

# 出光

# 2014

IDEMITSU Group

出光レポート

持続可能な社会に向けて



# 出光グループとは

出光グループは、1911(明治44)年に出光佐三(1885～1981)が門司(福岡県北九州市)で興した「出光商会」に端を発する企業群です。出光佐三は藍問屋の二男として現在の福岡県宗像市赤間に生まれ、商人になる志をもって1905(明治38)年に神戸高等商業学校(現・神戸大学)に進学しました。卒業後は、同級生の中では異例の丁稚奉公の道を選び、商売についての多くを学び、その後、門司で出光商会を創業しました。炭鉱や工場向けの機械油や、漁船燃料油の販売、満州鉄道向け潤滑油の納入を経て1940(昭和15)年に出光興産株式会社を設立、2011(平成23)年に創業100周年を迎えました。

現在の事業領域は、燃料油・基礎化学品・再生可能エネルギーを扱う基盤事業、石油開発をはじめ石炭・ウラン・地熱などの資源事業、潤滑油・機能化学品・電子材料・アグリバイオなどの高機能材事業で、これらをグローバルに展開しています。「事業は国家社会のために貢献するところに意義があり、そのことで会社は国家社会とともに持続的に成長する」という創業者の精神を堅守しながら、次の100年に向けて事業を進めています。

## 会社概要

商号	出光興産株式会社	石油化学工場	千葉、徳山*
本社	〒100-8321 東京都千代田区丸の内三丁目1番1号		*2014年3月末に徳山製油所の原油処理を停止し、徳山事業所として新たにスタートしました。
代表取締役社長	月岡 隆	油槽所	19カ所(2014年3月末現在。沖縄出光(株)の油槽所を含む)
設立年月日	1940年3月30日 (創業1911年6月20日)	研究拠点	9カ所
資本金	1,086億円(2014年3月末現在)	関係会社(2014年6月末現在)	
売上高	5兆350億円(2013年度)		
従業員(連結)	8,749名(2014年3月末現在) ※臨時就業者を除く	連結対象:	国内58社、 国外80社 合計138社
製油所	北海道、千葉、愛知	持分法適用:	国内20社、 国外47社 合計 67社
		その他:	国内12社、 国外15社 合計 27社
			国内26社、 国外18社 合計 44社

## 沿革

1911(明治44)年	出光商会創業、潤滑油販売を開始
1913(大正 2)年	発動機付き漁船向けに燃料油販売を開始
1914(大正 3)年	欧米の石油会社が独占していた大陸市場に参入、その後アジア各地に販路を拡大
1938(昭和13)年	日章丸(一世)就航
1945(昭和20)年	日本の敗戦により経営資源の大半を失うが、一人の従業員も解雇せず、ラジオ修理販売、印刷、農業、水産、発酵などの事業を手がけた。中でも旧海軍タンクの底油回収作業は最も過酷なものだった。
1947(昭和22)年	石油配給公団の販売店に全国29店が指定され、石油業に復帰、1949年石油元売業者に指定される。
1951(昭和26)年	日章丸(二世)就航、米国から高オクタン価ガソリンを輸入
1953(昭和28)年	イランから石油製品を輸入(日章丸事件)
1957(昭和32)年	当社初の製油所「徳山製油所」を竣工、石油精製に進出
1963(昭和38)年	東洋一(当時)の「千葉製油所」を竣工、その後、1975年までに兵庫・北海道・愛知製油所を竣工
1964(昭和39)年	出光石油化学設立、同(現・出光興産)徳山工場竣工、1975年に千葉工場竣工
1966(昭和41)年	世界初の20万トン級タンカー「出光丸」を就航
1973(昭和48)年	中東にペイルート事務所(1975年閉鎖)、テヘラン事務所を設置
1992(平成 4)年	北海スノーレ油田生産開始
1994(平成 6)年	オーストラリア・エンシャム石炭鉱山を開山
1996(平成 8)年	出光大分地熱(株)滝上事業所、営業運転開始
2006(平成18)年	東京証券取引所第一部へ上場
2013(平成25)年	ニソン製油所・石油化学コンプレックス最終投資決定、7月に設計・建設を開始

## 経営の原点

出光は、創業以来、『人間尊重』という考えを事業を通じて実践し、広く社会で期待され信頼される企業となることを目指しています。

- わたしたちは、お互いに信頼し一致協力し、「人の力」の大きな可能性の追求を事業で実践することで、世の中に役立ちたい。
- わたしたちは、常に高い理想と志を持ち、仕事を通じてお互いに切磋琢磨することで、一人ひとりが世の中で尊重される人間として成長していきたい。
- わたしたちは、お客さまとの約束を大切に、何よりも実行を重んじることで、信頼に込めていきたい。

## 経営方針

- **新しい価値の創出と提供（お客さまへの約束）**  
お客さまに安心・活力・満足を感じていただける商品・技術・サービスを提案、提供します。そして、新しい価値の創出に努めます。
- **社会への貢献（社会・環境への約束）**  
安全を基盤とし、自然環境の維持・向上に努めます。そして、地域・文化・社会に貢献します。
- **確かな成果の還元（株主への約束）**  
企業としての社会的責任を果たし、健全で持続的な成長を図ります。そして、株主に確かな成果の還元を努めます。
- **パートナーとの協働（ビジネスパートナーへの約束）**  
販売店はじめ、共に事業に携わっている方々とお互いに協力し、お客さまの安心・活力・満足を実現します。そして、成果と成功の共有を目指します。
- **自己成長・自己実現の追求（社員への約束）**  
社員一人ひとりが、自己成長と自己実現を追求することができる環境をつくります。そして、各人が尊重される人間となるべく努力します。

## 行動指針

- **顧客第一** どうすればお客さまに満足していただけるのかを考え、行動する。
- **倫理観** 高い倫理観を持ち、誠実・公正に行動する。
- **チャレンジ** 柔軟な視点と発想で創意工夫し、スピードをもって革新に挑戦する。
- **一致協働** 論議を尽くし、その結論に対しては一致協力して取り組む。
- **自己完結** 任された仕事は、自らの責任と誇りにおいてやり遂げる。
- **自由闊達・人を育てる** 自由闊達で、互いに成長し合う風土をつくる。
- **地域との融和** 地域の一員として、地域の発展に貢献する。

## 出光の経営理念

創業者出光佐三は、「出光商会は金を儲けようとして出立したわけではありません。一生働いて働きぬいてみよう、それも各個がバラバラに働くのではない、一致団結して働こう。これが人間の生まれて来た所以であり、国家に対する責務であり、社会人としての道であるというのでありまして、そこに不動の主義方針を持ってきたのであります」と語っています。また、これらを伝えていくために、節目ごとに自らの考え方を社員に伝える多くの文書を残しています。

これらを経営理念として簡潔にまとめたものが「経営の原点」「経営方針」「行動指針」です。当社グループは、「経営の原点」に基づいて「経営方針」に示した皆さまとの約束を果たし、社員一人ひとりが「行動方針」にのっとり自分の役割を果たしていくことを目指しています。

## 目次

会社概要、沿革	p.1
出光の経営理念、目次	p.2
創業者出光佐三の主義方針	p.3～4
社長メッセージ	p.5～8
出光グループの業績概要	p.9～10
第4次連結中期経営計画（2013～2015年度）の概要と進捗	p.11～12
出光グループの事業概要	p.13～24
中核となる出光グループの 石油バリューチェーン	p.13～14
燃料油事業に対する出光の取り組み	p.15～20
国内燃料油事業で強固な基盤を確保	p.15～18
海外市場での燃料油事業の推進	p.19～20
資源事業の拡大に向けた出光の取り組み	p.21～22
高機能材事業に対する出光の取り組み	p.23～24
コーポレート・ガバナンス	p.25～28
出光グループのESG関連データ	p.29～30
文化支援を通しての社会貢献	p.31
編集方針	p.32
出光グループ企業一覧	p.33～34
表紙の画賛と作者について	

ESG情報（環境、社会、内部統制）や社会貢献活動、各事業の詳細な取り組みは、ウェブサイトで公開しておりますので、こちらもぜひご覧ください。

<http://www.idemitsu.co.jp/csr/index.html?sscl=head10>

# 創業者出光佐三の主義方針

創業後、さまざまな苦勞を重ねながらも事業は次第に拡大していきました。従業員も千名を数えるまでになった1940(昭和15)年、佐三は自らの思いを一人一人の従業員に直接伝えたいと考え「紀元二千六百年を迎えて店員諸君と共に」と題する文章にまとめました。その中で、佐三は出光の5つの主義方針を示しました。

## 人間尊重

一、出光商会の主義の第一は人間尊重であり、第二も人、第三も人である。

一、出光商会はその構成分子である店員の人格を尊重し、これを修養し、陶冶し、鍛錬し、かくして完成強化されたる個々の人格を、更に集団し、一致団結し、団体的偉大なる威力を発揮し、国のため、人のために働き抜くのが主義であり、方針であるのであります。

一、人間がつくった社会である。人間が中心であって、人間を尊重し自己を尊重するのは当然過ぎるほど当然である。種々の方針や手段はこれから派生的に出てくるのである。

## 大家族主義

一、いったん出光商会に入りたる者は、家内に子供が生まれた気持ちで行きたいのであります。店内における総ての事柄は親であり子であり、兄であり弟である、という気持ちで解決して行くのであります。

一、出光商会は首を切らないという事が常識となっておる。首を切られるなど思っている人は一人もないと思います。

## 独立自治

一、仕事の上においても、私のみが独立しているわけではありません。店員各自が、その持ち場持ち場において独立しているのであります。換言すれば、自己の仕事の範囲では全責任を負い、完全に事務を遂行すべきであります。

一、私生活に公生活に独立自治の大精神を体得し、個々に鍛錬強化されたる店員が、店全体の方針の下に一条乱れず一致結束し、団体的総力を発揮するのが、すなわち出光商会であります。

## 黄金の奴隷たるなかれ

一、出光商会は事業を目標とせよ。金を目標とするな。しかしながら決して金を侮蔑し軽視せよと言うのではない。

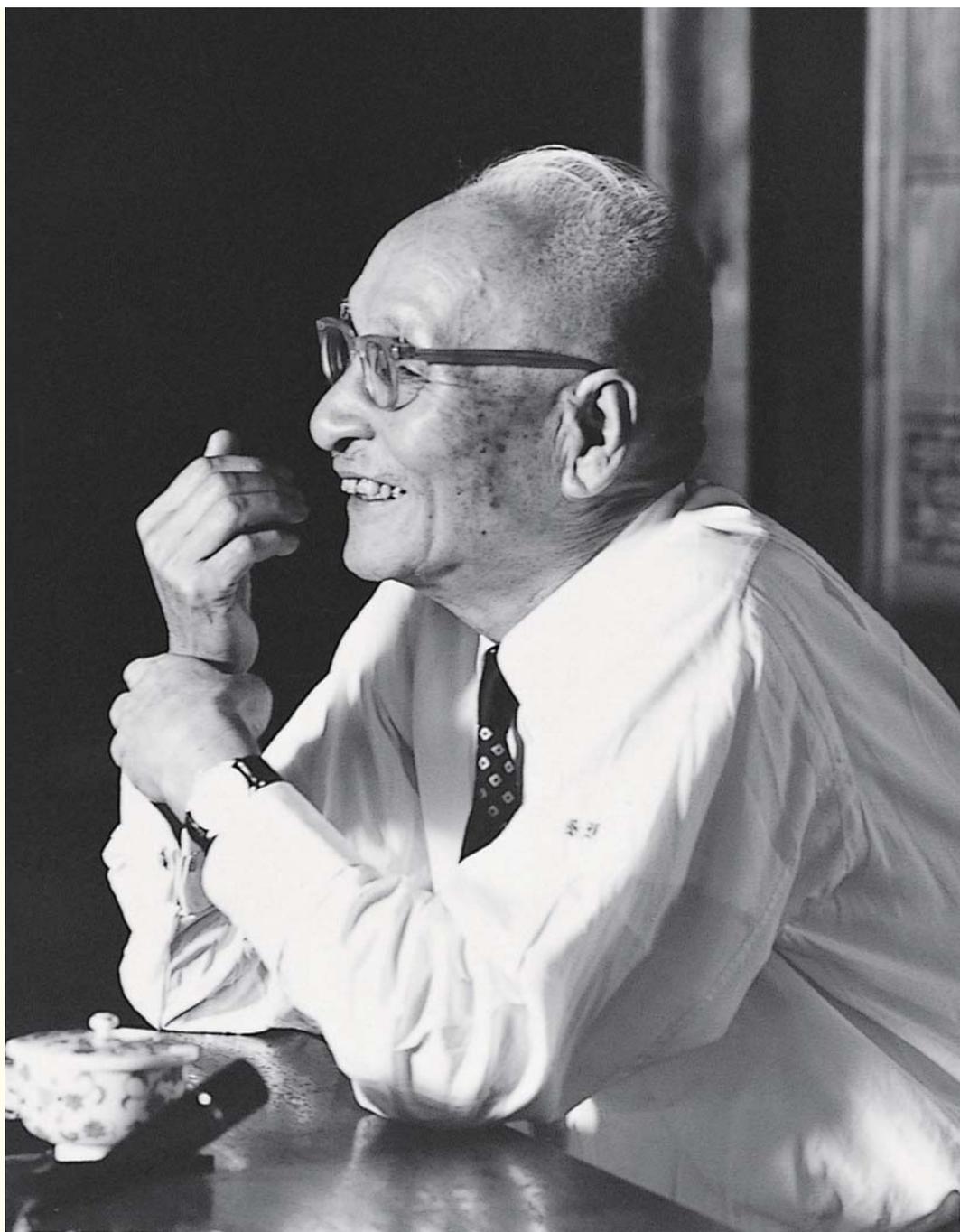
一、事業資金として大いに金を儲けねばならぬ。経費も節約せねばならぬ。冗費無駄を省かねばならぬ。(中略)ただ将来の事業の進展を邪魔するような、儲け方をしてはならぬ。あくまでも事業を主とし、資本蓄積を従とし、この本末を誤ってはならぬ。

## 生産者より消費者へ

一、創業に際し、先ず営業の主義を社会の利益に立脚せんとしました。内池先生<sup>注</sup>より示唆されたる生産者より消費者への方針を立てたのであります。

一、生産者に代わって消費者を探し、消費者に対しては生産界の変遷、品質の改善発達の状態、需給の釣り合い、市場の情勢、価格の変動等について専門的の知識を供与し、相互の利便をはかる機関は社会構成上絶対必要なる事でありまして、社会と共に永久であるという信念を持ったのであります。

(注)内池先生：佐三が卒業した神戸高等商業学校の内池廉吉教授。「配給論」の講義を担当。



## 『紀元二千六百年を迎えて店員諸君と共に』

創業者出光佐三が1940(昭和15)年に「創業当時の店の主義方針や、その後の実行に関する苦心、結果等を話して、店員指導修養の資料となさしむることができなくなったことは、重大な欠陥を生じてきたのでありまして、(中略)新店員が世間一般と異なった出光商会の方針空気というもの理解せず、普通の会社員のようになったならば、事実において出光商会は崩壊したのと同様であり、形骸を残して、魂は抜けているということになるのであります。(後略)」と、はしがきを添えて年々書きとめていた草案をまとめた社内教育資料です。その後も数々の著作を残していますが、中でもこれを「これは、出光の憲法だね」と振り返っています。

## 社長メッセージ



**強固な国内事業基盤を確立し、  
海外での事業展開を進めることで、  
日本のエネルギーセキュリティを確保し、  
アジア諸国の経済発展に貢献してまいります。**

## エネルギーセキュリティを確保することが最大の社会的責任

経済産業省、石油連盟では、今後とも人口減、高齢化、省エネの進展で石油製品需要は徐々にではありますが確実に低下すると想定しています。特にガソリン需要は、ハイブリッド車や軽自動車の普及、若年層の自動車離れもあり、さらに減少すると見込まれています。

一方、アジアを中心とした新興国の経済が急成長し、エネルギー資源や鉱物資源の需要が急速に拡大しています。日本の産業も旺盛な需要に応えるべく、設備投資や出資などを通して海外事業を強化しています。

このように、資源や資本の流れが大きく変化する中で、新興国、途上国の経済発展に貢献すると同時に、自給率の低い日本においてエネルギーセキュリティを確保し、消費者利益や国内産業の競争力を維持することが当社の使命であり社会的責任と考えています。

