



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/>

人と人がつながるエネルギー。



出光統合レポート 2023

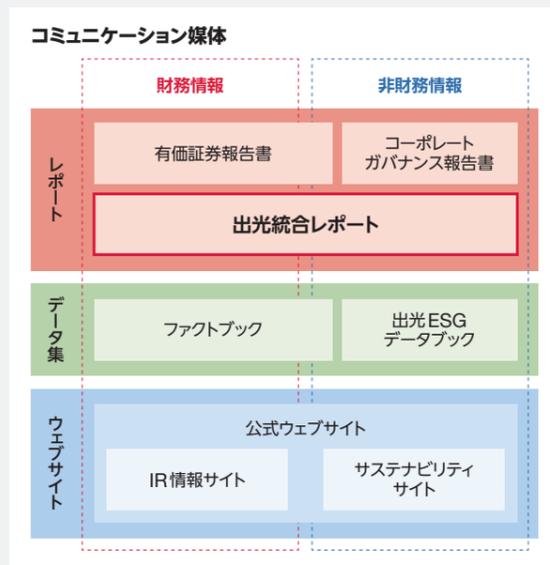


編集方針

本レポートは当社グループの持続的な企業価値向上につながる財務戦略と成長戦略を示すため、それに関連する財務情報・非財務情報を、2022年度の具体的な取り組みとともに報告するものです。

今年度は以下の編集方針に基づき制作しました。

- 2022年11月に発表した中期経営計画(2023年～2025年度)の具体的な進捗や今後の課題をCEO、管掌役員ならびに担当する部長が説明する
- 気候変動対応、DE&Iの深化、ライフキャリア形成支援など当社が積極的に進めているESG分野の取り組みを具体的に記載する
- 当社に対する期待、課題や提言を、社外取締役が当社役員との対談ならびにメッセージを通じて語る



報告対象範囲

原則として、2023年6月末時点の出光興産(株)および出光グループ計251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。

報告対象期間

2022年度(2022年4月1日～2023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、2023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：2023年1月
英語版：2003年から毎年1回発行

参照ガイドライン

IIRCが推奨する国際統合報告フレームワーク、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)、経済産業省の価値協創ガイダンス、GRIサステナビリティ・レポートニング・スタンダード、ISO26000を参照しています。

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、さまざまな要素により、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。

IR情報サイト

株主向けの参考情報や、投資先としてご検討いただく際の参考情報を掲載しています。

<https://www.idemitsu.com/jp/ir/index.html>



サステナビリティサイト

環境・社会・ガバナンスの側面から、幅広いテーマについて情報開示を行っています。また、取り組み実績については速報性をもって情報発信しています。

<https://sustainability.idemitsu.com/ja>



公式ウェブサイト

当社の製品・サービス、プレスリリースなど幅広い情報を開示しています。

<https://www.idemitsu.com/jp/index.html>



出光統合レポートに関するお問い合わせ先

出光興産株式会社
公式ウェブサイトお問い合わせページ：

<https://www.idemitsu.com/jp/contact/>



目次

1 編集方針、目次

当社が大切にしてきた価値観と歴史

3 経営の原点と企業理念

社長メッセージ

5 社長メッセージ

価値創造戦略

9 価値創造プロセス

11 CFOメッセージ

15 事業構造改革への取り組み(CNXセンター)

17 事業構造改革への取り組み(先進マテリアル)

19 COOメッセージ(人的資本の価値向上への取り組み)

23 CDOメッセージ(DX戦略)

ビジョンの実現に向けた取り組み

25 2022年度の事業概況

27 燃料油セグメント

29 基礎化学品セグメント

31 高機能材セグメント

35 電力・再生可能エネルギーセグメント

37 資源セグメント

39 地域創生と社会課題解決に向けた取り組み

41 研究開発

43 知的財産活動

ESGの取り組み

45 出光グループのサステナビリティ

出光グループのマテリアリティ(重要課題)

47 社外取締役対談

環境

51 気候変動への対応

57 環境マネジメント

59 生物多様性保全

61 水資源利用

62 循環型社会・廃棄物・化学物質に関する取り組み

ガバナンス

63 コーポレートガバナンス

65 役員一覧

67 取締役会の概況

74 社外取締役メッセージ

75 内部統制

76 コンプライアンス

79 リスクマネジメント

社会

83 人権

85 サプライチェーンに関する取り組み

86 パートナリシップ

87 人財戦略の実行
企業理念・ビジョンへの共感

89 DE&Iの深化

91 個々人の能力・個性の発揮

92 自律的なライフキャリア形成支援

95 多様で柔軟な働き方の推進

97 健康経営

99 安全確保の取り組み

100 年度安全衛生環境基本方針に基づく取り組みと実績

101 安全・衛生に関する取り組み

102 安全教育

103 品質管理・品質保証

105 企業市民活動

107 ステークホルダーとの対話

データセクション

108 数字で見る出光グループ

109 会社概要・株式情報

110 主要財務データ

111 財務ハイライト

112 非財務ハイライト

113 出光グループネットワーク

表紙デザインに込めた思い

本デザインは2050年ビジョン「変革をカタチに」から着想しています。さまざまな環境変化がある中でも、変化を柔軟に受け入れ、新たな価値を創出していく思いを込めています。



経営の原点と企業理念

当社にとって企業理念は「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。また企業理念は普遍で、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。

ビジョンは時代・環境とともに変化し、未来につなぐべき持続可能な社会を実現するために取り組むことを表したものです。

企業理念を目指すために行動指針があり、行動指針ののっとりビジョンに向かって突き進んでいくと「企業理念」に近づいていけると考えています。

人間尊重

経営の原点

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意図で、未来永劫変わることのない原点です。

真に働く

国・地域社会、そこに暮らす人々を想い、考えぬき、働きぬいているか。
日々自らを顧みて更なる成長を目指す。
かかる人が集い、一丸となって不可能を可能にする。

私たちは、高き理想と志を掲げ、挑み続ける。

「人が中心の経営」という、創業以来大切に続けてきた信念あるいは哲学を、「一人ひとりの従業員が日々心すべきこと」「会社として社会に提供する価値を約束すること」として捉え直したものです。

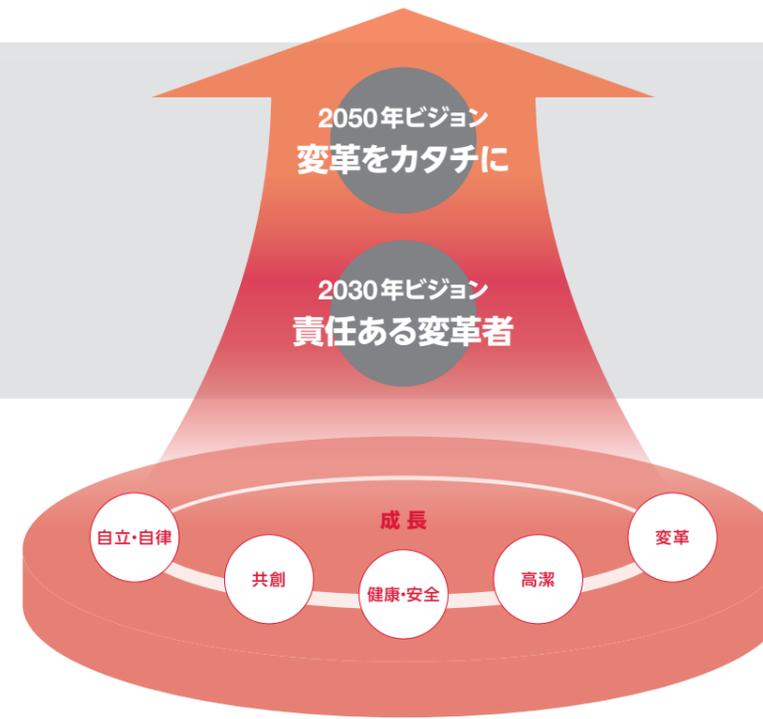
将来のある時点において、企業理念が実現した姿を意味します。事業を通じて実現していく目標像のことで、その企業にとっての「ありたい姿」でもあります。多くの場合、中長期の経営計画と連動します。企業理念は時代を超えて変わらないもの、ビジョンは時代の変化の中で変わっていくべきもの、といえます。

当社グループでは全従業員が持つべき心構えや、取るべき行動の礎となる「行動指針」を制定しています。人が持つ無限の可能性を信じて、常に高め合いながら成長することを軸に、「自立・自律」「共創」「健康・安全」「高潔」「変革」の5つの柱で構成しています。全従業員は企業理念、ビジョン、行動指針、各種方針の理解に努めるとともに、当社グループの一員であることに誇りを持ち、またその責任を自覚し、公正で透明性のある企業活動を実践します。

企業理念

ビジョン

行動指針



当社の歴史

~1900	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2020~
-------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	-------

■ 創業期

1892年に、新津恒吉が尼瀬（新潟県）で新津石油を創業して製油業を始め、1899年には、早山石油を興す早山与三郎が製油業を開始し、昭和シェル石油の前身となる両社は石油業の黎明期を生き抜きました。その後、戦時体制下で石油業界の統合が進められ、1942年に新津石油・早山石油・旭石油の三社が合併し昭和石油となりました。出光興産（以下出光と略記）の前身である出光商会は、1911年に北九州の門司（福岡県）で石油販売業の第一歩を踏み出しました。創業者の出光佐三は、「生産者から消費者へ」の方針を掲げ、創業当初は、日本国内で潤滑油（機械油）の販売や漁船向けの燃料販売に邁進し、その後満州、朝鮮、中国、台湾にも販路を拡大しました。



出光商会創業時の本店初荷

■ 復興期

1945年の敗戦により出光はほぼ全ての事業と在外資産を失うものの、「人を資本に」して戦後の再スタートを切りました。オイルメジャーに利権を占有されていたイランが石油の国有化宣言をすると、出光は1953年に日章丸を派遣してこれを輸入。オイルメジャーとの裁判に発展しましたがこれに勝訴し、敗戦で自信を喪失していた日本人に大いなる活力を与えました（日章丸事件）。



日章丸事件

■ 石油危機後

石油危機を契機に、総合エネルギー企業への進化を目指し、石油に替わる新エネルギーの開発として再生可能エネルギーの調査を実施。

1978年には昭和石油で太陽電池研究を開始、1979年には出光で地熱の探査に着手しました。これらはその後、昭和シェル石油の太陽電池の技術や、出光の滝上（大分県）での地熱発電の営業運転開始など、電力・再生可能エネルギービジネスへとつながっていきます。



太陽電池の研究



地熱発電

■ 経営統合とこれから

2019年には強固な経営基盤を築くとともに、世界的視野での成長を目指し、出光興産と昭和シェル石油は経営統合しました。2021年に、出光興産は創立110周年を迎えました。

今後もエネルギー・素材の安定供給という使命を果たし、2050年のカーボンニュートラル（CN）・循環型社会における、エネルギーとCNソリューションのメインプレーヤーとなるべく、「変革をカタチに」していきます。



apollostation



歴史はこちら <https://www.idemitsu.com/jp/company/history/>





カーボンニュートラルの
未来を築く

事業構造変革と 人財育成の挑戦

代表取締役社長
社長執行役員(兼)CEO

木藤 俊一

事業構造改革への取り組み ～共創・協業を通じてカーボンニュートラルを推進します～

当社グループは、2050年ビジョン「変革をカタチに」を掲げ、カーボンニュートラル・循環型社会の実現に向けて、大きく事業構造を変革すべく、2023年度を起点とする中期経営計画を2022年11月に公表しました。

私は、この中期経営計画を、単なる3カ年の収支計画ではなく、化石燃料依存を脱し、新たなエネルギーと素材におけるメイプレイヤーとなる試金石としての「実行計画」と位置付けており、当社の将来を左右する重要な分岐点と考えています。

ロシアによるウクライナへの軍事侵攻を機に、各国のエネルギー政策が脱炭素一辺倒からトランジションを意識した、より現実的な議論へとシフトする中、エネルギーと素材の安定供給の責務を果たしながら、カーボンニュートラルに向けた社会実装を着実に推進していく当社の目指す姿が変わることはありません。

エネルギー政策の判断軸である、経済効率性、エネルギーセキュリティ、環境適合性、安全性といった「3E+S」を同時に満たす、将来のエネルギー・素材を見極め、そこに到達するまでの時間軸を見誤ることなく、取り組んでいきます。

5つの既存事業から3つの事業領域（「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」「スマートよろずや」）への事業ポートフォリオ転換に向けた最近の取り組みをご紹介します。

当社千葉事業所に、使用済みプラスチックを原料とした2万トンの油化ケミカルリサイクル設備の建設を決定しました。現状、我が国において発生する820万トンの使用済みプラスチックの再生品への利用は約2割にとどまっています。本設備を通じて使用済みプラスチックを原料である石油に戻し、文字通りリサイクルチェーンを確立します。この取り組みは、製油所・事業所がカーボンニュートラルの社会インフラとなる一例だと考えており、2025年の商業運転開始に向け、様々な検証を経て規模拡大を図っていきます。



事業ポートフォリオ



※1 CCUS (Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage)
※2 ICT (Information and Communication Technology)

2050年ビジョン 変革をカタチに

私たちは、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、スマートよろずやの社会実装を通して、

- 人びとの暮らしを支える責任
- 未来の地球環境を守る責任

を果たします。

次に、現在主流の液体型リチウムイオン電池の性能を超えること期待される、全固体電池向け固体電解質の開発です。約30年にわたって培ってきた当社の製造技術等を生かし、固体電解質の実用化・量産化を進めています。

EV用全固体電池の量産実現に向けた協業も行いながら、カーボンニュートラル社会に資するEV化へのトランジションに向け、より良い材料を世の中へ広くお届けすべく、さらなる技術開発に取り組んでいます。

社長メッセージ

今回二つの事例を取り上げてお話ししましたが、既にお伝えした通り、持続可能な航空燃料(SAF)、ブルーアンモニア、二酸化炭素(CO₂)の回収・利用・貯留(CCUS)設備、合成燃料など、早期の社会実装を目指しさまざまな検討を始めておりますので、適宜発信してまいります。

これらの取り組みを通じてあらためて、カーボンニュートラル社会の実現に向けた事業構造改革は当社単体では担えないということを実感しました。エネルギー業界各社との協業に限らず、業界の垣根を超えたグローバルな企業との連携、更にはアカデミアとの共同研究なども不可欠です。多様なステークホルダーとの共創・協業に当たって中心的役割を果たすのが当社の従業員であり、そのためにも更なる人的資本の充実が鍵となります。



人的資本の価値向上への取り組み ～挑戦する人財を育成します～

次に、「事業構造改革投資」と両輪にて取り組む「人財戦略(人的資本投資)」についてお話しします。

20世紀を振り返ると、人類は化石燃料というエネルギー密度が高く、安価で便利なエネルギーに出会い、産業発展の礎としてその恩恵を最大限享受してきました。しかし、脱炭素社会の到来を前に、将来の予測が困難な多くの社会課題に直面しています。

先の見えないこの難局を乗り越えていくために、多様な意見や視点を包摂し、さまざまなプレーヤーと共創・協業することができる人財を発掘・育成していくことが、避けては通れない極めて重要な経営課題と考えています。

当社は創業以来、「人が資本」「人が中心の経営」という考え方を大切にしてきましたが、あらためて人財戦略を経営戦略の根幹に据えました。どのような未来が来ても、しなやかに、遅く、未来を切り拓いていく人財集団を作ることが、社長である私の責務だと

認識しています。

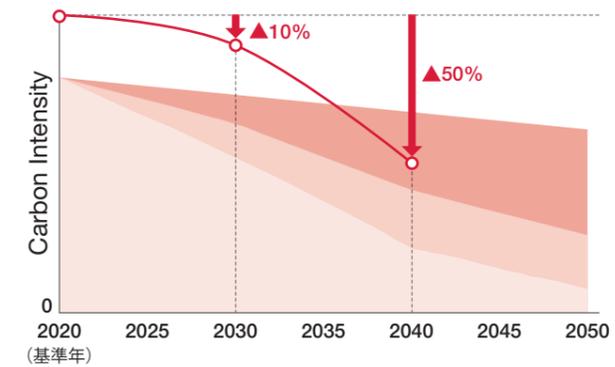
具体的な取り組みとしてこの1年間、女性活躍・男性育休・LGBTQ+への理解・障がい者雇用拡大などDE&Iの深化が進みました。また、社内副業制度や部門横断的なワークショップ開催、国内外大学院をはじめとする教育機関や自治体などの社外交流を通じて、従業員が新たな価値創造に挑戦できる環境整備も進めてきました。今年度は、全ての従業員が個々の能力・個性をいかんなく発揮できるよう、ライフキャリアプランを更に充実させるとともに、人事・評価制度見直しも実施します。また、従業員が新たなことに挑戦するための、心的・時間的なゆとりを確保できるよう、全社で展開している生産性向上30%PJを推進することで、失敗を怖れずさまざまなことに挑戦する人財を後押しし、当社の持続可能な成長につなげてまいります。

サステナビリティ経営の推進 ～非財務価値向上を目指します～

環境負荷の大きい化石燃料を中心としたエネルギー事業をメインとしている当社であるからこそ、環境課題や社会課題を経営課題として位置づけ、率先してその解決に貢献してまいります。攻めとしての事業構造改革と人的資本の価値向上に邁進すると同

時に、守りとしてのサステナビリティ経営を推進し当社の企業価値向上を図っていく所存です。

最近の取り組みを2例ご紹介いたします。1つ目は、Scope3に対する目標値の設定です。2050年カーボンニュートラル社会の実現に向けた当社の取り組み姿勢をより一段と明確にすべく、自社操業に伴うCO₂排出量のScope1+2に対する目標値に加え、サプライチェーン全体のCO₂排出量であるScope3に対する目標値を新たに設定しました。供給エネルギー量に対するCO₂排出量原単位であるCarbon Intensity*を指標として導入し、2030年度時点で2020年度対比10%削減し、2040年度時点で2020年度対比半減することを目指してまいります。



ステークホルダーへのメッセージ

ステークホルダーの皆さまの中には当社の今後の事業の先行きが不透明であると感じておられる方がいらっしゃるかと思います。私自身、機関投資家をはじめとした資本市場との対話を通じて、財務面はもちろんのこと、非財務面も含めた企業価値向上経営ができていくかが問われていることを実感しました。

2023年3月に東京証券取引所より「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応等に関するお願い」が公表されたことを受け、5月の決算説明会では市場評価についての当社の認識をご説明しました。また、取締役会においては企業価値向上に向け継続的に議論を重ね、第2四半期決算においては25年度ROE目標を上方修正、株主還元方針の一部見直しとともに資本コスト低減に取り組むことで早期にPBR1.0倍超を目指すことを公表しました。

今後、より幅広いステークホルダーの皆さまに当社をご理解いただけるよう、2024年春には公式ウェブサイトを大幅リニューアルし、当社グループの取り組みをより具体的かつリアルタイムで発信してまいります。是非ご期待ください。

2030年および2050年ビジョン達成に向けて、「変革」を成し

2つ目は、コーポレートガバナンスの要である取締役会の充実です。より一層透明性が担保された議論の場にするため、社内取締役が納得しても社外取締役によるブレーキがかかり、閉鎖性・同質性に陥らないための仕組みを整えました。取締役会とは別に、社外取締役への説明機会を充実させ、財務価値の向上策、事業構造改革投資方針、人的資本を始めとする非財務価値の向上策などに関してオープンに討議を重ねてまいりました。加えて、取締役などに対する役員報酬制度を改定し、非財務指標を含む業績連動報酬を50%に引き上げ、当社の持続的な企業価値向上に対するコミットをさらに強めました。

当社だけが先行き不透明で混沌とした世界に適応し、生き残ることができれば良いとは考えておりません。国・地域社会の持続的成長に微力ながらも貢献するという強い使命感を持って、私たちはサステナビリティ経営に取り組んでおります。

* 社会に供給するエネルギーをいかに低炭素エネルギーに転換できているかを表す指標(詳細はP.55～56に記載)

■ 企業理念

真に働く

国・地域社会、そこに暮らす人々を想い、考えぬき、働きぬいているか。
日々自らを顧みて更なる成長を目指す。
かかる人が集い、一丸となって不可能を可能にする。

私たちは、高き理想と志を掲げ、挑み続ける。

遂げるには多くの挑戦が必要であり、挑戦を通じて、考え抜き、働き抜くことで人が育ちます。これは、当社の経営目的そのものです。そういった意味では、現在のこのような環境は「人が育つ」絶好の機会であり、企業理念「真に働く」を広く社会に体現出来るまたとないチャンスであると確信しています。まさに当社の実力が試される時です。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続き当社へのご理解ならびにご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

価値創造プロセス

価値創造を支える基盤
P.3~4▶

企業理念
経営の原点

真に働く
人間尊重

2023

外部環境

- 低炭素・脱炭素社会への移行
- デジタル・産業技術の進展
- 高齢化の加速
- ライフスタイルの変化
- エネルギー地政学リスクの増加

重要課題 (マテリアリティ) P.45~46▶

- CN、循環型社会への貢献
- 地域社会への貢献 (エネルギー&モビリティ)
- 従業員の成長・やりがいの最大化
- DE&Iの深化
- デジタル変革の加速
- ガバナンスの進化
- 健康、安全、遵法、人権擁護の徹底

現在の事業セグメント

競争力の源泉

人的資本

- 人が中心の経営

知的資本

- 多様な顧客ニーズに応える技術力

製造資本

- グローバルな事業展開
- 製造事業所アセットとサプライチェーン

社会・関係資本

- 長年の事業展開で培った顧客基盤
- 強固な信頼でつながるビジネスパートナー

自然資本

- 多様な再生可能エネルギー

財務資本

- 強固な財務基盤



2030 2030年ビジョン 責任ある 変革者

GHG目標 P.55~56▶
Scope1+2: CO₂排出量 ▲46% (2013年比)
Scope1+2+3: CI※1 ▲10% (2020年比)
〈2040年CI ▲50% (2020年比)〉

P.45▶



社会的価値や投資効率を基準に投資の厳選化

事業構造改革投資 P.11~18▶

有機的に結合・再編

人的資本投資 P.19~22, 87~98▶

どのような未来が来ても、しなやかに、遅しく、
未来を切り拓く人財集団



ビジネスプラットフォームの進化 P.23~24, 63~74▶

2050

GHG目標 P.55~56▶
Scope1+2: CN※2 実現
(CO₂排出量ネットゼロ)
Scope3: カーボンニュートラルを目指す

P.6▶

2050年ビジョン 変革をカタチに

私たちは、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社会実装を通して、

- 人びとの暮らしを支える責任
 - 未来の地球環境を守る責任
- を果たします。

一步先のエネルギー

カーボンフリーアンモニア
カーボンフリー水素
SAF※3・合成燃料・化学
CCUS※4

P.15~16, 27~30▶

多様な省資源・ 資源循環ソリューション

電化・電動化ソリューション
バイオ・ライフソリューション
ICT※5ソリューション

P.17~18, 29~38▶

スマートよろずや

多様なエネルギー・
モビリティサービス

P.27~28, 39~40▶

※1 CI (Carbon Intensity)
※2 CN (Carbon Neutrality: カーボンニュートラル)
※3 SAF (Sustainable Aviation Fuel)
※4 CCUS (Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage)
※5 ICT (Information and Communication Technology)

CFOメッセージ

代表取締役
副社長執行役員
CFO
酒井 則明



事業環境と業績の総括

2023年度は2022年11月に公表した中期経営計画の初年度にあたり、経営目標達成に向けて重要な年であると考えています。当社の事業環境に目を向けますと、コロナ禍における石油製品需要減などの影響は一服しましたが、世界的なインフレ進行や地政学リスクの顕在化など一層不透明で環境変化の大きい時代に入っていると感じています。

2022年度の業績は、原油価格が下落基調で推移したことで在庫影響が2021年度と比べ1,775億円減少しセグメント利益(営業利益+持分損益)は3,084億円、当期純利益は2,536億円の実績となりました。在庫影響を除くセグメント利益は、豪州一

般炭価格高騰に伴う資源事業の増益等により2,527億円となり、過去最高益となりました。

2023年度に入ると石炭価格が下落に転じたことで資源事業では前年比大幅な減益となる見通しです。原油価格は概ね80~90ドルの水準を想定しており、燃料油セグメントが石炭価格の下落影響を一部吸収することなどからセグメント利益は2,650億円、当期純利益は1,800億円を見込んでいます。在庫影響を除くセグメント利益は計画を上回る2,200億円の見通しであり、中期経営計画初年度は順調なスタートになるものと考えています。

■ 連結損益計算書の状況

(単位: 億円)

	2022年度実績	2023年度見通し	増減	
売上高	94,563	86,500	▲ 8,063	▲ 8.5%
営業+持分損益 (在庫影響除き)	3,084 (2,527)	2,650 (2,200)	▲ 434 (▲ 327)	▲ 14.1% (▲ 12.9%)
当期純利益 (在庫影響除き)	2,536 (2,150)	1,800 (1,500)	▲ 736 (▲ 650)	▲ 29.0% (▲ 30.2%)

企業価値向上に向けた取り組み

自社の資本収益性・市場評価・資本コスト等の現状分析と評価

2023年3月に東京証券取引所より「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応等に関するお願い」が公表されました。2020~22年までの前中期経営計画期間を振り返ると、利

益水準、ROE、ROICはいずれも当初計画を上回る実績を上げ、製油所体制の見直しなどにも着実に取り組んできたにもかかわらず、当社のPBRは0.6倍程度と低調な水準が継続しています。

この現状を踏まえ、国内外の多くの投資家とPBRが低迷している要因について対話し、マネジメントにおいても企業価値を高めるために何が必要なかを継続的に議論してきました。この議論を経て2023年度第二四半期決算公表時に当社の企業価値・株式価値向上に向けた取り組み等を公表しましたが、ここではその背景やCFOとして感じていることなどをお話したいと思います。PBR1倍割れの要因の一つとして、既存事業における資本収益性(ROE)が低いことが挙げられます。市場で認識されている

PBR改善に向けた方針や具体的な目標

当社は、中期経営計画の中で事業ポートフォリオ転換により資本収益性を高め、2030年度ROIC7%、ROE10%の達成を打ち出しました。この目指す方向性は東京証券取引所の要請にも合致しているとマネジメントの中で共通認識を持っています。但し、企業価値向上に向けては、既存事業を中心に資本収益性を更に改善できるものと考えており、より高い目標が必要との結論に達し2025年度のROE目標、中期経営計画期間中の株主還元方針について見直しを行いました。

2025年度ROE目標を8%から10%以上に引上げ、目標達

株主資本コストは10%超と想定しており、当社が中期経営計画で設定した2025年度ROE目標8%はエクイティスプレッドがマイナスとなり、目標として十分ではなかったと認識しています。

それに加え、カーボンニュートラル機運が高まる中で、将来の利益成長期待を十分に醸成できておらず、また事業のボラティリティが高いことなどが市場では課題として認識されており、株価評価にもつながっていないのだと考えています。

成に向けて、燃料油や高機能材事業など既存事業の収益力の向上に挑戦します。また、ベトナムニソン製油所、電力・再生可能エネルギーは課題事業と位置付け、早期の安定的黒字化を目指します。

ROEの分母である自己資本は、2021、2022年度の資源価格高騰による最高益などにより一定の水準まで積上がっていますが、資本収益性、事業リスク、格付などの観点を踏まえて最適な財務バランスを追求していきます。

■ 企業価値・株式価値の向上に向けて

「2025年度 ROE目標 10% 以上」へ上方修正
資本コスト低減と合わせて取り組み、早期にPBR1.0倍超へ

中期経営計画の取り組みを更に加速



株主・投資家層拡大とコミュニケーション強化

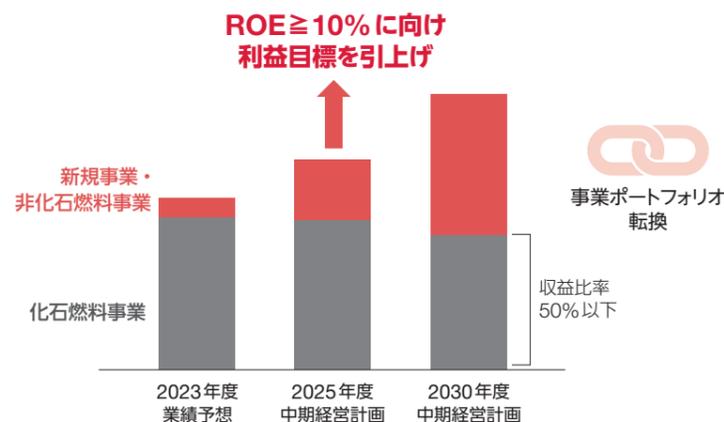
CFO メッセージ

エクイティスプレッド改善に向けては、ROEだけでなく資本コストの低減にも取り組まなければならないと、事業ポートフォリオの転換により、既存事業を脱炭素事業、成長事業にシフトし、収益構造を転換する必要があると考えています。当社は2030年までに1兆円の事業構造改革投資を計画しており、どの分野に重点的に投資すべきかについて、投資スクリーニングを通じて現在集中的に

議論しています。経営統合によるシナジーやここ数年の資源価格高騰を受け、足元の財務健全性は高まっていますが、当社の将来を大きく左右する非常に重要な経営判断となるため、スピード感を持ちながらも十分な議論を重ねていきたいと考えています。

長期にわたる取り組みになりますが、着実に進捗させ市場の皆さまには継続的に状況をお伝えしていきたいと思っております。

■事業ポートフォリオ転換による資本コストの低減



脱炭素事業へのシフト
GHG削減目標の達成 収益の“質”の転換
成長事業へのシフト
新規ビジネスの拡大 M&Aの活用
収益構造の転換
市況変動に伴う収益ボラティリティの低減

事業ポートフォリオの転換を通じてカーボンニュートラル・利益成長・安定的な収益構造を実現し、資本コストの低減を追求

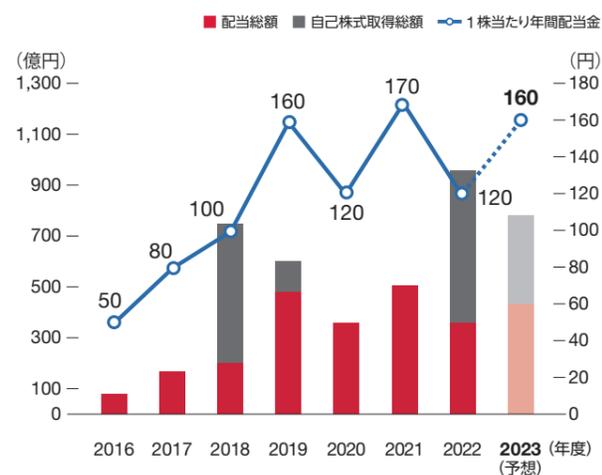
株主還元

2023～2025年度の株主還元は、総還元性向50%以上の基本方針に変更はありませんが、配当は1株当たり120円の安定配当を160円に増配し、この水準を下限とした他、自己株式取得は株価水準を意識し機動的に実施していく方針としました。

また、より多くの方に当社株式を保有いただきたいとの考えから、2024年1月1日を効力発生日とする株式分割（普通株式1株につき5株の割合）を決定しました。

これらを踏まえ、2023年度の株主還元として中間配当を80円（株式分割前）、期末配当予想を16円（同分割後）とし、併せて350億円の自己株式取得を決定しました。このような取り組みを通じ幅広い世代において、当社グループの事業活動および経営戦略に共感いただける投資家層の拡大を目指します。

■株主還元額と配当の推移



※ 2023年度の配当予想は2024年1月1日付株式分割前の数値です。

さまざまなステークホルダーとの対話

当社の事業活動や中長期戦略にご理解、共感いただけるステークホルダーを増やしていくため、対話機会を充実させることは大変重要と認識しています。株主構成の観点では当社は個人株主比率が低く、CFOとしても大きな課題認識を持っており個人株主・投資家層の拡大には特に力を入れて取り組んでいます。具体的には、株式分割に加えて、株主専用サイト「いでみつコネクト」を開設した他、抽選優待を新設しました。個人株主の皆さまとの双方向コミュニケーションの機会を更に拡充し、当社の戦略や具体的な取り組みを分かりやすくお伝えしたいと考えています。

機関投資家の皆さまからは、決算説明会や個別面談、ESGトップセミナーなどの場を通じ、日頃よりさまざまなご意見を頂戴し

ていますが、対話の機会を更に充実させたいと考えています。このような取り組みを通じて、当社の企業理念や事業構造改革に共感いただける投資家を増やしていくことが企業価値向上には欠かせないと考えています。

2023年度には、皆さまとの対話を踏まえた当社の情報開示などが評価につながった結果、証券アナリスト協会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で1位を獲得することができました。投資家・株主をはじめとするステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続き当社の企業価値向上に向けて、忌憚のないご意見、またご指導をたまわりますよう、宜しくお願い致します。

株主専用WEBサイト「いでみつコネクト」開設

2023年6月より、株主向け情報発信プラットフォームとして、専用ウェブサイト「いでみつコネクト」を開設しました。株主向けコンテンツのご提供やイベントのご案内、株主の声のフィードバック等を通じ、株主との双方向のコミュニケーション強化を図ります。また、ウェブサイトへのアクセスをサポートする冊子「いでみつコネクトPlus（プラス）」を、株主の皆さまへ年1回お届けいたします。

今後、「いでみつコネクト」を起点として、当社の事業活動や中長期方針・戦略等へのご理解をさらに深めていただく企画の提供、情報発信の充実を図ります。あわせて、サイト内で実施するアンケート調査などを通じ、株主から直接ご意見をいただく機会も拡充し、双方向コミュニケーション強化を推進してまいります。

ディスクロージャー優良企業（2023年度）選出

当社は2023年度、日本証券アナリスト協会が実施する「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」のエネルギー部門（対象企業数22社）で、第1位の優良企業に初選出されました。経営陣のIR姿勢やIR部門の機能、説明資料などの開示、フェア・ディスクロージャー、ESG関連情報の開示などの5つの評価基準のもと、当社のディスクロージャーの質、量、タイミングなどが評価されました。

「いでみつコネクト」でご提供する機能、サービス

- 最新ニュースやコンテンツ情報などをタイムリーに通知する“株主ポスト”機能
- 代表取締役社長によるオンラインライブ説明会のご視聴
- 抽選優待制度への申込み
- 当社事業所見学会など、株主限定企画・体験型イベントへのご参加
- 株主総会ライブ配信のご視聴



ディスクロージャー
2023年度 優良企業



事業構造改革への取り組み (CNXセンター)

役員メッセージ

取締役常務執行役員
澤 正彦



2030年の石油需要は2022年度比で約2割程度減少する見通しのもと、2024年3月に西部石油(株)の精製機能を停止する決断を行いました。今後も、当社は将来の環境変化を見据えながら、各製油所・事業所体制の見直しと競争力強化(コスト削減・効率化)を推進し、重要なエネルギー・素材である石油製品・石油化学製品の安定供給を行ってまいります。

また、当社グループの製油所・事業所は、長年にわたって地域の皆さまに支えられながら共に歩んでまいりました。培ってきた知識、経験、技術力および既存インフラは、2050年のカーボンニュートラルに向けた貴重な財産となります。一方、当社はこれまで、中東・環太平洋などの多くの国・地域における行政を含めた

パートナーとの間で、化石由来のエネルギー輸入をはじめとした各種ビジネスを通じて、長年にわたり信頼関係を構築してきました。これらの大切な財産や信頼関係に基づき、国内外の各行政機関・自治体・関連企業と連携しながら、水素、アンモニア、バイオマス、資源循環、CO₂固定化、合成燃料などのメニューの中から、各製油所・事業所の特徴に適した「CNX※センター」への事業変革を進めてまいります。

当社は、石油製品・石油化学製品の安定供給を継続しながら「CNXセンター」化を着実かつ迅速に進め、足元から将来にわたって、地域の皆さまの移動・エネルギー・暮らしを支え続けてまいります。

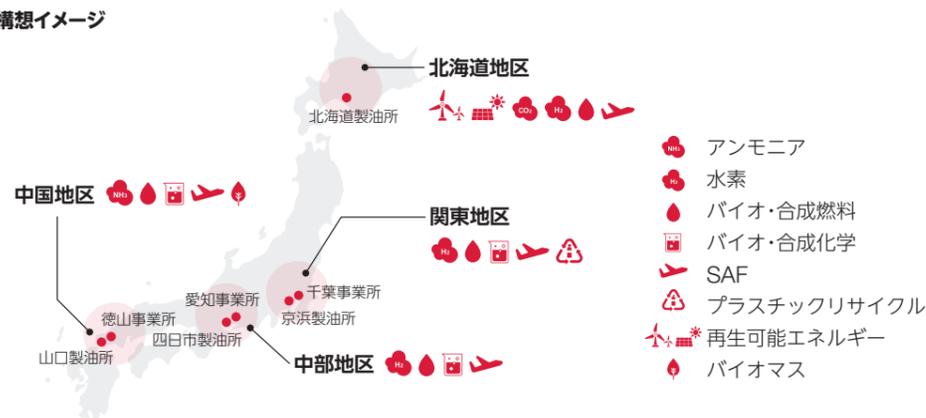
※ CNX (Carbon Neutral Transformation)

CNXセンター化構想

当社が掲げるCNXセンター化構想とは、化石由来のエネルギー製造拠点として長年操業してきた製油所・事業所の特徴・強みを活かしながら、新たにカーボンニュートラル燃料・製品の供給拠点として生まれ変わらせることです。その際、各拠点が所在

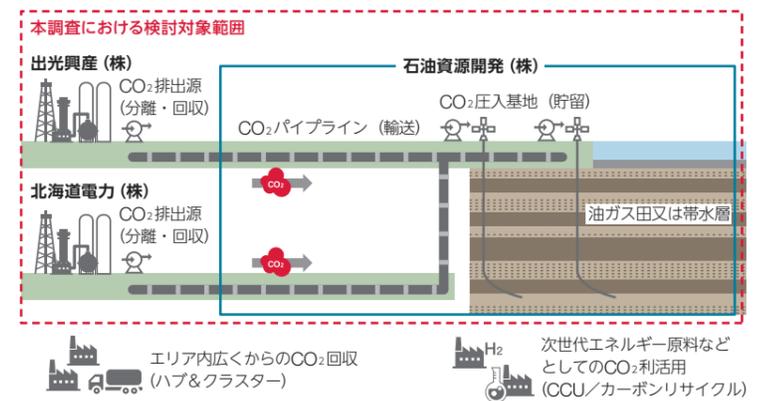
するコンビナートの特色や需要に応じた新たなサプライチェーンを構築し、コンビナート全体での「カーボンニュートラル化」に貢献します。

■「CNXセンター」化構想イメージ



北海道苫小牧エリアにおけるCCUS実施に向けた共同検討

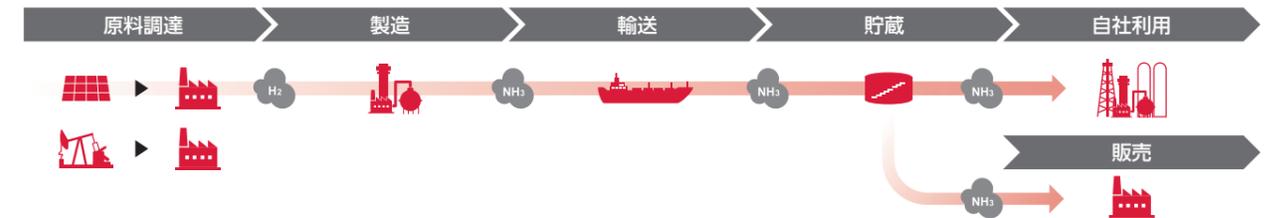
当社、北海道電力(株)、石油資源開発(株)の3社は、北海道・苫小牧エリアにおいて、3社の事業拠点や強みを活かしたCCUS (Carbon dioxide Capture, Utilization, and Storage: CO₂の回収・有効活用・貯留)の実現に向けた共同検討を開始しました。苫小牧エリアの複数の地点をつなぐCCUS事業を2030年度までに立ち上げることを視野に、CO₂排出地点とCO₂回収設備、CO₂輸送パイプラインに係る技術検討、CO₂貯留地点の適地調査などを中心に、具体的な調査・検討を進めます。また、CO₂を貯留するだけでなく、資源として活用し合成燃料製造にも挑戦していきます。



徳山事業所・周南地区におけるアンモニアサプライチェーン構築

当社、東ソー(株)、(株)トクヤマ、日本ゼオン(株)の4社は、2030年までに周南コンビナートにおける年間100万トン超のカーボンフリー燃料アンモニアの供給体制を確立することを目的とした共同検討を開始しました。当社徳山事業所の棧橋・貯蔵施設を周南コンビナートにおけるアンモニアの共通供給拠点として

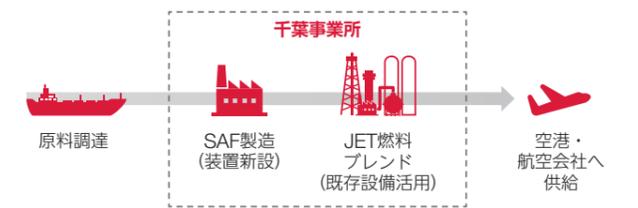
整備し、周南コンビナート各社(需要側)へのアンモニア供給インフラ検討を行います。また、今後4社は本事業をベースとして、実装置でのアンモニア燃焼実証などのさまざまな取り組みを通じ、周南地区における国内初のアンモニアサプライチェーンの構築を推進します。



千葉事業所におけるATJプロセス技術によるSAF製造

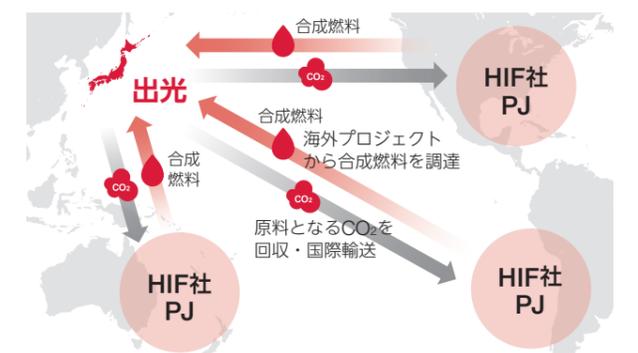
当社は、世界初の10万kL級ATJ※実証設備の開発に取り組み、2025年度に千葉事業所内にATJ技術によるSAF製造装置を建設し、2026年度から供給を開始します。原料となるバイオエタノールについては国内外からの調達を多角化を進めて国内初の大規模サプライチェーンを構築し、SAFの早期社会実装を目指します。2030年には年間50万kLの生産体制を構築いたします。

※ ATJ: Alcohol To Jet
エタノールからSAFを製造する技術・プロセスで、SAFの国際規格「ASTM D7566 Annex5」として認証されている。



国内での合成燃料普及促進に向けた取り組み

当社は、南米・北米・豪州などで合成燃料(再生可能エネルギー由来の水素と大気中のCO₂を合成することで生成されるCN達成可能なエネルギー)の製造を行うHIF Global (HIF社)と、合成燃料の生産や日本での実用化・普及を加速させるための戦略的パートナーシップに関する基本合意書を締結しました。国内で回収したCO₂の国際輸送と活用(原料化)、海外プロジェクトからの合成燃料調達と国内供給および当社製油所・事業所における合成燃料生産検討を進め、2020年代後半までに国内での合成燃料生産・供給体制確立を目指します。



事業構造改革への取り組み (先進マテリアル)

役員メッセージ

専務執行役員
(兼)先進マテリアルカンパニー
プレジデント
中本 肇



当社は、変わりゆく事業環境への対応や関連事業全体を俯瞰した戦略立案・運営を行うべく2022年7月に先進マテリアルカンパニーを設立しました。

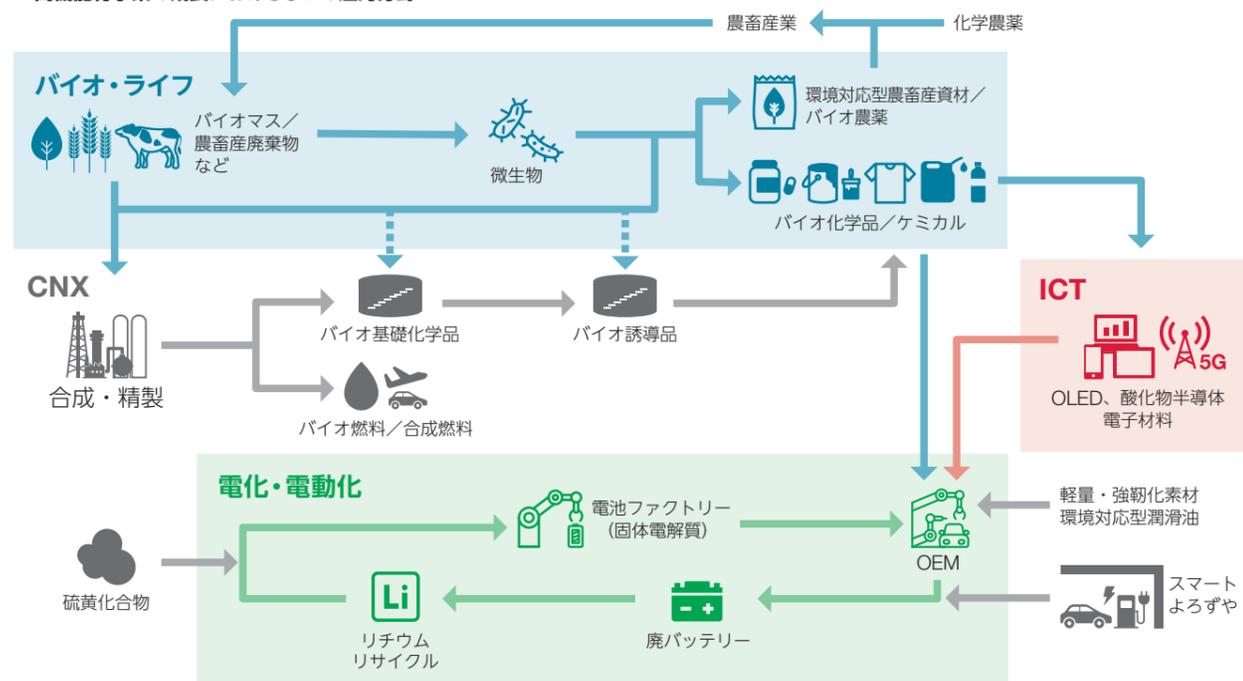
現在、2050年に向けた事業領域として中期経営計画に掲げた「多様な省資源・資源循環ソリューション」の社会実装に向けて、高機能材事業の3つの注力分野*の具体化を進めております。3つの注力分野においては、これまで培ってきた「有機・無機合成」、「光・電気化学」、「生物変換技術」などの技術を融合させると共に、アカデミアとの包括的な取り組みやスタートアップへの出資など技

術革新を生み出すさまざまな社外連携を強く推進してまいります。既存事業においては着実な収益とキャッシュフローを確保すべく不採算事業の見直し、生産集約などを行い、新規事業開発推進に向けた基盤を整えてまいりました。

今後は新規事業を含めポートフォリオ変革に向けた具体化をさらに加速させ、激しい環境変化においても収益の維持拡大が実現できる筋肉質な事業体を目指して取り組んでまいります。

*「電化・電動化ソリューション」、「バイオ・ライフソリューション」、「ICTソリューション」

■ 高機能材事業の成長における3つの注力分野



高機能材事業の成長における3つの注力分野

高機能材事業の成長に向けた3つの注力分野は当社グループが長年営んできた石油・石油化学事業との関連性が高く、最終製品のバイオ化のみならず、共通の原料調達、既存アセットの活用などが可能です。例えばリチウム電池材料事業は製油所の副生物である硫黄化合物を原料として活用しています。

電子材料事業で培った発光材料設計技術や微生物を活用したバイオ技術など、核となる保有技術を軸に自社バリューチェーンなど強みを生かしつつ、社外の研究開発機能や新規技術を積極的に組み合わせることで、各注力分野の強化・拡充を推進しています。

バイオ・ライフソリューション

微生物を利用したものづくり

従来の原油精製から始まる石油化学のチェーンと、そのCN化によるチェーンに並ぶ新たなチェーンとして「バイオものづくり」を位置づけ、当社のバイオ技術を基に社会実装にむけた取り組みを行ってまいります。

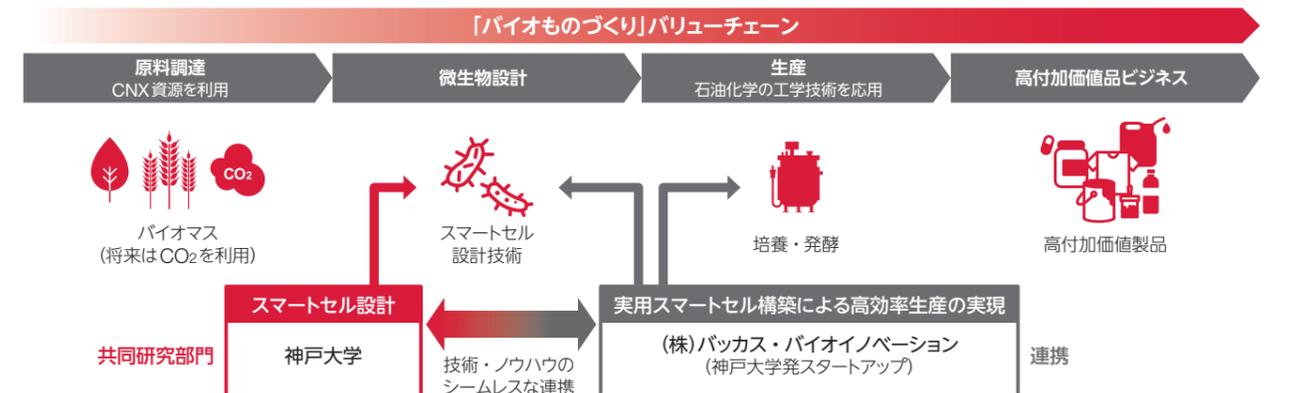
当社は、農業や飼料用添加物などにおいて1970年代より蓄積した微生物関連技術を基盤とし、アカデミアやスタートアップと連携し、技術革新を進めています。

