最終更新日：2024年12月18日
出光興産株式会社
代表取締役社長　木藤　俊一
問合せ先：経理財務部ＩＲ室　03-3213-9307
証券コード：5019
www.idemitsu.com

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

Ⅰ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1．基本的な考え方

第１編 総 則
当社は、2030 年ビジョン「責任ある変革者」に加え、2050年カーボンニュートラル・循環型社会の実現に向けて、2022年11月に2050年ビジョン「変革をカタチに」を策定しました。2050 年は、世界的なカーボンニュートラルの潮流が加速していく中、エネルギーシステムや社会構造が大きく変化している可能性が高いと考えます。その過程においては、非連続的な技術革新など多くの課題が発生するとともに、新たな技術を社会に受け入れられる形にして届ける担い手が求められます。
当社は、このような社会課題や環境変化に対し、エネルギーの安定供給で培ってきた知見や、地域社会との信頼関係をベースにしながら、社会実装を推進していくことで「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」を果たしてまいります。当社は、今後とも経営の透明性を向上し、健全で持続的な成長を図ることにより、お客様をはじめ、株主、ビジネスパートナー、地域社会、社員等のステークホルダーとの良好な関係を構築していくことを重視していきます。コーポレートガバナンス・コードは、株主との対話を通じて会社の持続的成長と中長期的な企業価値を向上させようというものです。当社は、「広く社会で期待され信頼される企業」を目指しており、コーポレートガバナンス・コードを基本的に遵守すべきものと考えております。多様な知見やバックグラウンドを持つ独立社外取締役、独立社外監査役と当社の経営の実態や経営をめぐる環境を率直に議論し、闊達な意見を真摯に取り入れ、これからも透明かつ公正な経営を目指します。

第２編 コーポレートガバナンス体制と取締役会
１．コーポレートガバナンス体制
当社は、取締役会において、経営の重要な意思決定及び業務執行の監督を行うとともに、監査役会設置会社として、取締役会から独立した監査役及び監査役会により、職務執行を監査します。

２．取締役会・取締役
（1）取締役会の役割
取締役会は、法令、定款その他当社の規程の定めるところにより、経営戦略、経営計画その他当社の経営の重要な意思決定及び業務執行の監督を行います。また、取締役会議長は、定款の定めにより、取締役会で議長を決定することとしています。社長以外の取締役を議長に選定することを可能とし、2021年６月から独立社外取締役が議長を務め、取締役会の客観性を高めています。
これ以外の事項に関しては、意思決定を迅速に行うため、業務執行に関する権限を社長、執行役員を兼ねる取締役、執行役員及び部室長に委任します。

（2）取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行うに当たっての方針
当社は、取締役会がその役割・責務を果たすためには、当社の戦略的な方向付けを行う上で、当社の取締役会の一員として当社の事業やその課題を熟知する者が一定数必要であることに加えて、取締役会の独立性、客観性を担保するため、取締役の知識、経験、能力の多様性を確保することも重要であると考えています。
以上の考え方に基づき、当社の事業やその課題を熟知し、当社の経営を的確、公正かつ効率的に遂行することができる者を取締役候補者、役付執行役員及びその他の経営陣幹部として指名します。
他方で、監督機能を発揮するため、次に掲げる「社外役員の独立性基準」を満たす者の中から多様な知見やバックグラウンドも考慮して、当社の経営に有益な助言を行い得る知識と経験を有する独立社外取締役及び独立社外監査役が、それぞれ取締役の３分の１以上、監査役の半数以上となるよう、候補者として指名することを基本方針としています。

＜社外役員の独立性基準＞
①現在又は過去において当社又はその子会社の業務執行者になったことがないこと
②当社の最新の株主名簿において持株比率10％以上の大株主又は大株主である団体に現に所属している者でないこと
③直近の３事業年度において、年間のグループ間の取引総額が連結売上高の２％以上の取引先及びその連結子会社に現に所属している者でないこと
④直近の３事業年度において、当社から役員報酬以外に平均して年1,000万円以上の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家、会計監査人若しくは顧問契約先（それらが法人、組合等の団体である場合は、その団体に現に所属している者）でないこと
⑤直近３事業年度において、総収入又は経常収益の２％以上の寄付を当社から受けている非営利団体に現に所属している者でないこと
⑥②～⑤の団体又は取引先に過去に所属していた場合、その団体又は取引先を退職後３年経過していること
⑦当社又は当社の特定関係事業者の業務執行者（ただし、重要でないものを除く。）の配偶者又は三親等以内の親族でないこと
取締役会の構成が経営戦略に適合し、更に実効性あるものとするため、取締役候補者の選任にあたっては、人材基準、スキル・キャリアマトリックス等を活用し、全体のバランスを考慮した選任を行っております。
※スキル・キャリアマトリックス：取締役会に必要と考える資質や多様性の要素等を表にまとめ、どの取締役がどの資質等を備えているかを可視化し、戦略的に検討するもの。

（3）取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行うに当たっての手続
ア．取締役の員数
当社は、取締役会における実質的な協議、検討の機会を確保するとともに、意思決定の迅速性を確保するため、取締役の員数は定款により15名以内と定めています。
イ．取締役候補者の選任と取締役の解任
取締役候補者の選任にあたっては、社内、社外を問わず、各候補者の能力、知見、パフォーマンスを十分評価した原案を社長が指名・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て決定します。

また、指名・報酬諮問委員会は、必要と認めた場合、取締役の解任につき審議し、結果を取締役会に答申します。
ウ．指名・報酬諮問委員会
当社は取締役会の諮問機関である「指名・報酬諮問委員会」を設置し、取締役の指名に関わる機能の透明性・客観性を担保しています。社長が指名・報酬諮問委員会に上程し、指名・報酬諮問委員会は、取締役会の諮問に応じて取締役・監査役の選解任に関する株主総会議案、役付執行役員の選解任並びにそれらの役位等に関する事項について答申します。また、指名・報酬諮問委員会メンバーは、独立社外取締役のみで構成し、委員長も独立社外取締役が務めます。

(4) 取締役の任期
取締役の任期は、定款の定めるところにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとします。

(5) 取締役の兼任
取締役が当社以外の役員等を兼任する場合、取締役としての善管注意義務及び忠実義務を履行可能な範囲として当社の取締役会への出席率75%以上を確保できる程度に限るものとします。具体的には、上場企業の役員等を兼務する場合、当社を含めて5社までとします。また、重要な兼任の状況について毎年開示します。

(6) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続
ア．役員報酬の基本方針
当社の取締役及び上席以上の執行役員（以下「取締役等」という。）の報酬については、(ア) グループ経営ビジョンの実現に向けて、会社業績並びに中長期に亘る企業価値向上に繋がるものとすること (イ) お客様をはじめ、社会・環境、株主、ビジネスパートナー、社員等のステークホルダーに対し説明責任が果たせるよう、透明性・合理性・公正性を備えた報酬体系、決定プロセスとすることを基本方針としています。

イ．取締役等の報酬等の額の決定は次のとおり行います。
(ア) 指名・報酬諮問委員会は、取締役等の評価の妥当性を審議したうえで、上記ア．の基本方針に基づき、個々の取締役等に対する報酬等の額を審議し、取締役会に答申します。
(イ) 取締役会は、指名・報酬諮問委員会の答申を経て、株主総会で決議された取締役全員の報酬等の総額の範囲内で、個々の取締役に対する報酬等の額を決定します。なお役位別の水準は取締役会が指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえて決定しています。
(ウ) ．指名・報酬諮問委員会
当社は取締役等の報酬決定に関わる機能の独立性・客観性を担保するため、取締役会の諮問機関として「指名・報酬諮問委員会」を設置します。
指名・報酬諮問委員会は、取締役会の諮問に応じて、取締役の報酬に関する事項について、答申します。

(7) 独立社外取締役
ア．取締役会議案事前説明時のミーティング
取締役会議案の理解を深めるため、独立社外取締役及び独立社外監査役による、事前説明及び意見交換のためのミーティングを実施します。
イ．社外役員ミーティング
独立社外取締役及び独立社外監査役は、年4回程度、取締役会終了後、企業価値向上、コーポレートガバナンス向上の観点から、業務執行、業務の監督等に関する会合を実施します。当該会合では、次のような内容について、情報共有、社長等との意見交換を行います。
・中期経営計画や事業戦略
・IR部門が受けた機関投資家、個人株主からの意見や要望
・内部監査、内部通報等を含む、 内部統制に関する情報
ウ．会計監査人とのミーティング
独立社外取締役は、3か月に1度の外部会計監査人である有限責任監査法人トーマツと監査役との定例ミーティングに参加できるようにします。

(8) 実効性評価
当社は年に1回以上取締役及び監査役全員で取締役会全体の実効性を評価し、その結果の概要を開示します。

3．監査役会・監査役
(1) 監査役会の役割
監査役会は、取締役会から独立した組織として、法令に基づく当社及び子会社に対する事業の報告請求、業務・財産状況の調査、会計監査人の選解任等の権限を行使すること等を通じて、取締役の職務の執行、当社及び子会社の内部統制の体制・財務状況等についての監査を行います。

(2) 監査役会の構成
監査役は、財務・会計に関する十分な知見を有する者を含み、定款によりその員数を6名以内と定めています。

(3) 取締役会が監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続
ア．監査役候補者の指名方針
監査役候補者については、適切な経験・能力及び必要な財務、会計又は法務に関する知識を有することを前提に、以下の方針に基づき、監査役会の事前の同意を得たうえで選任します。
常勤監査役候補者については、当社の事業やその課題を熟知し、当社の監査・監督を的確、公正かつ効率的に遂行することができる者を選任します。
独立社外監査役候補者については、監査・監督機能を発揮するため、上記2．(2) 記載の「社外役員の独立性基準」を満たす者の中から多様な知見やバックグラウンドも考慮して、当社の経営に有益な助言を行い得る知識と経験を有する者を指名することを基本方針としています。また、社外監査役候補者の選任にあたっては、人材基準、スキル・キャリアマトリックス等を活用し、全体のバランスを考慮した選任を行っております。

イ．監査役候補者の選任
監査役候補者の選任にあたっては、社内、社外を問わず、各候補者の能力、知見、パフォーマンスを十分評価した原案を、社長が指名・報酬諮問委員会に上程し、事前に監査役会の同意を得て、取締役会に上程します。

ウ．指名・報酬諮問委員会
指名・報酬諮問委員会は、取締役会の諮問に応じて、株主総会に提出する監査役候補者の選任に関する事項について、答申します。

(4) 監査役の任期
監査役の任期は、定款の定めるところにより、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとします。

(5) 監査役の兼任
監査役が当社以外の役員等を兼任する場合、監査役としての善管注意義務及び忠実義務を履行可能な範囲として当社の取締役会への出席率75%以上を確保できる程度に限るものとします。具体的には、上場企業の役員等を兼務する場合、当社を含めて5社までとします。また、重要な兼任の状況について毎年開示します。

(6) 監査役の報酬
株主総会で決議された監査役全員の報酬等の総額の範囲内に定められており、監査役の個別の報酬の額は、監査役の協議で決定しています。

4. 相談役・顧問
(1) 相談役
会長・社長経験者への相談役の委嘱は行いません。

(2) 顧問
社長経験者へ顧問を委嘱する場合、当社の委嘱基準に従い、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえて、取締役会で決定します。