## 出光の将来ビジョン

### 国内事業基盤の安定と強化

石油業界は国際競争力のある事業基盤を確立し、国内石油製品需要の減少に対応するための構造改革を実現することが求められています。当社にとり石油事業を中心とした国内事業は、まさに経営の基盤であり、他社に先駆けてさまざまな取り組みを進めてまいりました。たとえば、2014年3月末には徳山製油所の原油処理を停止し、ここ10年間で6カ所あった製油所を3カ所に集約しました。生産が販売を下回るショートポジション戦略をいち早く採用することでプロフィットマックスを図っています。また、JX日鉱日石エネルギー(株)との物流提携を強化することで、効率的な安定供給を実現しています。今後は、石油化学を含めコンビナート連携を深めるとともに、電力等ユーティリティの供給などコンビナートと一体となって競争力強化に取り組んでまいります。

販売面では、当社は出光マークのタンクローリーによる持ち届けを基本に系列販売を行っています。全国に広く販売支店、営業支店を配置し、全国の販売店との強い絆の下で、常にお客さまと向き合い地域の消費者ニーズに応える出光ブランドネットワークの充実・強化を目指しています。

(株)イエローハットと提携したアポロハットの展開など、自動車関連商品・サービスを充実させるとともに、業界最新鋭のPOSシステム、業界唯一のグループクレジット会社など、優れた事業インフラの活用を進めてまいります。

国内事業基盤の強化にとって、原油を安定的に安価に調達することが重要であり、中東産油国との良好な関係づくりは常に大きな課題です。当社は1973年、第一次オイルショック以前から中東に事務所を開設するとともに、最近では後で触れる産油国との共同プロジェクトを実施し戦略的互恵関係を強化しています。

当社は原油の調達から輸入、製造、物流・販売に至るバリューチェーンを築いています。その特長は、産油国との信頼関係、販売店はじめビジネスパートナーとのグループ意識と一体感の強さであり、これを堅持していくことが重要と考えています。

### 海外事業の推進で当該地域の発展に貢献

もう一つの大きな課題は、アジアを中心に急伸する海外需要をいかに取り込んでいくかであり、海外事業の推進は成長戦略に不可欠です。海外事業推進に際しては、当該地域の発展に寄与すること、また、その事業が日本のエネルギーセキュリティに貢献することが重要だと考えています。

海外事業の取り組みとして、次の三つの構想を進めています。一つは「産油国との共同プロジェクトを推進すること」、次に「アジア環太平洋を中心に石油製品トレーディングを進めること」、最後が「石油、石炭、ガスなど資源ポートフォリオを充実し、資源開発から販売までのバリューチェーンを構築すること」です。

### 産油国との共同プロジェクトの推進

カタール国のラファン製油所に出資し関係強化に努めていますが、2013年にはベトナム、クウェートとの共同プロジェクトであるベトナム・ニソン製油所・石油化学コンビレックスの建設を開始しました。これは、ベトナム最大の産業プロジェクトの一つであり、増加するベトナム国内の石油製品需要に対し高品質の製品を供給するもので、ベトナム経済に大きく貢献すると同時に日本と両産油国との絆を深めるものでもあります。

### アジア環太平洋での石油製品トレーディングを推進

石油製品は国ごとに製品の需給バランスが異なりますので、これを調整するトレーディング機能は地域のエネルギー安定供給に資するものです。当社はアジア環太平洋の広いエリアで石油製品の調達・物流・販売を行うトレーディングネットワークの構築に取り組んでおり、これにより当社全体の取扱量を拡大し、バーゲニングパワーを強化するとともに、需要が減少する日本のエネルギー調達力の維持につなげたいと考えています。

シンガポール現地法人である出光アジアのトレーディング機能、北米や豪州の石油製品卸売事業、小売事業の展開はこの一環であり、引き続き当地域における石油製品トレーディングのネットワークの構築を進めてまいります。

### 資源ポートフォリオの充実と資源バリューチェーンの構築

当社は石油、ガス、石炭、ウランなどの資源事業に取り組んでいます。エネルギー資源の少ない日本にとって、そして今後さらに需要が拡大する東南アジアにとって、タイムリーにエネルギーのベストミックスを推進することが社会的責任を果たすことだと考えています。

さらに、重要なのは単に資源の権益を確保するだけでなく、生産・物流・販売のバリューチェーンをしっかりと構築することが安定供給につながるのであり、それぞれの資源事業の展開にあたってはそこに注力しています。

石油開発に関してはノルウェー領北海を中心に生産活動を続け、2014年以降、順次Hノルド油田、クナル油田が生産開始となり、2015年には4.4万バレル/日の生産を目指しています。

地政学的リスクが低く比較的安価な石炭はアジアを中心に需要の増加が見込まれます。当社は豪州に4鉱山を保有し、生産から販売まで一貫した石炭のバリューチェーンを展開する日本有数の企業です。環境特性に優れた低価格炭の需要増加に対応し供給ソースを多様化するとともに、石炭ポートフォリオの入れ替えにより、事業強化を進めています。

世界的にシェールガスの開発が進む中、当社もガス事業の強化を目指しています。当社グループには世界最大規模のLPG取扱量を誇るアストモスエネルギー(株)があり、同社のLPG事業に加え、LNG事業の展開も検討しています。具体的に

は、日本に近くコスト競争力があり、資源の豊富なカナダをはじめとする北米の天然ガスを液化し、需要が増大する日本やアジアに供給する事業の検討を進めています。ここでもシェールガスで成長する北米での生産・物流事業を取り込むなどバリューチェーンの構築を視野に入れていきます。

### グローバルに展開する成長戦略としての高機能材事業

高機能材事業では、当社の技術を活かした商品群の海外展開を進め、各事業を成長軌道に乗せることを目指しています。

潤滑油事業は、世界の主要地域で同一品質の製品供給体制を確立し、海外で国内同様のサポート体制の整備を進めています。2013年度は、インド、ベトナムにブレンド・充填工場を建設し、製造・販売を開始しました。また、メキシコの販売子会社、中国で5番目の拠点となる重慶営業所を開設し、営業を開始しました。

電子材料事業は、静岡県御前崎製造所に加え、2番目の製造拠点となる韓国で有機EL材料製造工場が完工し、韓国、日本、台湾、欧州等への供給体制が整いました。

アグリバイオ事業では、2013年から2014年にかけてインドと中国の農薬会社に資本参加し、アジアでの事業拡大を進めています。機能性飼料は、品揃えを拡充するとともに海外展開を強化しています。

### コーポレートガバナンス

昨年、4次中計に掲げた経営目標の達成に向け、事業分野に精通した取締役には大幅な執行権限を持たせることで、経営スピードを高めるようガバナンス体制の見直しを行いました。

今回、これまで3名の社外監査役を設置していましたが、2014年6月の株主総会で新たに2名の社外取締役が選任されました。当社の海外事業の急拡大、資本提携や業務提携などによる事業の多様化が進む中で、国際法務や管理会計の第一人者としての経験や専門性を経営に活かしてまいります。

### 非財務分野の経営課題と対応

#### 安全確保と環境保全が重要な経営課題

安全確保・環境保全は危険物を扱う当社グループにとって、非財務分野の最大の重要事項であり、爆発・火災事故や石油漏洩事故は、収益やキャッシュフローの確保、事業構造の改

革・強化などの事業目的を妨げる最大のリスクと位置づけています。そのため、すべての事業分野で、トップも現場も安全確保を最優先とする意識を持って取り組んでいます。

### 既存設備の耐震性能強化への取り組み

当社は、従来から自然災害に備えた対応の強化に取り組んでいます。地震に対しても、法令で定められた基準に加え、独自に設定した想定地震強度に対しても、機器等の耐震性を評価し、改善に取り組んできました。それらの取り組みの結果、2011年3月11日に発生した東日本大震災においても、製油所・石油化学工場の被害はなく、大きな影響はありませんでした。

一方、東日本大震災で、他社において高圧ガス設備の破損、爆発等が発生したことを踏まえて、新設の高圧ガス設備に対する耐震基準が強化されました。当社では、既存の高圧ガス設備のさらなる耐震性能強化のため、2015年5月までに、製油所・石油化学工場（株）プライムポリマー姉崎工場を含む）をはじめとする国内事業所のすべての球形貯槽、および、万が一事故が発生した場合に周辺への影響が大きいと考えられる設備について、あらためて、強化された現行の耐震基準に適合していることを検証します。また、必要な設備については、耐震補強等の是正策を策定します。

### 環境技術の開発と普及でアジア環太平洋の環境保全に貢献

単に当社自らが発生する温室効果ガスや環境負荷物質の削減を進めるだけでなく、これまで当社が培ってきた省エネ技術、環境技術を広く提供し、社会全体の負担を下げることが大切だと考えています。ベトナムのニソン石油精製・石油化学コンプレックスでの製造にあたり、当社が国内で培った保全技術や運転技術の知見が、環境保全に大きく生きてくると確信しています。また、石炭需要が高まる途上国に対しては、燃烧技術や省エネ・環境技術など製油所・石油化学工場での運転ノウハウや研究所の知見を輸出することで、広くアジア環太平洋の環境保全に応えたいと考えています。

再生可能エネルギーの分野では、バイオマス発電・メガソーラー発電などの電力事業拡大、地熱の新規案件開発、バイオ燃料の事業化を目指しています。地熱開発では現在、大分県滝上地区で九州電力（株）に地熱蒸気を供給しており、これらの知見をベースに北海道、秋田県でも試掘調査を進めています。

日本は地熱資源の豊富な国であり、当社がこれまで培った探査技術、掘削技術、運転技術で日本の地熱開発に貢献したいと考えています。

### 経営理念の継承がバランスシート以上の力を発揮

出光の「人間尊重」という経営理念は創業以来100年にわたって継承されており、当社が持続的発展を果たし事業を通じて社会の発展に貢献できたのは、事業の礎に経営理念をおいてきたからに他なりません。人を中心に考え、社会のために働くという人間尊重の考えは、「人が資本」という言葉でも表わせますが、出光には社員一人ひとりに浸透することで、バランスシートでは表わせない人の力を発揮してきた歴史があります。古くは、旧海軍タンクの底油回収事業、当社で初めてとなる徳山製油所の建設、また最近では、東日本大震災での石油製品供給など、経営理念が根づいていたからこそ、チャンスの時もピンチの時も社員が一枚岩となって取り組むことができたのです。

一方、CSRの基盤は社員一人ひとりの高い規範意識であり、人間尊重の理念に基づき、事業を通して社会に貢献してきた当社の歴史は、まさにCSR実践の歴史といえます。国のため消費者のために、やらなければいけないことを自ら考え、強い意思に基づいて決断し、自信を持って行動に移すところが、出光の出光たる所以ではないかと思います。今後、人材のグローバル化や多様化が進む中、当社が持続的に発展し、社会的責任を果たし続けるためにも、これまでと変わることなく経営理念を継承していくことが、いままで以上に大切であると考えています。

代表取締役社長

月岡 隆

# 出光グループの業績概要

## 連結財務ハイライト

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	増減(%) 2012年度/2013年度対比
<b>会計年度</b>						
売上高(百万円)	3,112,305	3,659,301	4,310,348	4,374,696	5,034,995	15.1
営業利益(百万円)	44,462	128,771	138,078	110,684	78,197	(29.4)
経常利益(百万円)	30,387	128,015	133,559	109,122	81,921	(24.9)
当期純利益(百万円)	5,977	60,683	64,376	50,167	36,294	(27.7)
1株当たり当期純利益(円)	149.48	1,517.45	1,609.83	313.63 <sup>注2</sup>	226.90 <sup>注2</sup>	(27.7)
1株当たりの配当額(円)	150	200	200	200	125 <sup>注3</sup>	—
<b>会計年度末</b>						
総資産(百万円)	2,476,142	2,517,849	2,682,139	2,728,480	2,995,063	9.8
純資産(百万円)	497,286	540,880	614,513	687,948	743,786	8.1
従業員(人)	8,330	8,201	8,243	8,684	8,749	0.7
<b>(ご参考)</b>						
原油価格(ドバイ) (米ドル/バレル)	69.6	84.2	110.1	107.1	104.6	(2.3)
ナフサ価格(通関) (米ドル/トン)	617	763	971	965	939	(2.6)
為替レート(円/ドル)	93.8	86.7	80.1	84.1	101.2	20.4

(注) 1. 括弧の数値は、マイナスを意味します。  
 2. 当社は2013年12月31日最終の株主名簿に記載された株主に対して、2014年1月1日付で1株につき4株の割合をもって株式分割を行いました。このため2012年4月1日に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり当期純利益額を算定しています。  
 3. 2013年度の1株当たり配当額125円は、当該株式分割前の1株当たり中間配当額100円と当該株式分割後の1株当たり期末配当額25円を合算した金額となっています。

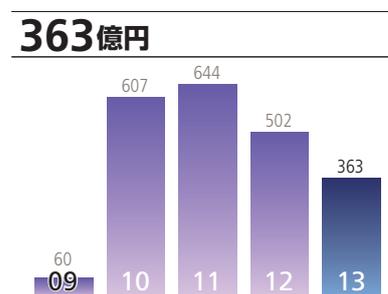
売上高



営業利益



当期純利益



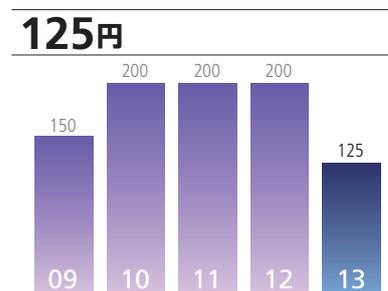
総資産



純資産



一株当たり配当金<sup>注3</sup>



## 2013年度の経済環境について

2013年度におけるわが国経済は、政府の財政政策や日銀の金融緩和などにより株価の回復や円安傾向が継続し、デフレ脱却の兆しがみられるなど、穏やかな回復基調をたどりました。

国内石油製品需要は、輸送需要が堅調であった軽油が前年度を上回った一方で、秋以降の気温が高めに推移し灯油が前年度を下回りました。また、電力向け重油が節電効果などの影響で減少したことにより、石油製品全体では前年度対比で減少しました。

原油価格(ドバイ原油)は、中国の景況感悪化などによる需要の減少懸念から一時100ドル/バレルを割り込みましたが、その後は地政学的リスクの高まりなどにより上昇し、概ね105ドル/バレルの水準で推移しました。この結果、年度平均価格は前年度対比で2.5ドル/バレル下落の104.6ドル/バレルとなりました。石油化学製品需要は、ほぼ前年度並みに推移しましたが、円安の影響などにより、輸出環境は改善しました。石油化学原料であるナフサ価格は、前年度対比では25ドル/トン下落の939ドル/トンとなりました。

円対ドルレートは前年度対比で17.1円/ドル下落して101.2円/ドルとなり、原油・ナフサ等の円建ての輸入価格は大幅に上昇しました。

## 2013年度の業績概況

2013年度の売上高は、原油輸入価格が上昇したことなどにより5兆350億円(前年度比+15.1%)となりました。営業利益は、円安の進行を受けた原油輸入コストの上昇による石油製品マージンの縮小などが大幅な減益要因となりましたが、石油化学製品の販売数量増加・マージン拡大や、原油価格上昇による在庫評価益の増加などの増益要因もあり、782億円(前年度比△29.4%)となりました。

営業外損益は、持分法による投資利益が増加したことなどにより前年度16億円の損失から当連結会計年度37億円の利益に転じ(前年度比53億円の利益増)、経常利益は819億円(前年度比△24.9%)となりました。

特別損益は、英領北海の一部の油田設備における減損損失などがありましたが、受取保険金の増加などにより、前年度比で69億円損失減の9億円の損失となりました。

結果、法人税等および少数株主利益を差し引いた当期純利益は363億円(前年度比△27.7%)となりました。

## 2013年度のセグメント別営業損益

石油製品部門の営業利益は、在庫評価益の増加や合理化などによる増益を、石油製品マージンの縮小による減益が上回ったことから、189億円(前年度比540億円減)となりました。

石油化学製品部門では、輸出環境の改善による販売数量の増加や、スチレンモノマー等の市況が高値圏で推移して製品マージンが拡大したことなどから、営業利益は365億円(前年度比194億円増)となりました。

資源部門の営業利益は、石炭市況下落の影響などによる減益を、ノルウェー領北海における油田の増産・増販や石炭事業の合理化などによる増益が上回り、245億円(前年度比16億円増)となりました。

