

出光統合レポート 2020

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.idss.co.jp/>



経営ビジョンに込めた想い

経営理念の根幹
共通の価値観

人が中心の経営 事業を通じて人を育てる

人が中心の経営とは

当社は人が中心であり、士気の高い社員こそ最大の財産・強みです。企業がサステナブルであり続けるためには、どんな時代においても変化に柔軟に対応できる「人」が多く育っていることが重要だからこそ、「人が中心」の経営にこだわり、これからもこれを継承し続けていきます。

経営ビジョン

私たちは、ダイバーシティ&
インクルージョンをもち、
環境・社会と調和を図りながら、
お客様・ステークホルダーとともに、
新たな価値創造に挑戦し続ける
日本発のエネルギー共創企業です。

- 多様なエネルギー・素材を、安定的に届けます
- 培ってきた課題解決力を、世界に展開します
- 変化への適応性に富む、
レジリエントな企業体を作ります

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」「出光サステナビリティレポート」、当社ウェブサイト内の「サステナビリティサイト」を用いて情報発信をしています。

出光統合レポート(冊子版)

中長期的な視点から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。

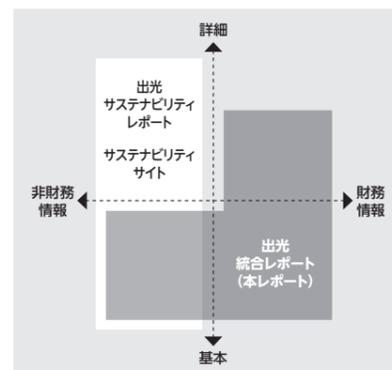
出光サステナビリティレポート(ウェブ版)

持続可能な社会の実現に向けて、当社グループが環境・社会・ガバナンスの側面から、どのような取り組みを行っているのか理解していただくことを目的に、出光統合レポートの非財務情報をより詳細に掲載しています。

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.idss.co.jp/ja>



目次

- 1 経営ビジョン、編集方針、目次
- 3 イントロダクション
- 出光グループの価値創造
- 5 新ブランド
- 6 数字で見る出光グループ
- 7 事業概況
- 9 歴史・沿革

価値創造の戦略

- 11 社長メッセージ
- 15 価値創造プロセス
- 17 出光グループのサステナビリティ
- 21 中期経営計画

価値創造への取り組み

- 23 燃料油セグメント
- 27 基礎化学品セグメント
- 29 高機能材セグメント
- 35 電力・再生可能エネルギーセグメント
- 39 資源セグメント
- 41 デジタル変革の取り組み

経営資源

- 43 財務資本
財務担当役員メッセージ
- 45 組織・人的資本
- 49 社会・関係資本
- 51 知的資本
- 53 製造資本
- 55 自然資本

ガバナンス

- 57 社外取締役メッセージ
- 59 役員一覧
- 61 コーポレートガバナンス
- 67 コンプライアンス
- 68 リスクマネジメント

安全環境・品質保証

- 70 安全の確保
- 72 品質管理・品質保証

データセクション

- 73 財務ハイライト
- 74 非財務ハイライト
- 75 主要財務データ
- 77 株式情報
- 78 会社概要

報告対象範囲

原則として、2020年9月末現在の出光興産(株)および出光グループの関係会社(主要関係会社、一般関係会社、孫会社、持分関係会社)計242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

2019年度(2019年4月1日～2020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、2020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、国際統合報告評議会(IIRC)の国際統合報告フレームワーク、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)、経済産業省の価値協創ガイドラインを参照しています。

発行時期

日本語版: 2001年から毎年1回発行、
前回発行2020年2月
英語版: 2003年から毎年1回発行、
前回発行2020年3月

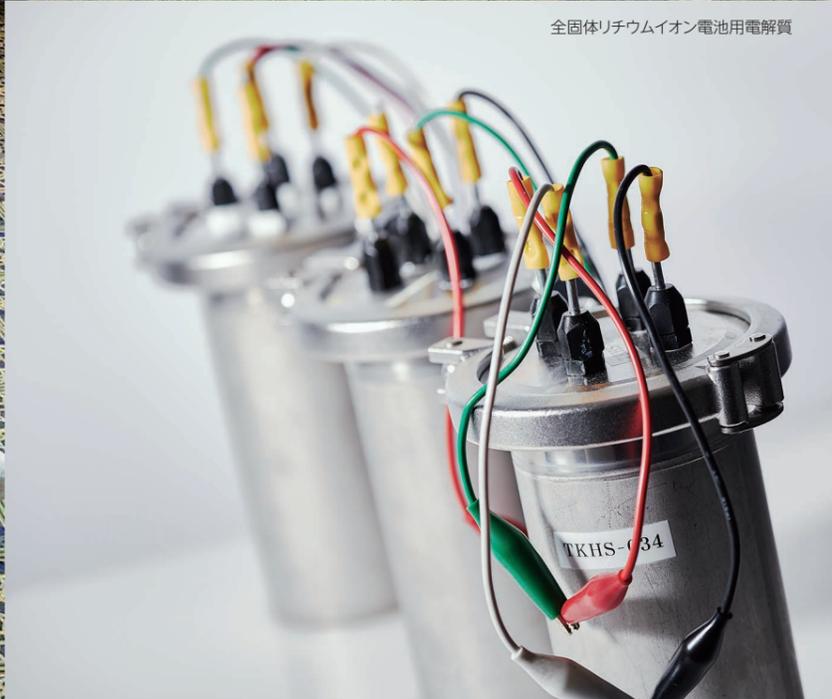
出光統合レポートに関するお問い合わせ先

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.idss.co.jp/contact/>





人々のより良い暮らしのため、
環境・社会と調和を図りながら、
エネルギー・素材の安定供給と
新たな価値創造に挑戦し続けます



新ブランド

新コーポレートブランド 誕生

アポロの視線の先にある未来へ向かって
進む姿勢を象徴

コーポレートブランドは2020年7月から、SS(サービスステーション)ブランドは2021年4月より、
順次導入し、お客さまの期待に応えられるブランドを目指します。

誕生した新コーポレートブランド



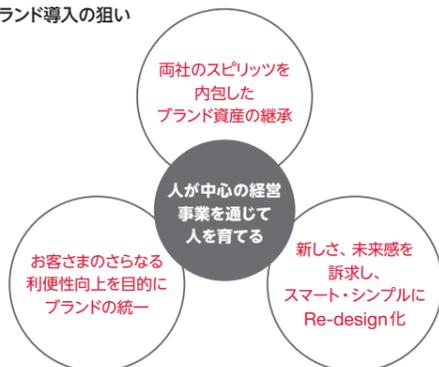
あるべき未来の実現のためにエネルギーを注ぎ込む、
アポロのような存在でありたい。

そんな想いから、アポロを単なる記号や商標としての
「シンボル」ではなく、「理想とされる人の姿」という意味
を持つアイコンに位置付けました。

私たち一人ひとりが同じ目標、同じ方向を見つめなが
ら、より大きな世界を視野に入れて、柔軟に、果敢に挑
戦を続けていきたい。

アポロとは、そんな一人ひとりの姿であり、私たち一
人ひとりが新ブランドを担っていることを示す象徴です。

■新ブランド導入の狙い



ブランド体系

- ブランド価値を効率的に高めるため、ブランドを統一し、国内外における認知度向上を目指します。
- 出光グループの総合力を示し、強みを発揮することで、企業価値向上を目指します。

事業領域	出光グループ(関係会社含む)	国内	海外
SS以外の燃料油(産業用・ジェット燃料など)			
潤滑油			
石油開発・資源・石炭			
基礎化学品・機能化学品 電子材料・高機能アスファルト 電力・再生可能エネルギー・アグリバイオ ほか全事業		 2020年7月より導入	
SS事業		 2021年4月より導入	



数字で見る出光グループ



売上高
6.0兆円



従業員数
1.4万名

燃料油



原油処理能力
94.5万バレル/日



国内燃料油販売量
4,100万kL/年



国内SS数
6,400カ所



自社管理および定期用船する
原油タンカー数
21隻



油槽所数
35カ所



海外燃料油
トレーディング量
2,100万kL/年

基礎化学品



エチレン生産能力
100万t/年



BTX※生産能力
250万t/年



原油生産量
2.1万バレル/日



一般炭生産量
1,200万t/年

※ 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



エンジニアリング
プラスチック販売量
15万t/年



潤滑油販売量
120万kL/年



アスファルト販売量
38万t/年



粘着基材生産能力
7.5万t/年



有機EL材料生産能力
10t/年



アグリバイオ製品販売量
1.3万t/年

電力・再生可能エネルギー



発電能力
1.2GW
うち、再生可能エネルギー
0.2GW



電力販売量
2,900GWh



太陽電池生産能力
0.9GW/年

海外



海外拠点
61拠点

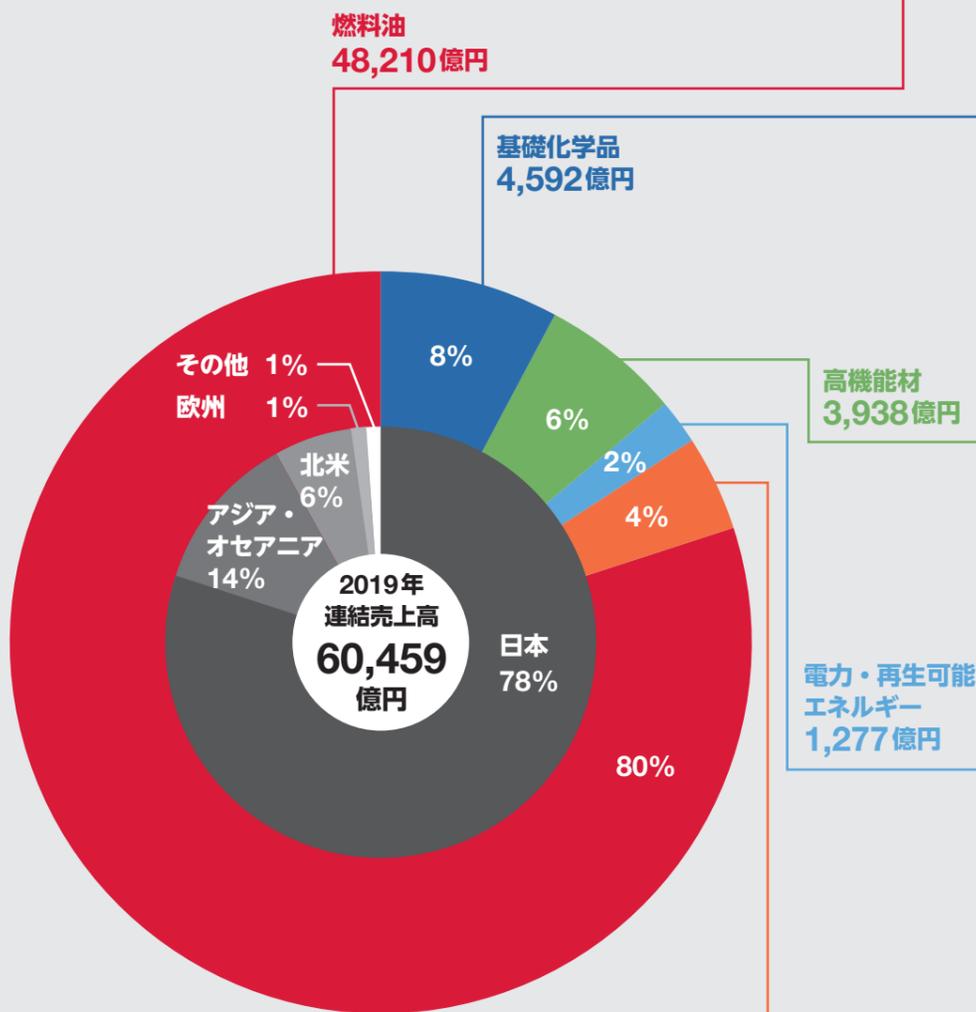


海外従業員数
2.7千名

2019年4月～2020年3月の実績、または2020年3月末現在のデータを掲載(電力・再生可能エネルギーの発電能力のみ2020年10月末現在のデータ)
記載の数値は概算の表記です。

事業概況

出光グループは、燃料油、基礎化学品、高機能材、電力・再生可能エネルギー、資源などの事業をグローバルに展開しています。



燃料油セグメント

P.23~26



- 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.27~28



- オレフィン (エチレン、プロピレン、ブタジエン)、アロマ (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) などの製造・販売

高機能材セグメント

P.29~34



- 自動車用潤滑油、工業用潤滑油、船舶用潤滑油、グリースの研究開発・製造・販売
- エンジニアリングプラスチック、粘接着基材、誘導品・溶剤の研究開発・製造・販売
- 有機ELなどの電子材料の研究開発・製造・販売
- 高機能アスファルト (機能舗装材) の研究開発・製造・販売
- 微生物防除剤・土壌改良資材、畜産関連資材などの研究開発・製造・販売
- 全固体リチウムイオン電池材料の研究開発

電力・再生可能エネルギーセグメント

P.35~38



- 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
- 国内電力の供給、卸売・小売販売
- CIS 薄膜太陽電池の研究開発・製造および太陽光発電システムの販売

資源セグメント

P.39~40



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

歴史・沿革

出光興産・昭和シェル石油の両社は、100年以上にわたってエネルギーの安定供給に尽力してきました。経営ビジョン・行動指針を基に、これからも全てのステークホルダーと共に新しい価値を共創し続けていきます。

1911



門司(福岡県)で出光商会 創業

出光商会として北九州の門司で石油販売業をスタート

人間尊重

出光佐三が社是として掲げていた「人間尊重」の方針

1919

満鉄(中国・南満州鉄道)用の凍結しない車軸油の開発



1940

出光興産(株)設立

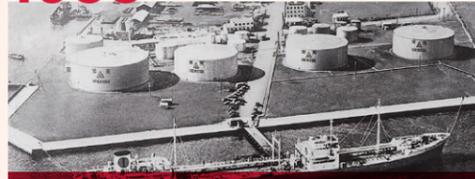
1945

敗戦により国内外の事業消滅

1947

全国29店舗が石油配給公団販売店に指定され、石油業に復帰

1953



日章丸事件

世界で初めてイランとの直接取引で石油製品を輸入

1957

徳山製油所 竣工

人の力を結集し10カ月で建設するだけでなく、緑地帯を整備し、環境にも配慮



1964

提供番組「題名のない音楽会」放送開始

日本の音楽文化の発展に貢献

1833

マークス・サミュエルがロンドンに東洋の貝殻を扱う店舗を開店、これがシェルのトレードマークの起源

1893

日本初となるバラ積み灯油を輸入(灯油の普及) 大量輸送、低コストでの輸送を実現し、灯油の普及に貢献

1924

イギリスより初めてタンクローリーを輸入

関東大震災後の供給能力向上に努め、ガソリンの普及に貢献



1951

シェルグループが昭和石油(株)に資本参加

1956

「シェル美術賞」創設 日本の美術界の発展に貢献

1977

東亜石油にて世界初の重質油熱分解装置を稼働 将来的な白油シフトを見据えた先行投資

1900



ライジングサン石油(株)を設立

パラフィンワックスを輸入しロウソクの製造・販売を開始、併せてランプ用灯油の販売にも注力し、人々の生活に貢献

1985

有機EL材料の開発開始

2006

東京証券取引所市場第一部に株式上場

2011

東日本大震災の対応として、石油製品の安定供給への取り組み

震災発生6日後には塩釜油槽所を復旧し、病院などにいち早く燃料を供給

再生可能エネルギーへの挑戦

2011

二又風力発電(株)への参画



二又風力発電所

2015

土佐グリーンパワー(株)土佐発電所の営業運転開始

2018

滝上バイナリー発電所が新エネ大賞の最高ランクとなる「経済産業大臣賞」受賞

2018

有機EL素子の発明で平成30年度全国発明表彰最高位「恩賜発明賞」受賞

2018



ベトナム・ニソン製油所商業運転開始

ガソリン・軽油などの石油製品を輸入に頼るベトナムで、国内2カ所目となる製油所を建設し、ベトナムの経済発展に貢献

2019

超小型EVを活用したMaaS事業の実証開始

特約販売店ネットワークを活用した地域サービス提供



2019



統合新社が発足

2006

CIS薄膜太陽電池第一工場「宮崎プラント」竣工

2010

天然ガス発電所 扇島パワーステーション 営業運転開始

製油所跡地を利用した発電事業を展開

2019

ベトナムのメガソーラー発電所 完工

当社グループとして初の東南アジア地域での大規模太陽光発電所の開発



1978



太陽電池の研究開発を開始

石油に替わる新エネルギーの開発

1985

シェル石油(株)と昭和石油(株)が合併、昭和シェル石油(株)発足

1994

「第3回地球環境大賞」優秀貢献企業賞(ニッポン放送賞)受賞

オイルのパッケージに紙パックを採用し、環境保全への貢献が評価

2002

「ダイバーシティ※基本方針」策定

※後に「ダイバーシティ&インクルーシブネス」に変更

2011



東日本大震災直後の復旧支援活動

特約店・協力会社と共にエネルギーの安定供給に尽力

2015

京浜バイオマス発電所の営業運転開始

創業

戦後復興

エネルギー転換期

大競争時代

統合新社が発足

社長メッセージ



「人が中心の経営」で、新しい価値を創出し、サステナブルな社会の実現に貢献し続けます

出光興産株式会社
代表取締役社長

木藤 俊一

新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症に罹患された方々、ご家族・関係者の皆さまに謹んでお見舞い申し上げます。また、最前線で懸命に治療に当たっていただいている医療従事者の皆さまに心より敬意を表します。

当社グループはコロナ禍にあっても、石油製品・エネルギーの安定供給を通じて国民のライフラインを守るという社会的使命を果たすべく、2020年2月に対策本部を設置し、諸施策を検討・実施しました。感染拡大防止策として、製油所・工場などの製造拠点においては、操業に携わる者から感染者を出さないことを念頭に、徹底した感染予防に取り組み、万が一感染者が出た場合でも操業停止に至らぬよう体制を整えて事業活動を展開してきました。2020年6月中旬から9月上旬にかけて実施した、北海道製油所の定期補修工事(SDM)においては感染者の発生もなく、定期補修を無事終えることができました。お客さまと間近に接する機会が多いSS(サービスステーション)においてもスタッフの検温など健康状態を毎日確認し、こまめな手洗いや消毒を徹底しています。全国6,400カ所のSSを筆頭に、物流や設備メンテナンス会社の協力を得て、製造から物流・販売に至るサプライチェーンの維持と、製品の安定供給に努めています。

コロナ禍の下で、世界レベルで人の移動が制限されたことにより、石油製品の需要が大きく落ち込みました。特にジェット燃料に

ついては、前年比8割減の状態がしばらく続きました。国内路線は回復基調にあるものの、前年の4割程度までしか回復していません。人々の暮らしに身近なガソリンについては、5月の大型連休や8月の帰省時期の外出自粛の影響を受けました。端的な例として、高速道路に設置されているSSでは売上が前年比5割減に落ち込みました。トラックなどのディーゼルエンジン燃料の軽油については、経済活動の停滞に伴い需要が減少する時期もありましたが、巣ごもり消費に伴うスーパーマーケット向けの輸送や通信販売などの増加を受けて、他の油種に比べれば需要の落ち込みは少なく済んでいます。

一方、自動車の製造・販売台数やディスプレイ需要の減少などにより、潤滑油や機能化学品、電子材料の需要が減少しています。結果的に、新型コロナウイルス感染拡大により世界経済が停滞し、当社のほぼ全ての事業が少なからず影響を受けていると認識しています。

新型コロナウイルス感染症の収束については、いまだ先を見通せる状況にはありませんが、厳しい事業環境が今後とも続くことと覚悟した上で、業務プロセスの改革、デジタル化の推進、コスト競争力強化など、我々自身でできることに注力してまいります。

中期経営計画の進捗

2019年11月に発表した中期経営計画(2020~2022年度)は具体的な数値目標のある事業計画と、2030年をマイルストーンに据えた事業構造改革の方向性の2本立てで構成されています。まず事業計画に関しては、今回のコロナ禍がもたらした石油製品などの大幅な需要減少や原油価格の急落により、数値目標の達成は率直に言って厳しい状況です。コロナ禍の下での事業環境変化、エネルギー基本計画の動向も踏まえ、中期経営計画を見直しの上、開示させていただく予定です。

ただし、仮に2022年までの数値目標を下方修正したとしても、2030年に向けた方向性や戦略を大きく見直すことはありません。むしろコロナ禍に直面して、改革に向けた動きを加速していかなければならないという思いを強くしました。

中期経営計画にて基本方針に掲げる「レジリエントな事業ポートフォリオの実現」に向けて、私自身3段ロケットと呼んでいる3つの施策、「収益基盤事業の構造改革」「成長事業の拡大」「次世代事業の創出」を通じて、事業構造改革を加速させていきます。

まず「収益基盤事業の構造改革」についてですが、燃料油事業

においては、内需減少が続く中で、将来的に製油所の統廃合が課題になってくると考えています。当社単体で、いかに競争力を高められるか、AIやデジタル技術の活用による業務プロセスの改革に注力するとともに、近隣の製油所や石油化学コンビナートとの連携を強めることで、国際競争力を向上させるアプローチが必要になってくると考えています。2020年11月に公表した愛知県の製油所に関する案件はその一例です。これらにより、当社グループの事業を支える収益基盤の安定化を図ります。なお、ベトナム・ニソン製油所については、マーケット要因で厳しい収益状況が続くものの順調に稼働しており、収益改善策も着実に進捗しています。

次に「成長事業の拡大」については、今後も需要伸長が期待できる商材の海外展開として、潤滑油中国第二工場(惠州)や有機EL材料製造工場(成都)の稼働開始など着実に歩みを進めています。また、環境対応ビジネスについても、全固体リチウムイオン電池の実用化に必須となる固体電解質の小型量産設備の新設や、バイオマス発電燃料用植物の植生試験および木質ペレット化試験の開始等々、当社グループで長年にわたり手掛けてきた研究開発の事業化が加速するなど、これまで撒いてきた種が結実しつつあります。

2030年以降の事業化を企図している「次世代事業の創出」については、収益基盤事業、成長事業からの飛び地ではなく、既存事業のリソースを生かしながら、想定される社会課題に対するソリューションを事業化するという考え方の下、検討を進めています。

第一のテーマは「地方創生」です。人口減少、少子高齢化が同時進行する中で、当社グループは6,400カ所のSSネットワークを単なる石油製品の販売拠点ではなく、各地域の暮らしと移動を支える社会インフラへ進化させていきたいと考えています。紙幅の関係から全てをお話しできませんので、一例として超小型EVについてご紹介します。驚くべきことに2019年だけで60万人の高齢者が免許を自主返納しています。この中には公共交通機関に乏しい地方都市在住の方が多く含まれており、日々の買い物や病院に行くことさえ難しくなっています。こうした交通弱者に対し、行きたい時に行きたい所へ移動する手段を提供するのが超小型EVです。現在、岐阜県飛騨市・高山市、千葉県館山市で超小型EVを活用したカーシェアリング「オートシェア」の実証実験を展開しています。なお超小型EVや充電ポートの実用化に際しては、当社グループで開発を手掛けるリチウム電池用の固体電解質やEVの筐体向けに開発中の高機能プラスチックを採用するといった事業展開も想定しています。

社長メッセージ

第二のテーマは「カーボンニュートラル社会への貢献」です。当社は、菅首相が2050年カーボンニュートラルを表明されたことを事業構造改革や技術開発の好機と捉えており、再生可能エネルギーの開発、蓄電池関連事業、カーボンリサイクル、ソーラーパネルといったサーキュラービジネスなどを一段と加速、推進していきたいと考えています。

また2020年1月に立ち上げたデジタル変革室の下、事業所保全業務のデジタル化といった業務の高度化・効率化をはじめ、SS顧客基盤を活用したデジタルマーケティングの導入や企業間連携によるスマートシティプロジェクト「SmartCityX」への参画など、新たなビジネスの創出にも取り組んでいます。

社員同士の「包摂」を広げる統合2年目

統合新社が誕生した当時は、統合や融和をキーワードに盛り込んだメッセージを意識的に社内外に発信していましたが、最近では、社内から「出身母体」「統合」といった言葉は不要との声が増えています。もはや社員同士の「融和」を強調する段階ではありません。毎年実施している「モラルサーベイ」においても、やりがいを感じている社員の割合が昨年度から増加するなど、成果が目に見える形として表れてきています。今後は、多様な個性を認め合う「包摂」をさらに広げ、一体感のある取り組みを展開していきたいと考えています。全社を挙げてコロナ危機を乗り越え、エネルギーの安定供給やインフラ維持に尽力しようという機運が社内に高まっていることも頼もしく思っています。

統合新社の象徴的な施策として、2020年7月には先行してコーポレートブランドを刷新しましたが、これまで2社でそれぞれ展開してきたSSのブランドについても、2021年4月から「apollostation（アポロステーション）」に順次統一していきます。単にSSのロゴなどのデザイン変更だけでなく、POSシステムの共通化を順次進めることで、給油カードの相互乗り入れを可能にするなど、お客さまの利便性向上につなげてまいります。

「人が中心の経営」とダイバーシティ&インクルージョンの実践

当社グループの特徴は「人が中心の経営」です。当社は「企業価値最大化」という目的のための手段として「人材育成」が重要であるという考えを取らず、事業経営そのものが人材を育てるこ

とであると考えています。換言すれば世の中に役に立つ、尊重される人材の育成こそが当社グループの究極の目的であり、事業はそのための手段だということです。もちろん、人を育成するためには元手となる収益が必要であり、収益がないと事業は存続できません。しかしながら、2020年に突如として新型コロナウイルス感染症の影響が世界各国に広がったように、どのような未来が待ち構えているか誰にも分かりません。確かなことは、いざという時にしっかりとした人材が育っていれば、いかなる事態が到来したとしても必ずや打開策を見だし、サステナブルな企業体を維持できるということです。常日頃から私のこうした思いを執行役員や部門長に伝えています。

人の力を最大限に発揮するためには、従業員の健康を維持・促進する「健康経営」が基盤となります。特に新型コロナウイルス感染症が収束しない中、従業員のみならず、お客さまや協力会社の従業員の方々などの健康・安全の確保を最優先としてきました。

さらに、差別やハラスメントのない、人権を尊重した職場環境を作り上げるとともに、性別や国籍の違い、障がいの有無のみならず、多様な価値観、キャリア、専門性を生かした「ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）」を経営ビジョンに掲げ、新たな価値創造に挑戦しています。

2020年4月の緊急事態宣言発令を経て、製油所など一部の製造現場を除き、最大9割の従業員が在宅勤務となりました。2020年夏に予定されていた東京五輪に備えて、早くから準備を進めてきたこともあり、比較的スムーズに在宅勤務体制へ移行できたように思います。現在でも5割近くの従業員が在宅勤務を継続しており、すっかり定着しています。今後も従来の勤務体制に戻すことなく、多様な従業員がより柔軟な働き方を選択できるよう、就業規則の改定をはじめ、会議や承認の仕方、ペーパーレス化といった社内ルールの見直しを進めていきます。

在宅勤務におけるミーティングはオンラインが中心ですが、対面式のコミュニケーションでしか得られない効用もあります。対面式、非対面式コミュニケーションそれぞれの長所・短所を理解し、的確に使い分けながら、従業員一人ひとりが新たな働き方を実現して欲しいと思います。一人ひとりの生産性を高め、より創造的な仕事に注力することや、通勤時間が減少する分を家庭生活や趣味の時間に充てるといった生活の質の向上につなげてほしいと考えています。

