

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

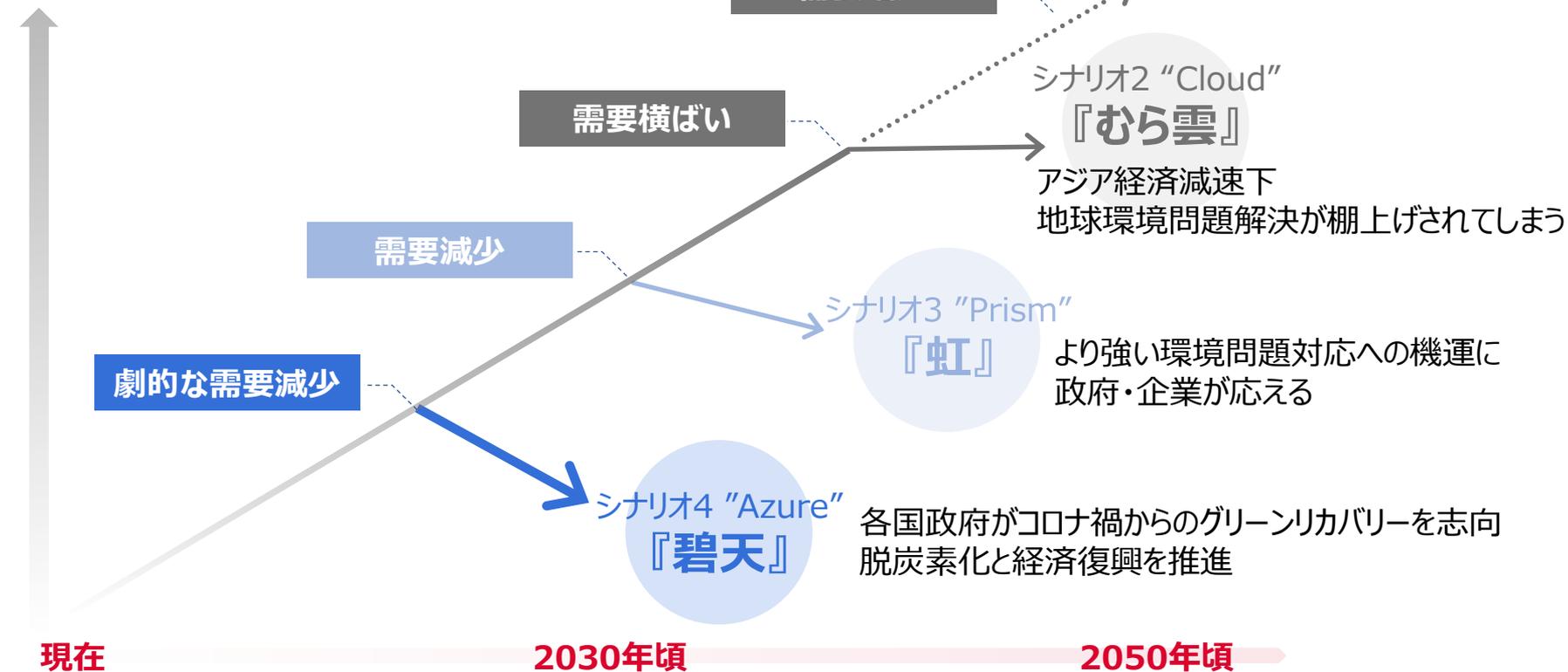


見直し後の中期経営計画（2020-2022）

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

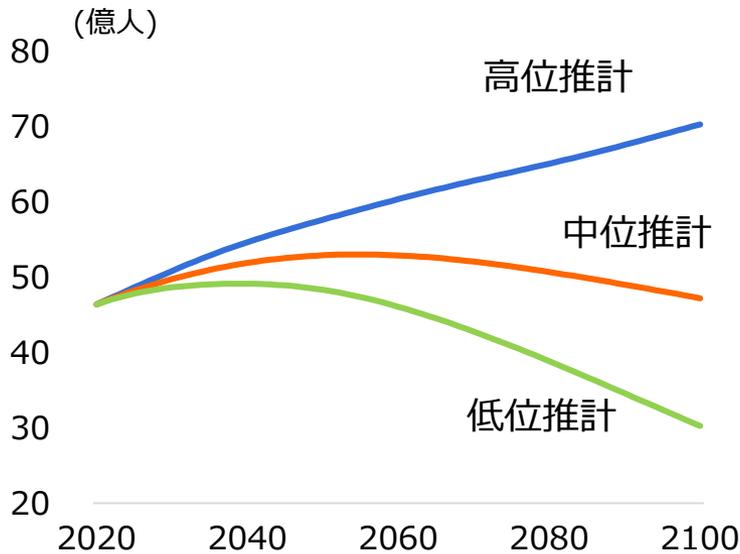
アジア太平洋地域
石油需要



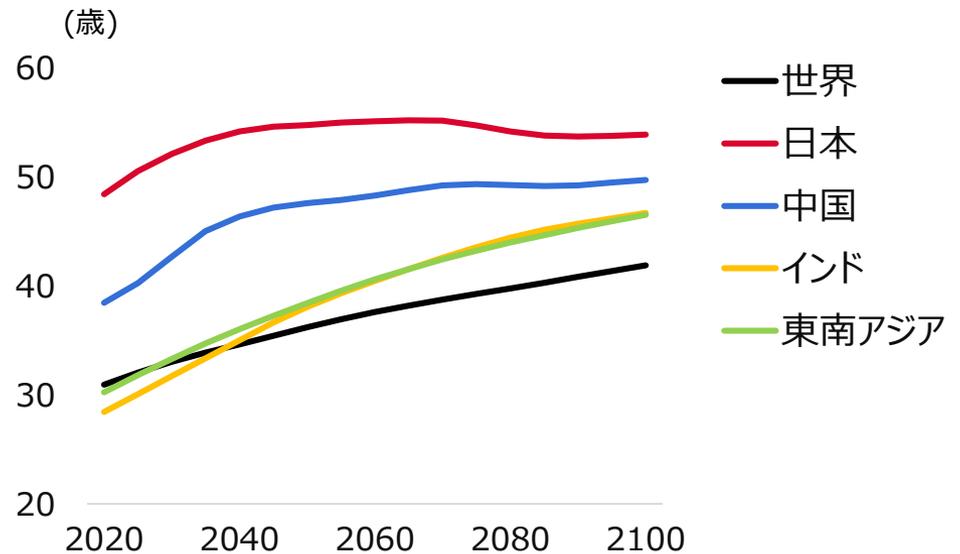
長期事業環境想定

