

# 第4次連結中期経営計画 2013～2015年度

2013年3月11日  
出光興産株式会社

# I . 第3次中期経営計画(2010-2012) 【総括】

# I - 1. 第3次中期経営計画振り返り(2010～2012年度)

(単位：億円)	2009年度
	実績
売上高	31,123
基盤事業	195
資源事業	270
高機能材事業	45
共通	▲ 50
営業利益※	460
当期利益	60
<b>(10-12年累計)</b>	<b>-</b>
投下資本営業利益率*	3.2%
自己資本比率	19.0%
ネットD/Eレシオ	1.8

実績	実績	2012年度	
		中期計画	見通し
2010年度	2011年度		
36,593	43,103	37,500	43,600
1,017	982	530	715
367	413	500	205
85	125	220	120
▲ 48	▲ 45	▲ 50	▲ 40
1,422	1,475	1,200	1,000
607	644	480	380
-	-	<b>(900)</b>	<b>(1,631)</b>
9.3%	9.6%	8.0%	6.6%
20.4%	21.9%	22.0%	23.0%
1.6	1.3	1.5	1.3

※営業利益：持分法投資損益・受取配当金を含む

\*投下資本：自己資本＋有利子負債＋少数株主持分

## Ⅱ. 第4次中期経営計画(2013-2015) 【経営方針】

## Ⅱ - 1. 経営環境

### 我が社の経営を取り巻く環境認識

国内燃料油需要の減少、製造業の海外移転

アジアを中心とした新興国の経済成長と需要増大

エネルギー需給構造の変化

非在来型資源の台頭

新たなビジネス機会（環境・食糧等）の拡大

## Ⅱ -2. 経営方針

エネルギー確保と有効利用並びに高機能材のグローバル展開を通じて  
経済と環境の調和ある社会の発展に貢献する

日本のエネルギーセキュリティ  
アジア諸国の経済発展への貢献

出光独自の技術を活かした  
環境調和型社会への貢献

### 高機能材事業

(潤滑油/機能化学品/電子材料/アグリバイオ)

### 基盤事業

(燃料油/基礎化学品/再生可能エネルギー)

### 資源事業

(石油開発/石炭/ウラン/ガス/非在来型資源)

