

企業名：出光興産

レポート名：統合レポート

1. この会社が目指す姿が理解できるか

出光興産は創業から石油燃料の販売等を行ってきた。エネルギーを安定して供給するのが仕事であり、出光興産がなければ今の日本の発展はなかったといえるだろう。一方で、近年の地球温暖化に伴い、世界各国で脱炭素の動きが活発化してきていて、日本もその流れの中にある。コロナ渦で減少した燃料油事業の需要はさらに減少すると考えられる。そこで出光興産は『責任ある変革者』をビジョンとして掲げ、「カーボンニュートラル」への取り組みや「循環型社会へのエネルギー・マテリアルトランジション」を「地球と暮らしを守る責任」として果たすことを表明している。また、環境問題と同様に日本でも高齢化社会を問題としており、「高齢化社会を見据えた次世代モビリティ&コミュニティ」事業、「これらを解決する先進マテリアル」事業を通して「地域のつながりを支える責任」と「技術の力で社会実装する責任」を果たしていくというのが出光興産の目指す2030年の企業ビジョンと基本方針である。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

出光興産の事業は「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」の主に5つのセグメントに分けられている。統合レポートには各セグメントの強みがそれぞれ書かれている。燃料油セグメントでは、グループ製油所が全国に6か所、油槽所が全国に35か所あり、大規模なネットワークがすでにできている。また、出光興産は1911年創業、昭和石油シェルは1900年創業であることから他の企業に比べて経験が豊富であり、さらに、すでにバリューチェーンの海外展開が行われている点でコスト削減や規模の経済が他の企業よりも実現可能であるという強みがある。基礎化学品セグメントでは前述の燃料油セグメントとの一体運営を強みとする事業展開やすでに出来上がったエチレンの生産能力や供給量が強みである。高機能材セグメントでは製品ごとに培われた技術力や世界的、あるいは国内の強固な製造、販売、研究のネットワークが強みとして挙げられている。電力・再生可能エネルギーセグメントでは技術・ノウハウの蓄積、発電・小売がまとまった運営、消費者に対する多様な電力プランなどが挙げられている。最後に資源セグメントでは、長期にわたる産油国・協業企業との信頼関係や経験豊富な人材などがあげられる。すべてのセグメントにおいて長期にわたる企業運営による経験や技術、ノウハウの蓄積によって支えられている。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

まず燃料油セグメントについて。これは今まさに変化を強いられている。今後間違いなく石油の需要は世界的に減少していくだろう。そこで製油所をカーボンニュートラル実現の拠点『CNX センター』に変えていく構想を立てている。すでに土地は確保できている分アドバンテージはあるが、燃料油セグメントでの今ある競争優位性に持続性があるかという点では疑問が残る。この需要減に対応するのが基礎化学品セグメントである。石油製品から化学製品へのシフトを計画しており、すでに構造改革に動いている。一方で、新興国や東南アジアの人口増加と経済発展により基礎化学製品の需要が伸びると考えられる一方、中国が大型プラントの増設を続けると考えるとやはりこれも持続性については疑問が残る。次に高機能材セグメントについて。こちらも新興国の経済発展・人口増加が需要増加を呼べば、需要が高まるという見込みだ。すでに製造技術、販売ルート、一部製品では特許があり、さらなる研究が期待できるという点で今後グローバル市場において競争が激化しても対応できるという点で持続性はあると考えられる。電力・再生可能エネルギーセグメントにおいては、北米でガス火力発電事業を推進し、収益の確保と様々なノウハウを取り入れることで国内の競争力を高めていくとのこと。設備などの形あるものではなく、技術やノウハウなど形ないものを根拠に今ある競争優位性が保てるかは正直疑問だが、発電から小売りまで運営できるという点は強みとして保てるだろう。最後に資源セグメント。原油・石油の需要は今後落ちて行くと考えられるので、天然ガス生産にシフトしていくという。しかし、石油の供給も当面続くことから数十年は競争優位性が持続すると考えられる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

統合レポート 2021 のページ 75 を参考にすると、出光興産の企業理念は「真に働く」であり、この企業理念は「人が中心の経営」という考えが軸としてある。仕事を通して人が育つとしている。その成長に限界を設けることはせず、自身の能力を最大限に発揮することで、広い意味での組織全体の成長につながるという。人材育成についての意識は見受けられるため成長自体はできるのだろうが、正直具体性に欠けているように見え、若干不安を感じる部分がある。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

人事戦略の項目において、LGBTQ や障がい者の人々などのマイノリティや女性が働きやすい職場環境をアピールしているのは今の時代の流れに沿っていて素晴らしいと思うし、またワークライフバランスを意識した項目もあり、働きやすさを前面に押し付けているのを感じる。一方で、前述のとおり全従業員が仕事を通してどのように成長できるのか、具体的な記述がない。冒頭の社長メッセージにも人材育成については記述があり、意識はされているのだが具体性に欠けるところがある。どのようなスキルが身につくかわからないと、終身雇用が崩れつつある現在、何年か先の転職活動を意識している就活生は足踏みしてし

まうように思えるので、もっと具体的な内容に踏み込んで記述していただくと、就活生はより出光興産を魅力的に感じるようになると思う。