

# 経営統合契約の締結 及び 中期事業戦略について

昭和シェル石油株式会社

代表取締役 社長執行役員 CEO

亀岡 剛

出光興産株式会社

代表取締役社長

木藤 俊一

2018年10月16日

# 経営統合の目的

---

- シナジー創出の最大化により、屈指の競争力を持つ企業体を目指す
- 事業ポートフォリオの組み替えを進めると共に、環境・社会・ガバナンスへの取組みを推進する



レジリエントな企業体への進化を図り  
企業価値向上を実現する

# 経営統合の方法

---

- 出光興産を株式交換完全親会社とし、昭和シェル石油を株式交換完全子会社とする株式交換を実施

|        | 出光興産 | 昭和シェル |
|--------|------|-------|
| 株式交換比率 | 1    | 0.41  |

※本株式交換実施後、組織統合や本社・支店オフィスの一体化を進める。

# 統合新社の役員体制(予定)

| 役職名           | 氏名(現職)                            |
|---------------|-----------------------------------|
| 代表取締役会長       | 月岡 隆(出光興産株式会社 代表取締役会長)            |
| 代表取締役 副会長執行役員 | 亀岡 剛(昭和シェル石油株式会社 代表取締役 社長執行役員CEO) |
| 代表取締役 社長執行役員  | 木藤 俊一(出光興産株式会社 代表取締役社長)           |
| 代表取締役         | 岡田 智典(昭和シェル石油株式会社代表取締役 副社長執行役員)   |
| 取締役           | 松下 敬(出光興産株式会社 代表取締役副社長)           |
| 取締役           | 新留 加津昭(昭和シェル株式会社 常務執行役員)          |
| 取締役(非常勤)      | 出光 正和(日章興産株式会社 代表取締役社長)           |
| 社外取締役         | 久保原 和也(弁護士)                       |
| 社外取締役         | 橘川 武郎(出光興産株式会社 社外取締役)             |
| 社外取締役         | マッケンジー・クラグストン(出光興産株式会社 社外取締役)     |
| 社外取締役         | 大塚 紀男(昭和シェル株式会社 社外取締役)            |
| 社外取締役         | 安田 結子(昭和シェル株式会社 社外取締役)            |

※ 代表取締役岡田智典、取締役松下敬、取締役新留加津昭の業務執行役位については、今後、決定次第、公表予定です

※ 統合新社の監査役、社外監査役及び補欠監査役を含む役員人事の詳細は、本日開示の「株式交換契約の締結及び経営統合に関するお知らせ」をご参照下さい

# 経営統合日程(予定)

---

|                        |                 |
|------------------------|-----------------|
| 株式交換契約締結               | 2018年10月16日(本日) |
| 両社の臨時株主総会基準日           | 2018年11月1日(予定)  |
| 両社の臨時株主総会              | 2018年12月18日(予定) |
| 経営統合日<br>(本株式交換の効力発生日) | 2019年4月1日(予定)   |

# 統合新社のビジョン

私たちは、ダイバーシティ&インクルーシブネスをもとに、環境・社会と調和を図りながら、お客様・ステークホルダーとともに、新たな価値創造に挑戦し続ける日本発のエネルギー共創企業です。

- 多様なエネルギー・素材を、安定的に届けます
- 培ってきた課題解決力を、世界に展開します
- 変化への適応性に富む、レジリエントな企業体をつくり  
ます

# 基本方針

基盤事業(燃料油事業、基礎化学品事業)の強化と  
成長市場・分野への取り組み加速  
✓ 統合効果600億円の実現(2021年)

株主還元と着実な成長投資の実施

ガバナンス強化とサステナビリティへの取り組み

社員ひとり一人が能力を発揮し、成長できる環境の実現

# 経営目標(2019～2021年度)

|                          | 2018年度見通<br>出光興産 / 昭和シェル石油 | 2021年度見通                    |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| 当期純利益<br>(在庫評価影響・特殊要因除き) | 1,240億円 / 625億円            | 2,000億円<br>5,000億円以上(3年間累計) |
| 統合シナジー                   | 300億円(2019年度)              | 600億円(2021年度)               |
| ROE ※                    | 13.8% / 21.5%              | 10%超(2021年度)                |
| ネットD/E                   | 0.90 / 0.06                | 0.5以下(2021年度)               |

