



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
2022

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。

Truly inspired

How often do we consider the countries and communities we touch,
and how much empathy do we have for the people living there?
Are we contemplating what's best for them and then doing our utmost to act in their interests?
Each day, we must reflect on our actions;
we must strive to do better not only for ourselves, but also for others.
When we come together and our efforts are united, we make the impossible possible.
With integrity, solidarity, and determination, we will overcome any challenge we face.

編集方針

ステークホルダーの皆さまに、当社グループの経営および企業活動全体について、より理解を深めていただくため、「出光統合レポート」「出光ESGデータブック」、当社公式ウェブサイト内の「サステナビリティサイト」にて情報発信をしています。当社の持続的な価値創造を分かりやすくお伝えできるように努めています。目的に応じた情報アクセスの効率化のため、出光統合レポートの内容を拡充するとともに、前回まで制作していた出光サステナビリティレポートをデータに特化した出光ESGデータブックに変更しました。

出光統合レポート(冊子版)

中長期的な視点で当社グループについて理解していただくことを目的に、財務情報・非財務情報や当社の目指す姿、事業説明などを掲載しています。

出光ESGデータブック(ウェブサイト版)

当社グループの環境・社会・ガバナンスに関する取り組みや実績などのデータを掲載しています。

サステナビリティサイト

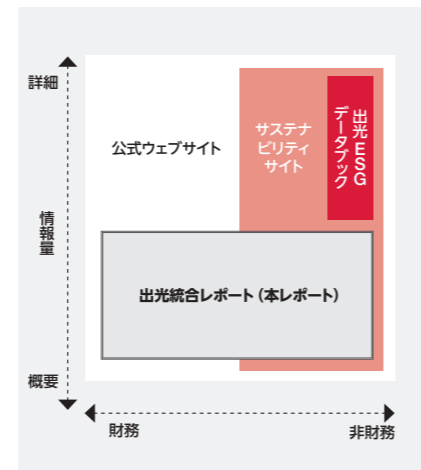
環境・社会・ガバナンスの側面から、幅広いテーマについて情報開示を行っています。また、取り組み実績については速報性をもって情報発信しています。

<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/>



目次

1 企業理念、編集方針、目次

当社が大切にしてきた価値観と企業理念

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

中長期的に目指す姿

11 価値創造プロセス

価値創造への取り組み

13 事業構造改革に向けた戦略(燃料油/基礎化学品)

15 事業構造改革に向けた戦略(燃料油)

17 事業構造改革に向けた戦略(高機能材)

19 事業構造改革に向けた戦略(電力・再生可能エネルギー)

21 事業構造改革に向けた戦略(資源)

23 COOメッセージ

25 CFOメッセージ

ビジョンの実現に向けた取り組み

29 2021年度の事業概況

31 燃料油セグメント

33 基礎化学品セグメント

35 高機能材セグメント

39 電力・再生可能エネルギーセグメント

41 資源セグメント

43 地域創生と社会課題解決に向けた取り組み

45 研究開発

48 知的財産活動

ESGへの取り組み

51 出光グループのサステナビリティ

52 出光グループの重要課題(マテリアリティ)

ガバナンス

53 社外取締役メッセージ

55 役員一覧

57 コーポレートガバナンス

65 コンプライアンス

69 リスクマネジメント

73 DX戦略

環境

75 気候変動への対応

83 環境マネジメント

85 生物多様性保全

88 水資源利用

89 循環型社会への取り組み

90 廃棄物削減の取り組み

社会

91 人権

93 サプライチェーンに関する取り組み

94 人財戦略の考え方
企業理念・ビジョンへの共感

95 D&Iの深化

98 個々人の能力・個性の発揮

103 多様で柔軟な働き方の推進

105 Open・Flat・Agileな企業風土醸成

107 健康経営

109 安全の確保

113 品質保証

115 パートナーシップ

117 社会貢献への取り組み

119 ステークホルダーとの対話

120 サステナビリティ・ESGに関する社外からの評価

データセクション

121 当社の歴史

123 数字で見る出光グループ

124 会社概要・株式情報

125 財務ハイライト

126 非財務ハイライト

127 主要財務データ

129 出光グループネットワーク

報告対象範囲

原則として、2022年6月末時点の出光興産(株)および出光グループ計259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

2021年度(2021年4月1日~2022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、2022年4月以降の活動内容も掲載しています。

参考ガイドライン

本レポートの編集においては、GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード、ISO26000、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)、IIRC(現ISSB)の国際統合報告フレームワークを参照しています。

発行時期

日本語版:2001年から毎年1回発行、
前回発行2021年10月

英語版:2003年から毎年1回発行、
前回発行2022年1月

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/>



経営の原点と企業理念

経営の原点

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。

企業理念

真に働く

企業理念

「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。

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。

ビジョン

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。

私たちは、高き理想と志を掲げ、挑み続ける。

行動指針

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もち、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。

2050年ビジョン
変革をカタチに

2030年ビジョン
責任ある変革者

自立・自律

共創

成長

健康・安全

高潔

変革

行動指針

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、行動指針に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。



「変革をカタチに」 2050年カーボンニュートラルの 実現に向け挑戦し続けます。

出光興産株式会社
代表取締役社長
社長執行役員(兼)CEO **木藤 俊一**

2050年ビジョン「変革をカタチに」策定にあたり

この度2023年度を起点とする中期経営計画を策定・公表しました。当社には、燃料油、基礎化学品、高機能材、電力・再生可能エネルギー、資源の5つの事業セグメントがあります。このうち、燃料油と資源はもとより、石油・ガスを原料とする基礎化学品や電力など、大部分の事業が化石燃料に関連しています。これら関連事業の資産は当社総資産の約7割を占めます。

株主、特約販売店、お取引先、協力会社の皆さま、および従業員の中には、当社の先行きを不安視される方もおられます。2050年カーボンニュートラル時代に向けて、当社はどこに向かうのか、言い換えれば、化石燃料依存の事業構造をどのような時間軸でいかに変えていこうとしているのか、ビジョンと道筋を示してほしい、という多くの声が寄せられてきました。これらに対する、現時点での私どもの解をお示ししようと考えて策定したのが、今回の中期経営計画です。

策定に当たっては、当社の存在価値は何か、社会への提供価値は何か、からスタートさせ、次いで当社の強みは何か、どのフィールドを主戦場とするのか、という順に議論を進めていきました。

今回、当社の提供価値を「社会実装力」と定義しました。カーボンニュートラル、循環型社会の実現には、多様なパートナーとの連携が不可欠です。利害や価値観の異なる関係者を束ねていくには、北極星となる大義が必要であり、ここに国・地域社会のために考えぬき、働きぬくことを大事にする当社の存在意義があると考えています。

2050年事業環境認識



当社にとって事業変革の機会

そのうえで、2050年ビジョンを策定しました。

2021年5月に2030年ビジョン「責任ある変革者」を策定しました。2050年カーボンニュートラルの実現には、非連続的な技術革新が必要です。一方、エネルギー供給には連続性が求められます。未来の地球環境を守ることも大事ですが、今日の人びとの暮らし、産業活動を支えるエネルギーを供給し続ける責任を放棄する訳にはいきません。

足元では、ロシアによるウクライナ軍事侵攻などを機に、エネルギーを取り巻く環境が過去に類を見ないスピードで変化し、理想と現実の狭間において化石燃料の重要性が世界的に再認識されております。だからと言って、気候変動問題への対応を後退させる訳にはいきません。「エネルギーの安定供給と気候変動問題の解決を両立させるための道筋＝現実解」を示すのが当社の使命だと考えております。

2050年カーボンニュートラルへの挑戦。その第一歩となる中期経営計画(2023~2025年度)

2050年の3つの事業領域

来るべきカーボンニュートラル・循環型社会を見据え、当社は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」での社会実装を通して、「人びとの暮らしを支える責任」と「未来の地球環境を守る責任」を果たしてまいります。既存の化石燃料アセットを、次の時代のエネルギーを製造・供給するインフラとして有効活用し、引き続き地域社会に貢献していくとともに、エネルギーとカーボンニュートラルソリューションのメインプレーヤーであり続けたいと考えています。

当社の先行きを心配されている多くの方は、2050年カーボンニュートラル社会の到来は、化石燃料を主体とする当社の存亡に関わる危機と捉えておられるかも知れません。

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、

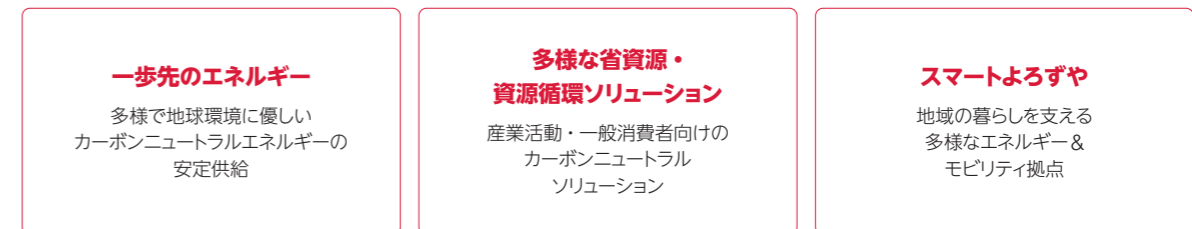
- 人びとの暮らしを支える責任
- 未来の地球環境を守る責任

を果たします。

しかしながら、私はむしろ、事業構造改革の好機であり、飛躍のチャンスだと捉えています。カーボンニュートラル時代のエネルギーシステム構築には、当社が化石燃料事業を通じて培ってきた、高圧ガス・危険物の製造・取り扱い経験や拠点・インフラが不可欠だと考えているからです。

今後の技術革新、例えば発電領域においては水素・アンモニア専焼発電やCCS*付火力、輸送領域では合成燃料や第二世代バイオ燃料、産業領域では製鉄における水素還元法などを社会実装するためには、これらを製造・供給する担い手が必要です。この領域で、当社の製油所・事業所をはじめとするサプライチェーンや当社の持つ知識・経験の真価をいかに発揮していきたいと考えています。

* CCS (Carbon Capture and Storage: 炭素回収貯留)



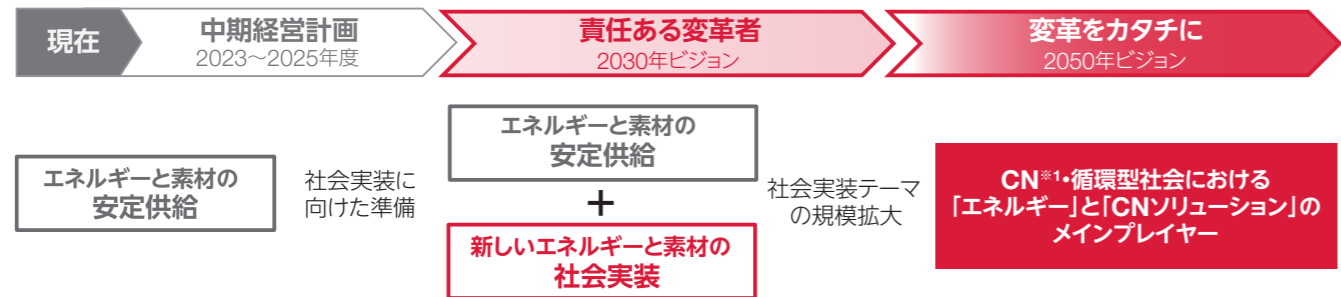
社長メッセージ

2050年へ向けた事業ポートフォリオ転換

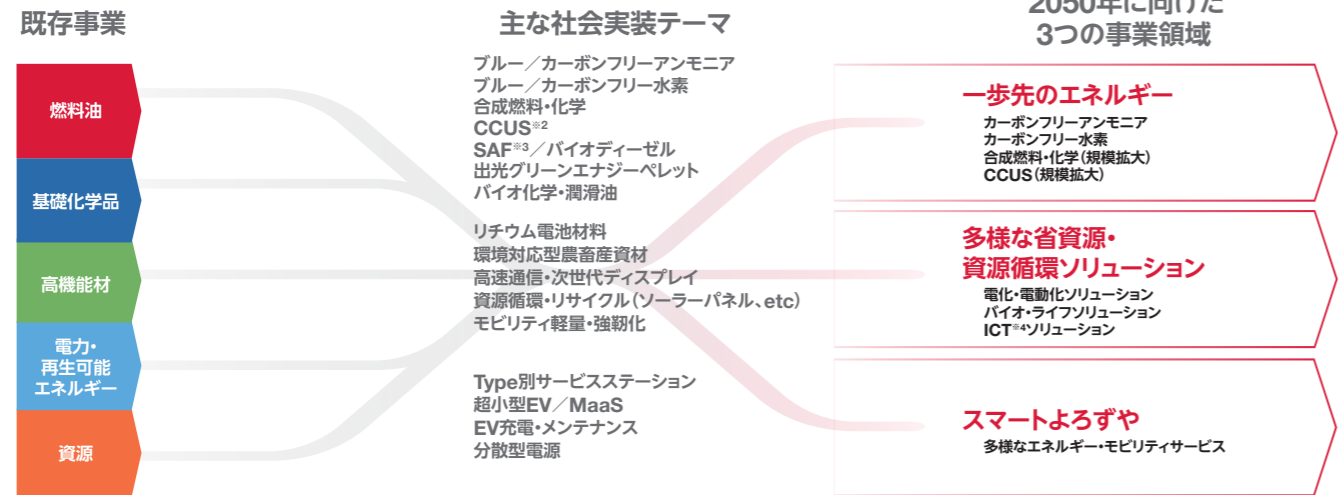
今回、設定した3つの事業領域は、現在の5つの事業セグメントを有機的に結合・再編した後の当社の将来的な事業の姿を示しています。

「一歩先のエネルギー」は、水素・アンモニア、合成燃料への転換を図る燃料油事業とブラックペレット等の低炭素ソリューションを提供する資源事業が、「多様な省資源・資源循環ソリューション」は、バイオ化学へシフトする基礎化学品と高機能材の各事業群が、さらにはパネルリサイクルにも取り組む電力・再生可能エネルギー事業が、「スマートよろずや」は、燃料油販売拠点である約6,200カ所のサービスステーションと分散型エネルギーを展開する電力・再生可能エネルギー事業が、それぞれ該当します。

カーボンニュートラルの実現と循環型経済システムの確立は一体不可分の関係にあり、それゆえ、「一歩先のエネルギー」と「多様な省資源・資源循環ソリューション」は切り離すことはできません。将来の輸送用燃料や分散型電源の供給拠点を維持するためには、サービスステーションの「スマートよろずや」化が必須です。つまり、3つの事業領域が全て揃ってはじめて、2050年ビジョン「変革をカタチに」を実現できるのです。これらを2050年に当社の主力事業としていくためには、それに備えて知見・能力を蓄積する必要があり、2030年、あるいは遅くとも2030年代前半までに多くを社会実装していかなければならないと考えております。



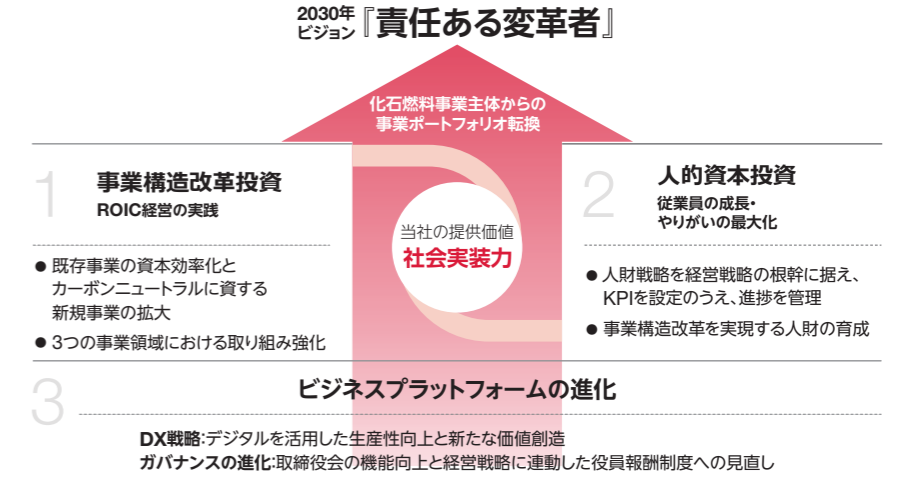
【事業ポートフォリオ】



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

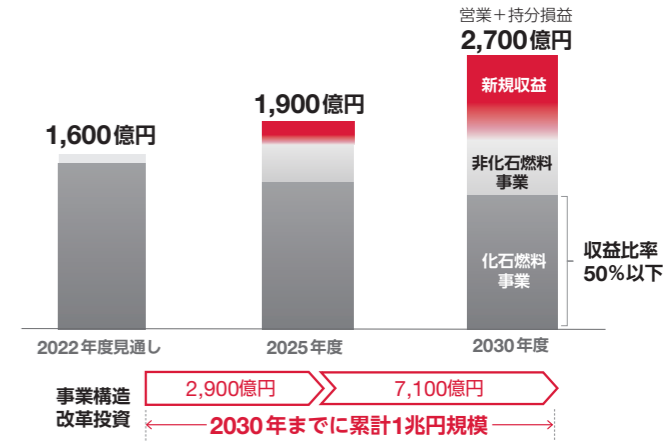
2030年基本方針

2030年に向けた基本方針は、現中期経営計画(2020~2022年度)の方針を継承しつつ、事業構造改革投資としてROIC経営の実践、また人的資本投資として従業員の成長・やりがいの最大化を両輪に据えています。それらを支えるビジネスプラットフォームの進化に合わせ、さまざまな施策を社会実装していき、化石燃料主体の事業ポートフォリオからの転換を進めていきます。



事業構造改革投資

既存事業の資本効率化により得たキャッシュを、カーボンニュートラルへ向けた事業構造改革投資に充て、新規収益を創出することで「営業+持分損益2,700億円」を実現し、化石燃料主体の事業ポートフォリオからの転換を図っていきます。事業構造改革投資の規模は2030年までに累計1兆円を想定しています。



人的資本投資

事業構造改革投資と両輪で進めるのが、人的資本投資です。人的資本投資は、従業員の成長・やりがいの最大化を目的に、人の成長投資を一段と推し進めます。当社には、長年変わらない経営に対する考えがあります。何物にも代えがたい経営資源は「人」という考えであり、私は、「人が中心の経営」、「人が資本」という考えを大事にしてきました。当社は創業以来「人間尊重」を経営の原点とし、利益を上げるための手段として人を育成するのではなく、事業を通じて人の成長を促すことが当社の目的としてきました。未来がどうなるか誰にも分かりませんが、どのような環境変化に対しても人が育っていれば、意志を受け継いだ社員たちが新しい時代を切り拓いていくことができます。

ガバナンスの進化

本中期経営計画(2023~2025年度)を着実に進める基盤として、ガバナンスの進化に向けた取締役会の機能向上および役員報酬制度の見直しを図ります。取締役会は、経営戦略等企業価値向上に資する議論を中心とした実効性のある運営に努めます。また、役員報酬制度については、固定報酬比率を引き下げることで、業績連動性を高め、中長期的な企業価値の向上と株主との価値共有を重視した内容への見直しを検討してまいります。



社長メッセージ

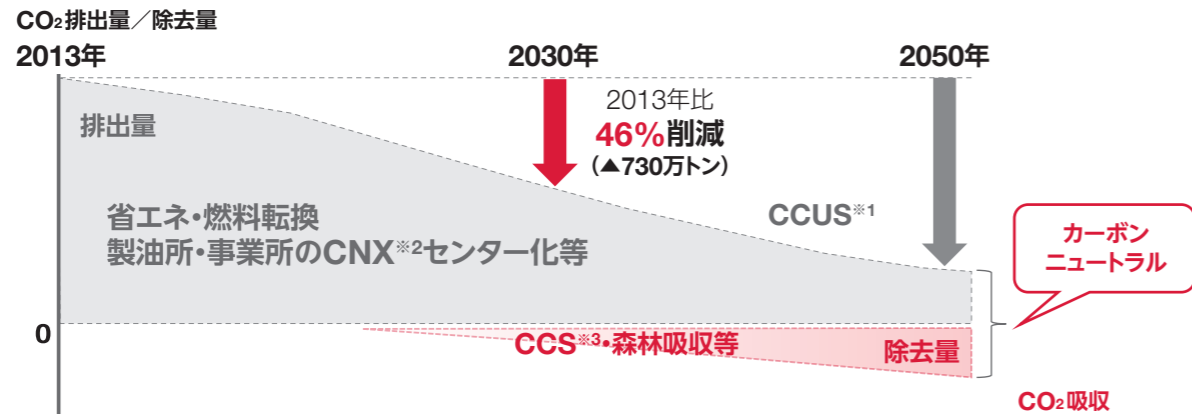


カーボンニュートラルへの取り組み

カーボンニュートラルに向けた中間目標については、従来の目標値から引き上げ、2030年時点のCO₂排出量を2013年比で46パーセント削減としました。これは、事業ポートフォリオ転換とネガティブエミッションの取り組みを中心に実現します。

またScope3（サプライチェーン全体での排出量）についても、産業活動・一般消費者向けのカーボンニュートラルソリューションを提供することで、2050年カーボンニュートラルを目指します。

2030年度の自社操業に伴う排出量（Scope1+2）削減目標：2013年比▲46%
（従来目標からの引上げ）



※1 CCUS (Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage)
 ※2 CNX (Carbon Neutral Transformation)
 ※3 CCS (Carbon dioxide Capture and Storage)

ステークホルダーへのメッセージ

世界的なインフレによる資源価格の高騰や急激な円安進行などの大きな環境変化の中、当社の収益環境は比較的堅調に推移していますが、将来の脱炭素社会の到来を見据えた事業ポートフォリオの転換という意味では、燃料油事業や資源事業等の化石燃料事業に収益を依存しているのが現状です。

世界情勢の激変は収束の兆しも見えず、しかも想定を超える事態が次々と起こる中で、気を引き締めながら、絶え間ない変革と成長に向けて具体的な成果を積み上げることで、エネルギー企業としての社会的使命を果たし続けたいと考えております。

また、エネルギー事業を手がける私たちにとって、「安全の確保」と「品質保証」は重要な課題であり、引き続き無事故への挑戦という目標を掲げ、安全・安定操業と法令順守に取り組んでいきます。

国内外でお取引いただいている全てのお客さま、事業を展開する地域の皆さま、地域に密着した特約販売店、物流や保全の協力会社、産油国をはじめとする国内外のサプライヤー等のビジネスパートナーの皆さま、そして多様なバックグラウンドを持った当社の従業員と共に、「人の力」を結集してエネルギーの転換点ともいえるこの荒波を乗り越え、新たな価値創造に挑戦してまいります。

長引くコロナ禍の中でも、常に対話を重視しながら、カーボンニュートラル・循環型社会に向けたトランジションの取り組みを通じて皆さまの期待を超えていく所存ですので、引き続き当社事業へのご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2025年度／2030年度 経営目標

【財務目標】

	現状 ^{※1} (2022年度見直し)	2025年度	2030年度
営業+持分損益	1,600億円	1,900億円	2,700億円
利益 (在庫影響除き)			
当期利益	—	1,350億円	—
ROE	7.6%	8%	10%
資本効率性			
ROIC	4.1%	5%	7%
化石燃料事業収益比率 ^{※2}	95%	70%以下	50%以下

※1 資源価格等を本中期経営計画の前提で補正したもの

※2 化石燃料事業収益比率：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〕

【非財務目標】

	現状 (2021年実績)	2025年度	2030年度
CO ₂ 削減量 (Scope1+2) 2013年比	▲10.6%	—	▲46%
出光エンゲージメント インデックス ^{※1}	67% (2022年度実績)	75%以上	80%以上
女性採用比率 ^{※2}	23%	50%以上 (2026年4月時点)	50%以上
人的資本投資			
D&I			
女性役職者比率	3%	5%以上 (2026年7月時点)	10%以上
男性育児休業取得率	56% (2022年9月29日時点)	80%以上 (2026年3月時点)	100%
従業員一人当たり教育投資額/年	43千円	100千円以上 (国内トップクラス)	100千円以上 (国内トップクラス)

※1 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

※2 学卒採用者（現状：新卒）

価値創造プロセス



当社を取り巻く環境

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

事業環境 P.5▶

- CN※社会を前提としたエネルギーシステム
- 循環型社会の定着
- 非連続的な技術革新

※ CN (Carbon Neutrality: カーボンニュートラル)

重要課題 (マテリアリティ) P.52▶

- 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
- D&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

2021年度

人的資本

■ 人が中心の経営

連結従業員数 1.4万名
平均勤続年数 (出光単体) 18年6カ月

知的資本

■ 多様な顧客ニーズに応える技術力

特許保有件数 (国内+海外) 5,588件
研究開発費 260億円

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

グループ製油所 (国内)6カ所 (海外)1カ所
グループ石油化学工場 (国内)2カ所 (海外)2カ所

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

SS拠点 約6,200カ所
出光グループ (2022年6月末) (国内)114社 (海外)145社

自然資本

■ 多様な再生可能エネルギー (太陽光、地熱、バイオマス、風力)

再生可能エネルギー発電能力 約70万kW

財務資本

営業+持分損益 (在庫影響除き) 2,162億円
ROE 21.8%
ROIC 6%

2030年度目標

人的資本 P.23~24, 94~106▶

- 事業を通じた人の成長
- 多様性に富む人財
- 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
- 出光エンゲージメントインデックス 80%以上
- 女性採用比率 50%以上
- 女性役職者比率 10%以上
- 男性育児休業取得率 100%
- 従業員一人当たり教育投資額/年 100千円以上

知的資本 P.17~18, 45~50▶

- 先進マテリアル
- 脱炭素ソリューションの技術開発

製造資本 P.13~14, 31~32▶

- 製造事業所の「CNXセンター」化

社会・関係資本 P.13~16, 21~22, 43~44, 115~116▶

- 販売ネットワークの「スマートよろずや」化
- 地域社会や社外パートナーとの価値共創

自然資本 P.75~90▶

- 自社操業に伴うCO₂排出量 (Scope1+2)
2050年: CN実現 (CO₂排出量 ネットゼロ)
2030年: 2013年比▲46%
- サプライチェーン全体での排出 (Scope3)
2050年: CNを目指す
- 再生可能エネルギー発電の拡大
- CO₂の削減・資源化

財務資本 P.10, 25~28▶

- 営業+持分損益 (在庫影響除き) 2,700億円
- 化石燃料事業収益比率 50%以下
- ROE 10%
- ROIC 7%

行動指針

成長

- 自立・自律
- 共創
- 健康・安全
- 高潔
- 変革

事業構造改革に向けた戦略（燃料油／基礎化学品）



出光興産株式会社
取締役常務執行役員
澤 正彦

役員メッセージ

国内の石油需要は減少し続けており、2030年の石油需要は2022年度比で約2割減少する見通しです。このような急激な環境変化を見据えて、当社はグループ全体の精製能力を適切に見直すとともに各製油所・事業所の競争力強化（コスト削減・効率化）を推進してまいります。競争力のある製油所・事業所の生産体制を維持することで、今後も重要なエネルギー・素材である石油製品・石油化学製品を安定供給してまいります。

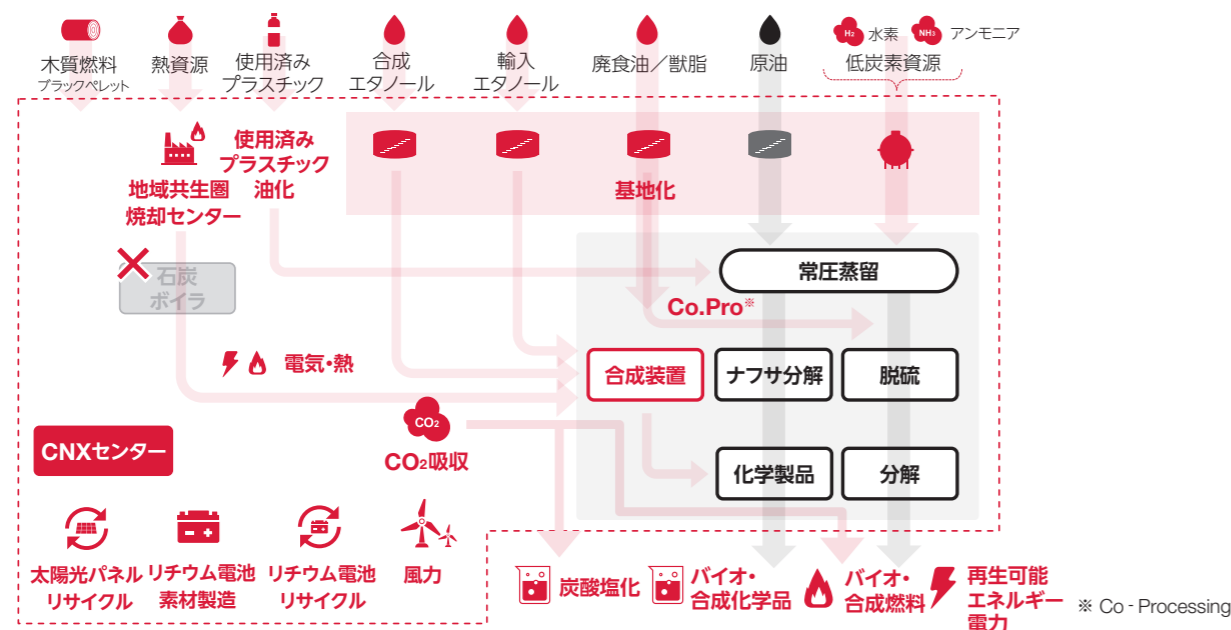
同時に2050年のカーボンニュートラルに向けて、全国各地の製油所・事業所を「CNXセンター」化する事業変革を実行してまいります。水素、アンモニア、ケミカルリサイクル、バイオマス、合成燃料、CO₂固定化等のさまざまなメニューの中から、各地域、製油所・事業所の特徴・強みを生かすカーボンニュートラル施策に取り組めます。各メニューの中から選んだ施策を先行のモデル製油

所・事業所で実装化し、その結果を各所に横展開を図ることで、迅速に「CNXセンター」化への事業変革を進めていく予定です。

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と共に歩んできた歴史があり、そこで働く従業員やパートナーの皆さまの知識、経験、技術力は高く、将来の「CNXセンター」においても十分活用できる貴重な財産と理解しています。また、既存インフラの多くが活用できるため、競争力のある「CNXセンター」への変革を迅速に進めていけると考えています。

当社は、各製油所・事業所の従業員・設備・パートナー、地域の皆さまとのつながりという大切な財産を生かし、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」化を着実に進めてまいります。それにより、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・暮らしを支えてまいります。

「CNXセンター」化構想イメージ



「CNXセンター」化構想

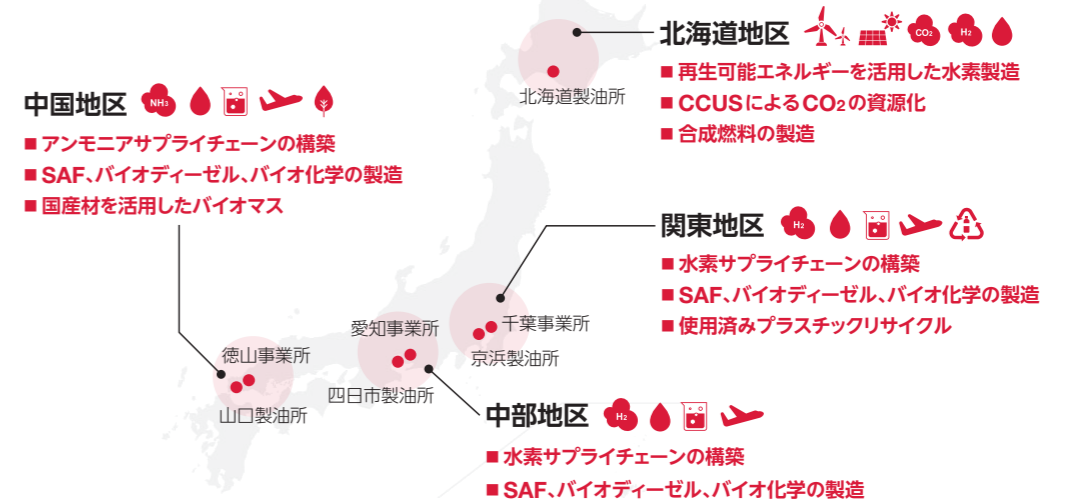
当社が掲げる「CNXセンター」化構想は、エネルギー製造拠点として長年操業してきた製油所・事業所を、カーボンニュートラル実現のための拠点に生まれ変わらせることです。

当社グループの製油所・事業所の従業員は、安全操作のノウハウを持ち、危険物取り扱いのプロフェッショナルとして、長年、地域と共に歩んできました。製油所・事業所にある広大な敷地、大型船が着陸できる栈橋、タンク群などのユーティリティは、バイオ燃料基地、水素・アンモニアの製造・貯蔵基地、使用済みプラスチックのリサイクル等、「CNXセンター」として生まれ変わるポテンシャルを有しています。さらに、リチウム電池材料の製造基

地、太陽光パネルのリサイクル基地としての活用も見込まれます。「CNXセンター」化は、各コンビナートの特色と需要に応じて実現していきます。

それぞれの製油所・事業所の強みを再認識するとともに、新たな強みを再構築しながら、コンビナート全体での「CNXセンター」化を進めます。

当社は国内4つのエリアにて、エネルギー・素材の安定供給に努めるとともに、お客さまの要望にお応えする適正な製品を提供するために品質保証の取り組みを推進しています。



北海道地区（北海道製油所）

北海道製油所は、日本最北端の製油所です。北海道をはじめ北日本の各地では、石油製品の中でも暖房用の灯油や輸送用の軽油を多く必要とします。また北海道エリアは再生可能エネルギー電力が豊富です。再生可能エネルギーを利用して産出される水素はグリーン水素となります。このグリーン水素を活用し合成燃料製造に取り組んでいきます。

中部地区（愛知事業所・四日市製油所）

愛知事業所は、中部圏やその周辺の地域にエネルギーを供給しています。近隣には複数の発電所があり、そこでの水素需要に応える水素サプライチェーンを構築します。

2022年10月1日に北浜地区・南浜地区の二拠点を有する愛知事業所となり、燃料油、石油化学製品のインテグレーションに取り組んでいます。

関東地区（千葉事業所・京浜製油所）

千葉事業所は京葉コンビナート内に位置し、首都圏を中心とした旺盛な需要に応える出光グループ最大規模の事業所です。燃料油と石油化学製品に加え、高機能材料の製造などを行っています。近隣には発電所、製鉄所があり、そこでの水素需要に応える水素サプライチェーンを構築します。併せて燃料油と石油化学製品との間でシフト可能な製造体制という強みを生かし、使用済みプラスチックリサイクル、SAF・バイオケミカルの製造に取り組めます。

中国地区（徳山事業所・山口製油所）

徳山事業所は石油化学製品の生産および周南コンビナートへの原料供給を行っています。2022年8月に当社、東ソー（株）、（株）トクヤマ、日本ゼオン（株）の4社にて周南コンビナートアンモニア供給拠点整備基本検討事業を開始しました。2030年までに周南コンビナートで年間100万t超のカーボンフリーアンモニア供給体制を確立することを目的としています。

また周南市木質バイオマス材活用推進協議会に参画し、低炭素なエネルギー供給を目指し、徳山事業所において旧製油所跡地を利用したバイオマス発電所の建設を終え、運転を開始しています。

事業構造改革に向けた戦略 (燃料油)



出光興産株式会社
上席執行役員
森下 健一

役員メッセージ

2050年カーボンニュートラル (CN) 社会の実現に向けて、「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。なかでも、既存燃料油事業においては、特にスマートよろずやの推進とエネルギートランジションの確立が大きなテーマとなっております。

スマートよろずやの社会実装に向けて、当社の重要なパートナーである特約販売店と協働で取り組み、「apollostation」を「地域の生活支援基地」へと進化させてまいります。具体的には、バイオ燃料の供給や、EV充電の拡充、モビリティコンテンツの展開など「エネルギー」と「モビリティ」の両輪で、まちのニ

ズに応えるサービスを展開し、お客さまとの接点を高度化してまいります。

既に具体化されているSAFの供給については、製品導入、自社製造から供給拡大と国内生産体制の構築を実現します。

内燃機燃料ではバイオ燃料の取り扱いを開始し、今後の調達、製造から供給体制の確立に至るまでのサプライチェーン構築に取り組めます。特に陸上輸送燃料、および船舶燃料は今後も堅調な需要が想定され、エネルギートランジションを実現させることで、人びとの暮らしと地球環境を守る責任を果たします。

「apollostation」と「スマートよろずや」

apollostationは日本国内約6,200カ所で主に自動車の燃料油・潤滑油などを全国のお客さまに販売している拠点です。このエネルギー供給拠点の運営を担い、地域社会の課題やニーズをよく知る特約販売店とのネットワークが当社の最大の「資産」です。このネットワークを形成するapollostationは「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していきます。また、2050年のCN・循環型社会においても、「エネルギー」と「移動」は重要な生活の基盤です。

当社は特約販売店と共に、それぞれのまちのニーズに即して人びとの生活を支援し、将来にわたってお客さまに支持され続ける拠点へと進化していきますが、それを具体化した姿が「スマートよろずや (YOROZU)」です。YOROZUには「無限・多様性」という意味があります。apollostationを「エネルギー」と「移動」を主に、それぞれのまちのニーズに即してYOROZUに (無限に多様に) 進化し、「エネルギー」、「モビリティ」を通じて地域の暮らしを支える生活支援基地というコンセプトに再整理しました。



「エネルギーよろずや」は、CN・循環型社会対応に資する環境対応ecoステーション、分散型エネルギー供給ステーション、EV充電・メンテナンスステーション等を揃え、ガソリン車、EVといった多様な移動体などの動力となる石油、バイオ燃料、電気、水素、合成燃料、分散型エネルギー等の多様なエネルギーの供給責任を果たしていきます。

「モビリティよろずや」は、超小型EV、ドローン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、移動に関する潜在的ニーズに応えていきます。

また移動体の開発・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に関するサービスの開発を進めていきます。

apollostationの進化の一例



燃料油の低炭素化

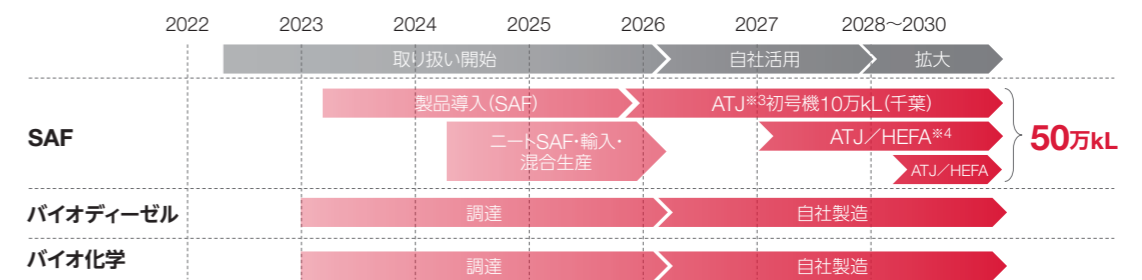
エネルギートランジションの実現に向けて、まずは当社が有している財産 (顧客・人材・店舗・システム・インフラ・設備等) を着実に生かし、次世代ビジネスに向けた新規投資と併せ、お客さまに多様なエネルギーを安定的に供給できる体制を作り上げます。

バイオマス燃料分野では、最先端技術を用いたSAF製造設備 (生産量 10万kL) を千葉事業所内に建設し、2026年の供給開始を予定しており、航空輸送業界の低炭素ソリューションとして貢献を目指しています。なお同取り組みは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) のグリーンイ

ノベーション基金事業※1に採択されています。

2030年にはSAF※2を国内で年間50万kL生産する体制構築を中間目標としています。この体制構築の中では原料調達とバイオ化学への展開を連動するとともに、内燃機油であるバイオディーゼルの供給をお客さまに開始していきます。

※1 NEDOグリーンイノベーション基金事業 特設ウェブサイト
<https://green-innovation.nedo.go.jp/>
 ※2 SAF: Sustainable Aviation Fuel
 原材料の生産・収集から燃焼までの過程で、CO₂の排出量が少ない持続可能な供給源から製造されるジェット燃料。



SAF (ATJ) の供給サプライチェーン



※3 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。
 ※4 HEFA: Hydroprocessed Esters and Fatty Acids
 使用済み食用油や植物油などを水素化処理する SAF 製造方法。

事業構造改革に向けた戦略 (高機能材)



出光興産株式会社
先進マテリアルカンパニー
プレジデント
中本 肇

プレジデントメッセージ

当社の高機能材事業は、石油精製から一貫する製造販売と研究開発の体制が強みです。これまで培ってきた石油化学誘導品やエンジニアリングプラスチック、潤滑油、高機能アスファルト等の技術とノウハウを生かし、有機EL材料をはじめとした幅広い事業を展開しています。しかしながら、世界的に加速するカーボンニュートラル・電動化の流れに加え、今般の新型コロナウイルスの感染拡大など、我々を取り巻く事業環境はこれまでにないほど急激にかつ大きく変化しています。

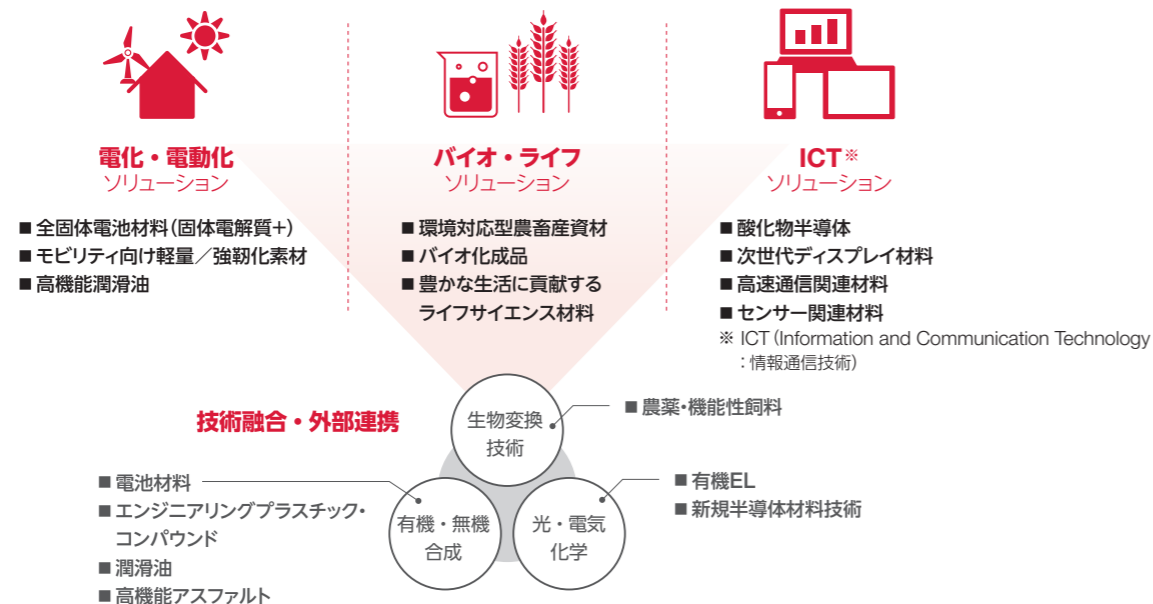
これらの環境変化に対応して、カーボンニュートラル (CN)・循環型社会の実現に貢献するために、高機能材事業の技術力を融合・深化させ、技術の力で社会実装するソリューション事業へ転換していくことが課題と考えています。この実現のために、先進マテリアル領域においては事業全体を俯瞰した戦略立案・運営

に転換していく必要があると考え、2022年7月に先進マテリアルカンパニーを設立しました。

足元の事業については、選択と集中を行うとともに効率化を図ることで、着実に収益を上げられる筋肉質な体質に強化していきます。加えて、事業ポートフォリオの変革に向け、新たに「電化・電動化」、「バイオ・ライフ」、「ICT」の3つの注力分野を設定しました。新たな注力分野には重点的にリソースを配分し、有機・無機合成、生物変換、光・電気化学等の多様な技術をMI (マテリアルズインフォマティクス) ※・AI / 計算科学などのデジタル技術を組み合わせることで融合を図るとともに、外部との連携をこれまで以上に活発化させることにより、出光のものづくりを発展させてCN・循環型社会の実現に貢献していきます。

※ AIを用いた材料開発技術の活用のこと

高機能材事業の成長における3つの注力分野

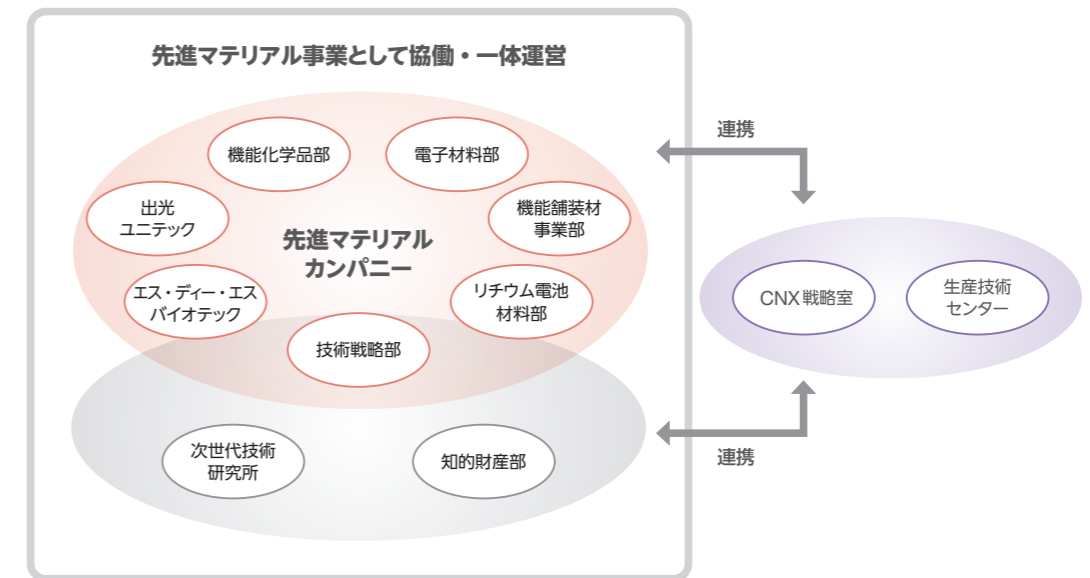


先進マテリアルカンパニー

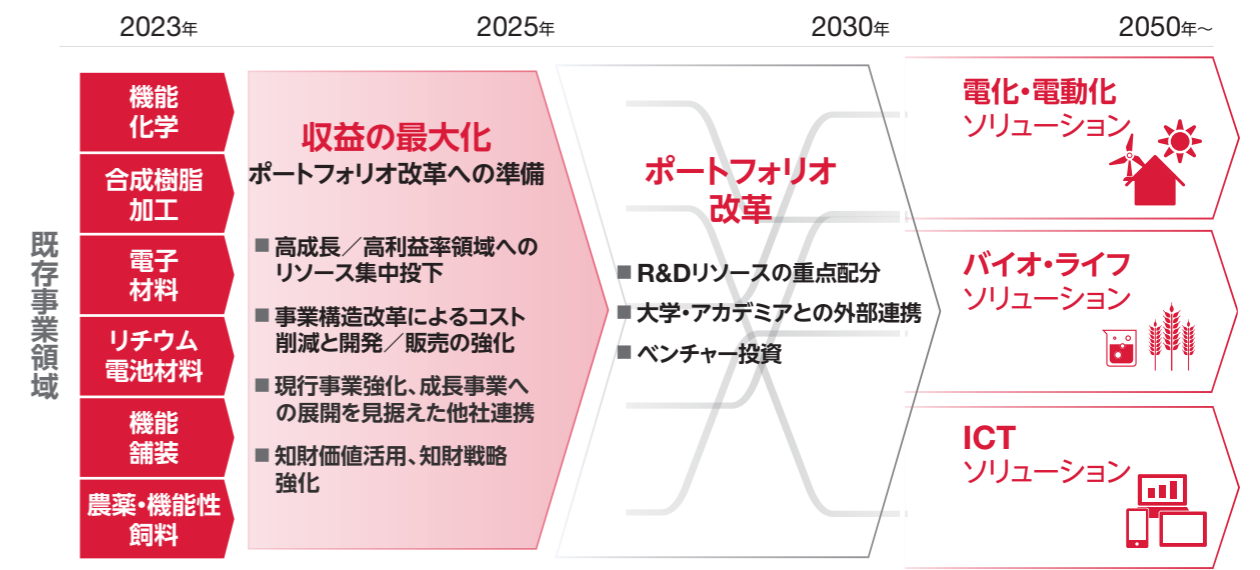
先進マテリアルカンパニーは、全体戦略立案などの経営企画機能を持つ技術戦略部のほか、各種の素材を扱う4つの事業部、農業・機能性飼料事業を行う (株) エス・ディー・エス バイオテック、合成樹脂加工製品を取り扱う出光ユニテック (株) 等の関係会社で構成されています。

