

出光

2016

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。

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2016」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2015年度(2015年4月1日～2016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2015年1月1日～2015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95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」として記述しています。

■ 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」および社内に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・レポーティング・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2015年9月
 英語版：2003年より毎年1回発行、
 前回発行2015年12月

■ 第三者保証の該当箇所

信頼性を担保しながら情報公開を行うため、が付されたデータは、(株)トーマツ審査評価機構による第三者保証を受けています。「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実事だけでなく、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、記述した時点ですべての情報が正しいと仮定しないし判断であり、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。

目次

出光グループとは

- 1 編集方針、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

出光グループの事業概要

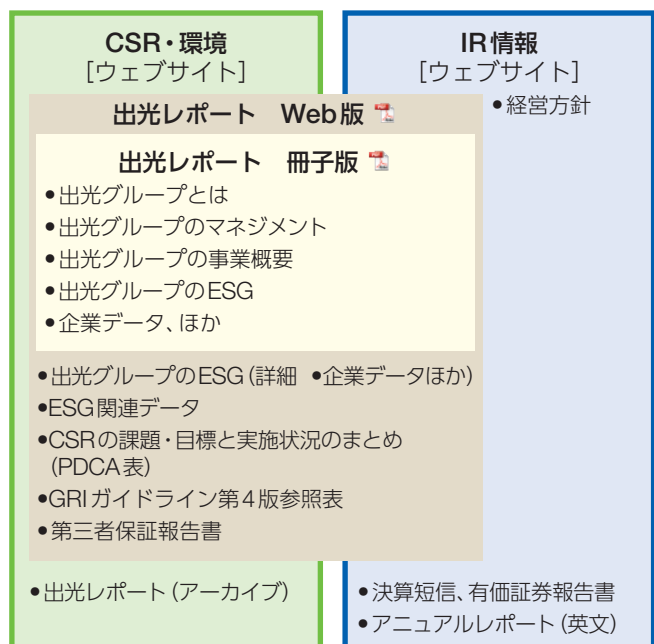
- 9 出光グループの事業概要
 - 9 中核となる出光グループの石油バリューチェーン
 - 11 出光グループのバリューチェーンにおけるリスクと対策
 - 13 出光グループの業績概要
 - 15 国内燃料油事業に対する出光の取り組み
 - 21 物流に対する出光の取り組み
 - 22 再生可能エネルギー事業に対する出光の取り組み
 - 23 海外燃料油事業に対する出光の取り組み
 - 25 資源事業に対する出光の取り組み
 - 27 高機能材事業に対する出光の取り組み
 - 29 研究開発体制と知的財産への取り組み

出光グループのESG

- 31 コーポレート・ガバナンス
- 34 ESG関連の主な取り組み

企業データ、ほか

- 35 出光グループ企業一覧
- 37 会社概要
- 表紙と作者について



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>

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」にのっとり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

経営統合を、自らを大きく
変革し飛躍する
チャンスとしていきます。

代表取締役社長

月岡 隆

出光、そして石油、エネルギー業界の現況

日本のエネルギー業界にとって2015年度は、経済産業省による「長期エネルギー需給見通し」の決定（7月）や、12月に開催された国連気候変動枠組条約第21回締約国会議（COP21）において新たな法的枠組みとなる「パリ協定」が採択されるなど、2030年をマイルストーンとする枠組みが目の前に提示された年となりました。2016年4月から電力小売が全面自由化され、都市ガスの小売全面自由化が2017年4月から実施されることなど、変化は具体的な動きに移っています。

一方、エネルギー需要においては、日本では継続的な燃料油需要の減少が避けられないものの、海外では、アジアの新興国を中心に拡大が見込まれ、国際エネルギー機関（IEA）は2040年の中国とインドの石油需要の合計は日本の約15倍に達すると予測しています。

このような状況の中、当社は2015年7月、熟慮の末、昭和シェル石油（株）との経営統合を進めるという決断をしました。わが国の石油業界は、国内の慢性的な供給過剰構造の下、石油製品需要の構造的な減少や、原油価格や為替レートの変動に左右される収益体質に長年苦しんできました。そういった環境の中で、元売りから小売に至るまで安定的な事業の継続さえままならない状態に陥っています。石油業界としては、

エネルギー供給構造高度化法に基づく設備能力削減などに鋭意取り組んでいます。このままでは「日本のエネルギー供給を支える」という社会的使命が果たせないのではないかと——こうした強い危機感から、業界が抱える構造的課題を解決し、経営基盤をより安定化させるには主体的に事業再編に取り組む必要があると考え、昭和シェル石油（株）をベストパートナーと見定めて協議を進めてきました。11月12日には、両社の間で経営統合に関する基本合意書の締結に至りました。その後、両社内に「統合検討委員会」やその下部組織である各種分科会を組織して統合後の新社について議論するとともに「お互いを知る活動」などを展開しています。今後、公正取引委員会による独占禁止法の審査などさまざまな手続や承認の状況にもよりますが、統合会社の早期発足に向けて取り組んでいます。

当社が昭和シェル石油（株）との経営統合に関する基本合意を発表した数週間後には、JXホールディングス（株）と東燃ゼネラル石油（株）の経営統合が公になるなど、石油業界の「新しいかたち」が明らかになりつつあります。この激しい「うねり」は石油業界にとどまらず、エネルギーの垣根を越えた競争のあり方や、総合エネルギー企業としての「新しいかたち」へとつながっていくと見ています。

第四次連結中期経営計画の成果と評価

当社は、石油業界の慢性的な供給過剰構造の下で、6製油所から3製油所体制への移行や、販売支店体制の簡素化など、国内需要の減退を見据え、他社に先んじて環境変化に対応したさまざまな構造改革に取り組んできました。2013年度にスタートした第四次連結中期経営計画（以下「4次中計」）では、構造改革ステージと位置づけ、「飛躍のための事業ポートフォリオ構築」をテーマとして掲げてきました。「エネルギーの確保と有効利用並びに高機能材のグローバル展開を通じて経済と環境の調和のある社会の発展に貢献する」との経営方針の下、「日本のエネルギーセキュリティとアジア諸国の経済発展への貢献」「出光独自の技術を活かした環境調和型社会への貢献」に努めてきました。

2016年3月に終了した4次中計の最大のトピックスは、いうまでもなく昭和シェル石油（株）との経営統合に対する

決断です。また、昨年、一昨年と原油価格変動などによる業績への影響はありましたが、原油価格下落の影響を除くと、潤滑油・電子材料などの高機能材事業や、ベトナム・ニソン製油所プロジェクトなどの成長戦略は概ね計画に沿った進捗となりました。たとえば、ベトナム・ニソン製油所プロジェクトなどへの参画に代表される海外燃料油事業や、高機能材事業など、成長性を有した事業の育成という布石が着実に結実しつつあります。とりわけベトナムでは、ニソン製油所のパートナーであるクウェート国際石油（KPI）と合併会社を設立し、新たに石油製品の卸売・小売事業を展開する準備を進めています。当社が中東産油国とともに、東南アジアの成長市場で精製・販売の役割を担うことは、新たな成長機会となると確信しています。

社長メッセージ



出光グループと販売店が一丸となって進むことを誓い合う「販売店合同ミーティング」

将来ビジョン

1. 日本のエネルギーセキュリティへの貢献

(1) 燃料油サプライチェーンの強化

当社は第一次オイルショック以前の1973年に中東に事務所を開設しました。以来、産油国とのFace to Faceの関係を維持しており、現在はカタール、アラブ首長国連邦(UAE)、オマーンの3カ国に事務所があります。単に原油を調達するだけでなく、技術協力や人的交流を行い、最近では産油国との共同プロジェクトも実施し、戦略的パートナーシップの構築に向けさまざまな取り組みを実施しています。

製品供給面においては、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、北海道・千葉・愛知の3製油所を軸とした安定的な体制を構築し、効率的な運営に注力しています。同時に、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、今後漸減が続く燃料油の需要を踏まえ、2015年4月から千葉製油所の常圧蒸留装置の処理能力を20千バレル/日削減して200千バレル/日としました。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、安定供給を確保した上で、国内の需給環境の改善、収益力強化に取り組めます。

販売面において、当社は全国に31カ所の販売支店・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て、出光ブランドネットワークの強化に向けたさまざまな活動を展開しています。2014年度に開始したSS店頭での現金決済時の楽天ポイントカードへのポイント付与に加え、2015年6月にはキャッシュプリカ決済でのポイント付与、9月には購入時のポイント利用サービスも開始しました。また、業界初の試みとして、KDDI(株)が提供するプリペイド型の決済サービス「au WALLET」のポイントアップ店に加盟し、当社SSで同カードによる決済を可能としました。また、(株)イエローハットと提携し展開するSS新業態「アポロハット」は2015年度末までに累計170店を出店しました。これらの施策を通じ、SSを利用するお客さまの利便性向上に努めました。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。



ベトナムのニソン製油所・石油化学コンプレックスの建設現場を視察

(2) 海外事業の拡大およびアジア諸国の経済発展への貢献

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年度の商業生産開始を目指し、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・石油化学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。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にも貢献していけるものと考えています。また、シンガポールにおいては、現地法人の体制拡充を進め、需要が拡大しているアジア圏での事業拡大に取り組みました。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いきます。

当社は石油、石炭、ウラン、地熱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2015年3月にクナル油田で商業生産を開始しました。

石炭事業に関しては、現在豪州に4鉱山の権益を保有、

インドネシアでは2鉱山の権益保有会社に出資し、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。石炭価格が低迷する中、豪州・インドネシアの全鉱山で生産性向上とコスト削減に取り組んでいます。たとえば、中核となるボガブライ鉱山では選炭設備の設置および生産規模の拡大工事が完了し、市場ニーズに合致した高品位炭を安定的に生産できる体制が整いました。

ウラン事業におきましては、カナダのシガーレイク鉱山において生産したウラン精鉱の販売を開始しました。

ガス事業につきましては、カナダのアルタガス社と取り組んできたLNG（液化天然ガス）のアジア向け輸出の事業化は、足元のLNGの市況悪化のため、当面見合わせることにしましたが、時期を見て再検討します。国内では、天然ガス発電事業の検討および準備を進めるために、大阪ガス（株）との共同出資により姫路天然ガス発電（株）を2016年4月に設立しました。一方、北米におけるLPG（液化石油ガス）のアジア向け輸出・販売事業は、供給ソースの多様化、供給安定性の確保、輸送距離の短さによる経済的優位性など、日本のエネルギーセキュリティへの貢献を目指し、引き続きさらなる拡大に取り組めます。

2. 環境調和型社会への貢献

(1) 再生可能エネルギーの開発推進

当社では風力発電、メガソーラー発電、バイオマス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。遊休地を活用した太陽光発電所(メガソーラー)を福岡県北九州市、兵庫県姫路市、福島県いわき市で運転しています。バイオマス発電においては、土佐グリーンパワー(株)土佐発電所を2015年4月に運転を開始しました。同発電所の燃料は全量が未利用木材で、かつ破碎・乾燥から発電までを一貫操業する日本初の発電所です。また、出資先である(株)福井グリーンパワー大野発電所も2016年4月に運転を開始しました。

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、同敷地内にバイナリー発電所の建設を開始しました。また、さらなる事業拡大に向け北海道、秋田県、福島県で事業化の検討を進めています。

