

中期経営計画 (2026-2030年度)

2026年5月12日

出光興産株式会社

証券コード：5019

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

中期経営計画（2026-2030年度）サマリ

- 事業×人財×ビジネスプラットフォームの掛け算による収益力強化を通じ、PBR1倍超の安定的達成と持続的な企業価値の向上を目指す

全体像

事業戦略

GRIT

既存事業の深化

GROWTH

成長事業の創出

CNX

低/脱炭素事業への挑戦

人財戦略

全ての社員を変革の主役に

現場力強化

共創促進

もっと共創&イノベーションを

新価値創出力向上

ビジネスプラットフォーム

DX/AX*¹による経営プロセスの高度化を中心とする事業基盤の強靱化と価値創造の促進

26-30年度 累計投資額 18,000億円

財務目標*²

ROE

27-28年度 12%
30年度 13%以上

ROIC

30年度 7%以上

税前提利益*³

30年度 3,600億円

総還元性向

26-30年度 50%以上
(累進配当の導入)

*1 : AI transformation *2 : IFRS基準 *3 : 金融費用除き

前中期経営計画（2023-2025年度）振り返り
新中期経営計画（2026-2030年度）環境認識

前中計 振り返り ～全体

主な取り組み実績

1. 事業構造改革投資

- 前中計の振り返り
燃料油や高機能材の増益等により、営業+持分損益やROE目標を達成。一方、原油価格変動等の一過性要因による押し上げも大きく寄与
- 新中計における課題
安定的な収益基盤の構築と更なる資本効率の改善

2. 人的資本投資

- 前中計の振り返り
「企業理念・ビジョンの体現」、「DE&Iの深化」、「個々人の能力・個性の発揮」の3つを人財戦略の重点テーマと定め、新行動指針策定等の各種施策を実行
- 新中計における課題
事業戦略と連動した人財戦略の再構築、変革推進に向けた新行動指針の更なる浸透・実践

3. ビジネスプラットフォームの進化

- 前中計の振り返り
DX人財の育成、AIによる業務最適化・効率化、研究領域におけるMI+AI活用強化等に取り組み、全社の生産性向上・価値創出に貢献
- 新中計における課題
AIを通じたデータ基盤経営・業務プロセス変革の推進、新設するイノベーションセンターの最大活用、ガバナンス・ERMの高度化等

指標*1	25年度	
	目標	実績
営業+持分損益 (23-25年度累計)	2,300億円 (6,000億円)	2,441億円 (7,693億円)
ROE	10%	10.6%
ROIC	7%	6.5%
化石燃料事業 収益比率	70%以下	98%
GHG 削減量	▲46%	▲21%
CO ₂ 削減量*2 CI*3	▲10% (30年度)	▲0.6% (24年度)
出光エンゲージメント インデックス (EI)	75%以上	70%
DE &I	女性採用比率 50%以上	46%
	女性役職者比率*4 5%以上	7%
	男性育休取得率 90%以上	98%
従業員一人当たり年間 教育投資額	100千円以上	69千円

*1: 各種財務指標は在庫影響除き *2: Scope1+2 *3: Carbon Intensity, Scope1+2+3

*4: 26年7月1日付昇格予定者を含む

前中計 振り返り ～セグメント別ROIC

ROIC

22年度

23-25年度平均*

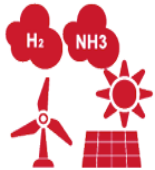
主なROIC変動要因

燃料油	2.3%	4.9%	<p>既存収益基盤の更なる強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ↑ 国内燃料油事業の収益性向上 ↑ 環太平洋トレーディングプラットフォームを活用した海外燃料油事業の増益 ↳ オレフィン市況の構造的低迷による収支悪化
基礎化学品			<p>構造改革の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ↑ 西部石油の精製機能停止・富士石油の子会社化
高機能材	4.5%	7.7%	<p>高付加価値・成長領域の拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ↑ 潤滑油事業の構造改革による収益性向上 ↑ 既存事業の選択と集中と研究開発体制の最適化 ↑ アグロカネショウの子会社化等、バイオ・ライフソリューション事業の基盤強化
電力・再エネ	0.3%	▲1.9%	<p>事業環境の悪化と構造改革の長期化</p> <ul style="list-style-type: none"> ↑ 国内電力事業の販売・需給バランス適正化による収支構造の改善 ↳ 設備トラブル・バイオマス燃料費高騰に伴う減益 ↳ ソーラーフロンティアにおけるパネル販売・EPC受注の伸び悩み
資源	17.2%	17.3%	<p>安定操業維持による高ROIC継続</p> <ul style="list-style-type: none"> ↑ ベトナム・ノルウェー・滝上各事業所の安定生産による収益最大化 ↑ ボガブライ鉱山への石炭生産集約・安定供給による資本効率向上 ↳ 外部環境要因での石炭生産数量減・コスト増による収支悪化

前中計 振り返り ～事業ポートフォリオ転換

- 2050年カーボンニュートラル（CN）・循環型社会を見据え、「3つの事業領域」の社会実装を推進

一歩先のエネルギー



他社協業や政策支援を通じて段階的に社会実装

- ブルーアンモニア** 三菱商事と共同でエクソンモービル社の製造PJへ参画を検討。徳山事業所のアンモニア供給基地化および周南コンビナート各社への供給体制構築に向け検討
- e-メタノール** JOGMECとのHIF Global社への出資等、海外からの調達に向けた取り組みを推進。苫小牧にて水素サプライチェーン構築と合成燃料等の製造を検討
- SAF** 千葉・徳山両事業所で製造装置建設を検討。豪州Jet Zero Australia社への出資や油糧作物ポンガミア実証栽培等、グローバルサプライチェーン構築への取り組み
- バイオ燃料** 「出光リニューアブルディーゼル」および「出光バイオディーゼル5」を販売開始
- カーボンオフセット燃料** 「出光カーボンオフセットfuel(ICOF)」を販売開始
- ブラックペレット** ベトナムでの「出光グリーンエナジーペレット」商業生産開始

多様な省資源・資源循環ソリューション



当社アセットを最大活用し商業化・拡大に向け前進

- 次世代電池向け 固体電解質** トヨタ自動車等との協業により、事業化に向けた材料・製法開発を加速。大型パイロット装置建設を意思決定。また、蘭リチウム電池ソリューション企業へのCVC出資等、関連分野における事業機会を追求
- 使用済みプラスチックの油化ケミカルリサイクル** 2026年1月に千葉事業所隣接エリアにおいて油化設備が完工

スマートよろずや



着実にソリューションを拡大・実装、SSの付加価値向上に貢献

- Drive On** 公式アプリを通じた顧客接点強化（ダウンロード数1,300万超）
- モビリティよろずや** コーティング・車販等、モビリティサービス専門店「apolloONE」を全国計24店展開。Keeper技研との戦略的業務提携等、更なる取り組みを強化
- apollostation Type Green** 地元木材を使用した環境配慮型SSを全国計27店展開

新中計 環境認識 ～マクロ経営環境

- 政治・経済・環境等、当社事業を取り巻く経営環境が大きく変容している

中東・ウクライナ紛争による エネルギー安全保障リスクの高まり

- 原料調達の多角化
- エネルギー多様化・自給率向上

米国政策リスク・ 世界的インフレの進展

- 米国関税、サプライチェーン混乱
- 原材料費・輸送費・建設費等の高騰

中長期的な企業価値向上 に関する市場との対話要請

- 資本コストや株価を意識した経営
- CGC改定による稼ぐ力の強化

欧米から広がる脱炭素から 化石回帰の動き

- 米国 パリ協定離脱
- 欧州 自動車CO₂排出規制緩和

国内労働人口の減少と 人財市場の流動化

- 人財不足・人件費上昇
- 人財・キャリアの多様化

グローバルサウスの台頭による 国際秩序変容の兆し

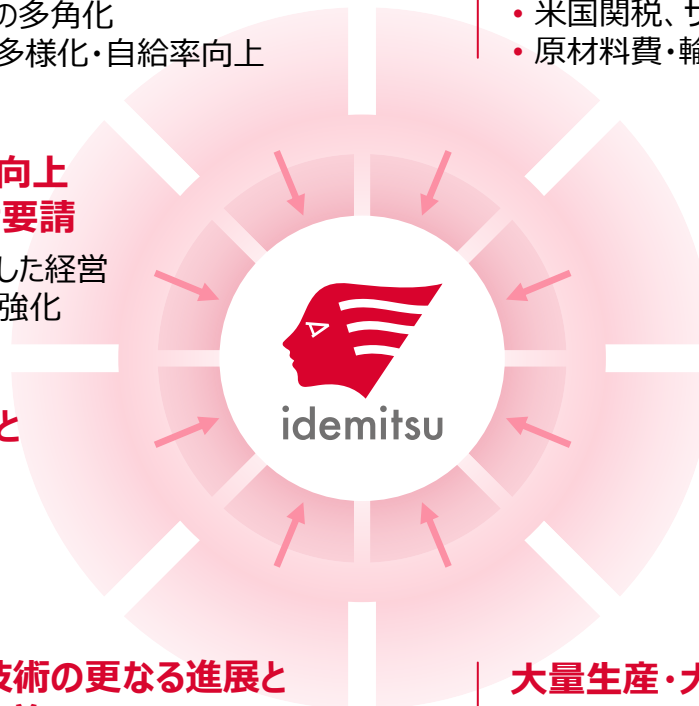
- 中国からインドへの生産拠点シフト
- BRICS勢力拡大

デジタル技術の更なる進展と 生成AIの普及

- 電化・電動化/ICTの加速
- 生成AI実装、汎用人工知能への期待

大量生産・大量消費経済からの 脱却機運の高まり

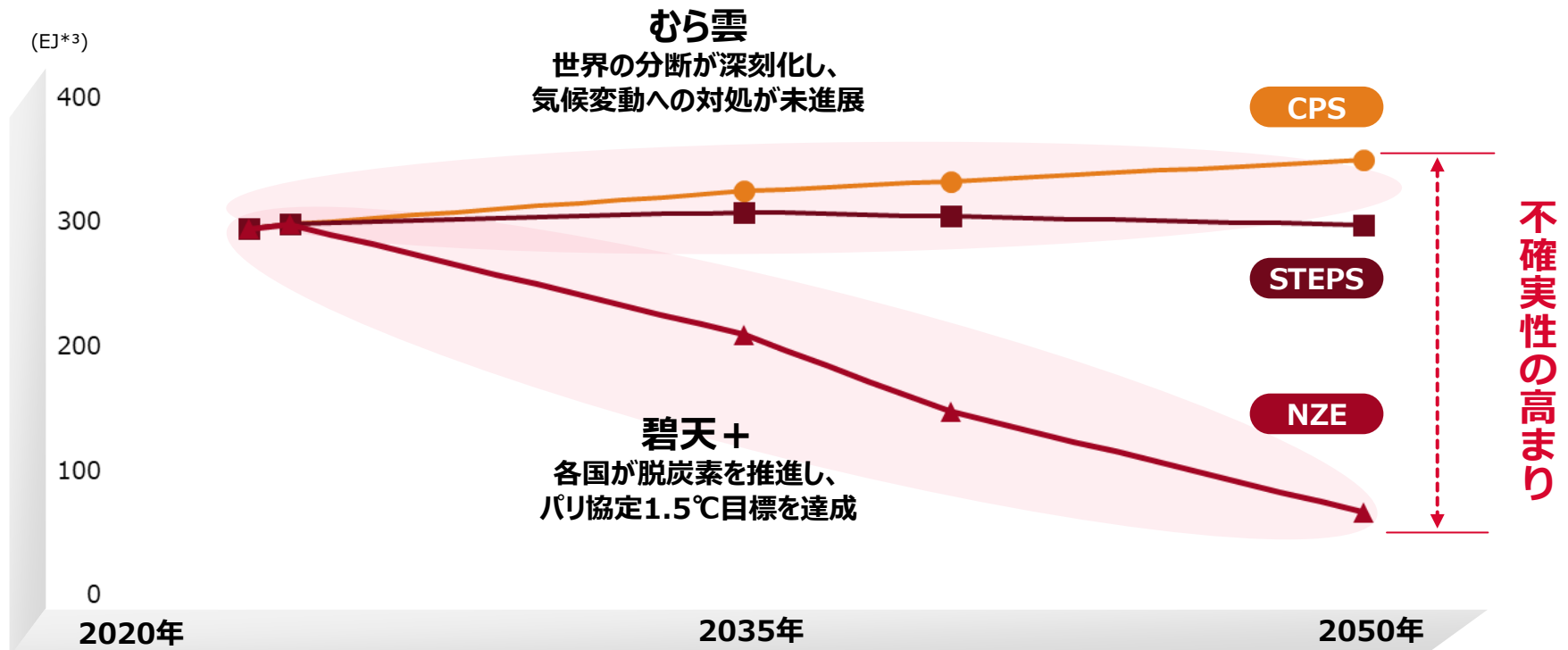
- グローバル循環プロトコル（GCP）
- 欧州での循環型経済法の制定着手



新中計 環境認識 ～化石燃料需要

- 化石燃料需要は各国政策や技術開発の影響が大きく、長期的見通しは不確実性が高い

世界化石燃料消費量*1 (IEA見通し*2)



