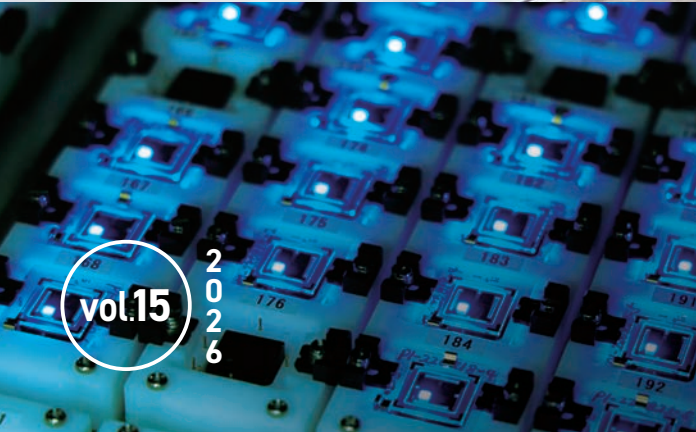


広報誌

# Idemitsu

中期経営計画 特別号

エネルギーをつくり、  
素材をつくり、  
未来を興す



vol.15

2026

C O N T E N T S

特集  
2 エネルギーをつくり、  
素材をつくり、未来を興す  
中期経営計画(2026-2030年度)

4 TOP INTERVIEW  
時代の変化に挑む、  
持続的成長への新たな一歩  
— 中期経営計画に込めた戦略と想い —

事業戦略  
8 GRIT 既存事業の深化  
「現場力×部門連携」が  
高める収益力

12 GROWTH 成長事業の創出  
「技術・ネットワーク×共創」が  
新たな事業を切り拓く

20 CNX 低/脱炭素事業への挑戦  
地域と共に、進化する  
製油所・事業所を「CNXセンター」へ

人財戦略  
24 人財戦略  
「人間尊重」を原点に、  
責任ある変革者へ

ビジネスプラットフォーム  
26 AX×イノベーション  
「事業×人財」の両輪を支える  
ビジネスプラットフォームの強靱化

特集

# エネルギーをつくり、 素材をつくり、未来を興す

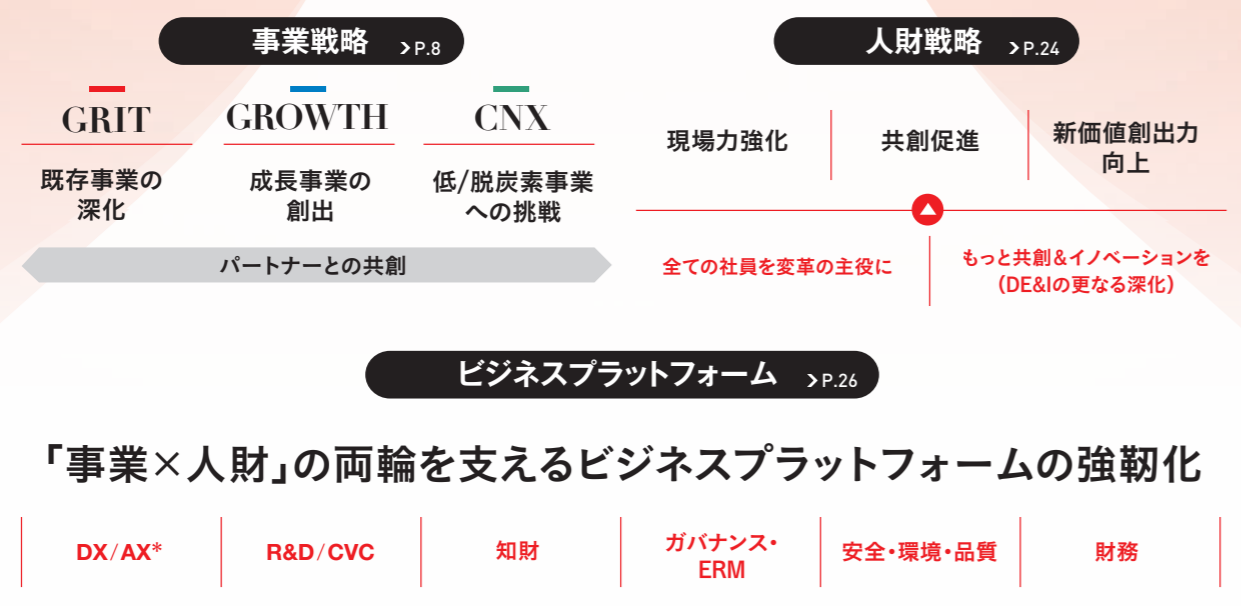
## 中期経営計画(2026-2030年度)

経営環境の不確実性の高まりを踏まえ、当社は新中期経営計画で事業戦略をリバランスし、より実践的なアプローチで、中長期での収益性・資本効率向上も含めた持続的成長を実現するための計画を策定しました。燃料油など、社会的にも重要性が再認識される既存事業を深化(GRIT)とさせてさらに磨き上げ、その強みを次なる成長事業の創出(GROWTH)と、カーボンニュートラル社会実現に向けた挑戦(CNX)へとつなぐ。社員一人ひとりが「責任ある変革者」として未来を切り拓く、新たな計画の概要をお伝えします。

## 中期経営計画の前提となる環境認識



## 中期経営計画(2026-2030年度)の骨子



\*AI Transformation

## 広報誌 Idemitsu のコンセプト

2030年ビジョン「責任ある変革者」の実現に向かう、出光グループの“今”をお届けする広報誌。毎号の特集で、当社グループにおける注目の話題をピックアップし、さまざまな切り口でご紹介。



フォローお待ちしています!  
@Idemitsu\_Kosan  
出光興産公式X

# 時代の変化に挑む、 持続的成長への新たな一歩

— 中期経営計画に込めた戦略と想い —

エネルギーを取り巻く環境が大きく変化する中、出光グループは新たな中期経営計画を策定しました。その背景にある環境認識や戦略の考え方、そして実現に向けた想いについて、酒井社長に聞きました。

本年5月に新たな中期経営計画を発表しました。中東情勢の緊迫化を踏まえ、エネルギー安全保障の観点などから計画を再点検したため、当初予定より少し発表が遅れましたが、社内外の皆さまにその内容をしっかりとお示しできました。私自身、ようやくスタートラインに立ったという思いです。不確実性が高まる今だからこそ、私たちはエネルギー企業としての責任から目をそらさず、エネルギーの安全保障と次世代エネルギーへの挑戦を止めない——この両立に挑み続ける覚悟の下、本計画を策定しました。

伝えたいと思います。私たちは、会社や人々の暮らしを支えるエネルギーと素材を途切れることなく届け続ける責任を担っています。中東情勢が緊迫する中にあつても、各部門が自律的に迅速な対応を進めてくれました。今起きている状況に対して「自分たちは何をすべきか」を考え、主体的な意思決定の下で行動してきています。自ら考え、自ら行動すること、出光グループの根付いていることは、出光グループの大きな強みです。「一人ひとりが経営者」という言葉どおり、グループ社員が自律的かつ的確に対応する姿を目の当たりにし、私はとても頼もしく感じましたし、改めて感謝の思いを強くしています。