加速させるESG（環境・社会・ガバナンス）への取り組み

地球環境・社会との調和は、エネルギー供給事業を営む当社グループとして、最優先で取り組むべきテーマだと認識しています。当社を含め化石燃料を扱うエネルギー会社は、環境に対してマイナスの印象を持たれがちですが、石油や石油化学製品がなければ人々の生活は決して成り立ちません。今後もエネルギーの安定供給に尽力するとともに、CO₂削減に向けて不断の努力を続けていきます。

具体的な取り組みとして、石油製品の製造過程で生じるCO₂を回収して、有用な燃料や化学品製造に活用するカーボンリサイクルや、産業廃棄物とCO₂からコンクリート原料となる炭酸塩の製造技術の確立に向けた研究会を立ち上げて開発に取り組んでいます。石炭関連では、ゴムの木の端材を半炭化したブラックペレット（木質バイオマス）の供給事業を立ち上げ、石炭火力でのバイオマス混焼によるCO₂排出量削減を目指すほか、石炭鉱山の採掘跡地にペレット生産に適した原材料を栽培してバイオマス燃料を生産するなど、さまざまな取り組みを展開しています。また、再生可能エネルギーのベンチャー系キャピタルや政府系ファンドにも積極的に参加し、CO₂の排出量削減を強力に推進していきます。さらに、Next事業室や技術戦略室など社内に専門組織を設けるなど、長年にわたりCO₂の取り扱いに長けてきた当社グループの強みを生かして、前述の通り、カーボンニュートラル社会への貢献を次世代事業の柱の一つに据え、活動を展開してまいります。

社会面においては、SDGs（持続可能な開発目標）で掲げられた目標と個々の事業を関連付け、当社グループとして重点的かつ具体的に取り組むべき重点課題（マテリアリティ）を明確にし、取り組みの加速につなげています。エネルギー供給を手掛ける私たちが社会と共存していくためには、「安全の確保」と「品質保証」が重要な課題であることは申し上げるまでもありません。製油所・事業所の安全・安定操業を継続し、保安力の向上、安全文化を醸成し、強靱なエネルギー・サプライチェーンの構築に実直に取り組む、人々の生活や経済活動に必要な不可欠な石油やガス、電力の供給基盤の強化に努めてまいります。近年、台風や豪雨、地震などの自然災害が頻発していますが、非常時にもライフラインの要としての役割をしっかりと果たしていきたいと考えています。

最後にガバナンスに関しては、多様な専門性とキャリアを持つ



人材で構成されている取締役会にて、中期経営計画などの審議、長期的な課題に関する議論を行っています。また実効性評価として、2019年度から全取締役と監査役を対象とするアンケートを実施し、結果を取締役会で討議し課題の抽出に役立てています。今後も当社グループのさらなる企業価値向上へ向けて、さまざまな課題や取り組みに関して、活発な議論を行ってまいります。

ステークホルダーへのメッセージ

人々の生活に必要なエネルギーを低コストで効率よく供給することが当社グループの社会的使命に他なりません。そのことをただ漫然と続けるのではなく、強靱化や高度化を通じてエネルギーセキュリティを支え、ライフラインを守るとともに、競争力を高めることでお客さまによりメリットがある形でエネルギーをご利用いただく。そうした取り組みが結果として、当社の収益基盤の強化につながると考えています。

これからも当社は、どのような環境変化が生じても柔軟かつしなやかに対応できる「レジリエントな企業体」を目指し、「日本発のエネルギー共創企業」として、全てのステークホルダーの皆さまと共に新たな価値創造に挑戦してまいります。ぜひ、皆さまから当社グループに対し、忌憚のないご意見・ご要望をお寄せいただきたいと思います。引き続き格別のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

価値創造プロセス

出光グループは、世界の国々と地域のエネルギーセキュリティや、そこに暮らす人々の明るく豊かな生活に貢献していきます。ビジネス環境が変化中、当社グループの強みを生かして、社会課題を解決しながら持続可能な社会の実現に貢献していきます。



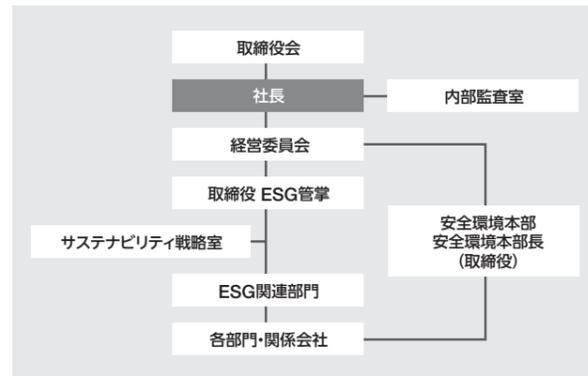
出光グループのサステナビリティ

サステナビリティ推進体制

当社は、サステナビリティの視点を踏まえた経営を実践するため、専任組織であるサステナビリティ戦略室を設置しています。サステナビリティ戦略室は、気候変動や人権などのESGの課題に対して部門横断的に関与し、総括を行っています。

ESGの各課題は主管部門が推進し、その進捗状況は、ESG管掌取締役を通じ、経営委員会で報告されます。経営委員会ではサステナビリティに関連する重要な方針や施策について議論し、その内容は社長に報告され、必要に応じ取締役会に報告されています。

このマネジメント体制の下、環境課題、社会課題の解決に貢献するとともに、企業の持続的成長に取り組んでいます。



当社グループのSDGs理解促進の取り組み

各分野の専門家、加盟国、各種ステークホルダーの意向が結集されたSDGsは、当社グループが社会と共に持続的成長を目指す上で非常に参考となるものです。また、従業員一人ひとりがSDGsを通じた社会課題に対する意識を醸成することで、事業活動と社会課題のつながりをおのずと意識し、課題解決に向けた施策が創出されると確信しています。今後の全社戦略およびマテ

アリティを検討していく際には、SDGsの考え方も反映されるよう社内コミュニケーションを通じた理解浸透を進めています。当社グループの従業員一人ひとりが、SDGsを基に、社会課題を自分事化し積極的に解決に取り組むための啓発活動を行っています。ワークショップや社内向け情報媒体などを通じて、SDGsの本質的な理解促進を進めています。

ステークホルダーとの対話

当社グループは、経営ビジョンにおいてステークホルダーと共に新たな価値創造に挑戦し続けることを掲げています。

多様なステークホルダーとの責任ある対話を通して、持続的な企業価値の向上と事業を通じた社会発展への貢献に努めています。

ステークホルダー	取り組み
全て	<ul style="list-style-type: none"> ウェブサイトによる情報発信  公式ウェブサイト
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> 個人投資家向け情報発信 アナリスト・機関投資家向け情報発信 出光IR通信  IR情報
お客さま	<ul style="list-style-type: none"> お客さまセンター窓口の設置 広告・宣伝による広報活動  お客さまセンター窓口  広告ギャラリー
法人顧客	<ul style="list-style-type: none"> 需要家セミナーの開催
地域社会	<ul style="list-style-type: none"> 地域説明会の開催 環境教育の実施 環境保全活動の実施
従業員	<ul style="list-style-type: none"> Nextフォーラムの開催 ➡ P.48 タウンホールミーティング、役員との意見交換会の開催 やりがい調査アンケートの実施 ➡ P.48

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7月、人権、労働、環境、腐敗防止に関する「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

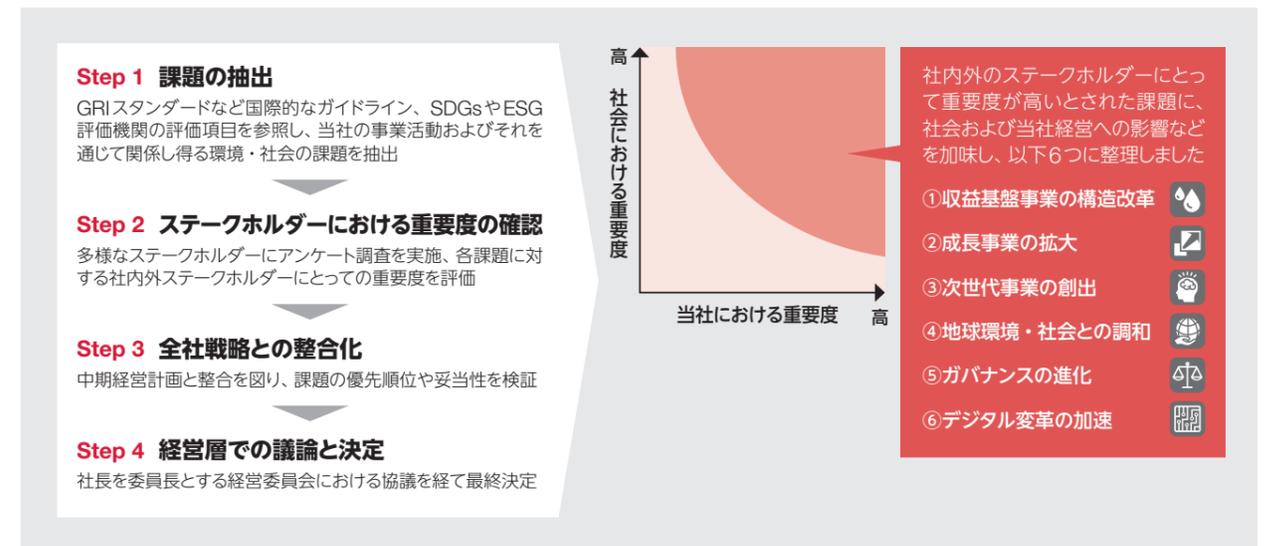
10の原則を支持し、社員一人ひとりの社会課題解決に対する意識向上を図るとともに、グローバルに展開するエネルギー共創企業として、事業を通じた持続可能な社会づくりに、より一層の貢献をしていきます。



重点課題 (マテリアリティ) 特定プロセス

当社では、日本発のエネルギー共創企業として多様なステークホルダーの皆さまと共に新たな価値創造に挑戦し続けるために、優先的に取り組むべきことを長期的な視野で環境・社会の課題も

踏まえて検討し、6つの重点課題 (マテリアリティ) を特定しました。マテリアリティは、全社戦略・部門戦略に結び付いており、中期経営計画における重点課題へつながっています。



重点課題 (マテリアリティ) とSDGsの関連性

当社グループでは、マテリアリティおよびマテリアリティに結び付く主な取り組みの推進を通じたSDGsへの影響を検討しました。17ゴールが相互に関連し合うSDGsに対し、当社グループは程度の大小はあるものの、全てのゴールに影響すると認識しています。その中でも特に、事業活動を通じてゴール達成に寄与できる領域は、以下の3つと考えています。

特にゴール達成に寄与できる領域



ゴール達成に取り組む一方で、達成への推進が資源利用やGHG排出量の増加などにつながる面もあるため、右の5つに対

しては、負荷を与え得る可能性を考慮し、対応策を検討するなど真摯に取り組んでいく必要があると認識しています。

負荷を与え得る可能性があるため対応が必要な領域



当社グループでは、これらの社会課題に与え得る負荷を最小化、または打ち消すための取り組みを検討していきます。具体的には、石油資源の利用や気候変動リスクにつながるGHG排出量に対し、削減目標を設定し達成に向けた施策検討を進めていきます。また、プラスチックなどの石油化学製品、ソーラーパネルの再資源化に向けた検討もグループ一丸となって進めていきます。

出光グループのサステナビリティ

当社グループでは、事業を通じて社会に貢献することを大切にしています。社会発展に貢献しながら、人々のライフラインを支えるエネルギーを供給し続けることが使命です。昨今、エネルギー利用における環境負荷が大きな社会課題となっており、当社グループにとって、地球環境・社会との調和は重要かつ喫緊のテーマと認識しています。そこで、長期的視野の下、当社グループが

中期経営計画期間中に優先的に取り組むべき重点課題をマテリアリティとして特定しました。グループ一丸となって、マテリアリティの解決を図っていくことで、地球環境・社会と当社グループの持続的発展を目指していきます。マテリアリティを進める際の「リスクと機会」を当社グループのみならず、社会に対する影響の観点でも分析し、活動の指針としています。

重点課題 (マテリアリティ)とSDGsの関連性

マテリアリティ	主要な取り組み	関連する主なSDGs	リスクと機会 (●：社会に対する影響、■：当社グループへの影響)
収益基盤事業の構造改革  <p>燃料油、化学品を中心とする収益基盤事業にて、パートナーと協働して強固なサプライチェーンを構築し、さらなる安定性と競争力の強化を実現</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 燃料油事業の収益追求 (統合シナジーの最大化、製油所信頼性の向上) ➡P.23~26 ■ ニソン製油所の事業基盤強化 ➡P.23~24 ■ 環太平洋サプライチェーンを生かした成長するアジア需要の取り込み ➡P.23~24 ■ 東南アジアガス開発 ➡P.39~40 	   	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 事業により資源 (エネルギー・水・材料・土地)利用が増加し、自然資本の消費につながる可能性 ■ 省エネルギーの拡大、米中貿易摩擦などに伴う経済減速によるエネルギー需要の低迷、資源価格低下 ■ 大規模災害、ウイルス影響など想定外事象によるサプライチェーンへの影響 ■ 気候変動対応への社会的要請の高まりによる収益性の低下 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 再生可能エネルギー開発・導入促進によるGHG削減 ● グローバル規模でのエネルギー安定供給、雇用創出など地域社会への貢献 ■ アジア地域における人口増加・経済発展によるエネルギー需要の拡大 ■ 国内のライフスタイル変化による石油化学製品需要増、新たな市場の拡大 ■ 経営統合による競争力向上、エネルギー安定供給の実現
成長事業の拡大  <p>世の中での必要性が高まる高機能材、再生可能エネルギーなど成長分野における研究開発を強化し、事業規模・領域を拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業規模・領域拡大 (中計期間のM&A 1,000億円規模) ■ 高機能材事業営業利益比率 2030年30%へ ➡P.29~34 ■ 海外再生可能エネルギーなどの総電源開発量 2030年5GWへ (うち4GWは再生可能エネルギー) ➡P.36 ■ ソーラー事業の業態転換 ➡P.35~36 ■ ブラックペレット (バイオマス燃料)の開発 ➡P.40 ■ オープンイノベーションを活用した高機能材の開発強化 ➡P.51 	   	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 可食由来 (バイオ)燃料開発・利用促進による食糧および植物資源の消費 ■ 国内外での政策・制度変更による再生可能エネルギー開発の遅れ ■ 技術革新・新製品の台頭などによる需要構造の変化への追従遅れ <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 政策誘導および技術革新での高機能・環境配慮型商品創出による消費変革 ■ 気候変動問題を背景とした省エネルギー性能製品のニーズ拡大 ■ EV・電装部品やAI・IoT機器向け高機能材料の需要拡大
次世代事業の創出  <p>組織の枠組みを超えた技術革新・イノベーションを加速し、将来を見据えた新たな事業を創出</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ➡P.25、41~42 ■ SSの次世代業態開発 ➡P.25、42 ■ 分散型エネルギー事業開発 ➡P.35~36 ■ サーキュラービジネス ➡P.28、38 	   	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 国内外での政策・制度変更に伴う新規参入難易度上昇による社会課題取り組みの遅れ ● 技術開発、オープンイノベーションへの取り組み遅れによる産業・社会変革に貢献できない可能性 ■ 事業環境の激変による新規投資の価値毀損 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 革新的な研究開発、イノベーション創出による新商品・サービスによる社会課題解決 ● 国内でのエネルギー供給の強靱化、地産地消、自家消費など分散型エネルギーの社会的ニーズの高まりを生かした地域創生活動の創出 ■ 地域の生活拠点としての役割を担う国内SSにおける新規ビジネス展開 ■ 従業員の成長と雇用機会の確保
地球環境・社会との調和  <p>気候変動リスクなどを踏まえ、低炭素社会・循環型社会の実現に向けた方策を推進、かつビジネスパートナー、地域、従業員とのパートナーシップの下でダイバーシティ&インクルージョンも推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ GHG削減の取り組み (2030年：2017年比 ▲200万t-CO₂) ➡P.55~56 ■ 当社グループが事業を展開するエリアへの貢献 ➡P.25、36~38、40 ■ ダイバーシティ&インクルージョンの実践 ➡P.46~47 ■ 従業員の働きがい向上 ➡P.48 ■ SDGsの啓発活動 ➡P.17 	   	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● GHG削減などの急激な環境規制強化に対する対応の遅れ ● 大規模災害に伴うサプライチェーンの寸断によりエネルギー安定供給が困難となる可能性 ■ 国際社会の協調停滞による環境対応の遅れや社会的分断による対応コストの増加 ■ 人材獲得競争の激化による当社採用難や継続雇用への影響 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● SDGs促進による社会課題の解決策推進 ● 地域社会との連携による事業の創出、課題解決への貢献 ■ 社会の低炭素化要望に伴う事業機会拡大 ■ グループのビジョン・方針に共感する優秀な人材確保による成長機会の獲得
ガバナンスの進化  <p>ガバナンス機能の強化を進め、株主をはじめ全てのステークホルダーの信頼を保持</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役会の役割機能強化 ➡P.61~66 		<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 適切なガバナンス機能の導入に劣後した場合の当社レピュテーションの低下 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 透明性、公平性の高い経営の実現による企業価値向上 ■ 迅速な業務執行による各種機会を捉えた事業の拡大 ■ 持続的成長、中長期の経営計画の適切な推進
デジタル変革の加速  <p>進化するデジタル技術を駆使し、これまでの事業プロセスおよび経営を変革し、事業環境や顧客のニーズに即応</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ デジタル技術の活用による新たな価値創造 ➡P.25~26、41~42 	 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ コンピューターウイルス、ハッキングなどの要因による情報漏えいのリスク増大 ■ 新規システム導入に伴う初期投資コストの増大、移行期のトラブル発生 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 技術イノベーションによる社会課題の解決 ■ 業務効率化によるコスト削減、時間創出による付加価値の増大

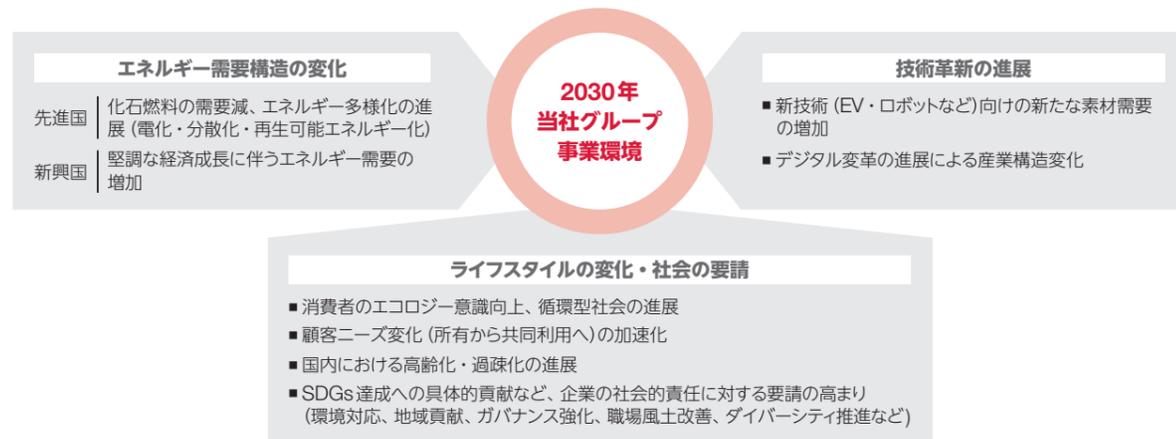
中期経営計画

出光グループは、「中期経営計画(2020～2022年度)」を2019年11月に公表しました。国内外でお取引いただいている全てのお客様さま、当社グループが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や、産油国をはじめとする国内外のビジネスパートナー、そして多様なバックグラウンドを持った当社グループ従業員、これらのステークホルダーの皆さまと共に、新たな価値創造に挑戦していきます。「共創」はこうした当社グループの想いが込められています。



独自で作成した長期エネルギー事業環境シナリオに基づき、2030年の当社グループ事業環境を以下の3つの視点で捉えています。

この事業環境の下、2030年に向けた2つの基本方針を定め、これを軸として、事業活動を推進するとともに、社会課題の解決にも取り組みます。



2030年に向けた基本方針

レジリエントな事業ポートフォリオの実現	社会の要請に適應したビジネスプラットフォームの構築
<p>重点課題と主な取り組み</p> <p>「収益基盤事業の構造改革」</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 燃料油事業の収益追求(統合シナジーの最大化、製油所信頼性の向上) ■ ニソン製油所の事業基盤強化 <p>「成長事業の拡大」</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 事業規模・領域拡大(中計期間のM&A 1,000億円規模) ■ 高機能材事業営業利益比率 2030年30%へ ■ 海外再生可能エネルギーなどの総電源開発量 2030年5GWへ(うち、4GWは再生可能エネルギー) ■ ソーラー事業の業態転換 <p>「次世代事業の創出」</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<p>重点課題と主な取り組み</p> <p>「地球環境・社会との調和」</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ GHG削減の取り組み 2030年:2017年比▲200万t-CO₂ <p>「ガバナンスの進化」</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役会の役割機能強化 <p>「デジタル変革の加速」</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ デジタル技術の活用による新たな価値創造

中期経営計画期間(2020～2022年度)の経営目標

中期経営計画期間中および2030年の定量目標を以下のようになっていますが、新型コロナウイルス感染拡大に伴う事業

環境変化、エネルギー基本計画の動向も踏まえ、見直しの上、開示する予定です。

	中計期間累計(3年間)
当期利益	4,800億円
営業利益+持分法投資損益	7,200億円
ROE(自己資本利益率)	10%以上
FCF(フリーキャッシュフロー)	4,000億円

2030年の定量目標

	2030年度
営業利益+持分法投資損益	3,000億円
3事業営業利益比率(燃料油・石油開発・石炭)	50%未満
高機能材事業営業利益比率	30%以上
総電源開発量累計(うち、海外)	5GW以上(4GW以上)

進捗トピックス

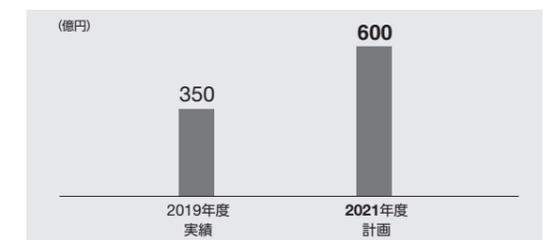
収益基盤事業の構造改革 成長事業の拡大 次世代事業の創出 地球環境・社会との調和

<p>SSブランドの刷新</p> <p>⇒ P.24</p>		<p>製油所における競争力強化の取り組み</p> <p>⇒ P.26</p>	
<p>中国惠州の潤滑油製造工場 生産開始</p> <p>⇒ P.30</p>		<p>ブラックペレットの実用化に向けた取り組み</p> <p>⇒ P.40</p>	

統合シナジーの創出

当社は、経営統合によるシナジー効果600億円を2021年度までに実現することを目標に掲げています。2019年度は、需給・製造・物流・調達・コーポレート分野で350億円のシナジーを既に実現しています。2020年度以降は、ブランド施策の統合、販売戦略の見直し、精製コストの最適化、会社横断プロジェクトであるDTK(だつたらこうしよう)プロジェクト推進による業務効率化などに取り組み、2021年度までに600億円を達成すると同時に、さらなるシナジー創出を目指します。

■ 経営統合によるシナジー効果



燃料油セグメント

事業概要

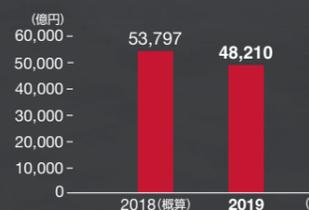
主に中東産油国から輸入した原油を国内6カ所のグループ製油所で精製し、各種石油製品を生産しています。製品は海上・陸上の物流ネットワークを通じて、全国に安全かつ安定的にお客さまへ配送するほか、海外への輸出も行っています。

SS（サービスステーション）では自動車燃料としてガソリン・軽油、暖房用燃料として灯油などを販売するほか、産業用エネルギーとしては電力会社・一般産業・航空会社・海運会社などの法人のお客さまにジェット燃料・A重油・C重油などを販売しています。

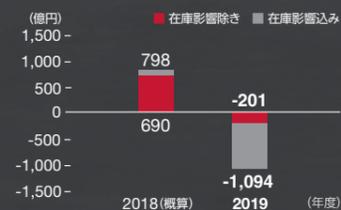
海外においては、ベトナム・ニソン製油所、シンガポールの現地法人などを拠点に、主にアジア・太平洋地域における販売ネットワークの強化に努めています。



■売上高



■営業利益+持分法投資損益



社会課題

- 気候変動対応に伴う温室効果ガス排出量の削減要請
- エネルギー自給率の低い日本におけるエネルギーセキュリティの確保
- 人口増加が見込まれる海外におけるエネルギー需要増加

リスク

- 新型コロナウイルスの世界的な大流行に伴う需要構造の変化
- 国内の継続的な燃料油需要減による需給バランスの悪化
- 原油調達元の産油国における国際情勢の変化

強み

- 国内にバランスよく配置されたグループ製油所（6カ所）および油槽所ネットワーク
- 国内第2位のシェアを誇るSSにおける共通施策の展開（約6,400カ所）
- 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

機会

- アジア太平洋地域を中心とした石油製品の需要拡大
- 地域の生活拠点としての役割を担う国内SSにおける新規ビジネス展開
- 経営統合による効率化・コスト低減などのシナジーの発揮
- デジタルトランスフォーメーション（DX）を活用した施策展開による新規ニーズ開拓

事業環境

2020年初に起こった新型コロナウイルスの世界的な大流行による経済活動の低迷により、エネルギー需要が大きく減少し、それに伴い原油価格も大きく下落しました。2020年中盤時点では、主要産油国の減産の動き、中国や欧州、米国の一部における経済活動再開の動きなどがあり、原油価格は回復基調にあるものの、ジェット燃料を中心とした石油製品需要の低迷など、需給への影響が続く見込みです。

中長期的には、国内の燃料油需要は人口の減少やエコカーの普及などを背景に、2022年度までに2018年度比で年率1.6%の割合で減少*し、以降も減少が継続すると見込まれています。一方で、アジア太平洋地域の燃料油需要は2030年までは人口増加などによる需要増が続くと見込まれています。

* 国内需要見通しに関しては、経済産業省資源エネルギー庁の2019年度石油製品需要想定検討会の数字を基に算出

中期経営計画

日本の経済活動・生活になくてはならないエネルギーを、製油所の国際競争力の強化と安全安定操業、強固なサプライチェーンの構築を通じて安定供給するとともに、顧客のニーズを踏まえた販売施策の展開を進め、強固な収益基盤の実現を目指します。

石油精製では、アジア・太平洋地域で国際競争力を有し、かつ国内トップレベルの稼働信頼性を持つ製油所の実現を目指し、戦略的に投資を行っていきます。さらに、統合により拡大した製油所・事業所間の連携をさらに深め、サプライチェーンにおける競争力強化を進めていきます。

燃料油販売においては、2021年4月からSSの新ブランドを展開するほか、今後も地域に根差した事業を行う特約販売店と協働しつつ、商品・サービス施策の統合を進めるなど、より付加価値の高いサービスの提供に取り組んでいきます。併せて、SSに

おいてはEV充電やライフサービスの提供など、新たな事業モデルの構築を進めていきます。

デジタルトランスフォーメーション（DX）についても事業全体で導入を進めていきます。具体的には製油所保安業務の高度化、物流システムの最適化、販売施策への導入など、利便性や効率性を向上させつつ、現場の人員不足にも対応していきます。

燃料油事業の海外展開については、アジア・太平洋地域におけるトレーディング事業、北米における卸売事業、豪州における卸売事業のほか、ベトナムにおける小売事業の展開を進めるとともに、中長期的に需要が拡大すると見込まれる地域において事業拡大を図っていきます。ベトナムにおけるニソン製油所については、製油所の安定稼働を継続するとともに、事業基盤の安定化に向けてコスト削減などの施策を続けていきます。

