように経営アウトカムへつなげるかを再検討し、策定しました。

前中期経営計画人財戦略の振り返り

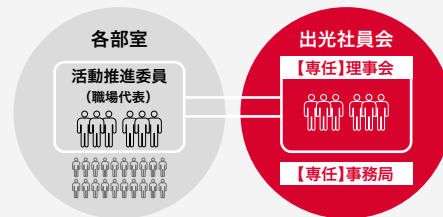
コラム 出光社員会

出光社員会の目的

出光社員会は、役職者を含む全従業員が主体的に「より良い会社・組織風土」を実現するため、従業員の声をつなぎ、価値を共創することを目的に2024年4月に設立しました。会社とは独立した組織として、部門・年代・階層などの枠を越えた「場づくり」と「対話」を通じ、経営参画意識の醸成と自律的な成長を促し、行動指針の実践や共創によるイノベーション創出を進めることで、人財戦略を着実に遂行していきます。

出光社員会の体制・特徴

- ・会社とは独立した組織で専任の理事(担当職)が活動の企画・運営
- ・各職場の代表者(社員会活動推進委員)が職場活動を推進
- ・役職者も活動の対象であり、全従業員が一体となった活動を展開



「従業員と経営の直接対話の場」

経営と従業員の直接対話の場であるタウンホールミーティング（THM）を、2025年度は2回（6月・11月）開催し、新体制役員のメッセージ発信や新中計に向けた経営方針の共有などをテーマに対話を行いました。事業所・部室単位でもTHMを推進し、事業部戦略の共有と目標への落とし込みを通じて、従業員の経営方針理解と納得感を高めています。

職場風土改善については、やりがい調査結果の集約・分析を担い、全社課題の分析結果を会社へ報告しています。調査を起点とした職場毎の課題の深掘りや施策実行は、社員会活動推進委員が部門の役職者と連携して進め、出光社員会は分析・施策立案・実行をサポートしています。



「連携・共創の場」

組織の枠を越えた変革に挑戦する各種イベントも出光社員会が担っています。家族を職場に招く「本社・ファミリーDAY」、テーマオーナーのもと組織横断のつながりを生む「マッチングde社内交流」、小さくても変化をもたらす部門を越えた活動を表彰する「iinel award」などを企画・実行しています。2026年3月には、“従業員の好きなモノ・コト”と“横連携による職場風土改善”をテーマに従業員のアイデア実行の場を創設する「推し-tieアイデアコンテスト」を新たにスタートしました。

さらに、従業員の声の反映と部を越えた共創・横連携を狙い、全国の部門・拠点を9つに区分した「エリア会」を活動推進委員の組織として新設しました。加えて、やりがい調査の部門施策の好事例を横展開する「ヒントの森」や、分析結果共有会「クロス・ラボ」など、部門を越えた交流と好例共有の場も積極展開しています。

設立2年の成果振り返り

従業員と経営陣が一丸となり、ともに会社の未来を自分ごととして考える場をつくりたい—そんな思いから社員会は歩みを進めてきました。立ち上げから2年、少人数の理事・事務局による独立した組織だからこそ、従業員の声を起点に迅速かつ柔軟な活動を展開してきました。

2024年度は、全社の声をもとに課題を整理し、組織の一体感や生産性の向上に向けた経営提言をTHMで実施するとともに、活動推進委員による職場風土改善支援を行いました。2025年度には、制度提言を初めて実施し、社員アンケートをもとに人事部との対話・意見交換を行うとともに、「エリア会」や「推し-tieアイデアコンテスト」を通じて、多くの社員が主体的に参加する機会を創出しました。こうした取り組みの成果は、前ページで紹介したやりがい調査における「組織の垣根を越えた協働」に関するスコアの大幅な向上にも表れています。

今後も社員会は従業員とともに成長し、一人ひとりの声と挑戦を力に、会社の未来づくりと人財戦略の推進に貢献していきます。



出光社員会理事長
M.Uchiyama

新中期経営計画における人財戦略 ― 全社で変革に挑み、経営アウトカムへ ―

経営戦略起点の人財戦略

新中計では、化石燃料事業への比重を減らしCNX領域に軸足を置いていた前中計から、「GRIT」「GROWTH」「CNX」の3領域へのリバランスを進めます。2026-2030年度の5年間で累計1.8兆円規模の投資を行い、2030年度に税前利益3,600億円、ROE13%以上の達成と持続的成長の実現という目標を掲げています。これらの実現には、従来の延長線上にある取り組みのみでは不十分であり、従来とは異なる発想と実行が求められます。

こうした認識のもと、人財戦略のキーワードを「変革」と決めました。ここでいう変革とは、GROWTHやCNX領域から想起されやすい新規事業や技術開発に限るものではありません。GRITを含む全ての領域で日々の前提や慣行を問い直し、実行可能な変化を積み重ねていくこと

を含みます。どの事業・どの役割にも「変革の機会」があり、従業員一人ひとりが日々の仕事の中で変革を起こしていく ― 新中計の人財戦略は、これを全社で推進するための戦略です。

2つのテーマと4つの重点項目

新中計の人財戦略は、「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のさらなる深化）」という2つのテーマのもとに展開します。重点項目として、「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」「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4つを設定しました。これらを通じて、現場力強化・共創促進・新価値創出力向上という活動の変化を生み出し、財務目標の達成と持続的成長につなげてまいります。



※1 ナショナルスタッフ ※2 金融費用除き

全社員の働きがい・成長実感を極限まで高める

全社員の働きがい・成長実感の向上を、新中計における人財戦略の中核に据えます。その実行指標が出光EIであり、2025年度の70%から2030年度には80%への引き上げを目指します。実現に向けて、適財適所の配置、最適な教育機会の提供、キャリア形成支援の拡充を進めていきます。

あわせて、キャリア形成支援を個人と組織がともに成長する取り組みへと進化させ、前中計で課題が残った当社のキャリアビジョンに関するスコアの改善と、強みに近づいた仕事を通じた成長実感に関するスコアの一段の引き上げを図ります。

個人に対しては、行動指針の実践につながるスキル目標の可視化などによる成長支援、ならびに結婚・出産・住宅取得・介護などのライフイベントを起点とした支援を強化していきます。

職場に対しては、やりがい調査を起点としたオーダーメイド型の伴走支援を行うほか、個人のありたい姿と企業理念・行動指針との接点を明確にするワークショップを通じて、「当社で働く意義」や「自分の仕事の変革にどうつながるか」を改めて言語化していきます。

これらを通じて、一人ひとりが職場での変革に挑戦し、成長実感と組織の成長を両立することを目指します。

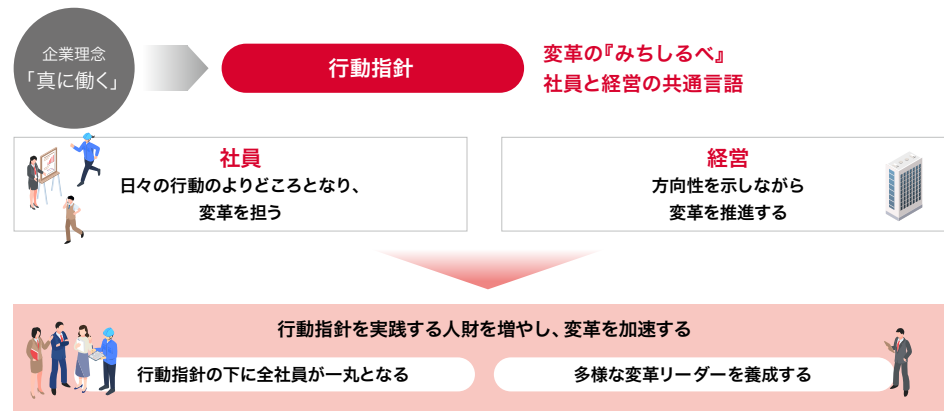
新中期経営計画における人財戦略

行動指針の下に全社員が一丸となる

前中計で明らかになったように、企業理念や行動指針への共感広がった一方、日々の判断や行動への落とし込みは道半ばです。新中計では理解浸透をいっそう深めるとともに、「実践」への取り組みを強化します。2025年度に再定義した行動指針を採用・育成・評価・異動配置と連動させ、共通言語にとどめず、組織の判断と行動のよりどころとして定着させていきます。

具体的には、各行動指針の伝え方と行動への接続を整理した役職者向けのガイドブックを展開するとともに、2025年度から先行して実施している座談会などの伴走支援を継続します。

KPIとして、行動指針浸透率を2025年度の70%から2030年度には95%へ引き上げます。実践度合いのKPIは次項にてご説明します。



多様な変革リーダーを養成する

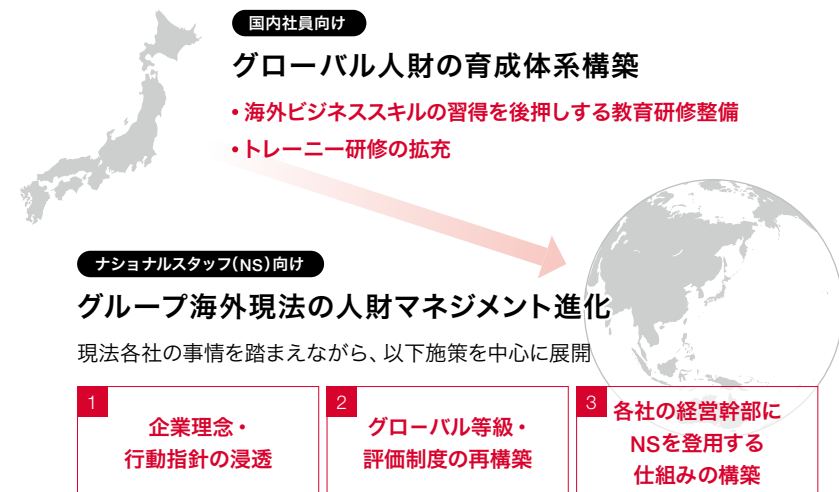
企業理念や行動指針を共感の段階から組織全体の実践へと進める上で、鍵を握るのが変革リーダーです。変革リーダーとは、行動指針を高い次元で実践し、他者との共創を通じて新たな価値や変革を生み出している人財を指します。これは新規事業や先進技術に携わる人財に限らず、

既存事業やコーポレート分野を含む全ての機能で求められるものです。現在、変革リーダーは推計1,300名で全社員の約20%にとどまっており、新中計ではこれを2030年度に2,000名、約30%まで拡大することをKPIとしています。この30%という水準は、組織文化論において「組織規範が変わり始める最低水準」とされており、行動指針の体現を一部の先進事例から組織全体の規範へ転換することを狙いとしています。

実現に向けて、行動指針の実践につながる教育研修体系の再構築に加え、週一出向、週一先生といった社外越境ワーク・他流試合の機会を拡充していきます。変革リーダーの養成は単なる人財育成施策ではなく、出光日の向上、ひいては企業価値向上に直結する取り組みと位置付けています。

多様な人財が活躍できるフィールドを整備する

当社は、多様な人財がそれぞれの能力や経験を最大限に発揮できる環境づくりを進めています。女性活躍施策のさらなる充実、若手人財の積極的な登用、シニア層の活躍機会の拡大に加え、海外事業の成長を支える人財育成体系の構築と多様な人財の登用を推進していきます。女性活躍については引き続き重要課題と位置付け、前中計から継続する施策の拡充と着実な実行を進めます。



新中期経営計画における人財戦略

海外事業のさらなる発展を見据え、国内従業員についてはグローバル人財育成体系の構築を進めています。その一環として、海外ビジネスに必要なスキル習得を支援する教育研修の充実や、海外拠点でのトレーニング研修の拡大を通じて、グローバルに活躍できる人財の育成を強化していきます。海外現地法人のナショナルスタッフ(NS)については、各社の実情を踏まえながら、グループ全体の連携強化と意思決定層の多様化を推進します。具体的には、企業理念・行動指針の浸透、グローバル等級・評価制度の再構築、海外現地法人各社の経営幹部へのNS登用を促進する仕組みの整備に取り組みます。

これらの取り組みの進捗を測るDE&Iに関する人的資本KPIとして、2030年度目標として経営層へのNS登用海外現法比率80%、女性役職者比率10%、女性採用比率(事務系50%・技術系20%)、男性育児休業取得率90%を掲げます。これらのKPIは、多様性の水準を示すだけでなく、異なる経験や価値観を持つ人財が意思決定の場で力を発揮し、グループ内外との共創や新規事業・海外事業の成長を加速させるための指標です。今後もDE&Iを「理解」から「共創」へと発展させ、新たな価値創出を支える経営基盤の強化につなげていきます。

新中計の人財戦略では、2つのテーマと4つの重点項目を経営アウトカムへ確実に結び付けるべく、経営戦略と人財戦略との連動性を重視しています。出光EIや行動指針浸透率などの人的資本KPIは、各重点項目から経営アウトカムまでをつなぐ一連のストーリーにおけるアウトプットと位置付け、施策の効果測定と進捗管理に活用していきます。これらを通じて、「現場力強化」「共創促進」「新価値創出力向上」という活動の変化を生み出し、2030年度の財務目標の達成と持続的成長へと確実につなげます。

健康経営

当社は、社長をトップとする健康推進体制のもと、「出光グループ健康宣言」に基づく健康経営を推進しています。創業以来大切にしてきた「人が中心の経営」の考え方のもと、「全てにおいて健康・安全を優先する」を普遍的価値観に掲げ、従業員一人ひとりの「こころ」と「からだ」の健康の維持・増進と、活き活きと働き続けられる職場環境の醸成に取り組んでいます。

具体的には、当社が従業員に推奨する生活習慣をまとめた「出光ヘルスアクション」に基づき、ウォーキングや野菜摂取促進イベントの実施に加え、食事・睡眠改善の保健指導などを展開しています。さらに2025年度には、産業保健スタッフによる入社1～3年目社員全員との面談、セルフケア・ラインケア研修、女性の健康課題セミナー、海外赴任者への健康支援などを実施しました。

また、「健康の日フォーラム」や「健康の日コンソーシアム」への参画を通じ、参加企業と連携し知見共有と実践を深め、社会全体への健康経営の浸透にも寄与しています。

加えて、前中計の振り返りを踏まえ、当社固有の健康課題を整理しました。今後は重点領域における取り組みを強化し、従業員の健康の維持・増進と企業の持続的価値創出の実現を目指します。

■「全従業員向け健康セミナー」実施内容

テーマ	参加人数
「個人と組織の健康&ウェルビーイング」	755名

■健康の日フォーラム※2026で当社の健康経営を紹介



「『変化する時代』を支える職場の健康づくり」をテーマに企業事例を発表

※ 出光興産が参画する健康の日コンソーシアム主催のフォーラム。企業間で健康経営の知見を共有するとともに、厚生労働省や自治体などとも連携し、社会全体の健康づくりを推進しています。

特集 一 行動指針の実践に向けて一

企業理念「真に働く」を体現する行動指針

当社の行動指針は、企業理念「真に働く」を起点として導かれた人財像に基づき、従業員に求める姿勢と能力を具体化したものです。「真に働く」とは、国・地域社会や人々を想い、考え抜き、働き抜くこと、日々自らを顧みて成長し続け、志を持つ人財が力を結集することで、不可能を可能にしていく姿を指します。この理念から導かれる人財像は、「自分はどうしたいか」という意志を明確に持ち、自ら考え抜き、当事者意識をもってやり遂げ、失敗を恐れず挑み続ける人です。

行動指針は、こうした人財像を日々の行動に落とし込むために再定義したものであり、「3つの基本姿勢」と「4つの能力」で構成されています。従業員一人ひとりの判断や行動のよりどころとして、理念の実践を支えています。

行動指針の浸透に向けた取り組み

行動指針の浸透に向け、2025年度は60ある全ての部室を対象に、説明会および座談会を実施しました。各部室が抱える課題意識や現場ニーズを丁寧に把握した上で、行動指針の制定背景や根底にある考え方を共有し、行動指針を「自分事」として捉えるための土台づくりを進めました。説明会では、一方的な情報伝達にとどまらず、役職者に行動指針を体現した過去のエピソードを語ってもらうなど、双方向のコミュニケーションを重視した構成としました。また、座談会においては、各部室に自らトークテーマを選んでもらい、日々の業務や直面する課題と行動指針とのつながりを考え、率直に意見を交わす場とすることで、職場に即した対話が生まれる工夫を行いました。こうした取り組みを通じて、行動指針を単なる「掲げるもの」ではなく、日々の判断や行動のよりどころとしていく意識の醸成を図っています。今後も、継続的な対話と職場での実践を大切にしながら、行動指針の理解と浸透を着実に促していきます。



行動指針の構造：3つの基本姿勢と4つの能力

行動指針は、「徹底的当事者意識」「飽くなき成長意欲」「誠実・相互信頼」という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」という4つの能力から構成されています。3つの基本姿勢は当社が求める人財像の基盤をなすものであり、4つの能力は、その基盤の上で発揮されるものです。発揮される能力は個々の個性や持ち味によって異なり、それぞれが発揮する力を相互に補完することで、チーム総体として成果を成し遂げるという考え方を重視しています。

日々の業務において、これらの姿勢と能力を意識し実践することで、各職場における判断と行動の質を高め、持続的な価値創出を目指します。

■ 出光興産の行動指針

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、その力を最大限に活かす力

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

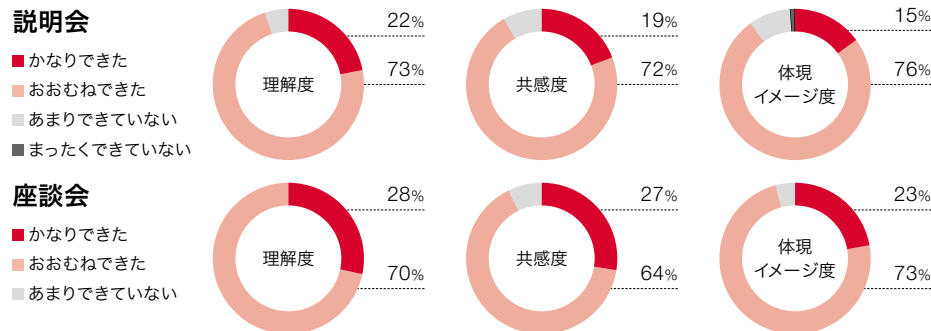
特集 一 行動指針の実践に向けて

行動指針浸透施策の効果検証(アンケート)

浸透施策の実施後に行ったアンケートでは、参加者の多くが行動指針に対する理解・共感・表現イメージの向上を実感しています。施策別に見ると、説明会と比較して座談会に参加した従業員のほうが好意的回答の割合が高い傾向にあり、対話を通じて行動指針を自らの業務や価値観と結び付けて考える機会を持つことの有効性が示されました。

