



出光統合レポート
2021

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

出光統合レポート（冊子版）

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

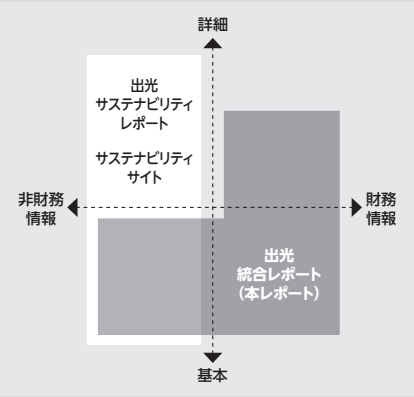
出光サステナビリティレポート（ウェブサイト版）

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

サステナビリティサイト

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

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



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 歴史・沿革

5 経営の原点と企業理念

社長メッセージ

7 社長メッセージ

中長期的に目指す姿（ビジョン）

11 2050年への道筋

13 価値創造プロセス

15 2050年までの事業環境

17 2030年に向けた基本方針

価値創造のアプローチ

21 出光グループのサステナビリティ

価値創造への取り組み

25 カーボンニュートラルへの挑戦

29 地域創生と次世代事業の創出に向けた取り組み

33 デジタル変革の加速

ビジョン実現へのマイルストーン

35 CFOメッセージ

ビジョンの実現に向けた取り組み

37 2020年度の事業概況

39 燃料油セグメント

43 基礎化学品セグメント

45 高機能材セグメント

49 電力・再生可能エネルギーセグメント

51 資源セグメント

53 研究開発と知的財産の活用

ESG への取り組み

ガバナンス

55 社外取締役メッセージ

57 役員一覧

59 コーポレートガバナンス

65 コンプライアンス

66 リスクマネジメント

環境

67 気候変動への対応

71 循環型社会への取り組み

72 水・生物多様性の取り組み

社会

73 人権・サプライチェーンに関する取り組み

75 人事戦略

79 安全の確保

80 品質管理・品質保証

データセクション

81 数字で見る出光グループ

82 株式情報

83 財務ハイライト

84 非財務ハイライト

85 主要財務データ

報告対象範囲

原則として、2021年9月末時点の出光興産（株）および出光グループ計256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

2020年度（2020年4月1日～2021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、2021年4月以降の活動内容も掲載しています。

参考ガイドライン

本レポートの編集においては、国際統合報告評議会（IIRC）の国際統合報告フレームワーク、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）、経済産業省の価値協創ガイダンスを参照しています。

発行時期

日本語版：2001年から毎年1回発行、前回発行2020年12月
英語版：2003年から毎年1回発行、前回発行2021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/>



歴史・沿革

統合以前の両社の歴史の根底には“仕事を通じて人が育ち、無限の可能性を示して社会に貢献する”という共通の価値観があり、これが、当社のパーパスであることを再確認しました。

出光興産

昭和シェル石油

1911



門司(福岡県)で出光商会 創業

出光商会として北九州の門司で石油販売業をスタート



出光佐三が社是として掲げていた「人間尊重」の方針

1919

満鉄(中国・南満州鉄道)用の凍結しない車軸油の開発

1940

出光興産(株)設立

1945

敗戦により国内外の事業消滅

1947

全国29店舗が石油配給公団販売店に指定され、石油業に復帰

1953

日章丸事件

世界で初めてイランとの直接取引で石油製品を輸入



1957



徳山製油所 竣工

人の力を結集し10カ月で建設するだけでなく、緑地帯を整備し、環境にも配慮

1964

提供番組「題名のない音楽会」放送開始

日本の音楽文化の発展に貢献

1833

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

1893

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

1900



ライジングサン石油(株)を設立

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

1924

イギリスより初めてタンクローリーを輸入
関東大震災後の供給能力向上に努め、ガソリンの普及に貢献



1951

シェルグループが昭和石油(株)に資本参加

1956

「シェル美術賞」創設
日本の美術界の発展に貢献

1977

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

1985

有機EL材料の開発開始

2006

東京証券取引所市場第一部に株式上場

2011

東日本大震災の対応として、石油製品の安定供給への取り組み
震災発生6日後には塩釜油槽所を復旧し、病院などにいち早く燃料を供給

再生可能エネルギーへの挑戦

2010

二又風力開発(株)への参画



二又風力発電所

2015

土佐グリーンパワー(株)
土佐発電所の営業運転開始

2018

滝上バイナリー発電所が
新エネ大賞の最高ランクとなる
「経済産業大臣賞」受賞

1978



太陽電池の研究開発を開始

石油に替わる新エネルギーの開発

1985

シェル石油(株)と昭和石油(株)が合併、昭和シェル石油(株)発足

1994

「第3回地球環境大賞」
優秀貢献企業賞
(ニッポン放送賞)受賞

オイルのパッケージに紙パックを採用し、環境保全への貢献が評価

2002

「ダイバーシティ※基本方針」策定
※後に「ダイバーシティとインクルージブネス」に変更

2018

有機EL素子の発明で平成30年度
全国発明表彰最高位「恩賜発明賞」受賞

2018



ベトナム・ニソン製油所商業運転開始

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

2019



統合新社が発足

2006

CIS薄膜太陽電池第一工場「宮崎プラント」竣工

2010

天然ガス発電所 扇島パワーステーション営業運転開始
製油所跡地を利用した発電事業を展開

2011

東日本大震災直後の復旧支援活動
特約店・協力会社と共にエネルギーの安定供給に尽力

2015

京浜バイオマス発電所の
営業運転開始



2019

超小型EVを活用したMaaS
事業の実証開始
特約販売店ネットワークを活用した地域サービス提供



2021

(株)出光タジマEV設立

2020

新コーポレートブランド誕生

idemitsu

コーポレートブランド

apollostation

SSブランド

2019

ベトナムの
メガソーラー発電所 完工
当社グループとして初の東南アジア
地域での大規模太陽光発電所の開発



創業

戦後復興

エネルギー転換期

大競争時代

統合新社が発足

経営の原点と企業理念

経営の原点

人間尊重

■【経営の原点】は、創業者の言葉を創業者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として改めて位置付けました。

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。

■【企業理念】は、「人が中心の経営」という、創業以来大切に続けてきた信念あるいは哲学を、「一人ひとりの従業員が日々心すべきこと」「会社として社会に提供する価値を約束すること」として捉え直したものです。当社らしい言葉を選びぬき、簡潔に表現しました。



企業理念ムービー

本動画の掲載は予告なく
掲載終了する場合がございます

<https://movie.idemitsu.com/detail/videos/pick-up/video/6254933945001>



企業理念浸透の取り組み

新たに制定した企業理念が一人ひとりの従業員に浸透することで、
当社グループの使命、社会的役割を事業を通じて示していけるよう、以下の取り組みを行っています。

- 企業理念制定までの検討プロセス、理念に込めた思いをイントラネット動画、グループ報「idemitsu」、社内サイネージへの掲載を利用して説明
- 企業理念ムービーを制作、タウンホールミーティング、本社サイネージで掲出
- 社員を対象に認知度アンケートを実施、足元の理解浸透状況を把握
- 人事部主催の研修カリキュラムに企業理念について考える時間を設定
- 取締役・部長へのインタビュー（動画制作）を実施し社内ポータルサイトに掲出

社長メッセージ



「真に働く」ことを追い求め、 会社のカタチを変え、 2050年カーボンニュートラルへ 挑戦します。

出光興産株式会社
代表取締役社長

木藤 俊一

コロナ禍との闘いで自問し続けた1年

新型コロナウイルス感染症に罹患された方々へお見舞い申し上げるとともに、お亡くなりになった方々に哀悼の意を表します。また、医療従事者の皆さまや社会生活の維持のために尽力いただいている全ての皆さまに、心より感謝申し上げます。

昨年、世界中の人々がコロナ禍によりもたらされた未曾有の危機への対応に明け暮れた一年となりました。残念ながら、今なおその闘いは収束の目途が立っておりません。

コロナ禍により、世界経済は大きな打撃を受け、石油製品をはじめエネルギー需要は大きく落ち込みました。例えば2020年度のガソリン等の国内石油製品需要は前年比6%程度、ジェット燃料については約50%、それぞれ減少しました。また自動車やディスプレイの需要減少等により、潤滑油、機能化学品、電子材料の需要・販売は共に減少しました。当社のほぼ全ての事業がコロナ禍の影響を受け、統合新社としての中期経営計画初年度から、大きく計画を下回ることになりました。

コロナ禍はいずれ収束します。しかし、私たちを取り巻く事業環境は従前とは様変わりしています。したがって、この変化を一時的な要因として捉え、嵐が通り過ぎるのを待つという姿勢ではなく、むしろ、当社の事業やコスト構造、組織体制を徹底的に見直す、言い換えれば「会社のカタチ」を変革していく好機と捉えております。

今後どのように会社を変えていくかを考える上で将来の航路を示す羅針盤が必要となります。そこで、そもそも当社の存在意義は何か、当社が取り組むべき社会課題は何か、ということを原点に返って再確認することになりました。

企業理念の成文化

まず、両社の歴史、創業者や先人たちが大事にしてきた言葉やその背景にある思い、価値観を一つ一つ丁寧に拾い上げる作業に取り組みました。統合前の旧両社はともに100年以上の長い歴史を持ち、日本のエネルギーセキュリティを支えてまいりました。一見すると全く異なる社風を持つと思われる両社ですが、「仕事を通じて人が育ち、無限の可能性を示して社会に貢献する」という根底に流れる価値観は共通でした。この価値観を体現し、当社の存在意義を示す統合新社としての企業理念の成文化を、多くの従業員が切望しており、その思いに背中を押される形でプロジェクトを進めました。

しかしそれは、想像以上に困難な作業でした。旧両社の言葉はその出身者には馴染みがありますが、他方の出身者に響くとは限りません。だからと言ってよそ行きの言葉を並べても共感を得られません。私たちは、両社の史実や先人たちの足跡に照らして共通の価値観を表す言葉を紡いでいく作業に挑みました。

そして、「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。」というステートメントに行き着きました。このステートメントを一言で表したのが「真に働く」という言葉です。「出光の存在意義は何か?」と問われれば、一言で「真に働く」と答えます。企業理念は当社の存在意義、社会への提供価値を示し、従業員一人ひとりの判断の拠り所となります。我々は今後もこの言葉を胸に刻み、「真に働く」ことを追い求め続けてまいります。

また、「人間尊重」を経営の原点と位置付けることにしました。100年前に今日の社会を予測することができなかったように、2050年、ましてや2100年を明確に思い描いて今を経営することは困難です。けれども「人」が育っていれば、意志を受け継いだ従業員たちがその時代を切り拓いていくに違いありません。だからこそ「人の成長」が何よりも大切であり、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進するのが当社です。今後カーボンニュートラルに向けて会社のカタチを大きく変えていくことになります。厳しい経営環境の中でも従業員が安心してチャレンジできるよう、強固な経営体質を維持し、人が成長する企業にしていけることが社長としての私の役割だと考えております。

2030年ビジョンの策定

次に、当社が2030年時点で到達していきたい姿として、2030年ビジョン「責任ある変革者」を定めました。100年超にわたって産業や暮らしに不可欠な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、地域と共に成長を遂げてきた当社にとって、世界的な気候変動問題、高齢化社会の進展は、必ず解決しなければならない社会課題です。しかし、エネルギーの安定供給の責任を放棄してカーボンニュートラルに突き進むのでは本末転倒です。当社は、多様なエネルギーの供給責任を果たしながら、同時に低炭素社会の実現に貢献していく所存です。この考えを表現したのが、「責任ある変革者」です。

「カーボンニュートラル・循環型社会へのエネルギー・マテリアルトランジション」、「高齢化社会を見据えた次世代モビリティ&コミュニティ」、「これらの課題解決を可能にする先進マテリアル」といった事業ドメインを通じて、「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」という3つの責任を果たしていく所存です。

なお、当社の企業理念、2030年ビジョンを広く国内外に発信する上で、英語表現を工夫してまいりました。「真に働く」は「Truly Inspired」、「責任ある変革者」は「Your Reliable Partner for a Brighter Future」としており、これまでに述べた当社の思い、姿勢が伝わるように表現しております。

中期経営計画の見直し

今般、2019年11月に公表した中期経営計画の見直しを実施しました。前述の通り、コロナ禍によって当社の主力の燃料油事業は大幅な需要減少に見舞われました。加えて世界各国がグリーンリカバリーを志向する中、日本においても昨年10月に2050年カーボンニュートラル宣言がなされ、これまで以上に脱炭素化が加速することが想定されます。化石燃料ビジネスを主体とする当社が、こうした環境変化に対し高いレジリエンスを発揮し、将来にわたってサステナブルな企業であり続けるために、中長期戦略を再構築すると同時に、それぞれの取り組み・打ち手をさらにスピードアップさせる必要がある、こうした考え方に基づいて見直したものです。

2030年ビジョンの実現のため、「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」を2030年に向けた基本方針と定め、実行していくことといたしました。

社長メッセージ

まず、「ROIC経営の実践」は、コロナ禍、カーボンニュートラルシフトという大きな環境変化があり、将来の不確実性が高まっている中で、資本効率性をより重視し、B/Sをより身軽にして、企業としてのレジリエンスを高めることを狙いとしています。ポートフォリオのマネジメントはもちろん、ROICを各事業のKPIへ適切に落とし込み、成果を的確に評価できるパフォーマンスマネジメントの手段としても活用してまいります。また投資判断においてはインターナルカーボンプライシングも活用しながら、GHG排出量のもたらす経済的インパクトを参考情報としても取り入れ、投資判断をしてまいります。そして合理化で生み出したキャッシュを、「2030年ビジョン」で示した3つの事業ドメインに大胆に投入していきます。こうしたポートフォリオマネジメントの狙いは、既存事業の構造転換、エネルギーとマテリアルのトランジションを進め、グループ全体を成長軌道に乗せていくことにあります。ポートフォリオ転換の構想についての大きな目玉である、apollostationの「スマートよろずや」化、コンビナート全体での「CNX（カーボンニュートラル・トランスフォーメーション）センター」化については、本レポートの内容を是非ご覧ください。

基本方針の2つ目は、「ビジネスプラットフォームの進化」についてです。当社はデジタルトランスフォーメーションを鋭意進めてまいります。この4月にDX認定を取得、6月にDX銘柄に選定され足場固めは進んでおり、さらに加速をすべく、社内の業務改革のみならず、目を外に向け、お客さまあるいはエコシステム・ネットワークに対する価値提供に努めてまいります。また、ガバナンスに関しては、取締役会のメンバーを少数かつ経営課題に即した構成とするとともに、重要課題の議論に重きを置いた運営を実現してまいります。

基本方針の3つ目は「Open・Flat・Agileな企業風土醸成」です。当社の経営の原点は「人間尊重」であります。これまでも「人が中心の経営」、「人は無限のエネルギー」と申し上げてきましたが、何にも代えがたい当社の経営資源は「人」です。多様な価値観を持った従業員一人ひとりが、多彩な力を最大限発揮するとともに、共創による化学反応を引き起こすことのできる企業風土、「会社の匂い」をつくり上げることこそが、我々経営陣の責務であると認識しております。この認識の下、「理念・ビジョンの浸透」、「組織改革」、「働き方改革」の3点の取り組みを進めます。

このたび成文化した企業理念、新たに策定した2030年ビジョンをグループ内に浸透させ、組織の基軸を確立し、組織としてのレジリエンスを高めてまいります。またタテヨコの組織改革を断行し、積極的な権限移譲、スパンオブコントロールの最適化を推進し、従業員の成長と企業としての成長を両立させてまいります。

また、多彩な力がよりスピーディーに、よりコラボレーティブに、

よりイノベティブに発揮されるよう、働き方改革を推進しています。既に、多様な価値観に基づく多様な働き方に対応できる制度・環境を整備しており、ビジネスシーンに応じて場所と時間を選択する働き方が実現しています。なお、理念・ビジョンの浸透度については、定期的に測定し向上を図っていきます。

D&Iの更なる推進

当社が2030年ビジョンの実現に向け大きく事業構造を変革していく上で、「Open・Flat・Agileな企業風土醸成」と双璧をなすのが「ダイバーシティ&インクルージョン」の推進です。これまでの延長線上に将来を描くことが難しい中で、多様なメンバーの強みや個性を活かしたマネジメントが極めて重要になります。多彩な従業員が活き活きと働き、成長し、周囲と化学反応を起こしながら、新たな価値を共創できるよう取り組んでまいります。そのためには従業員の健康が何よりも大切であり、ニューノーマル時代におけるリモートを組み合わせた働き方やライフスタイルにおける「健康経営」を推進していきます。また、本年7月に、今後想定される事業構造改革や業容変更によって生じる仕事の変化に一人ひとりが適応し、自律的なキャリア形成を考える機会を提供すべく、ライフキャリアサポートセンターを開設しました。女性活躍拡大については、女性活躍推進法に関する目標をはじめとして定量的な目標を設定し推進してまいります。同時に仕事と育児・介護の両立支援制度の拡充を図り、女性だけでなく多様な人材が活躍できる柔軟な働き方につなげてまいります。

障がい者雇用については、障がいの有無に関係なく一人ひとりが持ち味を生かし、仕事を通して社会の役に立てるよう、障がい者の自立支援・就労機会の提供に取り組んでおり、更なる拡大を図ってまいります。また、当社は性自認・性的指向・価値観などの多様性を尊重し、一人ひとりが自分らしく、個々の能力を存分に発揮できる環境づくりに向けて、積極的に取り組んでまいります。

ESG（環境・社会・ガバナンス）への取り組みは経営の最重要課題

当社のサステナビリティを考える上でESGへの取り組みは最重要課題の一つです。SDGs（持続可能な開発目標）で掲げられた目標と個々の事業活動を関連付け、重要課題（マテリアリティ）を明確にして取り組んでおります。特に「7：エネルギーをみんなにそしてグリーンに」という難題に真正面から取り組み、「考えぬき、働きぬき」「一丸となって不可能を可能に」していきたいと考えております。



環境面

エネルギーの安定供給という責務を果たしながら、積極的にCO₂排出量の削減に取り組みます。今後も製油所・工場における省エネルギー活動をさらに進め、環境配慮型商品やサービスの提供・再生可能エネルギー発電の拡大など、事業活動を通じた排出量削減に取り組んでまいります。2030年度に向けたCO₂削減目標値を200万tから400万tに引き上げるとともに、2050年での自社操業に伴うCO₂排出量ネットゼロを目指します。また、バリューチェーン全体でのCO₂排出量削減にも取り組んでまいります。なお、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）へ賛同しており、気候変動に関するガバナンス、戦略、リスクと管理、指標と目標を整理した上で開示してまいります。

社会面

サプライチェーン全体で持続可能な社会の実現に貢献することを目的に、サステナブル調達ガイドラインを昨年新たに策定しました。また、世界各地域で事業を展開する当社において、人権の尊重は事業の根底をなす重要事項と認識しております。2020年度は人権デューデリジェンスの取り組みを開始し、国内外の関係会社における人権リスクの所在を特定しました。2021年度は抽出したリスクへの対応策を取りまとめ、順次実行してまいります。また、エネルギー事業を手がける私たちが社会と共存していくためには、「安全の確保」と「品質保証」が重要な課題であることは申し上げるまでもありません。引き続き、無事故への挑戦という目

標を掲げ、製油所・事業所の安全・安定操業を継続し、保安力の向上、安全文化の醸成に取り組んでいきます。

ガバナンス面

コーポレートガバナンスの要である取締役会の更なる充実に取り組んでおります。取締役会の実効性評価を表面的・形式的なもので終わらせないよう、丁寧に議論を行い、改善すべき課題を抽出しております。例えば、取締役会において実質的な討議の時間を確保すべく、議題の説明等は事前説明に重きを置くよう見直しました。また、社外役員間の意見交換の場として、社外役員ミーティングを四半期に一回は開催しております。当社の取締役会は、独立社外取締役が3分の1以上を占めておりますが、人選にあたってはスキル・キャリアマトリックスにより必要とされる知識・経験・能力等を明確にしております。また、多様性の観点から、今回女性取締役をこれまでの1名から2名に増やしました。独立社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会においては、CEOの後継者計画、CEO・役員の選解任、役員報酬について審議し、取締役会に答申する仕組みを採用しております。代表取締役の業績連動賞与について、財務指標のみならず、ESGを含む全社の非財務面での成果を反映するよう見直しました。

ステークホルダーへのメッセージ

当社は2019年4月に昭和シェル石油と経営統合し、今年3年目を迎えました。当社の事業環境に目を向けると、国内石油需要の中長期的な減退や、全世界で取り組むべき気候変動問題等、当社の事業の持続可能性に大きな影響を与えています。今般成文化した企業理念「真に働く」を基軸に、2030年ビジョン「責任ある変革者」の実現に向け、全従業員一丸となって難局に挑んでいきたいと考えております。そして、どのような環境変化に対しても、柔軟かつしなやかに対応できる「レジリエントな企業体」となることで、今後も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。

当社が今後も社会的使命を果たし、新たな価値を創造していくためには、ステークホルダーの皆さまとの協働が欠かせません。国内外でお取引いただいている全てのお客さま、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従業員と共に、「人の力」を結集して新たな価値創造に挑戦し続けてまいります。これからも永きにわたりご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2050年への道筋

「真に働く」を追い求め、
会社のカタチを変え、2050年カーボンニュートラルへ挑戦します。

2050年

ポートフォリオ転換

先進マテリアル

次世代モビリティ&コミュニティ



エネルギー・マテリアルトランジション

化石燃料・基礎化学品 → 再生可能エネルギー、バイオマス
合成燃料、水素、アンモニア、バイオケミカル
リサイクル/サーキュラー

カーボンニュートラルへの挑戦

自社操業に伴う CO₂ 排出量
(Scope1+2) ネットゼロ

バリューチェーン全体での
CO₂ 排出量削減



2030年度経営目標

2030年

営業+持分利益

2,500 億円
(在庫影響除き)

ROIC

7%

Scope1+2のCO₂削減量

CO₂ ▲400 万t

※2017年度比・グループ製油所含む

2030年に向けた基本方針

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

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

セグメント

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

2020年

経営指標

営業+持分利益

928 億円
(在庫影響除き)

ROIC

3%

価値創造を
支える基盤

企業理念

真に働く

経営の原点

人間尊重

外部環境の変化

- 低炭素・脱炭素社会
- 高齢化の加速
- エネルギー需要構造の変化
- 技術の進展
- ライフスタイルの変化

価値創造プロセス



2050年までの事業環境

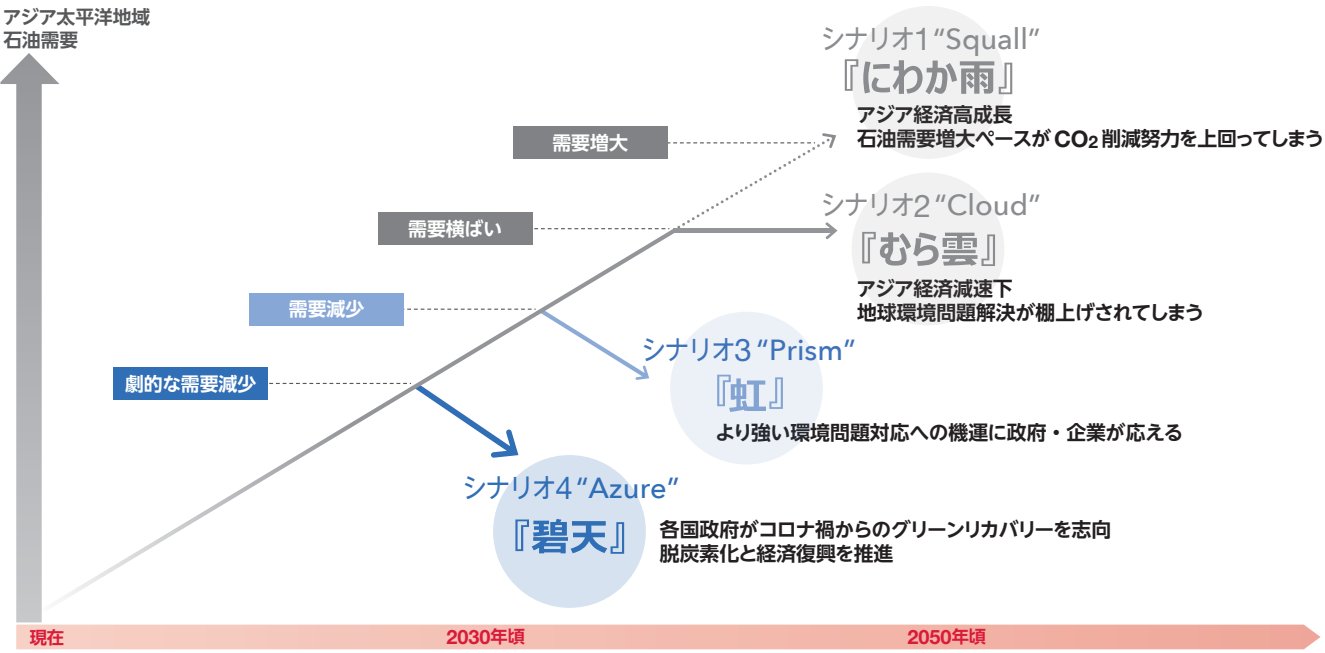
2050年に向けた長期事業環境想定

現在、コロナ禍により、当社の主力である燃料油事業は需要減少に見舞われています。2020年の世界の石油需要は、前年比マイナス900万バレル/日の記録的な減少となりました。また、資源価格は、景気回復を企図した世界的な金融緩和策により、余剰となった金融資産の受け皿となり、変動幅が拡大しています。

一方、グローバルで脱炭素化の動きが大きく進んでいます。例えば、欧州連合（EU）は“グリーンリカバリー”として、コロナ禍からの経済復興とグリーンエネルギーへの構造転換を組み合わせた取り組みを志向しています。米国においても、政権交代によって気候変動対策への取り組み方針が大きく転換され、パリ協定に復帰するとともに、2030年時点のCO₂削減目標を、2005年比で50%～52%削減へ引き上げました。日本においても、2050年カーボンニュートラル宣言、2030年時点の削減目標引き上げ（26%→46%削減）がなされています。

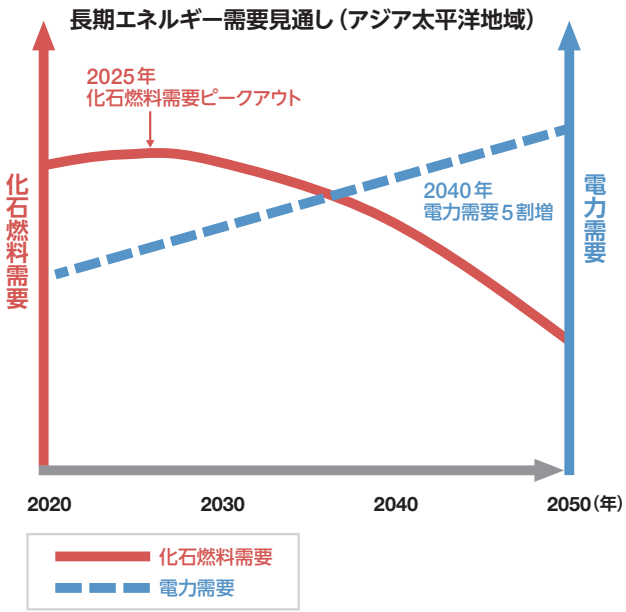
化石燃料ビジネスを主体とする当社が、こうした環境変化に対し高いレジリエンスを発揮し、将来にわたってサステナブルな企業であり続けるために、中期経営計画の見直しを実施しました。前回の2019年の中期経営計画策定時には、計画の前提を「虹」シナリオとしました。しかしながら、「虹」シナリオは、パリ協定の2℃目標を満たすものではありません。このため、現在の脱炭素化の潮流が世界的に著しく加速しようとしている様相を踏まえると、当社は、今回、パリ協定の2℃目標を満たす「碧天」シナリオの可能性を強く認識し、事業を行っていくことにしました。「碧天」シナリオは、世界各国が連帯して行動を開始し、足元からエネルギーシステムの構造転換が進み始めることで、今世紀末の温度上昇を2℃未満に抑えることができるシナリオです。「碧天」シナリオでは、例えば、アジア太平洋域内の化石燃料は2025年にピークアウトし、国内化石燃料需要は2019年比で、2030年に3割減、2040年に6割減、2050年に8割減と見込んでいます。

2050年に向けた長期エネルギー事業環境シナリオ

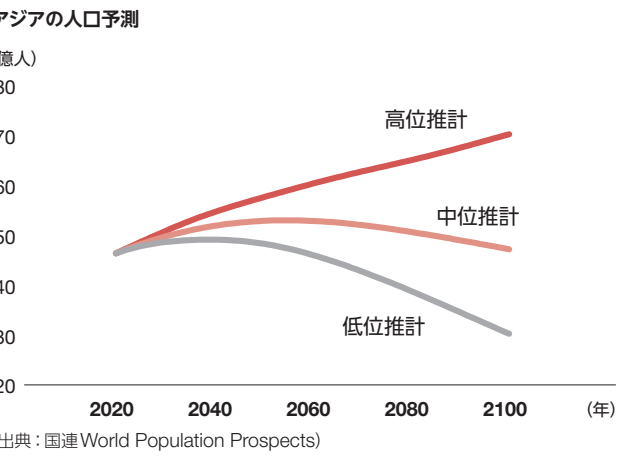


事業環境4シナリオは当社独自のシナリオですが、各シナリオに類似する他機関のシナリオとしては、以下が挙げられます。

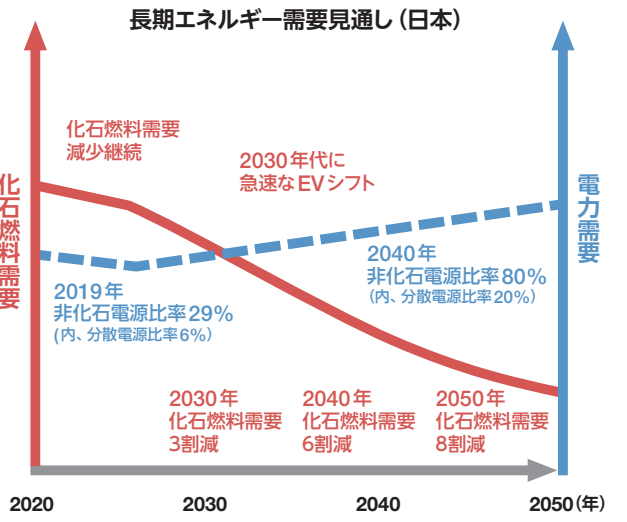
- にわか雨：IEA（国際エネルギー機関）Current Policies Scenario（現行政策シナリオ）
- むら雲：IEA Stated Policies Scenario（公表政策シナリオ）
- 虹：IEA Stated Policies ScenarioとSustainable Development Scenarioの中間
- 碧天：IEA Sustainable Development Scenario（持続可能な開発シナリオ）



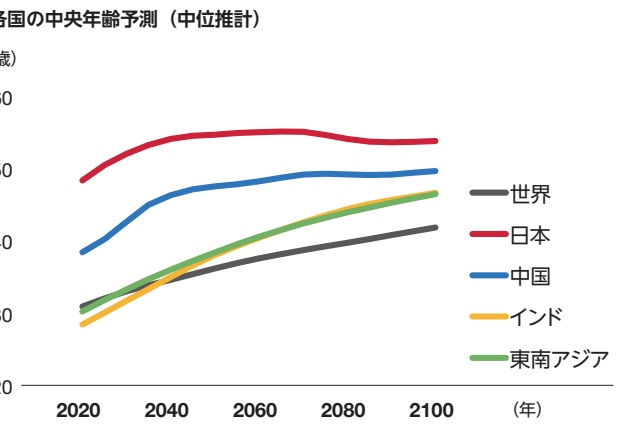
また、長期事業環境想定として、マクロトレンドの一つである人口動態に着目すると、アジアの人口は予測モデルによって大きなバラつきがあります。足元では景気悪化による世界的な出生率の低下が見込まれるなど、長期的には不確実な変数が多くあります。



以上より、不透明な将来見通しの中でも、脱炭素化および高齢化のグローバルトレンドは着実に進展することが想定されます。こうしたことから当社が重きを置くことは、企業体のレジリエンスを高めながら、将来顕在化する社会課題に向け着実に取り組みを進めていくことです。そのため、エネルギーの安定供給とともに



しかしながら、各国の中央年齢の予測では、各国・各地域でタイミングに差はあるものの、いずれの地域においても高齢化が進むことが予想されています。



社会課題の解決に貢献することが当社の責務と認識し、2030年ビジョンとして「責任ある変革者」を掲げました。事業の脱炭素化、地域創生、デジタル変革（DX）などを推進し、2050年に向けてポートフォリオ転換を進めていきます。

2030 年に向けた基本方針

2030年ビジョン

2050 年に向けては現時点で不確実な変数が多く、いずれかのシナリオに決め打ちすることは困難であり、むしろ危険ですらあります。

一方で、化石燃料をベースに100年以上にわたって産業や暮らしに不可欠なエネルギーの安定供給という社会的使命を果たし、地域と共に成長を遂げてきた当社にとって、世界的な気候変動問題、高齢化社会の進展は、必ずや解決しなければならない社会課題です。

そこで当社は、「責任ある変革者」を2030年ビジョンとして掲げ、カーボンニュートラル・循環型社会へのエネルギー・マテリアルトランジション、高齢化社会を見据えた次世代モビリティ&コミュニティ、これらの課題解決を可能にする先進マテリアル、以上の事業ドメインで以下の3つの責任を果たしていきます。

