

出光

2017

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、冊子版とWeb版を発行しています。この「出光レポート2017」冊子版では、経営方針におけるESG(環境・社会・企業統治)の位置づけや、各事業とその分野におけるESGの取り組みとの関係性を分かりやすく説明することに重点をおいて編集しています。ESG情報や社会貢献活動に対する詳細な取り組みにつきましては、内容を一層充実させたWeb版(<http://www.idemitsu.co.jp/csr/index.html>)で公開しています。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2016年度(2016年4月1日～2017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2016年1月1日～2016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」として記述しています。

■ 組織の名称について

原則として報告対象期間、または当時の名称で記載しており、現在の名称と異なる場合があります。

■ 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)」GRIサステナビリティ・レポート・スタンダードを参照しています。開示情報の掲載箇所を提示した対照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2016年9月
英語版：2003年より毎年1回発行、
前回発行2016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、デロイト トーマツ サステナビリティ(株)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揃っ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。

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
- 8 出光の持続的成長に向けた取り組み

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 国内外燃料油事業に対する出光の取り組み
 - 原油調達
 - 海外燃料油
 - 石油精製
 - 石油販売
- 23 物流に対する出光の取り組み

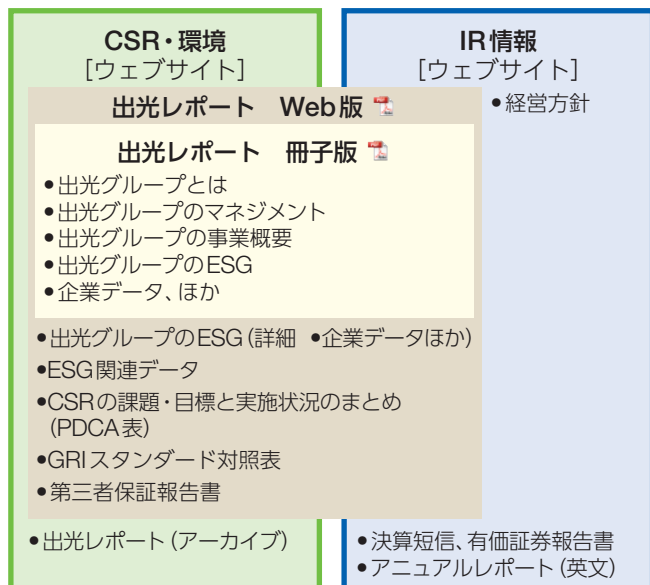
- 24 環境調和型社会・低炭素社会の実現に向けた出光の取り組み
- 25 資源事業に対する出光の取り組み
- 27 高機能材事業に対する出光の取り組み
- 31 研究開発体制と知的財産への取り組み

出光グループのESG

- 33 コーポレート・ガバナンス
- 37 3つの側面の主な方針と取り組み実績

企業データ、ほか

- 39 会社概要、沿革
- 40 文化支援を通しての社会貢献、表紙の絵巻について
- 41 出光グループ企業一覧



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

創業者出光佐三(1885~1981)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



ともに輝く
エネルギーの未来へ

代表取締役社長 月岡 隆

不確実性が増す世界情勢

私たちを取り巻く世界情勢を俯瞰すると、これまで築き上げられてきた政治体制や社会構造が揺らぐと同時に、グローバル化への反動とみられる排他主義の風潮が強まっているように思われます。米英をはじめとする各国の政治情勢の変化、国際社会による抑止が効かない北朝鮮の核開発の進行、世界規模でのテロ拡散もこうした情勢変化の一つです。世界は新たな秩序を模索している状況であり、かつて経験したことがないほど、不確実性が高まっているといえるのではないのでしょうか。

石油につきましては、OPEC・非OPEC諸国の協調減産の効果を米国の生産増が打ち消す形での需給調整が働き、原油価格は結果として安定的に推移しています。しかしながら、サウジアラビアとイランの対立、湾岸諸国のカタールとの断

交、イスラム国勢力の弱体化の一方でのテロ拡散など、中東情勢は依然として流動的であり、このような地政学的側面が原油供給に多大な影響を与えるリスクを秘めています。

また、温暖化対策の一つとして中国・英仏などにみられる内燃機関式自動車の規制と電気自動車へのシフトの動きが高まっており、将来的な石油需給への影響を注視していかなければなりません。

わが国においては人口減少・少子高齢化による生産年齢人口・運転者人口の減少、パリ協定における長期目標達成に向けた省エネ対策などにより石油需要の減少は避けられません。とはいえ、日本は世界第4位の石油需要国であり、わが国の社会生活基盤を支えるため石油業界として国際競争力を高め、経営力を強化していく必要があります。

「Brighter Energy Alliance ~ともに輝くエネルギーの未来へ」

わが国の石油業界は、国内需要の減少に加え過剰設備・過当競争による低収益体質から抜け出せないという構造的な課題に直面していました。このままでは販売店をはじめとするビジネスパートナーとともに強固なサプライチェーンを構築し消費者に貢献するという社会的使命が果たせない、という強い危機感を持ちました。出光は創業以来、独立を保ってきましたが、石油業界、さらには日本のエネルギーセキュリティを確たるものとするため2015年7月に昭和シェル石油(株)との経営統合に向け一歩を踏み出しました。さらに2016年12月、1年に及ぶ審査の結果、公正取引委員会の最終承認を得てロイヤル・ダッチ・シェル ピーエルシーの子会社から昭和シェル石油(株)の株式31.3%を取得しました。

経営統合に先立って企業グループを形成し、協業事業を強化・推進することを目的に、協業事業の強化・推進に係る趣

意書を2017年5月に締結しました。

両社は対等なパートナーとしてアライアンスを組み、統合に向けた各種プロセスを加速しながら広範囲にわたって協業を深化させています。同時に、この過程を通じて両社従業員による会社組織を越えた交流・融和を促進します。これらの取り組みにより、2017年4月から3年以内に年間250億円以上のシナジー創出を目指しています。

両社は、アジア屈指の競争力を持つ企業グループとして、環境変化を先取りし果敢に次代の創造に挑戦することを本協業におけるアライアンス・バリュー(価値観)として、アライアンス名を「Brighter Energy Alliance(ブライター・エナジー・アライアンス)」と決めました。今後の成長戦略にあたり両社の多様で多彩な経営資源をもとに、ともに輝くエネルギーの未来を創造してまいります。

輝きを増していく、独自のグローバル展開

出光には、独自の取り組みとも呼べる成長ドライバーがあります。

2017年度中に、ベトナム・ニソン製油所・石油化学コンプレックスが竣工し、操業開始を予定しています。これは、今後の持続的成長を支えていく海外事業展開にとって重要なマイルストーンとなります。堅調な経済成長が続くベトナムでは、国内の石油製品需要に対して石油精製能力が不足しており、今後の安定的な経済発展には精製能力増強が欠かせま

せん。ニソン製油所には出光が国内製油所で培った技術を結集すべく、各製油所・事業所から160名以上を派遣し、真の意味で“ベトナムの製油所”となるよう、運転技術・ノウハウの伝授による人材育成を続けています。

ニソン製油所プロジェクトは、クウェート国際石油、ペトロベトナム、三井化学(株)との合弁事業であり、異なる国籍のパートナーと共通の目標の下、一致協力して取り組んでいます。豊富な資源を保有するクウェート、ベトナムと共同プ

社長メッセージ

プロジェクトを通じて信頼関係を強固にすることは、日本のエネルギーセキュリティ強化という観点でも大きな意義を持つプロジェクトだと考えています。

資源国との関係強化の他の取り組みとしては、2017年3月にサウジアラムコ社と覚書を締結し、アジアを中心とした成長市場での石油精製事業の共同取り組みなどを検討しています。

出光の祖業である潤滑油事業も独自性を語る上で欠かせない存在です。「生産者と消費者を直結して双方の便宜を図り、社会的責任を果たす」という、創業者出光佐三の示した方針そのままに、グローバルに現地生産・現地販売の体制を築いてきました。2017年1月、次世代のガソリンエンジンオイルの新たな国際規格となるGF-6相当の省燃費オイルを世界で初めて商品化し、大手自動車メーカーに納入を開始しました。潤滑油では、お客さまの製造する製品、生産量、精度、機械の運転サイクルなどが千差万別であり、それぞれのお客さまが抱える課題一つ一つに向き合い、ソリューションとなる最適な潤滑油を提案することが欠かせません。こうした提案の積み重ねにより、2016年度も過去最高の販売数量を更

にし、世界シェア8位の座を占めるまでになりました。これらの背景には、潤滑技術を研究する営業研究所を1968年に設置し、地道に技術力を積み上げてきたことが挙げられます。2016年には米国にもR&D機関を設置し、グローバルなR&D体制を構築いたしました。

高機能な製品開発例としては有機EL材料があります。石油化学で培った合成・分子設計技術を駆使し、1980年代半ばから開発にいち早く取り組み、基礎的な特許を広範に保有するに至りました。築き上げた知的財産を生かし、多数のディスプレイメーカーとの戦略的提携や有機EL材料メーカーとの特許相互利用により、グローバルなプレゼンスを一気に拡大しています。

このような取り組みがエネルギー業界でも有数の特許取得件数につながっています。

出光は、2017年度から2020年度ごろまでを第4次中期経営計画（2013年～2015年）の成果の刈り取りと、さらなる成長領域へ展開するフェーズと位置づけてきました。2017年度内に第5次中期経営計画（2018年～2020年の3年間）を策定し、公表する予定です。

経営の原点に基づき ESG への取り組みを加速

出光は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という「人間尊重」の経営理念を実践してきました。「人間尊重」と並んで経営理念を支えているのが「互譲互助」の精神です。出光は、苦難の中にあっても自社のみの利益にこだわらず、この精神を発揮してきました。異なる立場であっても真摯に話し合い、譲るべきところは譲って解決策を見いだす、これこそが古来より日本文化が持つ美德といえます。出光が追求する普遍的な考え方は、ESG（環境・社会・企業統治）への取り組みをはじめ、企業に対して、まず

まず強まる社会的要請にも適合するものです。

人が中心の経営の実践では、国籍や性別、年齢を問わず、生き生きと働ける職場づくりに取り組んでおります。社員の働き方改革の一環として2017年よりフレックスタイム制の適用拡大に加え、有給休暇の取得単位を半日から可能とし、介護・育児・自己研鑽などに活用しやすい制度に改めました。社会の変化により、私の若い時代とはライフスタイルが大きく変わっています。その変化により、もたらされる社員への負荷や影響を情報としてではなく実感したいと考え、その中



でも私自身が全く経験していない、共働きについて実際に体験してみました。私自身がワーキングマザーである社員宅に行き、保育所への迎えや帰宅後の手洗い・うがい、夕飯の準備・食事の世話などワーキングマザーに成り代わってみました。“仕事を終えた疲労感を抱えた中での家事・育児は、ある意味、寝るまで真剣勝負の仕事をしている。帰宅後の生活のためにも仕事の効率化は大切で、男性も家事に参加しないと成り立たない”ことがよく分かりました。この体験は、固定観念から解放された自分自身のパラダイムシフトといえると思います。この実感を全社に広げ、ワークライフバランスのとれる職場をつくらなくてはならないと考えています。

ダイバーシティ推進の専門部署である人材多様化推進グループの活動は、女性社員が働きやすく働きがいを感じられる施策、環境づくりから取り組みをスタートしました。2017年度からは、本来の目的である全社員の意識・行動に変化が起きる施策を展開していきます。社員一人ひとりが仕事とプライベートの両方をマネジメントできるよう、社内の意識風土改革や各種支援施策の整備を今後も進め、社員の生活が充実し仕事にやりがいを感じられる環境づくりに努めます。

出光グループの中で最もエネルギーの発生・消費が大きいのは製油所・石油化学工場です。これまでは、さまざまな設備対応や地道な省エネ活動により、順調に環境負荷を低減してきました。しかし、近年、精製機能の停止や石化装置の廃止などにより、全体のエネルギーバランスが崩れ、回収エネルギーの有効利用が難しい状況が生じています。省エネを進め、エネルギー消費量、温室効果ガス排出の絶対量は減少していますが、エネルギー消費原単位はほぼ横這いとなりました。そこで全社を挙げてエネルギーの効率的な利用に力を入れております。千葉製油所（現・千葉事業所）では2016年に、石油化学工場側で余剰となった蒸気や水素を、技術的な課題を克服し製油所側での活用を可能とさせ、全体で省エネルギーにつなげる取り組みを行いました。

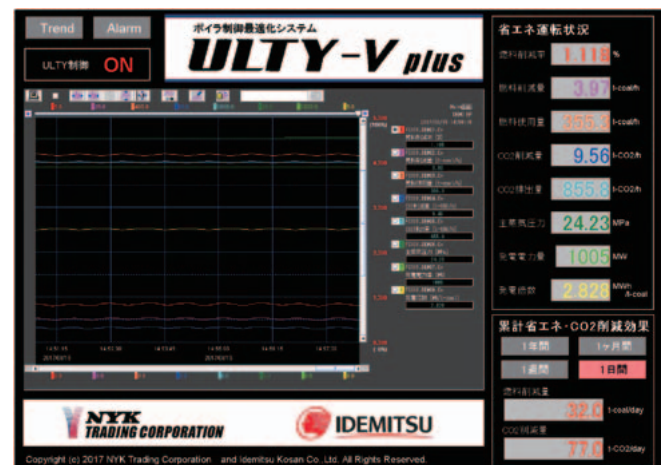
再生可能エネルギーへの取り組みについては、1996年から九州電力（株）に地熱の蒸気供給を開始しました。その後、2008年風力発電所、2013年以降太陽光発電所、2015年からはバイオマス発電所を、そして2017年3月から地熱バイナリー発電所を立ち上げております。これら再生可能エネルギーによる発電容量は約112千kWとなります。

