

人は、無限のエネルギー。

出光昭和シェル

出光統合レポート2019

出光興産株式会社

〒100-8321 東京都千代田区丸の内三丁目1番1号
<https://www.idss.co.jp/>

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とに、
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

行動指針



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。

2018年度の取り組み実績については、出光グループ、昭和シェル石油グループの取り組みについて、報告基準を可能な限り統一した上で、併せて開示しています。

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・非財務情報や統合新社の目指す姿、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）

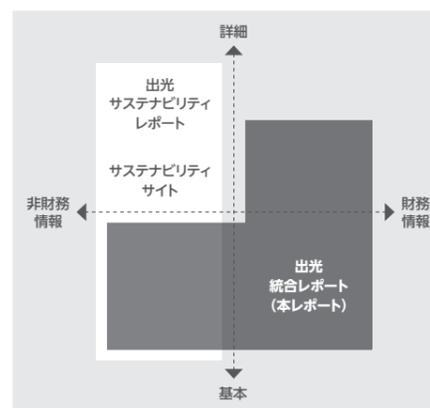
持続可能な社会の実現に向けて、当社グループが環境・社会・ガバナンスの側面から、どのような取り組みを行っているのかが理解していただくことを目的に、出光統合レポートの非財務情報をより詳細に掲載しています。

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>



CONTENTS

出光グループの価値創造

- 1 経営ビジョン・行動指針、編集方針、目次
- 3 経営統合までの歴史・沿革
- 5 価値創造プロセス

価値創造の戦略

- 7 社長メッセージ
- 11 中期経営計画
- 15 出光グループのサステナビリティ

価値創造への取り組み

- 19 事業概要
- 21 燃料油セグメント
- 24 基礎化学品セグメント
- 25 高機能材セグメント
- 29 電力・再生可能エネルギーセグメント
- 31 資源セグメント

経営資源

- 33 組織・人的資本
- 37 社会・関係資本
- 39 知的資本
- 41 製造資本
- 43 自然資本

ガバナンス

- 45 社外取締役メッセージ
- 47 役員一覧
- 51 コーポレートガバナンス
- 55 コンプライアンス
- 56 リスクマネジメント

安全環境・品質保証

- 57 安全の確保
- 58 品質管理・品質保証

データセクション

- 59 財務ハイライト、非財務ハイライト
- 61 11カ年財務データ
- 65 株式情報
- 66 会社概要

報告対象範囲

原則として、2019年4月1日現在の出光興産（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239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

2018年度（2018年4月1日～2019年3月31日）の実績を報告対象としています。ただし、昭和シェル石油グループの2018年度は決算期変更に伴い、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。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、2019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）が公表した国際統合報告フレームワークやGRIのサステナビリティ・レポート・ガイドライン（スタンダード）、SDGs、ISO26000、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）、経済産業省の価値協創ガイダンスを参照しています。

発行時期

日本語版：2001年から毎年1回発行、前回発行2018年11月
英語版：2003年から毎年1回発行、前回発行2019年1月

※ 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。

※ 本レポートに掲載の環境データ（気候変動、エネルギー消費量など）、社会データ（雇用、採用など）につきましては、「出光サステナビリティレポート2019」において、デロイト・トーマツ サステナビリティ（株）による第三者保証を受けています。

詳細は「出光サステナビリティレポート2019」をご覧ください。

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/>



経営統合までの歴史・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・行動指針をもとに、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。

出光興産

1911
門司(福岡県)で出光商会 創業



1919
満鉄(中国・南満州鉄道)用の凍結しない車軸油の開発



1923
計量器付配給船を考案、漁船燃料油の中身給油開始

1938
大型タンカー 日章丸(一世)就航

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
出光商会と出光興産(株)合併

1949
元売り業者に指定

1952
高オクタン価「アポロガソリン」発売

1953
イランとの直接取引で石油製品を輸入(日章丸事件)



1957
徳山製油所 竣工(現 徳山事業所)

1963
千葉製油所 竣工(現 千葉事業所)

1964
出光石油化学(株)設立、徳山工場 竣工(現 徳山事業所)

1967
「出光100ガソリン」発売

1970
中央研究所 開所(現 次世代技術研究所)

1973
北海道製油所 竣工

1975
出光石油化学(株)千葉工場 竣工(現 千葉事業所)
愛知製油所 竣工

1983
「出光無鉛金アポロガソリン」発売

1988
オーストラリアより当社権益炭の輸入開始

1992
北海スノーレ油田生産開始
米国で潤滑油ブレンド工場 竣工

1993
低ベンゼンガソリン「出光スーパーゼアス(ハイオク)」
「出光ゼアス(レギュラー)」発売



1996
自動車用エンジンオイル「出光ゼプロ」発売



出光大分地熱(株)
滝上発電所の営業運転開始



2004
出光興産(株)と出光石油化学(株)合併

2006
東京証券取引所市場第一部に株式上場
アストモスエネルギー(株)設立



2010
二又風力発電(株)への参画

2015
土佐グリーンパワー(株)土佐発電所の営業運転開始

2018
ベトナム・ニソン製油所 商業運転開始

2015
経営統合に関する基本合意書締結

主な社会の動き

1914 第一次世界大戦 勃発(1918終結)

1939 第二次世界大戦 勃発 1946 日本国憲法 公布

1964 新潟地震 発生、東京オリンピック 開催

1995 阪神・淡路大震災 発生

2011 東日本大震災 発生

1923 関東大震災 発生

1941 太平洋戦争 勃発(1945終結)

1973 第一次石油危機

1979 第二次石油危機

1998 長野オリンピック 開催

2008 リーマンショック

2015 COP21でパリ協定採択
国連サミットでSDGs採択

主な業界の動き

1899 石油輸入関税 実施

1903 石油消費税 実施

1943 石油専売法 公布・施行(1946廃止)

1955 石油連盟 発足

1962 石油業法 施行(2001廃止)

1976 石油備蓄法 施行

1986 特石法(特定石油製品輸入暫定措置法)施行(1996廃止)

2009 エネルギー供給構造高度化法 施行、再生可能エネルギーの固定価格買取制度 導入

2016 電力の小売全面自由化 導入

2019 経営統合

昭和シェル石油

1833
マーカス・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

1876
ライジングサンの前身サミュエル商会、横浜(神奈川県)で貿易業開始

1893
日本初となるバラ積み灯油を輸入(灯油の普及)

1900
サミュエル商会は石油部門を独立させ、ライジングサン石油(株)を設立



1907
ライジングサン石油(株)がシェルグループの日本の拠点として事業展開を開始

1909
ライジングサン石油(株)西戸崎製油所 竣工(後に、旭石油(株)へ貸与)
軽油・灯油・潤滑油の精製開始

1917
自動車用ガソリン「赤貝印」、「黒貝印」発売開始



1924
輸入重油の販売を目的に日本重油(株)設立(現 東亜石油(株))
ライジングサン石油(株)イギリスより初めてタンクローリー輸入

1942
早山石油(株)、旭石油(株)、新津石油(株)の3社合併により昭和石油(株)設立

1948
ライジングサン石油(株)がシェル石油(株)に改称

1949
昭和石油(株)、シェル石油(株)が石油元売り業者に指定

1951
シェルグループが昭和石油(株)に資本参加

1955
東亜石油(株)川崎製油所 竣工

1957
昭和四日市石油(株)設立

1958
昭和四日市石油(株)
四日市製油所 竣工



1962
西部石油(株)設立

1963
シェル石油(株)横浜(神奈川県)に潤滑油工場 竣工

1967
中央研究所 開所(現 次世代技術研究所)

1969
西部石油(株)山口製油所 竣工

1978
太陽電池の研究開発を開始

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

1987
新次元ハイオクガソリン「フォーミュラシェルスーパーX」発売



1993
CIS太陽電池の研究開発開始

1996
自動車用最高級オイル「Shell Helixシリーズ」発売



2002
ハイオクガソリン「Shell Pura」発売



2003
ジェネックス水江発電所(現 東亜石油(株)水江発電所)の運転、売電事業開始

2005
富士石油(株)との石油製品取引契約を開始

2006
昭和シェルソーラー(株)設立(現 ソーラーフロンティア(株))



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

2014
ハイオクガソリン「Shell V-Power」発売

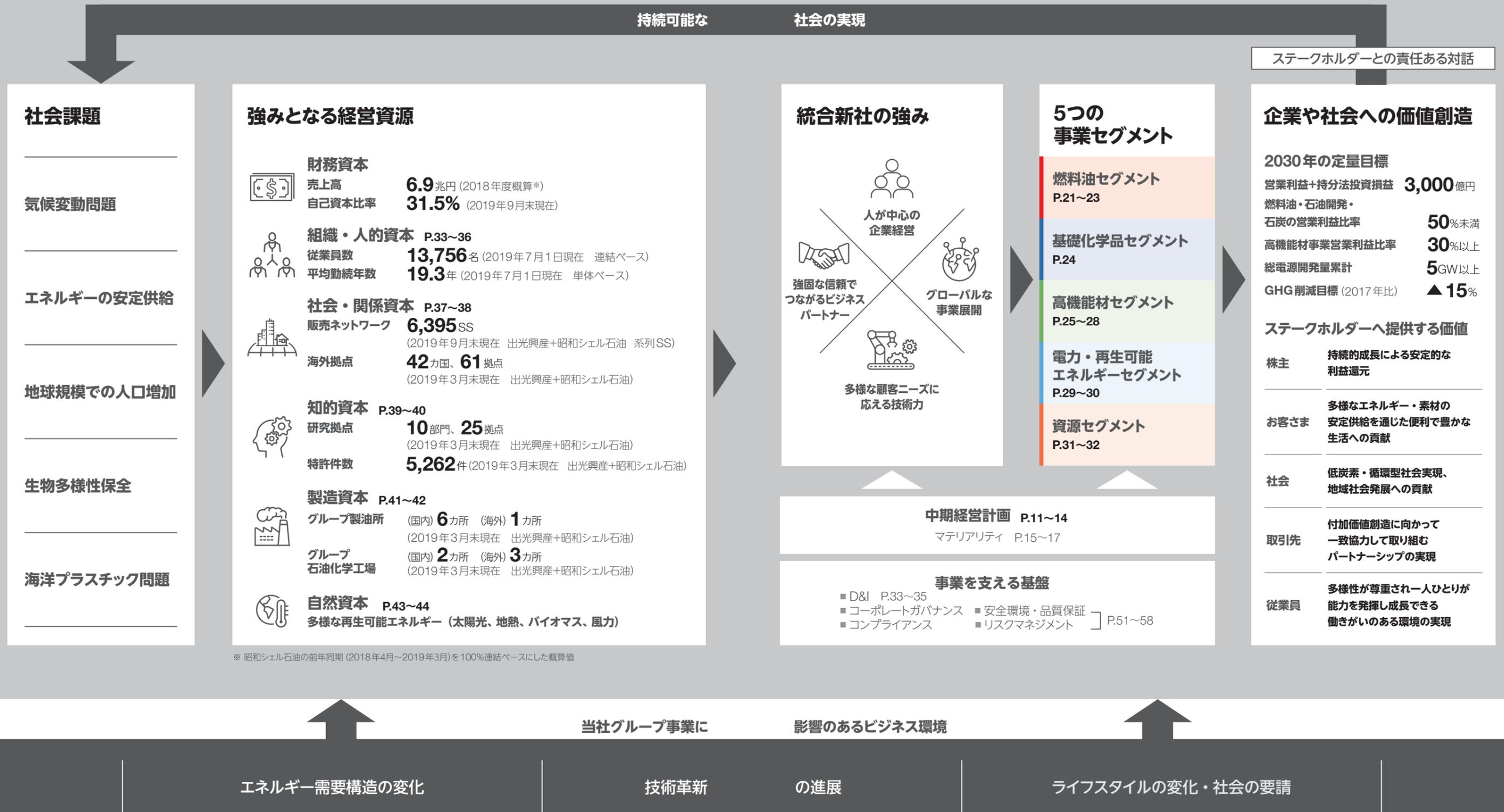


2015
京浜バイオマス発電所の営業運転開始

2016
家庭用電力販売開始

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たいと考えています。ビジネス環境が変化中、統合新社の強みを生かして、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。



社長メッセージ



日本発のエネルギー共創企業を目指して

出光興産株式会社
代表取締役社長

木藤 俊一

統合新社の経営ビジョンへの想いを聞かせてください。

日本のエネルギーセキュリティという重責を担うに足る強固な経営基盤をつくるために、私たちは経営統合の道を選びました。統合したからには、規模の経済による統合シナジーの創出、競争力強化を狙うのは当然のことです。とはいえ、経営統合はあくまで手段であり、目的ではありません。統合によってそれぞれの会社が大事にしてきたものが失われるようなことがあっては本末転倒です。そこで、両社の歴史をひもときながら、我々は何のために存在するのか、ステークホルダーの皆さまに何を期待されているのか、どういった点に独自性があるのかといった根源的な問いを元に、あるべき姿を丁寧に議論してきました。

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に、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。

一見すると長く感じるこの経営ビジョンの一言一句に私たちの想いを込めています。特にポイントとなるのは、後半の「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」の部分です。統合新社の前身である出光興産、昭和シェル石油は共に明治時代の日本で創業し、いち早く石油製品の販売に取り組み、戦中・戦後の激動の時代を通じて日本のエネルギーセキュリティのために闘ってきた歴史を持つ会社です。そして、常にあるべき社会の実現に向けて新しい価値の創出に挑戦し続けてきました。例えば、日本で暖房用・照明用のケロシン油（灯油）の販売を始めた

のは昭和シェル石油の創業者の一人であるマーカス・サミュエルです。世界的に石油の自由な貿易が始まるきっかけとなった日章丸事件の陣頭指揮を執ったのは出光興産の創業者である出光佐三です。出光佐三は、その後も世界最大の大タンカーの建造、世界初の重油直接脱硫装置の建設などに挑み続けました。統合新社はこうした創業者たちのDNAを引き継ぎ、会社のコア・バリューとしています。

「日本発」は当社グループの技術やノウハウを海外のビジネスチャンスに生かしていく意志を表しています。日本の環境・安全規制、品質・サービスの要求水準の厳しさは、世界でもトップクラスといわれています。これらを通じて鍛えられ、蓄積してきた日本発の技術力、商品・サービス、ビジネスノウハウを生かして、各国・地域の発展や社会課題の解決に貢献していきたいと考えています。その例として、経済成長の著しいアジアを中心とした新興国において、燃料油のサプライチェーンを構築することが挙げられます。

「共創」には、お客さま、地域の皆さま、全てのビジネスパートナー、そして当社グループの強みであり、財産である従業員と共に新たな価値を創り上げていこうという想いを込めています。私は、これまでの延長線上に未来はないと考えています。新たな価値を創り出していくためには、多様なステークホルダーの皆さまとの協働が必要不可欠です。

「ダイバーシティ&インクルージョン」「環境・社会との調和」については別の項でお話します。

「人が中心の経営」について聞かせてください。

両社が大事にしてきた共通の価値観がもう1つあります。それ

は、「人が中心の経営」という考え方です。誤解を恐れずに申し上げれば、私は、世の中に役に立つ、尊重される人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考えながら経営しています。これは、企業価値最大化のために人材育成をするという考え方とはスタンスが異なります。例えば、リスクが限定的でリターンが多い投資を重ねていけば、企業価値の向上を図れるかもしれませんが、私たちは基本的に人の育成につながる投資は行いません。あくまで、従業員が各事業に直接携わり顔に汗をかきながら、幾多の困難を乗り越え、さまざまな経験を通じてたくましく成長していくプロセスを重視しています。

これは単なるきれいごとや理想論で言っているではありません。乱気流のように変化する経営環境の中で、経営陣だけで、同時多発的に発生するさまざまな課題に対し迅速かつ適切に対応していくことは端から困難です。多くの場合、現場をよく知る一騎当千の従業員を信頼し、彼らの判断に委ねていった方が効率的・効果的です。また、現在の延長線上にない未来を描いていくためには、多様なバックグラウンドを持った従業員によって絶えず新風を吹き込んでもらう必要があります。「人の育成」は究極の経営目的であると同時に、当社グループの発展に必要な不可欠な経営の原点でもあるのです。

こうした考えから、統合新社のスローガンとして「人は、無限のエネルギー。」を掲げました。これは、自らの能力に限界を設けず、一人ひとりが能力を最大限に発揮するとともに、組織全体、サプライチェーン全体のチーム力を高め、社会発展に貢献し、そのことを通じて自らの人生をより豊かなものにしていくことを表しています。同時に、人そのものが持っているエネルギーの尊さや、当社グループのエネルギー企業としての使命も表現しています。

人の力が経営の活力の源泉になるという考え方を基に、社員が活き活きと働くことができる環境を整えることが私たち経営陣

の最大の責務であり、その結果、持続的な成長を促し、ひいては資本市場での魅力を高めることにつながっていくと考えています。

中期経営計画の基本方針を教えてください。

国内の石油製品需要は、1999年にピークアウトし、人口減少やエコカーの普及により漸減傾向にあります。今後その傾向は加速し、自動車の所有から共同利用への変化などが相まって、2030年には現状比3割減少すると見込まれています。また、エネルギー供給事業者として気候変動問題への対応は重要かつ喫緊の課題であり、燃料油、石油開発、石炭といった事業群に過度に依存した状態を継続していくことは困難だと認識しています。そこで、30年先の2050年においても当社グループが隆々とした企業グループであり続けるために、いつまでに何をどのように変えていかなければならないかという観点から、今回の中期経営計画策定に取り組み、2019年11月に経営統合後初となる中期経営計画（2020～2022年度）を発表しました。手順としては、まず、パリ協定を踏まえて2050年までの事業環境シナリオを複数描きました。その結果、2050年の環境想定が極めて不透明な一方で、2030年まではいずれのシナリオもほぼ同じ軌道を描くことから、2030年をマイルストーンとして経営目標を設定することにしました。2030年を分岐点として、それ以降どのように環境が変化したとしても、柔軟に対応できるような体制を整えるためです。そして2030年の経営目標からバックキャストして中期経営計画を策定しました。

2030年に向けた基本方針は、「レジリエントな事業ポートフォリオの実現」と「社会の要請に適応したビジネスプラットフォームの構築」の2点です。ここでは、前者についてお話しします。

繰り返しになりますが、基本的な考え方は、どのように環境が変化しても、柔軟かつ強靱に対応できる企業体を目指す、そのために「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」を推進していくことです。収益基盤事業では、向こう10年間は、燃料油事業においてキャッシュフローを確実に確保していくため、多種多様な策を講じていきます。統合シナジーの最大化を図るとともに、製油所の国際競争力を強化し、2030年度にはグローバルでトップクラスの稼働信頼性と保全コスト効率性を実現します。その上で、競争力ある製油所のポテンシャルを生かしつつ、成長するアジア需要に応じて、引き続き海外事業を拡大していきます。また、ニソン製油所の収益貢献化を早期に達成していきます。成長事業と位置付ける分野においては、収益基盤事業で獲得したキャッシュフローを元に、高機能材事業などでM&Aを活用しながら事業領域および規模の拡大を図ります。2030年の事業ポートフォリオは、燃料油、石油開発、石炭といった収益基盤事業の営業利益+持分法投資利益ベースで、2019年度の60%から全体の半分以上とし、成長事業と位置付ける潤滑油や機能化学品、有機EL材料を中心とした電子材料、アグリバイオ事業、全固体リチウムイオン電池材料などの高機能材事業を全体の30%以上まで拡大していくことを目標として掲げました。

社長メッセージ

さらに次世代事業の創出に向けて、社会の変化や顧客ニーズの多様化、脱炭素化の進展を見据えながら、SS(サービスステーション)の次世代業態開発や分散型エネルギー事業開発、サーキュラービジネスといったエネルギーを取り巻く新しい需要に対応するビジネスモデルの開発に取り組んでいきます。

もう一点、デジタル変革への対応についても触れておきます。当社グループは、2020年1月に専門部署として「デジタル変革室」を設置しました。コア事業のデジタル化による業務効率化、新たな顧客価値創出、まったく新しいビジネスの創造の3点が設置目的であり、グループ横断的な活動を期待しています。

中期経営計画におけるキャッシュバランスはどのようにお考えですか？

今回の中期経営計画では3年間累計で4,800億円の純利益を見込み、キャッシュインは減価償却費や資産売却などと合わせて1兆300億円を確保します。

一方、キャッシュアウトについては、M&A財源を含めた設備投資に6,300億円、株主還元で2,000億円を充てる前提を置いています。株主還元後のフリーキャッシュは2,000億円の見込みです。この用途については、収支状況などを総合的に勘案した上で、成長分野への戦略投資、財務体質の強化、あるいは2022年度以降の株主還元を拡充する原資のいずれかに充てることを決定したいと考えています。