\*1:IFRS基準 \*2:金融費用除き



出光興産株式会社  
代表取締役社長  
**酒井 則明**

## 事業環境の変化と 中期経営計画の位置付け

出光グループはこれまで、エネルギーと素材の安定供給という社会的使命を担いながら、次世代エネルギーの社会実装に向けた取り組みを進めてきました。複数のカーボンニュートラルに向けた取り組みを進める中で、そのスピードには緩急があるものの、目指している方向性は今後も変わりません。

一方で、私たちを取り巻く事業環境は、この数年で大きく変化しています。電化・電動化/ICTの加速、生成AIの普及、グローバルサウスの台頭など、次世代事業に関連する変化から、業務効率化の機会となる変化まで、多岐にわたります。こうした変化は今後さらにスピードを増していくと考えています。このような環境変化の中で、出光として社会に対してどのような価値を提供できるのか。そして企業として持続的に成長するために、どの領域にどのように力を配分していくのか。これらの問いに正面から向き合い、自らの役割を改めて問い直す必要があると考えました。今回の中期経営計画は、こうした問題意識の下で策定したものです。

## リバランスで実現する 持続的成長への戦略

持続的な成長を実現するため、今回の中期経営計画では「GRIT」「GROWTH」「CNX」という三つの事業戦略テーマを設定しました。これらはそれぞれ独立した取り組みではなく、相互に連動しながら企業価値を高めていく構造です。出光グループには五つの事業セグメントがありますが、それぞれが三つの事業戦略テーマに横断的に関わり、バランスよく成長していくことを目指します。



な成長を支える力だと思えます。時には、あえて困難な道を選ぶ判断になるとしても、出光は、人が挑戦し成長できる機会を大切にしています。

## 時代が変わっても 揺らがない 出光グループの使命

最後に、出光グループがこれから果たすべき役割についてお話しします。私たちが扱っているエネルギーと素材は、社会や人々の暮らしを支える基盤です。エネルギー安全保障の観点から、日本としてどのようにエネルギーを確保していくのか改めて真剣に考える必要があります。これは国家戦略であると同時に、エネルギーを扱う企業として私たちが主体的に向き合うべきテーマです。その安定供給を担うことは、私たちに課せられた大きな使命であり、時代がどのようにに変化しても揺らぐことはありません。

また、日本国内だけではなく、アジアという広い視点で日本がどのような役割を果たすのかも重要です。日本は資源に乏しい国ですが、

ラルの動きがやや減速し、化石由来エネルギーへの回帰という見方も広がっています。こうした環境変化の中

で、出光グループとして今後どの方向に進むべきか、議論を重ねました。次世代エネルギーの社会実装の見通しが立てづらい状況を踏まえ、既存事業にリソースを集中すべきという意見もありました。しかし、最終的にはカーボンニュートラルへの歩みそのものを止めるのではなく、事業ポートフォリオを適切にリバランスすることが重要だと判断しました。前回の中期経営計画ではカーボンニュートラルに強くフォーカスしていましたが、今回は不確実性の高まりを踏まえ、より実現可能性の高い領域に軸足を置き、基盤事業を中心に据えたりバランスを行いました。基盤事業で創出したキャッシュを、中長期的な成長が見込まれる領域での事業創出の拡大や低/脱炭素事業への挑戦に配分していく計画です。すなわち、足元の収益基盤をより強固にしながら、将来への投資を途切れさせない構えに転換しました。

備蓄制度や危機管理などエネルギー安全保障の分野で多くの経験を積み重ねてきました。そうした知見をアジア各国と共有し、広域でのエネルギー安全保障に貢献していくことも、日本企業としての重要な役割だと考えています。

出光は創業以来、事業を通じて人々が豊かに暮らせる社会の実現を自らの責任として追求してきました。社会的使命を果たすことに挑み続けることこそが、出光の原点です。エネルギーと素材の安定供給を担う企業として、出光グループは、エネルギー安全保障を守りながら、カーボンニュートラル社会の実現にも挑み続けます。2030年に向けたこの取り組みは決して平坦ではありませんが、出光の強みである人の力と挑戦する精神で、着実に前へ進めていきます。その意志を、今回の中期経営計画に込めました。すべてのステークホルダーの皆さまから信頼され、社会から必要とされ続ける企業であるために。出光グループはこれからも、エネルギーをつくり、素材をつくり、未来を興していきます。

## エネルギー安全保障と カーボンニュートラル

中東情勢の緊迫化により、エネルギー安全保障の重要性が改めて認識されています。エネルギー安全保障とカーボンニュートラルは対立する概念ではなく、両輪で進めていくことこそが、持続的なエネルギー安全保障につながると考えています。原油調達先の多角化だけでなく、かねてから課題であるエネルギー自給率を引き上げることでも重要です。そのため、次世代エネルギーの社会実装への挑戦を出光の意志として継続していきます。短期で成果の見える取り組みではありません。長い時間軸で向き合うべき課題です。それでも私は、この歩みを止めてはならないと考えています。なぜなら、今から取り組まなければ、将来の生活を支えるエネルギーの選択肢が生まれませんから。エネルギー安全保障は、危機が起きたときには強く意識される一方で、平時には意識が薄れがちな課題ですが、私たちはこの課題から目をそらさず、重要な取り組みとして挑戦し続けます。

今回の中期経営計画は、不確実性が高まる今の時代を前提に策定

しました。現時点ではカーボンニュートラル領域への投資額を抑えています。社会ニーズや実装のスピードが高まれば、柔軟に増額する方針です。状況に応じて投資計画を調整しつつ、大きな方向性は堅持していきます。

## 企業価値の源泉は「人」

これまで述べてきた戦略も、実行するのは「人」です。「人を育てることこそが企業の根幹である」という考え方は、出光が守り続けてきた大切な価値観です。出光は、単に利益を追求するだけの投資は行っておりません。人が育つことを最優先に考え、自分たちが当事者として関わることで、できる事業への投資を重視してきました。もちろん上場企業として収益性や持続可能性は重要ですが、難しい判断を迫られる局面では「その事業を通じて人が育つのか」という視点も大きな判断軸のひとつとしてきました。企業価値の源泉は間違いなく「人」だからです。人は挑戦し、経験を重ねて成長する。そして、その成長がまた次の挑戦を生み出していく。こうした連鎖こそが、出光グループの持続的

### 企業価値向上に向けた事業戦略



# GRIT

## 既存事業の深化

既存事業のバリューチェーンの強化を  
粘り強くやり抜くことで、  
エネルギーと素材の安定供給に徹しながら、  
収益最大化と資本効率向上を実現する

「現場力×部門連携」が  
高める収益力

エネルギーを取り巻く環境が大きく変わる中でも、  
出光の“社会に必要なエネルギーと素材を  
安定して届け続ける使命”は変わらない。  
既存事業はその使命を果たすと同時に、  
未来に向けた変革を支える原資を生み出す基盤だ。  
出光が培った「現場力」と「部門連携」を掛け合わせたとき、  
収益基盤はどう進化するのか、戦略の全貌に迫る。



# 「安定供給」と「収益力」を両立する バリューチェーンの強化

出光の使命であるエネルギーと素材の安定供給を守り抜くため、開発から販売に至るバリューチェーン全体を徹底的に強化。現場の「やり抜く力」と「部門連携」を掛け合わせ、揺るぎない供給網と高い資本効率を両立させる、既存事業の筋肉質化に向けた力強い歩みを解説する。



税前提利益  
(30年度)