当社は、これら発電事業だけでなく発電した電力を子会社を通じてお客さまにお届けする電力小売事業にも取り組んでいます。

(2) 高機能材事業での環境への貢献およびグローバル成長戦略の推進

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。

潤滑油事業では、2015年度、国内・海外合計で110万kℓを超える販売数量となり、過去最高を更新しました。また、中国において天津の潤滑油工場の生産能力を増強し、中国国内での高性能潤滑油の販売増に対応しました。環境対応型商品や技術革新に対応した高機能商品の開発を進めるとともに、海外での製造・販売拠点を整備し、グローバル展開を加速します。

機能化学品事業におきましては、新たな用途開発が進んでいる耐熱性エンジニアリングプラスチックについて、千葉石油化学工場の生産能力を増強することを決定しました。また、粘接着基材では顧客のさらなるニーズに応えるべく、台湾FPCC社と共同で水添石油樹脂の新プラントを建設することを決定しました。

電子材料事業においては、2009年に、LGグループと有機EL事業における戦略提携に合意して以来、この事業分野において積極的な取り組みを行ってきました。こうした取り組みの結果、LGグループのパネル製造技術およびテレビ製造

技術に当社の高性能材料が加わることで、世界初となる高精細大型の有機ELテレビの市販を成功に導きました。有機ELテレビは、完全な「黒」色を再現でき、バックライトを必要としないことから、ディスプレイを薄く、曲面にすることもでき、液晶テレビに代わる高画質の次世代テレビとして期待されています。

当社はこれからも技術を結集して高性能有機EL材料を提供することで、多くの卓越した有機EL製品に貢献してまいります。

3. 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。2015年6月から適用を開始した「コーポレートガバナンス・コード」は、株主との対話を通じて会社の持続的成長と中長期的な企業価値を向上させようというもので、「広く社会で期待され信頼される企業」を目指す当社の考えと一致しており、各原則に対する実施状況は「コーポレートガバナンス報告書」にて開示しています。今後も多様な知見やバックグラウンドを持つ社外取締役、社外監査役とともに、経営をめぐる課題を率直に議論して多様な意見を取り入れ、さらなる透明、かつ公正な経営を目指します。

(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・環境保全は経営の基盤です。

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りません。また、人命はかけがえのないものであり、すべてに優先してその安全を確保しなければなりません。当社グループは、「無事故への挑戦」を掲げ、事故・災害ゼロを達成すべく、安全環境本部の統括の下、保安力の強化、安全文化の醸成、環境負荷の低減に取り組んでいます。

(3) 大規模地震対策

当社は、首都直下型地震や南海トラフ地震などの大規模地震が発生した場合においても、石油・石油化学製品をはじめ各種製品の供給を継続するという社会的使命を果たすため、BCP(事業継続計画)の実効性を高めるべく繰り返し訓練を実施しています。2015年4月1日には内閣府より指定公共機関(災害対策基本法第2条第5号)に指定されたことを受け、

既存のBCPに加え「防災業務計画」も作成し、さらなる危機対応力強化に取り組んでいます。

(4)ダイバーシティの積極的な推進

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」といった考え方の中で、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。ダイバーシティを積極的に推進するために、2015年7

月に女性活躍推進を含むダイバーシティ施策を担当する「人材多様化推進グループ」を人事部内に新設しました。2016年4月に「女性活躍推進法」が施行され、数値目標を含む行動計画の公表が義務づけられました。当社が公表した行動計画は「2020年度までにリーダー的役割を担える層の女性社員を2.5倍にする」です。今後は、この行動計画達成に向け、さまざまな施策を立案、推進していきます。

出光の新しい「かたち」を求めて



(撮影：西岡義弘)

堪忍

気に入らぬ風もあろふに柳哉
仙厓

「各店から私の写真を店舗にかけたいからくれ、と言ってきたことがあるのだが、私はいやなんだよ。(中略)そこであの仙厓さんの「堪忍柳」の絵を複製して配ったんだ」

『我が六十年間』第三巻 出光 佐三 著

当社は100年以上にわたる歴史の中で、「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。その中でさまざまな苦難を乗り越え、出光の「今」を築いてきました。私たちは、中東情勢の混迷に端を発したテロの拡散や、OPECの指導力低下に伴う原油価格の長期低迷など、世界中で数多くの変化が起こり、新しい秩序（「かたち」）を模索する、激しいうねりの中にいます。これに対して当社は、新しい出光の「かたち」を求め、今まさに「屈指の競争力を有する業界のリーディングカンパニー」を目指して昭和シェル石油（株）との統合に向けて第一歩を踏み出そうとしています。統合プロセスを通じて両社が培ってきた伝統・文化や長所を融合させる一方で、それぞれの個性の違いを真正面からぶつけ合うことで起きる新たな化学反応に期待しています。今回の経営統合を、過去のしがらみや従前からの常識から抜け出し、自らを大きく変革し飛躍する絶好のチャンスとしていきます。

この経営統合を速やかに、かつ成功裡に成し遂げる要諦は、「人間尊重」、そして「互譲互助」の精神にあると考えています。高い理想と志を持ち、信頼一致の下で人の力の大きな可能性を信じながら、互いの良い点を尊重していくことが、出光らしい経営統合の進め方であると信じています。私たちの根底に流れる出光の理念や考え方は普遍的なものであり、これからも私たちの原点として輝き続けます。

皆さまにおかれましては、新しい出光の「かたち」にご期待いただき、今後とも格別のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長

月岡 隆

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おいて、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。

2015年度実績値

原油生産量 **1,314**万BOE^(注)
(原油換算バレル)、209万kℓ
(注)集計期間2015年1～12月

原油輸入量 **2,667**万kℓ

3製油所の原油処理量 **2,676**万kℓ
2石油化学工場の生産量 **378**万t
(エチレン換算)

資源開発

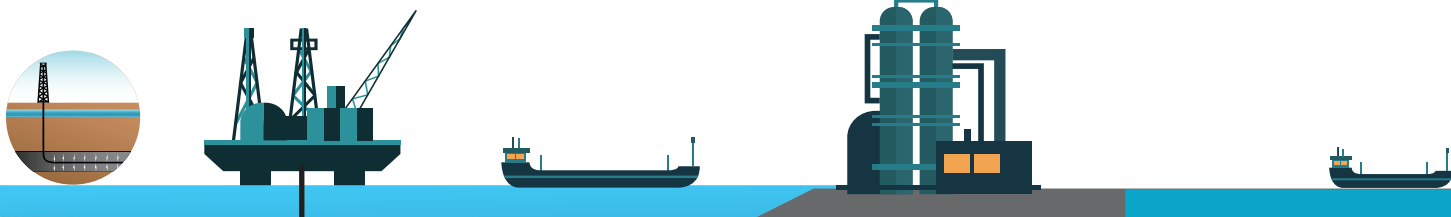
- ▶ 1960年代から石油の探鉱を本格化、70年代後半から石油代替エネルギーとして石炭、ウラン、地熱の資源開発から販売までを推進

原油調達

- ▶ 原油取引の枠を越えた、中東産油国との戦略的パートナーシップ関係を構築
- ▶ アジア、環太平洋のマーケット動向を見据えた、フレキシブルな原料調達や石油製品の輸出入により、最適供給体制を構築

石油精製

- ▶ 安定供給を第一としながらも、石油精製能力削減という業界課題にいち早く対応
- ▶ ショートポジション戦略による、稼働率が高く、コスト競争力の高い3製油所体制
- ▶ 石油精製と石油化学工業の一体化

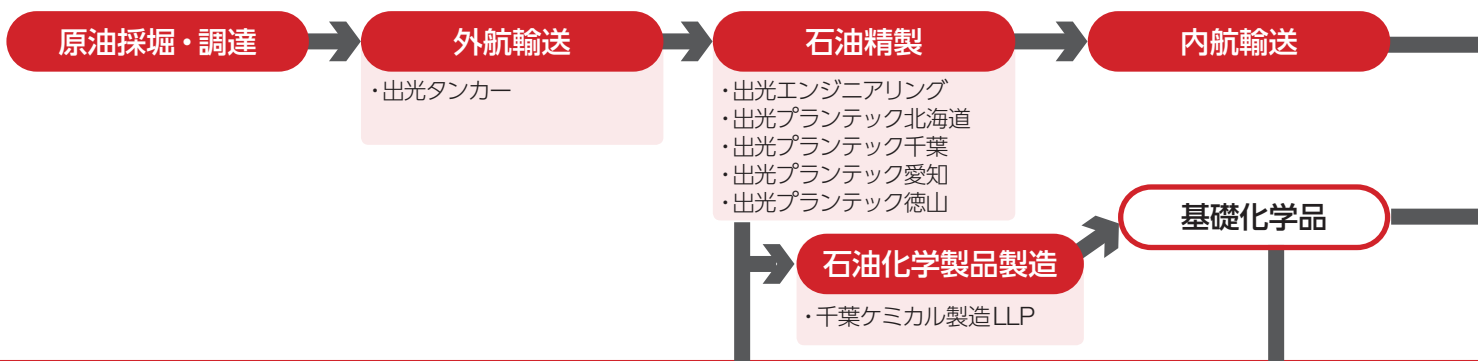


大家族主義で結ばれた出光の主要ビジネスパートナー

建設保全協会の
海上輸送協会の
陸上輸送協会の

旭タンカー環境安全協議会

基盤事業 (燃料油・基礎化学品)

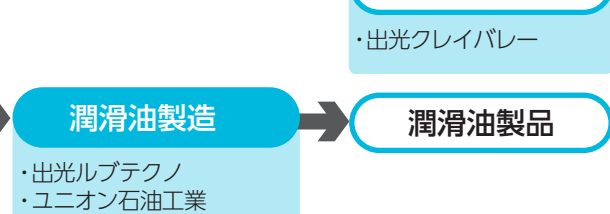


資源事業

石油開発

- ・出光スノーレ石油開発(株)
- ・出光クローン石油開発(株)
- ・Idemitsu Petroleum UK Ltd.
- ・Idemitsu Petroleum Norge AS
- ・Idemitsu UK Oil Limited
- ・Idemitsu North Sea Oil Limited

高機能材事業



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必要であり、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

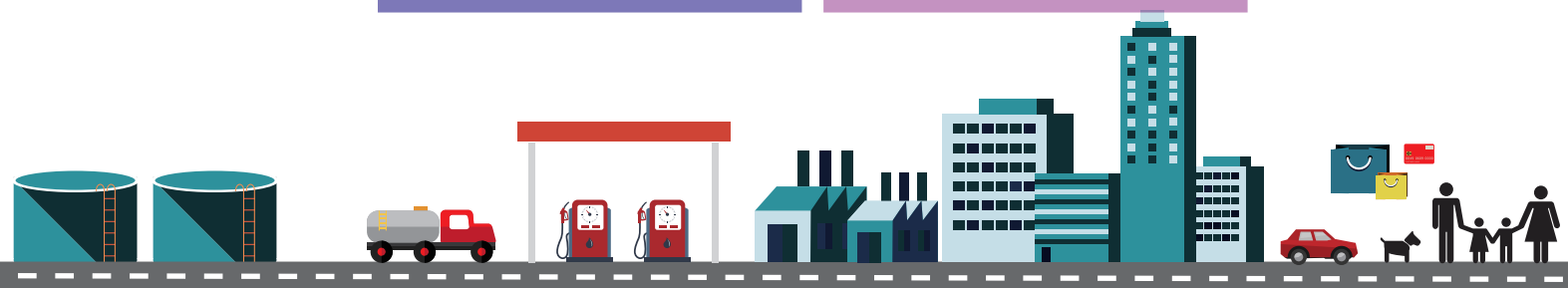
全国のサービスステーション (SS) **3,666**カ所
ガソリン販売量 **821**万kℓ