当社グループは、株主還元を経営上の重要課題と認識しており、2019年度から2021年度までは総還元性向50%以上の株主還元を実施していきます。2022年度以降については2021年度に方針を決定する予定です。

ESG(環境・社会・ガバナンス)への取り組みを教えてください。

中期経営計画の基本方針のうち1つが「社会の要請に適応したビジネスプラットフォームの構築」です。

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。今回の中期経営計画において、まず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)を明確にしました。次に、GHG(温室効果ガス)削減目標を設定しました。2030年の具体的目標は、自社Scope1+2のCO₂排出量を200万t-CO₂(2017年比▲15%)削減することです。この目標は、パリ協定に対する日本の約束草案を踏まえた石油業界の削減目標(2010年対比 原油換算100万kL、約▲270万t-CO₂)のレベルを上回るものです。かなり挑戦的な目標値ですが、当社グループの総力を挙げて達成していきたいと考えています。

また、「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、地域の皆さまから信頼を得ながらエネルギーを安定して供給し続けることが、当社グループの社会的使命であり、経営の根幹を成すものと認識しています。引き続き、無事故への挑戦という目標を掲げ、保安力の向上、安全文化の醸成に取り組んでまいります。経営統合によりグループの製油所数が増えました。早くも各製油所間のコミュニケーションが活発に行われており、リスクマネジメントを軸に安全・保安、品質、保全といった製造現場共通の課題とその対策を学び合う機会が生まれ、保安管理や品質管理が一層強化されているという手応えを感じています。多岐にわたる当社グループ製品全体への目配りを怠ることなく、引き続き、製品の安全性確保とサプライチェーン全体での品質保証に全力を傾注していきます。

最後に、「ガバナンスの進化」についてお話しします。取締役会の活性化・機能強化に向け、独立社外取締役3分の1以上を継続するとともに、こうした外形的基準だけでなく、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しています。現在13名のうち5名が社外取締役で構成されており、中期経営計画の策定に当たっても、それぞれの専門的な視点からアドバイスを頂きました。

ダイバーシティ、働き方改革、業務変革への取り組みを教えてください。

経営ビジョンの冒頭に「ダイバーシティ&インクルージョン」を掲げています。現状の延長線上に未来はなく、その中で大きく事業構造を変革していこうとすると、時に過去の成功体験や知見が変革の妨げになる場合があります。また会社として懸命に蓄積してきた強みが、一瞬にして弱みに変わることもあります。そのような時代に我々はどう対応していけばよいのでしょうか。私は、多様な視点や価値観、多彩な力を取り入れ、個々の潜在能力を最大限に引き出しながら化学反応を起していくことが1つの解になると考えています。だからこそ、ダイバーシティ&インクルージョンが重要なのです。

一般的にダイバーシティ&インクルージョンは、多様性を認め、受け入れることと定義されていますが、これだけでは曖昧模糊としています。当社グループでは、ワークライフバランスを実現できる環境の下、個人の力を向上させる時間を創出すること、従来業務を効率化して社外と接点を持つ時間を創出し、知と知を結び付け新たな価値を創造することとした上で、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。加えて申し上げれば、一人ひとりの力は、個人の生活の充実はもちろん、健康があってこそ発揮できるものです。ダイバーシティ&インクルージョンの推進と併せて、心身共に健康で生き活きと働くための健康づくりも経営上の課題に位置付け、健康経営を推進しています。

他方、当社グループの競争力向上には、業務変革の加速が不

可欠です。そのために大きな役割を果たしているのが、「Nextフォーラム」です。2019年2月から社員と経営層がダイレクトにコミュニケーションを取るNextフォーラムの開催を始めました。各部門から選任されたフォーラム委員が職場の声を集め、全社的に課題と思われるテーマについて7~8人で1グループとなり、そこに役員も入って積極的な意見交換を行い、最終的に提案をまとめます。その成果の1つに、Nextフォーラムなどが契機となって「DTK(だったらこうしよう)プロジェクト」が立ち上がりました。DTKプロジェクトは、仕事の進め方やシステムの一本化はもとより持続的・自律的な業務改革活動を企業文化にしていくことを目的としています。全社員で業務の効率化、働き方改革に取り組み、いかなる課題に直面しても全員でとことん議論して「だったらこうしよう」と柔軟な発想で解決策を考え、決めたことを一丸となって実行していきたいという想いを込めて名付けました。

このような活動によって削減できた業務時間を、個人個人がより高付加価値な業務の遂行に振り向ける、自己開発の時間に充てる、プライベートを充実させることで、モチベーションや能力が向上し、ひいては成長分野の拡大や次世代事業の創出につなげていければと考えています。並行してRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)の導入をはじめとするデジタル化、BPR(ビジネスプロセス・リデザイン)、多様な働き方を可能にするスマートワークの取り組みも始まっています。

私は、どんな環境変化があっても、鍛え抜かれた尊重される人が育っていれば、いかなる困難も乗り越え、必ずや新しい時代を切り拓いていくことができると信じています。

これからの社会における出光グループの役割をお聞かせください。

昨今、地震、台風などの災害が日本列島を襲い、国民のライフラインが脅かされています。日本のエネルギーセキュリティを支え、国民のライフラインを守ることが当社グループの社会的使命です。有事の際の対応を含め、サプライチェーンの維持・強化に取り組んでまいります。その責を果たすためにも、全国を網羅しているSSネットワークをこれ以上減らすことなく、各地域のニーズに応える新しいサービス、ビジネスモデルを生み出していかなくてはならないと考えています。

長年にわたり自由競争という名の過当競争を繰り返してきたこともあり、ピーク時には全体で約6万カ所あったSS数も3万カ所程度へと半減しています。特に山間部など郡部のSSが減少しています。今後10年間で石油製品需要が3割減少すると仮定すると、このまま手をこまねいては、SS数のさらなる減少は確実なものとなります。当社グループは、SSにできることは何かを徹底追求し、SSの付加価値を向上させることで、ネットワークの維持・強化を図っていきます。公共交通機関がなく、移動手段としての自動車が生活に欠かせない地方の町や村、高齢化が進む過疎地域では、SSは重要な社会インフラです。一例として、超小



型EVを活用したMaaS(Mobility as a Service)事業の実証をスタートさせています。これは高齢者などの交通弱者にとって心強い取り組みだと各方面から高い評価を頂いています。さらにデジタル技術を駆使し、顧客基盤を活用した新たなサービスの創出に挑戦しています。私たちは、ラストワンマイルという視点から、SSは大きなポテンシャルを持ち、さまざまな業態を展開できる余地があると考えています。

ステークホルダーへのメッセージをお願いします。

今回の中期経営計画の策定に当たって、当社グループは2050年までのエネルギー需要を中心としたシナリオ分析を行いました。これは現時点で得られた情報を基に作成した仮説であり、今後も継続して情報を収集・分析しブラッシュアップしていく必要があります。いかなる環境変化に対してもしなやかに強靱に対応できるレジリエントな事業ポートフォリオを構築していく所存です。中期経営計画の進捗についてはタイムリーに皆さまに報告していくとともに、戦略を考える上で前提としていた部分が変わった際は速やかにお伝えしていきます。

世界の人々が文化的な生活を営むためにはエネルギーが不可欠であり、現時点で石油、石炭は一次エネルギーとして必要とされるエネルギー源です。しかし、化石燃料を主力製品としている当社グループにとって、気候変動への対応は避けられない課題です。今回、困難を承知でGHG排出削減目標を設定したのはこうした当社グループの覚悟の表れです。また、太陽光、地熱、バイオマス、風力など再生可能エネルギーに関連する事業に積極的に取り組み、海外における再生可能エネルギーなどの総電源開発量を2030年に5GWとする方針を中期経営計画に掲げています。エネルギー需要構造の変化を見極め、その時、その地域で必要とされるエネルギーの安定供給に努めるとともに、地球環境問題にも果敢に取り組みます。

経営統合による人や事業のシナジー効果を最大限に追求しながら、「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。

中期経営計画

中期経営計画テーマ「共創」

出光グループは、42の国と地域で事業を展開しています。日本の環境・安全規制、品質・サービスの要求水準は世界で最も厳しいといわれています。これらを通じて鍛えられ蓄積してきた日本発の技術力、商品・サービス、ビジネスノウハウを基に、国内外で山積している重要で時に深刻でありながら、容易に答えが見つからない諸課題に対し、「だったらこうしよう」と斬新かつ柔軟な発想で、新たな価値を提供していきたいと考えています。

新たな価値創造にはステークホルダーの皆さまとの協働が欠

かせません。国内外でお取引いただいている全てのお客さま、当社グループが事業を展開する地域の皆さま、地域に密着した販売店・特約店、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。

長期エネルギー事業環境シナリオ

気候変動問題はエネルギーを主力事業とする当社グループの経営および事業の継続に大きな影響を及ぼします。そこで、当社グループはパリ協定を踏まえ、2050年を長期のターゲットとして設定し、同年に向けた長期エネルギー事業環境シナリオを複数作成しました。

シナリオ分析ではアジア太平洋地域におけるエネルギー需要と気候変動影響を対象とし、2050年の事業環境を想定していま

す。アジア経済の高成長により、エネルギー需要の増加が低炭素化の動きを上回るシナリオや、パリ協定の目標達成を実現するシナリオなど4つのシナリオを作成しました。(図1)そして、当社グループにとってより強い環境対応が求められるシナリオ「虹」(環境対策を求めると政府や企業がその求めに応じるケース)を強く意識して、中期経営計画の作成および重点課題の具体的な検討を行っています。

図1 2050年に向けた長期エネルギー事業環境シナリオ

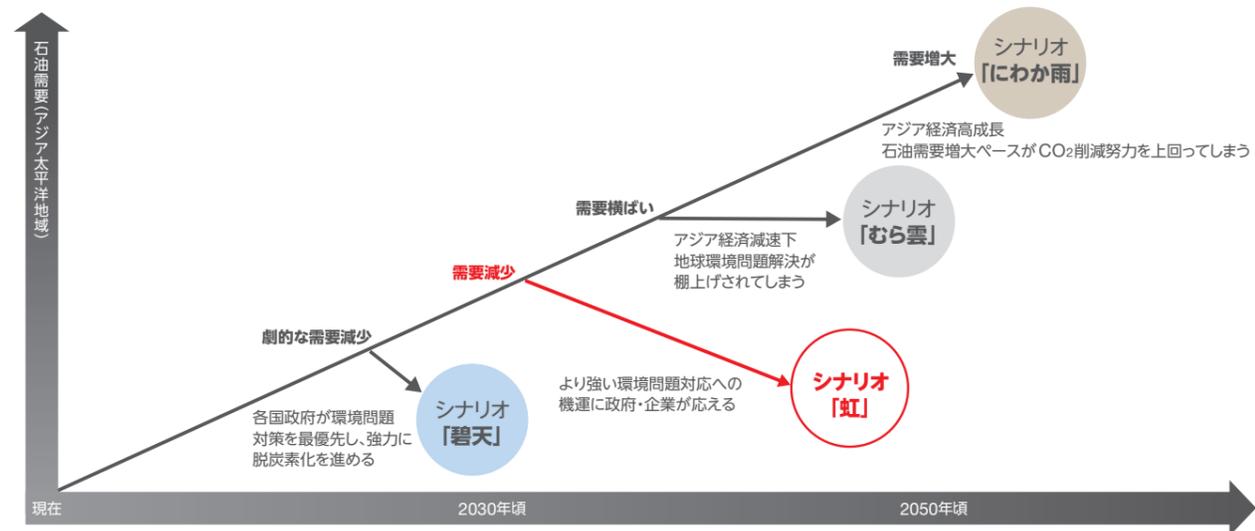


図2 長期エネルギー需要見通し(アジア太平洋地域)

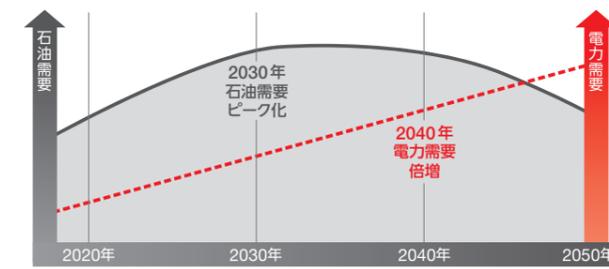
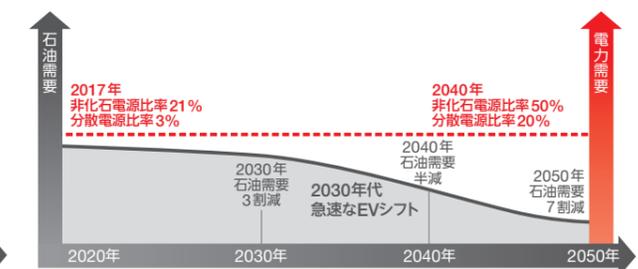


図3 長期エネルギー需要見通し(日本)



シナリオ「虹」において、アジア太平洋地域および日本国内のエネルギー需要見通しを立てました。

アジア太平洋地域の石油・電力需要の見通しを示す図2では、石油需要は2030年にピークを迎え、その後減少傾向をたどるものの、2050年時点でもほぼ現状並みの需要が残ると見込まれます。電力需要は2040年に倍増となり、その後も増加傾向が継続します。

一方、日本国内の石油・電力需要の見通しを示す図3では、石

油需要は2030年に30%減、その後人口減少とEVシフトの進展とともに2050年には70%減となる見込みです。電力需要は安定的に推移すると見込まれるものの、2040年の非化石電源比率が50%、分散電源比率は20%と再生可能エネルギー化・分散化が大きく進展すると見込まれます。

これらの見通しから、2050年に向けて、エネルギー供給事業者として直面する脅威と事業拡大の機会が併存することを認識しています。これを基本認識として、中期経営計画を策定しています。

事業環境認識 (2030年想定)

エネルギー情勢をはじめとして当社グループを取り巻く環境は複雑かつ多様であり、2050年という未来を正確に予測することは困難です。ただ、いずれのシナリオにおいても2030年まではほぼ同じ軌道を描くことが予想されています。どのような未来が到来しようとも柔軟かつ強靱に対応できる企業体を目指すべ

く、比較的現実性のある2030年をマイルストーンとして設定しました。

当社グループは、シナリオに基づき2030年の事業環境を「エネルギー需要構造の変化」「技術革新の進展」「ライフスタイルの変化・社会の要請」という3つの視点で捉えています。



中期経営計画

2030年に向けた基本方針・重点課題

当社グループは、12ページに示した事業環境認識の下、2030年に向けて「レジリエントな事業ポートフォリオの実現」「社会の要請に適応したビジネスプラットフォームの構築」という2つ

■ 基本方針

レジリエントな事業ポートフォリオの実現

向こう10年間は、収益基盤である燃料油事業においてキャッシュフローを確実に確保します。ここで得たキャッシュフローを元に、高機能材事業などの成長分野においてM&Aを活用しながら事業規模・領域の拡大を図ります。同時に、社会の変化、顧客ニーズの多様化、環境負荷低減の要請などを見据え、SS（サービスステーション）の次世代業態開発、分散型エネルギー事業開発、サーキュラービジネスなど次世代事業の創出に取り組みます。

重点課題と主な取り組み

「収益基盤事業の構造改革」

- 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

「成長事業の拡大」

- 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

「次世代事業の創出」

- 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

の基本方針を定めました。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。

社会の要請に適応したビジネスプラットフォームの構築

地球環境と調和を図る具体的目標としてGHG(温室効果ガス)の定量削減目標と独自のモニタリング指標を設定しました。特に日本のGHG排出量の9割以上を占めるCO₂削減を最優先に対応を進めます。また、株主をはじめ全てのステークホルダーの皆さまから信頼・期待を得られる企業であるために、ガバナンス機能を強化するだけでなく、デジタル技術活用による業務高度化、お客さまへの新たな価値創造にも取り組みます。そして、従業員一人ひとりがライフステージに応じて活躍・成長し続けることができるよう環境整備を推進します。

重点課題と主な取り組み

「地球環境・社会との調和」

- GHG削減の取り組み
2030年：2017年比▲200万t-CO₂ (▲15%)

「ガバナンスの進化」

- 取締役会の役割機能強化

「デジタル変革の加速」

- デジタル技術の活用による新たな価値創造

2030年の定量目標

2030年度の営業利益+持分法投資損益は3,000億円に設定し、成長性、収益安定性、環境負荷低減など複眼的視点から事業ポートフォリオを変革していきます。その結果として、化石燃料

事業への過度な依存の低減を図ります。GHG削減目標は2017年度対比▲200万t-CO₂ (▲15%)に設定しました。(GHG削減目標 P.44)

	2019年度(見通し)	2030年度	2019年度比
営業利益+持分法投資損益	1,680億円 (在庫評価影響除き)	3,000億円	+1,320億円
3事業営業利益比率 (燃料油・石油開発・石炭)	60%	50%未満	▲10%
高機能材事業 営業利益比率	18%	30%以上	+12%
総電源開発量累計 (うち、海外)	1.0GW (0.2GW)	5GW以上 (4GW以上)	+4GW

中期経営計画期間(2020~2022年度)の経営目標

	2022年度(中計最終年度)	中計期間累計(3年間)
当期利益	1,750億円	4,800億円
営業利益+持分法投資損益	2,600億円	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	

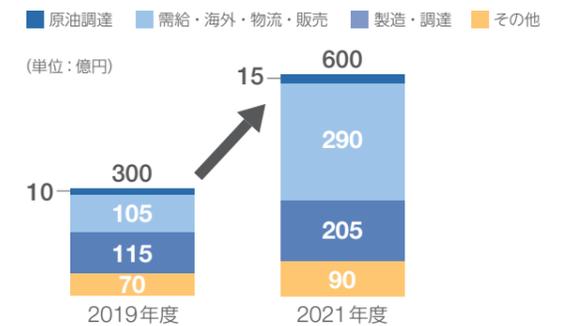
セグメント別営業利益+持分法投資損益



	2019年対比の主な増減要因
燃料油 +640	■ 統合シナジーの最大化 ■ 海外販売の拡大 ■ ニソン製油所の事業基盤強化
基礎化学 ▲40	■ 製品市況の下落(アロマなど)
高機能材 +190	■ 潤滑油・機能化学品事業などの領域拡大 ■ 電子材料事業の強化
電力・再エネ +180	■ 海外再生可能エネルギー電源開発の拡大 ■ 国内電力事業の基盤拡大
資源 ▲10	■ ベトナムガス田の生産開始 ■ 石炭市況の下落
その他 ▲40	■ 新規ビジネス開発費などの増加

統合シナジーの最大化

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。そのうち300億円については、2017年5月から始動している取り組みによって2019年度までに達成できる見込みです。残る300億円については、ブランド施策統合、販売戦略見直し、精製コスト最適化、DTK(だったらこうしよう)プロジェクト推進による業務効率化などにより、2021年度までに達成すると同時に、さらなるシナジー創出を目指します。



株主還元

2019~2021年度	総還元性向50%以上の株主還元を実施	<ul style="list-style-type: none"> ■ 一株当たり配当金160円を下限とし、株主還元額の10%以上を自己株式取得に充てる ■ 取得した自己株式については消却を予定
2022年度以降	一株当たり配当金160円を下限として、収益水準に応じた増配・機動的な自己株式取得などのさらなる株主還元を検討	<ul style="list-style-type: none"> ■ 成長への戦略投資、財務体質強化など、キャッシュバランスを総合的に勘案の上、2021年度中に最終方針を決定