**+700** 億円

## 販売強化

- 特約販売店・SSネットワークの堅持
- 市場環境を踏まえた価格適正化
- 工業用・内燃機用潤滑油の販売
- 各事業顧客基盤を通じたエネルギー総合販売



## 供給安定化/効率化

- 原料調達ソース多様化による安定供給実現
- AI配船・配送平準化によるコスト削減
- 精製能力堅持による安定供給実現
- 製油所・事業所の安全・安定操業
- 油ガス田・鉱山の継続安定操業、生産効率化
- 輸送人員・船舶・車両の確保による物流安定化

## 事業統合/再編を含む構造改革

- 富士石油統合シナジー創出(共通費削減、調達・販売最適化)
- エチレン装置集約による生産能力最適化
- ポリオレフィン事業統合によるプライムポリマーの競争力強化
- SDS・アグロ カネショウによるシナジー創出(国内外販売力強化)
- 収益性・資本効率改善、撤退判断

未来の投資を支える原資

**+400** 億円



の融合によるトラブル予兆検知など、製油所・事業所の安全・安定操業に取り組み、稼働率90%以上を目指す。併せてデータやAIを活用した配船や配送の平準化を進め、物流の効率化とコスト削減を同時に実現する。販売面では、全国約6000カ所のSSネットワークを堅持し、apollostationのブランド力のさらなる強化とDrive Onを活用したお客様接点の拡充に一層取り組んでいく。

第二に進めるのが、「事業統合/再編を含む構造改革」だ。富士石油の統合によるシナジー創出、基礎化学品分野におけるエチレン装置の集約など、生産能力のさらなる適正化を進める。また、資本効率や市

## 不確実な未来を見据える「リバランス」という戦略的判断

脱炭素トレンドの鈍化や、エネルギー安全保障の重要性の高まり、急激なインフレなど、当社事業を取り巻く環境はかつてない不確実性に直面している。しかし、どのような未来が訪れようと、人々の暮らしや産業活動に不可欠なエネルギーと素材を安定して届け続けるという出光の使命が変わることはない。

この使命を果たし続けるため、事業戦略を「リバランス」した中期経営計画を立てた。これは決して守りの姿勢ではなく、既存事業の収益力をしっかりと強化し、未来への挑戦を持続可能にするための戦略的判断である。

その原動力となるのが、出光が掲げる「GRIT(Guts, Resilience, Initiative, Tenacity)から成るやり抜く力」だ。足元の事業で安定的に稼ぐ力を高めることで、次世代の成長領域(GROWTH)や低炭素事業(CNX)への投資原資を確保し、中長期的な企業価値を向上させていく。

## 全体最適の視点で「筋肉質」な事業体質へ

安定供給と高い資本効率の両立を実現する鍵となるのが、バリューチェーン全体を見渡した「全体最適」の取り組みだ。デジタル技術を活用しながら、開発・調達・精製・製造から物流・販売まで、全ての工程の結び付きをより強固にし、「筋肉質な事業体質」を構築していく。

第一に取り組むのが、「供給安定化/効率化」と「販売強化」である。精製製造の現場では、人とAI

場成長性の観点から事業の選択と集中を進め、抜本的な見直しを行っていく。

## 収益基盤の強化が未来の成長への循環を生む

こうしたバリューチェーンの強化策をやり抜くことで、2030年度までに既存事業において「1100億円」の利益増を見込んでいる。供給安定化や効率化、販売強化による効果(+700億円)に加え、事業統合や再編、構造改革による効果(+400億円)を積み上げることで、強固な収益基盤を確立する。

ここで生み出される利益は、GROWTHやCNXの投資を支える原資となる。

現場で培われてきた「やり抜く力(GRIT)」と、部門を超えた連携によって生み出される全体最適。これらを組み合わせることで、既存事業の強化が新たな挑戦を支え、その成長が再び基盤を強くする。出光は、この揺るぎない土台の上で、エネルギー転換期をリードする「責任ある変革者」として歩みを進めていく。

# GROWTH

## 成長事業の創出

持続的成長の実現に向け、  
電化・電動化/ICTや海外をはじめとする  
成長領域で新たな事業を切り拓く

「GRIT」で生み出された収益を、次の成長領域「GROWTH」へ投じる——  
出光が石油精製や素材開発で培ってきた独自の技術と事業基盤。  
固体電解質をはじめとする次世代素材やモビリティサービスは、  
その独自技術と事業基盤の延長線上にある挑戦である。  
磨かれてきた技術、研究・製造・販売を結ぶネットワークを掛け合わせるとき、  
どんな事業が生まれるのか——出光だからこそ、描ける“未来”に迫る。

## 「技術・ネットワーク×共創」が 新たな事業を切り拓く

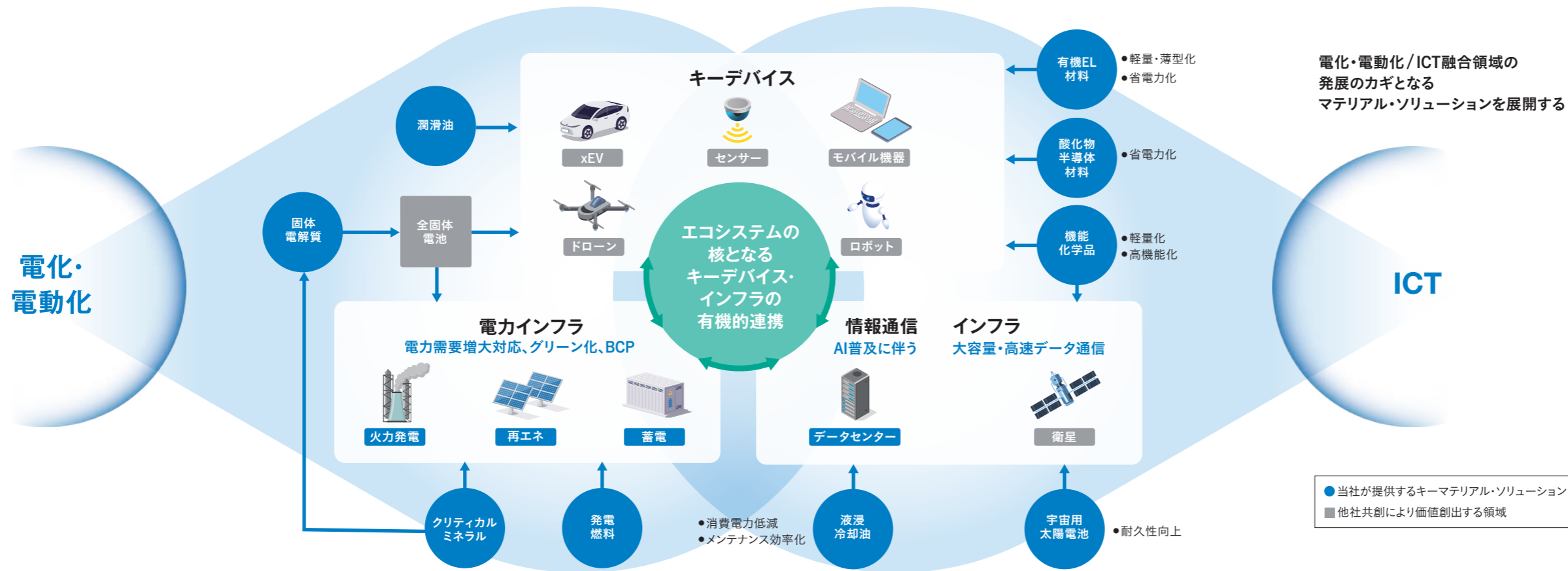
さらなるグローバル展開

電化・電動化 / ICT融合領域での  
キーマテリアル・ソリューション提供

全国SSネットワークを生かした  
モビリティサービス展開

循環型経済の拡大を見据えた  
サーキュラービジネス展開





# 電化・電動化／ICT融合領域でのキーマテリアル・ソリューション提供

## データ社会と電化の進展を支える

### 「出光のマテリアル」

AIの普及によるデータ社会の到来やモビリティの電動化など、世界はかつてないスピードで変化している。この進化を支えるのが出光の次世代マテリアルだ。全固体電池向けの固体電解質や、データセンター用の液浸冷却油など、見えない所で未来のエコシステムを創り出すマテリアル開発の展望に迫る。