経済産業省が北海道苫小牧市で取り組んでいるCCS実証試験事業（二酸化炭素回収・貯留技術の実用化のための実証試験）に協力しています。CCSは地球温暖化対策に効果的な技術としてIEA（国際エネルギー機関）やIPCC（気候変動に関する政府間パネル）などグローバルで注目されており、実証試験で使用するCO₂含有ガスを出光北海道製油所から供給しています。

石油ボイラをご利用のお客さまに、全国の出光の販売店営業担当者とともに熱診断のご提案を行っています。これは空気比の調整等の燃焼方法の改善を行うことで、省エネ・CO₂排出量の削減につなげるものです。2016年度は全国で3,180件の熱診断を実施いたしました。

石炭をご利用のお客さまには、省エネ・環境に配慮した石炭利用のご提案をすでに25年前から取り組んでいます。自社の事業所石炭ボイラの運転で培った知見の活用や石炭・環境研究所の取り組みにより「石炭評価システム」「燃焼シミュレーション」といった技術商材を開発し、これまで電力会社をはじめ国内外の多数の石炭ボイラに採用していただいています。石炭の最適燃焼の実現による省エネ・CO₂排出削減等、石炭のクリーン利用につなげていただいています。これらの商材に加えて、2017年10月から当社と、郵船商事（株）、日本郵船（株）の3社の共同開発により、高精度のボイラ制御システム「ULTY-V plus™」の提供を開始します。既存の燃焼制御機能に加え、「自己計測」「自己分析」「自己判断」の一連の動作を完全自己完結型で行うAIとIoT機能を搭載し、ボイラ制御最適化の性能のさらなる向上が期待できます。

これらの取り組みを強化・拡大し、環境と調和のとれた事業展開を目指してまいります。



石炭ボイラ制御最適化システムのコントロール画面



安全環境本部長の現場巡回

出光グループにとって「安全確保・環境保全」は経営の根幹をなすものだと考えています。近年、石油コンビナート地区での重大事故が発生しておりますが、安全・安定操業を続け、エネルギーを安定して供給し続けることは、社会的使命でもあります。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。出光グループは「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、保安力の向上、安全文化の醸成に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンスについても強化しております。独立社外取締役を2014年に2名（うち1名は女性）選任後、2017年6月には4名（うち1名は外国籍）に増員し、独立社外取締役を取締役会全体の3分の1として、一層のガバナンス強化と多様性の充実に努めました。取締役および監査役の各候補者の指名手続きについても、従来の報酬諮問委員会を改組し、独立社外取締役および独立社外監査役からなる指名・報酬諮問委員会に諮問する方式に変更しました。

おわりに



(撮影：西岡義弘)

外部環境が乱気流のように激しく変化し、先行きが不透明な時代にこそ、一人ひとりの社員が困難に立ち向かい、未来を切り拓いていくという強い信念を持った人の力が必要だと思います。出光は、創業以来、「人間尊重」の経営理念の下、一貫して人が中心の事業経営を実践してまいりました。社員一人ひとりが互いを信頼し、一致協力しながらさまざまな問題解決に取り組み、持続的な社会の発展に寄与してきたと自負しています。

混迷な時代こそ、出光の人による経営の真価を発揮する好機であり、一人ひとりの社員がそのことを改めて肝に銘じなければならぬと考えております。

出光はこれからも、人による経営を実践することで、新たな時代を切り拓く使命感を強く抱き、わが国にとどまらず、世界においても尊重される企業を目指してまいります。

代表取締役社長

月岡 隆

出光の持続的成長に向けた取り組み

昭和シェル石油株式会社との協働事業の強化・推進

Brighter Energy Alliance

ともに輝くエネルギーの未来へ

当社と昭和シェル石油株式会社は、経営統合に先立ち企業グループを形成し、協働事業を強化・推進することを目的としたアライアンスを開始することについて、2017年5月9日付で合意しました。

アライアンスの目的

石油業界を取り巻く経営環境がより厳しさを増す中、両社は従前通り本統合の早期実現を目指しつつ、本統合が実現するまでの時間も最大限有効に活用し、両社の企業価値をさらに向上させるべく、シナジー効果の先取りを図ります。

両社は対等なパートナーとしてアライアンスを組み、本統

合に向けた各種プロセスを再開または加速しながら、広範囲にわたって協業（以下「本協業」）を深化させていきます。同時にこの過程を通じて、両社従業員による会社組織を越えた交流・融和を促進していきます。これらの活動により、両社グループのさらなる競争力向上に努めていきます。

アライアンス名



アジア屈指の競争力を持つ企業グループとして、環境変化を先取りし、弛まず自己改革に取り組み、果敢に次代の創造に挑

戦することを本協業におけるアライアンス・バリュー（価値観）とし、アライアンス名を「Brighter Energy Alliance（ブライターエナジーアライアンス）」としました。

アライアンスの内容

1) 国内石油事業における統合シナジーの追求

統合に向けた準備の一環として以下の案件を協議し、積極的に実施していくことを通じ、協業により統合シナジー効果の先取りを実現します。

- ・ 原油の調達と輸送の最適化、生産計画の最適化
- ・ 生産最適化のための製品・半製品の相互融通（両社製油所の定期修繕期間を含む）
- ・ 物流分野における配送効率化（陸上、海上）
- ・ 精製コストの削減
- ・ 省エネ、精製マージン改善施策のベストプラクティスの展開
- ・ 製造部門の共同調達の推進による調達コストの削減

2) シナジー目標

両社は、早期に本統合を実現し、2015年11月に公表した統合効果である5年以内に年間500億円のシナジーを達成することを目指します。その一環として、2017年4月から3年以内に年間250億円以上のシナジー創出を目指します。

分野	主な取り組み	期待効果
原油調達	①原油共同調達 ②原油タンカー共同配船	10億円
供給	①製油所の最適生産システムの一体化 ②石油製品・半製品の相互融通	120億円
製造・調達	①精製マージン改善施策のベストプラクティスの展開 ②資材の共同調達	70億円
物流・販売	①出荷基地の相互利用 ②陸上・海上の共同配送	40億円
間接部門	①ITシステムなどの共同調達	10億円
		計 250億円以上

3) 重複分野における事業戦略のすり合わせ

本統合後に両社で重複することになる各事業分野につい

ては、本統合実現までの間に両社で戦略のすり合わせを行い、顧客価値を向上させ、より効率的で競争力のある企業となるための方策について協議・検討を行います。

4) アライアンスグループおよび統合新社の戦略検討

企業グループとして、事業の効率性および競争力強化に資する可能性のある取り組みや、中長期経営戦略、事業計画、投資計画等について両社トップマネジメントが参加する「戦略トップミーティング」等を通じて、前広かつ精力的に検討を進めていきます。

5) 人的融和の推進

これまで実施してきた各階層でのワークショップを再開させ、両社の文化、行動規範および仕事の進め方の違いを相互に認め合い、その上で本統合後の文化、行動規範および仕事の進め方を探求していくことで人材の融和を図ります。

6) お客さま視点での新たなサービス開発

本協業を通じ新たな視点でのリテール開発タスクチームを立ち上げ、お客さまの利便性、サービス向上に向けた商品・サービスを開発します。

7) 社会貢献活動の一層の推進

両社で実施している地域貢献活動、次世代育成に共同で取り組み、規模を拡大していきます。

8) 低炭素社会実現への取り組み推進

両社は、化石燃料を取り扱う企業として、従前より地球環境負荷の低減に取り組んできました。両社が有する幅広い再生可能エネルギーメニュー（ソーラー、地熱、バイオマス、風力、研究テーマ（人工光合成、リチウムイオン電池）等）を生かした新たな環境負荷低減策を策定していきます。

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。

2016年度実績値

原油生産量 **1,573**万BOE※
(原油換算バレル:250万kℓ)

※集計期間2016年1～12月

原油輸入量 **2,692**万kℓ

3製油所の原油処理量 **2,720**万kℓ

2石油化学工場の生産量 **371**万t
(エチレン換算)

資源開発

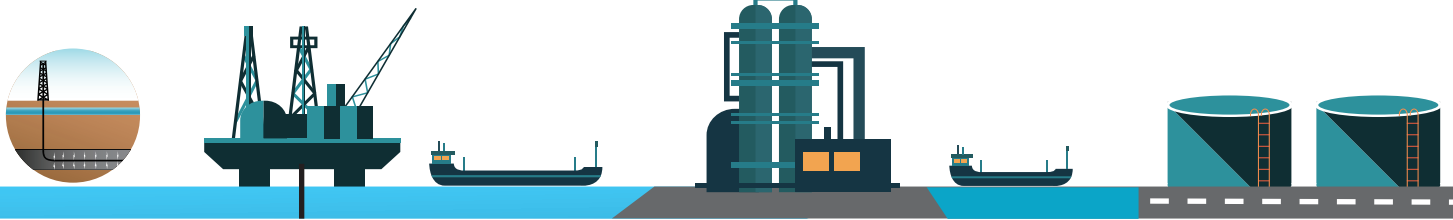
- 1960年代から石油の探鉱を本格化、70年代後半から石油代替エネルギーとして石炭、ウラン、地熱の資源開発から販売までを推進

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つつも、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

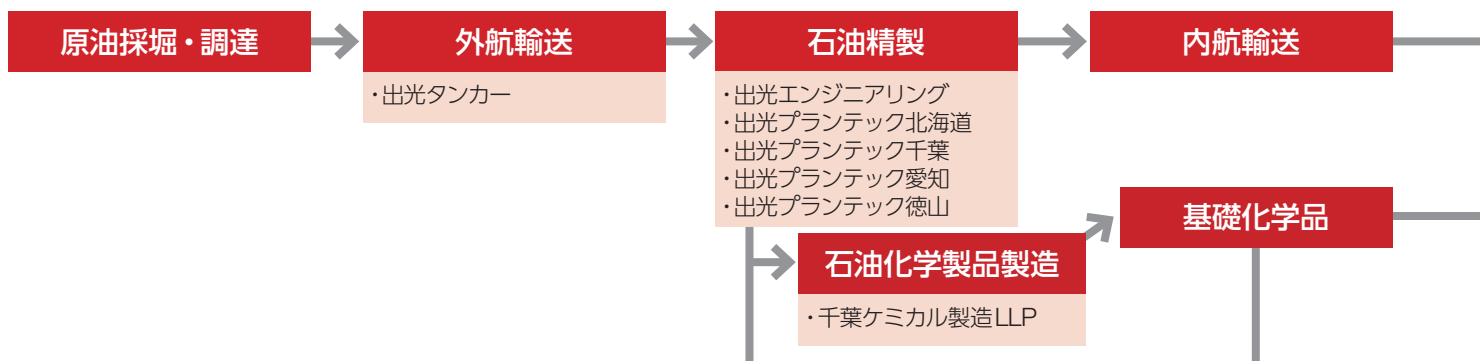


大家族主義で結ばれた出光の主要ビジネスパートナー

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)

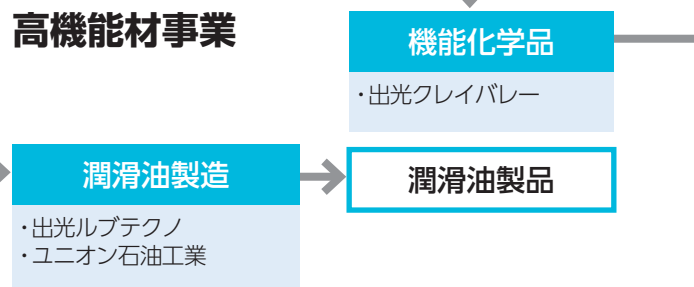


資源事業

石油開発

- ・出光スノーレ石油開発(株)
- ・出光クワロン石油開発(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 **60**万kℓ

全国のサービスステーション (SS)
3,589カ所
ガソリン販売量 **811**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

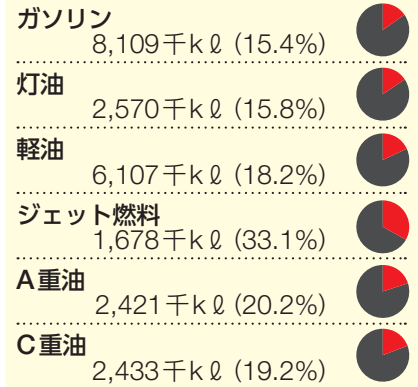


光運会 19社

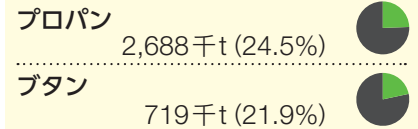
出光会
807販売店

2016年度国内販売量(シェア)