陸・海上物流

- ▶ 外航輸送では、海技力が高いと評価されている自社船員による船隊を整備
- ▶ 出光マークのタンクローリーによる持ち届け、それを支える内航船隊を組織

石油販売

- ▶ 販売店と一体になってブランドネットワークを構築



光運会 19社

出光会
807 販売店

中継基地

陸上輸送

SS 販売支援・サービス

- ・アポロリテイリング
- ・出光クレジット

石油製品販売

- ・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

- ・プライムポリマー
- ・PS ジャパン
- ・BAS F 出光

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

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

2015年度国内販売量(シェア)

【燃料油】

ガソリン	8,207千kℓ (15.4%)	
灯油	2,606千kℓ (16.3%)	
軽油	6,041千kℓ (18.0%)	
ジェット燃料	1,604千kℓ (31.3%)	
A重油	2,553千kℓ (21.5%)	
C重油	2,585千kℓ (17.8%)	

【LPガス】

プロパン	2,808千t (26.2%)	
ブタン	845千t (27.4%)	

【潤滑油】

563千kℓ (28.5%)

【化学品】

基礎化学品	3,273千t
機能化学品	46千t

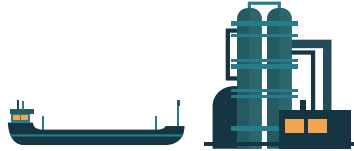
出光グループのバリューチェーンにおけるリスクと対策

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扱う当社グループにとって、操業停止など業務または事業収支といった財務に重大な影響を及ぼすおそれのある、最も重要なリスクに、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があります。そのため、安全確保と環境保全、品質保証が当社グループにとって重要な課題(マテリアリティ)になります。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

2015年度事業に伴う環境影響

原油採掘	輸入(タンカー片道)	国内製造 石油精製・石油化学工業など
INPUT	INPUT	INPUT
エネルギー 32PJ	エネルギー 13PJ	エネルギー 139PJ
原油換算 830千kℓ	原油換算 347千kℓ	原油換算 3,596千kℓ
OUTPUT	OUTPUT	OUTPUT
CO ₂ 1,879千t	CO ₂ 962千t	CO ₂ 7,296千t
SO _x 21,742t	SO _x 18,171t	SO _x 7,105t
NO _x 6,143t	NO _x 26,963t	NO _x 6,453t
		ばいじん 245t
		排水 1,265,015千t
		COD 94t
		全窒素(TN) 82t
		全リン(TP) 1.1t
		廃棄物最終処分量 95t



ステージ	原油採掘	輸入	国内製造 製油所・石油化学工場	国内輸送
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	
	地球温暖化	省エネルギー	省エネルギー	物流の効率化
	資源消費	省エネルギー	省エネルギー	
	廃棄物		製油所・石油化学工場の省エネルギー	プラスチックのリサイクル利用
	有害化学物質	VOC回収装置の設置	廃棄物の減量化・リサイクル	陸上出荷設備へのVOC回収装置の設置
	オゾン層破壊		PCBの適正な保管と処理	
	水質汚濁		フロンの排出抑制	
	土壌汚染		排水処理装置の設置	
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	モニタリングと対策	

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"> 火災・爆発による死傷事故の発生 原油漏洩による海洋汚染の発生、漁業被害の発生 	<ul style="list-style-type: none"> 地政学的原因による取引の中断 関係悪化に伴う取引の中断 	<ul style="list-style-type: none"> 火災・爆発による死傷事故の発生 海賊襲撃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、漁業被害の発生 バラスト水排水による生態系の破壊
リスク対応	<ul style="list-style-type: none"> SHEMS(安全環境衛生管理システム)を整備し運用、事前にリスク評価を実施してリスクを低減 	<ul style="list-style-type: none"> 産油国スタッフの人材育成(幹部候補生、技術研修者) 産油国への技術協力(専門家派遣) 駐在事務所の設置、文化交流・対話の促進 産油国との共同事業への資本参加 	<ul style="list-style-type: none"> ISMコード*による安全航海、海洋汚染防止の諸規程整備 タンカーにバラスト水処理設備を順次搭載 乗務員によるバラストタンクのOBM(自主保全活動) 防災訓練と定期的な安全環境教育 船舶保安計画書の作成と適切な海賊対策の実施 <p>* ISMコード：船舶の安全管理強化のため SOLAS 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</p>

けて、バリューチェーンの各ステージにおいて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。さらに自然災害に起因するリスクとして地震、津波、台風などがあり、地震の多い日本では

製油所・石油化学工場などが被災するリスクがあります。これに対して当社グループは事業継続計画(BCP)を策定し、総合防災訓練を毎年実施し、その結果をBCPの見直しに反映し、実践的な対応力の強化に努めています。

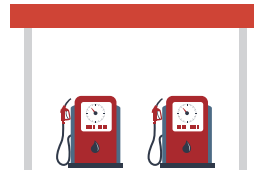
国内輸送(片道)

INPUT	
エネルギー	3.8PJ
原油換算	97.6千kℓ
用水	6.5千t
OUTPUT	
CO ₂	266千t
SO _x	3,032t
NO _x	3,611t
排水	2.9千t
廃棄物最終処分量	7t



国内販売など

INPUT	
エネルギー	0.8PJ
原油換算	19.7千kℓ
OUTPUT	
CO ₂	43千t



国内消費

OUTPUT	
CO ₂	91,626千t
SO _x	86,688t



国内販売など	国内消費						
					DPF装着車対応エンジンオイル	ライムケーキ(脱硫剤)	大気汚染
	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		省燃費潤滑油	N ₂ O分解触媒	地球温暖化
廃棄物のリサイクル						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
							水質汚濁
土壌汚染調査・対策							土壌汚染
							海洋汚染

精製・製造・貯蔵		国内物流			販売	
地域住民・地域社会	社員・協力会社作業員	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"> 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 原油などの漏洩による海洋汚染などの発生、漁業被害の発生 	<ul style="list-style-type: none"> 火災・爆発による死傷事故の発生 地震による被災 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 火災・爆発による死傷事故の発生 	<ul style="list-style-type: none"> 油種の誤給油によるトラブルの発生(自動車、ストーブ) 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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"> フェールセーフ・フェールプルーフの設備設計 保安全管理・設備管理・運転管理の徹底 地域防災体制の整備と定期的な防災訓練の実施 安全環境本部による安全環境指導と安全環境監査 定期的な地域対話・地域懇談会の推進 「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) 地震時緊急停止システムの導入 耐震補強 		<ul style="list-style-type: none"> SS側受入設備、ローリー側設備のフェールプルーフ化 「光運会」などを通じて事故事例・対応事例を共有化 「光運会」の安全キャンペーンや運行管理研修会の開催 旭タンカー環境安全協議会を通じた注意喚起 指差呼称での注意喚起 定期的な防災訓練、荷卸訓練の実施 			<ul style="list-style-type: none"> 設備対応—給油計量機のシャットダウン 給油計量機の表示を分かりやすく見える化 事故事例・対応事例を共有化 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 「お客様センター」の設置 	<ul style="list-style-type: none"> 土壌調査の実施 SS施設安全点検記録帳(通称:黒本)への記載

出光グループの業績概要

連結財務ハイライト

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	増減(%) 2014年度/2015年度対比
会計年度						
売上高(百万円)	4,310,348	4,374,696	5,034,995	4,629,732	3,570,202	▲22.9
営業利益(百万円)	138,078	110,684	78,197	▲104,798	▲19,643	—
経常利益(百万円)	133,559	109,122	81,921	▲107,618	▲21,903	—
親会社株主に帰属する 当期純利益(百万円)	64,376	50,167	36,294	▲137,958	▲35,993	—
1株当たり当期純利益(円)	1,609.83	313.63 ^{注1}	226.90 ^{注1}	▲862.50	▲225.03	—
1株当たりの配当額(円)	200	200	125 ^{注2}	50	50	—
会計年度末						
総資産(百万円)	2,682,139	2,728,480	2,995,063	2,731,001	2,402,118	▲12.0
純資産(百万円)	614,513	687,948	743,786	630,384	537,660	▲14.7
従業員(人)	8,243	8,684	8,749	8,829	9,203	4.2
(ご参考)						
原油価格(ドバイ) (米ドル/バレル)	110.1	107.1	104.6	83.5	45.5	▲45.4
ナフサ価格(通関) (米ドル/トン)	971	965	939	817	486	▲40.6
為替レート(円/ドル)	80.1	84.1	101.2	110.9	121.1	9.2

(注)1. 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。

2. 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。

2015年度の経済環境について

2015年度におけるわが国経済は、企業の良好な収益環境から株価も含め堅調に推移しましたが、年末以降、中国経済の不透明感が増し、新興国経済が減速する中で足踏み感が強くなってきています。

国内石油製品需要は、揮発油等輸送用燃料は前年度並みとなりましたが、歴史的な暖冬の影響による灯油などの中間留分、電力向け重油の需要減少により、石油製品全体では前年度を下回りました。

原油価格(ドバイ原油)は、春ごろは上昇傾向にありましたが、人民元切り下げを契機とする中国の景気先行懸念とOPEC生産量の減少が見られないことなどにより夏以降は下落に転じました。12月上旬のOPEC総会で減産による需給調整が見送られると下落ペースが加速し、一時30ドル/バレルを下回る水準となりました。この結果、年度平均価格は前年度対比で37.9ドル/バレル下落の45.5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が、円安を背景とした輸入数量の減少に伴い国内生産は堅調に推移

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332ドル/トン下落の486ドル/トンとなりました。

円の対ドルレートは、日銀による金融緩和の継続や米国の利上げ観測などを背景に円安が進行し、年度平均レートは前年度対比10.2円/ドル下落して121.1円/ドルとなりました。

第4次連結中期経営計画の振り返り

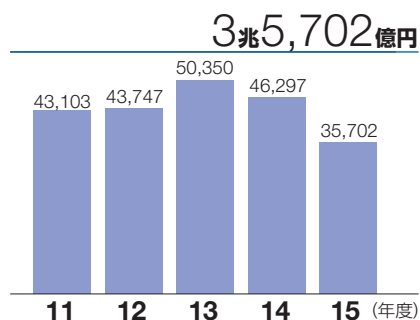
第4次連結中期経営計画に関しては、原油価格の大幅な下落により、在庫評価損益が計画期間累計で2,000億円を超える損失の計上を余儀なくされるなど、収益および財務体質改善の面では、計画に対し未達成となりました。

一方、投資はほぼ計画通りとなりましたが、合理化・コスト削減活動の推進や油価下落に伴う運転資本の減少により、有利子負債を増加させることなく営業キャッシュ・フローの範囲内で実行することができました。

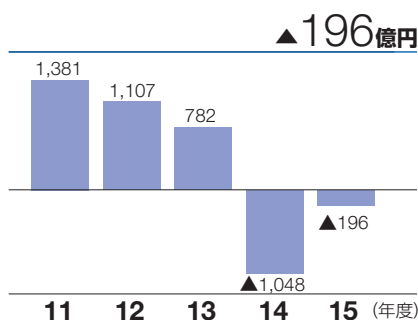
2015年度の業績概況

2015年度の売上高は、原油価格が下落したことなどにより3兆5,702億円(前年同期比22.9%減収)となりました。営業

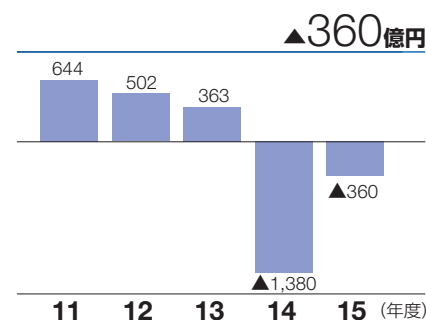
売上高



営業利益



親会社株主に帰属する当期純利益



上段：売上高、下段：営業利益 (単位：億円)