(株)バックス・バイオイノベーションへの出資や世界トップレベルの微生物開発技術を有する神戸大学と共同研究部門を設立しました。

今後バイオものづくり領域の技術開発を加速させ、将来的には原料確保からスマートセル*を活用した有用物質の製造まで一貫通貫のバイオものづくりチェーンの構築を目指します。

*スマートセル：遺伝子改変技術と情報解析との組み合わせにより、目的物生産量を最大化した生物・細胞

■ 社会実装に向けたバリューチェーンの構築



電化・電動化ソリューション

リチウム電池材料の事業化

全固体リチウムイオン二次電池(全固体電池)は、主に電気自動車(EV)の安全性、充電速度、航続距離の向上に貢献する技術として早期実用化と普及拡大が期待されています。

当社は、製油所より副生される硫黄化合物を用いた原料製造技術を基盤とし、全固体電池のキーマテリアルである固体電解質の事業化を目指し、材料の性能向上および量産技術の開発を加速させています。

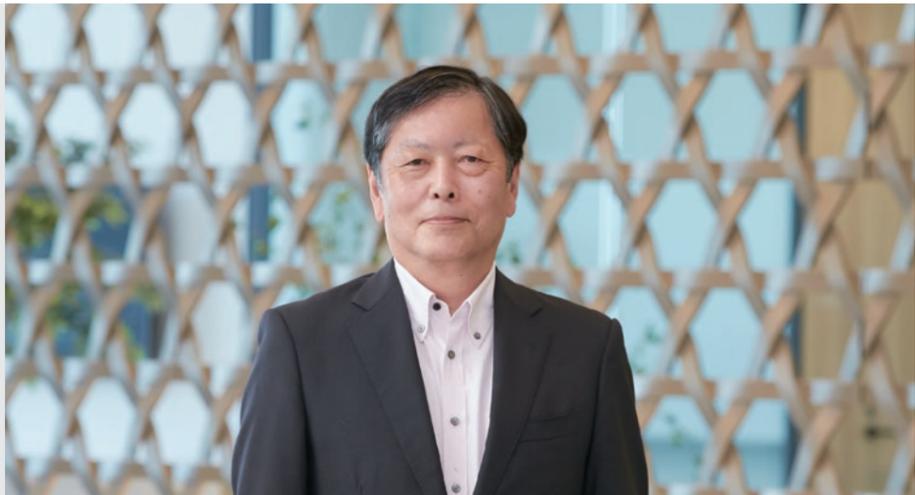
全固体電池の量産実現に向けては、2023年10月、トヨタ自動車(株)との協業を開始しました。

またスイス、韓国、米国の拠点を活用し、日本のみならずグローバルで自動車、電池材料の各メーカーとの共同取り組みを強化します。



トヨタ自動車(株)との共同会見の様子

COOメッセージ (人的資本の価値向上への取り組み)



当社がカーボンニュートラル時代に向けて事業構造を変革していく上で鍵となるのが、国内外の多様なステークホルダーと共にプロジェクトを推進し社会実装できる人財の発掘・育成です。こうした問題意識から、昨年公表した中期経営計画において、「企業理念・ビジョンへの共感」「D&Iの深化」「個々人の能力・個性の発揮」という3つの視点から人財戦略を強力に推進すると申し上げました。

企業理念・ビジョンへの共感

事業構造改革という長い航海に出るに当たり、企業理念「真に働く」が羅針盤として重要な役割を担っています。2030年および2050年に到達したい姿=ビジョンを含め、これらを従業員としっかり共有化することが構造改革の出発点です。

当社では、社長をはじめとする経営層と従業員の直接対話の場として、半期に一度オンラインでタウンホールミーティングを開催しています。いまや恒例行事として定着、毎回約3千人の従業員が参加し、活発なやり取りが行われています。経営層が構造改革の必要性を強調すればするほど、期待よりも不安を覚える従業員が少なくありません。文字情報や一方通行の情報提供だ

「D&Iの深化」から「DE&Iの深化」へ

新たな価値創造のためには、異なるバックグラウンドや知識・経験を持つ人々の力を結集していかなければなりません。そのためには、女性、LGBTQ+、外国籍社員、障がい者をはじめとする皆さんがマイノリティの不自由さを感じることなく、思う存分に力を発揮できる環境を整備していく必要があります。

当社ではこの一年間、集中的に女性活躍推進に取り組みました。KPIとして女性採用比率、女性役職者比率、男性育児休業取得率を設定し、2023年より役員報酬とリンクさせています。前年にパブコメを通じて広く従業員に理解を求めた男性育児休業取得率は、

■ 人財戦略 (2022年11月公表)



けで思いや真意は伝わりません。従業員に腹落ちし共感してもらうため、今後も直接かつ双方向のやり取りを、地道に継続していく所存です。

また、昨年11月に公表した中期経営計画を題材として半年かけて社長・副社長が分担して全国の事業所を訪問し意見交換を実施しました。このように、あらゆる機会を捉えて、「我々は何のために存在するのか」「どこに向かおうとしているのか」を従業員とともに考え対話する機会を作っています。これらの取り組みの結果、企業理念の認知度は99.6%、共感度は77%に達しています。

前年の59%から84%に向上しました。また、公正性(Equity)の観点から、各職場でマイノリティの存在である女性が、臆することなく声を発し、思う存分力を発揮できているか、結婚・妊娠・出産・育児などのライフイベントに直面しキャリア形成に悩む女性に十分な支援ができていないか、といった問題意識から女性従業員に対し役員・部室長による社内メンタリングを開始しました。同時に東京海上日動火災保険(株)と企業横断型のクロスメンタリングにも取り組みました。社長の諮問委員会で、私が委員長を務めるD&I推進委員会は、本年も全従業員に対し「D&IからDE&Iへ」「これまで

の職場環境を再点検しよう」「これからの役職者像を考えよう」などの提言を行い、パブコメ方式で広く意見を集めました。委員会の提言に対し8割以上の従業員が賛同してくれていますが、委員会

個々人の能力・個性の発揮

個々人の能力・個性をいかんなく発揮してもらう上で、まず従業員自身に「自分はどのようなライフキャリアを描きたいか」「そのためにどのような経験・スキルが必要か」を考えてもらう必要があります。

本年9月に当社50歳以上のシニア従業員を対象に質問票調査を実施しました(回答数1,674名)。本調査においても、ライフキャリアプランを明確に描いている人はそうでない人に比べてワーク・エンゲージメントが高く、結果として会社に対するロイヤリティも高いことが確認されました。これまで、従業員が自身のライフキャリア

今後の取り組み①：企業理念・ビジョンの共感から体現へ

企業理念に対する共感度を一段と高めながら、日々の業務遂行で企業理念を指針として実践しているかどうか、すなわち「企業理念・ビジョンの体現」という一段と高いステージへ移行したいと考えています。私たちは、今まさに社を挙げて、今日の暮らしを支えるエネルギー・素材の安定供給と未来の地球環境の保全の両立という、現時点で解法が見えない、連立方程式に挑んでいます。事業活動を従業員一人ひとりの業務に分解すると、無数の連立方程式が存在するはず。会社・社会にとって価値・意義があると思ったときに従来の枠組み、所属部門を超えて、失敗

今後の取り組み②：人事制度の進化

本年4月に人事制度プロジェクトを発足させました。本プロジェクトは、①失敗を怖れず挑戦する姿勢を評価し後押しする、②DE&I、特にEquityをより実感させる、③会社は選択肢を用意し、従業員が主体的にライフキャリアプランを描けるようにする、という3つの方針の下、検討を進めています。人事制度は、採用、異動、教育研修、評価、福祉など広範な範囲に及び、従来の制度との整合性などを求められるため、これまでは専門性を持った人事部門がクローズドで慎重に検討するのが通例でした。今回私たちは、人事制度を、事業構造改革を推進するための人財戦略を支えるインフラと位置付け、人事以外の複数の部門からもメンバーを募りPJを組成し、検討内容・経緯をオープンにする方針で運営しています。手始めに本年5月末に見直しの骨格をまとめ、全従業員にパブコメ方式で広く意見を求めました。方針①に対応して、(ア)新たな挑戦を会社への貢献として評価する仕組みづくり、(イ)部署間を超えて業務を遂行する際の多面的フィードバックと人事評価の連動、方針②③に対応して、(ウ)当社における多様な役職像の明示、(エ)従業員のライフキャリアを尊重した異動配置、(オ)従業員の主体的キャリア形成を支援する専門部署設置を、鋭意検討・準備しています。

では少数意見に耳を傾け丁寧に対話していこうと話しています。なお、当社の一連の取り組みが認められ、本年3月初めて「なでしこ銘柄」に選定されました。

を考える上での一助となるよう、当社の役員、部長、次長、課長がどのように歩んできたのかをウェブ上で閲覧できる「私のキャリア」、当社の各部署・事業所はどんなことをしているのかを当該部門の担当者に直接聞くことのできる「ジョブ・フェスティバル」などを実施してきました。また、キャリアプランに悩む従業員に対しては、昨年1年で約300件のキャリアコンサルティングを提供しました。しかし今回の調査では、人生経験が豊富なシニア層においてもライフキャリアプランが明確な人は僅か15%に留まりました。ここに大きな課題が残されていると認識しています。

を怖れず、挑戦する従業員を一人でも多く輩出していきたいと考えています。そのため、現在、(ア)新たな分野に挑戦するための心的・時間的ゆとりを作るため、生産性向上30%PJの推進(イ)部門を超えた活動を促進するため、社内副業制度の本格展開(ウ)挑戦を後押しする人事制度への見直しに取り組んでいます。活動の成果を測定するのは出光エンゲージメントインデックスであり、次頁で詳細に説明します。人事制度については他の視点も含め次項でお話します。

当社は挑戦・DE&I・ライフキャリアをキーワードにした人事制度進化と生産性向上30%を土台に、「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」という3つの視点から人財戦略を進めてまいります。

■ これからの人財戦略



COOメッセージ (人的資本の価値向上への取り組み)

出光エンゲージメントインデックス

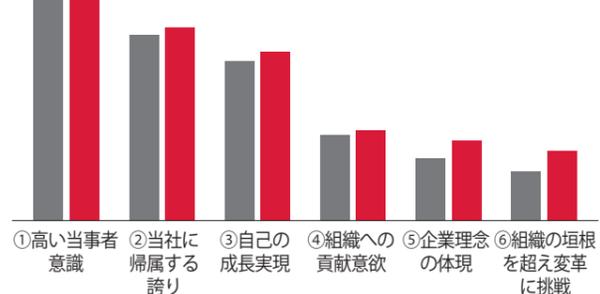
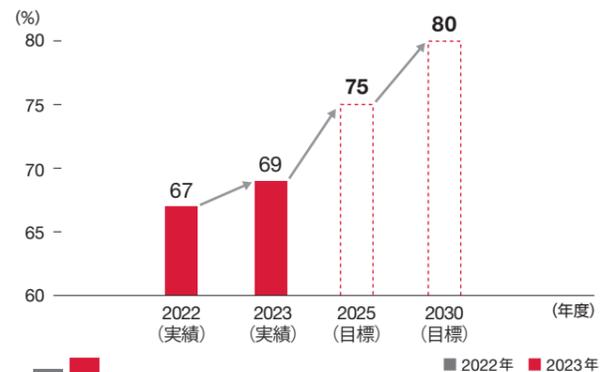
当社が国内に保有する製油所・事業所・SSネットワークなどの有形資産はカーボンニュートラルを支える社会インフラとして潜在能力を秘めています。これらの価値を顕在化させ、新技術・新用途を社会実装させるソフトの力が重要であり、とりわけプロジェクトを推進する人材の強化が課題になっています。最適なアプローチがなかなか見えないカーボンニュートラルに立ち向かっていくためには、国内外の多様なステークホルダーとの共創・協業が不可欠であり、そのために多様な価値観を包摂しながら、ビジネスを組み立て推進する力量を持った人材を一人でも多く発掘・育成していかなければなりません。こうした問題意識のもと、昨年度から新たに設定したのが、出光エンゲージメントインデックス (出光EI) です。

出光EIは、「①高い当事者意識」「②当社に帰属する誇り」「③自己の成長実現」「④組織への貢献意欲」「⑤企業理念の体現」「⑥組織の垣根を超え変革に挑戦」の6つの要素で構成されています。

①～③は従業員が当社に帰属することを誇りに持ちながら、当社のフィールドで自律的かつ主体的に成長しているかどうかを測定します。一方、④～⑥は、現状取り組んでいる業務以外に組織を超えて新たな領域に挑戦しているかどうかを測定します。①～③はグループの求心力の源泉であり、後述のとおり従来から当社の強みと言えるレベルに到達していますが、多様なステークホルダーとの共創・協業を推進する人材を育成する上で、④～⑥の向上が喫緊の課題であると認識しています。特に、これらの活動のベースとなる企業理念について、出光EIでは、日々の業務遂行で指針として実践されているかどうか、という極めて高い水準を要求しています。

■ 出光EIの2022年度、2023年度の推移

出光EIは、2022年度は67%、2023年度は69%、と2pt改善しました。



「①高い当事者意識」「②当社に帰属する誇り」「③自己の成長実現」は引き続き当社の強みであり、昨年より一段と向上しました。この一年間、中期経営計画を題材とした全国キャラバンなど経営層と従業員の対話強化やキャリアを考える機会の提供といった活動に取り組んできた成果と考えております。

一方、「④組織への貢献意欲」「⑤企業理念の体現」「⑥組織の垣根を超え変革に挑戦」については、改善しているものの低い水準に留まっています。

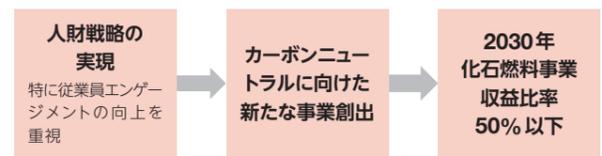
時間外・休日勤務時間が一定水準に留まっている中で、有給休暇や男性育休の取得率が大きく向上しました。統合後のDTK活動*や各部室における断捨離活動では約13%の生産性を向上させましたが、それが必ずしも付加価値の高い業務や新ビジネスの構想などに向かっておらず、かつそのインセンティブが乏しい、また、新たなことに挑戦するための、心的・時間的なゆとりを確保できない状況に直面しているなどが原因ではないかと考えています。

既存の業務を見直し生産性を向上させつつ、新たな領域で多様な価値観や考えを持つ企業と共創・協業し、事業構造改革を推進できる人材を着実に育成する上で鍵となるのが人材戦略です。

KPIとして設定している出光EIスコアについて、強みと言える水準目標である75%達成のためには、大胆な取り組みと推進が必要であり、トップマネジメントのコミットメントとして報酬体系とリンクさせています。事業構造改革を従業員のエンジンで推進できる基盤を作ることで、当社の新しい事業領域の創造とカーボンニュートラルへの取り組みが加速すると考えています。

* DTK (だったらこうしよう) 活動：業務フロー・働き方改革を目的に全従業員が参加したプロジェクト活動。活動期間は2019年～2021年。

■ マーケット変動に左右されない事業構造への転換+カーボンニュートラル時代に向けての成長戦略



これらの課題解決に向けた人材戦略を実現することで、更なる人的資本価値向上に取り組んでまいります。

従業員の「やりがい・相互信頼・一体感」を定量的・継続的に分析し、組織の状態を把握することを目的に、統合初年度の2019年から「やりがい」調査アンケートを年に1回実施しており、出光EIも本調査より算出しています。

TOPICS

「やりがい」調査アンケート

人の成長・やりがいの最大化を重視している当社では、従業員の「やりがい・相互信頼・一体感」を定量的・継続的に分析し、組織の状態を把握することを目的に、「やりがい」調査アンケートを年に1回実施しています。調査結果は経営層および

調査に参加した全従業員にフィードバックし、結果の詳細分析および具体的なアクションプランの策定・実行につなげ、その取り組み成果を翌年の調査で確認するというPDCAサイクルを回しています。

2023年やりがい調査アンケートの概要

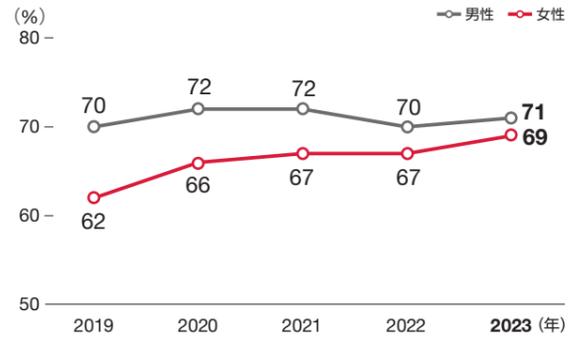
実施時期：2023年7月下旬～8月上旬

対象：当社および国内外関係会社 (29社) の計11,522名

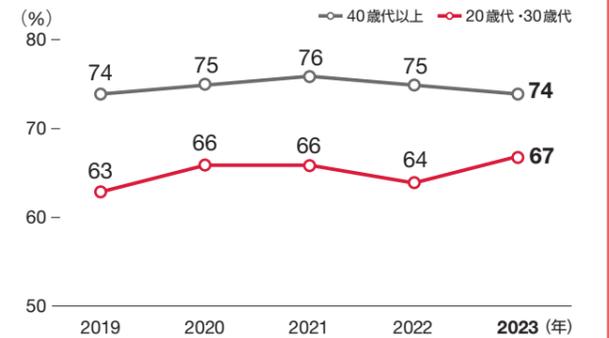
回答率：96.1%

2023年の特徴：指標とする「やりがいスコア」は改善が見られ、課題であった属性間 (特に性別、年代) のスコア差が全体的に縮まりました。(下図参照)

■ やりがいスコア (性別)



■ やりがいスコア (年代別)

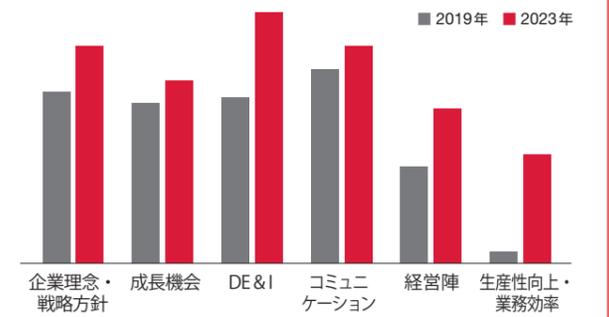


やりがいの最大化に向けて

当社が特に重視する6つの課題項目の2019年度以降5年間のスコア推移が右図です。2019年度は出光興産と昭和シェル石油が経営統合し、新たなスタートを切った年です。各項目とも全体的に改善していますが、特に「DE&I」の改善幅が大きくなっています。

「やりがいスコア」は「企業理念・戦略方針」、「成長機会」および「DE&I」との相関が高いことを確認しています。「やりがいスコア」との相関をふまえ、かつ一般産業界と比して劣後している課題項目に対して集中的にアプローチすることが従業員の更なるやりがい向上につながっていくものと考えます。

■ 当社が重視する6つの課題項目



CDOメッセージ (DX戦略)

常務執行役員
CDO
小林 総一



企業が持続的に成長するためには挑戦や変化は必要であり、それにはDXが当たり前の環境となっています。DXにはさまざまな対象と方法論がありますが、重要なことはお客さま、ビジネスパートナーの皆さま、従業員がデジタル化の利益を実感できており、その上で変革を進めていくことにあります。

お客さまに快適に当社サービスを利用いただくため、現在SS(サービスステーション)でご利用いただける「DriveOn」の機能を拡張し、インターフェイスもより魅力あるものにしていく計画です。

ビジネスパートナーの皆さまとの接点を含めたサプライチェーンや間接業務を棚卸し、デジタルを組み込んだ業務に変革することで生産性を向上させる「生産性向上30%」活動にも取り組んでいます。検討中のものも含めて数十件のPJが立ち上がって

おり、例えば少量多品種が特徴である潤滑油事業ではデータ解析ツールを活用し、製造・販売計画、収益管理分析を短時間で完了させることが可能となっています。また、全社員が生成AIの活用や、データベースの簡易利用ができる環境整備なども進めています。

これらの活動を支えるのは人であることから、DXを進めるためのスキル教育に取り組んでいます。デジタル人材の育成過程を三つのステージに分け、夫々のステージにおける教育プログラムの充実を進めています。デジタルリテラシーの基本知識習得を目的とするベーシックステージについては、既に約2,000名の社員が該当しているところです。

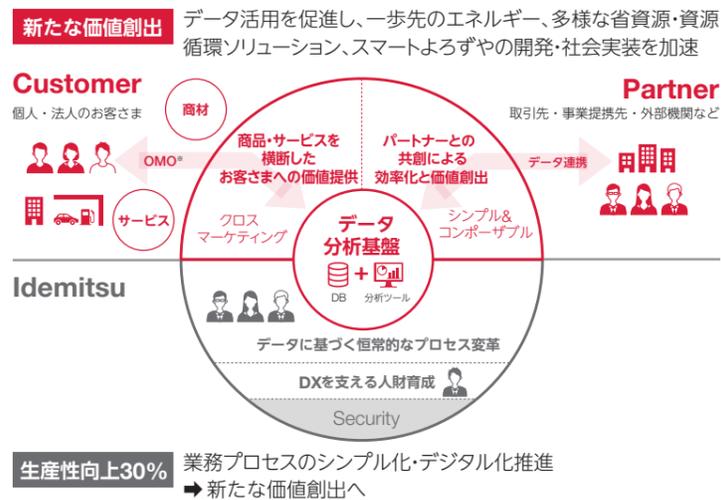
この教育で得た知識を実践し、生産性向上につなげると共に、新たな価値創出につなげることができる環境作りを進めていきます。

戦略骨子

当社は、①お客さまの新たな価値創出と、②社内での生産性向上、の両輪でDXに取り組んでいます。

新たな価値創出においては、各事業の情報を情報活用基盤で整理・統合し、情報に基づいたサービス提供と顧客体験の進化を目指すとともに、クロスマーケティングを実現し、新たな価値提供を可能とします。また、スマートよるずや構想のもと、パートナーと連携し、地域に応じたサービスをタイムリーに提供するためのメニューの用意と、それに一元的にコンタクトいただけるお客さまインターフェイスを構築していきます。

これら価値創出に必要なリソースを確保するためにも、生産性の向上は重点課題と位置付けており、デジタルを活用した取り組みを22年度より強化しているところです。



※ Online Merges with Offline

生産性向上

生産性向上の取組は、a. 全社員共通のデジタルワークスタイル進化と、b. 部門戦略実現のための取り組み、に大別できます。

デジタルワークスタイルの進化の一つとして、生成AIの活用は不可欠と考えています。現在ChatGPTを安全に活用できる出光版ChatGPT環境を構築し、全社員の活用を促しています。今後は、自社独自のデータベースとの連携を進め、自社業務の効率化のために生成AIの活用度を高めていきます。また、ノーコード*、ローコード*のアプリ開発を可能とする環境構築と教育の場を提供することで市民開発者の拡大と、そのコミュニティ強化による情報連携の活発化を図ってまいります。

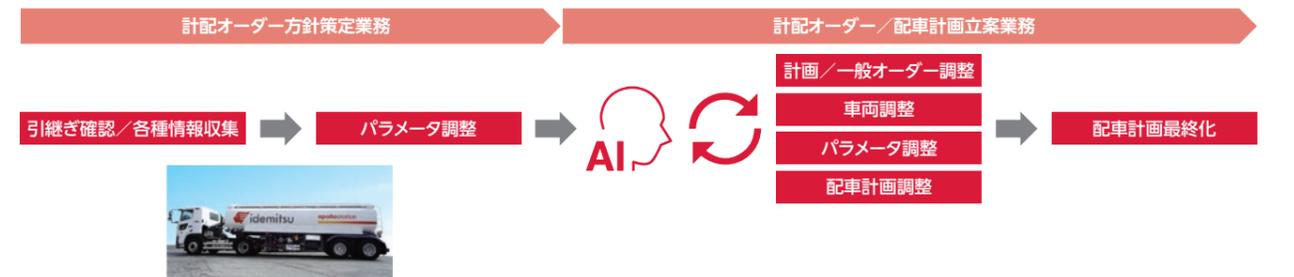
活動事例：システム高度化による配車作業の効率化

燃料油の受注配車業務については、AI技術を活用し、実務担当者の業務を効率化するシステムの導入を計画しており、2023年度内の導入に向けてプロジェクトを推進中です。

計画配送を行っているSSのタンク在庫予測とオーダー作成モデル・配車計画最適化モデルの構築とシステム化を行い、属人

一方、各事業部の戦略実現のための生産性向上については、事業部門とデジタル部門の共創型PJチームを構成してこれに取り組んでいます。課題となっているプロセスを対象に、業務フローと情報フローを可視化し、ボトルネックや重複を確認した上でデジタルによる対策を加えていくという手法を展開しています。また、国内外のデータを一元管理し、グローバル全体での業務最適化の検討を可能とする環境構築を進めるとともに、事業横断でのデータ可視化を進め、意思決定の迅速化を目指しています。これら各部門のそれぞれの取り組みは、イントラネットで公開しており、他部門の活動に生かせるよう情報共有を進めています。

※ ノーコード/ローコード：プログラムを(極力)使わずに開発すること



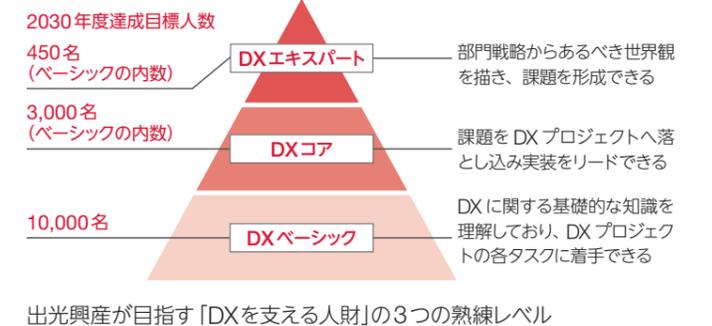
DXを支える人材育成

当社は「DXを支える人材育成」を重点課題と位置づけ、全社員が自律的にデジタル技術を活用していくために、必要となる知識・スキルの体系化と、その体系に沿った育成プログラムの展開を進めています。

現在は、DXに関する基礎的な知識、思考方法を理解できるレベル「ベーシック」を強化しているところです。

加えて、実装をリードできる「コア」、「エキスパート」の育成に向けては、習熟度と身につけたいスキルに応じて一人一人に最適化したeラーニングに加えてハンズオントレーニングや実プロジェクトを通じた育成プログラムを展開していく計画です。

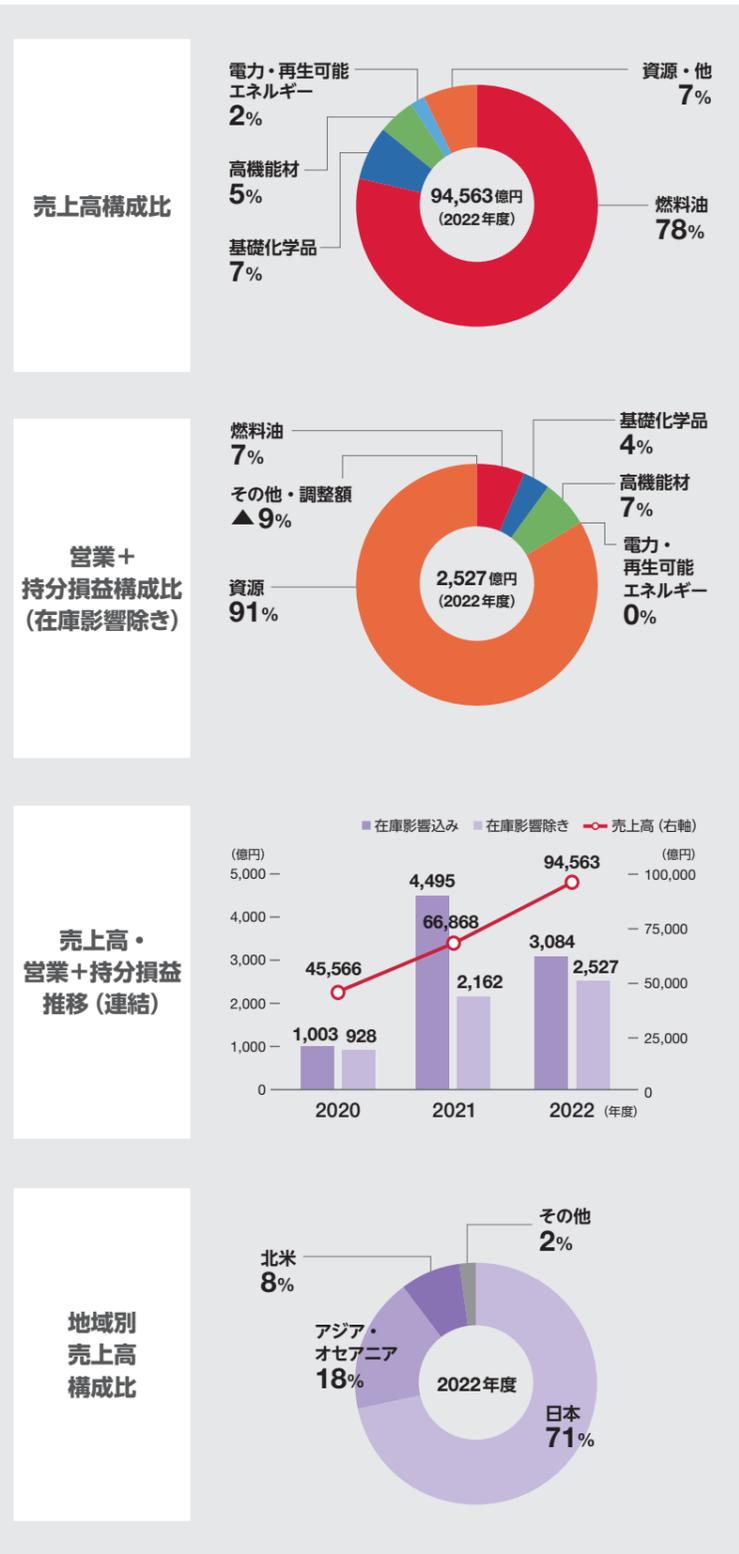
「ベーシック」のeラーニング受講者は2023年6月末時点で2,000名を超えています。今後2030年度までに、「ベーシック」10,000名超、「コア」3,000名超、「エキスパート」450名超の育成を目指しています。



出光興産が目指す「DXを支える人材」の3つの熟練レベル

2022年度の事業概況

出光興産は、エネルギー・マテリアルの領域で5つの事業を展開しています。
エネルギーの安定供給という社会的使命を果たしつつ持続可能な社会の実現に貢献し、
既存事業の競争力強化とともに、事業ポートフォリオの転換を進めていきます。



売上高・営業+持分損益推移

主な事業内容

燃料油セグメント

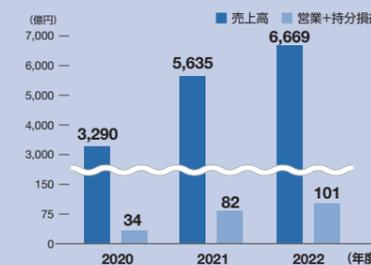
P.27~28



- 原油の調達、精製
- SS (サービスステーション)向けガソリン・灯油・軽油・自動車用潤滑油の販売
- 産業用灯油・軽油・重油などの販売
- 航空機用・船舶用燃料の販売
- 水素ステーションの運営

基礎化学品セグメント

P.29~30



- エチレン、プロピレン、ブタジエンなどの合成樹脂原料の製造・販売
- ベンゼン、スチレンモノマー、ミックスキシレン、パラキシレンなどの化成品の製造・販売

高機能材セグメント

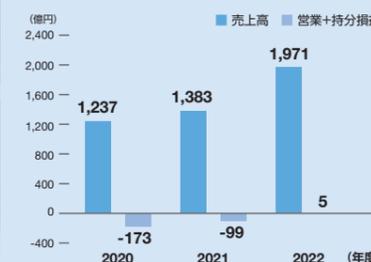
P.31~34



- 自動車用潤滑油、工業用潤滑油、船舶用潤滑油、グリースの研究開発・製造・販売
- エンジニアリングプラスチック、粘接着基材、誘導品・溶剤の研究開発・製造・販売
- 有機ELなどの電子材料の研究開発・製造・販売
- 高機能アスファルト (機能舗装材)の研究開発・製造・販売
- 化学農業・生物農業・機能的飼料の研究開発・製造・販売
- 全固体リチウムイオン電池材料の研究開発

電力・再生可能エネルギーセグメント

P.35~36



- 電力の供給、卸売り・小売り
- 高効率火力発電所の運営
- 太陽光・風力・バイオマス発電所など再生可能エネルギー電源の開発・運営
- 太陽光発電所のライフサイクル全体を通じたソリューション提供

資源セグメント

P.37~38



- 石油・天然ガスの探鉱・開発・生産
- 石炭の生産・調達・販売
- 地熱発電所の運営、電力および蒸気の供給・販売



燃料油セグメント

強み

- 全国にバランス良く配置されたグループ製油所 (6カ所)・油槽所 (34カ所) ネットワーク
- 国内第2位のシェアを誇るサービスステーション (約6,000カ所) における販売施策の展開
- 地域に密着した経営を行う特約販売店との連携・協力体制
- 創業時より培われた経験や技術の蓄積およびバリューチェーンの海外展開

製造資本 (2023年3月末時点)

グループ製油所

国内	所在地	原油処理能力 (万バレル/日)	海外	所在地	原油処理能力 (万バレル/日)
北海道製油所	北海道苫小牧市	15.0	ニソン製油所 (Nghi Son Refinery and Petrochemical LLC)	ベトナム タインホア省	20.0
千葉事業所	千葉県市原市	19.0	合計		20.0
愛知事業所	愛知県知多市	16.0			
四日市製油所 (昭和四日市石油 (株))	三重県四日市市	25.5			
京浜製油所 (東亜石油 (株))	神奈川県川崎市	7.0			
山口製油所 (西部石油 (株))	山口県山陽小野田市	12.0			
合計		94.5 ※			

※ 石油製品取引契約を締結する富士石油 (株) の原油処理能力を加えると109万バレル/日

2023年度の取り組み

2023年度は現行の中期経営計画の初年度にあたります。当社は引続きエネルギーの安定供給責任を果たすとともに、中期経営計画でお示した2030年の事業構造改革の実現に向け、着実に施策を実行してまいります。

足元の事業環境は、世界的なインフレ進行に加え、各国の金融引締めにより世界経済の減速が懸念されるなど不透明な状況が継続しています。原油価格は昨年度の下落基調が一服し2023年に入ると80ドル前後で推移しています。

国内の石油製品需要は構造的な需要減の一方、コロナ禍の行動制限からの回復により概ね前年並を見込んでいます。海外の石油製品市況については夏場以降、好況が継続しています。

今年度の燃料油セグメントの取り組みとしては、西部石油 (株) の精製機能停止に向けた対応を重要課題として認識しています。

国内の石油製品需要減に対応した精製能力削減を着実に実行しつつ、油槽所統廃合などによるコスト削減、製油所の安定稼働継続、輸出による収益機会の追求などを通じ競争力強化に努めます。

販売面においては、スマートよろずやのサービスの一環として国産木材使用のCLT※を活用した環境配慮型給油所 (Type Green) などの新たな取り組みも開始しました。

また、2050年のカーボンニュートラルに向けた取り組みとして、産業用の需要家を対象に出光カーボンオフセットfuelの販売を開始しました。カーボンプレジットを利用し、需要家の既存設備を変更することなく燃料油を使い続けながら、CO₂排出量のオフセットに貢献することができます。

※ CLT (Cross Laminated Timber): 直交集成材 木材を積層接着したパネルであり、軽量で断熱性が高く従来のコンクリートと比較して施工期間の短縮が可能な建材

役員メッセージ

常務執行役員
森下 健一



2050年のカーボンニュートラル社会の実現に向けて、当社は「3つの事業領域」の社会実装を通じて事業ポートフォリオの転換を推進してまいります。燃料油セグメントでは、とりわけ「一歩先のエネルギー」と「スマートよろずや」の社会実装に取り組んでいます。

「一歩先のエネルギー」では、いつの時代も「常に」一歩先のエネルギーを「安定供給」することで、人びとの暮らしと地球環境を守る責任を果たしてまいります。足元では、「SAF」「バイオディーゼル/バイオ重油」の原料調達から製造、物流、製品供給までの安定的なサプライチェーンの構築に取り組んでいます。また、2030年に差し掛かるタイミングで「水素」「アンモニア」に加えて「合成燃料」を「一歩先のエネルギー」にラインナップに加えるべく、実証を進めてまいります。

「スマートよろずや」では、我々のブランドであるapollostationが、それぞれのまちの人と豊かなくらしをサポートする「生活支援基地」へ進化することを目指しています。「いろんなa!を、このまちに。」の新スローガンのもと、apollostationは、それぞれのまちのニーズに即してYOROZU (無限に多様に) に進化し、エネル

ギー・モビリティを支える存在となるべく取り組んでまいります。

2021年4月より展開をスタートしたapollostationは、2023年末で約1,300台のローリー・物流システム、約6,000カ所のSSに至るまで、全てのブランド統合が完了します。当社は重要なパートナーである特約販売店・運送会社の皆さまと共に、将来にわたってお客さまに支持され続けるapollostationブランドを目指してまいります。



ニソン製油所の取り組み

当社持分法適用会社 Nghi Son Refinery and Petrochemical LLC (NSRP) がベトナムにて運営するニソン製油所は、ベトナムの石油需要の約35%を担うエネルギーの供給拠点として、重要な役割を担っています。2023年度は8月末から開始した初めての定期補修

工事にて、設備信頼性・生産性向上などの対策を実施しました。今後も引き続き安定稼働を継続するとともに、設備信頼性を高め更なる稼働率向上を図るなど、収益貢献化に向けた取り組みを進めます。



定期補修工事の様子



執行役員
三木 順

TOPICS

基礎化学品セグメント

強み

- 石油精製と石油化学工業の一体運営
- 国内生産トップ規模のエチレン生産能力と、コンビナート顧客各社への供給網
- 自社バリューチェーンを活用した、低炭素・資源循環ソリューションへの取り組み

製造資本 (2023年3月末時点)

主要化学品生産能力※1

国内	化学品名	生産能力 (t/年)
オレフィン系	エチレン	997,000
	パラキシレン	836,000
	ミックスキシレン	764,000
アロマ系	ベンゼン	1,020,000
	スチレンモノマー	550,000
	シクロヘキサン	240,000
海外	化学品名	生産能力 (t/年)
アロマ系	パラキシレン※2	245,700
	ベンゼン※2	87,750
	スチレンモノマー	240,000

※1 グループ製油所における生産品も含む
 ※2 持ち分比率に応じた生産能力

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
北海道製油所	北海道苫小牧市
昭和四日市石油 (株)	三重県四日市市
西部石油 (株)	山口県山陽小野田市
東亜石油 (株)	神奈川県川崎市
海外	所在地
Idemitsu SM (Malaysia) Sdn. Bhd.	マレーシア ジョホール州
Petrochemicals (Malaysia) Sdn. Bhd.	
Idemitsu Chemicals (M) Sdn. Bhd.	
ニソン製油所 (Nghi Son Refinery and Petrochemical LLC)	ベトナム タインホア省

2023年度の取り組み

基礎化学品セグメントを取り巻く事業環境は、アジア域内の石油化学設備の増設により、国内のエチレン製造プラントの稼働率が6月以降3か月連続で80%を下回るなど非常に厳しい状況が継続しています。増設による供給過多に加えて、足元の世界経済の減速に伴い、基礎化学品を原料とするポリエチレン、ポリプロピレンといった合成樹脂の需要も国内外で悪化しています。

アジアの基礎化学品需要は長期的には成長する見通しですが、足元の厳しい事業環境であっても収益を確保するための更なる競争力強化が基礎化学品セグメントの中期経営計画における大きな課題です。

今年度の主な施策としましては、保全費や維持更新投資をはじめ

めとしたコスト削減や物流最適化などに取り組んでいます。また、昨年度生産を開始した愛知事業所のパラキシレン製造装置(生産能力40万t/年)により、余剰となるガソリン基材を付加価値の高い化学品に転換するケミカルシフトも継続していく他、販売先の多様化などの地道な施策も着実に進めることで、既存事業の競争力強化を図り中期経営計画の利益目標達成を目指します。

2050年のCNに向けては、石油精製事業と一体となったCNXセンター化を進めています。従来の石油由来の原料のバイオ化や、精製装置を活用した使用済みプラスチックリサイクル事業などに取り組み既存事業に新たな付加価値を生み出していくことで事業構造改革を着実に実行に移していきます。

部長メッセージ

石油の需要減退が進んでいく中、高付加価値化が図れる化学品へのシフトが進展しており、基礎化学品事業の役割はより重要なものになっています。

既存事業の競争力向上に着実に取り組みながら、事業のサステナビリティ確保に向け、従来型の化石由来原料からグリーン原料へのシフト、および省資源化を図る必要があります。

現在取り組んでいるバイオ原料化・リサイクルシステムの確立に向けた各案件を強力に推進し、よりサステナブルな事業へ進化させることにより、将来に渡り基礎化学原料の供給

責任を果たしていくことが最重要課題と考えています。

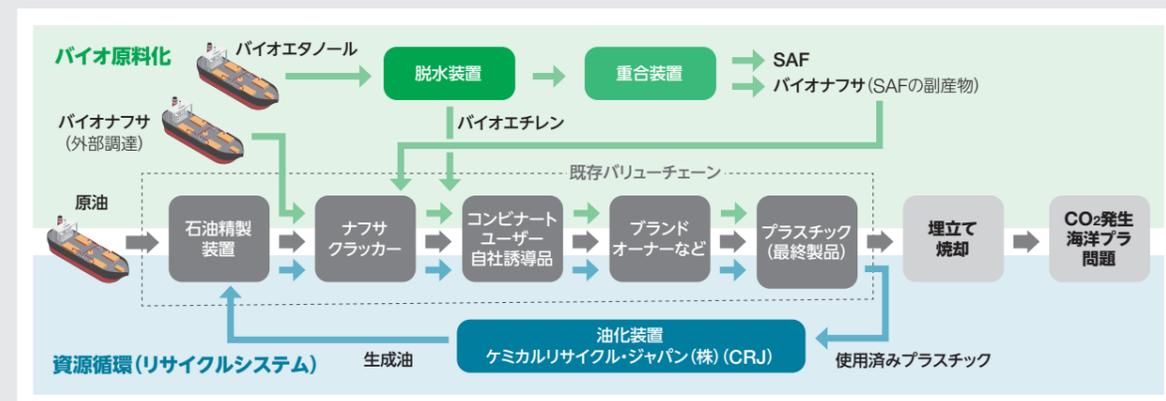
当社は石油精製と石油化学がインテグレートされていることはもとより、プラスチック原料である合成樹脂を製造する合併会社である(株)プライムポリマー、PSジャパン(株)をダウンストリームに有しており、石油精製から化学品までのバリューチェーン全体を変革できることが大きな強みです。

この強みを最大限活用しながら、中期経営計画を早期社会実装化に向けた重要な期間と捉え、種々取り組みを加速していきます。



基礎化学品部長
宮岸 信宏

2050年CN実現に向けた取り組みイメージ



バイオ化学品

当社のSAF事業(P.16参照)との連携を通じて、バイオナフサ・バイオエチレンを自社生産し川下誘導品への展開を目指しています。バイオナフサは再生可能なバイオマス由来の原料から製造されており、石油由来のナフサと比べGHG排出を抑制することが可能となります。

これまで徳山事業所、千葉事業所でバイオ化学品事業の推進に必要な国際的な認証システム「ISCC Plus」を取得しました。2023年4月にはマレーシアのパシルグダン事業所においても同認証を取得し、日本のみならず東南アジアにおけるバイオマスプラスチックのサプライチェーン構築にも取り組んでいます。

現在、海外から調達したバイオナフサを原料としたバイオSM(スチレンモノマー)を台湾CHIMEI Corporation社に供給開始しています。この他にも東レ(株)、DIC(株)、錦湖石油化学(株)などの会社と共同取り組みを推進しています。今後、バイオ化学品のニーズは更に高まる見込みであり、引き続きマーケティングを推進し需要取込みを図り、バイオ化学品の本格展開につなげていきます。

資源循環 (リサイクルシステム)

2023年4月に使用済みプラスチックを原料とした油化ケミカルリサイクル設備への投資を決定しました。共同で油化装置の技術確立に取り組んできた環境エネルギー(株)と使用済みプラスチックを原料とした生成油生産を行う合併会社「ケミカルリサイクル・ジャパン(株)」(以下、CRJ)を設立し2025年度の商業運転開始を目指しています。

回収した使用済みプラスチックからCRJが独自技術を用いて生成油を生産、原油の代替材料として当社で「リニューアブル化学品」を生産します。この「リニューアブル化学品」を原料としたプラスチック製品の生産により、資源循環を実現します。千葉事業所隣接エリアでの事業モデル確立後は、他のグループ製油所・事業所へ油化装置の設置を行い、全国の使用済みプラスチックを対象とした大規模な事業展開を進める予定です。



高性能材セグメント

潤滑油

強み

- 世界28カ国に展開する製造・販売・研究開発ネットワーク
- お客様の現場の課題やニーズに沿った潤滑油の商品開発力

2023年度の取り組み

潤滑油事業では、自動車向け潤滑油やグリース、産業機械向け油圧作動油やギヤ油などの工業用潤滑油などを扱っています。自動車向け潤滑油は、全国のSSにて当社ブランドのエンジンオイル「apollostation oilシリーズ」を展開しています。カーボンニュートラルの取り組み進展により、需要が拡大しているEVに適合する製品や、環境配慮型、省エネ・省資源に資する製品などの更なる需要が期待されている中、2022年度には業界初となる無リン無灰を実現したディーゼルエンジンオイル「idemitsuAshFree」を上市しました。また、自動車メーカーなど、グローバルに事業を展開するお客様に対しては、高度な潤滑工学を駆使し、開発したOEM(相手ブランド生産)製品を国内外の製造・販売拠点より展開しています。

中期経営計画期間中の主な取り組みとしては、海外における出光ブランドモーターオイル「IBMOシリーズ※」の展開により出光ブランドの戦略強化を図り、更なる収益拡大を目指します。

それに加え、製造コスト削減の取り組みを着実に進めていくことで事業の競争力強化を達成していきます。

※ Idemitsu Brand Motor Oil: 海外において展開されている出光ブランドのエンジンオイル

idemitsu AshFree

DPF(排ガス処理装置)を超寿命※化する、業界初ZeroAshディーゼルエンジンオイル。ディーゼルトラックやバスに搭載されるDPFの目詰まりの要因となる灰を出さないオイルで、DPFの寿命延長によるメンテナンス費用の削減やDPF再生時間短縮による労務時間・燃料使用量の削減を実現します。

※ 超寿命: 長寿命を超えるという意味合いの造語



電子材料

強み

- 有機EL材料で特に技術難易度が高い青色発光材料を中心とした技術力および特許の保有
- 主要顧客であるディスプレイメーカーへのグローバルな供給体制

2023年度の取り組み

電子材料事業では主に有機ELディスプレイ用発光材料の開発、生産を行っています。特に強みを持つ青色発光材料関連の技術を生かし、ディスプレイの省電力化、広色域化を実現する高性能材料の開発に取り組んでいます。生産体制については、日本、韓国、中国の3か国に工場を有しており、顧客であるディスプレイメーカー向けに材料供給を行っています。2023年3月には韓国における先進マテリアル分野の研究開発およびマーケティング体制強化を目的に「出光アドバンスマテリアルズ코리아(株)」を設立しました。今後、韓国グローバル企業との一層の連携強化と、顧客ニーズを的確に捉えた材料の研究開発に取り組んでいきます。

電子材料事業では引き続き既存事業の成長とともに、中期経営計画で示した多様な省資源・資源循環につながる素材提供と社会実装を通じた循環型社会実現への貢献を目指しています。



機能化学品

強み

- 市場ニーズに応える材料開発力(触媒・合成・重合技術、化学品・複合材の材料設計)
- 海外で広く展開する製造・開発販売ネットワーク

2023年度の取り組み

機能化学品事業では、ポリカーボネート樹脂(商品名タフロン™)および、SPS樹脂(商品名ザレック™)など、高透明、高耐久、高耐熱が特徴のエンジニアリングプラスチックのほか、紙おむつなどに使われる粘接着材料(商品名アイマープ®)から、食品保存で活躍するプラスチックジッパーテープ(商品名プラロック™)まで幅広く機能製品を扱っています。

海外拠点においては、台湾プラスチックグループのFCFC社(Formosa Chemicals & Fibre Corporation)とはポリカーボネート樹脂、さらにFPCC社(Formosa Petrochemical Corporation)とは水添石油樹脂の合併事業を展開、マレーシアでは、SPS樹脂の第2装置が完工(2023年度下期商業運転開始予定)し、中国では樹脂コンパウンド工場、タイではプラロック工場を安定操作するなど、コスト競争力ある供給体制を整備し、グローバルな開発販売に取り組んでいます。

中期経営計画期間中に構造改革を進め、電化・電動化分野ではモビリティ向け素材開発、ICTの領域では高速通信のニーズを先

取りした機能製品開発を強化します。また、CNXセンター化構想の一環として、バイオ化学品の開発などに力を入れ、カーボンニュートラル・循環型社会の実現に貢献していきます。

ザレック™(SPS / シンジオタクチックポリスチレン樹脂)

軽量であるほか、耐熱性、電気特性、耐薬品性、耐加水分解性などにも優れる高性能樹脂。自動車電装部品、電子レンジや炊飯器などの調理家電などに使用されている。



機能舗装材（高機能アスファルト）

強み

- 道路舗装材、防水材、工業用資材などの多様な製品ラインナップと、アスファルト関連の総合技術力
- 当社グループの化学的知見を活用した、より長寿命な道路舗装の実現に向けた製品・技術開発力

2023年度の取り組み

当社は道路舗装から住宅などの防水材、工業用資材までさまざまな用途のアスファルト製品を供給する国内唯一の総合アスファルトメーカーです。特に高耐久・長寿命などの特性を持った道路用高機能アスファルト製品は、CO₂排出量削減や道路のライフサイクルコスト低減などの面から国内で一定の需要を見込む他、海外でもインフラ需要の伸びにあわせてニーズが拡大していく見通しです。