その他部門の営業利益は25億円(前年度比6億円増)となりました。

## 当社の株主還元策について

当社は、2014年1月1日を効力発生日として株式分割(普通株式1株を4株に分割)を行いました。これを踏まえ、従前の予想通り2014年3月期の期末配当金は1株当たり25円といたしました。2008年3月期より毎事業年度における配当については、中間配当および期末配当の2回としていますが、株式分割後の配当は年間1株当たり50円で、株式分割前と実質的な変更はありません。

当社は、株主への利益還元を重要な経営課題と捉え、既存事業の強化と将来の事業展開に向けた戦略投資、財務体質の改善および業績のバランスを勘案し、安定的な配当に努めています。

## 次期の見通し

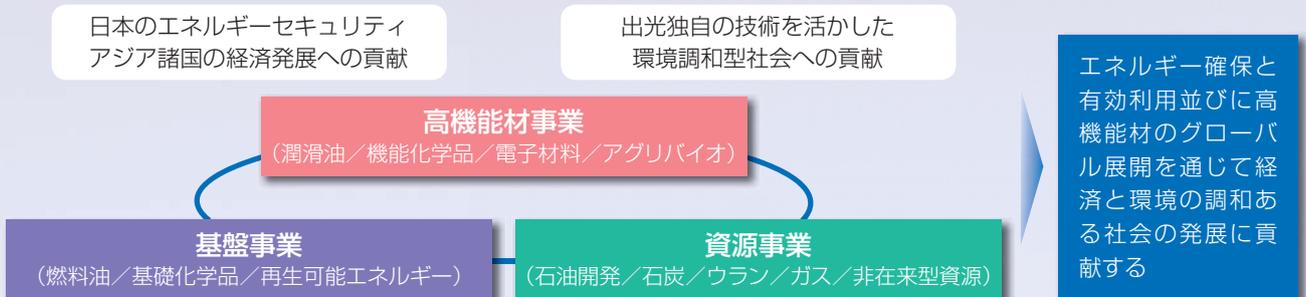
2014年度の連結経営業績は、売上高5兆1,400億円(前年度比1,050億円増)営業利益800億円(前年度比18億円増)、経常利益760億円(前年度比59億円減)、当期純利益300億円(前年度比63億円減)を見込んでいます。

石油製品事業の増益(251億円)を予想する一方、在庫評価益の減少(△429億円)や石油化学製品事業の減益(△215億円)を見込むことや、前年度に一時的な特別利益増があったことから、特別損益が損失増となることから、当期純利益は前年度と比べ減益を見込みます。なお、上記2015年3月期の見通しの前提は原油価格(ドバイ原油)105ドル/バレル、為替レート105円/ドルです。

## 第4次連結中期経営計画(2013～2015年度)の概要と進捗

### 第4次連結中期経営計画が目指す「飛躍のための事業ポートフォリオ構築」

#### 経営方針



#### 長期経営戦略(2013年度～2015年度～2018年度)



#### 経営を取り巻く環境の変化

第4次連結中期経営計画(以下、4次中計)を取り巻く環境認識では、国内の燃料油需要が減少し、製造業の海外移転が継続するとみています。一方、アジアを中心とした新興国の経済成長と需要拡大は今後も進みます。国内事業を大切にしながら、同時に成長の機会を海外に求めていくことが必要だと考えています。

エネルギーを巡る情勢に関しては、日本では原発代替としてLNG、石炭火力発電や再生可能エネルギーのニーズが高まっています。世界においては、シェールガスなど非在来型資源の台頭をはじめ、大きな構造変化が起きており、引き続きエネルギーの多様化に取り組んでいきます。

また、世界的な人口増加や新興国の経済成長を背景に、環境、食料分野での新たなビジネス機会を捉えていきます。

#### 第4次連結中期経営計画に沿って2013年度に実行した諸施策

出光は、国内の需給バランスの変化に先手を打ってショートポジションに移行しましたが、2014年3月末の徳山製油所の原油処理停止によって、その姿勢をより鮮明にしています。ニソン製油所・石油化学コンプレックスをはじめとする海外事業は、次の飛躍、そしてナショナルブランドネットワークを維持・強化・拡大する上で不可欠な存在といえます。2013年度は、次なる事業ポートフォリオ構築の端緒となるプロジェクトが相次いでスタートしました。

##### 基盤事業：国内基盤強化

- 2014年3月末の徳山製油所の原油処理停止に対応して、北海道・千葉・愛知各製油所の入出荷能力を増強
- 千葉石油化学工場で、三井化学(株)との連携を強化してエチレン装置、誘導品装置の生産体制最適化とコスト競争力強化を推進
- 徳山石油化学工場から周南コンビナート各社に競争力あるオレフィン原料を供給するため、輸入ナフサの大ロット化に対応した受入・貯蔵設備を整備

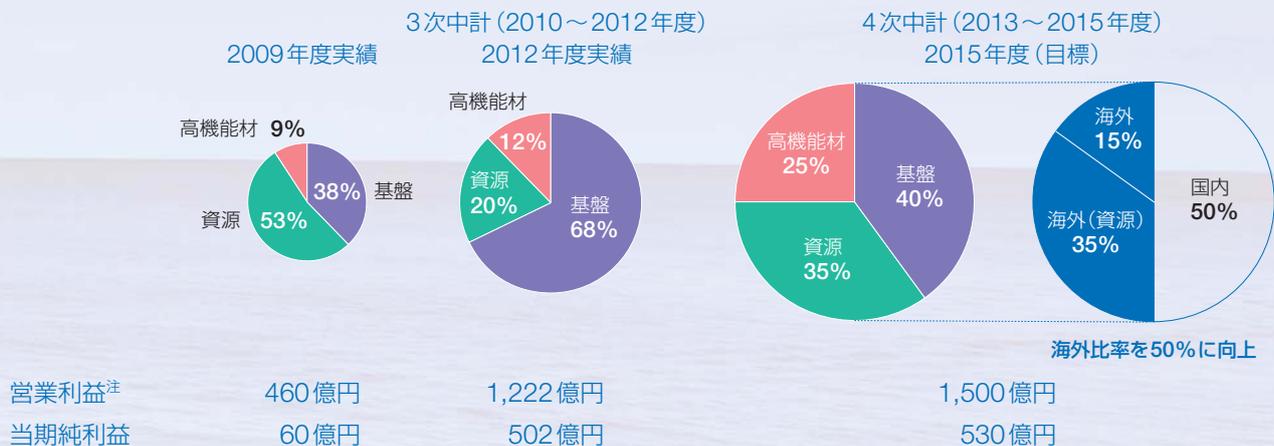
## 投資戦略 (2013年度～2015年度)

2013～2015年度累計 (計画)



(注)投資総額は4,500億円を計画しておりましたが、円安等の影響により4,760億円となる見込みです。

## 利益目標・事業ポートフォリオ



2015年度目標 投下資本営業利益率8.6%、自己資本比率24.8%、ネットD/Eレシオ1.2

(注)営業利益には持分法投資損益および受取配当金を含む

### 基盤事業：海外事業拡大

- 2013年4月、カタール国ラファン・リファイナリー2(株)への資本参加を決定
- 2013年6月、ニソン製油所・石油化学コンプレックスへの最終投資決定を行い、2013年7月より建設工事に着工

### 基盤事業：5次中計に向けて事業拡大(再生可能エネルギー事業)

- 太陽光発電所(メガソーラー)を北九州市門司区および兵庫県姫路市に建設し運転を開始
- 土佐グリーンパワー(株)に出資し、高知県高知市にバイオマス発電所を着工

### 資源事業：石油開発拡大

- 2013年7月、ノルウェー領北海で開発中のHノルド油田を含む鉱区権益を買い増し、権益比率を15%から40%に引き上げ

### 資源事業：ウラン事業

- カナダ・シガーレイクウラン鉱山で生産開始、早期販売を目指す

### 資源事業：5次中計に向けて事業拡大(ガス事業)

- 2014年3月、当社とカナダ・アルタガス社の共同出資で設立し

たAlta Gas Idemitsu Joint Venture Limited Partnershipは、北米でNGLやLPGを扱うペトロガスエナジー社の発行済み株式の3分の2を取得

### 高機能材事業：事業拡大、グローバル展開加速(潤滑油事業)

- インド、ベトナムの現地子会社でブレンド・充填工場を建設し、製造・販売を開始
- メキシコの販売子会社、中国で5番目の拠点となる重慶営業所を開設し営業を開始

### 高機能材事業：選択と集中(機能化学品事業)

- ポリカーボネート樹脂の汎用グレードの製造を台湾合併パートナーのプラントに移管することを意思決定

## 第4次連結中期経営計画における目標数値

第4次連結中期経営計画で掲げた事業戦略を実行していくことにより、最終年度である2015年度において、営業利益(持分法投資損益、受取配当金を含む)1,500億円、当期利益530億円、投下資本営業利益率8.6%、自己資本比率24.8%、ネットD/Eレシオ1.2の達成を目指します。

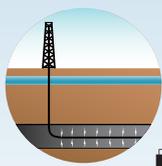
# 出光グループの事業概要

## 中核となる出光グループの石油バリューチェーン

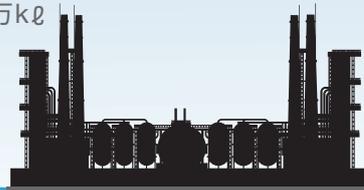
当社グループは1911(明治44)年の創業以来、常に”生産者より消費者へ”という主義方針のもとに事業を行ってきました。生産者と消費者の間であって、余分な流通機能を排除し消費者と直結する「大地域小売業」の考え方が貫かれています。創業時、石油製品販売の一特約店としてスタートした当社は、こうした創業者の主義方針を実践するため、現在では、原油調達から製造、販売までバリューチェーン全体をカバーする一貫した事業体制を築いています。

### 2013年度実績値

原油生産量 **1,000** 万BOE(石油換算バレル)、160万kℓ  
 4製油所の原油処理量 **2,850** 万kℓ  
 2石油化学工場の生産量 **370** 万トン(エチレン換算)



原油輸入量  
**1億8,630** 万BOE、2,960万kℓ  
 支配下船舶 **17** 隻を運航  
 (うち自社管理船7隻)



大家族主義で結ばれた出光の主要ビジネスパートナー

建設保全協力会  
 海上輸送協力会  
 陸上輸送協力会

旭タンカー環境安全協議会

### 基盤事業 (燃料油・基礎化学品)

原油採掘・調達

外航輸送

・出光タンカー

石油精製

・出光エンジニアリング  
 ・出光プランテック北海道  
 ・出光プランテック千葉  
 ・出光プランテック愛知  
 ・出光プランテック徳山

内航輸送

石油化学製造

・プライムポリマー  
 ・PSジャパン  
 ・BASF出光  
 ・出光クレイバレー  
 ・千葉ケミカルLLP

基礎化学品

機能化学品

### 資源事業

#### 石油開発

- ・出光オイルアンドガス開発
  - ノルウェー領北海油田
  - 英国領北海油田
  - ナムロン・ドモイ油田(ベトナム)

### 高機能材事業

潤滑油製造

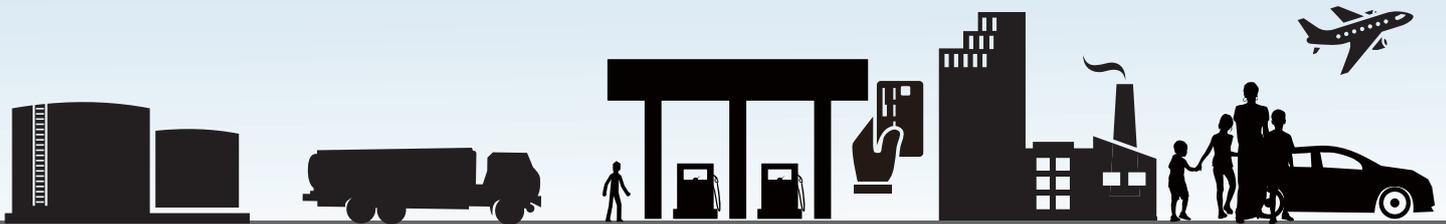
・出光ルブテクノ  
 ・ユニオン石油工業

潤滑油製品

当社グループの供給体制を堅持し競争力を高めていくには、安価で安定的な原油調達が重要であり、産油国との関係強化を進めています。また、石油製品や石油化学の原料となる基礎化学品の製造・貯蔵コストの削減、輸送コストの削減に加え、販売網を支える強力なブランドネットワークの充実・強化を図ることで持続的成長を目指しています。

国内油槽所 **19**カ所、  
燃料油貯蔵能力 **59**万kℓ

全国約 **3,800** のサービスステーション (SS) で  
ガソリン **850** 万kℓを販売



光運會 19社

出光会  
840販売店

中継基地

陸上輸送

販売支援・サービス

- ・アポロリテイリング
- ・出光クレジット

SS販売

- ・出光リテール販売
- ・出光スーパーバイジング
- ・エスアイエナジー
- ・沖縄出光

コンビナート需要家

樹脂加工

樹脂加工品

- ・出光ユニテック
- ・出光ライオンコンポジット

### 2013年度国内販売量 (シェア)

#### 【燃料油】

ガソリン	8,496千kℓ (15.2%)
灯油	3,155千kℓ (17.3%)
軽油	5,982千kℓ (17.6%)
ジェット	1,667千kℓ (32.4%)
A重油	2,918千kℓ (21.8%)
C重油	3,452千kℓ (16.1%)

#### 【LPガス】

プロパン	2,738千t (23.3%)
ブタン	898千t (21.3%)

#### 【潤滑油】

561千kℓ (27.9%)

#### 【化学品】

基礎化学品	2,112千t
機能化学品	59千t

バリューチェーンにおける主要な関係会社一部、非連結・持分法適用外関係会社も含む

## 出光グループの事業概要

## 燃料油事業に対する出光の取り組み

## 国内燃料油事業で強固な基盤を確保

## 原油調達

中東産油国と戦略的パートナーシップ構築に向けて



インド洋をペルシャ湾に向けて航行する NISSHO MARU

1957年に徳山製油所が竣工するまでは、当社は主に国内石油精製会社から石油製品の供給を受けていました。同時に、米国を中心に供給と品質が安定した海外の供給先から自社タンカーによる大型輸送を実現して、高品位で安価な石油製品を消費者に提供してきました。そして1953年、石油メジャーの支配に挑戦し、財政的に窮地に陥っていたイランから石油製品を輸入した「日章丸事件」に象徴されるように、当社はいち早く中東産油国との直接取引の道を開き、世界的にも注目されました。製油所操業後は原油調達が主流となるに伴って、1973年、バイルート、テヘランを皮切りに中東地域に事務所を開設し、

産油国との直接的な関係強化を図り、原油・石油製品の確保に努めました。出光の中東地域の事務所ネットワークは、現在も産油国との太いパイプの最前線として機能しています。

当社と中東産油国とを取り巻く環境は、原油価格の高騰や新興国での原油需要の増大、そして日本の石油需要の減少などにより、この十数年で大きく変化してきました。当社は、単なる原油取引の枠を越え、人材支援を基本に事業投資、技術協力、人的交流により中東産油国との戦略的なパートナーシップ関係を構築しています。

## 事業投資

2006年、当社はカタール国のラファン・リファイナリー(株)に10%出資し、同社の第1製油所が2009年に生産を開始しました。操業当初から当社の製油所運営の知識・技術を提供するとともに、2012年より第1製油所に副所長(正式役職名:ヘッドオブオペレーション)を派遣し、安定操業に貢献しています。さらにラファン・リファイナリー2(株)への出資に合意し、2013年に合弁契約に調印、2016年の第2製油所完成を目指しています。ここにも当社の技術者を派遣し、建設推進に貢献する体制をとっています。



ラファン第1製油所

Qatargas is the source/copyright owner



調印時の写真：右から加茂在 UAE 日本大使、  
TAKREER 社ジャシム社長、JCCP 吉田常務理事（当時の役職）

## 技術協力

当社はアラブ首長国連邦のアブダビ国営石油精製会社であるタクリール社と（一財）国際石油交流センター（JCCP）との共同事業である「タクリールリサーチセンタープロジェクト」に当初から参画し、実務遂行の支援を行っています。このプロジェクトは3つのフェーズに分かれており、これまでにパイロットプラント等の機器の活用方法に対する指導、触媒評価、製油所の課題検討などを支援しました。フェーズ2の最終年度である2012年度からは、当社の技術者がヘッドオブアドバイザーとして現地に常駐するなど、当社が製油所運営で培った石油精製の技術・経験・ノウハウを活用した貢献を行っています。