#### 急増する電力・データ需要にマテリアルで応える

生成AIの急速な普及や社会のデジタル化に伴い、世界中で大容量・高速データ通信が必要となり、データセンターの莫大な電力消費と発熱量の増大が大きな課題となっている。さらに、モビリティの電動化や自動運転の進展により、「電化・電動化」と「ICT（情報通信技術）」の融合は一層加速している。

当社はこうした変化に対し、マテリアル（素材）の力で応えていく。例えば、データセンターのサーバーを効率的に冷却し、消費電力の大幅な低減とメンテナンスの効率化を実現するのが「液浸冷却油」である。

また、急増するディスプレイ需要

に対し、機器の軽量化・薄型化・省電力化を可能にする「有機EL材料」や、さらなる省電力化を実現する高機能な「酸化物半導体材料」を提供する。くわえて、モビリティやロボット等のハードウェアの耐久性を向上させる「潤滑油」や、デバイスの軽量化・高機能化に寄与する「機能化学品」も展開。さらに、宇宙空間で情報通信インフラを支える衛星向けに、耐久性を高めた宇宙用太陽電池の開発にも取り組み、当社のマテリアルは地上から宇宙まで幅広い領域をカバーする。

#### 見えない所で社会を支える「エコシステム」

これらのマテリアルは、完成した商品やサービスとして直接消費者

の目に触れる存在ではない。しかし、電化・電動化とICTの領域においては、「キーデバイス」、「情報通信インフラ」、そして「電力インフラ」が有機的に連携し、「巨大なエコシステムの核」を成す。当社のマテリアルは、このエコシステムの根底に組み込まれ、次世代インフラを見えない所から支える。

#### 全固体電池の市場拡大を 出光の固体電解質が支える

このエコシステムを力強く駆動する上で、重要なピースとなる全固体電池の材料「固体電解質」の事業化に向けての取り組みも加速させる。

全固体電池は発火リスクを低減する高い安全性や、充電時間のさらなる短縮・長寿命化といった利便性の向上など、さまざまなメリットが



固体電解質

なにより、出光には一貫したバリューチェーンを持つ強みがある。クリティカルミネラル（リチウム）の調達から、硫化リチウムの製造、そして固体電解質の製造に至る、上流から下流までを網羅する体制により、他社にはまねできない高い競争力を実現する。

#### 今後もパートナーと共に 価値を創出していく

中長期的には、ドローン・ロボット・定置用蓄電池など、xEVのみならず、電化・電動化／ICT融合領域での幅広い用途の展開を見据えた取り組みを社外パートナーの共創を通じて推進していく。

さらなるグローバル展開

# 成長市場へ、出光の強みと ネットワークを広げる「グローバル展開」

新興国の発展により、世界のエネルギーや素材の需要は急拡大している。出光の「現場力」と「ネットワーク」を活用し、地域特性に合わせたソリューションを展開することで、世界を舞台に新たな収益基盤を確立する挑戦について解説する。

## 地球規模の難題に 真剣に向き合う

エネルギーを取り巻く環境は激動のただ中にある。アジアをはじめとするグローバルサウス（新興国・途上国）では、経済発展とともにエネルギーや素材の需要が急速に高まっている。一方、北米では、生成AIの爆発的な普及により巨大なデータセンターが次々と建設され、莫大な電力を必要としている。さらに、地政学リスクが高まる中、世界のエネルギー・サプライチェーンはかつてないほど複雑化している。「エネルギーの安定供給と脱炭素化をどう両立させるか」という地球規模の難題に対し、世界中で事業を展開している当社はそれぞれ

の地域で真剣に向き合っている。

## 先人たちが築いた 「現場力」と 「ネットワーク」

先人たちは「現場力」と「ネットワーク」を泥臭く築き上げてきた。環太平洋エリアで長年にわたり築いてきた燃料油・トレーディングの基盤、ベトナムの油ガス田やオーストラリアの石炭鉱山でのオペレーション、そして多くの国で展開してきた潤滑油事業のネットワークなど、数多くのエピソードや実績がそれを裏付けている。現地に深く入り込み、現場の仲間と共に汗を流し、ものづくりのバリューチェーンを自らの手で築き上げてきた「現場力」は出光の大

きな武器となっている。

## 次の柱をつくる、 成長市場への 3500億円の投資

この揺るぎない武器を土台に、出光は今後5年間で3500億円という大規模な投資を海外の成長領域に振り向ける。各地域の特性とニーズに合わせた事業展開を進

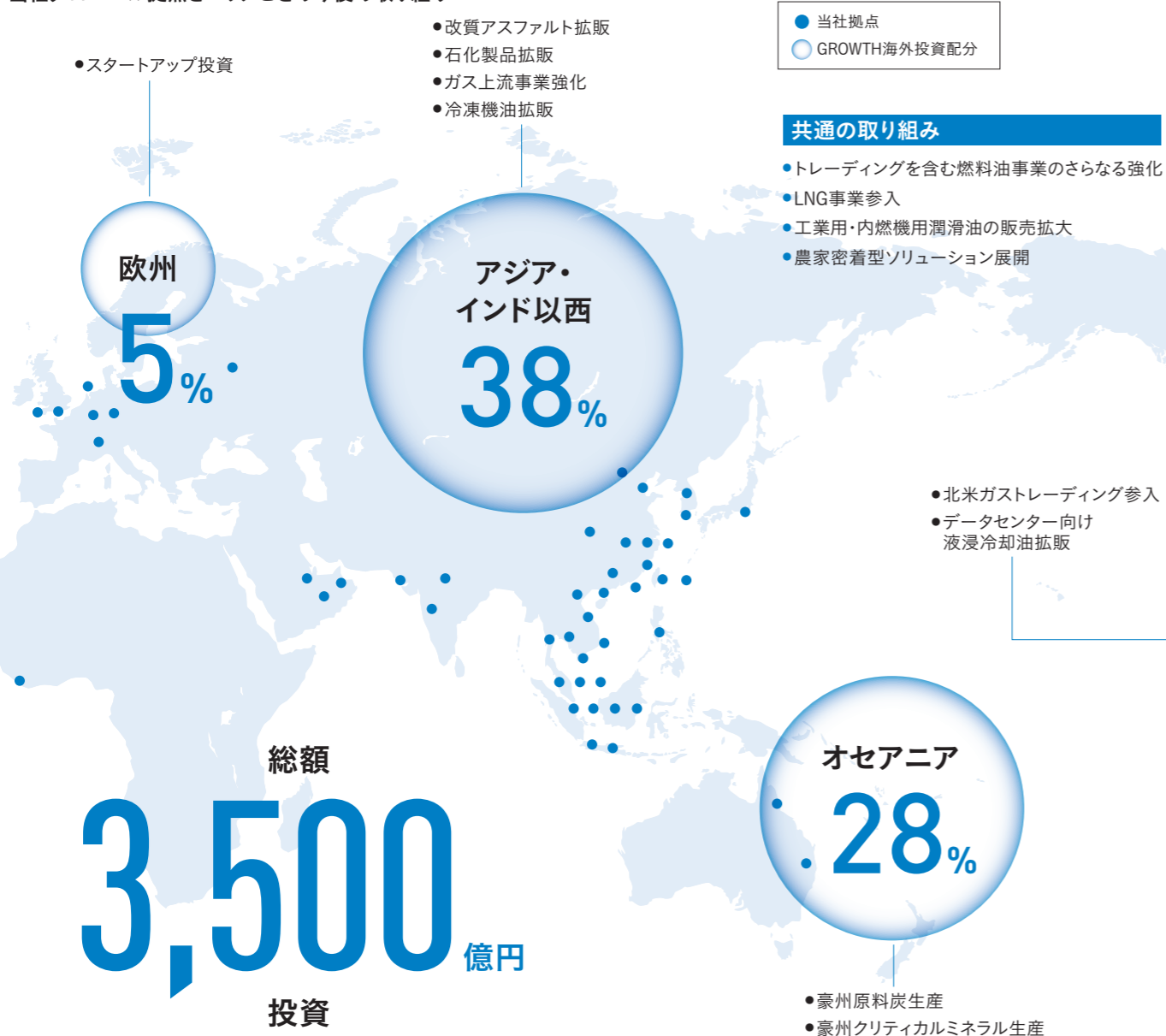
めながら、現地パートナーとの共創によって地域社会に不可欠なソリューションを提供する。

