

# 価値協創ガイダンス

---

2021年3月14日  
出光興産株式会社  
田中 秀憲

## 0.はじめに（「出光」という会社のイメージ）

### 海賊とよばれた男



創業者 出光 佐三(店主)をモデルとした著作



### 題名のない音楽会



### 日章丸事件(1953年3月)

イランから石油製品を積んで川崎油槽所に着棧した日章丸二世



### 出光美術館

## 0.はじめに（「出光」という会社のイメージ）

### 【以前の「出光」の外部のイメージ】

- …変わった会社
- 家族主義
- 出勤簿がない
- 馘首がない
- 定年制がない
- 労働組合がない
- 非上場（～2006年）

### （例）

#### 家族主義

- ☞ 単身赴任が認められていなかった
- 一生働き抜いてみよう
- ☞ 週休二日導入遅れ
- 資本金はゼロをもって理想とする
- ☞ 過小資本、巨額の銀行借入
- ☞ 「上場」という言葉はタブー

### 【内部から見た「出光」】

#### (1) 個人の裁量自由度が高い

- ・担当者の権限が強い
  - 「持ち帰って上司と相談します」は無い
- ・新入社員時代から個人の判断を求められる先輩に相談する場合、
  - 「どうでしょうか？」 → NG
  - 「こうしたいのですが」 → ○
- ・結果として、「やらされ仕事」ではなく、「自分の考え出したテーマ」になる
- 同じ仕事でも面白み。出勤簿がなくても早く
- 入社して自分のテーマに取り組む

#### (2) トップダウンが弱い

- ・社長や部長が指示しても、課長・担当が納得しないと本気で動き始めない
- ・話し込みに労力、時間を要する
- ・ただ、社長も部長も自分たちが若い時に同じであったので納得せざるをえない

#### (3) 緊急時に対応力を発揮

- 緊急時は誰が指示しなくても一気に団結し、一体感をもって活動を開始する

# 0.はじめに (企業概要)

## 1911



**門司(福岡県)で出光商会 創業**  
出光商会として北九州の門司で石油販売業をスタート

### 人間尊重

出光佐三が社長として掲げていた「人間尊重」の方針

**1919**  
満鉄(中国・南滿州  
鉄道)用の凍結しない  
車軸油の開発



**1940**  
出光興産(株)設立

**1945**  
敗戦により国内外の事業消滅

**1947**  
全国29店舗が石油配給公団販売店に指定され、  
石油業に復帰

## 1953



**日章丸事件**  
世界で初めてイランとの直接取引で石油製品を輸入

**1957**  
徳山製油所 竣工

人の力を結集し10か月で建設  
するだけでなく、緑地帯を整備  
し、環境にも配慮



**1964**  
提供番組「題名のない音楽会」放送開始  
日本の音楽文化の発展に貢献

**1985**  
有機EL材料の開発開始

**2006**  
東京証券取引所市場第一部に株式上場

**2011**  
東日本大震災の対応として、石油製品の安定  
供給への取り組み  
震災発生8日後には塩釜油槽所を復旧し、病院などにいち早く燃料を  
供給

**再生可能エネルギーへの挑戦**

**2011**  
二又風力発電(株)  
への参画



二又風力発電所

**2015** 土佐グリーンパワー(株)土佐発電  
所の営業運転開始

**2018** 海上バイナリー発電所が新エネ大  
賞の最高ランクとなる「経済産業  
大臣賞」受賞

**2018**  
有機EL素子の発明で平成30年度全国発明表彰  
最高位「恩賜発明賞」受賞

## 2018



**ベトナム・ニソン製油所営業運転開始**  
カンロン、軽油などの石油製品を輸入に頼るベトナムで、国内2カ  
所目となる製油所を建設し、ベトナムの経済発展に貢献

**2019**  
超小型EVを活用した  
MaaS事業の実証開始

特約販売店ネットワークを活用した地  
域サービス提供



## 2019



統合新社が発足

**1833**  
マーカス・サミュエルがロンドンに東洋の貝殻を扱う  
店舗を開店、これがシェルのトレードマークの起源

**1893**  
日本初となる「バラ積み」灯油を輸入(灯油の普及)  
大量輸送、低コストでの輸送を実現し、灯油の普及に貢献

## 1900



**ライジングサン石油(株)を設立**  
パラフィンワックスを輸入しロウソクの製造・販売を開始、併し  
でランプ用灯油の販売にも注力し、人々の生活に貢献

**1924**  
イギリスより初めて  
タンクローリーを輸入



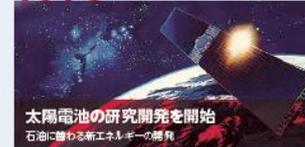
関東大震災後の供給能力向上  
に努め、ガソリンの普及に貢献

**1951**  
シェルグループが昭和石油(株)に資本参加

**1956**  
「シェル美術賞」創設  
日本の美術界の発展に貢献

**1977**  
東亜石油にて世界初の重質油熱分解装置を稼働  
将来的な石油シフトを見据えた先行投資

## 1978



**太陽電池の研究開発を開始**  
石油に替わる新エネルギーの開発

**1985**  
シェル石油(株)と昭和石油(株)が合併、  
昭和シェル石油(株)発足

**1994**  
「第3回地球環境大賞」優秀貢献企業賞(ニッポン  
放送賞)受賞  
オイルのパッケージに紙パックを採用し、環境保全への貢献が評価

**2002**  
「ダイバーシティ®基本方針」策定  
※後に「ダイバーシティ&インクルーシブネス」に変更

**2006**  
CIS薄膜太陽電池第一工場「宮崎  
プラント」竣工

**2010**  
天然ガス発電所 扇島パワーステーション  
営業運転開始  
製油所跡地を利用した発電事業を展開

## 2011



**東日本大震災直後の復旧支援活動**  
特約店・協力会社と共にエネルギーの安定供給に尽力

**2015**  
京浜バイオマス発電所の営業運転開始

**2019**  
ベトナムの  
メガソーラー発電所 完工  
当社グループとして初の東南アジア  
地域での大規模太陽光発電所の開発



創業

戦後復興

エネルギー転換期

大競争時代

統合新社が発足

## 0.はじめに（企業概要）

出光グループは、燃料油、基礎化学品、高機能材、電力・再生可能エネルギー、資源などの事業をグローバルに展開しています。

### 燃料油セグメント

P.23～26



- 原油の調達、石油製品の精製
- SS（サービスステーション）向けガソリン・灯油・軽油・自動車用潤滑油の販売
- 産業用灯油・軽油・重油などの販売
- 航空機用・船舶用燃料の販売
- 水素ステーションの運営

### 基礎化学品セグメント

P.27～28



- オレフィン（エチレン、プロピレン、ブタジエン）、アロマ（ベンゼン、スチレンモノマー、ミックスキシレン、パラキシレン）などの製造・販売

### 高機能材セグメント

P.29～34



- 自動車用潤滑油、工業用潤滑油、船舶用潤滑油、グリースの研究開発・製造・販売
- エンジニアリングプラスチック、粘着基材、誘導品・溶剤の研究開発・製造・販売
- 有機ELなどの電子材料の研究開発・製造・販売
- 高機能アスファルト（機能舗装材）の研究開発・製造・販売
- 微生物防除剤・土壌改良資材、畜産関連資材などの研究開発・製造・販売
- 全固体リチウムイオン電池材料の研究開発

### 電力・再生可能エネルギーセグメント

P.35～38



- 高効率火力発電所の運営
- 太陽光・風力・バイオマス発電所など再生可能エネルギー電源の開発・運営
- 国内電力の供給、卸売・小売販売
- CIS薄膜太陽電池の研究開発・製造および太陽光発電システムの販売

### 資源セグメント

P.39～40



- 石油・天然ガスの探鉱・開発・生産
- 石炭の生産・販売
- 地熱発電所の運営、電力および蒸気の供給・販売
- ウランの生産・販売

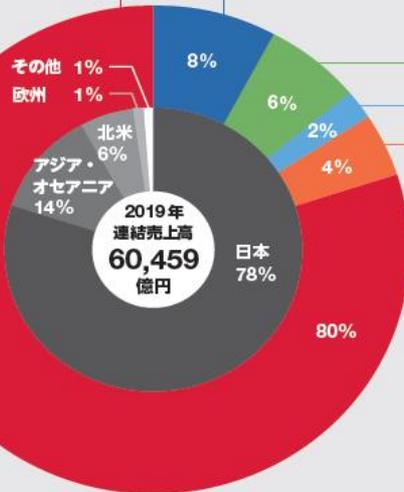
燃料油  
48,210億円

基礎化学品  
4,592億円

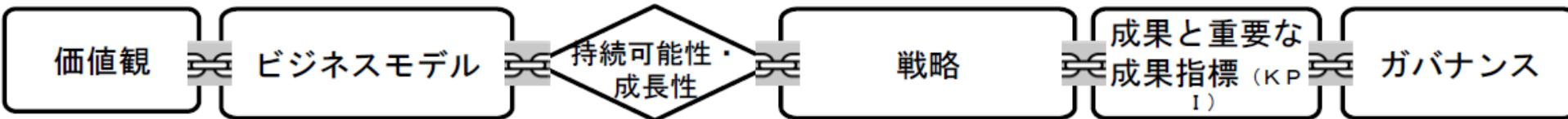
高機能材  
3,938億円

電力・再生可能  
エネルギー  
1,277億円

資源  
2,418億円

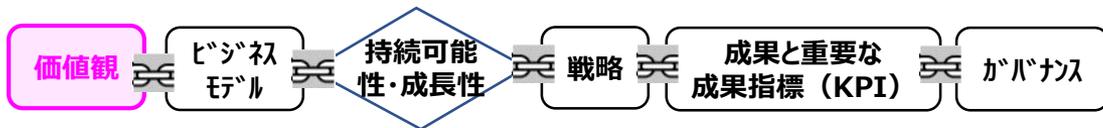


# 1. 価値観



## 事業環境、外部環境への認識





# 1. 価値観

## 1.1. 企業理念と経営のビジョン

### 【出光の5つの主義方針】

#### 人間尊重

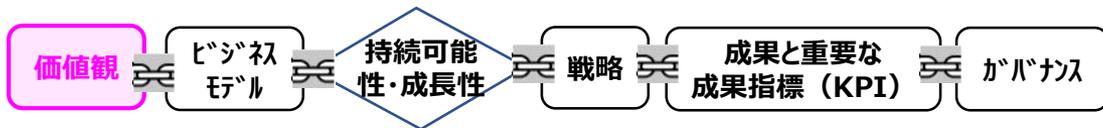
- 一、出光商会の主義の第一は人間尊重であり、第二も人、第三も人である。
- 一、出光商会はその構成分子である店員の人格を尊重し、これを修養し、陶冶し、鍛錬し、かくして完成強化されたる個々の人格を、更に集団し、一致団結し、団体的偉大なる威力を発揮し、国のため、人のために働き抜くのが主義であり、方針であるのであります。
- 一、人間がつくった社会である。人間が中心であって、人間を尊重し自己を尊重するのは当然過ぎるほど当然である。種々の方針や手段はこれから派生的に出てくるのである。

#### 大家族主義

- 一、いったん出光商会に入りたる者は、家内に子供が生まれた気持ちで行きたいのであります。店内における総ての事柄は親であり子であり、兄であり弟である、という気持ちで解決して行くのであります。
- 一、出光商会は首を切らないという事が常識となっておる。首を切られるなど思っている人は一人もないと思います。

#### 独立自治

黄金の奴隷たるなかれ  
生産者より消費者へ



# 1. 価値観

## 1.1. 企業理念と経営のビジョン

### 【出光の第二の定款】

出光は石油業というような些事を行っているのではない、出光の真の目的は人間が真に働く姿を現して、国家社会に示唆を与えよ。

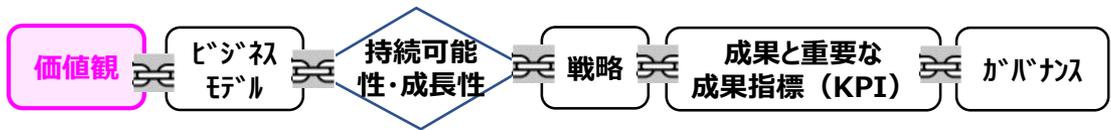
私は石油配給を些事と言っておる。社内からも『些事とはなんですか、大事業を行っているじゃないですか』という抗議が出たくらいだ。けれども私は『石油配給なんてものはちっぽけなものじゃないか。私がやっているのは、人間というものはこうあるべきだということを実際に示すことだ。政治・教育すべてに人間のあり方を示すことをやっているのだ』と言った

### 【出光佐三の金言～一人ひとりが経営者】

仕事の上ではお互いに独立して、ぼくはぼくなりのお仕事をしておるし、従業員は従業員なりの仕事をしておる。

言い換えれば、各自の受持の仕事の上では、お互いに自主独立の経営者だということだ。

出光の若い人が「私は経営者です」といっているそうだが、それはみなが権限の規定もなく、自由に働いているということであって、ぼくはこういう形が理想だと思う。



# 1. 価値観

## 1.1. 企業理念と経営のビジョン

### 【出光佐三の金言～失敗は授業料】

人間なら誰だってあやまちがある。ぼくがあやまちをやってもとがめられず、社員がやるととがめられる、ていう法はないと思う。

それだから人間らしいあやまちはとがめない。

ただ、そこで忘れてはならないのは、あとで自己を反省する心のあり方だ、反省する心の積み重ねがあって、はじめて失敗は尊い経験となって生きてくる。

したがって、失敗はその人にとって尊い授業料となりうる。そこに進歩がある。

### 【出光佐三の金言～徹底的な親切心】

即ち、今後の店員指導は如何にするや、ただ

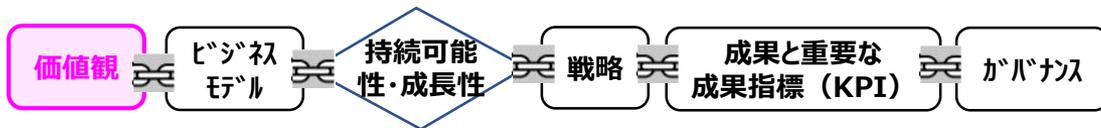
- 一、店員に対し、徹底的な親切なる心をゆうすること
- 一、身を以って範をしめすこと

に尽きるのであります。

付焼刃の親切や、鍍金の親切では駄目である。親切は徹底せねばならぬ。

上下、又は同僚間に、気兼や遠慮がある様では、親切は決して徹底していない。肉親の兄弟を鞭打つ以上の打解けたる親切であらねばならぬ。誤解を恐れたり、自分の立場を考える様で

idは、人に親切は出来ぬ。



## 1. 価値観

### 1.1. 企業理念と経営のビジョン

#### 【経営ビジョン】

私たちは、ダイバーシティ&インクルーシブネスをもとに、  
環境・社会と調和を図りながら、お客様・ステークホルダーとともに、  
新たな価値創造に挑戦し続ける日本発のエネルギー共創企業です。

#### ■ お客様と共に、地域と共に、

- ・国内外のすべてのお客様
- ・当社が事業を展開する42の国と地域

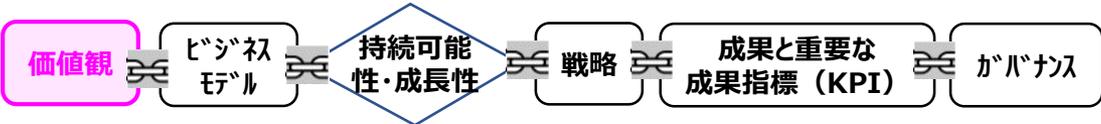
#### ■ ビジネスパートナーと共に、

- ・地域に密着した販売店・特約店
- ・物流や保全協力会社
- ・産油国
- ・サプライヤー
- ・国内外の多くのビジネスパートナー

#### ■ 当社グループの従業員と共に、

- ・従業員13,000人（うち海外2,700人）

新たな価値を  
「共創」していく



# 1. 価値観

## 1.2. 社会との接点

### 社会課題

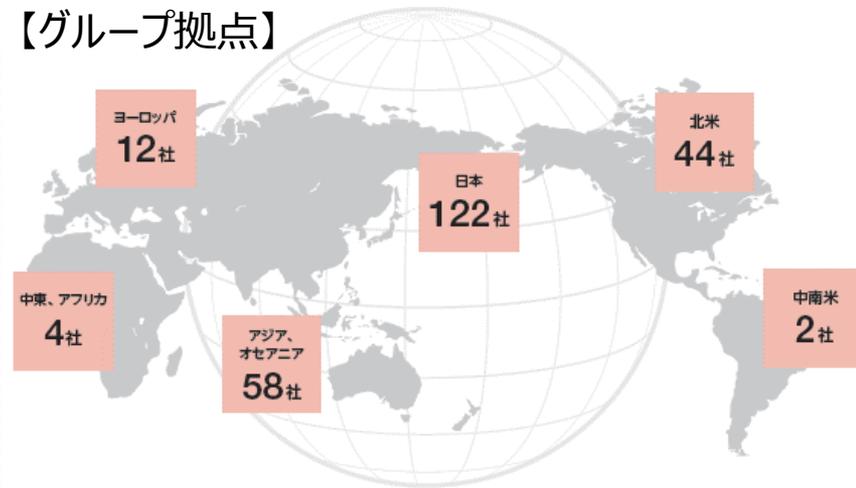
#### 当社グループが取り組むべき社会課題

- エネルギー確保・安定供給
- 災害時も含めたレジリエンス強化
- 社会・環境と調和したエネルギー・資源利用
- 気候変動問題への対応
- 新たな産業の創出
- 地域創生

#### ステークホルダーへ提供する価値

株主	持続的成長による安定的な利益還元
お客さま	多様なエネルギー・素材の安定供給を通じたより良い暮らしへの貢献
社会	低炭素・循環型社会実現、地域社会発展への貢献
取引先	価値創造に向かって一致協力して取り組むパートナーシップの実現
従業員	多様性が尊重され一人ひとりが能力を発揮し成長できる働きがいのある環境の実現

#### 【グループ拠点】



#### 燃料油



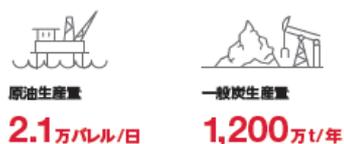
#### 高機能材



#### 基礎化学品



#### 資源



#### 電力・再生可能エネルギー



#### 海外



\* BTX: 化学製品の基礎となるベンゼン・トルエン・キシレンを指します。

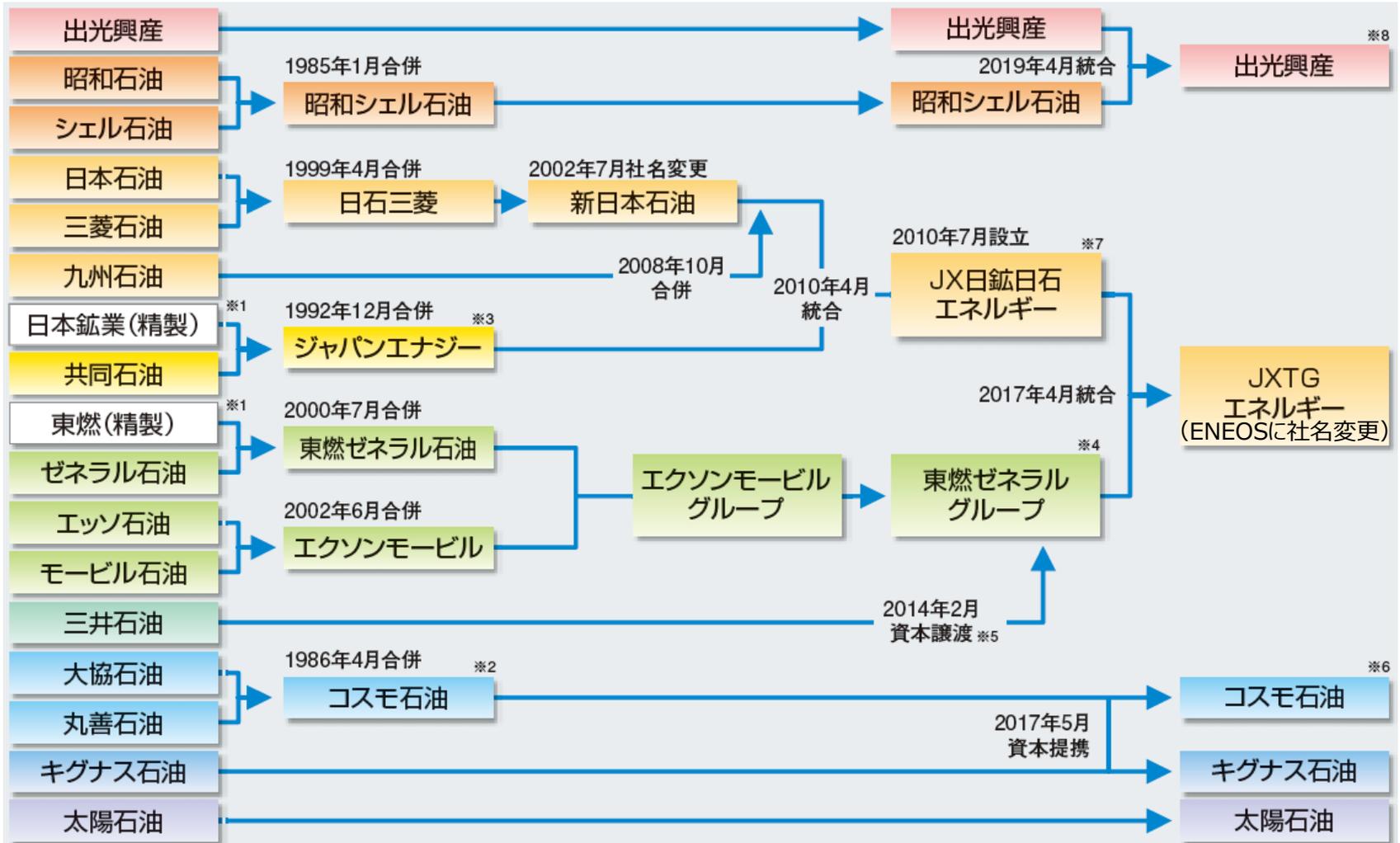
2019年4月～2020年3月の実績、または2020年3月末現在のデータを掲載（電力・再生可能エネルギーの発電能力のみ2020年10月末現在のデータ）記載の数値は概算の表記です。