*1 : IEA「World Energy Outlook 2025」より当社作成 (化石燃料消費量は石油・ガス・石炭の消費量総計)

*2 : CPS=Current Policies Scenario (すでに法律として施行されている政策のみが継続されると仮定したシナリオ)
STEPS=Stated Policies Scenario (すでに施行されている政策に加え、政府が公式に発表している具体的な計画や目標も考慮したシナリオ)
NZE=Net Zero Emissions by 2050 Scenario (2050年までに世界でネットゼロエミッションが達成されるシナリオ)

*3 : EJ=exajoules (10の18乗ジュール)

中期経営計画（2026-2030年度） サマリ

中期経営計画（2026-2030年度）策定にあたって

経営環境の不確実性の高まりを踏まえ、当社は新中計で**事業戦略をリバランス**し、より実践的なアプローチで**「稼ぐ力」を強化**することで、中長期的な成長を実現します。

- 燃料油等、社会的にも重要性が再認識される**既存事業の基盤を強化**し、収益力・資本効率の向上に粘り強く取り組みます。
- 中長期的に成長が見込まれる領域で、当社の技術力・国内外ネットワーク等の強みを活かした**事業創出を拡大**していきます。
- 2050年CN実現とともに、中長期的なエネルギー安全保障への貢献を見据え、時間軸を見極めながら、**低/脱炭素事業へ挑戦**していきます。

これらの取り組みを**5つの事業セグメント横断**で、また**パートナーとの共創**を通じて推進し、**企業価値を向上**させるとともに、**社会課題の解決**にも貢献していきます。

中期経営計画（2026-2030年度） 骨子

2030年ビジョン 責任ある変革者

2030年度 財務目標*1	ROE	27-28年度 12%	30年度 13%以上	税前提利益*2	3,600億円	
	KPI	ROIC 7%以上	累計投資額 18,000億円	期間平均 総還元性向 50%以上	変革リーダー (行動指針高度実践者) 2,000人	出光EI 80%

事業戦略

GRIT

既存事業の
深化

GROWTH

成長事業の
創出

CNX

低/脱炭素事業
への挑戦

パートナーとの共創

人財戦略

現場力強化

共創促進

新価値創出力
向上

全ての社員を変革の主演に

もっと共創&イノベーションを
(DE&Iの更なる深化)

ビジネスプラットフォーム

事業×人財の両輪を支えるビジネスプラットフォーム強靱化

DX/AX

R&D/CVC*3

知財

ガバナンス・ERM

安全・環境・品質

財務

事業戦略方針

- 3つのテーマ（GRIT・GROWTH・CNX）で持続的成長を実現し、社会課題への解決にも貢献する

企業価値向上に向けた事業戦略

社会課題

エネルギー安全保障の確保
S+3E*1の最適バランス追求
低/脱炭素化と経済発展の両立
(GX)

海外成長市場における
エネルギー・素材需要の増大と
サプライチェーンの複雑化

社会の電化・電動化/
ICTに伴うエネルギー・
素材ニーズの多様化

GRIT*2

既存事業の深化

既存事業の基盤強化を粘り強くやり抜くことで、エネルギー・素材の安定供給に努めつつ、収益最大化と資本効率向上を実現する

GROWTH

成長事業の創出

持続的成長の実現に向け、電化・電動化/ICTや海外をはじめとする成長領域で、当社の強みを活かした新たな事業を切り拓く

CNX*3

低/脱炭素事業への挑戦

CN実現とともに、中長期的なエネルギー安全保障への貢献に向け、低/脱炭素ソリューションの経済的・技術的課題の解決と事業化に挑戦する

燃料油

基礎化学品

高機能材

電力・再エネ

資源

*1：安全性(Safety)の確保を大前提に、エネルギー安定供給（Energy Security）、経済効率性（Economic Efficiency）、環境適合（Environment）の実現を目指す日本のエネルギー政策基本方針

*2：Guts、Resilience、Initiative、Tenacityから成る「やり抜く力」 *3：カーボンニュートラル・トランスフォーメーション

財務目標（利益増減）

- 2030年度までは、GRIT中心での収益拡大により、ROE13%・ROIC7%以上を目指す

日本基準

10.6%

ROE

IFRS

13%以上

6.5%

ROIC

7%以上



中期経営計画（2026-2030年度） 本編

GRIT “既存事業の深化”

- 既存事業のバリューチェーン強化に粘り強く取り組み「安定供給」と「高い資本効率」を両立させる



製油所・事業所・精製会社の安全安定操業

- 従前の取り組みを加速化・高度化する施策により、稼働率*90%以上の安定的達成を目指す

継続的な取り組み

保安管理

プロセス安全マネジメント
現場浸透強化

運転管理

教育研修強化による
人財育成深化

設備管理

損傷要因見直し・重要設備レビュー
による信頼性向上

~30年度

目標

90%~

加速化・高度化施策



デジタル技術活用 の推進

自社開発保全業務支援システム、
AIEージェントによる業務高度化・効率化



稼働率向上投資

トラブル抑制・発生時の機会損失抑制の
ための投資、および確実なメンテナンス実施に
向けた協力会社とのパートナーシップ強化



現場力の強化

リスク感度向上・育成機会充実のための
人員体制、技術継承を促す環境づくり



本社・事業所の タテヨコ連携

本社専任チームによるベストプラクティスの
横展開推進

23-25年度

3カ年平均稼働率*

86%

*：定期修繕除き稼働率（BSDベース）

特約販売店・SSネットワークの堅持

- apollostationブランド価値の向上とお客様接点の深化を通じて、地域に支持され続ける唯一無二のSSへと進化し、全国約1,100の特約販売店と約6,000のSSネットワークを堅持する



apollostationブランド力の更なる強化

- idemitsuとapollostationの繋がりを強化し、ブランド認知を高めていくための新VI*と新ブランド体系の展開
- apollostationの新キャラクター「アポちゃん」を活用したユーザーコミュニケーション強化

お客様接点の一層の充実

- 出光アプリ「Drive On」の更なるサービス拡張により、お客様のスマートなモビリティライフをワンストップでサポート
- 全国約6,000SSそれぞれの持ち味を活かし、地域に必要とされるモビリティサービスを高品質で提供

サポート体制

全国8支店と機能別会社 + モビリティサービス専門家チームによる現場サポート体制

課題事業の構造改革

- 課題事業は構造改革を推進、収支/財務状況に応じて事業の見直しを判断

主要な課題事業の概況および方向性

ニソン製油所 (NSRP)



- 政府・スポンサー間が緊密に協働し、5カ年連続で営業黒字を達成（在庫影響除き）
- 安定高稼働の継続により、中計期間中の当社連結決算への損失計上は発生しない見込み
- 原油調達先の多様化等、収支改善策を進め、当期利益の早期黒字化、および2030年以降の黒字定着を目指す

基礎化学品



- エチレン装置集約等、生産能力最適化に向けた取り組みを推進するも、市況悪化により足元での収益改善は遅滞
- クラッカー能力最適化に継続して取り組み、オレフィン事業の収益安定化を企図
- 誘導品事業の競争力強化や資源循環チェーン構築による付加価値向上を追求する

電力・再エネ



- 国内事業を中心に一定の収支改善の取り組みが進展も、構造改革は長期化
- 発電所安定稼働と当社ネットワークを活用した販売拡大により国内収益の拡大を図る
- ソーラーフロンティアは人員最適化を含むコスト構造改革の推進、収益性/成長性が高いEPC事業へのリソースシフトを通じて、早期の黒字化を計画
- 海外事業は選択と集中を進め、収支改善・投下資本の低減を実現する

GROWTH “成長事業の創出”

- 持続的成長を見据え、電化・電動化/ICTや海外等の成長領域における事業創出・拡大を推進する

2
 更なるグローバル展開
 (海外成長市場の捕捉)

1
 電化・電動化/ICT融合領域での
 キーマテリアル・ソリューション提供

3
 全国SSネットワークを活かした
 モビリティサービス展開
 (スマートよるずや)

4
 循環型経済の拡大を見据えた
 サーキュラービジネス展開

税前利益*
 (30年度)