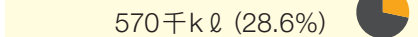
【燃料油】



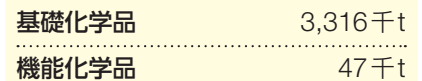
【LPガス】



【潤滑油】



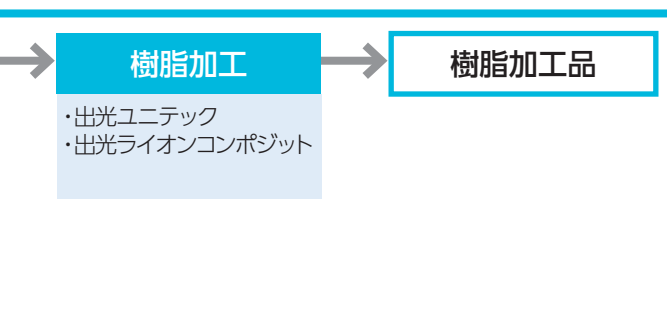
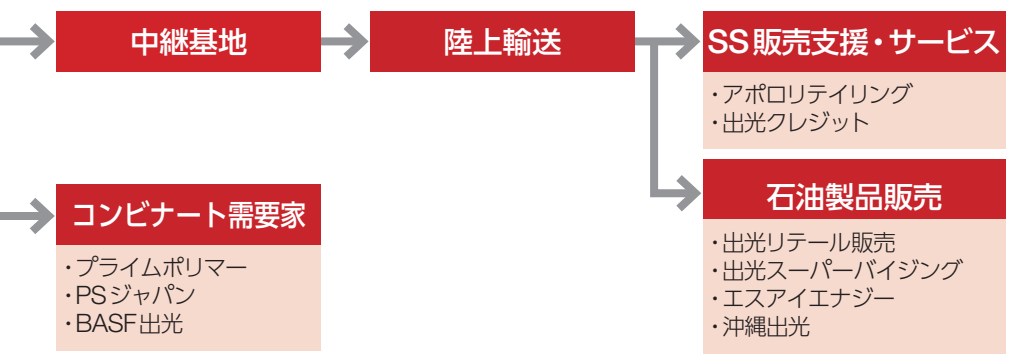
【化学品】



海外燃料油事業

ベトナム、クウェートと共同で、ベトナムに建設中の製油所がいよいよ稼働

当社・クウェート国際石油・ペトロベトナム社(ベトナム国営の石油・ガス会社)・三井化学株式会社の4社による合併で2013年にスタートしたベトナムのニソン製油所・石油化学コンプレックスがいよいよ商業生産開始を迎えようとしています。同国で2番目となる製油所は、ベトナムの成長に欠かせない旺盛な石油需要に応じていくことが期待されます。当社は、クウェート国際石油とともに、ベトナム国内での燃料油販売を目的とした合併会社もスタートさせました。



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

2016年度事業に伴う環境影響

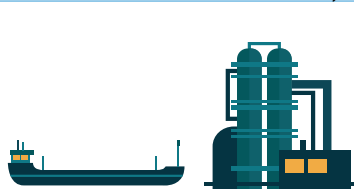
原油採掘

INPUT	
エネルギー	33PJ
原油換算	841千kℓ
OUTPUT	
CO ₂	1,904千t
GHGプロトコルに基づくCO ₂ の分類:	
Scope 1	334千t
Scope 2	84千t
Scope 3	1,486千t
SO _x	22,164t
NO _x	6,296t



輸入(タンカー片道)

INPUT	
エネルギー	14PJ
原油換算	361千kℓ
OUTPUT	
CO ₂	1,002千t
GHGプロトコルに基づくCO ₂ の分類:	
Scope 1	241千t
Scope 2	0千t
Scope 3	760千t
SO _x	18,984t
NO _x	28,098t



国内製造 石油精製・石油化学工業など

INPUT	
エネルギー	142PJ
原油換算	3,661千kℓ
用水(水利用)	58,555千t
海水	1,231,103千t
OUTPUT	
CO ₂	7,329千t
GHGプロトコルに基づくCO ₂ の分類:	
Scope 1	7,004千t
Scope 2	325千t
Scope 3	—
SO _x	7,058t
NO _x	6,565t
ばいじん	285t
排水	1,287,635千t
COD	96t
全窒素(TN)	91t
全リン(TP)	1.1t
廃棄物最終処分量	643t

(注) 四捨五入の関係で合計値が合わない場合があります。

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	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の適正な保管と処理	陸上出荷設備へのVOC回収装置の設置
	オゾン層破壊		フロン排出抑制	
	水質汚濁		排水処理装置の設置	
	土壌汚染		モニタリングと対策	
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		

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。

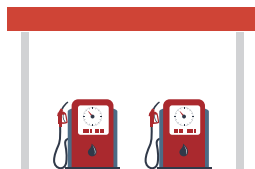
国内輸送 (片道)

INPUT	
エネルギー	3.9PJ
原油換算	100.7千kl
用水	6.5千t
OUTPUT	
CO ₂	275千t
GHGプロトコルに基づくCO ₂ の分類:	
Scope 1	0千t
Scope 2	0千t
Scope 3	275千t
SO _x	2,828t
NO _x	3,394t
排水	3.0千t
廃棄物最終処分量	8t



国内販売など

INPUT	
エネルギー	0.7PJ
原油換算	19.2千kl
OUTPUT	
CO ₂	39千t
GHGプロトコルに基づくCO ₂ の分類:	
Scope 1	0千t
Scope 2	39千t
Scope 3	—



国内消費

OUTPUT	
CO ₂	87,715千t
GHGプロトコルに基づくCO ₂ の分類:	
Scope 1	0千t
Scope 2	0千t
Scope 3	87,715千t
SO _x	85,402t



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					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
	環境対応フロン 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 積荷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"> 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転管理研修会の開催 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

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	増減(%) 2015年度/2016年度対比
会計年度						
売上高(百万円)	4,374,696	5,034,995	4,629,732	3,570,202	3,190,347	▲10.6
営業利益(百万円)	110,684	78,197	▲104,798	▲19,643	135,234	—
経常利益(百万円)	109,122	81,921	▲107,618	▲21,903	139,968	—
親会社株主に帰属する 当期純利益(百万円)	50,167	36,294	▲137,958	▲35,993	88,164	—
1株当たり当期純利益(円)	313.63 ^{注1}	226.90 ^{注1}	▲862.50	▲225.03	551.19	—
1株当たりの配当額(円)	200	125 ^{注2}	50	50	50	—
会計年度末						
総資産(百万円)	2,728,480	2,995,063	2,731,001	2,402,118	2,641,633	10.0
純資産(百万円)	687,948	743,786	630,384	537,660	619,932	15.3
従業員(人)	8,684	8,749	8,829	9,203	9,139	▲1.0
(ご参考)						
原油価格(ドバイ) (米ドル/バレル)	107.1	104.6	83.5	45.5	46.9	3.1
ナフサ価格(通関) (米ドル/トン)	965	939	817	486	438	▲9.9
為替レート(円/ドル)	84.1	101.2	110.9	121.1	109.4	▲9.7

(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。

2016年度の経済環境について

2016年度におけるわが国経済は、堅調な米国経済と円安の進展ならびに中国の景気動向の持ち直しなどを背景に製造業を中心に景況感は上向き、個人消費や雇用情勢の改善の中、緩やかな回復基調が継続しました。

国内石油製品需要は、ガソリンについては前年度の夏季好天による需要増の反動により若干の需要減となり、灯油などの中間留分は前年度比での気温低下を受けて若干の需要増となりました。石油化学原料は需要が増加したことからエチレン装置が高稼働となる一方で、電力向けの重油は電源の多様化等の影響を受けて需要が減少しました。この結果、石油製品全体ではほぼ前年度並みの需要となりました。

ドバイ原油価格は、春ごろは上昇基調にありましたが、供給過剰感が広がる中、夏へ向けて下落しました。OPECが9月下旬に減産に合意し、さらに12月に非OPECとの協調減産も合意したことなどから上昇基調に転じ50ドル/バレルを上回りましたが、3月は米国における原油在庫増加影響などから下落基調となりました。この結果、年度平均価格では前年同期比1.4ドル/バレル上昇の46.9ドル/バレルとなりました。

石油化学製品需要は前年度比増加し、円安を背景に輸入数量が減少する中、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の年度平均価格は、前年度対比48ドル/トン下落の438ドル/トンとなりました。

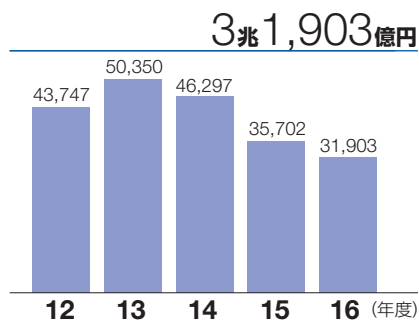
円対ドルレートは、英国国民投票のEU離脱派勝利の影響などから年央までは円高基調で推移しましたが、その後は米国大統領選でのトランプ氏勝利による景気刺激策期待などから円安基調となりました。年度平均レートは前年度対比11.7円/ドル円高の109.4円/ドルとなりました。

2016年度の業績概況

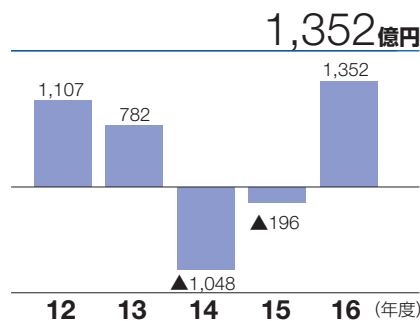
2016年度の売上高は、円高影響による円建て原油価格が下落したことなどにより3兆1,903億円(前年同期比10.6%減収)となりました。

営業利益は、石油製品マージンの改善や資源事業での増益、前連結会計年度では大幅な損失となっていた在庫評価影響が利益に転じたことなどにより1,352億円(前年同期比1,549億円増益)となりました。営業外損益は、為替評価損減などにより前年同期比70億円損失減の47億円の利益と

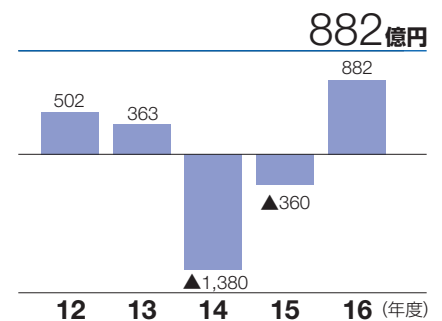
売上高



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)

		2015年度	2016年度	増減
セグメント別	売上高	35,702	31,903	▲3,799
	営業利益	▲196*	1,352*	1,548
石油製品	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、潤滑油	27,510	24,382	▲3,128
		▲674	770	1,444
石油化学製品	石油化学製品の製造および販売	5,208	4,612	▲596
		423	400	▲23
資源	石油資源・石炭・ウラン・地熱資源の調査、探鉱、開発および販売	2,288	2,273	▲15
		▲6	166	172
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	696	636	▲60
		88	51	▲37

*2015年度△27億円、2016年度△35億円の調整額を含みます。

なり、経常利益は1,400億円(前年同期比1,619億円増益)となり、これらの結果、親会社株主に帰属する当期純利益は882億円(前年同期比1,242億円増益)となりました。

2016年度のセグメント別営業損益

石油製品部門の営業利益は、製品マージンの改善や前連結会計年度では大幅な損失となっていた在庫影響が利益に転じたことなどにより前年同期比1,444億円増益の770億円となりました。なお、営業利益に含まれる在庫評価益は310億円です。

石油化学製品部門の営業利益は、スチレンモノマー等の製品マージンの拡大などの増益要因を円高による為替影響などの減益要因が上回り400億円(前年同期比23億円減益)となりました。なお、営業利益に含まれる在庫評価益は21億円です。

資源部門の営業利益は166億円(前年同期比172億円増益)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、営業利益は51億円(前年同期比37億円減益)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。

2016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

2017年度の売上高は、年度平均の原油価格の上昇を見込むことなどにより3兆5,000億円(前年同期比3,097億円増収)となる見通しです。

営業利益は、石油製品マージンの回復を見込むものの、前連結会計年度の在庫評価影響が剥落することなどにより1,240億円(前年同期比112億円減益)、経常利益は1,400億円(前年同期比同額)となる見通しです。また、減損損失の減少などにより特別損益は60億円の損失(前年同期比110億円の損失減)、親会社株主に帰属する当期純利益は890億円(前年同期比8億円増益)となる見通しです。

なお、上記2017年度の見通しの前提は原油価格(ドバイ原油)50ドル/バレル、為替レート110円/ドルです。

国内外燃料油事業に対する出光の取り組み 原油調達

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油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。
- 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、米国の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、原油価格は今後も不安定な値動きが予想される。

中東産油国と戦略的パートナーシップ構築

原油取引と石油製品の特徴

世界のエネルギーが石炭から石油へと変化してきた当初は、石油メジャー（国際石油資本）と呼ばれる数社が価格の決定権や販路の主導権を握っていました。当社はこの支配に挑戦し、1953年にイランから石油製品の輸入を取行し、産油国との直接取引の道を開きました。一方、産油国は、自国の利益を守るため、1960年に石油輸出国機構（OPEC）を設立し石油需要ひっ迫を背景に、次第に石油価格の決定権を握るようになりました。1970年代の2度のオイルショックにより、非OPEC諸国の油田開発の進展や省エネ技術の発達、さらに代替エネルギーへのシフトなども起こって需給が緩和、石油価格が下落したことから、リスクヘッジを目的に先物取引の仕組みが導入されました。1990年代以降は、原油価格は現物取引を伴わない金融取引としての影響を受けて高騰・下落を繰り返すようになり、現在に至っています。石油先物市場は、株式市場や債券市場に比べて規模が小さいため、資金の流出入の影響を受けやすく、価格変動には需給のほか、地政学リスク、投資環境の変化、為替の変動などが複雑に絡み合うようになっています。

ガソリンや灯油などの石油製品は、原油からの沸点の差を利用して精製し、成分別に分離・濃縮して作られます。このように

生産される石油製品は一定比率で各留分が生じる連産品です。日本への原油輸入は海路で片道約20日間を要するため、必要な製品だけを輸入するのではなく、原油を輸入して消費地で精製する方式が採用されました。当社では初の製油所を山口県徳山市（現・周南市）に建設し、1957年に徳山製油所が完成しました。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、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。

このように産油国と消費国を取り巻く環境は、この数十年で大きく変化してきました。当社は安定的な原油調達を図るため、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構築に取り組んでいます。

