

# 出光

# 2015

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

出光グループとは、出光興産(株)を中核として、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をグローバルに展開するグループ企業です。

## 創業の精神

人間尊重  
大家族主義  
独立自治  
黄金の奴隷たるなかれ  
生産者より消費者へ

出光佐三は、1911年 門司(福岡県北九州市)に出光を創業し、人間尊重の事業経営を理想として、生涯その実践に努めました。その創業の精神が、左の5つの主義方針です。この創業の精神は、いつまでも変わることなく、出光グループに受け継がれています。



## 目次

### 出光グループとは

- 1 創業の精神、目次
- 2 出光の経営理念

### 出光グループのマネジメント

- 3 社長メッセージ
- 7 出光グループの業績概要
- 9 第4次連結中期経営計画(2013～2015年度)の概要と進捗

### 出光グループの事業概要

- 11 出光グループの事業概要
  - 11 中核となる出光グループの石油バリューチェーン
  - 13 国内燃料油事業に対する出光の取り組み
  - 19 物流に対する出光の取り組み
  - 20 再生可能エネルギー事業に対する出光の取り組み
  - 21 海外燃料油事業に対する出光の取り組み
  - 23 資源事業に対する出光の取り組み
  - 25 高機能材事業に対する出光の取り組み

### 出光グループのESG

- 27 コーポレート・ガバナンス
- 31 ESG関連の主な取り組み
- 32 障がいを持つ方々の雇用促進に関する取り組み
- 33 文化支援を通しての社会貢献

### 企業データ、ほか

- 34 会社概要
- 35 出光グループ企業一覧
- 37 「出光レポート」、ウェブサイトについて
- 38 表紙の画賛と作者について

#### CSR・環境

[ウェブサイト]

#### 出光レポート Web版

#### 出光レポート 冊子版

- 出光グループとは
- 出光グループのマネジメント
- 出光グループの事業概要
- 出光グループのESG
- 企業データ、ほか
- 出光グループのESG(詳細) • 企業データほか
- ESG関連データ
- CSRの課題・目標と実施状況のまとめ(PDCA表)
- GRIガイドライン第4版参照表
- 第三者保証報告書
- 出光レポート(アーカイブ)

#### IR情報

[ウェブサイト]

- 経営方針
- 中期経営計画

- 決算短信、有価証券報告書
- アニュアルレポート(英文)

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>

※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受けしており、該当箇所にマーク☑を付しています。

# 出光の経営理念

出光佐三が多くの文章に残した自らの考えを近年、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」にのっとって自分の役割を果たしていくことを目指しています。

## 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し、何よりも実行を重んじることで、信頼に応えていきたい。

## 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)

販売店をはじめ、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。

## 社長メッセージ



(撮影：西岡 義弘)

# I. 重要課題に正面から取り組み、 「新しい出光のかたち」を創り上げる

2014年、日本の石油・石油化学業界は、産業競争力強化法第50条の調査対象に認定され、国内需要の構造的な減少に対応し、国際競争力のある事業基盤を再構築、確立することが求められています。当社が使命と考えているエネルギーの安定供給には盤石な収益基盤を確立することが不可欠であり、このために当社が何をなすべきかを真摯に検討してきま

した。そして、いま「新しい出光のかたち」を創るべく、思い切った事業構造改革を進めています。これまでに、国内ではいち早く製油所体制を見直しました。それに加え、さらに成長戦略に向けたさまざまな施策に積極的に取り組んでいます。出光はこれからも、信念を持って日本のエネルギーセキュリティの向上に貢献していきます。

## 1. 将来ビジョン

### (1) 国内基盤事業(燃料油、石油化学)の強化

#### ① 原油調達をはじめとするサプライチェーンの堅持

国内事業基盤の強化にとって、原油を安定的にかつ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が継続して求められます。当社は第一次オイルショック以前の1973年から中東に事務所を開設するとともに、最近では産油国との共同プロジェクトを実施し、戦略的互惠関係を強化しています。

原油の調達から輸入、製造、物流、販売に至る当社のサプライチェーンの強みは、産油国との固い信頼関係や販売店をはじめとするビジネスパートナーとのグループ意識と一体感にあり、今後ともこれを堅持していきます。

#### ② 内需に対応した製油所・石油化学工場・事業所の配置、国際競争力強化への取り組み

供給面においては、需給環境や販売状況を踏まえた原油処

“

国内事業・海外事業トータルでの  
持続的成長を実現し、  
日本のエネルギーセキュリティに  
貢献してまいります。

”

理計画を策定し、安定供給を確保しつつ供給コストの低減に努めています。

当社はこの10年間、国内の過剰設備問題に先手を打って取り組んできました。2013年度末をもって徳山製油所の油槽所機能を除く石油精製機能を停止し、2014年度からは徳山事業所と名称を変更して周南コンビナートを背景とする石油化学事業の主力拠点として機能強化を図るべく、再スタートを切りました。これにより北海道・千葉・愛知の3製油所および徳山事業所を軸とした安定供給体制の構築を完了しました。同時に、国内で常に自社の販売が生産を上回る「供給ショートポジション」を堅持しつつ、輸出入、他社との物流提携、国内仕入れなどを機動的に実施することで、全国津々浦々に安定供給できる盤石なサプライチェーンを確立しています。

また、今後のさらに漸減する燃料油の需要を踏まえれば、常圧蒸留装置の処理能力は段階的かつ弾力的に削減していくことが適当と判断し、エネルギー供給構造高度化法二次告示において当社が削減必要な55千バレル/日に対し、2016年度末の最終期限を待たずに2015年4月から千葉製油所の同処理能力を20千バレル/日削減することを決定しました。当社は今後とも地域ごとの需給動向や他社との物流協力などを踏まえながら、国内の需給環境の改善、収益力強化に向

けて対応していきます。

### ③ 昭和シェル石油(株)との経営統合に向けた協議

当社は2015年7月に昭和シェル石油(株)の株式をロイヤル・ダッチ・シェルグループから33.3%取得することを決定しました。両社の持つ経営資源とノウハウの融合により、明確な成長戦略と存在感を持つ「総合エネルギー企業」として、企業価値の最大化を図ることが可能となります。今後は、経営統合に向けた協議を進め、強い経営基盤を目指します。

### ④ ブランドネットワークの充実

当社は全国に31ヵ所の販売支店・営業支店を配置し、サービスステーション(SS)を経営する販売店と一体となった販売活動を展開しています。最新鋭のPOSシステム、唯一の石油会社系クレジット会社など優れた事業インフラを保有しており、お客さまのニーズをタイムリーにきめ細かく把握し、商品開発やサービスの充実に努めています。また、2014年度は、お客さまの利便性のさらなる向上を目的にSSの新設・改造および既存店の活性化に取り組むとともに、楽天(株)が運営する共通ポイントサービス[Rポイントカード]との連携を開始しました。

## 社長メッセージ

### (2) 海外事業の拡大および日本のエネルギーセキュリティへの貢献

#### ① 資源国との戦略的互惠関係の構築

日本の石油元売り会社として初となる海外での製油所建設、ベトナムのニソン製油所・石油化学コンプレックスプロジェクトは、出光が目指す海外事業の象徴的な存在です。2017年運転開始を目指し、ベトナム最大の産業プロジェクトの一つとして、良質な石油製品を安定供給することによってベトナム経済の発展に貢献していきます。また、このプロジェクトを共同で進めているベトナムおよびクウェートは産油国でもあり、このプロジェクトを通して両国との連携や絆を深めることで、日本のエネルギーセキュリティ確保にも大きな役割を果たしていけるものと考えています。当社は、日本国内の石油製品需要が縮小する中、新たな需要が見込まれる成長市場で盤石な事業基盤を構築してまいります。

世界規模でエネルギー間の競争が進む中、当社もガス事業を経営の柱の一つにすべく重点的に取り組んでいます。カナダの内陸から西海岸に通じる北米唯一のパイプラインを有するアルタガス社と協力して、地政学リスクが少なく輸送距離が短いというメリットを生かせる北米西海岸から、日本をはじめアジア各国へ競争力あるLNG（液化天然ガス）、LPG（液化石油ガス）を輸出できるよう検討を進めています。その第一弾として、2014年8月には、アルタガス社との共同出資会社を通じて株式を保有したペトロガスエナジー社から、当初計画より2年前倒しで日本向けにLPGの輸出を開始しました。

#### ② エネルギーソースの多様化（石油開発、石炭、ウラン）

当社は石油、石炭、ウランなどの資源事業にも取り組んでいます。

石油開発事業は、ノルウェー、英国、東南アジアで生産、探鉱、開発活動を進めています。主力となるノルウェー領北海では2014年9月にHノルド油田、2015年3月にクナル油田が新たに生産開始となりました。

石炭事業に関しては、現在豪州に4鉱山の権益を保有し、生産から販売まで一貫したバリューチェーンを展開しています。また、2014年は豪州ボガブライ鉱山の一部権益を長期安定販売先でもある国内需要家に売却する一方、環境特性に優れ、今後、需要増加が見込まれているインドネシアのマ

リナウ鉱山権益を保有する石炭会社の株式30%を取得するなど、石炭ポートフォリオの入れ替えによる事業強化も進めています。

ウラン事業におきましては、2014年、カナダのシガーレイク鉱山でのウラン鉱石および製錬委託先でのウラン精鉱の生産を開始しました。

### (3) 環境調和型社会への貢献

#### ① 国産エネルギーである再生可能エネルギーの開発

再生可能エネルギーは、貴重な国産エネルギーです。当社では風力発電、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に取り組んでいます。具体的には、青森県の二又風力開発（株）への出資を行い、風力発電事業に参入しています。また、遊休地を活用した太陽光発電所（メガソーラー）を、北九州市門司区および兵庫県姫路市に続き、福島県いわき市に建設し、運転を開始しました。バイオマス発電においては、当社が50%出資する土佐グリーンパワー（株）土佐発電所が2015年4月に運転を開始したほか、2016年4月運転開始予定の（株）福井グリーンパワーにも出資を行っています。

地熱発電では、大分県滝上地区で順調な営業運転を続けるとともに、バイナリー発電の導入も決定しました。また、さらなる事業拡大に向け北海道、秋田県で地質構造調査を進めています。

#### ② 高機能材事業でのグローバル成長戦略を推進

潤滑油事業、電子材料事業、アグリバイオ事業、機能化学品事業では、当社の技術を生かした省エネ・環境配慮商品群の海外展開を進め、成長軌道に乗せることを目指しています。

特に潤滑油事業では、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。2014年度は、中国において自動車産業の一大拠点である北京に中国6番目の拠点を開設しました。これらの取り組みにより、海外での販売が拡大し、国内・海外合計の販売数量は前年を上回り、過去最高を更新しました。

また、電子材料事業は有機ELディスプレイパネルの事業拡大のため、LG Display Co., Ltd. と有機EL技術の相互協力およびデバイス関連特許のライセンス契約に合意しました。

## 2. 非財務分野の経営課題と対応

### (1) コーポレート・ガバナンスの強化

当社は、3名の独立社外監査役を含む監査役5名による監査役会設置会社としてガバナンス体制を構築し、継続した改善に取り組んできました。さらなる体制強化を図るため、2014年6月の株主総会で新たに2名の独立社外取締役が選任されました。当社の海外事業の拡大、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取締役会に取り入れ、持続的な成長に向けた経営の方向づけに生かしてまいります。

2015年5月より改正会社法が施行され、また6月から東京証券取引所で「コーポレートガバナンス・コード」が適用を開始しました。前者への対応はすべて完了しており、また後者への対応については、十分に検討した上で2015年12月の開示期限までに、コーポレート・ガバナンス報告書にて開示します。

### (2) 安全確保と環境保全の取り組み

大量の危険物を扱う当社グループにとって安全確保・環境保全は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などは企業の社会的責任において絶対に発生させてはならない事項です。同時に、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の達成を妨げる最大のリスクと位置づけています。三次中計に引き続き四次中計でも重大事故ゼロを達成すべく、安全環境本部

を中心にグループ全体で安全・保安の確保と環境保全に向けた取り組みを推進しています。

### (3) 事業継続計画 (BCP) への取り組み

当社グループでは、大規模地震などの災害が発生した後も、石油・石油化学製品の供給を継続するという社会的使命を果たすため、既存設備の耐震性能強化に加え、各種の危機対応規程や首都直下地震および南海トラフ地震などを想定したBCPを策定しています。実践的な対応ができるように定期的に事業所を挙げた防災訓練を実施し、その結果を踏まえた見直しを行うことで危機対応力の強化を図っています。

### (4) ダイバーシティへの対応

当社は、経営の原点である「お互いに信頼し一致協力し、世の中の役に立つ」「仕事を通じてお互いに切磋琢磨し、人間として成長していく」といった考え方の下で、国籍や性別、年齢を問わず一緒に生き生きと働ける職場づくりを行っています。各自の能力を最大限に発揮できる環境を充実させるために、能力開発や仕事と生活の調和、出産・育児を経験した女性の職場への復帰支援に力を入れています。さらに、多様な価値観を持った人が互いの存在を認め合いながら仕事を通して成長し、そのことが変革の芽となることを目指して、2015年7月には専門部署を人事部内に新設しました。今後は、このために必要な、さまざまな施策を立案、推進してまいります。

