



コーポレートレポート **2013** [2012年12月期]

新たな成長のステージへ

ずっと走ろう。シェルと走ろう。

昭和シェル石油





新たな成長のステージへ

世界中でエネルギー供給のあり方が模索される中、日本ではエネルギー源についての国民的な議論が続いています。昭和シェル石油グループは、113年の歴史を持ち、長期的に安定したエネルギーを供給する担い手として現代社会の要請に応え、エネルギーの未来に貢献し続けたいと考えています。

生活や産業に密接にかかわるエネルギーを最適に、また確実に届けると同時に、次世代に誇れる先進的なエネルギー源を提供することにより、新たな価値を創造していきます。これが、昭和シェル石油グループの考える「グローバル・エネルギーソリューション・プロバイダー」です。

理念
価値観

経営理念・行動原則

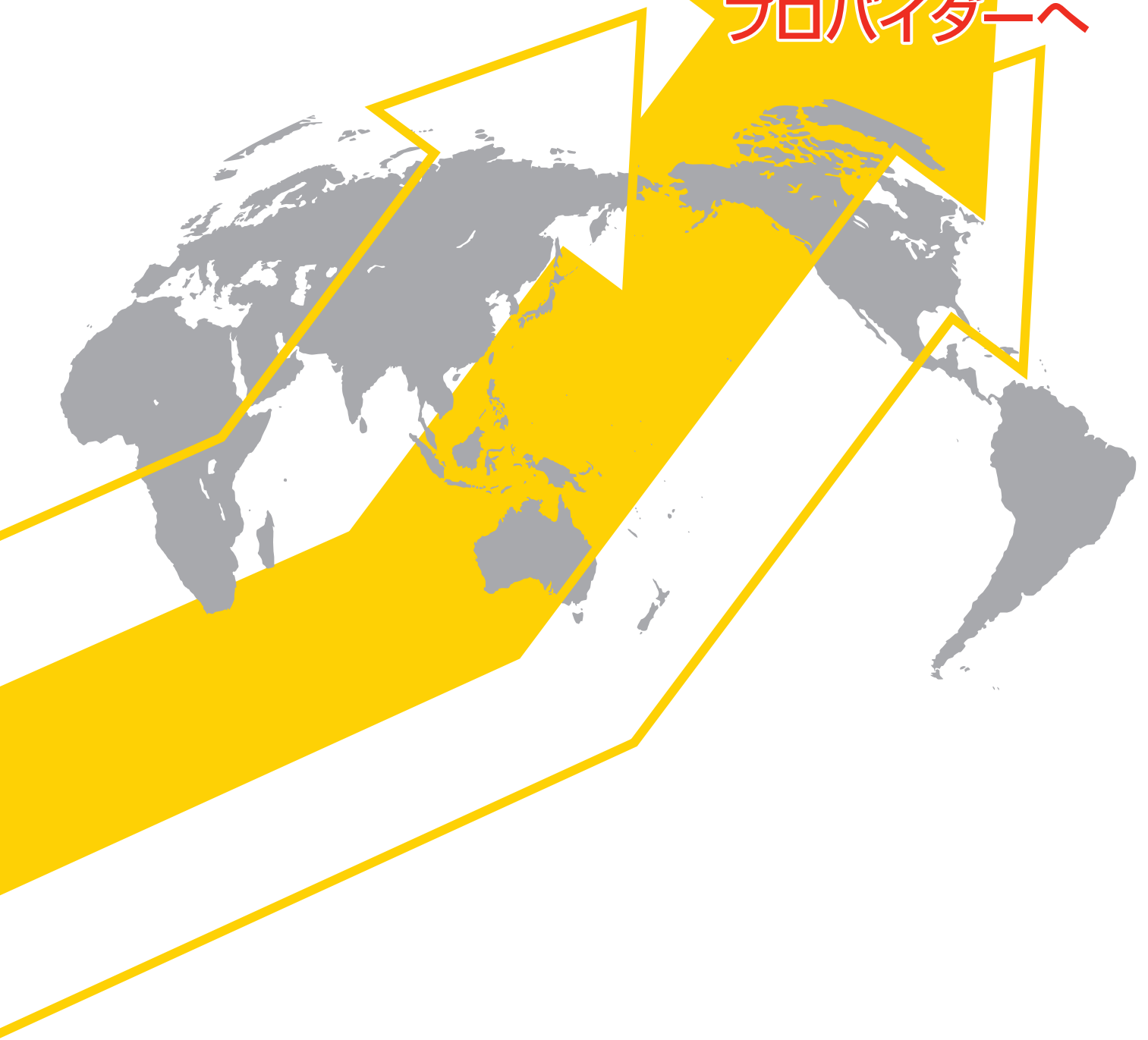
中期経営
アクション
プラン

石油事業：国内No.1の収益体質となる
太陽電池事業：グローバルリーダーとなる
電力事業：事業規模および発電源メニューを拡大する
成長の芽の育成：次世代の商材、事業モデルを育成する

基盤

HSSE・コンプライアンス

社会や顧客から選ばれる
グローバル・エネルギーソリューション・
プロバイダーへ



過去数年にわたって昭和シェル石油グループは、次の半世紀をリードする新しい会社のあり方を切り拓いてきました。そして今、その成果が出始めています。私たちは現実を直視し、時代の変化を恐れず、未来を見据えて新しい価値の創造に挑戦し続けています。昭和シェル石油グループの新たな成長のステージが始まります。

代表取締役会長
グループCEO (最高経営責任者)
香藤 繁常

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的経営を行う。
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。

❖ 行動原則の本文については、当社WEBサイトをご覧ください。

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

編集方針

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、「社会や顧客から選ば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体をお伝えするため、経営の方向性や戦略、事業概況に加え、CSR活動などの非財務情報を総合的に取り入れ編集しています。

報告対象期間

2012年度(2012年1月1日~12月31日)の実績を主な報告対象としています。一部2013年の活動内容を含みます。

報告対象範囲

原則として、2012年12月末時点の昭和シェル石油グループの連結子会社31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記載しています。

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2012年版」

業績の見通しなど、将来の情報に関する注意事項

本レポートに記載されている当社の業績見通しなど、将来に関する情報は、本レポート発行時点における情報に基づいて当社が判断したものであり、経済情勢や市場動向、為替レートの変動などにより記述と異なる可能性がありますので、予めご了承ください。

CONTENTS



P04 プロフィール

- 4 事業と強み
- 6 昭和シェル石油グループの歴史
- 8 中期経営アクションプラン
- 10 財務・非財務ハイライト



P12 マネジメント メッセージ

- 12 グループCEOメッセージ
- 16 グループCOOインタビュー
- 22 グループCFOメッセージ



P24 事業概況

- 24 事業ハイライト
- 26 石油事業
- 34 エネルギーソリューション事業
- 36 エネルギーソリューション事業 (太陽電池事業)
- 43 エネルギーソリューション事業 (電力事業)
- 45 研究開発



P46 人材力

- 47 人材ビジョンの実現
- 48 働きやすい職場環境の実現



P50 HSSE

- 51 HSSEの推進体制とマネジメントシステム
- 52 ゴールゼロ運動の実施
- 54 健康－Health－
- 54 安全－Safety－
- 55 危機管理－Security－
- 56 環境保全－Environment－



P60 地域・社会貢献活動

- 61 第8回環境フォト・コンテスト
「わたしのまちの〇と×」
- 62 2012年の主な取り組み



P63 コーポレート・ ガバナンス

- 64 コーポレート・ガバナンス体制
- 65 社外役員
- 66 役員報酬
- 66 内部統制システム
- 69 社外取締役インタビュー
- 70 役員一覧



P71 財務情報・ 会社データ

- 72 主要連結財務指標12カ年の推移
- 74 財務諸表
- 79 事業等のリスク
- 82 ネットワーク
- 84 主な子会社・関連会社
- 85 株主メモ



WEBサイト CSR Book 2013

- CSRの取り組み・データなどの詳しい内容は、WEBサイトに掲載の「CSR Book 2013」にまとめて報告しています。
http://www.showa-shell.co.jp/csr/csr_activities.html

