

中期経営計画 (2020～2022年度)

2019年11月14日

出光興産株式会社

証券コード：5019

1. 中期経営計画策定の基本方針
 - 中期経営計画のテーマ『共創』
 - 2050年に向けた「本中期経営計画の位置づけ」
 - 2050年に向けた長期エネルギー事業環境シナリオ
 - 長期エネルギー事業環境の変化
2. 2030年のビジョン
 - 2030年の事業環境認識
 - 2030年に向けた基本方針
 - 定量目標
 - GHGの削減目標
3. 中期経営計画(2020～2022年度)の概要
 - 経営目標
 - セグメント別営業利益+持分
 - キャッシュバランス
 - 投資計画
 - 株主還元
4. 重点課題
5. 参考資料

1. 中期経営計画策定の基本方針

- 中期経営計画のテーマ『共創』
- 2050年に向けた「本中期経営計画の位置づけ」
- 2050年に向けた長期エネルギー事業環境シナリオ
- 長期エネルギー事業環境の変化

中期経営計画のテーマ『共創』

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

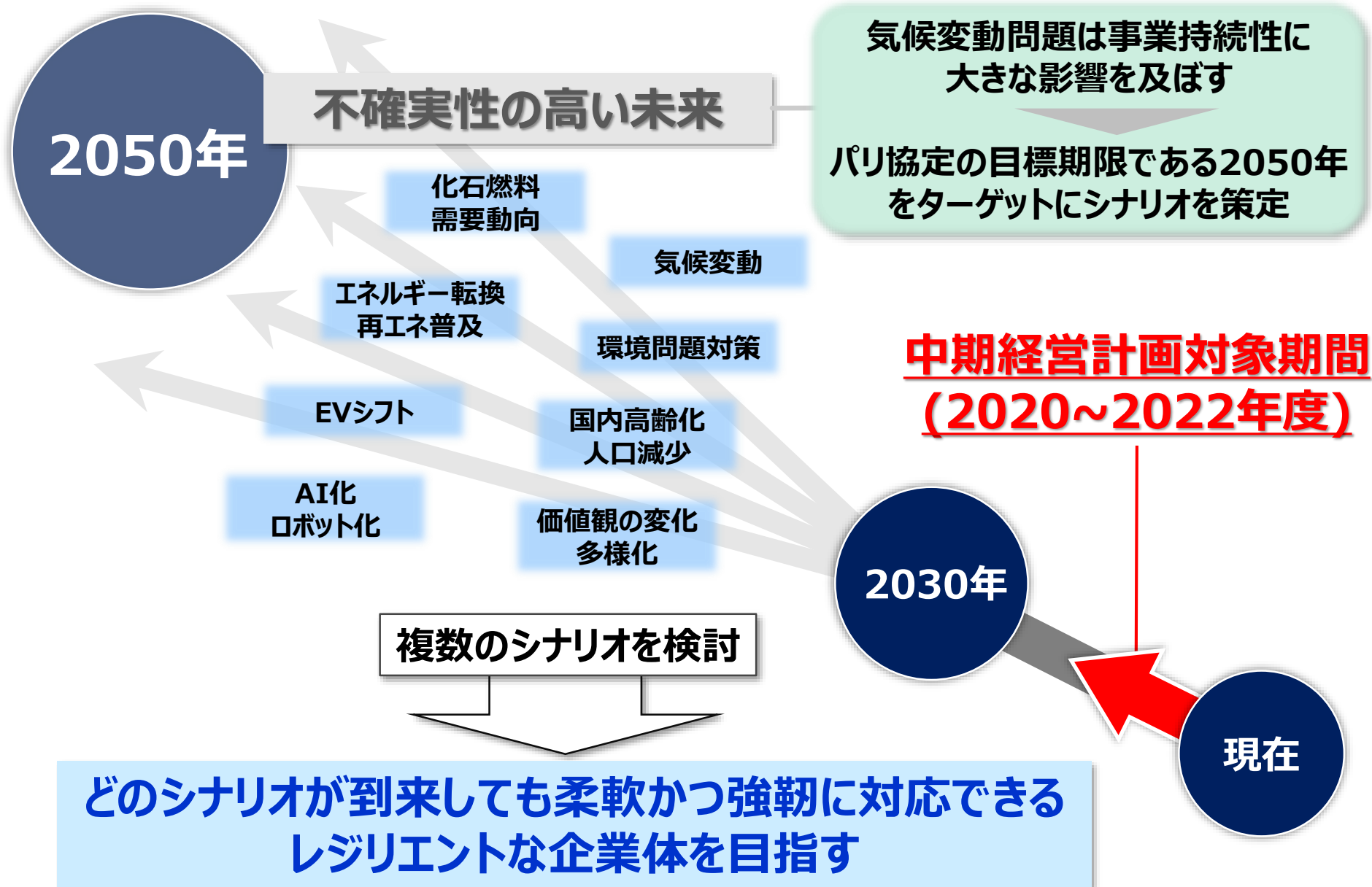
■ 当社グループの従業員と共に、

- 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

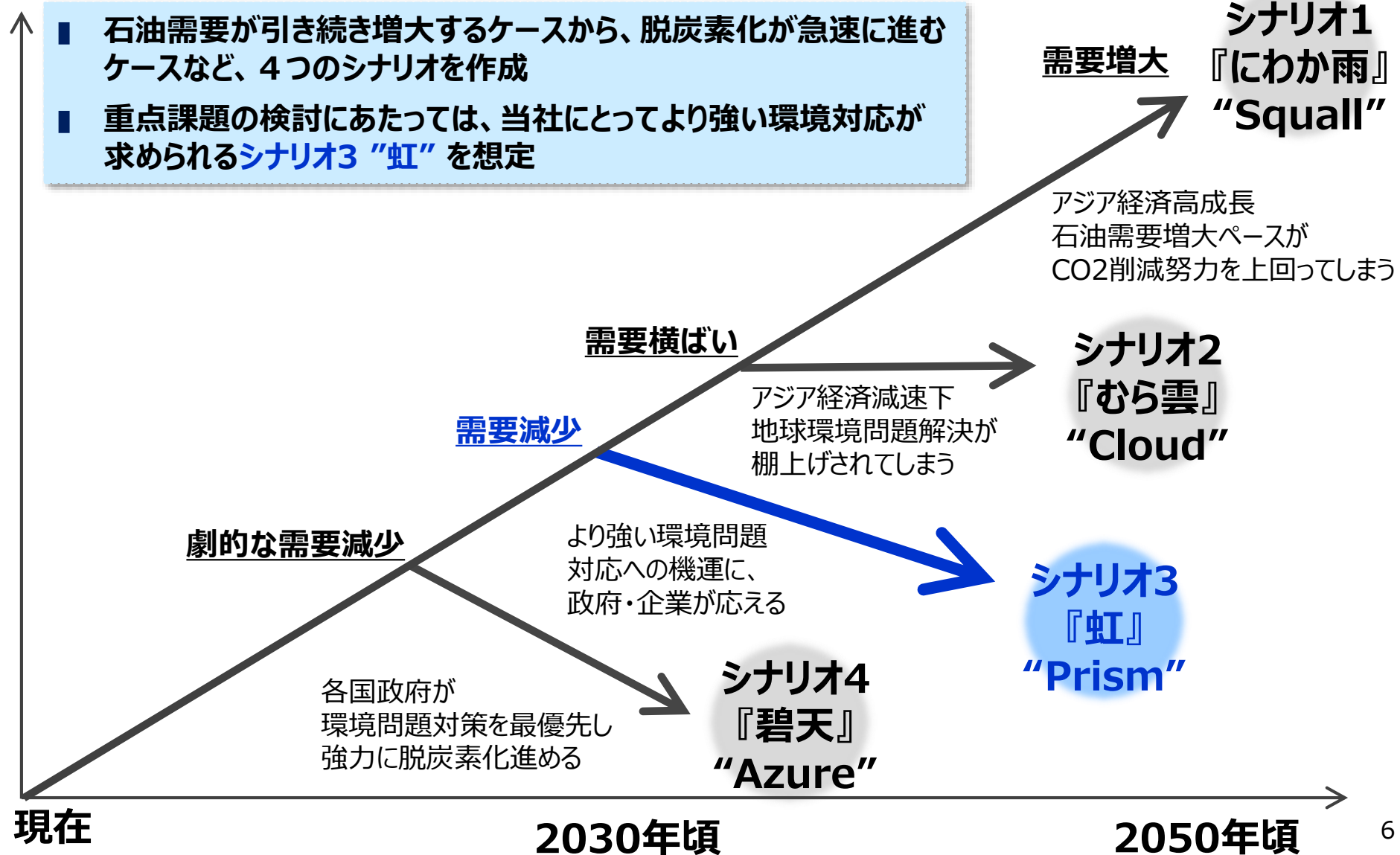
2050年に向けた「本中期経営計画の位置づけ」



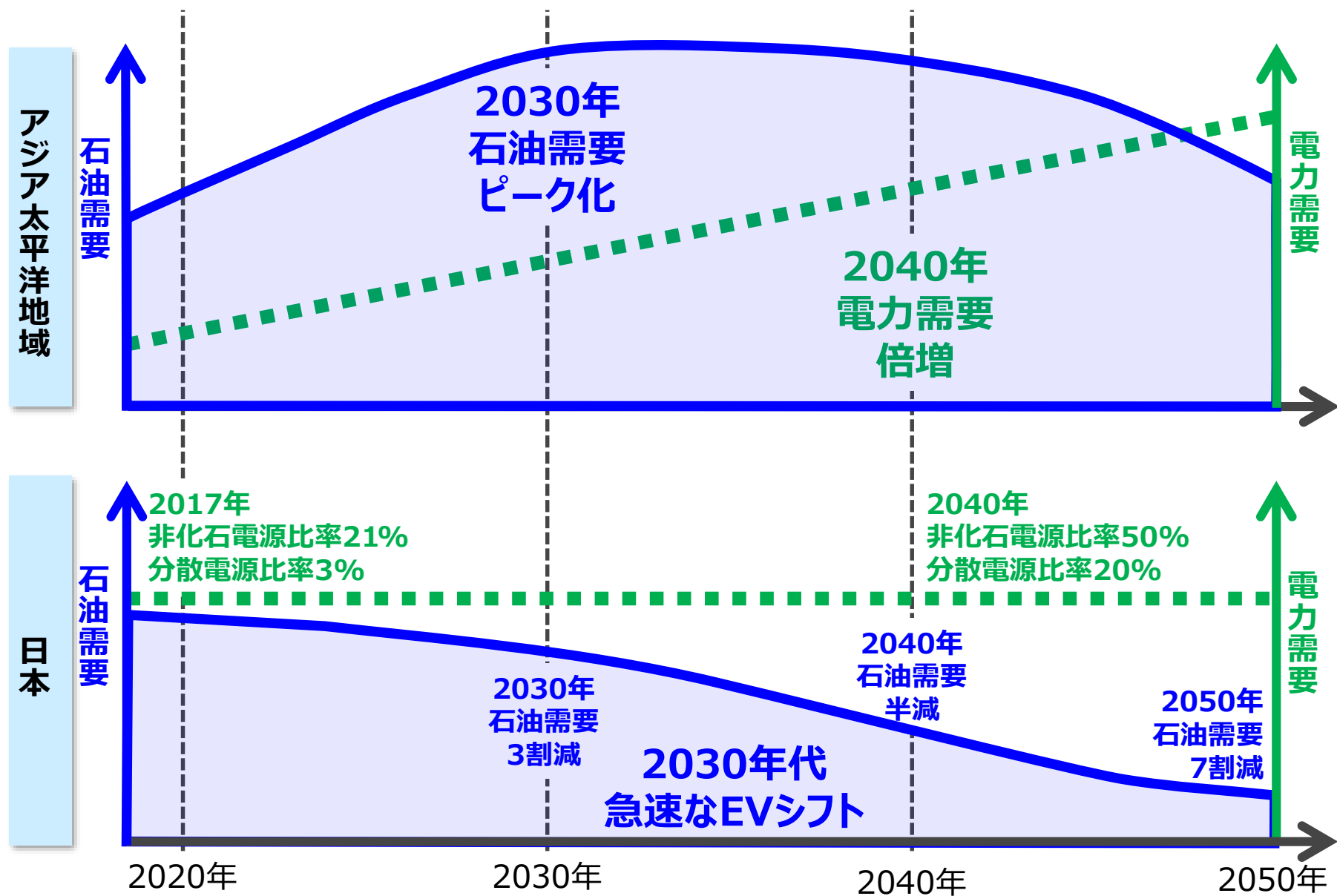
2050年に向けた長期エネルギー事業環境シナリオ

アジア太平洋地域 石油需要

- 石油需要が引き続き増大するケースから、脱炭素化が急速に進むケースなど、4つのシナリオを作成
- 重点課題の検討にあたっては、当社にとってより強い環境対応が求められるシナリオ3“虹”を想定



長期エネルギー事業環境の変化 (シナリオ3 “虹”)



2. 2030年のビジョン

- 2030年の事業環境認識
- 2030年に向けた基本方針
- 定量目標
- GHGの削減目標

2030年の事業環境認識

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

2030年 当社グループ 事業環境

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）

