

平成 29 年 5 月 9 日

各 位

会 社 名：昭和シェル石油株式会社
(コード：5002 東証第一部)
代表者名：代表取締役社長グループ CEO
亀岡 剛
問合せ先：広報部長 中村 知史
電話番号：03-5531-5793

会 社 名：出光興産株式会社
(コード：5019 東証第一部)
代表者名：代表取締役社長 月岡 隆
問合せ先：経理部 IR 室長 徳光 孝治
電話番号：03-3213-9307

昭和シェル石油株式会社と出光興産株式会社の 協働事業の強化・推進に係る趣意書締結のお知らせ

昭和シェル石油株式会社(東京都港区台場二丁目3番2号:代表取締役社長グループ CEO: 亀岡 剛) (以下「昭和シェル」といいます。) 及び出光興産株式会社(東京都千代田区丸の内三丁目1番1号:代表取締役社長: 月岡 隆) (以下「出光興産」といいます。) は、経営統合(以下「本統合」といいます。) に先立ち企業グループを形成して協働事業を強化・推進(以下「アライアンス」といいます。) することに関し、2017年5月9日付で、趣意書を締結致しましたので、下記のとおりお知らせ致します。

記

1. アライアンスの目的等

(1) アライアンスの目的

両社を取り巻く環境は、より厳しさを増しています。特に石油精製、販売の分野においては、需要の減退を主因として、両社のみならずこれまで共に歩んできた特約店や販売店、運送会社、協力会社の皆様の現在及び将来の経営に対し多大な影響を及ぼしております。こうした認識を踏まえ、両社は従前どおり本統合の早期実現を目指しつつ、本統合が実現するまでの時間も最大限有効に活用し、両社の企業価値をさらに向上させるべく、シナジー効果の先取りを図ります。両社は対等なパートナーとしてアライアンスを組み、本統合に向けた各種プロセスを再開又は加速しながら、広範囲にわたって協業(以下「本協業」といいます。) を深化させていきます。同時にこの過程を通じて、両社従業員による会社組織を超えた交流・融和を促進してまいります。これらの活動により、両社グループの更なる競争力向上に努めてまいります。

(2) アライアンス名

両社は、アジア屈指の競争力を持つ企業グループとして、環境変化を先取りし、弛まず自己改革に取り組み、果敢に次代の創造に挑戦することを本協業におけるアライアンス・バリュー（価値観）とし、以下にアライアンス名を定めます。

「Brighter Energy Alliance(ブライターエナジーアライアンス)」

2. アライアンスの内容

(1) 国内石油事業における統合シナジーの追求

本統合にむけた準備の一環として以下の案件を協議し、積極的に実施していくことを通じ、協業により統合シナジー効果の先取りを実現します。

- ・ 原油の調達と輸送の最適化
- ・ 生産計画の最適化
- ・ 生産最適化のための製品・半製品の相互融通（両社製油所の定期修繕期間を含む）
- ・ 物流分野における配送効率化（陸上、海上）
- ・ 精製コストの削減
- ・ 省エネ、精製マージン改善施策のベストプラクティスの展開
- ・ 製造部門の共同調達の推進による調達コストの削減

(2) シナジー目標

両社は、早期に本統合を実現し、その効果として 2015 年 11 月に公表した統合効果である 5 年以内に年間 500 億円のシナジーを達成することを目指します。その一環として、2017 年 4 月から 3 年以内に年間 250 億円以上のシナジー創出を目指してまいります。

別添 1：シナジー取組み項目

別添 2：2017 年度具体的着手例

(3) 重複分野における事業戦略のすり合わせ

本統合後に両社で重複することになる各事業分野（原油調達、精製、供給、物流、販売、コーポレート部門）については、本統合実現までの間に両社で戦略のすり合わせを行い、顧客価値を向上させ、より効率的で競争力のある企業となるための方策について協議・検討を行います。

