

# 中期経営計画の見直し (2020～2022年度)

---

2021年5月11日

出光興産株式会社

証券コード：5019

## 2019年中計公表以降の環境変化

---

**コロナパンデミックによる  
主要製品の需要減、ライフスタイルの変化**

**2050年カーボンニュートラル宣言による  
脱炭素化の加速**

**資金余剰下での  
資源価格のボラティリティ拡大**

**中長期戦略の再構築と  
打ち手のスピードアップが必要**

# 中計見直しのステップ

---



**長期事業環境想定**



当社のパーパス再確認と2030年ビジョン



2030年に向けた基本方針と経営目標

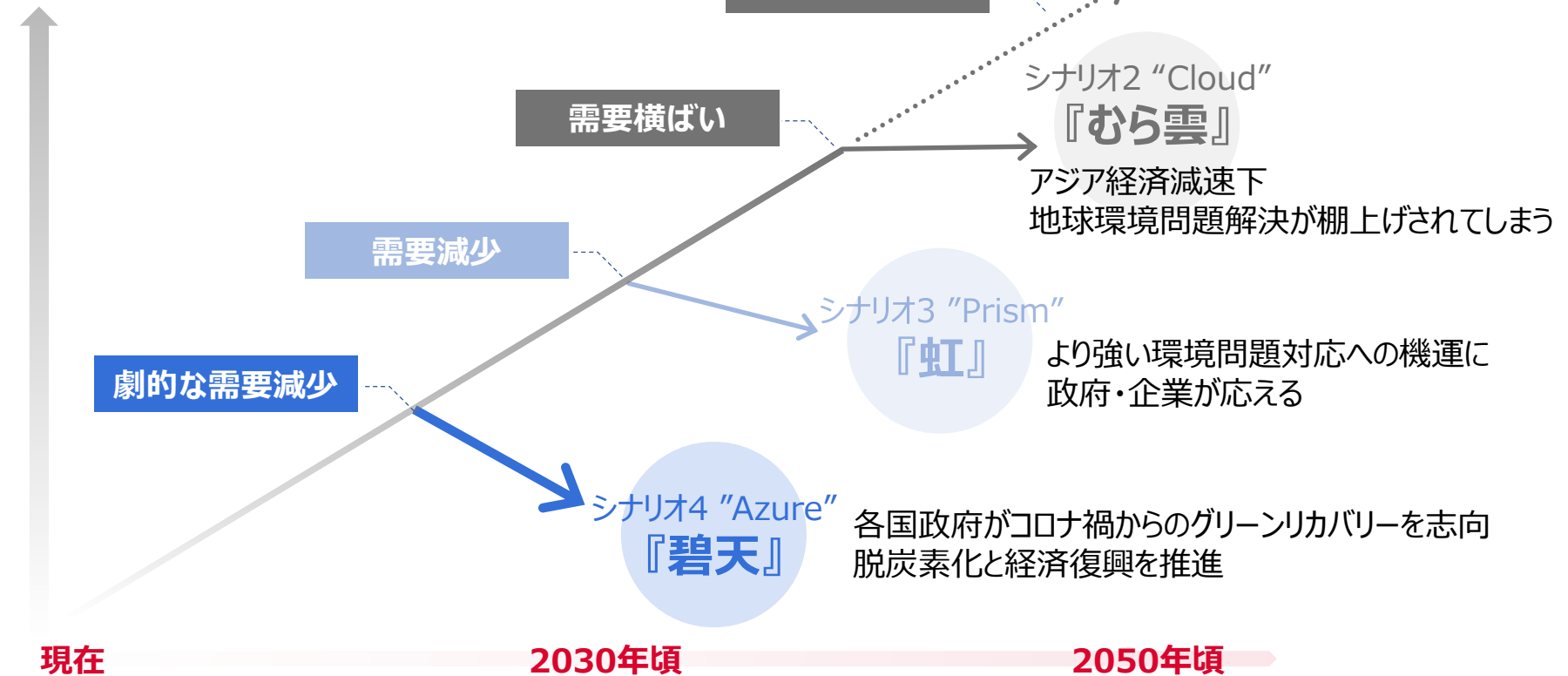


見直し後の中期経営計画（2020-2022）

# 2050年に向けた長期エネルギー事業環境シナリオ

## 足元で脱炭素化が加速 碧天シナリオの実現可能性が高まっている

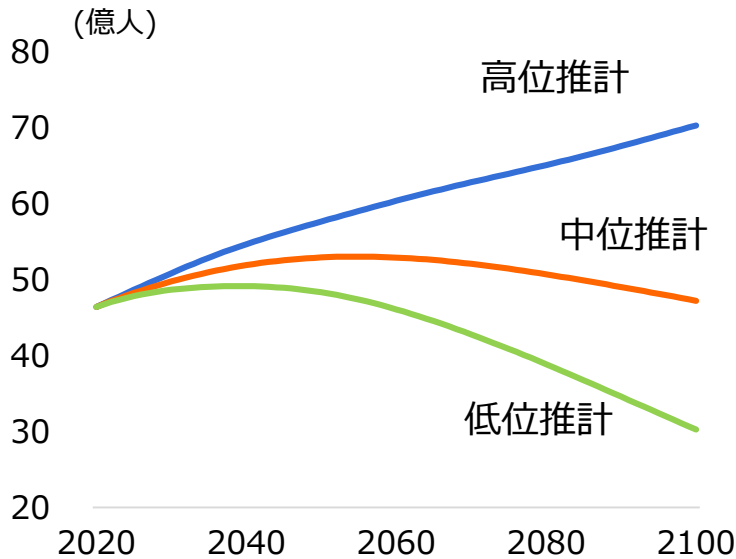
アジア太平洋地域  
石油需要



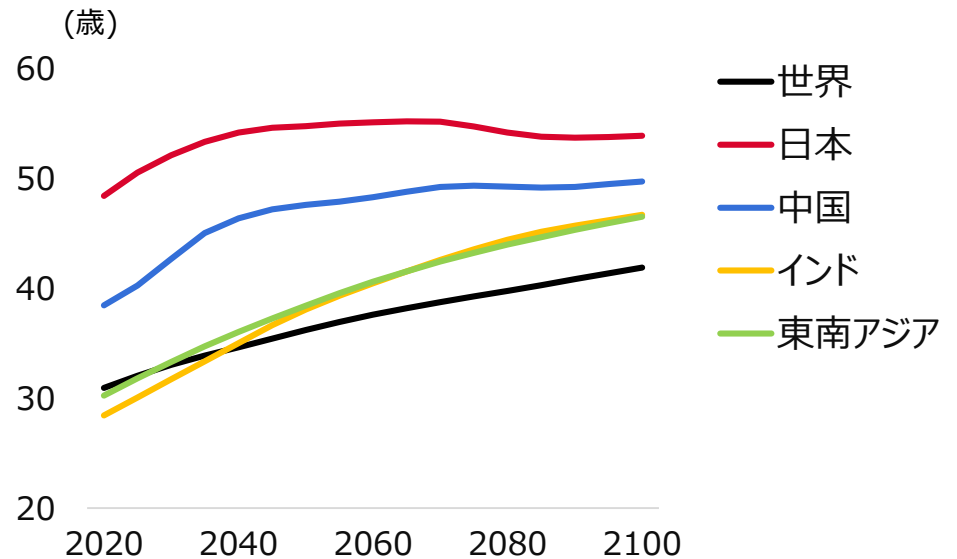
# 長期事業環境想定

将来に向け不確実な変数は多く事業環境は極めて不透明  
但し、**脱炭素化・高齢化のグローバルトレンドが進展する確度は高い**

## アジアの人口予測



## 各国の中央年齢予測@中位推計



**レジリエンスを高めつつ、  
将来の社会課題に向け着実に取り組むことが求められる**

# 中計見直しのステップ

---



長期事業環境想定



当社のパーパス再確認と2030年ビジョン



2030年に向けた基本方針と経営目標



見直し後の中期経営計画（2020-2022）

# 当社の歩みと大切な価値観

統合以前の両社の歴史の根底には

**“仕事を通じて人が育ち、無限の可能性を示して社会に貢献する”**  
という共通の価値観があり、当社のパーパスであることを再確認

自律考動



CIS太陽電池  
への挑戦

先駆者／先進性

「フォーミュラセル  
スーパーX」発売

ニソン製油所  
プロジェクトへの参画

灯油・ろうソクの  
販路拡大

有機EL材料  
の事業化

独立自治

日章丸事件



努めて難関を歩め

# 真に働く

国・地域社会、そこに暮らす人々を想い、考えぬき、働きぬいているか。  
日々自らを顧みて更なる成長を目指す。  
かかる人が集い、一丸となって不可能を可能にする。