この分野は当社の技術優位性を生かしつつ、成長性も期待できる分野だと認識しています。これに加えてサプライチェーンの効率化などにより収益性の向上に努めることで高機能材セグメントの事業成長、利益計画達成に貢献します。

研究開発においては道路舗装の耐久性向上、長寿命化、および舗装リサイクルの品質向上に資する製品、技術開発を進めるとともに、インフラ先進国である日本で培った技術力を生かして海外での事業基盤の確立を進めていきます。

グランファルトART

ゴム・樹脂を配合した道路用高機能アスファルト。道路の轍掘れを防止して安全性を高めつつ長寿命化を実現する製品として、高速道路などに使用されている。



グランファルトART使用例／新東名高速道路

農薬・機能性飼料

強み

- 化学・生物を問わず、「食」の生産現場ニーズに沿った提案力
- 多角的な見地からの新剤開発を可能にする技術開発力

2023年度の取り組み

「食の安全・安心」「増大する食料需要への対応」をキーワードに掲げ、研究開発を基盤に農作物の生産性向上・安定供給に寄与する化学農薬、生物農薬、機能性飼料などの開発・製造・販売を行っています。当社の100%出資会社である(株)エス・ディー・エス バイオテックは農業原体及び畜産飼料添加剤メーカーであり、化学・生物を問わず製品の提供を通して「食」の生産現場に貢献することを目指し、新規有効成分の創製、既存剤の普及や適用拡大に取り組んでいます。

農業分野では、農作物の生産量低下につながる、薬剤耐性を有する病害虫・雑草の発生が近年問題となっています。この課題に対し、耐性菌発生事例がない殺菌剤「ダコニール」を継続的に国内で適用拡大することで普及を推進し、難防除雑草に対する優れた効果が評価されている水稲除草剤ベンゾピシクロンの海外展開を推進することで、国内外の農作物安定生産へ貢献することを目指しています。2023年は、ダコニール製剤の一部および原

体(有効成分)を製造する横浜工場において、製造を開始した1969年からの原体累計製造量が20万トン達成いたしました。また、ベンゾピシクロンの欧米を中心とした事業展開に継続的に取り組んでいます。

畜産分野では、牛の生産性向上に加え、げっ歯に含まれる温室効果ガス的一种であるメタンガスの排出削減に効果が期待される、カシューナッツ殻液(CNSL)を含む機能性飼料の販売を国内外で推進し、低炭素化と持続可能な畜産物生産の実現に貢献できるように普及を進めています。2023年はCNSLを含む機能性飼料の米国販売を開始したほか、パートナーと共同で生体牛におけるメタンガス排出削減効果の実証試験に継続的に取り組んでいます。



カシューナッツ殻液を使用した製品

リチウムイオン電池材料

強み

- 石油精製で培い、かつ長年の研究開発で確立した硫化物系「原料」から「固体電解質」までを一貫で製造する技術、および豊富な特許

2023年度の取り組み

全固体電池は、EV向け等に早期実用化が求められており、そのキーマテリアルである固体電解質に対するニーズが高まっています。電解質を液体から固体にすることで、安全性、充電スピード、航続距離の向上などが期待できます。

固体電解質の事業化に向けて、小型実証設備 第1プラントの製造能力の増強を決定しました(2024年度完工予定)。第2プラントも新たに7月より稼働を開始しています。よりお客さま目線での材料評価を実施し、高性能な固体電解質の開発を加速するため、電池試作・評価設備を新設しました。

小型設備での実証を足掛かりに、次のステージとなる大型パイ

ロット装置での量産技術確立とその先の事業化へつなげます。2022年度から開始したUmicore社との共同開発では、新しい高性能材料の開発も進めています。

さらに、10月よりトヨタ自動車(株)と全固体電池の量産実現に向けた協業を開始しました。2027~28年の全固体電池実用化をより確実なものとするために固体電解質の量産技術開発や生産性向上、サプライチェーン構築に両社で取り組みます。両社の技術を融合することで、世の中に広く使って頂ける固体電解質と全固体電池の量産実現を目指します。

部長メッセージ

当社は次世代電池である全固体電池の実用化に向け、固体電解質など電池材料の開発、事業化に取り組んでいます。

安全性が高く高性能な蓄電技術は、電気自動車に代表されるように、化石燃料の代替を支援するのみならず、さまざまな社会課題の解決に大きく貢献するものです。

社内外と連携しながら固体電解質の事業化を実現し、社会貢献の一翼を担うことを目指してまいります。



固体電解質の小型実証設備 第1プラント外観(千葉事業所内)



執行役員 先進マテリアルカンパニー リチウム電池材料部長
小林 城太郎

当社の強み

石油精製で得られる硫黄化合物から固体電解質までを一貫製造する技術を有すること、そして、全固体電池、固体電解質、また硫化リチウムに関して数多くの特許を有していることが強みです。

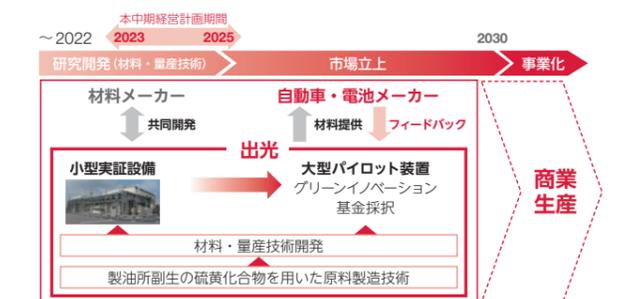
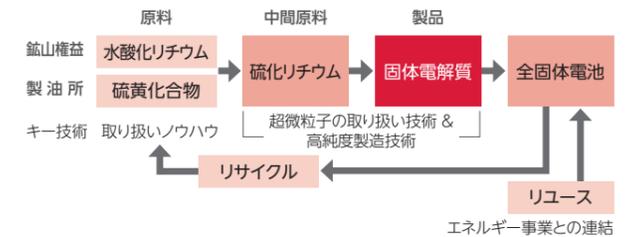
石油の付加価値を高め有効活用する技術を長年研究した結果、硫黄化合物を用い、固体電解質の中間材料となる、硫化リチウムの高純度製造技術を見出しました。さらに研究開発で培われた設計力、合成力、評価力をもって、高性能な固体電解質を製造できます。

事業領域拡大に向けた取り組み

今後の事業領域拡大を見据え、固体電解質のみならず、硫黄系正極の開発、および全固体電池のリサイクルに関しても技術探索を進めていきます。

当社は、固体電解質の性能向上および量産技術開発を加速させ、お客さまのニーズに質と量の両面で応えることで、全固体電池の普及拡大に貢献します。

■ 出光の強み／バリューチェーン





電力・再生可能エネルギーセグメント

強み

- 競争力のある火力電源および国内外での多様な再生可能エネルギー電源の開発・保有実績
- 発電と小売りが一体となった事業運営
- ソーラーフロンティアが培ってきた太陽光発電事業に関する知見・ネットワーク

製造資本 (2023年3月末時点)

当社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	18.7
太陽光発電海外	52.1
太陽光発電 (小計)	70.8
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)	83.6
火力発電国内	83.4
火力発電海外	27.1
火力発電 (小計)	110.5
発電能力合計国内	114.9
発電能力合計海外	79.2
発電能力合計	194.1

*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



扇島パワーステーション

2023年度の取り組み

国際的な電化・脱炭素化の潮流により、世界的に電力需要の伸長と、再生可能エネルギーの導入拡大が見込まれています。他方、国内では資源価格の不安定化や経年火力発電所の退役進行等に起因する需給逼迫により卸電力市場価格が激しく変動するなど、事業環境は不確実性を増しており、2022年度は複数大手電力の値上げや新電力の撤退増加などが報じられました。

このような事業環境を踏まえ、社会の電化・脱炭素化ニーズへの対応と安定収益確保の両立を図る事業戦略の立案・実行を進めています。

国内では、電源では強みである燃料油事業の敷地・燃料等を活かした競争力ある火力電源・再生可能エネルギー電源の安定

運用、販売では販売子会社や特約販売店との連携強化と自社供給力範囲内への販売再構築を、それぞれ推進しています。

国外では、当社が培った太陽光発電所の開発・運用能力を活かしながら、将来における事業機会の拡大を目指します。

また、ソーラーフロンティアにおいては、EPC*事業を始めとする太陽光発電所の開発から長期安定利用やリサイクルまで、ライフサイクル全体を通じたソリューション提供を行う企業へと業態転換を推進しています。

中長期的には、培った知見や事業資産を活用し、安定収益確保、グループ内シナジー創出と社会実装を実現することで事業構造改革への貢献を目指します。

* 発電所設備の設計・施工 [Engineering Procurement Construction]

部長メッセージ

当事業部は国内においては法人のお客様や個人のお客様に対して高圧から低圧まで幅広いニーズにお応えすべく、各種発電所の開発・運営、電力需給、電力販売ならびに各種サービスを含めて、新電力事業者として一貫したサプライチェーンを備えた事業運営を手掛けております。一方、国外においては大規模太陽光発電所の開発能力を有する事業子会社を米国に有し、アジア地区においては再生可能エネルギーによるPPA事業なども手掛けております。

幅広い事業範囲において心掛けているのは、単に規模の拡大を目指すことはせず、グループの資産や販売ネットワーク、これまでに

培った知見を強みとして活かし、効率的・効果的に社会やお客様の期待に応えられる価値提供を実行していくことです。

こうした取り組みを通じて安定収益を確保しながら、将来的には非化石電源の確保や地域分散型エネルギーシステム構築等を通じた長期的な事業モデルの実現にも貢献していきたいと考えています。

事業環境は不確実性を増していますが、短期・長期いずれにおいてもグループそして社会に貢献する事業であり続けるよう、戦略を着実に実行してまいります。



電力・再生可能エネルギー事業部長
吉田 宏

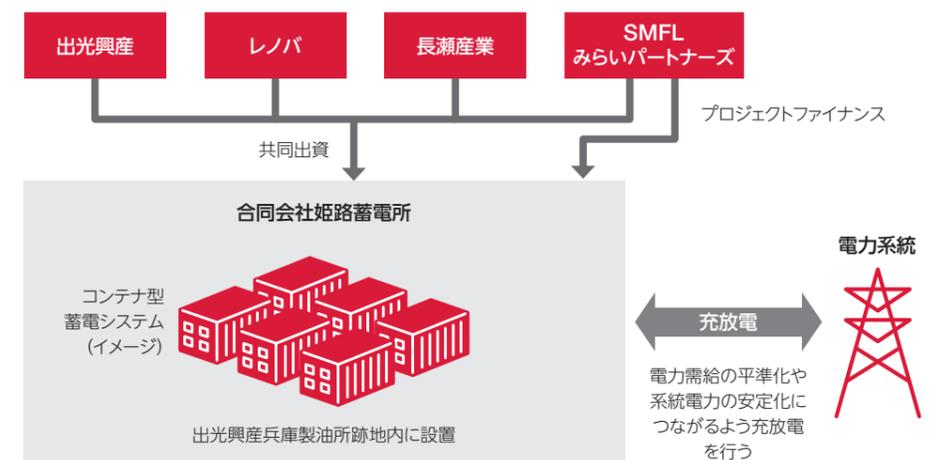
兵庫製油所跡地での系統用蓄電池事業について

近年の再生可能エネルギーの拡大に伴う電力需給の不安定さが課題となるなか、当社は(株)レノバ、長瀬産業(株)およびSMFLみらいパートナーズ(株)との共同出資事業である系統用蓄電池事業への参入を決定しました。系統用蓄電池とは電力系統の安定化のために運用される大規模な蓄電池であり、電力需給の安定化に有効なエネルギー貯蔵設備の一つとして普及が期待されています。

本事業では、当社兵庫製油所跡地内に設置した系統用蓄電池(15MW/48MWh)を送配電ネットワークに直接接続し、時間帯に応じて電力を充放電することで電力系統の需給バランス

の調整に寄与し、ひいてはカーボンニュートラル社会の実現に向けたさらなる再生可能エネルギーの導入に貢献します。事業運営は2025年10月の開始を予定しており、これまで培った電力・再生可能エネルギー事業のノウハウや人材を活用するとともに、系統用蓄電池を活用した電力事業の収益モデルの確立や将来に向けた知見の獲得を目指します。

今後も自社遊休地や地域社会とのつながりなどのグループの強みを活用しつつ、他社との協業も積極的に志向することで、資本効率と競争力を両立します。



資源セグメント

強み

- 油ガス田開発分野における豊富な経験
- 40年以上の石油開発プロジェクト経験および産油国・協業企業との信頼関係
- 石炭生産～販売までの一貫したバリューチェーンとお客さまとの信頼関係
- 国内唯一の石炭専門研究機関における知見の蓄積と保有するブラックペレットなどの低炭素ソリューション技術

製造資本 (2023年3月末時点)

石油・ガス生産量

名称	所在地	生産量 (千BOE※1/日)
		2022年度実績
ベトナムガス田	ベトナム南部沖	15.0
ノルウェー油ガス田※2	ノルウェー領北海	15.6
合計		30.6

※1 BOE=石油換算バレル (Barrels of Oil Equivalent)

※2 出光スノーレ石油開発(株)(現:(株)INPEXノルウェー)持分法適用会社化の影響を含む数値

石炭生産量

名称	所在地	生産量 (千t)
		2022年度実績
エンシャム鉱山	オーストラリア	2,670
マッセルブルック鉱山	オーストラリア	1,130
ボガブライ鉱山	オーストラリア	4,590
合計※		8,390

※ 数値は当社グループの保有権益ベース

2023年度の取り組み

2022年2月のロシアによるウクライナ侵攻以降、資源価格が乱高下するなど、資源セグメントを取り巻く事業環境は依然として不透明な状況が続いています。エネルギー需要は今後もアジアを中心に増加していく見込みであり、当社は引き続き石油ガスおよび石炭生産を継続する一方、環境への配慮がますます求められている現状を考慮し、顧客に対して多様なソリューションを提供していく予定です。

石油開発事業については東南アジア地域におけるガス田の探鉱、開発、生産活動を進めています。ベトナムガス田は2021年の商業生産開始以降、順調に生産を継続しており、今後も周辺の開発を進め、ベトナム国内におけるエネルギー安定供給に貢献します。ノルウェーの油ガス田についても順調なオペレーションを継続しています。

中期経営計画における石炭事業の主な取り組みとしては、2030年までに化石燃料アセットを2割圧縮する方針を受け、豪州エンシャム鉱山の権益を売却しました。また、2023年3月には同マッセルブルック鉱山が終掘し、当社の石炭生産は2022年度の年間840万トンから530万トンに縮小します。

世界中で環境への意識が高まっているものの、石炭は他のエネルギー源と比較して、供給の安定性や経済性などの観点から依然として重要なエネルギー源です。当社は石炭を必要とする需要家に対して、高品位な石炭を安定的に供給すると同時に、環境への配慮に基づいたさまざまな提案を行っています。

2023年7月には、ベトナムで出光グリーンエネルギーペレット商業生産プラントの建設が完了し、現在は製品供給に向けた準備を進めています。さらに、石炭鉱山運営の長年の経験を活かし、新たな取り組みとして、豪州でのレアメタル鉱山事業への参入も進めています。

部長メッセージ

当社の石炭事業は、鉱山での生産から輸送、貯蔵、販売までの一貫したサプライチェーンを持ち、40年以上にわたる知見と経験の積み重ねがあります。その中には各国・地域の従業員やパートナーと共に歩んできた歴史があります。2050年に向けたCN社会を実現するため、これまで培った経営資源を最大限に活用し、エネルギーの安定供給に努めながら、環境負荷を減らす取り組みを進めています。

豪州では、ボガブライ鉱山からの石炭安定供給を継続しつつ、終掘したマッセルブルック

鉱山跡地を再生可能エネルギーの拠点として活用していきます。また、石炭鉱山運営で得た知見を活かして、レアメタル鉱山の開発に取り組むなど、新規事業にも挑戦しています。

また、環境負荷の低減においては、石炭ボイラの低炭素化に貢献するソリューションとして、ベトナムで出光グリーンエネルギーペレットの商業生産プラントを立ち上げました。さらに、国内でブラックペレット研究会を設立し、政府への提言を行うなど、ブラックペレットの普及・拡大を通じて、CN社会の実現に向けて活動しています。



執行役員
石炭・環境事業部長
吉田 有三

豪州における事業構造改革

鉱物資源に恵まれる豪州には、バナジウムやリチウムなど多くのレアメタルが賦存しています。レアメタルは低炭素社会を実現する上で不可欠なバッテリーなどに使用されることから、当社は石炭鉱山の運営で培った事業基盤を活かし、レアメタル鉱山事

業への参入を推進しています。Critical Minerals Group社やVecco社への出資を通じて、バナジウム鉱山プロジェクトを進めており、また、リチウム鉱山プロジェクトの推進に向けて、Delta Lithium社へ出資しています。

■ バナジウム鉱山開発から電力供給までのサプライチェーン (イメージ)



出光グリーンエネルギーペレット

石炭火力発電は他の電源に比べて1kWh(発電電力量)当たりのCO₂排出量が多いため、CO₂排出量を削減するソリューションが求められています。その一つが、カーボンニュートラルな原料であるバイオマス燃料の活用です。バイオマス燃料は植物由来の有機物であり、生物の成長過程で光合成によってCO₂を吸収します。

当社は2030年までに、石炭を代替するためのバイオマス固形燃料である出光グリーンエネルギーペレットの年間生産量300万トンを目指しています。2023年度にはベトナムで工場を竣工し、今後は生産拠点と生産量を拡大して、カーボンニュートラルへの貢献を続けていきます。

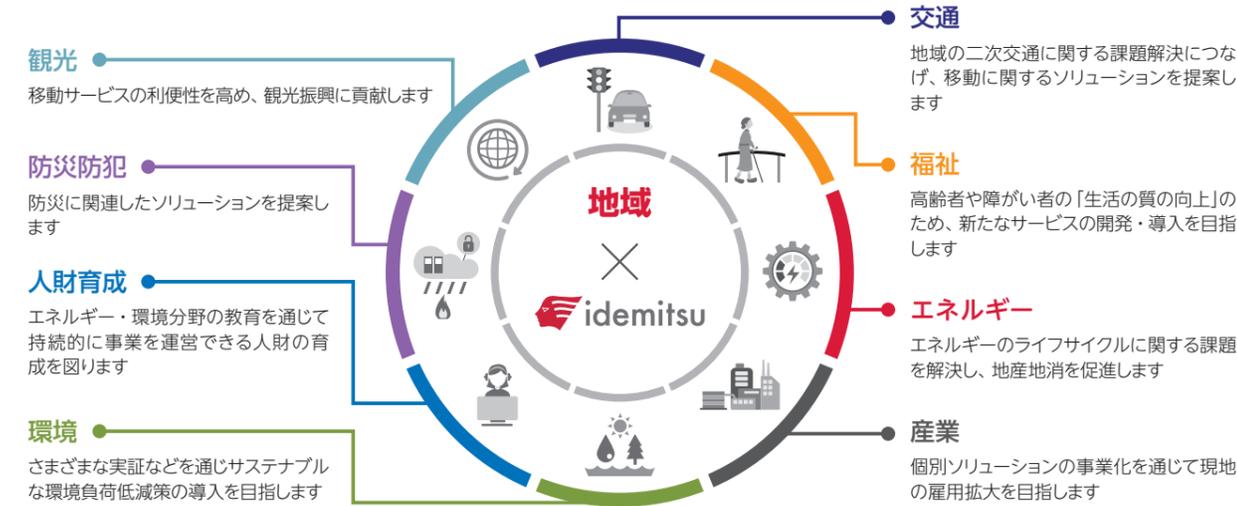
■ 生産体制ロードマップ (イメージ)



地域創生と社会課題解決に向けた取り組み

当社は、社会課題の解決を重要な経営課題と位置付け、エネルギーのみならず、交通、福祉、産業、環境、人財育成、防災防

犯、観光の8つの切り口で、地域課題に寄り添ったソリューションの共創に取り組んでいます。



エネルギー地産地消の取り組み

鹿児島県南種子町役場庁舎や種子島空港ターミナルビルにおいて、小規模オンサイトPPA※1による各施設への電力供給と、EV充電の共同実証を2023年4月に開始しました。本実証には当社が開発した再エネ(再生可能エネルギー)電力分別供給システム「IDEPASS™」※2(イデパス)および、EV充電において再エネ電力を選択可能なシステム「再エネチョイス™」※3を活用しています。

これらの取り組みを通じ、当社はエネルギーの多様化・低炭素化を目指し、地域の豊かな暮らしの実現に貢献します。



上記の実証において協働する種子島石油(株)と当社はこれまで、鹿児島県西之表市の公共交通車両のEV化・充電を含めたEV関連事業実証などを通じ、種子島におけるエネルギーの地産地消の推進に取り組んできました。加えて、ニッポンレンタカーサービス(株)が実証提供するEVレンタカーに、島内2カ所の急速充電器での充電(種子島石油(株)運営)と、その充電料金決済に当社の関係会社が提供する決済システムを活用する実証を2023年5月に開始しました。

※1 オンサイトPPA: Power Purchase Agreement(電力販売契約)の一種で、PPA事業者所有の太陽光発電設備を使用者の敷地や事務所・工場などの屋根に設置し、電力を供給するもの。
 ※2 IDEPASS™: 再エネ由来の電力を調達できる施設において、供給される電力を分別(再エネ電力/再エネ以外の電力)し、お客さまがどちらを使用するか自ら選択することが可能なシステム。
 ※3 再エネチョイス™: IDEPASSで分別された電力から、EVユーザーが再エネでの充電を選択できるシステム。

次世代営農型太陽光発電の実証事業を開始

2023年6月に千葉県木更津市の水田で、農業と再生可能エネルギー発電を両立する次世代営農型太陽光発電の実証を開始しました。太陽光を自動追尾して可動する架台と両面受光型の太陽光パネルを用いて、農作期にはパネル下で栽培する農作物への太陽光照射を優先し、農作物の収量と品質の維持・向上を図ります。また発電した電力は、当社子会社の出光グリーンパワー(株)を通じ、一般のお客さまに販売します。農作物の生育に配慮した発電の実現により、営農と発電を両立する事業モデル構築を目指します。また本システムは、財団法人日本デザイン振興会主催の「2023年度グッドデザイン賞」を受賞しました。



モビリティサービス展開による地域の移動課題解決

当社は、これまでモータリゼーションを支えてきた「モビリティ」領域での強み、そして「エネルギー」の安定供給を通じて地域に貢献してきた拠点の強みを生かし、今後も移動に関する社会課題の解決に取り組んでいきます。

これまで培ってきた顧客接点基盤をさらに広げ、当社のSSネットワークおよび車両メンテナンス技術と、超小型EVをはじめとするさまざまなモビリティラインナップの展開を通じ、移動に関する潜在ニーズに応えていきます。



具体的な取り組み事例として、2022年10月より福島県大熊町にて、超小型EVを活用したカーシェアリング実証を行っています。当実証においては、大熊町、地域の特約販売店と連携して、震災復興に取り組む住民や来訪者の移動ニーズに対応し、新たな交通手段としてご利用いただいています。今後も、自治体や特約販売店と協力して、各地域のニーズに根差した新たなサービス展開を行っていきます。また2023年6月に、当社の研修施設である石岡研修センター(茨城県)にて、超小型EV idetaの試作車を用いた公道走行のモニタリングを開始しました。改良点などを抽出しながら開発を継続していきます。



また、当社は車両の開発・提供だけでなく、新たなサブスクリプションやカーシェアモデルの展開、MaaSに関するデジタルプラットフォームの構築、リサイクルシステムの開発などを進めています。

さらに今後は、apollostationで展開している電力販売とさまざまなモビリティデバイスを組み合わせた新たなサービスの開発、個々の車両を蓄電池と見立てた分散型エネルギーの構築、車両・バッテリーのリユース・リサイクルシステムなど、モビリティサービスの開発に取り組んでいきます。

超小型EV(開発中) ideta



ドローンを活用した将来構想

当社は、2022年12月の航空法改正を踏まえ、ドローンの社会実装に向けた国産ドローンの共同開発に、双葉電子工業(株)と着手しました。これを用い、SS拠点を通じた地元地域に密着したサービスを展開します。

現在、機体のメンテナンスなどを含めた提供方法に加え、プラント設備点検、生育監視や農業散布などの農業利用、将来の物流配送などの事業検討を開始しました。SSの強みを生かし、機体開発から運用、人財育成まで一気通貫したドローンの事業化を展開していきます。



研究開発

マテリアリティ (重要課題) への取り組みと研究開発体制

当社は、「カーボンニュートラル、循環型社会への貢献」「地域社会への貢献」などを重要課題とし、全社の技術を結集するとともに、外部技術も活用する戦略を展開しています。研究開発体制は次世代技術研究所と各部門の研究所から成り立ち、専門的な開発

を担当しています。全社を横断する研究開発委員会も設置し、方向性や戦略の検討だけでなく、研究所間の連携を強化し、技術力を向上させています。2022年度のグループ全体の研究開発費の総額は236億円(うち高機能材セグメントで127億円)です。

研究分野	研究施設名	国内	海外	取り組み概要
コーポレート研究	環境・エネルギー研究室	●		■ GHG削減・資源循環(バイオマス・CO ₂ 由来燃料・化学品)
	環境・バイオ研究室	●		■ GHG削減・資源循環(資源作物、バイオ燃料)、高機能材料の開発(バイオ素材)
	先端有機材料研究室	●		■ 高機能材料の開発(有機高分子材料)
	先端無機材料研究室	●		■ 高機能材料の開発(無機材料)
	解析技術センター	●		■ グループ全体の幅広い分野への高度分析・解析ソリューションの提供(計算科学を含む)
	出光興産次世代材料創成協働研究拠点	●		■ 次世代材料の創成と基盤技術の強化・拡充、CNXソリューション領域の技術獲得
生産技術	生産技術センター	●		■ 生産設備の設計～建設～運転・品質・保全に関わる技術開発 ■ 生産プロセスの開発を通じた技術立脚型の新規事業開発支援
潤滑油	営業研究所	●		■ 潤滑剤およびトライボロジー(潤滑に関する技術)の研究・開発
	Idemitsu Lubricants America Corporation R&D Center	●		■ 潤滑剤の地域密着型研究・開発
	出光潤滑油(中国)有限公司 開発センター	●		■ 営業研究所(日本)をマザー研究所とした潤滑剤の商品・技術のグローバル展開
	Idemitsu Lube Asia Pacific Pte. Ltd. R&D Center	●		■ 海外の現地ニーズに合ったスピーディーな商品開発と技術サービス提供
	日本グリース(株) 技術研究所	●		■ グリース、熱処理油、金属加工油などの研究・開発
機能化学品	機能材料研究所	●		■ エンジニアリングプラスチック、粘接着基材、液状ゴム、電子材料などの研究開発・用途開発 ■ 触媒・合成・材料設計・コンパウンド・実用評価技術をベースとしたソリューション提供
	出光ユニテック(株) 商品開発センター	●		■ 合成樹脂加工製品の研究開発
	出光ファインコンポジット(株) 複合材料研究所	●		■ 市場ニーズに対応したプラスチック複合材料の研究開発
電子材料	電子材料開発センター	●		
	Idemitsu Research and Business Development Europe AG	●		■ 有機EL材料の研究・開発
機能舗装材	アスファルト技術課	●		■ アスファルトおよびその用途に関する基礎研究および応用研究 ■ 高機能アスファルトの開発
農業・機能性飼料	(株)エス・ディー・エス バイオテック つくば研究所	●		■ 微生物や天然物に由来する病害虫防除剤、飼料添加物などの開発 ■ 有用動植物保護、防疫を目的とした安全で有用な製品開発
リチウム電池材料	材料開発センター	●		■ 全固体リチウムイオン二次電池(全固体電池)のキーマテリアルである硫化物系固体電解質材料の開発と製造プロセス開発、量産化技術開発
	生産技術開発センター	●		■ 上記固体電解質材料の商業化に向けた製造技術開発および量産設備設計・建設
	技術企画室	●		■ 次世代電池材料、リサイクル技術などの技術探索・検討
太陽光発電	ソーラーフロンティア(株) 国富事業所	●		■ 新事業開発に向けたソリューション探索 ■ 結晶シリコン系パネルを含む太陽光パネルのリサイクル事業化に向けた研究開発
石炭および環境	石炭・環境研究所	●		■ 民間唯一の石炭専門研究 ■ GHG削減に貢献するバイオマス燃料、カーボンリサイクル、高効率燃焼技術など、低炭素社会に対応した石炭のグリーン利用技術開発および技術サービス提供

■ 燃料油セグメント、コーポレート研究 ■ 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

新技術・研究開発事例

新規アンモニア(グリーンアンモニア)合成法の開発

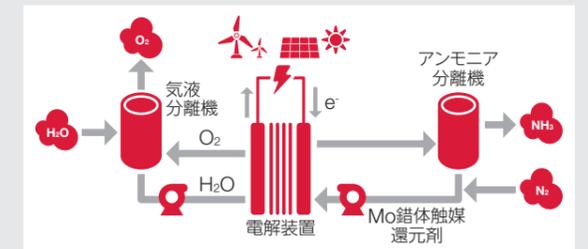
アンモニアは、燃焼時にCO₂を排出しないことから、石炭火力発電や船舶向けの次世代燃料として期待されています。

現在、アンモニアはハーバー・ボッシュ法(HB法)により製造されていますが、高温・高圧下で、窒素と化石燃料由来の水素を反応させるため、製造時に多くのCO₂を排出します。

当社は、NEDO*のプロジェクトに参画して検討を進め、東京大学の西林教授らが開発したMo触媒をもとに、開発した還元剤を用い、常温・常圧でも、窒素、水、再生可能エネルギーから連続的にアンモニアが生成することを見出しました。

HB法に代わる画期的な技術確立を目指し、実用化に向けた開発を進めています。

* NEDO: 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構



新規事業創出に向けた活動の強化

新規事業創出の鍵となる探索や調査などの研究開発初期ステージでは、自社の保有する技術や知見を活用する社内横断的な活動だけでなく、積極的に社外との連携を行うことによる、オープンイノベーションを取り組みの中心とし、事業ポートフォリオ変革に向けた新規事業創出の加速に取り組んでいます。

オープンイノベーションの推進

ベンチャーキャピタル*の運営ファンドを活用し、国内外のスタートアップ企業との連携を進めています。例として、バイオ・ライフソリューションにおいて2023年4月にパッカス・バイオイノベーション社に出資し、スマートセル開発の取り組みを開始しました。

2020年度に東京工業大学に設置した「出光興産次世代材料創成協働研究拠点」の活動を通じ、東工大との先進マテリアル領域の注力分野とCNXソリューション領域の技術獲得を進め、2022年度は5件の特許出願、4件の学会発表を行う成果が得られました。

さらなる事業創出拡大に向け、2023年に神戸大学との共同研究部門の設立やカリフォルニア大学サンタバーバラ校などとのアカデミア連携を開始しました。

* ユニバーサルマテリアルズインキュベーター社(本社:日本)、Emerald Technology Ventures社(本社:スイス)、Azimuth Capital Management社(本社:カナダ)、Hatch Blue社(本社:アイルランド)

MI / DXによる研究開発活動の充実

MI(マテリアルズインフォマティクス)による研究開発の加速、DX推進強化に向けた取り組みを進めています。

① リスキリング: 全研究所を横断的に、社内取り組み事例の共有やワークショップによるリテラシー向上策、データサイエンスの実践トレーニングを実施・推進しています。

② DXソリューション開発: 国内外コンサルティング企業との連携

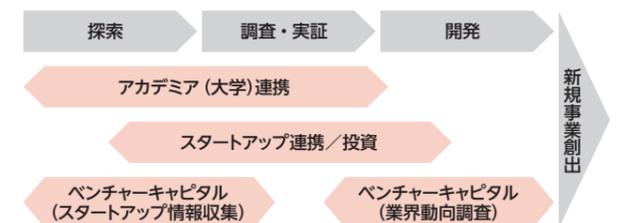
部門横断型取り組みによるテーマ創出

中長期的な新規事業テーマの創出活動(先進マテリアルプロジェクト)は3期目となり、のべ30名の英知を結集し活動を続けています。

取り組みにより創出されたテーマは社内での検討に限らず、大学・スタートアップとの連携を含めた推進により、事業企画の具体化を行っています。

これらの取り組みを通じ、継続的な共創型イノベーション人材の育成も進めています。

■ 新規事業創出に向けた活動



による、各研究開発の重点MI/DX課題の解決にむけたソリューション開発を推進しています。

③ 環境整備: MI/DXに不可欠なオープンデータベースやオープンソースソフトウェアを安全にかつ柔軟に活用可能な全社横断の専用データサイエンス・クラウド環境の整備をしています。

知的財産活動

知的財産活動の概要

当社グループでは、事業部門、研究開発部門および知的財産部が連携して特許や商標などの知的財産の出願・権利化、維持管理とその活用を行い、事業発展やブランド価値の向上に取り組んでいます。

また、他社の知的財産権の尊重や秘密情報の管理などの知的財産に関するリスクやコンプライアンスについて、適切なプロセスを設計、運用し、リスク発生の防止に努めています。

知的財産活動の実績

特許出願数と保有数

当社グループでは、特許を活用して競合他社と差別化し事業競争力を確保するため、強固な特許網の構築を進めています。

特許出願は、各事業の市場動向に応じ国内出願はせず海外の特定国にのみ出願するなど、事業展開に合致した出願戦略に基づいて行っています。このため、2022年度は、前年に比べ国内出願（公開）数は減少しましたが、外国出願数が大きく増加しています。

事業セグメントごとの特許出願状況を見ると、技術立脚型の事業部門からなる高機能材セグメントの出願が、国内、外国ともに全体の8割以上を占めています。

高機能材セグメントの事業部門では、イノベーションへの取り組みを評価する重要な指標（KPI）の一つとして特許出願数を設定しています。また、特許出願数を研究開発投資の効果測定にも活用しています。

特許保有数を見ると、グローバルな事業展開に必要な外国特許の保有数が着実に増加しています。

外国特許については、事業展開国で競合他社に先行した取得を強化しています。また、海外法律事務所の弁護士との直接的な議論の場を設けるなど、海外弁護士の知識や経験を有効に活用することで、事業競争力の強化につながる知財権を確実に確保しています。

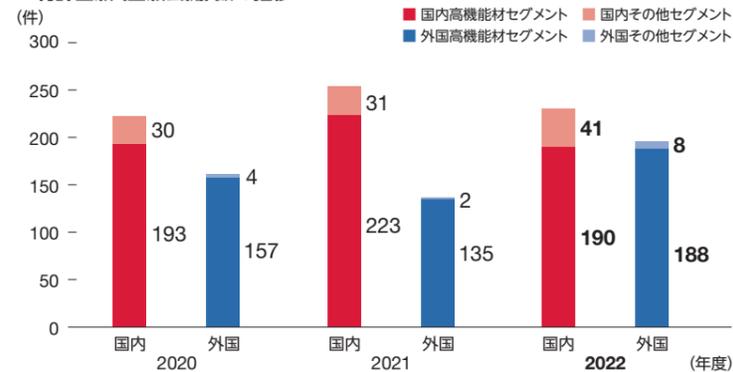
保有特許の価値

当社の保有特許の価値*は、継続的な研究開発投資により向上しています。

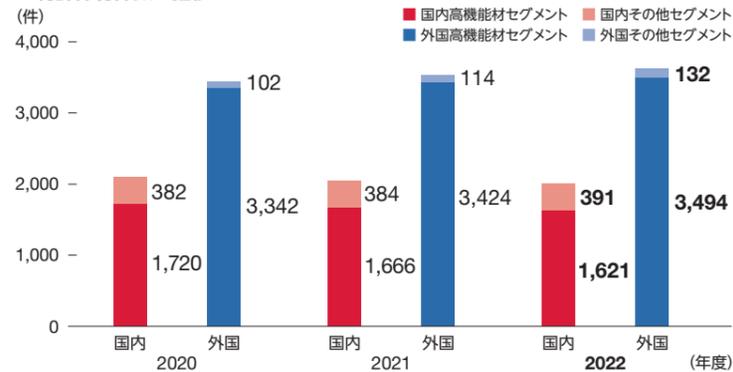
保有特許全体の価値は「1.89」と、「1」を大きく超えています。さらに、2022年度において、価値の高い特許は保有特許の半数以上を示しており、2020年度対比では2ポイント程度増加しています。

* 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 (TRの平均値は「1」)。本レポートのTRデータは、LexisNexis®の特許分析ツール PatentSight® を用いて算出。TR>1の特許を価値の高い特許と定義し、保有特許に占める価値の高い特許の割合を算出。

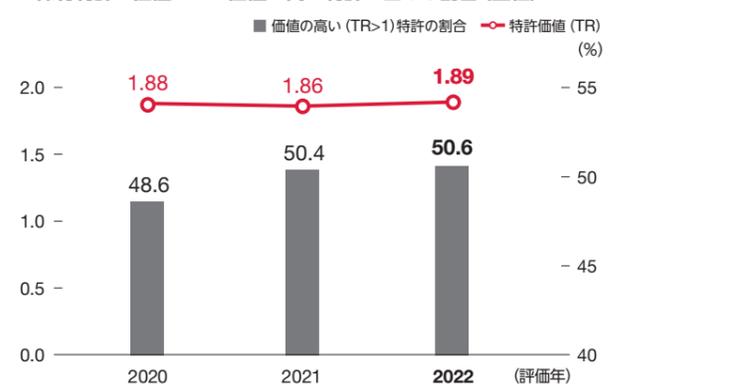
■ 特許出願 (出願公開) 数の推移



■ 特許保有件数の推移



■ 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)



2022年、高機能材事業の特許は高い価値 (2.20) を示しています。これらの価値の高い特許は、電子材料分野をはじめとした既存事業の収益力向上に大きく貢献しています。

また、中期経営計画に掲げた高機能材セグメントの3つの注力分野（「電化・電動化ソリューション」、「バイオ・ライフソリューション」、「ICTソリューション」）の保有特許はさらに高い価値 (3.60) を示しており、今後当該分野における事業競争力発揮に大きく貢献することが期待できます。

当社グループは、これまで培ってきた技術の強みを発揮するとともに、技術革新を生み出すアカデミア、スタートアップとの社外連携を推進し、事業競争力の源泉となる価値ある特許の取得、特許網の構築を図ります。

特許情報解析 (IP ランドスケープ) 活動

当社グループの価値の高い特許 (技術) の解析を行い、競争優位の源泉となる技術面での強み (コア・コンピタンス) を特定しています。今後、このコア・コンピタンスを基に新たな成長領域のテーマ候補を検討、設定していきます。

また、スタートアップやサプライチェーンを補強・補完できる第三者の技術や特許を検討し、新規事業の立ち上げに資するパートナーを見つける取り組みを行っています。

発明の奨励 (職務発明実績報奨)

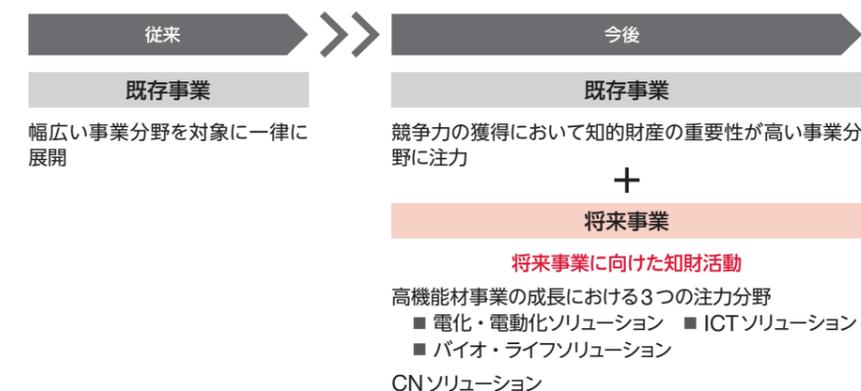
当社では、従業員の発明意欲を高め、事業の成長につながる革新的な発明の創出を促進するため、独自の「職務発明実績報奨制度」を設け、特に事業収益に大きな貢献をした発明者を讃えています。

2022年度は、電子材料分野 (7製品)、機能化学品分野 (3製品) において優れた業績を収めた発明者51名が「職務発明実績報奨」の栄誉に輝きました。

これからの知的財産活動

これからの知財活動は、事業競争力の獲得において知的財産の重要性が高い事業分野に、さらに重点を置きます。知的財産の重要性が高い事業分野への優先的な知財リソースの投入と最大限の活用を図り、高い事業競争力を発揮するための知財戦略を推進します。また、将来の事業展開にも知財リソースを投資し、新たな成長領域への取り組みや革新的な技術開発を推進していきます。

■ 今後の知的財産活動 (イメージ)



出光グループのサステナビリティ

サステナビリティ推進の考え方

当社グループは、エネルギー事業を中心としていることから、サステナビリティ推進が経営課題そのものであると考えています。2021年に取締役会承認により、「出光グループ サステナビリティ方針」を定め、取り組みを推進しています。サステナビリティに関

する取り組みを明文化し、当社グループが一丸となって環境課題や社会課題の解決に貢献することを目指しています。

出光グループ サステナビリティ方針
 https://sustainability.idemitsu.com/ja/themes/524

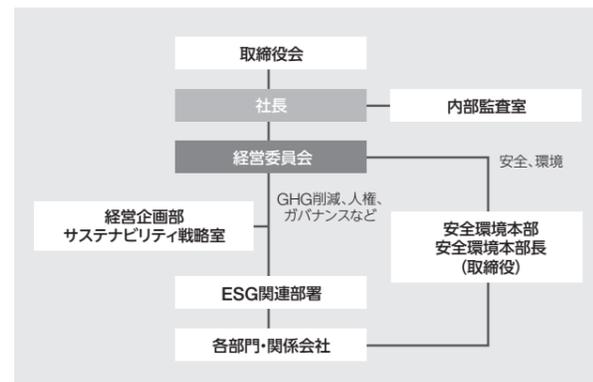


サステナビリティ推進体制

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される体制としています。経営委員会の委員長は社長が務め、議論された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の中に設置しています。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に一回以上、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、詳細について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

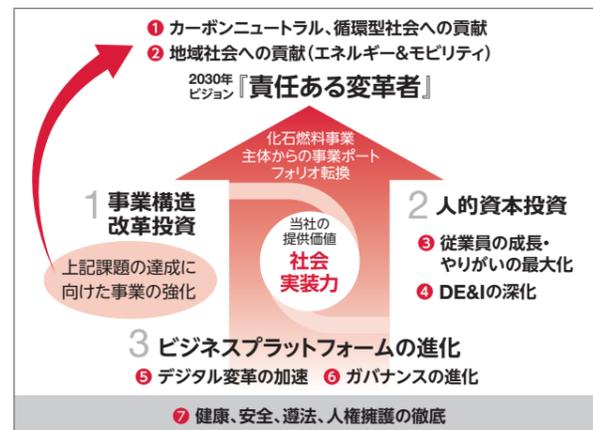


出光グループのマテリアリティ (重要課題)

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ています。マテリアリティは、2030年基本方針に則して、当社グループが貢献していく社会課題である「カーボンニュートラル、循環型社会への貢献」「地域社会への貢献(エネルギー&モビリティ)」、それらの達成に向けた注力課題である「従業員の成長・やりがいの最大化」「DE&Iの深化」、当社グループ活動の基盤となる「デジタル変革の加速」「ガバナンスの進化」、基礎的要件である「健康、安全、遵法、人権擁護の徹底」の7項目をマテリアリティとして、取り組みを進めています。

■ 2030年基本方針とマテリアリティ (重要課題)の関連イメージ



マテリアリティ (重要課題)とSDGsの関連性

当社グループは国際社会の一員として、SDGs達成に貢献することを目指します。17のゴールが相互に関連し合うSDGsに対して、当社グループの活動は特にゴール達成に向けて寄与できる領域と、事業活動を通じて負荷を与える可能性があるため対応

が必要な領域の両方に関与すると認識しています。

当社グループは社会課題に与える負荷を最小化、または打ち消すための取り組みを推進すべく、技術開発を進め、事業を通じて実践していきます。

特にゴール達成に寄与できる領域



負荷を与える可能性があるため対応が必要な領域



■ マテリアリティ (重要課題)一覧

マテリアリティ	KPI・モニタリング指標		関連する主なSDGs	
	項目	2022年度実績		目標
① カーボンニュートラル、循環型社会への貢献	CO ₂ 削減量 (Scope1+2) 2013年比	▲10.5%	▲46% (2030年度)	11, 12, 13, 14
	Scope3への貢献行動	Scope3削減に関する目標 (Carbon Intensity、2020年比)策定 Scope3のカテゴリー拡大	Carbon Intensity ▲10% (2030年度)	
	投資/事業計画	CN投資方針に基づく取り組みを実施	新規事業創出2,900億円 (2023~2025年度の3カ年)を含む	
② 地域社会への貢献 (エネルギー&モビリティ)	ROIC、収益目標	ROIC5.9% 営業+持分損益 (在庫影響除き) 2,527億円	7% (2030年度) 2,700億円 (2030年度)	7, 9, 11
	投資/事業計画	CN投資方針に基づく取り組みを実施	新規事業創出2,900億円 (2023~2025年度の3カ年)を含む	
③ 従業員の成長・やりがいの最大化	お客さま数	SS拠点6,136カ所	—	5, 8
	出光エンゲージメントインデックス	67% (2023年度実績69%)	80%以上 (2030年度)	
④ DE&Iの深化	従業員一人当たり教育投資額	43千円	100千円 (2030年度)	5, 10
	女性採用比率	33.3% (学卒以上の2023年新卒採用実績)	50%以上 (2030年度)	
	女性役職者比率	3.5% (2023年4月1日時点)	10%以上 (2030年度)	
⑤ デジタル変革の加速	男性育児休業取得率	84%	100% (2030年度)	8, 9, 11
	DX投資	20億円	—	
⑥ ガバナンスの進化	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開始	30%	16
	取締役会の実効性	さらなる実効性向上に向けての今後の対応について取締役会で審議	—	
⑦ 健康、安全、遵法、人権擁護の徹底	従業員の健康指標	健康診断受診率99.9%	100%	10, 16
	安全指標 (事故件数など)	重大事故件数0件 死亡事故件数1件	0件	
	重大なコンプライアンス違反ゼロ	2件	0件	
	人権デューデリジェンス	人権侵害0件	0件	

マテリアリティ (重要課題) 特定プロセス

当社グループは2019年にマテリアリティを初めて特定し、当社にとって重要な社会課題を認識し、事業活動に取り組んできました。それらからの連続性を重視しつつ、中期経営計画 (2023

~2025年度) や2050年ビジョン、社外を取り巻く環境変化も踏まえ、2022年にマテリアリティを見直し、KPI、モニタリング指標を定めサステナビリティ戦略を実行しています。

■ マテリアリティ (重要課題) 特定プロセス

2019年	2022年
Step 1 課題の抽出 国際的なガイドライン、SDGsやESG評価機関の評価項目を参照し、当社の事業活動およびそれを通じて関係し得る環境・社会の課題を抽出	Step 1 課題整理、自社取り組みとの紐づけ ■ サステナビリティに関連する目標やガイドライン (GRIスタンダード、SASB、SDGs、ISO26000など) を参考に、環境・社会課題をリストアップ ■ 現在の事業・取り組みと、上記の環境・社会課題との関連性を整理 (ポジティブ/ネガティブ両方の観点で関連のあるものを抽出)
Step 2 ステークホルダーにおける重要度の確認 多様なステークホルダーにアンケート調査を実施、各課題に対する社内外ステークホルダーにとっての重要度を評価	Step 2 事業・取り組みと課題の紐づけ ダブルマテリアリティ視点で、紐づいた環境・社会課題をマッピングし、各影響を重みづけ
Step 3 全社戦略との整合化 中期経営計画と整合を図り、課題の優先順位や妥当性を検証	Step 3 ステークホルダーとの対話 マッピング結果を踏まえ、機関投資家、外部有識者などとの対話を実施、当社グループへの期待や課題の妥当性を確認
Step 4 経営層での議論と決定 社長を委員長とする経営委員会における協議を経て最終決定	Step 4 経営層での議論と決定 社長を委員長とする経営委員会における協議を経て最終決定

社外取締役対談



社外取締役
荷堂 真紀

代表取締役副社長
副社長執行役員
平野 敦彦

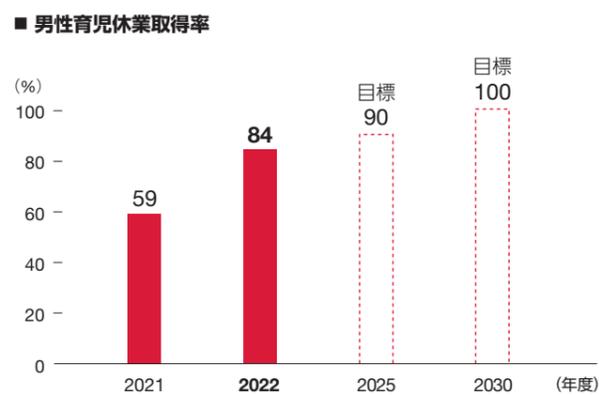
DE&I推進の学びを経営に生かし、よりサステナブルな会社へ

当社DE&I推進委員会のアドバイザーを務める荷堂社外取締役をお迎えし、昨年の統合レポートでメッセージをいただいたDE&Iの取り組みに対する評価と、さらなる企業価値創造に向けた期待について、平野副社長と語り合っていました。

ジェンダーを入りに多様性をいかに広げるかが課題

—— 2022年からの1年を振り返って、D&I推進の評価と課題をお聞かせください。

荷堂 この一年は実行に落とし込む年として取り組んできました。具体的にはダイバーシティではジェンダーに焦点を当て課題抽出と解決策の策定を、インクルージョンでは目指す姿である北極星を定め、着実に進んだと評価しています。中でも、男性の育児休業取得に関しては目覚ましい成果が出ています。



※ 集計対象：出光興産雇用（すべての従業員、他社への出向者も含む）
 ※ 2021年度、2022年度ともに年度末時点の実績
 ※ 上記には育児目的休暇を含む

平野 普段の会話でも自然に聞かれるようになるなど、男性が育児休業を取ることが特別なことではなくなったのは大きな進展だと感じています。取得率をさらに伸ばし100%にするのが目標であり、そのためにどう要員を補充していくかが課題です。