## II. 人の力が革新を生み、その積み重ねが伝統となる

当社は創業以来、「人間尊重」という経営理念の下、「人を中心とした経営を行い、事業を通じて持続的な社会発展に貢献する」ことを実践してきました。さらに、法律上の定款のほかに「人間の真に働く姿を現して、国家社会に示唆を与えよ」という精神上的の定款があります。

この定款の意味するところは、「自らを律した一人ひとりの社員が自ら考えて行動し、その上で周囲と一致団結して物事に取り組めば、常識では考えられない力を発揮できる。このような人間のあるべき姿を世の中に示せ。」ということです。当社の100年以上にわたる歴史は、その時々社会に活力をもたらす強い意志と不断の行動力を当社の社員一人ひとりが発揮してきた歴史でもあると確信しています。

次の100年への歩みを始めた今、非在来型資源の台頭や高まる地球環境問題への対応により世界のエネルギー情勢は過去に例を見ない大きな変革期を迎えています。こうした中において当社は、これからも人の力が生み出す可能性を信じ、人を中心とした経営を実践することで革新を生み、革新を積み重ねることで新たな伝統を創り出していきます。これが、出光の生き方であり、使命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

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	増減(%) 2013年度/2014年度対比
<b>会計年度</b>						
売上高(百万円)	3,659,301	4,310,348	4,374,696	5,034,995	<b>4,629,732</b>	(8.0)
営業利益(百万円)	128,771	138,078	110,684	78,197	<b>(104,798)</b>	—
経常利益(百万円)	128,015	133,559	109,122	81,921	<b>(107,618)</b>	—
親会社株主に帰属する 当期純利益(百万円)	60,683	64,376	50,167	36,294	<b>(137,958)</b>	—
1株当たり当期純利益(円)	1,517.45	1,609.83	313.63 <sup>注2</sup>	226.90 <sup>注2</sup>	<b>(862.50)</b>	—
1株当たりの配当額(円)	200	200	200	125 <sup>注3</sup>	<b>50</b>	—
<b>会計年度末</b>						
総資産(百万円)	2,517,849	2,682,139	2,728,480	2,995,063	<b>2,731,001</b>	(8.8)
純資産(百万円)	540,880	614,513	687,948	743,786	<b>630,384</b>	(15.2)
従業員(人)	8,201	8,243	8,684	8,749	<b>8,829</b>	0.9
(ご参考)						
原油価格(ドバイ) (米ドル/バレル)	84.2	110.1	107.1	104.6	<b>83.5</b>	(20.2)
ナフサ価格(通関) (米ドル/トン)	763	971	965	939	<b>817</b>	(12.9)
為替レート(円/ドル)	86.7	80.1	84.1	101.2	<b>110.9</b>	9.6

(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。

### 2014年度の経済環境について

2014年度におけるわが国の経済は、日銀の金融緩和を背景とした株価上昇や円安傾向が継続し、雇用・所得環境も底堅く推移するなど、緩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はほぼ前年度並みだったものの、ガソリンや灯油は4月の消費増税による買い控えや夏場の天候不順、冬場の気温が高めに推移した影響などにより、減少しました。また、電力向け重油も節電効果などの影響で減少し、石油製品全体としては、前年度を下回りました。

原油価格(ドバイ原油)は、地政学的リスクの高まりなどにより6月下旬にかけて一時110ドル/バレルを上回る水準まで上昇し、その後、下落に転じました。下降傾向が続く中、11月下旬のOPEC総会で減産による需給調整が見送られると、さらに下落ペースが加速し、12月末以降は50ドル/バレル前後で推移しました。この結果、年度平均価格は前年度対比で21.1ドル/バレル下落の83.5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。輸出環境は、円安の影響などにより改善し、石油化学原料であ

るナフサ価格は、前年度対比では121ドル/トン下落の817ドル/トンとなりました。

円の対ドルレートは、円安が進行し、年度平均レートは前年度対比9.7円/ドル下落して110.9円/ドルとなりました。

### 2014年度の業績概況

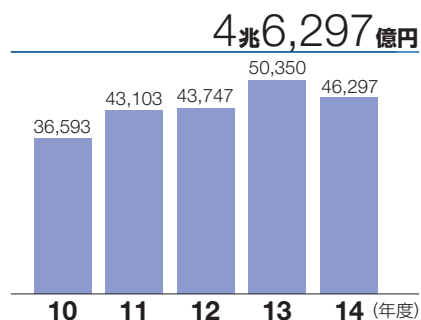
2014年度の売上高は、原油価格が下落したことなどにより4兆6,297億円(前年度比8.0%減)となりました。営業損益は、原油価格の大幅な下落による多額の在庫評価損の発生や石油化学製品マージンの縮小などにより、△1,048億円(前年度比1,830億円減)、経常損益は△1,076億円(前年度比1,895億円減)となりました。当期純損益は△1,380億円(前年度比1,743億円減)で、2006年に東京証券取引所第一部へ上場して以来、初の赤字決算となりました。

### 2014年度のセグメント別営業損益

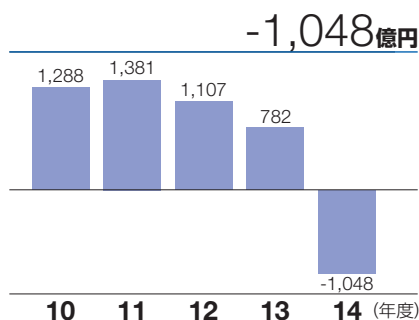
2014年度より、従来「石油製品」に含めていた石炭の販売事業の売上高および営業損益を「資源」に含めています。前年同期比は、前年も変更後のセグメント区分を適用したも



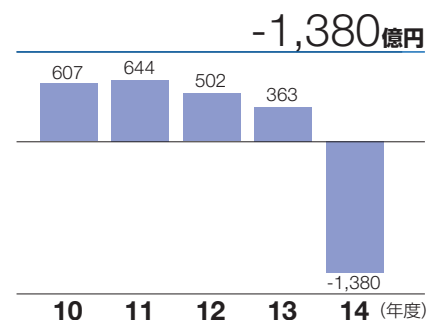
## 売上高



## 営業利益



## 親会社株主に帰属する当期純利益



のとして算定しています。

石油製品部門の営業損益は、石油製品マージンの拡大などの増益要因を、原油価格の大幅な下落による多額の在庫評価損の発生などの減益要因が上回り、△1,116億円(前年度比1,285億円減)となりました。営業損益に含まれる在庫評価損益は△1,296億円です。

石油化学製品部門の営業損益は、石油化学製品マージンが縮小したことなどから△71億円(前年度比436億円減)となりました。なお、営業損益に含まれる在庫評価損益は△37億円です。

資源部門の営業利益は、ノルウェー領北海における増産・増販や石炭事業の増産、合理化・コスト削減などによる増益を、原油価格の下落や探鉱費の増加などによる減益が上回り、営業利益は131億円(前年度比50.8%減)となりました。

その他部門の営業利益は33億円(前年度比33.4%増)となりました。なお、その他部門は、電子材料、アグリバイオ、ガス、再生可能エネルギーの各事業で構成されています。

## 当社の株主還元策について

当社は、株主に対する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。

2014年度の期末配当は、1株当たり25円としました。通期では1株当たり50円の配当となります。次期の配当(通期)についても1株当たり50円を予定しています。

## 次期の見通し

2015年度の連結経営業績は、売上高は年度平均の原油価格の下落を見込むことなどにより4兆3,500億円(前年度比6.0%減)、営業利益は石油製品マージンの回復や、在庫評価損を見込まないことなどにより920億円(前年度比1,968億円増)、経常利益は890億円(前年度比1,966億円増)、親会社株主に帰属する当期純利益は560億円(前年度比1,940億円増)を見込んでいます。なお、2015年度業績の見通しは、原油価格(ドバイ原油)60ドル/バレル、為替レート120円/ドルを前提としています。

## 原油価格および為替の変動による在庫評価増減がもたらす業績への影響

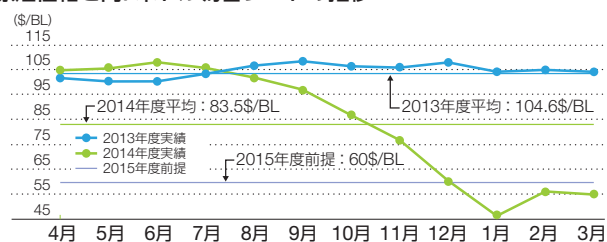
民間企業として、石油備蓄義務を負う石油元売り会社の業績は、在庫評価損益に大きく左右される傾向があります。そして、在庫評価損益は原油価格と為替レートの影響を大きく受けます。当社も含め、在庫評価方法に総平均法を採用している石油元売り会社は、期首の在庫評価額と期中の在庫評価額との差によって売上原価が押し下げられたり(収益の拡大)、押し上げられたり(収益を圧迫)することで損益が発生します。

総平均法では、原油価格が期中から下降した場合は、期首の

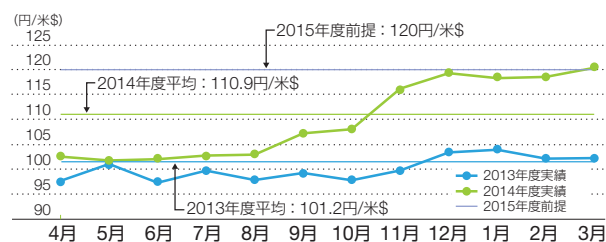
割高な原油在庫が原価計算に含まれるため、会計上の利益が押し下げられます。逆に原油価格が期中に上昇した場合は、期首の割安な原油在庫が原価計算に含まれるため、会計上の利益が押し上げられます。

為替の変動がもたらす影響では、原油の購入は米ドル建ての契約となりますので、円高であれば円ベースの原油調達コストを押し下げ、原油価格の下降時と同様に在庫評価損が発生し、逆に円安の場合は、原油価格の上昇時と同様に在庫評価益が発生します。

## 原油価格と円/米ドル為替レートの推移



2013年度の原油価格が、105ドル/バレル前後で推移する比較的安定した値動きだったのに対し、2014年度は6月以降、原油価格が急落し2015年1月には45ドル/バレルと半値以下に達しました。



円/米ドル為替レート(TTS)では、2013年度は1ドル=100.0円を挟んで比較的安定して推移したのに対し、2014年度は2014年9月以降、円安が進みました。期中の平均為替レートは、2013年度の101.2円から2014年度の110.9円へと、9.6%の円安となりました。

## 第4次連結中期経営計画 (2013～2015年度)の概要と進捗



Copyright / Idemitsu Tanker

### ■ 経営指標

(単位：億円、%、倍)

	2014年度	2015年度			
	実績	中期計画	5月7日公表値	中期計画比	2014年度比
売上高	46,297	46,400	43,500	▲2,900	▲2,797
営業利益* <sup>1</sup>	▲935	1,500	1,010	▲490	1,945
(営業利益内訳* <sup>2</sup> )					
基盤事業	120	640	860	220	740
資源事業	122	540	▲55	▲595	▲177
高機能材事業	171	360	230	▲130	59
共通	▲15	▲40	▲25	15	▲10
親会社株主に帰属する 当期純利益	▲1,380	530	560	30	1,940
投下資本営業利益率*	▲5.6%	8.6%	6.0%	▲2.6%	11.6%
自己資本比率	21.5%	24.8%	22.7%	▲2.1%	1.2%
ネットD/Eレシオ	1.5	1.2	1.4	0.2	▲0.1

\*1：営業利益：持分法投資損益・受取配当金を含む

\*2：営業利益内訳：在庫影響除き、持分法投資損益・受取配当金を含む

\* 投下資本：自己資本＋有利子負債＋少数株主持分

### 【主要前提条件】

(単位：米ドル/バレル、円/米ドル)

原油価格 (ドバイ)	83.5	105.0	60.0	▲45.0	▲23.5
為替レート (TTS)	110.9	90.0	120.0	+30.0	+9.1

### 第4次連結中期経営計画の進捗について

2014年度は、下期の原油価格の著しい下落による多額の在庫評価損の発生や資源事業にかかわる減損損失の計上および円安による投資総額の増額などにより第4次連結中期経営計画(以下、四次中計)の目標を下回る実績となりました。四次中計の最終年度となる2015年度は営業利益(持分投資損益、受取配当金を含む)1,500億円、親会社株主に帰属する当期純利益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の達成を目標としていますが、2014年度からの大幅な改善を見込むものの、親会社株主に帰属する当期純利益以外の経営指標は、目標を下回る見込みです。資源価格の低迷など、厳しい環境は想定されますが、基盤事業での製品マージンの確保や高機能材事業の収益拡大、投資の厳選・コスト削減等を推進し、目標とする経営指標の早期達成を目指します。