私たちは、高き理想と志を掲げ、挑み続ける。

経営の原点

人間尊重 先達



# 2030年ビジョン

エネルギーの安定供給と共に社会課題の解決に貢献することが当社の責務と認識。

私たちは、

## 責任ある変革者

を2030年ビジョンとして掲げ、

地球と暮らしを守る責任：

**カーボンニュートラル・循環型社会へのエネルギー・マテリアルトランジション**

地域のつながりを支える責任：

**高齢化社会を見据えた次世代モビリティ&コミュニティ**

技術の力で社会実装する責任：

**これらの課題解決を可能にする先進マテリアル**

3つの責任を事業活動を通じて果たしていく。

# 中計見直しのステップ

---



長期事業環境想定



当社のパーパス再確認と2030年ビジョン



**2030年に向けた基本方針と経営目標**



見直し後の中期経営計画（2020-2022）

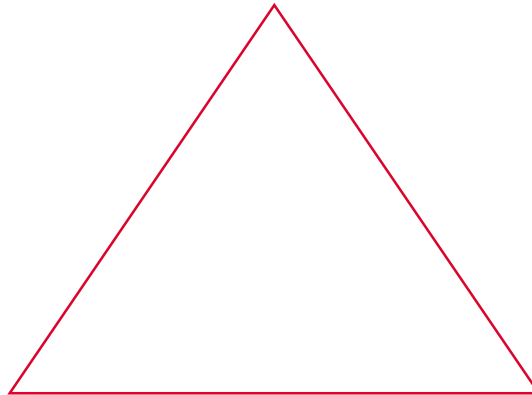
# 2030年に向けた基本方針

中長期的な経営環境が極めて不透明な中で、  
いかなる環境変化にも柔軟に対応できる**レジリエントな企業**を目指す

## ROIC経営の実践



**ビジネスプラットフォーム  
の進化**

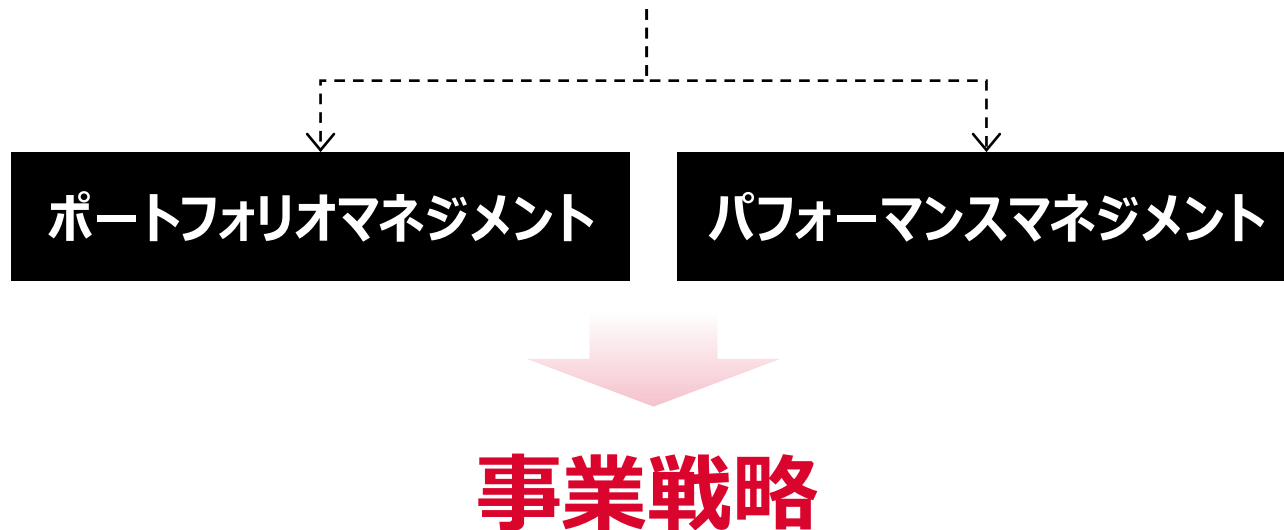


**Open·Flat·Agileな  
企業風土醸成**

# 2030年に向けた基本方針

- 資本効率性を高め、筋肉質な企業体質を実現することで、リスク許容度を向上
- ポートフォリオマネジメントに加え、成果を的確に測定するパフォーマンスマネジメントの手段としても活用
- 投資判断においては、ICP（インターナルカーボンプライシング）を活用

## ROIC経営の実践



# 2030年に向けた基本方針

## 事業戦略

### 燃料油 基礎化学品

- apollostationの「スマートよろずや」化
  - 製油所・事業所体制の見直し、コンビナート全体での「CNX※センター」化
  - 需要減に先んじた固定費圧縮
  - 精製/化学のインテグレーション深化
  - ニソン製油所の収益貢献化
- ※CNX : Carbon Neutral Transformation

### 高機能材

- リチウム固体電解質の事業化
- 電子材料・機能化学品・潤滑油・グリース・機能舗装材・アグリバイオ等  
先進マテリアルの開発加速

### 電力・再エネ

- 太陽光・風力・バイオマスの再エネ電源開発拡大
- 再エネを核とした分散型エネルギー事業の展開
- ソーラーフロンティアのシステムインテグレーターへの業態転換

### 資源

- 石油開発：東南アジアガス開発へのシフト、開発技術を活用したCCSへの取り組み
- 石炭：鉱山生産規模縮小、低炭素ソリューション事業へのシフト(ブラックペレット・アンモニア)
- 国内外での地熱事業拡大

# 2030年に向けた基本方針



## ビジネスプラットフォームの進化

### DXの加速

- Digital for Idemitsu（業務改革）から for Customer・ for Ecosystem（顧客・ネットワーク価値提供）へ  
※2021/4/1 DX認定取得（DX-Ready）

### ガバナンスの高度化

- 少数且つ経営課題に即した取締役会メンバー構成、討議中心の運営
- 社外役員が主導する公正透明な指名報酬検討プロセスの更なる充実
- 海外現法含むグループ内部統制成熟度の向上