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）

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）

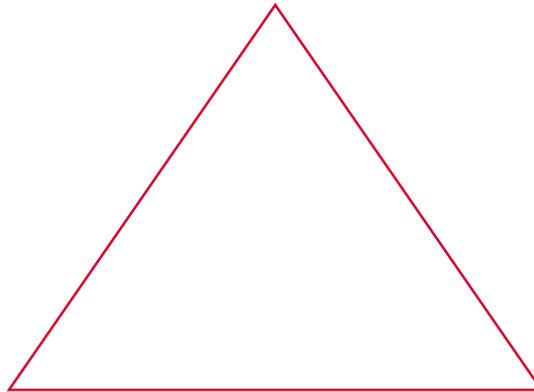
2030年に向けた基本方針

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

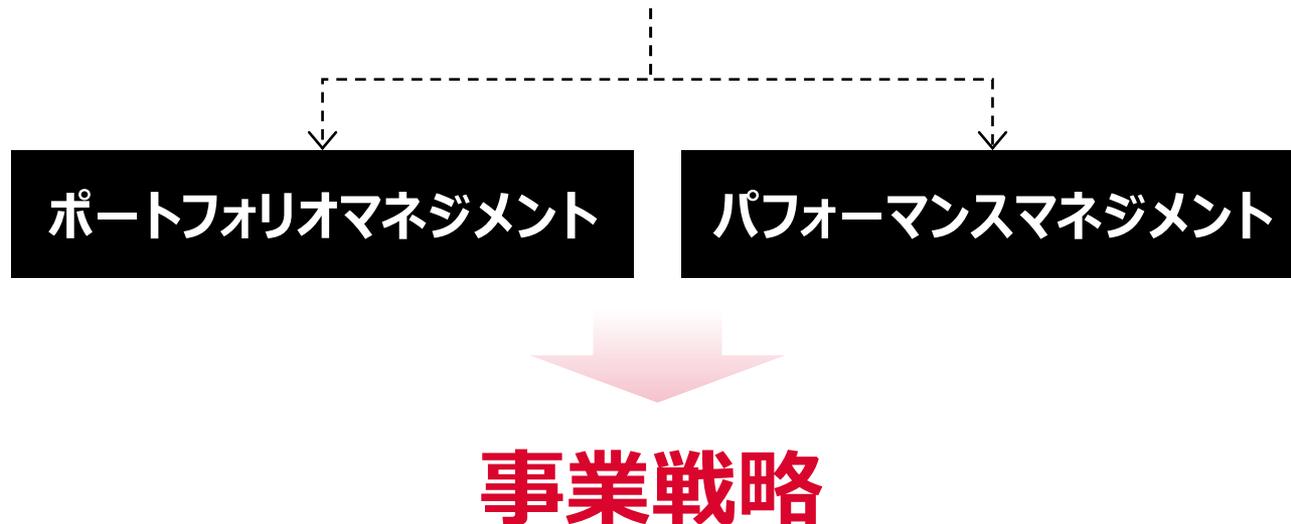


Open·Flat·Agileな
企業風土醸成