+600億円

その後さらに拡大

電化・電動化/ICT ~全体

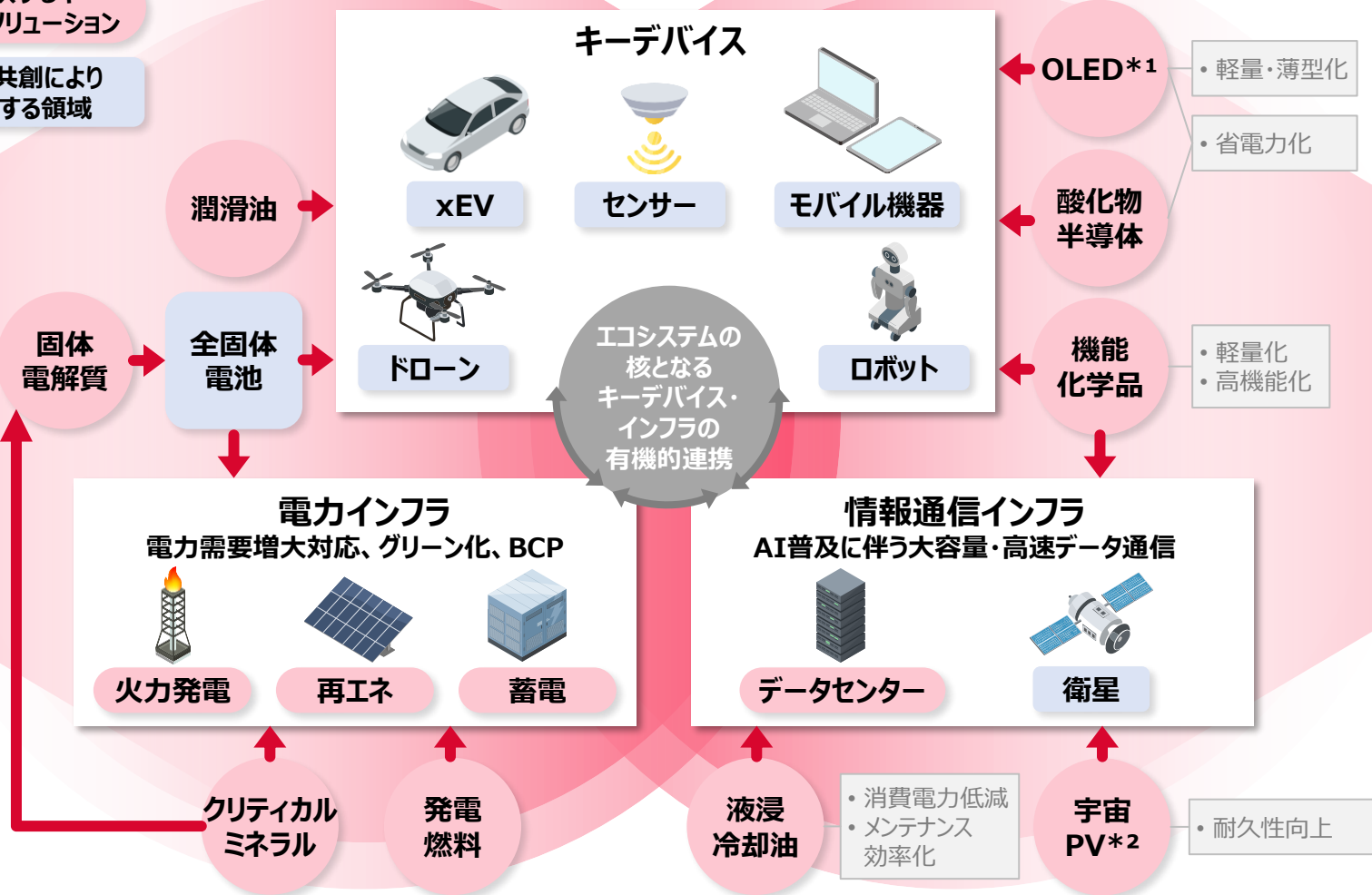
- 電化・電動化/ICT融合領域の発展のカギとなるマテリアル・ソリューションを展開する

当社が提供するキー
マテリアル・ソリューション

パートナー共創により
価値創出する領域

電化・
電動化

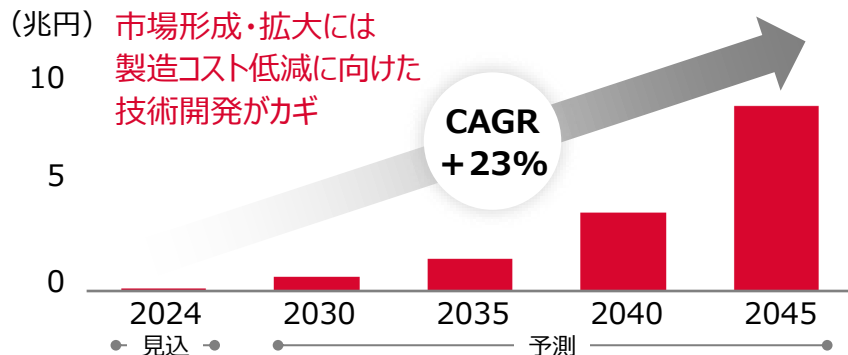
ICT



電化・電動化/ICT ～リチウム固体電解質

- 次世代電池材料として急成長を見込むリチウム固体電解質の事業化に向けた取り組みを推進する

全固体電池 市場規模想定*



当社の強み

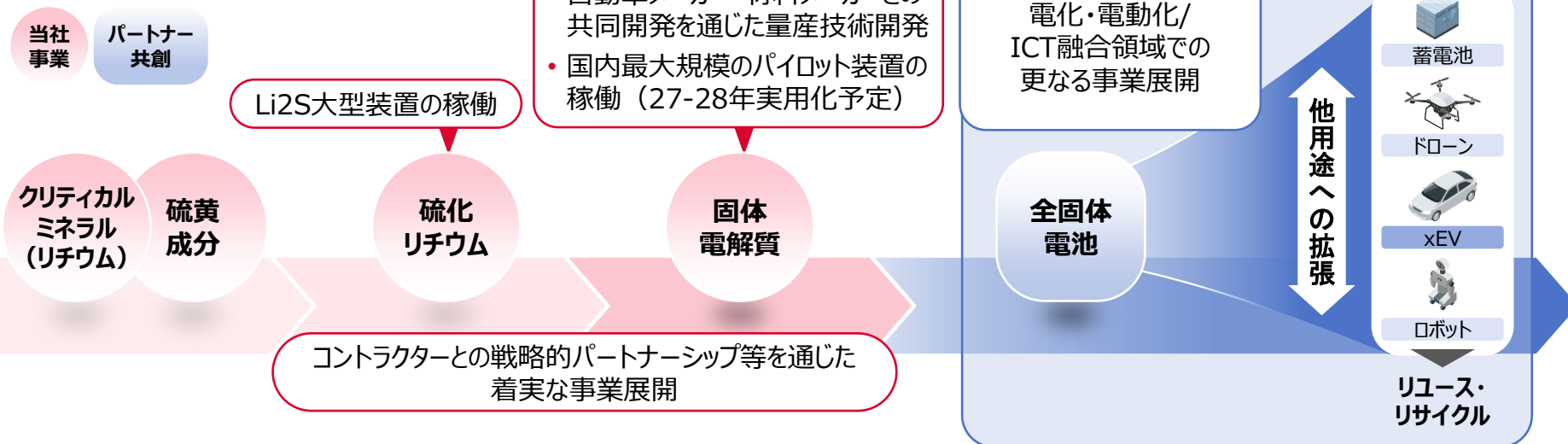
一貫したバリューチェーン

クリティカルミネラル・硫黄成分・硫化リチウム・固体電解質と、原料から製品までの一貫したバリューチェーンを構築し、高いコスト競争力を実現

硫黄成分・微粒子の取り扱いノウハウ

石油精製で培った硫黄成分の取り扱いノウハウ、硫化リチウムの高純度製造技術等を活用し、技術開発・量産に向けた取り組みを推進

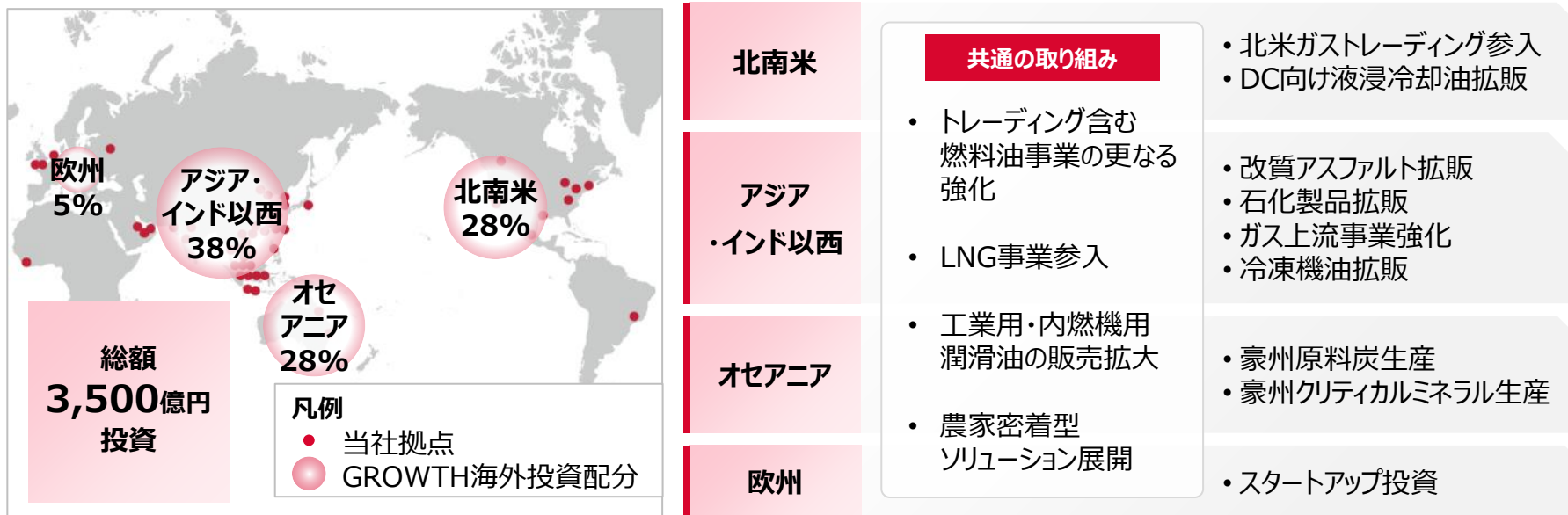
今後の取り組み



更なるグローバル展開 ～全体

- 当社の強みを活かし、グローバル成長市場の特性に合わせた事業展開を加速する

当社グローバル拠点とエリア毎の今後の取り組み



グローバルにおける当社の強み

環太平洋エリアにおける盤石な燃料油トレーディングプラットフォーム

機能舗装材の技術力と東南アジアでの現地企業とのパートナーシップ

潤滑油事業を通じた自動車OEMとの強固なネットワークと世界的な顧客基盤

顧客ニーズに合わせた農薬の製品ポートフォリオと提案力

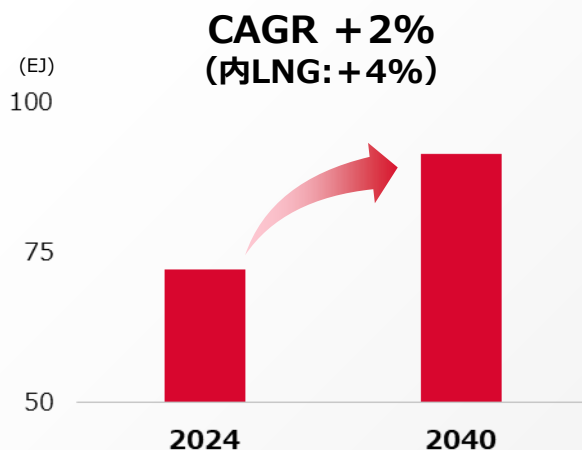
豪州における石炭サプライチェーンとオペレーション（探鉱・開発・生産）ノウハウ

更なるグローバル展開 ～ガス・LNG

- 上流事業拡大・LNG参入・ガストレーディングを通じてサプライチェーン上の幅広い市場機会を捕捉

ガス/LNGの市場環境

世界天然ガス 最終消費量想定*



- 低/脱炭素化およびエネルギー安全保障確保に向けた現実解として、天然ガス/LNGへの評価が世界的に上昇
- 急速な人口増加・経済発展を背景に、特にアジア圏での需要増加が顕著
- AI・データセンター関連の電力需要増加に起因し、北米ガス/LNG市場も急拡大

* : IEA「World Energy Outlook 2025」および他外部データより当社作成

今後の取り組み



天然ガス
上流事業拡大
(探鉱・開発・生産)

- ベトナム・ノルウェーでの事業実績やケイパビリティを活用し、東南アジアを中心とするガス田の探鉱・開発を拡大



LNG事業
への参入

- 2026年3月、グローバルな事業ポートフォリオを有するMidOcean Energy社へ出資
- 上流権益やトレーディング・マーケティング機会の獲得



天然ガス
トレーディング
推進

- データセンター向け供給をはじめとする天然ガストレーディング拡大
- 周辺プレイヤーとのネットワーク構築による事業開発機会の創出

モビリティサービス（スマートよろずや）

- ボディケア・メンテナンスを起点に、リアルとデジタル両面から顧客接点を強化し、ワンストップのモビリティサービス事業を構築する

モビリティ業界の市場環境



- 車流通・カーケア市場の市場規模は19兆円見込
- 自動車使用年数の上昇による長期利用を前提とし、カーケア市場拡大と所有から利用へのシフトが加速
- 整備士・整備工場不足が常態化