# Ⅱ-3. 長期経営戦略 (2013~2015~2018年度)



## Ⅱ-4. 重点経営課題

### 事業構造改革完了

- 第4次中計を『構造改革ステージ』と位置付け、『飛躍のための事業ポートフォリオ構築』を完了させる。

### 経営のグローバル化

- 『事業のグローバル展開』『コーポレート機能の再構築』により、『経営のグローバル化』を推進する。

事業のグローバル展開

コーポレート機能の再構築

組織

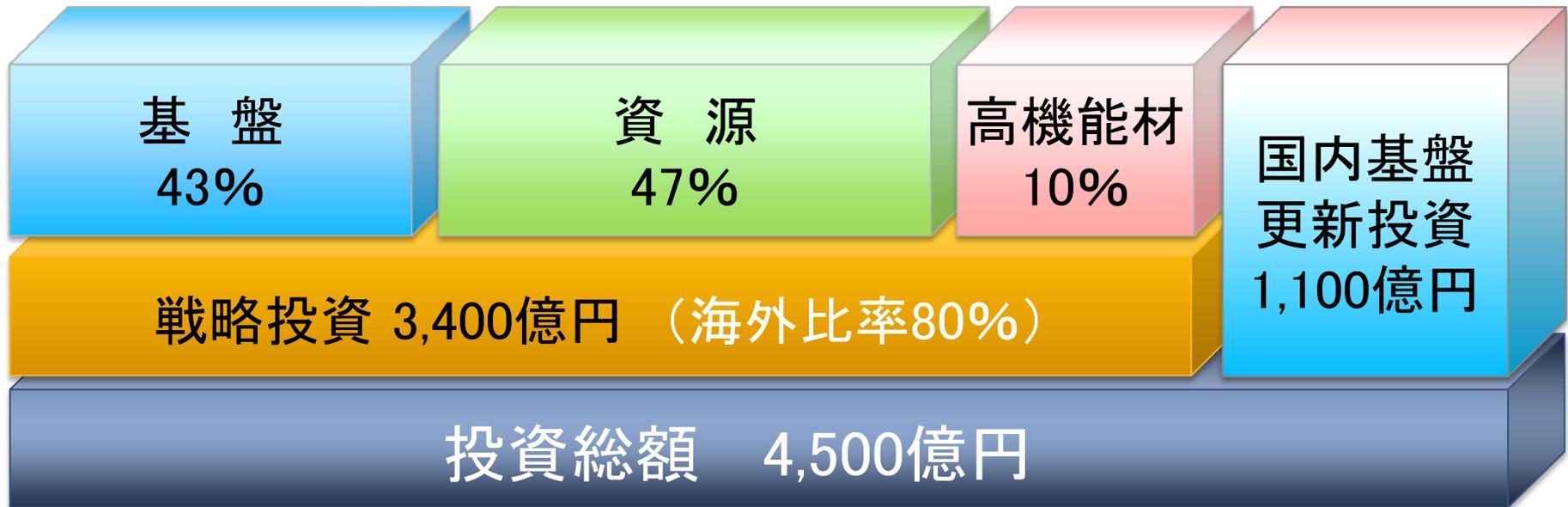
人材

システム

## Ⅱ-5. 投資戦略（2013～2015年度）

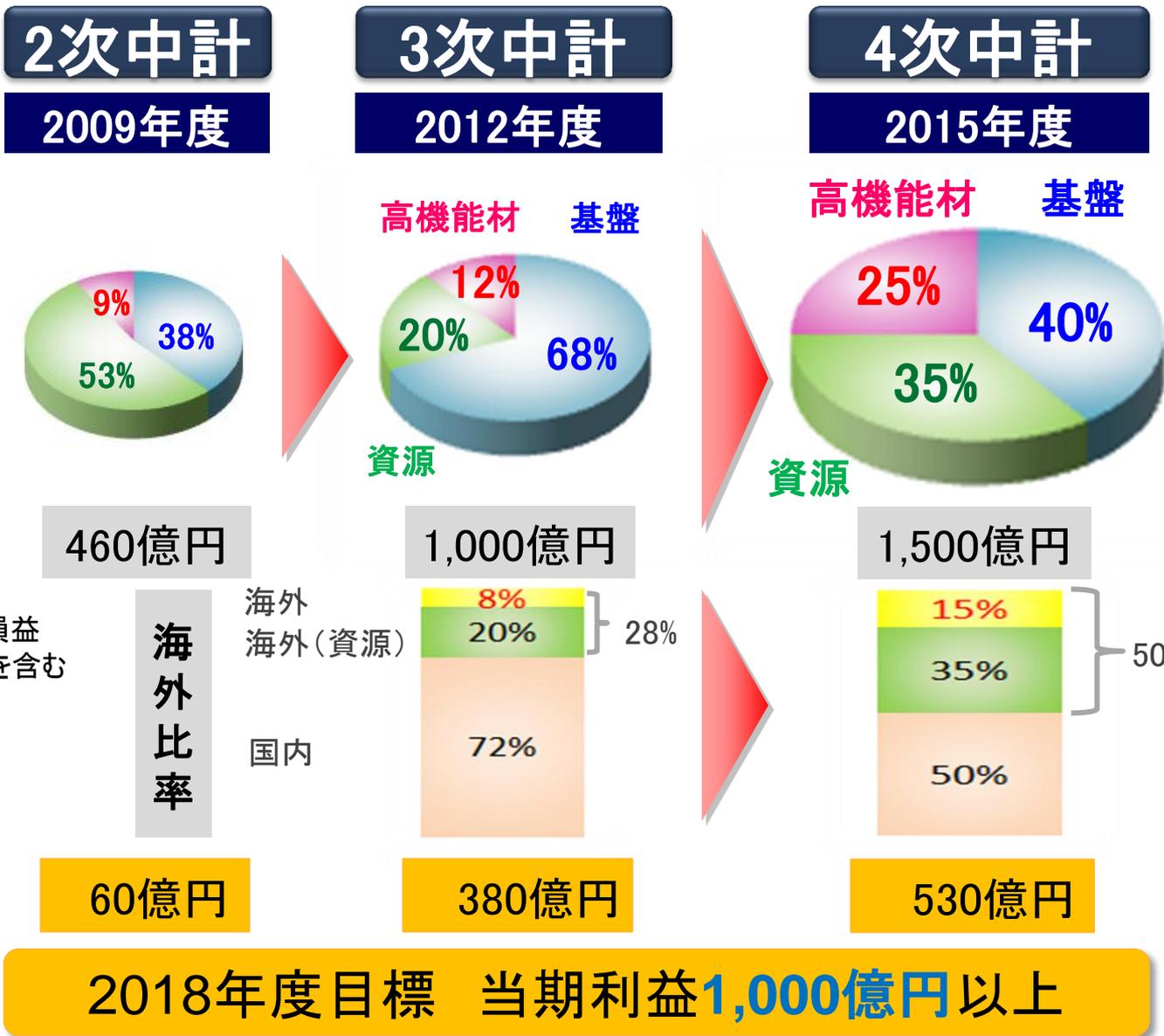
- 事業構造改革の為の“戦略案件”積極投資  
“大型投資” ベトナム・ニソン製油所
- 事業基盤の充実に向けた“国内投資”