5. トレーニング
当社は、独立社外取締役・独立社外監査役を含む取締役・監査役に対し、就任の際における当社の事業・財務・組織等に関する必要な知識の習得、取締役、監査役に求められる役割と責務を十分に理解する機会の提供及び在任中におけるこれらの継続的な更新を目的に、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行います。

第3編 株主の権利・平等性の確保、株主との対話等
1. 方針
当社は、株主の権利及び平等性が実質的に確保されるよう、適切な権利行使のための環境整備に取り組みます。また、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、株主総会以外の場においても、株主との建設的な対話を行うための体制整備を行います。

2. 株主総会
(1) 基本的な考え方
当社は、株主総会が当社の最高意思決定機関であること及び株主との建設的な対話を行うにあたっての重要な場であることを認識し、株主の意思が適切に当社の経営に反映されるよう十分な環境整備を行います。

(2) 情報の提供
当社は、株主が総会議案を検討する十分な時間を確保することができるよう、総会の会日の3週間前までに招集通知を発送するとともに、招集通知発送前に当社ウェブサイト等にその内容を掲示する等、電子的手段による公表を行います。

(3) 開催日程
当社は、多くの株主が株主総会に出席することにより、株主との建設的な対話を実現するために、株主総会の開催日等を適切に設定します。

3. 株主との対話
当社は、コーポレートガバナンスに関する基本方針及び情報開示に関する基本方針に基づき、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう社長、IR担当執行役員をはじめ関係部署が連携して、様々な機会を通じて株主との建設的な対話を実施するよう努めてまいります。
4. 政策保有上場株式
(1) 政策保有上場株式の保有方針
当社は、中長期的な取引の維持、拡大のために必要と判断した政策保有株式を保有していますが、年1回次の方法で政策保有株式の保有の適否を検証し、縮減を進めています。
すなわち、株式保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかの定量評価及び事業安定性向上等の定性評価の両面で精査し、取締役会で審議の上売却の適否を判断します。
なお、売却と判断した銘柄については、取引先と十分な対話をし、理解を得た後、株価への影響を考慮して、売却を進めています。

(2) 政策保有上場株式に係る議決権の行使に関する基準
当社は、政策保有上場株式に係る議決権について当社と政策保有先双方の持続的な企業価値を向上させるかどうかを基準に行使することを方針としています。
政策保有先が持続的な企業価値を向上させることができるかどうかについては、政策保有先の経営戦略、業績等を考慮して判断するものとし、議案の内容によっては、説明を受けた上で議決権を行使するものとします。
政策保有先の議案が当社と利益が相反するおそれがある場合において必要があるときは、当社は、独立社外取締役、社外の専門家の意見を踏まえて議決権を行使するものとします。

第4編 その他コーポレートガバナンスに関する事項
1. 関連当事者取引
当社は、当社の取締役が法令に定める競業取引又は利益相反取引を行う場合は、当社の取締役会においてその取引につき重要な事実を事前に開示して、その承認を得なければならないものとします。
また、その取引を行った取締役は、承認後も遅滞なく重要な事実を取締役会に報告しなければならないものとされています。

2. ダイバーシティ
当社は、以下の「出光グループ ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン方針」により、当社グループにおけるダイバーシティに取り組んでいます。
「出光グループ ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン方針」
出光グループは、多様なステークホルダーとともに新しい価値の創造 に取り組んでまいります。そのためには、多様な視点や価値観、多彩な力を取り入れ、個々の潜在能力を最大限に引き出し、化学反応を起こしていくことが欠かせません。
出光グループでは、職務上の地位、雇用形態、年齢、性別、学歴、出身地、国籍、人種、障がい、思想信条、宗教、性的指向、性自認、結婚の有無などに基づく差別を根絶し、一人ひとりの個性を活かしお互いを尊重し高め合う「ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン」を積極的に推進していきます。
・ いかなる差別も撤廃します
・ 個人の能力を最大限に発揮できる環境を整備します

・従業員一人ひとりのワークライフバランスを尊重します
・互いの個性を尊重し、高めあい、チームの力を最大限に発揮できる職場風土をつくります

3．企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮
企業年金基金は、運用の執行及び運用金融機関との交渉を、経理財務部門に所属する理事に実施させ、また、定期的に開催される資産運用委員会に諮問することにより、運用の専門性及び企業年金の受益者と会社との間に生じ得る利益相反を適切に管理します。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、コードの各原則について、全て実施します。
なお、2021年6月改訂後のコードに基づいて更新を行っています（含むプライム市場向け内容）。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

【原則1－4　いわゆる政策保有株式】
コーポレートガバナンス基本方針　1「基本的な考え方」第3編「株主の権利・平等性の確保、株主との対話等」 4「政策保有上場株式」をご参照ください。
https://www.idemitsu.com/jp/sustainability/governance/corporate_governance/corporategovernance.pdf

【原則1－7　関連当事者間の取引】
コーポレートガバナンス基本方針　1「基本的な考え方」第4編「その他コーポレートガバナンスに関する事項」 1「関連当事者取引」をご参照ください。
https://www.idemitsu.com/jp/sustainability/governance/corporate_governance/corporategovernance.pdf

【補充原則2－4－1　社内の多様性確保】
（1）中核人財の登用等の「考え方」、自主的かつ測定可能な「目標」及び「その状況」（女性、外国人、中途採用者）
企業理念「真に働く」のもと、多様なメンバーの強みや個性を活かしたマネジメントを重要と考えており、女性、外国人及び中途採用者については以下取組みを進めています。

①女性
女性活躍推進をダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン推進の重点施策の一つと位置付け、女性を含む全ての従業員が活き活きと働き、さまざまなステークホルダーと新たな価値を共創できる企業を目指しています。女性活躍推進においては、女性社員自身と会社、それぞれの視点での「ありたい姿」を設定し、それを具現化するために社内風土の醸成、女性社員のキャリアマインドセット促進に加えて、管理職の女性比率の数値目標を掲げて、個人ごとの育成計画を検討するなど、着実に取組みを進めています。詳細は当社ウェブサイトをご参照ください。 https://www.idemitsu.com/jp/sustainability/society/d_e_and_i/promotion/index.html
なお、2024年7月1日時点、女性管理職比率は4%（59名）となっており、2025年までに5%、2030年までに10%とすることを目標としております。

②外国人
現在出光興産単体で約30名の外国籍社員が在籍しています。グループのグローバル事業推進のため、仕事を通じた成長を希求する一定数の外国籍社員採用を今後とも継続する方針です。一方、外国籍社員の多くが過去10年以内に新卒入社した社員ということもありますので、中長期的な計画を立て、中核人財を輩出できるよう育成してまいります。日本の本社では、海外の関係会社で現地採用したナショナルスタッフを一定期間出向させ、販売や安全・品質保証機能等の中核人財としての実力向上を図るとともに、人財交流を通じた多様化・グローバル化を進めています。なお、海外においては、出光興産関係会社66拠点で3千名を超えるナショナルスタッフが在籍しており、各国、各事業に応じて社員の育成を行っており、安定的且つ持続的に事業を成長させています。

③中途採用者
組織の中に多様なバックグラウンドや価値観をもつ人財を受け入れることで、社内に化学反応を起こしていくことを目指し、中途採用を積極的に行っています。2023年度実績として、中途採用者における管理職採用比率は9％でした。その他、管理職候補の採用にも力を入れています。今後も、新規採用の一定数を中途採用とすることを継続し、中核人財への育成と管理職への登用を進めていくことで、多様な価値観を持つ人財が、会社の意思決定にかかわっていける環境へと変革を進めます。採用者数に関しては、事業状況により採用可能な人数が変化するため、明確な人数目標等は設けませんが、特に女性を積極的に採用して行くこと、入社後は、公正に評価を行い、管理職へ登用していくことを継続してまいります。

（2）多様性の確保に向けた人材育成方針、社内環境整備方針、その状況
＜人財戦略＞
当社は企業理念「真に働く」の下、「人が中心の経営」を掲げ「人の成長」を経営の目的にしています。当社の人財戦略は、多様な人財が個性を発揮し、仕事を通じて成長することを基本的な価値観としており、2050年ビジョンの実現に向け、「どのような未来が来ても、しなやかに、逞しく、未来を切り拓く人財集団」となるための施策を展開しています。
詳細については以下をご参照ください。
https://www.idemitsu.com/jp/sustainability/society/human_capital_message/index.html
また、2024年度は、人財戦略の3つの柱の一つである「個々人の能力・個性の発揮」を推し進めます。前提となるのが「自律的なキャリア形成」です。社員にどのようなキャリアを歩みたいのかを自身で考えてもらい、会社はその思いが叶えられるよう支援するため、4月に「キャリアデザイン部」を設置し、7月には「出光社員会」を設置します。
キャリアデザイン部は、全世代を対象とした自律的キャリアプランの策定支援、多様なキャリアパスの提案、スキル開発メニューの提供、越境学習の機会提供およびキャリアコンサルティングを通じて、「個」の支援を強化します。出光社員会は、社員と経営層の対話の場であったNextフォーラムを中心とした諸活動を継承し、若手、中堅、役職者も含めた全社員が、主体的に「より良い会社、より良い組織風土」を創っていくための議論に参画する「場」を提供します。
なお、人財戦略の詳細は、当社ウェブサイト掲載の「出光統合レポート2023」の87～96ページも合わせてご参照下さい。

＜人財育成＞
人の育成を経営の目的に据え、企業理念・行動指針に基づいた教育研修体系を策定しています。教育研修体系のベースは、発揮能力を高めるための「コンピテンシー開発」と考えています。加えて、人財戦略に基づき、個々人の能力・個性の発揮を推進するため、自律的ライフキャリア形成支

援の強化を図ります。社員一人ひとりのありたい姿の実現に向けて、キャリアを考えるメニューや経験・スキルを磨くメニューなどを提供しています。
https://www.idemitsu.com/jp/sustainability/society/human_capital_strategy/employee_growth/index.html

＜多様で柔軟な働き方の推進＞
多様な社員が働きやすい環境づくりとともに、通勤負荷の緩和にもつながるテレワーク勤務制度やフレックスタイム勤務制度、サテライトオフィスなどを整備しています。
また、仕事と家庭の両立の基本的な考え方として、当社は、両立支援、次世代育成をダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン推進の重点施策の一つと位置付け、ライフイベントに沿った制度の拡充を進めていきます。仕事と家庭（育児・介護）を両立している社員が働きやすく、やりがいを感じられる職場風土を醸成することは、全ての社員にとって能力を最大限に発揮できる環境づくりにつながるとの考えから、さまざまな取り組みを展開しています。
詳細については以下をご参照ください。
https://www.idemitsu.com/jp/sustainability/society/d_e_and_i/flexible_working/index.html

＜ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョンの取り組み＞
当社グループは，「ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン方針」に基づき，経営として取り組む重点課題の一つとして「ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョンの実践」を掲げています。「人が資本」「人が中心の経営」を標榜する当社は，全ての人が活き活きと活躍できることを何よりも重視します。
具体的な取り組みとして，相手への理解や，職場内のコミュニケーションが向上し，イノベーションが生まれやすい風土づくりに資すると考え，アンコンシャス・バイアス認知に関する施策を継続展開しています。また，多様な人財が働きやすい環境を整備すべく，各種制度を設けています。詳細は以下をご参照ください。
https://www.idemitsu.com/jp/sustainability/society/d_e_and_i/index.html

