

中期経営計画 (2023～2025年度)

2022年11月16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



2050年ビジョンと方向性



2030年に向けた経営目標と基本方針



中期経営計画（2023～2025年度）

変革をカタチに

私たちは、一步先のエネルギー、多様な省資源・資源循環ソリューション、スマートよろずやの社会実装を通して、

人びとの暮らしを支える責任

未来の地球環境を守る責任

を果たします。

2050年事業環境認識

CN*社会前提の エネルギーシステム

- 発電：水素／アンモニア専焼発電、CCS付火力、再生可能エネルギー
- 輸送：電化、合成燃料、第2世代バイオ燃料（非可食原料）
- 産業：電化、製鉄における水素還元法など

循環型社会の 定着

- バイオマス由来原料
- 使用済みプラスチックの再資源化
- 希少金属の回収、リサイクル利用（リチウム電池、ソーラーパネル等）

非連続的な 技術革新

- ネガティブエミッション技術
- CO2を資源として活用するCCUS
- 次世代型蓄電池
- 完全自動運転車

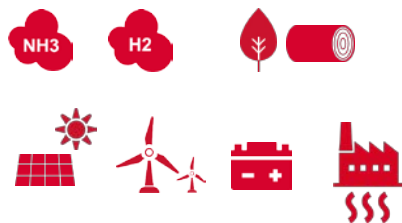
当社にとって事業変革の機会

CN・循環型社会の実現には、**非連続的な技術革新**と**デジタル**を組み合わせ、システムとして**社会に実装する担い手**が求められる

*以下カーボンニュートラルをCNと略記する

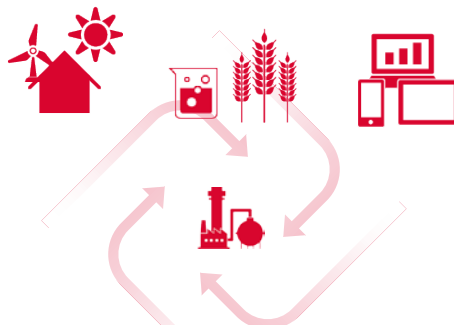
事業ポートフォリオ転換に向けた3つの事業領域

「3つの事業領域」の社会実装を通じて、事業ポートフォリオ転換を推進



一歩先のエネルギー

多様で地球環境に優しい
CNエネルギーの安定供給



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
CNソリューション



スマートよろずや

地域の暮らしを支える
多様なエネルギー & モビリティ拠点

既存インフラを有効活用しながら

「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」を果たす

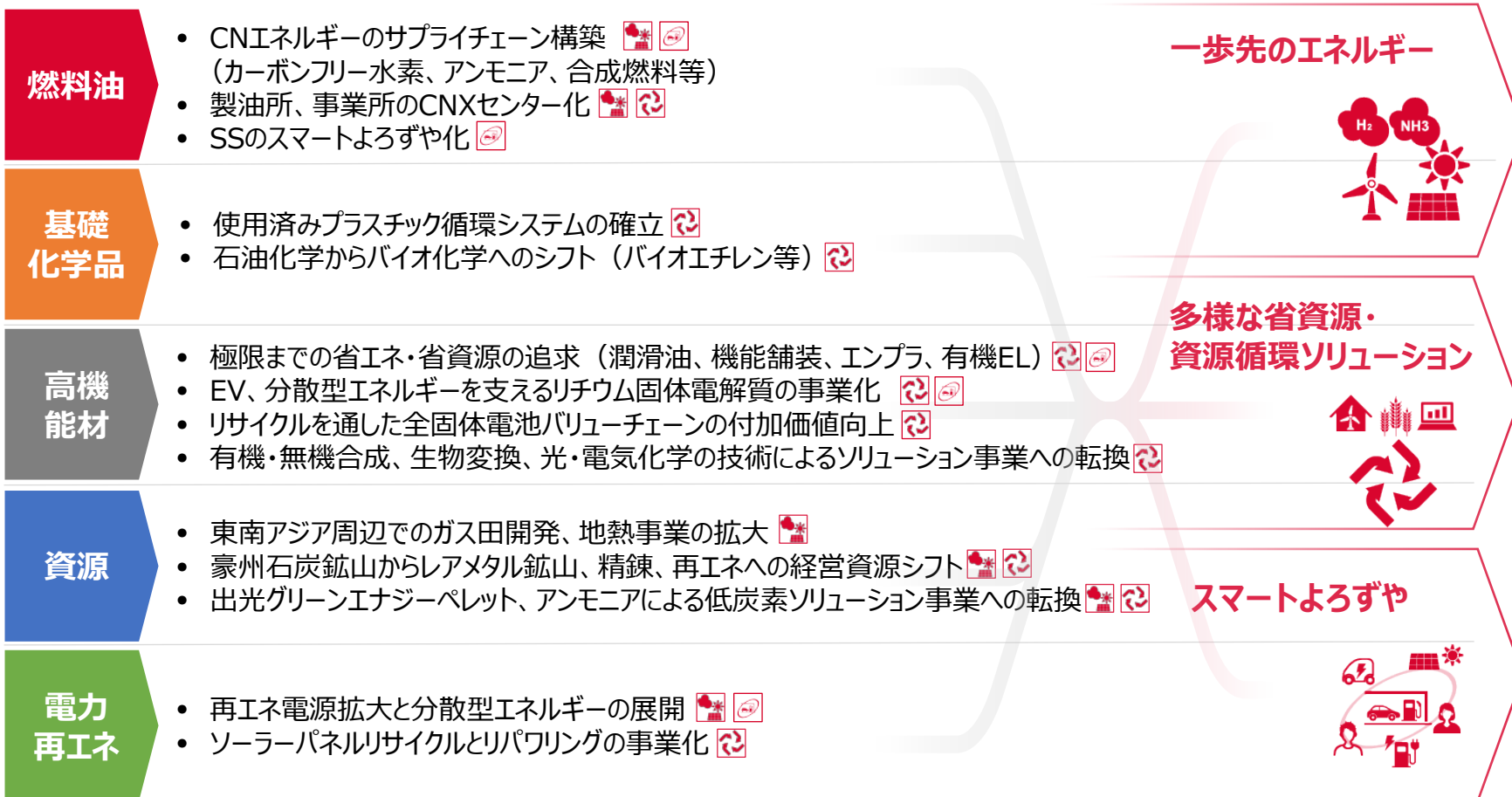
既存事業の方向性

多様な商材・サービスを組み合わせ 3つの事業領域に再編

2022年
既存事業領域

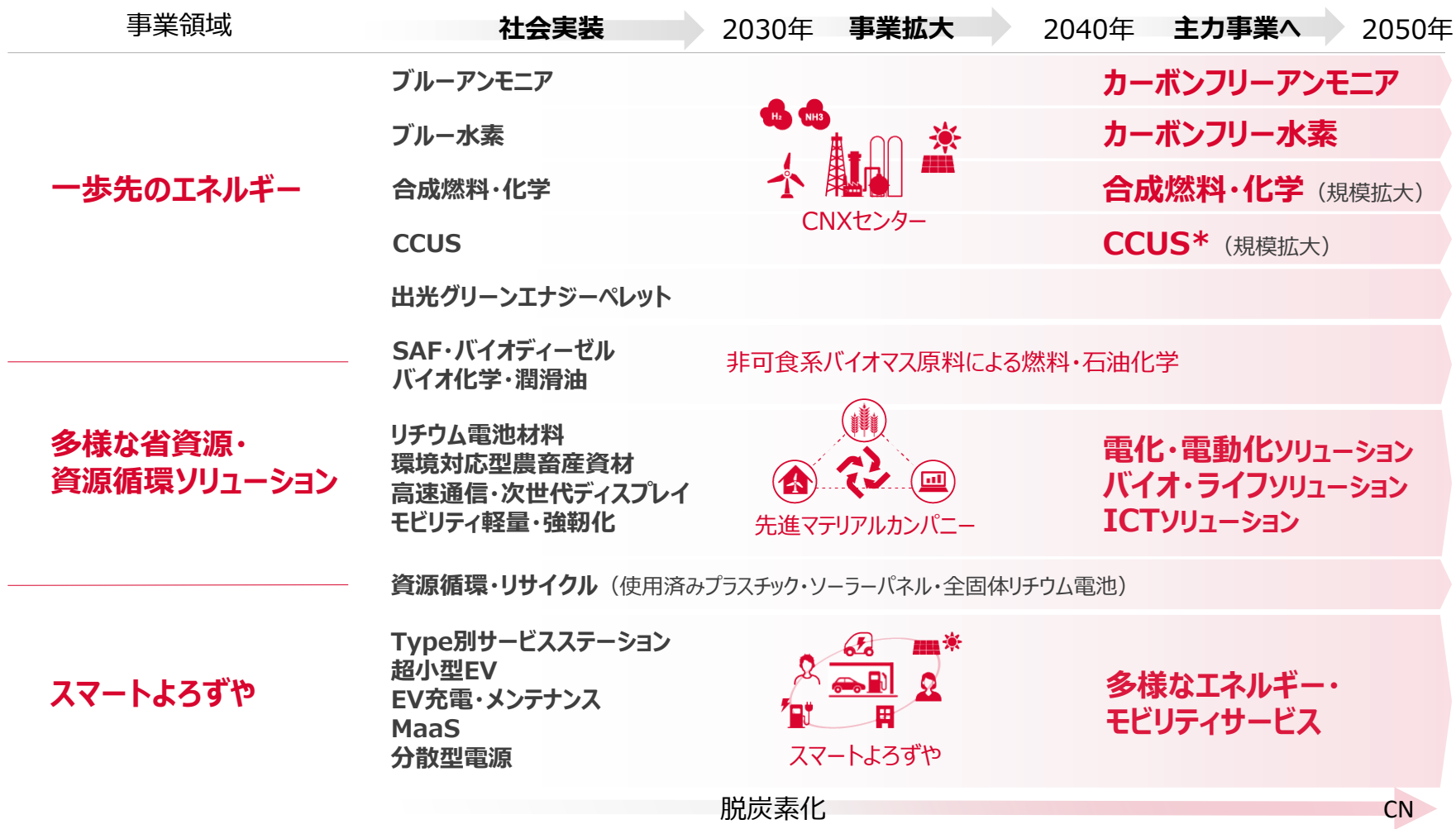
方向性

2050年
事業領域



3つの事業領域における「社会実装テーマ」

2050年CN・循環型社会において、**エネルギーとCNソリューションのメインプレイヤー**となるべく、2030年までに社会実装に取り組む



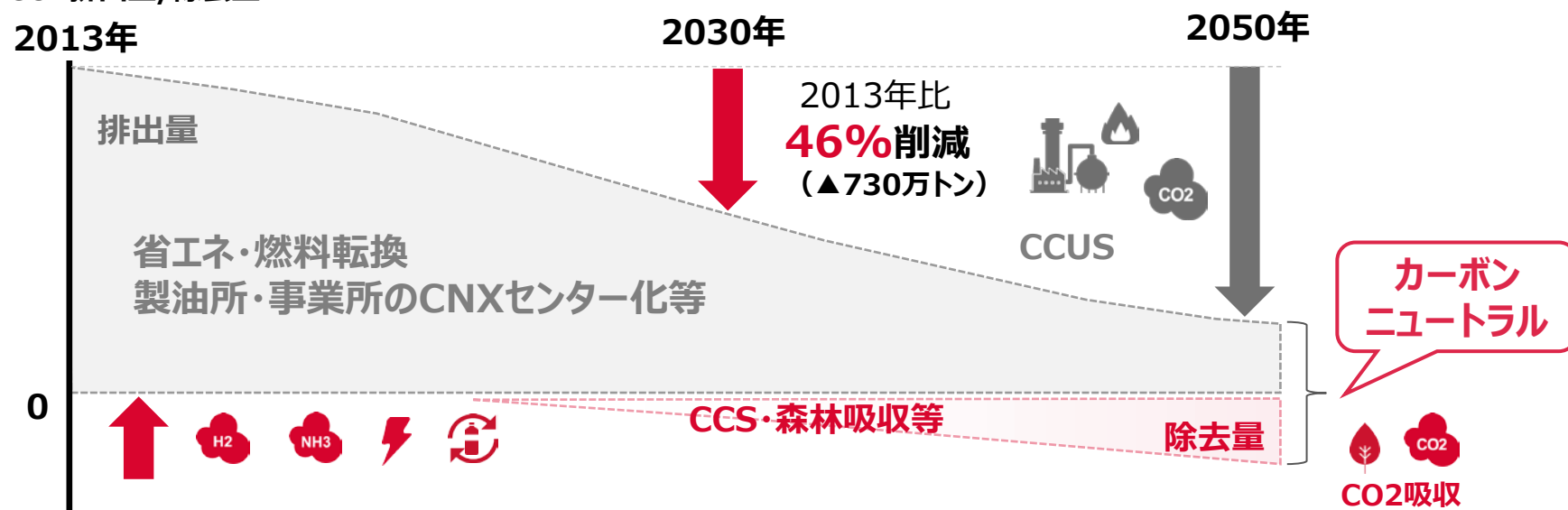
2050年CNへの道筋

2050年のカーボンニュートラル社会の実現に向けて

- 当社グループの技術力や社会実装力をもとに国・産業界・関係ステークホルダーと連携し、サステナブルなエネルギーや素材の供給体制・資源循環システムを構築する
- 自社操業に伴う排出量(Scope1+2)の**CN (=CO2排出量ネットゼロ)**を実現し、サプライチェーン全体での排出量(Scope3)においても、産業活動・一般消費者向けのソリューションを提供することで、CNを目指す

