



2022年11月16日

各 位

会 社 名：出 光 興 産 株 式 会 社
代 表 者 名：代 表 取 締 役 社 長 木 藤 俊 一
(コード番号：5019 東証プライム市場)
問 合 せ 先：経 理 財 務 部 IR 室 長 茂 木 大 輔
(TEL：03 - 3213 - 9307)

中期経営計画（2023～2025年度）の策定について

当社は、2023～2025年度を対象とした中期経営計画（以下「本中計」）について、本日取締役会において決議いたしましたので、概要を下記の通りお知らせ致します。

記

1. 2050年ビジョンと方向性

当社は、2021年5月公表の見直し中期経営計画において2030年ビジョン「責任ある変革者」を定めました。本中計策定にあたって2050年のカーボンニュートラル・循環型社会の実現に向けては、さらにその先のエネルギーの未来と当社のありたい姿について「長い時間軸」で捉える必要があると判断し、今回、新たに2050年ビジョンを策定致しました。2030年に向けて「責任ある変革者」として進める打ち手を、2040年、2050年と着実に具現化し、「社会実装」していくことを「変革をカタチにする」と表現しました。

2050年は、世界的なカーボンニュートラルの潮流が加速していく中、エネルギーシステムや社会構造が大きく変化している可能性が高いと考えます。その過程においては、非連続的な技術革新など多くの課題が発生するとともに、新たな技術を社会に受け入れられる形にして届ける担い手が求められます。

当社は、このような社会課題や環境変化に対し、エネルギーの安定供給で培ってきた知見や、地域社会との信頼関係をベースにしながら、社会実装を推進していくことで「人びとの暮らしを支える責任」と「未来の地球環境を守る責任」を果たしてまいります。

(1) 2050年の3つの事業領域および主力事業

当社は本中計において新たに3つの事業領域を定義し、それぞれの領域の社会実装を進めることで事業ポートフォリオ転換を推進します。

① 一歩先のエネルギー（多様で地球環境に優しいカーボンニュートラルエネルギーの安定供給）

カーボンフリーアンモニア、カーボンフリー水素、製油所・事業所のCNXセンター化など

② 多様な省資源・資源循環ソリューション（産業活動・一般消費者向けのカーボンニュートラルソリューション）

電化・電動化ソリューション、バイオ・ライフソリューション、ICTソリューションなど

③ スマートよろずや（地域の暮らしを支えるエネルギー&モビリティ拠点）

多様なエネルギー・モビリティサービス（超小型EV、EV充電・メンテナンス、MaaSなど）

(2) 2050年カーボンニュートラルへの道筋

2050年のカーボンニュートラル社会の実現に向けては、当社だけではなく、様々なステークホルダーと連携しながら体制やシステムの構築を推し進めます。

当社は、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を目指します。そのための中間目標として、2030年時点のGHGの排出削減量の目標を2013年比約730万トン、46%の削減を実現することで、2050年の当社のカーボンニュートラル実現への道筋を具体化していきます。

2. 2030年に向けた経営目標と基本方針

2030年は、既存のエネルギーと素材の安定供給責務を果たしながら、2050年カーボンニュートラルに向けたトランジションの一部が具現化する時期（転換期）と位置付け、更なる利益成長や資本効率性を追求しながら、化石燃料収益比率については50%以下を目標とします。

(1) 2030年度経営目標

財務目標		非財務目標	
利益（在庫影響除き）		GHG削減量	
営業+持分損益	2,700億円	C02削減量(Scope1+2) 2013年比	▲46%
		人的資本投資	
資本効率性		出光エンゲージメントインデックス※2	80%以上
ROE	10%	D&I推進	
ROIC	7%	女性採用比率	50%以上
		女性役職者比率	10%以上
事業ポートフォリオ転換		男性育児休業取得率	100%
化石燃料事業 収益比率※1	50%以下	従業員一人当たり教育投資額/年	100千円以上

※1 化石燃料事業収益比率：全社収益に占める燃料油+資源事業の収益比率（営業+持分損益）[在庫影響除き]

※2 出光エンゲージメントインデックス：組織に対する従業員のコミットメントを測定する当社独自の指標

(2) 2030年基本方針

2030年ビジョン「責任ある変革者」実現に向けて、現中期経営計画で掲げた3つの基本方針に基づき以下の取組みを実行します。

- ① ROIC 経営の実践による事業ポートフォリオ転換
 - 既存事業の資本効率化、カーボンニュートラルに資する新規事業拡大により ROIC 目標 7%を目指す
 - 2030年までに累計1兆円規模の事業構造改革投資を実行
- ② 従業員の成長・やりがいの最大化
 - 人財戦略の KPI を設定し進捗管理を行う
- ③ ビジネスプラットフォームの進化
 - DX 戦略に加え、業績連動報酬の比率引上げ、財務/非財務目標の反映などガバナンスの進化にも取り組む