事業投資を通じた産業構造転換の協働

当社は近年、事業投資を通じて、産油国の脱原油依存の産業構造転換を支援しています。2006年に当社が10%出資したカタールのラファン・リファイナリー（株）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2013年に合併契約に調印したラファン・

リファイナリー2（株）も、2016年12月に第2製油所が完成し生産（14万6,000バレル/日）を開始しました。同社の第1製油所と合わせると単一拠点としては世界最大規模のコンデンセート製油所となります。第2製油所にも基本設計段階から技術者（リードプロセスエンジニア）を派遣し、支援してきました。第2製油所には軽油深度脱硫装置が設置されており、ここで生産される同国に販売される軽油は環境負荷の低い低硫黄軽油です。

ESGの取り組み： 産油国との関係強化

2016年度は、クウェート国営石油会社との原油直接取引40周年のセレモニー開催やオマーン石油・ガス省(MOG)の大臣との原油価格の見通しや、石油需給動向についての意見交換、そして、アラブ首長国連邦で開催された「中東石油・ガス会議」(Middle East Petroleum and Gas Conference 2016)での講演など、中東産油国との関係強化に努めました。



中東石油・ガス会議で意見交換する本問部長(左)



産油国への技術協力

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」に事業開始当初の2006年度から参画し、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など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、運営基盤の構築を達成しました。2016年以降は、当社の支援により、「現場密着型の技術センター」としての基盤が



2016年5月にアブダビで行われたJCCPとタクリール(TAKREER)社との間で締結された「製油所安定操業・稼働率の最大化に向けた共同支援」に関する覚書の調印式に出席した荒木生産技術センター長(左から7番目)

完成したタクリールリサーチセンターとともに、タクリール社の多様な製油所の課題に対し、当社が製油所経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。2016年度までに

約500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。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多数輩出しており、産油国のニーズに応えた研修が実現できています。

将来の関係強化を見据えた人的交流

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、中東産油国国営石油会社の若手幹部候補を対象とした研修を開始して以来、2016年度までに約100名を受け入れました。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



東京油槽所を訪れたミャンマー政府系公社の研修生

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。2016年度も、JCCPの協力を受け、アブダビ国営石油会社(ADNOC)の幹部候補生、ベトナムの国営石油ペトロベトナムと商工省から幹部・幹部候補生を受け入れたほか、ミャンマー石油製品公社(MPPE)、ミャンマー石油化学公社(MPE)から幹部・幹部候補生、またオマーンのスルタンカブース大学工学部からインターンシップ研修生など交流を行いました。今回初めてミャンマー政府系石油公社からの研修生を受け入れました。今後も研修を継続して人材育成に寄与することで、産油国・消費国との関係強化を図ります。

国内外燃料油事業に対する出光の取り組み 海外燃料油

海外燃料油における強み

- 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、それらを生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。

海外燃料油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。

アジア環太平洋での燃料油ネットワーク拡大

● アジアの成長を自社に生かす、海外燃料油の事業展開

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に対しては、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。2017年4月に完工し、現在、2017年度の商業生産開始を目指して試運転を始めています。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。



国際影響評価学会 (IAIA: International Association for Impact Assessment) 第36回総会パネルセッションでの質疑応答の様子

操業後の運転もベトナム人主体で行うため、現地スタッフを日本国内の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“ベトナムの製油所”を実現していきます。また、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の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

組んでいます。この取り組みは、外国企業が開発投資事業を進める際の範となるとして注目されています。2016年開催の国際影響評価学会 (IAIA: International Association for Impact Assessment) 第36回総会パネルセッションでタインホア省関係者とNSRP社員が同省での社会投資事業として紹介したところ、活発な質疑応答が繰り広げられました。

さらに当社は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ためにKPIと合弁会社Idemitsu Q8 Petroleum LLCを設立しました。2017年10月にSS第1号店が営業を開始、継続してSSを出店します。当社とKPIの経験を生かしたSS運営を行うことで、差別化を図ります。

ESGの取り組み： 地域とともに発展

〈ベトナム〉

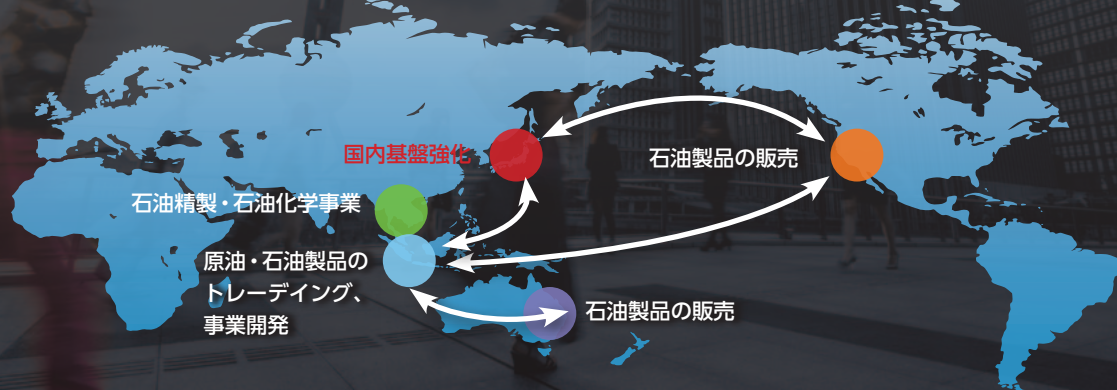
- 石油製品の安定供給による、ベトナム経済発展への貢献
- ニソン製油所周辺のベトナムの人々への技能やスキル習得を通じた就業支援活動

〈豪州〉

- 日豪の貿易拡大と東海岸を中心とした経済発展への寄与



ベトナム・ニソン製油所・石油化学コンプレックス



● 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。米国西

海岸を事業拠点としつつも、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

● 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における収益基盤の確立に取り組んでいます。こうした事業を通じ、中東産油国や他の石油事業者に対する当社のプレゼンス向上を図り、原料の安定確保、共同事業展開につなげていきます。

● 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（以下「フリーダム社」）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ヵ所の自社ブランドSSを運営し、販売基盤を構築しています。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。また、2016年3月には、出光タンカー（株）が



フリーダム社が長期リースする石油貯蔵タンク拡張式典（右から3番目は当社松下常務（現・副社長））

愛知製油所から搬送した石油製品をフリーダム直営SSで販売することにより、グローバルなネットワークで消費者に直結したビジネスが実現しました。さらに2016年には、石油製品の輸入供給の安定性・柔軟性を高めるべく、ブリスベン港の石油貯蔵タンクを拡張しました。このターミナルには、出光アジアが調達した製品が輸入・貯蔵されます。タンク拡張式典には豪州外務大臣や在豪日本国領事館総領事も出席して、両国の貿易の拡大と地域経済の発展への期待が表明されました。

国内外燃料油事業に対する出光の取り組み 石油精製

石油精製における強み

- ① 突発的なエネルギー需給の変化が生じた際にも安定的に供給すること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 自社の販売量よりも精製できる量を少なくし、不足分は輸入や国内他社からの購入で賄うショートポジション戦略に基づき、稼働率が高く、コスト競争力の高い3製油所体制を構築。

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あらためて認識された。
- 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。

構造改革の推進と製油所・石油化学工場の競争力強化

タイムリーな設備能力の調整と石油精製業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（現・徳山事業所）を竣工し、1963年には千葉製油所を竣工しました。翌1964年に「出光石油化学（株）」を設立し、同年に徳山製油所に隣接した石油化学工場を稼働させました。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、兵庫製油所、北海道製油所、愛知製油所、千葉石油化学工場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2石油化学工場体制とし、原油処理能力は1995年に910千バレル／日、石油化学工場のエチレン生産量能力は798千トン／年に達しました。

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。2017年3月には、さらに北海道、千葉、愛知の3カ所の製油所合計で35千バレル／日の原油処理能力を削減し、これにより11%の装備率改善がなされエネルギー供給構造高度化法二次告知への対応が完了しました。現在は3製油所体制、500千バレル／日となっており、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。

2016年10月には、千葉製油所と石油化学工場の統合を決定し、翌年10月に千葉事業所が発足しました。重複部門を統合して簡素な組織を構築することにより、迅速な意思決定の下、両事業拠点間で用役バランスの最適化や留分の有効活用などのシナジーを創出する、競争力ある「千葉事業所」を目指します。

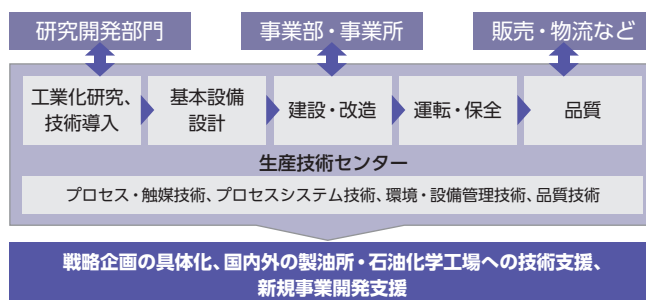
出光グループの製造部門を支える総合テクノロジー・エンジニアリングセンター

当社の石油精製、石油化学プロセスの開発、設計～建設～運転・品質・保全に関わる技術は生産技術センターと出光エンジニアリング（株）（以下「出光エンジ」）が支援しています。

生産技術センターは、高度な専門技術とスピードある対応力、解決力で国内外の事業所の安全・安定操業、既存プロセスの競争力強化、高機能材料事業等の当社グループの新規事業拡大を推進しています。出光エンジは当社の製油所や石油化学工場での経験を生かし、低コストで高効率かつクリーンな設備の活用を需要家へ提案、提供しています。さらに、生産技術センターと出光エンジの連携により、当社で蓄積した高度な技術を高圧ガス設備の耐震補強工事に活用するなど、需要家向けにソ

リューションビジネスを展開し、業績にも貢献する活動を展開しています。

当社グループ製造部門と生産技術センターの体制図



ESGの取り組み：

高効率な運営で環境負荷低減に
尽力

〈課題〉

- 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、化石燃料の使用の抑制がより厳しく求められている。

〈対応〉

- ① 石油・石油化学製品は、家庭生活や産業活動に直結しており、需要に見合った数量を安定的に供給することが基本であるためエネルギー使用量ではなく、エネルギー使用原単位で中期的に年平均1%を低減することを目標にCO₂の削減に取り組んでいる。
- ② 需要の減退によって閉鎖した製油所や油槽所の跡地を太陽光発電所に転換している。
- ③ 排ガスに含まれるCO₂が大気に放出される前に回収し地中深くに圧入して封じ込める技術（CCS）の実証実験に協力している。

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、および運転技術や保全技術は、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。さらに、技術輸出にも積極的に取り組み、今後加速させていく海外展開、新規事業につなげていきます。

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徳山事業所では安定供給を保持するため油槽所の機能を強化しています。

災害時の安定供給には、輸送体制の強化が重要であることが、2011年3月の東日本大震災発生時に明らかになっていました。石油製品の生産には滞りは生じなかったものの、輸送体制が脆弱であったことが浮き彫りになりました。その後、当社の製油所・油槽所では、経済産業省や自衛隊などの公共機関が実施する輸送訓練に参加し、実践的な災害対応力の強化に努めています。2016年度は、秋田、函館など5回の訓練に参加しました。

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。これら製造拠点は、危険物取扱施設であることから、人の出入りが制限され、大気・水質管理が徹底しているため、敷地内の緑地には多様な生物が生息していることが分かりました。北海道および愛知製油所には希少な動植物が生息していることからモニタリングにも取り組んでいます。

経済産業省の「CCS実証試験事業」への協力

当社は、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。当社は2016年4月より実証試験事業で使用される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。

国内燃料油事業に対する出光の取り組み 石油販売

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 「大地域小売業」のさらなる深化に向け、地域に密着した販売店に下記のグループ会社が協働することで、お客さまへの、より良いサービスの提供に努めている。

出光スーパーバイジング (株)	セルフSSの運営
出光クレジット (株)	クレジットカード発券、リース取扱などファイナンス事業全般
アポロリテイリング (株)	カーケア商材販売促進、スタッフの教育研修
出光リテール販売 (株)	SSにおける各種小売ノウハウの開発・実証
iビジネスパートナーズ (株)	決算処理や給与計算業務の代行

石油販売における社会的課題

- ① 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。
- ② 過疎地域では、経営者の高齢化や事業採算の悪化などからSSの廃業が進み、市町村内に3ヵ所以下の「SS過疎地」が増加している。
- ③ 第4次産業革命と呼ばれる技術革新で自動車業界では電気自動車、自動運転化、カーシェアの普及が進む可能性があり、自動車のある暮らしが少しずつ変化しつつある。
- ④ 環境変化に素早く対応し、地域のニーズに的確に応えるSS経営を確立していくことが求められている。

販売店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。

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。



全国に広がる販売支店とグループ会社
2017年度販売店合同ミーティング鍛え抜かれた「大家族」の競争力を存分に発揮しようと呼びかける月岡社長

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、地域に密着した社会貢献活動などを行うことで地域の信頼とお客さまとの絆を強め販売店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。

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」

国内では、少子高齢化などの影響による石油需要の減退や給油所地下タンクの危険物漏洩措置の義務化、さらに、電気自動車や車を所有しないカーシェアリングの普及など当社と販

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、「大地域小売業」に基づく強みをさらに発展さ

ESGの取り組み：

地域社会との信頼強化がブランド価値向上の源泉

〈SSでのコンプライアンス〉

- ①石油製品の漏洩
- ②産業廃棄物の適切な処理
- ③個人情報の漏洩防止

〈SSでの環境対策〉

- ①店舗の照明器具の使用によるCO₂の排出削減
- ②廃棄物のリサイクルの推進
- ③水性塗料の使用による揮発性有機化合物（VOC）排出削減
- ④土壌汚染対策