コーポレート研究を担う次世代技術研究所および知的財産部

を含め、カンパニー全体での事業戦略・R&D 戦略策定・実行ができる協働体制を構築しています。また、グループ全体のCNXを担うCNX戦略室、プロセス技術を担当する生産技術センターと連携することで、技術を通じて2030年、2050年の当社ビジョン実現を目指します。



2050年に向けた高機能材事業ポートフォリオ



イノベーション創出に向けて

エネルギーや素材領域におけるイノベーション創出に向けて、これまでさまざまな取り組みをしてきましたが、各研究技術分野でこれまで以上に融合を図るとともに、MI/DX 推進を全社活動として活発化し、研究開発の効率を向上させていきます。さらに、

ベンチャーキャピタルやスタートアップ企業との連携拡大、大学との共同取り組みの強化等、オープンイノベーションを推進することで、3つの注力分野における新規事業創出を加速させます。

事業構造改革に向けた戦略(電力・再生可能エネルギー)



出光興産株式会社
常務執行役員
小林 総一

役員メッセージ

エネルギーは、SDGs7番の「エネルギーをみんなにそしてグリーンに」に示されている通り、人々の生活基盤の向上のみではなく、地球環境との両立を果たさなくてはならない時代になっています。当社は、こうした社会的要請に応えるべく、脱炭素電源の開発と既存火力電源の低炭素化・カーボンニュートラル(CN)化を進めていくとともに、不安定になりやすいグリーン電力(再生可能エネルギー)を安定化させるため、蓄電池による制御にも取り組んでまいります。また、CN/RE100※1を目指す自治体、企業さまへのグリーン電力の提供やオンサイト、オフサイトPPA※2などさまざまな分散型電源パッケージの提案をしております。具体例のひとつとして、本年よりCN実現のための再生可能エネルギー電源からEV活用までをワンストップで提案・提供する

「idemitsu CN支援サービス」を開始しています。

また、FIT(固定価格買取)制度が開始され、各地に太陽光パネルの敷設が進み、現在の再生可能エネルギーの大宗は太陽光発電となっています。一方で、2030年頃からは使用済み太陽光パネルの廃棄問題の顕在化が予想されます。当社グループは、太陽光パネル供給事業者として、廃棄パネルの処理と持続的な太陽光発電ができるようリパワリング※3とリサイクルの事業化を進めてまいります。社会的責任として循環型社会へも貢献してまいります。

※1 CN/RE100: 事業運営に必要な電気を100%再生可能エネルギーで賄うことを目標とする国際イニシアチブ
 ※2 PPA: Power Purchase Agreement(電力販売契約)の略
 ※3 リパワリング: 劣化設備の入替えや追加モジュール等により出力増強を行うこと

再生可能エネルギー電源拡大と分散型エネルギーの展開

分散型エネルギー事業の展開に向けた取り組み

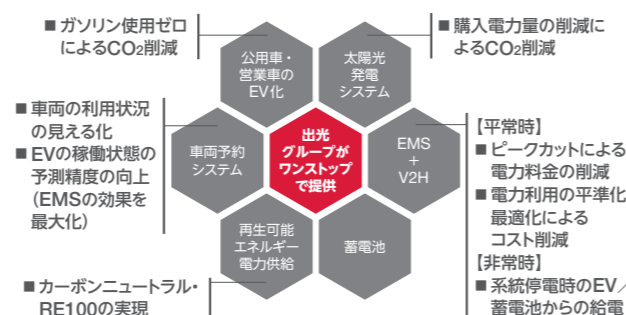
2050年CN実現に向け、企業・自治体において脱炭素化に向けた具体的な戦略策定・施策実行が急がれています。国内では、非効率火力発電所の廃止や休止とともに、再生可能エネルギーの主力電源化が進む見通しです。一方、太陽光や風力などの再生可能エネルギーは天候等の状況で発電量が左右されるため、電力の需給調整力の確保が課題です。

当社は発電事業者として再生可能エネルギー電源の保有を進めるとともに、蓄電池の活用等を通じ、電力の安定供給に努めています。

また、これまで培ってきた太陽光発電システム・EV・蓄電池・バーチャルパワープラント(VPP)などの知見や強みを生かし、2022年8月より自治体・企業の電力CN化やEV導入をサポートする「idemitsu CN支援サービス」の提供を開始しました。本サービスは、EVリース・自家消費型太陽光発電システム・V2H

(Vehicle to Home: 充放電設備)・エネルギー管理システム(EMS)・車両予約システムの導入をワンストップで提案・提供するものです。

「idemitsu CN支援サービス」の概念図



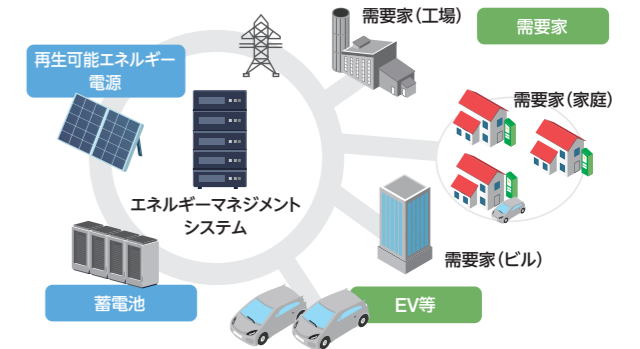
これにより① EV導入のための煩雑なプロセスの改善、② ゼロカーボンドライブを実現するためのEV用の再生可能エネルギー電源確保、③ V2Hなどの付帯機器の選定・設置工事、④ EV運用時の充電による電力の基本料金上昇リスク低減などの課題解決に貢献します。

また「動く蓄電池」としての価値を持つEVをEMS・車両予約システムと組み合わせることで、エネルギー利用の効率化・最適化や電力料金の削減、停電時の給電(災害レジリエンス強化)を実現します。

将来的には、再生可能エネルギー発電所、住宅や施設に設置された太陽光発電などの小規模エネルギーリソース、蓄電池等をEMSにより複数統合していくことにより、それぞれのまちにおけ

る、エネルギーの地産地消、災害時のレジリエンス向上に資する分散型エネルギー事業の展開を目指しています。

エネルギー管理システム(EMS)の概念図



ソーラーパネルリサイクルとリパワリングの事業化

ソーラーフロンティア事業構造改革

脱炭素社会の実現に向け、自家消費市場は拡大してゆくと見られ、当社はソーラー事業における事業構造改革を推進します。具体的には、EPC※1機能の内製化、強化を進め、発電所の設置工事に加え、O&M※2、リパワリング※3、パネルリサイクルなど太陽光発電のライフサイクル全体を通したソリューション提供を行ってまいります。

※1 発電所設備の設計・施工「Engineering Procurement Construction」
 ※2 運用管理と保守点検「Operation & Maintenance」
 ※3 劣化設備の入替えや追加モジュール等により出力増強を行うこと

ソーラーパネルリサイクル

使用済み太陽光パネルは、2030年代から急激に増加することが予想されており、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)の推計によると、排出量のピークを迎える2035~2037年頃には、年間排出量が約17万~28万tになると試算されています。こうした背景から、当社グループのソーラーフロンティア(株)では太陽光発電の健全な普及拡大の推進策として、低コストかつ環境負荷の低いリサイクル技術の確立が重要であると捉え、2010年より継続的に、太陽光パネルのリサイクル技術開発を進めてきました。

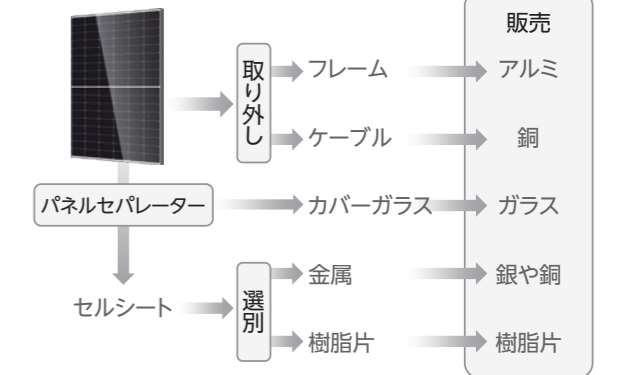
2020年には、NEDOが実施する「太陽光発電主力電源化推進技術開発/太陽光発電の長期安定電源化技術開発」事業において、ソーラーフロンティアの提案する「結晶シリコンおよびCIS太陽電池モジュールの低環境負荷マテリアルリサイクル技術実証」が共同研究事業として採択されました。

具体的には、2020年度から2023年度までの4年間で、CIS薄膜太陽電池に加えて、結晶シリコン系太陽電池のリサイクル技術開発にも取り組み、分離処理コストを太陽電池の



種類を問わず3円/W以下とすることを目指しています。また、マテリアルリサイクル率90%以上を実現するために、分離した部材の用途開発に取り組んでいます。ソーラーフロンティアの国富事業所(宮崎県)に、市販サイズの太陽光パネルを処理する実証プラントを構築しており、2024年度の事業化を目指します。

ソーラーパネルのリサイクルフロー図



事業構造改革に向けた戦略 (資源)



出光興産株式会社
取締役副社長執行役員
平野 敦彦

役員メッセージ

当社は長きにわたり、多様なエネルギーを社会に対して安定的に供給することを使命として事業を行ってまいりました。この事業を通して培われたエネルギーのエンドユーザーである顧客の皆さまとの信頼関係こそが、当社にとっての最大の「強み」であり「価値」です。この貴重な「強み」と「価値」をプラットフォームとして、当社は社会・顧客の皆さまと共に、2050年のカーボンニュートラル社会実現のために必要とされる新しい技術やソリューションの社会実装を積極的に行ってまいります。

その中で、特に既存の社会インフラ等を最大活用しながら着実にエネルギー・トランジションを推進するという点を重視していく所存です。

一例として、当面は発電エネルギーとして必要とされる石炭の

環境負荷低減のための代替バイオマス燃料やアンモニアの製造～供給・販売までのサプライチェーンの構築が挙げられます。

これらの取り組みはエネルギーのエンドユーザーの方々へのニーズを深掘りできる立場にある当社でこそ可能であり、その背景として、この分野における当社の永年にわたる高い技術的知見があると自負しております。これまでの事業経験からの知見をエネルギー・トランジションの中で生かしていくという面では、石油・ガス・石炭の資源開発技術を生かした「CO₂回収・有効利用・貯留」(CCUS) やオーストラリアにおけるレアメタルや再生可能エネルギー等の取り組みもその一例です。当社の今後の取り組みにご期待ください。

海外ネットワークを生かした脱炭素への取り組み

日本はエネルギーの大部分を海外からの輸入に依存しており、カーボンニュートラル (CN) 社会の実現に向けても基本的な構造は変わらないと考えます。輸入するエネルギーが化石由来から非化石由来に切り替わっていく中で、それらの安定供給を担保することは極めて重要です。供給においては、海外のパートナーとの信頼関係を構築できていることが、大切な要素になります。

当社は環太平洋を中心とした20以上の国と地域に海外現地法人、事務所などの拠点があり、各地における行政も含めたパートナーとの間で、長年にわたるビジネスを通じて信頼関係を構築しています。それらを基盤として、各拠点の強みを生かし、石油製品トレーディング、電力事業、資源開発などに取り組んでいます。この海外ネットワークを活用し、CN実現に向けた製造、調達、販売の新たなバリューチェーン構築に取り組んでいます。

資源開発

当社は1960年代後半より石油探鉱を本格化し、70年代後半からは、石油代替エネルギーとして石炭、地熱などの多様なエネルギー開発・研究に取り組んできました。開発エリアは日本、欧州、東南アジア、オーストラリアなど国内外の各地にあり、それぞれネットワーク、知見を有しています。こうした技術、ネットワーク、知見をもとに、今後もガス田開発、地熱事業、CCUSへの取り組みを推進します。また、オーストラリアにおいては、石炭鉱山操業で培ってきた事業基盤を生かし、レアメタル鉱山事業および再生可能エネルギー事業への参入と知見獲得を推進しています。

石炭代替燃料への取り組み

石炭は資源賦存量や供給安定性の観点等から、重要なエネルギーであり、多くの需要家にボイラ/発電用燃料として利用されています。一方、他のエネルギーと比較してCO₂排出量が多いため、排出量削減の取り組みが強く求められています。

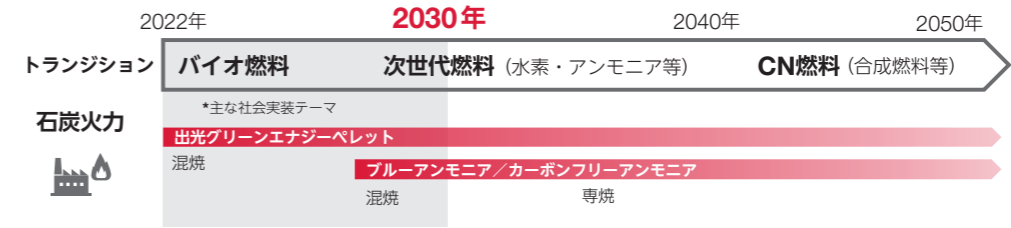
当社の石炭事業は1979年にスタートし、原料調達、輸送・貯蔵、販売の一貫したバリューチェーンを構築しています。また、民間企業で国内唯一の石炭専門の研究所を有し、石炭需要家の皆さまのさまざまなリクエストに応じてきました。近年では、ボイラでの石炭消費量の低減を可能とする、AI (人工知能) を活用した、ボイラ制御最適化システム「ULTY-V plus」を、日本郵船グループと共同で出資する郵船出光グリーンソリューションズ (株) が提供を始めました。これは既設の制御システムに追加設置すること

でDX技術によりボイラの最適運転を実現し、燃料使用量削減と同時にCO₂排出量の削減ができるものです。

CN社会の実現に向けては、さらに一段踏み込んだ石炭消費量の削減が必要であり、そのような需要家ニーズに応える形で、石炭代替燃料の開発やCO₂再資源化 (カーボンリサイクル) に取り組んでいます。

中期的には出光グリーンエナジーペレット※の製造・供給体制の確立と、アンモニアサプライチェーンの構築に注力していきます。

※ 出光グリーンエナジーペレット (当社のブラックペレット商品名)
ブラックペレットは木材を粉碎・乾燥して焙煎処理し半炭化したもの。従来のホワイトペレットに比べて耐水性・粉砕性に優れているバイオマス燃料で、石炭と同様に取り扱いことができ、石炭と混焼が可能。



出光グリーンエナジーペレットの製造・供給体制の確立

石炭代替のバイオマス固形燃料である出光グリーンエナジーペレットの供給を開始し、拡大します。2022年度中にベトナムで12万t/年規模の商業製造プラントを完工予定で、以降は製造拠点を順次拡大し、2030年に300万t/年の供給体制構築を目指します。

生産量 (計画)



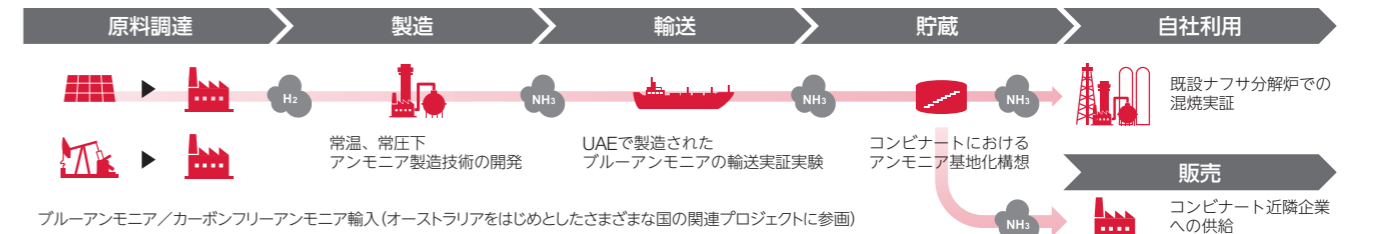
アンモニアサプライチェーンの構築

石炭代替燃料としてのアンモニアは、「燃焼時にCO₂を排出しない」という特性から、次世代エネルギーとして注目されています。当社もその重要性から2020年代後半に、アンモニアサプライチェーンの構築を目指します。

アンモニアはCO₂の低減に寄与する一方、毒性を有し、燃焼時に大気汚染の原因物質NO_x (窒素酸化物) が発生するため、安全管理の専門知識・技術・設備が必要です。物理的性状は石

油製品であるLPGと近く、石油関連施設をアンモニア用に転用できる部分が多くあり、既存資産の有効活用という観点で当社に優位性があると考えます。またアンモニアの供給元として想定される産油・産ガス国等と、ビジネスを通じて既に強固な信頼関係を構築していることも、当社の強みです。

2020年代後半のサプライチェーン構築に向け、ブルーアンモニア/カーボンフリーアンモニアを調達し、当社の製油所・事業所の装置・設備にて、研究開発・実証に取り組んでいきます。



COOメッセージ



2050年に向けた 人財戦略

出光興産株式会社
代表取締役副社長
副社長執行役員(兼)COO
丹生谷 晋

これまで化石燃料を主体としてきた当社は、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。

先般公表した2023年度を起点とする本中期経営計画は、2050年のありたい姿と、そこからバックキャストで設定した2030年目標を達成するための指針であるとともに、具体的に取り組む項目を示した「実行計画」であり、単なる3カ年の収支計画ではありません。化石燃料依存を脱しつつ、次のエネルギーやカーボンニュートラルソリューションのメインプレイヤーとなるための事業構造改革投資は、2030年までに1兆円規模を想定しています。事業構造が大きく変わっていく以上、これを実現する人財戦略についても見直しを求められます。そこで、本中期経営計画では、事業構造改革投資と人的資本投資を「車の両輪」として示すことにしました。

1. 個々人の能力・個性の発揮

当社の人財戦略の目的は、先の見えない時代にあって、どのような未来が来ても、しなやかに、逞しく、未来を切り拓いていく人財集団を作ることにあります。

そのためにまず取り組むことは、当社の従業員の能力向上、リスキリングです。今回、従業員一人当たりの教育投資額を国内トップクラスの年間100千円/人(従来は43千円/人)に設定しました。当然のことながら、これは全員一律ではありません。同時に、単純に従来型の研修を増やす意図はありません。

社内で実施する研修は、参加者の能力向上だけでなく、他部門で活躍する従業員と交流し、相互理解や視野拡大につなげる効果があり、今なお有効です。しかし、他部門との交流を目的とするのであれば、現在の部門に在籍仕事をしながら、他部門の職務を一定割合兼務する社内副業制度や部門横断的なワークショップ

実は、当社の取締役会の席上、社外役員から「事業構造改革を進めるための手段が人的資本投資ではないか。この二つを並列に扱うことに違和感がある」と疑問を呈されました。しかしながら、「人の成長」を経営目的とする当社において、この点に強い拘りがあります。

当社は創業以来、「人が中心の経営」を標榜し、全ての従業員がそれぞれの能力や個性を遺憾なく発揮し、化学反応を起こしながら、チームとして何かを成し遂げる、そうした経験を通じて一回りも二回りも大きく成長していく過程を何よりも大事にしてきました。当社の経営の原点は「人間尊重」です。創業者は、事業経営を通じて「人がしっかりしていれば、どんな苦難も乗り越えられる」という強い信念の下、「人が資本」という言葉を残しました。当社においては「人の成長」が揺るぎない経営目的なのです。

などで代替可能です。今後力を入れていきたいのは、国内外の大学院やその他の教育機関、自治体など社外との接点、言わば他流試合の機会の創出です。とりわけ、変革を牽引する役割を担う人財や高度な専門性を発揮する役割を担う人財には、積極的に社外と交流し視座を高め、視野を拡大してもらう機会を作っていきます。さらに、その中から選ばれた次世代経営候補者に対しては、タフアサインメントを経験させると同時に、ビジネスコーチングなどで側面支援していきます。新たな事業展開に必要な能力や起業家マインドを醸成する目的で実施している「スマートよろずやデザイン塾」「CNXセンター塾」やDXリテラシー向上研修の内容を充実させ、対象者拡大にも取り組んでいきます。

また、堅実な業務遂行を通じて、安定した事業を支える役割を担う人財に対して、業務遂行に必要なスキル研修やさまざまな学

習支援、キャリアプランセミナーなどを提供していきます。

以上は一例ですが、それぞれの役割、持ち味や価値観・興味、ライフステージに応じた、メリハリの利いた教育投資を実施していきたいと考えています。

なお、教育投資は、従業員が自律的なキャリアプランを作成してもらうことが大前提です。どのような将来を描きたいのかを決めるのは従業員自身であり、会社はその実現に向けた努力を支援します。キャリアプラン作成に悩む従業員に対しては、キャリアコンサルティングを提供していきます。

2. D&Iの深化

事業構造が変われば、属する業界も競争相手も変わります。これまでは主に国内業界の顔の見える相手との闘いでしたが、これからは国境も業界も超えた顔の見えない相手との競争が始まります。おそらく、想像以上にスピーディーで熾烈なものになるでしょう。当社従業員の能力の底上げを図るだけでは闘えません。これまでの延長戦上ではない、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。女性活躍、男性育休、LGBTQへの理解(Ally)、障がい者雇用拡大への取り組みを強化することはもとより、社外から多様・多彩なタレントを呼び込むことが欠かせません。当社

3. 企業理念・ビジョンへの共感

「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」の社会実装に向け、これまで以上に多様なパートナーとの連携が必要になってきます。常にアンテナを高く張り、世界中からベストパートナーを探し出さなければなりません。プロジェクトを進めるに当たっては、利害や価値観の異なる関係者を一つに束ねていかなければなりません。自社の利益だけを考える企業には誰もついてきません。国・地域社会のために考えぬき、働きぬく当社の大義と志があってはじめて、関係者のベクトルが一致し「社会実装」に向けた共創関係が構築できるのです。

人財の多様化を推し進めつつ、包摂(インクルージョン)していくうえでの基盤となるのが企業理念であり、ビジョンです。個性や役割は多様であっても、企業理念やビジョンに共感し、チームとして同じベクトルを向いていることが大前提です。本中期経営計画では2050年カーボンニュートラル、循環型社会の実現に向けた会社全体の絵姿と道筋を示しました。その中で各事業部門、コーポレート部門、関係会社がどのように構造改革を進めるのか、何に力を入れていくのか部門内で徹底的に討議し、一人ひとりの従業員がどういう役割を果たしていくのか、考えてもらうようにしています。そのために経営層、従業員間のダイレクト・コミュニケーションを充実させるとともに、経営の透明度を高め、経営情報をタイムリーに共有化していきます。

本中期経営計画で、人財戦略に関する主要なKPIを対外的に

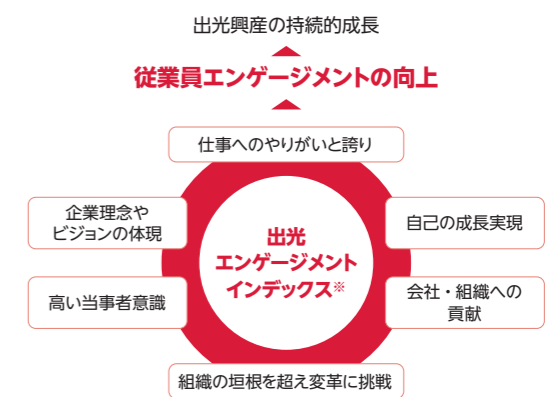


グループの海外ナショナルスタッフや外国籍社員の活躍の場を拡大していくことも欠かせません。D&Iの深化は、最も重要な経営課題の一つと位置付けています。

KPI	現状	2030年度目標
出光エンゲージメントインデックス (従業員エンゲージメント)	67%	⇒ 80%以上
D&I	女性採用比率	23% ⇒ 50%以上
	女性役職者比率	3% ⇒ 10%以上
	男性育児休業取得率	56% ⇒ 100%
従業員一人当たり教育投資額/年	43千円	⇒ 100千円以上 (国内トップクラス)

開示しました。当該KPIは役員報酬制度に反映させます。特に重視しているのが、企業理念への共感、当社の戦略・目標への支持、自分の役割の理解、成長実感等で構成させる「出光エンゲージメントインデックス」です。2030年には現状の67%から世界トップクラスの80%まで引き上げていきたいと考えています。

当社が2050年においてエネルギーとカーボンニュートラルソリューションのメインプレイヤーとなるかどうかは本中期経営計画での取り組み次第であり、その意味で次の3年間で当社の将来を左右する重要な分岐点となります。その鍵を握るのが人財戦略だと思っています。



※「出光エンゲージメントインデックス」の信頼性については、統計学的に検証済み

CFOメッセージ



出光興産株式会社
取締役副社長執行役員
CFO
酒井 則明

1. 2022年度業績見通し

2022年度は、各国で新型コロナの行動制限緩和が進んだ一方、ロシアのウクライナ侵攻に加え、欧米金融当局の金融引き締めによる景気減速懸念など、不透明な経営環境が続いています。原油や石炭などの資源価格もウクライナ情勢を受け一時急騰し、その後も非常に不安定な値動きとなっています。このような中、当社グループの2022年度の売上高は、原油価格の上昇などにより9兆1,700億円と前年度対比で大幅な増収を見込んでいます。また、在庫影響を除くセグメント利益（営業利益+持分損益）

でも、石炭市況の高騰による資源事業の大幅な増益により3,300億円、親会社株主に帰属する当期純利益は在庫影響除きで2,400億円と、それぞれ大幅な改善を見込んでいます。株主還元については、現中期経営計画の方針に基づき、「2020～2022年度の3カ年累計の在庫影響除き当期純利益に対し総還元性向50%以上の株主還元」としています。このうち120円を安定配当として実施し、残る部分については自己株式取得を実施する考えです。

■ 連結損益計算書の状況

	21年度実績	22年度見通し	増減	
売上高	66,868	91,700	+24,832	+37.1%
営業+持分損益 (在庫影響除き)	4,495 (2,162)	4,500 (3,300)	+5 (+1,138)	+0.1% (+52.6%)
当期純利益 (在庫影響除き)	2,795 (1,177)	3,250 (2,400)	+455 (+1,223)	+16.3% (+103.9%)

2. 現中期経営計画（2020～2022年度）の進捗状況

現中期経営計画期間初年度の2020年度は、コロナ禍により世界経済が停滞した影響で厳しい経営環境となりました。その中で、経営統合によるシナジーの実現や供給体制見直しなど既存事業の効率化や構造改革を進める一方で、リチウム固体電解質の開発、出光グリーンエナジーペレットの事業化など、将来のカー

ボンニュートラルに向けたさまざまな事業に着手しました。業績については、新型コロナの行動制限緩和による経済活動再開と資源価格高騰などから、3年間累計では計画を大きく上回る見通しで、ROIC、ROEなどの財務目標も計画を達成できる見通しです。

■ 現中期経営計画の進捗状況

	2020-22年度中期経営計画	2020-22年度見通し	増減	(参考)前提補正後※3
営業+持分損益※1	4,100	6,391	+2,291	-
当期純利益※1	2,200	3,875	+1,675	-
ROIC※2(22年度末)	4.2%	8.1%	+3.9%	4.1%
ROE(22年度末)	8.0%	21.0%	+13.0%	7.6%
投資	5,700	4,980	▲720	-

※1 各利益は在庫影響除き
 ※2 ROIC定義の見直し
 分母である投下資本について、資本コストに直接関係する株主資本を分母とする見直しを本中期経営計画で実施
 (現行)純資産+有利子負債 ➡ (見直し後)株主資本+有利子負債
 ※3 資源価格等を本中期経営計画の前提で補正したものの

3. 本中期経営計画（2023～2025年度）について

① 財務戦略の基本的な考え方

本中期経営計画の最重要テーマは、当面は社会から必要とされるエネルギーや素材の安定供給を行いながら、2050年のカーボンニュートラル・循環型社会の実現に向けて事業ポートフォリオ転換を実現することです。本中期経営計画期間では、その転換期である2030年ビジョンの「責任ある変革者」に向けた実行計画を支えるために以下の通り財務戦略を進めてまいります。

② 経営目標の達成と資本効率の改善に向けた取り組み

国内の燃料油需要は漸減することを想定しています。これに対応して、燃料油をはじめとする既存事業においては間接部門のコスト削減、海外燃料油や潤滑油の収益拡大に加え、電力・再生可能エネルギー事業などで構造改善を進めることで、2025年度の営業利益+持分損益で1,900億円を目指します。2022年度見通しは同1,600億円（資源価格等の前提補正後）になりますので、300億円の収益拡大となります。

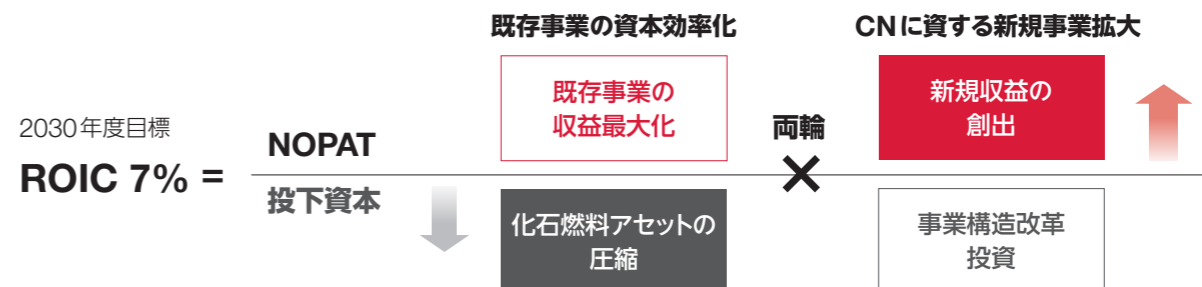
また、今後の経営環境が不透明な中で、事業ポートフォリオの転換に向けてさまざまな新しい取り組みを進めていきますので、いかなる環境変化にも対応できるよう、経営体質を強化しておくことがますます重要になります。そのため、資本効率の物差しとしてROIC（投下資本利益率）を採用し、長期的な経営体質の改善の取り組みとしました。

具体的には、燃料油事業をはじめとする既存事業では、供給体制の見直しなどによりアセットを圧縮しつつ、収益の最大化を図ります。新規事業ではカーボンニュートラルに貢献する分野への事業構造改革投資により、新たな収益の拡大を目指します。

これにより2025年は主に既存事業を中心に資本効率の改善を進めることでROICを5%台まで引き上げ、2030年には7%を達成したいと考えています。

ROICの改善を進めることで、ROEについても2025年で8%、2030年に10%を達成してまいります。

■ 方針 ROIC経営による事業ポートフォリオ転換



■ 2025年度 経営目標

利益 (在庫影響除き)	資本効率性	事業ポートフォリオ転換
当期利益 1,350億円	ROE 8%	化石燃料事業収益比率 70%以下
営業+持分損益 1,900億円	ROIC 5%	

CFO メッセージ

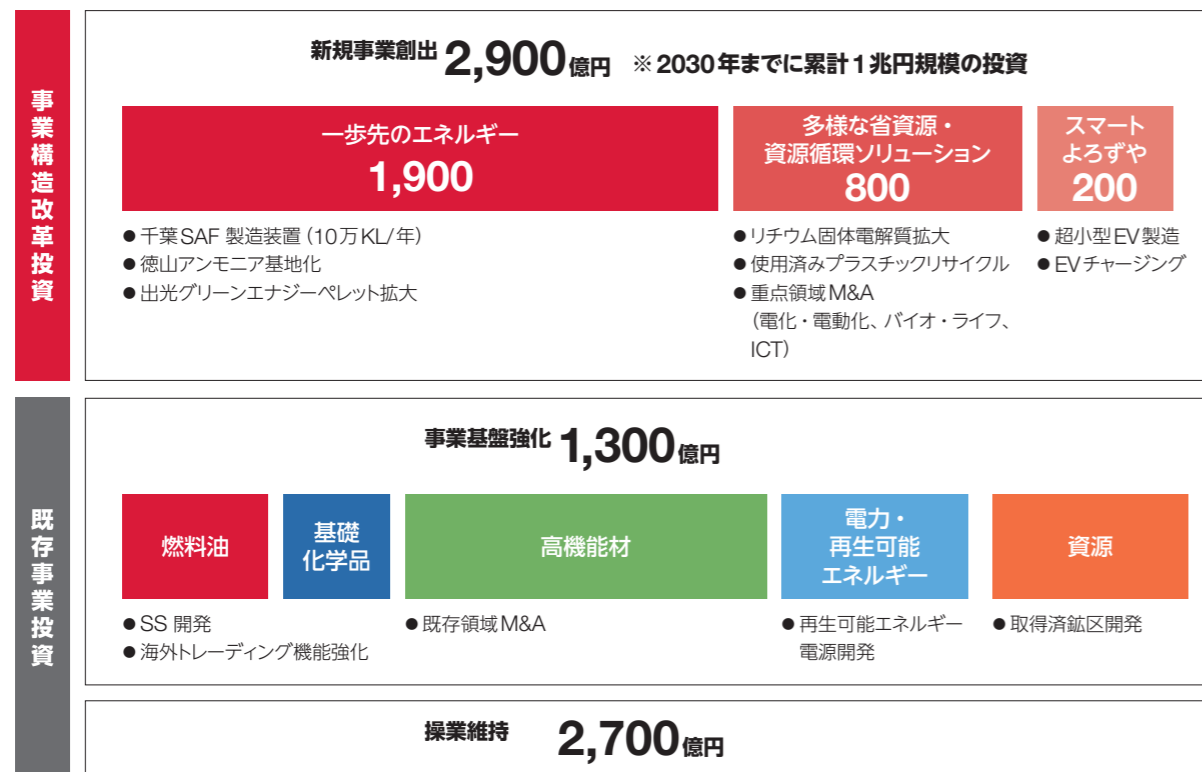
③ 投資計画

事業ポートフォリオ転換を着実に推進するためには、長期視点での社会実装を視野に入れた取り組みを早期に進める必要があります。そこで、新規事業創出を推し進めるために3年間累計で2,900億円規模の投資を行い、新たな事業の立ち上げを進めます。具体的には、SAF (持続可能な航空燃料) や次世代電池に使

用されるリチウム固体電解質の開発など、「3つの事業領域」における事業化に関わる投資です。既存事業を含めた投資総額は6,900億円となり、既存のエネルギーや素材の安定供給と収益力の強化も同時に進めてまいります。

■ 投資計画 (3カ年)

投資総額 **6,900** 億円



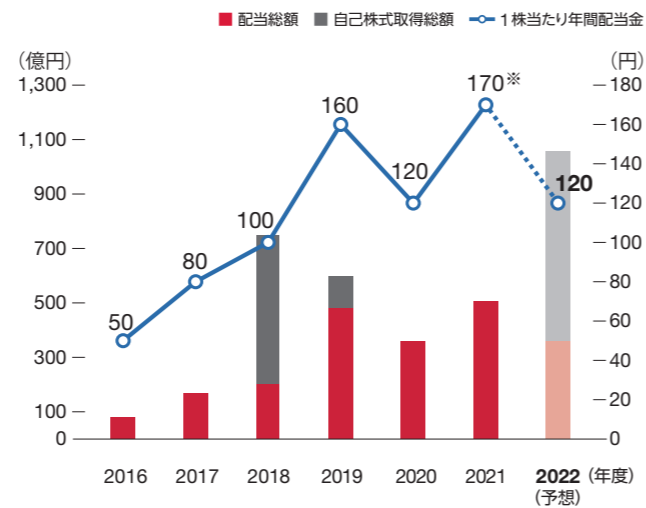
④ 株主還元

本中期経営計画では、新規事業創出に向けた戦略投資に対する資金の確保と、株主還元のバランスをどのようにしていくかが議論となりました。新規事業創出に向けた戦略投資は、その効果が現われるのには時間がかかる一方、カーボンニュートラル社会への貢献を通じ、長期的には企業価値の向上につながります。

最終的には今後3年間の収益・キャッシュフローの水準から、新規投資創出に向けた投資規模とのバランスがとれると判断し、本中期経営計画期間についても現行の株主還元方針を継続することとしました。

したがって、2023～2025年度の3カ年累計の在庫影響除き当期純利益に対し、総還元性向50%以上の株主還元を実施します。収支環境は今後も大きく変動することが想定されるなか、配当に関しては、1株当たり120円の安定配当として継続することとします。

■ 株主還元額と配当の推移



⑤ 財務戦略

本中期経営計画期間のキャッシュインについては、営業活動に加え非事業用資産の売却などを進めることで、累計で9,100億円を見込んでいます。配分については、既存事業の維持更新・戦略投資のための必要資金は減価償却費の範囲内で賄い、当期利益と資産売却等で確保したキャッシュフローを、事業構造改革に向けた投資と株主還元へ充当していくこととします。今後の経営環

■ キャッシュフローの配分 (3カ年)

(単位：億円)



また、さまざまな事業戦略の展開に合わせて資金調達が多様化も課題だと考えています。

2022年7月にトランジションファイナンスによる資金調達を実施しましたが、従来型の資金調達をベースとしながらも、今後進めていく投資案件やビジネスモデルに相応しい資金調達にも取り組んでいきたいと考えます。

当社は長年、非上場で経営してきた歴史的背景もあり、主要行をはじめとする数多くの金融機関の皆さまから、当社の経営に対する理解を得て長年にわたり資金調達を支援して頂いております。これは当社の強みと認識しています。また、今後さまざまな新しい領域での事業展開が増えていく中では、融資取引を超えた部分でも、金融機関の皆さまとの連携はより一層大きな武器になると考えています。

4. 株主・投資家の皆さまとの対話について

株主や投資家の皆さまとのコミュニケーションを通して、皆さまからのご意見を経営に反映していくことが、当社の企業価値向上にとって非常に重要だと考えております。昨年は新たな取り組みとして社外取締役も出席するESGトップセミナーを開催するなど、当社のESGに関する取り組みや方針に対し多くのご意見を頂き、有意義な議論をさせて頂きました。

今後もエネルギー供給を使命とする企業として、ESGに関す

境が不透明な中、一段の有利子負債の削減を進めたいところですが、純資産も十分に確保できていることから、財務体質については現状の水準を維持することとし、ネットD/Eレシオを1.0以下としつつ格付も維持していきます。一方でROICの改善には継続的に取り組み、経営体質の強化を進めてまいります。以上の財務戦略を基本方針としてこの3年間取り組んでいきたいと考えています。

- 3カ年累計で9,100億円のキャッシュインを確保
- 既存事業投資4,000億円は償却等の範囲内を目途に実行
- フリーキャッシュフロー (当期利益および資産売却等)の配分
 - 事業構造改革投資 2,900億円
 - 株主還元 (当期利益の50%以上)
 - 財務体質は維持

■ 格付情報

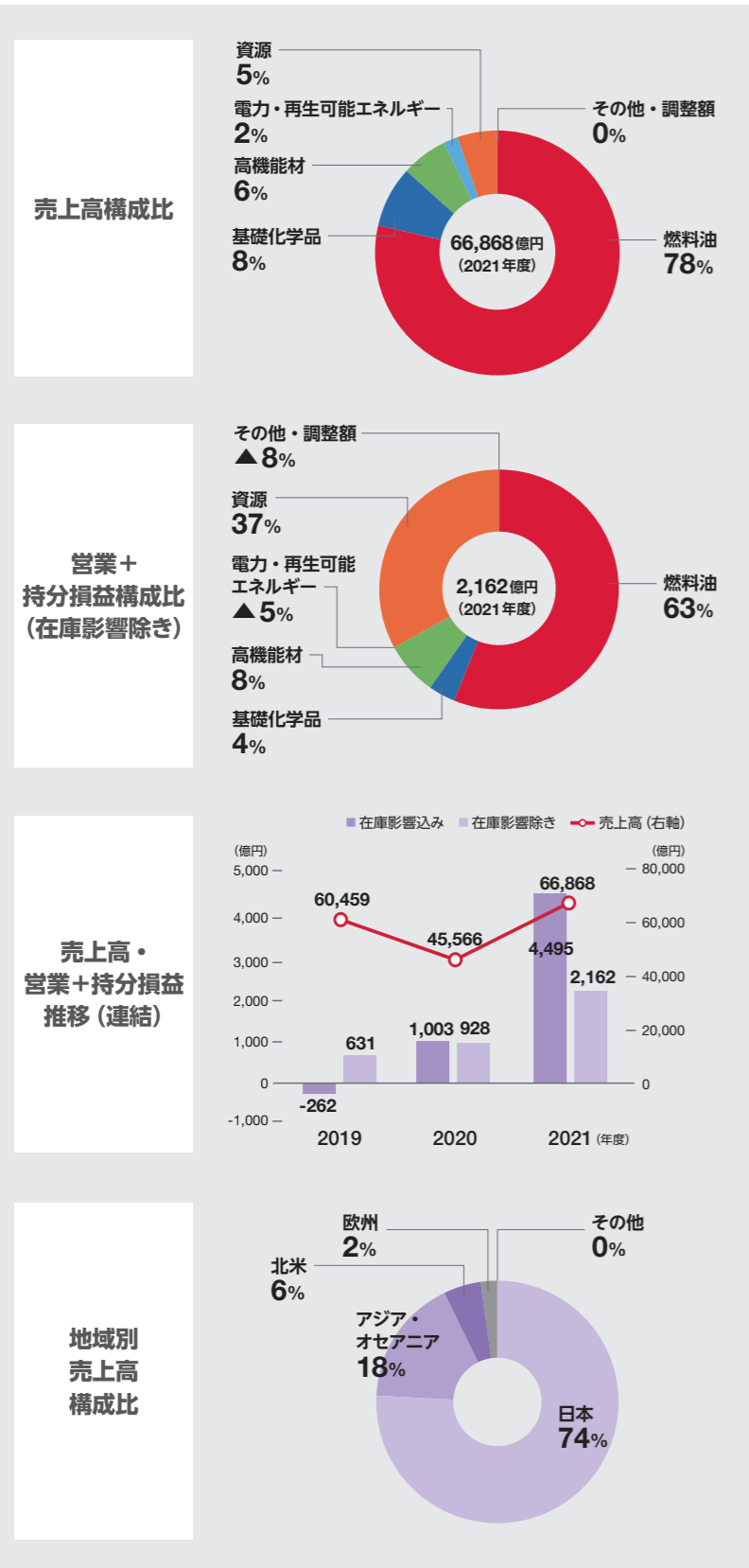
格付機関	長期格付	短期格付
格付投資情報センター (R&I)	A (方向性: 安定的)	a-1
日本格付研究所 (JCR)	A+ (見直し: 安定的)	J-1

さらに、経理・財務人財の育成と確保も、重要な課題だと認識しています。新しい事業の推進には経理・財務の知識と経験が必要となります。事業化の経験を通じて人財の育成を促進することで、それがまた事業化の加速に貢献していくものと考えております。

さまざまな課題への取り組みを進め、気候変動への対応を含めた非財務情報の開示も充実させていく必要があると認識しています。本中期経営計画の内容を含め、当社の今後の方針や戦略につき、引き続き積極的な説明機会を設け、お伝えしていきたいと考えています。株主・投資家の皆さまにおかれましては、今後ともご理解とご支援を賜りたくよろしくお願い申し上げます。

2021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。



燃料油セグメント

P.31~32

売上高・営業+持分損益推移

年度	売上高 (億円)	営業+持分損益 (億円)
2019	48,210	-1,094
2020	35,934	-201
2021	52,194	3,697

主な事業内容

- 原油の調達、石油製品の精製
- 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.33~34

売上高・営業+持分損益推移

年度	売上高 (億円)	営業+持分損益 (億円)
2019	4,592	119
2020	3,290	34
2021	5,635	82

主な事業内容

- 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.35~38

売上高・営業+持分損益推移

年度	売上高 (億円)	営業+持分損益 (億円)
2019	3,938	284
2020	3,326	130
2021	4,214	171

主な事業内容

- 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.39~40

売上高・営業+持分損益推移

年度	売上高 (億円)	営業+持分損益 (億円)
2019	1,277	-5
2020	1,237	-173
2021	1,383	-99

主な事業内容

- 国内電力の供給、卸売り・小売り販売
- 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
- 太陽光発電システムの販売およびCO₂フリー化のソリューション提供

資源セグメント

P.41~42

売上高・営業+持分損益推移

年度	売上高 (億円)	営業+持分損益 (億円)
2019	2,418	418
2020	1,720	47
2021	3,388	810

主な事業内容

- 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6,200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 (2022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)
北海道製油所	北海道苫小牧市	15.0
千葉事業所	千葉県市原市	19.0
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

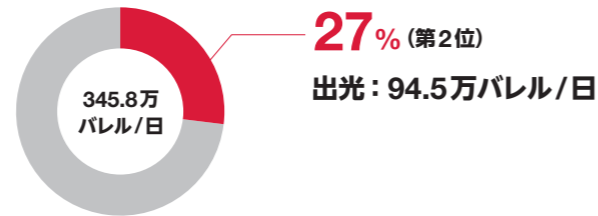
海外	所在地	原油処理能力 (万バレル/日)
ニソン製油所 (Nghi Son Refinery and Petrochemical LLC)	ベトナム タインホア省	20.0
合計		20.0

事業環境

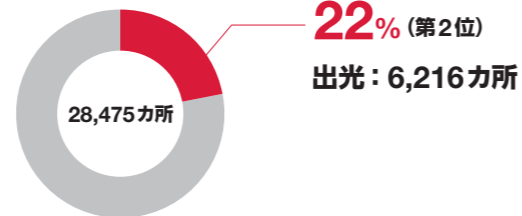
原油価格は世界的な新型コロナウイルスの影響緩和、資源に対する投資抑制等により上昇基調にある中、2022年2月のロシアによるウクライナ侵攻を契機に供給懸念が高まり、100ドルを超える水準に高騰しました。その後、産油国の増産対応や欧米諸国の金融引き締めによる景気減速懸念から下落基調となり、8月以降100ドルを下回る水準で推移しています。

国内石油製品需要について、2022年度に入り行動制限が緩和されたことから、各油種共に回復基調にあります。海外では、

原油処理能力国内シェア



SS数国内シェア



ウクライナ情勢を背景に石油製品の需給がひっ迫した影響から、アジアの石油製品市況は前年対比で上昇しています。

中長期的な事業環境について、当面はアジア地域を中心とする経済成長や人口増加に伴い石油製品の需要は伸長する一方、グローバルな脱炭素化が進むことにより、長期的には需要が減少していく見通しです。国内においては、政府の2050年カーボンニュートラルに向けた政策、少子高齢化による人口減少等により、石油製品の需要減が加速していく見通しです。

中期経営計画 (2023~2025年度)

生活・経済活動に欠かせないエネルギーの安定供給責任を果たしていくとともに、国内の中長期的な石油製品需要の減少に先んじた製油所・事業所体制の見直しを行うなど、競争力強化に向けた取り組みを進めていきます。

石油製品の生産体制については、2030年までに30万バレル/日相当の精製能力の段階的削減を通じ、資本効率の改善を図りつつ事業競争力の強化を進めます。具体的対応として、西部石油 (株) 山口製油所の精製機能停止 (2024年3月末を目途) を決定しました。そのほか、グループ一体経営によるシナジー最大化を目的に、京浜製油所を運営する東亜石油 (株) について、完全子会社化に向けた公開買付けを実施しました。

販売面においては、全国のサービスステーションの「apollostation」ブランド化を進めており、2022年9月末時点で56%の展開が完了し、2023年度のSSのブランド統一化に

向け、順調に進捗しています。2050年の事業ポートフォリオ転換に向けた取り組みについては、製油所・事業所のCNXセンター化を進めるとともに、バイオ・合成燃料、アンモニア等の“一歩先のエネルギー”供給に向けて事業モデルの構築を進めます。(▶P.13参照) サービスステーションにおいては、EV充電やEVメンテナンス、バイオ燃料といった「多様なエネルギー」や「これからの移動」を支え、地域の人と豊かな暮らしをサポートする「生活支援基地」への進化を目指し、「スマートよろずや」の社会実装に向けた取り組みを進めていきます。(▶P.15参照)

