



コーポレートレポート 2012

Conquer the Change, Pioneer the Future

ずっと走ろう。シェルと走ろう。
昭和シェル石油



昭和シェル石油グループは「経営理念」に基づき、様々なステークホルダーの皆様と協力しながら「社会や顧客から求められるエネルギーソリューション・プロバイダー」となることを目標に掲げています。この目標を実現するための活動そのものがCSR（企業の社会的責任）であるとの認識のもと、当社グループの経営および企業活動全般をよりわかりやすくお伝えするため、本年度より「アニュアルレポート」と「サステナビリティ・レポート」を統合した「コーポレートレポート」を発行いたします。

「経営理念」 See P.40 ➡

目次

1	イントロダクション
8	会長メッセージ
10	財務・非財務ハイライト
12	社長インタビュー
18	事業概況
18	AT A GLANCE
20	石油事業
28	エネルギーソリューション事業
38	研究開発
39	CSR
40	CSRスナップショット
42	コーポレート・ガバナンス
48	HSSE
56	人材
59	地域貢献
61	財務セクション
88	ネットワーク
90	主な子会社・関連会社
91	株主メモ

編集方針

本レポートは、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションツールとして、昭和シェル石油グループの経営の方向性、戦略、事業概況、経営体制に加え、CSR活動などの非財務情報を総合的に取り入れています。CSR活動などの非財務情報については、各種ガイドラインを参考に「コーポレート・ガバナンス」「HSSE(健康・安全・危機管理・環境保全)」「人材」「地域貢献」の取り組みに焦点をあて編集しています。

その他のCSRの取り組みを含めた詳しい内容は、WEBサイトに掲載の「CSR Book 2012」にて報告しています。

なお、本レポートの内容は、2011年度(2011年1月1日～2011年12月31日)の実績に基づいた報告に加え、2012年度の活動内容も含んでいます。



WEBサイト



CSR Book 2012表紙

<http://www.showa-shell.co.jp/society/csr/index.html>

非財務情報の開示に関する参考ガイドライン

- 国際標準化機構 [ISO26000]
社会的責任に関する国際的なガイダンス規格
- GRI (Global Reporting Initiative) 「サステナビリティ レポートング ガイドライン第3版 (G3)」
企業のサステナビリティ報告に関する国際的なガイドライン
- 環境省 「環境報告ガイドライン2007年版」

報告対象範囲

原則として、2011年12月末時点の昭和シェル石油グループの連結子会社34社、持分法適用会社13社を対象としています。ただし、対象が異なる場合はその旨を明記しています。

FTSE4Good

当社は、SRI(社会的責任投資)指標「FTSE4Good Index Series」に2004年から8年連続で選出されました。



FTSE4Good

業績の見通しなど、将来の情報に関する注意事項

このコーポレートレポートに記載されている、昭和シェル石油株式会社の業績の見通しなど、将来に関する情報は、現段階における各種情報に基づいて当社の経営陣が判断したものであり、実際の業績は、為替レート、市場動向、経済情勢などの変動により、こうした記述と大きく異なる可能性があることを、予めご承知おきください。

“強い者が生き残るのではない。
変化に適応できる者が生き残るのだ。”

当社は112年の歴史を持つエネルギー企業です。
長年にわたって存続し、成長を重ねることができたのは、
環境の変化に適応し、社会から求められるものを提供してきたからです。

現在、エネルギーをめぐる事業環境は、大きな変化を迎えています。
当社グループは、社会や顧客から求められる
エネルギーソリューション・プロバイダーとなるため、
この変化に打ち克ち、さらなる成長を目指していきます。

Conquer the **Change,**
Pioneer the Future

石油事業

ROBUST

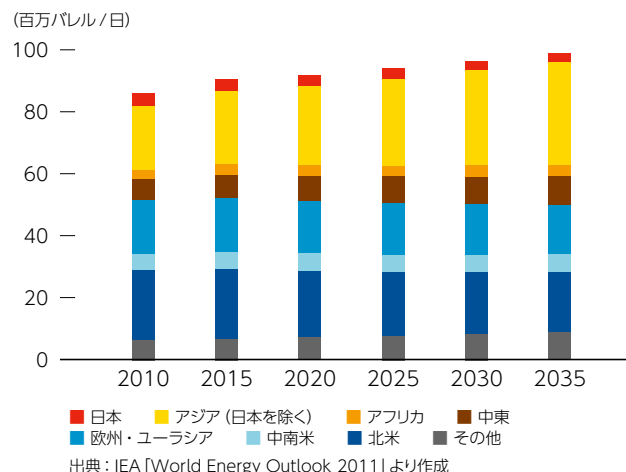
主要な一次エネルギーとして

当社の石油事業は、大きな環境変化の中にあります。石油製品販売の大部分を占める国内市場は、少子高齢化による人口の減少や、エコカー普及などの省エネルギー促進により縮小傾向にありますが、今後も石油が一次エネルギーの中で一定の地位を確保し続けることは間違いありません。一方で、もう1つのターゲット市場である海外市場、特にアジア市場においては、今後も引き続き需要が増加することが見込まれます。日本国内で流通している石油製品は他国のものと比べて品質が高く、アジア市場においても販売可能であり、国内市場同様に着目すべき市場です。

このような環境下、国内市場を最重要ターゲットとする一方で、アジア市場での事業展開および競争力確保を見据えた活動を行うことで、事業収益力のさらなる強化を図ることが可能であり、かつ重要であると言えます。

世界の石油需要の見通し

日本の石油製品需要は縮小傾向にありますが、重要なエネルギー源として一定の需要が見込まれます。世界全体では需要の増加が見込まれ、とりわけ、中国やインドなどを中心とするアジア地域の経済成長に伴う消費量増加に加え、人口増加の著しい中東でも増加が見込まれています。



エネルギーソリューション事業 — 太陽電池事業

GROWING

期待が高まる再生可能エネルギーとして

数ある再生可能エネルギーの中でも太陽光発電は、太陽電池パネルを設置する場所と日照があれば発電できるため、世界各地で着実に普及が進んでいます。これまでは欧州を中心に需要が拡大してきましたが、太陽光発電システム導入コストの低下や、アメリカや中国などにおける普及促進のための補助金制度の強化などを背景に、欧州以外の地域でも需要拡大が始まっています。日本でも徐々に普及しており、2012年7月に全量買い取り制度が導入されることを機に、今後は急速に需要が拡大する見込みです。

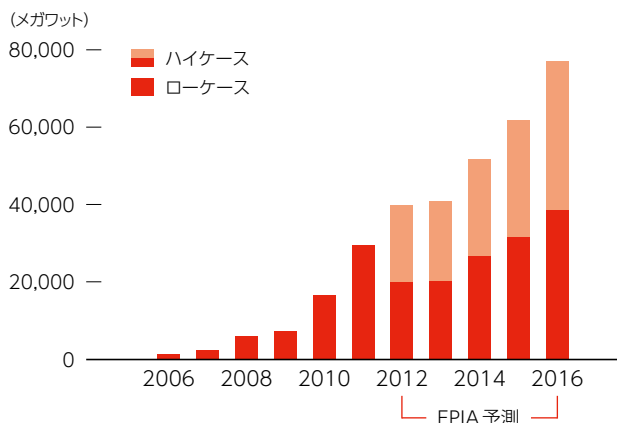
地球温暖化問題や原子力発電の安全性の問題などが世界レベルで議論されており、またエネルギーの持続的な確保の問題もあり、太陽光発電を含めた再生可能エネルギーへの期待は今後も高く、需要は拡大を続けるものと予測されます。このような環境下、世界各地の需要動向に合わせた生産・物流体制を整え、太陽光発電の普及を通じて新しいエネルギーモデルの構築に貢献できるマーケティングの実現が重要です。

世界の太陽電池需要の見通し

設置導入に対する補助金や、「再生可能エネルギーの固定価格買い取り制度*」を背景に、2011年まではドイツやイタリアなどをはじめとする欧州を中心に、急速に需要が増加しました。

2012年以降は、「再生可能エネルギーの固定価格買い取り制度」のもと発電事業者の全量買い取りがスタートする日本や大規模発電所の建設計画が多い米国のほか、価格下落に伴って、エネルギー需要の多いインドや中東などでも需要の急拡大が見込まれています。

* 再生可能エネルギーの固定価格買い取り制度
再生可能エネルギーによる発電事業者が、電力会社に電力を一定の価格で一定の期間売り渡すことができる制度。再生可能エネルギーの普及を拡大する効果が期待されています。



出典：EPIA [GLOBAL MARKET OUTLOOK FOR PHOTOVOLTAICS UNTIL 2016]

JAPAN NO.1 EFFICIENCY

石油事業

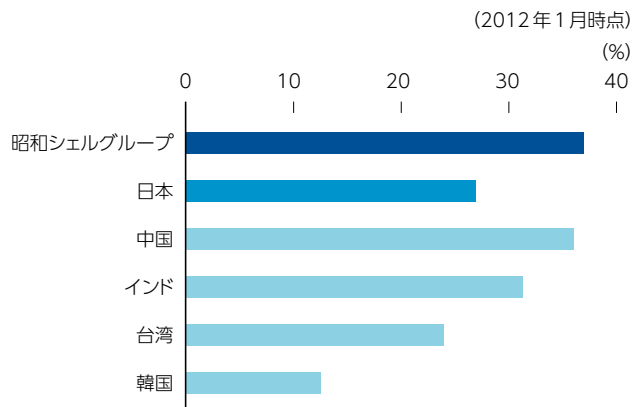
日本トップクラスの効率性

原油調達については、株主であるシェルグループおよびサウジ・アラムコとの連携を活かし、最適な調達を機動的かつ柔軟に行っています。精製面では、高度化された設備を持つ3カ所のグループ製油所において効率の高い精製を行っています。

国内の市場が縮小傾向であることを受け、国内他社に先駆け、いち早く2011年9月に東亜石油(株)京浜製油所扇町工場(日量12万バレル)を閉鎖し、固定費を削減するとともにグループ製油所の稼働を高め、一層の競争力強化を図りました。また、国内の安定供給を維持しつつ、シェルグループのグローバルネットワークの一員として機動的に製品の輸出入ができる体制も整え、収益最大化に向けて環境変化に柔軟に対応できる最適なオペレーションを行っています。

分解装置装備率

分解装置装備率の高さは、相対的に付加価値が低い重質油から、ガソリンなどの高付加価値製品を生産する能力の高さを意味します。扇町工場閉鎖後の当社グループ製油所の分解装置装備率は、国内平均を大きく上回り、高効率で競争力の高い精製を実現しています。さらにアジア各国との比較においても、遜色のない競争力を有しています。



出典：エネルギーシンクタンクデータに基づき当社作成
 分解装置装備率=重質油分解能力(FCC+RFCC+コーカー)*ノッパ能力
 ※ FCC: Fluid Catalytic Cracker 流動接触分解装置
 RFCC: Residue Fluid Catalytic Cracker 残渣油流動接触分解装置
 コーカー: 重質油分解装置

WORLD TOP CLASS

TECHNOLOGY

エネルギーソリューション事業 — 太陽電池事業

最先端の独自技術

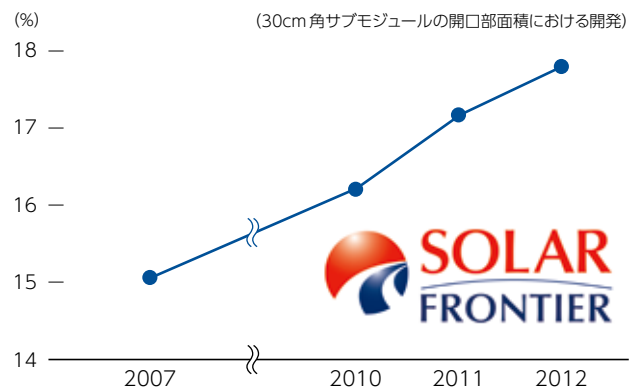
当社100%子会社のソーラーフロンティア(株)が生産・販売する太陽電池は、シリコンを使用せず、銅(Cu)・インジウム(In)・セレン(Se)を主原料とする化合物系のCIS薄膜太陽電池です。約20年にわたる技術開発の実績があり、他のタイプの太陽電池に比べて高い発電性能を持ち、実発電量が多いことが特徴です。ソーラーフロンティア(株)の技術は最先端であり、その製品は量産ベースの薄膜系太陽電池の中でトップの変換効率を誇ります。また、従来型の結晶シリコン系に対して、CIS薄膜太陽電池は次世代型太陽電池と呼ばれており、将来において変換効率などの製品性能がさらに高まっていく可能性が多く存在すると言われています。

当社はこの技術優位性を維持確保し、より顧客満足度の高い製品の開発・提供をスピードをもって実行します。

変換効率の向上推移

ソーラーフロンティア(株)は、厚木リサーチセンターで、最先端の開発を行っています。

エネルギー変換効率の向上については、小規模のセルによる実績ではなく、商業生産サイズにより近い30cm角のサブモジュールで開発を行っています。開発スピードも速く、2011年3月に更新した、サブモジュールの開口部面積における世界最高記録17.2%を、2012年2月には17.8%まで引き上げて記録を更新しました。





石油事業

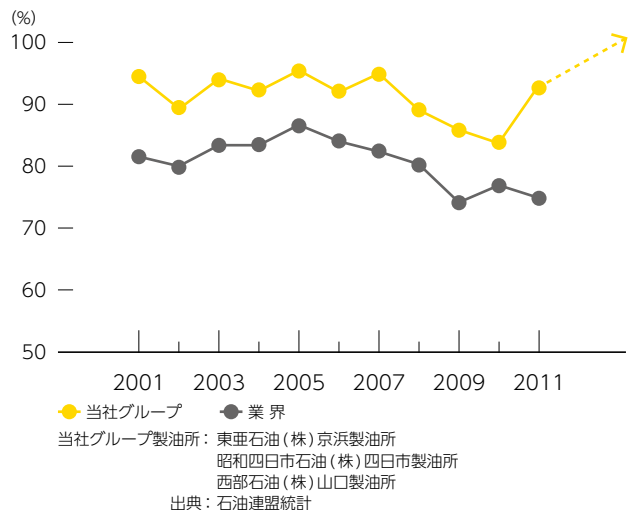
LEADING

さらなる洗練化・顧客満足の追求へ

当社グループ製油所は国内トップクラスの競争力を有していますが、さらに洗練化を進め、収益性においてアジアトップグループの水準を目指します。そのためには、製油所の稼働率を高め、余剰精製能力を最小化することがまず求められます。製油所の安全・安定操業をベースに、シェルグループおよびサウジ・アラムコとの連携による柔軟な原油調達や製品の輸出入などの競争優位性を最大限に活かすことによって、余剰精製能力の最小化と製品の安定供給の両立を果たしていきます。また、アジアをベースにした国際的な業務提携も視野に、需要の変化に機敏に対応することで収益基盤の強化を図っていきます。販売面では、お客様の要請によりきめ細かく応えられる商品やサービスの提供、高付加価値商品の販売強化を通じ、収益力向上を図ります。

当社グループと国内全体の製油所稼働率推移

当社グループは製油所の効率的な運営を実現できるよう、必要な合理化を進め、高稼働を維持しています。2007年以降、国内の石油製品需要の縮小を背景に稼働率は低下傾向にありましたが、2011年の扇町工場閉鎖後はグループ製油所の高稼働を実現しています。2012年4月に基本合意した韓国におけるパラキシレン事業参画の検討は、アジアの旺盛な石油化学製品需要を収益機会と捉え、当社グループの競争力を高める重要な施策の1つです。



GLOBAL FRONT- RUNNER

エネルギーソリューション事業 — 太陽電池事業

COMPETITIVE

業界をリードする存在へ

ソーラーフロンティア(株)は、CIS技術を礎に、厳しい競争を勝ち抜き、収益力の高いリーディングカンパニーを目指しています。そのために、足元では技術力、生産力、マーケティング力をポイントに、ビジネスとしての競争力を高めていきます。世界に誇る技術力を基盤に、既存製品の高出力化と新たな付加価値製品の開発を進めるほか、生産面では既存工場の生産性を高めてコスト削減を実施するとともに、新技術を導入した新工場の検討も行います。マーケティング分野では、急拡大する需要を確実に取り込むため、モジュール販売のみならず太陽光発電システムのトータルソリューションの提供やプロジェクト開発など、新しいビジネスモデルの構築に取り組み、収益基盤の拡大・強化を図ります。

戦略ロードマップ

ソーラーフロンティア(株)の成長戦略は、優れた技術を基盤に、生産およびマーケティングがそれぞれ相互に連携しています。戦略の1つ目のカギがコスト削減とマーケティングの強化です。CIS技術の優位性を基盤とし、開発した技術を商業生産に早期に適用することでコスト削減を進めるとともに、新しいビジネスモデルの構築によってマーケティング力を強化します。2つ目のカギが付加価値の向上です。付加価値製品の開発と商業化を進めるとともに、新しい市場を開拓・創造することで、将来の収益力の基盤を作ります。



2011年3月の東日本大震災の発生やその後の日本をとりまく政治、経済などの社会環境の変化は、事前予測が不可能なものでした。明確に言えることは、社会インフラの早期復旧・復興は将来の発展に欠くことができないだけでなく、日本経済を再構築する上での戦略的決定を要求しているということです。とりわけ、エネルギー政策、エネルギー供給戦略は、将来の日本の方向性を決定づける最も重要なものの1つであります。

当社はそのような状況の中で、既存エネルギーとしての石油ビジネスにおいて安定供給に全力を注ぐとともに、事業の効率を高めていくことに邁進します。また将来的に社会との調和に優れ、国際的にも貢献できるエネルギー源として再生可能エネルギーの一翼を担う太陽光発電を進化させていきます。これらの事業活動を通じて、エネルギー企業としての社会的責任を果たしつつ、多くのステークホルダーの皆様のご期待に応えていきます。

当社にとっての喫緊の課題は、「事業戦略のスピード展開」、「新しいビジネスモデルの構築」、「国際化」です。

当社コアビジネスの石油事業においては、顧客満足が最高となるような製品・サービスを提供し、いかなる時でも時代の要請に合った真の価値提供を遂行します。またそれがそこに働く人々の喜びとなるような企業文化を深化させていきます。さらに、真の企業力強化に向け、資産の合理化、バランスシートの強化、持続的な成長力確保のための取り組みを、スピードをもって遂行していきます。また、国内のみならず海外展開においても、アジアベースでのアライアンスを基盤に事業競争力の精練化を進め、成長力の高いアジアマーケットへの布石を確実に打っていきます。

第2のコアビジネスであるエネルギーソリューション事業は、世界に誇れる独自のCIS太陽電池技術をもって、サプライチェーンの各分野においてグローバルアライアンスを組むことで競争力を高めます。また、太陽光発電が経済的にも自立し、環境との両立ができる発電源として健全に発展するように、変換効率ならびに総発電量の向上を実現し、「エネルギーソリューションを提供できる企業」としてリーディングポジションを確立していきます。

当社は日本国内で112年もの歴史を持つ企業ですが、常に変化に適応し、変革を積み重ねて継続的に成長してきました。今後も社会から支持され求められる企業となる目標に変わりはありません。石油会社から国際的なエネルギーソリューション企業へと変貌を遂げるため、ステークホルダーの皆様のご支援をいただきながら、ともに新たな変革に取り組んでまいります。

香藤 繁常
代表取締役会長

香藤 繁常

A portrait of an elderly man with grey hair, wearing a dark pinstriped suit jacket, a white shirt, and a blue patterned tie. He is looking directly at the camera with a neutral expression. A small gold pin is visible on his lapel. The background is a blurred cityscape.

持続可能な エネルギー企業に向けて

今後も社会から求められる存在であるべく、変革を積み重ねてまいります

財務・非財務ハイライト

昭和シェル石油株式会社およびその連結子会社
12月31日に終了した各事業年度

	2011	2010	2009	2011/2010
年間：				
			単位：百万円	増減率 (%)
売上高	¥2,771,418	¥2,346,081	¥2,022,520	18.1%
営業利益 (損失)	60,288	36,701	(57,142)	64.3
経常利益 (損失)	61,807	42,148	(56,455)	46.6
CCS ベース経常利益 (損失) *1	30,020	34,286	(11,691)	(12.4)
当期純利益 (損失)	23,110	15,956	(57,619)	44.8
期末現在：			単位：百万円	増減率 (%)
自己資本*2	¥ 255,865	¥ 240,204	¥ 235,517	6.5%
総資産	1,208,442	1,193,149	1,172,739	1.3
純有利子負債*3	262,800	280,108	275,837	(6.2)
減価償却費	43,329	33,949	35,277	27.6
設備投資額	39,559	81,733	49,933	(51.6)
使用資本*4	534,228	541,256	533,590	(1.3)
研究開発費	5,041	4,700	2,637	7.3
キャッシュ・フロー：			単位：百万円	増減額 (百万円)
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 50,551	¥ 89,836	¥ (7,395)	¥ (39,285)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(24,560)	(82,510)	(47,761)	57,950
フリー・キャッシュ・フロー*5	25,991	7,325	(55,156)	18,666
財務活動によるキャッシュ・フロー	(31,159)	(8,671)	4,371	(22,488)
1株当たり金額：			単位：円	増減額 (円)
当期純利益 (損失)	¥ 61.36	¥ 42.37	¥ (152.99)	¥18.99
純資産	679.37	637.78	625.33	41.59
配当金	18.00	18.00	36.00	0.0
主要指標：			単位：%	増減値 (ポイント)
自己資本当期純利益率 (ROE)	9.3%	6.7%	—	2.6
流動比率*6	103.2	90.2	83.0%	13.0
自己資本比率*7	21.2	20.1	20.1	1.1
ギアリング・レシオ*8	50.7	53.8	53.9	(3.1)
従業員数	5,947名	5,761名	5,439名	186名

グループ製油所

				増減値 (ポイント)
産業廃棄物最終処分量 (トン/年)	92	135	186	(43)
CO ₂ 排出量 (千トン/年)	5,872	5,673	5,641	(199)
エネルギー消費原単位*9	7.67	7.96	7.90	(0.29)

昭和シェル石油グループ会社および協力会社

				増減値 (ポイント)
全労働災害発生率*10 (%)	1.7	1.8	2.1	(0.1)

*1 CCS (カレント・コスト・オブ・サブライ) ベースの収益：たな卸資産評価の影響を除いた原価を用いて算出する収益

*2 自己資本 = 純資産 - 少数株主持分

*3 純有利子負債 = 有利子負債 - 現金及び預金

*4 使用資本 = 自己資本 + 有利子負債

*5 フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

*6 流動比率 = 流動資産 / 流動負債

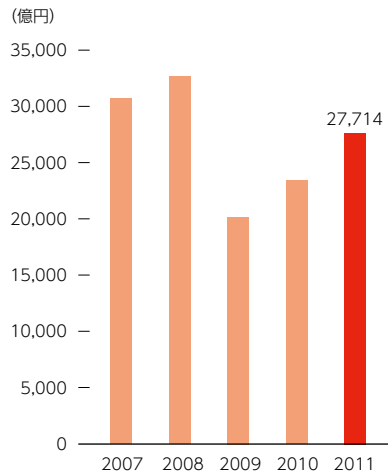
*7 自己資本比率 = 自己資本 / 総資産

*8 ギアリング・レシオ = 期末純有利子負債 / (使用資本 - 現金及び預金)

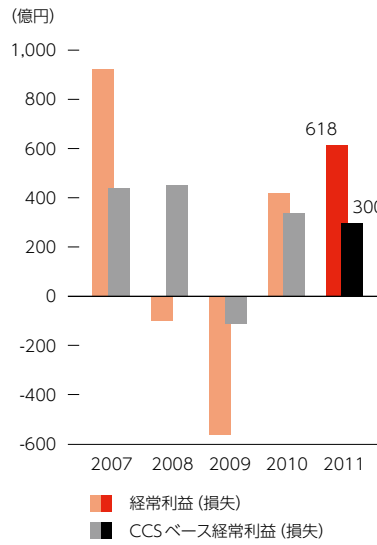
*9 エネルギー消費原単位：エネルギー消費量 (原油換算KL) / 装置通油換算量 (千KL)

*10 100万労働時間あたりの発生率

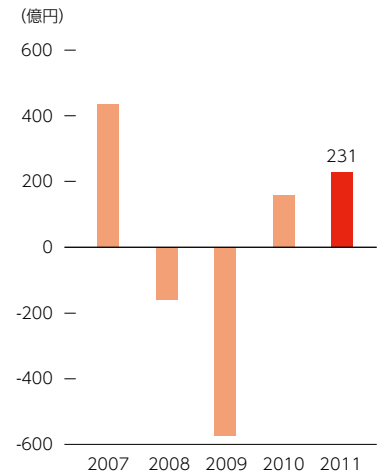
連結売上高



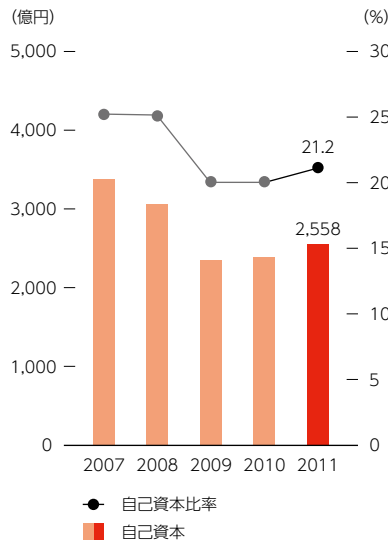
連結経常利益 (損失)



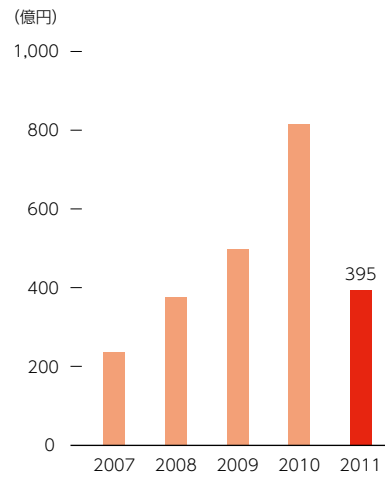
連結当期純利益 (損失)



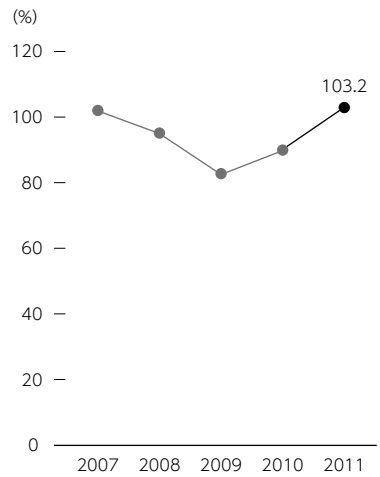
自己資本/自己資本比率



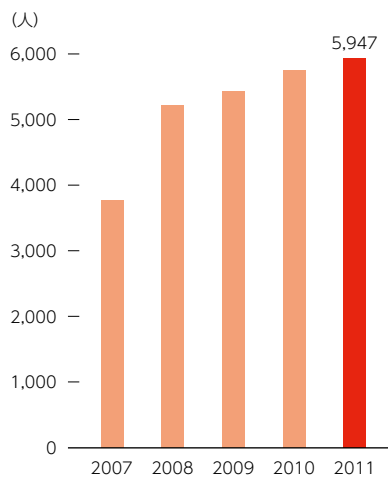
設備投資額



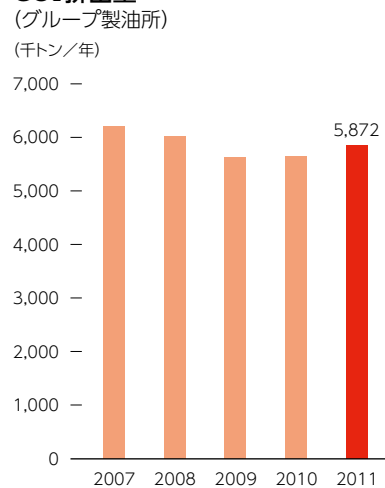
流動比率



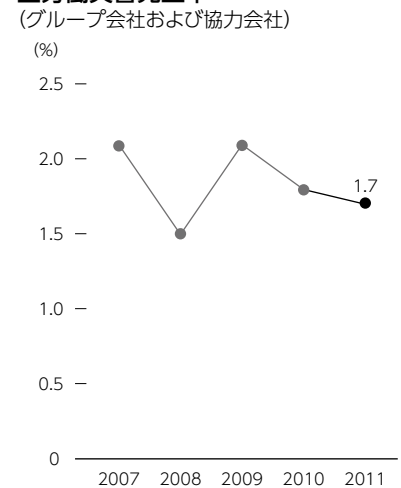
従業員数



CO₂排出量



全労働災害発生率



Conquer the Change, Pioneer the Future

～社会や顧客から求められるエネルギーソリューション・プロバイダーを目指して～



代表取締役社長
新井 純

昭和シェル石油グループにとって2011年度は、石油事業、エネルギーソリューション事業ともに歴史的なイベントを経験し、石油企業からエネルギー企業へと変革する実質的なスタートの年と言っても過言ではなかったのではないのでしょうか。



2011年度の連結業績としては、経常利益が前期比196億円増益の618億円となりました。原油価格の上昇による在庫評価の影響を取り除いた実質経常利益は前期比42億円減益の300億円となりました。

石油事業においては、9月に他社に先駆けて、80年の歴史を有する京浜製油所扇町工場を閉鎖しました。製油所閉鎖と言うとネガティブな印象を持たれがちですが、当社は残った製油所の競争力をさらに高めることで、国内のみならずアジア地域においてもトップグループの製油所群にするべく再強化を図ります。このような精製能力の削減は、単なる一企業の合理化のみならず、業界全体の健全性を保ち、安定供給を確保するためにも必要不可欠であると考えています。

日本は少子高齢化が進むとともに、省エネルギーや低燃費車の導入などでは最先端をいく国であり、石油燃料の需要は当面は少しずつ減少することが想定されます。この環境下、ガソリンの需要が徐々に減少する一方で軽油や灯油の相対的な重要性が上がるにつれて、これらの販売強化も行い、実を結びつつあります。

結果として石油事業では在庫評価の影響を除いた営業利益で、現在の在庫評価方法を採用した2000年以降で最高益を達成することができました。

当社グループのもう1つの事業の柱であるエネルギーソリューション事業は、太陽電池事業と電力事業から成っています。太陽電池事業においては、世界最大級の宮崎第3工場(国富工場)が2月に稼働を開始しました。生産量も徐々に増加し、グローバルマーケットでの販売も拡大しました。同事業は2005年に事業化の意思決定を行いました。量産体制に入った2011年が事実上の操業初年度となりました。電力事業については、福島第一原子力発電所の事故以降、主に関東・東北地方で電力の供給ギャップと供給不安が発生しました。このような環境下で、当社が出資する株式会社扇島パワーの「扇島パワーステーション」はフル稼働を続け、供給力不足に悩む電力会社への供給も行うことで社会的にも貢献できたと考えています。

エネルギーソリューション事業の業績は、太陽電池事業の収益悪化を受けて営業損失が拡大しました。太陽電池パネルの生産および販売は計画通り拡大したものの、各メーカーの急速な生産能力拡大を受けて市場が供給過剰となったため、販売価格が当初の想定以上に下落したことが主因です。また、輸出がメインであったために円高の影響も受けました。

総じて言えば、石油事業においては製油所の閉鎖、エネルギーソリューション事業においては世界最大級の太陽電池工場が竣工するなど、2011年は当社グループにとってエポックメイキングな年となりました。



2011年度を振り返ると、東日本大震災というエネルギー企業にとって大きな影響を及ぼす出来事がありました。現在もエネルギーをめぐる議論が活発に展開されています。エネルギー供給のあり方についてどうお考えでしょうか。

震災では、電力や都市ガスといった系統エネルギーの断絶と原子力発電所の事故により、エネルギーの安定供給と安全性がクローズアップされました。震災直後に「今、欲しい」と求められたエネルギーが石油燃料であり、石油の有用性が改めて認識されたのです。震災後、被災地における石油燃料の供給は、早いところでは翌日から、1ヵ月後にはほぼ通常の供給ができるようになりましたが、これは石油会社のみならず、サプライチェーンに関わるすべての人々の使命感により達成されたことでした。その使命感を大変誇りに思うとともに、当社グループの存在意義を強く再認識した年でした。

震災や原子力発電所の事故は、世界の将来に向けてのエネルギー政策のあり方に大きな一石を投じました。日本においても、将来のエネルギーのあり方について様々な議論が行われています。エネルギーの安定的な供給に加えてその安全性や環境性に注目が集まっています。世界の人口が増加する中、エネルギーの必要量は増加していく見込みです。将来的にも石油やLPGなど化石燃料は一次エネルギーの中で大きな割合を占めることは確実で、引き続き重要なエネルギー源であり続けますが、これをいかに安定的にまた効率的に使って環境負荷を抑えるかが、今後の大きなチャレンジになってくるでしょう。またエネルギーを考える上で安全であることも必要で、再生可能エネルギーの重要性はますます高まっていくと考えます。特に太陽光エネルギーは、どこでも手に入り、分散電源としても有用であることから、世界中で需要が増加すると考えています。



そのような環境の中、昭和シェル石油グループが直面する課題と、それを克服する戦略を教えてください。

当社グループは、中期経営ビジョン「EPOCH 2010～Conquer the Change, Pioneer the Future～」を掲げ、各事業において、環境の変化に克ち、未来を切り拓く戦略を実行しています。

石油事業の事業環境を見ると、世界的な石油の需要拡大を背景に、原油価格は高止まりすることが見込まれます。国内においては製品需要が縮小する中で石油事業を持続性のあるものにしていくことが当社の課題です。

