

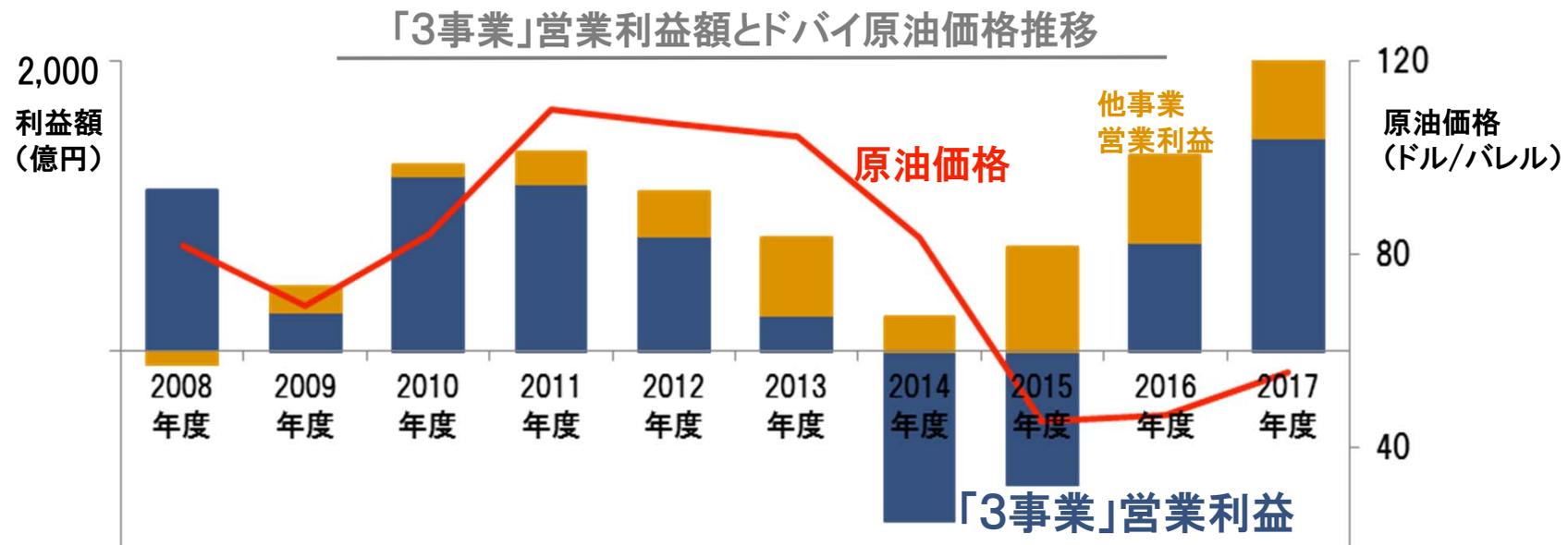
第5次連結中期経営計画

2018～2020年度

2018年3月28日
出光興産株式会社

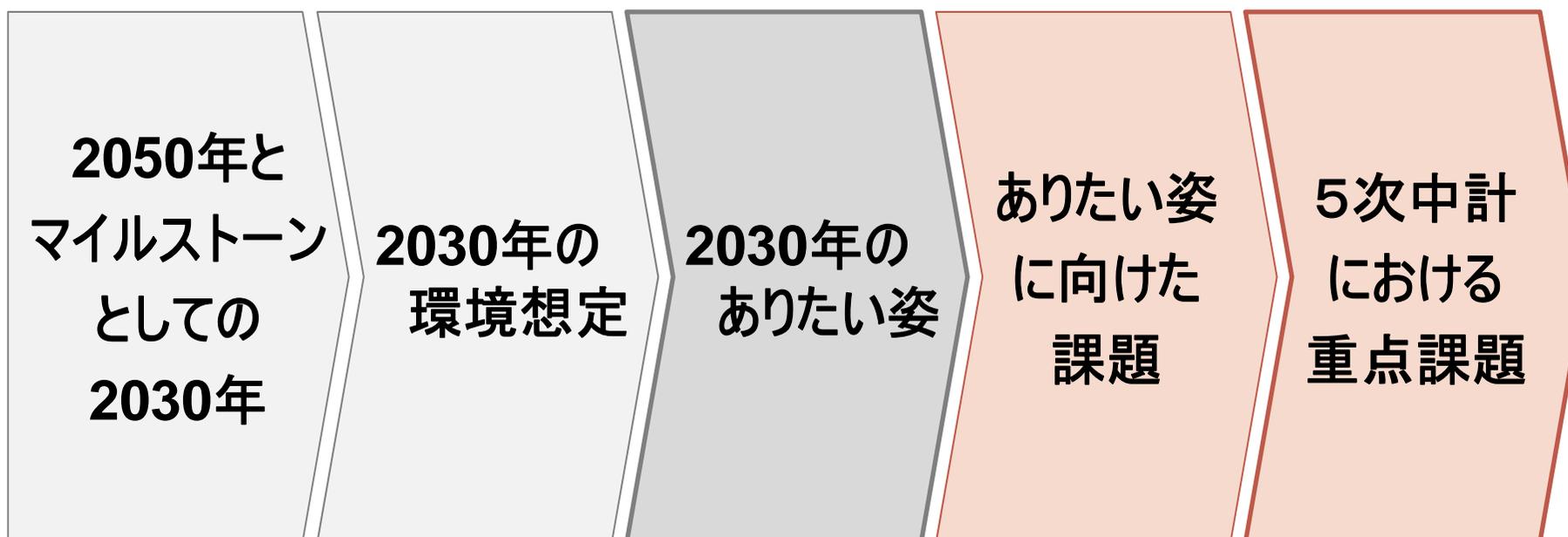
現状認識(当社の事業構造)