エネルギーの安定供給とともに社会課題の解決に貢献することが当社の責務と認識。

私たちは、**責任ある変革者**
Your Reliable Partner for a Brighter Future

を2030年ビジョンとして掲げ、

地球と暮らしを守る責任：
カーボンニュートラル・循環型社会へのエネルギー・マテリアルトランジション

地域のつながりを支える責任：
高齢化社会を見据えた次世代モビリティ&コミュニティ

技術の力で社会実装する責任：
これらの課題解決を可能にする先進マテリアル

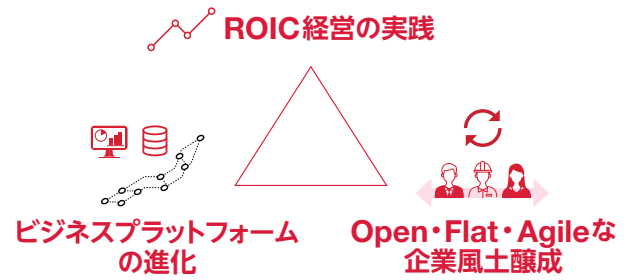
3つの責任を事業活動を通じて果たしていく。

2030 年に向けた基本方針

当社は、中長期的な経営環境が極めて不透明な中において、いかなる環境変化に対しても柔軟に対応できるレジリエントな企業を目指します。

2030年ビジョンを実現するため、「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」、この基本方針を3本柱として取り組んでいきます。

中長期的な経営環境が極めて不透明な中で、
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**を目指す



ROIC 経営の実践

企業体質を筋肉質なものとするために、ROIC (Return On Invested Capital：投下資本利益率) を指標として用い、資本効率性をより重視していきます。ポートフォリオのマネジメントはもちろん、ROICを各事業のKPIへ適切に落とし込み、パフォーマンスマネジメントの手段としても活用します。また投資判断においてはインターナルカーボンプライシングも活用し、GHG排出量のもたらす経済的インパクトを考慮し、投資判断を行います。

ビジネスプラットフォームの進化

当社はデジタルトランスフォーメーションを積極的に進めています。2021年4月に経済産業省「DX認定」を取得し、当社が「デジタルによって自らのビジネスを変革する準備ができている状態」というレベルに達していることが認められました。また同年6月には、既存事業の効率化を追求しつつ、業務転換や新規事業創出に積極的に取り組んでいることが評価され、経済産業省と東京証券取引所が選定する「デジタルトランスフォーメーション銘柄2021」（以下「DX銘柄」）に、初選出されました。



ガバナンスに関しては、取締役会のメンバーを少数かつ経営課題に即した構成とするとともに、重要課題の議論に重きを置いた運営を行っています。指名報酬の検討プロセスにおいては、社外取締役を、指名・報酬諮問委員会の議長に据え、一層の公正さ、透明さを追求しています。また、海外現地法人を含むグローバルガバナンスの高度化にも努めています。

Open・Flat・Agileな企業風土醸成

当社の経営の原点は「人間尊重」にあり、何にも代えがたい当社の経営資源は「人」です。多様な価値観を持った従業員一人ひとりが、最大限多彩な力を発揮するとともに、共創による化学反応を引き起こすことのできる企業風土をつくり上げていきます。この実現のため、「理念・ビジョンの浸透」「組織改革」「働き方改革」の取り組みを進めています。

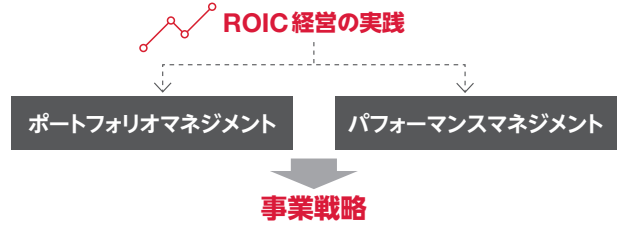
部室長ワークショップ “Jungle” Open・Flat・Agileな企業風土を醸成へ

「Open・Flat・Agileな企業風土醸成」に向け、2021年7月、36名の部室長が集まり、2021年度の第1回ワークショップ“Jungle”を開催しました。部室長が相互交流を深め、他部門の理解により視野を拡大し、業務の円滑化・スピードアップ、各部室における取り組みについて相互研鑽を図りました。



2030 年に向けた基本方針

- 資本効率性を高め、筋肉質な企業体質を実現することで、リスク許容度を向上
- ポートフォリオマネジメントに加え、成果を的確に測定するパフォーマンスマネジメントの手段としても活用
- 投資判断においては、ICP（インターナルカーボンプライシング）を活用



2030 年に向けた基本方針

 ビジネスプラットフォームの進化	
DXの加速	■ Digital for Idemitsu（業務改革）から for Customer・for Ecosystem（顧客・ネットワーク価値提供）へ ※ 2021/4/1 DX 認定取得（DX-Ready） 2021/6/7 DX 銘柄 2021 取得
ガバナンスの高度化	■ 少数かつ経営課題に即した取締役会メンバー構成、討議中心の運営 ■ 社外役員が主導する公正透明な指名報酬検討プロセスの更なる充実 ■ 海外現地法人含むグループ内部統制成熟度の向上

2030 年に向けた基本方針

 Open・Flat・Agileな企業風土醸成	
理念・ビジョンの浸透	■ インナーブランディング展開、社会課題解決挑戦に対する共感の醸成 ■ 環境変化に迅速かつ柔軟に対応するための基軸の確立
組織改革	■ 階層簡素化による意思決定の迅速化、間接部門スリム化による生産性向上 ■ 積極的な権限移譲による成長機会の充実 ■ スパンオブコントロールの最適化によるマネジメントの質向上
働き方改革	■ 多様な価値観・ライフスタイルに応じた就労環境の整備、機会均等の実現 ■ 既存業務改革による知の探索の促進、高付加価値業務へのシフト ■ 脱 100 点主義による業務のスピード・質向上、共創促進

2030年に向けた基本方針

事業戦略

燃料油 基礎化学品	■ apollostation の「スマートよろずや」化 ■ 製油所・事業所体制の見直し、コンビナート全体での「CNX※センター」化 ■ 需要減に先んじた固定費圧縮 ■ 精製 / 化学のインテグレーション深化 ■ ニソン製油所の収益貢献化	※ CNX: Carbon Neutral Transformation
高機能材	■ リチウム固体電解質の事業化 ■ 電子材料・機能化学品・潤滑油・グリース・機能舗装材・アグリバイオ等 ■ 先進マテリアルの開発加速	
電力・再生可能 エネルギー	■ 太陽光・風力・バイオマスの再生可能エネルギー電源開発拡大 ■ 再生可能エネルギーを核とした分散型エネルギー事業の展開 ■ ソーラーフロンティアのシステムインテグレーターへの業態転換	
資源	■ 石油開発：東南アジアガス開発へのシフト、開発技術を活用した CCS への取り組み ■ 石炭：鉱山生産規模縮小、低炭素ソリューション事業へのシフト (ブラックペレット・アンモニア) ■ 国内外での地熱事業拡大	

2030年を念頭に置いた各セグメントの事業戦略は、以下の通りです。

燃料油・基礎化学品セグメントにおいては、5項目を重点的に進めていきます。apollostationの「スマートよろずや」化は、次世代モビリティ&コミュニティにつながる取り組みです。また、この先見込まれる需要減に先んじた製油所・事業所体制の見直し、精製/化学のインテグレーション深化、固定費の圧縮を進めるとともに、コンビナート全体での「CNXセンター」化を推進し、エネルギー・マテリアルトランジションに取り組みます。そして、引き続きニソン製油所の収益貢献化に努めていきます。

高機能材セグメントにおいては、リチウム固体電解質の早期事業化に取り組み、また、先進マテリアルの開発を加速していきます。

電力・再生可能エネルギーセグメントにおいては、再生可能エネルギー電源開発拡大に取り組むとともに、ソーラーフロンティアのシステムインテグレーターへの業態転換を進めます。これらを生かしながら分散型エネルギー事業の展開につなげていきます。

資源セグメントにおいては、石油開発事業は東南アジアガス開発へシフトしていくとともに、これまで培った開発技術を活用してCCSの取り組みも検討していきます。石炭事業においては鉱山生産規模を縮小し、ブラックペレット・アンモニア混焼といった低炭素ソリューション事業へのシフトを推し進め、エネルギーのトランジションに貢献するとともに、国内外での地熱事業拡大にも取り組んでいきます。

2030年度の経営目標

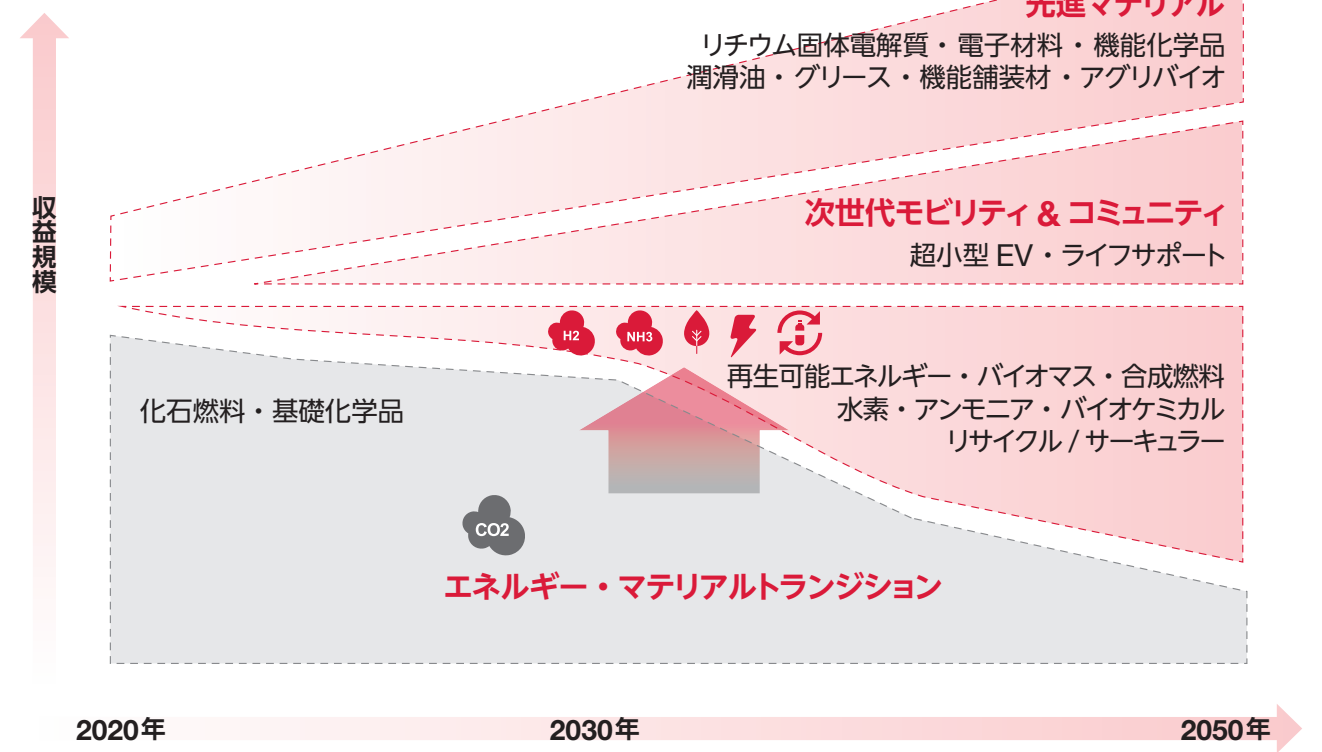
	2020年度	2030年度
営業+持分利益 (在庫影響除き)	928 億円	2,500 億円
ROIC	3 %	7 %
CO2削減量※ (Scope1+2)	▲ 136 万t	▲ 400 万t

※ 2017年度比・グループ製油所含む

2030年度の経営目標は、在庫影響を除いた営業+持分利益は2,500億円とし、ポートフォリオマネジメントとパフォーマンスマネジメントを通じてROICを7%に引き上げることで、企業価値の向上を目指します。

また、2050年カーボンニュートラルの中間目標として、2017年度比でCO2の400万t (Scope1+2) の削減を目指します。

将来に向けた事業ポートフォリオ転換



2030年に向けた基本方針・事業戦略に取り組み、2030年ビジョンを実現し、2050年に向けて事業ポートフォリオ転換を実現していきます。エネルギー・マテリアルトランジションにより、化石燃料・基礎化学品事業は、次世代燃料・マテリアル、サーキュラービジネスに置き換わっていきます。現在取り組んでいる超小型

EVやライフサポートビジネスが、apollostationのスマートよろずやへの業態転換につながり、次世代モビリティ&コミュニティとして成長します。更に、先進マテリアルの開発を鋭意進めています。

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

2021年、サステナビリティの取り組みを推進させるために、サステナビリティ方針を策定しました。当社グループは、一丸となり、地球環境と国際社会の重要課題解決に貢献し、次世代により良い未来をつないでいくことを目指していきます。

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

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

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

国連グローバル・コンパクトへの署名と取り組み

当社は2019年7月、人権、労働、環境、腐敗防止に関する「国連グローバル・コンパクト（UNGC）」の10原則への支持を表明しました。併せてグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）に加入しました。当社はUNGCが提唱する「人権の保護」「不当な労働の排除」「環境への対応」「腐敗防止」に関わる

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



重要課題（マテリアリティ）

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

認識しています。そこで、長期的視野の下、当社グループが中期経営計画期間中に優先的に取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を特定しました。グループ丸となって、地球環境・社会と当社グループの持続的発展を目指していきます。

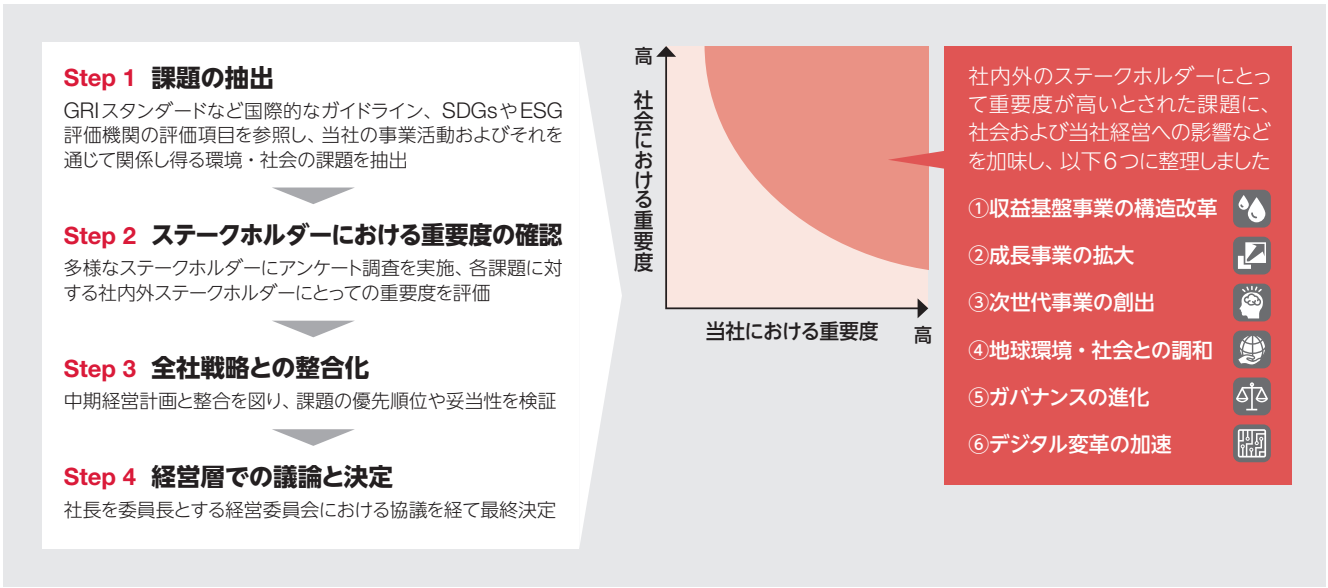
マテリアリティ	主要な取り組み	関連する主なSDGs
収益基盤事業の構造改革 燃料油、化学品を中心とする収益基盤事業にて、パートナーと協働して強固なサプライチェーンを構築し、更なる安定性と競争力の強化を実現	■ 燃料油事業の収益追求（統合シナジーの最大化、製油所信頼性の向上） ➡ P.39～42 ■ ニソン製油所の事業基盤強化 ➡ P.42 ■ 環太平洋サプライチェーンを生かした成長するアジア需要の取り込み ➡ P.40 ■ 東南アジアガス開発 ➡ P.51～52	
成長事業の拡大 世の中での必要性が高まる高機能材、再生可能エネルギーなど成長分野における研究開発を強化し、事業規模・領域を拡大	■ 事業規模・領域拡大（中計期間のM&A 1,000億円規模） ➡ P.35～36 ■ 高機能材事業営業利益比率 2030年30% ➡ P.45～48 ■ 海外再生可能エネルギーなどの総電源開発量 2030年5GWへ（うち4GWは再生可能エネルギー） ➡ P.50 ■ ソーラー事業の業態転換 ➡ P.49～50 ■ ブラックペレット（バイオマス燃料）の開発 ➡ P.52 ■ オープンイノベーションを活用した高機能材の開発強化 ➡ P.53～54	
次世代事業の創出 組織の枠組みを超えた技術革新・イノベーションを加速し、将来を見据えた新たな事業を創出	■ 社会の変化、顧客ニーズの多様化、環境負荷低減などを見据えた新たな事業の創出 ➡ P.25～34 ■ SSの次世代業態開発 ➡ P.41～42 ■ 分散型エネルギー事業開発 ➡ P.49～50 ■ サーキュラービジネス ➡ P.44、50、71	
地球環境・社会との調和 気候変動リスクなどを踏まえ、低炭素社会・循環型社会の実現に向けた方策を推進、かつビジネスパートナー、地域、従業員とのパートナーシップの下でダイバーシティ&インクルージョンも推進	■ GHG削減の取り組み（2030年：2017年比 ▲400万t-CO₂） ➡ P.20、67～70 ■ 当社グループが事業を展開するエリアへの貢献 ➡ P.25～32 ■ ダイバーシティ&インクルージョンの実践 ➡ P.75～78 ■ 従業員の働きがい向上 ➡ P.78 ■ SDGsの啓発活動 ➡ P.23	
ガバナンスの進化 ガバナンス機能の強化を進め、株主をはじめ全てのステークホルダーの信頼を保持	■ 取締役会の役割機能強化 ➡ P.59～64	
デジタル変革の加速 進化するデジタル技術を駆使し、これまでの事業プロセスおよび経営を変革し、事業環境や顧客のニーズに即応	■ デジタル技術の活用による新たな価値創造 ➡ P.18、33～34	

出光グループのサステナビリティ

重要課題（マテリアリティ）特定プロセス

当社では、多様なステークホルダーの皆さまと共に新たな価値創造に挑戦し続けるために、優先的に取り組むべきことを長期的な視野で環境・社会の課題も踏まえて検討し、6つの重要課題（マ

テリアリティ）を特定しました。マテリアリティは、全社戦略・部門戦略に結び付いており、中期経営計画における重要課題へつながっています。



重要課題（マテリアリティ）とSDGsの関連性

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

特にゴール達成に寄与できる領域



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

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

負荷を与え得る可能性があるため対応が必要な領域



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

当社グループのSDGs理解促進の取り組み

従業員一人ひとりがSDGsを通じた社会課題に対する意識を醸成することで、事業活動と社会課題のつながりをおのずと意識し、今後の全社戦略および具体的な施策を検討していく際に、SDGsの考え方も反映されるよう理解浸透を進めています。当社グループの従業員一人ひとりが、SDGsを基に、社会課題を自

分事化し積極的に解決に取り組むための啓発活動を行っています。2020年度は、社内向け情報媒体などを通じて、SDGsの考え方、SDGsの目的、SDGsと自社事業の関わりなどを周知し、SDGsの本質的な理解促進を進めています。

サステナビリティ・ESGに関する社外からの評価

社外からの評価

当社は、サステナビリティ・ESG（環境、社会、ガバナンス）への取り組みを経営の重要課題と認識し、ESGの情報開示やエンゲージメントを進めています。その結果、2020年度は以下のよ

CDP

CDPは英国に本部を置く非政府組織（NGO）です。環境影響を管理するためのグローバルな情報開示システムを運営し、環境課題に関する働きかけを行っています。世界9,500社以上を対象に、3種類（気候変動、水、森林）の質問書に対する企業の回答に基づきA～D-の8段階での格付けを行っています。当社は2020年度の調査で「気候変動A-」「水B」の格付けを獲得しています。



日経SDGs経営調査

本調査は、SDGs達成に向けた企業の取り組みを「SDGs戦略」「社会価値」「環境価値」「ガバナンス」の観点から企業を総合的に評価するものです。当社は2020年度の調査で★4.0の格付けを取得しています。



SOMPOサステナビリティ・インデックス

当社は、ESGへの取り組みが評価され、SOMPOアセットマネジメント（株）の「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に、2012年から10年連続で選定されています。



健康経営優良法人2021

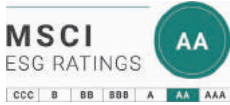
当社の「制度・施策の実行状況」や「組織体制」などが評価され、経済産業省が特に優良な健康経営を実践している企業を顕彰する「健康経営優良法人2021」の大規模法人部門に認定されました。



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

MSCI

MSCIは世界の投資機関向けに投資判断のためのサービスを提供する米国の企業です。MSCIが各企業のESGリスクの度合いと、これらのリスクをどの程度適切に管理しているかを基準に、企業を「AAAからCCC」の9段階で格付けを行っています。当社は2020年度の調査で「AA」の格付けを獲得しています。



日経「スマートワーク経営」調査

本調査は、日経グループが新たな時代に競争力を発揮するための企業経営として提案する「Smart Work経営」について、「人材活用力」「イノベーション力」「市場開拓力」の観点から企業を総合的に評価するものです。当社は2020年度の調査で★3.5の格付けを取得しています。



くるみん

当社は課題の分析および具体策の検討を行い、仕事と家庭の両立を目指す社員の活躍支援に向けた行動計画を策定しています。2012年、2015年には、厚生労働省から子育てサポート企業に認定され、次世代認定マーク「くるみん」を取得しています。



DX認定 / デジタルトランスフォーメーション銘柄

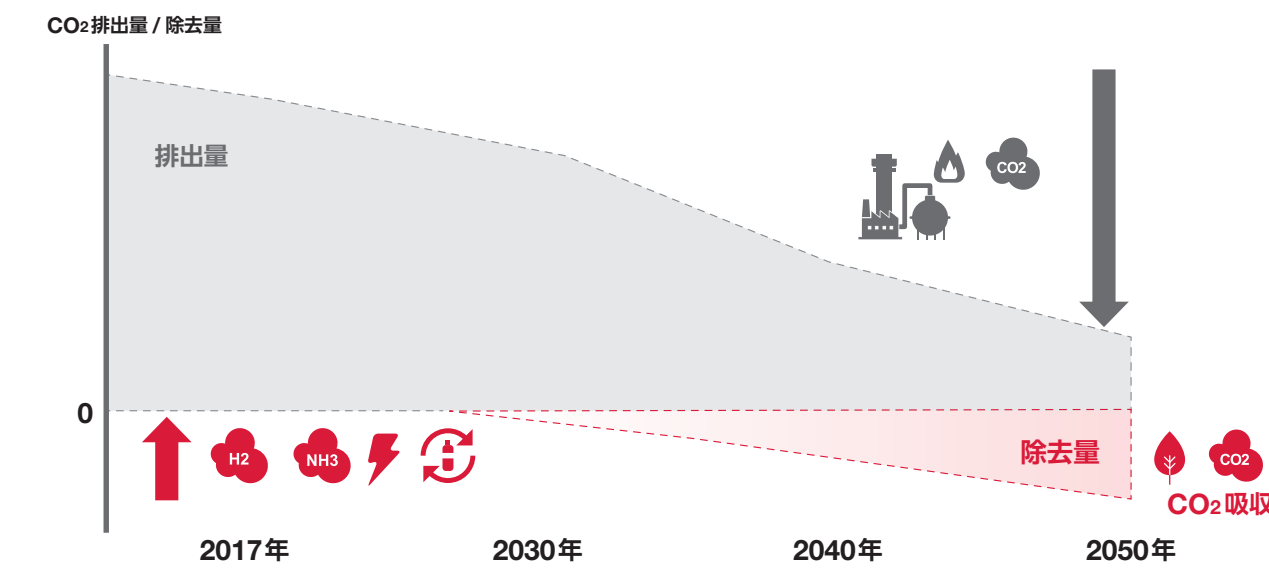
当社は2021年4月1日付でDX認定（経済産業大臣による認定）を取得しました。当社の取り組みが、DX-Readyの状態、つまり、「企業がデジタルによって自らのビジネスを変革する準備ができている状態」というレベルに達していることが認められました。また2021年6月には、経済産業省と東京証券取引所が選定する「デジタルトランスフォーメーション銘柄2021」（「DX銘柄」）に、初選出されました。



カーボンニュートラルへの挑戦

2050年カーボンニュートラルへの挑戦

当社は、2050年までに、自社操業に伴う排出量 (Scope1+2) のカーボンニュートラル (=CO₂排出量ネットゼロ) を目指します。



カーボンニュートラル社会実現に向けた取り組み

カーボンニュートラル社会の実現に向け、お客さま・社会が必要とするエネルギー・素材の供給を、既存事業領域の強化拡大と新規事業領域の早期確立の両面から進めます。並行して製油

所・事業所を下記6つの機能を備えた新たな拠点(低炭素・資源循環エネルギーハブ)と位置付けるCNX※構想の具現化に向けたアクションを推進します。

※ CNX: Carbon Neutral Transformation



推進体制

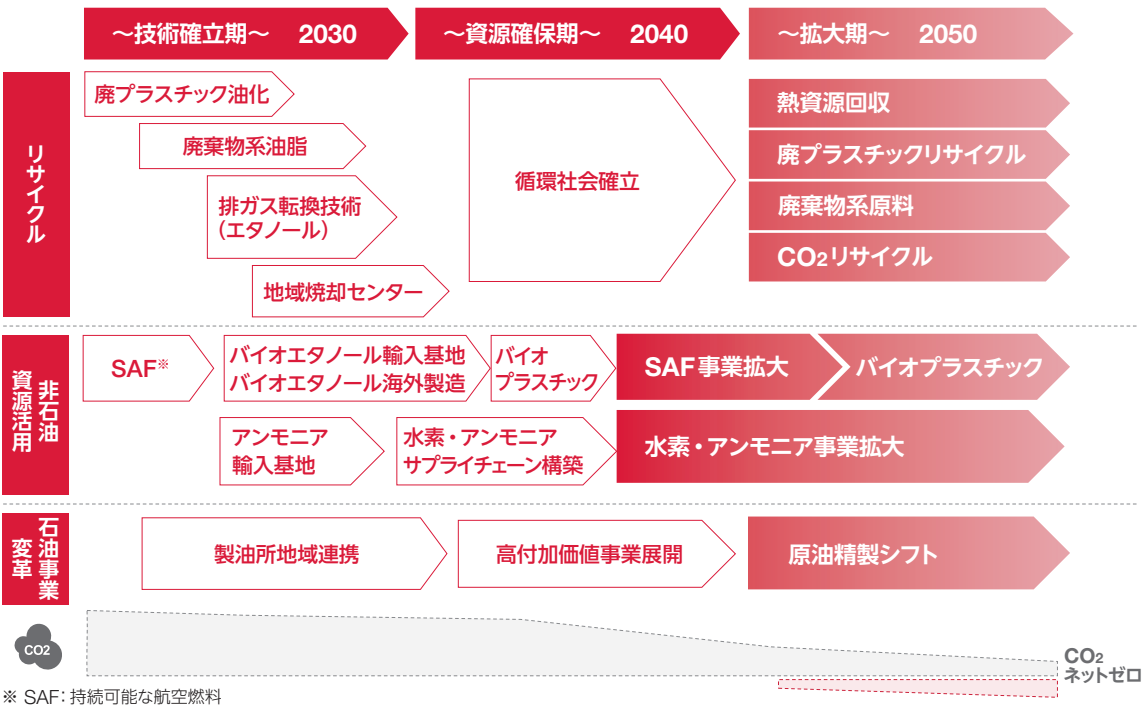
2021年7月にカーボンニュートラル対応を主導する「技術・CNX戦略部」を立ち上げました。技術・CNX戦略部は、経営企画、安全環境、サステナビリティ戦略の各部門と連携し、カーボン

ニュートラル達成に向けた取り組みや進捗のモニタリング、および経営層による議論、取締役会への報告を総括しています。

カーボンニュートラルに向けたトランジションプラン

カーボンニュートラル実現に向けて、当社は、「リサイクル」「非石油資源活用」「石油事業変革」の切り口で、以下に示すトランジションプランを描いています。

これら取り組みについては、地域および他社との連携、有識者および国からのサポートを受けながら、活動を展開しています。



コンビナート全体での「CNX センター」化

実現に向けてカギとなるのは、コンビナート全体での「CNXセンター」化です。つまり、エネルギー製造拠点として長年操業してきた製油所を、カーボンニュートラル実現のための拠点到に生まれ変わらせるということです。

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。

また、製油所、事業所の広大な敷地、大型船が着棧できる栈橋、タンク群などのユーティリティは、バイオ燃料基地、水素・アンモニアの製造・貯蔵基地、廃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。この強みを再認識しながら、コンビナート全体での「CNXセンター」化を進めます。

当社が描くCNXセンターのイメージ図

2050年に向けてのエネルギー・マテリアルトランジションの実現により、コンビナートを起点としたカーボンニュートラルのライフスタイルをイメージし、取り組みを行っています。

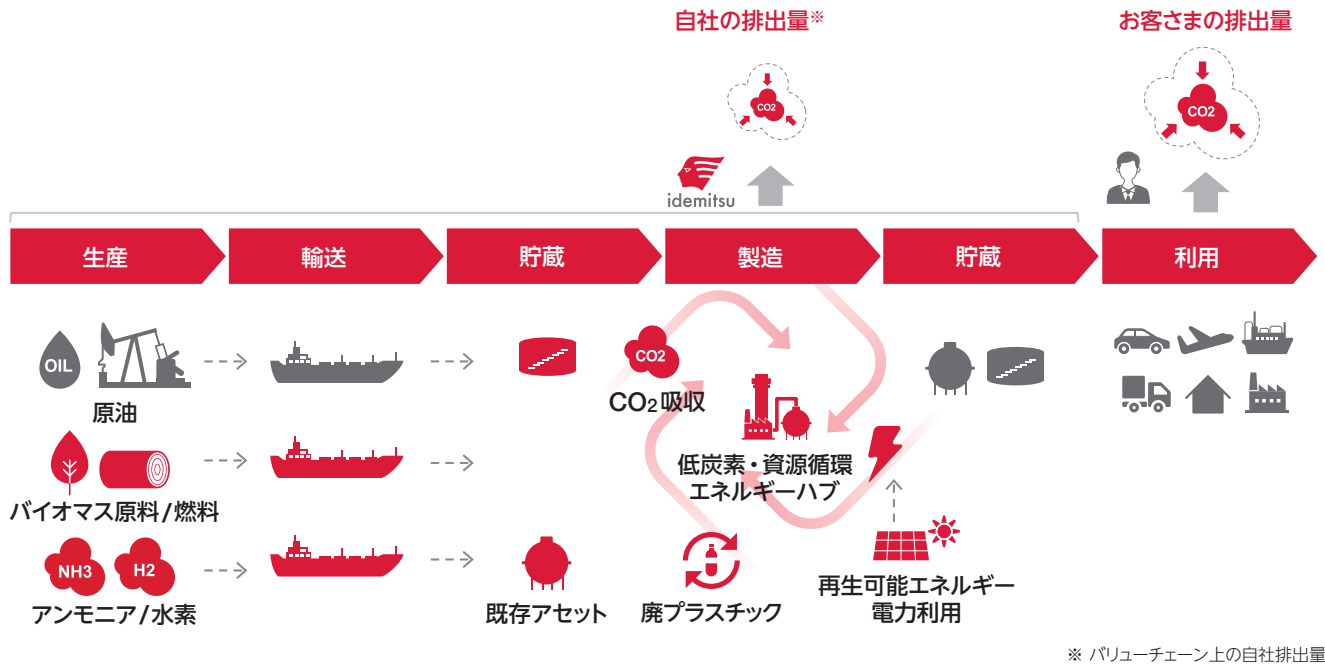


カーボンニュートラルへの挑戦

バリューチェーン全体でのCO₂排出量削減

バイオマスやCO₂フリーアンモニア／水素等の原料比率を大幅に引き上げるにより、製油所を低炭素・資源循環エネルギーハブ（中心拠点）へと転換していくことを目指します。
自社操業に伴うScope1+2のCO₂排出量削減はもちろんの

こと、お客さまのニーズを的確に把握しながら、バリューチェーン全体でのCO₂排出量（Scope3）削減にも取り組み、SDGsの7番目にある、「エネルギーをみんなに そしてクリーンに」という難題へ正面から挑戦していきます。