# 2030年に向けた基本方針



## Open・Flat・Agileな企業風土醸成

### 理念・ビジョン の浸透

- インナーブランディング展開、社会課題解決挑戦に対する共感の醸成
- 環境変化に迅速かつ柔軟に対応するための基軸の確立

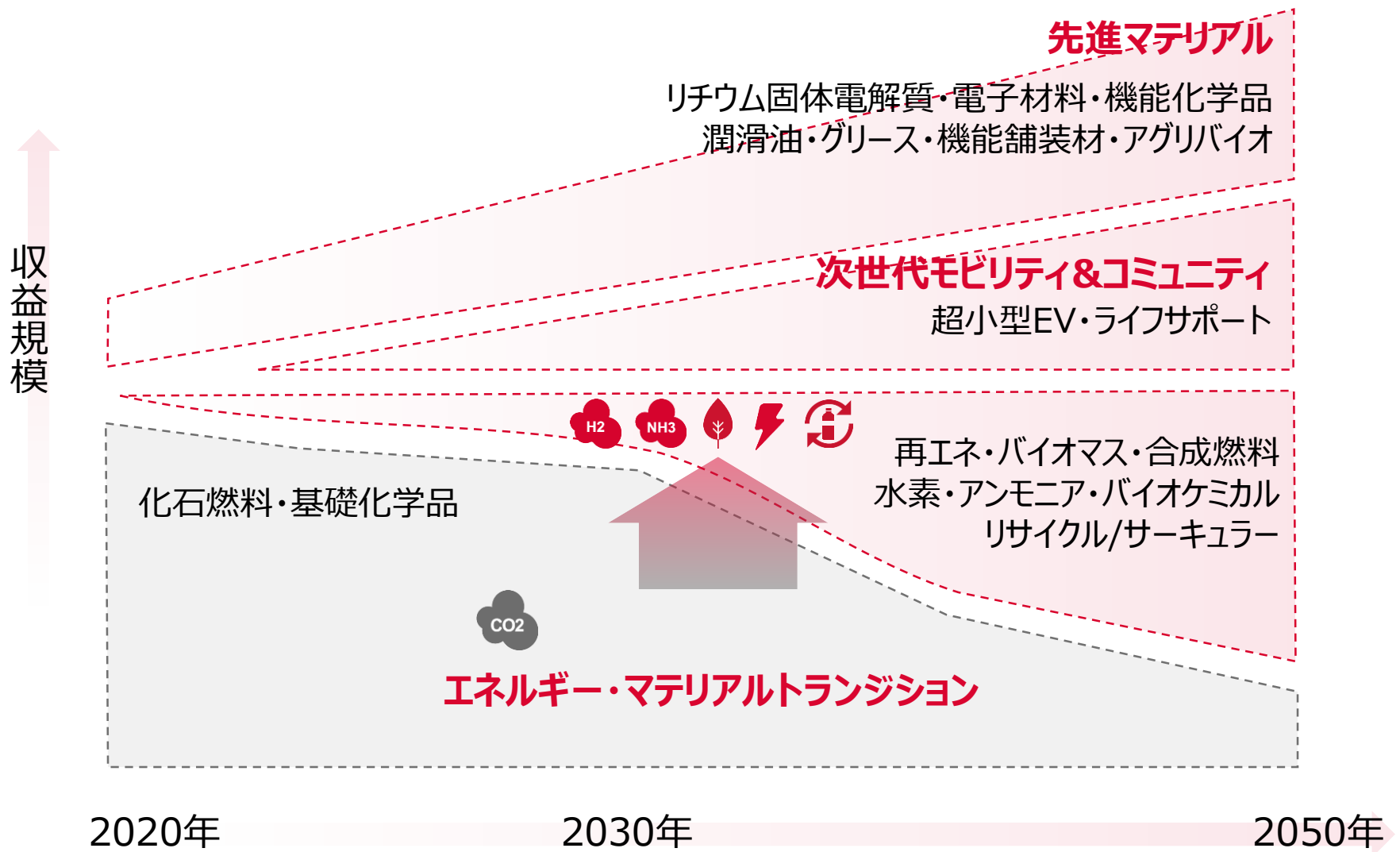
### 組織改革

- 階層簡素化による意思決定の迅速化、間接部門スリム化による生産性向上
- 積極的な権限移譲による成長機会の充実
- スパンオブコントロールの最適化によるマネジメントの質向上

### 働き方改革

- 多様な価値観・ライフスタイルに応じた就労環境の整備、機会均等の実現
- 既存業務改革による知の探索の促進、高付加価値業務へのシフト
- 脱100点主義による業務のスピード・質向上、共創促進

# 将来に向けたポートフォリオ転換

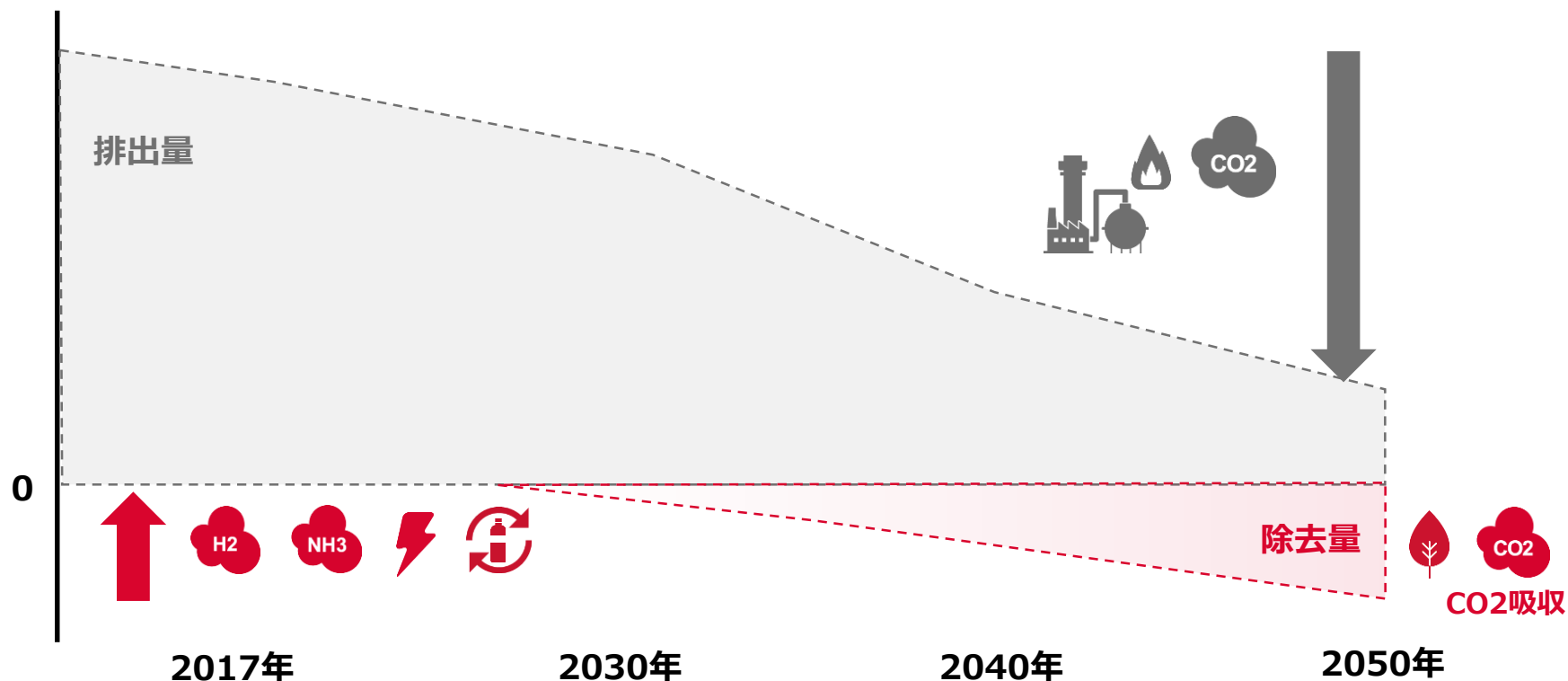




# 2050年カーボンニュートラルへの挑戦

2050年までに、自社操業に伴う排出量 (Scope1+2) の  
カーボンニュートラル(=CO2排出量ネットゼロ)を目指す

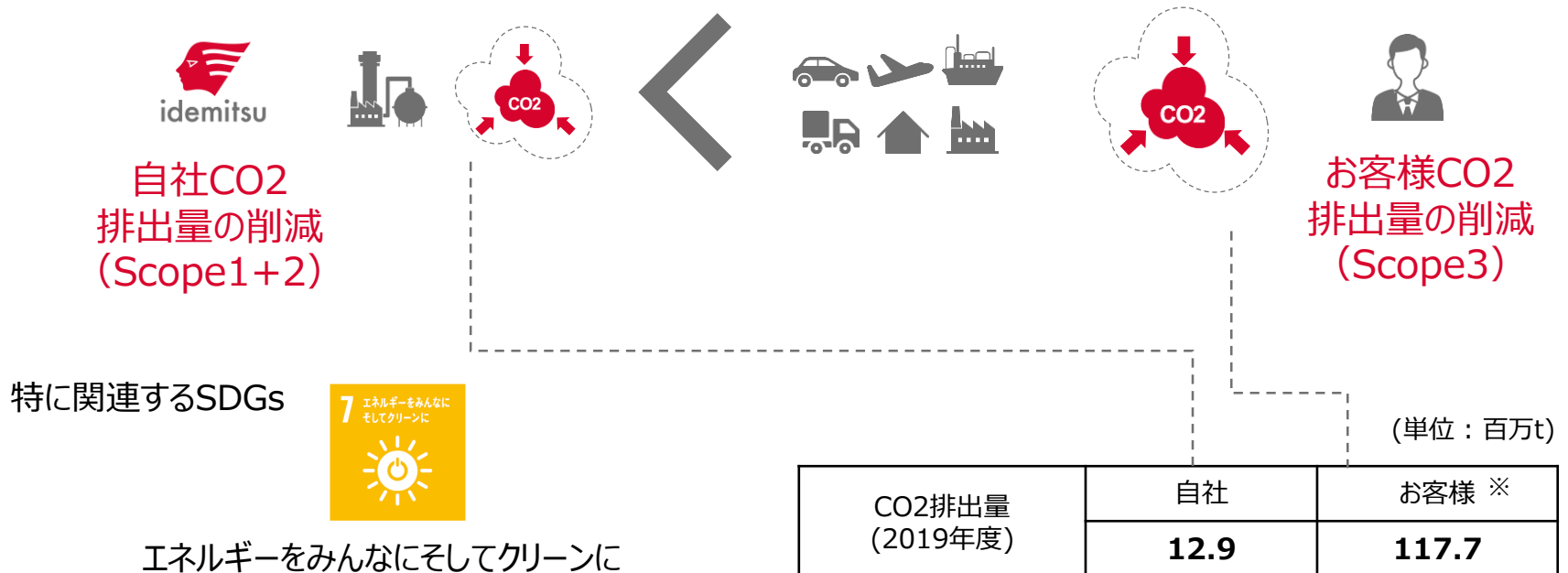
CO2排出量/除去量



# バリューチェーン全体でのCO2排出量削減

**自社操業に伴うCO2排出量削減を推進**するとともに、  
カーボンニュートラル・循環型社会の実現を支えるエネルギー・マテリアルの提供を通じて、  
**お客様のCO2排出量低減に貢献**

## 当社バリューチェーン全体を通じたCO2排出量の特徴



※当社製品の使用に伴う

# 2030年度経営目標

2020年度

2030年度

営業+持分利益  
(在庫影響除き)