自由記述では、行動指針の制定背景や考え方、「基本姿勢」と「能力」の関係性への理解が深まったとの声が多く寄せられました。また、企業理念との一貫性や行動の具体性・分かりやすさ、説明会・座談会を通じた対話機会を評価する意見も見られました。一方で、「徹底的」「飽くなき」といった表現の解釈や、評価・運用における認識の統一、職種・部門毎の具体的な行動イメージの共有などに関する課題も示されています。今後も、説明と対話の双方を重ねながら、実効性の高い理解浸透策の検討と改善を継続していきます。

■ 実施後アンケートより(回答者：862名)



行動指針を軸とした変革の推進

新中計における人財戦略では、「全ての社員を変革の主役に」のもと、行動指針の理解浸透と高度実践を通じ、主体的に成長と変革に挑む人財の創出を目指しています。行動指針の体現により、当事者意識や成長意欲が高まり、部門を越えた共創と挑戦する風土の醸成につながります。これらの個人と組織の変化は相互に作用し、「現場力の強化」「共創の促進」「新価値創出力の向上」を実現し、持続的な成長と企業価値の向上を支える基盤となります。

現場での行動指針の活用と広がり

新行動指針は、従来と比べ「どう行動すべきか」が具体的にイメージでき、現場でも活用しやすくなったと感じています。特に3つの基本姿勢を行動の土台として整理した点は、従業員の育成や目標設定の指針として使いやすいものです。一方で、製造現場では一部の表現について、自部門の業務に合わせて解釈・展開しながら伝えていく必要があると感じています。これまで先輩から受け継いできた価値観の中には、新行動指針と通じるものも多く、日々の業務の中で自然と重なる部分もあると感じています。こうした行動が組織全体に広がり、人財の成長につながることで、会社としての価値創出がより高まり、結果としてお客様への価値提供にも結び付けていくものと考えています。



北海道製油所
製油二課

H.Shimizu

行動指針に基づく判断と実践

「人が資本」という考え方が反映された当社らしい内容だと受け止めています。中でも「徹底的当事者意識」は、自身の役割にとどまらず主体的に課題へ向き合い、より良い結果につなげようとする姿勢を端的に表しており、特に共感しています。また、石炭の調達・輸入実務を担う当課では、社内外の関係者との調整も多く、立場や考え方の異なる関係者間で判断に迷うことも少なくありません。そうした場面では、新行動指針に立ち返り、多様な視点を尊重しながら、判断するよう心掛けています。その積み重ねを通じて、自分なりの判断基準が醸成されてきたと感じています。今後は新たな事業領域にも挑戦しながら、新行動指針をよりどころに価値創出へ貢献したいと考えています。



石炭・環境事業部
需給・調達課

C.Deguchi

(2026年6月時点所属)



■ 行動指針に関する評価と課題の整理

従業員の評価	今後の課題・方向性
行動指針の制定背景や考え方への理解が進んだ	用語や表現の解釈共有に向けた対話機会の充実
企業理念とのつながりや一貫性に共感できた	評価の納得感向上に向けた認識統一の推進
行動指針を自身の行動と結び付けて捉えやすくなった	職種・部門に応じた具体事例の拡充
座談会など対話の機会が理解促進に有効であった	継続的な浸透・定着施策の推進

ビジネスプラットフォーム 副社長メッセージ



事業戦略・人財戦略を支える 経営基盤の強靱化

代表取締役副社長
副社長執行役員 CSO

澤 正彦

当社は、社会インフラを支えるエネルギーと素材を安定供給する企業として、地域社会やお客様からの信頼を礎に事業を展開してきました。社会や産業構造が大きく変化する中であっても、エネルギーと素材の安定供給の責任を果たし続けること、そのためには2026年度から開始した中期経営計画の事業戦略と人財戦略を着実に進めていくことが重要であり、その前提となる経営基盤を不断に鍛え続けることが、持続的成長と企業価値向上につながるものと考えています。

中期経営計画を着実かつ加速的に進めていくためには、それを支える基盤を横断的に捉え、変化に強いものにするために、経営基盤全体を「ビジネスプラットフォーム」と位置付けて強靱化していくことが重要です。特に、安全・環境・品質・DX／AX、知的財産、そして統合的リスクマネジメント(ERM)は、個別の取り組みにとどまるものではなく、横断的かつ相互に連動しながら強靱化を進めています。

まず、安全・環境・品質は、全ての事業活動の大前提であり、「安全・環境・品質・コンプライアンスなくして事業なし」という考え方は、当社経営の根幹です。安全環境本部および品質保証

本部では、「無事故への挑戦」を方針に掲げ、現場に根差した基盤強化や自律的PDCAの徹底、環境変化への対応力向上に取り組んでいます。自然災害対応のさらなる高度化を進めるとともに、カーボンニュートラル(CN)への対応や新規事業に伴うリスクも含め、安全・安心を土台とした信頼される事業運営を今後も徹底して進めてまいります。

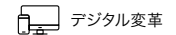
加えて、将来の労働人口の変化を踏まえながら、企業価値の向上・持続的成長を実現するためにはDX／AXの推進は不可欠です。AI技術の進展をさらなる成長の機会と捉え、当社グループが有する多様な事業データや人財データを構造化・一元化し、AIによる分析・予測を経営判断に活用していきます。さらに、AI活用を前提とした業務プロセスの再設計を進め、MI(マテリアル・インフォマティクス)やPI(プロセス・インフォマティクス)による材料・プロセス開発をはじめ、対象領域を全社へと拡大することで、データとAIを最大限に活かした業務変革を加速してまいります。

知的財産についても、その役割は大きく変化しています。当社では、特許に限らず、技術、ノウハウ、人財の知見といった知的資産全体を重要な経営資源と位置付けています。新中計では、知的資産の「守り」と「攻め」を両立させることを基本方針とし、知財リスクマネジメントの強化、多様な知財戦略の実践、知財組織・業務・人財の変革を推進していきます。これらの取り組みを、「GRIT」「GROWTH」「CNX」それぞれの事業戦略や社内外パートナーとの共創に結び付け、持続的な成長と社会課題の解決につなげてまいります。

こうした経営基盤を統合的に機能させる上で重要となるのが、ERMです。リスクマネジメントは、単なるリスクの低減にとどまらず、不確実性の高い環境下で経営判断の質を高め、事業のレジリエンスを支える基盤です。このような環境のもとで重要なのは、全社的な視点で多面的にリスクを想定し、重要度に応じた対応を進め、トリガーとなる事象をモニタリングし、経営判断につなげていくことです。当社は今後も、これらの経営基盤を相互に連動させながら高度化し、変化にシナヤに対応できる強い経営を実践してまいります。

このように、事業戦略と人財戦略という両輪を支える経営基盤全体である「ビジネスプラットフォーム」の強靱化を加速してまいります。

DX／AX戦略



DXの推進による経営基盤の強化

当社は2050年ビジョン「変革をカタチに」を掲げ、前中計（2023-2025年度）においてデジタル技術とデータを活用したDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進してきました。

DXを通じて業務効率化にとどまらず、データに基づく意思決定の高度化や事業競争力の強化を目指します。全従業員がデジタル技術を業務で活用し、業務プロセスの見直しと改善を自律的に進める企業文化を築いていきます。

前中期経営計画の振り返り

前中計期間の取り組みでは、グループ全体でのデータ基盤の整備を進めるとともに、デジタル人財の育成や業務プロセスの変革を推進してきました。これにより、現場主導でデジタル技術を活用した業務改善や新たな価値創出が進みつつあります。

人財育成では、全従業員のDXリテラシー向上を目的とした教育を展開し、DXベーシック研修には約5,400名が参加しました。生成AIに関する社内セミナーには約7,000名が参加するなど、デジタル技術を活用する文化の醸成が進んでいます。

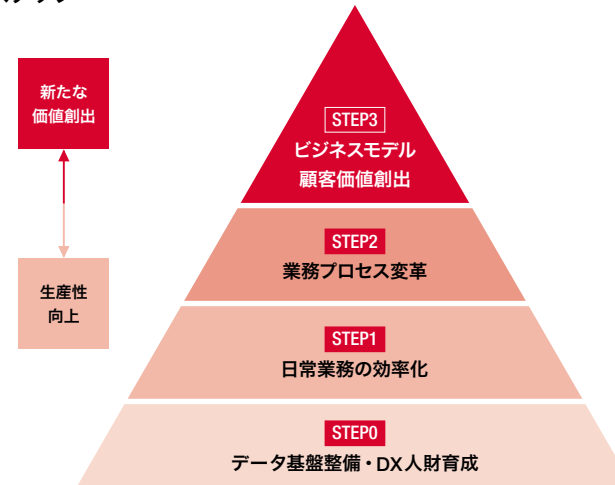
また、経営層（役員、部門長を含む）約100名を対象にAIエージェントに関するワークショップを実施し、AI活用の可能性への理解を深めています。

日常業務の効率化では、出張承認プロセスの簡略化など、身近な業務改善を起点に取り組みが広がりました。ローコードツールを活用した現場主導のアプリ開発が進み、約900件の業務アプリが現場から生まれました。さらに生成AIの活用も拡大しており、1万人以上の従業員が日常業務で活用しています。

業務プロセス変革では、事業部門との共創により外航船の配船最適化などに加え、MI（マテリアル・インフォマティクス）やAIを活用した研究開発の高度化も進んでいます。

このように、当社ではデータやAIを活用した業務改善が着実に広がり、DXを支える基盤が整いつつあります。今後はこれらの成果を基盤として、AIを経営や事業変革に本格的に取り込むAX（AIトランスフォーメーション）へと進化させていきます。

DX推進ステップ



データとAIの徹底活用で企業価値を向上

DXは単なるIT導入ではなく、業務の目的や成果に立ち返り、プロセスや意思決定を変える経営変革です。

当社はこれまで、現場と向き合いながら変革を進めてきました。従来のやり方にとらわれず、本来あるべき姿を問い直しながら議論を尽くして変えていく。そのためには、粘り強く取り組み続けることが重要です。

競争力の源泉は、意思決定と業務運営の高度化に向けてのデータとAIの徹底活用にあります。事業部門や社外パートナーとの共創を通じ、経営の高度化を全社で推進し、事業競争力の強化と新たな価値創出につなげていきます。



執行役員 CDO

前田 一樹

DX／AX戦略

DXからAXへ — AI活用による経営変革

AI活用が企業活動の様々な場面に広がりつつある中、当社はこれまでのDXで整備してきたデータ基盤やデジタル人財をもとに、AIを経営や事業の変革に活用するAXへと取り組みを発展させていきます。AIの活用で意思決定の高度化や業務プロセスの革新を進め、持続的な企業価値向上を目指します。

新中計では、以下の3つの重点領域を軸にDX／AX戦略を推進していきます。

1. データ基盤経営の推進

事業環境の不確実性が高まる中、従来の経験や勘に依存した判断から脱却し、データに基づく迅速かつ精度の高い意思決定を実現していくことが不可欠です。

事業、顧客、市場などのデータを統合・活用し、データに基づく意思決定を経営・事業のあらゆる場で実践していきます。これにより、事業環境の変化に迅速に対応し、事業ポートフォリオの最適化や新たな価値創出につなげていきます。

2. 業務プロセス変革の推進

AIと人の役割分担を前提に業務のあり方を見直し、業務の自動化や意思決定支援などを進めることで、より付加価値の高い業務へと人財の力を集中させていきます。限られた人員でも高い付加価値を生み出し続ける組織へと転換します。

3. DX／AX基盤の整備

AI活用を支える統合デジタル基盤を整備し、安全かつ信頼性の高いデジタル環境を構築します。データガバナンスやサイバーセキュリティの高度化にも対応します。サイバー攻撃による被害の最小化と迅速な復旧を図り、事業継続を支えるデジタル基盤を強化します。

また、DX／AXを支える人財育成にも引き続き注力します。全従業員のデジタルリテラシー向上に加え、データ分析やAI活用を担う専門人財の育成を進めることで、デジタルを活用した自律的な変革を組織全体に広げていきます。

当社は、データとAIを活用した経営基盤の強化を通じて、事業競争力の向上と持続的な企業価値の創出を実現していきます。

DX／AX基盤の整備

DX／AXによる中計戦略の加速

データ



- BPR、全社データの構造化・一元化
- 人財スキル／思考行動特性の可視化

システム



- データ基盤からAI活用統合基盤へ
- データガバナンスとサイバーセキュリティ強化

人財



- DXエキスパート人財450名育成
- 事業部とIT部門の人財交流強化

データ基盤経営

データ・AI活用による
事業判断／実行

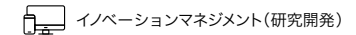
- 当社グループ全体での顧客データ利活用によるマーケティング最適化、顧客価値最大化
- 事業・人財データに基づく人財の適財適所・育成
- 市場・技術・競合データの戦略的活用

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予兆管理などを通じた安全・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財アロケート

イノベーション戦略(R&D／CVC)



中期経営計画におけるイノベーション戦略

イノベーション創出を目指す領域

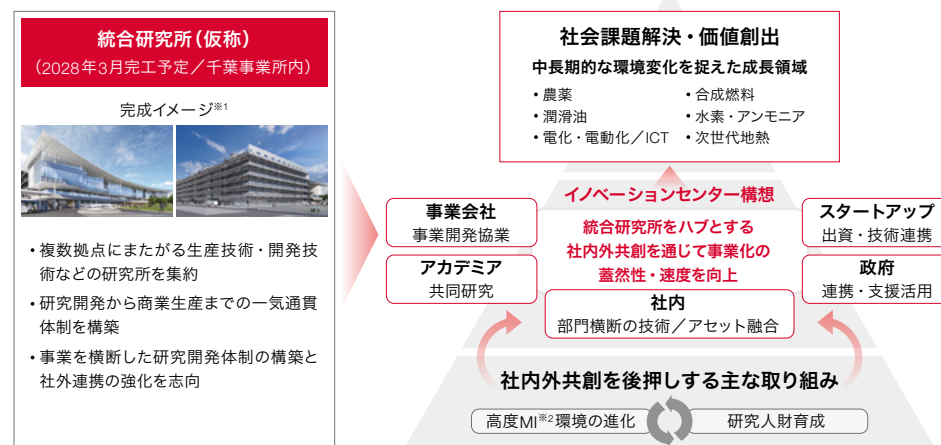
当社は中長期的な社会課題やその変化の潮流を捉え、既存事業の枠を越えた全社的なイノベーション戦略により、持続的成長を牽引する事業機会の創出を目指します。

注力する領域の1つが「電化・電動化／ICT融合領域」です。IoTやAIの進展により「常時接続型の社会」が到来し、データ処理の高速化、デバイスの高機能化、省電力化が求められています。当社は全固体電池向け固体電解質や次世代ディスプレイ材料、宇宙用太陽電池、サーバー用冷却油、電子デバイス用材料など、次世代社会に不可欠なキーマテリアルの事業化を進めています。

また、気候変動対応や資源循環型社会への移行も重要な戦略領域です。市場形成には不確実性を伴うものの、低／脱炭素化や資源循環を支える技術開発を先行し、経済合理性や社会実装までの時間軸を見極めながら、将来の事業創出につながる技術基盤の構築に注力しています。

さらに、世界的な人口増加や気候変動に伴う食料供給への懸念も重要な社会課題です。当社はアグリバイオ事業などで培った知見と、社外パートナーとの共創により、環境負荷低減と農林水産物の生産性向上を両立するソリューションの開発を推進しています。

■ 中期イノベーション戦略概要



※1 デザインなどは変更可能性あり ※2 マテリアルズ・インフォマティクス

イノベーションセンター構想を通じて拓く新たな価値

社会課題が複雑化し、技術革新が加速する中、一社単独でイノベーションを創出することは益々困難になっています。当社は、企業や技術分野の枠を越えた「知の融合」を推進し、新たな価値創出を目指す「イノベーションセンター構想」の実現に取り組んでいます。

その実現を加速する拠点として、2028年3月に統合研究所(仮称)の完工を予定しています。これまで複数拠点に分散していた研究開発・生産技術などの機能を集約し、事業横断型の体制を整備するとともに、研究開発から事業化・商業生産までを一体で推進します。

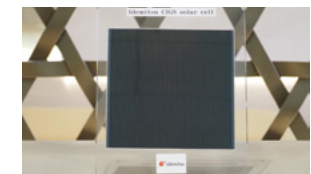
また、同構想のもと、アカデミアやスタートアップ、事業会社など世界のベストパートナーとの共創を推進します。当社はこれまで、大学との共同研究や研究拠点連携、CVCを通じた先端技術への投資・協業、政府機関との連携を進めてきました。こうしたネットワークを統合研究所に集約し、世界中の知を結集することで、新たな事業機会の創出につなげていきます。

さらに、高度MI／AX環境を進化させ、MI／AXトレーニングやリスクリングを通じて高度なデジタル人財を育成し、研究から社会実装までをリードする人財層を強化します。こうした人財基盤の強化を通じて、社内外の共創を支える組織力の向上を図ります。

イノベーションセンター構想の推進を通じて、中長期的な環境変化を捉えた成長領域において、エネルギー、素材、情報通信、食料・農業などの幅広い領域でイノベーションを創出し、社会課題の解決に貢献するとともに、事業ポートフォリオの変革と持続的な企業価値向上を実現します。

宇宙用太陽電池の開発

中期経営計画では、電化・電動化／ICT融合領域を成長分野と位置付け、放射線に強く軽量の宇宙用CIGS太陽電池の事業化を推進しています。この取り組みはJAXAの宇宙戦略基金に採択され、次世代技術研究所内にベンチプラントを建設し、量産技術の実証を進めます。これまでにJAXAの新型補給機「HTV-X1」や千葉工業大学の超小型衛星「BOTAN」での宇宙実証、米国拠点を通じた海外企業との連携・市場開拓を進めています。この取り組みにより、宇宙インフラの発展と持続可能な宇宙開発に貢献します。



宇宙用CIGS太陽電池セル



人工衛星イメージ

イノベーション戦略(R&D／CVC)