供給面では、製油所のさらなる高度化に加えて、需要の増加が見込めるアジア市場における収益機会も捉えていきます。2012年4月に発表した、韓国GS Caltex社および太陽石油株式会社との石油化学事業に関する共同スタディー開始はその一例です。将来堅調な需要が期待される石油化学事業に進出することによって、当社にどのようなメリットが生まれるか、検討を進めていきたいと考えています。

販売面では、お客様が求めるものをよりの確に提供し付加価値を高めていくビジネスモデルが必要になります。これを実現するための施策として、16年ぶりとなるサービスステーション(SS)のデザインの刷新、お客様にスムーズな給油とお支払いを提供する「Shell EasyPay」の導入など、販売を活性化し、お客様満足度を向上させる取り組みを着実に進めています。

太陽電池事業の環境については、需要が増加する成長市場であるものの、昨今の供給過剰と価格下落により、一気に淘汰の時代に入ったと考えています。

中期経営ビジョン 「EPOCH 2010 ～ Conquer the Change, Pioneer the Future (変化に克ち、未来を拓く)～」

石油事業の収益力強化



製油所のさらなる競争力強化
収益性の高い販売ネットワークの構築
高付加価値製品販売の強化

太陽電池事業の展開



事業規模拡大
研究開発の促進
販売セグメントの発掘と
安定的な販売網の確立

エネルギー & ホームソリューション事業の展開



電力・石油・ガスなどをパッケージ化した
エネルギーソリューションの提供
ホームセキュリティ、ハウスサービスなどの
ホームソリューションの提供

成長の芽の育成



次世代エネルギーの技術開発
燃料電池／バイオ燃料／電気自動車関連など
産学連携を柱とした外部研究機関との共同開発
新たなビジネスシーズ開発

シナジー
リソースの最適活用

厳しい環境下において勝ち残るためのキーポイントは3つあります。第一に技術力、第二に生産力、第三にマーケティング力です。

技術については、当社の採用する次世代型 CIS 薄膜太陽電池はシリコンを使用する製品とは構造も製法も異なり、既に多くの研究がなされている従来型の製品と比較して技術改良の余地が大きいとされています。変換効率においても厚木リサーチセンターで 2012 年 2 月に 30cm 角としては CIS 系で世界最高記録となる 17.8% (開口部面積) を記録するなど、着実に改善しています。また顧客のニーズに応えられるアプリケーションの可能性を追求するなど、様々な観点から技術的な優位性を深化させています。

2011 年に竣工した世界最大級の規模を誇る宮崎第 3 工場の立ち上げ期を無事終え、2012 年は本格的に製造コストの削減などに取り組み、生産力でも世界レベルを目指します。現在の太陽電池需要は各国の導入促進政策などの変更に伴い、世界の中で需要の盛り上がる場所が移動しています。その中でも特にサンベルト地帯と言われる赤道近辺は高温かつ日射量が多く、今後需要が大きく伸びていくと考えていますし、高い総発電量と高温時でも発電量が低下しにくい性質を有する CIS 太陽電池の特性が活かされる市場であるとも考えています。また、より付加価値の高いエネルギーソリューションを提供するため、単純なモジュール販売だけではなくパッケージとしての太陽光発電システム販売や、自らが発電して電力を販売する IPP (卸発電事業) といったビジネスモデルの展開も進めています。これらをすべて自前で対応するのではなく、既に知見のある国内外の企業と提携関係を築き、発展させていきます。

これまでも昭和シェル石油グループは事業環境の変化にいち早く適応し、数々の困難を乗り越えてきましたが、なぜそれが可能だったのでしょうか。



112 年もの歴史の中で、当社はその時々々の社会の求めるものを販売してきました。前身のライジングサン石油は元々ロウソクや照明用の灯油の販売を中心にしていましたし、工業化の進展の折には重油を、モータリゼーションの進展に合わせてガソリンを重点的に生産・販売するなど、経済の発展や人々のライフスタイルの変化といった、その時代その時代に求められた製品やサービスを提供し、今に至っています。

また、太陽電池の研究開発を始めるきっかけは第二次石油ショック後の「資源の少ない日本に安定的にエネルギーを供給するためにはどうしたらいいか」「中東からの石油供給が途絶えるリスクに備え、エネルギーの自給率をどうしたら上げられるのか」という問題意識でした。

根底にあるのは人々が必要とするエネルギーを提供するというDNA であると考えており、これこそが当社グループが数々の困難を乗り越えられた源泉であると思います。今後も社会・顧客のニーズに応えることこそが持続的に成長するためのカギだと考えています。



社会のニーズに応えるということは、すなわち社会的責任を果たしていくということだと思いますが、エネルギー企業としてのCSR 経営について、どのような考えをお持ちでしょうか。

当社は経営理念において、様々なステークホルダーの皆様と協力して、エネルギー企業として社会の持続性に貢献しながら成長していくことを定めています。中期経営ビジョン「EPOCH 2010」における目標は、「社会や顧客から求められるエネルギーソリューション・プロバイダーになる」ことで、これが当社のCSR 経営の基本になっています。

では、社会や顧客に求められる企業とは何か。それは、人々の暮らしを維持するためにエネルギーを安定供給すること、地球の持続性のために環境負荷を低減すること、この2つの重要なテーマを両立することだと考えていますし、ステークホルダーの皆様とも、この考えをシェアできていると認識しています。

また、CSR 経営を支えるものとして、企業が良き社会人であるためにコンプライアンスやHSSE（健康、安全、危機管理、環境保全）で万全の体制が取られていること、人権問題や雇用問題などに対し、企業としての高い倫理観を持って取り組むこと、また積極的に社会に貢献する姿勢も重要なことだと考えています。



持続的な成長のためには、コーポレート・ガバナンスも重要ではないでしょうか。コーポレート・ガバナンスの仕組みと効果について教えてください。

企業のガバナンスにおいて大切なことは、経営の透明度が高いことだと考えています。議論されるべきことが議論される、正しい情報が適切どころに提供される、ということなのです。

当社では、経営の監督機能として社外取締役と社外監査役が選任されています。また、執行役員制度を導入しており、取締役と執行役員の責任と権限を明確に分けています。この2点が、経営層の透明度を担保する仕組みになっています。

社外取締役は取締役のうち半数を占め、その社外取締役4名のうち2名は独立役員であるため、個人株主などのステークホルダーを代弁しているという意識も強く持っています。取締役会では毎回活発な議論がなされるなど、日々業務を遂行している取締役と社外取締役との間で、また取締役と執行役員との間で建設的な緊張関係があり、監督機能と牽制機能が働いていると感じています。

環境の変化やグローバル化に対応するために、人材力もますます必要になると思います。どのような人材育成の取り組みをしているのでしょうか。

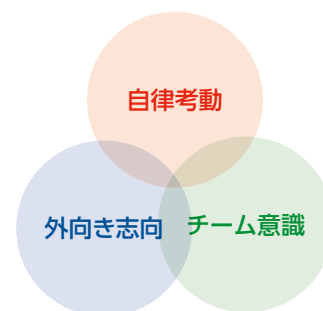


当社は石油事業に加え太陽電池事業や電力事業などを始めていますので、当然、求められる人材も変わってきています。そのため、2011年に人材ビジョンを作り、求められる人材像をまとめました。その人材像は、自分で考えて自分で行動する「自律考動」、チームに貢献する「チーム意識」、顧客ニーズの把握と広い視野を持つ「外向き志向」の3本柱から成っています。

このような人材を獲得・育成するために、様々な社員がモチベーションを高く保ちながら働ける環境を整備し、ダイバーシティを進めることが重要だと考えています。特に太陽電池事業では、グローバルな展開と変化し続ける環境に対応するため、国籍を問わない採用や経験者の採用も実施しています。また仕事と育児や介護との両立が図られるための支援制度など、先進的な制度の導入も進めています。

石油事業で培われてきた「エネルギーをお客様にお届けする」という価値観を維持しつつ、新たな事業に必要な価値観とのハイブリッドを企業風土としたいと考えています。

人材ビジョン



人材ビジョンの詳細 [See P.56](#) ➡

最後に、昭和シェル石油グループの目指す姿と、ステークホルダーへのメッセージを聞かせてください。



当社グループは株主、従業員、ビジネスパートナー、そしてエネルギーを使っているお客様や社会など、様々なステークホルダーに支えられ、また影響を与えながら事業を営んでいます。その中で当社グループが目指す姿は、「社会や顧客から必要とされるエネルギーソリューション・プロバイダー」です。エネルギーは将来の世界の仕組み、人々のライフスタイルに影響を与える非常に重要な製品です。その中で重要な役割を果たす化石燃料ならびに再生可能エネルギーを扱う企業として誇りを持ち、ステークホルダーの皆様の期待に応えられるような仕事をしていきたいと考えています。

株主の皆様への配当に関しては、「企業の持続性を確保するため、成長に必要な原資を確保し、会社の財務状況や経済・金融情勢を見ながら、安定的で魅力的な配当をする」ことを基本方針としております。エネルギーのサプライチェーンの中でそれぞれの役割を担う従業員やビジネスパートナーとは、これまでに達成してきたことを踏まえ今後のビジョンをシェアし、ともに成長していく関係を保ちたいと考えています。社会やお客様に対しては、求められるものを提供していくことで期待に応えていきます。そしてこのような関係を実現するのはステークホルダーの皆様とのコミュニケーションです。皆様との様々なコミュニケーションを通じ、当社の目指す方向を共有化することで、ともに成長し、建設的な関係を作っていきたいと考えています。



新井 純
代表取締役社長

新井 純



石油事業

産油国から原油を調達し、製油所にてガソリン、灯油をはじめとした様々な製品を精製し、サービスステーション (SS) などを通して全国のお客様に販売を行っています。

See P.20 ➡



エネルギーソリューション事業

エネルギーソリューション事業は、太陽電池事業と電力事業で構成されています。

太陽電池事業では、「ソーラーフロンティア」ブランドのもと、CIS 薄膜太陽電池の研究開発、および製造を行い、国内外のお客様へ販売をしています。

電力事業では、東京ガス (株) と共同で天然ガス火力発電所「扇島パワーステーション」を運営し、お客様へ販売しています。

See P.28 ➡



研究開発

電気自動車 (EV) や燃料電池車へエネルギーを供給する実証実験を行うほか、バイオ燃料や燃料電池など、環境にやさしい製品の研究開発や新規サービスの開発・提供も行っています。

See P.38 ➡

原油調達

中東産油国などから原油を調達します。



輸送

原料

CIS 薄膜太陽電池の原材料を調達します。



次世代サービスの開発・育成

新規サービスの開発・提供を行っています。



精製

製油所で原油から、ガソリン、灯油、軽油、重油、LPGなど石油製品を精製します。



調達した原油を大型タンカーで輸入します。

油槽所・プラント

製品タンクや油槽所などで石油製品を備蓄します。プラントで潤滑油を製造します。



物流



船舶、ローリーなどで全国に石油製品を配送します。

販売

特約店および販売店運営のSSにてお客様へガソリン、灯油、軽油などを販売します。また、産業向けに工業用燃料、航空・船舶用燃料、潤滑油、アスファルトなどを販売します。



製造

工場でCIS薄膜太陽電池を製造します。



電力事業

50kW以上の特別高圧および高圧電力ご利用のお客様へ電力を販売します。



物流



国内外の需要地まで輸送します。

販売

石油・LPGの特約店、新規代理店、住宅メーカー、電材・電器店、地域工務店などの販売ネットワークを通じてCIS薄膜太陽電池を販売します。

国内販売店



アメリカ、ドイツを拠点に、ビジネスパートナーと協働しながら世界各国でCIS薄膜太陽電池を販売します。

海外子会社



お客様



一般家庭

産業など

石油事業



収益性、効率性において アジアトップグループを目指します。

当社グループは、高度化された精製設備を持ち、国内外の需給動向に応じて高効率な石油精製を行うとともに、付加価値の高い製品やサービスの提供を行うことで顧客満足を向上させることを基本戦略とし、収益力のさらなる強化を図っていきます。

事業環境

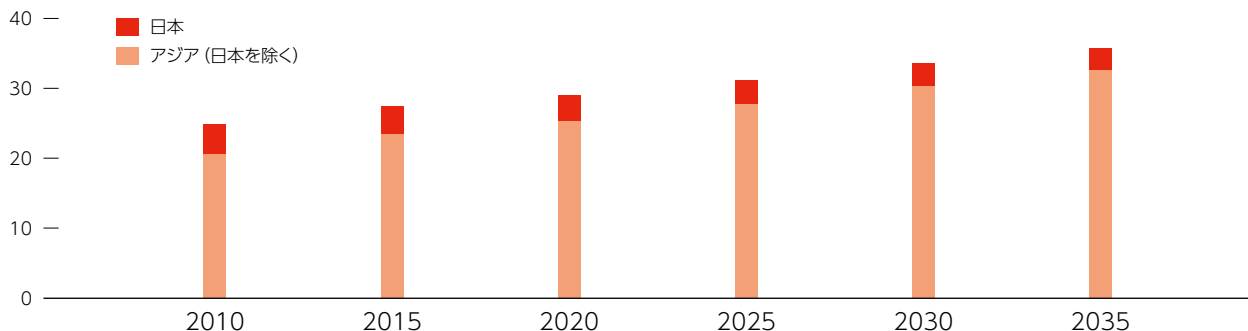
石油製品販売の大部分を占める国内市場は、少子高齢化による人口の減少や省エネルギー促進により縮小傾向にあります。石油が今後も重要な一次エネルギーとして一定の規模を維持することは間違いありません。また、エコカー普及やライフスタイルの変化に伴うガソリン需要の増減や、製造業の動向による産業向け燃料油需要の増減など、需要の構造も常に変化しています。

海外市場においては、経済の発展に伴いアジアや中東の石油製品や石油化学製品の需要が伸びている一方、中国やインドを中心に新興国での設備新設、増強が進んでおり、今後のアジア域内における競争の激化が見込まれます。

このような環境下、国内外の需給環境を見極めて柔軟な石油精製を行うことが、収益力を確保するポイントであると言えます。また、旺盛な需要が見込めるアジアマーケットにおいて収益基盤を築くことも、将来の収益力確保に重要であると言えます。

アジアと日本の石油需要の見通し

(百万バレル/日)



出典：IEA [World Energy Outlook 2011] より作成



サプライチェーンコスト削減

製油所や輸送の省エネルギー強化、物流の効率化を通じ、構造的かつ全面的なコスト削減をさらに進めます

収益性の改善

グループ製油所の最適なオペレーションにより、高収益・高付加価値製品の販売拡大を目指します

重点戦略

国内販売の強化

顧客のニーズに的確に応える製品およびサービスを提供することで顧客基盤を拡充し、縮小する市場においても安定した販売規模の確保を目指します

将来の収益力強化に向けた構造的成長の基盤づくり

国際的アライアンスを視野に入れた、需要の構造的変化に対応し収益力を維持・強化するための戦略を検討します

四日市製油所

2011年度の業績

原油価格の上昇とともに製品の販売価格も上昇し、売上高は2兆6,952億円(前期比17.0%増収)、原油価格の上昇により、たな卸資産の評価益が前年同期より増加したこと、中間留分を中心に販売数量が拡大したこと、また全般的に石油製品および石油化学製品のマージンが安定的に推移したことなどから、営業利益は872億円(前期比416億円増益)となりました。たな卸資産評価の影響などを除いた場合の連結営業利益相当額は554億円(前期比177億円の増益)となり、2000年に現在のたな卸資産評価方法に変更して以来の最高益を達成しました。

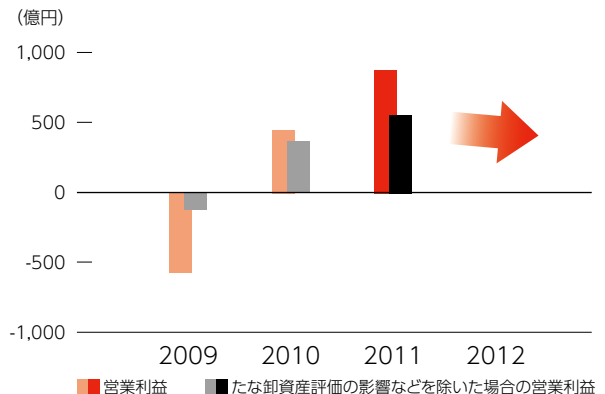
2012年度の見通し(2012年2月時点)

京浜製油所扇町工場の閉鎖に伴い、主に輸出数量が2011年度比で減少することを見込み、売上高は減収を予想しています。また、2011年度比で石油製品・石油化学製品ともにマージンが縮小することを見込み、営業利益は減益を予想していますが、一定レベルの安定的な利益を確保する見通しです。

売上高



営業利益(損失)



精製・供給

当社グループは、昭和四日市石油（株）四日市製油所（日量 21 万バレル）、東亜石油（株）京浜製油所（日量 6.5 万バレル）、西部石油（株）山口製油所（日量 12 万バレル）の 3 製油所において石油精製を行い、ガソリン、軽油、灯油などの燃料油、ミックスキシレン、ベンゼン、プロピレンなどの石油化学基礎原料、潤滑油、アスファルトなどを生産しています。また、石油精製および物流において業務提携する富士石油（株）からも石油製品を仕入れ、マーケットに合わせた最適な供給を行っています。

アジアトップクラスの製油所に向けて

国内需要の縮小に伴い、国内全体の精製能力は余剰となっています。これを受けて 2010 年 11 月に「エネルギー供給構造高度化法」が施行され、各石油会社は 2014 年 3 月末までに製油所における分解装置装備率を一定レベル以上に高め、化石エネルギーの有効利用を推進する義務を負っています。

当社はこの法律が施行される以前である 2010 年 2 月に、自社の競争力強化のため、競合他社に先んじて分解装置装備率が低かった京浜製油所扇町工場（日量 12 万バレル）の閉鎖を決定し、2011 年 9 月には計画通り閉鎖を実施しました。その結果、当社グループの原油処理能力は約 20% 減少しましたが、分解装置の装備率は国内随一となりました。また、グループ製油所の高稼働を保つことで、高効率な精製を実現しています。

さらに国内需要の縮小傾向を想定すると、需要の旺盛なアジアマーケットにおいても積極的に収益を捉えていくことが重要ですが、そのためには日本トップであることに加え、アジアトップグループに入る競争力が必要です。2011 年には四日市製油所において、隣接する三菱化学（株）四日市事業所とのコンビナート連携により、既存設備の有効活用と省エネルギーを促進するプロジェクトを開始しました。同プロジェクトは、コンビナートの競争力強化と石油資源の有効利用を促進する国の支援も受けており、完了時には原油処理量年間約 7 万キロリットル、二酸化炭素に換算すると約 18 万トンの削減効果が見込まれます。

このような施策に取り組むことで構造的なコスト削減と収益力の強化のための体制を整備し、アジアトップグループの競合製油所に比肩する競争力を持つ製油所グループを目指します。

四日市製油所の残渣油流動接触分解装置 (RFCC)

マーケットに応じた**効率的な生産と供給**

石油を取り巻く需給環境は、国際的な政治経済情勢や精製能力の増減、天候や生活様式変化によって影響される消費動向などにより、常に変化しています。この変化へのスピーディーな対応は収益力に大きく影響します。当社はこの変化を注視しながら、最適なプロダクト・ミックスを達成すべく製油所運営を行い、国内外の市場に製品を供給しています。扇町工場閉鎖後は、国内における安定供給と付加価値の最大化を維持するために輸出量は減少しましたが、必要に応じて世界最大級の取引量を誇るシェルグループのトレーディング・ネットワークを通じて、機動的かつ柔軟な輸出を行う体制を整えています。



京浜製油所水江工場の重質油熱分解装置
(フレキシコカー)

シェルグループのグローバル・トレーディング・ネットワークを通じた輸出体制



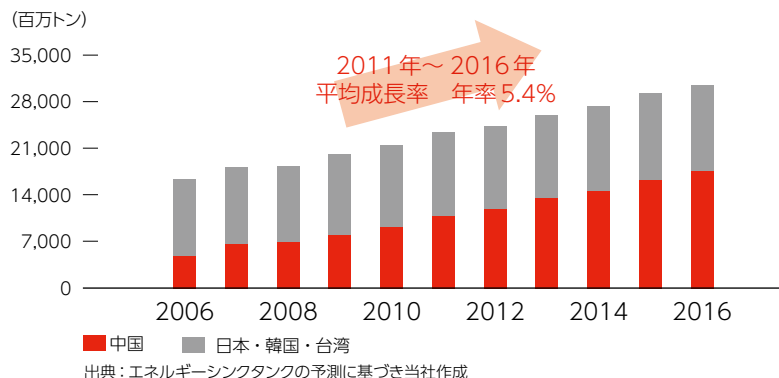
国際的な**アライアンス戦略**

アジア市場は石油製品の需要のみならず、経済発展に伴って石油化学製品の需要も拡大が見込まれています。当社の石油化学分野における事業活動は、ミックスキシレン、ベンゼン、プロピレンなどの石油化学基礎製品の販売が主ですが、今後事業範囲の拡大も視野に入れアジアにおける収益機会を捉えていきます。当社は2012年に、GS Caltex社（韓国）および太陽石油（株）と、韓国に立地するGS Caltex社のパラキシレンプラント（年産能力135万トン）を世界最大規模の年産235万トンまで増強するプロジェクトの協働について検討を開始しました。当社は、アジア市場を中心に、世界に目を向け、収益力強化の取り組みを行っています。

拡大する**パラキシレン市場**

パラキシレンは、ミックスキシレンを原料に製造され、繊維製品やペットボトルの製造に使用されるポリエステル原料となるもので、経済成長の著しい中国を中心に需要の拡大が見込まれています。GS Caltex社はパラキシレン生産において世界有数の規模を誇っています。

北東アジアにおけるパラキシレンの需要予測



COLUMN

販売

当社は国内向けに、ガソリン、灯油、軽油、重油などの燃料油、ならびに潤滑油、アスファルト、液化石油ガス (LPG) などを販売しています。販売先としては、リテール販売であるサービスステーション (SS) 向け、製造業・運送業・電力・農林漁業などの産業向けがあり、大部分は重要なビジネスパートナーである当社の系列特約店を通じて行っています。付加価値の高い製品やサービスの提供と人材育成に重点を置き、系列特約店とともに持続的な成長を目指しています。

燃料油販売

圧倒的なお客様満足で、顧客基盤を拡充

ガソリンや灯油、軽油、重油などの燃料油については、系列特約店を通じ、SSでリテール向けに、また製造業、運送業、電力、農林漁業などの産業向けに販売しています。

今後縮小傾向が続くと見込まれる国内石油市場において収益力を高めていくためには、採算を重視した販売を継続するとともに、強固な顧客基盤を持ち、販売規模を維持することが必要であると考えています。当社は「圧倒的なお客様満足 No.1」という目標を掲げ、お客様に選ばれるブランドになるための各種施策を展開しています。

リテールにおける新しい施策として、セルフSSでより簡単な操作でスピーディーに給油・決済できるシステム「Shell EasyPay」を2012年4月に導入しました。非接触ICチップを内蔵したキーホルダーに、油種や給油数量などの給油パターンやクレジットカード情報を事前に登録することで給油手続きを簡素化し、お客様の利便性が大幅に向上しています。また、SSの先進的なイメージをアピールして来店を促すため、2012年後半から全国のSSにおいてShellの新しいグローバルデザインを順次導入する予定です。



エンジン内部にこびりついた汚れを取り、有害排出ガスを大幅に減らす、高性能ハイオクガソリン「シェルピュラ」



非接触ICチップを内蔵したキーホルダーによる新決済サービス「Shell EasyPay」



シェルグループが世界100カ国以上で導入している新デザインを導入したSS、照明はLEDを使用（イメージ図）

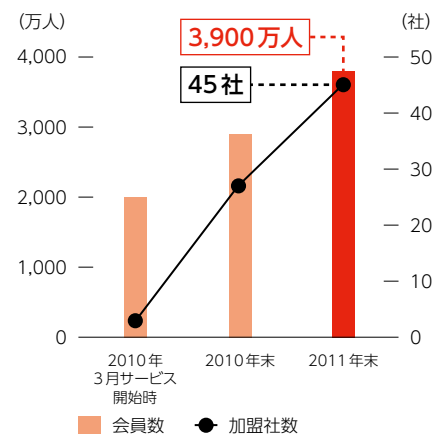
新規顧客およびリピーターの来店を促進するための取り組みとして、2010年3月より（株）ローソン、（株）ゲオなどが参加する共通ポイントサービス「Ponta（ポインタ）」に加盟しています。「Ponta」は同様のポイントサービスでは国内最大級の会員数を誇り、当社系列SS以外の加盟店で発行したPonta会員によるSS来店件数も増加傾向にあるなど、顧客基盤拡充に大きく寄与しています。

産業向け販売については、系列特約店とともに新規顧客開拓などの施策を進め、顧客基盤の拡大を行い、中間留分の販売強化を行っていきます。

これらの活動の基盤となる人材育成は特に重要な戦略と位置付けており、独自の教育システムを通じて、顧客基盤の拡充と収益力の向上に取り組んでいます。



Ponta会員数



潤滑油・アスファルト・航空機用燃料・船舶用燃料

高付加価値商品と提案力で市場を開拓

潤滑油については、主に系列特約店を通じ、輸送用や工業用途として販売をしています。国内工場の生産活動が需要動向に大きく影響するため、東日本大震災後は需要が一時的に落ち込みましたが、そうした厳しい環境下でも、従来よりもオイル交換期間を延ばすことができるエンジンオイルや省エネルギー・機械の長寿命化などを実現した油圧作動油など「お客様の期待以上」に付加価値の高い商品と提案力で販売シェアを着実に向上しています。2011年には、シェルグループと商品名を統一し、複雑な商品ライン



刷新された「シェル リムラシリーズ」
最新のテクノロジーにより強力にエンジンを保護すると同時に、お客様の車両の安全運行をサポート

ナップおよび商品名をシンプルにしたことで、よりお客様に分かりやすく、提案しやすい商品体系を構築しました。また、国内のサプライチェーンにおいては、QRコードを用いた新配送管理システムを導入し、誤配送を防ぎ、効率的に供給する体制を整えました。これらの刷新に加え、お客様の真のニーズを捉え、確かな知識でご提案できる人材を育成することで「お客様の期待以上」の価値を提供し続けます。

アスファルトについても、主に系列特約店を通じて販売をしています。公共事業費の削減や民間設備投資の抑制を背景に舗装用アスファルト需要は減少傾向にあり、また供給企業も減少しています。しかし東日本大震災の復興、ならびに都市と都市をつなぐ幹線道路の整備のための資材として、アスファルトの重要性はむしろ増えています。



航空燃料の給油

当社は国内で唯一の総合アスファルトメーカーとして、今後もアスファルトの安定供給に努め、震災からの復旧・復興に貢献していきます。

2011年9月にアスファルトの供給拠点の1つであった東亜石油(株)京浜製油所扇町工場を閉鎖しましたが、新たに横浜アスファルト基地を開設し、継続して安定した供給体制を確保しています。さらに、道路舗装のリサイクル技術や環境対応ニーズを先取りした商品を提案することにより、皆様の安心で快適な生活環境の実現に貢献していきます。

ジェット燃料などの航空機用燃料・バンカー重油などの船舶用燃料については、国内需要は省エネルギーの動きから減少傾向にあります。当社はシェルグループの一員として世界に広がるネットワークの強みを活かし、グローバルに展開していくお客様のニーズに応えています。

COLUMN



当社のアスファルトが 新東名高速道路に

日本の大動脈として新東名高速道路の一部が4月14日に開通しました。162kmにも及ぶ巨大プロジェクトには、材料であるアスファルトの安定的な供給と、排水性能の高い品質が求められました。これらを満たせる当社製品が10工区中4工区において採用され、インターチェンジには排水性と低騒音性能を持つ「ドレイニッジECO」(左写真)、サービスエリアには過酷な交通環境でも長寿命を実現する「キャリメックスHD」が使用されるなど、安定供給と高付加価値製品により開通を支えました。

LPG (液化石油ガス) 販売

「安全、安心、快適」なホームソリューションを提供

当社ではLPG (主に工業用に使用するブタンと家庭用のプロパン) を、系列特約店を通じて販売しています。

LPG 需要はオール電化や都市ガスの普及によって減少傾向にありますが、東日本大震災を機に、環境に優しく災害にも強い分散型エネルギーであることが見直されつつあります。

このような環境下、ご家庭まで製品をお届けするLPG販売の利点を活かし、安定的なLPGの供給に加え、ソーラーフロンティア (株) 製のCIS薄膜太陽電池、パナソニックグループと連携するホームセキュリティ商品「シェルリンクライフ」などを取り扱うことで、家庭のニーズを満たすサービス＝ホームソリューションの提供を目指しています。また、人材の育成にも力を入れ、お客様のニーズに応じたソリューションの提案力をさらに向上させて顧客基盤を強化し、収益力の向上を図っています。

Shell
LinkLife



「シェルリンクライフ」の最新情報については当社WEBサイトをご覧ください。

See <http://www.showa-shell.co.jp/products/home/linklife/index.html> ➡

パートナーシップと人材育成

系列特約店と持続的な成長を目指して

当社は、長いサプライチェーンの中で多くのビジネスパートナーの協力を得ながら石油製品の供給を行っていますが、中でも系列特約店は、当社のブランドを掲げながら、地域に密着してお客様のニーズに合った製品・サービスを提供し、お客様とのコミュニケーションを担う重要なビジネスパートナーです。

当社では事業領域ごとに特約店を会員とする「昭和シェル会」を設け、業界環境認識や経営ビジョンの共有を行うほか、研修会や販売技術を競う競技会の開催など、特約店と当社が、また特約店相互に切磋琢磨し、情報共有を行う場として活用しています。2012年1月には、「ディーラーズミーティング2012」を開催し、燃料油、潤滑油、LPGなどを販売する全国の特約店からの参加者と当社社員が一堂に会し、当社の戦略を共有し、より強固な関係を構築する場となりました。

また、お客様の安全で快適なカーライフを支えるSSのスタッフをはじめ、各種産業向けの潤滑油やLPGの販売に携わるスタッフなど、販売の最前線で活躍する系列特約店の従業員は、当社のブランドを支える大きな力です。当社グループの技術やサービスに対するお客様の信頼感を高めることも、お客様満足の向上に繋がる重要なポイントと考え、独自の資格認定制度や研修制度などを設け、スタッフの知識や技術の習得を強化しています。人材育成に力を入れ、製品販売にとどまらない付加価値を提供することで、重要なビジネスパートナーである系列特約店とともに持続的な成長を目指します。



パートナーシップと人材育成の詳細 See 「CSR Book 2012」(WEB掲載) P.15 ➡

エネルギーソリューション事業

世界に誇る CIS 技術を基盤に、 太陽電池産業のリーディングカンパニーを目指します。

当社グループの太陽電池事業を担うソーラーフロンティア(株)は、約20年にわたる開発の歴史を持つ CIS 薄膜太陽電池の技術を基盤に、さらなる技術革新、生産効率の向上、付加価値の高い新しいビジネスモデルの確立を行うことで、世界のリーディングカンパニーとなるべく、収益力の強化を図っていきます。

事業環境

当社のエネルギーソリューション事業は、市場成長性が高く、グローバルに展開する太陽電池事業と、国内にて天然ガスや製油所で生産される副生ガスなどを原料にして発電する電力を販売する電力事業から成っています。

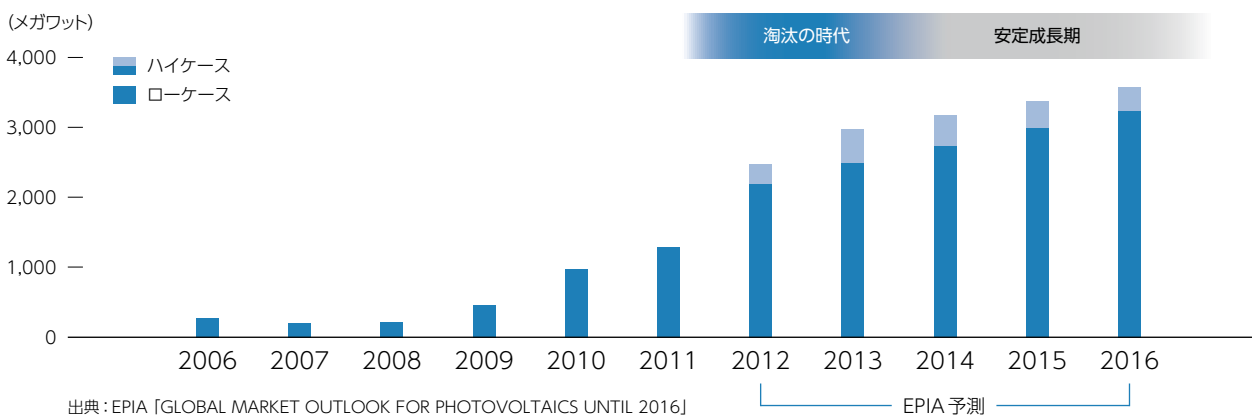
太陽光発電は、安全でクリーンな再生可能エネルギーとして世界中で急激に需要が伸びています。普及促進を目的とした補助金政策が欧州や米国などで導入されてきましたが、日本でも2012年7月から再生可能エネルギーの全量買い取り制度が始まり、国内需要も大きく拡大する見込みです。太陽光発電システム導入コストの下落を背景に、今後さらに世界的な需要拡大が見込まれることに加え、インドや中国、中東などの新興国においては太陽光発電の普及政策の導入による後押しも期待されます。

一方、旺盛な需要を背景に世界各地でパネル生産工場が立ち上がり、需要の伸び以上に供給能力が増加した結果、2011年には販売価格が大きく下落しました。その結果、リーディングカンパニーの一角を占めていたパネルメーカーが倒産に追い込まれるなど、メーカーにとっては淘汰の時代に突入し、勝ち残りに向けた競争が激化しています。