928 億円



2,500 億円

ROIC

3 %



7 %

CO2削減量  
(Scope1+2)

—



▲400 万t

※2017年度比・グループ製油所含む

※2020年度実績は算定中

# 中計見直しのステップ

---



**長期事業環境想定**



**当社のパーパス再確認と2030年ビジョン**



**2030年に向けた基本方針と経営目標**



**見直し後の中期経営計画（2020-2022）**

# 経営計画

**当期利益**  
(在庫影響除き)

(3か年累計)

**2,200** 億円

**営業+持分利益**  
(在庫影響除き)

(3か年累計)

**4,100** 億円

**ROE**

(2022年度末)

**8 %**

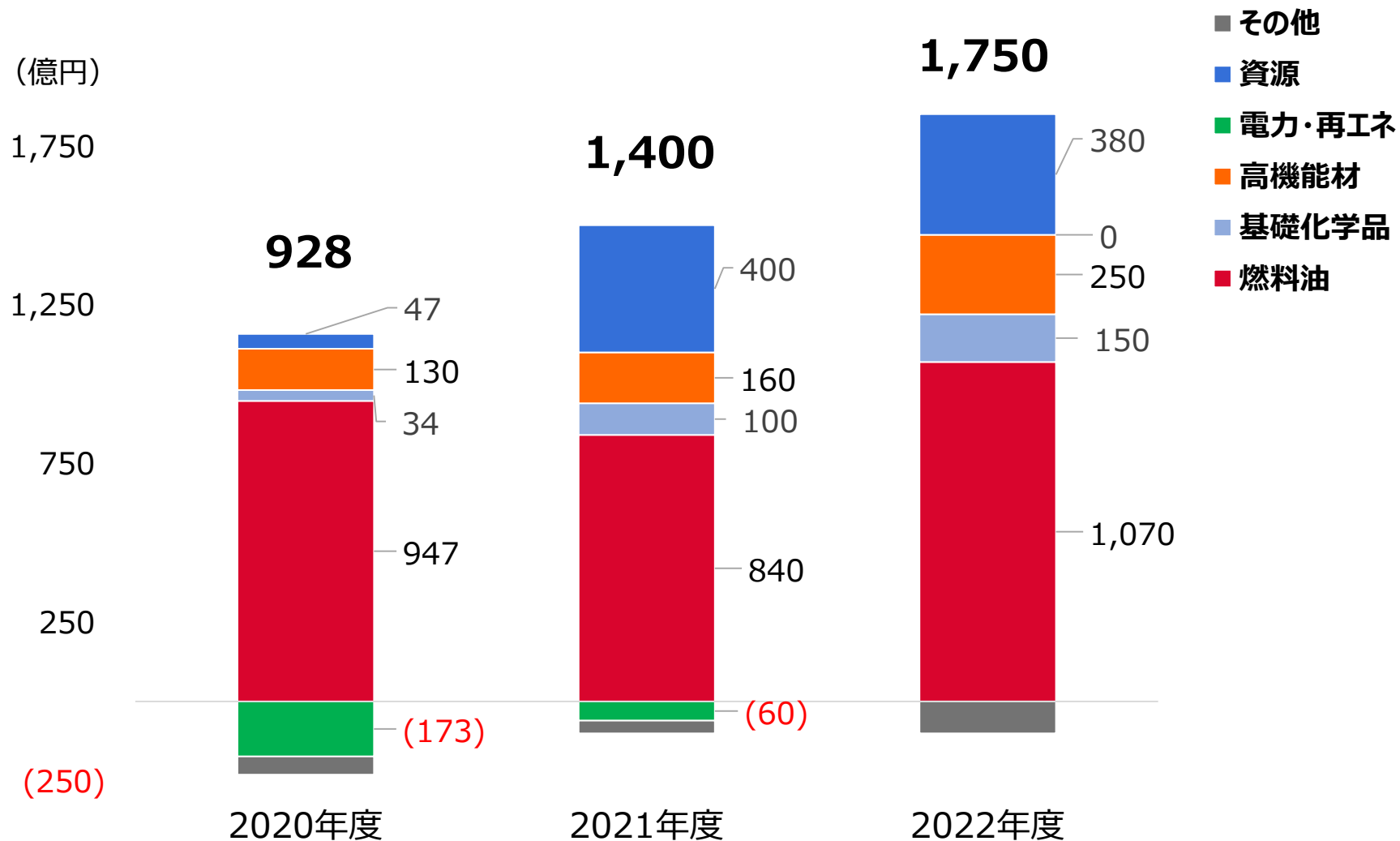
**FCF**

(3か年累計)

**2,300** 億円

(主要前提)	単位	2021年度	2022年度
原油<Dubai>	\$/BBL	60.0	
ナフサ<通関>	\$/t	560	
石炭<NEWC>	US\$/t	80.0	75.0
為替<米ドル>	¥/\$	105.0	

# セグメント別営業+持分利益（在庫影響除き）



# キャッシュバランス

## Cash In

当期利益  
2,200億円

償却費等  
4,800億円

資産売却等  
1,000億円

## Cash Out

投資  
5,700億円

フリー  
キャッシュフロー  
2,300億円

- 資産売却等も実施し、3か年累計で8,000億円のキャッシュインを確保
- フリーキャッシュフローの配分方針
  - ・株主還元
  - ・ポートフォリオ転換のための戦略投資
  - ・財務体質強化

# 投資計画

## 投資の内訳

5,700億円

戦略投資  
2,700億円

うちM&A財源1,000億円

操業維持投資  
3,000億円

## 戦略投資の内訳

### 燃料油・基礎化学品

- スマートよるずや化
- CNXセンター化
- 精製/化学インテグレーション

### 高機能材

- リチウム固体電解質
- 潤滑油海外展開
- エンブラ事業拡大

### 電力・再エネ

- 海外ソーラー電源開発

### M&A財源

### 資源

- 欧州石油開発
- アジアガス開発
- ブラックペレット
- 地熱



## 株主への利益還元が経営上の重要課題であると認識

- 2020～2022年度3か年累計の在庫影響除き当期純利益に対し、総還元性向50%以上の株主還元を実施
- 一株当たり120円の安定配当とする

---

# 参考資料

- 
- ① スマートよろずや構想と取り組み
  - ② CNXセンター構想と取り組み
  - ③ 2019年中計公表以降の進捗  
前提条件等

- 
- ① **スマートよろずや構想と取り組み**
  - ② CNXセンター構想と取り組み
  - ③ 2019年中計公表以降の進捗  
前提条件等

# スマートよろずやコンセプト

## apollostationネットワークを 地域住民の生活を豊かにする新しい時代のよろずやに！

- 全国6,400か所のエネルギー供給拠点活用
- 地域固有の課題を解決するエコシステム
- 様々なサービスを必要な時、場所へ提供
- 場所×リアル接点×エネルギー×デジタルによるOMO※型プラットフォームを提供

