idemitsu

出光興産株式会社
〒100-8321　東京都千代田区大手町一丁目２番１号
https://www.idemitsu.com/jp/

人と人がつながるエネルギー。

idemitsu

出光統合レポート
2022

企業理念

真に働く

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

私たちは、高き理想と志を掲げ、挑み続ける。

Truly inspired

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

With integrity, solidarity, and determination, we will overcome any challenge we face.

編集方針

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

出光統合レポート（冊子版）

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

出光ESGデータブック（ウェブサイト版）

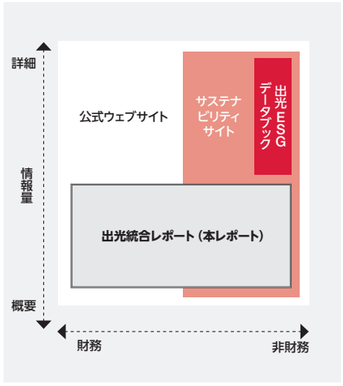
当社グループの環境・社会・ガバナンスに関する取り組みや実績などのデータなどを掲載しています。

サステナビリティサイト

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

公式ウェブサイト

当社の製品・サービス、プレスリリースなど幅広い情報を開示しています。
https://www.idemitsu.com/jp/



目次

1 企業理念、編集方針、目次

当社が大切にしてきた価値観と企業理念

3 経営の原点と企業理念

社長メッセージ

5 社長メッセージ

中長期的に目指す姿

11 価値創造プロセス

価値創造への取り組み

13 事業構造改革に向けた戦略（燃料油／基礎化学品）
15 事業構造改革に向けた戦略（燃料油）
17 事業構造改革に向けた戦略（高機能材）
19 事業構造改革に向けた戦略（電力・再生可能エネルギー）
21 事業構造改革に向けた戦略（資源）
23 COOメッセージ
25 CFOメッセージ

ビジョンの実現に向けた取り組み

29 2021年度の事業概況
31 燃料油セグメント
33 基礎化学品セグメント
35 高機能材セグメント
39 電力・再生可能エネルギーセグメント
41 資源セグメント
43 地域創生と社会課題解決に向けた取り組み
45 研究開発
48 知的財産活動

ESGへの取り組み

51 出光グループのサステナビリティ
52 出光グループの重要課題（マテリアリティ）

ガバナンス

53 社外取締役メッセージ
55 役員一覧
57 コーポレートガバナンス
65 コンプライアンス
69 リスクマネジメント
73 DX戦略

環境

75 気候変動への対応
83 環境マネジメント
85 生物多様性保全
88 水資源利用
89 循環型社会への取り組み
90 廃棄物削減の取り組み

社会

91 人権
93 サプライチェーンに関する取り組み
94 人財戦略の考え方
企業理念・ビジョンへの共感
95 D&Iの深化
98 個々人の能力・個性の発揮
103 多様で柔軟な働き方の推進
105 Open・Flat・Agileな企業風土醸成
107 健康経営
109 安全の確保
113 品質保証
115 パートナーシップ
117 社会貢献への取り組み
119 ステークホルダーとの対話
120 サステナビリティ・ESGに関する社外からの評価

データセクション

121 当社の歴史
123 数字で見る出光グループ
124 会社概要・株式情報
125 財務ハイライト
126 非財務ハイライト
127 主要財務データ
129 出光グループネットワーク

報告対象範囲

原則として、2022年6月末時点の出光興産（株）および出光グループ計259社を対象としています。ただし、対象が異なる場合はその旨を記載しています。

報告対象期間

2021年度（2021年4月1日～2022年3月31日）の実績を報告対象としています。なお、対象期間が異なる場合はその旨を記載しています。また、2022年4月以降の活動内容も掲載しています。

参考ガイドライン

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

発行時期

日本語版：2001年から毎年1回発行、前回発行2021年10月

英 語 版：2003年から毎年1回発行、前回発行2022年1月

出光統合レポートに関するお問い合わせ先
出光興産株式会社
公式ウェブサイトお問い合わせページ：
https://www.idemitsu.com/jp/contact/

経営の原点と企業理念

経営の原点

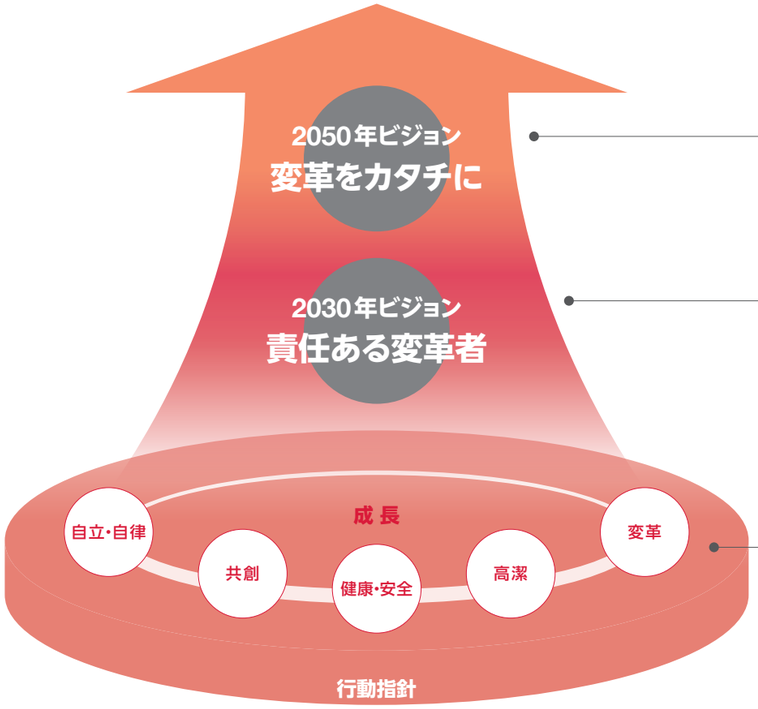
人間尊重

企業理念

真に働く

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

私たちは、高き理想と志を掲げ、挑み続ける。



経営の原点

創業者・出光佐三の言葉を本人の筆跡のままに掲げたものです。一世紀を超えて「人間尊重」を旨としてきた歴史の重さ、受け継いでいく思いの強さを内外に示す意図で、未来永劫変わることのない原点です。

企業理念

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

ビジョン

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

行動指針

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

当社にとって企業理念は「この会社は何のために存在しているのか」ということを示すものです。また企業理念は普遍で、北極星のように不動の座標であり、従業員にとっては自分が何か判断に迷ったときのよりどころであり、常にこうありたいと目指すものです。

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

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



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

出光興産株式会社
代表取締役社長
社長執行役員（兼）CEO　木藤　俊一

2050年ビジョン「変革をカタチに」策定にあたり

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

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

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

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

2050年事業環境認識

カーボンニュートラル社会前提のエネルギーシステム
循環型社会の定着
非連続的な技術革新

↓

当社にとって事業変革の機会

そのうえで、2050年ビジョンを策定しました。

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

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

2050年ビジョン

変革をカタチに

私たちは、一歩先のエネルギー、
多様な省資源・資源循環ソリューション、
スマートよろずやの社会実装を通して、

■ **人びとの暮らしを支える責任**
■ **未来の地球環境を守る責任**

を果たします。

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

2050年の3つの事業領域

来るべきカーボンニュートラル・循環型社会を見据え、当社は3つの事業領域「一歩先のエネルギー」「多様な省資源・資源循環ソリューション」「スマートよろずや」での社会実装を通して、「人びとの暮らしを支える責任」と「未来の地球環境を守る責任」を果たしてまいります。既存の化石燃料アセットを、次の時代のエネルギーを製造・供給するインフラとして有効活用し、引き続き地域社会に貢献していくとともに、エネルギーとカーボンニュートラルソリューションのメインプレーヤーであり続けたいと考えています。

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

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

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

※ CCS（Carbon Capture and Storage、炭素回収貯留）

一歩先のエネルギー
多様で地球環境に優しい
カーボンニュートラルエネルギーの
安定供給

多様な省資源・資源循環ソリューション
産業活動・一般消費者向けの
カーボンニュートラル
ソリューション

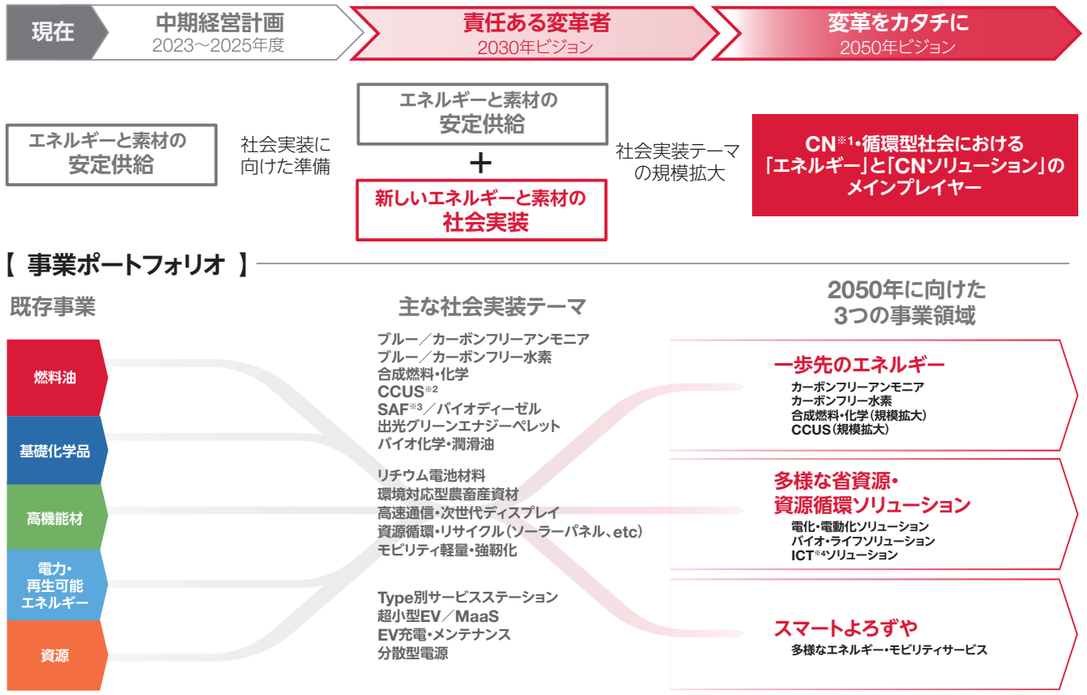
スマートよろずや
地域の暮らしを支える
多様なエネルギー&
モビリティ拠点

2050年へ向けた事業ポートフォリオ転換

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

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

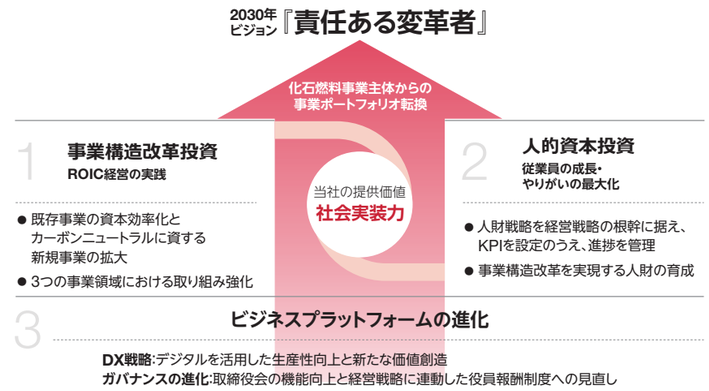
カーボンニュートラルの実現と循環型経済システムの確立は一体不可分の関係にあり、それゆえ、「一歩先のエネルギー」と「多様な省資源・資源循環ソリューション」は切り離すことはできません。将来の輸送用燃料や分散型電源の供給拠点を維持するためには、サービスステーションの「スマートよろずや」化が必須です。つまり、3つの事業領域が全て揃ってはじめて、2050年ビジョン「変革をカタチに」を実現できるのです。これらを2050年に当社の主力事業としていくためには、それに備えて知見・能力を蓄積する必要があり、2030年、あるいは遅くとも2030年代前半までに多くを社会実装していかなければならないと考えております。



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

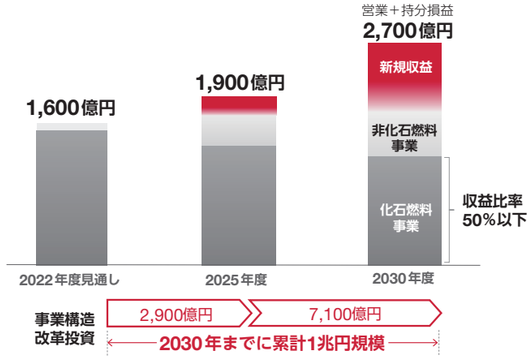
2030年基本方針

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



事業構造改革投資

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



人的資本投資

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

ガバナンスの進化

本中期経営計画（2023〜2025年度）を着実に進める基盤として、ガバナンスの進化に向けた取締役会の機能向上および役員報酬制度の見直しを図ります。取締役会は、経営戦略等企業価値向上に資する議論を中心とした実効性のある運営に努めます。

また、役員報酬制度については、固定報酬比率を引き下げることで、業績連動性を高め、中長期的な企業価値の向上と株主との価値共有を重視した内容への見直しを検討してまいります。



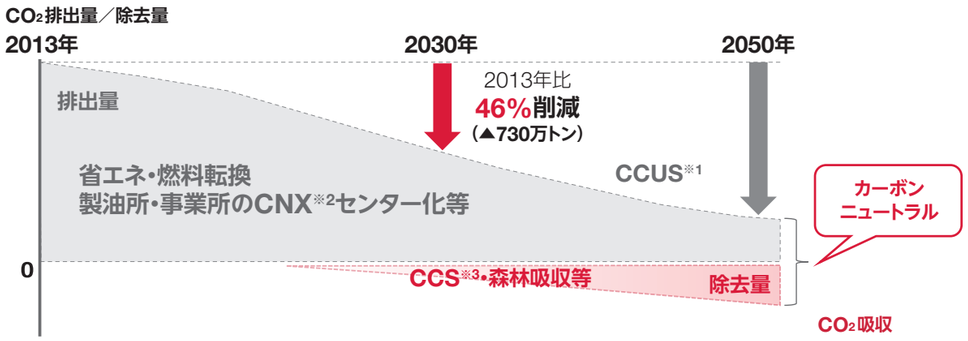


カーボンニュートラルへの取り組み

カーボンニュートラルに向けた中間目標については、従来の目標値から引き上げ、2030年時点のCO_2排出量を2013年比で46パーセント削減としました。これは、事業ポートフォリオ転換とネガティブエミッションの取り組みを中心に実現します。

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

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



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

ステークホルダーへのメッセージ

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

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

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

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

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

2025年度/2030年度　経営目標

【財務目標】

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

※1 資源価格等を本中期経営計画の前提で補正したもの
※2 化石燃料事業収益比率：全社収益に占める燃料油+資源事業の収益比率（営業+持分損益）［在庫影響除き］

【非財務目標】

			現状（2021年実績）	2025年度	2030年度
CO_2削減量（Scope1＋2）2013年比			▲10.6%	—	▲46%
人的資本投資	出光エンゲージメントインデックス※1		67%（2022年度実績）	75%以上	80%以上
	D&I	女性採用比率※2	23%	50%以上（2026年4月時点）	50%以上
		女性役職者比率	3%	5%以上（2026年7月時点）	10%以上
		男性育児休業取得率	56%	80%以上（2026年3月時点）	100%
	従業員一人当たり教育投資額／年		43千円	100千円以上（国内トップクラス）	100千円以上（国内トップクラス）

※1 出光エンゲージメントインデックス：組織に対する従業員のコミットメントを測定する当社独自の指標
※2 学卒採用者（現状：新卒）

価値創造プロセス

経営の原点
人間尊重

企業理念
真に働く

当社を取り巻く環境

外部環境

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

事業環境 P.5▸

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

※CN（Carbon Neutrality：カーボンニュートラル）

重要課題（マテリアリティ） P.52▸

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

INPUT

2021年度

人的資本
■人が中心の経営

連結従業員数	1.4万名
平均勤続年数（出光単体）	18年6カ月

知的資本
■多様な顧客ニーズに応える技術力

特許保有件数（国内+海外）	5,588件
研究開発費	260億円

製造資本
■グローバルな事業展開
■製造事業所アセットとサプライチェーン

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

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

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

自然資本
■多様な再生可能エネルギー
（太陽光、地熱、バイオマス、風力）

再生可能エネルギー発電能力	約70万kW

財務資本

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

2050年ビジョン
変革をカタチに

- 人びとの暮らしを支える責任
- 未来の地球環境を守る責任

3つの事業領域

- 一歩先のエネルギー
- 多様な省資源・資源循環ソリューション
- スマートよろずや

事業ポートフォリオ転換

2030年ビジョン
責任ある変革者

- 地球と暮らしを守る責任
- 地域のつながりを支える責任
- 技術の力で社会実装する責任

既存事業

- 燃料油
- 基礎化学品
- 高機能材
- 資源
- 電力・再生可能エネルギー

行動指針

成長

自立・自律 / 共創 / 健康・安全 / 高潔 / 変革

OUTPUT OUTCOME

2030年度目標

人的資本 P.23～24、94～106▸

- ■事業を通じた人の成長
- ■多様性に富む人財
- ■どのような未来が来ても、しなやかに、逞しく、未来を切り拓く人財集団
- ■出光エンゲージメントインデックス 80%以上
- ■女性採用比率 50%以上
- ■女性役職者比率 10%以上
- ■男性育児休業取得率 100%
- ■従業員一人当たり教育投資額／年 100千円以上

知的資本 P.17～18、45～50▸

- ■先進マテリアル
- ■脱炭素ソリューションの技術開発

製造資本 P.13～14、31～32▸

- ■製造事業所の「CNXセンター」化

社会・関係資本 P.13～16、21～22、43～44、115～116▸

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

自然資本 P.75～90▸

- ■自社操業に伴うCO_2排出量（Scope1＋2）
  2050年：CN実現（CO_2排出量 ネットゼロ）
  2030年：2013年比▲46%
- ■サプライチェーン全体での排出（Scope3）
  2050年：CNを目指す
- ■再生可能エネルギー発電の拡大
- ■CO_2の削減・資源化