- ✓ 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。



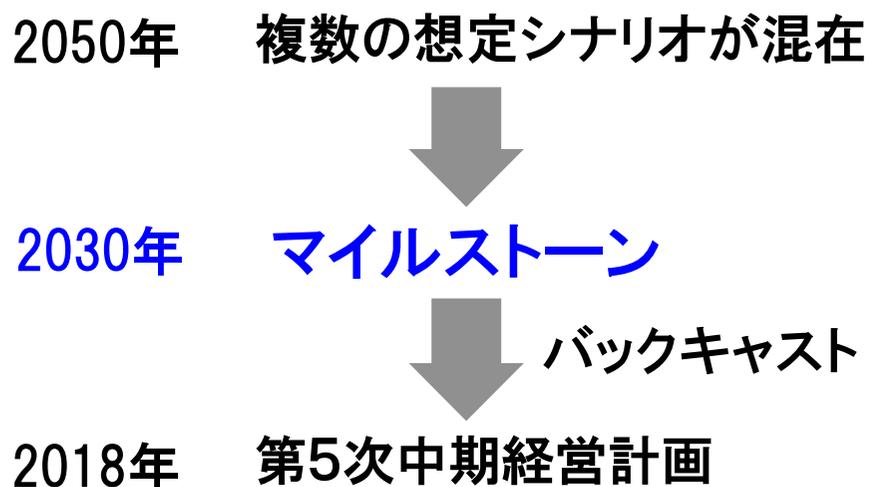
第5次連結中期経営計画の位置付け

出光

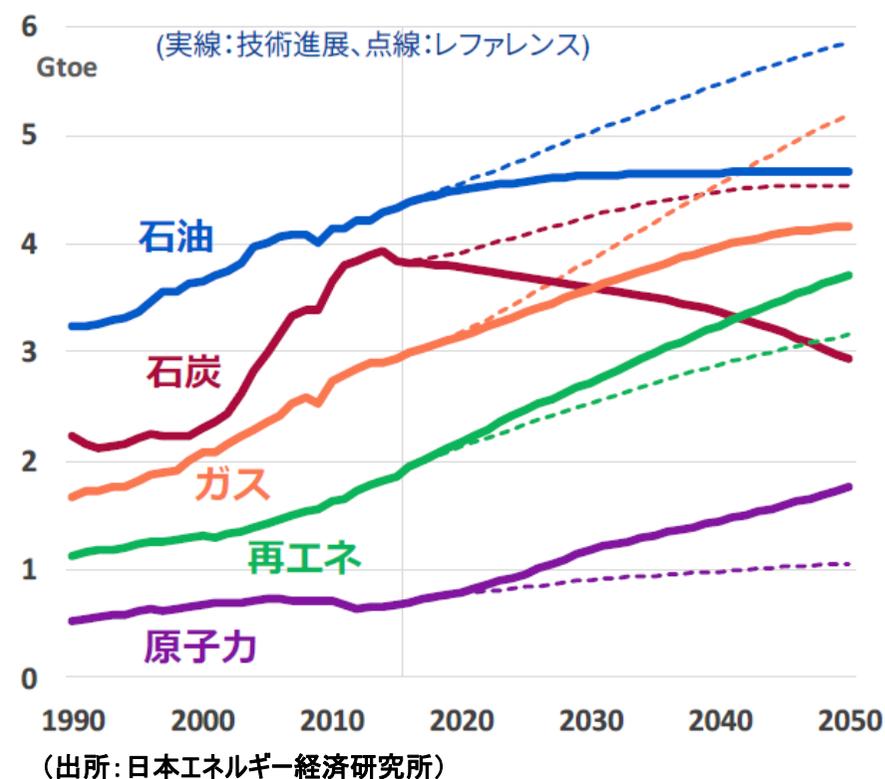


2050年とマイルストーンとしての2030年

- ✓ 化石燃料を主力事業とする当社にとって、今後30～50年の間に企業の存在意義を問われる大きな経営環境変化が起こる可能性が高い
- ✓ 2050年を展望すると、複数の想定シナリオが混在するため、現時点で確度の高い未来(確定未来)を想定できる2030年をマイルストーンとした



◆ 一次エネルギー需要



世界人口の増加、国内人口の減少

アジア圏の突出した経済成長とエネルギー需要の拡大

気候変動問題の深刻化

資源価格のボラティリティの高まり

技術革新による社会構造・産業構造の転換

価値観、労働観の変化

2030年のありたい姿

<2030年ビジョン>

日本とアジアを中心とした世界各国のフィールドで

私たちは、環境・社会との調和を図りながら、新たな価値創出に挑戦し続ける日本発のエネルギー共創企業です

私たちは、レジリエントな企業体となり、

エネルギー・素材のサプライヤーとして社会基盤を支えます

高機能材を通じてより豊かな社会と生活に貢献します

日本で培った技術・ノウハウにより各国・地域の経済発展に寄与します

次世代の素材・サービスの開発により新たな事業を創出します

1 レジリエントな事業ポートフォリオの実現

(1) 3事業※の構造改革

※燃料油・石油開発・石炭事業

(2) 成長市場・成長分野での事業拡大

(3) 2050年を見据えた新規事業創出

2 環境・社会・ガバナンス視点での取り組み強化

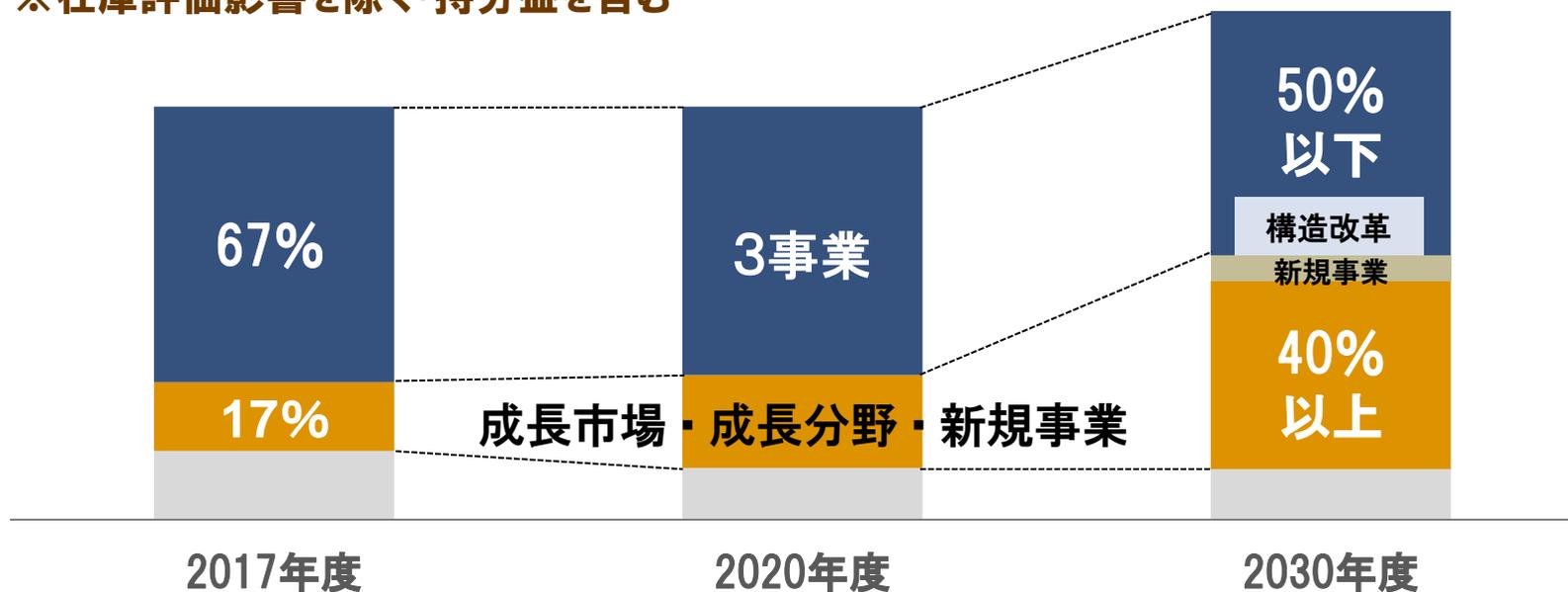
経営目標（2030年）



- ✓ 営業利益※
- ✓ 3事業構成比(営業利益※)
- ✓ 成長市場・成長分野事業
＋新規事業構成比(営業利益※)

