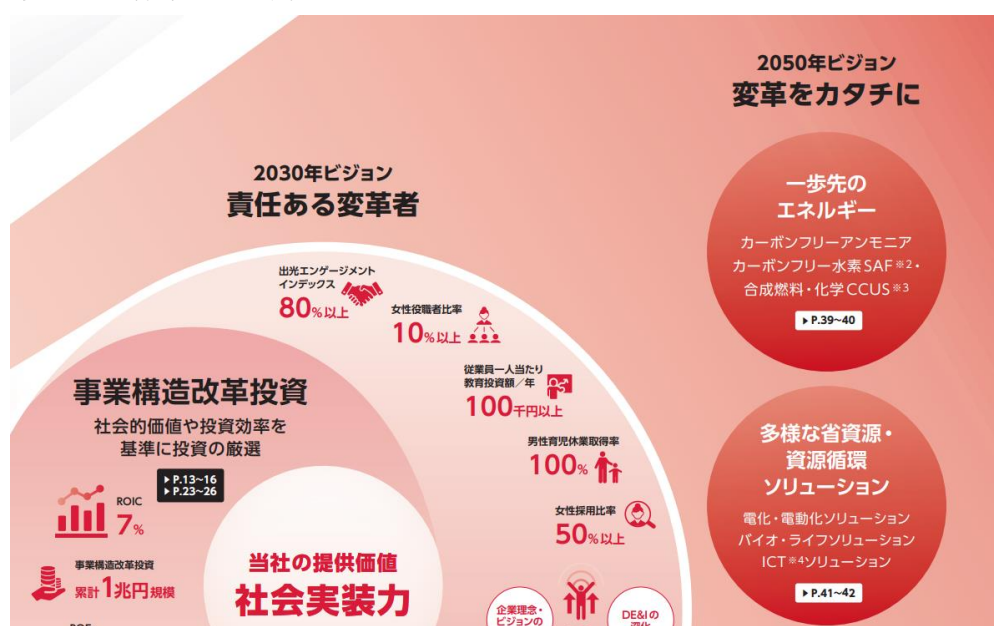


企業名：出光興産株式会社

レポート名：「出光統合レポート 2024」

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

理解できる。出光興産の将来像である「2030年ビジョン」と「2050年ビジョン」は統合レポートのはじめの方（p.8,12）に明確に示されており、すぐに内容が目に入るように構成されている。読者は出光興産が目指している将来の姿の詳細について、p.12 に示された目次を参照し、体系的に理解を深めることができる。



出光統合レポート より

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

やや理解できる。

保有する特許からその競争優位性を定量的に示している箇所があり、その点については競争優位性の説得力を感じた。しかし、全体としては、競合他社と比較してどの程度優れているのか、紹介されている各強みについてどの程度実績があるのか、業界の中でのポジショニングはいかなるものなのかという点あまり見えてこなかった。

特許の価値

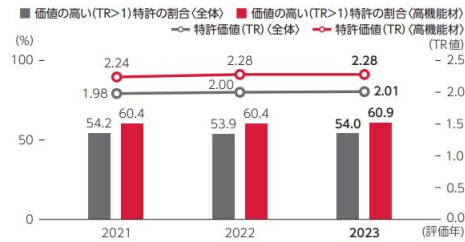
当社の強みを可視化するため、LexisNexis® 社の特許分析ツールPatentSight® を用いて当社グループ保有特許の価値であるTR値を算出しています。当社保有特許のTR値は「2.01」（平均値は「1」）と高く、高機能材セグメントに限ると「2.28」とさらに高くなります。また、保有特許の内訳をみると、全体では、約5割を占める価値の高い（TR>1）基本特許と、基本特許を強化する関連特許や周辺特許が残りの約5割の構成となり、高機能材セグメントでは、価値の高い基本特許が約6割、残り約4割を関連特許、周辺特許という構成になっています。このように、当社では、価値の高い基本特許と周辺特許や関連特許からなる特許群を形成し、コア技術を強力に保護し、競争力を高めています。

特に有機EL事業やリチウムイオン電池材料事業では、当社の有機化学、無機化学、評価解析・計測技術や工業化技術等を組み合わせることで、当社独自の材料開発のみならず、その製法、用途など幅広い技術開発を行い、様々な基本特許を取得しています。この結果TRの平均値が当社事業の中でも相対的に高くなっています。