TOPICS

SS（サービスステーション）における販売施策の推進と次世代事業の創出

SSブランドの刷新

2021年4月からSSのブランドの統一を行い、「apollostation（アポロステーション）」として展開を開始します。

新SSブランドは単なるSSのロゴマークではなく、「人が中心の経営」を掲げる当社が目指す、理想的な「人」の姿を体現する「アポロ」をブランドアイコンとしています。「アポロ」は、従業員一人ひとりの姿であり、自らがこのブランドを担っていることを示す象徴となります。両社が築き上げてきたお客さまに対する信頼を継承しつつ、お客さまの移動体験全体を支え、そこに喜びや付加価値を提供することで多様化する顧客ニーズを満たす未来型ステーションになりたい、という思いから、新SSブランドを決定しました。

新SSブランド認知向上のために、クレジットカード「apollostation card」、オイル「apollostation oil」などもリリースしていきます。

加えて、新たな取り組みとして、デジタルを活用したサービ

スも提供していきます。SSで受けたいカーサービスをインターネットで予約できる「PIT in plus」など従来のデジタルサービスを集約するほか、新業態・異業種店舗との連携も可能となる「統合アプリ」のリリースなど、デジタルの力でお客さまとの接点を飛躍的に増やし、かつ、お客さま一人ひとりのニーズに沿ったサービスが提供できるように取り組んでいきます。また将来的には、Wi-Fi環境を整えたパークスペースの提供、交通弱者に対する小型EVサービスなどを通して、地域に密着した、地域が求めるニーズを満たすサービスの提供を目指します。

新ブランドの下、従来の給油やカーケア商品の提供にとどまらず、地域のお客さま一人ひとりの移動と暮らしを支えるライフパートナーとして、未来志向の真の「サービスステーション」を目指します。



新ブランドデザインのローリー

日本初の洗車アプリ「AND WASH」の実証開始



2020年4月から、スマートフォン上で洗車メニューの設定・決済ができる日本初の洗車アプリ「AND WASH」の実証を開始しました。

本洗車アプリは、洗車を利用されるお客さまへのインタビューなどを基に、お客さま目線を徹底的に追求し開発しました。アプリをダウンロードし、会員登録後、洗車コースを事前に設定します。その後「AND WASH」洗車場に事前設定した車で行くと、洗車場に設置されたカメラが車を識別し、洗車場では車の操作のみで洗車を体験いただけます。

これまでの洗車場で必要な注文機でのメニューの選択・操作・決済などの操作は不要となり、初めて洗車機を利用されるお客さまにも、簡単にご利用いただけるサービスです。

今後は利用状況などを分析し、適宜改良を行いながらサービスを進化させ、最終的には本実証実験で得られたノウハウを基に、当社SSなどへの展開も含め「AND WASH」サービスを多くのお客さまにご利用いただけるよう推進していきます。



「AND WASH」洗車場外観

次世代カーサービス事業の実証開始



2020年4月からEVカーシェアリング事業「オートシェア」の実証第二弾を千葉県館山市にて開始しました。2019年8月に開始した岐阜県飛騨市・高山市での第一弾の実証に続く取り組みで、当社グループが開発する軽量CIS薄膜太陽電池にて充電を行う超小型EVを活用し、交通手段の乏しい地方部における次世代モビリティ社会の実現に向けた



「オートシェア」実証に使用されている軽量CIS薄膜太陽電池付のカーポート

検証を行います。

2020年8月には、複合型EV充電サービス「Park & Charge」の実証を開始しました。EV充電、駐車場およびCafeをセットで提供し、EV充電サービスのニーズや収益性について検証を進めます。



「Park & Charge」実証店舗「Delta EV Charging Station (Yokohama)」の駐車場外観

製油所における競争力強化の取り組み

千葉事業所の設備投資の推進



長期的なコスト競争力向上および国際海事機関 (IMO) が定める船舶用燃料の硫黄分規制への早期対応を目的とした投資として、千葉事業所の重油直接脱硫装置の効率化改造を行い、2020年5月から稼働を開始しました。今後は高硫黄のC重油を年間60万kL削減するとともに、低硫黄のC重油を年間50万kL増産することが可能となります。また、流動接触分解装置の重油分解能力向上投資 (RFCC化) を行い、設備増強によるコスト競争力強化を進めていきます。



千葉事業所

製油所間連携の強化 (東京湾連携)



C重油の削減を目的とし、千葉事業所で副生されるアスファルト留分を京浜・京葉地区の製油所の分解装置で処理できるようオフサイト改造を実施し、2020年度から運用を開始しました。

今後も製油所各地におけるエリア別戦略を実施するほか、燃料油留分の石油化学製品への活用拡大、輸出能力増強などの経営戦略を遂行しつつ、統合シナジーの最大化を図る取り組みを進めていきます。

AI導入によるサプライチェーンの高度化の取り組み

油槽所の出荷予測にAIの導入



2020年初めに油槽所および共同油槽所28拠点において、石油製品の在庫管理業務における出荷予測へのAI導入を開始しました。出荷予測を行う在庫管理システムは出荷実績やマーケット、気象情報などのデータ学習に基づいて出荷予測を行うもので、データの可視化により、従来熟練者の経験などを頼りに行っていた在庫管理業務の適正化・業務効率化を進めました。2020年中には46拠点への導入拡大を予定しています。



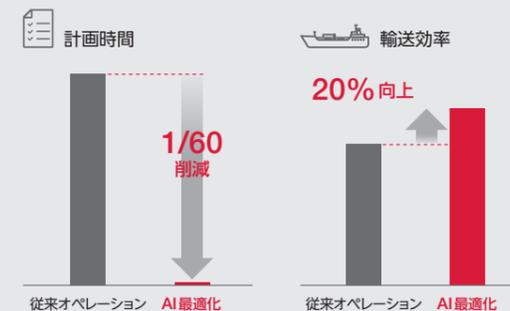
真山塩釜油槽所

配船計画策定におけるAIの活用



従来、熟練担当者の経験や職人技に依存して策定していた配船計画について、2020年6月に第一弾となる作業の自動化・輸送効率の改善に向けた実証実験を完了しました。

実証においては、従来の60分の1となる1.5~5分で1カ月分の配船策定ができ、かつ安定供給を実現しつつ輸送効率を最大約20%改善できる配船計画の作成に成功しました。今後は製油所・油槽所・船舶の数をさらに増やしたモデルでの検証およびシステムの仕様検討を開始し、2021年の運用開始を目指します。



基礎化学品セグメント

事業概要

自社製油所の原油精製過程から得られるナフサ、または輸入ナフサを原料として、エチレン・プロピレンなどのオレフィン系、ベンゼン・スチレンモノマー・ミックスキシレン・パラキシレンなどのアロマ系の各種石油化学製品を製造・販売しています。国内では千葉・徳山事業所を拠点にコンビナートを形成する企業へ供給を行うほか、海外企業へ販売を行っています。また、海外においてもマレーシアとベトナムにグループの製造拠点を有するなど、グローバルに事業を展開しています。



社会課題

- 生活に欠かせない石油化学製品の基礎原料の安定供給
- 廃プラスチックやGHGの削減に貢献するサステナブルな事業へのシフト

リスク

- 北米シェールガス・オイル由来の低コストなエチレン誘導品のアジア流入
- 米中貿易摩擦の長期化・新型コロナウイルス影響などに起因した景気減退および需要減少
- 海洋プラスチック問題に起因する汎用プラスチックの需要減少・規制強化

強み

- 石油精製と石油化学工業の一体運営を強みとした事業展開
- 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

機会

- アジア地域における経済発展・人口増加を背景とした石油化学製品の需要拡大
- 北米シェールガス・オイルなど海外のコスト競争力の高い原料の活用可能性
- 国内のライフスタイル変化や機能性プラスチック需要増などによる市場の創出

事業環境

近年中国を中心とした石油化学製品の生産設備の新設、北米シェールオイル由来のクラッカー新設が進んでいることに加え、2020年初に起こった新型コロナウイルスの世界的大流行による経済低迷の影響を受け需給は悪化し、一部地域によっては回復基調が見られるものの、今後も影響が継続すると見込まれます。中長期的には、新興国やアジア地域における人口増加や中間所

得者層拡大により、エチレンをはじめ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。

また、化学品の最終製品のひとつであるプラスチックについては、廃棄に伴う海洋汚染・生態系への影響が懸念される中、政府・産業界一体となった廃棄物の最小限化・再利用の取り組み推進が求められています。

中期経営計画

国内事業の収益基盤の安定化をさらに進めるため、基礎化学品事業はその一翼を担う事業として「既存事業の構造改革」「事業リスクへの適切な対応」「グローバルな新規事業開発」に取り組みます。

燃料油事業との一体運営を行うFuel & Chemicalの推進については、コロナ禍において想定される燃料油需要の減退や化学品の堅調な需要などの外部環境を精査しつつ、全国の製油所・事業所間での効率的な生産や、留分転送などの調整をさらに進めるなど、事業基盤の安定と収益の拡大につながる具体策を検討・実行していきます。プロピレンやアロマ、溶剤の化学品では供給拠点や販売チャネルの合理化推進および物流センター新設などにより物流機能の最適化を図るなど、統合シナジーの最大化

に引き続き取り組みます。

投資においてはコンビナートの競争力拡大に資するものを計画的に進めています。徳山事業所の高効率型ナフサ分解炉の建設・設備更新については2020年度中の完成を予定しています。装置稼働により従来の旧型のナフサ分解炉と比較して30%の省エネルギーを実現する予定です。

以上の構造改革の施策に併せ、今後も引き続き千葉・周南のコンビナートにおける他社との連携強化、原料多様化(主原料であるナフサに代わりガスなどから石油化学製品を生産)によるコスト競争力強化の取り組みを行うほか、海外においては北米やアジアの需給の状況や各国のニーズを踏まえ、他社との提携など、新規ビジネスの可能性を検討していきます。

TOPICS

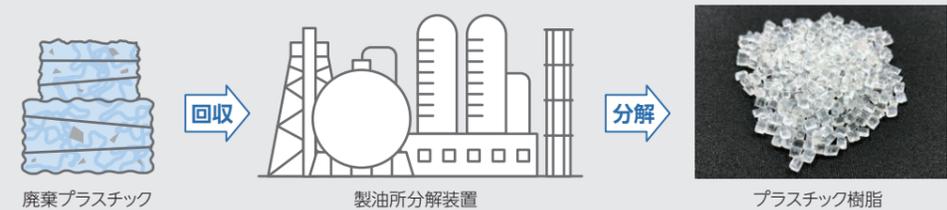
廃棄プラスチックの再資源化に向けた取り組み



2019年度にマテリアル・サーキュラー・エコノミー(資源循環経済)ワーキンググループを社内組織として立ち上げ、加盟業界団体における情報収集や政府・産業界との連携、対応策の検討・実施など、問題解決に向けた具体的取り組みを全社横断で推進しています。

そのうち、廃棄プラスチックの問題に関しては、当社石油精

製の分解装置を用いて廃棄プラスチックを化学原料に戻すサーキュラービジネスの実用化に向けて取り組みを進めています。現在、2022年度中の商業運転開始を目指し、2019年度から実験設備での検証を行っています。稼働後は1万トン/年規模の廃棄プラスチック処理が可能となる見込みです。



TOPICS

海洋プラスチック問題に関する取り組み

海洋プラスチック問題はサプライチェーンを担う各社全体での取り組みであり、当社は2つの業界団体に加入して情報

の共有化、探索を開始しています。また、社内においても海洋プラスチック問題について啓発活動を行っています。

■ 海洋プラスチック問題対応協議会 (JaIME)

日本の化学関連5団体(日本化学工業協会、日本プラスチック工業連盟、プラスチック循環利用協会、石油化学工業協会、塩ビ工業・環境協会)が設立

■ クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス (CLOMA)

プラスチックサプライチェーンから361社・団体が参加(2020年8月27日現在)

高機能材セグメント

事業概要

石油精製および石油化学で培ってきた当社のコア技術を駆使した潤滑油・機能化学品・電子材料・機能舗装材・アグリバイオ・リチウムイオン電池材料などの製品の開発・製造・販売を行う事業です。

潤滑油事業は顧客ニーズに応じた製品の研究開発力を強みに、自動車のエンジン・トランスミッション、建設機械の作動部、風力発電の減速機、金属加工の切削油などの潤滑油をグローバルに製造・販売しています。機能化学品事業ではエンジンリングプラスチック、粘接着基材、電子材料、誘導品・溶剤などを開発・製造・販売しています。電子材料事業では、有機EL材料の製造・販売を行うとともに、次世代材料の開発に取り組んでいます。機能舗装材事業においては、環境性能などに優れた高機能アスファルトなど、ニーズに応じた製品の開発・製造・販売を行う総合アスファルトメーカーとして事業を展開しています。アグリバイオ事業においては、農畜産物の生産に貢献する生物農薬などの資材開発・販売を行っています。リチウムイオン電池材料事業では、電気自動車向けなどの次世代リチウムイオン電池の材料開発を進めています。

■売上高



■営業利益+持分法投資損益



事業環境

新型コロナウイルスの影響により、2020年前半においては工場の稼働低下などに起因して潤滑油需要が鈍化した一方、消費傾向の変化により物流輸送需要が増加し、自動車用潤滑油などの需要増加が見込まれるなど、需給への影響が出ています。近年の産業の動向としては、国内自動車販売台数が横ばいとなる中、自動車メーカーや部品メーカーの海外移転に伴い、自動車エンジンオイ

ルなどの市場はアジアなどの新興国に移っています。また、中長期的な見通しでは、今後は世界的な潮流となっている脱炭素社会の実現に向け、EVなどに使用される潤滑剤の新たな需要増加を見込んでいます。産業機械向けの油圧作動油やギヤ油などの工業用潤滑油についても、省エネ・省資源のニーズに合致した、環境対応型高機能商品の需要がグローバルで増加すると見込まれます。

中期経営計画

自動車用潤滑油の分野では高度なトライボロジー(潤滑工学)を駆使し、お客さまのニーズに適ったOEM(相手先ブランド生産)製品を提供することで、お客さまの事業展開をサポートしていきます。海外の展開については、需要の伸長が見込まれる中国やアジアの新興国を中心に生産・販売拠点の拡充を行います。2019年11月には、海外潤滑油販売会社の40拠点目となる出光ルブパキスタンの営業活動を開始しました。また、脱炭素社会に向けて導入が促進されるEV市場においては、電動ユニットに適合する製品

の開発を進め、モーター駆動に伴う高耐熱性化・低騒音化のニーズに対応するグリースの開発に取り組めます。

産業機械向けの油圧作動油やギヤ油などの工業用潤滑油については、環境問題への関心の高まりによる省エネ・省資源のニーズに合致した、環境対応型高機能商品の開発を行っています。2020年9月には、風力発電所に特化した潤滑油の技術開発において、NEDO*の助成事業への採択が決定しました。

* 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

社会課題

- 気候変動対応に伴う温室効果ガス排出量の削減要請
- 低炭素社会実現のためのEV(電気自動車)普及に向けた技術革新の必要性
- EV、高速通信、AI、IoT化に適した素材の開発
- アジア・新興国など海外を中心とした人口増加に伴う食糧需要の増加

潤滑油

強み

- 世界26カ国に展開する潤滑油事業の製造・販売・研究開発ネットワーク
- お客さまの現場の課題やニーズに沿った潤滑油の商品開発および技術支援体制

リスク

- 米中貿易摩擦の長期化・新型コロナウイルス影響などに起因した景気減退および需要減少
- EV普及によるエンジンオイルなど内燃機油の需要鈍化
- 汎用品市場の競争激化による価格低迷

機会

- アジア地域における経済発展・人口増加を背景とした需要拡大
- 気候変動問題を背景とした省エネルギー性能製品やEV関連製品のニーズの拡大
- 新型コロナウイルス影響などに起因した消費傾向の変化による物流需要増

EV車の駆動ユニットに適合するフルード(作動油)の新開発

2019年12月に、減速機の潤滑、クラッチ性能、モーター冷却性を有するEVやハイブリッド車(HEV)の駆動ユニット「E AXLE」に適合する専用フルード「IDEMITSU E AXLE FLUID」を開発しました。「E AXLE」はモーター、インバータ、減速機を一体化させた駆動ユニットであり、最小限の設計変更でエンジン車をハイブリッド化できることに加え、EVにも適用可能なため、欧州や中国の自動車メーカーを中心に広く採用されています。「IDEMITSU E AXLE FLUID」はOEM製品として、当社潤滑油販売拠点より世界28カ国以上に展開するほか、出光ブランド製品としての販売も検討していきます。



IDEMITSU E AXLE FLUID

TOPICS

中国惠州の潤滑油製造工場 生産開始

2020年7月に、中国国内で2カ所目となる直営潤滑油製造工場「惠州出光潤滑油有限公司 惠州工場」を稼働、生産を開始しました。中国における高性能潤滑油の需要増に対応した供給能力増強を目的に建設し、当社グループの中国における潤滑油の供給能力は合計で29万kL/年となります。世界最大の潤滑油需要国である中国全土への安定供給・販売体制の充実を図り、潤滑油のグローバルサプライヤーとして事業の強化・拡大を目指します。



惠州出光潤滑油有限公司 惠州工場

TOPICS

機能化学品

強み

- 最先端の製品に求められる高機能材料の技術開発力と知見の蓄積
- 各機能化学品のグローバルな事業拠点の配置

リスク

- 米中貿易摩擦の長期化・新型コロナウイルス影響などに起因した景気減退および需要減少
- 他社の参入や技術開発競争の激化による価格低迷や需給の悪化
- 技術革新・新製品の台頭などによる需要構造の変化

機会

- アジア地域における経済発展・人口増加を背景とした高機能材の需要拡大
- 自動車・電装部品や情報通信機器などの技術革新に伴う新規需要の増加

事業環境

新型コロナウイルスによる経済停滞の影響により、高機能材においては、自動車産業の低迷に伴うエンジニアリングプラスチックなどの製品需要が減少した一方、マスクなどに採用される不織布向け製品“LMPP(軟質ポリプロピレン)”や食品包材用ジッパーテープの“プラロック”などの一部製品は需要の伸長が見られます。

中長期的には、機能化学品が使用されるEVや高速通信などの分野で技術革新が加速して進展するとともに、新興国において所得上昇による生活水準向上が継続することにより、アジアを中心に自動車、家電製品、日用品などの需要増が見込まれます。一方需給悪化の要因としては、中国を中心とする新興国サプライヤーの高機能材製造設備の増設が挙げられます。

中期経営計画

機能化学品事業においては、自動車・電装部品や情報通信機器などに使用されるエンジニアリングプラスチック、紙おむつなど衛生品の粘接着基材である水添石油樹脂など、独自技術を持つ高機能製品を扱っています。高機能材セグメントの柱の事業となるべく「事業規模と事業領域の拡大」の方針の下、国内および需要伸長が見込まれるアジアを中心とした海外において生産設備の増設を進めています。

具体的には、高速通信機器など高度な機器に採用されるSPS(シンジオタクチックポリスチレン)樹脂の第2製造装置をマレーシアに建設することを決定し、製造会社として Idemitsu Advanced Materials (Malaysia) 社を設立しました。また、2022年下期予定の商業運転開始後は現状の2倍の生産規模となることに併せ、販売・研究体制の強化を進めていきます。

衛生材に使用される粘接着基材として優れた性能を有する独自開発の水添石油樹脂(商品名:アイマープ®)については、中

国および東南アジアにおける需要拡大の背景から、需要地に近い台湾において、台湾FPCC社(Formosa Petrochemical Corporation)と Idemitsu Formosa Specialty Chemicals 社を立ち上げ、共同で製造装置の建設を進めており、2020年度に商業生産を開始する予定です。

今後は引き続き、外部とのコラボレーションやM&Aによるリソースの獲得なども併せて、事業成長を加速していきます。



SPS樹脂(商品名:ザレック™) 自動車部品使用例

電子材料

強み

- 有機EL材料の技術開発力と知見の蓄積
- 有機ELパネルで特に技術難易度が高い青色発光に強みを持つ材料の特許保有
- 有機EL材料のグローバルな供給体制

リスク

- 米中貿易摩擦の長期化・新型コロナウイルス影響による景気低迷に起因したディスプレイ関連需要の減少
- 他社の参入や技術開発競争の激化による価格低迷やシェアの減少
- 技術革新・新製品の台頭による有機ELテレビの普及低迷など需要構造の変化

機会

- アジア地域における経済発展・人口増加を背景としたディスプレイ使用製品の需要拡大
- スマートフォン・PC・タブレット・車載など各種ディスプレイの液晶から有機ELへの切替え進展

事業環境

新型コロナウイルスによる経済低迷の影響により、スマートフォンやテレビをはじめとした電化製品・電子部品などの需要減少が予測され、短期的には電子材料の売上にも影響があることが見込まれます。

一方で、中期的には韓国や中国のディスプレイメーカーにおいて、有機ELディスプレイ製造設備の積極的投資が行われており、

スマートフォンや大型テレビなど多くの製品において、従来の液晶から有機ELディスプレイへの転換が継続する見通しです。また、有機ELの特徴であるフレキシブル性を生かした折り畳み式スマートフォンが発売され始めるなど、市場規模の拡大による需要の伸長も期待されています。

中期経営計画

有機EL材料、および酸化物半導体を軸に事業を展開するとともに、新規事業開発、新規用途開発を推進します。有機EL材料については、日本、韓国に次ぐ当社3拠点目となる中国四川省・成都の有機EL材料工場の建設が完了し、7月から順次商業生産を開始しています。これら海外への事業拡大に併せ、引き続きディスプレイメーカーや開発パートナーとの関係性をさらに深めていくとともに、優位性を持つ青色発光材料をはじめ、ディスプレイの省電力化・長寿命化に貢献する高性能な次世代材料の開発に取り組みます。



有機EL材料

次世代有機EL技術で世界最高レベルの技術開発を達成

東レ(株)と共同で行う取り組みにおいて、次世代の技術として期待されている熱活性化遅延蛍光(TADF)の材料を用いた有機EL素子で実用領域に近い世界最高レベルの発光効率と寿命を達成し、2019年11月に共同プレス発表および国際学会での共同発表を行いました。現在主流の燐光

の代わりにTADF材料を活用した技術を適用することで、有機ELディスプレイの低コスト化や省電力化および広色域化への寄与が期待されます。引き続き、スマートフォンやテレビ用途などへの早期実用化に向けて開発を推進していきます。

TOPICS

機能舗装材（高機能アスファルト）

強み

- 国内唯一の総合アスファルトメーカーとしての技術とノウハウの蓄積
- 特約販売店との強固な販売ネットワーク
- 国や道路会社との技術面での連携（共同研究の実施など）

リスク

- 国内の人口減少・地方過疎化の進展
- 建設・運送業界などの人手不足

機会

- 環境負荷低減・CO₂削減ニーズの高まり
- アスファルト舗装の長寿命化やリサイクルのニーズの高まり
- アジアや中東でのアスファルト製品の需要拡大

事業環境

国土強靱化の方針に伴い、国内の道路関係予算は高い水準を維持しており、高機能アスファルト需要は底堅く推移すると見込まれます。環境意識の高まりや、少子高齢化に伴う人口構造の変化などの社会的問題に伴い、CO₂削減に貢献するアスファ

ルト舗装技術やアスファルトの再生技術、舗装の長寿命化技術への関心が高まっています。また、アジア・中東では経済発展に伴い、舗装・防水の双方で高機能アスファルトの需要が高まると想定されます。

中期経営計画

道路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を供給する「総合アスファルトメーカー」として国内のインフラを支える社会的使命を果たしていきます。具体的には、舗装可能温度を大幅に下げる施工性改善技術や、高品質な舗装のリサイクルを実現するアスファルト再生技術、高耐久・長寿命

化技術を有する各種アスファルト製品の展開を通して、道路工事に伴うCO₂排出量の削減、道路のライフサイクルコスト低減に取り組んでいきます。

また、これらの国内で培った技術をアジアや中東のインフラ構築に役立てる活動にも取り組んでいきます。

アグリバイオ

強み

- 欧米など先進国を中心に需要の伸長が見込まれる生物農薬・飼料添加剤の開発・製造・販売の知見を保有

リスク

- 国内の人口および耕作面積減少による国内農薬市場の停滞
- 海外競合他社の統合再編による規模格差の拡大

機会

- 世界的な人口および食糧需要増加に伴う農薬市場の拡大
- 欧州を中心とした環境規制強化による化学から生物農薬への需要シフト
- 農畜産物の生産性を向上させる天然物系資材へのニーズの高まり

事業環境

新型コロナウイルスにおいては短期的に既存需要に大きな変化はないものの、今後一部の新規需要獲得が停滞する可能性があります。

中期的には、世界的な人口増加に伴い食糧需要が高まる中、農畜産物の生産現場では、耕地面積の減少、食肉需要の増加によ

る飼料穀物消費の拡大、干ばつなどの異常気象による農産物への甚大な被害の増加などが懸念されており、効率的な食糧生産を支える農畜産資材の需要が増大しています。一方、欧州を中心に特定の化学農薬・抗生物質の使用規制の強化などにより、生物農薬など、天然物由来の資材へのニーズが高まり続けています。

中期経営計画

当社の微生物や植物由来の生物農薬・飼料添加剤を通じて、生産現場におけるニーズに沿った農畜産資材の開発・販売を進め、食の安全と農業の生産性向上に貢献していきます。生物農薬分野については事業規模拡大のため、複数の企業・アカデミアなどと契約を締結し協業検討を開始したほか、飼料分野については海外展開に向けてパートナーとの協業を開始するなど、新たな市場への展開に向けた取り組みも進めていきます。

また、特に欧州を中心に化学農薬・抗生物質などへの規制強

化が進む中、規制に対応した製品開発も進めていきます。具体的な進捗として、2020年5月に野菜類の害虫の天敵であるカブリダニを利用した環境・人にも安全安心な生物防除剤「スワマイト」の販売を開始しました。



生物防除剤「スワマイト」

リチウムイオン電池材料

強み

- 高性能な硫化物系固体電解質材料および量産プロセス技術
- 固体電解質の原料（硫化リチウム）の競争力を有する独自製造技術
- 固体電解質原料（一部）を自社製油所から調達可能

リスク

- 他社の参入可能性や技術開発競争の激化
- 既存液系リチウム電池の性能向上・低価格化、技術革新による次世代電池の開発の進展

機会

- 長距離航続・安全性（難燃性）・利便性（充電時間短縮）などのニーズの高まりに対応した全固体リチウムイオン電池の需要増
- 地球温暖化問題などを背景としたEVの導入促進による電池・電池材料需要の増大

事業環境

リチウムイオン電池は、一次電池に比べて大きな電力が得られ、充電して繰り返し使える二次電池として、スマートフォンやモバイルパソコンなどに市場を広げてきました。近年は普及が進むEV（電気自動車）やHEV（ハイブリッド自動車）といった車載用の電池向けとしても普及が進み、今後は住宅用や産業用設備、

5G端末などの民生向けへも市場が拡大すると想定されます。リチウムイオン電池の主要な構成要素の一つである電解質は、現在主流の液体から固体への技術革新が加速しており“全固体リチウムイオン電池”は2020年代中頃には商品化されるとみられています。

中期経営計画

リチウムイオン電池用電解質を固体化することにより、充電時間の大幅短縮や蓄電能力、安全性能の向上が進み、特にEVへの搭載が進むと見込まれています。当社は硫化物系の固体電解質を開発しており、その主原料を自社製油所設備より調達可能であり、安定生産が可能なことに加え、高性能（高伝導度）で、安定した品質が特徴です。当社では、固体電解質の開発を加速するとともに、量産化に向けて、千葉事業所内に小型実証設備を建設