2030年度の自社操業に伴う排出量(Scope1+2)削減目標：2013年比 **▲46%**
(従来目標からの引上げ)

CO2排出量/除去量



2030年の位置づけ

- 2050年CN実現には、非連続的な技術革新が不可欠。一方、エネルギーと素材の供給には連続性が求められる
- 技術動向等、不確定要素がある中においても、2050年に向けて知見・能力を蓄える必要があり、その為の備えを現時点から計画的に開始する
- 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CNに向けたトランジションの一部が具現化してくる転換期と位置づけている





2050年ビジョンと方向性



2030年に向けた経営目標と基本方針



中期経営計画（2023～2025年度）

2030年度 経営目標

2030年
ビジョン

『責任ある変革者』

エネルギーの安定供給責務を果たしながらCN社会の実現に貢献する



ビジネスプラットフォーム
の進化



ROIC経営の実践

2030年
基本方針



従業員の
成長・やりがいの最大化

財務目標

営業+持分損益

2,700億円

化石燃料事業 収益比率*1

50%以下

ROE

10%

ROIC

7%

非財務目標

GHG削減量

CO2削減量(Scope1+2)
2013年比

▲46%

人的資本投資

出光エンゲージメント
インデックス*2

80%以上

D&I

女性採用比率 **50%以上**

女性役職者比率 **10%以上**

男性育児休業
取得率 **100%**

従業員一人当たり
教育投資額/年

100千円以上
(国内トップクラス)

本中計の位置づけ

本中期経営計画は**2030年ビジョン『責任ある変革者』に向けた実行計画**と位置づけ、事業ポートフォリオ転換を推し進める



- 統合シナジー最大化による経営基盤の強化
- 既存事業の競争力強化
- 新規事業拡大への布石

● 既存事業の収益最大化

構造改革による資本効率の向上

● 新規収益の創出

2030年社会実装テーマの意思決定

早期実装と収益化

事業構造改革投資と実装に向けた準備

事業規模拡大に向けた準備

2030年基本方針

現中計で掲げる2030年基本方針を継承しつつ、事業構造改革投資と人的資本投資の両輪により事業ポートフォリオの転換を進める

2030年 ビジョン 『責任ある変革者』

化石燃料事業主体からの
事業ポートフォリオ転換

1 事業構造改革投資 ROIC経営の実践

- ・ 既存事業の資本効率化とCNに資する新規事業の拡大
- ・ 3つの事業領域における取り組み強化

2 人的資本投資 従業員の成長・ やりがいの最大化

- ・ 人財戦略を経営戦略の根幹に据え、KPIを設定の上、進捗を管理
- ・ 事業構造改革を実現する人財の育成

当社の提供価値
社会実装力

3 ビジネスプラットフォームの進化

DX戦略：デジタルを活用した生産性向上と新たな価値創造
ガバナンスの進化：取締役会の機能向上と経営戦略に連動した役員報酬制度への見直し

2030年基本方針

2030年 ビジョン 『責任ある変革者』

化石燃料事業主体からの
事業ポートフォリオ転換

1



事業構造改革投資

ROIC経営の実践

- ・ 既存事業の資本効率化とCNに資する新規事業の拡大
- ・ 3つの事業領域における取り組み強化

当社の提供価値
社会実装力

2



人的資本投資

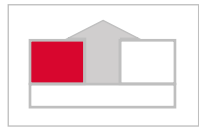
従業員の成長・ やりがいの最大化

- ・ 人財戦略を経営戦略の根幹に据え、KPIを設定の上、進捗を管理
- ・ 事業構造改革を実現する人財の育成

3



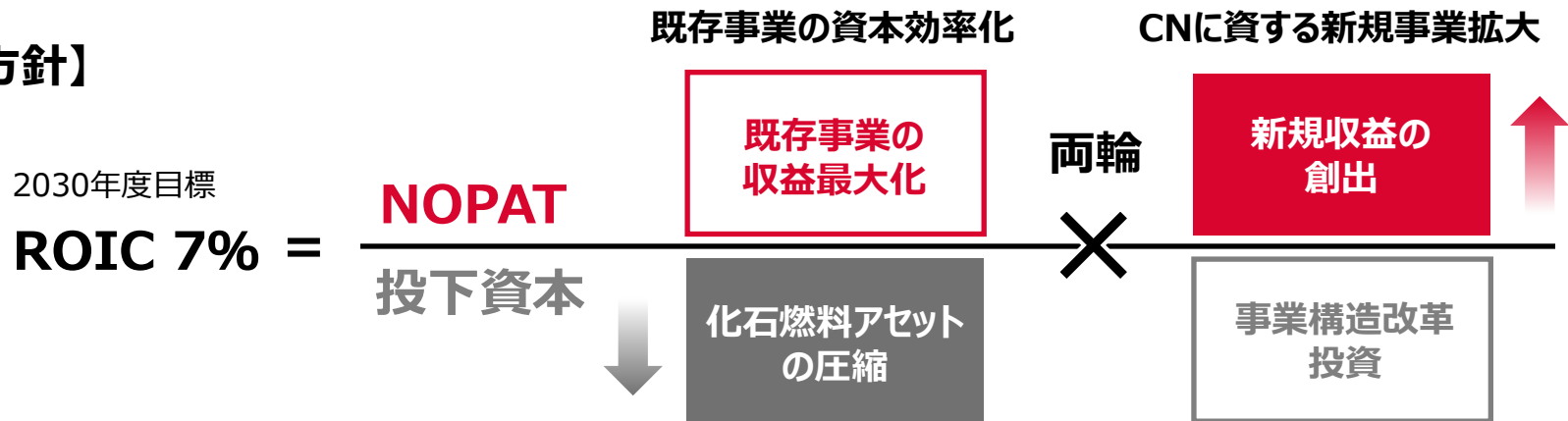
DX戦略：デジタルを活用した生産性向上と新たな価値創造
ガバナンスの進化：取締役会の機能向上と経営戦略に連動した役員報酬制度への見直し



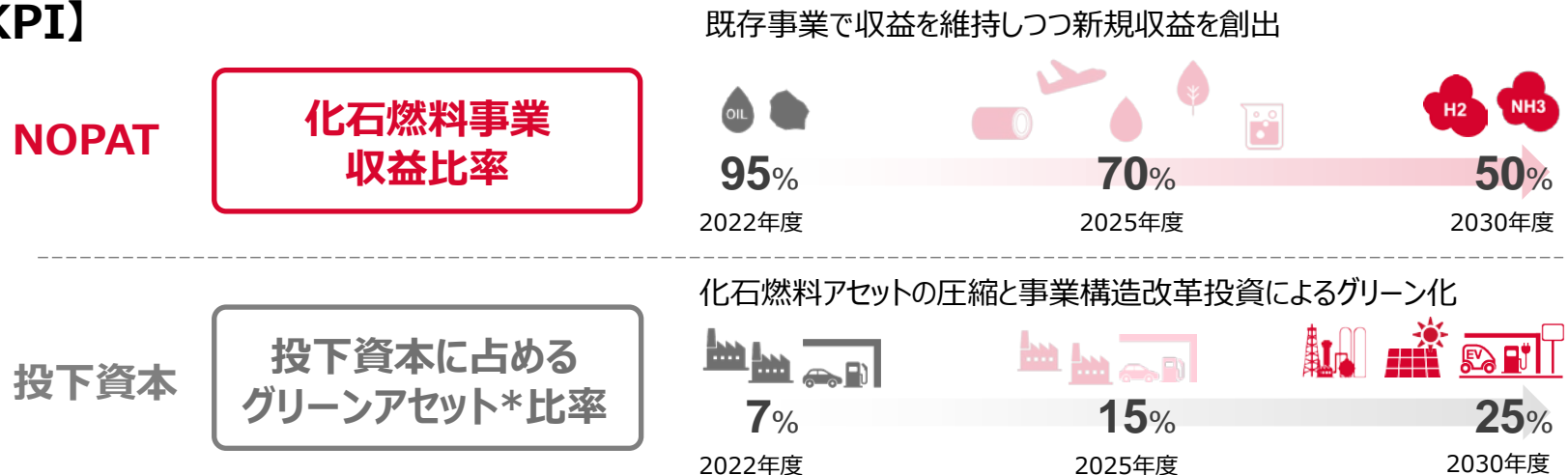
ROIC経営による事業ポートフォリオ転換

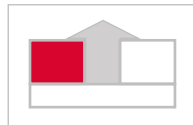
資本効率性を高めつつ事業ポートフォリオの転換を進め、**ROIC7%**を目指す

【方針】



【KPI】





既存事業の資本効率化

現中期経営計画

2020～2022年度

中期経営計画

2023～2025年度

責任ある変革者

～2030年度

国内燃料油需要**2割減** (2022→2030年)

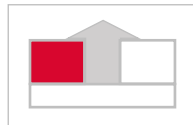
NOPAT コスト削減・効率化により収益規模を維持 (収益最大化)