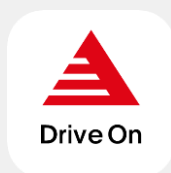
当社の強み・目指す姿

リアル



全国約6,000店舗のSSネットワーク
高品質なサービス提供を支える人財・ガバナンス

デジタル



月間アクティブユーザー数400万人のモビリティ関連アプリ

今後の取り組み

給油SSからモビリティサービス拠点への進化

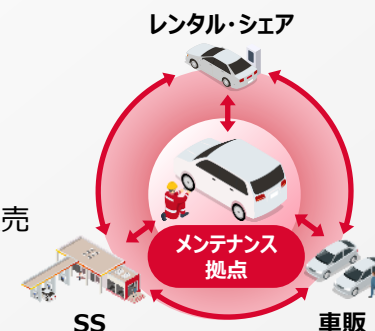
ボディケア事業の拡大

- KeePer技研とのパートナーシップ強化
- カーコーティング・洗車専門店の展開加速



車両提供事業の強化

- SSネットワークと補完し合う、メンテナンス網（人財・場所・スキル）の構築
- レンタル・カーシェア・中古車販売事業者等、各企業との連携によるサービス拡充



デジタル基盤を活用した顧客接点強化

- リアル接点で得られる顧客・車両データを活かし、顧客毎に最適なタイミングで最適なサービスの提供



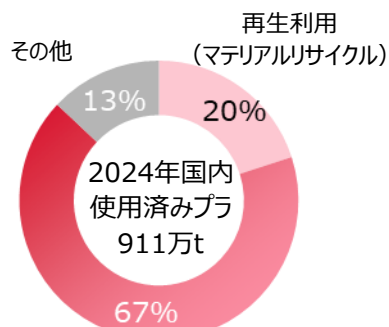
サーキュラービジネス（使用済みプラスチックのケミカルリサイクル）

- 既存アセットを活用した循環型ビジネスモデルを構築し、需要の旺盛な再生プラ市場を新たに捕捉する

市場環境

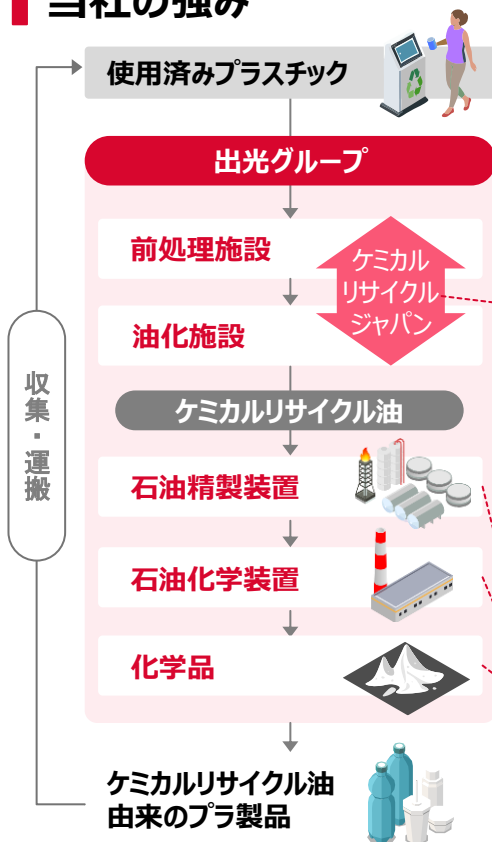
再生プラスチックの市場環境*1

- 国内外で循環型経済に向けた法整備が広がり、再生プラの需要が拡大
- ケミカルリサイクル技術により、従来再生利用されなかった使用済みプラの再資源化が可能に



ケミカルリサイクル原料ターゲット
608万t/年 (67%)

当社の強み



多様な原料対応力・効率性・拡張性

- PE/PP/PS由来の多様な原料を効率的に油化
- 産業廃棄物・一般廃棄物とともに処理可能
- 需要に応じ処理能力を拡張可能



ケミカルリサイクルジャパン(株) 市原事業所*2
(処理能力：2万t/年)

既存バリューチェーンを活用した付加価値向上

- 石油精製・石油化学のアセットを活用
- 顧客ニーズに応じたプラスチック原料を供給 (プライムポリマー、PSジャパン)

今後の取り組み

26年4月に商業運転を開始したケミカルリサイクル装置の稼働最大化
需要に応じて国内外でさらに事業を拡大

CNX “低/脱炭素事業への挑戦”

- 2050年CN実現とともに、中長期的なエネルギー安全保障への貢献を見据え、時間軸を見極めながら、低/脱炭素事業へ挑戦する

GX政策との連動

社会的ニーズの捕捉

地域・パートナーとの連携

既存アセットの最大活用

低/脱炭素
ソリューション
の提供

2050年CNと
持続的な企業価値向上
の実現

CNXセンター化構想

各地の産業基盤・特性に応じて、製油所・事業所を低/脱炭素エネルギー・素材を供給するCNXセンターに転換



北海道

- 豊富な再エネ資源、CCS大規模実証実績
- 代替困難な寒冷地の液体燃料需要

千葉 東亜 富士

- 国内最大級のコンビナートにおける低/脱炭素化需要
- 大都市圏のインフラ（国際空港、循環型資源）

愛知 四日市

- 日本一の製品出荷額を誇る高付加価値産業の集積
- 多産業連携による低/脱炭素化需要

徳山 西部

- 広域連携による低/脱炭素化を目指す石化コンビナート
- 製油所の遊休地・休止アセット

地域特性

ソリューション



2030年度に向けた低/脱炭素ソリューション展開

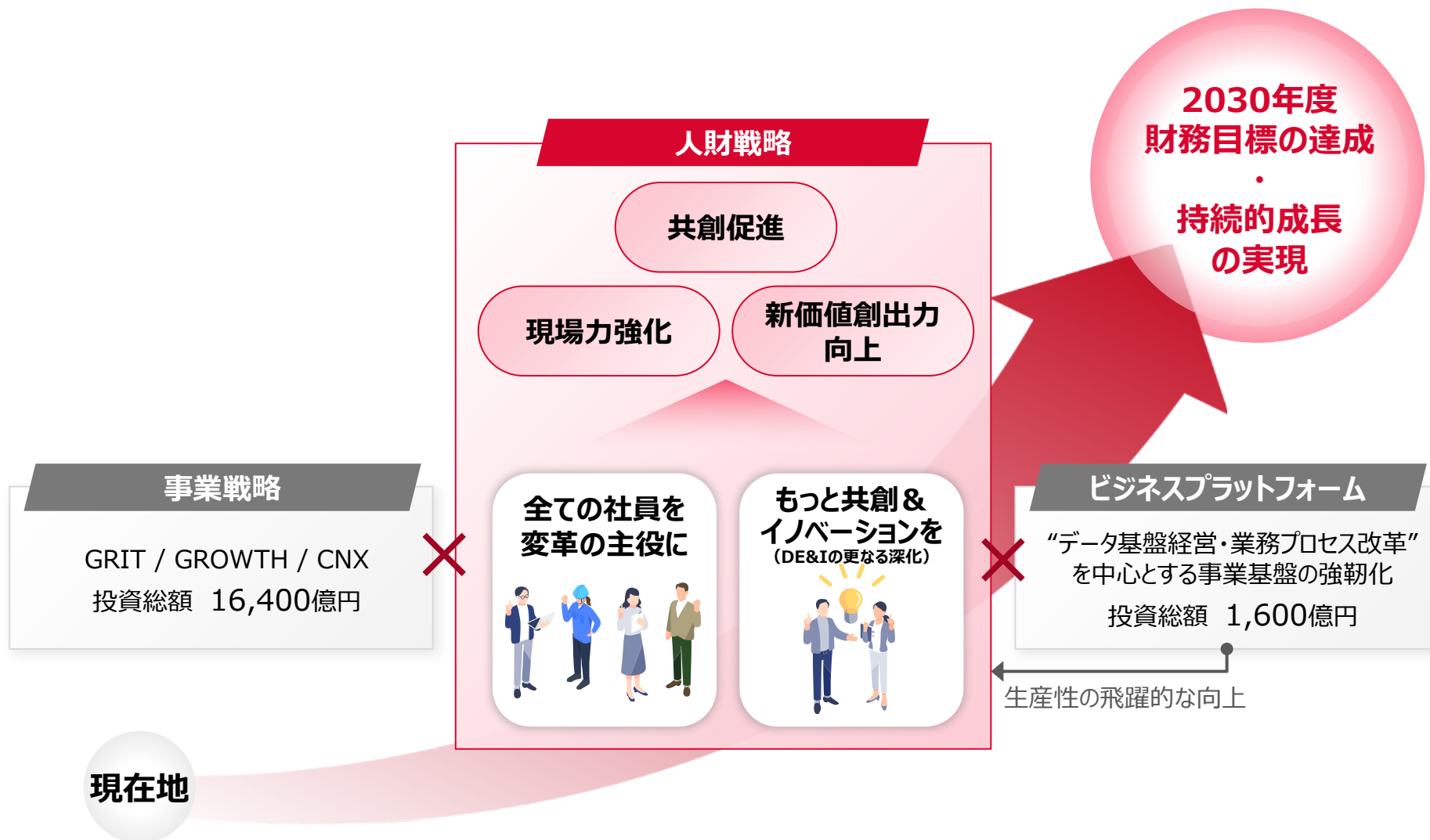
- 様々なシナリオ・ニーズを想定しつつ、エネルギー・素材の低/脱炭素化および多様化に取り組む

ソリューション	2030年度に向けた主な取り組み
再生可能エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> 地熱エネルギーの開発および価値最大化 多様な再エネ電源の確保と非化石価値を活用した脱炭素提案の推進
バイオ燃料・化学品	<ul style="list-style-type: none"> SAFの供給体制強化（原料多様化、国内製造、海外調達） バイオ軽油・重油（出光リニューアブルディーゼル・出光バイオディーゼル5等）の拡販 ブラックペレット（出光グリーンエナジーペレット）の拡販 バイオ化学品の供給網構築 バイオエタノール直接混合ガソリン導入対応
水素・アンモニア	<ul style="list-style-type: none"> 水素・アンモニアの供給体制構築（国内グリーン水素製造、海外調達、国内アンモニア供給拠点整備）
合成燃料	<ul style="list-style-type: none"> 合成燃料の段階的な社会実装（需要創出、国内製造、海外調達）
オフセット製品	<ul style="list-style-type: none"> オフセット燃料（出光カーボンオフセットfuel）の供給拡大
オフセット／ ネガティブエミッション	<ul style="list-style-type: none"> CCSの社会実装（苫小牧） AWD*、森林吸収等によるカーボンクレジットの創出