財務資本 P.10、25～28▸

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

事業構造改革に向けた戦略（燃料油／基礎化学品）



出光興産株式会社
取締役常務執行役員
澤　正彦

役員メッセージ

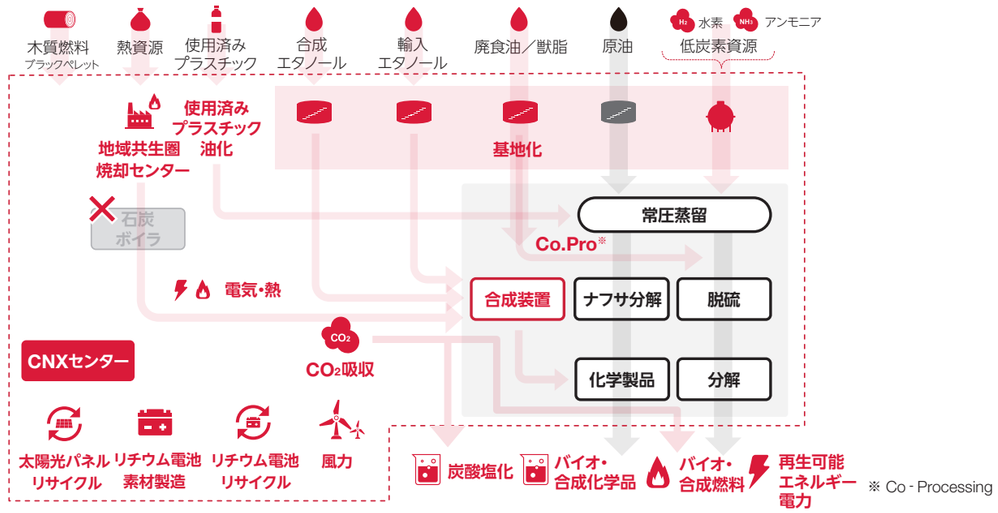
国内の石油需要は減少し続けており、2030年の石油需要は2022年度比で約2割減少する見通しです。このような急激な環境変化を見据えて、当社はグループ全体の精製能力を適切に見直すとともに各製油所・事業所の競争力強化（コスト削減・効率化）を推進してまいります。競争力のある製油所・事業所の生産体制を維持することで、今後も重要なエネルギー・素材である石油製品・石油化学製品を安定供給してまいります。

同時に2050年のカーボンニュートラルに向けて、全国各地の製油所・事業所を「CNXセンター」化する事業変革を実行してまいります。水素、アンモニア、ケミカルリサイクル、バイオマス、合成燃料、CO_2固定化等のさまざまなメニューの中から、各地域、製油所・事業所の特徴・強みを生かすカーボンニュートラル施策に取り組みます。各メニューの中から選んだ施策を先行のモデル製油所・事業所で実装化し、その結果を各所に横展開を図ることで、迅速に「CNX センター」化への事業変革を進めていく予定です。

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

当社は、各製油所・事業所の従業員・設備・パートナー、地域の皆さまとのつながりという大切な財産を生かし、石油製品・石油化学製品の安定供給を継続しながら「CNXセンター」化を着実かつ迅速に進めていきます。それにより、足元から将来にわたって地域の皆さまの移動・エネルギー・暮らしを支えてまいります。

「CNXセンター」化構想イメージ



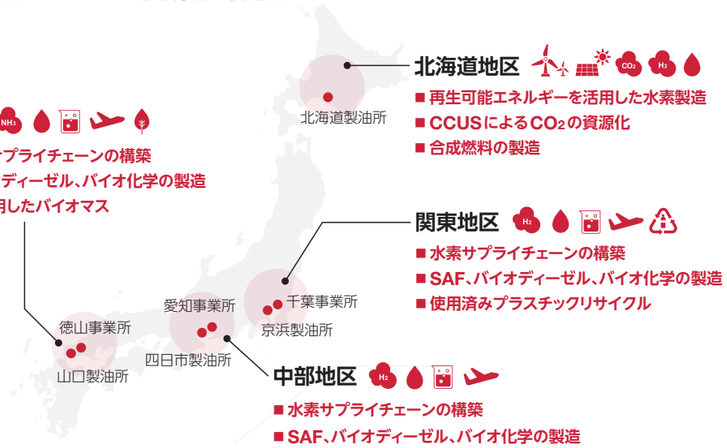
「CNXセンター」化構想

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

当社グループの製油所・事業所の従業員は、安全操業のノウハウを持ち、危険物取り扱いのプロフェッショナルとして、長年、地域と共に歩んできました。製油所・事業所にある広大な敷地、大型船が着桟できる桟橋、タンク群などのユーティリティは、バイオ燃料基地、水素・アンモニアの製造・貯蔵基地、使用済みプラスチックのリサイクル等、「CNXセンター」として生まれ変わるポテンシャルを有しています。さらに、リチウム電池材料の製造基地、太陽光パネルのリサイクル基地としての活用も見込まれます。「CNXセンター」化は、各コンビナートの特色と需要に応じて実現していきます。

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

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



北海道地区（北海道製油所）

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

関東地区（千葉事業所・京浜製油所）

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

中部地区（愛知事業所・四日市製油所）

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

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

中国地区（徳山事業所・山口製油所）

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

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

事業構造改革に向けた戦略（燃料油）



出光興産株式会社
上席執行役員
森下　健一

役員メッセージ

2050年カーボンニュートラル（CN）社会の実現に向けて、「3つの事業領域」の社会実装を通じて、事業ポートフォリオの転換を推進してまいります。なかでも、既存燃料油事業においては、特にスマートよろずやの推進とエネルギートランジションの確立が大きなテーマとなっております。

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

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

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

「apollostation」と「スマートよろずや」

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

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

apollostationはそれぞれのまちの人と
豊かなくらしをサポートする**生活支援基地**へ

人と「多様なエネルギー」をつなぐ
エネルギーよろずや

石油、バイオ燃料、電気、水素、合成燃料、分散型エネルギー等の供給責任を果たす

人と「これからの移動」をつなぐ
モビリティよろずや

ガソリン車・ディーゼル車・次世代モビリティの販売・メンテナンス、MaaS拠点として地域の移動を支える



デジタルの力だけでは解決できない
リアルな拠点を活かしたソリューション提供

それぞれのまちの人と豊かなくらしをサポート

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

「モビリティよろずや」は、超小型EV、ドローンをはじめとするさまざまなモビリティラインナップの展開を通じ、移動に関する潜在的ニーズに応えていきます。

また移動体の開発・提供だけでなく、新たなサブスクリプションやカーシェアモデルの展開、MaaSに関するサービスの開発を進めていきます。

apollostationの進化の一例

❶ 環境対応ecoステーション



景観保護+国産材振興+サーキュラー拠点

❷ 分散型エネルギー供給ステーション



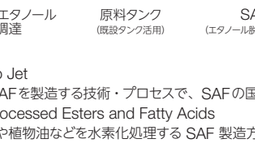
地産地消エネルギーシステム

❸ トラック・物流向けステーション



ディーゼル+バイオ燃料+水素

❹ EV充電・メンテナンスステーション



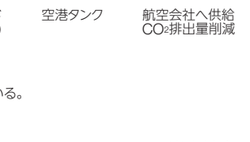
EV車の安心

❺ MaaSステーション



近距離の移動

❻ コミュニティサポートステーション



地域のコミュニティ

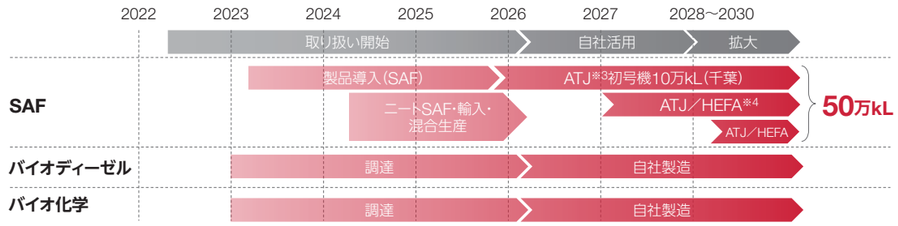
燃料油の低炭素化

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

バイオマス燃料分野では、最先端技術を用いたSAF製造設備（生産量10万kL）を千葉事業所内に建設し、2026年の供給開始を予定しており、航空輸送業界の低炭素ソリューションとして貢献を目指しています。なお同取り組みはNEDO（国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）のグリーンイノベーション基金事業※1に採択されています。

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

※1 NEDOグリーンイノベーション基金事業 特設ウェブサイト
➡https://green-innovation.nedo.go.jp/
※2 SAF：Sustainable Aviation Fuel
原材料の生産・収集から燃焼までの過程で、CO_2の排出量が少ない持続可能な供給源から製造されるジェット燃料。



※3 ATJ：Alcohol To Jet
エタノールからSAFを製造する技術・プロセスで、SAFの国際規格「ASTM D7566 Annex5」として認証されている。
※4 HEFA：Hydroprocessed Esters and Fatty Acids
使用済み食用油や植物油などを水素化処理する SAF 製造方法。

事業構造改革に向けた戦略（高機能材）



出光興産株式会社
先進マテリアルカンパニー
プレジデント
中本　肇

プレジデントメッセージ

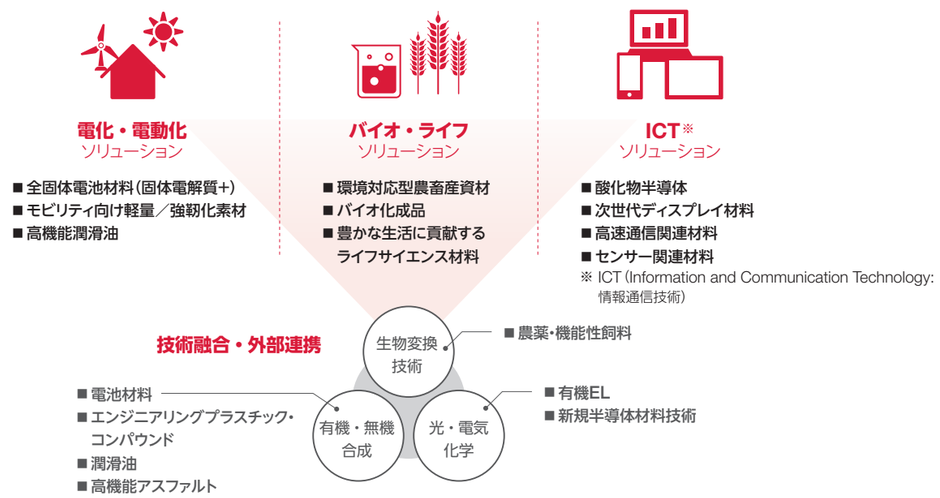
当社の高機能材事業は、石油精製から一貫する製造販売と研究開発の体制が強みです。これまで培ってきた石油化学誘導品やエンジニアリングプラスチック、潤滑油、高機能アスファルト等の技術とノウハウを生かし、有機EL材料をはじめとした幅広い事業を展開しています。しかしながら、世界的に加速するカーボンニュートラル・電動化の流れに加え、今般の新型コロナウイルスの感染拡大など、我々を取り巻く事業環境はこれまでにないほど急激にかつ大きく変化しています。

これらの環境変化に対応して、カーボンニュートラル（CN）・循環型社会の実現に貢献するために、高機能材事業の技術力を融合・深化させ、技術の力で社会実装するソリューション事業へ転換していくことが課題と考えています。この実現のために、先進マテリアル領域においては事業全体を俯瞰した戦略立案・運営に転換していく必要があると考え、2022年7月に先進マテリアルカンパニーを設立しました。

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

※ AIを用いた材料開発技術の活用のこと

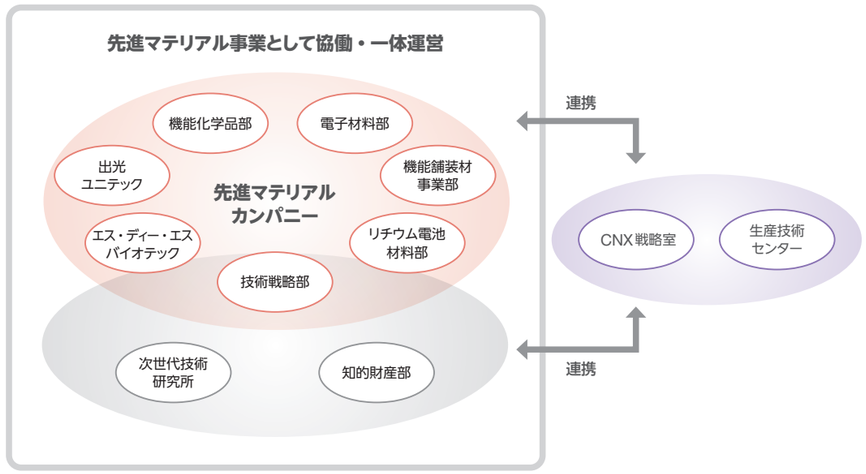
高機能材事業の成長における3つの注力分野



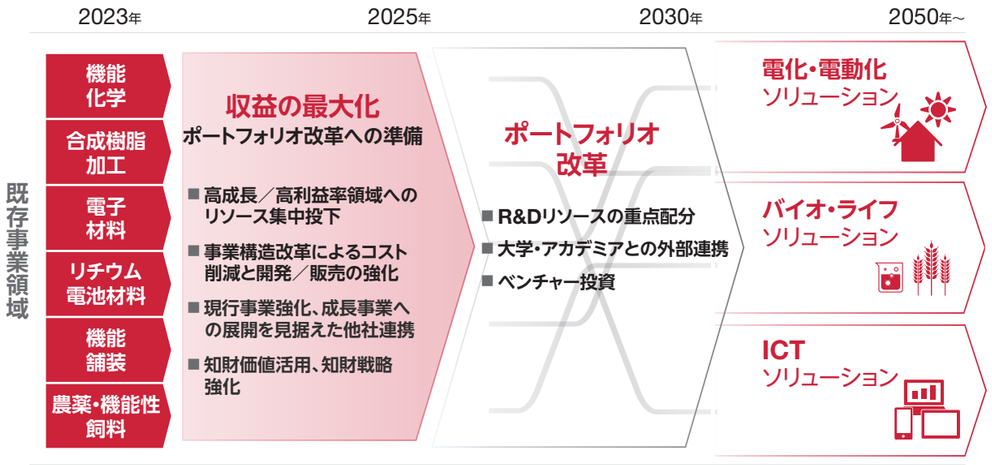
先進マテリアルカンパニー

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

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



2050年に向けた高機能材事業ポートフォリオ



イノベーション創出に向けて

エネルギーや素材領域におけるイノベーション創出に向けて、これまでさまざまな取り組みをしてきましたが、各研究技術分野でこれまで以上に融合を図るとともに、MI/DX推進を全社活動として活発化し、研究開発の効率を向上させていきます。さらに、ベンチャーキャピタルやスタートアップ企業との連携拡大、大学との共同取り組みの強化等、オープンイノベーションを推進することで、3つの注力分野における新規事業創出を加速させます。

事業構造改革に向けた戦略（電力・再生可能エネルギー）



出光興産株式会社
常務執行役員
小林　総一

役員メッセージ

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

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

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

再生可能エネルギー電源拡大と分散型エネルギーの展開

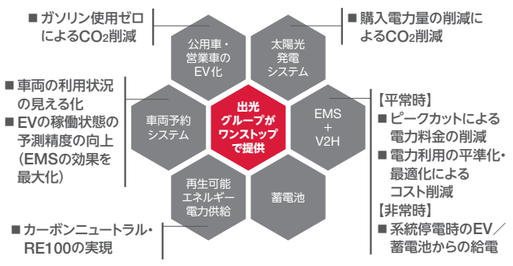
分散型エネルギー事業の展開に向けた取り組み

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

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

また、これまで培ってきた太陽光発電システム・EV・蓄電池・バーチャルパワープラント（VPP）などの知見や強みを生かし、2022年8月より自治体・企業の電力CN化やEV導入をサポートする「idemitsu CN支援サービス」の提供を開始しました。本サービスは、EVリース・自家消費型太陽光発電システム・V2H（Vehicle to Home：充放電設備）・エネルギーマネジメントシステム（EMS）・車両予約システムの導入をワンストップで提案・提供するものです。

「idemitsu CN支援サービス」の概念図

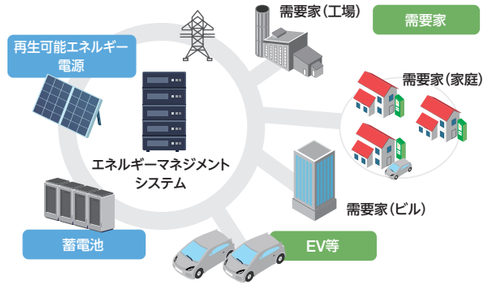


これにより① EV導入のための煩雑なプロセスの改善、② ゼロカーボンドライブを実現するためのEV用の再生可能エネルギー電源確保、③ V2Hなどの付帯機器の選定・設置工事、④ EV運用時の充電による電力の基本料金上昇リスク低減などの課題解決に貢献します。

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

将来的には、再生可能エネルギー発電所、住宅や施設に設置された太陽光発電などの小規模エネルギーリソース、蓄電池等をEMSにより複数統合していくことにより、それぞれのまちにおける、エネルギーの地産地消、災害時のレジリエンス向上に資する分散型エネルギー事業の展開を目指しています。