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

- 少数目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

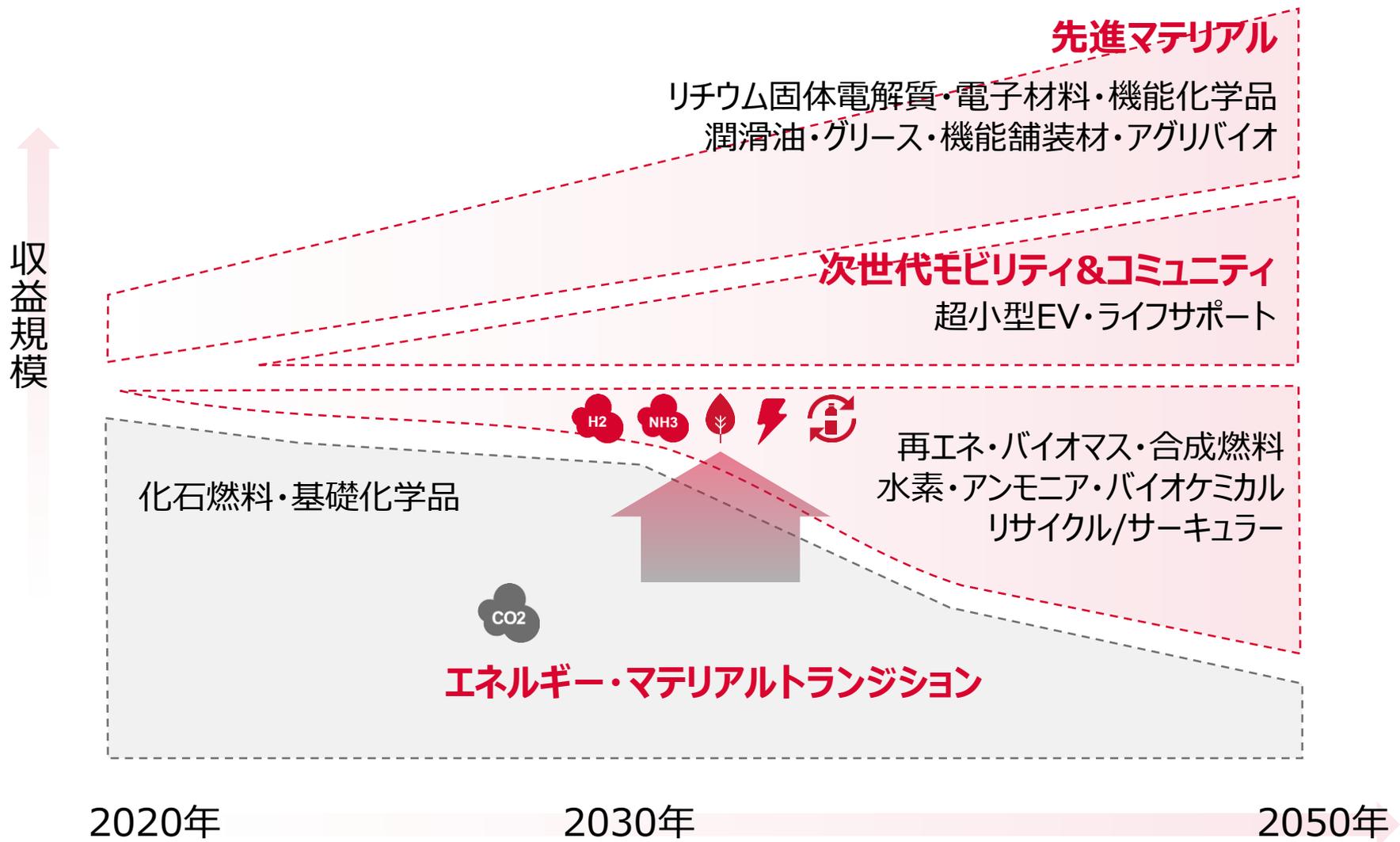
組織改革

- 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

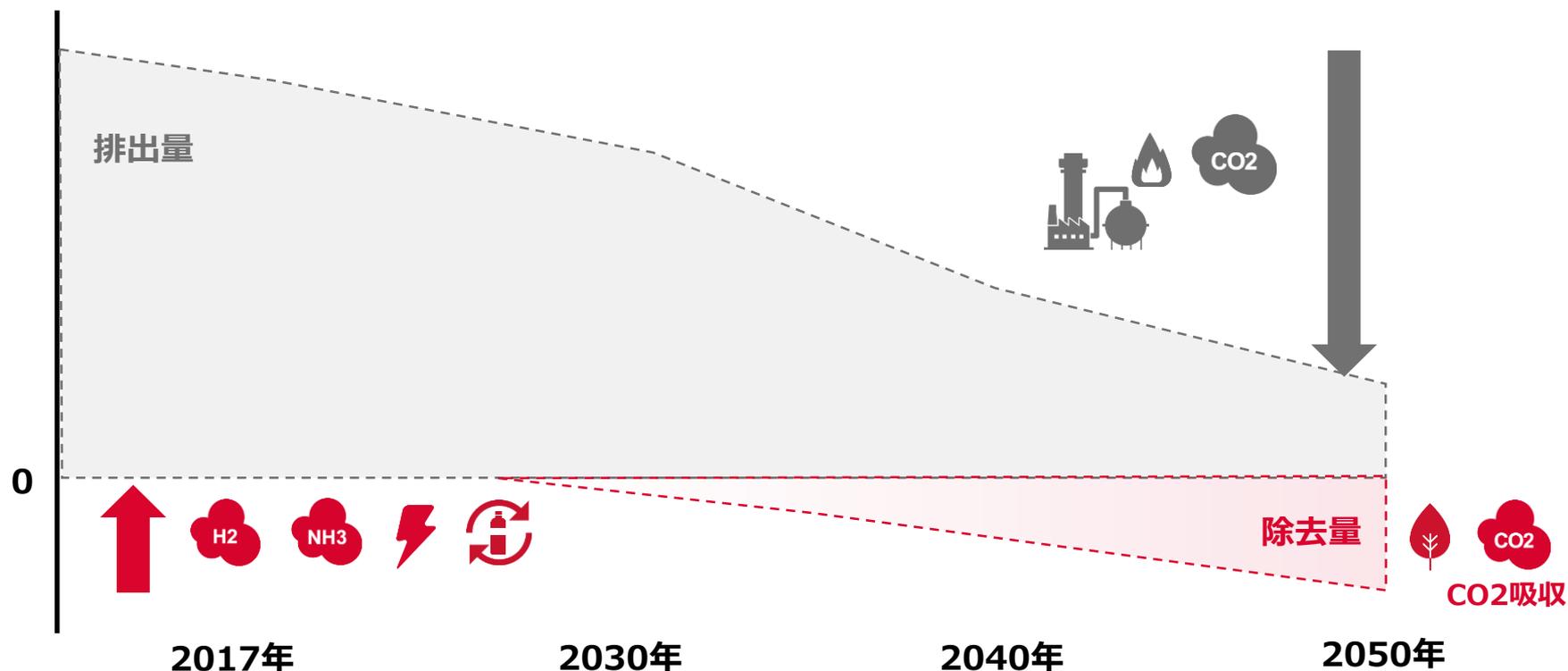
将来に向けたポートフォリオ転換



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