		これまでの取り組み	2015年度以降の取り組み	
基盤事業	燃料油 基礎化学品 再生可能 エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 徳山製油所の石油精製機能の停止、3製油所+1石油化学工場+1事業所体制確立</li> <li>■ 京葉コンビナートでの三井化学との協業継続、周南コンビナートにある徳山事業所競争力強化</li> <li>■ ニソン製油所・石油化学コンプレックスプロジェクトの推進 (2013年7月建設開始)</li> <li>■ メガソーラー発電の開始 (門司・姫路・小名浜)</li> <li>■ 高知県における木質バイオマス発電 (土佐発電所) の営業運転開始 (2015年4月)</li> <li>■ 北海道・秋田県にて地熱調査開始、出光大分地熱 (株) 滝上事業所内にバイナリー発電所の建設を決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 石油産業の構造改革、エネルギー供給構造高度化法二次告示への対応</li> <li>■ ニソン製油所・石油化学コンプレックスプロジェクトの推進</li> <li>■ 京葉・周南コンビナートでの連携強化</li> <li>■ 再生可能エネルギー事業の拡大</li> <li>■ 合理化・コスト削減の徹底</li> </ul>	
	資源事業	石油開発 石炭 ウラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ クナル、Hノルド (ノルウェー) 油田の生産開始</li> <li>■ カナダ・ペトロガス社への資本参加、北米からのLPG輸出開始</li> <li>■ エンシャム石炭鉱山 (オーストラリア) の坑内掘り拡張</li> <li>■ ボガブライ石炭鉱山 (オーストラリア) の生産拡大と一部権益売却による大口需要家との関係強化</li> <li>■ マリナウ石炭鉱山 (インドネシア) の権益30%を取得</li> <li>■ 合理化・コスト削減の進展 (2012年対比▲70億円)</li> <li>■ シガーレイクウラン鉱山 (カナダ) の生産開始 (2014年3月)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 油田権益の確保と生産量の拡大 (40千バレル/日)</li> <li>■ カナダでのガス事業検討の継続 (LPG、LNG)</li> <li>■ 投資抑制等によるキャッシュ・フローの改善</li> <li>■ ボガブライ石炭鉱山の生産拡大、高品位炭の生産開始</li> <li>■ エンシャム石炭鉱山の坑内掘り拡張の継続</li> <li>■ 合理化・コスト削減の徹底</li> </ul>
	高機能材事業	潤滑油 機能化学品 電子材料 アグリバイオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ インド・ベトナムの潤滑油自社工場での製造、販売開始</li> <li>■ エンジニアリングプラスティックの競争力強化 (汎用ポリカーボネート樹脂の台湾生産移管等)</li> <li>■ 中小型ディスプレイ製造メーカー向け有機EL材料の販売拡大</li> <li>■ (株) エス・ディー・エス バイオテックとの連携強化によるアグリバイオ事業の拡大と競争力強化 (インド SRC 社の買収、中国 CAC への出資など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 潤滑油販売拡大、海外事業展開のさらなる強化</li> <li>■ 粘接着基材 (水添石油樹脂) の海外展開</li> <li>■ 有機EL材料の需要増を捉えた販売拡大</li> <li>■ アグリバイオ事業の海外展開の拡大 (アジア、北米、豪州 他)</li> </ul>

## 投資

(単位：億円)

戦略区分別		2013 ~15年度	2013年度	2014年度	2015年度	2013-15年度	
		中期計画	実績	実績	5月7日公表値	見通し	中期計画対比
戦略区分別	基盤事業	1,460	846	311	613	1,770	310
	資源事業	1,590	639	761	270	1,670	80
	高機能材事業	350	92	57	31	180	▲170
	戦略投資計	3,400	1,576	1,129	914	3,620	220
	維持更新投資	1,100	328	328	364	1,020	▲80
	合計	4,500	1,905	1,457	1,278	4,640	140

減価償却費*	2,400	664	701	894	2,260	▲140
--------	-------	-----	-----	-----	-------	------

※のれん償却額を含む

# 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」という主義方針の下に事業を行ってきました。生産者と消費者の間にあって、流通機能をできる限り簡素化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。

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。

### 2014年度実績値

原油生産量 **1,059**万BOE  
(石油換算バレル)、168万kℓ

原油輸入量 **1億7,270**万BOE、  
2,746万kℓ

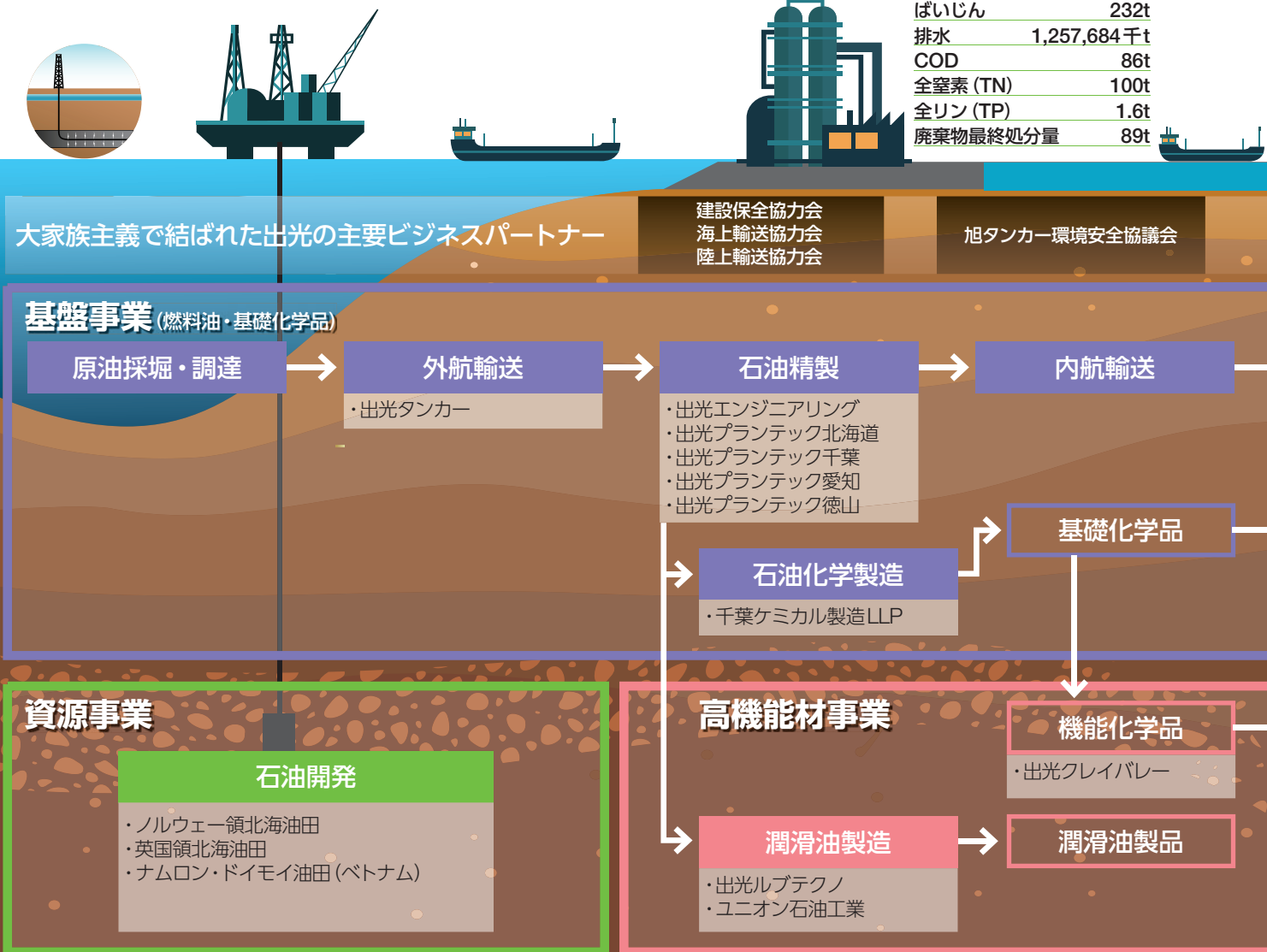
3製油所の原油処理量 **2,707**万kℓ  
2石油化学工場の生産量 **340**万t  
(エチレン換算)

### 2014年度事業に伴う環境影響

採掘	
<b>INPUT</b>	
エネルギー	32PJ
原油換算	830千kℓ
<b>OUTPUT</b>	
CO <sub>2</sub>	1,872千t
SO <sub>x</sub>	21,917t
NO <sub>x</sub>	5,894t

輸入(タンカー片道)	
<b>INPUT</b>	
エネルギー	11PJ
原油換算	287千kℓ
<b>OUTPUT</b>	
CO <sub>2</sub>	795千t
SO <sub>x</sub>	14,784t
NO <sub>x</sub>	22,182t

国内製造	
<b>INPUT</b>	
エネルギー	136PJ
原油換算	3,512千kℓ
用水	60,415千t
海水	1,199,226千t
<b>OUTPUT</b>	
CO <sub>2</sub>	7,121千t
SO <sub>x</sub>	7,967t
NO <sub>x</sub>	6,392t
ばいじん	232t
排水	1,257,684千t
COD	86t
全窒素(TN)	100t
全リン(TP)	1.6t
廃棄物最終処分量	89t



### 日本における「石油」の位置づけ

- ① 石油は、現在も4割を占める一次エネルギーの主要な供給源であるが、わが国の石油依存度は、オイルショックを契機に低下傾向にある。
- ② 原油等の99%以上を中東など海外から輸入し、国内で精製し供給する「消費地精製主義」を採り、国内の需要構造に合わせた生産調整や、原油タンカーによる大量輸送でコスト低減を図っている。
- ③ LNGなどへの燃料転換や少子高齢化といった構造的な要因により、わが国の石油需要は2000年代に減少局面に入り、この傾向は続く見込みである。
- ④ 国内需給ギャップが一時的に縮小しているものの、現在の精製能力が維持されると、再び過剰供給構造になることが懸念される。

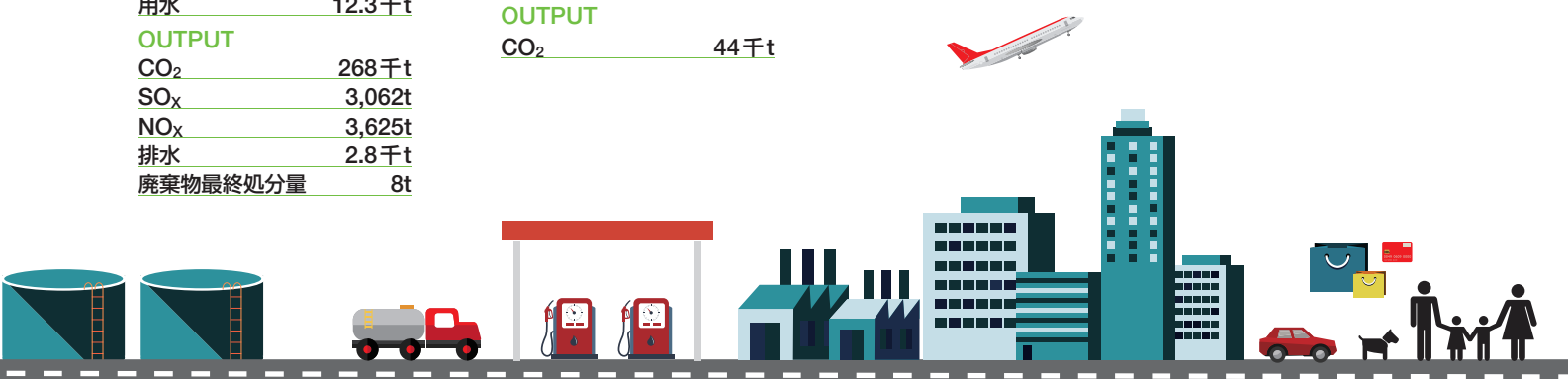
国内油槽所 **19** カ所、  
燃料油貯蔵能力 **59** 万kℓ

全国 **3,725** のサービスステーション (SS) で  
ガソリン **820** 万kℓ を販売

国内輸送 (片道)	
<b>INPUT</b>	
エネルギー	3.8PJ
原油換算	98.2千kℓ
用水	12.3千t
<b>OUTPUT</b>	
CO <sub>2</sub>	268千t
SO <sub>x</sub>	3,062t
NO <sub>x</sub>	3,625t
排水	2.8千t
廃棄物最終処分量	8t

国内販売など	
<b>INPUT</b>	
エネルギー	0.8PJ
原油換算	19.7千kℓ
<b>OUTPUT</b>	
CO <sub>2</sub>	44千t

国内消費	
<b>OUTPUT</b>	
CO <sub>2</sub>	87,820千t
SO <sub>x</sub>	87,588t



光運会 19社

出光会  
840販売店

### 2014年度国内販売量 (シェア)

#### 【燃料油】

ガソリン	8,199千kℓ (15.5%)
灯油	2,950千kℓ (17.7%)
軽油	6,153千kℓ (18.3%)
ジェット燃料	1,655千kℓ (31.0%)
A重油	2,863千kℓ (23.2%)
C重油	2,720千kℓ (15.0%)

