

企業名： 出光興産 (5019)

---

レポート名： 出光統合レポート 2022

---

## 1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

出光興産では、2030年のビジョンを「責任ある変革者」、2050年のビジョンを「変革を形に」と定めている。石油需要の継続的な減少に対応するために、CO2排出量の削減や人材育成などを通じて事業を変革し、現在の燃料油、基礎科学品、高機能財、電力・再生可能エネルギー、資源の5つの事業領域から一步先のエネルギー、多様な省資源・資源循環ソリューション、スマートよろずやの、3つの事業領域に転換していくことを目指している。

統合レポートでは、財務や人材の面では2030年の目標が具体的な数値として示されており、具体的でわかりやすかった。また、事業面でも各事業ごとに具体的な改革の事例について記載がなされていてよかった。一方、記述してある具体的な数値や事例、さらには中期経営計画がどのように前述したビジョンの達成に貢献することができるのかという点が不明瞭だと感じた。ビジョン自体が抽象的なものとなっているので、どうやってビジョンを目指していくのかということを明瞭に示す必要があると感じた。

## 2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

出光興産の競争優位性は、燃料油セグメントはグループ製油所、油槽所、サービスステーションの全国的な数の多さ、基礎化学品セグメントは石油精製と石油化学工業の一体運営など、高機能財セグメントは製造・販売・供給の世界的なネットワーク、電力・再生可能エネルギーセグメントは太陽光発電への知見や発電と小売りが一体となった事業運営など、資源セグメントは30年以上の豊富な運営経験と培ったネットワークなどである。

これらは統合レポートの29ページから42ページに記載されている各セグメントについての部分に「強み」という形で明確に記載があり、見つけやすかった。しかし、それらの強みを証明するデータや、それらの強みによって高い数値を誇っているデータなどの具体例はなく、あくまで抽象的な議論になっている印象を持った。読み手にとってより納得できる競争優位性の説明にするには、比較やデータを取り入れるべきだと感じた。また、各セグメントごとの強みは記載されていたが、会社全体としての強みについては記述がなかった。個人的な意見としては、各セグメントのシナジーや企業構造など、ほかにも出光の競争優位性を生み出す要因は存在すると思った。

### 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

石油需要はこれから減少し続けることが予測されており、現在石油関連事業を主事業とする出光にとっては競争優位性の持続的な確保は課題の一つであると考えられる。それに伴い出光興産は長期的に事業の変革を目指しているが、競争優位性は失わないために、販売経路や資源のインフラとしての既存設備の再利用といった現在出光が持つ優位性を最大限利用することが統合レポートに記載されている。

石油需要の減少により、現在出光が持つ競争優位性がそのままの形で持続することは難しいと感じた。また、統合レポート内でも変革に重点が置かれていたこともあり、そのままの持続性についてはあまりこだわる必要がないとも感じた。さらに、事業の変革にあたり現在出光が持つ優位性や資産を活用して未来の事業の優位性につなげるという記述があるのは評価できる。

### 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

出光では、教育研修の充実や社員のキャリア形成を支援するライオフキャリアサポートセンターの設立、リスキル・学習支援に力を入れている。また、社内外での副業を認めることや、人材を求める部署の社内募集に応募することによる異動なども行っている。さらに、有給休暇の取得率向上や産休・育休などの取得推進を進め、フレックスタイムなども充実させている。

私はこの会社は自身の人的資本の価値向上の面でよい環境が整っていると感じた。前述した様々な制度があることで多様な経験を積むことができると予想でき、自身の能力の大きな向上が見込めると考えたからだ。さらに、フレックスタイムのような社員の都合に合わせた柔軟な働き方や、休暇の取得推進など、社員が快適に働くことができるような環境が整備されており、余計なストレスを受けずに自身の仕事に集中できるのではないかと。

### 5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

統合報告書の良かった点として、人材に関する記述が豊富で丁寧だったことがあげられる。女性比率などの数値目標から人材育成に至るまでしっかりと書かれており、出光興産が社員を重要視している企業であると感じることができる。

改善余地としては、もう少し各ページにメリハリをつけられるとよいと思う。まず、多くのページで1ページ当たりの文章の量が多く、図の量が少ない。また、文章が多いのに字の太さや色による協調の工夫などがあまり見られず、たくさんの文章の中にある重要な情報を見落としやすくなっているのではないかと。重要な情報は何らかの方法で強調するか、情報量が少なく、図表の多い見やすいページを作り、そこに伝えたいことをまとめるといった工夫が必要だと思う。