し、2021年度初頭の稼働開始を目指しています。今後は固体電解質の事業化に向けて、さらなる品質向上、コスト削減を図り、原料からの一貫生産と安定供給体制の構築を進めていきます。

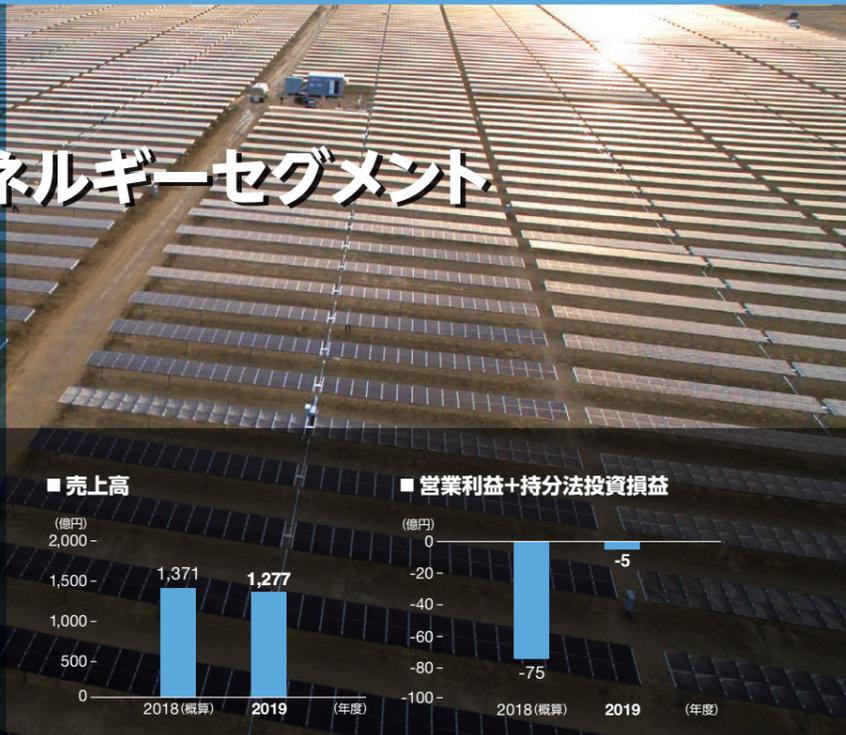
中長期的には、全固体電池開発のトレンドを捉えたその他部材の開発や、原料から廃電池までの電池ライフサイクルに関わる事業開発などを通じ、スマート社会の実現に貢献すべく取り組んでいます。

電力・再生可能エネルギーセグメント

事業概要

電力事業では、高効率で環境負荷の低い天然ガス火力発電、製油所精製過程で発生する副生ガス・残渣油などを利用した火力発電のほか、太陽電池・風力・バイオマスなどの再生可能エネルギーなどの発電事業を国内外で展開しています。また、これらの自社保有の電源などを活用して、電力小売事業を国内で手掛けており、多様化するお客さまのニーズに合わせたさまざまな電力メニューを提供しています。

太陽電池事業については、グループ会社に当たるソーラーフロンティア(株)と共に、CIS薄膜太陽電池パネルの研究開発および生産・販売を行っています。



社会課題

- エネルギー自給率の低い日本におけるエネルギーセキュリティの確保
- 化石燃料の消費に伴う温室効果ガス増加による地球温暖化
- 人口減少や過疎化、再生可能エネルギーの普及拡大による電力需給構造変化への対応
- 人口増加が見込まれる海外における電力需要の増加
- 2030年以降予測される使用済み太陽電池モジュールの大量廃棄問題

リスク

- 国内外での政策・制度変更による事業採算性の悪化
- 国内小売事業のさらなる競争激化
- 電源立地に適した地域における送電線混雑に伴う工事の長期化・接続コストの増加
- 太陽電池パネル市場における競争激化に伴う販売価格の低下
- 太陽電池モジュールやその部材のサプライチェーンのグローバル化による調達リスク

強み

- 再生可能エネルギーを含めた多様な自社発電所の電源構成と運営ノウハウの蓄積
- 太陽光発電所の開発に係る知見・ノウハウの蓄積
- 発電から小売まで一体となったサプライチェーン
- 需要家・一般のお客さまのニーズに応える多様な電力小売メニュー
- CIS薄膜太陽電池を含む太陽電池パネルの研究開発の知見および生産ノウハウの蓄積

機会

- 気候変動対応に伴う再生可能エネルギー・高効率発電へのニーズの高まり
- 技術革新・政策支援による導入コスト低下による再生可能エネルギーへの転換促進
- 国内でのエネルギー供給の強靱化、地産地消、自家消費など分散型エネルギーへの社会的ニーズの高まり
- 国内電力事業に係る制度変更に伴う事業機会の拡大
- 新興国・アジアを中心とした電力需要の増加
- 高度循環型社会に向けたリサイクルニーズの高まり

事業環境

国内では、新たな市場の整備、再生可能エネルギーの主力電源化への動き、再生可能エネルギーの固定価格買取制度(FIT)の見直しなどの政策による影響や脱炭素化・技術革新の進展が想定されます。一方で、太陽電池パネル製造においては、引き続き中国メーカー参入による競争の激化が懸念されます。

2020年初に世界的に流行した新型コロナウイルスによる経済活動の低迷により、工場やオフィスの稼働が低下し、電力需要も

一時大きく減少しました。経済活動は復旧しつつあるものの、今後も経済活動の動向の変化、家庭における新たな生活様式や働き方改革の定着などにより、電力需要構造の変化が予測されます。

海外では、再生可能エネルギーのさらなる普及や新興国の経済発展による電力需要の増加が想定される一方、国内同様コロナ禍の影響が足元では続くと見込まれます。

中期経営計画

電力・再生可能エネルギーセグメントにおいては、「多様化するエネルギーニーズに、当社ならではの電力ソリューションの開発・提供で応え、国内外のサステナブルな社会づくりに貢献します」をミッションに掲げ、事業に取り組んでいます。

国内においては、自社保有の発電所の安全・安定操業を行うとともに、多様な再生可能エネルギー発電所を保有する自社の強みを生かし、国内の需要家のさまざまなニーズおよび加速する低炭素化社会への要請に応えていきます。さらに、分散型エネルギーリソース(自家発電設備、再生可能エネルギー、蓄電池、電気自動車など)を活用し、新たなビジネスモデルとして注目されるVPP(仮想発電所)やP2P(電力個人間取引)などの事業開発に向けて、実証や自治体および他社との共創を通じて知見やノウハウを蓄積していきます。

海外においては、北米におけるガス火力発電事業の推進により、収益確保のみならず発電所運営や自由化市場のノウハウ習得を通じて国内電力事業における競争力強化につなげます。また、日照条件や政策などの環境が整った北米や東南アジアを中心に、太陽光発電所の新規開発を推進し、再生可能エネルギー電源の拡大と収益貢献を目指します。

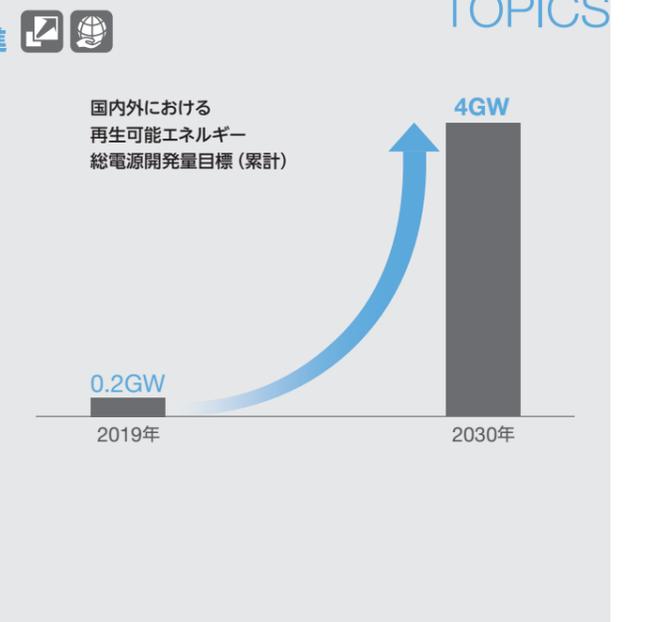
太陽電池の製造・開発については、CIS薄膜太陽電池の最新技術の研究を進めるとともに、販売においては、従来のパネル販売からパッケージ化された発電所の販売へと業態転換を図り事業成長を目指しつつ、国内外の太陽光発電所普及のニーズに応えていきます。さらに、2030年以降の結晶シリコン系モジュールを含む太陽光パネルの大量廃棄という社会的課題に対処するべく、リサイクル技術の研究開発を推進していきます。

国内外における再生可能エネルギー電源開発の促進

当社は国内外で合計約1.2GWの多様な電源構成の発電所を有し、うち再生可能エネルギーにおいては約0.2GWの発電所を運営しています。今後も国内外での発電事業の展開を進めていきますが、特に再生可能エネルギーについては、自社開発を強みとする海外太陽光発電を中心に、2030年の国内外総電源開発量累計4GWを目標に普及を進め、CO₂排出量の削減や地域社会への貢献を実現します。

2020年度の再生可能エネルギー開発予定

- 太陽光発電所完工予定(北米カリフォルニア州)210MW
- 太陽光発電所完工予定(北米カリフォルニア州)50MW
- 太陽光発電所完工予定(北米コロラド州)100MW
- バイオマス発電所の工事着工予定(徳山事業所内、2022年度運転開始予定)50MW



■ 当社グループ発電能力データ (2020年10月末現在)

発電能力データ※1	ギガワット・GW
太陽光発電国内	0.11
太陽光発電海外	0.05
太陽光発電 (小計)※2	0.16
バイオマス発電	0.05
風力発電	0.02
地熱発電※3	0.01
再生可能エネルギー (小計)	0.24
火力発電国内	0.83
火力発電海外	0.11
火力発電 (小計)	0.94
発電能力 (合計)	1.18

※1 当社保有 (出資分) の発電能力合計
 ※2 BOT (自社開発電源の売却) ビジネスは除く
 ※3 地熱発電は資源セグメント内の事業

CIS 薄膜太陽電池の最新技術開発

当社グループにて研究開発・生産・販売を行う CIS 薄膜太陽電池は、シリコンではなく、“銅、インジウム、セレン”を主な原料とした当社の独自技術で生産する太陽電池です。生産能力は年間約0.9GWを誇り、CIS 薄膜太陽電池の生産

● 建材一体型太陽電池

中国市場における活用拡大を目指し、太陽光発電およびガラス分野で高い技術レベルと市場シェアを持つ中国企業、凱盛科技集団有限公司と建材一体型太陽電池の開発に関する覚書 (MOU) を2019年11月に締結しました。現在商品開発に関しての調査を進めています。



建材一体型パネルのイメージ

工場としては世界最大規模の工場を有しています。このうち、研究開発においては変換効率などの技術向上と併せ、新技術やリサイクル技術の開発にも積極的に取り組んでいます。

● フィルム型超軽量モジュール、移動体用太陽電池

2020～2024年度の5年間において、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) の共同研究事業として採択されました。

フィルム型超軽量モジュールについては、従来重量の制約から設置不可であった屋根などへの太陽電池パネルの導入が可能になることから、今後太陽電池の普及が加速する中、市場の創出・拡大が見込まれています。移動体用太陽電池については電気自動車に太陽電池を搭載するための技術開発を目指すもので、2050年の普及を視野に開発を進めていきます。



超軽量モジュールの試作品

TOPICS

● 太陽電池パネルのリサイクル技術確立に向けた取り組み

2020～2023年度の4年間において、NEDOの共同研究事業として採択されました。2030年以降予測される使用済み太陽電池モジュールの大量廃棄に対する施策として取り組みを行う CIS 薄膜太陽電池パネルのリサイクル処理技術は、素材別に分離・回収することが特徴であり、電池部分に含まれるインジウム、セレンなどのレアメタル (希少金属) を

90%以上回収できることを確認しています。この処理技術を応用し、結晶シリコン系ソーラーパネルのリサイクルにも取り組んでいきます。今後は、ソーラーフロンティア (株) の太陽電池工場内に実証プラントを構築し、2023年度までには目標としたリサイクル技術を連続運転にて実証する予定です。

北米における天然ガス火力発電所の開発

電力自由化が進む先進的な米国マーケットにおける、発電所運営および市場取引に関する知見の獲得や、国内事業への還元などを目的に、北米において発電プロジェクトに参画しています。

うち、当社が運営会社に10%出資を行う米国クリケットバレー天然ガス火力発電所 (発電能力1,100MW/当社持分110MW) の商業運転が2020年4月に開始しました。環境負荷の低い当高効率ガス火力発電所にて発電された電力は、大消費地である米国ニューヨーク州における希少な大型・高効率電源として、同州の卸電力市場 (NYISO) を通じて販売され、安定的な電力供給に貢献します。

現在米国オハイオ州で進めている天然ガス火力発電所 (発電能力1,182MW/当社持分160MW) についても建設が進んでおり、2021年中での運転開始を予定しています。



クリケットバレー天然ガス火力発電所 (発電能力1,100MW)

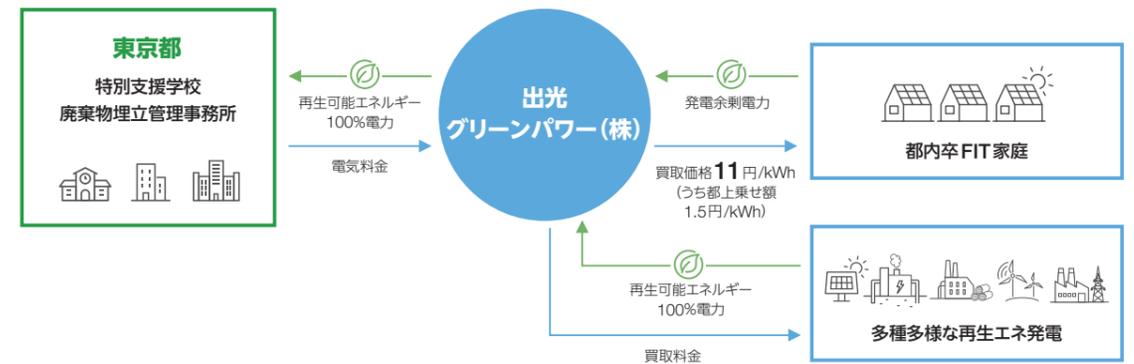
TOPICS

東京都実施「とちょう電力プラン」初の供給事業者に決定、都内卒FIT電力を含む再生可能エネルギー100%の電力を都有施設へ供給

当社100%子会社である出光グリーンパワー (株) は、東京都が実施する「とちょう電力プラン」初の供給事業者に決定しました。これにより、出光グリーンパワーは、再生可能エネルギー100%の電力※を都有施設の一部へ供給します。供給する再生可能エネルギーについては、都内のご家庭から買い取った卒FIT電力を取り入れることで、FITの買取期間終了後においても再生可能エネルギーの導入量が減少しないよう

配慮したスキームとなります。今後も家庭用電力販売の知見や、風力、地熱、バイオマス、太陽光、水力といった多種多様な電源を保有する強みを生かし、再生可能エネルギー普及に貢献してまいります。

※ FIT (固定価格買取制度) を含む再生可能エネルギーの電力に非化石証書 (再エネ指定) を組み合わせた電力と卒FIT電力により、実質的に再生可能エネルギー100%の電力とするもの



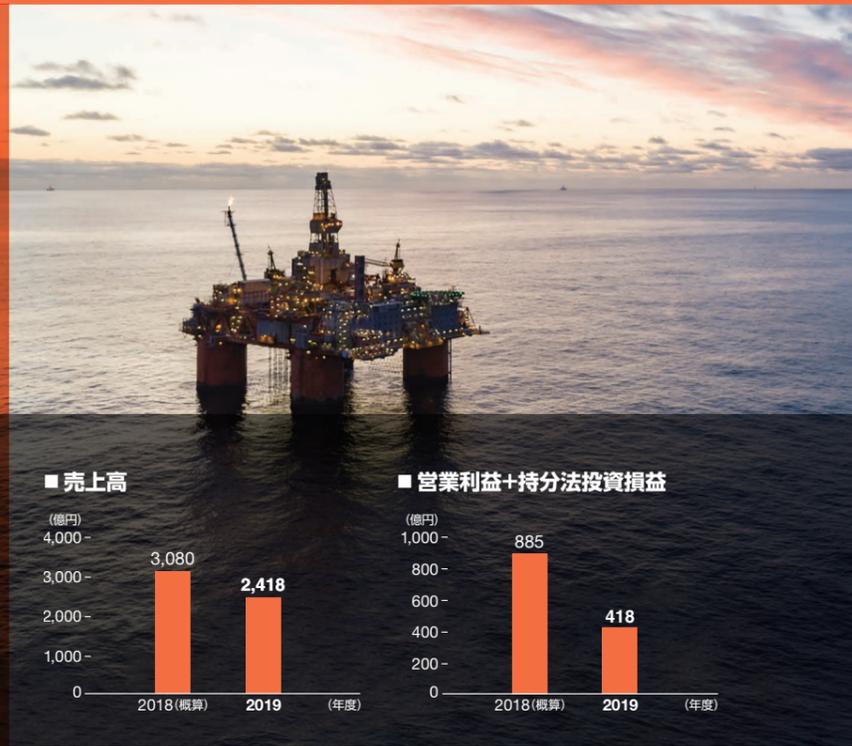
TOPICS

資源セグメント

事業概要

ノルウェーおよびベトナムをはじめとする東南アジアを中心に石油・天然ガスの探鉱・開発・生産プロジェクトを推進しているほか、オーストラリアおよびインドネシアにて石炭鉱山事業を展開し、日本をはじめアジアを中心とした需要家への安定供給に努めています。

また、国内の地熱資源開発を行い、大分県では発電所の運営を行っています。



社会課題

- 気候変動対応に伴う温室効果ガス排出量の削減要請
- 人口増加および経済成長が見込まれる新興国のエネルギー需要増加

リスク

- 新型コロナウイルス流行に起因した経済低迷に伴う需要および資源価格の低下
- 気候変動対応に伴う石炭需要の変動
- 政治的経済情勢の変化や規制強化の可能性

強み

- ノルウェーを中心とした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
- 油ガス田開発分野における豊富な経験を有する人材
- 石炭生産～販売までの一貫したバリューチェーンと石炭専門研究機関の知見の蓄積

機会

- アジア地域における経済発展・人口増加を背景とした石油・天然ガス需要の拡大
- 権益保有地域での探鉱による石油・天然ガス開発の拡大
- 石炭需要家の低炭素ソリューションニーズの拡大
- FIT制度による地熱発電開発の支援

事業環境

2020年初に起こった新型コロナウイルスの世界的感染拡大により、エネルギー需要は大きく低迷し、在庫水準の高止まり影響もあり原油など資源価格も一時大きく下落しました。産油国の減産、一部地域における経済活動の再開の動きなどから資源価格も回復基調にあるものの、今後も需要低迷による影響が続くと予測されます。

一方、中長期的には需要は堅調に推移するとみられ、石油開発の主要拠点である欧州においては、低硫黄のノルウェー産原油の重要性は今後も継続する見込みです。また、ガス田開発の

取り組みを進めるアジア圏においても、経済発展・人口増に伴う電力需要の拡大により、発電用天然ガスの需要が高まると予測されます。

石炭においても、コスト優位性から主に産業用・発電燃料用途における主要な燃料の一つとしての位置付けが続くと想定されます。一方で、CO₂排出量が他のエネルギーと比較して多いという課題があることから、国内外で石炭エネルギーの高効率化やCO₂排出量削減の取り組み推進が求められています。

中期経営計画

世界的なエネルギー需要拡大を踏まえ、既存の石油、石炭の資源資産価値の維持・向上とアジア圏でのガス田開発に取り組みます。

石油開発事業は約2万バレル/日の原油生産を行っています。今後も権益を保有するノルウェー北部北海地域の既存油田(スノーレ・フラム・クナル)の安定生産による収益確保を図りつつ、探鉱に成功した北部北海やバレンツ海域については、開発・生産を進めます。2020年8月には北海鉱区のジュゴン構造の試掘に成功し、今後開発に向けた詳細な評価、検討を行う予定です。

天然ガス開発事業においては、中期的にはアジアにおける地産地消型天然ガス開発を目指し、販売ビジネスの開拓にも努めます。現在進行中のベトナム南部の海上鉱区プロジェクトについては、当社がオペレーターとして2010年に発見したガス田の開発を進めており、2020年度中の生産開始を予定しています。

石炭事業はオーストラリアの石炭鉱山(マッセルブルック、エンシャム、ボガブライ)およびインドネシアの石炭鉱山(マリナウ)にて、年間約1,200万トンの生産を行っています。今後も生産・物流・販売が一体となったバリューチェーンを持つ強みを生かしつつ、既存鉱山における遠隔自動採炭などの新技術導入などの競争力強化施策を進め、需要家への高品質製品の安定供給に努めます。併せて、自社石炭専門研究機関における石炭の高効率燃焼技術やブラックペレットの開発を通じ、近年需要家からのニーズも高い低炭素ソリューションの提供も進めていきます。

地熱開発については、既存発電所の安全操業に努めるとともに、国内複数地域での新規事業の開発や海外への展開も見据えた活動を進めていきます。うち、秋田県小安地域における地熱開発プロジェクトについては、2024年の事業化に向けて環境アセスメントを実施しています。

ブラックペレットの実用化に向けた取り組み



石炭火力発電所において石炭と混焼することでCO₂排出量削減が可能なバイオマス燃料であるブラックペレットの開発に取り組んでいます。木材を粉砕・乾燥して焙煎処理し半炭化したブラックペレットは石炭と同様に取り扱いができるため、燃料を石炭から置き換えるのみで石炭使用量を削減でき、再生可能エネルギーの使用量を増やすことができます。

実際に、当社徳山事業所の石炭ボイラでブラックペレットの20%試験混焼を達成しました。

2020年には既設のタイのデモプラントに加えて新たにベトナムにサンプル製造用のプラントを建設しました。今後は、商業生産の開始に向け準備を進めていきます。

また、オーストラリアのエンシャム石炭鉱山の遊休地を活用し、植物「ソルガム」の植生試験およびそのブラックペレット化試験を開始しました。今後、鉱山インフラを活用したバイオマス燃料輸出事業化に向けて検証を進めていく予定です。

TOPICS



エンシャム石炭鉱山での植生試験の様子 植物種「ソルガム」



ブラックペレット

財務資本

財務担当役員メッセージ



急激に事業環境が変化中、引き続き安定的な財務運営が重要であるとの認識の下、中期経営計画の実行の礎となる財務基盤の維持・強化に努めてまいります

出光興産株式会社
上席執行役員
最高財務責任者
酒井 則明

2019年度(2019年4月～2020年3月)の業績について

2019年度の事業環境は、米中貿易摩擦や中国経済減速の影響を受け先行きが不透明な状態が続き、さらに2020年初からの新型コロナウイルス感染拡大の影響により世界経済は急速に悪化しました。人々の移動制限や経済活動の低迷により石油製品などの需要減退が国内外で顕在化したことに加え、OPECプラスの協調減産協議が決裂した影響などにより、原油価格は年度末にかけて急落しました。

そうした環境下、燃料油事業では、採算販売によるマージン改善や統合シナジー創出などの取り組みは順調に進捗したものの、年度末の原油価格急落に伴う在庫評価損失および、売上原価の下落に対し製品価格の下落が先行した影響(マイナスのタイムラグ)により、収益が大きく押し下げられました。基礎化学品事業では、アジアを中心とした設備の新增設に加え、新型コロナウイルス感染拡大が市況の悪化に拍車をかけ、前年比減益となりました。資源事業についても、原油および石炭の価格下落により前年比減益となりました。

以上を主な要因として、2019年度の当期純利益は前年比

1,175億円の減少となる229億円の損失となりました。このような状況の下、年度末にかけては、新型コロナウイルス影響による金融市場の混乱リスクに備え、一時的に手元流動性を引き上げ、財務の安定性を確保しました。

2020年度(2020年4月～2021年3月)の業績予想について

国内で5月以降緊急事態宣言が解除されたことに伴い、自動車用燃料のガソリンや軽油などの需要は回復基調にあります。一方、ジェット燃料の需要は、海外への渡航制限が続く中、依然として前年を大きく下回る状況が続いています。また、基礎化学品のほか、潤滑油など高機能材事業の需要回復にも時間を要する見込みです。原油価格についても一定の回復は見られるものの、世界的な経済活動の停滞が続く現状下では引き続き低水準で推移すると見込まれます。

このような事業環境から、2020年度は2019年度同様、厳しい業績を見込んでいますが、経費削減などによる収益の確保を行うとともに、投資案件の厳選などによりキャッシュバランスの改善に努めます。

中期経営計画(2020～2022年度)の進捗について

中期経営計画では2030年に向けた持続的成長を目指し「レジリエントな事業ポートフォリオの実現」および「社会の要請に適應したビジネスプラットフォームの構築」の基本方針の下、取り組みを進めています。しかしながら事業環境の急激な悪化により、収益計画の見直しが必要な状況です。一方で、事業基盤の強化や成長事業の拡大に向けて必要な投資を確実に実行し、事業ポートフォリオの転換を進めていくことが、当社の持続的成長には欠かせないと認識しています。

財務部門としては、全社的な重複業務の一本化や業務効率化と合わせて経費管理を一層強化し、コスト削減をサポートします。投資に関しては、対象範囲、規模、時期などを慎重に見極め厳選し、また、資産売却を推進するなど、新型コロナウイルス影響による不透明な事業環境が当面継続するリスクに適切に備え、財務の安定性を確保してまいります。

また、今後のグローバルな成長戦略を支えるためには、海外拠点を含むグループ全体の財務基盤の構築が重要となります。今後は財務リスクの低減を目的とし、資金調達手段のさらなる多様化に向けた検討を進めるほか、海外の金融統括会社によって、資金の一元管理によるグループ資金の有効活用、およびガバナンス強化に向けた取り組みを進めていきます。

なお、中期経営計画は、新型コロナウイルス感染拡大影響による事業環境の変化、政府のエネルギー基本計画の動向なども踏まえ、見直しの上あらためて公表したいと考えています。財務面では今後も、上記施策に取り組むつつ、中期経営計画実行の礎となる財務基盤の維持・強化に努めてまいります。

■ 格付情報

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

株主還元について

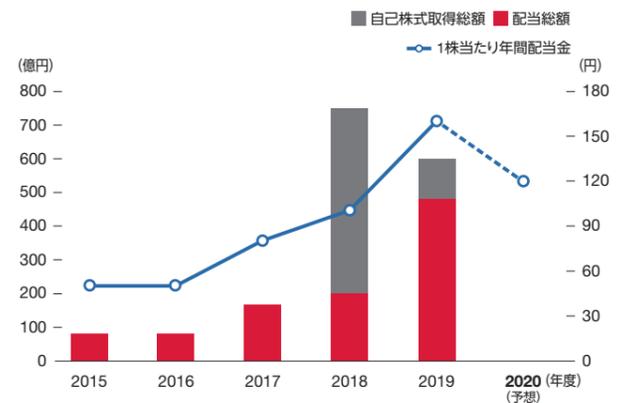
当社は、株主に対する利益還元を重要な経営課題と考えております。2020年度の配当予想については、大幅な経営環境の変化が業績に与える影響を考慮し、1株当たり120円とさせていただきます。