エネルギーマネジメントシステム（EMS）の概念図

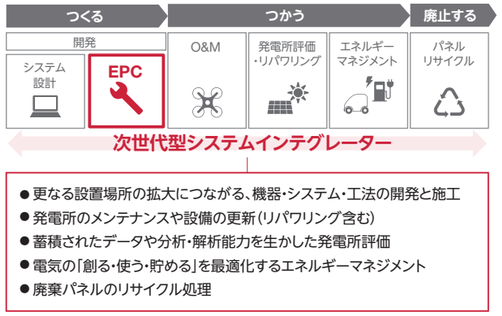


ソーラーパネルリサイクルとリパワリングの事業化

ソーラーフロンティア事業構造改革

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

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



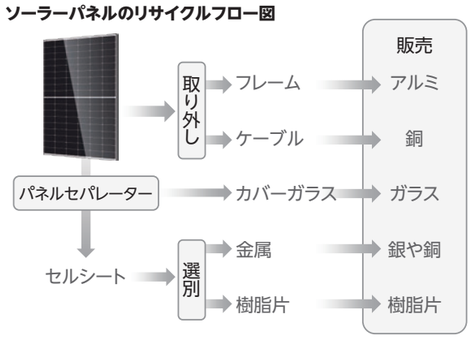
ソーラーパネルリサイクル

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

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

具体的には、2020年度から2023年度までの4年間で、CIS薄膜太陽電池に加えて、結晶シリコン系太陽電池のリサイクル技術開発にも取り組み、分離処理コストを太陽電池の種類を問わず3円/W以下とすることを目指しています。また、マテリアルリサイクル率90%以上を実現するために、分離した部材の用途開発に取り組んでいます。ソーラーフロンティアの国富事業所（宮崎県）に、市販サイズの太陽光パネルを処理する実証プラントを構築しており、2024年度の事業化を目指します。

ソーラーパネルのリサイクルフロー図



事業構造改革に向けた戦略（資源）



出光興産株式会社
取締役副社長執行役員
平野　敦彦

役員メッセージ

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

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

一例として、当面は発電エネルギーとして必要とされる石炭の環境負荷低減のための代替バイオマス燃料やアンモニアの製造～供給・販売までのサプライチェーンの構築が挙げられます。

これらの取り組みはエネルギーのエンドユーザーの方々のニーズを深掘りできる立場にある当社でこそ可能であり、その背景として、この分野における当社の永年にわたる高い技術的知見があると自負しております。これまでの事業経験からの知見をエネルギー・トランジションの中で生かしていくという面では、石油・ガス・石炭の資源開発技術を生かした「CO_2回収・有効利用・貯留」（CCUS）やオーストラリアにおけるレアメタルや再生可能エネルギー等の取り組みもその一例です。当社の今後の取り組みにご期待ください。

海外ネットワークを生かした脱炭素への取り組み

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

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

資源開発

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

石炭代替燃料への取り組み

石炭は資源賦存量や供給安定性の観点等から、重要なエネルギーであり、多くの需要家にボイラ/発電用燃料として利用されています。一方、他のエネルギーと比較してCO_2排出量が多いため、排出量削減の取り組みが強く求められています。

当社の石炭事業は1979年にスタートし、原料調達、輸送・貯蔵、販売の一貫したバリューチェーンを構築しています。また、民間企業で国内唯一の石炭専門の研究所を有し、石炭需要家の皆さまのさまざまなリクエストに応えてきました。近年では、ボイラでの石炭消費量の低減を可能とする、AI（人工知能）を活用した、ボイラ制御最適化システム「ULTY-V plus」を、日本郵船グループと共同で出資する郵船出光グリーンソリューションズ（株）が提供を始めました。これは既設の制御システムに追加設置することでDX技術によりボイラの最適運転を実現し、燃料使用量削減と同時にCO_2排出量の削減ができるものです。

CN社会の実現に向けては、さらに一段踏み込んだ石炭消費量の削減が必要であり、そのような需要家ニーズに応える形で、石炭代替燃料の開発やCO_2再資源化（カーボンリサイクル）に取り組んでいます。

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

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



出光グリーンエナジーペレットの製造・供給体制の確立

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

生産量（計画）

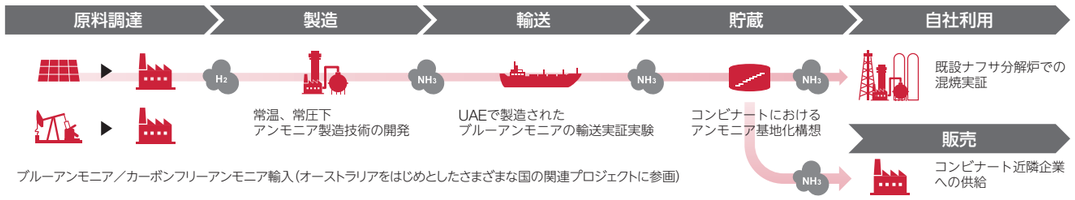
12万t/年 → 300万t/年

アンモニアサプライチェーンの構築

石炭代替燃料としてのアンモニアは、「燃焼時にCO_2を排出しない」という特性から、次世代エネルギーとして注目されています。当社もその重要性から2020年代後半に、アンモニアサプライチェーンの構築を目指します。

アンモニアはCO_2の低減に寄与する一方、毒性を有し、燃焼時に大気汚染の原因物質NOx（窒素酸化物）が発生するため、安全管理の専門知識・技術・設備が必要です。物理的性状は石油製品であるLPGと近く、石油関連施設をアンモニア用に転用できる部分が多くあり、既存資産の有効活用という観点で当社に優位性があると考えます。またアンモニアの供給元として想定される産油・産ガス国等と、ビジネスを通じて既に強固な信頼関係を構築していることも、当社の強みです。

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



COOメッセージ



2050年に向けた人財戦略

出光興産株式会社
代表取締役副社長
副社長執行役員（兼）COO
丹生谷　晋

これまで化石燃料を主体としてきた当社は、2050年のカーボンニュートラル、循環型社会の実現に貢献すべく、事業構造を大きく変えていきます。

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

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

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

1. 個々人の能力・個性の発揮

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

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

社内で実施する研修は、参加者の能力向上だけでなく、他部門で活躍する従業員と交流し、相互理解や視野拡大につなげる効果があり、今なお有効です。しかし、他部門との交流を目的とするのであれば、現在の部門に在籍し仕事をしながら、他部門の職務を一定割合兼務する社内副業制度や部門横断的なワークショップなどで代替可能です。今後力を入れていきたいのは、国内外の大学院やその他の教育機関、自治体など社外との接点、言わば他流試合の機会の創出です。とりわけ、変革を牽引する役割を担う人財や高度な専門性を発揮する役割を担う人財には、積極的に社外と交流し視座を高め、視野を拡大してもらう機会を作っていきます。さらに、その中から選ばれた次世代経営候補者に対しては、タフアサインメントを経験させると同時に、ビジネスコーチングなどで側面支援していきます。新たな事業展開に必要な能力や起業家マインドを醸成する目的で実施している「スマートよろずやデザイン塾」「CNXセンター塾」やDXリテラシー向上研修の内容を充実させ、対象者拡大にも取り組んでいきます。

また、堅実な業務遂行を通じて、安定した事業を支える役割を担う人財に対して、業務遂行に必要なスキル研修やさまざまな学習支援、キャリアプランセミナーなどを提供していきます。

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

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

2. D&Iの深化

事業構造が変われば、属する業界も競争相手も変わります。これまでは主に国内業界の顔の見える相手との闘いでしたが、これからは国境も業界も超えた顔の見えない相手との競争が始まります。おそらく、想像以上にスピーディーで熾烈なものになるでしょう。当社従業員の能力の底上げを図るだけでは闘えません。これまでの延長戦上ではない、新たな価値創造のためには、異なるバックグランドや知識・経験を持つ人々の力を結集していかなければなりません。女性活躍、男性育休、LGBTQへの理解（Ally）、障がい者雇用拡大への取り組みを強化することはもとより、社外から多様・多彩なタレントを呼び込むことが欠かせません。当社グループの海外ナショナルスタッフや外国籍社員の活躍の場を拡大していくことも欠かせません。D&Iの深化は、最も重要な経営課題の一つと位置付けています。



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

3. 企業理念・ビジョンへの共感

「一歩先のエネルギー」「多様な省資源・資源循環ソリューション」「スマートよろずや」の社会実装に向け、これまで以上に多様なパートナーとの連携が必要になってきます。常にアンテナを高く張り、世界中からベストパートナーを探し出さなければなりません。プロジェクトを進めるに当たっては、利害や価値観の異なる関係者を一つに束ねていかなければなりません。自社の利益だけを考える企業には誰もついてきません。国・地域社会のために考えぬき、働きぬく当社の大義と志があってはじめて、関係者のベクトルが一致し「社会実装」に向けた共創関係が構築できるのです。

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

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

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



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

CFOメッセージ



出光興産株式会社
取締役副社長執行役員
CFO
酒井　則明

1. 2022年度業績見通し

2022年度は、各国で新型コロナの行動制限緩和が進んだ一方、ロシアのウクライナ侵攻に加え、欧米金融当局の金融引き締めによる景気減速懸念など、不透明な経営環境が続いています。原油や石炭などの資源価格もウクライナ情勢を受け一時急騰し、その後も非常に不安定な値動きとなっています。このような中、当社グループの2022年度の売上高は、原油価格の上昇などにより9兆1,700億円と前年度対比で大幅な増収を見込んでいます。また、在庫影響を除くセグメント利益（営業利益+持分損益）でも、石炭市況の高騰による資源事業の大幅な増益により3,300億円、親会社株主に帰属する当期純利益は在庫影響除きで2,400億円と、それぞれ大幅な改善を見込んでいます。

株主還元については、現中期経営計画の方針に基づき、「2020～2022年度の3カ年累計の在庫影響除き当期純利益に対し総還元性向50%以上の株主還元」としています。このうち120円を安定配当として実施し、残る部分については自己株式取得を実施する考えです。

■ 連結損益計算書の状況

（単位：億円）

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

2. 現中期経営計画（2020～2022年度）の進捗状況

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

業績については、新型コロナの行動制限緩和による経済活動再開と資源価格高騰などから、3年間累計では計画を大きく上回る見通しで、ROIC、ROEなどの財務目標も計画を達成できる見通しです。

■ 現中期経営計画の進捗状況

（単位：億円）

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

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

3. 本中期経営計画（2023～2025年度）について

① 財務戦略の基本的な考え方

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

② 経営目標の達成と資本効率の改善に向けた取り組み

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

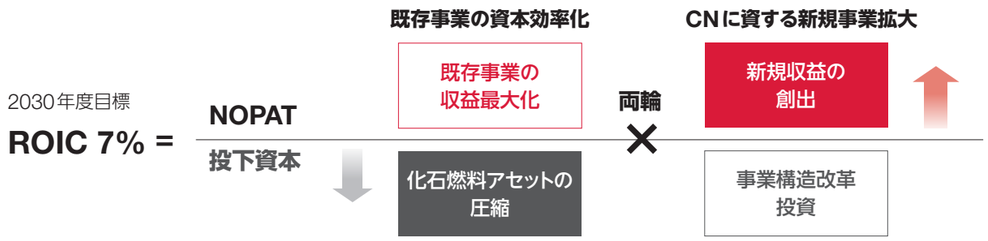
また、今後の経営環境が不透明な中で、事業ポートフォリオの転換に向けてさまざまな新しい取り組みを進めていきますので、いかなる環境変化にも対応できるよう、経営体質を強化しておくことがますます重要になります。そのため、資本効率の物差しとしてROIC（投下資本利益率）を採用し、長期的な経営体質の改善の取り組むこととしました。

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

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

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

■ 方針　ROIC経営による事業ポートフォリオ転換



■ 2025年度　経営目標

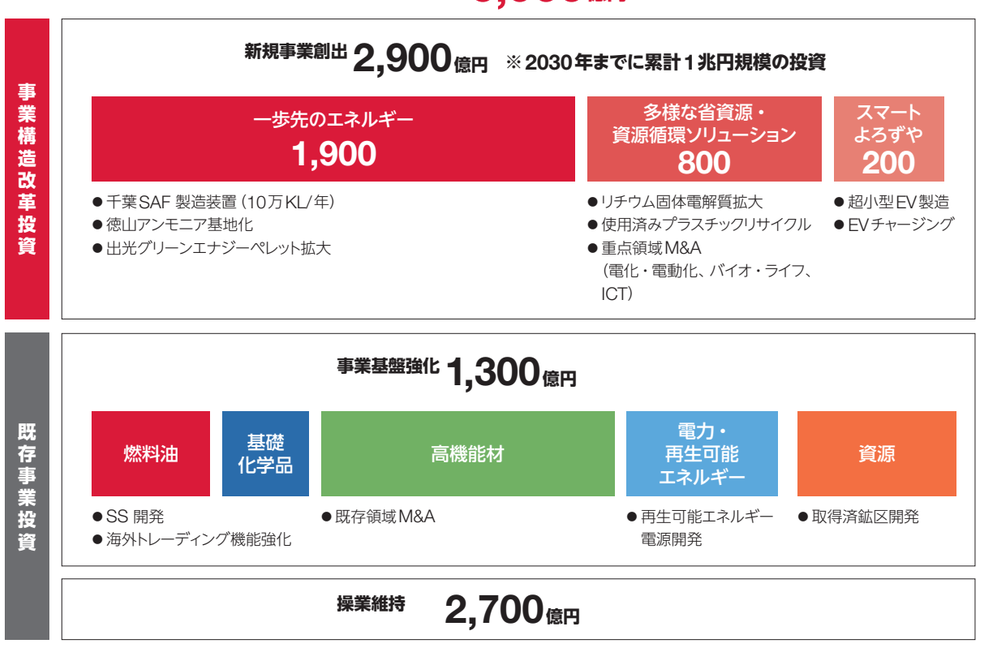
利益（在庫影響除き）		資本効率性		事業ポートフォリオ転換	
当期利益	営業+持分損益	ROE	ROIC	化石燃料事業収益比率	
1,350億円	1,900億円	8%	5%	70%以下	

CFOメッセージ

③ 投資計画

事業ポートフォリオ転換を着実に推進するためには、長期視点での社会実装を視野に入れた取り組みを早期に進める必要があります。そこで、新規事業創出を推し進めるために3年間累計で2,900億円規模の投資を行い、新たな事業の立ち上げを進めます。具体的には、SAF（持続可能な航空燃料）や次世代電池に使用されるリチウム固体電解質の開発など、「3つの事業領域」における事業化に関わる投資です。既存事業を含めた投資総額は6,900億円となり、既存のエネルギーや素材の安定供給と収益力の強化も同時に進めてまいります。

■ 投資計画（3カ年）



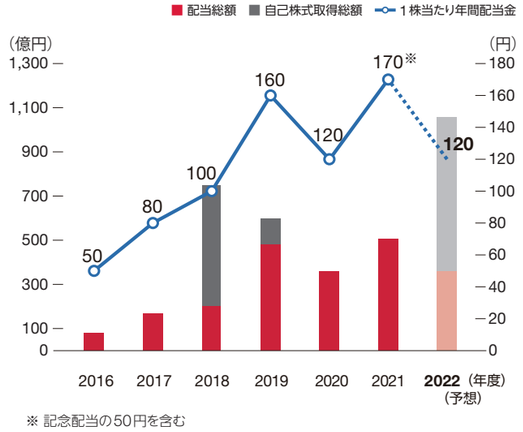
④ 株主還元

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

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

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

■ 株主還元額と配当の推移



※ 記念配当の50円を含む

⑤ 財務戦略

本中期経営計画期間のキャッシュインについては、営業活動に加え非事業用資産の売却などを進めることで、累計で9,100億円を見込んでいます。配分については、既存事業の維持更新・戦略投資のための必要資金は減価償却費の範囲内で賄い、当期利益と資産売却等で確保したキャッシュフローを、事業構造改革に向けた投資と株主還元に充当していくこととします。今後の経営環境が不透明な中、一段の有利子負債の削減を進めたいところですが、純資産も十分に確保できていることから、財務体質については現状の水準を維持することとし、ネットD/Eレシオを1.0以下としつつ格付も維持していきます。一方でROICの改善には継続的に取り組み、経営体質の強化を進めてまいります。以上の財務戦略を基本方針としてこの3年間取り組んでいきたいと考えています。

■ キャッシュフローの配分（3カ年）



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

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

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

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

■ 格付情報

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

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

4. 株主・投資家の皆さまとの対話について

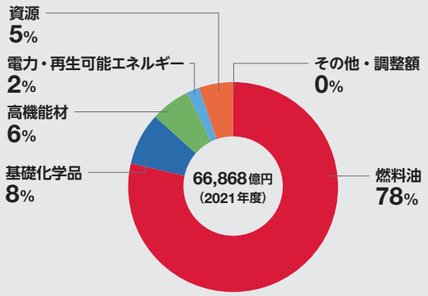
株主や投資家の皆さまとのコミュニケーションを通して、皆さまからのご意見を経営に反映していくことが、当社の企業価値向上にとって非常に重要だと考えております。昨年は新たな取り組みとして社外取締役も出席するESGトップセミナーを開催するなど、当社のESGに関する取り組みや方針に対し多くのご意見を頂き、有意義な議論をさせて頂きました。

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

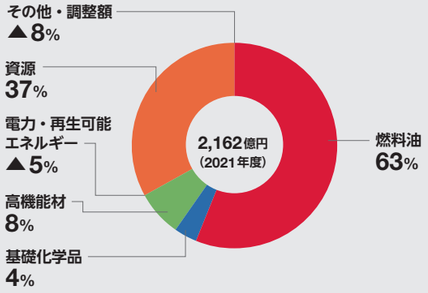
2021年度の事業概況

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

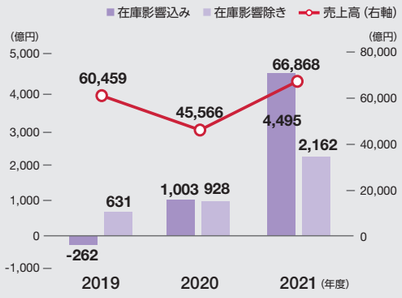
売上高構成比



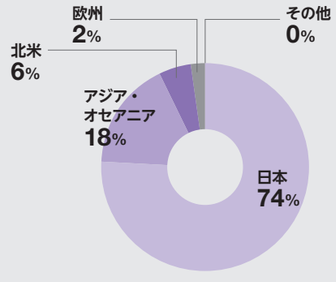
営業＋持分損益構成比（在庫影響除き）



売上高・営業＋持分損益推移（連結）



地域別売上高構成比

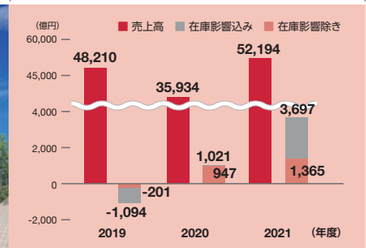


売上高・営業+持分損益推移　　主な事業内容

燃料油セグメント

P.31～32



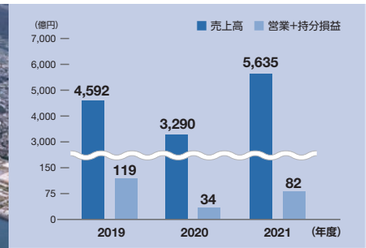


- 原油の調達、石油製品の精製
- SS（サービスステーション）向けガソリン・灯油・軽油・自動車用潤滑油の販売
- 産業用灯油・軽油・重油などの販売
- 航空機用・船舶用燃料の販売
- 水素ステーションの運営

