



2019年11月14日

記者各位

出光興産株式会社

中期経営計画（2020～2022年度）の策定について

当社は、2019年4月に昭和シェル石油株式会社と経営統合し、このたび統合新社として中期経営計画を策定しましたので、その概要を下記の通りお知らせ致します。

記

1. 中期経営計画策定の基本方針

本中期経営計画の策定に当たり、エネルギーを主力事業とする当社にとって気候変動問題は経営及び事業持続性に大きな影響を及ぼすとの認識のもと、パリ協定の目標期限である2050年にどのような未来が待ち受けているのかについて議論することから始めました。

とは言え、エネルギー情勢をはじめとして、当社を取り巻く環境は複雑かつ多様であり、2050年という未来を正確に予測することは極めて困難です。そこで、どのような未来が到来しようとも、柔軟かつ強靱に対応できるレジリエントな企業体となるべく、2050年まで複数の事業環境シナリオを想定した上で、比較的確度が高い2030年をマイルストーンとしてビジョンを描き、そこからのバックキャストिंगで本中期経営計画を策定しました。

当社は、『日本発のエネルギー共創企業』として、すべてのステークホルダーの皆様と共に、新たな価値創造に挑戦し続けてまいります。

2. 2030年のビジョン

(1) 2030年の事業環境認識

- ① 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
- ② 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
- ③ 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）

(2) 2030年に向けた基本方針

基本方針1. レジリエントな事業ポートフォリオの実現

- ① 収益基盤事業の構造改革
 - ・ 燃料油事業の収益追求（シナジー最大化、製油所信頼性向上）
 - ・ ニソン製油所の収益貢献化
- ② 成長事業の拡大
 - ・ 事業規模・領域拡大（中計期間のM&A1,000億円規模）
 - ・ 高機能材事業比率2030年30%へ
 - ・ 海外再エネ等の総電源開発量2030年5GWへ
- ③ 次世代事業の創出
 - ・ 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2. 社会の要請に適応したビジネスプラットフォームの構築

- ① 地球環境・社会との調和
 - ・ GHG削減の取り組み（2030年：17年比▲15%）
- ② ガバナンスの進化
 - ・ 取締役会の役割機能強化
- ③ デジタル変革の加速
 - ・ デジタル技術活用による新たな価値創造

(3) 定量目標

「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します。

	2019年度見通	2030年度	2019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)	1.0GW (0.2GW)	5GW以上 (4GW以上)	+4GW

*在庫評価影響除き

(4) GHGの削減目標

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します。

- ① 目標値
 - (ア) 自社 Scope 1+2 削減量 2030年目標値(2017年比)：▲200万 t-CO2 (15%)
- ② モニタリング指標
 - (イ) 供給エネルギー低炭素度 2050年の目安(2017年比)：▲30%
 - ※但し、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
 - (ウ) 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

3. 中期経営計画（2020～2022年度）の概要

(1) 経営目標

	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	

※ 2022年度の主要前提：原油 60\$/BBL、ナフサ 550\$/t、石炭 72\$/t、為替 105 円/\$

(2) セグメント別営業利益+持分（在庫評価影響除き）

燃料油セグメントにおける統合シナジーの拡大、ニソン製油所の収益改善に加えて、潤滑油を中心とした高機能材セグメントの事業拡大および海外電源開発の拡大等により、2022年度には2,600億円の営業利益(持分利益含む)を目指します。

(単位：億円)

セグメント	2019年度 見通	2022年度 計画	2019年度 比	2019年度対比の主な増減要因
燃料油	590	1,230	+640	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	450	410	▲40	製品市況の下落(アロマ等)
高機能材	310	500	+190	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・再生可能 エネルギー	▲40	140	+180	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	420	410	▲10	ベトナムガス田の生産開始、石炭市況の下落
その他	▲50	▲90	▲40	新規ビジネス開発費等の増加
合計	1,680	2,600	+920	

(3) キャッシュバランス

当期純利益4,800億円の確保に加えて、資産売却等も実施することで、1兆300億円（3年間累計）のキャッシュインを確保します。

また、株主還元後2,000億円のフリーキャッシュは、成長分野への戦略投資、財務体質強化、22年度以降の株主還元の原資として、収支状況等を総合的に勘案の上、最終的な配分を決定します。

(単位：億円)

	3年間累計	内訳
キャッシュイン	10,300	当期利益4,800、償却費等4,500、資産売却等1,000
キャッシュアウト	8,300	投資6,300(うちM&A財源1,000)、株主還元2,000
株主還元後 フリーキャッシュ	2,000	成長分野への戦略投資、財務体質強化、 22年度以降の株主還元

(4) 投資計画

本中期経営計画期間中は、収益基盤事業の構造改革を推進すべく、燃料油事業の安定操業に向けた操業維持投資や事業基盤強化投資に一定の金額を配分します。

一方、事業ポートフォリオの変革に向け、機能化学品、潤滑油、電子材料など、高機能材事業群の事業領域拡大を目的とした成長戦略投資を積極的に行っていく方針です。

また、成長分野においてはM&Aについても慎重かつ大胆に検討します。

(単位：億円)

投資区分	位置付け	3年間累計
成長・戦略	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	1,900
事業基盤強化	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	700
操業維持	メンテナンス等の維持更新投資	2,700
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	1,000
合計		6,300

4. 株主還元

(1) 2019～2021年度

総還元性向50%以上の株主還元を実施します。

- ・ 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

(2) 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します。

- ・ 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

以上

添付資料：中期経営計画（2020～2022年度）

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。