Our Value Chain and Strengths 一事業と強み一

事業の垣根を越えたシナジー効果を追求することで
新しい価値を創造



石油事業

ガソリン、軽油、灯油、重油、潤滑油、アスファルト、芳香族系石油化学原料、液化石油ガスなどの石油製品を生産し、全国の系列特約店を通じて販売しています。

原油調達

産油国から原油を調達します。



STRENGTH

シェルグループとサウジアラムコのネットワークを活かした、機動的かつ柔軟な原油調達

精製

製油所で原油を精製し、ガソリン、灯油、軽油、重油、芳香族系石油化学原料、液化石油ガスなど石油製品を製造します。



STRENGTH

国内トップクラスの競争力を持つ製油所において、高い稼働率を維持

輸送



エネルギーソリューション事業

太陽電池事業では、「ソーラーフロンティア」ブランドにてCIS 薄膜太陽電池を製造、販売しています。電力事業では、発電所を運営し、電力を販売しています。



原料調達

CIS 薄膜太陽電池の原材料を調達します。



太陽電池事業

シナジー

発電所の運営

- ・石油精製工程で副生される燃料を活用する発電所
- ・設備の跡地を活用した天然ガス火力発電所
- ・CIS 薄膜太陽電池を使った太陽光発電所



電力事業

シナジー

研究開発

将来の成長の芽として、次世代の商品やサービスを開発しています。

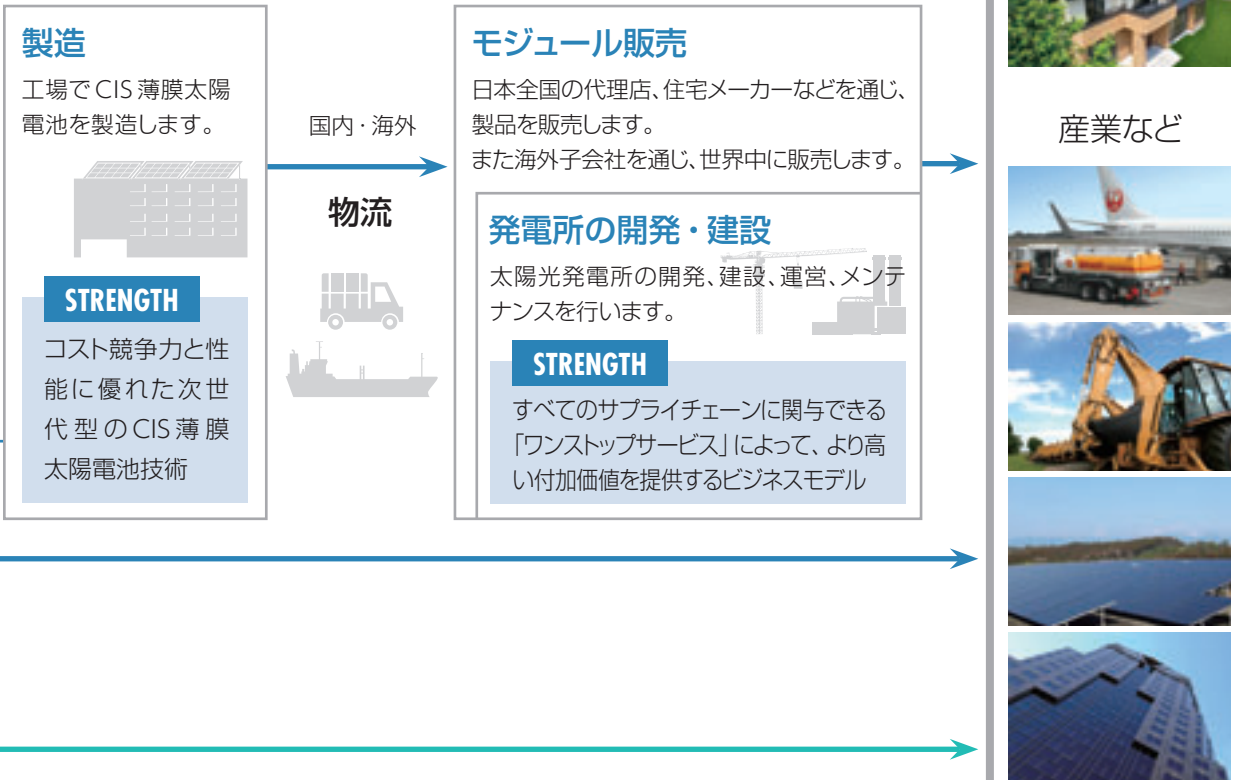
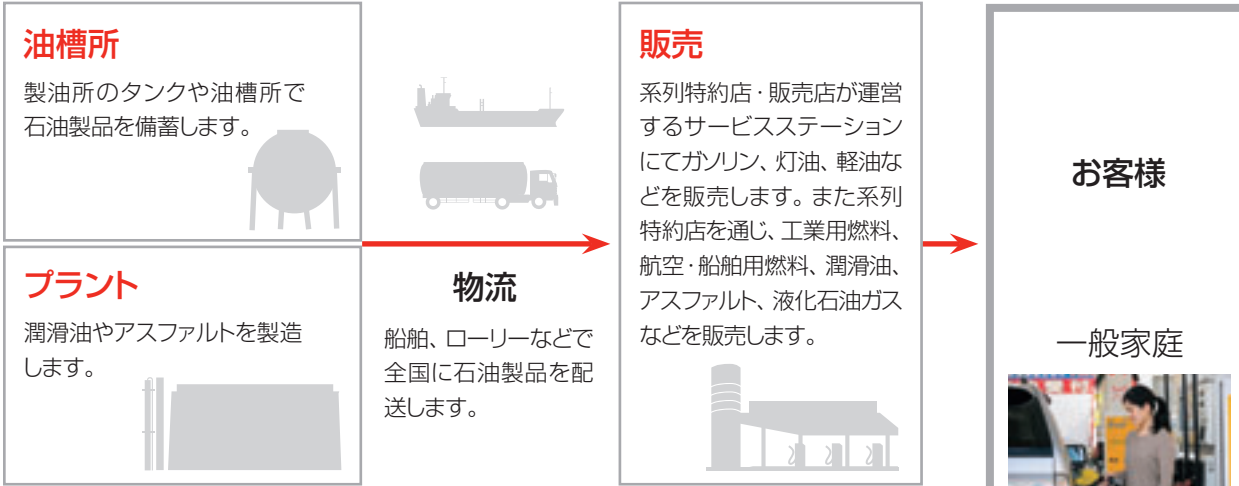


次世代サービスの開発・育成

新規サービスの開発・提供を行っています。



HSSE (健康、安全、危機管理、環境保全)



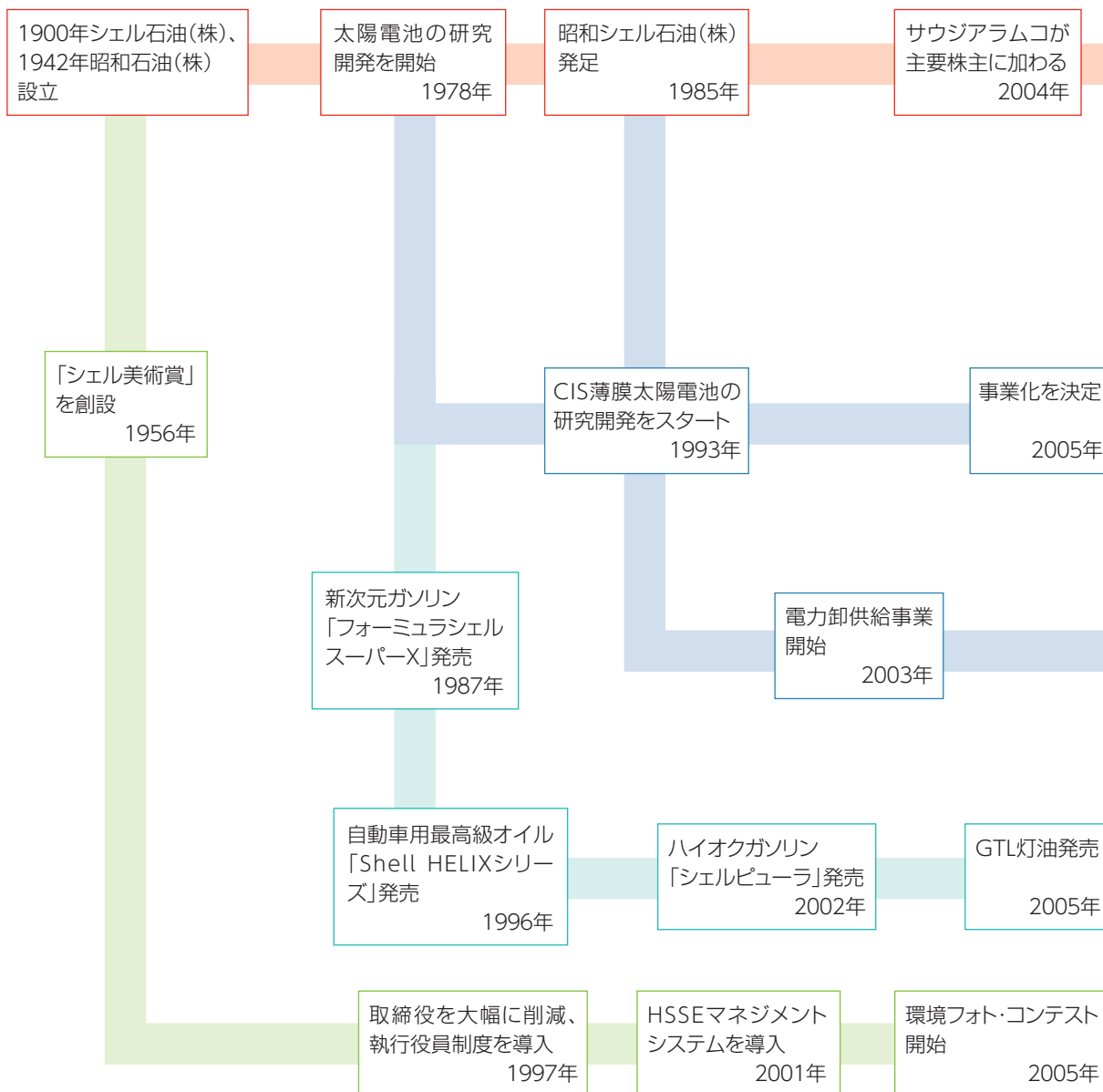
STRENGTH シェルグループのグローバルスタンダードに基づく HSSE

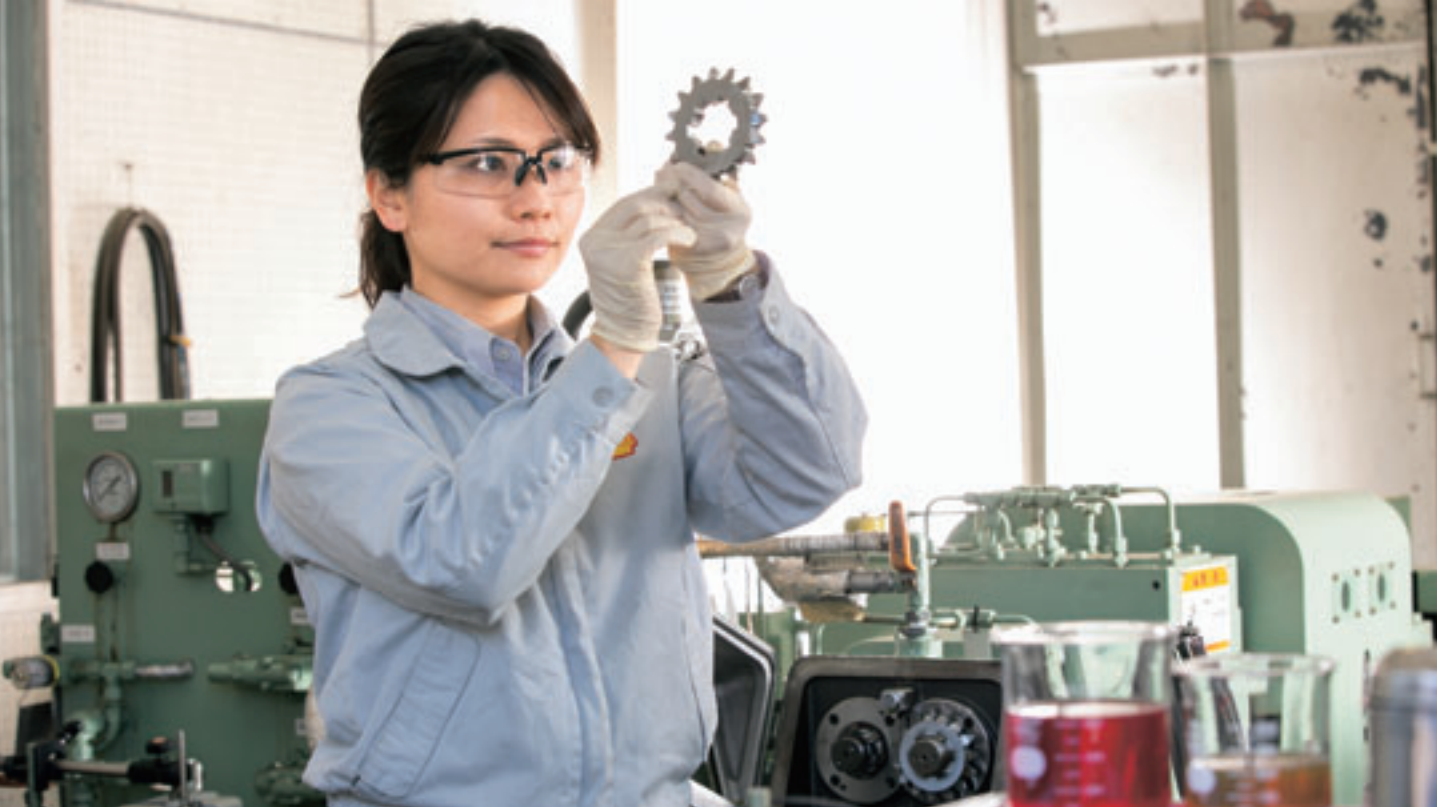
Our History —昭和シェル石油グループの歴史—

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

113年もの歴史の中で、当社は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、その時々々の社会が求めるものを販売してきました。また、太陽電池の研究開発を始めるきっかけは1970年代の石油ショックを受け、「中東からの石油供給が途絶えるリスクに備え、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」という問題意識でした。