基礎化学品セグメント

P.33～34

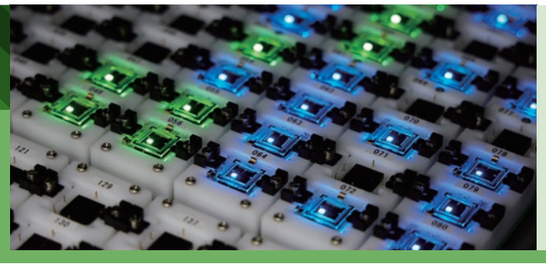


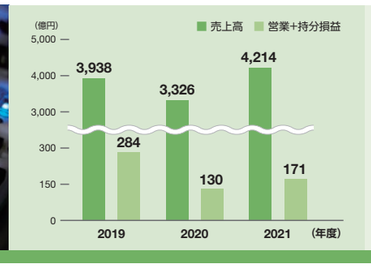


- エチレン、プロピレン、ブタジエンなどの合成樹脂原料の製造・販売
- ベンゼン、スチレンモノマー、ミックスキシレン、パラキシレンなどの化成品の製造・販売

高機能材セグメント

P.35～38



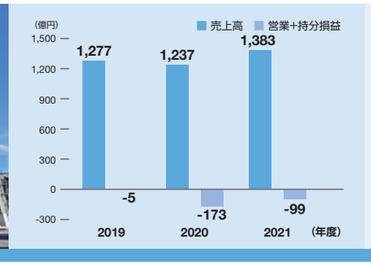


- 自動車用潤滑油、工業用潤滑油、船舶用潤滑油、グリースの研究開発・製造・販売
- エンジニアリングプラスチック、粘接着基材、誘導品・溶剤の研究開発・製造・販売
- 有機ELなどの電子材料の研究開発・製造・販売
- 高機能アスファルト（機能舗装材）の研究開発・製造・販売
- 化学農薬・生物農薬・機能性飼料の開発・製造・販売
- 全固体リチウムイオン電池材料の研究開発

電力・再生可能エネルギーセグメント

P.39～40



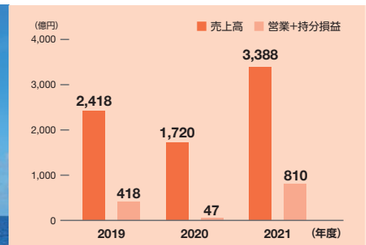


- 国内電力の供給、卸売り・小売り販売
- 高効率火力発電所の運営
- 太陽光・風力・バイオマス発電所など再生可能エネルギー電源の開発・運営
- 太陽光発電システムの販売およびCO_2フリー化のソリューション提供

資源セグメント

P.41～42





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



燃料油セグメント

強み

- 全国にバランス良く配置されたグループ製油所（6カ所）・油槽所（34カ所）ネットワーク
- 国内第2位のシェアを誇るサービスステーション（約6,200カ所）における販売施策の展開
- 地域に密着した経営を行う特約販売店との連携・協力体制
- 創業時より培われた経験や技術の蓄積およびバリューチェーンの海外展開

製造資本（2022年3月末時点）

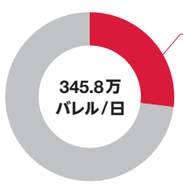
グループ製油所

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

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

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

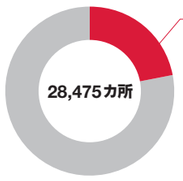
原油処理能力国内シェア



27%（第2位）

出光：94.5万バレル/日

SS数国内シェア



22%（第2位）

出光：6,216カ所

事業環境

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

国内石油製品需要について、2022年度に入り行動制限が緩和されたことから、各油種共に回復基調にあります。海外では、ウクライナ情勢を背景に石油製品の需給がひっ迫した影響から、アジアの石油製品市況は前年対比で上昇しています。

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

中期経営計画（2023～2025年度）

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

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

販売面においては、全国のサービスステーションの「apollostation」ブランド化を進めており、2022年9月末時点で56%の展開が完了し、2023年度のSSのブランド統一化に向け、順調に進捗しています。2050年の事業ポートフォリオ転換に向けた取り組みについては、製油所・事業所のCNXセンター化を進めるとともに、バイオ・合成燃料、アンモニア等の“一歩先のエネルギー”供給に向けて事業モデルの構築を進めます。（➡P.13参照） サービスステーションにおいては、EV充電やEVメンテナンス、バイオ燃料といった「多様なエネルギー」や「これからの移動」を支え、地域の人と豊かな暮らしをサポートする「生活支援基地」への進化を目指し、「スマートよろずや」の社会実装に向けた取り組みを進めていきます。（➡P.15参照）

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

TOPICS

燃料油事業におけるDXの取り組み

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

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

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

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



「Drive On」アプリ

TOPICS

ニソン製油所の収益貢献化に向けた取り組み

当社持分法適用会社Nghi Son Refinery and Petrochemical LLC（NSRP）がベトナムにて運営するニソン製油所は、ベトナムの石油需要の約35%を担うエネルギーの供給拠点として、重要な役割を担っています。2022年度はロシア・ウクライナ情勢によりアジアの製品市況が上昇したことから、前年対比で収益は改善する見通しです。

今後も引き続き安定稼働を継続するとともに、設備信頼性を高めていくことを通じ、更なる稼働率向上を図るなど、収益貢献化に向けた取り組みを進めます。





基礎化学品セグメント

強み

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

製造資本（2022年3月末時点）

主要化学品生産能力※1

国内	化学品名	生産能力（t/年）
オレフィン系	エチレン	997,000
アロマ系	ベンゼン	822,000
	パラキシレン	479,000
	ミックスキシレン	938,000
	スチレンモノマー	550,000

海外	化学品名	生産能力（t/年）
アロマ系	パラキシレン※2	245,700
	ベンゼン※2	87,750
	スチレンモノマー	240,000

※1 グループ製油所における生産品も含む
※2 持ち分比率に応じた生産能力

グループ石油化学拠点

国内	所在地
千葉事業所	千葉県市原市
徳山事業所	山口県周南市

海外	所在地
Idemitsu SM (Malaysia) Sdn. Bhd. Petrochemicals (Malaysia) Sdn. Bhd. Idemitsu Chemicals (M) Sdn. Bhd.	マレーシア ジョホール州
ニソン製油所 (Nghi Son Refinery and Petrochemical LLC)	ベトナム タインホア省

事業環境

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

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

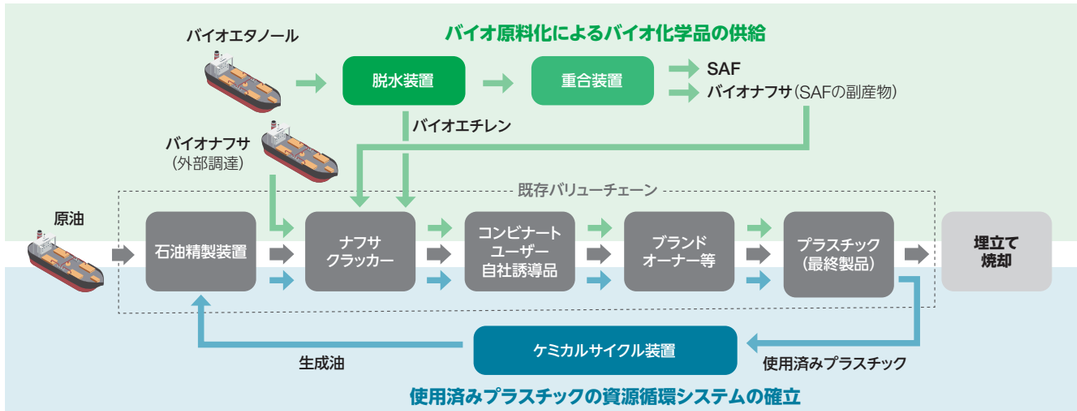
中期経営計画（2023～2025年度）

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

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

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

2050年CN実現に向けた取り組みイメージ



TOPICS

バイオマスプラスチック サプライチェーン構築に向けた取り組み

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

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

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

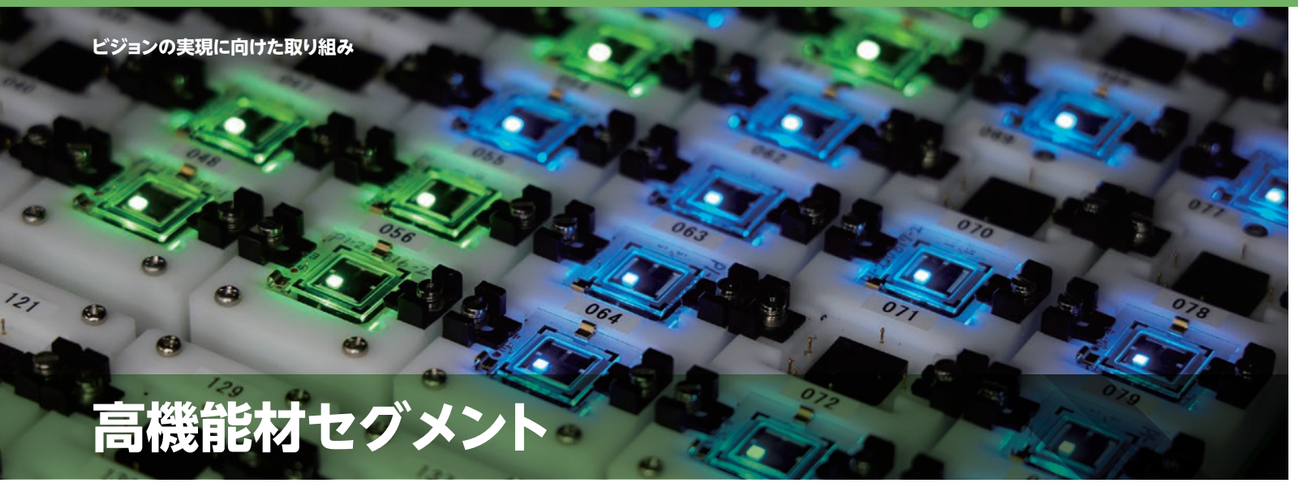
TOPICS

使用済みプラスチックリサイクル・ サプライチェーン構築に向けた取り組み

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

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

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



高機能材セグメント

事業環境

高機能材セグメントの各事業は、新型コロナウイルス感染症の行動制限緩和等により各国で経済活動が再開したことに伴い、各製品需要は徐々に回復基調にあります。足元のロシアによるウクライナ侵攻や世界的なインフレーションなど事業環境に不透明感はあるものの、中長期的には、新興国における経済発展・人口増加に伴う需要増、脱炭素社会に向けた新たな製品ニーズの拡大などにより、需要伸長が期待されています。

中期経営計画（2023～2025年度）

高機能材セグメントに属する潤滑油・機能化学品・電子材料・機能舗装材・農薬・機能性飼料・リチウムイオン電池材料などの各製品・材料は、当社が持続可能な社会の実現に貢献できる事業です。今後も各高機能材事業の収益拡大に向け、市場ニーズを捉えた新製品の開発に注力していくとともに、需要拡大が見込まれる海外市場での製造拠点を建設するなど、グローバルな事業展開を加速していきます。また、本中期経営計画期間中には、事業構造改革など収益力強化の取り組みを進めROIC経営推進に努めていきます。なお、リチウム電池材料事業は、千葉のパイロットプラント立上げが完了し、引き続き事業化に向けた取り組みを進めていきます。

潤滑油

強み

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

潤滑油事業における取り組み

潤滑油事業では、自動車向け潤滑油やグリース、産業機械向け油圧作動油やギヤ油などの工業用潤滑油等を扱っています。自動車向け潤滑油は、全国のSSにて当社ブランドのエンジンオイル「apollostation oilシリーズ」を展開しています。カーボンニュートラルの取り組み進展により、需要が拡大しているEVに適合する製品や、環境配慮型、省エネ・省資源に資する製品などの更なる需要が期待されている中、2022年度には業界初となる無リン無灰を実現したディーゼルエンジンオイル「idemitsu AshFree」を上市しました。

また、自動車メーカーなど、グローバルに事業を展開するお客さまに対しては、高度な潤滑工学を駆使し、開発したOEM（相手ブランド生産）製品を国内外の製造・販売拠点より展開しています。

本中期経営計画期間中の主な取り組みとしては、海外における出光ブランドモーターオイル「IBMOシリーズ※」の展開により出光ブランドの戦略強化を図り、更なる収益拡大を目指します。それに加え、製造コスト削減の取り組みを着実に進めていくことで事業の競争力強化を達成していきます。

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

製品紹介

商品名	特徴	
apollostation oil	スタンダード～プレミアムのラインナップと共に主要な粘度をカバーした、自動車用エンジンオイル。 省燃費、エンジン保護性能など、従来のZEPROシリーズを改良。	
idemitsu AshFree	DPF（排ガス処理装置）を超寿命化※する、業界初ZeroAshディーゼルエンジンオイル。ディーゼルトラックやバスに搭載されるDPFの目詰まりの要因となる灰を出さないオイルで、DPFの寿命延長によるメンテナンス費用の削減やDPF再生時間短縮による労務時間・燃料使用量の削減を実現します。 ※ 超寿命：長寿命を超えるという意味合いの造語	
ダフニー オイル	油圧作動油やギヤ油など、産業機械向け工業潤滑油を“ダフニー”ブランドとして展開。工作機械の種類、用途、求める性能等に応じた多様な製品ラインナップを有する。	 ダフニーブランド製品“ダフニースーパーハイドロオイル”

機能化学品

強み

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

機能化学品事業における取り組み

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

海外拠点においては、台湾プラスチックグループのFCFC社（Formosa Chemicals & Fibre Corporation）とはポリカーボネート樹脂、さらにFPCC社（Formosa Petrochemical Corporation）とは水添石油樹脂の合弁事業を展開、マレーシアでは、SPS樹脂の第2装置を建設中（2022年度下期の商業運転開始予定）、中国では樹脂コンパウンド工場、タイではプラロック工場を安定操業するなど、コスト競争力ある供給体制を整備し、グローバルな開発販売に取り組んでいます。

本中期経営計画期間に、構造改革を進め、電化・電動化分野ではモビリティ向け素材開発、ICTの領域では高速通信のニーズを先取りした機能製品開発を強化します。また、CNXセンター化構想の一環として、バイオ化学品の開発などに力を入れ、カーボンニュートラル・循環型社会の実現に貢献していきます。

製品紹介

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

電子材料

強み

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

電子材料事業における取り組み

電子材料事業の主力製品である有機EL材料では、有機ELディスプレイ市場の伸びに伴う事業規模拡大を確実にするため取り組みを進めています。研究開発においては、青色発光材料を中心とした技術優位性を保つため、ディスプレイの省電力化および広色域化を実現する高性能材料の開発に取り組んでいます。生産体制については、日本の他、需要地に近い韓国、中国の3カ国に工場を有しており、顧客であるディスプレイメーカー向けに材料供給を行っています。また、脱炭素化に向けた取り組みでは、2021年10月に成都工場（中国）において、カーボンニュートラルを達成しました。

他にも、スマートフォンやテレビの更なる省電力化・高画質化に貢献する酸化物半導体の研究開発を進めており、2022年6月に、（株）ジャパンディスプレイと共同で多様なディスプレイに適用できる革新的な多結晶酸化物半導体「Poly-OS」開発に成功しました。

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

※ AIを用いた材料開発技術の活用のこと

製品紹介

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

機能舗装材（高機能アスファルト）

強み

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

機能舗装材事業における取り組み

当社は道路舗装から住宅などの防水材、工業用資材まで、さまざまな用途のアスファルト製品を供給する国内唯一の「総合アスファルトメーカー」です。特に、舗装可能温度を下げる施工性改善技術や、高耐久・長寿命の特性等を持った当社高機能アスファルト製品は、CO_2排出量削減や道路のライフサイクルコスト低減など、環境面のニーズからも需要が高まっています。

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

製品紹介

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

農薬・機能性飼料

強み

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

農薬・機能性飼料事業における取り組み

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

本中期経営計画期間では、需要が伸長すると見込まれる欧米を中心とした海外事業の拡大に取り組み、水稲除草剤原体のベンゾビシクロンや生物防除剤のインプレッションクリア、カシューナッツ殻液（CNSL）を含んだ混合飼料、生菌剤などの海外展開をパートナーと共に進めます。また将来に向けて、当事業の強みである技術開発力を軸に、化学農薬、生物農薬、機能性飼料などそれぞれの分野で新剤の開発に挑戦します。

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

製品紹介

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

リチウムイオン電池材料

強み

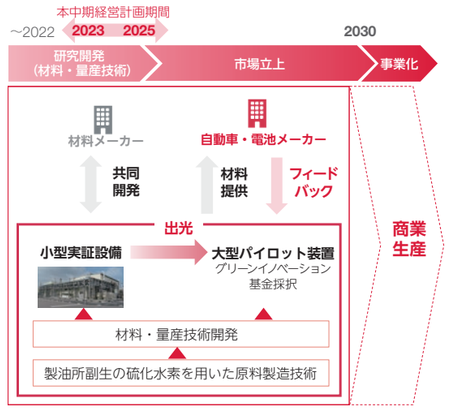
- ■ 石油精製で培い、かつ長年の研究開発で確立した硫化物系「原料」から「固体電解質」までを一貫で製造する技術、および豊富な特許