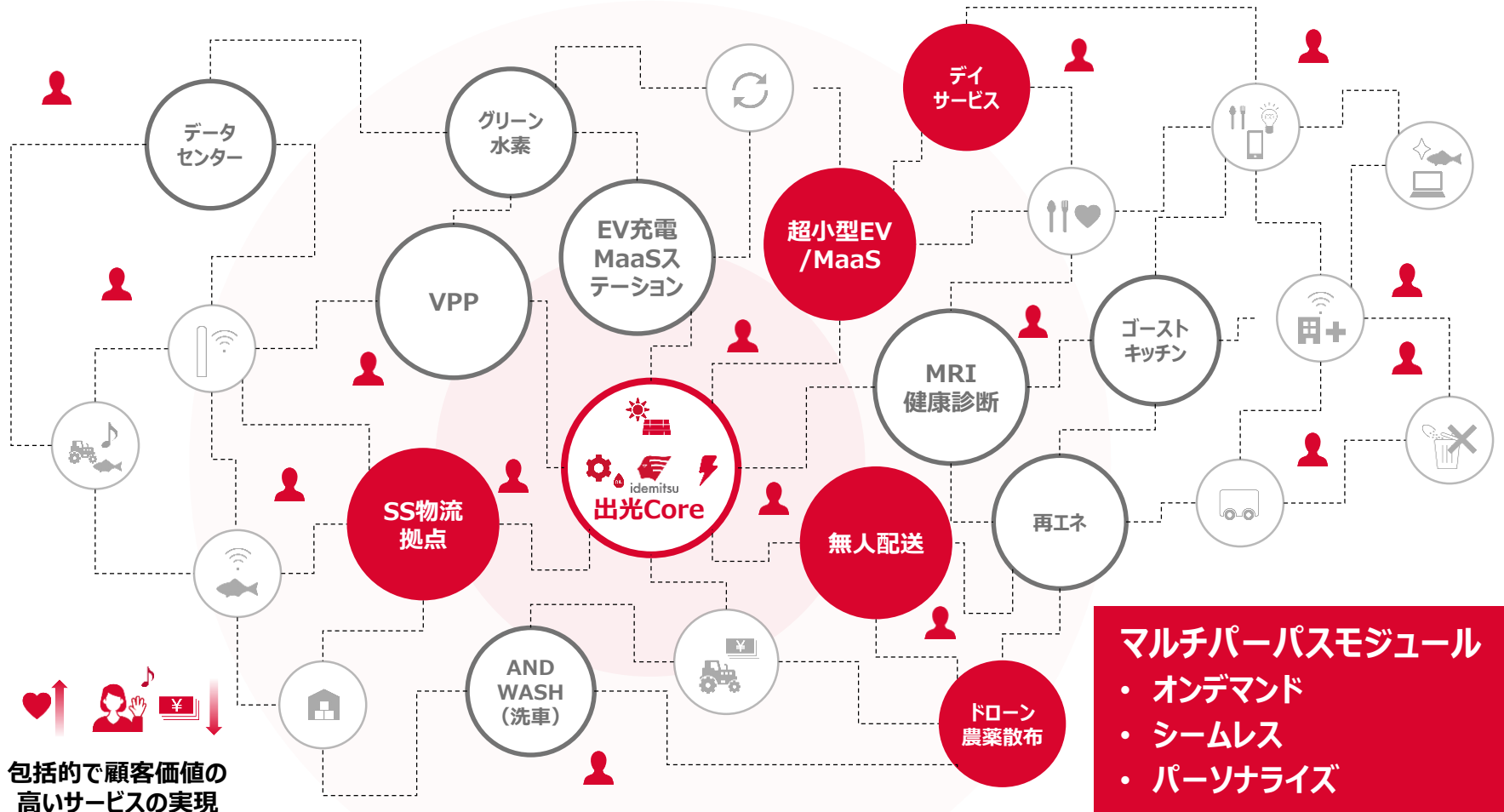
国内で培ったノウハウを  
海外の社会課題解決に応用



Service Station から **Mobility & Community Station** へ

# エコシステムの広がり

地域の困りごとを社内・社外の様々なビジネスモジュールを繋げてまとめて解決する  
よるずやとして、生活者のQoL向上と地域の活性化に寄与する



# 全く新しいカテゴリーのモビリティ提供

超小型EV  
/MaaS

超小型EVの開発・販売だけではなく、地域課題の解決に資する  
**新たなモビリティ&コミュニティサービスの開発**に取り組む



2021年4月  
**出光タジマEV**  
設立



SSネットワーク  
素材開発技術



車両設計技術



2021年10月  
**新型車両発表**



2022年  
**車両販売開始**



# 千葉県市原市と包括連携協定締結

超小型EV  
/MaaS

## 超小型EVを活用したカーシェアリングサービス 「オートシェア」を市原市内で展開

先進技術を活用しながら、市原市の観光振興や地球温暖化対策、  
物流・防災分野の取り組みを連携推進、地域社会の発展と市民生活の向上に貢献

### 小湊鉄道 上総牛久駅前に超小型EV2台を設置

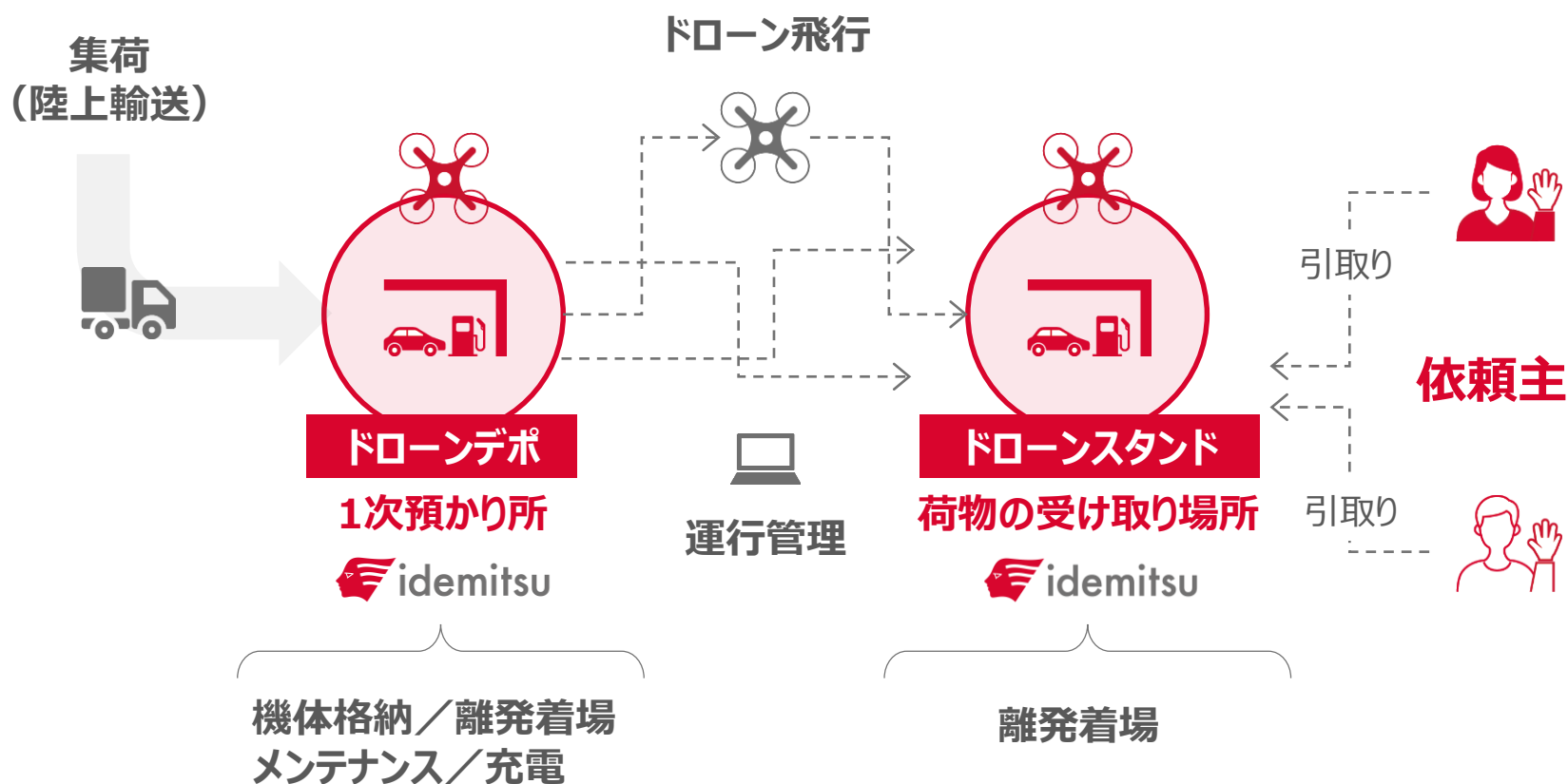




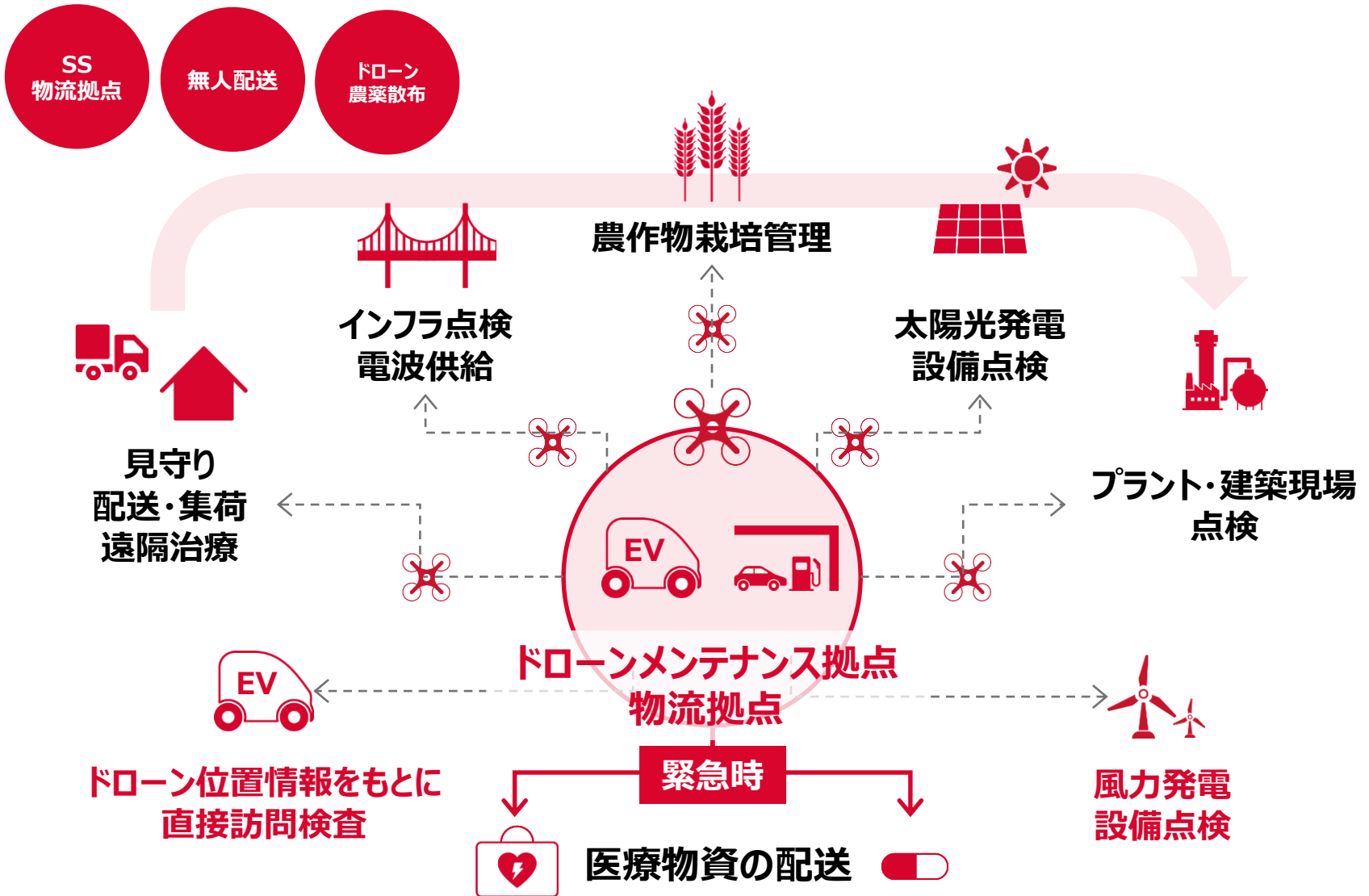
# 物流ラストワンマイル実証

SS  
物流拠点

ドローンを活用したラストワンマイル実証を通じて  
物流拠点としてのSSの可能性を検証



# ドローンを活用した将来構想



# シニア向けヘルスケア事業展開

デイ  
サービス

自立支援型デイサービスの直営・フランチャイズによる店舗展開を推進  
**新たな介護保険適用事業への参入や  
介護保険適用外サービスの開発にも取り組む**

- 2018年3月  
リハコンテンツ社との  
**資本業務提携**
- 2021年4月  