#### 【LPガス】

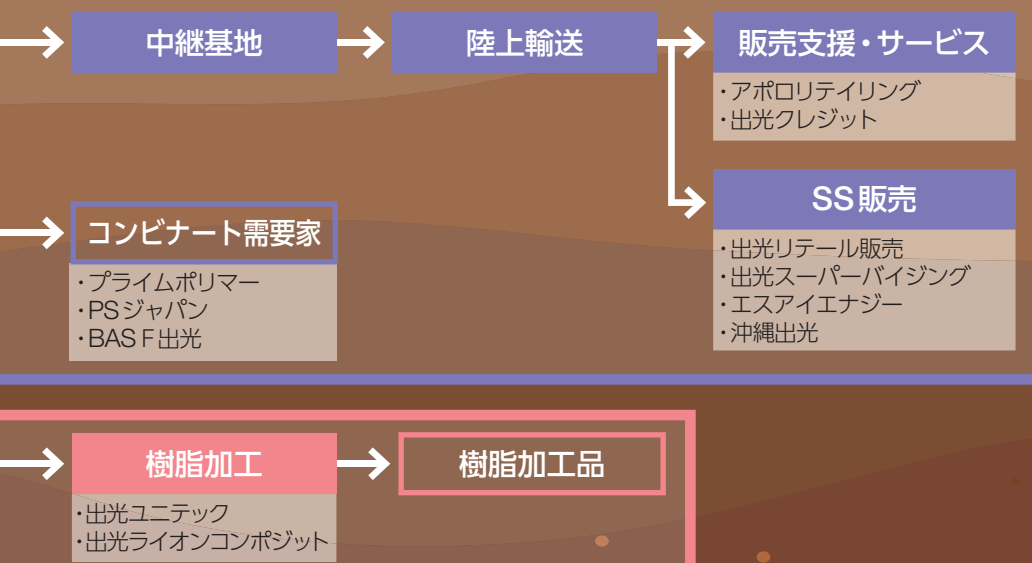
プロパン	2,710千t (23.7%)
ブタン	827千t (20.9%)

#### 【潤滑油】

557千kℓ (28.0%)
----------------

#### 【化学品】

基礎化学品	3,096千t
機能化学品	47千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

### 国内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



1957年に徳山製油所が竣工するまでは、当社が販売する石油製品は、主に国内石油精製会社から供給を受けていました。そのほか、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。1963年の千葉製油所操業後は消費地精製方式が主流となるに伴って、1973年、ベイルート、テヘランを皮切りに中東地域に事務所を開設し、中東原油の支配権が石油メジャーから産油国へ移る機会を捉えて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。2014年度は、カタールとの取引35周年、オマーンとの原油直接取引30周年を祝う式典が行われました。



オマーンとの原油直接取引30周年記念式典

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製油所に操業アドバイザー(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年に合併契約に調印。2014年には軽油深度脱硫装置が先行稼働するとともに、2016年の第2製油所完成を目指し、建設は順調に進捗しています。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

## 原油調達における社会的課題

- ① 原油のほとんどを輸入に頼るわが国にとって、産油国との長期的な関係構築は極めて重要である。
- ② 産油国の政情不安やテロへの懸念など地政学的リスクの高まり、拡大するアジア市場での競争激化、原油市場における供給過剰懸念、2009年以降の世界的株高を演出した流動性相場の先行き懸念など、取り巻くリスクがますます多様化しつつあり、石油業界の経営基盤強化が強く求められている。



## 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（JCOP）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し、“自立・高度化”目標に対し、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。2014年度までに420名の海外



技術研修センターによる  
問題解決力向上研修

タクリールリサーチセンター

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。そのほかにも出光スチレンモノマーでは2014年度、マレーシア国営石油会社（Petronas）トレンガヌ製油所スタッフ約40名を受け入れました。

## 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きました。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が築かれていることは、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75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。



タクリール社幹部の愛知製油所  
見学

アブダビ国営石油会社との  
人的交流



2014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（Tasweer）、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。

## 出光グループの事業概要

### 国内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りました。

#### 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」を採り、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

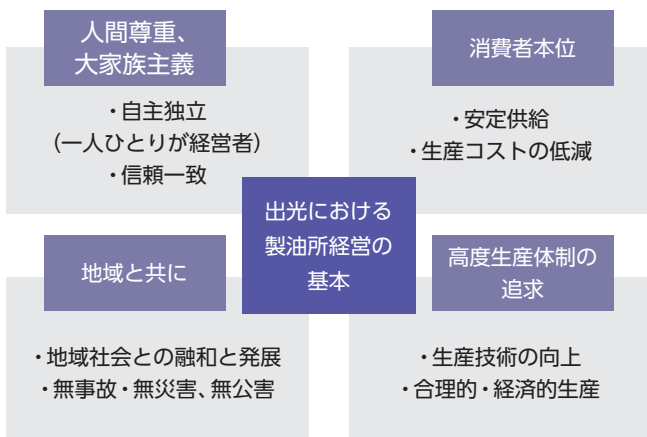
処理を停止しました。さらに今後の国内需要動向を鑑み、2015年4月に業界に先んじて千葉製油所の原油処理能力を20千バレル/日削減した結果、現在は3製油所体制、53.5万バレル/日となっています。最適な需給バランスを維持することにより、コスト削減と安定供給の両立を図っています。

製油所の競争力強化には、石油精製と石油化学の一体連携が極めて重要になっています。当社では、自社内の燃料油と基礎化学品との連携を強化するとともに、石油化学工場では、競争力のある誘導品の拡大、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強化にも取り組んでいます。

#### 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、創業以来「独立自治」の主義方針を大切にする歴史があります。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

#### 出光における製油所経営の基本



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。現・(公財)日本プラントメンテナンス協会による「全員参加の生産保全(Total Productive Maintenance)」(以下TPM活動)が提唱されると、1984年に千葉製油所が導入、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、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表彰されるなど外部からも高い評価を得ました。今後も、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きます。



## 石油精製における社会的課題

- ① 東日本大震災を契機に、電力や都市ガスという系統エネルギーが寸断された際にその代替となる、分散型エネルギーとしての石油の有効性や重要性が改めて認識された。
- ② 震災後、国内需給ギャップが一時的に縮小したが、国内需要の減少は避けられず、過剰精製能力の削減やコスト競争力の強化が喫緊の課題である。



## 石油精製における蓄積技術を海外展開、新事業創出に活用

石油精製のさまざまなノウハウや各種技術開発力、石油化学のプロセス開発力、さらにはTPM活動を基盤に培ってきた運転技術や保全技術は、現在進めているベトナムのニソン製油所・石

油化学コンプレックスプロジェクトにも生かされ、当社から多くの技術者が派遣されています。今後加速させていく海外展開、さらには新規事業の創出における強力な武器となっていきます。

## 災害時の安定供給体制の構築

国内の石油元売り会社は、過剰な石油精製能力を削減する一方で、いつ起こるか分からない大災害の発生時でもエネルギーを安定的に供給する強靱な体制を構築することが求められています。

3製油所を核とする事業運営では、北海道唯一の製油所を擁するなど、各製油所が担うべき役割は大きく、事故を未然に防止し、災害に備えるために安全・保安対策を強化しています。徳山事業所は、2014年11月に総務省が実施した「石油コンビナート等における自衛防災組織の技能コンテスト」において、参加した全国33の自衛防災組織および共同防災

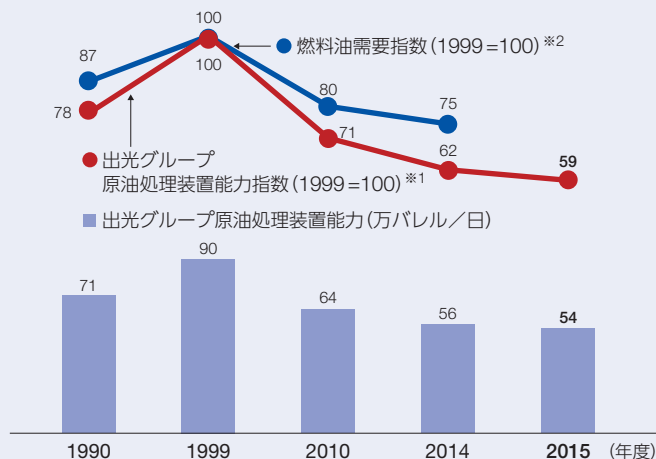
組織の頂点に立つ、総務大臣賞最優秀賞を受賞しました。

大災害による危機対応力を高めるため、供給インフラの強化に努めています。3製油所体制に移行するにあたり、地震発生時に製造プラントを安全に停止するとともに、たとえば緊急車両や非常用発電機向けに製油所や油槽所に貯蔵されている石油製品をいち早く出荷できるように、ドラム缶の充填設備の拡張や、棧橋やローリー積場などの製品出荷設備の耐震強化、石油精製機能を停止した旧・徳山製油所（現・徳山事業所）では油槽所の機能を強化しました。

## 燃料油供給における「ショートポジション戦略」とは

当社は、精製設備の過剰が問題となる中、2003年から2004年にかけて兵庫製油所、沖縄製油所を閉鎖して以来自社の販売量よりも精製できる量を少なくし（ショートポジション）、不足分は輸入や国内他社からの購入で賄う戦略をとっています。需要変動に機動的に対応するとともに、精製設備の稼働率を高め、コスト競争力の強化を図っています。

その一方で、石油元売り会社は、商用備蓄とは別に、日本の備蓄対策の2本柱の一つである民間備蓄の義務を負っています。現在では、直近12ヵ月の石油消費量の70日分が備蓄義務量となっています。



※1 当社社内資料、3月末現在の数値。ただし、2015年度の能力は4月1日現在の数値。  
 ※2 経済産業省「エネルギー生産・需給統計年報」

## 出光グループの事業概要

### 国内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する「大地域小売業」

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ました。そこで、特定の特約店が定まっていなかった海上で、漁船に直接、燃料油を販売する事業に活路を見いだしました。当時の漁船の燃料に使われていた灯油を、エンジン性能を損なわ

ない軽油に切り替えて大幅に燃料コストを低減させる提案を行い、双方に大きな成果をもたらしました。

また、当時の流通構造は石油会社から2～3の特約店を経て消費者に燃料油が販売されていましたが、当社は中間搾取をなくして大地域に大組織で小売業を行う流通形態を構築していきました。

#### 「大地域小売業」を実現する人間尊重と大家族主義



輸入石油ポスター（1950年代）

当社グループでは、「大家族主義」の方針の下、当社と販売店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」のビジネスモデルを実現しています。大地域小売業は、生産者と消費者を直結するという合理的、能率的な業態であるといえます。戦後、石油業に復帰し、販売店網を構築した出光にとって、「大地域小売業」の実現には多くの困難が立ちはだかりました。それを可能にしたのが、当社の大家族の一員として、

「お互いに」という人間尊重の信念を共有する販売店の存在です。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が「大地域小売業」を実践する同志として参画し、ともにSS網を拡大してきました。

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。毎年開催している「販売店合同ミーティング・出光

会全国大会」には、全国の販売店と出光関係者を合わせて約1,100名が参加して出光グループの方針・活動内容を確認するとともに一丸となって進むことを誓い合っています。このほか出光会は、当社の地域プロモーション活動に参加し、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尽力しています。

出光にとって販売店との強固な関係がグループ競争力の中核であり、こうした競争力強化が最終的に消費者利益につながると確信しています。



2015年販売店合同ミーティング・2015年度出光会全国大会

## 石油販売における社会的課題

- ① 消費者と直接つながる強みを生かし、環境変化に素早く対応し、地域のニーズに的確に応えるサービスステーション (SS) 経営を確立していくことが求められている。
- ② 国内需要が構造的に減少する中、SSには、災害時にエネルギー供給の「最後の砦」となることが期待されている。こうした社会的要請の一つに、市町村内に3ヵ所以下の「SS過疎地」問題がある。



## 出光ブランドネットワークを強固にする現代版「大地域小売業」

1998年4月、日本でもドライバーが自ら給油を行うセルフサービス方式の給油が解禁されました。当初は、日本では普及しないといわれましたが、2014年度末には給油所の約28%を占めるまでになりました。

また、少子高齢化などの影響による石油需要の減退、消防法の規制強化を受けた危険物漏洩措置の義務化による給油所地下タンク改修に伴う多額の費用負担など、当社と販売店を取り巻く環境は激変しています。当社と販売店には、この厳しい環境変化に打ち勝っていくSS経営が求められています。当社は、これまで築き上げてきた「大地域小売業」に基づく強みをさらに発展させるため、専門性の高いグループ会社と共に、販売店の経営を力強くサポートしています。

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やマネジメント技術の向上などを目的とした教育研修やSS向けにタイヤ、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)、最新鋭のPOS (販売時点情報管理) システムを活用した決算処理および給与計算業務を代行するiビジネスパートナーズ (株) などにより、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月からスタートしたコラボレーションブランド「アポロハット」が2015年3月末現在で110店舗となるなど、お客さまの利便性を図るため、さらなるネットワークの拡充を進めています。

また2014年10月より楽天 (株) が開始した共通ポイントサービス「Rポイントカード」に参画企業として加盟しました。約9,000万の楽天会員の皆さまに出光のSSをご利用いただけるよう、サービスの充実を進めています。