CVCから描く新たなイノベーション

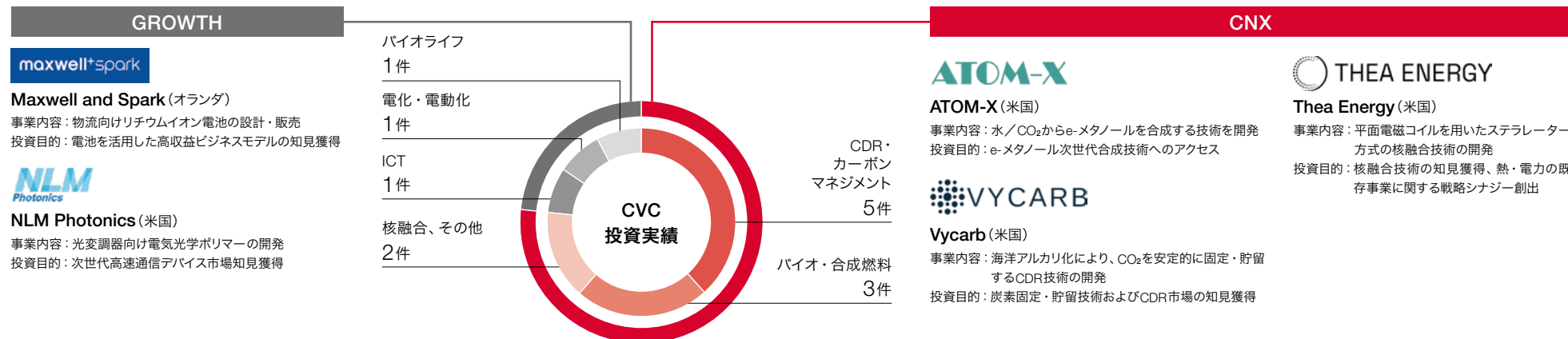
戦略的投資の考え方

Idemitsu CVCは、当社グループの中長期ビジョンのもと、成長事業の創出、カーボンニュートラル(CN)の実現、そしてエネルギー安全保障への貢献を目指し、戦略的な投資を行います。2024-2026年度で総額100億円の投資枠を設け、中期経営計画で掲げる、電化・電動化やICTなどの「GROWTH(成長事業の創出)」、および再生可能エネルギー、水素・アンモニア、合成燃料をはじめとする「CNX(低／脱炭素ソリューション)」の領域で、革新的な技術を持つスタートアップへの戦略的出資と事業共創を推進しています。

当社の研究開発力やサプライチェーン、国内外ネットワークを活かした事業共創を重視し、新ビジネスモデル・新製品の社会実装を加速していきます。また、スイス・アメリカの自社海外2拠点に加えて、気候変動や資源循環などの課題解決に取り組むグローバルVC、Emerald Technology Ventures社とのパートナーシップを活用した、ソーシングから投資後フォローまで一貫した体制により、世界中の有望な技術・ビジネスへのアクセスを強化しています。

今後もIdemitsu CVCは、世界中のスタートアップが保有する革新的な技術やビジネスモデルを活用し、新たな価値創造に取り組むとともに、未来社会を支えるイノベーションによる持続可能な社会の実現を目指します。

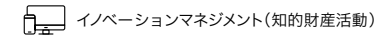
CVC投資実績



Idemitsu CVC取り組みの概略図



知財戦略



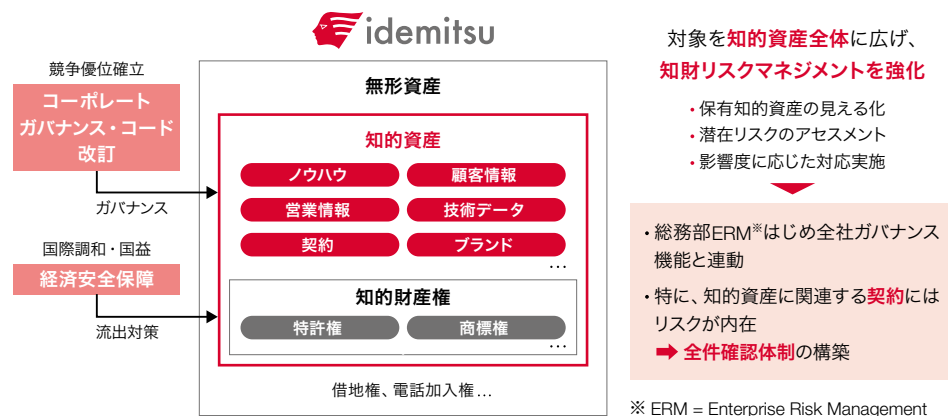
ビジネスプラットフォーム「知財」のミッション

中期経営計画で想定されるマクロ経営環境の変化に対応し、サステナブル経営を支えるため、当社が保有・獲得する知的資産の保護と活用を戦略的に推進します。経済安全保障の観点では、高秘匿技術情報の流入を厳格に管理する一方、社内外との共創では、高付加価値技術情報を有望なパートナーと共有し、R&Dの加速を図る必要があります。このような環境を踏まえ、知財リスクマネジメントを強化する「守り」の知財戦略と、多様な知的資産を積極的に活用する「攻め」の知財戦略を両輪として展開していきます。その基盤として「知財」を全社ビジネスプラットフォームの一要素に位置付け、知的資産の「守り」と「攻め」を通じて企業価値の最大化を支えることを知財活動のミッションとして掲げました。取り組み状況については、改訂CGコード※に準拠し、適時・適切に開示していきます。

また、当社が保護・活用の対象とする知財の範囲についても改めて整理しました。当社にとって価値ある知的資産とは、特許権や商標権などの知的財産権に加え、製造ノウハウ、技術データ、顧客・営業情報、契約、ブランドなどの無形の資産全体を指すものです。これらは重要な経営資源であり、狭義の知的財産権や知的財産、広義の無形資産と区別するため、以後、全社で保有する価値ある資産を「知的資産」と呼称します。

※ コーポレートガバナンス・コード

■ 守り：知的資産全体を対象とした知財リスクマネジメントの強化



事業戦略との連動

「GRIT」「GROWTH」「CNX」に共通して、「守り」の知財戦略が事業の土台となります。知的資産の可視化と管理基準の一元化、DX化を進め、知財リスク評価やインシデント対応を通じて、全社ガバナンスの実効性を高めます。各領域では、それぞれの特性に応じた「攻め」の知財戦略を展開します。

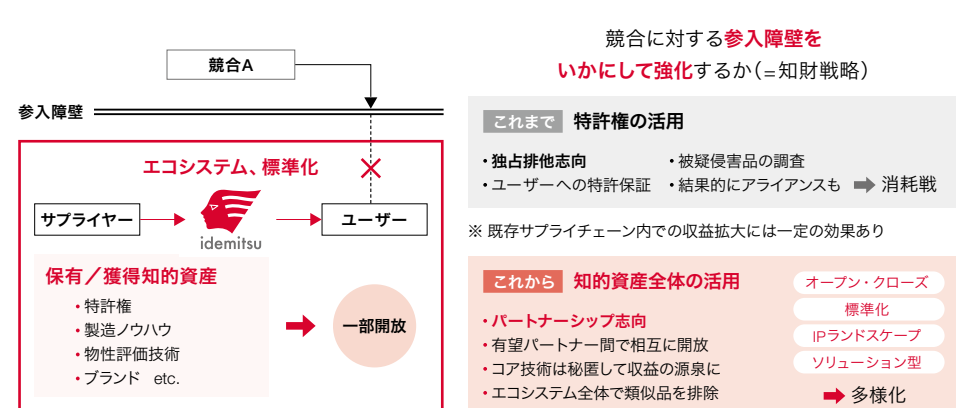
GRIT領域では、既存事業の資本効率向上を進めます。特許ポートフォリオの最適化やアライアンス契約の見直しにより、収益性と資本効率の向上につなげます。

GROWTH領域では、社内外のパートナーとの共創により成長事業の創出に取り組みます。事業化後の特許活用にとどまらず、全社の知的資産を活かし、事業化前から有望なパートナーとサプライチェーンやエコシステムの構築を見据えた共有・共創を推進します。具体的には、IPランドスケープを活用したパートナー探索や、事業特性に応じたオープン・クローズ戦略、国際標準化などを実践します。

CNX領域では、業界のGX施策と連動し、エネルギーの安定供給と社会実装を優先しつつ、業界アライアンスと収益化のバランスを見極めます。制度・契約の両面から自他社知財環境を整備し、商材毎の社会実装の時期と手段に即した、資本効率の高い知財戦略を実践します。

全事業で「守り」を徹底するとともに、各事業戦略に応じた「攻め」の知財戦略を展開することで、企業価値の向上に貢献します。

■ 攻め：知的資産全体を活用した多様な知財戦略の実践



知財戦略

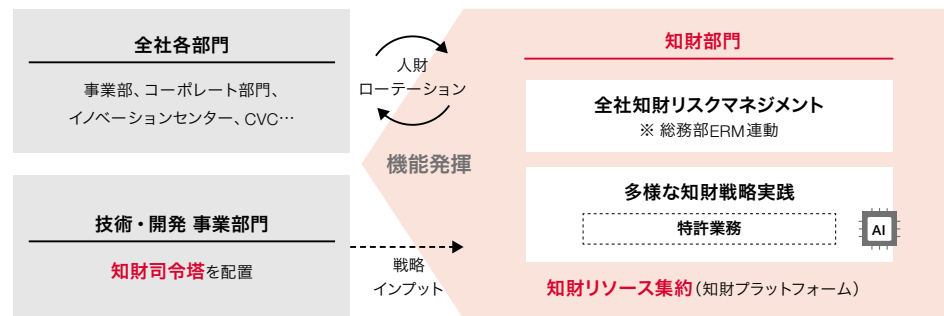
基盤の知財組織・業務・人財の変革

私たちは、「守り」と「攻め」の知財戦略の実効性を高めるため、知財組織・業務・人財の基盤変革を進めています。その基本コンセプトは、当社の価値ある「知的資産」全体を経営資源として捉え、企業価値向上に貢献し続ける組織を作り、人財を育てることにあります。

組織面では、これまで一部の事業部門に分散させていた知財実務機能を集約し、知財プラットフォーム体制を構築しました。これにより、柔軟なリソース配分、人財育成、知の集約を進めやすくしています。一方、特定の事業部門には知財司令塔を配置し、知財プラットフォームとの実務連携を強化することで、事業特性に応じた機動的な推進力も担保しています。

業務面では、社内に知見が蓄積している定型的な特許業務について、積極的な外部活用と生成AIの導入により効率化を進めています。その結果、知財部門の人的資源は、「守り」と「攻め」の知財戦略を考え、実践する業務にシフトしていきます。そのような知財専門人財に求められるスキルを経営への貢献軸として再定義して効率的な育成プランを描き、全社の人財戦略と連動させながら、知財経営人財の育成につなげていきます。

知財プラットフォームによる組織・業務・人財変革



知的資産のガバナンス強化

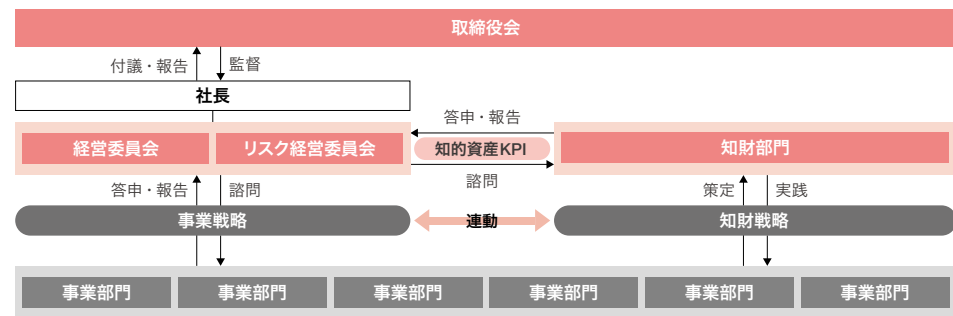
改訂CGコードを踏まえ、当社は、知的資産を含む無形資産への投資・活用が、経営戦略や中期経営計画と整合しているかを継続的に検証することが重要と考えています。このため、知的資産を事業運営と一体で管理する体制を整え、審議・報告・確認を通じて経営による適切なガバナンスにつなげていきます。

具体的には、各事業戦略に応じて、知財部門が施策を展開し、その進捗や重要事項については、社長を委員長とする経営委員会およびリスク経営委員会で審議・確認し、必要に応じて取締役会に付議・報告します。これにより、資源配分やリスク管理の観点から、全社方針との整合を確保しています。

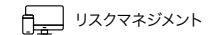
加えて、「守り」と「攻め」の知財戦略の実践状況（それによる企業価値の変化の状況）を経営がモニタリングできるよう、知財アクティビティを的確に示す知的資産KPIを含む指標の整備を進めています。

この体制のもと、知的資産に関する意思決定の質と機動性を高めるとともに、経営層による継続的な検証と適時の見直しを通じて、経営と現場をつなぐ統治の実効性を一段と高めながら、環境変化に応じた適切な意思決定と運用の高度化につなげていきます。

事業戦略と知財戦略を連動させる知財ガバナンス体制



ガバナンス・ERM



リスクに対する考え方

当社グループを取り巻く事業環境は、地政学リスクの高まりや経済・社会構造の変化により、不確実性の高い状況が続いています。特に、中東情勢の緊迫化やホルムズ海峡を含む海上輸送を巡る情勢の変化は、原油調達、物流、サプライチェーンおよびエネルギー価格などに影響を及ぼす可能性があり、石油産業を主たる事業とする当社にとって重要な経営上のリスクとなっています。また、気候変動への対応、規制動向、技術革新の進展などにより、事業を取り巻くリスクは多様化・複雑化しています。こうした環境のもと、当社では統合的リスクマネジメント(ERM: Enterprise Risk Management)を導入し、全社的な視点からリスクの把握、評価および管理に取り組んでいます。

リスクマネジメントと内部統制

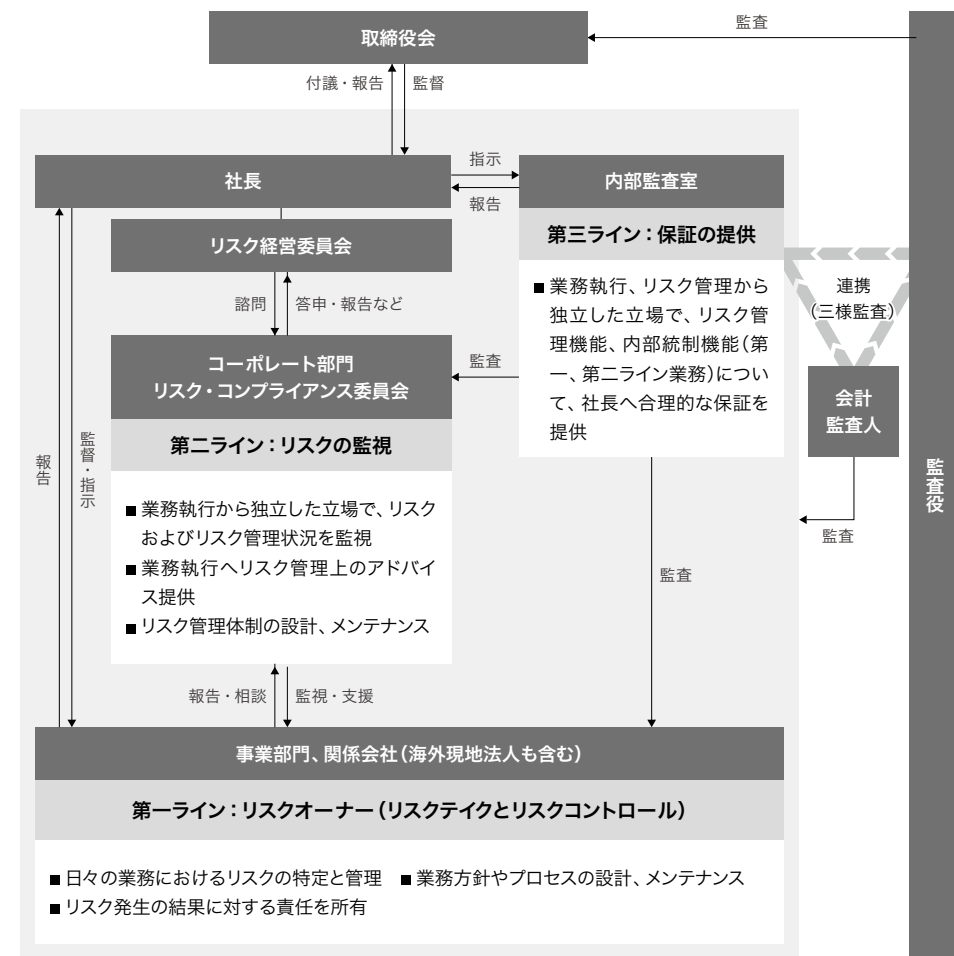
リスクマネジメントと内部統制は、企業の健全な経営を支える重要な基盤です。当社では、事業部門を第一ライン、コーポレート部門を第二ライン、内部監査室を第三ラインとする3ライン体制のもと、両者を一体的に推進しています。

また、会社法に基づき、業務の適正を確保するための体制として「内部統制システムの基本方針」を取締役会で決議しています。取締役会は、内部統制システムの構築・運用状況を定期的に確認するとともに、リスクマネジメントと一体となって、その実効性向上に向けた継続的な見直しを行っています。

さらに、リスク経営委員会のもとにリスク・コンプライアンス委員会を中心とする統合的なリスク管理体制を整備しています。事業部門およびコーポレート部門は、リスクへの対応状況や課題に加え、事業環境の変化に伴う新たなリスクについて同委員会に報告しています。

これらの情報を踏まえ、リスク・コンプライアンス委員会は全社的なリスクの状況を把握・評価し、重要リスクの選定や優先的に対応すべき課題に関する提言をリスク経営委員会に行います。そして、リスク経営委員会はその報告・提言を踏まえ、必要な経営判断および指示を行っています。

リスクマネジメント・内部統制推進体制図



ガバナンス・ERM

統合的リスクマネジメント(ERM)の運用

当社は、統合的リスクマネジメント(ERM)の枠組みに基づき、全社的な視点から抽出したリスクについて、想定される事象や影響をリスクシナリオとして整理した上で、影響度や発生可能性などの観点から評価しています。その上で、経営として優先的に対応およびモニタリングを行う重要リスクを選定しています。選定した重要リスクについては、対応策の実施状況やリスク環境の変化を継続的に確認し、必要に応じて対応方針の見直しを行っています。また、これらの取り組みはPDCAサイクルに基づき運用しており、事業環境の変化などを踏まえ、リスクシナリオの見直しやリスク評価の更新を継続的に実施することで、全社的なリスクマネジメントの高度化に取り組んでいます。