このような環境下では、足元の事業運営を効率化することに加え、持続的な成長を可能にする基盤を作るため、コスト競争力や付加価値提供力などの優位性をいち早く確立することが重要であると言えます。

電力事業については、原子力発電所の稼働低下に伴い電力需給は当面ひっ迫することが予想され、安定的な電力供給に寄与することが求められる環境にあります。

日本の太陽光システムの導入量予測



技術の向上と差別化

既存製品の高出力化、生産プロセスの効率化、高付加価値製品の開発など、技術革新を進めます

生産効率の向上と規模拡大

既存工場の生産効率を向上させてコストを削減するとともに、新技術を導入した新工場の建設を検討します

太陽電池事業 重点戦略

バリューチェーン拡大と販売力強化

モジュール販売にとどまらず、パッケージ化した太陽光発電システムやプロジェクトの販売により、収益力を強化します

効率化の追求

リソースアロケーションの最適化や人材育成を強化することで、事業全体の効率化を進めます

宮崎第3工場屋上

2011年度の業績

太陽電池事業においては、本格的な事業拡大の初年度として位置付け、世界最大級の規模を誇る宮崎第3工場が稼働を開始し、生産規模の大幅な拡大を達成するとともに、積極的な販売活動の結果、国内外の販路も大きく拡大しました。一方で当初想定を上回る販売価格の下落と円高の進行を受け、収益は前期比で悪化しました。

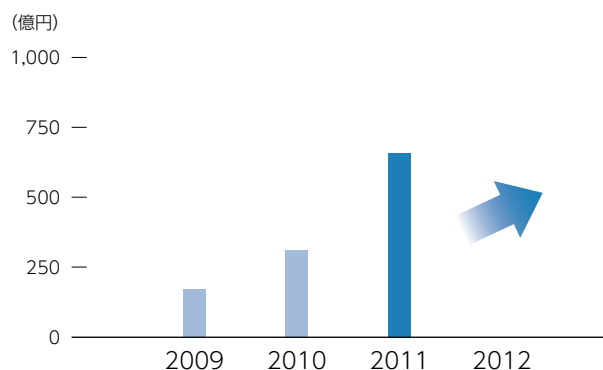
電力事業においては、当社が出資する高効率大型天然ガス火力発電所「扇島パワーステーション」が安定した運転を継続し、電力小売需要に対応するとともに、東日本地域における電力需給ギャップの解消に貢献した結果、安定した収益を確保しました。

これらの結果、売上高は657億円（前期比128.0%増収）、営業損失は288億円（前期比173億円の減益）となりました。

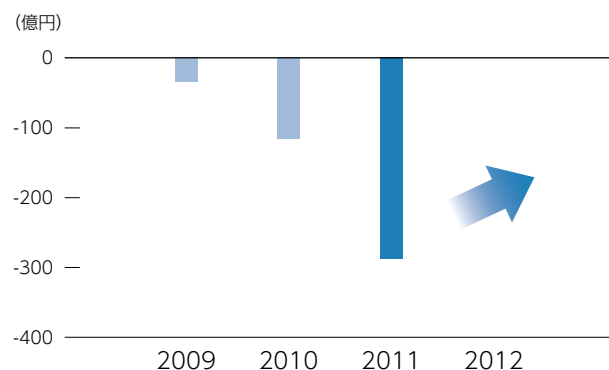
2012年度の見通し（2012年2月時点）

太陽電池事業における販売量が2011年度比で増加することを見込み、売上高は増加を予想しています。また、2011年度に引き続き営業損失を見込みますが、生産効率改善と全面的なコスト削減、新しいビジネスモデル構築に向けた活動展開の効果などにより収益性は向上し、損失の縮小を予想しています。

売上高



営業利益（損失）推移



太陽電池事業：技術

当社の100%子会社であるソーラーフロンティア(株)のCIS薄膜太陽電池は、銅、インジウム、セレンを主原料とし、独自技術で製造しています。CIS薄膜太陽電池は、従来型である結晶シリコン系の太陽電池とは原材料も製法も異なる薄膜の化合物系で、より経済性と環境性に優れています。

経済性

Economy

幅広い光を吸収

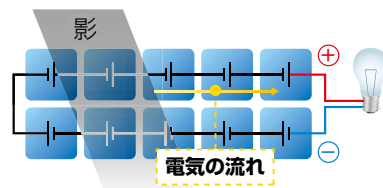
優れた分光感度特性を持ち、結晶シリコン系太陽電池より幅広い光の成分を吸収することができます。

熱に強い

温度係数が低いため、高温下でも比較的安定して発電することができます。

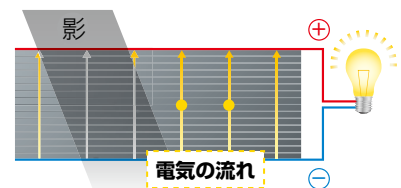
影に強い

優れた素子特性によりパネルに局所的な影ができて大きな影響は受けません。



結晶シリコン系太陽電池

モジュールの中に、発電しないセルがあるとモジュール全体の出力が絶たれる。



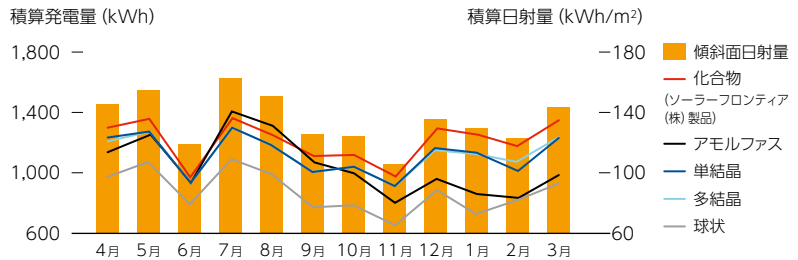
CIS薄膜太陽電池

影により出力は一時低下するが、全体への影響は少ない。

優れた発電性能

ソーラーフロンティア(株)のCIS薄膜太陽電池は設置量(kW※)あたりの実発電量(kWh※)の多さが実証されています。 ※ kW = キロワット、kWh = キロワット時

各種太陽電池における月積算発電量



出典：NEDOメガソーラープロジェクト 北杜サイトにおける実証研究 NTTファシリティーズ

高いバンカビリティ～保証された信頼性～

100%日本製という信頼性を持つとともに、屋外における長期暴露実験や、宇宙や砂漠などの様々な状況下での実証実験、また厳しい耐衝撃試験などの数多くの実験の結果、長期にわたる耐久性の保証が可能となったことから、国内で出荷するすべてのモジュールの出力保証期間を、国内メーカー初の20年としています。また、ミュンヘン再保険がソーラーフロンティア(株)製品に性能保証保険を提供したことも、信頼性の高さを証明しています。

キーワードは「エコノミー&エコロジー」

CIS薄膜太陽電池は、実発電量が多いため経済効率が高いことに加え、原材料や製造時のエネルギー消費が少ないことから環境性能も高い特性があります。お客様に、より「エコノミー&エコロジー」なエネルギーソリューションを提供しています。

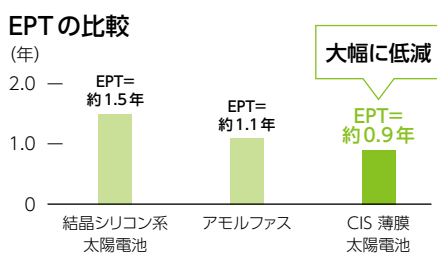
持続性

Ecology

優れた環境特性

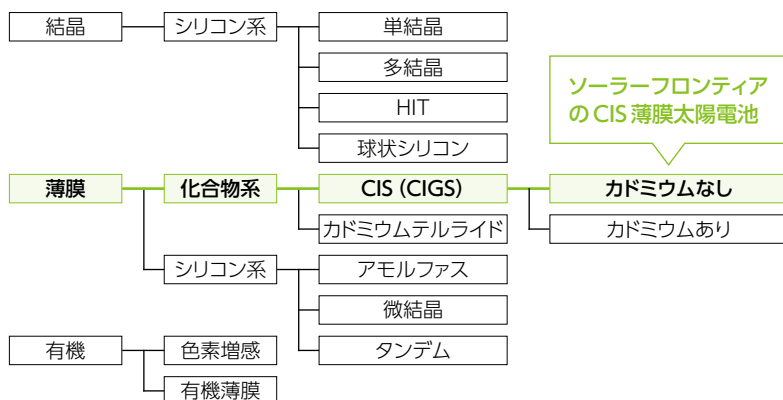
結晶シリコン系太陽電池との比較において、発電層の厚みが約1/100であるため、少ない原材料で製造できます。また、製造工程も短いため製造時のエネルギー消費量が少なく、エネルギー・ペイバック・タイム*が大幅に低減されています。さらに、生産工場に自社製の太陽電池を設置し、製造時の電力に使用しています。製造時にも環境に優しい製品です。

* エネルギー・ペイバック・タイム(EPT):
製造時に投入されるエネルギー量が太陽光発電のエネルギーで回収されるまでの期間



環境に優しい物質のみを使用

カドミウムや鉛などを使用せず、ご家庭の屋根にも安心して設置できます。



意匠性

素子が黒色であるため、シックで落ち着いた色調が、様々な屋根に美しく調和します。高い技術とデザインが評価され、「2007年グッドデザイン賞」において、「特別賞 エコロジーデザイン賞」を受賞しました。



技術開発のロードマップ



厚木リサーチセンター

当社グループは同事業の収益性を強化するため、コスト競争力の向上と、高付加価値製品の開発に重点を置き、技術開発のスピード化を図っています。2009年に設立した厚木リサーチセンターは、商業生産が可能な装置を使ったパイロットプラントを備えており、より量産化に適用しやすい開発体制を整えています。

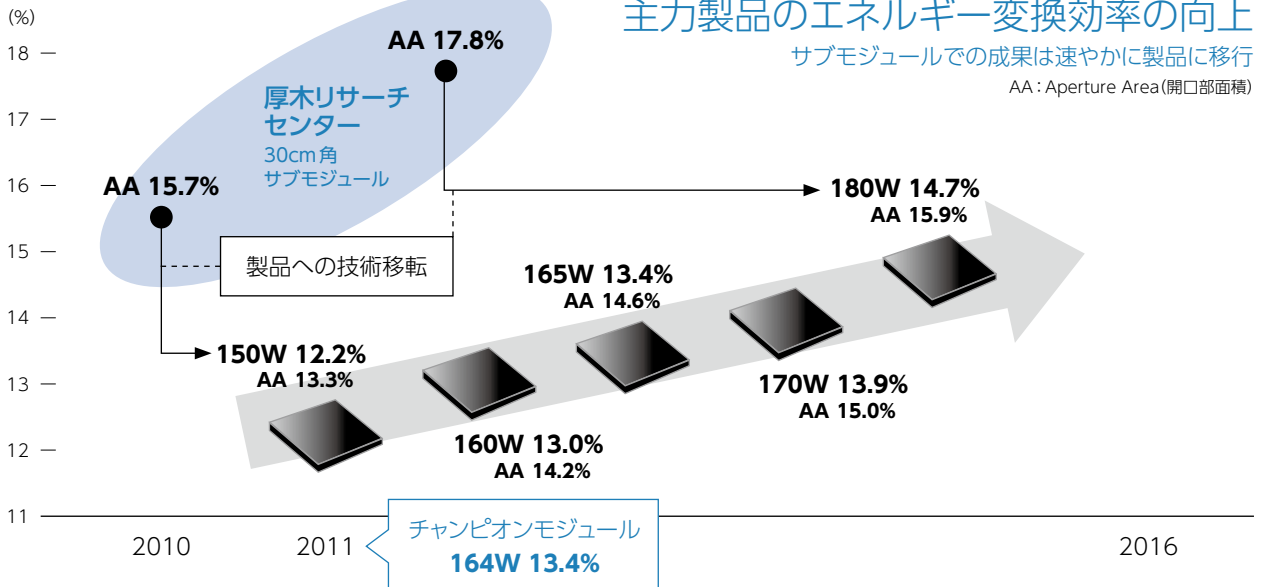
CIS薄膜太陽電池は今後の技術開発の余地が大きいと言われていました。当社グループでは、現状の厳しい競争を勝ち抜くため、パネルの高出力化、パネル構造の改良、生産プロセスの効率化を行うことで、製品のコスト競争力をさらに向上させていきます。高出力化については、2011年3月に30cm角サブモジュール*の開口部面積でCIS系太陽電池としてはエネルギー変換効率の世界最高記録となる17.2%を達成、さらに2012年2月には17.8%まで高めて記録を更新しており、スピードを持った開発を進めています。また、パネル構造の改良や生産プロセスの効率化についても、厚木リサーチセンターの最先端の設備を用いて開発を進めています。これらの成果を、早期に商業生産ラインへ適用することで競争力を強化します。

このようなガラスを基板にした既存製品の改良に加え、CIS薄膜太陽電池は、異なるパネル特性を持つ高付加価値製品への応用も可能です。その例として、建材一体型のパネルや曲面設置も可能なパネルなど、新たな需要を創出するような製品の開発ならびに商業化にも取り組んでいます。

また、レアメタルを使用せず、入手が容易かつ安価な材料を使ったCZTS（銅、亜鉛、スズ、硫黄、セレン）薄膜太陽電池セルの共同研究を、2010年から米国IBMコーポレーションと実施しています。さらに価格競争力に優れ、高効率な太陽電池技術の開発を目指しています。

* 30cm角サブモジュール：当社が開発段階で基準としている30cm角のサブモジュールは、通常使われる1cm角などの小さなサイズに比べて商業生産に近いサイズであり、生産ラインへの適用を比較的容易としています。

技術ロードマップ



太陽電池事業：生産

2011年2月、単一工場としては世界最大級の規模を誇る第3工場(国富工場)が稼働を開始しました。オートメーション化された生産効率の高い量産工場の稼働により、日本発の高品質なCIS薄膜太陽電池を世界中のお客様にお届けできる体制が整いました。

世界最大級の第3工場が稼働

ソーラーフロンティア(株)は、宮崎県において2007年に第1工場(年産能力20メガワット(MW))、2009年に第2工場(年産能力60MW)を稼働させ、2011年2月に年産能力900MWの第3工場を稼働させました。第3工場は第2工場に比べて装置の大型化、自動化、モジュールの大面積化を実現し、太陽電池の生産工場としてトップクラスのコスト競争力を有する基幹工場となっています。2011年に同工場で生産された製品は、出力が145~155ワット(W)でモジュール変換効率は最大12.6%となり、量産されるCIS系太陽電池では世界最高レベルとなりました。また、最も出力の高いチャンピオンモジュールで164W(モジュール変換効率13.4%)を記録しており、順調に製品性能は高まっています。

2011年度は第3工場の順調な立ち上げに全力を注ぎましたが、2012年度は本格的な生産効率向上の実現に取り組んでいます。



宮崎第3工場(国富工場)

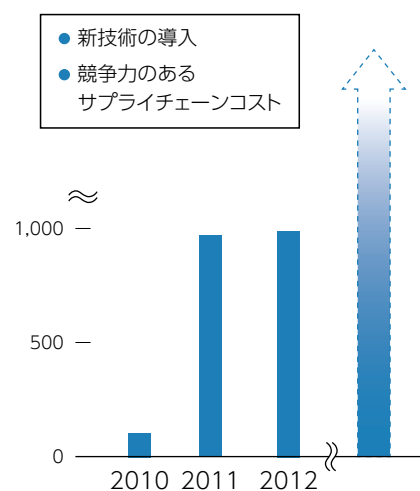
将来の生産規模拡大に向けて

第3工場の稼働により当社の生産能力はギガワットクラスとなりましたが、最終的に世界市場でのリーディングカンパニーとなるためには、生産規模の拡大も必要であると考えています。

新工場を検討するにあたっては、競争力のさらなる向上を可能とする新技術の導入が重要なポイントとなります。CIS薄膜太陽電池技術は技術開発向上余地が大きく、厚木リサーチセンターでは新技術の実用化に向けてスピードをもって取り組んでおり、ここで開発した最新鋭の技術を新工場へ導入する計画です。

そのほかにも、需要地へのアクセスや工場の効率運営をサポートするインフラのあり方など、あらゆる面を考慮し、他の追随を許さない世界トップクラスのコスト競争力の実現を目指し、検討していきます。

生産ロードマップ
(MW)



太陽電池事業：販売

第3工場の稼働開始によって世界中のお客様に供給できる生産体制が整ったことから、2011年は販売ネットワークを拡充し、販売規模も飛躍的に拡大しました。CIS 薄膜太陽電池の発電性能の高さが徐々に認識され、ソーラーフロンティアのブランドに対する認知も高まり、ドイツやイタリアをはじめとする欧州、米国、中東、インドなど、世界各国に販路を拡大しています。

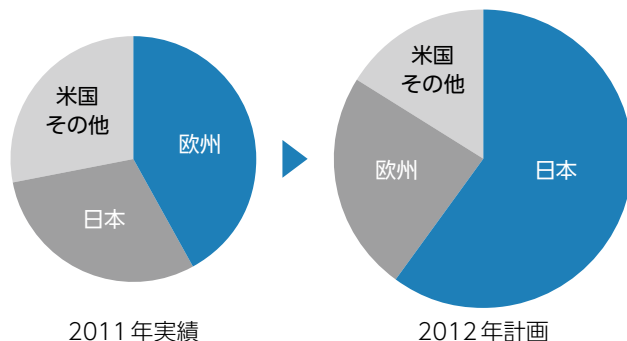
拡大するグローバル市場に本格参入

太陽電池の需要は世界的に拡大傾向にあり、2011年は従来からの需要地であるドイツやイタリアなどの欧州に加え、米国、中国などの新たな地域での需要も高まりました。日本国内においても、太陽光発電導入補助制度や余剰電力の買い取り制度を背景として住宅用を中心に導入が進みました。

このような環境下、ソーラーフロンティア(株)は、本格的に世界市場に参入し、ブランドおよびCIS 薄膜太陽電池の優位性の認知度向上を主眼にした販売活動を展開した結果、2011年は販売量の7割程度を欧州を中心とする海外市場に、3割程度を国内に販売しました。

2012年は、補助金政策の縮小などを背景に、一部地域では需要拡大が鈍化する可能性もありますが、再生可能エネルギーの普及政策や発電システムの価格下落を背景に、世界的には引き続き需要が伸びる見込みです。特に日本は、2012年7月から始まる全量買い取り制度を背景に、需要の大幅な拡大が見込まれます。ソーラーフロンティア(株)としても、国内最大の生産能力を有するパネルメーカーとしての強みを活かし、2012年は国内販売の比率を高めていく計画です。

当社の地域別販売比率



トータルソリューションを提供し、国内の大規模発電所向けを拡販

2012年は7月から始まる全量買い取り制度*により、全国的に太陽光発電所や産業向けの需要が急拡大することが見込まれています。実際の発電量によって発電設備の収益性が大きく左右される太陽光発電事業者にとって、将来にわたって安定的に発電し、実発電量が多いことが重要なポイントとなります。また、長く発電事業を行っていく上で、製品や導入後のサービスに対する信頼性も重視されます。CIS薄膜太陽電池は実発電量の優位性と、性能保証などに裏付けられた信頼性の高さから、発電事業者にとって満足度の高い製品であると言えます。

ソーラーフロンティア(株)はこのビジネス機会を取り込むため、2011年から専門のプロジェクトチームを組成し、販売活動を展開しています。CIS薄膜太陽電池の優位性をアピールすることはもとより、設置案件ごとに異なる条件やニーズに対応するため、パネル供給だけでなく、発電事業の設計や周辺機器の調達、施工、メンテナンスに至るまでのトータルサービスを提供するビジネスモデルを構築し、販売力を強化しています。

* 全量買い取り制度：再生可能エネルギー源（太陽光、風力、水力、地熱、バイオマス）を用いて発電された電気を、一定の期間・価格で電気事業者が買い取ることを義務付ける「電気事業者による再生可能エネルギー電気の調達に関する特別措置法」に基づき、発電した電気の全量が電気事業者によって買い取られます。



3.6kmのリアモーターカー実験線の高架上に設置したCIS薄膜太陽電池(宮崎県)



日本最大級の「米倉山太陽光発電所」に設置したCIS薄膜太陽電池(山梨県)

ネットワークを活かし、国内住宅用を拡販

太陽光発電導入補助制度や余剰電力の買い取り制度*により、住宅用需要は拡大が続く見込みです。製品の性能に加え、信頼性やデザイン性、安全性を重視する日本の消費者にとって、CIS薄膜太陽電池は魅力度の高い商品であると考えています。また、個々の住宅のニーズによりきめ細かく対応するため、代理店ネットワークを通じた販売を強化しています。各地域における強固な顧客基盤を有する石油事業の系列特約店をはじめ、住宅メーカーやリフォーム会社、工務店、電材・電器店などの代理店網を拡充するとともに、販売力を強化するための販売員育成研修や資格制度を設けています。また、施工ネットワークの拡充と、施工に関する資格取得者の増員により、信頼性とサービスの向上を図っています。

* 余剰電力の買い取り制度：2009年に、太陽光発電の普及を目的に創設された制度で、太陽光発電により、自宅などで使う電気を上回る量の発電をした際、その上回る分の電力を固定価格で10年間電力会社に売ることができる制度です。



国内住宅へのソーラーフロンティア(株)製CIS薄膜太陽電池の設置事例

グローバルな展開で、知名度と信頼性を向上



2011年7月に稼働開始したサウジアラビア ファラサン島のパイロットプラント



ソーラーフロンティア(株)がCIS薄膜太陽電池を供給した米国ニュージャージー州「ミルククリーク・ソーラーファーム」

各国の普及促進政策やシステム導入コストの低下を追い風に需要が大きく増加したドイツをはじめとする欧州や米国において、ソーラーフロンティア(株)は2011年も数多くの販売提携や大口納入の実績を獲得し、今後の販売活動の基盤づくりを強化しました。特に、大規模太陽光発電設備のEPC(設計・資材調達・施工)世界最大手のベレクトリック社との協業により、欧州各地で様々な用途向けの販売が拡大していること、また米電力会社大手のエンクスコ社が手掛ける150MW規模の大規模太陽光発電所への納入を開始したことは、ソーラーフロンティア(株)の知名度と、品質に対する信頼性の高さを飛躍的に向上させることとなりました。

このほか、高温時にも安定した発電を継続できるCIS薄膜太陽電池の特性を活かし、インドの太陽光発電プロジェクト向けへの供給、アフリカで事業展開する販売会社との販売提携、サウジ電力会社などとサウジアラビアのファラサン島内に設置した同国初の商業用太陽光発電所の稼働など、日射量の多い地域における販売基盤も形成しました。

今後はCIS薄膜太陽電池の優れた特性を活かし、最大需要地である欧州に加え、大規模発電所を中心に需要が拡大する米国、インドや中東などのサンベルト地帯などを中心に、世界中でさらに販売を強化していきます。

バリューチェーンの拡大



新潟雪国型メガソーラー



宮崎メガソーラー

大規模太陽光発電所の需要拡大が見込まれることを受け、モジュール販売だけでなくEPCなど、発電所建設に至るすべての工程を一括して請け負うビジネスモデルの構築に取り組んでいます。太陽光発電のノウハウを有しない事業者が、遊休地や自社工場へパネルを設置して発電事業に参入するケースも多いため、このような需要を取り込み、収益力を強化します。

国内においては、大規模太陽光発電所の開発を手掛ける日本アジアグループ(株)との間で、日本国内の太陽光発電事業における協業を基本合意しました。この合意に基づき、太陽光発電設備の開発から稼働後のメンテナンスまで一括して請け負う体制を整え、付加価値の高いサービス提供を行う予定です。

海外においては、太陽光発電EPC世界最大手の独ベレクトリック社と、太陽光発電設備の開発、施工、販売を行う合弁会社を設立しました。ベレクトリック社のEPCとプロジェクト開発の豊かな経験を活かし、付加価値の高いソリューションを提供していきます。

また、昭和シェル石油(株)が2010年より日本初の商業用メガソーラー「新潟雪国型メガソーラー」を、ソーラーフロンティア(株)が太陽電池工場敷地内の「宮崎メガソーラー」を運営しており、これらの事業から得られた知見を活用し、今後の発電事業拡大を検討していきます。

電力事業

当社グループは、エネルギーソリューションの1つとして電力事業を展開しています。高効率な発電所を活用し、震災後、国内の電力需給がひっ迫する中で、安定的な電力供給に貢献していきます。

高効率な発電所を活用し、電力を安定供給

電力自由化により、わが国では現在、特別高圧および高圧電力の利用者が、当社を含む特定規模電気事業者（新電力）から電力を購入できるようになっています。

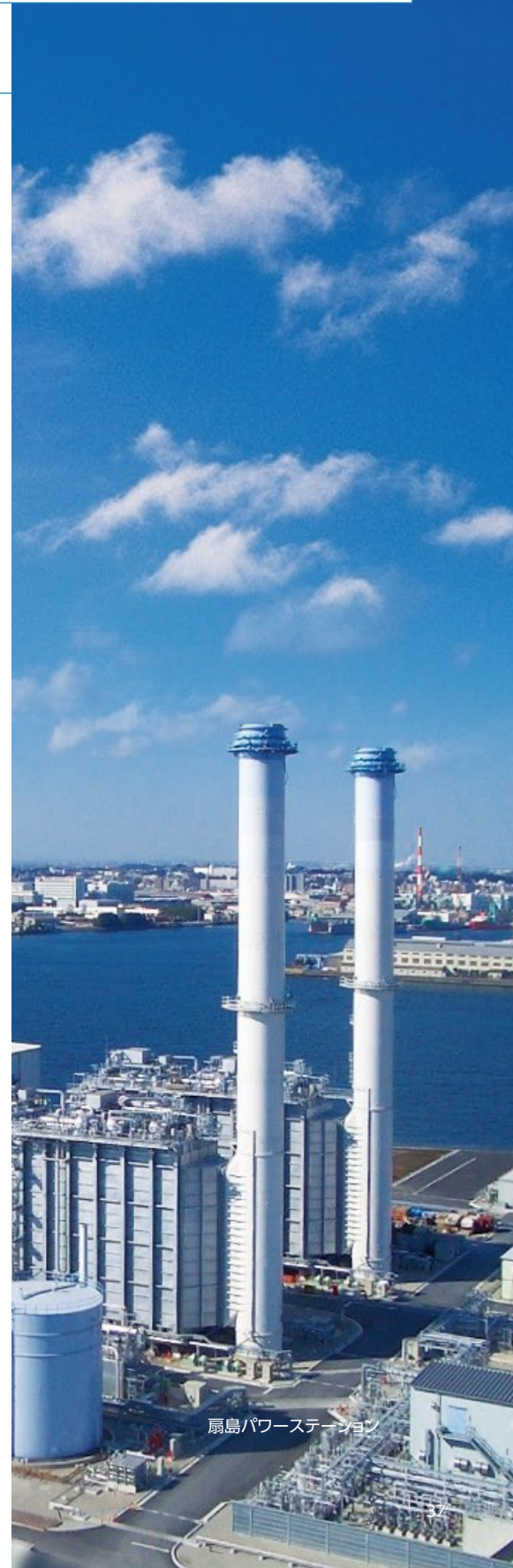
当社は、原油貯蔵施設跡地の有効利用およびエネルギーソリューション提供の一環として、2003年に東京ガス（株）と共同出資で（株）扇島パワーを設立し、同社が2010年から天然ガス火力発電所「扇島パワーステーション」（神奈川県横浜市、出力約80万キロワット（kW））の営業運転を行っています。同発電所は、クリーンな天然ガスを原料とするとともに、省エネルギー性に優れた最新鋭のガスタービンコンバインドサイクル※を採用し、高効率な発電を実現しています。また、天然ガスの供給には隣接する東京ガス（株）のLNG基地を利用していることに加え、需要地に近接していることから送電ロスを最小限に抑えられることなど、立地の面でも優位性があります。当社では、出力約80万kWのうち20万kWを、主に首都圏を中心としたお客様に販売しています。

当社の子会社である（株）ジェネックスは、東亜石油（株）京浜製油所の石油精製工程で発生する副生ガスおよび重質油（アスファルト）を燃料として発電を行い、発電した電気を東京電力（株）へ卸供給を行うとともに、京浜製油所で必要とする電気と蒸気を供給しています。（株）ジェネックスの発電所は、総合エネルギー効率の高いコージェネレーションシステムとなっています。

また、ひっ迫した西日本の電力需給に対応するため、子会社である昭和四日市石油（株）の自家発余剰電力を活用して西日本の一般電気事業者に卸販売も行っています。

このように当社グループの電力事業は、お客様のニーズに応えられるエネルギーソリューションサービスを提供するとともに、国内の安定的な電力供給に貢献しています。

※ ガスタービンコンバインドサイクル：ガスの燃焼によりガスタービンを回転させるだけでなく、ガスタービンで発生する排熱により生成された水蒸気でスチームタービンも回転させて発電を行うシステム。最新鋭の当該システムの採用により、扇島パワーステーションの発電効率は約58%（低位発熱量基準・発電端）と、高いレベルに達しています。



扇島パワーステーション

研究開発

当社はシェルグループの世界的なネットワークを活かし、イギリス、アメリカ、オランダ、ドイツの研究所との人材交流や先端情報の共有を通じ、最先端の技術開発を行っています。また、厚木リサーチセンターにおいては、太陽電池の技術開発を行っています。

研究開発体制

中央研究所

お客様のニーズにお応えするため、環境性能や省エネルギー性能を追求した高品質・高性能な燃料油、潤滑油、グリース、アスファルトなどの開発および商品化に加え、次世代のクリーンエネルギーの開発にも取り組んでいます。



中央研究所

厚木リサーチセンター

2009年に太陽電池の技術開発を専門に行う研究所として設立されました。実際の生産ラインと同様のパイロットプラントを備え、既存製品の高出力化や生産技術の向上、高付加価値商品の開発と商品化に取り組んでいます。 [太陽電池の技術開発については See P.32](#) ➡

次世代エネルギーの開発

GTL(Gas To Liquids)を使用した 石油ファンヒーター専用燃料「Shell heat clean」

当社は、シェルグループがマレーシアのプラントで生産したGTLを原料とする石油ファンヒーター専用燃料を開発し、「Shell heat clean」として販売しています。同製品は、燃焼性が一般灯油より優れ、硫黄分が1/10以下と環境に優しいことに加え、石油臭の少なさや経時劣化しにくい特性も評価され、お客様から好評を得ています。2011年11月に「Shell エコ灯油」から「Shell heat clean」に名称を変更するとともに販売地域を大幅に拡大し、より多くのお客様へ付加価値の高い商品をお届けしています。



COLUMN



水素ステーションの運営

水素燃料は、次世代のクリーンエネルギーとして、実用化に向けた技術研究が行われています。当社は、経済産業省の補助事業である「水素・燃料電池実証プロジェクト」の一環として、2003年から岩谷産業(株)と「JHFC 有明水素ステーション」を共同運営し、水素供給技術やノウハウを蓄積してきました。2011年4月より、その後継プロジェクト「地域水素供給インフラ技術・社会実証」に参加し、2015年の燃料電池自動車の普及開始に向け、航続距離を伸ばすための高圧充填や、利便性向上のための急速充填などの課題解決を目的とした技術実証を行っています。また、インフラ整備に向けた規制合理化の取り組みにも参画し、シェルグループとの情報交換を進めながら、将来の水素供給事業の展開に向けた検討を継続しています。

CSR (企業の社会的責任) の基本的な考え方

**“社会や顧客から求められる
エネルギーソリューション・プロバイダーになる”**

この目標を達成することが昭和シェル石油グループのCSRの基本です。
当社グループは、エネルギーの安定供給、環境保全、人権の尊重、
公正な事業慣行やコミュニティへの積極的参画など、企業活動を通して
CSRを実践し、社会とともに持続的な成長を遂げていきます。

Conquer the **Change,**
Pioneer the Future

昭和シェル石油のCSR活動

当社グループでは経営理念およびそれに基づく行動原則を定め、その実践を通して企業の社会的責任(CSR)を果たし、社会・ステークホルダーとともに永続的に成長をしていくことを目指します。

経営理念

昭和シェル石油株式会社の新たな飛躍と永続的発展は、適正な利潤を確保し、強固な経営基盤と健全な企業体質を築きつつ、社会に貢献することによって達成される。

この認識を基本とし、ここに経営理念を定める。

1. われわれは、常に顧客志向の精神をもって、創意工夫、技術革新に努め、環境保全、エネルギーの安定供給と安全操業をはじめとする社会的責務を遂行しつつ会社の発展を図る。
2. われわれは、シェルグループ諸会社と緊密な関係を保ち、国際感覚の涵養に努めるとともに、自らの判断と責任において変化に対応できる日本の経営を行う。
3. われわれは、企業目標の達成をめざし、高い理想と信頼の絆で結ばれた、活力にあふれる明るい人間集団を形成する。
4. われわれは、共に考え、共に汗する全員参加により生産性の向上に努め、ゆるぎない企業基盤のもとに、豊かな未来を築く。

行動原則

我々は、誠実であること、公正であること、他を思いやることを重要な価値と認める。また、お互いを信頼し、オープンに接し、チームワークをもって、それぞれの業務のプロフェッショナルとして、プライドをもって行動する。

このような価値観を礎として、あらゆる事業を推進する際の行動原則を、以下のとおり定める。

1. 持続可能な発展
2. 責任
 - 1) お客様に対する責任
 - 2) 株主に対する責任
 - 3) 従業員に対する責任
 - 4) 協力会社に対する責任
 - 5) 社会に対する責任
3. 企業倫理
4. 法令遵守
5. 健康・安全・危機管理・環境
6. 収益性の追求
7. 競争
8. 地域社会
9. コミュニケーション
10. 政治活動