		2014年度	2015年度	増減
全社	売上高	46,297	35,702	▲10,595
	営業利益	▲1,048*	▲196*	852
セグメント別	原油・石油製品の輸入、精製、輸送、貯蔵および販売、石油製品・SS関連商品の販売、海外における原油等の売買、石油製品の製造および販売	36,939	27,527	▲9,412
		▲1,116	▲674	443
石油化学製品	石油化学製品の製造及び販売	6,390	5,208	▲1,182
		▲71	423	494
資源	石油資源・石炭・ウラン・地熱資源の調査、探鉱、開発及び販売	2,411	2,265	▲145
		131	▲6	▲137
その他	ガスの輸入・仕入および販売、電子材料の製造・販売・ライセンス事業、工事、保険、クレジット、農業等の製造・輸入・販売、再生可能エネルギー	558	702	144
		33	88	55

* 2014年度△24億円、2015年度△27億円の調整額を含みます。

損益は、在庫評価影響や石油製品マージンの縮小などで196億円の損失となりましたが、原油価格下落に伴うコスト減などの影響で前年同期比852億円の増益となりました。経常損益は219億円の損失(前年同期比857億円増益)で、これらの結果、親会社株主に帰属する当期純損益は360億円の損失(前年同期比1,020億円増益)となりました。

2015年度のセグメント別営業損益

石油製品部門の営業損益は、在庫評価影響などにより674億円の損失となりましたが、製品マージン縮小などの減益要因を原油価格下落に伴うコスト減などの増益要因が上回り、前年同期比では443億円の増益となりました。なお、営業損益に含まれる在庫評価損益は1,186億円の損失です。

石油化学製品部門の営業損益は、ナフサ価格下落によるコスト減に加え、堅調な海外市況にも支えられ423億円の利益(前年同期比494億円増益)となりました。なお、営業損益に含まれる在庫評価損益は35億円の損失です。

資源部門の営業損益は6億円の損失(前年同期比137億円減益)となりました。

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などの事業で構成されており、営業損益は88億円の利益(前年同期比55億円増益)となりました。

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。

2015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

2016年度の売上高は、年度平均の原油価格の下落を見込むことなどにより3兆2,600億円(前年同期比8.7%減収)となる見通しです。営業損益は、石油製品マージンの回復や、在庫評価影響が損失から利益に転じることなどにより1,130億円の利益(前年同期比1,326億円増益)、経常損益は1,120億円の利益(前年同期比1,339億円増益)、親会社株主に帰属する当期純損益は700億円の利益(前年同期比1,060億円増益)となる見通しです。なお、2016年度業績見通しは原油価格(ドバイ原油)45ドル/バレル、為替レート110円/ドルを前提としています。

国内燃料油事業に対する出光の取り組み

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

原油調達における強み

- ① いち早く中東産油国との直接取引に取り組んだ結果、長期的な信頼関係を築いており、事業投資、技術協力、人的交流を通じて産油国とのパイプを強固にしている。
- ② 産油国との関係は、原油取引の枠を越えた戦略的パートナーシップに発展している。
- ③ 積極的な海外展開によりアジア、環太平洋のマーケット動向を見据えた、フレキシブルで機動的な原料調達や石油製品の輸出入による、北米、アジア、中東を一体とみなした最適供給体制を構築しつつある。

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、米国シェールオイルによる供給過剰懸念、他エネルギーへの燃料転換など、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。
- ③ 中長期的に見ると、石油需要はアジアを中心に堅調な伸びが想定されるものの、2011年以降高止まりしていた原油価格が2014年に急落、その後も下降傾向が続くなど、当面は先行き不安定な値動きによる業績変動が懸念される。

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、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、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。現在も、カタール、アラブ首長国連邦（以下「UAE」）、オマーンの3カ国に事務所を設置し、現地国営石油会社などと日々フェイス to フェイスでのコンタクトを行っています。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



アブダビ国営石油会社との石油直接取引40周年記念式典

プの最前線として機能しています。2015年度は、イラン国営石油会社との直接取引40周年、アブダビ国営石油会社との原油直接取引40周年を祝う式典が行われました。

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年に合弁契約に調印。2014年には軽油深度脱硫装置が先行稼働するとともに、2016年後半の稼働開始を目指して第2製油所の建設が進んでいます。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



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)JCCP国際石油・ガス協力機関(以下「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。このプロジェクトでは、2012年度から、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、2015年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てきました。2016年以降は、出光の支援により、「現場密着型の技術センター」としての基盤が完成したタクリールリサーチセンターとともに、タクリール社のさまざまな製油所課題に対し、当社が製油所運営で培った石油精製の技術・経験・ノウハウを活用して、解決案を積極的に提案し、タクリール社の経営に貢献

すべく活動しています。

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。2015年度までに447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。



タクリール社向け運転直長研修
技術研修センター(山口県周南市)

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。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、中東産油国国営石油会社(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、2015年度まで約78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。2015年度は、JCCPの協力を受け、アブダビ国営石油会社(ADNOC)の若手幹部が幹部候補生研修を、またベトナムの

ペトロベトナムおよびペトロリメックスの社員が販売、物流研修を通して当社と交流しました。また、11月にはUAEのメイサ・アル・シャムシ国



UAE・メイサ国務大臣の来訪

務大臣、アブダビ国営石油会社ならびにクウェート海外石油探鉱会社の幹部が月岡社長を訪問し、交流を深めました。

国内燃料油事業に対する出光の取り組み

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

石油精製における強み

- ① エネルギーセキュリティを担うため、安定供給を第一としながらも、石油精製能力削減という業界課題にいち早く対応してきた。
- ② ショートポジション戦略による、稼働率が高く、コスト競争力の高い3製油所体制を構築。
- ③ いずれの製油所も、操業当初より、地域の景観や環境に配慮した「緑豊かな公園工場づくり」に取り組む。

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。

タイムリーな設備能力の調整と石油精製と石油化学工業の連携

当社は、1957年山口県徳山市（現・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*」をとり、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

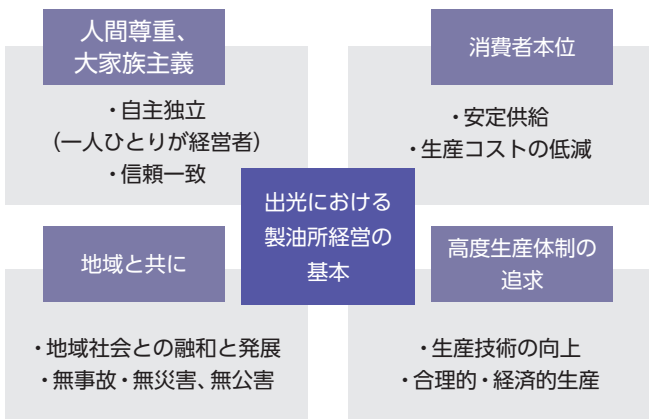
理を停止しました。さらに今後の国内需要動向を鑑み、2015年4月に業界に先んじて千葉製油所の原油処理能力を20千バレル／日削減した結果、現在は3製油所体制、53.5万バレル／日となっています。最適な需給バランスを維持することにより、コスト削減と安定供給の両立を図っています。

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している歴史があります。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、完全に職

出光における製油所経営の基本



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。こうした取り組みは、少数精鋭による効率的な製油所経営となって競争力強化に寄与しています。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には、過剰な石油精製能力を削減する一方で、日本の備蓄対策の2本柱の一つである民間備蓄の義務が石油備蓄法で定められています。つまり、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。当社では、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、装置を安全に停止する機能に加え、石油製品をドラム缶で出荷するための充填設備の設置や、棧橋やローリー積場などの製品出荷設備の耐震補強および非常用発電機の設置を実施しています。また、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。

製油所・石油化学工場における環境問題への対応

装置の運転効率化や、原材料や燃料の削減など経営に直結する対策や環境負荷低減の取り組みとともに、当社の製油所・石油化学工場では工場緑化を積極的に推進しています。海岸の埋め立て地に建設された製油所・石油化学工場においては、設計段階から緑地を配置し操業と同時に緑地の維持・活用に取り組んできました。その結果、多様な生物が息する優良な緑地として社会・環境貢献緑地評価システム（SEGES）の社会・環境貢献緑地として認定されています。

このほか経済産業省が日本CCS調査（株）に委託して北海道苫小牧市で実施している「CCS実証試験事業」に協力しています。CCSとは、発電所などから出る排ガスに含まれる二酸化炭素（CO₂）を大気に放出する前に回収し、地中深くに圧入して封じ込める技術です。この実証試験事業で使用するCO₂を含むガスを北海道製油所から供給するなど協力しています。

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が石油備蓄法で定められています。1993年以降の民間備蓄の義務量は70日分です。これまで国家備蓄から原油を放出した例はなく、民間備蓄が国内のエネルギー供給を支えています。

国内燃料油事業に対する出光の取り組み

石油販売

 販売店を中心とした強固なブランドネットワーク

石油販売における強み

- ① 創業時からの経営方針である「大地域小売業」を実践すべく、地域に密着した経営を行う販売店と連携・協力して事業を展開することで、アポロマークで知られる、強固なブランドネットワークを構築している。
- ② 業界に先駆けて導入したPOSシステムや各種カードシステムなどのネットワークインフラを活用し、ガソリン需要が減退する中、地域に支持されるブランドを目指している。

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答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」問題への対応が挙げられる。