QLCプロデュース社の  
**全株式取得・子会社化**

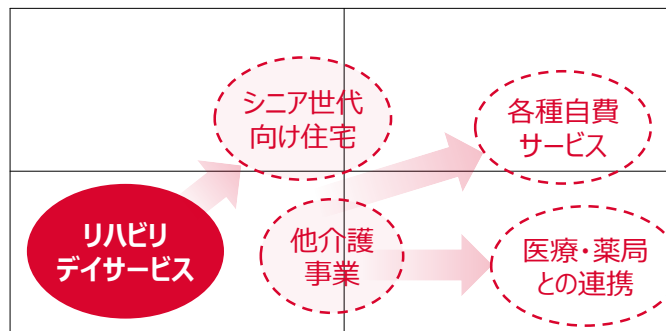


リハビリデイサービスを起点にしたシニア・ヘルスケア事業の広がり

シニア世代が  
**自分らしい暮らし**  
を続けるための  
包括ケアシステムの構築

潜在的介護ニーズ層  
向け

要支援・介護  
認定シニア向け

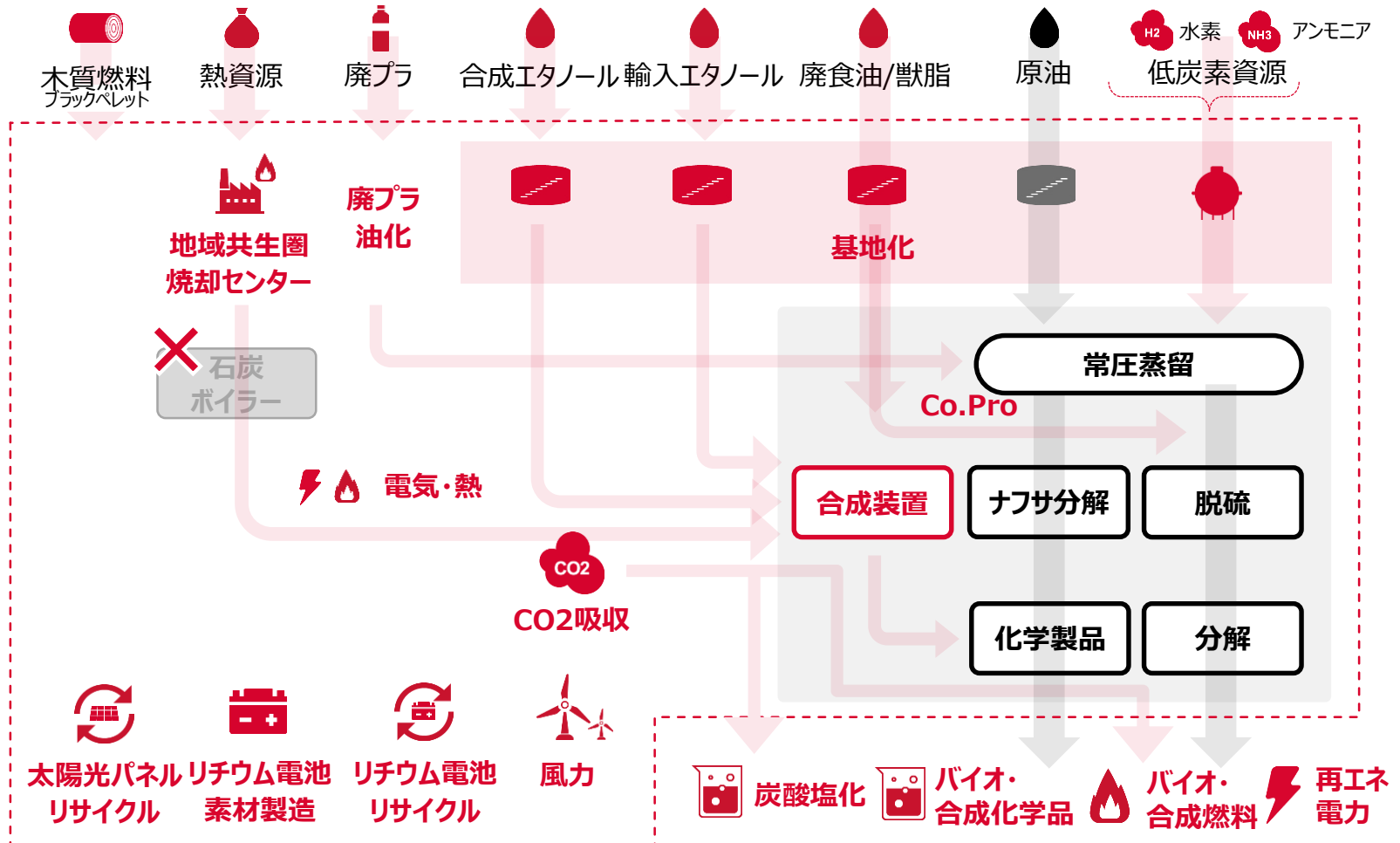


介護・医療**保険内**    介護・医療**保険外**

- 
- ① スマートよろずや構想と取り組み
  - ② **CNXセンター構想と取り組み**
  - ③ 2019年中計公表以降の進捗  
前提条件等

# CNXセンターコンセプト

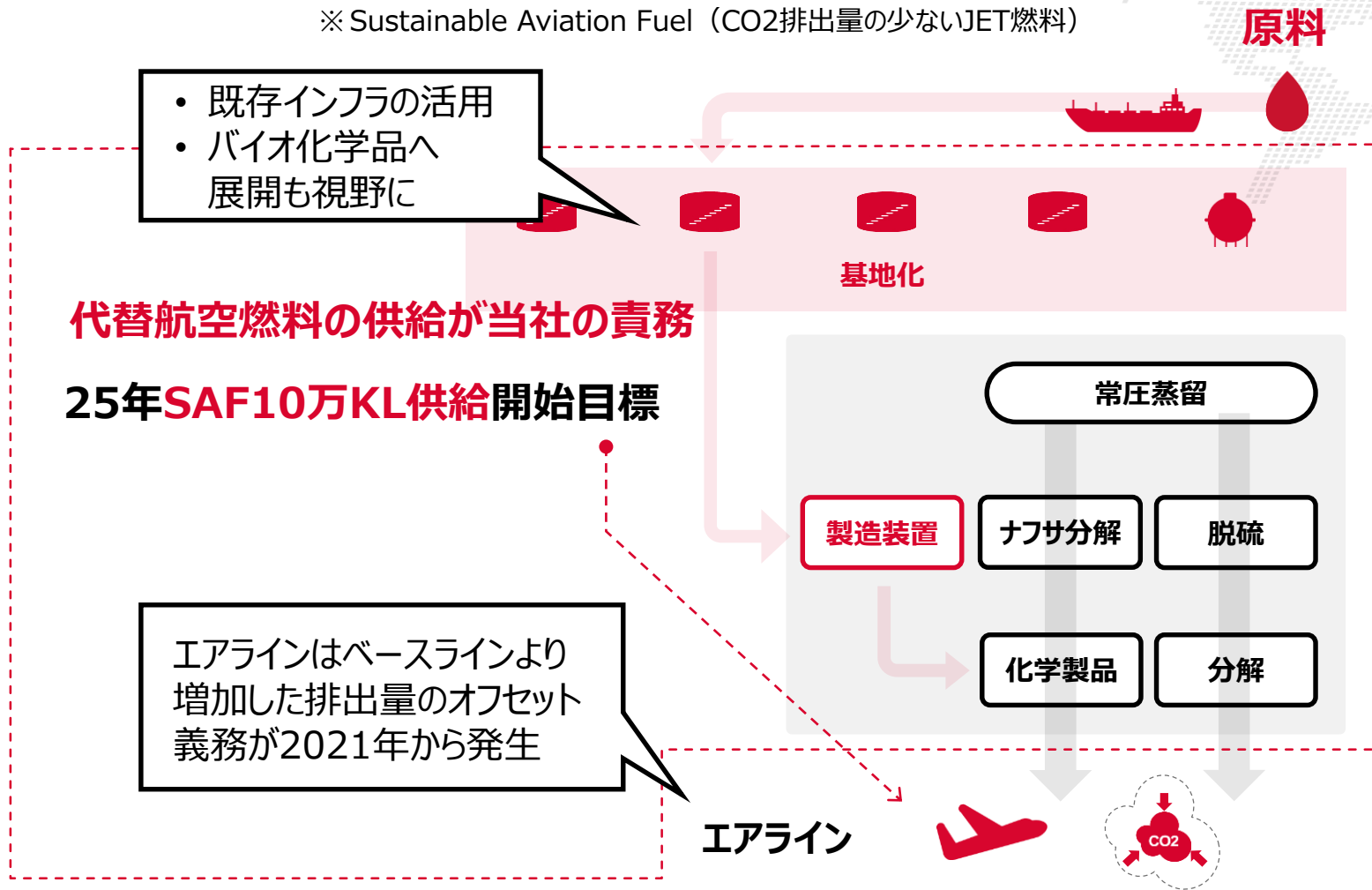
## 2030年までにCNXセンターのモデルを構築



# SAFビジネスの実装

## 国内初の商業規模SAF<sup>※</sup>製造事業の展開

※ Sustainable Aviation Fuel (CO2排出量の少ないJET燃料)



# 廃プラスチックサイクルビジネスの実装

## 国内初の廃プラスチックサイクルチェーンの構築（@千葉事業所）

- 自動車メーカー
- 小売り
- 家電

 一次選別会社

約900万トンの排出されている廃プラの再資源化は3割弱（熱回収除く）であり、新たな再資源化策が必要

 廃プラ 1.5万t/年

油化プラント

廃プラ油化

分子レベルの分解・合成で再資源、高品質化学品へ

環境エネルギー(株)誘致

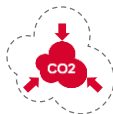


HiCOP技術※

※触媒による接触分解方式

廃プラスチックを油化した生成油を、既存装置にて精製処理

生成油



常圧蒸留

合成装置

ナフサ分解

脱硫

化学製品

分解

再資源化



# アンモニア・水素への取り組み

## 発電・産業部門へのCO2フリーアンモニアサプライチェーンの構築

①原料調達

②製造



③輸送