その中核となるのが「天然ガス・LNG」事業だ。石炭や石油に比べてCO<sub>2</sub>排出量が少ない天然ガスは、再生可能エネルギーが普及するまでをつなぐエネルギーとして世界中で渴望されている。出光は、ベトナムやルウェーで培ってきた油ガス田の探鉱・開発・生産技術を発揮

し、東南アジアを中心に上流事業を拡大させる。また、グローバルなLNGポートフォリオを構築しているMidOcean Energy社に出資し、事業機会の獲得を目指している。

挑戦はエネルギー資源だけでなく、さまざまなオーストラリアでは、長年の鉱山オペレーション実績を生かし、次世代バッテリーに不可欠なクリティカルミネラル（リチウムなどの重要鉱物）の開発・生産に着手する。アジアやインド以西では、技術力と現地のパートナーシップを掛け合わせ、インフラ整備に欠かせない高機能な改質アスファルトを拡販する。また、農業分野においても、顧客ニーズに合わせた農業製品の提案力で世界に貢献していく。さらに、欧米の先進的なスタートアップへの投資も積極的に行い、オープンイノベーションを通じて未来の事業化につながる種をまき続ける。出光のグローバル展開の目的は、利益の追求だけではない。「エネルギーと素材の安定供給」という重責を全うしながら、現地の人々の暮らしと経済発展を支え続けることである。

当社グローバル拠点とエリアごとの今後の取り組み



全国SSネットワークを生かしたモビリティサービスを展開

# SSを地域の未来を支える拠点へ

全国約6000のSS網とデジタル基盤を融合し、それぞれの地域・お客様に寄り添う、モビリティと暮らしを支える拠点への進化に挑む。

車両台数が減る一方で  
カーシェア市場は拡大

高齢化や若い世代の車離れなどによって、車の所有台数が減る一方で、車の性能向上により一台の車を長く大切に乗り手が増え、カーシェアリングやメンテナンスの市場は拡大を続けている。車関連カーシェアの市場規模は、2030年には19兆円\*に達すると見込まれる。しかし、街の整備工場は深刻な人手不足に陥っており、地域の人々が安心して車を維持することが難しくなっている。

約6000カ所の  
リアル拠点と  
デジタルの融合

この社会課題に対し、出光には全国に展開する約6000カ所の「apollostation」という巨大なリアル

ネットワークとそこで働く多くの人財がいる。さらに、リアルな店舗だけでなく、月間アクティブユーザー数400万人を誇るモビリティ関連アプリ「Drive On」という強固なデジタル顧客接点を持っている。近年では、洗車コーティングのプロフェッショナルであるKeiper技術株式会社との戦略的パートナーシップを強化し、給油だけでなく、高品質なカーケアサービスを専門的に提供する店舗の展開を進めてきた。リアルとデジタルの両面から、お客様との絆をより一層深めていく。

ワンストップの  
モビリティサービスの  
構築による地域貢献

今後、出光はサーキュラービジネスと合わせて1000億円を投資し、全国のSSを給油所から、

地域に寄り添う「モビリティサービス拠点(スマートよろずや)」へと進化させる。全国のネットワークとデジタル基盤を融合し、リアルな接点で得られるデータから、お客様一人ひとりに最適なタイミングで最適なサービスを提案する。カーシェアリングや車両のメンテナ



\*モビリティ市場のうち、当社が狙うターゲット市場規模(当社推計)

ンスはもちろん、カーシェアリング、中古車販売など、車に関するあらゆる困り事をワンストップで解決できる体制を整える。出光のSSは、これからも地域社会の真ん中に立ち続け、人々の豊かな暮らしとモビリティライフを守り抜く未来のインフラとして生き続ける。

循環型経済の拡大を見据えたサーキュラービジネスを展開

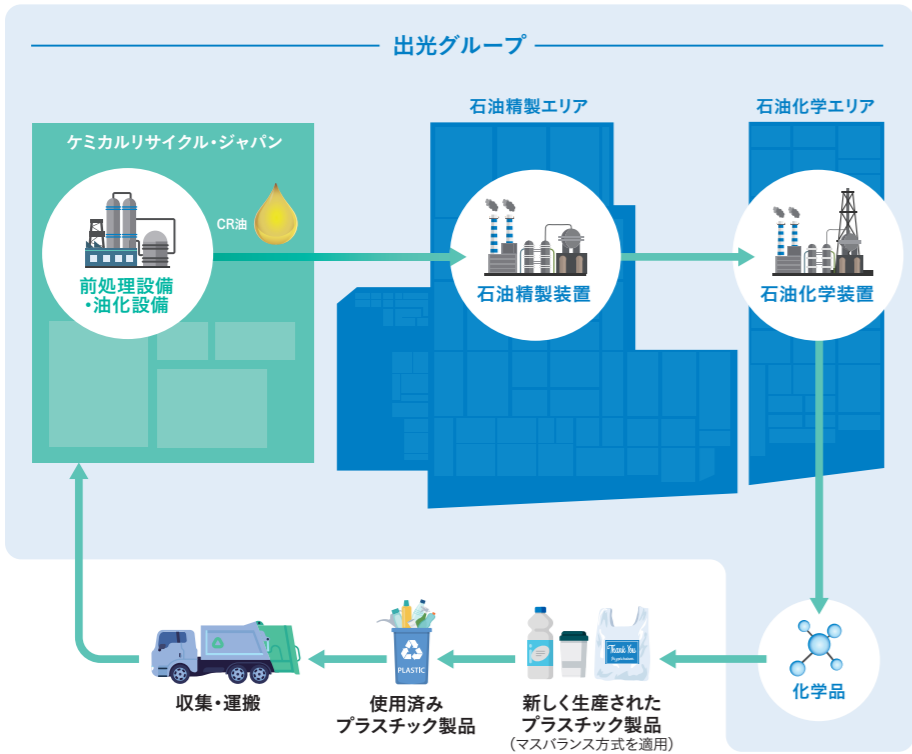
# 資源を循環させる未来へ

大量消費社会からの脱却が急務となる中、使用済みプラスチックの再資源化は世界の共通課題である。出光は、製油所や石油化学の既存アセットと独自の技術を掛け合わせ、プラスチックを循環させる新たなエコシステムの構築に挑む。