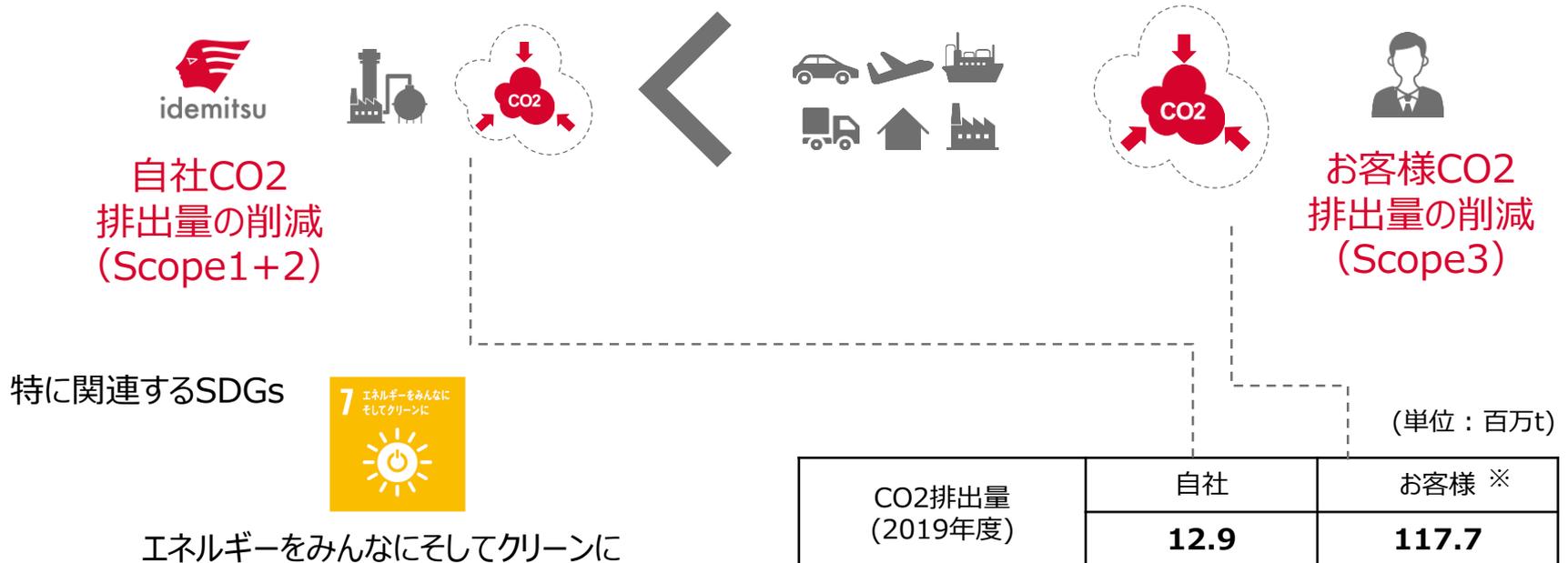
CO2排出量/除去量



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 %

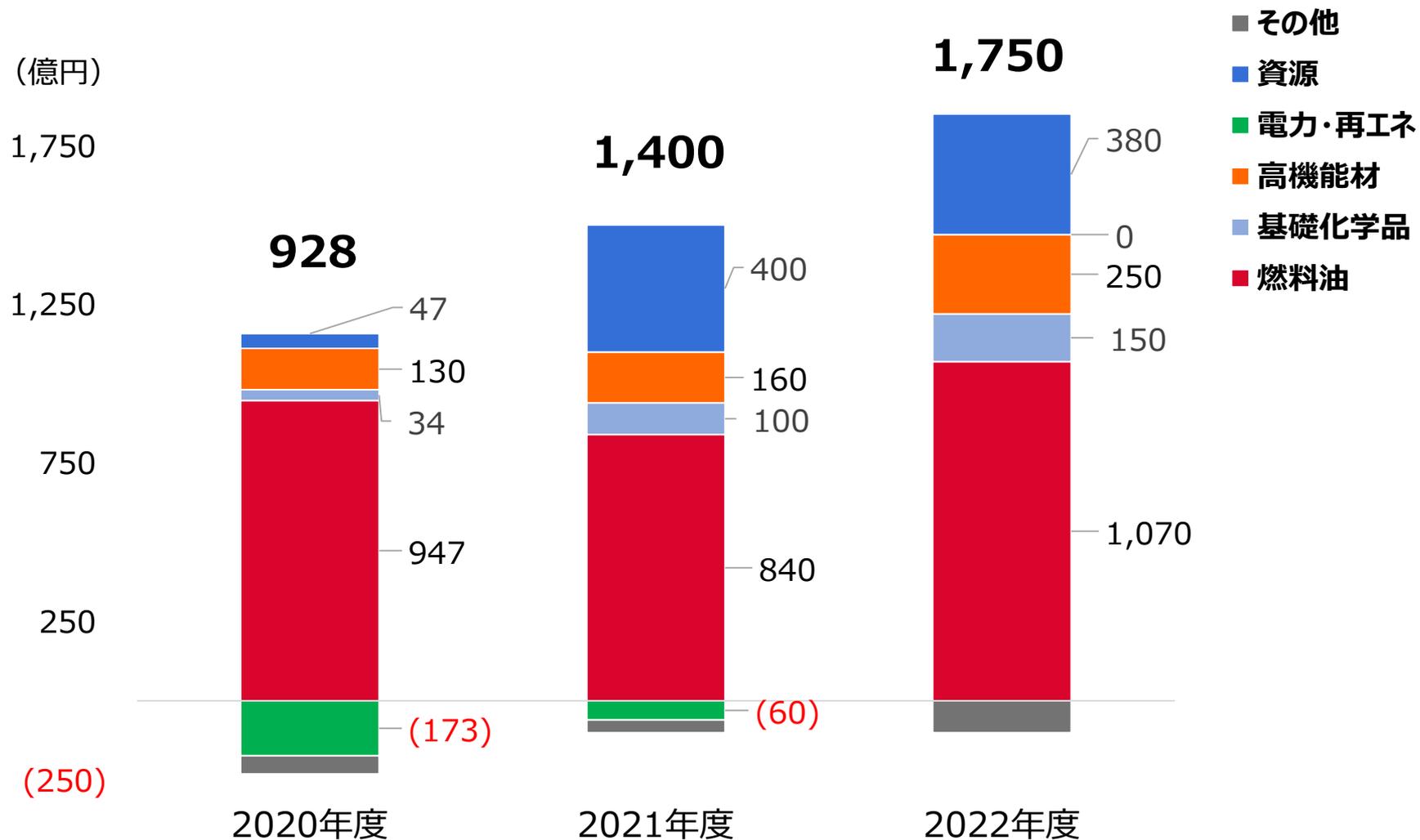
FCF

(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

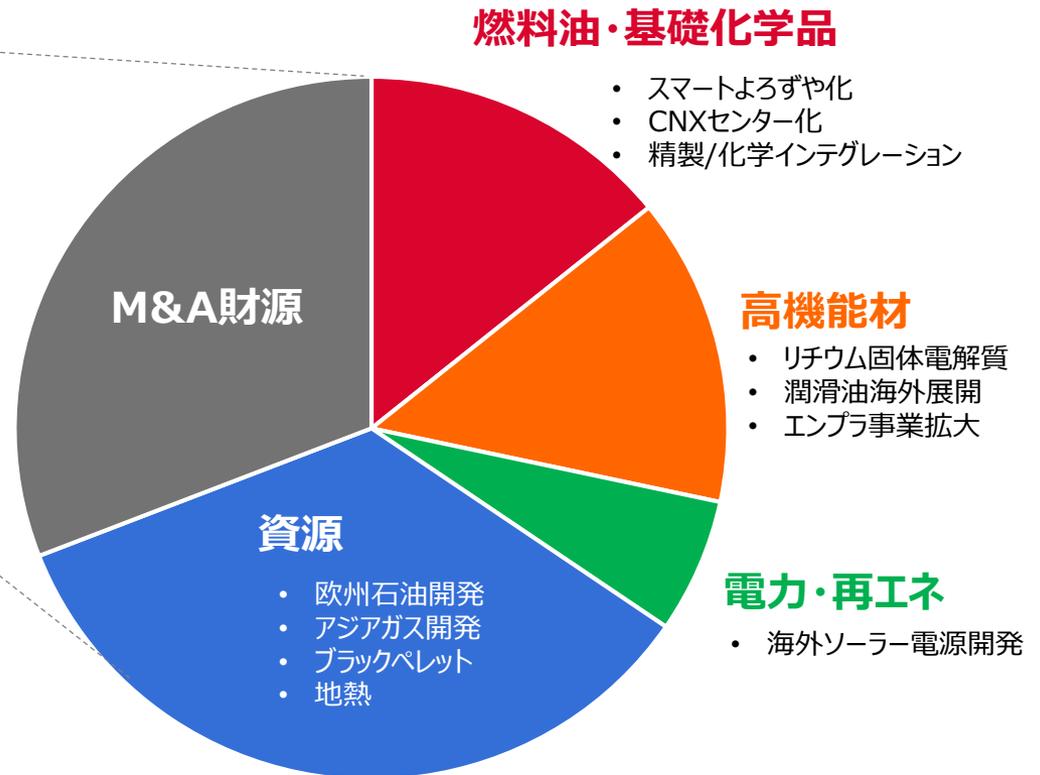
5,700億円