今後も、既存事業の強化と将来の事業展開に向けた戦略投資、財務体質の改善など、キャッシュバランスを総合的に勘案し、安定的な配当を実施してまいります。

株主・投資家の皆さまとの対話について

経営方針や業績に係る適時適切な情報開示を通じて株主・投資家の皆さまと対話を重ね、ご意見を経営へ反映していくことが重要であると認識しています。とりわけエネルギー供給を使命とする企業として、財務情報のみならず気候変動への対応を含めた非財務情報の開示の充実に取り組む考えです。株主・投資家の皆さまにおかれましては、今後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。

■ 株主還元



年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (予想)
自己株式取得総額 (億円)				550	120	
配当総額 (億円)	80	80	166	200	480	
1株当たり年間配当金 (円)	50	50	80	100	160	120
総還元性向 (%) ※除く在庫影響	18	12	12	97	154	

■ 財務ハイライト ➡ P.73

■ 主要財務データ ➡ P.75～76

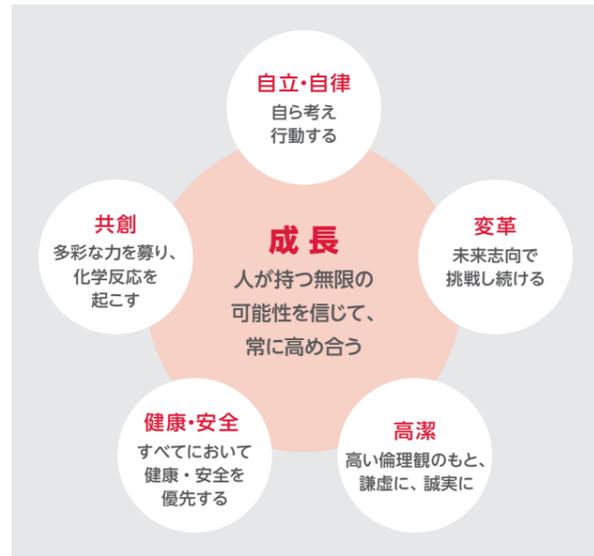
組織・人的資本

人材に関するポリシー

行動指針

経営ビジョンの実現に向けて、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2019年に制定しました。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」「変革」「共創」「健康・安全」「高潔」の5つの柱で構成しています。

全従業員は経営ビジョン、行動指針、各種方針の理解浸透に努めるとともに、当社グループの一員であることに誇りを持ち、またその責任を自覚し、公正で透明性のある企業活動を実践します。



人権に関する考え方

当社グループは、「人権の尊重は全ての判断や行動において根拠をなすもの」と考えており、これを全役員、全従業員が順守する基本方針としています。そして、サプライヤーを含めたビジネスパートナーの皆さまにもご理解と順守を期待しています。

日本国内はもとより、世界各国で事業を展開するに当たり、当社グループは世界人権宣言ならびに労働における基本的原則および権利に関するILO宣言に表明されている国際的に認められた人権を尊重します。また、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。また、各国や地域の法令を順守し、もしそれらと国際的に認められた人権基準との間に矛盾がある場合には、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。

■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

人権に関する取り組み

■ 2020年度の取り組み

① 人権デュー・デリジェンスの実施

日本国内・海外の関係会社（計241社）に対し、さまざまな国際基準に基づいたESGに関する設問（約80問）を用いてスコアリングを行い、人権リスクの特定を実施しています。（2020年12月完了予定）
リスク特定の結果に基づき、リスクの高い事業を中心に対策を講じます。

② 役員および従業員に対する人権基本方針の浸透

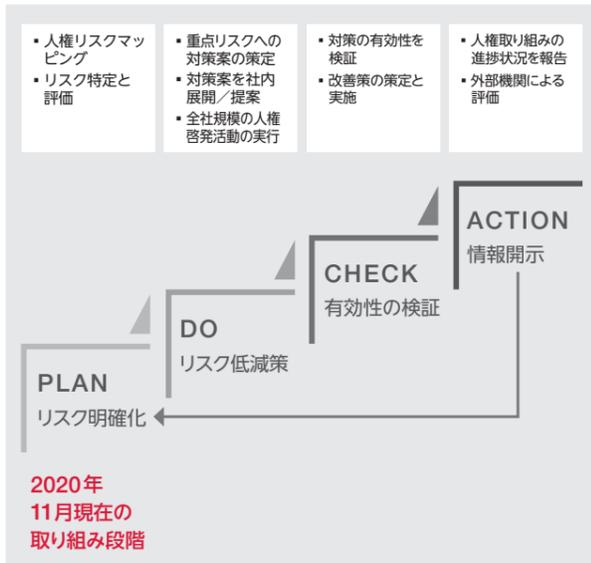
人権の基礎知識、ビジネスと人権に関する指導原則、人権侵害の事例、当社が重視する人権課題などを用いて、eラーニング形式で実施予定です。（2020年度）

※ 出光グループ 人権基本方針

▶ <https://sustainability.idss.co.jp/ja/themes/201>



■ 人権デュー・デリジェンス推進の過程



2020年11月現在の取り組み段階

ダイバーシティ&インクルージョン (D&I)に関する考え方

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。性別や国籍の違い、障がいの有無のみならず、多様な価値観、キャリア、専門性などを生かして、全ての社員が活躍できる会社を目指し、「意識改革」「採用」「育成」「制度」の観点から、さまざまな取り組みを推進しています。

意識改革	■ D&I意識向上 (アンコンシャス・バイアス研修) ▶ P.46
採用・育成	■ 採用コンセプト「NEXT BREAKTHROUGH」、コンピテンシー開発、選抜研修、海外トレーニー制度、海外・国内留学制度 など
制度	■ 多様な社員の活躍を支援する制度、テレワーク・在宅勤務拡大、ボランティア休暇など、成果を加味した能力評価制度

※ 出光グループ ダイバーシティ&インクルージョン方針
▶ <https://sustainability.idss.co.jp/ja/themes/200>

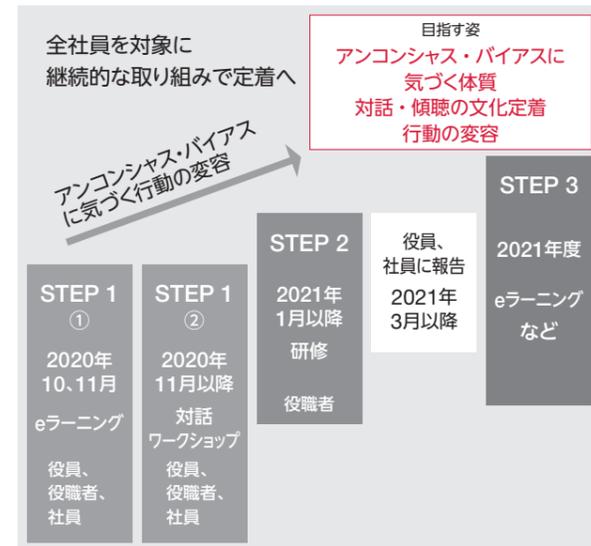


D&Iの取り組み

アンコンシャス・バイアス研修の開催

アンコンシャス・バイアスとは、誰もが持っている無意識の偏見のことです。当社グループは、D&Iは一人ひとりの違いや背景などを受け入れ、お互いを尊重することが原点であると認識しています。社員一人ひとりがアンコンシャス・バイアスに気付くことで、相互の理解や職場内のコミュニケーションの向上、イノベーションが生まれやすい風土の実現を目指しています。その方策の一つとして、アンコンシャス・バイアス研修を全社展開しています。2020年6月に役員も含めたトライアルを実施し、同年11月までに、役員・社員など約6,000名がeラーニングを受講しています。

■ 取り組みの全体像



女性社員の活躍推進

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、女性を含む全ての社員が活き活きと働き、さまざまなステークホルダーと新たな価値を共創できる企業を目指しています。女性社員、会社、それぞれの視点での「ありたい姿」を下表の通り設定し、さらには女性活躍推進法に基づき、2020年4月に一般事業主行動計画を策定し、取り組みを推進しています。

女性社員	■ 各職場、会議体などの意思決定の場で、複数の女性社員が参画し、自分の意見を持って行動している状態
	■ 年齢、ライフイベントによらず、価値創造に向けてキャリアイメージを持ちながら成長している状態
会社	■ 性別、年齢、ライフイベントによらず公平に成長機会を提供するとともに、挑戦を後押しし、成長に応じて公平公正に評価を実施している状態

■ 行動計画における数値目標 (2019年4月1日現在)

	2023年目標	現状
女性役職者数	46名以上 (3.0%)	26名 (1.7%)
学卒採用者の女性比率	30%以上	22%
有給休暇取得率	85%以上	69.3%

シニア世代の活躍推進

当社では612名のシニア世代の社員（60歳以上）が活躍しています。年齢にかかわらず活躍できる場を提供したいという考えから、2021年度以降、60～65歳の退職年齢選択制度を導入し、社員と同等の等級・評価・報酬体系とします。さらに2025年度には、65歳まで全員が社員として勤務できる制度の導入を予定しています。

希望就労年齢・形態や就労意欲の多様化を背景に、60歳以降も一人ひとりが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へ改定します。60歳以上の社員には、日常的な協働を通じた後輩の育成、知識・技能の伝承を期待しています。また、退職後のマネープランなどを学びながら60歳以降の働き方について自立的に考える機会として、ライフデザインセミナーを2020年度中に開催予定です。

■ 今後の60歳以上の社員の制度概要

	2021年度	2025年度予定
就業条件	60-65歳までの退職年齢選択制度 (自身で年齢選択)	65歳までの正社員制度 (全員65歳まで正社員)
等級	60歳未満と同様の制度	同左
評価		
報酬	60歳以降の積み増しなし	同左
福利厚生		
退職金		

障がい者の活躍推進

当社は、障がいのある方も能力を發揮して働くことのできる環境を整え、機会を提供する取り組みを行っています。本社事業部門や全国の各拠点での業務に加え、一部の事業所・研究所における清掃業務や事務サポート、施設内の農園での栽培作業を実施しています。さらに障がい者の活躍・成長の場を創出すべく、チーム就労の定着化を進めており、当社への応募者からも好評を得ています。各部門における障がい者雇用の促進も検討を進めており、本社における業務拡大も視野に、今後も障がいのある方々が誇りを持って、楽しく働くことができる職場づくりや雇用機会の創出を推進していきます。

外国籍社員の活躍推進

当社では、30名の外国籍社員が活躍しており、彼らが安心して仕事に打ち込むことができるため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、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上で、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働きやすい環境づくりを目指していきます。

仕事と家庭の両立

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發揮できる環境づくりにつながる。との考えから、2020年4月に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を策定し、さまざまな取り組みを展開しています。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。



従業員の健康推進

当社グループでは、行動指針において「すべてにおいて健康・安全を優先する」と定義しており、グループ全従業員が心身ともに健康で生き生きと働くための健康づくりを経営上の課題として位置付け、健康経営を推進しています。特に、新型コロナウイルス感染症が収束しない中では、従業員の健康の重要性は高いと認識し、メンタルヘルスケアのサポートなどを徹底しています。また、当社は「制度・施策の実行状況」や「組織体制」などが評価され、経済産業省が特に優良な健康経営を実践している企業を顕彰する「健康経営優良法人2020」の大規模法人部門に認定されました。



基幹人事制度の整備

当社は「人の育成」という経営の目的を実現するために、人の力の無限の可能性を信じ一人ひとりが自身の成長に限界を設けず、その能力を最大限發揮するとともに、組織全体、サプライチェーン全体の総合力を高める「人が中心の経営」を支える人事施策を展開しています。当社が創出する新たな価値を通じて社会発展に貢献するだけでなく、併せて従業員が自らの人生をより豊かなものにすることを目指しています。

出光興産・昭和シェル石油の経営統合に伴い、2020年度から基幹人事制度(等級制度、育成・評価制度、報酬制度)を一本化しています。制度一本化に当たっては、2019年9月から2020年2月にかけて、国内外の拠点約30カ所、延べ100回以上にわたり制度説明会を開催し、直接対話によって社員に制度を理解してもらい、納得感を持ってもらうよう努めました。また説明会と併せて、経営ビジョン・中期経営計画に関する意見交換会も開催し、社長や役員との直接対話を通じて、社員への理解浸透を図りました。



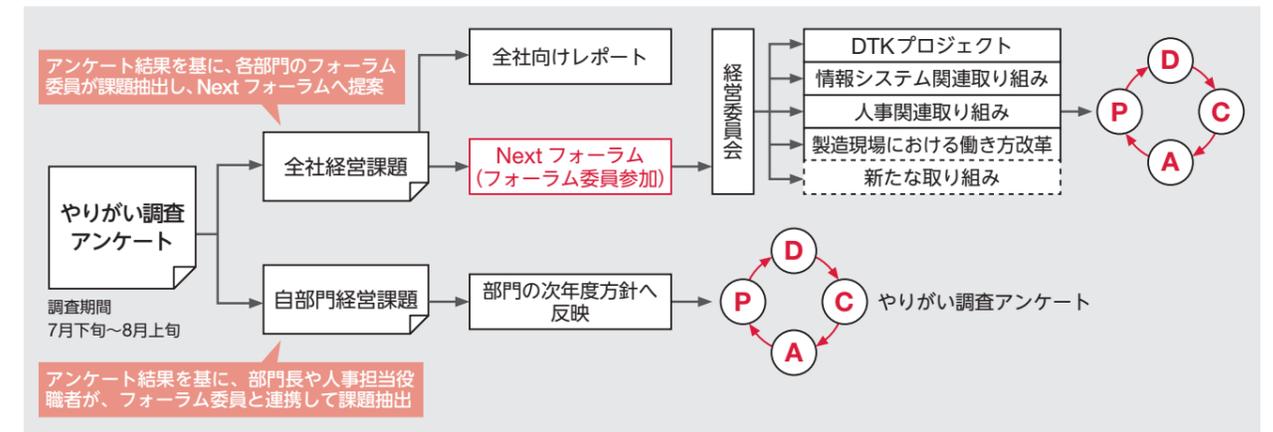
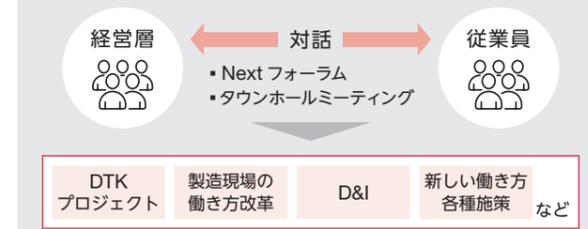
人事制度説明会

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、姿勢・職務遂行を評価する「能力評価」と、成果・貢献を評価する「目標達成評価」から成ります。評価結果は、次の成長に結び付けるとともに、報酬(給与・賞与)や人員配置・異動に反映させています。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。發揮能力に対して安定的に支給する基本給与と、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。

職場風土改善・やりがい向上の取り組み

全ての社員が働きがいを持って、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。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」、業務改革×社員一人ひとりの働きがい向上を目指す「DTKプロジェクト」、各部門における取り組みなど、さまざまな施策を展開しています。

「より良い会社づくり」と「やりがい・働きがい向上」



2020年やりがい調査アンケートの結果

実施時期：2020年7月下旬～8月上旬

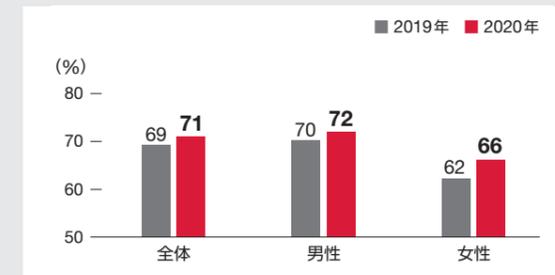
対象：当社および関係会社(31社)の計11,848名

回答率：97.5%

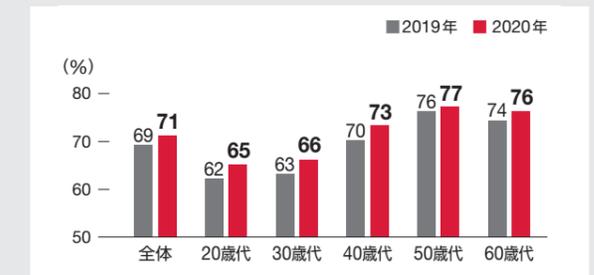
昨年度からの変更点：社会の環境の変化に合わせ、設問に「新しい働き方」カテゴリーを新設し、働き方改革における実践度合い、メンバーとのコミュニケーションに関連する設問を追加

※以下、出光興産本体の結果

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



Q. 「新しい働き方」ができている ※新設カテゴリー設問



自由記述数

全回答の50%超の従業員が記載するという非常に高い記載率となっており、本調査に対する従業員の意識の高まりが表れています。

社会・関係資本

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い、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」ならびに社内規程「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について

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、経営ビジョン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)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.idss.co.jp/company/purchase/>



取引先へのサステナブル調達自己評価の実施

サプライチェーン全体を通じてサステナブル調達を推進するため、主要取引先のサステナブル調達への取り組み度合いに関する独自調査を2019年から開始しました。サステナビリティ戦略室、調達部および一部の部門の協働により、「サステナブル調達ガイドライン」に基づく主要調達取引先に、「組織統治」「人権」「労働慣行」「環境」「公正な事業慣行」「消費者課題」「社会貢献」の7分野35項目からなる「サステナブル調達自己評価表」を送付し、自己評価を依頼しました。2019年度は主要取引先約300社に対して調査を実施し、2020年度は75社に対して改善をお願いするべく、対話を実施しています。自己評価の結果をフィードバックするとともに、懸念される事象がある場合は取引先との対話を通じて当社と一緒に改善・解決に当たるなど、サプライチェーン全体でのリスク低減を行っています。その際に、当社のサステナブル調達と人権基本方針に関する考えをお伝えしながら、相互理

解を深めるように努めています。具体的には「コンピューターネットワークの脅威に対する防御」の観点で当社の「サイバーセキュリティレター」を要望があった取引先と共有したり、サプライチェーンの通報窓口を設けたりするなどの改善を行っています。本調査は3年に1回繰り返し実施し、継続的改善を行っていく予定です。

当社のサステナブル調達の取り組みは始まったばかりですが、社会・取引先・当社がトリプルウィンとなることを目指して活動していきます。

社会・環境基準による新規取引先の選定

当社では、取引先の皆さまとの協働を通じて、サプライチェーン全体で社会的責任を果たしていくことも調達活動の一環として、社内勉強会で伝えています。その上で、新規の取引先を選定していく際にも「サステナブル調達ガイドライン」に沿った選定を行っています。

特約販売店との協働

当社は、全国1,209店の特約販売店、6,384カ所のSS(サービスステーション)が一体となり、強力なネットワークを形成し各事業を展開しています。特約販売店の事業経営やSS運営については、支店が窓口となってきめ細かな支援を行っています。2020年3月には、新年度の方針・施策をお伝えすることを目的に「合同戦略ミーティング」を開催し、特約販売店758店が参加しました。開催に当たっては、新型コロナウイルス感染症対策として、約40カ所での分散開催とするほか、各会場での対策を徹底し、感染者ゼロで開催することができました。

「全国出光会」「全国昭和シェル会」と協働して、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。また、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4カ所の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。

※ 文中の特約販売店数、SS数は2020年3月末現在のデータです。



災害対応型SS設置例

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、陸上出荷・海上入出荷などの業務を協力会社に委託しています。全ての事業所で業種ごとに建設保全協会、陸上輸送協会、海上輸送協会の3つの協力を組織しています。千葉事業所では、建設保全協会における「不休災害ゼロへの挑戦」継続と意識向上のサポートや、陸上輸送協会との取り組みとして運行管理者と合同で積み場パトロールの実施、海上輸送協会との取り組みでは定例会議における各船会社との協議などを実施しています。当社はこれら協力会社と一体になって、製油所・事業所の安全・安定操業および環境保全を推進しています。

運送会社や海運会社との協働

当社の石油製品は陸上と海上の契約輸送会社によって運ばれています。契約輸送会社は、従来、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。統合新社発足に伴い、両協議会も加盟するメンバーを大幅に増やし、新たな活動の第一歩を歩み始めました。2020年5月には、タンクローリーによる陸上輸送において、契約運送会社32社による新生「光運会」が組織され、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。また、同じく2020年5月に、内航タンカーによる海上輸送において、安全推進を目的に、海運会社計10社による「ISG海上環境安全協議会」が組織され、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、両協議会を通じた「安全・環境・品質」面についての注意喚起だけでなく、実際に安全作業・安全輸送に従事されるローリー乗務員・タンカー乗組員の方々の声・ご意見を聞き、フィードバックして活動に生かすなど、現場に根差した安全活動に重点を置きながら、安全品質の向上を図りつつ競争力のある物流体制の構築を目指しています。

また新たな取り組みとして、海運会社や当社を含む国内7社で、2020年5月に「e5*コンソーシアム」を設立しました。これは、内航海運におけるゼロエミッション電気推進タンカー(EV船)の可能性・将来性に着目し、参加各社それぞれの技術ノウハウやネットワークなどの強みを持ち寄り、EV船を基礎とする革新的な海運インフラサービスを提供するプラットフォームの構築を目的としています。

※ e5: 海運業界における「electrification(電気化)」「environment(環境)」「evolution(進化)」「efficiency(効率)」「economics(経済性)」の5つのバリューを実現し、安心・安全・良質な輸送サービスを社会に提供すること

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、基礎化学品事業やアグリバイオ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。また海外においては、ベトナム・ニソン製油所を運営する合併会社ニソンリファイナリー・ペトロケミカルリミテッド(NSRP)や、機能化学品事業において台湾FPCC社(Formosa Petrochemical Corporation)とIdemitsu Formosa Specialty Chemicals社を立ち上げ、新たな水添石油樹脂の生産拠点として、2020年度に商業生産を開始する予定です。

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、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。この他、JCCP(一般財団法人JCCP国際石油・ガス協力機関)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。さらに、JCCPが実施する産油国での産業基盤整備共同事業(2019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ける協働を深め、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。

受入研修の実績
(2019年度) アラブ首長国連邦、カタール、オマーン、ベトナムなどから61名の研修生を受け入れ



幹部候補生の受け入れ

知的資本

重点課題 (マテリアリティ)への取り組み

当社は、中期経営計画において「成長事業の拡大」「次世代事業の創出」「地球環境・社会との調和」を重点課題に掲げています。特に次世代事業創出を推進するため、2019年11月に社会課題・顧客ニーズを捉えた事業開発を推進する「Next事業室」、2020年1月にデジタル活用を推進する「デジタル変革室」、そして、2020年4月に技術立脚の事業開発を推進する「技術戦略室」を設立しました。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問題の解決に寄与するイノベーションをこれからも生み出していきます。

研究開発投資実績

当社グループは、燃料油、高機能材、資源、さらには新規事業創出のための研究開発に取り組んでいます。研究開発体制の下、互いに密接に連携して研究開発活動を行っています。

■ 2019年度の研究開発投資額実績		(単位:百万円)
研究開発費		19,436
燃料油		2,356
基礎化学品		0
高機能材		12,166
電力・再生可能エネルギー		538
資源		232
その他		4,142

オープンイノベーションの推進

高機能材事業の強化・拡大、次世代事業の創出のために、社外の知を積極的に活用するオープンイノベーションを推進しています。

- ①素材系ベンチャーキャピタルが運営するファンドに参画し、国内外のベンチャー・スタートアップが持つ技術シーズの探索に取り組んでいます。
- ②全社技術の連結および社外連携を加速・推進することをミッションとする「技術戦略室」を2020年4月に新設し、技術戦略室内にオープンイノベーション推進グループを設置しました。
- ③2020年4月に東京工業大学に次世代材料創成協働研究拠点を開設しました。高分子や複合材料を中核として大型で総合的な協働研究を推進し、次世代材料の創成と人材育成に取り組んでいます。

知的財産の活用

当社グループは、知的財産を統括する部門として知的財産部を設置しています。知的財産部は特許や商標など、知的財産の出願・権利化、維持管理と活用を事業部門、研究開発部門と連携して行うことで、当社グループの事業発展やブランド価値を高める活動を支援しています。

知的財産活用の取り組み

知財活動計画の推進

当社では、各事業部長を責任者とする「知財戦略会議」を起点にPDCAサイクルで知財活動計画を策定し、事業部・研究所・知的財産部が一体となって重点課題を推進しています。また、燃料油から高機能材までの幅広い事業分野において、各事業の特性や戦略に合わせて効率的に課題解決を図る「ユニット体制」を導入しています。これにより、ユニットごとに特許情報の調査・解析、特許出願の権利化、渉外、企画、管理などの知財活動を円滑に実行しています。

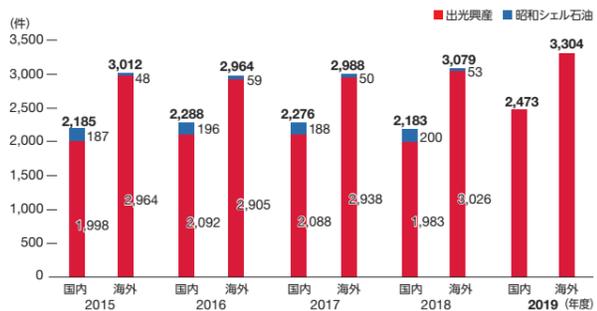
燃料油分野では、クロスライセンス契約を締結し、双方が相手方の特許を利用可能とすることによるコスト削減などにより競争力の強化を図っています。また、潤滑油分野の中でも強みを持つ冷凍機油などでは全世界で高いシェアを誇っており、グローバルな特許網を構築しています。

電子材料事業の主力分野である有機EL事業では、市場拡大が期待されるため、有機EL材料に関連する有用な特許を保有する国内外の企業と特定領域の特許を相互に利用可能とする提携契約を締結するなど、開発可能な領域を拡大しながらビジネスの創出・拡大を図っています。

知的財産権の活用

事業活動の多様化に伴い、アライアンス、ライセンス、M&Aなど、知的財産権を活用する場面が増加しています。当社では、知的財産部に専属の渉外チームを設置し、相手との交渉や技術契約の締結、デューデリジェンスを通じて事業部門を支援しています。

■ 特許保有件数の推移



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。

研究分野	研究施設名	国内	海外	取り組み概要
コーポレート研究	環境・エネルギー研究室	●		■ GHG削減・資源循環(バイオ燃料・バイオ化学品・CO ₂ 資源化)、バイオ素材の開発
	先端素材研究室	●		■ 機能材料の開発
	固体電池材料研究室	●		■ 全固体電池関連材料の開発、リチウム回収技術の開発
	薄膜デバイス研究室	●		■ 高性能無機薄膜半導体・デバイスの開発
	解析技術センター	●		■ グループ全体の幅広い分野への高度分析・解析ソリューションの提供
	出光興産次世代材料創成協働研究拠点	●		■ 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
	日本グリース(株) 技術研究所	●		■ グリース、防錆油、切削油などの研究・開発
機能化学品	機能材料研究所	●		■ 石油化学原料の高付加価値化による機能材料開発 ■ 特殊ポリカーボネート樹脂、機能性コート剤の研究・開発
	出光ユニテック(株) 商品開発センター	●		■ 合成樹脂加工製品の研究開発
	出光ライオンコンポジット(株) 複合材料研究所	●		■ 顧客ニーズに応える複合材料カスタマーグレードの設計・開発およびその解析
電子材料	電子材料開発センター	●		■ 有機EL材料の研究・開発
	Idemitsu OLED Materials Europe AG		●	
	無機材料開発グループ	●		■ 酸化半導体材料の研究・開発
機能舗装材	アスファルト技術課	●		■ アスファルトおよびその用途に関する基礎研究および応用研究 ■ 高機能アスファルトの開発
アグリバイオ	アグリバイオ技術課	●		■ 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
	(株)エス・ディー・エスパイオテック つくば研究所	●		■ 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	開発センター	●		■ 全固体リチウムイオン電池の実用化に向けた硫化物系固体電解質の開発
太陽光発電	次世代製品開発課	●		■ CIS太陽電池の既存製品の性能向上およびコスト低下、次世代製品開発に向けた研究開発
	ソーラーフロンティア(株) 国富工場	●		■ シリコン製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機関 ■ ニーズを先取りした技術サービス提供、低炭素社会に対応した石炭のクリーン利用技術開発