	2017年度	2030年度
営業利益※	2,030億円	2,500億円
3事業構成比(営業利益※)	67% (1,350億円)	50%以下 (1,200億円)
成長市場・成長分野事業 ＋新規事業構成比(営業利益※)	17%	40%以上

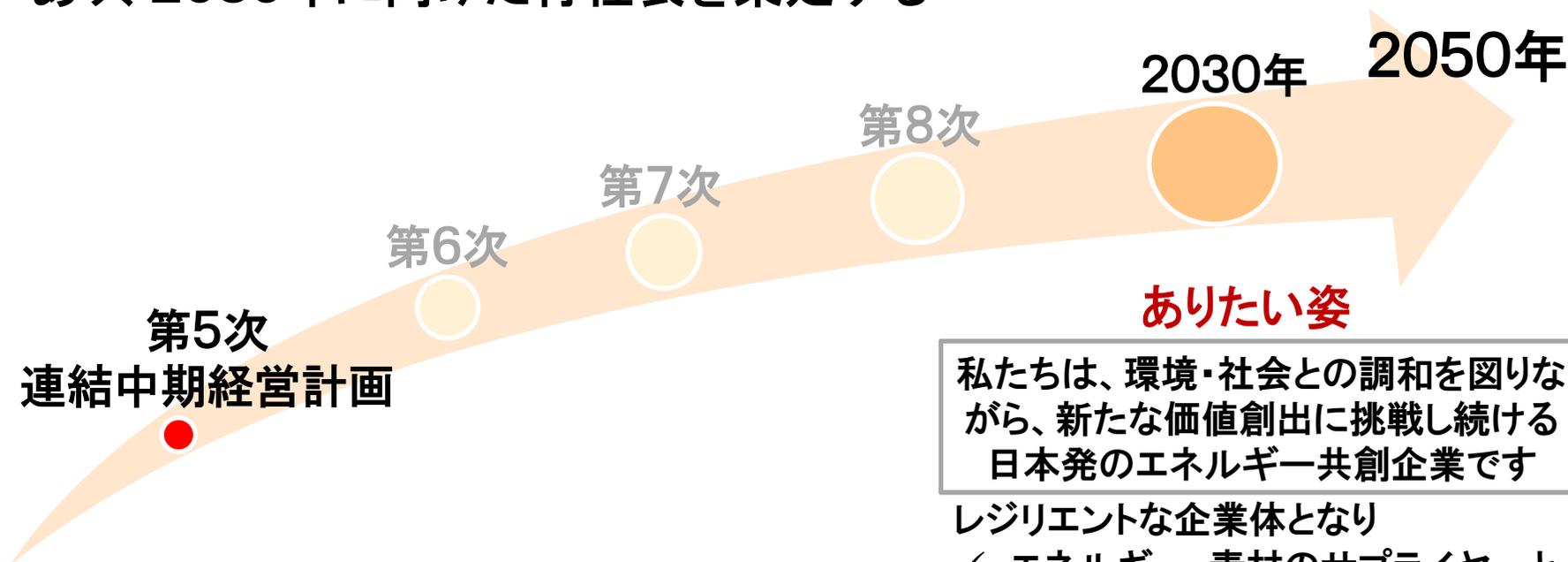
※在庫評価影響を除く・持分益を含む



2030年のありたい姿と5次中計の位置づけ

出光

- ✓ 5次中計は、2030年のありたい姿に向けて第一歩を踏み出す起点であり、2030年に向けた行程表を策定する



ありたい姿に向けた課題

- ✓ レジリエントな事業ポートフォリオの実現
 - 3事業の構造改善と依存度の低下
 - 成長市場・成長分野での事業拡大
 - 2050年を見据えた新規事業創出
- ✓ ESG視点での取り組み強化

私たちは、環境・社会との調和を図りながら、新たな価値創出に挑戦し続ける日本発のエネルギー共創企業です

レジリエントな企業体となり

- ✓ エネルギー・素材のサプライヤーとして社会基盤を支えます
- ✓ 高機能材を通じてより豊かな社会と生活に貢献します
- ✓ 日本で培った技術・ノウハウにより各国・地域の経済発展に寄与します
- ✓ 次世代の素材・サービスの開発により新たな事業を創出します

5次中計における重点課題(2018~2020年度)

出光

5次中計では、2030年に向けた行程表を策定し、以下の重点課題を推進する

1 レジリエントな事業ポートフォリオの実現

(1) 3事業の構造改革

- ✓ 昭和シェル石油とのアライアンスシナジーの発現と経営統合の実現
- ✓ 国内SS網の価値を高め、地域の活力につながる新サービスの開発
- ✓ 燃料油販売における海外比率を50%規模に拡大
- ✓ 石油開発からガス田開発へシフト
- ✓ 低炭素ソリューションの推進
(石炭燃焼比率を低減できる石炭・バイオマス燃料混焼技術の確立)

5次中計における重点課題

1 レジリエントな事業ポートフォリオの実現

(2) 成長市場・成長分野での事業拡大

- ✓ 海外メーカーとの取り組み拡大(潤滑油、機能化学品)
- ✓ 海外生産拠点の拡充(潤滑油・機能化学品・電子材料)
- ✓ 商品開発の加速化に向けた研究開発体制の強化

(3) 2050年を見据えた新規事業創出

- ✓ 全固体リチウムイオン電池素材の開発・事業化
- ✓ 次世代素材開発に向けたコーポレート研究の強化

2 環境・社会・ガバナンス視点での取り組み強化

- ✓ サステナビリティ戦略室の設置(2018年4月)
- ✓ グループ横断的なサステナビリティ取組方針の立案と活動の実施

5次中計の経営目標

	2016年度	2017年度	2020年度
営業利益 ※	1,100億円	2,030億円	2,030億円
参考) 昭和シェル石油との統合ケース 営業利益規模			3,000億円
当期純利益 (在庫評価影響・特殊要因除き)	650億円	1,190億円	1,300億円
ROE ※	12.0%	16.5%	10%超
ネットD/E	1.65	0.95	0.7以下

