

中期経営計画

出光グループは、「中期経営計画（2020～2022年度）」を2019年11月に公表しました。国内外で取引いただいている全てのお客さま、当社グループが事業を展開する地域の皆さま、地域に密着した特約販売店、物流や保全の協力会社や、産油国をはじめとする国内外のビジネスパートナー、そして多様なバックグラウンドを持った当社グループ従業員、これらのステークホルダーの皆さまと共に、新たな価値創造に挑戦していきます。「共創」はこうした当社グループの想いが込められています。

お客さまと共に、地域と共に、

- 国内外の全てのお客さま
- 当社が事業を展開する42の国と地域

ビジネスパートナーと共に、

- 地域に密着した特約販売店
- 物流や保全協力会社
- 産油国
- サプライヤー
- 国内外の多くのビジネスパートナー

当社グループの従業員と共に、

- 従業員約14,000名（うち海外約2,700名）

中期経営計画テーマ

「共創」

新たな価値を
「共創」
していく

独自で作成した長期エネルギー事業環境シナリオに基づき、2030年の当社グループ事業環境を以下の3つの視点で捉えています。この事業環境の下、2030年に向けた2つの基本方針を定め、これを軸として、事業活動を推進するとともに、社会課題の解決にも取り組みます。

エネルギー需要構造の変化

先進国	化石燃料の需要減、エネルギー多様化の進展（電化・分散化・再生可能エネルギー化）
新興国	堅調な経済成長に伴うエネルギー需要の増加

2030年
当社グループ
事業環境

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の増加
- デジタル変革の進展による産業構造変化

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
- 国内における高齢化・過疎化の進展
- 顧客ニーズ変化（所有から共同利用へ）の加速化
- SDGs達成への具体的貢献など、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、ダイバーシティ推進など）

2030年に向けた基本方針

レジリエントな事業ポートフォリオの実現

重点課題と主な取り組み

「収益基盤事業の構造改革」

- 燃料油事業の収益追求（統合シナジーの最大化、製油所信頼性の向上）
- ニソン製油所の事業基盤強化

「成長事業の拡大」

- 事業規模・領域拡大（中計期間のM&A 1,000億円規模）
- 高機能材事業 営業利益比率 2030年30%へ
- 海外再生可能エネルギーなどの総電源開発量 2030年5GWへ（うち、4GWは再生可能エネルギー）
- ソーラー事業の業態転換

「次世代事業の創出」

- 社会の変化、顧客ニーズの多様化、環境負荷低減などを見据えた新たな事業の創出

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

重点課題と主な取り組み

「地球環境・社会との調和」

- GHG削減の取り組み
- 2030年：2017年比▲200万t-CO₂

「ガバナンスの進化」

- 取締役会の役割機能強化

「デジタル変革の加速」

- デジタル技術の活用による新たな価値創造

中期経営計画期間（2020～2022年度）の経営目標

中期経営計画期間中および2030年の定量目標を以下のように定めていますが、新型コロナウイルス感染拡大に伴う事業環境変化、エネルギー基本計画の動向も踏まえ、見直しの上、開示する予定です。

	中計期間累計（3年間）
当期利益	4,800億円
営業利益 + 持分法投資損益	7,200億円
ROE（自己資本利益率）	10%以上
FCF（フリーキャッシュフロー）	4,000億円

2030年の定量目標

	2030年度
営業利益 + 持分法投資損益	3,000億円
3事業営業利益比率（燃料油・石油開発・石炭）	50%未満
高機能材事業営業利益比率	30%以上
総電源開発量累計（うち、海外）	5GW以上（4GW以上）

進捗トピックス

収益基盤事業の構造改革
 成長事業の拡大
 次世代事業の創出
 地球環境・社会との調和

SSブランドの刷新



製油所における競争力強化の取り組み



中国惠州の潤滑油製造工場 生産開始



ブラックベレットの実用化に向けた取り組み



統合シナジーの創出

当社は、経営統合によるシナジー効果600億円を2021年度までに実現することを目標に掲げています。2019年度は、需給・製造・物流・調達・コーポレート分野で350億円のシナジーを既に実現しています。2020年度以降は、ブランド施策の統合、販売戦略の見直し、精製コストの最適化、会社横断プロジェクトであるDTK（だったらこうしよう）プロジェクト推進による業務効率化などに取り組み、2021年度までに600億円を達成すると同時に、さらなるシナジー創出を目指します。

■経営統合によるシナジー効果