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。

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（社会および当社グループに対する影響）
収益基盤事業の構造改革 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	<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.21～23、41 ■ ニソン製油所の事業基盤強化 ➡P.22 ■ 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への取り組み ➡P.21～24 ■ 東南アジアガス開発 ➡P.31 	   	リスク <ul style="list-style-type: none"> ■ 事業拡大により資源（エネルギー・水・材料・土地）利用が増加する可能性がある ■ 当社のレピュテーション低下、環境対応コスト増大といったリスクがある 機会 <ul style="list-style-type: none"> ■ エネルギー効率向上によるGHG排出量削減が期待できる、また当社におけるコスト削減にもつながり得る ■ 新規進出エリアにおけるエネルギーインフラなどの基本的サービスへのアクセス可能率・雇用・収入の向上に寄与する可能性がある、当社グループにおいては地域とのつながりの強化が期待できる
成長事業の拡大 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	<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.25～28 ■ 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.29～30 ■ ソーラー事業の業態転換 ➡P.29～30 ■ ブラックペレット（バイオマス燃料）の開発 ➡P.32 ■ 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 	   	リスク <ul style="list-style-type: none"> ■ 事業拡大により資源（エネルギー・水・材料・土地）利用が増加する可能性がある ■ 当社のレピュテーション低下、環境対応コスト増大といったリスクがある 機会 <ul style="list-style-type: none"> ■ 研究開発の推進により、技術イノベーションの創出、社会課題解決と当社収益拡大を同時に実現する新商品・サービスなどが誕生し得る ■ 低炭素製品・サービスの拡張機会がある ■ 安全・安心な食に貢献するアグリバイオ事業拡大の機会がある
次世代事業の創出 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	<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.39 ■ SSの次世代業態開発 ➡P.23 ■ 分散型エネルギー事業開発 ➡P.42 ■ サーキュラービジネス ➡P.24、30 	   	リスク <ul style="list-style-type: none"> ■ 事業拡大により資源（エネルギー・水・材料・土地）利用が増加する可能性がある ■ 当社のレピュテーション低下、環境対応コスト増大といったリスクがある 機会 <ul style="list-style-type: none"> ■ 研究開発の推進により、技術イノベーションの創出、社会課題解決と当社収益拡大を同時に実現する新商品・サービスなどが誕生し得る ■ 再生可能エネルギー事業の拡張機会がある ■ 環境負荷低減、資源の有効利用につながり、当社における新規事業の確立、レピュテーション向上の機会がある
地球環境・社会との調和 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ GHG削減の取り組み（2030年：2017年比▲200万t-CO₂（▲15%）） ➡P.43～44 ■ 当社グループが事業を展開するエリアへの貢献 ➡P.23 ■ ダイバーシティ&インクルージョンの実践 ➡P.33～35 ■ 従業員の働きがい向上 ➡P.36 ■ SDGsの啓発活動 ➡P.18 	   	リスク <ul style="list-style-type: none"> ■ GHG削減を実現するための設備投資など対応コストが増大するリスクがある 機会 <ul style="list-style-type: none"> ■ 気候変動への具体的対応姿勢の提示により、当社レピュテーション向上につながり得る ■ 新規取り組みによるパートナー企業との共創機会がある ■ 地域活性化、地域経済の好循環、当社と地域の強い連携の機会がある ■ 従業員の多様性理解促進の機会がある、それによる職場環境の向上、多様性を生かしたイノベーション創出につながり得る
ガバナンスの進化 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役会の役割機能強化 ➡P.51～54 		機会 <ul style="list-style-type: none"> ■ 透明性、公平性の強化につながる ■ 各種取り組みの推進を支える
デジタル変革の加速 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	<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 ■ コア事業のデジタル化（2020年1月「デジタル変革室」設立） 	 	リスク <ul style="list-style-type: none"> ■ 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リスクがある 機会 <ul style="list-style-type: none"> ■ 業務効率化によるコスト削減、時間創出の機会がある ■ 技術イノベーションによる社会課題の解決につながる機会がある

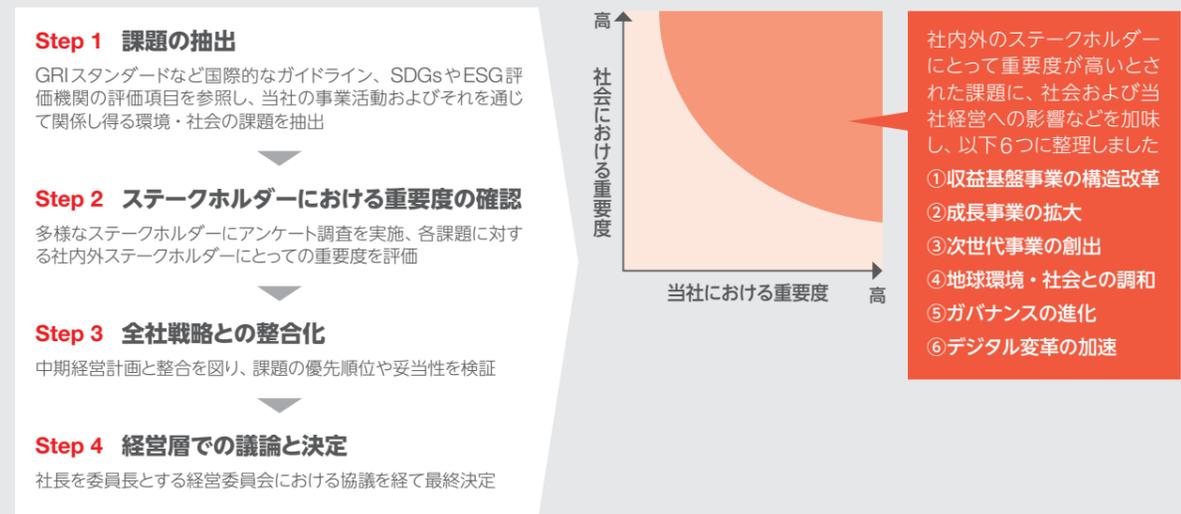
出光グループのサステナビリティ

マテリアリティ特定プロセス

マテリアリティの特定に際して、GRIスタンダードやISO26000などの国際的なガイドライン、SDGs、ESG評価機関の調査項目などを参考にして検討すべき課題の洗い出しを行いました。当社グループの事業活動とそれを通じて影響し得る環境・社会の課題を抽出し、38項目に整理しました。そして、お客さま、お取引先、株主、投資家、グループ従業員を含む社内外のステークホル

ダーにアンケート調査を実施して各々の期待を確認しました。最終的に、全社戦略である中期経営計画と整合を図り、経営層での議論も踏まえた上で、6つの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。

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、当社グループの重点課題「マテリアリティ」としました。



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、以下に対して

は、ゴールを遠ざけ、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。

当社グループのSDGs理解促進の取り組み

当社グループの従業員一人ひとりが、SDGsを契機に、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きます。また、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。従業員一人ひとりに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リアリティを検討していく際には、SDGsの要点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きます。

現時点では、以下をSDGsの大切なポイントとして考えています。

- 多角的な視点で認知すること
- つながりの感覚を持ち、包摂的に捉えること
- 統合的に考え、解を導くこと
- 見える化し、行動につなげること

2019年度の取り組み事例

4月3日、新入社員教育の一部として「SDGsワークショップ」を開催し新入社員181名が参加

8月8、9日に社員の子ども(小学生)を対象に「こども参観日&SDGsワークショップ」を開催

国連グローバル・コンパクトへの署名

当社は2019年7月に国連グローバル・コンパクト(UNGC)への支持を表明しました。掲げられている人権、労働、環境、腐敗防止に関する10原則は、企業が順守すべき最も基礎的な事項を示しています。当社グループはグローバルな視点から責任

ある経営を推進し、ステークホルダーの皆さまからの要請に応え、持続可能な社会づくりに貢献してまいります。



TCFD提言への賛同

当社は、2020年2月にTCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures: 気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明しました。TCFD提言に沿って、気候変動のリスクと機会およびその対応を検討し実践していくこ

とは、当社の事業戦略そのものであり、持続可能な社会への貢献に結び付くものと考えています。TCFDのフレームワークを活用してステークホルダーに対し適切な開示を行い、気候変動対応に真摯に取り組んでいきます。

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。

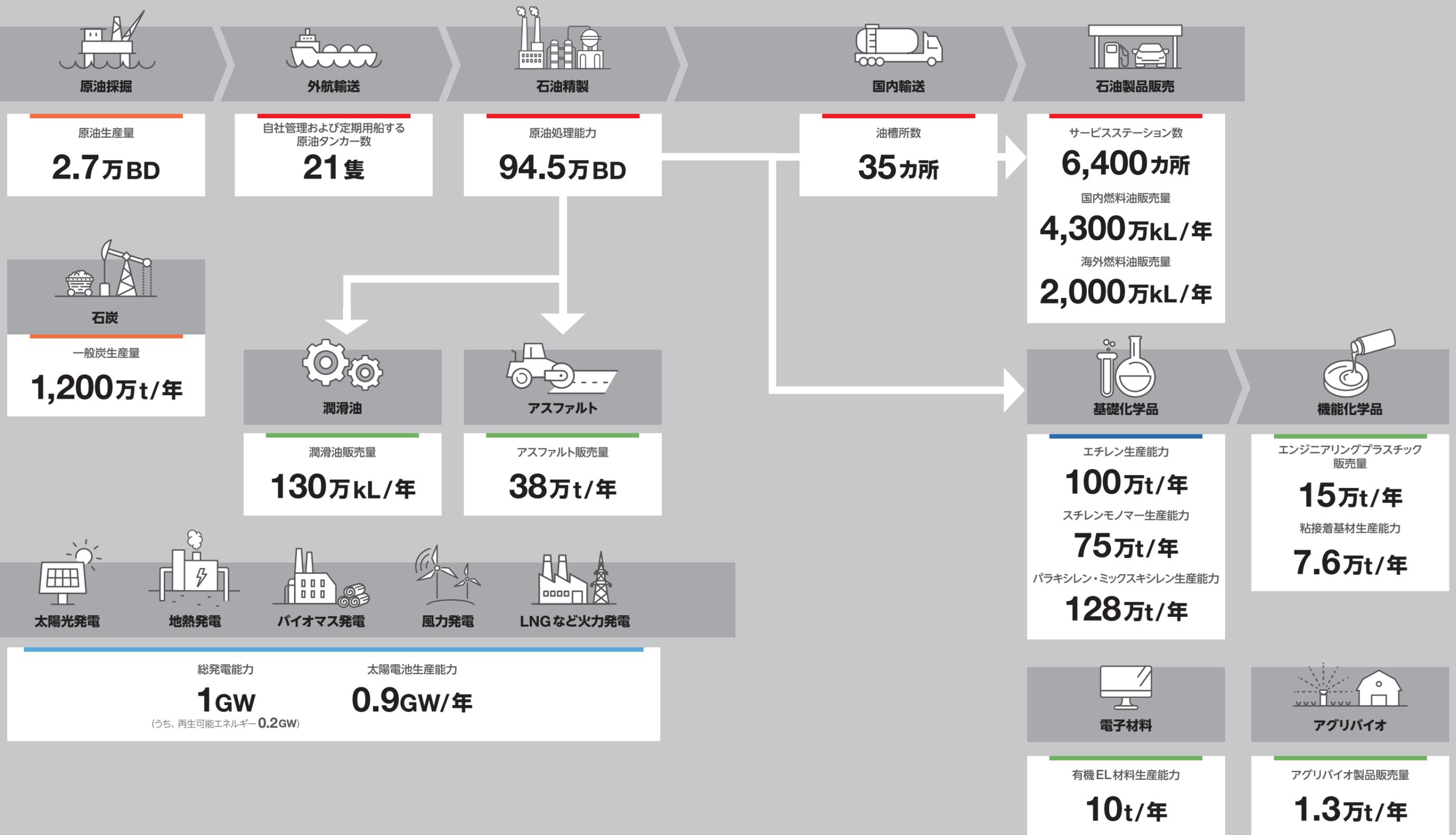
多様なステークホルダーとの責任ある対話を通して、持続的な企業価値の向上と事業を通じた社会発展への貢献に努めています。

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
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(安全・環境などの取り組み報告) ■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.36 ■やりがい調査アンケートの実施 ▶P.36

事業概要

出光グループは、燃料油、潤滑油、アスファルト、石油・ガス開発、再生可能エネルギー、石炭、石油化学、電子材料、アグリバイオなどの事業をグローバルに展開しています。

■ 燃料油 (P.21~23) ■ 基礎化学品 (P.24) ■ 高機能材 (P.25~28) ■ 電力・再生可能エネルギー (P.29~30) ■ 資源 (P.31~32)



燃料油セグメント



事業概要

当社グループは、全国約6,400カ所のサービスステーション (SS)を通じて、ガソリン・灯油・軽油などの石油製品をお客さまにお届けしています。特に公共交通機関の発達していない地域において、SSは社会インフラとしての役割が大きく、ライフライン拠点としての重要性が見直されています。また、産業用エネルギーとしてジェット燃料・灯油・軽油・A重油・C重油などを電力会社、一般産業、航空会社、海運会社といった法人のお客さまに販売しています。各地にバランスよく配置されている製油所、油槽所に加え、他社との物流提携により、全国のお客さまへより効率的に、かつより安定的に配送できる供給網を有しています。

環境想定

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、以降も減少の継続が見込まれています。需給環境としては余剰が継続すると想定されます。一方、海外においては、アジア太平洋地域の燃料油需要は少なくとも2030年までは伸びていくとみており、中国やインドを中心に製油所の新設や能力増強が見込まれるものの、需要の増加が供給能力の増加を上回る見通しです。

* 国内需要見直しに関しては、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。

リスクと機会

リスク

- 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
- 油種の需要構造変化に伴う製油所の設備能力バランスの悪化

機会

- 経営統合によるシナジーの発揮
- アジア太平洋地域における燃料油需要の拡大による需給バランスの改善
- IMO(国際海事機関)による船舶用燃料の硫黄分規制強化

需給

中期経営計画 事業方針

日本のエネルギーセキュリティを支えるという使命の下、「国内における燃料油の安定供給」を最優先に取り組みます。そして、その安定供給を可能にするために、「持続的な事業成長」の実現を目指します。そのための3つの戦略として、「サプライチェーンのコスト競争力強化」「国内需給環境変化への対応」「海外事業の確立」を推進します。サプライチェーンのコスト競争力強化に向けては、経営統合という機会を生かし、製油所・事業所間のネットワークを強化することで統合シナジーを発揮し、コスト競争力を強化します。また、国内の需要減やIMOによる船舶用燃料の硫黄分規制を中心とした需給環境の変化に対しては、製油所への効率的な設備投資やオペレーションの改善により輸出の増加や硫黄分規制に適合した製品の供給を確実に実施することで対応します。海外事業の確立においては、ベトナムのニソン製油所の事業基盤を強化するとともに、アジア・環太平洋を中心に広範な販売ネットワークを持つ当社グループの強みを最大限に発揮しビジネスの基盤を確立していきます。

製造

中期経営計画 事業方針

「アジアで打ち勝つ国内製造拠点の確立」「活躍フィールドの拡大」を掲げて、安全・安定操業の実現、競争力の強化、業務改革、成長事業への技術貢献・技術領域拡大に取り組みます。改善活動の継続と先進技術の活用および収益改善などを通じて、2030年度に国内トップレベルの稼働信頼性の実現を目指しています。また国内需要の減少が見込まれる中で、北海道(北海道製油所)、京浜・京葉(千葉事業所、東亜石油、富士石油)、中京(愛知製油所、昭和四日市石油)、西日本(徳山事業所、西部石油)の各地で最適なエリア別戦略をとるとともに、IMO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、競争力の強化を図ります。その他、現場を支える人材の働き方改革、既存プロジェクトの確実な遂行や新規分野の開発・事業化推進、グローバル事業展開の準備を着実に進めていきます。



北海道製油所

TOPICS

統合シナジー サプライチェーン競争力の強化

当社グループでは経営統合により拡大した7つの製油所・事業所および石油製品取引契約を締結している富士石油を加えた8拠点のネットワークの連携を深めることで、シナジーの創出を目指しています。具体的には、原油仕入れの共同化や製品の相互融通などにより仕入れ・転送活動のコスト低減と生産マージンの最適化を進め、高い重質油分解装置能力を有するグループ製油所の強みを生かしつつ、サプライチェーンの競争力強化を実現します。

TOPICS

安全安定操業への取り組み

当社の製油所・事業所は建設から40年以上が経過したことにより、高経年化対応や設備部品の生産中止への対応が迫られています。これまで、予防保全や設備更新を行うとともに、社内外の不具合事例を水平展開し、再発防止を図ってきましたが、今後はさらに、設備に起因するトラブル要因の分析、損傷要因の抽出、長周期劣化への対応、設備管理のPDCAの徹底などを重要課題とし、設備信頼性の向上に取り組んでいきます。



愛知製油所全景

物流

中期経営計画 事業方針

物流現場が抱える人手不足などの課題解決に取り組みながら、「安全」「安定供給」「競争力強化」をテーマに、燃料油サプライチェーンの強化を進めていきます。これらは燃料を扱う企業の社会的使命であり、特に安全の確保は経営の根幹に値するものです。積み込み～荷卸し～帰着までの間の燃料油製品の安全輸送と品質確保を徹底追求します。また安定供給・安定操業を継続するために、「必要な船腹・車腹は専用船・専用車両で保有すること」を基本方針として、最繁忙期に輸送手段の不足が起こらないよう努めています。さらにコスト競争力強化に向けて、「船型や車両の大型化」「積載効率の向上」「不積みの削減」「最適な輸送手段・ルートの検討」「物流資産の高稼働化」など、多方面からの改善活動を検討・実施していきます。

TOPICS

配船計画にAIを活用し輸送効率化

製油所から各地の油槽所への内航船による海上輸送では、油槽所の在庫や気象・海象の状況などさまざまなデータや経験を基に熟練者が時間をかけて配船計画を策定しています。当社では、業界に先駆けて配船計画の一部作業に深層強化学習などの最先端AIを導入し、作業を自動化するとともに輸送効率の改善に向けた実証実験に取り組んでいます。エネルギーの安定供給の使命の下、最終的には配船計画にとどまらないサプライチェーン全体の最適化を目指します。

販売

中期経営計画 事業方針

統合新社の特徴を生かして、次世代に向けた国内収益基盤の整備と強化に取り組みます。SSにおいては、既存のSSネットワークを維持しながらカーライフ関連商材・サービス、販売店・特約店向けの人材育成プログラムなど両社の施策を統合し、新たな施策として展開することで、お客さまの利便性向上を図ります。さらにお客さまのニーズの変化・多様化に対応するため、SSを拠点にカーライフ領域、生活関連サービス領域で新規事業モデルを構築します。また、産業用エネルギー販売においては、堅調な需要が見込まれる航空燃料油販売、IMO規制開始による石油製品需要構造変化への対応をすとともに、新商材の開発、小口配送対応などの外販施策の検討を行っていきます。



オートシェア公式サイト

TOPICS

SSネットワークの強化

「地域に生きるお客さま一人ひとりの暮らしと移動を支えるライフパートナー」を目指して、地域になくてはならない存在としてSSに果たせる役割の見直しを図り、燃料油販売に続く新しい事業モデルの構築に取り組んでいます。洗車、タイヤ、バッテリーなどのカーケア商品の販売、カーリース、カーシェアリング、車検といったカーライフ領域に加え、MaaS (Mobility as a Service) への取り組みも行っています。超小型EVを活用したカーシェアリングサービスの拡大利用を観光地、地域の手軽な移動の手段およびヒト・モノのラストワンマイルへの貢献策として実証を行っており、注目を集めています。SSは公共交通手段のない郡部ほど、地域になくてはならない生活・モビリティの拠点としての活用が求められていると考えています。また、SSの事業多角化の一つの方策としてリハビリ型サービス事業にも進出しています。

基礎化学品セグメント



事業概要

石油化学製品の原料を製造するメーカーとして、石油精製事業との一貫性を強めとし、お客さまやグループ企業と協働した事業活動を展開しています。

環境想定

新興国での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ます。需要の伸長と併せて、北米のシェールガス・オイル由来の化学製品への依存が拡大します。また廃棄プラスチック問題への社会的関心が高まり、世界的に廃棄物発生量の最小限化に向けた取り組みが本格化します。国内においては、少子高齢化や人口減少により、石油化学製品の需要構造が変化（個食化、医療・介護需要の増加）するとともに、その高機能化が見込まれます。また、製品リサイクルの強化に向けたさらなる技術開発、リサイクル品の用途開発への取り組みが本格化します。

中期経営計画 事業方針

「環境変化に柔軟に対応できる事業体質を築き、収益基盤事業の一翼として、全社経営を支える」という姿を目指して、「事業リスクへの適切な対応」「既存事業の構造改革」「グローバルな新規事業開発」に取り組めます。事業リスクへの対応としては、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化学製品を生産）によるコスト競争力強化を図ります。また、既存事業の構造改革としては、燃料油事業と一体となった Fuel & Chemical の推進により、効率的な装置稼働と収益力向上に取り組めます。海外においては、プラスチック関連規制強化に対応しながら各国のニーズを収集し、新たなビジネスの可能性を探っていきます。

リスクと機会

リスク

- 北米シェールガス・オイル由来の石油化学製品のアジア展開拡大
- 米中貿易摩擦の長期化に伴う景気減速による需要減少
- 使い捨てプラスチック削減による汎用プラスチック需要の伸長鈍化に対する懸念
- 廃棄プラスチック問題への社会的関心の高まり・規制の強化