使用済みプラを  
「資源」に変える

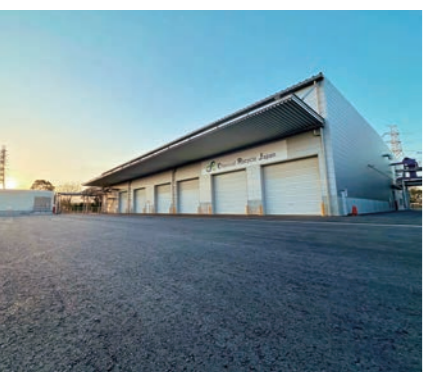
大量生産・大量消費型経済からの転換が求められる今、国内外で循環型経済に向けた法整備が進んでいる。現在、国内の使用済みプラスチック(使用済みプラ)年間約900万トンのうち、約67%(約600万トン)は再生利用されず焼却などで処理されている。出光は、この再利用されていない使用済みプラを貴重な資源と捉え、油化装置で加熱・分解し、油に戻す「ケミカルリサイクル」事業を推進している。グループ会社であるケミカルリサイクルジャパンにて油化されたケミカルリサイクル油(CR油)は、隣接する当社千葉事業所の石油精製装置・石油化学装置で精製・分解などのプロセスを経て、再び化学品などに生まれ変わる。

ケミカルリサイクルイメージ



2026年4月、  
千葉から始まる  
「循環型社会」

2026年4月、千葉事業所に隣接するエリアで年間2万トンの処理能力を持つ油化設備が商業運転を開始した。石油精製装置や石油化学装置が、資源を循環させる装置群にもなる。独自の油化技術を活用しながら、ケミカルリサイクル事業を推進していく。千葉事業所を拠点に出光は、確かな技術と既存アセットを生かし、循環型社会を実現していく。



ケミカルリサイクル・ジャパン市原事業所

# CNX

## 低/脱炭素事業 への挑戦

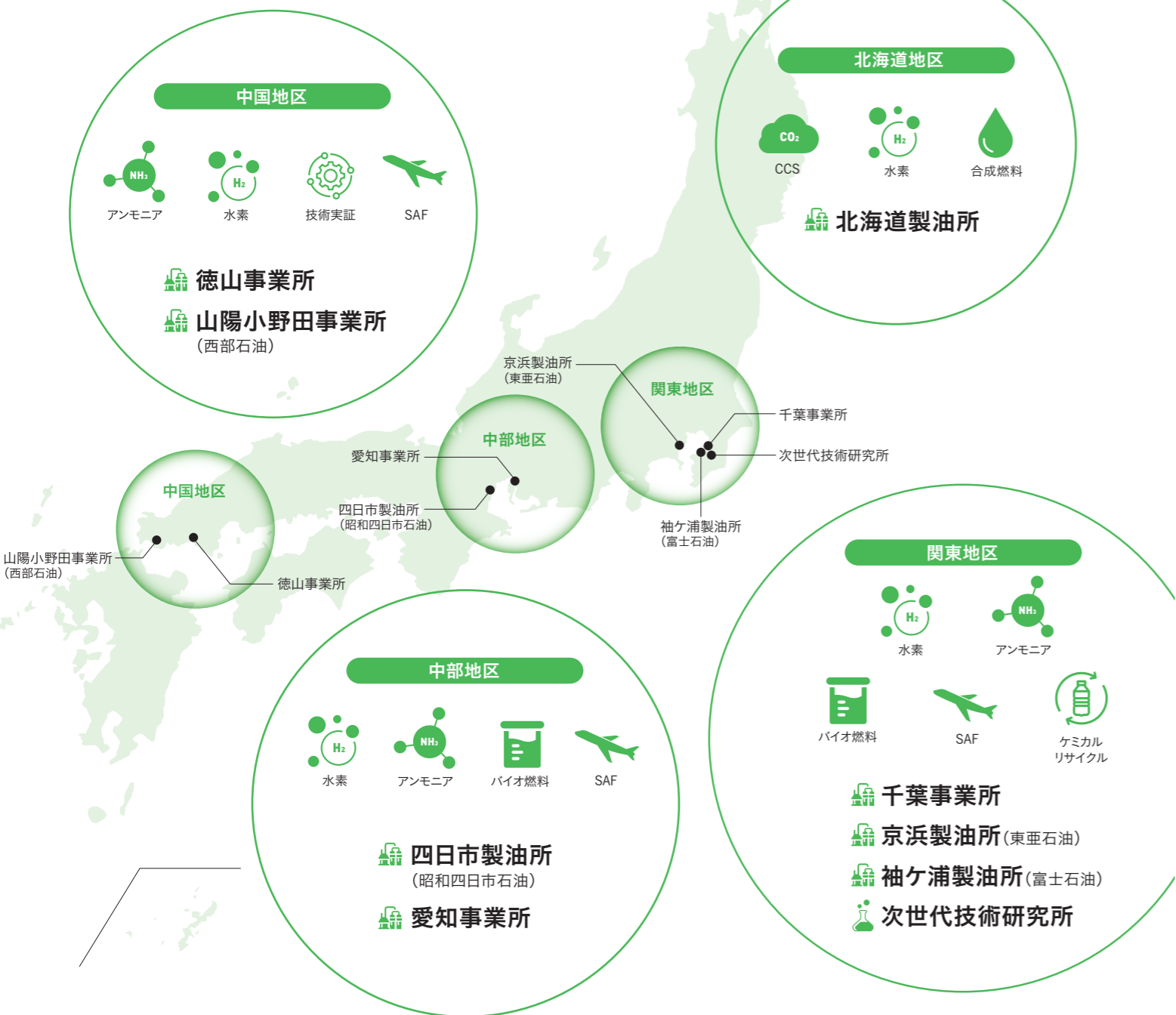
カーボンニュートラル(CN)社会の実現とともに、  
中長期的なエネルギー安全保障への貢献を見据え、  
地域・パートナーと連携し、  
低/脱炭素ソリューションの経済的・技術的  
課題解決と事業化に挑戦する

地域と共に、進化する  
製油所・事業所を  
「CNXセンター」へ

製油所・事業所は、未来のエネルギー拠点「CNXセンター」へと進化する——  
持続可能な航空燃料(SAF)や合成燃料など、  
地域の特性に合わせた次世代エネルギーと素材を生み出し、供給する拠点へ。  
地域を支え続け、低/脱炭素社会へのトランジションを支えていく。  
不確実な未来の中でも、地域と共に形を変えながら進化し続ける。  
エネルギーと素材の供給企業としての使命を担う、出光の新たな挑戦が始まっている。