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



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

-
- 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

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

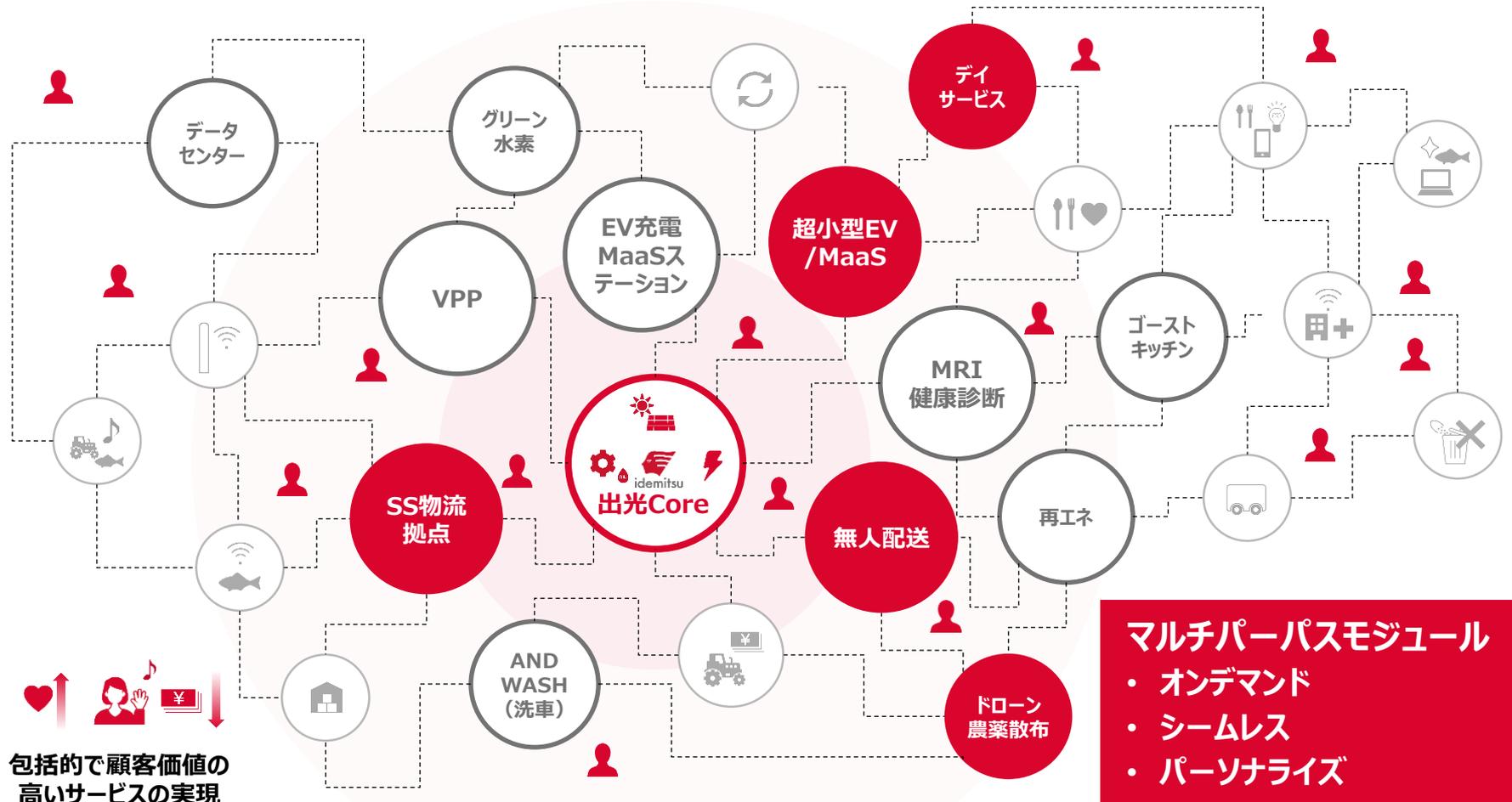
国内で培ったノウハウを
海外の社会課題解決に応用



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