リチウムイオン電池材料事業における取り組み

全固体リチウムイオン二次電池（全固体電池）はEV向け等に早期実用化が求められており、そのキーマテリアルである固体電解質に対するニーズが高まっています。電解質を従来の液体から固体にすることで、安全性、充電スピード、航続距離の向上等が期待できます。

当社は、石油精製で培い、かつ長年の研究開発で確立した、硫化物系「原料」から「固体電解質」までを一貫で製造する技術および豊富な特許を有していることを強みとしています。

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




徳山バイオマス発電所

電力・再生可能エネルギーセグメント

強み

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

製造資本（2022年3月末時点）

当社グループ発電能力ポートフォリオ※1

発電種別	万kW
太陽光発電国内	18.8
太陽光発電海外	44.8
太陽光発電（小計）	63.6
バイオマス発電	5.3
風力発電	2.0
地熱発電※2	0.5
再生可能エネルギー（小計）	71.4
火力発電国内	83.4
火力発電海外	27.1
火力発電（小計）	110.5
発電能力合計	**181.9**

※1 当社保有（出資分）の発電能力合計
※2 地熱発電は資源セグメント内の事業。その他、2.7万kW分の発電用蒸気を電力会社へ供給


Luciana太陽光発電所　7.3万kW（持分容量）


六ケ所村二又風力発電所 2.0万kW（持分容量）
二又風力開発（株）

事業環境

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

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

中期経営計画（2023～2025年度）

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

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

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

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

海外においては引き続き、再生可能エネルギー等の電源の開発を進めます。

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

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

TOPICS

徳山バイオマス発電事業の取り組み

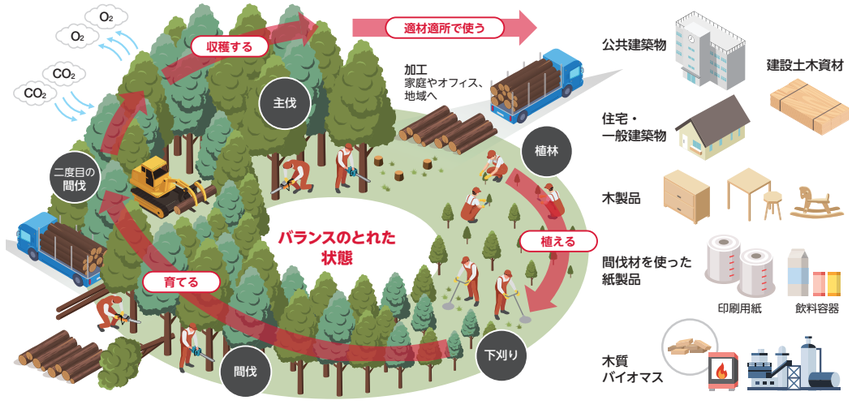
当社グループは、再生可能エネルギー活用によるCO_2削減やエネルギーの地産地消に資する取り組みとして、バイオマス発電事業に取り組んでいます。現在までに、高知県の土佐グリーンパワー（株）、福井県の（株）福井グリーンパワーへの出資や、製油所跡地を活用した京浜バイオマス発電所を展開してきました。

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

日本の国土面積（3,780万ha）の約7割は森林であり、そこで未使用のまま放置されている間伐材などの活用が長年の課題となっています。当社は、当面の間は、輸入木質ペレットとパーム椰子殻（PKS）を使用※しますが、中長期的には国産の間伐材や製材端材などを使用することで、環境保全に配慮した持続可能な森林づくりと林業振興、国内森林資源の循環利用に貢献します。

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

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



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



資源セグメント

強み

- 油ガス田開発分野における豊富な経験
- 30年以上のプロジェクト経験および産油国・協業企業との信頼関係
- 石炭生産～販売までの一貫したバリューチェーンとお客さまとの信頼関係
- 国内唯一の石炭専門研究機関における知見の蓄積と保有するブラックペレットなどの低炭素ソリューション技術

製造資本

石油・ガス生産量

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

※1 BOE=石油換算バレル（Barrels of Oil Equivalent）
※2 出光スノーレ石油開発（株）（現：（株）INPEXノルウェー）持分法適用会社化の影響を含む数値

石炭生産量

名称	所在地	生産量（千t）2022年度（見通し）
エンシャム鉱山	オーストラリア	2,910
マッセルブルック鉱山	オーストラリア	940
ボガブライ鉱山	オーストラリア	5,320
合計※3		**9,170**

※3 数値は当社グループの保有権益ベース



事業環境

2021年度は世界的な新型コロナウイルス感染拡大がおさまらない中、各国で経済活動の再開が進みましたが、2022年2月のロシアによるウクライナ侵攻を機にエネルギー供給不安が広がりました。欧州などでは化石燃料回帰の動きを受け、石炭をはじめとした資源価格が過去に例を見ない水準まで急騰するなど、この1年でエネルギーを取り巻く環境は大きく変化しました。地政学リスクの高まりから各国でエネルギーセキュリティの重要性が再認識されている中、エネルギー需要はアジアを中心に増加していくことが見込まれています。一方でグローバルな脱炭素の潮流などから、需要動向や資源価格が影響を受ける可能性があります。

中期経営計画（2023～2025年度）

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

石炭事業については、エネルギーの安定供給が使命と考えており、今後も日本を中心とする需要家に高品位な石炭を供給していきます。同時に、石炭ボイラの高効率燃焼技術や出光グリーンエナジーペレット（ブラックペレット）を需要家に供給する「低炭素ソリューション事業」へのシフトに向けた取り組みを加速させていきます。本中期経営計画における事業ポートフォリオ転換の施策として、当社は2030年までに化石燃料アセットの2割圧縮を掲げています。石炭事業は、インドネシアのマリナウ鉱山株式の売却、2022年度のマッセルブルック鉱山終掘により生産規模を縮小しました。また、2023年度以降新規鉱山開発や大型投資による増産は行わず、生産活動をボガブライ鉱山に集中し、安定供給継続と収益最大化に努めます。

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

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

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

TOPICS

秋田県湯沢市における地熱発電所の建設

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

2021年に実施した噴出試験（生産能力評価のための実証試験）の結果、約1.5万kWの出力に相当する地熱流体（蒸気と熱水）の安定した生産が長期的に可能となる見込みであり、発電した電気は再生可能エネルギーのFIT（固定価格買取）制度の認定を受けます。また、かたつむり山発電所は、環境や景観にも配慮した設計を行うことで地域に貢献する発電所の建設・運営にも取り組んでいきます。

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

TOPICS

マッセルブルック石炭鉱山跡地における揚水型水力発電の事業化検証

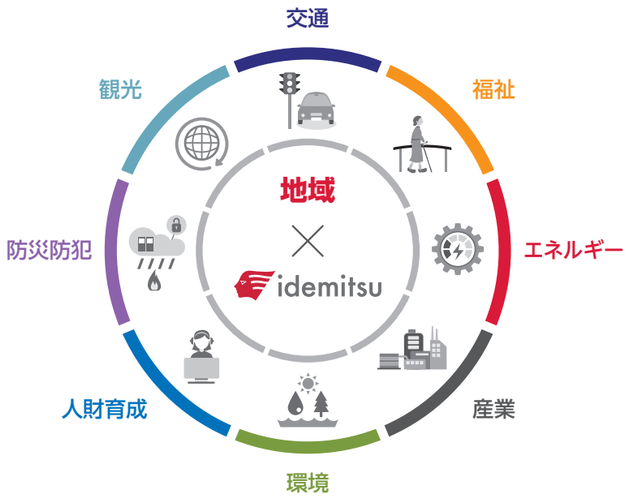
当社はオーストラリアにおける事業基盤を活用し、採掘跡地をさまざまな再生可能エネルギーの拠点として活用する検討を進めています。2022年に終掘する、オーストラリアのマッセルブルック石炭鉱山の採掘跡地を利用した揚水発電プロジェクトの事業化検証を同国の電力会社AGLエナジー社と共同で開始しました。

オーストラリアは風況・日照等気候条件が良好で国土が広く、再生可能エネルギーの可能性に富むことからオーストラリア政府も脱炭素化に向けたエネルギー転換を推進しています。特に揚水発電によるエネルギー貯蔵は電力系統安定化に寄与し、再生可能エネルギーへのトランジションに必要不可欠な調整役となることが期待されています。今後もオーストラリアのエネルギー転換に積極的に対応していくとともに、低炭素・脱炭素事業の創出に取り組んでいきます。



地域創生と社会課題解決に向けた取り組み

当社は、社会課題の解決を重要な経営課題と位置付け、エネルギーのみならず、交通、福祉、産業、環境、人財育成、防災防犯、観光の８つの切り口で、地域課題に寄り添ったソリューションの共創に取り組んでいます。



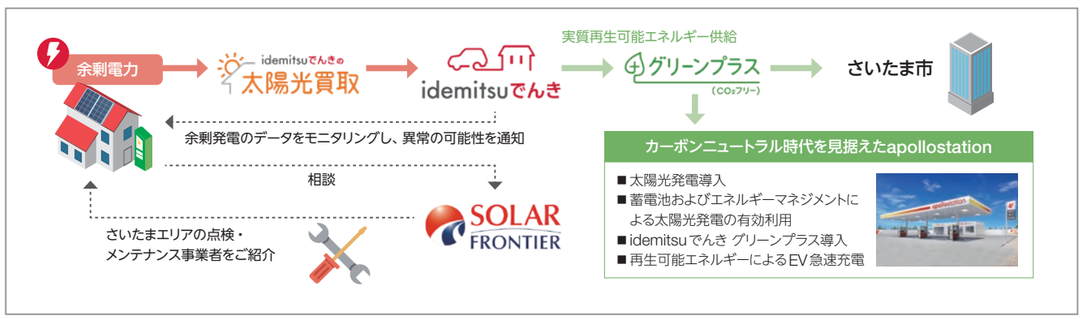
交通	地域の二次交通に関する課題解決につなげ、移動に関するソリューションを提案します
福祉	高齢者や障がい者の「生活の質の向上」のため、新たなサービスの開発・導入を目指します
エネルギー	エネルギーのライフサイクルに関する課題を解決し、地産地消を促進します
産業	個別ソリューションの事業化を通じて現地の雇用拡大を目指します
環境	さまざまな実証などを通じサステナブルな環境負荷低減策の導入を目指します
人財育成	エネルギー・環境分野の教育を通じて持続的に事業を運営できる人財の育成を図ります
防災防犯	防災に関連したソリューションを提案します
観光	移動サービスの利便性を高め、観光振興に貢献します

さいたま市との連携協定を推進

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

さらなる協定の推進に向け、今後、市内のapollostationにおいて、カーボンニュートラル時代を見据えた実証を予定しており、太陽光発電設備や蓄電池、エネルギーマネジメントを導入するとともに、EV急速充電サービスを提供し、再生可能エネルギーを充電することで、EVの真のゼロカーボンを実現する計画です。

このような取り組みを通じ、本協定に掲げる「地域循環共生圏」の実現を目指します。



シニア向けヘルスケア事業の展開

当社は、「高齢化社会を見据えた次世代モビリティおよびコミュニティ」の実装の一環として、地域のシニア世代の皆さまの健康維持・増進に貢献するリハビリ型デイサービスに取り組んできました。2021年４月にはQLCプロデュース（株）を子会社化し、出店活動をさらに強化するとともに、新たなヘルスケアサービスの開発にも取り組んでいきます。

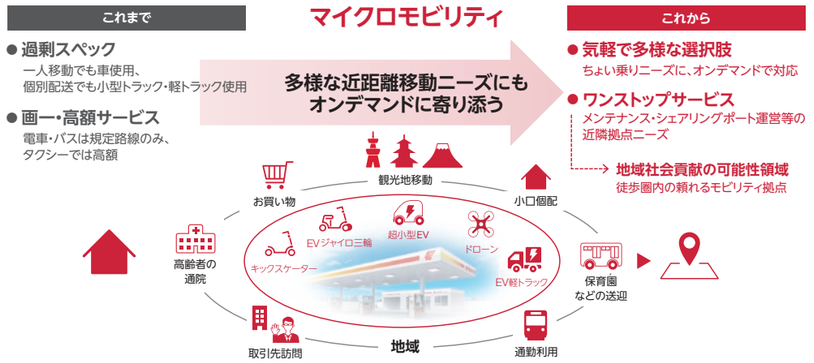
モビリティサービス展開による地域の移動課題解決

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

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

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

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



開発中超小型EV



2022 保安基準適合に向け開発中
2023 型式取得・上市

種子島における取り組み

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

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

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





ドローンを活用した将来構想

航空法改正によるドローン社会実装に向けて、「宮崎-東京間メガソーラー遠隔点検実証」による運用体制構築、提携企業との国産機体開発など、ドローン事業展開に向け取り組んできました。さらに今後は、安全管理技術を生かしたプラント点検や地域防災・見守り、ラストワンマイル物流などさまざまなサービス提供およびメンテナンスも可能なSSの「ドローンポート化」を推進し、ドローン社会実装をサポートしていきます。

研究開発

重要課題（マテリアリティ）への取り組み

当社は「カーボンニュートラル、循環型社会への貢献」「地域社会への貢献（エネルギー&モビリティ）」などを重要課題に掲げています。社会の変化、顧客ニーズの多様化、環境負荷低減などを見据えた新たな事業の創出に向け、全社技術の連結化、さらに外部技術も積極的に活用し、早期実現を図る戦略を描いています。気候変動問題に関する国際的枠組みであるパリ協定の目標達成のためには、技術面でのイノベーションが不可欠です。当社グループは長年培ってきた各分野の技術開発力を活用し、気候変動をはじめとしたさまざまな社会課題の解決に寄与するイノベーションをこれからも生み出していきます。

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

■ 燃料油セグメント、コーポレート研究　■ 高機能材セグメント　■ 電力・再生可能エネルギーセグメント　■ 資源セグメント

研究開発体制

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

■ 2021年度の研究開発投資額実績　（単位：百万円）

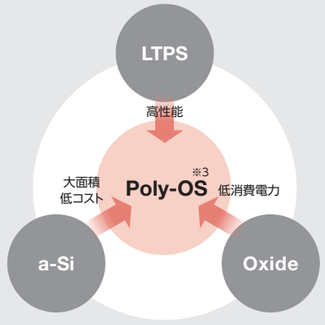
	26,016
燃料油	785
高機能材	12,370
電力・再生可能エネルギー	1,236
資源	316
その他	11,308

新技術・研究開発事例

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

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

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



※3 Poly-OS　多結晶酸化物半導体

持続可能性・アベイラビリティの高い非可食バイオマス原料からの油脂製造検討

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

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

※4 リグノセルロース：植物の細胞壁の主成分



オープンイノベーションの推進

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

① ベンチャーキャピタルが運営するファンドに参画し、国内外のスタートアップ企業との連携に取り組んでいます。2019年にユニバーサルマテリアルズインキュベーター(株)に、2020年にはEmerald Technology Ventures社(本社:スイス)が運営するファンドへの出資を行いました。

② 2020年に東京工業大学に「出光興産次世代材料創成協働研究拠点」を設置し、1)高機能材料分野へのシフト加速、2)研究開発の成功確率向上、3)新規材料創出、4)当社コア技術の強化・拡充、5)人財育成に向けた取り組みを推進しています。

MI/DXの推進

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

① 活用事例共有やリテラシー向上のための社内MIシンポジウムやワークショップ開催、MI技術トレーニングによるリスキリングを開始しました。

② MI/DXに不可欠なデータサイエンス活用を加速するために、全社横断のクラウド環境を構築し運用を開始しました。

※ AIを用いた材料開発技術の活用のこと

先進マテリアルプロジェクトの発足

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

当社グループ技術力の外部評価

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

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

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

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

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

表彰実績

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

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





知的財産活動

知的財産活動の概要

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

また、他社の知的財産権の尊重や秘密情報の管理等の知的財産に関するリスクやコンプライアンスに対して、適切なプロセスの設計、運用を実施し、リスク発生の防止に努めています。

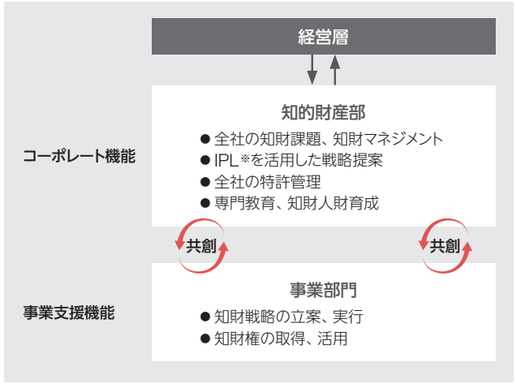
知的財産活動の体制

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

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

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

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



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

知的財産活動の実績

特許公開数と保有件数

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

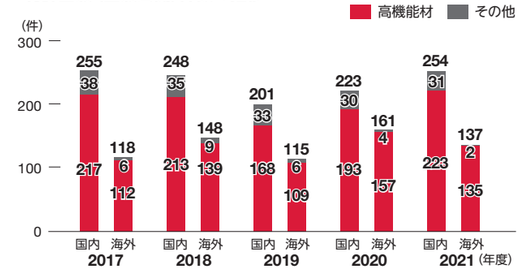
近年は、電子材料分野やリチウム電池材料分野を中心にリエゾン活動(発明発掘活動)を強化した結果、国内特許出願が増加しています。

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

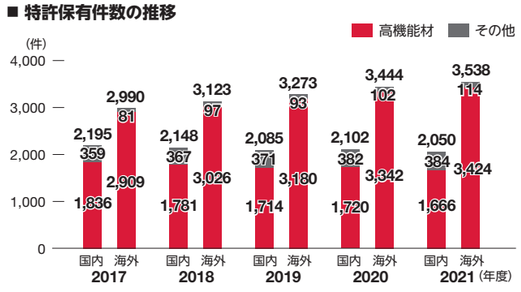
特許保有件数について見ると、グローバルな海外展開に必要な海外特許の保有件数が一貫して増加しています。