※ROE: 当期純利益(在庫評価影響除く)/自己資本

株主還元(3年間)

総還元性向 50%以上

# 統合シナジー

➤ 統合効果として2021年度に合計600億円を実現する (億円)

| 分野             | 主要項目   | 期待効果 |
|----------------|--|------|
| 原油調達           | <ul style="list-style-type: none"><li>原油の共同調達</li><li>原油タンカーの共同配船</li><li>傭船/新造船コスト削減</li></ul>  | 15   |
| 需給・海外<br>物流・販売 | <ul style="list-style-type: none"><li>最適生産計画システム一体化</li><li>7製油所の石油製品・半製品相互融通</li><li>出荷基地の相互利用、共同配送</li><li>輸出入一体化と海外販売の拡大</li><li>出荷基地の統廃合</li></ul> | 290  |
| 製造・調達          | <ul style="list-style-type: none"><li>精製マージン改善施策のベストプラクティス展開</li><li>共同調達による調達コストの削減</li><li>IMO対応の最適化、揮発油需要減対応等</li></ul>                             | 205  |
| 共通             | <ul style="list-style-type: none"><li>組織統合による重複コスト削減(オフィス統合等)</li><li>設備投資の最適化</li><li>潤滑油基地の相互利用</li><li>その他(ITシステム、BPRの推進等)</li></ul>                | 90   |
| 合計             |  | 600  |

# キャッシュフロー配分

- 安定収益を確保し株主還元を充実
- 成長市場・成長分野・構造改革に集中投資
- 更なる財務基盤の強化

営業CF 8,000億円



# 株主還元方針

## ➤ 株主還元方針

株主還元を経営上の重要課題の一つと考え、統合効果を着実に収益に結びつけ、株主還元を実現

## ➤ 2019～2021年度における考え方

当期利益目標を累計5,000億円以上とし、このうち50%又はそれを上回る株主還元を実施  
(当該株主還元額の10%以上を自己株式取得に当てる予定)

# 投資戦略

|  |   |
|--|---|
| <b>投資総額</b><br><b>(3年間累計)</b><br><b><u>5,000億円</u></b> | <b>燃料油・基礎化学品</b> ： <u>2,500億円</u> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 製油所高度化対応</li><li>➤ 海外拠点整備・拡充</li><li>➤ SSネットワーク強化</li></ul>   |
|  | <b>高機能材・電力・再生可能エネルギー</b> ： <u>1,200億円</u> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 潤滑油海外拠点</li><li>➤ 機能化学品・有機EL海外生産設備</li><li>➤ 国内外での電源確保</li><li>➤ 研究開発推進(固体電解質)</li><li>➤ 新規事業</li></ul> |
|  | <b>資源</b> ： <u>1,300億円</u> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ ベトナムガス田開発</li><li>➤ 北海スノーレ再開発</li></ul>  |