また、当社は1980年代から産油国製油所の運転員を対象に技術研修を行っています。研修受講者からは製造現場のリーダーとして活躍する人材を輩出しており、産油国のニーズに応える研修となっています。2013年度までに約400名の海外研修生を受け入れ、製造技術部技術研修センターや各製油所、研究所で研修を実施しました。

## 人的交流

中東では、経営層に若く優秀な人材が登用されるようになっています。したがって若い世代が経営幹部として活躍した際、日本や当社に対する理解と人的交流の有無は、戦略的パートナーシップを構築・発展させていく上で極めて重要です。

当社は、2005年より産油国との多層的な人的交流を目的に、国営石油会社（アブダビ国営石油会社等）の若手幹部候補を対象とした研修を開始し、現在まで約70名が受講しました。日本の石油産業と当社の製造、物流、調達、販売業務などを理解する座学や、製油所、油槽所の施設見学を行うほか、日本文化に触れる機会を織り込んだプログラムを実施し、派遣元の国営石油会社の経営陣から高い評価を得ています。

2013年度は、アブダビ国営石油会社（ADNOC）とカタール国営石油販売会社（TASWEEQ）、オマーン石油・ガス省（MOG）の幹部候補が当社と交流しました。



JCCPのプログラムを通して製油所で行われる技術研修



出光グループの事業概要

燃料油事業に対する出光の取り組み

国内燃料油事業で強固な基盤を確保

石油精製

構造改革の推進と製油所・石油化学工場の競争力強化

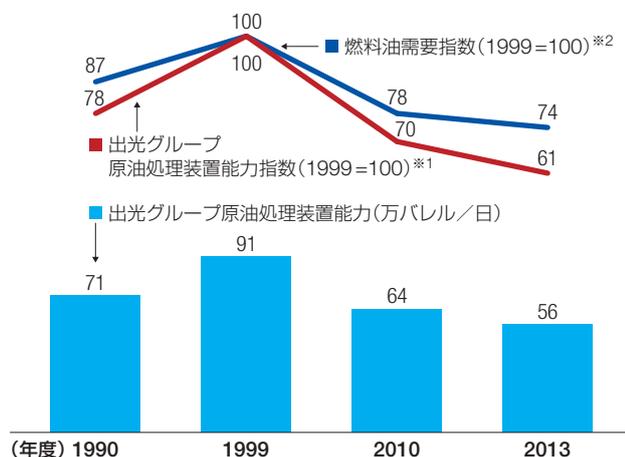


徳山事業所、2014年周南コンビナートに石油化学原料を供給するセンターとして新たなスタートを切った

販売規模に合わせてタイムリーに設備能力を調整

当社は、1957年山口県周南市に出光初の徳山製油所を竣工し、以来、国内の旺盛な石油製品需要に応えるべく1970年代半ばまでに、千葉製油所、兵庫製油所、北海道製油所、愛知製油所を順次建設しました。また、沖縄石油精製(株)をグループに加えて6製油所体制とし、原油処理能力は1995年に91万バレル/日に達しました。

1999年に国内の石油製品需要がピークを迎えると、過剰な石油精製能力の削減が業界を挙げての課題となりました。これに対して当社はショートポジション戦略を取り、自らの販売規模に合わせて精製設備を縮小しました。2003年に兵庫製油所と沖縄製油所、2014年3月には徳山製油所の原油処理を停止し、現在は3製油所体制、55.5万バレル/日となっています。このように最適な需給バランスを維持することにより、コスト削減と安定供給の両立を図っています。



※1 当社社内資料、2013年度の能力は2014年3月末の数字  
 ※2 経済産業省「石油統計年報」、「エネルギー生産・需給統計年報」

石油化学コンビナートでの連携を強化

石油化学工場では、競争力のある誘導品・同業メーカーとの連携によりオレフィンなどを中心としたコンビナート競争力の強化に取り組んでいます。

2013年度は、千葉石油化学工場で三井化学(株)との連携を強め、エチレン装置、誘導品装置の生産最適化とコスト競争力の強化を進めました。また、徳山石油化学工場では、周南コンビナート各社に競争力あるオレフィン原料を供給するため、輸入ナフサの大ロット化に対応した受入・貯蔵設備を整備しました。

全員参加の製油所・石油化学工場経営が出光の競争力の源

当社グループには、「独立自治」の主義方針を創業以来大切にしてきました。一人ひとりが、それぞれの持ち場において独立し、自己の仕事の範囲で全責任を負い、完全に職務を遂行すべきであり、全体方針の下に一致結束し総力を発揮するとの考え方に基づいています。

当社が最初にTPM活動を導入したのは1984年の千葉製油所で、その後他の製油所・石油化学工場の製造部門やエンジニアリング部門にも活動の輪が広がりました。製油所・石油化学工場と関連事業所では、TPM活動を単なる設備管理にとどめることなく全マネジメントに拡大し、「全員参加の製油所・工場経営」を目指す意識改革の手段として取り組んできました。これらの活動は、日本プラントメンテナンス協会から多くの事業所が表彰されるなど外部からも高い評価を得ました。現在も一人ひとりが経営者としての主体的な意識を持ち、たゆむことのない改善への取り組みにより、運転管理、設備管理、品質管理、安全管理、環境管理などあらゆる分野で高い信頼性を築くとともに、収益改善に結びつけています。

# 石油販売

## 出光会を中心とした強固なブランドネットワーク



### 消費者と直結し消費者利益を最優先に事業展開

創業時、当社は、石油製品販売の特約店として事業をスタートしました。当時は地域に1店特約店を置くのが普通で、当初、当社が扱える商品は需要家向け潤滑油に限られていました。しかし、海上では特定の特約店が定まっておらず、戦前の燃料油事業はここを突破口としていきました。この新規顧客の獲得にあたっては、新たなソリューションも生まれました。例えば、当時の漁船の燃料には灯油が使われていましたが、エンジン性能を損なわない軽油に切り替えることで大幅な燃料コスト低減を提案しました。

第二次世界大戦後、モータリゼーションが急速に進む中、国内で生産されるガソリンは品質が悪く走行トラブルも多く発生していました。当社は1951年に日章丸が就航し、米国から低廉で高品質のガソリンを輸入し、アポロガソリンの商品名で発売しました。その後、無鉛ガソリン、低ベンゼンガソリンを提供するなど、環境面でも貢献してきました。

### 出光会と光運会を中心とした出光ブランドネットワーク

当社グループでは、「大家族主義」の方針の下、当社と出光会、光運会が一体となって出光ブランドネットワークを形成し、「大地域小売業」<sup>注</sup>のビジネスモデルを実現しています。

戦後、自動車用燃料需要が伸びる中で、当社の理念に共感した販売店とともにSS網を拡大してきました。業界では特約店という言葉が一般的ですが、当社では、共に「大地域小売業」を実践するパートナーという位置づけで「販売店」と呼んでいます。販売店経営者の交流の場として1950年から順次、地区ごとに「出光会」が発足し、これらが集まって「全国出光会」を形成しています。出光会は、当社の地域プロモーション活動に参加する一方、地域に密着したユニークな社会貢献活動などを行うことで、販売店SS網の信頼強化とブランド価値向上に貢献しています。

一方、陸上輸送部門では、タンクローリーを運行する全国の運送会社が支店の垣根を越えて「光運会」を結成しています。全国の販売店SSや需要家に燃料油を安定的・安全に配送できるように組織的に取り組んでおり、「出光会」と合わせて当社の強固なブランドネットワークを形成しています。

先の東日本大震災、阪神・淡路大震災に際しては、当社本社・支店・製油所・石油化学工場と出光会や光運会をはじめとするパートナーが総力を挙げて一日でも早く石油製品・石油化学製品を届けるべく取り組むなど、供給セキュリティの面でも大きな結束力を発揮しました。

### 出光ブランドネットワークを強固にする販売支援体制

SSの販売競争力を高めるため、セルフサービスSSの運営ノウハウを担う出光スーパーバイジング(株)、クレジットカードやプリペイドカードの発券・請求処理を担う出光クレジット(株)、販売店社員の整備士資格取得を目的とした教育研修やSSにおけるタイヤ、バッテリー等のカーケア商品を提供するアポロリテイリング(株)、業界最新鋭のPOSシステムを提供するiビジネスパートナーズ(株)など販売店を支援する体制を整えています。2012年4月には(株)イエローハットと資本・業務提携しSS店頭で同社商品を提供するほか、2013年4月からはコラボレーションブランドである「アポロハット」をスタートさせ、2014年9月末現在で72店舗となっており、さらなる全国展開を進めています。

さらに、2014年10月から楽天(株)が発行する共通ポイントサービス「Rポイントカード」の加盟店として参画しました。楽天会員約9,000万人の相互送客を行うことにより効果的な販売促進活動を目指しています。

(注)大地域小売業：創業者の主義方針である「生産者から消費者へ」を実現するビジネスモデルの出光での呼称。

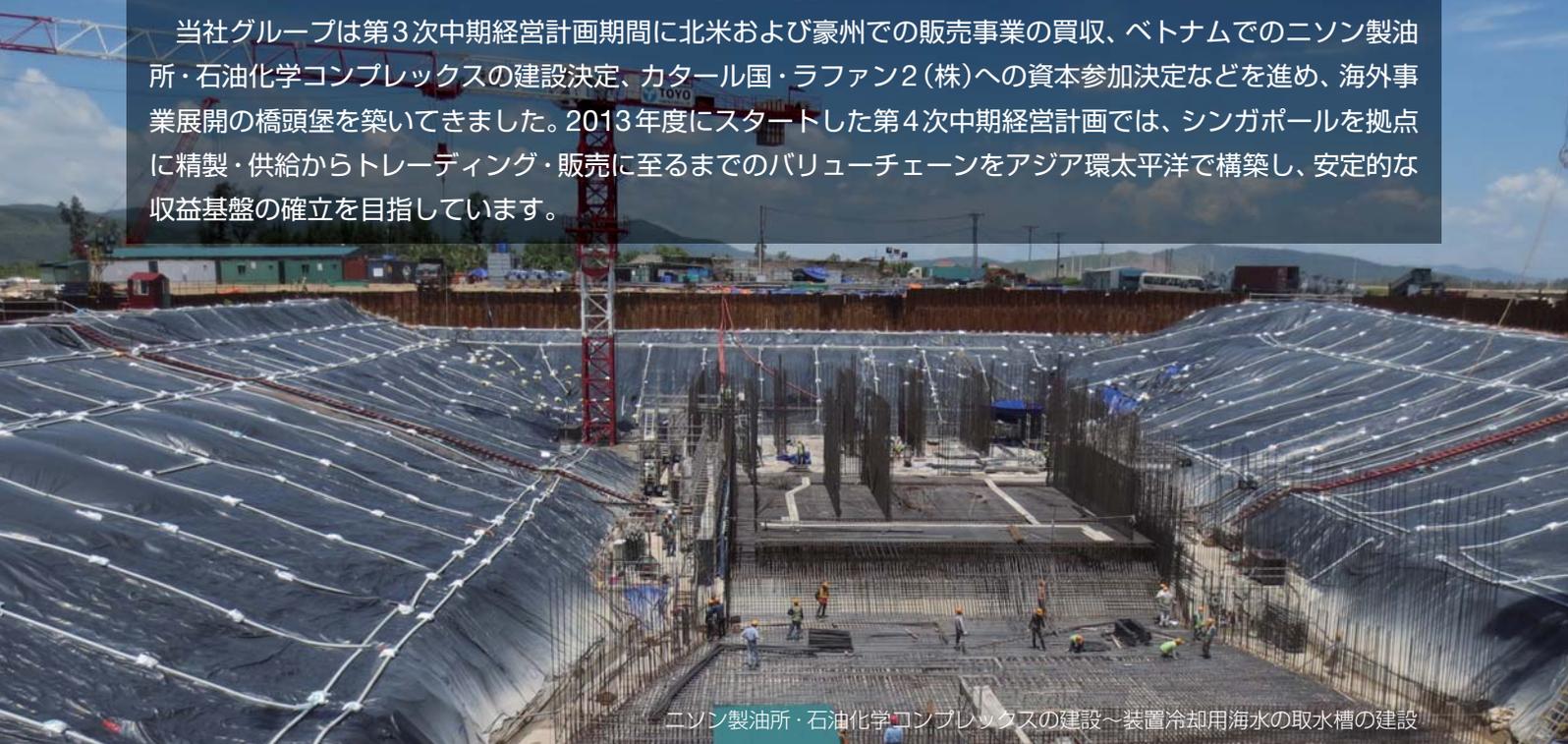
出光グループの事業概要

燃料油事業に対する出光の取り組み

海外市場での燃料油事業の推進

今後、国内石油需要が人口減少、省エネルギー技術や脱炭素技術の進展などにより構造的に低減する中、当社グループの燃料油事業全体が持続的に成長するためには、国内燃料油事業の強化に加え、海外、特に成長市場であるアジア環太平洋で事業の安定的拡大を進める必要があります。

当社グループは第3次中期経営計画期間に北米および豪州での販売事業の買収、ベトナムでのニソン製油所・石油化学コンプレックスの建設決定、カタール国・ラファン2(株)への資本参加決定などを進め、海外事業展開の橋頭堡を築いてきました。2013年度にスタートした第4次中期経営計画では、シンガポールを拠点に精製・供給からトレーディング・販売に至るまでのバリューチェーンをアジア環太平洋で構築し、安定的な収益基盤の確立を目指しています。



ニソン製油所・石油化学コンプレックスの建設～装置冷却用海水の取水槽の建設



重油流動接触分解装置建設のための杭打ち



建設現場にて

■ ベトナム、クウェートとの共同プロジェクトを推進

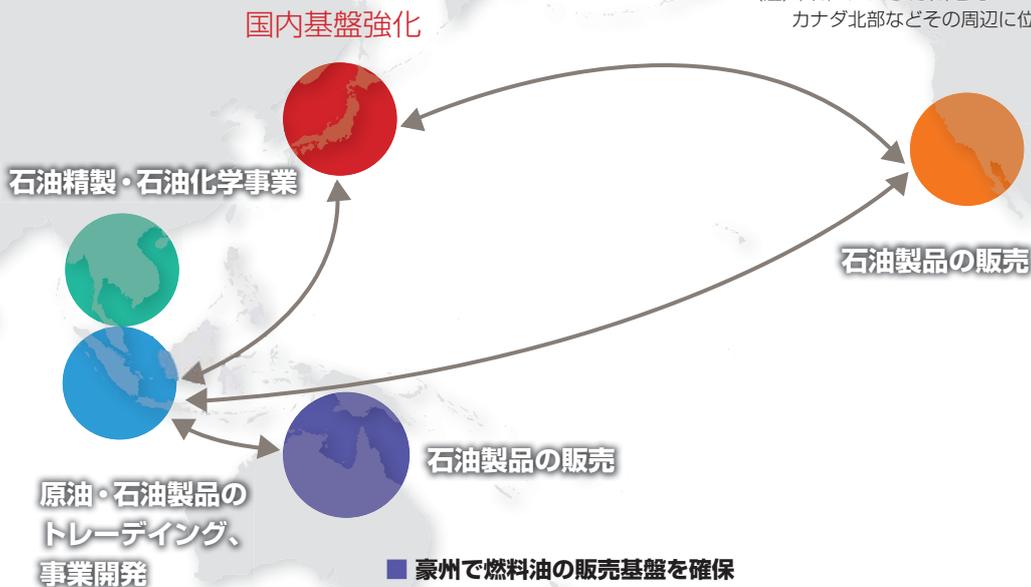
2008年、当社はベトナム国内で2番目となる製油所建設に向けてペトロベトナム社、クウェート国際石油(KPI)、三井化学(株)の4社合弁でニソンリファイナリー・ペトロケミカルリミテッド社(NSRP)を設立しました。これは、ベトナム最大の産業プロジェクトの1つで、増加するベトナム国内の石油製品需要に対し高品質の製品を安定して供給することで、ベトナム経済の発展に貢献することが期待されています。

同製油所の特長は、クウェート石油公社(KPC)が供給するクウェート産原油を原料に、原油処理能力20万バレル/日の常圧蒸留装置をはじめ重油流動接触分解装置などの二次装置に加え、石油化学製品製造装置を備えた石油精製・石油化学コンプレックスである点です。NSRPは2013年6月に最終投資を意思決定し、7月から本格的な設計・建設工事を開始しました。2016年の完工に向け、現在、整地・港湾整備などを進めるとともに、建設・運転の技術支援のため、当社からの人員派遣も本格化し、現地スタッフの採用・教育も進めています。