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

■ 特許出願(出願公開)件数の推移



■ 特許保有件数の推移



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

社外表彰

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

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

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

■ Display Week 2022





文部科学大臣表彰 科学技術賞 開発部門（2022年4月8日）

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

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

■ 文部科学大臣表彰



職務発明報奨

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

知的財産活動の推進

特許出願・取得

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

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

IPランドスケープの推進

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

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

DXの推進

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

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

知財人財の育成

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

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

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

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

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

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



出光グループのサステナビリティ

サステナビリティ方針

当社は2021年にサステナビリティ方針を制定しました。サステナビリティに関する取り組みを明文化し、当社グループが一丸となって環境課題や社会課題の解決に貢献することを目指しています。

サステナビリティ方針

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

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

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

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

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

サステナビリティ推進体制

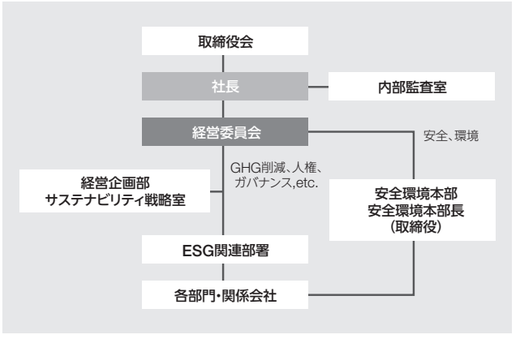
当社は、エネルギー事業を中心としていることから、サステナビリティが経営課題そのものであると考えています。

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

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

また当社ではサステナビリティの専任組織であるサステナビリティ戦略室を経営企画部の中に設置しています。ESG各課題についてはそれぞれ主管する部署が存在しますが、サステナビリティ戦略室が部門横断的に関与して総括を行い、当社のサステナビリティ経営を推進しています。

サステナビリティ戦略室からは年に一回以上、サステナビリティに関する課題進捗を取りまとめて経営に報告し、詳細については各主管部署からの付議により、経営で十分なサステナビリティに関する議論、モニタリングができる体制としています。



国連グローバルコンパクトへの署名と取り組み

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

当社はUNGCが提唱する「人権の保護」「不当な労働の排除」「環境への対応」「腐敗防止」に関わる10の原則を支持し、社員一人ひとりの社会課題解決に対する意識向上を図るとともに、グローバルに展開するエネルギー企業として、事業を通じた持続可能な社会づくりに貢献していきます。

WE SUPPORT
UN GLOBAL COMPACT

出光グループの重要課題（マテリアリティ）

重要課題（マテリアリティ）

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

マテリアリティ	KPI・モニタリング指標	関連する主なSDGs
1 カーボンニュートラル、循環型社会への貢献	■ CO_2削減量（Scope1＋2） ■ Scope3への貢献行動 ■ 投資/事業計画 ■ ROIC、収益目標	11 13 12 14
2 地域社会への貢献（エネルギー&モビリティ）	■ 投資／事業計画 ■ お客さま数	7 9 11
3 従業員の成長・やりがいの最大化	■ 出光エンゲージメントインデックス ■ 従業員一人当たり教育投資額	5 8
4 D&Iの深化	■ 女性採用比率 ■ 女性役職者比率 ■ 男性育児休暇取得率	5 10
5 デジタル変革の加速	■ DX投資 ■ 生産性向上	8 9 11
6 ガバナンスの進化	■ 取締役会の実効性	16
7 健康、安全、遵法、人権擁護の徹底	■ 従業員の健康指標 ■ 安全指標（事故件数等） ■ 重大なコンプライアンス違反ゼロ ■ 人権デューデリジェンス	10 16

重要課題（マテリアリティ）特定プロセス

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

2019年

Step 1 課題の抽出
GRI スタンダードなど国際的なガイドライン、SDGs や ESG 評価機関の評価項目を参照し、当社の事業活動およびそれを通じて関係し得る環境・社会の課題を抽出

Step 2 ステークホルダーにおける重要度の確認
多様なステークホルダーにアンケート調査を実施、各課題に対する社内外ステークホルダーにとっての重要度を評価

Step 3 全社戦略との整合化
中期経営計画と整合を図り、課題の優先順位や妥当性を検証

Step 4 経営層での議論と決定
社長を委員長とする経営委員会における協議を経て最終決定

2022年

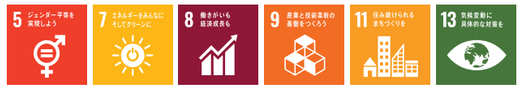
マテリアリティの見直し
- 2019年から社内外の環境変化を踏まえ、サステナビリティ課題の重要性をダブルマテリアリティ視点で再評価
- 自社が社会・環境課題に与える影響、社会・環境課題が自社に与える影響を重み付け
- 経営陣による議論、社外有識者ダイアログを経て、経営委員会での協議を得て決定

重要課題（マテリアリティ）とSDGsの関連性

当社は国際社会の一員としてSDGsの達成に貢献することを目指します。

17ゴールが相互に関連し合うSDGsに対しては当社の活動はその全てに関与すると認識する一方、今回特定したマテリアリティから、特にゴール達成に向けて寄与できる領域と、事業活動を通じて不可を与え得る可能性があるため対応が必要な領域の認識整理を行いました。

特にゴール達成に寄与できる領域



負荷を与え得る可能性があるため対応が必要な領域



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

ガバナンス
社外取締役メッセージ



社外取締役
野田　由美子

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

事業ポートフォリオ転換に具体的な道筋を描く

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

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

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

「責任ある変革」を前に進めてゆく

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

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

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

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

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



社外取締役
荷堂　真紀

■コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス株式会社 執行役員
　社長補佐
■コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社
　執行役員 最高経営戦略責任者 兼 経営戦略本部長
■コカ・コーラ カスタマー マーケティング株式会社 代表取締役副社長

ダイバーシティとインクルージョンで新しい絵を作り出す

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

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

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

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

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

エネルギーをみんなにそしてクリーンに

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

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

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

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

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

役員一覧

2022年6月30日時点

※ 取締役会・監査役会出席状況は2021年度実績
※ 保有株式数は2022年3月31日時点

取締役



代表取締役社長
社長執行役員（兼）CEO

木藤　俊一

■ 保有株式数：29,962株
■ 取締役会出席状況
15／15回

1980年 4月　当社入社
2005年 4月　当社人事部次長
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
2022年 6月　当社代表取締役社長　社長執行役員（兼）CEO（現）



代表取締役副社長
副社長執行役員（兼）COO

丹生谷　晋

■ 保有株式数：23,811株
■ 取締役会出席状況
15／15 回

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



取締役
副社長執行役員

平野　敦彦

■ 保有株式数：4,089株
■ 取締役会出席状況
15／15 回

1985年 4月　昭和シェル石油株式会社入社
2002年 9月　同社静岡エリアマネジャー
2004年 9月　同社営業企画部長
2005年 3月　同社執行役員営業企画部長（兼）リテール販売部長
2006年 3月　同社取締役
2009年 3月　同社常務執行役員
2013年 3月　同社専務執行役員
2014年 7月　ソーラーフロンティア株式会社代表取締役社長
2019年 4月　当社常務執行役員
2020年 6月　当社取締役　常務執行役員
2022年 6月　当社取締役　副社長執行役員（現）



取締役
副社長執行役員

酒井　則明

■ 保有株式数：14,061株
■ 取締役会出席状況
11／11回

1985年 4月　当社入社
2010年 7月　当社徳山製油所副所長（兼）徳山工場副工場長
2012年 7月　当社人事部次長（兼）健康保険組合理事長（兼）
企業年金基金理事長
2015年 7月　当社経理部次長
2017年 6月　当社経理部長
2018年 7月　当社執行役員経理部長
2019年 4月　当社執行役員財務部長
2020年 7月　当社上席執行役員　最高財務責任者
2021年 6月　当社取締役　常務執行役員
2022年 6月　当社取締役　副社長執行役員（現）



取締役
常務執行役員

澤　正彦

■ 保有株式数：5,746株
■ 取締役会出席状況
—／— 回

1990年 4月　当社入社
2013年 4月　当社ガス事業室次長
2017年 6月　当社生産技術センター長
2019年 4月　当社執行役員北海道製油所長
2021年 6月　当社上席執行役員製造技術管掌
2022年 6月　当社取締役会　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
15／15回

2010年 4月　公益財団法人出光美術館評議員（現）
公益財団法人出光文化福祉財団評議員
2015年12月　日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）
正和興産株式会社代表取締役社長（現）
2020年10月　一般社団法人出光理念研究所代表理事（現）
2021年 4月　一般社団法人出光興産社史・
理念研究所代表理事（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
15／15 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
2016年 6月　株式会社クラステクノロジー社外監査役
2017年 7月　医療法人社団博英会　三宅歯科医院監事（現）
2018年 3月　日本弁護士連合会代議員
2018年 4月　第一東京弁護士会
弁護士業務妨害対策委員会副委員長
2019年 4月　当社取締役会（現）

監査役



常勤監査役

吉岡　勉

■ 保有株式数：11,081株
■ 取締役会出席状況　15／15 回
■ 監査役会出席状況　16／16 回

1984年 4月　シェル石油株式会社入社
2002年 9月　昭和シェル石油株式会社北海道支社長
2005年 4月　昭石ガス株式会社代表取締役社長
2008年 7月　株式会社エネサンスホールディングス代表取締役社長
2011年 3月　昭和シェル石油株式会社執行役員経理財務・債権管理部門担当
2015年 4月　同社執行役員石油事業本部首都圏支店長
2017年 3月　同社監査役
2019年 4月　当社上席執行役員
2021年 6月　当社監査役（現）



常勤監査役

児玉　秀文

■ 保有株式数：2,411株
■ 取締役会出席状況　—／— 回
■ 監査役会出席状況　—／— 回

1987年 4月　当社入社
2011年 7月　当社経理部財務管理課長
2013年 7月　当社資源一部資源企画室長（兼）出光オイルアンドガス開発取締役総務部長
2015年 4月　当社資源企画室長
2017年 7月　当社広報CSR室長（兼）ブランド戦略担当
2018年 4月　当社広報室長（兼）ブランド戦略担当
2019年 4月　当社石炭事業部長
2021年 4月　当社石炭・環境事業部長
2022年 6月　当社監査役（現）

独立社外取締役



社外取締役

橘川　武郎

■ 保有株式数：—
■ 取締役会出席状況
15／15 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
2017年 6月　当社取締役会（現）
2020年 4月　国際大学大学院国際経営学研究科教授
2021年 4月　国際大学副学長兼大学院国際経営学研究科教授（現）

選任理由

橘川武郎氏は、大学教授としての豊富な経験、幅広い知見および経営学、特にエネルギー産業論の専門家として企業経営に関する十分な見識を有しています。過去に社外役員となること以外の方法で企業経営に関与された経験はありませんが、当社の「社外役員の独立性基準」を満たしており、上記の理由から社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しています。また、同氏が選任された場合は、取締役会の議長として取締役会を適切に運営いただくとともに、指名・報酬諮問委員会では委員として当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。



社外取締役

野田　由美子

■ 保有株式数：—
■ 取締役会出席状況
11／11回

1982年 4月　バンク・オブ・アメリカ東京支店入社
1996年 3月　株式会社日本長期信用銀行ロンドン支店次長（ストラクチャード・ファイナンス部門統括）
2000年 1月　PwCフィナンシャル・アドバイザリー・サービス株式会社（現：PwCアドバイザリー合同会社）
パートナー（PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）・民営化部門統括）
2007年 6月　横浜市副市長
2011年 1月　PwCアドバイザリー株式会社（現：PwCアドバイザリー合同会社）
パートナー（インフラ・PPP部門アジア太平洋地区統括）
2017年10月　ヴェオリア・ジャパン株式会社代表取締役社長
2019年 4月　公益社団法人経済同友会行政改革委員会委員長
2020年 6月　一般社団法人日本経済団体連合会審議員会副議長・環境安全委員会委員長
ヴェオリア・ジャパン株式会社代表取締役会長（現）
2021年 6月　株式会社ベネッセホールディングス社外取締役（現）
当社取締役会（現）
2022年 6月　一般社団法人日本経済団体連合会審議員会副議長・環境委員会委員長（現）

選任理由

野田由美子氏は、国内外の金融機関、横浜市副市長、PwCアドバイザリーパートナー等を経て、2017年よりヴェオリア・ジャパン株式会社代表取締役社長、2020年より同社代表取締役会長として経営を担っています。同氏は、ファイナンス、グローバル経営、地方創生に関し、また企業経営者としての豊富な経験および幅広い見識を有しており、当社の「社外役員の独立性基準」を満たしていることから、社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しています。また、同氏が選任された場合は、指名・報酬諮問委員会の委員として当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。



社外取締役

小柴　満信

■ 保有株式数：—
■ 取締役会出席状況
15／15 回

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

選任理由

小柴満信氏は、JSR株式会社にて研究部門、電子材料事業部門に長く携わり、電子材料事業部長を経て、2009年から同社代表取締役社長および会長を歴任しました。同氏は、技術分野における高い専門性並びに経営者としての豊富な経験および幅広い見識を有しており、当社の「社外役員の独立性基準」を満たしていることから、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しています。また、同氏が選任された場合は、指名・報酬諮問委員会の委員として当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。



社外取締役

荷堂　真紀

■ 保有株式数：—
■ 取締役会出席状況
11／11回

1992年 4月　日本電気株式会社入社
1996年 4月　United Feature Syndicate Inc.日本支社
2000年 5月　Microsoft Product Development Inc.（現：日本マイクロソフト株式会社）
2004年 4月　Microsoft Corporation Inc.（米国本社）
2013年 7月　株式会社セールスフォース・ドットコム購買部長
2014年 4月　コカ・コーライーストジャパン株式会社ビジネスマネージャー
2014年12月　コカ・コーラビジネスサービス株式会社取締役
2015年 1月　Coca-Cola Cross Enterprise Procurement Group Operating Committee member（役員）
2015年 3月　コカ・コーラビジネスサービス株式会社代表取締役社長
2015年 8月　コカ・コーラビジネスソーシング株式会社代表取締役社長
2016年 6月　Coca-Cola Cross Enterprise Procurement Group Budget Committee Chair（CFO財務責任者）
2017年 4月　コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社執行役員調達統括部長
2019年 2月　同社執行役員調達本部長
2019年 6月　同社執行役員調達本部長兼エグゼクティブビジネスマネジメント本部長
2019年11月　同社執行役員経営改革本部長兼調達本部長
2020年 1月　同社執行役員経営改革本部長
2020年 4月　コカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス株式会社 執行役員社長補佐（現）
2021年 6月　当社取締役（現）
2022年 1月　コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社　執行役員 最高経営改革責任者 兼 経営改革本部長（現）

選任理由

荷堂真紀氏は、国内外でシステム開発やマーケティングに従事し、コカ・コーラビジネスソーシング株式会社代表取締役社長等を経て、2017年よりコカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社および2020年よりコカ・コーラ ボトラーズジャパンホールディングス株式会社の執行役員を務めています。同氏は国際ビジネス、リテールマーケティング、DXの知見、豊富な経験および幅広い見識を有しており、当社の「社外役員の独立性基準」を満たしていることから、社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しています。また、同氏が選任された場合は、指名・報酬諮問委員会の委員として当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に対し、客観的・中立的立場で関与いただく予定です。

独立社外監査役



社外監査役

伊藤　大義

■ 保有株式数：7,286株
■ 取締役会出席状況　15／15 回
■ 監査役会出席状況　16／16 回

1970年 1月　監査法人辻監査事務所（最終名称 みすず監査法人）入所
1973年 5月　公認会計士登録（登録番号5095）
1989年 2月　みすず監査法人代表社員
2004年 7月　日本公認会計士協会副会長
2006年 5月　みすず監査法人理事
2007年 8月　公認会計士伊藤事務所開設（現）
2009年 4月　早稲田大学大学院会計研究科教授
2009年 6月　一般社団法人投資信託協会監事
2010年10月　公益財団法人日弁連法務研究財団監事
2012年 1月　日本公認会計士協会綱紀審査会会長
2012年 6月　当社社外監査役（現）　ITホールディングス株式会社（現：TIS株式会社）社外監査役
2014年 6月　株式会社三菱ケミカルホールディングス社外監査役　三菱化学株式会社社外監査役
2015年 6月　株式会社三菱ケミカルホールディングス社外取締役
2018年 9月　コーア商事ホールディングス株式会社社外取締役（現）

選任理由

伊藤大義氏は、公認会計士および大学教授としての豊富な経験および企業会計の専門家として企業経営に関する充分な見識を有しています。なお、過去に社外役員となること以外の方法で企業経営に関与された経験はありませんが、当社の「社外役員の独立性基準」を満たしており、上記の理由から社外監査役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しています。



社外監査役

市毛　由美子

■ 保有株式数：—
■ 取締役会出席状況　—／— 回
■ 監査役会出席状況　—／— 回

1989年 4月　弁護士登録（第二東京弁護士会）
日本アイ・ビー・エム株式会社法務部
2007年12月　のぞみ総合法律事務所パートナー（現）
2009年 4月　第二東京弁護士会副会長
2012年 6月　NECネッツエスアイ株式会社社外取締役
2014年 4月　日本弁護士連合会常務理事
2014年 5月　イオンモール株式会社社外監査役
2014年12月　三洋貿易株式会社社外取締役・監査等委員
2016年12月　株式会社FOOD & LIFE COMPANIES社外取締役・監査等委員（現）
2018年 6月　伊藤ハム米久ホールディングス株式会社社外取締役
2018年 6月　国土交通省 国立研究開発法人審議会委員（現）
2019年 1月　総務省 情報通信審議会委員（現）
2020年 3月　アスクル株式会社社外取締役（現）
2022年 6月　当社社外監査役（現）

選任理由

市毛由美子氏は、弁護士としての豊富な経験および企業法務の専門家として企業経営に関する十分な見識を有しています。なお、過去に社外役員となること以外の方法で企業経営に関与された経験はありませんが、当社の「社外役員の独立性基準」を満たしており、上記の理由から社外監査役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しています。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