# 事業セグメント

## 燃料油/基礎化学品

製造から販売に至る競争力強化と強靱化を図るとともに海外での製油所、卸、販売、化学事業を展開

## 高機能材(潤滑油、機能化学品、電子材料、高機能アスファルト、アグリバイオ、固体電解質)

成長分野・市場へ技術立脚型事業の積極展開

## 電力・再生可能エネルギー

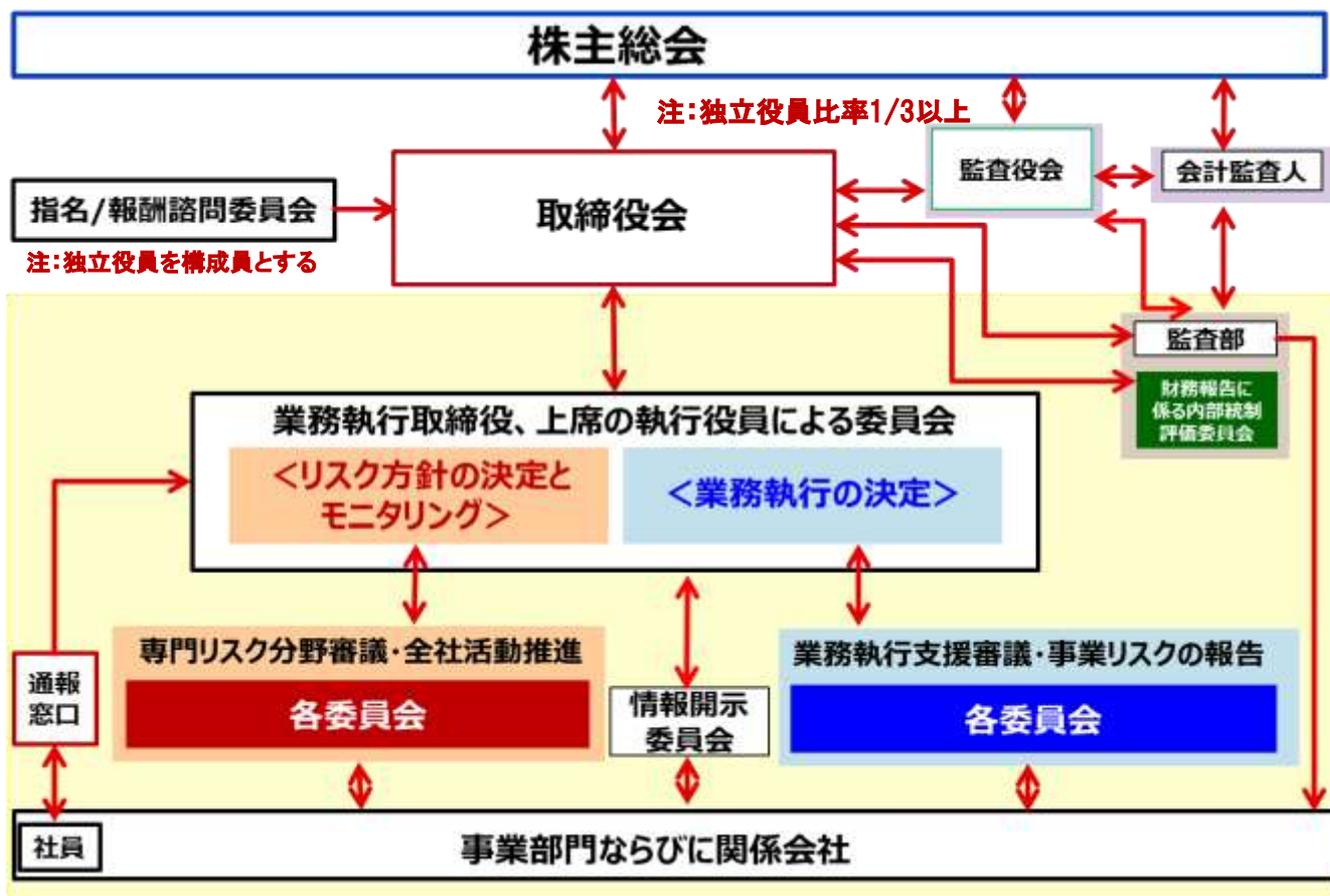
再生可能エネルギーと高効率火力の展開、ソーラーパネル事業・分散型電源ならびに次世代エネルギーマネジメント事業の開発推進