行動原則の各項目の本文については、当社WEBサイトをご覧ください。

See <http://www.showa-shell.co.jp/profile/mp/action.html> ➡

コーポレートレポート2012は、当社グループのCSRの取り組みのうち「コーポレート・ガバナンス」「HSSE」「人材」「地域貢献」の取り組みに焦点をあて編集をしています。

その他のCSRの取り組みも含めた詳しい内容は、WEBサイトに掲載の「CSR Book 2012」にて報告しています。なお、報告にあたっては以下のガイドラインを参考に編集しています。

非財務情報の開示に関する参考ガイドライン

- 国際標準化機構「ISO26000」
社会的責任に関する国際的なガイダンス規格
- GRI (Global Reporting Initiative)「サステナビリティ レポーティング ガイドライン第3版 (G3)」
企業のサステナビリティ報告に関する国際的なガイドライン
- 環境省「環境報告ガイドライン 2007年版」

報告対象範囲

原則として、2011年12月末時点の昭和シェル石油グループの連結子会社34社、持分法適用会社13社を対象としています。ただし、対象が異なる場合はその旨を明記しています。

See <http://www.showa-shell.co.jp/society/csr/index.html> ➡



CSR Book 2012 表紙

コーポレート・ガバナンス



経営の透明性及び効率性のより一層の向上を図るため、外部からの客観的な視点を積極的に経営に取り入れるとともに、当社の企業目標や特性、また社会環境、法的環境の変化に対応した最適なガバナンス体制を整備しています。

- P.42 コーポレート・ガバナンス体制 ———— 組織統治・公正な事業慣行
- P.43 社外役員の状況 ———— 組織統治・公正な事業慣行
- P.44 役員報酬 ———— 組織統治・公正な事業慣行
- P.45 内部統制システム ———— 組織統治・公正な事業慣行
- P.47 役員一覧 ———— 組織統治

HSSE



「健康、安全、危機管理及び環境保全に関する基本方針」を定め、「健康 (Health)、安全 (Safety)、危機管理 (Security)、環境保全 (Environment)」の継続的なマネジメント・改善活動を行っています。このHSSEの取り組みを、エネルギー企業として社会的責任を果たしていくための最優先事項であると位置付け、トップ主導のもと推進しています。

- P.48 HSSE マネジメントシステム ———— 組織統治・労働慣行・消費者課題・環境
- P.50 安全 (Safety) ———— 労働慣行・消費者課題
- P.51 危機管理 (Security) ———— 組織統治
- P.52 環境保全 (Environment) ———— 環境

人材



石油事業・エネルギーソリューション事業の展開に必要な、多様な人材を確保・育成するため、従業員が個々の能力を最大限発揮できるような人事制度の整備、教育制度の構築・運用を行っています。また、企業の社会的責任として人権を尊重し、様々なライフステージや働き方に応じた支援制度の充実、労働安全衛生の確保を行うなど、働きやすい職場づくりに取り組んでいます。

- P.56 人材ビジョン ———— 労働慣行
- P.57 ダイバーシティと
インクルーシブネスの実現 ———— 労働慣行・人権

地域貢献



コミュニティとの関わりを積極的に持ち、地域・社会の持続的な発展に貢献していくことは、企業として果たすべき重要な役割であると考え、次世代育成、地域貢献、国際貢献、環境保全など様々な分野での社会貢献活動に取り組んでいます。

- P.59 社会貢献活動の紹介 ———— コミュニティへの参画及びコミュニティの発展
- P.60 震災後の復興支援と
緊急時対策の強化 ———— コミュニティへの参画及びコミュニティの発展

※ ISO26000:国際標準化機構が発行した、社会的責任に関する国際ガイダンス規格です。なお、当社のCSR活動のISO26000への対照表は、WEBサイトに掲載の「CSR Book 2012」で公開しています。

「CSR Book 2012」掲載項目 <http://www.showa-shell.co.jp/society/csr/index.html>

2011年CSR活動実績レビュー表
お客様満足度の向上
パートナーとのコミュニケーション

See CSR Book 2012 P.3 ➡
See CSR Book 2012 P.14 ➡ ———— 消費者課題
See CSR Book 2012 P.15 ➡ ———— 公正な事業慣行

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、株主の皆様・お客様・ビジネスパートナー・従業員・社会などのステークホルダーに対する社会的責任を果たしながら、持続的に成長し企業価値を高めることを目指しています。これを実現するため、外部からの客観的な視点を積極的に経営に取り入れ、当社の企業目標や特性、また社会環境、法的環境の変化に対応した最適なガバナンス体制を整備し、経営の透明性と効率性のより一層の向上を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、変化し続ける事業環境下で経営の効率を高めるため、1997年以降、社内取締役数の削減や執行役員制度の導入、社外取締役の増員などのコーポレート・ガバナンス改革を行い、責任と権限の明確化、業務執行の監督機能強化、意思決定の迅速化、業務執行の効率化を図ってきました。

ガバナンス体制強化の取り組み

1997年	取締役26名を22名に削減 行動原則の制定
1999年	取締役18名を11名に削減 執行役員制度の導入
2003年	執行役員制度改定、「経営執行会議」の創設 社外取締役1名増員 社員相談窓口「Voice of People」の設置
2005年	社外取締役1名増員
2006年	内部統制推進委員会の設置
2007年	情報開示サブコミッティの設置 役員退職慰労金制度の廃止
2009年	社外取締役1名増員 (取締役8名のうち半数の4名を社外取締役に)
2010年	「ソーラー戦略会議」の創設

取締役会および取締役

当社の取締役会は、社外取締役4名を含む取締役8名で構成され、経営戦略などの重要事項について決定するとともに、業務執行を監督しています。

取締役会の議長は代表取締役会長が務め、少人数で迅速な意思決定を行っています。また、大局的、客観的かつ多様な視点を経営に取り込むため、取締役のうち半数を社外取締役としています。社外取締役が取締役会で十分な審議ができるよう、取締役会資料の事前配布、事前説明を実施しており、各取締役会では活発な議論がなされています。

また、社外取締役4名のうち2名を独立取締役とし、一般株主の利益保全と経営の客観性の確保を図っています。

なお、取締役の任期は2年としています。

監査役会および監査役

当社は監査役制度を導入しています。監査役会は2名の常勤監査役および独立性の高い2名の社外監査役で構成されています。特に社外監査役は、広い知見や独立性に加え、監査上求められる客観性、中立性、専門性などを有し、経営陣への監督機能を働かせています。

監査役は、監査方針、監査計画などを定め、取締役会その他重要な会議への出席、取締役や執行役員からの業務の状況の聴取、部門監査、事業所・子会社などへの往査などを通して取締役会の業務執行についての業務監査および会計監査をしています。また、内部監査を担当する監査部から往査の結果や課題について、会計監査人からは会計監査の経過や結果、検討事項などについて報告を受けています。

監査役による監査の実効性を確保するため、監査役専属のスタッフを配置して監査のサポート体制を整えとともに、監査部や会計監査人、内部統制に関わる管理部門などと相互に連携しています。社外監査役に対しては、取締役会資料やその他重要な会議の重要議題に関する資料を事前に配布し、必要に応じて事前・事後の説明を行うなどのサポート体制が整備されています。

執行役員制度および 経営執行会議・ソーラー戦略会議

当社は執行役員制度を採用し、取締役と執行役員の責任と権限を明確に定めることで、意思決定の迅速化と業務執行の効率化を図っています。また、業務執行の重要事項に係る意思決定機関として石油事業などの分野を扱う「経営執行会議」およびエネルギーソリューション事業の中核である太陽電池事業分野を扱う「ソーラー戦略会議」を設置しており、それぞれ月2回開催されています。

重要な事項の決定に際しては、「投資委員会」「発注委員会」などの各種委員会を組織して諮問を行っており、専門的見地を取り入れた意思決定ができる体制も整えています。

会計監査

当社は、あらた監査法人を会計監査人に選任して監査を受け、監査報酬を支払っています。

監査報酬の内容 (2011年12月期)

	当社(百万円)	連結子会社(百万円)
監査証明業務に基づく報酬	121	53
非監査業務に基づく報酬	1	—

社外役員の状況

当社は経営の透明性を保つため、取締役と監査役の半数を社外役員としています。大局的、客観的かつ多様な視点を経営に取り込むとともに、経営者に説明責任を求める機能が働き、取締役会および監査役会では活発な議論がなされています。

2011年度の社外取締役の取締役会への出席状況は9割程度となっています。また社外監査役の取締役会および監査役会への出席状況はそれぞれ9割程度となっています。

社外取締役 (2012年3月29日時点)

氏名	役職・経歴など	選任理由
宮内義彦	独立役員 オリックス株式会社取締役兼代表執行役会長・グループCEO	日本的な観点も含めた経営に関する幅広い知見と他社における社外取締役としての豊富な経験が、客観的な視点による経営監督機能の強化に繋がることを期待しています。
増田幸央	独立役員 三菱商事株式会社顧問	三菱商事株式会社のエネルギー部門に長年従事し、国内外でのエネルギー事業に関する豊富な知見が、経営監督機能の強化に繋がることを期待しています。
アマド・オー・アルコウエイター	サウジ・アラムコ社 (サウジアラビア) チーフエンジニア	オイルビジネスに関わりの深いアラムコ社が持つ世界的な視野が経営の監督に入ることを期待しています。
リー・ツーヤン	シェル・イースタン・ペトロリウム社 (シンガポール) 取締役兼シェル諸会社シンガポール・カンントリー・チェアマン	シェルグループがグローバルに展開するエネルギー事業において長年にわたり蓄積してきたノウハウが、経営の監督に活かされることを期待しています。

社外監査役 (2012年3月29日時点)

氏名	役職・経歴など	選任理由
宮崎緑	独立役員 千葉商科大学 政策情報学部長	千葉商科大学教授のかたわら各方面で活躍し、幅広い見識を有することから、経済界の常識に染まらない視点を持って監査を実施することを期待しています。
山岸憲司	独立役員 弁護士	弁護士会の重職を歴任するなど、広い知見と深い学識を備えた著名な弁護士であり、業務執行について適法性、適正性の観点から経営の監督を行うことを期待しています。

責任限定契約の概要

社外取締役宮内義彦、同増田幸央、同アマド・オー・アルコウエイター、同リー・ツーヤンおよび社外監査役宮崎緑、同山岸憲司の各氏は、当社と会社法第423条第1項

の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく損害賠償責任限度額は、1,000万円または法令の定める最低責任限度額のいずれか高い額となります。

役員報酬

当社の取締役の報酬などは、1994年3月30日開催の定時株主総会で、その報酬などの総額を月額6,500万円以内とすることを決議しており、その報酬枠内において、役員別の報酬テーブルに基づく毎月の定額支給を基本報酬としています。ただし、取締役リチャード・エー・カールス（2012年3月29日をもって辞任）および取締役ダグラス・ウッド（2012年3月29日に就任）の報酬などは、報酬テーブルに代えて、出向に関するシェルグループとの契約に基づき決定しています。

当社の監査役の報酬などは、2008年3月28日開催の定時株主総会で、その報酬などの総額を月額1,000万円以内とすることを決議しており、その報酬枠内において、監査役の協議を経て支給することとしています。

また取締役および監査役に支給する賞与は、当事業年度の経営環境および業績を勘案して算定し、毎年の定時株主総会の決議を経て支給することとしています。

なお、当社は、2007年3月29日開催の定時株主総会終結のときをもって役員退職慰労金制度を廃止しています。

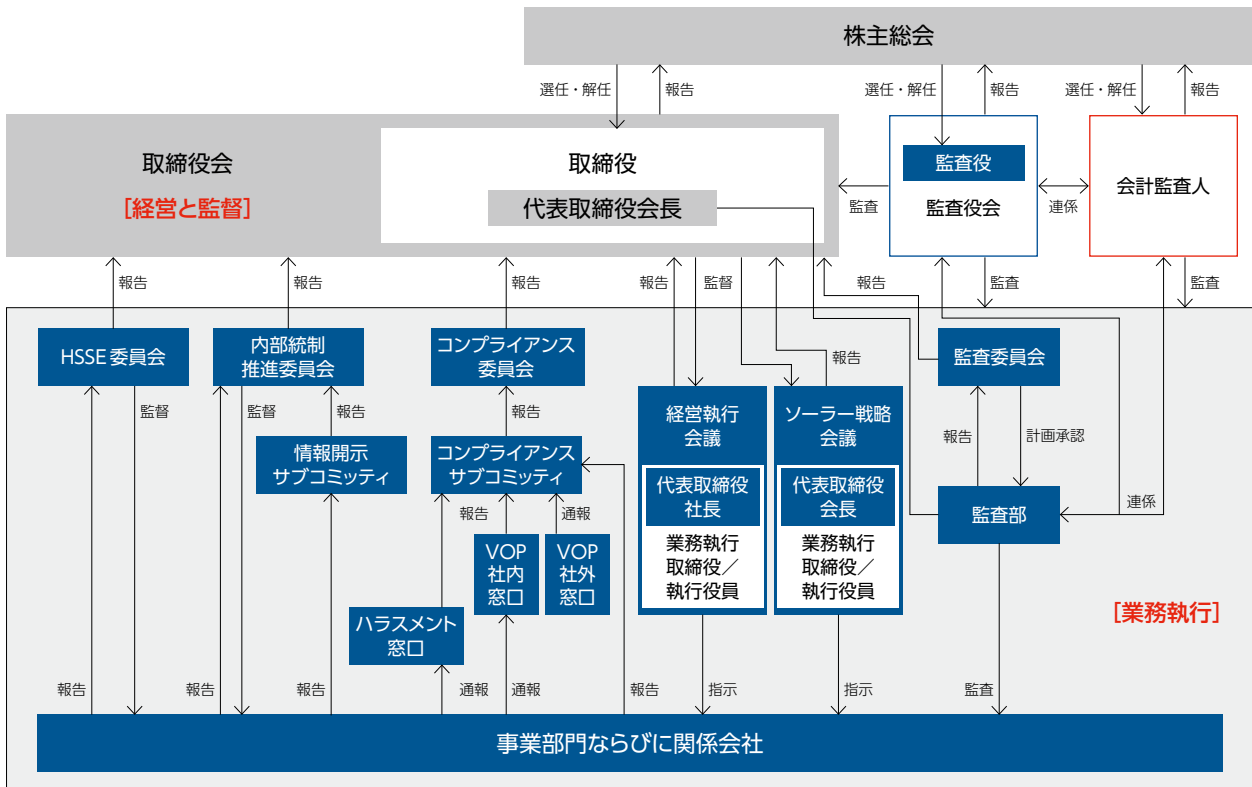


取締役および監査役の報酬など（2011年12月期）

役員区分	報酬などの総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額 (百万円)		対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	賞与	
取締役(社外取締役を除く)	408	387	21	5
監査役(社外監査役を除く)	76	75	1	3
社外役員	57	53	3	7

※ 上記には、2011年3月30日開催の第99回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名、辞任した監査役1名、2011年8月31日付で辞任した社外取締役1名、および2012年3月29日開催の第100回定時株主総会終結の時をもって辞任した取締役1名、退任した監査役1名に対する報酬を含んでいます。なお、2011年12月末現在の支給人員は、取締役7名、監査役4名です。

コーポレート・ガバナンス体制、内部統制体制



内部統制システム

当社は、企業活動を展開するにあたっての行動の一般的、普遍的な規範として「行動原則」を定め、高い企業倫理観をもって社会での責任を果たすべきことを明確にしています。「行動原則」は1997年に制定しましたが、当社グループが石油事業のみならず太陽電池事業をはじめとする様々な事業分野に進出する中で、多様なバックグラウンドを持った社員が国内外を問わず幅広く活動する現状を踏まえるとともに、企業が持つべき基本的な倫理観への意識をさらに高めるため、2011年に改定しました。

業務の適正性の確保については、「内部統制に関する基本方針」を定め、業務に浸透させることで自律的なチェック機能を備えた内部統制体制を構築しています。また、当社グループ全体で、より有効な内部統制システムを構築するため、関係会社にも内部統制関連規程の整備や周知徹底、運用状況の確認などを行っています。

コンプライアンス

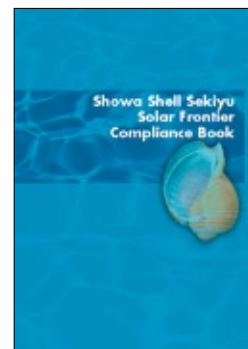
コンプライアンスは、社会的責任を負って事業活動を行っている当社グループおよび従業員に課される最優先の条件として、継続的に当社グループ内への浸透に取り組んでいます。

コンプライアンス関連規程としては、「独占禁止法遵守規程」「公務員贈賄防止規程」「内部者取引管理規程」「環境保全規則」「輸出管理規則」などを定めています。また調達活動については、公平性および透明性を確保するとともに法令・企業倫理の遵守、資源保護、環境保全などの社会・環境面にも配慮することを「調達活動に関する一般規程」として定めています。加えて、取引先にも当社の調達に関する考え方を理解いただくため、「購買ガイドライン」を提示しています。

コンプライアンス教育については、従業員が遵守の重要性を認識し実践できるよう具体的な行動の指針を解説した「行動指針（コンプライアンスブック）」を配布するとともに、同指針についてのウェブラーニングを年に1度以上実施し、浸透を図っています。また、法令などの遵守についても具体的な事例を使用した研修やウェブラーニングを実施し、周知徹底を図っています。特に「独占禁止法」については部門ごとの研修を定期的に行い、各部門特有の事例や、実務担当者の疑問への回答を盛り込むなど、より実務的で有用な研修に取り組んでいます。

内部通報制度としては、企業倫理上懸念のある事例や会社に向けた建設的な提案を情報提供できる社員相談窓口「Voice of People (VOP)」を導入し、社内および社外の受付窓口を設けています。運用にあたっては、「社員相談窓口 (VOP) 規則」を定め、相談者の秘匿性を確保するとともに相談者への不利益を防止する体制を整えています。また、当社従業員のみならず、すべての当社子会社の従業員にも利用を拡大しています。

反社会勢力に対しては、市民社会の秩序や安全に脅威を与える存在として、組織的に対応する方針です。対応総括部署を定め、警察などの外部専門機関と連携する体制をとっています。



行動指針（コンプライアンスブック）

リスク管理

HSSE（健康、安全、危機管理および環境保全）に関するリスク管理については、基本方針に基づき、災害対策本部規則など関連規程類や事業継続計画書（BCP）を整えるとともに、事故・災害発生時の「緊急連絡系統図」の更新や訓練を随時行っています。また、事故や災害が発生した場合は、根本原因の調査を行い、それを踏まえ再発防止策を作成して全社に周知徹底しています。

特に2011年3月11日に発生した東日本大震災から得た教訓を踏まえ、危機管理計画書（CMP）や緊急時行動原則を改定するとともに、首都圏直下型地震を想定したBCPの見直しを行い、さらなる危機管理の強化に取り組んでいます。

危機管理の詳細 [See P.51](#) ➡

またHSSEマネジメントシステムに基づき、環境安全(HSSE)部が全社のPlan-Do-Check-Action(PDCA)プロセスの実行を監視監督し、定期的にHSSE監査を実施するとともに、HSSE委員会にてマネジメントによるレビューを行い継続的改善に取り組んでいます。

当社の企業価値やビジネスに影響を与えるリスクのうち、HSSE以外のものについては、全社で毎年実施するビジネス・コントロール・マトリックス作成作業を通して、業務目標と関連させたリスクの洗い出し、およびその影響度ならびにコントロール状況の確認を行い、対策を講じています。また、法令遵守やHSSEの推進体制、業務の管理体制など、全社的な観点からチェックする必要があると思われるリスクについては、その全般的な管理状況を把握するための項目を定め、各役員および各部門長が毎年自部門のコントロール体制を評価して改善活動を行うとともに、結果については内部統制推進委員会に報告されています。

HSSEマネジメントの詳細 See P.48 ➡

財務報告の適正性

金融商品取引法に制定された内部統制報告制度に基づき、当社は2009年度から「内部統制報告書」を提出しています。この制度が適用される以前より、当社では各部門の業務フローの再確認とその中の潜在的リスクの洗い出しを行い、リスク回避のためのルール整備を進め、業務の適正性と財務報告の信頼性の確保を図りました。制度適用後も継続的な改善と、専任組織を中心とする適切な評価およびモニタリングを行っています。

2011年度も当社グループの財務報告に係る内部統制は有効に機能していることを確認し、この評価内容を「内部統制報告書」に記載して提出しました。

当社グループでは、この取り組みを法対応にとどめることなく、業務の可視化、有効性、効率性のさらなる向上を推進していきます。

情報管理と情報開示

会社の財産である情報を適切に管理するために、規程を定めています。その中で各部門長が情報の管理責任者となり、秘密情報・社外秘情報などの管理レベルに応じた管理を行うことを定めています。

情報開示については、「情報開示(ディスクロージャー)に関する基本方針」を定め、あらゆるステークホルダーの当社グループに対する理解を促進し、その適正な評価のために、重要な情報の公正かつ適時・適切な開示に努めています。そのための運用機関として「情報開示サブコミティ」を設置し、開示すべき情報の取り扱いについて判断しています。適時開示規則に該当する情報は東京証券取引所が提供する適時開示情報伝達システム(TDnet)を通じて公開するとともに、当社WEBサイト上にも掲載しています。また、それ以外の情報についても、「情報開示サブコミティ」の判断に基づき、迅速かつ積極的な開示に努めています。

株主や投資家向けIR活動としては、四半期ごとの決算発表時に国内の証券アナリスト・機関投資家向けの決算説明会を開催するとともに、決算説明資料をWEBサイトに掲載して情報発信をしています。また、投資家訪問やカンファレンスなどを通じて国内外の機関投資家とコミュニケーションをとっているほか、個人投資家に対してはホームページを中心とした情報発信を行っています。

そのほか、株主に対しては、株主総会招集通知の早期の発送やインターネットによる議決権行使システムの導入などによる株主総会参加の促進や、株主向け冊子「株主のみなさまへ」の発行や株主アンケートの実施などを通じたコミュニケーションの強化を図っています。



① 香藤 繁常
② 新井 純
③ リー・ツーヤン
④ 宮内 義彦
⑤ ダグラス・ウッド
⑥ 亀田 繁明
⑦ 増田 幸央
⑧ アマド・オー・アルコウェイター
⑨ 福地 唯三
⑩ 宮崎 緑
⑪ 山岸 憲司
⑫ 山田 清孝

代表取締役会長

香藤 繁常

代表取締役社長

新井 純

専務取締役

亀田 繁明
ソーラー事業本部
(ソーラーフロンティア(株)
代表取締役社長)

取締役

ダグラス・ウッド
CFO・グループファンクションズ
(経理財務・債権管理・プロキュアメント・
情報企画部門担当)

社外取締役

宮内 義彦
増田 幸央
アマド・オー・アルコウェイター
リー・ツーヤン

監査役

福地 唯三
山田 清孝

社外監査役

宮崎 緑
山岸 憲司

常務執行役員

平野 敦彦
ソーラー事業本部
(ソーラーフロンティア(株) 取締役常務執行役員
海外営業・サウジアラビアプロジェクト部門担当)

玉井 裕人
石油事業本部
(電力事業・国際販売・技術商品・
ホームソリューション部門担当)

亀岡 剛
石油事業本部
(販売・営業企画・リテール販売・リテールEPOCH
プロジェクト・産業エネルギー部門・支店担当)

岡田 智典
石油事業本部
(製造・流通業務部門・輸入基地担当)

濱元 節
グループファンクションズ
(経営企画(コーポレートガバナンス担当を含む)
部門担当)

伊藤 智明
ソーラー事業本部
(ソーラーフロンティア(株) 取締役常務執行役員
調達部門担当)

執行役員

井上 由理
グループファンクションズ
(法務(個人情報保護担当を含む) 部門担当)

新留 加津昭
グループファンクションズ
(広報・秘書・環境安全(HSSE)・
人事・内部統制推進・総務部門担当)

奥田 直雅
石油事業本部(首都圏支店長)

ブルックス・ヘリング
代表取締役社長付特命事項担当
ソーラー事業本部
(ソーラーフロンティア(株) 執行役員 広報部門担当)

小林 正幸
石油事業本部
(供給・製品貿易・原油船舶部門・海運担当)

吉岡 勉
グループファンクションズ
(経理財務・債権管理部門担当)

村田 浩幸
石油事業本部(中部支店長)

森下 健一
石油事業本部(近畿支店長)

鈴木 達也
石油事業本部
(新規事業推進・研究開発部門・研究所担当)
グループファンクションズ
(海外知財戦略部門担当)

石油事業本部長およびソーラー事業本部長は社長とする。
監査部門は会長直轄とする。また、行動原則担当は会長とする。

HSSEの基本的な考え方

昭和シェル石油は経営理念のもと「健康、安全、危機管理および環境保全に関する基本方針」を定め、「健康 (Health)、安全 (Safety)、危機管理 (Security)、環境保全 (Environment)” (以下HSSE) に関するパフォーマンスの継続的な改善を行っています。このHSSEの取り組みを、エネルギー企業として社会的責任を果たしていくための最優先事項であると位置付け、トップ主導のもとグループ全体で推進しています。

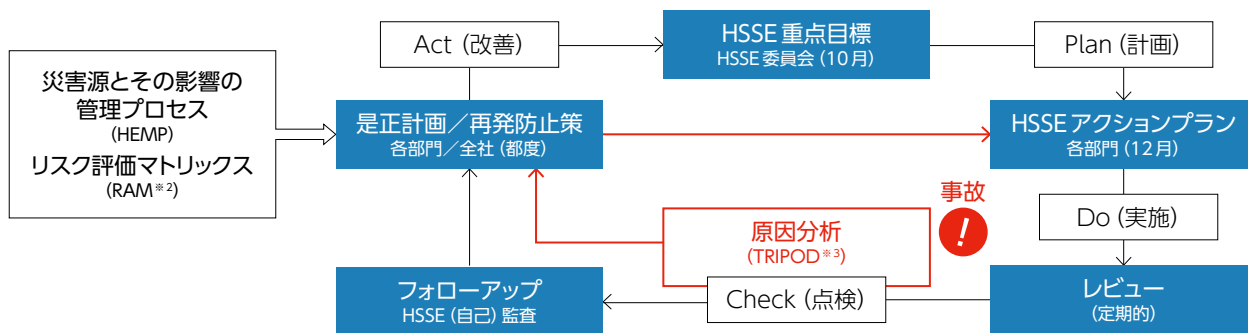
HSSEの定義

- **健康 (Health)** 職場および業務に関わる従業員の安全および健康ならびに快適な作業環境の確保
- **安全 (Safety)** 事業所などの人的および物的両面にわたる安全確保と製品の品質保全
- **危機管理 (Security)** 犯罪、災害その他非常の事態による脅威の未然防止と緊急事態への適切な対応
- **環境保全 (Environment)** 地域環境および地球環境の保全

HSSE マネジメントシステム (HSSE-MS) の概要

シェルグループが開発した、HSSEに関わるパフォーマンスを自主的、かつ継続的に改善するためのマネジメントシステムです。HSSE-MSはリスク発生の確率や影響度に応じて対策実施の優先度を決定する“HEMP (Hazard and Effects Management Process) ※1”と呼ばれる手法を取り入れており、「Plan-Do-Check-Action (PDCA)」のサイクルのもと継続して実施され、運用状況はHSSE 監査による定期的なチェック、HSSE 委員会によるレビューを受けます。

HSSE 委員会では、前年度のパフォーマンスを検証して当年度の「HSSE 重点目標」を立案します。この新たな戦略のもと、各部門・事業所・関係会社がそれぞれの重点目標を立案し、個別の「HSSE アクションプラン」に落とし込んでHSSE-MSのPDCA プロセスを展開し、継続的にパフォーマンスの向上を目指しています。当社はこのシステムを運用・維持し、戦略的なHSSE 目標を達成していきます。



※1 **HEMP: Hazard and Effects Management Process** 「災害源 (ハザード) とその影響の管理プロセス」
作業や設備などに関わる災害源 (ハザード) を確認し、ハザードによる災害を想定。想定される災害については、HEMP 作業シートを用いて分析し、改善すべき分野が確認された場合は、是正措置計画を策定する手法。

※2 **RAM: Risk Assessment Matrix** 「リスク評価マトリックス」
リスクを人・資産・環境・評判別に影響・発生確率で評価する管理表

※3 **TRIPOD:**
シェルグループで採用している事故分析手法

HSSE マネジメントシステム推進体制

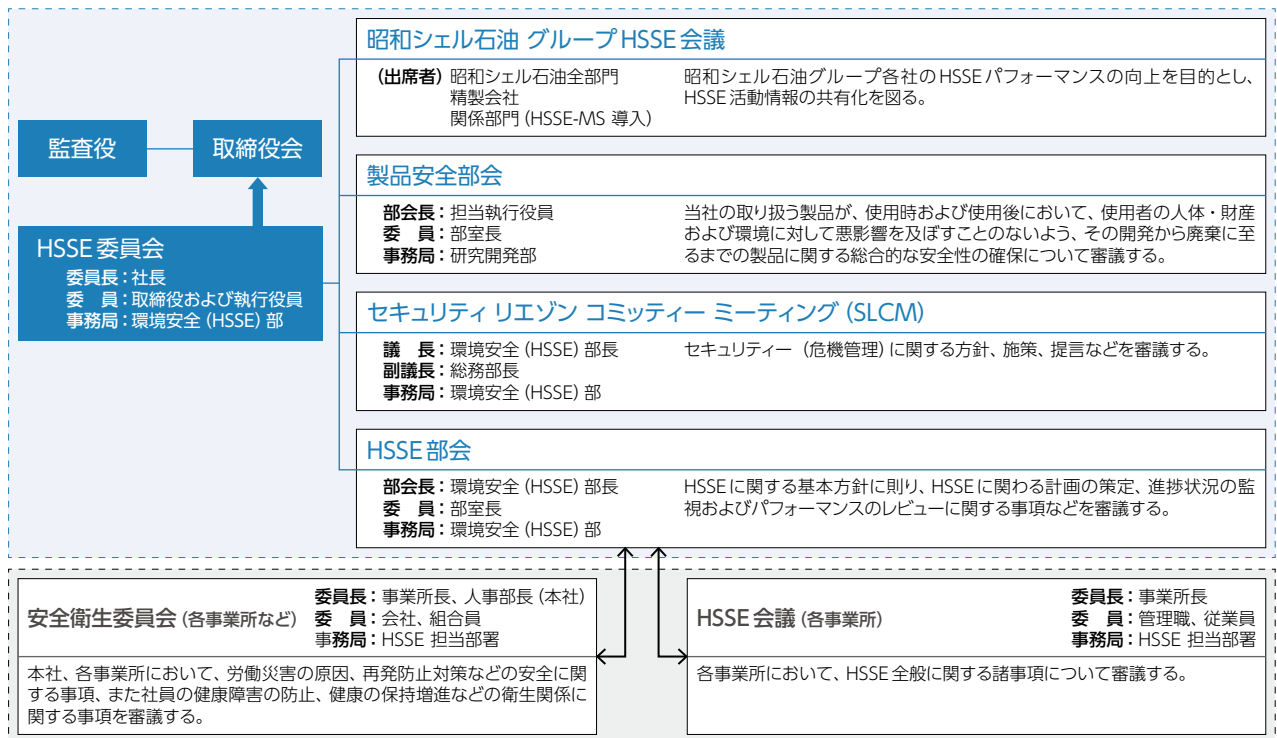
HSSE 会議体

社長を委員長とするHSSEの最高意思決定機関として、「HSSE委員会」を設置しています。

HSSE 委員会ではHSSEに関わる計画の承認、進捗状況の監視、パフォーマンスのレビューを行うとともに、各事業所などで開催されるHSSE 会議や安全衛生委員会などの

付議事項のうち重要事項について報告することを目的に年に4回開催し、取締役会へその報告を行います。

このHSSE 委員会に連動した4つの部会のほか、事業所レベルで会議体が構成され、効率的にHSSE-MSを運用しています。



HSSE の取り組みを社内に浸透する活動

重点戦略と取り組み

- 2011年
- HSSE-MS のリスク評価を再点検する (災害源再確認、RAM によるリスク評価)
 - 新規事業 (太陽電池事業と (株) エネサンスホールディングス、若松ガス (株)) に加え、出資特約店の MS 運用をサポートし PDCA を機能させることで HSSE リスク低減に繋げる
 - 各部門における自己安全点検や自己監査の充実を図る
- 2012年
- 事業所および特約店における HSSE 監査を実施し、指摘事項の水平展開をさらに推進する
 - 各部門における自己安全点検や自己監査の充実を図る

HSSE フォーカルポイント

各部門や各事業所に、HSSE の担当者として「HSSE フォーカルポイント」を部門長が選任します。HSSE フォーカルポイントは部門長、管理職および担当者と社員間の意思の疎通を図る上で中心的な役割を果たし、各現場レベルから HSSE の取り組みの浸透を図っています。2011 年もフォーカルポイントの全社セミナーを開催し、パフォーマンスの現状や事故発生時の対処方法、グループワークなど HSSE の啓発活動を行いました。

HSSE 監査

HSSE 監査では、全社的な HSSE-MS のすべての要素が確立され、文書化され、効率よく実施されていることを客観的証拠に基づいて検証し、何らかの欠陥が発見された場合に改善勧告を行います。

HSSE 役員訪問

2006 年より役員全員が分担して製油所や油槽所など各事業所を訪問し、労働災害や施設事故を未然に防ぐ現場の活動の視察および現場スタッフとの対話を行っています。2011 年は「設備と作業の安全確認と法令遵守」をテーマに 64 カ所の職場を訪問し、事故ゼロへ向けた意識の共有を図りました。

安全 (Safety)