## 2. ビジネスモデル

### 2.1. 市場勢力図における位置づけ

#### 【国内石油元売りの変遷】

出典：「今日の石油産業2019」（石油連盟）



## 2. ビジネスモデル

### 2.1. 市場勢力図における位置づけ

#### 【石油会社財務比較 (2019年決算)】

	 ENEOS HD <sup>※1</sup>	 出光興産 <sup>※1</sup>	 コスモ HD <sup>※1</sup>	 Royal Dutch Shell <sup>※2</sup>	 Exxon Mobile <sup>※2</sup>	 BP <sup>※2</sup>	 Chevron <sup>※2</sup>
(億円)	2019年	2019年	2019年	'19年12月末	'19年12月末	'19年12月末	'19年12月末
売上高	100,118	60,459	27,380	356,948	264,528	288,141	145,061
当期利益	▲ 1,727	▲ 229	▲ 282	17,007	14,525	4,337	2,948
(億円)	'20年3月末	'20年3月末	'20年3月末	'19年12月末	'19年12月末	'19年12月末	'19年12月末
現金及び預金	3,986	1,322	530				
売上債権	10,206	5,937	2,147				
棚卸資産	11,817	6,229	2,343				
有形固定資産	37,249	14,781	8,537				
無形固定資産	3,454	3,321	420				
投資等	7,594	5,264	1,712				
その他資産	5,809	2,014	709				
<b>資産合計</b>	<b>80,113</b>	<b>38,869</b>	<b>16,398</b>	<b>419,522</b>	<b>375,288</b>	<b>305,526</b>	<b>245,738</b>
仕入債務	13,439	4,757	2,335				
借入金等	23,008	13,037	6,813				
その他負債	16,586	9,070	3,621				
<b>負債合計</b>	<b>53,034</b>	<b>26,864</b>	<b>12,769</b>	<b>225,485</b>	<b>176,930</b>	<b>203,669</b>	<b>96,478</b>
株主資本	22,157	10,360	2,542				
包括利益累計額	954	1,140	▲ 144				
非支配株主持分	3,969	506	1,230				
<b>純資産合計</b>	<b>27,079</b>	<b>12,006</b>	<b>3,628</b>	<b>194,037</b>	<b>198,358</b>	<b>101,856</b>	<b>149,260</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>80,113</b>	<b>38,869</b>	<b>16,398</b>	<b>419,522</b>	<b>375,288</b>	<b>305,526</b>	<b>245,738</b>
<b>時価総額<sup>※3</sup></b>	<b>11,965</b>	<b>6,762</b>	<b>1,557</b>	<b>135,796</b>	<b>182,051</b>	<b>72,014</b>	<b>168,257</b>

※1: ENEOSはIFRS基準、出光、コスモは日本基準

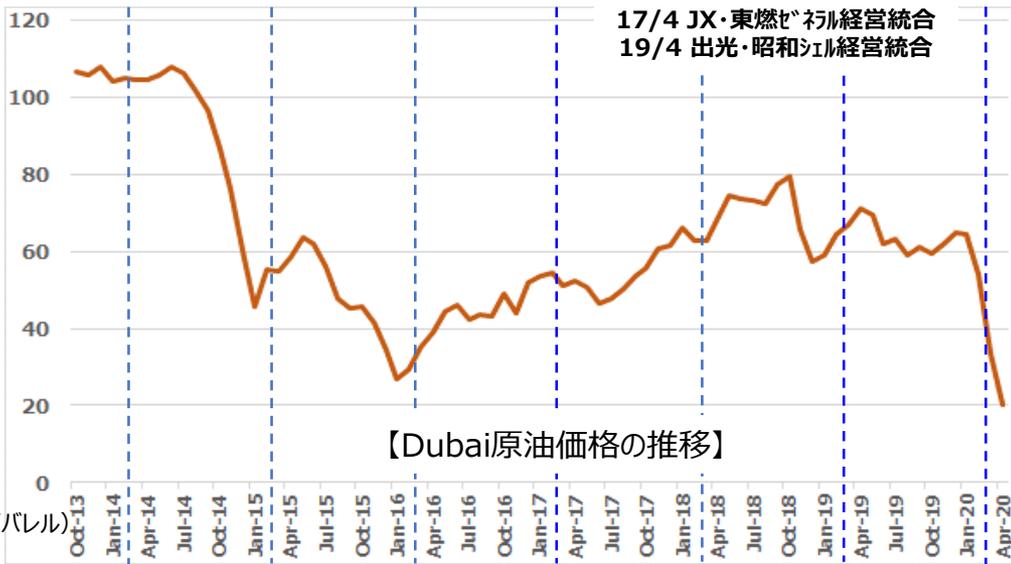
※2: 19年12月30日TTM 103.5円で換算

※3: 時価総額は2020年12月末時点

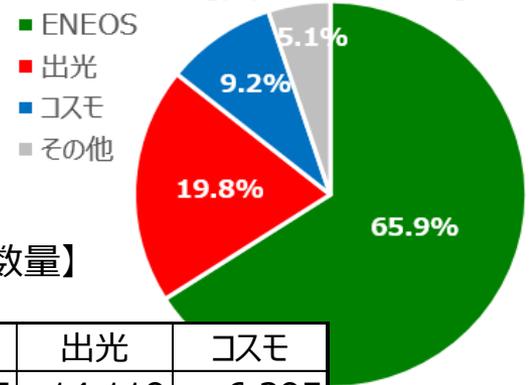
## 2. ビジネスモデル

### 2.1. 市場勢力図における位置づけ

#### 【石油会社損益の特徴】

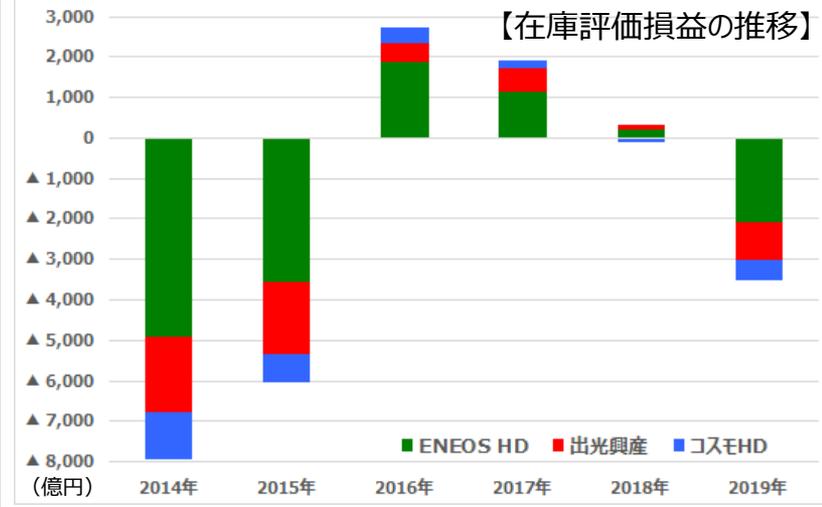


#### 【国内販売シェア】



#### 【油種別国内販売数量】 (2019年度実績)

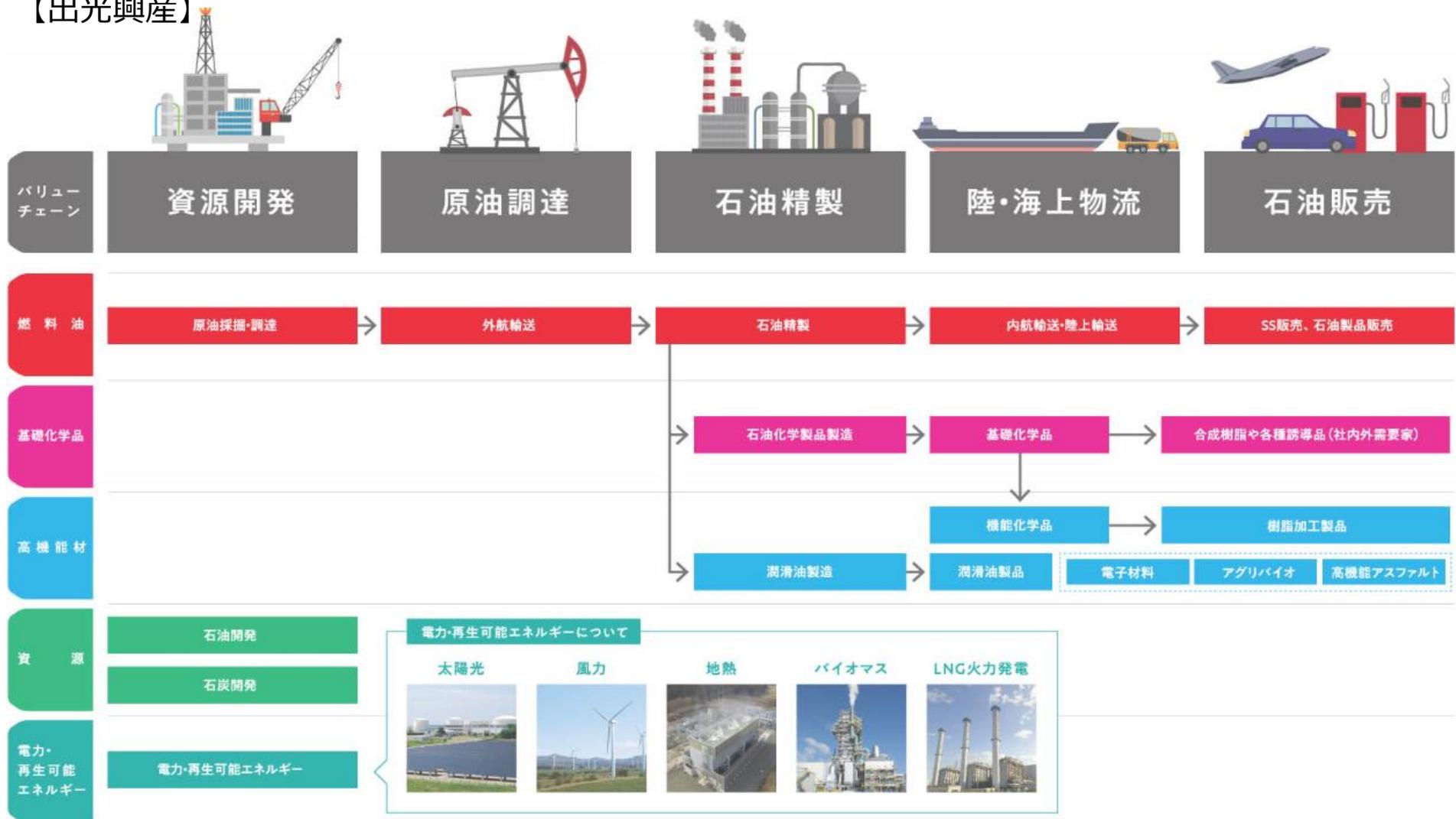
(千KL)	ENEOS	出光	コスモ
ガソリン	49,107	14,119	6,295
灯油	13,621	3,940	1,968
軽油	33,657	10,585	5,001
A重油	10,156	3,335	1,542
合計	106,541	31,979	14,806

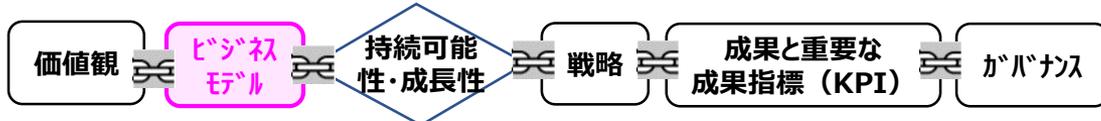


## 2.ビジネスモデル

### 2.1.1. 付加価値連鎖（バリューチェーン）における位置づけ

【出光興産】





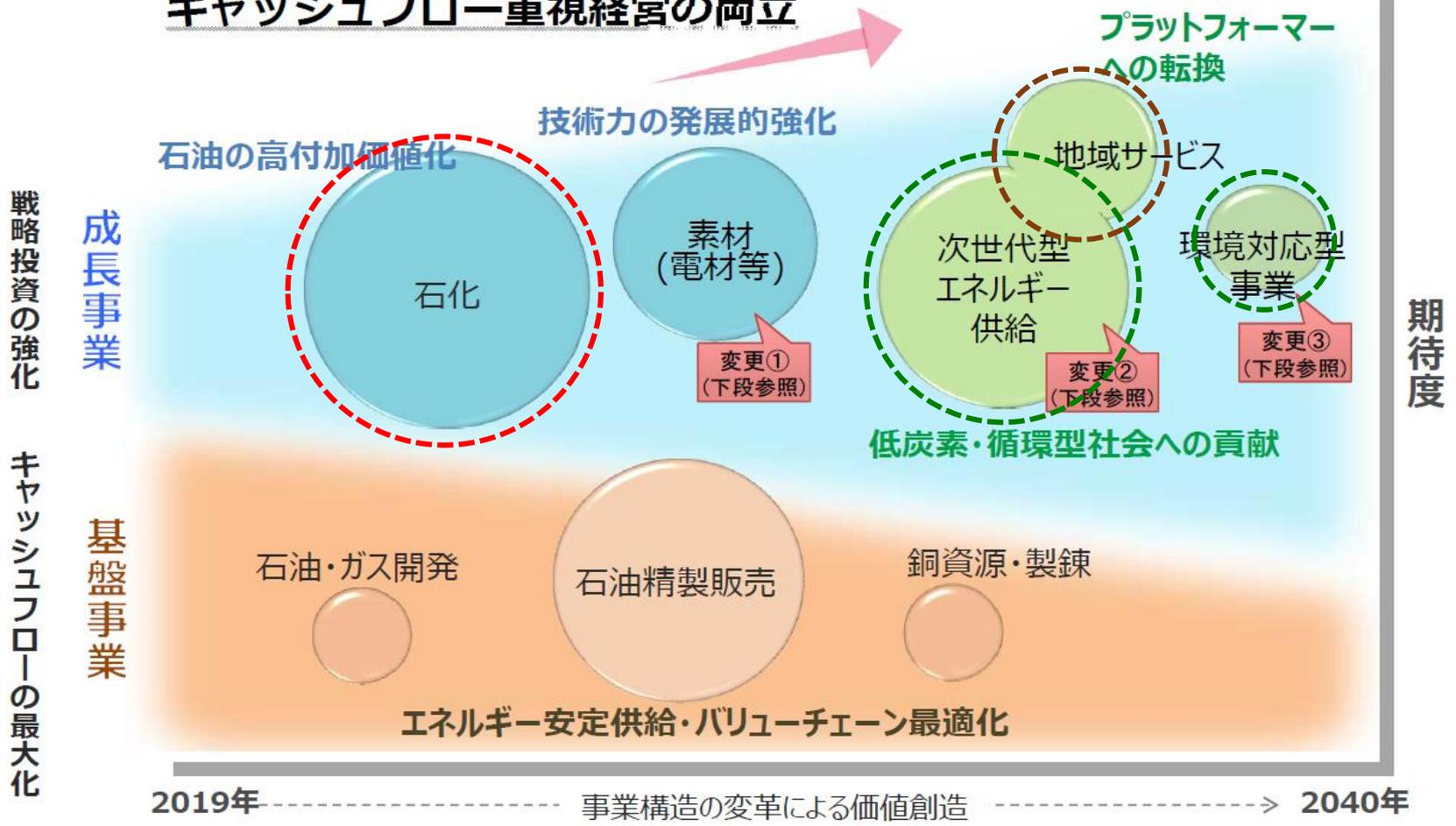
## 2.ビジネスモデル

### 2.1.2. 差別化要素及びその持続性

【ENEOS HD 中期経営計画 事業構造改革ロードマップ】

#### 成長戦略の追求と キャッシュフロー重視経営の両立

バブル = 2040年ポートフォリオイメージ

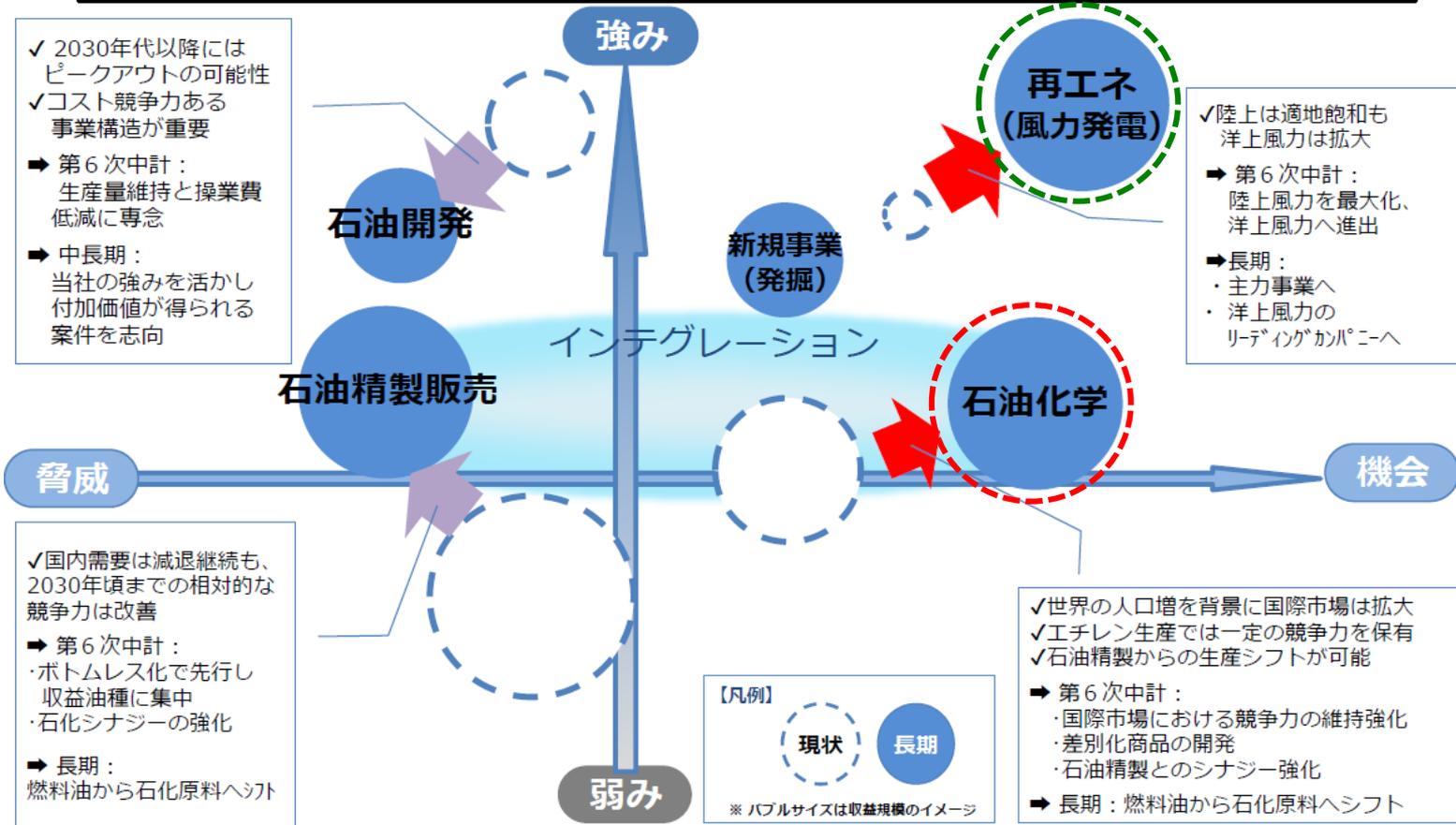


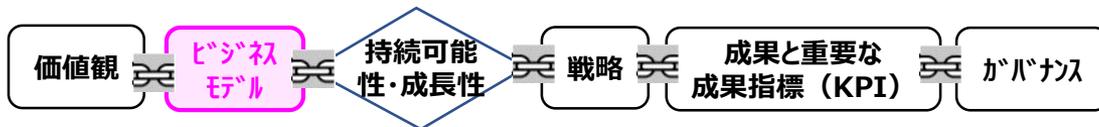
## 2. ビジネスモデル

### 2.1.2. 差別化要素及びその持続性

#### 【コスモ HD 中期経営計画 事業構造改革ロードマップ】

- ✓ 脱化石燃料の動きを睨み石油関連事業の競争力を強化しつつ積極的な投資により再生可能エネルギー事業を新たな柱とする
- ✓ 当社グループの持続可能な成長を通じてSDGs実現へ貢献する