【原則2－6　企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】
コーポレートガバナンス基本方針1「基本的な考え方」第4編「その他コーポレートガバナンスに関する事項」　3「企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮」をご参照ください。
https://www.idemitsu.com/jp/sustainability/governance/corporate_governance/corporategovernance.pdf

【原則3－1　情報開示の充実】
（1）企業理念や経営戦略、経営計画
「人間尊重」を経営の原点として改めて位置付けるとともに、企業理念として「真に働く」を制定しています。詳しくはウェブサイトをご参照ください。
【経営の原点・企業理念】https://www.idemitsu.com/jp/company/philosophy/
当社グループは2050年および2030年ビジョンを掲げたうえで中期経営計画を定め、その中で事業ポートフォリオに関する基本的な方針を記載しています。取り組み内容や進捗状況については、決算説明会や出光統合レポート等で開示をしています。ウェブサイトについては、以下をご参照ください。
【中期経営計画】https://www.idemitsu.com/jp/company/policy/
【決算説明資料】https://www.idemitsu.com/jp/ir/library/presentation_materials/
【出光統合レポート】https://www.idemitsu.com/jp/ir/library/annual/
【ESGデータブック】https://www.idemitsu.com/jp/sustainability/databook/

（2）コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針
1「基本的な考え方」第1編「総　則」～第4編「その他コーポレートガバナンスに関する事項」をご参照ください。
（3）取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続
1「基本的な考え方」第2編「コーポレートガバナンス体制と取締役会」2「取締役会・取締役」（6）「取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続」をご参照ください。
（4）取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続
1「基本的な考え方」第2編「コーポレートガバナンス体制と取締役会」2「取締役会・取締役」（2）「取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役、監査役候補の指名を行うに当たっての方針」及び（3）「取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行うに当たっての手続」をご参照ください。
（5）取締役会が上記（4）を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選任・指名についての説明
定時株主総会の招集通知（株主総会参考書類）に、取締役、監査役全員について、候補者とした理由を記載しています。
招集通知は、当社ウェブサイトにも掲載しています。
https://www.idemitsu.com/jp/ir/stock/meeting/

【補充原則3－1－3　サステナビリティについての取組み (1) 自社のサステナビリティについての取組み
当社は、2030年ビジョンとして「責任ある変革者」を掲げています。これに基づき、エネルギーや素材の安定供給に尽力するとともに、社会課題の解決に貢献することが当社の責務であると認識し、事業活動を通じてその責任を果たしてまいります。この2030年ビジョンを実現し、更にその先の将来にわたっても持続可能な社会の実現に貢献する企業体であり続けるため、サステナビリティ方針を策定しています。本方針の下、環境・社会・ガバナンスを中心とするサステナビリティに関する課題を迅速かつ的確に把握し、解決を図っています。
当社のサステナビリティの考え方や方針、取り組みについては、出光統合レポート等で開示をしています。ウェブサイトについては、以下をご参照ください。

【各種方針類】https://www.idemitsu.com/jp/company/governance/policy/index.html
【出光統合レポート】https://www.idemitsu.com/jp/ir/library/annual/index.html
【サステナビリティの取組全般】https://www.idemitsu.com/jp/sustainability/index.html

(2) 人的資本や知的財産への投資等
当社は企業理念「真に働く」のもと「人の育成」を経営の目的に据え、一人ひとりがその能力を最大限発揮出来るような人事施策を展開しています。教育研修体系のベースは、発揮能力を高めるための「コンピテンシー開発」です。加えて、当社では単なる職務上の成長だけでなく、人間としての成長も支援していきたいと考え、教養を高めるためのプログラムや、異なるライフステージの社員を支援するプログラムも準備しています。全ての社員が「自身が主役である」という意識を持てるよう、積極的な姿勢で、社会に貢献する人財に成長することを期待した教育投資を行っています。また、当社グループは長年培ってきた各分野の技術開発力を活用し、気候変動をはじめとしたさまざまな社会問題の解決に寄与するイノベーションをこれからも生み出すための研究開発投資を行っています。当社の人的資本、知的財産に関する考え方や方針、取り組みについては、出光統合レポート等で開示しており、今後も内容の充実に努めてまいります。ウェブサイトについては、以下をご参照ください。

【人財戦略】https://www.idemitsu.com/jp/sustainability/society/human_capital_strategy/index.html
【DE&Iの深化】https://www.idemitsu.com/jp/sustainability/society/d_e_and_i/index.html
【やりがいの最大化】https://www.idemitsu.com/jp/sustainability/society/employee_engagement/index.html
【健康】https://www.idemitsu.com/jp/sustainability/society/health/index.html
【イノベーションマネジメント（研究開発）】https://www.idemitsu.com/jp/sustainability/management/r_and_d/index.html
【イノベーションマネジメント（知的財産活動）】https://www.idemitsu.com/jp/sustainability/management/intellectual_property/index.html

(3) 気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について
当社は、2050年のカーボンニュートラル（CN）・循環型社会の実現に向けて自社操業に伴う排出量(Scope1+2)のCN（=CO2排出量ネットゼロ)とともに、産業活動・一般消費者向けのソリューション提供によりサプライチェーン全体の排出量(Scope3)のCN実現を目指します。そのため中長期で取り組む具体的な指標及び目標値を設定し、取り組みを進めています。
指標1　Scope1+2 排出量　　2030年：▲46%（2013年比）
指標2　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）
2030年：▲10%（2020年比）、2040年：▲50%（2020年比）
指標3　化石燃料事業収益比率　　2030年：50%以下
また当社は、2020年2月にTCFD 提言への賛同を表明しており、気候変動に関する「リスク」と「機会」が当社グループの事業活動に与える影響と対応を開示しています。
当社の気候変動に係る考え方、取り組み、TCFDへの対応については、出光統合レポート等で開示をしています。ウェブサイトについては、以下をご参照ください。
【カーボンニュートラル、気候変動対応】https://www.idemitsu.com/jp/sustainability/environment/carbon_neutrality/index.html

【補充原則４－１－１　経営陣に対する委任範囲の設定、概要】
取締役会は、法令、定款その他当社の規程の定めるところにより、経営戦略、経営計画その他当社の経営の重要な意思決定及び業務執行の監督を行います。
これ以外の事項に関しては、意思決定を迅速に行うため、業務執行に関する権限を社長、執行役員を兼ねる取締役、執行役員及び部室長に委任しています。

【原則４－９　独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】
1「基本的な考え方」第2編「コーポレートガバナンス体制と取締役会」2「取締役会・取締役」（2）「取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役、監査役候補の指名を行うに当たっての方針」をご参照ください。

【補充原則４－１０－１　任意の委員会（指名・報酬諮問委員会）の委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等】指名・報酬諮問委員会は取締役会の諮問機関として高い独立性・客観性を確保するため、社外取締役4名のみで構成しています。権限・役割等については1「基本的な考え方」第2編「コーポレートガバナンス体制と取締役会」2「取締役会・取締役」（2）「取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役、監査役候補の指名を行うに当たっての方針」、「（3）取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行うに当たっての手続」及び「（6）取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続」並びに同編3「監査役会・監査役」（3）「取締役会が監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続」をご参照ください。

【補充原則４－１１－１　取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方、取締役の選任に関する方針・手続】
1「基本的な考え方」第2編「コーポレートガバナンス体制と取締役会」2「取締役会・取締役」（2）「取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役、監査役候補の指名を行うに当たっての方針」をご参照ください。

【補充原則４－１１－２　社外取締役・社外監査役の兼任状況】
1「基本的な考え方」第2編「コーポレートガバナンス体制と取締役会」2「取締役会・取締役」（5）「取締役の兼任」及び3「監査役会・監査役」（5）「監査役の兼任」をご参照ください。

【補充原則４－１１－３　取締役会全体の実効性についての分析・評価の結果の概要】
（1）方針
当社は年に1回以上取締役及び監査役全員で取締役会全体の実効性を評価し、その結果の概要を開示します。

（2）方法
当社取締役会の実効性向上の取組みの一環として、2015年度から、全取締役及び監査役に対するアンケートを実施しております。当社取締役会は、その実効性を高めるため、評価プロセス等を毎年見直し、改良に努めています。項目の設計及び回答分析は、外部専門機関の助言を得て行いました。また、2023年度はアンケートに加え、当社としては初めて全社外役員に対して当社の経営状況に精通した顧問弁護士による個別インタビュ ーを実施しました。これにより、アンケートだけでは見出せなかった役員の問題認識を汲み取ることができ、取締役会の更なる実効性向上に向けた課題抽出及び取組みについて十分議論することができました。以下その内容について記載します。

（3）スケジュール
実効性評価は、以下のスケジュールで実施しました。
2023年12月　取締役会にて、アンケートの評価方法及び個別インタビューの導入について議論
2024年1月　取締役及び監査役全員にアンケート実施（匿名）
2024年2月　外部専門機関によるアンケート結果の分析を踏まえ、顧問弁護士により社外役員に個別インタビュー実施（匿名）
2024年3月　顧問弁護士による個別インタビュー結果の報告
2024年4月　取締役会にて、アンケート及び個別インタビューの結果報告並びに結果に関する議論
2024年5月　取締役会にて、アンケート及び個別インタビューを通じて認識した課題への対応策を議論

（4）アンケート項目
アンケート設問の大項目は以下のとおりです。設問ごとに5段階で評価する方式とし、自由記述欄を設けています。
・取締役会の構成
・意思決定の視点
・取締役会での議論
・取締役会の運営
・役員トレーニング

・指名、報酬
・株主、投資家への対応
・取締役会全般の実効性

(5) 前回抽出課題への取組み
2022年度に抽出された課題を踏まえ、2023年度は以下の取組みを実施しました。
① 事業戦略及び人財戦略
中期経営計画期間中(2023年度～2025年度)に取締役会及び社外役員ミーティング等において議論すべき重点テーマを選定しました。2023年度は、そのうち以下のテーマについて議論してきました。
ア. 個別事業戦略(潤滑油、電力、石炭、リチウム等)
イ. 製油所、事業所体制見直し、CNXセンター化
ウ. SAF、ブルーアンモニア、e-メタノール
エ. PBR向上策
オ. 個人投資家向け施策
カ. 人財戦略
ア～ウの各事業戦略の中では特に、カーボンニュートラルに資する新規事業16プロジェクトのスクリーニングについて重点的に討議し、ブルーアモンモニア、e-メタノール、SAF、リチウム固体電解質の4プロジェクトに優先して取り組むことになりました。一方でエ. PBR向上策、オ. 個人投資家向け施策やカ. 人財戦略まで幅広く討議しました。
② 株主・投資家対応
取締役会では、市場の関心事項・要望も踏まえ、四半期毎の決算開示のタイミングに合わせ、より透明性の高い、タイムリーな情報開示に努めてまいりました。その結果、2023年度「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」において、エネルギー部門(対象企業数22社)で第1位の優良企業に選出され
ました。また、社長ライブ説明会の開催、社外役員参加のESGトップセミナーの実施等、株主・投資家とのコミュニケーションをより一層充実させてきました。