〈SSでの合理的配慮の提供〉

セルフSSでの給油サポートや筆談でのコミュニケーション、給油方法を分かりやすく説明するなどのサポート

〈2016年度の実績〉

- ①コンプライアンス違反は0件
- ②SSのサインポールのLED照明への切り替え：累計1,200基（2017年3月末現在、3,598基のうち）
- ③水性塗料の使用によるVOC排出削減量：累計769t（2011年1月～2017年3月末現在の排出削減量の累計）
- ④土壌への漏洩：0件
- ⑤セルフSSで給油サポートに関する相談をいただくためのポスター掲示を促進

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設立以来、累計2万4,626名（2017年3月末現在）の受講生を送り出しています。出光リテール販売（株）では、直営SSの運営を通じて小売ノウハウや新商材サービスの開発・実証を行っています。

2013年にスタートした（株）イエローハットとのコラボレーションブランド「アポロハット」が200店舗を超えるなど、販売網の拡充を進めています。

ネットワークの強みを生かして「楽天ポイント」「au WALLET カード」「ソフトバ



セルフSSで給油サポートに関する相談をいただくためのポスター（左）と店頭でPOSを活用して配信するお客様センター通信でスタッフの対応をサポート。



（株）イエローハットとのコラボレーションブランド「アポロハット」



出光ゼプロ エコメダリスト™ SN 0W-16



四日市福祉会が運営するブルーミング阿倉川SS

ンクカード」を導入し、支払方法の多様化による顧客利便性の向上に努めています。

また、2016年10月より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」の販売を開始しました。

このようにさまざまな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。

このほか2016年度には、閉鎖されたSSを地域のために、また、障がい者の雇用機会の拡大のために運営したいという社会福祉法人からの要請に応じて、パン販売併設のSSの開店を当社が支援しました。これからも、さまざまな地域において関係者と連携し、時代の流れや多様化するお客さまのニーズに対応できる、それぞれの地域特性に合った対策を講じていきます。

物流に対する出光の取り組み **物流**

物流における出光の強み

- ① 日本への原油輸送は、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(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)が担っている。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 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、安定供給のためにはコスト競争力の高い船隊を整備することが不可欠である。
- ② 国内物流では、輸送手段である内航タンカーやローリーの乗務員・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。

安定供給の要となる陸・海上物流

ESGの取り組み： 物流における対応

- ① 外航タンカーの最新式電子制御エンジンの採用、配送ロットの大型化、出荷基地の最適化の推進、電気分解型バラスト水処理装置の搭載
- ② 揮発性有機化合物(VOC)回収装置の設置

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(株)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、2017年8月1日現在)。自社管理船舶では、日本人の船長、機関長とともに、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30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。



フィリピンでの家族会

外航輸送75年を越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、石油会社国際海事評議会OCIMF: Oil Companies International Marine Forumが運営するSIRE検船(Ship Inspection Report Programme)の実施メンバー(世界50社、国内では3社しか認められない)であることが挙げられます。SIRE検船を26カ国で実施することにより、世界の外航輸送の安全性向上に貢献しています。

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使用するほか、航海中に自社乗組員が船体の整備を行うことで入渠工事の短縮化、修繕工事量の削減に取り組んでいます。

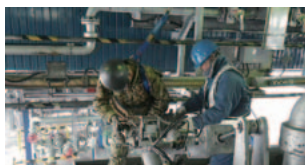
安定供給、さらには災害対応力が要請される、国内の陸・海上物流

当社では、国内での安定供給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。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。2016年10月、安定供給をより強固にするため、伏木油槽所にガソリン・灯油・軽油兼用の3,000kℓタンクを新設しました。内航輸送では51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」により運航しています。このシステムは、運航実態と気象海象の影響を加味して配船計画を最適化するシステムで、積載効率の向上や必要となる船隊隻数の適正化により、空船航海日数の削減とCO₂削減に効果을上げています。陸上輸送では、過去主力であった「20kℓ積みローリー」から、積載量が多くの

コンパクト設計の超短尺「24kℓ積みローリー」を中心に導入しています。

また、災害時の対応力強化にも努めています。2014年10月には、これまで国内に2カ所あった受注・配送センターを一元管理する「中央配送管理センター」を発足しました。これを受けて、協力会社4社も集約を進め、2016年10月に新会社を設立しました。これによりオーダーの集中や荒天時など配送環境が悪化した場合でも全国規模での柔軟な受注・配送調整を迅速に行うことができる体制が完成しました。

このほか、政府機関や陸上自衛隊、石油連盟などととも災害時の石油製品の確保・輸送や燃料を供給する訓練を定期的に行っています。



自衛隊員(左)と当社油槽所員による燃料積込訓練

環境調和型社会・低炭素社会の実現に向けた出光の取り組み 再生可能エネルギー

再生可能エネルギーにおける強み

- ① 1970年代から自然エネルギーに着目し、開発を行っている。
- ② 発電時や熱利用時にCO₂をほとんど排出しない再生可能エネルギー電源開発にも積極的に取り組んでいる。
- ③ エネルギー企業ならではの長期的な視点に立ち、将来性を見極めた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 CO₂などの温室効果ガスの削減は全世界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年の電源構成（エネルギーミックス）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。

長期的な視点で将来性を見極め、展開

ESGの取り組み：

低炭素社会に向けて

- ① 風力発電所、太陽光発電所、バイオマス発電所の安定操業
- ② 再生可能エネルギー電力のお客さまへの安定供給
- ③ 海外でのバイオ燃料事業の検討

低炭素エネルギー源としての再生可能エネルギー

当社グループでは、気候変動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（風力、太陽光、バイオマス、地熱*）を行うと

もに、電力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。

*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事業

▶ 電力事業

風力発電

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（34,000kW）併設型の六ヶ所村二又風力発電所（51,000kW）の運営に参画しています。

太陽光発電（メガソーラー）

製油所の跡地など、面積が比較的広く、かつ良好な日照を得られる自社遊休地を活用して太陽光発電事業を行っています。当社の太陽光発電所は、4ヵ所合計15,210kWです。2013年11月に運転を開始した門司発電所（門司第一発電所1,900kW、門司第二発電所1,990kW：福岡県）、2014年3月には姫路発電所（10,000kW：兵庫県）、2014年11月には小名浜発電所（1,320kW：福島県）の運転を開始しています。

バイオマス発電

高知県の土佐グリーンパワー（株）に出資し、2015年4月より土佐発電所（6,250kW）を運営しています。土佐発電所は、未利用材100%専焼で、破砕、乾燥から、発電までの日本初の一体型バイオマス発電所です。未利用材の有効活用による森林整備への貢献、再生可能エネルギーの活用によるCO₂削減、地産地消・雇用創出による地域経済の活性化にも貢献してい

ます。また、福井県の（株）福井グリーンパワーにも出資し、大野発電所（7,000kW級）が2016年4月に運転を開始しました。



（株）福井グリーンパワー・大野発電所

電力小売

当社が100%出資するプレミアムグリーンパワー（株）、出光グリーンパワー（株）は、風力・太陽光・バイオマス・地熱バイナリー発電等による再生可能エネルギーを積極的に活用した電力をお客さまにお届けする電力小売事業に取り組んでいます。プレミアムグリーンパワー（株）が、お客さまにお届けする電気は、再生可能エネルギーによる電力*100%の電気です。出光グリーンパワー（株）は再生可能エネルギーによる電力*に加えて、リサイクル発電による電力や化石燃料による電力などを組み合わせて、環境への配慮と経済性を両立し、お客さまにお届けします。 ※FIT電気を含む

▶ バイオ燃料事業

カンボジアではキャッサバ芋に着目したバイオエタノール事業を、タイ、インドネシアではパーム油を原料とし、需要家ニーズを踏まえ、品質安定化を図ったバイオディーゼル事業を検討しています。

資源事業に対する出光の取り組み 資源開発

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。長期的なエネルギーの安定供給を見据え、商業生産につながる資源の権益の取得と発見に努めている。
- ② 石油探鉱に必要な地質技術、物理探査技術、掘削技術、油層技術などのさまざまな技術のうち、出光は特に地化学技術と物理（地震）探査直接検知技術に優れている。地化学技術は、油ガスの素性を明らかにする技術で、由来が明らかになれば、油ガス田が発見しやすくなる。この技術では、石油に含まれる生物の痕跡（バイオマーカー）を独自開発の分析・解析技術で解明し、石油探鉱に応用して成果を上げている。
- ③ 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、需要側の石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 パリ協定を踏まえ、環境制約と成長の両立を実現する資源開発を推進する。

長期的な視点でエネルギーのベストミックスを実現

長期的な視点でエネルギーの安定供給に取り組む資源事業

当社グループは、油田開発のほか、第一次石油危機後に注力した石油代替エネルギーとしての石炭、ウラン、地熱などの資

源の開発や権益の確保および供給を通じて日本やアジアの経済発展に貢献します。

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、クナルをはじめとした油・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、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2016年9月、ノルウェーのカラ（Cara）構造での油・ガスの集積を発見しました。ベトナム沖において2014年に発見した油・ガス田について将来の開発に向けた検討を進めています。2016年度は既存油田の安定操業・生産とともに操業改善活動に取り組んだ結果、ノルウェー領北海、英領北海、ベトナムにおいて4.3万バレル／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

■ 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を取得しています。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、米国西海岸のファンデル基地（ワシントン州）から日本・アジア向けのLPGの輸出強化に取り組んでいきます。

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、LNGを使った発電事業に取り組んでいます。

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、供給ソースの多様化、供給安定性、経済性の面で重要であると考えています。

ESGの取り組み： 環境負担が少なく、 「成長」と両立するエネルギー 資源の開発強化

〈課題〉

- ① 操業中の油田、石炭鉱山での無事故・無災害、環境および生物多様性保存の取り組み
- ② 環境負荷の少ないエネルギー資源の開発強化

〈実績〉

- ① 実績：労働安全衛生・環境を一元管理するマネジメントシステム SHERMS の運用
- ② 出光大分地熱（株）でのバイナリー発電所の運転開始
- ③ 石炭の燃焼が気候変動に及ぼす影響を最小限に抑える各種技術の研究開発の推進



■ 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しています。

※当社調べ。

■ 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ォンガの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。2016年度はこれらの鉱山で自社炭を過去最大の年間1,300万トンを生産し、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、発電用一般炭を供給しています。

当社は日本の石炭生産企業としては唯一、高効率燃焼技術や石炭の銘柄別解析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。その技術力を生かし、石炭との混焼率向上を企図した、半炭化木質ペレットの開発、供給によるCO₂対策に取り組んでいます。また、郵船商事（株）、日本郵船（株）との3社で、郵船商事の石炭ボイラ制御最適化システム（ULTY）に、当社の石炭高効率燃焼技術を取り入れた「ULTY-V plus™」を共同開発しました。2015年のパリ協定採択後、世界の環境問題に対する意識は一段と高まり、石炭に関する環境技術が一層求められていきます。当社の技術を活用し、さらなる燃焼改善や経済性向上、環境負荷低減のための運転指導などさまざまなサービスを展開し、地球温暖化防止と持続可能な社会の実現に貢献します。

■ 地熱開発

1996年から九州電力（株）と共同で滝上発電所（大分県九重町）の操業を開始し、出力25MWに相当する発電用蒸気を安定供給してきました。2010年6月から定格27.5MWに出力アップし、国内トップクラスの平均90%以上の高い設備利用率の維持に貢献しています。

さらに未活用の熱水を有効活用するため、2017年3月には滝上発電所敷地内で「滝上バイナリー発電所」が商業運転を開始、発電容量は5,050kWで、地熱バイナリーとしては国内最大級となります。また、福島県磐梯朝日国立公園内での「福島地熱プロジェクト」に参加しており、さらなる地熱開発に向け、北海道阿女嶺岳地域、秋田県小安地域での構造試験井掘削調査を行っています。

当社は今後も“国産”再生可能エネルギーによる電力供給拡大に寄与していきます。



滝上バイナリー発電所の全景

高機能材事業に対する出光の取り組み **高機能材**

高機能材事業における強み

- ① 長年にわたり培ってきた石油精製・石油化学工業の技術を活用した潤滑油や石油化学誘導品、エンジニアリングプラスチック、電子材料、アグリバイオなどは、市場規模こそ石油製品と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 1968年に開設した潤滑油専門の研究施設「営業研究所」をはじめ、それぞれの事業が研究開発拠点を擁し、品質・技術・サービスの面から事業を支えている。
- ③ 世界23ヵ国に販売拠点を展開する潤滑油を筆頭に電子材料、アグリバイオ事業なども海外企業との連携も駆使しながら、海外展開を加速している。

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。

グローバル展開を推進し、成長を追求

高機能材事業では、これまで石油精製および石油化学工業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

当社グループは、世界で100万kℓを超える潤滑油を販売する、世界第8位の潤滑油メーカーです。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、社内外の研究機関と連携しながら、顧客ニーズに即した商品開発を行っています。2017年1月、次世代のガソリンエンジンオイルの新たな国際規格となるGF-6相当の省燃費オイルを世界で初めて商品化し、大手自動車メーカーに納入を開始しました。

製造拠点を世界22ヵ国28ヵ所に配置して同一品質の製品

供給体制を確立し、海外でも国内同様のサポート体制を整備しています。世界一の自動車販売を誇る中国では、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である北京にも営業所を設けています。供給面でも、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ています。販売拠点は、世界23ヵ国37ヵ所に配置しています。