「安全規則」をはじめ、万一事故が発生した場合の迅速な対処方法や、原因究明および再発防止策などの対応を定めるとともに、安全表彰制度を設けるなど、HSSE-MSを継続運用して安全に対する意識の向上と、安全に関わる体制の改善を図っています。特に「安全確保」「品質保全」の徹底を図る活動として、特約店や協力会社を含め、Safety & Quality First (SQF) を実施し、事故ゼロに向けた取り組みを推進しています。

重点戦略と取り組み

2011年 ● 事故の根本原因の追及と改善をするために、すべての人身休業災害について「TRIPOD」*分析を実施する

2012年 ● 休業など重大事故の「TRIPOD」分析を行い、類似事故防止対策を行うことで安全の周知徹底を図る

* TRIPOD: シェルグループで採用している事故分析手法

製造部門の取り組み

グループ製油所においては、安全面に関しHSSE-MSを運用しPDCAにて継続的に改善を図っているほか、身近な安全から考え、意識を高める運動として“ヒヤリハットの報告・共有活動”を積極的に行い、必要に応じて対策を行い安全面の向上を図っています。品質については製品品質に関わる各種フローの整備・管理徹底を行うことで、第三者機関よりJISマーク表示ならびに国際的な品質マネジメント規格ISO9001の認証を取得しています。

輸送部門の取り組み

船舶輸送

船舶輸送においては、シェルグループによる業務監査であるSMBR (Shell Maritime Business Review) を定期的に受けて業務改善を行っています。これは、使用する船舶や荷揚げ・荷積みする棧橋の健全性を点検するシェルの船舶業務改善の手法です。さらにシェルグループより業界のベスト・プラクティスなど有用な情報を入手・導入することで業務改善を行い、海上輸送の安全性を強化しています。

ローリー配送

ローリーに漏洩防止装置や誤配送防止のためのGPSを装着するほか、事故予防のため、運転時に遵守すべき事項を「ドライビングスタンダード」としてまとめるとともに、乗務員の教育訓練、車両の整備の徹底を図っています。また、SQFのキャンペーンを通じて継続的に安全品質確認・基本作業の遵守徹底を図り、ローリー輸送に関する事故件数減少に努めました。

燃料販売部門の取り組み

サービスステーション (SS) では、お客様に信頼される製品・サービスを提供するため、現場スタッフが安全・品質管理において特に注意すべき事項を「SS重点活動6項目」に定め、取り組みを行っています。

2011年も「SS重点活動6項目」の周知徹底を図るために、「燃料油販売における品質確保」と「スタッフ作業時における車両事故防止」に重点を置き、「荷卸し立会いアンケート」などの全国企画を実施することでSSにおける安全・品質管理レベルの向上に努めました。

SSスタッフの重点活動6項目

- 地下タンクの在庫管理
- ローリー荷卸しの立会い
- 注文の復唱と精算時の確認
- 作業時の指差し呼称と声出し確認
- 車両移動時のハザード点灯
- お客様との作業結果の相互確認



全労働災害発生率*1

休業災害が発生した場合、発生ごとに類似事故防止調査を行い、その調査結果と防止策を関係部署へ水平展開することで、全社的な再発防止策を講じる取り組みを行いました。その結果、2011年度の全労働災害発生率を抑制することができました。

全労働災害発生率

	2009	2010	2011
グループ全体*2	2.1	1.8	1.7

*1 100万労働時間あたりの発生率 (%)

*2 昭和シェル石油グループ会社および協力会社も含まれます

危機管理 (Security)

生活に欠かせないエネルギーを扱う当社は、災害発生時など緊急時においても製品・サービスを安定的に供給する社会的使命を果たす必要があります。当社は事業継続のための体制整備や緊急時計画書の策定、定期的な訓練を実施するなど、グループを挙げて危機管理体制の強化を図っています。

重点戦略と取り組み

2011年 ● 新型インフルエンザや首都圏直下型地震に備えた危機管理計画書 (CMP^{*1}) や事業継続計画書 (BCP^{*2}) の充実を図る

2012年 ● 2011年3月11日の東日本大震災を踏まえCMP、BCPを見直し充実を図る
● 災害発生時に備え、災害時情報サービスの運用訓練や普通救命講習を実施する
● 各部門・事業所において緊急時対応訓練を実施する

^{*1} 危機管理計画書 (CMP: Crisis Management Plan): 全社的危機の定義、災害対策本部の構成、災害対策本部の設置時期と方法などの危機管理体制について記述した文章のこと。全社的危機が発生した場合に、危機対応に関わる個人がそれぞれの役割ならびに責任と危機レベルに応じて、どのような対応を取るべきかを理解し、日頃からその準備を行うことを目的として作成されている。

^{*2} 事業継続計画書 (BCP: Business Continuity Plan): 自然災害などの緊急事態に遭遇した際に、損害を最小限にとどめつつ中核となる事業の継続・早期復旧を可能とするために、緊急時における事業継続のための方法・手段などを取り決めておく計画のこと。

事業継続計画書 (BCP) の策定

当社では、発生が予想される首都圏直下型地震、新型インフルエンザおよびそれに類似する災害に備え、BCPを策定しています。この計画書は随時見直しを行うことで運用時の実効性を確保し、さらにこの内容に基づいた訓練を定期的に行っています。

製油所などの防災訓練

製油所などの事業所では大規模地震などによる災害を想定した総合防災訓練を協力会社や行政と連携して実施しています。これらの訓練を継続実施することで、従業員の対応スキルの向上、体制の見直し・改善を図り、製油所などの安全確保に努めています。



製油所の防災訓練

緊急時体制

地震などの自然災害や重大事故などの緊急事態が発生し、グループ全体の早急な対応が求められる際は、災害対策本部を立ち上げ、CMPに基づき災害対応を速やかに行

います。2011年3月11日の東日本大震災でも、発生から2時間以内に災害対策本部を本社ビル内に設置し、HSSE委員会委員長である社長統括のもと、グループ社員の安否確認や石油製品および救援物資の緊急配送の指示などを24時間体制で行いました。

火災に備えた実火訓練

万一、火災が発生した場合、被害の拡大防止のために迅速かつ確かな消火活動が重要となります。

新潟防災訓練所では、消火活動の基礎知識ならびに各種災害を想定して、実火による消火訓練を行っています。同訓練所は1993年に開講し、当社従業員をはじめ、グループ関連会社、SSなどの多くの訓練生を育成してきました。近年は、地域社会に貢献し共生していく企業としての責任を果たすべく、県内外企業そして地元消防 (消防学校訓練生他) など多岐にわたりご利用いただいています。開講後18年を経過し累計で約4,700名が訓練に参加しました。



新潟防災訓練所での実火訓練

環境保全 (Environment)

環境マネジメント体制を構築し、事業活動の中で環境負荷を低減していくことは、地球環境の持続性を実現する上で、企業に不可欠な取り組みであると考えています。昭和シェル石油グループは、調達から製品販売に至るサプライチェーンにおいて環境負荷の低減を図ることはもとより、省エネルギー効果の高い石油製品や、再生可能エネルギーの普及を実現する太陽電池パネルなど、環境に配慮した製品を開発・提供していきます。

重点戦略と取り組み

- 2011年 ● 環境・ビジネスリスクの低減策として、土壌汚染対策や化学物質管理を強化する
- 2012年 ● エネルギー消費原単位*削減の取り組みを各部門で推進し、さらなるCO₂削減を図る
● 当社の中期環境戦略に基づいた 2013-2015年の中期アクションプラン作成を行う

*エネルギー消費原単位：エネルギー消費量（原油換算KL）／装置通油換算量（TKL）

環境保全の推進体制

事業を継続する上で守るべき基本事項として「環境保全規則」を定め、この規則をもとに、HSSE-MSを運用して環境リスクの抽出・評価・管理を行い継続的な環境パフォーマンスの改善を図っています。環境に関する取り組みについては、企業として特に重点的・計画的にマネジメントす

る必要があるという認識のもと“中期環境アクションプラン”を策定し、中期的な目標を立てた上で毎年レビューを行っています。製油所などの主な事業所では、国際的な環境マネジメント規格ISO14001の認証を取得し、体系的に環境保全対策を講じる体制を築いています。

中期環境アクションプラン (2010-2012年)

活動テーマ	中期目標	2011年実績
省エネルギーと地球温暖化防止対策	製油所におけるエネルギー消費原単位*の低減 (2008-2012年度の平均値を1990年比13%削減)	● 業界に先駆けた精製設備集約による効率化と省エネルギー活動の推進により、エネルギー消費原単位7.67 (1990年比19%削減) を達成、目標を大きく上回ることができました
	「ECO TRY21」を通じてオフィスの省エネルギー・省資源活動を実施	● 東日本大震災以降、省エネルギー・省資源の取り組みを一層強化し、各職場での室温・照明管理の徹底およびOA機器やエレベーターの利用削減を行いました。また、2010年に引き続きクールビズを実施したほか、両面印刷やペーパーレス会議の励行による紙の削減、適切なごみの分別に努めました
環境汚染の未然防止と廃棄物対策	製油所のゼロエミッション (製油所の産業廃棄物最終処分率1%以下) の継続	● 汚泥や廃触媒などの産業廃棄物の再資源化を推進して、製油所の産業廃棄物最終処分率1%以下 (0.3%) を達成、目標を大きく上回ることができました
	土壌汚染対策の継続	● 土地改変時の土壌汚染対策など、土壌・地下水の汚染リスク管理を徹底しました ● 未然防止を含め土壌・地下水汚染対策作成に関して、当社の知見をもとに環境省に協力しました
	化学物質管理体制の強化	● 部門ごとに行ってきた化学物質情報管理を研究開発部に統一し、当社が扱う製品や薬品などの安全性に関する各種法規制およびお客様への適正な対応など、化学物質管理体制の強化を行いました
環境対応製品とサービスの提供	バイオ燃料 (ETBE配合燃料) の普及	● 安定的にETBE配合燃料の供給に取り組み、低炭素社会に向けたバイオ燃料の普及に努めました
	CIS薄膜太陽電池の普及	● 宮崎第3工場を建設し、年産能力約1ギガワット規模の生産体制を構築するとともに、それに合わせて販売体制を強化しました ● グループ関連施設への太陽電池パネルの設置など再生可能エネルギーの普及をさらに推進しました
	家庭用燃料電池システムの普及	● 環境に優しいエネルギーであるLPG-PEM型家庭用燃料電池システムの本格普及に向け、特約店チャネルを中心とした販売体制の構築を行いました
	水素燃料の普及可能性の検証	● 次世代エネルギーとして注目されている水素燃料を用いた燃料電池車の普及期を見据えた規制合理化活動への参画や急速充填 (3分間充填) を目指した技術実証を行いました
	GTL燃料の実用化	● 天然ガスを原料としたファンヒーター専用灯油「Shell heat clean」本格販売に向け、販売システムの構築・店頭販売エリアの拡大・商品認知度向上に取り組みました
環境保全活動と環境コミュニケーション	広くステークホルダーが環境について考えるきっかけの提供	● 第7回環境フォト・コンテスト「わたしのまちの〇と×」を実施し、計4,738点の応募がありました。2011年より新たに「チーム応募」枠を設け、身近な環境について大人と子どもが一緒に考え、応募できる機会の拡充に努めました
	地域社会と従業員の協働による環境保全活動を実施	● NGO主催「富士山の森づくり」プロジェクトにて2007年に植栽した1haの区画に鹿害対策用ネット付けを行いました ● 各事業所では周辺の清掃活動を実施しました
	環境分野の学術振興に寄与	● 次世代を担う子どもたちへのFace to Faceの環境教育の場の提供として「環境問題と新しいエネルギー」教室を2004年から展開。新潟県の小学校～高校、台場本社近隣小学校の生徒に対し「エネルギー教室」を実施し、身近なエネルギーの話題を通じて環境教育を行いました ● 新潟雪国型メガソーラーの見学受入れを、計163団体、2,422名に対し行い、太陽電池の普及や理解促進に貢献しました ● 「エネルギー持続性フォーラム」第7回シンポジウムをサステナビリティ学連携研究機構 (IR3S) と共催し講演・パネルディスカッション、提言を行いました

環境汚染の未然防止と廃棄物の削減

大気汚染の防止

硫黄酸化物 (SOx) や窒素酸化物 (NOx) は、製油所の加熱炉やボイラーで使用される燃料油や燃料ガスから発生します。SOxについては、低硫黄燃料油やガス洗浄装置で硫黄分を除去したクリーンな燃料ガスを使用することにより排出を規制値以下に厳格に管理しています。また、NOxについては、低NOxバーナーの導入による燃焼方式の改善や排煙脱硝装置の設置により、大気汚染を防止しています。

水質汚染の防止

製油所で使用された水については、化学的酸素要求量 (COD*) や油分などの環境規制値をクリアするよう厳格に管理しています。冷却水については、油分などの汚染がないことを確認後、海へ放出します。排水については、油水分離槽、凝集剤による化学処理、活性汚泥処理などの装置により浄化を行うことで水質を管理しています。

* COD (Chemical Oxygen Demand) : 水質の汚れ度合を示す指標。CODの数値が大きいと水質が汚れていることを意味する。

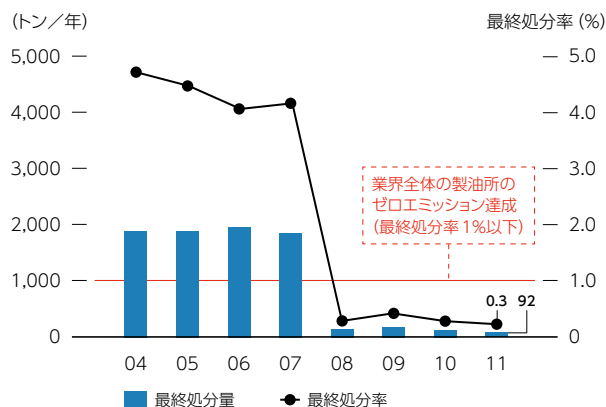
土壌汚染対策

自社グループのサービスステーション約1千数百カ所の土壌汚染調査を継続的に実施し対策を行うとともに、施設の閉鎖や建替えの際にも土壌汚染調査を実施しています。また、水質汚濁防止法や土壌汚染対策法の運用を見直す委員会などに当社の知見や経験をフィードバックしています。

産業廃棄物の削減

石油精製プロセスでは、汚泥や廃触媒などの産業廃棄物が発生します。これらの適正な処理および再資源化のため、全社的な管理体制を構築しています。2011年は産業廃棄物の再資源化の取り組みを引き続き推進した結果、グループ製油所における最終処分量は発生量の0.3%にあたる92トンとなり、目標であるゼロエミッション (最終処分量1%以下) を2008年より継続して達成しています。

グループ製油所の産業廃棄物最終処分量および最終処分率



太陽電池事業における廃棄物減量とリサイクルの推進

当社グループのソーラーフロンティア (株) では、耐用年数を超えた太陽電池モジュールの回収・リサイクルの推進を目的に設立された欧州団体「PV サイクル」に加盟しているほか、(公財) 北九州産業学術推進機構が中核となって進める、国内初の太陽電池システムに関するリサイクル処理技術の共同研究事業にも参加しています。このほか、製品を運搬する際のパレット類の再利用をして (社) 日本物流団体連合会の「物流環境特別賞」を受賞するなど、廃棄物減量およびリサイクルの取り組みを積極的に推進しています。



原油運搬時における環境汚染防止と生物多様性保護の取り組み

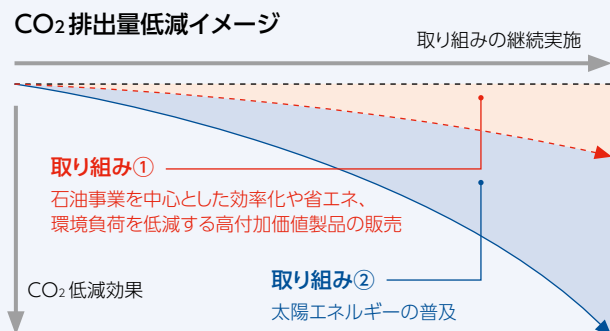
当社が原油輸入の際に運航する大型原油運搬船 (VLCC) は全船に二重船殻構造を採用しており、万一の座礁や衝突の際の原油流出リスクの低減を図っています。また、船体塗料は有害物質である有機スズを含まないものへ順次切替えるなど、環境汚染の防止に取り組んでいます。原油荷揚げタンカーに積み込む海水 (バラスト水) については、積地到着前に外洋で入れ替えを行うことで環境や人の健康を害する微生物などの移動を防ぎ、生物多様性の保全を図っています。

COLUMN

省エネルギーと地球温暖化防止策

地球温暖化防止に向けた昭和シェル石油グループの事業モデル

当社グループでは総合的なエネルギーを提供するエネルギーソリューション・プロバイダーとして、生活に欠かせない石油製品の効率的な生産、流通・販売時の省エネルギーの取り組み、環境負荷を低減する高付加価値製品の開発・販売を行うとともに、太陽電池パネルの製造・販売を通して太陽光発電を普及していくなど、事業活動を通じてCO₂排出量を低減し、地球温暖化防止のための取り組みを進めていきます。



原油調達における取り組み

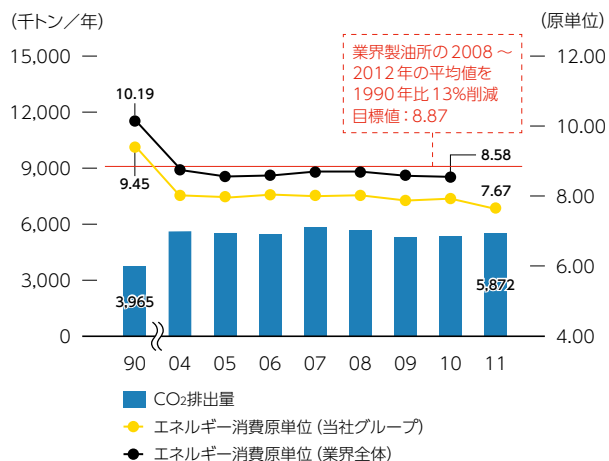
原油輸入調達時に使用する大型原油運搬船（VLCC）の運行について、海峡の通過や入港の際に減速航行を行うなど、消費燃料およびCO₂排出量の削減に積極的に取り組んでいます。

製造における取り組み

製油所

石油精製工程で発生するエネルギーを最大限有効活用し、省エネルギーを促進するため、熱交換器、廃熱回収ボイラー、排ガス再循環設備などへ設備投資を行っています。また、石油連盟において2020年度までに累計で原油換算53万KL/年の省エネルギー対策を行うことを低炭素社会実行計画として掲げていますが、当社グループの製油所においても「エネルギー消費原単位」を指標として省エネルギー対策などを積極的に推進し、CO₂排出量の削減に努めています。当社の2011年のエネルギー消費原単位は7.67 (KL/千KL) (1990年比13%低減) となり、石油連盟の掲げる目標 (2008～2012年平均で1990年比13%の低減) を達成し、かつ業界平均値を上回っています。

当社グループ製油所のCO₂排出量とエネルギー消費原単位



太陽電池工場

CIS薄膜太陽電池は、原料から使用後のリサイクル処理まで高い環境意識で設計・生産されています。結晶シリコン系に比べると、発電層の厚さが100分の1であるため使用する原料が少なく済むほか、生産工程がシンプルで短く、少ないエネルギーで生産することができます。特に宮崎第3工場では、最新の省エネルギー技術が採用されていますが、さらなる生産効率の向上を目指しています。また運用面でも冷凍機の設定温度の適正化や排気ファン運転の適正化を図り、効率的な操業を行うことで、環境負荷の低減に取り組んでいます。また、宮崎第2工場の敷地内および宮崎第3工場の屋根に合計3メガワットのメガソーラーを設置・運営し、工場で使用する電力の一部を再生可能エネルギーにて賅っています。

物流における取り組み

陸上輸送

安全性向上にも繋がる急加速の禁止や、アイドリングストップ、配送効率の向上によりCO₂排出量削減を図っています。2011年は夏場の電力不足に対応するため、ローリー出荷ポンプの使用時間を制限して電力のピークカットを行いました。

海上輸送

製品輸送時に使用する内航船の大型化を進めることで、配送効率化や燃費向上を通してCO₂排出量の削減に取り組んでいます。省燃費型電気推進船2船の継続利用を図るほか、すべての船で一層の燃費向上のため、燃費向上剤（助燃剤）の利用、運航速度コントロールによる低燃費運航を心がけています。

販売における取り組み

震災を受けて発生した深刻な電力不足に対し、すぐに系列のサービスステーション (SS) に電力使用の抑制を要請するとともに、電力使用量 15%以上の削減に向けた節電の手引きを作成・配布し、消費電力の大きい照明やエアコンの使用抑制に取り組みました。また、夏場にかけて東北・東京電力管内の社有SSの半数を超える214ヵ所にCIS薄膜太陽電池を設置し、日中の電力使用量に対して15%以上の節電を自家発電により実現しました。さらに、電力需給のひっ迫が見込まれる関西・九州電力管内の社有SSにも設置を拡大し、2012年5月時点では、あわせて約300ヵ所

の社有SSに設置が完了しています。今後もさらなる節電への取り組みとして他地域への拡大展開を予定しています。

環境負荷を低減する高付加価値製品の開発・販売

有害排気ガスの低減に寄与するハイオクガソリン、省エネルギー効果の高い潤滑油、夏場の路面温度の上昇を低減できるアスファルトなど、お客様が製品を使用する段階で環境負荷を低減できる製品を開発し提供しています。また、CIS薄膜太陽電池の製造・販売を行うなど、再生可能エネルギーの普及にも取り組んでいます。

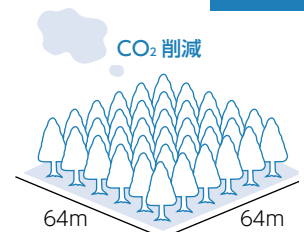
製品についての詳細 [See P.26,30](#) ➔

太陽電池の地球温暖化防止効果

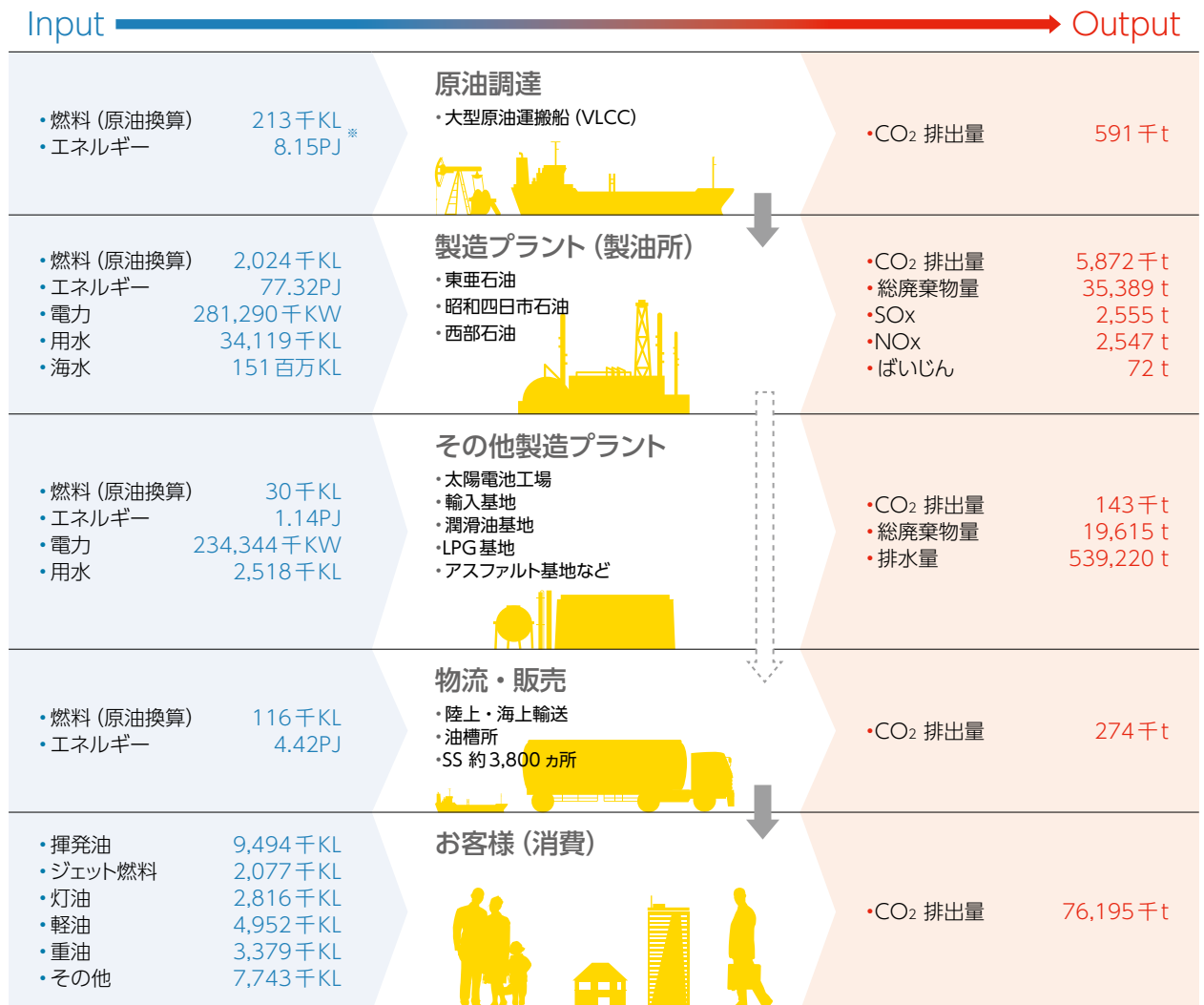
どれだけ発電してもCO₂を排出しない太陽光エネルギーは、地球温暖化防止のために欠かせない再生可能エネルギーとして注目されています。例えば家に4.25キロワットの太陽光発電システムを設置した場合に得られる年間発電量をCO₂削減量に換算すると、4,135m² (縦64m、横64m) にあたる森林の1年分のCO₂吸収と同等の効果があります。

計算式：年間予測発電量 (キロワット時) × 0.334Kg-CO₂/キロワット時^{*1}、森林1ha当たりの年間吸収量0.974t-C^{*2}

*1 太陽光発電協会の「表示に関する業界自主ルール (平成18年度版)」より *2 NEDO「太陽光発電導入ガイドブック」2000年改訂版より



昭和シェル石油グループの環境負荷全体図 (2011年)



* 燃料をPJ (ペタジュール=10¹⁵ジュール) に換算

人材の基本的な考え方

昭和シェル石油は、変化し続ける環境の中で世界のエネルギー産業をリードしていく企業として永続的成長・発展を遂げていくために、人材の競争力強化が必要不可欠であると考えています。当社では社員に求められる人材像を「人材ビジョン」として定義し、その人材ビジョンを体現していくために教育体系や人事制度を展開し、社員が自らのキャリアを考え個々の能力を最大限発揮できるような機会を提供しています。また、企業の社会的責任として人権を尊重し、様々なライフステージや働き方に応じた支援制度の充実、労働安全衛生の確保を行うなど、働きやすい職場づくりに取り組んでいます。

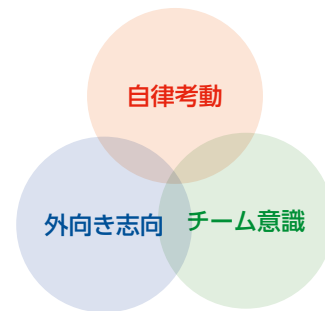
人材ビジョン

人材ビジョンとは当社がエネルギーソリューション・プロバイダーとして永続的に成長・発展していくために、社員一人ひとりが心掛ける信条・行動指針を定義したものです。「自律考動」「チーム意識」「外向き志向」の三つの柱からなり、年次・資格・職位に関係なく、あらゆる社員に共通して求められる人材像です。

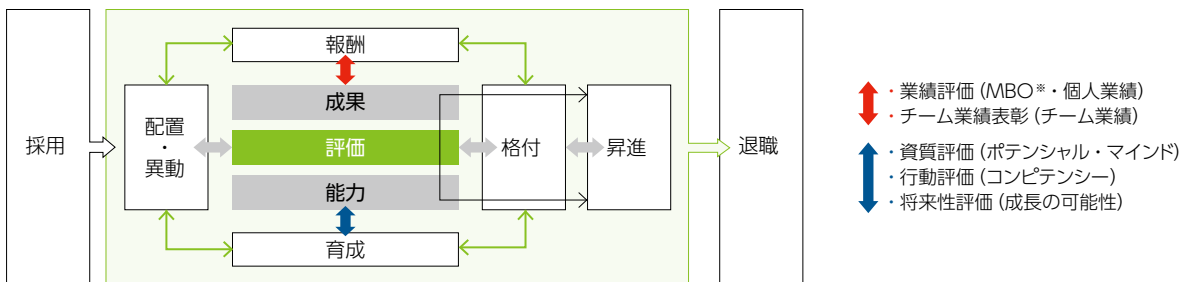
また、人事制度では「トータル人事システム」を運用し、成果・能力を考慮した報酬体系の整備や、会社と個人のキャリア・ディベロップメントプランを考慮した配置・異動を行っています。

人材ビジョン

- ①「**自律考動**」 周囲で起こっていることや変化を当事者意識をもって受け止め、自律的に課題設定を行い、より高い成果を求め行動します。
- ②「**チーム意識**」 一人ひとりの力をその集合体以上の力にすべく、ともに成長するという意識を持ち、チームワークを尊重し、チームに貢献します。
- ③「**外向き志向**」 顧客ニーズを把握する姿勢をつねに持ち、自らが外に向かって視野を広げ、創意工夫を重ね、行動します。



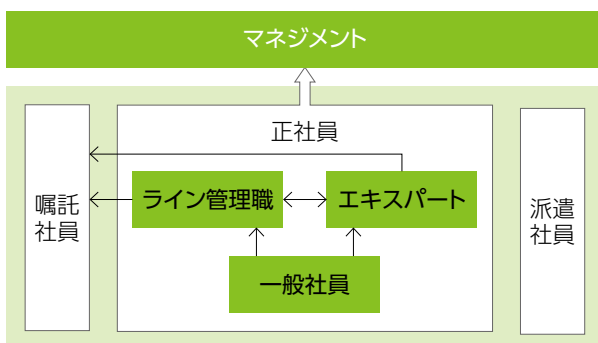
トータル人事システム



※ MBO (Management by Objectives) と公正な評価の実施

当社では、各従業員が個人ごとに達成すべき目標を定め、組織としての目標達成実現を図る目標管理システム「MBO」を採用しています。この実現のために必要な能力・行動について話し合いやレビューを行うほか、定期的に達成度を確認します。評価時は「多面評価」を行い、複数の評価者から個々の成果や行動が公正・客観的に評価される仕組みとなっています。

人材ポートフォリオの考え方



● ライン管理職

チームとしての成果と部下の育成を追求し、周囲への働きかけによってチームを活性化させる人材

● エキスパート

特定の職務における豊かな経験と社内外に通用する高い専門性を持ち、それらに裏付けられた成果を出すことによって、業績の向上に貢献する人材

● 嘱託社員

専門職

- ・ 関係会社の管理職または役員として出向し、関係会社を通じて当社グループ全体の業績向上に貢献する人材
- ・ 特定の分野における第一人者に相当するレベルの専門性を有し、一定の期間、一定の職務やプロジェクトにおいて、それらの発揮による高い成果を出すことによって業績の向上に貢献する人材

60歳以降の再雇用社員

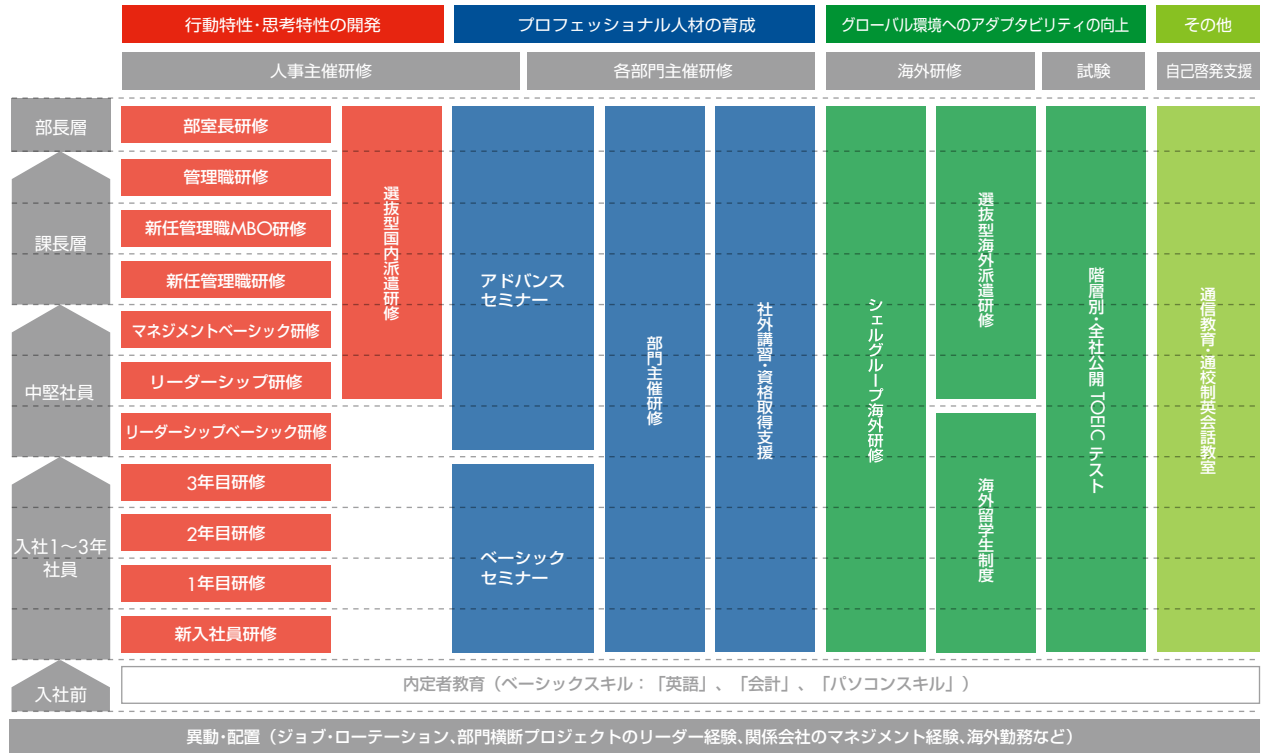
教育制度

人材育成においては、「社員は仕事を通じて成長する」という認識のもと、仕事における機会の提供（OJT）と、社員の成長欲求を原動力とした集合研修（Off JT）、自己啓発支援の組み合わせにより、人材ビジョンの体現を図ります。また、これらを支える教育制度として「行動特性・思考特性の開発」「プロフェッショナル人材の育成」「グローバル環境へのアダプタビリティの向上」の各開発領域において、各種