※ 営業利益:在庫評価影響を除く・持分益を含む
 ROE: 当期純利益(在庫評価影響・特殊要因を除く)/自己資本

主要前提条件

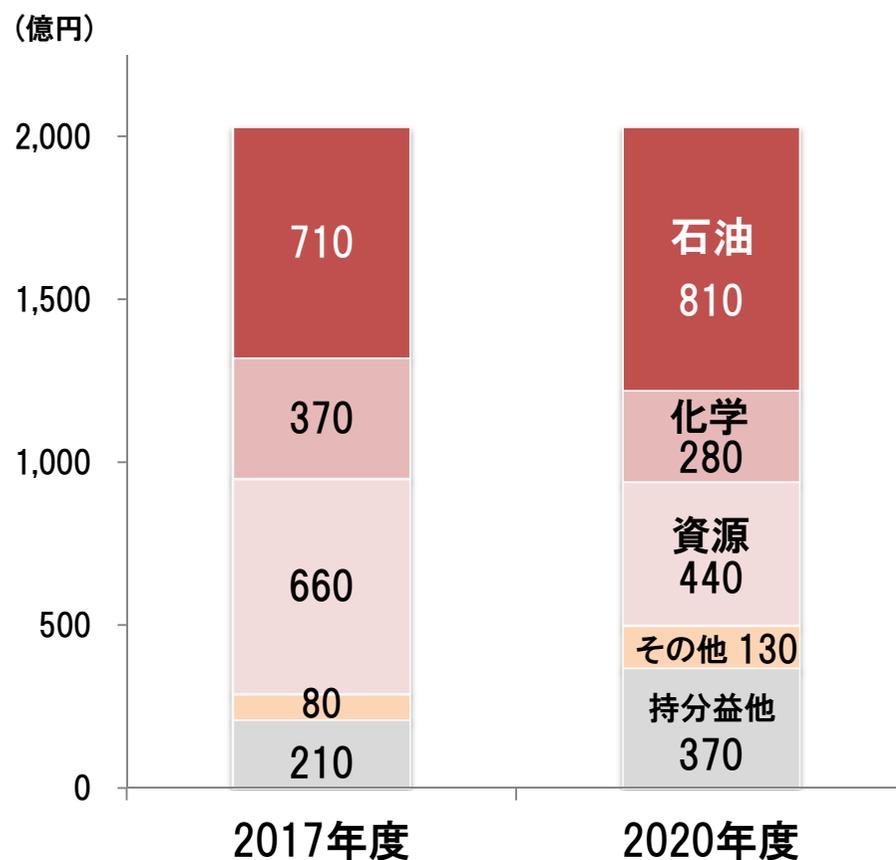
前提			2016年度	2017年度	2020年度
原油	ドバイ	\$/BBL	46.9	54.9	60.0
石炭	NEWC	\$/t	66.0	88.9	72.0
為替	米ドル	円/\$	109.4	112.0	111.0

セグメント別営業利益(在庫評価影響を除く・持分益を含む)



✓ 国内の需要減退や資源価格の下落による減益の反面、石油事業の構造改革と過去の投資成果により2,000億円超の収益を見込む

【'17年度対比増減要因】



石油 (+100) 国内需要減とマージン縮小▲110
アライアンスシナジー+150
潤滑油等による増益+60

化学 (▲90) 機能化学品+30
基礎化学品▲120(マージン縮小)

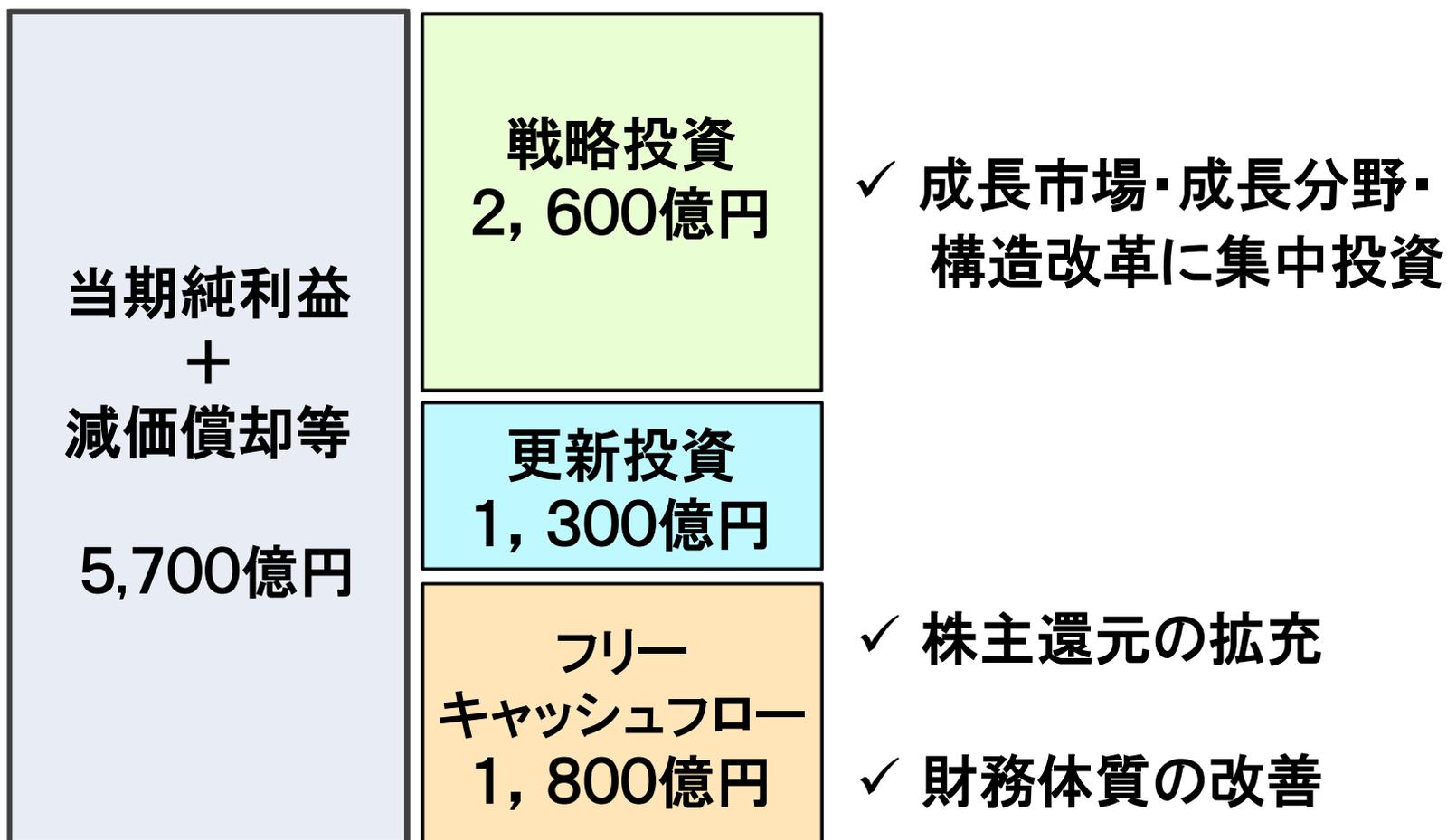
資源 (▲220) 石油開発▲40(生産量減)
石炭▲180(市況下落)

その他 (+50) 電子材料(有機EL)等による
増益+50

持分益他 (+160) ニソン製油所、
昭和シェル石油ほか+160

キャッシュフロー配分(3年間累計)

- ✓ 投資を厳選しつつ株主還元の拡充と財務体質の改善を進める



投資の考え方

◇成長投資

成長市場・成長分野・構造改革に
集中投資

- ✓ 潤滑油／海外拠点
- ✓ 有機EL／海外生産能力
- ✓ ガス田開発／ベトナム新鉱区
- ✓ 燃料油／北米拠点
- ✓ 新素材開発(固体電解質)