機会

- アジアを中心とした石油化学製品の需要拡大
- 北米シェールガスの潤沢な供給とコスト優位性の継続
- フードロス・CO₂削減など社会的課題を解決する機能性を付与したプラスチック利用の拡大

TOPICS

廃棄プラスチック問題への取り組み

2019年からマテリアル・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発足し、廃棄プラスチック問題の解決に向けた活動を全社横断的に展開しています。また、回収したプラスチックを石油精製の分解設備を活用して分解し、再度、化学原料に戻すケミカルリサイクルの実用化にも取り組んでいます。海洋プラスチック問題対応協議会 (JaIME)、クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス (CLOMA) といった業界団体にも加盟し、政府や産業界と歩調を合わせた取り組みを推進しています。

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コア技術を駆使した潤滑油、機能化学品、電子材料、高機能アスファルト、アグリバイオ製品などを展開しています。

潤滑油

環境想定

自動車や船舶から産業機械まで幅広い分野で利用されている潤滑油は、用途によって要求される性能が異なることから、お客さまのニーズに応じて製品を開発し、提供しています。代表的な用途として、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、金属加工に使用される切削油などがあります。

自動車向けのエンジンオイルは、日本国内の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、市場がアジアなどの新興国に移っています。さらに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、電気自動車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、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需要が世界中で増加すると見込んでいます。

中期経営計画 事業方針

潤滑油事業は、「技術立脚型&地域密着型グローバル潤滑剤メーカーとして新しい価値を創出し続ける」を基本方針に、さらなる海外展開と新領域の商品開発を推進します。

自動車用潤滑油の分野では高度なトライボロジー（潤滑に関する技術）を駆使して、お客さまのニーズにかなったOEM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。アフターマーケットにおいても多様な商品をラインアップし、国内外で幅広く展開するネットワークを最大限に生かして、さまざまなお客さまのニーズに応えます。工業用潤滑油の分野では、これまで主

リスクと機会

リスク

- EV普及によるエンジンオイルなどの内燃機油の需要の鈍化
- 競争激化による収益性悪化

機会

- 新興国での需要増
- 省エネ・省資源ニーズの高まりによる要求特性変化
- EV関連の技術革新に伴う新規需要
- 航空機部品加工や食品加工関連需要増

に国内で培ってきた技術を海外R&Dに活用し、現地ニーズに合った商品の開発、販売を加速させ、中国、東南アジアへ展開させます。特に金属加工油については現地ニーズに合わせた開発スピードでコスト、性能をバランス良く盛り込んだ商品を開発します。新領域ではEV市場をターゲットに、EVの電動ユニットに適合する潤滑油、モーター駆動に伴う高耐熱性・低騒音化のニーズに対応するグリースの開発に取り組みます。その他、天然由来の安全な食品機械用グリースなど新しい価値を提供する製品開発を積極的に進めていきます。

TOPICS 1

アジアから世界に挑戦するモータースポーツ選手をサポート

当社は、ロードレース世界選手権を戦うレーシングチームのメインスポンサーとして、2013年よりアジアから世界に挑戦するライダーをサポートしています。ロードレース世界選手権は、世界を舞台に転戦しチャンピオンを決定します。レースは、エンジンの排気量別に3クラスに分かれています。最高峰のMotoGPでは、中上貴晶選手が所属する「LCR Honda IDEMITSU」、中排気量のMoto2クラスは、「IDEMITSU Honda Team Asia」、小排気量のMoto3クラスは「Honda Team Asia」、それぞれのチームに協賛し、応援しています。

この他、2017年よりメインスポンサーを務めるASIA TALENT CUPは世界トップレベルで戦い、活躍できる若手ライダーの発掘を目的に2014年に創設されました。日本をはじめアジアおよびオセアニア地域出身の13歳から21歳までのライダーが参戦しています。1シーズン全6大会開催され、アジアを代表するサーキット場でのレース経験を通じライダーの育成を図ります。

TEAM IDEMITSU



TOPICS 2

日本と海外研究所の連携による製品開発

当社の強みは、潤滑油専門の研究所による顧客ニーズを先取りした製品開発力です。日本だけでなく、海外においても米国、中国、シンガポールの3拠点で研究開発を行っています。日本はマザー研究所として、自動車、船舶など輸送機械用や工業機械、加工用など幅広い種類の潤滑油の開発、および海外研究所の研究員を育成するため研究員の派遣、指導を実施しています。

海外研究所でも、日本と同様の機能を持つとともに、米国では需要の大きな自動車産業向け、中国では開発スピードの要求される加工油、シンガポールでは東南アジア域内での現地仕様製品の開発など、重点的に開発する品目を分けています。こうすることで迅速でハイレベルな開発ができる体制を構築し、日々進歩する機械に最適な潤滑油を求めるお客さまのニーズに応えています。

機能化学品

環境想定

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は加速して進展。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、日用品などの需要の高まりが見込まれます。また、中国を中心とする新興国サプライヤーの機能性誘導品製造設備の増設が始まり、需給環境の悪化が見込まれます。

中期経営計画 事業方針

エンジニアリングプラスチック、粘接着基材、誘導品・溶剤などを扱う機能化学品事業は、自動車、情報・通信、生活必需品、耐久消費財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り、高機能材セグメントを支える柱の事業となることを目指します。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。

TOPICS 3

天然由来の安全な食品機械用グリースの開発

グリース分野では、樹木などから得られるセルロースナノファイバーを原料とした商品を開発しています。当社は独自の技術でセルロースナノファイバーをグリース化しており、食品加工機械などへの適用を目指しています。

■ 特長

- ・天然由来で安全
- ・カーボンニュートラル、生分解性を有し環境負荷が低い
- ・軽量で引張強度に優れる



リスクと機会

リスク

- 米中貿易摩擦による経済減速の長期化
- 中国サプライヤー供給増による汎用ポリカーボネート、水添石油樹脂の市況悪化
- SPS※のコンパウンド用原材料費の高騰
- 技術開発競争の激化

※ SPS (シンジオタクチックポリスチレン)

機会

- EV、高速通信5G、AI・IoT機器向け高機能材料の需要増
- アジアを中心に生活消費財などの日用品の需要増
- アジアの成長に伴う、基礎化学品・石油化学誘導品の需要増

TOPICS

SPS (シンジオタクチックポリスチレン)

SPSは、当社が世界で初めて合成に成功した純国産のエンジニアリングプラスチックです。当社独自の技術により、耐熱性(融点270℃)、耐熱水性、絶縁性、電波透過性に優れ、電気自動車を含む自動車関連部品、5Gなど高速通信機器のアンテナ部品などに使用されています。今後、需要の拡大が見込まれる東南アジアへの供給を目的に、マレーシア パシルグダン事業所に第2 SPS 製造装置を建設し、2022年8月には商業運転を開始する予定です。



SPS樹脂(商品名:ザレック™) 自動車部品使用例

電子材料

環境想定

韓国や中国のディスプレイメーカーは有機ELディスプレイ製造設備の投資を積極的に行っており、スマートフォンや大型テレビなど多くの製品において、従来の液晶ディスプレイから有機ELディスプレイへの転換は今後も継続するとみられています。さらに、有機ELの特徴であるフレキシブル性を生かしたフォルダブル(折り畳み式)スマートフォンが発売され始めるなど、さらなる市場規模の拡大が期待され、有機EL材料の需要も増加すると見込まれます。

中期経営計画 事業方針

有機EL材料、レーザープリンターや複写機の心臓部である電子写真感光体(OPC)ドラムの表面コーティング用の特殊ポリカーボネート樹脂、コンデンサ電極や電池用電極に使われる導電性高分子であるポリアニリンを軸に事業を展開するとともに、新規事業開発、新規用途開発などを推進します。有機EL材料については、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ながら、当社グループが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。

高機能アスファルト

環境想定

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。

リスクと機会

リスク

- 米中貿易摩擦による経済減速の長期化に伴うディスプレイ需要の低迷
- 有機ELテレビの普及低迷
- 競合材料メーカーとの技術開発競争の激化
- MicroLEDなど新方式ディスプレイの台頭

機会

- 有機ELディスプレイのコスト低減によるスマホ市場・テレビ市場における液晶からの切り替え加速
- 新たなアプリケーション(PCやタブレット、車載用途など)での液晶からの切り替えの進展
- 5G移行によるスマートフォン機種買い替え需要の増加
- フォルダブル(折り畳み式)スマートフォンやローラブル(巻き取り式)テレビなど、新市場の創造による需要拡大

中期経営計画 事業方針

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、日本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低減す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、および高耐久・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の低減に貢献していきます。

また、これらの国内で培った技術をアジアや中東エリア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。

リスクと機会

リスク

- 国内人口減少・地方の過疎化の進展
- 供給力余剰による国内市況・採算性の悪化
- 建設・運送業界などの人手不足
- IMO規制によるアスファルト需給・価格への影響

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持続的リサイクルに向けた機運の高まり
- 舗装の長寿命化ニーズの高まり
- アジアや中東を中心としたアスファルト製品の需要拡大

アグリバイオ

環境想定

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 事業方針

上記環境想定の下、天然物由来の生物農薬・畜産資材の開発・普及を通じて、世界の農産畜産物生産の効率化に貢献します。特に今後、世界的に市場拡大が期待される生物農薬はタフブロック(水稻種子殺菌剤)、ボトキラー(殺菌剤)、インプレッションクリア(殺菌剤)などの販売を拡大していきます。さらに主要関係会社の(株)エス・ディー・エス バイオテックと連携しながら、生物農薬の新規剤の開発を進めていきます。畜産分野では、顧客から好評のルミナップ(牛ルーメン機能改善剤)、モルッカ(生菌剤)の国内販売を強化するとともに、グローバル展開に向けた活動を推進していきます。

リチウムイオン電池材料

環境想定

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、デジタルカメラなどで市場を広げてきました。低炭素社会の実現に向けて普及が進むEV(電気自動車)やHEV(ハイブリッド自動車)、PHEV(プラグインハイブリッド自動車)といった車載用の電池向けに、安全性、航続距離を向上させたリチウムイオン二次電池の搭載が進むとともに、住宅用や産業用設備、5G端末などの民生向けへの適用により、さらに市場が拡大するとみられます。



景観舗装用 白色アスファルト(メイブライトA)の使用事例

リスクと機会

リスク

- 農業人口・耕作面積減で国内農薬市場が停滞
- 新規の化学農薬原体の発見確率低下による農薬開発コスト増大
- マルチナショナルカンパニーの統合再編による国内メーカーとの規模格差拡大

機会

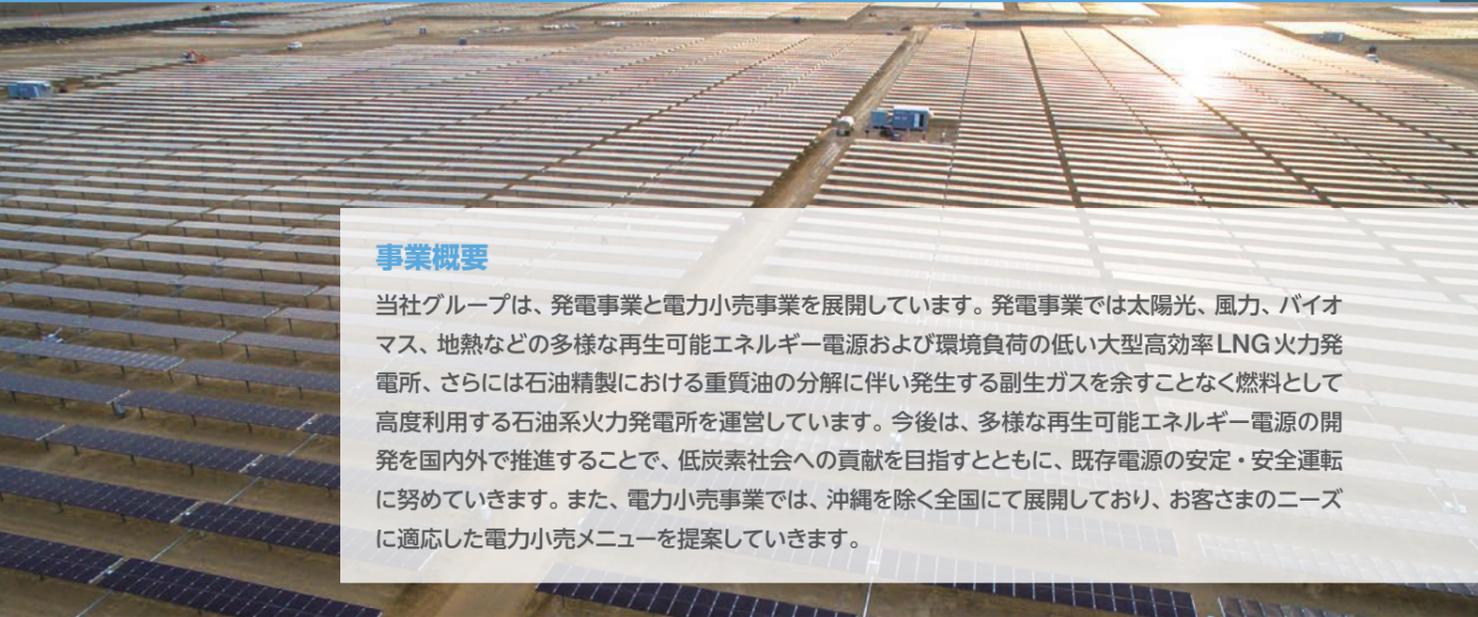
- 人口増・食料需要増に伴う世界の農薬市場の拡大
- 環境規制の強化による微生物・植物由来の資材へのシフト
- 農畜産物の生産性を向上させる天然物系機能性資材のニーズの高まり
- 当社保有技術と先端技術の組合せによるESGに貢献する新規事業展開への可能性拡大



中期経営計画 事業方針

現在、広く使われている液系リチウムイオン電池には揮発性が高く、可燃性の電解液が使われています。当社グループでは、石油精製で発生する硫化水素を有効活用した独自の製造技術を有する硫化リチウムを原料に、燃えにくく安全な全固体リチウムイオン電池の主要素材である固体電解質の研究・開発を行い、事業化に向けた取り組みを進めています。

電力・再生可能エネルギーセグメント



事業概要

当社グループは、発電事業と電力小売事業を展開しています。発電事業では太陽光、風力、バイオマス、地熱などの多様な再生可能エネルギー電源および環境負荷の低い大型高効率LNG火力発電所、さらには石油精製における重質油の分解に伴い発生する副生ガスを余すことなく燃料として高度利用する石油系火力発電所を運営しています。今後は、多様な再生可能エネルギー電源の開発を国内外で推進することで、低炭素社会への貢献を目指すとともに、既存電源の安定・安全運転に努めていきます。また、電力小売事業では、沖縄を除く全国にて展開しており、お客さまのニーズに適應した電力小売メニューを提案してまいります。

環境想定

国内では、再生可能エネルギーの固定価格買取制度 (FIT) の見直し、第5次エネルギー基本計画に伴う再生可能エネルギーの主力電源化への動き、電力システム改革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、地熱発電の導入促進が図られることも期待されます。一方で、ソーラーパネル製造においては、中国メーカー参入による競争の激化が懸念されます。

海外では、各国の政策による再生可能エネルギーの普及促進や再生可能エネルギー電源の発電コスト低下、新興国の経済発展による電力需要の増加が見込まれ、再生可能エネルギーに関する事業の拡大が想定されます。

中期経営計画 事業方針

「CO₂削減に資する多様なエネルギーによる電源開発およびその周辺事業の展開・促進」「国内で培った知見・課題解決力を生かした海外への展開」「基盤となる国内電力事業の維持・拡大と新たなソリューション事業・商材の展開」を中期的なビジョンとして掲げ、基本方針として次の3点に取り組めます。

基盤事業の維持・拡大

当社グループは、国内・海外・関係会社を合わせ約1GWの発電所運営に携わっています。

国内では約700MW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200MWとなります。これらの発電所は、全国のお客さまへ安定的に電力を供給することを目的とし、安全・安定操業に努めています。また、国内のみならず海外でのLNG火力発電所プロジェクトにも出資し、海外での発電事業のノウハウ習得と安定収益確保にも努めてまいります。

一方、電力販売はこれまでの高圧・低圧の販売を拡大していくとともに、今後も増加が見込まれるお客さまの低炭素ニーズにも対応した低CO₂メニューのさらなる充実など、多様な顧客ニ

ーズに対応すべく商品メニュー・サービス開発を推進してまいります。当社グループは、今後も発電と小売を一体で行っている電力事業の強みを生かしつつ、これまで培ってきた日本全国の販売チャネルを活用した顧客基盤の拡大を目指してまいります。

国内外での再生可能エネルギー電源開発の促進

2019年11月末現在で、海外ではベトナムで太陽光発電所を、国内各地では太陽光、風力、バイオマス、地熱の多様なリソースで総電源開発量200MWの再生可能エネルギー発電所を運営しています。これまで蓄積してきた運営ノウハウを基盤とし、太陽光発電所を中心に2030年までに開発実績として4GWまで積み上げることを目標にして積極的に展開します。対象エリアとしては、日照条件や政策誘導などの環境が整った北米や東南アジアでのメガソーラー開発を実施していく計画です。

2019年度の具体的取り組み

- ベトナムで49.5MWのメガソーラー発電所を完工
- ミコラド州で100MWの太陽光発電プロジェクトを開始
- カリフォルニア州で50.5MWの太陽光発電プロジェクトを開始
- 徳山事業所におけるバイオマス発電の事業化を決定

ソリューション事業の実証と展開

- 再生可能エネルギーの拡大および制度改革に伴って現出するビジネスチャンスの獲得
- 再生可能エネルギーを用いた地産地消モデルの推進による地域との共生
- 東南アジアの電化ニーズの高まりに対するマイクログリッドなどのソリューションの提供
- CIS太陽電池の要素技術を生かした高付加価値分野の開発
- CISの要素技術を生かした次世代太陽電池の開発

リスクと機会

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
- 国内電力小売事業の販売競争のさらなる激化
- 国内での系統連系 (送電線) 接続プロセスの複雑化
- FIT期間終了後の太陽光モジュールの大量廃棄
- 太陽光モジュール販売競争の激化による生産競争力の低下
- 自然公園法や林野関連法などによる有望地域での地熱発電開発への規制

機会

- 気候変動問題への対応・政策誘導による世界的な再生可能エネルギーへの社会的ニーズの高まり
- アジア新興国における電力需要の増加
- 国内電力システム改革に伴う事業機会の拡大
- 国内でのエネルギー供給の強靱化、地産地消、自家消費など分散化エネルギーへの社会的ニーズの高まり
- 技術革新による再生可能エネルギー発電コストの低下、新たなビジネスモデルの台頭

TOPICS 1

太陽光発電への取り組み

当社グループの遊休地などを活用した太陽光発電所の建設・運営と、グループ会社であるソーラーフロンティア (株) によるCIS太陽電池の研究開発・製造・販売を軸に、太陽光発電事業を展開しています。国内では、当社単独で16カ所の太陽光発電所を運営するだけでなく、他社との連携による発電所開発も行っています。

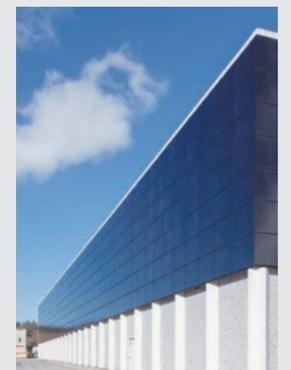
また、ソーラーフロンティア (株) では、従来のパネル販売から電源システム販売を行うシステムインテグレーターへと業態転換を図ることで、事業成長を目指しています。次世代に向けた取り組みとして、超軽量パネルの開発にも取り組んでおり、設置場所の幅を広げ未開拓の付加価値の高い新市場を創出できると考えています。国内外の建材メーカーとの協働による建材一体型次世代パネルとしての展開も目指しています。

加えて、FIT期間終了に伴うパネルの大量廃棄に対する施策として、NEDO (新エネルギー・産業技術総合開発機構) との共同研究でCIS太陽電池のリサイクル処理技術開発に取り組んでいます。こ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、同社の国富工場内にパイロットラインの構築を計画しており、ソーラーパネルリサイクル処理技術の実証を検討してまいります。