なお、販売事業については、各社の体制を直ちに変更するものではなく、当面は個社を基本に据えた事業活動を行うことを考えております。

(4) アライアンスグループ及び統合新社の戦略検討

両社は、企業グループとして、事業の効率性及び競争力強化に資する可能性のある取組みや、中長期経営戦略、事業計画、投資計画等について両社トップマネジメントが参加する「戦略トップミーティング」等を通じて、前広かつ精力的に検討を進めてまいります。

別添3：推進体制図

(5) 人的融和の推進

両社でこれまで実施してきた各階層でのワークショップを再開させ、両社の文化、行動規範及び仕事の進め方の違いを相互に認め合い、その上で本統合後の文化、行動規範及び仕事の進め方を探求していくことで人材の融和を図ります。既に両社社員 800 名が参加しており、本年度中に 1,500 名まで拡大してまいります。

(6) お客様視点での新たなサービス開発

両社は、特約店、販売店の皆様を通じ多くのお客様を有しております。本協業を通じ新たな視点でのリテール開発タスクチームを立ち上げ、お客様の利便性、サービス向上に向けた商品・サービスを開発致します。

(7) 社会貢献活動の一層の推進

両社は、社会貢献活動の分野においても協業をしております。現在、両社で実施している地域貢献活動、次世代育成に共同で取り組み、規模を拡大してまいります。

(例：製油所・事業所近隣地域で実施しているコンサートの拡大、就学生を対象とした教育機会の拡大)

(8) 低炭素社会実現への取り組み推進

両社は、化石燃料を取り扱う企業として、従前より地球環境負荷の低減に取り組んでまいりました。両社が有する幅広い再生可能エネルギーメニュー（ソーラー、地熱、バイオマス、風力、研究テーマ（人工光合成、リチウムイオン電池）等）を活かした新たな二酸化炭素削減策を策定してまいります。

3. アライアンスの日程

(1) 趣意書締結日	2017年5月9日
(2) アライアンス開始日	2017年5月9日より順次開始

4. 今後の見通し

未決定の事項につきましては、決まり次第、お知らせいたします。

以上

(別添1：シナジー取組み項目)

分野	項目	期待効果
原油調達	① 原油共同調達 ② 原油タンカー共同配船/備船コスト削減	10 億円
供給	① 最適生産計画システム一体化による収益改善 ・重油基材の最適化による分解装置最大活用 ・各製油所への最適原油選択 ② 石油製品・半製品の相互融通（グループ内） ・プラント定期修繕時の協力 ・輸出入の最適化 ・重油転送コスト削減（京浜-中京-山口）	120 億円
製造・調達	① 精製マージン改善施策のベストプラクティスの展開 ・精製コスト削減等 ② 共同調達 ・副資材（触媒、薬品等） ・工事、工事資材	70 億円
物流・販売	① 出荷基地の相互利用 ② 共同配送（海上、陸上）	40 億円
間接部門	共同調達（IT システム、コーポレート関連費等）	10 億円
計		250 億円以上

(別添2：2017 年度具体的着手例)