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。

販売店と一体になったネットワークの構築

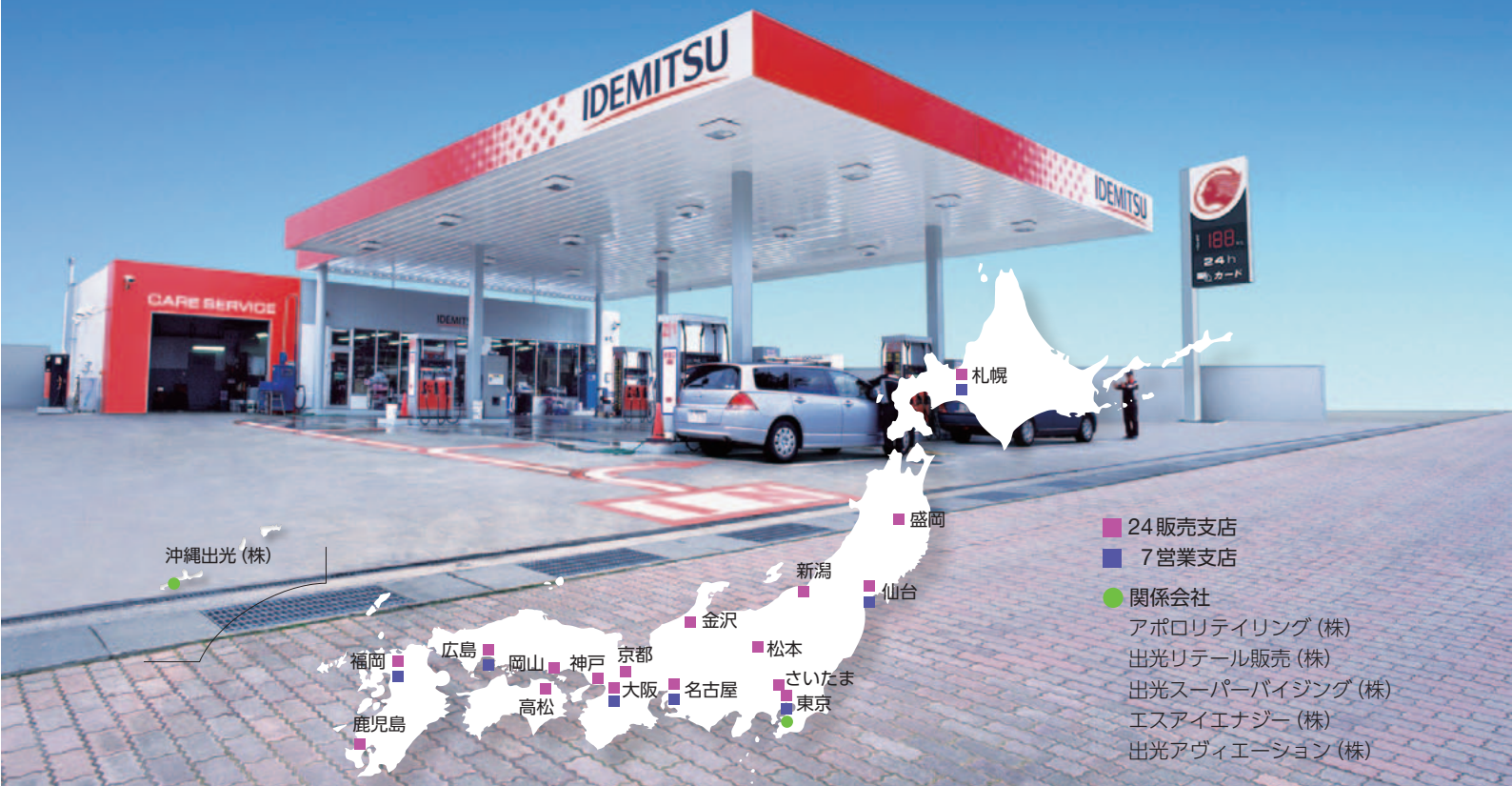
当社グループでは、「大家族主義」の方針の下、当社と販売店が一体となって出光ブランドネットワークを形成し、「大地域小売業」のビジネスモデルを実現しています。大地域小売業は、生産者と消費者を直結するという合理的、能率的な業態であるといえます。戦後、石油業に復帰し、販売店網を構築した出光にとって、「大地域小売業」の実現には多くの困難が立ちはだかりました。それを可能にしたのが、当社の大家族の一員として、「お互いに」という人間尊重の信念を共有する販売店の存在です。戦後、自動車用燃料需要が伸びる中で、当社の理念に共感した販売店が「大地域小売業」を実践する同志として参画し、ともにSS網を拡大してきました。

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、地域プロモーション活動などを主催し、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。

SSにおいては、これからも地域を支える大切な「エネルギー拠点」であるとともに、お客さまに任せたいと思っただけ「愛車の町医者」として、皆さまから支持され、信頼される「地域に密着した活動」を推進していきます。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。



販売店合同ミーティング 展示コーナー
SSでのカーケア情報を販売店と共有



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」

今、クルマの省燃費化や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ともに、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行およびリース、保証ファクタリングなどのファイナンス全般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、バッテリーなどのカーケア商品を提供するアポロリテイリング(株)、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。アポロリテイリング(株)が整備士などの教育研修を行っている中央訓練所は2016年4月に開設50周年を迎えました。受講生は、累計2万3,479人に上ります。

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2016年

3月末現在で170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「楽天

ポイントカード」に参画企業として加盟しました。加盟当初は、SSで現金でお支払いいただいたお客さまに楽天カードのポイントを付与するサービスを、2015年6月にはキャッシュアプリでの決済にもポイント付与を、9月には購入時のポイント利用サービスを開始しました。2015年7月1日には、SS業界としては初めてKDDI(株)が提供するプリペイド型の決済サービス「auWALLETカード」のポイントアップ店として加盟し、2016年8月には、ソフトバンク・ペイメント・サービス(株)が提供する「ソフトバンクカード」の取り扱いを開始し、これらカードでの支払が可能となりました。ネットワークの強みを活かして支払方法の多様化を図るなど顧客利便性の向上に努めることで、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。また、今年は、エンジンオイル「ゼプロ™」販売開始後、20周年の節目として、最新のエコカーの省燃費性能を最大限に発揮できる業界最高規格(API規格SN 0W-16)の新商品「ゼプロエコメダリスト™ SN 0W-16」の販売を開始します。

SS数減少に伴い、いわゆる「SS過疎地」が生じていますが、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。



50周年を迎えた中央訓練所で研修を行うアポロリテイリング(株)



出光Rポイントカード



カード

物流に対する出光の取り組み

物流

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

物流における出光の強み

- ① 日本のエネルギーセキュリティの多くを、ペルシャ湾から片道約6,500マイル(約1万2,000km)の距離を、日数にして片道約20日間と原油の積み下ろしの約5日間を合わせた、約45日間で往復する巨大タンカー(VLCC)が支えています。出光は、海技力を高く評価されるタンカー船隊を運営している。
- ② 国内輸送は内航船・ローリーの委託会社との強い絆で結ばれており、全国のSSに対して、出光マークのタンクローリーによる「持ち届け」を基本に安全、確実に配送している。

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 海上輸送では、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。併せて、白油タンクローリーへの「ハイテクシステム」導入推進による安全輸送の強化に取り組んでいます。

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、52隻に増強した当社専用の内航タンカーを「配船最適化システム」により効率的に運航しています。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。この取り組みは、経済産業省・国土交通省・産業界が共同で設立した「グリーン物流パートナーシップ会議」による物流優良事業者表彰において「グリーン物流パートナーシップ会議特別賞」を受賞しました。

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。

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)を運航しています(自社管理船: VLCC4隻、VLGC2隻、2016年8月1日現在)。自社管理船舶では、日本人の船長、機関長と共に、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。その象徴の一つとして世界の石油会社で構成するOCIMF (Oil Companies International Marine Forum: 石油会社国際海事評議会)から

船舶の安全性をチェックして結果を登録するSIRE検船 (Ship Inspection REport programme)の実施メンバーとして認められ、検船活動を通じて世界の外航輸送の安全性向上に貢献していることが挙げられます。

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。



フィリピン人船員と家族の懇談会



塗装作業を完了したVLCC

再生可能エネルギー事業に対する出光の取り組み

再生可能エネルギー

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強み

- ① 国産資源開発によるエネルギーセキュリティ、地球環境問題への貢献という観点から、再生可能エネルギー事業にいち早く取り組んできた。
- ② エネルギー企業ならではの長期的な視点に立ち、将来性を見極め、取り組みを進めている。

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CO₂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 長期エネルギー需給見通しでは、2030年のエネルギーミックス（電源構成）として再生可能エネルギーは22～24%の達成を目標としている。

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、子会社を通じて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、再生可能エネルギーに取り組んでいます。

*太陽光、風力、水力、地熱、バイオマス発電などは、枯渇することなく永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CO₂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、26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。当社は2010年4月に二又風力開発（株）に出資し、青森県上北郡六ヶ所村で、日本初の蓄電池併設型の風力発電所の運営に参画しています。

▶ 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、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（未利用木材）100%を使用し、破碎・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（株）福井グリーンパワーに10%出資、大野発電所が2016年4月から1万5,000世帯に相当する電力供給を開始しました。

▶ 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「門司第一発電所」「門司第二発電所」、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「門司第二発電所」の増設が完了しました。この4発電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。

▶ 電力小売

出光グリーンパワー（株）、プレミアムグリーンパワー（株）では、これらの発電所で発電した電気を含め、再生可能エネルギーを積極的に活用した電力を直接、お客さまにお届けしています。



(株)福井グリーンパワー・大野発電所



土佐グリーンパワー（株）土佐発電所



門司発電所（メガソーラー）

海外燃料油事業に対する出光の取り組み

海外燃料油 アジア環太平洋での燃料油ネットワーク拡大

海外展開における強み

- ① 創業以来、積極的に海外事業を推進してきた経験やスキルの蓄積があり、それらを活かした展開を行っている。
- ② 中東産油国との太いパイプを通じた、戦略的パートナーシップに基づく事業展開が可能。
- ③ 出光では、環太平洋を中心とした海外の成長市場において、北米、アジア、中東を一体と見なした、燃料油の製造・調達から販売に至るバリューチェーンの構築を進めている。

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。
- ③ 日本ではエネルギー需要の減少が見込まれる中、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。

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。

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、2017年度の商業生産開始を目指し、製油所建設を行っています。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。操業後の運転もベトナム人主体で行うため、現地スタッフを北海道製油所に派遣して当社の運転ノウハウを学ぶことで、真の意味で“ベトナム人の製油所”の実現を目指しています。

同製油所のあるティンホア省は、他地域との経済格差の解消が課題になっています。NSRPは、雇用創出による地域経済への寄与だけでなく、周辺のベトナムの人々が製油所が生み出す経済的影響をより享受できるよう、技能やスキル習得を通じた就業支援活動に取り組んでおり、外国企業が開発投資事業を進める際の範となる取り組みとして注目されています。

さらに当社はKPIと合弁会社を設立、同国内でサービスステーション (SS) の建設・運営をはじめとする石油製品卸売・小売事業を展開する準備を進めています。



ニソン製油所・石油化学コンプレックスの沿岸エリアの建設



ニソン製油所・石油化学コンプレックスの精製・製造装置の建設現場



● 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、事業開発を行っています。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^{*}で仕入・販売ネットワークを拡大

出光アポロコーポレーションは、2010年6月にカリフォルニア州の石油製品卸売事業を買収して燃料油事業を拡大し、現在では北米大手の独立系卸売会社に成長しました（取扱量：約400万KL／年）。米国西海岸を事業拠点としつつも、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います。

^{*}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を買収し、豪州で燃料油事業を開始しました。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カ所

の自社ブランドSSを運営し、約90万キロリットル／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長期リースする石油貯蔵タンク（ブリスベン港）



フリーダムフューエルズ社運営のSS (Capalaba)

資源事業に対する出光の取り組み

資源開発

 ポートフォリオの充実とエネルギーセキュリティの強化

資源事業における強み

- ① 1960年代後半から石油の探鉱を本格化し、70年代後半から石油代替エネルギーとして石炭、ウラン、地熱の資源開発を推進してきた。
- ② 一部の地域に集中することなく、欧州、豪州、北米、東南アジア等幅広い地域で資源開発を展開している。

資源事業における社会的課題

- ① 原油価格の変動の影響を低減するために上流開発（権益取得）の投資を促進すると同時に、需要側の原油依存の低減につながる、エネルギーのベストミックスを実現する。
- ② パリ協定（環境制約）と成長の両立を実現する資源開発を推進する。

資源は、石油、天然ガス、石炭、ウラン、地熱などのエネルギー資源の確保と供給を通じて、日本のエネルギーセキュリ

ティとアジアの経済発展に貢献していきます。

● 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。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油・ガス田で原油・天然ガスを生産しています。英領北海においても2009年の参入以来、生産を継続しています。ベトナムでは生産油田を保有するとともに、2004年ならびに