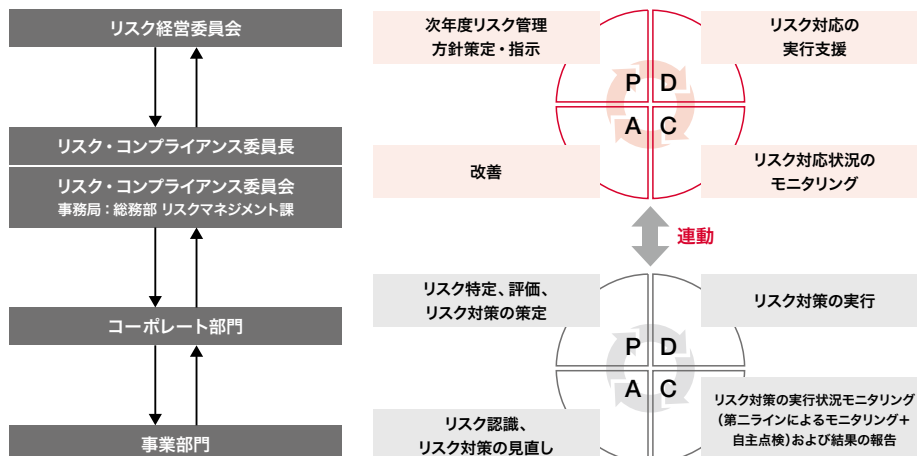
重要リスクの選定イメージ

少 ← 発生可能性 → 多

	4	3	2	1
特				
I				
II				
III				

大 ↑ 影響度 ↓ 小

統合的リスクマネジメントの活動サイクル



危機発生時の対応

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

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

経済安全保障への対応

当社グループは、地政学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、関係する全部門で、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、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経済安全保障に貢献していきます。

安全・環境・品質マネジメント



労働安全



品質管理・品質保証

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・仕事の仕組みの維持管理と改善を通してリスクの低減・排除を行い、事故・災害の撲滅を図るとともに、安全文化の醸成に努める」ことを安全確保の理念としています。安全の確保をもっとも重要かつ優先すべき基準とし、社内規程「安全衛生環境基本要綱」にて具体的な方針を定め、当社に関係する全ての人々の健康と安全・安心の確保に努めています。

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。

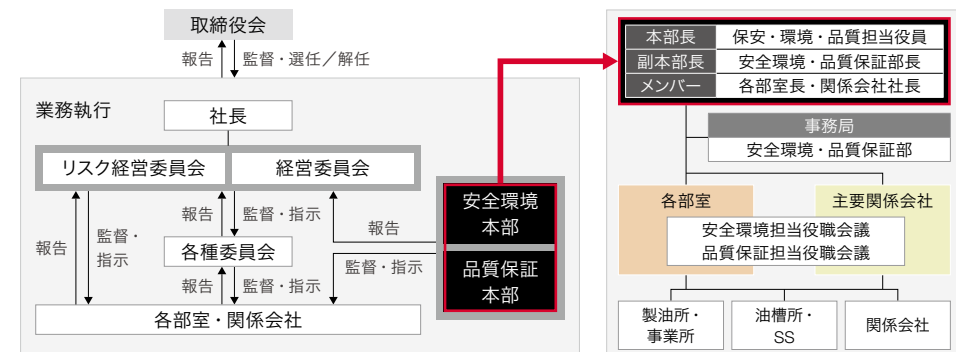
安全・環境および品質に関するマネジメント体制

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・品質に関する2050年ビジョンと基本方針

中期経営計画(2026-2030年度)の実現に当たり、この基盤となる安全・環境・品質に関して2050年までに実現すべきビジョン、2030年のあるべき姿と基本方針を決め、グループ全体で活動を推進しています。

安全・環境・品質における2050年ビジョン

- ・グループ企業、協力会社の全従業員が安心して働け、地域住民が安心して暮らせる
- ・お客様(含次工程)やお取引先が安心して使っていただける製品とサービスを提供し、価値を共有しながら改善し続ける
- ・未来の地球環境への貢献(2050年CN社会実現)に対する期待に応え、信頼され続ける

安全・環境・品質マネジメント



品質管理・品質保証



出光ESGデータ

安全・環境・品質における2030年のあるべき姿

- ・安全・環境・品質の基盤を強化し、重大な事故“ゼロ”を継続している状態
- ・事業毎に異なるステークホルダーの価値観の変化に対応し、全ての関係部門が自律的にPDCAサイクルを回してスパイラルアップを実現している状態
- ・全社的な観点から安全・環境・品質の課題やリスクに対応するとともに、経営層とタイムリーなコミュニケーションを行い、必要な経営戦略の決定、実行に結び付いている状態

中期安全衛生環境基本方針・品質保証方針

「無事故への挑戦」を今後も継続するとともに、安全環境本部・品質保証本部全員が一体となり、重点課題A～Cを推進する

- A. 各関係部門の安全・環境・品質の基盤強化
- B. 各関係部門の自律的PDCAサイクルの定着
- C. 環境変化を捉えた全社対応力の強化

安全・環境および品質に関する取り組みと実績

安全・環境に関する取り組みと実績

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、2025年は協力会社の死亡事故1件を含む休業事故が59件発生しました(当社35件、協力会社24件)。

各事例の再発防止の徹底とともに、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、重篤な人身事故の未然防止に向けた水平展開に取り組んでいます。2026年も引き続き、「無事故への挑戦」を継続し、「命を守るためのルール※」の徹底と決められたことを守り・守らせる風土の定着を図っていきます。

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。

※「命を守るためのルール」は、重篤な人身事故を引き起こすリスクが著しく高い5つの行為を禁止することを定めたものです

環境面においては、2025年に環境関連法令に関連する是正対応を要する事象が1件発生しました。当該事象については、関係当局の指導を踏まえ、必要な是正措置を講じるとともに、再発防止策を実施しています。

品質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従業員の品質教育が重要です。担当役職者・実務担当者向けの各種教育研修だけでなく、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従業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従業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。2025年度はIDEMITSU AUSTRALIA PTY社ボガブライ鉱山とIdemitsu Lube Asia Pacific Pte社R&D Analytical Departmentが本部長賞を受賞しました。

2025年は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。

安全・環境・品質教育研修

各部室、関係会社が自律的にPDCAを推進するため、安全・環境・品質に関する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、品質保証の基本を学ぶための基礎研修および、監査員育成、事故故障解析力向上、化学物質管理など各専門分野を深掘りするための専門研修を実施しています。

■ 安全・環境・品質の研修実績

	安全・環境	品質
基礎研修・専門研修などの教育研修総数	7件	12件
延べ参加人数	1,062名	1,781名
延べ研修時間	2,228時間	4,166時間

社外取締役 指名・報酬諮問委員会委員長メッセージ



エネルギーの安定供給と 低／脱炭素化を両立するための 戦略実行

社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員長

鈴木 純

地政学的な構造変化やエネルギーを巡る国際環境の不確実性が一段と高まる中、エネルギーの安定供給と脱炭素化の両立は、企業経営においてますます重要な課題となっています。こうした環境認識のもと、社外取締役として、中長期的な企業価値向上の観点から、出光興産の中期経営計画に関する議論に参画してきました。前中期経営計画(2023-2025年度)においては、事業構造改革投資や人的資本投資、ビジネスプラットフォームの高度化は着実に進展したと評価しています。一方で、地政学的要因に起因する外部環境の影響の大きさについての認識も共有され、安定的な収益基盤の確立や資本効率のさらなる向上といった課題も明確になりました。

これら成果と課題を踏まえ、新中期経営計画(2026-2030年度)では、不確実性の高い経営環境を前提に、事業戦略のリバランスと「稼ぐ力」の強化を図る方向性について認識を共有しました。特に、事業区分を「GRIT」「GROWTH」「CNX」の3つの軸に再編し、それぞれの役割と資源配分を明確化した枠組みは、戦略実行力の向上に資する重要な基盤であるものだと思います。

すなわち、「GRIT」では既存事業の基盤強化による収益力と資本効率の向上、「GROWTH」では電化・電動化や海外展開などを通じた成長領域の創出、「CNX」では低／脱炭素領域への挑戦を通じた2050年カーボンニュートラルへの貢献といった、時間軸の異なる取り組みが整理されました。これらは、当社の事業ポートフォリオを中長期的に進化させていくための共通基盤となるものです。また、取締役会における議論を通じて、「エネルギー・トランジション」と「エネルギー・アディクション」という2つの命題に同時に取り組む必要性についても共有してきました。脱炭素化と安定供給の両立は、当社の持続可能性を支える根幹であり、新中計においても戦略の中核として明確に位置付けられています。

当社が有する技術力、現場力、そして国際的なパートナーシップを基盤として、エネルギー安全保障と脱炭素化の両立に向けた取り組みを着実に推進していくことが、中長期的な企業価値の向上と社会への持続的価値提供につながるものと考えています。今後も引き続き、社外取締役としてその実現に向けて貢献していきます。

指名・報酬諮問委員会において指名の領域では、2026年度の役員選任に向け、社長のサクセッションプランの策定を含めた議論を行いました。次世代を見据えたトップマネジメントチームの構成を念頭に、複数候補者に対する計画的な育成と継続的な評価の重要性について認識を共有しています。サクセッションは一時的な選抜ではなく、長期的な育成と適切な経験付与の積み重ねによって実効性を高めるべきものであり、こうした観点から継続的に議論を重ねてきました。

また、報酬の領域では、新中計の始動に当たり、その戦略と整合的な評価指標および報酬体系について検討を重ねてきました。短期・中期・長期の目標と実績の連動性を高めるとともに、企業価値向上に資するインセンティブ機能の強化を図る方向性を共有しています。加えて、競争力ある報酬水準のあり方についても議論を進め、持続的成長を支えるに相応しい報酬水準の設定が実現できたと考えております。

サステナビリティマネジメント



サステナビリティ方針・推進体制

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」という企業理念のもと、2030年ビジョンとして「責任ある変革者」、2050年ビジョンとして「変革をカタチに」を掲げています。エネルギーの安全性、安定供給、経済効率性、環境適合といった社会課題に真摯に向き合い、「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」を果たしていきます。2021年には取締役会の承認のもと「出光グループサステナビリティ方針」を策定し、サステナビリティ戦略の推進を重要な経営課題の1つとして位置付けています。

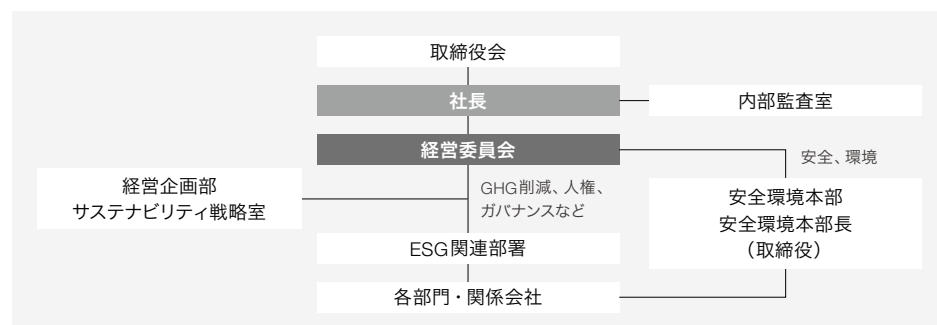
サステナビリティ推進体制

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す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内に設置しています。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、詳細は各主管部署からの付議により、経営委員会で十分なサステナビリティに関する議論、モニタリングができる体制としています。

■ サステナビリティ推進体制



サステナビリティ情報開示対応

当社グループは、サステナビリティに関する情報開示について、国際的な基準を踏まえた開示の高度化に取り組んでいます。

具体的には、現状の開示と国際基準とのギャップを分析し、その結果に基づく今後のアクションロードマップを策定しています。当該ロードマップに沿い、事業活動における重要なサステナビリティ課題について、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」を適宜開示しています。

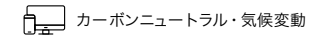
今後も、多様なステークホルダーの皆さまに対して、当社のサステナビリティ情報を、分かりやすくかつ適切に発信していきます。

イニシアチブへの参画

当社グループは、国連グローバル・コンパクトをはじめとした各種イニシアチブへの参画を通じて、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進しています。

イニシアチブ名、団体名	内容	
国連グローバル・コンパクト (UNGC)	2019年署名・参加 人権、労働、環境、腐敗防止に関する「国連グローバル・コンパクト」の10原則への支持を表明	
TCFD	2020年賛同 TCFDの提言に準拠した情報開示 ※ TCFDは2023年10月に解散し、提言はISSB（国際サステナビリティ基準審議会）へ移管	
GXフューチャー・リーグ (旧GXリーグ)	2023年度参画 カーボンニュートラル実現に向けたGX連携への参画 ※ 2026年よりGXフューチャー・コンソーシアムにも加盟	
ESG情報開示研究会	2020年参画 ESG開示の高度化と対話の推進	 一般社団法人 ESG情報開示研究会
サーキュラーパートナーズ	2023年参画 サーキュラーエコノミー実現に向けた連携推進	
クリーン・オーシャン・マテリアル・ アライアンス(CLOMA)	2019年参画 循環型社会の実現に向けた取り組みの推進	

カーボンニュートラル・気候変動



気候変動対応の考え方

当社グループは、カーボンニュートラル(CN)・循環型社会の実現に向け、強みである「社会実装力」を発揮し、「人々の暮らしを支える責任」と「未来の地球環境を守る責任」を果たすことを目指しています。

燃料油事業を主たる事業基盤とする企業として、気候変動に係るリスクと機会への対応を重要な経営課題の1つと位置付け、中長期的視点で取り組みを推進しています。

気候変動関連対応の取り組みは、ステークホルダーとの連携のもとに推進します。また、2020年に賛同署名したTCFD提言に沿った情報開示を継続しつつ、IFRS S2号／SSBJ気候関連開示などサステナビリティ開示基準への準拠を目指し、開示の高度化を進めています。

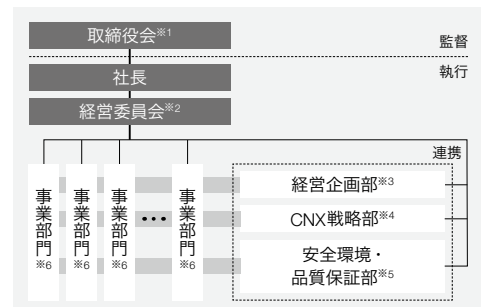
気候関連ガバナンス体制

取締役会は、当社の重要経営課題の1つである気候変動への対応について、上記の考え方に基づいた取り組みの監督を行う役割を担っています。気候変動関連の主要な議案は経営委員会において報告・審議され、特に重要な議案は、取締役会へ付議・報告されます。これにより、取締役会は全社方針に基づく執行状況を監督する体制としています。

CN社会の実現に向けた全社戦略の立案・遂行は、専門部署(CNX※戦略部など)が中心となつて推進しています。取締役会の指名に基づき、代表取締役副社長 副社長執行役員がCNX戦略本

部長として、全社横断の推進体制を統括し、関係役員・関係部門と連携しながら各種施策を主導しています。CNX戦略本部および傘下のCNX戦略部は、CNXに向けた全社戦略の立案・推進、GHG削減目標設定、各事業における取り組みのモニタリングなどを実施しています。

※ CNX : Carbon Neutral Transformation



※1 気候変動課題を踏まえた経営方針の制定方針に基づいたアクション実行の監督

※5 GHG排出量捕捉・モニタリング

※2 気候関連主要議題の審議

※6 事業部門別CN戦略立案・実行

※3 シナリオ分析 全社投融資方針策定・管理

※4 全社CN戦略立案 GHG削減目標設定 各部門戦略進捗モニタリング

気候関連の戦略

当社グループは、マテリアリティ評価により識別された重要課題の中から、特に大きな影響を及ぼす可能性がある気候関連のリスクと機会について、下表のとおり識別しました。識別したリスクと機会については、その内容および区分、影響が顕在化すると合理的に見込まれる時間軸、ならびに対応について整理しています。

気候関連のリスクと機会の識別

区分	リスク・機会の内容	顕在期間※			当社の対応
		短期	中期	長期	
移行リスク	技術・市場	●	●	●	CN事業基盤の拡充(化石代替燃料の供給)、富士石油との事業統合シナジー創出などによる国内製造・供給最適化、モビリティサービス事業(スマートよるずや)などによる特約販売店・SSネットワークの堅持、海外トレーディングの強化によるグローバルでの燃料油事業の強化
	政策・法規制	●	●	●	CO ₂ 排出量の削減、政策動向の注視、カーボנקレジットの調達検討
	評判	—	—	●	金融機関、投資家などとのエンゲージメント強化
物理的リスク	急性	●	●	●	堤防の増強工事、装置保全の計画的強化、供給維持に向けたサプライチェーンの強靱化など
	慢性	—	—	●	
機会	製品およびサービス	—	●	●	バイオ燃料(SAF・バイオ軽油/重油)・出光グリーンエナジーベレット・バイオ化学品・水素・アンモニア・合成燃料などのサプライチェーン構築、出光カーボンオフセットfuelの供給・販売拡大、天然ガス事業の拡大、LNG事業への参入、リチウム固体電解質の事業化、再生可能エネルギー事業(地熱発電の開発・操業など)の推進
	資源の効率性	—	●	●	ケミカルリサイクル事業の推進(使用済みプラスチック)

※ 顕在時期に●印を記載

※ 発生時期の定義

短期(～2027年): 当社グループの2030年ビジョン「責任ある変革者」に基づく中期経営計画(2026-2030年度)の初期段階

中期(～2030年): 当社グループの2030年ビジョン「責任ある変革者」に基づく中期経営計画(2026-2030年度)の対象期間

長期(～2050年): 当社グループの2050年ビジョン「変革をカタチに」に基づくカーボンニュートラル達成年

カーボンニュートラル・気候変動

リスクと機会への対応戦略

当社グループは、中期経営計画（2026-2030年度）において、既存事業の収益最大化と資本効率向上を実現するGRIT、新たな成長領域の創出を実現するGROWTH、カーボンニュートラル実現に伴う諸課題の解決および低／脱炭素事業の実装への挑戦を担うCNXの3つのテーマに沿って各事業計画を策定しました。

GHG排出削減の取り組み事例

削減対象	取り組み事例
Scope1+2	・千葉地区エチレン装置集約による生産最適化
	・2026-2029年に次世代環境対応VLCC6隻を建造・用船（メタノール二元焚き、LNG二元焚き、アンモニアReady船）
	・アスファルト工場や潤滑油工場での燃料転換
	・苫小牧エリアでの「先進的CCS」事業開始を目指す設計作業など受託
	・潤滑油工場屋根にソーラーパネルを設置（インド、アメリカ、タイ、インドネシア）
	・次世代営農型太陽光発電の実証事業
	・ボガブライ石炭鉱山に豪州最大容量のパナジウムフロー蓄電池を導入予定
Scope3削減／削減貢献量	・出光カーボンオフセットfuel「ICOF（アイコフ）」提供開始
	・次世代バイオ燃料「出光リニューアブルディーゼル（IRD）」提供開始
	・持続可能な航空燃料（SAF）の製造設備設計および供給体制構築
	・使用済みプラスチックの再資源化に向けた油化ケミカルリサイクル設備完工
	・次世代電池（全固体電池）向け固体電解質の開発
	・無リン無灰ディーゼルエンジンオイル「Idemitsu AshFree」、省エネルギー型油圧作動油「ダフニースーパーハイドロST」が「川崎CNブランド」に認定
	・家畜由来のメタン発生を抑制する畜産飼料ルミナツップ®の販売
	・系統用蓄電池を設置した「姫路蓄電所」運転開始
	・石炭ボイラーのカーボンニュートラル移行を後押しする新ソリューション「idemitsu-R40」を提供開始
	・石炭代替バイオ燃料「出光グリーンエナジーベレット」商業運転開始