(6) 2023年度実効性評価の結果
こうした取組みを通じ、2023年度の実効性評価を実施した結果、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。
一方、アンケート及び個別インタビューを通じ、更なる実効性向上に向けて抽出された課題と取組みについては、以下に記載します。

(7) 今後の課題と取組み
① 今後議論を深める課題として、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、DX戦略、全社的リスクマネジメント(ERM)、プロキュアメント戦略等。
② CNX関連については、環境変化のスピードに対応。
③ 様々なバックグラウンドを持つ社外役員の知見を活かした議論の進め方。
④ 上程議案の戦略的位置づけの明確化。
⑤ CEOや経営層の選定プロセス・育成方針の考え方。
⑥ 社外役員ミーティングの議案と取締役会との連動強化。
これらの課題に対し、議論した結果、「経営課題・戦略議論等に関する討議の更なる充実」を課題として定め、以下の取組みを実施してまいります。
① 継続的に事業構造改革、人財戦略、PBR向上策等について議論を深めるとともに、2024度は特に、事業基盤を支える全社課題として、DX戦略、ERM、プロキュアメント戦略についても重点的に議論します。
② ①で選定した重点テーマについて、年間のロードマップを策定の上、計画的に取締役会及び社外役員ミーティング等で議論します。引き続き、取締役会における将来の意思決定の質の向上に一層努め、更なる企業価値向上につながる取締役会を目指してまいります。

【補充原則4－14－2 取締役・監査役に対するトレーニングの方針】
当社は、取締役・監査役の就任時に、上場会社の取締役・監査役として期待される役割・責務・コンプライアンスに関する知識習得を目的とする研修を実施しております。また、新たに当社の独立社外取締役、独立社外監査役に就任した者に対しては、当社の事業・財務・組織等を説明することとし、その役割・責務を果たすことができるよう環境の整備に努めております。更に、当社は、各取締役、監査役による自己研鑽を奨励し、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会を提供し、又は斡旋するとともに、その必要費用について広く支援を行うこととしています。

【原則5－1 株主との建設的な対話に関する方針】
当社は、取締役会の承認の下、情報開示に関する基本方針を「情報開示規程」にて定めており、そのうち重要事項を「ディスクロージャーポリシー」として当社ウェブサイトに開示しております。
https://www.idemitsu.com/jp/ir/management/disclosure/index.html
株主との建設的な対話を行うため、IRに関する部署及び担当者を指定しております。詳細は、当報告書「III 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況」 2「IRに関する活動状況」をご参照ください。

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応【英文開示有り】】【アップデート日付:2024/11/12】
当社は資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応として、2023年5月9日公表の2022年度決算説明資料(P27～31. 市場評価、資本コスト、資収益性等について)において、当社の市場評価、資本収益性、資本コストと今後の取組み等につき開示しました。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/5019/ir_material_for_fiscal_ym12/148548/00.pdf
この中で、2022年度に公表しました2023～2025年度中期経営計画に基づき事業構造改革に取組むことで、ROIC7%の実現、PBR改善に向けた資本効率改善を進めることに加えて、市場で期待されるリターン水準などを踏まえ、ROE目標の上方修正についても今後議論していくこととしておりました。

上記開示内容を踏まえ、更に議論を深めた結果として、2023年11月14日公表の2023年度第2四半期決算説明資料(P3～10.企業価値・株式価値向上への取り組み-資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応-)において、企業価値・株式価値の向上に向け、2025年度のROE目標を従来の「8%」から「10%以上」に上方修正するとともに、資本コスト低減に取り組み、早期にPBR1.0倍超を目指す方針等につき開示しました。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/5019/ir_material_for_fiscal_ym12/148550/00.pdf
この中で、株主還元の充実として、32円(株式分割前160円)への増配及び下限設定、自己株式取得の機動的実施や中長期的な資本コスト引き下げに向けた取り組みに加え、株主・投資家層拡大とコミュニケーション強化策等について説明しています。

更に2024年5月14日公表の2023年度決算説明資料(P3～19.企業価値・株式価値向上への取り組み-資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応)において、2025年度に向けた取組みの総括として、既存事業における資本効率の更なる向上、キャッシュアロケーションの再構成を軸とした具体策を開示しました。この中で、2025年度ROIC目標(既存事業)を従来の5%から7%へ見直した他、25年度の営業＋持分利益目標を従

来の1,900億円から2,300億円に上方修正しました。
また、財務構成見直し・自己資本の適正化を目的として株主還元方針に加えて1,000億円の自己株式を取得する方針を新たに決定しました。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/5019/ir_material_for_fiscal_ym12/156080/00.pdf

更に2024年11月12日公表の2024年度第２四半期決算において、2024年度の業績予想に対する進捗は順調であること、
また実質的な収益力が向上していると判断できること等を踏まえ、1株当たり32円としていた2025年3月期の年間配当予想を、
36円へ増配すると共に現中期経営計画期間の下限についても同水準に引き上げることを決定しました。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/5019/ir_material_for_fiscal_ym12/167204/00.pdf

以上の具体的取り組みを通じて、2025年度ROE10%および早期のPBR1.0倍達成を目指します。

[株主との対話の実施状況等]
当社はアナリスト、機関投資家をはじめとした市場との対話を年間350件以上実施しており、IR活動を通して得られた市場の意見は、定期的に経営陣にフィードバックされており、事業戦略の検討などに活用されています。経営陣は決算、中期経営計画説明会の他ESGに関するエンゲージメント、社外取締役との対話機会を提供するセミナーなど約90件に対応し、対話先はファンドマネージャーやESG担当、議決権行使担当と幅広い株主との接点を設けました。
決算公表後には事業環境や業績に関する対話を定期的に実施している他、証券会社主催のカンファレンスへの参加や海外ロードショーなどを通じてマネジメントによる国内外機関投資家との対話を実施しました。

また、毎年SRミーティングやESG面談などを実施しています。2024年４月に開催したESGトップセミナーは、昨年に引続き当社マネジメントと社外取締役が登壇しました。ESGトップセミナーでは事業構造改革の進捗や人的資本投資、ガバナンスなど幅広い分野において社外取締役の立場から見た課題などを市場に説明、対話する機会を提供しました。当社は引続き株主および資本市場との対話を積極的に行い、その声を経営に反映し情報開示強化および企業価値向上に取組みます。
なお、株主との対話における主な対応者などの詳細につきましては、当報告書「III株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況」 2.「IRに関する活動状況」をご参照ください。

2. 資本構成

外国人株式保有比率	20%以上30%未満

[大株主の状況]

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	194,979,500	14.10
日章興産株式会社	135,599,500	9.81
Aramco Overseas Company B.V.	115,579,000	8.36
公益財団法人出光美術館	101,962,000	7.38
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	77,436,400	5.60
正和興産株式会社	24,872,000	1.80
出光興産社員持株会	24,174,530	1.75
JPモルガン証券株式会社	22,706,427	1.64
STATE STREET BANK WEST CLIENT TREATY 505234	20,632,985	1.49
三井住友信託銀行株式会社	15,428,500	1.12

支配株主(親会社を除く)の有無	―――
親会社の有無	なし

補足説明

上記は，2024年３月31日現在の状況です。
2023年７月21日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、三井住友信託銀行株式会社並びにその共同保有者である三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社及び日興アセットマネジメント株式会社が2023年７月14日現在でそれぞれ以下のとおり株式を所有している旨が記載されているものの、当社としては、議決権行使基準日時点における実質所有株式数の確認ができていませんので、上記大株主の状況には含めていません。大量保有報告書の内容は以下のとおりです

氏名又は名称/住所/所有株式数(株)/発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%)
三井住友信託銀行株式会社/東京都千代田区丸の内一丁目４番１号/3,085,700/1.04
三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社/東京都港区芝公園一丁目１番１号/7,397,541/2.48
日興アセットマネジメント株式会社/東京都港区赤坂九丁目７番１号/5,176,200/1.74
合計/15,659,441/5.26

2024年４月４日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、ノムラ インターナショナル ピーエルシー及び野村アセットマネジメント

株式会社が2024年3月29日現在でそれぞれ以下のとおり株式を所有している旨が記載されているものの、当社としては、議決権行使基準日時点における実質所有株式数の確認ができていませんので、上記大株主の状況には含めていません。大量保有報告書の内容は以下のとおりです。
氏名又は名称/住所/所有株式数(株)/発行済株式総数に対する所有株式数の割合(%)
ノムラ インターナショナル ピーエルシー/1 Angel Lane,London EC4R 3AB, United Kingdom/3,659,207/0.26
野村アセットマネジメント株式会社/東京都江東区豊洲二丁目2番1号/69,472,415/4.99
合計/―/73,131,622/5.25

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	3 月
業種	石油・石炭製品
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	100社以上300社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

グループ経営に関する考え方及び方針
当社は，グループ会社とともに国内外において事業を展開しております。当社グループ全体の中長期的な企業価値向上と持続的発展を目的として，2050年および2030年ビジョンをグループで共有するとともに，事業運営について，各社の事業特性や外部環境を踏まえて，最適なグループ経営を行うべく必要に応じて検証と見直しを実施しています。

経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1．機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	15 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	社外取締役
取締役の人数	10 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	4 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	4 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
橘川　武郎	学者											
荷堂　真紀	他の会社の出身者								○			
鈴木　純	他の会社の出身者								△			
長田　志織	他の会社の出身者											

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c　上場会社の兄弟会社の業務執行者
d　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
h　上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
i　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
j　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
k　その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
橘川　武郎	○	当社は同氏に講演を依頼しておりますが、2023年度の報酬は、約10万円です。	同氏は、大学教授としての豊富な経験、幅広い知見及び経営学、特にエネルギー産業論の専門家として企業経営に関する充分な見識を有しております。過去に社外役員となること以外の方法で企業経営に関与された経験はありませんが、当社の「社外役員の独立性基準」を満たしており、上記の理由から社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しております。また、同氏には、取締役会の議長として取締役会を適切に運営いただくとともに、指名・報酬諮問委員会では委員として当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただきます。
荷堂　真紀	○	当社と同氏との間に取引関係は存在せず、特別な利害関係はありません。 なお、当社は同氏が執行役員を務めるコカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社と、自動販売機手数料等の取引がありますが、2023年度の取引額は約50万円です。 また、同氏は、コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス株式会社の執行役員ですが、同社との取引関係は存在しません。	同氏は、国内外でシステム開発やマーケティングに従事し、コカ・コーラビジネスソーシング株式会社代表取締役社長、コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社の執行役員等を経て、2020年よりコカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス株式会社の執行役員及び2023年よりコカ・コーラ カスタマー マーケティング株式会社の代表取締役社長を務めております。同氏は国際ビジネス、リテールマーケティング、DX、DE＆Iの知見、豊富な経験及び幅広い見識を有しており、当社の「社外役員の独立性基準」を満たしていることから、社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しております。また、同氏には、指名・報酬諮問委員会の委員として当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただきます。
鈴木　純	○	当社と同氏との間に取引関係は存在せず、特別な利害関係はありません。 また、同氏は、MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社の社外取締役ですが、同社との取引関係は存在しません。	同氏は、帝人株式会社にて高機能繊維・複合材料事業や医薬事業に携わり、2014年から同社代表取締役社長執行役員 ＣＥＯ及び取締役会長を歴任しました。同氏は、技術分野における知見、経営者としての豊富な経験及び幅広い見識を有しており、当社の「社外役員の独立性基準」を満たしていることから、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しております。また、同氏には、指名・報酬諮問委員会の委員長として当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただきます。
長田　志織	○	当社と同氏との間に取引関係は存在せず、特別な利害関係はありません。	同氏は、幅広い業界で事業コンサルタント、経営企画、企業買収の事業に従事し、2015年にはヤンマー株式会社執行役員、2020年にはヤンマーホールディングス株式会社取締役等を歴任し、同社の経営を担っておりました。同氏は、経営者としての戦略的な視点、経営企画・管理の専門知識を有しており、当社の「社外役員の独立性基準」を満たしていることから、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しております。また、同氏には、指名・報酬諮問委員会の委員として当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただきます。