海外では、中長期的に石油需要の増加が見込まれるアジア・太平洋地域を中心に海外向け販売拡大に取り組めます。また、ベトナムのニソン製油所については、引き続き収益貢献化に向けた取り組みを進めていきます。

燃料油事業におけるDXの取り組み

製油所・事業所装置の保安業務について、プラントの高経年化や熟練従業員の減少に対応しつつ、更なる効率化を推進するべくDXを進めています。高所で危険な検査においては、ドローンを活用した運転中の煙突の点検業務を実施し、検査結果の有効性および工期の大幅削減 (約1/5) 等効果を確認しました。また、保全業務について、異なるシステム間で行っていたデータ収集や入力、承認回覧業務等を一元化するため、アジャイル開発でシステムを構築しており、2022年度中に全所への展開を予定しています。これにより、保全業務従事者の業務時間削減に取り組んでいきます。

SSにおけるサービス・販売施策のDXについては、2021年11月に出光公式アプリ「Drive On」をリリースし、9月末までに430万会員を獲得し、お客さまからも高い評価を得ています。

当アプリはウェブサイト上でカーメンテナンスを予約できる「PIT in plus」や「らくらく安心車検」など、従来のサービスにアクセスできるとともに、お客さまの購買履歴やニーズに則したお知らせやクーポン配信など、効果的なアプローチも可能となります。

2022年11月にはスマートフォンでの決済が可能となる「モバイルDrivePay」のサービス提供も開始するなど、さらに利便性が向上しました。将来的には「スマートよろずや」で提供する新たなサービスもワンストップで提供する予定です。



TOPICS

ニソン製油所の収益貢献化に向けた取り組み

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。2022年度はロシア・ウクライナ情勢によりアジアの製品市況が上昇したことから、前年対比で収益は改善する見通しです。

今後も引き続き安定稼働を継続するとともに、設備信頼性を高めていくことを通じ、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。



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早期実装力

製造資本 (2022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
	ベンゼン	822,000
	パラキシレン	479,000
アロマ系	ミックスキシレン	938,000
	スチレンモノマー	550,000
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
海外	所在地
Idemitsu SM (Malaysia) Sdn. Bhd. Petrochemicals (Malaysia) Sdn. Bhd. Idemitsu Chemicals (M) Sdn. Bhd.	マレーシア ジョホール州
ニソン製油所 (Nghi Son Refinery and Petrochemical LLC)	ベトナム タインホア省

事業環境

2021年度はコロナ禍からの回復が進み、需要は対前年で改善基調であったものの、アジアで続く新增設による供給過多は解消されず、依然として厳しい事業環境が継続しました。2022年度は、中国での新型コロナウイルス感染症再拡大によるロックダウン、ロシアのウクライナ侵襲による原油・ナフサ市況の高騰により、販売・製造両面で事業へのマイナス影響が発生しました。一方で、このような社会的な混乱や、事業環境の悪化に伴うサプライヤーの減産に起因して、一部の芳香族商品市況が持ち上がったような局面も見られました。

中長期的には、アジアを中心とした人口増加や中間所得者層の拡大により、基礎化学品の世界需要は継続して伸長していくことが予想されています。その中で、気候変動問題やプラスチックリサイクルへの対応は喫緊かつ重要な社会課題となっており、国内では2022年4月にプラスチック資源循環促進法が施行されました。カーボンニュートラル (CN) の早期実現に向け、行政・産業界一体となった取り組みが求められています。

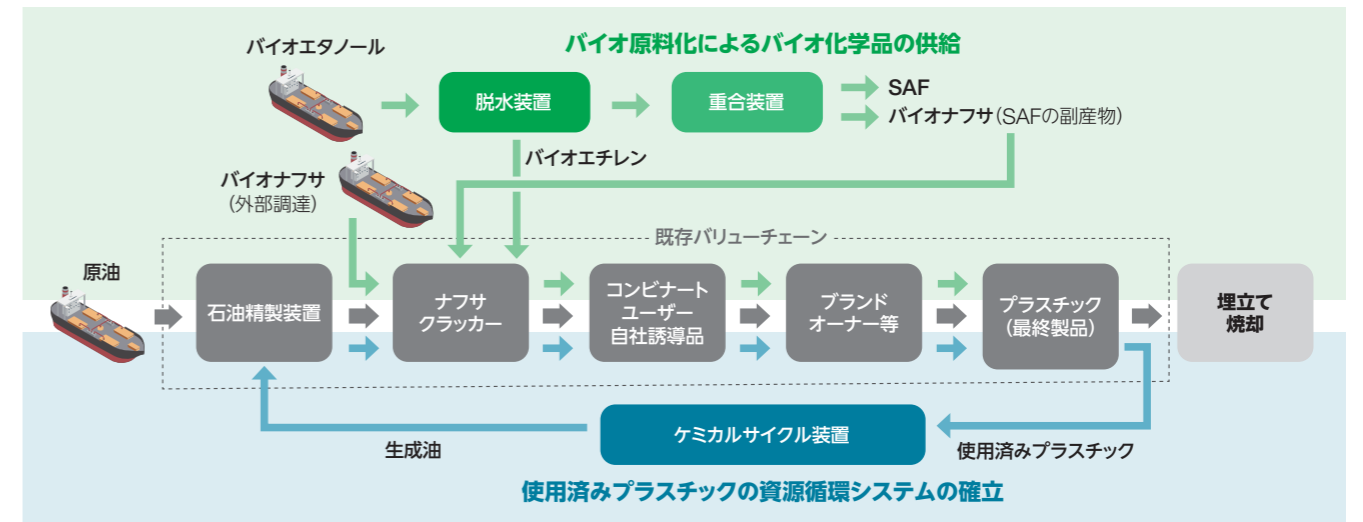
中期経営計画 (2023~2025年度)

本中期経営計画では、既存事業の競争力強化を進めるとともに、2050年CN実現に向け、既存アセットを活用しながら実装化を推進していきます。

既存事業の競争力強化については、2022年度中に稼働開始予定の愛知事業所パラキシレン製造装置 (生産能力40万t/年) により、余剰ガソリン基材の活用によるケミカルシフトをさらに推進していきます。また、オフサイトファシリティの合理化により、輸送効率の向上を図ります。このほか、DXなどによる保安の高度化や保全工事仕様の最適化を進め、設備の信頼性向上とコスト競争力強化の両立に取り組めます。

2050年CN実現に向けては、「バイオ原料化によるバイオ化学品の供給」と「資源循環システムの確立」を推進します。バイオ化学品については、バイオエタノールを活用したバイオ化学品の生産を、SAF事業と連携して進めていく予定です。資源循環システムの確立については、使用済みプラスチックのリサイクル事業を進めていきます。また、原料のCN化を推進するうえで、製油所・事業所の既存設備を活用するだけでなく、グループ企業の (株) プライムポリマー、PS ジャパン (株) を含めた化学品のバリューチェーン全体で変革を推進します。

2050年CN実現に向けた取り組みイメージ



TOPICS

バイオマスプラスチック サプライチェーン構築に向けた取り組み

2026年の供給開始を目指す SAF 事業 (P.16 参照) との連携を通じて、バイオナフサ・バイオエチレンの自社生産を実現し、川下誘導品への展開を図っていきます。

2022年3月に徳山事業所でバイオ化学品の認証システムである ISCC PLUS 認証 (国際持続可能性カーボン認証) を取得し、マスバランス方式でのバイオ原料の供給が可能となりました。さらに、2023年に千葉事業所での取得も目指しています。

自社生産に先行して、Neste Corporation から調達したバイオナフサを原料とし、当社がバイオ SM (スチレンモノマー) を製造し、台湾の奇美実業にてバイオ ABS 樹脂を製造する取り組みを開始します。Neste Corporation のバイオナフサは、再生可能なバイオマス由来の原材料から製造されており、石油由来のナフサと比べて GHG 排出を抑制することが可能となります。日本国内でのバイオ SM 生産、および台湾でのバイオプラスチック生産は、共に国内初となる事例です。

TOPICS

使用済みプラスチックリサイクル・サプライチェーン構築に向けた取り組み

当社と環境エネルギー (株) は、使用済みプラスチックの油化 (ケミカルリサイクル) 技術の開発に共同で取り組みを進めてきました。商業設備建設に必要な技術開発の目途が立ったことから、2025年度に油化ケミカルリサイクル装置 (処理能力2万t/年) の商業運転を開始すべく、基本設計を行っています。

また、原料となる使用済みプラスチックの安定調達のため、首都圏・中部圏の大手リサイクラーである (株) 市川環境ホールディングス、前田産業 (株) と共同で、具体的な調達体制の構築に向け検討を開始しました。

本事業化により、当社の既存設備を有効活用したプラスチックの資源循環生産システム (ケミカルリサイクル・システム) の構築を目指すとともに、全国各地のグループ製油所・事業所での事業展開も検討していきます。

高機能材セグメント

事業環境

高機能材セグメントの各事業は、新型コロナウイルス感染症の行動制限緩和等により各国で経済活動が再開したことに伴い、各製品需要は徐々に回復基調にあります。足元のロシアによるウクライナ侵攻や世界的なイン플레이ションなど事業環境に不透明

感はあるものの、中長期的には、新興国における経済発展・人口増加に伴う需要増、脱炭素社会に向けた新たな製品ニーズの拡大などにより、需要伸長が期待されています。

中期経営計画 (2023~2025年度)

高機能材セグメントに属する潤滑油・機能化学品・電子材料・機能舗装材・農薬・機能性飼料・リチウムイオン電池材料などの各製品・材料は、当社が持続可能な社会の実現に貢献できる事業です。今後も各高機能材事業の収益拡大に向け、市場ニーズを捉えた新製品の開発に注力していくとともに、需要拡大が見込まれる海外市場での製造拠点を建設するなど、グローバルな事

業展開を加速していきます。また、本中期経営計画期間中には、事業構造改革など収益力強化の取り組みを進めROIC経営推進に努めていきます。なお、リチウム電池材料事業は、千葉のパイロットプラント立上げが完了し、引き続き事業化に向けた取り組みを進めていきます。

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




潤滑油事業における取り組み

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等を扱っています。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「idemitsu AshFree」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。本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

製品紹介

商品名	特徴	
apollostation oil	スタンダード〜プレミアムのラインナップと共に主要な粘度をカバーした、自動車用エンジンオイル。省燃費、エンジン保護性能など、従来のZEPROシリーズを改良。	
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	
ダフニー オイル	油圧作動油やギヤ油など、産業機械向け工業潤滑油を“ダフニー”ブランドとして展開。工作機械の種類、用途、求める性能等に応じた多様な製品ラインナップを有する。	 <small>ダフニーブランド製品 “ダフニースーパーハイドロオイル”</small>

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

機能化学品事業における取り組み




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装置を建設中(2022年度下期の商業運転開始予定)、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業するなど、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。

本中期経営計画期間に、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。

製品紹介

商品名	特徴	用途	
タフロン™ (PC / ポリカーボネート樹脂)	プラスチック中最高の耐衝撃性。透明性や表面光沢、難燃性などにも優れる高機能樹脂。	スマートフォンやレンズ、自動車照明用の光学用途、OAやスマートフォン筐体等	 <small>デイトイランニングライト (DRL)</small>
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、耐加水分解性等にも優れる高機能樹脂。	自動車電装部品、電子レンジや炊飯器などの調理家電等	 <small>自動車部品</small>
アイマープ® (水添石油樹脂)	無色透明、無臭であるほか、熱安定性、接着性に優れる水添石油樹脂。	ホットメルト接着剤の粘着付与剤(オムツ等衛生材分野にて使用)、不織布、ポリプロピレン改質材等	 <small>オムツ等衛生材</small>

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

電子材料事業における取り組み

電子材料事業の主力製品である有機EL材料では、有機ELディスプレイ市場の伸びに伴う事業規模拡大を確実にするため取り組みを進めています。研究開発においては、青色発光材料を中心とした技術優位性を保つため、ディスプレイの省電力化および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、日本の他、需要地に近い韓国、中国の3カ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。また、脱炭素化に向けた取り組みでは、2021年10月に成都工場（中国）において、カーボンニュートラルを達成しました。



他にも、スマートフォンやテレビの更なる省電力化・高画質化

に貢献する酸化半導体の研究開発を進めており、2022年6月に、(株) ジャパンディスプレイと共同で多様なディスプレイに適用できる革新的な多結晶酸化半導体「Poly-OS」開発に成功しました。

本中期経営計画期間においては、有機EL材料の革新技術開発など、当社材料の差別化・競争力強化に向けた施策を進める他、製造技術や製造プロセスを見直し生産性向上に取り組みます。上記に加え、当社の保有する材料データベースやMI（マテリアルズインフォマティクス）※活用、ディスプレイメーカーや開発パートナーとの関係強化に取り組むことで競争優位性を確保しつつ事業成長に努めます。

※ AIを用いた材料開発技術の活用のこと

製品紹介

商材	特徴	用途	
有機EL材料	技術難易度が高い青色発光に強みを持つ材料の特許を保有。有機ELディスプレイは液晶と比して、高い色再現性を持つほか、薄型化が可能であり、省電力という面でも優れる。	スマートフォン・PC・タブレット・TV・車載などの各種ディスプレイの表示材料	 <p>有機EL使用製品例 テレビ 画像提供：LGエレクトロニクス</p>
酸化半導体	既存の酸化半導体材料よりも高移動度という特徴を持ち、テレビ等のディスプレイ製品の低消費電力化や高画質化等が期待される。	スマートフォン・PC・タブレット・TV・車載などの各種ディスプレイの駆動スイッチ	 <p>スマートフォン 画像提供：サムスン電子</p>

機能舗装材（高機能アスファルト）

強み

- 道路舗装材、防水材、工業用資材等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

機能舗装材事業における取り組み

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、舗装可能温度を下げる施工性改善技術や、高耐久・長寿命の特性等を持った当社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、環境面のニーズからも需要が高まっています。

本中期経営計画期間においては、事業基盤の更なる強化に向

けた利益率の改善、および業界全体の効率化に向けたサプライチェーン全体のDXに取り組めます。研究開発においては、道路舗装の更なる耐久性向上・長寿命化、および舗装リサイクル分野の品質向上に向けた製品・技術開発に取り組めます。また、国内で培った技術を海外のインフラ構築に役立てるべく、海外での事業基盤の確立に向けた取り組みを進めていきます。

製品紹介

	商品名	特徴
道路用付加価値アスファルト	メイブライト	顔料による多彩な着色が可能。周辺の景観と調和し、かつ劣化しにくい原料を使用。
	グランファルトART	ゴム・樹脂を配合した改質アスファルト。渋滞路線において、安全性を高めつつ長寿命化を実現。

農薬・機能性飼料

強み

- 化学・生物を問わず、生産現場の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

農薬・機能性飼料事業における取り組み


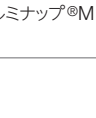
当事業では、「食の安全・安心」と「増大する食料需要」をキーワードに掲げ、研究開発を基盤に化学農薬、生物農薬、機能性飼料などの開発・製造・販売を行ってきました。2022年7月には、更なる事業拡大、シナジー創出を期し、出光興産アグリバイオ事業部を当社の100%子会社である(株) エス・ディー・エス パイオテックに事業承継し、経営資源を集約しました。

本中期経営計画期間では、需要が伸長すると見込まれる欧米を中心とした海外事業の拡大に取り組み、水稲除草剤原体のベンゾピシクロンや生物防除剤のインプレッションクリア、カシュー

ナッツ殻液（CNSL）を含んだ混合飼料、生菌剤などの海外展開をパートナーと共に進めます。また将来に向けて、当事業の強みである技術開発力を軸に、化学農薬、生物農薬、機能性飼料などそれぞれの分野で新剤の開発に挑戦します。

さらに世界的な気候変動対策の潮流を受けて、家畜由来の温室効果ガスの削減が課題となっている中、CNSLが実験室において牛のげっぶに含まれるメタンガスを抑制する効果が確認されています。現在はこの効果を生体牛でも実証すべく、パートナーと共同で試験に取り組んでいます。

製品紹介

商材	商品名	特徴	
水稲除草剤	ベンゾピシクロン	水稲用除草剤で、イネに対する安全性が高く、カヤツリグサ科や一年生広葉に加え、イボクサ、アシカキ、サヤヌカグサなどの匍匐性雑草などの幅広い雑草に対して高い除草効果と優れた残効性を示す。	
畜産資材	ルミナップ®M	牛のげっぶに含まれるメタンガスを低減する効果を持つカシューナッツ殻液を含む畜産飼料。牛に与えることで、抗生物質に頼らず牛のルーメン（第1胃）機能を正常に保つ効果。	 <p>ルミナップ®M</p>

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

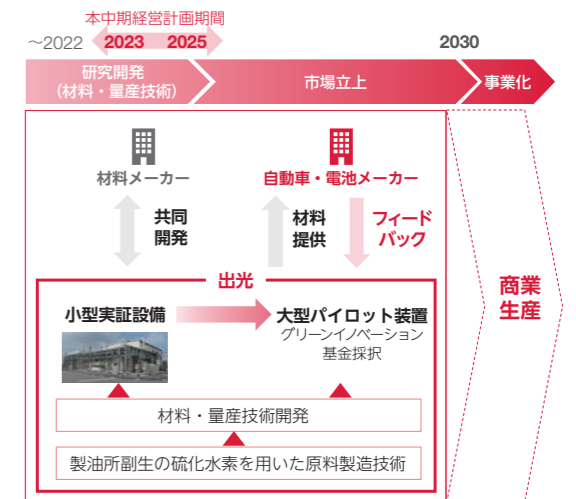
リチウムイオン電池材料事業における取り組み

全固体リチウムイオン二次電池（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。電解質を従来の液体から固体にすることで、安全性、充電スピード、航続距離の向上等が期待できます。

当社は、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を有していることを強みとしています。

本中期経営計画期間においては、自動車・電池メーカー等のお客さまとの連携による取り組みを加速し、固体電解質の更なる性能およびコスト競争力の向上に努めます。また、量産化に向け、小型実証設備の第1プラント（2021年11月稼働）および第2プラント（2023年中に稼働開始）の建設に加え、NEDO「グリーンイノベーション基金事業 次世代蓄電池・次世代モーターの開発」プロジェクトに採択された大型パイロット装置の建設に向けた準備を進めます。その他、材料メーカーと、正極材料と固体電解質を融合した新しい高性能材料の共同開発を開始するなど、世界

に先駆け、固体電解質の早期事業化を推進し、脱炭素化社会の実現に貢献していきます。



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 (2022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	18.8
太陽光発電海外	44.8
太陽光発電 (小計)	63.6
バイオマス発電	5.3
風力発電	2.0
地熱発電※2	0.5
再生可能エネルギー (小計)	71.4
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	181.9

※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



Luciana太陽光発電所 7.3万kW (持分容量)



六ヶ所村二又風力発電所 2.0万kW (持分容量)
 二又風力開発 (株)

事業環境

2021年度に電力需給のひっ迫を契機に大きく上昇した国内の卸電力市場価格は、2022年2月のロシアのウクライナ侵攻等による資源価格高騰もあり、その後も高止まりが続いています。現在は電力事業者にとって厳しい環境が続く一方、中長期的には、国内での電化の進展、海外では経済発展に伴う消費増から、電力需要は伸長する見込みです。供給面では世界的な脱炭素化の潮流により、特に再生可能エネルギーの拡大が国内外共に進む見込みですが、多様な事業者の参入により、厳しい競争環境が続

くと見込まれます。

国内においては、第6次エネルギー基本計画において、再生可能エネルギーの主力電源化と火力電源のイノベーション進展が示されています。太陽光発電においては、自家消費目的での導入拡大の他、2030年台前半以降ではFIT (固定価格買取) 期間が満了した太陽光発電所を対象とした稼働継続のためのリパワリングや、廃棄パネルリサイクル等のニーズも拡大すると予測されています。

中期経営計画 (2023~2025年度)

当社は高効率で環境負荷の低い天然ガス火力発電所のほか、バイオマス・風力・太陽光などの再生可能エネルギーなど、多様なポートフォリオで構成された発電所を持つ強みを生かし、電力会社への卸売り事業のほか、産業向けや一般家庭などのお客さまに対して小売り事業を展開しています。

2021年度は国内外の電源開発に取り組み、国内および北米や東南アジアにおける太陽光発電所と、北米における天然ガス火力発電所がそれぞれ運転を開始しました。2022年度は北米太陽光発電所、徳山バイオマス発電所の営業運転を開始し、2022年度末時点の自社発電能力は計約190万kWとなる見込みです。ソーラーフロンティア (株) については、2022年6月に国富工場の太陽光パネル生産を終了するなど、収益改善に向けた事業構造改革を進めています。

本中期経営計画期間において、国内電力販売は、競争力の高い自社電源を活用し、安定収益基盤の確立に取り組みます。

また、再生可能エネルギー電源の開発や火力電源の低炭素化・CN化などを通じた脱炭素電源の拡大に向けては、当社がこれまで培ってきたノウハウ、アセットや販売ネットワーク、ソーラー事業での知見等を最大限活用しつつ、取り組みを進めます。

海外においては引き続き、再生可能エネルギー等の電源の開発を進めます。

発電量が一定でない再生可能エネルギー電源と蓄電池を組み合わせた需給調整ビジネスや、分散型エネルギー事業分野においても事業拡大を目指します。

ソーラーフロンティアにおいては、発電所の開発、維持、機能向上から停止・リサイクルまでの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「次世代型システムインテグレーター」化に向けた取り組みを進めるとともに、2024年度の太陽光パネルリサイクル事業の開始を目指します。

徳山バイオマス発電事業の取り組み

当社グループは、再生可能エネルギー活用によるCO₂削減やエネルギーの地産地消に資する取り組みとして、バイオマス発電事業に取り組みんでいます。現在までに、高知県の土佐グリーンパワー (株)、福井県の (株) 福井グリーンパワーへの出資や、製油所跡地を活用した京浜バイオマス発電所を展開してきました。

2023年1月には、グループ4カ所目となる徳山バイオマス発電所の営業運転を開始しました。当発電所は、2014年に閉鎖した徳山製油所 (現: 徳山事業所) の跡地の一部と既存のインフラを活用しています。

日本の国土面積 (3,780万ha) の約7割は森林であり、そこで未使用のまま放置されている間伐材などの活用が長年の課題となっています。当社は、当面の間は、輸入木質ペレット

トとパーム椰子殻 (PKS) を使用*しますが、中長期的には国産の間伐材や製材端材などを使用することで、環境保全に配慮した持続可能な森林づくりと林業振興、国内森林資源の循環利用に貢献します。

また当社は、山口県周南市が2021年1月に発足した、木質バイオマス材利活用推進協議会に発足時から参画しています。豊富な森林資源とバイオマス発電設備を併せ持つ地域の特性を生かし、自治体と一体となって国産の木質バイオマス材利活用を推進し、エネルギーの地産地消と林業振興を通じて、循環型経済の構築と発展に貢献していきます。

* 木質ペレット、PKS共に、供給元にて第三者認証を取得し、生産・製造などの工程における持続可能性やトレーサビリティが担保され、地球環境や生物多様性、労働環境などに配慮していることが認められた材料を使用



森林資源の循環利用イメージ (林野庁 令和3年度森林・林業白書の掲載図を基に当社で作成)

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
- 30年以上の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

石油・ガス生産量

名称	所在地	生産量 (千BOE*1/日)
		2022年度 (見通し)
ベトナムガス田	ベトナム南部沖	16.3
ノルウェー油ガス田*2	ノルウェー領北海	14.8
合計		31.0

※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 (見通し)
エンシャム鉱山	オーストラリア	2,910
マッセルブルック鉱山	オーストラリア	940
ボガブライ鉱山	オーストラリア	5,320
合計*3		9,170

※3 数値は当社グループの保有権益ベース



事業環境

2021年度は世界的な新型コロナウイルス感染拡大がおさまらない中、各国で経済活動の再開が進みましたが、2022年2月のロシアによるウクライナ侵攻を機にエネルギー供給不安が広がりました。欧州などでは化石燃料回帰の動きを受け、石炭をはじめとした資源価格が過去に例を見ない水準まで急騰するなど、こ

の1年でエネルギーを取り巻く環境は大きく変化しました。地政学リスクの高まりから各国でエネルギーセキュリティの重要性が再認識されている中、エネルギー需要はアジアを中心に増加していくことが見込まれています。一方でグローバルな脱炭素の潮流などから、需要動向や資源価格が影響を受ける可能性があります。

中期経営計画 (2023~2025年度)

石油開発事業は、今後の低炭素社会においてニーズが高まると予想されるガス田開発を、東南アジア地域において進めていきます。ベトナムのガス田は2021年度の商業生産開始後、順調なオペレーションを継続しており、本中期経営計画期間においても安定的な生産を見込んでいます。引き続き、周辺鉱区における探鉱活動を進め、ベトナム国内におけるエネルギーの安定供給に貢献します。

石炭事業については、エネルギーの安定供給が使命と考えており、今後も日本を中心とする需要家に高品位な石炭を供給していきます。同時に、石炭ボイラの高効率燃焼技術や出光グリーンエネルギーペレット (ブラックペレット) を需要家に供給する「低炭素ソリューション事業」へのシフトに向けた取り組みを加速させていきます。本中期経営計画における事業ポートフォリオ転換の施策として、当社は2030年までに化石燃料アセットの2割圧縮を掲げています。石炭事業は、インドネシアのマリナウ鉱山株式の売却、2022年度のマッセルブルック鉱山終掘により生産規模を縮

小しました。また、2023年度以降新規鉱山開発や大型投資による増産は行わず、生産活動をボガブライ鉱山に集中し、安定供給継続と収益最大化に努めます。

出光グリーンエネルギーペレットは、12万t規模の商業製造プラントをベトナムに建設中であり、2022年度中に完工予定です。現在、石炭ボイラで30%の混焼実験に成功しており、商業生産開始に向け引き続き取り組みを進めていきます。

また、オーストラリアで40年にわたり石炭鉱山操業を実施してきた事業基盤を活用し、バナジウム事業を推進する企業への出資などレアメタル鉱山事業への参入と知見獲得を推進します。マッセルブルック鉱山については、跡地を利用した揚水型水力発電の事業化検証を開始するなど、鉱山資産を活用した再生可能エネルギーなどの新事業に徐々にシフトすることを目指します。

地熱発電事業については、既存発電所の安定稼働に加え、国内複数地域での新規開発を進めます。

TOPICS

秋田県湯沢市における地熱発電所の建設

地熱事業拡大の一環として、当社は、(株) INPEX、三井石油開発(株)と共同で秋田県湯沢市における地熱発電所(名称:かたつむり山発電所、出力:1.5万kW)設置計画について建設段階への移行を決定しました。発電所は、蝸牛山(かたつむりやま)に建設し、運営は3社が出資する小安地熱(株)が行い、運転開始は2027年3月を計画しています。

2021年に実施した噴出試験(生産能力評価のための実証試験)の結果、約1.5万kWの出力に相当する地熱流体(蒸気と熱水)の安定した生産が長期的に可能となる見込みであり、発電した電気は再生可能エネルギーのFIT(固定価

格買取)制度の認定を受けます。また、かたつむり山発電所は、環境や景観にも配慮した設計を行うことで地域に貢献する発電所の建設・運営にも取り組んでいきます。

地熱発電は、太陽光発電などの再生可能エネルギーとは異なり、天候に左右されずに安定的な電力供給が可能なエネルギーとして近年ますます期待が高まっています。当社は今後も積極的に再生可能エネルギーの普及・拡大を推進し、日本のエネルギー・セキュリティと低炭素社会の実現へ貢献していきたいと考えています。

TOPICS

マッセルブルック石炭鉱山跡地における揚水型水力発電の事業化検証

当社はオーストラリアにおける事業基盤を活用し、採掘跡地をさまざまな再生可能エネルギーの拠点として活用する検討を進めています。2022年に終掘する、オーストラリアのマッセルブルック石炭鉱山の採掘跡地を利用した揚水発電プロジェクトの事業化検証を同国の電力会社AGLエナジー社と共同で開始しました。

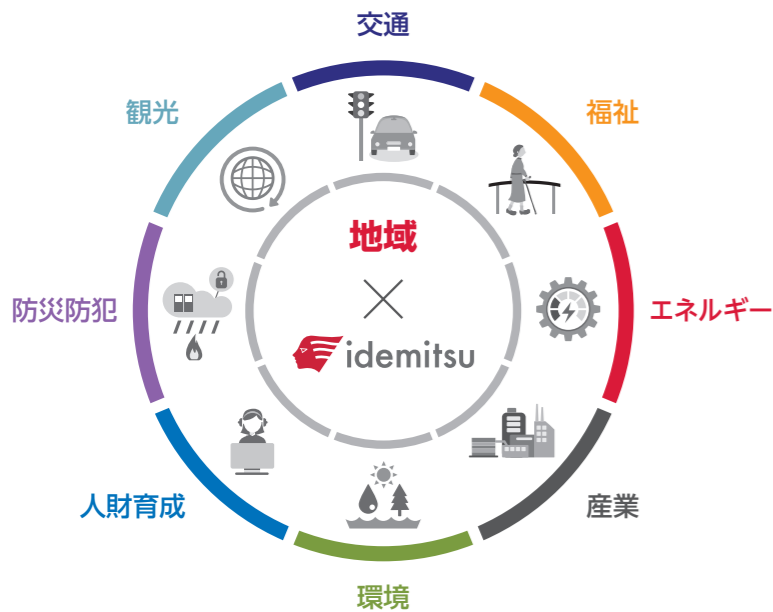
オーストラリアは風況・日照等気候条件が良好で国土が広く、再生可能エネルギーの可能性に富むことからオーストラリア政府も脱炭素化に向けたエネルギー転換を推進しています。特に揚水発電によるエネルギー貯蔵は電力系統安定化に寄与し、再生可能エネルギーへのトランジションに必要な不可欠な調整役となることが期待されています。今後もオーストラリアの

エネルギー転換に積極的に対応していくとともに、低炭素・脱炭素事業の創出に取り組んでいきます。



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



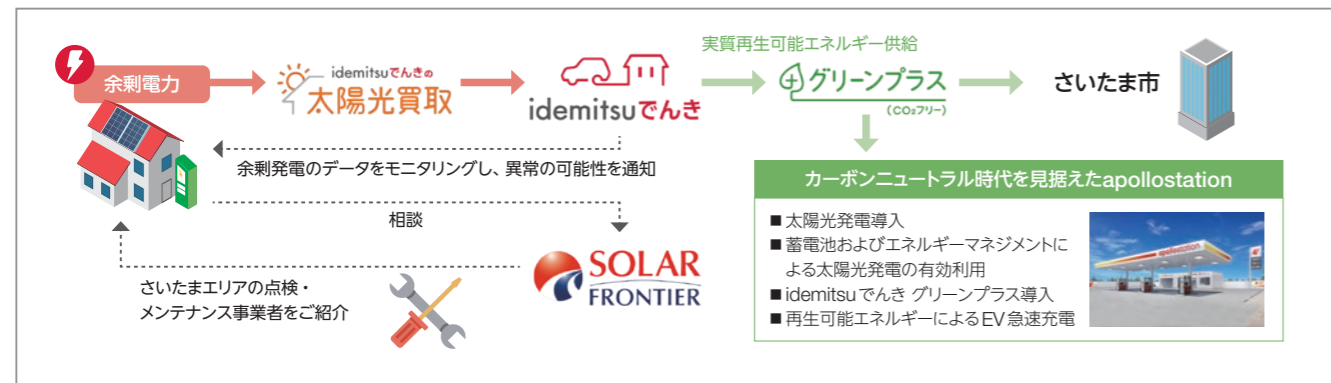
犯、観光の8つの切り口で、地域課題に寄り添ったソリューションの共創に取り組んでいます。

	交通	地域の二次交通に関する課題解決につなげ、移動に関するソリューションを提案します
	福祉	高齢者や障がい者の「生活の質の向上」のため、新たなサービスの開発・導入を目指します
	エネルギー	エネルギーのライフサイクルに関する課題を解決し、地産地消を促進します
	産業	個別ソリューションの事業化を通じて現地の雇用拡大を目指します
	環境	さまざまな実証などを通じサステナブルな環境負荷低減策の導入を目指します
	人財育成	エネルギー・環境分野の教育を通じて持続的に事業を運営できる人財の育成を図ります
	防災防犯	防災に関連したソリューションを提案します
	観光	移動サービスの利便性を高め、観光振興に貢献します

さいたま市との連携協定を推進

さいたま市と締結した「ゼロカーボンシティ実現に向けた再生可能エネルギー等の利活用推進に関する連携協定」において、市内の一般家庭で生じる太陽光発電の余剰分を、当社を通じて市内の施設に供給する地産地消モデルを展開しています。このモデルでは、余剰電力のデータをモニタリングし、太陽光発電設備の異常の可能性を通知する「お知らせサービス」や、点検やメンテナンスの事業者を紹介するサービスも提供し、過去に設置された太陽光発電設備の有効活用をサポートしています。

さらなる協定の推進に向け、今後、市内のapollostationにおいて、カーボンニュートラル時代を見据えた実証を予定しており、太陽光発電設備や蓄電池、エネルギーマネジメントを導入するとともに、EV急速充電サービスを提供し、再生可能エネルギーを充電することで、EVの真のゼロカーボンを実現する計画です。このような取り組みを通じ、本協定に掲げる「地域循環共生圏」の実現を目指します。



シニア向けヘルスケア事業の展開

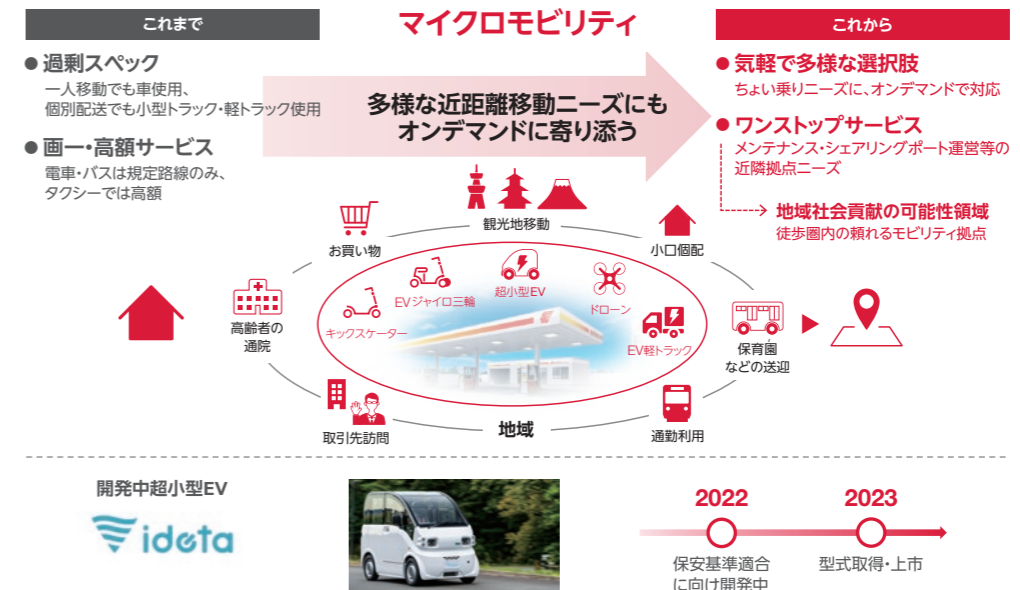
当社は、「高齢化社会を見据えた次世代モビリティおよびコミュニティ」の実装の一環として、地域のシニア世代の皆さまの健康維持・増進に貢献するリハビリ型デイサービスに取り組んできました。

した。2021年4月にはQLCプロデュース(株)を子会社化し、出店活動をさらに強化するとともに、新たなヘルスケアサービスの開発にも取り組んでいます。

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、移動に関する潜在的ニーズに応えていきます。



種子島における取り組み

当社が産学公で共同研究する、鹿児島県種子島地域における「ビヨンド・ゼロカーボン」を目指す「Co-JUNKAN」プラットフォーム研究拠点の取り組みが、国立研究開発法人科学技術振興機構(JST)公募の「共創の場形成支援プログラム(COI-NEXT)」の本格型(共創分野)プロジェクトとして2022年2月に採択されました。

種子島での「公共交通のEV化によるサービスステーションにおけるEV関連事業」の共同実証のため、CN実現に資するモビリティの社会実装の一つとして、鹿児島県西之表市内全域を網羅するデマンド型乗合タクシー「どんがタクシー」の一部車両をEV化して運行する取り組みを、2022年1月に開始しました。

ドローンを活用した将来構想

航空法改正によるドローン社会実装に向けて、「宮崎-東京間メガソーラー遠隔点検実証」による運用体制構築、提携企業との国産機体開発など、ドローン事業展開に向け取り組んできました。さらに今後は、安全管理技術を生かしたプラント点検や地域防災・



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。



本実証は、種子島石油(株)、西之表市との共同実証で、公共交通車両のEV化、種子島石油が運営するSSなどでの公共交通EV車両の充電を含めたEV関連事業を、5年間にわたり検証します。



見守り、ラストワンマイル物流などさまざまなサービス提供およびメンテナンスも可能なSSの「ドローンポート化」を推進し、ドローン社会実装をサポートしていきます。

研究開発

重要課題（マテリアリティ）への取り組み

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（エネルギー＆モビリティ）」などを重要課題に掲げています。社会の変化、顧客ニーズの多様化、環境負荷低減などを見据えた新たな事業の創出に向け、全社技術の連結化、さらに外部技術も積極的に活用し、早期実現を図る戦略を描いています。

気候変動問題に関する国際的枠組みであるパリ協定の目標達成のためには、技術面でのイノベーションが不可欠です。当社グループは長年培ってきた各分野の技術開発力を活用し、気候変動をはじめとしたさまざまな社会課題の解決に寄与するイノベーションをこれからも生み出していきます。

研究分野	研究施設名	国内 海外		取り組み概要
		国内	海外	
コーポレート研究	次世代技術研究所	●	●	■ GHG削減・資源循環（バイオ燃料・バイオ化学品・CO ₂ 資源化）、バイオ素材の開発
		●	●	■ 高性能材料の開発（有機高分子材料）
		●	●	■ 高性能材料の開発（無機材料）
		●	●	■ 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）
		●	●	■ 次世代材料の創出と基盤技術の強化・拡充
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
機能化学品	日本グリース（株）技術研究所	●	●	■ グリース、熱処理油、金属加工油等の研究・開発
	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
電子材料	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
	電子材料開発センター	●	●	■ 有機EL材料の研究・開発
機能舗装材	Idemitsu Research and Business Development Europe AG	●	●	■ 有機EL材料の研究・開発
農業・機能性飼料	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 ■ 高性能アスファルトの開発
	(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、リサイクル技術等の技術探索・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、高効率燃焼技術等、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 ■ 高性能材セグメント ■ 電力・再生可能エネルギーセグメント ■ 資源セグメント

研究開発体制

当社グループの研究開発体制は、コーポレート研究を主管する「次世代技術研究所」と、各部門にひも付く研究所から構成されており、各研究所において専門的な開発を行っています。また全社横断組織として、「研究開発委員会」を設置し、全社研究開発の方向性、戦略および課題に関する事項の検討を行うだけでなく、研究所間の連携も深め、技術力の強化に努めています。

2021年度の研究開発投資額実績

(単位：百万円)

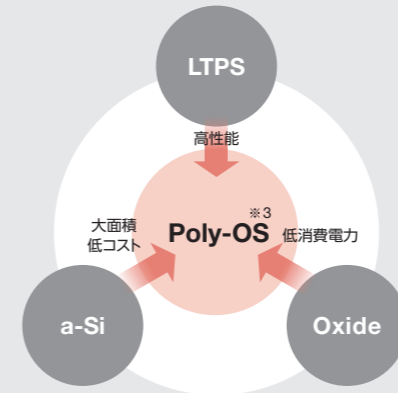
	26,016
燃料油	785
高性能材	12,370
電力・再生可能エネルギー	1,236
資源	316
その他	11,308

新技術・研究開発事例

高速通信・デジタル技術の進展による低消費電力化への要求に応える、低コスト・低消費電力を兼ね備えた革新半導体の開発

当社は2006年より多結晶酸化物※1半導体材料IGO (Indium Gallium Oxide) の開発を始めました。当社が開発したIGOは、従来の酸化物半導体では実現できなかった低温ポリシリコン (LTPS) ※2と同水準の高い移動度を有することが特長です。第8世代以上の大型ラインにおいてもプロセス適性があり、ディスプレイ性能の進化と同産業の発展、ディスプレイの低消費電力化による低炭素社会の実現に貢献することが期待されます。

※1 多結晶酸化物：金属元素と酸素から構成される多結晶状態の薄膜。
※2 低温ポリシリコン (LTPS)：ガラス基板上に低温で形成された多結晶シリコン。電子移動度が高い。



※3 Poly-OS：多結晶酸化物半導体

持続可能性・アベイラビリティの高い非可食バイオマス原料からの油脂製造検討

油脂はバイオディーゼルの原料として広く使われていますが、近年はバイオジェット燃料やバイオプラスチックの原料としても期待されています。一方で、食料用途との競合や、パームヤシのプランテーションによる熱帯雨林の破壊が問題視されています。環境負荷が低いとされる廃食油の活用が進んでいますが、その賦存量には課題があります。

そこで当社では、地球上で最も賦存量が多いバイオマスであるリグノセルロース※4原料から、微生物の力を用いて油脂を製造するプロセスの開発を進めています。世界最高水準の油脂生産量を持つ微生物を自然界から見つけ出し、さらに生産効率を高める技術開発を進めています。微生物による油脂生産を実用化することにより、環境負荷の少ない燃料原料および化学品原料の供給を目指しています。

※4 リグノセルロース：植物の細胞壁の主成分



オープンイノベーションの推進

先進マテリアル領域での開発強化・事業拡大あるいはコンビナートの「CNXセンター」化実現のため、社外連携を積極的に活用したオープンイノベーションを推進しています。

- ベンチャーキャピタルが運営するファンドに参画し、国内外のスタートアップ企業との連携に取り組んでいます。2019年にユニバーサルマテリアルズインキュベーター(株)に、2020年にはEmerald Technology Ventures社(本社:スイス)が運営するファンドへの出資を行いました。
- 2020年に東京工業大学に「出光興産次世代材料創成協働研究拠点」を設置し、1)高機能材料分野へのシフト加速、2)研究開発の成功確率向上、3)新規材料創出、4)当社コア技術の強化・拡充、5)人材育成に向けた取り組みを推進しています。

MI/DXの推進

各研究所で個別に実施していたMI(マテリアルズインフォマティクス*)に関する活動を加速するため、技術戦略部が中心となり全社横断活動により活性化・レベルアップできるよう推進しています。

- 活用事例共有やリテラシー向上のための社内MIシンポジウムやワークショップ開催、MI技術トレーニングによるリスクリングを開始しました。
- MI/DXに不可欠なデータサイエンス活用を加速するために、全社横断のクラウド環境を構築し運用を開始しました。

* AIを用いた材料開発技術の活用のこと

先進マテリアルプロジェクトの発足

先進マテリアル領域での開発強化・事業拡大には、検討中のテーマを早期に事業化することに加え、新たなテーマを継続的に創出していくことが重要です。そこで、テーマ探索のためのプロジェクト活動として「先進マテリアルプロジェクト」を開始しました。先進マテリアルカンパニー各事業部の英知を集結させ、既存事業領域にとらわれない思考によって短期間でアイデア創出から事業化企画立案、検証を繰り返すことで先進マテリアル領域における新規事業の創出につなげます。そして、このプロジェクトを通じて共創型イノベーション人材を育成することで、変革の輪を先進マテリアルカンパニー全体に広げていきます。

当社グループ技術力の外部評価

当社グループの技術力は、国際的にも高い評価を得ています。その一例として、ESG評価機関のMSCI社が評価する項目の一つである「Opportunities in Clean Tech」において、当社は所属する産業サブグループ*の中で、2017年から6年連続でグローバル1位に位置しています。(下表)

今後も当社グループは高い研究開発力を最大限発揮し、他社などとの協働を通じて、地球規模での課題解決に貢献していきます。

* GICS(Global Industry Classification Standard)において、当社は「石油・ガス精製・販売」の産業サブグループに所属しています。

■ MSCI社による「Opportunities in Clean Tech」のセクター内企業ランキング

順位	2020	2021	2022
1	出光興産	出光興産	出光興産
2	A社	A社	A社
3	B社	F社	F社
4	C社	G社	G社
5	D社	H社	H社

表彰実績

米国のアメリカ機械学会(ASME)、アメリカ石油協会(API)が共同で発行する「API 579-1/ASME FFS-1 Fitness-For-Service規格*」の2021 Edition作成において、当社社員の貢献が認められ表彰されました。同論文は日本語解説論文も公表されており、日本高圧力技術協会の令和4年度「科学技術振興賞」を受賞しています。

* API 579-1/ASME FFS-1 Fitness-For-Service規格: 供用開始後の石油/石油化学設備に生じるさまざまな経年劣化状態を破壊力学等の観点から理論的に評価判断する基準。石油/石油化学設備の安全安定操業の基盤となる技術規格として米国のみならず英国等各国でも広く認められています。



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、当社グループの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等の知的財産に関するリスクやコンプライアンスに対して、適切なプロセスの設計、運用を実施し、リスク発生の防止に努めています。

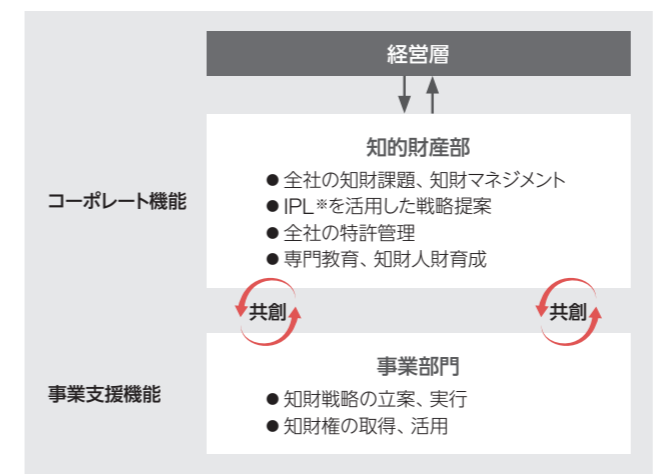
知的財産活動の体制

知的財産活動は、知的財産部と各事業部に知財担当者を配置した体制で推進しています。

これまで、知的財産部が当社グループの全事業部の知的財産活動を推進する集中型の知財活動体制を採用していましたが、事業部の知的財産戦略を加速的に実施することを目的に、2021年7月に事業部に知財担当者を配置した分散型の知財活動体制に変更しました。

知的財産部は、主にコーポレート機能を担い、当社グループを横断した知財課題への取り組み、特許情報解析による知財戦略の提案、他社との係争対応、知財リスクのマネジメント、知財人材の育成等を行っています。

事業部の知財担当者は、事業部の戦略や事業特性に合わせた知財戦略を策定し、迅速かつ効率的な知的財産の取得や活用による事業展開を図っています。



* IPL: Intellectual Property Landscape (知財情報解析)

知的財産活動の実績

特許公開数と保有件数

当社グループでは、事業の市場優位性確保のため、特許網の構築と活用を継続的に進めています。

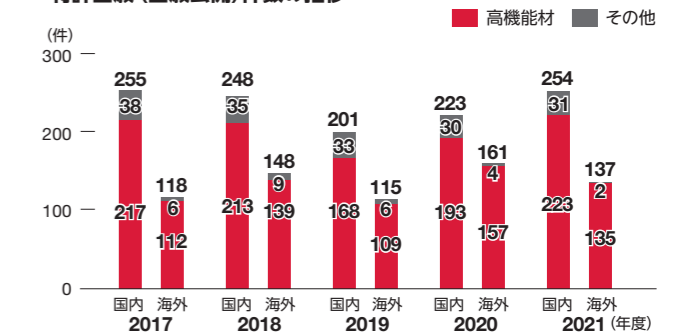
近年は、電子材料分野やリチウム電池材料分野を中心にリエゾン活動(発明発掘活動)を強化した結果、国内特許出願が増加しています。