現在は石油事業によって安定的に収益を確保しながら、太陽電池事業と電力事業の育成によって成長を図っています。また、次世代で必要とされるエネルギーを見据え、研究開発を進めています。





京浜製油所
扇町工場閉鎖
2011年

パラキシレンプロジェクト
の検討開始
2012年

【コアビジネス】
石油事業

売上高構成比 (2012年度)

国内No.1の
収益体質となる

96.6%

国富工場商業
生産開始
2011年

プロジェクト投資
会社設立
2013年

【成長ドライバー】
エネルギーソリューション事業

太陽電池事業
グローバルリーダー
となる

電力事業
事業規模および発電源
メニューを拡大する

エネルギーソリューション
事業の売上高の成長率

271.1%
(2年間)

2010 2011 2012

扇島パワーステーション
の営業運転を開始
2010年

扇島パワーステーション
増設を決定
2012年

電気自動車用急速充電器
の設置を開始
2009年

【将来の潜在成長力】
研究開発

次世代の商材、事業モデルを育成する

取締役の半数を
社外役員に
2009年

経営機構改革を
実施
2013年

【企業価値を支える力】
経営基盤

社会的受諾性を高め、企業価値を最大化する

Our Mid-term Business Action Plan

—中期経営アクションプラン—

石油事業

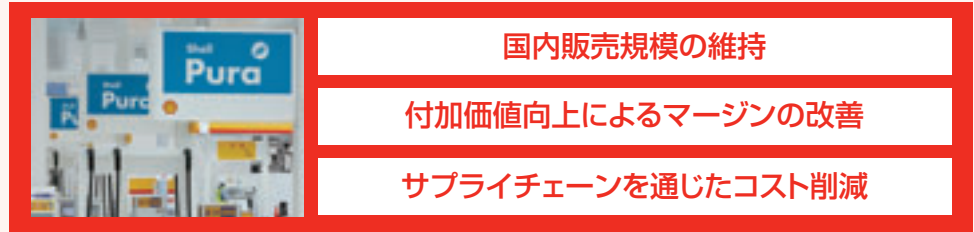


既存事業の継続成長「オーガニック・グロース」

国内No.1の収益体質となる

国内石油製品市場は、少子高齢化や省エネルギー志向を背景に構造的に需要が漸減する一方で、将来的にも一定の需要が見込めます。また、海外では経済成長に伴って、アジアを中心に石油製品や石油化学製品の需要拡大が見込まれています。

国内石油需要の漸減



エネルギーソリューション事業



太陽電池事業：グローバルリーダーとなる

太陽電池市場は今後も世界的に拡大が見込まれています。成長著しい日本市場で成功し、海外へと事業活動を拡大することで持続可能な成長を目指しています。

日本市場で勝ち組へ

CIS 薄膜太陽電池の技術力に基づく徹底的なコスト削減

付加価値の高いビジネスモデルの構築

日本で築いた基盤のさらなる成長



経営基盤



社会的受諾性を高め、企業価値を最大化する

事業環境の変化に機動的に対応できる新経営執行体制のもと人材の競争力強化、HSSE（健康、安全、危機管理、環境保全）に関するリスク管理およびコンプライアンスを徹底して事業活動を行います。

新たな成長の ステージへ

基幹事業の効率化と収益力強化を進める「オーガニック・グロース（既存事業の継続成長）」と、未来に向かって経営資源を投入する「ステップ・チェンジ」を実現し、「社会や顧客から選ばれるエネルギーソリューション・プロバイダー」に向けて邁進します。

事業構造改革による成長「ステップ・チェンジ」

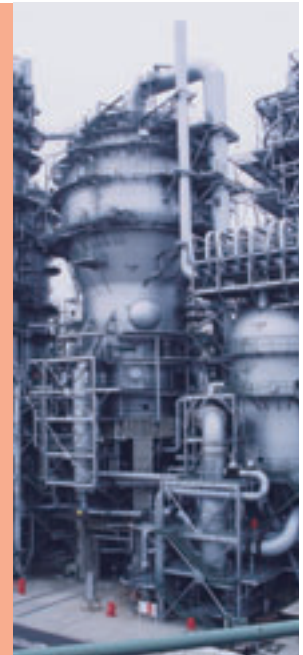
昭和シェル石油グループは、既存事業の成長と事業構造の改革による成長「ステップ・チェンジ」を遂げることで、持続力のあるビジネスへと進化させていきます。

アジア地域における
芳香族系石油化学原料の需要成長



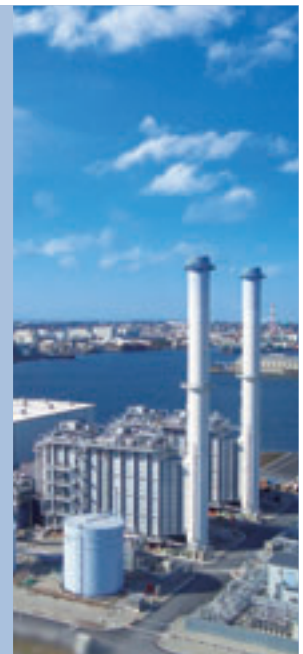
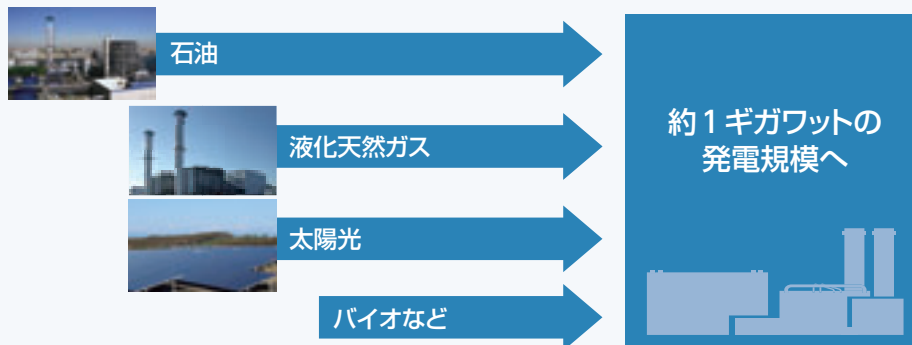
石油化学事業の拡大

他社との協業



電力事業： 事業規模および発電源メニューを拡大する

日本国内では、今後も電力需給のひっ迫が見込まれています。昭和シェル石油グループは、「ステップ・チェンジ」として事業規模の拡大と発電源の拡充によって電力事業を第3の事業の柱へと育成し、電力の安定供給に貢献していきます。



研究開発

次世代の商材、事業モデルを育成する

社会やお客様が必要とするエネルギーのあり方を見据え、シェルグループや戦略的パートナーとの協働により、次世代エネルギーに関連する商品・サービス開発に取り組んでいきます。



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

	2012	2011	2010	2009	2008
年間:	単位: 百万円				
売上高	¥2,629,261	¥2,771,418	¥2,346,081	¥2,022,520	¥3,272,801
営業利益(損失)	14,697	60,288	36,701	(57,142)	(12,283)
経常利益(損失)	12,674	61,807	42,148	(56,455)	(10,065)
CCSベース経常利益(損失)*1	11,224	30,020	34,286	(11,691)	45,697
当期純利益(損失)	1,013	23,110	15,956	(57,619)	(16,221)
期末現在:	単位: 百万円				
自己資本*2	¥ 249,826	¥ 255,865	¥ 240,204	¥ 235,517	¥ 306,813
総資産	1,233,193	1,208,442	1,193,149	1,172,739	1,209,956
純有利子負債*3	247,552	262,800	280,108	275,837	206,363
減価償却費	43,620	43,329	33,949	35,277	31,239
設備投資額	20,987	39,559	81,733	49,933	37,606
使用資本*4	515,554	534,228	541,256	533,590	586,290
研究開発費	5,840	5,041	4,700	2,637	2,233
キャッシュ・フロー:	単位: 百万円				
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 41,922	¥ 50,551	¥ 89,836	¥ (7,395)	¥ 26,631
投資活動によるキャッシュ・フロー	(17,747)	(24,560)	(82,510)	(47,761)	(42,932)
フリー・キャッシュ・フロー*5	24,174	25,991	7,325	(55,156)	(16,301)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(21,391)	(31,159)	(8,671)	4,371	72,337
1株当たり金額:	単位: 円				
当期純利益(損失)	¥ 2.69	¥ 61.36	¥ 42.37	¥ (152.99)	¥ (43.07)
純資産	663.33	679.37	637.78	625.33	814.63
配当金	18.00	18.00	18.00	36.00	36.00
主要指標:	単位: %				
自己資本当期純利益率(ROE)	0.4%	9.3%	6.7%	—	—
自己資本比率*6	20.3	21.2	20.1	20.1%	25.4%
流動比率*7	104.3	103.2	90.2	83.0	95.4
ギアリング・レシオ*8	49.8	50.7	53.8	53.9	40.2
従業員数	5,848名	5,947名	5,761名	5,439名	5,229名

グループ製油所

産業廃棄物最終処分量(t/年)	107	92	135	186	144
CO ₂ 排出量(千CO ₂ t/年)	4,754	5,872	5,673	5,641	6,031
エネルギー消費原単位*9	7.16	7.67	7.96	7.90	8.05

昭和シェル石油グループ会社および協力会社

全労働災害発生率*10(%)	1.4	1.7	1.8	2.1	1.5
----------------	-----	-----	-----	-----	-----