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

	委員会の名称	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	社外有識者（名）	その他（名）	委員長（議長）
指名委員会に相当する任意の委員会	指名･報酬諮問委員会	4	0	0	4	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	指名･報酬諮問委員会	4	0	0	4	0	0	社外取締役

補足説明

当社は，取締役会の諮問機関として，独立社外取締役で構成される指名･報酬諮問委員会を設置しています。

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の員数	6 名
監査役の人数	4 名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役と会計監査人は，監査スケジュールの調整，監査結果の連絡，往査への同行など，相互に連携を保ち，効率的で効果的な監査を実施するように努めています。また，会計に関する様々な情報交換や監査活動上の不具合を相互に意見交換することにより，監査レベルの向上を図っています。
監査役と内部監査部門は，重点項目のすり合わせ，監査スケジュールの調整，監査結果の連絡など，相互に連携を保ち，効率的で効果的な監査を実施するように努めています。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	2 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	2 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
市毛　由美子	弁護士													
手塚　正彦	公認会計士													

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在･最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在･最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」
a　　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　　上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
c　　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役

d　上場会社の親会社の監査役
e　上場会社の兄弟会社の業務執行者
f　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
g　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
h　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
i　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
j　上場会社の取引先（f、g及びhのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
k　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
l　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
m　その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
市毛　由美子	○	当社と同氏との間に取引関係は存在せず、特別な利害関係はありません。 なお、当社は同氏が社外取締役を務めるアスクル株式会社と消耗品購入の取引がありますが、2022年度の取引額は、約240万円です。	同氏は、弁護士としての豊富な経験および企業法務の専門家として企業経営に関する十分な見識を有しています。さらに、女性活躍を積極的に推進され、特許庁審議会委員の経験から知財分野にも精通しており、経営戦略、ガバナンス等の視点から指導・監査が期待できます。なお、過去に社外役員となること以外の方法で企業経営に関与された経験はありませんが、当社の「社外役員の独立性基準」を満たしており、上記の理由から社外監査役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しています。
手塚　正彦	○	当社と同氏との間に取引関係は存在せず、特別な利害関係はありません。	同氏は、大手監査法人で要職を歴任し、日本公認会計士協会の常務理事、会長を務められました。グローバル事業の監査経験も豊富であり、社外監査役として経営戦略、国際ビジネス、ガバナンス等の視点から指導・監査が期待できます。なお、過去に社外役員となること以外の方法で企業経営に関与された経験はありませんが、当社の「社外役員の独立性基準」を満たしており、上記の理由から社外監査役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しております。

【独立役員関係】

独立役員の人数	6 名

その他独立役員に関する事項

該当事項はありません。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入

該当項目に関する補足説明

取締役の報酬は，役割に応じて毎月支給される基本報酬，業績に応じてその額が変動する変動報酬（短期業績に連動する賞与と業績連動型株式報酬）で構成しています。

ストックオプションの付与対象者	

該当項目に関する補足説明

―――

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況	一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

会社法，金融商品取引法，企業内容の開示に関する内閣府令等，関係法令の定めに従って開示を行っています。

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無	あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

(1)役員報酬の基本方針
当社の取締役及び上席以上の執行役員(以下「取締役等」という。)の報酬については、(ア)グループ経営ビジョンの実現に向けて、会社業績並びに中長期に亘る企業価値向上に繋がるものとすること(イ)お客様をはじめ、社会・環境、株主、ビジネスパートナー、社員等のステークホルダーに対し説明責任が果たせるよう、透明性・合理性・公正性を備えた報酬体系、決定プロセスとすることを基本方針としています。当社は、当該基本方針に基づき、当社の取締役等の個人別の報酬等に係る決定方針について決議しています。なお、取締役等の個人別の報酬等の内容の決定にあたり、指名・報酬諮問委員会がその原案について、当該決定方針との整合性を含めた多面的な検討を行っており、取締役会も基本的にその答申を尊重し、決定方針に沿うものであると判断しています。

(2)報酬水準
取締役等の報酬水準については、中長期経営ビジョンの実現に資する優秀な人財の登用・確保及び適切なインセンティブ性の観点から、経営環境の変化や外部調査データ等を踏まえて、適宜・適切に見直すものとします。

(3)報酬構成
当社の取締役(非常勤取締役及び社外取締役を除く。)及び上席以上の執行役員の報酬体系は、中長期経営ビジョンの実現に向け、事業ポートフォリオの転換と資本効率性の強化、及び環境・社会・ガバナンスへの取り組みの発展により、更なる企業価値向上に繋がるものとします。具体的には、短期及び中長期の時間軸における業績連動性をそれぞれ重視し、中長期的な企業価値向上に向けた経営努力を適切に評価するために、①固定報酬、②業績連動賞与、③業績連動型株式報酬により構成することとします。標準支給時におけるそれぞれの報酬割合は、概ね、①50%:②25%:③25%となるように設定しています。なお、非常勤取締役及び社外取締役の報酬は、客観的な立場から業務執行の妥当性を判断するという監督機能を適正に確保する観点から、固定報酬のみの構成としています。
固定報酬は、役割や職責に応じて定められた報酬額を月次で支給するものとします。
業績連動賞与は、当社の主要な財務指標(在庫評価影響を除く親会社株主に属する当期純利益(以下「当期純利益」という。)、在庫評価影響を除く連結営業利益＋持分法投資損益(以下「営業利益＋持分法投資損益」という。)等)及び非財務指標(中期経営計画等で掲げた人的資本関連指標)ならびに経営陣一人ひとりが自身の役割や職責をふまえて設定する取締役の「行動目標」(構造改革に向けた重要な戦略課題)、及び上席以上執行役員の「担当分野目標」のそれぞれにおける目標達成度に応じて、0%～200%の範囲で支給額が変動する設計としており、毎年6月に支給するものとします。
業績連動型株式報酬は、株主との価値共有と持続的な企業価値向上の観点から、2030年ビジョン及び中期経営計画(2023～2025年度)との連動を特に重視しており、具体的には、財務指標として、事業ポートフォリオ転換に関連する各種指標(ROIC・ROE、化石燃料事業収益比率)、非財務指標として、当社が掲げるマテリアリティに沿った各種指標(カーボンニュートラル・循環型社会の実現に必要不可欠なCO2削減、従業員の成長・やりがいの最大化の達成に向けた取り組みを評価する従業員エンゲージメント指標)のそれぞれの目標達成度に応じて0%～200%の範囲で変動する設計としています。
なお、取締役等に対して中長期的な視点で企業価値の向上を促すインセンティブとする観点から、取締役等に対して株式が交付される時期は退任後とします。
取締役等に重大な不正・違反行為等が発生した場合には、当該取締役等に対して、業績連動型株式報酬における交付予定株式の受益権の没収(マルス)及び交付した株式相当額の金銭の返還請求(クローバック)ができる旨を定めています。
業績連動賞与及び業績連動型株式報酬における各指標とその評価ウェイトは以下のとおり設定しており、当社の持続的な企業価値向上を実現するための適切な指標構成であると考えております。
指標、業績連動賞与、業績連動型株式報酬
収益性指標(在庫評価影響を除く、親会社株主に属する当期純利益・連結営業利益＋持分法投資損益)、40%、―
資本効率性指標(ROIC・ROE)、―、40%
化石燃料事業収益比率、―、20%
CO2削減、―、20%
従業員エンゲージメント、―、20%
人的資本関連指標、20%、―
行動目標(取締役)／担当分野目標(上席以上執行役員)、40%、―

(4) 役員の報酬等に関する株主総会の決議年月日及び当該決議の内容
役員の報酬等については、2006年6月27日開催の第91回定時株主総会において、取締役については年額12億円以内、監査役については年額1億2千万円以内と定められており、当該決議時における取締役の員数は12名、監査役の員数は5名です。
2019年6月27日開催の第104回定時株主総会において、上記の報酬枠とは別枠として、連続する3事業年度を取締役等に対する業績連動型株式報酬制度（以下「本制度」という。）の対象期間として設定する信託に対して、合計19億円（但し、2018年度から既に開始する信託については、2018年度から2021年度までの4事業年度を対象期間として合計23億円）を上限とする金員を拠出し、当該信託を通じて取締役等に当社株式の交付を行うことを決議しており、当該決議時において本制度の対象となる取締役（非常勤取締役及び社外取締役を除く）の員数は6名、取締役を兼務しない執行役員の員数は31名です。
2022年6月23日開催の第107回定時株主総会において、業績連動型株式報酬制度の対象となる期間と、当社の中期経営計画の対象となる期間を対応させることで、中期経営計画の目標達成に向けた動機づけをさらに強めることを目的として、本制度を一部改定することを決議しており、当該決議時の取締役（非常勤取締役及び社外取締役を除く）は5名、取締役を兼務しない執行役員は8名です。また、2023年6月22日開催の第108回定時株主総会において、中期経営計画等と取締役等の報酬の連動性を強めるよう、固定報酬比率を引き下げるとともに、業績連動報酬の指標を事業ポートフォリオの転換と資本効率性の強化、およびESGの取り組みに連動するよう制度改定を決議しており、当該決議時の取締役（非常勤取締役及び社外取締役を除く）は5名、取締役を兼務しない執行役員は5名です。
取締役の個別の報酬等は、取締役会が独立社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえて決定し、監査役の個別の報酬等は、監査役の協議で決定しています。なお、2023年度は計7回の指名・報酬諮問委員会を開催しました。そのうち、報酬にかかわる審議は計6回行っており、内容は以下の通りです。

開催日 主な報酬にかかわる審議事項
2023年4月18日　取締役評価・報酬、「取締役等の個人別報酬等の内容に係る決定方針」の変更
2023年6月22日　指名・報酬諮問委員会における審議スコープ
2023年7月11日　業績連動指標の目標値設定、取締役の行動目標、株式交付規程の改定、株式報酬向け信託金追加拠出
2023年11月14日　役員報酬制度（報酬水準確認）
2024年1月16日　役員報酬制度の改定（社外取締役報酬水準）
2024年3月19日　取締役評価