荷堂 職場で休暇取得をカバーした人たちにもベネフィットが感じられるようにする必要があります。最初は女性にフォーカスし、ジェンダーを取っ掛かりとしましたが、それを病気や介護、障がいなどの事情を持つ人にまで、どう広げていけるかが今後の課

より多くの人を経営に参画するために

—— 2023年6月に、これまで掲げてきた「D&I」の方針に「エクイティ（Equity: 公正性）」の考え方を加え、「DE&I」へと発展させました。その背景や想いをお聞かせください。

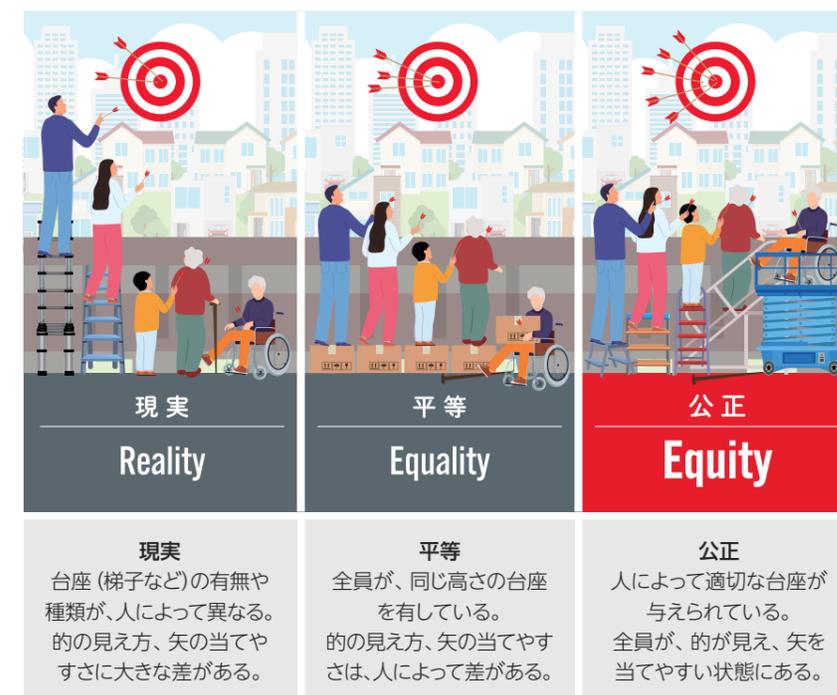
荷堂 D&Iに関して社員の皆さんから多くのフィードバックをいただく中には、「女性ばかりが優遇されるのでは」といった意見もありました。女性を一律に台座に乗せるだけでは、そうした意見が出ることは想像できますし、女性にとっても十分なサポートが得られるとは言えません。高い台座が必要な人がいれば、低い台座で良い人もいます。もしかしたら、スロープや電動昇降が必要な人もいます。一人ひとりの状況に合わせてツール

題です。ただ出光興産は、さまざまな施策を立案してから実行に移すまでが、とても早いと感じています。そして、その後のフィードバックからさらにアクションにつなげるサイクルがうまく回っているため、早期に課題解決に向かうと実感しています。

平野 ありがたいご評価ですが、逆を言えばD&Iに関しては当社が世界のスタンダードから立ち遅れていて、やるべきことが多かったとも言えます。その自戒の下、今後も着実に実行を進めていきます。

やリソースを用意し、誰もが参画し成功する機会を得られるようにすることが「E（エクイティ）」なのです。

平野 荷堂さんからご説明いただいた通りです。加えて経営の視点から言えば、私たちはこれから正解が見えない混迷の世の中を、さまざまな手探りをしながら新しい価値を創造し、前に進んでいかなければなりません。そのためには、より多くの人に経営に参画してもらわなければならない。「D（ダイバーシティ）」と「I（インクルージョン）」と、さらに誰もが経営に参画できるようにするための「E（エクイティ）」の重要性が、経営課題とともに強く認識された背景があります。



—— [E (エクイティ)]を実現するために必要なことは何でしょうか。

荷堂 実際にどのようなサポートが必要か、想像するだけでは難しいでしょう。社員の皆さんから「こういうサポートがあれば助かる」といった意見が、風通しよく上がってくるような環境を作っていくことが求められます。また、人事担当部門やDE&I推進委員会などが、広く社員の皆さんからそれぞれの事情を聴き、意見やアイデアを集めていくことも必要です。

平野 当社はあるべき企業風土として「O (オープン) F (フラット) A (アジャイル)」を掲げていますが、今、荷堂さんのお話にあったように、オープンかつフラットに、広く意見を集めていきたいと思っています。そして、「E (エクイティ)」の台座を変えるようないろんな取り組みを、アジャイルに進めていきたい。発案があれば躊躇せず、まずはやってみて、良ければ展開し、悪ければ見直す。そうしてタイムリーな施策を展開したいと考えています。

荷堂 アジャイルに進めるには、「やめる勇気」が必要です。エキサイティングに導入した新しい施策であっても、改善した方が良くないと思えば、そこに固執することなく柔軟に変えていくこと。これは経営にも通じる大事なポイントだと思います。

平野 そこは、私たちがまだまだ学ばなければいけない点でしょう。「やめるものはやめる」という冷静な判断を習慣づけること



で、よりアジャイルなアクションが取れるような企業風土に、DE&Iへの取り組みとともに進化させていきたいと考えています。そして、DE&Iは会社として取り組んでいる以上、やはり会社の業績に貢献することが大変重要です。そういう意味で、独立したあるべき活動というよりは、しっかりと会社の発展に寄与できるよう連携した取り組みを行っていききたいと考えています。

DE&I推進委員会

1. 主な役割・機能

- 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

2. 構成メンバー (男性5名、女性4名)

委員長：代表取締役副社長 (男性)
 委員：代表取締役副社長 (男性)、上席執行役員 (男性)、販売部支店長 (女性)、人事部長 (男性)、技術戦略部次長 (男性)、グループ会社社長 (女性)、調達部課長 (女性)
 アドバイザー：社外取締役 (女性)

3. 活動実績

第1期 (2021年10月～2022年6月)：企業理念に紐づくD&I推進の全体像の整理
 ありがたい姿から逆算した数値目標の設定
 目標と現実のギャップを埋めるための施策提言
 (同性パートナー婚制度改定、非出産者育休のトライアル実施など)
 第2期 (2022年10月～継続中)：エクイティの理解浸透 (D&IからDE&Iへ)
 女性活躍推進における課題の深掘り
 「5つの提言」パブリックコメント実施
 (単身赴任解消のトライアル実施、マイノリティ体験施策の導入など)

一般消費者の視点を意識した事業活動を

—— 更なる価値創造に向けて、当社に必要な観点は何でしょうか。

荷堂 今後は一般消費者を視野に入れたマーケティングや広報活動が、とても重要になってくると考えます。中期経営計画の柱のひとつである、「スマートよろずや」は、とても良い着眼点だと思うので、もう少しスピーディにさまざまな施策を進めていきたいところです。せっかくDE&Iの取り組みがスピーディに進んでいるので、その学びを「スマートよろずや」をはじめ、全社的なマーケティングや広報活動で活かすことができるでしょう。

平野 仰る通りだと思います。DE&I推進における私自身の学びとしては、経営の立場だけでなく、さまざまな社員の立場から物事を考えることができました。例えば「スマートよろずや」では、これまでどうしても供給者の立場が強くなってしまいましたが、これからはもっとお客さまの立場に立ちニーズを充足していくことを考えていきたい。マーケティングや広報活動についても、受け取る側の立場で物事を考えていけば、大きな違いを生み出すことができるはずです。それは私たちが本当に学ばなければいけない点だと認識しています。

荷堂 例えば、広報でメディアに露出する際も、単発で施策を訴求するのではなく、受け手側が理解しやすいストーリーで発信す

るなどの戦略が必要です。出光興産は、せっかく良いアセットをたくさん持っていますから、それを最大限に活用し、アピールしなければもったいないと感じています。

平野 これまでは事業部単位での発信が多かったのですが、コーポレート全体のストーリーとして打ち出すことによって、私たちの事業・取り組みの社会的な意義や、目指す世界が、より広い見地でご理解いただけるようになると期待感が高まりました。

荷堂 私は出光興産の最大のアセットは、「人」だと思っています。オンボーディングの一環としてさまざまな事業所に行かせていただく機会がありますが、お会いする人皆が自分の仕事に誇りと情熱を持っていらっしゃいます。広報活動やマーケティングでも、社員の皆さんとその家族の方々も含めて、素晴らしい会社に勤め意義ある仕事をしていることを誇りに思えるような活動をしていきたい。それがDE&Iの促進にもつながると考えます。

平野 当社の「人」をご評価いただけるのは、大変嬉しいことです。その大切な人財の力を100%引き出せているかについて、経営としてしっかりと課題認識を持ち、制度や仕組みの整備に取り組んでいきます。そして最大のアセットである「人」を、より価値あるアセットにしていくことが、DE&Iで目指すところでもあります。

サステナブルな会社に必要な要素は全てある

—— 最後に、出光興産への期待をお願いします。

荷堂 DE&Iの根本であるサステナブルな会社であり続けるということです。出光興産ですと、今はどうしてもカーボンニュートラルが一番大きな課題となっていますが、環境的にサステナブルということだけではなく、会社としてずっと成長しながら持続していくこと——そういうサステナブルな会社であり続けるために必要な要素は、全て出光興産の中にあると感じています。今後はそれらの要素を、さらにどう成長させていくかが問われます。例えば人的資源であれば、社員の皆さんが会社に愛着を持ち、ブランドに愛着を持ち、長くパフォーマンスを発揮しながら仕事を続けていただけるようにしていくこと。ちょっとした工夫で上手くいく素地はあると思うので、それらを最大限に花開かせていきましょう。

平野 まさにサステナブルな会社に向けては、事業の中身が今後どう変化していくかも分かりません。当社は、社名が「エネルギー」でも「石油」でもなく、「興産」。社会の期待にどうお応えするかによって、事業のあり方はどんどん変わっていくと考えています。その中で人的資源は、サステナビリティの最も重要な要素です。優秀・有為な人財が、「この会社で働きたい」と思えるような、また、一旦入社したら長期間活躍できるような、魅力ある会社にしてい

くことが極めて重要だと考えています。サステナブルな会社を目指し、DE&Iをはじめさまざまな活動に励んでまいります。



気候変動への対応

基本姿勢

当社は、カーボンニュートラル (CN) ・循環型社会の実現に向けて、自社グループの強みである「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。気候変動関連対応の取り組みに関しては、2020年に賛同署名したTCFD提言のフレームワークに沿った形

での情報開示を継続強化し、ステークホルダーの皆さまのご理解と協働の下で取り組みを加速させていきたいと考えています。



本レポートにおける気候変動関連開示

本レポートにおける、TCFDフレームワーク各項目の掲載ページは、下表に記載の通りです。

領域	TCFD提言	当社の開示	掲載ページ
ガバナンス	① 気候関連のリスクと機会についての、取締役会による監視体制を説明する。	■ 気候変動対応関連のガバナンス体制	P.52
	② 気候関連のリスクと機会を評価・管理するうえでの経営の役割を説明する。		
戦略	① 組織が識別した、短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会を説明する。	■ リスクと機会	P.53
	② 気候関連のリスクと機会が組織のビジネス戦略および財務計画に及ぼす影響を説明する。	■ リスクと機会	P.53
	③ 2℃以下シナリオを含む、さまざまな気候関連シナリオに基づく検討を踏まえて、組織の戦略のレジリエンスについて説明する。	■ 事業構造改革への取り組み ■ シナリオ分析 ■ 戦略	P.15~18 P.52 P.54
リスク管理	① 組織が気候関連リスクを識別および評価するプロセスを説明する。	■ リスクマネジメント	P.79
	② 組織が気候関連リスクを管理するプロセスを説明する。		
	③ 組織が気候関連リスクを識別・評価・管理するプロセスが、組織の総合的リスク管理にどのように統合されているかについて説明する。		
指標と目標	① 組織が、自らの戦略とリスク管理プロセスに即して、気候関連のリスクと機会を評価するために用いる指標を開示する。	■ 指標と目標	P.55~56
	② Scope1、Scope2および組織に当てはまる場合はScope3のGHG排出量と関連リスクについて説明する。	■ CO ₂ 排出量 (Scope1、2、3)実績推移	P.112
	③ 組織が気候関連リスクと機会を管理するために用いる目標、および目標に対する実績を開示する。	■ 指標と目標	P.55~56
(補足項目)			
温室効果ガス排出量	Scope1、2、3の絶対排出量、排出原単位	■ CO ₂ 排出量 (Scope1、2、3)実績推移	P.112
移行リスク	移行リスクに対して脆弱な資産または事業活動の量と範囲	■ リスクと機会	P.53
物理的リスク	物理的リスクに対して脆弱な資産または事業活動の量と範囲	■ リスクと機会	P.53
気候関連機会	気候関連の機会につながる収益、資産、事業活動の割合	■ リスクと機会	P.53
資本配備	気候関連リスク・機会に向けて配備された資本支出、資金調達、総額	■ 投資意思決定体制	P.54
ICP	組織内で使用されるCO ₂ 排出量 1t当たりの価格 (内部炭素価格)	■ 投資意思決定体制	P.54
報酬	気候配慮に連動する役員報酬の割合	■ 役員報酬	P.71~72

気候変動対応関連のガバナンス体制

当社のコーポレートガバナンス体制概要は、本レポートのP.63~64に記載の通りであり、気候変動対応に関する補足情報は以下の通りです。

取締役会

化石燃料販売を主たる事業とする当社にとって、気候変動対応は、最重要経営課題の一つであり、中長期の時間軸で大規模な事業ポートフォリオ転換を伴う取り組みです。

取締役会は、本課題をさまざまな角度から多面的に捉えて経営方針を定めるとともに、その方針に基づいたアクションが、迅速かつ着実に実行されることを監督する役割を担っています。

取締役会を構成する11名の取締役は、環境・資源循環・国内外のエネルギー・トランジションの動向・関連する先進技術・サステナビリティなど、さまざまな分野において経験と実績および知見を有する者で構成しています。

(スキル・キャリアマトリックスの詳細は、P.69~70に記載)

気候変動関連の主要な議案は、業務執行の最高審議機関である経営委員会に付議され、特に重要な内容は、取締役会に報告されます。これにより、取締役会は全社方針に基づいた執行が着実に実行されているかを監督する体制としています。

業務執行

気候変動対応の取り組みは、全社横断的かつテーマが多岐にわたります。そのため、カーボンニュートラル (CN) 社会の実現に向けた全社戦略の立案・遂行を加速させる必要性を認識し、

シナリオ分析

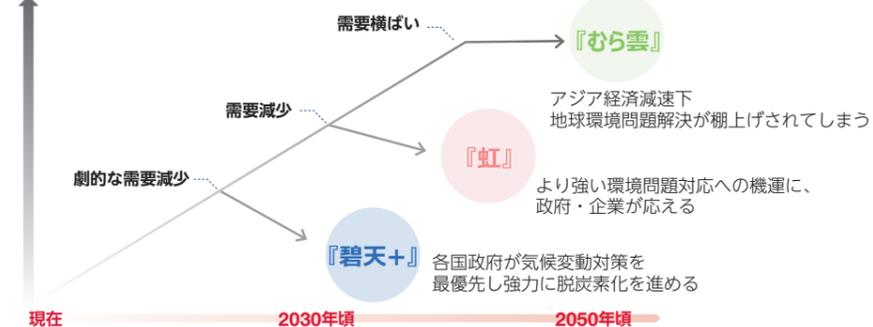
2050年に向けた長期エネルギー事業環境シナリオ

気候変動対応の具体的な検討は、2050年までを対象とした長期事業環境シナリオを策定し、シナリオのアウトプットを踏まえてリスクと機会を特定し、具体的な戦略立案へと進めています。

2019年に当社として最初となる事業環境シナリオの対外公表以降、社会の環境変化に応じて、随時シナリオの見直しを行い、中期経営計画 (2023~2025年度) の検討においては、3つのシナリオを想定し、その中でも、脱炭素が一番進展するIEAのネットゼロシナリオに類似する、「碧天+」シナリオを強く意識して計画策定しました。

「碧天+」シナリオでは、「1.5℃目標」の実現に向けて各国政府

アジア太平洋地域石油需要

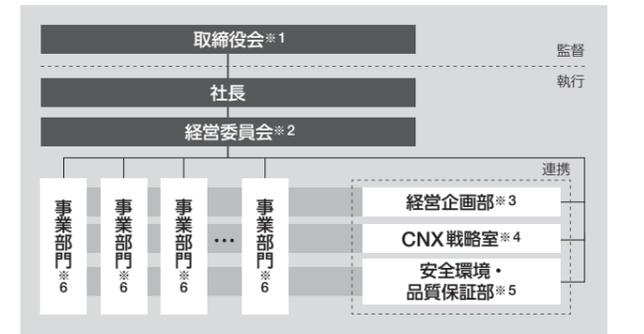


事業環境3シナリオは当社独自のシナリオですが、各シナリオに類似する他機関のシナリオとしては、以下が挙げられます。

- むら雲: IEA Stated Policies Scenario
- 虹: IEA Stated Policies Scenarioと Sustainable Development Scenarioの中間
- 碧天+: IEA Net Zero Emissions by 2050 Scenario

専門部署 (CNX戦略室) が中心となって推進しています。CNX戦略室は全社CN戦略立案やGHG削減目標設定、CNX人材育成を社内関係部門と連携し主導しています。

各事業部門は、全社方針に基づき、部門別のCN戦略を立案し遂行しています。これら、社内各部門が主導する気候変動への主要な対応は、経営委員会に付議され、全社方針に照らして内容の審議を行います。経営委員会の構成員は、専門分野や管掌領域の多様性を重視しており、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。



- ※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
- ※2 気候関連主要議題の審議
- ※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
- ※5 GHG排出量捕捉・モニタリング
- ※6 事業部門別CN戦略立案・実行

リスクと機会

2050年に向けた長期事業環境シナリオ (P.52) に基づき、気候変動に係わるリスクと機会の洗い出しを行っています。各領域別に、想定される時間軸、財務影響レベル、ならびに当社の対応を取り纏め、下表に記載した内容に沿って、具体的な取り組みを進めています。

(リスクマネジメントの詳細は、P.79に記載)

リスクと機会への対応として、既存事業の収益強化と資本効率化、事業構造改革投資による新規事業の創出、事業ポートフォリオ転換などに取り組みます。これにより2030年時点で、営業利益+持分損益ベース2,700億円を目標としています。

区分	内容	時間軸			財務影響*1			当社の対応
		~2025	~2030	~2050	レベル1	レベル2	レベル3	
移行リスク	国内化石燃料需要の減少	●	●	●			✓	化石代替燃料の供給拡大・国内供給体制の見直し (CNXセンター化、スマートよろずや化)
	技術革新によるエネルギー価格、資源価格の低下	●	●				✓	サプライチェーン全体の競争力強化
	政府によるカーボンプライシングの本格導入	●	●					政策動向の注視、社内炭素価格の導入・運用
	化石資源採掘事業に対する規制、金融機関の慎重な投融资姿勢	●	●				✓	石炭鉱山の生産規模縮小
	炭素排出の多い企業に対するブランドイメージの低下	●	●					ステークホルダーとの対話継続・強化
物理リスク	自然災害や海面上昇による沿岸拠点の被害、操業への影響	●	●				✓	装置保全の計画的な強化、計器室移転などの対応
	異常降水や台風の頻発などによる陸上・海上輸送への影響	●	●					供給維持に向けたサプライチェーン強靭化
機会	化石代替燃料の需要拡大 (固体燃料)	●	●				✓	出光グリーンエナジーペレット生産・供給拡大
	化石代替燃料の需要拡大 (ガス体燃料)	●	●					アンモニア・水素サプライチェーンの構築
	化石代替燃料の需要拡大 (液体燃料)	●	●					SAF製造・供給体制の構築、バイオ/合成燃料製造・供給体制の構築
	低炭素燃料/原料供給拠点の重要性拡大	●	●					国内製油所・事業所のCNXセンター化、バイオ化学品製造・供給体制の構築
	CN社会実現に貢献する製品、素材の需要拡大	●	●					次世代素材・資材の開発※2
	次世代蓄電池の需要拡大	●	●				✓	リチウム固体電解質の事業化
	循環型社会実現に向けたリサイクルの本格拡大	●	●					リサイクル事業の確立 (使用済みプラスチック/ソーラーパネル/リチウム電池)
	地域社会へのエネルギー安定供給	●	●	●				スマートよろずや化、SSネットワーク活用
	電気自動車の普及拡大	●	●	●			✓	超小型EVへの参画、EV向け潤滑油の開発、EV充電・メンテナンス
	再生可能エネルギーの需要拡大	●	●	●				国内外での多様な再生可能エネルギー電源の開発
分散型エネルギーシステムの進化、需要拡大	●	●	●				VPP (バーチャルパワープラント) 制御サービスの開発、事業参入	

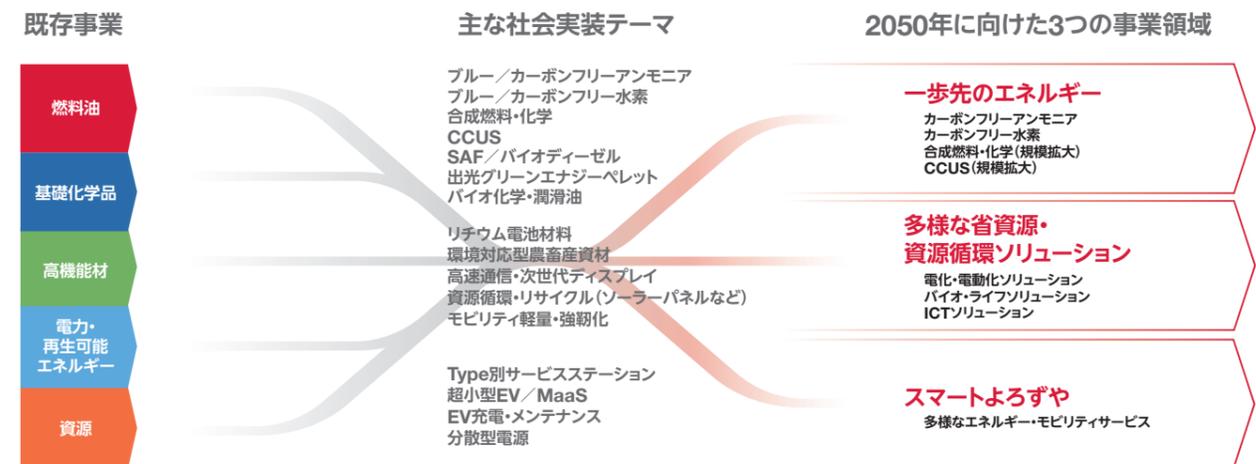
※1 長期時間軸での財務影響額 レベル1: ~50億円、レベル2: 50億円~500億円、レベル3: 500億円~
 ※2 スーパーエンジニアリングプラスチック、酸化物半導体、高性能アスファルト、環境対応型農畜産資材など

戦略

トランジション戦略

リスクと機会 (左ページの一覧表) の「当社の対応」には、2030年までの社会実装テーマ候補を含んでいます。当社は

2050年に向けたトランジション戦略の一環として、これらに取り組みんでいます。



投資意思決定体制

CNに資する新規事業拡大に向けた投資は、2030年までに累積1兆円規模を計画しています。

CNに資する各案件は、今後の技術進展動向や各国・地域の政策動向などによって、社会実装状況が大きく変わる可能性があるため、さまざまな選択肢を同時並行的に走らせ、下図に記載の体制の下、中期経営計画 (2023~2025年度) 期間中に、各案件の社会的価値や投資効率を踏まえたスクリーニングを経て、投資案件を厳選していきます。

なお、新規プロジェクトに係る投資は、プロジェクト前後でScope1、2、3排出量、ならびに他者の削減貢献量の変化を確認のうえ、内部炭素価格 (インターナショナルカーボンプライシング、100\$/t-CO₂) を用いて感度分析を実施し、投資案件評価の際の参考としています。



当社トランジション戦略の外部評価

当社のトランジション戦略は、経済産業省が主導する、クライメート・トランジション・ファイナンスのモデル事例として採択されています。

クライメート・トランジション・ファイナンス 経済産業省HP
https://www.meti.go.jp/policy/energy_environment/global_warming/transition_finance.html



指標と目標

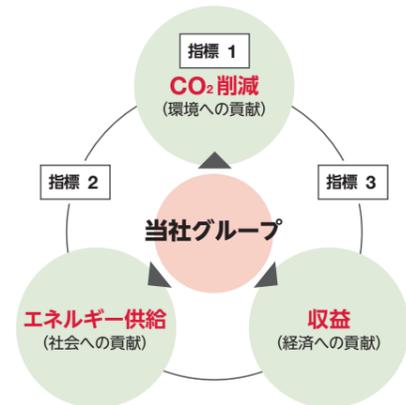
指標設定の考え方

カーボンニュートラル社会の実現に向けては、事業遂行に伴う自社の直接・間接排出量 (Scope1、2) の削減と、新たな製品・サービスの提供を通じた他者排出量削減への貢献 (Scope3削減、削減貢献量創出) の両面からの取り組みが必要と考えています。

本取り組みを進めていくうえで、排出量を削減するという環

境面への貢献と共に、エネルギー供給という社会面への貢献と、企業収益の維持・拡大という経済面への貢献をいかに同時に実現していくか、という点が重要という認識の下、当社は以下に記載する3つの指標を設定して、関連活動の進捗をモニタリングしています。

※ 指標2,3は、削減貢献量に関する国際的な議論の動向なども踏まえ、見直しました。



指標 1 Scope1+2 排出量
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

指標 2 Carbon Intensity
エネルギー企業として、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
(計算式) = $\frac{\text{CO}_2 \text{ 排出量 (Scope1+2+3)}^{*1}}{\text{供給エネルギー量}}$

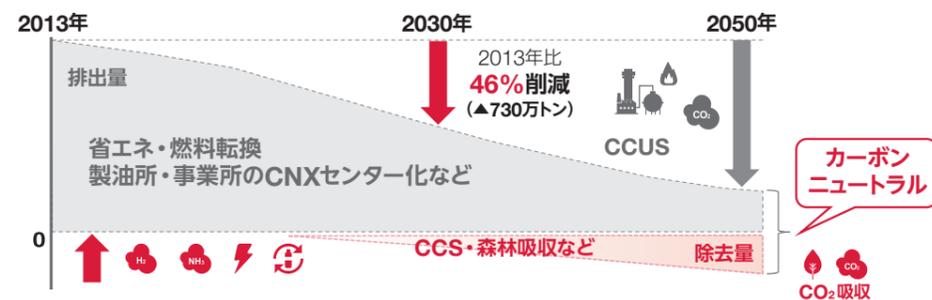
指標 3 化石燃料事業収益比率^{*2}
化石燃料以外の事業拡大により、収益を維持・拡大しつつ、全社収益に占める化石燃料事業の比率をどれだけ抑制できているかを表す指標

*1 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
*2 全社収益に占める燃料油+資源事業の収益比率 (営業+持分損益) [在庫影響除き]

目標値

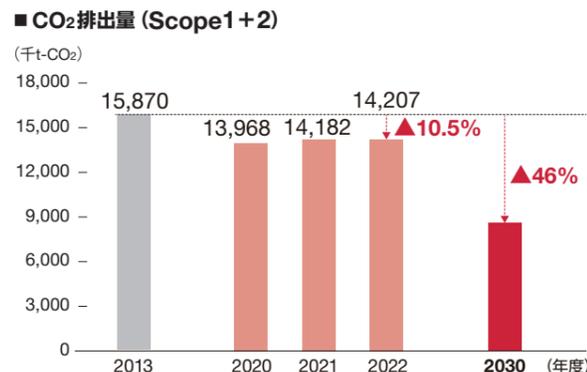
各指標に関する目標値 (目指すレベル) は、以下に記載の通りです。

指標 1 (Scope1+2排出量)
2030年: ▲46% (2013年比)
2050年: カーボンニュートラル



本指標数値の進捗

各製油所・事業所での省エネ活動を推進した一方、2022年度はコロナ禍からの経済回復の影響もあり、グループ製油所の稼働率は前年度対比6%上昇し、Scope1+2排出量は、前年比微増となりました。



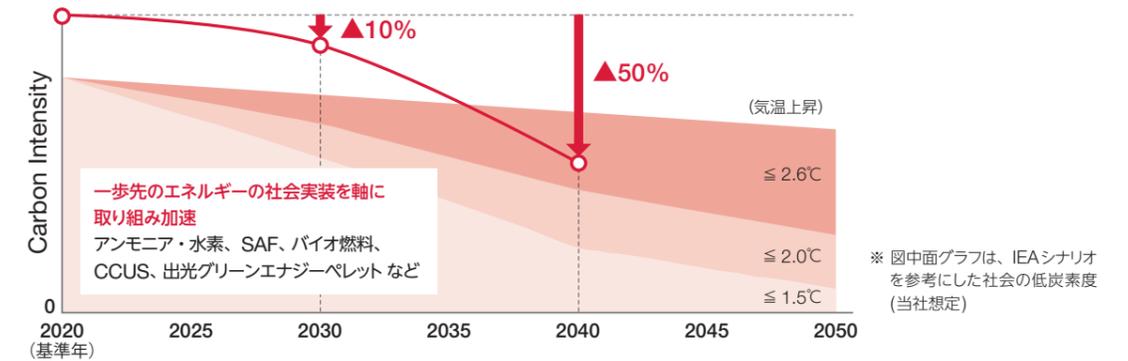
※ 集計対象: 出光興産、連結精製会社 (東亜石油 (株)、昭和四日市石油 (株)、西部石油 (株))および主要な連結会社

指標 2 (Carbon Intensity)

2030年: ▲10% (2020年比)
2040年: ▲50% (2020年比)

カーボンニュートラル社会実現に向けた、サプライチェーン全体での排出削減に関して、環境への貢献 (CO₂削減) と社会への貢献 (社会が必要とする低炭素エネルギー供給) の同時実現の観点から、

“Carbon Intensity” という指標を用い、目標値を設定して、関連取り組みを進めてまいります。



当社が将来の事業分野として掲げている“一歩先のエネルギー”は、いずれもScope3削減に大きく貢献する取り組みであり、本分野の社会実装を通じて、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきたいと考えています。

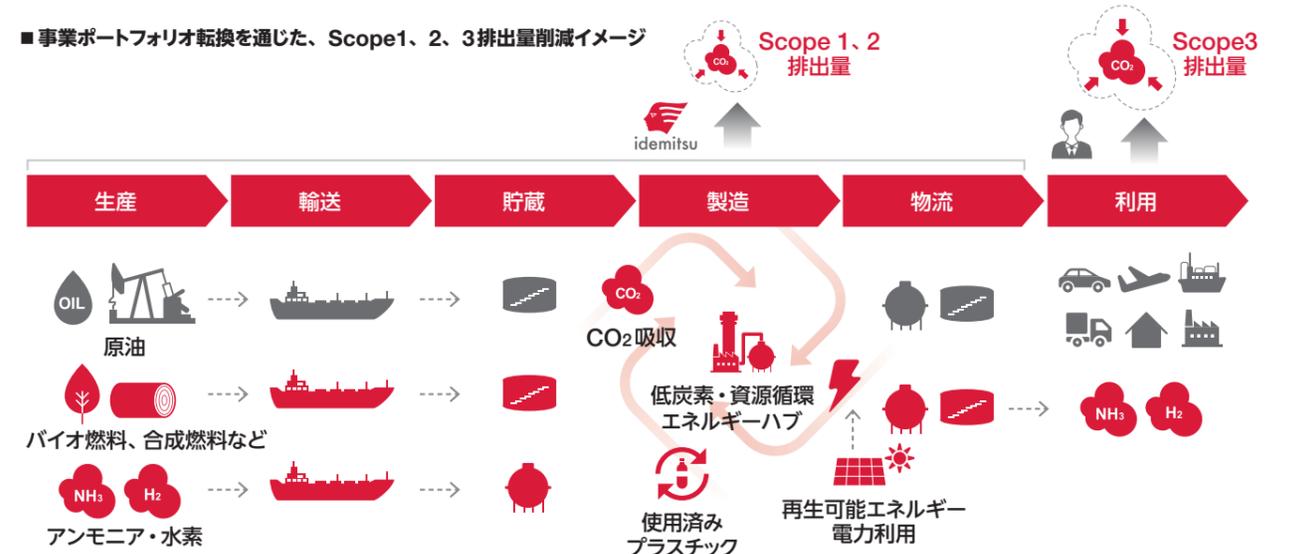
社会実装テーマ	想定事業規模		
	単位	2030	2040
水素・アンモニア	万ton	100	400
SAF・バイオ燃料・合成燃料	万kL	50	250
ガソリンへの非化石燃料混合*	%	10	20
出光グリーンエナジーベレット	万ton	300	300~
植林・CCSなど	万ton	100	700

※ 2030年の対象は、ハイオクガソリンを想定

指標 3 (化石燃料事業収益比率)

2030年: 50% 以下

■ 事業ポートフォリオ転換を通じた、Scope1、2、3排出量削減イメージ



環境マネジメント

環境に関する考え方

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ために、エネルギー使用の効率化をはじめとした事業活動による環境負荷の低減に取り組んでいます。

経営資源を適切に配分・活用し、気候変動などの環境問題を解決するための先進的な取り組みの積極的な推進と、全従業員

に対し適切な教育や啓発活動を行うことによる環境意識向上を図り、地球環境の保全に努めています。

全ての事業において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の基準とする方針を定めて、事業活動を遂行しています。

環境保全の方針

- 漏洩、汚染の予防に努め、環境保全に貢献する。
- 地球温暖化防止に積極的に貢献し、事業活動で排出する温室効果ガスの削減に努める。
- 全ての業務で、資源の有効利用を図る。
- 資材、工事、サービスなどの購入に際してグリーン調達を推進する。
- 生物多様性の重要性を認識し、その維持に積極的に貢献する。
- より良い環境を作り出す技術、商品の開発・普及に努める。
- 年度基本方針を踏まえて環境目標を設定し、自組織内外の力を結集して、その達成に努める。
- 環境パフォーマンスを向上させるため、環境マネジメントシステムの継続的な改善を図る。
- 積極的な環境情報の開示により、社外とのコミュニケーションを促進し、企業の信頼性確保と企業価値の向上に努める。

環境マネジメント体制 (安全環境本部)

当社グループでは、従来から「安全・衛生・環境」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」を設置しています。安全環境本部は、安全環境本部長、副本部長、関係する部長および主要関係会社の社長、ならびにその他安全環境本部長が指名する者と事務局で構成されています。

保安・環境担当役員(取締役)が代表取締役社長から委任を受け、本部長として安全衛生環境に関わる最高責任者として本部を統括し、安全環境・品質保証部が事務局を務めています。

安全環境本部は、以下のような役割・活動を行っています。

- 安全衛生環境に関わる中期計画や年度基本方針*1・重点課題の決定
- 監査を通じた実績の把握・評価

- 安全・衛生・環境マネジメントシステム*2の維持・見直し・改善
- 各部署・主要関係会社に対する継続的改善に必要な経営資源の確保

*1 安全環境本部会議で、次年度の基本方針などを決定

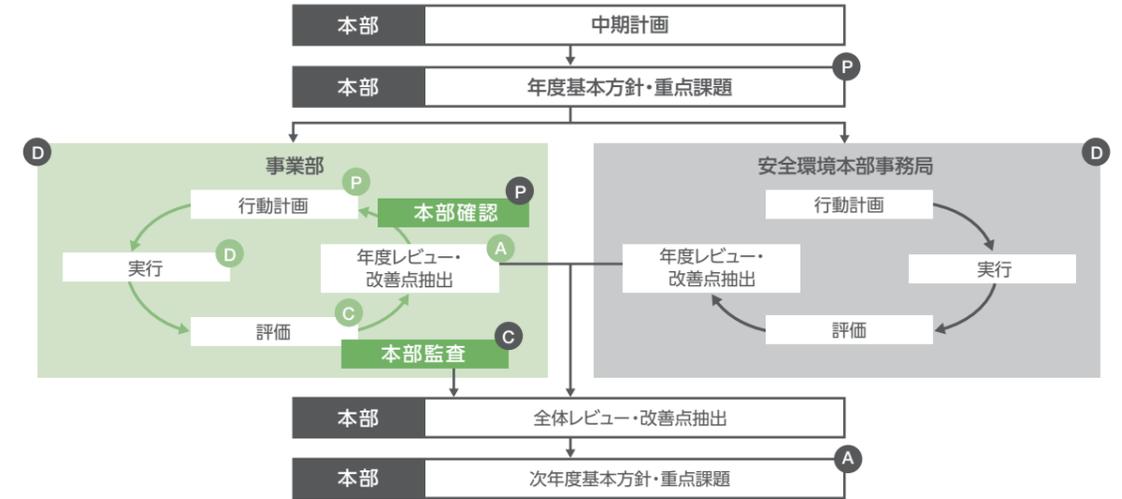
*2 安全・衛生・環境管理活動を促進するために、方針と目的・目標を定め、それらを達成するために、管理計画の策定、実施、評価およびその改善を継続的に行う仕組み

中期計画や年度基本方針・重点課題の決定には、事務局が前年度までの振り返りや社会情勢への配慮を踏まえて原案を作成し、安全環境担当役員会議で審議され、最終的に安全環境本部会議で承認されます。この結果を経営委員会へ報告します。

なお、取締役会は業務執行側からの報告を受け、環境課題についても気候変動課題を含めて監督を行っています。

年度の行動計画につなげるというPDCAサイクルを回しています。安全環境本部事務局においても、グループ全体の環境マネジメントシステムの運用に関して、各年で評価・レビューを行い、必要な改善点については、事業部のレビューと同じタイミングで安全環境本部会議にて共有し、継続的な改善に結び付けています。なお、当社グループ内の事業部門、関係会社では、計30件(国内17件、海外13件)のISO14001の認証を取得しています。(2023年6月末日時点)

■ 環境マネジメントPDCAサイクル



安全環境監査

各部署・主要関係会社の活動を確認・促進させるため、当社の製油所・事業所においては、事務局が安全環境監査を年1回実施*しています。他拠点については、事業所の安全環境リスク、安全環境管理の状況を考慮して頻度を決定し、安全環境監査を実施しています。監査により安全環境上の改善点が見つかった場合には、事務局は1件ごとに対応計画決定からその完

了までをフォローしています。また、安全環境本部長や副本部長は毎年現場に出向いて行う安全環境指導・安全環境巡回を実施しています。

* 2022年度の実施状況(北海道製油所、千葉事業所、愛知事業所、徳山事業所)についてはP.99(2022年度安全環境監査)に掲載しています。

環境教育・啓発活動

安全環境本部体制の下、グループ全体を対象とした環境教育を実施しています。2022年度に実施した環境管理能力向上研修には283名が参加しました。また環境省の推進する環境月間に合わせて、環境保全に関わる講演会の実施や環境啓発資料の配布などの啓発活動を行っています。

■ 2022年度の環境教育・啓発活動

講演会	生物多様性 –世界の潮流から暮らし・仕事まで–
研修	環境管理能力向上研修(7、11月)
その他の啓発活動	啓発資料の配布、クイズの実施

環境コンプライアンス

2022年の環境異常*の発生は、当社グループ事業所で発生した以下2件でした。なお、環境異常には分類されない軽微な案件に関しても原因を追究して再発を防止し、より確実な環境保全に努めています。

- フロン漏洩：フロン使用機器においてフロンを回収せずに廃棄
- 含油排水の海上流出：含油排水が大雨によりマンホールからオーバーフローし、雨水排水ラインへ混入し海上へ流出

* 環境異常
環境法令(条例・協定含む)に定められている規制基準に適合しない場合で以下に該当する事例
ア、環境関連法規等で「事故時の措置」が必要と判断された事象
イ、行政機関から行政処分や指導、勧告を受け、是正のための報告書等を行政機関に提出した場合
ウ、当社に原因がある事象に対して、近隣住民等の身体・生命・財産などに被害が生じ、賠償した場合

生物多様性保全

生物多様性ガイドライン

当社グループはサステナビリティ方針 (P.45) の中で、事業活動による環境リスクの低減と、自然環境の保全と循環型社会の実現への貢献を示しています。生物多様性保全の取り組みに関して

は、以下のガイドラインを制定し、活動を推進しています。

生物多様性ガイドライン
 ▶ <https://sustainability.idemitsu.com/ja/themes/423>



事業活動が生物多様性に与える影響の把握

主要事業拠点と生物多様性の観点で保護が必要な地域との近接状況把握

国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター (UNEP-WCMC※) が管理しているウェブサイトProtected Planetで当社の主要拠点と、生物多様性に特段の配慮が必要な地域との近接状況を確認しています。その結果、当社の主要拠点から半径10km圏内にある保護地域に、厳正保護および原生自然として指定された地域 (Ia、b) はありませんでした。

当社グループでは事業活動を行うにあたり生物多様性への影響を回避するため、国や自治体の定める厳格な排出基準を順守し、環境汚染防止に取り組んでいます。

※ UNEP-WCMC: United Nations Environment Programme – World Conservation Monitoring Centre

■ IUCN保護地域カテゴリと地域別拠点数

	保護地域カテゴリ	拠点数※
Ia	厳正保護地域	0
Ib	原生自然地域	0
II	国立公園	2
III	天然記念物	1
IV	種と生息地管理地域	28
V	景観保護地域	11
VI	自然資源の持続可能な利用を伴う保護地域	16

※ 半径10km圏内にIUCN分類の各地域が存在する主な事業拠点数

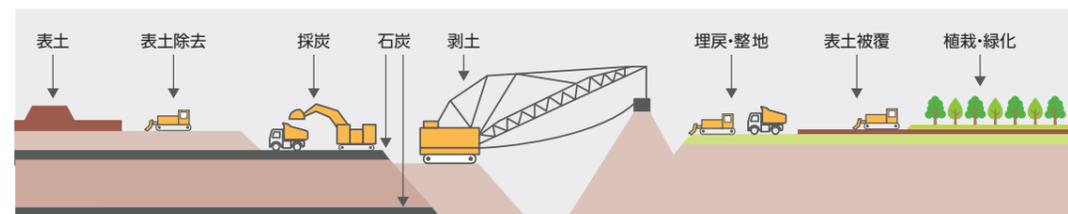
生物多様性が劣化した生態系の回復

石炭採掘跡地のリハビリテーション

石炭の採掘事業は地下に埋蔵されている石炭を掘り出すため、露天掘りの場合は表土を削り取り、その時点では生物多様性にマイナスの影響を与えます。そのため、採掘後に表土を戻して、原状と同じ種類の植物を植える生物多様性の回復に努める

活動 (リハビリテーション) を行い、周辺環境への影響を最小限にとどめています。当社のオーストラリアの石炭鉱山は、掘削した面積、リハビリテーションを実施した面積などを情報開示しており、今後も継続していきます。

■ 採掘現場のリハビリテーション



※ 一般財団法人カーボンフロンティア機構の資料を参考に当社が作成

■ オーストラリア石炭採掘跡地 (ボガブライ) のリハビリテーション実施状況

(単位: ha)

区分	2021年実績	2022年実績	2023年見込
A. 採掘実績	1,567.5	1,664.7	1,686.7
B. リハビリ未対応	1,443.8	1,384.2	1,362.5
C. リハビリ準備済	N/A	N/A	43.7
D. リハビリ実施中	292.1	280.6	280.6
E. リハビリ完了	N/A	N/A	N/A

生態系の保全活動

製油所・事業所周辺地域の生態系保全活動

当社は、生物多様性保全の重要性が広く叫ばれるようになる以前から、自然との共生を常に意識し、本分野に配慮をして事業を遂行してきました。

各製油所・事業所では、操業当初から「公園工場」を目指し、法律で規定されている面積より広い範囲のグリーンベルト (緑地帯) を敷地内に設置しています。

こうした当社の姿勢は、外部機関からも高く評価されており、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、シージェス)」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 (Superlative Stage) を取得しています。

愛知事業所は2023年、「Superlative Stage」を長年にわたり維持・発展・深化させ、緑地の価値向上に大きく貢献するものとして高く評価され、国内石油元売製油所としては初めて「緑の殿堂」に認定されました。



愛知事業所グリーンベルト



出典: SEGESウェブサイト <https://seges.jp/>

自然共生サイトの認定

当社は「生物多様性のための30by30アライアンス」に参画しています。環境省が、生物多様性の保全に貢献する場所を「自然共生サイト」に認定する仕組みを作り、北海道製油所は2023年、「自然共生サイト」に認定されました。認定区域は、保護地域との重複を除き、「OECD (保護地域以外で生物多様性保全に資する地域)」として国際データベースに登録されます。



※ 30by30
 2030年までに生物多様性の損失を食い止め、回復させる (ネイチャーポジティブ) というゴールに向け、2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする目標



北海道製油所

水資源利用

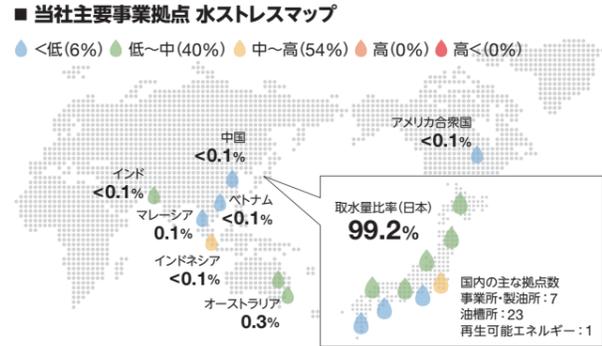
水リスクマネジメントと水資源利用に関する考え方

当社グループの水リスクは、「事業を取り巻く外部環境の変化によるリスク」や「自然災害・事故などによるリスク」、「気候変動・環境規制に関するリスク」の一部としてグループ全体のリスクマネジメントで管理されています。

「環境保全の方針」の下で汚染防止、資源の有効利用、生物多様性の維持などの観点から、国や自治体の定める基準を下回るよう目標を定め、排水処理を行うことなどを環境マネジメントシステムに組み入れて実践しています。

特に水資源利用は地球規模での把握に努め、世界資源研究所(WRI)のAQUEDUCT情報を参考に、事業拠点の水ストレス地域の確認を行っています。当社グループの国内拠点はいずれも水ストレス高地域にはありませんが、7つの製油所・事業所を合わせた取水比率は、グループ全体の99%を占めます。そのため国内の水質管理を徹底するとともに、水資源の循環利用を通じて、水使用量の削減と資源の有効利用に取り組めます。

また当社は必ずしも水資源が潤沢ではない国や地域でも、事業を展開しています。世界における水資源の問題は深刻化しており、安全な飲み水を得ることができない状況・地域があるといわれています。このような現状を認識し、海外に目を向けた取り組みも開始し、水ストレスマップを開示しています。



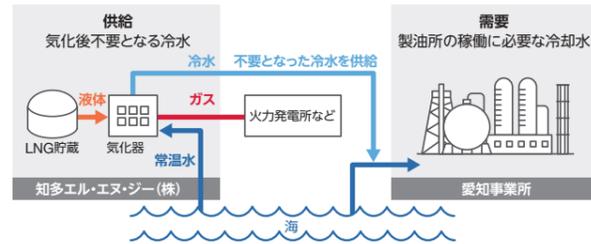
※1 ●～● 水ストレスの程度(カッコ内は取水比率%)
※2 各地域データ(%): 出光グループ総取水量に対する各地域における取水量の比率

製油所・事業所における水の循環利用の強化

水使用量の削減

製油所・事業所は大量の水を使用するため、排水基準を守るだけでなく水使用量削減に取り組んでいます。また他社と協働した水使用量の削減にも取り組んでいます。愛知事業所ではコンビナート内で冷水を融通し水使用量を削減しています。隣接する知多エル・エヌ・ジー(株)のLNG気化器から排出される冷水をプロセス冷却水として有効活用することで、知多地区全体での取水量の削減に貢献しています。この取り組みは、石油コンビナート高度統合運営技術研究組合(RING)の支援を受けています。

■ コンビナート内連携による冷水の融通



水質管理への取り組み

水資源の利用では、使用した水を環境に戻す際の水質の管理も重要です。排水の際には、複数の設備で処理を施し、環境に悪影響を及ぼさないレベルまで水質を上げて、自然環境に戻しています。このような不断の取り組みの結果、環境異常の定義に基づく、2022年度の排水の水質管理に関する法令違反件数は1件(含油排水の海上流出:含油排水が大雨によりマンホールからオーバーフローし、雨水排水ラインへ混入し海上へ流出)でした。

■ 工業用水のリサイクル

	単位	2022年度
工業用水 取水量 ^{※1}	千t	87,649
リサイクル率 ^{※2}	%	92

※1 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)、西部石油(株))および主要な連結会社(西部石油(株)は連結会社化した2022年6月以降を含む)
※2 リサイクル率は「工業用水」のみを対象としています(①工業用水取水量:87,649千t ②工業用水利用量:1,147,934千t ③工業用水リサイクル量:1,060,285千tより、水リサイクル率=③/②)。②=①+③である。

循環型社会・廃棄物・化学物質に関する取り組み

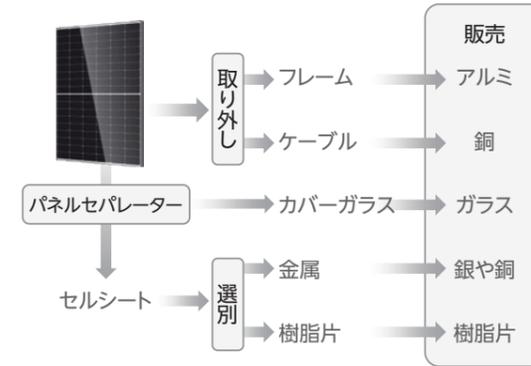
循環型社会に関する考え方

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、さまざまな取り組みを推進しています。

取り組み事例

ソーラーパネルリサイクル

使用済み太陽光パネルは2030年代から急増することが予想されています。当社グループのソーラーフロンティア(株)では太陽光パネルのリサイクル技術開発を進めており、マテリアルリサイクル率90%以上を実現し、2024年度に事業化することを目指しています。