2030年に向けた基本方針

基本方針

レジリエントな事業ポートフォリオの実現

【重点課題】

収益基盤事業の構造改革

成長事業の拡大

次世代事業の創出

【主な取り組み】

- 燃料油事業の収益追求
(統合シナジーの最大化、製油所信頼性の向上)
- ニソン製油所の収益貢献化
- 事業規模・領域拡大 (中計期間のM&A1,000億円規模)
- 高機能材事業 営業利益比率 2030年30%へ
- 海外再エネ等の総電源開発量2030年5GWへ
- ソーラー事業の業態転換
- 社会の変化、顧客ニーズの多様化、環境負荷低減等を見据えた新たな事業の創出

基本方針

社会の要請に適應したビジネスプラットフォームの構築

【重点課題】

- ・地球環境・社会との調和
- ・ガバナンスの進化
- ・デジタル変革の加速

【主な取り組み】

- GHG削減の取り組み (2030年:17年比▲15%)
- 取締役会の役割機能強化
- デジタル技術の活用による新たな価値創造

定量目標

	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

GHGの削減目標

目標値

- **自社Scope1+2削減量** 2030年目標値 (2017年比) : **▲200万t-CO₂ (▲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CO₂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CO₂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『CO₂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CO₂削減への貢献量を差し引いた排出量

3. 中期経営計画(2020～2022年度)の概要

- 経営目標
- セグメント別営業利益+持分
- キャッシュバランス
- 投資計画
- 株主還元

経営目標 (2020~2022年度)

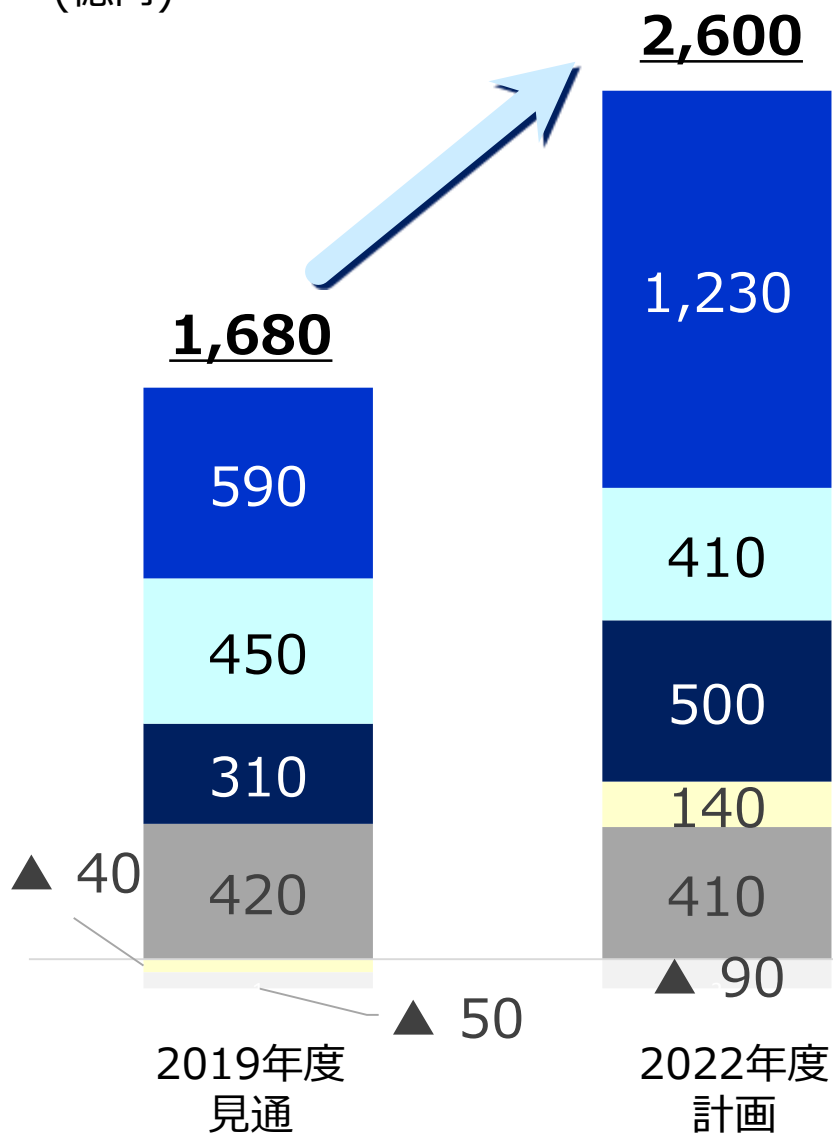
	2022年度 (中計最終年度)	中計期間累計 (3年間)
当期利益	1,750 億円	4,800 億円
営業利益+持分	2,600 億円	7,200 億円
ROE	10% 以上	
FCF	4,000 億円	