# 全国の製油所・事業所におけるCNXセンター化構想の今

当社グループの国内拠点において、地域の特色を生かしたCNXセンター化を進めている。その取り組みを紹介する。



# 地域を支え続けながら、「脱炭素」を実現する

出光は地域を支えてきた製油所・事業所を未来のエネルギーと素材を供給する拠点「CNXセンター」へと進化させる構想を引き続き描いていく。地域の産業特性に応じた次世代エネルギーを供給し、雇用と経済を守り抜く。中長期的なエネルギー安全保障に貢献しながら、脱炭素社会の実現に挑む姿に迫る。

## 製油所・事業所は未来の拠点へと「進化」する

「製油所はいずれ役割を終えるのか」「地域の雇用や経済はどうなるのか」――  
石油を精製する製油所の未来にそんな不安を抱く人もいるかもしれない。

しかし、出光の答えは明確だ。地域のエネルギー供給を支えている製油所事業所は、今後も地域と共に発展し続ける。築き上げてきた設備やインフラ、そしてエンジニアたちが持つ現場力を生かし、低/脱炭素エネルギーや次世代素材を供給する新たな拠点へと進化する。地域と共に歩んできた歴史を途切れさせることなく、未来に向けた形へと力強くアップデートしていくのだ。

## 地域の特性を生かす「CNXセンター化構想」

この進化を具体化するの「CNX(カーボンニュートラル・トランスフォーメーション)センター化構想」だ。全国の拠点を画一的に変えるのではなく、それぞれの地域の産業基盤や特性に応じて進化させていく。

例えば北海道地区は、豊富な再生可能エネルギー資源とCCS(CO<sub>2</sub>の回収・貯留)の大規模実証実績を持つ。同時に、寒冷地特有の「代替困難な液体燃料需要」がある特性を踏まえ、水素や合成燃料の実装に向けたソリューション展開を目指す。

国内最大級のコンビナートや国際空港など大都市圏インフラを抱える関東地区では、資源循環の拠

点を進めるとともに、将来の航空業界などの脱炭素化を見据え、持続可能な航空燃料(SAF)やバイオ燃料の製造・供給体制の構築に向けた検討を進めていく。

また、日本一の製品出荷額を誇る高付加価値産業が集積する中部地区では、多産業連携による水素やアンモニア、バイオ燃料などの供給網整備を視野に入れる。

そして、広域連携による脱炭素化を目指す石油化学コンビナートを擁する中国地区では、製油所の遊休地や休止アセットを積極的に活用し、アンモニア供給基地化や新たな技術実証などに挑戦する。

持続可能な航空燃料(SAF)や次世代バイオ燃料が社会のインフラとして本格的に普及するのは、まだ少し先の話かもしれない。しかし出光は、来るべき未来の社会実

装を見据え、すでに各地域と連携した準備を着実に進めている。多様なソリューションと既存アセットの最大活用により、地域ごとの脱炭素化ニーズに応え、地域を支え続けるながらカーボンニュートラル社会という未来を興していく。



# 人財戦略

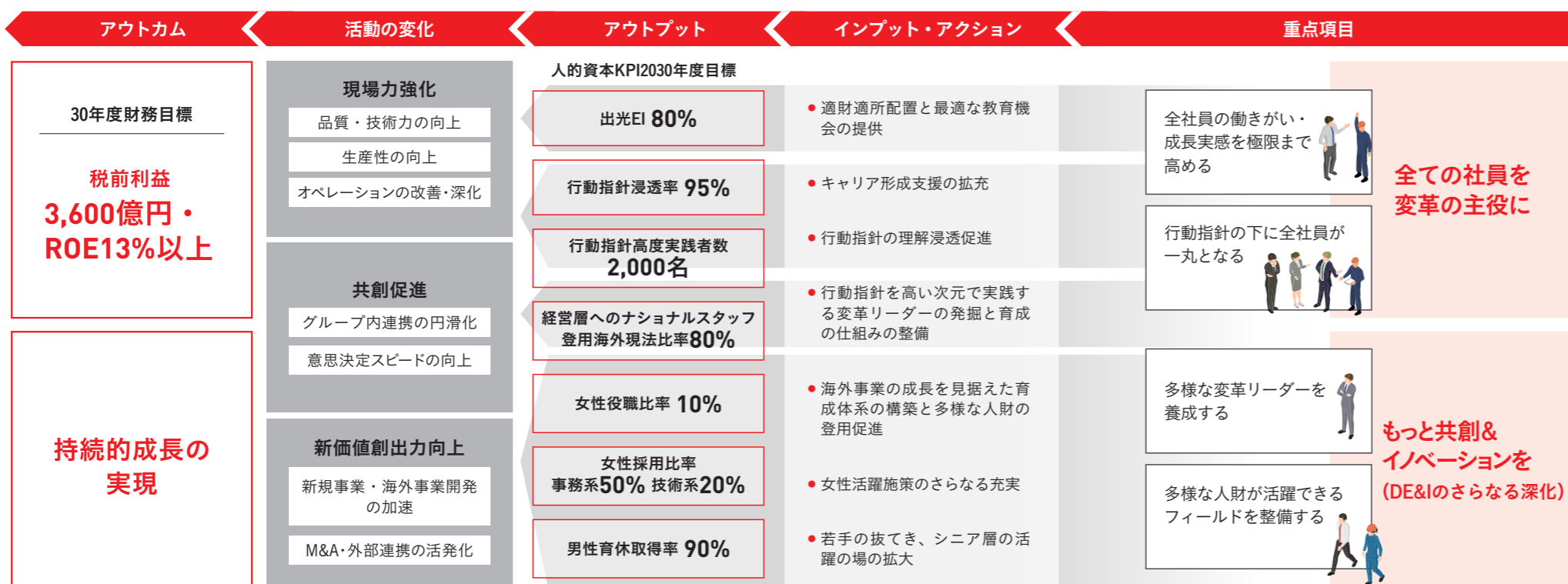
2030年度財務目標達成と持続的成長の実現に向け、変革を強力に推進する人財戦略を展開する。

## 「人間尊重」を原点に、責任ある変革者へ

全ての社員を変革の主役に。

出光の「人」は会社と共に成長する

人財戦略ストーリー



不確実性が高まる時代を切り拓くのは「人」

今回の中期経営計画では、既存事業の深化「GRIT」で生み出した収益を、成長領域「GROWTH」や次世代の低炭素事業「CNX」へ振り向けるといふ、事業戦略を進めていく。だが、それほど緻密で合理的な戦略を描いたとしても、それを実際に動かし、形にするのは現場の「人」である。

不確実性が高まる時代において、出光の変わらない強みは、創業以来100年以上にわたって貫いてきた「人が中心の経営」

陣にとっては変革の方向性を示すものであり、いわば変革への確かな「みちしるべ」として機能する。さらに、この行動指針を標語で終わらせないため、評価項目をはじめとした人事制度とリンクさせることで、社員の日常的な実践を促進する仕組みとしている。人財戦略のテーマに掲げる「全ての社員を変革の主役に」の下、「行動指針の下に全社員が一丸となる」ことを重点項目として推進していく。

多様な「変革リーダー」の養成とDE&Iの深化

人財戦略のもうひとつのテーマが、「もっと共創&イノベーションを」である。これを実現するための重点項目として、「多様な変革リーダーを養成する」ことを掲げている。

行動指針を高い次元で実践し、周囲を巻き込んで共創とイノベーションを生み出せる「変革リーダー」を発掘し、育成する。その対象は、新規事業を切り拓く「攻める」領域の社員だけではない。既存事業の安定供給を担