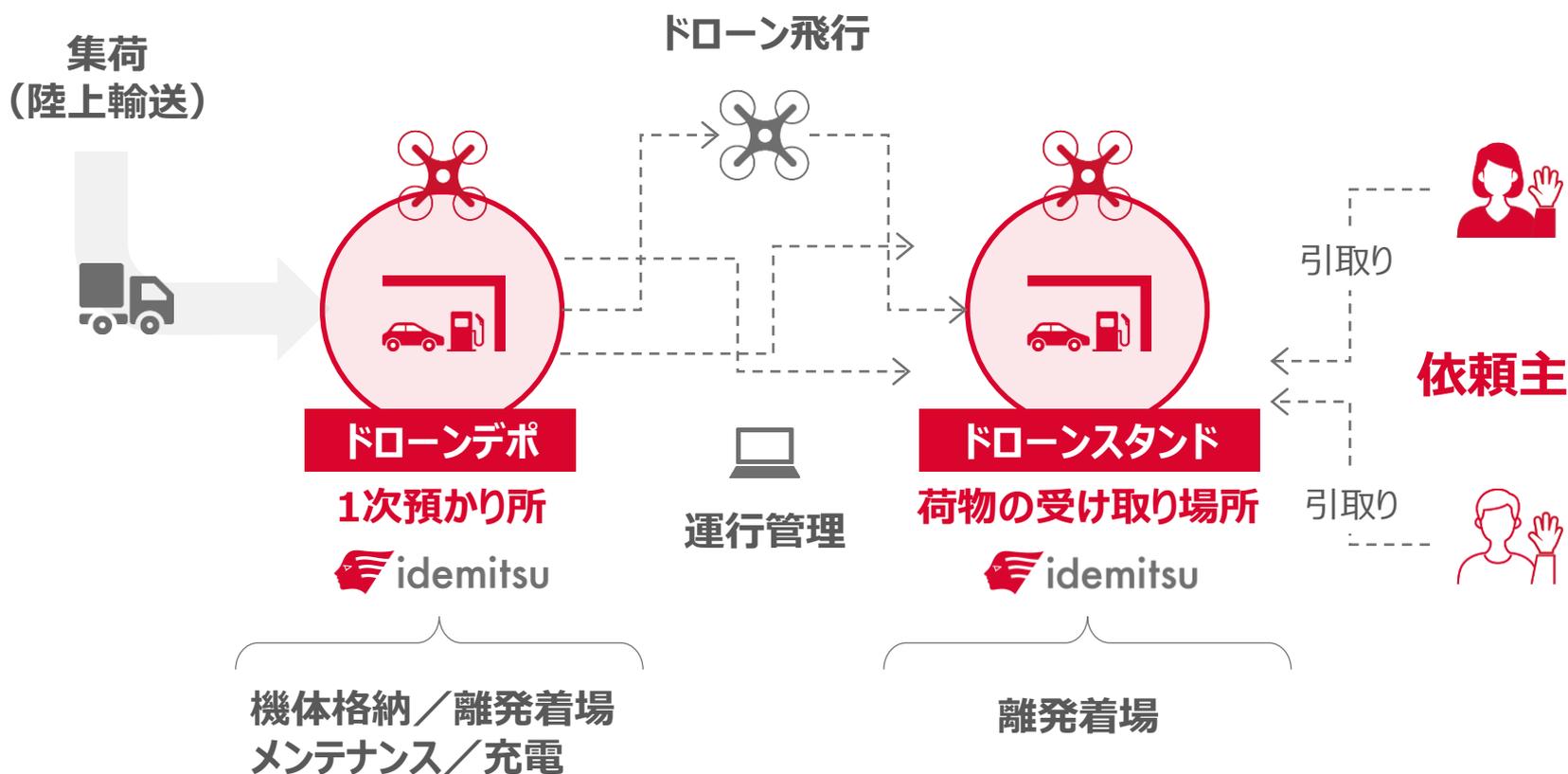
小湊鉄道 上総牛久駅前に超小型EV2台を設置



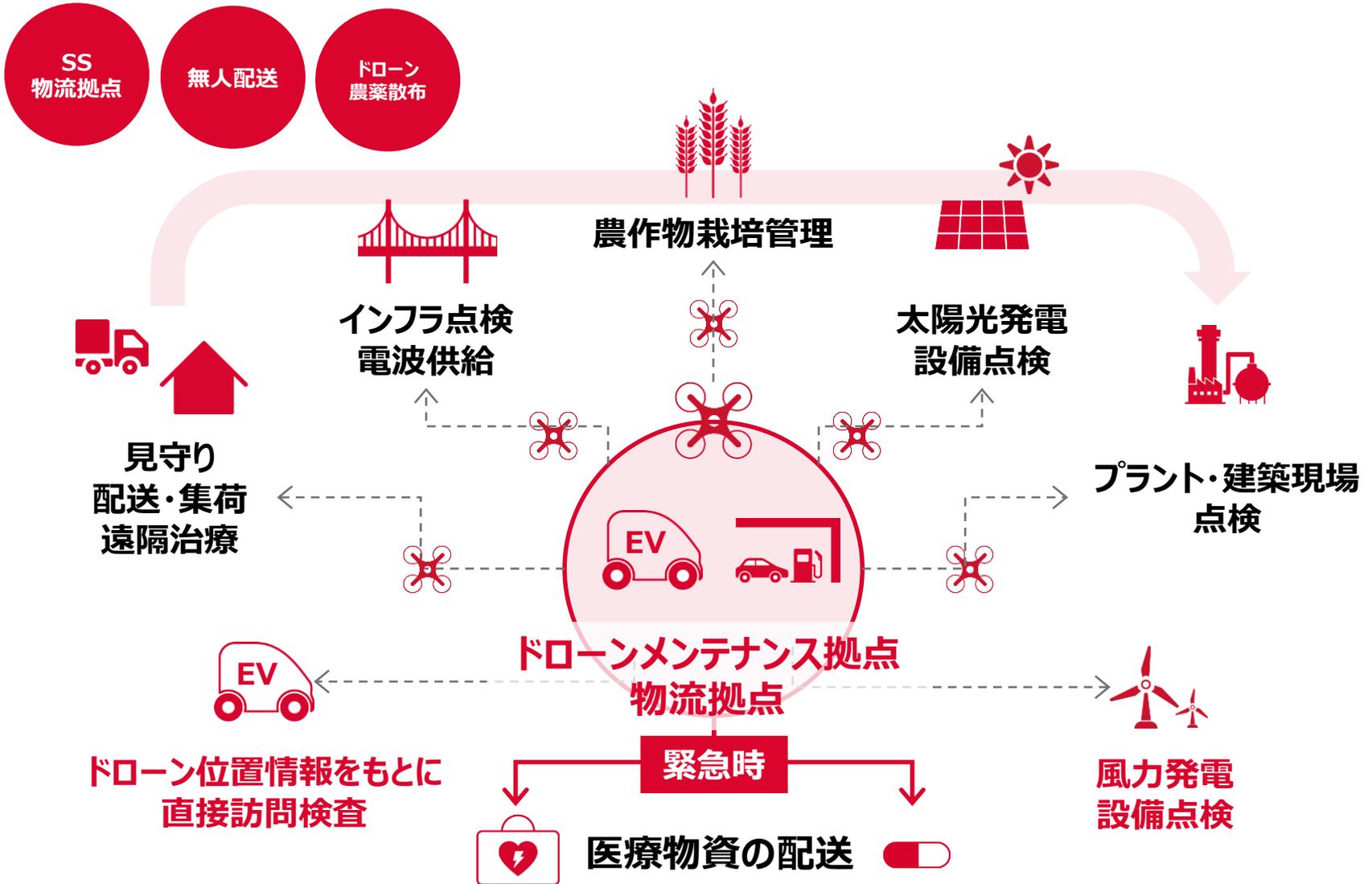
物流ラストワンマイル実証

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

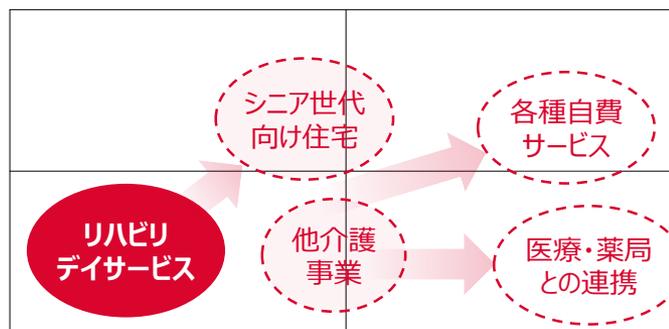


リハビリデイサービスを起点にしたシニア・ヘルスケア事業の広がり

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