◇事業基盤

- ✓ 資源事業基盤維持
- ✓ SSネットワーク維持
- ✓ 製油所高度化対応

成長投資
1,600億円

事業基盤
1,000億円

更新投資
1,300億円

戦略投資2,600億円(海外比率85%)

投資総額 3,900億円

《株主還元方針》

- ✓ 株主への還元を重要な経営課題とし、既存事業の強化と将来の事業展開に向けた戦略投資、財務体質の改善及び業績のバランスを勘案し安定的な配当の継続に努める

《5次中計における考え方》

- ✓ 安定配当を基本に、フリーキャッシュフローの創出を踏まえて、段階的に株主還元を拡充する

社会の持続的発展と企業の成長の両立

- ✓ サステナビリティ戦略室を設置し、海外を含むグループ・バリューチェーン全体のマネジメントを強化する
 - 全社横断的な取組方針の立案
 - 重点課題(マテリアリティ)とGHG削減目標等の設定
 - リスクマネジメント体制とガバナンスの充実
 - 社員一人ひとりが新たな価値創出に挑戦し、自己実現できる環境づくり
 - ステークホルダーとのエンゲージメントの深化

＜ガバナンス体制強化の進捗＞

- ✓ 取締役会の独立性強化と多様化
独立社外役員構成比3分の1、取締役全11名中女性1名・外国人1名
- ✓ 指名・報酬諮問委員会の設置(社外役員3名で構成)
- ✓ 経営諮問委員会・安全保安諮問委員会の定期開催(外部委員招聘)

環境負荷低減への取り組み

- ✓ 石炭・環境研究所の燃焼研究及びAIソフトによる石炭消費量低減ソリューション
- ✓ 新バイオマス燃料の開発
- ✓ 地熱開発・バイオマス発電などの再生可能エネルギーの展開
- ✓ 有機EL普及による消費電力量の削減
- ✓ 機能化学品の展開による最終製品の軽量化

地熱

出光大分地熱(株)
蒸気供給
27,500kW相当



バイナリー
発電
5,050kW



- ✓ 新規案件(小安、阿女鱒岳等)の検討推進

風力

二又風力発電所
51,000kW
(当社出資比率40%)



太陽光発電(メガソーラー)

発電能力 計15,210kW
門司(第一・第二)
姫路
小名浜



バイオマス発電

土佐発電所6,250kW
(当社出資比率50%)
大野発電所7,000kW級
(当社出資比率10%)



燃料油

【国内での取り組み】

- ✓ 昭和シェル石油とのアライアンスの推進とシナジーの早期実現
- ✓ 販売店・SSの経営力強化につながる新しいビジネスメニューの投入
- ✓ 環境変化・法対応を踏まえた設備稼動信頼性の向上とコスト競争力の強化

【海外での取り組み】

- ✓ 環太平洋(東南アジア、オセアニア、米州西海岸)を中心とした事業拡大
- ✓ ベトナム ニソン製油所の操業安定化

潤滑油

- ✓ 東南アジアや中国、米国を中心に海外工場の新設・能力増強
- ✓ 出光ブランドの自動車用潤滑油、工業用潤滑油・グリース販売の強化

昭和シェル石油とのアライアンス

出光

- ✓ 2019年以降、年間300億円以上のシナジー効果が目標
- ✓ 統合に向け両社戦略TOPミーティングを継続実施

昭和シェル石油とのシナジー(両社合計)

分野	項目	期待効果
原油調達	① 共同調達 ② タンカー共同配船	10億円
需給・海外	① 最適生産計画システム一体化 ② 石油製品・半製品の相互融通 ③ 輸出入一体化	120億円
製造・調達	① 精製マージン改善ベストプラクティスの展開 ② 共同調達(製油所・工場)	70億円
物流・販売	① 出荷基地の相互利用、共同配送 ② 法人カードの相互乗入れ - 2018年4月運用開始予定	40億円
上記以外	① 全社共同調達(製油所・工場以外) ② その他(潤滑油、化学、ITシステム、コーポレート関連部門 等)	60億円

製油所・工場立地



燃料油事業 海外展開の推進

- ✓ M&Aを含めた戦略投資を行い、東南アジア・オセアニア・北米地域における燃料油事業のバリューチェーンを強化
- ✓ 2020年度の年間取扱量21百万kl※が目標 ※ニソン除く



ベトナム・ニソン製油所完工(2017年)
ベトナム Idemitsu Q8 第1号SSオープン
(2017年)

海外燃料油
の統括拠点

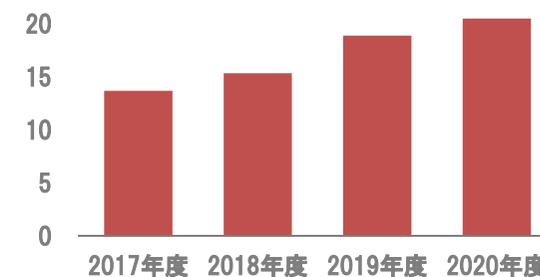
シンガポール

Idemitsu International Asia

燃料油卸販売事業譲受(2010年)
現 Idemitsu Apollo Corporation



海外燃料油取扱数量 (百万kl)



(参考:2020年度 国内燃料油 販売数量-24百万kl)



燃料油販売会社を買収
Freedom Energy(2012年)・Trinity(2018年)

ニソン製油所稼働開始

- ✓ 2018年3月通油開始、4月製品出荷開始予定→安定操業・早期フル稼働へ
- ✓ 2020年度から収益貢献の見込み

進捗状況



全景

原油タンカー
第一船
受入状況



ニソン製油所主要設備

■ 常圧蒸留装置	:	20万B/D
■ 重油直接脱硫装置	:	10.5万B/D
■ 重油流動接触分解装置	:	8万B/D
■ パラキシレン製造能力	:	70万t/年
■ ポリプロピレン製造能力	:	40万t/年
■ ベンゼン製造能力	:	25万t/年
■ 使用原油	:	クウェート重質原油 (設計API:30.2)

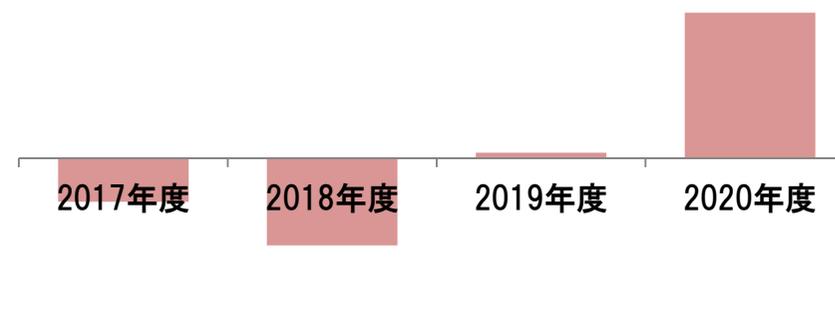
出資割合

当社(約14億米ドル)	:	35.1%	ペトロベトナム	:	25.1%
クウェート国際石油	:	35.1%	三井化学	:	4.7%

事業の強み

1. 石油製品はペトロベトナムへ全量供給
2. クウェート重質原油を安定的に調達
3. 高い装備率と石油化学コンプレックス
(重油生産ゼロ)