■ 主要前提条件

		単位	見通	計画
			2019年度	2022年度
原油	Dubai	\$/BBL	63.1	60
ナフサ	通関	\$/t	515	550
石炭	NEWC	\$/t	75.5	72
為替	米ドル	円/\$	107.5	105

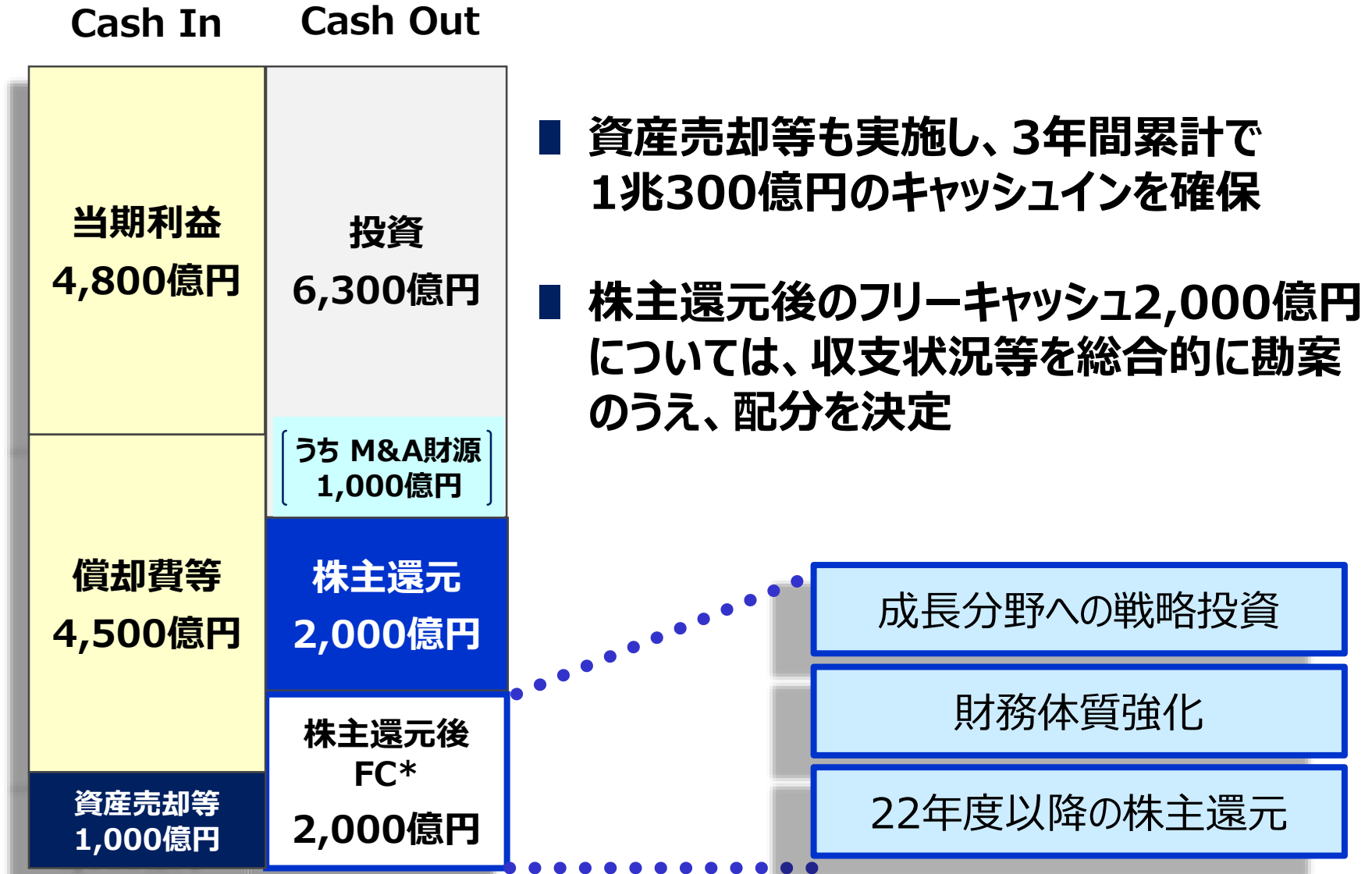
セグメント別営業利益 + 持分 (在庫評価影響除き)

(億円)



【セグメント】	【2019年対比の主な増減要因】
燃料油 +640	<ul style="list-style-type: none"> • 統合シナジーの最大化 • 海外販売の拡大 • ニソン製油所の収益改善
基礎化学 ▲40	<ul style="list-style-type: none"> • 製品市況の下落(アロマ等)
高機能材 +190	<ul style="list-style-type: none"> • 潤滑油・機能化学品事業等の領域拡大 • 電子材料事業の強化
電力・再エネ +180	<ul style="list-style-type: none"> • 海外再エネ電源開発の拡大 • 国内電力事業の基盤拡大
資源 ▲10	<ul style="list-style-type: none"> • ベトナムガス田の生産開始 • 石炭市況の下落
その他 ▲40	<ul style="list-style-type: none"> • 新規ビジネス開発費等の増加

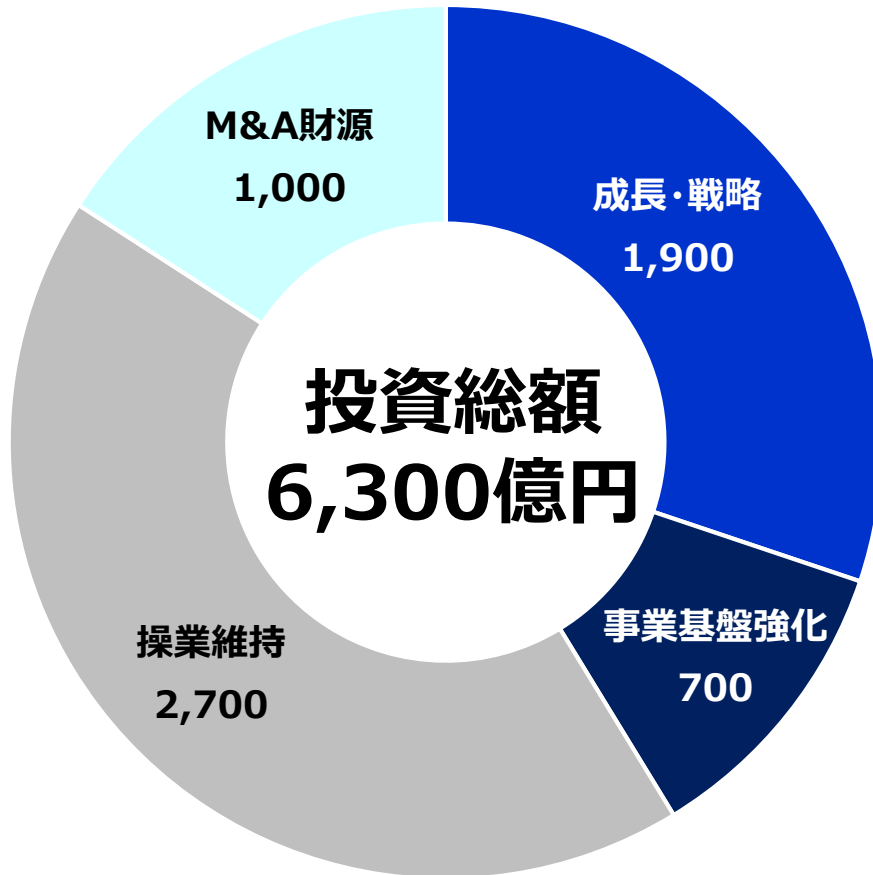
キャッシュバランス (2020~2022年度)



*FC : フリーキャッシュ

投資計画 (2020~2022年度)