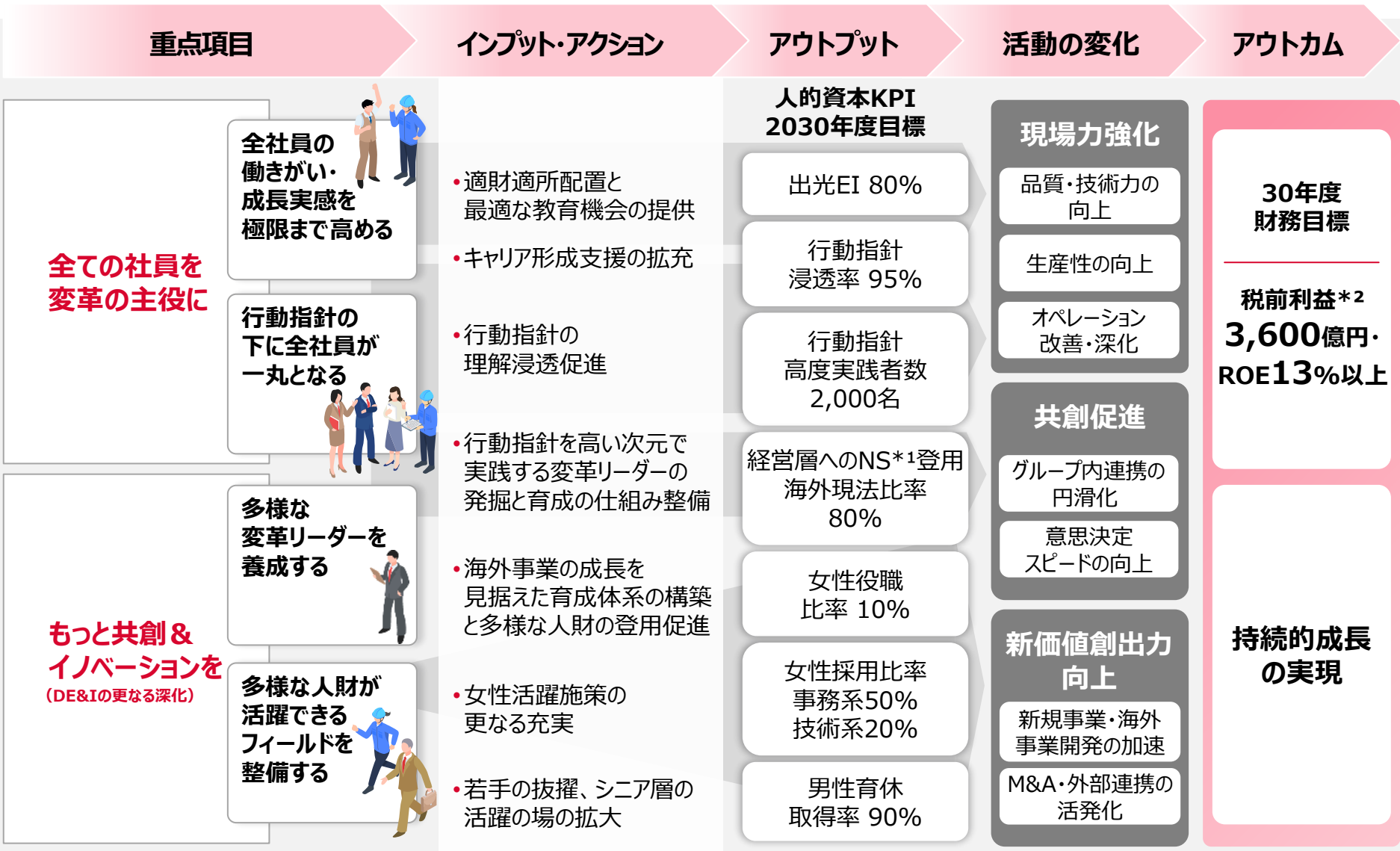
* : AWD : Alternate Wetting and Drying。間断灌漑によるGHG（メタン）削減の取り組み

人財戦略 ～持続的成長の実現に向けて

- 30年度財務目標達成と持続的成長の実現に向け、変革を強力に推進する人財戦略を展開する



人財戦略骨子



人財戦略の基軸となる行動指針



* : 新中期経営計画を見据え、2025年度に企業理念「真に働く」を具現化した行動指針を制定。人事制度（採用・育成・評価・異動配置等）とリンクさせ、社員の実践を促進

DX/AX戦略

- AIによる経営プロセスの高度化を通じて事業戦略・人財戦略を加速させる

DX/AX基盤の整備

DX/AXによる中計戦略の加速

データ



- BPR、全社データの構造化・一元化
- 人財スキル/思考行動特性の可視化

システム



- データ基盤からAI活用統合基盤へ
- データガバナンスとサイバーセキュリティ強化

人財



- DXエキスパート人財450名育成
- 事業部とIT部門の人財交流強化

データ基盤経営

データ・AI活用による
事業判断/実行

- 出光グループ全体での顧客データ利活用によるマーケティング最適化、顧客価値最大化
- 事業・人財データに基づく人財の適財適所・育成
- 市場・技術・競合データの戦略的活用

業務プロセス変革

AIエージェントによる
プロセスの再設計と自動化

- MI/AIを活用した材料開発
- 環境変化に即応可能なサプライチェーンマネジメントの実現
- AI予兆管理等を通じた安全・安定操業と収益最大化
- 標準業務のAI置き換えと高付加価値業務への人財アロケート

イノベーション戦略 (R&D/CVC)

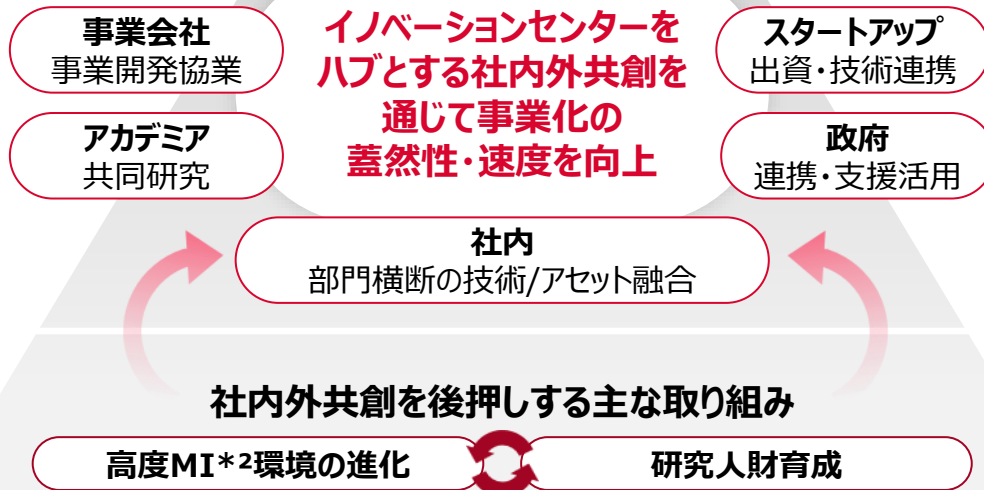
- イノベーションセンターをハブに、社内外の技術を結集。
当社主体で世界のベストパートナーとの共創を推し進め、社会課題を解決、価値を創出する

イノベーションセンター（仮称）
(28年3月完工予定/千葉事業所内)

完成イメージ*1



- 複数拠点にまたがる生産技術・開発技術等の研究所を集約
- 研究開発から商業生産までの一気通貫体制を構築
- 事業を横断した研究開発体制の構築と社外連携の強化を志向



*1: デザイン等は変更可能性あり *2: マテリアルズ・インフォマティクス

知財戦略

- 知的資産全体の「守り」と「攻め」で企業価値最大化を支える

〈これまで〉

知的財産権の保護・活用

〈これから〉

知的資産全体を対象とした多様な戦略

(凡例)

知的資産

知的
財産権

独占排他志向

- 技術の独占による参入障壁構築
- 個社で収益最大化を狙う

⇒既存事業の強化中心

知的財産権主体のマネジメント

- 特許ポートフォリオの管理
- 知的財産関連契約の対応

特許権

商標権

特許業務をヒトが実施

- 従来型特許業務の対応
 - 特許/商標出願、権利化
 - 侵害予防調査、クリアランス
 - 特許専門人財を育成

攻め 多様な知財戦略の実践

- オープン・クローズ戦略の実践（保護/パートナー相互利用）
 - IPL*によるパートナー探索・戦略立案
 - 知財活用の多様化（ノウハウのソリューション化等）
- ⇒既存事業 + 成長事業の強化に貢献

守り 知財リスクマネジメントの強化

- 知的資産全体の見える化、潜在リスクのアセスメント
- 可用性高い管理システムの構築

特許権

ノウハウ

顧客情報

営業秘密

商標権

技術データ

契約

ブランド

基盤 AIの徹底活用・知財経営人財の育成

- 従来型特許業務はAIに置き換え
→高付加価値業務へのリソース再配置
- 事業開発/企画経験を備えた知財経営人財の育成

* : IPランドスケープ：事業戦略又は経営戦略の立案に際し、事業・経営情報に知財情報を組み込んだ分析を実施し、その分析結果（現状の俯瞰・将来展望等）を事業責任者・経営者と共有すること

ガバナンス・ERM

- 「稼ぐ力」の強化に向けて、ガバナンス・リスクマネジメント機能を高度化する

コーポレートガバナンスの深化

■ 取締役会機能

- スキル・キャリアマトリックスに基づく充足状況の検証と役員構成のバランス最適化
- 付議基準や事前審議プロセスの見直し
- 社外役員向け事業理解促進プログラムの拡充

■ グローバルコーポレート機能

- 海外機能会社を通じた現地法規制・税務リスクの検知、事業機会創出の支援強化

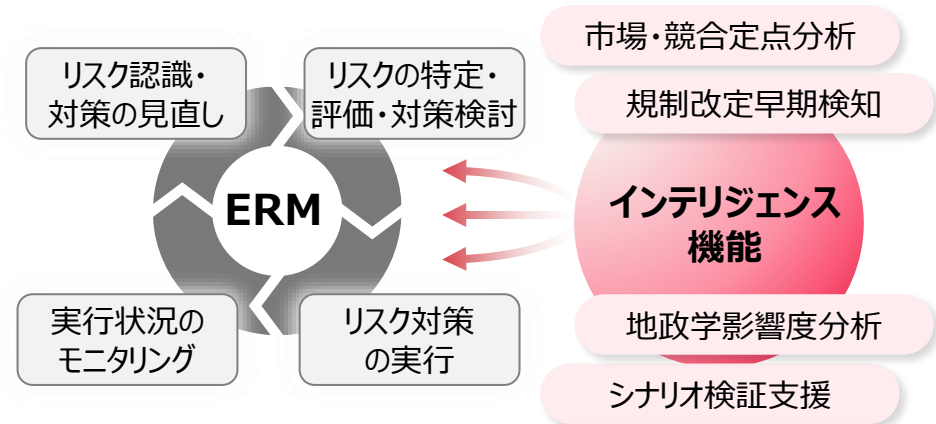
■ 経営推進機能

- アドバイザーボード*を活用した経営戦略の深掘りと実行加速
- 投融資審議・ステージゲート管理の高度化

ERM高度化による経営の意思決定の質向上

■ 不確実性への対応力

- 戦略の柔軟性を高めるシナリオ分析の活用
- 適切な投資判断を支える市場・規制インテリジェンスの強化
- 事業継続の基盤を固める地政学リスク評価



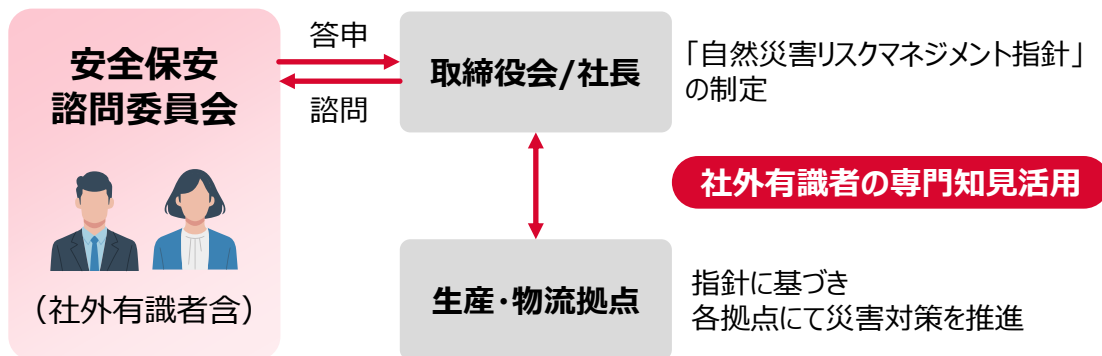
*： 高度な専門性を有する社外有識者からの経営提言を受ける社長諮問機関

安全・環境・品質マネジメント

- 安全・環境・品質マネジメントシステムの更なる改善により強固な事業基盤を構築する

<h3>安全・環境・品質の 基盤強化</h3> <p>主な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 網羅的危険源管理によるリスク低減 協力会社と連携した安全管理強化 激甚化する自然災害対応 品質コンプライアンスの強化 	<h3>事業毎のリスク 把握・対応力向上</h3> <p>主な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 安全環境・品質指標の活用による部門毎のリスク実態の適時把握と継続的な改善によるリスク低減 	<h3>環境変化を捉えた 全社対応力の強化</h3> <p>主な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 安全・環境・品質分野の人財育成 安全・環境・品質に関わる全社KPIの管理強化
---	--	--