セグメント別の出願状況を見ると技術立脚型の事業部から構成される高機能材料セグメントの出願が、国内出願、外国(海外)出願ともに出願全体の8割以上を占めています。

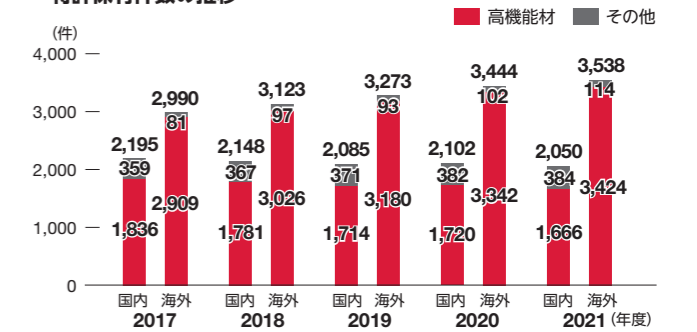
特許保有件数について見ると、グローバルな海外展開に必要な海外特許の保有件数が一貫して増加しています。

外国特許の取得においては、海外法律事務所の弁護士と直接議論する場を積極的に設け、海外弁護士の知恵や経験を有効活用しています。また、海外弁護士との連携の下、海外特許庁の審査官への当社技術の説明や特許審査時の面談、交渉を行い、事業のグローバル展開に必須な特許を確実に取得しています。

■ 特許出願(出願公開)件数の推移



■ 特許保有件数の推移



当社が保有する特許には、事業収益に極めて大きな貢献があり社内報奨を受けているものや社外から高く評価され表彰を受けているものも多数あります。

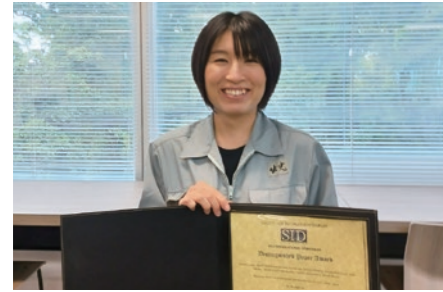
社外表彰

Display Week 2022 有機EL技術部門 最優秀論文 (2022年5月9日)

米国サンノゼで開催されたシンポジウム「Display Week 2022」*において、蛍光型青色材料を用いた有機EL素子の世界最高レベルの発光効率と長寿命化に成功した当社の新発光方式の開発成果に対し有機EL技術部門の最優秀論文に選定されました。

* ディスプレイ関連の世界最大の学会であるSociety of Information Displayが主催するシンポジウム

■ Display Week 2022



文部科学大臣表彰 科学技術賞 開発部門 (2022年4月8日)

文部科学大臣表彰として令和4年度科学技術賞(開発部門)*を3名の社員が受賞しました。受賞業績は「高効率かつ長寿命の青色有機EL発光素子の開発」です。

* 科学技術に関する研究開発、理解増進等において顕著な成果を収めた者について、その功績を讃えることにより、科学技術に携わる者の意欲の向上を図り、もって我が国の科学技術水準の向上に寄与することを目的とする科学技術分野の文部科学大臣表彰です。

■ 文部科学大臣表彰



職務発明報奨

当社は、従業員の発明意欲を高め、事業を支える発明の創出を促進するため、事業収益に大きな貢献をした発明者を報奨する「職務発明実績報奨制度」を設けています。2021年度は、電子材料分野(1件)および機能性樹脂分野(1件)において事業収益に大きな貢献をした発明者21名が「職務発明実績報奨」を受賞しました。

知的財産活動の推進

特許出願・取得

今後、先進マテリアルカンパニーでのオープンイノベーションや先進マテリアルプロジェクトなどの研究成果を確実に特許出願することにより、これまでの既存事業の強化につながる発明(既存テーマ発明)の継続的な出願に加え、次期収益の柱となる新規事業の基盤技術となる発明(新規創出テーマ発明)の創出をより一層加速していきます。これにより、高機能事業セグメント分野の出願数を増やすとともに、出願に占める新規創出テーマ発明の出願割合を増大させ、既存事業、新規事業を支える特許群を強化します。

また、高機能材料セグメントの特許網の更なる強化を目的に、高機能材料セグメントの事業分野ごとに出願数、保有特許の価値を指標とする知財 KPI (Key Performance Indicator) を設定し、特許出願・取得活動を強化していきます。

IPランドスケープの推進

知財情報の解析を通じた新規テーマの創出や経営判断に資する情報提供の機能を担う「情報解析課」を2022年7月に知的財産部に設置しました。

情報解析課は、特許情報に企業情報、業界動向などの情報を組み合わせた解析(IPランドスケープ、IPL)により自他社の保有特許の価値評価や強み・弱みの解析を高機能材料セグメントの事業分野を中心に実施しています。IPLの解析結果は当社事業の競争優位性を明確にすることで事業展開の一助を担っています。今後、IPL活動のレベル強化と対象事業分野の拡大を行っていきます。

DXの推進

情報調査・特許出願業務の質と効率性の向上を目的としたAI活用を段階的に進めています。

現在、研究者による他社の技術などの調査に対してAI活用を開始し、質の高い情報調査が効率的にでき始めています。今後、特許の出願明細書のベースとなる部分を研究者自身で作成できるようにAIの活用を検討していきます。

知財人財の育成

当社では知財人財の育成を重要な知財課題の一つと捉え、知財担当者の専門性、研究者の知財リテラシー向上に注力しています。

知財担当者の育成では、事業部に知財担当者を配置した分散型の知財活動体制への変更を機に、知財担当者の研修体系を見直しました。これまで知的財産部内で実施してきた研修に国内外の特許事務所による研修を追加し、階層ごとに必要な知識やスキルを得られる研修体系を構築しました。

国内特許事務所による研修は、入社1年目の知財担当者を対象に国内特許出願、特許取得手続きを実際の特許出願を題材に行っています。国内特許事務所の研修により知財担当者としての早期自立を促しています。

海外特許事務所研修は、入社10年程度の中堅社員を対象に米国および中国での1年間の研修を行い、外国特許に関する幅広く高い知識と手続きスキルの取得を図っています。この2年間はコロナ禍もあり海外特許事務所研修を見合わせていましたが、次年度より再開する予定でいます。

研究者の育成では、階層別(新入社員、研究開発・技術職1年目社員、中堅社員および役職者)の研修を実施しています。

従来は対面での講義・演習形式で行っていましたが、この2年間はコロナ禍のためオンライン配信の形式で行っています。オンライン配信形式は、講義を何度でも視聴できることから講義内容の理解が深まったとの声が研修生から寄せられています。今後は、対面方式とオンライン配信方式のハイブリッド形式の研修を行い、研究者の知財リテラシーの強化を図っていきます。



出光グループのサステナビリティ

サステナビリティ方針

当社は2021年にサステナビリティ方針を制定しました。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。

サステナビリティ方針

私たちは、「責任ある変革者」として、「地球と暮らしを守る」「地域のつながりを支える」「技術の力で社会実装する」という3つの責任を、事業活動を通じて果たしていく所存です。

当社グループは、適切に情報開示を行い、ステークホルダーとの真摯な対話・協働に努め、以下の重点方針のもと、企業価値向上と持続可能な企業体を目指してまいります。

環境

- エネルギーと素材の安定供給という社会的使命を果たしつつ、自社のみならず社会のカーボンニュートラル実現に向けて挑み続けます。
- 革新的技術開発を進め、事業活動による環境リスクを予め低減し、自然環境の保全と循環型社会の実現に貢献します。

社会

- すべての判断や行動において人権の尊重を最優先し、事業活動における人権への負の影響の防止と軽減に努めます。
- ダイバーシティ&インクルージョン施策の推進により、多彩な能力を生かし企業としての成長を図るとともに、包摂的な社会の実現に貢献します。
- パートナーの皆様と一体となって、サプライチェーン全体で持続可能な社会の実現に貢献します。
- 自社の経営資源を最大限に活用し、地域社会に寄り添ったソリューションの共創に取り組みます。

ガバナンス

- 取締役会における審議の充実を図り、継続的に実効性向上に取り組みます。
- 環境・人権・労働・安全・腐敗防止等に関する国際規範を遵守します。
- 公正かつ誠実な経営を行い、当社にとっての重要なリスクを特定した上で、適切なリスクマネジメントを実施します。

サステナビリティ推進体制

当社は、エネルギー事業を中心としていることから、サステナビリティが経営課題そのものであると考えています。

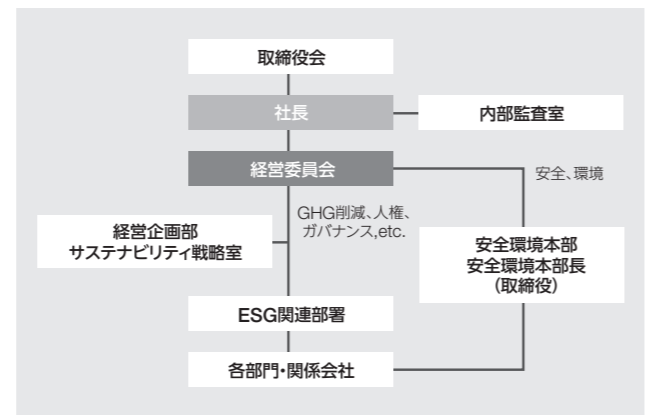
気候変動や人権といったESGの中心課題はもちろんのこと、各事業の諸課題もサステナビリティへの関連が強く、議題は全て経営委員会で議論される体制としています。

経営委員会の議長は社長が務め、議論された内容は適宜取締役会に報告されています。

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。ESG各課題についてはそれぞれ主管する部署が存在しますが、サステナビリティ戦略室が部門横断的に関与して総括を行い、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。



国連グローバルコンパクトへの署名と取り組み

当社は2019年に「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」の10原則への支持を表明しました。併せてグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)に加入しました。

当社はUNGCが提唱する「人権の保護」「不当な労働の排除」「環境への対応」「腐敗防止」に関わる10の原則を支持し、社員

一人ひとりの社会課題解決に対する意識向上を図るとともに、グローバルに展開するエネルギー企業として、事業を通じた持続可能な社会づくりに貢献していきます。



出光グループの重要課題(マテリアリティ)

重要課題(マテリアリティ)

当社グループは2019年にマテリアリティを特定し、当社にとって重要な社会課題を認識の下、事業活動に取り組んできました。今回、2050年ビジョンや本中期経営計画の策定、また社外を取り巻く環境変化も踏まえ、マテリアリティの見直しを実施しました。

マテリアリティ	KPI・モニタリング指標	関連する主なSDGs
1 カーボンニュートラル、循環型社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ■ CO2削減量 (Scope1+2) ■ Scope3への貢献行動 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 投資/事業計画 ■ ROIC、収益目標
2 地域社会への貢献 (エネルギー&モビリティ)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 投資/事業計画 ■ お客さま数 	<ul style="list-style-type: none"> 7 持続可能なエネルギー 9 産業と雇用創出 11 持続可能な都市とコミュニティ
3 従業員の成長・やりがいの最大化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 出光エンゲージメントインデックス ■ 従業員一人当たり教育投資額 	<ul style="list-style-type: none"> 5 ジェンダー平等 8 豊かになりつつある経済成長
4 D&Iの深化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 女性採用比率 ■ 女性役職者比率 ■ 男性育児休暇取得率 	<ul style="list-style-type: none"> 5 ジェンダー平等 10 人や国の不平等の解消
5 デジタル変革の加速	<ul style="list-style-type: none"> ■ DX投資 ■ 生産性向上 	<ul style="list-style-type: none"> 8 豊かになりつつある経済成長 9 産業と雇用創出 11 持続可能な都市とコミュニティ
6 ガバナンスの進化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役会の実効性 	<ul style="list-style-type: none"> 16 平和と公正な社会
7 健康、安全、遵法、人権擁護の徹底	<ul style="list-style-type: none"> ■ 従業員の健康指標 ■ 安全指標 (事故件数等) 	<ul style="list-style-type: none"> 10 人や国の不平等の解消 16 平和と公正な社会

重要課題(マテリアリティ)特定プロセス

2019年に特定したマテリアリティからの連続性を重視しつつ、社内外の環境変化を反映し、また中期経営計画とビジョンの達成に向けて以下のプロセスでマテリアリティを見直しました。

2019年

Step 1 課題の抽出
GRIスタンダードなど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 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 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 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

2022年

マテリアリティの見直し

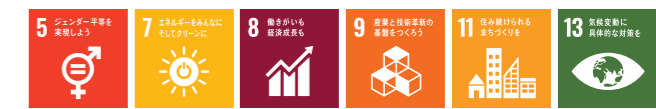
- 2019年から社内外の環境変化を踏まえ、サステナビリティ課題の重要性をダブルマテリアリティ視点で再評価
- 自社が社会・環境課題に与える影響、社会・環境課題が自社に与える影響を重み付け
- 経営陣による議論、社外有識者ダイアログを経て、経営委員会での協議を得て決定

重要課題(マテリアリティ)とSDGsの関連性

当社は国際社会の一員としてSDGsの達成に貢献することを目指します。

17ゴールが相互に関連し合うSDGsに対しては当社の活動はその全てに関与すると認識する一方、今回特定したマテリアリティから、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得る可能性があるため対応が必要な領域の認識整理を行いました。

特にゴール達成に寄与できる領域



負荷を与え得る可能性があるため対応が必要な領域



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。

ガバナンス 社外取締役メッセージ



社外取締役 野田 由美子

- 一般社団法人日本経済団体連合会審議会副議長・環境委員会委員長
- ヴェオリア・ジャパン株式会社代表取締役会長
- 株式会社ベネッセホールディングス 社外取締役



社外取締役 荷堂 真紀

- 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
- コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社 執行役員 最高経営戦略責任者 兼 経営戦略本部長
- コカ・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

事業ポートフォリオ転換に 具体的な道筋を描く

社外取締役に就任させていただいてから約1年が経ちました。この間、ロシアのウクライナ侵攻、資源エネルギー価格の高騰、グローバル化の変質など、わずかな間に世界は劇的に変化しています。以前から横たわっていた「脱炭素社会の実現」という石油業界にとって比類なき挑戦に加えて、新たな脅威と不確実性が当社の経営に突き付けられています。

「責任ある変革者」というミッションを掲げる当社が、このような中で社会と人々に対する責任をどのように果たし、カーボンニュートラルという未来をどのように実現するのか。答えは決して容易ではありませんが、社外取締役として投げかける外部からの視点による疑問や問題意識に対して、執行側から丁寧な説明がなされるとともに、真剣かつオープンな議論が交わされてきたことに敬意を表します。結果、当社の取り組むべき事業領域、投資などに関する取り組みが一層具体化したと考えます。こうした健全で実効性の高い取締役会運営こそが、ガバナンスの原点にほかなりません。

今後、事業ポートフォリオと事業モデルの転換に向けた具体的な道筋を描き、実行することが不可欠となっています。株主の皆さまをはじめ、お客さま、地域コミュニティ、従業員、地球環境など多様なステークホルダーに対して真摯に向き合い、当社が社会に必要とされる企業であり続けられるよう、高い期待を寄せると同時に、私自身も襟を正し、社外取締役として貢献してまいります。

「責任ある変革」を前に進めてゆく

当社はエネルギー企業として、エネルギーの安定供給を通じて、地域の人々の日々の生活とわが国の産業活動を支えるという、大きな社会的責任を担っています。同時に、化石燃料がもたらす地球環境への影響を勘案すれば、ビジネスモデルの転換を図り、変革を進めることは、未来世代に対する責任にほかなりません。

化石燃料ビジネスに対する世界の投資家・金融機関の目は日に日に厳しくなっており、欧米のエネルギー企業も、化石燃料ビジネス依存からの脱却を急いでいます。

当社でも、リチウム電池用の固体電解質をはじめとする先進マテリアルや持続可能な航空燃料など、エネルギーならびにモビリティのトランジションを見据えた新たな事業の展開を進めています。

こうした取り組みを加速し、グリーン社会という新たな時代においても、引き続き地域の暮らしと産業を支える企業として、「必要とされる」存在でなければなりません。

グリーン社会への道のりには不確実性や予測不能な要素も少なくありません。だからこそ、世界の動きや政策の動向を敏感に捉え、株主の皆さまや投資家、地域社会の皆さま、産業のお客さま、さらには当社で働く従業員の声に耳を傾け、対話を通じて、共に「責任ある変革」を前に進め、実行することを期待しています。

ダイバーシティとインクルージョンで 新しい絵を作り出す

2021年に発足したD&I推進委員会にアドバイザーとして参画して1年が経過しました。

当委員会では、ダイバーシティとインクルージョンを共に重要な柱として掲げています。当社が目指すのは、人財の多様性を進めることではありません。それぞれが個を尊重し互いに認め合うことで、全従業員が「価値を創造する」環境を作り上げていくことです。それがひいては自社の優位性や競争力を高めることにつながると私も信じています。

よって、ダイバーシティとインクルージョンのどちらか一方ではなく、両方を実現することが不可欠です。これらはいわばパズルのようなものだと考えています。さまざまな色や形のピースが存在すること（ダイバーシティ）は必要最低条件で、それらのピースをつなぎ合わせるという能動的動作（インクルージョン）があってこそ、パズルの絵を完成させることができます。将来に向けて事業ポートフォリオ転換に取り組んでいる当社の状況を鑑みれば、ダイバーシティとインクルージョンの双方なくして新しい絵を作り出すことは不可能です。取締役会としてもD&I推進委員会の活動に注目しています。

この1年間で、ダイバーシティとインクルージョンの両方を実現するために何が必要か、どう変わらなければならないかを明確化することができたと感じています。ダイバーシティにおいてはジェンダーに焦点をあて、課題の抽出と解決策の策定に注力してきました。これからの1年は実行に移すとともに、障がい・国籍・雇用形態などについても議論を進めてまいります。インクルージョンについては、目指すべき北極星を定めることができました。これからの1年は全社の目標値を一人ひとりの実行に落とし込むステージとなります。

当社のD&Iは航海を始めたところです。この航海は全乗組員の日々の行動を積み重ねることなくして目的地に着くことはできません。ダイバーシティとインクルージョンの双方において、今後の更なる進捗に大いに期待しています。

エネルギーをみんなにそしてクリーンに

SDGs（持続可能な開発目標）の7番目の目標は「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」です。当社がエネルギーの安定供給という責務を果たしながら、この難題に取り組むことは、今後ますます重要になると考えます。

「エネルギーをみんなに」に関しては、地域の皆さまに文字通りエネルギーをお届けすることはもちろん、活き活きと生活するための元気やサービスを含めた広義の「エネルギー供給」ができれば、それこそが成功の絵姿です。

その取り組みの一例が「スマートよろずや」です。これは当社が有する重要なインフラである全国のサービスステーションを、地域に密着したサービスのハブとして活用する新たなビジネスモデルです。移動式キッチンカー、医療検診サービス、食料品販売、超小型電気自動車を使用したカーシェアリングシステムなど、従来では考えられなかったサービスを、デジタル技術を活用しながら提供しています。

最新技術やデータ解析の力をフル活用しながら、当社が強みとする地域に根付いた販売ネットワーク、日本全国を網羅する事業スケール、果敢に新しいことに挑戦する社風をミックスすることで、必ず将来にわたって地域の皆さまに安定的にエネルギーを提供することができるかと確信しています。

「エネルギーをクリーンに」については、従来の化石燃料だけではなく、気候変動問題への対応として新エネルギーへの転換を進めつつ、引き続きエネルギーを全国に安定供給できる仕組み作りを取り組まなければなりません。これは取締役会としても継続的に課題として認識し、今後も執行の皆さんに対応を提言してまいります。

役員一覧

2022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: 29,962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: 23,811株 ■取締役会出席状況 15/15回</p>

- 1980年 4月 当社入社
- 2005年 4月 当社人事部長
- 2008年 7月 当社経理部長
- 2011年 6月 当社執行役員経理部長
- 2013年 6月 当社取締役(兼)常務執行役員経理部長
- 2014年 6月 当社常務取締役
- 2017年 6月 当社取締役副社長
- 2018年 4月 当社代表取締役社長
- 2019年 4月 当社代表取締役社長 社長執行役員
- 2022年 6月 当社代表取締役社長 社長執行役員(兼)CEO(現)

- 1982年 4月 当社入社
- 2008年 6月 出光エンジニアリング株式会社常務取締役
- 2011年 4月 当社内部監査室長
- 2013年 4月 当社執行役員経営企画部長
- 2015年 6月 当社取締役(兼)経営企画部長
- 2017年 6月 当社常務取締役
- 2019年 4月 当社副社長執行役員
- 2020年 6月 当社代表取締役副社長 副社長執行役員
- 2022年 6月 当社代表取締役副社長 副社長執行役員(兼)COO(現)

 <p>取締役 副社長執行役員 平野 敦彦 ■保有株式数: 4,089株 ■取締役会出席状況 15/15回</p>
--

- 1985年 4月 昭和シェル石油株式会社入社
- 2002年 9月 同社静岡エリアマネジャー
- 2004年 9月 同社営業企画部長
- 2005年 3月 同社執行役員営業企画部長(兼)リテール販売部長
- 2006年 3月 同社取締役
- 2009年 3月 同社常務執行役員
- 2013年 3月 同社専務執行役員
- 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 当社常務執行役員
- 2020年 6月 当社取締役 常務執行役員
- 2022年 6月 当社取締役 副社長執行役員(現)

 <p>取締役 副社長執行役員 酒井 則明 ■保有株式数: 14,061株 ■取締役会出席状況 11/11回</p>
--

- 1985年 4月 当社入社
- 2010年 7月 当社徳山製油所副所長(兼)徳山工場副工場長
- 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
- 2015年 7月 当社経理部長
- 2017年 6月 当社経理部長
- 2018年 7月 当社執行役員経理部長
- 2019年 4月 当社執行役員財務部長
- 2020年 7月 当社上席執行役員 最高財務責任者
- 2021年 6月 当社取締役 常務執行役員
- 2022年 6月 当社取締役 副社長執行役員(現)

 <p>取締役 常務執行役員 澤 正彦 ■保有株式数: 5,746株 ■取締役会出席状況 -/-回</p>



- 1990年 4月 当社入社
- 2013年 4月 当社ガス事業室次長
- 2017年 6月 当社生産技術センター長
- 2019年 4月 当社執行役員北海道製油所長
- 2021年 6月 当社上席執行役員製造技術管理
- 2022年 6月 当社取締役 常務執行役員(現)

 <p>取締役(非常勤) 出光 正和 ■保有株式数: 3,411,900株 ■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)
- 公益財団法人出光文化福祉財団評議員
- 2015年12月 日興産株式会社取締役副社長
- 2016年 4月 同社代表取締役社長(現)
- 2019年 4月 当社取締役(現)
- 2020年10月 正和興産株式会社代表取締役社長(現)
- 一般社団法人出光理念研究所代表理事(現)
- 2021年 4月 一般社団法人出光興産史・理念研究所代表理事(現)

 <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>
--

- 2008年12月 弁護士登録、九帆堂法律事務所設立
- 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
- 2011年 4月 第一東京弁護士会常議員
- 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
- 2016年 6月 株式会社クラステクノロジー社外監査役
- 2017年 7月 医療法人社団博英会 三宅歯科医院監事(現)
- 2018年 3月 日本弁護士連合会代議員
- 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: 11,081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: 2,411株 ■取締役会出席状況 -/-回 ■監査役会出席状況 -/-回</p>

- 1984年 4月 シェル石油株式会社入社
- 2002年 9月 昭和シェル石油株式会社北海道支社長
- 2005年 4月 昭石ガス株式会社代表取締役社長
- 2008年 7月 株式会社エネサスホールディングス代表取締役社長
- 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
- 2015年 4月 同社執行役員石油事業本部首都圏支店長
- 2017年 3月 同社監査役
- 2019年 4月 当社上席執行役員
- 2021年 6月 当社監査役(現)


- 1987年 4月 当社入社
- 2011年 7月 当社経理部財務管理課長
- 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
- 2015年 4月 当社資源企画室長
- 2017年 7月 当社広報CSR室長(兼)ブランド戦略担当
- 2018年 4月 当社広報室長(兼)ブランド戦略担当
- 2019年 4月 当社石炭事業部長
- 2021年 4月 当社石炭・環境事業部長
- 2022年 6月 当社監査役(現)

※ 取締役会・監査役会出席状況は2021年度実績
※ 保有株式数は2022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 小柴 満信 ■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
- 1993年10月 東京大学社会科学研究所助教授
- 1996年 4月 東京大学社会科学研究所教授
- 2007年 4月 一橋大学大学院経済学研究科教授
- 2013年 1月 経営史学会会長
- 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
- 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
- 2017年 6月 当社取締役(現)
- 2020年 4月 国際大学大学院国際経営学研究科教授
- 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)

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、同氏が選任された場合は、取締役会の議長として取締役会を適切に運営いただくとともに、指名・報酬諮問委員会では委員として当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

 <p>社外取締役 野田 由美子 ■保有株式数: - ■取締役会出席状況 11/11回</p>

- 1982年 4月 バンク・オブ・アメリカ東京支店入社
- 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)
- 2000年 1月 PwCフィナンシャル・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)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)
- 2007年 6月 横浜市副市長
- 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)パートナー(インフラ・PPP部門アジア太平洋地区統括)
- 2017年10月 ヴェオリア・ジャパン株式会社代表取締役社長
- 2019年 4月 公益社団法人経済同友会行政改革委員会委員長
- 2020年 6月 一般社団法人日本経済団体連合会審議員会副議長・環境安全委員会委員長
- 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員会副議長・環境委員会委員長(現)

選任理由
野田由美子氏は、国内外の金融機関、横浜市副市長、PwCアドバイザリーパートナー等を経て、2017年よりヴェオリア・ジャパン株式会社代表取締役社長、2020年より同社代表取締役会長として経営を担っています。同氏は、ファイナンス、グローバル経営、地方創生に関し、また企業経営者としての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、同氏が選任された場合は、指名・報酬諮問委員会の委員として当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。


独立社外監査役	
 <p>社外監査役 伊藤 大義 ■保有株式数: 7,286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 -/-回 ■監査役会出席状況 -/-回</p>

- 1970年 1月 監査法人社監査事務所(最終名称 みず監査法人)入所
- 1973年 5月 公認会計士登録(登録番号5095)
- 1989年 2月 みず監査法人代表社員
- 2004年 7月 日本公認会計士協会副会長
- 2006年 5月 みず監査法人理事
- 2007年 8月 公認会計士伊藤事務所開設(現)
- 2009年 4月 早稲田大学大学院会計研究科教授
- 2009年 6月 一般社団法人投資信託協会監事
- 2010年10月 公益財団法人日弁連法務研究財団監事
- 2012年 1月 日本公認会計士協会綱紀審議会会長
- 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
- 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
- 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
- 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(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。

- 1981年10月 日本合成ゴム株式会社(現:JSR株式会社)入社
- 2002年 6月 JSR株式会社理事 電子材料事業部電子材料第一部長
- 2003年 6月 同社理事 電子材料事業部長兼電子材料部長
- 2004年 6月 同社取締役 電子材料事業部長
- 2005年 6月 同社上席執行役員 電子材料事業部長兼ファイン系事業担当補佐
- 2006年 6月 同社常務取締役 電子材料事業部長
- 2007年 6月 同社常務取締役
- 2008年 6月 同社専務取締役
- 2009年 4月 同社代表取締役社長
- 2019年 6月 同社代表取締役会長
- 当社取締役(現)
- 2020年 6月 JSR株式会社取締役会長
- 2021年 3月 Aホールディングス株式会社社外取締役(現)
- 2021年 6月 JSR株式会社名誉会長(現)
- 2021年 8月 株式会社TBM社外取締役(現)

選任理由
小柴満信氏は、JSR株式会社にて研究部門、電子材料事業部門に長く携わり、電子材料事業部長を経て、2009年から同社代表取締役社長および会長を歴任しました。同氏は、技術分野における高い専門性並びに経営者としての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、同氏が選任された場合は、指名・報酬諮問委員会の委員として当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

 <p>社外取締役 荷堂 真紀 ■保有株式数: - ■取締役会出席状況 11/11回</p>
--

- 1992年 4月 日本電気株式会社入社
- 1996年 4月 United Feature Syndicate Inc.日本支社
- 2000年 5月 Microsoft Product Development Inc. (現:日本マイクロソフト株式会社)
- 2004年 4月 Microsoft Corporation Inc. (米国本社)
- 2013年 7月 株式会社セルズフォース・ドットコム購買部長
- 2014年 4月 コカ・コーラリースジャパン株式会社ビジネスマネージャー
- 2014年12月 コカ・コーラビジネスサービス株式会社取締役
- 2015年 1月 Coca-Cola Cross Enterprise Procurement Group Operating Committee member(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
- 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
- 2016年 6月 Coca-Cola Cross Enterprise Procurement Group Budget Committee Chair(CFO財務責任者)
- 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
- 2019年 2月 同社執行役員調達本部長
- 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
- 2019年11月 同社執行役員経営改革本部長兼調達本部長
- 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(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等を経て、2017年よりコカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社および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、同氏が選任された場合は、指名・報酬諮問委員会の委員として当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

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、2021年5月公表の見直し中期経営計画において2030年ビジョン「責任ある変革者」を定めました。本中期経営計画(2023~2025年度)策定に当たって2050年のカーボンニュートラル・循環型社会の実現に向けては、さらにその先のエネルギーの未来と当社のありたい姿について「長い時間軸」で捉える必要があると判断し、新たに2050年ビジョンを策定しました。2030年に向けて「責任ある変革者」として進める打ち手を、2040年、2050年と着実に具現化し、「社会実装」していくことを「変革をカタチに」と表現しました。

2050年は、世界的なカーボンニュートラルの潮流が加速していく中、エネルギーシステムや社会構造が大きく変化している可能性が高いと考えます。その過程においては、非連続的な技術革新など多くの課題が発生するとともに、新たな技術を社会に受け入れられる形にして届ける担い手が求められます。

当社は、このような社会課題や環境変化に対し、エネルギーの安定供給で培ってきた知見や、地域社会との信頼関係をベースにしながら、社会実装を推進していくことで「人びとの暮らしを支える責任」と「未来の地球環境を守る責任」を果たしていきます。

当社は、今後も経営の透明性を向上し、健全で持続的な成長を図ることにより、お客さまをはじめ、株主、ビジネスパートナー、地域社会、社員等のステークホルダーとの良好な関係を構築していくことを重視していきます。

コーポレートガバナンス・コードは、株主との対話を通じて会社

の持続的成長と中長期的な企業価値を向上させようというものです。当社は、「広く社会で期待され信頼される企業」を目指しており、コーポレートガバナンス・コードを基本的に遵守すべきものと考えています。

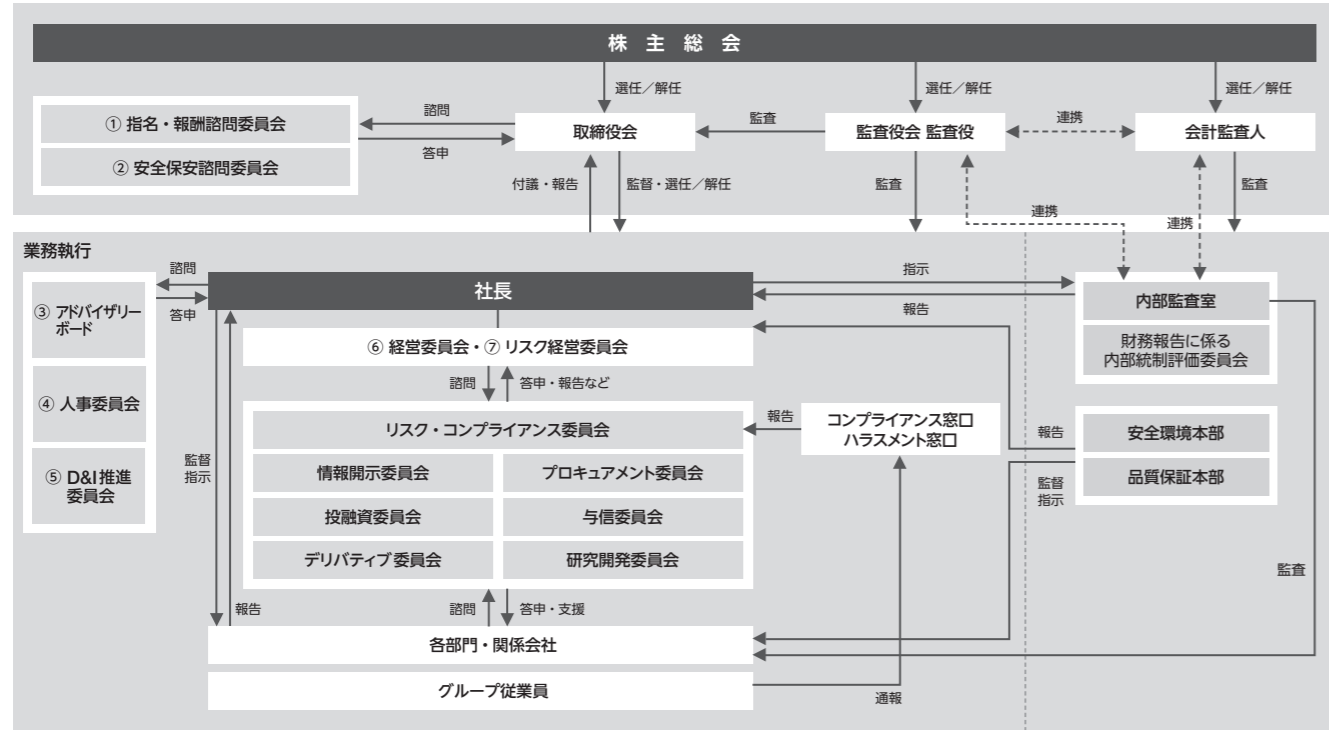
多様な知見やバックグラウンドを持つ独立社外取締役、独立社外監査役と当社の経営の実態や経営をめぐる環境を率直に議論し、意見を真摯に取り入れ、これからも透明かつ公正な経営を目指します。

コーポレートガバナンス体制の概要

当社は、取締役会において経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行うとともに、監査役会設置会社として、取締役会から独立した監査役と監査役会により、職務執行を監査します。取締役会は、法令、定款、その他当社の規程の定めるところにより、経営戦略、経営計画その他当社の経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行います。また、取締役会議長を社長が務める旨を規定していた定款を2019年4月に変更し、取締役会で議長を決定することで、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。

その他の事項については、業務執行に関する権限を、社長および部長に委譲することで、迅速な意思決定を図っています。

■ コーポレートガバナンス体制図



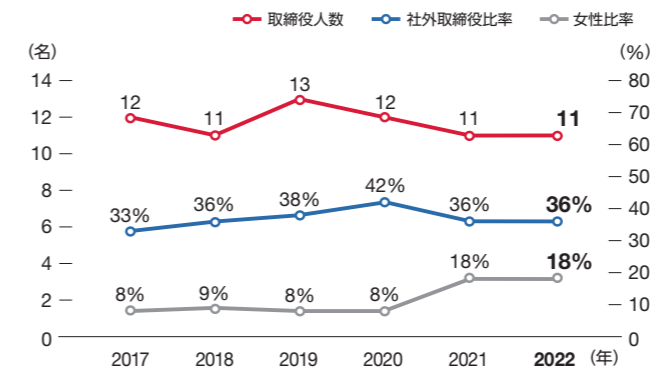
■ 取締役会概要

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
2021年度開催数	15回

■ 監査役会概要

監査役人数	4名
うち社外監査役 (比率)	2名 (50%)
任期	4年
2021年度開催数	16回

■ コーポレートガバナンス体制推移



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、独立社外取締役のみで構成される「指名・報酬諮問委員会」を設置しています。2021年7月から、指名・報酬にかかる議題について一貫性を持った議論を行うため、指名諮問委員会と報酬諮問委員会を一本化しました。

指名については、取締役会の諮問に応じて取締役・監査役の選解任に関する株主総会議案、役員執行役員の選解任等について、答申します。

報酬については、取締役会の諮問に応じて、取締役の報酬額、報酬制度の改定等について答申します。

2021年度は計6回の指名・報酬諮問委員会を開催しました。指名に関しては、役員執行役員以上の選解任案やサクセッションプランについて、報酬に関しては、取締役の目標設定や報酬額、役員報酬制度の見直し案について、主に議論を行いました。

■ 指名・報酬諮問委員会の構成

委員長	社外取締役	小柴 満信
	社外取締役	橘川 武郎
	社外取締役	野田 由美子
	社外取締役	荷堂 真紀

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、取締役会または社長の諮問機関として、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、当社に対する第三者の視点から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、取締役会の諮問機関として、製油所・事業所の大規模災害防止を目的に設置しています。保安の強化課題、特に技術的な課題に対する諮問機関として設置しているものです。昨今の経営環境の変化により、事業拡大、新規事業、海外展開等の安全保安の確保の重要性が高まりつつあります。そこで、事業展開に則したテーマを選択し、都度、有識者から提言をいただけるよう安全環境本部内に担当ワーキンググループを設け、進めています。

「アドバイザリーボード」は、メンバーを社外取締役を含む社外有識者で構成し、社長の諮問機関とすることで、経営課題に対し社外取締役などからの提言機会の拡充につながっています。

④ 人事委員会

執行役員等の適材適所の配置と公平公正な評価の実現および決定プロセスの透明性強化のため、代表取締役社長の諮問機関として人事委員会を設置しています。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をメンバーとし、執行役員等の選解任、経営委員会委員の選任等について協議し、答申します。

⑤ D&I推進委員会

D&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を行うほか、全社横断的な取り組みの企画・推進を行います。取締役、人事担当執行役員の他、性別・職種など属性が異なる多様な役職者をメンバーとし、アドバイザーとして荷堂社外取締役も参画しています。

⑥ 経営委員会・⑦ リスク経営委員会

グループ全体および各執行部門の経営戦略および経営課題の協議・検討の場として「経営委員会」と「リスク経営委員会」を設置しています。「経営委員会」はグループ経営に関わる戦略を立案・検討するとともに、重要な業務執行の意思決定を円滑かつ適正に行うための審議機関であり、また「リスク経営委員会」はグループ経営に関わるリスクマネジメント方針の決定とモニタリングを行うための機関です。

「経営委員会」および「リスク経営委員会」の委員長には社長が当たるものとし、その委員については、専門分野や管掌領域の多様性を重視した構成とすることで、部門横断的な課題やリスクについて、網羅的、かつ実効性のある議論を行う体制としています。

「経営委員会」および「リスク経営委員会」の下部には、業務執行、およびリスクマネジメントの課題を、より実務的、かつ専門的な見地で審議を行うことを目的に、各専門領域ごとの委員会を設置しています。

なお、「リスクマネジメント委員会」と「コンプライアンス委員会」について、議論の更なる一貫性と実効性向上のため、2022年4月に両委員会を統合し「リスク・コンプライアンス委員会」としました。

取締役会の概況

2021年度は、カーボンニュートラル等の事業変化を受け、長期の事業環境想定や2030年に向けた基本方針および経営目標について議論を深めました。また、2020年度取締役会実効性評価で抽出された課題への対応として、事前説明の充実等を図り、取締役会として討議すべき議題を定め、議論を中心とした会

議体となるよう努めました。主な審議事項は以下に記載の通りです。

2022年度においては、2022年11月に公表した本中期経営計画の策定について、取締役会や社外役員ミーティング等で複数回にわたり重点的に討議を積み重ねてきました。

■ 取締役会での主な審議事項の一覧

経営・事業戦略	ガバナンス	IR・株主総会・株主還元
<ul style="list-style-type: none"> ■ 環境変化を踏まえた現中期経営計画(2020～2022年度)の見直し ■ 定款一部変更(2030年ビジョン達成に向けた事業展開のための事業目的の見直し等) ■ アグリバイオ事業の再編 ■ ニソソリファイナリー・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 ■ 次期中期経営計画(2023～2025年度)の策定に向けて ■ 上場子会社の今後の方針 ■ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2020年度の内部統制システム運用状況について(国内外の関係会社のガバナンス強化に関する取り組み等) ■ 1st ディフェンスラインの強化および感染症対策BCP再整備等に対応した内部統制システムの基本方針の見直し ■ 指名および報酬に関する議論の一体化を図る指名・報酬諮問委員会の設置 ■ 中期経営計画に掲げたガバナンス高度化への貢献や海外展開・新規事業領域の拡大へのリスク対応を重視した監査方針、監査役会期末監査報告 ■ 女性活躍推進状況含む多様性確保の考え方、サステナビリティの取り組みに関する基本方針(CGコード改訂に対応) ■ 取締役会のさらなる実効性評価向上に向けて、今後優先的に議論すべき事項 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中期経営計画最終年度までの株主還元方針 ■ 政策保有株の対応方針 ■ 定時株主総会の総括と今後の方向性 ■ 新上場区分プライム市場選択 ■ 決算公表後の市場の反応等

※ 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4回程度実施し、以下の内容等について情報共有および社長等との意見交換を実施しています。

- 中期経営計画や事業戦略
- IR部門が受けた機関投資家、個人株主からの意見や要望
- 内部監査、内部通報等を含む、内部統制に関する情報

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2022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、2021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。

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、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。



取締役・監査役候補の指名を行う際の方針

取締役候補者の指名について

取締役候補者については、人財基準を定めるとともに、取締役会の構成において、必要な知識・経験・能力の多様性を確保するため、スキル・キャリアマトリックスを作成し、選考基準の1つとしてしています。

取締役候補者の選任に当たっては、社内外を問わず、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社長が指名・報酬諮問委員会に上程し、取締役会が指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえて決定しています。

また、指名・報酬諮問委員会は、取締役の評価を踏まえ、代表取締役社長を含む取締役の解任につき審議し、結果を取締役に答申します。

監査役候補者の指名について

監査役候補者については、適切な経験・能力および必要な財

務、会計または法務に関する知識を有する者を選任します。常勤監査役候補者については、さらに当社の事業やその課題を熟知し、当社の監査・監督を的確、公正かつ効率的に遂行することができる者を選任します。また、監査役会においても、知識・経験・能力の多様性が重要であるとの観点から、2022年度より監査役のスキル・キャリアマトリックスも開示しています。

監査役候補者の選任に当たっては、社長が代表取締役全員と議論したうえで、常勤・社外を問わず、各候補者の能力・知見・パフォーマンスを十分評価した原案を、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ監査役会の同意を得て、取締役会に上程します。

サクセッションプランの策定

長期計画に基づいた次世代役員候補者の選抜と育成について、独立社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会にて、審議し、取締役会に答申する仕組みを採用しています。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と育成に取り組んでいます。

社外役員の独立性基準について

当社は取締役会が監督機能を発揮するため、当社の「社外役員の独立性基準」を満たす者の中から多様な知見やバックグラウンドを考慮し、当社の経営に有益な助言を行い得る知識と経験を有する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について

当社は、企業理念「真に働く」の下、現中期経営計画において「責任ある変革者」を2030年ビジョンとして掲げています。

2030年ビジョン実現に向け、いかなる環境変化にも柔軟に対

応できるレジリエントな企業を目指し、現中期経営計画における基本方針「ROIC経営の実践」、「ビジネスプラットフォームの進化」、「Open・Flat・Agileな企業風土醸成」に基づき、当社の経営をリードするために必要と考える知識、経験、能力、専門性等を備え、多様なバックグラウンドを持つ取締役および監査役（以下「役員」と言います）を企業規模に照らして適正な員数選任しています。また、取締役会においては、各役員が相互にスキルを補完し合い、多角的な観点から、より一層充実した議論を通じて、経営の重要事項の意思決定および実効性の高い監督機能を発揮していくことにより、2030年ビジョンを実現していきます。

以上の諸点を踏まえ、当社は、各役員に期待されるスキルおよび全体として備えるスキルのバランスを次の通り示します。

なお、2022年11月公表の中期経営計画（2023～2025年度）に基づき、スキル・キャリアマトリックスに関する補正の必要がある場合は、適切な時期に開示していきます。

■ スキル・キャリアマトリックス

取締役・監査役		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			
			コーポレート ファイロファイ 経営戦略	ガバナンス・ 法務	財務・ 会計・税務	国際 ビジネス・ 多様性	デジタル変革・ テクノロジー	環境・社会・ 資源循環・ 地域創生・ エネルギー 政策	人財開発	営業・販売・ リテールマーケ ティング		製造・供給		
取締役	再任	木藤 俊一	9年	●	●	●				●	●	●	上場企業社長として統合を牽引、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、2030年に向けた成長戦略策定、遂行の牽引が期待できる。	
	再任	丹生谷 晋	2年	●	●						●		上場企業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、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	2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、当社事業の構造改革の推進が期待できる。	
	再任	酒井 則明	1年	●	●	●				●			経理・財務部門歴任による深い知見と専門性、人事部門・安全環境部門経験による見識等から、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。	
	新任	澤 正彦	—	●				●	●			●	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等から、技術系経営者として2030年に向けた事業構造改革の推進が期待できる。	
	再任	出光 正和	3年	●	●								創業家出身として経営の原点の深い理解、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	3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	社外 独立	5年				●	●	●				経営学、特にエネルギー産業論の専門家としての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	小柴 満信	社外 独立	3年	●	●		●	●					上場企業社長・会長経験による企業経営・ガバナンスの熟知、技術分野における高い専門性、シリコンバレーでの新規事業の立上げや国内デジタル企業の社外役員経験等から、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に向けた監督が期待できる。
	再任	野田 由美子	社外 独立	1年	●		●	●		●				環境系グローバル企業での経営経験と幅広い見識、D&Iの実践、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	社外 独立	1年	●			●	●		●			グローバル企業で重要ポスト歴任による国際ビジネス、D&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。	
監査役	再任	吉岡 勉	1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分野における監督が期待できる。	
	新任	児玉 秀文	—	●		●	●		●				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を通じた環境問題に関する知見・広報での全社事業ブランドマネジメント知見等から、国際ビジネスの視点や今後の事業分野における監督が期待できる。	
	再任	伊藤 大義	社外 独立	10年		●	●	●					上場企業での社外監査役経験が豊富でガバナンスに精通・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督が期待できる。	
新任	市毛 由美子	社外 独立	—		●	●	●					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・情報分野や知財分野に精通し特許庁審議会委員や総務省情報通信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、DX分野における監督が期待できる。		

※ ●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

当社の取締役の報酬については、グループ2030年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。

報酬水準・報酬構成

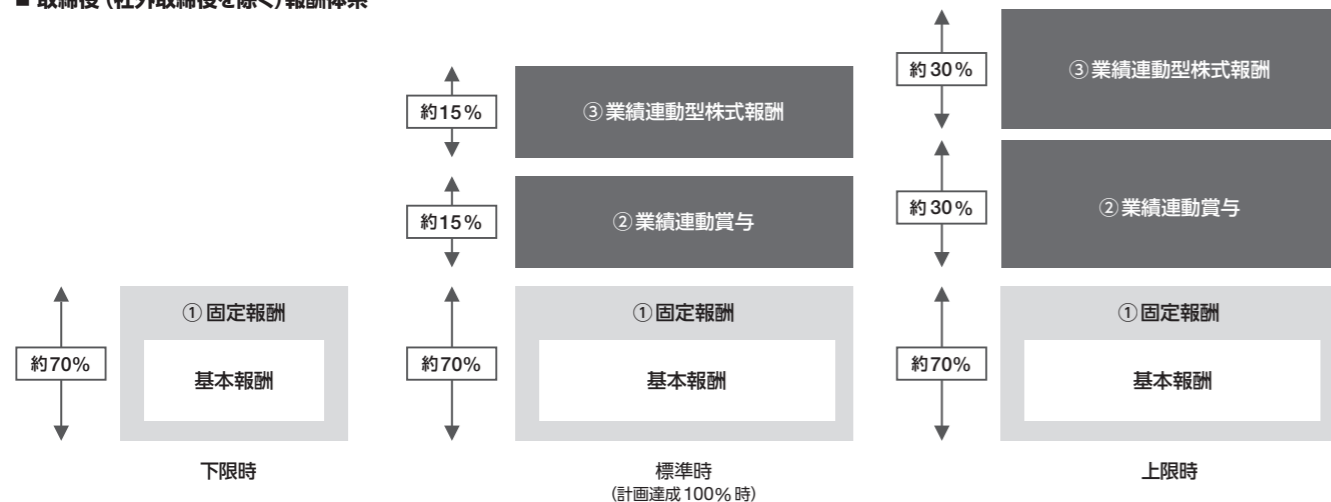
取締役の報酬は、① 固定報酬、② 業績連動賞与、③ 業績連動型株式報酬により構成することとしています。標準支給時ペー

スにおける割合は、概ね①70%：②15%：③15%となるよう設定しています。役員報酬の決定に際しては、当社と独立した関係にあるコンサルティング会社のデータを活用し、報酬の妥当性を検討しています。報酬水準は経営環境の変化や外部調査データなどを踏まえて、適宜・適切に見直すものとしています。また取締役等に重大な不正・違反行為等が発生した場合、業績連動型株式報酬について、没収（マルス）、または返還請求（クローバック）できることとしています。