- 国内需要減少を見据えたコスト削減・効率化
- 既存領域のM&A等を通じた収益拡大
- DXの高度利用による生産性向上

投下資本 2030年までに化石燃料アセットを2割圧縮*

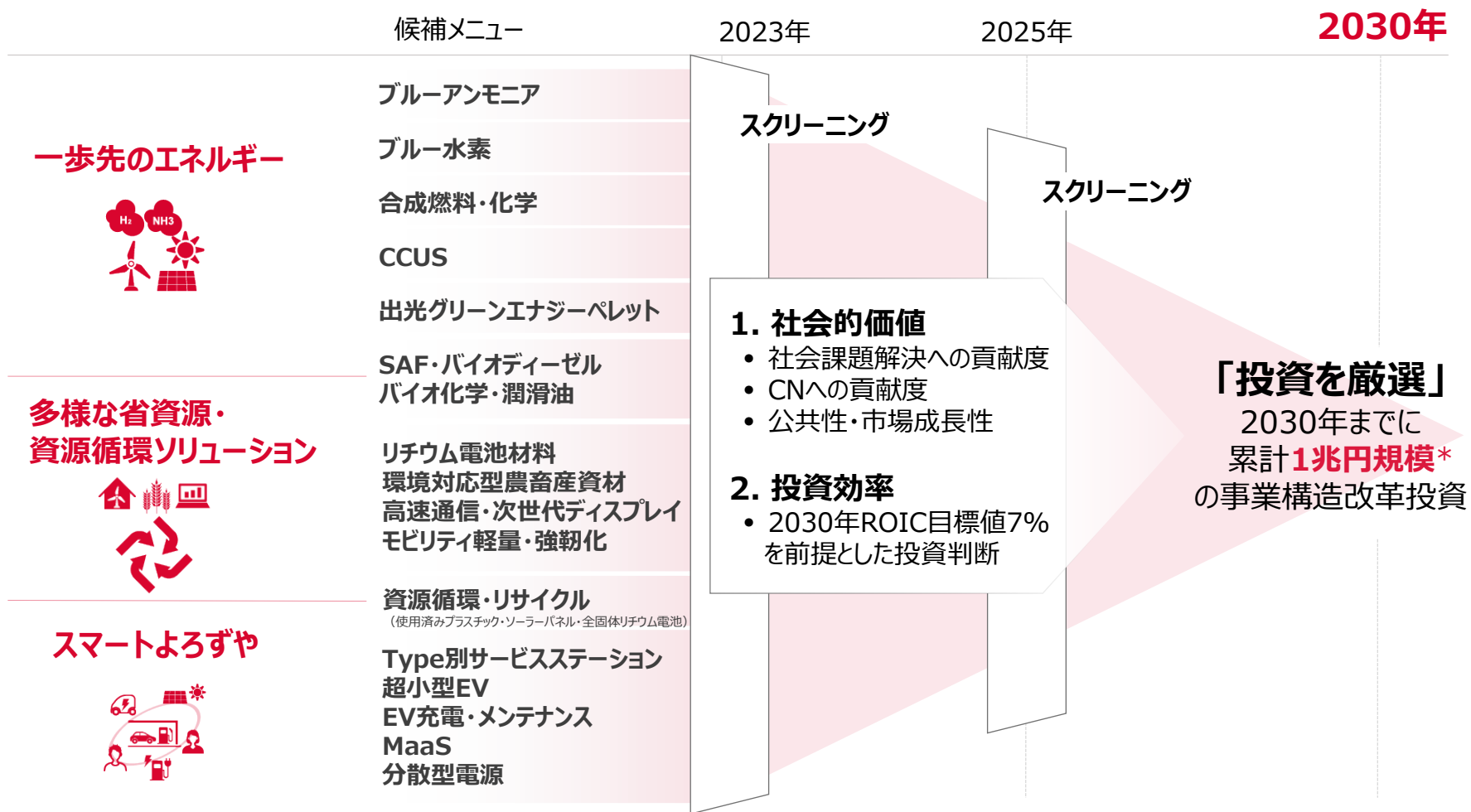
- 国内需要減少を見据えた供給体制の見直し
 - 2030年を目途に30万BD相当を削減
 - 国内需要減少下においてもトッパー稼働率90%以上を維持
- 既存事業の構造改革
 - 石炭鉱山の生産規模縮小、非事業用資産・低効率資産の整理

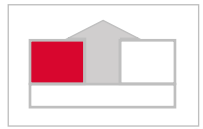
既存事業の資本効率化



「CNに資する新規事業テーマ」の候補群

- 投資意思決定の大半が本中計期間中（2023～2025年度）
- 2050年を見据えて、様々な選択肢を幅広く検討し、その中から投資を厳選





CNトランジションに向けたマネジメント体制

経営直下型のマネジメント体制により、早期実装を図る

経営委員会 CNトランジション戦略検討会

経営直下型による
「迅速」かつ「柔軟」な
意思決定

ポートフォリオマネジメント
による最適な資源配分

経営企画部 CNトランジション
戦略推進チーム

事業部
CN案件

出光グリーンエナジーペレット
先進マテリアル
スマートよろずや
再生可能エネルギー 等

経営直下型 部門横断プロジェクト
2030年実装テーマ*

バイオ
燃料

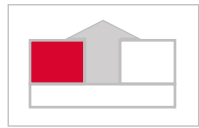
ブルー
アンモニア

カーボン
フリー
水素

ブルー
水素

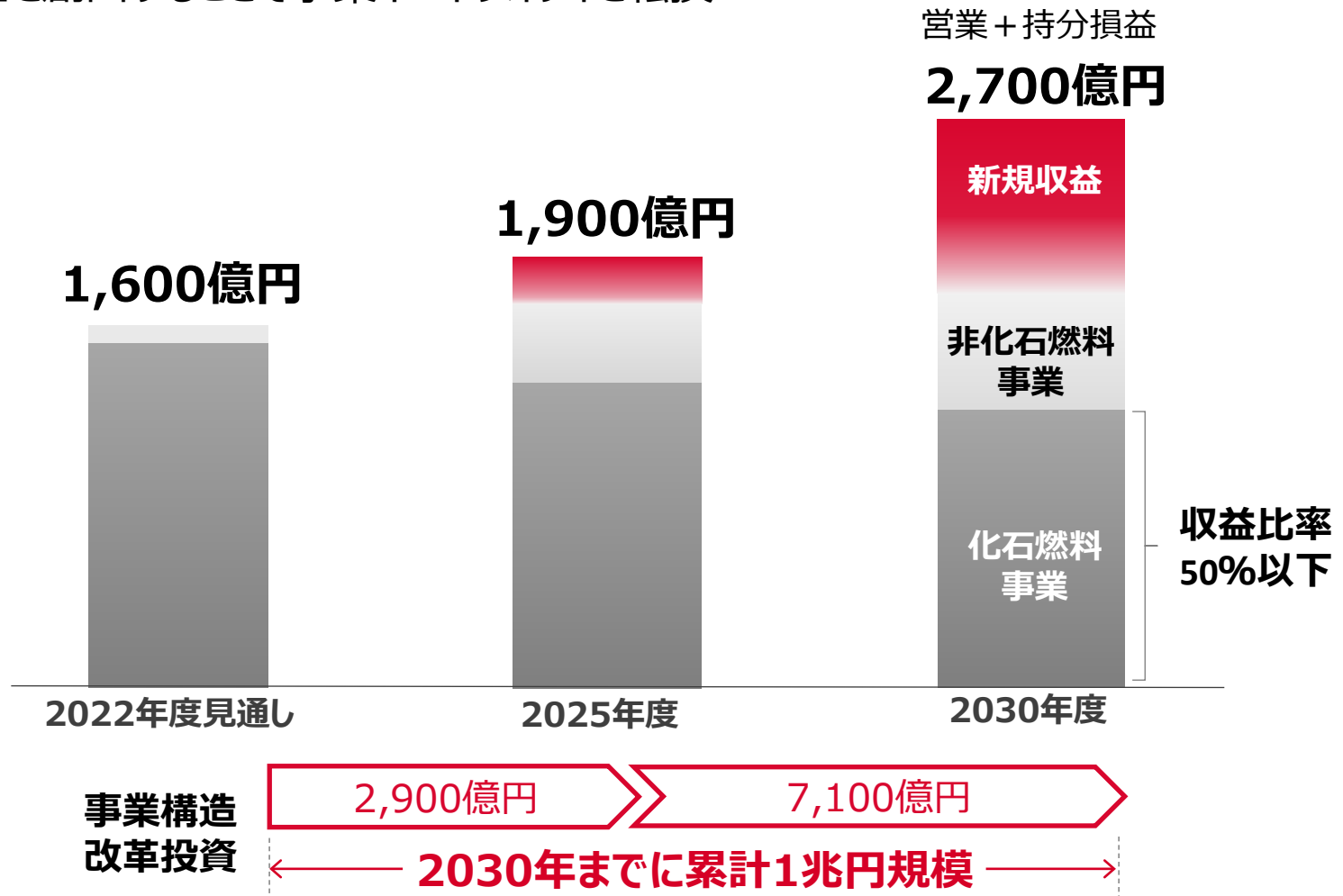
CCUS

使用済み
プラスチック
リサイクル



新規収益創出による事業ポートフォリオ転換

既存事業の収益強化・資本効率化を進めつつ、事業構造改革投資により、新規収益を創出することで事業ポートフォリオを転換



2030年基本方針

2030年 ビジョン 『責任ある変革者』

化石燃料事業主体からの
事業ポートフォリオ転換

事業構造改革投資

1 ROIC経営の実践

- ・ 既存事業の資本効率化とCNに資する新規事業の拡大
- ・ 3つの事業領域における取り組み強化

3



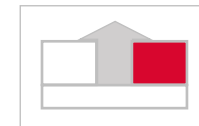
DX戦略：デジタルを活用した生産性向上と新たな価値創造
ガバナンスの進化：取締役会の機能向上と経営戦略に連動した役員報酬制度への見直し

人的資本投資

2 従業員の成長・ やりがいの最大化

- ・ 人財戦略を経営戦略の根幹に据え、KPIを設定の上、進捗を管理
- ・ 事業構造改革を実現する人財の育成

当社の提供価値
社会実装力



2050年ビジョン 『変革をカタチに』

どのような未来が来ても、しなやかに、逞しく、 未来を切り拓く人財集団

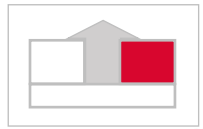
組織と人の成長

- 経営・従業員間のダイレクトコミュニケーションの充実
- 本中計を題材にした各職場における討議加速
- 経営情報のタイムリーな共有化



- 女性活躍、LGBTQへの理解（Ally）、障がい者雇用
- 外国籍社員の登用
- 経験者採用の推進
- 持ち味、ライフステージに応じたリスキング及びキャリア選択支援
- 従業員一人当たりの教育投資拡大
- 挑戦を後押しする人事制度への見直し

企業理念 「真に働く」
経営の原点「人間尊重」



人財戦略のKPI

- 経営戦略としてKPIを設定の上、進捗管理
- 役員報酬制度へも反映予定

KPI	現状	2030年度目標	
出光エンゲージメント インデックス* (従業員エンゲージメント)	67%	➡ 80%以上	
D&I	女性採用比率	➡ 50%以上	
	女性役職者比率	➡ 10%以上	
	男性育児休業取得率	➡ 100%	
従業員一人当たり 教育投資額/年	43千円	➡ 100千円以上 (国内トップクラス)	

*企業理念への共感、当社の戦略・目標への支持、自分の役割の理解、成長実感等を毎年測定し、インデックスとして目標管理

2030年基本方針

2030年 ビジョン 『責任ある変革者』

化石燃料事業主体からの
事業ポートフォリオ転換

事業構造改革投資

1 ROIC経営の実践

- ・ 既存事業の資本効率化とCNに資する新規事業の拡大
- ・ 3つの事業領域における取り組み強化

人的資本投資

2 従業員の成長・ やりがいの最大化

- ・ 人財戦略を経営戦略の根幹に据え、KPIを設定の上、進捗を管理
- ・ 事業構造改革を実現する人財の育成

当社の提供価値
社会実装力

3



ビジネスプラットフォームの進化

DX戦略：デジタルを活用した生産性向上と新たな価値創造
ガバナンスの進化：取締役会の機能向上と経営戦略に連動した役員報酬制度への見直し



新たな価値創出

データ活用を促進し、一步先のエネルギー、多様な省資源・資源循環ソリューション、スマートよろずやの開発・社会実装を加速

Customer

個人・法人のお客様



サービス

OMO*

商材

商品・サービスを
横断した
お客様への価値提供

クロス
マーケティング

パートナーとの
共創による
効率化と価値創出

シンプル＆
コンポーザブル

データ連携

Partner

取引先・事業提携先・外部機関等



Idemitsu

データ
分析基盤



DB 分析ツール



データに基づく恒常的なプロセス変革

DXを支える人財育成



Security

生産性向上30%

業務プロセスのシンプル化・デジタル化推進 ➡ 新たな価値創出へ



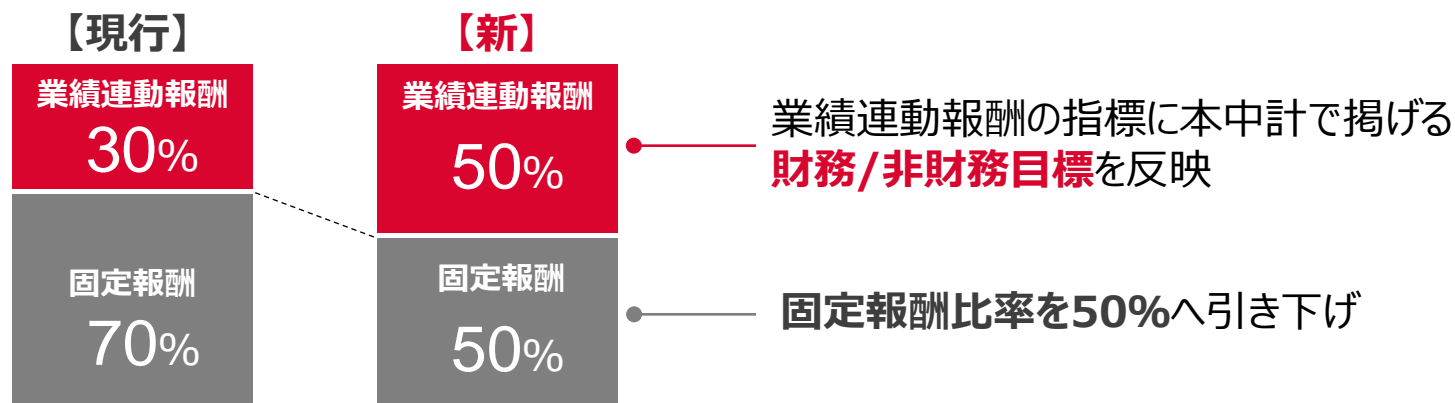
取締役会の機能向上

- **スキルマトリックスの機動的運用**
中長期的な経営課題に応じたスキルの見直しと人選
- **サクセッションプランの策定**
長期計画に基づいた次世代役員候補者の選抜と育成
- **実効性ある取締役会の運営**
経営戦略、ガバナンス等、企業価値向上に向けた議論中心の運営