※ 2013～2015年度累計(計画)



※ ガス事業は4次中計中にFSを実施

# Ⅱ -6. 利益目標・事業ポートフォリオ

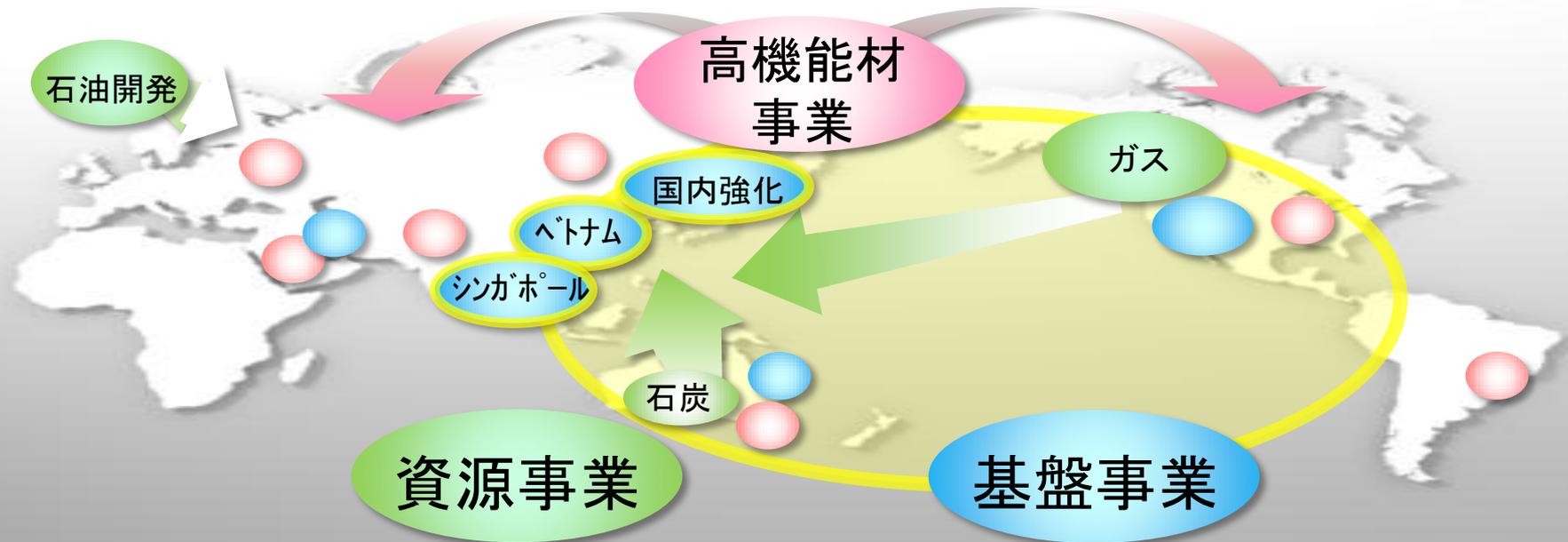


\* 持分法投資損益  
受取配当金を含む

海外比率

海外  
海外(資源)  
国内

## Ⅱ-7. グローバル展開



- ▶ 国内ショートポジション戦略による競争力ある燃料油事業展開
  - ▶ 海外成長市場への進出による事業の拡大
  - ▶ グローバルネットワーク展開 / 事業間シナジーの追求
- ▶ 国内事業・海外事業トータルでの持続的成長の実現