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

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

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

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

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

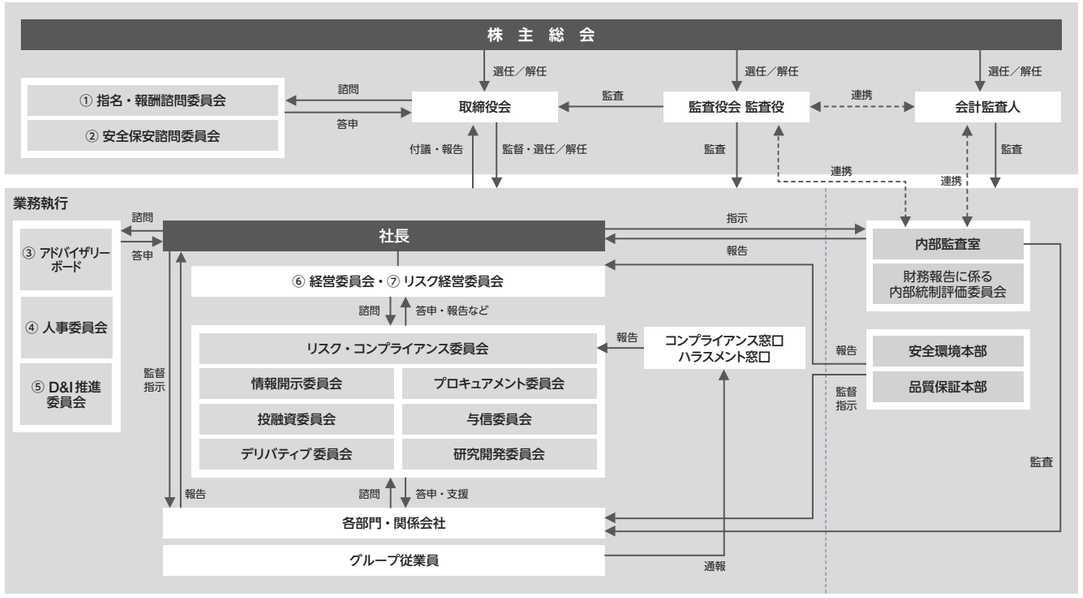
多様な知見やバックグラウンドを持つ独立社外取締役、独立社外監査役と当社の経営の実態や経営をめぐる環境を率直に議論し、意見を真摯に取り入れ、これからも透明かつ公正な経営を目指します。

コーポレートガバナンス体制の概要

当社は、取締役会において経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行うとともに、監査役会設置会社として、取締役会から独立した監査役と監査役会により、職務執行を監査します。取締役会は、法令、定款、その他当社の規程の定めるところにより、経営戦略、経営計画その他当社の経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行います。また、取締役会議長を社長が務める旨を規定していた定款を2019年4月に変更し、取締役会で議長を決定することで、議長と社長の役割を分離し、取締役会の客観性を高めています。なお、2021年度から社外取締役が取締役会議長を務めています。

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

■ コーポレートガバナンス体制図



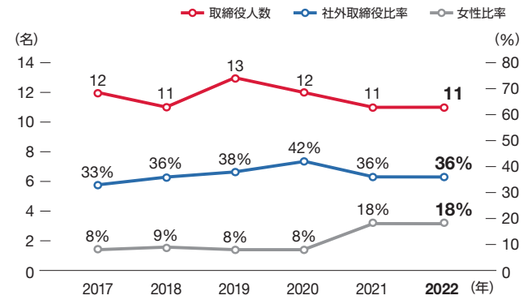
■ 取締役会概要

議長	橘川武郎 (社外取締役)
取締役人数	11名
うち独立社外取締役 (比率)	4名 (36%)
うち女性 (比率)	2名 (18%)
任期	1年
2021年度開催数	15回

■ 監査役会概要

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

■ コーポレートガバナンス体制推移



各委員会の概要

① 指名・報酬諮問委員会

指名・報酬に関わる機能の透明性・客観性を高めるため、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役のみで構成される「指名・報酬諮問委員会」を設置しています。2021年7月から、指名・報酬にかかる議題について一貫性を持った議論を行うため、指名諮問委員会と報酬諮問委員会を一本化しました。

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

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

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

■ 指名・報酬諮問委員会の構成

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

② 安全保安諮問委員会・③アドバイザリーボード

経営の透明性・健全性を維持するため、取締役会または社長の諮問機関として、社外の有識者を委員とする「安全保安諮問委員会」「アドバイザリーボード」を設置しています。両委員会では、当社に対する第三者の視点から忌憚のない意見を傾聴し、経営の改善に反映しています。

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

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

④ 人事委員会

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

⑤D&I推進委員会

D&I推進に関する課題の抽出と経営陣への提言、取締役会への定期的な報告を行うほか、全社横断的な取り組みの企画・推進を行います。取締役、人事担当執行役員の他、性別・職種など属性が異なる多様な役職者をメンバーとし、アドバイザーとして荷堂社外取締役も参画しています。

⑥ 経営委員会・⑦ リスク経営委員会

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

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

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

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

取締役会の概況

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

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

■ 取締役会での主な審議事項の一覧

経営・事業戦略
- 環境変化を踏まえた現中期経営計画（2020～2022年度）の見直し
- 定款一部変更（2030年ビジョン達成に向けた事業展開のための事業目的の見直し等）
- アグリバイオ事業の再編
- ニソンリファイナリー・ペトロケミカルリミテッド（NSRP）の収益貢献化に向けた取り組み
- 次期中期経営計画（2023～2025年度）の策定に向けて
- 上場子会社の今後の方針
- ウクライナ侵攻に伴う制裁措置の当社取引への影響と対応

ガバナンス
- 2020年度の内部統制システム運用状況について（国内外の関係会社のガバナンス強化に関する取り組み等）
- 1st ディフェンスラインの強化および感染症対策 BCP 再整備等に対応した内部統制システムの基本方針の見直し
- 指名および報酬に関する議論の一体化を図る指名・報酬諮問委員会の設置
- 中期経営計画に掲げたガバナンス高度化への貢献や海外展開・新規事業領域の拡大へのリスク対応を重視した監査方針、監査役会期末監査報告
- 女性活躍推進状況含む多様性確保の考え方、サステナビリティの取り組みに関する基本方針（CG コード改訂に対応）
- 取締役会のさらなる実効性評価向上に向けて、今後優先的に議論すべき事項

IR・株主総会・株主還元
- 中期経営計画最終年度までの株主還元方針
- 政策保有株の対応方針
- 定時株主総会の総括と今後の方向性
- 新上場区分プライム市場選択
- 決算公表後の市場の反応等

※上記は審議事項の一部です。上記以外に法令や定款等に定められた事項について審議し、必要な決議を行っています。

社外役員ミーティング

取締役会での議論の一層の充実を図るため、独立社外取締役と独立社外監査役のみで構成される社外役員ミーティングを年4回程度実施し、以下の内容等について情報共有および社長等との意見交換を実施しています。

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

取締役会の実効性評価

取締役・監査役全員を対象としたアンケートを2022年1月に実施しました。当結果に基づき、前年度に抽出された課題に対する、2021年度の取り組みを評価するとともに、取締役会において3回にわたり討議のうえ、今後の課題の抽出および取り組み内容を確認しました。

なお、アンケートについては、コーポレートガバナンス・コードへの適合確認の観点に加え、質的充足を目指す観点も踏まえて実施し、項目の設計および回答分析は、外部専門機関の助言を得て行っています。

■ 実効性評価プロセス

全取締役・監査役に対しアンケート実施
アンケート項目：
取締役会の構成・議論・運営、役員トレーニング、指名・報酬等

▶

結果を取締役会で討議（全3回）
評価結果：
総じて、取締役会は機能しているとの評価

▶

課題の抽出と改善に向けた取り組み実施

課題	取り組み	評価結果
① 議題の見直し	2021年5月に公表した中期経営計画の見直しも踏まえ、今後の中長期における経営・戦略上の課題を中心に取締役会で討議すべき議題を選定し、優先順位をつけて議論を行いました。	定期的な議題の見直しおよび優先順位をつけた議論の有用性を前提に、改めて本中期経営計画の策定も踏まえた議題が抽出され、引き続き中長期の戦略課題や経営全般に関する事項等について、優先順位をつけて討議することを確認しました。
② 社外役員への議論の場拡充・情報提供等の充実	カーボンニュートラル実現を見据えた新規事業やリチウムイオン電池材料といった成長事業を社外役員ミーティングのテーマとして取り上げる等、社外役員への情報提供が一層充実するよう取り組みました。また、経済安全保障等の高度な専門性が求められる分野の課題については、専門家を招聘して社内外の取締役、監査役および執行役員を対象とした役員トレーニングを実施しました。	社外役員への情報提供の充実等により、取締役会の審議が一層活性化されたことを確認しました。
③ 運営方法改善による議論活性化	取締役会へ上程される議案のうち、事前に十分に取締役・監査役へ説明が実施されているものについては、取締役会での説明を簡素化する等をし、討議時間の一層の確保に努めました。	議論の一層の活性化について一定の成果が確認されました。資料や説明の分かりやすさ、簡潔さに関しては、更なる改善の余地があると判断しました。
④ 役員の指名・報酬にかかる審議の充実	指名・報酬諮問委員会において、指名領域では、役付執行役員以上の選解任案やサクセションプランについて、報酬領域では、役員報酬課題の時間軸、代表取締役の非財務目標、取締役の担当分野目標等につき審議しました。	指名・報酬諮問委員会の審議結果が適切に取締役会に報告されていることを確認しました。

■ 今後の課題と取り組み

① 中長期を見据えた議題設定	本中期経営計画に関する議論をはじめ、2050年のカーボンニュートラル実現に向け、事業構造改革のための新規事業の方向性等、中長期の戦略課題につき、引き続き、議論・意見交換を行います。
② 今後の経営判断に資する情報提供等のより一層の充実	取締役会における議論の一層の充実を図るため、社外役員ミーティングにおいて、執行部門から経営判断に資する情報提供を行うだけでなく、社外役員からの提案に基づくテーマについても議論します。また、国際情勢の複雑化・社会経済構造の変化等に伴い、急速に重要性を増している経済安全保障等の領域について、外部の専門家を招聘し、役員トレーニングを継続的に実施します。

取締役・監査役候補の指名を行う際の方針

取締役候補者の指名について

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

取締役候補者の選任に当たっては、社内外を問わず、各候補者の能力や知見、パフォーマンスを十分評価した原案を社長が指名・報酬諮問委員会に上程し、取締役会が指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえて決定しています。

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

監査役候補者の指名について

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

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

サクセッションプランの策定

長期計画に基づいた次世代役員候補者の選抜と育成について、独立社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会にて、審議し、取締役会に答申する仕組みを採用しています。現在、社長のサクセッションプランをはじめとする候補者の選抜と育成に取り組んでいます。

社外役員の独立性基準について

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

スキル・キャリアマトリックスについて

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

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

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

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

■ スキル・キャリアマトリックス

取締役・監査役 ＼ 素養・経験				在任期間	当社が取締役・監査役に特に期待する分野									期待分野の選定理由
					コーポレートフィロソフィー・経営戦略	ガバナンス・法務	財務・会計・税務	国際ビジネス・多様性	デジタル変革・テクノロジー	環境・社会・資源循環・地域創生・エネルギー政策	人財開発	営業・販売・リテールマーケティング	製造・供給	
取締役	再任	木藤　俊一		9年	●	●	●				●	●		上場企業社長として統合を牽引、経理部門・人事部門・燃料事業部門担当取締役経験による見識等から、2030年に向けた成長戦略策定、遂行の牽引が期待できる。
	再任	丹生谷　晋		2年	●	●				●		●		上場企業副社長としての経営経験、サステナビリティ・モビリティ・地域コミュニティ戦略担当役員としての見識、上場企業内部監査室長経験による専門性等から当社事業やその課題を熟知しており、戦略遂行の牽引が期待できる。
	再任	平野　敦彦		2年	●			●	●			●		事業会社社長経験、経営企画担当役員としての見識、ソーラー・燃料油部門要職での豊富な国際ビジネス経験等から、当社事業の構造改革の推進が期待できる。
	再任	酒井　則明		1年	●	●	●				●			経理・財務部門歴任による深い知見と専門性、人事部門・安全環境部門経験による見識等から、当社の持続的発展に向けた経営基盤強化の推進が期待できる。
	新任	澤　正彦		—	●				●	●			●	中長期の経営戦略立案・国際ガス事業経験・技術動向や研究開発マネジメントの見識・環境（CCS）や資源循環の知見・製造・供給の高度な専門性等から、技術系経営者として2030年に向けた事業構造改革の推進が期待できる。
	再任	出光　正和		3年	●	●								創業家出身として経営の原点の深い理解、主要株主としての長期的なガバナンスの視点から、当社の経営哲学に基づく持続的な発展、経営基盤の強化に期待ができる。
	再任	久保原　和也		3年		●	●			●				弁護士としての企業法務や社会問題等に関する専門性、不動産事業関連への精通から、多角的なガバナンス視点に基づく経営基盤の強化が期待できる。
	再任	橘川　武郎	社外 独立	5年				●	●	●				経営学、特にエネルギー産業論の専門家としての企業経営に関する十分な見識から、社外取締役として当社の経営基盤の強化や事業構造改革に向けた監督が期待できる。
	再任	小柴　満信	社外 独立	3年	●	●		●	●					上場企業社長・会長経験による企業経営・ガバナンスの熟知、技術分野における高い専門性、シリコンバレーでの新規事業の立上げや国内デジタル企業の社外役員経験等から、社外取締役として当社の経営基盤や国際ビジネスの強化に向けた監督が期待できる。
	再任	野田　由美子	社外 独立	1年	●		●	●		●				環境系グローバル企業での経営経験と幅広い見識、D&Iの実践、国内外金融機関でのファイナンスに関する見識等から、社外取締役として当社の経営基盤や国際ビジネスの強化、事業構造改革に向けた監督が期待できる。
	再任	荷堂　真紀	社外 独立	1年	●			●		●		●		グローバル企業で重要ポスト歴任による国際ビジネス、D&Iの実践、リテールマーケティングの豊富な経験および幅広い見識等から、社外取締役として国際ビジネスの強化、事業構造改革に向けた監督が期待できる。
監査役	再任	吉岡　勉		1年	●	●			●			●		事業会社社長経験・上場企業監査役経験・情報システム部門執行経験・販売部門責任者経験等から、戦略を支える経営基盤、DX分野における監査が期待できる。
	新任	児玉　秀文		—	●		●	●		●				中長期の経営戦略立案経験・財務管理責任者経験・国際資源および石炭事業マネジメントの経験を通じた環境問題に関する知見・広報での全社事業ブランドマネジメント知見等から、国際ビジネスの視点や今後の事業分野における監査が期待できる。
	再任	伊藤　大義	社外 独立	10年		●	●	●						上場企業での社外監査役経験が豊富でガバナンスに精通・公認会計士として上場会社の税務・財務への精通・グローバル事業の監査経験等から、社外監査役として戦略を支える経営基盤、国際ビジネスの視点における監査が期待できる。
	新任	市毛　由美子	社外 独立	—		●		●	●					弁護士として上場企業のガバナンスに精通・女性活躍を積極推進・情報分野や知財分野に精通し特許庁審議会委員や総務省情報通信審議会委員の経験等から、社外監査役として戦略を支える経営基盤、DX分野における監査が期待できる。

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

役員報酬

役員報酬の基本方針

当社の取締役の報酬については、グループ2030年ビジョンの実現に向けて、会社業績ならびに中長期にわたる企業価値向上につながるものとすること、またお客さまをはじめ、社会・環境、株主、ビジネスパートナー、社員などのステークホルダーに対し説明責任が果たせるよう、透明性・合理性・公正性を備えた報酬体系、決定プロセスとすることを基本方針としています。当該基本方針に基づき、当社の役員報酬制度は、以下の内容としています。

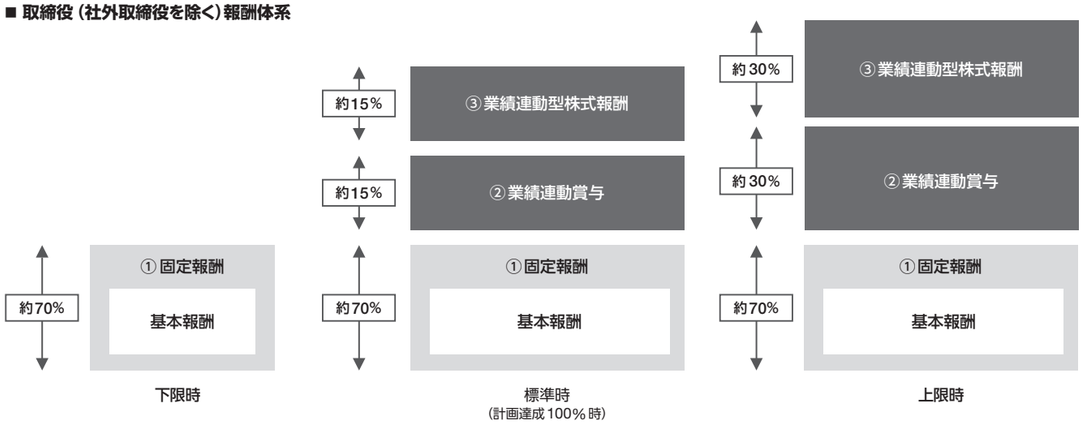
報酬水準・報酬構成

取締役の報酬は、① 固定報酬、② 業績連動賞与、③ 業績連動型株式報酬により構成することとしています。標準支給時ベースにおける割合は、概ね①70％：②15％：③15％となるよう設定しています。役員報酬の決定に際しては、当社と独立した関係にあるコンサルティング会社のデータを活用し、報酬の妥当性を検討しています。報酬水準は経営環境の変化や外部調査データなどを踏まえて、適宜・適切に見直すものとしています。また取締役等に重大な不正・違反行為等が発生した場合、業績連動型株式報酬について、没収（マルス）、または返還請求（クローバック）できることとしています。