超軽量パネルの試作品



建材一体型パネルのイメージ

TOPICS 2

地熱発電への取り組み

1970年代から、石油代替の再生可能エネルギーとして地熱に着目し、開発に取り組んでいます。当社グループの出光大分地熱 (株) は、1996年に九州電力 (株) 滝上発電所 (大分県) へ発電用蒸気の供給を開始し、安定操業に努めるだけでなく、2017年3月に国内最大級のバイナリー発電所として、単独での滝上バイナリー発電所の商業運転を開始しました。同発電所は、2018年に一般財団法人新エネルギー財団が主催する平成29年度新エネ大賞において、最高ランクとなる「経済産業大臣賞」を受賞しました。また、2011年から秋田県小安地域にて地熱開発の共同調査を行っており、2017年と2018年には掘削した井戸の能力を把握するための噴気試験を実施しました。既存発電所の安全操業に努める

とともに、国内での新規地熱事業の開発や海外への展開も見据えた活動を進めてまいります。



噴気試験の様子

資源セグメント



事業概要

当社グループは、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。

©Equinor ASA

石油・天然ガス開発

環境想定

当社グループは、中長期的な視点からノルウェー、東南アジアにおいて、石油・天然ガス田の探鉱・開発活動による埋蔵量の確保と生産量の維持拡大に取り組んでいます。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ものと考えています。一方、東南アジアでは、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より高まると想定されます。

中期経営計画 事業方針

欧州の石油開発での収益確保を図りつつ、東南アジアにおける天然ガス開発に注力していきます。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、生産だけでなく、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では、2004年にベトナムと契約を締結して探鉱を行った結果、2010年にガス田を発見しました。2020年後

リスクと機会

リスク

- 欧州における石油需要の減少
- 石油資源価値の変動

機会

- アジアにおける石油・天然ガス需要の増加
- 東南アジアにおける電力需要の拡大

半の生産開始を目指し、現地で当社がオペレーターとなって開発に取り組んでいます。

また、欧州ではノルウェー北部北海地域の既存の生産油田(スノーレ・フラムなど)の安定生産、探鉱に成功した北部北海やバレンツ海域での発見構造の開発・生産を進めていきます。

TOPICS

ノルウェーでの石油開発のあゆみ

当社グループは1980年代後半に、ノルウェー北部北海のスノーレ油田権益を取得し、ノルウェーでの石油開発事業を開始しました。その後、スノーレ油田(1992年)、フラム油田群(2003年)、クナル油田(2015年)の生産開始、ドゥーヴァ油ガス田の発見(2016年)など、着実に事業を発展させてきました。近年では探鉱対象地域をフロンティアエリアにも広げ、バレンツ海での探鉱活動では2013年と2014年にそれぞれ油田の発見に成功しました。事業開始からこれまでの間、当社グループは、世界の名だたる石油会社が参入するノルウェーの大陸棚で、切磋琢磨して活動してきました。

また、2019年にはスノーレ油田における浮体式洋上風力

発電導入の開発計画をノルウェー政府に提出しました。これは、洋上風力発電設備で得た電力を石油ガス生産設備へ直接供給するという世界初の試みであり、2022年後半の運転開始に向けて取り組みを進めています。



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

©Equinor ASA

石炭事業

環境想定

石油・天然ガス・原子力と共に主要一次エネルギーの1つである石炭は、供給安定性および経済性に優れており、中期的にも需要は堅調と想定しています。しかしながら、石炭は他のエネルギーと比較してCO₂排出量が多いため、さらなる排出量削減に向けた取り組みが求められています。

中期経営計画 事業方針

生産・物流・販売が一体となって高品質な石炭を供給するバリューチェーンを持ち、日本で唯一の総合的な石炭専門研究機関を持つという強みを生かして、需要家への安定供給および需要家からの信頼獲得に努めます。また、オーストラリアおよびインドネシアに展開する既存鉱山については、その堅実な経営および将来

リスクと機会

リスク

- 気候変動対策に伴う石炭需要の変動

機会

- 低炭素ソリューション提供機会の拡大
- 鉱山資産を活用した再生可能エネルギー事業機会の拡大

の環境変化に向けた遠隔自動採炭などの新技術の導入検討を進め、競争力強化を図ります。さらに、石炭使用によるCO₂排出量削減への貢献や、鉱山資産を活用した太陽光発電および揚水型水力発電の事業化など、環境負荷軽減や地域貢献の取り組みも推進していきます。

TOPICS 1

低炭素ソリューションの提供

■ ブラックペレット(バイオマス燃料)の開発

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。ブラックペレットとは、木材を粉砕・乾燥して焙煎処理し半炭化したもので、従来のホワイトペレットに比べて耐水性・粉砕性に優れ、石炭と同様に取り扱いすることができます。そのため、既存設備を改造せずに石炭の使用量を減らし、再生可能エネルギー(ブラックペレット)の使用を増やすことができます。デモプラントを設置したタイを中心に、東南アジアでの事業展開に向けた準備を進めています。



ブラックペレット

■ 石炭ボイラ制御最適化システムの提供

石炭ボイラ制御最適化システム「ULTY-V plus™」は、AIを組み込んだ自己学習機能により、蒸気特性を安定化することで、発電所や工場で使用される石炭ボイラの最適な運転を実現します。既設の制御システムに追加設置することで、石炭使用量を約1%削減することが可能であり、国内外の需要家の環境対応・CO₂排出量削減に貢献しています。日本全体の石炭使用量を1%削減することができれば、CO₂排出量は年間280万



石炭ボイラ制御最適化システム「ULTY-V plus™」

ほど削減することができます。

TOPICS 2

鉱山資産を活用した再生可能エネルギー事業の検討

オーストラリアのマッセルブルック石炭鉱山では、同鉱山の古い採掘跡地を下部貯水池として、隣接する丘陵地(ベルズマウンテン)との高低差を利用した揚水型水力発電の事業化について、オーストラリア大手電力会社であるAGLエナジー社と共同で調査を進めています。

この他、自社石炭鉱山の遊休地を活用した太陽光発電事業なども検討しており、鉱山資産を活用した再生可能エネルギー事業を展開することで、鉱山操業に伴う環境負荷の低減を図るとともに、地域社会に貢献することを目指しています。



ベルズマウンテン、マッセルブルック鉱山跡地 上空と断面のイメージ図

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

私たちのこの想いを実現していく上で、「人権の尊重は全ての判断や行動において根底をなすもの」と考えており、これを当社グループの全役員、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。

当社グループは、国際社会や地域社会と調和を図り、いかなる関係者に対しても差別行為を行いません。また、身体的、精神的であるかを問わず、人の尊厳を傷付けるような言動や暴力を認めません。

日本国内はもとより、世界各国で事業を展開するにあたり、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。

当社グループは、闊達なコミュニケーションおよびフィードバックの文化を促進しており、従業員は人権課題と関連する懸念について、所属長に相談することができます。また、人権に関する案件を含む行動規範への違反または潜在的な違反に対応するため、役員と従業員向けの報告相談窓口（社内・社外窓口 P.55）を設置しています。社外のステークホルダーに対しても、事業活動への懸念を通報できる窓口（お客さまセンター窓口 P.18）を設置しています。また、当社グループの人権尊重の取り組みについて随時ウェブサイトなどで情報を開示します。

当社グループの人権基本方針は、社外専門家の助言を経て、業務執行上の重要案件を審議する経営委員会、業務執行の意思決定機関である取締役会の承認を得て制定しています。

■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

※ 出光グループ 人権基本方針
 ▶ <https://sustainability.idss.co.jp/ja/themes/201>



ダイバーシティ&インクルージョンに関する考え方

当社グループは、日本発のエネルギー共創企業として、社会が抱える諸課題の解決に向け、多様なステークホルダーと共に新しい価値の創造に取り組みます。

当社グループにおけるダイバーシティ&インクルージョンの意義・目的を明確にし、共通認識をもって推進していくため、「出光グループ ダイバーシティ&インクルージョン方針」を制定しています。

※ 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>



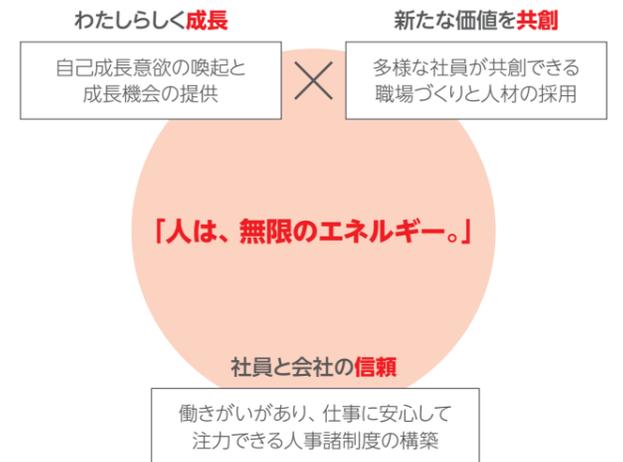
人事戦略の基本的な考え方

当社は、デジタル化・ロボット化などの目まぐるしい環境変化への対応に伴う適性・キャリアのミスマッチ、人材獲得競争の激化に伴う人材不足などを人事関連リスクであると捉える一方で、このような環境の変化は、多様な社員が自律的に成長し、新たな価値を創出する企業へ変革する機会でもあると認識しています。

そのような環境において、当社は経営ビジョン、行動指針の下、「人は、無限のエネルギー。」というスローガンで表現している「人が中心の経営」を支える人事施策を展開しています。自身の能力に限界を設けず、一人ひとりが能力を最大限発揮するとともに、組織全体、サプライチェーン全体のチーム力を高め、社会発展に貢献するだけでなく、それを通じて社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。

■ 人事施策の概要

わたしらしく 成長	自己成長意欲の喚起と成長機会の提供
新たな価値を 共創	多様な社員が共創できる職場づくりと人材の採用
社員と会社の 信頼	働きがいがあり、仕事に安心して注力できる人事諸制度の構築



多様な社員が共創できる職場づくりと人材の採用

雇用の状況

2019年7月1日現在の連結従業員数は13,756名、当社単体の従業員数は、4,825名です。年齢、性別、国籍、障がいなど

にかかわらず、全ての従業員が生き活きと働くことができる取り組みを推進しています。

■ 従業員の状況	(2019年7月1日現在)			
	全体	男性	女性	女性比率
従業員数	4,825名	4,254名	571名	11.8%
役職者数	971名	949名	22名	2.3%
平均年齢	43.0歳	43.3歳	41.0歳	—
平均勤続年数	19.3年	19.6年	16.9年	—
障がい者雇用率	2.11%	—	—	—

※ 上記データの対象は、出光興産雇用(社員、シニア、常勤嘱託、参与)です。昭和シェル石油からの受入出向は含み、他社への出向者を除きます。ただし、障がい者雇用率については、他社への出向者も含みます。

※ 障がい者雇用率の算出は、厚生労働省の算出方法に基づいています。

採用の状況

当社は「人は、無限のエネルギー。」のスローガンの下、自ら挑戦し、多様性を尊重しながら新たな価値を共創することができる仲間を求め、採用活動を行っています。採用のプロセスにおいては、入社後にミスマッチが生じることのないようにインターンシッ

プや身近な先輩社員との接点を設け、当社のありのままの姿を知ってもらうことを大切にしています。また、社員のモチベーション向上・社内風土の改善、制度の拡充にも取り組み、社員の定着率向上にも努めています。

■ 2019年4月の新卒採用実績

合計	男性	女性	女性比率	外国籍	外国籍比率
178名	142名	36名	20.2%	5名	2.8%

■ 新入社員の定着率(2014~2016年入社社員平均) (単位:%)

出光興産	昭和シェル石油
91.5	95.5

■ 2018年度のキャリア採用実績 (単位:名)

出光興産	昭和シェル石油
67	42

※ 昭和シェル石油のキャリア採用には、嘱託社員も含まれます。

あらゆる社員の活躍推進(D&Iの推進)

「女性活躍推進法」に基づく一般事業主行動計画を策定し、女性の活躍を推進しています。また、「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の策定および計画実行が評価され、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。今後も計画に基づき、次世代育成に資する雇用環境・労働条件の整備や次世代育成支援策に取り組みます。



※ くるみん：次世代の育成支援に積極的に取り組む企業が取得できる厚生労働省の認定マークです。次世代育成支援対策推進法に基づき、一般事業主行動計画を策定し、一定の基準を満たすことにより認定を受けることができます。当社は2012年から継続して取得しています。

60歳以上社員の活躍推進

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。2021年度以降、60~65

歳の退職年齢選択制度を導入し、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。

障がい者の活躍推進

当社は、障がいのある方も能力を発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、2011年に研修センターにおける宿泊施設の清掃業務、2015年には次世代技術研究所内の温室設備を活用した花卉(かき)栽培をする園芸部門(出光夢農園)での業務を開始しました。さらに2019年には、徳山事業所内に事業所の廃熟を利用したイチゴ農園を建設し、栽培作業など雇用の機会を創出しています。栽培されたイチゴは社員食堂などで活用されており、将来的には栽培ハウスの増設や、障がい者のさらなる新規雇用も予定しています。また、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。

職場風土改善・やりがい向上の取り組み

Nextフォーラムの取り組み

Nextフォーラムとは、より良い会社を目指して、社員と経営層が全社的な課題などに関して直接対話・意見交換・提案を行う場です。年2回開催し、各部門から選任されたフォーラム委員(計110名)が職場の生の声を集約して、経営層と直接対話します。従業員の声を全社活動にフィードバックし、皆が生き活きと働け



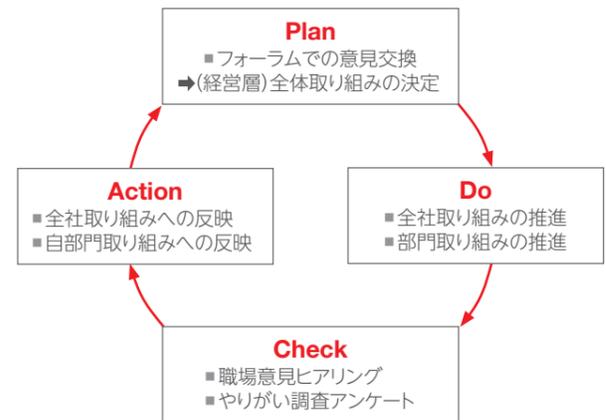
るよう、より良い施策を展開しています。

2019年は2、7月に開催し、やりがい調査アンケートの結果やフォーラム委員から多くの意見が寄せられた業務効率性の改善を取り上げ、業務の仕組みや職場風土など業務効率化を阻害する要因について討議しました。

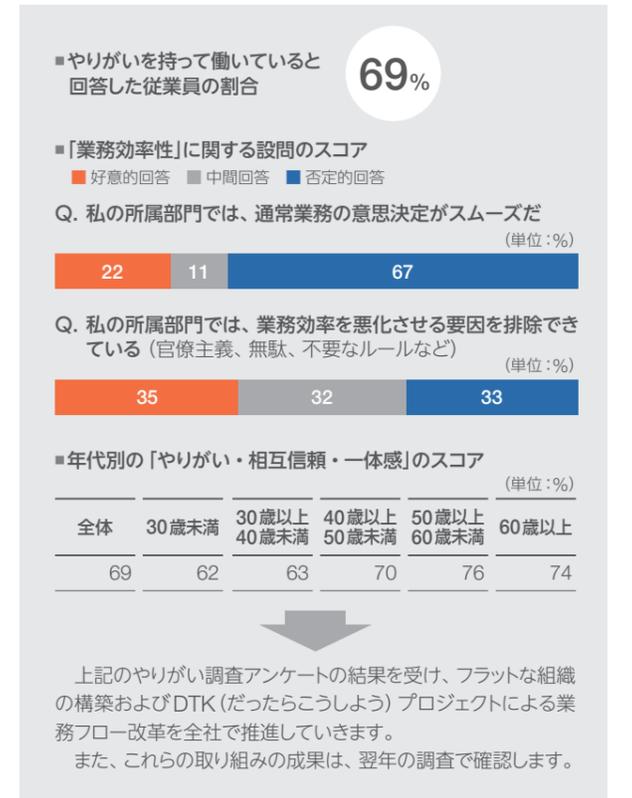


やりがい調査アンケートを起点としたPDCAサイクルの循環

やりがい調査アンケートは従業員のやりがい、相互信頼、一体感を定量的・継続的に分析するために、年1回実施しています。統合後初の調査は7月下旬から8月初旬にかけて、当社および関係会社(27社)の計10,344名を対象に実施し、96.4%の9,970名が回答しました。調査結果は経営層および全従業員にフィードバックし、結果の詳細分析および具体的な行動計画の策定・実行につなげ、その成果を翌年の調査で確認するというPDCAサイクルを回しています。



■ 2019年やりがい調査アンケートの結果





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買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。

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。この責任を果たすべく、2010年11月に発行された国際規格ISO26000（社会的責任に関する手引）および、その後発行された国際規格ISO20400（サステナブル調達に関する手引）と、2015年9月に国連サミットで採択された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、独自のサステナブル調達ガイドラインを策定中です。

※ 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。具体的には、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、主要調達取引先約300社に、「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。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。この調査は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。

販売店・特約店との協働

当社は、全国1,217店の販売店・特約店、6,395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。販売店・特約店の事業経営や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。2019年5～6月には、全国10カ所で販売店・特約店が初めて一堂に会した店主会を開催し、お客さまを第一に考えた販売戦略の実践に向け、交流を図りました。

販売店の組織である「出光会」・特約店の組織である「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。

※ 文中の販売店・特約店数は2019年6月末現在、SS数は2019年9月末現在のデータです。



販売店・特約店の合同店主会（2019年）

■ 主な独自の資格認定制度

■ 出光テクニカルマスター制度

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

（燃料油部門 1級:21名、2級:76名、3級:224名 ※2018年度の認定者数）
（潤滑油部門 1級:48名、2級:155名、3級:240名 ※2018年度の認定者数）

■ ゼプロマイスター制度

オイルに関する基本知識・商品知識をはじめ、今後複雑化する交換技術の習得を通じて、SSにおけるオイルリーダーを育成するための資格制度

（1級:411名、2級:2,357名、3級:3,923名 ※2019年3月末現在の現職者数）

■ 昭和シェルロイヤルマネージャー（SRM）制度

時代にマッチしたSS運営能力、変化に打ち勝つ経営能力の向上を目指し、活躍している店長のさらなる人間力開発を目的として1979年にスタートした資格制度

（1級:276名、2級:2,014名、3級:7,280名 ※2019年4月現在の現職者数）

■ 昭和シェルオイルマイスター制度

技術面・販売面共に高いレベルを有するSS潤滑油販売リーダーを育成するための資格制度

（1,342名 ※2019年4月現在の現職者数）

■ 昭和シェルカーライフアドバイザー制度

車全般における高度な知識を有し、お客さまに適切なアドバイスを行う能力を有するSS人材を育成するための資格制度

（442名 ※2019年4月現在の現職者数）

■ シェル プリカンツ ジャパン潤滑士制度

潤滑油・グリースに関するお客さまのさまざまなニーズに対応できる人材の育成を目的として1970年にスタートした資格制度

（1級:335名、2級:1,761名 ※2019年4月現在における1970年以降の累計人数、2019年の合格者は除く）

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力会、陸上輸送協力会、海上輸送協力会の3つの協力会を組織しています。当社は、これら協力会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

当社は、石油製品の輸送を運送会社や海運会社に委託しています。委託会社は、安全推進や各社間の連携強化を目的に協議会を組織しており、当社も特別会員として活動に参加しています。

陸上運送会社の協議会では、安全キャンペーンや運行管理者研修会、無事故無違反乗務員の表彰などを行っています。海運会社の協議会では、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、陸上ローリーの乗務員、内航タンカーの船長、乗組員の方々への直接対話も活用し、現場に根差した安全活動に重点を置きながら、高品質で競争力のある物流体制の構築を目指しています。

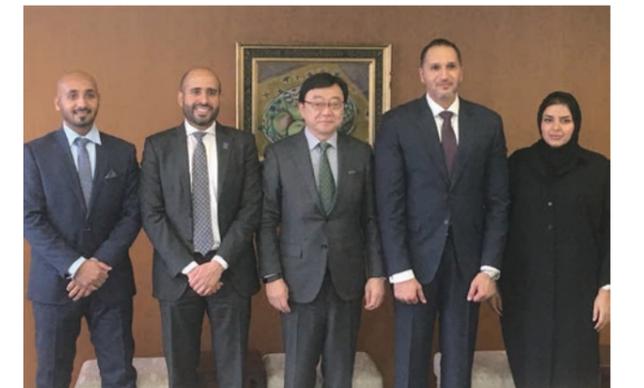
産油国との交流・対話

当社は、中東をはじめとする産油国と強固な信頼関係を築くため、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（2018年度）にも参加しています。