混焼技術を  
石炭需要家へ展開

当社アセットを活用し、燃料アンモニア  
利用に向けた実証試験への参画

④貯蔵



⑤販売

⑥発電・自社利用

中東・豪州・北米での  
ブルー・グリーンアンモニアの  
サプライチェーン構築に  
向けた協業検討中

合成装置

常圧蒸留

ナフサ分解

脱硫

化学製品

分解

愛知製油所・東亜石油・徳山事業所が  
国交省のカーボンニュートラルポート（CNP）  
検討会に参画

関係省庁・近隣企業と連携し  
カーボンニュートラルを目指す



# 低炭素ソリューション事業の展開

## 石炭火力発電に対する低炭素ソリューションの提供



# サーキュラービジネスの開発

## 循環型社会の構築



# 【構想図】CNXセンター



# 【構想図】スマートよろずや



- 
- ① スマートよろずや構想と取り組み
  - ② CNXセンター構想と取り組み
  - ③ **2019年中計公表以降の進捗  
前提条件等**

# 2019年公表中計の重点課題進捗状況

セグメント/区分	重点課題の内容	取り組み内容
燃料油	■ 統合シナジーの最大化	■ 20年度累計488億円達成 ■ 21年度累計600億円達成見込
	■ 製油所の国際競争力強化	■ 20年6月千葉事業所RH能増 ■ 20年10月エネオス知多PX装置譲受検討開始
	■ ニソン製油所の収益貢献化	■ 20年度は安定稼働を実現 ■ タイムラグ等、製品市況低迷により収益下振れ
高機能材	■ リチウム固体電解質の事業化	■ 千葉事業所内に小型量産設備設置を決定
電力・再エネ	■ 国内外での再生可能エネルギー電源の開発	■ 徳山バイオマス(5万kW)建設中 ■ 米国メガソーラー(約43万kW)建設他
	■ 国内電力・ソーラー事業の業態転換	■ ソーラー事業の業態転換に着手
資源	■ 東南アジアガス開発	■ 20年11月ベトナムガス田生産開始
	■ 国内外での再生可能エネルギー電源の開発	■ 秋田(小安)地熱発電環境アセス完了
	■ ブラックペレットの開発	■ 20年9月豪州でソルガム栽培実証実験開始 ■ ベトナムでブラックペレット生産設備建設着手