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

■ 2019～2021年度

総還元性向50%以上の株主還元を実施

- 2018年10月公表の通り、一株当たり配当金160円を下限とし、株主還元額の10%以上を自己株式取得に充てる
- なお、取得した自己株式については消却を予定

■ 2022年度以降

一株当たり配当金160円を下限として、収益水準に応じた増配・機動的な自己株式取得などの更なる株主還元を検討

- 成長への戦略投資、財務体質強化など、キャッシュバランスを総合的に勘案の上、2021年度中に最終方針を決定

4. 重点課題

2030年に向けた重点課題

基本方針

事業ポートフォリオの実現
レジリエントな

社会の要請に適應した
ビジネスプラットフォームの構築

重点課題

収益基盤事業の
構造改革

成長事業の拡大

次世代事業の創出

地球環境・社会
との調和

ガバナンスの進化

デジタル変革の加速

中期経営計画

2030年

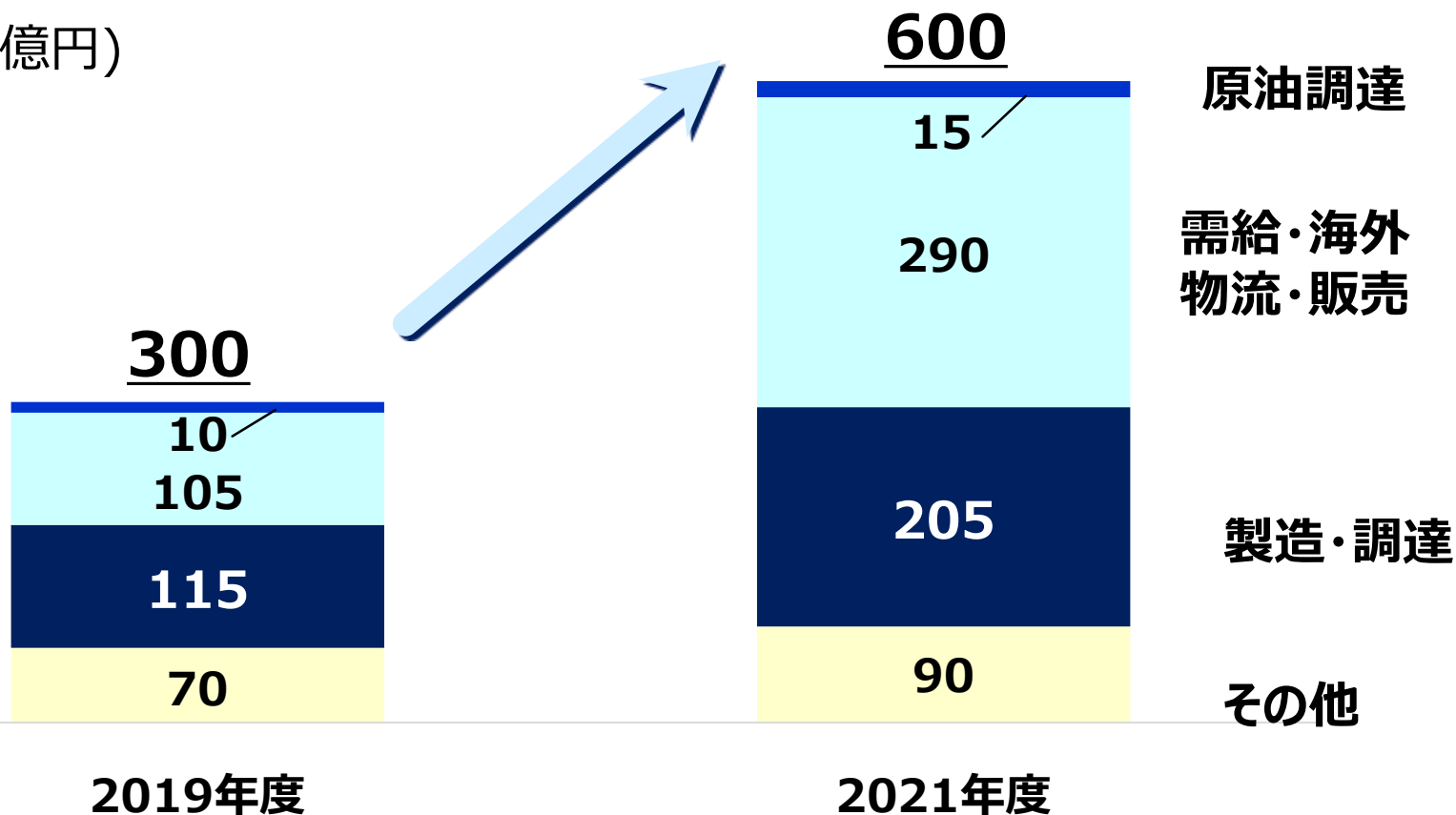
- 統合シナジーの最大化
- 製油所の国際競争力強化 (強靱化、効率化、ケミカルシフト)
- 環太平洋サプライチェーンを活かした成長するアジア需要の取り込み
- ニソン製油所の収益貢献化
- 東南アジアガス開発
- 更なる事業拡大
- 潤滑油・機能化学品・アグリバイオの事業領域拡大 (含むM&A)
- 電子材料事業の強化 / リチウム固体電解質の事業化
- 国内外での再生可能エネルギー電源の開発
- 国内電力・ソーラー事業の業態転換
- ブラックペレットの開発
- 石炭火力への供給により低炭素化に貢献
- オープンイノベーションを活用した高機能材の開発強化
- SS次世代業態開発 / 分散型エネルギー事業開発 / サーキュラービジネス

- GHG削減の目標設定と遂行
- 当社が事業を展開するエリアへの貢献
- D&Iの実践 / 従業員の「働きがい」向上

- 1/3以上の多様な独立社外取締役の選任継続
- 指名・報酬の更なる透明性向上
- スキルマトリックスの作成・開示

- 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)

(億円)

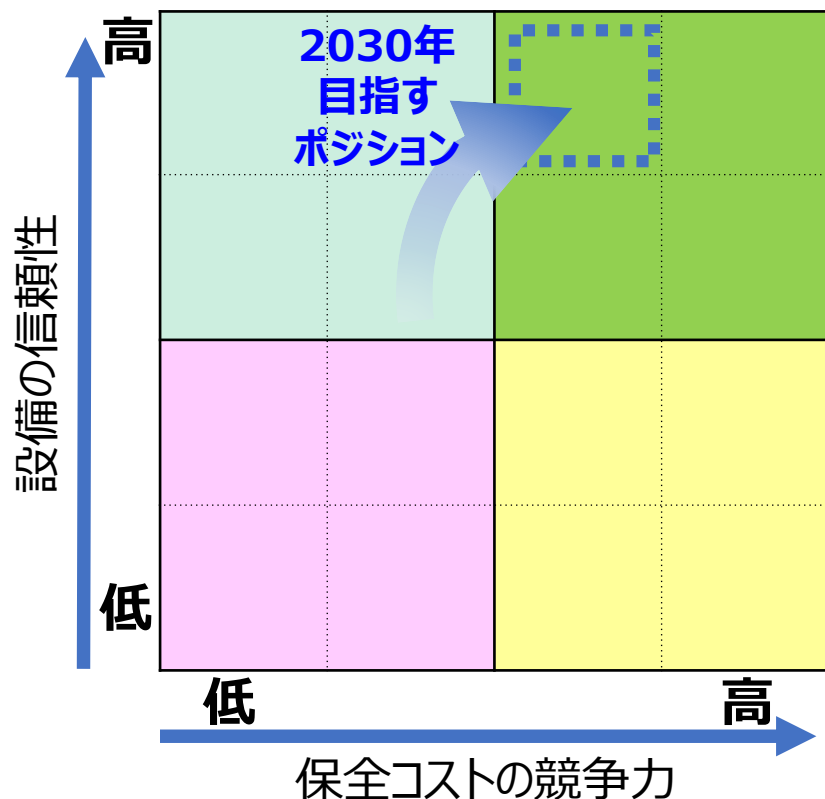


- 2019年度において300億円は既に具現化済
- ブランド施策統合、販売戦略見直し、精製コスト最適化、DTKプロジェクト*推進による業務効率化等により、2021年度末までに600億円のシナジーを積み上げると同時に更なる実現を目指す

*DTKプロジェクト：だったらこうしようプロジェクト

- 安全操業と最適稼働に向け、設備の強靱化と効率化を図る
- 輸出設備強化とケミカルシフトを進め、国際競争力を強化する
- アジアの需要捕捉に向け、海外事業基盤の拡充

【設備の信頼性と保全コスト】



安全操業と最適稼働

- ✓ 重災ゼロに向けた取り組み
- ✓ 設備信頼性向上
- ✓ デジタル先進技術活用
- ✓ 災害に対する強靱化

国際競争力の強化

- ✓ 輸出能力増強
- ✓ ケミカルシフト
- ✓ C重油余剰対策
- ✓ コンビナート連携強化

■ 2030年度にトップクラスの稼働信頼性と保全コスト効率性を実現

2030年海外販売：3,000万KL規模



★： 現法・事務所
 ☆： リースターミナル

*1) Idemitsu International (Asia) Pte.Ltd.
 *2) Idemitsu Apollo Corporation
 *3) Freedom Fuels Australia Pty Ltd.
 *4) Idemitsu Q8 Petroleum LLC

- 生産の安定、コスト適正化、マージン回復等により、2020年度には収益改善
- 約1,000人の雇用創出に加え、就労支援、生計向上支援、自律的修学支援など、ベトナムへの地域貢献を実現

操業の安定化による収支改善

- **2019年度収益悪化要因**
 - ✓ 初期不具合による稼働の低下
(全装置を停止して修繕実施)
 - ✓ アジア製品市況の大幅下落
 - ✓ 商業運転開始の遅延に伴うコストアップ
- **2020年以降は収益貢献化**
 - ✓ 不具合箇所の修繕が完了
⇒フル生産が可能となる
 - ✓ アジア製品市況が正常化