【社外取締役（社外監査役）のサポート体制】

取締役会の開催前に，社外取締役及び監査役合同で又は個別に事前説明を行っています。
また，社外監査役に対しては，常勤監査役及び専従の監査役会事務局が会社の情報を適宜提供しています。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件（常勤・非常勤、報酬有無等）	社長等退任日	任期
月岡　隆	名誉顧問	業界，財界における活動	非常勤・報酬無	2020/6/25	1年

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数	1 名

その他の事項

顧問制度については2017年6月に見直し，顧問規程を改定し，相談役を廃止しました。社長経験者である顧問の委嘱業務，報酬については，独立社外取締役から構成される指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえて取締役会が委嘱を決定しています。

2．業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要）

当社は、次のとおり、迅速且つ適正な意思決定、効率的な業務執行を行うとともに、経営の透明性・健全性を維持するため、諮問委員会を設置 し社外の第三者的意見を経営に反映させ、また一般株主保護のため、一般株主と利益相反の生じるおそれのない独立性の高い社外取締役及び社外監査役を選任しています。

(1)業務執行・経営の監視の仕組み　当社は、業務執行の効率化のため、執行役員を設置しています。執行役員は取締役会又は社長により選任され、関係取締役と連携して業務を執行しています。取締役会は、原則として月に1回開催し、法令、定款及び「取締役会規程」に基づき、重要事項の決定及び業務執行の監督にあたっています。取締役会には社外の諮問委員からなる諮問委員会を設置し、取締役会の機能強化に努めています。
経営の監視の仕組みとしては、取締役会による監督、監査役監査、会計監査のほか、専属スタッフからなる各執行部門から独立した社長直轄の「内部監査室」を設置し、「内部監査規程」に基づく内部監査及び「財務報告に係る内部統制評価規程」に基づく内部統制評価を行っています。

(2)内部監査の状況
社長直属の内部監査室は、各執行部門が「内部統制及び自己管理に関する規程」に基づき行う自己管理の有効性や、リスクマネジメント・内部統制の推進状況を確認するため、独立的な立場で定期的に監査を行っています。監査結果は社長に報告し、監査結果及び社長指示を監査対象先

責任者に送付します。監査役及び監査対象先の主管部署の長、管掌する執行役員等に対しては、監査結果及び社長指示を説明しています。改善点と助言・提案を受けた執行部門は、改善実行計画書を作成し、内部監査室長へ提出するとともに、改善を行います。また、必要に応じて関係部署にも監査結果を説明し、改善に向けた取組みの支援などを働きかけています。
常勤取締役、執行部門長へは「経営情報連絡会」、社外取締役・社外監査役へは「社外役員ミーティング」を通じて内部監査の年度振返り・次年度計画等を定期的に説明しています。

(3)財務報告に係る内部統制評価の状況
内部監査室は、グループ全体の財務報告の信頼性を確保するため、「財務報告に係る内部統制評価規程」に基づき、各執行部門が実施する内部統制の整備及び運用状況について、確認と評価を行っています。評価の結果、発見された不備について、各執行部門は是正計画を作成し、改善を行います。
また、内部監査室は改善の実施結果を各執行部門より受領の上、改善状況について再評価を行います。

(4)監査役監査の状況
当社の監査役会は常勤監査役2名と社外監査役2名の4名で構成され、取締役会への出席と定時株主総会に提出する事業報告、計算書類及び連結計算書類の監査を実施するほか、日常的に取締役等の業務執行状況の監査を実施しています。

各監査役の状況並びに監査役会への出席状況
役職名 氏名 出席状況
常勤監査役 吉岡　　勉 16/16回
常勤監査役 児玉　秀文 16/16回
社外監査役 伊藤　大義 16/16回
社外監査役 市毛　由美子 16/16回
吉岡勉氏は昭和シェル石油株式会社での経理財務・債権管理部門を管掌する執行役員の経験、児玉秀文氏は経理財務部門における会計・収益管理の経験、伊藤大義氏は公認会計士及び大学教授としての経験をそれぞれ有し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。

監査役会監査方針
監査役会では、今期方針として以下内容を決議し、取締役会をはじめ社内へ周知のうえ活動しています。
①法令遵守をはじめ内部統制システムが有効に整備され機能していることを確認するとともに、取締役、執行役員、部室長、子会社・関連会社の代表者等に助言・提言を行うことを通じて、企業価値向上に資するガバナンスの一翼を担う。
②企業理念・ビジョンに沿って、事業計画を実現するために適切な経営がなされているかを確認する。事業ポートフォリオの転換を進めるために、攻めと守りのバランスを重視する。
③往査・視察による現場の状況把握を重視するとともに、近隣の複数拠点を連続で訪問する等の効率的な手段も取り入れ、リスクアプローチによる最適な監査活動を計画・遂行する。内部監査室・会計監査人との三様監査連携に加えて、総務部などの内部統制関係部室および子会社・関連会社の監査役との連携を深め、監査の品質と効率性の向上に努める。

監査役会活動実績
項目 実施状況 概要
監査役会 16回/年 主に取締役会の前日に開催しています。常勤監査役からの活動状況共有および各部門からの情報提供を受け、経営課題およびその取り組み状況を確認しております。主な議題は以下の通りです。
【決議事項】会計監査の相当性、会計監査人再任・報酬等の同意、監査方針・計画、監査役会の監査報告等
【報告・協議事項】常勤監査役活動報告、内部監査室活動報告、投資レビュー報告、カーボンニュートラルへの取組状況報告等
往査・視察 29件 以下内訳
本社7部門、事業所3か所、関係会社19社*(うち海外13社)

社外監査役参加12件 往査先経営者（部室長・事業所長・関係会社社長）との面談および設備の視察を行い、経営および内部管理の状況を確認、討議しております。往査結果は管掌役員等と共有し、各事業の経営へ活かされるよう啓発しています。
なお、今期は当初予定した往査先に加えて、製品品質試験における不適切行為が判明した精製子会社を訪問し、対応状況の確認を行っています。
代表取締役とのミーティング 4回/年(6、9、12、3月)
監査役からは監査方針・計画の共有及び監査所見に基づく提言、代表取締役からは重要経営課題に関する説明を行い、意見交換を行っています。各回ともに全監査役が出席しています。このほか、関係会社へ派遣されている監査役等13名を対象とするグループ監査役連絡会、および国内外の関係会社60社へ非常勤監査役を派遣している総務部経営コンサルティンググループとの連携等を行っております。

(5)会計監査の状況
当社の会計監査は、有限責任監査法人トーマツが行っており、継続監査期間は14年間です。当該監査法は、監査品質、品質管理、総合的能力に鑑み、有効かつ効率的な監査業務を遂行できます。会計監査業務を執行した公認会計士は、有限責任監査法人トーマツ所属の山本 大氏、高島 稔氏、川村 拓哉氏の3名です。また、会計監査業務に係る補助者の人数は、公認会計士7名、その他66名となっています。上記監査法人及びその業務執行社員と当社との間には、特別な利害関係はありません。また、当社と上記監査法人との間では、会社法監査と金融商品取引法監査について、監査契約を締結し、それに基づき報酬を支払っています。

(6)会計監査人の解任又は不再任の決定の方針
監査役会は、会計監査人の職務の執行に支障がある場合等、必要があると判断したときは、会社法に基づき、会計監査人の解任又は不再任の手続きをとるものとします。

(7)各委員会の概要
(ア)指名・報酬諮問委員会
当社は、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。指名・報酬諮問委員会は、社長が指名・報酬諮問委員会に上程し、取締役会の諮問に応じて、取締役・監査役の選解任に関する株主総会議案、役付執行役員の選解任並びにそれらの役位等に関する事項について答申します。また、取締役会の諮問に応じて、取締役の報酬に関する事項について答申します。

(イ)安全保安諮問委員会
取締役会の諮問機関として、製油所・事業所の大規模災害防止のため、保安の強化課題、特に技術的な課題に対する諮問機関として設置しているものです。昨今の経営環境の変化により、事業拡大、新規事業、海外展開等の安全保安の確保の重要性が高まりつつあります。そこで、。最新の知見や情報に基づきテーマや課題を選択し、都度、有識者から提言がいただけるよう安全環境本部内に担当ワーキンググループを設け、進めています。

(ウ) アドバイザリーボード
経営諮問委員会に代わり2021年4月に設置しました。メンバーは社外取締役を含む社外有識者で構成し、社長の諮問機関とすることで、経営課題に対し社外取締役などからの提言機会を得ています。

(エ) 財務報告に係る内部統制評価委員会
財務報告に係る内部統制に関する有効性の評価において、最終責任者である社長への答申を行うため、「財務報告に係る内部統制評価委員会」を設置しています。年度整備・運用方針及び評価計画に関する事項、評価範囲の決定に関する事項等に関する審議・検討を原則として年2回実施しています。(2023年度は3回)

(オ)経営委員会及び各委員会
当社は、グループ全体及び各執行部門の経営戦略及び経営課題の協議・検討の場として「経営委員会」と「リスク経営委員会」を設置しています。
「経営委員会」はグループ経営に関わる戦略を立案・検討するとともに、重要な業務執行の意思決定を円滑かつ適正に行うための審議機関であり、また「リスク経営委員会」はグループ経営に関わるリスクマネジメント方針の決定とモニタリングを行うための機関です。
「経営委員会」及び「リスク経営委員会」の委員長は社長が当たるものとし、その委員については、専門分野や管掌領域の多様性を重視した構成とすることで、部門横断的な課題やリスクについて、網羅的、かつ実効性のある議論を行う体制としています。

「経営委員会」及び「リスク経営委員会」の下部には、業務執行、及びリスクマネジメントの課題を、より実務的、かつ専門的な見地で審議を行うことを目的に、「リスク・コンプライアンス委員会」、「情報開示委員会」、「投融資委員会」、「デリバティブ委員会」、「プロキュアメント委員会」、「与信委員会」、「研究開発委員会」を設置しています。各委員会の概要は以下のとおりです。

・経営委員会
委員長:社長
委員:委員長が人事委員会の審議を経た上で任命する委員
開催:原則3回／月
役割:グループ全体並びに各執行部門の経営戦略及び経営課題の協議・検討、業務執行の審議

・リスク経営委員会
委員長:社長
委員:委員長が任命する委員
開催:原則2回／年
役割:グループ全体並びに各執行部門の経営戦略及び経営課題の協議・検討、リスクマネジメント方針の決定とモニタリング

・リスク・コンプライアンス委員会
委員長:総務管掌役員
委員:関係部室長
開催:原則4回／年
役割:業務リスクマネジメント推進のための重要方針の審議、立案及びコンプライアンス懸念事例の対応や、
コンプライアンス推進活動計画、活動状況のモニタリング