2030年度に向けた低／脱炭素ソリューション展開

ソリューション	2030年度に向けた主な取り組み
再生可能エネルギー	・地熱エネルギーの開発および価値最大化 ・多様な再生エネ電源の確保と非化石価値を活用した脱炭素提案の推進
バイオ燃料・化学品	・SAFの供給体制強化（原料多様化、国内製造、海外調達） ・パイオ軽油・重油（出光リニューアブルディーゼル・出光バイオディーゼル5など）の拡販 ・ブラックベレット（出光グリーンエナジーベレット）の拡販 ・バイオ化学品の供給網構築 ・バイオエタノール直接混合ガソリン導入対応
水素・アンモニア	・水素・アンモニアの供給体制構築（国内グリーン水素製造、海外調達、国内アンモニア供給拠点整備）
合成燃料	・合成燃料の段階的な社会実装（需要創出、国内製造、海外調達）
オフセット製品	・オフセット燃料（出光カーボンオフセットfuel）の供給拡大
オフセット／ネガティブエミッション	・CCSの社会実装（苫小牧） ・AWD・森林吸収などによるカーボンクレジットの創出

当該計画で定めた対応策、または当社グループがこれまで実施してきた対応戦略を通じて、気候関連のリスクと機会が当社グループの戦略およびビジネス・モデルにもたらす影響や不確実性に対応していきます。

財務的影響

当社グループは、気候関連のリスクと機会への対応により、主として収益の増減や規制対応などに伴う費用の発生、ならびに事業の維持・創出に必要な投資の増加などの財務的な影響が生じる可能性があると認識しています。これらの影響については、中期経営計画（2026-2030年度）における投資計画および資金計画として織り込んでいます。

気候関連のリスク管理

気候関連のリスクと機会は、マテリアリティ評価において識別・評価および優先順位付けを行っています。その上で、前ページに記載した気候関連のガバナンス体制のもと、全社統合リスクマネジメント(ERM)を通じて、継続的にモニタリングおよび管理を行っています。これらは、中長期の事業環境を想定した上で、関係部門と連携しながら継続的に見直しを行っています。

カーボンニュートラル・気候変動

指標と目標

カーボンニュートラル社会の実現に向けて、事業活動に伴う自社の直接・間接排出量（Scope1、2）の削減に加え、製品・サービスの提供を通じた他者排出量の削減（Scope3削減および削減貢献量の創出）の両面から取り組むことが重要であると考えています。

中期経営計画（2026-2030年度）においては、国際的な脱炭素の進展速度に不確実性があることを踏まえ、GHG削減目標の一部見直しを行いました。

今後も、経済的・技術的課題に向き合いつつ、事業環境の変化に柔軟かつ機動的に対応しながら、2050年カーボンニュートラルの実現と企業成長の両立を目指していきます。

GHG削減目標

CO₂排出量（Scope1+2）

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

2030年：30-46%削減（2013年比） 2050年：カーボンニュートラル

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

2040年：20-50%削減（2020年比）

$$(\text{計算式}) = \frac{\text{CO}_2 \text{ 排出量 (Scope1+2+3)}^{\ast}}{\text{供給エネルギー量}}$$

※ 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

2025年度実績

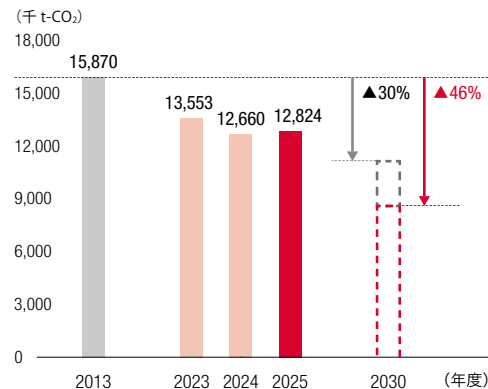
CO₂排出量（Scope1+2）：▲19.2%

2025年度は、製油所や事業所での省エネ活動を進めた一方、一部製油所の稼働率向上などの影響により、Scope1+2排出量は前年比で1.3%増加し、基準年比（2013年比）では19.2%減少しました。

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

※ 過年度データ修正を反映しました

CO₂排出量（Scope1+2）



2025年度実績

Carbon Intensity：▲0.5%

Carbon Intensity (CI)は、低／脱炭素ソリューションの社会実装に伴うScope3削減により、大きく低減します。また、化石燃料販売において、CI値が高いものの割合を減らす（CI値が低いものの割合を増やす）ことでも、数値は低減します。足元では、後者の影響により数値が低下しており、2025年度は基準年比（2020年比）で0.5%の削減率になりました。

削減貢献の見える化

削減貢献量（Avoided Emissions）は、新たな製品やサービスの提供を通じて社会で回避される排出量を示すものです。国内外で発行されているガイドライン^{※1}を参考に、2025年度は再生可能エネルギーのCO₂削減貢献量を算定しました。引き続き算定対象の拡大に取り組み、事業を通じた脱炭素社会への貢献の見える化を進めていきます。

※1 参考とした主なガイドライン：経済産業省「温室効果ガス削減貢献量定量化ガイドライン」、日本LCA学会「温室効果ガス排出削減貢献量算定ガイドライン」、GXリーグ「気候関連の機会における開示・評価の基本指針」、WBCSD「Guidance on Avoided Emissions」

CO₂削減貢献量実績

算定方法：ストックベース（単年）

2025年度の稼働実績に基づき、単年度分の削減貢献量を算定しています。

評価対象	CO ₂ 削減貢献量 (千t-CO ₂)	算出式
太陽光発電	109	発電量実績(kWh)×(各国またはエリアの電力のCO ₂ 排出係数(t-CO ₂ /kWh)－再生可能エネルギーのCO ₂ 排出係数(t-CO ₂ /kWh))×当社持分比率(%)
風力発電	18	
地熱発電	15	
バイオマス発電	234	(発電量実績(kWh)×日本平均の排出係数(t-CO ₂ /kWh)－燃料種毎の年間投入量実績または燃料種毎の発電量実績(MJ)×燃料種別のGHG排出係数(t-CO ₂ /MJ))×当社持分比率(%)

循環型社会



循環型社会



廃棄物・化学物質・汚染予防

循環型社会の考え方

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

循環型社会の戦略

当社グループは、各部署で保有している技術をもとに、再生可能な資源をできる限り再利用し、事業サプライチェーンの中に取り込むことで、持続可能なサーキュラービジネスの実現を目指す検討を社内横断的に進めています。具体的には、プラスチックリサイクルや、長期的視点ではCO₂を資源として扱うカーボンリサイクルの取り組みを行っています。

サーキュラービジネス

新中計では、既存の石油精製・石油化学アセットを基盤に、使用済みプラスチックを原料としたケミカルリサイクルを推進します。前処理から再資源化、製品化まで一体で展開することで、循環型ビジネスモデルを確立するとともに、拡大する再生プラスチック市場の需要を取り込み、持続的な成長と資源循環の社会実装を両立していきます。

※ 取り組みの詳細は、 基礎化学品セグメントP.32に記載

循環型社会実現に向けた協業

循環型社会の実現にはサプライチェーン全体での連携が不可欠です。当社は既存アセットを活用し、様々な企業、自治体、研究機関との協業を実施し、取り組みを推進しています。

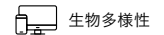
主な協業事例

協業名	概要	目標や成果など	協業先
5社共同での再生プラスチック製造・建設資材活用	油化ケミカルリサイクル技術で使用済みプラスチックからCR油(軽質原油相当油)を生産し、再生プラスチックを製造(マスバランス方式を適用)。建設資材への活用に成功	建設現場で発生する使用済みプラスチックの再資源化および資源循環のさらなる推進を目指す	(株)竹中工務店、 フクビ化学工業(株)、 (株)プライムポリマー
カルカーボ®配合コンクリートの滋賀県公共事業初採用	CO ₂ を固定化した合成炭酸カルシウム配合コンクリートを滋賀県の姉川と姦王井川で試行工事を実施	コンクリート製造工程全体で約610kgのCO ₂ 削減を実現	灰孝小野田レミコン(株)、 日本コンクリート工業(株)
リニューアブルプラスチックのグローバルサプライチェーン構築	ソニーの高機能製品向けに5つの国・地域にわたる14社でサプライチェーンを共同構築	バイオマス原料を用いたグローバルサプライチェーンを構築。当社リニューアブルSMを原料としたプラスチックがソニー「BRAVIA 9 II」に採用	ソニー(株)、 三菱商事(株)、 (株)ADEKA、 ENEOS(株)、 三井化学(株)、東レ(株) など計14社
カルカーボ®配合アスファルト舗装の鹿嶋市での実施	CO ₂ を固定化した合成炭酸カルシウム配合アスファルト舗装を国内一般道で初めて実証施工	約200kgのCO ₂ を道路に固定化	日本道路(株)
出光カーボンオフセット fuel B5 軽油(ICO F B5)の供給開始	地熱発電調査現場(宮城県栗原市)で使用する掘削機械向けにICO F B5を供給開始	排出されるCO ₂ の5%を現物のバイオ燃料で削減し、残りの95%をカーボンクレジットを活用してオフセット	関東天然瓦斯開発(株)

環境負荷低減と適正管理

当社グループは、資源循環の推進に加え、法令遵守と自主的な取り組みにより、環境負荷低減と、環境汚染の予防に取り組んでいます。具体的には、化学物質のリスク評価に基づく有害物質の排除、代替、削減を通じた化学物質管理や廃棄物の発生抑制と再資源化による削減などを推進しています。

生物多様性



生物多様性

LEAPアプローチに沿った分析の実施

考え方

事業活動は自然資本の上に成り立っており、その持続可能性の変化は事業活動に重大な影響を及ぼす可能性があることを認識し、TNFD^{※1}が推奨するLEAPアプローチ^{※2}に基づき、事業の自然への依存とインパクト、ならびにリスクと機会の評価を進めています。

自然との接点の発見 (Locate)、依存とインパクトの診断 (Evaluate)

TNFDが推奨するツールを用いて、事業プロセス毎に想定される自然への依存とインパクトを分析するとともに、事業拠点の水ストレスや保護地域との近接性を分析しています。これらの結果や事業拠点で測定された取水量や環境負荷物質排出量などの環境データを踏まえ、自然との関係性が相対的に大きいと考えられる拠点を対象に、現地の状況や取り組みを確認し、実態の把握に努めています。

リスクと機会の評価 (Assess)、取り組み

自然への依存とインパクト、外部要因を踏まえ、自然関連のリスクと機会を検討しています。物理的リスクとしては、生産プロセスで使用する水供給量減少に伴う操業上の制約やそれに対応するための追加的なコストの発生が挙げられます。各事業拠点においては、水の循環利用や貯水槽の整備などの取り組みを実施し、潜在的なリスクを軽減しています。移行リスクとしては、事業活動による環境影響に対する懸念を背景とした社会的評価の低下、環境関連法規制の改正・強化による操業上の制約やそれに対応するための追加的なコストの発生、油漏洩などの環境事故発生時における損害賠償責任の発生や社会的信頼の低下などが考えられます。当社グループは、環境保全の方針および環境マネジメント体制のもと、各事業拠点の特性に応じた様々な取り組みを推進しています。たとえば、製油所・事業所における水循環利用による工業用水の使用量の削減や、原油輸送船における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による生態系攪乱の防止、石炭鉱山におけるリハビリテーションによる採掘跡地の回復^{※3}および生物多様性オフセット^{※4}の実施などがあります。

今後も、自然環境の状態や社会的要請の変化を踏まえ、継続的に評価の見直しを行うとともに、必要に応じて対応策の高度化などを検討していきます。

※1 Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (自然関連財務情報開示タスクフォース)

※2 Locate (発見する)、Evaluate (診断する)、Assess (評価する)、Prepare (準備する)のステップを含む自然関連課題の評価のためのアプローチ

※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

生物多様性保全活動

生物多様性の保全につながる活動である緑化の取り組みは、当社初の製油所である徳山製油所(現 徳山事業所)の建設(1957年竣工)に始まります。当時は、工場立地法などの工場緑地に関する規制や法律は施行されていませんでしたが、市民に愛される工場作りが必要であると考えた創業者の出光 佐三は、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・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。

当社の製油所・事業所周辺地域の生物多様性保全活動は、外部機関からも高く評価されています。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、自然共生サイト^{※6}としても認定されています。



北海道製油所



愛知事業所

※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

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

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」とであるという考えのもと、「人が中心の経営」を1世紀以上にわたり、続けてきました。創業者・出光 佐三が「人間尊重」という言葉に込めたその志は、経営の原点として今日まで揺らぐことなく受け継がれています。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すべきものと考え、これを全役員、全従業員が遵守すべき「出光グループ 人権基本方針」とし、取引先をはじめとするビジネスパートナーやその他の関係者に対しても、本方針への支持と人権尊重への取り組みを求めています。本方針に基づき、グローバルな人権課題については、国際的な原則や基準に基づき、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、リスクの低減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を国内外の関係会社119社に実施しました。その結果、前回

調査に引き続き、重大な人権侵害リスクは確認されませんでした。また、前回調査で改善の必要性が確認された「出光グループ 人権基本方針」の周知徹底とサプライチェーンマネジメントの強化の2点について、一定の改善が確認されました。ただし、この2点は他調査項目と比較すると依然として改善の余地があり、2026年度以降も継続課題と位置付けています。

さらに、国内外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まに随時情報を開示し、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

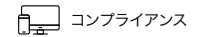
新任役職者研修で、企業に求められている人権への取り組みの解説や、「出光グループ 人権基本方針」の周知を行っています。

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。



「人権週間」期間中の社内サイネージ画像

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を意味します。高い倫理観のもと、謙虚な態度で自らを律し、誠実に行動していきます。

コンプライアンスの取り組み

コンプライアンス行動規範・コンプライアンスブック

全世界で働く従業員一人ひとりに求められる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を目的として、「コンプライアンス行動規範」を制定しています。

さらに、具体的な行動基準を示したコンプライアンスブックを発刊し、時代の変化や当社グループを取り巻くコンプライアンス上の課題を踏まえて内容を適宜更新しています。

コンプライアンス違反懸念への対応

各事業部門からの報告および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て取り扱っています。これらについては、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、再発防止策の審議・確認などを行い、適切な対応と再発防止の徹底を図っています。

2025年度における重大なコンプライアンス違反、および腐敗・贈収賄による法令違反の発生はなく、罰金・課徴金などの支払いもありませんでした。

2025年度重大なコンプライアンス違反(腐敗・贈収賄の発生件数を含む): 0件

贈収賄・腐敗防止への対応

「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当たって、国内・海外を問わず、公務員や行政などとの健全で透明な関係を保つことを定めています。具体的には、「贈収賄防止規程」および「国内の公務員などに対する贈収賄防止ガイドライン」を整備しています。

相談窓口の運用と社内教育

国内、海外ともにコンプライアンス相談窓口で受け付けた事案は、全てリスク・コンプライアンス委員会へ報告されます。委員会事務局は公正な立場で調査・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、その結果を相談者にフィードバックします。2025年度の実績は計96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。

また、2026年度よりコンプライアンス社外第三者窓口を法律事務所に変更し、グループ従業員に向け弁護士による窓口利用の講義を実施しました。

2025年度の相談窓口受付実績

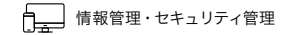
受付時の区分	件数
労働環境(ハラスメント・労務関係など)	51
資産・情報漏えい、流出	2
不正会計	0
法令違反	34
その他	9
合計	96

2025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	2026年2～3月	当社および国内関係会社48社の従業員	13,438名	約99%
対面型コンプライアンス研修	2025年8～10月	国内関係会社14社の従業員	約1,700名	約49%*
コンプライアンス研修会	2026年3月	当社従業員	1,108名	22%*
新入社員向けコンプライアンス教育 ※ 新入社員研修の一環で実施	2025年4月	2025年度新入社員	150名	100%
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	2025年6月	2025年度新任役職者	106名	100%
全従業員向けハラスメント防止セミナー	2025年11月	当社従業員	1,077名	18%*
役職者向けハラスメント防止セミナー	2025年12月	当社役職者	687名	46%*

※ 当日リアルタイム参加者のみカウント(録画視聴者数は含めず)

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・ネットワークの可用性・保全性を確保し、情報技術を活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、適切に廃棄しています。

また、巧妙化・高度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するとともに、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ラーニングを毎年実施し、情報管理の徹底を図っています。

※ 2025年度の重大な情報セキュリティ違反件数：0件

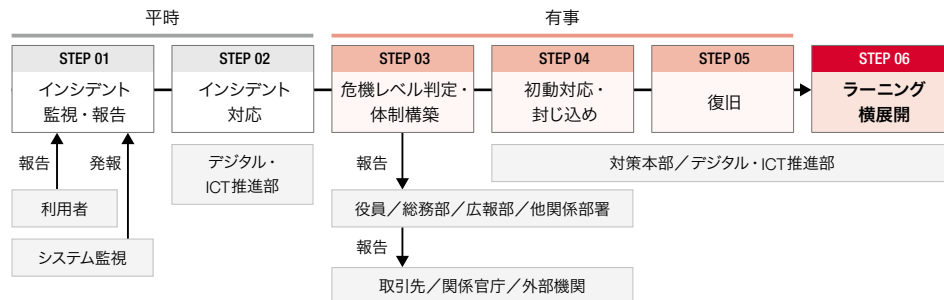
※ 2025年度eラーニング受講率(情報系：100%、制御系：100%)

セキュリティガバナンスおよびインシデント発生時の体制

当社グループでは、「情報管理要綱」に基づき総務部リスクマネジメント課が情報管理を統括しています。重大なセキュリティインシデント発生時は、「危機発生時の対応規程」にのっとり対策本部が危機レベルを判定の上、適切に対応します。また、制御系システムセキュリティ協議会を設置し、グループ全体で組織的かつ計画的に制御系のセキュリティ対策を推進しています。