当社持分益推移イメージ

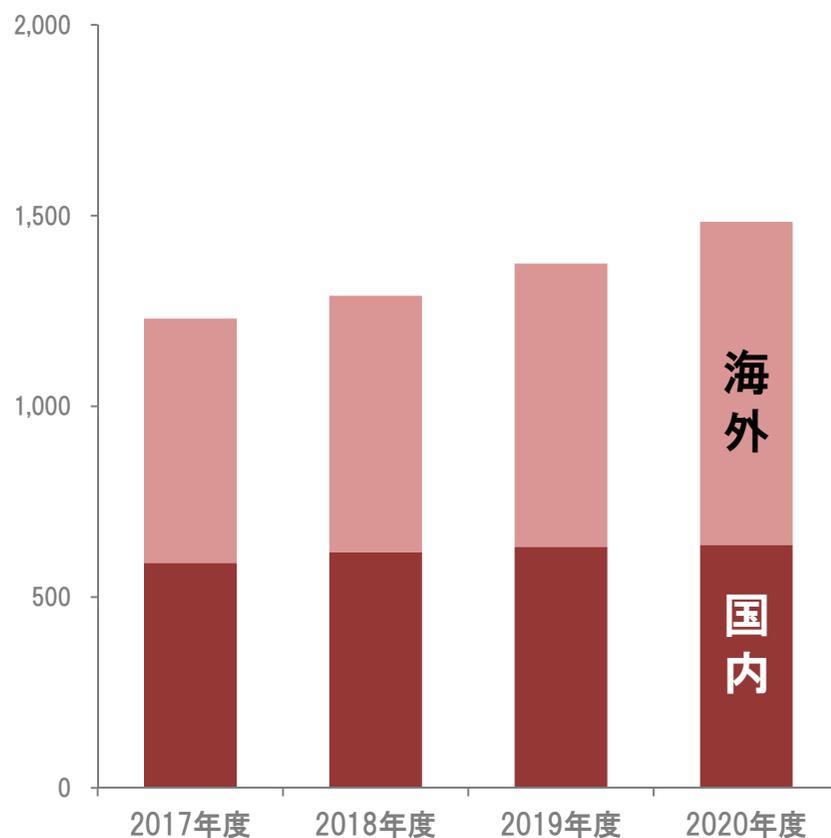


潤滑油事業の拡大



- ✓ 2020年度の世界販売目標150万KL(海外販売比率約6割)
- ✓ 中長期的にグローバルトップ5入りが目標 (現在8位)

潤滑油販売数量推移 (千kl)



海外拠点数

(2018年3月)

- ・製造拠点 : 28ヶ所
- ・販売拠点 : 37ヶ所

工場新設・能力増強計画等

- ・海外生産能力を1.5倍に増強 (17年度対比20年度)
 - 第二工場新設: 米国、インドネシア、中国
 - 生産能力増強: ベトナム等
- ・販売会社設立: フィリピン等

主な取り組み

- ・非日系カーメーカーへの納入拡大
- ・工業油グローバル展開の加速
- ・需要構造変化(EV普及・ロボット化等)を先取りした新規開発油の販売強化

基礎化学品

【オレフィン】

- ✓ コンビナート向け原料供給により高稼働と安定収益を確保
- ✓ 原料多様化と装置高効率化(徳山)によるコスト競争力の強化

【アロマ】

- ✓ ニソンPJ立ち上がりにより事業拡大
- ✓ Fuel to Chemicalの推進 (ミックスキシレン抽出装置 2018年完工)

機能化学品

- ✓ エンジニアリングプラスチック・粘接着基材の独自技術を軸に成長市場での事業を拡大
- ✓ 海外での生産能力増強
 - 水添石油樹脂:台湾で2.5万t/年の製造装置を建設中
2019年運転開始予定(FPCC 社との合弁)
 - SPS: 海外での製造装置新設を検討中



セグメント別事業戦略 資源



- ✓ ベトナムで新規ガス田開発を進め、東南アジアでのガスビジネスを展開
- ✓ 需要が拡大するアジアへの安定的な石炭供給と、原料炭比率の向上
- ✓ 石炭と混焼可能な新規バイオマス燃料の開発
- ✓ 地熱開発：北海道・東北エリアにて新規開発案件の検討を推進

石油・ガス開発事業

- ベトナム：新規ガス田開発の推進
- ノルウェー：油田開発等による埋蔵量確保

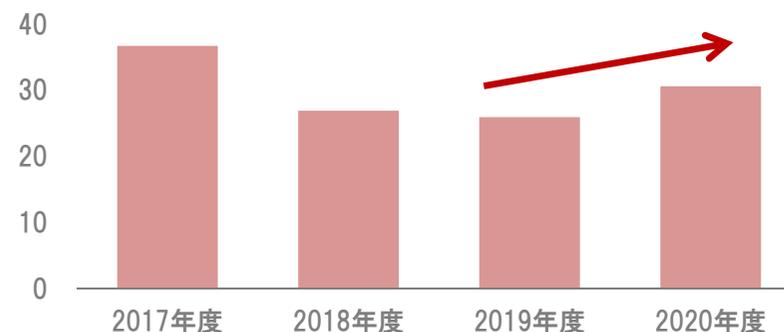
石炭事業

- 低炭素ソリューションの推進
 - 石炭・環境研究所の燃焼技術の活用
 - 石炭と混焼可能な新規バイオマス燃料の開発・生産等の環境調和型事業の検討・推進

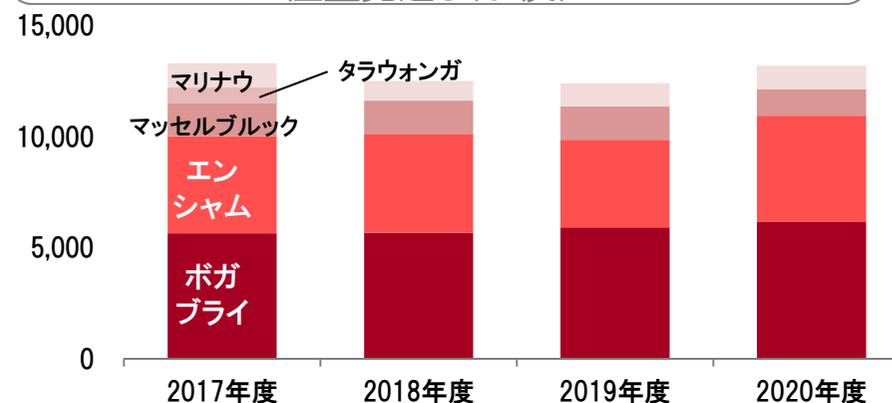
地熱開発事業

- 地熱事業の拡大
 - 出光大分地熱の安定操業継続(発電能力32,500kw相当の蒸気供給及び発電)
 - 新規案件(小安、阿女鱒岳等)の検討推進

生産量見通し(石油・ガス) ※ (千boed)