・情報開示委員会
委員長:広報部長
委員:関係部室長
開催:必要に応じて開催
役割:制度開示情報等の開示の決定

・投融資委員会
委員長:経営企画部長
委員:関係部室長
開催:必要に応じて開催
役割:投融資に係る事項の審議・上申及び投資基準等の策定

・デリバティブ委員会
委員長:総務部長
委員:関係部室長
開催:必要に応じて開催
役割:デリバティブ取引の審議、リスク管理状況の確認・報告

・プロキュアメント委員会
委員長:調達本部長
委員:関係部室長
開催:必要に応じて開催
役割:サービス・工事・資材等の見積・発注に係る事項の審議・検討

・与信委員会
委員長:総務部長
委員:関係部室長
開催:原則1回／月
役割:不良債権の回収対策等及び債権管理に関する基本方針の制定等

・研究開発委員会
委員長:知財・研究管掌役員
委員:関係部室長

開催：原則4回／年
役割：全社研究開発の方向性、戦略及び課題に関する事項の検討

（カ）社内における社長の諮問機関
・人事委員会
社長の諮問機関として、執行役員などの適材適所の配置と公平公正な評価の実現、決定プロセスの透明性強化を目的に設置しています。代表取締役社長、副社長、および代表取締役社長が指名する役員で構成され、執行役員などの選解任・配置・評価や、経営委員会メンバーの選任などについて協議し、答申します。

（キ）DE&I推進委員会
当社は、多様な従業員が生き生きと働き、活躍できる環境を作り、新たな価値を共創するため、社長の諮問機関としてDE&I推進委員会を設置しています。DE&I推進委員会は取締役の他、性別・職種など属性が異なる多様な役職者で構成し、アドバイザーとして社外取締役も参画しています。DE&I推進に関する課題の抽出と経営陣への提言、取締役会への定期的な報告、その他全社横断的な取り組みの企画・推進を行っています。
(8)環境、安全及び衛生に関する体制
当社は、環境マネジメント及び操業に伴う環境保全、安全・保安及び衛生の確保については「安全衛生環境基本要綱」を定めています。同基本要綱に基づき、当社及び当社グループの環境マネジメント、操業に伴う環境保全及び安全・保安及び衛生の確保に係る基本方針及び重要事項を立案し、諸活動を推進する「安全環境本部」を設置しています。

(9)品質保証に関する体制
当社は、品質保証については「品質保証基本要綱」を定めています。この基本要綱に基づき、当社及び当社グループの品質保証に関する基本方針の制定及び重要事項を立案し、諸活動を推進する「品質保証本部」を設置しています。

(10)指名、報酬決定①取締役候補者指名
1「基本的な考え方」第2編「コーポレートガバナンス体制と取締役会」2「取締役会・取締役」（2）「取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役、監査役候補の指名を行うに当たっての方針」及び（3）「取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行うに当たっての手続」をご参照ください。
②取締役の報酬
1「基本的な考え方」第2編「コーポレートガバナンス体制と取締役会」2「取締役会・取締役」（6）「取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続」をご参照ください。
③監査役候補者指名
1「基本的な考え方」第2編「コーポレートガバナンス体制と取締役会」3「監査役会・監査役」（3）「取締役会が監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続」をご参照ください。
④監査役の報酬
1「基本的な考え方」第2編「コーポレートガバナンス体制と取締役会」3「監査役会・監査役」（6）「監査役の報酬」をご参照ください。

3．現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は，法改正等を通じて強化された監査役により十分な監査機能が発揮されることに鑑み，監査役制度を採用し，事業に精通した取締役を中心に取締役会を構成しています。さらに，社内出身者とは異なる客観的視点を経営に反映させるため，2014年以降，独立社外取締役を複数名選任しております。

Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1．株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	当社は，株主総会の招集通知を開催日の3週間前に発送しています。
電磁的方法による議決権の行使	当社は，インターネットにより議決権を行使できるようにしています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	当社は，株式会社ICJが運営する機関投資家向けの議決権行使プラットフォームを利用できるようにしています。
招集通知（要約）の英文での提供	当社は，英文の招集通知（事業報告を含む）を当社ホームページに掲載しています。
その他	招集通知を発送日より数日前に、東京証券取引所への開示、当社ホームページ及び株主総会資料掲載用のウェブサイトを通じて電子提供措置をとっています。また、当日出席できない株主向けに、株主総会の模様をライブ配信しています（ハイブリッド参加型）。

2．IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	以下のＵＲＬにてディスクロージャーポリシーを公表しています。 https://www.idemitsu.com/jp/ir/management/disclosure/index.html	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	・個人投資家説明会を年5回程度，オンライン、対面形式で定期開催しており，ＩＲ担当役員，経理財務部長，ＩＲ室長等が事業概要，経営戦略及び経営状況について説明しています。 ・上記イベントの告知を当社ホームページに公開しています。 https://www.idemitsu.com/jp/ir/individual_investors/event/	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	・四半期ごとに説明会を実施し，社長，IR担当役員等から，決算・業績予想に関する説明，質疑応答を実施しています。 ・ESGトップセミナーを開催し，取締役から当社のＥＳＧの取り組みに関する説明および社外取締役との質疑応答を実施しています。 ・上記のほか，アナリスト・機関投資家向けにミーティングや事業説明会等を実施しています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	・海外投資家向けカンファレンスに参加し，取締役，ＩＲ担当役員，経理財務部長・ＩＲ室長等が事業概要，経営戦略及び経営状況について説明しています。	あり
IR資料のホームページ掲載	以下のページにIR資料を掲載しています。 https://www.idemitsu.com/jp/ir/ ・IRニュースや決算情報（決算短信、決算説明会資料、有価証券報告書、財務データのグラフ等）、統合レポート等のIR資料を掲載しています。 ・海外の投資家に向けてホームページの一部内容、各種資料を英文で掲載しています。	
IRに関する部署（担当者）の設置	IR担当部署名：経理財務部IR室 IR担当役員：代表取締役　副社長執行役員　酒井 則明 IR事務連絡責任者：経理財務部IR室長 茂木 大輔	

その他	・個人株主・投資家に向けた取組みの強化 ① ホームページの個人株主・投資家向けコンテンツ拡充 当社事業、企業理念などを簡単に理解頂くための動画コンテンツ「3分でわかるidemitsu」や 中長期の経営戦略、株主還元、FAQ等のリンクを掲載しています。 https://www.idemitsu.com/jp/ir/individual_investors/index.html ② 株主様専用WEBサイト「いでみつコネクト」の開設 情報提供のオンライン化による利便性向上のほか、専用コンテンツやイベントの提供 などを通じた双方向のコミュニケーション強化を目的に、2023年6月1日に開設しました。 https://idemitsu.premium-yutaiclub.jp/ ③ 抽選優待、株主見学会の実施 抽選優待制度を新設した他、当社事業所等の見学会を定期的に開催しています。 ・IR活動状況の経営陣を含む社内へのフィードバック IR活動にて頂いた株主、投資家等からの意見等は、経営陣、事業部へ適時・適切に報告しています。 ・株主、投資家との対話の為の社内連携 IR室が中心となり、経営企画、広報、法務等関連する部署と、 適宜開示情報や社内情報を共有化し、建設的な対話促進に活かしています。

3．ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	当社ホームページ内「コーポレートガバナンス基本方針」第1編　総則1．コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方にて、ステークホルダーとの良好な関係構築を重視している旨掲載しています。詳細は当社サイト下部のリンクをご参照ください。 https://www.idemitsu.com/jp/information/2023/100044816.pdf
環境保全活動、ＣＳＲ活動等の実施	当社は、環境保全活動及びＣＳＲ活動の推進体制を定め、当社グループ全体で継続的に推進しています。その詳細につきましては、当社ホームページ内「出光サステナビリティサイト」をご参照ください。 https://www.idemitsu.com/jp/ir/individual_investors/index.html
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	公正・適時・公平な情報開示に努めることにより当社グループのステークホルダーが当社グループに対する理解を深め、株主・投資家の適正な投資判断に資することを目的に、「情報開示規定」を制定しています。 また、ステークホルダーとの関わりについての記述を含む「出光統合レポート」を年1回発行し、ステークホルダーとのコミュニケーションに活用しています。

Ⅳ内部統制システム等に関する事項

1．内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

内部統制システムの基本方針については、業務の適正を確保するための体制として、取締役会で次のとおり決議しております。
更に、取締役会で、内部統制システムが適切に構築され運用されているかについて確認を行い、実効性あるものとすべく見直しを行っております。

(1) 当社及び子会社の取締役及び従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
ア．当社の取締役会は、「取締役会規程」に基づき、重要事項について決定するとともに、業務執行の監督にあたる。
イ．「コンプライアンス規程」に基づき、「リスク・コンプライアンス委員会」を設置し、通報窓口等に報告されたコンプライアンス懸念事例に対する適正な対応をモニターするとともに、当社及び子会社におけるコンプライアンス活動を推進する。
ウ．「コンプライアンス行動規範」の下、コンプライアンスに関わる具体的な行動指針等を定めた「コンプライアンスブック」を活用し、当社グループ全体に徹底する。また、当社グループ全体で、コンプライアンスに関する教育及び研修を継続的に実施する。
エ．社内・社外にコンプライアンス相談を受け付ける窓口を設置し、子会社を含めた国内外の従業員等が活用することにより、コンプライアンスに関する疑問点や問題点の解決の一助とするとともに、問題点の早期発見及び是正、抑止に繋げる。
オ．内部統制体制の構築及び全社のコンプライアンス活動を総括推進する総務部を活用し、管理部門間の連携強化と、内部統制の成熟度向上のための取り組みの強化を図る。
カ．内部監査室は、子会社を含め各執行部門における業務の適法性、社内規程に基づく業務執行の状況を確認するための監査を行う。

(2) 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
職務の執行に係る情報については、「取締役会規程」、「回議書取扱規則」その他社内規程に基づき、保存、管理する。

(3) 当社及び子会社の損失の危険の管理に関する規程等の体制
ア．環境変化とその影響を予測して対応を図るべく、社長を委員長とする「リスク経営委員会」を設置し、潜在的な経営リスクを含め議論する。
イ．「リスクマネジメント基本要綱」に基づき、「リスク・コンプライアンス委員会」を設置し、リスクマネジメント活動を推進する。
ウ．「危機発生時の対応規程」その他社内規程に基づき、当社又は子会社において万一重大な危機が発生した場合にも迅速、的確に連絡及び対応をする。

エ．各部室、関係会社は、「内部統制及び自己管理に関する規程」に基づき、業務上のリスクについて、支援ツール「自主点検WEBシステム（SELCHE）」を活用し、PDCAによる内部統制の維持・改善に取り組む。その活動状況をモニタリングしつつ、支援する体制を整備、運用する。
オ．内部監査室は、「内部監査規程」に基づき、各執行部門のリスク管理状況を確認するための監査を行う。

(4) 財務報告に係る内部統制
ア．「財務報告に係る内部統制評価規程」に基づき、グループ全体の財務報告の信頼性を確保するための体制を構築し、財務報告に係る内部統制の適切な整備・運用を図る。
イ．前記ア．の規程に基づき、「財務報告に係る内部統制評価委員会」を設置し、年度整備・運用方針及び評価計画に関する事項、評価範囲の決定に関する事項、評価結果に関する事項等を審議・検討する。
ウ．内部監査室は、定期的に、内部統制の有効性の評価及び必要な改善内容の評価を行う。

(5) 反社会的勢力との関係遮断
ア．暴力団・総会屋等の反社会的活動・暴力・不当な要求等をする人物及び団体に対しては、毅然とした態度で臨み、一切の関係を遮断する。
イ．万一、反社会的勢力が攻撃してきた場合にも、これに屈せず断固として拒否し、「反社会的勢力への対応要領」に基づき、的確に対応する。