平時の体制

平時は、デジタル・ICT推進部が中心となりグループ全社の管理状況をモニタリングし、異常検知時には即座に初動対応を開始し、対応します。



有事の体制

サイバーインシデントの規模・影響範囲に応じ、前述の規程に基づき3段階の危機レベルを定め対策本部を設置します。本社・事業所が連携し、迅速な意思決定と対応を行います。復旧完了後は対策本部が中心となり、デジタル・ICT推進部とともにインシデントからのラーニングを抽出し、グループ内に横展開を図ることでPDCAサイクルを回します。

新中期経営計画の戦略

こうして整備した平時・有事の体制を基盤に、新中計の戦略ではこれまでの取り組みを発展させます。昨今巧妙化・複雑化するサイバー攻撃を完全に防御することは難しいため、従来の侵入の防止に加え、サイバー攻撃を前提とした「サイバー被害の局限化」を中核テーマに据え、攻撃を受けても事業を止めず、止まっても早く立て直す「レジリエンス」の確立を目指します。NIST CSF*の考え方を参考に、4つの能力で構成される戦略を推進します。従来の多重防御をゼロトラスト化により「抵抗力」を強化します。平時のSOC監視・ログ運用をAIなどにより高度化することで「予測力」を進化させます。毎年実施しているeラーニングや標的型訓練などを確実に実施することで「適応力」を向上させます。有事の対応体制をはじめとしたBCPを確立することで「回復力」を確保します。

※ 米国国立標準技術研究所のサイバーセキュリティフレームワーク

能力	戦略テーマ	概要およびゴール
抵抗力 Resist	ゼロトラストセキュリティの完成	オンプレミスAD・社内LAN前提の構成から脱却して全社的なゼロトラストアーキテクチャを実装。インシデントを封じ込めしやすい構成へ移行し、影響範囲を極小化
予測力 Detect	侵入検知・ログ運用の高度化	AI活用による予兆検知と自動トリアージを導入し、平時のインシデント検知から封じ込めまでの対応を自動化・高度化
適応力 Adapt	サイバー防御の基本動作の徹底	従来の脆弱性対応・教育・標的型訓練などを継続・高度化し、対応プロセスの自動化を進めるとともに、サイバー事案へのリーガル・ガバナンス体制強化とグループ全体のセキュリティリテラシー向上を図る
回復力 Recover	サイバーBCPの策定	有事の体制を明文化したサイバーBCPを策定し、実践的な訓練を通じて有事対応をより確実なものとし、事業継続力を強化

調達変革活動

調達変革活動の考え方

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、大規模災害への対応、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」の体現に向けた事業戦略方針に対し、調達の側面から貢献すべく、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

調達変革活動は、1. 戦略的調達の深化、2. 調達業務改革、3. 調達リスク管理体制の構築の3つの取り組みを中心に進めています。

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. 戦略的調達の深化

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、成長事業の創出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、調達先の確保に戦略的に取り組むことが課題となります。そこで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、協業パートナーと双方のメリットを最大化するサプライヤーリレーションシップマネジメント活動を推進しています。

この活動により2030年代を見据えた主要工事における調達先確保に目処を付けています。

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。

2025年7月に、調達機能を集約するためのシステムを導入し、運用を開始しました。このシステムの通過率を引き上げて蓄積された購買データを可視化、分析することにより、品目毎にソーシング戦略を立案して支出の最適化を目指します。

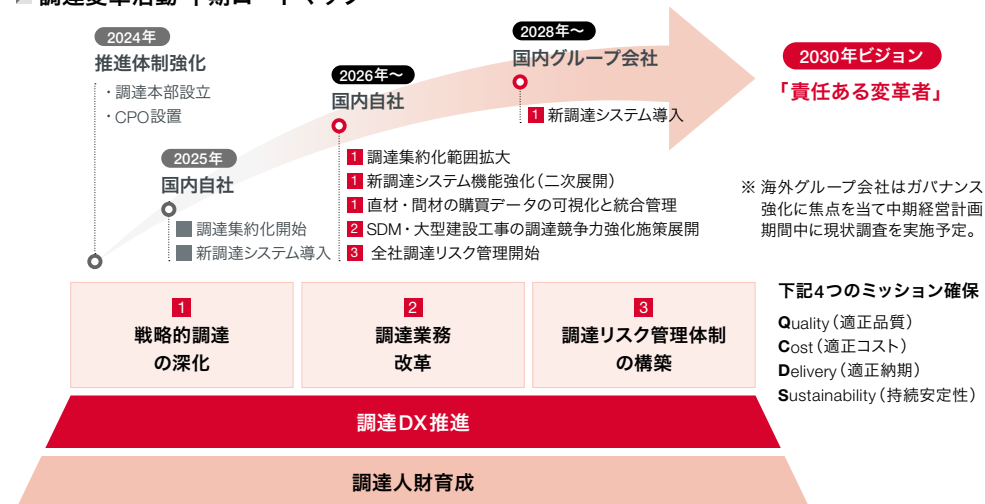
今後も調達ビジネスプラットフォームを整備し、調達業務改革を実現していきます。

3. 調達リスク管理体制の構築

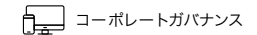
当社は、エネルギー・素材の安定供給という社会的使命があり、サプライチェーンの強靱化に取り組む責任があります。地政学・経済安全保障などに係る規制の不確実性の高まりを踏まえ、全社調達領域において事業停止につながる調達リスクを網羅的に把握し、継続的にリスク軽減が図れている状態を目指すための調達リスクマネジメントシステムを構築しました。

今後は抽出されたリスクと対応策の状況について、リスク・コンプライアンス委員会で全社的にモニタリングしていきます。

■ 調達変革活動 中期ロードマップ



コーポレートガバナンス



コーポレートガバナンス体制の概要

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

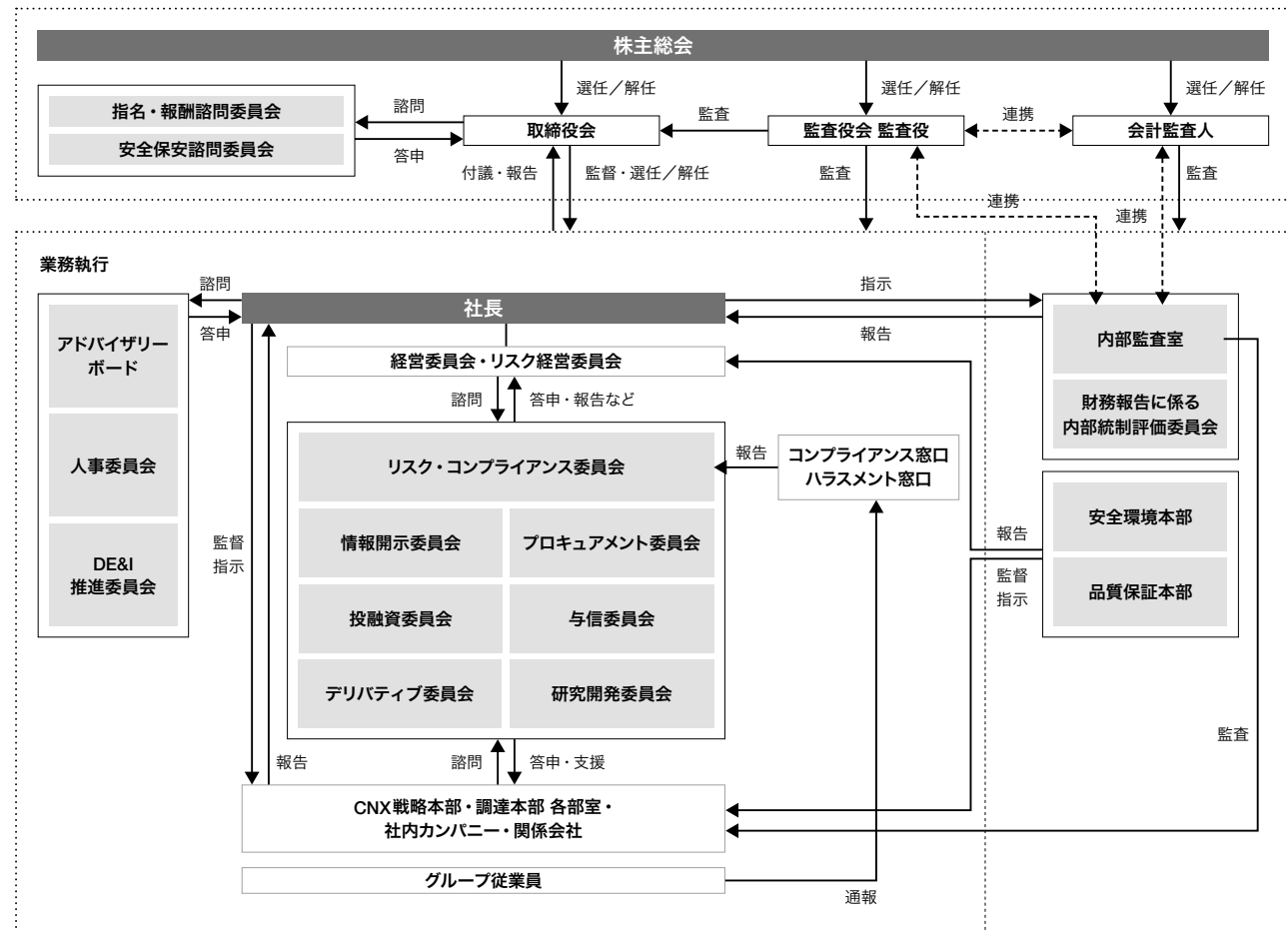
当社は、エネルギーの安定供給責務を果たしながらカーボンニュートラル社会の実現に貢献するため、2030年ビジョン「責任ある変革者」の実現に向け、コーポレートガバナンスの強化を重要な経営課題の1つと位置付けています。「広く社会で期待され信頼される企業」を目指し、CGコード※を基本的に遵守するとともに、独立社外取締役および独立社外監査役の多様な知見を活用し、経営の健全性および客観性の向上を図っています。これらの取り組みを通じて、透明かつ公正で実効性の高い経営体制を確立し、持続的な成長と企業価値の向上を図るとともに、ステークホルダーとの信頼関係の構築に努めています。

※ コーポレートガバナンス・コード

■ 体制の概要

組織形態	監査役会設置会社
独立役員の人数	7名
取締役会の開催回数(2025年度)	15回
監査役会の開催回数(2025年度)	15回
指名・報酬諮問委員会	あり
指名・報酬諮問委員会の開催回数(2025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



■ 取締役・監査役の構成(2026年度) 男性 女性 ☆ 社外取締役



コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス強化のあゆみ

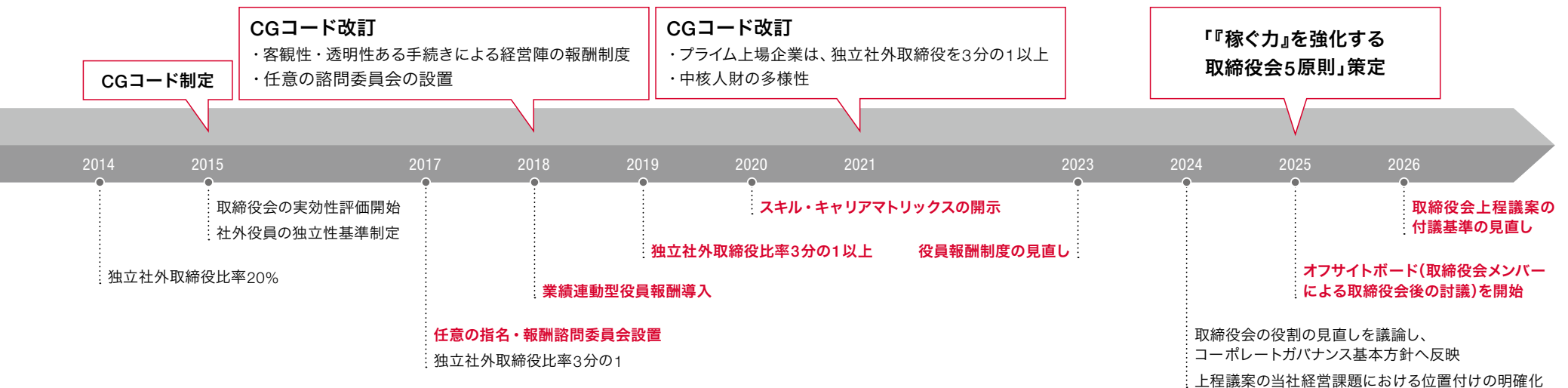
当社は、コーポレートガバナンスを持続的な成長と企業価値向上を支える経営基盤と位置付け、CGコードによる要請に先駆けて、独立社外取締役比率の向上や指名・報酬ガバナンスの強化、スキル・キャリアマトリックスの開示、業績連動型役員報酬制度の導入および見直しなどに取り組んできました。

今後もコーポレートガバナンスの深化を通じて、「稼ぐ力」の強化に向けたガバナンス機能の高度化に取り組んでいきます。

コーポレートガバナンスの特徴

当社は監査役会設置会社として、意思決定の迅速性と監督機能の両立を図っています。グループ全体の経営戦略や重要課題の協議・検討の場として経営委員会を設置し、重要な業務執行に関する意思決定を円滑かつ適正に行うとともに、リスク経営委員会においてはリスクマネジメント方針の決定およびモニタリングを行っています。また、リスク・コンプライアンス委員会や情報開示委員会、デリバティブ委員会、研究開発委員会など、各分野に特化した委員会を設置し、実務的かつ専門的な観点から重要事項を審議しています。さらに、社長の諮問機関であるアドバイザリーボードを通じて社外有識者の提言を受けることで、経営課題に関する検討の充実を図っています。

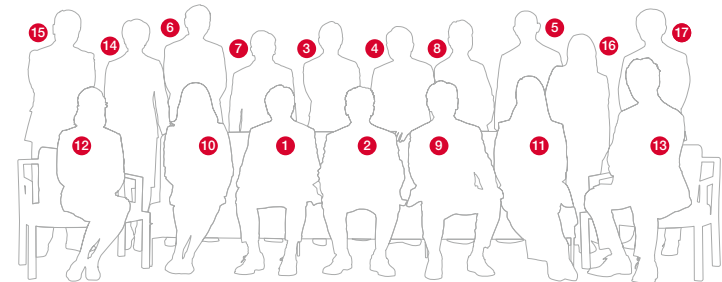
取締役会の実効性向上に向けた取り組み



役員一覧 2026年6月30日時点



- | | | |
|------------------|-------------------|----------------|
| ① 木藤 俊一 取締役会長 | ⑦ 出光 正和 取締役(非常勤) | ⑭ 北村 奈美 監査役 |
| ② 酒井 則明 代表取締役社長 | ⑧ 久保原 和也 取締役(非常勤) | ⑮ 尾沼 温隆 監査役 |
| ③ 平野 敦彦 代表取締役副社長 | ⑨ 鈴木 純 社外取締役 | ⑯ 市毛 由美子 社外監査役 |
| ④ 澤 正彦 代表取締役副社長 | ⑩ 長田 志織 社外取締役 | ⑰ 手塚 正彦 社外監査役 |
| ⑤ 坂田 貴志 取締役 | ⑪ 柏村 美生 社外取締役 | |
| ⑥ 池田 和馬 取締役 | ⑫ 竹内 純子 社外取締役 | |
| | ⑬ 平野 創 社外取締役 | |



役員一覧 2026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2025年度実績

※ 保有株式数は2026年3月31日時点

取締役

取締役会長
取締役会議長**木藤 俊一**■ 199,440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
2026年 6月 当社取締役会長 取締役会議長(現)

代表取締役社長
社長執行役員 CEO**酒井 則明**■ 128,449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
2026年 6月 当社代表取締役社長 社長執行役員 CEO(現)

代表取締役副社長
副社長執行役員 COO**平野 敦彦**■ 49,829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
2026年 6月 当社代表取締役副社長 副社長執行役員 COO(現)

代表取締役副社長
副社長執行役員 CSO**澤 正彦**■ 56,418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
2026年 6月 当社代表取締役副社長 副社長執行役員 CSO(現)



取締役 常務執行役員 CFO

坂田 貴志■ 38,990株
□ -/-回

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 CFO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CFO、財務戦略領域担当
2026年 6月 当社取締役 常務執行役員 CFO(現)



取締役 常務執行役員 CHRO

池田 和馬■ 31,873株
□ -/-回

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
2026年 6月 当社取締役 常務執行役員 CHRO(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 MIパワー株式会社代表取締役社長(現)
2020年10月 一般社団法人出光理念研究所代表理事(現)
2021年 4月 一般社団法人出光興産史・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)
Kona Aquaculture Inc. President
兼 Representative Director(現)

取締役
(非常勤)
久保原 和也■ -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)

■ 保有株式数 □ 取締役会出席状況 ■ 監査役会出席状況

独立社外取締役

社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員長

鈴木 純

■ 12,500株
□ 15/15回

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)
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(現)
当社取締役(現)

社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員
DE&I推進委員会アドバイザー

柏村 美生

■ - 株
□ 11/11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 上海瑞可利広告有限公司 運営総監
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)

社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員

平野 創

■ - 株
□ -/-回

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)
2026年 6月 当社取締役(現)

社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員

長田 志織

■ 1,499株
□ 15/15回

2000年 4月 デロイトトーマツコンサルティング株式会社入社
2004年 6月 株式会社東バト入社
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)
2026年 4月 日本電気株式会社 執行役Corporate EVP
兼 CHRO 兼 ビーブル&カルチャー部門長(現)

社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員

竹内 純子

■ - 株
□ -/-回

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インノベーションズ合同会社共同代表(現)
2019年 6月 日本紙ハルバ商事株式会社 社外取締役(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
2022年 7月 株式会社グリッド 社外取締役(現)
2024年 6月 日本製鉄株式会社 社外取締役(現)
2026年 6月 当社取締役(現)

監査役



常勤監査役

北村 奈美

■ 30,796株
□ 11/11回
■ 10/10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
機能舗装材事業部長
2025年 6月 当社監査役(現)



常勤監査役

尾沼 温隆

■ 59,872株
□ -/-回
■ -/-回

1988年 4月 当社入社
2010年 7月 当社機能材料部SPS・PPS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
2026年 6月 当社監査役(現)

独立社外監査役



社外監査役

市毛 由美子

■ - 株
□ 15/15回
■ 15/15回

1989年 4月 弁護士登録(第二東京弁護士会)
日本アイ・ビー・エム株式会社入社
2007年 12月 のぞみ総合法律事務所パートナー(現)
2009年 4月 第二東京弁護士会副会長
2012年 6月 NECネットエスアイ株式会社社外取締役
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FOOD&LIFE COMPANIES
社外取締役・監査等委員
2018年 6月 伊藤ハム米久ホールディングス株式会社
社外取締役
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)
社外取締役(現)
2025年 6月 オムロン株式会社 社外監査役(現)