さらに2015年7月1日より、SS業界としては初めてKDDI (株) が提供する「auWALLETカード」の受入を実現し、支払方法の多様化を進めています。

このように他の業種との連携を強化し、新しいお客さまが出光のSSにご来店いただく機会をさらに増やしていきます。

こうした取り組みの結果、2014年度のガソリン販売実績は、総需要が前年比95.6%と減退する中、出光のSSは同96.5%と健闘しています。

また、SS数減少に伴い、いわゆる「SS過疎地」が生じていますが、長野県天竜村において地元自治体、商工会と連携し、SSの移転・継続を実現するなど、さまざまな地域において関係者と連携し、SS過疎地対策を今後も講じていきます。



アポロリテイリングの  
エコカー研修



出光Rポイントカード



「アポロハット」店舗外観



「Rポイントカード」  
導入記者会見  
(2014年2月20日)



SS過疎地対策

## 出光グループの事業概要

### 物流に対する出光の取り組み

## 安定供給、エネルギーセキュリティの要となる陸・海上物流

### 陸・海上物流における社会的課題

- ① 国内物流では、輸送手段であるローリーや内航タンカーの乗務員・船員不足が深刻化する一方、SS数の減少や製油所、油槽所の統合により、配送の平均距離は延びる傾向にある。
- ② 外航輸送では、世界的な環境規制強化の流れに対応しつつ、コスト競争力の高い船隊整備が、わが国のエネルギーセキュリティにとって不可欠となっている。



当社では、国内のエネルギーセキュリティの確保と物流効率の維持・向上を両立させ、「より強靱でコスト競争力のある

次世代の物流ネットワーク」の構築を進めています。

### 安定供給、さらには災害対応力が要請される、国内の陸・海上物流

陸上輸送では、油槽所の統合に伴う輸送距離の増加に対応するため、現在主力の「20kℓ積みローリー」よりコンパクトで輸送数量が増す、超短尺「24kℓ積みローリー」の導入を進めています。2020年までに、揮発油などを運ぶ白油タンクローリーの80%をこの超短尺車に切り替える計画です。

海上輸送では3製油所体制への移行により、西日本や日本海側への海上輸送が長距離化しています。当社では、当社専用の内航タンカーを2013年度比で約20%増強して52隻としました。また「配船最適化システム」を導入し船舶運航の効率化を推進しています。さらには内航船を国際航路にも就航させる内外航兼用化を実現し、韓国のターミナルを活用した輸出入による物流合理化にも取り組んでいます。

また、2014年10月には東西の受注センターを統合し「中央配送管理センター」を設置しました。受注・配送を全国一元管理体制とすることで、災害時の対応力を強化しています。



超短尺「24kℓ積みローリー」



内外航兼用船「SUNNY MARS」

### 大型タンカーのパイオニアとして安全かつ効率的な外航輸送をリード

当社は、出光タンカーを通じて自社船員によって船舶を運航する、数少ない国内石油元売り会社です。現在、「NISSHO MARU」を含めた12隻のVLCC (Very Large Crude oil Carrier: 全長330mの巨大タンカー)、6隻のVLGC (Very Large Gas Carrier: 全長230mの巨大LPGタンカー)を出光タンカーは運航しています(自社管理船:VLCC4隻、VLGC3隻)。自社管理船舶では、日本人の船長、機関長、オフィサーと共に、フィリピン人船員が乗船しています。フィリピン人との混乗が本格化して約25年の歴史があり、現在、約250名のフィリピン人を雇用しています。

外航輸送75年を超える歴史を通じて培ってきた「海技力」

は、国内外の船会社から高く評価されています。海技力の象徴が、国内船会社で唯一資格を有するSIRE (Ship Inspection REport: OCIMF<Oil Company International Marine Forum: 石油会社国際海事評議会>の検船レポート共有システム)で、年間約650件の検船を実施しています。

コスト競争力を高めるため、船舶を長期使用 (VLCCで25年、VLGCで30年) して減価償却済みの船を併用するほか、OBM (On Board Maintenance: 航海中に自社乗組員が行う整備) による入渠工事の短縮化、修繕工事量の削減に取り組んでいます。

## 出光グループの事業概要

### 再生可能エネルギー事業に対する出光の取り組み

## エネルギー企業としての長期的な視点で将来性を見極め、展開

### 再生可能エネルギーにおける社会的課題

- ① 化石燃料の利用に伴って発生するCO<sub>2</sub>など温室効果ガスの削減は人類共通の課題となっている。
- ② わが国のエネルギー供給は、石油・天然ガスなどの化石燃料が9割以上を占め、そのほとんどを海外に依存する構造となっている。エネルギーセキュリティの観点から、これを低減させる取り組みが求められている。



当社では、地球環境問題への関心の高まり、エネルギーセキュリティの観点による国産資源開発の促進、そして新たな収益源の確保を目指し、再生可能エネルギー\*を活用した電力事業として、電源の新規開発・調達を行うとともに、子会社を通じた電力供給や小売事業を行っています。

### エネルギー企業ならではの長期的な視点に立ち、個々のエネルギーの将来性や競争力を見極め、取り組んでいます。

\*太陽光、風力、水力、地熱、バイオマス発電などは、枯渇することなく持続的に使用することができ、かつ、利用する際に地球温暖化の原因となるCO<sub>2</sub>をほとんど排出しない環境に配慮したエネルギーです。なお、資源開発の要素が強い地熱開発は、24ページでご紹介しています。

### 再生可能エネルギー発電事業（風力発電、木質バイオマス発電、太陽光発電）

#### ▶ 風力発電

風力発電は風況、景観、騒音などの制約はあるものの、再生可能エネルギーの中では発電コストが安く、一度建設すると20年から30年にわたって稼働する効率の良いエネルギーです。出光は風力発電の開発・事業会社である日本風力開発(株)と共同で、青森県上北郡六ヶ所村に建設された日本初の蓄電池併設型風力発電所を運営しています。出光グリーンパワー(株)は、ここで発電された環境に配慮した電力を、他の水力発電やバイオマス発電と組み合わせ、お客さまにお届けしています。

#### ▶ 木質バイオマス発電

草木など再生可能な生物由来の有機性資源(バイオマス)をエネルギーとする発電方法です。当社では、2013年1月、森林率日本一(84%)の高知県で、高知県森林組合連合会、とさでん交通(株)と共同で土佐グリーンパワー(株)を設立しました。

森林の健全な生長に欠かせない間引きで生じた間伐材(未利用材)100%を使用し、間伐材の破砕・乾燥工程を持つ日本初の一体型バイオマス発電所の運転を2015年4月に開始しました。一般家庭の使用量に換算して1万1,000世帯分となる電力を供給しています。さらに2014年11月には、福井県大野市で木質バイオマス発電事業を計画している(株)福井グリーンパワーに10%出資しました(16年春、運転開始予定)。

#### ▶ 太陽光発電

当社では、良好な日照が得られる自社遊休地で、メガソーラー事業に取り組んでいます。太陽光発電サイトとして2013年11月に「門司発電所」、2014年3月に「姫路発電所」、同年11月に「小名浜発電所」の運営を開始しました。また、2015年8月には「門司発電所」の増設が完了しました。この3カ所で発電される電力量は、一般家庭の使用量に換算して約5,800世帯分に相当します。



六ヶ所村二又風力発電所 写真提供:日本風力開発(株)



土佐グリーンパワー(株)土佐発電所



小名浜発電所

## 出光グループの事業概要

### 海外燃料油事業に対する出光の取り組み

## アジア環太平洋での燃料油ネットワーク拡大



万全の安全対策を講じながら工事を進めるニソン製油所・石油化学コンプレックス

国内の供給・販売体制の競争力強化と並ぶ成長戦略の柱が、海外事業の推進です。特に、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が鍵を握ります。[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。](#)

#### ● 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社合併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一つです。NSRPの最大の社会的責任は、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的に供給することを通して、ベトナム経済の発展に貢献することです。さらに、世界のエネルギー市場で渡り合える企業となることを目指しています。

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。現在、2016年の完工に向け、製油所建設・港湾整備を行っています。また、現地スタッフの採用を実施し、教育訓練を進めています。さらに、建設・運転の技術支援のため、当社から多くの人材を派遣しています。同製油所の建設、運営にあたっては、健康、安全、危機管理、環境保全 (Health, Safety, Security, Environment : HSSE) を最優先とし、そのための企業風土づくり、人材育成に力を入れています。

また、ベトナムではNSRPの石油精製に加えて石油製品販売事業など、同国内でのさらなる事業展開を検討しています。



製品タンクの建設



球形タンクの建設



ボイラーの荷揚げ

## 海外展開における社会的課題

- ① 経済成長と人口増加によりエネルギー需要は急速に拡大しつつある。それらの国々のさらなる発展に貢献する大型製油所建設プロジェクトへの参画、互恵関係の樹立が成長機会となる。
- ② 国ごとに異なる製品の需給バランスを調整するトレーディング機能を拡充して各国のエネルギー安定供給に貢献する。日本ではエネルギー需要の減少すなわち取扱量の減少が見込まれる。エネルギー市場における日本のプレゼンスを保持するには、周辺諸国における出光の取り組みを通じて日本のエネルギー調達力維持に寄与することが求められる。



### ● 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。2014年4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、グローバルなバリューチェーンを構築しています。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ます。

### ● 米州<sup>\*1</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<sup>\*2</sup>」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1.6倍の約350万キロリットルまで増加しています。

※1：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

※2：ラック渡し：石油取引形態の一つ。このほかバージ渡しなどがある。

### ● 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ー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85万キロリットル/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が活用するブリスベーンターミナル



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

### 資源事業に対する出光の取り組み

## 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



ベトナムにおける油田開発

資源事業の展開にあたっては、単に資源権益を確保するだけでなく、安定供給をより確かなものとするため、生産・物

流・販売のバリューチェーン構築に注力していきます。

### 北米西海岸からの天然ガス輸入

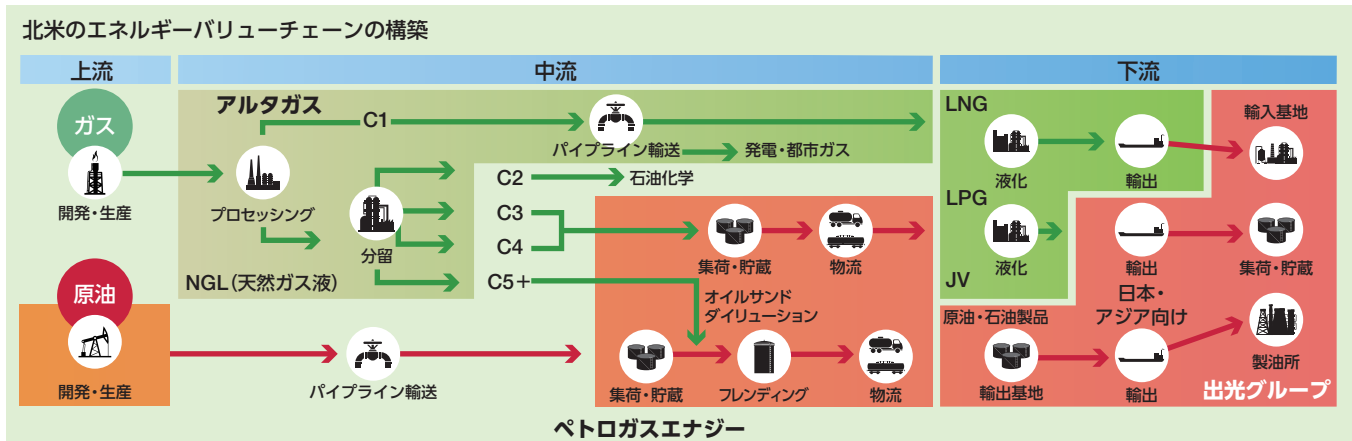
当社は、事業ポートフォリオにガス事業を組み込み、将来の収益の柱としていくことを目指しています。その一翼を担う当社グループのアストモスエネルギー(株)は、世界最大規模のLPG(液化石油ガス)取扱量を誇り、すでに輸入から販売まで一貫した体制を整えています。

北米では、ロッキー山脈を越えて西海岸に通じる唯一のパイプライン設備を持つカナダの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、そこで冷却し液化したLNG(液化天然ガス)を日本およびアジアに輸出する取り組みを鋭意進めています。

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

ログ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。ペトログスエナジー社が、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、ペトログ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。

LNG、LPGの需要は、今後もアジアを中心に増加が見込まれ、これをビジネスポートフォリオに組み込むことは、当社の成長にとって大変重要であるとともに、供給ソースの多様化や経済性の面で日本のエネルギーセキュリティにも貢献すると考えています。





## 資源事業における社会的課題

- ① 海外における権益取得により安定したエネルギー資源の確保に努め、タイムリーにエネルギーのベストミックスを実現する。
- ② 単に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で安定供給につなげる。



### ● 北海とベトナム沖で自社権益油田を確保

当社は、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きました。現在操業中の油田・ガス田では、2.9万バレル/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、英領北海の10油田で生産しています。ベトナムでは1油田で生産するとともに、2004年にオペレータとして鉱区を取得し、探鉱活動を推進しています。