役員報酬制度の見直し

- 業績連動性を高め、中長期的な企業価値の向上と株主との価値共有を重視した報酬制度への見直しを検討中（2023年度より運用開始予定*）





2050年ビジョンと方向性







2030年に向けた経営目標と基本方針



中期経営計画（2023～2025年度）

現中計における事業構造改革の進捗

- 統合シナジーの最大化、国内燃料油需要の減少などへの対応を通じ、見直し中計の利益目標を達成、財務体質の改善が進み、**2030年ビジョン『責任ある変革者』に向け着実に前進**
- **既存事業の資本効率化とCNに資する新規事業拡大による事業ポートフォリオ転換を更に加速**

テーマ	主な取り組み
国内燃料油需要減少への対応	<ul style="list-style-type: none"> ● 統合完成：シナジー600億円、ブランド及び主要システムの統一を完了 ● 製油所再編：西部 精製機能停止決定、東亜 完全子会社化
事業再編	<ul style="list-style-type: none"> ● 北米ガス事業・カナダウラン事業の売却 ● 機能化学品事業 (アクリル酸事業撤退)、ソーラーフロンティア(パネル生産撤退) ● アグリバイオ事業 (SDSバイオテック完全子会社化)
資産のキャッシュ化	<ul style="list-style-type: none"> ● 遊休資産、政策保有株式の売却：700億円超のキャッシュを創出
CNへの先行取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● CNXセンター化：バイオマス発電、アンモニア実証、SAF初号機意思決定  ● 資源：石油開発から天然ガス開発へのシフト  ● 出光グリーンエナジーペレット：ベトナム商業生産プラント建設に着手  ● リチウム電池材料：小規模実証設備 (2021年度3Q～) 

「3つの事業領域」

2025年度 経営計画

財務目標

利益 (在庫影響除き)

当期利益

1,350億円

営業 + 持分損益

1,900億円

資本効率性

ROE

8%

ROIC

5%

事業ポートフォリオ転換

化石燃料事業収益比率

70%以下

非財務目標

人的資本投資

出光エンゲージメントインデックス

75%以上

D&I

女性採用比率*1

女性役職者比率*2

男性育児休業取得率*3

50%以上

5%以上

80%以上

*12026年4月時点

*22026年7月時点

*32026年3月時点

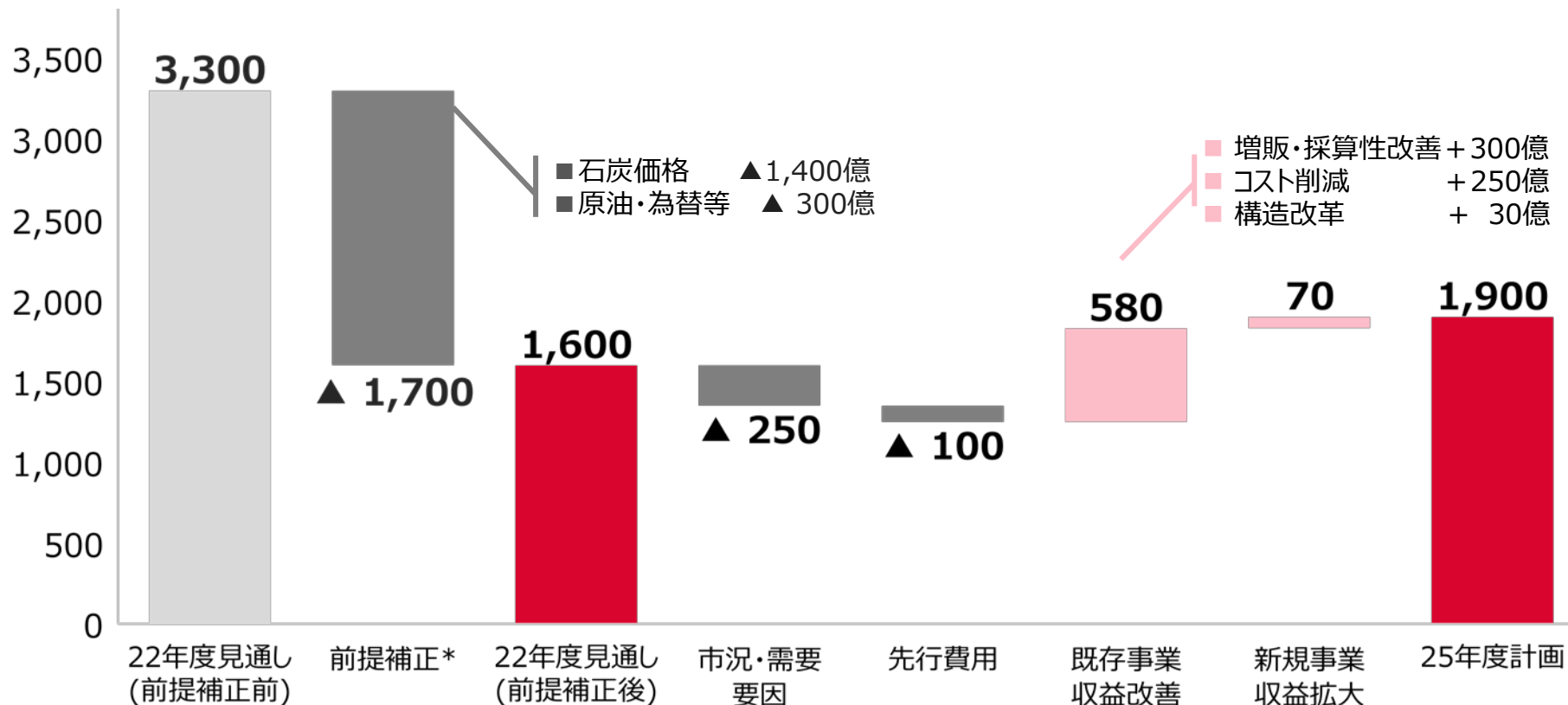
従業員一人当たり教育投資額/年

100千円以上
(国内トップクラス)

在庫影響除き営業 + 持分損益①(2022年度見通しvs2025年度計画)

- 発射台となる2022年度の見通しは前提を補正すると1,600億円レベル
- 国内燃料油需要が減少する中、将来の構造改革を進めつつ、既存事業の収益改善に取り組み、2025年度は1,900億円を確保 (2022年度前提補正比 + 300億円)

[単位：億円]

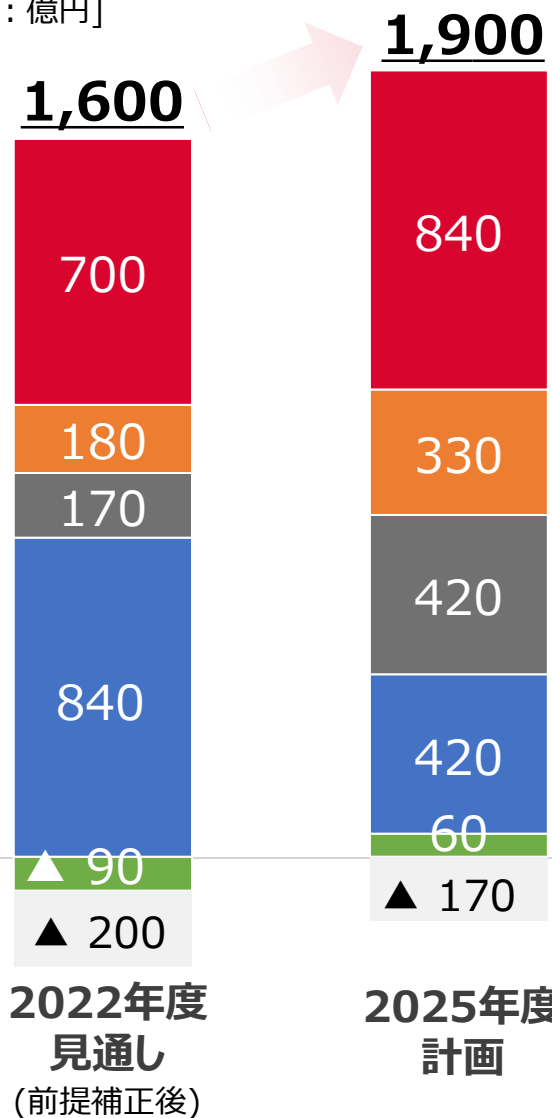


* 前提補正の内容：2022年度見通しにおける主要前提を2023年度計画前提へ補正

豪州一般炭スポット価格(\$347.8/t→\$170/t)、ドバイ原油価格(\$96.2/BBL→\$90/BBL)、為替(¥139.5/\$→¥130.0/\$)等

在庫影響除き営業 + 持分損益②(2022年度見通しvs2025年度計画)

[単位：億円]



2022年度比 増減主要因

燃料油 +140	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 +150	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 +250	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
資源 ▲420	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
電力・再エネ +150	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
その他 +30	<ul style="list-style-type: none"> ● コーポレートコスト削減

投資計画（3カ年）

投資総額 6,900億円

事業構造改革投資

新規事業創出 2,900億円

※2030年までに累計1兆円規模の投資

一步先のエネルギー
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ペレット拡大

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

既存事業投資

事業基盤強化 1,300億円

燃料油

- ・SS開発
- ・海外トレーディング機能強化

基礎
化学品

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 2,700億円

株主還元方針

2023～2025年度の3カ年については、主として既存事業の収益力強化による計画利益の達成を通じた株主への利益還元が経営上の重要課題であると認識

- 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
- 配当は、1株当たり120円の安定配当を基本とする

キャッシュフローの配分（3カ年）

[単位：億円]



- 3カ年累計で9,100億円のキャッシュインを確保
- 既存事業投資4,000億円は償却等の範囲内を目途に実行
- フリーキャッシュフロー（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（当期利益の50%以上）
 - 財務体質は維持