1. 石油製品・半製品の相互融通

(1) プラント定期修繕時の協力

両社は定修時の製品融通を実施していく。

- ・ 6～7 月 : 出光興産⇒昭和シェルへ揮発油、軽油を供給
- ・ 4 月、10～11 月 : 昭和シェル⇒出光興産へ揮発油、軽油を供給

	4～6月	7～9月	10～12月
出光興産	千葉	北海道（部分修繕）	愛知
昭和シェル	富士石油 四日市		

(2) 輸出入の最適化

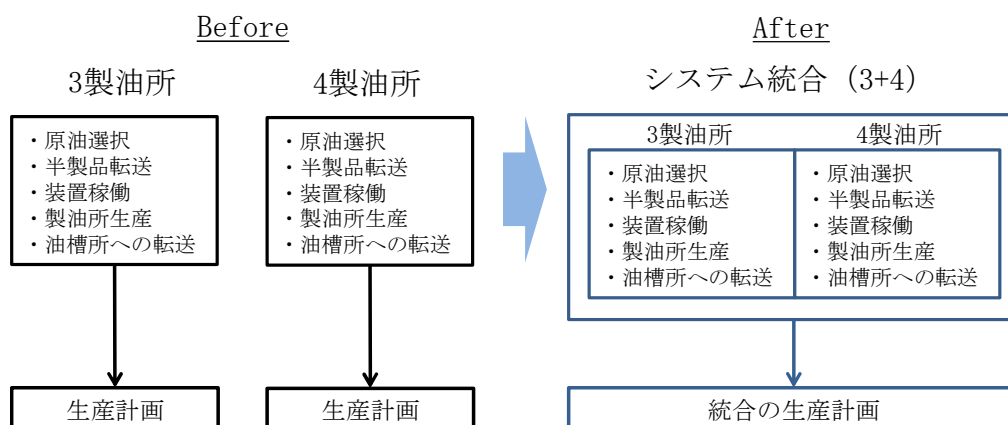
昭和シェル新潟、出光興産北海道の各輸入基地の相互活用

2. 原油タンカー共同配船（2017年5月積み～）

- ・ 全船（約20隻）の配船ポジション共有化とそれに基づく両社間での船の貸借り実施
- ・ 原油タンカー燃料の相互融通/共同調達

3. 最適生産計画システム一体化

- ・ 統合最適生産計画システム構築（2016年8月～2017年9月末）
- ・ 運用開始・システム検証（2017年10月～）



4. 共同調達（契約更新毎に順次実施）

- ・ 石油精製プロセス用触媒及び薬品
- ・ 燃料油用添加剤
- ・ 機材：熱交換器
- ・ 両社社内ネットワーク費用削減

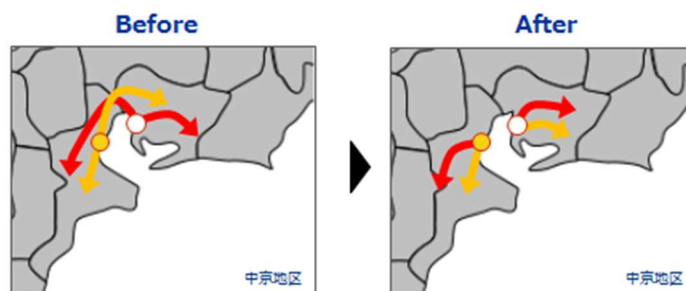
5. 出荷基地の共同利用と共同配送（2017年10月～）

初期段階として、約1,100千KLを対象に物流効率化を図っていく。

- ・ 相互（京浜地区）：東亜石油（川崎）⇔出光興産東京油槽所
- ・ 相互（中京地区）：昭和シェル四日市⇔出光興産愛知製油所
- ・ 相互（静岡県）：出光興産大井川油槽所⇔昭和シェル清水油槽所
- ・ 片側（昭和シェル受け）：北海道、高松、長崎、鹿児島、沖縄
- ・ 片側（出光興産受け）：高崎、松本、山口（西部石油）
- ・ 海上輸送効率化（例．四日市から東亜、千葉から愛知へ輸送している交錯転送を効率化等）

物流コスト削減例①

同一地域に出荷基地がある場合、ローリー配送距離を短縮
(中京地区の例)