*1 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

*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 自己資本比率 = 自己資本 / 総資産

*7 流動比率 = 流動資産 / 流動負債

*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)

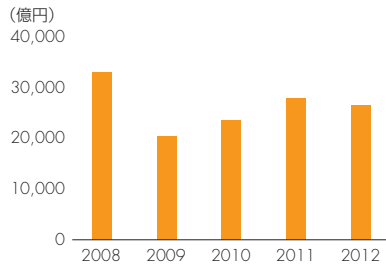
*9 エネルギー消費原単位: エネルギー消費量(原油換算KL) / 装置通油換算量(千KL)

*10 100万労働時間あたりの発生率: 昭和シェル石油グループ会社および協力会社も含む。また、不休業を含むすべての業務上労働災害を含む。

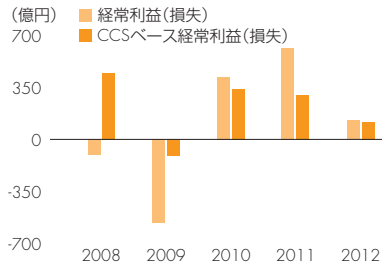
業績

2009年、原油価格と石油製品価格の急激な下落を背景に業績が大きく悪化しました。2010年以降は石油事業の収益は安定的に推移し、新たな事業の柱として育成中のエネルギーソリューション事業を加えた連結ベースで一定の利益水準を確保しています。

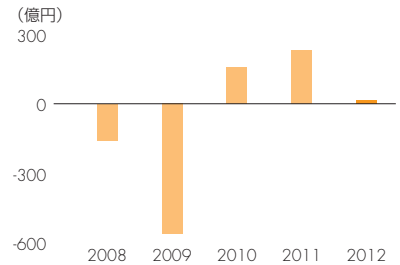
連結売上高



連結経常利益(損失)



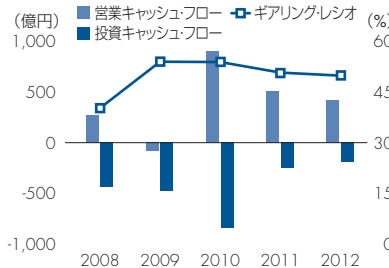
連結当期純利益(損失)



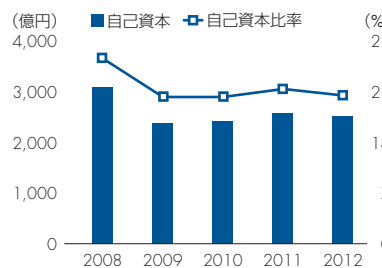
財政状況

2009年の業績悪化や2010年の太陽電池事業への大型投資を背景に資金需要が増大し、一時的に財務状況が悪化しましたが、健全なレベルを維持しています。太陽電池事業の成長投資のため2010年に配当を減額後、その水準を維持しています。

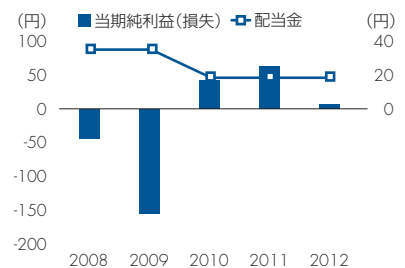
キャッシュ・フロー/ギアリング・レシオ



自己資本/自己資本比率



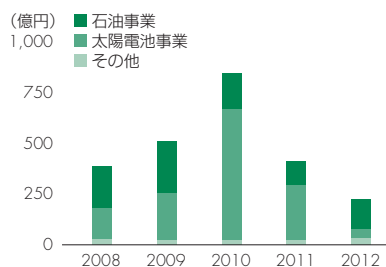
1株当たり当期純利益(損失)/配当金



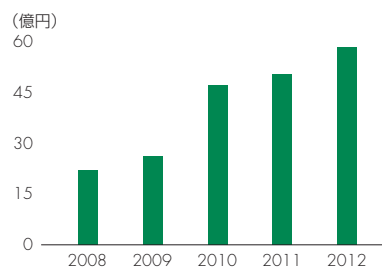
ビジネスモデルの変化

太陽電池事業において、主に2010年に国富工場への投資を行いました。また、同事業の研究開発強化に伴って関連費用が増加しました。従業員数においても、太陽電池事業の事業拡大に伴ってエネルギーソリューション事業の割合が増加しています。

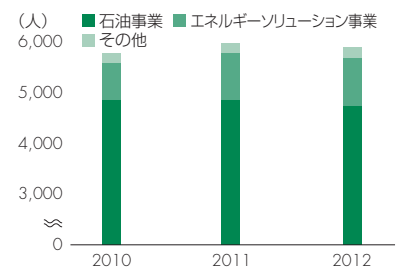
設備投資額(事業別)



研究開発費



従業員数(事業別)



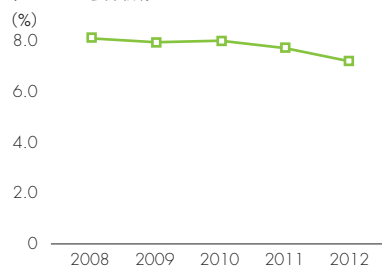
HSSE

ゴールゼロ運動による安全意識向上の取り組みや再発防止策の実施により、全労働災害発生率は改善しました。グループ製油所の効率操業や省エネルギー化のための設備投資により、CO₂排出量も削減を進めています。

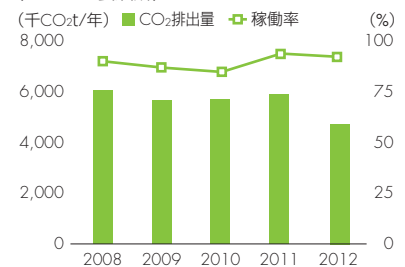
全労働災害発生率 (グループ会社および協力会社)



エネルギー消費原単位 (グループ製油所)



CO₂排出量/製油所稼働率 (グループ製油所)





代表取締役会長
グループCEO（最高経営責任者）
香藤 繁常

自ら変革を遂げ、 持続可能なエネルギー企業へ

事業環境の変化に俊敏に対応する透明性の高いガバナンス体制と強固な人材基盤のもと、事業構造の変革を確実に成し遂げ、持続可能な成長を実現する強い企業基盤を築いてまいります。

2012年度の業績

昭和シェル石油グループは、過去数年にわたり、国内需要や資源価格などの現実を直視し、時代の変化を恐れず、未来を見据え新しい価値の創造に挑戦してきました。2012年はその成果が出始めた年でした。世界中の金融市場と原油価格の変動は当社の石油事業の収益に一時的に悪影響を与えましたが、これまでの収益性強化の取り組みも寄与し、通期では安定した収益の柱としての役割を果たしました。エネルギーソリューション事業は、電力事業が堅調に推移するとともに太陽電池事業の収益改善を果たし、将来に向かってさらなる飛躍を期待させる結果となりました。私たちは次の半世紀をリードする新しい会社のあり方を拓くために一層の努力と変革を通じて新たな成長のステージへと進みます。

昭和シェル石油
グループを新たな
成長のステージへ
導く「中期経営
アクションプラン」

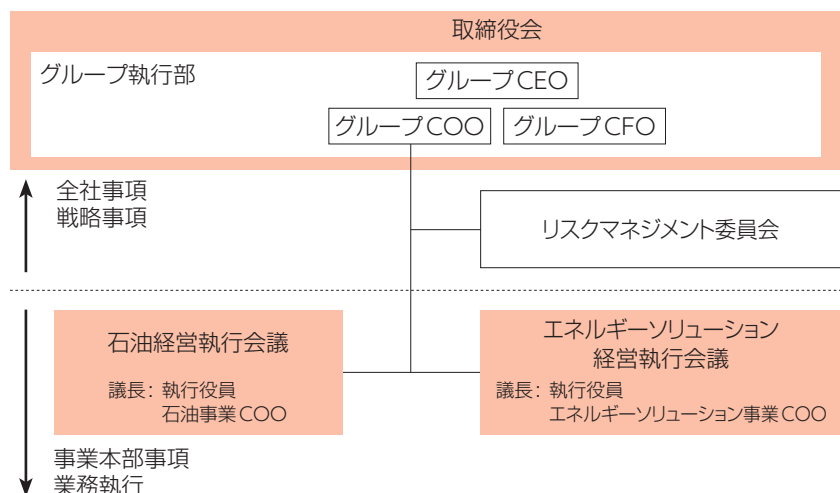
今、エネルギーを取り巻く環境は世界的に急速に変化しています。そして日本国内では、東日本大震災を機にエネルギーのあり方が見直されています。このようなエネルギーをめぐる環境の変化を真正面から受け止め、それを成長の機会とし、「社会や顧客から選ばれるエネルギーソリューション・プロバイダー」となるビジョンの実現に向け、2012年に「中期経営アクションプラン」を策定しました。

「中期経営アクションプラン」では、既存事業を強化する「オーガニック・グロース」と、未来の昭和シェル石油のあり方を拓く「ステップ・チェンジ」の2つのアプローチを具体的なアクションによって同時に追求します。石油事業での安定供給と収益力強化、そして太陽電池事業のグローバル市場での競争力強化はまさに「中期経営アクションプラン」の中核を成す「オーガニック・グロース」の重点領域です。一方で、当社が35年前に初めて取り組んだ太陽電池事業のように、新たな事業領域に踏み出す「ステップ・チェンジ」、すなわち大胆な変革を押し進めることが、当社が社会や顧客から求められる持続可能なエネルギー企業であり続けるために欠かせません。電力事業の展開は「ステップ・チェンジ」の一例として大いに期待しています。

「中期経営アクションプラン」の実行にあたっては、全従業員がその意義と決意を共有し、行動することこそが昭和シェル石油グループが新たな成長のステージを歩む上で最も重要なことだと考えています。私たちを取り巻く現実と社会のニーズを正視し、自ら行動に移し、チームワークを発揮するという人材ビジョンが体現され、強固な企業文化として根付くよう昭和シェル石油グループを導いていきます。

コーポレート・
ガバナンス

当社は株主利益の観点から、経営の透明性向上と、迅速な意思決定と業務執行を可能にする体制を整えてきました。2009年より取締役の半数を社外取締役とし、2013年3月の定時株主総会にて8名のうち5名を社外取締役とすることで、取締役会の監督・牽制機能を強化しています。



これに加え、エネルギーソリューション事業が成長し、石油事業との2事業体制が確立しつつある状況を踏まえ、遂行責任の所在を明確化するため、グループCEO、グループCOO、グループCFOに加え、担当業務の最高執行責任者として石油事業COOおよびエネルギーソリューション事業COOを設定しました。昭和シェル石油グループを新たな成長のステージでの成功へと導く強固な体制を構築できたと考えています。