2015年に鉱区を取得し、オペレータとして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のクナル油田で2015年3月に生産を開始しました。2015年度は、ノルウェー領北海、英領北海、ベトナムにおいて3.6万バレル/日（前年度比0.7万バレル/日増）を生産しました。今後も中長期的な視点で石油・天然ガス埋蔵量の確保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、経済性に優れる石炭は、石炭火力発電所の新設が計画されているアジアを中心に継続的な需要増加が見込まれています。特に、クリーンで効率の高い発電が期待できる高カロリー、低灰分、低硫黄分の石炭へのニーズが高まっています。

当社は現在、豪州ではボガブライ、エンシャム、マッセルブルックおよびタラウオンガの4鉱山で権益を保有し、イン

ドネシアでは2鉱山の権益を保有する会社に出資しています。2015年度はこれらの鉱山で年間1,250万トンを生産し、日本をはじめ、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ました。

主力のボガブライ鉱山では、生産コスト削減のため生産規模を拡大するとともに、灰分を選別除去する設備を導入し、高品位の発電用一般炭と製鉄用原料炭を合わせて700万トン/年の生産体制を整備しました。当社が株式30%を保有するインドネシアのマリナウ鉱山でも、低価格で環境特性に優れた発電用一般炭を供給しています。また、日本の石炭生産企業としては唯一、高効率燃焼技術などの環境調和型技術サービスを提供する石炭・環境研究所を保有しています。

石炭事業では、自社鉱山・調達・物流・販売・技術ソリューションのバリューチェーン全体での競争力強化を図っています。



ボガブライ鉱山選炭工場



北米から日本向けにLPGを輸出

ベトナムにおける油田開発

●【ウラン鉱山】当社は、日本の石油元売り会社で唯一カナダ・シガーレイクウラン鉱山の約8%の権益を保有しています。当社は、世界第2位の生産量と第1位の高品位ウラン*を2015年から同鉱山で生産し販売を開始しました。

※当社調べ。



シガーレイク・ウラン鉱山の開山式

●【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いますが、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」の建設を開始しました。2017年3月の稼働を予定しており、発電容量は5,050kWで、国内最大級のバイナリー発電所になります。今後の事業拡大に向け、北海道阿女鱒岳地域、秋田県小安地域および福島県磐梯地域で構造試験井掘削調査を行っています。



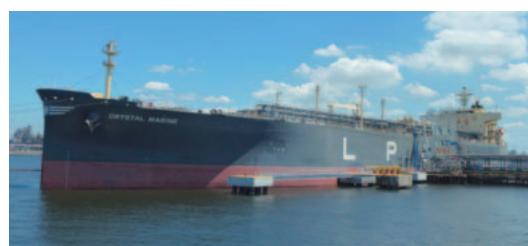
阿女鱒岳地域での地熱発電に向けた仮噴気試験

●【ガス事業】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。

当社はカナダのアルタガス社と共同で、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。引き続きLPGのさらなる拡大に取り組んでいきます。一方、LNG(液化天然ガス)のアジア向け輸出の事業化は、当面見合わせることにしましたが、国内では、新たに天然ガス発電事業の検討および準備を進めるために、大阪ガス(株)との共同出資により姫路天然ガス発電(株)を2016年4月に設立しました。

LNG、LPGの需要は、今後もアジアを中心に増加が見込まれ、ガス事業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、供給安定性、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。



北米産LPGの輸出を実現

高機能材事業に対する出光の取り組み

高機能材

 グローバル展開を推進し、成長を追求

高機能材事業における強み

- ① 長年にわたり培ってきたコア技術を活用した潤滑油や機能化学品などは、市場規模こそ石油製品に比較して小さいものの、収益性が高く安定した事業となっている。
- ② 世界23カ国に販売拠点を展開する潤滑油を筆頭に、グローバル展開を成長戦略に据えている。



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。

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、アグリバイオ製品などを展開しています。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CO₂排出量を削減する環境対応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。2015年度は、国内外で110万kℓを超える販売数量となり、過去最高を更新しました。

グローバル展開においては、製造拠点を世界22カ国28カ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到北京営業所を開設しました。世界23カ国37カ所、約400名のセールス



出光潤滑油(中国)有限公司天津工場

スタッフを擁しています(2016年3月末時点)。中国では天津工場の製造能力を倍増し、グループ最大の潤滑油工場としました。



出光アプリカンツメキシコ* [メキシコ進出支援セミナー]
※非連結関係会社



出光潤滑油(中国)有限公司 創業10周年鏡開き

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) (2016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、徳山事業所にて原料ナフサの輸入ロット大型化による物流の合理化を実施し、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体制を整えました。また、旧原油タンクを化学品(メタノール)用に改造・転用し化学品物流拠点としての機能強化を行いました。今後は、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、ナフサなど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。

機能化学品事業においては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機器の生産拠点に材料を安定的に供給す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製造装置を台湾合併パートナーのプラントに集約し、コスト競争力向上を図りました。自動車電装部品などで優れた耐熱性などの特性を発揮するシンジオタクチックポリスチレン樹脂(商品名:ザレック™)については、新たな用途開発が進んでおり、千葉石油化学工場の生産能力を従来の7,000トン/年から9,000トン/年へ増強しました。

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、韓国の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を締結しました。2013年にLGエレクトロニクスが発売した55/56型有機ELテレビに続き、2016年5月に日本で発売した有機ELテレビの最新モデルにも、当社の有機EL材料が採用されています。また、韓国の有機EL材料メーカーDoosan Corporationとは有機EL材料関連分野での両社特許の相互活用と製造の協力に関する覚書を締結しました。さらに中国・上海にも拠点を開設しました。

日本およびアジアの農業・畜産に貢献すべく進めてきたアグリバイオ事業では、これまで牛の胃腸を健康に保つ混合飼料として国内で販売してきた「ルミナップ™」を、オースト

リアおよび韓国に向けて新規に出荷を開始しました。

農業緑化分野においては、土壌に水分を素早く均一に浸透させ、芝草の根に適度な水分を供給することができる「イデサーフ™」の全国販売を開始しました。



「イデサーフ™」の散布風景

研究開発体制と知的財産への取り組み

経営企画部に「R&D 戦略室」を設置し、経営戦略に沿ったテーマに経営資源を集中するとともに、将来を見据えた研究開発を進めることで新たな事業の創出や収益の拡大の早期実現を目指しています。また、知的財産部を設置し、特許や商標等の出願・権利化、維持・管理と活用に取り組んでいます。

研究開発体制と各研究拠点の活動概要



知的財産の戦略的な保護と活用を通じ、当社グループの製品・ブランドの価値を向上

当社グループの製品には他社が真似できない特許製品が多数存在します。独自技術の保護のほか、顧客が当社製品を安心して購入・使用できるよう、特許権によって製品を保護しています。当社グループは、国内・海外合わせて毎年平均約400件の特許出願を継続しており、2015年度末の国内外保有登録特許は4,962件を数えます。

また当社の技術を自社でも実施することを希望する他社には、特許や技術のライセンス(活用)を行う場合もあります。

近年では、事業のグローバル化に伴い、無断で当社技術を使用し、ブランドロゴを類似の製品に付けるなど、侵害品・模倣品の問題も発生していますので、JETRO(日本貿易振興機構)の協力も得ながら対策を講じています。

これら活動を通じ、当社の製品に対する信用や、ブランド価値の維持と向上を図っています。



将来のグローバルな成長分野に対し、市場ニーズを先取りし、社会の環境変化に素早く対応しながら、技術の革新と融合による研究開発を推進しています。また、分析解析部門である解析技術センターと一体となって、技術基盤の整備、強化に取り組んでいます。

基盤事業、資源事業に次ぐ出光の柱として期待される高機能材事業を支える研究所として、主に粘接着基材およびエンジニアリングプラスチックの研究開発を進めています。

1968年の開設以来、お客さまと直結し、常に先進的な潤滑油および潤滑技術を研究・開発してきました。トライボロジー(潤滑工学)研究の成果と膨大なノウハウの蓄積がお客さまとの信頼の証です。

日本で実践してきた「需要家と一体となった潤滑油開発モデル」をグローバルに展開すべく、海外R&D機関の一つとして、2016年にデトロイト近郊に開設しました。

電子材料開発センターは有機EL材料を、無機材料開発グループは有機ELディスプレイや液晶ディスプレイに使用される酸化物半導体材料の開発を、機能材料開発グループは特殊ポリカーボネート樹脂や機能性コート剤の開発にそれぞれ取り組んでいます。

「食の安全・安心」と「安定した農畜産物の生産」をテーマに微生物や天然物に由来する環境調和型の病害虫防除剤、飼料添加物などの開発を行っています。

農業メーカーとして有機化学・生物学・分析化学・物理化学などのさまざまな技術力をベースに有用動植物保護と防疫を目的に安全で有用な製・商品を提供すべく研究開発に取り組んでいます。

重要なエネルギー源である石炭に関し、鉱山での生産から輸送、利用、環境対策に至るバリューチェーンの全てに対して、お客さまのニーズを先取りした技術提案やコンサルティングを実施しています。加えて、地球規模の環境問題や将来の資源確保に向けた技術開発を推進しています。

生産技術センターは、石油精製、石油化学プロセスの開発・設計・建設から運転・品質・保全まで、プロセス技術の総合テクノロジー・エンジニアリングセンターとして出光グループの事業を支えています。また、新規機能材の製造プロセスの開発などの技術立脚型の新規事業開発を支援するとともに、技術輸出(プロセス・触媒ライセンス供与)にも積極的に取り組んでいます。

高機能材事業の一翼を担う出光ユニテック(株)の商品開発センターとして、主にポリオレフィン樹脂を用い、お客さまに「感動」を与える商品の創出につながる技術開発をミッションとしています。

■ 業界初、「TOP100グローバル・イノベーター賞」を受賞

当社は、米国に本社を置く国際的な大手情報企業、トムソン・ロイター社が知財戦略に優れた世界100社を選出する「TOP100グローバル・イノベーター賞」を2015年度に初めて受賞しました。同賞は、独創的な発明のアイデアを特許権により保護し、事業化に成功を収めた世界のリーダー企業・機関を同社が顕彰する制度で2011年に創設されました。キヤノン、トヨタ自動車など日本企業40社が選ばれる中、日本の石油会社として初めての受賞となりました。高機能材料事業で長年、グローバル市場に影響を与える革新技術を継続的に創出し、知的財産活動を通じて特許権獲得を進めてきたことが評価されました。



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。

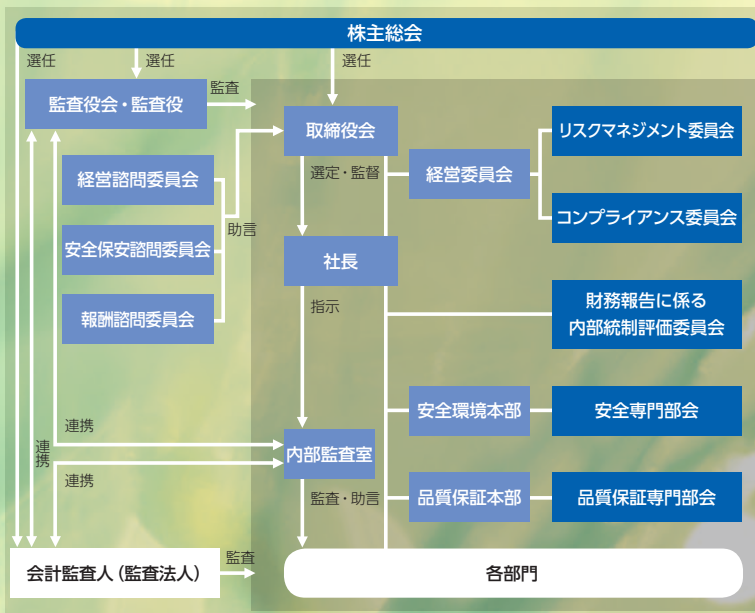
コーポレート・ガバナンス体制の概要

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。2015年度は、取締役会を16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。2015年度は、監査役会を13回開催いたしました。