ベトナムへの貢献

- 国内需要の約半分を供給
- 石油精製等の技術ノウハウ移転
- 地元ティンホア省への経済発展の寄与
- 修学児童へのライフスキル教育
- 学童への奨学金支援



- アジアにおける地産地消型ガス開発
- ブラックペレットの開発による低炭素化への貢献

ガス開発

- ✓ アジア経済発展・人口増
- ✓ 電力需要拡大⇒ガスの重要性が高まる

東南アジア10か国人口：

2014年：6.2億人

2030年：7.2億人

⇒うち1.2億人が無電化地域で生活

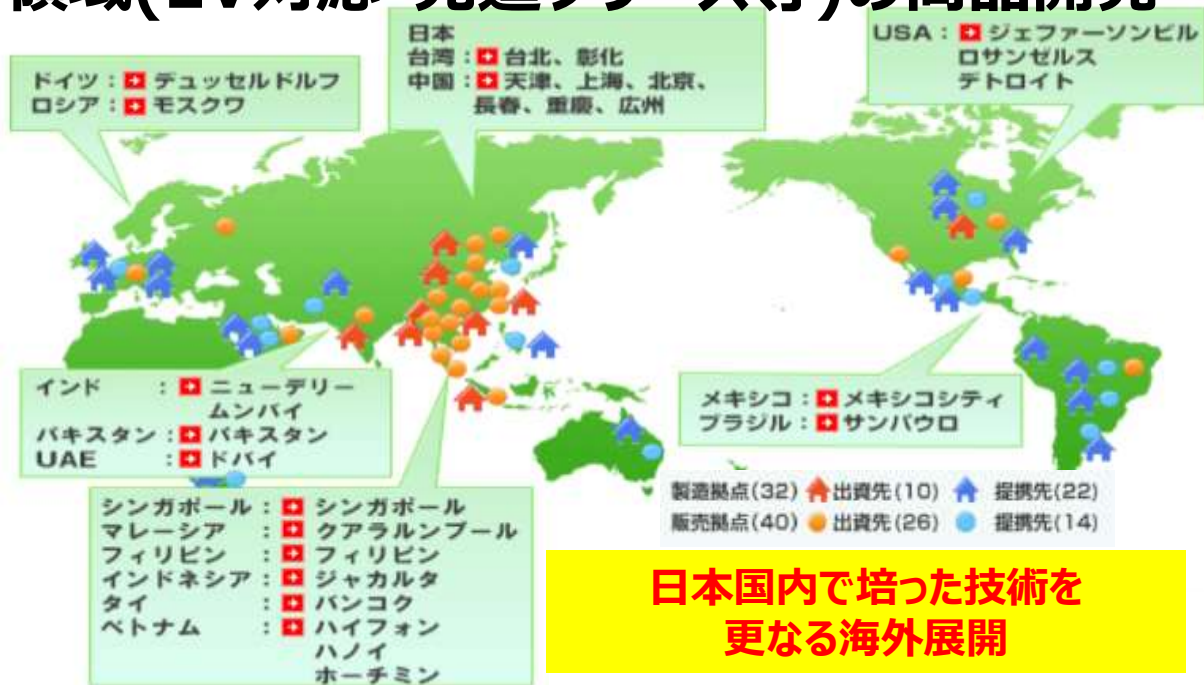
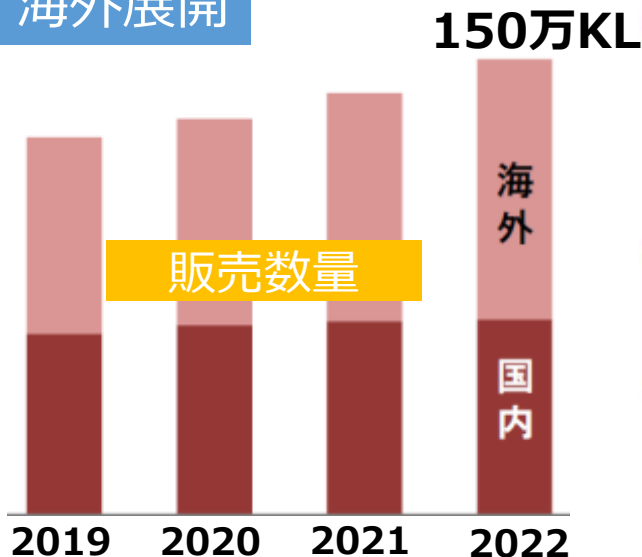
ブラックペレット開発



- 石炭と混焼可能なバイオマス燃料の開発
- 石炭火力への供給により低炭素化に貢献
- タイでの製造・調達からスタート
- 需要の広がりに応じて供給エリアを拡大

更なる海外展開と新領域(EV対応・先進グリース等)の商品開発

海外展開



日本国内で培った技術を
更なる海外展開

EV対応

EV電動ユニット向け潤滑油

- EVの電動ユニットに適合した潤滑油の開発 (省エネ、環境負荷低減)

EV化に対応する高機能グリース

- モーター駆動に伴うニーズに対応したグリース開発 ⇒ 高出力化 ⇒ 耐熱性 / 低騒音化 ⇒ 低ノイズ

先進グリース

安全で環境負荷が低い食品加工向けグリース



- 天然由来で安全 (食品向け)
- カーボンニュートラル、資源は無量大
- 軽量で引張強度に優れる

- EV・通信・情報機器等への新素材提供
- 生物農薬(殺虫、殺菌剤)、畜産分野の市場開拓
- M&Aによる事業領域拡大

機能化学品

透明樹脂



エンブレ複合樹脂



高周波樹脂デバイス



粘接着基材

■ 自動車や情報・通信機器の軽量化、高性能化、暮らしの質向上などに貢献する、高付加価値素材の品揃えを強化

アグリバイオ

農業分野

生物農薬、化学農薬



畜産分野

飼料添加剤、生菌剤



■ 化学農薬事業を維持・強化しながら、天然物由来の生物農薬・畜産資材の提供を通じて、世界の農産物生産の効率化に貢献

- OLED青色発光材料の技術開発促進（パートナーとの関係強化）
- 次世代素材・用途開発
- 全固体リチウム電池素材の事業化

電子材料

有機EL
材料



酸化物
半導体



導電性
高分子

特殊PC
(タフゼット)