株主還元

当社は、財務健全性、事業の持続的成長力を考慮しつつ、株主の皆様へ安定的かつ魅力的な配当を実施することを基本方針としています。2010年には太陽電池事業への大型投資などのため株主の皆様へ配当の減額をお願いしましたが、同事業のキャッシュ・フローは向上し、財務状況も改善しています。「中期経営アクションプラン」を実行するための投資や、財務の健全性とのバランスに配慮し、より魅力的かつ安定的な配当の実現に向けて最大限の努力をしております。

昭和シェル石油 グループの企業価値

私は、企業が長期的に成長するためには事業活動で利益を得ることに加え、その活動が良き企業市民として社会から受け入れられ、社会に貢献するものであるべきだと考えています。

私たちは人々の生活と経済活動を支えるエネルギーを安定的に供給することの社会的意義に誇りを持っています。同時に社会の要請を反映したエネルギーを提供しながら113年の歴史を刻んできた企業として、次世代のエネルギーミックスのあり方を提案していく責任も感じています。かつて1970年代の石油ショックを契機に、石油のみに頼らないエネルギー供給を目指して太陽電池の研究開発を始めたように、これからも長期的視野で社会とともに持続的な成長を遂げるために「中期経営アクションプラン」を着実に実行していきます。

代表取締役会長
グループCEO

香 藤 繁 常

新たな成長のステージへ

「中期経営アクションプラン」を確実に実行し、持続可能な成長に向けて強固な事業基盤を構築します

代表取締役
グループCOO（最高執行責任者）
新井 純

Q1

2012年度の業績について説明と評価をお願いします。

■ ドバイ原油価格の推移 (2012年)



Q2

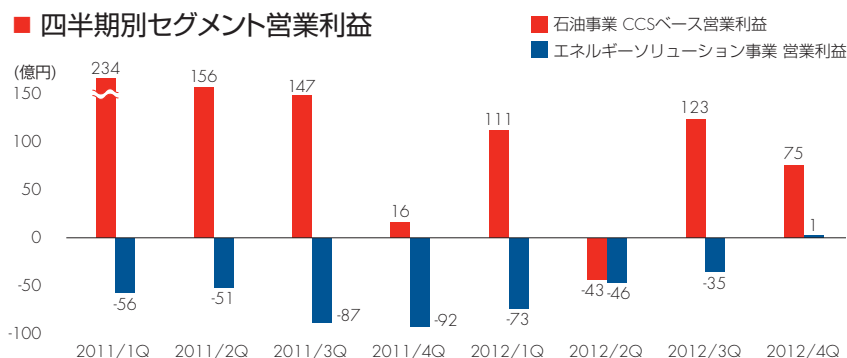
具体的にはどのような施策をとった年だったでしょうか。

A 在庫評価の影響を除いた実質的な利益が前期比で減益となりましたが、エネルギーソリューション事業が四半期ごとに改善するなど、次年度に繋がる明るい兆しも芽生えた年だったと捉えています。

石油事業は第2四半期、短期間で原油価格が約30%も急落する環境の激変に直面しました。これにより収益が著しく悪化し、第2四半期が赤字に転落したことから通期業績も前期比で減益となりました。しかし、年後半の収益改善への取り組みも奏功し、この期間を除けば当初想定した通りの安定した収益を確保できました。

エネルギーソリューション事業については、太陽電池事業において第4四半期の大きな需要の盛り上がりを着実に捉えたこと、また電力需給ひっ迫を受けて電力事業の業績が安定的に推移したことから、第4四半期にはエネルギーソリューション事業として初の黒字を達成したことに大きな手ごたえを感じています。春に想定していた再生可能エネルギー全量買取制度の電力買取価格決定が6月にずれ込むなど、需要の盛り上がりも想定より遅れたものの、当初計画した以上のコスト削減を実現したことから、年初に想定していたレベルの営業損失にとどめることができました。

■ 四半期別セグメント営業利益



A まず石油事業については、2011年の京浜製油所扇町工場の閉鎖を受け、2012年度は製油所の固定費削減を達成するとともに他のグループ製油所の稼働を高い水準に維持することができ、長期的な競争力強化の第一歩を達成しました。

一方、販売面では50社以上の小売ネットワークで相互利用されているポイントプログラム「Ponta」の利用拡大や給油時の迅速な決済を可能とする「Shell EasyPay」などのリテール施策の本格展開を開始しました。系列特約店や需要家の皆様からも高い評価を得ており、2013年以降の顧客ベース拡大が期待されます。

石油化学分野への進出については、製油所の将来の競争力強化のため、グループ製油所の石油化学シフトや韓国のGS Caltex社などとの将来の共同事業に向けた検討が徐々に進み、2013年以降に繋がるステップになったと考えています。

太陽電池事業は、次世代型CIS薄膜太陽電池を生産する国富工場が徐々に稼働を上げるとともに、原料調達コストを低減しました。また、研究成果をもとにモジュール出力の向上も計画以上に進め、年初145～155ワット(W)であった製品構成を155～165Wまで引き上げました。これらの結果としてワット当たりの生産コストを年間で約20%低減することができました。販売面では、全量買取制度の導入を背景とする国内需要増に対応するため国内での販売に注力し、2011年は3割程度だった国内販売比率を2012年は6割程度とし、2013年度はさらにこの傾向を強める計画です。

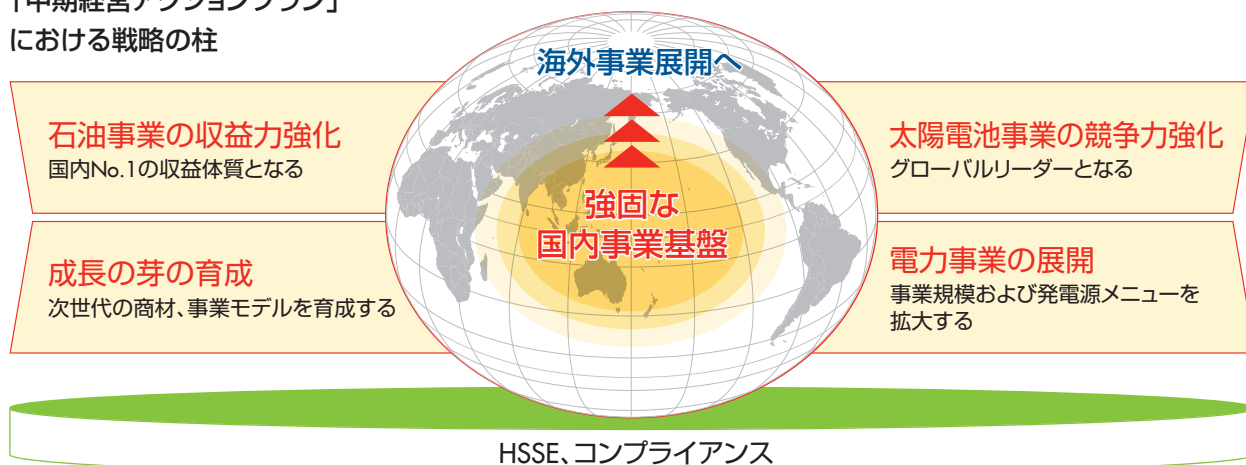
Q3

中・長期的な成長を目指し、「中期経営アクションプラン」を発表しました。策定した背景を教えてください。

A 2009年に中期経営ビジョン「EPOCH 2010」を発表し、5年後・10年後に目指すビジョンとして「社会や顧客から選ばれるエネルギーソリューション・プロバイダーになる」を掲げました。その後、世界的な金融危機となったリーマンショックをはじめ、日本においては2011年の東日本大震災や原発事故、世界ではシェールガス革命など、世界のエネルギーマーケットに大きな影響を与える出来事が起こりました。変化の激しい状況においていかに成長していくかを、具体的なアクションプランとしてまとめる必要性を強く感じました。石油マーケットにおいては、少子高齢化や環境志向、省エネルギー志向が高まり、国内の石油製品需要は漸減傾向にあります。一方、エネルギーソリューション事業においては、特に太陽電池マーケットでは今後需要が増大していく中で熾烈な競争が巻き起こると想定されています。

このような環境下で昭和シェル石油グループがどのようにしてビジョンを達成するかを、このアクションプランにまとめました。両事業とも将来に向けての不確定要素は多々想定されますが、「**リスクがあるところには必ずチャンスがある**」「**この変化をポジティブに捉えて成長のチャンスを掴もう**」という価値観を、グループの全社員、そして多くのステークホルダーの皆様と共有し、将来「この企業は社会にとって、消費者にとって必要だ」と言われるような存在になるべく、一丸となって進んでいきたいと考えています。

「中期経営アクションプラン」における戦略の柱



Q4

今後の柱としていく石油・太陽電池・電力の各事業について、また経営資源の配分について具体的に教えてください。

A **石油事業の収益力強化**
一次エネルギーとして石油製品が社会で果たす役割は、今後もゆるぎないと信じています。国内需要は少しずつ減っていきませんが、石油製品の安定供給および品質確保を維持しながら、さらに効率的に、そして付加価値をつけて供給することによって、十分に持続可能なビジネスにしていけると考え、既存事業を継続的に改善（オーガニック・グロス）していきます。効率面では、業界で一番手の競争力を実現するため、必要なコスト削減策や収益改善策を遅滞なく打っていきます。付加価値面では、革新的な技術を用い、品質やサービスでお客様の支持を得られるような施策を実行していきます。

製造分野では、業界でもいち早く精製能力の合理化を完了しましたが、これに留まらず、次はグループ製油所の付加価値を上げていきます。キシレンをはじめとする芳香族系石油化学原料の需要はアジア地域において堅調に推移するものと見込まれます。これらの留分を、構造的に需要が漸減するガソリンから抽出することで、グループ製油所が需要の構造的な変化に柔軟に対応できる体制を構築します。販売分野ではサービスステーション（SS）の付加価値化がカギになる



と思っています。「Ponta」や「Shell EasyPay」に加え、戦略システムとして新POSシステムやITツールを導入し、お客様に昭和シェル石油のSSで便利に楽しく燃料やカー用品をご購入いただくことによって顧客基盤の拡大を図ります。また、潤滑油やアスファルトなど、お客様のニーズを捉え、高い付加価値を提供できる製品の販売強化も行います。

太陽電池事業の競争力強化

2012年度は30年を超える当社の太陽電池への取り組みにとって大きな節目となりました。第4四半期にエネルギーソリューション事業として初の黒字を達成したことは、昭和シェル石油グループの現社員のみならず、太陽電池技術開発の黎明期を支えた私たちの先輩にとっても意義深いことだと思います。