# Ⅱ - 8. アジアにおける燃料油事業の広がり

2017年2Q  
商業運転開始予定

- 常圧蒸留装置  
: 20万バレル/日
- 重油流動接触分解装置  
: 8万バレル/日
- 芳香族 (PX) 製造装置  
: 70万トン/年



**ベトナム**  
石油精製・石化事業・国内販売事業

**日本**  
国内基盤強化

**インドシナ各国**  
石油製品販売



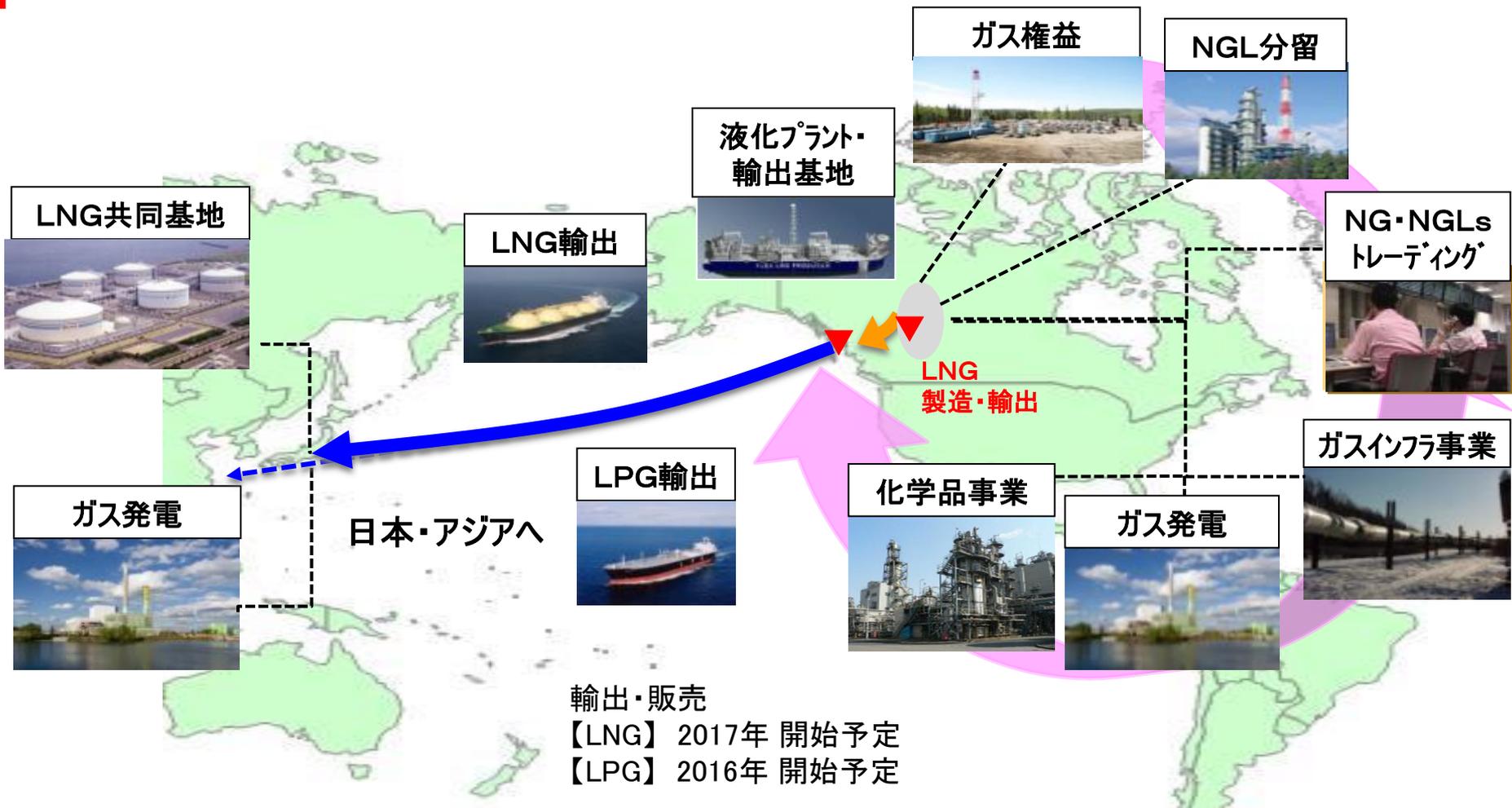
**シンガポール**

2012年12月～  
**豪州**  
石油製品販売