## 2. ビジネスモデル

### 2.1.2. 差別化要素及びその持続性

【出光興産 中期経営計画 事業構造改革ロードマップ】

基本方針	重点課題	中期経営計画	2030年
事業ポートフォリオの実現 レジリエントな	収益基盤事業の構造改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 統合シナジーの最大化</li> <li>■ 製油所の国際競争力強化 (強靱化、効率化、<b>ケミカルシフト</b>)</li> <li>■ 環太平洋サプライチェーンを活かした成長するアジア需要の取り込み</li> <li>■ ニソン製油所の収益貢献化</li> <li>■ 東南アジアガス開発</li> <li>■ 更なる事業拡大</li> </ul>	
	成長事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 潤滑油・機能化学品 <b>アグリバイオの事業領域拡大 (含むM&amp;A)</b></li> <li>■ <b>電子材料事業の強化 / リチウム固体電解質の事業化</b></li> <li>■ 国内外での再生可能エネルギー電源の開発</li> <li>■ 国内電力・ソーラー事業の業態転換</li> <li>■ ブラックベレットの開発</li> <li>■ 石炭火力への供給により低炭素化に貢献</li> <li>■ オープンイノベーションを活用した高機能材の開発強化</li> </ul>	
	次世代事業の創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>SS次世代業態開発 / 分散型エネルギー事業開発 / サークュラービジネス</b></li> </ul>	
社会の要請に 適応した フォーラムの構築	地球環境・社会との調和	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ GHG削減の目標設定と遂行</li> <li>■ 当社が事業を展開するエリアへの貢献</li> <li>■ D&amp;Iの実践 / 従業員の「働きがい」向上</li> </ul>	
	ガバナンスの進化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1/3以上の多様な独立社外取締役の選任継続</li> <li>■ 指名・報酬の更なる透明性向上</li> <li>■ スキルマトリックスの作成・開示</li> </ul>	
	デジタル変革の加速	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コア事業のデジタル化 / 既存事業における新たな顧客価値創出 / 全く新しいビジネスの創造 ⇒ (2020年1月「デジタル変革室」設立)</li> </ul>	

## 2.ビジネスモデル

### 2.1.2. 差別化要素及びその持続性

日本経済新聞

記事利用について

#### 出光、安価な小型EV 100万円台 メーカー外から参入

2021/2/13 21:00 | 日本経済新聞 電子版

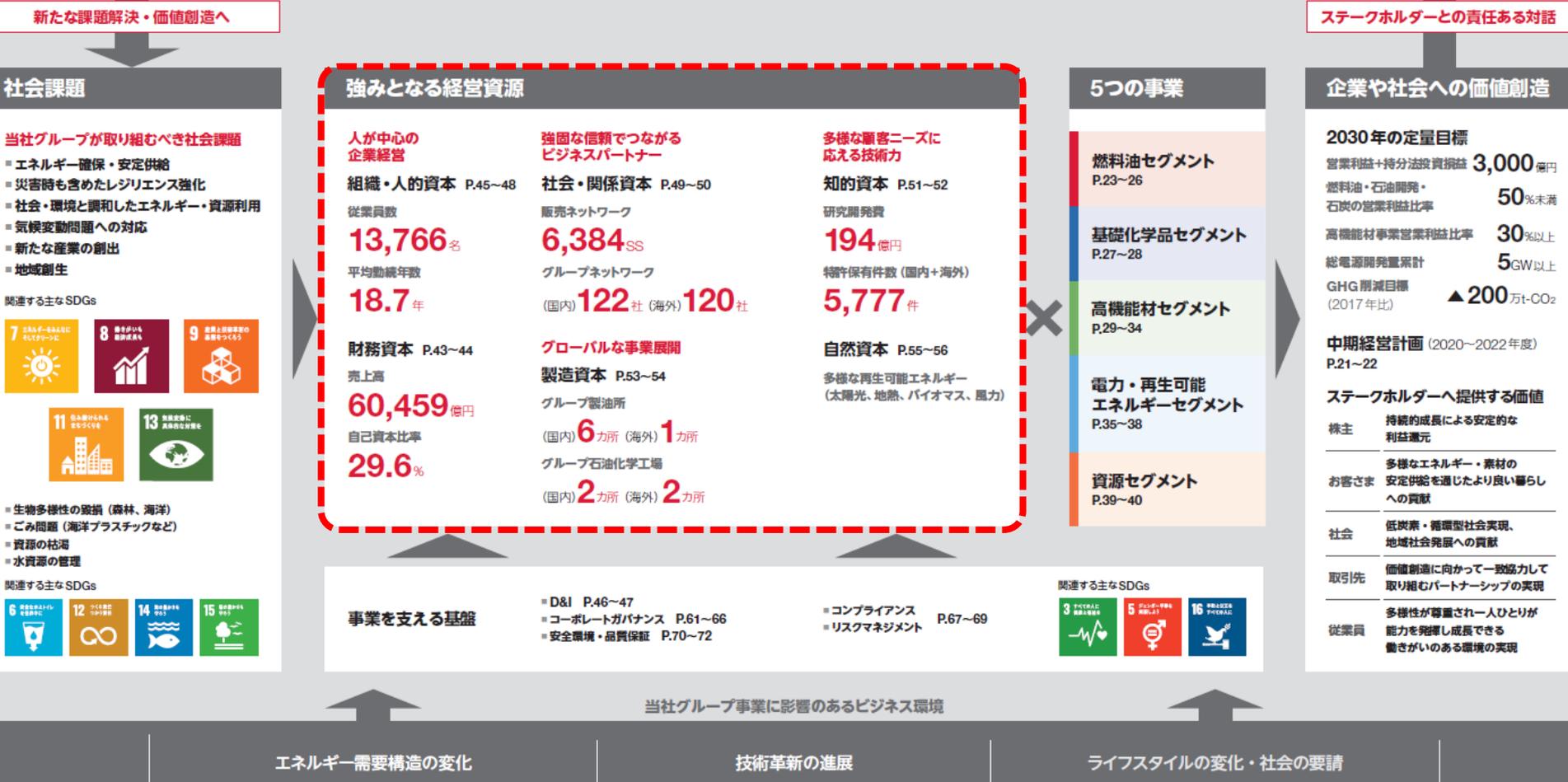
出光興産は年内にも超小型電気自動車（EV）の事業に参入する。1台100万～150万円程度のEVを製造会社と組んで生産し、全国の給油所でカーシェアや実車販売に乗り出す。脱炭素を掲げる政府が2020年末に車の電動化を促す方針を打ち出して以降、自動車メーカー以外による本格的なEV進出は初めて。移動を巡る消費者の選択肢が広がりそうだ。

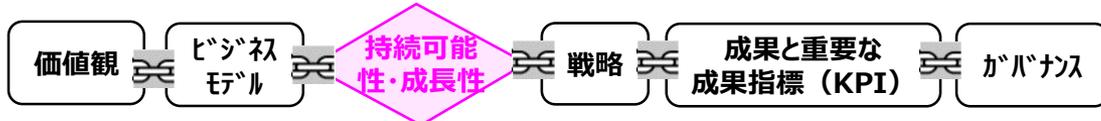


2019年の東京モーターショーで出光とタジマモーターが披露した超小型EVのコンセプトモデル。

## 2. ビジネスモデル

### 2.2.1. 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産





# 3. 持続可能性・成長性

## 3.1. ESGに対する意識

新たな課題解決・価値創造へ

ステークホルダーとの責任ある対話

### 社会課題

当社グループが取り組むべき社会課題

- エネルギー確保・安定供給
- 災害時も含めたレジリエンス強化
- 社会・環境と調和したエネルギー・資源利用
- 気候変動問題への対応
- 新たな産業の創出
- 地域創生

関連する主なSDGs

11 気候変動に具体的な対策を  
13 気候変動に具体的な対策を

- 生物多様性の毀損 (森林、海洋)
- ごみ問題 (海洋プラスチックなど)
- 資源の枯渇
- 水資源の管理

関連する主なSDGs

### 強みとなる経営資源

**人を中心の企業経営**

組織・人的資本 P.45~48

従業員数 **13,766**名

平均勤続年数 **18.7**年

財務資本 P.43~44

売上高 **60,459**億円

自己資本比率 **29.6**%

**強固な信頼でつながるビジネスパートナー**

社会・関係資本 P.49~50

販売ネットワーク

**6,384**SS

グループネットワーク

(国内) **122**社 (海外) **120**社

**グローバルな事業展開**

製造資本 P.53~54

グループ製油所

(国内) **6**カ所 (海外) **1**カ所

グループ石油化学工場

(国内) **2**カ所 (海外) **2**カ所

**多様な顧客ニーズに応える技術力**

知的資本 P.51~52

研究開発費 **194**億円

特許保有件数 (国内+海外) **5,777**件

自然資本 P.55~56

多様な再生可能エネルギー (太陽光、地熱、バイオマス、風力)

### 5つの事業

- 燃料油セグメント P.23~26
- 基礎化学品セグメント P.27~28
- 高機能材セグメント P.29~34
- 電力・再生可能エネルギーセグメント P.35~38
- 資源セグメント P.39~40

### 企業や社会への価値創造

2030年の定量目標

- 営業利益+持分法投資損益 **3,000**億円
- 燃料油・石油開発・石炭の営業利益比率 **50**%未満
- 高機能材事業営業利益比率 **30**%以上
- 総電源開発量累計 **5**GW以上
- GHG削減目標 (2017年比) **▲200**万t-CO2

中期経営計画 (2020~2022年度) P.21~22

ステークホルダーへ提供する価値

株主	持続的成長による安定的な利益還元
お客さま	多様なエネルギー・素材の安定供給を通じたより良い暮らしへの貢献
社会	低炭素・循環型社会実現、地域社会発展への貢献
取引先	価値創造に向かって一致協力して取り組むパートナーシップの実現
従業員	多様性が尊重され一人ひとりが能力を発揮し成長できる働きがいのある環境の実現

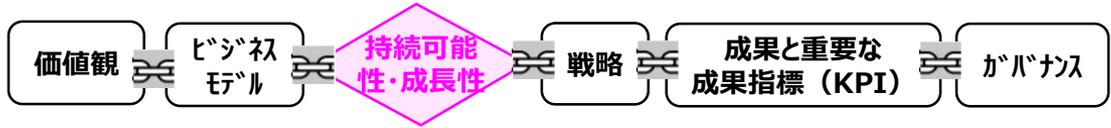
### 事業を支える基盤

- D&I P.46~47
- コーポレートガバナンス P.61~66
- 安全環境・品質保証 P.70~72
- コンプライアンス
- リスクマネジメント P.67~69

関連する主なSDGs

当社グループ事業に影響のあるビジネス環境

エネルギー需要構造の変化 | 技術革新の進展 | ライフスタイルの変化・社会の要請



# 3. 持続可能性・成長性

## 3.2. 主要なステークホルダーとの関係性維持

新たな課題解決・価値創造へ

ステークホルダーとの責任ある対話

### 社会課題

当社グループが取り組むべき社会課題

- エネルギー確保・安定供給
- 災害時も含めたレジリエンス強化
- 社会・環境と調和したエネルギー・資源利用
- 気候変動問題への対応
- 新たな産業の創出
- 地域創生

関連する主なSDGs

11 気候変動に具体的な対策を  
13 気候変動に具体的な対策を

- 生物多様性の毀損 (森林、海洋)
- ごみ問題 (海洋プラスチックなど)
- 資源の枯渇
- 水資源の管理

関連する主なSDGs

### 強みとなる経営資源

人が中心の企業経営

組織・人的資本 P.45~48

従業員数 **13,766**名

平均勤続年数 **18.7**年

財務資本 P.43~44

売上高 **60,459**億円

自己資本比率 **29.6%**

強固な信頼でつながるビジネスパートナー

社会・関係資本 P.49~50

販売ネットワーク

グループネットワーク

(国内) **122**社 (海外) **120**社

グローバルな事業展開

製造資本 P.53~54

グループ製油所 (国内) **6**カ所 (海外) **1**カ所

グループ石油化学工場 (国内) **2**カ所 (海外) **2**カ所

多様な顧客ニーズに応える技術力

知的資本 P.51~52

研究開発費 **194**億円

特許保有件数 (国内+海外) **5,777**件

自然資本 P.55~56

多様な再生可能エネルギー (太陽光、地熱、バイオマス、風力)

事業を支える基盤

- D&I P.46~47
- コーポレートガバナンス P.61~66
- 安全環境・品質保証 P.70~72
- コンプライアンス
- リスクマネジメント P.67~69

### 5つの事業

- 燃料油セグメント P.23~26
- 基礎化学品セグメント P.27~28
- 高機能材セグメント P.29~34
- 電力・再生可能エネルギーセグメント P.35~38
- 資源セグメント P.39~40

関連する主なSDGs

### 企業や社会への価値創造

2030年の定量目標

- 営業利益+持分法投資損益 **3,000**億円
- 燃料油・石油開発・石炭の営業利益比率 **50%**未満
- 高機能材事業営業利益比率 **30%**以上
- 総電源開発量累計 **5GW**以上
- GHG削減目標 (2017年比) **▲200**万t-CO<sub>2</sub>

中期経営計画 (2020~2022年度) P.21~22

#### ステークホルダーへ提供する価値

株主	持続的成長による安定的な利益還元
お客さま	多様なエネルギー・素材の安定供給を通じたより良い暮らしへの貢献
社会	低炭素・循環型社会実現、地域社会発展への貢献
取引先	価値創造に向かって一致協力して取り組むパートナーシップの実現
従業員	多様性が尊重され一人ひとりが能力を発揮し成長できる働きがいのある環境の実現

当社グループ事業に影響のあるビジネス環境



## 3. 持続可能性・成長性

### 3.2. 主要なステークホルダーとの関係性維持

#### 特約販売店との協働

当社は、全国1,209店の特約販売店、6,384カ所のSS（サービスステーション）が一体となり、強力なネットワークを形成し各事業を展開しています。特約販売店の事業経営やSS運営については、支店が窓口となってきめ細かな支援を行っています。2020年3月には、新年度の方針・施策をお伝えすることを目的に「合同戦略ミーティング」を開催し、特約販売店758店が参加しました。開催に当たっては、新型コロナウイルス感染症対策として、約40カ所での分散開催とするほか、各会場での対策を徹底し、感染者ゼロで開催することができました。

「全国出光会」「全国昭和シェル会」と協働して、地域貢献や地域活性化を推進するなど、社会貢献分野でも協働しています。また、当社グループの技術やサービスに対するお客さまの信頼感を高めるとともに、お客さまのニーズを敏感に察知し、新たな付加価値を生み出し続けるべく、独自の資格認定制度や研修制度などを設けてスタッフの知識や技術の習得を強化しています。

安定的にエネルギーを供給するため、災害時にも強い堅牢なSSは、防災拠点としての役割も期待されています。首都圏内の4カ所のSSで、ソーラーパネルと蓄電機能を組み合わせたシステムの実証を行っています。停電時でも一定の給油機能が確保できるだけでなく、携帯電話・スマートフォンの充電やWi-Fi接続向けの電力供給ポイントとしての提供も可能となり、非常電源としての持続性と汎用性を高めることができます。

※ 文中の特約販売店数、SS数は2020年3月末現在のデータです。



災害対応型SS設置例

#### 運送会社や海運会社との協働

当社の石油製品は陸上と海上の契約輸送会社によって運ばれています。契約輸送会社は、従来、安全推進や各社間の連携強化を目的に海上、陸上別に安全に関する協議会を組織しており、当社も特別会員として活動に参加しています。統合新社発足に伴い、両協議会も加盟するメンバーを大幅に増やし、新たな活動の第一歩を歩み始めました。2020年5月には、タンクローリーによる陸上輸送において、契約運送会社32社による新生「光運会」が組織され、安全キャンペーンや運行管理者研修会、無事故無違反乗務員の表彰などを行っています。また、同じく2020年5月に、内航タンカーによる海上輸送において、安全推進を目的に、海運会社計10社による「ISG海上環境安全協議会」が組織され、安全キャンペーンや、安全活動方針・具体策の徹底と好事例・危険事例の横展開などを行っています。当社は、両協議会を通じた「安全・環境・品質」面についての注意喚起だけでなく、実際に安全作業・安全輸送に従事されるローリー乗務員・タンカー乗組員の方々の声・ご意見を聞き、フィードバックして活動に生かすなど、現場に根差した安全活動に重点を置きながら、安全品質の向上を図りつつ競争力のある物流体制の構築を目指しています。

また新たな取り組みとして、海運会社や当社を含む国内7社で、2020年5月に「e5<sup>※</sup>コンソーシアム」を設立しました。これは、内航海運におけるゼロエミッション電気推進タンカー（EV船）の可能性・将来性に着目し、参加各社それぞれの技術ノウハウやネットワークなどの強みを持ち寄り、EV船を基礎とする革新的な海運インフラサービスを提供するプラットフォームの構築を目的としています。

※ e5: 海運業界における「electrification（電気化）」「environment（環境）」「evolution（進化）」「efficiency（効率）」「economics（経済性）」の5つのバリューを実現し、安心・安全・良質な輸送サービスを社会に提供すること

#### 協力会社との協働

製油所・事業所は、プラントメンテナンス、陸上出荷・海上入出荷などの業務を協力会社に委託しています。全ての事業所で業種ごとに建設保全協会の、陸上輸送協会、海上輸送協会の3つの協力を組織しています。千葉事業所では、建設保全協会における「不休災害ゼロへの挑戦」継続と意識向上のサポートや、陸上輸送協会との取り組みとして運行管理者と合同で積み場パトロールの実施、海上輸送協会との取り組みでは定例会議における各船会社との協議などを実施しています。当社はこれら協力会社と一体になって、製油所・事業所の安全・安定操業および環境保全を推進しています。

#### パートナー企業との協働

当社は国内外のさまざまな業種のパートナー企業と協働し、合併会社の設立またはプロジェクト発足などにより事業展開をしています。国内では、基礎化学品事業やアグリバイオ事業などにおける合併会社の設立や、日本グリース（株）との協業を開始し、R&D協業、製品ポートフォリオ最適化、販売チャネルなどの議論や、技術交流を重ねています。また海外においては、ベトナム・ニソン製油所を運営する合併会社ニソンリファイナリー・ペトロケミカルリミテッド（NSRP）や、機能化学品事業において台湾FPC社（Formosa Petrochemical Corporation）とIdemitsu Formosa Specialty Chemicals社を立ち上げ、新たな水添石油樹脂の生産拠点として、2020年度に商業生産を開始する予定です。

## 3. 持続可能性・成長性

### 3.2. 主要なステークホルダーとの関係性維持

#### 産油国との交流・対話

当社は、中東をはじめとする産油国と強固な信頼関係を築くため、駐在事務所を設け、交流・対話を進めています。さらに近年は、資本参加による共同事業を行うなど、産油国との信頼関係を強化しています。この他、JCCP（一般財団法人JCCP国際石油・ガス協力機関）の支援を受けて産油国に専門家を派遣するとともに、日本国内に幹部候補生や技術者を受け入れることで、産油国の人材育成・技術支援に協力しています。さらに、JCCPが実施する産油国での産業基盤整備共同事業（2019年度）にも参加しています。

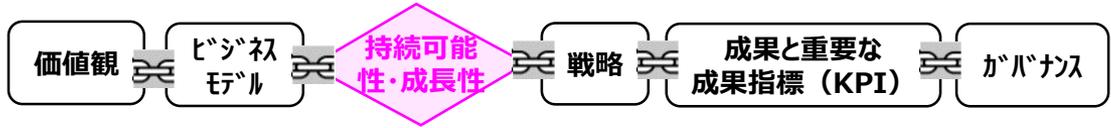
このような活動を通じて、各産油国の国営石油会社とは原油調達における協働を深め、マーケットの動きに対して製油所のパフォーマンスが最適となる原油を機動的かつ柔軟に選択、調達し輸送しています。

受入研修の実績  
(2019年度)

アラブ首長国連邦、カタール、オマーン、ベトナムなどから61名の研修生を受け入れ



幹部候補生の受け入れ



# 3. 持続可能性・成長性

## 3.3. 事業環境の変化リスク

新たな課題解決・価値創造へ

ステークホルダーとの責任ある対話

### 社会課題

当社グループが取り組むべき社会課題

- エネルギー確保・安定供給
- 災害時も含めたレジリエンス強化
- 社会・環境と調和したエネルギー・資源利用
- 気候変動問題への対応
- 新たな産業の創出
- 地域創生

関連する主なSDGs

関連する主なSDGs

### 強みとなる経営資源

人を中心の企業経営

組織・人的資本 P.45~48

従業員数 **13,766**名

平均勤続年数 **18.7**年

財務資本 P.43~44

売上高 **60,459**億円

自己資本比率 **29.6**%

強固な信頼でつながるビジネスパートナー

社会・関係資本 P.49~50

販売ネットワーク

グループネットワーク

(国内) **122**社 (海外) **120**社

グローバルな事業展開

製造資本 P.53~54

グループ製油所

(国内) **6**カ所 (海外) **1**カ所

グループ石油化学工場

(国内) **2**カ所 (海外) **2**カ所

多様な顧客ニーズに応える技術力

知的資本 P.51~52

研究開発費 **194**億円

特許保有件数 (国内+海外) **5,777**件

自然資本 P.55~56

多様な再生可能エネルギー (太陽光、地熱、バイオマス、風力)

事業を支える基盤

- D&I P.46~47
- コーポレートガバナンス P.61~66
- 安全環境・品質保証 P.70~72
- コンプライアンス
- リスクマネジメント P.67~69

### 5つの事業

- 燃料油セグメント P.23~26
- 基礎化学品セグメント P.27~28
- 高機能材セグメント P.29~34
- 電力・再生可能エネルギーセグメント P.35~38
- 資源セグメント P.39~40