新規油田開発ではノルウェーで2014年9月にHノルド油田、翌年3月にクナル油田が生産を開始、2015年には3.9万バレル/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。

### ●●● 多様なエネルギー資源の確保

● **【石炭鉱山】** 資源が賦存する地域の地政学的リスクが低く、比較的安価な石炭は、アジアを中心に継続して需要の増加が見込まれます。

当社は現在、豪州でボガブライ、エンシャム、マッセルブルックおよびタラウオンガの4つの鉱山で権益を保有しており、2015年度は年間1,100万トンを生産する見込みです。生産した石炭は、日本、台湾、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。低価格で環境特性に優れた発電用一般炭の需要増加に対応するため、インドネシアのマリナウ鉱山権益を保有する石炭会社の株式30%を取得する一方、ボガブライ鉱山の一部権益を大口取引先である国内電力・鉄鋼産業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。

● **【ウラン鉱山】** 当社は、日本の石油元売り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位の可採埋蔵量と第1位の高品位を誇るこの鉱山は、2014年から生産を開始しました。フル生産時には世界第2位の生産量の鉱山になります。

● **【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、平均90%以上の高い設備利用率を維持しており、さらに未活用の熱水を有効活用するため、同事業所内に「バイナリー発電所」の建設を決定しました。今後の事業拡大に向け、北海道阿女鱒岳地域および秋田県小安地域で構造試錐井掘削調査を行っています。

## 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

#### 高機能材のグローバル展開を推進



ブランド浸透のためのモータースポーツ支援

高機能材事業では、これまで培ってきたコア技術を駆使した潤滑油や機能化学品、電子材料、アグリバイオ製品等を展開しています。当社の技術を生かした製品群を国内ならびに

グローバルに展開し、各事業を成長軌道に乗せることを目指しています。

#### グローバル化が急速に進む潤滑油事業

当社は、燃費改善によりCO<sub>2</sub>排出量を削減する環境対策型エンジンオイルや、製造業の技術革新に対応した高機能工業用潤滑油の開発を進めています。潤滑油の研究開発拠点である「営業研究所」では、100名を超える研究員が社内外の研究機関と連携しながら、顧客ニーズに即した年間100種類以上の商品開発を行っています。

グローバル展開においては、製造拠点を世界24ヵ国30ヵ

所に配置して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を整備しています。販売拠点では、2014年度、中国において天津本社、上海支店、広州支店、長春営業所、重慶営業所に加え、6番目の拠点として自動車産業の一大拠点に北京営業所を開設しました。世界23ヵ国37ヵ所、約400名のセールススタッフを擁しています(2015年3月末時点)。



ナショナルスタッフに対する研修



## 高機能材事業における社会的課題

- ① 日本の高い技術力を生かし、グローバルな競争力を高めることが喫緊の課題である。
- ② 顧客ニーズのみならず、社会的課題の解決にも寄与するソリューション提供が高付加価値化の鍵を握る。

### 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) (2015年3月31日現在)



## 石油コンビナートの強みを生か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)

基礎化学品事業では、徳山事業所にて周南コンビナート各社に安定的に競争力のあるオレフィンを供給するため、既存の大型原油タンカー用のシーバースを大型ナフサ船が着岸可能となるように改造して、原料ナフサの輸入ロット大型化による物流の合理化に取り組みました。また、旧原油タンクを化学品(メタノール)用に改造・転用して化学品物流拠点としての機能強化を行いました。今後、誘導品を含めたオレフィン系サプライチェーンの最適化を目指すとともに、ナフサ等を原料とする石油化学コンビナートの強みを生かし、さらなるコスト競争力の強化を図ります。

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確立し、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、ポリカーボネート樹脂の汎用グレードの製造を台湾合弁パートナーのプラントに移管し、コスト競争力向上を図りました。耐熱性などに優れたシンジオタクチックポリスチレン樹脂では、コンパウンドによる高付加価値化が図れることから、千葉石油化学工場で生産したベース樹脂を世界四極のコンパウンド工場に供給し、自動車用電装部品や調理家電用途などへの販売拡大に取り組んでいます。

## 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、有機ELディスプレイパネルの事業化を加速するため、LG Display Co., Ltd.と有機EL技術の相互協力およびデバイス関連特許のライセンス契約に合意しました。

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(SDS)と共に国内の生物農薬市場の3分の1のシェアを占めており、SDS傘下のインド農薬製造・販売会社など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ています。現在、畜産分野でもグローバル展開のための準備を進めています。



# 出光グループの ESG

## 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回定時株主総会以降、社外取締役2名(独立役員)を選任して取締役会を構成しています。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10名となっています。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。2014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、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。2014年度は、監査役会を16回開催いたしました。

### 役員報酬等

取締役の報酬については、2006年6月27日開催の第91回定時株主総会で、年額12億円以内と定められており、代表取締役が取締役会の委任を受け、社外監査役2名を含む4名の委員で構成される取締役報酬諮問委員会の答申を踏まえて決定しています。合計20名(社外取締役および監査役を含む)の2014年度の報酬等は、765百万円でした。基本報酬以外に、ストックオプション、賞与、使用人給与、退職慰労金等の報酬等はありません。

### 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戦略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。

### 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名以内
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	10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
定款上の監査役の員数	6名以内
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

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、社外の第三者の意見を経営に反映させています。

### 経営諮問委員会

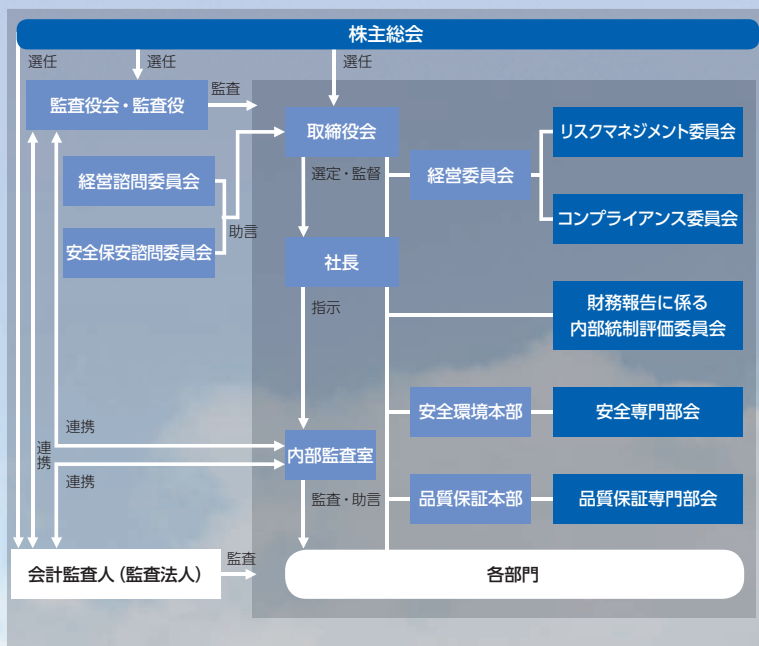
経営全般、技術革新、環境などの観点から主に経営の方針に関する議題を諮問する機関で、原則として半期に1回開催し、5名の社外の諮問委員を招き、提言をいただいています。

### 安全保安諮問委員会

この委員会は2003年12月に発足し、製油所・石油化学工場・事業所の大規模災害防止のため、保安の強化課題、特に技術的な課題に対して諮問してきました。昨今の経営環境の変化により、事業拡大、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、事業展開に即したテーマを選択し、都度、有識者から提言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。

2014年度は、「現場保安力の確保・強化」について提言をいただきました。

## コーポレート・ガバナンス体制



## 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、対象部門に係る取締役、執行役員および監査役に報告し、必要に応じ社長等が当該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。

## 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
常務取締役	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
常務取締役	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
保安担当役員	安全環境・品質保証部長(副本部長)、各部門長	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、各事業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・事業所に対しては、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
常務取締役	安全環境・品質保証部長(副本部長)、品質に係る事業部門の部門長	安全環境・品質保証部 品質保証室
基本方針		活動
お客様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、各事業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、品質に係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継続的な改善に取り組んでいます。

## 出光グループのESG

### コーポレート・ガバナンス

#### 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、部店長、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、バイオマスなどから発電した再生可能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。

#### 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	原油採掘		原油調達	外航輸送	
主要なステークホルダー	掘削スタッフ・作業員	地域住民・地域社会	産油国	タンカークルー	地域住民・地域社会
リスクの内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>火災・爆発による死傷事故の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原油漏洩による海洋汚染の発生、漁業被害の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地政学的原因による取引の中断</li> <li>関係悪化に伴う取引の中断</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>火災・爆発による死傷事故の発生</li> <li>海賊襲撃によるタンカー占拠とクルーの傷害事故</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原油漏洩による海洋汚染の発生、漁業被害の発生</li> <li>バラスト水排水による生態系の破壊</li> </ul>
リスク対応	<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>		<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ISMコード*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</li> <li>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>	
	<small>* 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</small>				

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機能を停止した結果、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多大です。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。

**事業継続計画 (BCP) の整備と見直し**

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の抜本的な見直しと、危機管理規程類の体系的な見直しを実施しました。

その後、2006年度には事業継続計画 (BCP) の首都直下地震版、2009年度に新型インフルエンザ版、2013年度に南海トラフ巨大地震版を策定しました。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、当社においては各種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。

**バリューチェーンの各ステージでコンプライアンスを徹底**

コンプライアンスについては、コンプライアンスを自らの社会的責任と考え、法令のみならず社会倫理・社内規程・契約を遵守する広義のものと位置づけ、その遵守を最優先課題として徹底しています。

**2014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・事業所の重大事故\*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機レベルに該当する違反、もしくは事故

精製・製造・貯蔵		国内物流			販売	
地域住民・地域社会	社員・協会会社作業員	地域住民・地域社会	販売店、SS、需要家	タンカークルー	SSのお客さま	地域住民・地域社会
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 原油漏洩による海洋汚染の発生、漁業被害の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 火災・爆発による死傷事故の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 輸送中の事故に伴う火災・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</li> <li>● 輸送中の事故に伴う石油製品漏洩によるインフラ損傷、交通障害の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 火災・爆発による死傷事故の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 油種の誤給油によるトラブルの発生(自動車、ストープ)</li> <li>● 給油時の石油製品の漏洩、火災の発生</li> <li>● 顧客情報の漏洩による被害の発生、信用の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● フェールセーフ・フェ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>● 安全環境本部による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>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● SS側受入設備、ローリー側設備のフェールプルーフ化</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>● 旭タンカー環境安全協議会を通じた注意喚起</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> </ul>			<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分かりやすく見える化</li> <li>● 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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 土壌調査の実施</li> </ul>

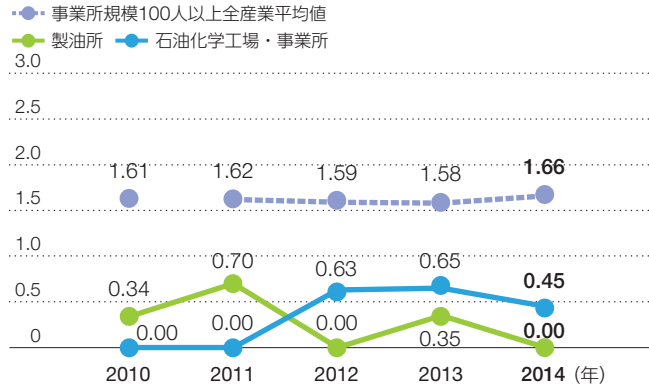
# 出光グループのESG

## ESG関連の主な取り組み

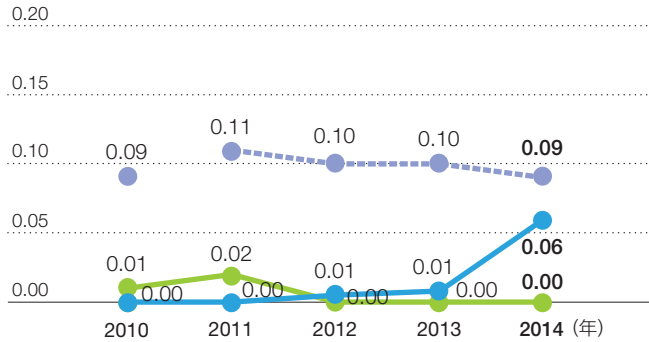
### 労働災害発生率の防止

製油所や石油化学工場では各事業所内に安全環境室を設置し、所内部署、さらには協力会社と連携して日常の安全点検を徹底し、事故の未然防止に万全を期しています。

#### 度数率\* (災害の頻度)



#### 強度率\* (災害の重さの程度)



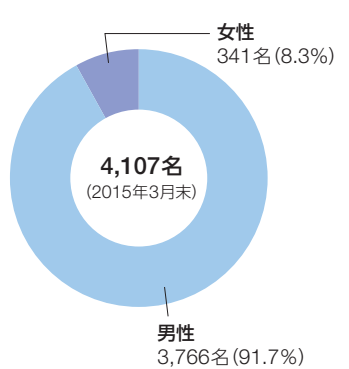
(注) 1. 厚生労働省発表 平成26年労働災害動向調査 (事業所調査 (事業規模100人以上) および総合工事事業調査) の概況 (2011年度から調査対象産業に「農業・林業」のうち農業を追加したため、これ以前とのデータには連続性がありません。  
2. 集計期間は2014年1月~12月  
3. 石油化学工場・事業所には (株) プライムポリマー姉崎工場を含みます。