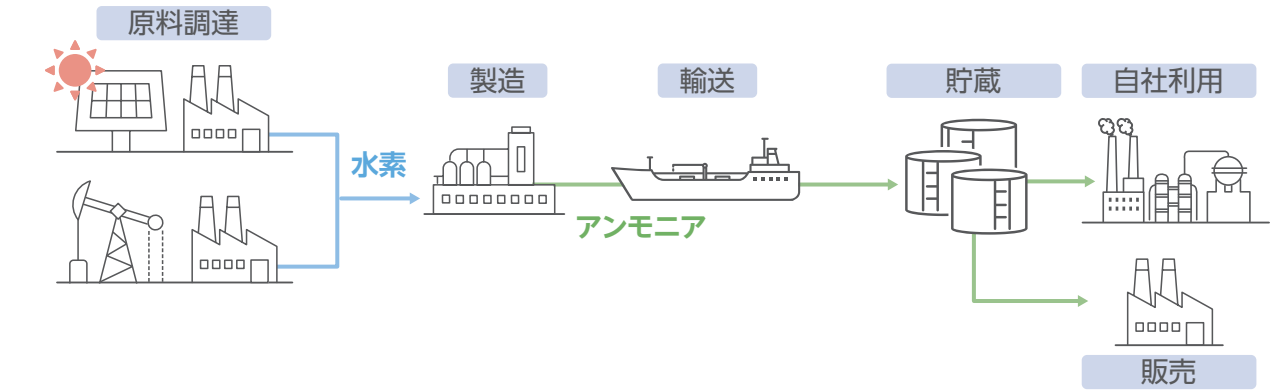
具体的な取り組みの紹介

水素・アンモニアサプライチェーン構築への取り組み

日本政府が2050年カーボンニュートラルの実現を宣言するなか、その具体策の一つとして水素、アンモニアなどのエネルギーサプライチェーンの構築に向けた官民による取り組みが加速しています。当社は、2020年度、国土交通省のカーボンニュートラルポータル検討会に徳山事業所やグループ製油所が参画するなど、水素・アンモニアサプライチェーン構築に向けた検討を進めるとともに、海外からのブルー・グリーンアンモニア調達に向けた他社との協業を検討してきました。中でも徳山事業所は2014年に原油精製設備を停止し、石油化学原料の製造拠点として石油精製事業からの転換をいち早く完遂しました。2021年2月には従来比約30%の省エネルギー効果を発揮できる高効率ナフサ分解炉の稼働を開始し、さらに2022年稼働予定のバイオマス発電所の建設等、脱炭素に向けた取り組みを加速させています。これらの取り組みは、石油精製事業で従来使用していたインフラを活用することで、効率的に実現しています。

また、当社は、(株) IHIと、当社徳山事業所においてアンモニアサプライチェーン構築に向けた検討に共同で取り組んでいます。徳山事業所の貯蔵施設・石油化学装置などの既存設備を活用し、同事業所のアンモニア輸入基地化、既設ナフサ分解炉等でのアンモニア混焼実証を検討しています。また、今後、海外からのブルー・グリーンアンモニアの輸入、コンビナート他近隣事業所へのアンモニア供給を検討します。
当社の強みを生かして、世界的にも先進的なアンモニアサプライチェーンを早期に実現することで、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

アンモニアサプライチェーンの概要



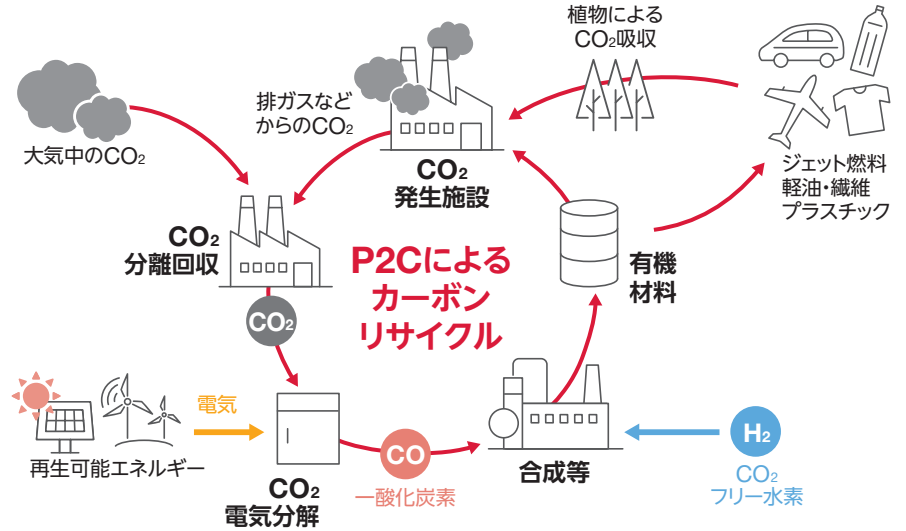
持続可能な航空燃料（SAF）製造を中心としたCO₂資源化による地域の活性化への取り組み

当社、東芝エネルギーシステムズ（株）、東洋エンジニアリング（株）、（株）東芝、日本CCS調査（株）、全日本空輸（株）の6社は連携して、「持続可能な航空燃料（SAF）※1」を製造するP2C※2による炭素循環ビジネスモデルを検討してきました。この取り組みが2021年8月、環境省の委託事業に採択され、今後6社は地域のインフラや特徴を生かしてカーボンリサイクルを地域内で実現させ、脱炭素化の促進と地域振興を両立させる検討を行います。具体的には、各社が持つ知見・技術や関連するプラント設備等を生かし、CO₂の分離回収からSAF製造、消費までの全工程について検討し、得られたデータ・知見を、地域における炭素循

環社会モデルに反映させ、事業成立性を評価します。6社は本実証事業を通し、炭素循環に基づくSAFサプライチェーンの商業化や、地域の活性化の促進に貢献していきます。当社は、SAFの認証制度・規格調査、SAF混合設備および品質管理の基本計画作成の役割を担っています。

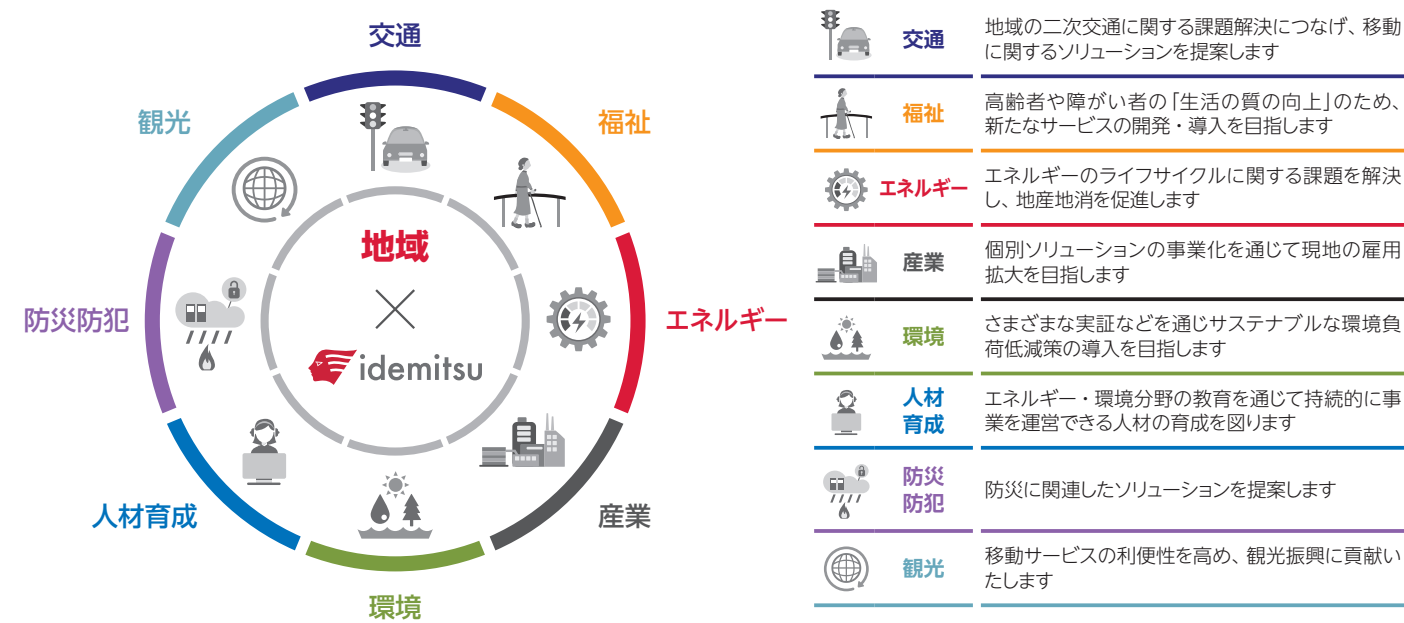
※1 SAF：Sustainable Aviation Fuel（原材料の生産・収集から燃焼までの過程で、CO₂の排出量が少ない持続可能な供給源から製造されるジェット燃料）
※2 P2C：CCU／カーボンリサイクル技術の一つであるPower to Chemicals（P2C）は、再生可能エネルギーや再生可能エネルギー由来水素等を用いてCO₂を環境価値の高い有価物に再利用する技術であり、CO₂の排出量削減だけでなく、再生可能エネルギーの普及拡大にも大きく貢献する

地域での炭素循環社会モデル（イメージ）



地域創生と次世代事業の創出に向けた取り組み

当社は、社会課題の解決に資する次世代事業の創出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、人材育成、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。



次世代事業の創出にあたって「スマートよろずや」、「次世代モビリティ戦略」、「地域創生ソリューション」といった3つのコンセプトで取り組みを進めています。

「スマートよろずや」

モビリティとコミュニティの拠点、「スマートよろずや」構想

当社は中期経営計画の見直しにおいて、apollostationネットワークを地域住民の生活を豊かにする新しい時代のよろずやへと進化させることを目指し、「スマートよろずや」構想を掲げました。全国約6,300カ所のエネルギー供給拠点と、その運営を担う特約販売店をパートナーとし、社内外の価値共創を通じて、地域固

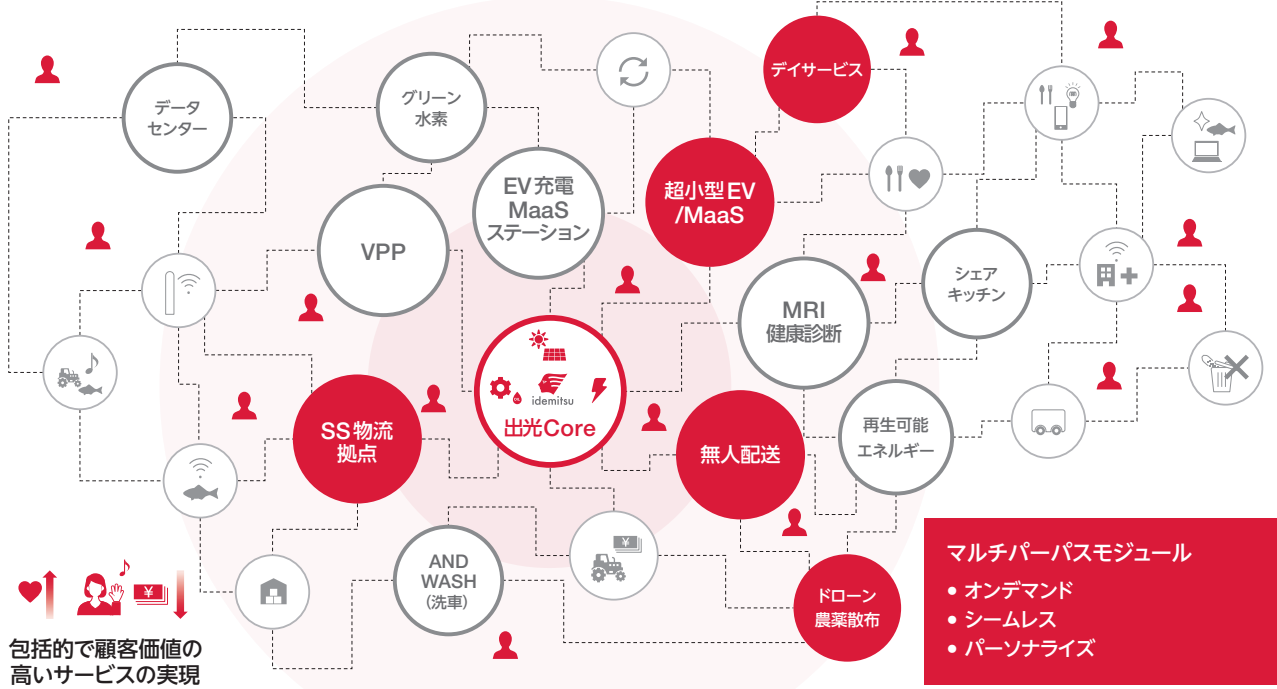
有の課題を解決するエコシステムの構築を目指しています。OMO (Online Merges with Offline) 型プラットフォームを通じて、さまざまなサービスを必要な時に必要な場所へ提供することによって、地域の困りごとをまとめて解決し、生活者のQOL (Quality of Life) 向上と地域の活性化に貢献していきます。



デジタルエコシステムの広がり

当社グループはグループ内外の資産やサービスをデジタル技術で連携し、顧客価値を最大化することに取り組んでいます。地域の困りごとをさまざまなビジネスモジュール (システムや機能) でつなげて、まとめて解決するよろずやとして、生活者のQOL向上と地域の活性化に貢献することを目指しています。

これまでに、スタートアップ企業と連携し、移動式車輛による脳ドックサービスや、パーソナライズフードのデリバリー (シェアキッチン) サービスの実証に取り組ましました。



次世代モビリティ戦略

株式会社出光タジマEV

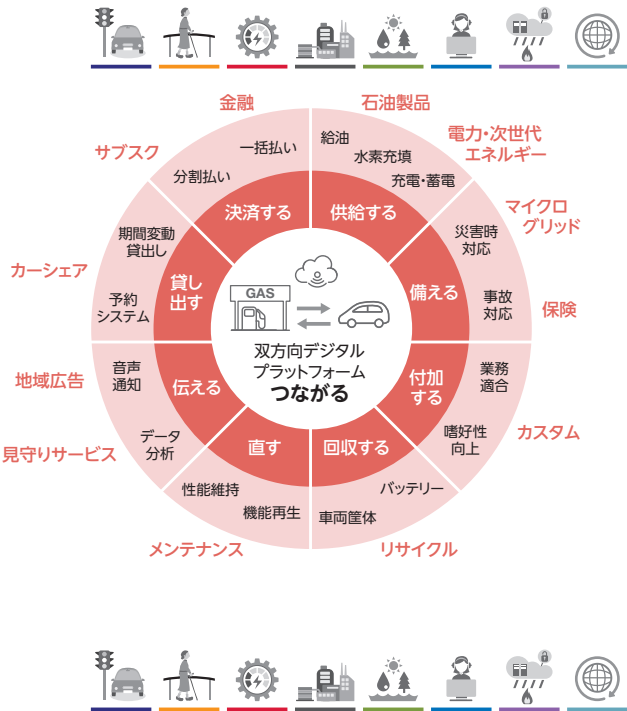
2021年4月、当社は (株) タジマモーターコーポレーションと、次世代モビリティおよびモビリティサービスを開発する (株) 出光タジマEVを設立しました (P.42)。

出光タジマEVは超小型EVの開発・提供だけではなく、車載ソーラー、次世代バッテリーの採用、自動運転開発、グリーンローモビリティ開発、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、系列SSで展開している電力販売と超小型EVを組み合わせた新たなサービスの開発、高齢者の運転状況を見守る仕組み、個々の車両が蓄電池と見立てた分散型エネルギーシステムの構築、車両・バッテリーのリサイクルシステムなど、新たなモビリティサービスの開発に取り組んでいきます。

ドローンを活用した将来構想

当社はドローンを活用した物流のラストワンマイル実証事業を通じて、物流拠点としてのSSの可能性検証に取り組んでいます。ドローン技術は物流に加え、地域の見守り、インフラや各種プラントの点検など、さまざまな領域で活用が期待されています。



地域創生と次世代事業の創出に向けた取り組み

地域創生ソリューション

種子島における取り組み

～地域課題解決に向けた共同研究～

2020年12月、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「資源を循環させる地域イノベーションエコシステム研究拠点」の取り組みが、国立研究開発法人科学技術振興機構（JST）が公募する「共創の場形成支援プログラム」の育成型（共創分野）プロジェクトとして採択されました。

本共同研究は、国立大学法人東京大学を代表機関とする複数の機関と協働で、SDGsに基づくビジョンの実現に向け取り組むものです。産学公の共創により、バックキャストिंगの手法を用



いることで、複雑化する種子島の地域課題の解決を図るだけでなく、他の地域への展開を図り拠点ビジョンを実現します。

当社は本取り組みを通じ、参画機関と共創し地域課題解決に有効なソリューションの実証・展開を目指します。取り組みに当たっては、全国約6,300カ所のSSネットワーク運営により蓄積した地域課題に関する知見と、地域社会に根差した事業を展開する特約販売店との連携を生かし、モビリティ分野や分散型エネルギー分野等において地域に貢献します。

千葉県市原市と包括連携協定を締結

～超小型EV等先進技術の活用により環境および地域創生に貢献～

2021年4月、当社と市原市は、地域の観光振興や産業振興などの地域創生に貢献する分野において連携・協力することを目的に、包括連携協定を締結しました。この新たな協定の下、当社で実証を進めている、超小型EVを活用したカーシェアリングサービス「オートシェア」を市原市内でも展開しています。

当社は、モビリティデータを活用したサービスを提供する株式会社スマートドライブおよび、位置情報ビッグデータと解析技術を用いた地域活性化支援ソリューションを提供する（株）ナイトレイと協業し、地域の観光資源の最大化を図る取り組みを推進しています。車両の位置データや観光客が発信するSNSデータを組み合わせることで、観光客の移動をスムーズにするための施策や、隠れた名所・観光スポットに誘導を図る施策などに活用し、市原市における観光振興に取り組んでいます。



さいたま市とゼロカーボンシティ実現に向けた連携協定を締結

2021年6月、当社はさいたま市とゼロカーボンシティ（2050年二酸化炭素排出実質ゼロ）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を締結しました。

本協定は、当社とさいたま市が環境・エネルギーの分野で相互に連携・協働し、さいたま市内の再生可能エネルギーの利活用を推進する取り組みで、市内の各家庭で発電した卒FIT電力の買い取りや太陽光発電システムのメンテナンスといったサービス展開を計画しています。また、市内の卒FIT電力や市内で発電した再生可能エネルギーを、さいたま市が所有する施設や、当社が新ブランド「apollostation」として展開するサービスステーションで利用する等の検討を進め、エネルギーの地産地消を推進します。併せて、当社関係会社のソーラーフロンティアとNEDO※が共同研究中の、太陽光パネルリサイクル技術の適用についても検討を進め、循環型社会「地域循環共生圏」の実現を目指します。

※ 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構



山口県周南市の木質バイオマス材利活用推進協議会へ参画

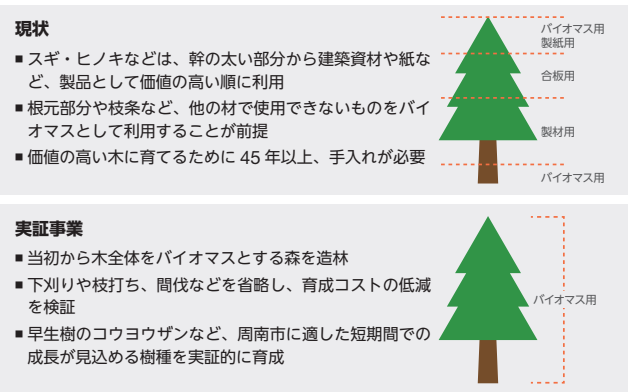
～エネルギーの地産地消と林業振興に向け、木質バイオマス材利活用を実証・推進～

2021年1月、当社は、山口県周南市が発足した木質バイオマス材利活用推進協議会に、協議会委員として参画しました。協議会では、豊富な森林資源とバイオマス発電設備を併せ持つ周南市の特性を生かし、エネルギーの地産地消と林業振興を目的に、実証実験を通して国産の木質バイオマス材利活用を推進します。

協議会では、周南市市有林の一部において、早生樹を活用した木質バイオマス材生産の実証等を通じ、参加する関係企業・機関等が協力し国産材の利用拡大を検討します。早生樹による短期間・低コストのバイオマス生産に加え、森林と消費地の近接立地を生かした運搬費低減が期待できます。また、早生樹への転換により森林の循環利用と林業の振興にも寄与します。

また、本実証実験を踏まえ、早生樹による木質バイオマス材生産を市内他地域へ拡大することを目指すほか、国産の木質バイオマス材利活用の方法についても協議していきます。

当社は、より低炭素なエネルギー供給を目指し、徳山事業所に



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進めています。

当社および徳山事業所は今後も周南市と共に、再生可能エネルギーの活用とエネルギーの地産地消モデル確立を推進します。

「スマートシティ会津若松」にオープンイノベーション拠点「会津創生センター」を開設

～産学官民連携×データ連携基盤・ICTを活用しモビリティ、分散型エネルギー、サーキュラーエコノミー等の分野で協働～

2021年1月、当社は、ICT（情報通信技術）を活用したまちづくりに取り組む福島県会津若松市のICTオフィスビル「スマートシティAiCT（アイクト）」内に、新たな地域サービスモデルの創出を目的とするオープンイノベーション拠点「会津創生センター」を開設しました。

「会津創生センター」は、ICT活用で先進する会津若松市のフィールドで、コンピューターサイエンス領域に特化した公立大学法人会津大学、「スマートシティAiCT」に入居し活動する企業群、当社関係会社である若松ガス（株）をはじめとする地元企業や当社特約販売店とともに、データ連携基盤（通称：都市OS）とICTを活用した市民参加型の新たな地域サービスモデルの創出を目

指します。

具体的には、当社の新規事業開発機能を一部移管し、モビリティ、分散型エネルギー、サーキュラーエコノミー等の分野でデータとICTを活用した次世代事業につながるプロジェクトを検討、実証します。将来的には、都市OSを活用したデータ駆動型のビジネスモデルを構築し、安心・安全・便利で快適なまちづくりと地域雇用の創出に貢献します。



国富町役場で車両管理システムと連携したエネルギーマネジメントシステムの実証実験を開始

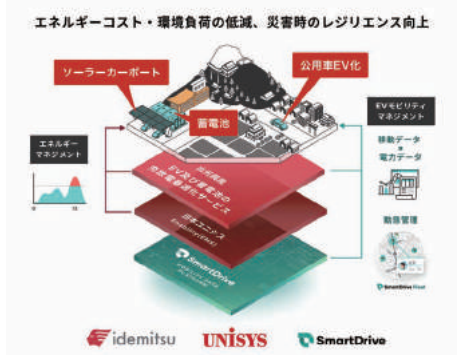
～エネルギーコスト・環境負荷の低減と災害時のレジリエンス向上を目指して～

2021年10月、当社は日本ユニシス（株）、（株）スマートドライブとともに、宮崎県国富町の国富町役場の敷地内において、エネルギーコストや環境負荷の低減と災害時のレジリエンスの向上に資するシステムの構築を目的とした実証実験を開始しました。3社は、それぞれの知見を活用し、自治体とともにエネルギーの地産地消と低炭素化の実現を目指しています。

今回の実証実験では、「人と環境にやさしいまちづくり」として自然エネルギーの普及に取り組んでいる国富町役場の敷地内に、太陽光発電システム、公用車EV3台、EV予約管理・車両情報取得を行う車両管理システム、複数の蓄電池・EV充放電器/EV充電器、そして、これらのリソースを遠隔から複合的に制御するエネルギーマネジメントシステムを導入し、エネルギー利用の最適化を図ります。蓄電池とEVの最適な充放電計画を作成し運用する



ことで、国富町役場の電力コストの低減やCO₂排出量の削減につなげます。また、災害などによる停電時における蓄電池とEVからの電力供給の最適運用の検証および事業モデルの検討も実施します。

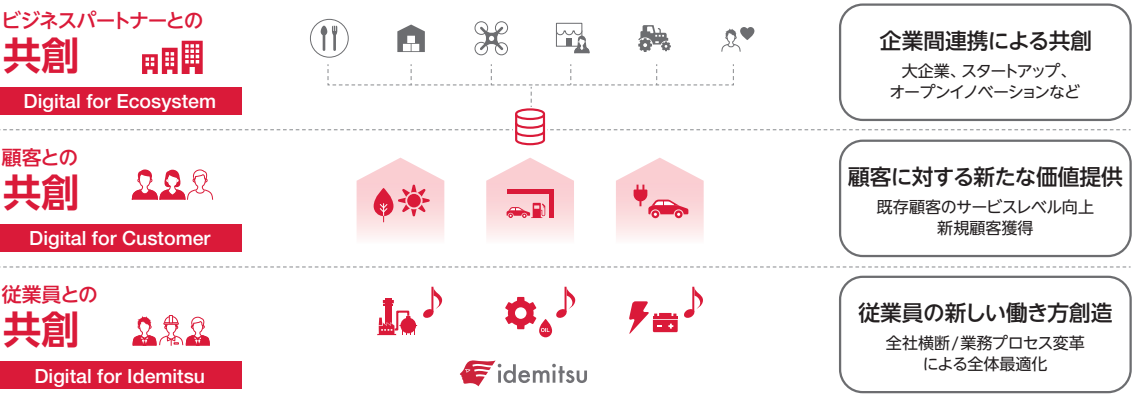


デジタル変革の加速

ビジネスプロセス全体をデジタル技術で変革させ、 新たな顧客価値の創造・従業員体験向上へ

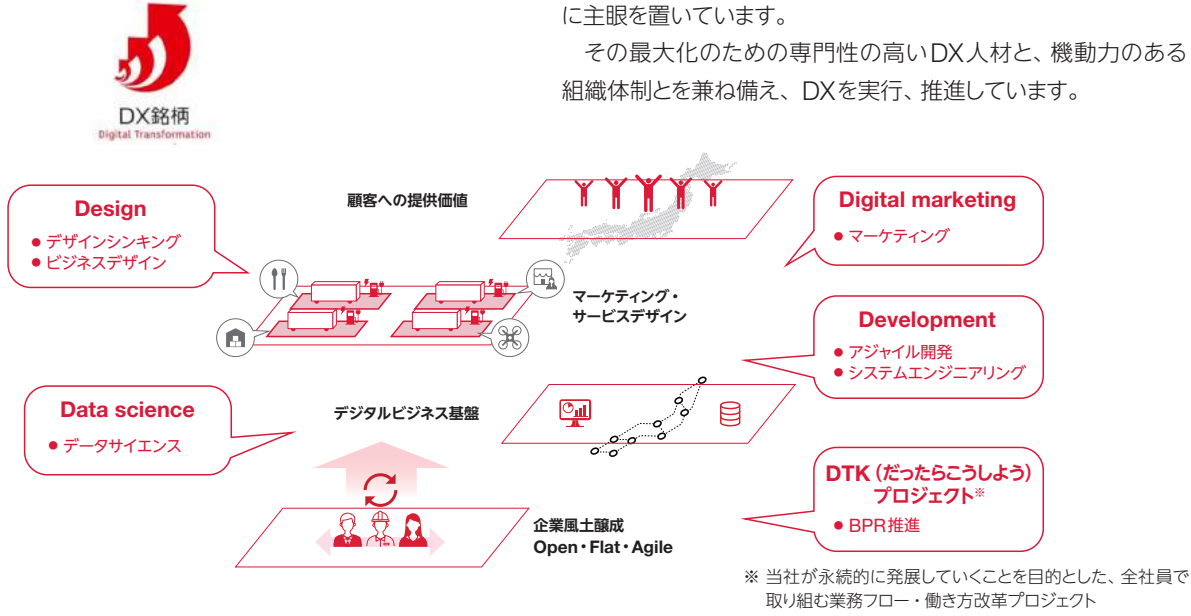
エネルギー業界を取り巻く事業環境が今後大きく変化していくことが予測される中、当社が持続的に成長をするためには、デジタルトランスフォーメーション（DX）を全てのビジネスプロセスにおいて積極導入し、業務の高度化、新たなニーズに沿ったサービスの提供を続けていくことが必要不可欠です。その認識の下、当社は2030年に向けた基本方針「ビジネスプラットフォームの進化」を掲げ、DXの加速の取り組みを進めています。

2020年1月にデジタル変革室を立ち上げ、複数の実地検証と企業風土醸成に向けた社内啓発を開始しました。2021年7月には部門横断で取り組んでいたBPR機能を集約し、デジタル・DTK推進部としてより一層、新たな社会価値・顧客価値の創造、従業員体験向上加速を進めていきます。



DX銘柄

経済産業省と東京証券取引所が選定する「デジタルトランスフォーメーション銘柄2021」に選ばれました。



ビジネスパートナーとの共創 (Digital for Ecosystem)

デジタル変革の目的の一つは、地域社会に資するまったく新しいビジネスを創出することです。しかしそれは、当社だけで成し遂げることはできません。ヘルスケアや住まい、食品、教育など、多

方面の分野に強みを持つ企業との連携を通じて取り組みを進めていく予定です。2020年は企業間連携によるスマートシティを題材としたプロジェクト「SmartCityX」に参画しました。

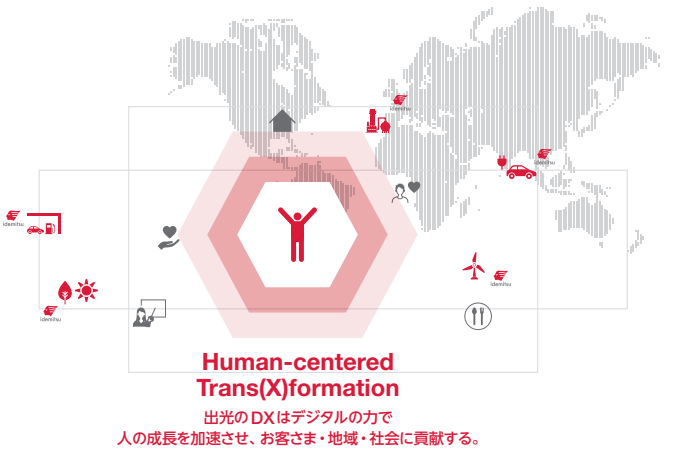
顧客との共創 (Digital for Customer)

既存事業で新たな顧客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新たな取り組みが欠かせません。例えばSSでは、お客さまが給油に来てくださるのをただ待っているだけでなく、こちらから情報を発信し、SSを新たな体験ができる場所へと変貌させていく必要があります。「スマートよろずや」構想にある、apollostationネットワークを地域住民の生活を豊かにする新しい時代のよろずやとして、地域固有の課題解決などお客さまの多様なニーズに対してベストなタイミングで最適なサービスを提供するために、蓄積されたデータを利活用し、お客さま一人ひとりに寄り添った、サービスを実現していきます。

従業員との共創 (Digital for Idemitsu)

業務プロセス変革を全社横断的に進めるために、事業部門のシナジー創出や全体最適化に資する複数の実地検証を2020年4月よりスタートし、各成果確認後、スモールスタートを切るなど、着実に進捗しています。

また2020年4月は新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う緊急事態宣言の発令などにより、製造技術部門を除く全社の9割以上の社員が在宅勤務となりました。DXという面ではウェブ会議やペーパーレス化、電子承認システムなどの活用が進み「こ



れまでの働き方を大きく変えていける」という意識が社員に醸成されました。2021年9月末時点でも在宅勤務が可能な職種の部門においては出社率30%未満を継続しています。

企業風土醸成を目的とした社員向けオンラインセミナーを実施し、当社のDX推進の必要性や将来像の説明、社内事例紹介、社外の有識者とのパネルディスカッションなど、幅広いコンテンツで全社の変革に向けた取り組みを進めています。

事例 DXによる製油所保全業務の高度化・安全レベル向上の取り組み

社内DX案件の一つとして保全業務の変革を対象とし、従来と異なるアプローチ（アジャイル・デザインシンキング）にて、今までの業務のやり方を見直しながら効果検証を行いました。

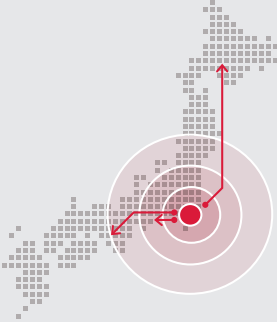
製油所、関係部門でDX推進体制を組み、継続した業務プロセス改善を100日単位で実行した結果、修繕費の削減、業務効率化による競争力強化の可能性を見いだすことができました。

また、本取り組みは、旧来の発注者・受注者の関係ではなく、One Teamとなってより良い製品を作り続けるという組織風土醸成にもつながりました。

その後も変革スコープの拡大に向けた検討を開始し、実証で得られた知見を、他プラントに適用を拡大しています。今後も、業務プロセス改善を推進・継続し、事業間を超えたシナジー効果の創出を目指していきます。



「DXマザー工場」としてDXに取り組んだ千葉事業所の様子



CFO メッセージ



出光興産株式会社
取締役常務執行役員
CFO
酒井 則明

1. 2020年度（2020年4月～2021年3月）の業績について

2020年度の日本経済は、新型コロナウイルス感染症の拡大により緊急事態宣言が発令されるなど、第1四半期において大きく減速しました。その後は経済活動の再開が進められるなかで景気は秋まで緩やかに持ち直しましたが、感染再拡大を受けて年明け以降は停滞しました。

ドバイ原油価格は、春先に急落しましたが、主要国の経済活動再開やOPECプラスの協調減産再開により持ち直し基調に転じ、11月以降は新型コロナウイルスワクチンの普及や米国経済回復への期待等を受けて上昇基調になりました。

このような環境において、国内石油製品販売量は、航空便の運休・減便によるジェット燃料需要の大幅な減少に加えて、外出自粛の影響などによるガソリンの需要減により、全体で前年度を下回りました。また、資源や基礎化学品の市況下落も加わり、当社グループの事業環境は大変厳しいものとなりました。