使用済みプラスチックリサイクル

使用済みプラスチックを石油に戻すリサイクルシステムの確立(P.30)に取り組んでいます。

化学物質管理・削減に関する考え方

石油化学原料・製品を生産・供給している当社グループは「品質保証基本要綱」「安全衛生環境基本要綱」を定め、化学物質の事前リスク評価、生産工程および製品からの有害物質の削減・排除に取り組んでいます。また製品含有化学物質情報の提供を通じて、生産工程の作業者や製品使用者の安全性向上に努めています。PRTR物質、PCB、フロンなどの化学物質に関する日本国内、海外の法規制の厳格化に遅滞なく対応し、人の健康への影響や、生態系など環境にもたらす悪影響も最小限に抑えています。

汚染予防の考え方

汚染予防や環境負荷の低減について、環境に関する法律を順守だけでなく、社内規程(安全衛生環境基本要綱)に沿って自主的な取り組みを行っています。また社会全体の汚染防止に貢献するために、社内にとどまらず、環境省や経団連における水質汚濁防止法や土壌汚染対策法の運用を見直す委員会などで、当社グループの見解や経験をフィードバックし、調査分析手法の開発や、更なる汚染物質の排出防止に取り組むことに努めています。

廃棄物削減に関する考え方

当社グループでは、廃棄物の発生量の削減とともに、資源の有効利用の観点から原材料の再利用や、リサイクル原料の活用を進め、環境負荷の低減に努めています。

当社の事業を通じて発生する主な廃棄物は、製油所の精製工程における廃触媒、タンク清掃時の残渣物(スラッジ)、排水処理設備から回収される汚泥などが挙げられます。これらの廃棄物を、焼却や脱水、溶解処理といった中間処理を経て減量化や無害化を図り、セメント原料などへのリサイクルを進めることで最終処分量を1%以下に抑える“ゼロエミッション”を目指し、取り組みを継続しています。

削減目標

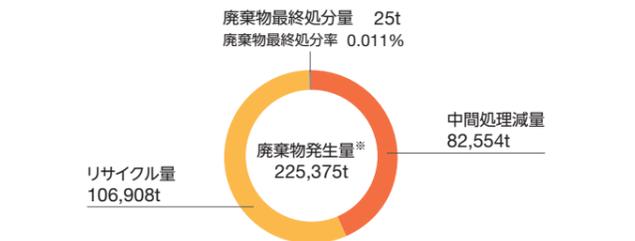
石油業界および化学業界は、それぞれ経団連で推進する循環型社会形成に向けた取り組みとして、産業廃棄物の最終処分量を削減する自主目標[※]を掲げています。当社はこれに基づき、各製油所・石油化学工場の産業廃棄物最終処分量を廃棄物発生量の1.0%以下に保つことを目標としています。

※ 石油(石油連盟): (業種別独自目標)2021年度以降においても2020年度においてのゼロエミッション(最終処分率1%以下)を維持・継続する。
化学(日本化学工業協会): (産業廃棄物最終処分量の2025年度目標値)
■ 17万t以下。
(業種別独自目標)
■ 最終(埋立)処分量について2025年度までに17万t以下とする。
■ 再資源化率について2025年度まで65%以上を維持する。

2021年度以降の循環型社会形成自主行動計画の方針
▶ http://www.keidanren.or.jp/policy/2021/029_houshin.pdf

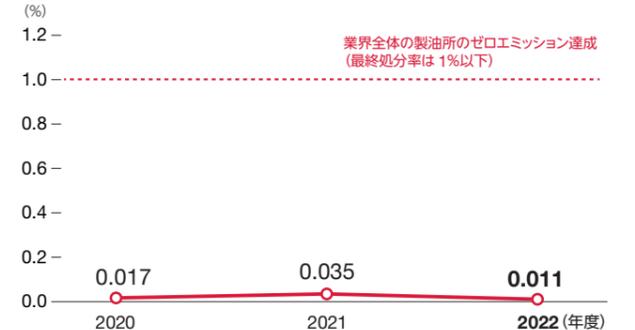


■ 廃棄物処理の内訳(2022年度)



※ 廃棄物発生量は社内処分量も含むため、図中の各処分量の合計値とは一致しません。

■ グループ製油所の廃棄物最終処分率



※ 廃棄物は、産業廃棄物と特別管理産業廃棄物の合計です。
※ 集計対象: 北海道製油所、千葉事業所、愛知事業所、徳山事業所、東亜石油(株)、昭和四日市石油(株)、西部石油(株)(2022年6月以降)

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社は、前中期経営計画(2020～2022年度)において2030年ビジョン「責任ある変革者」を定め、2022年11月公表の中期経営計画(2023～2025年度)では、2050年のカーボンニュートラル・循環型社会の実現、エネルギーの未来や当社のありたい姿をより長い時間軸で捉え、2050年ビジョン「変革をカタチに」を策定しました。

2050年には、世界的なカーボンニュートラルへの移行が加速し、エネルギーシステムと社会構造が大きく変化する可能性が高まります。その過程では、非連続的な技術革新や、社会への新技術の導入が重要です。当社はこれらの課題に対し、エネルギーの安定供給で培った知見や、地域社会との信頼関係をベースに、社会実装を推進し、「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」を果たしていきます。

当社は今後とも経営の透明性を高め、健全で持続的な成長を図ることで、お客さま、株主、ビジネスパートナー、地域社会、社員などのステークホルダーとの良好な関係構築を重視していきます。

当社は「広く社会で期待され信頼される企業」を目指し、株主

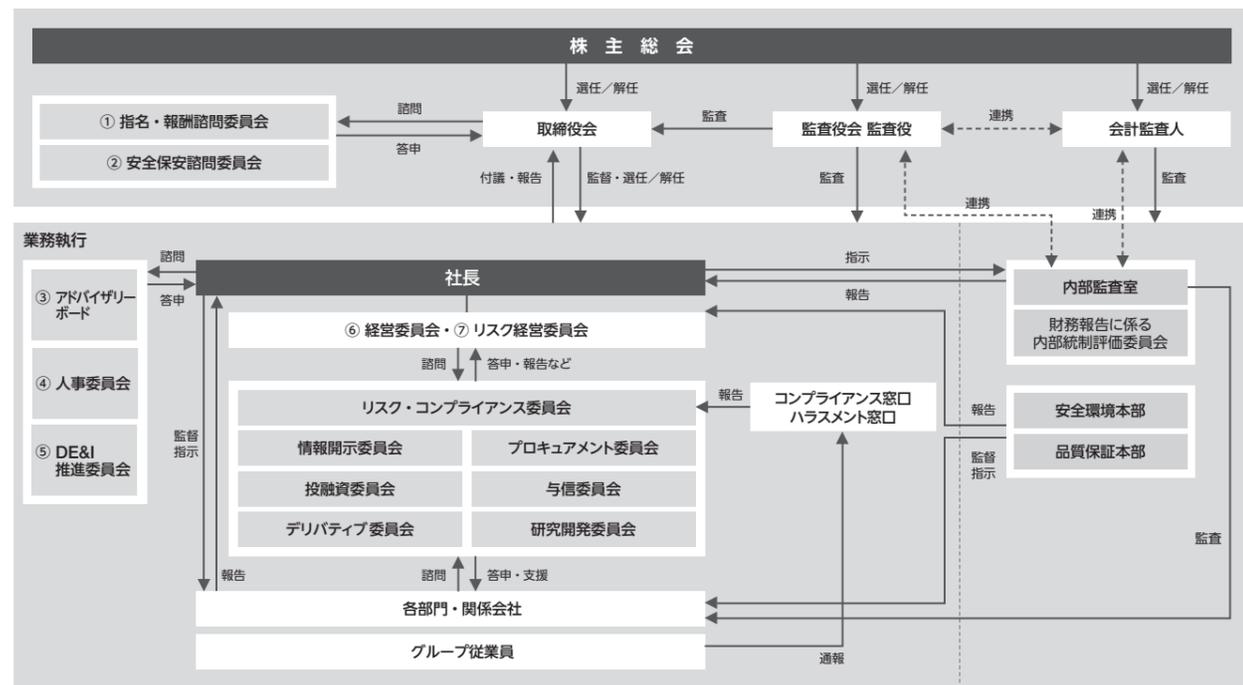
との対話を通じて企業の持続的成長や中長期的な企業価値向上を目的とするコーポレートガバナンス・コードを遵守します。また、当社の経営の実態や経営をめぐる環境について、多様性に富む独立社外取締役、独立社外監査役と率直に議論し、多角的な意見を真摯に取り入れ、透明かつ公正な経営を目指します。

コーポレートガバナンス体制の概要

当社では、取締役会が、法令、定款、規程などにのっとり、経営戦略、経営計画などの重要な意思決定および業務執行を監督しています。定款にて、取締役会で議長を決定すること、社長以外の取締役を議長に選定できる旨を定め、議長と社長の役割を分離し、取締役会の客観性を高めています。なお2021年度から、社外取締役が取締役会議長を務めています。加えて、迅速な意思決定のため、業務執行に関する権限を、社長、取締役(兼執行役員)、執行役員および部室長に委譲しています。

また、取締役会から独立した監査役と監査役会が、職務執行を監査しています。

■ コーポレートガバナンス体制図



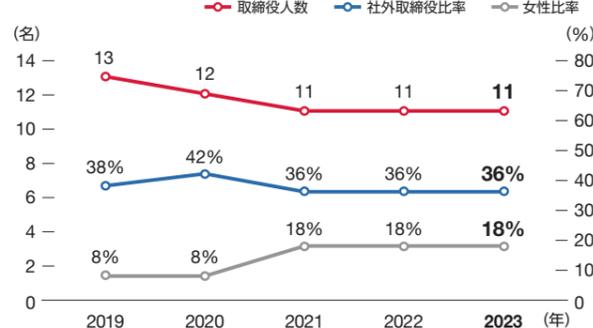
■ 取締役会概要 (2023年6月30日時点)

議長	橘川武郎 (社外取締役)
取締役人数	11名
うち独立社外取締役 (比率)	4名 (36%)
うち女性 (比率)	2名 (18%)
任期	1年
2022年度開催数	15回

■ 監査役会概要 (2023年6月30日時点)

監査役人数	4名
うち社外監査役 (比率)	2名 (50%)
任期	4年
2022年度開催数	16回

■ 取締役構成推移



各委員会の概要

① 指名・報酬諮問委員会

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ど、および取締役の報酬、報酬制度の改定などについて答申します。2022年度は計7回、開催しました。

■ 指名・報酬諮問委員会の構成および出席状況 (2022年度)

	地位	氏名	出席状況
委員長	社外取締役	小柴 満信	7回/7回
	社外取締役	橘川 武郎	7回/7回
	社外取締役	野田 由美子	7回/7回
	社外取締役	荷堂 真紀	6回/7回

■ 主な審議・答申内容

指名	報酬
<ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役・監査役候補および役付執行役員の選任案 ■ 役位構成の見直し ■ スキル・キャリアマトリックスの見直し ■ 役付執行役員規程の改定案 ■ サクセッションプラン他 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2021年度 取締役評価・報酬 ■ 株式信託期間の延長 ■ 2022年度 代表取締役の非財務目標、取締役の担当分野目標 ■ 役員報酬制度の改定 (報酬水準・構成・業績連動報酬指標など・株式報酬制度)

②安全保安諮問委員会、③アドバイザリーボード

経営の透明性・健全性を維持するため、社外の有識者を委員とする「安全保安諮問委員会」「アドバイザリーボード」を設置しています。両委員会では、第三者の視点からの忌憚のない意見を傾聴し、経営の改善に反映しています。

「安全保安諮問委員会」は、製油所・事業所などの大規模災害防止のため、取締役会の諮問機関として保安の強化課題などについて答申します。昨今の激甚化する自然災害に対する安全保安の確保、安定供給の重要性が高まっています。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、安全環境本部内に設置した担当ワーキンググループが有識者の提言を受け対策を進めています。

「アドバイザリーボード」は、社長の諮問機関として、社外取締役を含む社外有識者で構成し、経営課題に対する社外取締役などからの提言機会としています。

④ 人事委員会

社長の諮問機関として、執行役員等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、人事管理役員および代表取締役社長が指名する役員で構成され、執行役員等の選解任・配置・評価や、経営委員会メンバーの選任等について協議し、答申します。

⑤ DE&I推進委員会

社長の諮問機関として、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ことを目的に設置しています。取締役、人事管理役員、性別・職種など属性が異なる多様な役職者で構成し、社外取締役がアドバイザーとして参画しています。DE&I推進に係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、全社横断的な取り組みの企画・推進を行っています。

⑥ 経営委員会、⑦リスク経営委員会

グループ全体、各執行部門の経営戦略や経営課題の協議・検討の場として、「経営委員会」「リスク経営委員会」を設置しています。両委員会の委員長は社長が務め、専門分野や管掌領域の多様性を重視した委員で構成し、部門横断的な課題やリスクについて、網羅的で実効性のある議論を行う体制としています。

なお、「経営委員会」は、グループ経営に係る戦略を立案・検討し、重要な業務執行の意思決定を円滑・適正に行うための審議機関です。また「リスク経営委員会」は、グループ経営に係るリスクマネジメント方針の決定とモニタリングを行っています。

両委員会の下部には、業務執行、リスクマネジメントの課題を、より実務的・専門的な見地で審議を行うことを目的に、各専門領域の委員会を設置しています。

役員一覧

2023年6月30日時点

取締役	
 <p>代表取締役社長 社長執行役員(兼)CEO 木藤 俊一 ■保有株式数: 33,644株 ■取締役会出席状況 15/15回</p>	 <p>代表取締役副社長 副社長執行役員(兼)COO 丹生谷 晋 ■保有株式数: 27,490株 ■取締役会出席状況 15/15回</p>

- | | | |
|------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| 1980年 4月 当社入社 | 1982年 4月 当社入社 | 1985年 4月 昭和シェル石油株式会社入社 |
| 2005年 4月 当社人事部長 | 2008年 6月 出光エンジニアリング株式会社常務取締役 | 2002年 9月 同社静岡エリアマネジャー |
| 2008年 7月 当社経理部長 | 2011年 4月 当社内部監査室長 | 2004年 9月 同社営業企画部長 |
| 2011年 6月 当社執行役員経理部長 | 2013年 4月 当社執行役員経営企画部長 | 2005年 3月 当社執行役員営業企画部長(兼)リテール販売部長 |
| 2013年 6月 当社取締役(兼)常務執行役員経理部長 | 2015年 6月 当社取締役(兼)経営企画部長 | 2006年 3月 同社取締役 |
| 2014年 6月 当社常務取締役 | 2017年 6月 当社常務取締役 | 2009年 3月 同社常務執行役員 |
| 2017年 6月 当社取締役副社長 | 2019年 4月 当社副社長執行役員 | 2013年 3月 同社専務執行役員 |
| 2018年 4月 当社代表取締役社長 | 2020年 6月 当社代表取締役副社長 副社長執行役員 | 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 当社代表取締役社長 社長執行役員 | 2022年 6月 当社代表取締役副社長 副社長執行役員(兼)COO(現) | 2019年 4月 当社常務執行役員 |
| 2022年 6月 当社代表取締役社長 社長執行役員(兼)CEO(現) | | 2020年 6月 当社取締役 常務執行役員 |
| 2022年 9月 石油連盟会長(現) | | 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(現) |

 <p>代表取締役副社長 副社長執行役員 酒井 則明 ■保有株式数: 17,744株 ■取締役会出席状況 15/15回</p>	 <p>取締役 常務執行役員 澤 正彦 ■保有株式数: 6,967株 ■取締役会出席状況 11/11回</p>
---	---

- | | | |
|---|--------------------------|--|
| 1985年 4月 当社入社 | 1990年 4月 当社入社 | 1992年 4月 日本電気株式会社入社 |
| 2010年 7月 当社徳山製油所副所長(兼)徳山工場副工場長 | 2013年 4月 当社ガス事業室次長 | 1996年 4月 United Feature Syndicate Inc.日本支社 |
| 2012年 7月 当社人事部長(兼)健康保険組合理事長(兼)企業年金基金理事長 | 2017年 6月 当社生産技術センター長 | 2000年 5月 Microsoft Product Development Inc. (現:日本マイクロソフト株式会社) |
| 2015年 7月 当社経理部長 | 2019年 4月 当社執行役員北海道製油所長 | 2004年 4月 Microsoft Corporation Inc. (米国本社) |
| 2017年 6月 当社経理部長 | 2021年 6月 当社上席執行役員製造技術管理 | 2013年 7月 株式会社セールスフォース・ドットコム購買部長 |
| 2018年 7月 当社執行役員経理部長 | 2022年 6月 当社取締役 常務執行役員(現) | 2014年 4月 コカ・コーラ・イーストジャパン株式会社ビジネスマネージャー |
| 2019年 4月 当社執行役員財務部長 | | 2014年12月 コカ・コーラビジネスサービス株式会社取締役 |
| 2020年 7月 当社上席執行役員 最高財務責任者 | | 2015年 1月 Coca-Cola Cross Enterprise Procurement Group Operating Committee member(役員) |
| 2021年 6月 当社取締役 常務執行役員 | | 2015年 3月 コカ・コーラビジネスサービス株式会社代表取締役社長 |
| 2022年 6月 当社取締役 副社長執行役員 | | 2015年 8月 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 |
| 2023年 6月 当社代表取締役副社長 副社長執行役員(現) | | 2016年 6月 Coca-Cola Cross Enterprise Procurement Group Budget Committee Chair(CFO財務責任者) |

 <p>取締役(非常勤) 出光 正和 ■保有株式数: 900,000株 ■取締役会出席状況 15/15回</p>	 <p>取締役(非常勤) 久保原 和也 ■保有株式数: — ■取締役会出席状況 15/15回</p>
--	--

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| 2010年 4月 公益財団法人出光美術館評議員(現) | 2008年12月 弁護士登録、九帆堂法律事務所設立(現) |
| 公益財団法人出光文化福祉財団評議員 | 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 |
| 2015年12月 日興興産株式会社取締役副社長 | 2011年 4月 第一東京弁護士会常議員 |
| 2016年 4月 同社代表取締役社長(現) | 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 |
| 2019年 4月 同社取締役(現) | 2016年 6月 株式会社クラステクノロジー社外監査役 |
| 2020年 5月 MI/アール株式会社代表取締役社長(現) | 2017年 7月 医療法人社団博英会 三宅歯科医院監事(現) |
| 2020年10月 一般社団法人出光理念研究所代表理事(現) | 2018年 3月 日本弁護士連合会代議員 |
| 2021年 4月 一般社団法人出光興産社史・理念研究所代表理事(現) | 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) |

監査役	
 <p>常勤監査役 吉岡 勉 ■保有株式数: 11,455株 ■取締役会出席状況 15/15回 ■監査役会出席状況 16/16回</p>	 <p>常勤監査役 児玉 秀文 ■保有株式数: 2,421株 ■取締役会出席状況 11/11回 ■監査役会出席状況 11/11回</p>

- | | |
|---------------------------------------|---|
| 1984年 4月 シェル石油株式会社入社 | 1987年 4月 当社入社 |
| 2002年 9月 昭和シェル石油株式会社北海道支社長 | 2011年 7月 当社経理部財務管理課長 |
| 2005年 4月 昭石ガス株式会社代表取締役社長 | 2013年 7月 当社資源一部資源企画室長(兼)出光オイルアンドガス開発取締役総務部長 |
| 2008年 7月 株式会社エネサンスホールディングス代表取締役社長 | 2015年 4月 当社資源企画室長 |
| 2011年 3月 昭和シェル石油株式会社執行役員経理財務・債権管理部門担当 | 2017年 7月 当社広報CSR室長(兼)ブランド戦略担当 |
| 2015年 4月 同社執行役員石油事業本部首都圏支店長 | 2018年 4月 当社広報室長(兼)ブランド戦略担当 |
| 2017年 3月 同社監査役 | 2019年 4月 当社石炭事業部長 |
| 2019年 4月 当社上席執行役員 | 2021年 4月 当社石炭・環境事業部長 |
| 2021年 6月 当社監査役(現) | 2022年 6月 当社監査役(現) |

※ 取締役会・監査役会出席状況は2022年度実績
※ 保有株式数は2023年3月31日時点

独立社外取締役	
 <p>社外取締役 橋川 武郎 ■保有株式数: — ■取締役会出席状況 15/15回</p>	 <p>社外取締役 野田 由美子 ■保有株式数: — ■取締役会出席状況 15/15回</p>

- | | |
|---|---|
| 1987年 4月 青山学院大学経営学部助教授 | 1982年 4月 バンク・オブ・アメリカ東京支店入社 |
| 1993年10月 東京大学社会科学研究所助教授 | 1996年 3月 株式会社日本長期信用銀行ロンドン支店次長(ストラクチャードファイナンス部門統括) |
| 1996年 4月 東京大学社会科学研究所教授 | 2000年 1月 PwCフィンシャル・アドバイザリー・サービス株式会社(現:PwCアドバイザリー合同会社) |
| 2007年 4月 一橋大学大学院商学研究科教授 | パートナー(PPP/パブリック・プライベート・パートナーシップ)・民営化部門統括) |
| 2013年 1月 経営史学会会長 | 2007年 6月 横浜市副市長 |
| 2013年 6月 株式会社三菱ケミカルホールディングス社外取締役 | 2011年 1月 PwCアドバイザリー株式会社(現:PwCアドバイザリー合同会社) |
| 2015年 4月 東京理科大学大学院イノベーション研究科(現:東京理科大学大学院経営学研究科)教授 | パートナー(インフラ・PPP部門アジア太平洋地区統括) |
| 2017年 6月 当社取締役(現) | ヴェオリア・ジャパン株式会社代表取締役社長 |
| 2020年 4月 国際大学大学院国際経営学研究科教授 | 2017年10月 公益社団法人経済同友会行政改革委員会委員長 |
| 2021年 4月 国際大学副学長兼大学院国際経営学研究科教授(現) | 2019年 4月 一般社団法人日本経済団体連合会審議委員会副議長・環境安全委員会委員長 |
| | 2020年 6月 ヴェオリア・ジャパン株式会社代表取締役会長(現) |
| | 株式会社ベネッセホールディングス社外取締役(現) |
| | 当社取締役(現) |
| | 2022年 6月 一般社団法人日本経済団体連合会審議委員会副議長・環境委員会委員長 |
| | 2023年 5月 一般社団法人日本経済団体連合会副会長・環境委員会委員長(現) |
| | 2023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) |

選任理由
橋川武郎氏は、大学教授としての豊富な経験、幅広い知見および経営学、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十分な見識を有しています。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います。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します。

 <p>社外取締役 荷堂 真紀 ■保有株式数: — ■取締役会出席状況 14/15回</p>
--

- | | |
|--|--|
| 1992年 4月 日本電気株式会社入社 | 1993年 4月 帝人株式会社入社 |
| 1996年 4月 United Feature Syndicate Inc.日本支社 | 2011年 4月 Teijin Holdings Netherlands B.V. 社長 |
| 2000年 5月 Microsoft Product Development Inc. (現:日本マイクロソフト株式会社) | 2012年 4月 帝人株式会社 グループ執行役員 |
| 2004年 4月 Microsoft Corporation Inc. (米国本社) | 2013年 4月 同社帝人グループ常務執行役員 |
| 2013年 7月 株式会社セールスフォース・ドットコム購買部長 | 2014年 4月 同社代表取締役 社長執行役員 CEO |
| 2014年 4月 コカ・コーラ・イーストジャパン株式会社ビジネスマネージャー | 2022年 4月 同社取締役会長 |
| 2014年12月 コカ・コーラビジネスサービス株式会社取締役 | 一般社団法人日本経済団体連合会常任幹事(現) |
| 2015年 1月 Coca-Cola Cross Enterprise Procurement Group Operating Committee member(役員) | 株式会社みどり会 社外取締役(現) |
| 2015年 3月 コカ・コーラビジネスサービス株式会社代表取締役社長 | 一般社団法人日本経済団体連合会日タイ貿易経済委員会委員長(現) |
| 2015年 8月 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 | 2023年 1月 APEC ビジネス諮問委員会(ABAC)日本委員(現) |
| 2016年 6月 Coca-Cola Cross Enterprise Procurement Group Budget Committee Chair(CFO財務責任者) | 2023年 4月 公益社団法人 経済同友会 副代表幹事(現) |
| 2017年 4月 コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社執行役員調達統括部長 | 帝人株式会社 取締役シニア・アドバイザー |
| 2019年 2月 同社執行役員調達本部長 | 同社 シニア・アドバイザー(現) |
| 2019年 6月 同社執行役員調達本部長兼エグゼクティブビジネスマネジメント本部長 | 当社取締役(現) |
| 2019年11月 同社執行役員経営改革本部長兼調達本部長 | 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) |
| 2020年 1月 同社執行役員経営改革本部長 | |
| 2020年 4月 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 執行役員社長補佐(現) | |
| 2021年 6月 当社取締役(現) | |
| 2022年 1月 コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社 執行役員 最高経営改革責任者 兼 経営改革本部長 | |
| 2023年 1月 同社執行役員最高経営戦略責任者兼経営戦略本部長(現) | |
| 同社 コーラ カスタマー マーケティング株式会社代表取締役副社長 | |
| 2023年 4月 同社代表取締役社長(現) | |

選任理由
荷堂真紀氏は、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および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います。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、豊富な経験およ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います。また、同氏には、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します。

独立社外監査役	
 <p>社外監査役 伊藤 大義 ■保有株式数: 8,031株 ■取締役会出席状況 15/15回 ■監査役会出席状況 16/16回</p>	 <p>社外監査役 市毛 由美子 ■保有株式数: — ■取締役会出席状況 11/11回 ■監査役会出席状況 11/11回</p>

- | | |
|--|---|
| 1970年 1月 監査法人社監査事務所(最終名称 みずほ監査法人)入所 | 1989年 4月 弁護士登録(第二東京弁護士会) |
| 1973年 5月 公認会計士登録(登録番号5095) | 日本アイ・ビー・エム株式会社法務部 |
| 1989年 2月 みずほ監査法人代表社員 | 2007年12月 のぞみ総合法律事務所(パートナー(現)) |
| 2004年 7月 日本公認会計士協会副会長 | 2009年 4月 第二東京弁護士会副会長 |
| 2006年 5月 みずほ監査法人理事 | 2012年 6月 NECネットスエイスアイ株式会社社外取締役 |
| 2007年 8月 公認会計士伊藤事務所開設(現) | 2014年 4月 日本弁護士連合会常務理事 |
| 2009年 4月 早稲田大学大学院会計研究科教授 | 2014年 5月 イオンモール株式会社社外監査役 |
| 2009年 6月 一般社団法人投資信託協会監事 | 2014年12月 三洋貿易株式会社社外取締役・監査等委員 |
| 2010年10月 公益財団法人日弁連法務研究財団監事 | 2016年12月 株式会社FOOD & LIFE COMPANIES社外取締役・監査等委員 |
| 2012年 1月 日本公認会計士協会編成審査会会長 | 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 |
| 2012年 6月 当社社外監査役(現) ITホールディングス株式会社(現:TIS株式会社)社外監査役 | 2018年 6月 国土交通省 国立研究開発法人審議会委員(現) |
| 2014年 6月 株式会社三菱ケミカルホールディングス社外監査役 三菱化学株式会社社外監査役 | 2019年 1月 総務省 情報通信審議会委員(現) |
| 2015年 6月 株式会社三菱ケミカルホールディングス社外取締役 | 2020年 3月 アスルム株式会社社外取締役(現) |
| 2018年 9月 コーア商事ホールディングス株式会社社外取締役 | 2022年 6月 当社社外監査役(現) |

選任理由
伊藤大義氏は、公認会計士および大学教授としての豊富な経験および企業会計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。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していただけるものと判断しています。

取締役会の概況

2022年度は、2023～2025年度を対象とした中期経営計画を公表しました。その策定にあたっては、計画検討の初期段階から、取締役会にて集中的に議論して、重要テーマの設定等の方向性を定めました。更に、社外役員ミーティングおよびアドバイザ

リーボード等を活用し、経営委員会等との連携も図りながら、取締役会における議論を深めたうえで、中期経営計画の策定につなげました。

取締役会での主な審議事項の一覧

<p>経営・事業戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ウクライナ侵攻に伴う制裁措置の当社取引への影響と対応 ■技術立脚型マネジメント体制の構築および迅速・適確な意思決定を主目的とした先進マテリアルカンパニーの設立 ■ニソリファイナリー・ペトロケミカルリミテッド (NSRP) の収益貢献化に向けた取り組み ■中期経営計画 (2023～2025年度) の策定に向けて ■東亜石油および西部石油の完全子会社化 ■石炭事業の事業構造改革 ■既存事業の将来に向けた方向性 	<p>ガバナンス</p> <ul style="list-style-type: none"> ■内部統制システム議論の更なる一貫性向上を目的としたリスク・コンプライアンス委員会設置 (リスクマネジメント委員会とコンプライアンス委員会の統合) ■取締役等に対する業績連動型株式報酬等の額および内容の改定 ■企業理念に紐づく D&I 推進の全体像の整理、KPI の設定および取り組み強化策 ■東亜石油、昭和四日市石油品質試験不適切行為の原因分析と再発防止策 ■経済安全保障 ■取締役会の更なる実効性向上に向けての今後の対応 <p>IR・株主總會・株主還元</p> <ul style="list-style-type: none"> ■政策保有上場株式の対応方針 ■決算公表後の市場の反応等 ■定時株主總會の総括と今後の方向性 ■株主還元方針に沿った自己株式の取得および消却 ■個人株主・機関投資家向け施策
---	---

※ 上記は審議事項の一部です。上記以外に法令や定款等に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。

社外役員ミーティング

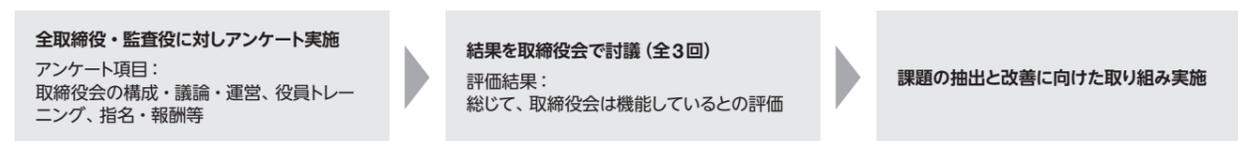
取締役会での議論の一層の充実を図るため、独立社外取締役と独立社外監査役のみで構成される社外役員ミーティングを年5回実施し、以下の内容等について情報交換および認識共有しました。

- 2021年度内部監査の振り返りと2022年度の取り組み方針
- 中期経営計画策定に向けたCO₂排出量目標の検討
- 2050年に向けた人財戦略
- 先進マテリアルカンパニーの中長期戦略
- DXの目指すべき方向性と取り組み

取締役会の実効性評価

取締役・監査役全員を対象としたアンケートを2023年1月に実施しました。当結果に基づき、前年度に抽出された課題に対する、2022年度の取り組みを評価するとともに、取締役会において3回にわたり討議のうえ、今後の課題の抽出および取り組み内容を確認しました。

■実効性評価プロセス



2021年度抽出された課題	2022年度の取り組み
中長期を見据えた課題設定	前回評価で抽出した「中長期を見据えた課題設定」については、中期経営計画に関する議論をはじめ、2050年カーボンニュートラル実現に向け、事業構造改革のための新規事業の方向性等、中長期の戦略課題につき、引き続き、議論・意見交換を行いました。
今後の経営判断に資する情報提供等のより一層の充実	「今後の経営判断に資する情報提供等のより一層の充実」については、社外役員ミーティングにおいて、社外役員からの提案に基づき、当社におけるDX戦略の進捗確認や先進マテリアルカンパニー等の成長戦略についても情報提供等を実施しました。更に、ウクライナ情勢等に伴い、重要性を増している地経学・経済安全保障等の最新動向について、2021年度に引き続き、外部の専門家を招聘して役員トレーニングを実施する等、将来想定される環境変化への備えを着実に進めてきました。

■今後の課題と取り組み

2022年度抽出された課題	今後の取り組み
経営課題への対応	中期経営計画の進捗を確認するとともに戦略課題の討議を通じて、中長期の経営課題の達成に向けた議論を深めていきます。そのプロセスの一環として、社外役員ミーティングにおいても、これまで以上に戦略議論に資する情報の共有を図り、多様な専門的知見からの指摘、助言等をより一層得ながら、進めていきます。
株主・投資家対応	当社事業への理解を深めていただくために、個人株主向けプラットフォームを創設する等、情報発信力を更に向上させるとともに、中長期的な企業価値の向上に向け、社外取締役とアナリスト・機関投資家との議論を増やす等の取り組みを通じて、株主・投資家とのコミュニケーションを質・量ともに充実させていきます。

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、当社の事業や課題を熟知する取締役が一定数必要であること、取締役会の独立性・客観性担保のため、取締役の知識、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。上記の考えに基づき、人財基準、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、同委員会が必要に応じて、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。

なお、アンケートについては、コーポレートガバナンス・コードへの適合確認の観点に加え、質的充足を目指す観点も踏まえて実施し、質問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。

監査役候補者の指名

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。人財基準、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、監査役会の同意の上、決定しています。

社外役員の独立性基準

取締役会が監督機能、監査役会が監査・監督機能を発揮するため、「社外役員の独立性基準」を満たす者から、多様な知見やバックグラウンドを考慮し、当社の経営に有益な助言をし得る知識、経験を有する社外役員を選任しています。なお、独立社外取締役は取締役の3分の1以上、独立社外監査役は監査役の半数以上とすることを基本方針としています。

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、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・経験等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マトリックスを作成・開示した以降も、直面する経営課題に照らして適宜見直しを実施してきました。

2023年には中期経営計画(2023~2025年度)に基づき、取締役・監査役に期待される分野を見直し、右表に記載の分野を

選定しました。多様性にも留意し、これらの分野の知識・経験等を有する役員を選任しています。

取締役会構成メンバーでは不足する領域(経済安全保障等の高度な専門性が求められる分野)の課題については、アドバイザー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。

サクセッションプランの策定

指名・報酬諮問委員会にて、長期計画に基づく次世代役員候補者の選抜・育成について審議し、取締役会に答申します。現在、社長のサクセッションプランをはじめとする候補者の選抜・育成に取り組んでいます。

■ 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等の観点も踏まえ、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	人財戦略で目指す「どのような未来が来ても、しなやかに、遅しく、未来を切り拓く人財集団」を実現するために、人財育成の推進、DE&Iの深化が求められる。
	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

氏名	在任期間	当社が取締役・監査役に特に期待する分野							期待分野の選定理由
		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	
再任 木藤 俊一	10年	●	●			●		●	社長として経営統合を牽引、経理部門・人事部門・燃料事業部門担当取締役経験による見識等から、2050年ビジョン実現に向け、成長戦略策定、遂行の牽引が期待できる。
再任 丹生谷 晋	3年	●	●					●	副社長としての経営経験、サステナビリティ・モビリティ・地域コミュニティ戦略担当役員としての見識、DE&I推進委員長の経験、上場企業内部監査室長経験による専門性等から当社事業やその課題を熟知しており、戦略遂行の牽引が期待できる。
再任 平野 敦彦	3年	●		●		●			事業会社社長経験、経営企画担当役員としての見識、ソーラー・燃料油部門要職での豊富な国際ビジネス経験等から、共創関係の構築を含む当社事業の構造改革の推進が期待できる。
再任 酒井 則明	2年	●	●					●	経理・財務部門歴任による深い知見と専門性、人事部門経験による見識等から、事業構造改革や人的資本投資をはじめとする当社の持続的発展に向けた経営基盤強化の推進が期待できる。
再任 澤 正彦	1年	●		●	●				中長期の経営戦略立案・国際ガス事業経験・技術動向や研究開発マネジメントの見識・環境(CCS)や資源循環の知見、製造・供給の高度な専門性、社会実装に向けたサプライチェーン構築の見識等から、技術系経営者として事業構造改革の推進が期待できる。
再任 出光 正和	4年	●						●	創業家出身として経営の原点や当社の存在意義に関する深い理解、主要株主としての長期的なガバナンスの視点から、当社の経営哲学に基づく持続的な発展、経営基盤の強化に期待ができる。
再任 久保原 和也	4年							●	弁護士としての企業法務や社会問題等に関する専門性、不動産事業関連への精通から、多角的なガバナンス視点に基づく経営基盤の強化が期待できる。
再任 橘川 武郎	6年			●	●			●	経営学、特にエネルギー産業論の専門家として国内外のエネルギートランジションに関する動向や関連する先進技術等への見識、および企業経営に関する十分な見識から、社外取締役として当社の経営基盤の強化や事業構造改革に向けた監督が期待できる。
再任 野田 由美子	2年	●		●				●	環境系グローバル企業での経営経験と幅広い見識、国内外金融機関でのファイナンスに関する見識等から、社外取締役として当社の経営基盤や国際ビジネスの強化、事業構造改革に向けた監督が期待できる。
再任 荷堂 真紀	2年	●	●			●			飲料系グローバル企業での重要ポスト歴任による経営経験、DE&Iの実践、リテールマーケティングの豊富な経験および幅広い見識等から、社外取締役として人的資本投資の強化、事業構造改革に向けた監督が期待できる。
新任 鈴木 純	—	●		●	●			●	化学系グローバル企業での社長・会長経験による企業経営とガバナンスの知見、化学や医薬等の幅広い事業および関連する技術の知見から、社外取締役として当社の経営基盤の強化や事業構造改革に向けた監督が期待できる。
再任 吉岡 勉	2年	●				●		●	事業会社社長経験・上場企業監査役経験・情報システム部門執行経験・販売部門責任者経験等から、戦略を支える経営基盤、DX分野における監査が期待できる。
再任 児玉 秀文	1年	●		●				●	中長期の経営戦略立案経験・財務管理責任者経験・国際資源および石炭事業マネジメントの経験等から、財務・会計や国際ビジネスの視点における監査が期待できる。
再任 伊藤 大義	11年			●				●	上場企業での豊富な社外監査役経験・公認会計士として上場会社の税務・財務への精通・グローバル事業の監査経験等から、社外監査役として戦略を支える経営基盤、国際ビジネスの視点における監査が期待できる。
再任 市毛 由美子	1年		●					●	弁護士として上場企業のガバナンスに精通・女性活躍を積極推進・知財分野に精通し特許庁審議会委員の経験等から、社外監査役として戦略を支える経営基盤における監査が期待できる。

※ ●は、対象取締役・監査役に、特に活躍を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。

役員報酬

役員報酬の基本方針

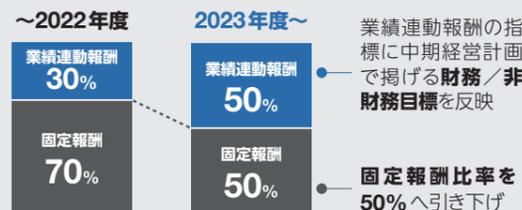
当社の取締役等（取締役および上席以上の執行役員）の報酬については、グループ経営ビジョンの実現に向けて、会社業績ならびに中長期にわたる企業価値向上につながるものとする、またお客さまをはじめ、社会・環境、株主、ビジネスパートナー、

社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。当該基本方針に基づき、当社の役員報酬制度は、以下の内容としています。

役員報酬制度の見直し

当社の中長期的な業績や企業価値の向上に対する取締役等の貢献意識をさらに高めることを目的に報酬制度の見直しを行い、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、制度改定しました。

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、および環境・社会・ガバナンスへの取り組みのさらなる発展に連動するようにしました。（業績連動型株式報酬制度は2023年6月の株主総会にて改定しました。）



報酬水準

中長期経営ビジョンの実現に資する優秀な人材の登用・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等を踏まえて、適宜・適切に見直しています。

報酬決定プロセス

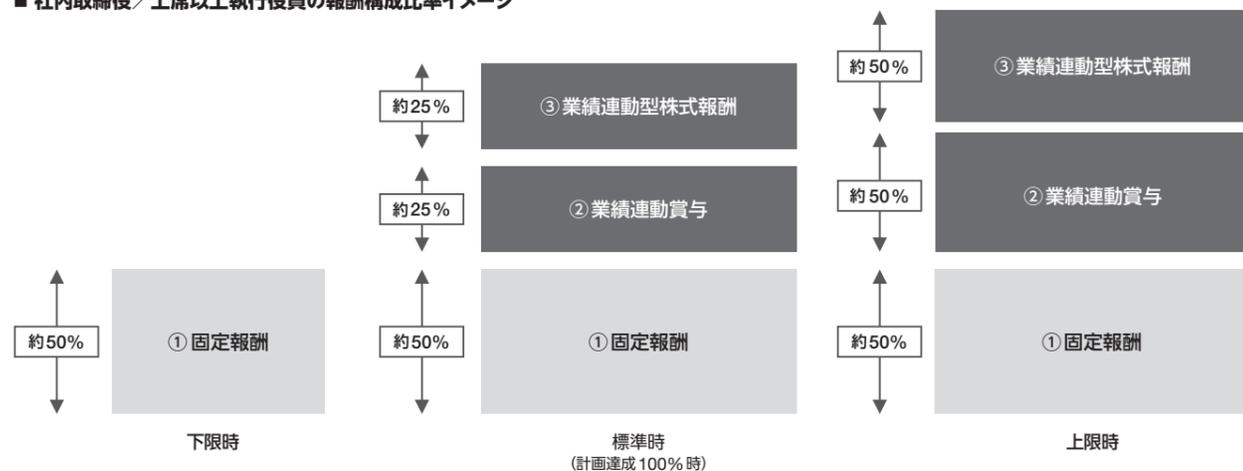
当社は取締役会の諮問機関として、独立社外取締役で構成する指名・報酬諮問委員会を設置しています。同委員会の答申を受け、取締役会において取締役の報酬額、またその算定方法を決定しています。また、監査役の個別の報酬等は、監査役の協議で決定しています。なお、役員報酬等は、株主総会において決議された報酬等の上限の範囲内で支給します。

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。

■ 社内取締役／上席以上執行役員の報酬構成比率イメージ



■ 報酬体系および業績連動報酬の仕組み

報酬等の種類	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。
短期	業績連動賞与	収益性指標*	40%	0%～50%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%	
変動	業績連動型株式報酬	行動目標（取締役）／担当分野目標（上席以上執行役員）の達成度	40%	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年ビジョンおよび中期経営計画との連動を特に重視しています。事業ポートフォリオ転換に関連する財務指標、マテリアリティに沿った非財務指標の目標達成度に応じて、0%～50%の範囲で変動する設計です。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、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。
		資本効率性指標（ROIC・ROE）	40%	
		化石燃料事業収益比率	20%	
		CO ₂ 削減（CN、循環型社会の実現に必要不可欠）	20%	
中長期	業績連動型株式報酬	従業員エンゲージメント（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）	20%	

* 在庫評価影響を除く、親会社株主に帰属する当期純利益・連結営業利益+持分法投資損益

クローバック制度

取締役等に重大な不正・違反行為等が発生した場合、当該取締役等に対し、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）、交付した株式等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。

役員区分ごとの報酬などの総額

2022年度の取締役の報酬の総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数は以下の通りです。

区分	人数 (名)	固定報酬 (百万円)	業績連動報酬(百万円)		報酬などの総額 (百万円)
			現金報酬	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	8	326	112	129	568
監査役(社外監査役を除く)	3	62	—	—	62
社外取締役・社外監査役	7	92	0	—	92
合計	18	481	113	129	723

※ 上表には、2022年6月23日開催の第107回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名（うち社外取締役0名）および監査役2名（うち社外監査役1名）を含んでいます。

経営監視の仕組み

当社の経営監視の仕組みとして、取締役会による監督、監査役監査、会計監査のほか、内部監査室による「内部監査規程」に基づく内部監査、「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。

社長直轄の内部監査室は、各執行部門が社内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、監査役、管掌執行役員、対象の執行部門長に報告します。監査にて改善の提言を受けた執行部門は、改善実行計画書を作成、内部監査室長へ提出し、改善を行います。また、内部監査室が必要に応じてフォローアップ監査を実施しています。常勤取締役、執行部門長へは「経営情報連絡会」、社外取締役・監査役へは「社外役員ミーティング」にて、内部監査の年度振り返り・次年度計画等を定期的に報告しています。

監査役監査

監査役（4名）は、取締役会への出席と株主総会に提出する事業報告、計算書類、連結計算書類の監査や、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。常勤監査役は、経営委員会などの社内の重要会議への出席や、部門長、海外店長、子会社社長との面談を通じて、社外監査役は、主要部門の往査等を通じて、監査の充実を図っています。代表取締役とは、原則として四半期に1回ミーティングを開催し、課題討議・意見交換の場としています。

政策保有上場株式

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・拡大のために必要な政策保有株式を保有しており、年1回、当株式保有の適否を検証し、縮減を進めています。具体的には、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、事業安定性向上等の定性評価の両面で精査し、取締役会で審議のうえ、売却の適否を判断します。なお、売却と判断した銘柄は、取引先との十分な対話により理解を得たうえで、株価への影響を考慮して売却を進めています。なお、2022年度末時点の当株式保有数は、12銘柄です。

政策保有上場株式に係る議決権の行使に関する基準

当社の政策保有上場株式に係る議決権行使の方針は、当社と政策保有先双方の企業価値を持続的に向上させるかを基準としています。政策保有先の経営戦略、業績等を考慮して、持続的な企業価値向上ができるかを判断し、必要に応じて、議案内容の説明を受けたうえで議決権を行使します。政策保有先の議案と当社利益が相反する恐れがある場合、当社は独立社外取締役、社外専門家の意見を踏まえ、必要に応じて議決権を行使します。

社外取締役メッセージ



社外取締役
鈴木 純

- 帝人株式会社 シニア・アドバイザー
- APECビジネス諮問委員会 (ABAC) 日本委員
- 公益社団法人経済同友会 副代表幹事
- 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
- 2023年6月 当社社外取締役就任



ガバナンスの実効性を担保していく

サプライチェーンの最上流にあるエネルギー業界は、カーボンニュートラル実現のカギを握る重要な産業です。日本の経済と国民生活に大きな影響を与える重責を担う当社で、その経営に携わらせていただくことに、身が引き締まる思いと大きなやりがいを感じています。独立性とスキルをもって、ガバナンスの強化に貢献していく所存です。

6月の就任から取締役会に参加していますが、社外取締役の皆

さんがそれぞれの立場から率直に意見を出し、非常に活発な議論が展開されています。まさに正しい取締役会の姿と言えます。ガバナンスにおいて最も重要なのは、オープンかつフラクに議論ができているかどうか——そういう意味で、当社はガバナンスの素地があり、さらに必要な仕組みや制度は全て出来上がっています。それらの実効性がしっかりと担保されているかどうかを、社外取締役として厳格に見ていきたいと考えています。

ベクトルを揃え「責任ある変革」を遂げる

2050年のカーボンニュートラルの実現に向けて、当社は日本の産業と国民生活を支えるという大きな責任を果たしながらトランジションし、変革を遂げていきます。その中で、さまざまな技術開発に取り組んでいますが、私の本業の技術的見地からしても、当社は非常に高い技術力を有しています。しかし、技術力が高いだけでは十分ではなく、それを社会実装して初めて、ビジネスになり、社会インフラになり得るのだと思います。自前主義だけでなく技術提携などのさまざまな手法を検討しながら、社会実装していくことが求められます。

そして、変革を遂げるためには、「出光興産には、こんな明るい未来がある」と変革後の未来をできるだけ具体的に描き、社員をはじめとするステークホルダーに広く理解を得る必要があるでしょ

う。それにより、向かうべきベクトルを一つにしてトランジションを果たすことができるはずで

す。トランジションのために、当社はさまざまな選択肢を試し、成功に導いていかなければなりません。その時に、私たち社外取締役は、経営がベストな決定を下すためのより多くの材料を提供していくことが役割であると認識しています。取締役会では、株主総会以上の厳しいレベルでの議論を行い、ある時はアクセルとなり、ある時はブレーキとなって、執行のディレクションをサポートする役目をしっかりと果たしていきたいと考えています。

日本の現在を支え、未来を創る、非常に高いポテンシャルを持つ当社で仕事ができることに、私は大きな喜びと期待感を抱いています。「責任ある変革」に貢献すべく、尽力していきます。

内部統制

内部統制推進体制

当社グループは、内部統制システムの基本方針について、業務の適正を確保するための体制として、取締役会で決議しています。更に取締役会で、内部統制システムが適切に構築、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います。

上記の取締役会決議に基づき、執行部門は、取締役および従業員の職務執行がコンプライアンスに適合することを確保し、またリスクマネジメントを有効に機能させるための体制を構築しています。

※ 2023年度内部統制システムに関する基本方針は、コーポレートガバナンス報告書 IV. 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方およびその整備状況をご参照ください。

コーポレートガバナンス報告書

▶ https://ssl4.eir-parts.net/doc/5019/ir_material18/210744/00.pdf

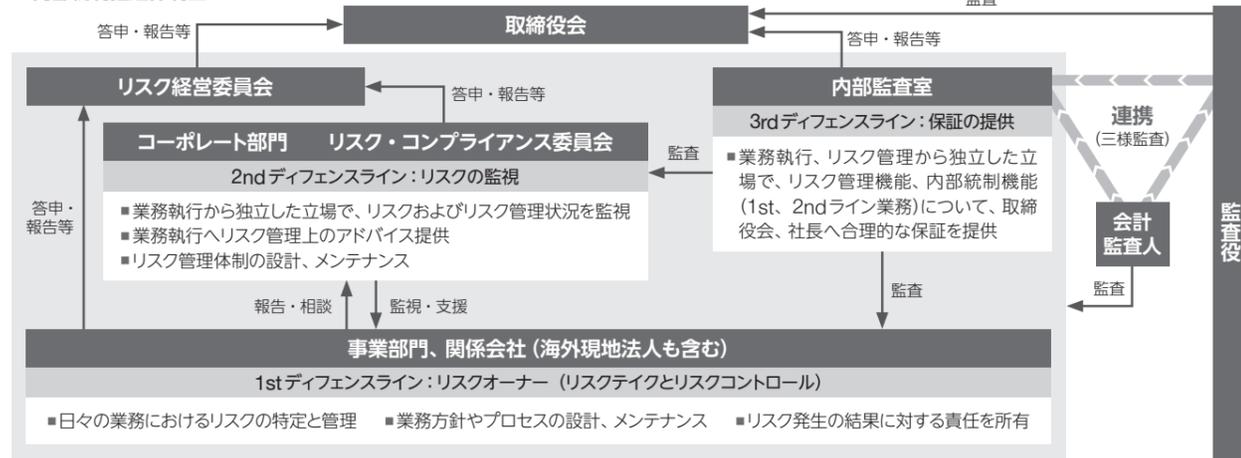


リスク・コンプライアンス委員会

当社グループ全体の重要なリスクの選定、それらへの対策や新たなリスクの把握、ならびにコンプライアンス違反の嫌疑事案についての対応および懲戒処分に関する事項等を審議。総務管掌役員を委員長とし、定期委員会を四半期毎に開催。