社外監査役

手塚 正彦

■ - 株
□ 15/15回
■ 15/15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
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)
公益財団法人財務会計基準機構 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)

取締役会の概況・実効性評価

取締役会の概況

2025年度は、取締役会で討議する重点テーマとして、前中計達成に向け、前中計で掲げた2030年基本方針である「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、新中計策定に向け、全取締役、監査役で取締役会後に討議を行う時間を複数回設け、テーマ毎に積極的な議論を行いました。

■ 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	主な議案	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。
		・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 ・ニソンリファイナリー・ペトロケミカルリミテッド(NSRP)の収益貢献化 ・高機能材事業の事業戦略 ・R&D体制の再構築 ・2050年CNに向けた事業構造改革 ・既存事業の収益力強化、M&A ・事業構造改革の進捗 ・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） ・株主還元方針に沿った自己株式の取得 ・政策保有上場株式の対応方針 ・決算公表後の市場の反応 ・定時株主総会の振り返りと次年度に向けた取り組み ・中期経営計画(2026-2030年度)の方向性
人財戦略	主な議案	当社のDE&I推進活動の状況および次期中期経営計画における人財戦略などについて議論しました。 ・DE&I推進活動の進捗 ・中期経営計画(2026-2030年度)における人財戦略
ビジネスプラットフォームの進化	主な議案	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。 ・内部統制の基本方針 ・取締役会のさらなる実効性向上に向けての今後の対応 ・年度監査方針 ・全社的、統合的なリスクマネジメント活動(ERM)の推進

※ 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。

オフサイトボード(取締役会メンバーによる取締役会後の討議)

2025年度は主に、新中計策定に併せて、事業・人財・ビジネスプラットフォームと、幅広く戦略議論を実施しました。個別トピックスとして、事業戦略では、製油所・事業所および精製会社の稼働率向上や、電力・再生可能エネルギー事業に関する取り組み方針、ビジネスプラットフォームでは、財務・DX／AX・R&D・知財戦略などについて議論しました。特に重要度の高いテーマについては、複数回にわたって取り上げ、社外取締役・監査役とも活発に意見交換を行ったことで、新中計のブラッシュアップにもつながりました。

社外役員ミーティング

取締役会での議論のいっそうの充実を図るため、独立社外取締役と独立社外監査役のみで構成される社外役員ミーティングを年6回実施し、以下の内容などについて情報交換および認識共有しました。

・リチウム電池材料部 全体の取り組み進捗	・機能化学品事業の概況と方向性
・アグリライフ(農業)事業について	・地熱事業の現状と今後について
・DX進捗状況	・内部監査の取り組み(2024年度レビュー・2025年度基本方針)
・2025年度取締役会実効性評価の結果速報およびフリーディスカッション	

社外取締役の活動

社外取締役は、独立した立場から経営の監督機能を果たすとともに、事業理解の深化に基づく実効性のある助言を行うことを目的として、取締役会での議論に加え、国内外との対話や国内外の現場視察などの活動を実施しています。これらの活動を通じて、経営課題への理解を深め、その知見を取締役会の審議・意思決定に反映しています。

■ 活動事例

活動名	内容
部門との対話	CNX戦略部、機能化学品部、基礎化学品部、人事部に加え、DE&I推進委員会など、それぞれの部門・委員会にて意見交換を実施
社外との対話	ESGトップセミナーに登壇し、当社の取り組みについて外部参加者と意見交換を実施
国内・海外視察	ベトナム ニソン製油所、千葉事業所などを現地視察

取締役会の概況・実効性評価

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。

2025年度は、従来のアンケート項目に加え、「『稼ぐ力』を強化する取締役会5原則」も意識した課題抽出と対応策の検討に向けてより活発な議論を行うことを目的として、社外役員によるフリーディスカッションを実施しました。

■ 実効性評価プロセス詳細

対象者 全取締役・監査役 **回答方式** 匿名(5段階評価+自由記述)

設問項目

- ・取締役会の構成・運営
- ・指名・報酬
- ・株主・投資家への対応
- ・2024年度実効性評価への対応
- ・「稼ぐ力」を強化する取締役会5原則
- ・戦略議論のさらなる充実に向けた検討

アンケート
実施

アンケート結果を
踏まえた社外役員による
ディスカッション

アンケートおよび
ディスカッション結果を
踏まえた課題抽出

取締役会にて
抽出された課題
および対応策を議論

2024年度の結果を踏まえた取り組みと2025年度の評価結果

抽出課題への取り組み

2024年度に抽出された課題に対し、2025年度は、以下のとおり対応しました。

戦略議論の さらなる強化	新中計の策定に当たり、全体戦略および個別主要論点について取締役会および社外役員ミーティングにおいて討議するとともに、運営面の改善にも取り組みました。
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、経営全般に関するリスク管理体制の運用状況に対する監督機能の強化を図るとともに、社会的・財務的影響が大きい重大な事故・トラブルなどに関する報告・審議の改善に取り組みました。

今後の課題と取り組み

2025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充実」「社外役員の当社事業に関する理解向上の充実」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 さらなる充実	取締役会付議基準の見直しによる個別議案の執行への委譲や、新中計の進捗確認などを含むロードマップの策定、事前説明や重要論点を集中して討議する場の活用により、戦略議論のさらなる充実を図ります。
社外役員の当社事業 に関する理解向上の 場の充実	社外役員ミーティングや集中的に討議する場（オフサイトボード）の充実に加え、執行役員・部長と社外役員の対話機会を拡充することで、社外役員の理解向上の場のさらなる充実を図ります。

社外取締役メッセージ

現場の理解と戦略議論の両立 による実効性あるガバナンス

社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員

長田 志織



社外取締役として私が着任以来特に重視してきたのは、現場に足を運ぶことです。千葉事業所、関西支店、ベトナムのニソン製油所、トレーディング部門の拠点であるシンガポール、マレーシアや米国の拠点、オーストラリアのボガブライ鉱山など、異なる事業の現場を訪問してきました。

そこで実感したのは、出光興産の経営哲学や製造ノウハウが、製油所、化学プラント、鉱山といった業態の違いを越えて、現地の各現場にまで深く浸透しているということです。現場で伺った声や課題感、取締役会や経営陣とのディスカッションの場でも共有し、経営の議論に反映してきました。

また、各地の事業特性や将来に向けた可能性を自らの目で確かめてきたことで、新中期経営計画の背景や狙いも、より深く理解することができたと考えています。取締役会におけるハイレベルな戦略議論と、現場の実態を理解することの双方が、実効性のあるガバナンスの土台になると考えています。

新中期経営計画では、「GRIT」「GROWTH」「CNX」の3つのテーマのもと、戦略をリバランスし、持続的成長と社会課題の解決を両立する方針が示されました。厳しい現実と向き合いながらも成長を希求する、素晴らしい中期経営計画となったと考えています。成長領域の中で、私が個人的に期待を寄せているのはケミカルリサイクル・サーキュラービジネスです。使用済みプラスチックが油化され、新たな資源として生まれ変わる現場を目の当たりにした時には、その光景に未来への可能性を感じ、感動しました。既存アセットを活かしながら循環型経済の需要を捉えるこの取り組みは、当社が培ってきた製油・化学の技術力を新たな価値創出につなげる好例だと思います。こういった新しい事業群が着実に拡大し、社会課題の解決と企業価値の向上を両立する1つの柱に育っていくことを、強く期待しています。

一人ひとりの力、情熱を起点 に中期経営計画実行へ挑戦

社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員
DE&I推進委員会アドバイザー

柏村 美生



社外取締役に就任してからのこの1年、経営チームや現場の皆さんと対話を重ねる中で、出光興産の企業価値の源泉は間違いなく「人」であり、「事業を通して人が育つ」ことを何より重んじる風土を肌で感じてきました。その後、門司の資料館を訪れる機会を得て、私が日々現場で実感していたその熱量が、100年以上続く「人間尊重」と「真に働く」という企業理念に真っ直ぐつながっているのだと腑に落ち、私がキャリアを通じて大切にしてきた「個の尊重」と重なり合って、深い共感を覚えました。折しも、酒井社長のもと新中期経営計画が始動しました。地政学リスクやAI普及によるエネルギー需要の拡大など、世界が激しく変化する中、当社は「GRIT」「GROWTH」「CNX」の3つの戦略を掲げています。現在の社会を支える「エネルギーアディプション」と、未来の脱炭素社会へ向けた「エネルギートランジション」。この難しい両輪のチャレンジに対し、真摯な覚悟を持ち、それを確かな実行へと移していく挑戦を目の当たりにした1年となりました。

当社がこれら3つの戦略を完遂できるかどうか。その鍵を握るのは、事業戦略と連動した「人財戦略の実行」だと強く認識しています。新中期経営計画では、DX/AXによる業務プロセス変革を掲げています。しかし、どれほどシステムが高度化しても、当社が培ってきた高い研究開発力を解き放ち、社会課題を解決する新たな価値を生み出すのは、多様な知を結集した一人ひとりの力、そして情熱にほかなりません。2026年度より、長田取締役からDE&I推進委員会のアドバイザーを引き継ぎました。この役割も存分に活かしながら、一人ひとりが自律的にキャリアを描き、多様な「人」が輝く環境を後押しします。そこから社内外の共創を加速して新たなビジネスモデルを生み出し、当社の確かな「稼ぐ力」へとつなげていくプロセスを、支援してまいります。

役員の選任

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、当社の事業や経営課題に精通した取締役を一定数確保するとともに、取締役会の独立性・客観性を担保する観点から、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。こうした考えに基づき、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、取締役の解任について審議し、その結果を取締役会に答申します。

監査役候補者の指名

監査役候補者には、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。こうした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、社長が各候補者について、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。

サクセッションプランの策定

指名・報酬諮問委員会は、中長期の経営戦略を踏まえ、社長を含む次世代経営陣候補の選抜・育成を継続的に審議しています。候補者の評価に当たっては、外部専門会社による360度評価なども活用し、「経営能力」「包容力あるリーダーシップ」「エネルギー政策への貢献」の観点から多面的に確認しています。また、経営人財候補者には選抜型の研修も実施し、次世代・次々世代を見据えた育成につなげています。

役員トレーニング

役員が当社の経営課題の審議に必要な知見を継続的に習得することを目的として、原則年1回以上、外部専門家を招聘した役員トレーニングを実施しています。2025年度は、世界情勢や日本を取り巻く環境の変化を見据えて、当社が取り組むべき方策の考察を深めることを目的に役員トレーニングを実施しました。トランプ政権の外交・関税政策の影響やエネルギー安全保障の観点から当社が備えておくべきことをテーマに役員トレーニングを実施しました。

■ 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(行動指針の浸透、変革人財の育成および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。

スキル・キャリアマトリックス

当社は、エネルギーの安定供給という社会的使命を全うしつつ、2050年カーボンニュートラル社会の実現に貢献し、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います。そのためには、取締役会において、多様な知識・経験などを有する取締役および監査役が活発に討議し、人財戦略を含む経営戦略全般について、議論の質を高めていくことが極めて重要です。

当社は、2020年に取締役のスキル・キャリアマトリックスを作成・開示して以降も、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、右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。

	氏名	在任 期間	当社が取締役・監査役に期待する分野						
			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	13年	●	●			●		●
	酒井 則明	5年	●	●				●	●
	平野 敦彦	6年	●	●	●		●		
	澤 正彦	4年	●	●	●	●			
	坂田 貴志※	—	●		●		●		●
	池田 和馬※	—	●	●			●	●	
	出光 正和	7年	●	●				●	
	久保原 和也	7年	●					●	●
	鈴木 純★	社外	●		●	●		●	
	長田 志織★	社外	●	●	●			●	
	柏村 美生★	社外	●	●	●		●		
	竹内 純子★※	社外	●		●	●		●	
監査役	平野 創★※	社外	●		●	●	●		
	北村 奈美	1年	●		●	●	●		
	尾沼 温隆※	—	●				●		●
	市毛 由美子★	社外		●	●			●	
	手塚 正彦★	社外		●	●			●	●

●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・経験の全てを表すものではありません。

★は独立役員 ※は新任

指名・報酬諮問委員会の概要

指名・報酬に関わる機能の透明性・客観性を高めるため、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役で構成する「指名・報酬諮問委員会」を設置しています。当委員会は、取締役会の諮問に応じて、取締役・監査役の選解任に係る株主総会議案、役付執行役員の選解任や役位な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。2025年度は、計9回開催しました。

2025年度の主な審議・答申内容

指名	報酬
- 顧問の選任案 - スキル・キャリアマトリックスの開示案 2026年度役員体制	- 取締役評価、報酬案 2025年度業績連動の目標値設定 - 取締役の行動目標 - 報酬体系改定に向けた方向性について - 報酬体系の見直しについて

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、会社業績および中長期にわたる企業価値向上につながるものとする、またお客様をはじめ、社会・環境、株主、ビジネスパートナー、従業員などのステークホルダーに対し説明責任が果たせるよう、透明性・合理性・公正性を備えた報酬体系、決定プロセスとすることを基本方針としています。

役員報酬の概要

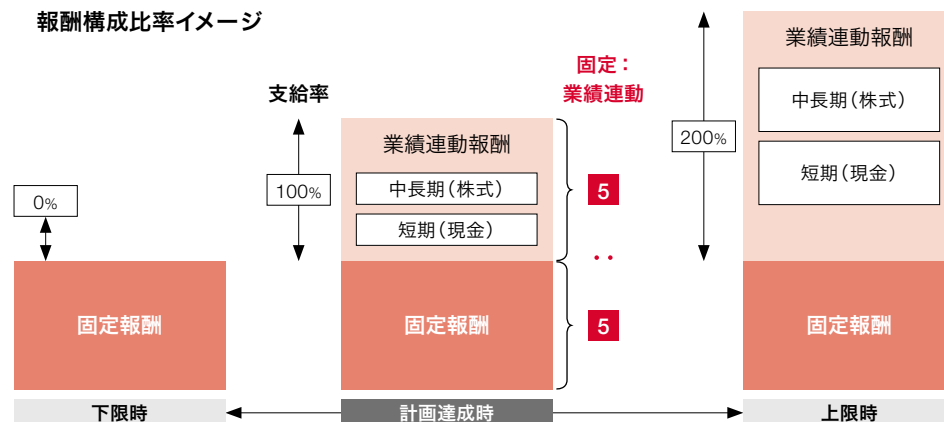
報酬水準

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連動性をそれぞれ重視し、中長期的な企業価値向上に向

■ 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



けた経営努力を適切に評価するために、(1)固定報酬、(2)業績連動賞与、(3)業績連動型株式報酬で構成しています。なお、非常勤取締役および社外取締役の報酬は、客観的な立場から業務執行の妥当性を判断するという監督機能を適正に確保する観点から、固定報酬のみの構成としています。

クローバック制度など

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

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、2025年度は当委員会の開催計9回のうち、報酬に関わる審議は計8回実施しました。

■ 報酬体系および業績連動報酬の仕組み

報酬の種類		業績評価指標		概要
		指標	評価ウェイト	
固定	固定報酬	—	—	役割や職責に応じて定められた報酬額を月次で支給します。
変動	短期	業績連動賞与*		
		収益性指標(金融費用除く税前利益)	40% (20%)	0%～200%の範囲で支給額が変動する設計で、毎年6月に支給します。
		人的資本関連指標	20% (10%)	
		行動目標(取締役)／担当分野目標(上席以上執行役員)	40% (70%)	
	中長期	業績連動型株式報酬		
		資本効率性指標(ROIC・ROE)	60%	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います。資本効率性に関連する財務指標、当社が掲げるマテリアリティに沿った非財務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。
		CO ₂ 削減	20%	
		従業員エンゲージメント	20%	

※ 業績連動賞与の括弧内は上席執行役員のウェイト

監査役会の概況／社外監査役メッセージ

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、計算書類および連結計算書類の確認を通じて、取締役などの職務執行の状況について監査しています。さらに、取締役会における重要な意思決定プロセスおよび業務執行の状況について適法性および妥当性の観点から確認を行うとともに、意見交換を行っています。

項目	2025年度の実施状況	
監査役会	15回／年	取締役会への出席や重要会議への参加を通じて、経営課題やリスク認識について協議・検討を行うとともに、常勤監査役からの活動報告や関係部門からの情報提供を受け、経営環境の変化や事業構造改革の進捗などについて情報共有を行いました。また、監査方針・計画、会計監査の相当性、監査報告などの法令に基づく重要事項について審議・決議を行いました。
往査 (現地ヒアリング)	6部室、関係会社25社(うち海外20社) 社外監査役参加9件	主要部室および国内外の関係会社を対象に現地ヒアリングを実施し、事業構造改革およびCNX関連の取り組み状況や外部環境の変化について確認しました。製造現場における安全・コンプライアンス・品質確保の取り組みや設備対応状況を確認するとともに、人的資本投資や人財確保・育成の状況について実態把握に努めました。
代表取締役との ミーティング	4回／年 (6、9、12、3月)	監査方針および重点監査項目を共有した上で、当社を取り巻く経営環境や事業構造改革の方向性などについて意見交換を行いました。
役付執行役員・ 執行役員・ 部室長との面談	役付執行役員2名、 執行役員2名、 部室長11名	重点監査項目に関連する分野を中心に、各責任者が担う業務の方針および職務執行の状況について個別に確認を行いました。

社外監査役メッセージ



当社ガバナンスの強みおよび 今後さらに強化すべき課題

社外監査役

市毛 由美子

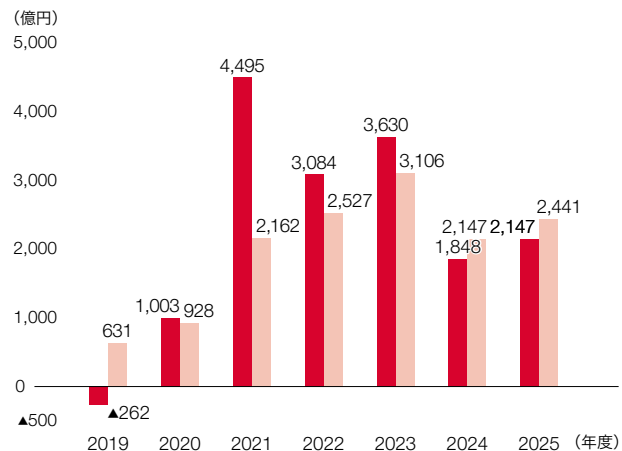
当社ガバナンスの最大の強みは、社内外の多様な役員で構成される取締役会の監督機能にあります。取締役会では、皆が持続的な企業価値向上という同じゴールを目指しつつ、時には反対意見も含めて、様々な角度から議論が展開されています。5つの事業セグメント毎に環境変化のスピード感はそれぞれですが、それを踏まえた投資タイミングや経営資源配分の全体像を定めるとともに、個々の案件については、収益機会と想定リスク(不作為のリスクを含め)の比較考慮のもと審議がなされています。特にこの4年間は、CNXなどの新規事業案件について、政府方針や市場ニーズの変化などの繊細なバランスの中で、責任ある変革者としての最適なロードマップを模索する議論が多かったと思います。また、新たな中期経営計画の策定に当たっては、直面する地政学的課題、経済安全保障、それを受けての国のエネルギー政策の動向といったテーマに関して、時には専門家を招いて勉強会を開いた上で、また、生成AIの普及と電力需要の高まりといった市場の変化も踏まえて、戦略の議論が交わされてきました。