■ 高機能材セグメント ■ 電力・再生可能エネルギーセグメント ■ 資源セグメント

製造資本

当社グループは、国内や海外で燃料油、潤滑油、機能舗装材（高機能アスファルト）、基礎化学品、機能化学品、CIS薄膜太陽電池、電子材料、アグリバイオ製品を生産し、グローバルに

製品を供給しています。また、太陽光、地熱、バイオマス、風力、LNG火力などの多様な発電所で合計1.2GWの発電能力を有し、人々の暮らしを支えています。

石油精製

出光興産・昭和シェル石油の経営統合により、生産最適化のための製品・半製品の相互融通、省エネルギー・精製マージン改善施策のベストプラクティスの展開、共同調達の推進による調達コストの削減などが進み、従来にも増して効率的な石油製品の供給を実現しています。北海道、京浜・京葉、中京、西日本の各地で最適なエリア別戦略をとるとともに、IMO（国際海事機関）による船舶用燃料油の硫黄分規制への対応、燃料油留分の石油化学製品への活用拡大、輸出能力増強といった経営戦略を遂行し、さらなる競争力の強化を図っていきます。その他、現場を支える人材の働き方改革にもグループ一丸となって取り組んでいます。

ベトナムのニソン製油所は商業運転を開始してから1年が過ぎ、現地採用スタッフを中心として装置を安定的に稼働することができています。新規雇用の従業員に関しては、基礎教育をはじめOJT（企業内教育）を推進し教育を行っています。



千葉事業所

石油開発

ノルウェー、ベトナムをはじめとする東南アジアを中心に石油・天然ガスの探鉱・開発・生産プロジェクトを推進しています。

また、中長期的な視点からノルウェー、東南アジアなどのコアエリアにおいて、探鉱活動を推進し、石油・天然ガス埋蔵量の確保と生産量の維持拡大に取り組んでいます。



海上油田への再生エネルギー供給イメージ図
Equinor 社他との共同事業に参画

■ グループ国内製油所（2020年3月末現在）

名称	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
千葉事業所	千葉県市原市	19
愛知製油所	愛知県知多市	16
四日市製油所 (昭和四日市石油)	三重県四日市市	25.5
京浜製油所（東亜石油）	神奈川県川崎市	7
山口製油所（西部石油）	山口県山陽小野田市	12
合計		94.5

■ グループ海外製油所（2020年3月末現在）

名称	所在地	原油処理能力 (万バレル/日)
ニソン製油所	ベトナム タインホア省	20
合計		20

石炭鉱山運営

オーストラリアとインドネシアで石炭鉱山を保有し、生産・物流・販売まで一貫したサプライチェーンを構築して、日本を中心としたアジアのお客さま向けに経済性に優れた石炭の安定供給と、低炭素化を目指したソリューション事業を推進しています。



豪州ボガブライ石炭鉱山

石油化学製品製造

基礎化学品

千葉・周南地区のコンビナート連携強化や原料多様化、分解炉の高効率によるコスト競争力強化を図っています。燃料油事業と一体となったFuel & Chemicalの推進により、石油精製と石油化学のバリューチェーンを生かした効率的な装置稼働と収益力向上に取り組んでいます。

■ グループ国内石油化学工場（2020年3月末現在）

名称	所在地	エチレン生産能力 (千トン/年)
千葉事業所	千葉県市原市	374
徳山事業所	山口県周南市	623
合計		997

■ グループ海外石油化学工場（2020年3月末現在）

名称	所在地	主な生産品目
パシルグダン事業所	マレーシア ジョホール州	スチレンモノマー
ニソン製油所	ベトナム タインホア省	パラキシレン



徳山事業所

機能化学品

エンジニアリングプラスチック、粘接着基材、誘導品・溶剤などの機能化学品は、自動車、情報・通信、生活必需品、耐久消費材向け中間体を成長市場と位置付け、自社技術を軸にしたソリューションを提供することで事業拡大を図っていきます。潤滑油をはじめとするグループ内の他の高機能材との製品シナジー創出や、外部とのコラボレーション、M&Aによるリソースの獲得を積極的に進めることで事業成長を加速していきます。

国内のみならず、台湾（ポリカーボネートと水添石油樹脂）、中国広東省（合成樹脂コンパウンド）、タイ（ジッパーテープ）にも生産拠点を有し製品を供給しています。マレーシアのパシルグダン事業所内にSPS（シンジオタクチックポリスチレン）の製造装置を建設し、2022年下期には商業生産を開始する予定です。

CIS薄膜太陽電池製造

当社グループの太陽光発電事業は1978年に研究開発をスタートし、その歴史は40年以上に及びます。主成分に銅（Copper）、インジウム（Indium）、セレン（Selenium）を使用したCIS薄膜太陽電池の商業生産を2007年に開始し、世界最大級の生産能力を有するソーラーフロンティア（株）国富工場において生産を行っています。



国富工場

発電施設

当社グループは、国内・海外・関係会社を合わせ約1.2GWの発電所運営に携わっています。

国内では約1.0GWを運営し、このうち太陽光、地熱、バイオマス、風力などの再生可能エネルギーは約0.2GWとなります。



滝上バイナリー発電所

TOPICS

製造部門における技術の伝承

装置を運転する部門へ教育担当（インストラクター）を配置するとともに、ベテラン社員（シニアサポート社員）を増員し、教育研修・習得課題の理解度向上の支援や、製造現場でのOJTを実施することで、若手社員への技術伝承を図っています。

自然資本

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など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、地球温暖化などの環境問題を解決するための先進的な取り組みを積極的に推進し、地球環境の保護に努めています。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な価値判断の基準と位置付ける環境保全の方針（出光サステナビリティレポート2020 P.16）を定め、事業活動を遂行しています。

自然資本に関する考え方

当社グループは、環境・社会と調和を図りながら、新たな価値創造に挑戦していきます。持続的発展が可能な社会を実現するために、さまざまな自然資本（大気、水、土地など）に配慮しながら、当社グループの事業価値も向上させていきます。その中で、化石燃料を取り扱う企業としては、マテリアリティに掲げている通り、特に気候変動に注目し、CO₂削減の目標設定を行い、環境負荷低減を進めていきます。

環境マネジメント体制

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、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、保安

マネジメントシステム、環境マネジメントシステム（出光サステナビリティレポート2020 P.17）の維持・見直し・改善ならびに各部門・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といったリスク管理となります。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。

上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、前年度までの振り返りや安全衛生環境を巡る社会環境への配慮などを踏まえて原案を作成します。この原案を本部会議で承認し、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います。なお、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。

気候変動に対するリスクと機会

当社は2020年2月、気候関連財務情報開示タスクフォース



(Task Force on Climate-related Financial Disclosures) 提言に賛同し、署名しました。この提言に沿って、気候変動に伴うリスクと機会を整理しています。当社グループは、これらのリスクに対応するとともに、機会を捕捉する事業取り組みを強化していくことで、レジリエントな企業体となるように事業ポートフォリオの変革を目指します。その上で、新規プロジェクトに係る投資において、インターナルカーボンプライシングを設定し、二酸化炭素排出量のもたらす経済的インパクトを参考情報とした投資検討を試行していくことにしました。

区分	評価対象	対応・取り組み
移行リスク	EV普及、消費者意識の変化による燃料油需要の減退	市場モニタリング、最適な製造・供給・販売体制の構築 化石燃料に依存したポートフォリオからの脱却
	技術進展などに伴うエネルギー価格低下	サプライチェーン全体の競争力強化
	石炭事業に対するダイベストメントの可能性	ブラックペレット、バイオマス混焼技術の開発
	石油、石炭事業に対するレピュテーション低下	社外エンゲージメントの強化
物理的リスク	炭素価格の導入	炭素価格に対する社内検討
	異常降水などによる装置稼働の停止、拠点の被害	装置保全の強化、サプライチェーン強靱化
	海面上昇による製造拠点、流通拠点への影響	護岸強化、計器室の移転などの対応
	再生可能エネルギーの需要拡大	国内外での再生可能エネルギー電源の開発
機会	IMO規制の強化	製油所設備の効率化、強靱化
	環境負荷の低い製品の需要拡大	EV電源ユニット向け潤滑油、先進グリース、生物農薬などの研究開発、海外展開
	省エネに貢献する素材の需要拡大	次世代素材の用途開発、全固体リチウムイオン電池材料の事業化
	分散型エネルギーシステムの進化	VPP制御サービスの開発、事業参入
	サーキュラーエコノミーの進展	廃プラケミカル、ソーラーパネル、カーボンなどのリサイクル技術の開発
	MaaS社会の到来	既存給油網を生かした展開、超小型EV参入
	天然ガス資源の開発	油田からガス田へのシフト

CO₂削減関連の目標値とモニタリング指標

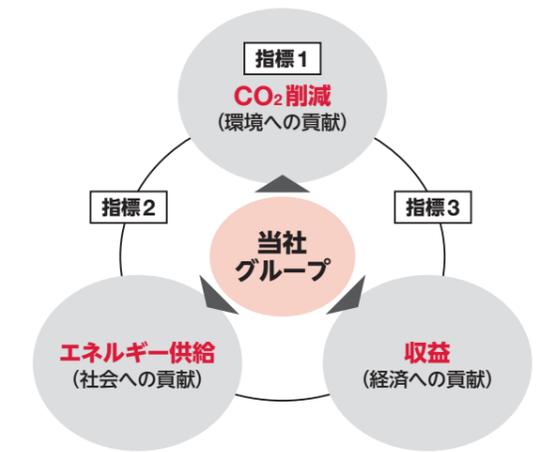
CO₂削減を考える際には、環境面への貢献だけではなく十分と認識しています。環境貢献と同時に、将来の低炭素社会への移行を見据えた、より低炭素なエネルギーを供給するという社会面への貢献、ならびに事業ポートフォリオの転換を図りつつ収益を上げ続けるという経済面への貢献、という観点も重要だと考えています。

当社グループは、化石燃料事業と併せて、再生可能エネルギーや環境対応商品の開発関連事業、社会課題解決に向けた研究を進めています。これらの活動は、当社グループ事業のバリューチェーン全体を通じて、地球規模でのCO₂削減に貢献しています。今後、自社グループのCO₂排出量削減と並んで、本領域の重要性がさらに大きくなっていくと認識しています。

上記認識の下、当社グループでCO₂削減を推進していくため、2019年に3つの指標を設定しました。

それらの目標達成に向けては、太陽光・地熱・風力といった自然資本から生じる非生物的サービスを利用した再生可能エネルギーの開発に取り組んでいきます。

当社グループは、日本政府が2050年カーボンニュートラルを表明したことも踏まえ、より低炭素なエネルギー供給を目指し、CO₂削減に貢献していきます。



■ 具体的な取り組み分野

- 省エネルギー・消費電力ゼロエミッション化の推進
- 環境配慮型商品・サービスの提供
- 再生可能エネルギー発電の拡大
- バイオマス燃料の供給拡大
- 革新的技術の開発・社会実装

目標値

指標1 当社グループ Scope1+2 削減量
(製油所・事業所・工場などにおける省エネルギー活動の推進などにより、「Scope1+2の排出量」をいかに削減できているかを表す指標)

2030年目標値 (2017年比) : ▲200万t-CO₂ (計算式) = $\frac{\text{目標年のCO}_2\text{排出量 (Scope1+2)} - \text{基準年のCO}_2\text{排出量 (Scope1+2)}}{\text{基準年のCO}_2\text{排出量 (Scope1+2)}}$

2019年度実績 : ▲130万t-CO₂ (削減活動 : ▲19万t、その他 : ▲111万t)

2019年度実績は、製油所・工場における省エネルギー活動が計画以上に進んでおり、当社のCO₂削減活動は目標に向けて順調に推移しています。ただし、製油所の装置不具合による長期計画外停止が発生したため、稼働低下に伴うCO₂排出量分が自社努力分に乗せられ、減少が大きな数値となっています。

モニタリング指標

指標2 供給エネルギー低炭素度
(エネルギー企業として、社会に供給する「エネルギー単位数当たりのCO₂発生量」をどれだけ低く抑制できるかを表す指標)

2050年目安 (2017年比) : ▲30% (計算式) = $\frac{\text{CO}_2\text{排出量 (Scope1+2+3)} - \text{CO}_2\text{削減貢献量}^*}{\text{社会に供給しているエネルギー量}}$

2019年度実績 : ▲0.8%
(社会動向を踏まえ、目安レベルを随時見直す予定)

指標3 全社収益の炭素脱却度

(企業全体として排出している「CO₂単位数当たりの収益レベル」をいかに引き上げているかを表す指標)

(計算式) = $\frac{\text{収益}}{\text{CO}_2\text{排出量 (Scope1+2+3)} - \text{CO}_2\text{削減貢献量}^*}$

※ 本指標は目安値を現時点では定めておらず、社内指標として取り扱っています。
※ バリューチェーン全体を通じたCO₂削減貢献量



**エネルギーを供給し続けるとともに、
脱炭素社会の構築に資する
イノベーションを**

社外取締役
橋川 武郎



**さらなる人材の多様化を
推進するとともに、
思い切った事業ポートフォリオの見直しを**

社外取締役
小柴 満信

**「エネルギーをみんなに、クリーンに」という難題への挑戦へ、
先頭に立つ企業として**

「エネルギーをみんなに、そしてクリーンに」。これは、国連が定めたSDGs（持続可能な開発目標）に含まれる、7番目のエネルギーに関わる目標です。

この目標を実現することは難しいと認識しています。「エネルギーをみんなに」届けるためには、石油や石炭などの化石燃料に頼らざるを得ません。一方で、「エネルギーをクリーンに」するためには、化石燃料の使用を抑制し、CO₂を排出しない再生可能エネルギーの利用を拡大しなければなりません。二律背反を抱えるSDGsの目標7を達成することは、至難の業なのです。

当社グループは、この難題の解決の先頭に立っています。日本国内だけでなく、広くアジアの人々にエネルギーを供給する責任をきちんと果たすと同時に、太陽光・風力・地熱・バイオマス（ブラックペレット）の利活用にもしっかりと取り組んでいます。独自で商品化した石炭評価システムは燃焼効率を最適化しCO₂排出量を抑制しており、加えて、炭酸塩化をはじめとするCCU（二酸化炭素回収・利用）への挑戦に対しては各方面から期待が寄せられています。総力を挙げて材料の開発を進めている全固体リチウムイオン電池が実用化されれば、エネルギーの世界に革命をもたらし、地球温暖化対策の進展に大きく貢献するでしょう。

将来的に脱炭素社会が到来することは間違いありませんが、それまでの移行期間に、人類は数十年にわたって化石燃料を使い続けていきます。その間にCCUの技術が確立すれば、その後も、化石燃料は人類にとって有用な資源となります。このような世界的に見ても特別な時期に、「エネルギーをみんなに、そしてクリーンに」という難題に正面から取り組む企業が存在することは、希少であるし貴重です。今こそ、当社グループの出番であると認識しています。

大胆なポートフォリオ転換には、バックキャストの視点が必要不可欠

今、人類は、将来世代への責任を遂行するため、地球温暖化をストップする取り組みに力を入れています。その中であって当社グループは、今後も長期にわたって、人々にエネルギーをきちんと供給し続けるミッションを担っています。それとともに、脱炭素社会の構築に資するさまざまなイノベーションやビジネスを実現するミッションも果たしています。

前者のミッションを担うためには、足元の現実を踏まえ、着実に前進するフォアキャストの姿勢が求められます。それに対して、後者のミッションを果たすためには、ターゲットとする未来の時点でのあるべき姿を想定し、そこから逆算して今、何をなすべきかを明確にするバックキャストの視点が必要とされます。

当社グループには、長い歴史を踏まえて、人間尊重やD&I（ダイバーシティ&インクルージョン）の経営理念、共通の価値観が根付いており、当面する課題を真剣かつ着実に遂行するフォアキャストのアプローチに適合的な風土が存在しています。反面、主業とする燃料油事業の将来が確実に見通せないこともあり、バックキャストの視点に関しては弱さを残すと感じています。

これらの点は、取締役会や指名諮問委員会の現在のあり方にも、色濃く反映されています。取締役会は、バックキャストの手法を採用し、大胆なポートフォリオ転換も含む戦略的な議論に、より多くの時間を割くべきでしょう。指名諮問委員会は、向こう数年間のトップマネジメントの選任だけでなく、10年先、20年先を見据えたリーダーの発見、育成にも力を注がなければなりません。それらが実行に移されれば、当社グループは、「エネルギーをみんなに、そしてクリーンに」という人類史的意義を持つミッションを遂行するのにふさわしい強靱な体質を身に付けることになるでしょう。

苦境を克服し、思い切った事業ポートフォリオの見直しとデジタル変革を

出光興産と昭和シェル石油の統合後、新たに社外取締役として加わって1年が経過しました。残念ながら、本年3月に世界を襲った新型コロナウイルスが契機となった「世界景気の減退」「逆石油ショック」の影響により、燃料油需要のみならず製品市況も低迷し、当社の2020年3月期の財務成績は不満足な結果に終わりました。しかし、統合後の経営状況、組織の健全性、およびガバナンス体制は十分機能していると評価しています。現在の燃料油の需要低迷および製品市況の低迷は短期的なものではなく、今後、数年間続く経営上の大きなリスクと想定しています。この苦境を克服し、成長事業を創造する新経営陣のリーダーシップと執行役員の業務遂行能力に対して、株主、従業員、そして顧客の期待が高まっています。

エネルギーセクターは世界的に企業価値の毀損が顕著であり、当社もその例外ではありません。企業価値の回復は、当社にとって目前の重要課題であり、当社の技術力、研究開発力、およびブランド力を活用して新しい成長事業を創出する不断の努力が必要です。その上、企業収益が圧迫される中においても、非有機的な戦略投資や組織のデジタル変革の実行は「待ったなし!」の状況にあります。

世界を襲ったパンデミック、米国やオーストラリアで起きた想像を絶する山火事などにより、世界の地球温暖化への取り組みが今までにない注目度で加速しているのは紛れもない現実です。当社の主力事業である燃料油、石炭事業の将来戦略を、再生可能エネルギー事業やリチウムイオン電池材料事業、電気自動車を活用したモビリティサービスなどのカーボン・ニュートラルに貢献する新事業と組み合わせることにより、事業ポートフォリオを思い切っで見直すことが必要です。

ジェンダーだけでなく、技術系・若手・外国人の積極登用など、さらなる人材の多様化を

当社は、人材が豊富であると実感しています。その上で、当社の創造性や多様化する市場の変化に対応するために、人材の多様化に積極的に取り組み始めています。特にジェンダー・ダイバーシティに積極的に取り組んでいますが、日本の石油化学業界に共通の課題である「女性上級職の登用」は、業界平均と比較しても劣後していると感じています。長年、JSR株式会社において、人材の多様化に積極的に取り組んできましたが、当社の人材の多様化に関しては、ジェンダー・ダイバーシティだけにとどまらないと感じています。例えば、上級管理職において技術系社員の割合が少ないばかりではなく、若年層の上級管理職や執行役員への登用が遅いことが挙げられます。

今後、非有機的な成長を求めて戦略投資を行い、組織のデジタル変革を進めるには、先端技術への理解が深い技術系幹部、デジタルネイティブとまでは行かなくとも、先端のデジタル化に対して心理的なハードルの低い若い経営幹部が欠かせません。すなわち、人材の多様化はジェンダーの多様化のみならず、技術系社員の経営層への登用、若年層の上級管理職・執行役員への登用、外国籍人材の積極的な採用など改善点は多いと認識しています。

役員一覧

2020年7月1日現在

※ 取締役会・監査役会出席状況は2019年度実績
 ※ 保有株式数は2020年6月30日現在

取締役

代表取締役社長
社長執行役員

木藤 俊一

- 保有株式数：23,132株
- 取締役会出席状況

16/16回

1980年 4月 当社入社
 2005年 4月 当社人事部長
 2008年 7月 当社経理部次長
 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(現)

代表取締役副社長
副社長執行役員

松下 敬

- 保有株式数：22,697株
- 取締役会出席状況

16/16回

1979年 4月 当社入社
 2004年10月 当社北海道製油所副所長
 2007年 4月 当社製造部次長
 2010年 4月 当社執行役員徳山製油所長(兼)徳山工場長
 2013年 4月 当社執行役員製造技術部長
 2013年 6月 当社取締役(兼)常務執行役員製造技術部長
 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 当社代表取締役副社長
 2019年 4月 当社取締役 副社長執行役員
 2020年 5月 公益社団法人石油学会会長(現)
 2020年 6月 当社代表取締役副社長 副社長執行役員(現)

代表取締役副社長
副社長執行役員

丹生谷 晋

- 保有株式数：17,356株
- 取締役会出席状況

—/—回

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(現)

取締役
(取締役会議長)

新留 加津昭

- 保有株式数：5,202株
- 取締役会出席状況

16/16回

1980年 4月 シェル石油株式会社入社
 2006年 4月 昭和シェル石油株式会社九州支店長
 2008年11月 同社近畿支店長
 2009年 3月 同社執行役員
 2013年 3月 同社常務執行役員
 2019年 4月 当社取締役 専務執行役員
 2020年 6月 当社取締役(現)

取締役
常務執行役員

平野 敦彦

- 保有株式数：2,411株
- 取締役会出席状況

—/—回

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 同社本社営業企画部長
 2005年 3月 同社執行役員本社営業企画部長(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(現)

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

16/16回

2010年 4月 公益財団法人出光美術館評議員
 公益財団法人出光文化福祉財団評議員
 2015年12月 日揮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)
 正和興産株式会社代表取締役(現)
 2020年 4月 赤間合同会社職務執行者(現)

取締役(非常勤)

久保原 和也

- 保有株式数：—
- 取締役会出席状況

16/16回

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(現)
 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(現)
 2019年 4月 当社取締役(現)

監査役

常勤監査役

谷田 俊之

- 保有株式数：6,363株
- 取締役会出席状況
- 監査役会出席状況

16/16回

1984年 4月 当社入社
 2013年 7月 当社執行役員物流部長
 2018年 6月 当社常勤監査役(現)
 2019年 4月 昭和シェル石油株式会社監査役

常勤監査役

高橋 研児

- 保有株式数：2,430株
- 取締役会出席状況
- 監査役会出席状況

16/16回

1984年 4月 シェル石油株式会社入社
 2016年 3月 昭和シェル石油株式会社常勤監査役
 2019年 4月 当社常勤監査役(現)

独立社外取締役

社外取締役

橋川 武郎

- 保有株式数：—
- 取締役会出席状況

16/16回

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 一橋大学大学院商学研究科教授
 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
 2015年 4月 当社取締役(現)
 2017年 6月 国際大学大学院国際経営学研究科教授(現)
 2020年 4月 国際大学大学院国際経営学研究科教授(現)

選任理由

橋川武郎氏は、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、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、当社の「社外役員の独立性基準」を満たしていることから、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しております。

社外取締役

安田 結子

- 保有株式数：273株
- 取締役会出席状況

16/16回

1985年 4月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社
 1991年 9月 ブース・アレン・アンド・ハミルトン株式会社入社
 1993年 9月 ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ・ジャパン・インク入社
 1996年 6月 同社マネージング・ディレクター
 2001年 4月 同社日本における副代表者
 2003年 4月 同社日本における代表者
 ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ・インク
 エグゼクティブ・コミティメンバー(2006年3月選任)
 2013年 4月 同社エグゼクティブ・コミティメンバー(再任、2016年3月選任)
 2015年 6月 SCSK株式会社社外取締役
 2017年 3月 昭和シェル石油株式会社社外取締役
 2018年 6月 株式会社村田製作所社外取締役(現)
 2019年 4月 当社取締役(現)
 2020年 6月 日本水産株式会社社外取締役(現)
 2020年 7月 株式会社企業統治推進機構* シニアパートナー(現)
 ※ 2020年12月 株式会社ボードアドバイザーズへ社名変更

選任理由

安田結子氏は、ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ・ジャパン・インク日本における代表者を務め、企業のエグゼクティブ・アセメント、CEO後継者育成に携わるなど、経営者としての豊富な経験、グローバルリーダー育成における幅広い見識を有しており、当社の「社外役員の独立性基準」を満たしていることから、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しております。

独立社外監査役

社外監査役

伊藤 大義

- 保有株式数：5,705株
- 取締役会出席状況
- 監査役会出席状況

16/16回

1970年 1月 監査法人社監査事務所入所(最終名称・みずず監査法人)
 1973年 5月 公認会計士登録(登録番号5095)
 1989年 2月 みず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
 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編纂審査会会長
 2012年 6月 当社監査役(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)

社外取締役

マッケンジー・クラグストン

- 保有株式数：—
- 取締役会出席状況

16/16回

1982年 6月 カナダ政府外務・国際貿易省入省
 2000年 8月 在大阪カナダ総領事
 2003年 8月 在日カナダ大使館公使
 2009年 8月 駐インドネシア・東ティモール兼ASEANカナダ大使
 2012年11月 駐日カナダ大使
 2016年 6月 亀田製菓株式会社社外取締役(現)
 2016年 9月 サッポロホールディングス株式会社顧問 関西学院大学教授(現)
 2017年 6月 当社取締役(現)
 2018年 3月 サッポロホールディングス株式会社社外取締役(現)
 2019年 6月 日本特殊陶業株式会社社外取締役(現)

選任理由

マッケンジー・クラグストン氏は、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、元外交官および大学教授としてビジネスや行政、国際渉外に精通し、企業経営に関する十分な見識を有し、当社の「社外役員の独立性基準」を満たしていることから、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しております。

社外取締役

小柴 満信

- 保有株式数：—
- 取締役会出席状況

11/11回

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)

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を務めております。同氏は、技術分野における高い専門性なら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いただけるものと判断しております。

社外取締役

大塚 紀男

- 保有株式数：1,128株
- 取締役会出席状況

16/16回

1973年 4月 日本精工株式会社入社
 1999年12月 同社経営企画本部副本部長
 2000年 4月 同社執行役員 経営企画本部長
 2002年 6月 同社取締役 執行役員常務 コーポレート経営本部長
 2004年 6月 同社代表執行役専務 管理部門担当 コーポレート経営本部長
 2007年 6月 同社代表執行役副社長
 2009年 6月 同社代表執行役社長 指名委員会委員長
 2015年 6月 同社取締役会長
 2016年 6月 一般社団法人日本ベアリング工業学会会長
 2017年 3月 昭和シェル石油株式会社社外取締役
 2017年 6月 日本精工株式会社名誉会長
 2018年 6月 双日株式会社社外取締役(現)
 日本精工株式会社相談役(現)
 2019年 4月 当社取締役(現)
 2019年 6月 大成建設株式会社社外取締役(現)

選任理由

大塚紀男氏は、日本精工株式会社の代表執行役社長および取締役会長を歴任し、グローバルな成長戦略を推進するとともに、コーポレート・ガバナンスの強化を行うなど、経営に関する豊富な経験と高い見識を有し、当社の「社外役員の独立性基準」を満たしていることから、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しております。