- 事業部門・関係会社 (1stディフェンスライン):** 第一のラインとして自らの「自己管理」を有効に機能させ、日常的な改善を推進
- コーポレート部門 (2ndディフェンスライン):** 自らの「自己管理」を有効に機能させるとともに、第二のラインとしてコーポレート機能を担う専門領域において第一のラインの「自己管理」の状況をモニタリングし、その有効性の維持・改善を支援
- 内部監査室 (3rdディフェンスライン):** 独立した客観的な立場から、第一、第二のラインの「自己管理」の状況を評価

内部統制推進体制図



2022年度の主な取り組み

自主点検ウェブシステムの導入推進

- 従来実施していた自主点検について、点検の結果と改善内容を一元化し、自己管理の実効性を高めるために、「自主点検ウェブシステム」を本社、製油所（事業所）、支店、一部関係会社へ導入、運用

関係会社の内部統制支援

- 2022年5月の主要関係会社の製品試験に関する不適切行為の判明を受け、「品質保証における不備・不適切行為防止の取り組み」についてグループ横断的に監査を実施
- 2022年6月1日施行の内部通報者保護を目的とした改正公益通報者保護法に対応し、従業員300名超の関係会社の体制整備を完了
- 国内外関係会社への監査役派遣を60社超へ拡大

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、法令には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、つまり高い倫理観の下、謙虚な態度で自らを律し、誠実に行動することを意味します。

全世界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、それに基づいた行動の実践のため、コンプライアンスの順守とはどのような行動を指すかを、より具体的に、かつシンプルに分かりやすく示すものとして、「コンプライアンス行動規範」を制定しています。

コンプライアンス行動規範

1. 法令、ルール・モラルの遵守
2. 人権の尊重
3. 安全・品質・環境保全
4. 公正・自由な競争
5. 腐敗防止
6. 情報開示と情報管理

出光グループ コンプライアンス行動規範

▶ <https://sustainability.idemitsu.com/ja/themes/438>



コンプライアンス違反懸念への対応

当社グループは、各事業部門からの報告、ならびに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、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、再発防止策等の審議、確認を行っています。

2022年度の重大なコンプライアンス違反件数 2件

東亜石油(株)、昭和四日市石油(株)における製品試験に関する不適切行為

※ グループ経営に重大な影響を与えるとして開示した違反事例

品質不適切行為に関する対応状況については、P.104をご覧ください。

相談窓口の設置

国内、海外共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。リスク・コンプライアンス委員会は相談者の秘密保護と不利益防止を徹底し、必要に応じて調査担当者を指名して事実関係の調査を行う

たうえで、対応策、処分案を検討します。また、相談者へのフィードバックを行うとともに、コンプライアンス推進体制にのっとり、再発防止の取り組みを行っています。

2022年度の相談窓口受付実績

国内/海外 社内/社外	窓口名称	受付	対象者	相談の対象範囲	相談方法	2022年度 受付件数
国内/社内	コンプライアンス相談窓口	総務部	当社および当社関係会社などの役員、従業員(アルバイト・パートタイマー、嘱託社員、出向者および派遣社員を含む)、および退職後1年以内の退職者	不正、不祥事、その他コンプライアンス全般	原則、実名相談 メール、書簡	22件
国内/社内	ハラスメント相談窓口	人事部	当社および当社関係会社などの役員、従業員(アルバイト・パートタイマー、嘱託社員、出向者および派遣社員を含む)、および退職後1年以内の退職者	セクシャルハラスメント、パワーハラスメント、その他ハラスメント全般	匿名相談可 メール、電話	22件
国内/社外	社外第三者窓口「職場のヘルプライン」	第三者(産業カウンセラー)	当社グループの海外事業所の従業員(ナショナルスタッフ、当社からの出向者を含む)	コンプライアンス全般、ハラスメント全般	匿名相談可 メール、電話	6件
海外/社内	出光グローバルホットライン (IGHL)	総務部	当社グループの海外事業所の従業員(ナショナルスタッフ、当社からの出向者を含む)	不正行為、ハラスメント、労働安全・安全環境・品質保証に関する違法行為、人権問題	メール	7件

※ 外部からのご指摘・相談などは、お客さまセンターで受け付け、コンプライアンス相談窓口と連携し、適切に対応しています。

コンプライアンス推進活動

コンプライアンス行動規範にのっとり、グループ従業員一人ひとりが高い倫理観の下、誠実・公平に行動するために、継続的な教育・研修などを実施しています。

コンプライアンスブック

腐敗や利益相反行為の防止、インサイダー取引の禁止など、コンプライアンスに係る具体的な行動基準を記したコンプライアンスブックを2020年に発刊しました。定期的に改訂し、グループ従業員全員が、具体的な行動の規範を確認する道具として活用しています。なお、コンプライアンスブックは日本語版だけでなく、英語版も発刊し、国内外のグループ従業員への周知徹底に努めています。



コンプライアンス教育

「コンプライアンスeラーニング」を、年1回、定期的に行っています。2022年11月には、職場におけるパワハラと相互理解、改正公益通報者保護法と内部通報制度の知識習得を目的として、当社および国内関係会社58社の従業員を対象に実施し、18,418名が受講（受講率100%）しました。また、新入社員や新任役職者向け研修なども実施しています。

コンプライアンスの部屋

社内ポータルサイトに、コンプライアンス意識の向上を目的とした「コンプライアンスの部屋」ページを設け、最新の社内外違反事例や4コマ漫画を掲載して発信しています。

贈収賄・腐敗防止

当社グループでは、コンプライアンス行動規範において、国内外のあらゆる形式の腐敗を防止する旨を定めています。さらに、贈収賄防止について順守すべき基本的な事項と必要な体制を定め、OECD条約、FCPA (Foreign Corrupt Practices Act)、不正競争防止およびその他贈収賄を禁止する各国法令への違反を未然に防ぐことを目的に、「贈収賄防止規程」を定め、運用しています。腐敗防止は特に海外拠点におけるコンプライアンスの重要課題と位置付けており、具体的な予防措置の重要性を啓発します。また、コンプライアンスブックにおいて、贈収賄の禁止（公務員への贈賄の禁止）、贈答・接待の制限について掲載し、従業員への啓発をしています。

- 2022年度の腐敗・贈収賄の発生件数 0件
- 2022年度の腐敗・贈収賄に関する従業員の懲戒等の処分件数 0件

贈収賄・腐敗防止の行動ルール (コンプライアンスブックより抜粋)

私たちは、国内・国外を問わず、公務員またはそれに準じる者に対して、不正に金品等の経済的利益を供与する、申し出る、約束する行為は行いません。政治家および行政とは、健全かつ透明な関係を保ちます。不当な金銭要求には、確固たる姿勢で臨みます。

反競争的行為の防止

当社グループは「独占禁止法遵守規程」にて、私的独占の禁止および公正取引の確保に関する法律、各国競争法およびその他関連法令に関して順守すべき基本的な事項と必要な体制を定めています。代表取締役社長は、本規程の適切な運用と禁止行為の未然防止を図るための統括責任を負い、当社の部門長および関係会社の社長は事業内容・組織体制・各国情勢・独占禁止法のリスクなどを慎重に考慮し、本規程を具体化する適切な自己管理の措置を講じています。

税務方針・税務コンプライアンス

当社グループは、税の透明性の確保が、企業が果たすべき重要な社会的責任の一つであると認識しています。事業のグローバル化などに伴い、グループにおける税務上の活動が複雑かつ多岐にわたる傾向にあることから、組織化された対応がより重要であると考えています。

当社グループでは、CFOを務める代表取締役副社長執行役員が税務ガバナンスの責任を担い、以下の「グループ基本税務方針」の下、具体的な取り扱いについて「グループ税務規程」および「グループ税務実務指針」などの関連規程を定め、各国・地域の税務関連法令を遵守して適正かつ公正な納税を実施します。そして適切な開示による税の透明性を高めることで、企業としての責任を果たしていきます。

グループ基本税務方針

1. 税務コンプライアンスの遵守

税法などの法令に従い、グループが行う取引および申告・納税業務を適正に行うことが基本であり、法令に反する行為（租税回避行為）を行ってはならない。

2. 税金費用の適切な管理

各種税制に留意し、税務リスクの発生を防ぐとともに、法律上認められた措置を十分に活用し、グループ税務の最適化に努めなければならない。

税務推進体制

税務主管部署は経理財務部が務め、「グループ税務規程」にのっとり、当社の取引を遂行する各部室や関係会社への情報・助言提供、社内教育、税務調査などへの対応、コンプライアンス順守および税金費用管理の観点からの必要な対応策の検討・実施を行っています。当社グループの従業員は、規程に従って適切に税務を遂行するとともに、税務主管部署からの要請がある場合には、遅滞なく報告、事前相談および関連書類の提出を行っています。

税務コンプライアンス違反への対応

税務コンプライアンス違反が発生した場合は厳正に対処し、かつ、当社グループが定める規程類に沿って再発防止策を講じていきます。2022年度において、重大な税務コンプライアンス違反の発生はありませんでした（0件）。

移転価格税制

当社グループは、OECD（経済協力開発機構）移転価格ガイドライン等に準じて定めた「グループ移転価格実務指針」にのっとり、各国・地域で適正に国外関連者との取引を行っています。

タックスヘイブン（租税回避地）対策税制

当社グループは、「グループ税務実務指針」において、租税回避のみを企図した軽課税国の利用を行わない方針を定めています。無税国もしくは軽課税国に事業拠点等がある場合、合算課税等の税法規定に従い、申告納税することとしています。

税務当局との関係

当社グループは、税務当局には誠意を持って協力し、虚偽または隠ぺいなどによる不適切な応答を禁止しています。また、税務当局からの質問、指摘などに対しては、当社グループの見解や立場について理解が得られるよう、最大限の努力を持って説明に努めています。さらに、当社グループは、適正な納税に資する手段として税務当局への事前照会手続きを利用するなど、税務当局への自主的な開示を通じて、税務リスクの発生を未然に防止または極小化することに努めています。

■ 国・地域別の納税実績

国・地域名	金額(百万円)
日本	51,558
オーストラリア	20,148
シンガポール	1,094
中国	850
インドネシア	836
ドイツ	468
ロシア	314
タイ	308
インド	292
ベトナム	101
マレーシア	92
メキシコ	92
パキスタン	55
台湾	43
韓国	33
その他*	-852

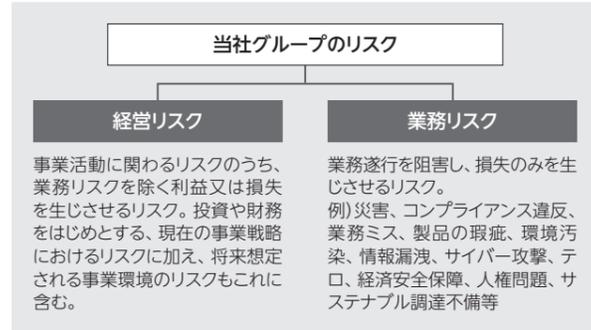
* 還付等も含む

リスクマネジメント

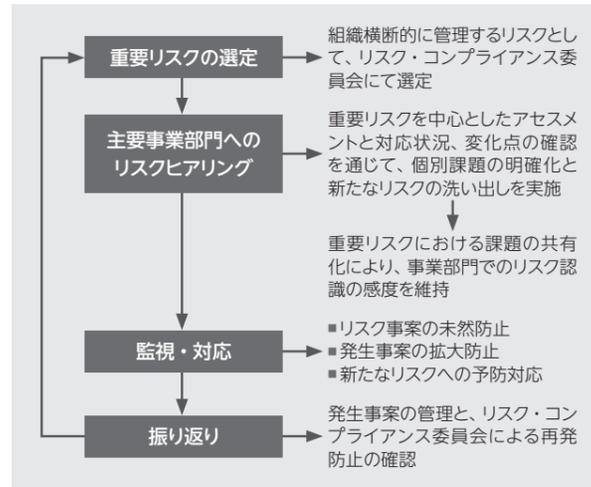
リスクマネジメントの考え方

当社グループは、事業活動に関わるさまざまなリスクを未然に認知・評価し、リスクに応じた適切な対応を講じることで、経営の安定を図っています。

リスクマネジメントを推進する上で、事業活動に関わるリスクを「経営リスク」「業務リスク」の2つに分類をして、それぞれ管理の上、対応を推進しています。



「経営リスク」は経営企画部、「業務リスク」は総務部がそれぞれ所管しています。「業務リスク」のうち、網羅性の高さから組織横断的に管理するリスクを「重要リスク」として位置付け、当社グループでのリスク管理のモニタリングに用いているほか、主要事業部門へのリスクヒアリングを通じて「重要リスク」への対応を確認しています。この「重要リスク」は、事業部門を対象に定期的実施しているリスクアンケートの結果を基に、前年度発生した事案を踏まえながらリスク・コンプライアンス委員会にて選定を行っています。



2023年度重要リスク

- | | |
|------------|----------------|
| 1. 環境汚染 | 7. 独禁法違反 |
| 2. 火災・爆発 | 8. 保安・法令違反 |
| 3. 品質事故 | 9. 海外危機 |
| 4. 大規模自然災害 | 10. 海外コンプライアンス |
| 5. 感染症 | 11. 不正行為 |
| 6. 情報関連リスク | 12. 人事・労務系リスク |

リスクマネジメント活動

平時におけるリスク評価と未然対策活動

- 各事業部門は、定期的に自らのリスクを評価して、その対策を整備します。また、リスクの顕在化の兆候を常に監視し、未然防止に努めます。
- コーポレート部門は、それぞれの専門リスク分野において管理方針を策定し、各事業部門の行うリスクマネジメント活動の支援を行います。
- 総務部リスクマネジメント課は、当社グループのリスクマネジメント活動をモニタリングし、必要な支援を行います。また、「重要リスク」の兆候に関する情報を一元的に管理し、必要に応じてリスク・コンプライアンス委員会での審議を経て、当社グループ全体におよぶリスクを未然に防止するための対応をとります。

危機発生に対する準備

- 各事業部門は、危機発生時に備えて、損害を最小限に抑えるために必要な対策も整備します。
- 総務部リスクマネジメント課は、緊急対応の考え方、体制に関する事項を定めて、当社グループ全体に重大な影響を及ぼすと評価されたリスクについて、事業の復旧、事業継続に係わる計画（BCP）を策定し、定期的に訓練を実施します。

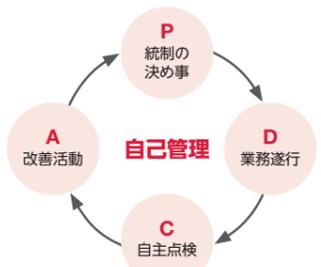
損害保険の手配

各事業部門は、一次的な事業環境の変化に左右されることなく、不測の事故や災害によって経済的な損失を被った場合に備えて、総務部リスクマネジメント課と協力して効率的で安定的な損害保険の付保を行います。

自己管理と自主点検

各事業部門が、自らに最適なリスクマネジメントを構築して有効に機能させ、日常的に改善を図る仕組み（自己管理）を維持するために、定期的に部門内での自主点検を行っています。

自主点検ウェブシステムにより、グループ共通の点検項目に加えて、部門で独自に定めた規程類、約束事、業務プロセス・作業・手続き等の確認を行い、管理の見える化を図っています。



危機対応力の更なる強化

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」（社長承認）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。

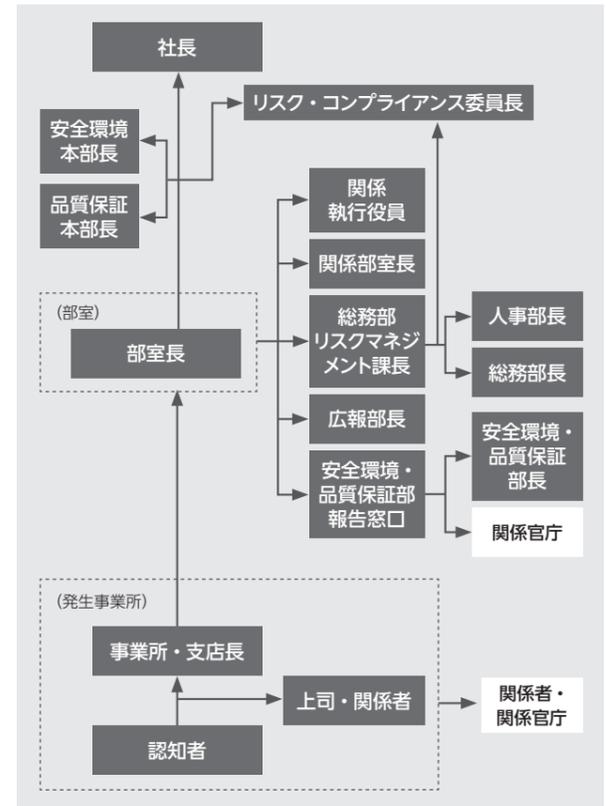
危機対応の方針（危機発生時の対応規程より抜粋）

- (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

■ 危機レベル

危機レベル	状況	対策本部の名称
レベル3	社会的影響が全国におよび、全社的な対応が必要となる危機	3号対策本部 (準3号対策本部)
レベル2	レベル3に準ずる危機	2号対策本部
レベル1	社会的影響が小さく、該当事業所のみで対応できる危機	1号対策本部

■ 連絡系統



事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）の取り組み

当社グループは、首都直下地震版、南海トラフ巨大地震版、新型インフルエンザ版のBCPを策定しています。各種BCPに基づく総合防災訓練を毎年実施し、各拠点との連携や課題を確認し、実践的な対応力の強化に努め、そのフィードバックをBCP改定に反映しています。製油所・事業所・工場などにおいては、各種危機対応規程類に基づき、拠点全体で防災訓練を定期的実施しています。

また2015年度に、内閣府より指定公共機関に指定されたことを受け、2019年12月に「防災業務計画」最新版を提出しました。指定公共機関として、各都道府県でのタンクローリーの緊急車両登録を進めています。

総合防災訓練の実施

当社は、BCPの実効性を高めることを目的に、2007年から毎年「総合防災訓練」を実施し、2023年度で17回目の実施となりました。

首都直下地震を想定したシナリオに基づき、本社（対策本部）・関係支店・製造拠点の参加者180名が、情報の収集・伝達・対応策立案等の訓練を行いました。また、地震発生直後とその24時間後を想定した二部構成の訓練により、時間経過に沿った危機対応力のさらなる強化に取り組みました。同時に全社安否確認訓練も実施し、関係会社を含む約14,000名の従業員が速やかに安否報告を行いました。訓練で得た課題や気づきをBCPに反映させ、当社の危機対応力の向上を図っています。



総合防災訓練（2023年9月）

経済安全保障への対応

当社グループは、日ごろから国際情勢の動向を注視し、経済安全保障の観点で必要な準備・対応を実施しています。

本年から施行された経済安全保障推進法に基づくエネルギー供給事業者としての対応をはじめ、米国ならびに関係各国の規制や政策動向などを見据え、当社グループの事業継続のためのリスクマネジメントに日々取り組んでいます。

情報管理・セキュリティ管理

情報管理・セキュリティ管理の考え方

当社グループでは、「情報セキュリティ基本方針」の下、情報資産の機密性および情報システムやネットワークの可用性・安全性を確保し、情報技術を利用してお客さまサービスの維持向上に努めています。お客さまに関する情報は、「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、適切に廃棄します。また、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（詳細は次

ページ参照）を実施し、情報管理の徹底を図っています。

また、巧妙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しています。

■ 2022年度の重大な情報セキュリティ違反件数 0件

情報セキュリティ基本方針

1. 出光グループは、情報資産の機密性および情報システムやネットワークの可用性・安全性を確保し、情報技術を利用したお客さまサービスの維持向上に努めます。
2. お客さまに関する情報は、適切な保護対策を講じて漏えい、改ざん、破壊などから守ります。
3. 情報システムやネットワークの可用性および安全性・機密性を確保し、お客さまおよび取引先などの関係者にご迷惑が掛からないよう努めます。
4. 当社の従業員や派遣社員・外部委託先などに対し、教育・啓蒙活動などにより情報セキュリティの重要性を認識させ、情報および情報システムを適正に利用するよう周知徹底を図ります。
5. 出光グループは、セキュリティポリシーの順守状況などを点検・評価するため、定期的に監査を実施し、セキュリティ確保に努めます。

情報管理・セキュリティ管理推進体制

当社グループでは、社長承認規程の「情報管理要綱」にのっとり、管理部室が主管となって、グループ全体での情報管理を図っています。万が一、情報漏えい他、重大なセキュリティインシデントが発生した場合は、社長承認規程である「危機発生時の対応規程」にのっとり、リスク・コンプライアンス委員会等へ報告され、同委員会が中心となり適切に対処します。なお、総務管理役員がリスク・コンプライアンス委員長を務めています。

※ 危機対応時の対応の詳細はP.80に記載

また、制御系システムのセキュリティの維持・向上を目的に、セキュリティ協議会を設置し、「制御系システムセキュリティガイドライン」に基づき、グループ全体で組織的・計画的にセキュリティ対策を推進しています。製造拠点では、PDCAサイクルを用いて継続的な改善を行うとともに、インシデント対応訓練を毎年実施しています。またシステム利用者と管理者に対して、制御系eラーニングを施しています。

■ 情報管理・セキュリティ管理推進体制



社内教育

人財の育成

セキュリティの企画・実装・運用を含めICT*人財のCDP(キャリア開発計画)を定義したうえで、ICT部門に所属する個々人のスキル評価と目標設定を実施し、計画的に人財を育成しています。

* ICT (Information and Communication Technology)

情報セキュリティに関するeラーニング

全てのITシステム利用者(従業員・派遣社員・外部委託先等)を対象に、順守すべき規則の学習を目的に、情報セキュリティに関するeラーニング(日本語、英語、中国語)を毎年実施しています。2022年度は2023年1~3月に実施し、16,810名が受講、受講率は100%でした。

制御系eラーニング

2019年度から、制御系システムの利用者および管理者を対象に、制御系eラーニングを実施しています。2022年度は2023年1~3月に実施し、5,252名が受講、受講率は100%でした。

メール訓練

標的型攻撃メールからのコンピューターウイルス感染リスク等の低減および啓発のため、当社および関係会社(海外含む)を対象に四半期に1回、標的型攻撃メール訓練を実施しています。必要に応じて、追加教育も実施しています。

啓発メール

サイバー攻撃の最新情報等の情報セキュリティの注意点を、月次で啓発メール「サイバーセキュリティレター」として配信しています。

個人情報保護

個人情報保護の考え方

当社グループは、特定個人情報*1を含む個人情報および匿名加工情報*2(以下、個人情報等)の取り扱いに関し、「個人情報等の保護に関する基本方針」(社長承認)を遵守するとともに、取り扱う全ての個人情報等をより安全かつ適切に管理します。

*1 個人番号および個人番号をその他内容を含む個人情報

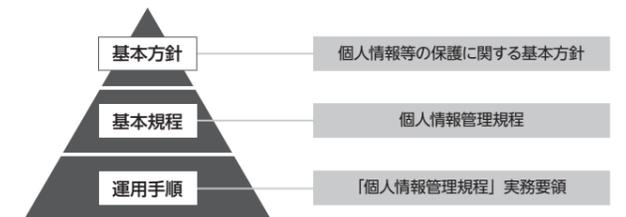
*2 特定の個人を識別することができないよう個人情報を加工して得られる個人に関する情報で、当該個人情報を復元することができないようにしたものの

個人情報等の保護に関する基本方針(一部抜粋)

1. 法令等の遵守
2. 取得に関する事項
3. 利用に関する事項
4. 提供・開示に関する事項
5. 安全管理措置に関する事項
6. 個人情報等の開示等に関する事項

個人情報等の保護に関する基本方針

▶ <https://sustainability.idemitsu.com/ja/themes/439>



個人情報保護の推進体制

個人情報保護に関しては、総務部を事務局として、各部門、関係会社に情報管理責任者を配置し、取り組みを推進しています。毎年、情報管理責任者会議を開催し、グループ内の教育を図っています。

■ 2022年度の重大な個人情報保護違反件数 0件

トップコミットメント

当社グループは、経営の原点として「人間尊重」を掲げ、創業以来一貫して「人が中心の経営」を実践してまいりました。すなわち、人権の尊重は欠くことのできない経営の根幹であり、全ての判断や行動において最優先させるべきことと考え、これを全役員、全従業員が遵守する「出光グループ人権基本方針」としています。

本方針に基づき、グローバルな人権課題については、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。また近年では、国内外のグループ関係会社やサプライチェーンにおける人権課題への対応として「人権デューデリジェンス」の取り組みにも力を入れており、グループ内及び関連する取引先における人権侵害リスクの所在を明確にするとともに、リスク低減に向けた対応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。

さらに、海外・国内を包含する全世界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、性別等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作ることと明記しています。

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開示を行ってまいります。

出光興産株式会社 代表取締役社長
木藤 俊一

基本的な考え方

当社グループは、「出光グループ人権基本方針」を制定し、日本国内はもとより、世界各国で事業を展開するに当たり、世界人権宣言ならびに労働における基本的原則および権利に関するILO宣言に表明されている国際的に認められた人権を尊重することを宣言しています。また、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」にのっとり、人権デューデリジェンスを実施することを方針に定め、2020年から具体的な取り組みを開始しています。加えて、当社グループとして重視する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共に、社内での啓発活動を進めています。こうした人権に関する一連の取り組みについては随時ウェブサイト等で情報開示を行っています。

グループ人権基本方針の策定

当社グループは、人が持つ無限の可能性を信じ、多彩な従業員が多様なステークホルダーとの共創を通じて世界の国々・地域にエネルギー製品・サービスを提供し、人々の明るく豊かな生活に貢献したいと考えています。

私たちのこの想いを実現していく上で、「人権の尊重は全ての判断や行動において最優先させるべきこと」と考えています。

これらの考え方に基づき、人権尊重の取り組みをグループ全体で推進していく指針として、2019年に「出光グループ人権基本方針」を取締役会での承認を経て策定しました。

出光グループ 人権基本方針
▶ <https://sustainability.idemitsu.com/ja/themes/338>

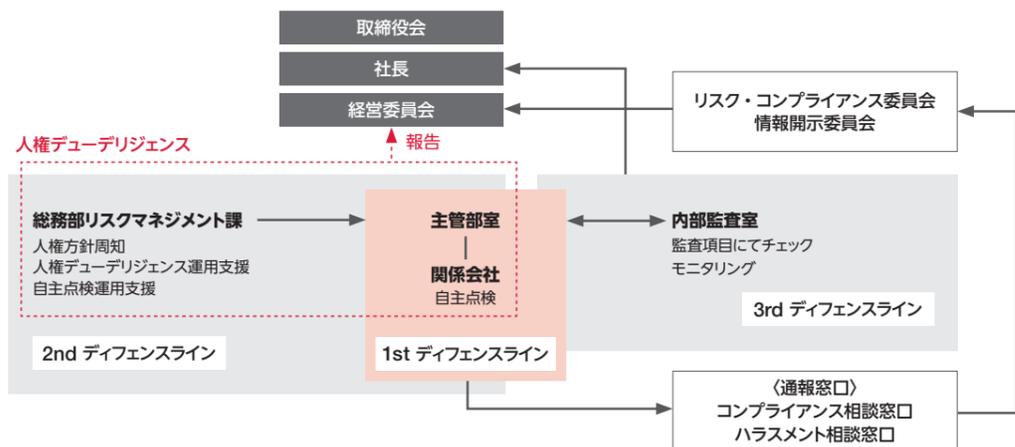


人権に関する推進体制

人権尊重の取り組みは、総務部リスクマネジメント課が、関連部門や国内外の当社グループ各社と連携をとりながら活動を推

進しています。人権に関する重要な取り組みや活動実績および課題は、適宜経営委員会および取締役会へ報告・提案しています。

■ 体制図



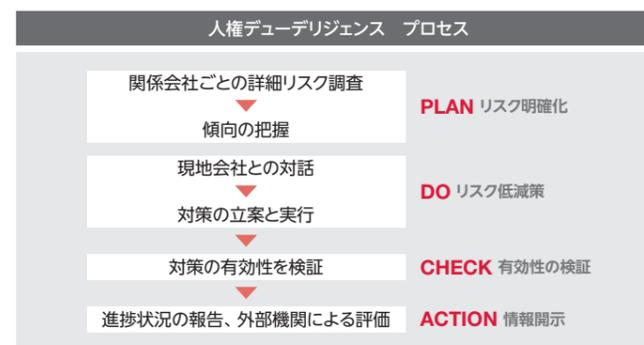
人権デューデリジェンスの実施

当社グループでは、「出光グループ人権基本方針」にのっとり、人権デューデリジェンスを実施しています。2021年度から2022年度にかけて、関係会社へ調査票を用い、各社ごとに人権リスクへの対応状況の調査を行いました。調査票では現地における労働問題に関するリスク評価項目を含め、早期にリスクの所在を明らかにできる仕組みとしています。ILO (国際労働機関) 中核的労働基準にて、特に深刻度が高いとされる4課題 (強制労働・人身取引、児童労働、差別、結社の自由と団体交渉権) については、質問への回答後に調査が必要な関係会社には詳細を確認して実態を把握するとともに、必要な対策の立案と実行を進めています。今後も定期的にチェックを行い、リスクの低減に努めていきます。

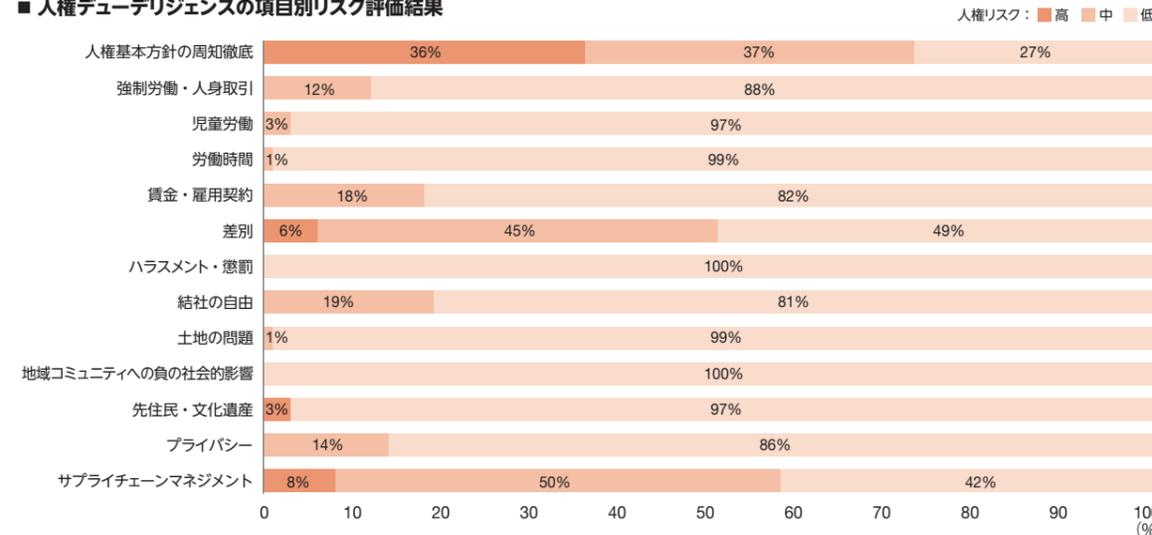
国内外の関係会社・関連会社総数258社のうち、清算予定の会社などを除く176社に調査をした結果、人権課題についてはリスク低減活動が全般に良く実施されており、低リスクが90%以上と評価された項目が多い結果となりました。一方で、以下の点に改善が必要なことが分かり、今後の課題として推進していきます。

- 人権基本方針の周知徹底
 - サプライチェーンマネジメントの強化
- 上記課題を受け、今年度は特に人権基本方針の周知徹底に努めることとし、全社員対象のコンプライアンス研修や、新任役職者研修、海外赴任者研修等で、人権に関する教育を実施していきます。

■ 人権デューデリジェンス プロセス



■ 人権デューデリジェンスの項目別リスク評価結果



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* (グローバル内部通報制度やコンプライアンス相談窓口、ハラスメント相談窓口) 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。

* 各窓口については、P.76に記載しています。

サプライチェーンに関する取り組み

サステナブル調達

サステナブル調達の考え方

当社では、適正な調達倫理に基づいた公平公正な調達を行うとともに、ビジネス競争力向上に貢献し、全てのステークホルダーに対し誠実な経営を行うことで、社会と企業の持続的発展を目指しています。この目的を達成するために調達基本方針ならびに調達活動に関する一般規程を定めています。

具体的には当社の業務に必要な資材、工事およびサービスを購入または借入する際の調達取引先の選定方針を定め、調達取引先に当社の調達活動に関する方針を理解していただくことにより、サプライチェーン全体で持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。

サステナブル調達ガイドライン

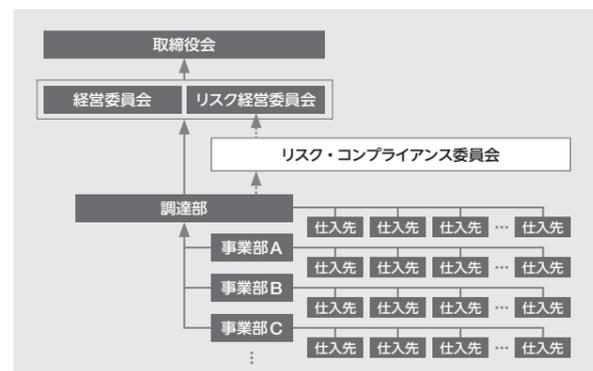
企業を取り巻く環境は多様化しており、持続的発展を達成するためには一企業だけではなく、サプライチェーン全体を通じて社会的責任を果たすよう、各企業が積極的に取り組んでいくことが期待されています。当社グループは、企業理念および行動指針に基づき調達基本方針を定め、高潔な倫理観に基づく調達活動を通じサプライチェーン全体で「持続的発展が可能な社会」を取引先と共創します。この責任を果たすべく、国際規格ISO26000（社会的責任に関する手引）、ISO28001（サプライチェーンマネジメントシステム）およびISO20400（サステナブル調達に関する手引）と、SDGs（持続可能な開発目標）、国連グローバル・コンパクトの10原則を参考に、① 組織統治、② 人権、③ 労働慣行、④ 環境、⑤ 公正な事業慣行、⑥ 消費者課題、⑦ 社会貢献の観点から、独自のサステナブル調達ガイドラインを策定しました。取引先とサステナビリティに関する取り組み状況について情報交換を行い、相互のレベルアップに努めています。

調達情報
<https://www.idemitsu.com/jp/company/purchase/index.html>



推進体制

当社グループは、企業理念および行動指針に基づき調達基本方針を定め、高潔な倫理観に基づく調達活動を通じてサプライチェーン全体で「持続的発展が可能な社会」を取引先と共創していくべく、サステナブル調達ガイドラインに基づき、調達部門が中心となって、取引先と緊密に連携しながら進めています。



取引先との対話

サステナブル調達活動を通じた健全なサプライチェーン構築に当たっては、取引先との間での基本的な信頼関係に基づいた、真の意味での「対話」が極めて重要だと考えています。

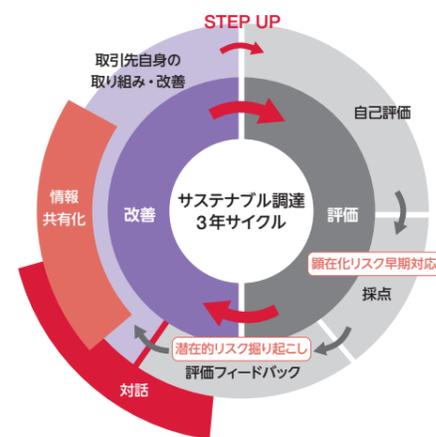
当社は、一連の取引先との対話に関しては、下図に記載したような以下のステップで進めています。

前半部分では、自己評価表に基づき、各取引先で自己評価を実施いただくことで、顕在化リスクの早期発見・対応に結び付けていただきます。その後、必要に応じて、潜在的リスクの掘り起こしも視野に、直接対話に進んでいきます。

この対話においては、サステナブル調達の観点で、洗い出された課題に対して、その発生原因がどこにあるのかについて、発注側、受注側の立場を超えて、話し合いを行い、改善に向けたアクションを双方で確認しています。

2022年度においては、購買主要10部門*に対象を拡大し、取引先270社に対してサステナブル調達自己評価を実施しました。2023年度は、既に自己評価を実施した取引先との対話を順次実施していきます。

* 調達部、販売部、流通業務部、電力・再生可能エネルギー事業部、電子材料部、リチウム電池材料部、機能化学品部、潤滑油一部、機能舗装材事業部、総務部



パートナーシップ

パートナーシップ構築宣言

国内外に事業を展開している当社グループは、サプライチェーン（供給網）の維持について、サプライチェーンマネジメント（SCM）の一環として平時よりさまざまなリスク・対策を検討しています。当社はサプライチェーンの取引先や価値創造を図る事業者の皆さまとの連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築することを宣言する「パートナーシップ構築宣言」を2022年6月に公表しました。

今後ともパートナーの皆さまと一体となって、サプライチェーン全体での持続可能な社会の実現に貢献します。

特約販売店との協働

当社は、全国1,137店の特約販売店と協働し、約6,000カ所のサービスステーション（SS）を通じて強力なネットワークを形成し、各事業を展開しています。特約販売店と当社はポータルサイト「apollostationポータル」を活用し、コミュニケーションの向上に取り組んでいます。

また全国の特約販売店が加盟する「全国apollo会」では、地域貢献や地域活性化を推進するなど社会貢献分野でも協働しています。

今後も、当社グループの技術やサービスに対するお客さまの信頼感を高めるとともに、お客さまのニーズを敏感に察知し、新たな付加価値を生み出し続けるべく、独自の資格認定制度や研修制度などを設けてスタッフの知識や技術の習得を強化していきます。

出光テクニカルマスター

■ 2022年度の認定者数				
部門	有資格者	1級	2級	3級
燃料油	441	33	95	313
潤滑油	801	74	173	554
合計	1,242	107	268	867

apolloロイヤルマネジャー制度

■ 2023年7月末時点の累計認定者数				
	1級	2級	3級	
有資格者	319	2,131	8,403	(単位:名)
2022年度認定者	17	96	553	

協力会社との協働

製油所・事業所では、プラントメンテナンス業務や、製品の出入荷業務を、多くの協力会社に委託しています。そして、各協力会社は出光安全協議会の下、業種ごとに組織する3つの協力会（建設保全協力会、陸上輸送協力会、海上輸送協力会）に所属して、当社と協働で安全活動に取り組んでいます。

運送会社や海運会社との協働

当社の石油製品輸送は、陸上と海上の各契約輸送会社によって担われています。契約輸送会社は、安全推進や各社間の連携強化を目的に海上・陸上別に安全に関する協議会を組織しており、当社も特別会員として活動に参加しています。陸上はタンクローリーによる輸送を担う契約輸送会社32社による「光運會」、海上は内航タンカーによる輸送を担う海運会社10社による「ISG海上環境安全協議会」にて安全キャンペーンや、好事例・危険事例の横展開などを行っています。



ISG海上環境安全協議会の様子

産油国との交流・対話

当社は、中東をはじめとする産油国と強固な信頼関係を築くため、産油国に駐在事務所を設け、交流・対話を進めています。さらに近年は、資本参加による共同事業を行うなど、産油国との信頼関係を強化しています。

JCCP（一財）JCCP国際石油・ガス・持続可能エネルギー協力機関）の支援を受けて産油国に専門家を派遣するとともに、日本国内に幹部候補生や技術者を受け入れることで、産油国の人材育成・技術支援に協力しています。2022年度は、新型コロナウイルス感染症の影響が残った前半は、受け入れ研修は見送り、その代替としてアラブ首長国連邦およびカタールの研修生に対してリモート研修を実施しました。また、入国制限の緩和が進んだ年後半には、カタール、オマーンからの受け入れ研修を再開しました。このような活動を通じて、各産油国の国営石油会社とは原油調達において更なる協働を推進し、マーケットの動きに対して製油所のパフォーマンスが最適となる原油を機動的かつ柔軟に選択、調達し輸送しています。



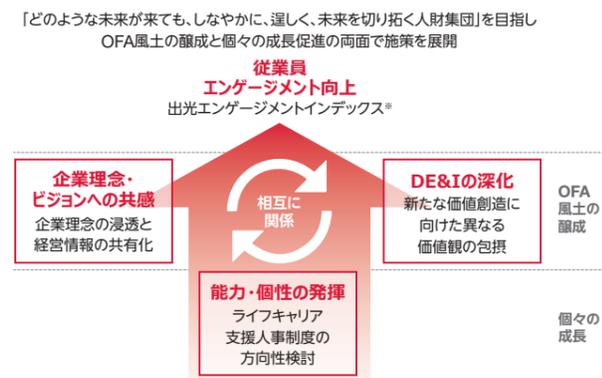
人財戦略の実行

人財戦略の考え方

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、遅しく、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。2050年ビジョンを実現するためのアプローチを、「Open・Flat・Agile (以下、OFA) 風土の醸成」と「個々の成長」の観点で捉え、さらに3つの重点テーマ「企業理念・ビジョンへの共感」「DE&Iの深化」「能力・個性の発揮」を掲げ、それぞれに紐づく各種施策を展開しています。そして、従業員の成長・やりがい向上を測るために、従業員エンゲージメント向上に向け導入した「出光エンゲージメントインデックス」を用いて展開している施策の効果を確認していきます。

人財戦略については、COOメッセージ (P.19) に掲載しています。

■ 人財戦略の重点テーマ



* 出光エンゲージメントインデックス：組織に対する従業員のコミットメントを測定する当社独自の指標

企業理念・ビジョンへの共感

企業理念

当社にとって企業理念は「この会社は何のために存在しているのか」を示すものです。企業理念は普遍で、北極星のようにずっと見え続けているものであり、社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。

企業理念浸透の具体的な取り組み

当社は企業理念について理解を深め、実践するため、一人ひとりの自問自答を大切にしています。従業員一人ひとりが、自身の担う業務と社会との接点や、自らが動く意義などと照らし、自問自答することや、従業員同士の対話において、自分の理解を共有することで、新たな気づきを得て、自らの考えを整理し、理解を深める好機になると考えています。

企業理念をテーマに対話する「3つの対話 (研修、座談会、上司との対話)」など、従業員一人ひとりの理解を深める各種施策を展開しています。



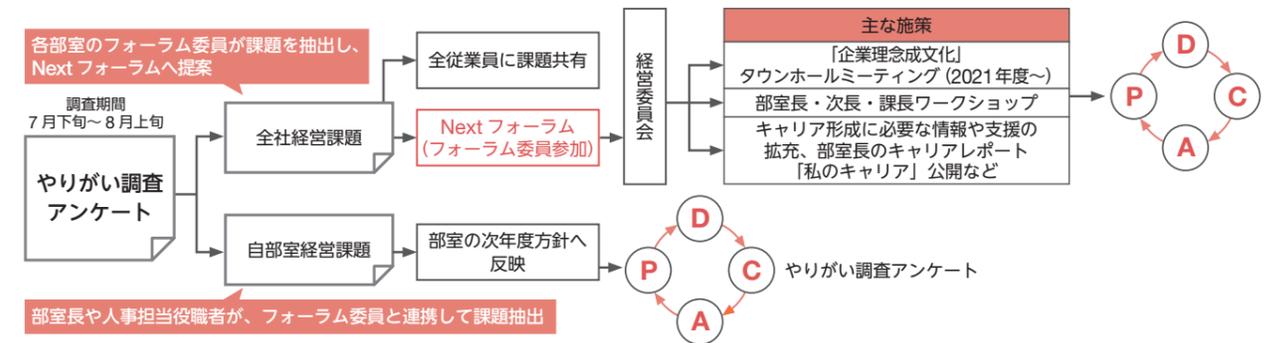
Nextフォーラム

Nextフォーラムは、より良い会社の共創を目指して、社員と経営層が全社的な課題などに対し直接対話・意見交換・提案を行う場です。年2回開催し、各部室から選任されたフォーラム委員 (全47部室より総勢約100名) が職場の生の声を集約して、経営層と直接対話します。2022年度は9月、翌2月に開催しました。

Nextフォーラム等の場を通じ経営層と対話を重ね、具体的アクションを実行・展開することで、フォーラム委員の当事者意識を醸成し、さらには社員の变化実感につなげていきます。2023年度は2022年度に抽出した全社課題に対するアクションの実行・実装フェーズへ移行すべく、経営層に対してより具体的な提言となるようフォーラム委員への情報提供やスキルアップ向上機会の更なる拡充を図ります。そうすることで委員の経営への参画意識や成長実感・やりがいを高め、人財戦略と連動した活動にしていきます。

Nextフォーラムでの対話から、全社課題の改善につながる数多くのアクションが行われ、社員の声が全社活動に反映・展開されています。会社の方針や経営層の思いを知る機会としての「タウンホールミーティング」、部門間コミュニケーションを活性化する「部長・次長・課長ワークショップ」、キャリア形成に必要な情報や支援の拡充、部長のキャリアレポート公開など、複数の施策を実行しました。

今後も全社員が当社で働くことで成長と自己実現ができ、やりがいと誇りを常に感じている状態を実現していきます。



タウンホールミーティング

従業員が、会社の方針や経営層の思いを知るため、従業員と経営層との対話の機会として「タウンホールミーティング」を開催しています。

ミーティングでは事前に従業員から寄せられた質問に経営層から回答するとともに、オンラインチャットでも質問に回答します。

年2回のタウンホールミーティングに加え、決算説明や管掌役員と事業部の従業員が直接対話するミニタウンホールミーティングも開催しています。



ミニタウンホールミーティング (事業部開催)

人事諸施策に関する社員との意見交換

当社グループは、国内外の各地域における労働関連法令の順守に努めるとともに、全ての従業員が安心して仕事に注力できる職場環境づくりを進めています。労働基準法に基づき、従業員代表が労使協定および就業規則の制定・改定に伴う意見書の作成などを行います。人事諸施策の変更に関する周知は、社員向け説明会などの場で行っています。

既存の制度について任意回答の社員アンケートなどで意見を募り、社内ポータルサイトやメールなどによりその結果を共有するとともに、タウンホールミーティングなどで同テーマを議題にするなど会社と社員の対話の機会を設けています。

当社の労働組合であるFTOE (Forward Together with Our Energy) との間では、定期的に労使協議を行っています。

これらの取り組みを通して、人事諸施策の内容や賃金水準、労働条件や福利厚生について、納得性・共感性の高い施策の展開を目指しています。

また今後の人事制度設計にあたり従業員へパブリックコメントを募集して、検討しています。

DE&Iの深化

DE&I方針

当社グループは、2019年11月に「D&I方針」を制定し、2023年6月に改定した「出光グループDE&I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「DE&I」を掲げています。

出光グループ DE&I方針

出光グループは、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ& インクルージョン）の推進を通じて、

- 異なる背景や知識・経験を持つ人が交流し化学反応を起こすことで、新たな価値を生み出すこと
 - 既存の価値観に縛られることなく、継続的にイノベーションを生み出す組織に変容すること
- を目指します。

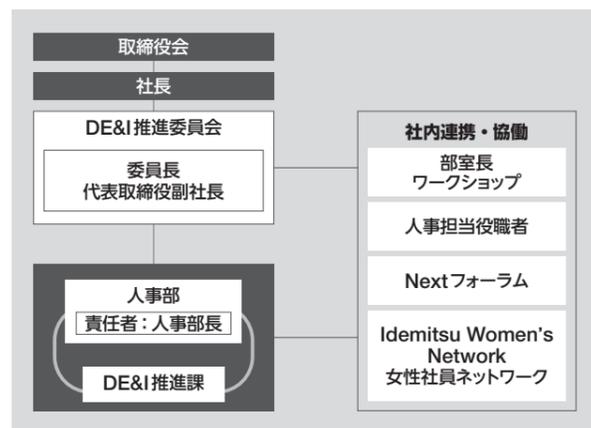
そのために、私たちは以下の行動態度を追求します。

- 職務上の地位、雇用形態、年齢、ジェンダー※、学歴、出身地、国籍、人種、障がい、思想信条、宗教、結婚の有無などに基づく、いかなる差別も認めません。
- 一人ひとりの個性や価値観、ライフキャリアの多様性を尊重します。
- 一人ひとりが最大限に力を発揮できるよう、公正な視点で、適切な配慮を行うように努めます。
- 多様な視点や価値観、多彩な力を積極的に取り入れ、活かします。
- お互いを信頼し、高め合い、組織としての力を最大限に発揮できる職場風土をつくります。

※ジェンダーとは性別、性的指向、性自認、性表現を指します。

DE&I推進体制

2021年10月に代表取締役副社長を委員長、荷堂社外取締役をアドバイザーとするD&I推進委員会（現：DE&I推進委員会）を設立しました。DE&I推進に関する経営課題の抽出や、目標設定、各種施策の立案等をリードしています。委員会からは、2022年に続き本年も全従業員向けに提言と意見募集を行い、昨年はジェンダーにかかわらず育児参加を奨励する推奨育休制度のトライアル実施に、本年はD&IからDE&Iへの移行や、望まない単身赴任の回避に向けたトライアル、職場習慣の見直しなどにつながっています。