(単位：億円)

	2019年度	2020年度	増減
売上高	60,459	45,566	▲14,892
営業+持分利益 (在庫影響除き)	▲262 (631)	1,003 (928)	+1,265 (+297)
当期純利益 (在庫影響除き)	▲229 (390)	349 (297)	+579 (▲93)

2. 中期経営計画の見直しについて

2019年11月に2020～2022年度を対象とする中期経営計画を公表しましたが、上述の通り事業環境が大きく変化しました。また、日本政府が2050年カーボンニュートラルを宣言するなど、グローバルな脱炭素化の潮流も加速しています。当社が将来に

その中で、当社は感染防止対策と併せエネルギーの安定供給を継続するとともに、国内サプライチェーンの競争力強化、働き方改革やDXシフトの加速、コスト削減や投資の厳選など、企業体質強化に向けた取り組みに注力しました。その結果、当社グループの2020年度の売上高は原油価格の下落や販売数量の減少などにより4兆5,566億円（前年度比1兆4,892億円の減少）になりましたが、セグメント利益（在庫影響を除く営業+持分利益）は燃料油セグメントの増益により928億円（同297億円の増益）となりました。親会社株主に帰属する当期純利益については、長期貸付金評価損や資源事業における減損損失の計上などにより、在庫影響を除き297億円（同93億円の減益）となりました。

わたってレジリエントな企業であるためには、中長期戦略の再構築と打ち手のスピードアップが必要と認識し、2021年5月に「中期経営計画の見直し」を公表しました。

3. 中期経営計画期間（2020～2022年度）の目標

燃料油セグメントにおける統合シナジーの拡大、ニソン製油所の収益改善に加えて、資源価格や基礎化学品市況の改善等を織込み、セグメント利益（在庫影響を除く営業利益+持分利益）については、2021年度1,400億円、2022年度1,750億円を目標としました。3カ年の中期経営計画期間累計では、当期純利益2,200億円、セグメント利益4,100億円、2022年度末ROE8%の財務目標達成を目指します。

キャッシュバランスについては、固定費削減や、積極的な資産売却によって、償却費と合わせ8,000億円のキャッシュインを確保していく方針です。

設備投資については、累計5,700億円を実施する予定です。そのうち2,700億円を、高機能材事業や低炭素燃料へのエネル

当期純利益 (在庫影響除き)	営業+持分利益 (在庫影響除き)	ROE	FCF
(3カ年累計)	(3カ年累計)	(2022年度末)	(3カ年累計)
2,200億円	4,100億円	8%	2,300億円
(主要前提)			
単位	単位	2021年度	2022年度
原油〈Dubai〉	\$/BBL	60.0	
ナフサ〈通関〉	\$/t	560	
石炭〈豪州一般炭〉	\$/t	80.0	75.0
為替〈米ドル〉	¥/\$	105.0	

4. 株主還元について

当社は、株主の皆さまに対する利益還元を重要な経営課題と考えています。この考えに基づき、当中期経営計画期間の2020～2022年度は、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、1株当たり120円の安定配

5. 株主・投資家の皆さまとの対話について

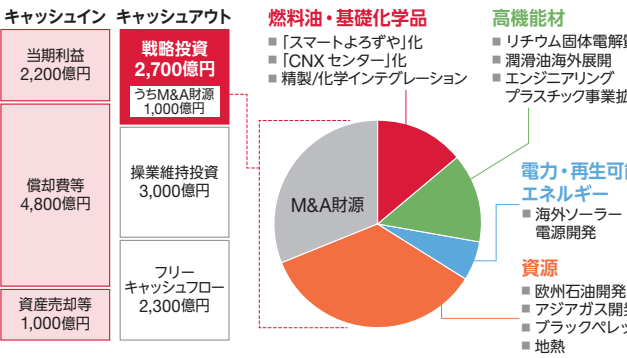
経営方針や業績に係る適時適切な情報開示を通じて株主・投資家の皆さまと対話を重ね、ご意見を経営へ反映していくことが重要であると認識しています。とりわけエネルギー供給を使命とする企業として、財務情報のみならず気候変動への対応を含めた非財務情報開示の充実にも、引き続き取り組んで参ります。また、足元で大きな環境変化が起こる中、中期経営計画の見直し内容を含め、当社の今後の方針や戦略につき、今まで以上に積極的な説明機会を設け、お伝えしていきたいと考えています。株主・投資家の皆さまにおかれましては、今後ともご理解とご支援を賜りたくよろしくお願い申し上げます。

ギー転換、モビリティビジネス関連など、将来の事業ポートフォリオ転換に向けた戦略投資に振り向け、1,000億円は機動的なM&A実行のための財源として確保していきます。

以上の結果、フリーキャッシュフロー2,300億円を確保し、株主還元のほか、ポートフォリオ転換のための戦略投資、財務体質強化等へ配分していく方針です。

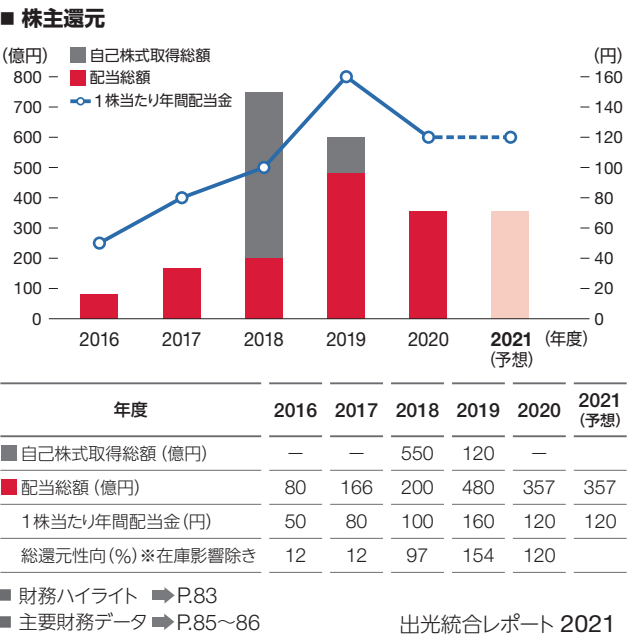
また、今後いかなる環境変化にも柔軟に対応していくためには資本効率を高めることが重要だと考えており、2030年に向けた基本方針において「ROIC※経営の実践」を掲げました。具体的には2020年度末3%から2030年度末7%を達成することを目指し、その通過点として、2022年度末には4%までの改善を目指します。

※ ROIC: Return On Invested Capital/投下資本利益率

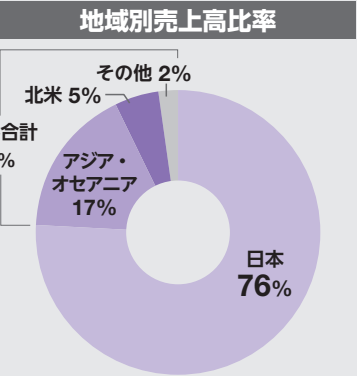
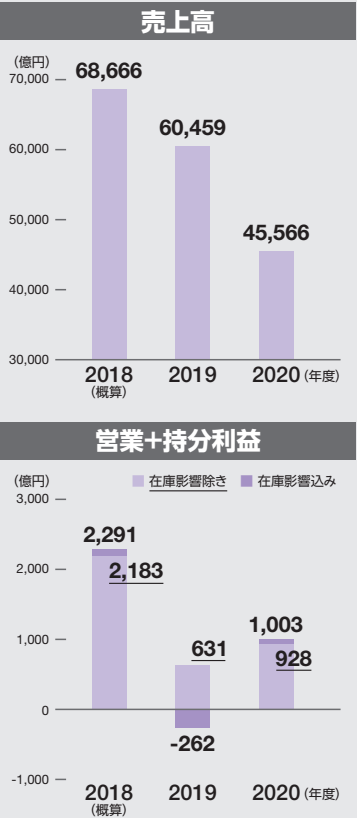


当を実施していく方針です。

今後はポートフォリオの転換と資本効率を追求することで企業価値向上を実現し、株主の皆さまのご期待に応えていきたいと考えています。



2020年度の事業概況



出光グループ 合計256社
国内118社 海外138社

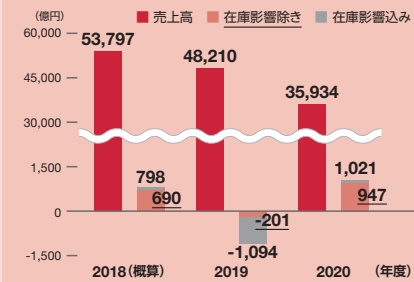
地域	社数
欧州	12社
中東、アフリカ	2社
アジア、オセアニア	64社
日本	118社
北米	58社
中南米	2社

燃料油セグメント



P.39～42

売上高・営業+持分利益推移



2020年度実績概要

売上高
3兆5,934億円

営業+持分利益
1,021億円

営業+持分利益 (在庫影響除き*)
947億円

主な事業内容

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

基礎化学品セグメント



P.43～44



売上高
3,290億円

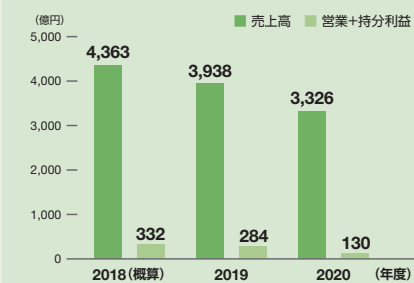
営業+持分利益
34億円

- 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

高性能材セグメント



P.45～48



売上高
3,326億円

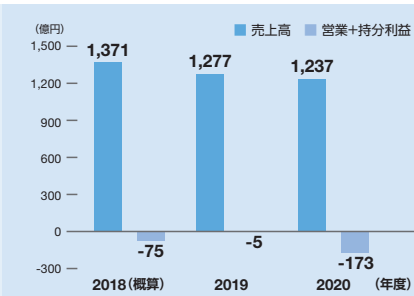
営業+持分利益
130億円

- 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
- 高性能アスファルト (機能舗装材) の研究開発・製造・販売
- 微生物防除剤・土壌改良資材、畜産関連資材などの研究開発・製造・販売
- 全固体リチウムイオン電池材料の研究開発

電力・再生可能エネルギーセグメント



P.49～50



売上高
1,237億円

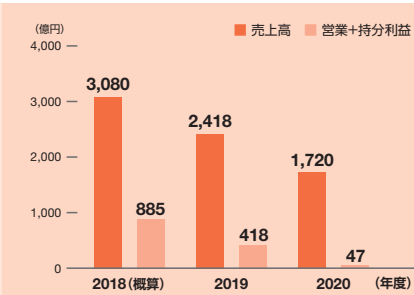
営業+持分利益
-173億円

- 国内電力の供給、卸売・小売販売
- 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
- CIS 薄膜太陽電池の研究開発・製造

資源セグメント



P.51～52



売上高
1,720億円

営業+持分利益
47億円

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

燃料油セグメント

強み

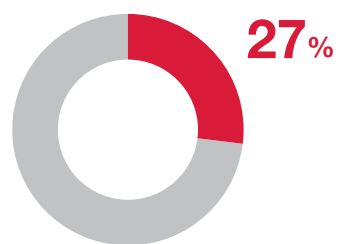
- 国内にバランスよく配置されたグループ製油所（6カ所）および油槽所（35カ所）ネットワーク
- 国内第2位のシェアを誇るSS（約6,300カ所）における販売施策の展開
- 地域に密着した経営を行う特約販売店との連携・協力体制
- 創業時より培われた経験や技術の蓄積およびバリューチェーンの海外展開

製造資本（2021年3月末時点）

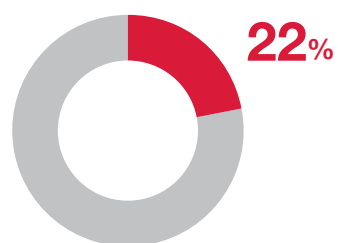
グループ製油所

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
千葉事業所	千葉県市原市	19
愛知製油所	愛知県知多市	16
四日市製油所 (昭和四日市石油(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
山口製油所 (西部石油(株))	山口県山陽小野田市	12
合計		94.5
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
合計		20

原油処理能力国内シェア (国内第2位)



SS数国内シェア (国内第2位)



事業環境

2020年初に起こった新型コロナウイルス感染症の世界的大流行による経済活動の低迷により、エネルギー需要が大きく減少し、それに伴い原油価格も大きく下落しました。その後、主要産油国の協調減産の動き、中国や欧米の景気回復への期待から原油価格は2020年度末にかけて、コロナ禍前の60ドル/バレル台まで回復しました。国内石油需要について、ジェット燃料は引き続き厳しい状況が続いたものの、経済活動の再開等に伴い全体では2020年度後半にかけて徐々に回復しました。海外の需要も回復基調が見られる一方、引き続き新型コロナウイルス感染症の拡大

による影響が続きました。

中長期的には世界的なエネルギーの脱炭素化が加速すると見込まれます。国内では日本政府の2050年カーボンニュートラル宣言に加え、少子高齢化による人口減少やEV車の普及が見込まれていることから、今後の石油製品需要の減少はより加速することが予測されます。アジア地域においても、足元では経済成長と人口増加による石油製品需要の増加が見込まれていますが、長期的にはこの世界的な脱炭素化の影響から、需要が減少する見込みです。

中期経営計画

燃料油セグメントにおいては、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すため、事業全体の競争力強化に引き続き取り組みます。併せて、中長期的な需要減に先んじて、製油所・事業所体制の見直し、精製/化学のインテグレーションの深化、固定費圧縮の取り組みを進めていきます。また、世界的な気候変動問題への対応として、化石燃料からGHG排出量の少ないエネルギーへの転換が加速すると予想されています。低炭素社会・循環型社会において必要とされるエネルギーの供給拠点として、コンビナート全体での「CNXセンター」化を推進し(P.26)、バイオ・合成燃料のほか、アンモニア・水素等を含む環境負荷の少ない燃料への転換(エネルギー・マテリアルトランジション)に向け、事業モデルの構築を進めます。

サービスステーション「apollostation」に関しては、国内の少子高齢化社会を見据えた新たなコミュニティ・モビリティサービスの拠点として、「スマートよろずや」化構想の実現に向けて取り組みます(P.29)。これは、従来の給油やカーケアサービスのみならず、地域のニーズに対応するカーシェアリングや医療、物流、高齢者向けデイケア等さまざまなサービスを提供する拠点として、SSを進化・変革させることを目指すものです。地方自治体や企業との協業、実証等を通じ、事業モデルの構築に取り組みます。海外では、中期的に石油需要の増加が見込まれるアジア・環太平洋地域において事業を展開しています。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については、コロナ禍による市況悪化などの影響を受け厳しい経営状況が続いており、収益貢献化に向けた取り組みに注力していきます。

製造・物流における統合シナジー最大化・競争力強化の取り組み

TOPICS

製油所の取り組みについては、製油所間連携体制を強化し、統合シナジーの最大化を図るとともに、設備の効率化改造を実施するなど、競争力強化を図っています。千葉事業所においては、長期的なコスト競争力向上を目的とした投資として、2020年の重油直接脱硫装置の効率化改造に続き、2021年4月に流動接触分解装置(FCC装置)の重油分解能力向上(RFCC化)工事を実施しました。これにより同装置の残油処理比率が35%から50%に向上し、重質油処理能力の向上によるコスト競争力の強化とともにグループ製油所全体の柔軟なオペレーションに寄与します。

また、自然災害の増加や、プラントの高経年化、熟練従業員の減少等に対応するため、製油所・事業所のスーパー認定事業所の認定取得を推進しています。これは高圧ガス保安法に基づき、レベルの高い自主保安を推進し、トップランナーとして他事業所の模範と認められた事業所が受ける認定であり、認定を受けることで自主保安における設備の検査方法、点検周期、連続運転期間などの自由度が高まり、より柔軟かつ効率的な製油所運営を行うことが可能となります。高度なリスクアセスメントやAIを活用した先進技術・人材育成などの実績が評価され、2021年6月に北海道製油所、および西部石油(株)山口製油所がスーパー認定事業所に新たに認定されました。当社グループでは徳山事業所、千葉事業所に続く認定取得となります。



千葉事業所

物流においては、内航船の配船計画策定におけるAI導入の取り組みを進めています。2020年6月に実証実験を行い、従来、熟練担当者の経験やノウハウに依存していた配船計画を60分の1の時間で策定し、輸送効率を最大約20%改善できることを確認しました。その後実証実験の対象範囲(製油所、油槽所、契約船舶)を拡大するなどして配船計画の精度を高め、2022年1月からAI配船計画システムを利用した運用を開始予定です。今後も燃料油事業以外の部署での同システムの活用も視野に取り組みを進めます。

サービスステーション (SS) における販売施策の展開

TOPICS

2021年4月よりサービスステーション (SS) の新ブランド「apollostation」の展開をスタートしました。従来出光興産と旧昭和シェル石油のSSごとに分かれていたクレジットカードも新ブランド「apollostation card」に統一され、「楽天」「Ponta」等共通ポイントカードや既存決済サービスと合わせ、全国約6,300カ所のSSにて利用可能となりました。

今後は、従来のサービスや販売施策へのデジタルトランスフォーメーション (DX) を積極展開し、給油やカーサービスのさらなる利便性向上およびSSでの業務改革を進めていきます。また、お客さまとのつながり・ロイヤリティの強化を目的に、カーリースや車の買取を行う「オートフラット」「らくらく安心車検」などのサービスメニューも充実させるなど、トータルカーライフサポートの観点でもサービスの充実・拡充を図っていきます。



apollostation



DX施策の展開事例

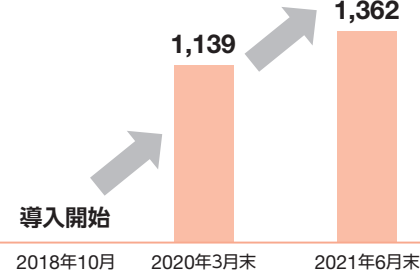
全国のSSネットワークを活用し、DXを通じた新たな価値提供の取り組みを進めています。近頃のSSで受けたいカーメンテナンスを、スマホやPCで簡単にネット予約できるサービス「PIT in plus」を展開し、2021年6月末時点で全国1,362カ所のSSで利用可能です。「PIT in plus」は24時間365日予約ができ、事前予約で当日は待ち時間なしでスムーズにサービスを受けられることから、コロナ禍で利用が急増し、2020年度は前年比673%の予約実績となりました。SSの現場からも、お客さまをお待たせすることなく丁寧に対応でき、お客さま満足度の向上につながっていること、また当日の作業予定が事前に把握できるため人員体制が効率化できた点など、業務改革の面でも評価を受けています。

今後も多様化するお客さまニーズに対して、11月には新アプリ「Drive On」をリリースし、お客さま一人ひとりに合わせたお知らせやお得情報をお届けするなど、DXを積極的に推進し販売施策を展開していきます。

利用可能なサービス PIT in plus

- 車検・点検
- 洗車
- オイル交換
- コーティング
- タイヤ交換
- その他カーサービス

導入SS数



apollostationの「スマートよろずや」化に向けた取り組み

TOPICS

apollostationの「スマートよろずや」化の取り組みの1つとして、2021年6月に全国初の移動式脳ドックサービスの実証実験をスマートスキャン (株) と共同で行いました。これは、SSにMRIを搭載した車両を一定期間停車させ、地域住民の方の受診予約をウェブサイトで受け付け、SSまで受診しに来ていただく形で脳ドックサービスを提供するものです。先進的な予防医療をSSで提供することができれば、近隣にMRIを備えたクリニックがない地域の皆さまへの健康・安全に貢献できるものと考え、実証を進めていきます。

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おり、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などを通じ、「スマートよろずや」化に向けたコンテンツの充実に取り組みます。

新カテゴリーのモビリティ提供に向けた超小型EVの開発

TOPICS

当社および (株) タジマモーターコーポレーションは、超小型EVなどの次世代モビリティおよびサービスの開発を行う (株) 出光タジマEVを2021年4月に設立しました。SSネットワーク、および車体に使用されるエンジニアリングプラスチック等の素材を扱う当社、そして車両設計技術を持つ (株) タジマモーターコーポレーションとの協働により超小型EVを開発し、2022年に上市を予定しています。

この超小型EVは、小型で小回りが利く等の運転のしやす

さ、自転車よりも雨風をしのげる移動手段であること、環境にも優しい等、さまざまなメリットがあり、近距離のみの移動など、従来の自動車ほどのスペックを必要としない層へのニーズが年間100万台に上ると想定しています。今後は、車両開発・提供に留まらず、SSを起点としたカーシェアリングなど、新たなモビリティサービスの拡大へ向けて取り組みを進めていく予定です。

超小型EV展開スケジュール

- 2021年4月
出光タジマEV
設立
- 2022年
車両提供開始



車両スペック詳細 (予定)

全長×全幅×全高	2,495×1,295×1,765 (mm)
乗車定員	4名
最大出力	15kW
最高速度	60km/h以下
バッテリー	60V, 10kWh
充電時間	8時間 (100V)
給電方法	家庭用100Vコンセント

近距離・手軽な移動手段へのニーズ

デリバリー

デリバリー事業では、小回りが利きながら一度の配達量を増やしたいというニーズがあります。

高齢者やベーパードライバー

運転に不安がある人や通院などで移動手段が必要な人からは、天気に左右されない快適さと安全性が求められています。

子供の送り迎え

子供の送り迎えで自転車の複数人乗りが不安な保護者に、小回りが利く移動手段が求められています。

観光客

エコツーリズムへの注目から、便利で自然環境に配慮した移動手段のニーズが高まっています。

ニソン製油所の収益貢献化に向けた取り組み

TOPICS

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について、2020年度は安定操業による稼働を継続しました。一方、2020年3月に発生した原油価格急落に伴う在庫評価損、新型コロナウイルス感染症の影響によるアジア製品市況の低迷等により厳しい経営環境となりました。ニソン製油所の収益貢献化に向け、安全操業・安定供給を継続するとともに、収益基盤強化 (調達・保全費の最適化等) の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を強みとした事業展開
- 国内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
- エチレン原料の多様性（ナフサ・LPG）

製造資本（2021年3月末時点）

主要化学品生産能力※1

国内	化学品名	生産能力 (t/年)
オレフィン系	エチレン	997,000
	ベンゼン	822,000
アロマ系	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

グループ石油化学工場

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
パシルグダン事業所 (Idemitsu SM (Malaysia) 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

2020年度前半は新型コロナウイルス感染症により需要が落ち込んだ中、近年アジアで新增設された大型プラントが稼働したため供給過多となり、市況は低迷しました。年度後半は、各国の経済活動再開とともに需要は回復したものの、新型コロナウイルス感染症の流行前のレベルには戻りませんでした。また中長期的には新興国やアジア地域における人口増加や中間所得者層拡大により、エチレンをはじめ基礎化学品の世界需要は継続して伸長し

ていくことが予想されています。一方で、中国を中心とした大型プラントの新增設も継続し、アジア市場は厳しい事業環境が続くと見込まれます。

さらに、気候変動やプラスチックリサイクルへの対応が喫緊かつ重要な社会課題となっており、低炭素化・資源循環システムの早急な確立に向け、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

厳しい事業環境が続く中、生活に欠かせない石油化学製品の基礎原料の供給責任を果たしつつ収益基盤の安定化を図るため、構造改革を進めていきます。その施策として、生産設備の効率化を図り、さらに千葉・周南のコンビナートにおけるパートナーとの連携を深めることでバリューチェーン全体の強化を図ります。

国内の燃料油需要の減少を踏まえては、石油製品から化学製品へのシフトに取り組みます。外部環境変化を精査しつつ、燃料油事業とともに全国の製油所・事業所間での効率生産、留分転

送等の体制整備など“精製/化学のインテグレーション深化”に取り組み、ガソリン等の石油製品を化学製品へと転換する生産体制の構築を進めていきます。

さらに、気候変動やプラスチックリサイクルの社会問題に関しては、サプライチェーンを担う当社が取り組むべき重要な課題と位置付けています。バイオ原料の活用や廃プラスチックの再資源化等により、低炭素・資源循環社会の実現に向けた取り組みを推進します。

構造改革・精製/化学のインテグレーション深化の取り組み

TOPICS

構造改革の取り組みとして、徳山事業所のエチレン製造装置内にある旧型ナフサ分解炉2基の停止、高効率ナフサ分解炉1基の新設を行い、2021年2月に稼働を開始しました。エチレン製造の効率化により、従来比約30%の省エネルギー効果を実現し、年間約16,000tのCO₂排出量削減に寄与する予定です。

千葉事業所においては、2021年に実施した定期修理にて、パラキシレン製造装置で使用する吸着剤を高性能品に更新しました。この対応により、芳香族留分のうち付加価値の高いパラキシレンの回収率を向上できるほか、吸着の効率化により消費エネルギーの低減が可能となり、年間約7,700tのCO₂排出量削減につながります。

また、当社持分法適用会社の(株)プライムポリマーにおいても、生産体制の再構築を進めており、需要構造変化に対応した高機能ポリプロピレン (PP) の供給体制構築およびCO₂排出量削減等を目的とし、ポリプロピレン製造装置の新設(2024年11月稼働予定)を決定しました。



徳山事業所・高効率ナフサ分解炉

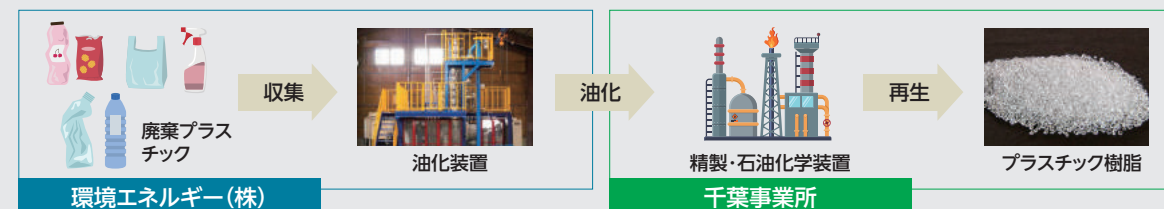
プラスチックの再資源化に向けた取り組み

TOPICS

当社は2019年にマテリアル・サーキュラー・エコノミー（資源循環経済）ワーキンググループを社内組織として立ち上げ、加盟業界団体における情報収集・政府や産業界との連携、対応策の検討・実施に向けて取り組みを進めています。

2021年5月には、廃プラスチックリサイクル事業の実証検討について、環境エネルギー(株)と共同で取り組むことについて合意しました。本実証は、当社千葉事業所においてプラ

スチック油化装置を建設し、同所内の精製・石油化学設備を用いて新たにプラスチックとしてリサイクル(再資源化)するもので、従来再生困難だった混合プラスチックの再資源化を目指します。2030年の基本方針“製油所・事業所体制の見直し、コンビナート全体での「CNXセンター」化(詳細は25ページに掲載)”の一環として、商業運転開始に向けて取り組みを進めていきます。



高機能材セグメント

事業環境

コア技術を駆使した高機能材セグメントの各事業は、国内外の堅調な需要に下支えされ推移していたものの、新型コロナウイルス感染症の世界的感染拡大による経済活動低迷の影響を受け、2020年度は需要が大きく減少しました。その後、経済活動の再開に伴い、各製品需要は徐々に回復基調にあるものの、コロナ禍による影響は当面続くと見られています。

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、脱炭素化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

潤滑油・機能化学品・電子材料・機能舗装材・アグリバイオ・リチウムイオン電池材料などの各製品・材料は、当社が持続的な社会の実現に貢献できる先進マテリアルと位置付けています。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新設を進めるなど、グローバルな事業展開を加速していきます。リチウム電池材料においては、早期事業化に向け引き続き取り組みます。

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。自動車向け潤滑油については、全国のSSにて提供する当社ブランドのエンジンオイルを、SSの新ブランド展開に合わせ「apollostation oil」として2021年4月に刷新しました。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（相手先ブランド生産）製品を、国内外の製造・販売拠点より提供しています。脱炭素化の取り組み進展により、今後普及が見込まれるEV等

に適合する作動油や、省エネルギー・省資源に資する工業用潤滑油等の更なる需要伸長が期待されています。これらの分野に対しての研究開発も、加速して取り組みを進めていきます。また、需要拡大が見込まれる中国を中心としたアジアでの生産・販売拠点の拡充を進めており、2020年7月には、世界最大の潤滑油需要国である中国の広東省惠州において、同国内2カ所目となる潤滑油製造工場の稼働を開始しました。今後は海外における出光ブランド製品の拡大・強化に向けた取り組みも進めていきます。

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も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シリーズを踏襲。	
IDEMITSU E AXLE FLUID	EVやハイブリッド車に使用される駆動ユニット“E AXLE”の性能向上を図るために開発した専用フルード。減速機の潤滑、クラッチ性能、モーター冷却性を有する。	
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

- 最先端の製品に求められる高機能材料の技術開発力
- 需要地の東アジアを中心としたグローバルな供給体制

機能化学品事業における取り組み

機能化学品事業においては、自動車・電装部品や情報通信機器などに使用される樹脂や紙おむつなど衛生品の粘接着基材である水添石油樹脂など、独自技術を持つ高機能製品を扱っています。事業規模および領域の拡大に向け研究開発に注力するとともに、国内およびアジアを中心に、生産設備の新增設を進めていきます。ポリカーボネート樹脂（商品名タフロン）については、台湾のFCFC社（Formosa Chemicals & Fibre Corporation）との合併事業を通じ、アジア市場での販売を行うとともに、出光独自技術で開発した高機能グレードの拡販に重点的に取り組んでいます。

SPS樹脂（商品名ザレック）については、需要地の東南アジアに位置するマレーシアで、第2製造装置を建設中です。2022年度下期の商業運転開始後は現状の約2倍の生産量となる予定で、併せて販売体制の強化を進めています。水添石油樹脂（商品名アイマープ）については、中国および東南アジア等海外の需要拡大に対応するべく、台湾FPCC社（Formosa Petrochemical Corporation）との合併会社を通じ台湾で第2装置を建設し、2020年度に商業運転を開始しました。今後は引き続き、外部とのコラボレーションやM&Aによるリソース獲得なども併せ、事業成長を加速していきます。

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、自動車照明等の光学用途、OAやスマートフォン筐体等	 デイトイランニングライト (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
アイマープ (水添石油樹脂)	無色透明、無臭であるほか、熱安定性、接着性に優れた水添石油樹脂。	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

有機EL材料については、電子材料事業の主力製品として事業規模拡大に向けて取り組んでいます。研究開発においては、青色発光材料の優位性を保持しつつ、ディスプレイの省電力化・長寿命化に貢献する高性能な次世代材料の開発に取り組んでいます。コスト面や省電力、広色域化に寄与する有機EL素子である熱活性化遅延蛍光（TADF）材料の実用化に向けては、東レ（株）と共同で研究開発を進めています。

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
酸化半導体	既存の酸化半導体材料よりも高移動度という特徴を持ち、テレビ等のディスプレイ製品の低消費電力化や高画質化等が期待される。	スマートフォン・PC・タブレット・TV・車載などの各種ディスプレイの駆動スイッチ	 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

- 国内唯一の総合アスファルトメーカーとしての技術力や多様な商品ラインナップ
- 特約販売店との強固な販売ネットワーク

機能舗装材（高機能アスファルト）事業における取り組み

舗装可能温度を大幅に下げる施工性改善技術や、高耐久・長寿命の特性等をもった当社アスファルト製品は、CO₂排出量削減や道路のライフサイクルコスト低減など環境面のニーズからも需要が高まっています。道路から住宅などの防水材、工業用資材まで、さまざまな用途のアスファルトを供給する国内唯一の「総合ア

製品紹介

	商品名	特徴	
土木・建築用アスファルト	SLコンパウンド	臨海部など軟弱な地盤地域での建築において、地盤沈下による建物構造への影響を防ぐ。	 メイブライト使用例 / 沖縄美ら海水族館
	ドレイニッジシリーズ	道路の排水性・静音性を高め、雨天時の安全走行や走行音の低減に効果。	
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使用例 / 新東名高速道路
	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。	

生産体制については日本、韓国に次ぐ3拠点目となる中国の四川省成都において、有機EL材料工場を建設し、2020年7月に商業生産を開始しました。アジア地域における更なる事業拡大に向け、販売体制の強化、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向けた取り組みを進めています。

酸化半導体については、ディスプレイ製品の省エネルギー化や画質向上が期待できる次世代の材料として、引き続き製品化に向けた開発を進めています。

アグリバイオ

強み

- 自然界に存在する微生物を使った、環境にやさしい生物農薬の技術開発力

アグリバイオ事業における取り組み

微生物や植物由来の生物農薬・飼料添加剤を通じて、生産現場におけるニーズに沿った農畜産資材の開発・販売を進め、食の安全と農業の生産性向上に貢献していきます。

生物農薬分野については事業規模拡大のため、2020年5月に、生物防除剤“スワマイル”をグループの出光アグリ（株）を通

じて全国の代理店に販売を開始しました。2021年8月には（株）エス・ディー・エス バイオテックを完全子会社化し、研究開発規模の拡大、機能性肥料分野等への取り組み強化を進めていきます。畜産資材については海外展開に向けてパートナーとの協業を開始するなど、グローバル展開を加速しています。

製品紹介

商材	商品名	特徴	
生物防除剤	スワマイル	野菜類の害虫となるコナジラミ類等の天敵、カブリダニを利用した生物防除剤。	
畜産資材	ルミナツプ®M	カシューナッツ殻液等植物由来の原料などを配合した畜産資材。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。	