今後も、環境対応型商品や技術革新に先んじた高機能商品を開発するとともに、海外での生産拠点を拡大することによりグローバル展開をさらに加速していきます。

世界に広がる潤滑油製品供給体制（非連結子会社・持分法適用外会社および提携先を含む）（2017年3月31日現在）



ESGの取り組み： 環境対応型製品拡充に注力

〈課題〉

- ① 省エネなど環境配慮商品・サービスの提供
- ② 海外の生産拠点での環境・安全監査の推進
- ③ 海外現地法人の人事制度の構築・運営支援
- ④ ナショナルスタッフの教育支援

〈取り組み〉

- ① 非塩素系切削油、生分解性油圧作動油および環境対応フロン冷凍機用潤滑油の販売や省エネエンジンオイルの拡販を推進
- ② 海外生産拠点での環境・安全監査の実施(2016年度潤滑工場2カ所、石油化学工場2カ所*)
※非連結子会社・特分法適用外会社を含む。
- ③ グローバル人事制度の構築と導入(17社)
- ④ 「グローバルマネジメント研修」に14カ国17社27名が参加。

北米での非日系取引拡大に注力

出光ルブリカンツ・アメリカ (Idemitsu Lubricants America: ILA)は2016年、ミシガン州ウィクソム(デトロイト近郊)に北米初の研究開発(R&D)センターを開設しました。日系・米系自動車メーカーに対し、より迅速できめ細かい技術対応と、北米市場向けの商品開発を行うために設立したもので、北米地区でのさらなる事業拡大と潤滑油のグローバルメーカーとしての飛躍を目指しています。ILAは、ブラジルの国立サンパウ

ロ大学で最新自動車用潤滑油の技術講習会を行い、当社の潤滑油に対する高い技術力を紹介しました。

さらなる飛躍を図るために業務改善にも取り組んでおり、出光ルブリカンツメキシコでは、業務の効率化とコストダウンを図るため、外部講師を招き“日本生まれの業務改善手法”の研修会を開催しました。ナショナルスタッフたちは、KAIZENという言葉に初めて触れ、興味深く聞き入っていました。

アジアから世界に挑戦するモータースポーツ選手をサポート

「IDEMITSU Honda Team Asia」

当社は、ロードレース世界選手権を戦うレーシングチームのメインスポンサーとして、2013年からアジアから世界に挑戦するライダーをサポートしています。ロードレース世界選手権は、世界を舞台に年間18戦でチャンピオンを決定します。エンジンの排気量別に3クラスに分かれており、Moto2クラスは、2010年から始まった4気筒ストローク600ccエンジンのワンメイクで争われる中級クラスです。2014年から「IDEMITSU Honda Team Asia」に所属する中上貴晶選手が、2016年第8戦となるオランダグランプリで初優勝を果たしました。2017年度からMoto3クラスから昇格したカイルール・イダム・パウイ、新たにMoto3に参戦する鳥羽海渡、ナカリン・アティラプバパットの4選手をサポートしています。



「IDEMITSU ASIA TALENT CUP」

ASIA TALENT CUPは世界トップレベルで戦い、活躍できる若手ライダーの発掘を目的に2014年に創設されました。日本をはじめアジアおよびオセアニア地域出身の13歳から21

歳までのライダーが参戦しています。1シーズン全6大会開催され、アジアを代表するサーキット場でのレース経験を通じライダーの育成を図ります。

『日野チームスガワラ』ダカールラリー2017に協賛

パラグアイからアルゼンチンまでの約8,000キロメートルにわたる砂漠や荒野を2週間かけて走破し、総合タイムを競う世界一過酷なレース「ダカールラリー」のトラック部門に参加する『日野チームスガワラ』に協賛。同チームのエンジンオイルとギヤオイルのテクニカルスポンサーを務め、当社のオイル開発技術がオフロードにおいても発揮されることを実証しました。

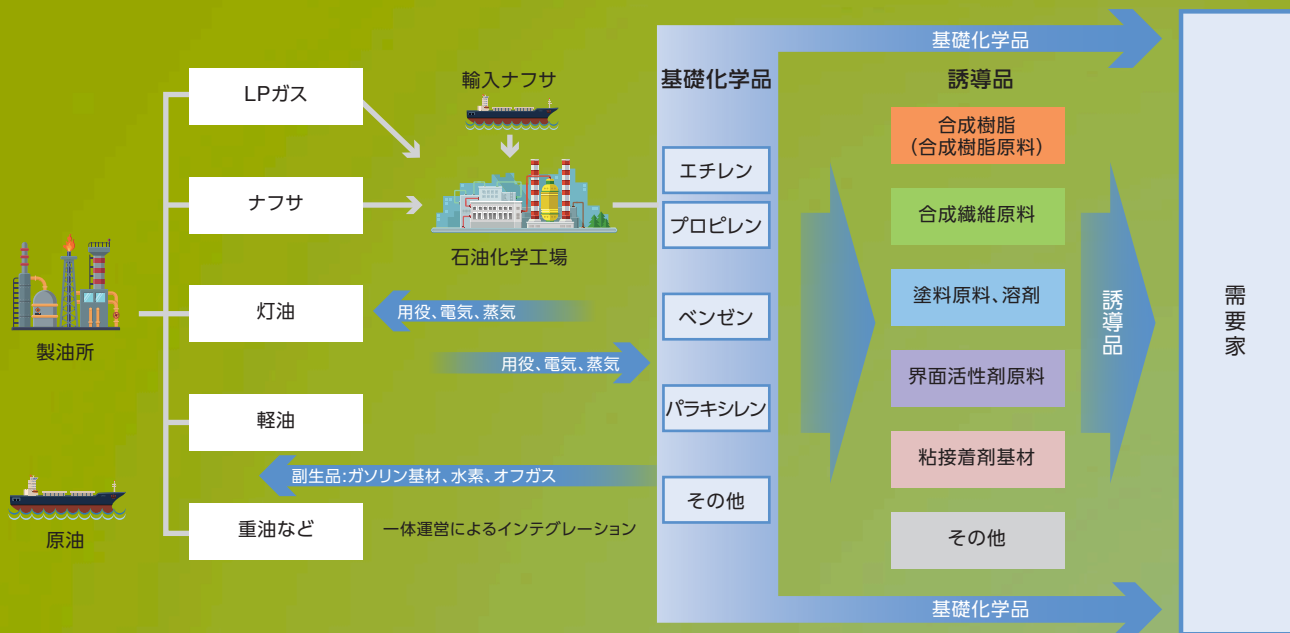


「日野チームスガワラ」のサポート

「IDEMITSU ASIA TALENT CUP」

2017年よりメインスポンサーを務める

製油所と石油化学工場のつながり



競争力強化と高付加価値化を加速させる石油化学事業

中東や中国での大型石化設備の新增設や、北米でのシェールガス由来石化製品の台頭により、日本の石油化学業界においては競争力強化が喫緊の課題となっています。当社は競争力強化に向けて、石油精製と石油化学工業の一体運営によるインテグレーションや省エネ技術の強みを最大限生かす取

り組みを行っています。また、高機能材事業に特化した「機能化学品部」を新設し、高付加価値品の拡販を加速させるなど、市況変動に左右されにくい収益構造への転換を図っています。

機能化学品事業拡大への取り組み

エンジニアリングプラスチック分野

当該分野においては市場のグローバル化に対応するため、米国、欧州、アジア、日本の世界四極体制を確立し、自動車、電機・電子、情報、光学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。当社の主力の一つであるポリカーボネート樹脂（商品名：タフロン™）においては、生産拠点を台湾の合弁パートナーであるFCFC (Formosa Chemicals & Fiber Corporation) に集約しコスト競争力を向上させたほか、高機能グレードへの生産移管によりさらなる収益拡大を図っています。

また、もう一つの主力であ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、世界で出光のみが生産しているオンリーワン商品です。耐熱性、寸法精度、低比重、レーダー透過性等が市場で評価され、ハイブリッド車や電気自動車向けの部材として採用が拡大しています。今後、さらなる需要増加が見込まれることから顧客ニーズに応えるためにも新規装置建設による供給能力拡大を検討しています。



SPS樹脂（商品名：ザレック™）自動車部品使用例

粘接着基材分野

近年、東アジア・東南アジアを中心とした新興国の経済成長や生活水準の向上から衛生材需要が増加していますが、それに伴い、不織布等を接着するためのホットメルト接着剤需要が拡大しています。当社ではその原料となる水添石油樹脂（商品名：アイマーブ™）を徳山事業所で生産（1万トン/年）していますが、海外での需要増加を踏まえ、FPCC (Formosa Petrochemical Corporation) との共同出資会社を設立し、台湾に新設装置を建設中です（能力：約2.5万トン/年、2019年商業運転予定）。

軟質ポリプロピレン（商品名：エルモーデュ™）は当社独自の触媒および製造技術を活用して、低融点、高流動、遅延結晶性、という特徴を持たせた商品です。アイマーブ™と同様にホットメルト接着剤にも使用されますが、低融点により塗布温度を下げられるほか、遅延結晶性によりゆっくり染み込み固まることから接着強度が増す効果があります。また、遅延結晶性は延伸性改良にも寄与することから、不織布繊維の細糸化、食品フィルムなどの薄肉化のための添加剤（改質剤）としても用途が広がっています。

高機能材事業の事業構造

事業部研究所とコーポレート研究所が連携し、出光独自の差別化された高機能商品やキーテクノロジーを提供することでお客さまや社会の期待にお応えしています。



*非連結対象関係会社

拡大期に入った有機EL材料への積極的な取り組み

当社の電子材料事業の主力分野である有機EL事業では、世界的な需要拡大に備え、開発体制、製造、販売の体制強化に取り組み、有機EL材料のグローバルメーカーとして事業の拡大を進めています。2017年にはファインケミカル分野の世界的な先進地であるスイスに新たな自社研究拠点、Idemitsu OLED Materials Europe AGを設立。有機EL材料開発で技術交流を重ねてきたBASFスイス社の開発体制を引き継ぎました。さらに有機EL材料開発の長い歴史を持ち、多数の特許を保有するドイツのMerck社と有機EL材料関連分野の特許相互利用に関する提携契約を締結し、特定領域の特許を相互利用する提携関係構築に合意しました。これらの関係を生かし、省電力化・長寿命化など有機EL材料の特性をさらに引き出す「革新的な有機EL材料」の開発を目指します。

アジアでは、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結んで



上海での現地法人開所式

いるほか、同国の有機EL材料メーカーDoosan Corporation、LG Chemとも有機EL材料関連分野での両社特許の相互活用を行うなどパートナー関係の構築を推進しています。2016年にLGエレクトロニクスが日本で発売した55/65型有機ELテレビにも、当社の有機EL材料が採用されています。スマートフォンへの普及も加速することから、2017年度内に有機EL韓国工場の能力増強を行います。

中国でも、大手ディスプレイメーカー各社が有機ELディスプレイ製造設備に旺盛な投資を行っており、ますますの成長が見込まれます。当社は2015年に上海市駐在員事務所を開設、2017年5月には上海現地法人を設立して、今後の中国での需要拡大に備えています。同月、中国最大手のディスプレイメーカーBOE Technology Group Co., Ltd.との間で高性能有機ELディスプレイの開発を目的として、戦略的提携関係を構築することに基本合意しました。

進むアグリバイオ事業のグローバル化

アグリバイオ事業部では、安全性に優れた微生物である納豆菌の仲間などを用いて、作物の病害を防除する「微生物防除剤」や、家畜の健全な成長を助ける「畜産用飼料添加物」などを開発・販売してきました。特に畜産分野では、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™」のアジア向けの出荷を開始しました。また、同商品を鶏向けに改良した「クロストップ™(鶏用)」を上市しました。



「クロストップ™(鶏用)」

研究開発体制と知的財産への取り組み

各研究所では、経営戦略や事業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収益拡大の早期実現や新たな事業の創出を目指しています。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



*非連結・持分法適用外関係会社

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し使用できるよう、特許権によって製品を保護しています。当社グループは、国内と海外を合わせて毎年約300件以上の特許出願を継続しており、2016年度末の国内外保有登録特許は4,997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を行っています。

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、侵害品や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。



戦略室を設置し、将来のグローバルな成長分野に対して、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、事業部門の長期課題や新たな事業の創出に向けて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・解析など全社共通の基盤技術の整備、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年にミシガン州ウィクソム（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。

農薬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すべてに対して、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。

■ 「石油学会技術進歩賞」をJPECと連名で受賞

当社は2016年5月23日、（一財）石油エネルギー技術センター（JPEC）と連名で「平成27年度石油学会技術進歩賞」を受賞しました。技術進歩賞は、（公社）石油学会が、石油・天然ガス開発、石油化学工業などの分野の技術開発または改良において優れた業績をあげたものに授与する賞。当社は、JPECと「ペトロリオミクス技術を活用したアスファルテンの凝集緩和効果に基づく重質油水素化処理技術」の開発と実証を行ってきました。ペトロリオミクス技術により重質油からクリーン燃料や化学原料を製造する上で重要な重質油水素化処理技術を高度化・効率化したもので、「国内石油精製の国際競争力強化に貢献することが期待される」と高く評価されました。



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信頼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年以降、独立社外取締役を複数名選任し、ガバナンスの継続的な改善に取り組んできました。

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、取締役は、社長以下12名となっています。取締役の任期は1年であり、毎年、株主総会で選任されています。2016年度は、取締役会を23回開催いたしました。