また、世界屈指の産油国サウジアラビア王国の国営石油会社であるサウジアラムコとも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し調達しています。多種多様な原油の供給が可能であることから、当社が希望する複数の油種を一度の寄港で一括してタンカーへ積載し輸送しています。

受入研修の実績（2018年度）

アラブ首長国連邦、カタール、オマーン、メキシコ、ミャンマー、ベトナムから48名の研修生を受け入れ



幹部候補生の受け入れ



知的資本

当社グループは石油製品の開発などを通じて長年培ってきた各分野の先端をいく技術開発を通じて、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。

当社グループの研究開発体制

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、各部門に紐づ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。

セグメントおよび研究施設名		取り組み概要	
コーポレート研究	環境・エネルギー研究室	■気候変動対策(バイオ燃料・バイオ化学品)、バイオ素材・機能材料の開発	
	先端素材研究室	■高機能材料の開発	
	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	
	厚木リサーチセンター	■気候変動対策(人工光合成・バイオマス変換技術) ■高性能無機薄膜半導体・デバイスの開発	
燃料油セグメント	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	■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 ■潤滑剤の地域密着型研究・開発 ■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 ■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	
高機能材セグメント	機能化学品	■石油化学原料の高付加価値化による機能材料開発 ■樹脂加工製品の研究・開発	
	電子材料	■有機EL材料の研究・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 ■酸化半導体材料の研究・開発	
	アスファルト	■アスファルトおよびその用途に関する基礎研究 ■高機能アスファルトの開発	
	アグリバイオ	■微生物や天然物に由来する病害虫防除剤、飼料添加物などの開発 ■有用動植物保護、防疫を目的とした安全で有用な製品開発	
	リチウム電池材料	■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	
	電力・再生可能エネルギーセグメント	太陽光発電	■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
		石炭	■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

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・知財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。

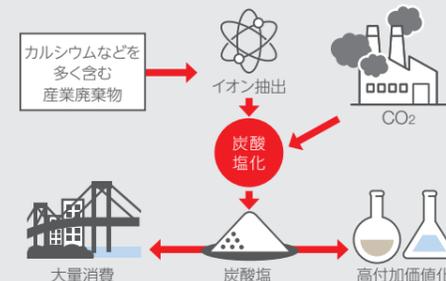
燃料油分野では、クロスライセンス契約を締結し、双方が相手方の特許を利用可能とすることによるコスト削減などにより競争力の強化を図っています。また、潤滑油分野の中でも強みを持つ冷凍機油などでは全世界で高いシェアを誇っており、グローバルな特許網を構築しています。

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。

TOPICS 1

炭酸塩化

当社は、宇部興産(株)、日揮グローバル(株)、複数の大学の参画の下、産学協働の取り組みとして、カルシウムなどを多く含む産業廃棄物を活用し、火力発電所や工場から排出されるCO₂を資源へ転換する新技術開発を目指す「CCSU(Carbon dioxide Capture and Storage with Utilization)研究会」を設立しました。国が地球温暖化対策としてCO₂回収などの技術開発を推進する中、カルシウムなどを多く含む産業廃棄物を活用し、CO₂と反応させて炭酸塩化および高付加価値化するという新たな技術開発に取り組んでいます。



TOPICS 2

CIS太陽電池の技術開発

ソーラーフロンティア(株)厚木事業所では、CIS太陽電池に関する最先端の研究開発を行っており、研究および商業生産レベルの両面でエネルギー変換効率の向上を目指すとともに、新たな用途を開発し、市場開拓の可能性を持つ先進的な次世代製品の開発にも取り組んでいます。2019年1月には、NEDO(新エネルギー・産業技術総合開発機構)との共同研究を通して、カドミウムを含まないCIS太陽電池(CdフリーCIS太陽電池)のセル(約1cm²)において、CIS太陽電池の世界最高記録となるエネルギー変換効率23.35%を達成しました。今回の記録は、カドミウムを含むCIS太陽電池セルの最高変換効率22.9%(2017年11月に同社が達成)を約0.4ポイント上回り、全てのCIS太陽電池セルにおいて世界最高の変換効率となるものです。基礎技術の応用により、パネルの高出力化による低コスト化の実現に取り組むとともに、環境に優しく経済性の高い製品をお客さまにお届けできるよう努めています。

■ソーラーフロンティアの世界最高変換効率更新の歴史

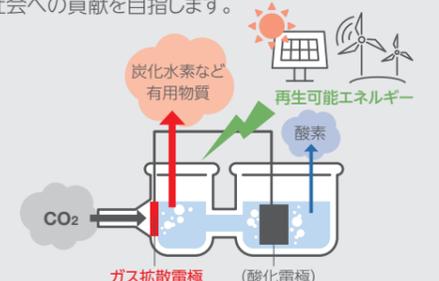


TOPICS 3

人工光合成

当社はこれまでに、独自開発した触媒を使ったガス拡散電極を用いて、水とCO₂からメタンなどの炭化水素の直接合成に成功しています。

このガス拡散電極を用いた人工光合成の研究をさらに進め、2030年までに、再生可能エネルギーを用いて、CO₂から高効率で炭化水素やアルコールなどの有用物質を製造する技術を確認し、CO₂の再利用による持続可能な社会への貢献を目指します。



製造資本

当社グループは、燃料油、潤滑油、アスファルト、基礎化学品、機能化学品、ソーラーパネル、電子材料、アグリバイオ製品を生産しています。また、太陽光、地熱、バイオマス、風力、LNG火

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・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。



千葉事業所

石油化学製品製造

基礎化学品

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、効率的な装置稼働と収益力向上に取り組んでいます。海外においては、プラスチック関連規制強化に対応しながら世界各地のニーズを収集し、新たなビジネスの可能性を探っていきます。

機能化学品

エンジニアリングプラスチック、粘着基材、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、耐久消費財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。

力などの多様な発電所で合計1GWの発電能力を有し、発電を行っています。

■ グループ製油所 (2019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



四日市製油所

■ 石油化学工場 (2019年3月末現在)

名称	所在地	エチレン生産能力 (万t/年)
千葉事業所	千葉県市原市	37.4
徳山事業所	山口県周南市	62.3
合計		99.7



徳山事業所

ソーラーパネル製造

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

TOPICS 2

分散型エネルギーの開発

環境保全と人々の生活を支えるエネルギーの持続的な安定供給を実現するために、再生可能エネルギーを活用した地産地消モデル (需要家の近くに、その需要を満たす小規模の発電設備を置き、電気を供給する分散型電源) の普及は、エネルギーの低炭素化とエネルギー効率向上につながるだけでなく、経済発展と環境・社会との調和を両立する有効な技術と考えられます。特に日本は、自然災害が起こりやすい国土であり、分散型電源は非常時の停電リスクを低減するエネルギー需給構造の強靱化の面でも強く期待されます。また、国土の約7割を森林が占めることから、間伐によって生じる未利用材を燃料として活用することで、森林の適正な維持・管理、地域内経済循環による地方創生にもつながります。

あらゆる地域におけるエネルギーの持続的な安定供給のため、当社グループのリソースや、現在までの事業活動を通じて得た知見・ノウハウを生かし、国内外の地域特性に合った分散型エネルギーリソースを活用した事業の開発を推進します。

■ エネルギー地産地消モデルの開発

発電から消費までを地域内で行うエネルギーの地産地消モデルの開発に取り組んでいます。具体的には、2019年6月に徳山事業所におけるバイオマス発電の事業化を決定し、2022年度内の営業運転開始を目指しています。製油所跡地・既存のインフラを活用した発電出力50MWの大型発電所で、使用するバイオマス燃料は年間約23万トンに上ります。中長期的には、燃料に国産の間伐材や製材端材などを使用することで、環境保全・持続可能な森林づくりと林業振興にも貢献します。また10月には、地産地消モデルを推進する

TOPICS 1

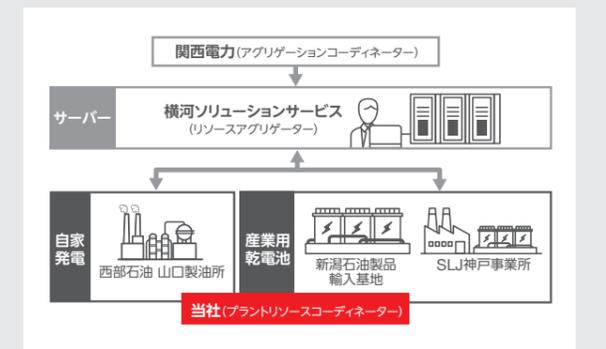
既存設備の耐震性強化

当社グループの製油所・事業所は、従来から自然災害に備え、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。また、昭和四日市石油 (株) 四日市製油所では災害時受入能力強化を見据えて海上栈橋強化を実施しました。今後、当社グループ製油所・事業所に対して、さらなる耐震性強化を検討していきます。

地域新電力の1つである気仙沼グリーンエナジー (株) (岩手県) への出資も行い、石油事業での特約店・販売店を通じた地域経済とのつながりや、当社の事業で培ってきた経験・知見を活用して、地域経済循環の向上を支援しています。

■ VPP (バーチャルパワープラント) 構築実証事業への参画

高度なエネルギーマネジメント技術により、工場や家庭などが有するエネルギーリソースを遠隔制御・統合管理し、あたかも1つの発電所のように機能させるエネルギーシステムである、VPP構築の実証事業に参画しています。当社グループはプラントリソースコーディネーターとして参画しており、2018年には西部石油 (株) 山口製油所の自家発電設備を活用した実証試験を開始しました。さらに2019年には、油槽所である新潟石油製品輸入基地 (新潟県) および潤滑油製造拠点であるシェル ルブリカンツ ジャパン (株) 神戸事業所 (兵庫県) の2カ所に大型蓄電池を設置し、実証試験を拡大しています。



自然資本

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）を考慮しながら、事業価値を向上させていきます。その中でも、化石燃料を取り扱う企業として、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。さらに、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。本目標を達成すべく、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と位置付ける環境保全の方針を定めて、事業活動を遂行しています。

■ 環境保全の方針

- ① 漏洩、汚染の予防に努め、環境保全に貢献する。
- ② 地球温暖化防止に積極的に貢献し、事業活動で排出する温室効果ガスの削減に努める。
- ③ 全ての業務で、資源の有効利用を図る。
- ④ 資材、工事、サービス等の購入に際してグリーン調達を推進する。
- ⑤ 生物多様性の重要性を認識し、その維持に積極的に貢献する。
- ⑥ より良い環境を作り出す技術、商品の開発・普及に努める。
- ⑦ 年度基本方針を踏まえて環境目標を設定し、自組織内外の力を結集して、その達成に努める。
- ⑧ 環境パフォーマンスを向上させるため、環境マネジメントシステムの継続的な改善を図る。
- ⑨ 積極的な環境情報の開示により、社外とのコミュニケーションを促進し、企業の信頼性確保と企業価値の向上に努める。

安全環境本部

当社グループは、従来から「安全・衛生・環境」を経営の基盤と位置付けており、これらの確保・保全の取り組みを推進する「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（出光サステナビリティレポート2019 P.16）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、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、事務局が前年度までの振り返りや安全衛生環境を巡る社会環境への配慮などを踏まえて原案を作成します。この原案を各部門の課長職をメンバーとする安全環境担当職者会議で審議し、本部会議で承認します。その後、本部長により決裁され、最終的に経営委員会へ報告する仕組みとなっています。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。

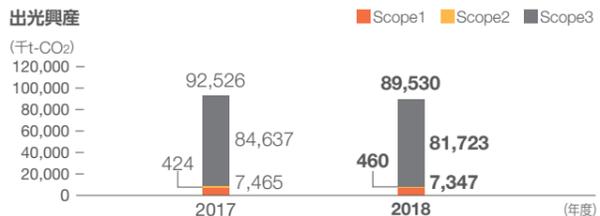
気候変動を含む環境課題については必要性に応じて取締役会に報告され、取締役会により監督できる体制としています。

気候変動緩和に関する考え方

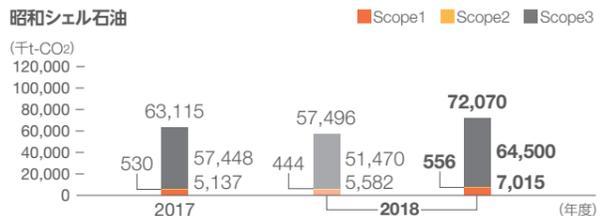
当社グループでは、製油所・事業所・工場からの直接排出（Scope1）や、使用する電力などが由来の排出量（Scope2）と比較して、製品の消費段階などでの排出（Scope3）が圧倒的に大きい（下図参照）ことを踏まえて、当社グループのScope1、2

の削減のみならず、Scope3も含めたバリューチェーン全体でGHG（温室効果ガス）排出量削減が重要と考えています。特に、日本のGHG排出量の9割以上を占めるCO₂の削減を最優先で進めています。

■ 当社グループのScope別CO₂排出量



※ 出光興産の2017年度実績には、S3-6（出張）・S3-7（通勤）は含んでいません。



CO₂削減関連の目標値とモニタリング指標

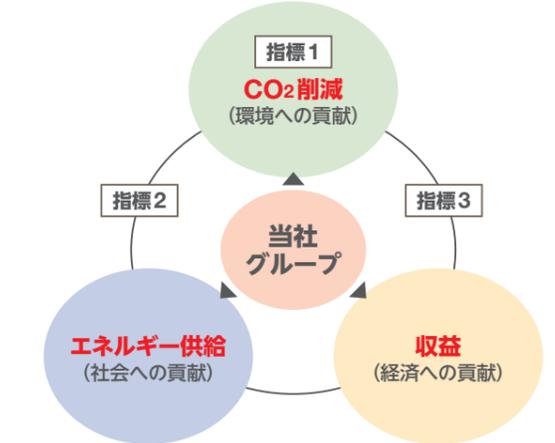
CO₂削減を考える際には、環境面への貢献だけではなく十分と認識しています。環境貢献と同時に、将来の低炭素社会への移行を見据えた、より低炭素なエネルギーを供給するという社会面への貢献、ならびに事業ポートフォリオの転換を図りつつ収益を上げ続けるという経済面への貢献、という観点も重要だと考えています。

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に3つの指標を設定し、取り組みを加速させていきます。

指標1のCO₂削減に関する目標値については、2030年の日本の国別削減目標の中で、当社が所属する業界団体の目標を大きく上回る形で設定しています。また、指標2については、お客さまが必要とするエネルギーを安定的に供給することが前提となります。現時点では、当社のシナリオ「虹」で描いた社会で求められるレベルと整合した形で目安値を設定していますが、社会が求めるエネルギーの低炭素度の動向を確認しながら、随時目安とするレベルを見直す予定です。

下記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



■ 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

ギーの開発に取り組んでいきます。当社グループとして、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。

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 (▲ 15%)
 (計算式) = 目標年のCO₂排出量 (Scope1+2) - 基準年のCO₂排出量 (Scope1+2)

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) = $\frac{\text{CO}_2\text{排出量 (Scope1+2+3)} - \text{CO}_2\text{削減貢献量}^*}{\text{社会に供給しているエネルギー量}}$

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

※ バリューチェーン全体を通じたCO₂削減貢献量

社外取締役メッセージ



**従業員・取締役会の多様性を高めて
“stronger and agiler
global company” に。**

社外取締役
マッケンジー・クラグストン



**次世代経営陣の育成や
女性リーダーの活躍推進を支援したい。**

社外取締役
安田 結子

独立役員として期待されている役割をどのように認識なさっていますか？ また、現時点でどのような役割を果たしているのか、お考えを聞かせてください。

独立役員として期待されている役割は、執行部門のモニタリングや経営に関する重要事項の意思決定に当たり、取締役会審議に多様性を提供すること、すなわち社内の取締役とは異なる視点で意見することだと認識しています。取締役会では、自分のバックグラウンドとして期待されている外国人および元外交官としての視点で建設的な意見を積極的に出しており、今後も当社の企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

出光興産のガバナンスの特徴は何でしょうか？

統合後、独立社外取締役が5名に増加するとともに、企業経営経験者が複数加わり、取締役会は多様かつ強力な構成となりました。ビジネス視点の広範なアプローチにより、取締役会における審議がより活性化したと思います。議長が取締役会の審議をよくマネージしており、難しい案件に対しても大局的な見地からの討議となるようリードしています。

他にも統合後の変化として、内部規程類を充実させたことや、指名および報酬諮問委員会を再構築したことは、ガバナンス体制における注目すべき点です。

さらに、取締役会議題に関する丁寧な事前説明や国内外の事業拠点の視察企画を社外取締役に対して実施しています。こうした取り組みにより当社の事業への理解が進み、取締役会での議論のサポートとしてガバナンスの実効性を高めています。

出光グループに対する期待をお聞かせください。

経営統合については、非常に順調に進んでいると認識しています。両社の各階層の従業員が融合に向けて積極的に取り組んでいるからだと思います。非財務面でも大きなシナジーを出してほしいと期待しています。

当社は、創業当初から日本企業の中でもユニークな存在として、大胆さと個性を發揮してきました。両社のレガシーを生かし、海外事業展開における卓越性や最先端の研究などにレバレッジを利かせ、グローバルでトップクラスのエネルギー企業の1つになることを期待しています。従業員の多様性を向上させることにより、当社は“stronger and agiler global company”になれると信じています。

同時に、世界的な気候変動によって生じている変化を予期して適切に対処するとともに、社会課題の解決につなげることを期待しています。

独立役員として期待されている役割をどのように認識なさっていますか？ また、現時点でどのような役割を果たしているのか、お考えを聞かせてください。

社外取締役の使命は、経営陣による戦略策定や執行を客観的に監督しつつ、支援し、執行の背中を押すことと考えており、このような役割の発揮により当社の持続的発展に貢献したいと考えています。私自身は石油業界の知見や、大企業の経営の経験には欠けませんが、多様性という観点と、グローバルスタンダードのガバナンス体制の施行、リーダーシップ育成といった面からの貢献を期待されていると考えており、中でも統合新社における次世代経営陣の適切かつ公正な育成計画の実行に対しては客観的かつ専門的な意見を共有することで、微力ながら貢献できているのではないかと考えております。また、現在、当社の女性リーダーは日本のエネルギー業界の中の貴重な存在であると理解していますので、女性リーダーのさらなる活躍推進に関しても貢献してまいります。

新社体制においては、報酬諮問委員長を拝命したことから、透明性のある業績連動型報酬の策定に関しても支援できるよう、努力しています。

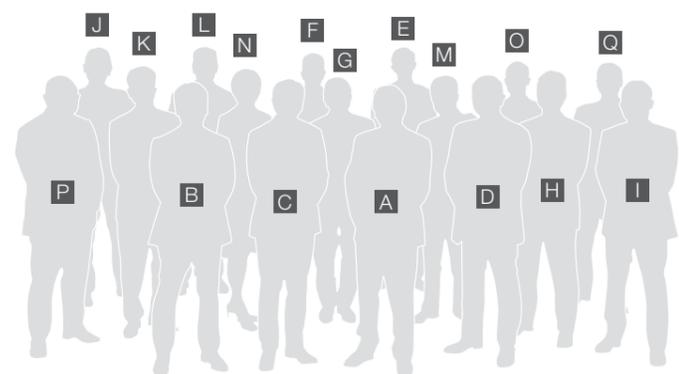
出光興産のガバナンスの特徴は何でしょうか？

統合新社におけるガバナンスは、両社の強みを生かした実効性の高い体制を目指していると感じます。取締役会には経営者、外国人、学術専門家、女性といった多様なバックグラウンドを持つ社外取締役、監査役が就任しており、取締役会の議論は大変活発かつ率直に行われ、本質的な議論を重ねていると思います。社外取締役に対する執行への理解を促進するために、多くの現場訪問なども実施され、事前説明も充実しています。

中期経営計画などの議題も多く共有され、計画達成に向けたミッション、目指すべき方向性など、取締役会において最も大切とされる戦略討議が実現されています。例えば、ESG、SDGsの要請も高まる事業環境変化の中で、当社が将来においてもエネルギーを安定的に供給するレジリエントな企業体を目指すためにはどうすべきか、といった本質的な議論は価値のあるものです。

また、多くの日本企業が取締役会では、社外取締役の発言が多く、社内取締役は意見を述べない傾向にあるのですが、当社のように社内の役員も積極的に意見を述べるところは、まさに出光興産の歴史、DNAなのではないかと感じております。

役員一覧



役員一覧 (2019年6月27日現在)