研修・教育支援などの機会を組み合わせ、必要なマインドの設定、能力開発の推進を図ります。

環境変化の進む時代において、会社が果たすべき役割は社員一人ひとりが最大限能力を発揮し、チャレンジを通じた成長が可能な「場」の提供であると考えており、社員に対しさらなる成長を期待する「投資」として各教育機会を提供していきます。

教育体系図



ダイバーシティとインクルーシブネスの実現

当社の目指す職場風土とは、従業員がお互いの行動や考えの相違を認め尊重し合い、多様な発想や価値観に触れる機会に富み、かつそこから学び成長していくことのできる活力のある職場です。当社ではこの風土を「ダイバーシティとインクルーシブネス」が実現された職場と呼び、企業と個人の相互成長の達成を目指しています。当社は

2004年に「ダイバーシティとインクルーシブネスの取り組みの基本方針」を策定し、社内・グループ内において理解促進・浸透のための取り組みを行っています。また、採用面においては公正採用選考人権啓発推進員の選任を行うなど、人権を保護・尊重し、国籍、性別、障がいによらない公正・公平な採用選考を実施するための体制を整備しています。

雇用の状況（昭和シェル石油単体）

従業員数	1,007人
平均年齢	44.9歳
平均勤続年数	20.8年
女性従業員比率	20.7%
新卒採用数（2011年採用実績）	23人
過去5年新卒入社女性比率（07～11年）	45.1%
中途採用数（2011年採用実績）	3人

※ 2011年12月末現在



両立支援制度の整備

従業員個々の環境やライフステージに応じた働き方を選択し、各自が能力を発揮してやりがいを持って働くことができるよう、各種制度の整備を進めています。

まず、女性が妊娠・出産などのライフイベントに応じて柔軟に働き、能力を発揮することを可能にするため、育児休職制度に加え、復職後も状況に応じた働き方ができるように制度の充実を図っています。この取り組みに関しては、厚生労働省より子育て支援企業の認定マーク「次世代認定マーク(くるみん)」を2007年以降、継続取得しています。

その他、社員の柔軟な働き方や自主的な取り組みを支援するため、各種両立支援制度を整備しています。今後さらに制度活用が促進されるよう利用希望者のニーズや利用者の声などを拾い、制度や運用の改善を行っていきます。

制度の利用状況

制度名	利用者数		
	2009年	2010年	2011年
育児・介護休職	8人 (1人)	9人 (1人)	5人 (1人)
育児・介護短時間勤務	1人	4人 (1人)	4人 (1人)
子の看護のための休暇	15人 (0人)	26人 (15人)	27人 (17人)
在宅勤務	5人	6人 (1人)	4人 (1人)
自己啓発休職	0人	0人	1人 (1人)
ボランティア休暇	0人	1人 (1人)	2人 (2人)

※ カッコ内は、男性の利用者数

主な両立支援制度

すべての社員	
年次有給休暇	毎年、勤続年数に応じて、有給休暇が付与されます。(年間最大21日) 半日単位で取得できます。
年次有給休暇の繰越	付与された有給休暇が未消化の場合、次年度に繰り越すことができます。(年間最大31日)
フレックスタイム制度	1日の勤務時間を自分で決められるので、フレキシブルな働き方ができます。
自己啓発支援休職制度	能力開発のために、最長2年の休職ができます。
ボランティア休職制度	ボランティア活動のために、最長2年の休職ができます。
ボランティア休暇制度	ボランティア活動のために、年次有給休暇とは別に、年間3日の特別有給休暇を取得できます。
裁判員休暇	社員が裁判員などに選任された場合は、年次有給休暇とは別に、特別有給休暇を必要な日数付与します。
出産・育児を行う社員	
産前産後の休暇	社員本人が出産する場合は、出産予定日の6週間(多胎の場合14週間)前から、出産後8週間まで特別休暇を取得できます。
配偶者の出産時の特別休暇	社員の配偶者が出産した時には、年次有給休暇とは別に、2日の特別有給休暇を取得できます。
育児休職制度	男女を問わず、最長で子どもが満2歳になるまで休職できます。
短時間勤務制度	1日最大2時間まで勤務時間を短縮できます。(子どもが小学校就学前まで)
在宅勤務制度	週1日、自宅で勤務できます。(子どもが小学校3年生まで)
子の看護休暇	子どもの看護のために、年次有給休暇とは別に、年間最大10日の特別有給休暇を取得できます。(子どもが小学校就学前まで) 1日、半日、1時間単位で取得できます。
介護を行う社員	
介護休職制度	同一対象家族1人につき、最長1年間休職できます。(分割して取得できます)
介護休暇制度	家族の介護のために、年次有給休暇とは別に、年間最大10日の特別有給休暇を取得できます。1日、半日、1時間単位で取得できます。
短時間勤務制度	1日最大2時間まで勤務時間を短縮できます。(最長3年間)
在宅勤務制度	週1日、自宅で勤務できます。(介護が必要な期間中)

社員の健康管理とメンタルヘルスケア

労働基準法、労働安全衛生法やHSSEなどの社内規程に基づき「安全衛生管理規程」を定め、従業員の職場における安全と心身の健康を確保し、快適な作業環境の形成を促進するための取り組みを行っています。

健康面では社員を対象とする年2回の健康診断を実施し、メンタルヘルスケアについては、(公財)日本生産性本部メンタル・ヘルス研究所の「JMI健康調査」を2001年より隔年で実施し、社員が自身の心身の健康状態をチェックする機会を設けています。また、2011年は医療スタッフ

(産業カウンセラー、保健師)が昭和シェル石油の全部門、一部の関係会社を個別に訪問し、計65回のメンタルヘルス研修を実施しました。

また、健康についてのトピックなど情報発信を行うイントラネット専用サイト「こことからだの健康プラザ」に「健康相談窓口」を設置しており、心身の健康についてプライバシーを守った上でいつでも相談できる体制を整えています。

地域貢献の基本的な考え方

地域貢献の詳細 See 「CSR Book 2012」(WEB掲載) P.13 →

コミュニティとの関わりを積極的に持ち、地域・社会の持続的な発展に貢献していくことは、企業として果たすべき重要な役割であると考えています。昭和シェル石油グループは、次世代育成、地域貢献、国際貢献、環境保全など様々な分野での社会貢献活動に取り組んでいます。

環境フォト・コンテスト「わたしのまちの〇と×」

環境問題解決のために、私たち企業や地域、団体、個人一人ひとりが考え行動するきっかけの第一歩となることを期待し、2005年より環境フォト・コンテストを開催しています。第7回目の開催となった2011年は計4,738点(ジュニア部門4,340点/一般部門398点)のご応募をいただきました。



富士山の森プロジェクトの実施

2007年からNGOが主催する「富士山の森づくり」プロジェクトに参画し、病虫害や鹿の食害などに遭った富士山の森林の再生を目指しています。5年目の実施年である2011年は、2007年に当社が植栽した1haの区画にて、鹿害対策用ネットつけ作業を社員および社員家族ボランティア有志で行いました。



環境教育の実施

次世代を担う子ども達に対し「環境問題と新しいエネルギー」に関して、理解を深めてもらい、解決に向けた身近な取り組み方法などを話し合う参加型学習を2004年から展開しています。2011年は新潟県の小学校～高校、および台場本社近隣小学校の生徒計399名に対し実施しました。

また、新潟県と共同事業として行う「新潟雪国型メガソーラー」にて、新しいエネルギーについての知識を深めてい

ただため、2011年は全国から163団体2,422名の見学受入れを行い、積雪の多い地域でも安定した発電が可能なことなど、雪国の太陽光発電の可能性について理解を深めていただきました。



外部研究機関との共同研究

「エネルギー持続性フォーラム」の第7回シンポジウムをサステナビリティ学連携研究機構(IR3S)と共催しました。今回は「転換期をむかえたエネルギー利用とその地域展開」をテーマに実施し、講演やパネルディスカッションを通して、転換期をむかえたエネルギー利用の地域展開に向けた提言を行いました。

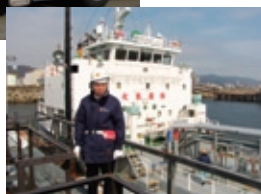


シェル美術賞

才能ある若手作家の発掘を目的とし、1956年の創設より半世紀以上にわたり完全な公募制にて実施を続けている、当社のメセナ(芸術文化支援)の中心となる活動です。2011年は「NEXT ART ココロを揺さぶる、一点を。」というメッセージのもと作品を募集し、903名の作家の方々から1,291点におよぶ作品のご応募をいただきました。



グランプリ受賞作品「neutral」



地域のコミュニティ参画：支援学校からの職場実習生受入れ

昭和シェル石油は大阪府の支援学校高等部生徒を対象とした企業への職場実習制度に協賛し、2012年2月13日から24日まで職場実習生を受け入れました。実習では主に総務関連業務やPC入力作業を行っていただきましたが、実習生はとても熱心に取り組んでくださいました。デスクワークのほか、神戸事業所において、潤滑油製造工程、タンカーからの荷揚げ、ローリーへの積込みなど、石油会社ならではのダイナミックな業務を実際に見学していただきました。短い期間ではありましたが、実習生との関わりを通じて、社員にとっても企業の社会的責任を身近に考える大変貴重な機会となりました。今後も継続して取り組みを行っていきたくと考えています。

COLUMN

震災後の復興支援と緊急時対策の強化

東日本大震災にて被害を受けた地域に対し、グループを挙げて復興に向けての支援を行いました。また、今回の震災の経験をもとに、グループの緊急時対応の見直し・対策強化に取り組みました。

石油製品の安定供給、および緊急時対策の強化



自衛隊基地に供給したドラム缶詰め燃料

震災発生後は、ライフラインとして欠かせないエネルギーの供給を一刻も早く行うべく、グループを挙げて設備や供給網の早期復旧に努め、官邸や資源エネルギー庁の要請に対応したほか、被災地向けに灯油などのドラム缶詰め燃料を供給しました。その後2011年4月には、サービスステーション(SS)の被災により、燃料供給が空白地帯となっていた岩手県陸前高田市において、地域の系列特約店および消防の協力のもとミニローリーやドラム缶などを活用した仮設SSの運営を行うなど、時機に応じた安定供給体制の構築に取り組みました。当社ではこれら震災時の対応経験を活かし、SS・製油所・油槽所の津波対策や事業継続計画書(BCP)の見直しを行うなど、緊急時のエネルギー供給体制の強化を行っています。

そのほか、放射性物質汚染対処特措法に基づいて指定された、放射性物質の汚染懸念のある区域の社有施設について、自主的に調査および対策を実施するため準備を進めています。これより得た調査結果などは、行政のほか地域の皆様にもお役立ていただけるようフィードバックをしていく予定です。

また、災害時自家発電用設備や貯水槽を備え、災害によりインフラが断絶された際も石油製品や生活水の供給を行うことが可能な災害対応型SS*の拡充にも引き続き取り組んでいきます。

*災害対応型SS
(2011年12月末時点):
全国40カ所



災害対応型SS

太陽光発電を用いた復興支援




造船所に設置した太陽光発電システム

NPOや昭和シェル石油グループの系列特約店などと協力して、被災地の支援を継続的に行っています。被災地のニーズや要望にお応えするために復興担当のスタッフを現地に派遣し、これまでに岩手県陸前高田市、宮城県石巻市、南三陸町などの避難所やボランティアセンターなど、200カ所以上の施設へ太陽電池などを無償提供しました。石巻市の造船所に設置した太陽光発電システムは、漁の再開に必要な船の修理のための電力源として活用され、雇用の創出に貢献しています。このほか、通学路、バス停、通勤用フェリー乗り場など、より生活に密着した場所や安全性が求められる場所に、太陽光発電を利用した街路灯の設置を行いました。また、宮城県気仙沼市の指定避難所・避難場所となっている小中学校10校に、環境教育、緊急時の電力確保、節電を目的として、太陽光発電システムを無償提供しました。当社は今後も、被災地の皆様に太陽電池をお届けすることで、早期の復興に貢献してまいります。



海岸近くに設置した街路灯



62	主要連結財務指標 12カ年の推移
64	財務状態・経営成績に関する説明および分析
68	事業等のリスク
70	連結貸借対照表
72	連結損益計算書／連結包括利益計算書
73	連結株主資本等変動計算書
74	連結キャッシュ・フロー計算書
75	連結財務諸表に対する注記
88	ネットワーク
90	主な子会社・関連会社
91	株主メモ

**Conquer the Change,
Pioneer the Future**

主要連結財務指標 12ヵ年の推移

昭和シェル石油株式会社およびその連結子会社
12月31日に終了した各事業年度

	2011	2010	2009	2008
年間:				
売上高	¥2,771,418	¥2,346,081	¥2,022,520	¥3,272,801
売上原価	2,582,339	2,183,535	1,956,623	3,161,950
売上総利益	189,078	162,545	65,896	110,851
販売費及び一般管理費	128,790	125,844	123,038	123,134
営業利益(損失)	60,288	36,701	(57,142)	(12,283)
経常利益(損失)	61,807	42,148	(56,455)	(10,065)
当期純利益(損失)	23,110	15,956	(57,619)	(16,221)
期末現在:				
自己資本*1	¥ 255,865	¥ 240,204	¥ 235,517	¥ 306,813
総資産	1,208,442	1,193,149	1,172,739	1,209,956
純有利子負債*2	262,800	280,108	275,837	206,363
減価償却費	43,329	33,949	35,277	31,239
設備投資額	39,559	81,733	49,933	37,606
使用資本*3	534,228	541,256	533,590	586,290
キャッシュ・フロー:				
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 50,551	¥ 89,836	¥ (7,395)	¥ 26,631
投資活動によるキャッシュ・フロー	(24,560)	(82,510)	(47,761)	(42,932)
フリー・キャッシュ・フロー*4	25,991	7,325	(55,156)	(16,301)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(31,159)	(8,671)	4,371	72,337
1株当たり金額:				
当期純利益(損失)(円)	¥ 61.36	¥ 42.37	¥ (152.99)	¥ (43.07)
純資産(円)	679.37	637.78	625.33	814.63
配当金(円)	18	18	36	36
配当性向(%) *5	310.3	30.3	—	—
業績・財務指標:				
売上高営業利益率(%)	2.2%	1.6%	—	—
売上高当期純利益率(%)	0.8	0.7	—	—
総資産当期純利益率(ROA)(%)	1.9	1.3	—	—
自己資本当期純利益率(ROE)(%) *1.6	9.3	6.7	—	—
自己資本比率(%) *1.7	21.2	20.1	20.1	25.4
流動比率(%) *8	103.2	90.2	83.0%	95.4%
ギアリング・レシオ(%) *9	50.7	53.8	53.9	40.2
期末発行済株式数(千株) *10	376,624	376,625	376,627	376,630
業務データ:				
原油処理実績(千kl) *11	26,212	25,168	25,804	26,784
グループ製油所の稼働率(%) *11	93.2	84.2	86.3	89.4
石油製品販売数量(千kl) *12	30,462	29,637	29,198	31,581
固定式サービスステーション数 *13	3,782	3,948	4,143	4,305
セルフサービスステーション数 *13	963	960	947	852

*1 会計基準の変更に伴い、従来の「株主資本」と定義が異なるため、2006年度より純資産から少数株主持分を除いた数値を記載。
また、自己資本当期純利益率及び自己資本比率もこの数値を基に計算している。

*2 純有利子負債=有利子負債-現金及び預金

*3 使用資本=自己資本+有利子負債

*4 フリー・キャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー

*5 配当性向=1株当たり配当金/1株当たり当期純利益(単体)

*6 自己資本当期純利益率=当期純利益/自己資本(期首、期末の平均)

*7 自己資本比率=自己資本/総資産

*8 流動比率=流動資産/流動負債

*9 ギアリング・レシオ=期末純有利子負債/(使用資本-現金及び預金)

*10 自己株式を除く。自己株式には持分法適用関連会社が保有している当社株式を含む。

*11 四日市製油所、京浜製油所、山口製油所の合計。

*12 石油製品販売数量には、揮発油、ジェット燃料、灯油、軽油、重油、ナフサ、LPG、潤滑油、アスファルト、生焚原油、石炭、コークス、カーゴトレードなどを含む。
(2005年度より、カーゴトレードを除いた数値を記載)

*13 単体サービスステーションのデータ。

单位:百万円

	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
	¥3,082,641	¥2,921,287	¥2,268,488	¥1,839,445	¥1,726,917	¥1,620,359	¥1,664,954	¥1,639,475
	2,874,422	2,728,137	2,056,023	1,665,978	1,570,155	1,460,458	1,513,626	1,477,361
	208,219	193,149	212,465	173,466	156,761	159,901	151,328	162,113
	119,405	118,847	114,084	113,280	120,787	123,500	123,274	124,442
	88,813	74,301	98,381	60,185	35,974	36,400	28,053	37,670
	92,709	77,675	100,497	61,927	38,188	40,101	29,052	38,913
	43,729	46,249	58,370	2,362	21,000	18,665	2,610	12,499
	¥ 338,933	¥ 309,411	¥ 275,232	¥ 226,955	¥ 234,773	¥ 221,604	¥ 212,168	¥ 216,349
	1,339,114	1,195,015	1,145,191	905,823	882,299	916,690	909,902	1,002,146
	166,655	173,881	162,180	106,229	105,568	142,880	145,272	253,472
	26,708	27,329	23,979	24,653	25,138	26,729	28,598	29,006
	23,617	32,540	17,442	12,408	11,574	13,823	7,690	6,172
	522,068	499,939	467,063	341,738	355,725	372,136	383,107	487,876
	¥ 44,796	¥ 29,312	¥ 25,806	¥ 29,598	¥ 54,704	¥ 23,262	¥ 83,277	¥ 46,202
	(25,687)	(28,883)	(28,548)	(19,194)	(7,874)	(10,710)	31,067	12,941
	19,108	429	(2,742)	10,403	46,830	12,551	114,344	59,143
	(21,029)	(13,712)	20,725	(17,700)	(39,167)	(30,474)	(106,997)	(48,251)
	¥ 116.12	¥ 122.95	¥ 155.31	¥ 6.14	¥ 55.96	¥ 49.69	¥ 6.95	¥ 33.19
	899.90	822.20	732.08	605.25	627.07	592.18	565.36	574.77
	36	36	35	30	25	25	20	15
	29.8	32.4	24.5	355.5	46.9	50.0	268.9	62.6
	2.9%	2.5%	4.4%	3.3%	2.1%	2.2%	1.7%	2.3%
	1.4	1.6	2.6	0.1	1.2	1.2	0.2	0.8
	3.3	3.9	5.1	0.3	2.4	2.0	0.3	1.2
	13.5	15.8	23.2	1.0	9.2	8.6	1.2	6.0
	25.3	25.9	24.0	25.1	26.6	24.2	23.3	21.6
	102.3	95.9	91.0	83.8	80.5	76.2	76.0	76.7
	33.0	36.0	37.1	31.9	31.0	39.2	40.6	54.0
	376,633	376,323	375,863	374,868	374,303	374,125	375,280	376,409
	28,413	27,554	28,555	28,371	28,387	26,786	28,959	29,152
	95.1	92.2	95.6	92.4	94.3	89.6	94.6	88.7
	32,262	31,461	30,702	38,244	39,840	39,827	41,905	41,916
	4,481	4,575	4,746	4,853	5,017	5,228	5,474	5,726
	719	583	413	308	267	195	97	25

2011年12月期の業績について

経営環境

2011年度におけるわが国の経済は、東日本大震災の影響による急激な落ち込みの後、年半ばには生産や個人消費等に持ち直しの動きがあったものの、年後半には海外経済の減速や円高の進行、さらにはタイの洪水の影響等から生産や輸出の伸びが鈍化するなど、先行き不透明な状況が続きました。

年初1バレル91ドル台で始まったドバイ原油価格は、4月末に120ドル近くまで上昇した後、5月に101ドル台まで急落しましたが、7月には110ドル台まで上昇しました。その後は、10月に一時100ドルを下回りましたが、再び上昇に転じ、2011年度末には1バレル105ドル台となりました。

外国為替相場は、年初1ドル81円台で始まり、東日本大震災直後に76円台まで円高が進みましたが、G7協調介入等を経て4月には85円台まで急激に円安が進みました。その後は、米国の景況感悪化や欧州債務問題の再燃から円高傾向が続き、10月末には史上最高値となる75円32銭をつけましたが、政府・日銀による介入等を経てやや値を戻し、1ドル77円台後半での越年となりました。

石油製品の国内需要は、火力発電用のC重油が増加したものの、低燃費車の普及や産業用燃料の他エネルギーへの転換等により全体としては減少傾向にありました。太陽電池の世界需要は、各国の普及政策等を背景に大きく増加しました。

業績の概要

連結損益計算書(抜粋)

単位:億円

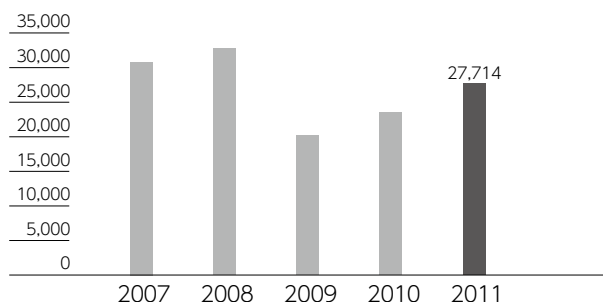
	2011	2010	増減
売上高	27,714	23,460	4,253
営業利益	602	367	235
経常利益	618	421	196
特別損益	(50)	(58)	7
当期純利益	231	159	71
たな卸資産評価の影響等を除いた場合の連結経常利益	300	342	(42)

連結売上高は、主として石油製品価格上昇の影響により、前期比18.1%増の2兆7,714億円となりました。損益面については、年初の寒波による暖房用燃料等の需要の増加や石油製品の市況回復等により、営業利益は602億円(前期比235億円の増益)、経常利益は618億円(前期比196億円の増益)となりました。なお、たな卸資産評価の影響等を除いた場合の経常利益相当額は300億円(前期比42億円の減益)となりました。

特別損益については、賃貸事業用不動産の処分による売却益の計上等があったものの、太陽電池事業の一部生産設備について減損損失を計上したこと等により、50億円の純損失となりました。以上の結果、連結当期純利益は231億円(前期比71億円の増益)、一株当たり当期純利益は61.36円(前期比18.99円の増益)となりました。

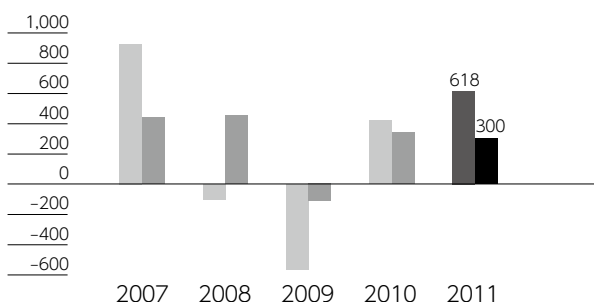
連結売上高

(億円)



連結経常利益(損失)

(億円)



■ 経常利益(損失) ■ CCSベース経常利益(損失)

※ CCS(カレント・コスト・オブ・サプライ)ベースの収益:

たな卸資産評価の影響を除いた原価を用いて算出する収益

セグメント別の状況

セグメント別売上高

単位:億円

	2011	2010
石油事業	26,952	23,040
エネルギーソリューション事業	657	288
その他	103	131
合計	27,714	23,460

セグメント別営業利益

単位:億円

	2011	2010
石油事業	872	455
エネルギーソリューション事業	(288)	(115)
その他	20	27
調整額	(1)	(0)
合計	602	367

①石油事業

原油価格の上昇とともに石油製品の販売価格も上昇し、売上高は2兆6,952億円(前期比17.0%増収)となりました。

原油価格が前年度に比して上昇したことに伴うたな卸資産評価への影響良化、灯油などの中間留分を中心とした販売数量の増加、マージンの安定的な推移等により、営業利益は872億円(前期比416億円増益)となりました。

たな卸資産評価の影響等を除いた場合の連結営業利益相当額は554億円(前期比177億円の増益)となり、平成12年に現在のたな卸資産評価方法に変更して以来の最高益を達成しました。

②エネルギーソリューション事業

太陽電池事業において第3工場が稼働を開始し販売規模が拡大したことにより、売上高は657億円(前期比128.0%増収)となりました。太陽電池事業において生産や販売を計画通り

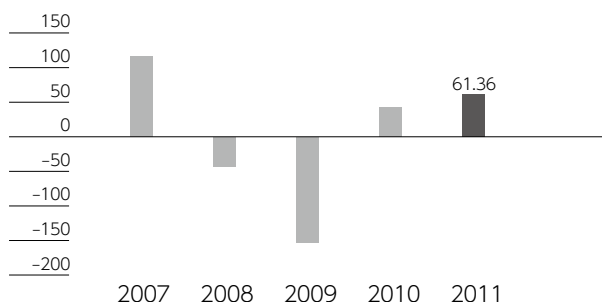
拡大したものの、太陽電池市場が供給過剰状態にあったために販売価格が急速に下落したこと、また急激な円高の進行によって輸出の採算が悪化したこと等により、収益は悪化しました。電力事業については、当社が出資する(株)扇島パワーの「扇島パワーステーション」が継続して安定運転を行い、小売需要に対応するとともに、東日本大震災後は一般電気事業者への緊急融通も行き、安定的な事業活動を継続しました。以上の結果、営業損失は288億円(前期比173億円の減益)となりました。

③その他

その他においては、建設工事や自動車用品の販売、当社所有のオフィスビルの賃貸等を行っており、その売上高は103億円(前期比21.7%減収)、営業利益は20億円(前期比6億円の減益)となりました。

1株当たりの当期純利益(損失)

(円)



財政状態

資産、負債および純資産の状況

連結貸借対照表(抜粋)

単位:億円

12月期	2011	2010
流動資産	6,587	6,029
有形固定資産	4,545	4,737
無形固定資産および投資その他の資産	951	1,164
総資産	12,084	11,931
負債	9,292	9,301
(うち有利子負債)	2,783	3,010
純資産	2,791	2,630
(うち自己資本)	2,558	2,402

2011年度末の連結総資産は1兆2,084億円となり、前期末に比べ152億円増加しました。これは、主に原油価格の上昇に伴う売掛金とたな卸資産の増加によるものです。連結純資産は、前期末に比べ161億円増加して2,791億円となりました。これは主に連結当期純利益の増加要因が中間・期末配当等の減少要因を上回ったこと等によるものです。

連結負債合計は、前期末に比べて8億円減少して9,292億円となりました。これは、主に有利子負債(長期・短期借入金、コマーシャル・ペーパー及び社債の合計)の減少によるものです。なお、有利子負債残高は2,783億円となり、前期末に比べ226億円減少しております。

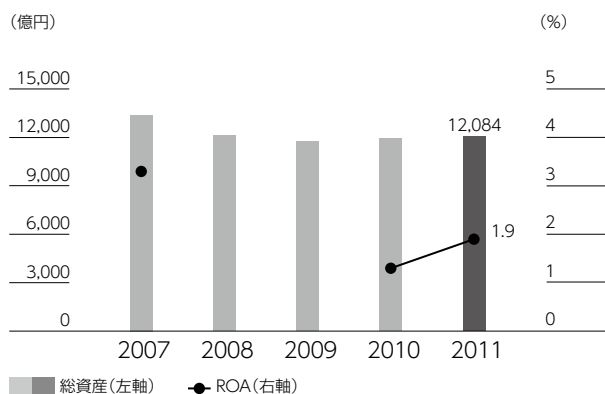
以上の結果、2011年度末の自己資本比率は21.2%となりました。また、期末発行済株式総数に基づく1株当たり純資産は、前期末の637.78円から679.37円となりました。

資金調達の状況

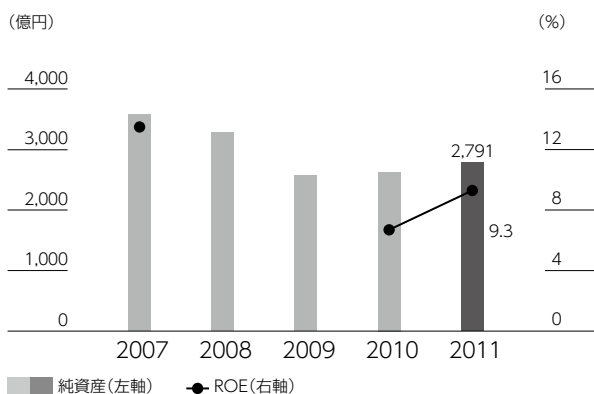
当社グループの短期資金需要は、主に原油・石油製品の仕入及びそれに付随する租税等に係るもの及びエネルギーソリューション事業における太陽電池事業に係るものであり、また長期資金需要は、製油所・太陽電池製造工場等の設備投資

に係るものですが、その必要な資金については、事業活動により稼得するキャッシュ・フローを充当し、不足する部分については、金融機関等からの借入及び社債の発行により調達しています。

総資産/ROA



純資産/ROE



キャッシュ・フローの状況

連結キャッシュ・フロー計算書(抜粋)

単位:億円

12月期	2011	2010
営業活動によるキャッシュ・フロー	505	898
投資活動によるキャッシュ・フロー	(245)	(825)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(311)	(86)
現金及び現金同等物の増減額	(52)	(12)
現金及び現金同等物の期首残高	197	210
現金及び現金同等物の期末残高	144	197

2011年度末における現金及び現金同等物(以下「資金」という)は、前期末に比べ52億円減少し、144億円となりました。各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は、次の通りです。

①営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果、資金は505億円の純収入(前期比392億円減)となりました。これは主に税金等調整前当期純利益(567億円)等の増加要因によるものです。

②投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果、資金は245億円の純支出(前期比579億円支出減)となりました。これは主にエネルギーソリューション事業のうち、太陽電池事業における宮崎第3工場(国富工場)の建設に係る固定資産取得等の設備投資によるものです。

③財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果、資金は311億円の純支出(前期比224億円支出増)となりました。これは、主にフリー・キャッシュ・フローを有利子負債の返済に充当したこと及び配当金の支払いによるものです。

2012年12月期の見通し(2012年2月公表)

2012年度は、国内における石油製品需要の減少傾向を見込むものの、連結売上高は2兆6,300億円となる見通しです。

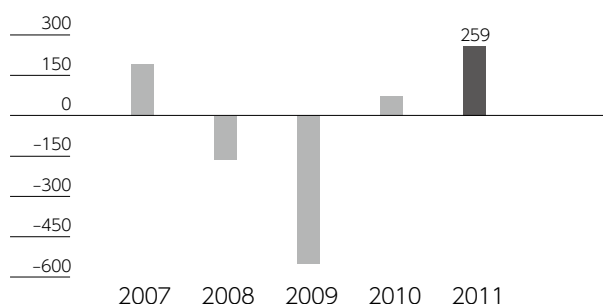
損益面は、石油事業において、京浜製油所扇町工場の閉鎖に伴う合理化効果が年間を通じて貢献する一方で、石油製品の市場環境は2011年度と比べて厳しさを増すと想定しています。エネルギーソリューション事業の太陽電池事業においては、国内市場における「再生可能エネルギーの全量買取制度」導入に伴う需要増に対応した国内販売ネットワークの拡充

及び昨年に稼働した宮崎第3工場を中心とした安定的かつ効率的な生産に取り組むものの、販売価格の下落傾向が継続すると想定しています。以上より、連結経常利益300億円、連結当期純利益110億円を見込んでいます。

なお、上記見通しはドバイ原油については1バレル110ドル、為替レート1ドル77円を前提としており、たな卸資産の評価の影響については見込んでいません。

フリー・キャッシュ・フロー

(億円)



事業等のリスク

当社グループでは、事業等のリスクのチェック・管理体制を整備し、リスクの低減に努めておりますが、当社グループの事業の状況及び経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある主な事項には、下記各項目のものがあります。

(1) エネルギー需要及び製品市況の影響に関するリスク

国内における石油製品に対する需要は、わが国の経済情勢、国内エネルギー需給等の影響を受けて変動します。また、国内の石油製品市場は、需要動向、業界他社との価格競争、海外の石油製品価格、他のエネルギーとの相対的価格競争力の変化等の影響を受けます。太陽電池市況も需給バランスの状

なお、下記リスクは当連結会計年度末において当社グループが判断したものであり、リスクのすべてではありません。また、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末において当社グループが判断したものです。

態、業界他社との価格競争に影響されます。

これらの変動要因は、輸出を含め当社グループが販売する製品の数量及び価格にも影響を与え、損益変動の要因となります。

(2) 原油、原材料価格及び為替相場の変動に関するリスク

① 販売マージン及び運転資金への影響

当社グループの国内石油製品の売上原価は、原油価格及び外国為替相場の変動の影響を受けるため、これらの影響を国内における製品その他の販売価格に反映させることを基本としております。また、太陽電池製品の売上原価も、原材料価格及び外国為替相場の変動の影響を受けるため、これらの影響を国内外における製品の販売価格に反映させることを基本と