社外取締役の報酬については、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。

なお、役員保有する株式について、保有数などの条件設定は設けていません。

■ 取締役（社外取締役を除く）報酬体系



① 固定報酬	役割に応じて定められた報酬額を月次で支給。
	役割や会社業績（当期純利益・連結営業利益、いずれも在庫影響を除く）等の達成度に応じて0～30%の範囲で変動する設計。代表取締役については中長期的な企業価値向上に資する非財務目標（中長期的な全社戦略課題、女性活躍指推進等を含むD&I、人財育成や従業員エンゲージメントの向上など）、代表取締役以外の取締役については、担当分野ごとに掲げる目標（中長期課題への取り組み、人財育成等）の達成度も含めて評価を行ったうえで、毎年6月に支給。
	会社業績評価ウェイト 当期純利益 60% 連結営業利益 40%
② 業績連動賞与 （短期インセンティブ）	
	役員共通で全社業績（当期純利益・連結営業利益、いずれも在庫影響を除く）の達成度に応じて0～30%の範囲で変動する設計。株式が交付される時期は退任後であり、在任期間中の株価により資産価値が変動。
	会社業績評価ウェイト 当期純利益 60% 連結営業利益 40%
③ 業績連動型株式報酬 （中長期インセンティブ）	

役員区分ごとの報酬などの総額

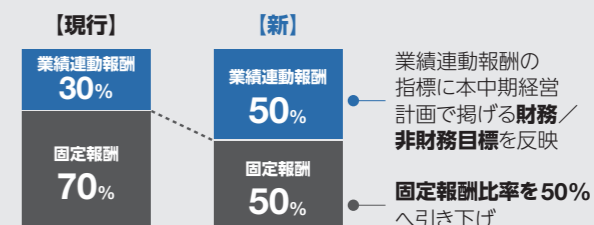
2021年度の取締役の報酬の総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の数数は以下の通りです。

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	96	123	546
監査役(社外監査役を除く)	3	62	-	-	62
社外取締役・社外監査役	9	90	7	-	97
合計	20	478	103	123	706

※ 上表には、2021年6月23日開催の第106回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4名(うち社外取締役3名)および監査役1名(うち社外監査役0名)を含んでいます。

役員報酬制度の見直し(株主総会での承認が前提)

本中期経営計画の開始年度である2023年度に、経営戦略との関連性を強化するため役員報酬制度の見直しを予定しています。固定報酬比率の引き下げ、業績連動賞与および業績連動型株式報酬の非財務を含む指標の見直し等につき、検討を進めています。



経営監視の仕組み

当社は、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、専属スタッフからなる各執行部門から独立した社長直轄の「内部監査室」を設置し、「内部監査規程」に基づく内部監査および「財務報告に係る内部統制評価規程」に基づく内部統制評価を行っています。内部監査室は国内外の事業所、関係会社の内部監査を実施しています。監査結果は社長、監査役、対象執行部門の長および管掌する執行役員に報告しています。また、独立社外取締役・独立社外監査役に対しても社外役員ミーティングにて内部監査・内部統制評価の取り組み方針および結果の報告を行っています。内部監査により改善および改善検討の提言を受けた執行部門は、改善実行計画書を作成し、内部監査室長へ提出するとともに改善を行います。また、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。

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、拡大のために必要と判断した政策保有株式を保有していますが、年1回、次の方法で政策保有株式の保有の適否を検証し、縮減を進めています。すなわち、株式保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかの定量評価および事業安定性向上など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については、取引先と十分な対話をし、理解を得た後、株価への影響を考慮して売却を進めています。

なお、2021年度末時点の政策保有上場株式保有数は、2020年度末比5銘柄減少し13銘柄となりました。

監査役監査

監査役(4名)は、取締役会への出席と定時株主総会に提出する事業報告、計算書類および連結計算書類の監査を実施するほか、日常的に取締役など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に出席するとともに、部門長、海外店長および子会社社長との面談を通じて、社外監査役は、主要部門の往査などを通じて、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、課題の討議の場としています。

政策保有上場株式に係る議決権の行使に関する基準

当社は、政策保有上場株式に係る議決権について、当社と政策保有先双方の企業価値を持続的に向上させるかどうかを基準に行使することを方針としています。政策保有先が持続的に企業価値を向上できるか否かについては、政策保有先の経営戦略、業績などを考慮して判断するものとし、議案の内容によっては、説明を受けたうえで議決権を行使します。政策保有先の議案と当社の利益が相反する恐れがある場合において、当社は、独立社外取締役、社外の専門家の意見を踏まえて必要に応じて議決権を行使します。

コンプライアンス

コンプライアンスに関する考え方

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

行動指針に掲げられた「高潔」にのっとり、海外・国内を包含する全世界で働く従業員を対象として、具体的なコンプライアンス行動規範として以下の項目について定めています。またコンプライアンスに係る具体的な行動基準については、コンプライアンスブックにまとめており、定期的に有効性を審査し、改定を行っています。

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/201>



当社のリスクマネジメント・コンプライアンス

出光興産株式会社
 上席執行役員 (2022年12月31日時点)
大嶋 誠司

2022年5月に公表した当社会社における製品試験の不適切行為により、お客さま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、改めて深くお詫び申し上げます。本件に関しては、自社の調査に加え外部専門家を加えた特別調査委員会の調査により、原因究明・再発防止策の策定を行い、現在その徹底に取り組んでおります。またグループ全体での品質に関する従業員への意識啓蒙を行っています。コンプライアンスの意識醸成の前提となる職場風土・環境づくりについても、よりオープンでフラットな職場づくりに重点を置き、アンケートや通報窓口の受信内容を活用して職場課題を洗い出しています。さらに、その課題に対応したコンプライアンス研修の実施により、従業員のコンプライアンスに関する当事者意識を高めてまいります。

当社のリスクマネジメント強化の取り組みとしましては、顕在化している事業リスクに対するマネジメントシステムの実効性を強化しています。加えて、経済安全保障やサイバーセキュリティ、人権問題等の非連続な環境変化を念頭に、潜在リスクに対応して全社横断でタスクフォースを形成し、情報収集・潜在リスクの分析・対策の立案・実行をスピーディーに行う体制を構築しました。特にエネルギーセキュリティに大きな影響を及ぼす経済安全保障については、専門シンクタンクとも連携し、最新の情報を入手しながら、当社の中長期的事業シナリオにも反映してまいります。

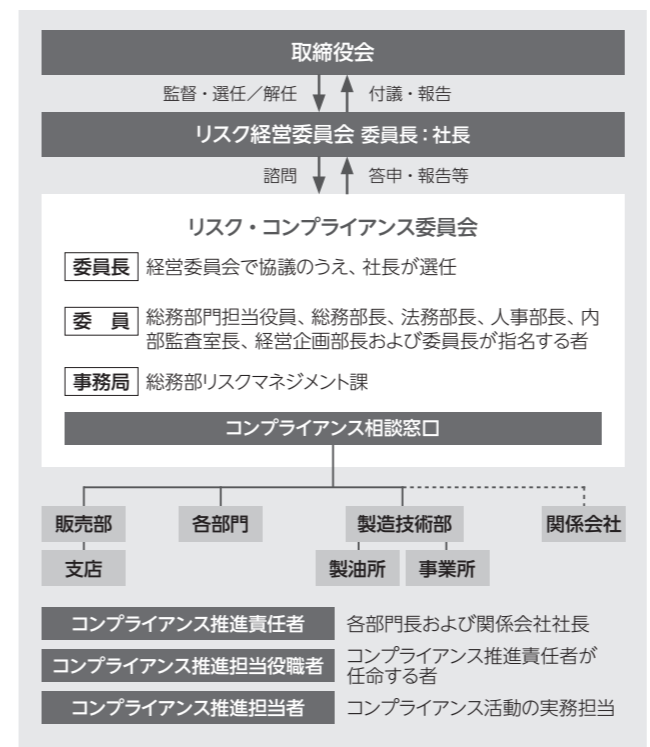
コンプライアンス推進体制

当社グループはリスク経営委員会の下、業務執行、およびリスクマネジメントの課題を、より実務的、かつ専門的な見地で審議を行うことを目的に「リスク・コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンス懸念事例への対応や、コンプライアンス推進活動計画、活動状況のモニタリングなどを行っています。定期委員会は四半期に一度、開催しています。

毎年5月の取締役会にて、前年度のリスク・コンプライアンス事業を報告し、前年度の振り返りとそれを踏まえた当年度の内部統制の基本方針を決議しています。2021年3月に社外役員ミーティングにおいても、内部統制に関するディスカッションを実施しました。

当社グループの部門長および関係会社の社長は責任者として、コンプライアンス推進担当役職者を任命し、責任を持って自部門・自社のコンプライアンスを推進しています。

■ コンプライアンス推進体制



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	2021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	21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)		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	5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	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。

コンプライアンス懸念事例への対応

社内規程「危機発生時の対応規程」に基づく部門などからの報告、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策支援や調査の指示・要請、再発防止策などの対応を行っています。

■ 2021年度の重大なコンプライアンス違反件数 0件

※ 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

相談窓口の設置

国内、海外共に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大前提に、必要に応じて調査担当者を指名し、事実関係の調査を行ったうえで対応策、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、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。

国内通報窓口

主にコンプライアンス、ハラスメントの相談を受け付ける社内窓口をそれぞれ設置しています。また、第三者が受付窓口となる社外窓口も設置しており、産業カウンセラーの資格を持つ相談員による電話対応も可能です。

各相談窓口は、社内ポータルサイトに掲載するとともにポスターでも掲示し、その存在が誰でも分かるようになっています。なお、相談内容の秘密厳守はもちろん、通報・相談したことによる相談者への不利益な取り扱いの禁止についても規程類で定め、相談者の保護を図っています。

海外通報窓口

海外事業所からの通報に対応する「出光グローバルホットライン (IGHL)」を設置しています。中国、アジア・オセアニア、中東、ヨーロッパ、ロシア、北米、南米の約40拠点を対象とし、海外事業所のほぼ全てをカバーしており、現地法人所在国の全ての言語に対応しています。

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・公平に行動するよう、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。併せて、コンプライアンスブックの理解浸透を促進すべく、掲載テーマの具体事例を音声とスライドで紹介するコンプライアンス研修動画も作成し、周知しています。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、中国語版も発刊し、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Webラーニング」を、年1回、定期的実施しています。2021年11月には、ハラスメント防止、著作権侵害の知識習得を目的として、当社および国内関係会社49社の従業員を対象に実施し、19,410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向上を図ることを目的とした「コンプライアンスの部屋」ページを設け、違反事例や4コマ漫画を掲載し、最新の社外違反事例を紹介し、グループ内に広く発信しています。

その他の情報周知

2022年6月より、ポスターによる啓発を実施し、製油所、事業所、研究所、関係会社に配布しています。また本社では、デジタルサイネージでの掲示をし、情報周知を図っています。



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。

- 2021年度の腐敗・贈収賄の発生件数 0件
- 2021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・独占禁止法など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などを講じています。

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、グループとして組織化された対処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署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。

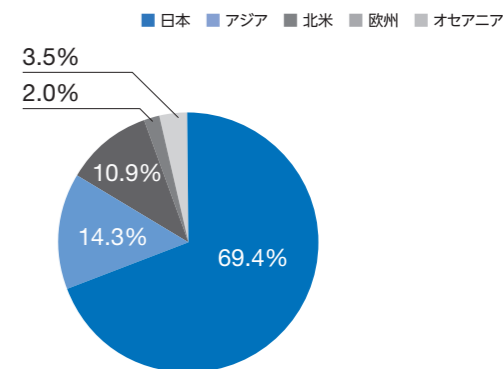
税務コンプライアンス違反への対応

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。2021年度は違反実績はありませんでした。

■ 国・地域別の納税実績

国	金額(百万円)
日本	27,428
米国	3,830
シンガポール	1,630
中国	1,557
オーストラリア	1,372
マレーシア	968
インドネシア	860
ドイツ	360
カナダ	287
ロシア	255
メキシコ	208
香港	192
ベトナム	110
タイ	83
インド	80
その他	201

■ 地域別 納付率



リスクマネジメント

リスクマネジメントに関する考え方

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。事業活動に関わるリスクを「業務リスク」「経営リスク」の2つに分類して対策を推進しています。「業務リスク」は、事故、災害、コンプライアンス違反、業務ミス、製品の瑕疵、クレーム、環境汚染、情報漏洩、サイバー攻撃、テロ、労務問題、経済安全保障、人権問題、サステナブル調達不備などに代表される業務遂行を阻害して損失のみを生じさせるリスクです。また、「経営リスク」は、事業活動に関わるリスクのうち、業務リスクを除く利益または損失を生じさせるリスクです。投資や財務をはじめとする現在の事業戦略におけるリスクに加え、将来想定される事業環境のリスクもこれに含まれます。

事業活動に関わるリスク

- 国際情勢や経済環境などの変化によるリスク
- 事業を取り巻く外部環境の変化によるリスク（商品状況、調達、カンパニー、為替）
- 気候変動・環境規制に関するリスク
- 事業投資に関するリスク
- 人権に関するリスク
- コンプライアンスに関するリスク
- 知的財産に関するリスク
- 自然災害・事故などによるリスク
- 個人情報管理に関するリスク
- 新型コロナウイルス感染症の感染拡大に関するリスク

業務リスクについては、リスク・コンプライアンス委員会にて次のように定め、マネジメントしています。

重点リスク

経営層が常時監視すべき、経営インパクトの大きい全社共通のリスク（重点法対応、危機リスクなど）
社内外の直下の状況を踏まえ適宜更新

重要リスク

各部門、関係会社などでのリスクアセスメントに用いる、より細分化した網羅的なリスク一覧
実際に発生したリスク事象や、主要部門へのリスクヒアリング（1回/年）を基に毎年更新
さらに中期的にリスクアンケートを実施し、包括的な見直しを行う

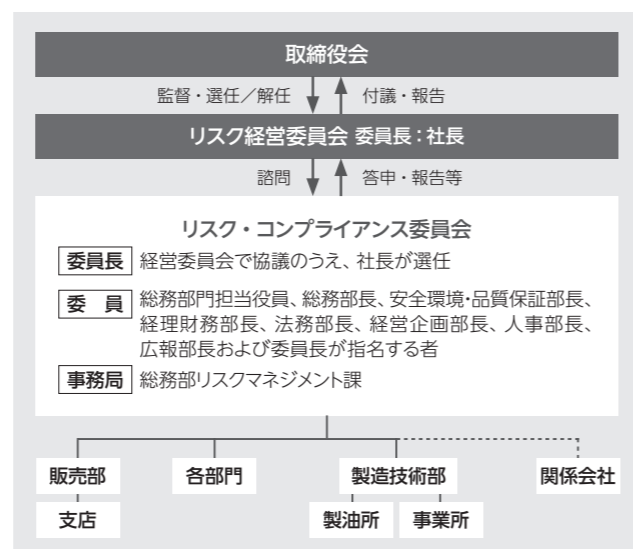
経営リスクについては、TCFD提言に沿った形で気候変動のリスクと機会を的確に捉え、状況を把握し、経営に反映しています。

リスクマネジメント推進体制

取締役会が監督する「リスク経営委員会」は、グループ経営に関わるリスクマネジメント方針の決定とマネジメント状況のモニタリングなどを実施しています。社長が委員長を務め、執行役員、関係部門長などで構成され、原則として半期ごとに開催しています。他の委員会などに対し重要な業務リスクおよび経営リスクに関する報告を随時求めるほか、本委員会の実施状況について、原則として年1回、取締役会に報告しています。

また「リスク経営委員会」の下、業務リスクに対応する「リスク・コンプライアンス委員会」を設置し、適時、迅速に必要な対策を取ることを通して、業務リスクに関する全社リスクマネジメントを推進しています。定期委員会は四半期に一度、開催しています。当社グループ全体の重点ならびに重要リスクの更新、さまざまなリスク顕在化の兆候や新たなリスクの把握と評価、およびその他業務リスク全般に関する事項を審議、その対策の支援と進捗管理を実施し、リスク経営委員会へ上程する役割と責任を有しています。

■ リスクマネジメント推進体制



リスクマネジメントの取り組み

危機対応力の更なる強化

当社グループは危機対応に関する最上位の規程として「危機発生時の対応規程」を策定し、対応方針や危機レベルの捉え方、連絡系統、対策本部の設置方法などについてまとめています。

グループ内のリスク関連情報は、発生当初から本規程に基づき発生現場の主管部門および総務部リスクマネジメント課に速やかに共有され、それをリスク・コンプライアンス委員と随時共有するとともに、社会的影響や被害を最小限にとどめるべく、コーポレート部門を含む関係部門が発生現場のリスク対応の支援または主導に当たります。また消防、警察などの関係官庁や自治体、お客さまなどの社外ステークホルダーとの連携を図ります。

さらには、経済安全保障をはじめとする、現在から今後にかけて経営に多大な影響を及ぼすことが予想される潜在的なリスクについても、その調査・検討・対策立案を実行する全社横断のタスク

フォースをリスク・コンプライアンス委員長の指示により適時・迅速に組成し、その進捗および結果をリスク経営委員会、ならびに取締役会に報告する体制を整えています。

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に行っています。

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) への取り組み

2020年2月にBCP (新型インフルエンザ版) にのっとり、社長を本部長とする対策本部を設置しました。(2022年12月末時点も継続) 経済および社会生活に必要な不可欠な石油製品・エネルギー

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。

内閣府 防災情報のページ
https://www.bousai.go.jp/taisaku/keikaku/gyomu_koukyou.html
 ※ 当社の「防災業務計画」をご覧ください。



■ 出光グループの取り組み一覧

お客さま、従業員、関係先などの皆さまの安全確保に最大限配慮しながら、事業継続・社会貢献のために柔軟に施策を講じています。	
SSでの対応	経営者・SSスタッフの感染防止の取り組みへの心がけ（体調不調の場合は出勤見合わせ、感染が疑われる場合は必要に応じて医療機関、保健所等に相談） 接客距離、マスク着用、待合室の換気など、来店者対応への注意の徹底
製品安定供給 おける対応	輸送時の対応 乗務員の健康管理、消毒の徹底、原則マスク着用（熱中症予防のため十分な距離を確保できれば原則外） 燃料油の積込み・荷卸し時、ソーシャルディスタンスを意識して考動
製油所・事業 所での対応	従業員の健康管理、手洗い・うがい・消毒の徹底、原則マスク着用 事務所にて飛沫対策のパーテーション設置、換気の徹底、共用部の消毒 来訪者入構時の体温測定実施（感染が疑われる方の入構を禁止）、所内関係者以外の立ち入りは必要最小限に制限 協力会社を含めた密回避を目的とする業務管理の徹底（リモート会議の推進など）
多様で柔軟な 働き方の推進	職種・職場に応じて出社/リモートを併用して就業
当社グループ 社員への対応	出社する社員への対応 マスク着用の徹底、オフィスエントランスへの非接触体温計の設置、執務室入口などへの消毒液の設置 会議室、社員食堂など複数で使用する箇所では、利用定員数の制限や座席空間を空けるためのテーブル上の目印、飛沫対策のためのアクリル板を設置
新型コロナウイルス ワクチンの職域接種	本社および所定の製油所・事業所にて、職域接種を希望する対象者（派遣社員を含む当社グループ従業員や協力会社従業員等）に実施
採用活動	感染拡大の状況に配慮しながら、対面・オンライン両形式を併用して、広報活動、選考を実施
採用活動に おける対応	インターンシップ 2021年度は感染拡大を鑑み、現場開催からオンラインへ切替えて実施（2021年8～9月） 2022年度は感染拡大の状況に配慮しながら、対面・オンライン両形式を併用して各部門にて実施（2022年8～9月） 新入社員教育・キャリア入社導入教育 2022年度の新入社員教育は対面開催、研修前後の抗原検査実施、ソーシャルディスタンスの確保をはじめとした感染症対策を徹底 キャリア入社社員への導入教育を、対面研修からオンライン化・音声付資料での自習へ変更

総合防災訓練の実施

2007年から、BCPの実効性を高めることを目的に「総合防災訓練」を毎年実施しています。2022年度は9月に16回目となる訓練を実施しました。難易度を上げ、「南海トラフ半割れケース・臨時情報（巨大地震警戒）発表」に対し、本社・関係支店・関係製油所の対応を二部形式で確認しました。来るべき大規模地震のさまざまなケースに対応し、よりBCPを盤石なものにしました。同時に全社安否確認訓練も実施し、関係会社を含め約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（2022年9月）

日本政策投資銀行 BCM 格付で最高ランクを取得

当社は（株）日本政策投資銀行（DBJ）の「BCM 格付融資」制度において、最高ランクである「ランクA」を、2019年度に石油元売企業として初めて取得しました。



東京油槽所での東京消防庁との合同消防演習（2022年6月）

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・保全性を確保し、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。また、お客さまに関する情報は、当社においては「顧客情報管理基準」を定め、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。

「ITシステム利用に関するセキュリティ基準」についての教育として、全てのITシステム利用者（従業員・派遣社員・外部委託先など）を対象にした「情報セキュリティに関するeラーニング」を毎年実施しています。これによりITシステム利用者に情報管理の徹底を図っています。

制御系システムに対するセキュリティについては、「制御系システム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」を指針として、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するとともに、各製造拠点でPDCAサイクルを回しながら継続的に改善を図っています。また、制御系システムの利用者および管理者を対象とした制御系eラーニングと各製造拠点でのインシデント対応訓練を毎年実施しています。

さらに、情報系・制御系共に、各部署・製造拠点において自主点検を行い、セキュリティの内部監査を定期的に行っています。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。

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「危機発生時の対応規程」「情報管理要綱」にのっとり対応します。

■ 2021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・保全性を確保し、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保全性・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



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。

情報セキュリティに関するeラーニング

毎年、全てのITシステム利用者が順守すべき規則を学習することを目的に、「情報セキュリティに関するeラーニング」（日本語、英語、中国語に対応）を実施しています。全てのITシステム利用者を対象に、2021年度は2022年1～3月に実施し、16,473名が受講、受講率は100%でした。

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}（以下総称して「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を定め、これ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に含む個人情報
 ※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

個人情報等の保護に関する基本方針

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

制御系eラーニング

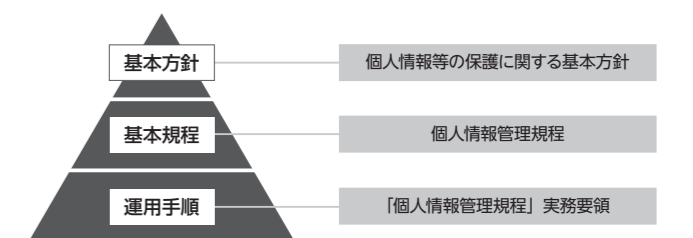
2019年度から、制御系システムの利用者および管理者を対象に制御系eラーニングを実施しています。2022年度は1～3月に実施し、5,217名が受講、受講率は100%でした。

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などの低減および啓発のため、四半期に1回、標的型攻撃メール訓練を実施しています。

啓発メール

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。

■ 2021年度の重大な個人情報保護違反件数 0件



DX戦略

デジタルトランスフォーメーション (DX) による、新たな価値創出と生産性の向上に取り組んでいます。

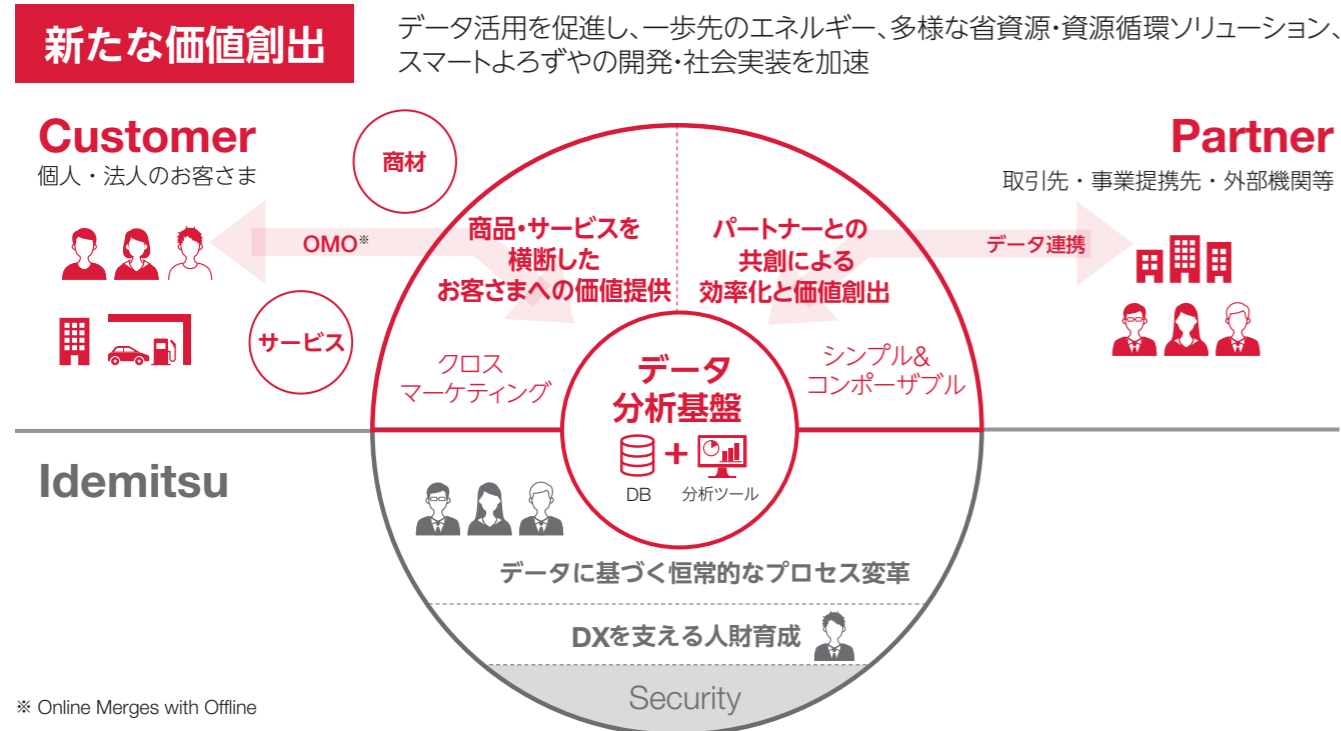
新たな価値創出

新たな価値を創造していくためには、当社のアセットを最大限生かした取り組みが欠かせません。事業の現場でお客さまやパートナーと共に得た知見を、デジタルを活用して社会実装につなげます。

カーボンニュートラルエネルギーや資源循環ソリューションの技術開発・社会実装を目的としたデータを全社横断で収集し、分析

可能なデータ連携・活用基盤を構築します。

スマートよらずやで展開するサービスの価値創出を目的とした、クロスマーケティングを可能とするお客さま統合ポータルとマーケットプレイス基盤を構築します。地域を支え、お客さまへ価値提供する商材・サービスの取り扱いを拡充します。



※ Online Merges with Offline

生産性向上30% 業務プロセスのシンプル化・デジタル化推進 ➡ 新たな価値創出へ

生産性の向上

データに基づく恒常的なプロセス変革

製油所・事業所をはじめ、既存事業において、事業環境変化に対応するデジタルを活用した、業務プロセス変革に取り組んでいます。

「AIを活用した配船計画の策定」や、「製油所における保全業務の改善」など、シナジー創出や全体最適化に資する複数の実地検証を進め、着実に進捗しています。

また、基幹システムおよび連携する周辺システムをシンプルかつコンポーザブルな構造とし、維持管理にかかるリソースの効率化を図るとともに、環境変化への対応力を向上していきます。

DXを支える人財育成

カーボンニュートラル・循環型社会に向けたDXを進めるには人の力が重要です。当社はDX人財の継続的育成プログラムに取り組んでいます。

当社が目指すDX人材像

- 全従業員がITやDXに苦手意識がなく、一定の理解をし、変革やそのソリューションに関して共通言語で会話ができている
- 一定の従業員が社内外のDX事例を認知し、自部署における変革の実践に必要な知識を身につけDXを体感できている

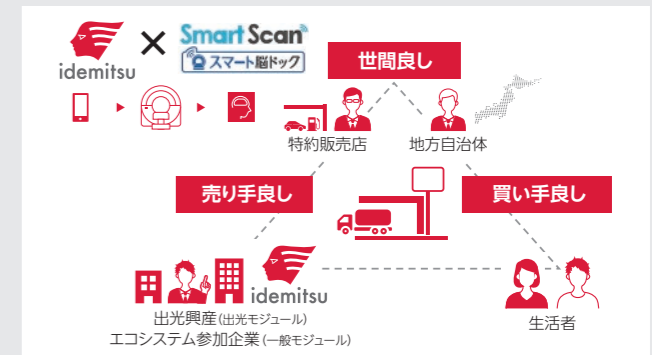
移動式「スマート脳ドック」

全国に拠点があるSSは、特に過疎化が進む地域では生活に欠かせない拠点として重視されています。地域に根付くサービスを展開する特約販売店、各種サービス展開に知見を持つ協力会社、地方自治体との協働により課題解決に取り組むことができます。

DXを活用した地域の健康を支える取り組みの一つに、移動式MRI車両による脳ドックサービスがあります。2022年2月に資本業務提携したスマートスキャン(株)と共に、これまでに三重県、静岡県、山口県、広島県、神奈川県において累計約2,900名が脳ドックを受診しました。さまざまな要因により突如発症する脳疾患は、早期発見・早期治療が重要とされ、近年予防医療の重要性が注目されている分野の一つです。脳疾患の予防には定期的な脳ドックの受診が効果的ですが、受診には先進的なMRI装置を備えた医療機関に行く必要があります。移動式「スマート脳ドック」ではMRIを搭載した車両を用いることで、近隣にMRIを備えたクリニックがない地域の皆さまの健康・安全に貢献できるものと考え、展開を進めています。

新たな価値創出

- スマートよらずや構想の一つとして**移動式「スマート脳ドック」**を実証
- お客さまの健康を支えるとともに、特約販売店・地方自治体の皆さま、エコシステム参加企業の皆さまと**「3方よし」**の関係を**実現する事業であることを確認**
- スマート脳ドックを切り口に顧客価値創出のヘルスケア基盤を構築し、**移動式「スマート脳ドック」の事業化と周辺サービスの拡張**を検討予定



2050年のカーボンニュートラル・循環型社会を見据えた事業変革を支えるDX

出光興産株式会社
執行役員
CDO・CIO
三枝 幸夫

当社は事業ポートフォリオ転換を推進し、「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」、「スマートよらずや」という3つの事業領域で、エネルギーとカーボンニュートラルソリューションのメインプレーヤーとなることを目指しています。その実現を下支えし、取り組みを加速させていくのがDXであり、事業戦略とDXはまさに一心同体です。

今後、お客さまとの取引や提供サービスは、ますますデジタル化が進展することが見込まれます。デジタル社会を前提とした社会課題解決への貢献や、多様化、複雑化する顧客ニーズにタイムリーに応えるべく、ビジネスプロセス全体を変革させていきます。社会やお客さまのニーズにどう応えるのかを考え、実現するのは人です。事業の構造改革をより加速していくため、デジタル技

術を使いこなせる人財集団になるべく、教育プログラムを整備し、DX人材の育成にも力を入れてまいります。

また、外部のパートナーとの共創による価値創出を進めています。新しいテクノロジーやビジネスモデルを持ったパートナーとの提携、取り組みを通じて、自前主義だけでなく、より効率的に企業価値を高めていきます。

これらの取り組みを進める中で、業務プロセスのシンプル化・デジタル化を推進し、生産性を30%向上させます。この目標は非常にチャレンジングなものです。Open・Flat・Agileな企業文化の浸透と併せて、効率化により生まれた余力を新しい価値創造に振り向けたいと思います。

環境 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・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」を發揮し、「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」を果たすことで、貢献していきたいと考えています。

左記実現に向け、当社の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、関連取り組みを加速させていきたいと考えています。

(社長メッセージ (P.5~10)に関連内容記載)



本報告書における気候変動関連開示

本報告書における、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.76
	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.78
	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。	■ CFOメッセージ(投資計画・財務戦略) ■ リスクと機会	P.25~28、 78
	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。	■ 事業構造改革にむけた戦略 ■ シナリオ分析 ■ 戦略 (CNトランジション戦略)	P.13~22、 77、79
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 ■ リスクと機会	P.69、78
	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。	■ 管理指標	P.80
	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。	■ サプライチェーン全体でのCO ₂ 削減に向けて ■ CO ₂ 排出量 (Scope1、2、3)実績推移	P.81、126
	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。	■ 目標値 ■ 目標に対する実績	P.80
(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.126
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.78
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.78
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.78
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	■ 社長メッセージ(事業構造改革投資) ■ CFOメッセージ(投資計画・財務戦略) ■ 投資方針	P.8、25~28、 79
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)	■ 投資方針	P.79
報酬	気候配慮に連動する役員報酬の割合	■ 社長メッセージ(ガバナンスの進化) ■ 役員報酬	P.8、63~64

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、本報告書のP.57~58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、気候変動課題への取り組みは、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、最重要経営課題の一つです。

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。

上記役割を果たすため、取締役会を構成する11名の取締役は、さまざまな分野において経験と実績を有する者で構成し、過半数の6名を、環境・社会・資源循環・地域創生・エネルギー政策の分野に強み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.61~62に記載)

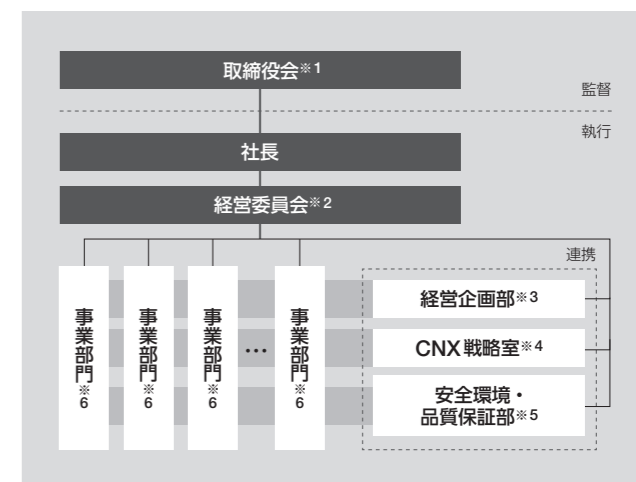
気候変動関連の主要な議案は、業務執行の最高審議機関である経営委員会に付された後、それらの中でも特に重要な内容については、取締役会に報告され、取締役会として、全社方針に基づいた執行が着実に実行されているかを監督できる体制としています。

業務執行

気候変動関連の取り組みは、全社横断的かつテーマが多岐にわたる取り組み課題であるため、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があるという認識の下、2021年7月に、技術・CNX※戦略部を立ち上げ(2022年4月の組織改編で、CNX戦略室に改組)、全社CN戦略立案/ GHG削減目標設定/ CNX人財育成を社内関係部門と連携し主導しています。

※ CNX: Carbon Neutral Transformation

各事業部門においても、全社方針に基づき、個別事業部門別の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関連課題への主要な対応については、重要な業務執行の意思決定を円滑かつ適正に行うための審議機関である経営委員会に付議され、全社方針に照らして、内容の審議が行われます。経営委員会の構成員に関しては、専門分野や管掌領域の多様性を重視した構成とすることで、部門横断的な課題やリスクについて、網羅的かつ実効性のある議論を行う体制としています。



※ 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

シナリオ分析

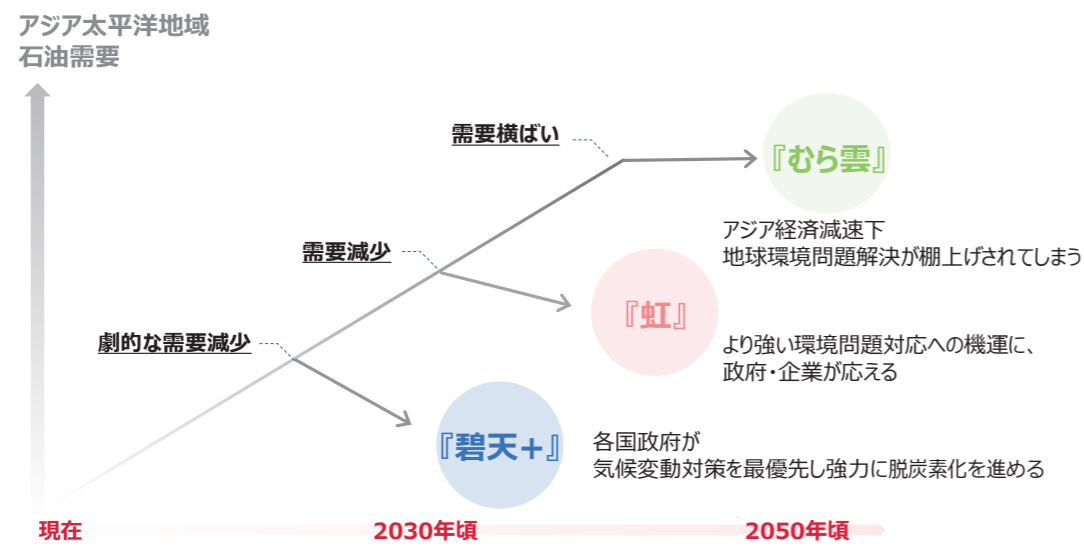
2050年に向けた長期エネルギー事業環境シナリオ

気候変動対応の具体的な検討は、2050年までを射程範囲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、本中期経営計画(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

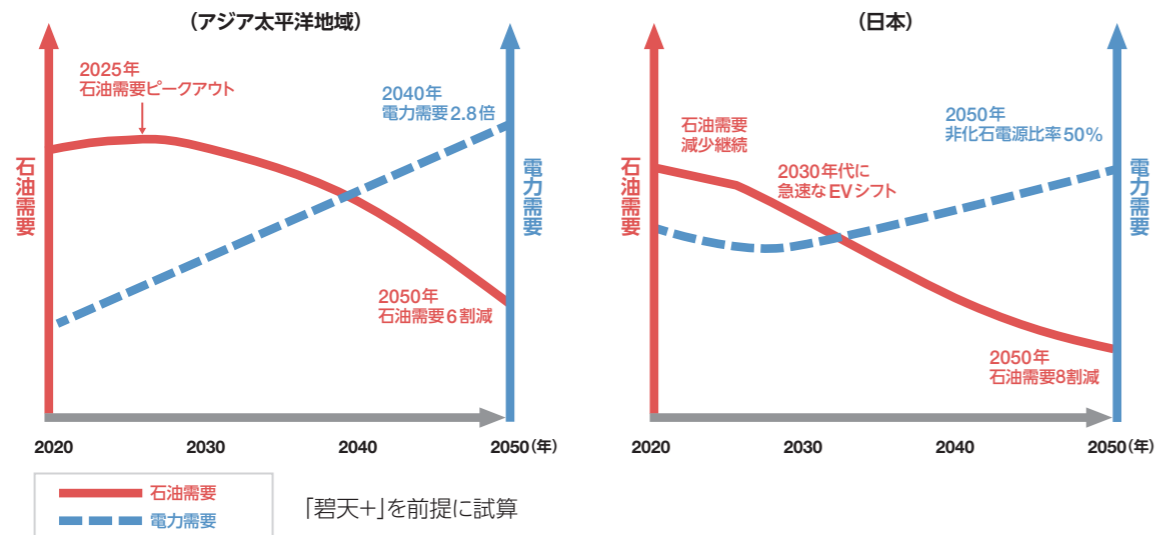
が急ピッチで対策を進め、非常に早いペースで種々の脱炭素技術が社会実装されることで、2050年CNが達成される世界を想定しています。このシナリオでは、再生可能エネルギーに加え、原子力発電や水素・アンモニア燃焼発電、CCS(Carbon Capture and Storage、炭素回収貯留)付き火力発電、合成燃料、ネガティブエミッションなど、さまざまな脱炭素技術が導入され、「総力戦」でパリ協定の目標が達成されます。また、アジア太平洋地域内の石油需要については2025年にピークアウトし、国内石油需要は2019年比で、2030年に3割減、2040年に6割減、2050年に8割減と見込んでいます。



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

長期エネルギー需要見直し



リスクと機会

2050年に向けた長期事業環境シナリオに基づき、気候変動に係わるリスクと機会の洗い出しを行い、各領域別に、想定される時間軸、財務影響レベル、並びに当社の対応を下表の如く取り纏

め、表中記載の内容に沿って、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、P69に記載)

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、スマートよらずや化)
	■ 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資姿勢		●	●			✓	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、計器室移転等の対応
	■ 異常降水や台風の頻発等による陸上・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靱化
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 バイオディーゼル製造・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
機会	■ 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		●	●				スマートよらずや化、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、酸化物質半導体、高機能アスファルト、環境対応型農畜産資材等

リスクへの対応としては、既存事業の収益強化・資本効率化を進めつつ、事業構造改革投資により、新規事業を創出し、事業ポートフォリオ転換を図ることで、2030年時点で、営業利益+持

分損益ベースで、2022年度見直し対比+1,100億円の、2,700億円を目標としています。

戦略 (CNトランジション戦略)

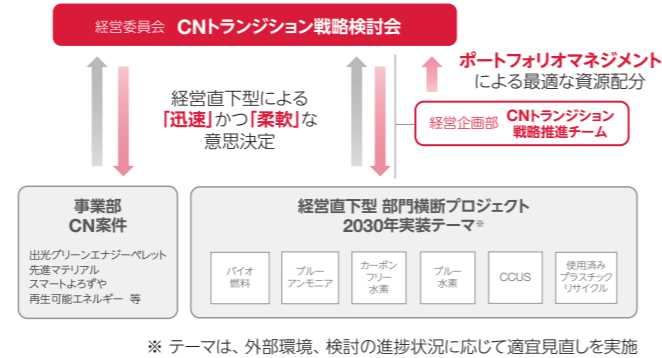
社会実装テーマ

前ページに記載のリスクと機会一覧表に記載した当社対応の内、主要なものに関しては、2030年までに社会実装に取り組む

意思決定体制

2030年までの社会実装テーマの内、所管事業部門が明確なものは、事業部CN案件として各事業部門が主導して取り組みを推進する一方、その他の案件に関しては、経営直下型部門横断プロジェクト(2030年実装テーマ)として、経営意思決定を迅速化し、収益性を鑑みたりメリハリある資源配分により、早期社会実装を図っていきます。

テーマとしてピックアップし、関連取り組みを進めています。
(社会実装テーマの詳細はP.7、13~22に記載)



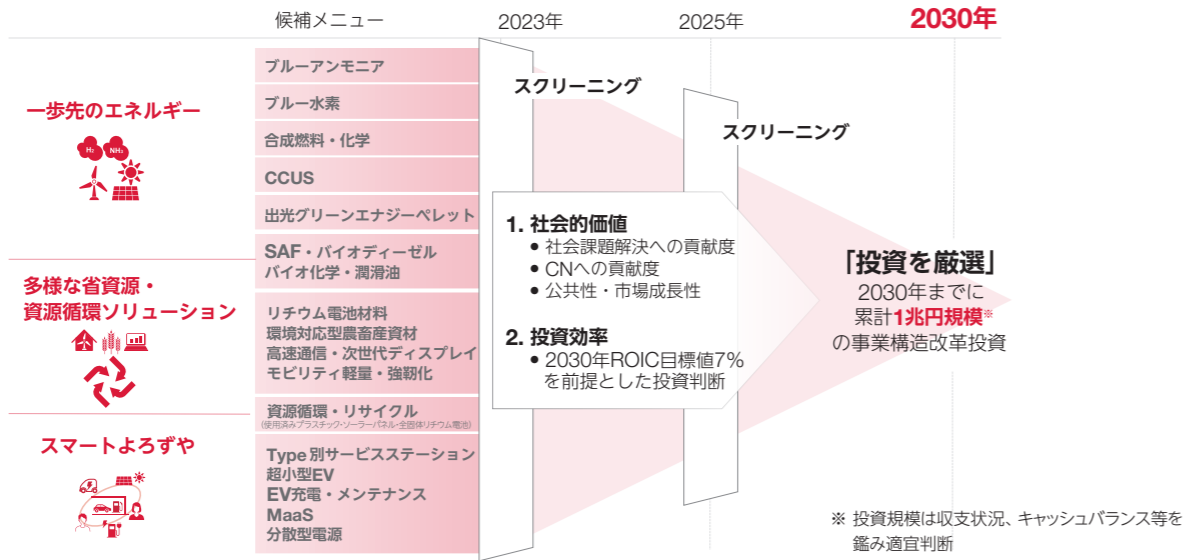
※ テーマは、外部環境、検討の進捗状況に応じて適宜見直しを実施

投資方針

CNに資する新規事業拡大に向けた投資に関しては、本中期経営計画(2023~2025年度)の最終年度である2025年度までに2,900億円、2030年までは累積1兆円規模を計画しています。

(投資計画の詳細はP.27に記載)

CNに資する各案件は、今後の技術進展動向等によって、社会実装状況が大きく変わる可能性もあるため、さまざまな選択肢を同時並行的に走らせ、中期経営計画期間中に、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く予定です。



※ 投資規模は収支状況、キャッシュバランス等を鑑み適宜判断

なお、新規プロジェクトに係る投資においては、プロジェクト前後での、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



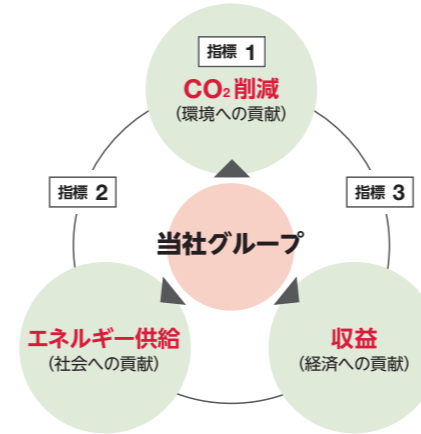
指標と目標

管理指標

温室効果ガス(GHG)の排出量削減を考える際には、環境面のみならず、社会面、経済面に対してもプラスの影響を与えつつ、関連活動を推進していくことが重要だと考えています。

本認識の下、当社では、下図に記載のように、CO₂排出量削減のみに焦点を当てた環境への貢献、エネルギー供給をしつつ

CO₂削減を実現するという社会と環境への同時貢献、CO₂削減をしつつ収益を拡大するという環境と経済への同時貢献という3つの指標(目標値とモニタリング指標)を用いて、CO₂削減の取り組みを評価、管理する仕組みとしています。



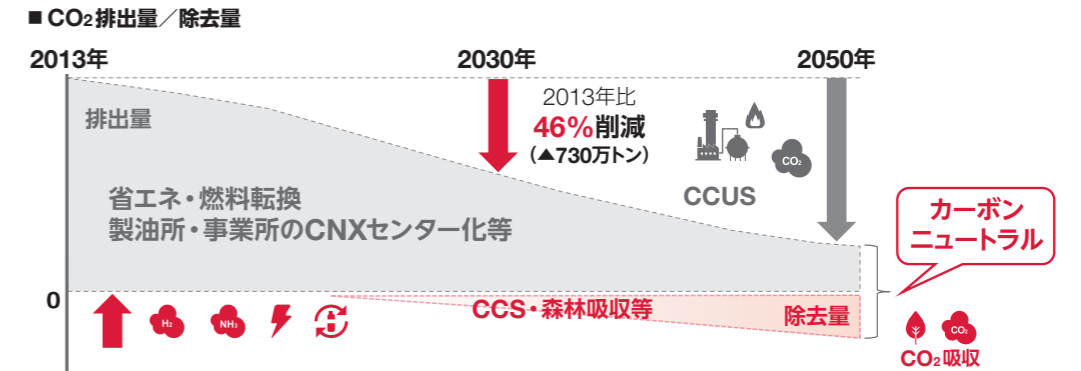
指標1	当社グループScope1+2排出量
目標値	(計算式)=目標年のCO ₂ 排出量(Scope1+2)-基準年のCO ₂ 排出量(Scope1+2)
指標2	供給エネルギー低炭素度
モニタリング指標	エネルギー企業として、社会に供給する「エネルギー単量当たりのCO ₂ 発生量」をどれだけ低く抑制できているかを表す指標 (計算式)= $\frac{\text{CO}_2 \text{ 排出量 (Scope1+2+3)*1} - \text{CO}_2 \text{ 削減貢献量}*2}{\text{社会に供給しているエネルギー量}}$
指標3	全社収益の炭素脱却度
モニタリング指標	企業全体としてエネルギー企業として、社会に供給する「エネルギー単量当たりのCO ₂ 発生量」をどれだけ低く抑制できているかを表す指標 (計算式)= $\frac{\text{CO}_2 \text{ 排出量 (Scope1+2+3)*1} - \text{CO}_2 \text{ 削減貢献量}*2}{\text{収益}}$