2025年度の監査活動は、(1)事業構造改革に伴うリスクへの対応、(2)人的資本投資に対する取り組み状況、(3)安全・コンプライアンス・品質確保および製油所の稼働率向上を重点項目とし、往査結果と監査役の気付き事項は各対象部門にフィードバックされています。他方で、取締役会との連携については、年度毎に報告はしているものの、時間の制約もあり議論の端緒になるまでには至っていません。本来、監査役の気付き事項は取締役会の監督機能と密接にかかわるものです。監査役会では年度初めにこの点を議論し、取締役のご意見や議論につながるより丁寧な報告方法を工夫するとともに、取締役会事務局との間でも情報共有のあり方について協議するなどして、今後、取締役会との連携をさらに強化していきたいと思っています。

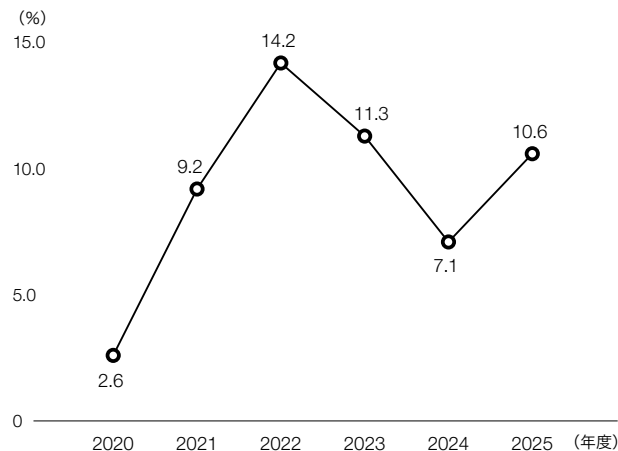
財務ハイライト

営業利益+持分法投資損益

■ 在庫影響込み ■ 在庫影響除き

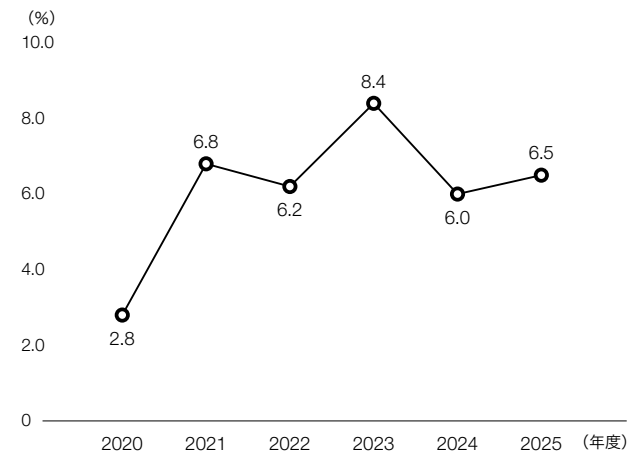


ROE

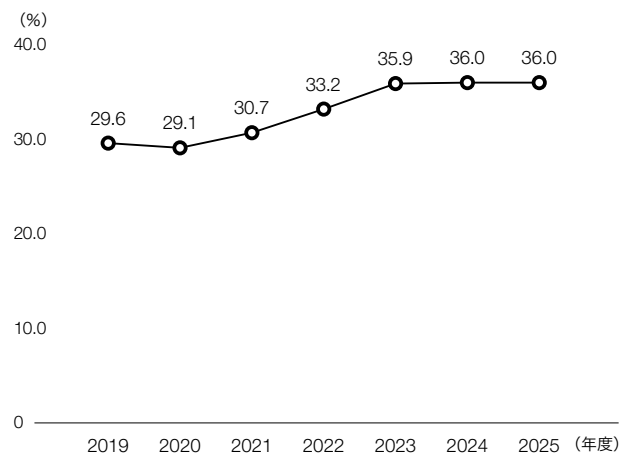


※ 2019年度は親会社株主に帰属する当期純損失を計上しているため記載していません

ROIC

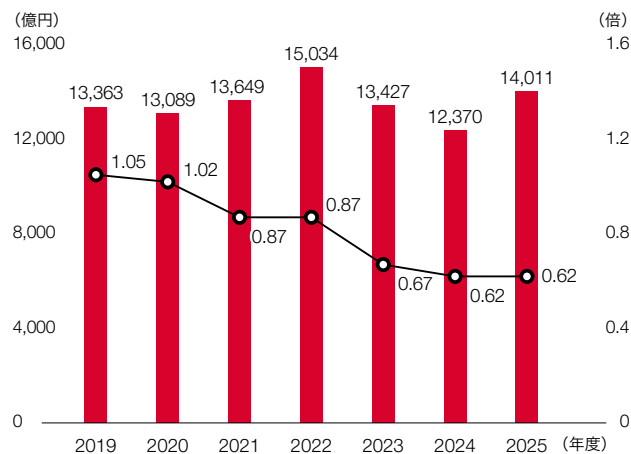


自己資本比率



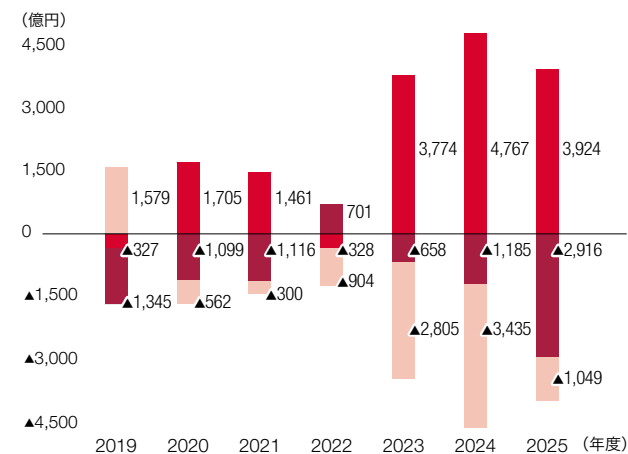
有利子負債・ネットD/Eレシオ

■ 有利子負債 ○ ネットD/Eレシオ



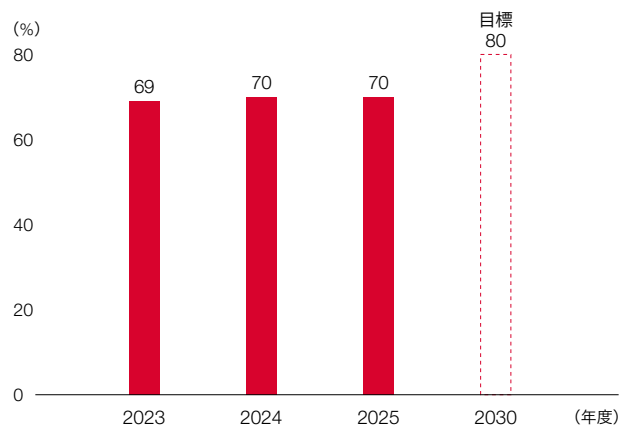
キャッシュ・フロー

■ 営業キャッシュ・フロー ■ 投資キャッシュ・フロー ■ 財務キャッシュ・フロー



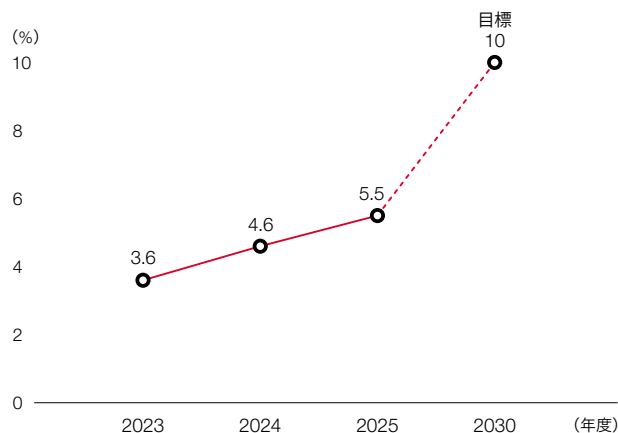
非財務ハイライト

出光エンゲージメントインデックス



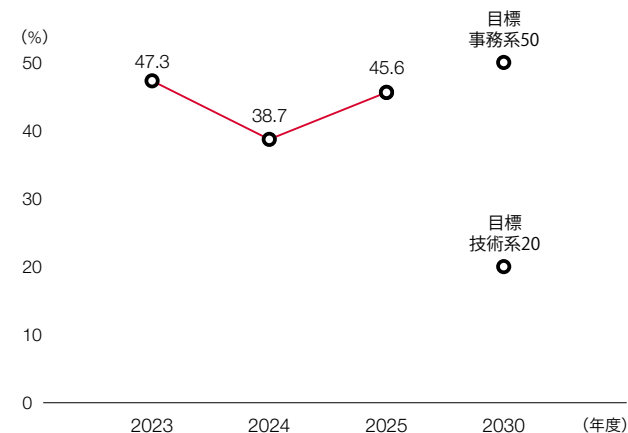
※ 集計対象：出光興産単体

女性役職者比率



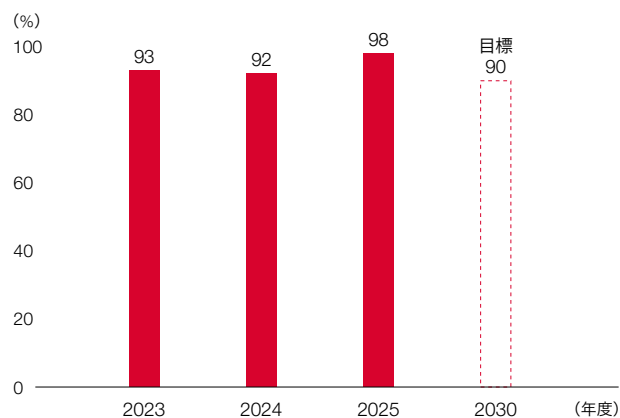
※ 集計対象：出光興産雇用(社員、シニア、常勤嘱託、参与)、他社への出向者を含む

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

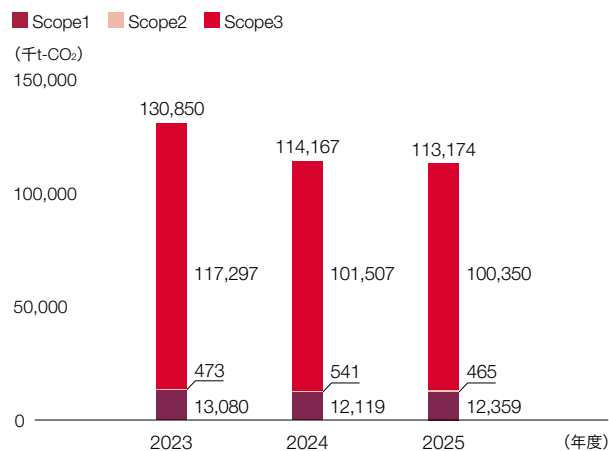
男性育児休業取得率



※ 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

CO₂排出量(Scope1、2、3)実績推移



※ 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

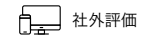
※ 合計値は、四捨五入の関係で合計値が合わない場合があります

取締役会・監査役会の構成

■ 男性 ■ 女性 ☆ 社外取締役



非財務ハイライト／社外評価



前中期経営計画のマテリアリティ(2025年度実績)

当社グループは、2019年のマテリアリティ特定以来、重要な社会課題への対応を通じた価値創造に取り組んできました。2022年に中期経営計画(2023-2025年度)や2050年ビジョン、社会環境の変化を踏まえてマテリアリティを見直し、KPIおよびモニタリング指標を設定の上、取り組みを推進してきました。以下に、2025年度までの旧マテリアリティに基づく主な取り組みと実績を示します。

マテリアリティ	KPI・モニタリング指標		
	項目	2025年度実績	目標
1. カーボンニュートラル (CN)、循環型社会への 貢献	CO ₂ 削減量 (Scope1+2) 2013年比	▲19.2% (2013年比)	▲46% (2030年度) CN (2050年度)
	Scope3への貢献行動	Carbon Intensity▲0.5% (2020年比)	▲10% (2030年度) ▲50% (2040年度)
	投資／事業計画	CN投資402億円 成長投資904億円	約8,000億円(～2030年度) 約5,500億円(～2030年度)
	ROIC、収益目標	ROIC6.5% (在庫影響除き) 営業+持分損益 (在庫影響除き) 2,441億円	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402億円 成長投資904億円	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	69千円	100千円 (2030年度)
4. DE&Iの深化	女性採用比率	45.6% (2025年4月1日～2026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	5.5% (2026年3月31日時点)	10%以上 (2030年度)
	男性育児休業取得率	98%	100% (2030年度)
5. デジタル変革の加速	DX投資	28.3億円	—
	生産性向上	事業構造改革を下支えするため 全社的な取り組みを継続中	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、社外役員による フリーディスカッションを実施	—
7. 健康、安全、違法、 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)	重大プロセス事故 0件 死亡事故 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	0件	0件
	人権デューデリジェンス	人権侵害 0件	0件

社外評価 インデックス・銘柄への採用状況

当社の環境・社会・ガバナンス(ESG)および人的資本に関する取り組みは、外部機関からも評価され、国内外の主要なESGインデックスや投資指標に採用されています。今後もステークホルダーの皆さまとの価値共創を通じ、持続的な成長を目指します。



2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



ディスクロージャー
2024年度 優良企業



会社概要・株式情報



会社概要

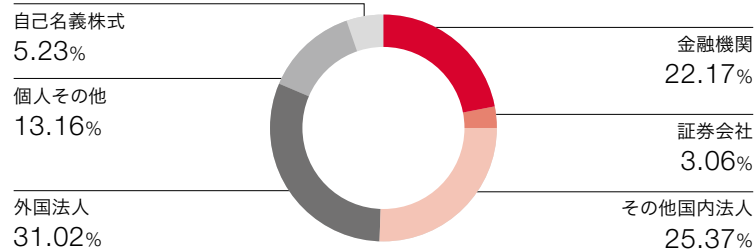
会社概要・株式情報(2026年3月31日現在)

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	1,288,747,390株 ※ 2026年4月30日自己株式消却後：1,223,217,590株
株主数	126,951名

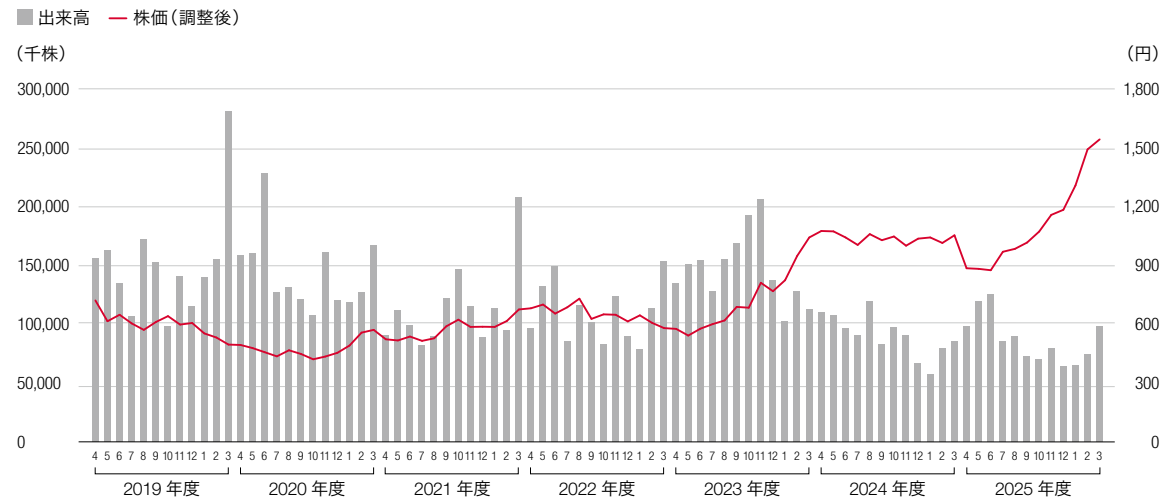
格付情報(2025年8月28日現在)

格付機関	長期格付	短期格付
株式会社格付投資情報センター(R&I)	A+(方向性:安定的)	a-1
株式会社日本格付研究所(JCR)	A+(見通し:安定的)	J-1

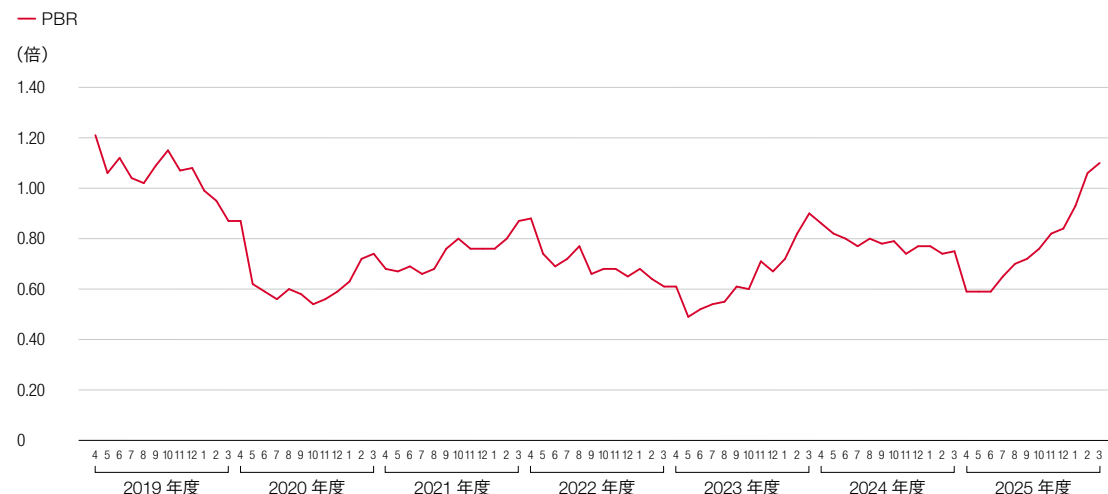
株主分布状況



株価・株式売買高推移



PBR推移



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。



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/index.html>