してあります。しかしながら、国内外の市場環境等により売上原価の変動を販売価格に反映することが困難な場合には、損益変動の要因となります。

また、原油、原材料の価格の上昇あるいは為替の急激な変動により必要運転資金が増大する可能性があります。

② たな卸資産評価の影響

当社グループでは、たな卸資産の評価を主として総平均法で行っており、原油・原材料・製品価格が下落した場合は、期初の相対的に高価なたな卸資産の影響により売上原価が押し上げられ、損益に対するマイナス要因となります。一方、原油・原

材料・製品価格が上昇した場合は、期初の相対的に安価なたな卸資産の影響により売上原価が押し下げられ、損益に対するプラス要因となる等、原油・原材料・製品価格の変動が財政状態及び経営成績に影響を与える可能性があります。

(3) 原油、原材料の調達元に関するリスク

当社グループは、原油の大半を海外とりわけ中東から調達しております。産油国ならびに国際的な政治情勢の変動等の事由により原油調達に支障が生じ、適切な代替供給源を確保することが出来ない場合には、当社グループの財政状態及び

経営成績に影響を与える可能性があります。また、太陽電池は原材料に希少金属を使用しており、供給地の予期せぬ事情等で原材料調達に支障が生じる場合には、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を与える可能性があります。

(4) 他社との競合、あるいは技術革新に関するリスク

当社グループは、国内において石油事業を中心に従来からの精製設備や給油所数の過剰状態に加え、国内石油製品需要の減退により他社との激しい競争にさらされております。太陽電池事業においては技術革新が急速に進行しており、これに伴い技術標準やコスト競争力の優位性が変化し、国内外の他社との競合状況も影響を受けます。これに対応すべく当社

グループは、戦略的提携・協業を含め、今後とも競争力の維持・向上に努めますが、当社グループがこのような競争環境下において効率的な事業運営が出来ない、あるいは戦略的提携・協業から十分な成果が得られない場合には、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を与える可能性があります。

(5) 事業活動にかかる環境規制及び税の賦課等に関するリスク

将来、我が国において二酸化炭素の排出量や化石燃料の消費に対する数量規制及びその他の新たな環境規制が導入された場合には、追加の設備投資や費用負担が増加し、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を与える可能性があります。

太陽電池事業においては、各国政府の補助金政策の変更が、国内外の太陽電池の需要動向に影響を与え、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を与える可能性があります。

(6) 災害、事故等に起因する事業活動の停止、制約等に関するリスク

当社グループでは、HSSE管理規程により健康(Health)、安全(Safety)、危機管理(Security)及び環境保全(Environment)に関する基本事項を定めて、安全操業の徹底を図り、さらに損害保険の付保、危機管理計画書や事業継続計画書の作成並びにその訓練等により自然災害発生時や新型インフルエンザ等の感染症の流行時のリスクの極小化に努めておりますが、製油所や太陽電池工場をはじめとする当社グループの各

拠点が、想定を超えた災害等の事態に見舞われた場合には操業に支障が生じ、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を与える可能性があります。また、重大な労働災害、設備事故等が発生した場合や情報システムに障害が発生した場合にも、事業活動の停止、制約等により、同様の影響を与える可能性があります。

(7) 内部統制システム構築に関するリスク

当社グループでは、従来から行動原則担当役員の任命、独占禁止法遵守規程の履行、リスク管理体制の構築・運営、内部監査等の実施により、コンプライアンスの強化に努めております。

しかし、当社グループが構築した内部統制システムが有効に機能せず、コンプライアンス上のリスクが完全に回避できない事態が生じた場合には、ステークホルダーの信頼を失い、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を与える可能性があります。

(8) 知的財産権に関するリスク

技術開発の競争に加え、知的財産権戦略がますます重要となる中、専門部署を設けノウハウを含む知的財産権の管理体制や防御対策強化に努めておりますが、対応に不十分な分野

が生じた場合には、知的財産権の侵害等の紛争やノウハウの流出が生じる可能性があり、これらは当社グループの財政状態及び経営成績に影響を与える可能性があります。

(9) 製造物責任に関するリスク

当社グループは厳正な品質管理基準に基づき製品を製造しておりますが、万が一製品に欠陥が発生した場合に備えて保険に加入しています。しかしながら予期せぬ事情で大規模

なリコールや訴訟が発生した場合には、法的責任を負う可能性がある他、ブランドイメージの低下を招き、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を与える可能性があります。

(10) 個人情報の管理に関するリスク

当社グループは、製品販売等の事業に関連して顧客情報をはじめとする個人情報を取得して利用しており、その取り扱いについては社内管理体制を構築し、細心の注意を払っておりますが、これらが何らかの理由により流出したり悪用されたり

した場合には、法的責任を負う可能性がある他、ブランドイメージの低下を招き、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を与える可能性があります。

(11) 退職給付に関するリスク

当社グループの退職給付債務及び費用は、数理評価計算によって算出され、割引率等の基礎率や年金資産の期待運用収益率がその前提条件として設定されております。基礎率等に関する実際の数値が前提条件と異なる場合、又は前提条件が

変更された場合、その影響は累計され、将来にわたって定期的に認識されることになるため、退職給付債務の金額及び将来期間において認識される費用に影響を与えることとなります。

連結貸借対照表

昭和シェル石油株式会社及びその連結子会社
2011年12月31日及び2010年12月31日

単位:百万円

	2011	2010
資産の部		
流動資産		
現金及び預金(注10、14)	¥ 15,562	¥ 20,943
受取手形及び売掛金(注10、14、17)	325,622	291,104
商品及び製品	143,721	108,200
仕掛品	943	1,158
原材料及び貯蔵品(注14)	129,280	127,032
繰延税金資産(注7)	7,322	18,258
その他(注10、11)	37,107	36,526
貸倒引当金	(856)	(249)
流動資産合計	658,704	602,975
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	109,486	106,324
タンク	10,892	11,429
機械装置及び運搬具	167,247	111,001
土地	158,856	162,795
建設仮勘定	1,843	75,858
その他	6,245	6,310
有形固定資産合計(注5、13、14)	454,571	473,719
無形固定資産		
のれん	1,731	2,065
借地権	4,057	4,109
ソフトウェア	4,983	6,385
その他	259	276
無形固定資産合計	11,031	12,836
投資その他の資産		
投資有価証券(注4、10)	38,701	38,913
長期貸付金	6,159	8,006
繰延税金資産(注7)	22,977	41,129
その他(注10、11)	17,047	16,459
貸倒引当金	(750)	(892)
投資その他の資産合計	84,135	103,617
固定資産合計	549,737	590,173
資産合計	¥1,208,442	¥1,193,149

附随する注記事項は、本財務諸表の一部をなすものです。

単位:百万円

	2011	2010
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金(注10、17)	¥ 294,276	¥ 273,531
短期借入金(注6、10、14)	58,340	40,381
1年内償還予定の社債(注6、10)	—	200
未払金(注10、14)	177,452	185,000
未払法人税等	3,725	2,151
未払費用	10,341	9,846
賞与引当金	2,359	2,173
役員賞与引当金	32	40
コマーシャルペーパー(注6、10)	52,000	115,000
その他(注6、10、11)	39,824	40,191
流動負債合計	638,351	668,517
固定負債		
社債(注6、10)	35,000	35,000
長期借入金(注6、10、14)	133,022	110,470
繰延税金負債(注7)	3,711	4,444
退職給付引当金(注8)	75,335	72,426
役員退職慰労引当金	479	475
特別修繕引当金	16,308	11,687
その他(注6、9)	27,080	27,122
固定負債合計	290,938	261,626
負債合計	929,290	930,143
純資産の部		
株主資本		
資本金		
発行可能株式総数 440,000,000		
発行済株式総数 376,850,400(2011年、2010年)	34,197	34,197
資本剰余金	22,113	22,113
利益剰余金	199,182	182,959
自己株式		
(2011年末 226,299株、2010年末 225,209株)	(184)	(183)
株主資本合計	255,308	239,087
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	557	1,117
その他の包括利益累計額合計	557	1,117
少数株主持分	23,286	22,801
純資産合計	279,152	263,006
負債純資産合計	¥1,208,442	¥1,193,149

連結損益計算書

昭和シェル石油株式会社及びその連結子会社

単位:百万円

2011年1月1日～2011年12月31日及び2010年1月1日～2010年12月31日

	2011	2010
売上高(注17、18)	¥2,771,418	¥2,346,081
売上原価(注8、17、18)	2,582,339	2,183,535
売上総利益	189,078	162,545
販売費及び一般管理費(注8、12)	128,790	125,844
営業利益	60,288	36,701
営業外収益		
受取利息	213	230
受取配当金	258	3,628
為替差益	1,507	913
負ののれん償却額(注18)	—	1,363
持分法による投資利益(注18)	1,804	711
匿名組合投資利益	1,472	1,374
その他	1,385	1,692
	6,642	9,913
営業外費用		
支払利息	2,423	2,206
売上割引	1,700	1,428
その他	998	832
	5,123	4,467
経常利益	61,807	42,148
特別利益		
固定資産売却益	8,951	2,488
投資有価証券売却益	284	2,050
特別修繕引当金戻入額	62	785
補助金収入	3,546	1,017
その他	1,251	282
	14,094	6,624
特別損失		
固定資産処分損	3,210	3,203
投資有価証券評価損	53	156
減損損失(注13、18)	11,423	5,280
訴訟関連損失	—	1,920
その他(注4)	4,504	1,954
	19,191	12,515
税金等調整前当期純利益	56,710	36,256
法人税(注7)		
法人税、住民税及び事業税	4,136	2,736
法人税等調整額	28,445	16,305
法人税等合計	32,581	19,042
少数株主損益調整前当期純利益	24,129	17,214
少数株主利益	1,018	1,257
当期純利益	¥ 23,110	¥ 15,956

単位:円

	2011	2010
1株当たり情報:		
1株当たり当期純利益	¥ 61.36	¥ 42.37
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	潜在株式が 存在しないため記載なし	潜在株式が 存在しないため記載なし
1株当たり配当金	18.00	18.00
1株当たり純資産額	679.37	637.78

附随する注記事項は、本財務諸表の一部をなすものです。

連結包括利益計算書

昭和シェル石油株式会社及びその連結子会社

単位:百万円

2011年1月1日～2011年12月31日

	2011
少数株主損益調整前当期純利益	¥24,129
その他の包括利益(注16)	
その他有価証券評価差額金	(477)
持分法適用会社に対する持分相当額	(89)
その他の包括利益合計	(566)
包括利益(注16)	23,562
(内訳)(注16)	
親会社株主に係る包括利益	22,549
少数株主に係る包括利益	¥ 1,012

附随する注記事項は、本財務諸表の一部をなすものです。

昭和シェル石油株式会社及びその連結子会社
2011年1月1日～2011年12月31日及び2010年1月1日～2010年12月31日

単位:百万円

	2011	2010
株主資本		
資本金		
前期末残高	¥ 34,197	¥ 34,197
当期変動額		
当期変動額合計	—	—
当期末残高	34,197	34,197
資本剰余金		
前期末残高	22,113	22,113
当期変動額		
自己株式の処分	(0)	(0)
当期変動額合計	(0)	(0)
当期末残高	22,113	22,113
利益剰余金		
前期末残高	182,959	177,408
当期変動額		
剰余金の配当	(6,780)	(10,170)
当期純利益	23,110	15,956
持分法の適用範囲の変動	—	(234)
連結範囲の変動	(107)	—
当期変動額合計	16,222	5,551
当期末残高	199,182	182,959
自己株式		
前期末残高	(183)	(181)
当期変動額		
自己株式の取得	(0)	(1)
自己株式の処分	0	0
当期変動額合計	(0)	(1)
当期末残高	(184)	(183)
株主資本合計		
前期末残高	239,087	233,537
当期変動額		
剰余金の配当	(6,780)	(10,170)
当期純利益	23,110	15,956
自己株式の取得	(0)	(1)
自己株式の処分	0	0
持分法の適用範囲の変動	—	(234)
連結範囲の変動	(107)	—
当期変動額合計	16,221	5,549
当期末残高	255,308	239,087
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金		
前期末残高	1,117	1,979
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(560)	(861)
当期変動額合計	(560)	(861)
当期末残高	557	1,117
その他の包括利益累計額合計		
前期末残高	1,117	1,979
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(560)	(861)
当期変動額合計	(560)	(861)
当期末残高	557	1,117
少数株主持分		
前期末残高	22,801	22,206
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	485	594
当期変動額合計	485	594
当期末残高	23,286	22,801
純資産合計		
前期末残高	263,006	257,723
当期変動額		
剰余金の配当	(6,780)	(10,170)
当期純利益	23,110	15,956
自己株式の取得	(0)	(1)
自己株式の処分	0	0
持分法の適用範囲の変動	—	(234)
連結範囲の変動	(107)	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(74)	(267)
当期変動額合計	16,146	5,282
当期末残高	¥279,152	¥263,006

連結キャッシュ・フロー計算書

昭和シェル石油株式会社及びその連結子会社
2011年1月1日～2011年12月31日及び2010年1月1日～2010年12月31日

単位:百万円

	2011	2010
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	¥ 56,710	¥ 36,256
減価償却費	43,329	33,949
減損損失	11,423	5,280
固定資産処分損益	3,210	3,203
固定資産売却損益	(8,951)	(2,488)
投資有価証券評価損益	53	156
貸倒引当金の増減額	476	(537)
退職給付引当金の増減額	2,943	3,509
特別修繕引当金の増減額	4,621	(3,935)
受取利息及び受取配当金	(472)	(3,859)
支払利息及び売上割引	4,124	3,634
売上債権の増減額	(34,817)	(3,434)
たな卸資産の増減額	(37,663)	4,421
仕入債務の増減額	22,406	6,167
その他	(9,697)	10,003
小計	57,698	92,327
利息及び配当金の受取額	480	3,849
利息の支払額	(4,061)	(3,635)
法人税等の(支払額)又は還付額	(3,565)	(2,705)
営業活動によるキャッシュ・フロー	50,551	89,836
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	(42,900)	(82,569)
無形固定資産の取得による支出	(2,193)	(3,320)
有形固定資産の売却による収入	15,886	4,020
投資有価証券の取得による支出	(8)	(380)
投資有価証券の売却による収入	14	3,325
短期貸付金の純増減額	4,091	(556)
長期貸付けによる支出	(4)	(2,328)
長期貸付金の回収による収入	4	9
その他	550	(712)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(24,560)	(82,510)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額	8,471	(54,539)
コマーシャル・ペーパーの純増減額	(63,000)	11,000
長期借入れによる収入	35,300	51,650
長期借入金の返済による支出	(3,260)	(10,131)
社債の発行による収入	—	20,000
社債の償還による支出	(200)	(15,000)
自己株式の取得による支出	(0)	(1)
リース債務の返済による支出	(1,165)	(853)
配当金の支払額	(6,780)	(10,170)
少数株主への配当金の支払額	(544)	(623)
その他	20	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	(31,159)	(8,671)
現金及び現金同等物の増減額	(5,168)	(1,346)
現金及び現金同等物の期首残高	19,746	21,030
連結子会社の合併による現金及び現金同等物の増加額	—	62
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	(111)	—
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 14,466	¥ 19,746

現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲載されている科目の金額との関係:

単位:百万円

	2011	2010
連結貸借対照表上の現金及び預金	¥15,562	¥20,943
預入期間が3ヶ月を超える定期預金	(1,095)	(1,197)
現金及び現金同等物	¥14,466	¥19,746

1. 連結財務諸表作成上の基礎

添付の連結財務諸表は、日本の金融商品取引法及びその関連会計規則に従い、日本で一般に公正妥当と認められている会計原則に準拠して作成されている。日本で一般に公正妥当と認められている会計原則は、適用及び開示基準に関して国際財務報告基準と相違する点がある。

日本の金融商品取引法の規定に従い、百万円未満は切り捨て表示しているため、当該連結財務諸表に記載されている合計金額は、個々の表示金額の合計とは必ずしも一致しない。

2. 連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項

(1) 連結子会社に関する事項

a) 2011年12月31日現在の連結子会社は以下の通り(34社)

昭和四日市石油株式会社	株式会社サンロード
日本グリース株式会社	株式会社ライジングサン
昭石海外石油開発株式会社	株式会社ジェネックス
リーフエナジー株式会社	株式会社オンサイトパワー
若松ガス株式会社	昭和シェル船舶株式会社
日商鉱油株式会社	平和汽船株式会社
永瀬石油株式会社	中央シェル石油販売株式会社
上燃株式会社	東京シェルパック株式会社
東亜石油株式会社	株式会社新陽石油
昭石化工株式会社	昭石エンジニアリング株式会社
株式会社ベトロスター関西	ソーラーフロンティア株式会社
中川石油株式会社	株式会社エネサンスホールディングス
	その他10社

連結子会社であった株式会社丸新は、主要事業の事業譲渡に伴い重要性が低下したため、連結の範囲から除外しており、連結子会社数が減少している。また、連結子会社であった株式会社エネサンス富山は、株式の譲渡に伴い関係会社に該当しなくなったため、連結の範囲から除外しており、連結子会社数が減少している。

主要な非連結子会社 和多仁エネルギー株式会社

<非連結子会社は、いずれも小規模であり、合計の総資産、売上高、当期純損益(持分相当額)及び利益剰余金(持分相当額)等は、いずれも連結財務諸表に重要な影響を及ぼしていないため連結の範囲から除外している。>

b) 決算日

連結子会社の決算日は次の通りである。

決算日	子会社数
9月30日	7社
10月31日	1社
12月31日	26社

連結財務諸表の作成にあたっては、同決算日の財務諸表を使用し、連結決算日との間に生じた重要な取引については連結上必要な調整をしている。

(2) 持分法適用関連会社に関する事項

2011年12月31日現在持分法適用関連会社は以下の通り(13社)

西部石油株式会社	常陽シェル石油販売株式会社
ジャパンオイルネットワーク株式会社	三重石商事株式会社
セントラル石油瓦斯株式会社	株式会社ダイヤ昭石
シェル徳発株式会社	新潟石油共同備蓄株式会社
株式会社扇島パワー	丸紅エネルギー株式会社
豊通石油販売株式会社	株式会社シェル石油大坂販売所
	TSアロマティックス株式会社

持分法を適用しない非連結子会社及び関連会社(共同瓦斯株式会社他)は、それぞれ連結純損益(持分相当額)及び利益剰余金(持分相当額)に及ぼす影響が軽微であり、かつ全体として重要性がないため、持分法適用範囲から除外している。

(3) 重要な資産の評価基準及び評価方法

a) 有価証券

その他有価証券のうち時価のあるものは、決算日の市場価格等に基づく時価法を採用している。評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は主として移動平均法により算定している。時価のないものは、移動平均法による原価法を採用している。

b) デリバティブ

時価法を採用している。

c) たな卸資産

主として総平均法に基づく原価法(貸借対照表価額については、収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定)を採用している。

(4) 重要な減価償却資産の減価償却方法

a) 有形固定資産(リース資産を除く)

主として定額法を採用しており、耐用年数及び残存価額は、法人税法に規定する方法と同一の基準によっている。なお、連結子会社昭和四日市石油株式会社の主要石油精製設備については自主耐用年数(20年)を採用している。

b) 無形固定資産(リース資産を除く)

定額法を採用している。自社利用のソフトウェアについては社内における利用可能期間(5年)に基づく定額法によっている。

c) リース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とする定額法を採用している。なお、所有権移転外ファイナンス・リース取引のうち、リース取引開始日が2008年12月31日以前のリース取引については、引続き通常の賃貸借取引に係る方法に準じた会計処理によっている。

(5) 重要な引当金の計上基準

a) 貸倒引当金

債権の貸倒れによる損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上している。

b)賞与引当金

従業員の賞与支給に充てるため、原則として支給見積額のうち、当連結会計年度対応分を計上している。

c)役員賞与引当金

役員に対する賞与の支払に備えるため、支給見込額を計上している。

d)退職給付引当金

従業員の退職給付に備えるため、当連結会計年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき計上している。数理計算上の差異は、各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(10年~14年)による均等額をそれぞれ発生翌連結会計年度から費用処理することとしている。過去勤務債務は、発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(10年~14年)による定額法により費用処理することとしている。会計基準変更時差異は、発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(15年)による定額法により費用処理することとしている。

e)役員退職慰労引当金

一部の連結子会社において、役員の退職慰労金の支給に備えるため、内規に基づく当連結会計年度末支給見込額を計上している。

f)特別修繕引当金

将来支出する修繕費用に充てるため、製油所の機械装置に係る定期修繕費用及び消防法により定期開放点検が義務づけられたタンク等に係る点検修理費用の当連結会計年度に対応する見積額を計上している。

(6) 重要なヘッジ会計の方法

当社グループは、ヘッジ会計を適用していない。

(7) 消費税等の会計処理方法

消費税等の会計処理方法は、税抜方式によっている。

(8) のれんの償却方法に関する事項

のれん及びのれん相当額の償却については、発生原因に応じて20年以内での均等償却を行っている。ただし、金額が少額ののれんについては一括償却している。

(9) 利益処分に関する事項

利益処分は、当該期末後に開催される株主総会の決議により決定されることが会社法に規定されている。したがって、当期における利益処分は、当期の財務諸表には反映されていない。

(10) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

連結キャッシュ・フロー計算書における資金(現金及び現金同等物)は、手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっている。

(11) 表示方法の変更

2010年の連結財務諸表については、比較を容易にするため2011年の表示方法に合致するよう組替を行っている。

3. 会計方針の変更

(資産除去債務に関する会計基準等)

当連結会計年度より、「資産除去債務に関する会計基準」(企業会計基準第18号 平成20年3月31日)及び「資産除去債務に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第21号 平成20年3月31日)を適用している。

これにより、当連結会計年度の営業利益及び経常利益は141百万円、税金等調整前当期純利益は1,922百万円それぞれ減少している。

4. 有価証券

(1) 投資有価証券

	単位:百万円	
	2011	2010
その他有価証券	¥ 8,343	¥ 9,150
非連結子会社及び関連会社株式	30,358	29,763
	¥38,701	¥38,913

(2) その他有価証券のうち時価のあるもの

	単位:百万円		
	取得原価	連結貸借対照表計上額	2011 差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの			
株式	¥1,166	¥2,233	¥1,067
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの			
株式	2,737	2,614	(122)

単位:百万円

	2010		差額
	取得原価	連結貸借対照表計上額	
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの			
株式	¥3,750	¥5,286	¥1,536
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの			
株式	178	164	(13)

(3) 連結会計年度中に売却したその他有価証券

単位:百万円

	2011	2010
売却額	¥8	¥3,326
売却益の合計額	7	2,050
売却損の合計額	0	396

(4) その他有価証券のうち時価のないもの

単位:百万円

	2011	2010
その他有価証券		
非上場株式	¥3,494	¥3,698
	¥3,494	¥3,698

5. 賃貸等不動産関係

当社及び一部の子会社では、東京都その他の地域において、賃貸オフィスビルや賃貸商業施設等(土地を含む)を有している。

2011年12月期における当該賃貸等不動産に関する賃貸損益は1,871百万円(賃貸収益は主に売上高、賃貸費用は主に売上原価に計上)、固定資産除売却損益は7,934百万円(特別損益に計上)、減損損失は3百万円(特別損失に計上)である。なお、2010年12月期における当該賃貸等不動産に関する賃貸損益は2,687百万円(賃貸収益は主に売上高、賃貸費用は主に売上原価に計上)、固定資産除売却損益は2,331百万円(特別損益に計上)である。

これら賃貸等不動産の連結貸借対照表計上額、連結会計年度増減額及び時価は次のとおりである。

連結貸借対照表計上額			時価	
2010年12月31日	増加(減少)	2011年12月31日	2010年12月31日	2011年12月31日
¥31,505	¥(6,981)	¥24,524		¥73,455

連結貸借対照表計上額			時価	
2009年12月31日	増加(減少)	2010年12月31日	2010年12月31日	2010年12月31日
¥32,141	¥(635)	¥31,505		¥75,800

注: 1. 連結貸借対照表計上額は、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した金額である。

2. 賃貸等不動産の当連結会計年度増減額のうち、主な増加額は新たに遊休となった不動産1,066百万円であり、主な減少額は除売却による減少7,556百万円及び減価償却費488百万円である。

3. 当連結会計年度末の時価は、主として「不動産鑑定評価基準」に基づいて自社で算定した金額(指標等を用いて調整を行ったものを含む。)である。

6. 短期借入債務及び長期借入債務

(1) 期末時点での短期借入債務

単位:百万円

	2011	2010
短期借入金	¥45,675	¥ 37,203
コマーシャル・ペーパー	52,000	115,000
短期リース債務	1,126	1,416
	¥98,801	¥153,619

注: 期末短期借入債務の加重平均利率は以下の通り。

	%	
	2011	2010
短期借入金	0.15	0.18
コマーシャル・ペーパー	0.12	0.12

(2) 期末時点での長期借入債務

単位:百万円

	2011	2010
銀行借入、その他金融機関等返済期日2021年まで	¥145,687	¥113,648
長期リース債務	2,686	2,502
無担保普通社債(年利1.09%/償還期限2011年)	—	100
無担保普通社債(年利1.03%/償還期限2011年)	—	100
無担保普通社債(年利1.66%/償還期限2013年)	15,000	15,000
無担保普通社債(年利0.52%/償還期限2014年)	10,000	10,000
無担保普通社債(年利0.97%/償還期限2017年)	10,000	10,000
小計	¥183,374	¥151,350
1年以内償還予定の社債	—	200
1年以内返済予定の長期借入金	12,665	3,178
	¥170,709	¥147,972

注: 長期借入金(除1年以内返済分)の平均利率は2011年末、2010年末時点で各々1.08%及び1.23%である。

発行済社債の償還予定額

単位:百万円

	2011
1年以内	¥ —
1年超2年以内	15,000
2年超3年以内	10,000
3年超4年以内	—
4年超5年以内	—
5年超	10,000
	¥35,000

長期借入債務(社債を除く)の返済予定額

単位:百万円

	2011
1年以内	¥ 12,665
1年超2年以内	2,327
2年超3年以内	27,403
3年超4年以内	54,009
4年超5年以内	768
5年超	51,200
	¥148,374

(3) 特定融資枠契約

当社は、取引銀行で組成される融資シンジケート団と極度額1,400億円の特定融資枠契約(コミットメントライン契約)、及びみずほコーポレート銀行と特定融資枠契約(当座勘定貸越契約)100億円を締結している。

なお、2011年12月末における同契約に係る借入実行残高はない。

7. 税効果会計関係

(1) 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別内訳

単位:百万円

	2011	2010
繰延税金資産:		
退職給付引当金	¥ 27,722	¥ 31,005
固定資産減損損失	19,125	17,577
事業整理損	4,262	9,197
投資有価証券等評価損	1,148	837
貸倒引当金	450	543
繰越欠損金	17,864	38,550
その他	12,143	10,233
繰延税金資産小計	82,716	107,943
評価性引当額	(42,941)	(38,121)
繰延税金資産合計	¥ 39,774	¥ 69,822
繰延税金負債:		
固定資産圧縮準備金等	¥ (8,812)	¥ (10,049)
その他有価証券評価差額金	(360)	(462)
その他	(4,014)	(4,367)
繰延税金負債合計	(13,187)	(14,880)
繰延税金資産の純額	¥ 26,587	¥ 54,942

(2) 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異の原因となった主要な項目別の内訳

	%	
	2011	2010
法定実効税率	40.7	40.7
(調整)		
交際費等永久に損金に算入されない項目	1.5	0.7
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	(0.2)	(2.8)
評価性引当額の増減	13.4	13.7
住民税均等割	0.3	0.4
税率変更による差額	3.7	—
その他	(1.9)	(0.2)
税効果会計適用後の法人税等の負担率	57.5	52.5

(3) 法定実効税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の修正額

「経済社会の構造の変化に対応した税制の構築を図るための所得税法等の一部を改正する法律」(平成23年法律第114号)及び「東日本大震災からの復興のための施策を実施するために必要な財源の確保に関する特別措置法」(平成23年法律第117号)が2011年12月2日に公布され、2012年4月1日以降に開始する連結会計年度より法人税率に変更されることになった。これに伴い、繰延税金資産及び繰延税金負債の計算に使用される法定実効税率は、一時差異等に係る解消時期に応じて以下の通りとなる。	解消時期	税率
	2012年12月31日まで	40.7%
	2013年1月1日から2015年12月31日まで	38.0%
	2016年1月1日以降	35.6%
この税率の変更により、繰延税金資産の純額が2,024百万円減少し、法人税等調整額の金額が2,074百万円増加している。		

8. 退職給付関係

当社及び連結子会社は確定給付型の制度として、自社年金制度、確定給付企業年金制度及び共済制度等を設けている。

(1) 退職給付債務に関する事項

	単位:百万円	
	2011	2010
退職給付債務	¥(104,979)	¥(102,420)
年金資産	17,280	21,424
未積立退職給付債務	(87,699)	(80,995)
未認識数理計算上の差異	12,757	8,305
未認識過去勤務債務(債務の減額)(注2)	(745)	(219)
会計基準変更時差異の未処理額	381	498
小計	(75,305)	(72,410)
前払年金費用	(30)	(16)
退職給付引当金	¥ (75,335)	¥ (72,426)

- 注: 1. 割引率の算定は期末における利回りを基礎としている。
 2. 原則法を採用している当社及び連結子会社の1社において、当連結会計年度中に行われた退職金制度の変更により、過去勤務債務(債務の減額)が発生している。
 3. 当社の退職金制度の中には連結子会社の3社が含まれている。
 4. 当社及び連結子会社中3社を除く他の子会社は、退職給付債務の算定にあたり、簡便法を採用している。
 5. 自社年金制度は主に定年退職者及び55才以上の自己都合退職者が退職金の1/2を会社に拠出することにより会社が180ヶ月に渡って支給する年金制度であり、支給の終了は年金受給者が死亡した月である。
 6. 当社は、退職金、年金の現金給付制度(退職金・年金相当分の全額給与支払制度)と退職一時金制度の選択制を導入しており、上記退職給付債務には退職一時金制度の選択者の退職給付債務も含まれている。
 7. 当社は退職給付信託を設定している。

(2) 退職給付費用に関する事項

	単位:百万円	
	2011	2010
勤務費用(注1)	¥2,048	¥2,262
利息費用	2,370	2,452
期待運用収益	(290)	(215)
数理計算上の差異の費用処理額	1,485	1,471
過去勤務債務の費用処理額	(76)	(42)
会計基準変更時差異の費用処理額	117	117
その他(注2)	214	—
	¥5,869	¥6,045

- 注: 1. 簡便法を採用している連結子会社の退職給付費用は、「勤務費用」に計上している。
 2. 確定拠出年金制度及び中小企業退職金共済制度等への掛金拠出額である。

(3) 退職給付債務等の計算の基礎に関する事項

	2011年12月31日	2010年12月31日
退職給付見込額の期間配分方法	期間定額基準	期間定額基準
割引率	主として2.0%	主として2.5%
期待運用収益率	主として0.0%	主として0.0%
過去勤務債務の額の処理年数	10年~14年	10年~14年
数理計算上の差異の処理年数	10年~14年	10年~14年
会計基準変更時差異の処理年数	15年	15年

注: 割引率は期末における利回りにより算定している。

9. 資産除去債務関係

(1) 資産除去債務の概要

給油所施設用土地及び事務所等の不動産賃貸借契約に伴う原状回復義務等を合理的に見積り、資産除去債務に計上している。

(2) 資産除去債務の金額の算定方法

使用見込期間を取得から10~50年と見積り、割引率は1.189~2.409%を使用して資産除去債務の金額を計算している。

(3) 当連結会計年度における当該資産除去債務の総額の増減

	単位:百万円
	2011
期首残高(注)	¥3,372
有形固定資産の取得等に伴う増加額	70
時の経過による調整額	55
資産除去債務の履行による減少額	(43)
期末残高	¥3,455

注: 当連結会計年度より「資産除去債務に関する会計基準」(企業会計基準第18号 平成20年3月31日)及び「資産除去債務に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第21号 平成20年3月31日)を適用したことによる期首時点における残高である。

10. 金融商品に関する開示

(1) 金融商品に対する取組方針

当社グループは、設備投資計画に照らして、必要な資金を銀行借入、社債の発行等により調達している。また、短期的な運転資金については銀行借入、コマーシャル・ペーパーの発行等により調達している。デリバティブ取引は、商品価格、為替、金利等のリスクを軽減するために利用しており、投機的な取引は行っていない。

(2) 金融商品の内容及びそのリスク

営業債権である受取手形及び売掛金は、取引先の信用リスクに晒されている。投資有価証券は主に業務上の関係を有する企業の株式である。

営業債務である支払手形及び買掛金は、そのほとんどが3ヶ月以内の支払期日である。また、その一部には、原油等の輸入に伴う外貨建てのものがあり、為替の変動リスクに晒されている。

借入金、コマーシャル・ペーパー及び社債は、主に設備投資及び営業取引に必要な資金の調達を目的としたものであり、返済日または償還日は決算日後、最長で8年後である。変動金利の有利子負債は金利の変動リスクに晒されている。

デリバティブ取引は、先物為替予約及び金利スワップ取引に加えて、外貨建ての営業債権債務に係る為替の変動リスクに対するヘッジを目的としたオプション取引、原油及び石油製品の市場価格変動リスクに対するヘッジを目的としたスワップ取引、先物-先渡取引及びオプション取引等がある。

(3) 金融商品に係るリスク管理体制

信用リスクの管理

当社グループは信用リスクに備える為、取引先ごとに期日及び残高を管理するとともに、主な取引先の信用状況を定期的に把握することで、財務状況等の悪化による回収懸念の早期把握や軽減を図っている。