コーポレート・ガバナンス体制



コーポレートガバナンス・コード

2015年6月から適用を開始した「コーポレートガバナンス・コード」は、当社が目指す「広く社会で期待され、信用される企業」に一致するものです。当社の考え方や外部環境に照らし、当社の立場を説明すべきものについては、プリンシプル・アプローチ(原則主義)の精神にのっとり適切に情報を開示します。

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、個別の額は取締役会が、社外取締役2名を含む4名の委員で構成される報酬諮問委員会の答申を踏まえて決定しています。合計18名(社外取締役および監査役を含む)の2015年度の報酬等は、684百万円でした。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。

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。

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

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、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

出光グループの安全・保安に関する課題、特に製油所・石油化学工場の大規模災害の防止に向けた保安の強化課題を取り上げ、第三者の視点から指導・助言をいただいています。

原則として年に1回開催し、2015年度は「激甚化する自然災害への対応」について提言をいただきました。

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、情報システム部長	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、情報システム部長	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のっとり自部門の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。 ・各部門には安全担当課長、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)、品質に関係す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、各事業部門は方針にのっとり自部門の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

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。

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、取締役、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、課題の議論の場としています。

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、国民生活の基盤であるエネルギーを安定的に供給するという、日本のエネルギーセキュリティを支える社会的使命を担っており、その実現のためには、安全確保と環境保全、品質保証、そしてコンプライアンスの徹底が重要なマテリアリティになります。

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。

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となります。

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、ビジネスパートナーと共に、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。

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。

2015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機レベルに該当する違反、もしくは事故

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実施しています。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。

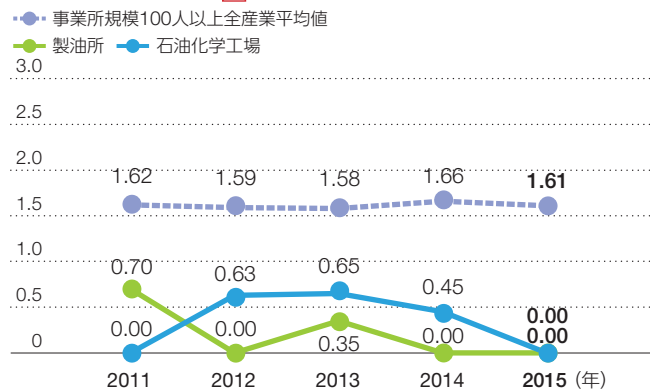
出光グループのESG

ESG関連の主な取り組み

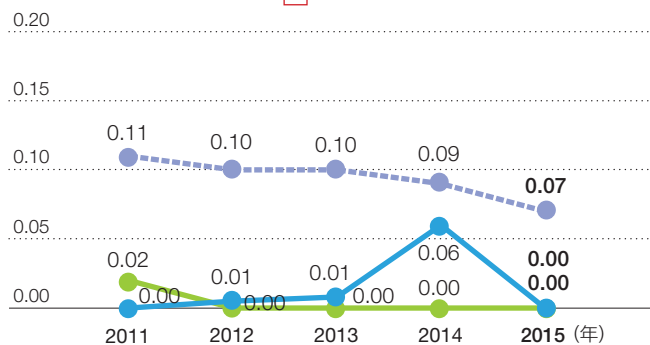
労働災害発生率の防止

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27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
2. 集計期間は2015年1月~12月
3. 石油化学工場には(株)プライムポリマー姉崎工場を含みます。

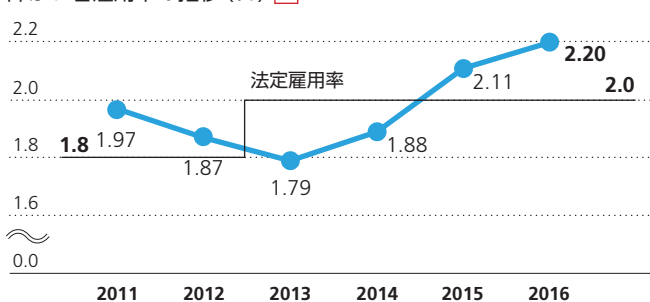
*度数率と強度率:

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

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、共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。

障がい者雇用率の推移 (%)

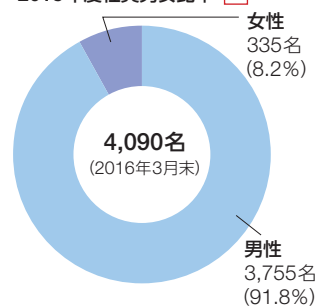


(注) 毎年6月1日現在の雇用状況

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4,090名(2016年3月末現在)で、そのうち女性は335名(8.2%)です。女性社員の比率が低い状態が続いていますが、販売、物流、コーポレート部門などに従事する社員の構成比では女性社員の比率が20%を超えています。

2015年度社員男女比率

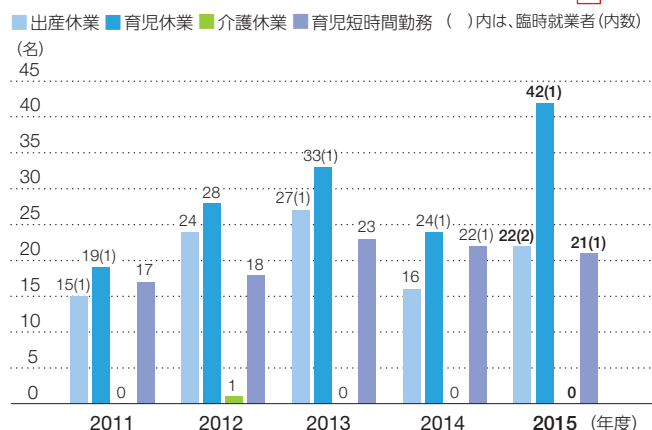


今後、さらに働き続けやすい職場づくりを目指して、制度や環境を整えていきます。

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。

女性活躍推進に向けた行動計画を策定

当社では、経営環境の変化に迅速に対応すべく、「人材の多様化と機会均等」を重点課題に掲げ、その一環として女性の活躍推進に向けた取り組みを行っています。2015年7月には人事部内に「人材多様化推進グループ」を設置し、さらに取り組みを強化しました。具体的には、あらためて当社における女性活躍推進の意義・目的、目指す姿の打ち出し、また、当事者である全女性社員を対象としたアンケートや、個別インタビューを通じた対話を実施しました。その結果を踏まえ、「意識風土改革」「キャリア形成支援」「仕事と家庭の両立支援策の充実」の3つの観点の課題に取り組み、2020年度までにリーダー的役割を担える層の女性社員数を2.5倍にするとの行動計画を策定しました。具体的な取り組みとしては、以下の4点となります。

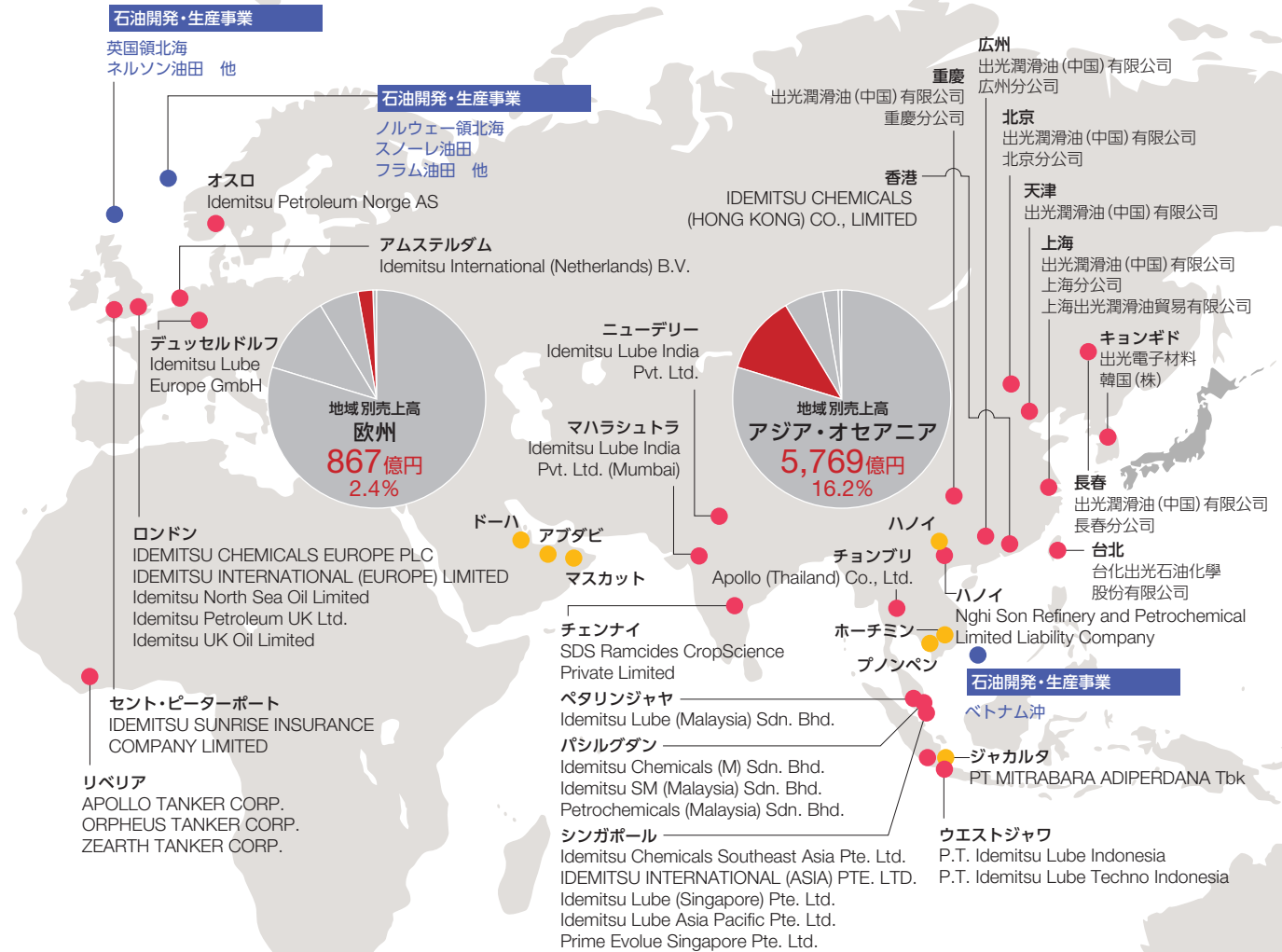
- 職場風土の改善、女性社員への適切なキャリア形成支援を目的とした上司向け研修の実施
- 女性社員の職務経験を踏まえた知識、スキル修得機会の提供
- 各人の適性を踏まえた中期的なCDP*の検討と成長のための課題設定

* CDP: Career Development Programの略。職種の特性に相応しい道筋で育成を進める仕組み

- 時間・場所の制約に柔軟に対応できる制度、仕組みの充実

出光グループ企業一覧

海外事業所 (2016年6月30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 (2016年6月30日現在)

石油開発 (6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 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)*

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

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.