### 企業や社会への価値創造

2030年の定量目標

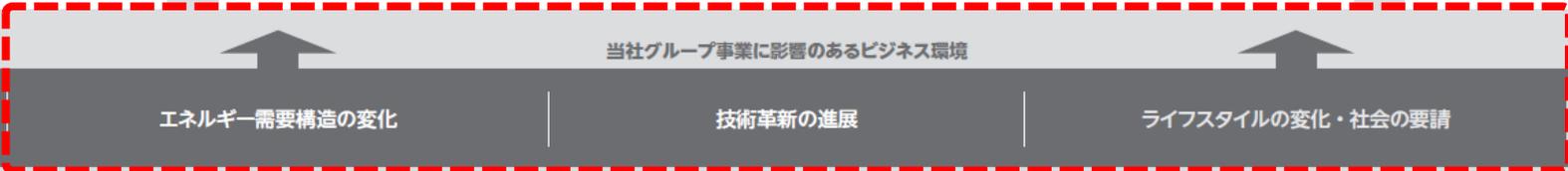
- 営業利益+持分法投資損益 **3,000**億円
- 燃料油・石油開発・石炭の営業利益比率 **50**%未満
- 高機能材事業営業利益比率 **30**%以上
- 総電源開発量累計 **5GW**以上
- GHG削減目標 (2017年比) **▲200**万t-CO<sub>2</sub>

中期経営計画 (2020~2022年度) P.21~22

ステークホルダーへ提供する価値

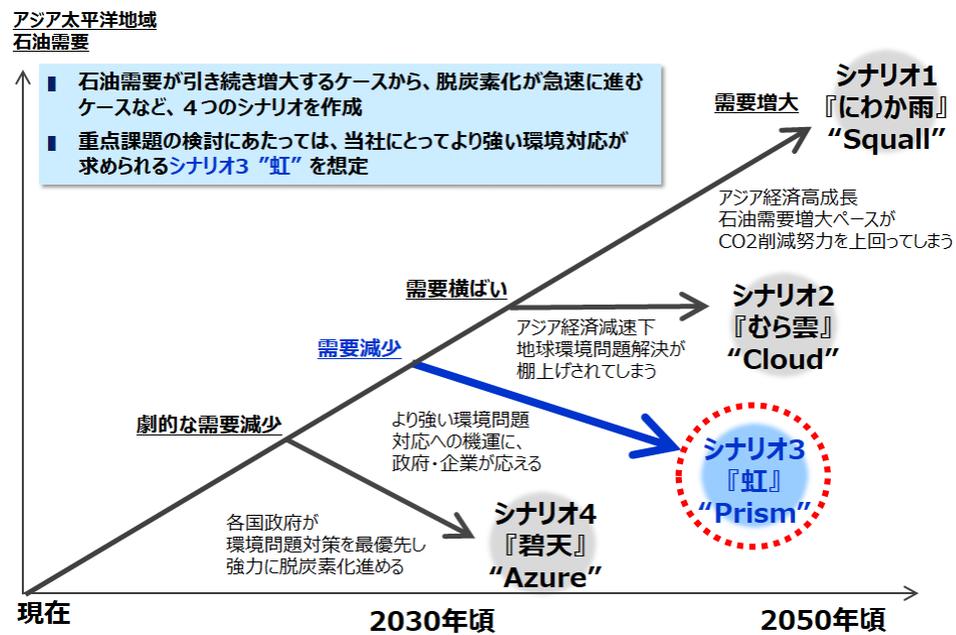
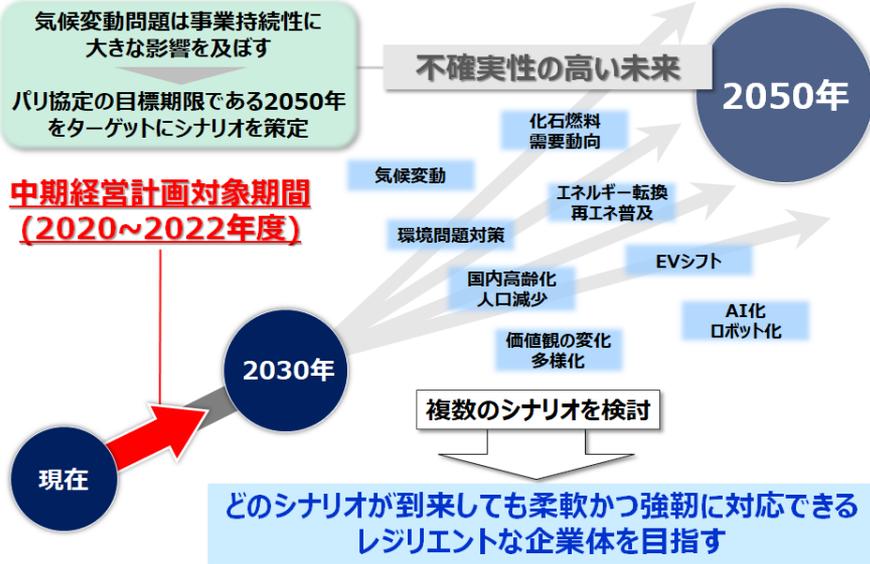
株主	持続的成長による安定的な利益還元
お客さま	多様なエネルギー・素材の安定供給を通じたより良い暮らしへの貢献
社会	低炭素・循環型社会実現、地域社会発展への貢献
取引先	価値創造に向かって一致協力して取り組むパートナーシップの実現
従業員	多様性が尊重され一人ひとりが能力を発揮し成長できる働きがいのある環境の実現

関連する主なSDGs



### 3. 持続可能性・成長性

#### 3.3. 事業環境の変化リスク



**2030年 当社グループ 事業環境**

エネルギー需要構造の変化

- 先進国：化石燃料需要減、多様化が進展（電化・分散化・再エネ化）
- 新興国：堅調な経済成長、エネルギー需要は増加

技術革新の進展

- 新技術（EV・ロボットなど）向けの新たな素材需要が増加
- デジタル変革の進展

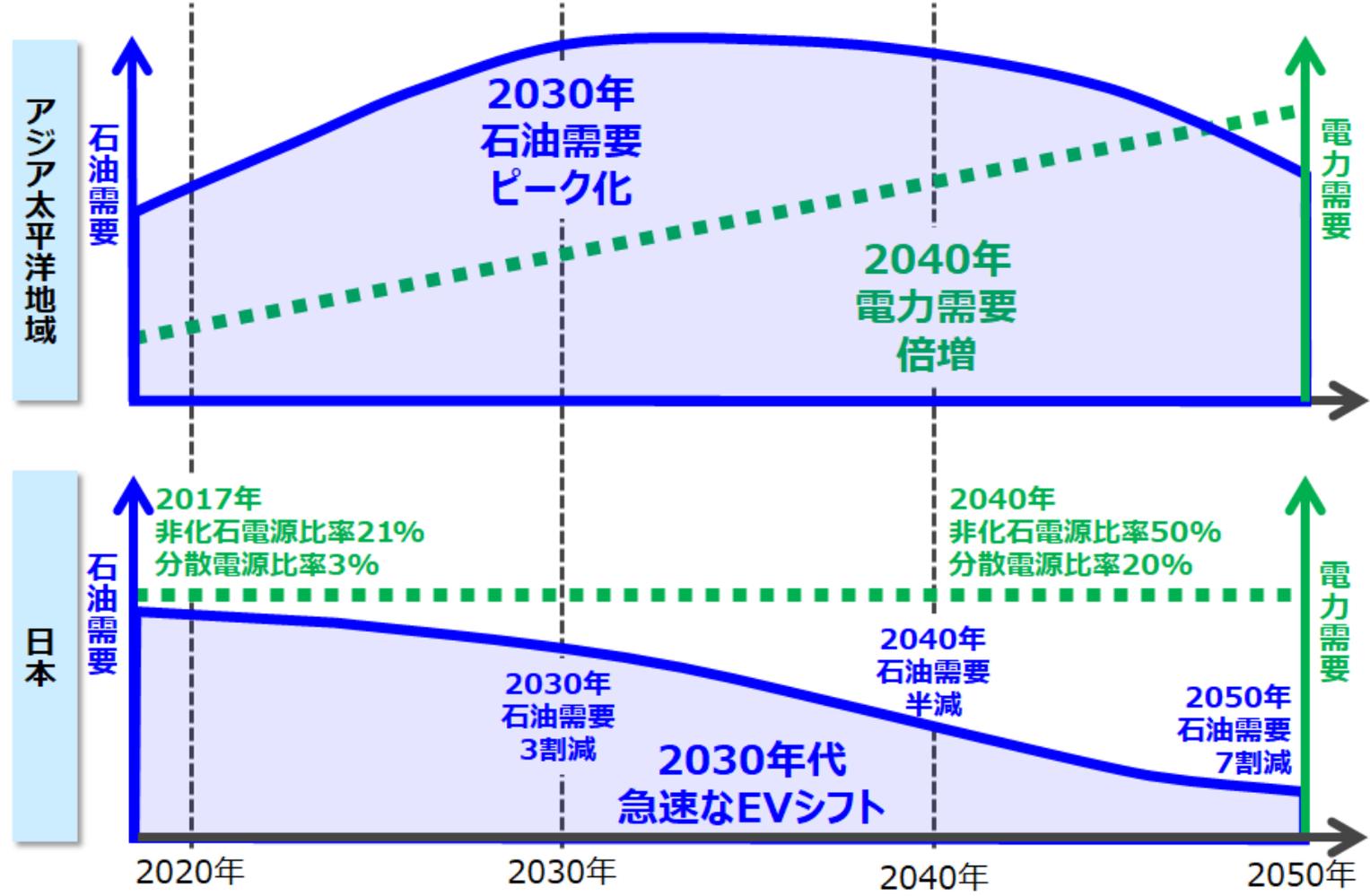
ライフスタイルの変化・社会の要請

- 消費者のエコロジー意識向上、循環型社会の進展
- 顧客ニーズ変化（所有から使用へ）
- 国内は高齢化・過疎化の進展
- SDGs達成への具体的貢献等、企業の社会的責任に対する要請の高まり（環境対応、地域貢献、ガバナンス強化、職場風土改善、ダイバーシティ等）

### 3. 持続可能性・成長性

#### 3.3. 事業環境の変化リスク

【長期エネルギー事業環境の変化想定 (シナリオ『虹』)】



価値観

ビジネス  
モデル持続可能  
性・成長性

戦略

成果と重要な  
成果指標 (KPI)

ガバナンス

### 3. 持続可能性・成長性

#### 3.3. 事業環境の変化リスク

【2050年カーボンニュートラルへの動き】

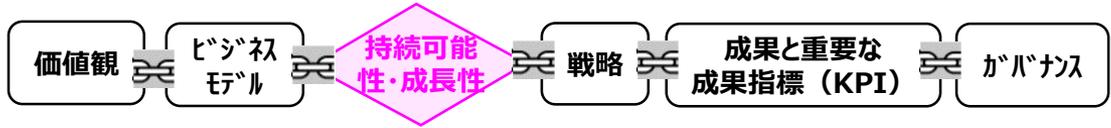
2050年カーボンニュートラルに賛同した国

**123カ国・1地域**

※全世界のCO2排出量に占める割合は23.2%（2017年実績）

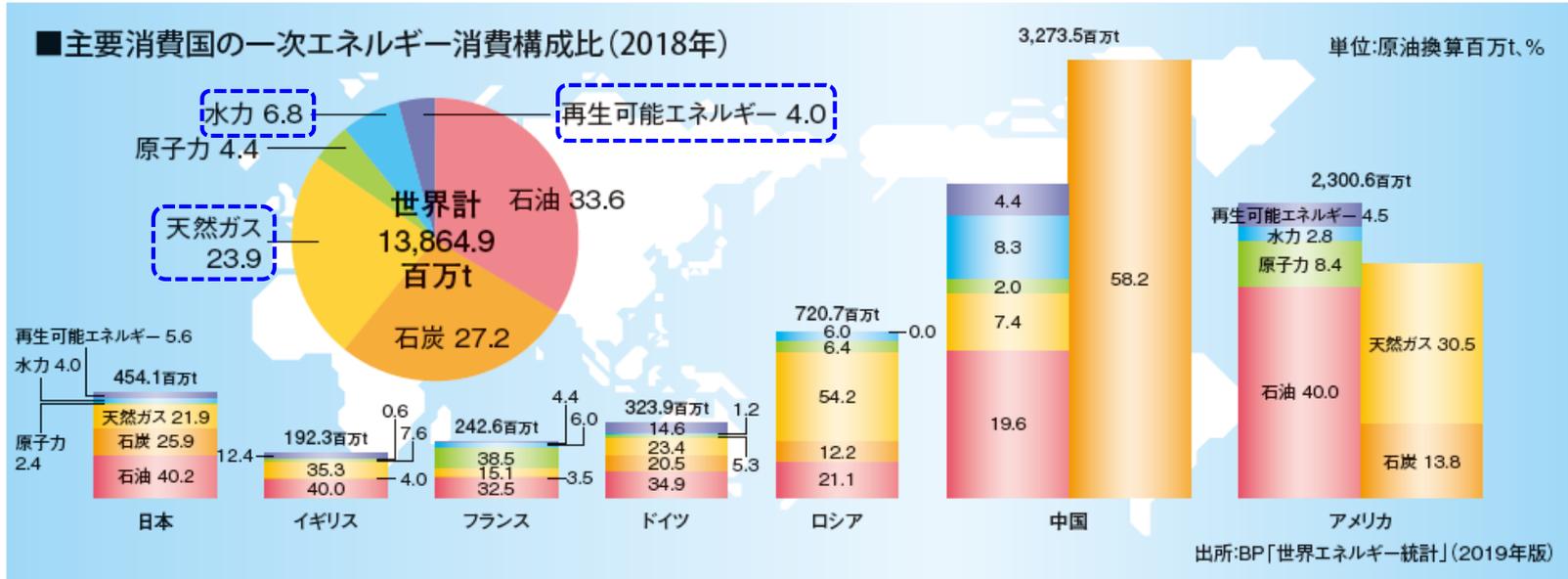


出典：経済産業省資料



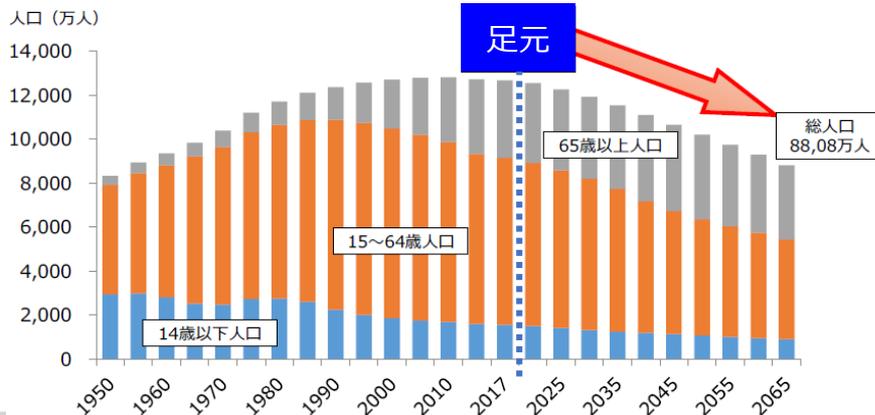
### 3. 持続可能性・成長性

#### 3.3.1. 技術変化の早さとその影響

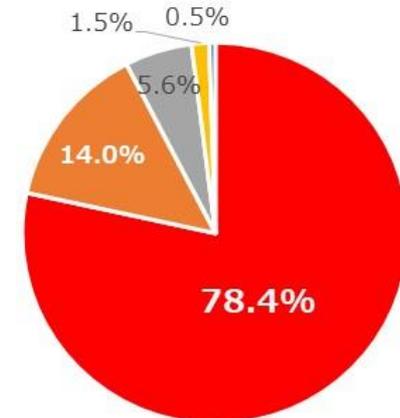


#### 3.3.2. カントリーリスク ⇒ 日本のリスク

<我が国の人口推移(見通し)>



<2019年度出光興産エリア別売上高比率>

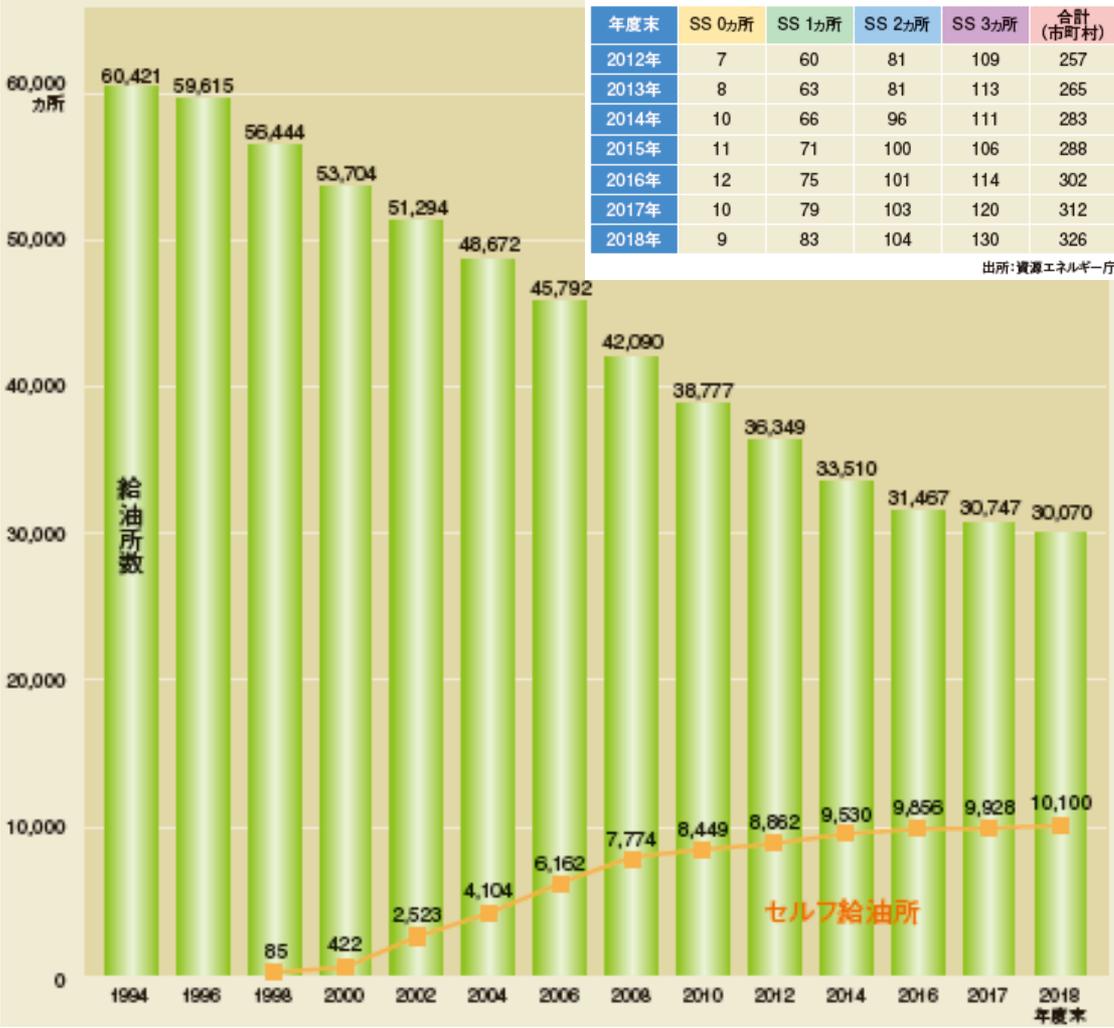


### 3. 持続可能性・成長性

#### 3.3.2. カントリーリスク

■給油所およびセルフ給油所の推移

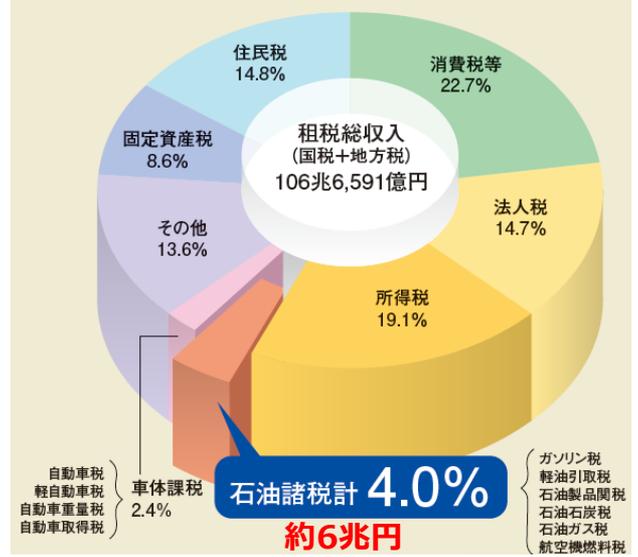
出典：「今日の石油産業2019」（石油連盟）



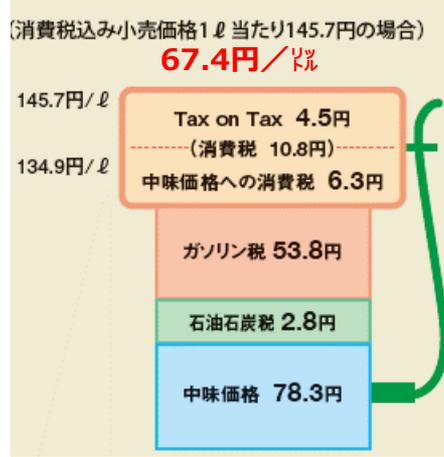
■SS過疎市町村数の推移

年度末	SS 0カ所	SS 1カ所	SS 2カ所	SS 3カ所	合計 (市町村)
2012年	7	60	81	109	257
2013年	8	63	81	113	265
2014年	10	66	96	111	283
2015年	11	71	100	106	288
2016年	12	75	101	114	302
2017年	10	79	103	120	312
2018年	9	83	104	130	326