アンコンシャス・バイアス認知の取り組み

当社グループでは、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。これまで、全社員対象のeラーニングや外部有識者による講演会（部室長以上必須参加）、対話型ワークショップ「アンコン対話」を開催し、役員をはじめ1,500名超が参加しました。また、各職場における推進を後押しするため、希望部室向けに本ワークショップのファシリテーション教育も実施しています。2022年度は、これらの取り組みを関係会社にも積極展開することでグループ全体でDE&Iを推進しました。

女性活躍

女性活躍の基本的な考え方とありたい姿

当社は、女性活躍推進をDE&I推進の重点施策の一つと位置付け、ジェンダーにかかわらず全ての社員が生き生きと働き、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。

■数値目標

	2022年度実績	目標
女性採用比率	33.3%*	50%以上 (2026年4月)
女性役職者比率	3.5%	5%以上 (2026年7月)

※学卒以上の2023年4月新卒採用実績

なでしこ銘柄

当社は、女性活躍推進に優れた企業として、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する令和4年度「なでしこ銘柄」に初めて選定されました。



女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画

当社は女性活躍推進をDE&I推進の重点施策の一つと位置付け、一般事業主行動計画に基づいた取り組みを実施しています。

女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画
 ▶ <https://sustainability.idemitsu.com/ja/themes/341>



東京海上日動火災保険(株)とのクロスメンタリングを開始

TOPICS

クロスメンタリングはメンター（支援者、助言者）とメンティ（支援・助言を受ける立場）が他企業同士となるメンタリングです。企業横断型のキャリア形成支援のひとつで、メンティ（女性）の昇進意欲やリーダーシップの向上、メンターが多様な人財育成のヒントを得ることを目的に行っています。両社からメンティとして部長クラスと課長クラスの女性役職者8人、メンターとして執行役員などの経営幹部等8人（男性を含む）の両社計32人を選出し、双方の女性役職者と経営幹部等が16組のペアとなって12月まで集合研修やメンタリングを実施します。

シニア世代の活躍推進

当社は、社員が年齢にかかわらず活躍することを目的に、2021年度より60～65歳の退職年齢選択制度を導入しました。592名（2023年3月末時点）のシニア世代（60歳以上）が59歳以下の社員と同様の等級・評価・報酬体系で活躍しています。この制度を導入することで、シニア世代の経験・知見を活かした後輩の育成、知識・技術の伝承と、「マインドセット」のアップデートや「リスキル」を通じた、新たな活躍の場へのチャレンジを後押しします。なお同制度の対象期間は2024年度までで、2025年度以降は現制度の延長も含めた検討を行っています。

キャリア採用者（経験者採用者）の活躍推進

当社はキャリア採用者を「即戦力」として位置付けており、2022年度は33名を採用しました。採用区分による登用目標などは設定していませんが、多様な人財に能力を発揮していただくために、国籍、入社区分などに関係無く、公平な目で能力・成果を評価し、役職への登用を行っています。

外国籍社員の活躍推進

当社では、約40名の外国籍社員が在籍しており、安心して仕事に打ち込むことができるよう、さまざまな取り組みを進めています。その施策の一つとして、外国籍社員の交流・情報交換の場であるGlobal Nakama Initiative (GNI) を結成し、自由に意見交換や相談ができる仕組みとして展開しています。現状、外国籍社員が日本企業で働くうえで、考え方や習慣が日本人と異なることが多くあります。この活動を通じ、日本での生活や仕事面をサポートしながら、外国籍社員一人ひとりが一層活躍できる環境づくりを目指していきます。

海外拠点におけるナショナルスタッフの活躍

海外現地法人では、出光グループ関係会社68拠点で3千名を超えるナショナルスタッフが活躍しています。現状は、日本人出向者がマネジメントを担っているものの、能力発揮度を重視する人事制度の導入、リーダーシップトレーニングの実施等、ナショナルスタッフの育成、権限移譲にも努めています。また多様性の面では、出光リサーチ&ビジネスデベロップメント欧州においては、10以上の国籍から成るメンバーが活躍しています。

LGBTQ+に関する取り組み

当社は、「人権基本方針」および「DE&I方針」に基づき、LGBTQ+に関するあらゆる差別を認めず、性的指向や性自認における多様性を理解し、互いの個性を尊重し、高め合い、チームの力を最大限に発揮できる職場環境づくりに取り組んでいます。



2023年度は同性パートナー婚制度の導入や、従業員へのeラーニングによる周知を行い、LGBTQ+の取り組み評価指標であるPRIDE指標2023において、「ゴールド」を受賞しました。

障がい者の活躍推進

当社は、障がいの有無にかかわらず能力を発揮して働くことができる環境を整え、活躍する機会を提供する取り組みを行っています。

本社各部署や全国の各拠点で、個別に障がい者が働ける環境を整え受け入れると同時に、本社、千葉事業所、次世代技術研究所、徳山事業所では「チーム就労」型の障がい者雇用も展開しています。

「チーム就労」型とは、社内各部署からの業務を請け負い、全社の生産性向上にチームとして寄与する働き方です。

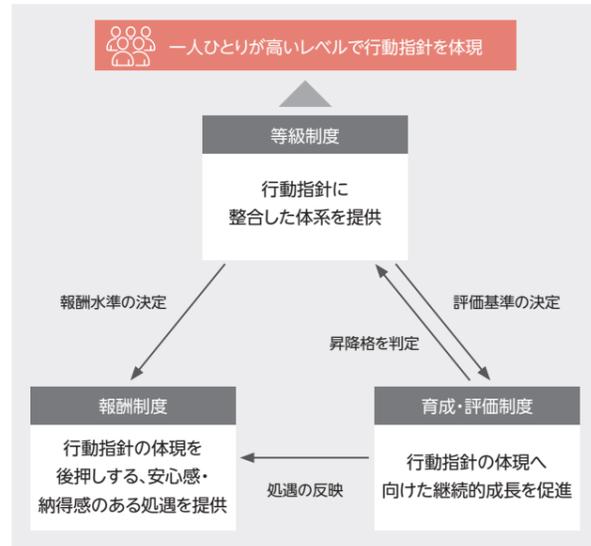
特例子会社制度※に依らず、日々の業務でのふれ合いを通じてDE&Iを具現化することを目指しています。

※事業主が障がい者に配慮した子会社を設立し雇用し、かつ一定の要件を満たす場合、特例としてその子会社に雇用されている労働者を親会社に雇用されているものとみなして、実雇用率を算定できる制度（特例子会社制度）
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/jigyounushi/page10.html

個々人の能力・個性の発揮

基幹人事制度

一人ひとりがより高いレベルで行動指針を体現するための仕組みとして2020年度から新たな基幹人事制度（等級制度、育成・評価制度、報酬制度）を導入しました。人事制度の理解浸透のため、等級制度および育成・評価制度を分かりやすく解説した動画を社内ポータルサイトへ掲載し、人事制度の理解浸透を図っています。



等級制度

等級は発揮能力の違いに基づき、M・E職の各4段階とG職の6段階で構成しています。

役職者	M(マネジメント)職 <ul style="list-style-type: none"> 組織のビジョン・方向性の提示 人や組織力を生かした価値創出・課題形成のリード 部下の育成・評価等を通じた活躍推進
	E(エキスパート)職 <ul style="list-style-type: none"> 専門性の深化と発揮を通じた価値創出・課題解決 専門知識・スキルの伝承・共有
担当職	G(ジェネラル)職 <ul style="list-style-type: none"> 企画・判断・定型業務の自律的遂行 メンバーの動機付け・成長支援 役職者の職務遂行補助

育成・評価制度

育成・評価制度は、社員一人ひとりが評価の意味合いを感じられ、継続的な成長につながるよう設計しています。姿勢・職務遂行を評価する「能力評価」と、成果・貢献を評価する「目標達成評価」から成り、上司との面談で、目標設定や達成度、伸長能力など確認します。評価は部室内の複数の役職者による多面評価を経て決定します。評価結果は上司を通じて本人にフィードバックされ「一人ひとりの更なる成長」を促進するための話し合いや、新たな個人目標の設定に活用されます。評価結果は処遇（昇降格・昇降給）に適用されるとともに、人員配置や異動検討にも反映します。

報酬制度

報酬制度は、社員が安心感、納得感を持って働くことができる制度として設計しています。社員の給与体系は、各自のライフスタイルや価値観を尊重しつつ、その家族の幸せも大事にするという考えに基づき、発揮能力に対して安定的に支給する基本給と、前年度の業績や貢献に対する賞与（目標達成評価）、各種手当で構成しています。

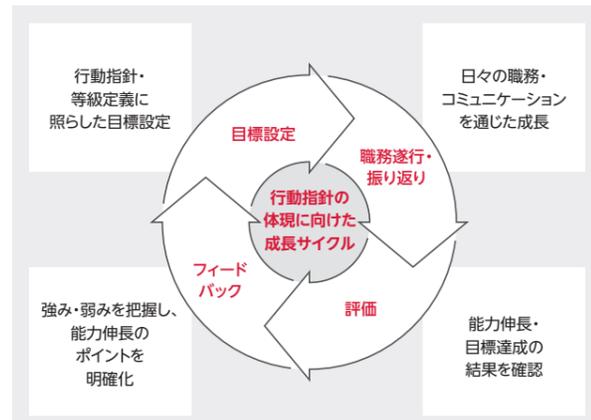
社員の成長機会と事業構造改革の実現（人員配置・異動）

当社では、社員一人ひとりが現在の職務・職場の満足度やライフキャリアプラン、身上事項などを記入した「将来計画シート」を作成します。それを基に、社員と上司が面談し、本人の希望や考えを共有します。その内容は人事部にも共有し、社員一人ひとりの育成の方向性について所属部室と人事部が把握します。

また当社は、2050年のカーボンニュートラル、循環型社会の実現に貢献すべく、事業構造を大きく変えていきます。2050年に向かう過程で、各人がそれぞれの能力や個性をいかんなく発揮し、その時々々の職務・職場で化学反応を起こしていくことを成長機会と捉えています。

人員配置・異動では「社員一人ひとりの成長機会」と「事業構造改革」を両立する最適な人員配置を行っています。

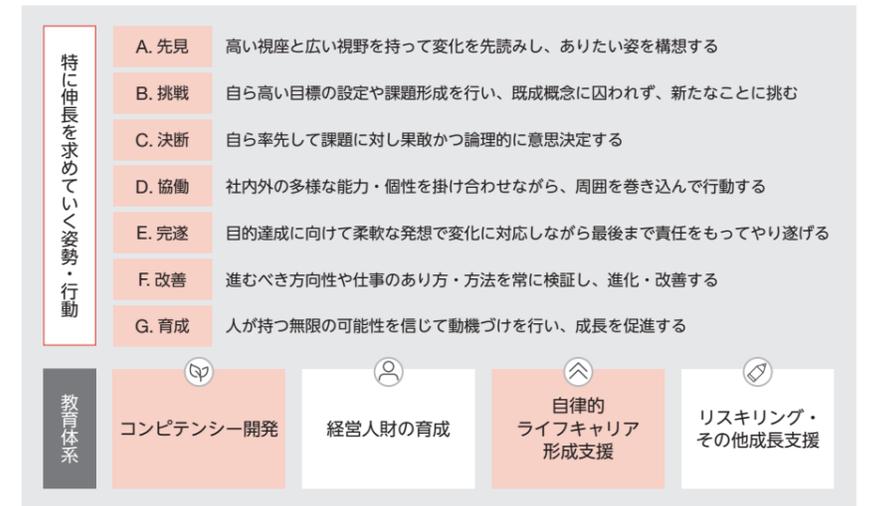
行動指針の体現に向けた成長サイクル



自律的なライフキャリア形成支援

人財育成の考え方

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2020年に策定しました。行動指針を高い次元で体現していく人財を増やすため、行動指針のうち特に高めていきたい「自立・自律」「変革」「共創」およびそれらの軸である「成長」については「高めていく発揮能力」として、さらに詳細に設定しています。「先見」「挑戦」「決断」「協働」「完遂」「改善」「育成」という7つの観点において求める姿勢や行動のレベルを細かく定義しており、自身の現在のレベルを振り返るとともに、成長に向けて行うべきことを明確にすることが可能となっています。



教育研修体系の全体像

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、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ています。

2023年度 教育体系 全体像（人事部主催分）

参加方法・対象層	コンピテンシー開発		経営人財の育成	自律的ライフキャリア形成支援		リスキリング・その他成長支援				
	必須	公募	選抜	公募	指名	推奨	公募	任意	他	
役職者	M1・E1 M2・E2 M3・E3 M4・E4	インフルエンシャル研修 マネジメント研修plus リーダー研修 実践力向上研修	経営革新塾 中堅社員研修	外部派遣研修 世代別キャリアアップセミナー (ライフキャリアアドック)	セルフマネジメント研修 (対象:59才 ※4/1年齢)	デジタル・ICT推進部共催	英語力向上施策	TOEIC受験支援	School・通信教育・その他eラーニング	社外講習・資格取得支援
担当職	G1 G2 G3 G4 G5 G6	3年目研修 2年目座談会 新入社員教育	メンター研修							

教育研修実績

教育研修はオンライン、集合対面それぞれのメリットを生かして開催しています。「コンピテンシー開発」「経営人財の育成」「自律的ライフキャリア形成支援」「その他の成長支援」に紐づく研修・学習機会などを通じて、参加者の職務および人間的な成長を支援しています。

研修時間・投資額実績

研修実績	単位	2020年度	2021年度	2022年度
研修時間	総時間	57,581	81,653	74,722
	一人当たり	10.9	15.6	12.8
研修投資額	総額	256,000	235,400	247,810
	一人当たり	48	43	43

ライフキャリア形成支援の具体的な取り組み

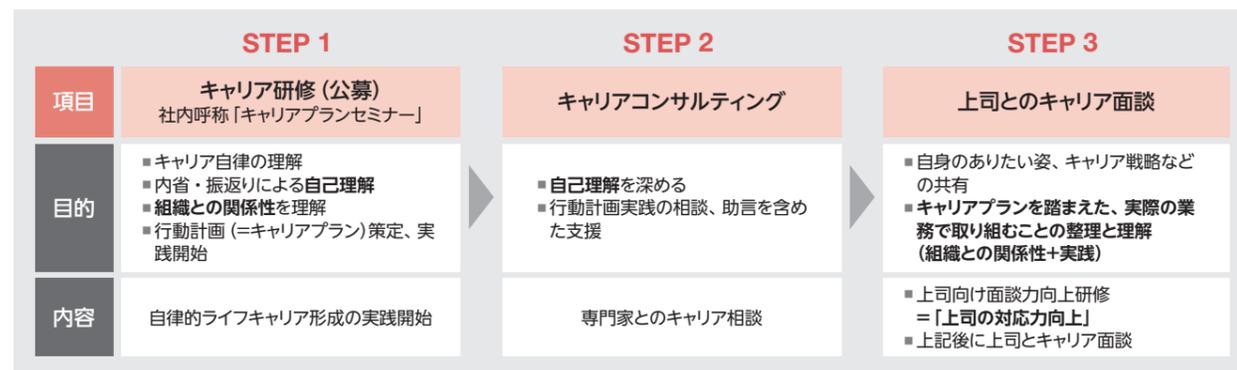
ライフキャリアドック (キャリアの定期健診)

厚生労働省の推奨する「セルフ・キャリアドック」の出光版として構成した取り組みです。

世代別のキャリア開発研修から始まり、国家資格であるキャリアコンサルタントとの面談、職場の直属上司との面談を1サイクルとして、定期的に自身のライフキャリアを見つめ、自己理解を深めることで、将来に向けた自律的ライフキャリアの構築につながる仕組みを提供しています。

対象世代	2022年度受講者数	2023年度募集枠
入社2~4年目	37	100
30才前後 (28~32才)	78	100
40才前後 (38~42才)	55	100
50才前後 (48~52才)	51	100
55才前後 (53~57才)	66	100
計	287	500

■ ライフキャリアドック (出光版セルフキャリアドック)の概要と流れ



ライフキャリアサポートセンター

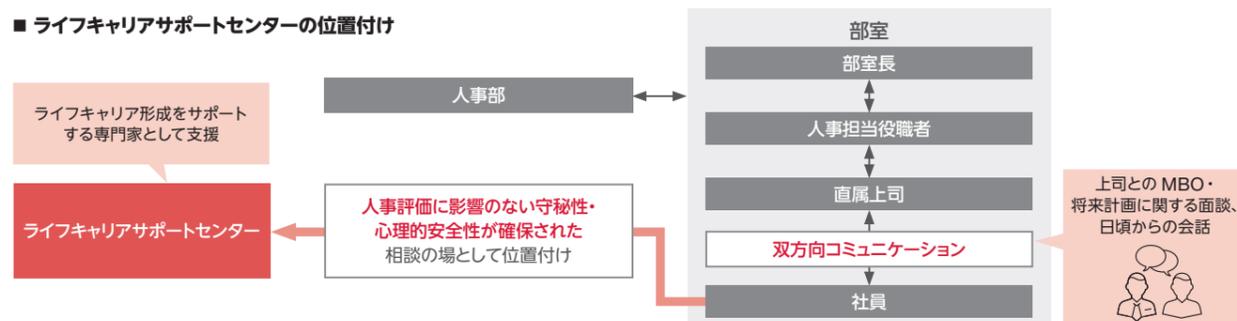
ライフキャリアサポートセンター (LCSC) は、「社員一人ひとりの自律的なキャリア形成」を支援することを目的とした組織です。社員はライフキャリアに関する相談を、上司とのMBO面談などに加えて、LCSCに常駐するキャリアコンサルタント (国家資格保有者) に、いつでも相談することができます。

LCSCは評価・処遇といった人事権を持たず、守秘義務がある専門相談窓口として相談対応を行っています。相談を受け付けたキャリアコンサルタントは、社員との対話を通じて、当人のライフキャリアの新たな視点や、気付きを促しています。また「非常勤アドバイザー」を社内から選任し、多様な相談に応える支援体制

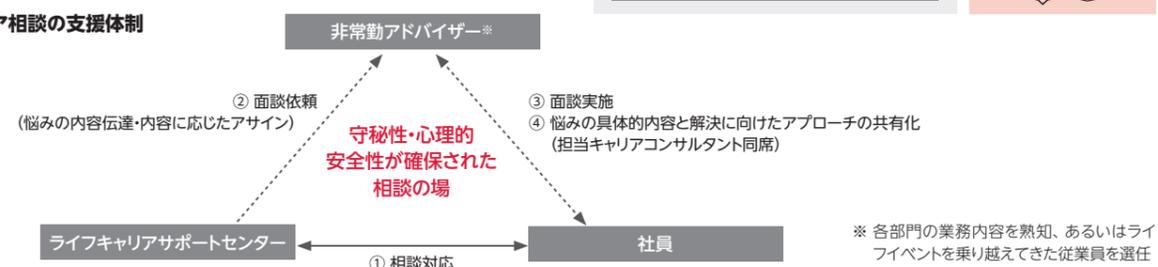
としています。相談内容に合わせ、キャリアコンサルタントとの2者面談の後に、相談者の同意のうえ、非常勤アドバイザーを交えた3者面談もコーディネートします。

2021年7月~23年7月末までの相談実績は約450件です。LCSCでは個別面談を通じ見えてきた課題への対応として、部長をはじめとした役職者の「キャリアレポート公開」、「ライフキャリアフォーラム開催」などのキャリアを考える機会づくりや、上司向けに「傾聴」や部下へのフィードバックの大切さを再確認するための面談力強化演習にも取り組んでいます。

■ ライフキャリアサポートセンターの位置付け



■ キャリア相談の支援体制



※ 各部門の業務内容を熟知、あるいはライフイベントを乗り越えてきた従業員を選任

セルフマネジメント研修

役職定年予定の社員 (当該年度4月1日時点で59才の役職者) のうち、役職定年後の継続勤務を希望する社員を対象に、役職定年後の働き方について考える研修を実施しています。

キャリアチャレンジ

キャリアチャレンジ制度は、人財を求める部署が社内でも募集し、社員が自発的に応募することで、異動につながる制度です。

自身の強み・弱みおよびライフキャリアプランを見つめ直す機会として、自律的キャリア形成を促すとともに、やりがいの向上を図ることを目指しています。

本制度は2020年度よりスタートし、2022年度は約100件の募集を行いました。

今後、さらに分野・職種を拡大し、部門を超えた人財交流を活性化することで、多様性に富んだイノベーションを起こす組織づくりに取り組んでいきます。

自己都合退職者の再雇用

キャリア採用のスキームを通じて、一度当社を退職した社員を再度社員として迎えています。

再入社後は、多様性に富んだ組織の構築に貢献するとともに、異なる業界・企業で活躍した経験・スキルを活かし活躍しています。

キャリアレポート (「私のキャリア」)公開

2022年4月から「社員一人ひとりの自律的なキャリア形成」の参考として、部長の「経歴」や「今の自分を形成した・変えた仕事経験」が分かるレポートを社内ポータルサイトで公開しています。

このレポートは、社員一人ひとりが自身のキャリア形成を考える際のヒントや材料になっており、2023年1月には次長のレポート、2023年6月には課長のレポート公開と、より身近で、さまざまな世代の方々のキャリア紹介へ展開しています。

ライフキャリアフォーラム開催

ライフキャリアフォーラムは、社員一人ひとりが自身のライフキャリアを見つめる・考える機会提供の施策として開催しています。「私のキャリア」を題材に、過去の大きな環境変化 (転職) を現在の自分にどのようにつなげてきたのかを部長たちが語るトークセッションイベントを全社版で開催し、拠点版では、それぞれの拠点で活躍し、より身近な存在に感じられる社員に登壇してもらい開催しています。

ジョブ・フェスティバル

自律的ライフキャリア形成の支援策として、23年7月にジョブ・フェスティバルを開催しました。本社ビル32階イベントゾーンにて対面でのコミュニケーションに重点を置き、オンラインも組み合わせたハイブリッド形式で実施し、昨年を上回る42の職場・関係会社がブースを設置しました。ブースを訪れた社員が、自社に広がるさまざまな業務や役割に対する理解を深めるとともに、部門を超えた社内交流の場として本イベントを活用しました。オンライン参加も含め、2日間で延べ約500人の社員が参加しました。



社内での副業機会の提供

社員が現職に在籍したまま、部室横断のプロジェクトや他部室の業務に携わる機会を提供しています。自身のキャリア形成に生かしていくとともに、社員が有する知見を、部室を超えて社内に展開することを目的としています。今後は、部門を超えた活動を更に促進していくため、案件や参加人数を拡大し、本格展開を図っていきます。

社外副業

社員が勤務時間外に、他の会社などの業務に従事する場合には、会社が定める順守事項に反していないことを人事部が確認したうえで、これを認めています。

週1出向プログラム

TOPICS

本取り組みは社員の経験やスキルを活かし地域・社会の課題解決や業務改善などに貢献することを目指しています。

2023年度は、山口県、千葉県でトライアルを行い本格運用に移行しました。

山口県では長門湯本温泉まち (株) と連携し、社員がこれまでに培った経験やスキルが地域への貢献につながることや、社員の新しい働き方にもつながることを確認しました。千葉県では週1先生プログラムとして、社員が中学校で特別授業や校務のサポートを行うとともに、松戸市教育委員会とも連携し、学校教育に関わるさまざまな課題に取り組んでいます。

多様で柔軟な働き方の推進

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。2020年度にコロナ禍の緊急時対応として始めた就労時間フレキシビリティ拡大を2021年度から制度化し、より柔軟な就労環境を整えることができました。引き続きDXを活用した新しい働き方の推進のため、オンライン（コミュニケーション、会議）のガイドラインを制定し、社員が柔軟に勤務できる体制を整えています。

■ 働き方に関する制度

フレックスタイム勤務制度	フレキシブルタイム	あり (本社など 7:00-22:00)
	コアタイム	なし
	勤務の中断	可能
テレワーク勤務制度 (一部適用外の職種あり)	就業場所	自宅、サテライトオフィス、 モバイル勤務が可能
	回数	上限なし
	出社との併用	可能
	勤務の中断	可能

有給休暇取得推進・労働時間削減に向けた取り組み

労働時間管理は、勤務管理システムで、社員（役職者を含む）の勤務実態を適切に把握するとともに、労働時間に対する意識付けを継続的に実施し、生産性向上につなげることを目指しています。2022年度は生産性向上と有給休暇取得を推奨し、時間外勤務平均時間数が1月当たり0.3時間減少するとともに、有給休暇取得率が前年対比7.7%向上しました。

引き続き職場風土改善・やりがい向上を軸として、業務の効率化・生産性向上に向けて取り組むとともに、QOL (Quality of Life) 向上を目指しています。

主な年次有給休暇取得推奨の取り組み

- 人事担当役職者への休暇取得推進
- 部門別の取得率の開示
- 夏休みなどのタイミングで5日間連続取得奨励

■ 時間外勤務、年次有給休暇取得実績

	2020年度	2021年度	2022年度
一人当たりの時間外勤務平均時間数(時間/月)	20.0	20.8	20.5
一人当たりの年次有給休暇取得日数(日)	14.1	15.3	16.9
一人当たりの平均有給休暇取得率(%)	69.5	75.3	83.0

主な休暇

【全員対象の休暇】

- 年次有給休暇(半日単位取得可)
- 年次有給休暇の繰り越し

【特別休暇・休業】

- 自己啓発休暇
- ボランティア休暇
- ボランティア休職
- 配偶者海外転勤休職
- 公民権行使および公務執行休暇 など

多様な社員の活躍を支援する制度

DE&I方針に基づき、多様な人材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。

社員が、仕事と育児・介護などワークライフバランスを推進し、長期的に就業を継続できるよう、従業員アンケートなどを通じた当事者の意見を踏まえ、制度を設計・運用しています。

多様な社員の活躍を支援する制度

▶ <https://sustainability.idemitsu.com/ja/themes/346>



仕事と家庭の両立の基本的な考え方

当社は、両立支援、次世代育成をDE&I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考え、さまざまな取り組みを展開しています。また傷病などで通院・治療を要する社員が、引き続き活躍して勤務できる制度を設けています。

育児休業の取得促進に向けた取り組み

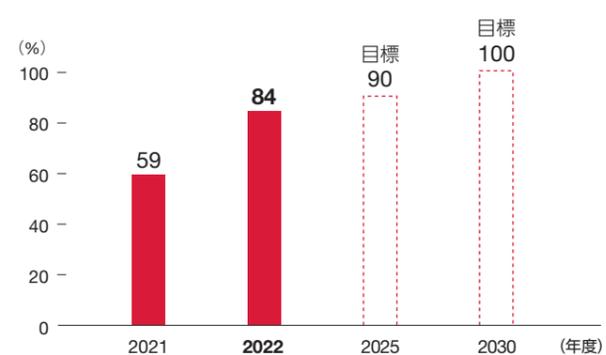
2022年度より、推奨育児休業(有給)を当社独自に設定し、トライアルを開始しました。

ジェンダーに関係なく主体的に育児に取り組むことのできる環境整備を進めています。

男性育休取得推進

社内ポータルサイトでの定期的な情報発信、育休をテーマにした座談会を実施しています。また、法改正および男性育休取得への理解促進のため、オンラインでの役職者向け研修を実施しています。2022年度は142名が育児休業(育児目的休暇を含む)を取得し、取得率は84%でした。

■ 男性育児休業取得率



※ 集計対象：出光興産雇用(すべての従業員、他社への出向者も含む)

※ 2021年度、2022年度ともに年度末時点の実績

※ 上記には育児目的休暇を含む

【出産・育児支援制度】

- 産前産後休業(出産休業)
- 育児時間
- 配偶者の出産時の特別休暇
- 出生時育児休業(産後パパ育休)
- 育児休業
- 子の看護のための休暇
- 短時間勤務
- 所定外労働の免除
- 時間外・休日労働の制限
- 深夜業の免除

【介護支援制度】

- 介護休業
- 家族の介護のための休暇
- 短時間勤務
- 所定外労働の免除
- 時間外・休日労働の制限
- 深夜業の免除

【上記以外の支援制度】

- 治療のための短時間勤務(疾患の治療により所定就業時間の勤務が困難なとき)
- 出生サポート休暇(不妊治療により通院を必要とするとき)

■ 制度利用者数(2022年度)

制度名	(単位:名)		
	全体	男性	女性
産前産後休業	31	—	31
育児休業	168	142	26
介護休業	8	7	1
短時間勤務	50	3	47
子の看護のための休暇	228	121	107
家族の介護のための休暇	56	44	12

※ 育児休業の対象：出光興産雇用(すべての従業員、他社への出向者も含む)

※ 育児休業には、育児目的休暇も含む

次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画

当社の課題を分析、具体策を検討し、仕事と家庭の両立を目指す社員の活躍支援に向けた行動計画を策定しました。

2012年、2015年には、厚生労働省から子育てサポート企業に認定され、次世代認定マーク「くるみん」*を取得しています。

* くるみん：次世代の育成支援に積極的に取り組む企業が取得できる厚生労働省の認定マークです。次世代育成支援対策推進法に基づき、一般事業主行動計画を策定し、一定の基準を満たすことにより認定を受けることができます。



一般事業主行動計画

▶ <https://sustainability.idemitsu.com/ja/themes/345>



ファミリーDAYの開催

従業員とその家族が、当社グループについて理解を深め、共感する機会の創出を目的とした「本社・ファミリーDAY」を2023年8月に開催しました。家族が働くオフィスの見学や、「カーボンニュートラル社会のために、私たちの会社では何をしたらよいか」について従業員や役員と共に考える企画に、配偶者、子ども、両親や孫も含めた69家族、221人が参加しました。



健康経営

出光グループ健康宣言

当社グループは「人が中心の経営」を掲げ、尊重される人財の育成を究極の目的と位置付けています。そして人の力を最大限に発揮し社会に貢献していくことを目指します。そのためには従業員一人ひとりの健康が必要不可欠です。

「全てにおいて健康・安全を優先する」を当社グループの行動指針と定義し、「こころ」「からだ」ともに健康で、生き生きと働ける会社を目指します。従業員は自身の健康を意識し自律的に取り組むとともに、会社が積極的に支援し、従業員と会社が一体となって健康な会社を実現します。

出光興産株式会社 代表取締役社長 木藤 俊一

健康推進体制

従業員の健康推進については、人事部内に全社の健康推進の事務局を設置し、健康保険組合や関係各部室と連携しながら取り組んでいます。健康管理規程にて各部室長や人事担当役職者などの役割を定め、職場における健康管理・健康増進を推進しています。

また、専門職として、全国（従業員50名未満の支店も含む）に産業医19名（本社の精神科医1名と、海外担当の医師1名含む）、保健師・看護師19名を配置しています。さらに、健康経営推進アドバイザーとして、産業医科大学の医師の指導を受けています。

健康経営銘柄

当社は健康経営の取り組みのうち、「制度・施策の実行状況」や「組織体制」などが高く評価され、経済産業省と東京証券取引所の「健康経営銘柄2023」と、経済産業省と日本健康会議の「健康経営優良法人2023（ホワイト500）」の大規模法人部門に2年連続で選定されました。



当社の主な取り組み

こころの健康への取り組み

当社では、労働安全衛生法に基づきストレスチェックを毎年実施しています。2022年度は当社グループ社員12,570名を対象に調査し、受検率は91.5%でした。高ストレス者への面談を実施するとともに、職場ごとの分析を行い各部室にフィードバックすることで職場での改善につなげています。併せて入社1年目から3年目の社員全員に毎年面談を行うなど、継続したケアを行っています。また社内に「健康サポートサイト」を設置してコロナ禍でのこころの不調に関する情報発信やウェブセミナーを実施し、従業員のサポートを行っています。このような活動を通じ、メンタル不調による新規退職者数の低減に取り組んでいます。

からだの健康への取り組み

当社では、からだの健康は生き生きと働くうえで欠かせないものと考え、健康診断の結果、二次検査対象となった従業員の受診勧奨に力を入れています（2022年度の二次検査受診率は89.0%）。また、生活習慣病の予防対策も重点課題としており、健康保険組合と協力した特定保健指導を積極的に進めています。がん対策としては、がん検診を健康診断の標準項目に加え、若年層でも受診できる制度を整えています。歯科検診は毎年各事業所で実施し、従業員の歯の健康保持・増進を行っています。健康推進の指標として適正健康管理者率やセルフケア実施率を定め、従業員の健康マネジメントを実施しています。

ヘルスリテラシーの向上および生活習慣病予防

生活習慣病予防のための望ましい習慣「出光ヘルスアクション」を打ち出し、取り組みを推進しています。また、定期健康診断結果のうち、生活習慣病に係る項目について当社独自の「健康管理区分」を設定し、ハイリスク者には産業保健スタッフによる保健指導を徹底するなど、重症化の予防にも力を入れています。

ストレス関連疾患の発生予防・早期発見・対応

2018年度から、0次～3次予防を網羅的に推進しています。セルフケア・ラインケアについて、リアル（対面）とオンラインでのハイブリッド型集合研修や、さまざまな状況に応じたeラーニングを用意して対応しています。

受動喫煙防止対策

毎月22日を「スワンスワンデー（吸わん吸わんデー）」として、就業時間内禁煙を推奨しています。また、健康保険組合と共同で禁煙外来の費用補助など禁煙への支援を行っています。

グローバルな健康問題への対応

当社グループは、海外拠点を多く有する企業として、世界三大感染症（結核、マラリア、HIV/AIDS）などグローバルな健康課題へ対応することの重要性を認識し、対応しています。海外拠点への赴任者に対して、健康管理に関する赴任前教育（感染症、生活習慣病予防、セルフケア）、ストレスチェック実施後の高ストレス者フォロー、健康状態の確認、赴任中の本人・家族の健康診断、予防接種の推奨、健康状態アンケートなどを行い、サポートしています。

ベトナム・ニソン製油所の従業員に対しては、季節性の感染症（インフルエンザなど）の予防接種の実施だけでなく、社宅において月1回の動物由来感染症の防止対策としてペストコントロールを行うなど、従業員の健康に配慮しています。また、周辺地域住民向けの健康診断も実施し、結果に基づく結核予防接種などの健康改善事業を展開しています。

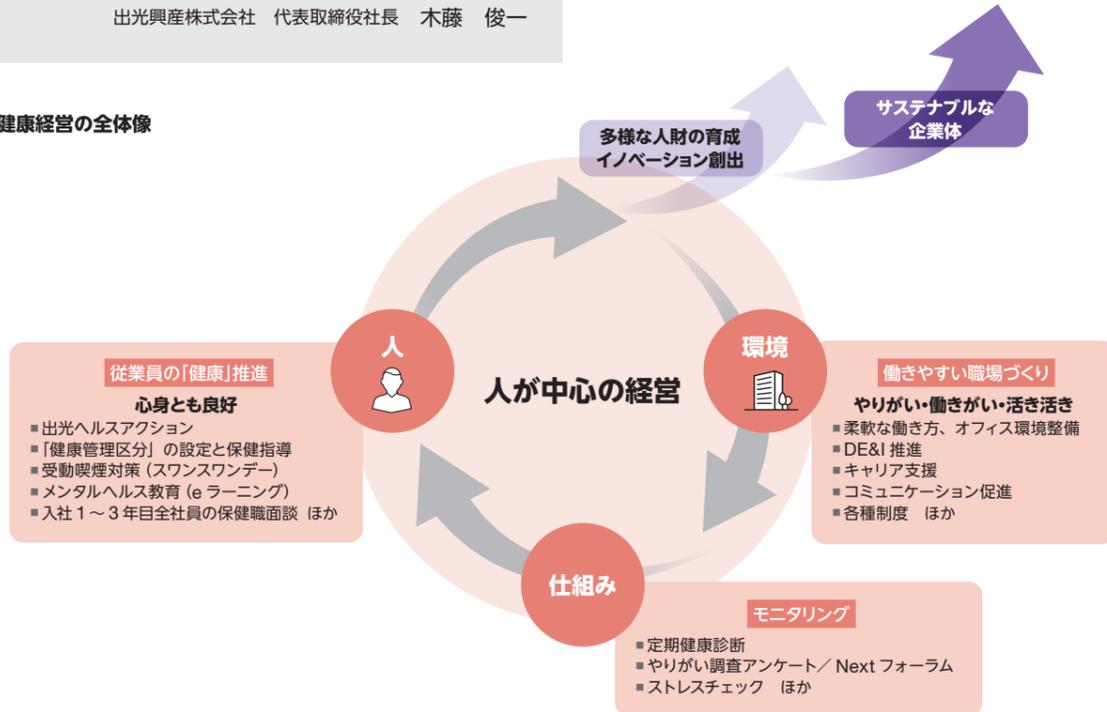
上記の取り組みとともに、各国の法令、政府の指針に従って、従業員、家族への感染予防対策に取り組んでいます。

危険物質取り扱い時の対応

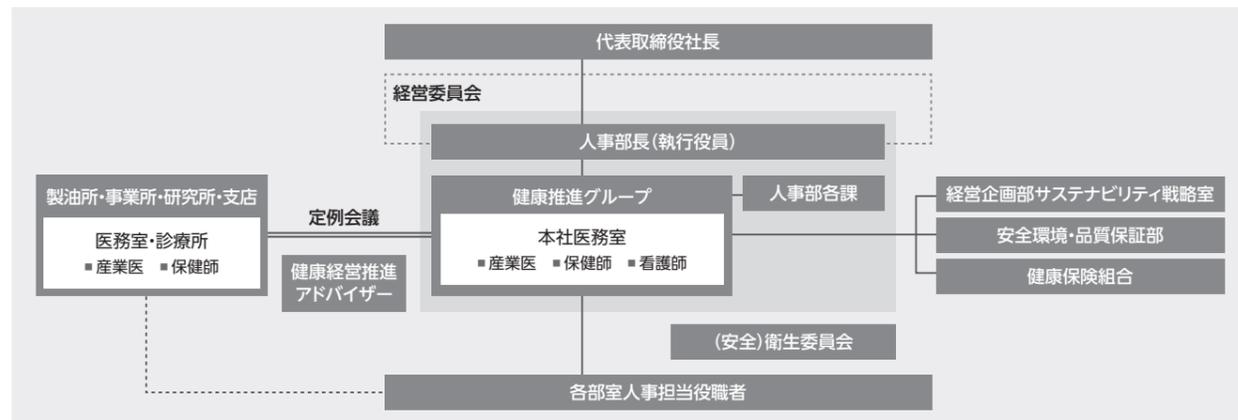
製油所・事業所では、検査機器などにおいて放射性物質を使用しています。これらの取り扱いに際しては、「放射性同位元素等の規制に関する法律」などの法に基づき、社内規程類を設け、適切に管理しています。作業に応じて保護手袋、保護衣、保護面などによる遮へいを徹底し、作業手順の教育・訓練などの事前準備を十分に実施することにより、短時間に作業を終え、放射線に被ばくする時間をできるだけ少なくするような対策などを講じています。また取り扱い者の健康・安全管理のため、管理区域への立ち入り禁止措置、管理区域境界線の線量測定の実施（年2回）、管理区域内に立ち入る従業員の被ばく管理（個人被ばく線量計を着用など）を行っており、放射線業務従事者は年2回、健康診断を受診しています。さらには、放射性物質を含む廃棄物についても、許可を受けた廃棄事業者に依頼し、適切に廃棄しています。

なお、当社が取り扱う放射性物質は、地域社会において被ばくに至る取り扱い量ではありません。

健康経営の全体像



健康推進体制図



衛生委員会の活動

従業員の自律的な健康管理を支援するため、労働安全衛生法に基づき従業員50名以上の事業所では、健康推進活動の啓発・

浸透を目的とする衛生委員会を月1回開催しています。

安全確保の取り組み

安全確保の理念と基本方針

「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・仕事のしく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」を安全確保の理念としています。この理念に基づく安全の確保は経営努力の結果であり、事故・災害ゼロはこの分野の最大の成果です。この認識に立ち、安全の確保を最も重要かつ優先すべき基準とし、右記の具体的な方針を定め、当社に関係する全ての人の健康と安全・安心に努めています。

安全衛生環境への取り組みの推進体制

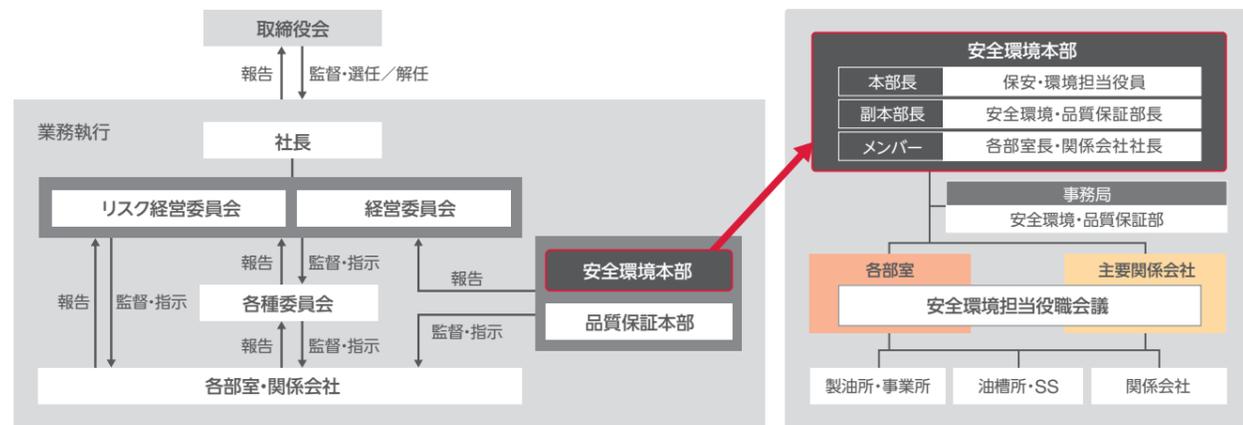
当社グループは、安全衛生環境を経営の基盤として位置づけ、これらの取り組みを推進する安全環境本部を設置しています。

各部署、主要関係会社は毎年、本部から示される年度基本方針や重点課題に基づき、PDCAサイクルを自律的に回しています。各部署、主要関係会社は、安全環境担当役職者を選任して、管下の事業所を含む全体の取り組みを管理・推進します。

事務局は安全環境リスクと管理状況に応じて監査頻度を決定し、監査を実施します。監査により改善点が見つかった場合、事務局は対応計画決定から完了までをフォローします。

安全環境本部長と副本部長は毎年、現場に出向いて安全環境

■ コーポレートガバナンス体制の中の安全環境本部長と安全・環境マネジメント体制



安全・衛生マネジメントシステム

当社のこれまでの経験から培われた安全・衛生に関するノウハウを生かすとともに、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。また内部監査やマネジメントレビューを通じて継続的な改善を行っています。

海外の一部の事業所では、ISO45001の認証を取得しています。また当社グループの全ての製油所・事業所、精製会社が高圧ガス保安法の認定を取得しています。

安全確保の基本方針

1. 人の安全の確保
2. 設備・プロセスの保安
3. 仕事のしくみ・進め方における安全の確保
4. 経営資源の適正な配分・活用
5. 安全文化の醸成と安全マネジメントの推進

指導・巡回を実施します。また、事業所の大規模災害防止のために社外有識者を含む安全保安諮問委員会を設置し、より有効な安全保安対策の構築を図っています。

■ 2022年度安全環境監査の実績 (単位:件)

監査実施数	14
指摘総件数	181
重大な不適合	3
軽微な不適合	14

自然災害リスクマネジメント指針

2005年度以降実施してきた設備構造強化などの地震対策について、新たな考え方を反映し、2021年度には地震対策に高潮や台風などの対策も加えた「自然災害リスクマネジメント指針」へと見直しました。2022年度はこの指針に基づいて具体的な課題の検討を進めました。

年度安全衛生環境基本方針に基づく取り組みと実績

2022年出光グループの安全衛生環境実績

重大事故	0
死亡事故	1
休業事故	27
環境異常	2

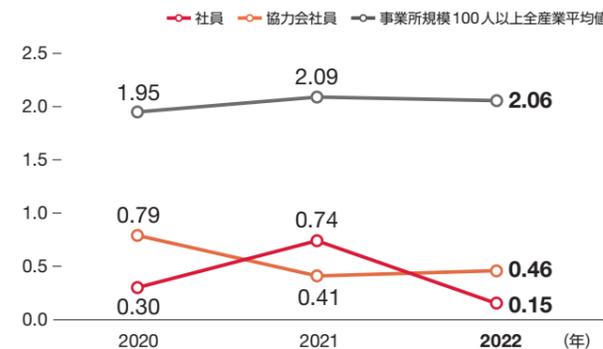
社員	0.15
協力会社員	0.46

* 100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数

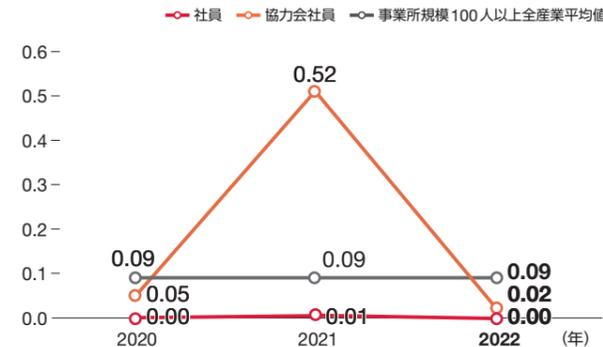
社員	0.00
協力会社員	0.02

* 1,000延べ実労働時間当たりの労働損失日数

■ 労働災害度数率の推移 (災害発生の頻度)



■ 強度率の推移 (災害の重さの程度)



※【集計対象】
北海道製油所、千葉事業所(株)プライムポリマー姉崎工場、愛知事業所、徳山事業所、東亜石油(株)京浜製油所、東亜石油(株)水江発電所、昭和四日市石油(株)四日市製油所、西部石油(株)山口製油所
(2021年までは千葉事業所にBASF出光(株)を含む)
社員:上記集計対象拠点に勤務する、出光興産(株)、東亜石油(株)、昭和四日市石油(株)、西部石油(株)、(株)プライムポリマーの社員
協力会社員:(株)出光プラントック北海道、(株)出光プラントック千葉、(株)出光プラントック愛知、(株)出光プラントック徳山の社員、および上記集計対象拠点が業務を委託する協力会社の社員
【集計対象期間】11月~12月
※事業所規模100人以上全産業平均値は、厚生労働省「令和4年労働災害動向調査」から引用しています。

死亡事故の再発防止

2022年度は「無事故への取り組み」を掲げ、死亡事故を含む「重篤な人身事故“ゼロ”」を目標に取り組みましたが、死亡事故が1件発生しました。

グループ会社のセルフSS全面改造工事中、感電事故により協力会社員1名がお亡くなりになりました。当工事は請負契約に基づき行われていたが、元請会社とともに原因究明を行い、当社グループ内で事例を共有し、再発防止に向けた対応の周知徹底を行いました。

グループ内各事業所には類似事故再発防止策として、構内危険場所の表示および立入禁止措置が確実に実施されていることの再確認と徹底を図りました。

無事故への取り組み

2023年度も引き続き、「無事故への挑戦」を継続し、「命を守るためのルール」の徹底と決めたことを守り・守らせる風土の定着を図るとともに、非正常操作・作業時における作業員目線に立った危険源の特定と対応を強化しています。具体的には、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始し、重篤な人身事故の撲滅を図っています。

また、各部署・主要関係会社が自律的に安全環境管理のPDCAを推進する中でも、プロセス・設備を含めた網羅的な潜在危険源の発掘と、適切なリスクアセスメントによる対策により、安全・安定操業の継続に取り組んでいます。

2023年度の安全衛生環境基本方針

「無事故への挑戦」を継続し、次の2つを最優先課題として推進します。

- 仲間への思いやりと働きかけによって、決めたことを守り・守らせる風土を定着させ、「重篤な人身事故」に繋がる事象の防止に取り組むこと。
 - 自律的に安全環境のしくみのPDCAを確実に廻すことを、本社と事業所が一体となって取り組むこと。
- その結果として、次の3つを必達する。
「重大事故“ゼロ”」、「重篤な人身事故※“ゼロ”」、「環境異常“ゼロ”」

※ 重篤な人身事故:死亡および身体に永久障害が残る事故

安全・衛生に関する取り組み

既存設備の耐震性強化

当社グループの製油所・事業所は従来、自然災害に備え、対応の強化に取り組んでいます。地震に関しては、法令で定められた想定地震強度に対して機器などの耐震性を評価し、必要に応じて補強に取り組んできました。さらに、十勝沖地震などを教訓に、法令の基準を上回る想定地震強度に対しても評価・改善を実施してきました。

2011年の東日本大震災を受けて、高圧ガス設備に関する法令が強化され、基準が見直されました。それに伴い、当社グループ製油所・事業所のLPGを貯蔵する球形タンクなどについて、支持構造物の耐震性の向上を目的に、補強工事を計画的に実施しています。2020年度以降、強靱化補助事業を活用した製油所・事業所および油槽所の設備補強に取り組んできました。今後も当社グループは更なる耐震性強化を検討、実施していきます。

スーパー認定事業所

当社の製油所・事業所では、保安技術の高度化を踏まえた保安力の向上策として、先進的な技術の活用、高度なリスクアセスメント、高度な教育・訓練などに取り組んでいます。その結果、高圧ガス保安法にて高度な保安の取り組みを行っている「スーパー認定事業所」として以下の製油所・事業所が認定されています。

- 徳山事業所 (2019年9月5日認定)
- 千葉事業所 (2020年3月17日認定)
- 北海道製油所 (2021年6月29日認定)



グループ精製会社では、西部石油(株)山口製油所(2021年6月4日認定)、昭和四日市石油(株)四日市製油所(2022年6月14日認定)も認定されています。

プラントの高経年化、熟練従業員の減少等に対応するため、IoT・ビッグデータの活用等の高度な保安の取り組みを行っている事業所が「スーパー認定事業所」として認定されており、産業界全体の保安力向上にも資することが期待されています。認定を受けた事業所に対しては、自主保安の規制合理化が適用され、国際的な競争力の強化につながります。

安全確保における先進技術の活用

当社では、全社横断的に先進技術の検証・導入を進めています。一例としては、AIを活用した診断技術の開発や連続配管内厚測定システム、サイバーセキュリティ対策、VRによる体感教育や実践的なシミュレータなど、種々の技術を各所の状況に合わせて導入しています。