参考資料

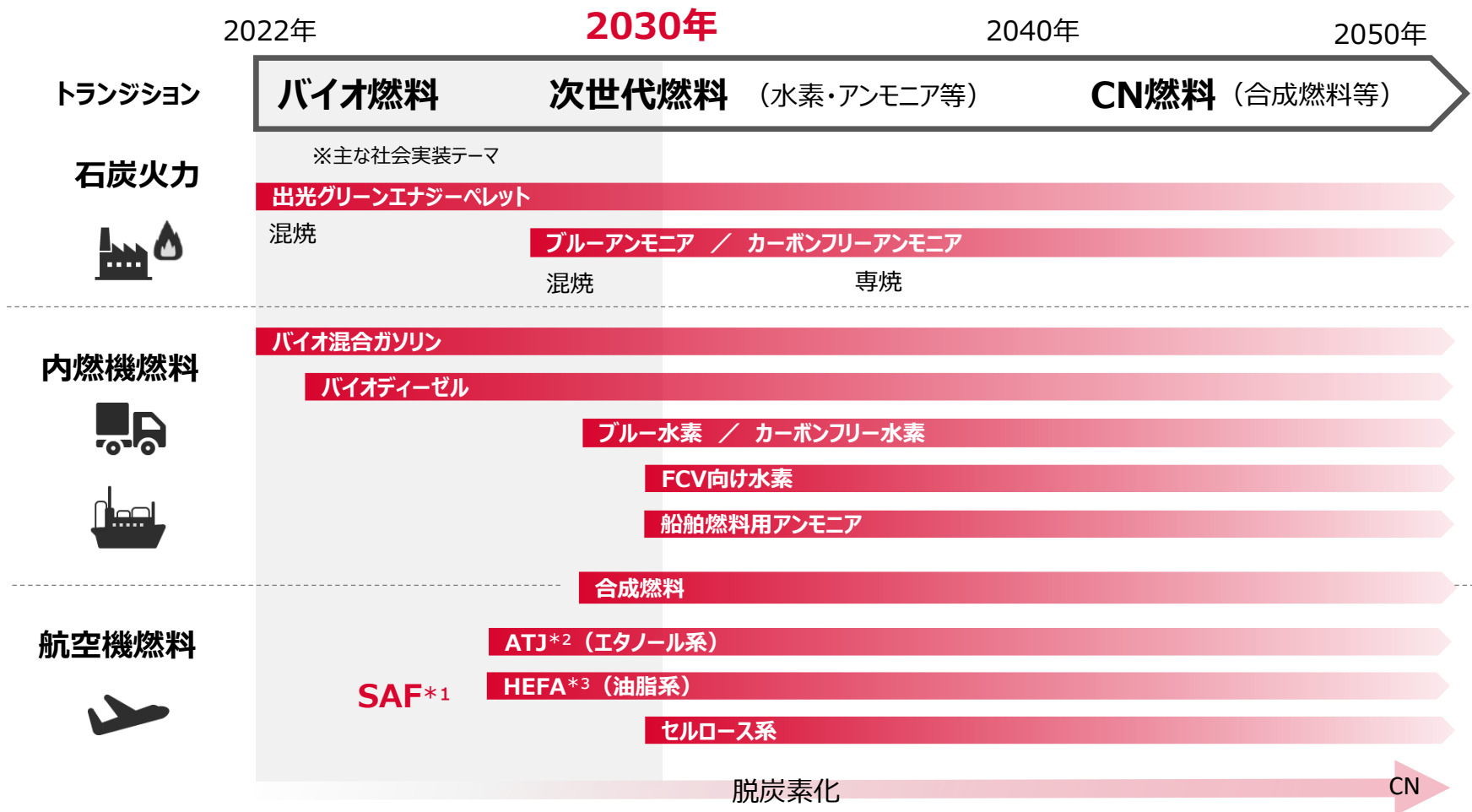
2030年に向けた 「3つの事業領域」の具体的な取り組み

- 一歩先のエネルギー
- 多様な省資源・資源循環ソリューション
- スマートよろずや

一歩先のエネルギー

一歩先の
エネルギー

いつの時代も“常に”一歩先のエネルギーを「安定供給」することで、
人びとの暮らしと地球環境を守る責任を果たす

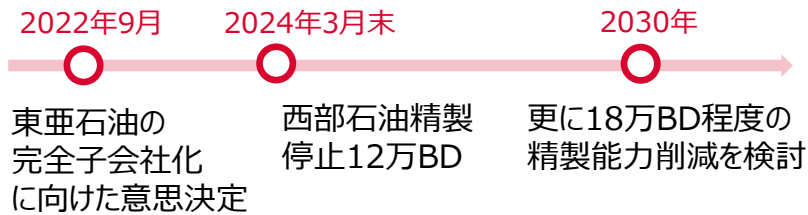


*1 SAF : Sustainable Aviation Fuel (持続可能な航空燃料) *2 ATJ : Alcohol to Jet (アルコールを原料にするSAF製造方法)

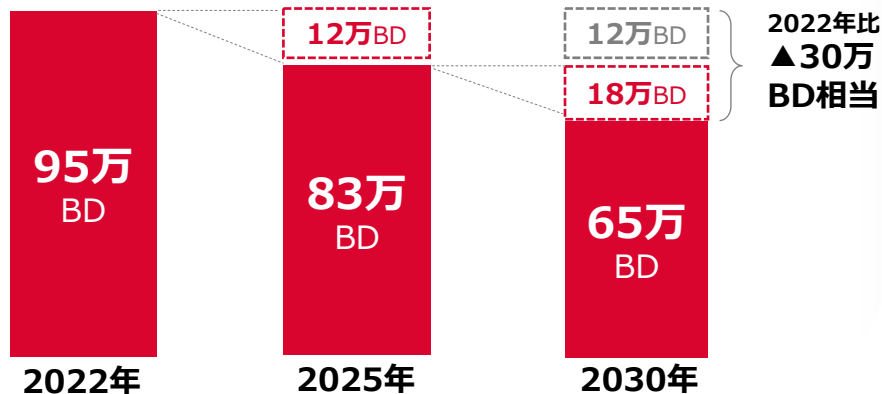
国内需要に合わせた精製能力再編とCNXセンター化

- 2030年国内燃料油需要は、2022年比で約2割程度減少する見通し
- 国内需要減を見据えて精製能力を段階的に削減することで、当社グループ全体で現行稼働率（約90%程度）を維持
→安全・安定供給と収益力を維持しつつ資本効率の改善を図る
- 同時に既存製油所・事業所設備を活用し、CNXセンター化を進める

今後の精製能力削減の方向性

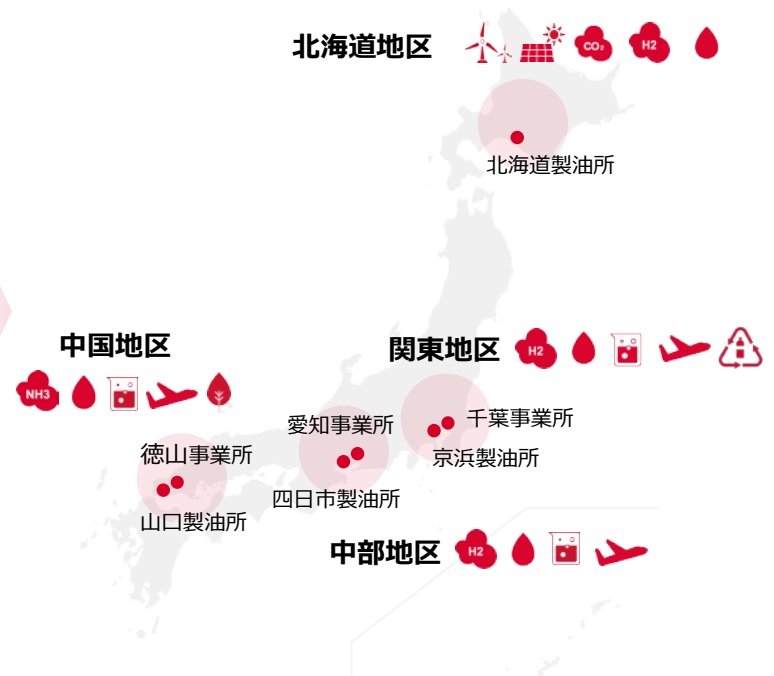


当社グループ精製能力



※富士石油の精製能力は除く

製油所・事業所のCNXセンター化



CNXセンター化構想

- 各地の特色と需要に応じたCNXセンター化を実現 ⇒CN + 地域貢献
- 2030年までにモデルを構築し、実証を進める

コンビナート、発電所における
化石燃料代替のアンモニア需要

中国地区



- アンモニアサプライチェーンの構築
- SAF、バイオディーゼル、バイオ化学の製造
- 国産材を活用したバイオマス
(発電・熱供給、セルロース系バイオマス原料・燃料・石油化学)

豊富な再生可能エネルギーと
寒冷地における液体燃料需要

北海道地区



- 再エネを活用した水素製造
- CCUSによるCO2の資源化
- 合成燃料の製造

コンビナート（化学工場集積地）、
発電所、製鉄所における水素需要

関東地区



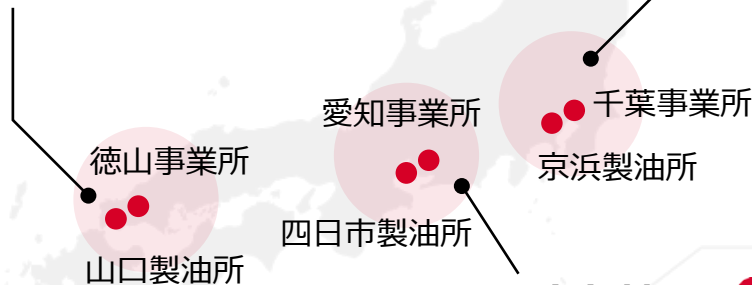
- 水素サプライチェーンの構築
- SAF、バイオディーゼル、バイオ化学の製造
- 使用済みプラスチックリサイクル