■租税収入に占める石油諸税の割合 (2019年度予算)

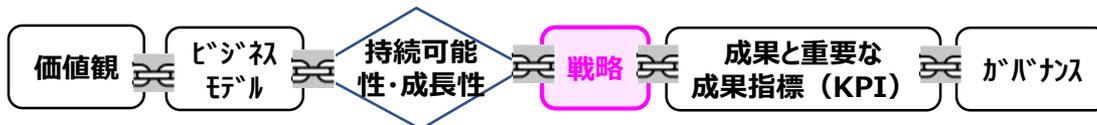


■1ℓ当たりのガソリンに課せられている石油諸税および消費税 (2019年7月29日現在)



↑出典：財務省主税局

←出典：石油情報センター



## 4.戦略

### 4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

#### 【事業環境変化によるリスクと機会】

区分	評価対象	対応・取り組み
移行リスク	EV普及、消費者意識の変化による燃料油需要の減退	市場モニタリング、最適な製造・供給・販売体制の構築 化石燃料に依存したポートフォリオからの脱却
	技術進展などに伴うエネルギー価格低下	サプライチェーン全体の競争力強化
	石炭事業に対するダイベストメントの可能性	ブラックペレット、バイオマス混焼技術の開発
	石油、石炭事業に対するレピュテーション低下	社外エンゲージメントの強化
	炭素価格の導入	炭素価格に対する社内検討
物理的リスク	異常降水などによる装置稼働の停止、拠点の被害	装置保全の強化、サプライチェーン強靱化
	海面上昇による製造拠点、流通拠点への影響	護岸強化、計器室の移転などの対応
機会	再生可能エネルギーの需要拡大	国内外での再生可能エネルギー電源の開発
	IMO規制の強化	製油所設備の効率化、強靱化
	環境負荷の低い製品の需要拡大	EV電源ユニット向け潤滑油、先進グリース、生物農薬などの研究開発、海外展開
	省エネに貢献する素材の需要拡大	次世代素材の用途開発、全固体リチウムイオン電池材料の事業化
	分散型エネルギーシステムの進化	VPP制御サービスの開発、事業参入
	サーキュラーエコノミーの進展	廃プラケミカル、ソーラーパネル、カーボンなどのリサイクル技術の開発
	MaaS社会の到来	既存給油網を生かした展開、超小型EV参入
天然ガス資源の開発	油田からガス田へのシフト	



## 4.戦略

### 4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

基本方針	重点課題	中期経営計画	2030年
事業ポートフォリオの実現 レジリエントな	収益基盤事業の構造改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 統合シナジーの最大化</li> <li>■ 製油所の国際競争力強化 (強靱化、効率化、ケミカルシフト)</li> <li>■ 環太平洋サプライチェーンを活かした成長するアジア需要の取り込み</li> <li>■ ニソン製油所の収益貢献化</li> <li>■ 東南アジアガス開発</li> <li>■ 更なる事業拡大</li> </ul>	
	成長事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 潤滑油・機能化学品・アグリバイオの事業領域拡大 (含むM&amp;A)</li> <li>■ 電子材料事業の強化 / リチウム固体電解質の事業化</li> <li>■ 国内外での再生可能エネルギー電源の開発</li> <li>■ 国内電力・ソーラー事業の業態転換</li> <li>■ ブラックペレットの開発</li> <li>■ 石炭火力への供給により低炭素化に貢献</li> <li>■ オープンイノベーションを活用した高機能材の開発強化</li> </ul>	
	次世代事業の創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ SS次世代業態開発 / 分散型エネルギー事業開発 / サーキュラービジネス</li> </ul>	
社会の要請に適応した ビジネスプラットフォームの構築	地球環境・社会との調和	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ GHG削減の目標設定と遂行</li> <li>■ 当社が事業を展開するエリアへの貢献</li> <li>■ D&amp;Iの実践 / 従業員の「働きがい」向上</li> </ul>	
	ガバナンスの進化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1/3以上の多様な独立社外取締役の選任継続</li> <li>■ 指名・報酬の更なる透明性向上</li> <li>■ スキルマトリックスの作成・開示</li> </ul>	
	デジタル変革の加速	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コア事業のデジタル化/既存事業における新たな顧客価値創出/全く新しいビジネスの創造 ⇒ (2020年1月「デジタル変革室」設立)</li> </ul>	

# 4.戦略

## 4.2.1. 人的資本への投資



実施時期：2020年7月下旬～8月上旬  
 対象：当社および関係会社（31社）の計 11,848名  
 回答率：97.5%  
 昨年度からの変更点：社会の環境の変化に合わせ、設問に「新しい働き方」カテゴリーを新設し、働き方改革における実践度合い、メンバーとのコミュニケーションに関連する設問を追加

※ 以下、出光興産本体の結果

■ やりがいを持って働いていると回答した従業員の割合

性別	2019年 (%)	2020年 (%)
全体	69	71
男性	70	72
女性	62	66

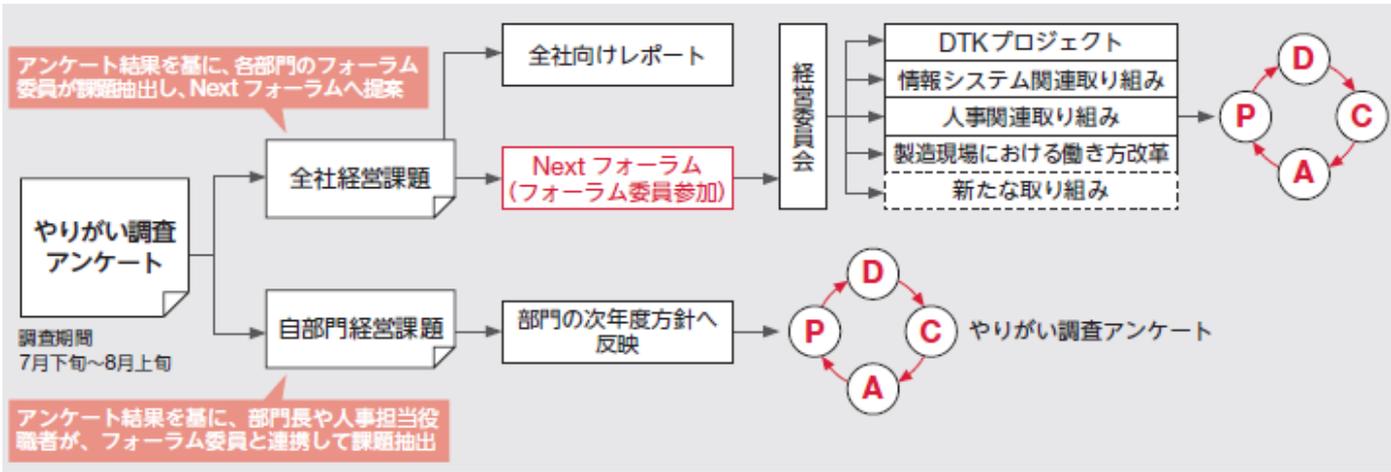
■ 年代別の「やりがい・相互信頼・一体感」カテゴリーのスコア

年代	2019年 (%)	2020年 (%)
全体	69	71
20歳代	62	65
30歳代	63	66
40歳代	70	73
50歳代	76	77
60歳代	74	76

Q. 「新しい働き方」ができている ※ 新設カテゴリー設問 (単位：%)

回答	割合 (%)
好意的回答	70
中間回答	15
否定的回答	15

■ 自由記述数  
 全回答の50%超の従業員が記載するという非常に高い記載率となっており、本調査に対する従業員の意識の高まりが表れています。





# 4.戦略

## 4.2.2. 技術（知的資本）への投資

### 【研究開発体制】

研究分野	研究施設名	国内	海外	取り組み概要
コーポレート研究	環境・エネルギー研究室	●		■ GHG削減・資源循環（バイオ燃料・バイオ化学品・CO <sub>2</sub> 資源化）、バイオ素材の開発
	先端素材研究室	●		■ 機能材料の開発
	固体電池材料研究室	●		■ 全固体電池関連材料の開発、リチウム回収技術の開発
	薄膜デバイス研究室	●		■ 高性能無機薄膜半導体・デバイスの開発
	解析技術センター	●		■ グループ全体の幅広い分野への高度分析・解析ソリューションの提供
	出光興産次世代材料創成協働研究拠点	●		■ 次世代材料の創出と基盤技術の強化・拡充
生産技術	生産技術センター	●		■ 生産設備の設計～建設～運転・品質・安全に関わる技術開発 ■ 生産プロセスの開発を通じた技術立脚型の新機事業開発支援
潤滑油	営業研究所	●		■ 潤滑剤およびトライボロジー（潤滑に関する技術）の研究・開発
	Idemitsu Lubricants America Corporation R&D Center		●	■ 潤滑剤の地域密着型研究・開発
	出光潤滑油（中国）有限公司 開発センター	●		■ 営業研究所（日本）をマザー研究所とした潤滑剤の商品・技術のグローバル展開
	Idemitsu Lube Asia Pacific Pte. Ltd. R&D Center		●	■ 海外の現地ニーズに合ったスピーディーな商品開発と技術サービス提供
	日本グリース（株） 技術研究所	●		■ グリース、防錆油、切削油などの研究・開発
機能化学品	機能材料研究所	●		■ 石油化学原料の高付加価値化による機能材料開発 ■ 特殊ポリカーボネート樹脂、機能性コート剤の研究・開発
	出光ユニテック（株） 商品開発センター	●		■ 合成樹脂加工製品の研究開発
	出光フイオンコンポジット（株） 複合材料研究所	●		■ 顧客ニーズに応える複合材料カスタマーグレードの設計・開発およびその解析

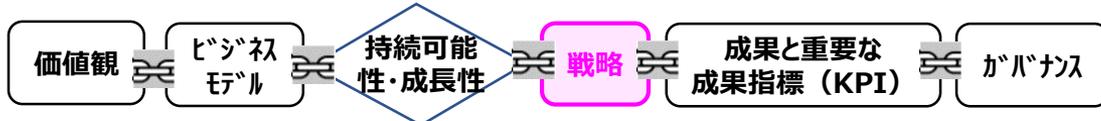
## 4.戦略

### 4.2.2. 技術（知的資本）への投資

#### 【研究開発体制】

研究分野	研究施設名	国内	海外	取り組み概要
電子材料	電子材料開発センター	●		■有機EL材料の研究・開発
	Idemitsu OLED Materials Europe AG		●	
	無機材料開発グループ	●		■酸化物半導体材料の研究・開発
機能舗装材	アスファルト技術課	●		■アスファルトおよびその用途に関する基礎研究および応用研究 ■高性能アスファルトの開発
アグリバイオ	アグリバイオ技術課	●		■微生物や天然物に由来する病害虫防除剤、飼料添加物などの開発
	(株)エス・ディー・エスバイオテック つくば研究所	●		■有用動植物保護・防疫を目的とした安全で有用な製品開発
リチウム電池材料	開発センター	●		■全固体リチウムイオン電池の実用化に向けた硫化物系固体電解質の開発
太陽光発電	次世代製品開発課	●		■CIS太陽電池の既存製品の性能向上およびコスト低下、次世代製品開発に向けた研究開発
	ソーラーフロンティア(株) 国富工場	●		■シリコン製パネルを含む太陽光パネルのリサイクル事業化に向けた研究開発
石炭および環境	石炭・環境研究所	●		■民間唯一の石炭専門研究機関 ■ニーズを先取りした技術サービス提供、低炭素社会に対応した石炭のグリーン利用技術開発

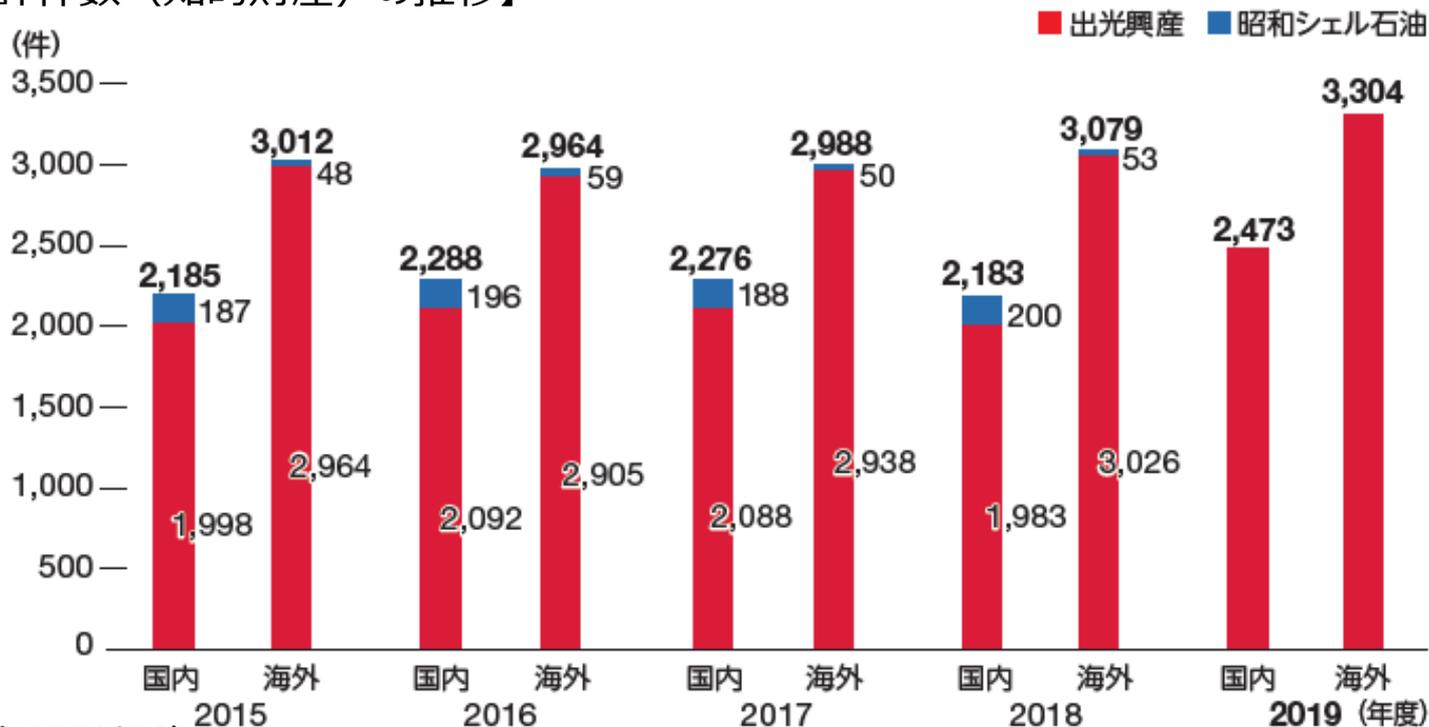
■ 高機能材セグメント   ■ 電力・再生可能エネルギーセグメント   ■ 資源セグメント



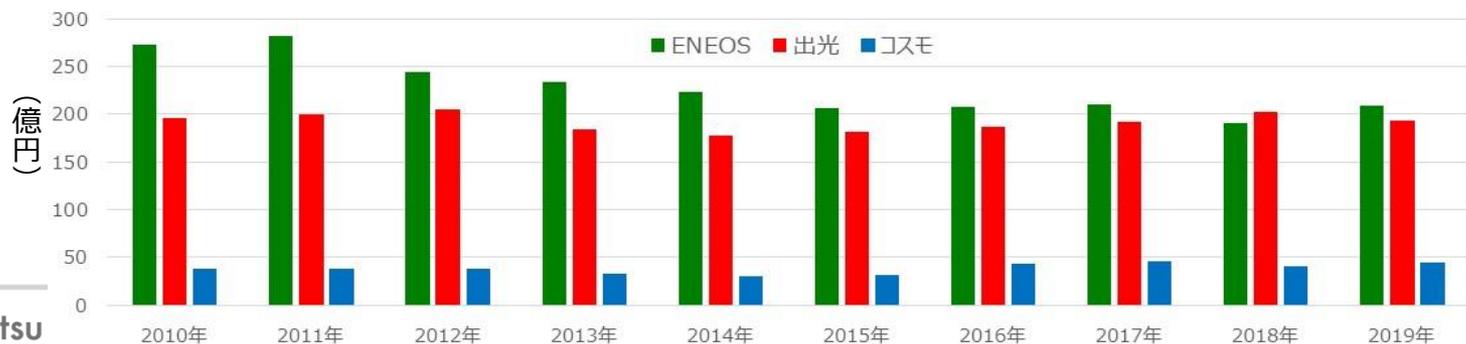
## 4.戦略

### 4.2.2. 技術（知的資本）への投資

【保有特許件数（知的財産）の推移】



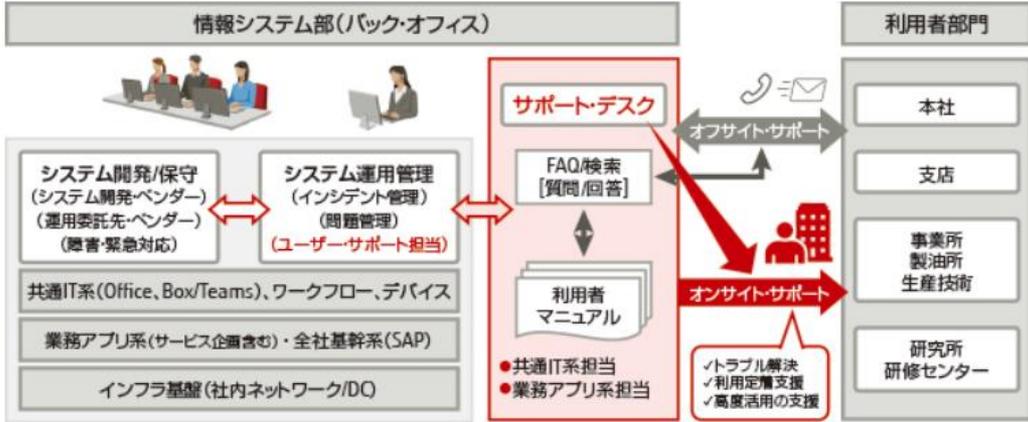
#### 4.2.2.1. 研究開発投資



# 4.戦略

## 4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

### 【社内システムを支えるサポート体制】



### 【オープンイノベーション拠点の開発】

#### 出光興産、会津若松市にIT開発拠点

福島 東北

2021/1/29 17:55

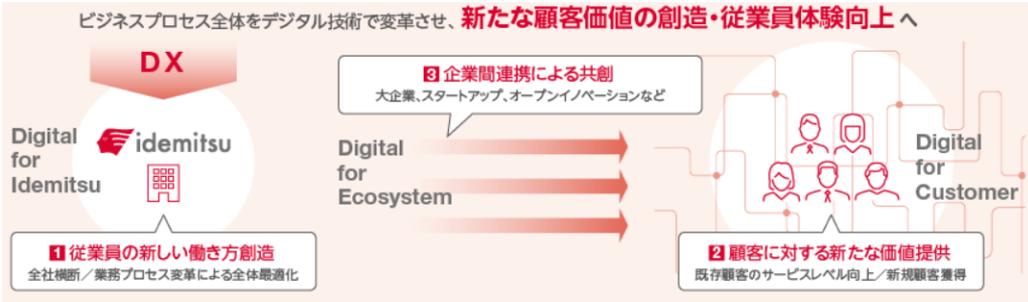
保存 共有 印刷 投稿 ツイート その他

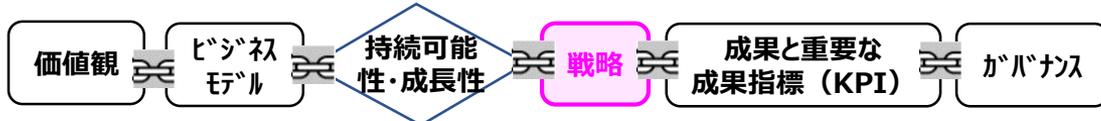
出光興産は福島県会津若松市のIT（情報技術）企業の集積拠点、アイクトにIT関係の新規事業を手掛ける「会津創生センター」を開設した。本社から新規事業関連の一部を移し、モビリティ、分散型エネルギー、環境など幅広いテーマで新しい収益源づくりを目指す。



IT企業の集積拠点のアイクト（福島県会津若松市）

### 【DXの取組み】





# 4.戦略

## 4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

### ■新ブランド導入の狙い



## 新 コーポレートブランド 誕生

アポロの視線の先にある未来へ向かって  
進む姿勢を象徴

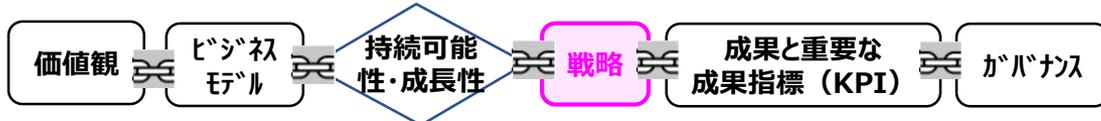
ーポレートブランドは2020年7月から、SS（サービスステーション）ブランドは2021年4月より、  
順次導入し、お客さまの期待に応えられるブランドを目指します。