リチウム電池材料

固体電解質



- OLED需要拡大を見据えた事業優位性確保
- 新規素材開発/用途開発
- 全固体電池向け固体電解質の商業生産化
- 次々世代電池向け材料の研究・開発



0.2GW
2019年

4 GW

国内外における
再生可能エネルギー
総電源開発量（累計）

2030年

- 日照条件・政策誘導等の条件が良い北米・東南アジアにおいてメガソーラー開発
- 地熱資源を有する新興国における地熱発電の開発

- 電力調達の効率化とお客様ニーズに合った電力メニューの提供
- SF：モジュール販売から再エネ電源システム販売への業態転換

国内電力

■ 多様な電源開発

- ✓ 地域の特性を活かした多様な再エネ電源の開発（太陽光、小水力、バイオマス、リサイクル等）

■ 顧客基盤の拡大

- ✓ 販売店・特約店チャネルの活用
- ✓ 新規代理店チャネルの開拓

■ 多様な顧客ニーズへの対応

- ✓ 商品メニュー/サービスの差別化
- ✓ 電気+aの付加価値商材（CO2フリー、再エネ、PV+電力、EV等）

「サービス」「イノベーション」で
顧客基盤を拡大

ソーラーフロンティア

■ 業態転換

- ✓ パネル販売(kW)から電源販売(kWh)への移行
- ✓ 多様な電源ニーズへの対応（CISに加え結晶シリコン系もラインナップ化）

■ 最適生産モードの追求

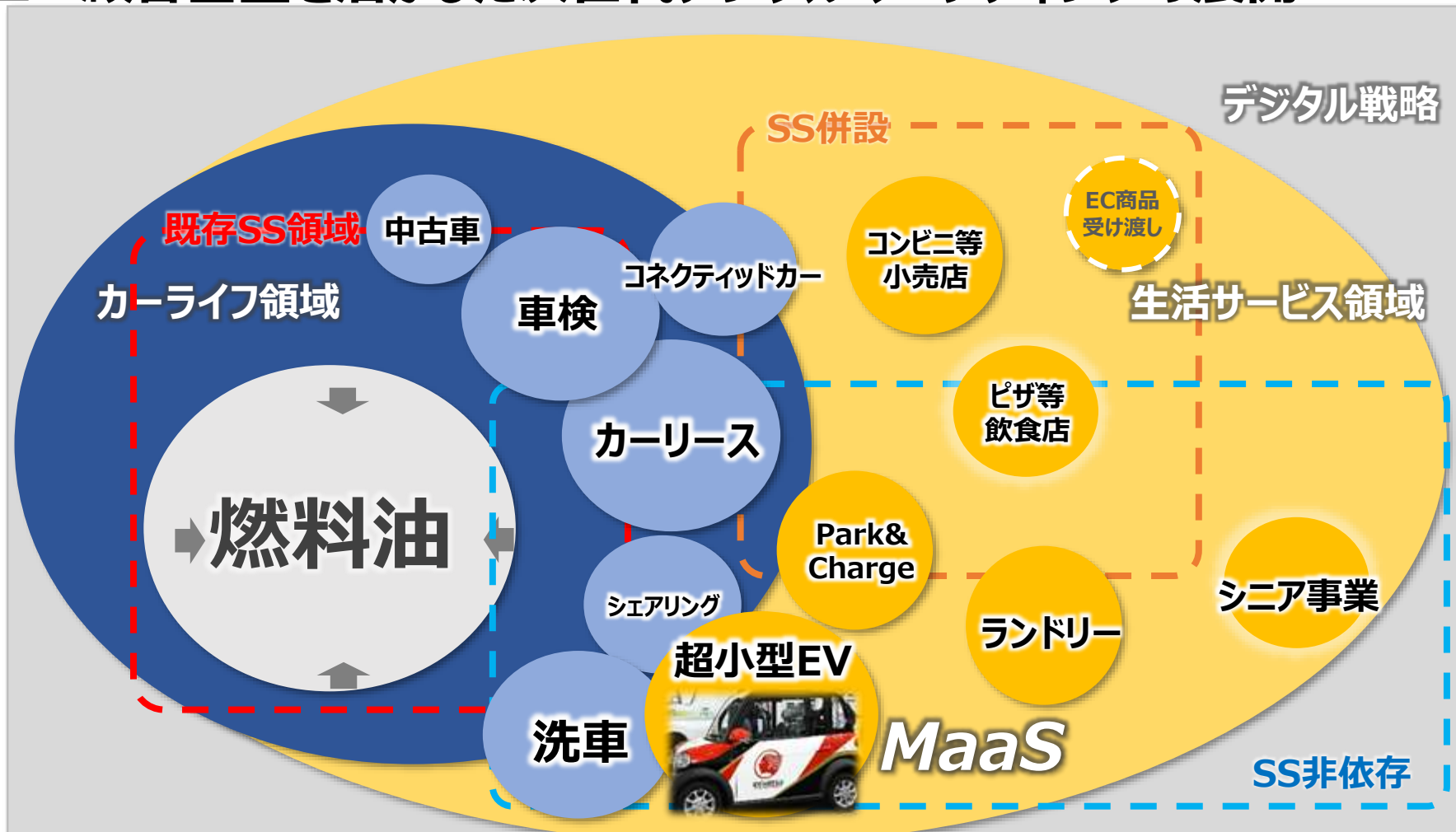
■ 高機能・高付加価値分野の開発

- ✓ 軽量・建材一体型次世代モジュール(G6)の開発
- ✓ 高機能(超高効率等)次々世代パネル

■ パネルリサイクル処理技術の開発

中計期間に収支黒字化と技術の開発

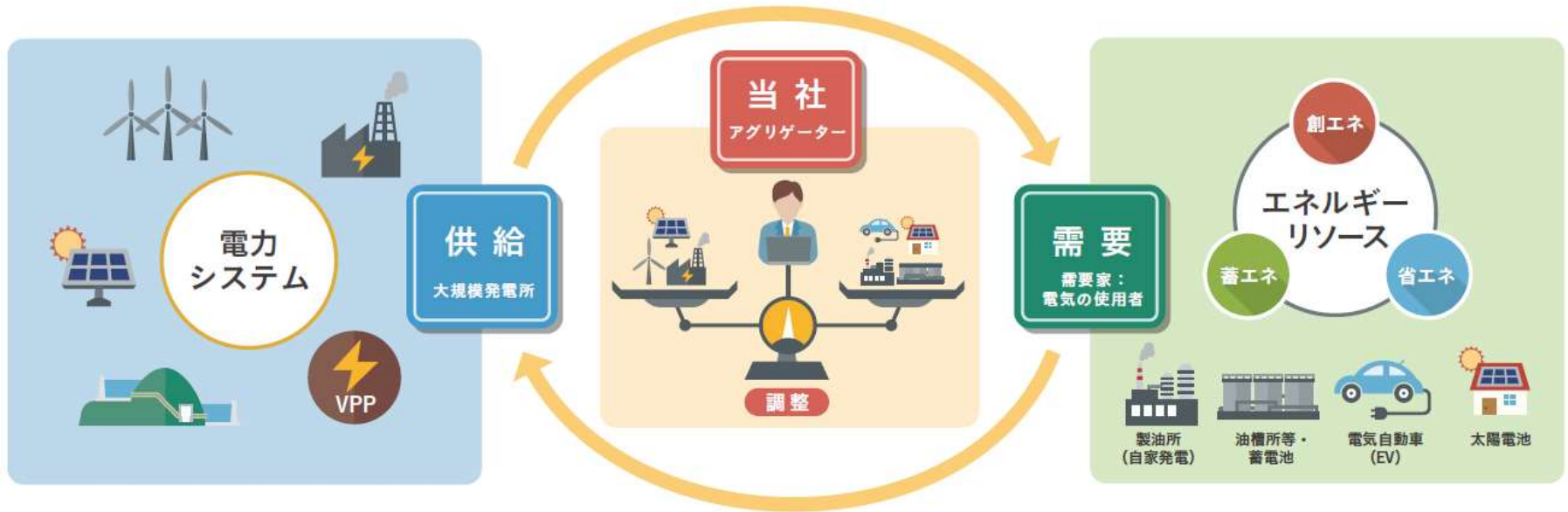
- 既存給油所網を、暮らしと移動を支えるサービスステーション化
- 顧客基盤を活かした次世代デジタルマーケティングの展開



地域のお客様一人ひとりの暮らしと移動を支えるライフパートナー

□ 国内外の地域特性に合った分散型エネルギーリソースを活用した事業の開発

VPP（バーチャルパワープラント）の例



- VPP（バーチャルパワープラント）等の分散型エネルギーリソース制御によるサービス開発
- 分散型エネルギーリソースを活用したエネルギーの地産地消モデルの開発
- 今後、電力インフラの整備が必要とされる島嶼国や新興国での分散型エネルギー供給

- 製油所分解装置を活用した廃プラケミカルリサイクル(樹脂原料化)
- CIS、結晶シリコン系のパネルリサイクル処理技術の開発
- カーボンリサイクル：メタノール合成、炭酸塩、人工光合成の技術開発

廃プラケミカルリサイクル

廃プラを製油所分解装置で原料化



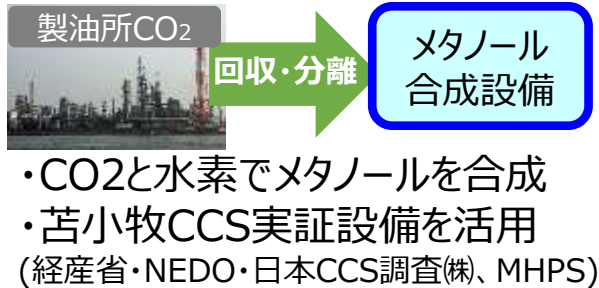
ソーラーパネルリサイクル

ソーラーパネルのリサイクル技術を開発

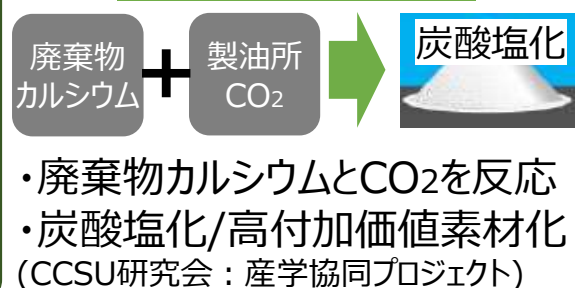


カーボンリサイクル (メタノール合成・炭酸塩・人工光合成)

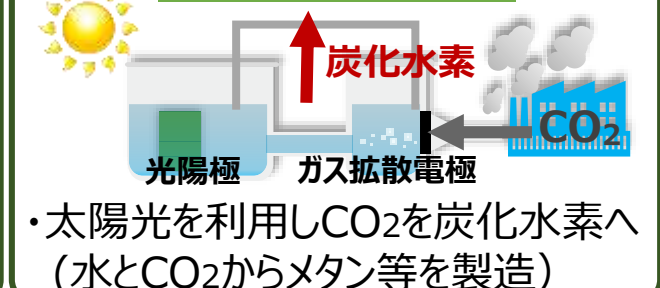
メタノール合成



炭酸塩化



人工光合成

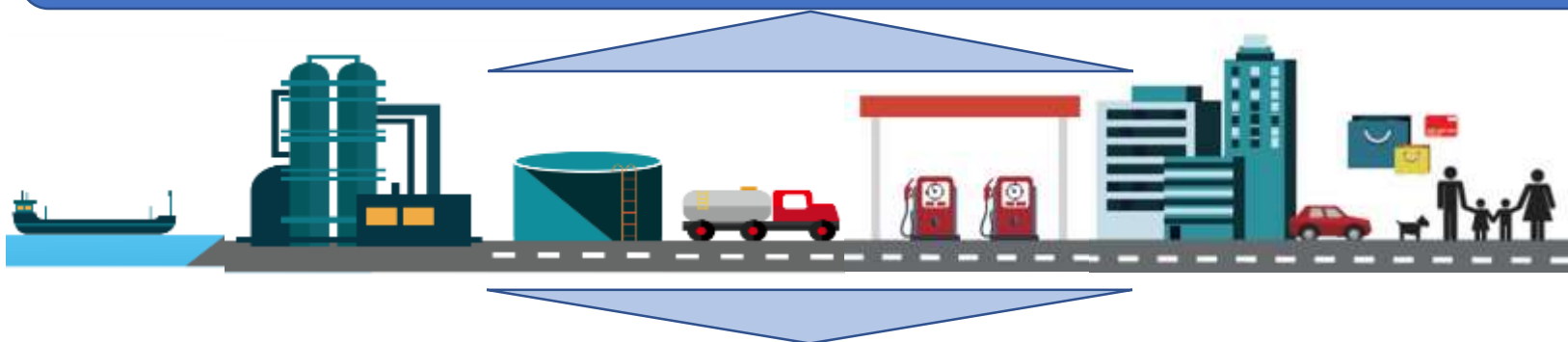


【デジタル変革の3つの視点】 ※2020年1月「デジタル変革室」設立

全く新しいビジネスの創造

既存事業における新たな顧客価値創出

(SS顧客基盤を活用したデジタルマーケティング、決済等)