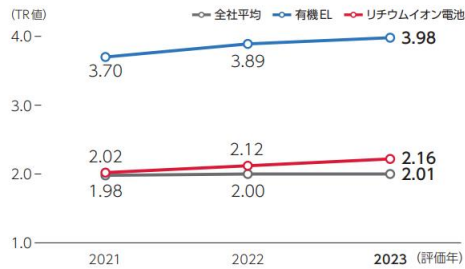
※特許の価値（Technology Relevance: TR）：各国の特許庁の審査で引用された数（被引用数）により算出される価値（全特許のTRの平均値は「1」）。

45

■ 保有特許の価値および価値の高い特許の占める割合(全社)



■ 保有特許の価値(有機EL事業、リチウムイオン電池材料事業)



出光統合レポート より

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

理解できる。「価値の高い基本特許と周辺特許や関連特許からなる特許群を形成し、コア技術を強力に保護し、競争力を高めています。」という記述から、競争優位性の源泉のひとつである特許が保護され、持続性も担保されていることが読み取れる。

2. 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

自身の人的資本の価値向上が達成できるかについては、やや懐疑的である。報告書によると、出光興産では人事評価制度と行動指針が一体化している。しかし、人的資本の価値向上に重要な影響を与えると考えられる人事評価制度と、それと一体化している行動指針が、それらの上位に位置する企業理念と、整合性を欠いているように見受けられる。

「企業理念を目指すために行動指針があり、」（p.5 より引用）

「現在の人事制度および行動指針は、2019年に、出光興産と昭和シェル石油の経営統合時に、どちらかの会社制度に片寄せするのではなく、両社の長所も取り入れて新しいコンセプトを打ち出すという方針のもと策定・制定されました。現在の行動指針、評価項目はいずれも大事にしたい価値観が網羅的に表現されている一方で、用語が汎用的であるために当社らしい価値観が反映されていない、評価の際の基準が曖昧になりやすいという声が出ています。それは、企業理念の成文化に先行して行動指針、評価項目を制定したことで、企業理念

との結びつきが薄くなっていることに起因していると捉えています。」(p.18 より引用)

一読して、これらの記述には不整合が見られるように感じた。p.18 では、「行動指針、評価項目を制定したことで、企業理念との結びつきが薄くなっている」と述べ、行動指針が企業理念と十分に連動していないことを認めている。一方、p.5 では「企業理念を目指すために行動指針があり」と述べており、行動指針が企業理念を実現するためのものであると主張している。すなわち、一方では行動指針が企業理念とうまく結びついていないとしながら、他方では行動指針が企業理念を実現する手段であると述べており、これらの記述は不整合である。

現状、企業理念と行動指針、人事評価制度にこのような不整合が解消されないまま存在している以上、自身の人的資本の価値向上を達成できるかについてはやや懐疑的である。

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

報告書のよかった点として、図表が丁寧かつ詳細に作成されており、事業内容や計画についての理解が深まる点が挙げられる。文章の内容も詳細であり、読者が精読することを前提とした場合には、齟齬なく情報が伝わり、情報量も豊富で問題のない内容といえるだろう。

一方で、改善の余地もいくつか見受けられる。

PDF 形式で Web 上に公開された場合、読者がページを移動するにはスクロールホイール等に依存せざるを得ない。たとえば、PDF にナビゲーションボタンを追加することで、ページ移動が容易になり、読者の負担が軽減されるのではないだろうか。

文字が細字で密集しており、可読性が低いと感じた。余白が少なく、1 ページあたりの情報量が多いため、読み手にとってストレスがかかり、さらにパソコンで閲覧する際には頻繁にズームイン・ズームアウトを繰り返す必要が生じている。

閲覧推奨とされているファイルが閲覧しにくいと感じた。具体的には、提供されているファイルの、「全ページ A3 見開きページ版 (閲覧推奨)」よりも、「全ページ A4 片開きページ版 (印刷推奨)」の方が、かえって PC での可読性が高いように感じた。

専門用語の説明が欠けている部分があり、特に「DE&I」や「市場蓋然性」などの用語が読者にとって理解しづらく、この点が不親切に感じた。