誕生した新コーポレートブランド



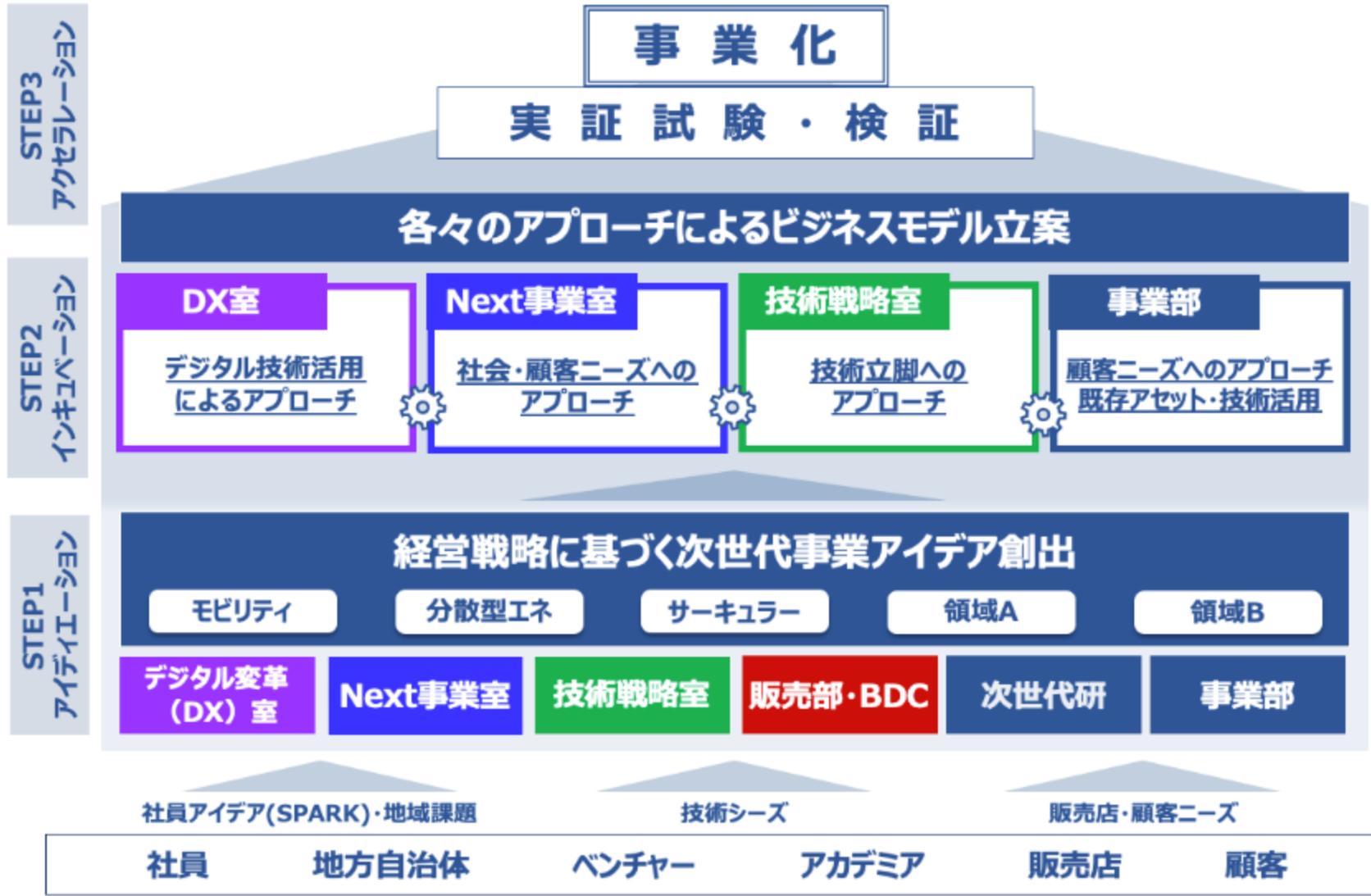
事業領域 出光グループ (関係会社含む)	国内	海外
SS以外の燃料油 (産業用・ジェット燃料など)	 2020年7月より導入	 2021年4月より導入
潤滑油		
石油開発・資源・石炭		
基礎化学品・機能化学品 電子材料・高性能アスファルト 電力・再生可能エネルギー・アグリバイオ ほか全事業		
SS事業		





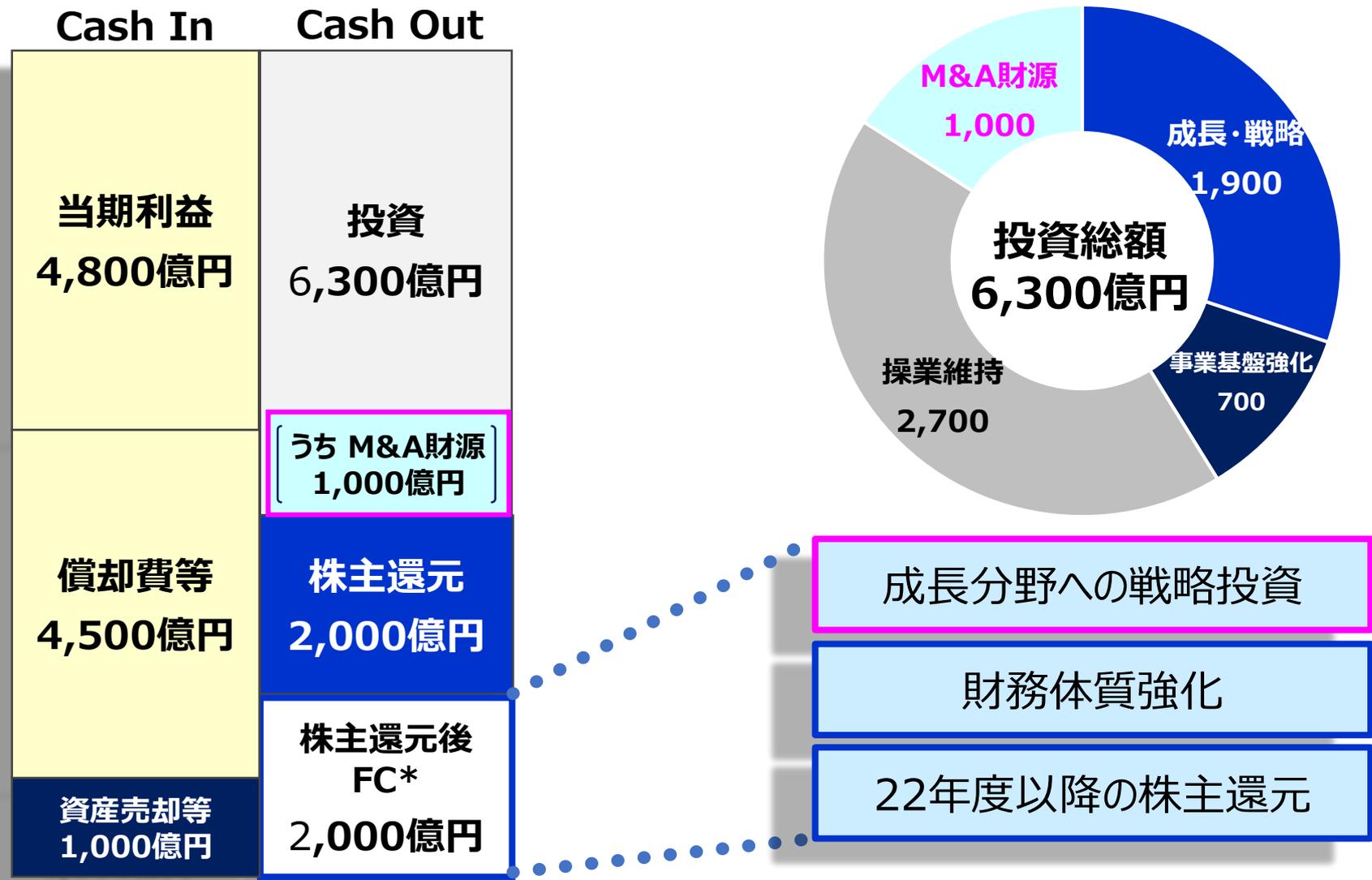
# 4.戦略

## 4.2.4. 業内外の組織づくり



## 4.戦略

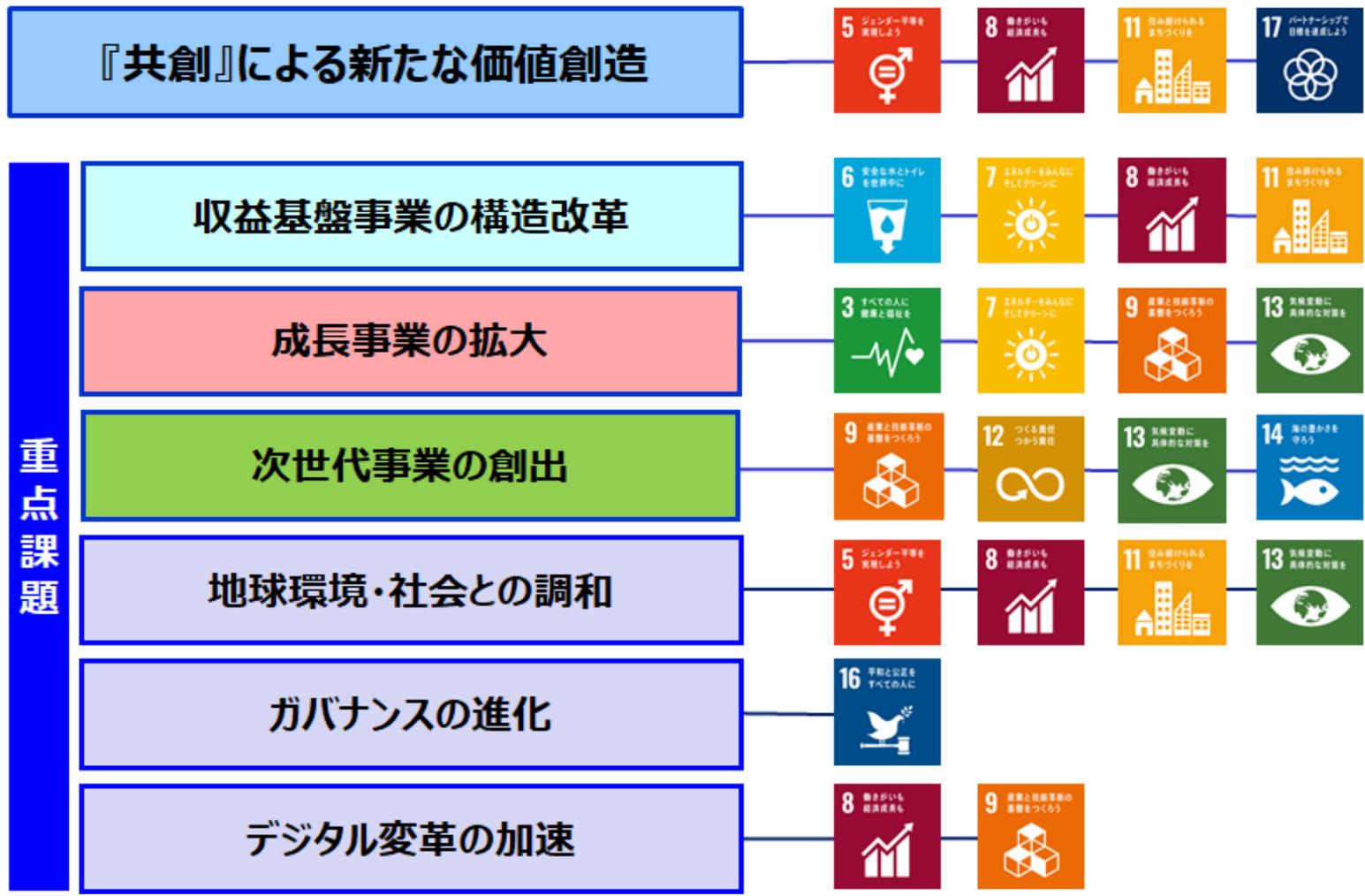
### 4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策

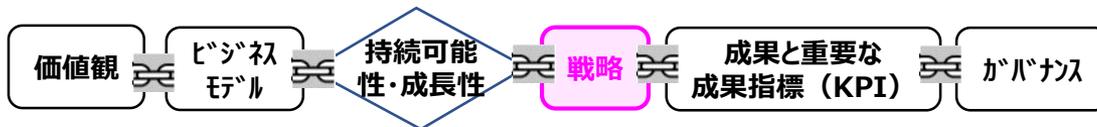


# 4.戦略

## 4.3. ESG・グローバルな社会課題 (SDGs等) の戦略への組込 テーマ及び重点課題(マテリアリティ)

### SDGsとの主な関連性





## 4.戦略

### 4.3. ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込

#### 目標値

- **自社Scope1+2削減量** 2030年目標値（2017年比）：**▲200万t-CO<sub>2</sub>（▲15%）**

自社の生産活動により生じる「直接的」ならびに「間接的」なCO<sub>2</sub>排出量\*1)に対し、製油所・工場等における省エネ活動の推進等により、いかに削減できているかを表す指標

#### モニタリング指標

- **供給エネルギー低炭素度** 2050年の目安（2017年比）：**▲30%** ※ 事業環境認識シナリオ3を想定

エネルギー企業として、社会に供給する『エネルギー単位数当たりのCO<sub>2</sub>排出量\*2)』をどれだけ低く抑制できるかを表す指標

- ・ 社会の低炭素化や技術進展の動向を踏まえて、目安の見直しを随時行う

- **全社収益の炭素脱却度** 2050年の事業環境を見極め、収益目標と炭素脱却度を設定  
企業全体として『CO<sub>2</sub>排出量\*2)単位数当たりの収益レベル』をいかに引き上げているかを表す指標

**GHG削減は「環境」「社会」「経済」の各分野への同時貢献を念頭に推進するという基本認識の下、3つの指標を用いて当社の関連活動を加速**

\*1) GHGプロトコルにおけるScope1+2排出量

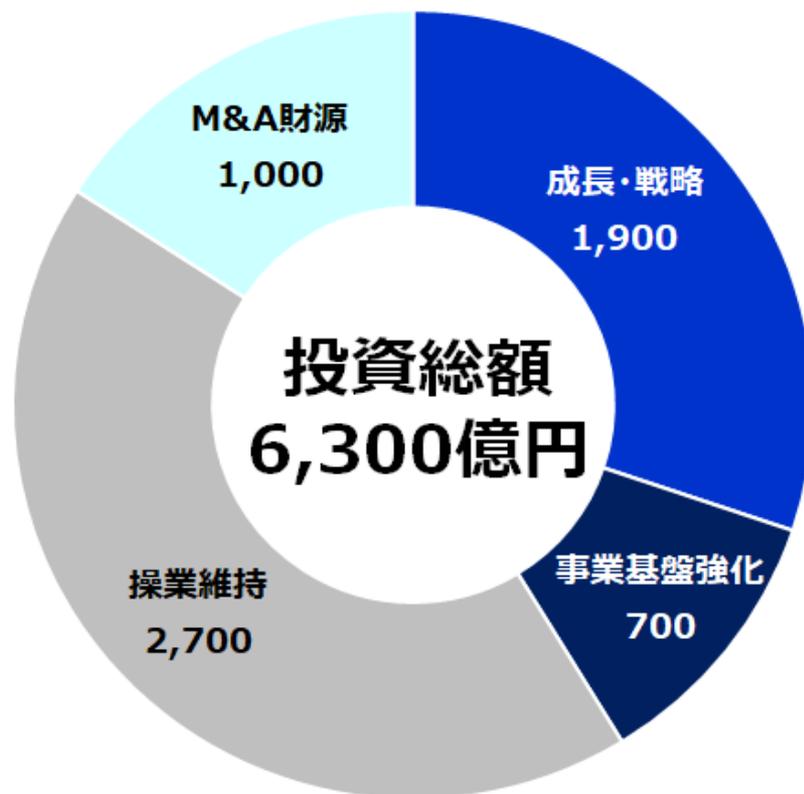
\*2) GHGプロトコルにおけるScope1~3の合計値から、バリューチェーン全体を通じたCO<sub>2</sub>削減への貢献量を差し引いた排出量



## 4.戦略

### 4.4. 経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）戦略

#### 投資区分別計画金額



#### ■ 成長・戦略投資

更なる収益拡大を追求した収益基盤事業・成長事業・次世代事業への投資

- ・ 高機能材(潤滑油・機能化学品)／海外
- ・ 資源(ガス田開発)／ベトナム
- ・ 電力・再エネ(太陽光発電)／北米
- ・ 新素材開発(固体電解質)

#### ■ 事業基盤強化投資

原料多様化・定期修繕短縮・BCP対応等安定操業・競争力強化に資する投資

- ・ 脱硫装置等の能力増強
- ・ 統合によるシステム更新

#### ■ 操業維持投資

メンテナンス等の維持更新投資

#### ■ M&A財源

高機能材事業（機能化学品等）の成長分野におけるM&A財源



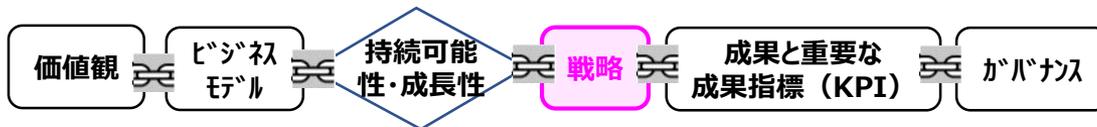
## 4.戦略

### 4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント

	2019年度 (見通)	2030年度	19年度比
営業利益 + 持分	1,680億円*	3,000億円	+1,320億円
3事業 営業利益比率 (燃料・開発・石炭)	60%	50%未満	▲10%
高機能材事業 営業利益比率	18%	30%以上	+12%
総電源 開発量累計 (内 海外)	1.0 GW (0.2GW)	5 GW以上 (4 GW以上)	+4 GW

\*在庫評価影響除き

「成長性」「収益安定性(市況変動の影響)」「環境負荷」など、複眼的視点からポートフォリオを検討し、結果として化石燃料事業への過度な依存を軽減



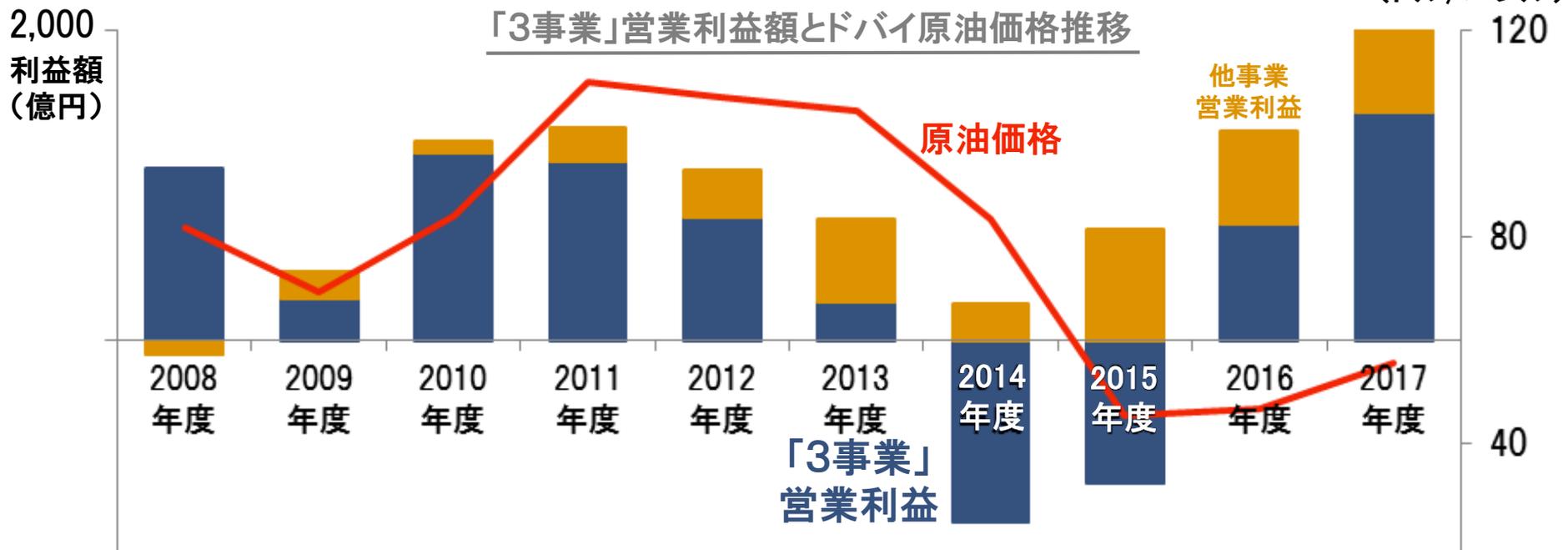
## 4.戦略

### 4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント

(億円)	2018	2019	2020
燃料油	798	▲ 1,094	600
(在庫除き)	(690)	(▲ 201)	(700)
基礎化学品	504	119	▲ 20
高機能材料	332	284	110
電力・再エネ	▲ 75	▲ 5	▲ 120
石油開発	371	178	40
石炭	515	240	▲ 20
その他・調整	▲ 154	15	▲ 40
営業・持分利益計	2,291	▲ 262	550
3事業比率	73.5%	-	112.7%
高機能材料比率	22.0%	-	-3.6%