氏名	役職	所有する当社の株式の数	経歴
A 月岡 隆	代表取締役会長	44,535株	1975年 4月 当社入社 2007年 6月 当社執行役員需給部長 2008年 6月 当社常務執行役員需給部長 2009年 6月 当社取締役需給部長 2010年 6月 当社常務取締役 (兼)常務執行役員経営企画部長 2011年 4月 当社常務取締役 2012年 6月 当社代表取締役副社長 2013年 6月 当社代表取締役社長 2018年 4月 当社代表取締役会長(現) 2018年 5月 石油連盟会長(現)
B 亀岡 剛	代表取締役副会長 副会長執行役員	11,080株	1979年 4月 シェル石油株式会社入社 2006年 3月 昭和シェル石油株式会社執行役員 2009年 3月 同社常務執行役員 2013年 3月 同社執行役員副社長石油事業COO 2014年 3月 同社執行役員石油事業COO 2015年 3月 同社代表取締役社長グループCEO兼エネルギーソリューション事業COO 2016年 3月 同社代表取締役社長グループCEO 2018年 3月 同社代表取締役 社長執行役員CEO 2019年 4月 当社代表取締役副会長 副会長執行役員(現)
C 木藤 俊一	代表取締役社長 社長執行役員	18,408株	1980年 4月 当社入社 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)
D 岡田 智典	代表取締役 副社長執行役員	9,036株	1980年 4月 昭和石油株式会社入社 2011年 3月 昭和シェル石油株式会社常務執行役員 2013年 3月 同社専務執行役員 2014年 6月 西部石油株式会社取締役副社長 2015年 6月 同社代表取締役社長 2016年 3月 昭和シェル石油株式会社代表取締役副社長 2018年 3月 同社代表取締役 副社長執行役員兼石油事業COO 2019年 4月 当社代表取締役 副社長執行役員(現)
E 松下 敬	取締役 副社長執行役員	17,502株	1979年 4月 当社入社 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(現) 昭和シェル石油株式会社取締役(現)
F 新留 加津昭	取締役 専務執行役員	3,429株	1980年 4月 シェル石油株式会社入社 2009年 3月 昭和シェル石油株式会社執行役員 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(現) 昭和シェル石油株式会社代表取締役社長(現)
G 出光 正和	取締役(非常勤)	2,422,030株	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 日章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)
H 久保原 和也	取締役(非常勤)	—	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分を実現する会監事(現) 2016年 6月 株式会社クラステクノロジー社外監査役(現) 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(現) 2018年 4月 第一東京弁護士会弁護士業務妨害対策委員会副委員長(現) 2019年 4月 当社取締役(現)
I 谷田 俊之	監査役	5,364株	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(現)
J 高橋 研児	監査役	1,639株	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(現) 2019年 4月 当社常勤監査役(現)

役員一覧 (2019年6月27日現在)

氏名	役職	所有する当社の株式の数	経歴	選任理由	委員会		2018年度取締役会への出席状況	2018年度監査役会への出席状況
					指名諮問委員会	報酬諮問委員会		
K 橋川 武郎	社外取締役	—	1987年 4月 青山学院大学経営学部助教授 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・東京理科大学経営学研究科)教授(現) 2017年 6月 当社取締役(現)	過去に社外役員以外の立場で企業経営に関与し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することができるものと判断しています。	委員長		15回中15回(100%)	—
L マッケンジー・クラグストン	社外取締役	—	1982年 6月 カナダ政府外務・国際貿易省入省 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)	過去に社外役員以外の立場で企業経営に関与し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することができるものと判断しています。		○	15回中15回(100%)	—
M 大塚 紀男	社外取締役	664株	1973年 4月 日本精工株式会社入社 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)	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することができるものと判断しています。	○		2019年4月就任	—
N 安田 結子	社外取締役	199株	1985年 4月 日本アイ・ピー・エム株式会社入社 1991年 9月 ブーズ・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(現) 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・コミティーメンバー(2006年3月退任) 2013年 4月 同社エグゼクティブ・コミティーメンバー(再任、2016年3月退任) 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)	ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ・ジャパン・インクの日本における代表者を務め、企業のエグゼクティブアセスメント、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、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することができるものと判断しています。		委員長	2019年4月就任	—
O 小柴 満信	社外取締役	—	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(現) 当社取締役(現)	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2019年まで同社代表取締役社長を務めました。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することができるものと判断しています。			2019年6月就任	—
P 伊藤 大義	社外監査役	4,656株	1973年 5月 公認会計士登録(登録番号5095) 2004年 7月 日本公認会計士協会副会長 2012年 1月 日本公認会計士協会綱紀審査会会長 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(現) 2014年 6月 株式会社三菱ケミカルホールディングス社外監査役 三菱化学株式会社社外監査役 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(現) 2018年 9月 コーア商事ホールディングス株式会社社外取締役(現)	過去に社外役員以外の立場で企業経営に関与した経験はありませんが、公認会計士および大学教授として企業会計に精通し、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、社外監査役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しています。	○		15回中14回(93%)	16回中16回(100%)
Q 山岸 憲司	社外監査役	—	1973年 4月 弁護士登録 1997年 4月 東京弁護士会副会長 2004年 4月 日本弁護士連合会事務総長 2007年 7月 総務省年金記録確認中央第三者委員会委員 2008年 3月 昭和シェル石油株式会社社外監査役 2009年 4月 東京弁護士会会長、日本弁護士連合会副会長 2012年 5月 日本弁護士連合会会長 2019年 4月 当社監査役(現)	過去に社外役員以外の立場で企業経営に関与した経験はありませんが、弁護士として企業法務に精通し、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、社外監査役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しています。		○	2019年4月就任	同左

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もとに、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となることを目指しています。

そのため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の下で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、社長が務めるよう定款で規定していましたが、取締役会で選任するよう変更し、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、経営会議、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。経営会議は、代表取締役や一部の執行役員を構成員とし、決裁権限規程に基づき業務執行について決定します。

各委員会

経営諮問委員会・安全保安諮問委員会

当社は経営の透明性・健全性を維持するため、取締役会の諮問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。

コーポレートガバナンス体制の推移

取締役は13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。2018年度は、取締役会を15回開催しました。

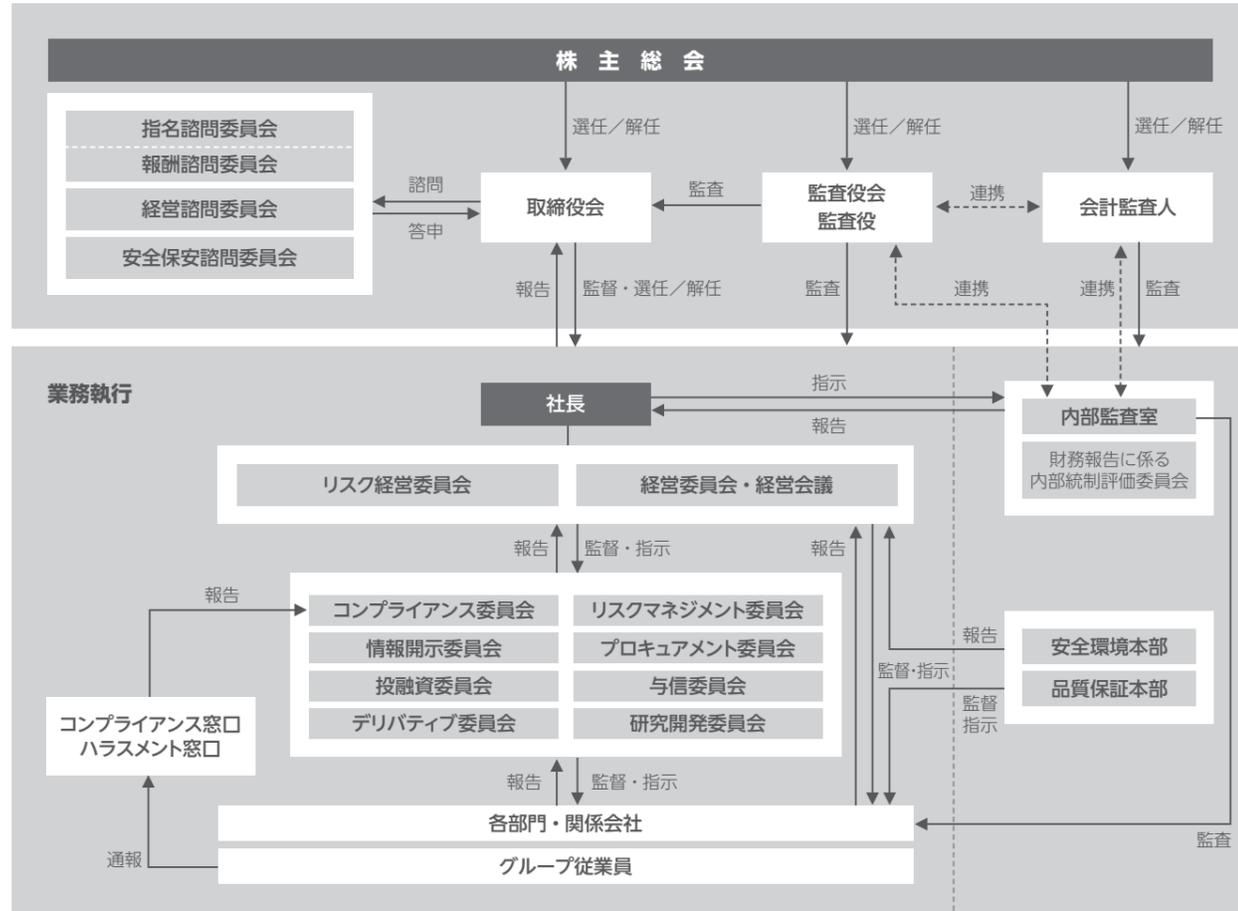
経営委員会・リスク経営委員会および各委員会

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」や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。

各委員会の概要は出光サステナビリティレポート2019の53ページをご覧ください。

■ コーポレートガバナンス体制図



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。2018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

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1つとしています。

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代表取締役全員と議論した上で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。

監査役候補者の指名について

当社は、監査役会の構成を踏まえた監査役の人材基準について、監査役会の事前の同意を得た上で、これを決定しています。

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、監査役会の事前の同意を得た上で選任します。

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。

社外役員の独立性基準については出光サステナビリティレポート2019の53ページをご覧ください。

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。

取締役会の実効性評価

当社は年に1回以上取締役および監査役全員で取締役会全体の実効性を評価し、その結果の概要を開示します。2019年4月に発足した統合新社としての最初の実効性評価は、2019年度下期に実施します。

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（以下、取締役など）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こ、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

取締役などの報酬水準は、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。

なお、標準支給時ベースにおける固定報酬・業績連動賞与・業績連動型株式報酬の割合は、おおむね70％・15％・15％となるように設定しています。また、社外取締役の報酬は、客観的な立場から業務執行の妥当性を判断し、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。

①固定報酬

固定報酬は、役割に応じて定められた報酬額を月次で支給するものとします。

②業績連動賞与

業績連動賞与は、役割や会社業績（親会社株主に帰属する当期純利益（以下、当期純利益）・連結営業利益）などの達成度に応じて0～200%の範囲で変動する設計です。

③業績連動型株式報酬

業績連動型株式報酬は、株主との価値共有の観点から、役員共通で全社業績（当期純利益・連結営業利益）の達成度に応じて0～200%の範囲で変動する設計です。また、取締役などに対して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です。

業績連動の算定指標について、当期純利益・連結営業利益を指標としているのは、株主・投資家との価値共有を図るためであり、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、当該各指標のウェイトは、各取締役などの職責に鑑み設定しています。

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指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえて決定し、監査役の個別の報酬などは、監査役の協議で決定しています。なお、指名・報酬諮問委員会について、2018年度は役員報酬に関する審議を含めて計11回開催しました。

役員区分ごとの報酬などの総額

2018年度を取締役の報酬などは総額11億9千万円、監査役報酬などは総額1億円です。

区分	人数(名)	固定報酬(百万円)	業績連動報酬(百万円)		その他報酬(新社制度移行対応)(百万円)	報酬などの総額(百万円)
			現金報酬(定期同額給与支給)	株式報酬		
取締役(社外取締役を除く)	7	393	136	132	472	1,135
監査役(社外監査役を除く)	3	59	4	－	12	77
社外取締役・社外監査役	6	69	－	－	9	78
合計	16	522	141	132	494	1,290

※ 当社の現行の役員報酬制度は、固定報酬ならびに業績連動型現金報酬（定期同額支給）および業績連動型株式報酬により構成されています。2019年度からインセンティブ構成の明確化を目的として、業績連動型現金報酬（定期同額支給）を賞与払いに移行しました。「その他報酬」とは、賞与払いへの移行対応分および経営統合に伴う役員報酬の調整分について臨時支給したものです。

経営監視の仕組み

当社は、経営監視の仕組みとして、取締役会による監督、監査役監査、会計監査のほか、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、業務の適法性などを徹底しています。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。

コンプライアンス

コンプライアンスに関する考え方

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、「コンプライアンス行動規範」を制定しました。「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。

コンプライアンス行動規範

行動指針に掲げられた「高潔」にのっとり、具体的なコンプライアンス行動規範として以下の項目について定めています。

① 法令・ルール・モラルの遵守

私たちは、国内外の法令、社会倫理、社内規程、契約を遵守し、良き企業市民として誠実に行動します。

② 人権の尊重

私たちは、いかなる人権侵害も許さず、人種、国籍、性別等の多様性を受け入れ、ハラスメントのない、健全で快適な職場を作ります。

③ 安全・品質・環境保全

私たちは、製品・サービスの適正な品質を確保し、事故の発生防止と災害による損失抑制に最大限努力するとともに、地球環境の保全に十分配慮して行動します。

④ 公正・自由な競争

私たちは、公正かつ自由な競争に基づく取引を行います。

⑤ 腐敗防止

私たちは、事業活動を実施するにあたり、国内・国外を問わず、公務員や行政等との健全かつ透明な関係を保ちます。

⑥ 情報開示と情報管理

私たちは、広く社会に適切な情報開示を行い、経営の透明性と健全性を確保し、会社が保有する情報の適正管理を行います。

※ 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/202>



コンプライアンス推進体制

コンプライアンス委員会

当社グループはリスク経営委員会の下、「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンス懸念事例への対応や、コンプライアンス推進活動計画、活動状況のモニタリングなどを通じて、コンプライアンスの徹底に努めています。経営会議で選任した内部統制担当執行役員を委員長として、総務部長、法務部長、人事一部長、人事二部長、内部監査室長、内部統制推進室長で構成され、定期委員会は半期に一度、開催しています。

部門・子会社のコンプライアンス推進担当者の配置

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

相談窓口の設置

国内通報窓口

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 (cp-sodan)」(内部統制推進室受付)を設置しています。また、セクシャルハラスメント、パワーハラスメントなどの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)も設置しています。相談窓口は、社内情報ポータル全社掲示板に設置するとともにポスターでも掲示をし、その存在が誰でも分かるようになっています。



■ 窓口の利用対象者は、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)です。

■ いずれの窓口も、「社外第三者窓口」(弁護士事務所受付)を設けており、匿名の相談に対しては、匿名性の確保を万全にするため、担当弁護士が社内窓口担当との連絡役となります。なお、相談内容の秘密厳守はもちろん、通報・相談したことによる相談者への不利益な取り扱いの禁止についても定め、相談者の保護を図っています。

■ コンプライアンス・ハラスメント懸念事例の相談窓口

社内窓口 (原則 実名相談)	コンプライアンス相談窓口 (不正・不祥事・その他コンプライアンス全般)
	ハラスメント相談窓口 (セクハラ・パワハラ・その他ハラスメント全般)
社外窓口 (匿名相談可)	コンプライアンス相談・ ハラスメント相談共通社外受付窓口

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)」を開設して運用しています。(現地法人所在国の全ての言語に対応)

■ 2018年度の相談窓口受付実績 ^{※1}		(単位: 件)
出光グループ	コンプライアンス相談窓口受付件数	11
	ハラスメント相談窓口受付件数	5
昭和シェル石油グループ	VOP ^{※2} 受付件数	22
	ハラスメント相談窓口受付件数	1

※1 両社それぞれの規定にのっとり、実績を開示しています。

※2 VOP (Voice of People): 昭和シェル石油グループの社員相談窓口

コンプライアンス推進活動

従業員への意識啓発

■ コンプライアンスの部屋

2019年7月、社内情報ポータルに、コンプライアンス意識向上を図ることを目的とした「コンプライアンスの部屋」を開設しました。違反事例や4コマ漫画、ブログを掲載し、最新の社内外の事例をアップデートして、グループ内に広く発信しています。

■ コンプライアンス Web ラーニング

2019年11月には、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などを目的として、当社グループ従業員を対象に「コンプライアンス Web ラーニング」を実施しました。グループ内の従業員1万名超が受講しました。

■ コンプライアンスブック

2019年11月に新たに制定した「コンプライアンス行動規範」にのっとり、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最新版を2020年1月末に発刊しました。

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) など、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、2019年度には新たに「贈収賄防止規程」を定めました。腐敗防止は特に海外拠点におけるコンプライアンスの重要課題と位置付けており、具体的な予防措置の重要性を啓発しています。

税務コンプライアンスへの取り組み

当社グループは、「グループ税務規程」「グループ税務実務指針」を定め、各国の税務関連法令や国際ルールなど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ます。

■ 2018年度の重大なコンプライアンス違反実績	(単位: 件)
出光グループにおける重大なコンプライアンス違反 [※]	0
昭和シェル石油グループにおける重大なコンプライアンス違反 [※]	0

※ 当社グループの経営に重大な影響を与えるとして開示した違反事例

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。

リスクマネジメント推進体制

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。このうち、リスクマネジメント委員会は、「業務リスク」への対応を担当しています。「経営リスク」については、リスク経営委員会が所管しています。

業務リスクへの対応

当社グループは、「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して、業務リスクに関する全社リスクマネジメントを推進しています。経営会議で選任した取締役または執行役員を委員長として、グループ共通の重要リスクを選定の上、その対策を協議し、四半期ごとに開催する委員会での進捗管理を実施しています。

経営リスクへの対応

取締役会が監督する「リスク経営委員会」が、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を実施しています。リスク経営委員会については52ページをご覧ください。

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・仕事の仕組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。この認識の下、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、従来から「安全・衛生・環境」を経営の基盤と位置付けており、これらの確保・保全の取り組みを推進する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（出光サステナビリティレポート2019 P.16）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つと、PDCAサイクルを自律的に回しています。

さらに、各部門の活動を確保・促進させるため、本部長または経営層が現場に向かい行う安全環境指導・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・安全環境巡回をそれぞれ年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。

※ 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

2018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。特に、「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。

■ 2018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	2018年2月（株）エス・ディー・エス パイオテック横浜工場 爆発・火災、協力会社社員が死亡（製油所・事業所の重大事故は0件）
死亡事故	1	（上記重大事故を含む）
休業事故	16	
重大環境クレーム	0	

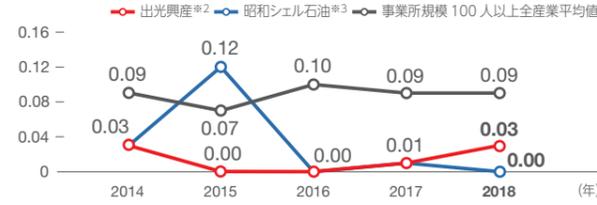
■ 2018年 昭和シェル石油グループの安全・衛生・環境実績（協力会社含む）		（単位：件）
重大事故	0	
死亡事故	1	2018年4月 着岸中のコンテナ船2隻間を移動中に協力会社社員が海に転落し死亡
休業事故	7	
重大環境クレーム	0	

労働災害度数率※1の推移（災害発生の頻度）※ 協力会社は除く



※1 100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数
 ※2 出光興産の集計対象：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)
 ※3 昭和シェル石油の集計対象：昭和四日市石油(株)・東亜石油(株)・西部石油(株)

強度率※1（災害の重さの程度）※ 協力会社は除く



※1 1,000延べ実労働時間当たりの労働損失日数
 ※2 出光興産の集計対象：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)
 ※3 昭和シェル石油の集計対象：昭和四日市石油(株)・東亜石油(株)・西部石油(株)

2019年度の基本方針は、2018年度の基本方針を引き継ぎますが、上記の実績を踏まえ、次の事項を重点課題に加え、事故の未然防止に努めています。

2019年度の安全衛生環境基本方針

- 協力会社を含めた「命を守るルール」順守ができる風土づくりと定着のための標準化
- 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実施による対策の推進