## 資源

既存石油・石炭資源開発に加え、アジア圏での天然ガス開発に進出

# ガバナンス体制

- CGCの考え方を積極的に採用(独立社外取締役4名以上)
- 取締役会のモニタリング向上による透明性確保
- 執行部への権限移譲により迅速な企業経営を実施



# サステナビリティ戦略

- 事業活動で排出するGHGの削減
- 外部評価の積極的な経営への取り込み
- バリューチェーン全体を俯瞰した取り組み
- 低炭素化につながる新たな事業創出

※数値目標は、2019年度中に設定

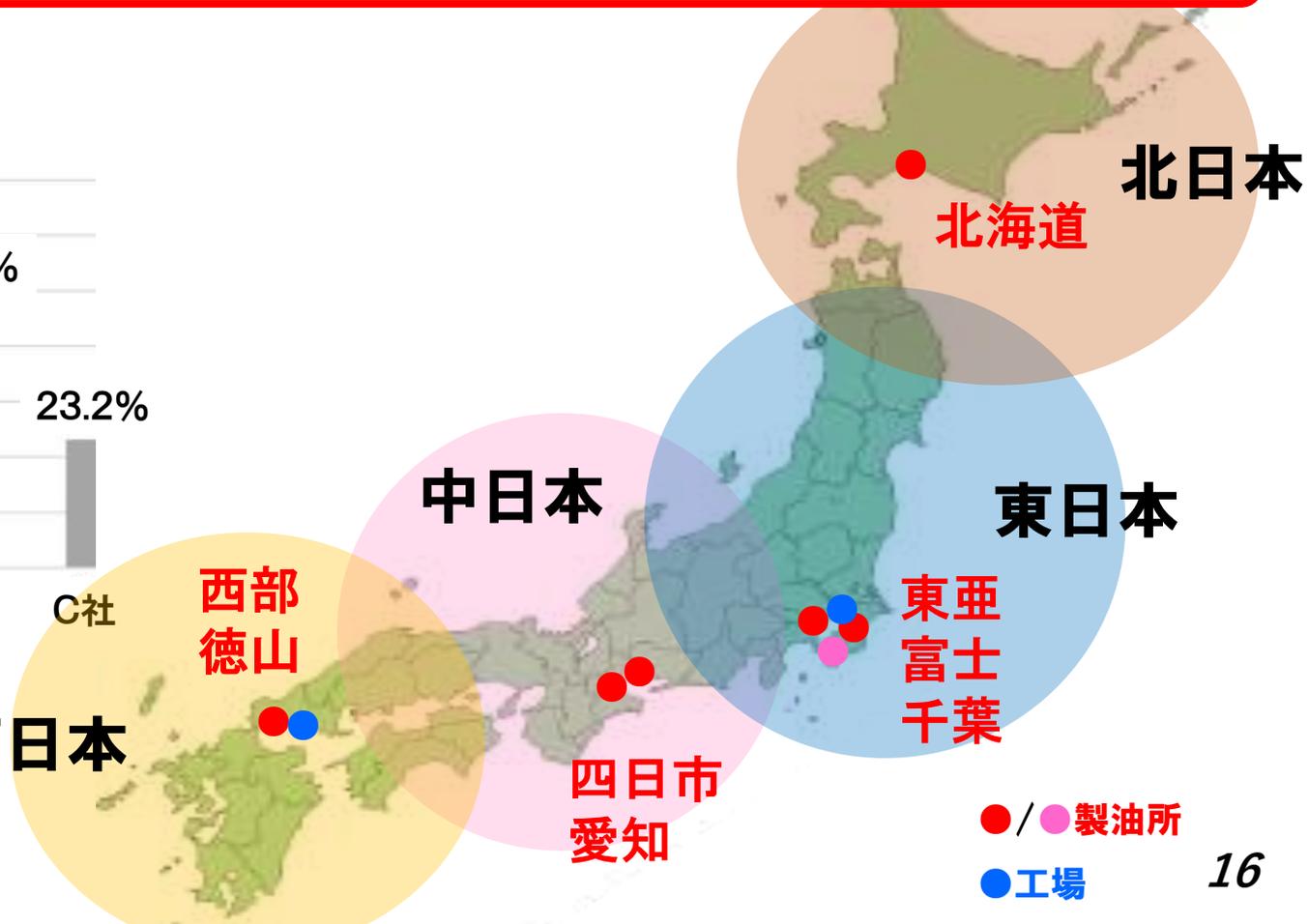
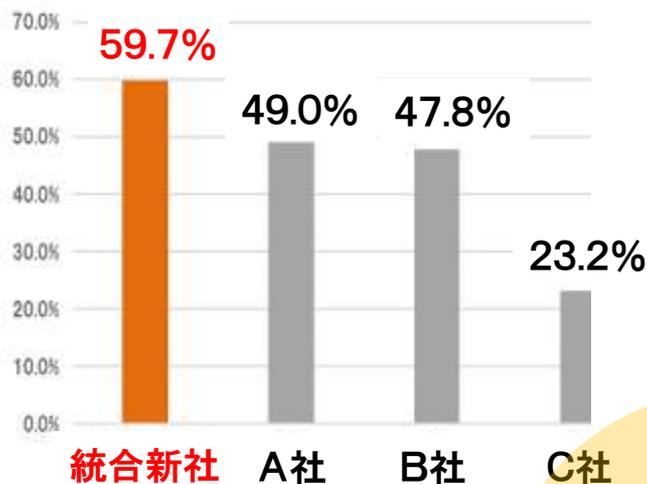