## 5. 成果と重要な成果指標

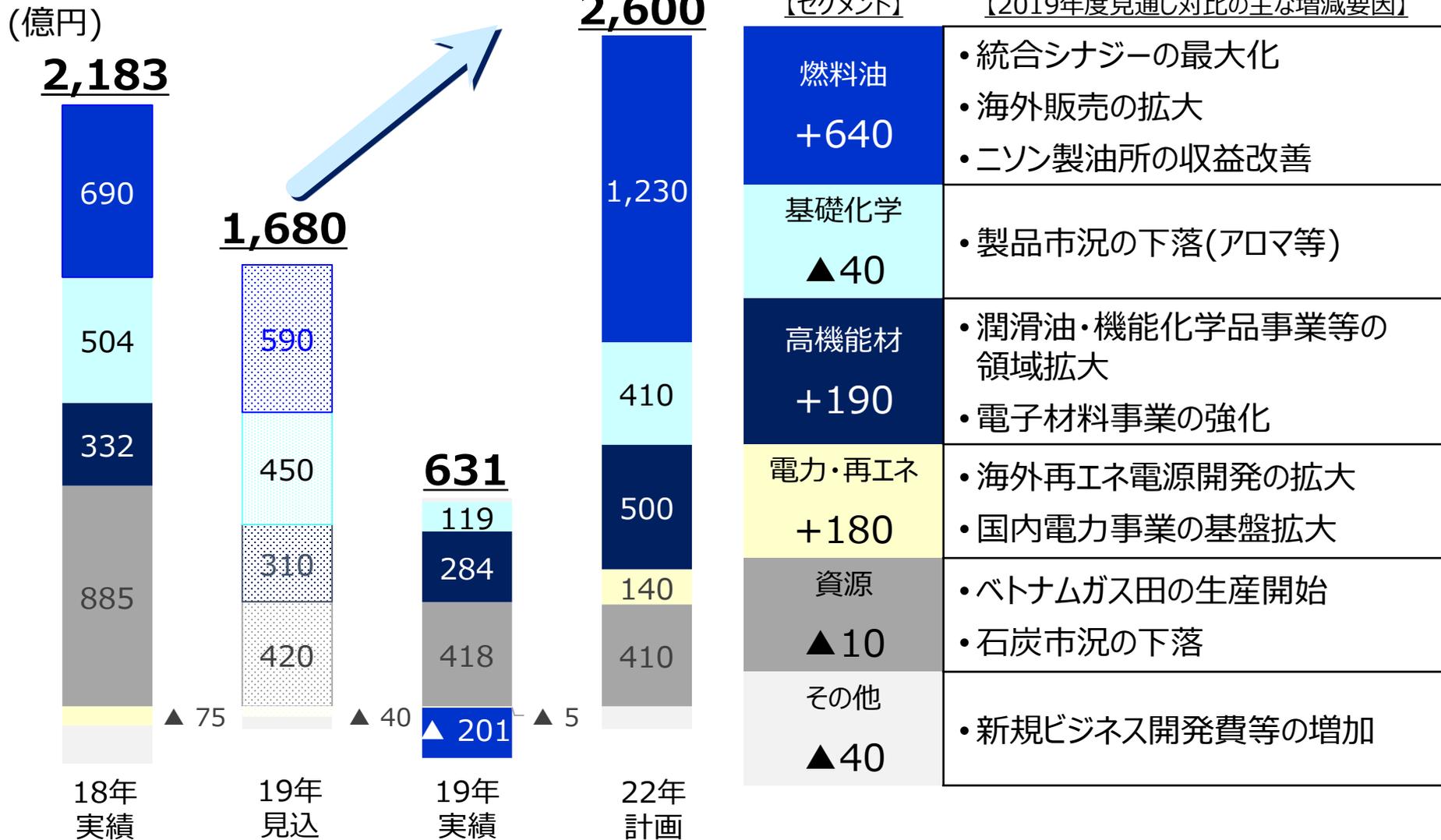
### 5.1.1. 財政状態及び経営成績の分析

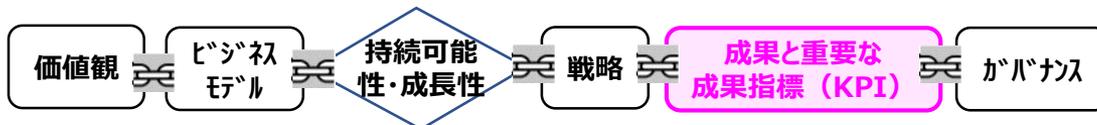


- ✓ 現状、当社の事業構造は、燃料油、石油開発、石炭の3事業に収益の多くを依存している。「エネルギーの安定供給」という社会的使命に直結する、これらの事業群の重要性は今後とも変わらない。
- ✓ 一方、資源価格やマーケットの変動による収益の不安定さ、パリ協定を見据えた地球温暖化対策の推進という観点から、これらの事業群へ過度に依存し続けることは、持続的成長の上で問題がある。
- ✓ 時代の変化とともに求められるエネルギーは変化しており、変化に対応した事業構造が求められている。

## 5. 成果と重要な成果指標

### 5.1.1. 財政状態及び経営成績の分析





## 5. 成果と重要な成果指標

### 5.2. 戦略の進捗を示す独自のKPIの設定

#### 中期経営計画期間 (2020～2022年度)の経営目標

中期経営計画期間中および2030年の定量目標を以下のよう  
に定めていますが、新型コロナウイルス感染拡大に伴う事業

環境変化、エネルギー基本計画の動向も踏まえ、見直しの上、  
開示する予定です。

	中計期間累計 (3年間)
当期利益	4,800億円
営業利益+持分法投資損益	7,200億円
ROE (自己資本利益率)	10%以上
FCF (フリーキャッシュフロー)	4,000億円

#### 2030年の定量目標

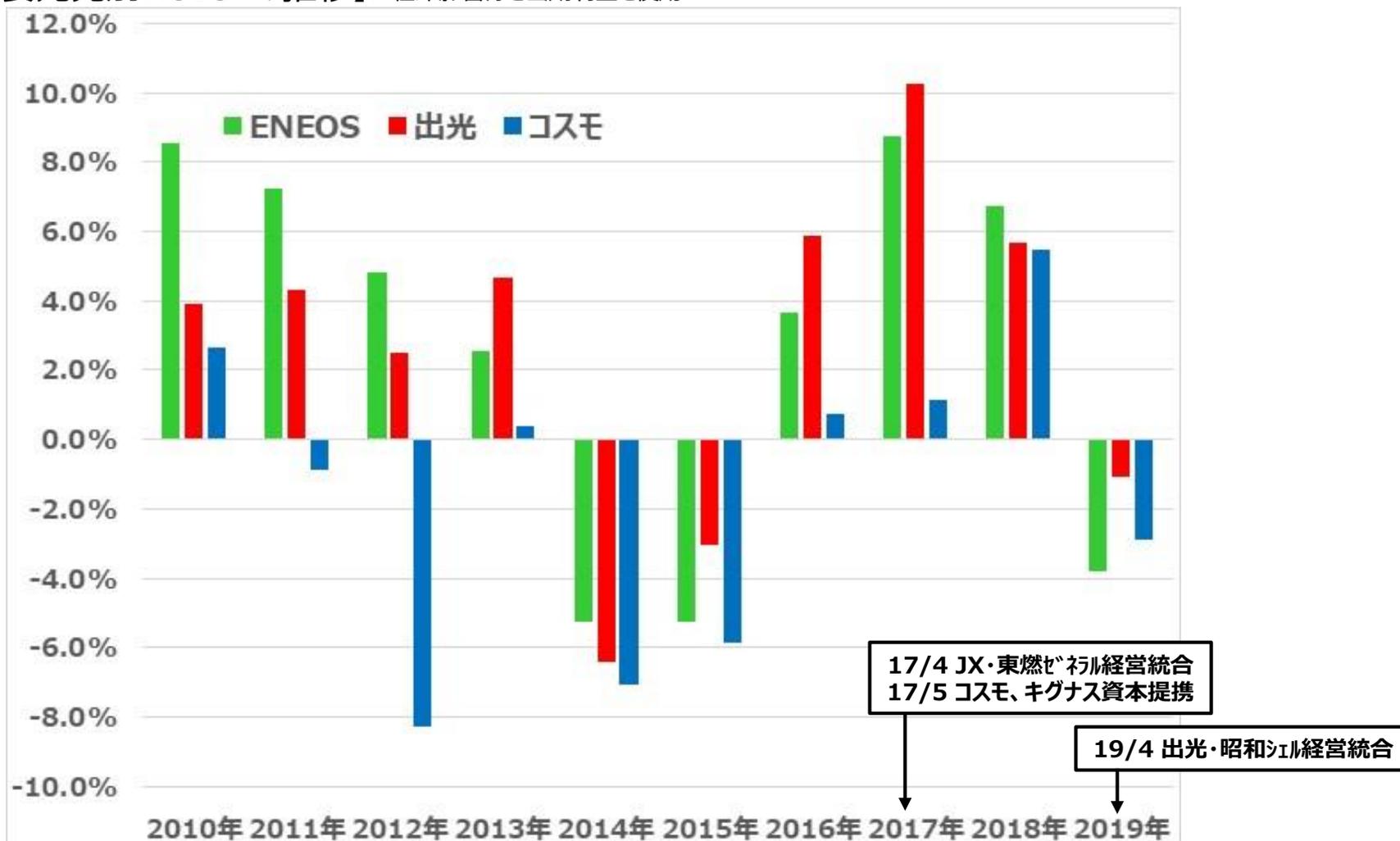
	2030年度
営業利益+持分法投資損益	3,000億円
3事業営業利益比率 (燃料油・石油開発・石炭)	50%未滿
高機能材事業営業利益比率	30%以上
総電源開発量累計 (うち、海外)	5GW以上 (4GW以上)



## 5. 成果と重要な成果指標

### 5.4. 資本コストに対する認識

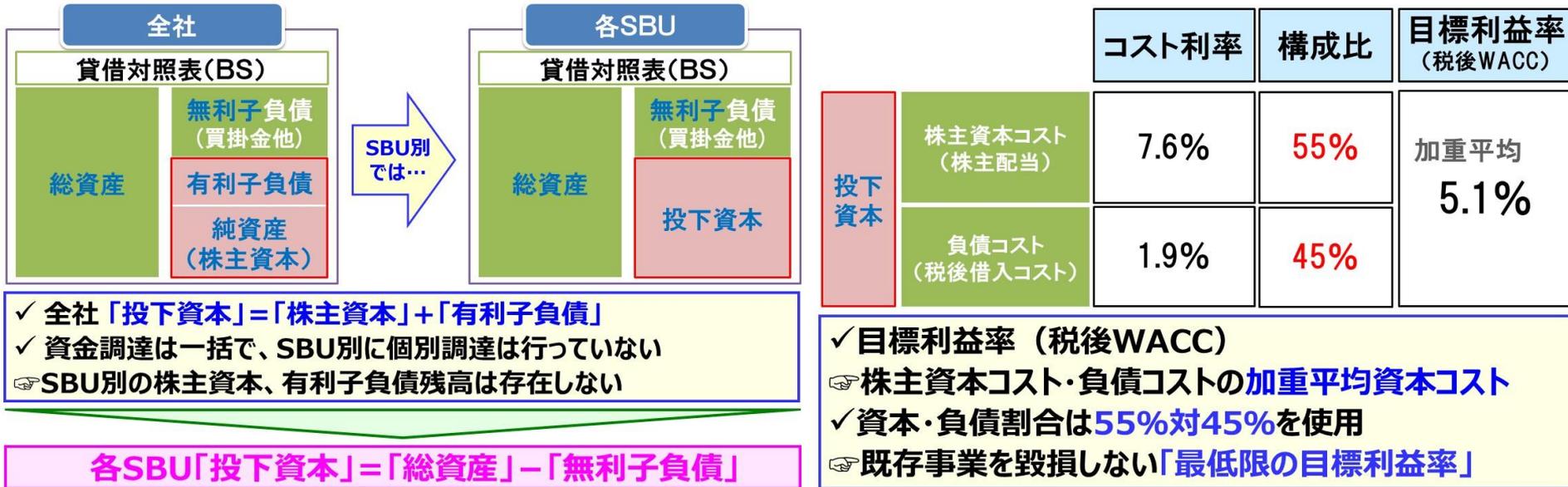
【主要元売別ROIC※の推移】※在庫影響除き当期利益を使用



## 5. 成果と重要な成果指標

### 5.4. 資本コストに対する認識

【社内ROIC経営推進・・・頓挫】



### 【WACC推移・・・ファンダメンタル分析】

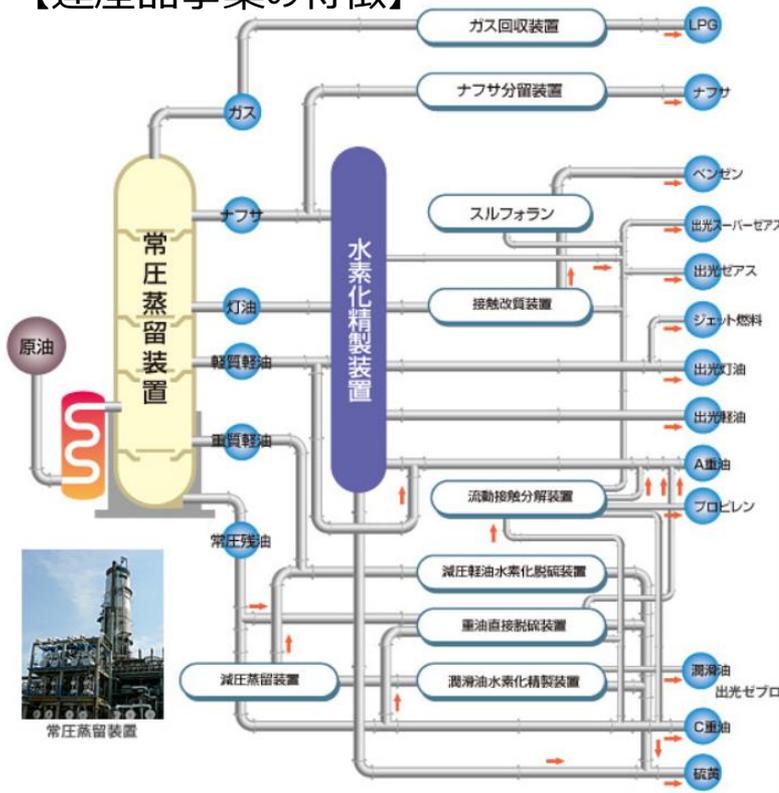
年度 決算期	← 出光 + 昭シエル単純合算 (決算期ズレあり) →				新社決算	
	2015 2016/3/31	2016 2017/3/31	2017 2018/3/31	2018 2019/3/31	2019 2020/3/31	2020 2021/3/31
■ 投下資本 (百万円)						
有利子負債	1,161,650	1,047,279	1,170,925	1,018,343	1,076,210	1,076,210
時価総額	706,786	730,800	1,195,341	1,408,520	731,153	738,108
<b>加重平均資本コスト*</b>	<b>4.13%</b>	<b>4.30%</b>	<b>3.55%</b>	<b>5.63%</b>	<b>3.19%</b>	<b>2.99%</b>

※計算式の中で有利子負債コストを税後に補正

## 5. 成果と重要な成果指標

### 5.4. 資本コストに対する認識

#### 【連産品事業の特徴】

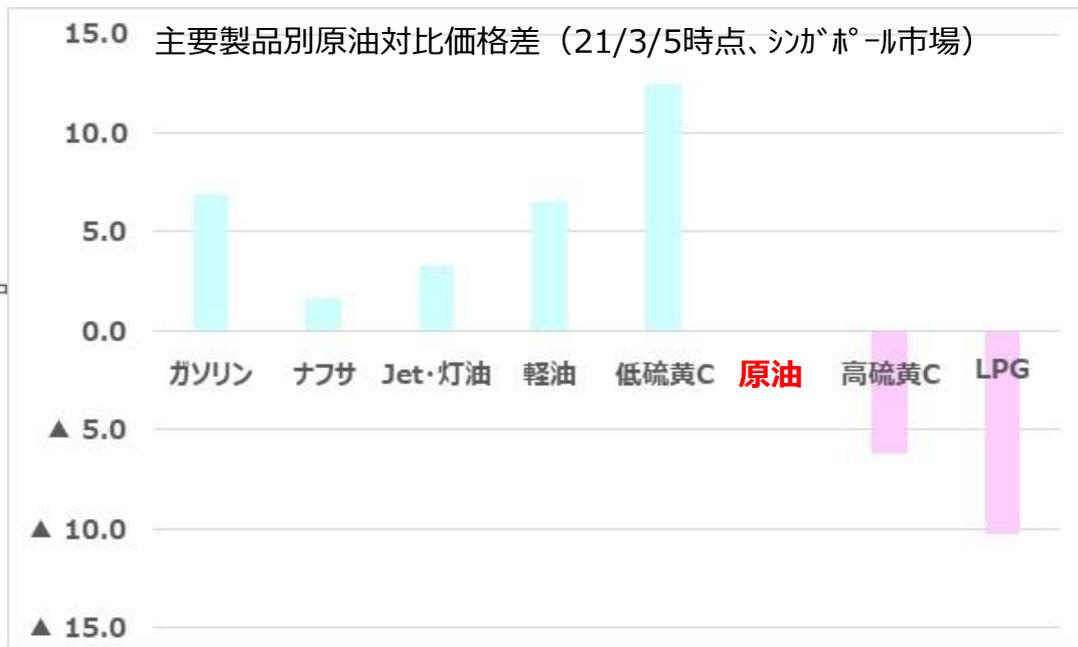


【2018年度：出光興産】

(億円)	燃料油	基礎化学品	高機能材	電力・再エネ	資源	その他	合計
売上高	32,702	4,684	3,520	229	3,080	37	44,251
構成比	73.9%	10.6%	8.0%	0.5%	7.0%	0.1%	100.0%
営業損益	436	280	237	4	871	▲ 35	1,793
資産	16,425	3,665	2,820	270	3,271	2,452	28,903

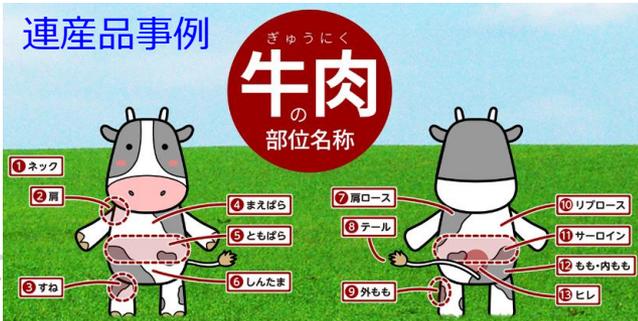
【2019年度：出光興産（昭和シェル統合後）】

(億円)	燃料油	基礎化学品	高機能材	電力・再エネ	資源	その他	合計
売上高	48,210	4,592	3,938	1,277	2,448	23	60,459
構成比	79.7%	7.6%	6.5%	2.1%	4.0%	0.0%	100.0%
営業損益	▲ 767	103	265	▲ 11	409	▲ 38	▲ 39
資産	25,493	3,374	2,895	1,702	3,787	1,618	38,869



(\$/バレル)