全国安全週間の取り組み

当社では厚生労働省、中央労働災害防止協会主催による「全国安全週間」に以下の取り組みをしています。

- 代表取締役社長から国内外の当社グループ社員宛にメールを発信し、全国安全週間の基本理念である「人命尊重」と、当社グループが継続して取り組む「無事故への挑戦」への決意を再確認しています。
- 安全環境本部事務局から各部室に、当社が定める「命を守るためのルール」の再確認と徹底を図っています。
- 各部室・事業所・関係会社では、それらを踏まえて、職場ごとに工夫した安全活動に取り組んでいます。

安全教育

全社教育

新入社員教育研修の中で、当社の過去の重大事故の映像などを用いて安全の啓発を行っています。安全第一が当社の経営の基盤であり、そのことを常に自覚するよう、意識付けを行っています。

安全環境本部主催の教育研修

安全環境本部事務局の安全環境・品質保証部は、自発的に自部室・自所の安全環境管理のPDCAを推進するための指導力を培う教育研修を行っています。各部室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の基本を教育するための基礎研修や、安全環境管理能力を向上させるための研修(下表参照)を実施しています(2022年度は計13回実施)。

■安全環境・品質保証部管轄 実施研修一覧(安全分野)

教育研修名称	延べ参加人数(名)	延べ研修時間(時間)
安全および環境新任担当役職業務推進基礎研修	180	720
安全および環境担当役職レベルアップ研修	108	756
事故故障解析能力向上研修	8	88
安全環境監査技能向上研修	180	720
安全および環境リスクアセスメント研修	(1部:講義)131 (2部:演習)29	(1部:講義)393 (2部:演習)116
合計	636	2,793

製造技術部 技術研修センター主催の教育

製造設備の運転員の育成

技術研修センターでは、全ての運転員をプロダクションエンジニア(PE)として育成するための教育を行っています。PEは、プロセス、設備およびシステムを論理的に理解し、またそれらの相互関連を把握して総合的な判断を行い、安全かつ高効率な製油所・事業所操業の最適運転を実行できる運転部門の技術者であり、当社グループの製油所・事業所の安全を担保しています。

保安教育の強化

技術研修センターでは、保安教育の強化を図っています。例えば、直長または代行者(直長補佐)を対象に、指揮者としての緊急時・非常時の措置判断力向上を目的とした直長級研修を実施しています。この研修は、実際に徳山事業所で運転していた脱硫装置を改造した訓練プラントを使用し、受講者が運転チームを編成して実施する、自社開発による国内唯一の高度な訓練です。受講者は、夜間・休日に異常が発生し、事象が進展する中での通報、初期活動、緊急停止、防災活動など、現実に即した内容の訓練を実施しています。また、製油所・事業所の新任技術系課長などを対象に、保安管理マネジメント研修を実施しています。この研修は2回に分けて実施され、各受講者は、基礎研修で保安管理上のポイントを再確認し、フォローアップ研修で保安強化に向けた

問題認識と行動計画を明確にします。これらの研修は、関係精製会社にも門戸を広げています。その他、行政、団体向けの体験研修や、地域と連携した人材育成の一環として、社外研修センターとの共催で当社の危険体感設備・VRを活用した安全性向上講座を開催しており、社外からも高い評価を受けています。



保安研修の様子

実践的な消火活動訓練

製油所・事業所・訓練所での防災要員の訓練

万が一、火災・爆発などが発生した場合、製油所・事業所内外への被害を最小限に抑えるために、初期消火活動や拡大防止措置の実施が非常に重要です。そこで、消防基礎理論に基づいた実践的訓練の積み重ねが重要との認識の下、防災要員の訓練に力を注いでいます。例えば、防災活動の基礎を座学で学び、実機での資機材取り扱いやホース展張訓練を計画に沿って実施しています。特に北海道製油所、千葉事業所、愛知事業所では、実火訓練場を使用した接炎訓練も実施しています。また、新潟防災訓練所の訓練では、製油所・事業所で発生する設備別の火災を想定しており、理論(座学)と実践(実火訓練)により油火災の性質に適した初期消火法を習得することで、事業所の初期消火体制の強化を図っています。

社外教育の活用

トップ層向け研修

重大な産業事故災害を防止するためには、製油所長・事業所長などの現場の経営トップが保安に対する強い意識を持ち、その強いリーダーシップの下、事故防止対策を推進することが非常に重要です。そこで、石油業界・化学業界の関係団体と当社を含めた関係企業が、社外の研修センターに経営トップの保安意識醸成の重要性を訴えました。それが発端となり、同センター主催によるスペシャル講座「これからの安全とトップ層の役割」が2016年3月から定期的で開催されています。当社では、現場の製油所長・事業所長や本社製造技術部のトップ層がこの講座を毎年受講し、同センター周辺の企業を中心とした他社の製油所長や工場長と共に産業保安のリーダーシップ強化を図っています。

品質管理・品質保証

品質に関する基本的な考え方

当社グループでは、品質に対する基本的な考え方を「製品の安全性を確保し、人と環境にもたらす影響を最小化するため、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保証活動を推進し、顧客満足度の向上や消費者保護に努めること」と定めています。また、品質に関する最上位の社内規程である「品質保証基本要綱」では、品質に関する基本的な考え方となる品質保証方針を右記の通り定めています。

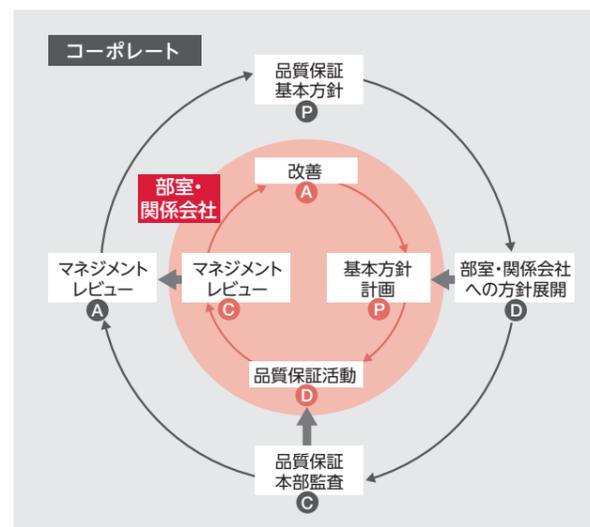
品質管理・品質保証体制

当社グループの品質保証は、各部署・主要関係会社単位とそれらを統括するコーポレートレベルの2つの仕組みから構成されています。実際の品質保証活動においては、この2つの仕組みが連携しながら、グループ全体で品質保証方針の確実な実現を目指しています。

コーポレートレベルでの品質保証体制

当社グループ全体の品質面におけるガバナンス強化に向けたコーポレートの品質保証組織として、品質保証本部を設置しています。品質保証本部は、取締役会で選任された品質保証担当役員(取締役)を本部長、安全環境・品質保証部長を副本部長、品質に関する部署長及び主要関係会社の社長を本部長とし、安全環境・品質保証部が事務局を務めています。品質保証本部は、全社的な品質保証活動の方針の制定、品質マネジメントシステムの維持・見直し・改善など重要事項を推進し、各部署・主要関係会社は方針ののっとり自部門のPDCAサイクルを回しています。品質保証本部会議で、進捗を管理するとともに、当社グループの次年度基本方針などを決定します。また、各部署・主要関係会社の品質保証活動に対して、品質監査を定期的に行い、マネジメントシステムの維持・向上を推進しています。

■ 当社グループの品質マネジメントシステム (PDCAサイクル)



品質保証方針

1. お客様の立場に立った適正な品質の製品とサービスを提供する。
2. 環境に配慮した生産活動と製品を実現する。
3. 安全・安心な製品を提供する。
4. 常にコンプライアンスを徹底し、社会的責任を果たす。

部署・主要関係会社における品質管理・品質保証体制

当社グループ内の各部署・主要関係会社では、お客様や社会のニーズを満たす製品およびサービス品質の維持・向上に寄与する品質管理活動を、商品開発から製造、販売に至る各ステージで実施しています。また、各部署・主要関係会社ごとに品質マネジメントシステムが導入され、お客様に提供する製品・サービス品質を担保しています。当社グループ内の部署・関係会社におけるISO9001の認証数は32件となっています。(2023年6月30日時点)

潤滑油における品質管理について

潤滑油事業では、国内外の全ての自社基地でISO9001を取得しています。品質保証活動は事業の礎と位置付け、ISO9001品質マネジメントシステムを通して製品の品質向上を図っています。クレームの撲滅を目指し、クレーム・トラブルの未然防止の推進を継続しています。

品質管理・品質保証の取り組み

製品安全への取り組み

「製品安全規則」に基づき、研究開発から販売に至る各ステージで製品の安全性をチェックしています。化学物質に関する各国の規制は頻繁に変化しており、スピーディーかつ確実な対応が求められます。当社グループは、製品に含有される化学物質の有害性情報を管理するツールを整備して、適用対象部門の拡大を図りながら、変化する国内外の法規制に確実に対応しています。

適切な製品安全情報の表記・表示

当社グループの製品安全情報については、法律に基づきSDS(安全データシート)を発行しています。なお製品には、GHS(化学品の分類および表示に関する世界調和システム)に従って危険有害性を分類し表記しています。また、ウェブサイト上で用途や商品名から検索し、製品安全情報を閲覧できるシステムを整備しています。

品質に関する社員教育・啓発

当社グループでは社員の品質意識の向上を目的とした教育・啓発活動を実施しています。各部署・主要関係会社における品質保証活動を推進すべく、品質保証担当役員に対する研修会、化学物質管理に関わる法規制対応など専門性の高い内容の社内セミナーを開催し、グループ全体の品質保証活動の推進に役立てています。また、毎年11月の「品質月間活動」の行事として、品質講演会の開催や品質保証本部長メッセージの発信、ポスターの掲示などを行い、社員一人ひとりが品質について考える機会としています。

品質クレーム発生時の対応

製品の安全や品質に関する重大な問題が万一発生した場合は、「危機発生時の対応規程」にのっとり、社会的影響や被害を最小限にとどめるよう対応します。品質に関するクレームやお問い合わせは、お客様センターで受け付け、内容に応じて当社グループの関係部署と連携し、迅速に対応しています。

品質不適切行為に関する対応状況

当社子会社の東亜石油(株)、昭和四日市石油(株)が2022年5月に公表した製品試験に関する不適切行為については、それぞれ外部の専門家および独立社外取締役を委員とする特別調査委員会による調査を行い、再発防止に取り組んでいます。当該調査報告書は、両社のウェブサイト上で公表しています。

今回の事案の重大性を鑑み、お客様や関係者の皆さまの信頼を損なう事態を招きましたことを深く反省するとともに、今一度、当社グループ内で製品試験法に関する点検を実施しました。今後も従業員に対する品質教育の充実を図っていきます。

企業市民活動

当社における企業市民活動の考え方

「真に働く」の企業理念に基づき、当社が事業活動を展開する国・地域社会の人々の暮らしを心豊かで平和なものとするため、企業市民活動推進ガイドラインを策定し、さまざまな企業市民活動に取り組んでいます。

企業市民活動推進ガイドライン

企業市民活動を行う意義・目的や活動における重点領域および大切にすることを当社の企業理念・ビジョンに則して明確にし、活動を通じた人の成長や社会への貢献を実現すべく2022年に以下の企業市民活動推進ガイドラインを策定しました。

当社は、「真に働く」の企業理念に基づき、当社が事業活動を展開する国・地域社会の人々の暮らしを心豊かで平和なものとするため、「環境」「文化」を軸にさまざまな企業市民活動を行ってまいります。

1. 重点領域

- 「環境」未来の地球環境を守る
- 「文化」心の豊かさを育む

2. 重点活動

- 地域の自然環境を保全・再生する活動
- 芸術を通じて、人・地域・次世代をつなぐ活動

3. 大切にすること

- 従業員の参画
従業員による自発的な参画を支援し、人の力を社会のために生かすこと。
- 地域とのつながり
地域固有の環境や文化を尊重し、地域に暮らす人々を想い活動すること。
- グループの強みの活用
当社グループが持つ資産やノウハウなどの強みを活用すること。
- ステークホルダーとの共創
多様なステークホルダーと連携し、価値の共創に取り組むこと。

企業市民活動の実績

2022年度 **340百万円**

※ 以下の内容を集計しています。
出光音楽賞、Idemitsu Art Award、環境フォト・コンテスト「わたしのまちの〇と×」、みらいを奏でる音楽会、ふるさとプロジェクト、ベトナムにおける日本語学習支援、北海道出光こどもお絵かきコンテスト、出光生きもの探検隊、寄付金（日本赤十字社、出光美術館、ノルウェー・ムンク美術館、釧路・ボガブライ地域チャイルドケアセンター建設、その他慈善団体など）

主な企業市民活動

環境：未来の地球環境を守る

海洋ごみのリサイクル活動

福岡県宗像市大島の世界遺産である宗像大社の沖津宮遙拝所周辺の海岸で、当社グループ社員や家族の他、宗像市の職員など計65人でビーチクリーン活動を実施し、海岸に漂着した漁具やペットボトルなどの海洋ごみ約100kgを拾い集めました。

拾ったごみのうち、プラスチック類は約40kgでした。この回収した海洋プラスチックごみを環境エネルギー（株）及び当社グループ会社であるケミカルリサイクル・ジャパン（株）が共同で油化し、30L強の生成油を生産し、このうち15Lを宗像市に納入しました。

本取り組みは、プラスチックの資源循環を一層促進する重要性や社会的ニーズの高まりに対し、当社グループが持つ人の力を生かす企業市民活動の一環として行ったものです。



ビーチクリーン活動の様子

宗像市へ生成油を納入
(左：宗像市河野克也副市長、右：出光興産(株)神野幹也九州支店長)

フィリピンにおける海洋ごみの清掃活動

2018年にフィリピンにおける潤滑油の販売会社として設立された出光ルブリカンツフィリピンでは、地域に根差した企業市民活動に取り組んでいます。

2021年に実施したリサール州タナイでの植林活動に続き、2022年12月にルブリカンツフィリピンの従業員23名が参加し、マニラ中心街からほど近いロハス通り沿いのマニラベイウォーク・ドロマイトビーチにて、海洋ごみの清掃活動を行いました。

本活動は、マニラ湾の水質改善とビーチケアの意識向上を目的としております。マニラ湾の歴史および本クリーンアッププログラムが始まった経緯などについて学んだ上で清掃活動を実施しました。

2023年度以降も、自然環境の保全・再生を通じた地域への貢献を目的とした活動を継続していきます。



清掃活動の様子

「命をつなぐPROJECT」への参画

愛知事業所は、緑を増やして生物が暮らしやすい環境づくりを目標に生物多様性を向上させ、生態系ネットワーク形成を推進する「命をつなぐPROJECT」の主要メンバー（愛知県内の行政、企業、大学生、専門家などが参画）として活動しています。2023年度は、本プロジェクトのイベント「LOVE! GREEN DAY 2023」に参加しました。



LOVE! GREEN DAY 2023の様子

文化：心の豊かさを育む

出光音楽賞

1964年に放送を開始した「題名のない音楽会」の25周年を記念し、1990年に「出光音楽賞」を制定しました。この賞は、わが国の音楽文化向上の一助として将来有望な若手、新進音楽家の活動を支援するものです。第32回までの受賞者112名・1団体がその後も国内外でめざましい活躍を遂げています。当社は、心の豊かさを育む「文化」を企業市民活動の軸のひとつとし、今後も人・次世代をつなぐ「出光音楽賞」の歴史を紡いでまいります。

■ 第32回「出光音楽賞」受賞者



亀井 聖矢
Pianist

阪田 知樹
Pianist

森野 美咲
Soprano

Idemitsu Art Award (旧：シェル美術賞)

Idemitsu Art Awardは、「シェル美術賞」(1956～1981年)および「昭和シェル現代美術賞」(1996～2001年)、「シェル美術賞」(2003～2021年)の開催を経て、2022年に改称し、51回目の開催となりました。

次代を担う若手作家のための美術賞であり、創設当初より完全な公募制で実施しています。現在では「若手作家の登竜門」として美術界で高い評価をいただいています。



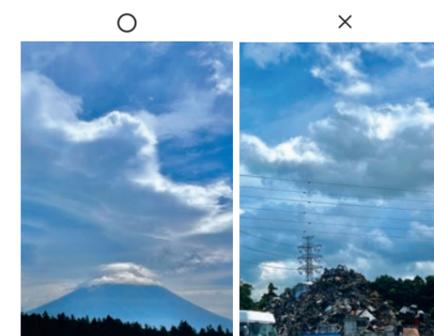
2022年グランプリ受賞作品
竹下麻衣
「せんたくものかごのなかで踊る」

環境フォト・コンテスト「わたしのまちの〇と×」

小学生から高校・高等専門学校生までを対象として、環境問題への意識を高める機会の提供を目的とした環境フォト・コンテストを文部科学省・環境省の後援を得て2005年から毎年実施しています。

一人ひとりが自身の視点で環境問題を捉え、未来へ残したい「〇」の風景と改善したい「×」の風景を写真に撮り、コメントを添える作品制作を通して、児童・生徒たちの可能性がさらに引き出されることを期待しています。

近年ではSDGsなど環境教育の一環として授業や夏休みの課題で多くの学校に活用していただき、2022年は14,259点もの応募がありました。



2022年中学校部門金賞作品「自然の山と街の山」

みらいを奏でる音楽会

若手音楽家の発表機会の創出や子どもたちへの体験提供に重点を置き、音楽を通じて未来にはばたく若者の「挑戦」「成長」「能力発揮の場の提供」の支援、子どもたちが音楽に触れ、楽しむ機会を提供したいという思いをもとに、2006年より当社の製油所・事業所などが所在している地域を中心にコンサート活動を続けています。



コンサートの様子

ふるさとプロジェクト

次代を担う子どもたちへ、和楽器奏者による伝統楽器の演奏と体験学習、桜の記念植樹を行う機会を提供したいという思いから、2018年より各地の小学校で「ふるさとプロジェクト」を開催しています。



和太鼓体験の様子

ステークホルダーとの対話

当社グループはステークホルダーと共に価値創造に挑戦し続けています。

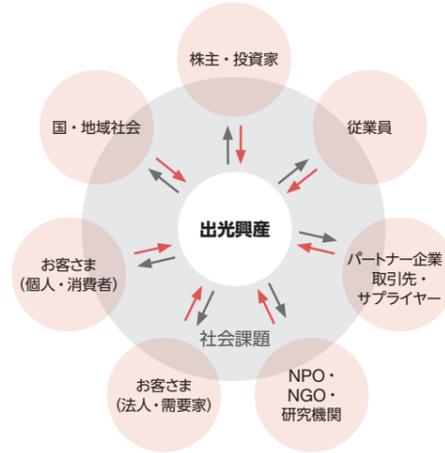
環境、社会、経済の側面から、当社がステークホルダーに与える影響、および当社がステークホルダーから受ける影響を鑑みて、エンゲージメントの対象となるステークホルダーを整理しています。

またステークホルダーごとの関心や、リスクを含む将来への影響度を検討し、エンゲージメント活動に取り組んでいます。

ステークホルダーに対して透明性の高い情報開示を行うことは、信頼関係構築、価値創造につながるものであると考えています。当社グループはコンプライアンスの遵守、安全・品質管理の徹底に努めています。問題が発生した際は、ウェブサイトでの情報開示、ニュースリリースなどを通じて、ネガティブな情報についても適時・適切な情報開示を行ってまいります。

多様なステークホルダーとの責任ある対話を通して、企業価値の向上と社会発展への貢献を実現してまいります。

■当社を取り巻くステークホルダー



ステークホルダー	取り組み	取り組み概要
全て	ウェブサイトによる情報発信	■当社グループについての最新情報をタイムリーに発信すべく、公式ウェブサイトを設け、情報発信しています。ウェブサイト内には、各種お問い合わせ窓口を設けており、積極的なコミュニケーションに努めています。
	広告・宣伝による広報活動	■当社グループの事業内容やその他の取り組みについて理解を深めていただくための広告・宣伝活動に継続的に取り組んでいます。
	広報誌	■当社の事業や取り組みを発信すべく、年4回(季刊)広報誌を作成し、ウェブサイトにデジタルブックを掲載するとともに冊子版を作成しています。冊子版は国内外の取引先、特約販売店、国内拠点の周辺地域の関係先、光友会・社友会の会員に配布しています。
株主・投資家	個人投資家向け情報発信	■個人投資家向けIRイベントに参加し、IR担当役員、経理財務部長などが事業概要、経営戦略および経営状況について説明しています。 ■当社株主向け専用ウェブサイト「いでみつコネクト」を開設、株主向けコンテンツやイベントのご提供を通して、株主との双方向コミュニケーションを強化しています。(ウェブサイトURL: https://idemitsu.premium-yutaiclub.jp/)
	アナリスト・機関投資家向け情報発信	■四半期ごとの決算説明会に加え、個別のIRミーティングやアナリストとのスモールミーティングも行っています。 ■経営層が欧米、アジアの機関投資家を訪問し、経営戦略および経営状況について説明しています。
お客さま(個人・消費者)	お客さまセンターの設置	■燃料油や潤滑油など、各種製品に関するお問い合わせから会社や事業に関することまで幅広いお問い合わせにお答えしています。また、SSに関するサービスやスタッフの接客対応、タンクローリー車に関する件もお受けしています。中でもご指摘や苦情については、担当部室と連携して、迅速適切に対応するとともに、必要な改善に結び付けています。 ■その他の事業活動に関する懸念や通報の際にも、速やかに担当部室と連携し適切に対応しています。
	広告・宣伝による広報活動	■当社グループの事業内容やその他の取り組みについて理解を深めていただくための広告・宣伝活動に継続的に取り組んでいます。
お客さま(法人・需要家)	需要家セミナーの開催	■法人顧客の皆さまとのコミュニケーションを通して、ご要望に沿った製品の提案や開発を進めています。また、全国各地の支店では、省エネ・環境技術などの技術動向や法規制の状況など、お客さまのビジネスに役立つ情報をお伝えする需要家向けセミナーを開催しています。
パートナー企業	パートナーとの協業	■パートナー企業の皆さまと協力し、価値創造に取り組んでいます。共通の目標、方針、ガイドラインを持つことで、相互の持続的発展に取り組んでいます。
NPO・NGO・研究機関	イニシアチブなどへの参画	■社会課題解決に資する情報収集、協働のため各種イニシアチブに加盟し協働しています。
国・地域社会	地域説明会の開催	■製油所・事業所・工場の近隣の町内会長など、地域の代表の方々をお招きして、年1回以上の説明会を行っています。安全や環境に対する取り組み状況を説明するとともに、皆さまからご意見を頂いています。
	環境教育の実施	■製油所・事業所・工場の近隣の小学生を主な対象として、地球温暖化などの気候変動問題などについてより理解を深めてもらうための授業を行っています。
	環境保全活動の実施	■製油所・事業所・工場の近隣における清掃活動や、地元の森林・海岸の保全活動に参加し、地域貢献だけでなく、従業員同士の交流にもつなげています。
従業員	Nextフォーラムの開催	■より良い会社を目指して、社員と経営層が全社的な課題などに関して直接対話・意見交換・提案を行う場として、年2回開催しています。各部署から選任されたフォーラム委員が職場の生の声を届け、経営層と直接対話します。
	タウンホールミーティング、各種「役員との対話の会」を開催	■経営層と社員との直接コミュニケーションの場として、2020年度から実施しています。全社員に対し、経営層よりさまざまな経営課題をテーマとして情報共有が行われるとともに、直接対話を行います。また2021年11月から四半期ごとに決算説明ミニタウンホールミーティングを実施しています。その他、各種「役員との対話の会」を開催しています。
	「やりがい」調査アンケートの実施	■従業員の「やりがい、相互信頼、一体感」を定量的・継続的に分析しアクションにつなげるために、年1回実施しています。2023年度の調査は、7月下旬から8月上旬にかけて、当社および国内外関係会社の計11,522名(回答率96.1%)が回答しました。
	グループ報、社内サイネージ、社内ポータルサイトなどによる情報発信	■グループ報(社内ポータルサイト内で公開)では読者コメント機能を付加し、双方向コミュニケーションを図っています。また社内サイネージでは当社の事業情報や、コンプライアンス・健康経営、従業員アンケート結果など各種情報を発信しています。

データセクション

数字で見る出光グループ (2023年3月末時点)



連結売上高
9.5兆円



連結従業員数
1.4万名

燃料油



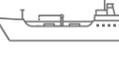
原油処理能力
94.5万バレル/日



国内燃料油販売量
3,600万kL/年



国内SS数
6,100カ所



原油タンカー
22隻



油槽所数
34カ所



海外燃料油販売量
2,200万kL/年

基礎化学品



エチレン生産能力
100万t/年



アロマ系生産能力
400万t/年

資源



原油・ガス生産量
3.1万石油換算バレル/日



石炭生産量
840万t/年

※ アロマ系：ベンゼン・キシレン・スチレンモノマー・シクロヘキサン

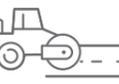
高機能材



エンジニアリングプラスチック販売量
15万t/年



潤滑油販売量
120万kL/年



アスファルト販売量
41万t/年



粘着基材生産能力
6.5万t/年



有機EL材料生産能力
26t/年

電力・再生可能エネルギー



発電能力
190万kW

うち、再生可能エネルギー80万kW
(再生可能エネルギー比率43%)



電力販売量
3,300百万kWh

海外



海外拠点
64拠点



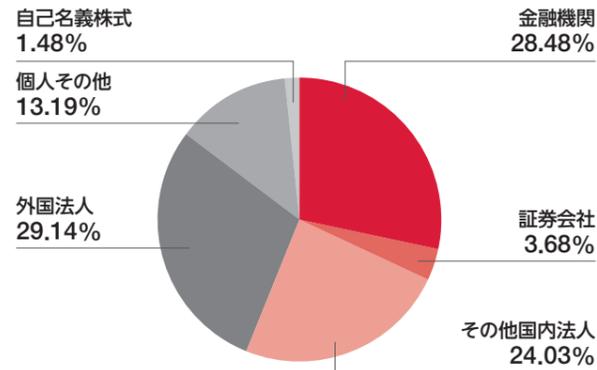
海外従業員数
3.3千名

記載の数値は概算の表記です。

会社概要・株式情報 (2023年3月末時点)

商号	出光興産株式会社
代表取締役社長	木藤 俊一
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	120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	436,000,000株
発行済株式総数	297,864,718株
株主数	72,880名

株式の分布状況

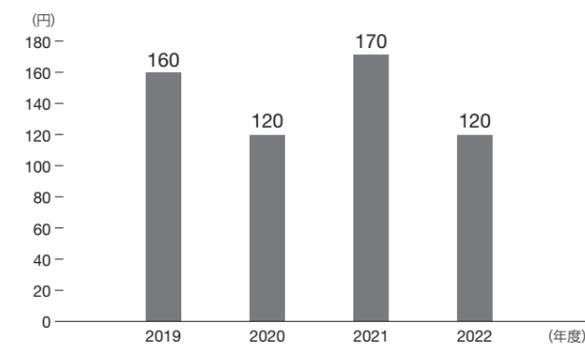


大株主 (上位10名)

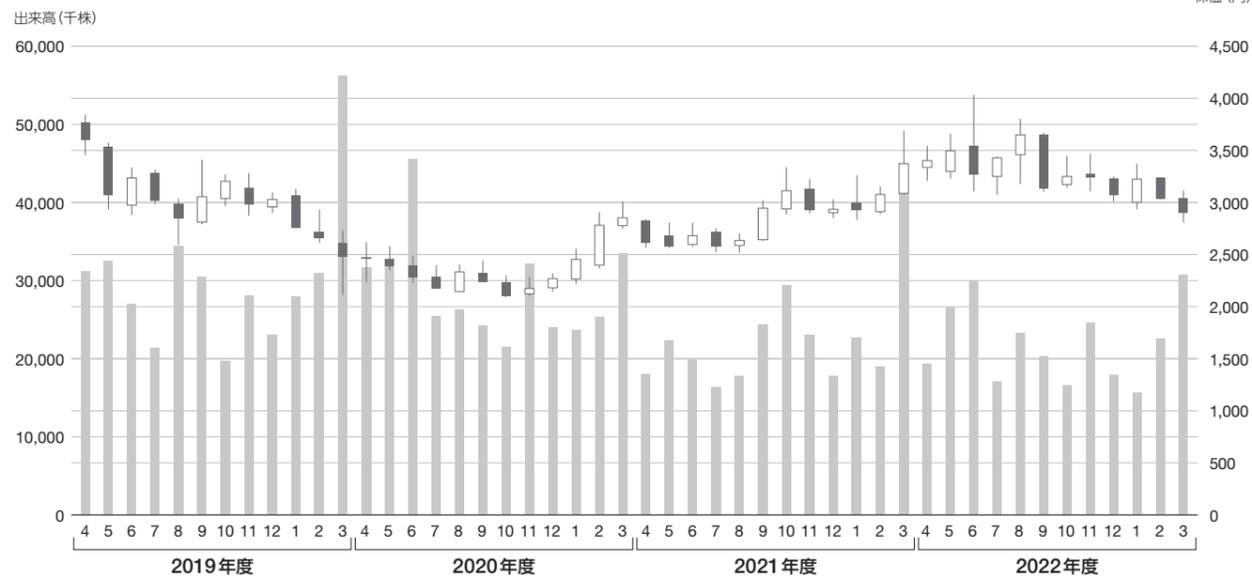
株主名	株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	38,358	13.07
日章興産株式会社	27,119	9.24
Aramco Overseas Company B.V.	23,115	7.88
公益財団法人出光美術館	20,392	6.95
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	17,035	5.81
STATE STREET BANK WEST CLIENT TREATY 505234	5,143	1.75
出光興産社員持株会	5,049	1.72
正和興産株式会社	4,974	1.70
三井住友信託銀行株式会社	4,114	1.40
株式会社三菱UFJ銀行	4,114	1.40

※1 当社は、自己株式を4,400,631株保有していますが、上記大株主からは除外していません。なお、自己株式4,400,631株には、日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (役員報酬BIP信託口) が所有する当社株式459,314株は含めていません。
 ※2 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

1株当たり年間配当



株価・株式売買高推移



主要財務データ

(年度)	2019	2020	2021	2022	
■損益計算書 (単位: 億円)					
売上高	60,459	45,566	66,868	94,563	
営業利益+持分法投資損益	▲262	1,003	4,495	3,084	
うち在庫影響	▲893	75	2,332	557	
在庫影響除き営業利益+持分法投資損益	631	928	2,162	2,527	
経常利益	▲140	1,084	4,593	3,215	
特別損益	▲33	▲438	▲712	267	
親会社株主に帰属する当期純利益	▲229	349	2,795	2,536	
■貸借対照表 (単位: 億円)					
資産	38,869	39,544	46,012	48,654	
負債	26,864	27,393	31,647	32,361	
純資産	12,006	12,151	14,365	16,293	
有利子負債	13,363	13,089	13,649	15,034	
■キャッシュ・フロー (単位: 億円)					
営業活動によるキャッシュ・フロー	▲327	1,705	1,461	▲328	
減価償却費	949	982	1,048	1,044	
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲1,345	▲1,099	▲1,116	701	
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,579	▲562	▲300	▲904	
■1株当たり金額 (単位: 円)					
当期純利益	▲76.31	117.47	940.15	853.37	
純資産	3,868.68	3,871.69	4,749.70	5,510.24	
配当金	160	120	170	120	
■経営指標					
自己資本利益率(ROE)	%	▲2.3	3.0	21.8	16.8
自己資本比率	%	29.6	29.1	30.7	33.2
ネットD/Eレシオ	倍	1.05	1.02	0.87	0.87

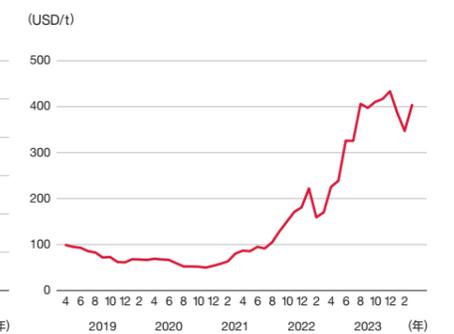
為替レート



ドバイ原油価格

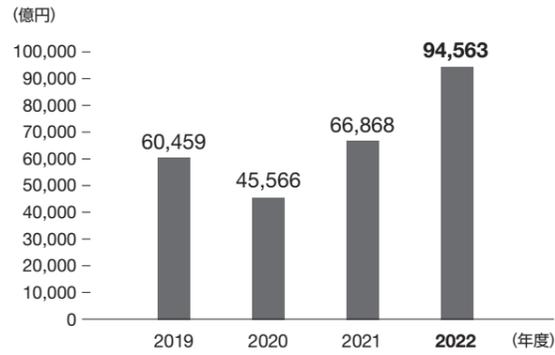


オーストラリア一般炭価格

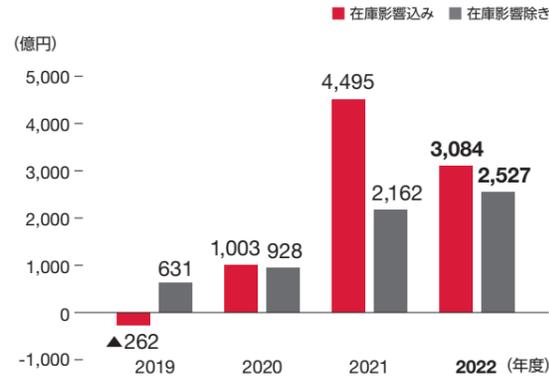


財務ハイライト

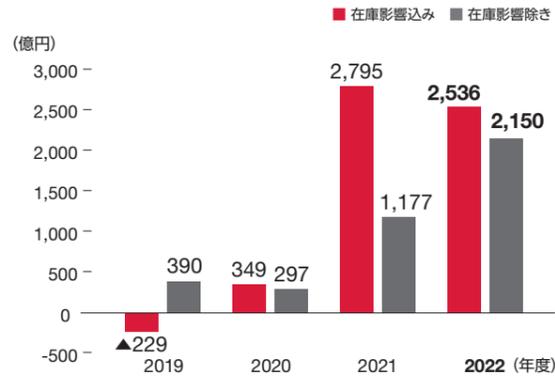
売上高



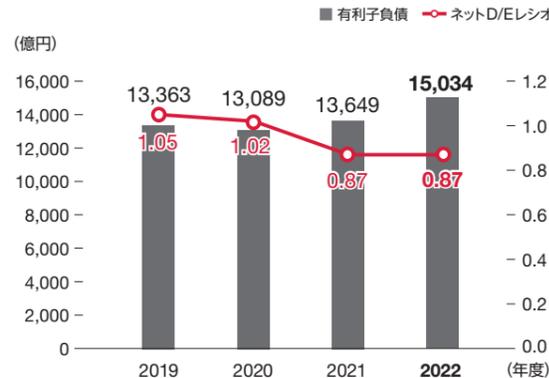
営業利益+持分損益



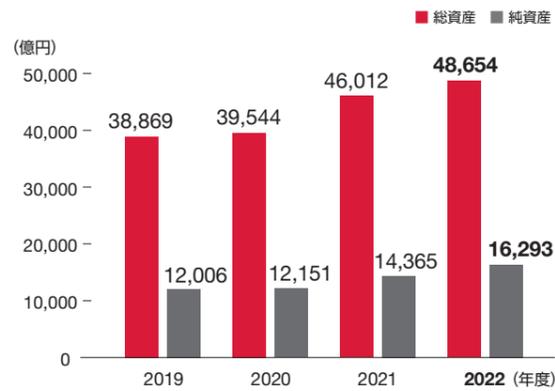
親会社株主に帰属する当期純利益



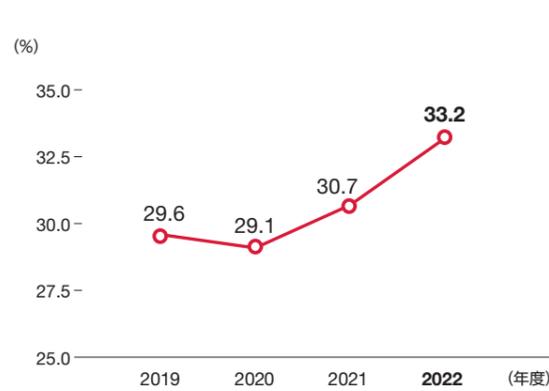
有利子負債・ネットD/Eレシオ



総資産・純資産

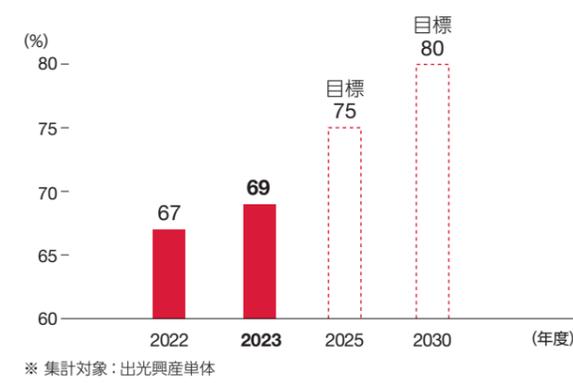


自己資本比率

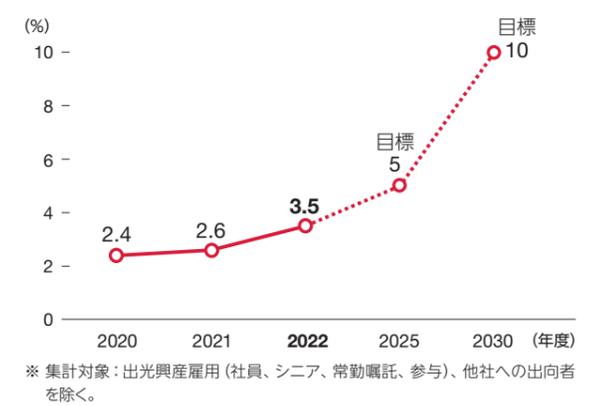


非財務ハイライト

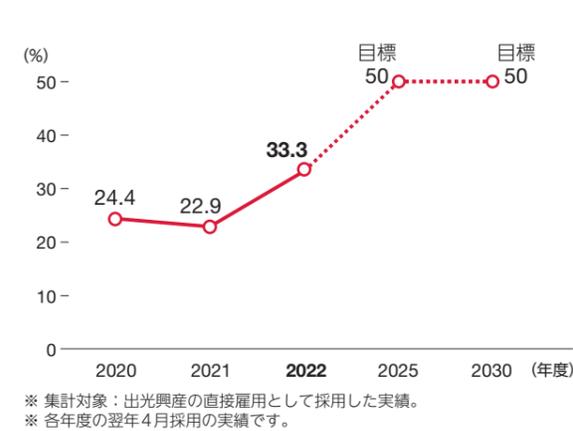
出光エンゲージメントインデックス



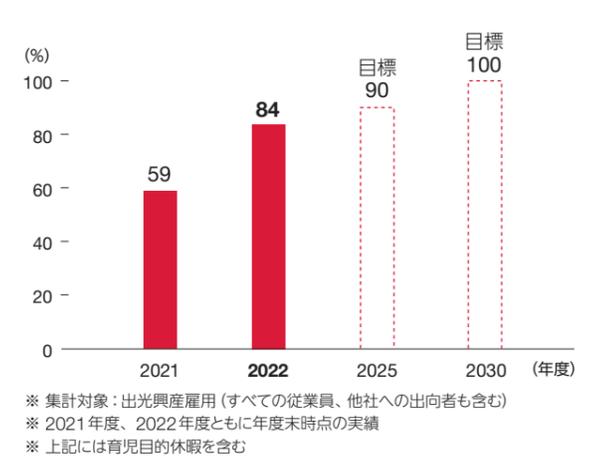
女性役職者比率



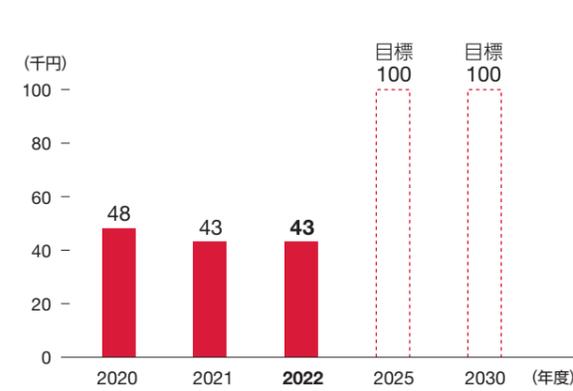
女性採用比率



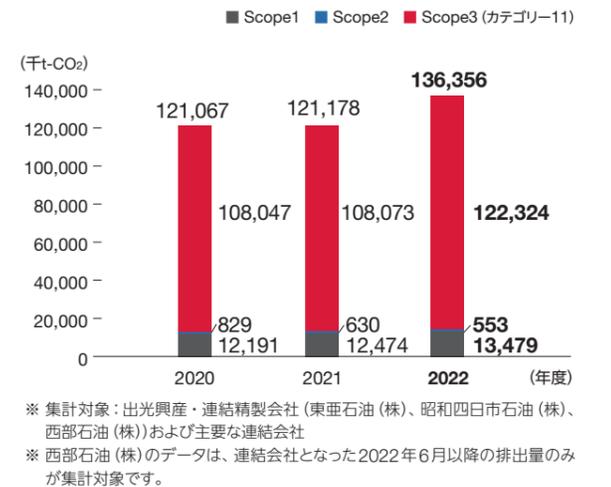
男性育児休業取得率



従業員一人当たりの研修投資額



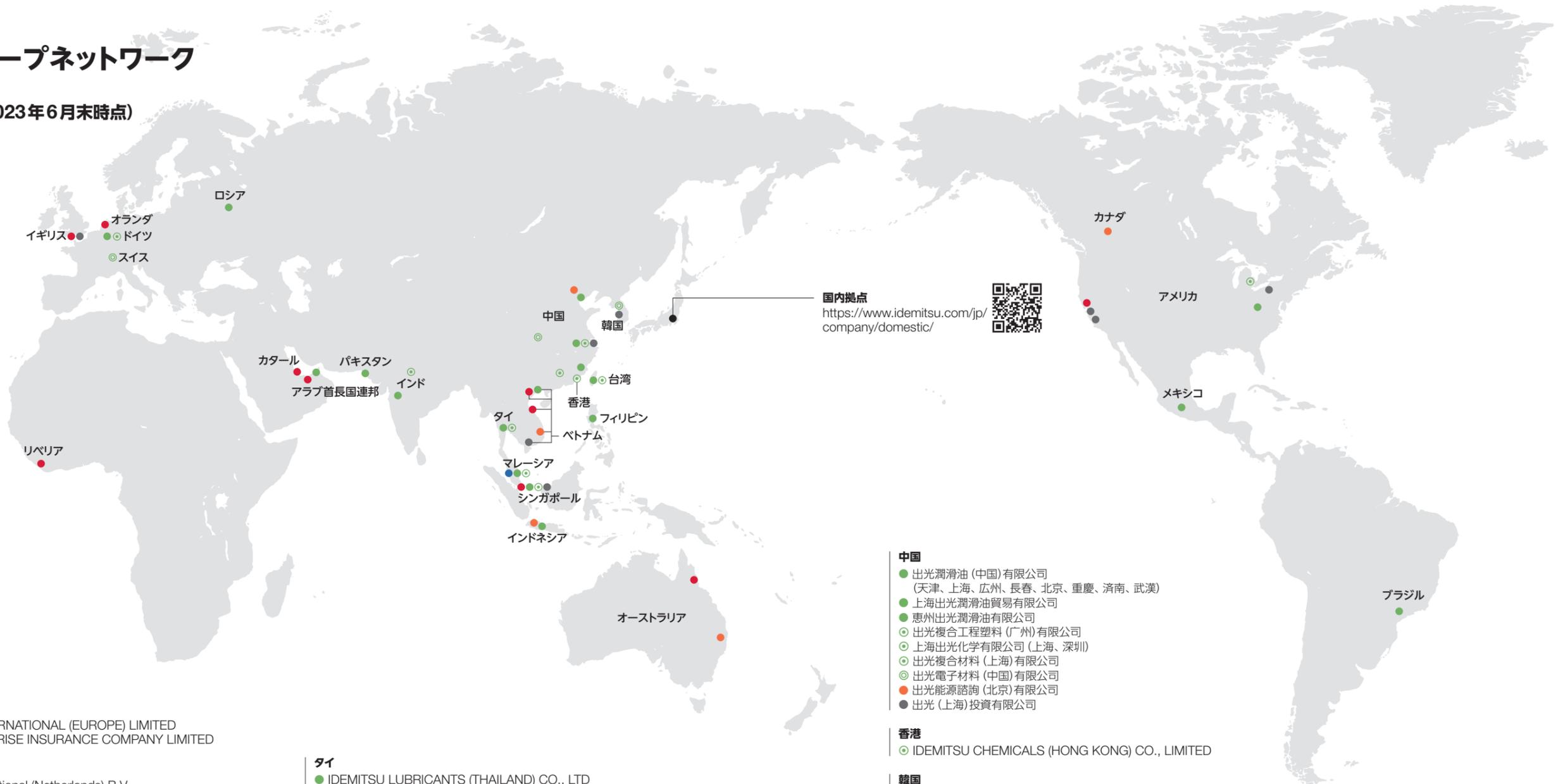
CO₂排出量 (Scope1、2、3)実績推移



出光グループネットワーク

海外事業所 (2023年6月末時点)

- 事業区分**
- 石油事業
 - 石油化学事業
 - 潤滑油事業
 - 高機能材事業
 - 電子材料事業
 - 石炭・環境事業
 - その他



- イギリス**
- IDEMITSU INTERNATIONAL (EUROPE) LIMITED
 - IDEMITSU SUNRISE INSURANCE COMPANY LIMITED

- オランダ**
- Idemitsu International (Netherlands) B.V.

- ドイツ**
- Idemitsu Lube Europe GmbH
 - IDEMITSU CHEMICALS EUROPE GMBH

- スイス**
- Idemitsu Research and Business Development Europe AG

- ロシア**
- Idemitsu Lubricants RUS, LLC

- リベリア**
- APOLLO TANKER CORP.

- カタール**
- Doha Office

- アラブ首長国連邦**
- Middle East Office
 - Idemitsu Lube Middle East & Africa FZE

- インド**
- Idemitsu Lube India Private Limited
 - IDEMITSU FINE COMPOSITES (INDIA) PRIVATE LIMITED

- パキスタン**
- IDEMITSU LUBE PAKISTAN (PVT.) LTD

- タイ**
- IDEMITSU LUBRICANTS (THAILAND) CO., LTD
 - Apollo (Thailand) Co.,Ltd.
 - Plaloc Asia (Thailand) Co.,Ltd.
 - IDEMITSU FINE COMPOSITES (THAILAND) CO.,LTD.

- マレーシア**
- Idemitsu Chemicals (M) Sdn. Bhd.
 - Petrochemicals (Malaysia) Sdn. Bhd.
 - Idemitsu SM (Malaysia) Sdn. Bhd.
 - IDEMITSU LUBE (MALAYSIA) SDN. BHD.
 - Idemitsu Advanced Materials (Malaysia) Sdn. Bhd.

- シンガポール**
- IDEMITSU INTERNATIONAL (ASIA) PTE. LTD.
 - Idemitsu Lube Asia Pacific Pte. Ltd.
 - IDEMITSU CHEMICALS SOUTHEAST ASIA PTE LTD
 - IDEMITSU ASIA PACIFIC PTE.LTD.

- ベトナム**
- Hanoi Office
 - Nghi Son Refinery and Petrochemical Limited Liability Company
 - Idemitsu Lube Vietnam Co., Ltd.
 - Idemitsu Green Energy Vietnam Limited Company
 - IDEMITSU ENGINEERING VIETNAM COMPANY LIMITED

- インドネシア**
- PT. Idemitsu Lube Techno Indonesia
 - PT. Idemitsu Lube Indonesia
 - PT. IDEMITSU ENERGY INDONESIA

- 中国**
- 出光潤滑油(中国)有限公司 (天津、上海、広州、長春、北京、重慶、済南、武漢)
 - 上海出光潤滑油貿易有限公司
 - 惠州出光潤滑油有限公司
 - 出光複合工程塑料(广州)有限公司
 - 上海出光化学有限公司(上海、深圳)
 - 出光複合材料(上海)有限公司
 - 出光電子材料(中国)有限公司
 - 出光能源諮詢(北京)有限公司
 - 出光(上海)投資有限公司

- 香港**
- IDEMITSU CHEMICALS (HONG KONG) CO., LIMITED

- 韓国**
- 出光電子材料韓国株式会社
 - 出光アドバンスマテリアルズコリア株式会社

- 台湾**
- 國宏股份有限公司
 - 台灣出光石油化学股份有限公司
 - 台化出光石油化学股份有限公司
 - 台塑出光特用化学股份有限公司

- フィリピン**
- IDEMITSU LUBRICANTS PHILIPPINES INC.

- オーストラリア**
- Freedom Energy Holdings Pty Ltd
 - Trinity Petroleum Services Pty Ltd
 - Freedom Fuels Australia Pty Ltd
 - IDEMITSU AUSTRALIA PTY LTD
 - IDEMITSU COAL MARKETING AUSTRALIA PTY LTD
 - Idemitsu Renewable Developments Australia Pty Ltd
 - BLIGH COAL LIMITED
 - MUSWELLBROOK COAL COMPANY LTD
 - BOGGABRI COAL PTY LIMITED
 - ENSHAM RESOURCES PTY. LIMITED
 - ENSHAM COAL SALES PTY. LTD.
 - BOGGABRI COAL OPERATIONS PTY LTD
 - NOGOA PASTORAL PTY. LTD.
 - IDEMITSU MINERALS AUSTRALIA PTY LTD

- カナダ**
- Idemitsu Canada Resources Ltd.

- アメリカ**
- IDEMITSU APOLLO CORPORATION
 - Idemitsu Apollo Renewable Corporation
 - Idemitsu Lubricants America Corporation
 - IDEMITSU CHEMICALS U.S.A. CORPORATION
 - Idemitsu Americas Holdings Corporation
 - Shoseki US Capital Inc.
 - Idemitsu Renewables America, Inc.

- メキシコ**
- Idemitsu Lubricants Mexico S.A. de C.V.

- ブラジル**
- Idemitsu Lube South America Ltda.