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 Management Inc.*
AltaGas Idemitsu Joint Venture Limited Partnership*

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)

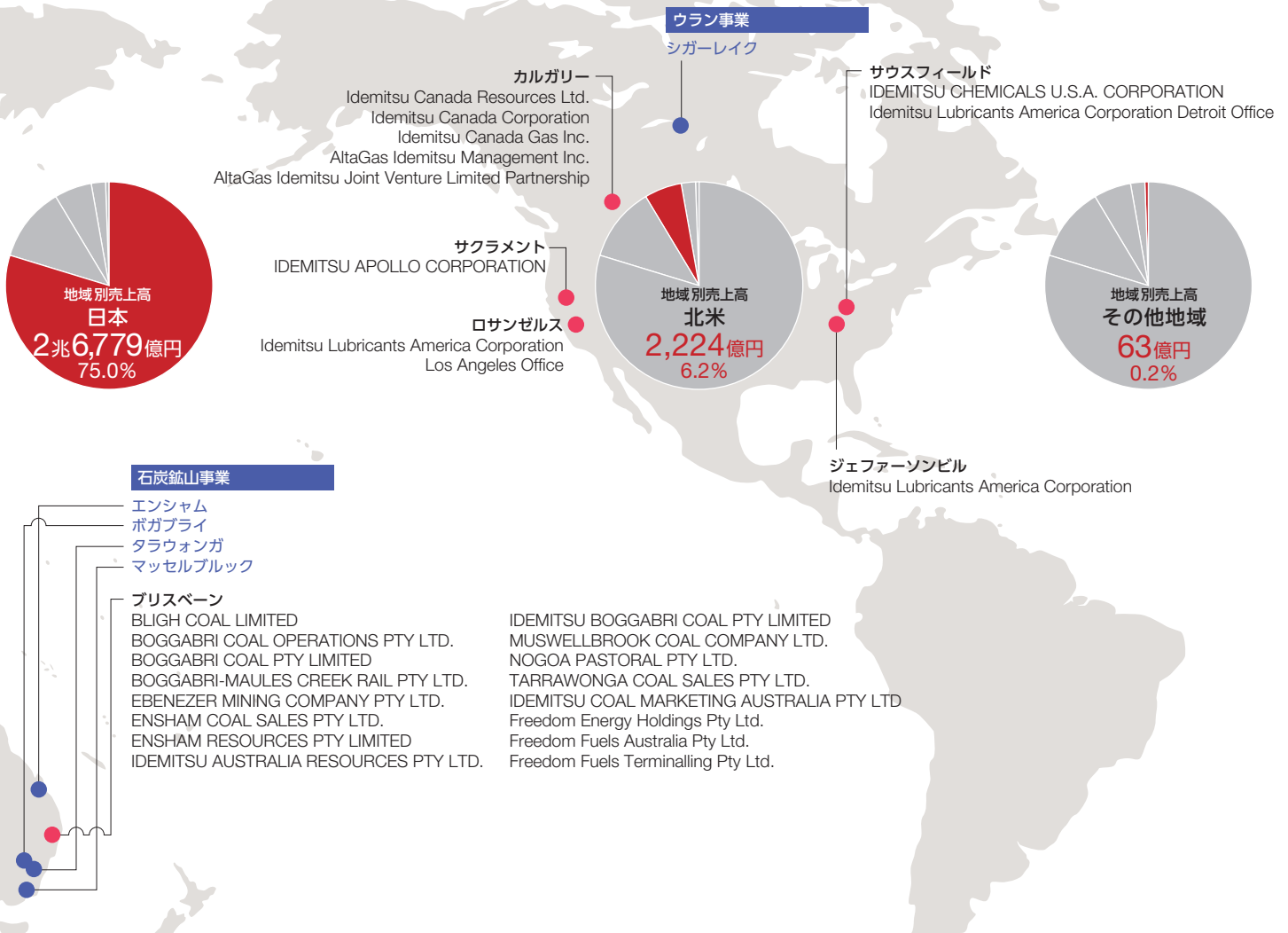
出光ユニテック (株)
出光クレイバレー (株)

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)

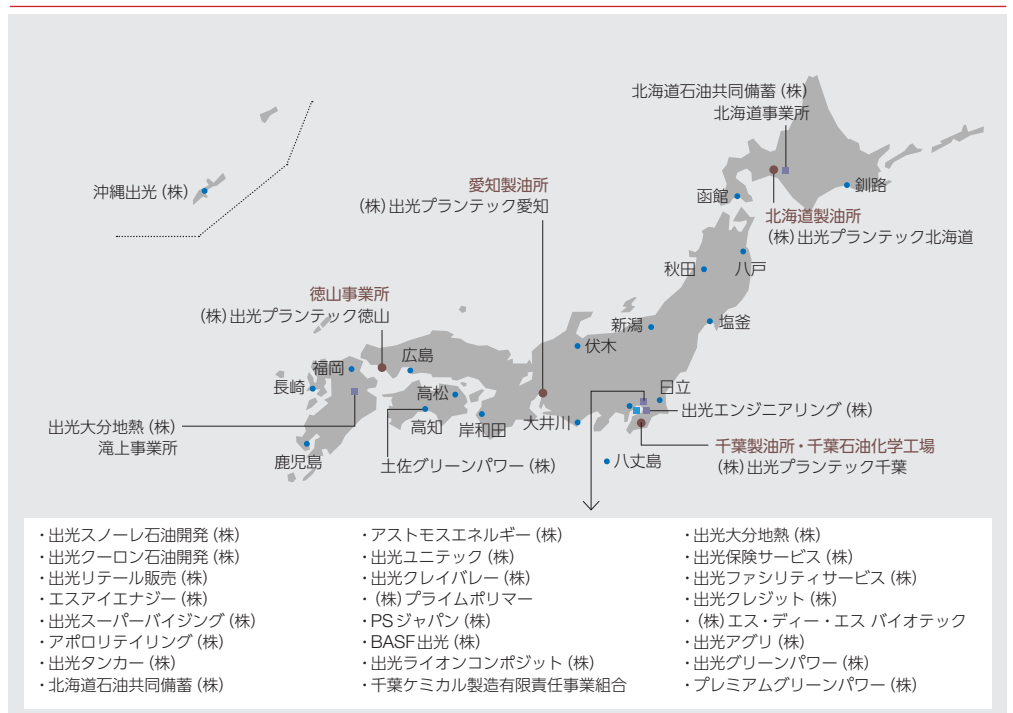
IDEMITSU AUSTRALIA RESOURCES PTY LTD.
IDEMITSU BOGGABRI COAL PTY LIMITED
BLIGH COAL LIMITED
BOGGABRI-MAULES CREEK RAIL PTY LTD.*
ENSHAM RESOURCES PTY LIMITED
ENSHAM COAL SALES PTY LTD.
NOGOA PASTORAL PTY LTD.
EBENEZER MINING COMPANY PTY LTD.
MUSWELLBROOK COAL COMPANY LTD.
BOGGABRI COAL PTY LIMITED
BOGGABRI 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 (2016年6月30日現在)

● 製油所・石油化学工場 ● 油槽所 ■ 本社 ■ その他事業所



ウラン事業 (1社)

Idemitsu Canada Resources Ltd.

地熱事業 (1社)

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)

*印は持分法適用会社を示します。

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 (2016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 (2016年6月末現在)	
資本金	1,086億円 (2016年3月末現在)		国内54社、国外85社 合計 139社
売上高	3兆5,702億円 (2015年度)	連結対象:	国内18社、国外49社 合計 67社
従業員 (連結)	9,203名 (2016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23社、国外21社 合計 44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)



文化支援を通しての社会貢献

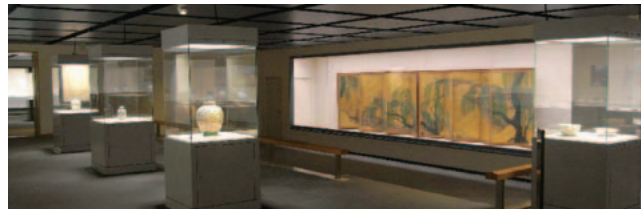
出光美術館の使命

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、開館以来50年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、佐三自身の言葉で「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



出光美術館の展示室

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德だと思えます。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。

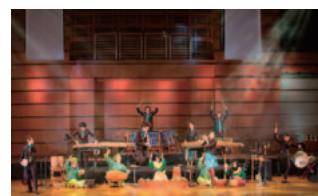
「題名のない音楽会」は、1964年8月に「ゴールデン・ポップス・コンサート～題名のない音楽会～」として放映が開始され、50年にわたり継続しているクラシック音楽番組です。

2015年10月からは、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5代目司会者を務め、クラシックを主体に幅広いジャンルの音楽の魅力を発信しています。

さらに2015年度は13,14年に続き、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。

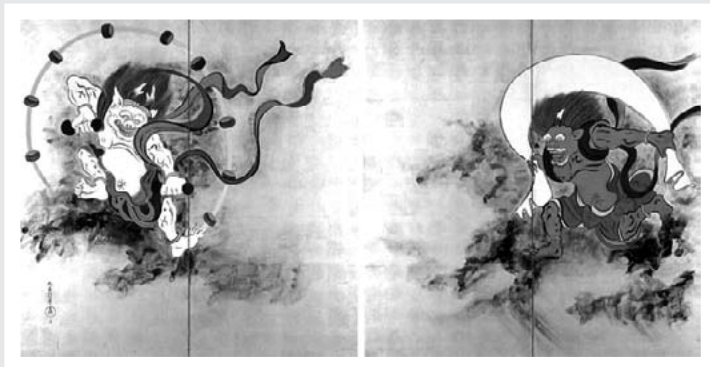
3回目となる今回のツアーでは、インドネシア、ラオス、マレーシアで各国の民族楽器演奏家と共演するとともに、最終公演地のマレーシアでは、2013年以来共演した東南アジア各国の民族楽器演奏家も集結し、日本を含めた9カ国の伝統楽器で奏でる、まさにアジアが一つになったコンサートとなりました。

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。



AUN Jクラシック・オーケストラ
in マレーシア

表紙の屏風と作者について



風神雷神図屏風

酒井 抱一 (1761～1828年)

江戸時代後期の絵師、俳人。本名は忠因、姫路城主、酒井忠以の弟として江戸に生まれる。狩野派からスタートし、諸流派の画風を広く遍歴。やがて尾形光琳に私淑するようになり、江戸琳派の祖となった。

17世紀はじめに俵屋宗達を描き、そのおよそ100年後に尾形光琳が模写した風神雷神図は、いわゆる〈琳派〉の系譜を象徴する画題といえる。第三の風神雷神図を生み出したのは、京に花開いた琳派の美術を、江戸の町へ移植した酒井抱一。ユーモラスな表情を浮かべた二神の姿はそのままに、抱一が強調する色面の平明さは、江戸の琳派が貴んだ、どこかきりりとして冷え寂びた美感とよく響き合う。

(出光美術館 学芸員 廣海 伸彦)

風神と雷神が対局をなす力強いモチーフは、17世紀前半の俵屋宗達、18世紀前半の尾形光琳、そしてここで取り上げた19世紀前半の酒井抱一と、江戸の初期・中期・後期を代表する絵師をそれぞれに魅了してきました。「風神雷神図屏風」には、「人間尊重」をはじめとする理念を軸に、時代の要請に先んじた「革新を積み重ねることで新たな伝統を創り出す」という出光グループの姿勢に相通じるものがあります。

出光レポート2016

発行日 2016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/>