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

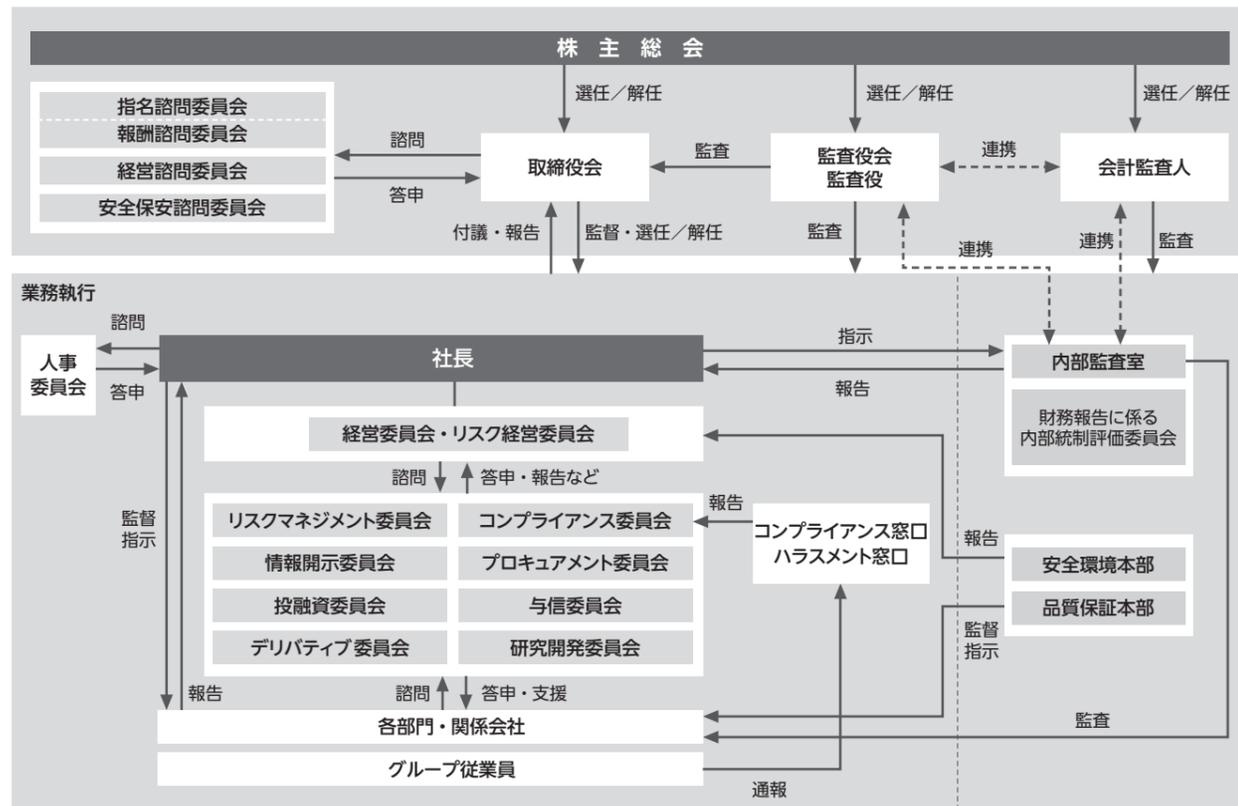
当社は、ダイバーシティ&インクルージョンを基に、環境・社会と調和を図りながら、お客さま・ステークホルダーと共に、新たな価値創造に挑戦し続ける日本発のエネルギー共創企業となることを目指しています。

そのために、企業としての社会的責任を果たし、経営の透明性を向上させ、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、従業員などのステークホルダーと良好な関係を構築することを重視しています。

コーポレートガバナンス・コードは、株主との対話を通じた会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目的としています。当社は、広く社会で期待され信頼される企業を目指しており、コーポレートガバナンス・コードを基本的に順守すべきものと考えています。

当社は、経営ビジョンに基づき、自ら律し、自ら考え、判断することを大切にしています。同時に、多様な知見やバックグラウンドを持つ独立社外取締役や独立社外監査役と当社の経営の実態や経営を巡る環境を率直に議論し、闊達な意見を真摯に取り入れ、これからも透明かつ公正な経営を目指します。

■ コーポレートガバナンス体制図



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。取締役会の客観性を高めるために、取締役会議長は、社長が務める旨の定款規定を、取締役会で定めるよう変更し、議長と社長の役割を分離できるようにしました。

これ以外の事項に関しては、業務執行に関する意思決定を迅速に行うため、業務執行に関する権限を社長、執行役員を兼ねる取締役、執行役員および部門長に委任します。

各委員会の概要

経営諮問委員会・安全保安諮問委員会

機関として社外の有識者を委員とする「経営諮問委員会」と「安全保安諮問委員会」の2つの委員会を設置しています。両委員会において、第三者の視点から当社に対する忌憚のない意見を受け、それを経営の改善に反映しています。

「経営諮問委員会」は、経営全般の変革に向けた課題を諮問する機関として位置付けられ、原則として半期に1回開催し2名の社外の諮問委員から提言を受けています。

「安全保安諮問委員会」は、製油所・事業所の大規模災害防止のために保安の強化課題、特に技術的な課題について諮問してきました。昨今の経営環境の変化により、事業拡大や新規事業、海外展開における安全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、社外有識者から提言を受けられるように安全環境本部内に担当ワーキンググループを設けています。

指名諮問委員会・報酬諮問委員会

当社は指名・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、独立社外取締役と独立社外監査役で構成され、独立社外取締役が委員長を務める「指名諮問委員会」と「報酬諮問委員会」を設置しています。

「指名諮問委員会」は社長が提案した株主総会に提出する取締役および監査役候補者の選任に関する事項と、社長や執行役員などの選任について答申します。また、「報酬諮問委員会」は取締役や執行役員の報酬に関する事項について答申します。

経営委員会・リスク経営委員会および各委員会

グループの戦略やガバナンスのあり方などの経営課題を検討するとともに、業務執行上の重要案件を審議するための機関として

「経営委員会」を設置しています。また、グループのリスクマネジメントに関わる事案を審議・決定し、必要に応じ、これをモニタリングするための機関として「リスク経営委員会」を設置しています。

「経営委員会」の下部には業務執行上の専門的リスクを審議するための機関として、「投融資委員会」「デリバティブ委員会」「プロキュアメント委員会」「与信委員会」「研究開発委員会」の5つの専門委員会を設置しています。

また、「リスク経営委員会」の下部に「リスクマネジメント委員会」や「コンプライアンス委員会」を設置することで、業務リスク事案への対応強化とリスクの管理方針の検討・立案体制の整備をしています。その他、J-SOX対応強化のための「財務報告に係る内部統制評価委員会」を内部監査室内に設置するほか、グループの情報開示方針に基づいた適時適切な情報開示を行うための「情報開示委員会」を設置しています。

コーポレートガバナンス体制の推移

取締役は12名、そのうち5名は女性・外国人を含む多様なバックグラウンドを持つ独立社外取締役です。取締役の任期は定款の定めるところにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。2019年度は、取締役会を16回開催しました。

監査役は4名、そのうち2名が独立社外監査役であり、外部からの経営監視機能が十分に果たせる体制を整えています。監査役の任期は、定款の定めるところにより、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。監査役会は、監査役相互の課題や情報の共有を図るとともに、必要に応じて取締役や各部門に情報の提供を求め、監査レベルの向上を図っています。2019年度は、監査役会を16回開催しました。

年度	組織形態	取締役人数	うち、社外取締役人数	監査役人数	うち、社外監査役人数
2015年度	監査役会設置会社	10名	2名(女性1名)	5名	3名
2016年度	監査役会設置会社	10名	2名(女性1名)	5名	3名
2017年度	監査役会設置会社	12名	4名(女性1名、外国人1名)	4名	2名
2018年度	監査役会設置会社	11名	4名(女性1名、外国人1名)	4名	2名
2019年度	監査役会設置会社	13名	5名(女性1名、外国人1名)	4名	2名
2020年度	監査役会設置会社	12名	5名(女性1名、外国人1名)	4名	2名

コロナ禍における取締役会の運営状況

2020年1月以降の新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、国内でも緊急事態宣言が発令されましたが、取締役会は予定通り開催し、感染拡大に起因する欠席者もいませんでした。

取締役会開催に際しては、ネット会議システムの活用や、議場でのソーシャルディスタンスの確保・アクリル板設置などの感染防止対策を実施し、従前通り活発な議論が行われました。

取締役会が取締役・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

当社は、取締役会の構成を踏まえた取締役の人材基準について、これを決定しています。

当社は、取締役会がその役割・責務を果たし、当社グループの戦略的な方向付けを行うために、取締役会の一員として当社の事業やその課題を熟知する者が一定数必要であること、取締役会の独立性・客観性を担保すること、取締役の知識・経験・能力における多様性を確保することが重要と考え、スキルマトリックスを作成し、選考の基準の一つとしています。

■ スキルマトリックス

氏名	当社が取締役候補者に特に期待する分野								
	コーポレート フィロソフィ・ 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・ エネルギー政策	人材開発	営業・販売	製造・供給
木藤 俊一	●	●	●				●	●	
松下 敬	●			●	●				●
丹生谷 晋	●	●				●		●	
新留 加津昭	●	●					●	●	
平野 敦彦	●				●			●	
出光 正和	●	●							
久保原 和也		●	●			●			
橘川 武郎	社外	独立		●	●	●			
マッケンジー・クラブストン	社外	独立		●		●	●		
大塚 紀男	社外	独立	●	●	●	●			
安田 結子	社外	独立		●	●		●		
小柴 満信	社外	独立	●	●	●	●			

●は、対象取締役に、特に活躍を期待する分野を示します。対象者の素質・経験の全てを表すものではありません。

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ことを前提に、社内監査役候補者については当社の事業やその課題を熟知し、当社の監査・監督を的確、公正かつ効率的に遂行することができる者を選任します。

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上で、社内外を問わず、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。

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、「社外役員の独立性基準」を満たす者の中から多様な知見やバックグラウンドも考慮して、当社の経営に有益な助言を行い得る知識と経験を有す

それらを踏まえて、取締役会は指名諮問委員会の答申を受け、当社の事業やその課題を熟知し、当社の経営を的確、公正かつ効率的に遂行できる者を一定数、候補者として指名します。

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諮問委員会に上程し、取締役会が指名諮問委員会の答申を踏まえて決定しています。

また、指名諮問委員会は必要と認められた場合、取締役の解任につき審議し、結果を取締役に答申します。

る独立社外取締役および独立社外監査役が、それぞれ取締役の3分の1以上、監査役の半数以上となるよう、候補者として指名することを基本方針としています。

トレーニング

当社は、取締役・監査役の就任時に、上場会社の取締役・監査役として期待される役割・責務・コンプライアンスに関する知識習得を目的とする研修を実施しています。

また、当社の独立社外取締役・独立社外監査役に新たに就任する者に対しては、当社の事業・財務・組織などを説明することとし、その役割・責務を果たせるよう環境の整備に努めています。さらに当社は各取締役・監査役による自己研鑽を奨励し、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会を提供・斡旋するとともに、必要経費について広く支援を行うこととしています。

取締役会の主な審議事項

2019年度の取締役会では、2019年7月実施の吸収分割をはじめとした経営統合関連事項の審議や、11月に公表した中期経営計画について複数回の審議を行うなど活発に議論しました。また下期においては、取締役会実効性評価から抽出された課

題に対応するべく、取締役会から執行への一部権限委譲、取締役・監査役・執行役員の人材基準の制定、戦略課題の討議などを行いました。

■ 2019年度	
第1四半期 <ul style="list-style-type: none"> 株主還元方針 中期経営計画(キックオフ) 経営統合関連(吸収分割など) 役員報酬制度改定 内部統制システムの基本方針 コーポレートガバナンス基本方針 	第2四半期 <ul style="list-style-type: none"> 海外を含むグループ金融戦略 中期経営計画(カーボンライフサイクルの取り組み) DTK(生産性向上のための業務フロー・働き方改革)プロジェクト 監査役監査方針 リスクマネジメント委員会定期報告
第3四半期 <ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画(取りまとめ) 投資家面談結果レビュー 対株主発信・株主総会運営方針 取締役会実効性評価(実施方法) 取締役会から執行への一部権限委譲 取締役・監査役・執行役員の人材基準の制定 行動指針の制定 人権基本方針の制定 	第4四半期 <ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染拡大による事業への影響と対策 中期的戦略課題の討議 「事業ポートフォリオ検討」 「中期GHG削減目標と取り組み」 取締役会実効性評価(結果討議) デジタル変革の取り組み 新SSブランド 執行体制と執行役員選任フロー見直し

※ 上記は審議事項の一部です。上記以外に、法令および定款など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。

取締役会の実効性評価

統合新社最初の実効性評価として、2019年12月から2020年1月にかけて、全取締役および監査役を対象とするアンケート

を行いました。回答結果について専門機関の助言を得ながら分析し、分析結果を取締役会で討議しました。

■ 実効性評価プロセス

全取締役・監査役に対するアンケート

➡

結果について取締役会で議論・意見交換

➡

課題の抽出と改善に向けた取り組み実施

■ 2019年度の評価結果、今後の課題と取り組み

総合評価と高評価項目	
<ul style="list-style-type: none"> ● 総じて、取締役会は機能しているとの評価 ● 特に以下の項目において高評価 	
「取締役会の多様性の確保」「取締役会資料の適切な時期での提供」「取締役会開催前における審議事項に関して適切な時期・内容での事前説明の実施」「取締役会での自由闊達・建設的な議論・意見交換」	
今回評価で抽出された課題と改善に向けた取り組み	
① 取締役会の構成	取締役会のさらなる活性化・機能強化に向けて、スキルマトリックスを用いて取締役会総体としての最適な体制を追求。
② 取締役会で審議すべき事項の見直し	今後の取締役会では、戦略、ガバナンスおよび企業価値向上に関連した事項に、一層重点を置いて議論。その前提として、2019年12月から2020年3月にかけて、組織、人事、規程という切り口で、取締役会から執行部に大幅に業務執行の決定を委ね、意思決定の迅速化と執行責任の明確化を実施。
③ 経営計画の進捗状況フォローアップ	2020年4月開始の中期経営計画について、取締役会では短期的には四半期ごとに、中長期的には環境変化を見極めて、適宜、戦略見直しの時期や内容を判断。また「戦略課題の討議」として、担当執行役員が具体的な事業戦略などを報告し、当該報告を踏まえたフォローアップを実施。
④ CEO後継者計画・選解任手続きに関する検討	CEO選任手続きについては、指名諮問委員会にて検討開始済。2020年度は、CEO後継者計画、CEO解任手続きについても指名諮問委員会にて検討開始。

役員報酬

役員報酬の基本方針

当社の取締役および執行役員の報酬は、経営ビジョンの実現に向けて、会社業績ならびに中長期にわたる企業価値向上につながるものとする。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、この2つ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

取締役および執行役員の報酬水準は、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ます。

報酬構成

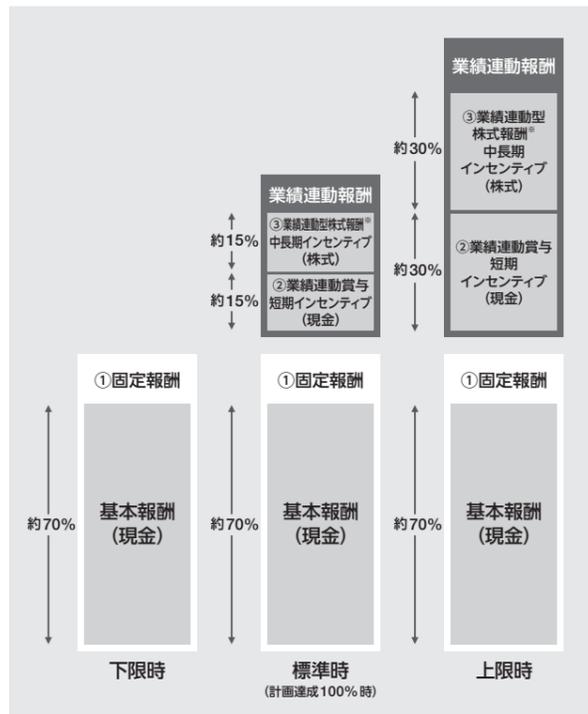
当社は、2019年4月1日をもって昭和シェル石油(株)との経営統合を行いました。2019年度以降の取締役(社外取締役を除く)および執行役員の報酬体系は新たな体制の下で、シナジー創出の最大化や事業ポートフォリオの組み替え、環境・社会・ガバナンスへの取り組み強化などに貢献し、さらなる企業価値向上につなげることを重視し、①固定報酬、②業績連動賞与(インセンティブ構成の明確化を目的に、これまでの業績連動型金銭報酬(定期同額給与)を業績連動賞与に移行)、③業績連動型株式報酬により構成することとしています。

業績連動の算定指標については、株主・投資家との価値共有を図るために当期純利益・連結営業利益を指標としており、当社の企業価値向上に向けた収益力の強化のための適切な指標であるとの考えに基づいています。また財務指標の他に、担当分野の経営課題における成果を指標に組み込み、特に代表取締役においては、ESG成果はじめ全社の非財務面での成果を指標とし報酬反映しています。なお、業績連動報酬の各指標のウェイトについては、各役位ごとの職責などに鑑み設定しています。

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し、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。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。

なお、役員保有する株式については、保有数などの条件設定は特に設けていません。

■ 取締役(社外取締役を除く)および執行役員の報酬体系



※ 株式が交付される時期は退任後であり、在任期間中の株価変動により資産価値が変動する中長期的なインセンティブ

役員の報酬などに関する株主総会の決議年月日および当該決議の内容

役員の報酬などについては、2006年6月27日開催の第91回定時株主総会において、取締役については年額12億円以内、監査役については年額1億2千万円以内と定められており、当該決議時における取締役数は12名、監査役数は5名です。

なお、2019年6月27日開催の第104回定時株主総会において、上記の報酬枠とは別に、連続する3事業年度を取締役などに対する業績連動型株式報酬制度の対象期間として設定する信託に対して、合計19億円(ただし、2018年度から既に開始する信託については、2018年度から2021年度までの4事業年度を対象期間として合計23億円)を上限とする金員を拠出し、当該信託を通じて取締役などに当社株式の交付を行うことを決議しました。当該決議時において本制度の対象となる取締役(社外取締役を除く)の数は6名、取締役を兼務しない執行役員数は31名です。

取締役の個別の報酬などは、取締役会が独立社外取締役および独立社外監査役で構成される報酬諮問委員会の答申を踏まえて決定し、監査役の個別の報酬などは、監査役の協議で決定しています。なお、報酬諮問委員会について、2019年度は役員報酬に関する審議を含めて計10回開催しました。

役員区分ごとの報酬などの総額

2019年度を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	460	14	—	475
監査役(社外監査役を除く)	2	58	—	—	58
社外取締役・社外監査役	7	97	—	—	97
合計	17	616	14	—	631

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、執行(社長以下)の指揮の下、3つのディフェンスラインがそれぞれ有効に役割を果たすことで内部統制を機能させています。①各部門が日常のオペレーションに自己管理を組み込んでリスク管理し、業務の適法性を徹底しています。②管理部門が専門分野ごとに部門の支援や自己管理状況のモニタリングをしています。③社長直轄の「内部監査室」を設置し、その専属スタッフが独立的・客観的な立場で「内部監査」と「財務報告に係る内部統制(J-SOX)評価」を実施しています。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。こうして、各部門における内部統制の有効性を評価し、結果は、社長、監査役、部門長および関係役員に報告します。改善の助言・提案を受けた部門は、計画的に改善に取り組むとともに、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。

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、非常勤監査役は、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

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、取締役会で審議の上、売却の適否を判断します。なお、売却と判断した銘柄については、取引先と十分な対話をし、理解を得た後、株価への影響を考慮して売却を進めています。2019年度は20銘柄合計で2,305百万円分の株式を売却しました。

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、説明を受けた上で議決権を行使します。政策保有先の議案が当社と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。

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、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、2019年に「コンプライアンス行動規範」を制定しました。行動指針に掲げられた「高潔」にのっとった「コンプライアンス行動規範」を共通概念とし、コンプライアンスファーストの姿勢で行動していきます。

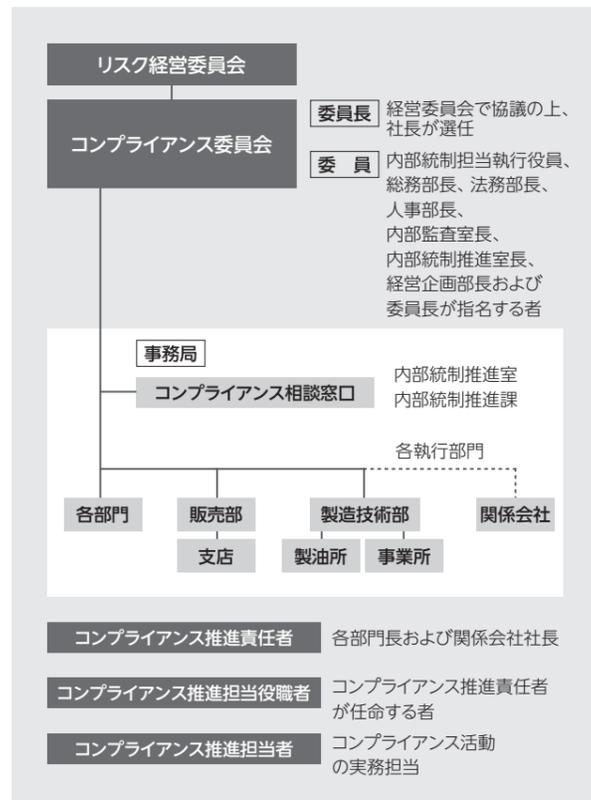
※ 出光グループ コンプライアンス行動規範
 ▶ <https://sustainability.idss.co.jp/ja/themes/200>



コンプライアンス推進体制

コンプライアンス活動を支援・指導するために、「コンプライアンス委員会」を設置し、各部門、関係会社には「コンプライアンス推進担当役職者」「コンプライアンス推進担当者」を設置しています。

■ コンプライアンス推進体制



相談窓口の設置

国内通報窓口

社内相談窓口として、コンプライアンスに関する相談や内部通報を受け付ける「コンプライアンス相談窓口」(内部統制推進室受付)と、ハラスメント全般の窓口として「ハラスメント相談窓口」(人事部受付)を設置しています。

また社外相談窓口として、第三者が受付窓口となる「社外第三者窓口(職場のヘルプライン)」を設けています。相談内容が多岐にわたることから、2020年6月からプロのアドバイスを受けられる機会を提供するために、産業カウンセラーの資格を持つ相談員が対応する、第三者窓口として運用体制を変更しました。



相談窓口の周知ポスター

■ 2019年度の相談窓口受付実績

	窓口名称	対象者	件数
社内	コンプライアンス相談窓口	当社および当社子会社などの従業員(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)	14
	ハラスメント相談窓口		5
社外	社外第三者窓口「職場のヘルプライン」		11

海外通報窓口

海外事業所からの通報に対応するため、2018年度から「出光グローバルホットライン (IGHL)」を開通して運用しています。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。

■ 2019年度の相談窓口受付実績

	窓口名称	対象者	件数
	出光グローバルホットライン (IGHL)	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)	3

コンプライアンス推進活動

■ 2019年度の重大なコンプライアンス違反実績 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

従業員への意識啓発

社内情報ポータルに「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、ブログを掲載し、従業員のコンプライアンス意識向上を図っています。また「コンプライアンスWebラーニング」を通じて、コンプライアンス知識の習得支援と職場における課題抽出を行うほか、新入社員や新任役職者向け研修も実施しています。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(日本語版、英語版、中国語版)を2020年1月末に発刊し、コンプライアンスに関する理解を深め、実践につなげています。



コンプライアンスブック

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ます。

税務コンプライアンスへの取り組み

当社グループは、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論点が多岐にわたる傾向にあることから、グループとしての組織化された対処がより一層重要になるものと認識しています。これらを背景に、当社グループでは、グループ税務の方針や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」などの関連規程を制定し、「グループ基本税務方針」の下で、各国の税務関連法令を順守して適正な納税を行い、企業の社会的責任を果たしていくことに努めています。

■ グループ基本税務方針

(1) 税務コンプライアンスの遵守

税法等の法令に従い、グループが行う取引及び申告・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。

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

当社グループの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、経営の安定を図ります。当社グループでは、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、システムダウン、テロ、労務問題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。

リスクマネジメント推進体制

リスク経営委員会

取締役会が監督する「リスク経営委員会」が経営リスクを所管し、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。原則として半期ごとに開催し、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。

リスクマネジメント委員会

当社グループは、業務リスクへの対応を担当する「リスクマネジメント委員会」を設置し、適時、迅速に必要な対策を取ることを通じて、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ごとに開催し、当社グループ全体の重要リスクの選定と対策、重要リスク顕在化の兆候や新たなリスクの把握、およびその他業務リスク管理に関する事項を審議、その対策の協議や進捗管理を実施し、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の取り組み

危機対応力のさらなる強化

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、それをリスクマネジメント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。

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るとともに、BCPの改定に反映しています。2020年9月に14回目となる総合防災訓練を実施し、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、リモート環境で開催、本社対策本部を含む約200名がオンラインで参加しました。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実施しています。

また2015年度に、内閣府より指定公共機関に指定されたことを受け、「防災業務計画」を作成、経営統合に伴う改訂版を2019年12月に提出しました。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ました。



リモートによる総合防災訓練

新型コロナウイルス感染症対策

2020年2月にBCP(新型インフルエンザ版)の通り、社長を本部長とする対策本部を設置しました。経済および社会生活に必要な不可欠な石油製品や素材の安定供給に万全を期していくため、社会の状況に応じて、施策・対応の見直しを行うとともに、従業員の安全確保とその感染拡大防止策の徹底に全力を挙げて取り組んできました。

■ 取り組み経緯

2020年1月	感染防止に対する注意喚起信(第1報)を発信 中国駐在家族の緊急一時帰国を勧奨
2月	社長を本部長とする対策本部を設置
4月	緊急事態宣言を受け、同日出社および出張の原則禁止などの実効性の高い感染防止対策を徹底
5月	同宣言の解除に伴い、感染防止対策の一部緩和 With・Afterコロナにおける、新しい働き方への移行について示唆
7月	感染第2波の到来に合わせ、出社率30%未達を目安とした感染防止体制を再強化、維持・継続中(2020年9月現在)

情報管理

情報管理の仕組み

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」を毎年実施することで情報管理の徹底を図るとともに、各部門では情報管理自主点検を毎年行い、併せて情報セキュリティの内部監査も定期的に行っています。また、情報漏えい事故が発生した場合は「危機発生時の対応規程」「情報管理要綱」にのっとり対処します。

社内教育

● 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。国内外のグループ全従業員を対象に、2020年は3~4月に実施し、14,545名が受講、受講率は100%でした。

● 特化型eラーニング

2019年度から、制御系システムを利用および管理している方に特化した制御系eラーニングを実施しています。2020年は2~3月に実施し、4,516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。

安全環境・品質保証

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、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門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(HSSE)・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、保安マネジメントシステム*・環境マネジメントシステムの維持・見直し・改善ならびに各部門・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。

各部門・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。各部門・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の通り、PDCAサイクルを自律的に回しています。

さらに、各部門・主要関係会社の活動を確保・促進させるため、本部長または経営層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。他拠点においては、原則3年ごとに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。

2019年度安全環境監査の実績

- 安全環境監査実施事業所数：22事業所
- 指摘総件数：411件
重大な不適合：3件 軽微な不適合：50件

※ 保安マネジメントシステム：保安管理活動を促進するために、保安管理方針と保安管理目的・目標を定め、それらを達成するために、保安管理計画の策定、実施、評価およびその改善を継続的に行う仕組み

年度安全衛生環境基本方針に基づく取り組みと実績

2019年度の安全衛生環境基本方針

「無事故への挑戦」を継続し、「重大事故“ゼロ”」「死亡・休業事故“ゼロ”」「重大環境クレーム“ゼロ”」を目指す。引き続き、「命を守るルールの徹底」と「仲間への思いやりと働きかけ」を推進する。

■ 2019年 出光グループの安全・衛生・環境実績(協力会社含む)