リチウムイオン電池材料

強み

- 固体電解質の原料（硫化リチウム）に関する独自製造技術
- 高性能な硫化物系固体電解質材料の製造および量産プロセス技術

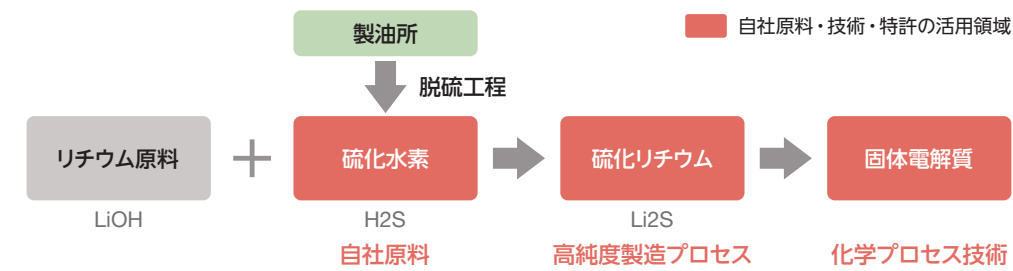
リチウムイオン電池材料事業における取り組み

ハイブリッド車やEV等にも利用されるリチウムイオン電池は、液体の電解質が主要な構成要素となっていますが、現在液体に代わり固体電解質の実用化に向けた技術革新が進んでいます。リチウムイオン電池の電解質を固体にすることで、小型化・軽量化、充電時間の短縮などの性能向上に加え、発火リスクの低減など、安全性の向上が期待できます。当社は自社製油所より原料調達が可能で、硫化物系固体電解質材料の商業生産に向け取り組みを進めています。今後も保有する材料や量産プロセス等に関連する特許を生かしながら研究開発を加速し、更なる品質向上・

コスト削減を図ります。また、原料からの一貫生産による安定供給体制の構築に向けて、当社千葉事業所内に商業生産に向けた実証設備の建設を進めており、2021年内に稼働開始予定です。

本設備は小型量産設備としての機能も有しており、今後は、固体電解質の量産プロセス実証および更なる品質向上、コスト削減等を図り、事業化を推進します。EV普及に向け期待される全固体リチウムイオン電池のキーマテリアルである固体電解質の早期事業化により、脱炭素社会に貢献していきます。

■ 製造プロセス





ビジョンの実現に向けた取り組み

太陽光発電所 (岡山・赤磐)

電力・再生可能エネルギーセグメント

強み

- 再生可能エネルギーを含む自社発電所のポートフォリオと開発・運営ノウハウの蓄積
- 発電と小売が一体となった事業運営
- お客様のニーズに応える多様な電力小売メニュー
- CIS 薄膜太陽電池を含む太陽電池パネルの研究開発の知見および生産ノウハウの蓄積

製造資本 (2021 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	10.9
太陽光発電海外	31.3
太陽光発電 (小計)	42.1
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)	50.0
ガス火力発電国内	83.1
ガス火力発電海外	11.0
ガス火力発電 (小計)	94.1
発電能力合計	144.1

※1 当社保有 (出資分) の発電能力合計

※2 地熱発電は資源セグメント内の事業。その他、2.7 万 kW 分の発電用蒸気を電力会社へ供給



六ヶ所村二又風力発電所 2.0 万 kW (持分容量)
二又風力開発 (株)



京浜バイオマス発電所 4.9 万 kW
(株) 京浜バイオマスパワー

事業環境

2020 年初に世界的に流行した新型コロナウイルス感染症による経済活動の低迷により、工場やオフィスの稼働が低下し、国内電力需要は一時大きく減少しました。その後経済活動の再開に伴い徐々に需要は回復したものの、2021 年 1 月に、厳冬影響等により国内電力需給がひっ迫し、卸電力市場が一時的に高騰するなど、卸電力市場から電力を仕入販売する事業者の収支は厳しいものとなりました。太陽電池パネルについては、コロナ禍において需要が落ちこむなど影響がある一方、脱炭素化において再生可能エネルギーのニーズは高まっており、政府の政策支援などとあわせ、今後の更なる普及が期待されます。

中長期的には、電力はコロナ禍を契機とした経済活動の動向

変化、新たな生活様式・働き方改革の定着などにより、需要構造の変化が予測されます。また、特に海外においては、新興国の経済発展による電力需要の増加が想定されます。再生可能エネルギーについては、世界的な脱炭素化の潮流によるニーズの高まりはもとより、技術革新の進展や政策支援等による導入加速が想定されます。国内でも日本政府が 2050 年カーボンニュートラルを宣言し、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が進むことが予測されています。なお、太陽電池を含む分散型エネルギー・リソースは、バーチャルパワープラント (VPP)※での活用が期待されています。

※ ICT 技術により、分散設置されたエネルギー・リソースを統合し、発電所と同等の機能を持たせる技術ならびにビジネスモデル

中期経営計画

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発電所を保有しており、国内で電力販売事業を展開しています。これら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、再生可能エネルギー 100% の電力供給など、ニーズに応じた多様な電力ソリューションを開発し、産業向けや一般家庭などのお客様への小売り事業を展開しています。海外においては、北米におけるガス火力発電事業の推進により、収益確保のみならず発電所運営や電力自由化市場のノウハウ習得を通じて国内電力事業における競争力強化につなげます。関係会社のソーラーフロンティア (株) においては、従来のパネ

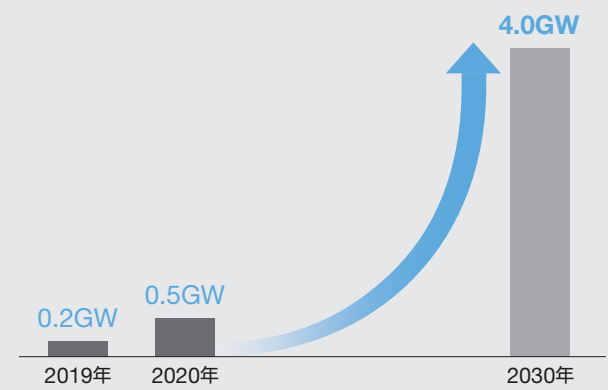
ル販売からパッケージ化された発電所の販売へと業態転換を図り、収益構造の改革をしつつ、国内外の太陽光発電所普及のニーズに応えていきます。併せて、2030 年以降の結晶シリコン系モジュールを含む太陽光パネルの大量廃棄という社会的課題に対しても、供給者として対処すべき重要な課題であると認識し、パネルリサイクル事業に向けた取り組みを進めています。

中長期的には、「太陽光・風力・バイオマス等再生可能エネルギー電源の開発拡大」を進め、CO₂ 排出量の削減に貢献していくとともに、「再生可能エネルギーを核とした分散型エネルギー事業の展開」など新規事業の創出、上記業態転換の取り組みを着実に進めていきます。

再生可能エネルギー電源開発の促進

2030 年基本方針の一つに掲げる「太陽光・風力・バイオマスの再生可能エネルギー電源開発拡大」について、再生可能エネルギーの総電源開発量※ 2030 年 4GW を目標値として設定し、取り組みを進めています。2020 年度の開発累計量は 0.5GW となりました。今後も自社開発を強みとする太

再生可能エネルギー総電源開発量 (累計)



※ 1GW = 100 万 kW

TOPICS

陽光発電を軸に、日照条件や政策などの環境の整った北米・東南アジアを中心に普及を進め、自社保有電源における再生可能エネルギーのポートフォリオ比率の引き上げ、CO₂ 排出量の低減に向けた開発に取り組みます。

再生可能エネルギー開発進捗・予定

太陽光発電所	(岡山)	5.8 万 kW	2021 年 4 月完工
	(フィリピン)	3.2 万 kW	2021 年 5 月完工
	(米国)	10.0 万 kW	2021 年 5 月完工
	(岩手)	1.7 万 kW	2021 年 10 月完工予定
バイオマス発電所	(米国)	7.0 万 kW	2022 年 1 月完工予定
	(山口)	5.1 万 kW	2022 年度 運転開始予定

再生可能エネルギーを核とした分散型エネルギー事業の展開

分散型エネルギー・リソース (自家発電設備、再生可能エネルギー、蓄電池、電気自動車など) を活用し、新たなビジネスモデルとして注目される VPP などの事業開発に向けて取り組んでいます。

2021 年 6 月には、関西電力 (株) および (株) 関電エネルギーソリューションと連携して申請した再生可能エネルギーア

グリゲーション実証事業が、資源エネルギー庁の補助事業として採択されました。2021 年度、3 社が保有する再生可能エネルギー発電所を用いて、発電量予測やリソース制御に必要な技術の実証に取り組むとともに、需給バランス制御に関するビジネススキームの検討を進めていきます。

TOPICS

資源セグメント

© Bo B Randulff - Even Kleppa - Woldcam / Equinor ASA

強み

- ノルウェーを中心とした30年以上のプロジェクト経験および産油国・協業企業との信頼関係
- 油ガス田開発分野における豊富な経験を有する人材
- 石炭生産～販売までの一貫したバリューチェーンとお客さまとの信頼関係
- 石炭専門研究機関における知見の蓄積と保有する低炭素ソリューション技術

製造資本 (2021年3月末時点)

石油・ガス生産量 (2020年度)

名称	所在地	生産量 (千BOE※/日)
スノーレ油田	ノルウェー	9.1
フラム油田	ノルウェー	9.5
クナル・Hノルド油田	ノルウェー	4.5
ベトナムガス田	ベトナム	0.9
合計		24.0

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

石炭生産量 (2020年度)

名称	所在地	生産量 (千t)
マッセルブルック鉱山	オーストラリア	985
エンシャム鉱山	オーストラリア	3,853
ボガブライ鉱山	オーストラリア	5,074
マリナウ鉱山	インドネシア	1,203
合計		11,115

※ 数値は当社グループの保有権益ベース



事業環境

新型コロナウイルス感染症の世界的感染拡大により、エネルギー需要は大きく低迷し、原油・石炭等資源価格も一時大きく下落しました。その後産油国の協調減産や、コロナ禍からの経済回復への期待感から原油価格、および石炭価格もコロナ禍前のレベルに回復しました。

中長期的にアジア地域においては原油・石炭のニーズは継続すると考えられます。一方、グローバルなエネルギーの脱炭素化に向けた動きが加速していることから低炭素ソリューションへのニーズが高まっており、水素・アンモニア等の低炭素燃料へのエネルギー転換や石炭需要の減少が見込まれます。

中期経営計画

石油開発事業は権益を保有するノルウェー北部北海地域の油田を中心に原油を生産し、主に欧州地域へ販売を行っています。当事業において安定的な収益を確保しつつ、今後は低炭素社会においてさらにニーズが高まると予想される天然ガス生産へのシフトを進めるべく、東南アジア地域でのガス田開発を進めていきます。CO₂排出量削減の有力な手段として期待されるCCS※についても、これまで培った開発技術の活用を含め検討を進めていきます。

石炭事業については、今後、新規鉱区開発や大型投資による増産は行わず、生産・物流・販売が一体となったバリューチェーンを持つ強みを生かしつつ、既存鉱山における遠隔自動採炭など、

※ Carbon capture and storage：排出されるCO₂を回収し、地中や海底などに隔離・貯留する技術。

東南アジア地域での天然ガス開発の取り組み

TOPICS

天然ガス開発事業について、中期的にはアジアにおける地産地消型天然ガス開発を目指し、販売ビジネスの開拓とあわせ進めていく予定です。ベトナム南部の海上鉱区プロジェクトにおける天然ガス開発については、2020年11月に予定通り生産を開始しました。生産される天然ガスはパイプラインを通じ、ベトナム国内に全量を供給しています。

地熱事業の拡大

TOPICS

大分県にて発電用蒸気の供給を行うほか、地熱発電所の運営を行っています。秋田県湯沢市小安地域における地熱発電プロジェクトについては、2021年3月に環境アセスメント確定通知受領およびFIT認定を受けました。2026年の事業化に向け、引き続き開発を進めるとともに、国内および海外での地熱資源の検討調査にも取り組んでいきます。

低炭素ソリューション事業の展開

TOPICS

当社は日本で唯一の総合的な石炭専門研究機関を持つ長年の知見や技術力を生かし、以下の低炭素ソリューションの提供加速に向けて取り組みを進めます。

ブラックペレット

火力発電所の燃料を石炭からブラックペレットに置き換えることで、ダイレクトにCO₂排出量を減らすことが可能です。足元では石炭燃料の20～30%をブラックペレットに置き換える混焼実験が成功しています。ベトナムにて建設を進めていたサンプル製造用プラントは2020年8月に稼働を開始し、混焼試験用のサンプル提供を行っています。2022年にはベトナムで年産12万tの商業プラントを稼働予定です。それ以降、ベトナムに限らずマレーシア、インドネシアなど東南アジアを中心にブラックペレット製造拠点を拡大し、2030年には200万tの供給体制を構築するよう取り組んでいます。(ブラックペレット商品名：「出光グリーンエネルギーペレット」)



ブラックペレット

※ ブラックペレット：木材を粉砕・乾燥して焙煎処理し半炭化したもので、従来のホワイトペレットに比べて耐水性・粉砕性などに優れているバイオマス燃料。石炭と同様に取り扱いことができ、石炭と混焼が可能。

バイオマス燃料混焼率最適化システムの提供

日本郵船グループと出資する郵船出光グリーンソリューションズ(株)において、石炭火力発電所のボイラーにおけるバイオマス燃料の最適な混焼率を算出するシステム「BAIOMIX™(バイオミクス)」を開発し、2021年8月に販売を開始しました。同社が国内外発電所へ100基以上の導入実績があるボイラー制御最適化システム「ULTY-V plus」へ搭載することで、ブラックペレットを含むバイオマス混焼を最適に自動制御することが可能となります。

研究開発と知的財産の活用

重要課題（マテリアリティ）への取り組み

当社は、「成長事業の拡大」「次世代事業の創出」「地球環境・社会との調和」を重要課題に掲げています。特に次世代事業創出を推進するため、2019年11月に社会課題・顧客ニーズを捉えた事業開発を推進する「Next事業室（現：地域創生事業室）」、2020年1月にデジタル活用を推進する「デジタル変革室（現：デジタル・DTK推進部）」、そして、2020年4月に技術立脚の事業開発を推進する「技術戦略室（現：技術・CNX戦略部）」を設立しました。社会の変化、顧客ニーズの多様化、環境負荷低減などを見据えた新たな事業の創出に向け、全社技術の連結化、さらに外部技術も積極的に活用し、早期実現を図る戦略を描いています。気候変動問題に関する国際的枠組みであるパリ協定の目標達成のためには、技術面でのイノベーションが不可欠です。当社グループは長年培ってきた各分野の技術開発力を活用し、気候変動をはじめとしたさまざまな社会問題の解決に寄与するイノベーションをこれからも生み出していきます。

■ 2020年度の研究開発投資額実績		(単位：百万円)
研究開発費		20,468
セグメント別内訳	燃料油	1,947
	基礎化学品	0
	高機能材	12,357
	電力・再生可能エネルギー	996
	資源	187
	その他	4,979

オープンイノベーションの推進

先進マテリアルの開発加速やコンビナートの「CNXセンター」化の実現のために、社外の知を積極的に活用するオープンイノベーションを推進しています。

- ① 先進マテリアルの開発加速や製油所・事業所の「CNXセンター」化の実現をミッションとする「技術・CNX戦略部」は、技術領域のオープンイノベーションを統括し、社外連携を加速・推進するとともに、当社グループが保有する技術を事業部横断的に連結しています。
- ② ベンチャーキャピタルが運営するファンドに参画し、国内外のベンチャー・スタートアップが持つ技術シーズの探索に取り組んでいます。2020年11月にはスイスのグリーンテック系ベンチャーキャピタル Emerald Technology Ventures（本社：スイス チューリッヒ）が運営するオープンイノベーションファンドへの出資を行いました。
- ③ 2020年4月に東京工業大学に開設した出光興産次世代材料創成協働研究拠点にて、次世代材料の創成と人材育成に取り組んでいます。

知的財産の活用

当社グループでは、各事業部と知的財産部とが一体となって知財活動を行っています。事業部門、研究開発部門と知的財産部とが連携して特許や商標などの知的財産の出願・権利化、維持管理および活用を行うことにより、当社グループの事業発展やブランド価値の向上に貢献しています。

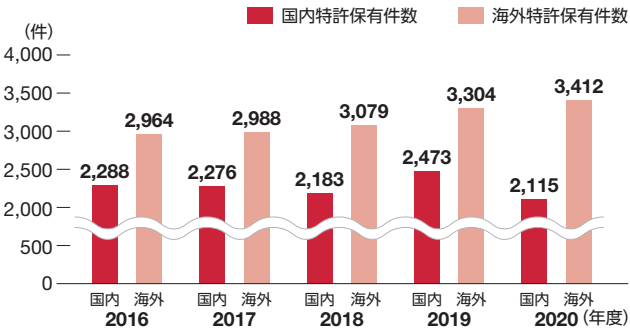
知的財産活動の推進

当社では、幅広い事業分野において、各事業の特性や戦略に合わせて迅速かつ効率的に課題解決を図るべく、各事業部に知財担当部門を設置する体制をとっています。

燃料油分野では、2021年リニューアルされたapollostationに関する商標出願等を行い、ブランド価値を守ることに貢献しています。また、潤滑油分野の中でも強みを持つ冷凍機油などでは、グローバルな特許網を構築しています。

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

■ 特許保有件数の推移



知的財産権の活用

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

情報解析

当社グループの知的財産権の強みを生かした当社独自の戦略を描くには、特許情報というビッグデータ、さらには企業情報・業界動向等を対象に調査、解析を行うことが重要となります。当社では専属の情報チームを設置し、関係部署と共に「IPランドスケープ」手法の活用に取り組んでいます。

研究開発体制

当社グループの研究開発体制は、コーポレート研究を主管する「次世代技術研究所」と、各部門にひも付く研究所から構成されており、各研究所において専門的な開発を行っています。また全

社横断組織として、「研究開発委員会」を設置し、全社研究開発の方向性、戦略および課題に関する事項の検討を行うだけでなく、研究所間の連携も深め、技術力の強化に努めています。

研究分野	研究施設名		国内	海外	取り組み概要
コーポレート研究	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・CO2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
	出光潤滑油（中国）有限公司 開発センター		●		■ 営業研究所（日本）をマザー研究所とした潤滑剤の商品・技術のグローバル展開
	Idemitsu Lube Asia Pacific Pte. Ltd. R&D Center			●	■ 海外の現地ニーズに合ったスピーディーな商品開発と技術サービス提供
	日本グリース（株） 技術研究所		●		■ グリース、熱処理油、金属加工油等の研究・開発
機能化学品	機能材料研究所		●		■ 石油化学原料の高付加価値化による機能材料開発 ■ 特殊ポリカーボネート樹脂、機能性コート剤の研究・開発
	出光ユニテック（株） 商品開発センター		●		■ 合成樹脂加工製品の研究開発
	出光ファインコンポジット（株） 複合材料研究所		●		■ 顧客ニーズに応える複合材料カスタマーグレードの設計・開発およびその解析
電子材料	電子材料開発センター		●		■ 有機EL材料の研究・開発
	Idemitsu OLED Materials Europe AG			●	
機能舗装材	アスファルト技術課		●		■ アスファルトおよびその用途に関する基礎研究および応用研究 ■ 高機能アスファルトの開発
アグリバイオ	アグリバイオ技術課		●		■ 微生物や天然物に由来する病害虫防除剤、飼料添加物などの開発
	(株)エス・ディー・エスパイオテック つくば研究所		●		■ 有用動植物保護、防疫を目的とした安全で有用な製品開発
リチウム電池材料	材料開発センター		●		■ 全固体リチウムイオン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 ■ 次世代電池材料等の開発
	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大型工業化プロセス開発、設備設計および建設
太陽光発電	次世代製品開発課		●		■ 次世代製品開発に向けた研究開発
	ソーラーフロンティア（株） 国富工場		●		■ 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機関 ■ GHG削減に貢献するバイオマス燃料、カーボンリサイクル、高効率燃焼技術等、低炭素社会に対応した石炭のグリーン利用技術開発および技術サービス提供

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

ESGへの取り組み

ガバナンス 社外取締役メッセージ



カーボンニュートラル・ 循環型社会実現に向けた 一番手の企業に

社外取締役
橋川 武郎



事業ポートフォリオ転換に向けて、 果敢に新しい可能性に挑戦する時

社外取締役
小柴 満信

カーボンニュートラル・循環型社会実現に向けた 一番手の企業を目指す

2015年の国連サミットで採択された2030年に向けてのSDGs（持続可能な開発目標）は、17項目のうち7番目の目標でエネルギーについて取り上げています。そこには「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」と書かれていますが、これは、なかなか難しい課題です。前段の「みんなに」を実現するためには現状では化石燃料を使用せざるをえませんが、後段の「クリーンに」を達成するためには化石燃料の使用を抑制しなければならないからです。

当社は、この難しい課題を解決する一番手になりうる会社です。まず、当社は、暮らしと経済を支える上で必要不可欠な石油製品や石炭の供給に責任を持ちます。何事も、生きていかなければ始まらないからです。

一方で当社は、自社操業に伴って排出する温室効果ガスを2050年までに「実質ゼロ」にすること、つまり「カーボンニュートラル化」に取り組むとともに、当社製品を使用されるお客さまの排出量低減にも貢献していきます。二酸化炭素と水素からカーボンフリーの合成液体燃料（e-fuel）の生産および供給や、燃料を転換することによって現在の石炭火力発電所をアンモニア火力発電所やブラックペレット火力発電所に変身させることを目指しているのです。

当社は、2021年5月に、2020～22年度の中期経営計画を見直しました。そこで打ち出した製油所を含むコンビナート全体の「CNXセンター」化やapollostationの「スマートよろずや」化、リチウム固体電解質の事業化、太陽光・風力・バイオマス・地熱などの再生可能エネルギー電源の拡大などの方針は、カーボンニュートラルへの道を切り開くものです。

このように多くの打ち手を持つことが、当社の大きな特徴であり、当社が「エネルギーをみんなに、そしてクリーンに」を実現する一番手になりうる根拠は、ここにあります。

「真に働く」を率先して実践する 取締役会運営に取り組む

社外の関係者として初めて取締役会議長に就任することになり、身が引き締まる思いです。前々議長、前議長のお仕事を受け継いで、活発で明るい取締役会運営に努めてまいります。

現在、石油業界は、燃料油国内需要の長期的な減退、およびカーボンニュートラルを目指す動きの高まりという、二つの大きな構造変化に直面しています。当社も、先ごろ見直した中期経営計画の遂行を足掛かりにして、これらの難題に正面から取り組んでいかなければなりません。

そのプロセスで最高意思決定機関である取締役会が果たす役割は、極めて重要です。経営統合から2年。統合の内実を固める「内向きの時代」は終焉し、統合の成果を武器にして広く社会に打って出る「外向きの時代」が始まろうとしています。2050年のあるべき姿から現在なすべきことを逆照射するバックキャストの視角と、足元の現実を直視してやるべきことを一つ一つやり遂げるフォアキャストの視角とを、前向きに融合することも求められています。

そのためには、取締役会での活発で建設的な議論が必要不可欠です。取締役会は、「真に働く」を率先して実践する場となり、「責任ある変革者」たちを牽引する機能を果たさなければなりません。議長としてそれを実現するために全力を尽くすとともに、一社外取締役としてもこれまでも増して積極的に発言していく所存です。

事業ポートフォリオ転換に向けて、 果敢に新しい可能性に挑戦する時

地球温暖化に関する問題意識は世界で急速に高まりました。また、米国のバイデン政権の誕生は地球温暖化対策、特に2050年までにカーボンニュートラルを達成するという野心的な目標を達成するための方策を立案・実行する大きな起爆剤となりました。このような世界が早晩来ることは予測できていましたが、当社を含む日本の企業はカーボンニュートラルの目標の達成のみならず、2030年の地球温暖化ガス排出のほぼ半減目標に向けて事業ポートフォリオ転換に苦勞しているのが実情です。一方、日本のエネルギーを支える当社が先陣を切ってカーボンニュートラル達成の宣言をしたことは、取締役会として高く評価しています。

このような高い目標を達成するには各事業会社の「技術力」が鍵となります。さらには従来の事業戦略に囚われない高い視座と勇気ある事業変革を実行する、経営陣のコミットメントとリーダーシップが重要となります。当社の先進マテリアル開発や組織のデジタル変革（DX）推進、また、自社の全国に広がるサービスステーションを活用した、地方創生につながる次世代モビリティ事業への挑戦などの地球温暖化問題に取り組む姿勢は高く評価できます。経営資源は限られており、事業ポートフォリオの転換および新事業分野の選別が早晩必要となるでしょうが、今は高い目標達成に向けて果敢に新しい可能性に挑戦する時ではないかと思っています。

透明性と実効性の高い 指名・報酬諮問委員会を目指して

今般、当社の指名・報酬諮問委員会の委員長を拝命することになりました。当社は2021年度から指名および報酬諮問委員会を統合し、委員は社外取締役のみで構成されるように改編しました（従来は社外監査役も委員）。改編の目的は、経営トップの選解任を含めた経営層のパフォーマンスの評価、および継承を含む重要な経営課題について整合性のある議論ができるようにすることです。委員会は多様性のある社外取締役メンバーで構成されていますが、代表取締役社長が提案者として諮問委員会に加わることで、執行側の意見がしっかりと諮問委員会の議論に反映されるように設計されています。経営トップの選解任および業績評価については諮問委員会メンバーのみで議論する機会を設け、その答申を取締役に上程し、決議するプロセスで透明性と実効性を担保します。

2020年代の企業経営を俯瞰すると、世界情勢や市場環境の変化は今までにないほど不確実性とボラタリティーが高まり、企業経営者の評価は、単なる短期的な業績のみならず持続性（Sustainability）や強靱性（Resilience）を確保できているかが問われる時代となります。従って、社外取締役で構成される諮問委員会は、経営環境が激変する中、構成メンバーの経験を活かして当社経営層のパフォーマンスを客観的かつ公平に評価し、株主の皆さまに納得いただける諮問を取締役に上程していきます。

役員一覧

2021年6月30日時点

※ 取締役会・監査役会出席状況は2020年度実績
※ 保有株式数は2021年3月31日時点

取締役			
	代表取締役社長 社長執行役員		
	木藤 俊一 ■保有株式数：26,215株 ■取締役会出席状況 16／16 回		
	代表取締役副社長 副社長執行役員		
	松下 敬 ■保有株式数：26,398株 ■取締役会出席状況 16／16 回		
	代表取締役副社長 副社長執行役員		
	丹生谷 晋 ■保有株式数：20,161株 ■取締役会出席状況 16／16 回		

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

1979年 4月 当社入社
2004年10月 当社北海道製油所副所長
2007年 4月 当社製造部長
2010年 4月 当社執行役員徳山製油所長(兼)徳山工場長
2013年 4月 当社執行役員製造技術部長
2013年 6月 当社取締役(兼)常務執行役員製造技術部長
2014年 6月 当社常務取締役
2017年 6月 当社取締役副社長
2018年 4月 当社代表取締役副社長
2019年 4月 当社取締役 副社長執行役員
2020年 5月 公益社団法人石油学会会長(現)
2020年 6月 当社代表取締役副社長 副社長執行役員(現)
現在の担当: 社長補佐(製造技術、石油化学、高機能材、知財・研究、ベトナムプロジェクト)

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 副社長執行役員(現)
2020年 6月 当社代表取締役副社長 副社長執行役員(現)
現在の担当: 社長補佐(資源、企画・渉外・広報、ESG、DX、特命事項)、Nextフォーラム事務局管理

	取締役 常務執行役員		
	平野 敦彦 ■保有株式数：2,786株 ■取締役会出席状況 16／16 回		

1985年 4月 昭和シェル石油株式会社入社
2002年 9月 同社静岡エリアマネジャー
2004年 9月 同社本社営業企画部長
2005年 3月 同社執行役員本社営業企画部長(兼)リテール販売部長
2006年 3月 同社取締役
2009年 3月 同社常務執行役員
2013年 3月 同社専務執行役員
2014年 7月 ソーラーフロンティア株式会社代表取締役社長
2019年 4月 当社常務執行役員
2020年 6月 当社取締役 常務執行役員(現)
現在の担当: 社長補佐(燃料油、電力・再生可能エネルギー)

	取締役 常務執行役員		
	酒井 則明 ■保有株式数：11,670株 ■取締役会出席状況 —／— 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 当社人事部長(兼)健康保険組合理事長(兼)企業年金基金理事長
2015年 7月 当社経理部長
2017年 6月 当社経理部長
2018年 7月 当社執行役員経理部長
2019年 4月 当社執行役員財務部長
2020年 7月 当社上席執行役員 最高財務責任者
2021年 6月 当社取締役 常務執行役員 CFO(現)
現在の担当: CFO(経理財務部)、調達管理(調達部)、安全環境本部長・品質保証本部長

	取締役(非常勤)		
	出光 正和 ■保有株式数：3,411,900株 ■取締役会出席状況 16／16 回		

2010年 4月 公益財団法人出光美術館評議員(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(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・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 16／16 回		

2008年12月 弁護士登録、九帆堂法律事務所設立
2010年 4月 総務省年金記録確認東京地方第三者委員会委員
2011年 4月 第一東京弁護士会常議員
2015年 9月 一般社団法人抗議知産業の適量処分を実現する会監事
2016年 6月 株式会社クラステ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 日本弁護士連合会会議員
2018年 4月 第一東京弁護士会弁護士業務妨害対策委員会副委員長
2019年 4月 当社取締役(現)

監査役			
	常勤監査役		
	谷田 俊之 ■保有株式数：7,075株 ■取締役会出席状況 16／16 回 ■監査役会出席状況 17／17 回		
	常勤監査役		
	吉岡 勉 ■保有株式数：8,064株 ■取締役会出席状況 —／— 回 ■監査役会出席状況 —／— 回		

1984年 4月 当社入社
2009年 7月 当社需給部次長
2010年 7月 当社需給部物流センター所長
2013年 7月 当社執行役員物流部長
2018年 6月 当社監査役(現)

1984年 4月 シェル石油株式会社入社
2002年 9月 同社北海道支社長
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)

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 16／16 回		

1987年 4月 青山学院大学経営学部助教授
1993年10月 東京大学社会科学研究所助教授
1996年 4月 東京大学社会科学研究所教授
2007年 4月 一橋大学大学院商学研究科教授
2013年 1月 経営史学会会長
2013年 6月 株式会社三菱ケミカルホールディングス社外取締役
2015年 4月 東京理科大学大学院イノベーション研究科(現・東京理科大学大学院経営学研究科)教授
2017年 6月 当社取締役(現)
2020年 4月 国際大学大学院国際経営学研究科教授
2021年 4月 国際大学副学長兼大学院国際経営学研究科教授(現)

橘川武郎氏は、過去に社外役員となること以外の方法で企業経営に関与された経験はありませんが、大学教授としての豊富な経験、幅広い知見および経営学、特にエネルギー産業論の専門家として企業経営に関する十分な見識を有し、当社の「社外役員の独立性基準」を満たしていることから、社外取締役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断しております。また、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きます。

	社外取締役		
	野田 由美子 ■保有株式数：— ■取締役会出席状況 —／— 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フナショナル・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(現)
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 当社取締役(現)

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いただけるものと判断しております。また、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きます。

独立社外監査役			
	社外監査役		
	伊藤 大義 ■保有株式数：6,453株 ■取締役会出席状況 16／16 回 ■監査役会出席状況 17／17 回		

1970年 1月 監査法人辻監査事務所入所
1973年 5月 公認会計士登録(登録番号5095)
1989年 2月 みずほ監査法人代表社員
2004年 7月 日本公認会計士協会副会長
2007年 8月 公認会計士伊藤事務所開設(現)
2009年 4月 早稲田大学大学院会計研究科教授
2009年 6月 一般社団法人投資信託協会監事
2010年10月 公益財団法人日弁連法務研究財団監事
2012年 1月 日本公認会計士協会綱紀審査会会長
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 コア商事ホールディングス株式会社社外取締役(現)

公認会計士および大学教授としての経験および専門性、人格、見識等を総合的に判断して選任しています。一般株主と利益相反の生じるおそれのない独立性を有しています。

	社外取締役		
	小柴 満信 ■保有株式数：— ■取締役会出席状況 16／16 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)

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おります。また、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きます。

	社外取締役		
	荷堂 真紀 ■保有株式数：— ■取締役会出席状況 —／— 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 株式会社セールズフォース・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)(現)
2015年 3月 コカ・コーラビジネスサービス株式会社代表取締役社長
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)(現)
2017年 4月 コカ・コーラトラース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(現)
2020年 4月 コカ・コーラトラース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)

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・コーラトラースジャパン株式会社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いただけるものと判断しております。また、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きます。

	社外監査役		
	山岸 憲司 ■保有株式数：— ■取締役会出席状況 16／16 回 ■監査役会出席状況 17／17 回		

1973年 4月 弁護士登録
1997年 4月 東京弁護士会副会長
2004年 4月 日本弁護士連合会事務総長
2007年 7月 総務省年金記録確認中央第三者委員会委員
2008年 3月 昭和シェル石油株式会社社外監査役
2009年 4月 東京弁護士会会長 日本弁護士連合会副会長
2012年 5月 日本弁護士連合会会長
2019年 4月 当社社外監査役(現)

弁護士としての経験および専門性、人格、見識等を総合的に判断して選任しています。一般株主と利益相反の生じるおそれのない独立性を有しています。

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、エネルギーの安定供給とともに社会課題の解決に貢献することが当社の責務と認識しています。そこで、「責任ある変革者」を2030年ビジョンとして掲げ、カーボンニュートラル・循環型社会へのエネルギー・マテリアルトランジション、高齢化社会を見据えた次世代モビリティ&コミュニティ、これらの課題解決を可能にする先進マテリアルという事業ドメインにおいて、「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」という3つの責任を果たしていきます。