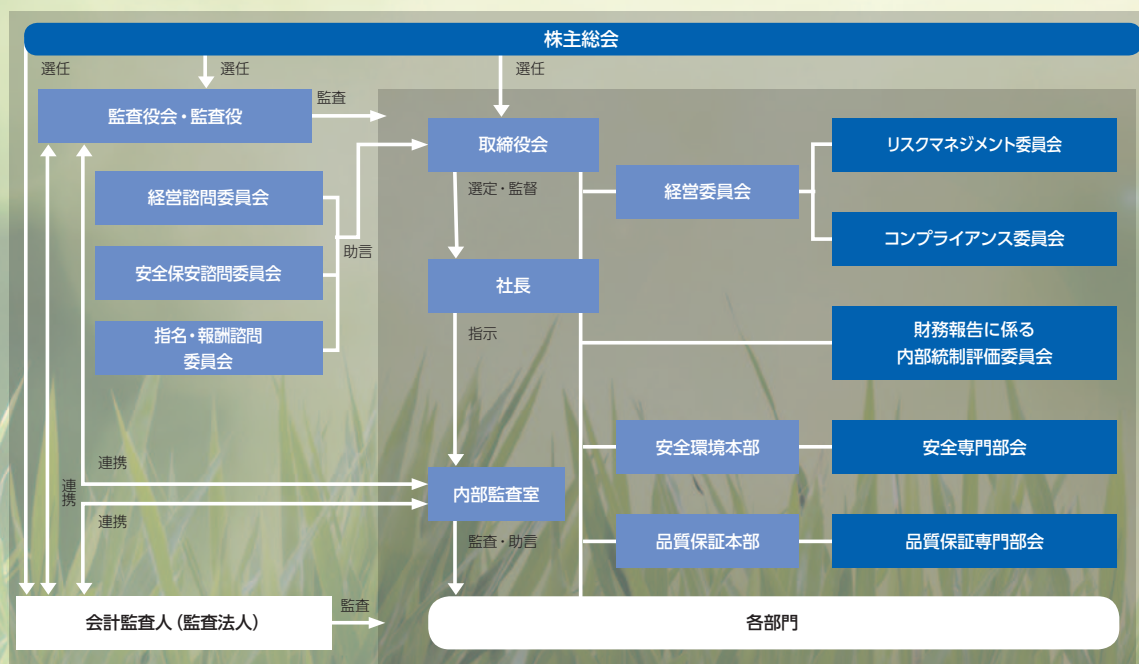
また、当社は業務遂行の効率化のため、執行役員を設置しています。執行役員は取締役会にて選任されます。

当社は、監査役4名のうち、2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、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。2016年度は、監査役会を14回開催いたしました。

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	12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	4名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	4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	4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	2名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	2名

コーポレート・ガバナンス体制



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」、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。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。

経営委員会

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。

安全環境本部

安全環境本部は、保安担当役員を本部長、各部門長を本部長とし、安全環境・品質保証部が事務局を務めています。また、各部門は安全担当課長を配置し、管下の事業所とともに取り組みを管理・推進しています。安全環境本部は、方針の制定をはじめ、保安マネジメントシステム*の維持・見直し・改善など重要事項を推進しています。毎年、本部が当社グループの年度安全環境方針と重点課題を示し、各部門は方針にのっとり自部門のPDCAサイクルを回しています。原則として年1回開催する本部会議で、進捗管理を実施しています。また、各部門の活動を向上させるため、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ています。特に、製油所・石油化学工場に対しては、本部長が現場巡回（安全巡視）と安全環境指導をそれぞれ毎年1回、事務局は安全環境監査を年1回、実施しています。他の事業所は原則3年ごとに安全環境監査を実施しています。

*保安マネジメントシステム：保安管理活動を促進するために、保安管理方針と保安管理目的・目標を定め、それらを達成するために、保安管理計画の策定、実施、評価およびその改善を継続的に行う仕組み



各現場を巡回して直接指導する安全環境本部長

品質保証本部

品質保証本部は、取締役会で選任された取締役を本部長に、品質に関係する事業部門の部門長を本部員とし、定期的に「品質保証本部会議」を開催し、方針の制定、品質保証マネジメントシステムの維持・見直し・改善など重要事項を推進しています。毎年、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サイクルを回しています。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。

諮問委員会

当社は、経営の透明性・健全性を維持するため、取締役会の諮問機関として「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、ダイバーシティ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、3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

製油所・石油化学工場の大規模災害防止のため、保安の強化課題、特に技術的な課題に対して諮問してきました。原則として年1回開催し、事業展開に即したテーマを選択し、有識者から提言をいただいています。



改善状況を現場で確認する安全環境本部長

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、「広く社会で期待され、信頼される企業」を目指す当社としては、基本的に遵守すべきものだと考えています。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）の精神にのって適切に情報を説明します。

取締役会の実効性評価

当社は年1回以上、取締役および監査役全員で取締役会全体の実効性を評価し、その結果の概要を開示しています。2017年は2016年に続き、取締役会の実効性評価を行い、取締役会と経営委員会において討議しました。企業戦略等について、取締役会としての議論を一層深めていくという課題については、企業戦略として昭和シェル石油（株）との経営統合案件については慎重な審議を行いました。取締役会の実効性評価に関する討議では、意見や質問が活発に出されており、それが取締役会の実効性に結びついているとの意見が大勢を占め、取締役会としての役割・責務が果たされ、実効性が確保されていると評価しています。

2017年に社外取締役が2名増員となり、取締役員の数の3分の1が、女性・外国人を含む多様なバックグラウンドを持つ社外取締役で構成されています。これによって、さらに多角的な観点から検討することができ、取締役会の実効性向上につながると考えています。社外取締役が2名増える中で取締役会における議論を活性化させるために事前説明のさらなる内容充実が課題だと認識しています。社外取締役への取締役会の議案の事前説明の充実については、取締役会の前に行われる経営委員会での指摘事項を事前説明の内容に含めることを徹底し、議案のポイントが浮き彫りになるように努めました。また、ベトナム・ニソン製油所、出光大分地熱（株）滝上事業所の地熱バイナリー発電所などへの訪問、先進技術研究所の研究発表会への出席など、取締役会以外の場で審議の前提となる事業内容、経営戦略の理解が深まるように努めました。社外取締役と社外監査役による3ヵ月に1回行われる社外役員ミーティングにおける自由な討議を通じて理解が深まるように努めた結果、社外取締役からも事前説明が詳しくなり、さらに分かりやすくなったとの回答を得ました。



社外監査役による出光大分地熱（株）滝上事業所（上）、ベトナム・ニソン製油所の視察

役員報酬等

2017年2月、従来の報酬諮問委員会を改組して、指名・報酬諮問委員会を発足させました。指名・報酬諮問委員会は、独立社外取締役2名と社外監査役1名の3名で構成され、独立社外取締役が委員長を務めます。

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指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえて決定しています。合計15名（社外取締役および監査役を含む）の2016年度の報酬等は、601百万円でした。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。

経営監視の仕組み

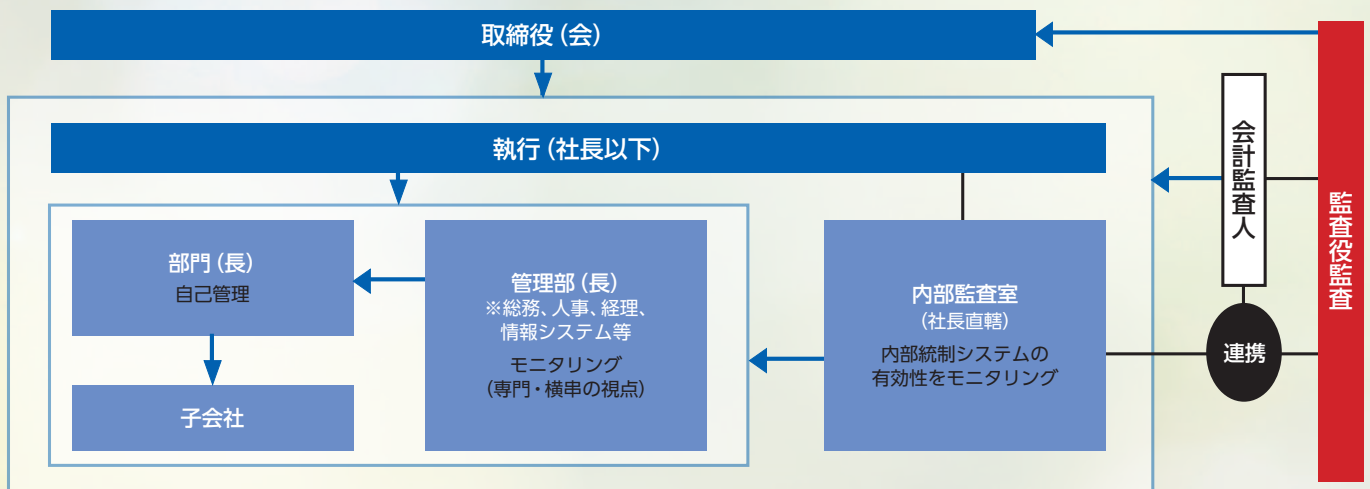
当社は、経営監視の仕組みとして、取締役会による監督、監査役監査、会計監査のほか、執行（社長以下）の指揮の下、3つのディフェンスラインがそれぞれ有効に役割を果たすことで内部統制を機能させています。

まず、各部門が、日常のオペレーションに自己管理を組み込んでリスク管理、業務の適法性等を徹底しています。次に、総務、人事、経理、情報システム等の管理部門が、専門分野ごとに部門の支援や自己管理状況のモニタリングをしています。

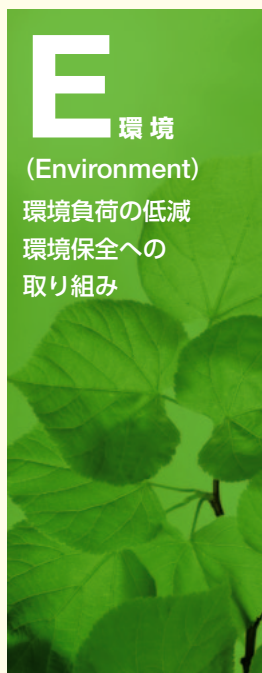
最後に、社長直轄の「内部監査室」を設置し、その専属スタッフが独立的・客観的な立場で「内部監査」と「財務報告に関わる内部統制（J-SOX）評価」を実施しています。こうして、各部門における内部統制の有効性を評価し、結果は、社長、関係役員、監査役、部門長にも報告します。改善の助言・提案を受けた部門は、計画的に改善に取り組むとともに、内部監査室が必要に応じてフォローアップ監査を実施しています。

監査役監査

監査役（4名）は、取締役会への出席と定時株主総会に提出する事業報告、計算書類および連結計算書類の監査を実施するほか、日常的に取締役などの業務執行状況の監査を実施しています。常勤監査役は、経営委員会などの社内の重要会議に出席するとともに、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、課題の討議の場としています。



3つの側面の主な方針と取り組み実績



E 環境 (Environment) 環境負荷の低減 環境保全への 取り組み

大量の高圧ガス・危険物を扱う出光グループにとって安全確保・環境保全是経営の基盤です。「無事故への挑戦」を掲げ事故・災害ゼロを達成すべく保安力の向上・安全文化の醸成・環境負荷の低減に取り組んでいます。

主な取り組み状況	目標	実績
製油所・石化工場での省エネルギーの推進 (2011～2016年度の平均原単位)	年平均1%改善	製油所 1.2%減 石油化学工場 3.3%増
製油所・石化工場での廃棄物最終処分削減量	0.5%以下	0.06%
製油所・石化工場での重大事故発生件数	0件	0件
製油所・石化工場での死傷事故発生件数	0件	0件
製油所・石化工場での休業事故発生件数	0件	0件
全社事務用品のグリーン購入の割合	80%以上	85.1%



製油所・石油化学工場の総合防災訓練



出光大分地熱(株)滝上事業所パイナリー発電所

当社は社会の一員として、社会の持続可能な発展に貢献していきます。そのためにも地域社会やお客さまをはじめ、さまざまなステークホルダーの皆さまとの対話を大切にしていきます。

社員

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づくりに取り組んでいます。社員は、各人が尊重される人間となるべく努力しています。

社員の健康増進に向けた取り組み

- 従業員が心身ともに健康で生き生きと働くための健康づくりを「経営上の課題」と位置づけ、従業員一人ひとりが「自律的な健康管理」ができるよう促すとともに、「活力ある職場づくり」に取り組んでいます。2017年2月には経済産業省から、「健康経営優良法人2017」ホワイト500』に認定されました。

より柔軟な就業ルールへの移行・トライアル実施

- フレックスタイム制の適用拡大
- 在宅勤務制のトライアル開始
- 有給休暇取得の半日単位制導入



女性の活躍推進

- リーダー的役割を担える層の女性社員を2020年度までに2014年比2.5倍とすることを目標設定 (2017年4月現在、1.6倍)
- 2017年3月末現在で女性社員は336名(8.4%)
女性役職者数は4名

その他の状況

- 産休・育休取得後の復職率 100%
- 2014年度新卒社員の3年未満離職率 4.3%
- やりがいを感じている社員の割合 76.4%
- 障がい者雇用率 (2017年6月1日) 2.24%

当社は企業としての社会的責任を果たし、経営の透明性を向上させ、一層のガバナンスの強化と多様性の充実に努め、広く社会から期待され、信頼される企業となることを目指しています。

ガバナンス強化に取り組んだ事項

- 取締役会全体(12名)に占める独立社外取締役を4名体制とし、独立社外取締役の割合を3分の1へ
- 取締役会の多様性 外国籍1名、女性1名
- 報酬委員会を改組し、独立社外取締役・独立社外監査役からなる指名・報酬諮問委員会を設置

注「指名・報酬諮問委員会を設置」以外は2017年6月30日以降に決定



S 社会 (Society) 働きがいのある 職場づくり ステークホルダー とのかかわり



G ガバナンス (Governance) コーポレート ガバナンス リスクマネジメント

当社は低炭素社会の実現に向け、再生可能エネルギーへの取り組みや環境配慮型の商材の開発・販売に取り組んでいます。

再生可能エネルギー発電事業

風力・太陽光・バイオマスによる発電出力の合計は2016年4月で約80千kWとなりました。地熱分野では、1996年から電力会社へ蒸気供給を開始し、現在では27.5千kWの発電に相当する蒸気供給を