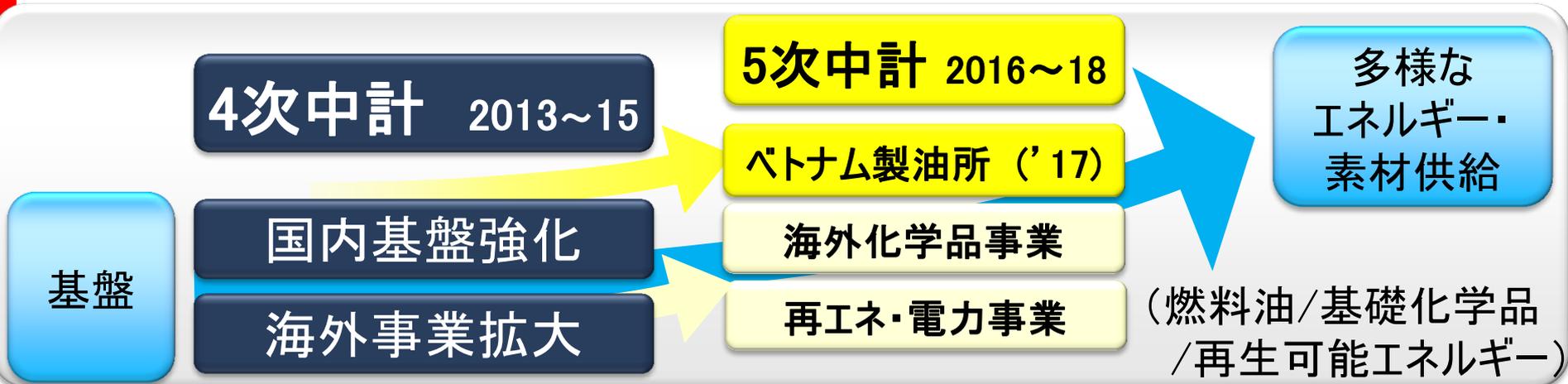
▶ 地域毎に広がりを持つ事業展開

# Ⅱ-9. ガス事業の広がり



➤ エネルギー需給構造変化に対応  
➤ 上流から下流までの幅広いバリューチェーンを検討

# Ⅲ. 第4次中期経営計画(2013-2015) 【事業戦略】



### 燃料油

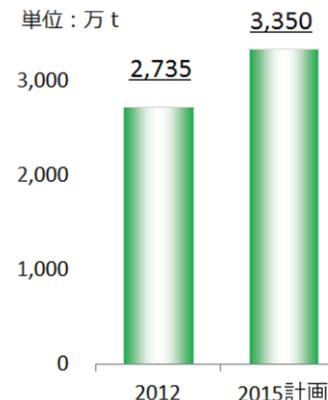
- 国内ショートポジション戦略による競争力ある事業展開
- 安定供給体制の確立  
3製油所 + 他社アライアンス
- 国内・海外トータルでの持続的成長  
国内販売ネットワーク強化  
海外燃料油事業拡大