# 2019年公表中計の重点課題進捗状況

セグメント/区分	重点課題の内容	取り組み内容
地球環境 ・社会との調和	■ GHG削減の目標設定と遂行	■ 20年度統合レポートでGHG削減進捗開示
	■ D&I実践/従業員の「働きがい」向上	■ 女性活躍指数を設定 ■ D&Iアンコンシャスバイアス研修実施
	■ 1/3以上の多様な独立取締役の選任継続	■ 独立社外取締役比率42%
ガバナンスの進化	■ 指名・報酬の更なる透明性向上	■ 指名・報酬諮問委員会設置
デジタル変革 の加速	■ スキルマトリックスの作成・開示	■ 20年6月定時株主総会招集通知で開示
	■ コア事業のデジタル化等	■ 20年1月からデジタル変革室始動

# ニソン製油所の収益貢献化

□ 安定稼働の継続、コスト適正化、マージン回復等により、引き続き収益改善を目指す

## 2020年度の振り返り

- 2019年末のメンテナンス実施後、安定操業を継続し概ねフル稼働を実現
- コロナ感染拡大に伴う
  - ・3月原油価格急落による在庫影響等
  - ・アジア製品市況低迷の影響を強く受け、厳しい収支が継続

## 2021年度以後の取り組み

- 在庫影響等の解消、一定のマージン回復を期待
- 今後も、安定操業の継続、コスト削減（保全費・本社経費削減/内製化）の取り組みを通じ、収益改善を図っていく





# リチウム固体電解質への取り組み

- 次世代電池として有望な全固体リチウムイオン電池向け固体電解質の商業生産に向け、取り組みを加速する

## 当社の立ち位置

- 全固体リチウムイオン電池の鍵となる素材である硫化物系固体電解質開発の有力メーカーの1つ
- 多くの関連特許を保有

## 2020年度実績及び今後の取り組み

- 固体電解質の小型量産設備を千葉事業所内に新設することを意思決定
- 21年度夏頃に上記設備が稼働開始予定
- 商用化に向けた開発を加速

## 全固体リチウムイオン電池とは

- 主にEVで使用される、現行液系リチウムイオン電池と比較し、
    - ・エネルギー密度向上
    - ・充電時間の短縮
    - ・安全性向上
- が期待される次世代電池



# 再生可能エネルギーへの取り組み

## □ 太陽光・地熱・風力・バイオマスの再エネ電源開発拡大

地域	区分	能力(持分)	備考/進捗状況
日本	バイオマス	5万kW	■ 山口・徳山に建設中 22年度中の運開
日本	地熱	1.5万kW	■ 秋田・小安地区 環境アセス手続き完了/能力評価を実施中 21年度投資意思判断予定
日本	太陽光	7.8万kW	■ 岡山・赤磐PJ 完工 ■ 岩手・洋野PJ 建設中
北米	太陽光 (BOT <sup>※</sup> 案件)	43万kW	■ Mustang II、Centaral40 運開済 ■ Pioneer、Luciana 建設中
フィリピン	太陽光	3.2万kW	■ Power Source First Buracan Solar 建設中

※BOT : Build On Transfer

# DXの取り組み

ビジネスプロセス全体をデジタル技術で変革させ、  
新たな顧客価値の創造・従業員体験向上へ

## Digital for Ecosystem

ビジネスパートナーとの  
共創

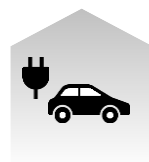
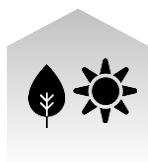


企業間連携による共創

大企業、スタートアップ、  
オープンイノベーションなど

## Digital for Customer

顧客との  
共創



顧客に対する  
新たな価値提供

既存顧客のサービスレベル向上  
新規顧客獲得

## Digital for Idemitsu

従業員との  
共創



従業員の  
新しい働き方創造

全社横断/業務プロセス変革  
による全体最適化

# 前提条件

項目/ セグメント	指標	単位	2019年公表中計			実績	今回見直し	
			2020年度	2021年度	2022年度	2020年度	2021年度	2022年度
原油	Dubai	\$/BBL	60.0	60.0	60.0	44.5	60.0	60.0
	Brent	\$/BBL	61.5	61.5	61.5	41.7	61.0	61.0
ナフサ	通関	\$/t	550	550	550	400	560	560
石炭	豪州一般炭 スポット	\$/t	70.0	72.0	72.0	60.4	80.0	75.0
為替	米ドル	円/\$	105.0	105.0	105.0	106.1	105.0	105.0
基礎化学品 (アジア市況)	パラキシレン	\$/t	893	873	943	592	800	800
	スチレンモノマー	\$/t	1,059	1,086	1,005	827	910	920
機能化学品	ポリカーボネート	\$/t	2,093	2,093	2,143	2,325	2,350	2,350

※Brent、豪州一般炭スポット価格は暦年ベース

# 2022年度セグメント利益（2019年公表比）

単位：億円

	2022年度 (19年公表)	2022年度 (今回見直し)	増減	増減理由
燃料油	1,230	1,070	-160	海外市況悪化など（輸出利益減、持分法投資損益悪化）
基礎化学品	410	150	-260	アロマ製品スプレッド縮小など
高機能材	500	250	-250	潤滑油、機能化学品等の収益回復遅れなど
電力・再エネ	140	0	-140	ソーラーフロンティア業態転換遅れなど
資源	415	380	-35	石炭事業の豪ドル高の影響など
（内石油開発）	234	320	86	IPN販売増など
（内石炭）	176	60	-116	石炭事業の豪ドル高の影響など
その他	-90	-100	-10	
営業(除く在庫)+持分	2,600	1,750	-850	
当期純利益(在庫除き)	1,750	1,000	-750	

# 2022年度セグメント利益（2020年度実績比）

単位：億円

	2020年度 実績	2022年度 (今回見直し)	増減	増減理由
燃料油	947	1,070	123	統合シナジー、持分法投資損益改善、自家燃コスト増など
基礎化学品	34	150	116	アロマ市況回復、販売数量増(SDM要因)など
高機能材	130	250	120	潤滑油収益回復など
電力・再エネ	-173	0	173	20年冬の卸マーケット高騰影響の解消など
資源	47	380	333	資源価格回復など
(内石油開発)	68	320	252	ベトナムガス田生産開始、原油価格回復など
(内石炭)	-20	60	80	石炭市況回復、豪ドル高など
その他	-57	-100	-43	研究開発費の増加など
営業(除く在庫)+持分	928	1,750	822	
当期純利益(在庫除き)	297	1,000	703	

# 販売数量

単位：千KL

	19年11月公表中計			今回見直し		
	2020年度	2021年度	2022年度	2020年度	2021年度	2022年度
ガソリン	14,190	13,860	13,510	12,764	13,230	12,940
灯油	4,470	4,350	4,230	4,287	4,050	3,930
軽油	11,030	11,010	11,000	9,872	10,210	10,470
A重油	3,520	3,390	3,290	3,316	3,250	3,140
主燃小計	33,210	32,610	32,030	30,240	30,740	30,480
ジェット燃料※	2,610	2,610	2,600	1,372	1,990	2,510
その他	2,760	2,680	2,540	2,433	2,210	2,310
国内燃料小計	38,581	37,900	37,170	34,045	34,940	35,300
輸出燃料油	7,600	7,190	8,730	4,990	6,690	9,790
燃料油合計	46,181	45,090	45,900	39,035	41,630	45,090

※内貨JETのみ

単位：千t

基礎化学品	4,120	4,300	4,350	3,607	4,090	4,200
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

# 生産数量

単位：千BOED

	19年11月公表中計			今回見直し		
	2020年度	2021年度	2022年度	2020年度	2021年度	2022年度
ルウェー	22.7	23.6	23.3	23.1	25.1	27.5
ベトナム	6.1	17.2	16.8	0.9	14.5	13.9
石油開発計	28.7	40.8	40.1	24.0	39.5	41.4

単位：千t

エンシャム	4,560	5,300	5,250	3,853	4,570	4,820
マッセルブルック	1,170	960	530	985	1,210	750
ボガブライ	6,000	6,080	6,080	5,074	5,600	5,730
豪州小計	11,730	12,340	11,860	9,911	11,380	11,300
マリナウ	1,200	1,200	1,200	1,203	1,050	1,050
石炭生産計	12,930	13,540	13,060	11,115	12,430	12,350



# 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。**