生産量見通し(石炭) ※ (千ton)



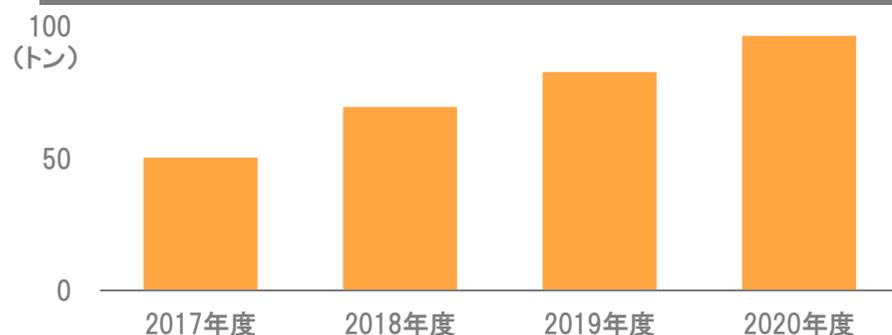
※保有權益ベース

セグメント別事業戦略(その他-電子材料)



- ✓ 韓国・中国の主要ディスプレイメーカーとの関係強化
- ✓ 自社開発力の強化、材料メーカーとの戦略的提携の拡大
- ✓ 生産能力増強による増加する有機EL需要の捕捉

有機EL材料需要予測 (出所) 当社試算



事業拡大に向けた提携

ディスプレイメーカー

- ✓ LG Display :2009~
- ✓ BOE :2017~

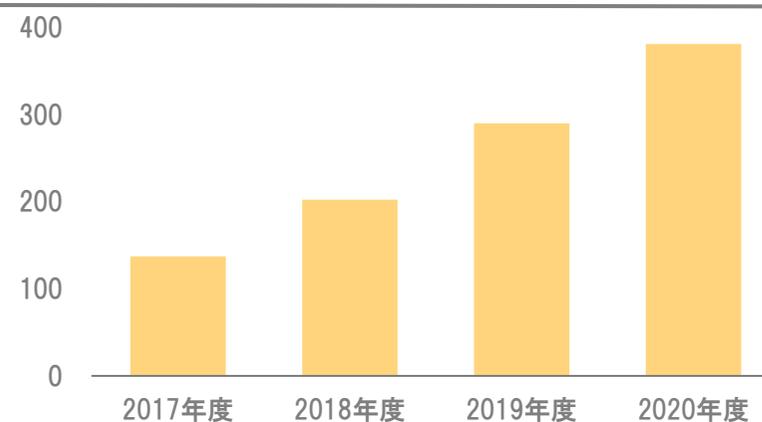
材料メーカー

- ✓ Doosan Corporation :2015~
- ✓ Merck :2016~
- ✓ LG Chem :2017~
- ✓ 東レ :2017~

研究開発拠点

- ・日欧(スイス)での最先端技術開発を推進

電子材料部門 売上高推移 (億円)



研究開発

- ✓ 高機能材事業の拡大・次世代素材の開発に向け、研究開発体制を拡充
 - 7事業部門の研究所における商品開発体制の強化
 - コーポレート研究の次世代素材開発への集中
 - CVC等を活用した大学・ベンチャー企業とのオープン・イノベーションの拡大