そのために、企業としての社会的責任を果たし、経営の透明性を向上させ、健全で持続的な成長を図ることにより、お客さまをはじめ、株主、ビジネスパートナー、地域社会、従業員などのステークホルダーと良好な関係を構築することを重視しています。

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

当社は、2030年ビジョンに基づき、自ら律し、自ら考え、判断

■ 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
2020年度開催数	16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
2020年度開催数	17回

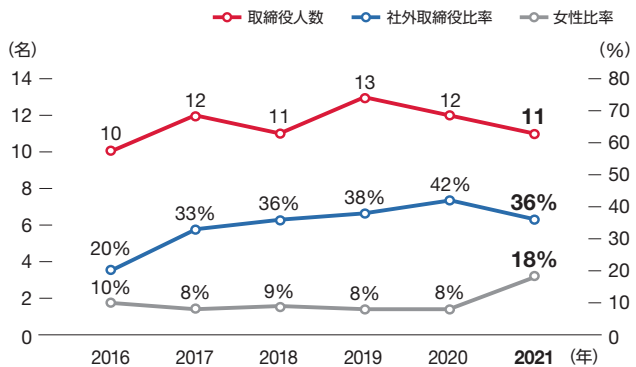
することを大切にしています。同時に、多様な知見やバックグラウンドを持つ独立社外取締役や独立社外監査役と当社の経営の実態や経営を巡る環境を率直に議論し、闊達な意見を真摯に取り入れ、これからも透明かつ公正な経営を目指します。

コーポレートガバナンス体制の概要

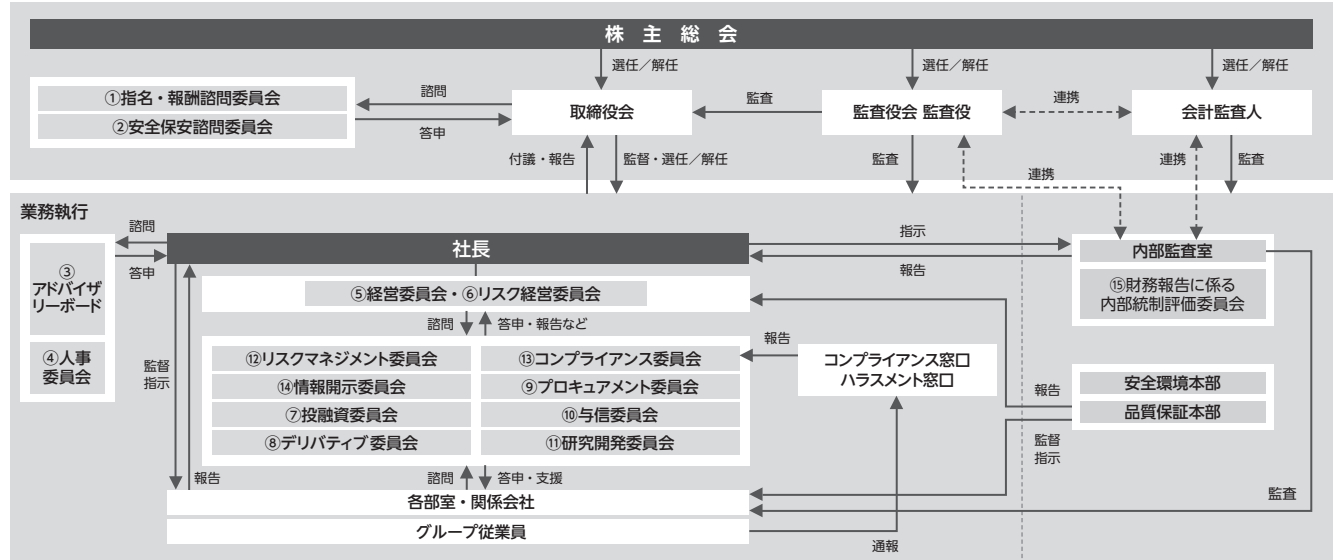
当社は、取締役会において経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行うとともに、監査役会設置会社として、取締役会から独立した監査役と監査役会により、職務執行を監査します。取締役会は、法令、定款、その他当社の規程の定めるところにより、経営戦略、経営計画その他当社の経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行います。また、取締役会議長を社長が務める旨規定していた定款を2019年4月に変更し、取締役会で議長を決定することで、議長と社長の役割を分離し、取締役会の客観性を高めています。なお、今期議長は社外取締役が務めています。

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推移



■ コーポレートガバナンス体制図



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月より、指名・報酬にかかる課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。

役員の指名については、社長が提案した取締役・監査役の選任・解任に関する株主総会議案、役付執行役員の選任・解任並びにそれらの役位等について、答申します（取締役・監査役候補の指名を行う際の方針についてはP61に掲載）。

報酬に関する事項については、取締役会の諮問に応じて、取締役・執行役員報酬の基本方針を踏まえた多面的な検討を行ったうえ、答申します(役員報酬についてはP.63に掲載)。

■ 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、取締役会および社長の諮問機関であり、グループ全体の安全と保安維持のため、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、有識者から提言が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、経営諮問委員会に代わり2021年4月に設置しました。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を拡充しました。2021年4月の開催時は中期経営計画の見直し内容について提言し、今後も必要に応じ年に数回の開催を予定しています。

④人事委員会

当社は、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、社長の諮問機関として人事委員会を設置しています。人事委員会は社長、副社長、人事管掌役員および社長が指名する役員をメンバーとして、執行役員の選解任、経営委員会メンバーの選任等について協議し、答申します。

⑤～⑮経営委員会・リスク経営委員会および各委員会

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「⑤経営委員会」と「⑥リスク経営委員会」を設置しています。

「⑤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す。下部には業務執行上の専門的リスクを審議するための機関として、「⑦投融資委員会」「⑧デリバティブ委員会」「⑨プロキュアメント委員会」「⑩与信委員会」「⑪研究開発委員会」の5つの専門委員会を設置しています。

「⑥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の事案を審議・決定し、必要に応じ、これをモニタリングするための機関です。下部には「⑫リスクマネジメント委員会」や「⑬コンプライアンス委員会」を設置することで、業務リスク事案への対応強化とリスクの管理方針の検討・立案体制の整備をしています。⑤経営委員会および⑥リスク経営委員会の委員長は社長が務めるものとし、その委員については、専門分野や掌管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。

その他、グループの情報開示方針に基づいた適時適切な情報開示を行うための「⑭情報開示委員会」を設置するほか、J-SOX対応強化のための「⑮財務報告に係る内部統制評価委員会」を内部監査室内に設置しています。

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、対象執行部門の関係取締役および監査役に報告し、必要に応じ社長などは当該執行部門へ指示などを行っています。内部監査により改善点の助言・提案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。

取締役・監査役候補の指名を行う際の方針

取締役候補者の指名について

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

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

それらを踏まえて、取締役会は指名・報酬諮問委員会の答申を

受け、当社の事業やその課題を熟知し、当社の経営を的確、公正かつ効率的に遂行できる者を一定数、候補者として指名します。

取締役候補者の選任に当たっては、社内外を問わず、各候補者の能力や知見、パフォーマンスを十分評価した原案を社長が指名・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・報酬諮問委員会は必要と認めた場合、取締役の解任につき審議し、結果を取締役に答申します。代表取締役後継者の選解任プロセスの詳細については、引き続き審議を重ねています。

スキル・キャリアマトリックス				在任期間	当社が取締役候補者に特に期待する分野								
					コーポレート フィロソフィー・ 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	人材開発	営業・販売・ リテールマーケ ティング	製造・供給
再任	木藤 俊一			8年	●	●	●				●	●	
再任	松下 敬			8年	●			●	●				●
再任	丹生谷 晋			1年	●	●				●		●	
再任	平野 敦彦			1年	●			●	●			●	
新任	酒井 則明			—	●	●	●				●		
再任	出光 正和			2年	●	●							
再任	久保原 和也			2年		●	●			●			
再任	橘川 武郎	社外	独立	4年				●	●	●			
再任	小柴 満信	社外	独立	2年	●	●		●	●				
新任	野田 由美子	社外	独立	—	●		●	●		●			
新任	荷堂 真紀	社外	独立	—	●			●		●		●	

※ 社外取締役比率36％
※ ●は、対象取締役に、特に活躍を期待する分野を示します。対象者の素養・経験の全てを表すものではありません。

監査役候補者の指名について

監査役候補者については、適切な経験・能力および必要な財務、会計または法務に関する知識を有することを前提に、常勤監査役候補者については当社の事業やその課題を熟知し、当社の監査・監督を的確、公正かつ効率的に遂行することができる者を選任します。監査役候補者の選任に当たっては、社長が代表取締役全員と議論したうえで、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。

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も考慮して、当社の経営に有益な助言を行い得る知識と経験を有する独立社外取締役および独立社外監査役が、それぞれ取締役の3分の1以上、監査役の半数以上となるよう、候補者として指名することを基本方針としています。

取締役会等の審議事項の概況

2020年度は、中期経営計画の見直しに関して特に重点的に議論しました。具体的には、企業理念の成文化、2030年ビジョン・基本方針の策定、事業ポートフォリオの転換などの戦略、さらには2050年カーボンニュートラルへの挑戦などを社外役員との情報共有の場である社外役員ミーティングも活用しながら、複数回

にわたり、活発に討議を行いました。最終的には、2021年5月の取締役会での決議を経て、中期経営計画の見直し(P.11～20)を公表しました。また、2019年度取締役会実効性評価で抽出された戦略課題についても討議しました。

取締役会での主な審議事項の一覧

経営・事業戦略	ガバナンス	IR・株主還元・株主総会
■ 企業理念の成文化・継承の取り組み ➡ P.5 ■ 2050年に向けた長期エネルギー事業環境シナリオの検討 ➡ P.15 ■ 将来に向けた事業ポートフォリオの転換 ➡ P.20 ■ SS 新ブランド「apollostation」の展開 ➡ P.41 ■ ニソン製油所の収益貢献化に向けた取り組み ➡ P.42 ■ 新型コロナウイルス感染症の拡大による環境変化、経営計画への影響 ■ 上場子会社の今後の在り方 ■ 次年度基本計画（収支・投資・資金）	■ 取締役会実効性評価の実施方法 ➡ P.62 ■ 取締役会の実効性評価結果討議（取締役会の在り方・一層充実した議論実現の方策など） ➡ P.62 ■ 執行役員の選任プロセスの見直し ■ 内部統制システムの基本方針 ■ 内部統制システム改善に対する中期的取り組み ■ 海外子会社のガバナンス強化 ■ 代表取締役の報酬に係るKPIの見直し（非財務要素の反映） ➡ P.63 ■ 監査役監査方針	■ 株主還元方針 ➡ P.36 ■ 株主との対話向上に向けた株主総会の事前質問制度の導入 ■ コロナ禍に対応したオンライン参加型の株主総会の導入 ■ 株主総会の総括と今後の方向性

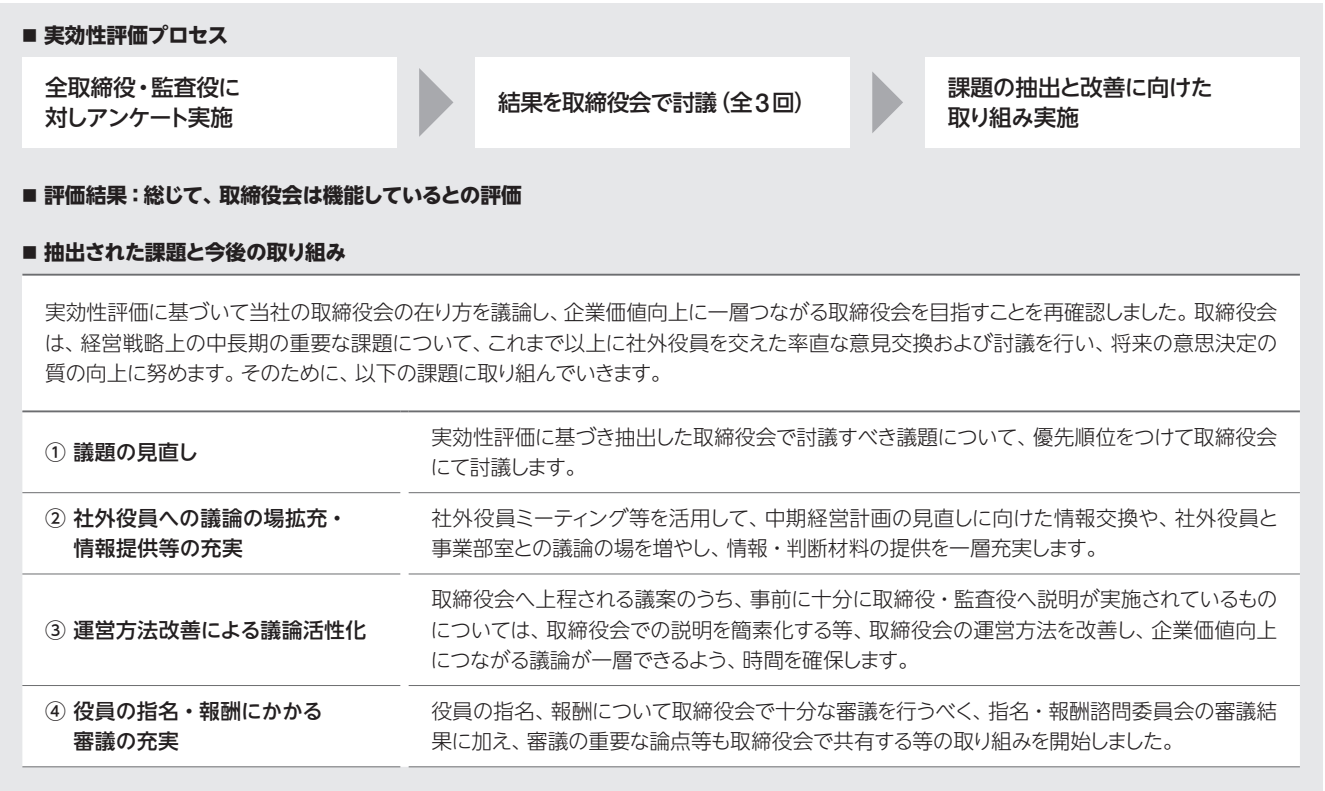
※ 上記は審議事項の一部です。上記以外に、法令や定款などに定められた事項について審議し、必要な決議を行っています。

取締役会の実効性評価

評価方法

全取締役および監査役を対象としたアンケートを2020年11月に実施し、このアンケートの結果に基づき、取締役会で3回にわたって討議する方法で評価するとともに、課題を抽出し、今後の取り組みを議論しました。

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ました。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いました。



役員報酬

役員報酬の基本方針

当社の取締役および執行役員の報酬は、理念・ビジョンの実現に向けて、会社業績ならびに中長期にわたる企業価値向上につながるものとする、お客さまをはじめ、社会・環境、株主、ビジネスパートナー、社員などのステークホルダーに対し説明責任が果たせるよう、透明性・合理性・公正性を備えた報酬体系、決定プロセスとすること、この2つを基本方針としています。当該基本方針に基づき、当社の役員報酬制度は、以下の内容としています。

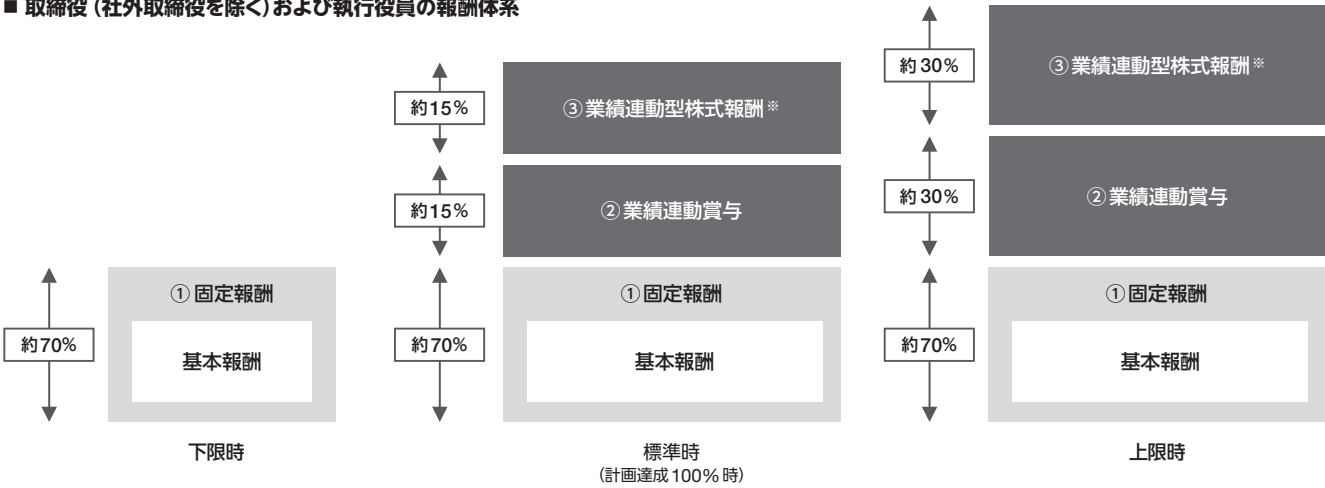
報酬水準・報酬構成

取締役および執行役員の報酬は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。また、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。

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。また、クローバック条項も適用していません。

■ 取締役（社外取締役を除く）および執行役員の報酬体系



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

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) 等の達成度に応じて0～200% の範囲で変動する設計。代表取締役については中長期的な企業価値向上に資する非財務目標 (中長期的な全社戦略課題、ESG、人材育成や組織風土改革など)、代表取締役以外の取締役兼務執行役員および執行役員については、担当分野ごとに掲げる目標 (中長期課題への取り組み、人材育成等) の達成度も含めて評価を行ったうえで、毎年6月に支給。
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) の達成度に応じて0～200% 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。

※ 当期純利益・連結営業利益 ウェイト
取締役および上席以上執行役員 60％：40％
上席未満執行役員 40％：60％

2020年度報酬について

2020年度における会社業績指標の目標および実績については、業績連動報酬の目標値を検討する当該年度開始時点において、コロナ禍の不透明な外部環境の中、保守的な目標値設定を判断せざるを得ない状況にあったため、結果として当該目標値に対する実績は超過達成となりました。そのため、2020年度の業績連動報酬の算定においては、期初に設定した目標値 (連結営業利益600億円、当期純利益50億円) は参考値と捉え、指名・報酬諮問委員会における議論を経て支給額を決定しています。

役員区分ごとの報酬などの総額

2020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)	10	360	43	127	531
監査役 (社外監査役を除く)	2	62	—	—	62
社外取締役・社外監査役	7	101	—	—	101
合計	19	524	43	127	695

※ 上表には、2020年6月25日開催の第105回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名を含んでいます。

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、2020年度末時点の政策保有上場株式保有数は、2019年度末比4銘柄減少し18銘柄となりました (コーポレートガバナンス・コード適用前の2014年度末比※では47銘柄減少)。

※ 統合前両社単純合算ベースでの比較

■ 指名・報酬諮問委員会の主な審議事項

開催時期	主な審議事項
2020年4月	代表取締役以外の取締役兼務執行役員の担当分野ごとに掲げる目標の評価
2020年6月	新設した役位の報酬、役員報酬における中長期課題
2020年8月	代表取締役の業績連動賞与への非財務目標導入、取締役の目標設定
2020年11月	取締役および執行役員の期中退任時の業績連動報酬取り扱い
2021年2月	役員報酬水準の確認

コンプライアンス

コンプライアンスに関する考え方

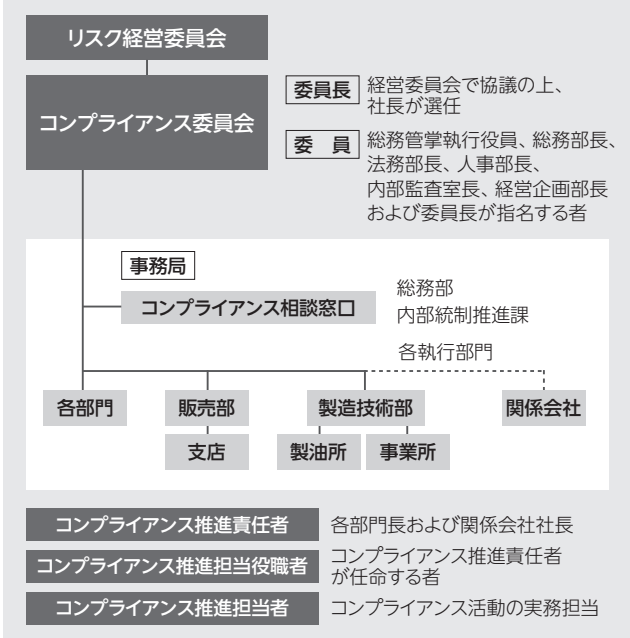
当社グループにおけるコンプライアンスとは、「法令遵守」「社内規程・契約の遵守」はもちろんのこと、法令には違反しない場合でも、倫理的、社会的に許されない行為を行わないこと、つまり高い倫理観の下、謙虚な態度で自らを律し、誠実に行動することを意味します。

海外・国内を包含する全世界で働く従業員を対象に、一人ひとりが持つべきコンプライアンスマインドの浸透と、それに基づいた行動の実践のため、コンプライアンスの遵守とはどのような行動を指すかを、より具体的に、かつシンプルに分かりやすく示すものとして、2019年に「コンプライアンス行動規範」を制定しました。行動指針に掲げられた「高潔」にのっとり「コンプライアンス行動規範」を共通概念とし、コンプライアンスファーストの姿勢で行動していきます。

コンプライアンス推進体制

コンプライアンス活動を支援・指導するために、リスク経営委員会の下に「コンプライアンス委員会」を設置し、各部門、関係会社には「コンプライアンス推進責任者」等を設置しています。また、毎年の運用状況を取締役に報告しています。

■ コンプライアンス推進体制



コンプライアンス推進活動

■ 2020年度の重大なコンプライアンス違反実績 0件

※ グループ経営に重大な影響を与えるとして開示した違反事例

従業員への意識啓発

グループ従業員への意識啓発のため以下の取り組みを行っています。

- 社内ポータルサイト、グループ報でのコンプライアンス関連情報の周知
- コンプライアンス教育（eラーニング）
- コンプライアンス行動規範にのっとり、行動基準を記したコンプライアンスブックを発刊（日本語版、英語版、中国語版）

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遵守すべき基本的な事項と必要な体制を定め、OECD条約、FCPA (Foreign Corrupt Practices Act)、不正競争防止およびその他贈収賄を禁止する各国法令への違反を未然に防ぐことを目的に、「贈収賄防止規程」を定め、運用します。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（公務員への賄賂の禁止）、贈答・接待の制限について掲載し、従業員への啓発をします。

反競争的行為の防止

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

当社の税務方針・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。また、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ことを認識しています。

これらを背景に、当社グループでは、CFOを務める取締役常務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」を定めるとともに、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、適切な開示による税の透明性を高めることで、企業の社会的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。

リスクマネジメント

リスクマネジメントに関する考え方

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

- 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
- 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

リスクマネジメント推進体制

リスク経営委員会

取締役会が監督する「リスク経営委員会」が経営リスクを所管し、グループ経営に関わるリスクマネジメント方針の決定とマネジメント状況のモニタリングなどを実施しています。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。

リスクマネジメント委員会

当社グループは、業務リスクへの対応を担当する「リスクマネジメント委員会」を設置し、適時、迅速に必要な対策を取ることを通して、業務リスクに関する全社リスクマネジメントを推進しています。経営委員会で選任した取締役または執行役員を委員長として、総務部門担当役員、総務部長、安全環境・品質保証部長、経理財務部長、法務部長、経営企画部長、人事部長、広報部長などで構成され、定期委員会は四半期ごとに開催しています。当社グループ全体の重要リスクの選定と対策、重要リスク顕在化の兆候や新たなリスクの把握、およびその他業務リスク管理に関する事項を審議、その対策の協議や進捗管理を実施し、リスク経営委員会へ上程する役割と責任を有しています。

リスクマネジメントの取り組み

危機対応力の更なる強化

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、それをリスクマネジメント委員と随時共有するとともに、社会的影響や被害を最小限にとどめるべく、コーポレート部門を含む関係部門が発生現場のリスク対応の支援または主導に当たります。

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

当社グループは、首都直下地震版、南海トラフ巨大地震版、新型インフルエンザ版のBCPを策定しています。各種BCPに基づく総合防災訓練を毎年実施し、各拠点との連携や課題を確認し、実践的な対応力の強化に努めるとともに、BCPの改定に反映しています。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 to 実施しています。

また2015年度に、内閣府より指定公共機関に指定されたことを受け、「防災業務計画」を作成、経営統合に伴う改訂版を2019年12月に提出しました。指定公共機関として、各都道府県でのタンクローリーの緊急車両登録を進めました。

情報管理

情報管理の仕組み

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

「ITシステム利用に関するセキュリティ基準」についての教育として、全てのITシステム利用者（従業員・派遣社員・外部委託先など）を対象にした「情報セキュリティに関するeラーニング」を毎年実施しています。これによりITシステム利用者に情報管理の徹底を図るとともに、各部門では情報管理自主点検を行い、情報セキュリティの内部監査を毎年定期的 to 実施しています。また、情報漏えい事故が発生した場合は「危機発生時の対応規程」「情報管理要綱」にのっとり対処します。

環境
気候変動への対応

環境に関する考え方

当社グループは、経済と環境が調和した持続的発展が可能な社会の構築に貢献するために、エネルギー使用の効率化などをはじめとした事業活動による環境負荷の低減に取り組んでいます。

経営資源を適切に配分・活用し、地球温暖化などの環境問題を解決するための先進的な取り組みを積極的に推進し、地球環境の保護に努めています。全ての事業において地球規模および地域の環境保全を重要な価値判断の基準と位置付ける環境保全の方針（出光サステナビリティレポート2021 P.19）を定め、事業活動を遂行しています。

環境マネジメント体制

当社グループは、従来、「安全・衛生・環境」を経営の基盤と位置付けており、これらの確保・保全の取り組みを推進する「安全環境本部」を設置しています。安全環境本部は、代表取締役社長から委任を受けた保安・環境担当役員（取締役）が本部長を務め、安全衛生環境に関わる最高責任者として本部を統括しています。

本部の役割は、安全衛生環境に関わる中期計画や年度基本方針・重点課題の決定、監査などを通じた実績の把握・評価、保安マネジメントシステム、環境マネジメントシステム（出光サステナビリティレポート2021 P.20）の維持・見直し・改善ならびに各部門・主要関係会社に対する継続的改善に必要な経営資源の確保の指

CO₂削減目標値（Scope1+2）と
モニタリング指標（対象Scope1、2、3）

CO₂削減を考える際には、環境面への貢献だけでは不十分と認識しています。環境貢献と同時に、将来の低炭素社会への移行を見据えた、より低炭素なエネルギーを供給するという社会面への貢献、ならびに事業ポートフォリオの転換を図りつつ収益を確保し企業としてのレジリエンスを高めるという経済面への貢献も重要だと考えています。

こうした考えに立ち、当社グループでは次の3つの指標にてCO₂削減の取り組みを評価、管理する仕組みとしています。

【指標1：CO₂削減目標値】… 環境への貢献
自社操業（Scope1+2）に伴うCO₂排出量の削減

【指標2：モニタリング指標】… 社会への貢献
Scope3も含めた、エネルギー供給単位当たりのCO₂削減

【指標3：モニタリング指標】… 経済への貢献
Scope3も含めた、CO₂排出量当たりの収益レベル

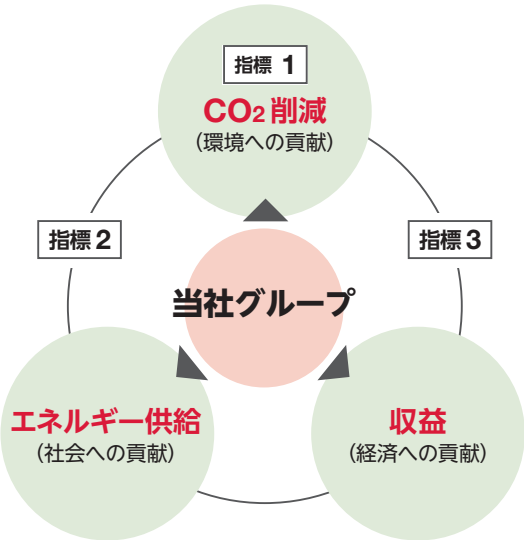
自然資本に関する考え方

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

示などといったリスク管理となります。原則として年1回、12月に開催する安全環境本部会議において、当社グループの次年度基本方針などを決定します。

上記の中期計画や年度基本方針・重点課題の決定に当たっては、前年度までの振り返りや安全衛生環境を巡る社会環境への配慮などを踏まえて原案を作成します。この原案を本部会議で承認し、その後本部長により決裁され、最終的に経営委員会へ報告する仕組みとなっています。なお、経営委員会の指示・意見を反映する場合は、本部長が再度決裁します。

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



CO₂削減目標値（Scope1+2）

指標1

当社は、2050年までに、自社操業に伴う排出量（Scope1+2）のカーボンニュートラル（=CO₂排出量ネットゼロ）を目指すこととし、その通過点として、2030年度までのCO₂排出削減目標を関係会社を含む当社グループ全体を対象範囲に広げ、400万tにしました。化石燃料を主に取り扱う当社においてCO₂削減は最重要課題との認識の下、目標達成に向けて取り組んでいきます。

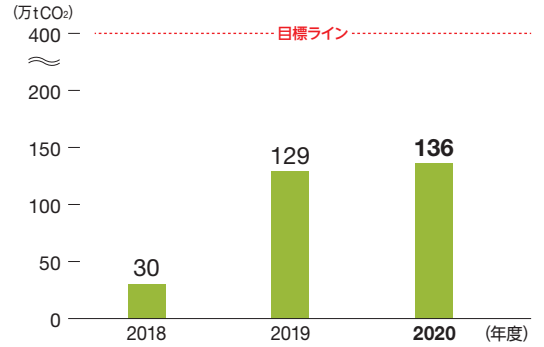
2030年度目標値：▲400万tCO₂（2017年度比）

範囲：「本体＋連結会社」に「グループ関係会社」を含む
（計算式）＝目標年度のCO₂排出量（Scope1+2）－基準年度のCO₂排出量（Scope1+2）

2020年度実績：▲136万tCO₂（2017年度比）

2020年度は、製油所・工場における省エネ活動による削減量が▲30万t、需給計画減少要因による製油所稼働低下に伴うCO₂排出削減量が▲106万tとなりました。

CO₂削減量（Scope1+2）



モニタリング指標（対象Scope1、2、3）

指標2

供給エネルギー低炭素度

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

2050年度目安：▲30%（2017年度比）

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

2020年度実績：+0.2%（2017年度比）

2020年度は、2017年度比、エネルギーの構成比率の変化により、+0.2%となりました。

※ パリチェーン全体を通じたCO₂削減貢献量

（社会動向を踏まえ、目安レベルを随時見直す予定）

指標3

全社収益の炭素脱却度

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

（計算式）＝ $\frac{\text{収益}}{\text{CO}_2 \text{ 排出量 (Scope1+2+3}^*2) - \text{CO}_2 \text{ 削減貢献量}^*1}$

本指標は目安値を現時点では定めておらず、社内指標として取り扱っています。

※ 1 パリチェーン全体を通じたCO₂削減貢献量

※ 2 Scope3：対象は「カテゴリ11 販売した製品の使用により排出されるCO₂」

インターナルカーボンプライシング

昨今、企業に対しては、さらなる気候変動への対応が求められており、これは当社に対し、リスクと機会をもたらす可能性があると考えています。そこで、当社は、事業の低炭素化に向けた社内議論を活性化するため、新規プロジェクトに係る投資において、

内部炭素価格（インターナルカーボンプライシング）を設定し、CO₂排出量のもたらす経済的インパクトを算定の上、参考情報として投資判断の材料としています。

気候変動への対応

「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」提言への賛同署名

当社は、2020年2月14日に、気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures、以下TCFD) 提言に賛同し、署名しました。



当社の気候変動関連の情報開示

当社グループはTCFD 提言に沿った形で情報開示を行っています。情報開示のフレームワークを通じて事業における気候変動のリスクと機会を的確に捉え、ステークホルダーへの情報開示を積極的に行っていきます。