※1 Scope3の対象はカテゴリ11(販売した製品の使用により排出されるCO₂)
 ※2 CO₂削減貢献量は、バリューチェーン全体を通じたCO₂削減貢献量

目標値

上記の考え方下、GHG削減目標として、当社はCO₂排出量(Scope1+2)に関して、2050年にカーボンニュートラルを、ま

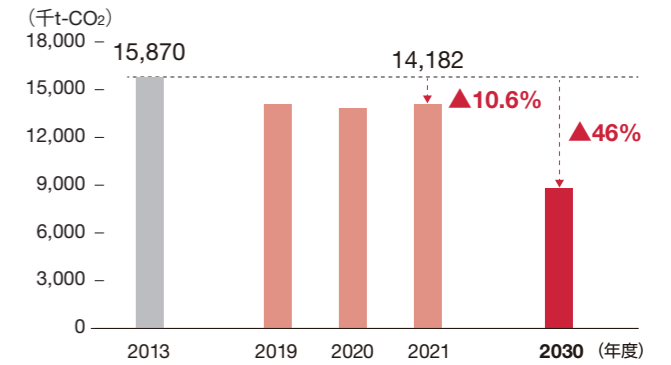
た中間目標として、2030年▲46%(2013年比)を設定しています。



目標に対する実績

2021年度は、製油所・工場における省エネ活動などによる排出量削減は実現したものの、コロナ禍からの経済回復を受けた原油処理量増加の影響もあり、CO₂排出量は微増となっています。

CO₂排出量 (Scope1+2)



※ 集計対象: 出光興産、連結精製会社(東亜・四日市・西部)および主要な連結会社

サプライチェーン全体でのCO₂削減に向けて

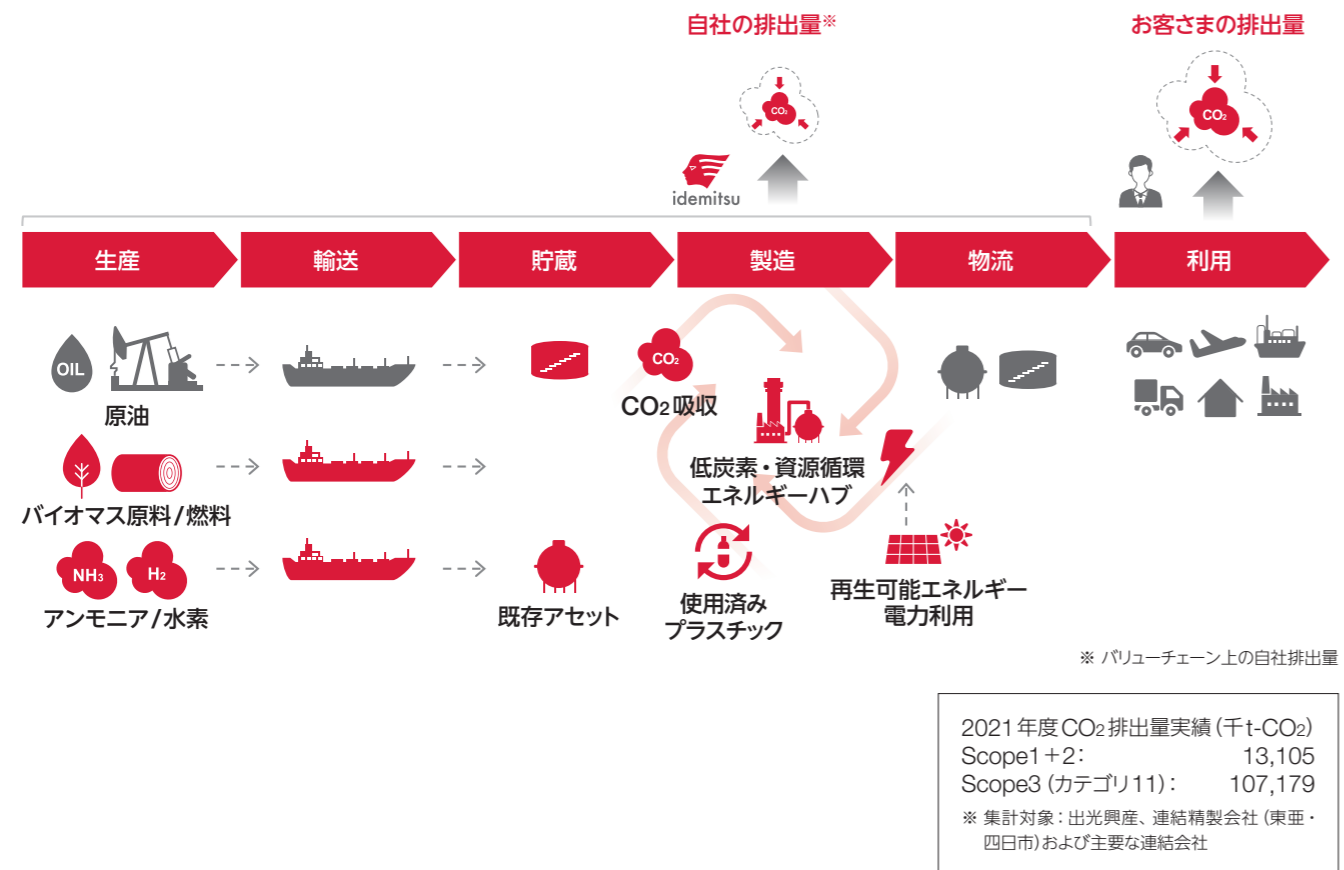
当社は化石燃料を主たる事業としており、自社の操業に伴うCO₂排出量 (Scope1+2) と比較して、自社製品をお客さまが使用される時のCO₂排出量 (Scope3) が非常に多いという特徴を有しています。

(CO₂排出量 (Scope1、2、3)実績推移は、P.126に記載)

このため、カーボンニュートラル社会の実現に向けては、Scope1+2排出量の削減と並行して、Scope3排出量削減を含めた、グローバルレベルでのCO₂排出量削減への貢献が重要と考えています。

2050年のカーボンニュートラル社会の実現に向けては、自社操業に伴う排出量 (Scope1+2) のカーボンニュートラルを実現し、サプライチェーン全体での排出量 (Scope3) においても、産業活動・一般消費者向けのソリューションを提供することで、カーボンニュートラルを目指します。

また、自社のScope1、2、3排出量に留まらず、グローバルレベルで社会全体のCO₂排出量削減に事業を通じて貢献することを目指し、削減貢献量について定量化して取り組んでいきます。



気候変動適応対応

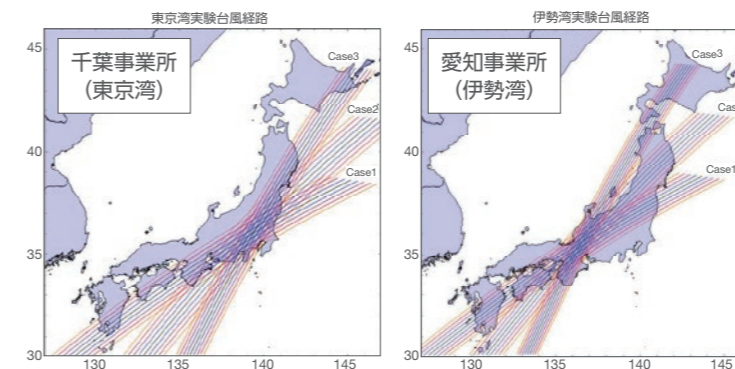
激化する自然災害に対して、地震・津波・高潮などさまざまな被害を想定してリスクを抽出し、災害発生時の製油所・事業所へのダメージの極小化と早期復旧をすることが極めて重要です。当社は保安力強化として設備への投資でハード面を強化するとともに、想定を超える災害に対しても減災対応の観点からソフト面の充実を図ることで、エネルギーの供給使命を今後も果たしていきます。

昨今では、勢力を維持しつつ縦断する台風が多くなってきてお

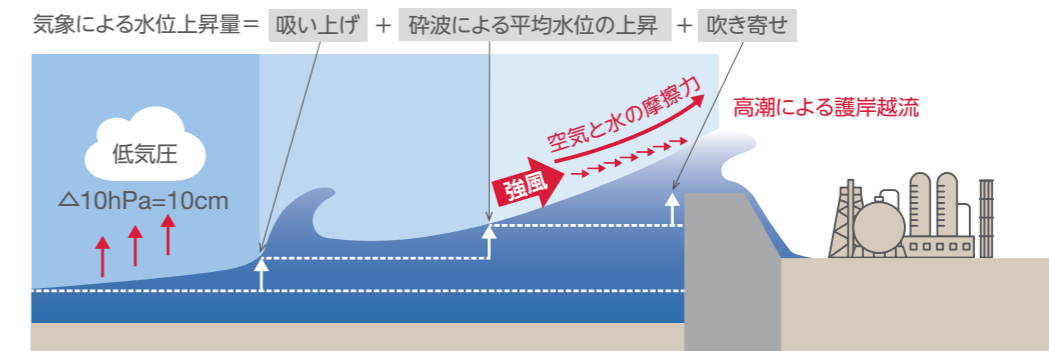
り、気候変動が一因とされています。台風によってもたらされる高潮は、沿岸地域に位置する製油所・事業所の浸水リスクを高めます。そこで当社では、今後想定される最大級の台風が製油所・事業所へ直接上陸するルートを実験シミュレーションし、高潮による浸水影響に関するリスク分析を実施しています。

この分析結果を踏まえて、海水ポンプ室への浸水壁設置などのハード面での補強や防災対応マニュアルの充実によるソフト面での減災対策などの検討を行っています。

製油所高潮被害想定検討の前提となる台風経路想定



高潮被害の想定イメージ



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

1. 漏洩、汚染の予防に努め、環境保全に貢献する。
2. 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。
3. 全ての業務で、資源の有効利用を図る。
4. 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。
5. 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。
6. より良い環境を作り出す技術、商品の開発・普及に努める。
7. 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。
8. 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。
9. 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)

当社グループは、従来、「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「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、安全環境副本部長、事業所を主管する部長らに、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。代表取締役社長から委任を受けた保安・環境担当役員(取締役)が本部長を務め、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。

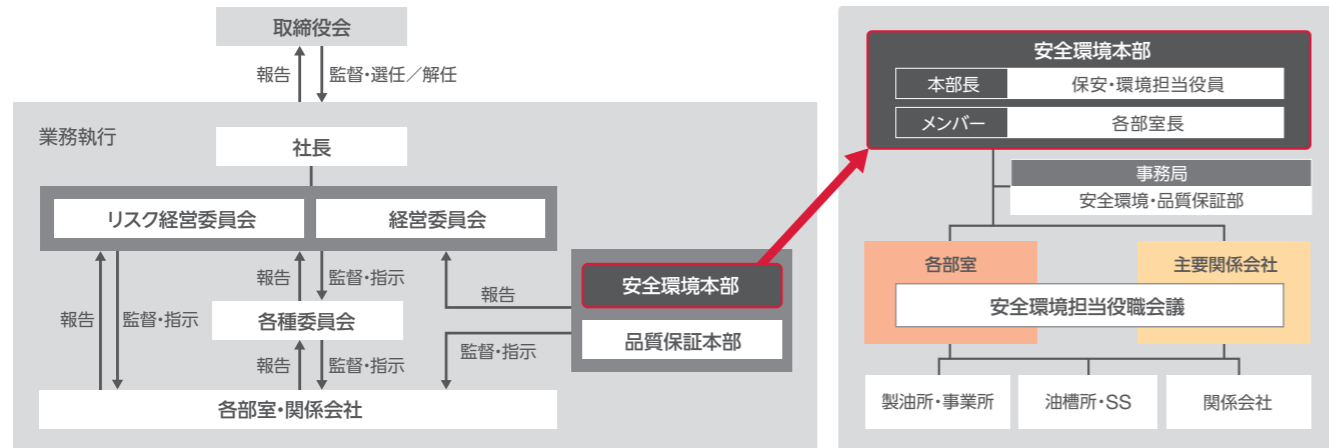
本部の役割は、安全衛生環境に関わる中期計画や年度基本方針・重点課題の決定、監査などを通じた実績の把握・評価、環境マネジメントシステムの維持・見直し・改善ならびに各部室・主要関係会社に対する継続的改善に必要な経営資源の確保の指示な

どです。原則として年1回、12月に開催する安全環境本部会議において、当社グループの次年度基本方針などを決定します。

左記の中期計画や年度基本方針・重点課題の決定に当たっては、事務局が前年度までの振り返りや安全衛生環境を巡る社会情勢への配慮などを踏まえて原案を作成します。この原案を各部室・主要関係会社の課長職をメンバーとする安全環境担当役員会議で審議し、本部会議で承認します。その後、本部長により決裁され、最終的に経営委員会へ報告する仕組みとなっており、経営委員会の指示・意見を反映する場合は、本部長が再度決裁します。

なお、取締役会は業務執行側からの報告を受け、気候変動を含む環境課題について監督を行います。

■ コーポレートガバナンス体制の中の安全環境本部の位置付けと安全・環境マネジメント体制



環境マネジメントシステム

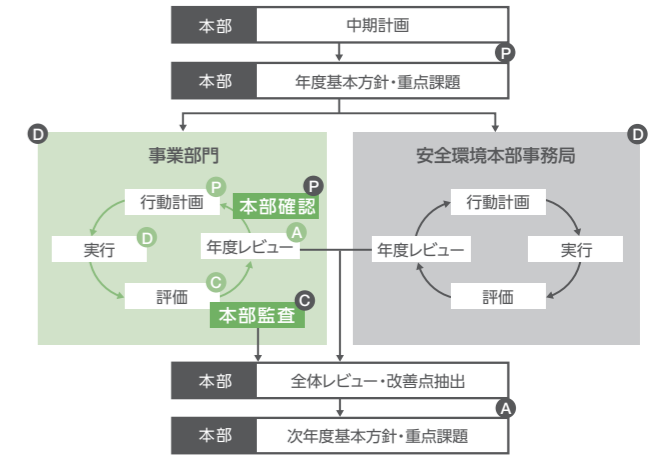
当社グループの環境マネジメントシステムは、右図記載のように、安全環境本部を軸としたグループ全体の大きなPDCAサイクルと、各事業部門のPDCAサイクルを組み合わせた形で運用しています。

安全環境本部で全社の環境中期計画を策定し、それを年度基本方針・重点課題に落とし込み、その方針に基づいて、各事業部門において行動計画を策定します。

各事業部門は、行動計画に基づき事業活動を遂行し、定期的にそれら活動の評価・レビューを行うことで改善点を洗い出し、次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、事業部門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32件

(国内19件、海外13件)のISO14001の認証を取得しています。(2022年6月30日時点)

■ 環境マネジメントPDCAサイクル



安全環境監査

各部室・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、安全環境本部長または経営層が現場に向かい行う安全環境指導・安全環境巡回を実施しています。特に、当社の製油所・事業所においては、安全環境本部長が安全環境指導・安全環境巡回を年1回実施しています。

※ 2021年度は20事業所に対して監査を実施しています。実施状況については、P.109に掲載しています。

環境コンプライアンス (環境異常件数)

2021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1件でした。なお、環境事故には分類されない軽微な案件に関しても捕捉し、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きます。

- 収集運搬業者と契約のない品目の産業廃棄物を排出

※ 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・財産等に被害が生じ、賠償した場合

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。また環境省の推進する環境月間に合わせて独自の「環境月間」を設定し、環境保全の啓発活動を行っています。環境月間に先立ち、2022年5月末に安全環境本部長イン

タビューのグループ報への掲載、外部講師による環境講演会の開催、グループ社員に対しては環境啓発資料の配布と環境クイズを実施することで、グループ全体の環境意識の向上に努めています。

■ 2022年度の環境教育・啓発活動

啓発	「生物多様性」について知ろう	<ul style="list-style-type: none"> ■安全環境本部長インタビューのグループ報への掲載 ■環境啓発資料の配布 ■環境クイズの実施
活動	<ul style="list-style-type: none"> ■環境講演会(生物多様性-世界の潮流から暮らし・仕事まで-) ■環境にやさしい野菜(クルベジ)を、本社カフェテリアにて提供(クルベジWEEK) <small>※ クルベジ:クール・ベジタブルの略で、CO2削減に貢献するバイオ炭を使った農地で耕作された農作物</small>	
研修	環境管理能力向上研修	<ul style="list-style-type: none"> ■2021年167名 延べ835時間(年間計) ■2022年189名 延べ1,074時間(2022年7月時点)

生物多様性保全

生物多様性保全ガイドライン

当社はサステナビリティ方針 (P.51) 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が、生物多様性分野の取り組みに関して、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

当社グループは、土地、水、大気、並びに多種多様な生物種、遺伝子を含めた生態系システムから成る自然環境 (自然資本) を利用しながら、事業活動を継続しています。

社会活動の基盤である自然環境 (自然資本) を、将来世代に適切な形で受け渡していくことの重要性は、これまで大切にしてきた価値観であり、出光グループサステナビリティ方針の中でも、事業活動による環境リスクを予め低減し、自然環境の保全と循環型社会の実現に貢献することを明記しています。

サステナビリティ方針を補完し、自然環境 (自然資本) に含まれる生物多様性分野の更なる保全活動遂行の指針として、本ガイドラインを定めます。

- 自社の事業活動が生物多様性に与えている影響を正確に把握し、負の影響を与える場合は低減、正の影響を与える場合は増加、に努めます。
- 新規事業等の検討に当たっては、生物多様性の観点での影響を十分に考慮します。
- 生物多様性が劣化した生態系の回復に貢献します。
- 生物多様性が保全された生態系の拡大に貢献します。
- 生物多様性に関する環境教育・啓蒙を推進します。
- 生物多様性保全に関する関連取組の開示を強化し、ステークホルダーとの対話・協働を拡大します。

▶ <https://sustainability.idemitsu.com/ja/themes/319>



自社事業活動の影響評価

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

United Nations Environment Programme – World Conservation Monitoring Centre (UNEP-WCMC: 国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター) が管理しているウェブサイト Protected Planet において、当社事業における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。

当社事業拠点における半径 10km 圏内における保護地域について、IUCN 分類 (国際自然保護連合分類) より確認した結果、右記の分類状況であることを認識しています。なお、これらの結果より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うえで生物多様性への影響を回避するために、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。

■ IUCN 分類 (国際自然保護連合分類) と地域別拠点数

	IUCN 分類	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

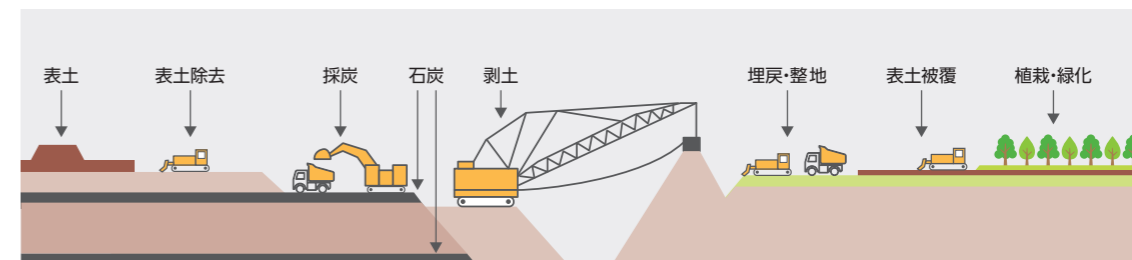
生態系の回復

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、露天掘りの場合には表土を削り取るようになります。その時点においては生物多様性の観点でマイナスの影響を与えることになります。しかしながら、採掘が終わった部分に表土を戻して、原状と

同じ種類の植物を植えるという生物多様性の回復に努める活動 (リハビリテーション) を行うことで、周辺環境への影響を最小限にとどめています。なお、当社のオーストラリアの石炭鉱山では、過去に掘削した面積、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



※ 一般財団法人石炭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	2020年実績	2021年実績	2022年見込
A. 採掘実績	1530.0	1567.5	1599.7
B. リハビリ未対応	1406.3	1443.8	1460.8
C. リハビリ準備済	N/A	N/A	N/A
D. リハビリ実施中	292.1	292.1	292.1
E. リハビリ完了	N/A	N/A	N/A



リハビリ後 2年経過



リハビリ後 4年経過



リハビリ後 15年経過

生態系保全活動への貢献

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近年のように広く叫ばれるようになる以前から、事業遂行に当たっては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。

当社の製油所・事業所は 1950 年代から建造されましたが、当時は工場の建設に対して敷地内に緑地帯の設置が義務付けられ始めた時期でした。当社はこの緑地帯の設置について、法律で規定されている面積を上回る対応を行い、周囲の自然環境との調和を図ってきました。

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。

SEGES 評価ポイント

1. 土地利用の持続性: 緑がそこにあること、あり続けることができる仕組みがある。
2. 緑地管理: 緑地がつくられるプロセス、守り、育てられるプロセスが明確である。
3. 緑地機能の発揮: 緑地が社会・環境に貢献している。
4. 緑地の将来性: 社会・環境に貢献する緑地のありかたに関する考え方や姿勢、緑ゆたかな社会づくりを牽引する取り組みの先進性、独自性がある。



出典: SEGES ウェブサイト <https://seges.jp/>

30by30 アライアンスへの参画

当社は30by30の目標達成に向け、環境省が事務局となり、有志の企業・自治体・団体によって2022年4月に発足した「生物多様性のための30by30 アライアンス」に発足時からの参画企業として名を連ねています。



※ 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

生物多様性に関する環境教育・啓蒙の推進

地域コミュニティとの連携・環境教育の場の提供

生物多様性保全の取り組みは、当該地域の自然との共生という観点から当社単独ではなく、当該地域コミュニティ関係者と連携して進めています。

北海道製油所では、苫小牧自生種のハスカップ資源の保護および保存並びに育成等、またそれに係る技術の取得・研鑽を目的としたハスカップバンクに参画して、地域コミュニティと連携しています。



ハスカップ（苫小牧自生種）



出光ハスカップ園

臨海周辺企業が参画している「命をつなぐプロジェクト」のイベント、LOVE GREEN DAY 2022が開催され、当社愛知製油所（現：愛知事業所）も協力参加しました。



参加者の皆さまとの集合写真



緑地散策の様子

自然共生サイト（仮称）の認定制度構築に向けた国の実証事業への参加

30by30の実現に向けて、民間等によって継続的に保全活動が実施されているエリアを、自然共生サイト（仮称）として認定する仕組み作りが国主導で進められています。

2023年度の本格運用に向けた実証事業に、当社北海道製油所が参画し、今後の国の制度作りに協力するとともに、自然共生サイト（仮称）として適格であるという仮認定を取得しています。

（自然共生サイト（仮称）としての正式認定は、本制度が正式運用される令和5年度の予定）

➡ <https://www.env.go.jp/content/000074690.pdf>



徳山事業所では、周南市八代地区に10月下旬頃、渡ってくる絶滅危惧2類に指定されているナベヅルの保護のため、周南市が進める「ツルのねぐらづくり」のボランティア活動に毎年参加、協力しています。



「ツルのねぐらづくり」の様子



「ツルのねぐらづくり」の参加者

社員向け啓蒙活動

当社は、毎年6月に国の環境月間に連動する形で、全社的に環境関連の教育・啓蒙活動を実施していますが、2022年度は「生物多様性」をテーマに、外部有識者を招いた講演会の開催等を開催しております。

（環境月間の取り組み内容は、P.84に記載）

水資源利用

水資源利用に関する考え方

水リスクについては、グループ全社のリスクマネジメント体制において、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管理されています。

環境においては「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。

特に水資源利用については地球規模での把握に努め、世界資源研究所（WRI）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。

国内に拠点を置く6つの製油所・事業所は、水ストレス高地域ではありませんが、グループ全体に占める取水量比率は99%と

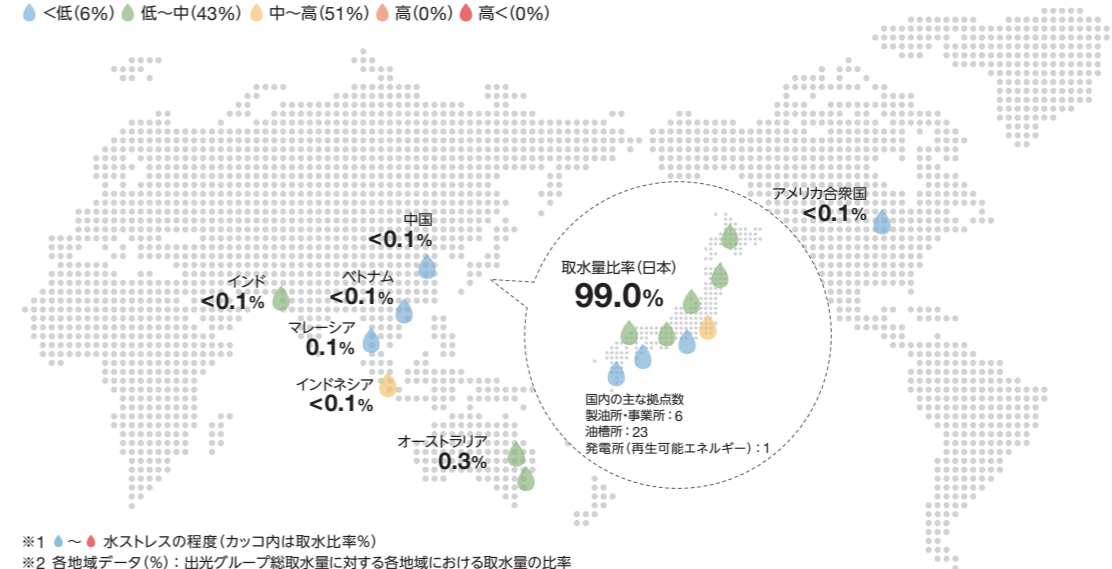
なっています。このように水の取り扱いのほとんどが国内であることから、まずは水質管理を徹底するとともに、国内における資源の効率的な利用目的から、水資源の循環利用を通じて水使用量の削減を行っています。

当社は、日本以外の必ずしも水資源が潤沢ではない国や地域においても、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、20億人以上の人類が安全な飲み水を得ることができない状況に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ました。

現時点では、水ストレス高地域での事業展開はないものの、水という貴重な資源を最大限有効活用するため、最大使用地域である日本において、使用量低減の取り組みを進めています。

■ 当社主要事業拠点 水ストレスマップ

● <低(6%) ● 低~中(43%) ● 中~高(51%) ● 高(0%) ● 高<(0%)



※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

製油所・事業所は当社グループの事業活動の中でも大量の水を使用する拠点であるため、排水基準を守るだけでなく製油所・事業所における水使用量削減に取り組んでいます。製油所では石油精製の過程で、プロセス流体の冷却用に一定量の水（海水・淡水）が必要です。冷却用に使用した淡水（温水）は、空冷式の冷却器に循環させ冷却することにより、再度、プロセス流体の冷却水として使用することで、環境への負荷低減に努めています。

水を使用する事業者として、これからもより一層の水資源のリサイクルに努めていきます。

■ 工業用水のリサイクル

	単位	2021年度
工業用水 取水量	千t	82,208
リサイクル率	%	92

※1 集計対象：出光興産・連結精製会社（東亜・四日市）および主要な連結会社
※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：82,208千t ②工業用水利用量：1,031,485千t ③工業用水リサイクル量：949,276千tより、水リサイクル率=③/②）。②=①+③である。

水質管理への取り組み

水資源の利用に関しては、リサイクル等を通じた使用量の削減とともに、使用した水を環境に戻す際の水質の管理も重要です。

当社各事業所においては、排水の水質管理には、使用後の排水をいくつもの設備での処理を施し、環境に悪影響をおよ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、2021年度の排水の水質管理に関する法令違反件数は0件でした。

循環型社会への取り組み

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。

具体的な取り組み事例

当社グループは、各部室で保有している技術を基に、再生可能な資源をできる限り再利用し、事業サプライチェーンの中に取り込むことで、持続可能なサーキュラービジネスの実現を目指す検討を社内横断的に進めています。

具体的には、プラスチックリサイクルや、長期的視点ではCO₂を資源として取り扱うカーボンリサイクルの取り組みを行っています。

資源循環・リサイクルとしては、下記の各分野での事業化に向けた検討を継続しています。

- 使用済みプラスチック
- ソーラーパネル
- 全固体リチウム電池

① 使用済みプラスチックリサイクル

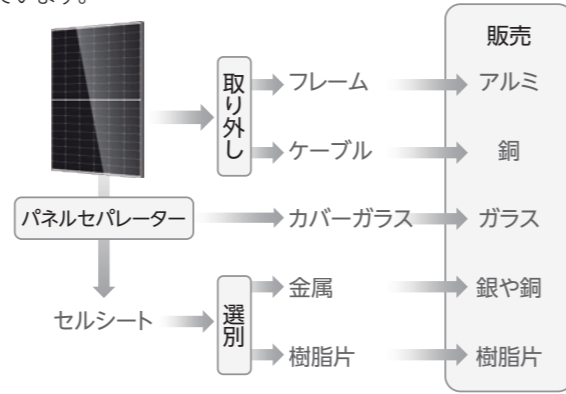
2025年度に油化の事業化を目指しており、生成油は、石油・化学設備にて化学品にし、リニューアブル化学品として、供給を計画しています。

併せて、原料となる使用済みプラスチックの調達に関し、(株)市川環境ホールディングス、前田産業(株)との業務提携の検討も開始し、年間2万tの使用済みプラスチックの再資源化を目指しています。



② 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。



③ 全固体リチウム電池リサイクル

EV普及に伴い、リチウムをはじめとする原材料が長期的に需給逼迫見込みであり、廃電池のリサイクルスキームの検討を通じ、将来的に全固体電池バリューチェーンの付加価値向上を目指しています。



廃棄物削減の取り組み

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ることで、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としては、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、それぞれ経団連の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削減についての自主目標*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。

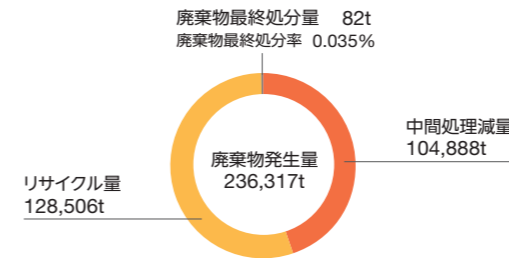
* 石油(石油連盟):〈業種別独自目標〉2021年度以降においても2020年度においてのゼロエミッション(最終処分率1%以下)を維持・継続する。
化学(日本化学工業協会):〈産業廃棄物最終処分量の2025年度目標値〉

- 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。

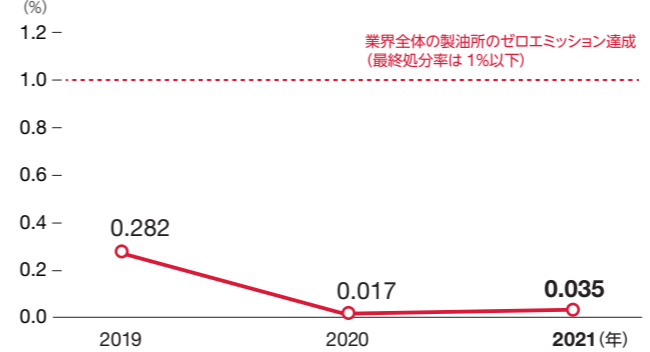
2021年度以降の循環型社会形成自主行動計画の方針
▶ http://www.keidanren.or.jp/policy/2021/029_houshin.pdf



■ 廃棄物処理の内訳



■ グループ製油所の廃棄物最終処分率



* 集計対象:北海道製油所・千葉事業所・愛知製油所(現:愛知事業所)・徳山事業所・東亜石油(株)・昭和四日市石油(株)

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・排除に取り組み、また製品含有化学物質情報の提供を通じて、生産工程の作業員や製品使用者の安全性向上に努めています。また、国内外の化学物質に関する法規制の厳格化に遅滞なく対応し、人の健康への影響だけでなく、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。

化学物質管理・削減の取り組み

① PRTR物質の管理

PRTR法*1で規制されている物質(HAP*2、POPs*3含む)のうち、原油、石油製品、石油化学用原料などに含まれているベンゼン、トルエン、キシレン、ノルマルヘキサンなど揮発性の高い物質は、貯蔵タンクへの受け入れ・払い出し時やローリー・船への製品出荷時に、一部がVOC*4として大気中に排出されてしまいます。当社グループはそれらの化学物質を揮発の少ない浮き屋根式タンクで貯蔵し、製品出荷時にVOCを回収するなど、排出の抑制に努めています。化学物質の事業所外への移動分についても、廃棄物処理法に基づいて適正に処理しています。

*1 PRTR: Pollutant Release and Transfer Register (化学物質排出移動量届出制度)

*2 HAP: 有害大気汚染物質

*3 POPs: 残留性有機汚染物質

*4 VOC: Volatile Organic Compounds (揮発性有機化合物)

② PCBの管理

PCB特別措置法に基づき、PCBを含む油やそれらを含有する変圧器などの機器を、製油所・事業所などで適正に保管・管理しています。同法および国のPCB廃棄物処理基本計画では、PCB廃棄物の処分期間が定められており、当社グループでも適正に順次処理を進めています。

③ フロンの管理

2020年4月1日施行のフロン排出抑制法にのっとり、当社グループではフロン類の漏えい防止を図っています。オゾン層破壊作用のあるHCFCが使用されている製油所・工場の大型プロセス機器については、定期補修時の更新を検討しています。

汚染予防の考え方

環境負荷の低減については、環境に関する法律を順守するだけでなく、社内規程(安全衛生環境基本要綱)に沿って自主的に予防的な取り組みを行っています。また社内にとどまらず、社会全体での汚染防止に貢献するために、水質汚濁防止法や土壌汚染対策法の運用を見直す環境省や経団連の委員会などにおいて当社グループの知見や経験をフィードバックし、調査分析手法の開発などを手掛けるとともに、更なる汚染物質の排出防止など、環境負荷の低減に努めています。

社会 人権

人権に関する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などを明記しています。

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

グループ人権基本方針の制定 ～人権の尊重～

当社グループは、2019年に「出光グループ人権基本方針」を制定しました。

- 国際社会や地域社会と調和を図り、いかなる関係者に対しても差別行為を行いません。また、身体的、精神的であるかを問わず、人の尊厳を傷つけるような言動や暴力を認めません。
- 日本国内はもとより、世界各国で事業を展開するにあたり、「世界人権宣言」並びに「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」や「子どもの権利とビジネスの原則」および「先住民族の権利に関する国際連合宣言」などに表明されている国際的に認められた人権を尊重します。また、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」、安全と人権に関する自主原則、「国連グローバル・コンパクト」などを支持しています。
- 各国や地域の法令を遵守します。もし国際的に認められた人権基準と各国や地域の法令の間に矛盾がある場合、各国や地域の法令の範囲内で国際的な人権基準を尊重する方策を追求していきます。

出光グループ 人権基本方針
 https://sustainability.idemitsu.com/ja/themes/201



<当社グループが重視する人権課題>

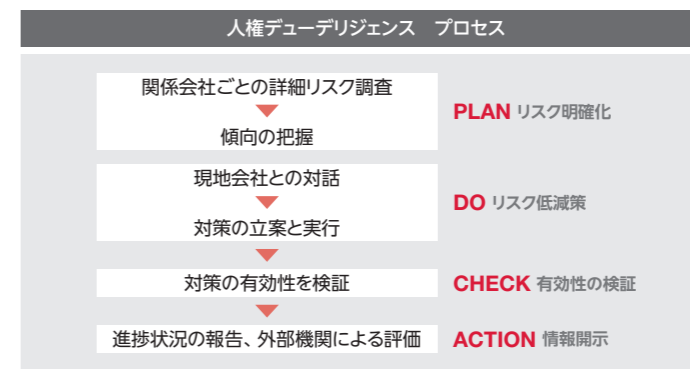
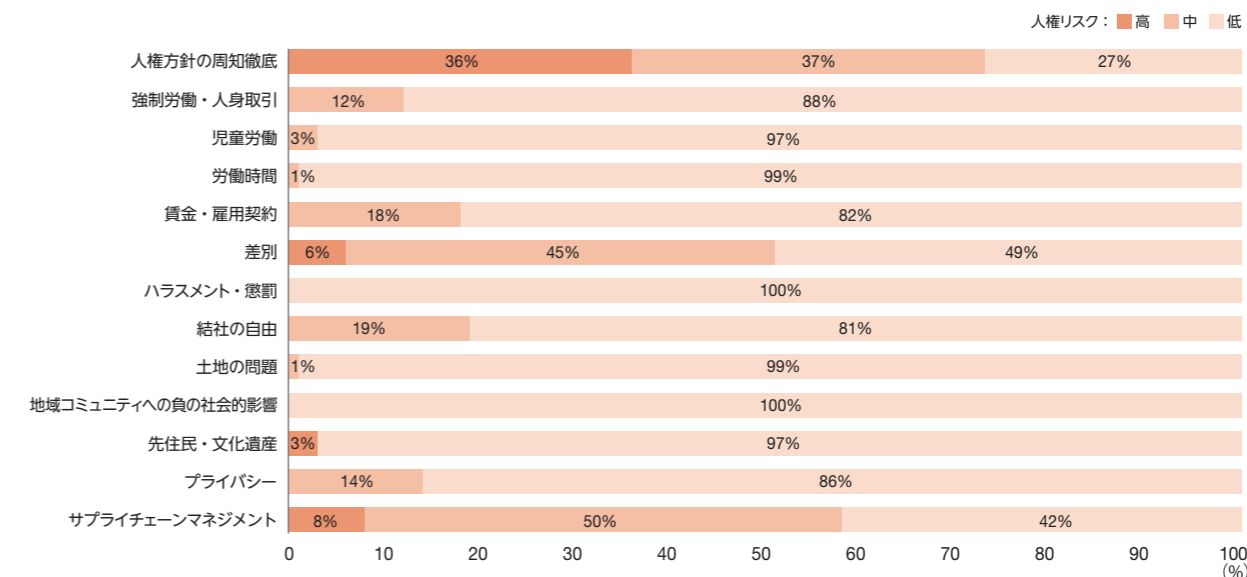
1. ダイバーシティの推進
2. 強制労働の禁止
3. 児童労働の禁止
4. 差別の禁止
5. ハラスメントの禁止
6. 結社の自由と団体交渉権の承認
7. 労働環境の整備
8. 土地や水、天然資源の使用
9. 先住民の権利の尊重

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。

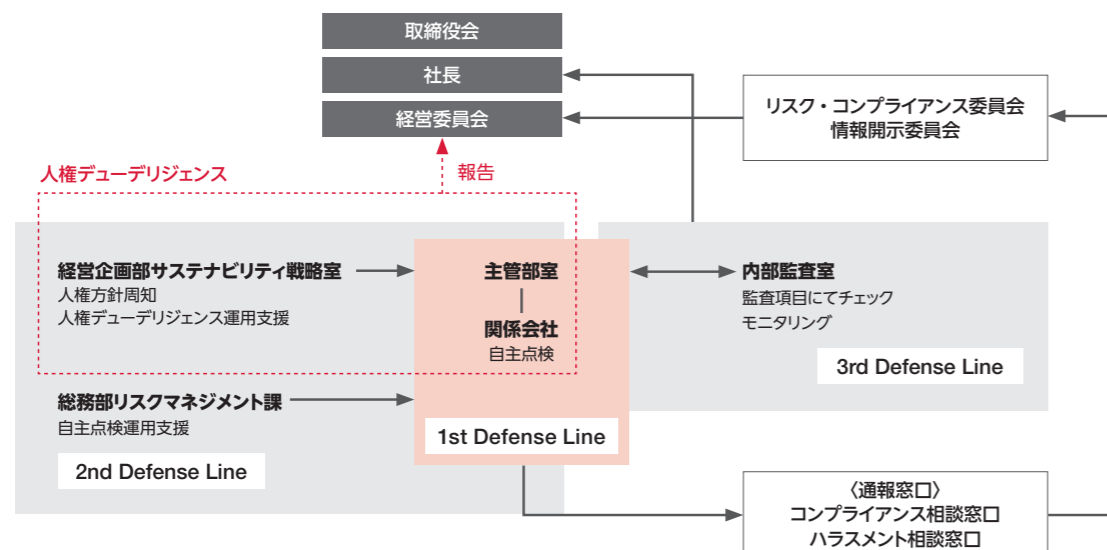
ILO (国際労働機関) 中核的労働基準にて、特に深刻度が高いとされる4課題 (強制労働・人身取引、児童労働、差別、結社の自由と団体交渉権) については、質問の回答後に調査が必要な関係会社には詳細を確認して実態を把握するとともに、必要な対策の立案と実行を進め、今後も定期的にチェックを行い、リスクの低減に努めていきます。



人権に関する推進体制

当社グループでは下図の体制で人権の推進を図っています。

■ 体制図



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。

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。

※ 各窓口については、P.66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。

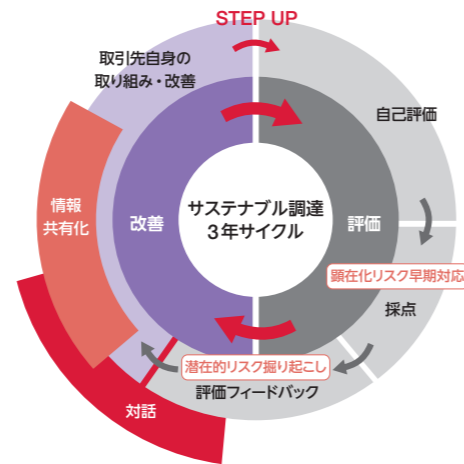
当社は、一連の取引先との対話に関しては、下図に記載したような以下のステップで進めています。

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。

調達部においては、昨年度までに153社との間で自己評価表のやり取りを実施し、その内の126社と対話を実施してきました。

この対話サイクルは、3年を一つの目安として実施しており、2022年度は2019年に初回の対話をした取引先との間で、順次2サイクル目の対話を実施しています。



当社の取り組みに対して、取引先のご担当者からは、以下のようなフィードバックを頂いています。

取引先ご担当者からのフィードバック（抜粋）

- 他社ではアンケートに回答してそれっきりであるが、このように対話の場を設けていただき意見交換できるのはありがたい。
- 単なる自己評価アンケートでは回答する側も理解できない内容も多いが、今回のような対話の機会をもってご説明いただき非常に理解が深まりました。
- サプライチェーンの環境・人権・長時間労働などの問題について話を聞く機会は少ないのでブラッシュアップできた。

人財戦略の考え方

当社は企業理念「真に働く」の下、「人が中心の経営」を掲げ「人の成長」を経営の目的にしています。当社の人財戦略は、多様な人財が個性を発揮し、仕事を通じて成長することを基本的な価値観としており、2050年ビジョンの実現に向け、「どのような未来が来ても、しなやかに、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。

人財戦略として展開する施策は、大きく2つの視点で構成しています。1つ目は、人財が成長するための土壌となる風土の醸成です。多様な人財が集う中で同じベクトルを向くための「企業理念・ビジョンへの共感」、事業変革に向け新たな価値を創造するための「D&Iの深化」に取り組んでいます。

2つ目は、人財の役割に応じた成長促進です。先の見えない時代においても未来を切り拓いていくために、役割に応じた能力開発やリスクリングにつながる教育投資を拡大し、「個々人の能力・個性の発揮」を促進しています。

人財戦略で展開するこれらの取り組みを人的資本投資として経営戦略の根幹に据え、事業構造改革投資との両輪で、2050年ビジョンの実現を目指しています。



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

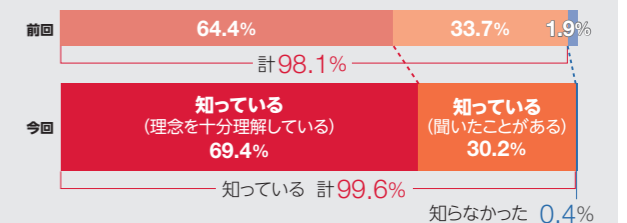
当社は企業理念について理解を深め、実践するため、一人ひとりの自問自答を大切にしています。従業員一人ひとりが、自身の担う業務と社会との接点や、自らが働く意義などと照らし、自問自答することや、従業員同士の対話において、自分の理解を共有することで、新たな気づきを得て、自らの考えを整理し、理解を深める好機になると考えています。

企業理念をテーマに対話する「3つの対話」など、従業員一人ひとりの理解を深める以下の施策を展開しています。



- 研修、座談会、上司との対話、の「3つの対話」を通して企業理念について自問自答し、理解を深める機会を展開
- 企業理念に込めた思いを社内ポータルサイト動画、グループ報idemitsu、社内サイネージへの掲載を利用して説明
- 取締役・部長へのインタビュー、企業理念に関する各種情報を社内ポータルサイトに掲出
- 社員を対象に認知度アンケートを実施（21年7月、22年2月、22年11月）し、足元の理解浸透状況を把握
- 企業理念を英語、中国語に翻訳しグループ全社に展開

■ 出光グループの企業理念「真に働く」を知っていますか？



今回（2022年11月）、社員向けに行った企業理念の認知・共感アンケートでは、99.6%が企業理念を知っており、69.4%が十分理解していると回答しました。共感度は10段階で平均6.9ということからも、取り組みの成果が表れています。

※ 前回は2022年2月実施

D&Iの深化

当社グループは、2019年11月に制定した「ダイバーシティ&インクルージョン方針」に基づき、経営として取り組む重点課題の一つとして「ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) の実践」を掲げています。D&I推進委員会において、「行動指針」等も踏まえD&Iを推進することで目指す姿を下記の通り設定しています。

「人が資本」「人が中心の経営」を標榜する当社は、全ての人が生き活きと活躍できることを何よりも重視します。

当社は、D&Iの推進を通じて、

- ① 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。
 - ② 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姿容する。
- ことを目指し取り組んでいます。

D&I方針

出光グループ ダイバーシティ&インクルージョン方針

当社グループは、社会が抱える諸課題の解決に向け、多様なステークホルダーと共に新しい価値の創造に取り組んでいきます。

そのためには、多様な視点や価値観、多彩な力を取り入れ、個々の潜在能力を最大限に引き出し、化学反応を起こしていくことが欠かせません。

当社グループでは、職務上の地位、雇用形態、年齢、性別、学歴、出身地、国籍、人種、障がい、思想信条、宗教、性的指向、性自認、結婚の有無などに基づく差別を根絶し、一人ひとりの個性を生かしお互いを尊重し高め合う「ダイバーシティ&インクルージョン」を積極的に推進していきます。

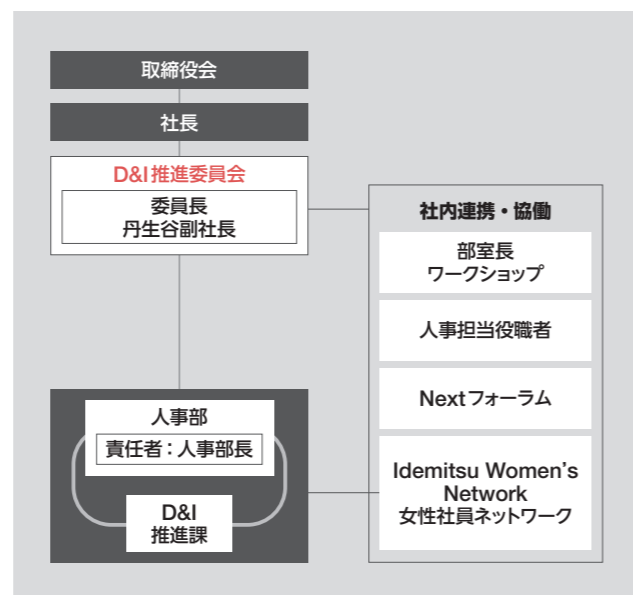
- いかなる差別も撤廃します
- 個人の能力を最大限に発揮できる環境を整備します
- 従業員一人ひとりのワークライフバランスを尊重します
- 互いの個性を尊重し、高めあい、チームの力を最大限に発揮できる職場風土をつくります



➡ <https://sustainability.idemitsu.com/ja/themes/201>

D&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推進委員会を設立しました。D&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。本年は委員会から育休制度について全従業員向けに意見募集を行い、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つなげています。



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。22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D&Iを推進しています。