コア事業のデジタル化

- ・BPRの取組み（デジタルワークフローによる決裁の迅速化、RPAによるデータ処理の自動化、テレワークの推進 等）
- ・研究開発におけるマテリアルズ・インフォマティクスの推進
- ・物流業務（配船・配車）のAI化
- ・センシング、予測解析による設備保全の高度化

『共創』と重点課題によるSDGsへの取り組み

テーマ及び重点課題(マテリアリティ)



SDGsとの主な関連性

『共創』による新たな価値創造



収益基盤事業の構造改革



成長事業の拡大



次世代事業の創出



地球環境・社会との調和



ガバナンスの進化



デジタル変革の加速



重点課題

5. 参考資料

事業の概要

■ 燃料油セグメント

- 原油処理能力 94.5万BD^{*1)}
- 国内燃料油販売量 4,300万KL/年
- SS数 6,500カ所

■ 高機能材セグメント

潤滑油、機能化学品、電子材料、
高機能アスファルト、アグリバイオ、固体電解質

- 潤滑油販売量 130万KL /年^{*3)}
(機能化学品生産能力)
- エンジニアリングプラスチック 11万t/年
- 粘接着基材 7.6万t /年
- 有機EL材料生産能力 10t/年

■ 基礎化学品セグメント (生産能力)

- エチレン 100万t /年
- パラキシレン 128万t/年^{*2)}
- スチレンモノマー 75万t/年

■ 資源セグメント

- 原油生産量 2.7万BD
- 一般炭生産量 1,200万t/年

■ 電力・再エネセグメント

- 発電能力 1GW
- うち 再エネ 0.2GW
- 太陽電池生産能力 1GW/年

■ グローバル事業展開

- 海外拠点・進出国 61拠点・42か国
- 海外従業員数 2,700人

*1) 石油製品取引契約を締結する富士石油株式会社の原油処理能力を加えると109万BD

*2) ミックスキシレンの生産能力を含む数値

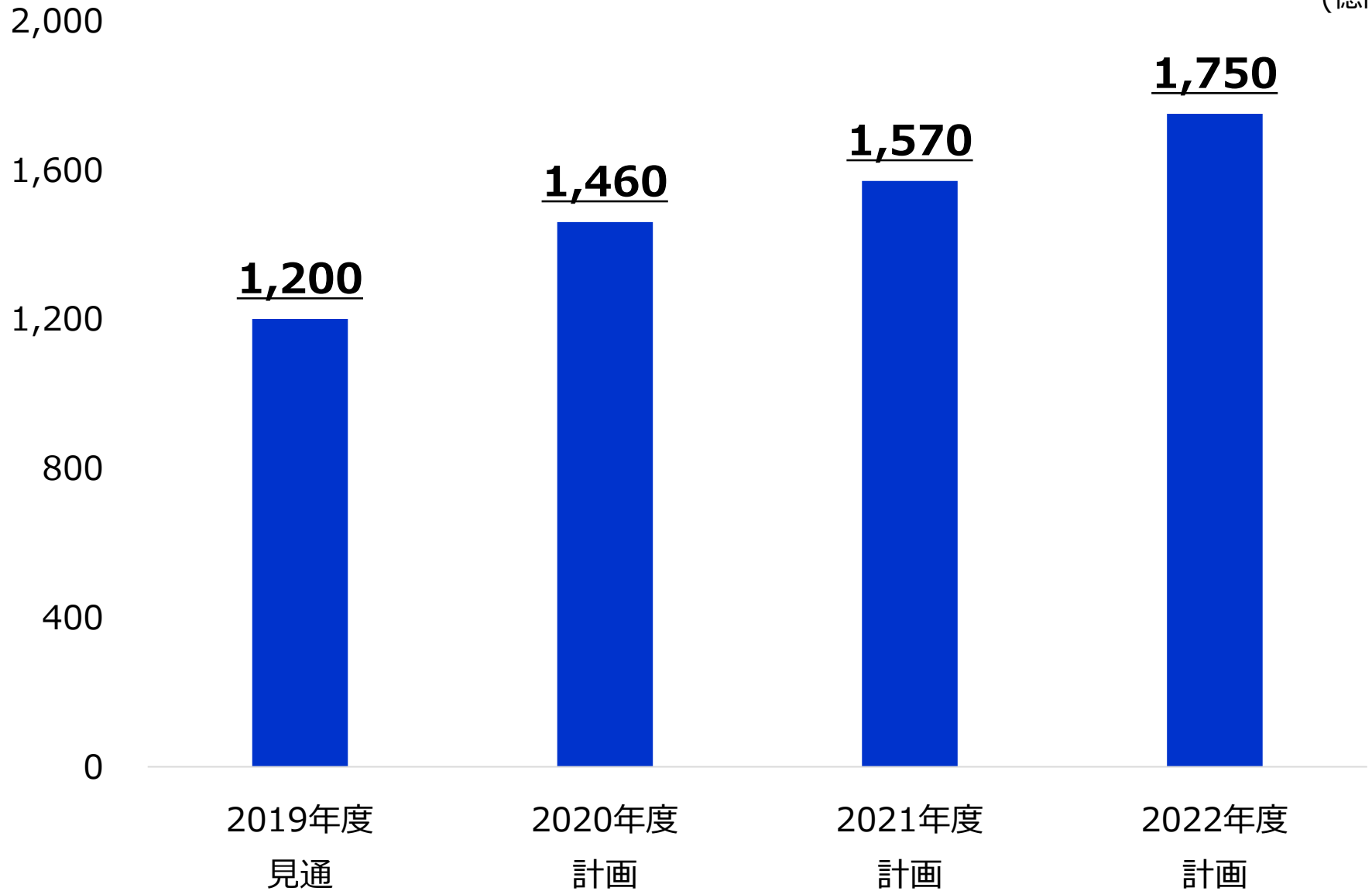
*3) シェルブルリカンツジャパン株式会社の販売量を除いた数値

主要前提

		単位	見通	計画		
			2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
原油	Dubai	\$/BBL	63.1	60	60	60
	Brent	\$/BBL	63.4	61.5	61.5	61.5
ナフサ	通関	\$/t	515	550	550	550
石炭	NEWC	\$/t	75.5	70	72	72
為替	米ドル	円/\$	107.5	105	105	105
基礎化学品 (アジア市況)	パラキシレン	\$/t	897	893	873	943
	スチレンモノマー	\$/t	1,122	1,059	1,086	1,005
機能化学品 (アジア市況)	ポリカーボネート	\$/t	2,053	2,093	2,093	2,143