また、ベトナムではNSRPの石油精製・販売事業に留まらず、同国国内でのさらなる事業展開を検討しています。

## ■ シンガポールをアジア環太平洋の事業拠点として強化

出光アジアはシンガポールを拠点にアジア環太平洋における原油や石油製品のトレーディングとともに事業開発を行っています。2013年7月からは同社の権限・機能を一段と強化し、従来は東京で行っていたガソリンや軽油のトレーディング業務を同社に移管しました。日本の国内製油所・石油化学工場と米国西海岸や豪州で展開する販路とを組み合わせた、グローバルなバリューチェーンを構築していきます。石油製品、そしてマーケット情報の一大集積地であるシンガポールを拠点に、トレーディングの拡大、インドシナ各国や豪州を含むアジア環太平洋での事業開発に取り組んでいきます。



## ■ 米州<sup>注</sup>で仕入・販売ネットワークを拡大

2010年6月、出光アポロコーポレーションはカリフォルニア州のニュー・ウェスト・ペトロリアム社から米国西海岸における石油製品の卸売事業を譲り受けました。同社は、石油精製会社からガソリンや軽油の供給を受け、パイプラインを通じて陸上出荷用施設まで輸送し、ジョバーと呼ばれる卸販売業者や小売販売業者などに「ラック渡し」で販売しています。さらには、カナダ国内やアラスカでの卸売や、米国、カナダ、中南米向けにアジア極東地域などから石油製品の輸入販売を開始するなど、販売ネットワークを拡大しており、現在の年間販売数量は買収時の1.5倍の約300万キロリットルまで増加しています。

(注)米州：アメリカ州ともいい、南・北アメリカおよびカリブ海・カナダ北部などその周辺に位置する島嶼・海域の総称

## ■ 豪州で燃料油の販売基盤を確保

当社は、豪州を燃料油需要の堅調な伸びが期待できる成長市場として参入を検討してきた結果、2012年12月、クイーンズランド州ブリスベンの独立系燃料販売会社、フリーダムエナジーホールディングス社の全株式を取得しました。同社は輸入ターミナルを活用して燃料油の直売、卸売を行うほか、約40ヵ所の自社ブランドSSを運営し、約83万キロリットル/年の販売基盤を擁しています。また、2013年10月からは、当社グループが権益を保有する石炭鉱山への燃料油納入を開始するなど、豪州でのグループシナジーを実現しています。



フリーダムフューエルズ社の  
ブリスバスターミナル



フリーダムフューエルズ社のガソリンスタンド  
(Indooroopilly)

出光グループの事業概要

資源事業の拡大に向けた出光の取り組み

資源ポートフォリオの充実と資源バリューチェーンの構築

シェールガスの台頭に伴う「石油からガスへのパラダイムシフト」に合わせ、当社グループはグローバルな視点で、石油、石炭、ウラン、地熱の一次エネルギー事業に、在来型、非在来型のガスを加えた包括的なエネルギーバリューチェーンをアジア環太平洋中心に構築していきます。

● 北米からの天然ガスを日本とアジアに供給

2006年、当社グループの出光ガスアンドライフ(株)と三菱液化ガス(株)が事業統合し、アストモスエネルギー(株)が設立されました。同社は、世界最大規模のLPG取扱量を誇り、すでに輸入から販売まで一貫した体制を整えています。

2013年には、北米におけるガス事業への参画に向けて、カナダのアルタガス社と合併会社を設立し、液化天然ガス(LNG)および液化石油ガス(LPG)の日本・アジア向け輸出・販売の共同事業に関する可能性を調査することを決定しました。ロッキー山脈を越えて西海岸に通じる北米唯一のパイプライン設備を持つアルタガス社と組み、マーケットで調達した天然ガスをパイプラインで西海岸に運び、そこで液化したLNGを日本およびアジアに輸出するビジネスを検討しています。将来的には、北米において有望なガス田があれば権益取得も視野に入れ、上流から下流までを含むバリューチェーンを

構築して、長期にわたり安定したガス事業を創出していきます。

また、当社とアルタガス社は共同で、カナダ西部および米国を中心にNGL(天然ガス液)・LPGおよび原油のマーケティング、物流、貯蔵、輸送などを主要な事業とする業界大手のペトロガスエナジー社に資本参加し、発行済株式の3分の2を取得しました。ペトロガスエナジー社が、2014年5月に米国ワシントン州にLPG輸出基地を取得したことにより、アルタガス社の持つLPG生産設備、ペトロガスエナジー社の持つ集荷・貯蔵および鉄道貨車をはじめとする物流設備、当社グループの販売ネットワークがつながり、2014年8月には計画より2年前倒しで、北米から日本向けのLPG輸出を実現しました。今後、原油・石油製品を日本やアジアに輸出するなど、当社既存事業にもシナジー効果を生むものと考えています。

● 北海とベトナム沖で自社権益油田を確保

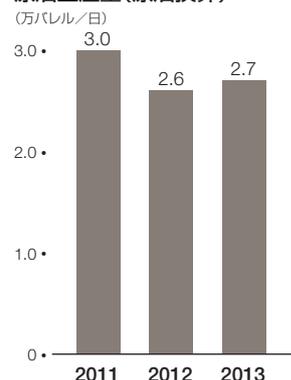
当社は1971年に出光日本海石油開発(株)を設立し、新潟県阿賀沖での自社油田開発を開始しました。その後、阿賀沖北油田、岩船沖油田を保有し、国内産原油を生産していましたが、現在は役割を終えています。

1989年に現在の事業推進母体となる出光オイルアンドガス開発(株)を設立し、ノルウェー、英国、およびベトナムをはじめとする東南アジアを中心に、石油・天然ガスの探鉱・開発・生産プロジェクトを推進しています。現在操業中の油田・ガス田では、原油換算で2.7万バレル/日の生産を行っています。

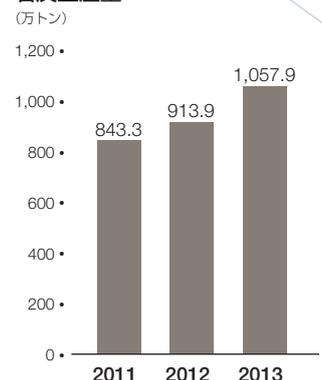
ノルウェー領北海では、1989年から油田開発に参入し、現在は、スノーレ、フラムをはじめとした8油田・1ガス田で原油・天然ガスを生産しています。2005年には、それまでの実績が評価され、探鉱・開発・生産で主導的な役割を担うオペレータ(操業主体)資格を取得しました。英国では2009年に英国の石油開発会社を買収し、北海の10油田で生産しています。ベトナムでは2004年にオペレータとして鉱区を取得し、石油開発を推進しています。

2014年以降、順次ノルウェーでHノルド油田、クナル油田が生産開始となり、2015年には4.4万バレル/日の生産を目指しています。今後も中長期的な視点で資産買収と新規探鉱開発をバランスよく推進し、石油・天然ガス埋蔵量の確保と生産量の拡大に取り組んでいきます。

原油生産量(原油換算)



石炭生産量





## ●●● 多様なエネルギー資源の確保

### 第1次オイルショック直後から国内外で資源を確保

1977年、当社に新燃料室を設置し、石炭、ウラン、地熱資源の自社開発の取り組みを開始しました。現在は石油開発と地

熱開発を資源部が、石炭鉱山とウラン鉱山を石炭事業部が担当し、引き続き将来の自社開発案件に取り組んでいます。

●【石炭鉱山】地政学的にも供給が安定しており比較的安価な石炭は、電力用を中心に重要なエネルギー源になっています。当社は、鉱山での生産から仕入、物流・販売までの石炭バリューチェーンをすでに確立しています。豪州の鉱山では日本企業で有数のオペレータとして活動しています。

現在、豪州で権益を保持するエンシャム、マッセルブルック、ボガブライ、およびタラウォンガの4つの石炭鉱山で2014年度は年間1,100万トンの高品位炭を生産する見込みです。生産した石炭は、日本、韓国など東アジアを中心にインド、東南アジアにも積極的に販売しています。

2012年以降、低価格で環境特性に優れた一般炭の需要増加に対応し、インドネシアの石炭生産会社に出資し、マリナウ鉱山の持分を確保するなど供給ソースの多様化を図っています。

一方、石炭火力発電所の増設で、一般炭需要が急増する中、ボガブライ鉱山の一部権益を電力会社に譲渡するなど需要家との関係強化と、石炭のポートフォリオの組み替えを進めています。現在豪州で未開発のウェストマッセルブルックの開発を検討しています。

●【ウラン鉱山】当社は、日本の石油元売会社で唯一ウラン資源を開発しており、現在、カナダ・シガーレイクのウラン鉱山で約8%の権益を保有しています。世界第5位の埋蔵量と第1位の高品位を誇るこの鉱山で、2014年から生産を開始しました。

●【地熱開発】当社は、出光大分地熱(株)を設立し、1996年から大分県滝上地域において、九州電力(株)滝上発電所に地熱蒸気を供給しています。現在、順調に営業運転を行っており、平均90%以上の高い設備利用率を維持し続けています。日本は、世界でも有数の地熱資源保有国であり、また、地熱は環境にやさしい再生可能エネルギーであることから、自給率が6%と低い日本にとって重要なエネルギーです。2013年から今後の事業拡大に向け、北海道阿女罌岳地域および秋田県小安地域で構造試験井掘削調査を行っています。



オーストラリア エンシャム鉱山



カナダ シガーレイク鉱山



大分県 出光大分地熱(株) 滝上事業所

## 出光グループの事業概要

## 高機能材事業に対する出光の取り組み

## 独自技術をグローバルに展開し、成長戦略を推進

当社グループは燃料油や基礎化学品を中心とした基盤事業、石油開発をはじめとした資源事業に加え、これまで培ってきたコア技術を発展させた潤滑油や機能化学品、電子材料、アグリバイオ製品で構成される高機能材事業を展開しています。

これら製品群の多くは、分子・材料設計、有機合成や評価・解析といった共通の技術をベースとして成り立っています。中でも潤滑油事業は、創業以来取り組んできた事業であり、当社にとって顧客への提供価値に軸足を置いたソリューションビジネスの原点となっています。高機能材事業の多くは需要家に素材や部材を納入するB to Bのビジネスモデルが主であり、潤滑油事業で培われたソリューションビジネスの経験・技能を継承・発展させながら推進しています。

高機能材事業では、当社の技術を活かした製品群の国内を含めたグローバル展開を図り、各事業を成長軌道に乗せることを目指しています。

## ソリューションの提供が創業期からのDNA

1911年、当社(出光商会)は石油特約店として門司から事業をスタートしましたが、当時は国内の販売区域に制限があったため、早くから海外に販路を求めました。最初に中国大陸への事業展開を図り、手始めとして、日本の国策会社である南満州鉄道(満鉄:本社大連)への売り込みを試みました。当時、大陸の石油市場は欧米の会社が独占しており石油は高い価格で取引されていましたが、より安く適正な価格で提供することで、1914年に満鉄鉄道工場への機械油納入に成功しました。さらに極寒の地、満州では鉄道車両の車軸油が凍結

し車軸が焼付くトラブルが続出し、満鉄は大きな損失を被っていました。創業者出光佐三は、外油に合わせて作られた従来の油の仕様に捉われず、満州の気候に合わせて極寒でも凍結しない「二号冬候車軸油」を新たに開発し、鉄道車両の焼損事故は一掃されました。この実績が当社の高性能潤滑油商品づくりと需要家へのソリューション提供の礎となり、東アジア、東南アジア全域で潤滑油・燃料油の販路を拡大していききました。

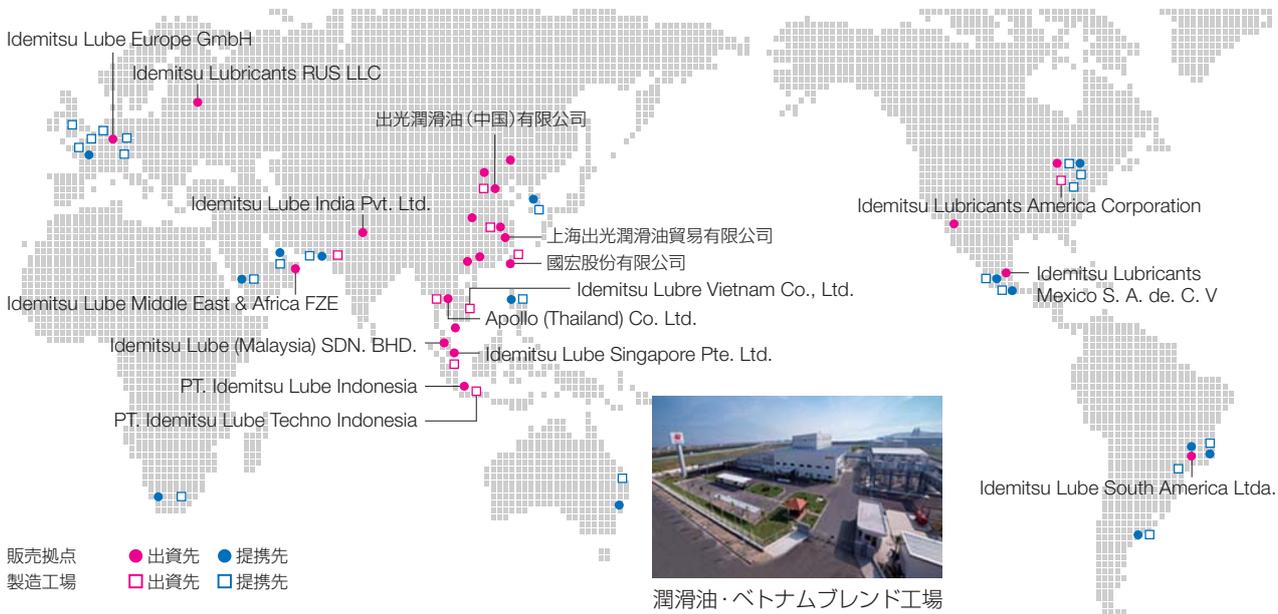
## グローバル化が急速に進む潤滑油事業

当社は、世界各国の生産現場で潤滑油に対する課題や問題点を発掘し、その解決に向けた商品開発・技術支援に注力しています。その拠点である潤滑油研究施設「営業研究所」では、社内外の研究機関と連携しながら、地球温暖化防止や有害廃棄物の削減などにも取り組んでいます。省燃費・超省燃費エンジンオイルや駆動系油、オール電化対応エコキュート用冷凍機油、長寿命で生分解性の高い風力発電用潤滑油などをいち早く開発し、世界中で販売しています。

また、世界の主要地域で同一品質の製品供給体制を確立し、海外で国内同様のサポート体制の整備も進めています。

2013年度は、インド、ベトナムの現地子会社でブレンド・充填工場を建設し、製造・販売を開始しました。また、メキシコで販売子会社、中国で5番目の拠点となる重慶営業所を開設し、営業を開始しました。2014年3月末時点で、製造拠点は世界で30カ所、販売拠点は世界で37カ所を擁しています。

### 世界に広がる潤滑油製品供給体制（非連結関係会社・非持分法適用会社および提携先を含む）（2014年3月31日現在）



### 国際競争時代に即した石油化学事業基盤の再構築（基礎化学品事業、機能化学品事業）

基礎化学品のエチレンは、アジアや欧州ではナフサが原料の主流ですが、米国や中東産油国では天然ガスに含まれるエタンが主な原料です。油田・ガス田から出る在来型の天然ガスに非在来型のシェールガスが加わり、米国石油化学メーカーのコスト競争力が益々高まっています。日本の石油化学産業にとって、ナフサクラッカーを中心とした国内事業基盤の再構築が大きな課題ですが、当社グループでは、ナフサクラッカーの共同運営や誘導品までの垂直連携など他企業と連携してコンビナート全体の競争力強化を図っています。さらに、シェールガスや油田の隣伴ガスを原料とするエタンクラッカーでは製造が難しい芳香族、中でもポリエステル繊維やPETの原料となるキシレン・パラキシレンなど堅調な成長を続ける基礎化学品の拡大を図っています。2016年完成予定のベトナム・ニソン製油所でも、同国初の芳香族プラントが併設

され、当社グループはパラキシレンとベンゼンを販売することが決まっています。

一方、当社グループの機能化学品事業はB to Bの事業形態であり、市場のグローバル化に対応するため、日本、欧州、米国、アジアの世界四極体制を加速し、自動車、電気・電子、情報、OA機器の生産拠点への材料供給を安定して行える体制を整えています。エンジニアリングプラスチック事業においては、2013年度にポリカーボネート樹脂の汎用グレードの製造を台湾合併パートナーのプラントへ移管することを意思決定し、コスト競争力向上を図りました。需要家に直結する樹脂加工分野やスチレンポリマー等原料分野の一部は早くから海外で生産を行っていましたが、今後、他の樹脂についてもグローバル化を視野に入れ検討を進めています。