## 【参考資料】

# 燃料油/基礎化学品セグメント

- 高い競争力を有する製油所群が全国4ブロック体制で国内外へ安定供給
- 分解装置の活用でIMO規制に柔軟に対応

## 残油分解能力



分解装置装備率(分解能力/原油処理能力)

1)石油連盟, “製油所別石油精製設備一覧 (平成29年4月1日現在)”

2) <http://www.meti.go.jp/press/2017/04/20170406002/20170406002.html>

# 燃料油/基礎化学品セグメント

- 国内7製油所・2工場は徹底的な運用最適化・重質油分解能力最大活用により海外製油所に比肩する競争力を確保
- 需要の拡大するアジア圏へのエネルギー供給拡大

## 西日本エリア(連携)

- ✓ 石化原料(ナフサ)供給最適化
- ✓ 揮発油留分の石油化学製品化推進
- ✓ 燃料油出荷拠点整備

## 東日本・中部エリア(連携)

- ✓ 原料供給最適化により重質油分解能力を最大活用
- ✓ 低硫黄C重油供給能力強化  
(白油生産増・IMO対応)



## 輸出連携(環太平洋・アジア向)

- ✓ 海外販売ネットワーク活用

# IMO対応(従前)

## 中日本エリア



## 東日本エリア



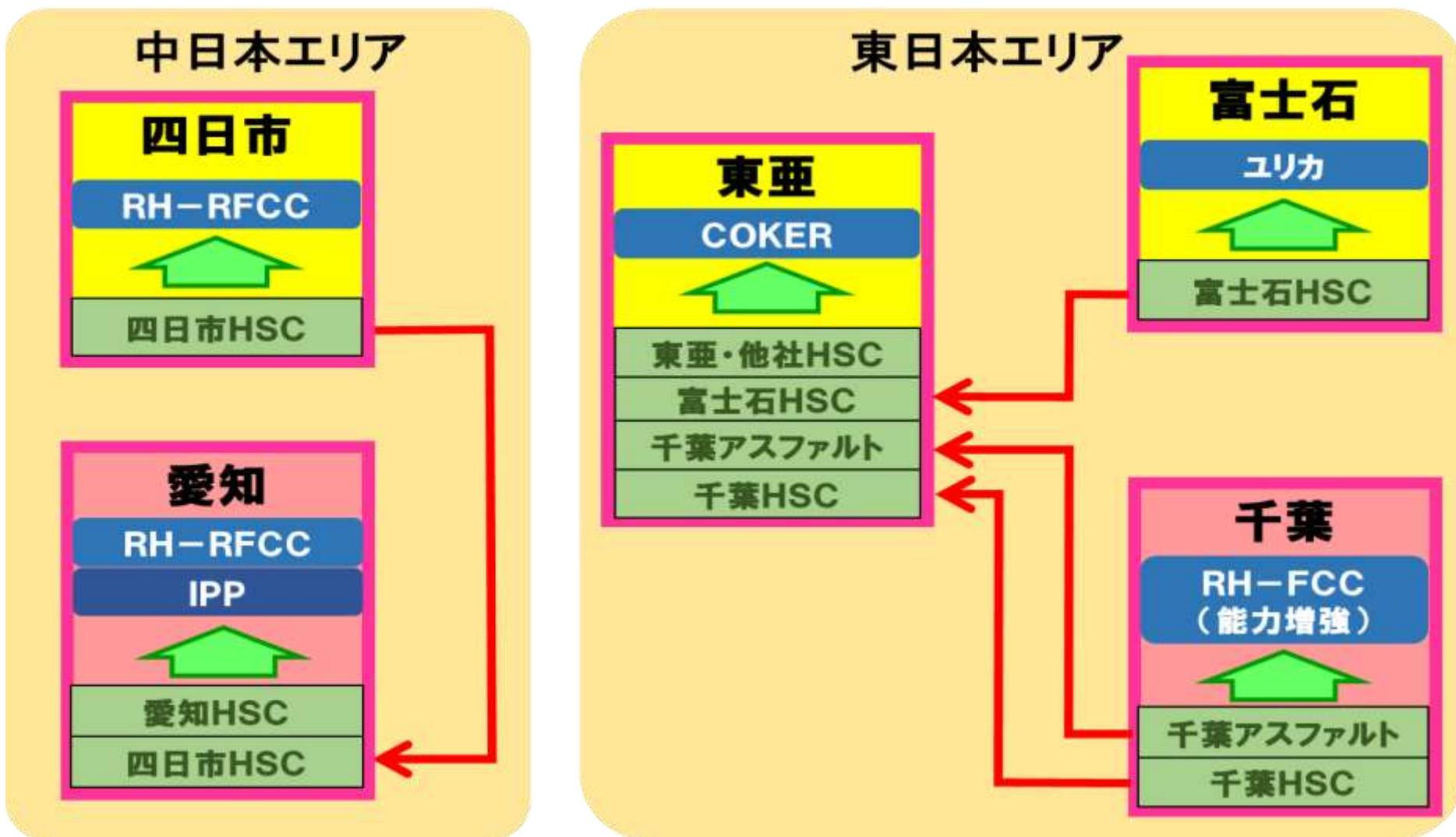
## 愛知



## 千葉



# IMO対応(統合効果)



重油留分の有効活用と転送費の削減、各製油所の特色ある装置の活用  
することで投資コストを抑制

# 燃料油/基礎化学品セグメント

ベトナム

ニソン製油所



IQ8



台湾(化学)



マレーシア(化学)



豪州(東海岸)