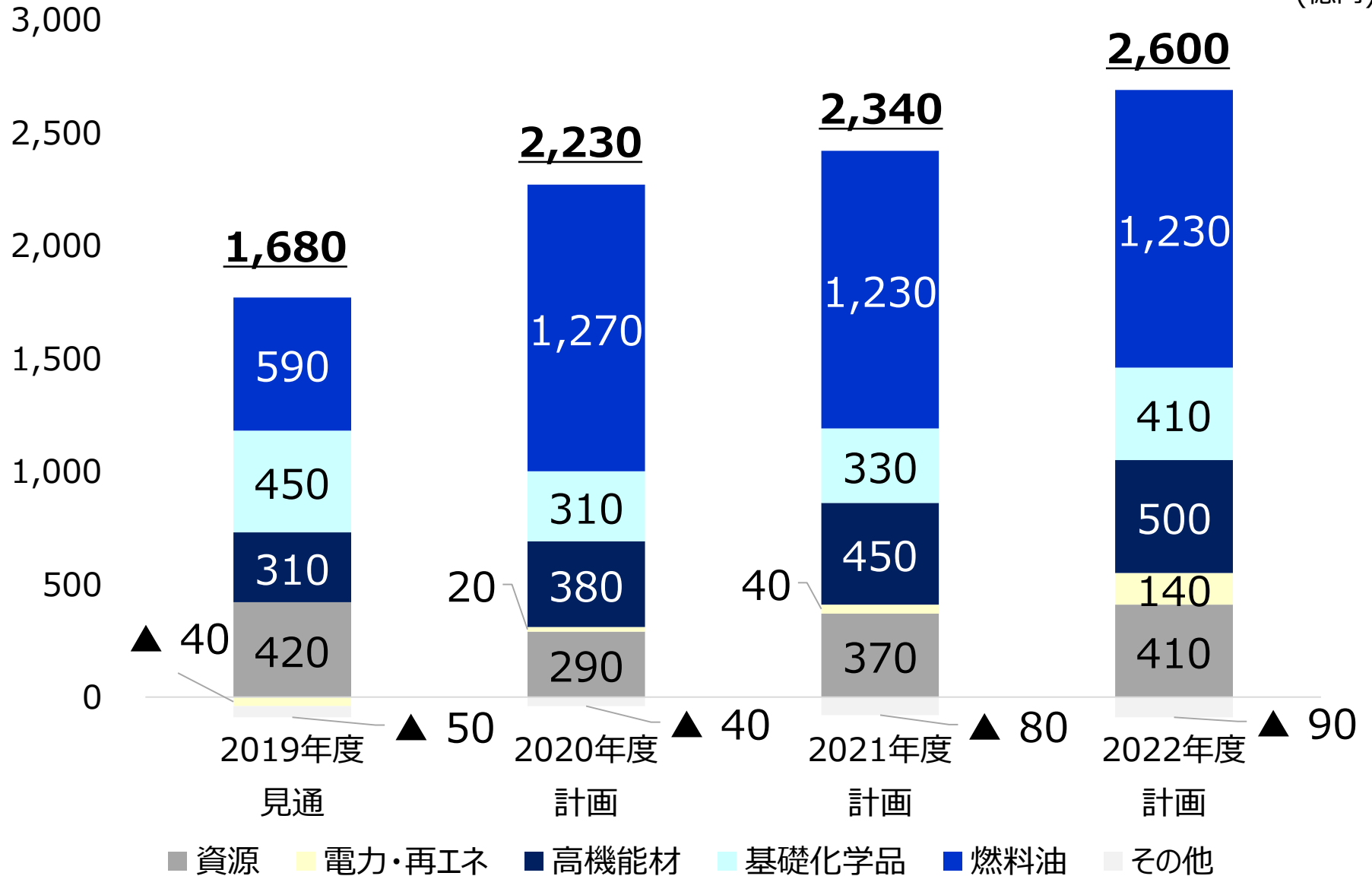
当期純利益 (在庫評価影響除き)

(億円)



セグメント別営業利益 + 持分 (在庫評価影響除き)

(億円)



資源生産量 (石油開発・石炭)

■ 石油開發生産量

(千BOED)

	2019年度 見通	2020年度 計画	2021年度 計画	2022年度 計画	増減 (19年度対比 22年度)	
ルウェー	21.7	22.7	23.6	23.3	1.6	107.4%
ベトナム	0.0	6.1	17.2	16.8	16.8	-
合計	21.7	28.7	40.8	40.1	18.4	185.0%

※数値は資源開発子会社の保有権益ベース

■ 石炭生産量

(千トン/年)

	2019年度 見通	2020年度 計画	2021年度 計画	2022年度 計画	増減 (19年度対比 22年度)	
エンシャム	4,420	4,560	5,300	5,250	830	118.8%
ボガブライ	5,450	6,000	6,080	6,080	630	111.6%
マッセルブルック	1,330	1,170	960	530	▲ 800	39.8%
豪州計	11,200	11,730	12,340	11,860	660	105.9%
マリナウ	1,230	1,200	1,200	1,200	▲ 30	97.6%
合計	12,430	12,930	13,540	13,060	630	105.1%

※数値は当社グループの保有権益ベース

※石油開発および石炭は12月決算

感応度

■ 原油価格1ドル／バレル下落の収支への影響

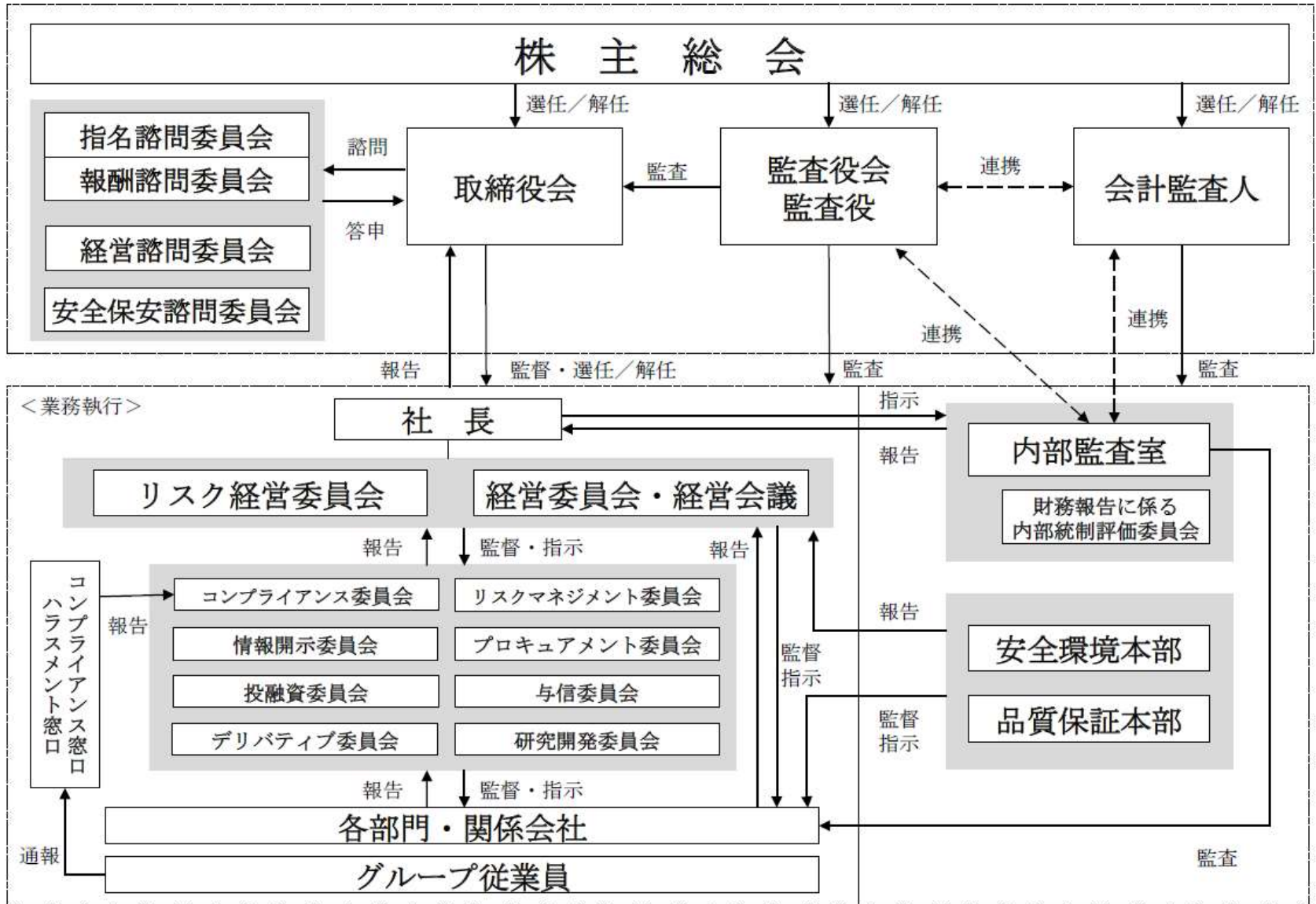
燃料油	精製用燃料費減少等	+ 10億円
	在庫評価影響の減	▲ 50億円
計		▲ 40億円
石油開発		▲ 10億円

■ 為替1円／ドル円高の収支への影響

燃料油	精製用燃料費減少等	+ 5億円
	在庫評価影響の減	▲ 30億円
計		▲ 25億円
基礎化学品		▲ 5億円
石油開発		—

※上記の他に、資源事業において、ノルウェークローネ・豪ドル等の為替変動影響を受けます。

コーポレート・ガバナンス (体制図)



コーポレート・ガバナンス (役員体制)

		氏名	当社における地位	独立役員	指名諮問委員	報酬諮問委員	女性	外国人
取締役	1	月岡 隆	代表取締役会長					
	2	亀岡 剛	代表取締役副会長					
	3	木藤 俊一	代表取締役社長					
	4	岡田 智典	代表取締役					
	5	松下 敬	取締役					
	6	新留 加津昭	取締役					
	7	出光 正和	取締役(非常勤)					
	8	久保原 和也	取締役(非常勤)					
	9	橘川 武郎	社外取締役	✓	委員長			
監査役	10	マッケンジー・クラグストン	社外取締役	✓		✓		✓
	11	大塚 紀男	社外取締役	✓	✓			
	12	安田 結子	社外取締役	✓		委員長	✓	
	13	小柴 満信	社外取締役	✓				
	14	谷田 俊之	監査役					
	15	高橋 研児	監査役					
	16	伊藤 大義	社外監査役	✓	✓			
	17	山岸 憲司	社外監査役	✓		✓		
計				7	3	3	1	1

見通しに関する注意事項

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。