物流コストの削減例②

同一地域に製油所と二次出荷基地がある場合、製油所出荷を増やす事で、
二次出荷基地への転送コストを削減



物流コストの削減例③

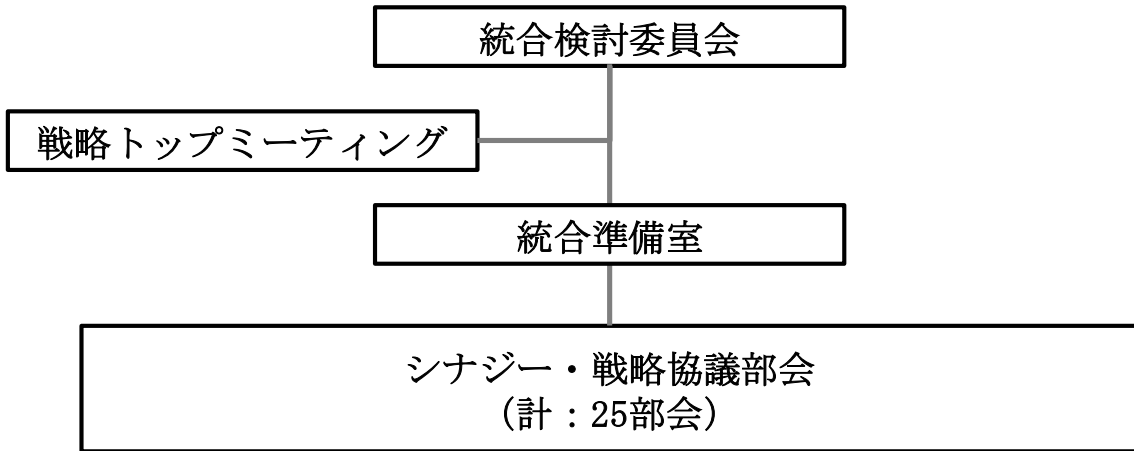
内航船交錯転送等の海上輸送距離の短縮

Before (出光興産) 千葉⇒愛知
(昭和シェル) 昭和四日市/四日市⇒東亜/川崎

After (出光興産) 千葉⇒(昭和シェル) 東亜/川崎
(昭和シェル) 昭和四日市/四日市⇒(出光興産) 愛知



(別添 3 : 推進体制図)



本プレスリリースには、昭和シェル及び出光興産の経営統合（以下「本経営統合」といいます。）の成否又はその結果に係る「将来予想に関する記述」に該当する情報が記載されています。本書類における記述のうち過去又は現在の事実に関するもの以外の記述は、かかる将来予想に関する記述に該当する可能性があります。これらの将来予想に関する記述は、現在入手している情報を前提とする両社の仮定及び判断に基づくものであり、既知又は未知のリスク、不確実性等の要因を内在しております。これらの要因により、将来予想に関する記述に明示的又は黙示的に示される両社又は両社のいずれか（又は統合後のグループ）の将来における業績、経営結果、財務内容等に関し、本プレスリリースの内容と大幅に異なる結果をもたらす可能性があります。また、両社は、本プレスリリースの日付後において、将来予想に関する記述を更新して公表する義務を負うものではありません。投資家の皆様におかれましては、今後の日本国内における公表及び米国証券取引委員会への届出において両社（又は統合後のグループ）の行う開示をご参照ください。

なお、上記のリスク、不確実性その他の要因の例としては、以下のものが挙げられますが、これらに限られるものではありません。

- (1) 日本国内外の経済情勢。
- (2) 原油等の資源価格、為替相場の変動。
- (3) 借入金、社債等の金利の変動、その他金融市場の変動。
- (4) 有価証券等の保有資産（年金資産を含む）価値の変動。
- (5) 事業活動に係る法令その他規制（環境規制を含む）の変更。
- (6) 海外の主要市場における関税引き上げ、輸入規制等。
- (7) 災害、事故等に起因する事業活動の停止、制約等。
- (8) 本経営統合に係る正式契約が締結されないこと、本経営統合に係る契約に係る株主総会における承認を含む必要手続が履践されないこと、その他の理由により、本経営統合が実施できなかつたり、本経営統合の方法や内容等が変更されること。
- (9) 本経営統合に関する競争法上の関係当局の審査等の手続の状況又はかかる競争法上の関係当局の承認その他必要な承認等が得られないこと。
- (10) 本経営統合後のグループにおいてシナジーや統合効果の実現に困難が伴い、又は実現できないこと。