領域	TCFD 提言	当社の開示	掲載ページ
ガバナンス	① 気候関連のリスクと機会についての、取締役会による監視体制を説明する。	■ 気候変動関連のガバナンス体制	P.67
	② 気候関連のリスクと機会を評価・管理する上での経営の役割を説明する。	■ 気候変動関連のガバナンス体制	P.67
戦略	① 組織が識別した、短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会を説明する。	■ リスクおよび機会の認識 ■ リスクと機会に対する対応	P.15.70
	② 気候関連のリスクと機会が組織のビジネス戦略および財務計画に及ぼす影響を説明する。	■ リスクおよび機会の認識 ■ リスクと機会に対する対応	P.15.70
	③ 2℃以下シナリオを含む、さまざまな気候関連シナリオに基づく検討を踏まえて、組織の戦略のレジリエンスについて説明する。	■ シナリオ分析 ■ 事業ポートフォリオの変革	P.15,16,20
リスク管理	① 組織が気候関連リスクを識別および評価するプロセスを説明する。	■ 気候変動関連リスクの評価プロセス (各拠点、安全環境本部での評価)	P.70
	② 組織が気候関連リスクを管理するプロセスを説明する。	■ 気候変動関連リスクの評価プロセス (経営委員会への報告と評価)	P.70
	③ 組織が気候関連リスクを識別・評価・管理するプロセスが、組織の総合的リスク管理にどのように統合されているかについて説明する。	■ 気候変動関連リスクの評価プロセス	P.70
指標と目標	① 組織が、自らの戦略とリスク管理プロセスに即して、気候関連のリスクと機会を評価するために用いる指標を開示する。	■ GHG 排出量削減目標、原単位指標	P.67,68
	② Scope1、Scope2および組織に当てはまる場合はScope3のGHG 排出量と関連リスクについて説明する。	■ GHG 排出量削減目標、原単位指標 ■ リスクおよび機会の認識	P.67.70
	③ 組織が気候関連リスクと機会を管理するために用いる目標、および目標に対する実績を開示する。	■ GHG 排出量削減目標、原単位指標 ■ GHG 排出量削減の実績	P.68

区分	内容	時間軸			当社の対策
		短期	中期	長期	
移行リスク	■ 脱炭素社会に向けた化石燃料需要の減少	●	●	●	収益力確保のための体質強化、低炭素ソリューションへのシフト
	■ 技術革新に伴うエネルギー価格、資源価格の低下		●	●	サプライチェーン全体の競争力強化
	■ 政府による炭素税の導入		●	●	政策動向の注視、炭素価格の社内検討
	■ 石炭事業に対する規制、ダイベストメントの可能性		●	●	鉱山生産規模縮小、バイオマス混焼技術の開発と実用化
	■ 炭素排出の多い企業に対するブランドイメージの低下		●	●	ステークホルダーとのエンゲージメント強化
物理的リスク	■ 自然災害や海面上昇による沿岸拠点の被害、操業への影響	●	●	●	装置保全の計画的な強化、計器室移転等の対応
	■ 異常降水などによるローリー輸送、台風の頻発などによる海上輸送への影響	●	●	●	供給維持に向けたサプライチェーン強靱化
機会	■ カーボンニュートラル社会の到来	●	●	●	製油所の「CNXセンター」化、炭素活用技術の開発
	■ 再生可能エネルギーの需要拡大	●	●	●	国内外での多岐にわたる再生可能エネルギー電源の開発
	■ バイオマス燃料の需要拡大	●	●	●	ブラックペレットの開発と実用化
	■ アンモニア混焼の技術進展、需要拡大	●	●	●	アンモニアサプライチェーンの構築
	■ 省エネルギーに貢献する製品、素材の需要拡大	●	●	●	次世代素材の開発、固体電解質の事業化
	■ 電気自動車のシェア拡大、電動航空機、電気推進船舶の実用化	●	●	●	超小型EVへの参画、EV向け潤滑油の開発
	■ 分散型エネルギーシステムの進化、需要拡大	●	●	●	VPP制御サービスの開発、事業参入
	■ 地域社会へのエネルギー安定供給	●	●	●	スマートよろずや構想、SSネットワーク活用

※ 短期1年未満、中期1～5年、長期5年以上

パリ協定の達成を目指す社会においては、当社の主力とする燃料油事業の需要減退は避けられない環境と認識します。当社は燃料油事業について、供給エネルギーの低炭素化を進めながら今後もエネルギーの需要に対する供給を行ってまいります。燃料油事業における競争力強化を推進し、今後も収益を上げられる体質づくりを進めていきます。

一方で燃料油需要の減退に対して、再生可能エネルギーは需要が拡大するという機会が存在します。当社は多岐にわたる再生可能エネルギーのメニューを持つ企業としてこの機会を捉えることが可能であり、国内外で電源を開発し収益の拡大を図っていきます。また脱炭素社会の進展に向けては、バイオマス燃料やアンモニア、水素、ブラックペレットなどの新エネルギー、さらには拡大するEV需要に呼応するグリースや固体電解質のほか、環境配

リスク管理

気候変動に関するリスクについては安全環境本部と経営企画部門にて総括し、経営委員会に報告しています。経営委員会の中でリスクを識別、評価し、社長を通じて同委員会から取締役会に報告される仕組みとしています。

慮型の商品や素材の需要も高まります。社会のニーズに合う製品を開発し販売していくことで、当社グループ全体での収益拡大を果たし、低炭素社会に適応することで、事業ポートフォリオの変革を実現していきます (将来に向けた事業ポートフォリオ転換P.20参照)。

炭素税については導入の検討が進むことが想定されます。当社は2050年のカーボンニュートラルの中間地点として2030年に400万tCO₂を削減目標として掲げており、着実にCO₂排出量削減を実行していきます。また、当社はCO₂の排出を抑制するだけでなく、有効活用する技術を開発しています。CO₂の炭酸塩化やカーボンリサイクル技術により、自社のみならず社会全体でのCO₂排出量削減への貢献に取り組みます。

また事業部の活動における気候関連リスクは各部門が定期的に実施している自己診断のチェックシートで把握されており、内部監査による確認と併せて総合的なリスク管理を行っています。

循環型社会への取り組み

循環型社会に関する考え方

当社グループは、これまでの大量生産、大量消費、大量廃棄の社会を変革するとともに、天然資源の消費を抑制し、環境への負荷を可能な限り低減する社会を形成することが、循環型社会実現の目的と考えています。

具体的な取り組み事例

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

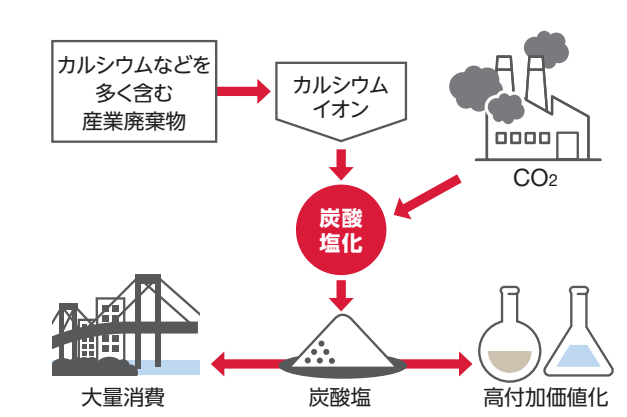
ソーラーパネルリサイクル

2020～2023年度の4年間において、NEDOの共同研究事業として採択されました。2030年以降予測される使用済み太陽電池モジュールの大量廃棄に対する施策として取り組みを行うCIS薄膜太陽電池パネルのリサイクル処理技術は、素材別に分離・回収することが特徴であり、電池部分に含まれるインジウム、セレンなどのレアメタル（希少金属）を90%以上回収できること

カーボンリサイクル

●炭酸塩化

当社は、宇部興産（株）、日揮ホールディングス（株）、日揮（株）、複数の大学の参画の下、産学協働の取り組みとして、カルシウムなどを多く含む産業廃棄物を活用し、火力発電所や工場から排出されるCO₂を資源へ転換する新技術開発を目指す「CCSU（Carbon dioxide Capture and Storage with Utilization）研究会」を2019年に設立しました。国が地球温暖化対策としてCO₂回収などの技術開発を推進する中、カルシウムなどを多く含む産業廃棄物を活用し、CO₂と反応させて炭酸塩化および高付加価値化するという新たな技術開発に取り組んでいます。



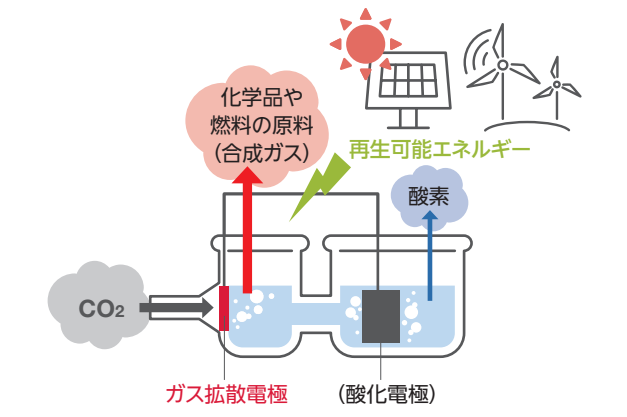
再生可能な資源は、その再生能力の範囲内で消費し、再生能力のない資源については、最大限有効な形で消費するとともに、長期時間軸では使用を抑制しつつ、再生可能な別の資源ヘシフトしていけるよう、さまざまな取り組みを推進しています。

具体的には、プラスチックリサイクル、ソーラーパネルリサイクルに取り組んでいます。また長期的視点ではCO₂を資源として取り扱うカーボンリサイクルの取り組みを行っています。

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

●CO₂資源化

当社はこれまでに、独自開発した触媒を使ったガス拡散電極を用いて、水とCO₂からの合成燃料や化学品の重要原料である合成ガス（水素と一酸化炭素）の合成に成功しています。従来、CO₂を一度水に溶かした状態で反応させる方式が多かった中、CO₂をガスのまま直接反応させることができるガス拡散電極を採用したことが特徴です。このガス拡散電極を用いたCO₂資源化技術において、電極触媒の高性能化・低コスト化・長寿命化などにより、CO₂処理能力をさらに高める開発を進めています。



水・生物多様性の取り組み

水資源利用に関する考え方

水リスクについては、グループ全社のリスクマネジメント体制において、事業を取り巻く外部環境の変化によるリスクや自然災害・事故などによるリスク、気候変動・環境規制に関するリスクの一部として管理されています。

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

特に水資源利用については地球規模での把握に努め、世界資源研究所（WRI）AQUEDUCT情報を参考に、事業拠点の水ストレス地域の確認を行っています。

国内に拠点を置く6つの事業所・製油所は、水ストレス高地域

製油所・事業所における水の循環利用の強化

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

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

生物多様性保全の考え方

地球上には多種多様な生物が生息しており、それら生物が複雑に絡み合って生態系を形成することで、さまざまな外的変化を吸収し、元の状態に戻す復元機能が備わっているといわれています。当社グループは、生物多様性条約の目的達成を目指すとともに「環境保全の方針」のもと、この生態系を次世代に引き継ぎ多様な生物が生息し続けられる環境を維持し、回復することが、企業の果たすべき重要な使命と認識し、地域との連携を築きながら

生物多様性保全における地域コミュニティとの連携

生物多様性保全の取り組みは、当該地域の自然との共生という観点から当社単独ではなく、当該地域コミュニティ関係者と連携して取り組みを進めていくことが重要だと認識しています。

ではありませんが、グループ全体に占める取水量比率は95%以上となっています。このように水の取り扱いのほとんどが国内であることから、まずは国内における資源の効率的な利用目的から、水資源の循環利用を通じて水使用量の削減を行っています。

当社は、日本以外の必ずしも水資源が潤沢ではない国や地域においても、事業を展開しています。世界における水資源の問題は深刻化しており、20億人以上の人類が安全な飲み水を得ることができない状況にあるといわれています。このような現状を認識し、海外に目を向けた取り組みも開始しました。

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

工業用水のリサイクル		
	単位	2020年度
工業用水 取水量	千t	82,074
リサイクル率	%	94

※ 集計対象：出光興産および連結子会社

生物多様性保全に取り組んでいます。当社グループは、一般社団法人日本経済団体連合会（経団連）の生物多様性宣言に賛同し、事業活動と生物多様性との関係性（影響要素）を認識して生物多様性保全に取り組んでいます。



自然観察会（愛知製油所）

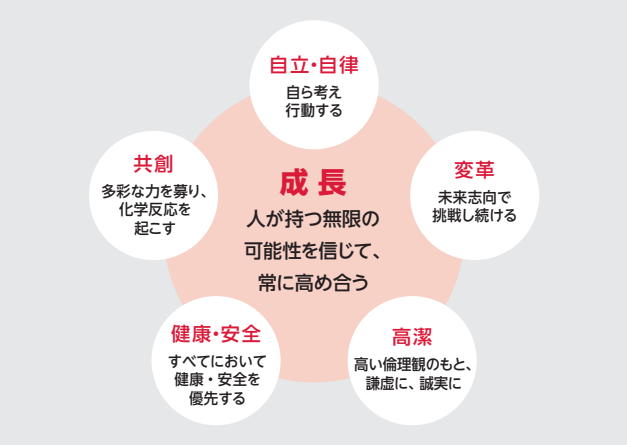
社会
人権・サプライチェーンに関する取り組み

人権の尊重

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2019年に制定しました。人が持つ無限の可能性を信じて、常に高め合いながら成長することを軸に、「自立・自律」「変革」「共創」「健康・安全」「高潔」の5つの柱で構成しています。

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

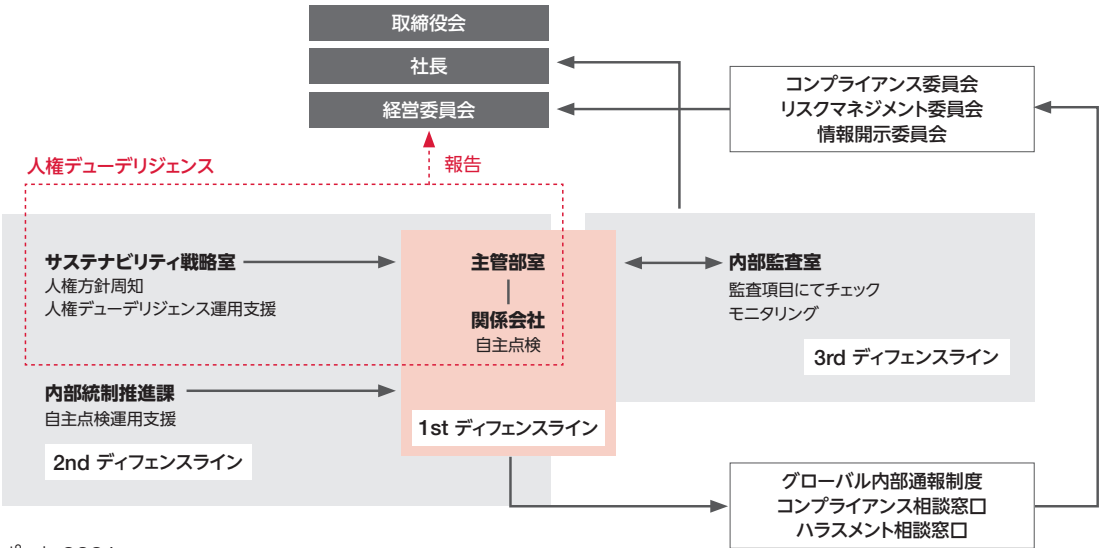


推進体制

当社グループでは3つのディフェンスラインの考え方で人権の取り組みの推進を図っています。

まず、1stディフェンスラインとして、各関係会社とその主管部は自主点検で、リスクのチェックを行っています。また、2ndディフェンスラインとして総務部内部統制推進課やサステナビリティ戦略室などコーポレート部門との連携により、自主点検の支援を実施しています。3rdディフェンスラインとして、社長直轄の独立組織である内部監査室による定期監査で人権リスク項目のチェックおよびモニタリングを行っています。

■ 体制図



出光グループ 人権基本方針

当社グループは、2019年に「出光グループ人権基本方針」を制定し、日本国内はもとより、世界各国で事業を展開するに当たり、世界人権宣言ならびに労働における基本的原則および権利に関するILO宣言に表明されている国際的に認められた人権を尊重することを宣言しています。また、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」にのっとり、人権デューデリジェンスを実施することを方針に定め、2020年から具体的な取り組みを開始しています。加えて、当社グループとして重視する9項目の人権課題を明記し、社内での啓発活動を進めるとともに、人権に関する案件を含む行動規範への違反または潜在的な違反に対応するため、役員と従業員向けの報告相談窓口を設置、ステークホルダーについても、事業活動への懸念を通報できる窓口を設置しています。こうした人権に関する一連の取り組みについては随時ウェブサイト等で情報開示を行っています。

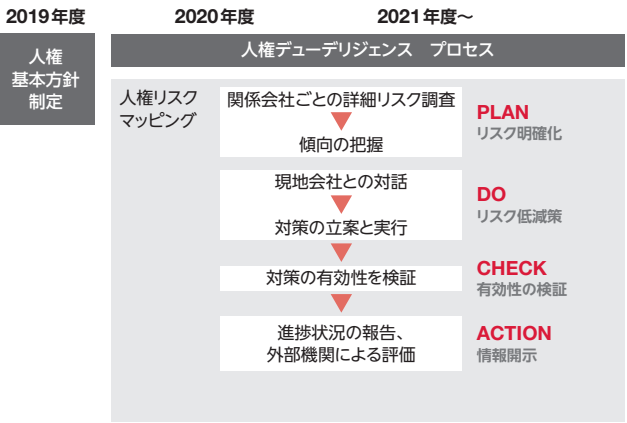
出光グループ 人権基本方針
➡ <https://sustainability.idemitsu.com/ja/themes/201>



人権デューデリジェンスの実施

当社グループでは、「出光グループ人権基本方針」にのっとり、2020年度から人権デューデリジェンスを実施しています。まずは、国内外の全ての関係会社241社（2020年7月時点）を対象に、国際基準に基づき、「社会」「環境」「労働安全」を切り口とした約80問の設問を用いてスコアリングを行い、グループ全体の人権リスクマッピングを実施することで、内在する人権リスクの可能性を可視化しました。

2021年度は、前述のリスクマッピングをもとに優先順位付けを行い、詳細なリスク調査を実施しています。第一弾として①海外の関係会社、②製造拠点を持つ関係会社、③事業規模（従業員数50名以上）に該当する19の関係会社を選定し、約360の質問で構成された調査票を用い、関係会社ごとに人権リスクへの対応状況の調査を行いました。調査票では現地における労働問題に関するリスク評価項目も含め、早期にリスクの所在を明らかにできる仕組みとしています。第二弾以降も優先度の高い関係会社から順次、調査を実施し、事業ごと、あるいは地域ごとのリスク対応の傾向を把握すると同時に、各関係会社との対話を通じ、現地会社におけるより詳しい実態の把握と必要な対策の立案と実行を進めていきます。また、新規投資案件は、社会課題リスク（不当な労働慣行、人権侵害、不公正な取引）や自然環境リスク（気候変動、土地・水・天然資源の利用）について投資起案書にてチェックを図る仕組みを運用しています。



人権デューデリジェンス実施状況（2021年度上期）

2021年度上期に、まず最も優先度の高い19の関係会社を選定し調査を実施しました。	
【選定基準】	① 海外関係会社 ② 製造拠点を持つ関係会社 ③ 事業規模（従業員数 50名以上）
【調査内容】	社会・環境・安全衛生の3分野（約360の質問）で構成された調査票による調査
【調査結果】	下記の点に改善余地があることが判明 ① 人権方針の周知徹底 ② 「外部向けの苦情メカニズム」や「責任のある調達とその管理」についての取り組み強化
対応	上記を含む、早期の対応や改善が必要と思われる項目について個別に現地会社と確認、対話を行い、リスク軽減の取り組みを実施予定。

サステナブル調達

サステナブル調達の考え方

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

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

サステナブル調達ガイドラインについて

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

推進体制

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

サプライチェーン管理の改善

2019年以降、120社を超える取引先との面談を実施し、取引先のESG活動の推進や改善について対話を進めています。

人権や環境課題に対する取り組み状況の確認や、SDGsの推進、セキュリティ強化の提案等を行い、サプライチェーン全体でのリスク管理の改善を続けています。

人事戦略

人事戦略の基本的な考え方

当社は企業理念「真に働く」のもと「人の育成」という経営の目的を実現するために、人の力の無限の可能性を信じ一人ひとりが自身の成長に限界を設けず、その能力を最大限発揮するとともに、組織全体、サプライチェーン全体の総合力を高める「人が中

2030年に向けた人事戦略

企業理念の浸透と実践

当社の企業理念「真に働く」は「人が中心の経営」という価値観を軸に、仕事を通じて人が育ち、無限の可能性を示して社会に貢献する考えを示したものです。企業理念が社員に浸透し、実践がなされることを目指し、各種施策に取り組んでいます。



2030年に向けた取り組み

2030年ビジョン「責任ある変革者」の実現に向け、多様な価値観・個性の発揮を促し、多様な働き方に対応する制度を整備していきます。そして環境変化の中でも社員一人ひとりが自律的にキャリアを描き成長できる環境づくりを進めていきます。

- 多様な価値観・個性の発揮
- 自律的なキャリア形成支援
- 柔軟な働き方の整備



D&I推進

当社グループのD&I方針

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

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

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

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

D&I推進体制

2021年10月に、ESG管掌の副社長を委員長とするD&I推進委員会を設立しました。

委員会メンバーは、取締役、人事担当執行役員のほか、多様な部門のメンバーで構成しています。また、社外取締役の荷堂真紀氏をアドバイザーに迎え、より多様な観点で討議します。

委員会ではD&I推進に関する経営課題の抽出や、目標設定、各種施策の立案、進捗確認を実施します。討議内容については、適宜、役員、部室長と共有・議論するとともに、取締役会に定期的に報告を行います。

D&I推進のマイルストーン

当社はこれまでも、D&I推進の各種施策を実施してきました。2021年度は、多様な従業員が成長、活躍し、イノベーションを創

出し続ける企業を目指し、ダイバーシティ推進を経営戦略と位置付け、より一層取り組みを加速させていきます。



多様な人材の活躍推進の取り組み

女性社員の活躍推進

基本的な考え方とありたい姿

当社は、女性活躍推進をD&I推進の重点施策の一つと位置付け、女性を含む全ての社員が生き生きと働き、さまざまなステークホルダーと新たな価値を共創できる企業を目指しています。女性活躍推進においては、女性社員自身と、会社、それぞれの視点での「ありたい姿」を右表のように設定しています。

数値目標
女性役員数（一般事業主行動計画とは別に当社目標として設定）
女性役職者数（出光興産雇用社員）
学卒採用者の女性比率
有給休暇取得率

ありたい姿
女性社員
会社

現状	目標
2名（2021年3月末）	5名（2023年6月末）
24名（2021年3月末）※ 27名（他社出向者含む）	46名（2023年3月末）
24.1％（2021年4月）	30％（2023年3月末）
69.5％（2020年度）	85％（2023年3月末）

シニア世代の活躍推進

当社では年齢にかかわらず活躍できる場を提供したいという考えから、2021年度より60～65歳の退職年齢選択制度を導入し、640名のシニア世代（60歳以上）が59歳以下の社員と同等の等級・評価・報酬体系で活躍しています。さらに2025年度には65歳まで全員が社員として勤務できる制度を導入します。

希望就労年齢・形態や就労意欲の多様化を背景に、60歳以降も一人ひとりが力を最大限発揮でき、満足感や安心感を持って

働くことができる制度へ改定し、60歳以上の社員には、日常的な協働を通じた後輩の育成、知識・技能の伝承を期待しています。また、退職後のマネープランなどを学びながら60歳以降の働き方について考える機会として、2021年度から40歳以上の社員を対象に、ライフシフト研修を実施しています。

人事戦略

障がい者の活躍推進

当社は、障がいのある方も能力を発揮して働くことのできる環境を整え、活躍する機会を提供する取り組みを行っています。本社各部室や全国の各拠点で、環境を整え受け入れると同時に、本社、千葉事業所、次世代技術研究所、徳山事業所では「チーム就労」型の障がい者雇用も展開しています。

「チーム就労」型とは、複数名の障がい者がチームとなり社内各部署からの業務を請け負い、全社の生産性向上に寄与する障がい者のための働き方です。具体的には、①次世代技術研究所での清掃業務や事務サポート業務、研究所内の温室設備を活用した花卉（かき）栽培（出光夢農園）、②徳山事業所の「チーム☆多きらら」による制服管理や社有車管理、事業所の排熱を利用したイチゴ農園の運営と生産物の社員への提供、③大手町本社の「チームアルテミス」による、郵便センター運営、清掃業務、全社ペーパーレス活動の一環として紙資料の電子化等に取り組んでいます。

今後、さらに障がい者の活躍・成長の場を創出するとともに、チーム就労も定着させ、障がい者雇用の側面でダイバーシティ&インクルージョンを具現化することを目標として取り組んでいます。

D&I意識向上の取り組み

アンコンシャス・バイアス研修の開催

アンコンシャス・バイアスとは、誰もが持っている「自分自身では気付いていない物ごとの捉え方の偏りやゆがみ」のことです。リスク回避の側面では有効である一方で、無意識に決め付け、相手への押し付けが起きている場合は、職場や個人に対してネガティブに作用することもあり、D&I推進の阻害要因（女性社員などの成長機会や、イノベーションの機会の損失など）、ハラスメントの要因の一つと考えられています。

従業員の健康推進

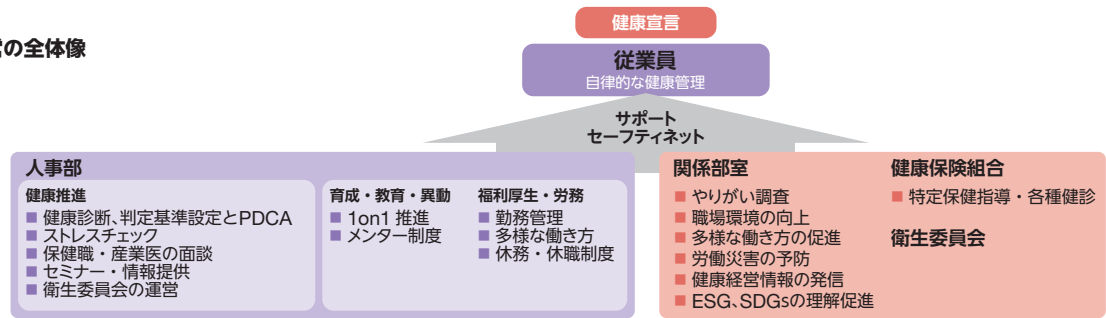
■ 経営トップによる健康宣言

出光グループは「人が中心の経営」を掲げ、尊重される人材の育成を究極の目的と位置付けています。そして人の力を最大限に発揮し社会に貢献していくことを目指します。

そのためには従業員一人ひとりの健康が必要不可欠です。「すべてにおいて健康・安全を優先する」を出光グループの行動指針と定義し、「こころ」「からだ」ともに健康で、生き活きと働ける会社を目指します。従業員は自身の健康を意識し自律的に取り組むとともに、会社が積極的に支援し、従業員と会社が一体となって健康な会社を実現します。

出光興産株式会社 代表取締役社長 木藤 俊一

■ 健康経営の全体像



LGBTQ+に関する取り組み

当社は、「人権基本方針」および「ダイバーシティ&インクルージョン方針」に基づき、LGBTQ+に関するあらゆる差別を認めず、性的指向や性自認における多様性を理解し、互いの個性を尊重し、高め合い、チームの力を最大限に発揮できる職場環境づくりの取り組みを始めています。

具体的には、風土醸成・制度整備・社会貢献の3つの活動を中心に取り組んでいきます。

外国籍社員の活躍推進

当社では、35名の外国籍社員が活躍しており、彼らが安心して仕事に打ち込むことができるよう、さまざまな取り組みを進めています。その施策の一つとして、外国籍社員の交流・情報交換の場であるGlobal Nakama Initiative (GNI) を結成し、自由に意見交換、相談ができる仕組みとして展開しています。現状、外国籍社員が日本企業で働くうえで、考え方や習慣が日本人と異なることが多くあります。この活動を通じ、日本での生活や仕事面をサポートしながら、外国籍社員一人ひとりが働きやすい環境づくりを目指していきます。

当社グループは、D&Iは一人ひとりの違いや背景などを受け入れ、お互いを尊重することが原点であると認識しています。そこで、社員一人ひとりがアンコンシャス・バイアスに気づき、相手への理解や職場内のコミュニケーションの向上、イノベーションが生まれやすい風土づくりを目指す方策の一つとして、2020年度より、役員も含めたアンコンシャス・バイアス研修（eラーニング、対話型ワークショップ、講演会）を全社展開しています。

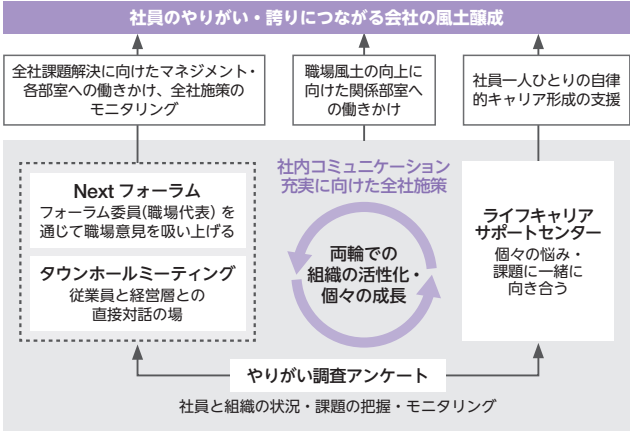
2021年度は、これら取り組みを継続するとともに、人事部主体から、各部室、関係会社主体の取り組みへと拡充しています。

職場風土改善・やりがい向上

中期経営計画における2030年に向けた基本方針にも掲げている、社員一人ひとりのやりがい向上のためには、「Open・Flat・Agileな企業風土醸成」の実現が必須と考え、さまざまな社内コミュニケーション施策を展開しています。

社員と組織の状況を年に1回定量的・継続的に把握し、課題を抽出し施策につなげる「やりがい調査アンケート」、社員と経営層がさまざまなテーマに関して直接対話・意見交換を行う「Nextフォーラム」および「タウンホールミーティング」、個々のキャリア支援のための相談窓口である「ライフキャリアサポートセンター」などがあります。これらを両輪で回すことで、組織の活性化と個々の成長を促し、ひいては社員のやりがい・誇りにつながる会社風土の醸成を実現していきます。

■ 職場風土改善・やりがい向上の取り組み

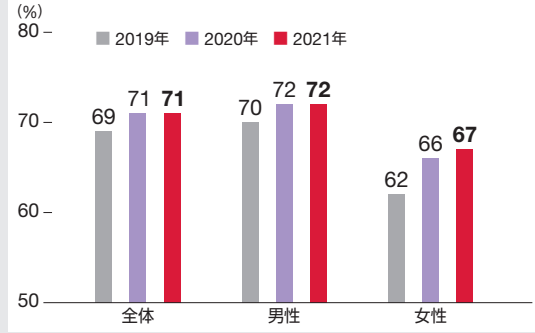


2021年やりがい調査アンケートの概要

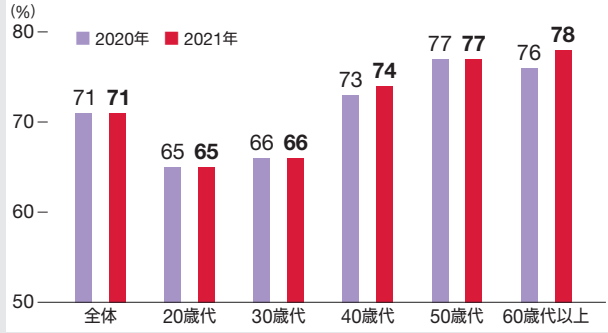
実施時期：2021年7月下旬～8月上旬
対象：当社および関係会社（29社）の計11,896名
回答率：95.7%（グループ全体）
※ 以下、出光興産本体の結果

2021年の特徴：企業理念や2030年ビジョンの共感・支持を問う設問、および業務プロセス効率化による創出時間と生産性の関係を問う設問を新設しました。2019年のアンケートから抽出された課題に対する、業務プロセスの効率化、経営層発信の強化などによりスコアが向上しています。

■ やりがいを持って働いていると回答した従業員の割合



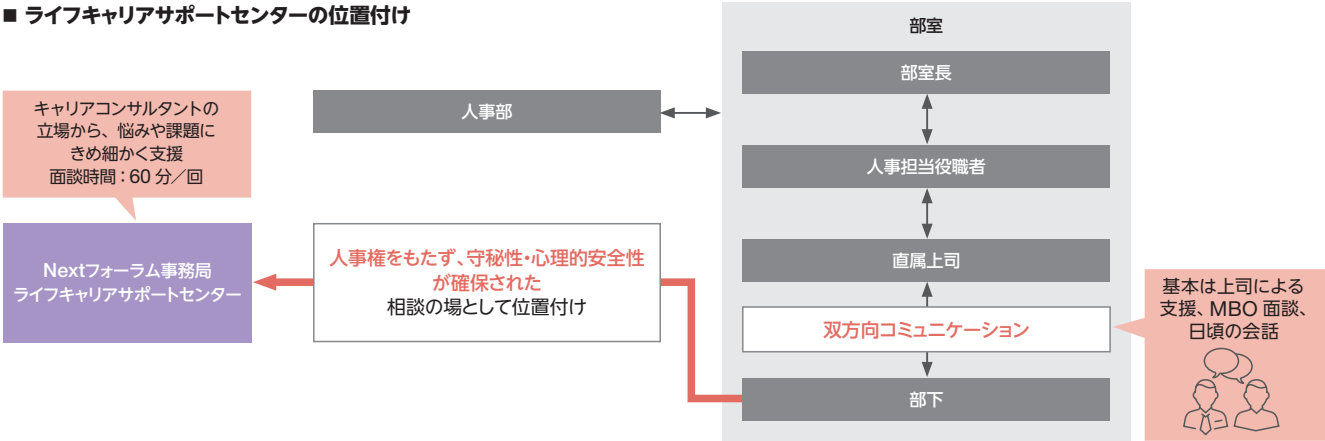
■ 年代別の「やりがい・相互信頼・一体感」カテゴリーのスコア



ライフキャリアサポートセンター

当社では従来、やりがい調査アンケートを起点としたNextフォーラム活動を通じて社員の声を吸い上げ、より良い会社づくりに取り組んでいます。この活動全般を推進しているNextフォーラム事務局内に2021年7月にライフキャリアサポートセンターを設置しました。