行っています。2017年3月より、従来の地熱発電では活用できなかった低温の蒸気・熱水を利用した、国内最大となる5.05千kWのバイナリー発電を開始しました。

お客さまへの省エネ提案活動の実施

石油ボイラを使用しているお客さまに、熱診断を実施し、燃焼・運転方法の改善をお勧めし、省エネを提案しています。

- 2016年度提案件数3,180件 (前年比+427件)

石炭ボイラを使用している国内外のお客さまには当社の石炭・環境研究所で開発した炭質評価システムや燃焼シミュレーションといったシステムをお勧めし、ボイラの最適運転の実現による、CO₂

の削減や省エネに結びついています。

- 炭質評価システム納入実績
24社39基 (うち国内16社26基)
- 燃焼シミュレーション
納入実績：23社37基 (うち国内16社29基)

環境配慮型の潤滑材・石油化学商材の開発・販売

- アロマフリーの溶剤、ハロゲンフリー樹脂シート等の石油化学商材の開発・販売

- 非塩素系潤滑剤や生分解性潤滑剤、省エネエンジンオイルの開発・販売

お客さま

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造に努めます。

一般のお客さまとの対話

当社グループに対するお客さまからのお問い合わせは、広報CSR室「お客様センター」で受け付け、迅速で適切な回答に努めています。専門的・技術的なお問い合わせや、キャンペーンや商品に対するお

問い合わせ、SSスタッフの接客対応やローリーの運転マナーに対する苦情等をいただき、顧客満足度の改善につなげられるよう取り組んでいます。【2016年度4,543件 (前年比+109件)】

産業用燃料をご利用いただく法人のお客さまとの対話

個別訪問による提案活動のほかに、各種セミナーを開催し、エネルギー需給の見通しや省エネ関連技術の情報提供、出光の環境対応型の潤滑剤の活用事例等の話題を提供しています。

<2016年度開催回数>
環境・省エネセミナー (燃料油) (21回)
潤滑油セミナー (6回)
アポロエナジーミーティング (石炭) (1回)

地域社会

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。

- 製油所・石油化学工場の近隣の皆さまとの地域対話
各所で毎年開催
- 音楽文化への支援活動
TV番組「題名のない音楽会」の社提供、出光音楽賞の主催、出光興産コンサートの開催
- モータースポーツの支援 「イーハトーブトライアル大会」
「IDEMITSU Honda Team Asia」
- 子どもたちが楽しみながら社会の仕組みを学ぶ「キッズニア」へのSS出展

危機発生時の対応力強化への取り組み

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程として「危機発生時の対応要綱」を策定しました。その後、2006年度に事業継続計画 (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。

また、当社グループ事業のグローバル化の進展に伴い、海外での危機対応力の強化にも取り組んでいます。海外においてテロや強盗事件に巻き込まれた場合を想定した訓練を実施しています。

会社概要

商号	出光興産株式会社	製油所	3ヵ所 (北海道、千葉*、愛知)
本社	〒100-8321 東京都千代田区丸の内三丁目1番1号	石油化学工場等	2ヵ所 (千葉工場*、徳山事業所) ※2017年10月に千葉製油所と千葉石油化学工場を統合し、千葉事業所が発足しました。
代表取締役社長	月岡 隆	油槽所	19ヵ所 (2017年3月末現在。沖縄出光(株)の油槽所を含む)
設立年月日	1940年3月30日 (創業1911年6月20日)	研究拠点	8ヵ所
資本金	1,086億円 (2017年3月末現在)	関係会社 (2017年6月末現在)	
売上高	3兆1,903億円 (2016年度)	関係会社	国内54社、国外88社 合計142社
従業員 (連結)	9,139名 (2017年3月末現在) 臨時就業者を除く	内 連結子会社:	国内17社、国外52社 合計69社
販売支店	24ヵ所	持分法適用会社:	国内14社、国外15社 合計29社
営業支店	5ヵ所	その他:	国内23社、国外21社 合計44社

沿革

- 1911 (明治44)年 出光商会創業、潤滑油販売を開始 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 石油配給公社の販売店に全国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 (2014年、石油精製機能停止)
- 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 (株) (現・出光興産) 設立、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 (2014年閉鎖) 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
- 2015 (平成27)年 昭和シェル石油 (株) との経営統合に関する基本合意書を締結
- 2016 (平成28)年 ロイヤル・ダッチ・シェルからの昭和シェル石油 (株) の株式 (31.3% 議決権比率) 取得完了



(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」。2016年10月で50周年を迎えました。その記念事業として、出光興産発祥の地、九州・門司港にある出光美術館（門司）が同月、リニューアルオープンしました。

出光美術館は所蔵美術品を充実させ、私設美術館として総点数約1万件を誇るコレクションで、“東洋の美と精神”のすばらしさを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、年間十数万人に及び来館者と出光とを「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観てもらいたい」との佐三の

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。

こう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。



伴大納言絵巻（上巻部分）
平安時代 国宝

表紙の絵巻について

貞観8年（866年）の応天門事件に端を発する政争、いわゆる「応天門の変」がこの絵巻の主題となっています。ただし、ストーリーは、史実通りではなく、12世紀の宮廷で読まれていた説話をもとに、さまざまな脚色が加わったものです。群像表現の卓抜さや緩急を利かせた巧みな画面展開は、平安時代の名画の中でも、ひととき大きな魅力を放っています。1981（昭和56）年に、出光美術館の所蔵となっており、よりたくさんの皆さまに鑑賞していただいております。

音楽文化への貢献

音楽番組「題名のない音楽会」への一社提供を50年以上の長きにわたり継続しています。当番組は、「良質な音楽をお茶の間に届ける」ことをコンセプトに掲げ、主にクラシック音楽を題材として、1964年に放送が開始され、2017年3月5日には放送2,500回を迎えました。2017年4月からは、テレビや舞台で活躍中の石丸幹二氏が6代目司会者に就任し、音楽の魅力新たな切り口で分かりやすく伝える案内役を務め、番組の歴史を重ねています。また当番組から派生して1990年に制定された「出光音楽賞」を主催し、将来有望な若手、新進音楽家の活動を顕彰し、支援しています。

そのほか、当社の製油所・石油化学工場などが立地している地域を中心に10年にわたりコンサートを開催してきまし

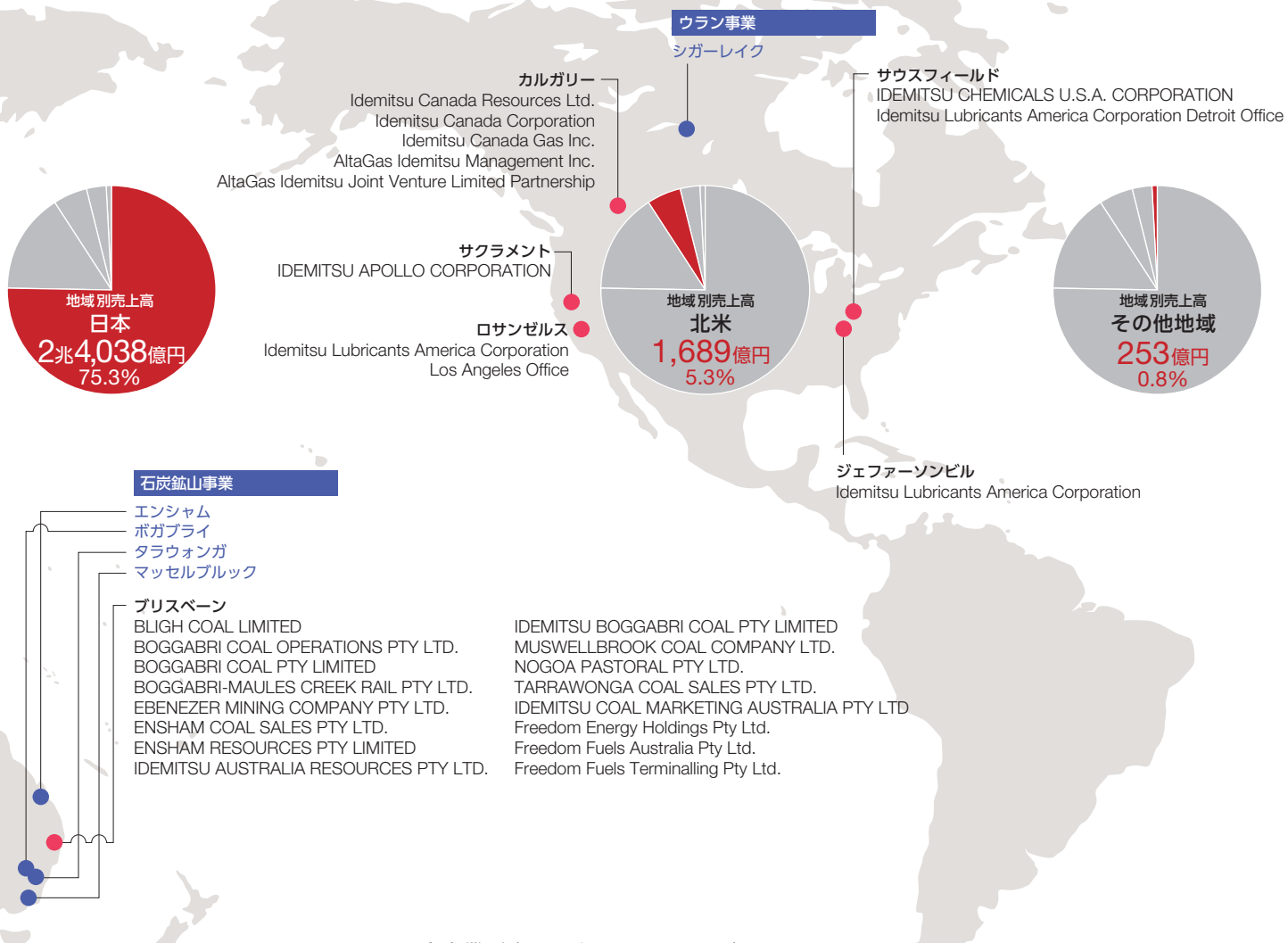
た。2017年にはこのコンサートを、地域の子どもの幅広い音楽経験を支援することを目的とした「出光興産コンサート～みらいを奏でる音楽会～」として刷新し、音楽体験学習を併催しています。

当社は今後ともこのような活動を通じて、良質な音楽文化に触れる機会の創出や次世代の育成に貢献していきたいと考えております。



「出光興産コンサート～みらいを奏でる音楽会～」
山口県周南市

● 海外事務所 ● 現地法人 ● 油田・鉱山



国内事業所 (2017年10月1日現在)

ウラン事業 (1社)

Idemitsu Canada Resources Ltd.

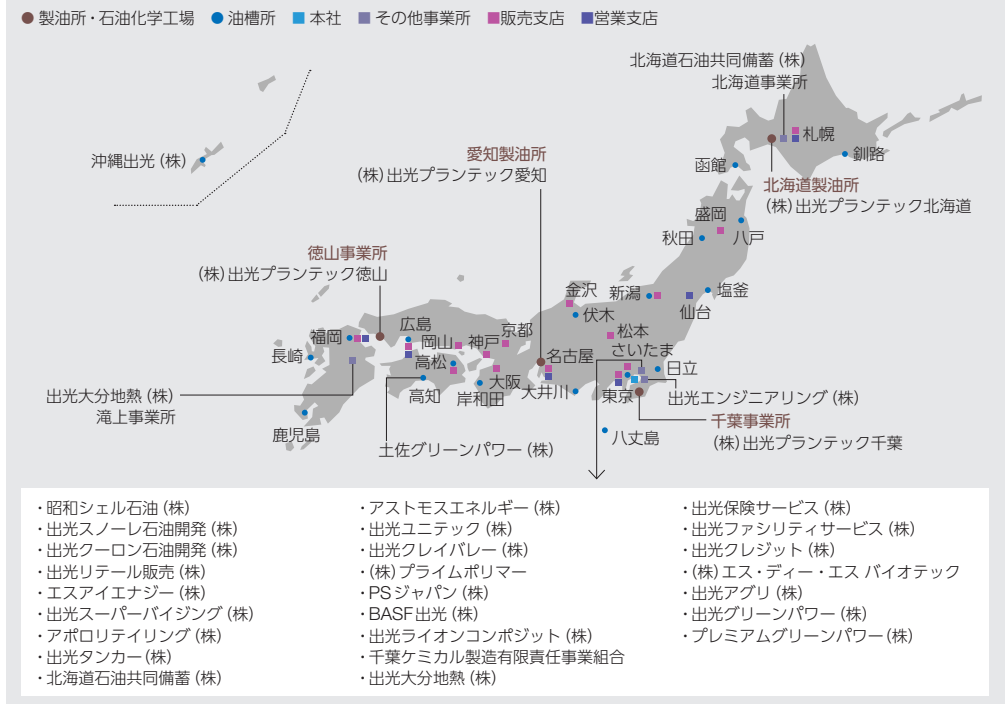
地熱事業 (1社)

出光大分地熱 (株)

その他事業 (13社)

- 昭和シェル石油 (株)
- 出光エンジニアリング (株)
- 出光保険サービス (株)
- 出光ファシリティーサービス (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。



出光レポート2017

発行日 2017年10月31日
編集 出光興産株式会社
広報CSR室CSRグループ
発行者 出光興産株式会社
〒100-8321
東京都千代田区丸の内三丁目1番1号

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