コンビナート、発電所、製鉄所
における水素需要

中部地区



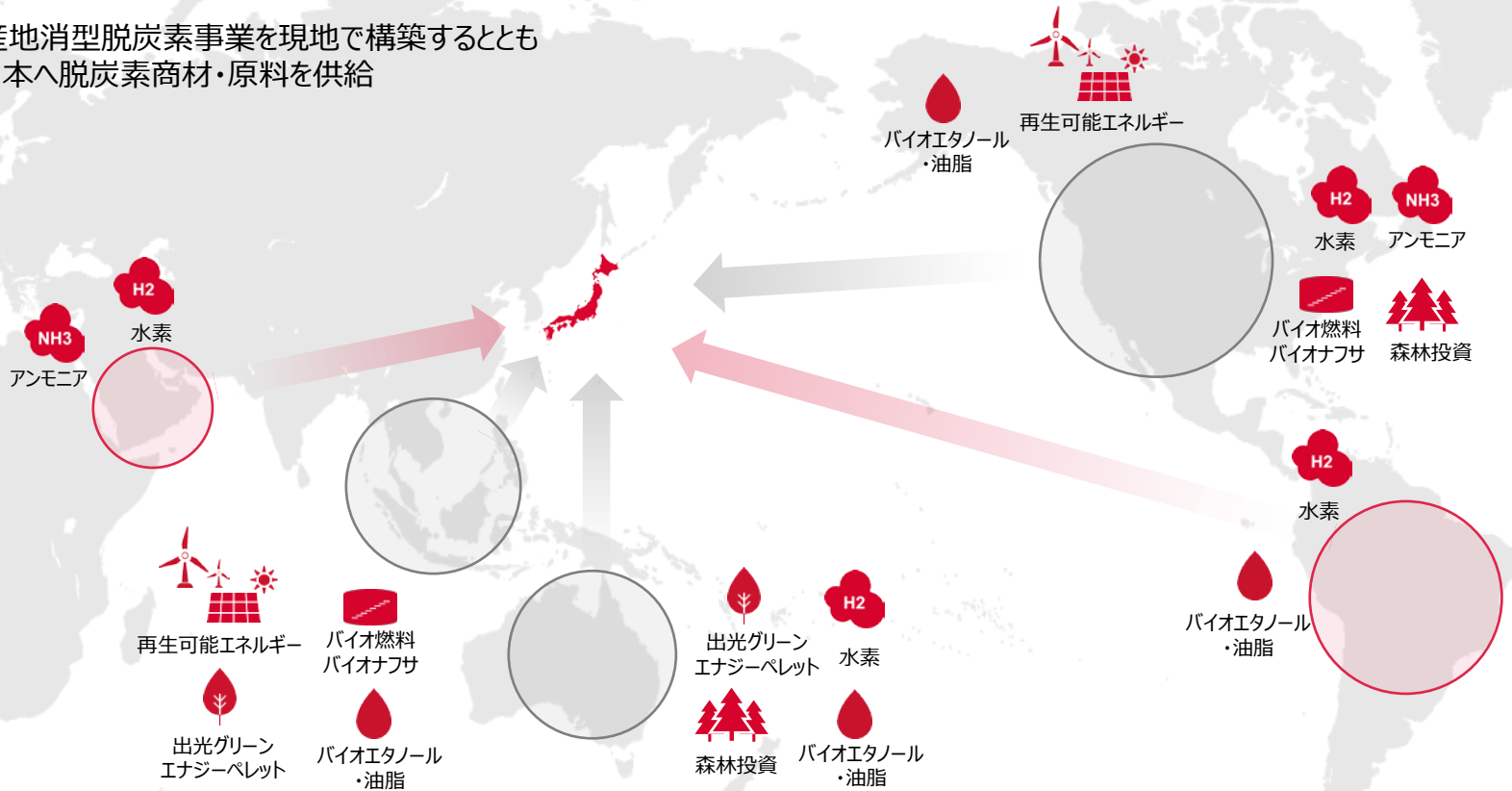
- 水素サプライチェーンの構築
- SAF、バイオディーゼル、バイオ化学の製造



海外ネットワークを活かした脱炭素への取り組み

CN実現に向けて、環太平洋での石油製品トレーディング、電力事業展開の実績を活かした製造、販売、調達を行い、新たなサプライチェーンを構築

- 日本への脱炭素商材・原料供給拠点
- 地産地消型脱炭素事業を現地で構築するとともに日本へ脱炭素商材・原料を供給

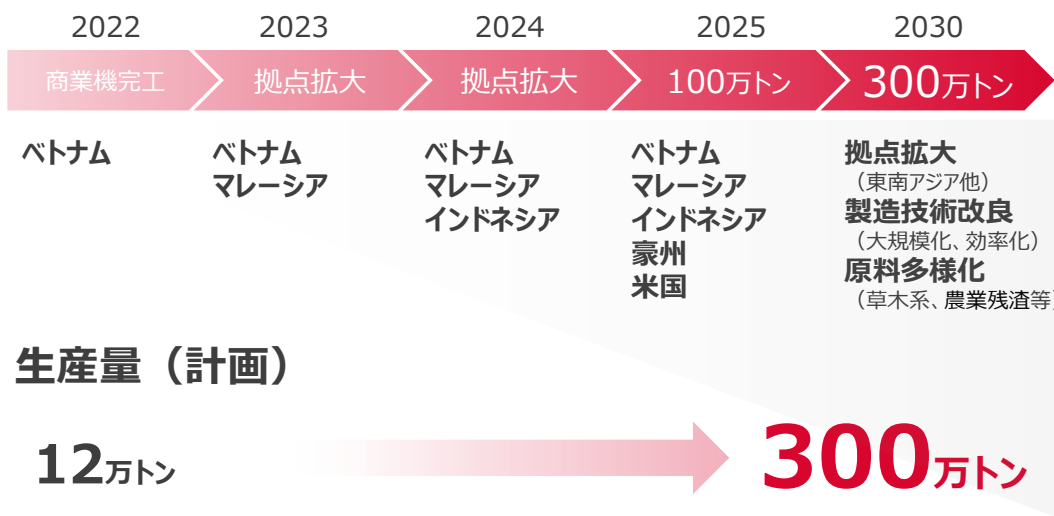


出光グリーンエネルギーペレット

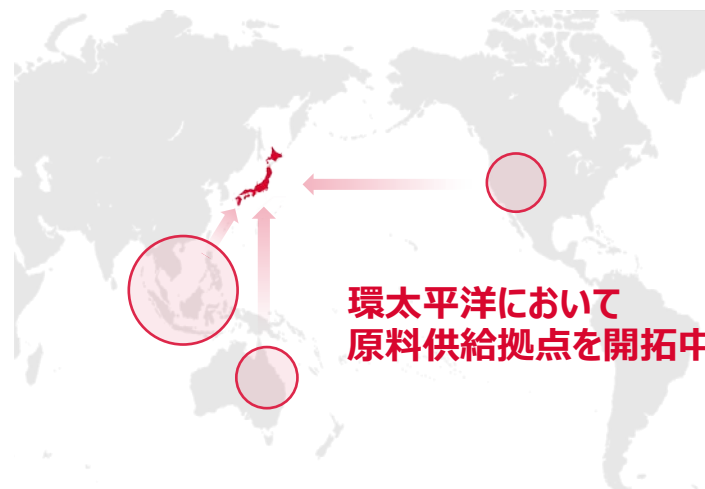
- 商業製造プラント1号(生産量12万トン/年)を建設中(ベトナム) 、2022年度完工予定
- 石炭ボイラーでの30%混焼実験成功
- 国内企業約25社参加の研究会を立ち上げ事業化を加速
- 石炭需要家の低炭素ソリューションとしての貢献を目指す



生産体制ロードマップ^{※イメージ}



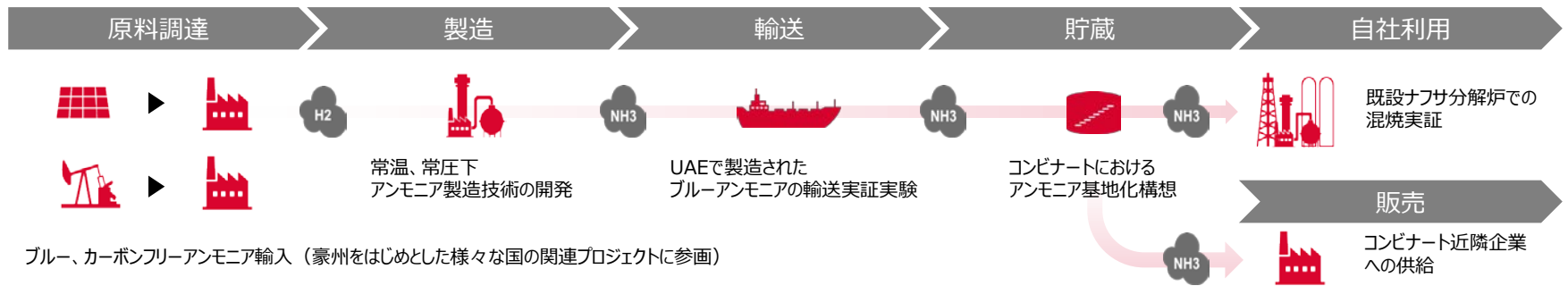
原料供給拠点の開拓



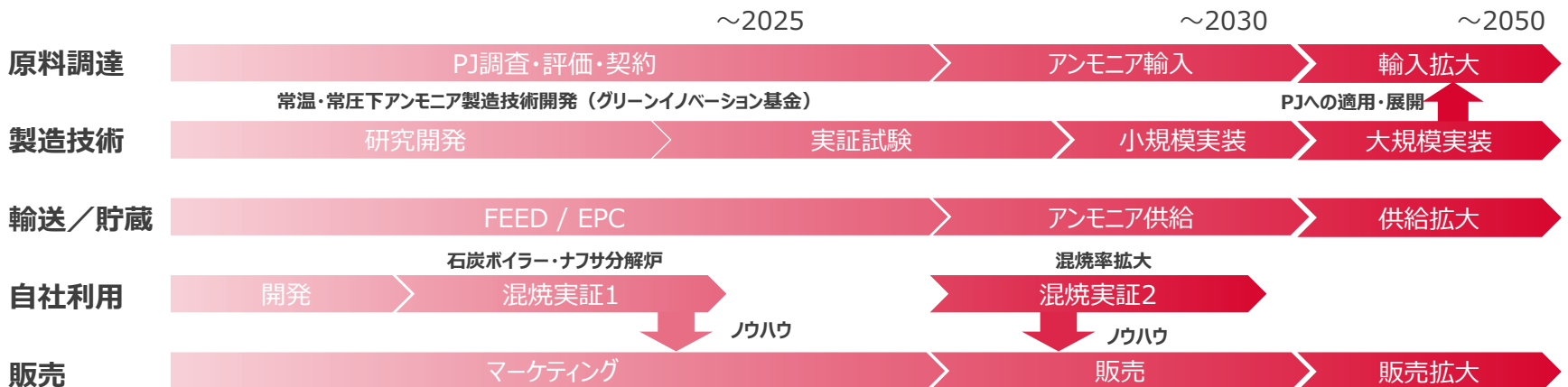
アンモニアサプライチェーン

- 貯蔵施設・石油化学装置などの既存設備を活用したアンモニア輸入基地化
- 2020年代後半ブルーアンモニアサプライチェーン構築を目指す

アンモニアサプライチェーン実現に向けた検討



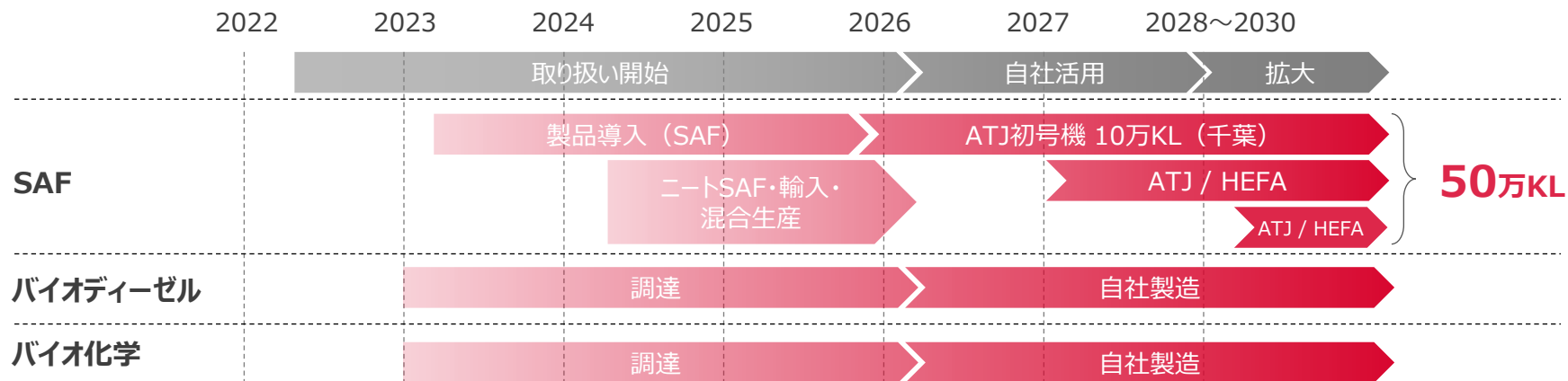
アンモニア導入ロードマップ



バイオマス導入ロードマップ / SAFの供給

バイオマス導入ロードマップ

- バイオマス由来のグリーンサプライチェーンを構築



SAFの供給

- **最先端技術を用いたSAF製造設備** (生産量10万KL) を千葉事業所内に建設
→2026年供給開始
- 2030年に**年間50万KLの国内生産体制**を構築
- 同取り組みが**NEDOのグリーンイノベーション基金に採択**



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CNソリューション（Scope3への貢献）を提供することで、
技術の力でCN・循環型社会の実現に貢献する

1 高機能材事業の成長



電化・電動化 ソリューション

- 全固体電池材
（固体電解質+）
- モビリティ向け
軽量/強靱化素材
- 高機能潤滑油



バイオ・ライフ ソリューション

- 環境対応型農畜産資材
- バイオ化成品
- 豊かな生活に貢献するライフ
サイエンス材料



ICT ソリューション

- 酸化物半導体
- 次世代ディスプレイ材料
- 高速通信関連材料
- センサー関連材

技術融合・外部連携

- 電池材料
- エンプラ・コンパウンド
- 潤滑油
- 高機能アスファルト



- アグリバイオ（農薬）
- 環境対応飼料（ルミナップ）

- 有機EL
- 新規半導体材料技術

研究開発費として約300億円/年を見込む

2 資源循環・リサイクル

使用済みプラスチック



ソーラーパネル



全固体リチウム電池

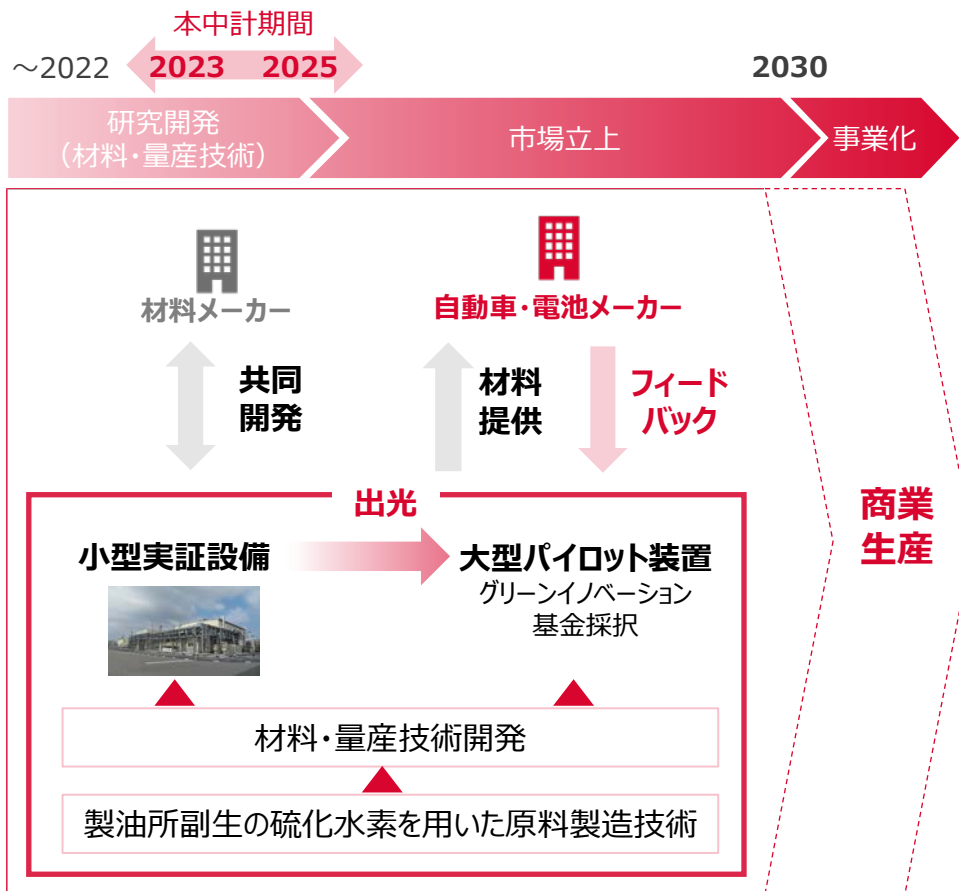


3 CCUS

- 経済産業省他と実証実験を実施
- 今後実用化に向けて取り組む

リチウム固体電解質事業

- 全固体電池は、主にEVの安全性向上、高容量化、急速充電といった性能ニーズを満たす技術として、実用化と普及拡大が期待される
- キーマテリアルである固体電解質の提供を通じて、未来の電動化社会の実現に貢献する