### 電子材料事業、アグリバイオ事業でも進むグローバル化

電子材料事業の主力分野である有機EL事業では、2012年に韓国坡州市で有機EL材料製造工場が完工し、韓国国内のみならず、日本、台湾、欧州等に供給しています。これにより、静岡県御前崎製造所との2拠点体制となり、需要家への供給体制を強化しました。

アグリバイオ事業では、当社の連結子会社である(株)エス・ディー・エス バイオテックが、インドの農薬製造・販売会社の株式の65%取得に続き、2014年3月に中国の江蘇新河農用化

工有限公司および江蘇新沂泰禾化工有限公司にそれぞれ15%出資することを決定しました。今後、これら関係会社とシナジーを発揮し、成長するアジア市場での事業拡大を推進します。



## コーポレート・ガバナンス

当社は、創業以来「人間尊重」という考え方を事業を通じて実践し、広く社会で期待される企業となることを目指しています。そのために、企業としての社会的責任を果たし、経営の透明性を向上し、健全で持続的な成長を図ることにより、お客さまをはじめ、株主、ビジネスパートナー、地域社会、社員などステークホルダーとの良好な関係を維持していくことを重視しています。

### コーポレート・ガバナンス体制チェックリスト

組織形態	監査役会設置会社
定款上の取締役の員数	20名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	社長
取締役の人数	11名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	2名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	2名
監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役員の員数	6名
監査役の人数	5名
社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の人数	3名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3名

### コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、監査役会設置会社としてコーポレート・ガバナンス体制を構築し、継続した改善に取り組むとともに、事業に精通した取締役を中心に取締役会を構成しています。さらに、社内出身者とは異なる客観的視点を経営に反映させるため、2014年6月26日開催の第99回定時株主総会において社外取締役2名（独立役員）を選任しています。取締役会は、経営の意思決定機能と業務執行を管理・監督する機能を持っており、現在、社長以下11名で構成されています。取締役の任期は1年であり、毎年、株主総会で信任を得ています。取締役会は、原則として月に1回開催しています。2013年度は、取締役会を15回開催いたしました。

また、当社は業務遂行の効率化のため、執行役員を設置しています。執行役員は取締役会にて選任され、各取締役は担当もしくは統括する複数の執行部門に対し、業務執行の権限と責任を有しています。

当社は、経営監視の仕組みとして会社経営に精通し独立した社外監査役を設置しています。監査役5名のうち、3名を社外監査役とし、外部からの経営監視機能が十分に果たせる体制を整えています。監査役会は、原則として月に1回開催し、監査役相互の課題および情報の共有化を図るとともに、必要に応じ

取締役および各執行部門に対し、情報の提供を求め、監査レベルの向上を図っています。

### 社外取締役2名を選任

当社は、2014年6月の株主総会で2名の社外取締役を置くことになりました。当社の海外事業の急拡大、資本提携や業務提携などによる事業の多様化が進む中、国際法務や管理会計の第一人者としての経験や専門性を企業経営に活かす目的で決定されました。

### 経営委員会および各委員会・本部

当社は、グループ全体および各執行部門の経営および経営課題の協議・検討の場として「経営委員会」を設置し、その下部組織として「リスクマネジメント委員会」および「コンプライアンス委員会」を設置しています。

また、「財務報告に係る内部統制評価委員会」を設置し、年度の整備・運用方針および評価計画に関する事項、評価範囲の決定に関する事項などを審議・検討しています。

安全・保安の確保および環境保全に関する体制として「安全環境本部」を、品質保証に関する体制として「品質保証本部」を設置しています。

経営委員会は、社長を委員長として経営企画部が事務局として運営にあたり、原則として月2回開催しています。

経営委員会以外の委員長および本部長は、原則として社長以外の取締役とし、内部統制の一貫として部門横断的な機能を担い、実効性のある委員会運営を行うこととしています。

### 諮問委員会

当社は、経営の透明性・健全性を維持するため、「経営諮問委員会」と「安全保安諮問委員会」を設置し、社外の第三者的意見を経営に反映させています。

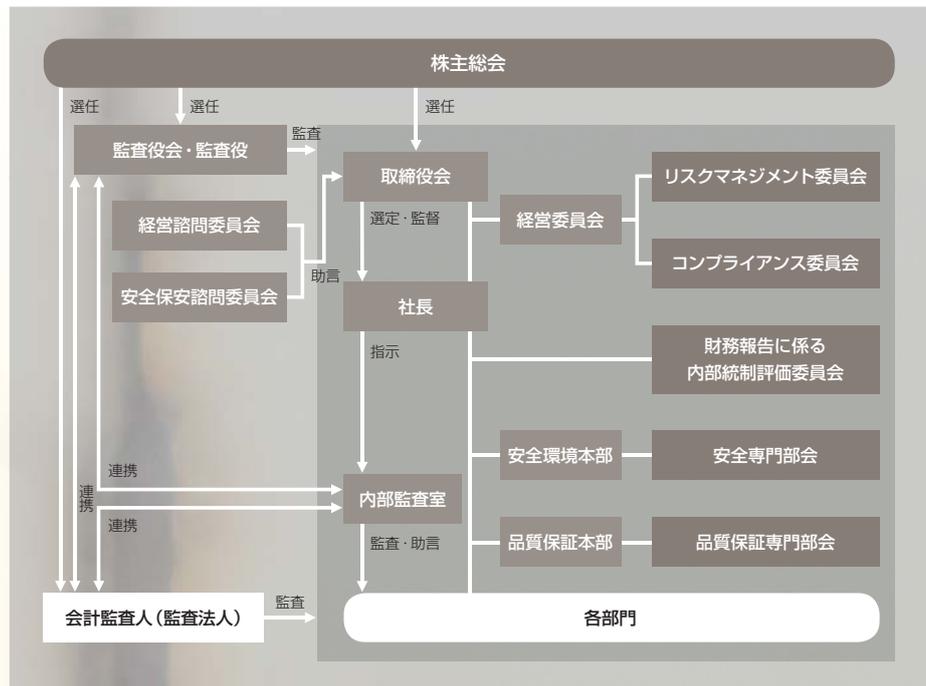
### 経営諮問委員会

経営全般、技術革新、リスクマネジメントなどの観点から主に経営の方針に関する議題を諮問する機関で、原則として半期に1回開催し、5名の社外の諮問委員を招き、提言をいただいています。

### 安全保安諮問委員会

原則として年に1回開催し、社外の諮問委員を招き、製油所・石油化学工場の大規模災害防止のため、保安の強化課題、特に技術的な課題を諮問してきました。事業拡大、新規事業、海外展開などにより新しい視点での安全保安の確保の重要性が高まっているため、安全環境本部内に担当ワーキンググループを設け、都度、事業展開に即したテーマを選択し、進めています。

コーポレート・ガバナンス体制



主要な委員会・本部の概要

リスクマネジメント委員会

委員長	委員	事務局
総務担当役員	広報CSR室長、経営企画部長、安全環境・品質保証部長、総務部長、人事部長、経理部長、製造技術部長	総務部 リスクマネジメントグループ
基本方針		活動
出光グループの事業活動に係るリスクを未然に認知・評価し、可能な限り排除・軽減して経営の安定を図る。		・当社グループ共通の重要リスクを選定して、四半期ごとに対策の進捗管理を実施しています。重要リスクは定期的および必要都度見直しています。

コンプライアンス委員会

委員長	委員	事務局
総務担当役員	広報CSR室長、経営企画部長、安全環境・品質保証部長、総務部長、人事部長、経理部長、製造技術部長	総務部 リスクマネジメントグループ
基本方針		活動
経営理念に基づき、コンプライアンスを自らの社会責任と考え、社内にコンプライアンスを徹底する。		・リスクマネジメント委員会と合同で同委員会を開催し、四半期ごとにコンプライアンス方針と遵守事項の徹底状況をレビューしています。 ・各事業所にはコンプライアンス推進責任者(部店長)、コンプライアンス推進担当課長・担当者を配置しています。

安全環境本部

本部長	委員	事務局
副社長	安全環境・品質保証部長(副本部長)、各執行部門長	安全環境・品質保証部 安全環境室
基本方針		活動
保安の確保は経営努力の結果であり、事故・災害ゼロは最大の成果との認識に立ち、人の安全と設備・プロセスの保安の確保を最優先に徹底して取り組む。		・本部が当社グループの年度安全環境基本方針と重点課題を示し、各執行部門は方針に則り自部門のPDCAサイクルを回します。原則として年1回開催する本部会議で、進捗管理を実施しています。 ・各事業所には安全担当課長、環境担当課長を配置しています。 ・製油所・石油化学工場に対しては、年1回、本部長の現場巡回による安全環境指導と事務局による安全環境監査を実施します。他の事業所は3年に1回程度、安全環境監査を実施します。

品質保証本部

本部長	委員	事務局
副社長	安全環境・品質保証部長(副本部長)、品質に関する事業部門の執行部門長	安全環境・品質保証部 品質保証室
基本方針		活動
お客さまの要求に応じた安全で良質な商品・サービスをお届けするために、品質保証活動の円滑なる推進と製品安全の確保を徹底する。		・本部が当社グループの年度品質保証基本方針と重点課題を示し、各執行部門は方針に則り自部門のPDCAサイクルを回します。原則として年1回開催する本部会議で、進捗管理を実施しています。 ・本部の下に、品質に関係する各事業部門の品質保証担当課長で組織する品質保証専門部会を設置し、品質保証レベルの確保と改善を推進しています。

## 経営監視の仕組み

経営の監視の仕組みとしては、取締役会による監督、監査役監査、会計監査のほか、専属スタッフから成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規程」に基づく内部統制評価を行っています。

### 内部監査

内部監査室は、各執行部門で行う「自己管理規程」に基づく自己管理を基本に、定期的に各執行部門における業務の適法性、リスク管理状況、社内規程に基づく業務執行の状況などについて確認するための監査を行っています。

監査結果は社長、対象執行部門に関係する取締役および監査役に報告し、必要に応じ社長等が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、内部監査室は、必要に応じてフォローアップ監査を行います。

### 財務報告に係る内部統制評価

内部監査室は、グループ全体の財務報告の信頼性を確保するため、「財務報告に係る内部統制規程」に基づき、各執行部門が実施する内部統制の整備および運用状況について、確認と評価を行っています。評価の結果、発見された不備について、各執行部門は是正計画を作成し、改善を行います。また、改善計画および改善の実施結果を内部監査室長へ提出するとともに、内部監査室は、改善状況について再評価を行います。なお、評価結果は「財務報告に係る内部統制評価委員会」の審議・検討を経て社長の承認を得た後、監査役に報告します。

### 監査役監査

監査役（5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、都店長、海外店長および子会社社長との面談を通じて、非常勤監査役は、主要部店の往査等を通じて、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。

## 非財務分野の重要課題（マテリアリティ）と対応

当社グループは、供給セキュリティの確保と安全操業に向けて、バリューチェーンの各ステージで主要なステークホルダーを特定するとともにリスクを認識し、リスク低減のための活動を行っています。

### 燃料油事業の再構築と資源事業のクロス戦略で持続的なエネルギーセキュリティを確保

国内の石油製品需要が減少する中で持続的にエネルギーや素材供給を継続するために、当社グループは強固な国内燃料事業の再構築とアジア環太平洋を中心とした海外燃料油事業の拡大を進めています。国内事業と海外事業が相互に補完し合うことで、原油や石油製品・石油化学製品の安定確保と国内産業の国際競争力強化に貢献できると考えています。

さらに、石油以外の一次エネルギー（石炭、ウラン、地熱）の資源開発と供給ソースの拡大、LNGや非在来型天然ガスの事業化を進めることで、長期にわたり持続的に日本とアジアにエネルギーを供給し続けます。また、二次エネルギーに関しても、現在化石燃料から発電しIPPで供給している電力に加え、風力や太陽光、バイオマスなど再生可能エネルギーから発電したグリーンエネルギーの供給を拡大し、原料多様化によるエネルギーミックスでエネルギーセキュリティに貢献します。

### バリューチェーン全体で危険物を取り扱うため安全確保と環境保全が重要課題

原油の採掘・調達から販売に至るまでのバリューチェーン全体で危険物を取り扱う当社グループにとって、最も重要なリスクは、火災・爆発事故や石油漏洩事故、異なる油種が混ざるとコンタミ事故などで、これらの事故が発生すると事業収支に大きな影響をもたらします。そのため、安全確保と環境保全、品質保証が重要なマテリアリティになっています。

製油所・石油化学工場や備蓄基地・油槽所などは、事故が発生すると生産設備を停止するリスクを抱えています。生産設備の復旧コストや停止に伴う機会的損失で、収支上直接的な影響を受けるだけでなく、地域社会からの信頼喪失や社会からの評価低下により長期間にわたってダメージを受けることになります。

特に、2014年度からの3製油所体制への移行に伴い、稼働率は上がる一方、万一事故が起きた場合の影響がこれまで以上に大きくなるため、安全対策には万全を期さなければなりません。JX日鉱日石エネルギー(株)が室蘭製油所の原油処理能力を停止した結果、当社の北海道製油所が道内で唯一の製油所となり、その社会的責任がさらに重くなったといえます。そのため、安全操業、安定供給を確保しつつ、製油所競争力の抜本的な構造改革を進めていきます。一方、需要家やSSでの荷下ろし時にコンタミを起こすと、給油されたお客さまの事故につながる恐れがあり、当社にとっても燃料回収や地下タンクなどの販売施設を清掃し商品を入れ替えるなど、多くの時間とコストがかかります。お客さまが二度と事故が発生したSSで給油しないなどブランドネットワークに与える影響も大きいです。ローリーやSS受入施設のハード面の対応を実施するとともに、光運会では、安全キャンペーンや運行管理研修会を開催するなど運営ソフト面でも事故防止に努めています。

東日本大震災、阪神・淡路大震災での経験を反映した事業継続計画(BCP)

当社グループは2004年度に危機対応に関する規程類の最上位規定として「危機発生時の対応要綱」を策定し、危機レベルの捉え方や指示連絡系統、対策本部の設置方法などについて抜本的に見直しを行うとともに、危機管理規程類の体系的な見直しを実施しました。

2006年度には事業継続計画(BCP)の首都直下地震版、2009年度は新型インフルエンザ版を策定しました。

そして、2011年度の東日本大震災の教訓を踏まえ、2012年度はBCP(首都直下地震版)を改定するとともに、BCP(東海・東南海・南海地震版)を新たに策定しました。製油所や石油化学工場、その他事業所では、設備の耐震性能の強化を進めるとともに、各種危機対応規程類に基づき、事業所を挙げた防災訓練を定期的に行っています。また、本社においては各種BCPに基づく総合防災訓練を毎年実施し、その結果を踏まえてBCPの見直しを行い、実践的な対応力の強化に努めています。