「安全保安諮問委員会」を通じた自然災害対応の高度化

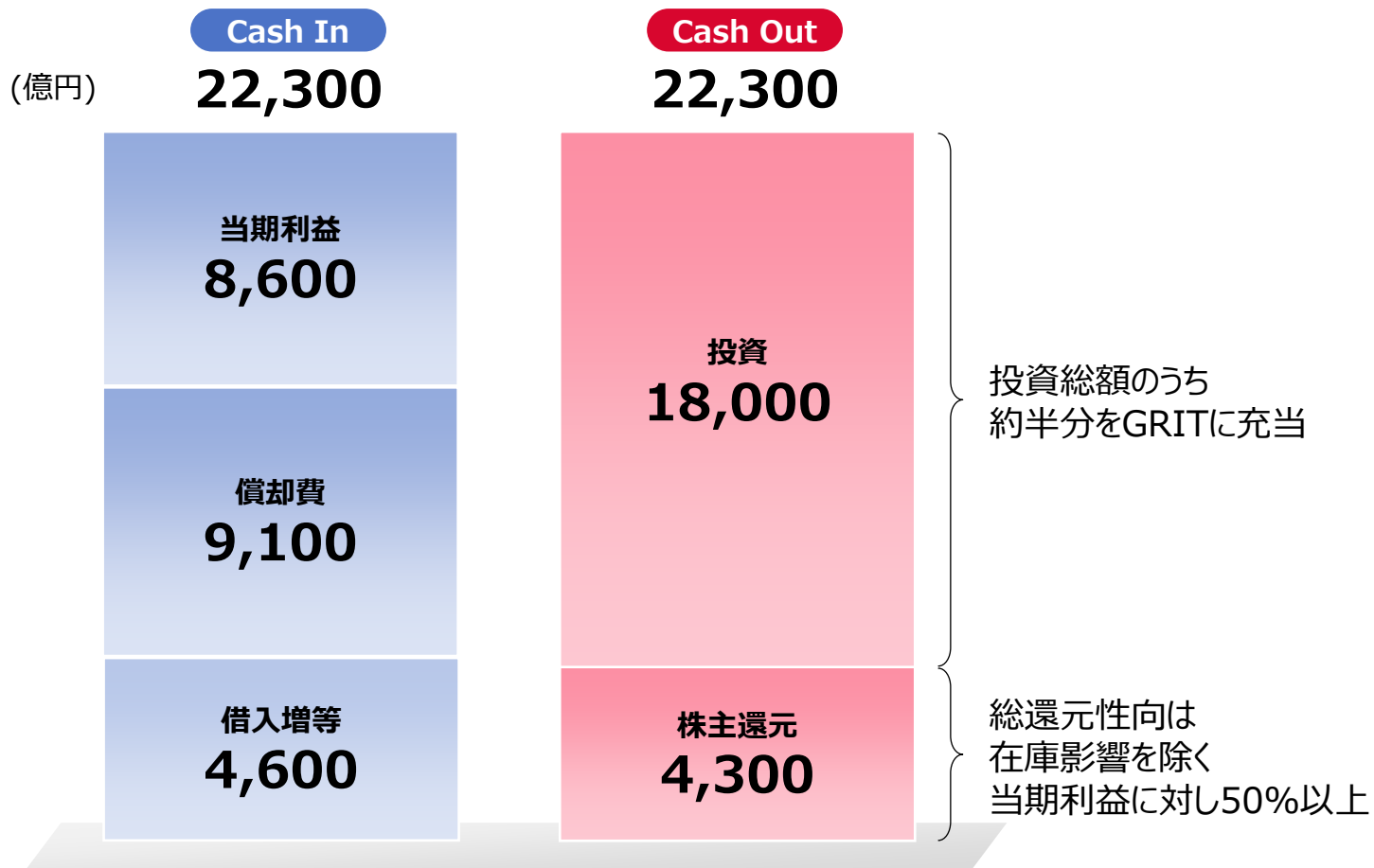


社外有識者の専門知見活用



キャッシュアロケーション

2026-2030年度 (5カ年累計)



財務規律は
A格ゾーンを維持

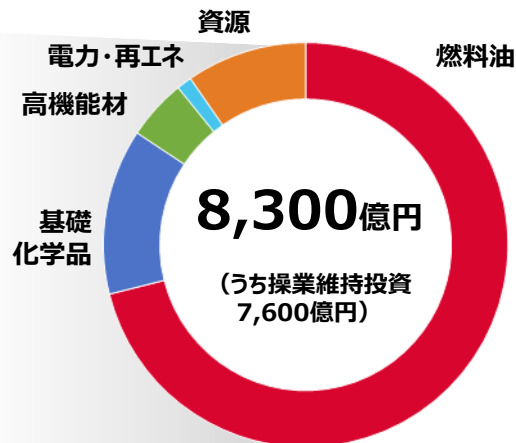
投資計画

26-30年度
累計投資額

18,000
億円

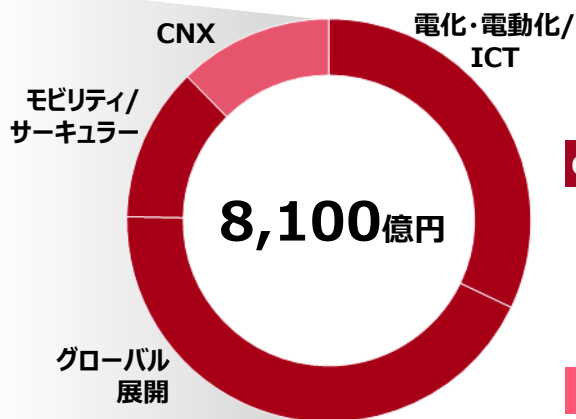
うち
操業維持投資
8,700億円

GRIT



- **燃料油 5,900億円**
GRIT総額における約70%を燃料油事業に充当
操業維持は前中計比+約30%*増額し安定稼働実現
- **基礎化学品 1,100億円**
操業維持投資増による安定稼働実現
- **高機能材 400億円**
生産、開発基盤強化による高機能材の競争力向上
- **電力・再エネ 100億円**
操業維持投資増による発電所の稼働安定化
- **資源 800億円**
既存石炭鉱山、ガス田における安定操業実現

GROWTH
&
CNX



GROWTH

- 電化・電動化/ICT 2,600億円**
固体電解質を中心とするキーマテリアル・ソリューション提供
高機能材 電力・再エネ 資源
- グローバル展開 3,500億円**
海外トレーディング強化、ガス/LNG事業の拡大等
燃料油 高機能材 資源
- モビリティ/サーキュラー 1,000億円**
既存アセットを活用した新たなビジネスモデル開発
燃料油 基礎化学品

CNX

- CNX 1,000億円**
アンモニア・SAF・合成燃料等のCNソリューション開発
燃料油 資源

ビジネス
プラットフォーム

1,600億円
(うち操業維持投資1,100億円)

デジタル投資他コーポレート 1,600億円

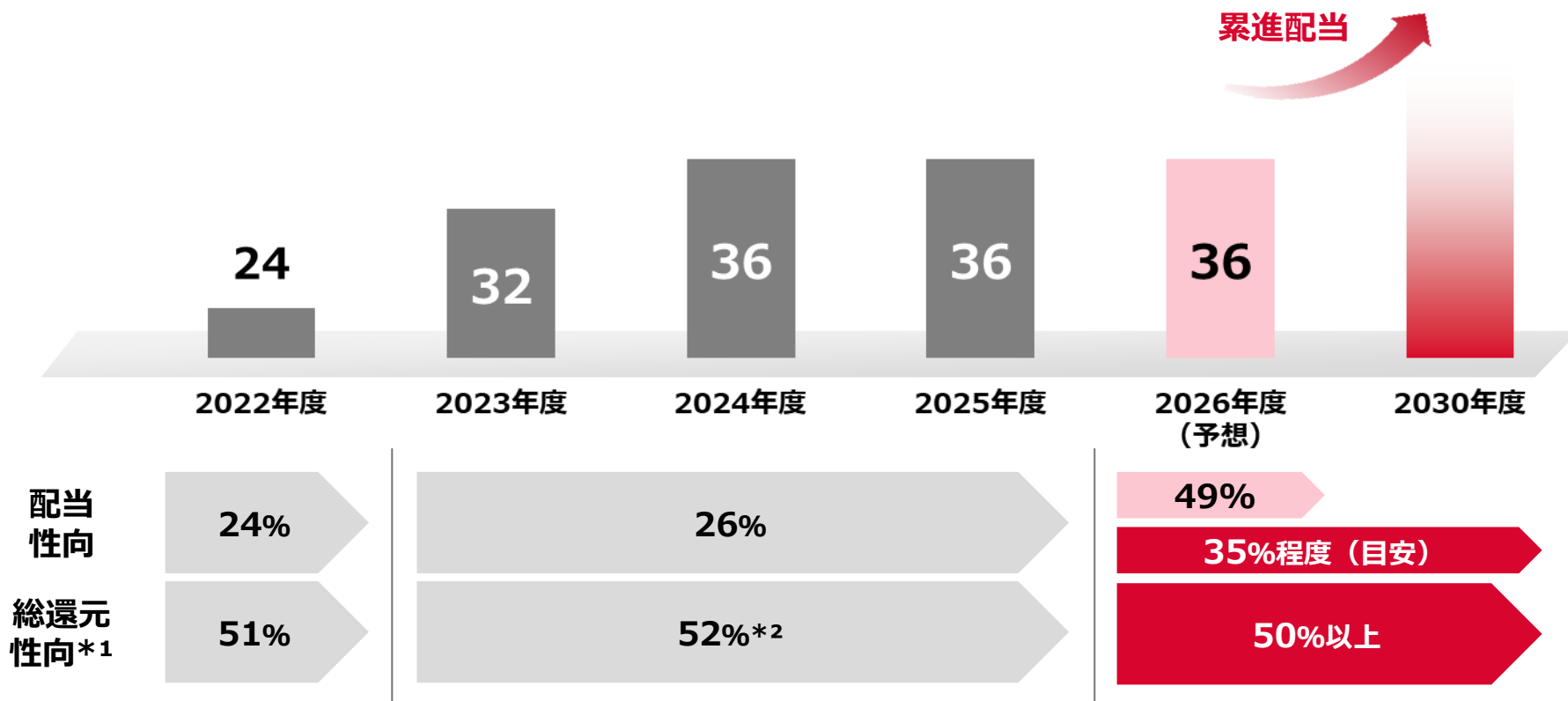
DX/AXへの投資を通じた経営プロセスの高度化
イノベーションセンター新設による社内外共創の強化 等