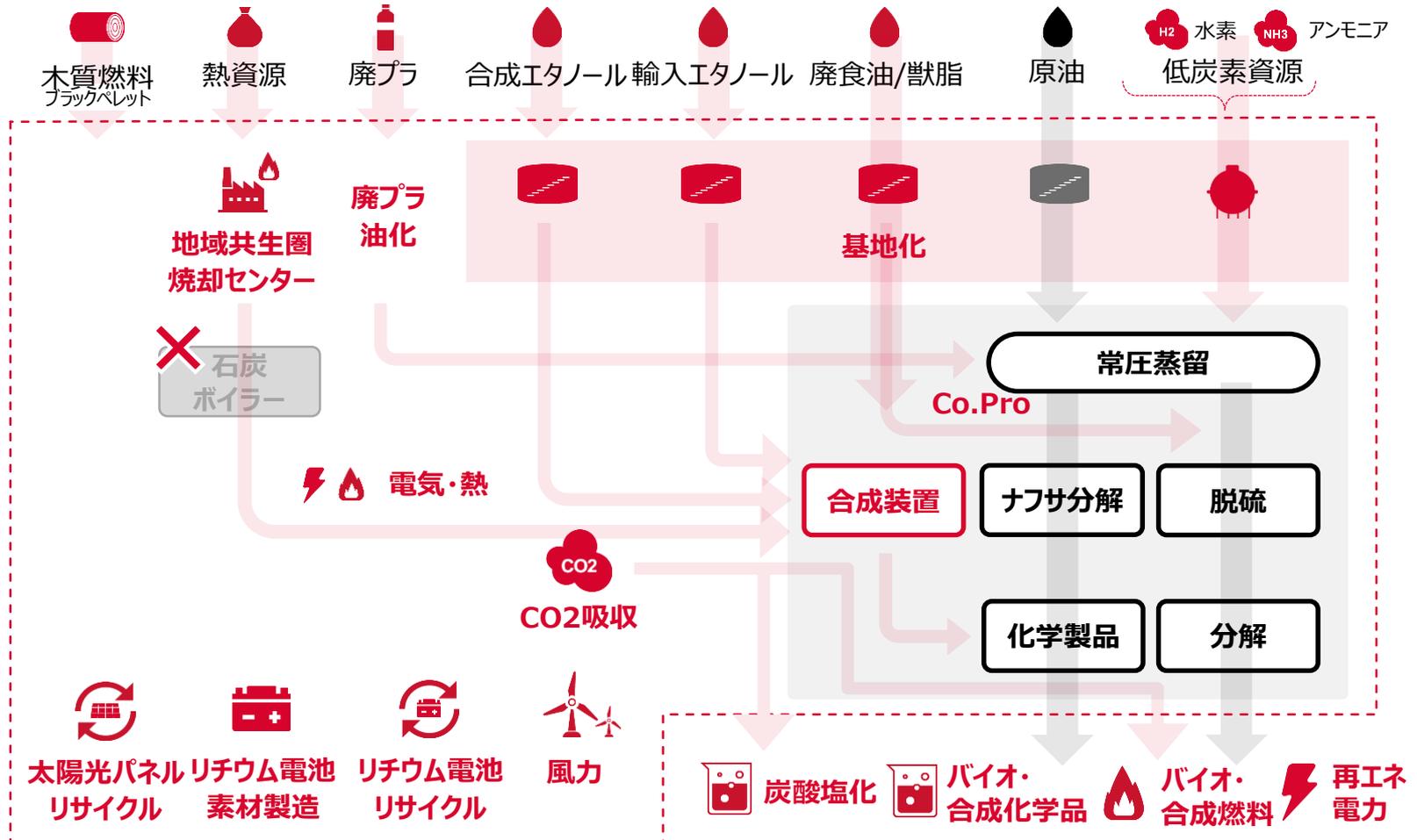


介護・医療**保険内** 介護・医療**保険外**

-
- 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**

CNXセンターコンセプト

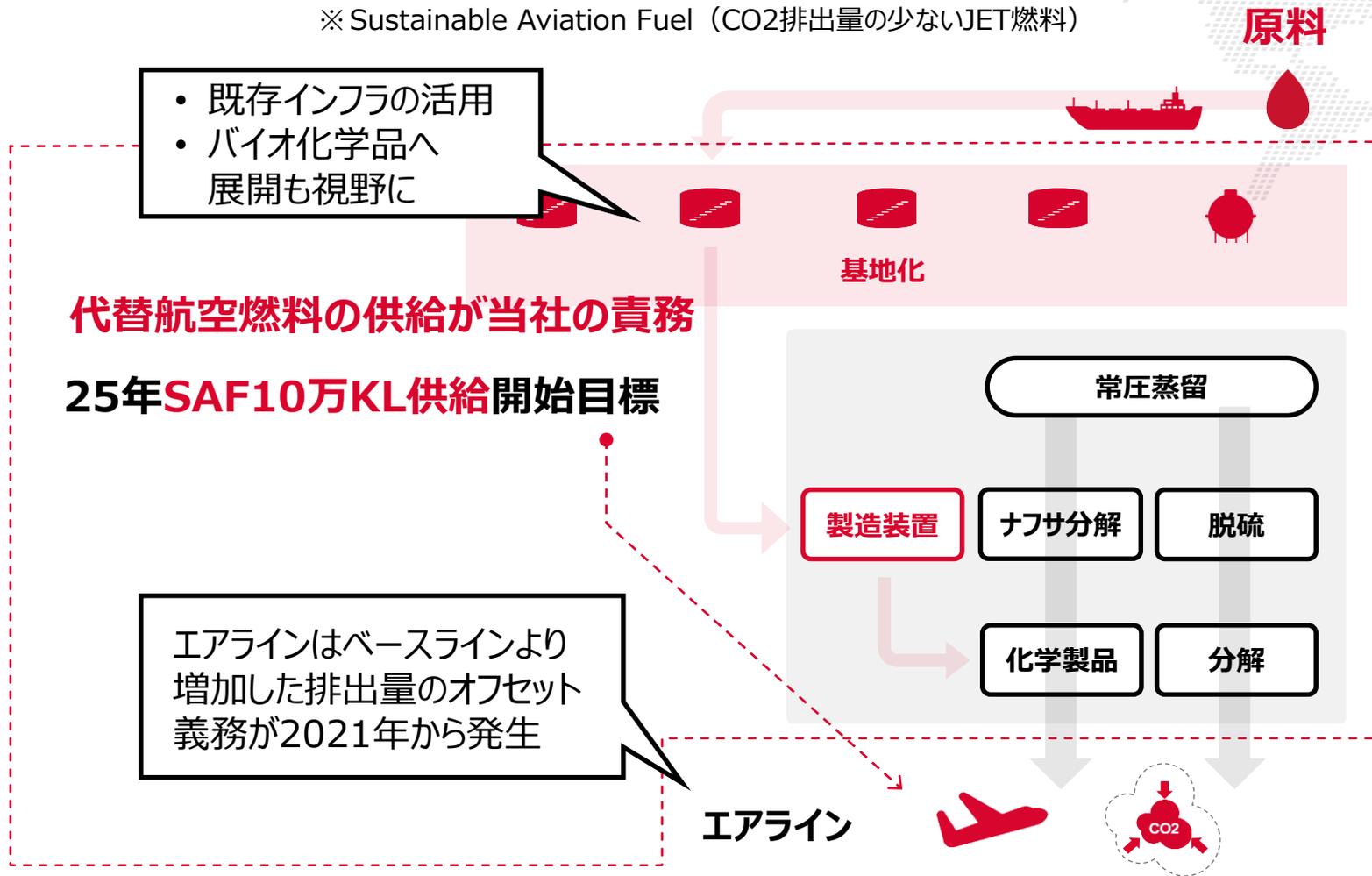
2030年までにCNXセンターのモデルを構築



SAFビジネスの実装

国内初の商業規模SAF[※]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

CO₂

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



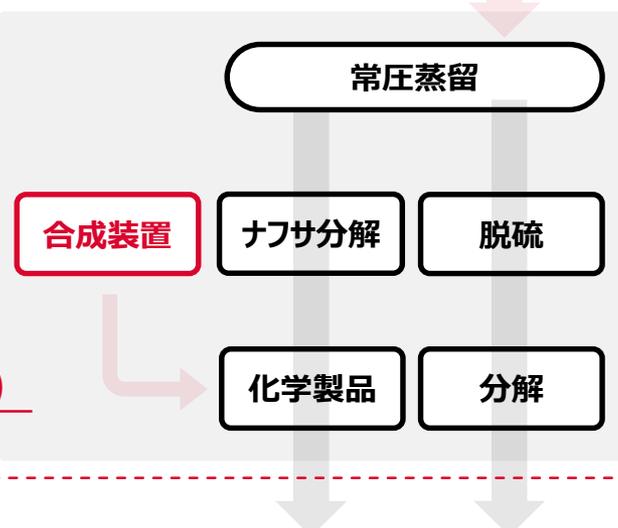
⑤販売

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

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】スマートよろずや



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。