バリューチェーンにおける主要なステークホルダー、リスクの内容と対応

ステージ	主要なステークホルダー	リスクの内容	リスク対応
原油採掘	掘削スタッフ・作業員	火災・爆発による死傷事故の発生	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SHEMS(安全環境衛生管理システム)を整備し運用、請負会社はSHEMSの運用が契約条件</li> </ul>
	地域住民・地域社会	原油漏洩による海洋汚染の発生、漁業被害	
原油調達	産油国	地政学的原因による取引の中断	<ul style="list-style-type: none"> <li>・産油国スタッフの人材育成(幹部候補生、技術研修者)</li> <li>・産油国への技術協力(専門家派遣)</li> <li>・駐在事務所の設置、文化交流・対話の促進</li> <li>・産油国との共同事業への資本参加</li> </ul>
		関係悪化に伴う取引の中断	
外航輸送	タンカークルー	火災・爆発による死傷事故の発生	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ISMコード<sup>注</sup>による安全航海、海洋汚染防止の諸規程整備</li> <li>・タンカーにバラスト水処理設備を装備、乗務員によるバラストタンクのOBM(自主保全活動)</li> <li>・防災訓練と定期的な安全環境教育</li> <li>・船舶保安計画書の作成と適切な海賊対策の実施</li> </ul>
	地域住民・地域社会	海賊襲来によるタンカー占拠とクルーの傷害事故 原油漏洩による海洋汚染の発生、漁業被害	
精製・製造貯蔵	地域住民・地域社会	火災・爆発による死傷事故の発生、地域インフラの損傷、交通障害の発生	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フェールセーフ・フールプルーフの設備設計</li> <li>・設備管理・運転管理の徹底</li> <li>・地域防災体制の整備と定期的な防災訓練の実施</li> <li>・安全環境本部の安全環境指導と安全環境監査</li> <li>・定期的な地域対話・地域懇談会の推進</li> <li>・「地域とともに」の考え方を実践(地域イベント、ボランティア)</li> </ul>
	社員・協会社作業員	原油漏洩による海洋汚染の発生、漁業被害 火災・爆発による死傷事故の発生	
国内物流	地域住民・地域社会	交通事故に伴う火災・爆発による死傷事故の発生、地域インフラの損傷、交通障害の発生	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SS側受入設備、ローリー側設備のフールプルーフ化</li> <li>・「光運会」などを通じて事故事例・対応事例を共有化</li> <li>・「光運会」の安全キャンペーンや運行管理研修会の開催</li> <li>・指差呼称での注意喚起</li> <li>・定期的な防災訓練、荷卸訓練の実施</li> <li>・旭タンカー環境安全協議会を通じた注意喚起</li> </ul>
	販売店、SS、需要家	ローリー荷下ろし時のコンタミ事故の発生、同受入タンクからのオーバーフローの発生	
	タンカークルー	火災・爆発による死傷事故の発生	
販売	SSのお客様	油種の誤給油によるトラブルの発生(自動車、ストーブ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設備対応—給油計量器のシャットダウン</li> <li>・給油計量器の表示をわかりやすく見える化</li> <li>・「出光会」などを通じて事故事例・対応事例を共有化</li> <li>・コンプライアンス徹底を図る「SS安全基準を学ぼう」を配布、「3つのもらさない活動(燃料油、産業廃棄物、個人情報)」のマニュアル、ツールの配布</li> <li>・お客様センターの設置</li> </ul>
		給油時の石油製品の漏洩、火災の発生 顧客情報の漏洩による被害の発生、信用の低下	
	地域住民・地域社会	SS地下タンクからの石油製品漏洩による地下水汚染・河川汚染の発生、農業被害、漁業被害の発生	<ul style="list-style-type: none"> <li>・土壌調査の実施、検出器の設置</li> </ul>

(注)ISMコード：船舶の安全管理強化のためSOLA条約(海上における人命の安全のための国際条約)に取り入れられた国際規格

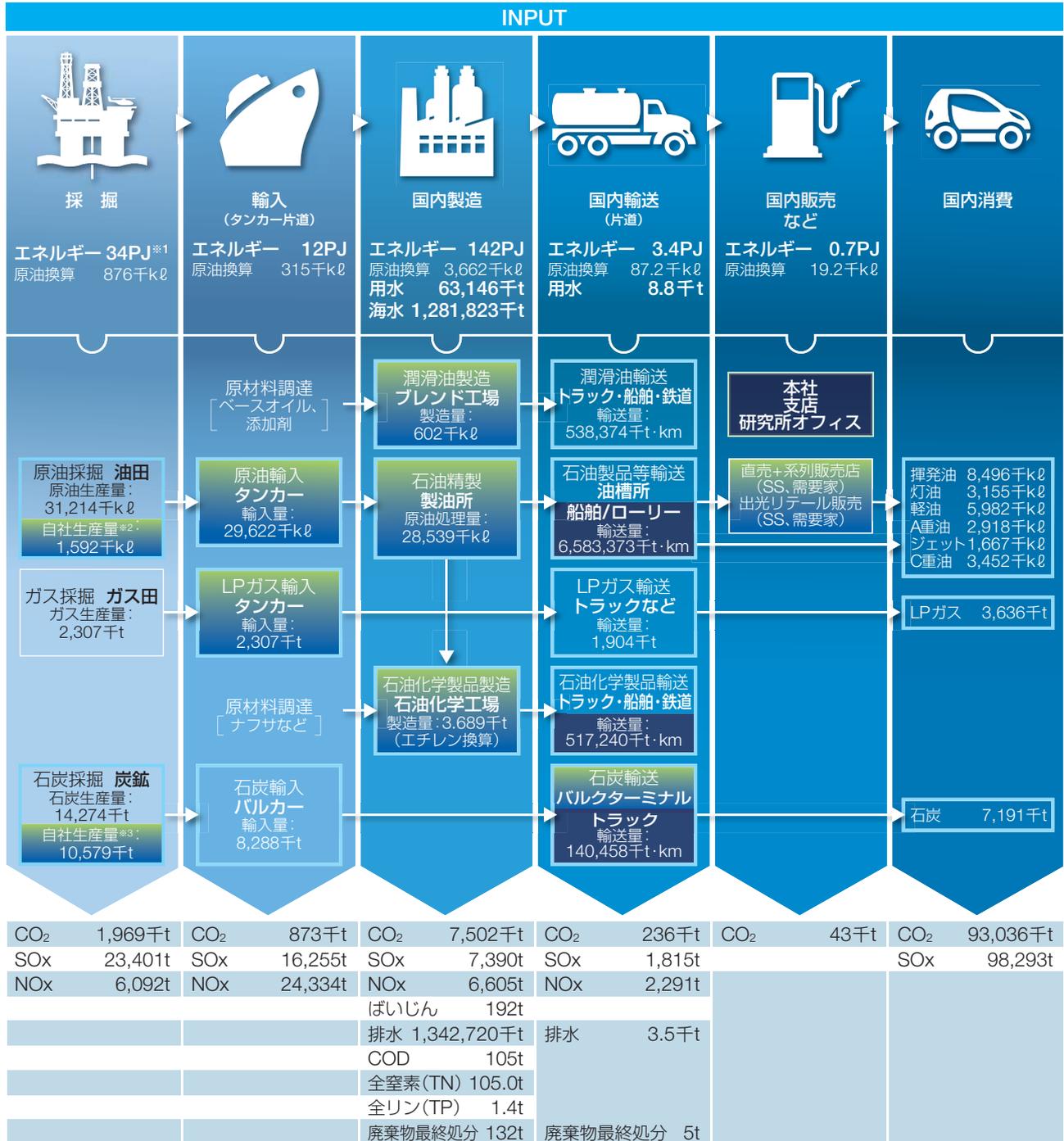
# 出光グループのEnvironment, Society and Governance 関連データ

(株)トーマツ審査評価機構による記載情報の第三者保証を実施しており、該当箇所にマーク☑を付けています。

## 事業に伴う環境影響 (2013年度) ☑

■ 当社グループの範囲内 ■ 密接なビジネスパートナー □ 集計範囲

◆ PJ: ペタジュール (10<sup>15</sup>ジュール) ◆ CO<sub>2</sub>は実排出量 (地球温暖化対策の推進に関する法律 (温対法) で定める京都メカニズムや国内認定排出削減量を反映しない調整前の排出量)



注) 生産量以外の数値は、(一財)石油エネルギー技術センターによる「輸送段階を含めた石油製品のライフサイクルインベントリーの作成に関する調査報告書」をもとに算定しました。

注) 輸入量以外の数値は、出光タンカー(株)が集計しているVLCCおよびLPGタンカーのLCIデータをもとに算定しました。

注) 製油所・石油化学工場および潤滑油ブレンド工場および石油化学子会社が実測し、関係官公庁に報告している数値です。なお、SOxは2013年1月1日から12月31日の集計データです。

注) 荷主としての定期報告の数値(燃料)から環境負荷を算定しました。なお、排水および廃棄物最終処分量は実測値です。

注) 国内販売を担当している事務所および出光リテール販売(株)の省エネルギー定期報告の数値です。

注) 燃料を燃焼した際に発生する量を算定しました。なお、SOxについては脱硫装置の普及率を考慮した算定値です。

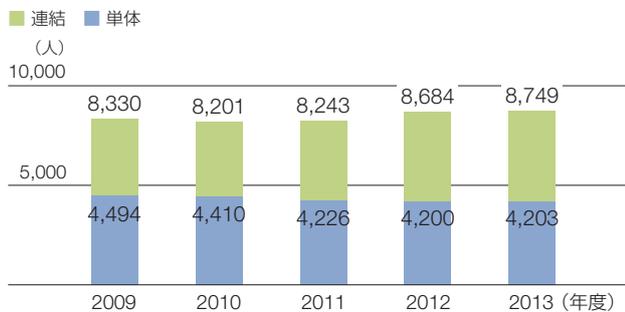
※1 採掘時のエネルギーとCO<sub>2</sub>: (一財)石油エネルギー技術センターによる「輸送段階を含めた石油製品のライフサイクルインベントリーの作成に関する調査報告書」表2.1-7原油生産におけるエネルギー消費および環境排出 (加重平均)をもとに算定

※2 自社油田生産量: 北海等の権益を持つ油田で生産された原油の量。日本には輸出されていない。

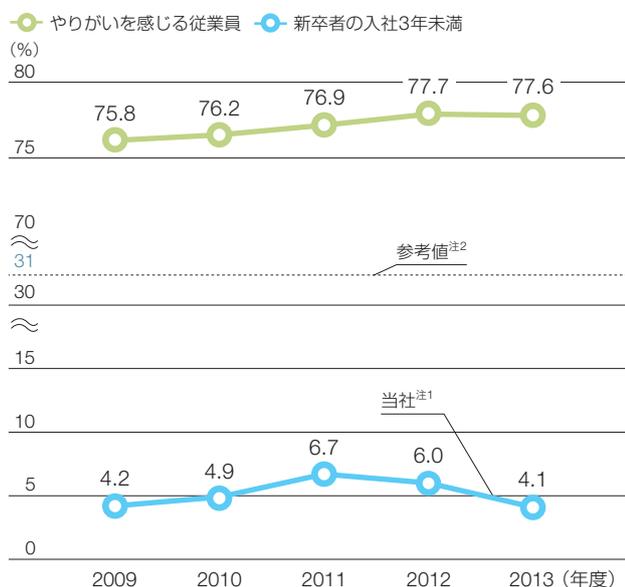
※3 自社石炭生産量: 豪州の権益を持つ炭鉱から生産された石炭の量。一部のみ日本向けに輸出されている。

## 従業員、安全・保全の主要データ

### 従業員数

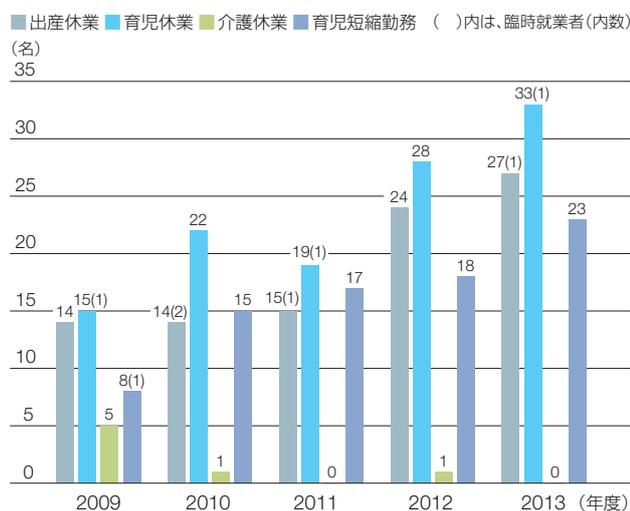


### やりがいを感じる従業員の割合と新卒者の入社3年未満の離職率



(注) 1. 当社常時雇用従業員(非連結対象関係会社への出向を含む)のうち担当者を対象とした調査結果  
2. 厚生労働省発表新規卒者の離職状況に関する資料一覧より、大学卒在職期間別離職率2006～2010年を平均した値

### 出産・育児・介護休業・育児短時間勤務取得者数(延べ人数)



(注) 臨時就業者: 当社が直接雇用している有期雇用従業員。派遣社員は含まない。

### 2013年度の実績

重大なコンプライアンス違反\*は0件

製油所・石油化学工場の重大事故\*は0件

重大な製品・品質事故\*は0件

\*当社社内規程に定める最も高い危険レベルに該当する違反、もしくは事故

### 労働災害発生率の推移

#### 度数率\* (災害の頻度)



#### 強度率\* (災害の重さの程度)



(注) 1. 厚生労働省発表 平成25年労働災害動向調査 (事業所調査(事業規模100人以上)および総合工事業調査)の概況  
2011年度から調査対象産業に「農業・林業」のうち農業を追加したため、これ以前とのデータには連続性がありません。  
2. 集計期間は2013年1月～12月  
3. 石油化学工場にはプライムポリマー(株)姉崎工場を含みます。

\*度数率と強度率:

厚生労働省などが災害の発生状況を評価する際に使用している指標  
度数率 = 労働災害による死傷者数 ÷ 延実労働時間数 × 1,000,000  
強度率 = 延労働損失日数 ÷ 延実労働時間数 × 1,000

## 文化支援を通しての社会貢献

### 芸術との出会い

出光佐三は、日本人としての独創を重んじ、世俗的な価値におもねることのない在野の素朴な芸術を愛し、またそれらを心の支えとしてきました。芸術家の前人未到の境地に立って世俗を睥睨する絶対力は、創業者自らの社会への挑戦に重なるものでした。

「私は学生時代から仙厓和尚の書画が好きであり、その後、唐津の陶器が好きになった。私はこれらを研究したことはないが、ただしぜんに好きになったにすぎない。(中略)仙厓も唐津も粗野朴訥で、しかも非凡な技巧から始まって、絶えざる肚の鍛錬によって技巧から抜け出したところの、無邪気な童心の美に接する思いである。しかも前人未到の境地に立って、世俗を睥睨するの絶対力を感じるのである。」

(昭和24年10月)



出光美術館の展示室

創業者の考えを受け継ぎ、国内外の文化や芸術の発展に寄与することを重要な使命と考え、さまざまな文化活動を支援しています。創業者である出光佐三のコレクションをもとに1966年に開館した公益財団法人出光美術館、2000年に当社創業の地である福岡県北九州市門司に設立された公益財団法人出光佐三記念美術館への活動支援を行っています。また、音楽文化への貢献として、音楽番組「題名のない音楽会」への一社提供と、将来有望な若手、新進音楽家の活動を支援する「出光音楽賞」を制定しております。

「題名のない音楽会」は、1964年8月に「ゴールデン・ポップス・コンサート～題名のない音楽会～」として放映が開始され、2014年に50周年を迎えたクラシック音楽番組です。

2008年4月からは指揮者・佐渡裕氏が司会者に就任し、



題名のない音楽会

「新しいページをめくる」というコンセプトのもと、クラシックの大御所から未来の担い手まで、多彩なゲストによる演奏とトークをお送りしています。

さらに2013年度には、和楽器奏者8名で構成された「AUN Jクラシック・オーケストラ」による、東南アジア4ヵ国(カンボジア、タイ、インドネシア、ベトナム)での「ONE ASIA Joint Concert」に特別協賛しました。このツアーは、日本-ASEAN友好40周年などの節目の年に、各国伝統楽器奏者とのコラボレーションによる音楽を通じた交流を図るものです。

当社にとって、グローバル事業展開の重点地域である東南アジアで、文化の発展に貢献する姿勢を顕す良い機会であり、今後ともこのような活動を支援していきたいと考えております。



AUN Jクラシック・オーケストラによる演奏  
アンコール・ワット東参道門付近 屋外特設ステージ

## 編集方針

「出光レポート」は、CSRなどの非財務情報だけでなく、事業概要や経営計画、財務情報などについても掲載し、出光グループの活動を幅広く、ご理解いただけるよう努めています。「出光レポート2014」は、冊子版とWeb版を発行し、冊子版はエネルギー関連事業の概要と将来に向けた取り組み、およびコーポレートガバナンスの仕組みに重点を置いて編集いたしました。これまでのESG情報(環境、社会、内部統制)や社会貢献活動、各事業の詳細な取り組みにつきましては、内容を一層充実させWeb版としてウェブサイトで公開し、冊子版と合わせることで経営全体が俯瞰できるように心がけました。なお、詳細な財務情報については別途、有価証券報告書、決算短信、アニュアルレポートなどで開示しています。

### ■ 報告対象期間

原則として2013年度(2013年4月1日～2014年3月31日)を報告対象期間とし、一部、その前後の取り組みなども報告しています。ただし、海外現地法人のデータは2013年1月1日～2013年12月31日を集計対象としている場合があります。その場合は該当部分に注記しています。