社外取締役の報酬については、客観的な立場から業務執行の妥当性を判断するという監督機能を適正に確保する観点から、固定報酬のみの構成としています。

なお、役員の保有する株式について、保有数などの条件設定は設けていません。

■ 取締役（社外取締役を除く）報酬体系



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

役員区分ごとの報酬などの総額

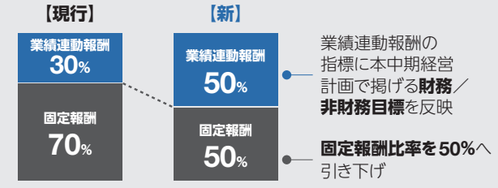
2021年度の取締役の報酬の総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数は以下の通りです。

区分	人数（名）	固定報酬（百万円）	業績連動報酬（百万円）		報酬などの総額（百万円）
			現金報酬	株式報酬	
取締役（社外取締役を除く）	8	326	96	123	546
監査役（社外監査役を除く）	3	62	－	－	62
社外取締役・社外監査役	9	90	7	－	97
合計	**20**	**478**	**103**	**123**	**706**

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

役員報酬制度の見直し（株主総会での承認が前提）

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



経営監視の仕組み

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

監査役監査

監査役（4名）は、取締役会への出席と定時株主総会に提出する事業報告、計算書類および連結計算書類の監査を実施するほか、日常的に取締役などの業務執行状況の監査を実施しています。常勤監査役は、経営委員会などの社内の重要会議に出席するとともに、部門長、海外店長および子会社社長との面談を通じて、社外監査役は、主要部門の往査などを通じて、監査の充実を図っています。代表取締役とは、原則として四半期に1回ミーティングを開催し、課題の討議の場としています。

政策保有上場株式

政策保有上場株式の保有方針

当社は、中長期的な取引の維持、拡大のために必要と判断した政策保有株式を保有していますが、年1回、次の方法で政策保有株式の保有の適否を検証し、縮減を進めています。すなわち、株式保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかの定量評価および事業安定性向上などの定性評価の両面で精査し、取締役会で審議のうえ、売却の適否を判断します。なお、売却と判断した銘柄については、取引先と十分な対話をし、理解を得た後、株価への影響を考慮して売却を進めています。

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

政策保有上場株式に係る議決権の行使に関する基準

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

コンプライアンス

コンプライアンスに関する考え方

当社グループにおけるコンプライアンスとは、「法令遵守」「社内規程・契約の遵守」はもちろんのこと、法令には違反しない場合でも、倫理的、社会的に許されない行為を行わないこと、つまり高い倫理観の下、謙虚な態度で自らを律し、誠実に行動することを意味します。

全世界で働く従業員を対象に、一人ひとりが持つべきコンプライアンスマインドの浸透と、それに基づいた行動の実践のため、コンプライアンスの順守とはどのような行動を指すかを、より具体的に、かつシンプルに分かりやすく示すものとして、「コンプライアンス行動規範」を制定しています。

コンプライアンス行動規範

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

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

出光グループ　コンプライアンス行動規範
➡https://sustainability.idemitsu.com/ja/themes/201



当社のリスクマネジメント・コンプライアンス

出光興産株式会社
上席執行役員（2022年12月31日時点）
大嶋　誠司

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

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

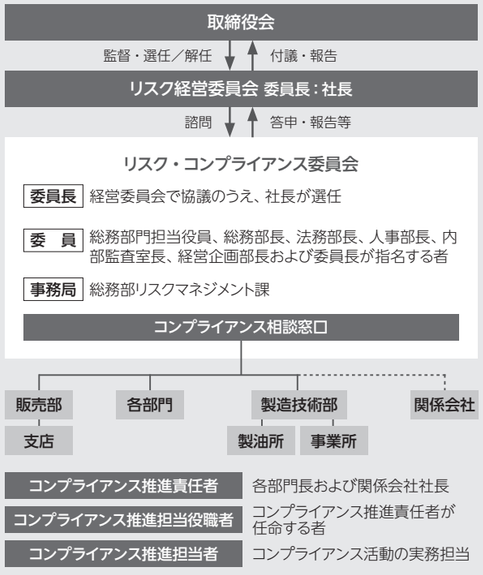
コンプライアンス推進体制

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

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

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

■ コンプライアンス推進体制



コンプライアンス懸念事例への対応

社内規程「危機発生時の対応規程」に基づく部門などからの報告、各種相談窓口への通報をコンプライアンス懸念事例とし、リスク・コンプライアンス委員会が対応策支援や調査の指示・要請、再発防止策などの対応を行っています。

■ 2021年度の重大なコンプライアンス違反件数　0件
※ グループ経営に重大な影響を与えるとして開示した違反事例

相談窓口の設置

国内、海外共に相談窓口で受け付けた事案は、全てリスク・コンプライアンス委員会へ報告されます。リスク・コンプライアンス委員会は相談者の秘密保護と不利益防止を大前提に、必要に応じて調査担当者を指名し、事実関係の調査を行ったうえで対応策、処分案を検討します。また、相談者へのフィードバックを行うとともに、推進体制にのっとり、再発防止の取り組みを行っています。

国内通報窓口

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

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

海外通報窓口

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

国内／海外 社内／社外	窓口名称	受付	対象者	相談の対象範囲	相談方法	2021年度 受付件数
国内／社内	コンプライアンス相談窓口	総務部	当社および当社関係会社などの役員、従業員（アルバイト・パートタイマー、嘱託社員、出向者および派遣社員を含む）、および退職後1年以内の退職者	不正、不祥事、その他コンプライアンス全般	原則、実名 相談 メール、書簡	21件
	ハラスメント相談窓口	人事部		セクシュアルハラスメント、パワーハラスメント、その他ハラスメント全般		17件
国内／社外	社外第三者窓口 「職場のヘルプライン」	第三者（産業カウンセラー）		コンプライアンス全般、ハラスメント全般	匿名相談可 メール、電話	5件
海外／社内	出光グローバルホットライン（IGHL）	総務部	当社グループの海外事業所の従業員（ナショナルスタッフ、当社からの出向者を含む）	不正行為、ハラスメント、労働安全・安全環境・品質保証に関する違法行為	メール	7件

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

コンプライアンス推進活動

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

コンプライアンスブック



腐敗や利益相反行為の防止、インサイダー取引の禁止など、コンプライアンスに係る具体的な行動基準を記したコンプライアンスブックを2020年に発刊しました。併せて、コンプライアンスブックの理解浸透を促進すべく、掲載テーマの具体事例を音声とスライドで紹介するコンプライアンス研修動画も作成し、周知しています。なお、コンプライアンスブックは日本語版だけでなく、英語版、中国語版も発刊し、国内外のグループ従業員への周知徹底に努めています。

コンプライアンス教育

「コンプライアンスWebラーニング」を、年1回、定期的に実施しています。2021年11月には、ハラスメント防止、著作権侵害の知識習得を目的として、当社および国内関係会社49社の従業員を対象に実施し、19,410名が受講（受講率100%）しました。また、新入社員や新任役職者向け研修なども実施しています。

コンプライアンスの部屋

社内ポータルサイトに、コンプライアンス意識向上を図ることを目的とした「コンプライアンスの部屋」ページを設け、違反事例や4コマ漫画を掲載し、最新の社外違反事例を紹介し、グループ内に広く発信しています。

その他の情報周知



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

贈収賄・腐敗防止

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

- **2021年度の腐敗・贈収賄の発生件数　0件**
- **2021年度の腐敗・贈収賄に関する従業員の懲戒等の処分件数　0件**

贈収賄・腐敗防止の行動ルール
（コンプライアンスブックより抜粋）

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

反競争的行為の防止

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

税務方針・税務コンプライアンス

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

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

グループ基本税務方針

1. **税務コンプライアンスの遵守**
   税法などの法令に従い、グループが行う取引および申告・納税業務を適正に行うことが基本であり、法令に反する行為（租税回避行為）を行ってはならない。
2. **税金費用の適切な管理**
   各種税制に留意し、税務リスクの発生を防ぐとともに、法律上認められた措置を十分に活用し、グループ税務の最適化に努めなければならない。

税務推進体制

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

税務当局との関係

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

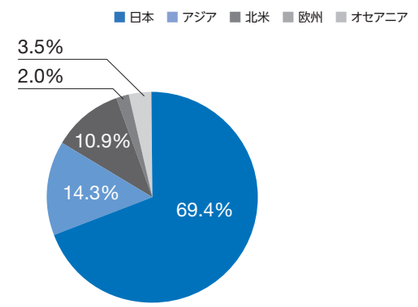
税務コンプライアンス違反への対応

税務コンプライアンス違反が発生した場合は厳正に対処し、かつ、当社グループが定める規程類に沿って再発防止策を講じていきます。2021年度は違反実績はありませんでした。

■ **国・地域別の納税実績**

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

■ **地域別　納付率**



リスクマネジメント

リスクマネジメントに関する考え方

当社グループは、事業活動に関わるさまざまなリスクを未然に認知・評価し、リスクに応じた適切な対応を講じることで、経営の安定を図っています。事業活動に関わるリスクを「業務リスク」「経営リスク」の2つに分類して対策を推進しています。「業務リスク」は、事故、災害、コンプライアンス違反、業務ミス、製品の瑕疵、クレーム、環境汚染、情報漏洩、サイバー攻撃、テロ、労務問題、経済安全保障、人権問題、サステナブル調達不備などに代表される業務遂行を阻害して損失のみを生じさせるリスクです。また、「経営リスク」は、事業活動に関わるリスクのうち、業務リスクを除く利益または損失を生じさせるリスクです。投資や財務をはじめとする現在の事業戦略におけるリスクに加え、将来想定される事業環境のリスクもこれに含みます。

事業活動に関わるリスク

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

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

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

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

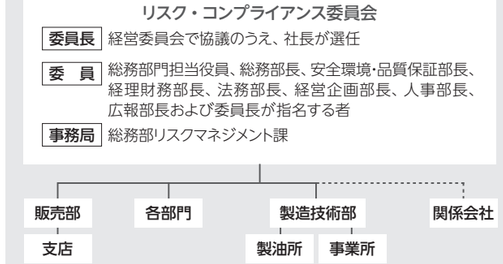
経営リスクについては、TCFD提言に沿った形で気候変動のリスクと機会を的確に捉え、状況を把握し、経営に反映しています。

リスクマネジメント推進体制

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

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

■ リスクマネジメント推進体制



リスクマネジメントの取り組み

危機対応力の更なる強化

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

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

さらには、経済安全保障をはじめとする、現在から今後にかけて経営に多大な影響を及ぼすことが予想される潜在的なリスクについても、その調査・検討・対策立案を実行する全社横断のタスクフォースをリスク・コンプライアンス委員長の指示により適時・迅速に組成し、その進捗および結果をリスク経営委員会、ならびに取締役会に報告する体制を整えています。

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

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

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

内閣府 防災情報のページ
➡https://www.bousai.go.jp/taisaku/keikaku/gyomu_koukyou.html
※ 当社の「防災業務計画」をご覧いただけます。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）への取り組み

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

■ 出光グループの取り組み一覧

お客さま、従業員、関係先などの皆さまの安全確保に最大限配慮しながら、事業継続・社会貢献のために柔軟に施策を講じています。

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

総合防災訓練の実施

2007年から、BCPの実効性を高めることを目的に「総合防災訓練」を毎年実施しています。2022年度は9月に16回目となる訓練を実施しました。難易度を上げ、「南海トラフ半割れケース・臨時情報（巨大地震警戒）発表」に対し、本社・関係支店・関係製油所の対応を二部形式で確認しました。来るべき大規模地震のさまざまなケースに対応し、よりBCPを盤石なものにしました。同時に全社安否確認訓練も実施し、関係会社を含め約14,000名の従業員が速やかに安否報告を行いました。訓練で得た課題や気付きをBCPに反映させ、当社の危機対応力の向上を図っています。



総合防災訓練（2022年9月）

日本政策投資銀行 BCM 格付で最高ランクを取得

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



東京油槽所での東京消防庁との合同消防演習（2022年6月）

情報管理・セキュリティ管理

情報管理・セキュリティ管理の考え方

当社グループでは、「情報セキュリティ基本方針」の下、情報資産の機密性および情報システムやネットワークの可用性・保全性を確保し、情報技術を利用してお客さまサービスの維持向上に努めています。また、お客さまに関する情報は、当社においては「顧客情報管理基準」を定め、適切に収集・利用するとともに、安全かつ最新の状態で保存し、適切に廃棄します。

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

制御系システムに対するセキュリティについては、「制御系システムセキュリティ協議会」を設置し、「制御系システムセキュリティガイドライン」を指針として、グループ全体で組織的・計画的にセキュリティ対策を推進するとともに、各製造拠点でPDCAサイクルを回しながら継続的に改善を図っています。また、制御系システムの利用者および管理者を対象とした制御系eラーニングと各製造拠点でのインシデント対応訓練を毎年実施しています。

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

また、巧妙化するサイバー攻撃の影響を低減するため、不正侵入や重要情報の持ち出し防止など、システムによる多重防御の仕組みを実現しています。

情報漏えい他、重大なセキュリティインシデントが発生した場合は「危機発生時の対応規程」「情報管理要綱」にのっとり対処します。

■ **2021年度の重大な情報セキュリティ違反件数　0件**

情報セキュリティ基本方針

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

■ **情報管理・セキュリティ管理推進体制**



社内教育

人財の育成

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

情報セキュリティに関するeラーニング

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

制御系eラーニング

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

メール訓練

標的型攻撃メールからのコンピューターウイルス感染リスクなどの低減および啓発のため、四半期に1回、標的型攻撃メール訓練を実施しています。

啓発メール

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

個人情報保護

個人情報保護の考え方

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

※1 個人番号および個人番号をその他内容に含む個人情報
※2 特定の個人を識別することができないように個人情報を加工して得られる個人に関する情報で、当該個人情報を復元することができないようにしたもの

個人情報等の保護に関する基本方針

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

個人情報等の保護に関する基本方針
➡https://sustainability.idemitsu.com/ja/themes/497

個人情報保護の推進体制

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

■ **2021年度の重大な個人情報保護違反件数　0件**

DX戦略

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

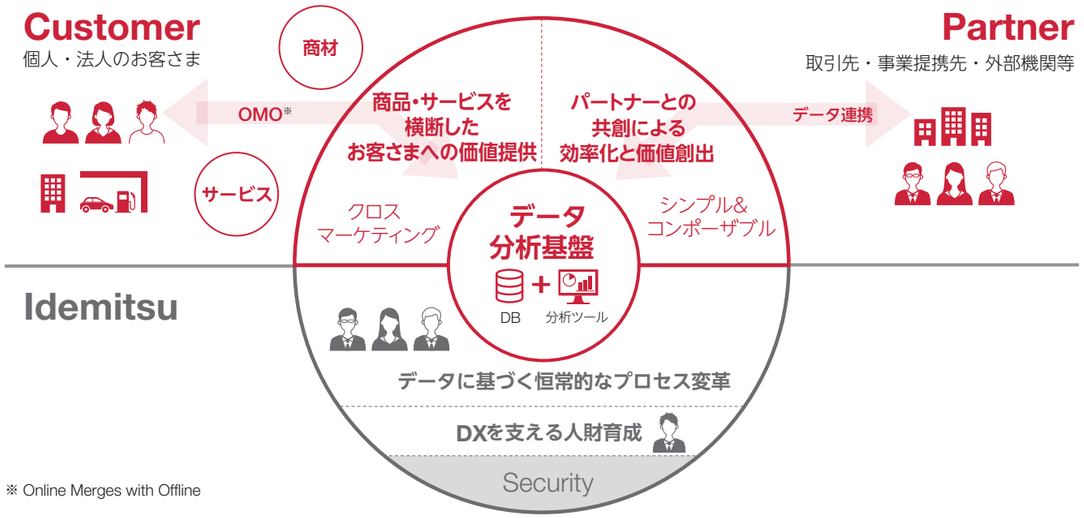
新たな価値創出

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

カーボンニュートラルエネルギーや資源循環ソリューションの技術開発・社会実装を目的としたデータを全社横断で収集し、分析可能なデータ連携・活用基盤を構築します。

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

新たな価値創出　データ活用を促進し、一歩先のエネルギー、多様な省資源・資源循環ソリューション、スマートよろずやの開発・社会実装を加速



※ Online Merges with Offline

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

生産性の向上

データに基づく恒常的なプロセス変革

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

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

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

DXを支える人財育成

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

当社が目指すDX人財像

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

TOPICS

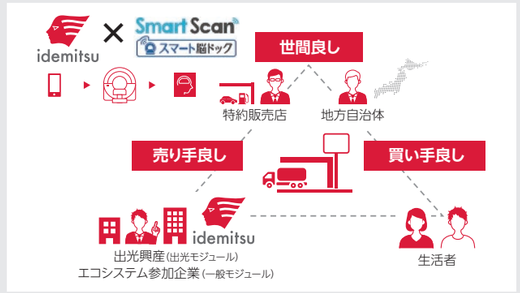
移動式「スマート脳ドック」

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

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

新たな価値創出

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





2050年のカーボンニュートラル・循環型社会を見据えた事業変革を支えるDX

出光興産株式会社
執行役員
CDO・CIO
三枝　幸夫

当社は事業ポートフォリオ転換を推進し、「一歩先のエネルギー」、「多様な省資源・資源循環ソリューション」、「スマートよろずや」という3つの事業領域で、エネルギーとカーボンニュートラルソリューションのメインプレーヤーとなることを目指しています。その実現を下支えし、取り組みを加速させていくのがDXであり、事業戦略とDXはまさに一心同体です。

今後、お客さまとの取引や提供サービスは、ますますデジタル化が進展することが見込まれます。デジタル社会を前提とした社会課題解決への貢献や、多様化、複雑化する顧客ニーズにタイムリーに応えるべく、ビジネスプロセス全体を変革させていきます。

社会やお客さまのニーズにどう応えるのかを考え、実現するのは人です。事業の構造改革をより加速していくため、デジタル技術を使いこなせる人財集団になるべく、教育プログラムを整備し、DX人財の育成にも力を入れてまいります。

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

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