3. 中期経営計画 (2023~2025年度)

本中計は、2030年ビジョン「責任ある変革者」に向けた実行計画と位置付けており、既存事業の収益最大化、新規収益の創出に取り組めます。

(1) 2025年度 経営計画

財務目標		非財務目標	
利益 (在庫影響除き)		人的資本投資	
営業+持分損益	1,900億円	出光エンゲージメントインデックス	75%以上
当期利益	1,350億円	D&I 推進	
資本効率性		女性採用比率	50%以上
ROE	8%	女性役職者比率	5%以上
ROIC	5%	男性育児休業取得率	80%以上
事業ポートフォリオ転換		従業員一人当たり教育投資額/年	100千円以上
化石燃料事業 収益比率	70%以下		

(2) 在庫影響除き営業+持分法投資損益（セグメント利益）

25年度のセグメント利益は、国内燃料油需要減の影響等から350億円減益を見込む一方、既存事業のコスト削減や構造改革などに取組むことで22年度対比300億円の増益の見通しです。

(単位：億円)

セグメント	2022年度 見通し	2025年度 計画	2022年度 対比	主な増減要因
燃料油	700	840	+140	・国内燃料油需要減 ・需要減に先行したコスト削減 ・海外販売拡大
基礎化学品	180	330	+150	・アロマ市況回復 ・保全費、維持更新投資削減 ・知多事業所収益貢献
高機能材	170	420	+250	・潤滑油：海外での自社ブランド販売強化 ・機能化学品：事業構造改革 ・電材：新材料開発等による販売増
電力・再生可能エネルギー	▲ 90	60	+150	・電力：発電規模に応じた販売再構築 ・SF：システムインテグレーターへ業態転換
資源	840	420	▲ 420	・資源：ベトナムガス田の安定操業 ・石炭：生産数量減、価格前提見直し
その他	▲ 200	▲ 170	+30	・コーポレートコスト削減
合計	1,600※	1,900	+300	

※22年度の見通しは石炭、原油価格、為替等の影響を補正した数値

(3) 投資計画（3カ年）

本中計期間は、当社の事業ポートフォリオ転換を着実に推進するため事業構造改革投資に一定の金額を配分します。SAF製造装置やアンモニア基地化投資を含む一歩先のエネルギー領域やリチウム固体電解質の事業化に向けた投資などの多様な省資源領域、またスマートよろずや領域では超小型EV製造に向けた投資など合計2,900億円を見込んでいます。また、既存事業の事業基盤強化や操業維持投資と合わせて3年間の投資総額は、6,900億円となる見込みです。

(単位：億円)

投資区分	金額	主な内容
事業構造改革	2,900	
一歩先のエネルギー	1,900	・千葉 SAF 製造装置 (10 万 KL) ・徳山アンモニア基地化 ・出光グリーンエナジーベレット拡大
多様な省資源 資源循環ソリューション	800	・リチウム固体電解質拡大 ・使用済みプラスチックリサイクル ・重点領域 M&A (電化・電動化、バイオ・ライフ、ICT)
スマートよろずや	200	・超小型 EV 製造 ・EV チャージング
事業基盤強化	1,300	・燃料油：SS 開発、海外トレーディング機能強化 ・高機能材：既存領域 M&A ・資源：取得済鉱区開発 ・電力・再エネ：再エネ電源開発
操業維持	2,700	
合計	6,900	

(4) 株主還元方針

現中期経営計画期間から引き続き、2023～2025年度の3カ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します。配当は、1株当たり120円の安定配当を基本とする方針です。

(5) キャッシュフローの配分(3カ年)

2023～2025年度では当期利益の他、資産売却等を引続き推進していくことで9,100億円のキャッシュを確保します。既存事業投資は償却等の範囲内を目途に実行し、残る5,100億円のフリーキャッシュフローは、事業構造改革投資、株主還元に充当します。

(単位：億円)

キャッシュイン	金額	キャッシュアウト	金額
償却費	4,000	既存事業投資	4,000
当期利益	3,800	フリーキャッシュフロー	5,100
資産売却等	1,300	(当期利益及び資産売却等の配分) ・事業構造改革投資2,900億円 ・株主還元(当期利益50%以上) ・財務体質は維持	
合計	9,100	合計	9,100

以上

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。