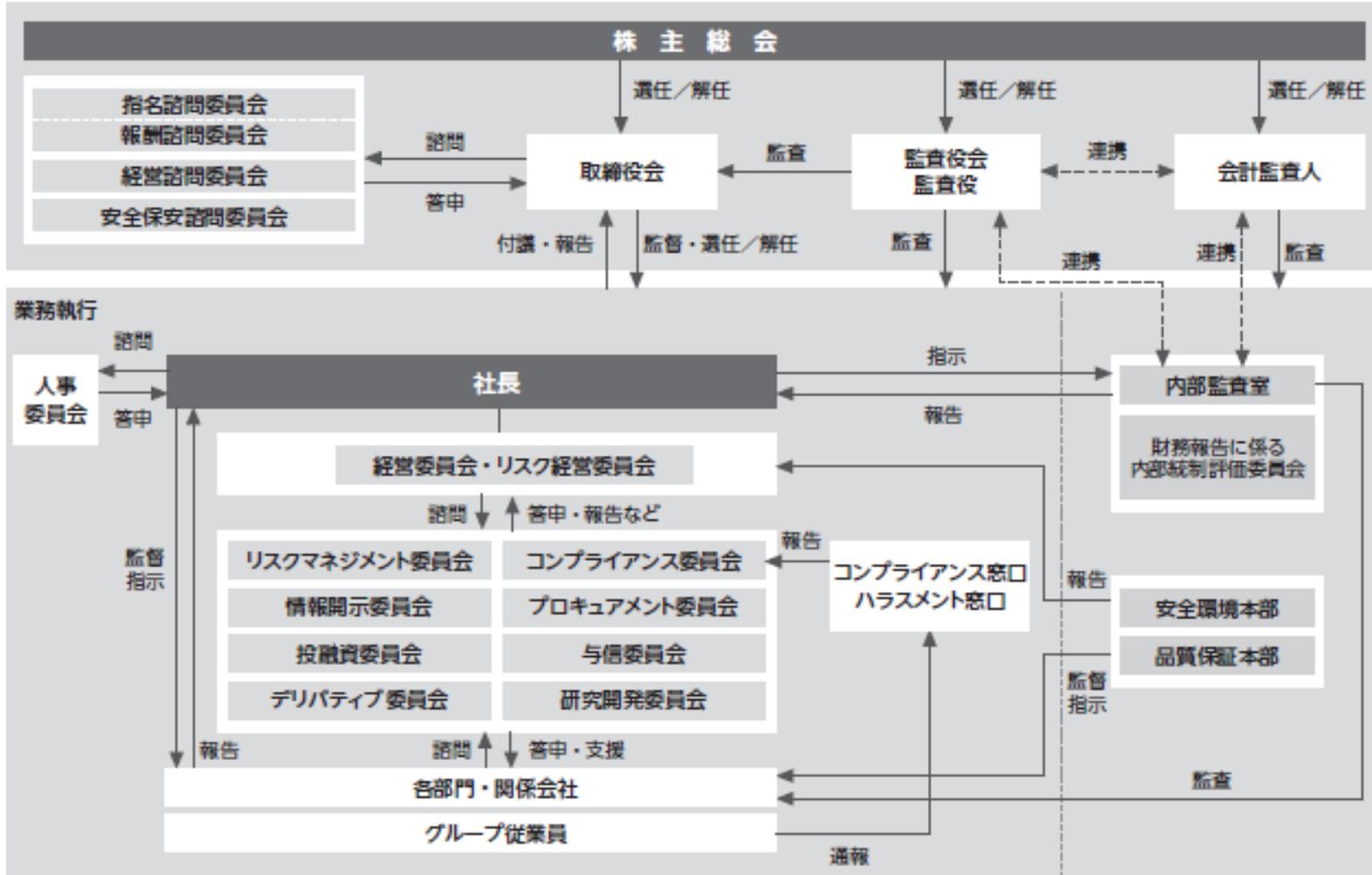
#### 連産品事例



## 6.ガバナンス

### 6.1. 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性

【コーポレートガバナンスの体制図】



## 6.ガバナンス

### 6.1. 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性

#### 【取締役会の主な審議事項】

■ 2019年度	
<p><b>第1四半期</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 株主還元方針</li> <li>■ 中期経営計画 (キックオフ)</li> <li>■ 経営統合関連 (吸収分割など)</li> <li>■ 役員報酬制度改定</li> <li>■ 内部統制システムの基本方針</li> <li>■ コーポレートガバナンス基本方針</li> </ul>	<p><b>第2四半期</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 海外を含むグループ金融戦略</li> <li>■ 中期経営計画 (カーボンリサイクルの取り組み)</li> <li>■ DTK (生産性向上のための業務フロー・働き方改革) プロジェクト</li> <li>■ 監査役監査方針</li> <li>■ リスクマネジメント委員会定期報告</li> </ul>
<p><b>第3四半期</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中期経営計画 (取りまとめ)</li> <li>■ 投資家面談結果レビュー</li> <li>■ 対株主発信・株主総会運営方針</li> <li>■ 取締役会実効性評価 (実施方法)</li> <li>■ 取締役会から執行への一部権限委譲</li> <li>■ 取締役・監査役・執行役員の人材基準の制定</li> <li>■ 行動指針の制定 ⇒ P.45</li> <li>■ 人権基本方針の制定 ⇒ P.45</li> </ul>	<p><b>第4四半期</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新型コロナウイルス感染拡大による事業への影響と対策</li> <li>■ 中期的戦略課題の討議 「事業ポートフォリオ検討」 「中期 GHG削減目標と取り組み」</li> <li>■ 取締役会実効性評価 (結果討議)</li> <li>■ デジタル変革の取り組み ⇒ P.41~42</li> <li>■ 新SSブランド ⇒ P.5、24</li> <li>■ 執行体制と執行役員選任フロー見直し</li> </ul>

## 6.ガバナンス

### 6.2. 社長、経営陣のスキルおよび多様性

### 6.3. 社外役員 of スキルおよび多様性

候補者 番号	氏名	当社における現在の地位及び担当	在任 期間	取締役会 出席回数	当社が取締役候補者に特に期待する分野								
					コーポレートフィロ ソフィー・経営戦略	ガバナンス・ 法務	財務・会計・ 税務	国際ビジネス・ 多様性	デジタル変革・ テクノロジー	環境・社会・ エネルギー政策	人材開発	営業・販売	製造・供給
1	再任 木藤 俊一	代表取締役社長 社長執行役員	7年	16回/16回	✿	✿	✿				✿	✿	
2	再任 松下 敬	取締役 副社長執行役員 石油化学、高機能材、知財・研究、ベトナムプロジェクト (ベトナム事業室) 担当	7年	16回/16回	✿			✿	✿				✿
3	新任 丹生谷 晋	副社長執行役員 法務 (法務部)、渉外・広報、ESG、経営企画、デジタル 戦略、資源担当	—	—	✿	✿				✿		✿	
4	再任 新留 加津昭	取締役 専務執行役員 Nextフォーラム、人事、情報システム、総務、内部統 制担当 (兼) 安全環境本部長 (兼) 品質保証本部長	1年	16回/16回	✿	✿					✿	✿	
5	新任 平野 敦彦	常務執行役員 経営企画、DTK推進、渉外秘書担当 (経営企画部、DTK 推進室、渉外秘書室、Next事業室)	—	—	✿				✿			✿	
6	再任 出光 正和	取締役 (非常勤)	1年	16回/16回	✿	✿							
7	再任 久保原 和也	取締役 (非常勤)	1年	16回/16回		✿	✿			✿			
8	再任 橘川 武郎	社外 独立 取締役	3年	16回/16回				✿	✿	✿			
9	再任 マッケンジー・クラグストン	社外 独立 取締役	3年	16回/16回				✿		✿	✿		
10	再任 大塚 紀男	社外 独立 取締役	1年	16回/16回	✿	✿	✿	✿					
11	再任 安田 結子	社外 独立 取締役	1年	16回/16回		✿		✿			✿		
12	再任 小柴 満信	社外 独立 取締役	1年	11回/11回	✿	✿		✿	✿				

※在任期間は、当社の取締役 (社外取締役候補者については、当社の社外取締役) に就任した時から本総会最終の時までの期間です。

※旧昭和シェル石油株式会社取締役 (社外取締役候補者については、同社の社外取締役) 在任期間を含むと、大塚紀男氏は3年、安田結子氏は3年の在任期間です。

※社外取締役比率 42%

✿は、対象取締役に、特に活躍を期待する分野を示します。対象者の素養・経験の全てをあらわすものではありません。

## 6.ガバナンス

### 6.4. 戦略的意思決定の監督・評価

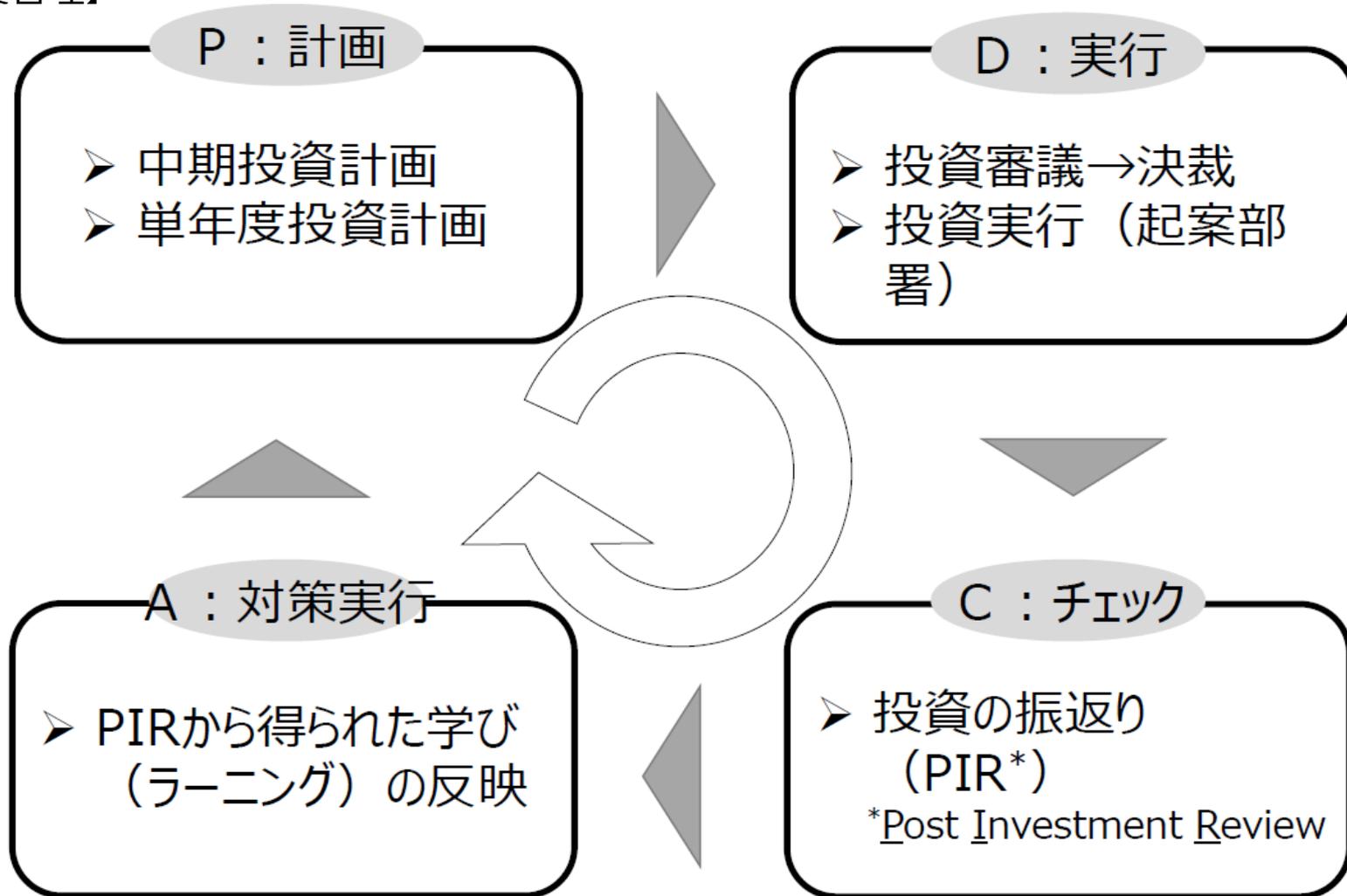
【ガバナンス体制】



## 6.ガバナンス

### 6.4. 戦略的意思決定の監督・評価

【投資管理】



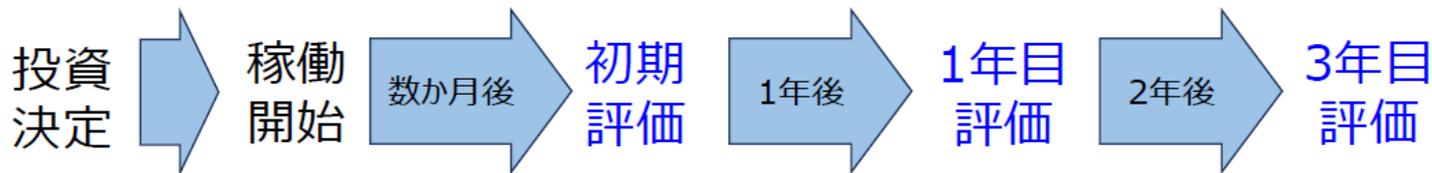
## 6.ガバナンス

### 6.4. 戦略的意思決定の監督・評価

#### 【投資管理】

- ✓ 投資計画確度の向上や収益力強化を目的とした、過去の投資実績の評価・振り返り
- ✓ 効果的な改善策を講じるとともに案件から得られた学び（ラーニング）の横展開を行う
- ✓ 初期評価/1年目評価/3年目評価で構成される

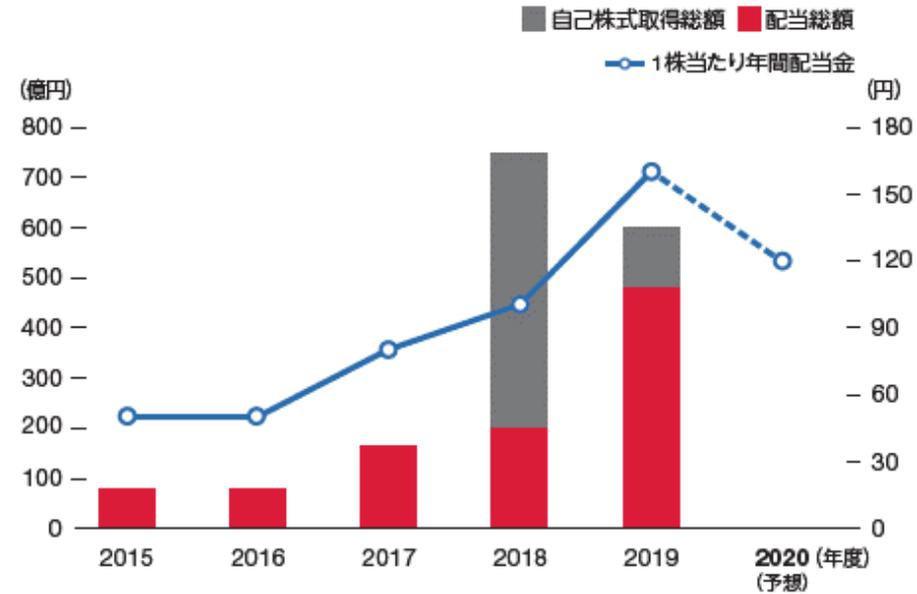
PIR	目的	対象案件
初期評価	✓ 計画通りに進捗していない案件の早期改善を図る	戦略/合理化/先行： 全案件 操業維持： 5億円以上
1年目評価 3年目評価	✓ 収益力強化や投資計画確度の向上を図る	戦略/合理化/先行： 全案件 操業維持： 対象外



## 6.ガバナンス

### 6.5. 利益分配の方針

年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (予想)
■ 自己株式取得総額 (億円)				550	120	
■ 配当総額 (億円)	80	80	166	200	480	
○ 1株当たり年間配当金 (円)	50	50	80	100	160	120
総還元性向 (%) ※ 除く在庫影響	18	12	12	97	154	

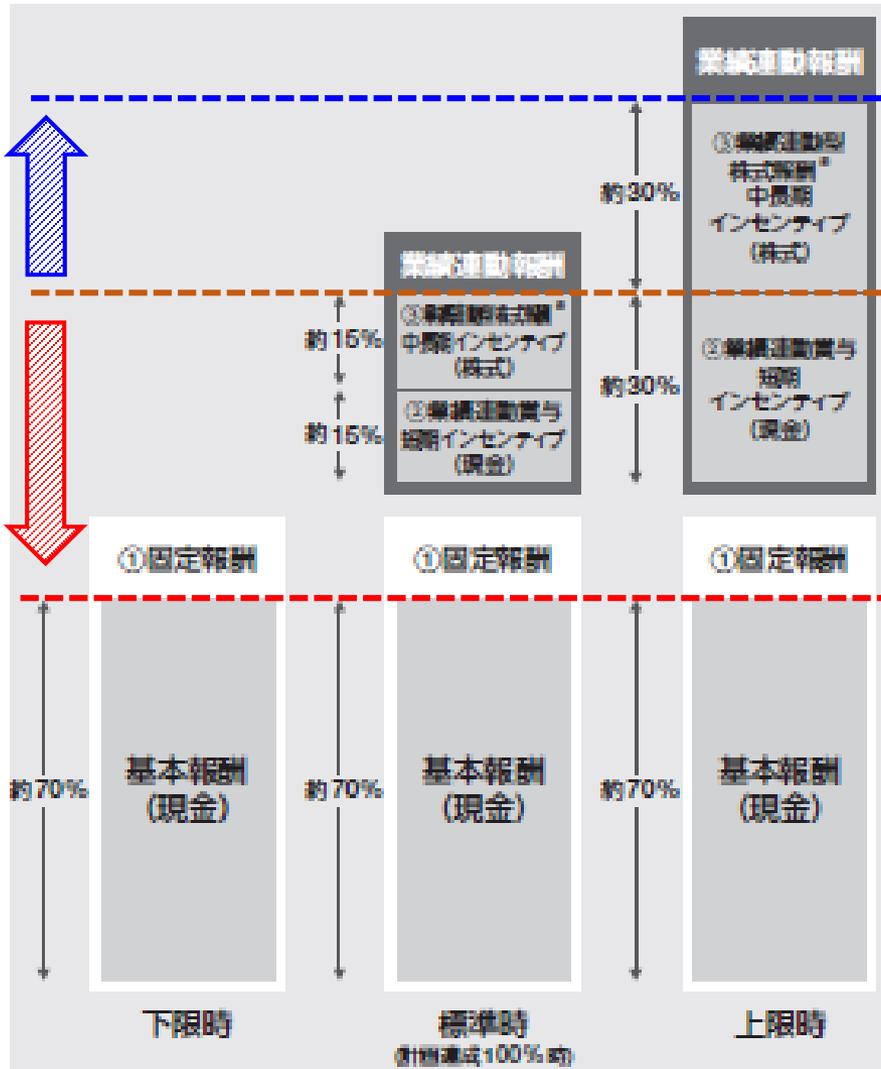


### 【株価推移 (5年間)】



## 6.ガバナンス

### 6.6. 役員報酬制度の設計と結果

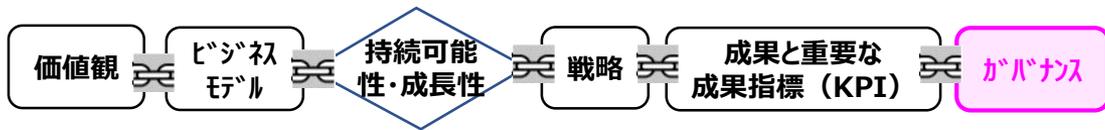


#### 【制度概要】

- ◆ 標準支給時
  - 固定報酬：70%
  - 業績連動賞与：15%
  - 業績連動型株式報酬：15%
- ◆ 業績評価
  - ・財務指標（共通）
  - ・担当分野の経営課題における成果指標
  - ・代取はESG等全社非財務面の成果指標

#### 【結果】

区分	人数	報酬等の総額
取締役 (うち社外取締役)	13名 (5名)	540百万円 (68百万円)
監査役 (うち社外監査役)	4名 (2名)	87百万円 (29百万円)
合計 (うち社外役員)	17名 (7名)	627百万円 (97百万円)



## 6.ガバナンス

### 6.7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

#### ■ 実効性評価プロセス

全取締役・監査役に対するアンケート

結果について取締役会で議論・意見交換

課題の抽出と改善に向けた取り組み実施

#### ■ 2019年度の評価結果、今後の課題と取り組み

##### 総合評価と高評価項目

- 総じて、取締役会は機能しているとの評価
- 特に以下の項目において高評価

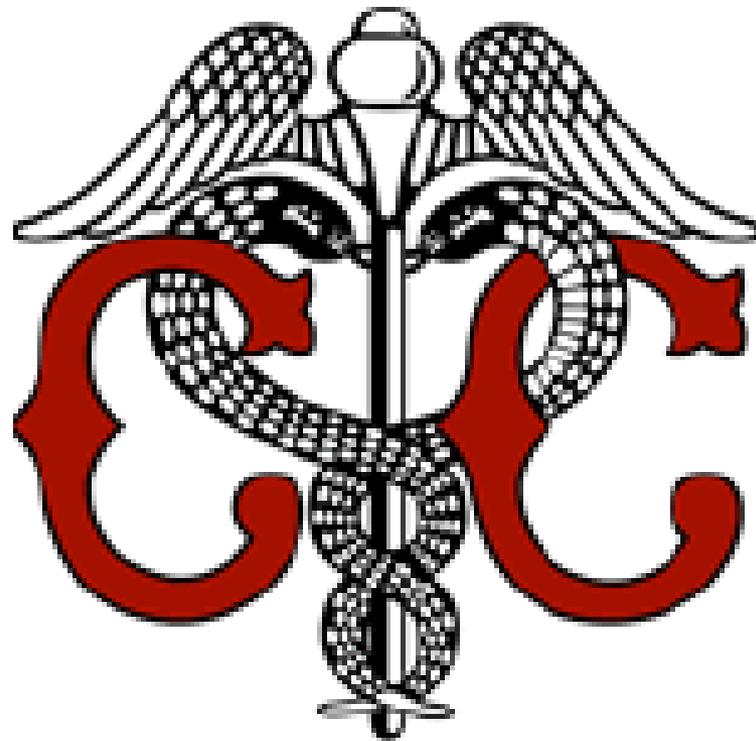
「取締役会の多様性の確保」「取締役会資料の適切な時期での提供」「取締役会開催前における審議事項に関して適切な時期・内容での事前説明の実施」「取締役会での自由闊達・建設的な議論・意見交換」

##### 今回評価で抽出された課題と改善に向けた取り組み

①取締役会の構成	取締役会のさらなる活性化・機能強化に向けて、スキルマトリックスを用いて取締役会総体としての最適な体制を追求。
②取締役会で審議すべき事項の見直し	今後の取締役会では、戦略、ガバナンスおよび企業価値向上に関連した事項に、一層重点を置いて議論。その前提として、2019年12月から2020年3月にかけて、組織、人事、規程という切り口で、取締役会から執行部に大幅に業務執行の決定を委ね、意思決定の迅速化と執行責任の明確化を実施。
③経営計画の進捗状況フォローアップ	2020年4月開始の中期経営計画について、取締役会では短期的には四半期ごとに、中長期的には環境変化を見極めて、適宜、戦略見直しの時期や内容を判断。また「戦略課題の討議」として、担当執行役員が具体的な事業戦略などを報告し、当該報告を踏まえたフォローアップを実施。
④CEO後継者計画・選解任手続きに関する検討	CEO選任手続きについては、指名諮問委員会にて検討開始済。 2020年度は、CEO後継者計画、CEO解任手続きについても指名諮問委員会にて検討開始。

ご清聴ありがとうございました

**HELP**



HITOTSUBASHI  
UNIVERSITY