※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

### 従業員の男女比率と女性活用推進

当社単体の従業員数は4,107名 (2015年3月末現在) で、そのうち女性は341名 (8.3%) です。女性社員の比率が低い状態が続いていますが、これは事業構造上、製造分野に携わる社員数が多く、特定分野の専門性を必要とすることが少なからず影響しています。一方で、販売、物流、コーポレート部門等で従事する社員の構成比は女性社員の比率が20%を超えています。今後、さらに働き続けやすい職場づくりを目指して、制度や環境を整えていきます。

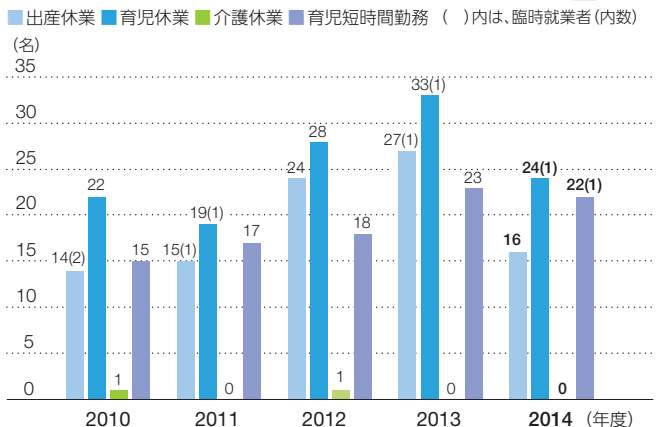
#### 2014年度社員男女比率



### 仕事と出産・育児の両立支援

仕事と出産・育児の両立を目指す従業員を支援する制度として「出産休業」「育児休業」「育児短時間勤務」などを整備しています。性別を問わず、これらの制度の利用を奨励しています。このほか復職しやすい環境の整備、個人の育児環境に応じた柔軟対応の検討を進めています。

#### 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。

### 事業に伴う環境影響と対策

ステージ	原油採掘	輸入 (タンカー片道)	国内製造 製油所・石油化学工場・事業所	国内輸送
INPUT 資源投入量	エネルギー 32PJ 原油換算 830千kℓ	エネルギー 11PJ 原油換算 287千kℓ	エネルギー 136PJ 原油換算 3,512千kℓ 用水 60,415千t 海水 1,199,226千t	エネルギー 3.8PJ 原油換算 98.2千kℓ 用水 12.3千t
環境対策	大気汚染	大気汚染防止装置の設置	大気汚染防止装置の設置	VOC回収装置の設置
	地球温暖化	省エネルギー	省エネルギー	製油所・石油化学工場・事業所の省エネルギー
	資源消費			プラスチックのリサイクル利用
	廃棄物		廃棄物の減量化・リサイクル	
	有害化学物質	VOC回収装置の設置	PCBの管理	VOC回収装置の設置 タンクの浮き屋根化
	オゾン層破壊		フロン管理	冷媒のノンフロン化
	水質汚濁		排水処理	
	土壌汚染			土壌汚染調査・対策
海洋汚染	生産水の排水処理・掘削土の地下圧入と陸上処理	ダブルハル化、近海生態系配慮		
OUTPUT 環境負荷	CO <sub>2</sub> 1,872千t SO <sub>x</sub> 21,917t NO <sub>x</sub> 5,894t	CO <sub>2</sub> 795千t SO <sub>x</sub> 14,784t NO <sub>x</sub> 22,182t	CO <sub>2</sub> 7,121千t SO <sub>x</sub> 7,967t NO <sub>x</sub> 6,392t	ばいじん 232t 排水 1,257,684千t COD 86t 全窒素 (TN) 100t 全リン (TP) 1.6t 廃棄物最終処分量 89t



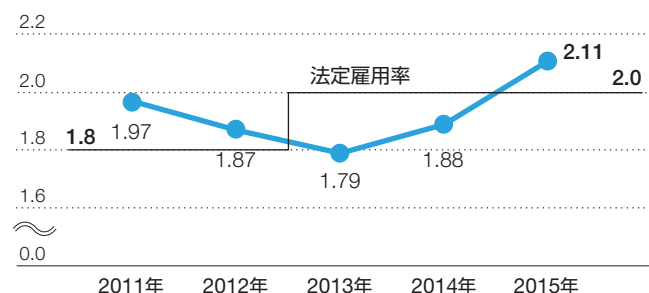
## 障がいを持つ方々の雇用促進に関する取り組み

当社は、仕事を通じて成長し、尊重される人間になるという「人間尊重」の理念の下、障がいを持った方々にも職場を広く提供し、障がいの有無・特性にかかわらず、ともに助け合いながら暮らしていける社会づくりに貢献することを目指しています。

当社では、2011年度に研修センター（千葉県市原市）内の宿泊施設の清掃業務を行うクレンリネスチームを発足、障がいを持った方々の雇用を促進してきました。その後、業務の拡大と職種の多様化の検討を続け、2015年度には、先進技術研究所（千葉県袖ケ浦市）内の温室設備を活用して、マリーゴールドをはじめとする花卉類を栽培する園芸部門を結成しました。障がいを持ったメンバー4名と指導スタッフ2名の体制で花卉を栽培し、近隣の千葉製油所・石油化学工場や先進技術研究所などの事業所に出張して、花壇やプランターを整備しています。この温室を「出光夢農園」と名付け、周囲の方々により親しみを感じていただけるように活動しています。今後は、試験的に果実や野菜など取扱品目を拡大したり、栽培した花卉の販売を展開していく予定です。ま

た、新たな活躍分野として事務サポート部門を立ち上げ、保険申込書の注意事項のマーカ―や付箋紙貼りや研修資料の印刷など、今まで外部へ委託していた事務を受託し、出光グループ内のコスト低減へ寄与するとともに、生産性向上を図っています。これからも障がいを持った方々にも誇りを持って楽しく働くことができる職場づくりを推進していきます。

障がい者雇用率の推移 (%)



(注) 毎年6月1日現在の雇用状況



花卉類を栽培する園芸チーム



千葉県袖ケ浦市内の温室設備

国内販売 など		国内消費				ステージ
エネルギー 0.8PJ 原油換算 19.7千kℓ						INPUT 資源投入量
	サルファーフリー燃料	石炭評価システム・高温炉内監視カメラ	熱診断	DPF装着車対応エンジンオイル 省燃費潤滑油	ライムケーキ(脱硫剤) N <sub>2</sub> O分解触媒	大気汚染 地球温暖化
廃棄物のリサイクル				省燃費タイヤ	プラスチック容器リサイクル	資源消費 廃棄物
	非塩素系切削油 生分解性油圧作動油			アロマフリーの溶剤	ハロゲンフリーの樹脂・シートなど	有害化学物質
	ノンフロン冷凍機用潤滑油					オゾン層破壊
土壌汚染調査・対策						水質汚濁 土壌汚染
						海洋汚染
CO <sub>2</sub> 44千t				CO <sub>2</sub> 87,820千t SO <sub>x</sub> 87,588t		OUTPUT 環境負荷

## 出光グループのESG

### 文化支援を通しての社会貢献

#### 出光美術館の使命

創業者出光佐三(1885～1981)の蒐集品を中心に、1966(昭和41年)に創設・開館した「出光美術館」。当社は、以来40年余にわたりその活動を支援しています。同館は所蔵美術品を充実させ、“東洋の美と精神”のすばらしさを公益財団法人として鑑賞者に伝え続けています。宮中の貴族たちの名筆を収めた見本帖「古筆手鑑見努世友」、平安時代の政府高官の野望と挫折を描いたやまと絵の傑作「伴大納言絵巻」などの国宝をはじめ、わが国の美術品はもちろんのこと、東洋美術品のコレクションとしても屈指の質と量となっています。美術館は、年間十数万人に及ぶ来館者と出光とを「美」という普遍的な価値で強く結びつける“場”の役割を担っています。

美術館設立の理念には、店主自身の言葉で「優れた美術品の蒐集を常に心がけ、これをもって時の人の教学の資となし、後の世の人のために手厚く保存し、これを伝えることは、美術館の最も重要な使命である」と書かれています。「国の文化財である美術品を広く一般にみてもらいたい」との店主の思いと、相当な量と質に及んだ個人的なコレクションを「社会的責任として公開すべき」との専門家からのアドバイスとが相まって出光美術館が創設されました。

佐三が在野の芸術家である浮世絵師、文人画家などの作品を好んだため、当初の出光コレクションは、美術史の観点では偏りがありました。その後、「伴大納言絵巻」や狩野派など、アカデミズム系の作品を中心に集めるようになり、美術館としてのコレクションのバランスが取られていきました。こうして、ある分野の作品は徹底的に集める一方、オーソドックスな東洋の美を分かりやすく展示する、他にあまり例のない特徴が確立されました。

出光コレクションというしっかりした考えの下で集められた美術品は、一つ一つの作品の力とは別に、コレクションとしての強い力を持っていて、佐三の審美眼や精神性が宿っています。我々が出光コレクションから受け取るメッセージ



出光美術館の展示室

の一つは『寛容』です。寛容は仏教に由来する伝統的な日本人の美徳だと思いますが、最近、それが薄れつつあって、むしろ他者を排斥し否定することで自己のアイデンティティを確認するという風潮があるように思えます。出光コレクションの美術品を通して、観る人の心に直接『寛容』というメッセージを伝えていくことが使命と考えています。

佐三は、「私の一生は常に美にリードされてきた。目で芸術を見て心で人の美しさを見る」と言い遺しました。またある時、「事業は国家国民のための事業であらねばならぬ、社会の利益を目標とせねばならぬ、民衆と共に歩かねばならぬ」と強調し、その理念を自著の中で『事業の芸術化』と表現しています。美術品を通してその理念の具現化を実践している出光美術館は、どこにも増して雄弁なCSR(企業の社会的責任)の体現者といえます。



#### 創業者出光佐三の言葉 事業の芸術化

真の芸術と真の事業とは、その美、その創作、その努力において、相一致し、その尊厳と強さにおいて相譲らざるものである。美の創作に対して努力するわれわれが、事業の芸術化を信じ、これを主張するようになったのも当然の結果である。出光の事業は誰が見ても美しからねばならぬ。醜悪なる、単なる金儲けであってはならぬ。

#### 音楽文化への貢献

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。

2015年9月、2008年から7年半にわたり番組司会者を務めてきた指揮者・佐渡裕氏が番組を卒業、ニューヨークを拠点に世界中で活躍しているヴァイオリニスト五嶋龍氏が、10月から番組歴代最年少、5代目司会者となります。

さらに2014年度は昨年に引き続き、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、「ONE ASIA Joint Concert」に特別協賛しました。

第二回としてブルネイ、ベトナム、ミャンマーで各国の民族楽器演奏者と共演するとともに、最終公演地のミャンマーでは、昨年のツアーで共演したカンボジア、タイ、インドネシア、ベトナムの民族楽



AUN Jクラシック・オーケストラ  
inミャンマー

器演奏者も集結し、日本を含めた7カ国の伝統楽器で奏でる、まさにアジアが一つとなったコンサートとなりました。

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表す良い機会であり、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。

# 会社概要

## 会社概要

商号	出光興産株式会社	石油化学工場等	2カ所 (千葉工場、徳山事業所)
本社	〒100-8321 東京都千代田区丸の内三丁目1番1号	油槽所	19カ所 (2015年3月末現在。沖縄出光(株)の油槽所を含む)
代表取締役社長	月岡 隆	研究拠点	8カ所
設立年月日	1940年3月30日 (創業 1911年6月20日)	関係会社 (2015年6月末現在)	
資本金	1,086億円 (2015年3月末現在)		国内52社、国外84社 合計 136社
売上高	4兆6,297億円 (2014年度)	連結対象:	国内17社、国外51社 合計 68社
従業員(連結)	8,829名 (2015年3月末現在) ※臨時就業者を除く	持分法適用:	国内13社、国外15社 合計 28社
販売支店	24カ所	その他:	国内22社、国外18社 合計 40社
営業支店	7カ所		
製油所	3カ所 (北海道、千葉、愛知)		

## 沿革

- 1911 (明治44)年 出光商会創業、潤滑油販売を開始 ①
- 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。②
- 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、翌年、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 ③
- 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 中東にバイルート事務所 (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 ④
- 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 ⑤
- 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
- 2014 (平成26)年 徳山製油所石油精製機能停止 (3製油所体制)