世界の太陽電池の需要は、ある調査会社によると2011年の約27ギガワット(GW)から2012年には約31GWへ増加したと言われています。世界的に需要の拡大が見込まれる一方で供給過剰が今後も続くと考えています。このような環境においては、何よりも経済性に優れ、環境性が評価される太陽電池ならびにシステムをスピーディーに提供することが重要です。将来的にはグローバルマーケットへ進出し、トップ・プレイヤーの一員になることを目指していますから、他をしのぐ技術力そして適正収益を確保するビジネスモデルが必要です。

まず、技術をさらに進展させ、通常の電力価格との比較において、太陽光エネルギーの経済性に優位性を持たせることが必要です。このコストを実現すれば、現在のように固定価格買取制度や補助金などの政策の支えが無くとも自ずと需要が創出されると考えられます。ソーラーフロンティア(株)は遅滞なく研究開発を進め、早期に目標を達成していきます。

次にビジネスモデルについてですが、太陽電池モジュール自体は単に電気製品と同じデバイスであり、それをエネルギーに変えるためには太陽光発電システムが必要です。私たちは研究開発からモジュールの生産、システムのデザイン、太陽光発電所の開発、建設、運営、その後のメンテナンスなど、すべてのサプライチェーンに関与し、お客様により高い付加価値を提供する「ワンストップサービス」を強化してまいります。この活動の一環として、すでに2013年3月に株式会社日本政策投資銀行と共同で投資会社を設立し、日本国内において太陽光発電所の開発を促進し、サプライチェーンの下流における収益力を強化する体制も整えました。

電力事業の展開

一次エネルギーへのアクセスを持ち、エネルギーソリューション・プロバイダーを目指す当社にとって電力事業の展開は必然であったのかもしれませんが。すでに自社で所有する土地を活用して東京ガス株式会社と扇島パワーステーション1号機および2号機を建設し、電力供給を行っています。2012年に同3号機の建設を決定しましたが、今後もバイオマスなどを含めたクリーンで効率的な電源メニューの拡大、ならびに発電規模の拡大を図っていきます。当社が提供していくエネルギーソリューションの1つとして、長期的な視野で経済性を見据えてさらに展開させていきます。

経営資源について

「中期経営アクションプラン」においては、期間中に得られるキャッシュ・フローを①操業維持に必要な投資、②将来の成長に必要な戦略的設備投資、③強固な



財務基盤の維持や株主への配分、の3つの分野にバランスよく配分することを掲げています。

エネルギーを供給している企業としては、基幹事業の「オーガニック・グロース」を支えるため、工場の稼働維持や安全確保などのための投資、既存の生産・製造設備の競争力向上のための投資などは欠かせません。そして昭和シェル石油グループの未来のあり方を変え得る「ステップ・チェンジ」への戦略的な投資も必要となります。そのためには財務体質が健全でなければなりません。明確な方針に基づいた投資、財務体質の健全性、そして重要なステークホルダーである株主の皆様への安定的で魅力的な還元バランスを考え、財務資源の配分を行っていきます。

Q5

アクションプランの初年度として、2013年度の取り組みを教えてください。

A 2013年度は「中期経営アクションプラン」の初年度としてスタートを切る重要な年になると思っています。

石油事業については、まず基幹製油所の1つである四日市製油所において4年ぶりの大規模定期修繕があります。これを計画通りに完了し、立ち上げるというチャレンジを確実に実行していきたいと考えています。販売面では、リテール活動のさらなる展開により顧客基盤拡充などの実績を出していきます。また、ガソリンの需要が少しずつ減ってくる中で相対的に重要性が高まっている灯油や軽油について、全国の系列特約店の皆様と戦略的に販売拡大を図ります。潤滑油やアスファルトについては、安定供給に加えて付加価値製品の販売比率を高めるべく、諸施策を実施します。

エネルギーソリューション事業ですが、太陽電池事業では、国富工場でフル操業を計画するとともに、国内販売比率を2012年からさらに高める計画です。需要は旺盛で、すでに2014年以降の商談も入ってきています。また、将来に繋がるビジネスモデルとして「ワンストップサービス」の実績を着実に増やしていきます。さらに、研究開発はどんな状況においても遅れは許されないとの考えのもと、コスト削減、出力向上に向けた開発を進めます。2013年度は新製品の投入も予定していますし、今後の展開に備えた新技術の開発も行っています。電力事業については、日本の電力需給は引き続き厳しい状態が続くと思いますので、そのマーケットに対して安定的に電力を供給していくことで社会に貢献していきます。これを達成することによって、同事業の収益面での安定化も図ってまいります。

Q6

持続的成長を達成するための企業の「基盤」について考えを聞かせてください。

A HSSE（健康、安全、危機管理、環境保全）レベルの維持・向上やコンプライアンスを何よりも優先することは、昭和シェル石油グループの基本方針です。その上で、活力をもった人材が計画達成に向けて一致団結することが、中期的な成長を達成する時の土台になると私は思っています。

HSSEに関しては、自社内での知識・経験を積み重ねることによってレベルを向上させると同時に、シェルグループの一員として、世界レベルのベストプラクティスも導入しています。一例として、非常に複雑な構造を持つ製油所において、危険源を適切に管理することにより重大な事故を防止する、シェルグループのプロセス・セーフティと呼ばれる取り組みを積極的に導入し、リスクを低減しています。

コンプライアンスについては、ビジネスが多様化、国際化する中で、従業員一人ひとりが正しい認識を持ち、実務を行うことがますます重要になっています。これまでもコンプライアンスに関する社内啓発活動を行ってまいりましたが、今後も従業員が自信を持ってビジネス展開できるよう、さらに徹底して取り組みます。

❖ HSSEの詳細
See P.50 ~ 59

❖ コンプライアンスの詳細
See P.66 ~ 67

人材ビジョン



■ 人材ビジョンの詳細
See P.46 ~ 47

Q7

昭和シェル石油グループ
と社会との共通価値につ
いて考えを聞かせてくだ
さい。

■ 地域・社会貢献の詳細
See P.60 ~ 62

そして人材についてですが、経営層から社員まで、企業に集う人々が「中期経営アクションプラン」を実行していきますので、その人的資源の活性化は欠かせません。昭和シェル石油グループの将来を担う人材像も当然変わってきます。2011年に策定した新しい人材ビジョンに基づき、人事制度を改革し教育体系を充実させています。経営層と社員、社員同士が同じビジョンのもとでコミュニケーションを図り、グループ全体の業務が効率的に進むよう取り組んでいます。**昭和シェル石油グループに集う人が、高いモチベーションをもって目標を達成しよう、変えていこう、失敗してもあきらめずに次の策に打って出よう、こういったカルチャーを上げたいと思っています。**

HSSEとコンプライアンスという土台と、計画を実行する人材力をしっかりと支えながら、「中期経営アクションプラン」を実行し、成功に導いてまいります。

A 石油製品に加えて太陽電池や電力など今後の世の中のニーズに応じた多様なエネルギーメニューを提供していくことが、エネルギー企業である昭和シェル石油グループの使命であり、この目指す方向性そのものが社会や消費者の皆様との間の共通価値だと私は考えています。

2011年3月の東日本大震災の時、被災地においては送電網や都市ガスパイプラインが復旧するまでは電気もガスも使用できない状態が続きました。このような緊急時に暖をとる、明かりをとる、あるいは緊急車両やヘリコプターを動かすために何が必要だったかと言うと、石油燃料でした。石油は電気やガスと異なり運搬や貯蔵が容易であり、緊急時にはその有用性を十分に発揮しました。停電時でも給油ができ、タンクから水の補給ができる、太陽電池を搭載した災害対応型SSの設置も、石油と太陽電池両方を扱う企業であるからできることです。このような「緊急時の備え」も社会に対する重要な価値提供であると思っています。

CO₂を含む環境問題についてですが、石油が将来にわたっても必要であることを考えると、いかに環境に配慮して消費されるかという点が重要となります。自動車メーカーが低燃費を追求するのは大変良いことであり、当社としてはそれに合った燃料、オイルを開発することが社会の求めに対して価値を提供することになります。製油所の操業においても、装置を動かす燃料としての原油使用量を低減する投資を行い、省エネルギーに努めています。太陽電池はクリーンな発電なので非常に分かりやすいですね。広めることによって貢献できる。同時に、メーカーとしては製造時に発生するCO₂を抑制することも1つの貢献であり、当社の次世代型CIS薄膜太陽電池はこの面でも価値の高い製品です。ビジネスを通して我々ができることを行い、次世代に繋げていこうと思っています。

また、持続可能で豊かな未来をつくるため、企業として地域・社会へ積極的に参画していくことも重要だと考えています。当社はシェル美術賞、環境フォト・コンテスト、こどもエネルギー教室など、未来を担う世代の育成支援を軸とする地域・社会貢献活動を行っています。人々のエネルギーへの関心、環境や省エネルギーの重要性への意識を高めるとともに、人々の活力を創出する活動として、継続して取り組んでまいります。

資源の少ない日本のエネルギーの将来に貢献し続け、持続可能な社会をつくる一翼を担っていきたくと思っています。

代表取締役
グループCOO

新井 純



「中期経営アクションプラン」を支える財務戦略

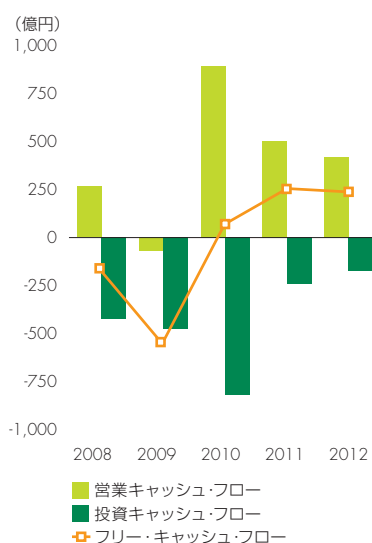
取締役
グループCFO（最高財務責任者）
ダグラス・ウッド

投資戦略

当社は過去5年、石油事業における安全・安定操業の維持、サプライチェーン全体の収益力強化などに加え、2005年に事業化を決定した太陽電池事業の規模拡大と収益力強化に積極的に投資を行ってきました。

2013年にスタートした「中期経営アクションプラン」においては、期間中に得られるキャッシュ・フローを①操業維持に必要な投資、②将来の成長に必要な戦略的設備投資、③強固な財務基盤の維持や株主への配分などの、3つの分野にバランスよく配分することを掲げています。持続可能な成長を実現するため、期間中の営業キャッシュ・フローの範囲内で投資を行うことを基本とし、有利子負債を適切な水準でコントロールしながら、戦略性と投資効率性を慎重に検証した上で投資を行っていきます。