固体電解質事業化への取り組み

- **小型実証設備での量産プロセス検証**
第1プラント (2021年11月稼働)
第2プラント (2023年中に稼働開始予定)
- **NEDOのグリーンイノベーション基金を活用した大型パイロット装置での量産プロセス検証**
- **正極材料と固体電解質を融合した新しい高性能材料を材料メーカーと共同開発**

事業領域拡大に向けた取り組み

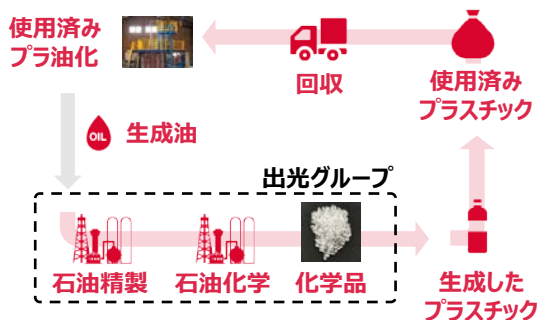
- **次世代電池材料の開発** (硫黄系正極材料など)
- **全固体リチウムイオン電池のリサイクル**

資源循環・リサイクル

使用済みプラスチック

使用済みプラを原料とした資源循環型バリューチェーンへの転換

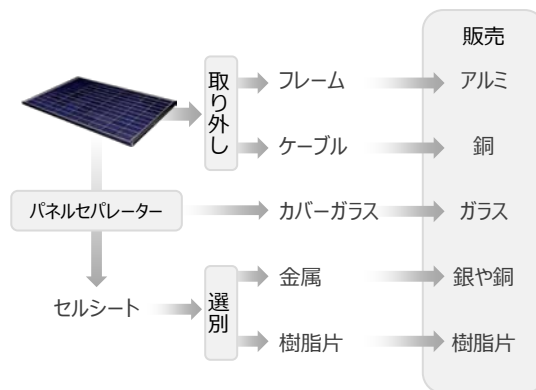
- 使用済みプラリサイクルへの社会的要請が高まる中、2025年度に油化の事業化を目指す
- 生成油を石油・化学設備にて化学品にし、リニューアブル化学品として供給



ソーラーパネル

ソーラーパネルリサイクルの事業化

- 使用済み太陽電池モジュールは2030年代から急増予想
- マテリアルリサイクル率90%以上を実現、2024年度事業化を目指す



全固体リチウム電池

全固体電池のリサイクル技術探索およびスキーム検討

- EV普及に伴い、リチウムをはじめとする原材料が長期的に需給逼迫見込み
- 廃電池のリサイクルスキームの検討を通じ、将来的には全固体電池バリューチェーンの付加価値向上を目指す



省資源・資源循環ソリューションに向けた取り組み

多様な省資源・
資源循環
ソリューション

省資源・資源循環ソリューションの開発と社会実装に向けた取り組みを進める

次世代環境対応潤滑油の開発

- 業界初となる無リン無灰のディーゼルエンジンオイル「Idemitsu AshFree」を2022年9月より発売
- DPF*1 のトラブル低減、長寿命化、再生頻度増加抑制さらには燃料消費量削減に貢献する当社独自の製品

*1 ディーゼル 微粒子捕集フィルター Diesel Particulate Filter

「Idemitsu AshFree」による省資源への取り組み

- 燃料消費量削減
- DPFの長寿命化（メンテナンスコスト削減）等

トラック1台当たり

CO2排出量

約13トン/年 ^{*2} 削減



*3

トータルコストにおいても約13万円/年の削減効果

畜産分野での低炭素化と地域課題解決

 出光興産

100%
子会社

 SDSバイオテック

企業版ふるさと納税を
活用した地域課題解決
事業への支援



飼料を通じた
低炭素化
技術支援

熊本県南阿蘇村 | 阿蘇の景観と地下水を守る事業

エシカルな農畜産業の創出

エシカル消費に対応した「くまもとあか牛」
の生産と草原環境維持



提供：南阿蘇村

- カシューナッツ殻液を含む飼料を牛に与え
牛由来のメタンガス排出抑制を目指す



- 牛消化管内発酵を再現した試験ではメタンガス発生を約**36%抑制***
[牛1頭当たり約0.5トン/年（CO2換算）に相当]

*2 車両・走行条件によって異なります（当社調べ）

* 人工ルーメン試験におけるカシューナッツ殻液添加濃度50ppmでの抑制効果（Watanabe et al. 2010）

apollostationはそれぞれのまちの人と豊かな暮らしをサポートする**生活支援基地**へ

人と「多様なエネルギー」をつなぐ エネルギーよろずや



石油、バイオ燃料、電気、水素、合成燃料、
分散型エネルギー等の供給責任を果たす

人と「これからの移動」をつなぐ モビリティよろずや



ガソリン・軽油車・次世代モビリティの販売・
メンテナンス、MaaS拠点として地域の移動を支える



デジタルの力だけでは解決できない
リアルな拠点を活かしたソリューション提供

それぞれのまちの人と豊かな暮らしをサポート

スマートよろずや (YOROZU)

- YOROZUには「無限・多様性」という意味がある
- apollostationは**それぞれのまちのニーズに即してYOROZU** (無限に多様に) **に進化します**

① 環境対応ecoステーション



景観保護 + 国産材振興 + サーキュラー拠点

② 分散型エネルギー供給ステーション



地産地消エネルギーシステム

③ トラック・物流向けステーション



ディーゼル + バイオ燃料 + 水素

④ EV充電・メンテナンスステーション



EV車の安心

⑤ MaaSステーション



近距離の移動

⑥ コミュニティサポートステーション



地域のコミュニティ

類型は無限。それぞれのまちのエネルギー・モビリティを支える存在

モビリティサービス (MaaSステーション)

スマート
よろずや

これまで

- 過剰スペック
一人移動でも車使用、
個配でも小型トラック・軽トラ使用
- 画一・高額サービス
電車・バスは規定路線のみ、
タクシーでは高額

マイクロモビリティ

多様な近距離移動ニーズにも
オンデマンドに寄り添う



これから

- 気軽で多様な選択肢
ちよい乗りニーズに、オンデマンドで対応
 - ワンストップサービス
メンテナンス・シェアリングポート運営等の
近隣拠点ニーズ
- 地域社会貢献の可能性領域
徒歩圏内の頼れるモビリティ拠点

開発中超小型EV



2022

保安基準適合
に向け開発中

2023

型式取得・上市

重点課題への取り組み

- ニソン製油所（NSRP）の状況
- ソーラーフロンティア（SF）事業構造改革

ニソン製油所（NSRP）の状況

- ベトナム国内の石油需要の約35%を担う、重要なエネルギー供給拠点
- 5%以上の経済成長率に伴う石油製品需要の伸長が見込まれる同国において、引続き安定供給に貢献しつつ、収益化を目指す
- 日越間の最大プロジェクトとして、政府間、スポンサー間の誠実な協働を推進

NSRPの収益計画

- 2022年度： - 上期は好調なシンガポール製品スプレッドが追い風となり黒字転換
- 通期は製品スプレッド縮小等から最終損失も、営業利益・キャッシュベースでは黒字確保を見込む
- 2023年度： - 収益力強化の取り組みにより約50億円の増益を見込む一方、
定期補修(約2ヶ月)影響、製品スプレッド要因等から最終損失見込み
- 2024・25年度： - 安定稼働を継続し、営業利益・キャッシュベースでは黒字確保を見込む

当社の持分損益

2022～2025年についてはゼロを見込む
(2022年度以降累計の持分損失が、2021年度に計上した長期貸付金評価損の範囲内である限り、当社に損益影響は生じない)

稼働の見通し

2024年度以降は、安定稼働を継続するとともに、中長期的には設備信頼性を高め更なる稼働率向上を図る
(2023年度上期に定期補修予定)

ソーラーフロンティア（SF）事業構造改革

事業環境

- 太陽光主力電源化に向け自家消費市場は拡大

中計期間中の主な取り組み

- EPC*¹機能の内製化、強化を進める
- 発電所の設置工事に加え、O&M*²、リパワリング*³、パネルリサイクルなど一貫したサービスを提供

- 発電所のライフサイクル全体を通じたソリューション提供を通じて安定収益確保を目指す



次世代型システムインテグレーター

- 更なる設置場所の拡大につながる、機器・システム・工法の開発と施工
- 発電所のメンテナンスや設備の更新（リパワリング含む）
- 蓄積されたデータや分析・解析能力を活かした発電所評価
- 電気の「創る・使う・貯める」を最適化するエネルギー・マネジメント
- 廃棄パネルのリサイクル処理

中計期間における収支計画

収益改善を進め、電力事業と合わせ**2023年度にセグメント利益黒字化**を見込む

*¹ 発電所設備の設計・施行「Engineering Procurement Construction」

*² 運用管理と保守点検「Operation & Maintenance」

*³ 劣化設備の入替えや追加モジュール等により出力増強を行うこと

サステナビリティ

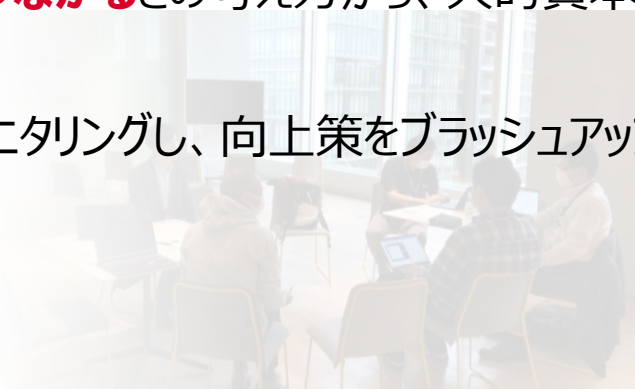
- マテリアリティ(重要課題)
- 出光エンゲージメントインデックス

マテリアリティ（重要課題）

重点項目	KPI・モニタリング指標	関連する主なSDGs
1. カーボンニュートラル、循環型社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> CO2削減量(Scope1+2) Scope3への貢献行動 投資/事業計画 ROIC、収益目標 	   
2. 地域社会への貢献（エネルギー＆モビリティ）	<ul style="list-style-type: none"> 投資/事業計画 お客様数 	  
3. 従業員の成長・やりの最大化	<ul style="list-style-type: none"> 出光エンゲージメントインデックス 従業員一人当たり教育投資額 	 
4. D&Iの深化	<ul style="list-style-type: none"> 女性採用比率 女性役職者比率 男性育児休暇取得率 	 
5. デジタル変革の加速	<ul style="list-style-type: none"> DX投資 生産性向上 	  
6. ガバナンスの進化	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性 	
7. 健康、安全、遵法、人権擁護の徹底	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の健康指標 安全指標（事故件数等） 重大なコンプライアンス違反ゼロ 人権デューデリジェンス 	 