雇用の状況

2022年3月31日時点での当社単体の従業員数は5,112名、連結従業員数は14,209名です。年齢、性別、国籍、障がいなどにかかわらず、全ての従業員がやりがいを持って働くことができる取り組みを推進しています。

	人数(名)	比(%)
従業員数	5,112	100
男性	4,460	87.2
女性	652	12.8
シニア: 60~65歳	634	12.4
シニア: 65歳以上	112	2.2
外国籍	41	0.8

採用の状況

当社は「NEXT BREAKTHROUGH」*という採用コンセプトを掲げ、自ら挑戦し、多様性を尊重しながら新たな価値を共創することができる仲間を求め、採用を推進しています。入社後にミスマッチが生じることのないようにインターンシップや身近な先輩社員との接点を設けるなど、当社のありのままの姿を知ってもらうことを大切にしています。

また、社員のモチベーション向上・社内風土の改善、制度の拡充にも取り組み、社員の定着率向上にも努めています。

* 新卒採用ウェブサイトなどに掲げているメッセージ。社会のニーズに応え、多様な事業を展開してきた当社が、これまで培ってきた価値や技術をこれからの社会や地球環境との調和につなげ、新しい未来を創造するために欠かせないのが、さまざまな人の力です。多様な価値観を持つ方々の力と想いと共により「NEXT BREAKTHROUGH」で挑戦を続けていきます。

新卒採用	人数(名)	比(%)
全体	131	100
男性	107	81.7
女性	24	18.3
外国籍	1	0.8

キャリア採用	人数(名)	比(%)
全体	25	100
男性	24	96.0
女性	1	4.0

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D&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活きと働き、さまざまなステークホルダーと新たな価値を共創できる企業を目指しています。

女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画

一般事業主行動計画の策定に当たり、女性社員の成長・活躍を阻害している根本的な要因を、雇用状況の実態ややりがい調査、分析データツール等を用いて洗い出しました。これらを基に改善すべき課題に対し、数値目標を設定しました。

当社は、女性が働きやすくやりがいを感じられる職場は、全ての社員が仕事と生活を両立し、多彩な能力を最大限発揮できる環境につながると考え、本行動計画に基づいた取り組みを2020年度から実施しています。



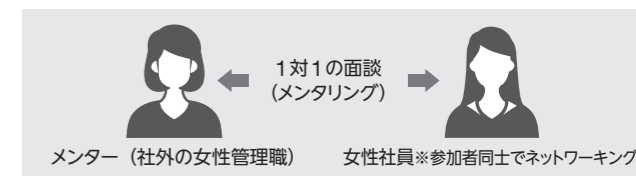
➡ <https://sustainability.idemitsu.com/ja/themes/341>

■ 数値目標

	現状	目標
女性役員数	2名(2022年3月末)	5名以上(2026年7月)
女性役職者比率	2.6%(2022年3月末)	5%以上(2026年7月)
女性採用比率 学卒以上	22.9%(2022年4月)	50%以上(2026年4月)
有給休暇取得率	75.3%(2021年度)	85%(2026年3月末)

女性活躍推進のための取り組み

- 健康応援セミナーの開催
月経や更年期といった女性特有の健康課題や妊娠、出産などをテーマに健康経営の観点に加え、ジェンダーを問わず理解を深める機会として新設。22年度は3回実施。
- 従業員向けの多様性に関する理解促進研修(年代別研修など)
- 役職者向け研修(新任役職者向け研修でのD&I理解など)
- 交流会の開催(技術系女性社員による意見交換会など)
Idemitsu Women's Networkを22年10月に立ち上げ、当社の女性活躍推進を強化しています。これまでにネットワーク分科会を14回開催し延べ59名が参加しました。
- 女性社員のキャリア支援を目的としたメンタリング



シニア世代の活躍推進

当社では、社員が年齢にかかわらず活躍するために、2021年度より60～65歳の退職年齢選択制度を導入し554名のシニア世代（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。

このように、60歳以降も一人ひとりが能力を最大限発揮でき、満足感や安心感を持って働くことができる制度を導入することで、シニア世代の、日々の協働を通じた後輩の育成、知識・技術の伝承に加え、これまでの経験・知見を生かしつつも、「マインドセット」「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。

退職年齢	60-65歳までの退職年齢選択制度* (自身で年齢選択)
就業条件	60歳未満と同様の制度
等級	
評価	
報酬	
福利厚生	60歳以降の積み増しなし
退職金	

※2024年度までの予定。
2025年度以降については、現制度の延長も含め、検討中。

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、2021年度は25名が入社しています。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。

LGBTQ+に関する取り組み

当社は、「人権基本方針」および「ダイバーシティ&インクルージョン方針」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。

LGBTQ+の取り組み評価指標であるPRIDE指標2022において、「シルバー」を受賞しました。



22年度の取り組み

- 従業員への啓発活動（セミナー、eラーニング等）
- 社内外の専用相談窓口の設置
- アライステッカー作成・従業員への配布
- 同性パートナー制度等の人事制度検討

外国籍社員の活躍推進

当社では、41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。

海外重要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、現状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を導入する等、ナショナルスタッフの育成、権限移譲にも努めています。出光ルブリカンツアメリカでは取締役7名のうち4名をナショナルスタッフが占めています。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で仕事をしています。

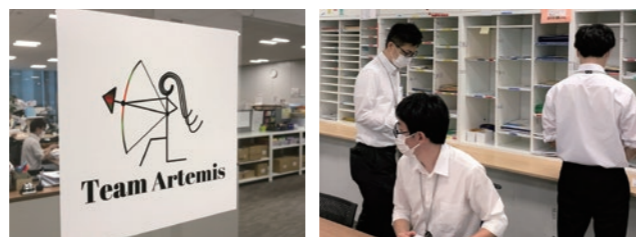
障がい者の活躍推進

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のできる環境を整え、活躍する機会を提供する取り組みを行っています。

本社各部室や全国の各拠点で、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、社内各部室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。

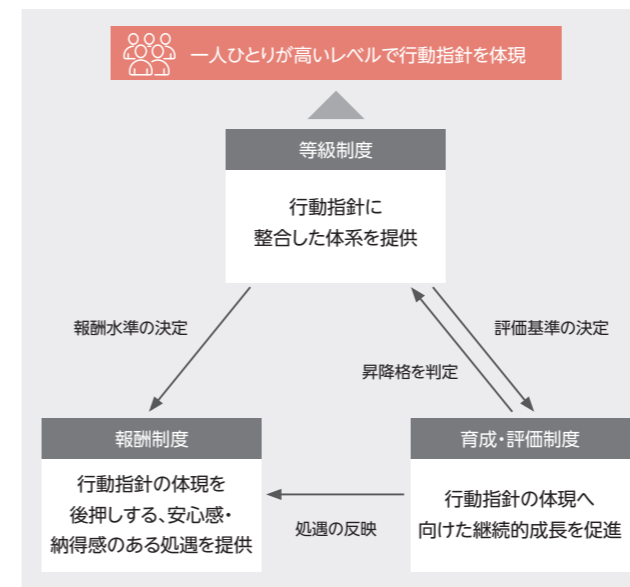
特例子会社の方法に依らず、日々の業務でのふれ合いを通じてD&Iを具現化することを目指しています。



個々人の能力・個性の発揮

人事制度

基幹人事制度の全体像



複線型の等級制度

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

公平な評価と報酬

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。2019年度からの制度説明会にて理解浸透を図り、加えて2020年度には、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アップロードし、人事制度の理解浸透を図りました。

新しい育成・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」から成っており、上司との面談にて、目標設定や達成度、伸長能力などについて確認します。部室内の複数の役職者による多面評価を経て決定される評価結果は、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。また、評価結果は処遇（昇降格・昇降格）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。

また報酬制度は、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。

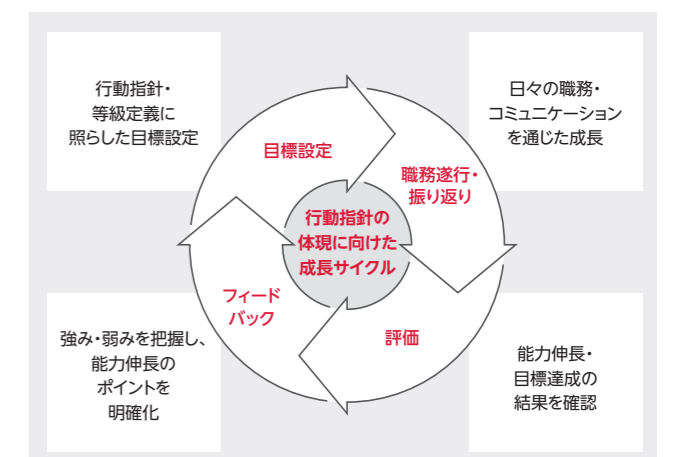
社員の成長機会と事業構造改革の実現（人員配置・異動）

当社では、現在の職務・職場の満足度やキャリア計画、身上事項などを記入した「将来計画シート」を基に、年1回社員と上司が面談し、社員の希望や考えを共有します。そのうえで社員一人ひとりの育成の方向性を人事部が把握します。

加えて、当社は2030年ビジョン「責任ある変革者」を掲げ、エネルギーと素材の安定供給という使命を果たしつつ、カーボンニュートラルへの対応を成長機会と捉え、「事業構造改革」を押し進めています。

「社員一人ひとりの育成の方向性」に加え「事業構造改革の実現」に向けた最適な人員配置を行っています。

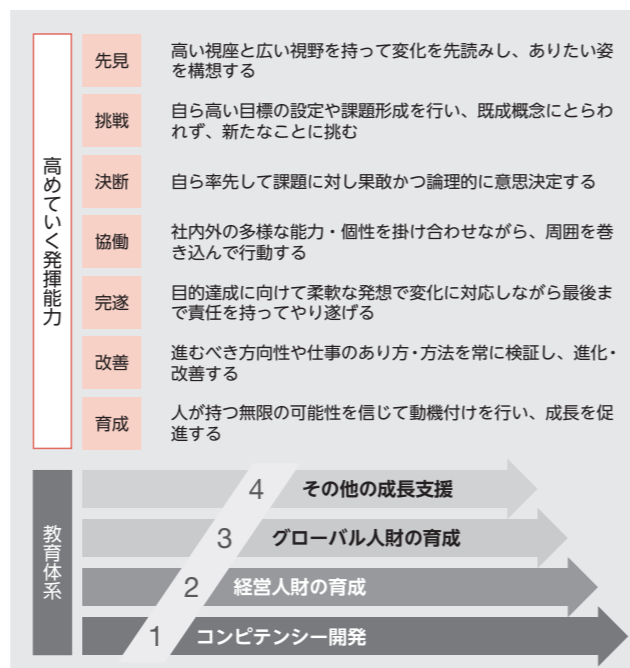
■ 行動指針の体現に向けた成長サイクル



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。

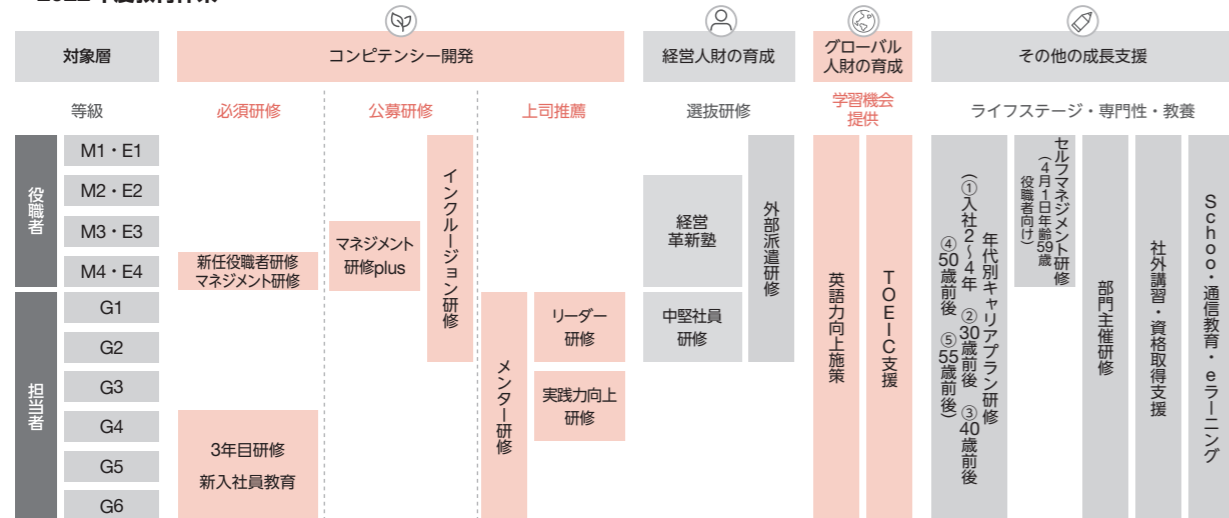


教育研修体系の全体像

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。

2022年度教育体系



教育研修実績

2021年度も新型コロナウイルス感染症の影響によりオンライン中心の研修となりました。オンラインのメリットを生かして、社内風土醸成にも寄与するインクルージョン研修を大規模に実施しました。

2022年度も「コンピテンシー開発」「経営人財の育成」「グローバル人財の育成」「その他の成長支援」にて職務および人間的な成長を支援しています。また、徐々に、集合対面型の研修も増やしています。

2021年度の研修時間・投資額実績

研修時間(時間)	総時間 81,653	一人当たり 16
研修投資額(千円)	総額 235,400	一人当たり 45*

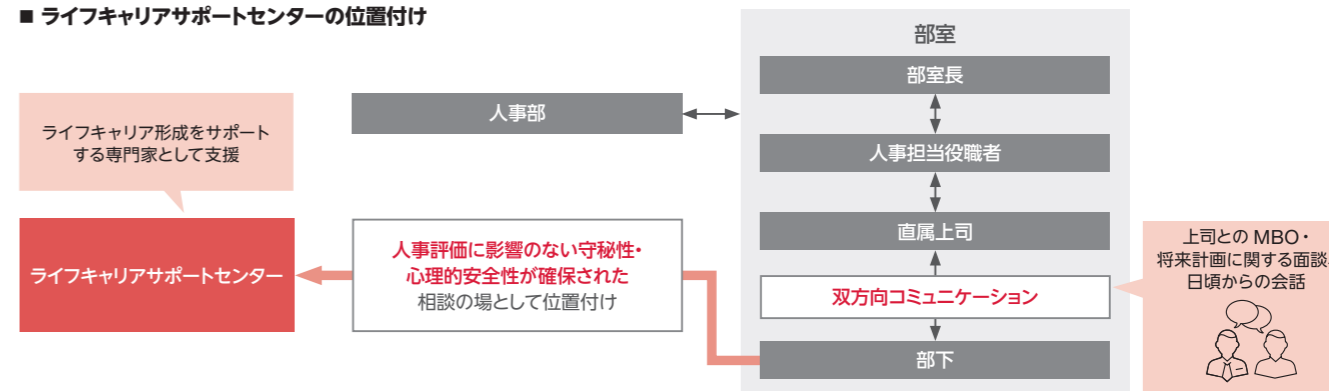
* 出光興産単体で、人事部主催の教育研修とスマートよろず塾、ビジネスデザイン塾、CNXセンター塾(P.102)を対象としています。3つの社内塾を除いた値は43千円です。

ライフキャリア形成支援の具体的な取り組み

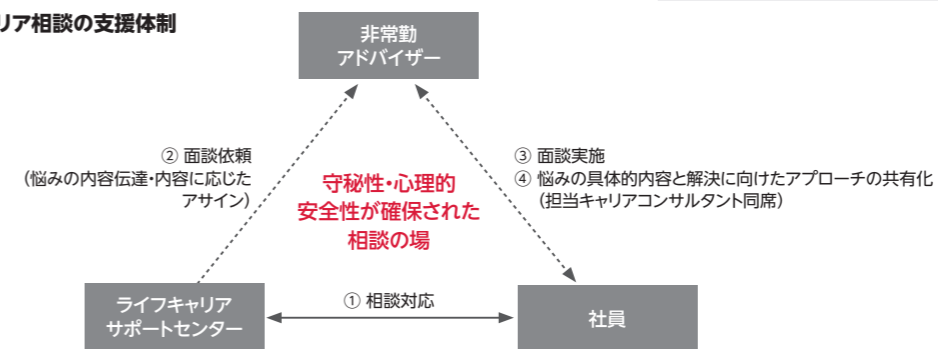
ライフキャリアサポートセンター

ライフキャリアサポートセンター(LCSC)は、2021年7月に「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に設立しました。社員のライフキャリアに関する相談は、上司・部下の縦のラインだけでなく、LCSCに常駐するキャリアコンサルタント(国家資格保有者)にも、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、気づきを促しています。また「非常勤ア

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



部長のキャリア公開(「私のキャリア」)

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ました。部長のキャリア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、今後、部長だけでなく、より身近な存在に感じられるさまざまな社員のキャリア紹介へと拡大展開を予定しています。

ジョブフェアの開催

自律的ライフキャリア形成の支援策として、22年11月にジョブフェアを開催しました。本社ビル28階「共創空間」とオンラインを組み合わせたハイブリッド形式で、31職場が発表を行い、参加者が自社に広がるさまざまな業務や役割への理解を深めました。2日間で延べ人数1,300名を超える社員が参加しました。

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~22年9月末までの相談実績は230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、「部長のキャリア公開」、「ライフキャリアフォーラム開催」等のキャリアを考える機会づくりや、上司向けに「傾聴」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(部長レポート)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達が語るトークセッションイベントを全社版と拠点版に分けて開催しています。

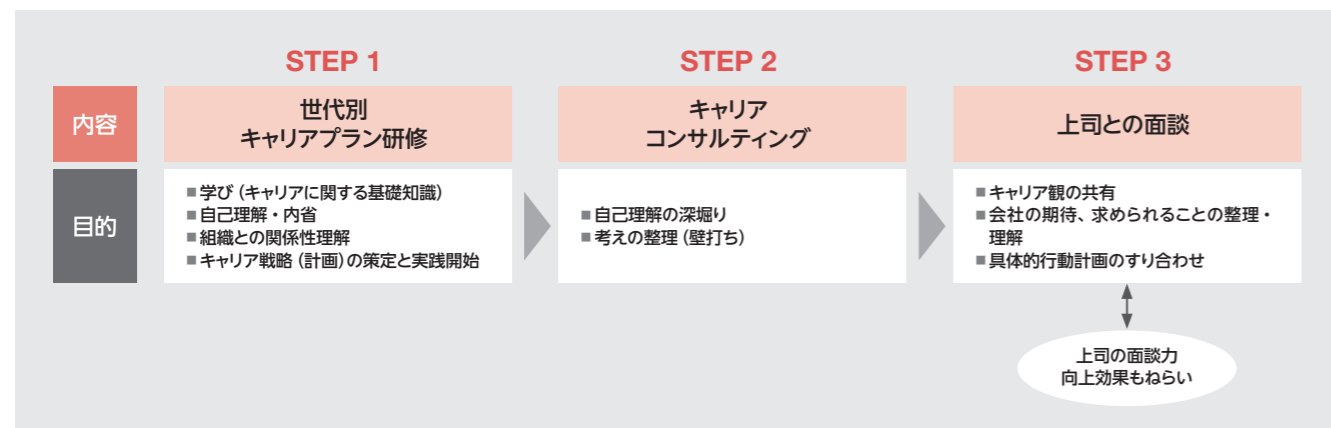


セルフキャリアドック (キャリアの定期健診)

世代別のキャリア開発研修を入口として、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、将来に向け自分らしいライフキャリアの構築につなげる仕組みを提供しています。

対象世代	2022年度 上期受講者数	2022年度下期 受講予定者数	合計
入社2~4年目	29	18	47
30才前後 (28~32才)	48	33	81
40才前後 (38~42才)	42	16	58
50才前後 (48~52才)	33	20	53
55才前後 (53~57才)	33	37	70
計	185	124	309

■ 出光のセルフキャリアドックの流れ



セルフマネジメント研修

役職定年予定の方を対象に、役職退任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の活性化を促進し、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、一度自社を退社した方を再度社員として迎えています。

再入社後は、異なる業界・企業で活躍した経験・スキルの提供を通じて、多様性に富んだ組織の構築に貢献いただいています。

社内での副業経験

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。

社外での副業経験

社員が勤務時間外に、他の会社等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。

リスキル (事業能力開発)・学習支援

DXリテラシー向上プログラム

当社はビジョンの実現に向けて事業構造改革を推し進めるに当たり、構造改革を実現する一つの手段としてDXの活用を挙げ、DXリテラシー向上プロジェクト (PJ Hope) を推進しています。

2022年度は4月より経営層、役職者、社員を対象としたeラーニング講座を展開し、DXリテラシーのボトムアップを図っています。

イノベーションを生み出す人財育成の取り組み

社内塾

2021年7月からイノベーションを生み出す人財育成のための打ち手として、社内塾を立ち上げました。「スマートよろず塾」、

「ビジネスデザイン塾」、「CNXセンター塾」の3つの塾を2021年度に1期、2022年度上期に2期を開催しました。座学だけでなく、ターゲット顧客へのインタビューなどのフィールドワークもカリキュラムに入れ、成果報告会ではその検証成果と今後の展望を発表しました。22年10月からは、スマートよろず塾とビジネスデザイン塾を統合した「スマートよろずやデザイン塾」と「CNXセンター塾」の2つの塾に約40名が参加しています。

いずれの塾もDXリテラシーと起業家マインドを備える人財育成の取り組みです。変化の大きい時こそイノベーションが生まれる絶好のチャンスと捉え、参加者間で新しい知恵を出し合い、価値共創を目指します。



オンライン学びコミュニティ Schoo (スクー)

各自の強み・課題に応じて自己研鑽できるeラーニングを導入し受講料を全額会社が負担しています。

社員は、各自が高めたいテーマの講座 (ビジネススキルや思考術、語学、経済・社会、リベラルアーツ、DX) を受講することが可能です。

通信教育

ビジネススキルや思考術、語学の他に、部門固有で必要とされる専門資格取得のための通信講座を提供しています。テキストによる学習や、レポート作成を通じてスキルアップを図ります。

実践的な英語学習の機会の提供

希望する社員を対象に、各自の語学レベルに応じたレッスンを提供しています。受講料の一部を会社負担とし英語学習の機会を提供しています。またTOEIC受験料を会社が負担し (上限年2回)、自身の語学レベルを測る機会を提供しています。

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、通勤負荷の緩和にもつながるテレワーク勤務制度やフレックスタイム勤務制度、サテライトオフィスなどを整備しています。

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4月からは制度化し、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。

有給休暇取得推進・労働時間削減に向けた取り組み

労働時間管理については、勤務管理システムにて役職者を含む社員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。2021年度は、時間外勤務平均時間数が増加しましたが、有給休暇取得を推奨し取得率が前年対比5.8%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・労働時間削減の周知と依頼
- 部門別の取得率の開示
- 夏休み等のタイミングで5日間連続取得奨励

	2019年度	2020年度	2021年度
一人当たりの時間外勤務平均時間数(時間/月)	18.9	20.0	20.8
一人当たりの年次有給休暇取得実績(日)	14.2	14.1	15.3

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D&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の考えから、さまざまな取り組みを展開しています。

多様な社員の活躍を支援する制度

ダイバーシティ&インクルージョン方針に基づき、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制度の拡充をしています。制度検討の一環として、2020年10～12月に新しい働き方のトライアルを実施しました。その後、課題を検討・改善し、2021年4月より新制度として運用しています。

【働き方に関する制度】

- フレックスタイム
- テレワーク（一部適用外の職種あり）

■ 新たな働き方に基づいて拡充された制度

フレックスタイム	旧制度	現行制度
フレキシブルタイム	あり (本社など 7:00-10:30、15:30-22:00)	あり (本社など 7:00-22:00)
コアタイム	あり	なし
勤務の中断	不可	可

テレワーク	旧制度	現行制度
就業場所	自宅に限定	自宅、サテライトオフィス、モバイル勤務が可能
回数	週1回まで	上限なし
出社との併用	不可	可
勤務の中断	不可	可

【休暇・休職制度(全社員対象)】

- 年次有給休暇(半日単位取得可)
- 年次有給休暇の繰り越し
- 自己啓発休職
- 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

【出産・育児を行う社員対象の制度】

- 女性
 - 産前産後休業(出産休業)
 - 育児時間

- 男性
 - 配偶者の出産時の特別休暇
 - 出生時育児休業(産後パパ育児)
- 男女
 - 育児休業
 - 子の看護のための休暇

【介護を行う社員対象の制度】

- 介護休業
- 家族の介護のための休暇

【育児もしくは介護を行う社員対象の制度】

- 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

【治療を行う社員対象の制度】

- 短時間勤務

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



■ 各種制度利用実績(2021年度実績)

制度名(単位:名)	全体	男性	女性
出産休業	30	—	30
育児休業	108	49	59
介護休業	5	3	2
短時間勤務	62	0	62
子の看護のための休暇	226	133	93
家族の介護のための休暇	43	35	8

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。また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。

計画期間	計画内容
2020年4月1日～2023年3月31日(3年間)	施策① 仕事と育児の両立支援の取り組み ■ ライフイベントに応じたフォローや、男性社員の育児参画の促進 施策② 働き方見直しに関する取り組み ■ 在宅勤務やフレックス勤務、年次有給休暇取得促進に向けた取り組み 施策③ 次世代育成支援に関する取り組み ■ 親の職場を見学する「こども参観日」、大学生向けインターンシップ実施

男性育児取得推進

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児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。

仕事と家庭(育児・介護)の両立支援の理解促進

育児においては、制度の拡充だけでなく、休職者や復職者の不安の払しょく、悩みの解決策を学び、スムーズな復職・復職後の両立に対するヒントを得ることを目的に、ライフイベントに応じた支援策を実施しています。

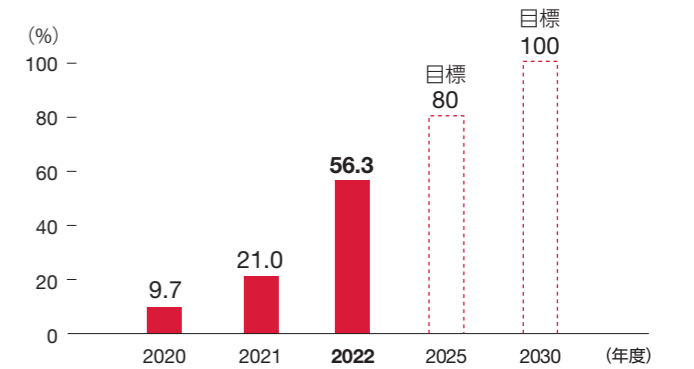
また、介護においてもオンラインでのセミナーの開催や、社内ポータルサイトを活用した情報発信、社外相談窓口を設置し、両立しやすい環境を整備しています。

育児休業の取得促進に向けた取り組み

今年度より、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。

■ 男性育児休業取得率:目標



※ 集計対象：出光興産雇用(社員、他社への出向者も含む)
 ※ 2022年度は2022年9月29日時点の実績です。

Open・Flat・Agileな企業風土醸成

従業員エンゲージメント・やりがい向上の取り組み

全ての従業員がやりがい・働きがいを持って、生き生きと働くことができる、より良い会社の共創を目指し、インナーコミュニケーションの活性化を図っています。従業員一人ひとりの成長とやりがい向上のためには、自由闊達な対話ができる安心・安全な場をつくり、良好な社内コミュニケーションを促進するとともに、全社・組織目標の十分な理解浸透等が基盤となると考えます。

そのような企業風土を醸成し、従業員エンゲージメントを高めるため、社員と組織の状況を年1回定量的・継続的に把握し、課題を抽出し施策につなげる「やりがい調査アンケート」、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「Nextフォーラム」、経営の状況について経営層が直接説明する「タウンホールミーティング」など、さまざまな施策を展開しています。

経営層と従業員との対話

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、計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。2021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、具体的なアクションを実行・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。

2022年度からは新たな試みとして、フォーラム委員の中から14名のリーダーを選出し、「リーダー会」を並走しています。リーダー会では全社視点から課題を一つにまとめ、「全社提言」として経営層へ提出します。これらの活動を通じて、フォーラム委員が経営への参画意識をより高め、企業風土変革に向けた原動力になることを期待しています。

全社課題への具体的なアクション

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。

やりがい調査アンケート

やりがい調査アンケートは従業員のやりがい、相互信頼、一体感を定量的・継続的に分析するために、年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。

自部室経営課題については、部長を含めた役職者を中心に課題に対する行動計画を策定し次年度方針に反映させ、日々の業務の中で推進とモニタリングを実施するというPDCAサイクルを回しています。

2022年やりがい調査アンケートの概要

実施時期：2022年7月下旬～8月上旬

対象：当社および関係会社（29社）の計11,668名
回答率：95.8%

2022年の特徴：

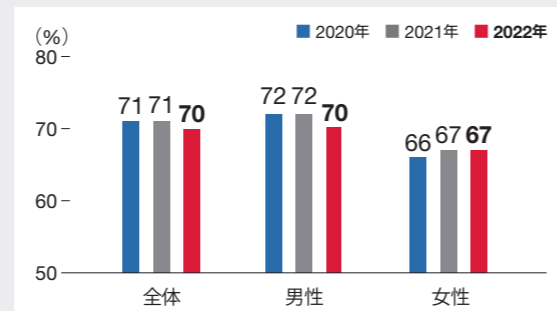
やりがいスコアそのものはわずかに低下していますが、自社への誇りや帰属意識は引き続き高スコアでした。

全社で取り組んだ「多様性」では顕著な改善が見られ、「柔軟な働き方」「環境（IT／設備）」は特に製造拠点を中心に改善傾向となりました。

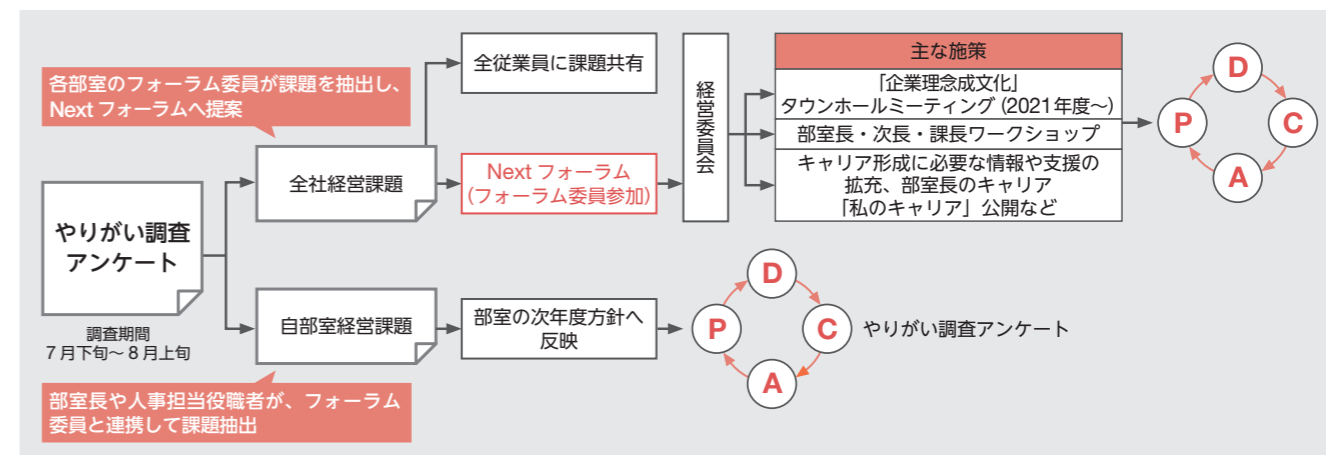
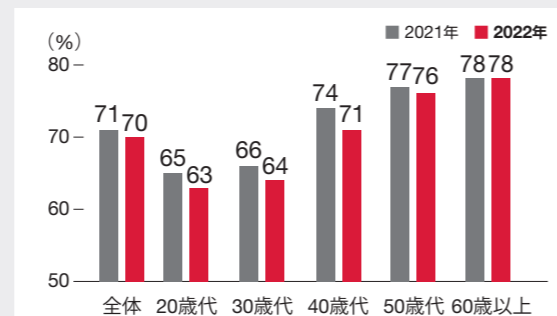
また、新設設問として、部門・部室間連携を問う設問と、日々の仕事の充実度や活力を問う設問を追加しています。属性間のスコア差（特に年代別）には問題意識を持っており、経営層と従業員との対話の中で本質課題を見極め、対策を講じていきます。

※以下、出光興産の結果

■ やりがいを持って働いていると回答した従業員の割合



■ 年代別の「やりがい・相互信頼・一体感」カテゴリーのスコア



タウンホールミーティング

会社の方針や経営層の思いを知る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。

2021年度は年2回のタウンホールミーティングに加え、Nextフォーラムからの提言を受け2021年11月より決算説明のミニタウンホールミーティングをスタートしました。今後も四半期ごとに実施予定です。

その他、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。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。

企業風土醸成の推進

OFA推進グループの発足（対話の促進）

2030年ビジョン「責任ある変革者」実現のため、Open・Flat・Agile（OFA）な企業風土醸成に向けた社員相互のコミュ

ニケーション活性化、および従業員の自立的ライフキャリア形成の支援を中心とした人財育成を目的に、2022年7月、人事部内にOFA推進グループを発足しました。当グループでは、イノベーションを起こせる多様な人財を育成すること、およびイノベーションが起きる組織風土を醸成することをミッションとし、社内横断的に横串を差し、多様なテーマでの社内対話の促進を図っています。

Activity Based Working (ABW)の推進

当社は、いかなる環境変化にもスピーディかつフレキシブルに対応し事業目的を果たしていきます。その原動力である従業員一人ひとりの生産性・働きがい・創造性を高め、新たな価値創造に挑戦するため、Activity Based Working (ABW)を進めています。ABWとは、「いつでも・どこでも・誰とでも」、時間・場所にとらわれず、従業員が自らの業務に最適な働き方を自律的に選択できることであり、当社はその環境を整備しています。

2020年12月に、分散していた本社機能を一体化させ新本社に移転しました。オフィスは、目的・仕事内容に合わせて選択できること、解決や業務の敏捷性が高まること、環境変化に柔軟に対応できることをコンセプトとして設計されています。

本社のみならず、各事業所等でもABWの推進を行っています。



従業員アルバムPJ

当社は5年ごとに、従業員アルバムを作成しています。全世界の出光グループ関係者がお互いの顔を認識でき、創業からの歴史を振り返ることで従業員の帰属意識の向上や、OFAな企業風土の醸成にもつながっています。2021年は、当社の創業110周年に当たり、従業員アルバムを電子版でも作成し、コミュニケーションに役立てています。

健康経営

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。

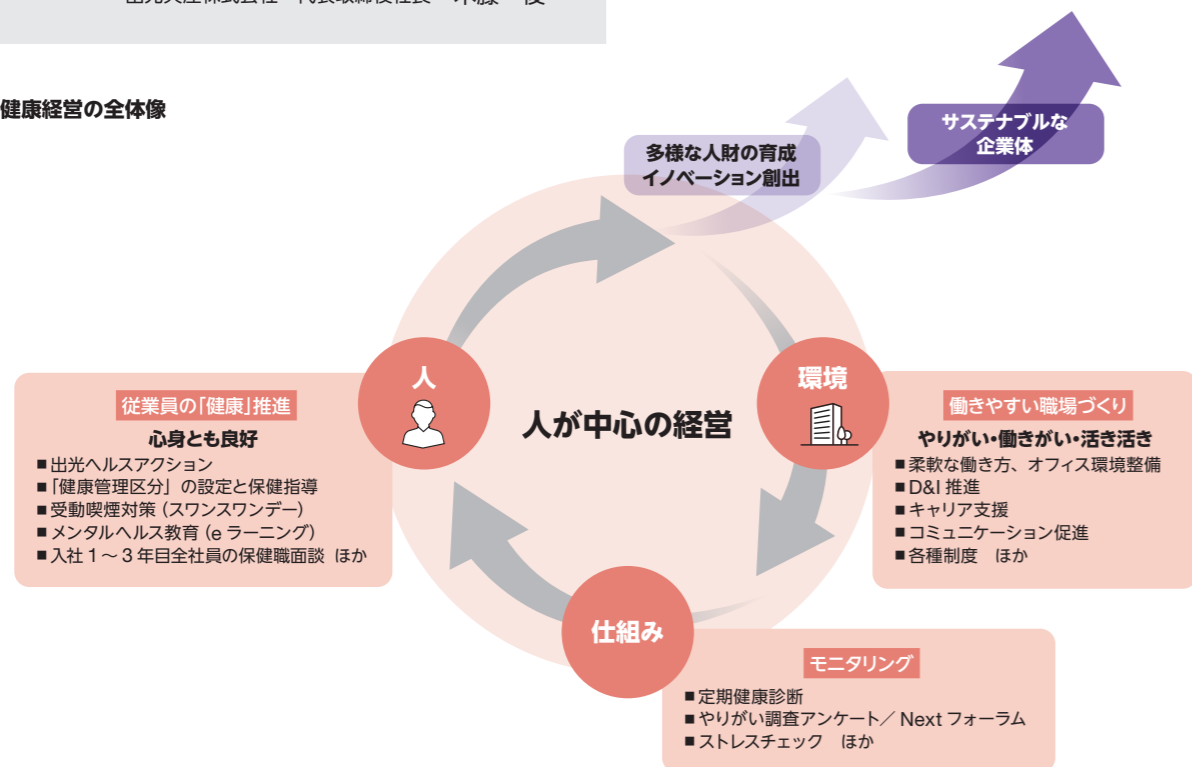
出光興産株式会社 代表取締役社長 木藤 俊一

健康推進体制

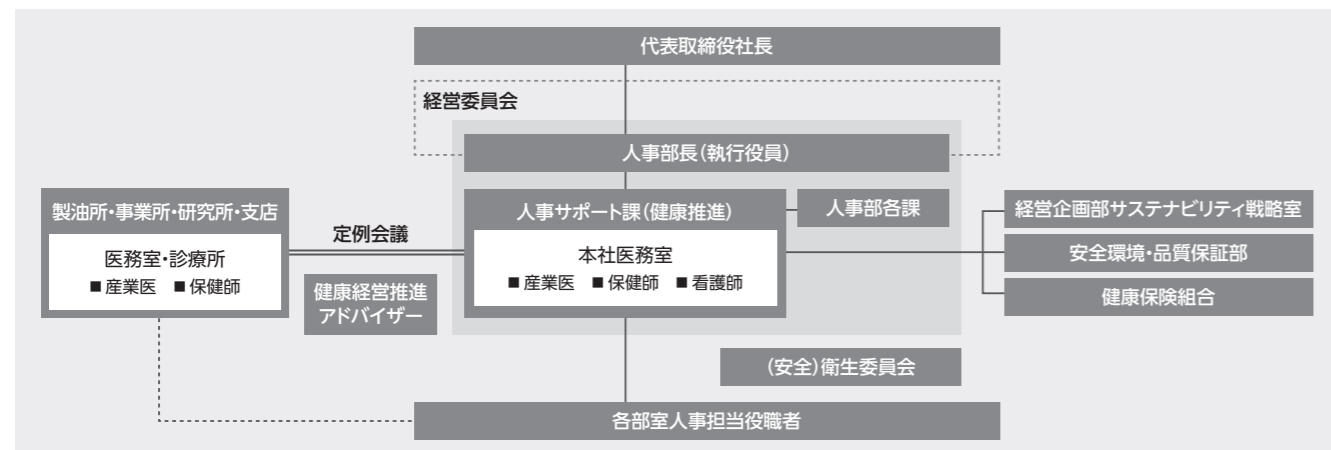
従業員の健康推進については、人事部内に全社の健康推進の事務局を設置し、健康保険組合や関係各部室と連携しながら取り組んでいます。健康管理規程にて各部室長や人事担当役職者などの役割を定め、職場における健康管理・健康増進を推進しています。

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18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。本社では、新型コロナウイルス感染症の拡大防止の観点から2020年4月以降はオンラインで同委員会を開催しています。

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。2021年度は当社グループ社員13,456名を対象に調査し、受検率は92.5%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Web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を指標として取り組んでいます。

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、健康診断の受診を必須としています(2021年度の実績99.9%)。健診結果を受け、再検査や生活習慣の改善が必要な社員全員へ面談を行っており、また要再検査の従業員へは受診勧奨を行い従業員の健康をサポートしています。(2021年度の再受検率は89.1%)。併せて生活習慣病の予防対策も重点課題とし、情報発信や健康保険組合と協働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ることで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、従業員の歯の健康維持、意識付けを行っています。

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。

健康経営銘柄

当社は経済産業省の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」と、経済産業省と日本健康会議の「健康経営優良法人2022(ホワイト500)」の大規模法人部門に選定されました。



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。

コロナ禍においては、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。



従業員食堂での健康推進イベント

安全の確保

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、生産・物流・販売・研究開発などの全ての事業活動、全ての業務、全ての行動の各場面・段階におけるさまざまな価値判断の基準において、安全の確保を最も重要かつ優先すべき基準とし、以下の具体的な方針を定めて、当社に関係する全ての人々の健康と安全・安心に努めています。

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

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、安全環境副本部長、事業所を主管する部室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。代表取締役社長から委任を受けた保安・環境担当役員（取締役）が本部長を務め、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。

本部の役割は、安全衛生環境に関わる中期計画や年度基本方針・重点課題の決定、監査など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*の維持・見直し・改善ならびに各部室・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の指示などです。原則として年1回、12月に開催する安全環境本部会議において、進捗を確認するとともに、当社グループの次年度基本方針などを決定します。

各部室・主要関係会社においては、安全環境担当役職者を選任し、管下の事業所を含めた全体の取り組みを管理・推進しています。各部室・主要関係会社は毎年、本部から示される当社グループの年度基本方針や重点課題にのっとり、PDCAサイクルを自律的に回しています。

さらに、各部室・主要関係会社の活動を確認・促進させるため、本部長または副本部長が現場に出向いて行う安全環境指導・安全環境巡回や事務局による安全環境監査を実施しています。特に当社の製油所・事業所においては、本部長が安全環境指導・安全環境巡回を年1回実施し、事務局が安全環境監査を年1回実施しています。本社各事業部の安全環境を担当している部署

に対しては3年に1回、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、事業所の大規模災害防止のために、より有効な安全・保安対策の樹立を企図して、取締役会または社長の諮問機関として社外有識者を含めた委員などから構成される安全保安諮問委員会を設置しています。

※ 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

2021年度安全環境監査の実績

	(単位：件)
監査実施数	20
指摘総件数	198
重大な不適合	1
軽微な不適合	9

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しながら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。なお、ISO45001については、海外の一部の事業所が認証を取得しています。

高圧ガス保安法の認定については、出光の製油所・事業所、グループ精製会社の全てが認定を取得しています。

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等の地震対策について、新たな考え方を反映し、2021年度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」に見直し、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ています。

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する。
 - 仲間への思いやりと働きかけによって、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。
 - 本社と事業所が一体となって、自律的にPDCAを廻すしくみを確実に整備・運用するとともに、一層の強化を図ること。
- 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

2021年出光グループの安全・衛生・環境実績 (協力会社含む)

	(単位：件)
重大事故	0
死亡事故	1
休業事故	36
不休業事故	70
環境異常	1

労働災害度数率*1

社員	0.74
協力会社員	0.41

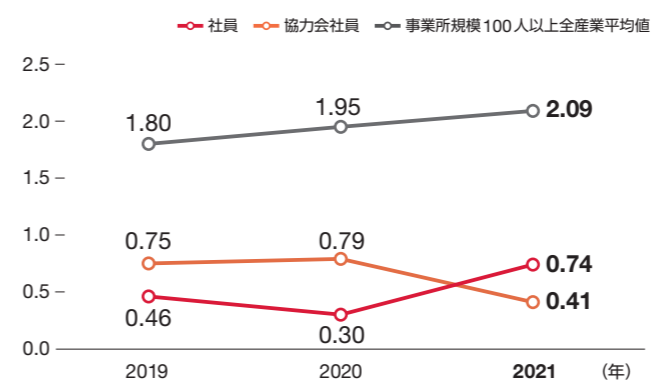
強度率*2

社員	0.01
協力会社員	0.52

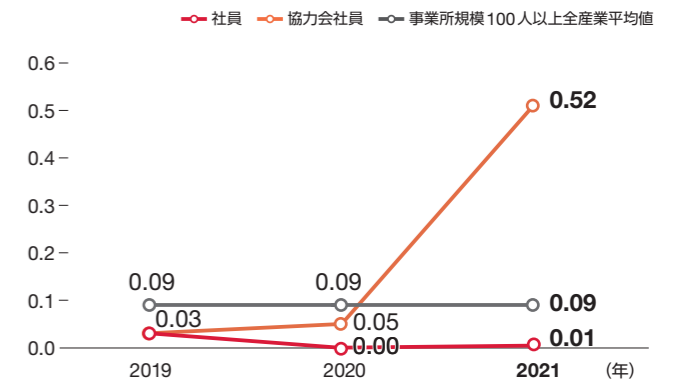
※1 100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数

※2 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、BASF出光（株）を含む）、愛知製油所（現：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
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、BASF出光（株）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】1月～12月
※ 事業所規模100人以上全産業平均値は、厚生労働省「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

2021年6月に昭和四日市石油（株）にて協力会社社員1名が死亡する痛ましい事故が発生しました。昭和四日市石油では、再発防止策として、「安全に係る規程見直し」、「安全情報の確実な伝達が行われるよう工事管理強化」を実行し、社員および協力会社各社への周知徹底を実施しました。

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

2022年も引き続き、「無事故への挑戦」を継続し、「命を守るためのルール」などを守り・守らせる風土の定着を図るとともに、非常操作・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、各部室・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。

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3月11日に発生した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。



LPGタンク支持構造強靱化（徳山事業所）



災害時受け入れ能力強化を見据えた海上棧橋強靱化（昭和四日市石油（株）四日市製油所）

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・訓練等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。



北海道製油所

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。

■ 保安に関する事業所の区分

項目	通常事業所	認定事業所	スーパー認定事業所
連続運転期間	1年間 (1年に一度運転を停止し検査)	4年間等 (大臣に認められた期間)	8年以下 (事業者が自由に設定した期間)
完成・保安検査	都道府県が検査	事業者自らが検査	事業者自らが検査
検査方法	告示に定められた方法	大臣に認められた方法	事業者が自由に設定した方法
設置・変更工事	軽微な変更を除き、都道府県の許可	許可不要な軽微変更範囲の拡大	許可不要な軽微変更範囲の更なる拡大
認定期間	-	5年間	7年間
保安力の見える化（マーク）	-	認定マーク	スーパー認定マーク

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唱による「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」、そして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。
- 安全環境本部から各部室に、当社が定めた「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

全社教育においては、4月に実施する新入社員教育の中で、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い、安全第一が経営の基盤である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

安全環境本部事務局の安全環境・品質保証部は、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するための研修（レベルアップ研修、監査技能向上研修、事故故障解析研修、環境管理能力向上研修、リスクアセスメント研修）を実施し、自律的に自部門・自所の安全環境管理のPDCAを推進するための指導力を培っています。（2021年度は計12回実施）

■ 2021年度 安全環境・品質保証部管轄 実施研修一覧（安全分野）

	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	150	525.0
安全および環境 担当役職レベルアップ研修	88	608.0
事故故障解析能力向上研修	18	189.0
安全環境監査技能向上研修	88	308.0
安全および環境リスクアセスメント研修	120	373.5
合計	464	2,003.5

製造技術部門 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、中期育成計画に基づいて、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係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。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。

実践的な消火活動訓練

製油所・事業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、防火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災訓練も実施しています。

新潟防災訓練所での実火訓練

安全環境・品質保証部は新潟防災訓練所を有しており、社内はもとより業界各社などから毎年多数の受講生を継続的に受け入れています。訓練は、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。なお、本訓練所は貴重な体験や消火技術の習得ができる施設として各方面から高い評価を頂いています。

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月から定期的に開催されています。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以下の通り定めています。