安全・衛生に関する取り組み

無事故への取り組み

2018年は出光興産の関係会社において重大事故（粉じん爆発火災事故）が発生し、作業中の協力会社社員が亡くなりました。これは、潜在危険源の発掘が十分できていなかったことが原因でした。当社は、事故調査委員会の委員の一員として原因究明に努め、再発防止対策の策定を支援しました。そして、国内外の事業所では緊急点検を実施し、類似した危険箇所がないことを確認しました。今後も全部門を挙げて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2018年の労働災害件数（休業・不休業災害件数）は、2017年対比で減少しました。これは、2016～2017年に高所からの墜落のような死亡につながりかねない休業事故が発生したことを踏まえ、全社を挙げて再発防止を図るため、墜落制止用器具の確実な使用などの「命を守るルール」の徹底に取り組んだ成果です。2019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対策を通じて、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

2018年度の安全保安諮問委員会では、「スーパー認定※に相当する高度な保安力の実現に向けた取り組み」について諮問し、「リスクアセスメントの高度化と先進技術の活用による設備管理・運転管理の強化がポイントである」との答申を受けました。これを踏まえて、徳山事業所がスーパー認定を2019年度に取得しました。また、千葉事業所も現地審査を受けて申請しました。

2019年度は「激甚化する自然災害への取り組み」として諮問し、答申を受けましたので、今後検討・対応していきます。

※ スーパー認定：多様化する災害、プラントの高経年化、熟練従業員の減少などに対応するため、IoT、ビッグデータの活用、高度なリスクアセスメント、第三者による保安力の評価の活用などの高度な保安の取り組みを行っている認定事業者を「スーパー認定事業者（特定認定事業者）」として経済産業省が認定する制度

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保証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39拠点がISO9001の認証を取得しています。（2019年7月1日現在）

コーポレートレベルでの品質保証体制

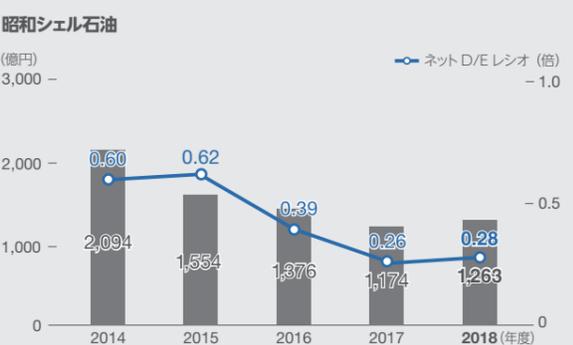
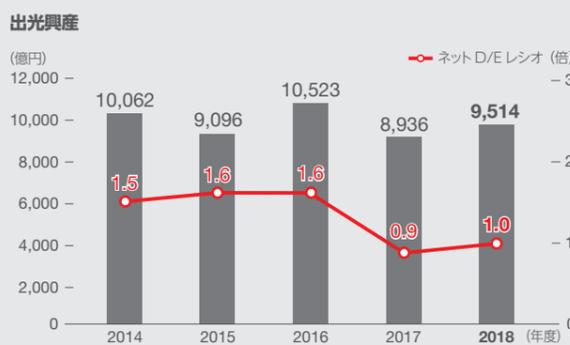
当社グループ全体の品質面におけるガバナンス強化に向けたコーポレートの品質保証組織として、品質保証本部を設置しています。品質保証本部は、取締役会で選任された品質保証担当役員（取締役）を本部長、品質に関係する事業部門の部門長、関係会社の社長を本部員とし、安全環境（HSSE）・品質保証部が事務局を務めています。品質保証本部は、全社的な品質保証活動の方針の制定、品質保証マネジメントシステムの維持・見直し・改善など重要事項を推進し、各事業部門は方針のつとより自部門のPDCAサイクル（出光サステナビリティレポート2019 P.42）を回しています。原則として年1回開催する品質保証本部会議で、進捗を管理するとともに、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、品質監査を定期的に実施しています。

財務ハイライト

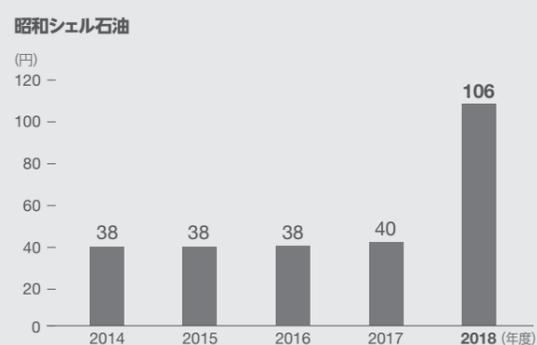
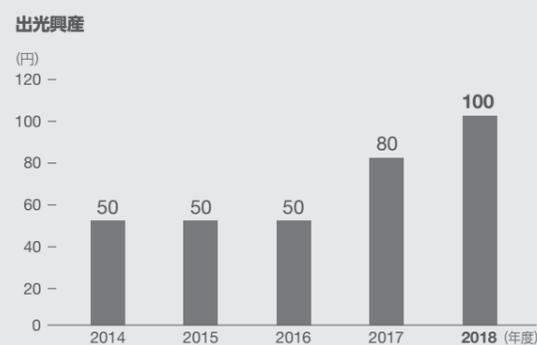
当期純利益/ROE



有利子負債・ネットD/Eレシオ

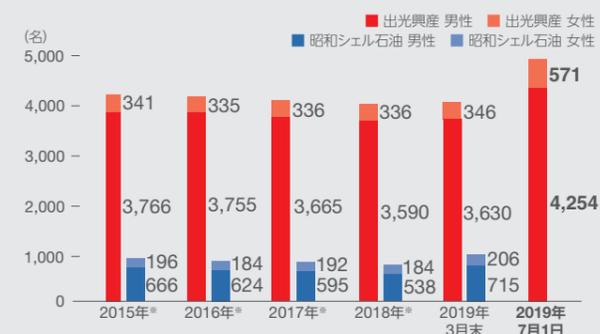


1株当たり配当金



非財務ハイライト

男女別従業員数推移



※ 出光興産は3月末の実績
 ※ 昭和シェル石油は12月末の実績

従業員の平均勤続年数推移



※ 2019年度は、2019年7月1日現在のデータであり、出光興産雇用(昭和シェル石油からの受入出向、他社への出向を含む)を対象としています。
 ※ 出光興産の2014~2018年度は、各翌年の3月末現在
 ※ 昭和シェル石油の2014~2018年度は、各年の12月末現在

CO2排出量推移



※ 1 出光興産の集計範囲: 採掘+原油調達+輸入+国内製造+国内輸送+国内販売+消費の合計
 ※ 2 昭和シェル石油の集計範囲: 原油調達+輸入+国内製造(石油精製、その他製造)+国内輸送+貯蔵+国内販売+消費の合計

取締役会の多様性推移 (出光興産)



労働災害度数率*1の推移 (災害発生の頻度)

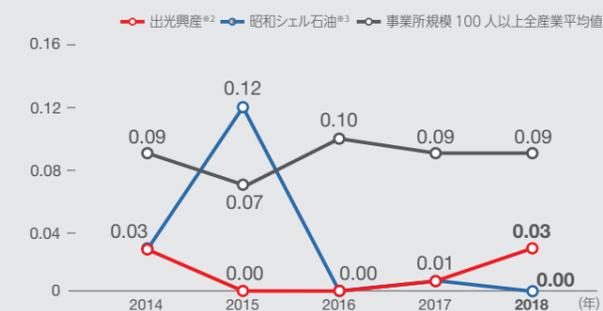
※ 協会社社員は除く



※ 1 100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数
 ※ 2 出光興産の集計対象: 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)
 ※ 3 昭和シェル石油の集計対象: 昭和四日市石油(株)・東亜石油(株)・西部石油(株)

強度率*1の推移 (災害の重さの程度)

※ 協会社社員は除く



※ 1 1,000延べ実労働時間当たりの労働損失日数
 ※ 2 出光興産の集計対象: 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)
 ※ 3 昭和シェル石油の集計対象: 昭和四日市石油(株)・東亜石油(株)・西部石油(株)

11カ年財務データ

出光興産

(単位：億円)

(年度)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
売上高	37,985	31,123	36,593	43,103	43,747	50,350	46,297	35,702	31,903	37,307	44,251
営業利益	1,024	445	1,288	1,381	1,107	782	▲1,048	▲196	1,352	2,013	1,793
経常利益	893	304	1,280	1,336	1,091	819	▲1,076	▲219	1,400	2,263	1,691
親会社株主に帰属する当期純利益	33	60	607	644	502	363	▲1,380	▲360	882	1,623	815
総資産	22,898	24,761	25,178	26,821	27,285	29,951	27,310	24,021	26,416	29,203	28,903
純資産	4,672	4,973	5,409	6,145	6,879	7,438	6,304	5,377	6,199	9,059	8,789
減価償却費	817	828	792	611	540	631	667	803	702	679	616
有利子負債	9,289	9,605	9,861	9,198	8,964	10,819	10,062	9,096	10,523	8,936	9,514

■ キャッシュ・フロー

(単位：億円)

営業活動によるキャッシュ・フロー	2,353	▲628	870	1,597	508	501	1,729	2,164	535	1,368	1,510
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲861	▲1,392	▲748	▲591	▲709	▲1,798	▲1,311	▲981	▲2,148	▲899	▲1,223
財務活動によるキャッシュ・フロー	609	237	127	▲795	▲457	1,611	▲983	▲1,056	1,361	▲519	▲202

■ 1株当たり金額

(単位：円)

当期純利益	83.11	149.48	1,517.45	1,609.83	1,254.51	226.90	▲862.50	▲225.03	551.19	845.17	401.63
純資産	11,079.25	11,741.64	12,864.75	14,668.18	16,343.31	4,391.46	3,671.39	3,129.93	3,649.83	4,177.40	4,267.21
配当金	150	150	200	200	200	125	50	50	50	80	100

■ 経営指標

自己資本利益率(ROE)	%	0.7	1.3	12.3	11.7	8.1	5.4	-	-	16.3	22.3	9.5
自己資本比率	%	19.3	19.0	20.4	21.9	24.0	23.5	21.5	20.8	22.1	29.7	29.1
ネットD/Eレシオ	倍	1.4	1.8	1.6	1.3	1.2	1.3	1.5	1.6	1.6	0.9	1.0

※出光興産は2014年1月1日に1株を4株にする株式分割を実施しています。

昭和シェル石油												(単位：億円)
(年度)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
売上高	32,728	20,225	23,461	27,714	26,293	29,538	29,980	21,776	17,261	20,459	30,829	
営業利益	▲123	▲571	367	603	147	754	▲181	▲122	464	785	953	
経常利益	▲101	▲565	421	618	127	762	▲167	▲133	478	930	1,011	
親会社株主に帰属する当期純利益	▲162	▲576	160	231	10	603	▲97	▲275	169	428	391	
総資産	12,100	11,727	11,931	12,084	12,332	12,958	11,763	9,577	9,761	10,389	10,406	
純資産	3,285	2,577	2,630	2,792	2,738	3,254	2,963	2,433	2,425	2,755	2,834	
減価償却費	312	353	339	433	436	406	414	389	369	280	306	
有利子負債	2,795	2,980	3,010	2,783	2,657	2,209	2,094	1,554	1,376	1,174	1,263	
■ キャッシュ・フロー												(単位：億円)
営業活動によるキャッシュ・フロー	266	▲74	898	506	419	951	727	748	809	474	748	
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲429	▲478	▲825	▲246	▲177	▲275	▲282	▲437	▲165	▲96	▲505	
財務活動によるキャッシュ・フロー	723	44	▲87	▲312	▲214	▲572	▲281	▲562	▲338	▲380	▲218	
■ 1株当たり金額												(単位：円)
当期純利益	▲43.07	▲152.99	42.37	61.36	2.69	160.09	▲25.76	▲72.93	44.92	113.51	104.43	
純資産	814.63	625.33	637.78	679.37	663.33	798.17	722.33	591.10	587.56	672.71	704.93	
配当金	36	36	18	18	18	36	38	38	38	40	106	
■ 経営指標												(単位：円)
自己資本利益率(ROE)	%	-	-	6.7	9.3	0.4	21.9	-	-	7.6	18.0	15.2
自己資本比率	%	25.4	20.1	20.1	21.2	20.3	23.2	23.1	23.2	22.7	24.4	25.2
ネットD/Eレシオ	倍	0.67	1.17	1.17	1.03	0.99	0.64	0.60	0.62	0.39	0.26	0.28

※昭和シェル石油の2018年度データは2018年1月～2019年3月の15カ月分の実績です。

株式情報 (2019年4月1日現在)

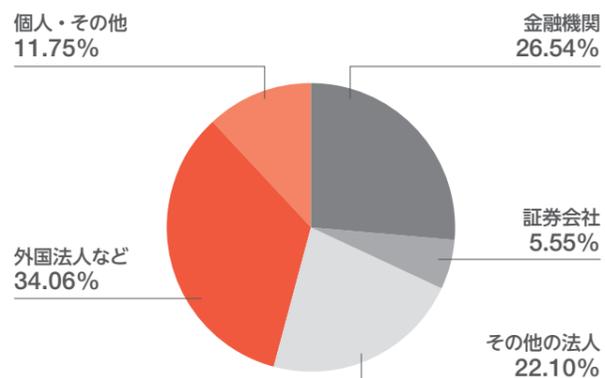
証券コード	5019 (東証1部)
単元株式数	100株
発行可能株式総数	436,000,000株
発行済株式総数	301,925,518株
株主数	52,585名

大株主 (上位10名)

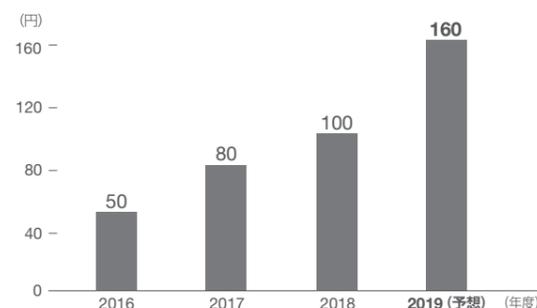
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日章興産 (株)	27,119	8.98
アラムコ・オーバーシーズ・カンパニー・ビー・ヴィ	23,115	7.65
日本マスタートラスト信託銀行 (株) (信託口)	16,412	5.43
公益財団法人出光文化福祉財団	12,392	4.10
日本トラスティ・サービス信託銀行 (株) (信託口)	10,967	3.63
公益財団法人出光美術館	8,000	2.64
(株)三菱UFJ銀行	5,142	1.70
(株)三井住友銀行	5,142	1.70
三井住友信託銀行 (株)	5,142	1.70
宗像合同会社	4,974	1.64

※持株比率は発行済株式の総数から自己株式数 (2,844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。

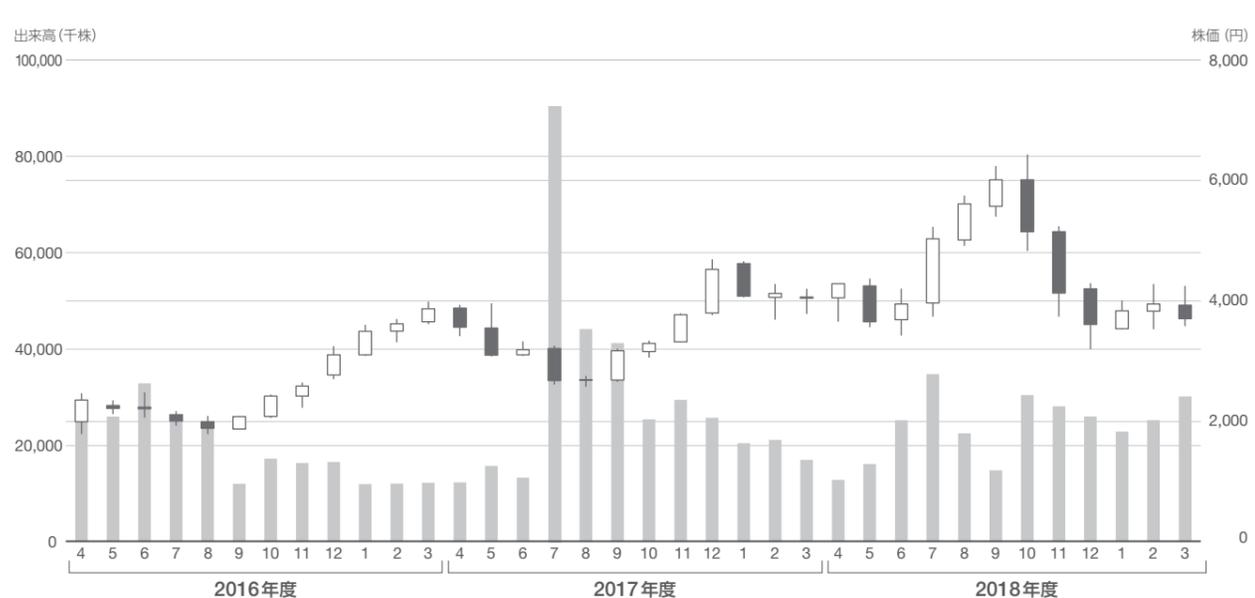
株式の分布状況



1株当たり配当金



株価・株式売買高推移

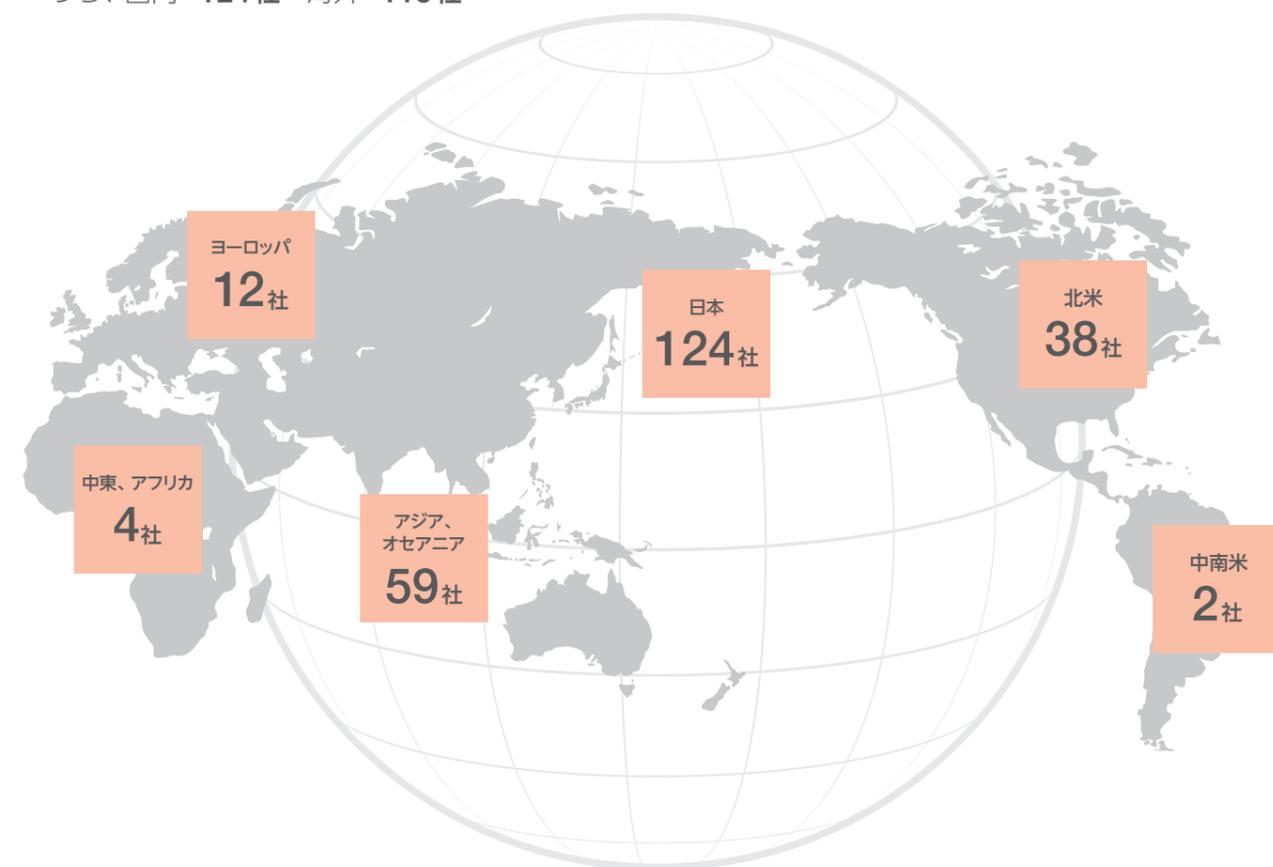


会社概要

商号	出光興産株式会社
本社所在地	東京都千代田区丸の内三丁目1番1号
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

グループネットワーク

グループ合計 239社
うち、国内 124社 海外 115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8年連続で選定されています。