市場リスクの管理(為替リスク、金利リスク及び商品市場リスク)

外貨建債務は為替の変動リスクに晒されている。これらの為替リスクは主に先物為替予約取引を利用してヘッジしている。変動金利の有利子負債は金利の変動リスクに晒されているが、これらは主に金利スワップ取引を利用してヘッジしている。投資有価証券は定期的に時価や発行者の財政状態を把握する事で管理している。デリバティブ取引から生じるリスクは社内規定を設け、実需の範囲内で取引を実施することにより管理している。

(4) 金融商品の時価等に関する事項

金融商品の時価には、市場価格に基づく価額のほか、市場価格がない場合には合理的に算定された価額が含まれている。デリバティブ取引の時価については注記11.に記載している。

(a) 金融商品の時価

2011年12月31日	単位:百万円		
	連結貸借対照表計上額	時価	差額
現金及び預金	¥ 15,562	¥ 15,562	¥ —
受取手形及び売掛金	325,622	325,622	—
投資有価証券	4,848	4,848	—
資産計	¥346,033	¥346,033	¥ —
支払手形及び買掛金	¥294,276	¥294,276	¥ —
未払金	177,452	177,452	—
短期借入金(注1)	45,675	45,675	—
コマーシャル・ペーパー	52,000	52,000	—
社債	35,000	35,418	418
長期借入金(注1)	145,687	147,719	2,031
負債計	¥750,091	¥752,540	¥2,449
デリバティブ取引(注2)	¥ 364	¥ 364	¥ —

注: 1. 1年内返済予定の長期借入金は、「長期借入金」に含めて表示している。
2. デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務になる項目については、()で示している。

2010年12月31日	単位:百万円		
	連結貸借対照表計上額	時価	差額
現金及び預金	¥ 20,943	¥ 20,943	¥ —
受取手形及び売掛金	291,104	291,104	—
投資有価証券	5,451	5,451	—
資産計	¥317,500	¥317,500	¥ —
支払手形及び買掛金	¥273,531	¥273,531	¥ —
未払金	185,000	185,000	—
短期借入金(注1)	37,203	37,203	—
コマーシャル・ペーパー	115,000	115,000	—
社債(注2)	35,200	35,593	393
長期借入金(注1)	113,648	114,898	1,250
負債計	¥759,584	¥761,228	¥1,643
デリバティブ取引(注3)	¥ (1,358)	¥ (1,358)	¥ —

注: 1. 1年内返済予定の長期借入金は、「長期借入金」に含めて表示している。
2. 1年内償還予定の社債は、「社債」に含めて表示している。
3. デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務になる項目については、()で示している。

資産

現金及び預金、受取手形及び売掛金

これらは短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっている。

投資有価証券

上場株式は取引所の価格によっている。また、保有目的ごとの有価証券に関する注記事項については、注記4.に記載している。

負債

支払手形及び買掛金、未払金、短期借入金、並びにコマーシャル・ペーパー

これらは短期間で決済されるため、時価は帳簿価額にほぼ等しいことから、当該帳簿価額によっている。

社債

社債の時価は、元利金の合計額を、新規に同様の社債を発行した場合に想定される利率で割り引いて算定している。

長期借入金

長期借入金の時価は、元利金の合計額を、新規に同様の借入を行った場合に想定される利率で割り引いて算定している。

デリバティブ取引

デリバティブ取引の時価については注記11.に記載している。

(b)時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品

単位:百万円

	2011	2010
非上場株式	¥33,852	¥33,461

(5)金銭債権の連結決算日後の償還予定額

単位:百万円

2011年12月31日	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
現金及び預金	¥ 15,562	¥—	¥—	¥—
受取手形及び売掛金	325,622	—	—	—
合計	¥341,184	¥—	¥—	¥—

単位:百万円

2010年12月31日	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
現金及び預金	¥ 20,943	¥—	¥—	¥—
受取手形及び売掛金	291,104	—	—	—
合計	¥312,048	¥—	¥—	¥—

長期債務の満期については注記6.に記載している。

11. デリバティブ取引関係

(1)デリバティブ取引状況に関する事項

市場におけるリスクを軽減するために当社及び連結子会社は、社内規定に基づいてデリバティブ取引を利用している。当社及び連結子会社はデリバティブ取引を投機目的には利用していない。為替予約及びオプション取引、金利スワップ、原油、石油製品及びタンカーフレート先物・先渡取引、スワップ取引及びオプション取引を利用している。

デリバティブ取引は為替・金利・商品の市場リスクを負っているが、当社グループのデリバティブ取引は通常業務から生じる債権・債務全体の有する変動リスクを効果的に相殺しており、これらの取引の損益に与える影響は限られている。また、信用リスクを回避するために、デリバティブ取引の相手先は信用力の高い大手金融機関、商社等に限定している。

(2)デリバティブ取引の時価に関する事項

ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

単位:百万円

	2011年12月31日			
	契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
為替予約取引				
買建(米ドル)	¥50,532	¥—	¥ (25)	¥ (25)
買建(ユーロ)	15,069	—	(129)	(129)
売建(米ドル)	8,070	—	(2)	(2)
売建(ユーロ)	4,044	—	16	16
				¥(141)
原油先物取引				
買建	¥ 447	¥—	¥ 13	¥ 13
売建	2,299	—	(40)	(40)
石油製品先物取引				
買建	¥ 981	¥—	¥ 46	¥ 46
売建	703	—	(29)	(29)
原油先渡取引				
買建	¥10,872	¥35	¥ 75	¥ 75
売建	15,767	—	296	296
石油製品先渡取引				
買建	¥ 2,002	¥—	¥ 7	¥ 7
売建	8,169	—	136	136
				¥ 506

	単位:百万円			
	2010年12月31日		時価	評価損益
	契約額等	契約額等のうち1年超		
為替予約取引				
買建(米ドル)	¥87,709	¥—	¥(1,597)	¥(1,597)
売建(米ドル)	39,283	—	521	521
				¥(1,076)
原油先渡取引				
買建	¥ 9,631	¥73	¥ 462	¥ 462
石油製品先渡取引				
売建	¥14,946	¥—	¥ (744)	¥ (744)
				¥ (282)

注: 金利スワップ取引は該当なし。

12. 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費の主な明細

	単位:百万円	
	2011	2010
運賃諸掛	¥ 37,521	¥ 36,007
人件費	35,990	36,595
賃借料	6,013	6,392
減価償却費	7,274	6,475
研究開発費	5,041	4,700
その他	36,949	35,671
	¥128,790	¥125,844

13. 減損損失

当社グループは、キャッシュ・フローを生み出す最小単位として、給油所は1給油所ごと、給油所以外については基本的に管理会計上の区分に基づいて区分し、賃貸資産及び遊休資産については原則として1物件ごとに区分している。

給油所、工場及び不動産事業の資産グループの回収可能価額については、主として使用価値により測定しており、将来キャッシュ・フローを4.5%で割り引いて算出している。

遊休資産の資産グループの回収可能価額については、主として正味売却価額により測定しており、重要性の高い資産グループの測定については、不動産鑑定評価基準に基づく評価額によっている。

2011年度は事業環境の悪化等により、以下の資産又は資産グループ61件の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失(11,423百万円)として特別損失に計上している。

	単位:百万円			
	2011			合計
	土地	機械装置	建物他	
給油所(23ヶ所)	¥386	¥ —	¥ 207	¥ 593
工場(1ヶ所)	—	4,677	3,904	8,581
遊休資産(37ヶ所)	225	—	2,021	2,247
				¥11,423

	単位:百万円		
	2010		
	土地	建物他	合計
給油所(35ヶ所)	¥1,310	¥ 376	¥1,687
遊休資産(53ヶ所)	108	3,485	3,593
			¥5,280

14. 担保資産及び担保付債務

(1) 担保資産

単位:百万円

2011

現金及び預金	¥ 4,751
受取手形及び売掛金	1,314
原材料及び貯蔵品	75
建物及び構築物	14,917
タンク	4,442
機械装置及び運搬具	60,447
土地	21,597
その他	0
	¥107,547

(2) 担保付債務

単位:百万円

2011

長期借入金	¥ 6,872
短期借入金	1,604
未払金	68,962
	¥77,440

15. 偶発債務

当社グループが行っている債務保証等の残高は下記の通りである。

単位:百万円

2011

2010

連結子会社以外の会社の金融機関等からの借入に対する債務保証額	¥3,495	¥3,090
従業員の借入金(財形住宅融資金)に対する保証額	748	821
	¥4,243	¥3,911

当社は、通常の業務から発生する訴訟案件を抱えている。それらの訴訟による損害が仮にあったとしても当社の財政状態、経営成績、及びキャッシュ・フローの状況に及ぼす影響はないと考えている。

16. 連結包括利益計算書関係

当連結会計年度の直前連結会計年度における包括利益は以下の通りである。

単位:百万円

2010

親会社株主に係る包括利益	¥15,094
少数株主に係る包括利益	1,227
計	¥16,322

当連結会計年度の直前連結会計年度におけるその他の包括利益は以下の通りである。

単位:百万円

2010

その他有価証券評価差額金	¥(856)
持分法適用会社に対する持分相当額	(35)
計	¥(892)

(追加情報)

当連結会計年度より、「包括利益の表示に関する会計基準」(企業会計基準第25号 平成22年6月30日)を適用している。

17. 関連当事者との取引

当連結会計年度及び前連結会計年度における関連当事者との取引実績は以下の通りである。

(1) 法人

当社と関連当事者との取引が、連結売上高の10%以上、又は連結売上原価と販売費及び一般管理費の合計額の10%以上であった場合、その年間取引額を開示している。また、それらの取引の年末残高が、連結総資産の1%以上であるものについても開示している。

2011年12月期

名称	資本金 又は出資金 (百万円)	議決権等の所有 (被所有)割合	取引			
			取引		期末残高	
			取引内容	金額	科目	金額
サウジ・アラビアン・ オイル・カンパニー	¥ —	間接15.0% (被所有)	原油・石油製品等の購入	¥805,205	買掛金	¥37,437
西部石油株式会社	¥8,000	直接38.0%	石油製品等の購入	462,652	買掛金	46,804
			原油の立替購入	—	売掛金	19,622
丸紅エネルギー株式会社	¥2,350	直接33.4%	石油製品の販売	130,716	売掛金	14,443
シェル・ケミカルズ・ジャパン 株式会社	¥ 250	—	石油製品・石油化学製品の 販売	322,705	売掛金	9,662
シェル・イースタントレーディング (ピー・ティー・イー)リミテッド	US\$714	—	原油・製品等の購入	241,876	買掛金	23,435

2010年12月期

名称	資本金 又は出資金 (百万円)	議決権等の所有 (被所有)割合	取引			
			取引		期末残高	
			取引内容	金額	科目	金額
サウジ・アラビアン・ オイル・カンパニー	¥ —	間接15.0% (被所有)	原油の購入	¥696,053	買掛金	¥61,290
西部石油株式会社	¥8,000	直接38.0%	石油製品等の購入	398,247	買掛金	35,886
			原油の立替購入	—	売掛金	23,633
丸紅エネルギー株式会社	¥2,350	直接33.4%	石油製品の販売	121,920	売掛金	11,776
シェル・ケミカルズ・ジャパン 株式会社	¥ 250	—	石油製品・石油化学製品の 販売	312,540	売掛金	29,373
シェル・イースタントレーディング (ピー・ティー・イー)リミテッド	US\$714	—	原油・製品等の購入	227,673	買掛金	16,127

注: 1. 原油・製品の購入については、市場価格を勘案し価格交渉の上、決定している。
2. 消費税等は含まれていない。

(2) 個人

該当なし

18. セグメント情報等

(1) 報告セグメントの概要

当社グループの報告セグメントは、当社の構成単位のうち分離された財務諸表が入手可能であり、取締役会が、経営資源の配分の決定及び業績を評価するために、定期的に検討を行う対象となっているものである。

当社グループは、石油製品、太陽電池及び電力等のエネルギー関連製品を製造・販売しており、当社及び当社の連結子会社はそれぞれ独立した経営単位として、取り扱う製品・サービスについて包括的な戦略を立案し、事業活動を展開している。

したがって、当社グループは取り扱う製品・サービス別セグメントから構成されており、「石油事業」「エネルギーソリューション事業」の2つを報告セグメントとしている。また、報告セグメントに含まれない事業は「その他」に集約している。

「石油事業」は、揮発油、ナフサ、灯油、軽油、重油、潤滑油、LPG、アスファルト、化成品等石油製品等の製造・販売を行っている。「エネルギーソリューション事業」は、太陽電池モジュールの製造・販売及び電力の卸供給等を行っている。

(2) 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理方法は、「連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」における記載と概ね同一である。セグメント間の内部売上高及び振替高は市場実勢価格に基づいている。

報告セグメントの利益は営業利益ベースの数値である。

(3) 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産、負債その他の項目の金額に関する情報

2011年12月期

単位:百万円

	報告セグメント				合計	調整額	連結財務諸表 計上額
	石油事業	エネルギー ソリューション 事業	計	その他			
売上高							
外部顧客への売上高	¥2,695,278	¥65,799	¥2,761,078	¥10,339	¥2,771,418	¥ —	¥2,771,418
セグメント間の内部売上高又は振替高	2,640	4,956	7,596	3,865	11,462	(11,462)	—
計	2,697,918	70,756	2,768,674	14,205	2,782,880	(11,462)	2,771,418
セグメント利益又は(損失)	87,267	(28,895)	58,371	2,056	60,427	(138)	60,288
セグメント資産	1,029,751	156,915	1,186,666	35,283	1,221,950	(13,507)	1,208,442
その他の項目							
減価償却費	27,754	14,939	42,693	636	43,329	—	43,329
(のれんの償却額)及び負の のれんの償却額	371	(28)	342	—	342	—	342
持分法投資利益又は(損失)	1,870	(66)	1,804	—	1,804	—	1,804
減損損失	2,841	8,581	11,423	—	11,423	—	11,423
のれんの未償却残高	(136)	(115)	(251)	—	(251)	—	(251)
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	¥ 14,465	¥27,272	¥ 41,738	¥ 177	¥ 41,915	¥ —	¥ 41,915

- 注: 1. 「その他」の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、不動産、建設工事、自動車用品の販売及びリース業等を含んでいる。
2. セグメント利益調整額(138)百万円は、セグメント間取引消去である。
3. セグメント資産調整額(13,507)百万円は、主にセグメント間の債権の相殺消去である。
4. セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っている。

2010年12月期

単位:百万円

	報告セグメント				合計	調整額	連結財務諸表 計上額
	石油事業	エネルギー ソリューション 事業	計	その他			
売上高							
外部顧客への売上高	¥2,304,019	¥ 28,863	¥2,332,882	¥13,198	¥2,346,081	¥ —	¥2,346,081
セグメント間の内部売上高又は振替高	2,268	4,554	6,822	3,448	10,271	(10,271)	—
計	2,306,287	33,418	2,339,705	16,647	2,356,352	(10,271)	2,346,081
セグメント利益又は(損失)	45,569	(11,581)	33,987	2,718	36,705	(4)	36,701
セグメント資産	1,031,598	133,625	1,165,223	42,917	1,208,141	(14,992)	1,193,149
その他の項目							
減価償却費	28,216	4,963	33,180	768	33,949	—	33,949
(のれんの償却額)及び負の のれんの償却額	510	(28)	481	(1,844)	(1,363)	—	(1,363)
持分法投資利益又は(損失)	720	(8)	711	—	711	—	711
減損損失	3,075	2,205	5,280	—	5,280	—	5,280
のれんの未償却残高	234	(144)	90	—	90	—	90
有形固定資産及び 無形固定資産の増加額	¥ 21,823	¥ 63,735	¥ 85,559	¥ 60	¥ 85,620	¥ —	¥ 85,620

- 注: 1. 「その他」の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、不動産、建設工事、自動車用品の販売及びリース業等を含んでいる。
2. セグメント利益調整額(4)百万円は、セグメント間取引消去である。
3. セグメント資産調整額(14,992)百万円は、主にセグメント間の債権の相殺消去である。
4. セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っている。

(4) 関連情報

a) 製品及びサービスごとの情報

セグメント情報に同様の情報を記載しているため、記載を省略している。

b) 地域ごとの情報

① 売上高

本邦の外部顧客への売上高が連結損益計算書の90%を超えるため、記載を省略している。

② 有形固定資産

本邦に所在している有形固定資産の金額が連結貸借対照表の金額の90%を超えるため、記載を省略している。

c) 主要な顧客ごとの情報

単位:百万円

顧客の名称又は氏名	売上高	関連するセグメント
シエルケミカルズ・ジャパン(株)	¥322,720	石油事業

(追加情報)

当連結会計年度より、「セグメント情報等の開示に関する会計基準」(企業会計基準第17号 平成21年3月27日)及び「セグメント情報等の開示に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第20号 平成20年3月21日)を適用している。

2010年12月期に記載したセグメント情報は以下の通りである。

(1) 事業の種類別セグメント情報

2010年12月期

単位:百万円

	石油事業	エネルギーソリューション事業	不動産事業	その他事業	計	消去又は全社	連結
I. 売上高及び営業損益							
売上高							
(1) 外部顧客に対する売上高	¥2,301,684	¥ 31,099	¥ 4,260	¥ 9,036	¥2,346,081	¥ —	¥2,346,081
(2) セグメント間の内部売上高又は振替高	2,294	4,108	54	3,479	9,936	(9,936)	—
計	2,303,979	35,208	4,314	12,515	2,356,017	(9,936)	2,346,081
営業費用	2,259,219	46,876	1,383	11,926	2,319,405	(10,025)	2,309,380
営業利益又は(営業損失)	44,759	(11,668)	2,931	589	36,611	89	36,701
II. 資産、減価償却費、減損損失及び資本的支出							
資産							
減価償却費	¥1,159,805	¥ 61,226	¥28,734	¥13,942	¥1,263,710	¥(70,560)	¥1,193,149
減損損失	27,936	5,243	709	59	33,949	—	33,949
資本的支出	3,075	2,205	—	—	5,280	—	5,280
資本的支出	21,445	64,244	53	7	85,750	—	85,750

注: 1. 事業区分の方法は、主として内部管理上採用している区分による。

2. 各事業区分に属する主な製品又は事業内容

(1) 石油事業…揮発油、ナフサ、灯油、軽油、重油、潤滑油、LPG、アスファルト、化成油等石油製品

(2) エネルギーソリューション事業…太陽電池事業、電力事業、都市ガス事業

(3) 不動産事業…不動産の賃貸及び管理

(4) その他事業…建設工事、自動車用品の販売及びリース業、分散電源事業等

3. 営業費用のうち、消去又は全社の項目に含めた配賦不能営業費用の金額はない。

4. 資産のうち、消去又は全社の項目に含めた全社資産の金額はない。

5. 減価償却費、減損損失及び資本的支出には、長期前払費用とその償却額が含まれている。

6. 会計処理の方法の変更

1) 重要な減価償却資産の減価償却の方法の変更

一部の連結子会社の有形固定資産の減価償却の方法については、従来、定率法を採用していたが、当連結会計年度より定額法に変更している。この変更により、従来の方法によった場合と比較して、当連結会計年度の石油事業の営業利益は1,995百万円増加している。

2) 完成工事高及び完成工事原価の計上基準の変更

当連結会計年度より「工事契約に関する会計基準」(企業会計基準第15号)を適用している。この変更により、従来の方法によった場合と比較して、当連結会計年度のその他事業の売上高は441百万円増加し、営業利益は44百万円増加している。

7. 事業区分の方法の変更

従来、事業の種類別セグメントは、「石油事業」「不動産事業」「その他事業」の3区分としていたが、当連結会計年度より、中期経営ビジョンに基づきエネルギーソリューションを提供する企業へと事業変革を進めている現状を鑑み、当社グループの事業内容をより明瞭に示すため、「エネルギーソリューション事業」を区分し、「石油事業」「エネルギーソリューション事業」「不動産事業」「その他事業」の4区分に変更している。なお、前連結会計年度において、変更後の事業区分によった場合の種類別セグメント情報は次の通りである。

2009年12月期

単位:百万円

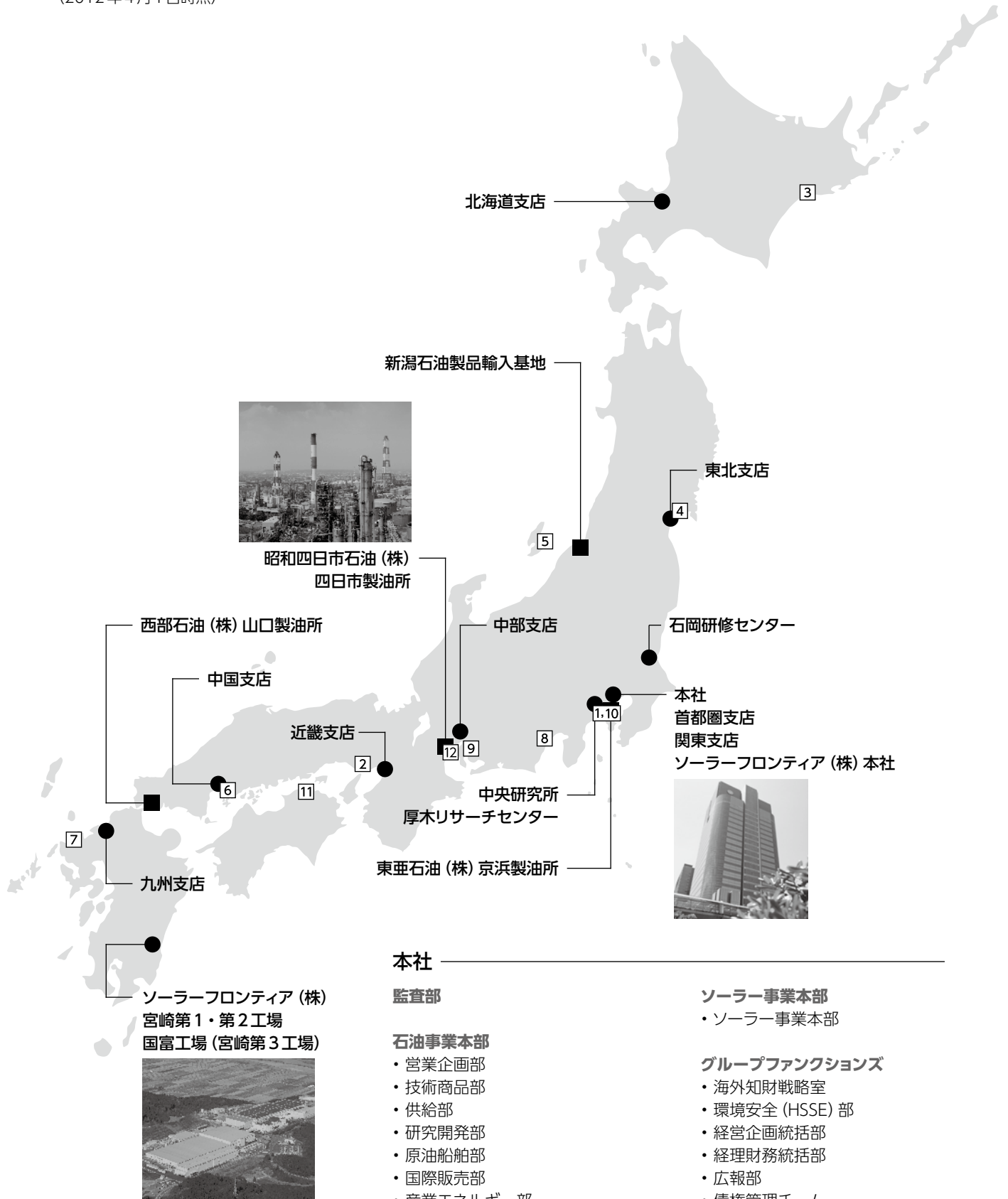
	石油事業	エネルギーソリューション事業	不動産事業	その他事業	計	消去又は全社	連結
I. 売上高及び営業損益							
売上高							
(1) 外部顧客に対する売上高	¥1,991,167	¥17,302	¥ 4,263	¥ 9,787	¥2,022,520	¥ —	¥2,022,520
(2) セグメント間の内部売上高又は振替高	2,784	3,772	123	3,288	9,968	(9,968)	—
計	1,993,952	21,074	4,386	13,076	2,032,488	(9,968)	2,022,520
営業費用	2,051,261	24,572	1,488	12,466	2,089,789	(10,126)	2,079,662
営業利益又は(営業損失)	(57,309)	(3,498)	2,897	609	(57,300)	158	(57,142)
II. 資産、減価償却費、減損損失及び資本的支出							
資産							
減価償却費	¥1,132,080	¥37,157	¥29,829	¥12,569	¥1,211,638	¥(38,898)	¥1,172,739
減損損失	29,304	5,106	778	88	35,277	—	35,277
資本的支出	16,268	—	—	—	16,268	—	16,268
資本的支出	29,330	23,342	124	4	52,801	—	52,801

(2) 所在地別セグメント情報

2010年12月期は本邦以外の国又は地域に所在する連結子会社及び在外支店がないため、該当事項はない。

(3) 海外売上高

海外売上高の合計が、2010年12月期の連結売上高に占める割合の10%未満のため、開示を省略している。



本社

監査部

石油事業本部

- ・営業企画部
- ・技術商品部
- ・供給部
- ・研究開発部
- ・原油船舶部
- ・国際販売部
- ・産業エネルギー部
- ・新規事業推進部
- ・製造部
- ・製品貿易部
- ・電力事業部
- ・販売部
- ・ホームソリューション部
- ・リテール販売部
- ・リテール EPOCH プロジェクトチーム
- ・流通業務部

ソーラー事業本部

- ・ソーラー事業本部

グループファンクションズ

- ・海外知財戦略室
- ・環境安全 (HSSE) 部
- ・経営企画統括部
- ・経理財務統括部
- ・広報部
- ・債権管理チーム
- ・情報企画室
- ・人事統括部
- ・総務部
- ・内部統制推進部
- ・秘書室
- ・プロキュアメントチーム
- ・法務統括部

- 製油所、輸入基地
- 事業所、油槽所、LPG基地、アスファルト基地
- 本社、支店、研究所など



石岡研修センター

中央研究所

支店

- ・北海道支店
- ・東北支店
- ・首都圏支店
- ・関東支店
- ・中部支店
- ・近畿支店
- ・中国支店
- ・九州支店

新潟石油製品輸入基地

事業所

- ・横浜事業所 ①
- ・神戸事業所 ②

油槽所

- ・釧路西港油槽所 ③
- ・塩釜油槽所 ④
- ・佐渡油槽所 ⑤
- ・広島油槽所 ⑥
- ・唐津油槽所 ⑦

グループ製油所

- ・昭和四日市石油 (株) 四日市製油所
- ・東亜石油 (株) 京浜製油所
- ・西部石油 (株) 山口製油所

LPG基地

- ・清水LPG基地 ⑧
- ・碧南LPG基地 ⑨

アスファルト基地

- ・横浜アスファルト基地 ⑩
- ・高松アスファルト基地 ⑪
- ・三重プラント ⑫

太陽電池工場・研究所

- ・厚木リサーチセンター
- ・宮崎第1工場
- ・宮崎第2工場
- ・国富工場 (宮崎第3工場)

主な子会社・関連会社

(2011年12月31日時点)

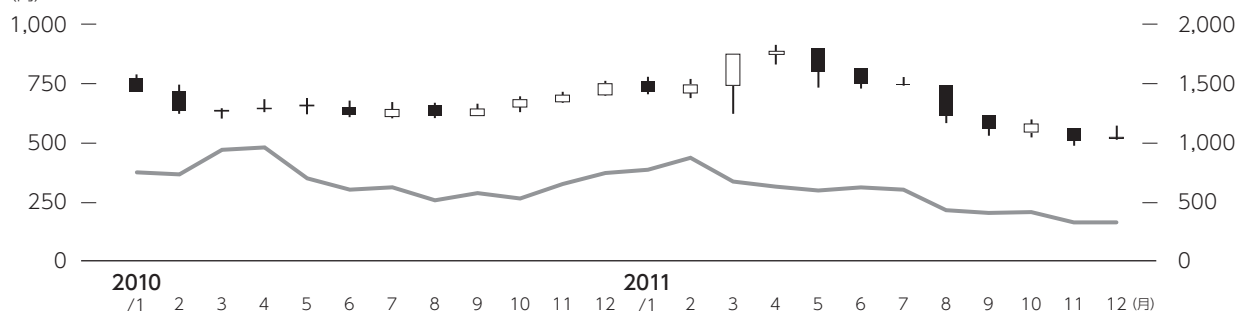
会社名	主な事業内容
連結子会社 (34社)	
昭和四日市石油 (株)	・石油精製
東亜石油 (株)	・石油精製
昭和シェル船舶 (株)	・外航・内航船舶運送業
平和汽船 (株)	・製油所・石油基地における構内作業 ・船舶代理店業
昭石海外石油開発 (株)	・石油・天然ガスなどの探鉱 ・開発プロジェクト会社の管理統括
昭石エンジニアリング (株)	・石油関係を中心とする産業施設・給油所の設計・建設
日本グリース (株)	・グリース・潤滑油の製造・販売
ソーラーフロンティア (株)	・太陽電池モジュール・システムの開発・製造・販売
昭石化工 (株)	・防水用建材の製造・販売・施工 ・石油製品・アスファルト舗材の製造・販売
(株) ライジングサン	・自動車関連用品の販売 ・機器類のリース ・損害保険代理店業
(株) オンサイトパワー	・分散電源事業
若松ガス (株)	・石油製品の販売 ・都市ガス事業
(株) ジェネックス	・電力の卸供給
リーフエナジー (株)	・石油製品販売
(株) サンロード	・石油製品販売
上燃 (株)	・石油製品販売
(株) 新陽石油	・石油製品販売
中央シェル石油販売 (株)	・石油製品販売
東京シェルパック (株)	・石油製品販売
中川石油 (株)	・石油製品販売
(株) ベトロスター関西	・石油製品販売
日商砒油 (株)	・石油製品販売
永瀬石油 (株)	・石油製品販売
(株) エネサンスホールディングス	・液化ガス販売 ・高圧ガス他石油関連工事 ・住宅器具・OA 機器販売
他10社	
持分法適用関連会社 (13社)	
西部石油 (株)	・石油精製
ジャパンオイルネットワーク (株)	・石油類の保管および受払
新潟石油共同備蓄 (株)	・石油類の貯蔵および受払
(株) ダイヤ昭石	・石油製品販売
(株) シェル石油大阪発売所	・石油製品販売
セントラル石油瓦斯 (株)	・石油製品販売
三重石商事 (株)	・石油製品販売
シェル徳発 (株)	・石油製品販売
常陽シェル石油販売 (株)	・石油製品販売
丸紅エネルギー (株)	・石油製品販売
豊通石油販売 (株)	・石油製品販売
TSアロマティックス (株)	・石油化学製品の販売
(株) 扇島パワー	・電力の卸供給

設立年月日	1985 (昭和60) 年1月1日
発行可能株式総数	440,000,000株
発行済株式総数	376,850,400株
資本金	34,197,585,900円
従業員数	1,007人
系列SS総数 (固定式)	3,782カ所
総株主数	67,697人
上場市場	東京証券取引所
証券コード	5002
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 〒168-0063 東京都杉並区和泉2-8-4
会計監査人	あらた監査法人
定時株主総会	毎年3月

主要大株主	所有株式数	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合
ザ・シェル・ペトロリウム・カンパニー・リミテッド	125,261.2千株	33.24%
アラムコ・オーバーシーズ・カンパニー・ビー・ヴィ	56,380.0	14.96
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	13,989.8	3.71
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	13,090.5	3.47
ザ・アングロサクソン・ペトロリウム・カンパニー・リミテッド	6,784.0	1.80
資産管理サービス信託銀行株式会社 (証券投資信託口)	3,540.3	0.94
川崎汽船株式会社	3,503.7	0.93
ラボバンクネダーランド東京支店	2,950.0	0.78
JPモルガン証券株式会社	2,597.4	0.69
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT - TREATY CLIENTS	2,187.6	0.58
10社の合計	230,284.5	61.11

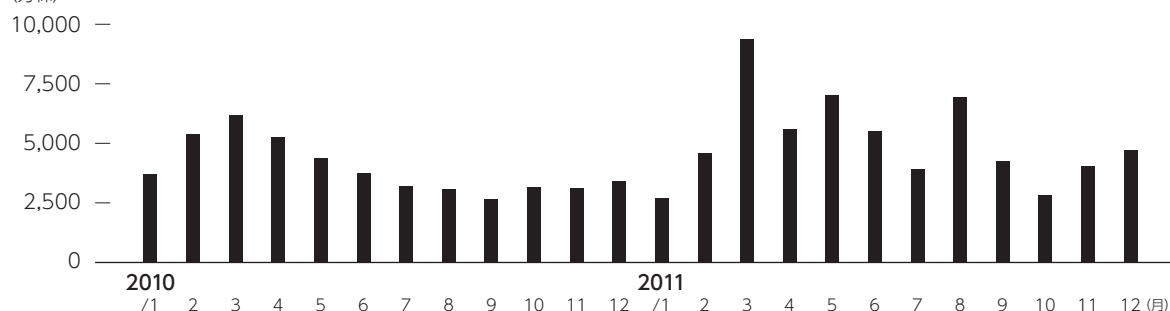
株価の推移

(円)



出来高の推移

(万株)



ずっと走ろう。シェルと走ろう。

昭和シェル石油

〒135-8074 東京都港区台場2丁目3番2号 (台場フロンティアビル)

TEL: (03) 5531-5591

<http://www.showa-shell.co.jp/>



本アニュアルレポートは水なし印刷を採用し、FSC® 認証紙と植物油インキを使用しています。

June 2012
Printed in Japan