株主還元

- **総還元性向50%以上*1**を継続しながら、**配当への配分を高め**、より安定した株主還元を実現
※26年度はマイナスタイムラグ等の影響により、現時点では配当単価据え置きを想定
- 年間配当単価36円を下限とした**累進配当**を導入

年間配当単価の推移

(円)



GHG削減目標

- 不確実性の高まりを踏まえ、目標を見直し。今後も事業環境の変動に柔軟かつ機動的に対応しながら、2050年カーボンニュートラル実現と企業成長の両立を目指す

GHG削減目標

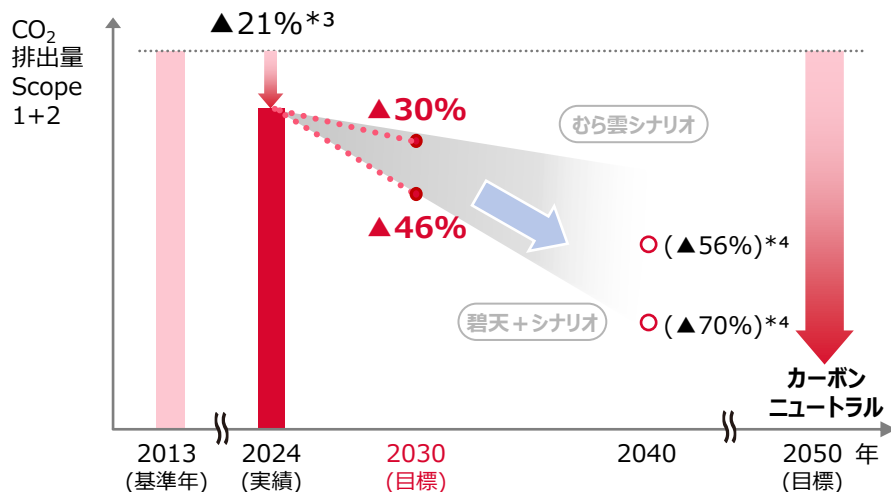
CO₂排出量*1 (Scope1+2)

2030年：▲30～46%削減 (2013年比)
2050年：カーボンニュートラル

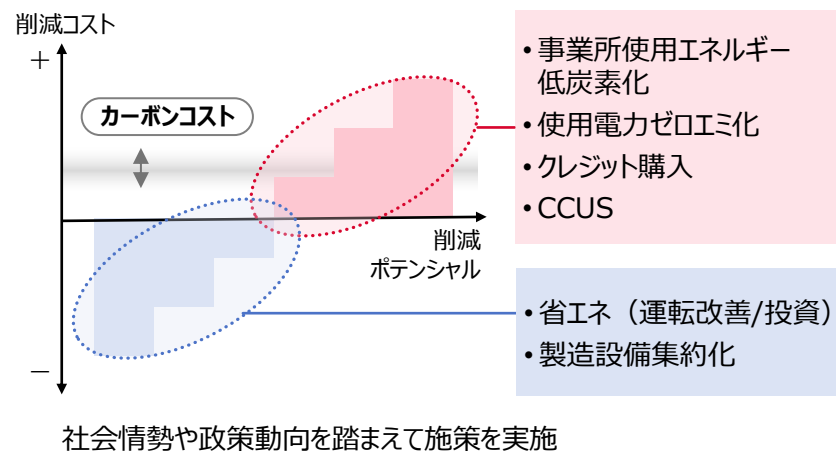
Carbon Intensity (CI) *2 (Scope1+2+3)

2040年：▲20～50%削減 (2020年比)

Scope1+2 : CO₂排出量



Scope1+2 CO₂削減施策例



CI削減施策例

- LNG
- 再生可能エネルギー
- バイオ燃料
- 水素、アンモニア
- 合成燃料
- 出光グリーンエナジーペレット
- 植林、CCUS等

*1：当社GHG排出量の内約99%を占めるCO₂を目標として採用

*2：供給エネルギー量当たりのCO₂排出量の指標

*3：GHGプロトコルをベースに見直した数値

*4：▲70%：2040年NDC(Nationally Determined Contribution)に相当するCO₂排出量、▲56%：資源エネルギー庁「2040年度におけるエネルギー需給の見通し(令和7年2月)」の⑤(既存)技術進展シナリオのCO₂排出量

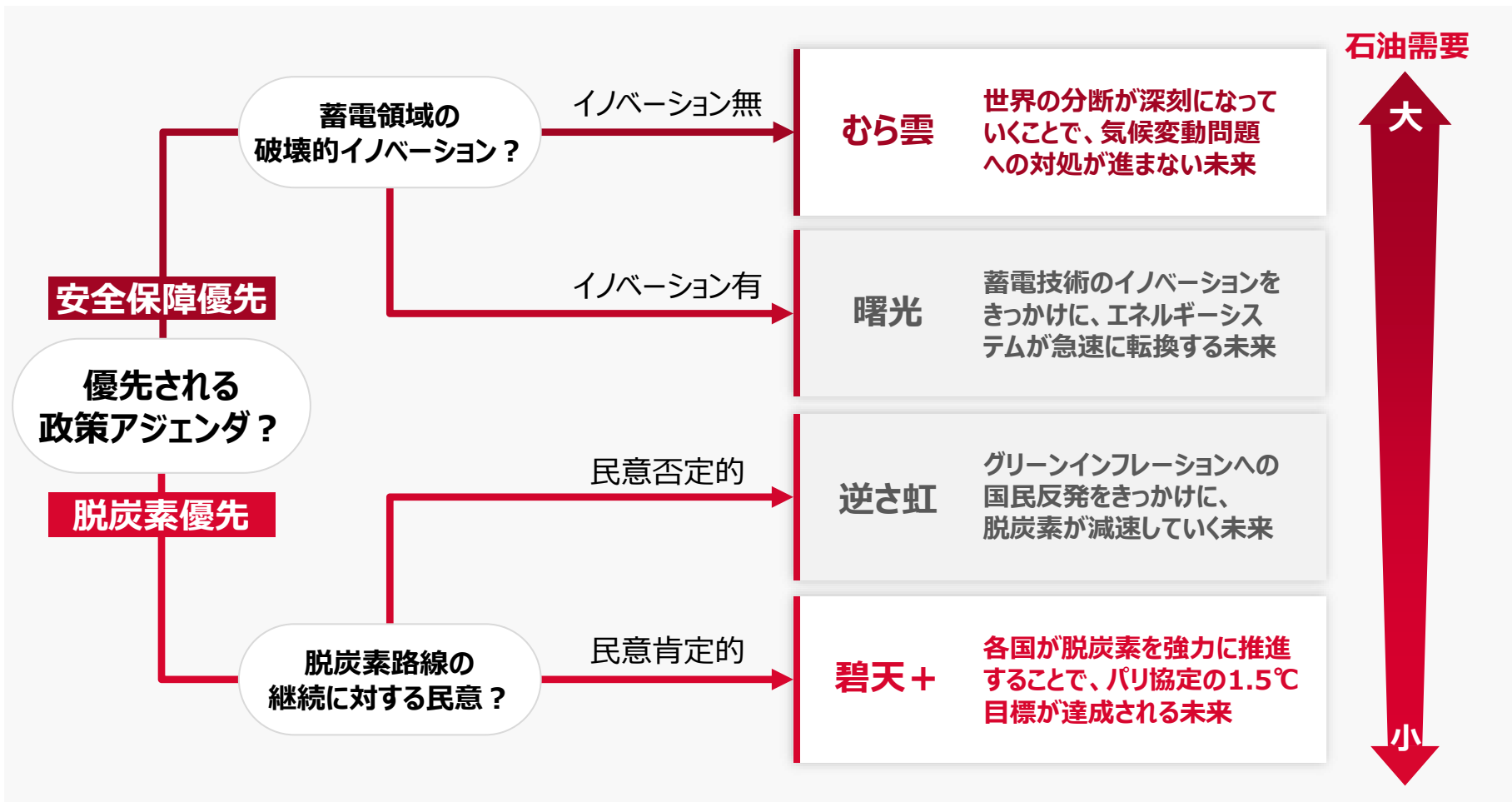
エネルギーをつくり、 素材をつくり、 未来を興す

出光興産はこれからも、人が持つ無限の可能性を信じ、
エネルギーと素材の安定供給を粘り強くやり抜くとともに、
新たな事業を切り拓き、未来への挑戦を続けていきます。



参考

事業環境シナリオ



【シナリオのスコープ】 時間軸：～ 2050年、 対象地域：日本、およびアジア太平洋地域、 対象分野：エネルギー関連領域

前提条件

項目	指標	単位	25年度 実績	26年度 計画	27年度 計画	28年度 計画	30年度 計画
原油	Dubai	\$/BBL	71.8	81.3	65.0	65.0	65.0
石炭	豪州一般炭 スポット	\$/t	105.4	126.1	115.0	120.0	130.0
為替	米ドル	円/\$	150.7	151.3	150.0	150.0	150.0
基礎化学品 アジア製品 スプレッド	パラキシレン	\$/t	259	269	300	300	330
	スチレンモノマー	\$/t	330	327	350	375	425

セグメント別収益

税前利益（金融費用除き）

（億円）

セグメント	日本基準	IFRS			
	25年度 実績*	26年度 計画	27年度 計画	28年度 計画	30年度 計画
燃料油	2,071	1,050	1,900	2,120	2,250
基礎化学品	▲ 68	▲ 300	30	50	230
高機能材	334	320	430	410	620
電力・再エネ	▲ 18	40	100	130	140
資源	331	450	470	480	740
その他	▲ 209	▲ 160	▲ 380	▲ 440	▲ 380
全社計	2,441	1,400	2,550	2,750	3,600

*：営業利益＋持分法投資損益（在庫影響除き）

財務目標（セグメント別ROIC）

- ・ 各セグメントでGRIT・GROWTH・CNXを推進し、全社ROIC向上と戦略投資を両立する

(億円)

セグメント*1	25年度（日本基準）			28年度（IFRS）			30年度（IFRS）			主なROIC変動要因 （30年度）
	NOPAT	投下資本	ROIC	NOPAT*2	投下資本 (IFRS影響)	ROIC	NOPAT*2	投下資本	ROIC	
燃料油	*3 660	21,200	3%	1,610	24,100 (+2,100)	7%	1,830	24,600	7%	<ul style="list-style-type: none"> 燃料油サプライチェーン強化 海外トレーディング基盤強化 基礎化構造改革
基礎化学品										
高機能材	235	2,900	8%	300	3,700 (+150)	8%	450	4,600	10%	<ul style="list-style-type: none"> 先進マテリアル領域M&A 海外潤滑油増販
電力・再エネ	55	2,100	3%	100	1,000 (+50)	10%	100	900	11%	<ul style="list-style-type: none"> 海外事業の選択と集中 ソーラーフロンティア収支改善
資源	*3 280	2,100	13%	350	3,900 (+230)	9%	480	4,500	11%	<ul style="list-style-type: none"> ガス・LNG事業拡大 原料炭・クリティカルミネラル開発
その他	▲130	0	-	▲260	3,000 (▲1,400)	-	▲220	3,300	-	<ul style="list-style-type: none"> リチウム固体電解質・CNX投資 デジタル投資 調達集約によるコスト低減 IFRS影響
全社計	1,100	28,300	4%	2,100	35,700 (+1,130)	6%	2,640	37,900	7%	