(6) 当社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
ア．業務執行を効率的に行うため、執行役員を置く。
イ．「決裁権限規程」及び「業務執行規程」に基づき、取締役会、代表取締役及び取締役の役割と権限を明確にする。
ウ．「経営委員会規程」に基づき、グループ経営に関わる戦略を立案・検討し、業務執行の意思決定を円滑かつ適正に行うための審議機関として、社長を委員長とする「経営委員会」を設置する。メンバーは、委員長が人事委員会の審議を経た上で決定する。経営委員会は原則月に三度開催する。

(7) 当社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制
ア．「関係会社規程」において、関係会社管理の責任を主管部室と定めるとともに、その果たすべき役割・機能についても明確化する。また、具体的な管理事項、決裁基準、及び関係会社からの報告事項は管理基準別表に定める。主管部室、及び関係会社はこれらに従い必要な決裁、及び報告を行う。
イ．「関係会社規程」に「関係会社との取引は原則として市場価格ベースとする」旨の基本方針を規定し、利益相反の防止を図る。
ウ．「関係会社規程」に関係会社取締役・監査役選定基準を規定し、当社の取締役は原則として関係会社の取締役に就任しないものとする。
エ．主要な関係会社においては常勤監査役を選任するか、非常勤監査役を少なくとも1名は、主管部室の役職者またはコーポレート部室から派遣することで、関係会社の内部統制に係る経営サポート及びモニター機能を強化する体制を構築する。
オ．グループ標準のITインフラの活用により、業務の効率化を図る。
カ．事業部室・関係会社ごとに不正防止の観点から品質保証の独立性を確保しつつ、当社グループとしては品質保証本部による牽制・統括機能を活用して品質保証の独立性を担保していく。

(8) 当社の監査役がその職務を補助すべき従業員を置くことを求めた場合における当該従業員に関する事項
監査役からの要請に基づき、監査役の職務を補助すべき従業員として、監査役会事務局にスタッフを配置する。

(9) 前記(8)の従業員の取締役からの独立性及び当該従業員に対する指示の実効性の確保に関する事項
ア．監査役会事務局のスタッフは専任の職務とし、その人事異動・評価等の最終決定には監査役の同意を要することとする。
イ．「組織規程」に監査役会事務局の職務を規定する。

(10) 当社及び子会社の取締役及び従業員並びに子会社の監査役が当社の監査役（監査役会）に報告をするための体制等、当社の監査役への報告に関する体制
ア．取締役、執行役員及び部室長は、「業務執行規程」に基づき、所定の事項を監査役に報告する。
イ．内部監査室は、「内部監査規程」に基づき、監査結果を監査役に報告する。

ウ. 「リスク・コンプライアンス委員会」にオブザーバーとして常勤監査役の出席を求め、「コンプライアンス相談窓口」の相談・対応状況、コンプライアンスの懸念事項等を適宜共有する。
エ. 取締役及び従業員並びに子会社の取締役、監査役及び従業員は、当社又は子会社に著しい損害を及ぼす恐れがある事実及び法令・定款に違反する重大な事実等が発生した場合又はこれらの事実等の報告を受けた場合には、速やかに監査役に報告する。また、子会社の監査役は、監査役からの要請に応じ、職務の執行に関する事項を報告する。

(11) 前記(10)の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
ア. 前記(10)の報告をした者に対し、当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを行うことを禁止する。
イ. 「コンプライアンス相談窓口」に相談したことにより、不利益な取扱いを受けることのない旨を「コンプライアンスブック」、「コンプライアンス相談窓口規則」にも記載するとともに、研修等により周知徹底する。

(12) 監査役の職務の執行について生じる費用等の処理に係る方針に関する事項
取締役の職務の執行の監査、会計監査人の選解任等、監査役の役割・責務を果たすに当たって必要な費用は、当社が負担する。

(13) その他当社の監査役（監査役会）の監査が実効的に行われることを確保するための体制
ア. 代表取締役は、監査役と原則として四半期に一度、定期的なミーティングを開催する。
イ. 内部監査室は、内部監査スケジュールや往査等に関して、監査役及び会計監査人と緊密に調整、連携する。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

（1）基本的な考え方
当社は、反社会的勢力に対しては、毅然とした態度に臨み、一切の関係を遮断することを方針としています。

（2）整備状況
(ア)上記の方針を、「コンプライアンスブック」に「遵守事項」として定め、全役員・従業員に周知徹底しています。
(イ) 反社会的勢力による不当要求に備えて、当社グループ全体として対応するため、「反社会的勢力への対応要領」を定め、社内体制を整備しています。
(ウ) 取引先については、取引開始の前に反社会的勢力でないことの確認を行った上で取引を開始することとし、原則として継続取引のある買掛先とは「反社会的勢力排除条項を定めた契約」を締結することとしています。

Vその他

1．買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無	なし

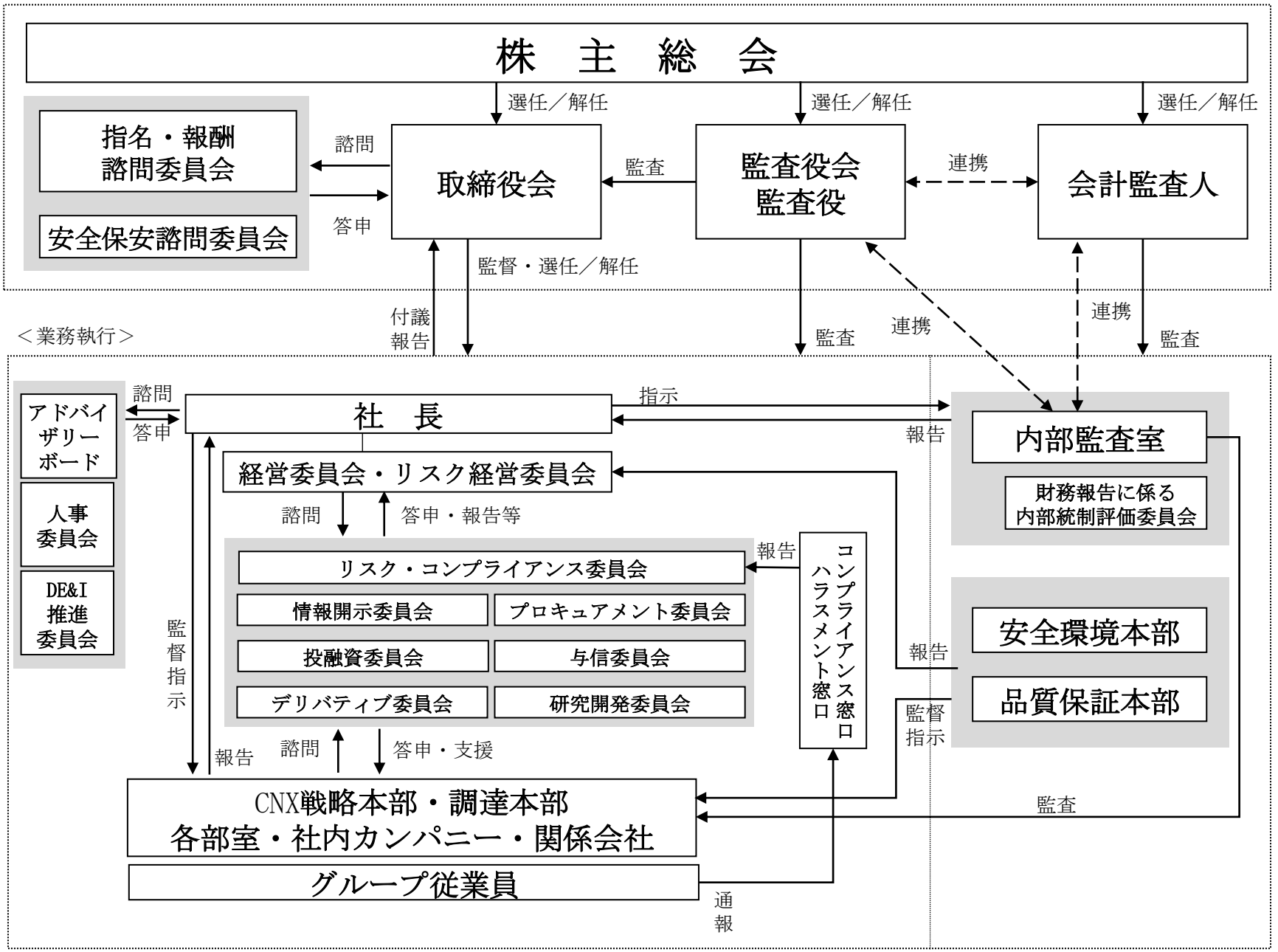
該当項目に関する補足説明

―――

2．その他コーポレート･ガバナンス体制等に関する事項

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の状況は次のとおりです。
(1) 情報開示の方針
当社は、投資家が適切な投資判断を行う上で必要となる重要な会社情報を、金融商品取引法、会社法、証券取引所の定める上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則に従って、公正･適時･公平に開示を行っております。
また、これらの規則に該当しない場合でも、株主･投資家の皆様のご要望にお応えするよう、積極的かつ公平な情報開示に努めております。

(2) 社内体制
(ア) 当社では「情報開示規程」を制定し、当社及び関係会社における会社情報の把握･通知から開示にいたるまでの体制を定めています。
(イ) 広報部長を情報開示責任者として、会社情報の開示全般に関する統括責任者と定めています。
また、情報開示責任者を委員長とする情報開示委員会を設置し、開示すべき情報の適正性や開示時期などについて検討･判断を行っています。
また、情報開示委員会の運営を行う事務局を広報部に設置しています。
(ウ) 決定事実及び発生事実については、主管部署から遅滞なく広報部又は経理財務部IR室に通知され、情報開示委員会の承認を受けた後で開示を行います。
なお、重大災害等のリスク発生時においては「危機発生時の対応規程」に定められた連絡系統に基づき情報の通知を受けます。
(エ) 決算情報については、経理財務部が資料を作成し取締役会の承認を経て開示を行います。
(オ) 対外的な情報開示は社長又は情報開示責任者及び必要に応じて経理財務部IR室長が行います。また、当社グループでは東京証券取引所への開示に加え、当社ホームページ並びに説明会などを通じ、株主･投資家の皆様に積極的に説明を行うよう、努めています。


株　主　総　会
選任／解任
選任／解任
選任／解任
指名・報酬
諮問委員会
諮問
答申
取締役会
監査
監査役会
監査役
連携
会計監査人
安全保安諮問委員会
監督・選任／解任
付議
報告
監査
連携
連携
監査
＜業務執行＞
アドバイザリーボード
人事委員会
DE&I推進委員会
諮問
答申
社　長
指示
報告
内部監査室
財務報告に係る内部統制評価委員会
経営委員会・リスク経営委員会
諮問
答申・報告等
報告
リスク・コンプライアンス委員会
情報開示委員会
プロキュアメント委員会
投融資委員会
与信委員会
デリバティブ委員会
研究開発委員会
コンプライアンス窓口
ハラスメント窓口
安全環境本部
品質保証本部
報告
監督
指示
監督
指示
報告
諮問
答申・支援
CNX戦略本部・調達本部
各部室・社内カンパニー・関係会社
グループ従業員
監査
通報