■ キャッシュ・フロー



財務体質の強化

「社会や顧客から選ばれるエネルギーソリューション・プロバイダー」へと成長するためには、財務基盤の信頼性も重要な要素です。過去にも経験したように、当社が長く事業活動を続けていく上では政治や経済情勢、消費者動向など多くの外部要因に予期せず影響を受け、一時的に活動、収益が計画通り進捗しない可能性があります。このような状況であっても、当社はエネルギーの安全かつ安定的な供給という大きな社会的使命を全うするための投資や、持続可能な成長への投資を継続する必要があり、それに耐えうる財務基盤が必要であると考えています。

2009年以降、太陽電池事業の国富工場への投資が始まり純有利子負債は大きく増加しました。加えて、同事業は想定を超える市場環境の悪化に直面しまし

「中期経営アクションプラン」における投資計画

石油事業

操業維持投資：製油所など主要設備の安全操業、法規制対応、サプライチェーン全体の省エネルギー、サービスステーション開発など販売網の拡充

戦略投資：石油化学製品の増産設備、他社との提携による合理化に伴う設備増強など

エネルギーソリューション事業

操業維持投資：太陽電池事業の既存工場の生産性向上、研究開発設備の拡充

戦略投資：太陽電池事業における新製品商業化のための生産設備、新技術の商業化を確立するモデル工場建設、電力事業の発電能力拡大など

たが、それ以前に強化していた財務基盤により難しい局面を乗り越え、財務の健全性も維持することができました。

太陽電池事業に関しては2012年度第4四半期よりEBITDA（利払前・税引前・減価償却前利益）ベースで黒字に転じ、投資を回収するフェーズに入ったことも背景に、次の成長に向けた投資の準備が整ったと考えています。

今後についても、「中期経営アクションプラン」の投資戦略を着実に実行していくために調達コストの最小化を追求しつつも、資金の安定性を確保できる最適な資本構成を維持すべく、財務体質の強化に努めていきます。

資金調達の方針

調達手段の分散と調達コストの低減を図るため、金融市場の環境や金利動向などを総合的に勘案しながら、金融機関からの借入および資本市場からの調達を行っています。金融機関からの借入については、都市銀行、地方銀行、政府・系統系金融機関との取引を活用し、借入先の多様化を図っています。また、格付を取得・維持し、社債・コマーシャルペーパーによる資本市場からの調達も積極的に行っています。設備産業の特性として多額の有形固定資産を有するため、投資した資金の回収に要する期間を考慮して有利子負債の長短比率を設定し、資金の安定性を維持しています。

また、当社社会の資金を集中・配分するシステムを導入し、昭和シェル石油グループ全体の資金調達と運用を当社に集中させることで、借入コストの低減と効率的な資金管理に努めています。

財務リスク管理の方針

不測の事態における資金の流動性確保の一手段として、金融機関との間で総額1,600億円の特定期融資枠契約（コミットメントライン）を締結しています。このうち1,500億円は震災対応型となっており、大規模震災などにより主要生産設備が被災した場合でも、安定供給への支障を最小限に留めるため、速やかな操業再開に必要な資金調達の準備を整えています。

損害保険については、大規模な自然災害や事故による業績への悪影響を軽減し経営の安定を図るために、一定規模以上のリスクに対して保険を付保しています。

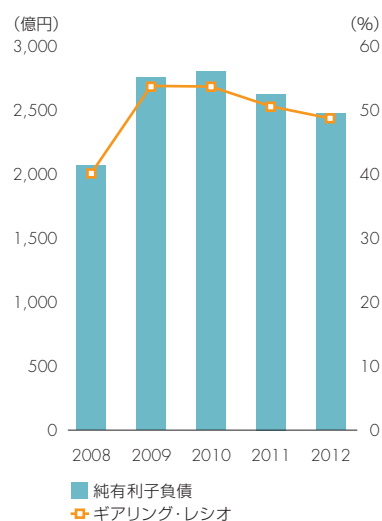
また原油の購入や石油製品・太陽電池の海外販売などに係る外貨取引においては、実需の範囲内において為替ヘッジを行い、為替変動リスクをコントロールしています。

さらに取引先の信用リスクについては、規則を整備し、信用状況の評価を実施するプロセスを策定しています。

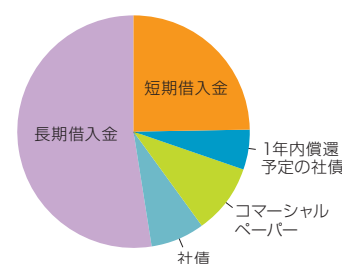
株主還元

2012年度は前年度と同額の1株当たり18円の配当を実施しました。「中期経営アクションプラン」に則り財務リスクを適正にコントロールし、財務の健全性を保つとともに成長戦略の遂行に必要な資金を確保しながら、魅力的かつ安定的な配当を実現してまいります。

純有利子負債 / ギアリング・レシオ



借入金の内訳 (2012年12月末時点)



格付情報 (2012年12月末時点)

	格付投資情報センター (R&I)	日本格付研究所 (JCR)
長期格付	A-	A
短期格付	a-1	J-1

事業ハイライト



石油事業

事業環境

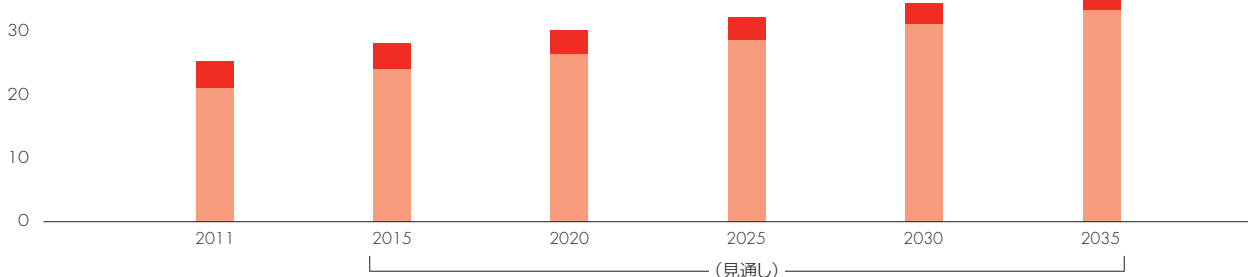
当社の石油製品販売の大部分を占める国内市場は、少子高齢化による人口の減少や省エネルギー促進などを背景に縮小傾向にあります。石油は今後も重要な一次エネルギーとして一定の需要が継続することが見込まれます。

海外市場においては、経済の発展に伴い、特にアジアや中東における石油製品の需要増加が見込まれています。また、キシレンをはじめとする芳香族系の石油化学原料もアジアを中心に堅調な需要が見込まれます。

■ アジアと日本の石油需要の見通し

(百万バレル / 日)

■ 日本
■ アジア・オセアニア (日本を除く)



出典: IEA [World Energy Outlook 2012] New Policies Scenario より作成

2012年度の業績

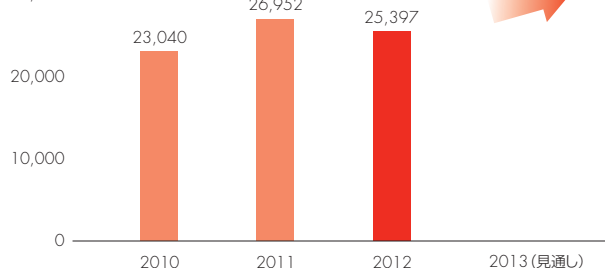
売上高については、2011年9月に実施した京浜製油所扇町工場の閉鎖に伴って石油製品の輸出数量が減少したことにより、前期比で減収となりました。

CCSベースの営業利益*については、特に第2四半期に原油価格の急激な下落を受け、国内の石油製品マージンが低水準に推移したことを背景に、前期比で減益となりました。

※たな卸資産評価の影響などを除いた場合の営業利益

■ 売上高

(億円)

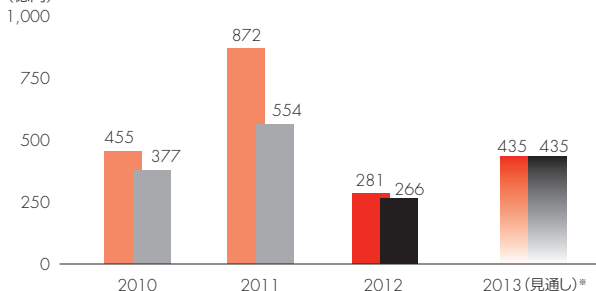


2013年度の見通し (2013年2月時点)

適正な需給環境が維持されることを想定するとともに、リテール施策を中心とした顧客基盤の強化や、産業用販売における顧客ニーズに対応し、高い付加価値を提供する販売活動に継続して取り組むことにより、2012年度比で増益を見込んでいます。

■ 営業利益

(億円)



※2013年度の見通しには、「その他」に属する事業および「調整額」を含みます。



エネルギー ソリューション事業

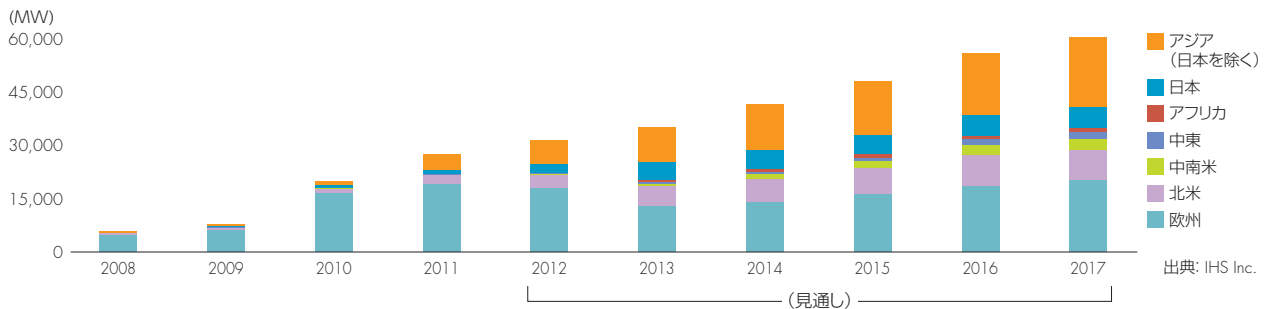
事業環境

当社の太陽電池事業は100%子会社であるソーラーフロンティア(株)が行っています。再生可能エネルギーの1つとして、太陽電池市場では今後も世界的に堅調な需要増加が見込まれています。特に日本では、再生可能エネルギーの全量買取制度をはじめとする導入促進策を

背景に、急激に需要が拡大しています。

また、当社は国内で電力事業を行っています。東日本大震災以降、日本の電力需給はひっ迫しており、今後もこの状況が継続すると見込まれています。

■ 世界の太陽電池需要の見通し(地域別)