### ■ 報告対象範囲

原則として、出光興産(株)および当社連結決算対象(持分法適用会社を含む)の91社(海外現地法人を含む)を対象としています。文中では、出光興産(株)単体について記述する場合は「当社」、当社と連結決算対象会社の場合は「当社グループ」としています。

### ■ パフォーマンスデータの収集・報告の方針および基準

集計範囲、計算方法およびデータの算出・確定は、「経営方針」「地球環境基本要綱」「安全基本要綱」および社内関連規程

に基づいています。ただし、法令等で定めがある場合は該当する法令等に準拠しています。

### ■ 数字の記載について

本レポートに記載しているグラフ・表の数字は、四捨五入の関係で合計値が合わない場合があります。

### ■ 参考にしたガイドライン

環境省「環境報告ガイドライン(2012年版)」  
 なお、本レポートにはGRIサステナビリティ・レポート・ガイドライン(第4版)による標準開示項目の情報が記載されています。開示情報の掲載箇所を提示した一覧表をウェブサイトに掲載します。

### ■ 発行時期

日本語版：2001年より毎年1回発行、  
 前回発行2013年10月  
 英語版：2003年より毎年1回発行、  
 前回発行2014年1月

### ■ 第三者保証の該当箇所

本レポートは、(株)トーマツ審査評価機構による記載情報の第三者保証を実施しており、該当箇所にマーク  を付しています。

### 免責事項

本レポートには、当社グループの過去と現在の事実だけでなく、発行日時点における計画や見通し、経営計画・経営方針に基づいた予測が含まれています。これら計画・見通し・予測は、記述した時点で入手できた情報に基づいた仮定ないし判断であり、諸与件の変化によって将来の事業活動の結果や事象が記述内容とは異なったものとなる可能性があります。

## ウェブサイトのご紹介

ウェブサイトでは、当社のCSR・環境情報をわかりやすくトータルにお伝えするとともに、最新の活動報告をいち早く掲載しています。

### 社会とのかかわり

石油製品を提供するメーカーとして、製品安全や品質強化に努め、社会の一員として地域に貢献する活動を紹介しています。

### 活動報告

社会の一員として地域に貢献し、ともに発展していくため、全国の製油所・石油化学工場、支店が取り組んでいる活動を紹介しています。

### トピックス

日々、最新情報を追加しています。



### 出光なるほど環境サイト 地球に知エネルギー

エネルギーを上手に使い、環境や資源を大切にしている出光の取り組みをわかりやすく説明しています。

### 環境への取り組み

事業活動に伴う環境負荷への低減、環境保全に関する先進的な取り組み、地球環境と経済が調和した社会の形成への貢献を紹介しています。

### 出版物

出光レポート2014、および2010～2013年版のCSRレポートのPDF版がダウンロードできます。また、小学生向けの小冊子などのお申し込みを受け付けています。

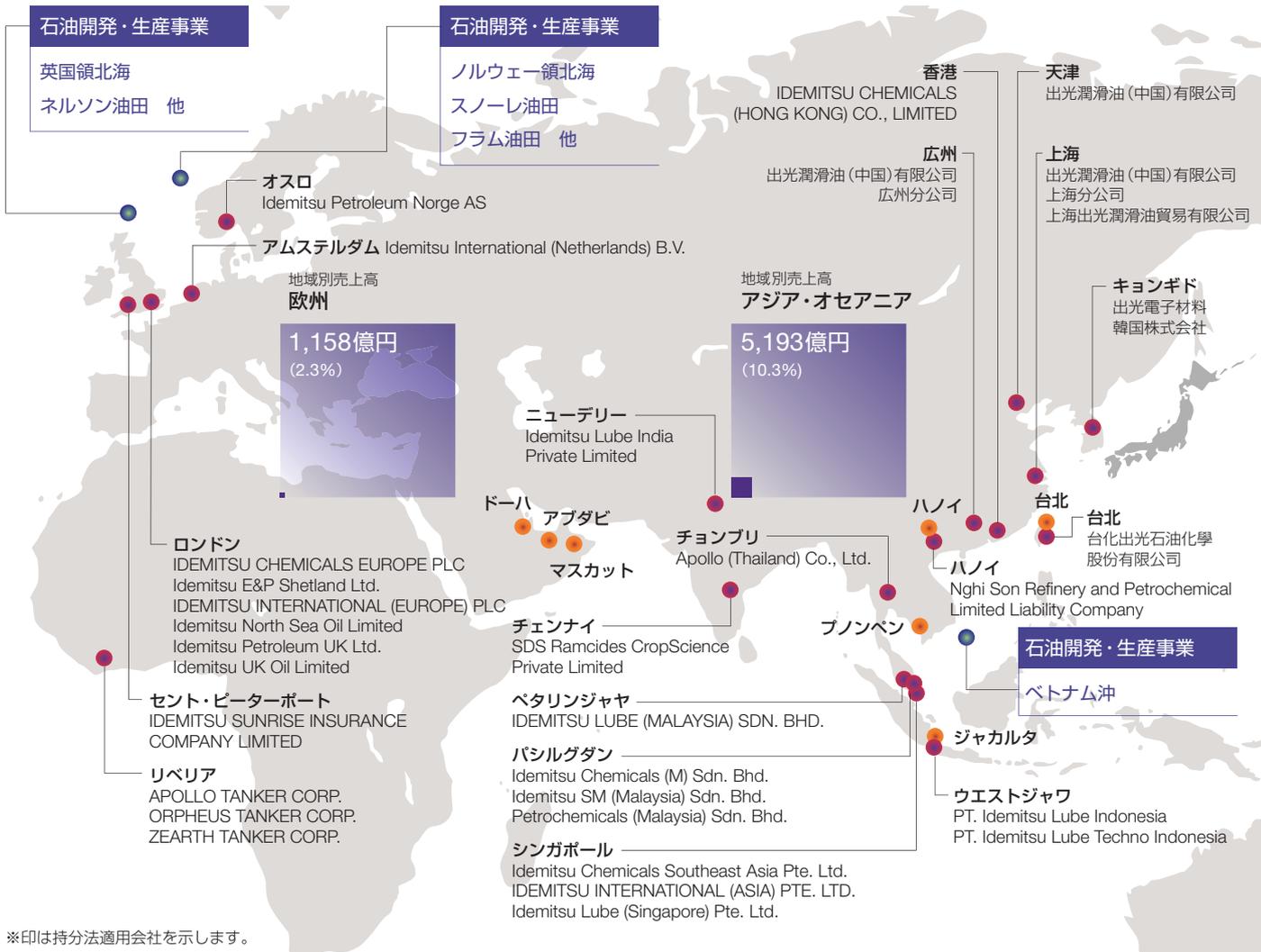
### お問い合わせ

疑問や質問、気になることなど、お気軽にお問い合わせください。よくあるご質問や、すでにお寄せいただいた質問に対する回答については、こちらをご覧ください。

<http://www.idemitsu.co.jp/faq/csr.html>

# 出光グループ企業一覧

● 海外事務所 ● 現地法人 ● 油田・鉱山 連結子会社・持分法適用会社 (2014年6月30日現在)



※印は持分法適用会社を示します。

## 石油開発 (8社)

出光オイルアンドガス開発 (株)  
出光スノーレ石油開発 (株)  
出光クローン石油開発 (株)  
Idemitsu Petroleum Norge AS  
Idemitsu E&P Shetland Ltd.  
Idemitsu International (Netherlands) B.V.  
Idemitsu North Sea Oil Limited  
Idemitsu UK Oil Limited  
Idemitsu North Sea Oil Limited

## 石油製品販売 (5社)

出光リテール販売 (株)  
エスアイエナジー (株)  
出光スーパーバイジング (株)  
沖繩出光 (株)  
アポロリテイリング (株)

## 輸送・貯蔵・製油所作業 (9社)

出光タンカー (株)  
APOLLO TANKER CORP.  
ORPHEUS TANKER CORP.  
ZEARTH TANKER CORP.  
(株)出光プランテック北海道\*  
(株)出光プランテック千葉\*  
(株)出光プランテック愛知\*  
(株)出光プランテック徳山\*  
北海道石油共同備蓄 (株)\*

## LPガス事業 (1社)

アストモスエネルギー (株)\*

## ガス事業 (4社)

Idemitsu Canada Corporation  
Idemitsu Canada Gas Inc.  
AltaGas Idemitsu Joint Venture Limited  
Partnership\*  
AltaGas Idemitsu Management Inc.\*

## 海外石油事業 (17社)

IDEMITSU INTERNATIONAL (ASIA) PTE. LTD.  
IDEMITSU INTERNATIONAL (EUROPE) PLC  
IDEMITSU APOLLO CORPORATION  
Idemitsu International (Netherlands) B.V.  
Idemitsu Lubricants America Corporation  
Idemitsu Lube India Private Limited  
IDEMITSU LUBE (MALAYSIA) SDN. BHD.  
Idemitsu Lube (Singapore) Pte. Ltd.  
出光潤滑油 (中国) 有限公司  
上海出光潤滑油貿易有限公司  
Apollo (Thailand) Co., Ltd.\*  
PT. Idemitsu Lube Techno Indonesia  
PT. Idemitsu Lube Indonesia  
Nghi Son Refinery and Petrochemical Limited Liability Company  
Freedom Energy Holdings Pty Ltd.  
Freedom Fuels Australia Pty Ltd.  
Freedom Fuels Terminalling Pty Ltd.

## 石油化学事業 (15社)

出光ユニテック (株)  
出光クレイバレー (株)  
Idemitsu SM (Malaysia) Sdn. Bhd.  
Idemitsu Chemicals (M) Sdn. Bhd.  
IDEMITSU CHEMICALS EUROPE PLC  
Idemitsu Chemicals Southeast Asia Pte. Ltd.  
IDEMITSU CHEMICALS U.S.A. CORPORATION  
IDEMITSU CHEMICALS (HONG KONG) CO., LIMITED  
Petrochemicals (Malaysia) Sdn. Bhd.  
(株)プライムポリマー\*  
PSジャパン (株)\*  
台化出光石油化学股份有限公司\*  
BASF 出光 (株)\*  
出光ライオンコンポジット (株)\*  
千葉ケミカル製造有限責任事業組合\*

## 石炭事業 (13社)

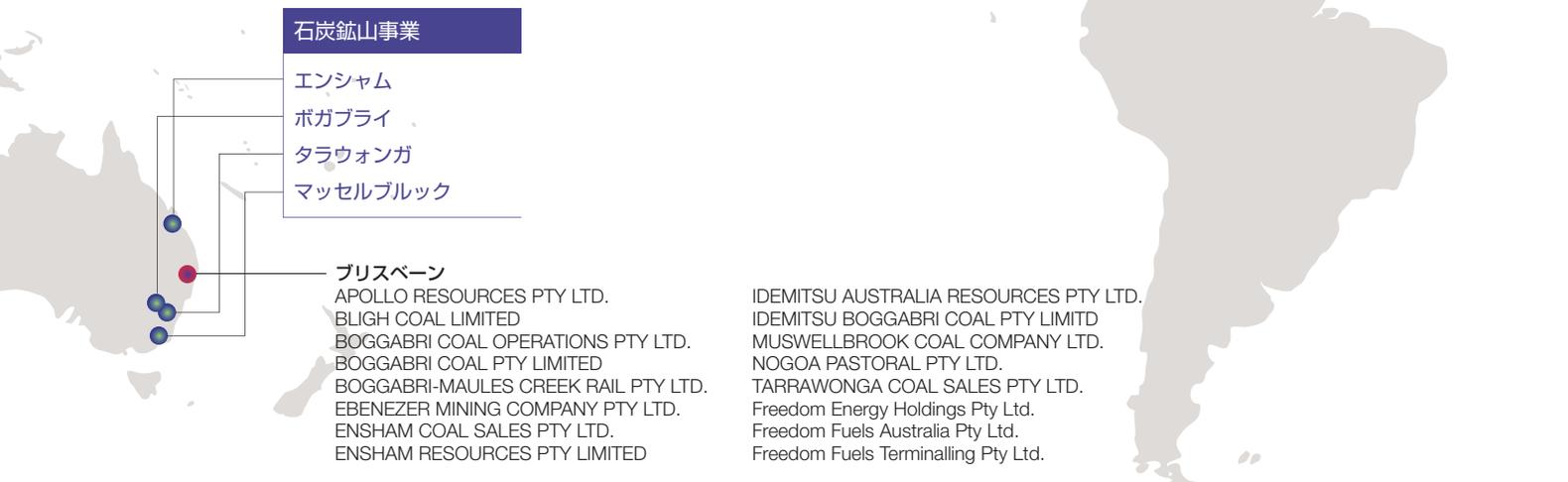
IDEMITSU AUSTRALIA RESOURCES PTY LTD.  
APOLLO RESOURCES PTY LTD.  
IDEMITSU BOGGABRI COAL PTY LIMITED  
BLIGH COAL LIMITED  
BOGGABRI-MAULES CREEK RAIL PTY LTD.\*  
ENSHAM RESOURCES PTY LIMITED  
ENSHAM COAL SALES PTY LTD.  
NOGOA PASTORAL PTY LTD.  
EBENEZER MINING COMPANY PTY LTD.  
MUSWELLBROOK COAL COMPANY LTD.  
BOGGABRI COAL PTY LIMITED  
BOGGABRI COAL OPERATIONS PTY LTD.  
TARRAWONGA COAL SALES PTY LTD.

## ウラン・地熱事業 (2社)

Idemitsu Canada Resources Ltd.  
出光大分地熱 (株)

## その他事業 (13社)

出光エンジニアリング (株)  
出光保険サービス (株)  
城山エステート (株)  
出光マリンス (株)  
IDEMITSU SUNRISE INSURANCE COMPANY LIMITED  
出光クレジット (株)\*  
Global OLED Technology LLC\*  
(株)エス・ディー・エス バイオテック  
出光アグリ (株)  
出光グリーンパワー (株)  
プレミアムグリーンパワー (株)  
SDS Rancides CropScience Private Limited\*  
出光電子材料韓国株式会社



国内事業所 (2014年6月30日現在)



- ・出光オイルアンドガス開発(株)
- ・出光スノーレ石油開発(株)
- ・出光クローン石油開発(株)
- ・出光リテール販売(株)
- ・エスアイエナジー(株)
- ・出光スーパーバイジング(株)
- ・アポロリテイリング(株)
- ・出光タンカー(株)
- ・北海道石油共同備蓄(株)
- ・アストモスエネルギー(株)
- ・出光ユニテック(株)
- ・出光クレイバレー(株)
- ・(株)プライムポリマー
- ・PSジャパン(株)
- ・BASF出光(株)
- ・出光ライオンコンポジット(株)
- ・千葉ケミカル製造有限責任事業組合
- ・出光大分地熱(株)
- ・出光保険サービス(株)
- ・城山エステート(株)
- ・出光マリンス(株)
- ・出光クレジット(株)
- ・(株)エス・ディー・エス バイオテック
- ・出光アグリ(株)
- ・出光グリーンパワー(株)
- ・プレミアムグリーンパワー(株)

天馬献上画賛  
文徳敷政  
君臨万方  
爰獲天馬  
献祝  
聖寿无疆  
仙厓



二人の馬丁に牽かれる馬。そのたてがみは風をはらんでなびき、いかにも勢いのある名馬であることがわかります。毎年、将軍家から朝廷に駿馬を献上する御馬献上の習わしを描いているのでしよう。

天馬献上画賛  
文徳敷政  
君臨万方  
爰獲天馬  
献祝  
聖寿无疆

#### 仙厓(1750~1837年)

美濃国で生まれ、地元の清泰寺(せいたいじ)や武蔵国の東輝庵(とうきあん)において臨済宗(りんざいしゅう)古月派(こげつは)の禅僧としての研鑽を積んだ。後に、日本最古の禅寺・聖福寺(しょうふくじ)の第123世の住職として博多に下り、老朽化した伽藍(がらん)の修復や弟子の育成に努めた。還暦を過ぎ、虚白院(きょはくいん)に隠居した後も、得意の禅画を通して庶民の教化に努めた。ユーモラスで楽しい禅画と気さくな正義感の強い性格から多くの人に愛され、今でも「博多の仙厓さん」と慕われている。

## 出光レポート2014

発行日 2014年10月31日  
編集 出光興産株式会社  
広報CSR室CSRグループ  
発行者 出光興産株式会社  
〒100-8321  
東京都千代田区丸の内三丁目1番1号

お問い合わせは下記で承っております。  
出光興産株式会社 お客様センター ☎ 0120-132-015  
ホームページ <http://www.idemitsu.co.jp/>