■ ライフキャリアサポートセンターの位置付け



安全の確保

安全確保の理念と基本方針

「人の安全を最優先に確保するよう、経営資源の適切な配分、設備・プロセス・仕事のしくみの維持管理と改善を通してリスクの低減・排除を行い、事故・災害の撲滅を図るとともに、安全文化の醸成に努める。」を安全確保の理念としており、以下の具体的な方針を定めて、当社に関係する全ての人々の健康と安全・安心に努めています。

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

安全・衛生・環境への取り組みの推進体制

当社グループは、従来、「安全・衛生・環境」を経営の基盤と位置付けており、これらの確保・保全の取り組みを推進する安全環境本部を設置しています。安全環境本部は、安全環境本部長、安全環境副本部長、事業所を主管する部門長ならびにその他安全環境本部長が指名する者と事務局で構成されています。代表取締役社長から委任を受けた保安・環境担当役員（取締役）が本部長を務め、安全衛生環境に関わる最高責任者として本部を統括し、安全環境・品質保証部が事務局を務めています。

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

各部門・主要関係会社においては、安全環境担当役職者を選任し、管下の事業所を含めた全体の取り組みを管理・推進しています。

さらに、各部門・主要関係会社の活動を確認・促進させるため、本部長または経営層が現場に向かい行う安全環境指導・安全環境巡回や事務局による安全環境監査を実施しています。特に当社の製油所・事業所においては、本部長が安全環境指導・安全環境巡回を年1回実施し、事務局が安全環境監査を年1回実施しています。他拠点については、事業所の安全環境リスク、安全環境管理の状況を考慮して頻度を決定し、安全環境監査を実施しています。監査により安全環境上の改善点が見つかった場合には、事務局は1件ごとに対応計画決定からその完了までをフォローしています。

また、グループ全体の災害防止のために、より有効な安全・保安対策の樹立を企図して、取締役会または社長の諮問機関として社外有識者を含めた委員などから構成される安全保安諮問委員会を設置しています。

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

年度安全衛生環境基本方針に基づく取り組みと実績

2020年度の安全衛生環境基本方針

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

■ 2020年出光グループの安全・衛生・環境実績 (協力会社含む)

		(単位: 件)
重大事故	0	関係会社の火災事故
死亡事故	0	(上記重大事故を含む)
休業災害	27	
環境異常	3	

無事故への取り組み

2020年は重大事故ゼロを達成しましたが、2021年6月にグループ製油所において、協力会社員1名の方が死亡するという痛ましい事故が発生しました。引き続き、守り・守らせる風土の定着を図り、「命を守るためのルール」の順守による重篤な人身事故の撲滅を図っていきます。特に、2021年度は類似労働災害防止の観点で、安全活動に取り組んでいます。

安全保安諮問委員会

2005年以降実施してきた設備構造強化等の地震対応について、2020年度は、2019年度に制定した「地震リスクマネジメント指針」のもと、具体的な課題について検討を進めるとともに、従来の取り組みを踏まえ、新たな考え方を反映したとして「新地震リスクマネジメント指針」に見直ししました。

スーパー認定事業所

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

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

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

品質管理・品質保証

品質に関する基本的な考え方

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

1. お客様の立場にたった適正な品質の製品とサービスを提供する。
2. 環境に配慮した生産活動と製品を実現する。
3. 安全・安心な製品を提供する。
4. 常にコンプライアンスを徹底し、社会的責任を果たす。

品質管理・品質保証体制

当社グループの品質保証は、各事業部門、関係会社単位とそれらを統括するコーポレートレベルの2つの仕組みから構成されています。実際の品質活動においては、この2つの仕組みが連携しながら、グループ全体で品質保証方針の確実な実現を目指しています。

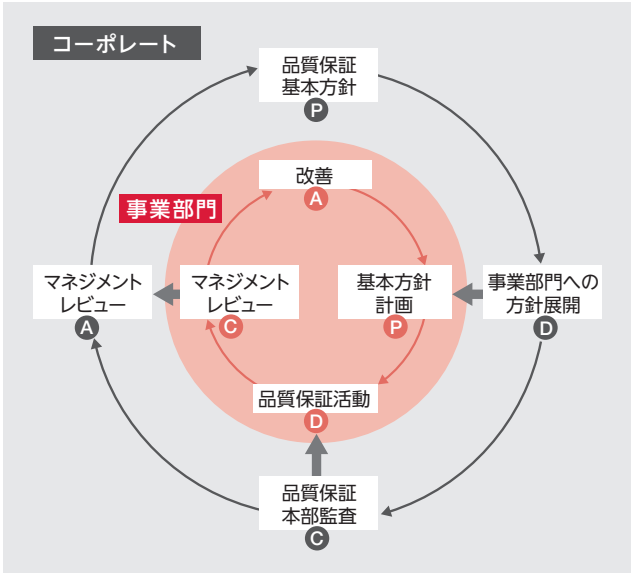
各事業部門、関係会社における品質管理・品質保証体制

当社グループ内の各事業部門や関係会社では、お客さまや社会のニーズを満たす製品およびサービス品質の維持・向上に寄与する品質管理活動を、商品開発から製造、販売に至る各ステージで実施しています。また、各事業部門、関係会社ごとに品質マネジメントシステムが導入され、お客さまに提供する製品・サービス品質を担保しています。なお、当社グループ内の事業部門、関係会社におけるISO9001の認証数は34件となっています(2021年6月30日時点)。

コーポレートレベルでの品質保証体制

当社グループ全体の品質面におけるガバナンス強化に向けたコーポレートの品質保証組織として、品質保証本部を設置しています。品質保証本部は、取締役会で選任された品質保証担当役員(取締役)を本部長、品質に関係する事業部門の部門長、関係会社の社長を本部員とし、安全環境・品質保証部が事務局を務めています。品質保証本部は、全社的な品質保証活動の方針の制定、品質マネジメントシステムの維持・見直し・改善など重要事項を推進し、各事業部門は方針にのっとり自部門のPDCAサイクルを回しています。原則として年1回開催する品質保証本部会議で、進捗を管理するとともに、当社グループの次年度基本方針などを決定します。また、各部門の活動を向上させるため、品質監査を定期的に実施しています。

■ 当社グループの品質マネジメントシステム (PDCAサイクル)



製品安全への取り組み

「製品安全規則」に基づき、研究開発から販売に至る各ステージで製品の安全性をチェックしています。化学物質に関する各国の規制は頻繁に変化しており、スピーディーかつ確実な対応が求められます。当社グループは、製品に含有される化学物質の有害性情報を管理するツールを2017年度に整備して、適用対象部門の拡大を図りながら、変化する国内外の法規制に確実に対応しています。

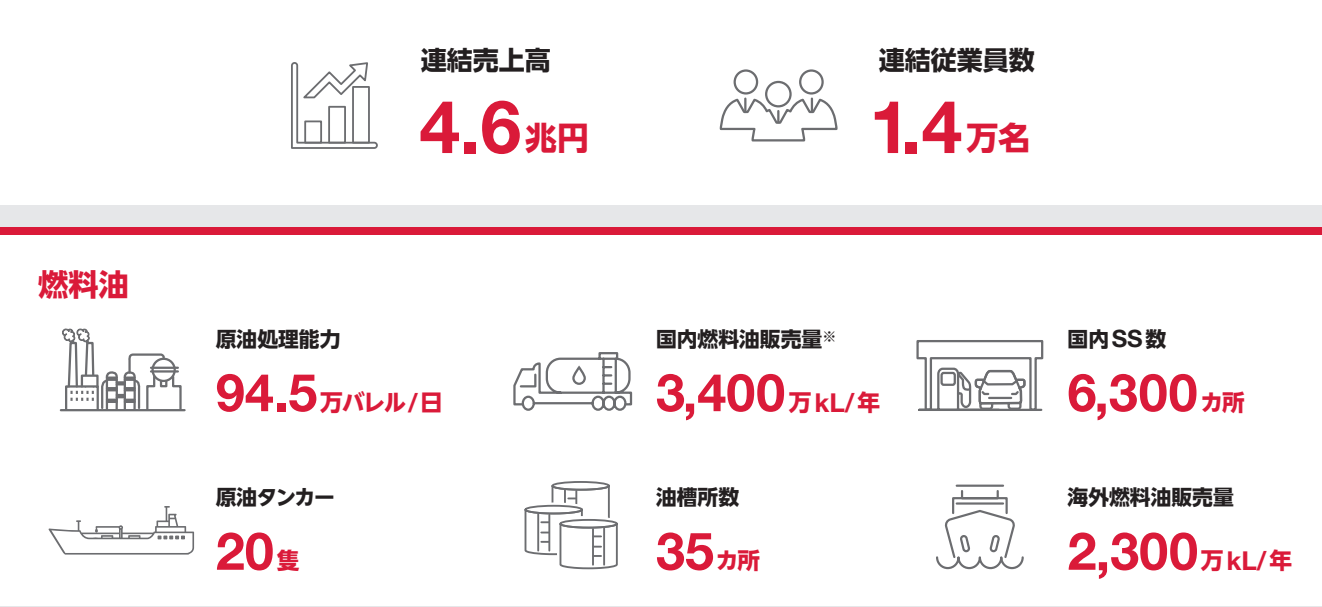
品質クレーム発生時の対応

製品の安全や品質に関する重大な問題が万一発生した場合は、「危機発生時の対応規程」にのっとり、社会的影響や被害を最小限にとどめるよう対応します。品質に関するクレームやお問い合わせは、お客さまセンターで受け付け、内容に応じて当社グループの関係部門と連携し、迅速に対応しています。なお、全社的な対応を要する重大な品質事故は、2020年度は0件でした。

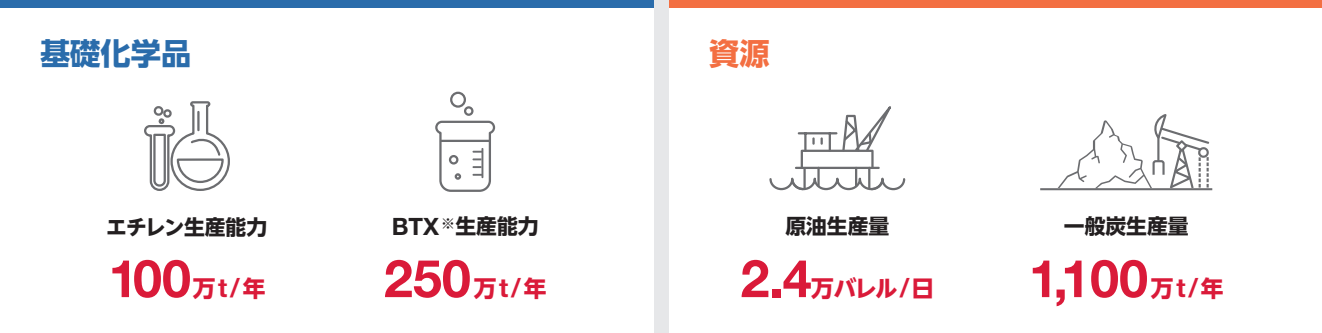
適切な製品安全情報の表記・表示

当社グループの製品安全情報については、法律に基づきSDS(安全データシート)を発行しています。なお製品には、GHS(化学品の分類および表示に関する世界調和システム)に従って危険有害性を分類し表記しています。また、ウェブサイト上で用途や商品名から検索し、製品安全情報を閲覧できるシステムを整備しています。

数字で見る出光グループ



※ 2021年3月期よりジェット燃料およびC重油のバンド輸出数量を国内燃料油販売量から除外して集計しています。



※ BTX: 化学製品の基礎となるベンゼン・トルエン・キシレンを指します。



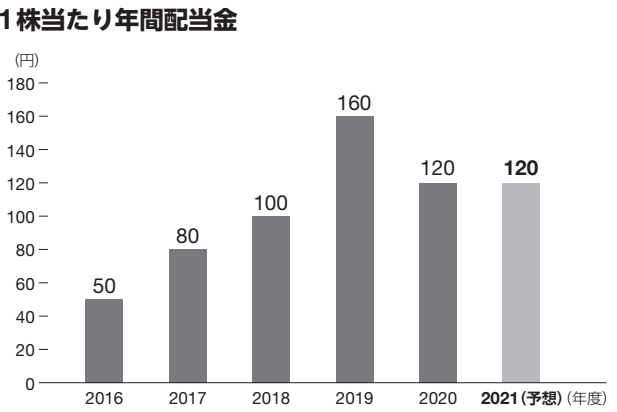
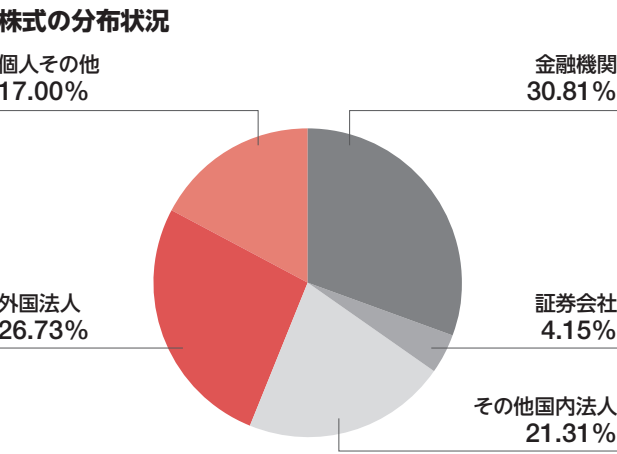
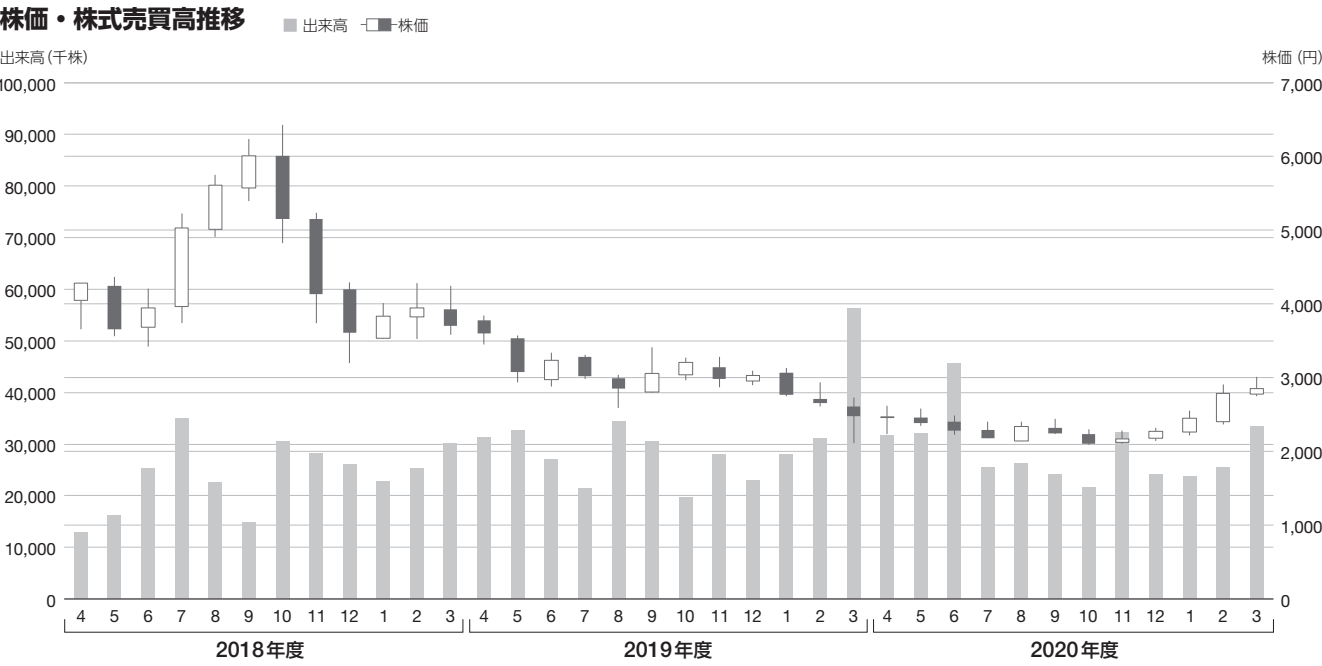
2021年3月末データ
記載の数値は概算の表記です。

会社概要・株式情報 (2021年3月末時点)

商号	出光興産株式会社
代表取締役社長	木藤 俊一
設立年月日	1940年3月30日 (創業 1911年6月20日)
資本金	1,683億円
連結対象会社数	126社
証券コード	5019
単元株式数	100株 ※ 議決権種類株は発行していません。
発行可能株式総数	436,000,000株
発行済株式総数	297,864,718株
株主数	81,249名

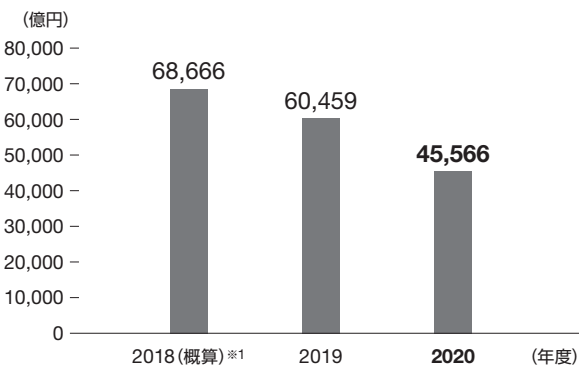
大株主 (上位10名)		
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日章興産株式会社	27,119	9.11
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	24,640	8.27
Aramco Overseas Company B.V.	23,115	7.76
公益財団法人出光文化福祉財団	12,392	4.16
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	12,351	4.15
公益財団法人出光美術館	8,000	2.69
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	5,328	1.79
株式会社三菱UFJ銀行	5,142	1.73
株式会社三井住友銀行	5,142	1.73
三井住友信託銀行株式会社	5,142	1.73

※ 持株比率は発行済株式の総数から自己株式 (30,715株) を控除した株数により算出しています。
持株数の表示単位未満の端数は切り捨て表示しています。

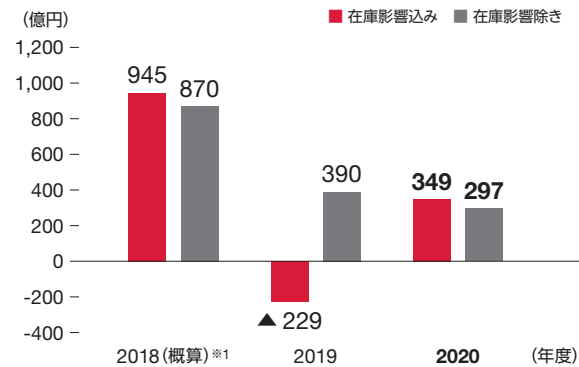


財務ハイライト

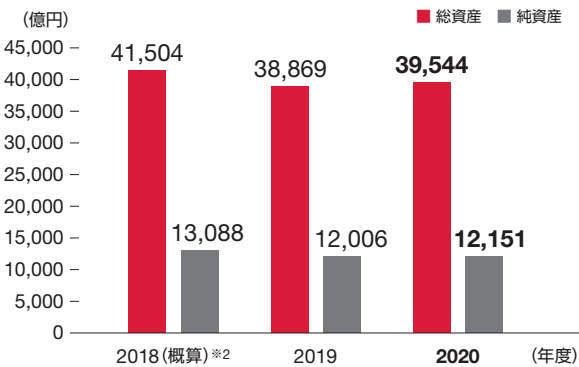
売上高



親会社株主に帰属する当期純利益

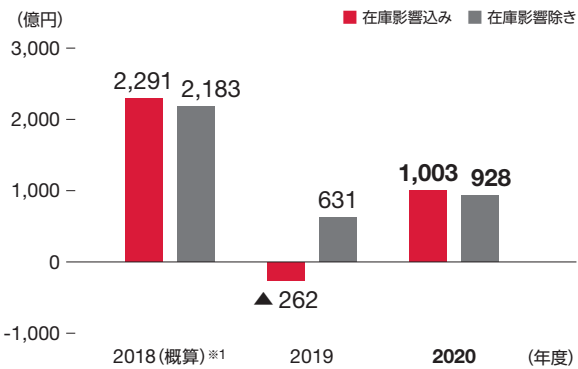


総資産・純資産

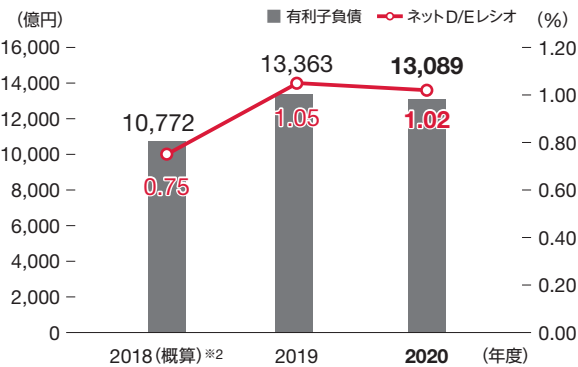


※ 1 2018年度は集計可能なデータにつき、2018年4月～2019年3月の期間における旧昭和シェル石油と出光興産合算の概算値を掲載しています。
※ 2 2018年度は2019年4月1日時点のBSデータを参考値として算出しています。

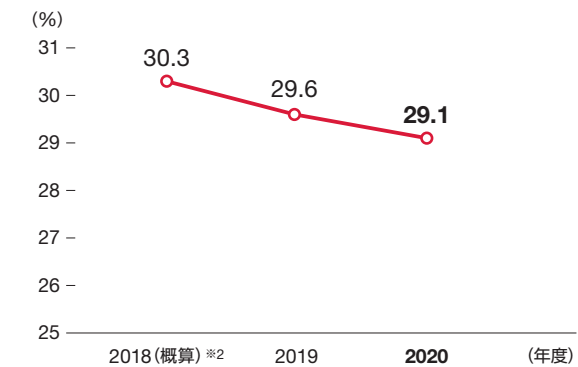
営業利益＋持分法投資損益



有利子負債・ネットD/Eレシオ

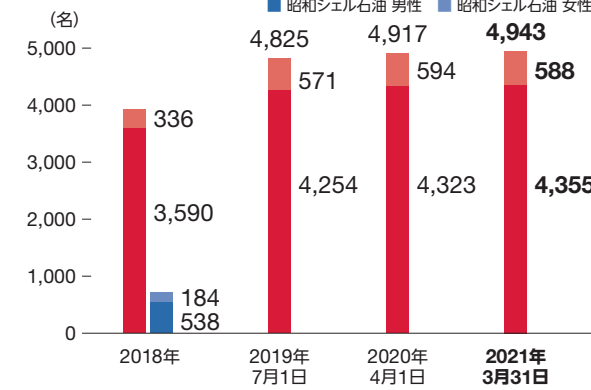


自己資本比率



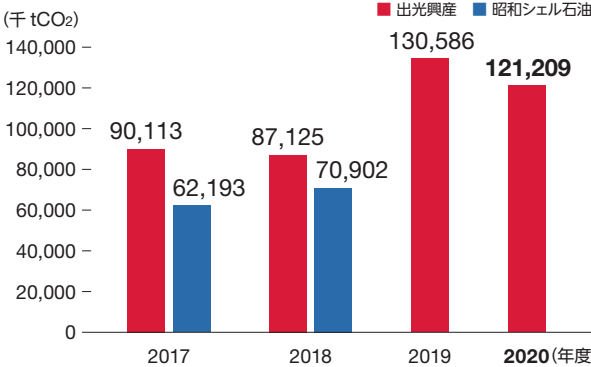
非財務ハイライト

男女別従業員数推移



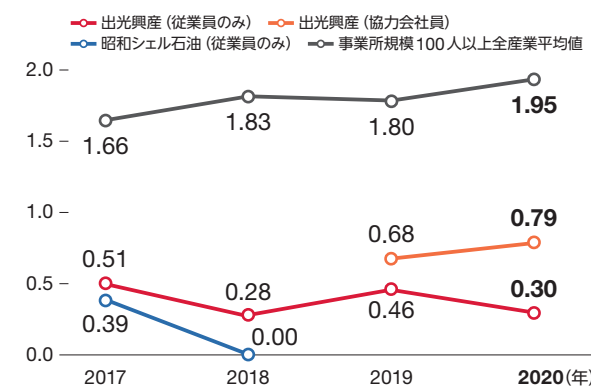
※ 2020年データは出光興産雇用 (社員、シニア、再雇用、常勤嘱託、参与) で、他社への出向者を除きます。
※ 出光興産の2017～2018年は3月末、昭和シェル石油の2017～2018年は12月末の実績です。

CO2排出量 (Scope1+2+3)実績推移



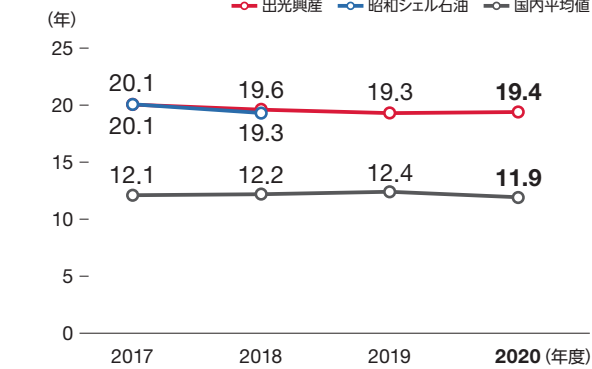
※ データの集計対象範囲は、出光興産本体・連結子会社です。
※ 2019年度以降データは経営統合に伴い集計条件を見直したため、2018年度以前の両社データ合算値との連続性はありません。
※ 昭和シェル石油の2018年度の実績は2018年度決算期変更に伴い、2018年1月1日～2019年3月31日の15カ月を報告対象としています。

労働災害度数率の推移 (災害発生の頻度)



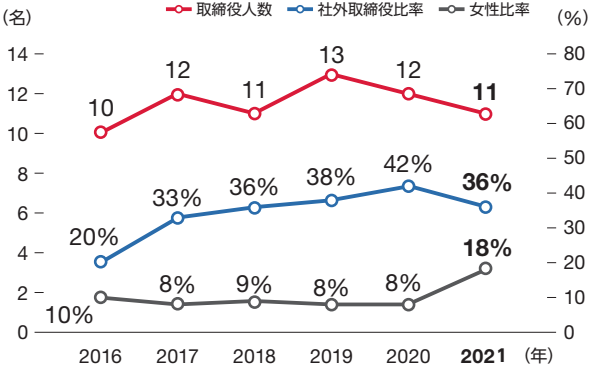
※ 労働災害度数率とは、100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数です。
※ 2020年データの集計対象は、北海道製油所・千葉事業所・愛知製油所・徳山事業所・(株)プライムポリマー姉崎工場・BASF出光 (株)・昭和四日市石油 (株)・東亜石油 (株)・西部石油 (株)です。
※ 事業所規模100人以上全産業平均値は、厚生労働省「労働災害動向調査」から引用しています。

従業員の平均勤続年数推移

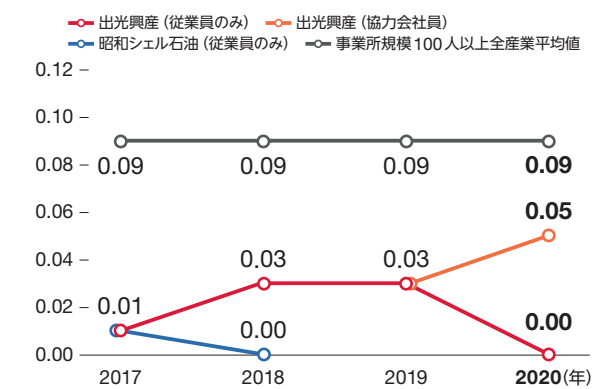


※ 2020年度データは2021年3月31日時点の出光興産雇用 (社員、シニア、再雇用、常勤嘱託、参与) で、他社への出向者を除きます。
※ 2019年度データは、2019年7月1日時点です。
※ 出光興産の2017～2018年度は3月末時点、昭和シェル石油の2017～2018年度は12月末時点のデータです。
※ 国内平均値は、国税庁「民間給与実態統計調査結果」から引用しています。

コーポレートガバナンス体制推移



強度率の推移 (災害の重さの程度)



※ 強度率とは、1,000延べ実労働時間当たりの労働損失日数です。
※ 2020年データの集計対象は、北海道製油所・千葉事業所・愛知製油所・徳山事業所・(株)プライムポリマー姉崎工場・BASF出光 (株)・昭和四日市石油 (株)・東亜石油 (株)・西部石油 (株)です。
※ 事業所規模100人以上全産業平均値は、厚生労働省「労働災害動向調査」から引用しています。

主要財務データ

統合前各社5カ年データ

出光興産※1

(年度)	2014	2015	2016	2017	2018
■損益計算書					(単位：億円)
売上高	46,297	35,702	31,903	37,307	44,251
営業利益	▲1,048	▲196	1,352	2,013	1,793
経常利益	▲1,076	▲219	1,400	2,263	1,691
親会社株主に帰属する当期純利益	▲1,380	▲360	882	1,623	815
■貸借対照表					(単位：億円)
総資産	27,310	24,021	26,416	29,203	28,903
純資産	6,304	5,377	6,199	9,059	8,789
有利子負債	10,062	9,096	10,523	8,936	9,514
■キャッシュ・フロー					(単位：億円)
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,729	2,164	535	1,368	1,510
減価償却費	667	803	702	679	616
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲1,311	▲981	▲2,148	▲899	▲1,223
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲983	▲1,056	1,361	▲519	▲202
■経営指標					
自己資本利益率(ROE) %	-	-	16.3	22.3	9.5
自己資本比率 %	21.5	20.8	22.1	29.7	29.1
ネットD/Eレシオ 倍	1.5	1.6	1.6	0.9	1.0

※1 出光興産の決算期は4～3月

昭和シェル石油※2

(年度)	2014	2015	2016	2017	2018※3
■損益計算書					(単位：億円)
売上高	29,980	21,776	17,261	20,459	30,829
営業利益	▲181	▲122	464	785	953
経常利益	▲167	▲133	478	930	1,011
親会社株主に帰属する当期純利益	▲97	▲275	169	428	391
■貸借対照表					(単位：億円)
総資産	11,763	9,577	9,761	10,389	10,406
純資産	2,963	2,433	2,425	2,755	2,834
有利子負債	2,094	1,554	1,376	1,174	1,263
■キャッシュ・フロー					(単位：億円)
営業活動によるキャッシュ・フロー	727	748	809	474	748
減価償却費	414	389	369	280	306
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲282	▲437	▲165	▲96	▲505
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲281	▲562	▲338	▲380	▲218
■経営指標					
自己資本利益率(ROE) %	-	-	7.6	18.0	15.2
自己資本比率 %	23.1	23.2	22.7	24.4	25.2
ネットD/Eレシオ 倍	0.60	0.62	0.39	0.26	0.28

※2 昭和シェル石油の決算期は1～12月

※3 2018年度データは2018年1月～2019年3月の15カ月分の実績

※ 本レポートに掲載されている計画、見通し、経営目標などのうち、歴史的事実でないものにつきましては、現時点で入手可能な情報による当社の判断および仮定に基づいています。実際の業績につきましては、さまざまな要素により、見通しなどと大きく異なる可能性があることをあらかじめご了承ください。なお、業績に影響を与える要素には、経済情勢、原油価格、石油製品の需給動向および市況、為替レートなどが含まれますが、これらに限るものではありません。

最新データ

(年度)	2018(概算)	2019	2020
■損益計算書※4			(単位：億円)
売上高	68,666	60,459	45,566
営業利益+持分法投資損益	2,291	▲262	1,003
うち在庫影響	108	▲893	75
在庫影響除く営業利益+持分法投資損益	2,183	631	928
経常利益	2,365	▲140	1,084
特別損益	▲557	▲33	▲438
親会社株主に帰属する当期純利益	945	▲229	349
■貸借対照表※5			(単位：億円)
資産	41,504	38,869	39,544
負債	28,416	26,864	27,393
純資産	13,088	12,006	12,151
有利子負債	10,772	13,363	13,089
■キャッシュ・フロー			(単位：億円)
営業活動によるキャッシュ・フロー	－	▲327	1,705
減価償却費	－	949	982
投資活動によるキャッシュ・フロー	－	▲1,345	▲1,099
財務活動によるキャッシュ・フロー	－	1,579	▲562
■1株当たり金額			(単位：円)
当期純利益	－	▲76.31	117.47
純資産	－	3,868.68	3,871.69
配当金	－	160	120
■経営指標※5			
自己資本利益率(ROE) %	－	▲2.3	3.0
自己資本比率 %	30.3	29.6	29.1
ネットD/Eレシオ倍	0.75	1.05	1.02

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

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

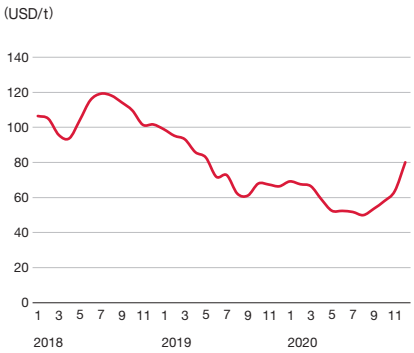
■為替レート



■ドバイ原油価格



■豪州一般炭価格



人と人がつながるエネルギー。



コーポレートスローガン

太陽神アポロのように一人ひとりを明るく照らし、人と地域、人と社会を途絶えることなくつなぐエネルギー、出光はその顔になりたい。という思いを込めて作成しました。