*1：機能舗装材事業は所属セグメントの見直しにより、25年度高機能材、26年度以降燃料油に計上

*2：税後利益（金融費用除き）

*3：在庫影響・外部環境除き：燃料油のタイムラグ影響および石炭価格を補正（石炭価格は25年度計画前提の120\$/tに補正）

投資リターン

- GRITは早期収益化、GROWTH/CNXは31年度以降の収益化も見据えて推進



IFRS適用に伴うBS影響

- IFRS適用に伴い、負債は約2,600億円増加、純資産は約4,300億円減少
- 本影響は会計基準変更に伴うものであるため、IFRS基準のBSで調整を行い、PLへの影響は無し

主要変化点

負債

- リース負債の計上+2,600億円 他

純資産

- 土地評価の見直し▲3,200億円
(主に過去に土地再評価法に基づき再評価を行った土地の簿価を変更する影響)
- NSRP完工保証残高の引当計上▲1,100億円
(日本基準ではNSRPの事業価値評価により債権評価損を計上済み。持分法投資損失の計上は損失の二重計上となるため、計上不要と整理。IFRSでは債権評価損に加え、ルール上、持分法投資損失の計上も必要。ただし、「出資金+長期貸付金+債務保証」が損失計上の上限額であるため、日本基準で未引当の完工保証残高に対して追加引当を実施。)
- 昭和シェル統合時ののれん減損▲900億円
- 定期修繕費用の会計処理変更他+900億円



25年度期末 (日本基準)



25年度期末想定* (IFRS)



行動指針

	行動指針	定義
基本 姿勢	 徹底的当事者意識	関わる事柄を自分事として捉え、 責任を持って最後までやり遂げる姿勢
	 飽くなき成長意欲	常に自らを顧みて、 あらゆることから学び成長し続けようとする姿勢
	 誠実・相互信頼	社内外で関わる人の立場を想像し、 お互いに尊重して高め合う姿勢
能力	 大胆に挑み続ける	前例に捉われず、また失敗にくじけることなく果敢に高い志を掲げ、 高い目標・課題を設定し、挑み続ける力
	 常に考え決断する	多角的な視点で考えぬき、 ゆるぎない信念と覚悟を持ってタイミングを逃さず決める力
	 相違を乗り越える	相手の立場を理解しながら折衝・調整し、立場の違いや 対立する価値観を乗り越えて難しい局面を打開する力
	 人を活かす	すべての人の可能性を信じ、他者の価値観や持ち味を受容・包摂して、 人の力を引き出しながら、その力を最大限に活かす力

「行動指針の実践」と「共創 & イノベーション」の場づくり

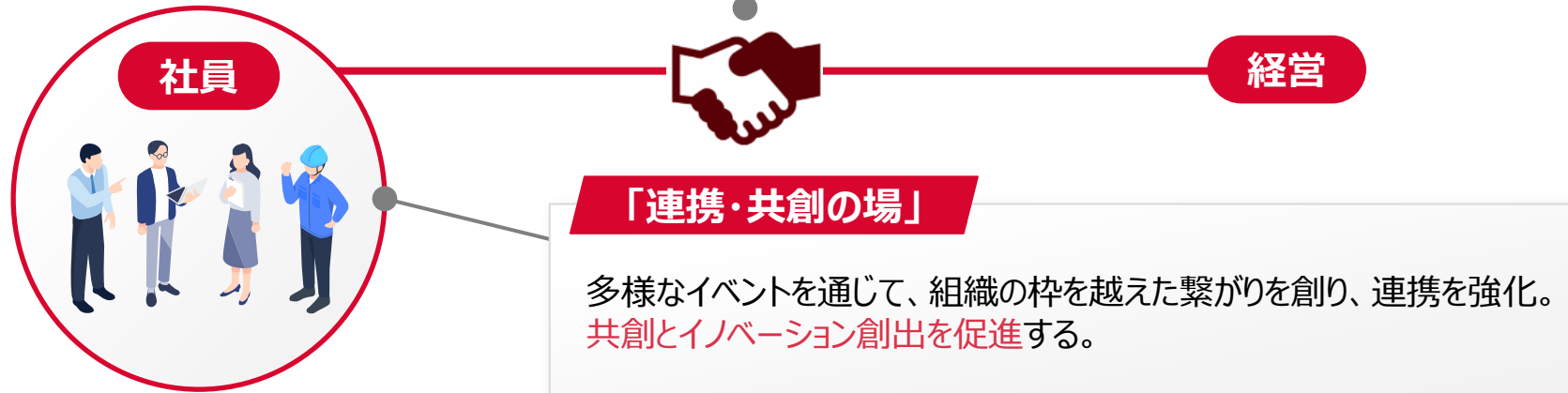
- 出光社員会を通じた2つの場づくりにより、行動指針の実践と共創・イノベーションを促進する

「社員と経営の直接対話の場」

タウンホールミーティングを主催し、行動指針（社員と経営の共通言語）を軸にした対話を重ねる。
これにより、社員一人ひとりが経営方針や変革の方向性への理解を深め、**行動指針の実践（= 変革の実現）**へ繋げる。



2025年タウンホールミーティングの様子

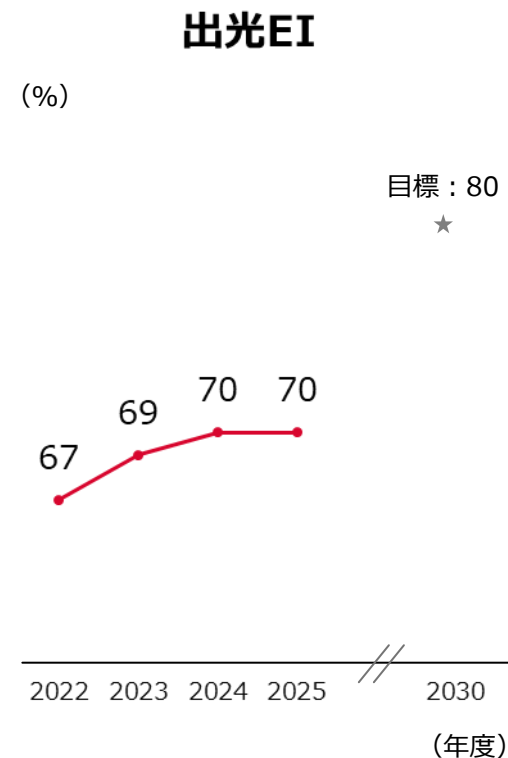
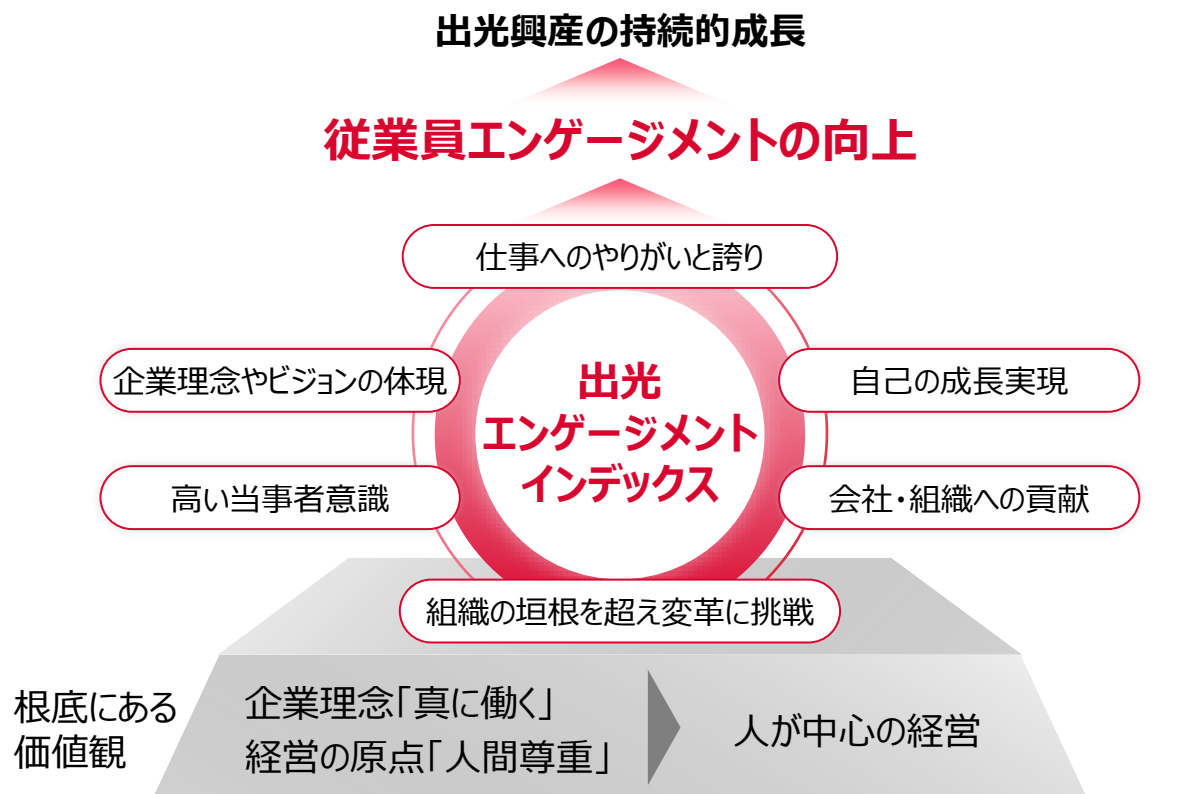


※出光社員会

2024年度に一般社団法人として設立。より良い会社と組織風土をつくるために、社員一人ひとりが議論に参加できる「場」を提供することを目的に活動

出光エンゲージメントインデックス（出光EI）

- エンゲージメントサーベイの特定の設問のスコアから算出（設問構成は非開示）
- やりがいの向上や成長実感、会社の目指す方向と自分の役割の一体感、企業理念や大切な価値観の浸透・体現度を測定する「総合指数」
- 算出を開始した2022年度から漸増。本中計で更なる飛躍を目指す



GHG削減の取り組み事例

削減対象	取り組み事例
Scope1+2 削減	<ul style="list-style-type: none"> 千葉地区エチレン装置集約による生産最適化 26~29年に次世代環境対応VLCC 6隻を建造・用船（メタノール二元焚き、LNG二元焚き、アンモニア Ready船） アスファルト工場や潤滑油工場での燃料転換 苫小牧エリアでの「先進的CCS」事業開始を目指す設計作業等受託 潤滑油工場屋根にソーラーパネルを設置（インド、アメリカ、タイ、インドネシア） 次世代営農型太陽光発電の実証事業 ボガブライ石炭鉱山に豪州最大容量のバナジウムフロー蓄電池を導入予定
Scope3削減/ 削減貢献量	<ul style="list-style-type: none"> 出光カーボンオフセットfuel「ICOF(アイコフ)」提供開始 次世代バイオ燃料「出光リニューアブルディーゼル（IRD）」提供開始 持続可能な航空燃料（SAF）の製造設備設計および供給体制構築 使用済みプラスチックの再資源化に向けた油化ケミカルリサイクル設備完工 次世代電池（全固体電池）向け固体電解質の開発 無リン無灰ディーゼルエンジンオイル「Idemitsu Ash Free」、省エネルギー型油圧作動油「ダフニースーパーハイドロST」が「川崎CNブランド」に認定 家畜由来のメタン発生を抑制する畜産飼料ルミナップ®の販売 系統用蓄電池を設置した「姫路蓄電所」運転開始 石炭ボイラーのカーボンニュートラル移行を後押しする新ソリューション「idemitsu-R40」を提供開始 石炭代替バイオ燃料「出光グリーンエナジーペレット」商業運転開始

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、経営方針等のうち、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等、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。