### ■ 基礎化学品

- ・誘導品まで含めたエチレン系サプライチェーン最適化  
他社連携・LLP活用
- ・エタンフィードエチレンとの差別化  
芳香族・プロピレン・ブタジエン
- ・新規海外事業開拓

#### 販売量



### ■ 再生可能エネルギー

- ・再エネを電源とする電力事業の拡大  
PPS(グリーン電力小売) バイオマス・水力  
IPP 風力・メガソーラー  
地熱 北海道・東北新規開発
- ・地産地消型バイオ燃料事業の展開 **インドシナ**

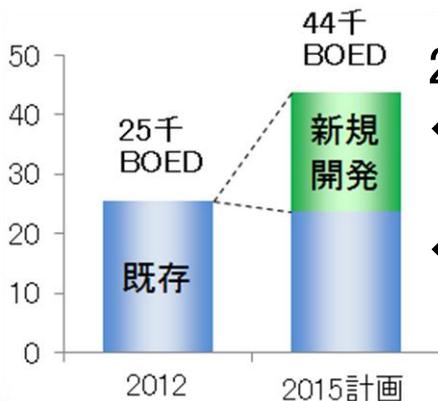
#### 発電量





### 石油開発

- ・新規油田開発による生産拡大
- ・2015年度生産量(計画) 44千BOED  
(2012比 +19千BOED/+72%)

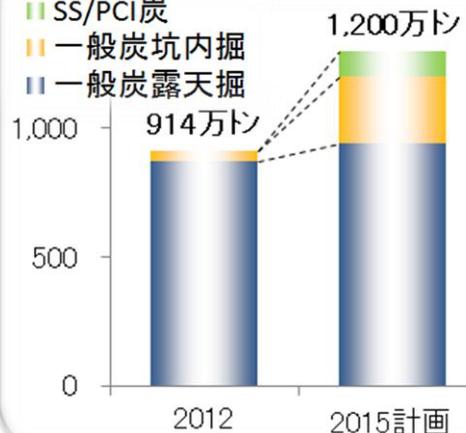


2014年生産開始予定

- ◆ 北海クナル油田  
ピーク 16千BOED
- ◆ 北海H・ノルド油田  
ピーク 2千BOED

### 石炭

- ・石炭事業の再構築
- ・2015年度生産量(計画) 1,200万トン  
(2012比 +286万トン/+31%)



- ◆ ボカブライ  
高品位炭増産  
(SS/PCI炭)
- ◆ インシャム  
坑内掘拡大
- ◆ ネシア炭保有
- ◆ コスト削減50億円



### 機能化学品

・ 自社技術/強化事業への経営資源集中投入

粘接着材事業

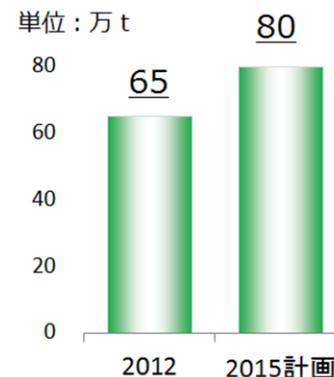
『LMPP』(軟質PP) 『水添石油樹脂』

エンプラ事業

『PC』 台湾JV、海外コンパウンド事業拡大

『SPS』 自動車電装、工業用フィルム等での事業拡大

販売量



### ■ 電子材料 (有機EL等)

- ・ディスプレイ需要増を捉えた有機EL拡販  
幅広い材料群による顧客対応の充実  
製造・供給体制の強化  
高性能・低コスト技術の開発推進
- ・無機電子材料の拡販  
IZO・酸化物半導体



### ■ アグリバイオ (生物農薬等)

- ・『安全・安心な食』『食糧需要増』に貢献する  
ニーズ対応型アグリバイオ事業の拡大  
農作物・生産者にやさしい『生物農薬』  
アジアで急増する農薬需要に応える『化学農薬』  
飼料添加物『ルミナップ』による家畜生産性向上