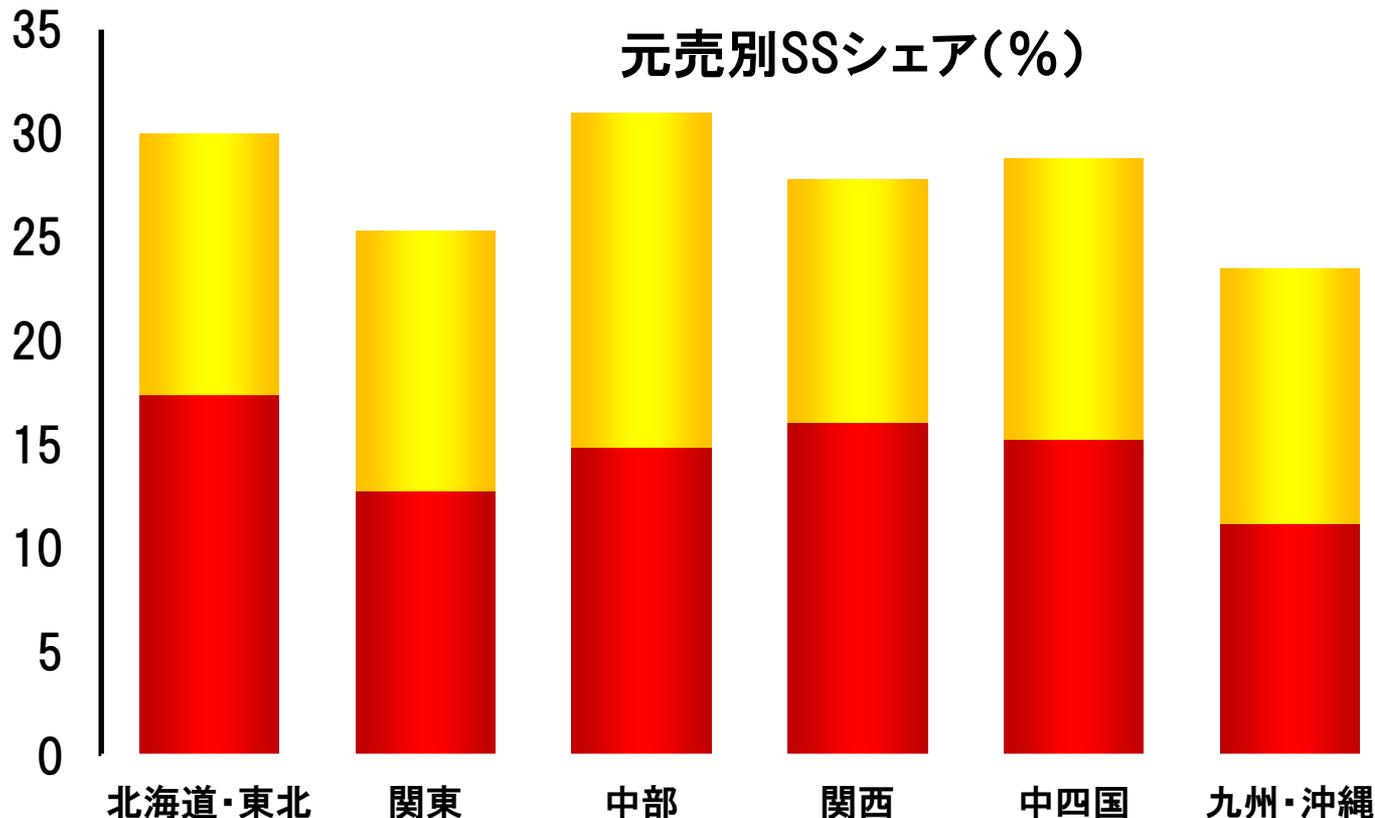


北米(西海岸)



# 燃料油/基礎化学品セグメント

- SS配置の補完により利便性が一段と向上
- 新ロイヤリティープログラムの展開(2019年春)
- 新個人向けカードプログラムの導入(2020年度)



# 高機能材セグメント

## ➤ 環境負荷低減・高機能化を実現する技術立脚型事業の育成・拡大

- **潤滑油**  
省燃費エンジンオイル・高機能工業用途向けの開発と海外展開
- **機能化学品**  
独自技術によるエンジニアリングプラスチック・粘接着基材を中心に成長市場での事業拡大・新規用途開拓
- **電子材料**  
市場拡大に対応し、海外生産能力・研究開発体制を增強
- **高機能アスファルト**  
国内トップクラスの技術力で海外展開
- **アグリバイオ**  
微生物農業資材開発・市場開拓の推進
- **固体電解質**  
2020年代の上市を目指し、研究及び製品化推進

# 電力・再生可能エネルギーセグメント

- 競争力のある電源確保・電力小売基盤の拡大による電力事業の拡充
- 各再生可能エネルギー(地熱・風力・太陽光・バイオマス・小水力)事業の国内外での展開
- ソーラーパネル事業の競争力を高めると共に、分散型電源開発を推進



# 資源セグメント

- 世界的なエネルギー需要拡大を踏まえ、天然ガス田開発の取組み・石炭資源の開発継続
- 石炭消費量削減技術(新規バイオマス燃料)開発による環境負荷低減への取組み推進



# 研究開発・新規事業開発

- 国内外研究機関とのオープンイノベーションを推進
- 次世代のエネルギーインフラ構築と販売ネットワークを活用した新たなビジネスモデル型事業の開発
- ベンチャー企業との提携・出資に積極的に取り組み、新ビジネスを創成

# 見通しに関する注意事項

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) 本株式交換契約が締結されないこと、本株式交換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。