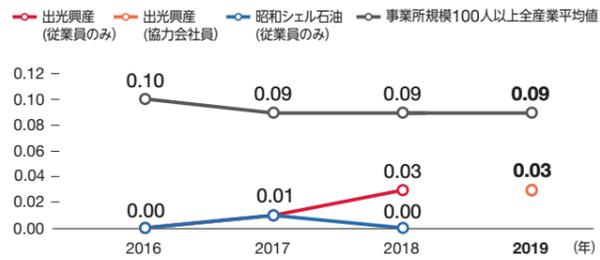
(単位:件)		
重大事故	1	関係会社の火災事故
死亡事故	0	(上記重大事故を含む)
休業事故	13	
重大環境クレーム	0	

■ 労働災害度数率の推移(災害発生の頻度)



※ 労働災害度数率とは、100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数です。
 ※ 2019年データの集計対象は、北海道製油所・千葉事業所・愛知製油所・徳山事業所・(株)プライムポリマー 姉崎工場・BASF出光(株)・昭和四日市石油(株)・東亜石油(株)・西部石油(株)です。
 ※ 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。

■ 強度率の推移 (災害の重さの程度)



※ 強度率は、1,000延べ実労働時間当たりの労働損失日数です。
 ※ 2019年データの集計対象は、北海道製油所・千葉事業所・愛知製油所・徳山事業所・(株)プライムポリマー 姉崎工場・BASF出光(株)・昭和四日市石油(株)・東亜石油(株)・西部石油(株)です。
 ※ 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。

2020年度の安全衛生環境基本方針

「無事故への挑戦」を継続し、「重大事故ゼロ」「死亡・休業事故ゼロ」「環境異常ゼロ」を目指す。引き続き、「命を守るためのルールの徹底」を最重点とし、「安全の基本を守り・守らせる」こと、及び「仲間への思いやりと働きかけ」を推進する。

安全・衛生に関する取り組み

新型コロナウイルス感染拡大への対応について

製油所・事業所で実施する定期補修工事において、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、工事規模の縮小と工事期間延長による動員数の平準化を行いました。工事実施に当たっては、地元の作業員の従事を優先し、地元外の作業員を最小化しました。定期補修工事の実施にかかわらず、健康管理の徹底、移動時および執務時における感染予防対策に徹底して取り組んでいます。

無事故への取り組み

2019年は関係会社において重大事故(火災事故)が発生し、約4カ月にわたり操業を停止しました。当社として、事故発生原因の究明および再発防止策の策定支援に当たりました。今後も重大事故の未然防止の取り組みを強化していきます。

当社グループの2019年労働災害件数は2018年比で約20%増加しました。これは定期修理をはじめ、協力会社社員の方の被災が増加の一因となっていることから、命を守るためのルールの順守、非定常操作・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、協力会社などへの安全配慮の活動を強化していきます。

2020年度も「無事故への挑戦」に向けて、各部門が自律的に安全環境管理のPDCAを推進する中で、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。

安全保安諮問委員会

2019年度の安全保安諮問委員会では、2005年以降に実施してきた地震リスクマネジメント指針について、従来採用してきた再現周期ごとの短周期地震動の再評価による減災対応に加えて、長周期/短周期の想定最大地震動におけるリスク評価による防災強化を図ることを新たな考え方として方向付けし、検討を開始しました。また、2018年の北海道胆振東部地震で得た教訓を課題化し、取り組みを進めています。一方、激甚化する自然災害からの影響評価については、昨今の巨大台風・高潮などを考慮し、製油所・事業所、油槽所、潤滑油関連施設の調査・減災対応を行っています。

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。

2019年度においては、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さらなる耐震性強化を検討していきます。



LPGタンク支持構造強靱化(徳山事業所)

品質管理・品質保証

品質に関する基本的な考え方

当社グループでは、品質に対する基本的な考え方を「製品の安全性を確保し、人と環境にもたらす影響を最小化するため、提供する製品・サービスの開発から消費もしくは廃棄に至るまでのライフサイクルを考慮した品質保証活動を推進し、顧客満足度の向上や消費者保護に努めること」と定めています。また、品質に関する最上位の社内規程である「品質保証基本要綱」では、品質に関する基本的な考え方となる品質保証方針を以下の通り定めています。

1. お客さまの立場にた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。

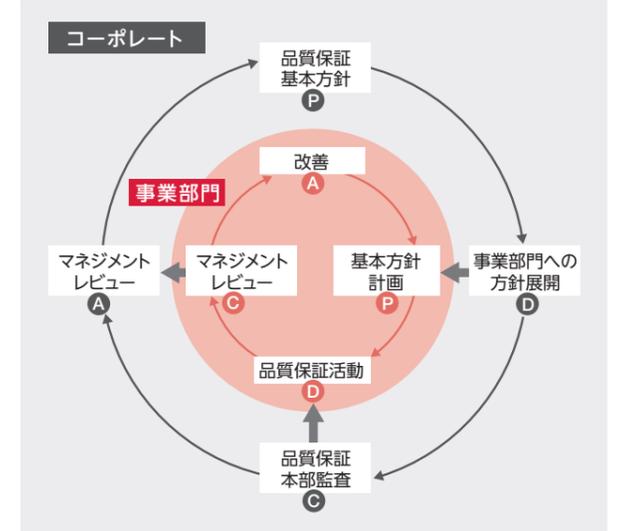
各事業部門、関係会社における品質管理・品質保証体制

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、関係会社では、計37拠点がISO9001の認証を取得しています。(2020年9月30日現在)

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長とし、安全環境(HSSE)・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、各部門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)



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2017年度に整備して、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。

品質クレーム発生時の対応

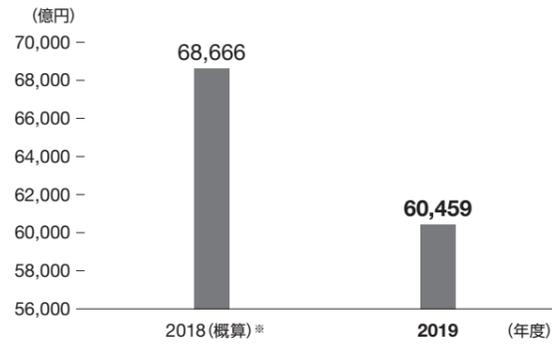
製品の安全や品質に関する重大な問題が万一発生した場合は、「危機発生時の対応規程」にのっとり、社会的影響や被害を最小限にとどめるよう対応します。品質に関するクレームやお問い合わせは、お客さまセンターで受け付け、内容に応じて当社グループの関係部門と連携し、迅速に対応しています。なお、全社的な対応を要する重大な品質事故は、2019年度は0件でした。

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。

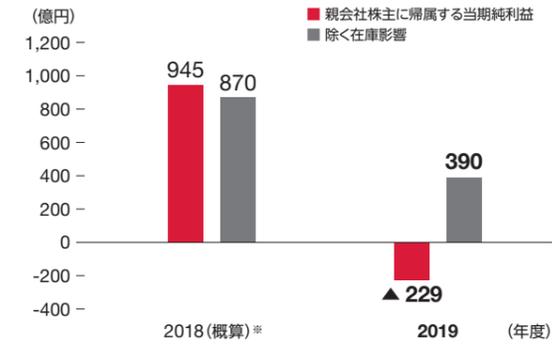
財務ハイライト

売上高



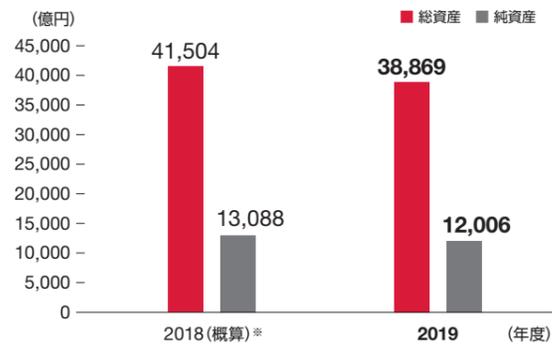
※ 2018年度は集計可能なデータにつき、2018年4月～2019年3月の期間における旧両社合算の概算値を掲載しています。

親会社株主に帰属する当期純利益



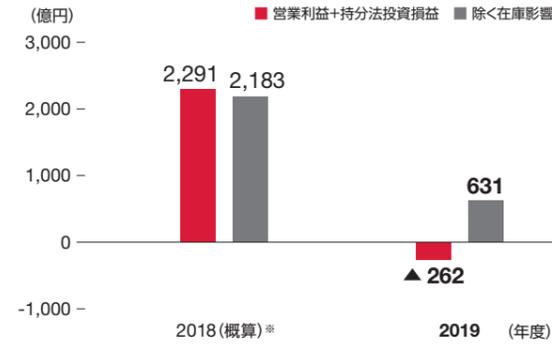
※ 2018年度は集計可能なデータにつき、2018年4月～2019年3月の期間における旧両社合算の概算値を掲載しています。

総資産・純資産



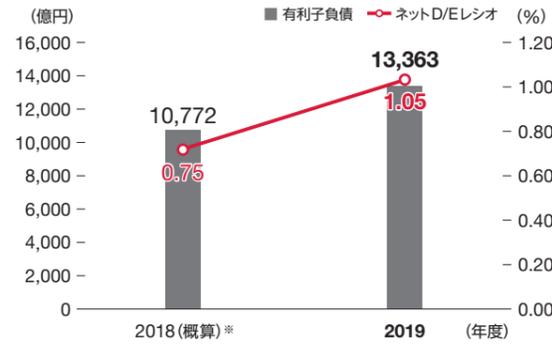
※ 2018年度は2019年4月1日現在のBSデータを参考値として算出しています。

営業利益+持分法投資損益



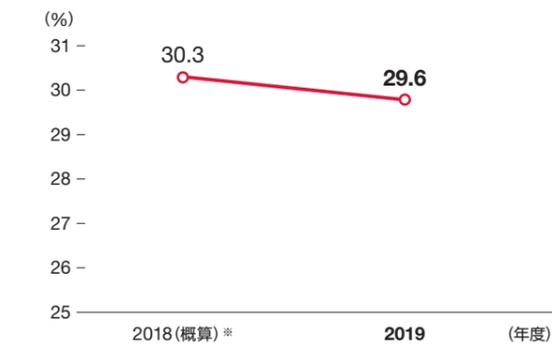
※ 2018年度は集計可能なデータにつき、2018年4月～2019年3月の期間における旧両社合算の概算値を掲載しています。

有利子負債・ネットD/Eレシオ



※ 2018年度は2019年4月1日現在のBSデータを参考値として算出しています。

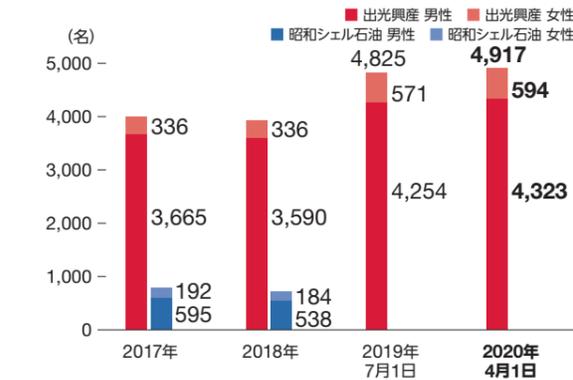
自己資本比率



※ 2018年度は2019年4月1日現在のBSデータを参考値として算出しています。

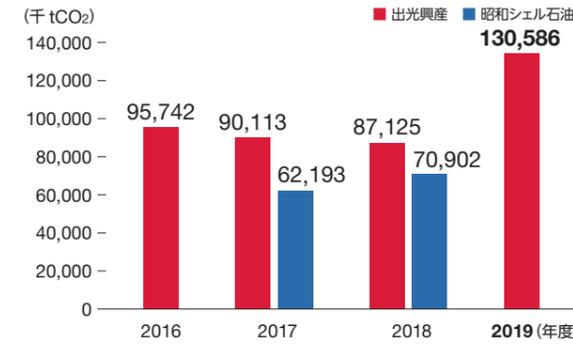
非財務ハイライト

男女別従業員数推移



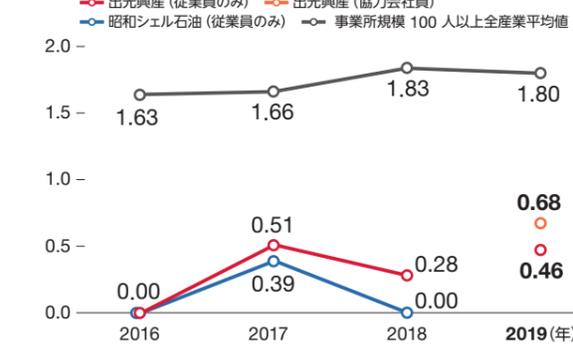
※ 2020年データは出光興産雇用(社員、シニア、再雇用、常勤嘱託、参与)で、他社への出向者を除きます。
 ※ 出光興産の2017～2018年は3月末、昭和シェル石油の2017～2018年は12月末の実績です。

CO2排出量 (Scope1+2+3)実績推移



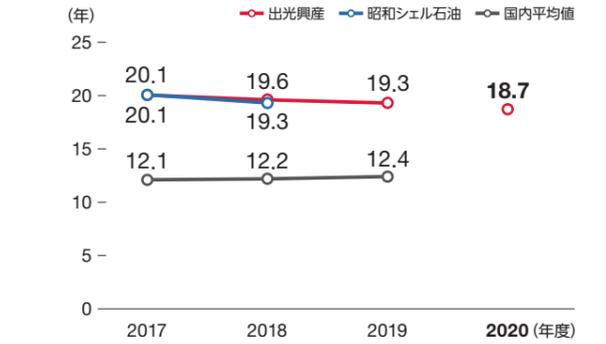
※ 2019年度データの集計対象範囲は、出光興産本体・連結子会社です。
 ※ 2019年度データは経営統合に伴い集計条件を見直したため、2018年度以前の両社データ合算値との連続性はありません。
 ※ 昭和シェル石油の2018年度の実績は2018年度決算期変更に伴い、2018年1月1日～2019年3月31日の15カ月を報告対象としています。
 ※ 昭和シェル石油の2016年度データは公表していません。

労働災害度数率の推移 (災害発生の頻度)



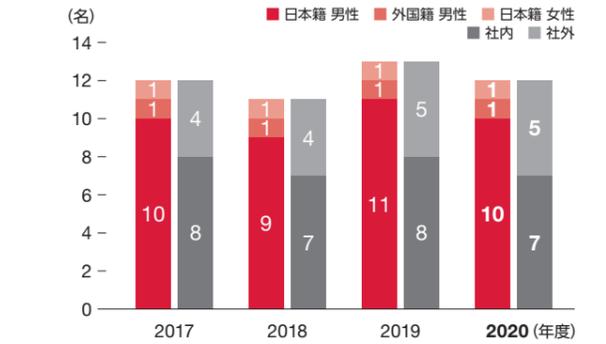
※ 労働災害度数率とは、100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数です。
 ※ 2019年データの集計対象は、北海道製油所・千葉事業所・愛知製油所・徳山事業所・(株)プライムポリマー 姉崎工場・BASF出光(株)・昭和四日市石油(株)・東亜石油(株)・西部石油(株)です。
 ※ 事業所規模100人以上全産業平均値は、厚生労働省「労働災害動向調査」から引用しています。

従業員の平均勤続年数推移

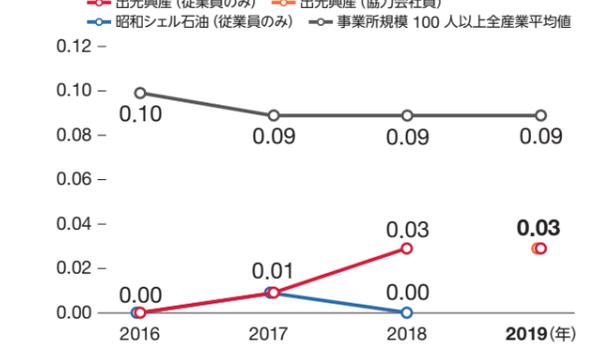


※ 2020年度データは、2020年4月1日現在の出光興産雇用(社員、シニア、再雇用、常勤嘱託、参与)で、他社への出向者を除きます。
 ※ 2019年度データは、2019年7月1日現在です。
 ※ 出光興産の2017～2019年度は3月末現在、昭和シェル石油の2017～2018年度は12月末現在のデータです。
 ※ 国内平均値は、国税庁「民間給与実態統計調査結果」から引用しています。

取締役会の多様性推移



強度率の推移 (災害の重さの程度)



※ 強度率とは、1,000延べ実労働時間当たりの労働損失日数です。
 ※ 2019年データの集計対象は、北海道製油所・千葉事業所・愛知製油所・徳山事業所・(株)プライムポリマー 姉崎工場・BASF出光(株)・昭和四日市石油(株)・東亜石油(株)・西部石油(株)です。
 ※ 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。

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					
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					
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					
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	29.7	29.1
ネットD/Eレシオ 倍	1.5	1.6	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					
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					
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					
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	22.7	24.4	25.2
ネットD/Eレシオ 倍	0.60	0.62	0.39	0.26	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

最新データ

(年度)	2018(概算)	2019
■損益計算書※4		
売上高	68,666	60,459
営業利益+持分法投資損益	2,291	▲262
うち在庫影響	108	▲893
在庫影響除く営業利益+持分法投資損益	2,183	631
経常利益	2,365	▲140
特別損益	▲557	▲33
親会社株主に帰属する当期純利益	945	▲229
■貸借対照表※5		
資産	41,504	38,869
負債	28,416	26,864
純資産	13,088	12,006
有利子負債	10,772	13,363
■キャッシュ・フロー		
営業活動によるキャッシュ・フロー	-	▲327
減価償却費	-	949
投資活動によるキャッシュ・フロー	-	▲1,345
財務活動によるキャッシュ・フロー	-	1,579
■1株当たり金額		
当期純利益	-	▲76.31
純資産	-	3,868.68
配当金	-	160
■経営指標※5		
自己資本利益率(ROE) %	-	▲2.3
自己資本比率 %	30.3	29.6
ネットD/Eレシオ 倍	0.75	1.05

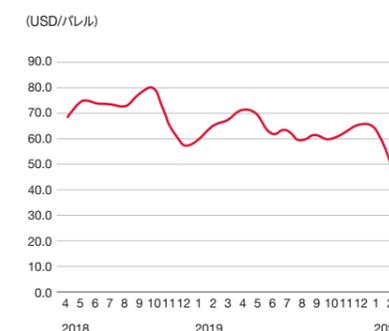
※4 2018年度は集計可能なデータにつき、2018年4月~2019年3月の期間における旧両社合算の概算値を掲載しています。

※5 2018年度は2019年4月1日現在のBSデータを参考値として算出しています。

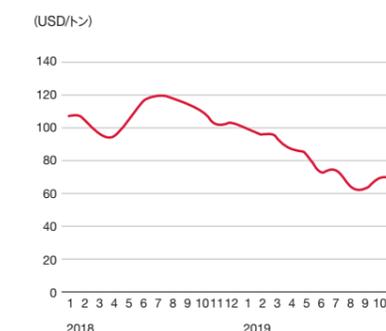
■為替レート(USD/JPY)



■ドバイ原油価格



■豪州一般炭



株式情報 (2020年9月末現在)

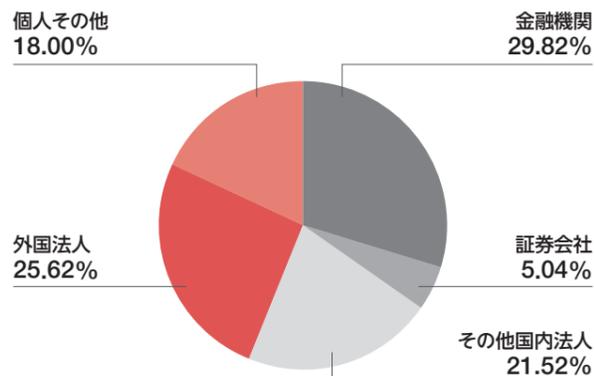
証券コード	5019
単元株式数	100株 ※ 議決権種類株は発行していません。
発行可能株式総数	436,000,000株
発行済株式総数	297,864,718株
株主数	83,482名

大株主 (上位11名)

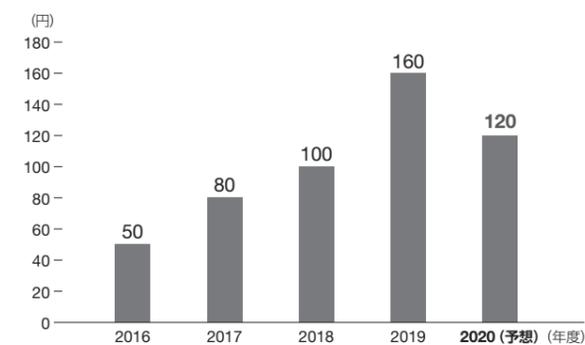
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日章興産株式会社	27,119	9.11
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	23,775	7.98
Aramco Overseas Company B.V.	23,115	7.76
公益財団法人出光文化福祉財団	12,392	4.16
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	12,149	4.08
公益財団法人出光美術館	8,000	2.69
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	5,531	1.86
JPモルガン証券株式会社	5,261	1.77
株式会社三菱UFJ銀行	5,142	1.73
株式会社三井住友銀行	5,142	1.73
三井住友信託銀行株式会社	5,142	1.73

※ 持株比率は発行済株式の総数から自己株式 (23,918株) を控除した株数により算出しております。
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。

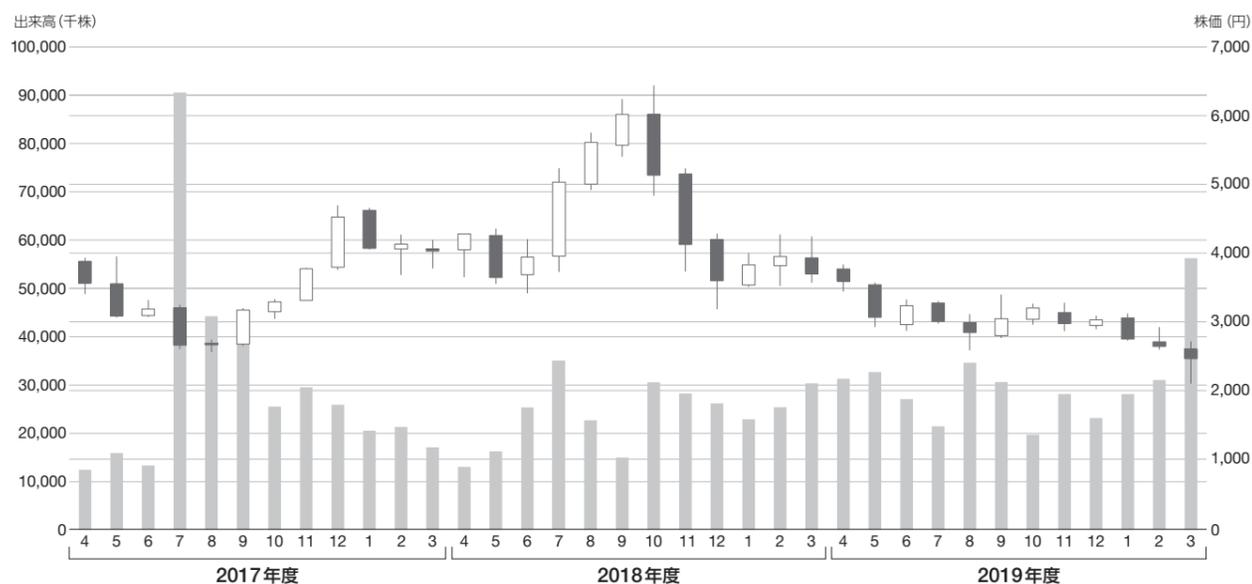
株式の分布状況



1株当たり年間配当金



株価・株式売買高推移

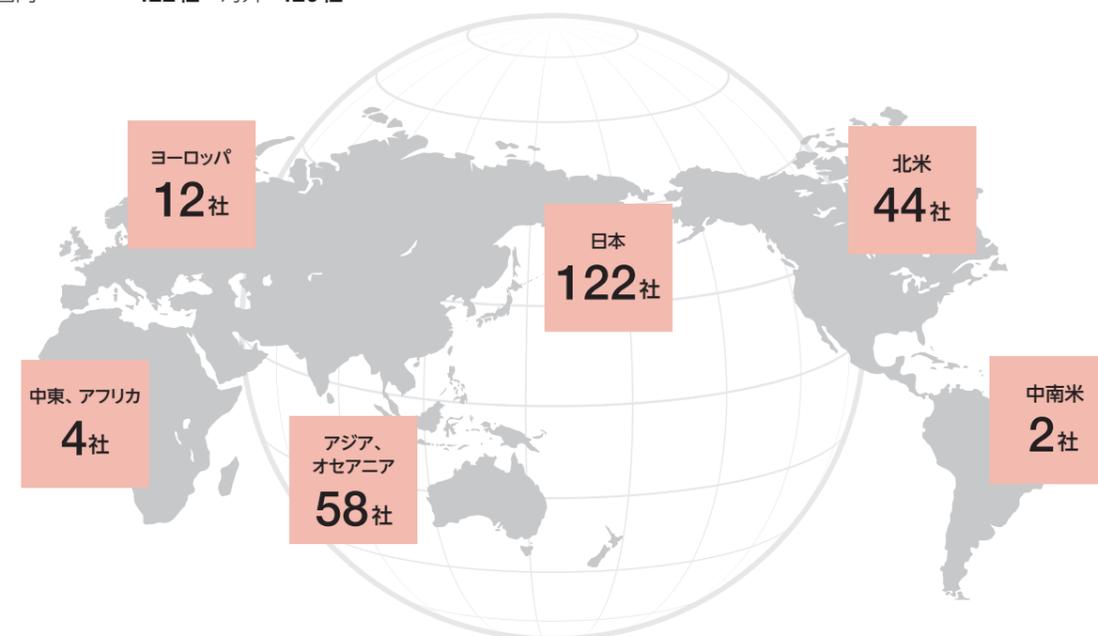


会社概要 (2020年9月末現在)

商号	出光興産株式会社
本社所在地	東京都千代田区大手町一丁目2番1号 (2020年12月に旧住所より移転)
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	137社

グループネットワーク

グループ合計	242社
うち、国内	122社 海外 120社



ESG インデックスへの組み入れ状況

当社は、ESG (環境・社会・ガバナンス) への取り組みが評価され、損保ジャパン日本興亜アセットマネジメント社の「SNAM サステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に、2012年から9年連続で選定されています。

※ 本レポートに掲載されている計画、見通し、経営目標などのうち、歴史的事実でないものにつきましては、現時点で入手可能な情報による当社の判断および仮定に基づいています。実際の業績につきましては、さまざまな要素により、見通しなどと大きく異なる可能性があることをあらかじめご了承ください。なお、業績に影響を与える要素には、経済情勢、原油価格、石油製品の需給動向および市況、為替レートなどが含まれますが、これらに限るものではありません。
 ※ 2019年4月1日付で出光興産(株)を株式交換完全親会社とし、昭和シェル石油(株)を株式交換完全子会社とする株式交換を実施しました。また2019年7月1日を効力発生日として、出光興産を吸収分割承継会社とする吸収分割契約を締結しました。本吸収分割により昭和シェル石油の資産、負債および権利義務を出光興産に承継し、両社の組織および事業の一体化を図ることで、両社の経営統合を推進し、より一層のシナジー創出を進めています。
 ※ 昭和シェル石油はシェルのライセンスであり、シェルの商標をライセンスのもとで使用しています。本発表で表明されている見解は昭和シェル石油のものであり、シェルグループ会社のいずれかの会社を代理して行われたものではなく、また必ずしもその見解を反映するものではありません。