「人間尊重」という考え方にあふれる。社員一人ひとりが自らの頭で考え、主体的に行動する「責任ある変革者」となることで、この激動の時代を乗り越えていくことができるのである。

変革の「みちしるべ」となる行動指針を策定

この考えを仕組みとして具体化するため、企業理念である「真に働く」を実践するために「行動指針」を昨年見直した。この行動指針は、変革を最前線で行う社員にとっては「日々の行動のよりどころ」となる。同時に、経営

「守り」の領域や、全社の基盤業務を「支える」領域の社員にも広く及ぶ。その規模は全社員の約3割にあたる、約2000名にのぼる。

同時に、この共創の土壌となるDE&Iの更なる深化も進める。女性役職比率10%、女性採用比率の引き上げ、男性育休取得率90%といった明確な目標を掲げ、多様な人財が個々の持ち味を最大限に発揮できるフィールドを整備していく。

出光EI80%の達成と、持続的成長の実現

これらの人財戦略の推進を通じて、従業員の働きがいや成長実感、会社との一体感を示す「出光EI」を、2030年度には80%へと引き上げていく。

行動指針の実践人財を増やし、この圧倒的な「人の力」で変革を加速させることこそが、最終的なアウトカムである「2030年度の財務目標（税前利益3600億円、ROE13%以上）の達成」および「持続的成長の実現」へと確実につながっていくのである。

\*出光エンゲージメントインデックス：当社が独自に開発した指標で、組織に対する社員のコミットメントを測定するもの

# AX × イノベーション

DX/AXやR&D/CVC等のビジネスプラットフォームを充実させることで、事業戦略と人財戦略を支え、加速させる。

## 「事業×人財」の両輪を支える ビジネスプラットフォームの 強靱化

世界のベストパートナーと共に、

未来を興す



イノベーションセンター（仮称）の外観イメージ

「イノベーションセンター」を  
ハブに世界の知を結集

固体電解質や持続可能な航空燃料（SAF）など、社会課題の解決につながる次世代ソリューションを生み出すためには、企業や技術の枠を超えた、知の融合が欠かせない。より高度な価値を社会に届けるため、社内外のパートナーとの共創を事業戦略の重要な柱に据えている。

その象徴となるのが、2028年3月に千葉事業所内で完工予定の「イノベーションセンター（仮称）」だ。複数拠点に分散していた生産技術・開発技術の研究機能を集約し、研究から商業

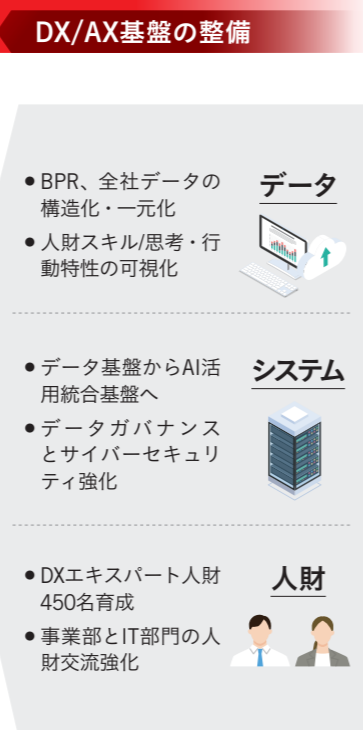
生産までをつなぐ一貫通貫の体制を構築する。ここをハブとして、社内アセットの融合はもちろん、世界のスタートアップ、事業会社、アカデミア、行政などとの連携を加速させていく。

「知的財産の相互利用」が  
事業化へつながる

共創を真に機能させるため、出光は知的財産の活用のある方も進化させていく。自社技術を守りながら価値を最大化する「オープン&クローズ戦略」を軸に、パートナーとの知財相互利用を積極的に推進する。イノベーションセンターとい

経営プロセスを高度化する

「AX」への挑戦



DX/AXによる中計戦略の加速

- 出光グループ全体での顧客データ活用によるマーケティング最適化、顧客価値最大化
- 事業・人財データに基づく人財の適材適所・育成
- 市場・技術・競合データの戦略的活用

- MI/AIを活用した材料開発
- 環境変化に即応可能なサプライチェーンマネジメントの実現
- AI予兆管理などを通じた安全・安定操業と収益最大化
- 標準業務のAI置き換えと高付加価値業務への人財アロケート

データとAIを駆使し  
熟練の技と知見を  
全社に広げる

また、エネルギーと素材のリユースチェーン全体で、より高い安全性と収益性を実現するためには、「人の力」を最大限に引き出す仕組みが欠かせない。出光が目指すのは、これまでのDXの枠を超え、AIによって経営プロセスそのものを高度化する「AX (AI Transformation)」である。

具体的には、二つの柱で推進する。一つ目は「データ基盤経営」だ。グループ各部門で保有する顧

客・事業・人財データや市場・競合情報を構造化・一元化し、データとAIに基づく精緻で迅速な事業判断へと進化させていく。二つ目は、「業務プロセス変革」である。製造現場ではAIエージェントによる予兆管理を導入し、トラブルを未然に防ぐことで安全・安定操業と収益最大化を図る。さらに次世代素材の開発では、MI（マテリアルズ・インフォマティクス）の取り組みやAIの活用を進め、実験・開発サイクルを大幅に短縮する。

AX基盤の整備により、AIエージェントが標準的な業務プロセスを代行し、自動化すれば、生産性は大きく向上する。重要なのは、AIが人をルーティンワークから解放するという点だ。創出された時間とリソースは、新たなビジネスモデルの構築や社内外との共創など、人にしかできない高付加価値業務へと振り向けられる。人とAIが互いの強みを引き出し合うことで、出光の戦略はかつてないスピードで前進していく。

# エネルギーをつくり、 素材をつくり、 未来を興す

出光興産はこれからも、人が持つ無限の可能性を信じ、  
未踏の領域を切り拓き続けていくことで、  
世界の人びとの暮らしを支える責任と未来の地球環境を守る責任を果たし、  
「変革をカタチに」していきます。



## 出光興産ブランドストーリー

### エネルギーをつくり、素材をつくり、未来を興す

出光興産の歴史は、1911年の創業以来、  
人が持つ無限の可能性を信じ、未踏の領域を切り拓いてきた歩みである。  
経営の原点「人間尊重」のもと、企業理念「真に働く」を掲げ、「人が中心の経営」を貫いている。

志をともにする社員と仲間が一丸となって、世の中に貢献する事業を興し、  
社会に実装するまでやり遂げることで、エネルギーと素材の分野で独自の強みを築いてきた。

不確実性が高まる時代だからこそ、これまで培ってきた現場の力で、  
社員一人ひとりが「責任ある変革者」として、  
エネルギーと素材の安定供給を粘り強くやり抜くとともに、  
新たな事業を切り拓き、未来への挑戦を続けていく。

世界の人々の暮らしと地球環境を守る責任を果たし、「変革をカタチに」するため、  
私たちはこれからも、エネルギーをつくり、素材をつくり、未来を興す。



広報誌 **Idemitsu** 第15号

発行：出光興産株式会社  
制作：日本ビジネスアート株式会社

本誌掲載の写真、イラスト、記事の無断転載を禁じます。