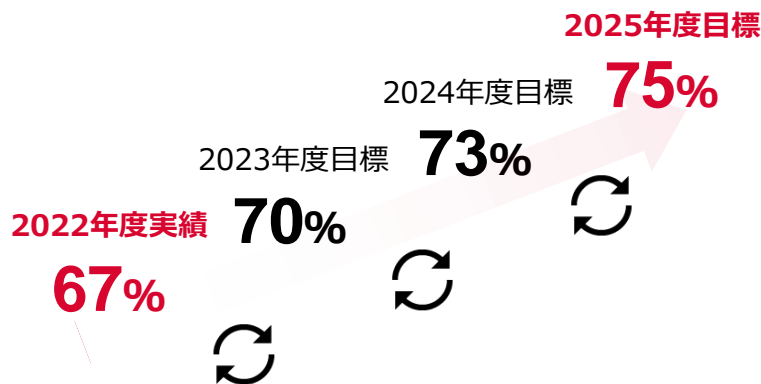
出光エンゲージメントインデックス

- 「企業理念」や「大切な価値観」の浸透・体現度を表す「**出光エンゲージメントインデックス**」を**着実に高めていくことが、当社の持続的成長につながる**との考え方から、人的資本投資を中心とした様々な向上策を展開
- 毎年の従業員調査（やりがい調査アンケート）にてモニタリングし、向上策をブラッシュアップ



「出光エンゲージメントインデックス」スコア目標

中期経営計画の最終年度に向け、**強みといえる良好な水準（75%）**を目指す



* 「出光エンゲージメントインデックス」の信頼性については、統計学的に検証済み

前提データ

- 現中計の財務目標、投資の進捗
- 2050年までの事業環境シナリオ
- 前提条件
- 販売数量
- 生産数量
- セグメント別営業+持分損益（在庫影響除き）
- 見通しに関する注意事項

現中計の財務目標、投資の進捗

- 2020～2022年度の利益水準は、資源価格高騰などから現中期経営計画を大きく上回り、ROIC、ROEなどの財務目標も達成となる見通し
- 現中計期間の主な戦略投資として、ベトナムにおけるガス田開発に加え、リチウム固体電解質関連、出光グリーンエナジーペレットなどのCNXにかかる投資などを実施

[金額：億円]

	2020-22年度 中期経営計画	2020-22年度 見通し	増減	(参考) 前提補正後
営業＋持分損益 ^{*1}	4,100	6,391	+ 2,291	-
当期純利益 ^{*1}	2,200	3,875	+ 1,675	-
ROIC ^{*2} (22年度末)	4.2%	8.1%	+ 3.9%	4.1%
ROE (22年度末)	8.0%	21.0%	+ 13.0%	7.6%
投資	5,700	4,980	▲ 720	-

*1 各利益は在庫影響除き

*2 ROIC定義の見直し

分母である投下資本について、資本コストに直接関係する株主資本を分母とする見直しを本中計で実施

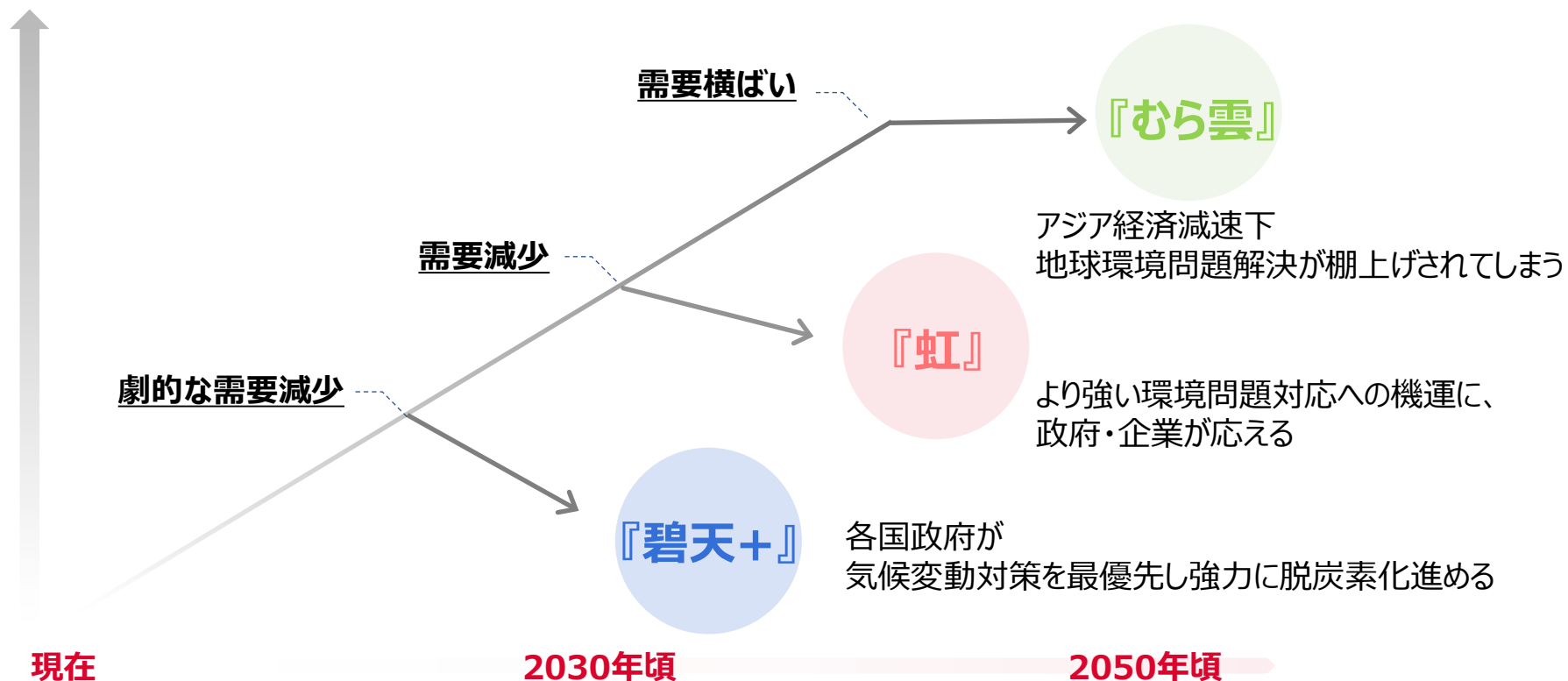
(現行) 純資産+有利子負債 ⇒ (見直し後) 株主資本+有利子負債

また、ROIC経営の実践を公表した21年5月時点から原油価格、為替などが大きく変動しており、将来も大きく変動する可能性を踏まえ、投下資本側の在庫影響を除いた「在庫影響除きROIC」についても、今後は参考情報として継続的に開示していく予定

2050年までの事業環境シナリオ

- コロナ禍を経て脱炭素の潮流は更に加速
- 本中計では、『碧天+』を前提として試算

アジア太平洋地域 石油需要



前提条件

	指標	単位	2022年度 見通し	2023年度 計画	2024年度 計画	2025年度 計画
原油	Dubai	\$/BBL	96.2	90	90	90
	Brent	\$/BBL	102.4	93.5	93.5	93.5
石炭	豪州一般炭スポット	\$/t	347.8	170	120	110
為替	米ドル	円/\$	139.5	130	130	130
基礎化学品 アジア製品スプレッド	パラキシレン	\$/t	330	270	330	330
	スチレンモノマー	\$/t	460	460	470	530

販売数量

単位：千KL

	2022年度 見通し	2023年度 計画	2024年度 計画	2025年度 計画
ガソリン	12,960	12,550	12,230	11,920
灯油	3,900	3,750	3,630	3,520
軽油	10,310	10,160	10,110	10,080
A重油	3,290	3,090	2,970	2,870
主燃料小計	30,460	29,550	28,940	28,390
ジェット燃料	2,280	2,380	2,380	2,370
その他	3,020	2,190	1,490	1,300
国内燃料小計	35,760	34,120	32,810	32,060
輸出燃料油	9,600	9,650	5,720	5,180
燃料油合計	45,360	43,770	38,530	37,240

単位：千t

基礎化学品	3,760	4,050	3,920	4,020
-------	-------	-------	-------	-------

生産数量

単位：千BOED

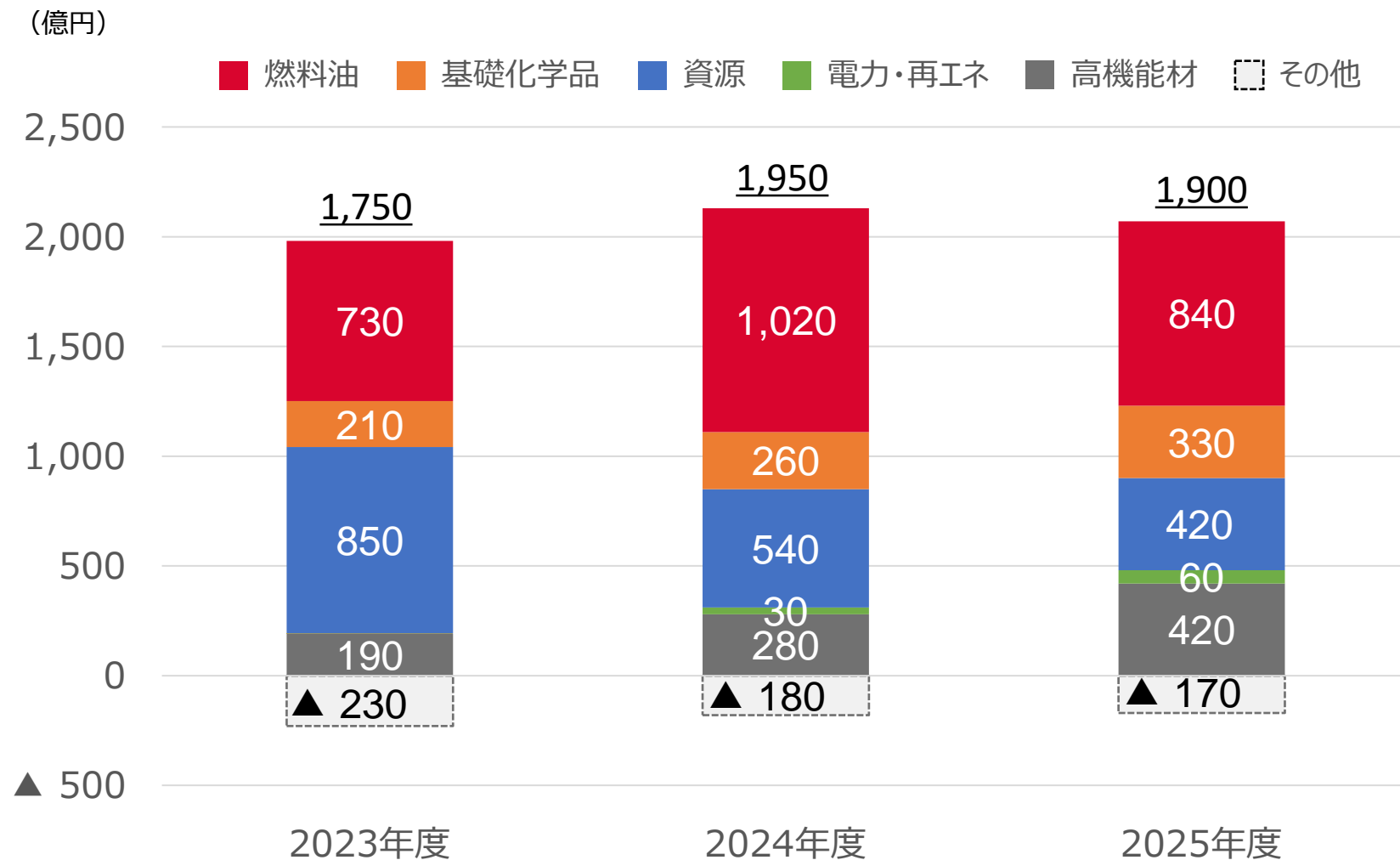
	2022年度 見通し	2023年度 計画	2024年度 計画	2025年度 計画
ノルウェー	14.8	13.6	12.3	11.6
ベトナム	16.3	13.5	13.3	13.3
石油・ガス計	31.0	27.1	25.6	24.9

単位：千t

エンシャム*	2,910	—	—	—
マッセルブルック*	940	—	—	—
ボガブライ	5,320	5,700	5,900	5,900
豪州小計	9,170	5,700	5,900	5,900

* エンシャム鉱山、マッセルブルック鉱山については、終掘等により23年度以降の生産を見込んでいない

セグメント別営業+持分損益（在庫影響除き）



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。