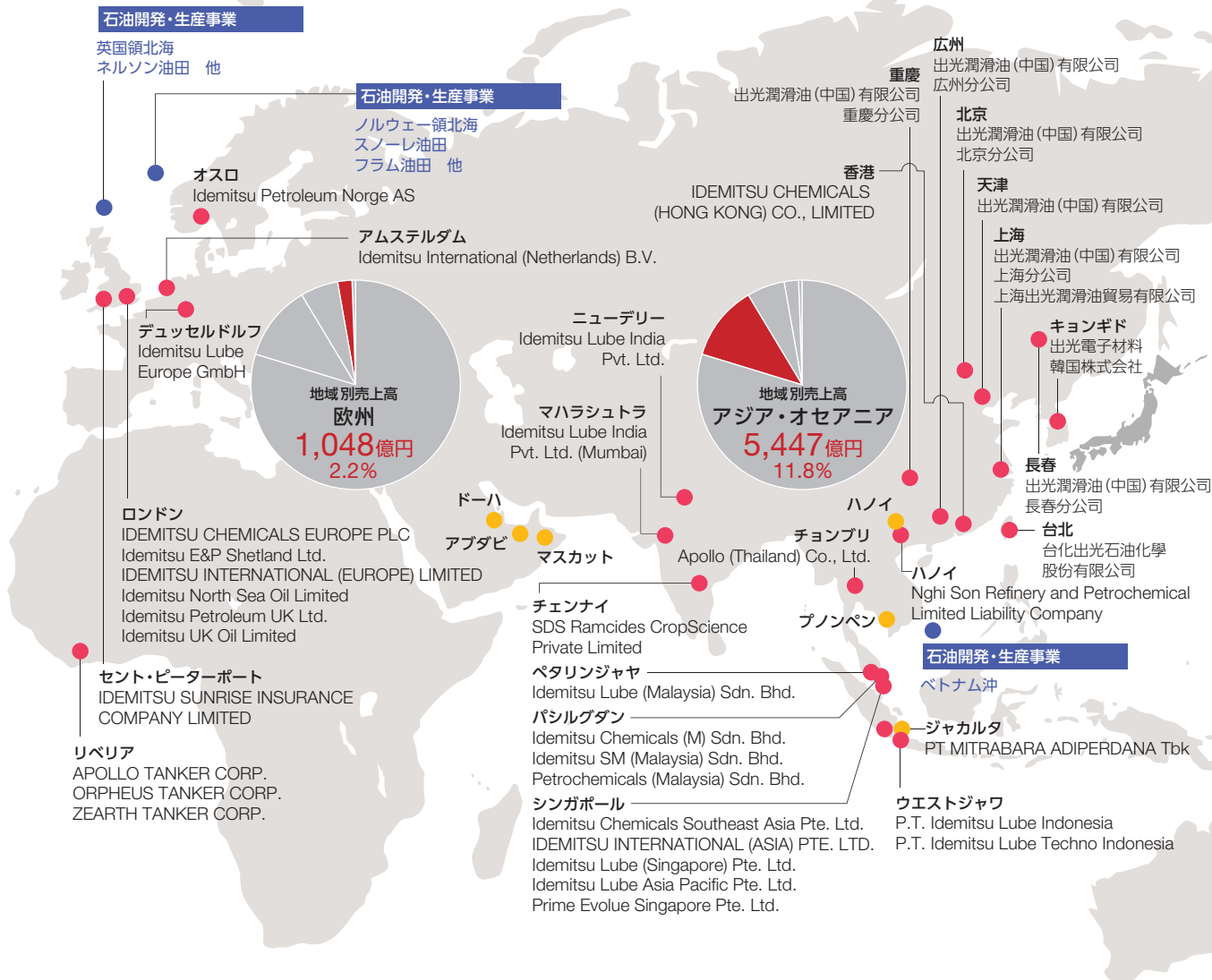


(写真提供: スタットオイル社)



# 出光グループ企業一覧

海外事業所 (2015年7月1日現在)



## 出光グループ 連結子会社・持分法適用会社企業一覧 (2015年7月1日現在)

### 石油開発 (7社)

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 Petroleum UK Ltd.  
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)  
沖縄出光 (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 (19社)

IDEMITSU INTERNATIONAL (ASIA) PTE. LTD.  
IDEMITSU INTERNATIONAL (EUROPE) LIMITED  
IDEMITSU APOLLO CORPORATION  
Idemitsu International (Netherlands) B.V.  
Idemitsu Lubricants America Corporation  
Idemitsu Lube Europe GmbH  
Idemitsu Lube India Pvt. Ltd.  
Idemitsu Lube Asia Pacific Pte. Ltd.  
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.\*  
P.T. Idemitsu Lube Techno Indonesia  
P.T. 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 (16社)

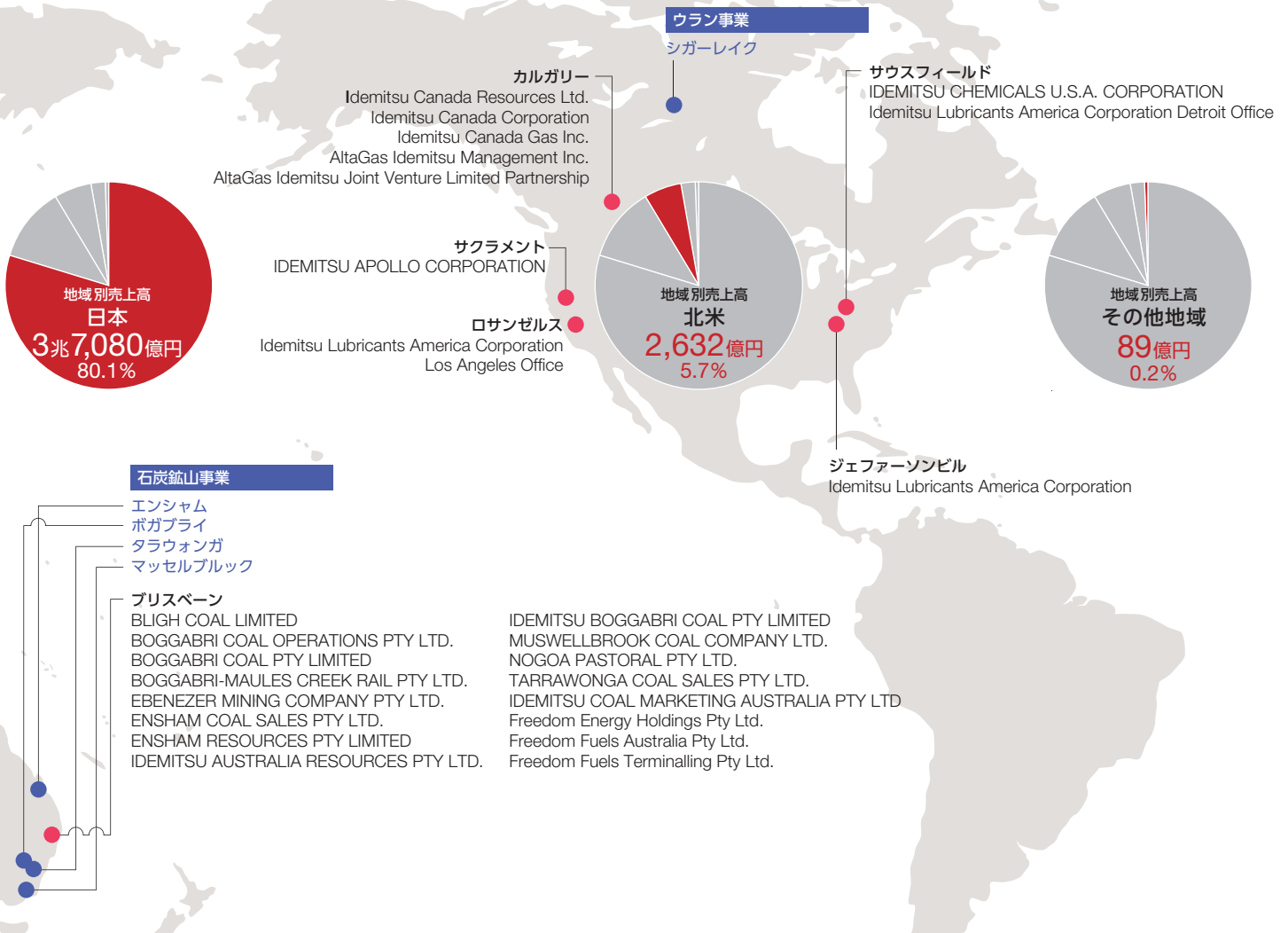
出光ユニテック (株)  
出光クレイバレー (株)

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.  
Prime Evolve Singapore Pte. Ltd.  
(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)\*  
出光ライオンコンボジット (株)\*  
千葉ケミカル製造有限責任事業組合\*

### 石炭事業 (14社)

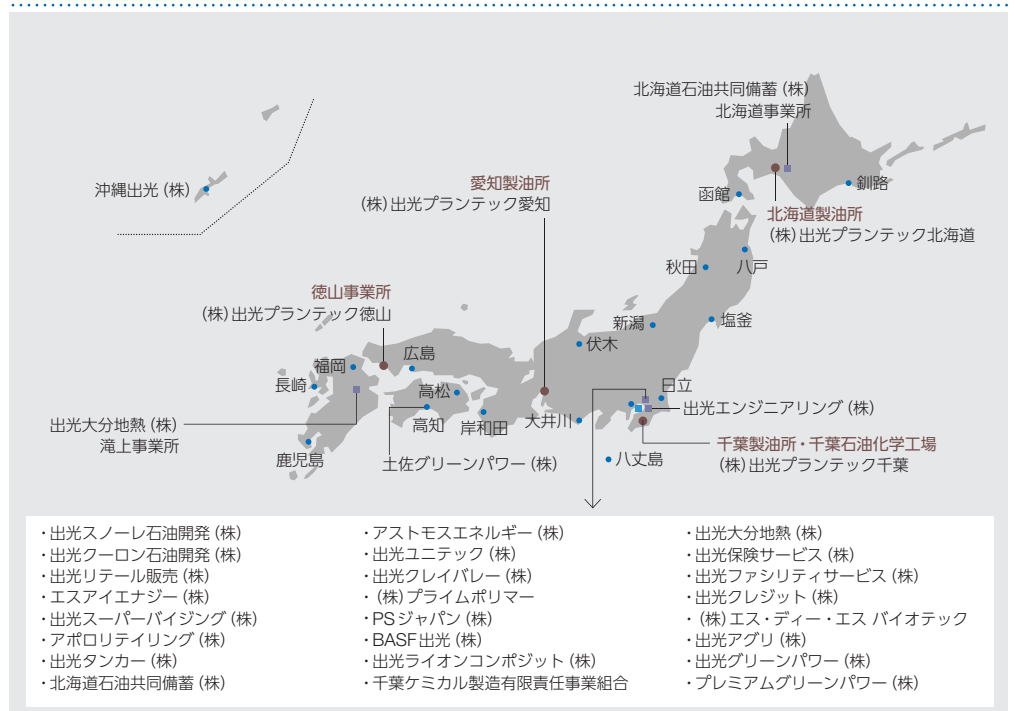
IDEMITSU AUSTRALIA RESOURCES PTY LTD.  
IDEMITSU BOGGABRI COAL PTY LIMITED  
BLIGH COAL LIMITED  
BOGGABRI-MAULES CREEK RAIL PTY LTD.\*  
ENSHAM RESOURCES PTY LIMITED  
ENSHAM COAL SALES PTY LTD.  
NOGOA PASTORAL PTY LTD.  
EBENEZER MINING COMPANY PTY LTD.  
MUSWELLBROOK COAL COMPANY LTD.  
BOGGABRI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

● 海外事務所 ● 現地法人 ● 油田・鉱山



国内事業所 (2015年7月1日現在)

● 製油所・石油化学工場・事業所 ● 油槽所 ● 本社 ● その他事業所



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 (12社)

出光エンジニアリング (株)  
出光保険サービス (株)  
出光ファシリティサービス (株)  
IDEMITSU SUNRISE INSURANCE COMPANY LIMITED  
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)  
土佐グリーンパワー (株)  
SDS Ramcides CropScience Private Limited  
出光電子材料韓国株式会社

\*印は持分法適用会社を示します。

# 「出光レポート」、ウェブサイトについて

## 編集方針

「出光レポート」は、CSR（企業の社会的責任）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2015」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2014年度（2014年4月1日～2015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2014年1月1日～2014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96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」および社内の関連規程

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・レポートング・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2014年10月

英語版：2003年より毎年1回発行、

前回発行2015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受けており、該当箇所にマーク  を付しています。「独立した第三者保証報告書」をウェブサイトに掲載します。

## 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・環境情報を分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する出光の取り組みを分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2015、および2012～2014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>

## 表紙の画賛と作者について



黄初平鞭羊為石画賛

鞭羊為石

鞭石為羊吾

執其鞭試

鞭二黄

羊を容易に石に変える  
仙術を身につけた中国・  
晋時代の仙人、黄初平と  
その兄、黄初起を描いて  
います。ただし、賛では  
仙術を黄兄弟に使うとど  
うなるだろうとなってい  
ます。仙厓は、仙術でも  
変わらぬ普遍的な真実を問  
うているようです。

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2015

---

発行日 2015年9月30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/>

冊子版は、FSCに認証紙およびVOC成分ゼロで植物油100%のインキを使用しています。  
また、印刷工程で有害廃液を出さない水なし印刷方式で印刷しています。