固体電解質

- ✓ EVのキーデバイスとなる次世代電池(全固体リチウムイオン電池)の主要素材である固体電解質の開発を促進し、2020年代初頭の上市が目標



地方の活力につながる事業の創設

- ✓ 販売店・SSネットワークの価値向上・業態転換につながるビジネスの創設

参考資料

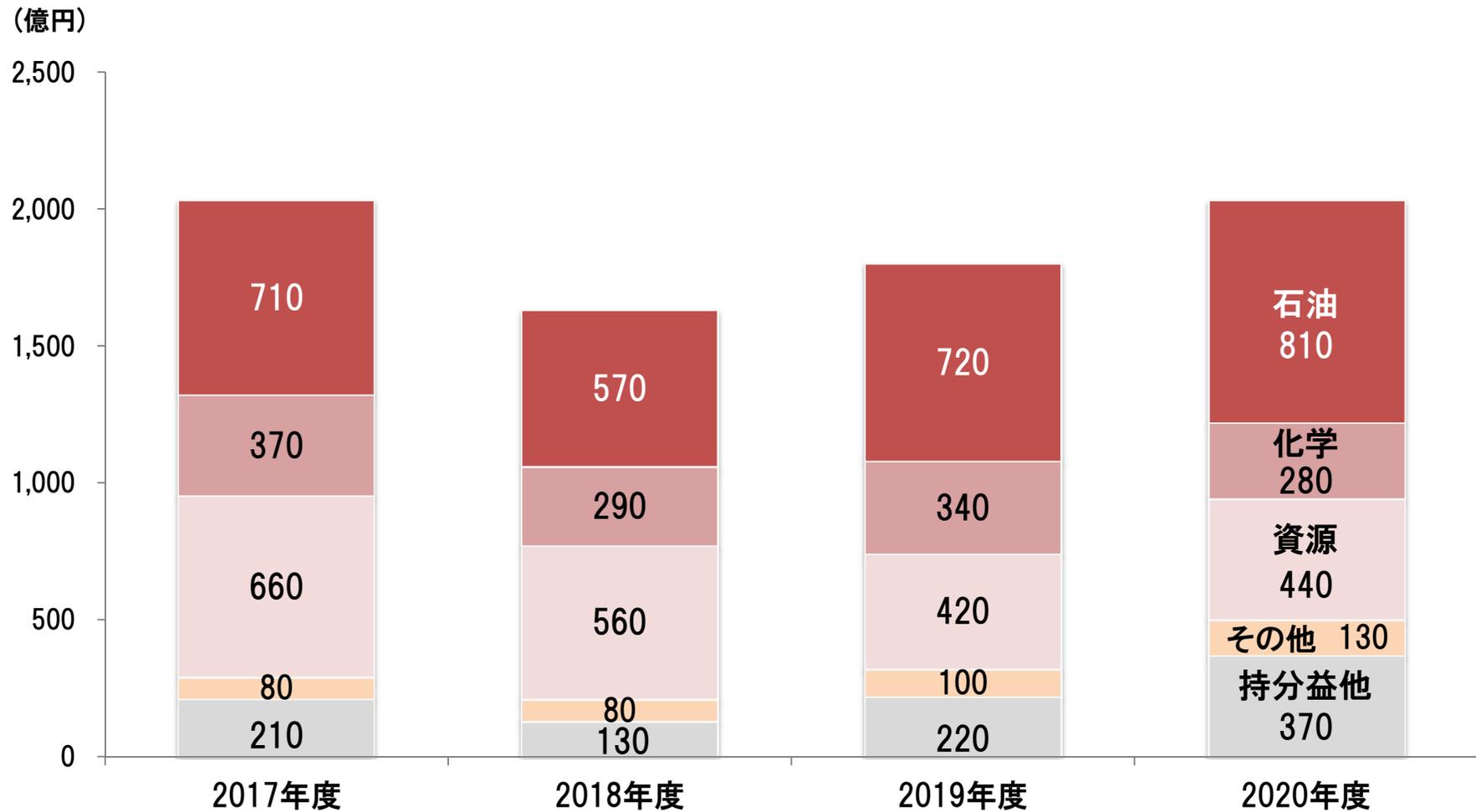
前提条件

出光

前提			2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
原油	ドバイ	\$/BBL	54.9	60.0	60.0	60.0
	ブレント	\$/BBL	54.3	62.5	62.5	62.5
ナフサ	通関	\$/t	513	557	557	557
石炭	NEWC	\$/t	88.9	88.0	75.0	72.0
為替	米ドル	円/\$	112.0	111.0	111.0	111.0
基礎 化学品 (アジア市況)	パラキシレン	\$/t	854	862	904	914
	スチレンモノマー	\$/t	1,220	1,243	1,264	1,084

会計セグメント別営業利益(在庫評価影響を除く・持分益を含む)

出光



資源生産量(石油開発・石炭)

【石油開発生産量】

単位:千BOED	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	増減('17対比'20年度)	
ノルウェー	33.4	26.9	25.9	23.2	▲ 10.2	69.5%
英国	3.3	0.0	0.0	0.0	▲ 3.3	—
ベトナム	0.0	0.0	0.0	7.4	7.4	—
合計	36.7	26.9	25.9	30.6	▲ 6.1	83.4%

【石炭生産量】

単位:千トン/年	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	増減('17対比'20年度)	
エンシャム(85%)	4,370	4,451	3,935	4,783	413	109.4%
ボガブライ(80%)	5,650	5,669	5,920	6,160	510	109.0%
マッセルブルック	1,500	1,500	1,500	1,201	▲ 299	80.1%
タラウオンガ(30%)	690	0	0	0	▲ 690	-
豪州石炭 合計	12,210	11,620	11,355	12,144	▲ 66	99.5%
マリナウ(30%)	1,090	887	1,050	1,050	▲ 40	96.3%
生産量 合計	13,300	12,507	12,405	13,194	▲ 106	99.2%

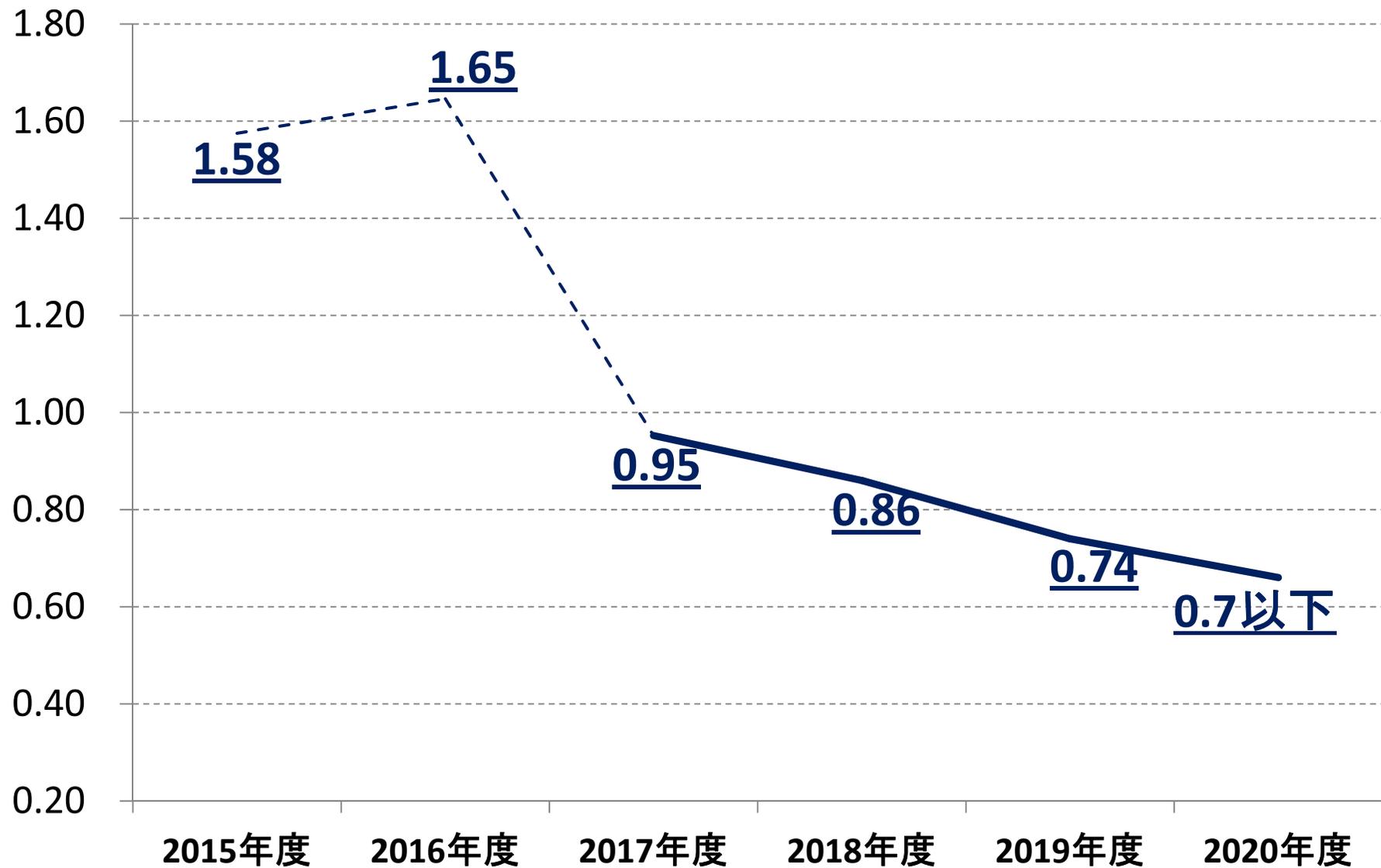
単位：億円

2018—2020年度累計

セグメント	2018—2020年度累計		
	戦略	更新	合計
石油製品	940	850	1,790
石油化学製品	20	250	270
資源	1,480	30	1,510
その他	90	40	130
調整(コーポレート関連)	70	130	200
合計	2,600	1,300	3,900

ネットD/Eレシオ推移

出光



本資料に記載されている当社の業績見通し、戦略、経営方針などのうち、歴史的事実でないものは、将来に関する見通しであり、これらは、現在入手可能な情報から得られた当社経営陣の判断に基づいて作成しております。

実際の業績に影響を与え得る要素には、経済情勢、原油価格、石油製品の需要動向、市況、為替レートおよび金利など、潜在的リスクや不確実性があるものを含んでおります。

従いまして、実際の業績は、これらの重要な要素の変動により、業績見通しとは大きく異なる結果となり得ることを、ご承知おきください。

出笑