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。

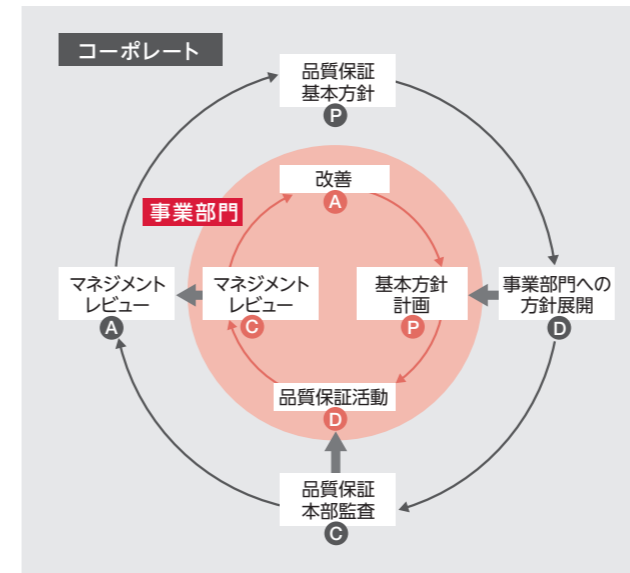
品質管理・品質保証体制

当社グループの品質保証は、各事業部門、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、品質に関係する事業部門の部門長、関係会社の社長を本部員とし、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、各事業部門は方針にのっとり自部門のPDCAサイクルを回しています。原則として年1回開催する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、各部室の活動を向上させるため、品質監査を定期的実施しています。

■ 当社グループの品質マネジメントシステム (PDCAサイクル)



事業部門、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事業部門や関係会社では、お客さま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、各事業部門、関係会社ごとに品質マネジメントシステムが導入され、お客さまに提供する製品・サービス品質を担保しています。なお、当社グループ内の事業部門、関係会社におけるISO9001の認証数は33件となっています。(2022年6月30日時点)

潤滑油における品質管理について

潤滑油事業部門では、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。各事業部門、関係会社における品質保証活動を推進すべく、品質保証担当役職者に対する研修会、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標語の募集、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、お客さま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門と連携し、迅速に対応しています。なお、全社的な対応を要する重大な品質事故は、2021年度は0件でしたが、2022年には当社の子会社で品質不適切行為がありました。

品質不適切行為に関する対応状況

当社の子会社である東亜石油(株)の京浜製油所ならびに昭和四日市石油(株)の四日市製油所が、それぞれ2022年5月に製品試験に関する不適切行為があったことを公表しました。お客さま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、深く反省しております。

各事案につきましては、東亜石油ならびに昭和四日市石油が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を組織し調査を委嘱しております。

当該調査報告書につきましては、東亜石油ならびに昭和四日市石油のウェブサイトにて公表しております。

特別調査委員会の指摘事項を踏まえ、当社では下記ウェブサイトに記載の改善策を検討・実行してまいります。

当社子会社による製品試験の不適切行為に関する調査結果を受けての当社対応に関するお知らせ
<https://www.idemitsu.com/jp/news/2022/220922.html>



パートナーシップ

パートナーシップ構築宣言

当社は、経団連会長、日商會頭、連合会長および関係大臣（内閣府、経産省、厚労省、農水省、国交省）をメンバーとする「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」が創設した「パートナーシップ構築宣言」に賛同し、当社の「パートナーシップ構築宣言」を2022年6月に公表しました。

「パートナーシップ構築宣言」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ものです。

当社は2021年10月に「出光グループ サステナビリティ方針」を制定しており、2030年ビジョンとして掲げる「責任ある変革者」として、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1,143店の特約販売店と協働し、約6,200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。

特約販売店の窓口は支店が担当しており、コロナ禍においてもデジタルトランスフォーメーション施策として2021年1月から提供を開始した「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2022年2月には、apollostationポータルを通じて、新年度の方針・施策をお伝えするべく「2022年度 販売戦略サイト（各種施策紹介動画）」をリリースし、多くの特約販売店にご覧いただきました。

その他、2021年10月に発足した「全国apollo会」と共同して、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。

安定的にエネルギーを供給するため、災害時にも強い堅牢なSSは、防災拠点としての役割も期待されています。首都圏内のSSで、ソーラーパネルと蓄電機能を組み合わせたシステムの実証を行っています。停電時でも一定の給油機能が確保できるだけでなく、携帯電話・スマートフォンの充電やWi-Fi接続向けの電力供給ポイントとしての提供も可能となり、非常電源としての持続性と汎用性を高めることができます。



災害対応型SS設置例

主な独自の資格認定制度

出光テクニカルマスター制度

産業用燃料油・潤滑油販売分野において、需要家ニーズに則したエネルギー総合提案が実践できる人材の育成を目的とした資格制度です。

■ 2021年度の認定者数				
部門	有資格者	1級	2級	3級
燃料油	412	31	92	289
潤滑油	723	71	165	487
合計	1,135	-	-	-

※ 2009～2021年度、昇級や各部門の認定者数はのべ人数です

ロイヤルマネジャー制度（RM制度）について

ロイヤルマネジャー制度は、「店舗経営のプロフェッショナル」を育成する制度として、1979年にスタートしたSRM（シェルロイヤルマネジャー）資格制度をベースとし、新たな時代におけるサービスステーションや店舗の経営を担う人材を輩出していく、統合新社の人材育成制度として2020年4月に新設しました。

■ 2022年6月末時点の累積認定者数			
1級	2級	3級	
2,471	4,492	23,104	

※ 旧SRM制度認定者含む

協力会社との協働

製油所・事業所は、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（建設保全協会、陸上輸送協会、海上輸送協会）に所属して、当社と協働で安全活動に取り組んでいます。

千葉事業所の建設保全協会では、当社従業員が監督者と共に施工現場へ赴き、工事環境の安全を確認するとともに、協力会社の作業員へ「ご安全に!」を合言葉に安全作業への意識高揚を図る「仲間のための思いやり声かけ運動」を展開しています。

陸上輸送協会では、各輸送会社の管理者と定期的に会合を開催し、双方の気付きや要望事項を共有化し、改善を図ることで、安全荷役につなげています。

海上輸送協会では、各船舶会社の管理者と共に、荷役設備の安全パトロールによって、現場に潜む危険の芽を摘み取る危険源発掘活動に力点を置いて活動を展開しています。

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運送会社32社による「光運会」にて安全キャンペーンや運行管理者研修会、無事故無違反乗務員の表彰などを行っています。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、安全活動方針・具体策の徹底と好事例・危険事例の横展開などを行っています。

当社は、現場に根差した安全活動に重点を置きながら、競争力のある物流体制の構築を目指しています。両協議会を通じた注意喚起だけでなくとどまらず、当社として実際に安全輸送に従事されるローリー乗務員・タンカー乗組員の皆さまの声・ご意見を聞き、労働環境の改善などに生かしています。

サプライチェーン維持への取り組み

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。特に、人々の生活の重要インフラである燃料油の供給において、当社グループは、他社との相互支援体制構築、関係会社・協力会社との関係強化等必要な対策を最大限講じ、平時、緊急時にかかわらず、サプライチェーンの維持を担保しています。

パートナー企業との協働

当社は国内外のさまざまな業種のパートナー企業と協働し、合併会社の設立またはプロジェクト発足などにより事業展開をしています。国内では、基礎化学品事業などにおける合併会社の設立や、日本グリース（株）との協業を開始し、R&D協業、製品ポートフォリオ最適化、販売チャネルなどの議論や、技術交流を重ねています。海外においては、ベトナムで合併会社ニソンリファイナリー・ベトロケミカルリミテッド（NSRP）が、ニソン製油所を運営しています。機能化学品事業では台湾FPCC社（Formosa Petrochemical Corporation）とIdemitsu Formosa Specialty Chemicals社を立ち上げ、水添石油樹脂を商業生産しています。

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。2021年度は新型コロナウイルス感染症の影響により、産油国からの受け入れ研修は見送り、代替としてアラブ首長国連邦、カタール、オマーンなどの研修生に対してリモート研修を実施しました。また、JCCPが実施する産油国での産業基盤整備共同事業（2021年度）にも参加しています。

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。



2021年度リモート研修

社会貢献への取り組み

当社における社会貢献の考え方

当社は、「真に働く」の企業理念に基づき、従業員一人ひとりが心豊かで平和な社会の形成を目指し、将来にわたる人々の幸福を思い行動することで、社会に貢献していきます。

こうした考え方に基づき、当社では事業活動を通じた貢献はもとより、良き企業市民としても社会に貢献すべく、「文化」「地域」「環境」などの領域を中心に、企業市民活動を推進しています。

活動においては、未来の担い手となる人の育成にも継続的に取り組んでいます。

企業市民活動の実績

2021年度 491百万円

※ 以下の内容を集計しています。

出光音楽賞、シェル美術賞、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、北海道出光こどもお絵描きコンテスト、出光花フェア、こども110番、大学SDGs ACTION! AWARDS協賛、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、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

出光音楽賞

当社提供の音楽番組「題名のない音楽会」の25周年を記念して、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、将来有望な若手や新進気鋭の音楽家を表彰し、活動を支援するものです。第31回までに109名・1団体が受賞し、それぞれの場で目覚ましい活躍を続けています。

■ 第31回「出光音楽賞」受賞者



上野 通明
Cellist



岡本 誠司
Violinist



小林 愛実
Pianist

シェル美術賞(現: Idemitsu Art Award)

シェル美術賞は、現代美術の公募展です。「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)の合計31回の開催を経て、2003年に再開し、2021年で50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。

■ 2021年グランプリ受賞作品
福原優太「無題」



環境フォト・コンテスト「わたしのまちの〇と×」

国内の児童・生徒が環境問題を身近に感じ、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開催しています。

残したい「〇」の風景と、すぐに改善したい「×」の風景にコメントを添えた作品を募集し、17回目となる2021年は15,558点が寄せられました。

■ 2021年小学校部門金賞「しぜんに光るキラキラがすき」

〇



×



みらいを奏でる音楽会

当社の製油所・事業所などが所在している地域を中心に、2006年からコンサートを開催してきました。2017年からは、次代を担う若者の音楽経験を支援することを目的に、若手音楽家の発表機会や、児童・生徒とプロの音楽家との共演機会を創出する「みらいを奏でる音楽会」としてコンサート内容を刷新しました。2021年は、2020年に引き続き各地での開催を見合わせ、オンラインコンサートとして開催しました。

■ オンラインコンサートの様子



ふるさとプロジェクト

2018年から、各地の小学校で伝統楽器の演奏・体験学習と桜の記念植樹を行う「ふるさとプロジェクト」を開催しています。日本の伝統文化に対する興味・関心が広がることと、記憶に残る体験により、成長した後も「ふるさと」を思い、その素晴らしさを次代へつないでいく心が育まれることを期待しています。

■ 和太鼓体験



オーストラリアにおける地域社会課題解決への取り組み

石炭事業の拠点の一つである出光オーストラリア(プリズベン)では、マネジメントレベルによる以下の4つの方針の下、地域の社会課題解決に資する取り組みを長期的な視点で進めています。

- 環境管理ポリシー
- エネルギー管理ポリシー
- 文化遺産ポリシー
- ステークホルダーエンゲージメントポリシー

2021年の活動実績

- ボガブライ地域チャイルドケアセンター建設
未就学児の預かりと学童保育を行う施設を建設し、地域政府へ提供しています。(2021年6月開設)
- レスキューヘリコプターと地域病院への支援
農村部における救急医療の向上や地域病院の充実化を支援しています。

今後も長期的に、地域の人口維持や豊かなコミュニティづくりに貢献できるよう取り組みを支援していく予定です。

インドネシアにおける森林再生活動

2004年にインドネシアにおける潤滑油の製造販売会社として設立された、出光ルプテクノインドネシアでは、これまでも定期的に企業市民活動を行ってきました。

2022年度からは、現地NGO「OISCA Indonesia」と共に、ジャワ島の北側海岸において、マングローブの植林活動を行っています。同地域では、エビの養殖のためマングローブ林が伐採された結果、漁業等に影響が出たため、同林の復元に向けて、地域と共に活動に取り組んでいます。2022年度は、1haの広さに1万本の苗木を植林しました。

これからも、自然環境の再生に貢献する、国・地域に根差した活動を継続していきます。



植樹活動の様子

ベトナムにおける日本語学習支援

2015年以降、ベトナムのハノイ事務所では社会貢献活動としてハノイ市内のトホアン中学校の日本語学習支援を毎年実施しています。例年、修了式には日本語学習生徒をはじめ、同校校長先生や教師の方々、そして所員ら多数の関係者が参加しており、2022年は5月に開催されました。成績優秀者に記念品を贈呈するとともに、式典後にIDEMITSU Q8 PETROLEUM LLCのSS見学会を実施しています。

また、同様の企業市民活動として、生徒が日本文化に親しむことを目的とした「ハノイ市日越文化交流会」への協賛も2018年より実施しており、2022年は12月11日に開催されました。当イベントはハノイ市教育訓練局、ハノイ市内10校の学校関係者、生徒が参加する中学生向けの日越文化交流イベントです。各校で事前に校内予選を行い、各校の代表が当日の決勝戦に参加し、パフォーマンスを競いました。日本文化を改めて紹介し、親しんでもらうための場として今後も協賛していきます。



日本語課程修了式の様子

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。

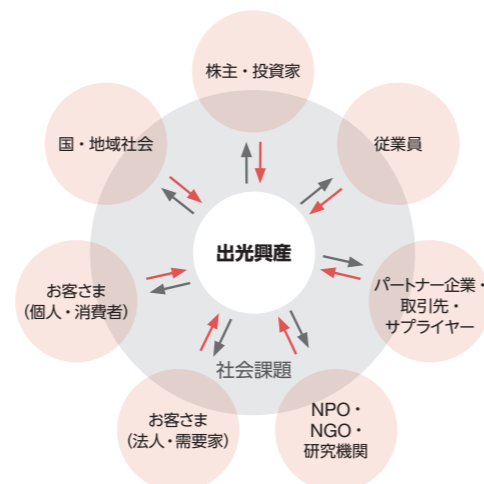
環境、社会、経済の側面から、当社がステークホルダーに与える影響、および当社がステークホルダーから受ける影響を鑑みて、エンゲージメントの対象となるステークホルダーを整理しています。

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いきます。

■ ステークホルダーと共に価値創造



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、公式ウェブサイトと併せて、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、ウェブサイトにて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、校友会・社会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	■ 国内各地での会社説明会や個人投資家向けIRイベントなどに参加し、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。 ■ 株主総会を毎年6月に開催しています。
	アナリスト・機関投資家向け説明会開催、個別ミーティングの実施	■ 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 ■ P.116	■ 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	イニシアチブ等への参画	■ 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・海岸の保全活動にも参加し、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。2022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11,177名(回答率95.8%)が回答しました。
	グループ報、社内サイネージ、イントラネッ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。

サステナビリティ・ESGに関する社外からの評価

当社は、サステナビリティ・ESG(環境、社会、ガバナンス)への取り組みを経営の重要課題と認識し、ESGの情報開示やエンゲージメントを進めています。その結果、以下のような評価を取得

しています。今後もサステナビリティ・ESGへの取り組みに力を入れ、企業価値向上につなげていきます。

FTSE4Good Index Series

2022年、FTSE4Good Index Seriesの構成銘柄に採用されました。本インデックスは、世界の代表的なESG(環境・社会・ガバナンス)投資指数で、ESGについて優れた対応を行っている企業と評価された企業が選定されています。

FTSE Russellウェブサイト(FTSE4Good Index Series)
 ▶ <https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/ftse4good>



FTSE Blossom Japan Index

2022年、FTSE Blossom Japan Indexの構成銘柄に採用されました。本インデックスは、日本企業を対象としたESG(環境・社会・ガバナンス)投資指数で、ESGについて優れた対応を行っている企業と評価された企業が選定されています。また、本指数は、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)にも採用されています。

FTSE Russellウェブサイト(FTSE Blossom Japan Index Series)
 ▶ <https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan>



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2022年、FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexの構成銘柄に選定されました。各セクターにおいて相対的にESGの対応に優れた企業のパフォーマンスを反映するインデックスです。温室効果ガス排出について、改善の取り組みが評価されている企業が選定されます。本指数はGPIFにも採用されています。

FTSE Russellウェブサイト(FTSE Blossom Japan Index Series)
 ▶ <https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan>



MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)は、米国MSCI社によるESG指数の一つで、各業種から性別多様性に優れた日本企業が選定されます。本指数はGPIFにも採用されています。当社は2022年にMSCI日本株女性活躍指数(WIN)の構成銘柄に選定されています。

MSCIウェブサイト(MSCI日本株女性活躍指数(WIN))
 ▶ <https://www.msci.com/msci-japan-empowering-women-index-jp>



SOMPO サステナビリティ・インデックス

SOMPO サステナビリティ・インデックスはSOMPOアセットマネジメント(株)の運用するインデックスで、ESGへの取り組みに優れた企業が構成銘柄として選定されます。当社は2012年から11年連続で、SOMPO サステナビリティ・インデックスの構成銘柄に選定されています。

SOMPOアセットマネジメント(株)ウェブサイト
 ▶ <https://www.sompo-am.co.jp/institutional/product/06/>



健康経営銘柄2022/健康経営優良法人2022(ホワイト500)

当社は経済産業省の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と、経済産業省と日本健康会議の健康経営優良法人2022(ホワイト500)の大規模法人部門に選定されました。

経済産業省ウェブサイト(健康経営)
 ▶ https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_keiei.html



DX認定

DX認定制度とは、DX-Readyな事業者を経済産業大臣が認定する制度です。DX-Readyとは「企業がデジタルによって自らのビジネスを変革する準備ができていない状態」に達していることをいいます。当社は、2021年にDX認定を取得しています。

経済産業省ウェブサイト(DX認定制度)
 ▶ https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dx-nintei/dx-nintei.html



当社の歴史

創業期

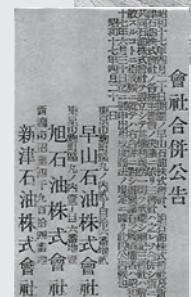
1892年に、新津恒吉が尼瀬（新潟県）で新津石油を創業して製油業をはじめ、1899年には、早山石油を興す早山と三郎が製油業を開始しました。新津は釜一つで精製業からスタート、早山も熱心に習得した製油技術で石油業に邁進し、昭和シェル石油（以下昭和シェルと略記）の前身となる両社は石油業の黎明期を生き抜きました。

出光興産（以下出光と略記）の前身である出光商会は、1911年に北九州の貿易港・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、潤滑油（機械油）の販売を手がけて炭鉱や工場への販路を開拓し、漁船向けの燃料販売に邁進しました。その後海外に進出し、満州、朝鮮、中国、台湾へと事業を拡大しました。1919年には、南満州鉄道向けに凍結しない車軸油を開発し、満鉄車両の車軸焼損事故は一掃されました。

昭和シェルの源流の一つである旭石油は、昭和初年に深刻な経営難に陥りましたが、1927年に社長となった長崎英造が、徹底した合理化と家族的経営の実践に努め再建を果たしました。しかし、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・旭石油の三社は合併し昭和石油となりました。



出光商会創業時の本店初荷



昭和石油への合併公告

終戦後

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、出光佐三は終戦の翌々日、従業員を前に「日本人としての誇りを忘れず、愚痴をやめて再建にとりかかろう」と訓示し、一人も臍首（解雇）することなく「人を資本に」して戦後の再スタートを切りました。

終戦後まもなくは石油業に復帰できず、ラジオ修理業、農業、漁業、印刷業などに従事しましたが、中でも旧海軍のタンク底油回収作業は危険極まりない仕事でした。戦後で仕事が少ない当時ですら、この厳しく危険な作業を引き受ける者はいませんでしたが、出光の若い従業員たちは敢然とこれに取り組み、この難事業をやりとげました。

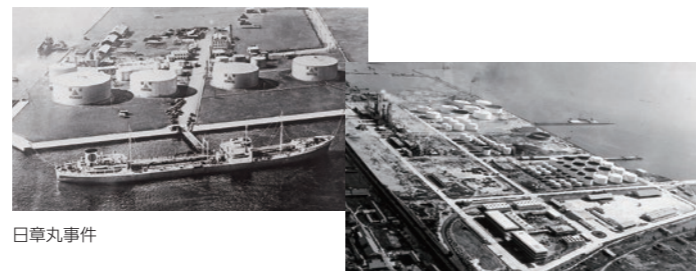


タンク底油の集積作業

復興期

1949年に出光も昭和石油も石油業へ復帰しましたが、日本の戦後復興に必要な石油の調達は死活問題でした。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）。

1957年には、出光は「人の力」を結集し建設に2～3年かかると言われた徳山製油所をわずか10カ月で完成させました。緑地帯を設け、公害問題が顕在化していない時代に環境へ配慮する先駆けとなりました。



日章丸事件

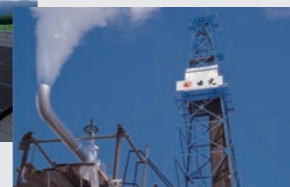
徳山製油所建設

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、昭和シェルの太陽電池の技術や、出光の滝上（大分県）での地熱発電営業運転開始（1996年）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。滝上では未利用資源だった熱水を活用したバイナリー発電所も営業運転を開始（2017年）しています。これらの事業は太陽光パネルのリサイクルや、エネルギー・マネジメントなどを含めた発電所のライフサイクル全体を通じたソリューションの提供にもつながっています。



太陽電池の研究



地熱発電

業界再編・新事業への挑戦

1985年には昭和石油とシェル石油が合併し、昭和シェル石油が誕生しました。大規模石油会社の統合として、業界再編の口火を切りました。

出光では石油・石油化学の枠を超えた新しい事業の可能性を見据え、有機EL材料の研究開発を1985年に開始しました。これは現在の電子材料事業につながっており、2018年には有機EL素子および有機発光媒体の発明が、全国発明表彰最高位の「恩賜発明賞」を受賞しました。



昭和シェル石油の誕生



有機EL材料の研究

東日本大震災

2011年の東日本大震災時には、出光・昭和シェル共に震災発生後いち早く燃料油の供給体制を整え、政府、特約販売店・協力会社と共に官民で総力を結集して対応を図りました。全国の従業員も復興のために駆けつけてライフラインの維持に全力を挙げ、被災地へのエネルギー安定供給を最優先に尽力しました。



被災地へのエネルギー供給

ベトナムニソン製油所

ベトナムのニソン製油所は、2000年代はじめに建設を検討し、2013年に着工しました。さまざまな関係者、関係国の「人の力」を結集し2018年に営業運転を開始しています。ガソリン・軽油などの石油製品を輸入に頼るベトナムで、石油製品の安定供給に寄与し、ベトナムの経済発展に貢献しています。



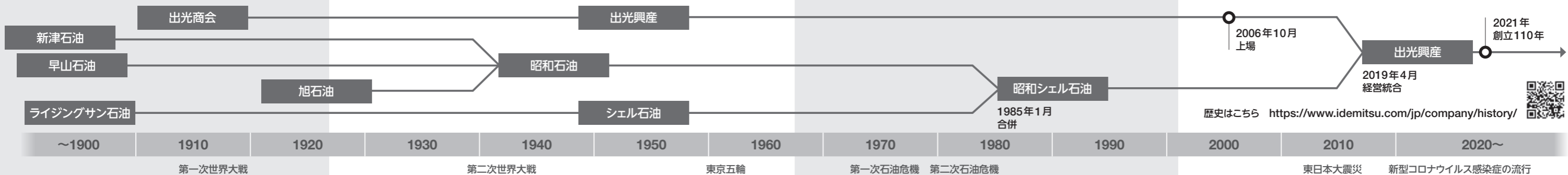
ベトナムニソン製油所

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。



出光と昭和シェルの経営統合



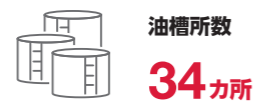
歴史はこちら <https://www.idemitsu.com/jp/company/history/>



数字で見る出光グループ



燃料油



基礎化学品



資源

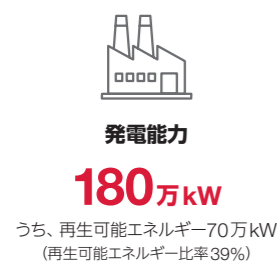


※ BTX: 化学製品の基礎となるベンゼン・トルエン・キシレンを指します。

高機能材



電力・再生可能エネルギー



海外



2022年3月末データ
記載の数値は概算の表記です。

会社概要・株式情報 (2022年3月末時点)

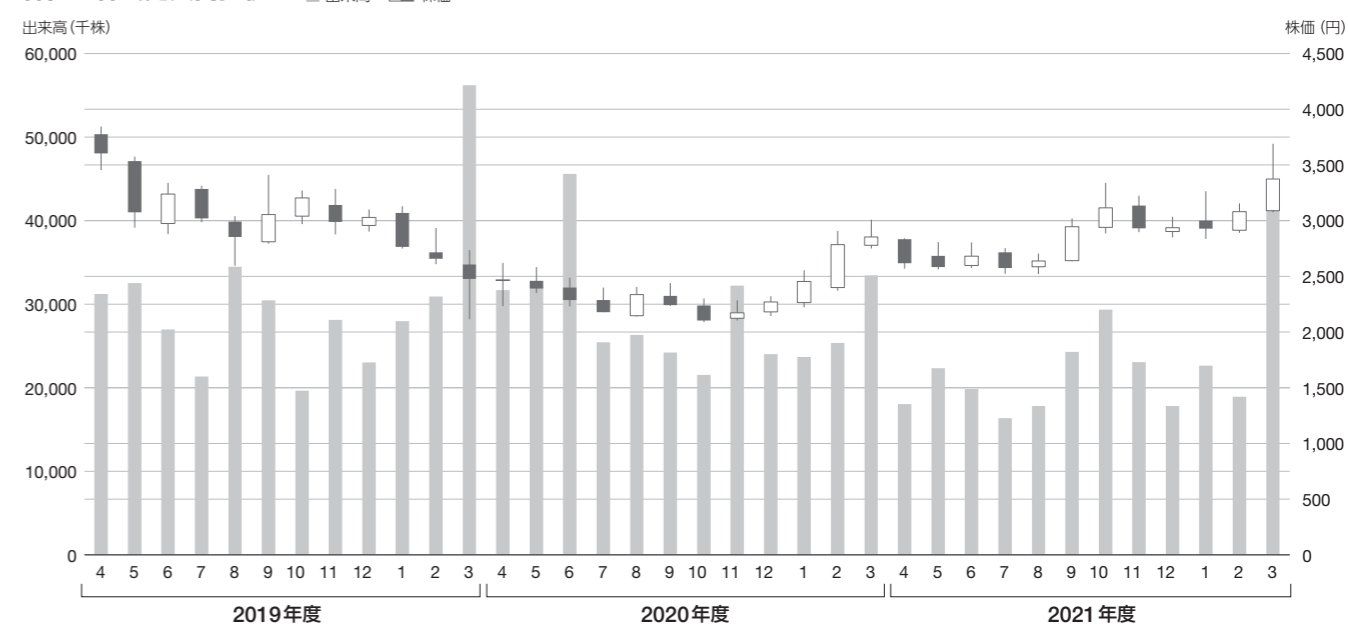
商号	出光興産株式会社
代表取締役社長	木藤 俊一
設立年月日	1940年3月30日 (創業 1911年6月20日)
資本金	1,683億円
連結対象会社数	143社
証券コード	5019
単元株式数	100株 ※ 議決権種類株は発行していません。
発行可能株式総数	436,000,000株
発行済株式総数	297,864,718株
株主数	68,329名

大株主 (上位10名)

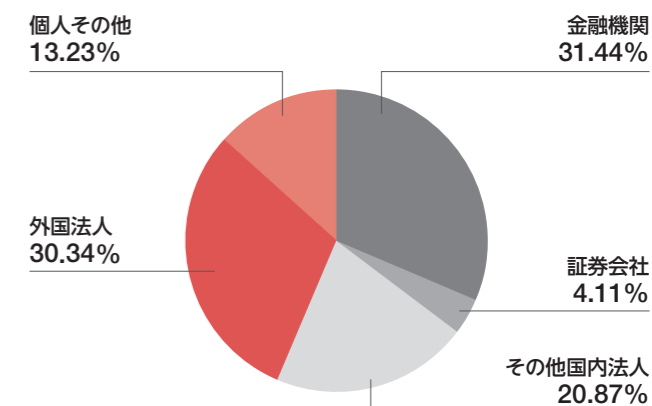
株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	40,742,100	13.68
日章興産株式会社	27,119,900	9.11
Aramco Overseas Company B.V.	23,115,800	7.76
公益財団法人出光美術館	20,392,400	6.85
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	14,136,000	4.75
株式会社三菱UFJ銀行	5,142,800	1.73
株式会社三井住友銀行	5,142,800	1.73
三井住友信託銀行株式会社	5,142,800	1.73
出光興産社員持株会	5,114,286	1.72
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	5,055,568	1.70

※ 持株比率は発行済株式の総数から自己株式 (41,702株) を控除した株数により算出しています。
持株数の表示単位未満の端数は切り捨て表示しています。

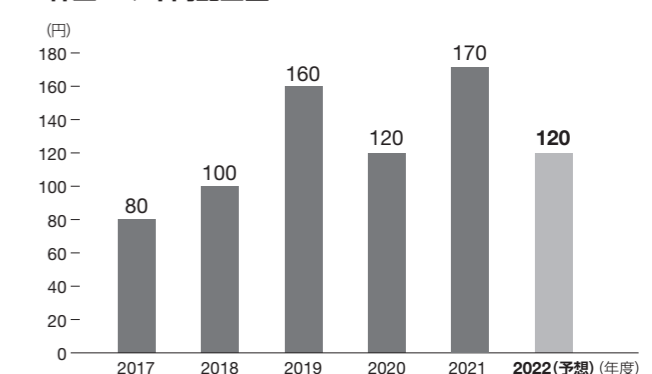
株価・株式売買高推移



株式の分布状況

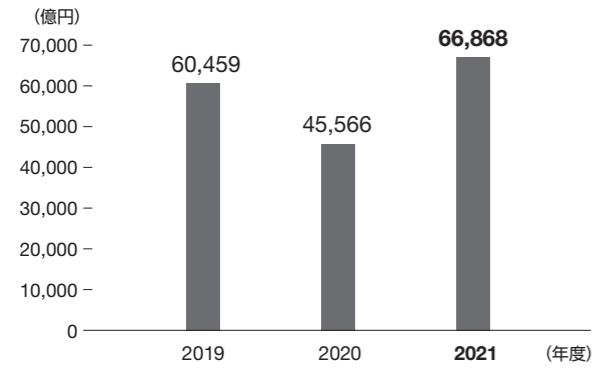


1株当たり年間配当金

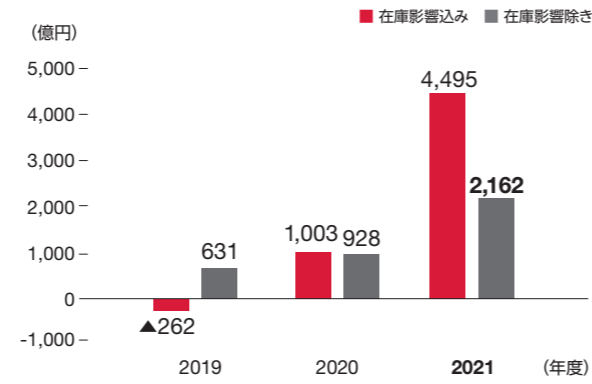


財務ハイライト

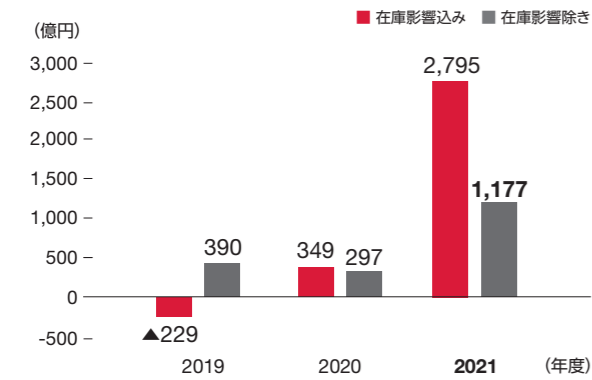
売上高



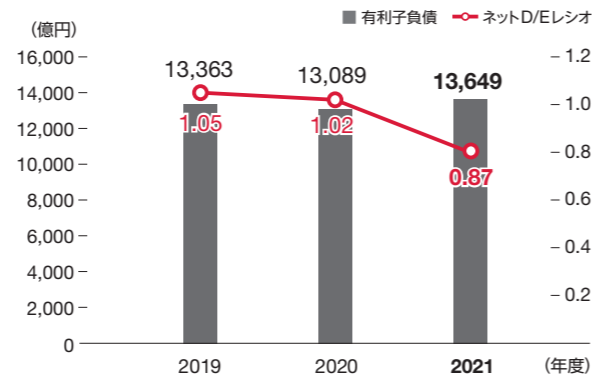
営業利益+持分損益



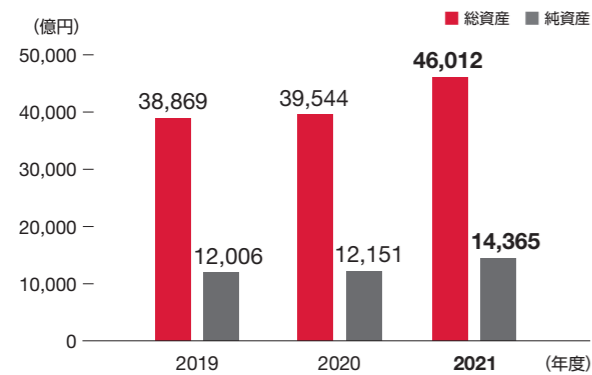
親会社株主に帰属する当期純利益



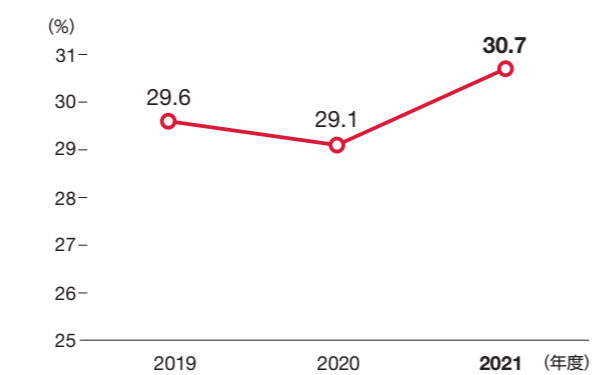
有利子負債・ネットD/Eレシオ



総資産・純資産

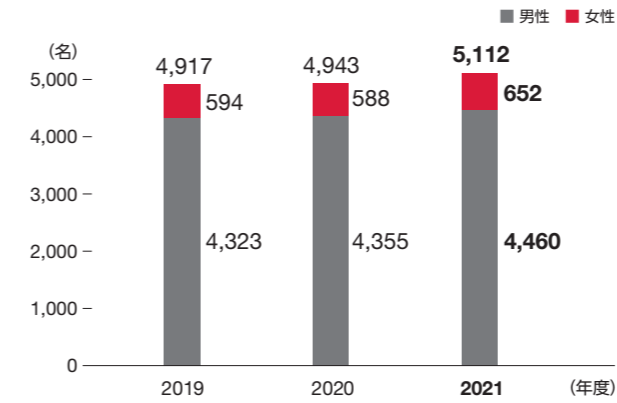


自己資本比率



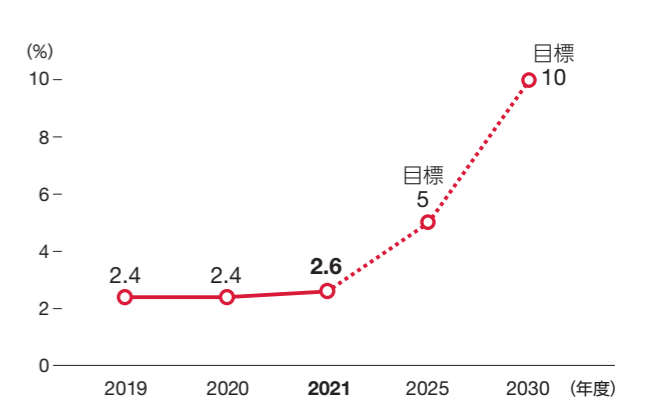
非財務ハイライト

男女別従業員数推移



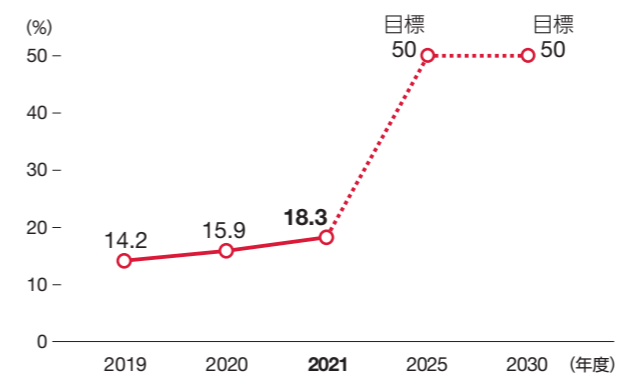
※ 集計対象：出光興産雇用（社員、シニア、常勤嘱託、参与）、他社への出向者を除く。
 ※ 2019年度は2020年4月1日、2020年度は2021年3月末、2021年度は2022年3月末時点の実績です。

女性役職者比率推移



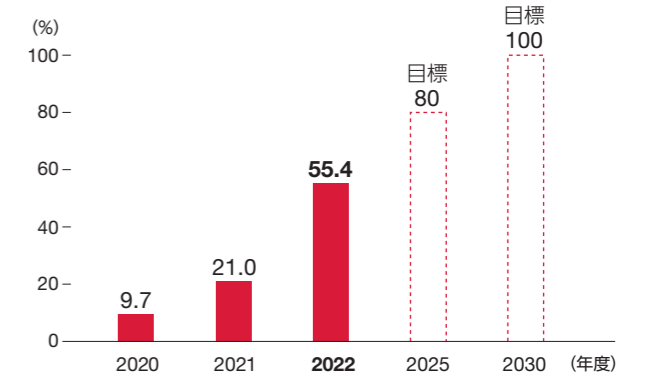
※ 集計対象：出光興産雇用（社員、シニア、常勤嘱託、参与）、他社への出向者を除く。

女性採用比率推移



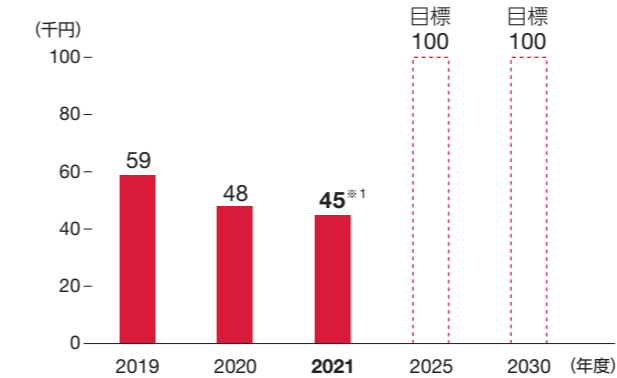
※ 集計対象：出光興産の直接雇用として採用した実績。
 ※ 各年度の翌年4月採用の実績です。

男性育児休業取得率推移



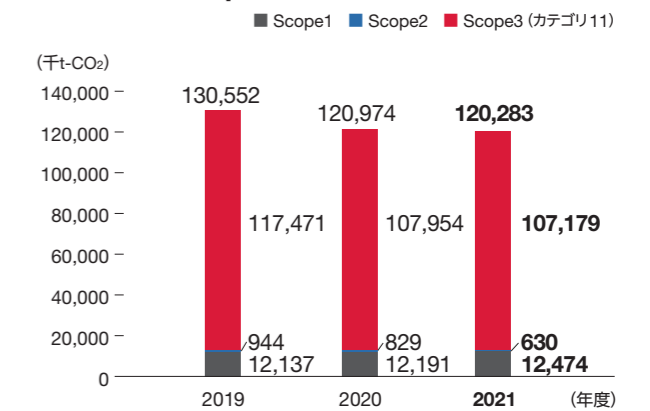
※ 集計対象：出光興産雇用（社員、他社への出向者も含む）。
 ※ 2022年度は2022年9月末時点の実績です。

従業員一人当たりの教育投資額推移



※ 集計対象：出光興産、人事部主催の教育研修。
 ※ 1 3つの社内塾（スマートよろず塾、ビジネスデザイン塾、CNXセンター塾）の数値=2千円を含みます。

CO2排出量 (Scope1、2、3)実績推移



※ 集計対象：出光興産・連結精製会社（東亜・四日市）および主要な連結会社

主要財務データ

統合前各社5カ年データ

出光興産※1

(年度)	2014	2015	2016	2017	2018
■損益計算書					(単位：億円)
売上高	46,297	35,702	31,903	37,307	44,251
営業利益	▲1,048	▲196	1,352	2,013	1,793
経常利益	▲1,076	▲219	1,400	2,263	1,691
親会社株主に帰属する当期純利益	▲1,380	▲360	882	1,623	815
■貸借対照表					(単位：億円)
総資産	27,310	24,021	26,416	29,203	28,903
純資産	6,304	5,377	6,199	9,059	8,789
有利子負債	10,062	9,096	10,523	8,936	9,514
■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	1,729	2,164	535	1,368	1,510
減価償却費	667	803	702	679	616
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲1,311	▲981	▲2,148	▲899	▲1,223
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲983	▲1,056	1,361	▲519	▲202
■経営指標					
自己資本利益率(ROE)	%	-	16.3	22.3	9.5
自己資本比率	%	21.5	20.8	22.1	29.1
ネットD/Eレシオ	倍	1.5	1.6	0.9	1.0

※1 出光興産の決算期は4～3月

昭和シェル石油※2

(年度)	2014	2015	2016	2017	2018※3
■損益計算書					(単位：億円)
売上高	29,980	21,776	17,261	20,459	30,829
営業利益	▲181	▲122	464	785	953
経常利益	▲167	▲133	478	930	1,011
親会社株主に帰属する当期純利益	▲97	▲275	169	428	391
■貸借対照表					(単位：億円)
総資産	11,763	9,577	9,761	10,389	10,406
純資産	2,963	2,433	2,425	2,755	2,834
有利子負債	2,094	1,554	1,376	1,174	1,263
■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	727	748	809	474	748
減価償却費	414	389	369	280	306
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲282	▲437	▲165	▲96	▲505
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲281	▲562	▲338	▲380	▲218
■経営指標					
自己資本利益率(ROE)	%	-	7.6	18.0	15.2
自己資本比率	%	23.1	23.2	24.4	25.2
ネットD/Eレシオ	倍	0.60	0.62	0.39	0.28

※2 昭和シェル石油の決算期は1～12月

※3 2018年度データは2018年1月～2019年3月の15カ月分の実績

※ 本レポートに掲載されている計画、見直し、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、見直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。

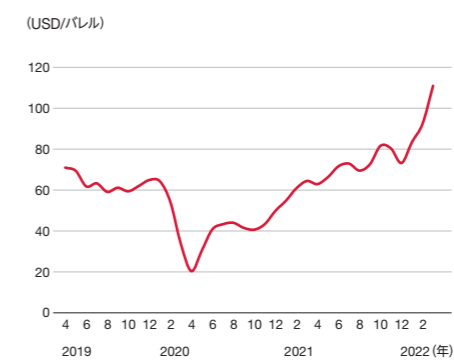
最新データ

(年度)	2019	2020	2021	
■損益計算書			(単位：億円)	
売上高	60,459	45,566	66,868	
営業利益+持分法投資損益	▲262	1,003	4,495	
うち在庫影響	▲893	75	2,332	
在庫影響除き営業利益+持分法投資損益	631	928	2,162	
経常利益	▲140	1,084	4,593	
特別損益	▲33	▲438	▲712	
親会社株主に帰属する当期純利益	▲229	349	2,795	
■貸借対照表			(単位：億円)	
資産	38,869	39,544	46,012	
負債	26,864	27,393	31,647	
純資産	12,006	12,151	14,365	
有利子負債	13,363	13,089	13,649	
■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	
減価償却費	949	982	1,048	
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲1,345	▲1,099	▲1,116	
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,579	▲562	▲300	
■1株当たり金額			(単位：円)	
当期純利益	▲76.31	117.47	940.15	
純資産	3,868.68	3,871.69	4,749.70	
配当金	160	120	170	
■経営指標				
自己資本利益率(ROE)	%	▲2.3	3.0	21.8
自己資本比率	%	29.6	29.1	30.7
ネットD/Eレシオ	倍	1.05	1.02	0.87

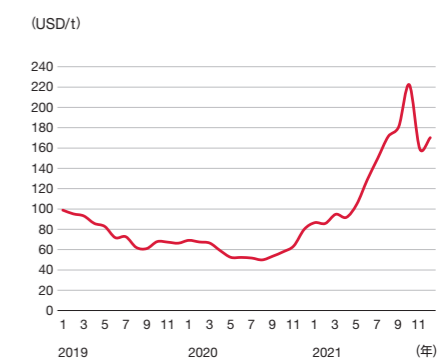
■為替レート



■ドバイ原油価格



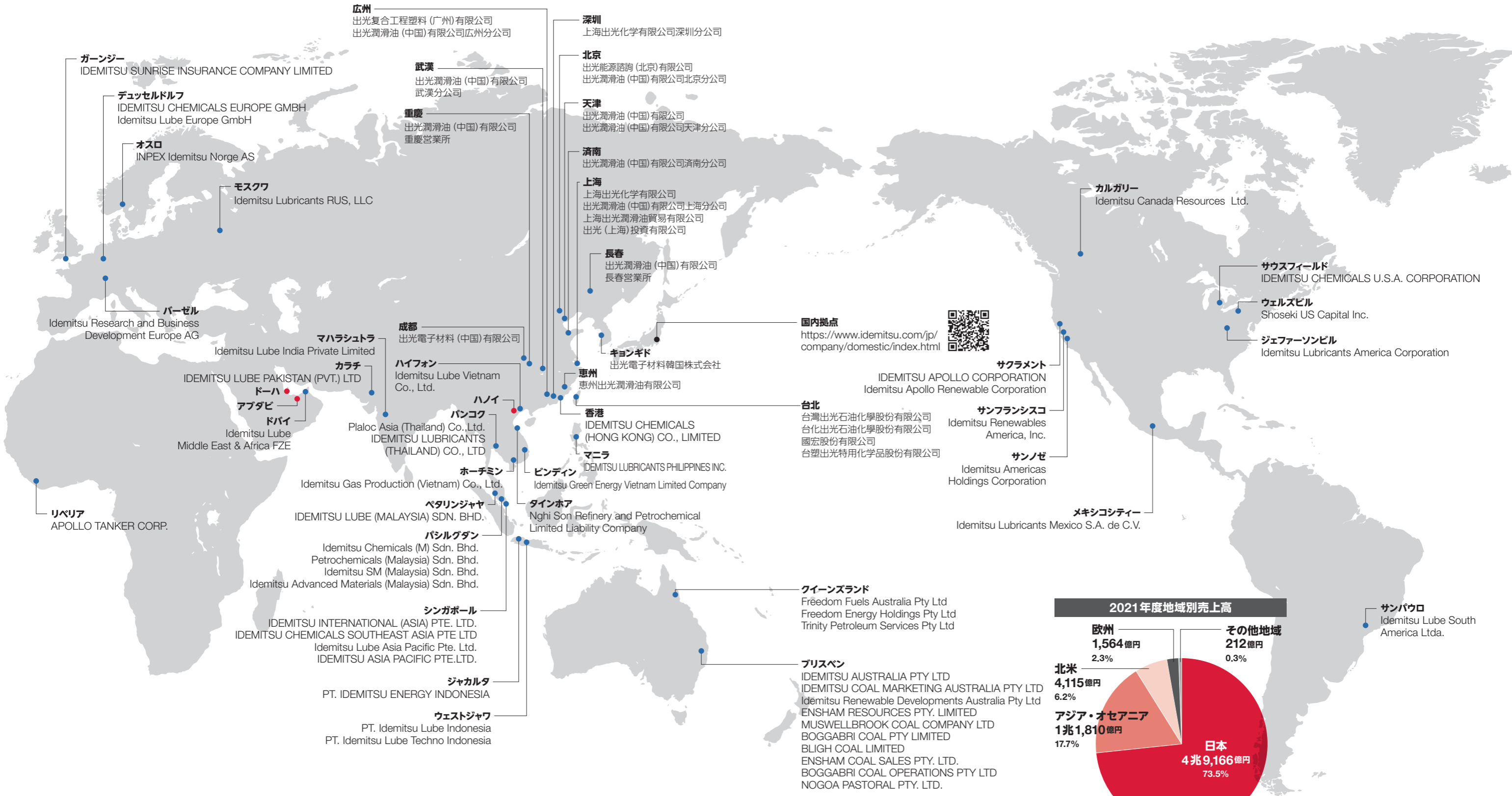
■オーストラリア一般炭価格



出光グループネットワーク

海外事業所(2022年6月30日時点)

● 海外事務所 ● 現地法人



2021年度地域別売上高