2012年度の業績

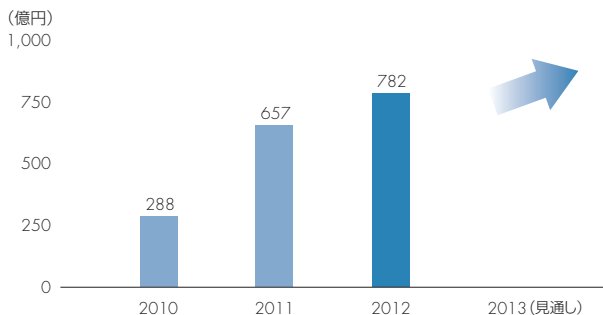
売上高については、主に太陽電池事業の販売拡大に伴って前期比で増加しました。

営業損益については、太陽電池市場の供給過剰を背景とする厳しい環境が続く一方で、大幅に生産コストを削減したこと、また主に第4四半期において比較的収益性の高い日本市場での販売を拡大したことにより、前期比で損失が大幅に縮小しました。また、電力事業の収益は安定的に推移しました。

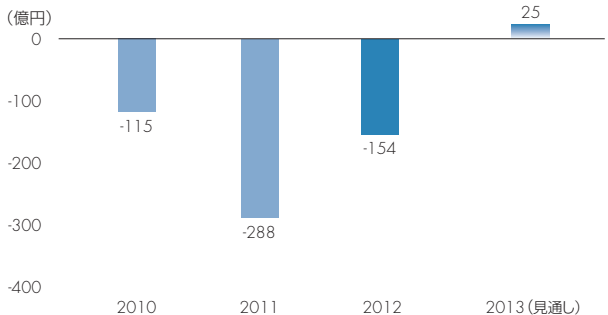
2013年度の見通し(2013年2月時点)

太陽電池事業において生産コストの削減を継続すること、また国内販売をさらに拡大する計画であること、加えて電力事業において引き続き安定した収益が見込めることにより、2012年度比で大幅に業績が改善し、エネルギーソリューション事業における初の通期黒字を見込んでいます。

■ 売上高



■ 営業利益





石油事業



》》 お客様から圧倒的な支持をいただける企業へ

高い競争力の実現とともに安定供給の基盤を維持し、お客様が求める製品とサービスを提供し続けることで社会に貢献する、これが昭和シェル石油の石油事業です。



昭和シェル石油の石油事業は、日本において110年以上の歴史を持ち、社会の求める石油製品を安全に安定的にお届けするとともに、お客様の求めるサービスを提供しながら、常に時代の変化に素早く対応することによって成長してまいりました。その精神を持ち続けながら、国内の石油需要が減少する中であっても、全国に広がる系列特約店を中心としたネットワークを活かしさらなる収益力の強化を図るとともに、石油化学分野では海外へも事業範囲を拡大することによって、持続的な成長を目指してまいります。



執行役員副社長
石油事業 COO
亀岡 剛

当社の石油事業は、国内における石油製品販売を中心に展開していますが、国内の石油製品需要は、自動車燃費の改善や消費者の省エネルギー志向、需要家の燃料転換などを背景に、1999年をピークに減少を続けています。しかしながら、石油は依然として主要な一次エネルギーとしての需要が今後も見込まれており、2030年においても3割以上を占めると想定されています。また、国外に目を向けると、新興国を中心に継続的な需要が見込まれ、とりわけ高い経済成長を続けるアジア地域では、化学繊維の原料となるキシレンなどの石油化学基礎原料に対する強い需要が見込まれています。当社は「中期経営アクションプラン」において、このような環境の変化を競争力強化の機会と捉え、既存事業の継続成長「オーガニック・グロース」と事業構造改革による成長「ステップ・チェンジ」を柱とし、収益体質の強化に向けた戦略を展開していきます。

まず、「オーガニック・グロース」のために、国内販売規模の維持、付加価値向上によるマージンの改善、サプライチェーンを通じたコスト削減に取り組みます。

当社は長い歴史の中で培われた特約店ネットワークを活かしながら、サービスステーション（SS）における差別化戦略として、SSでより簡単にスピーディーに給油・決済できるシステム「Shell EasyPay」、共通ポイントサービス「Ponta」などのサービスを提供するとともに、潤滑油においては省エネルギー性能を持つことに加え機械寿命を延長できる油圧作動油「シェル テラス S4 ME」、アスファ

ルトにおいては舗装の長寿命化に貢献する「キャリメックスシリーズ」など様々な高付加価値商品を販売することで、多様なお客様にご満足いただき顧客基盤の維持・拡大を図ってまいります。また、変化していく需要構造を先取りする形で、2011年に業界他社に先駆けて京浜製油所扇町工場を閉鎖し、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ることで事業の効率化を実現しています。さらにサプライチェーン全体の効率化の一環として、2013年3月に東燃ゼネラル石油株式会社と石油製品供給の協業体制に向けた相互検討について基本合意しました。今後もさらなる競争力強化に取り組みながら、安全操業を最優先に安定供給に努めてまいります。

一方で、事業構造改革による成長「ステップ・チェンジ」を成し遂げるべく、石油化学事業の拡大、他社との協業に取り組みます。

先述のように今後も継続すると予測される国内でのガソリン需要の減少への対処と同時に、アジアを中心とする石油化学製品の旺盛な需要を新たなビジネスチャンスと捉え石油化学原料ビジネス拡大の実現も目指してまいります。そのために2012年よりGS Caltex社（韓国）および太陽石油株式会社と、パラキシレンプロジェクトの協働について検討を進めています。

このようにこれまで築いてきた安全で安定的な石油製品の製造・販売を基盤としながら事業環境の変化に対応することで変革を遂げ、お客様から圧倒的な支持をいただける企業となるべく、さらなる競争力の強化を図ります。



精製・供給

需給環境に合わせた最適な精製能力のもとグループ製油所の高稼働を維持し、安全性と安定性を保ちながら効率的な供給体制の構築を目指します。

アジアトップクラスの製油所へ

当社グループは、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）山口製油所の3つのグループ製油所において石油精製を行うとともに、協業する富士石油株式会社から石油製品を仕入れ、国内外のマーケットに供給しています。

日本では、化石エネルギー原料の有効利用を促進することを目的とする「エネルギー供給構造高度化法」に基づき、各石油会社は2014年3月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ことを義務付けられています。

当社グループはこの義務が課される以前に、自らグループ製油所全体としての競争力強化のために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月に計画通り閉鎖しました。これにより、固定費を削減するとともに、グループ製油所全体の稼働率が上がり、必要な定期修理を除いてはほぼフル稼働を維持しています。

法律による義務化に先んじた取り組みにより、当社グループ製油所は国内随一の稼働率を実現しましたが、今後、国内において圧倒的No.1の収益力を持ち、さらなるビジネスチャンスを求めてアジアへ展開するために、アジアトップクラスの競争力が必須です。

このために、製油所が従来以上に安価な原料でより付加価値の高い製品の生産を行うための設備投資、自家使用燃料の効率を高める投資などを行っていきます。2011年より四日市製油所において、隣接する三菱化学株式会社四日市事業所とのコンビナート連携により、既存設備と石油資源双方の有効活用を図り、エネルギー効率を高めるプロジェクトを進めています。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のもと、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を見込んでいます。

また、製油所が安全に、安定的に操業することも大きな競争力となります。事故は経済的にも大きな損失を伴うことは元より、地域社会の信頼も失い、持続的な操業に大きな影響を及ぼします。また、装置トラブルや操作ミスにより計画外に操業停止することも、製油所の経済性を大きく損なうこととなります。当社グループは、シェルグループのノウハウも活用し世界のベストプラクティスに基づいた安全操業維持管理を行うことで、安全かつ安定した操業の継続を目指しています。

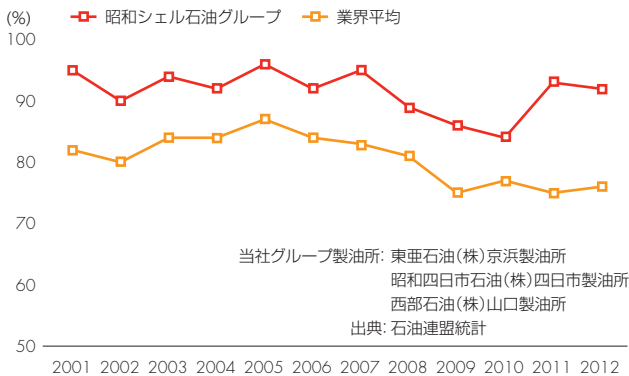
■ 当社グループ製油所

※カッコ内は精製能力



京浜製油所水江工場の重質油熱分解装置（フレキシコーカー）

■ 当社グループと国内全体の製油所稼働率推移



国内外への効率的な供給体制

石油製品の需給環境は、国際的な経済情勢、エネルギー情勢、精製能力の増減、消費動向などにより、常に変化しています。当社は国内外の需要の変化に応じて、生産すべき製品構成を決定し、原油調達から製油所の稼働および運転モード、国内外への製品販売など機動的に実行することで事業効率の最適化を図っています。

原油調達については、サウジアラムコを中心に、その他の中東産油国およびシェルグループとも連携し、当社グループ製油所にとって最適な調達となるよう機動的に行っています。特に主要な供給元であるサウジアラムコとの協力体制においては、購入油種やタンカーの運航スケジュールなどの柔軟な調整が可能となっています。

また、国内の製品需給バランスの最適化を図るため、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、機動的に製品輸出を行っています。

■ シェルグループのグローバル・トレーディング・ネットワーク拠点



国内の提携により持続可能な効率運営へ

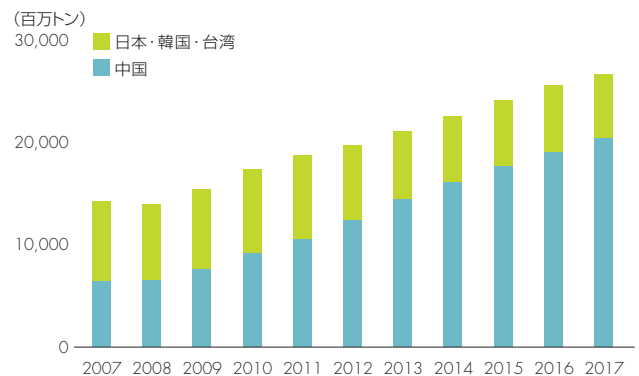
より安定的かつ効率的な供給体制を確かなものとするべく、東燃ゼネラル石油株式会社と石油製品の供給体制に関する協業に向けて検討を進めていくことについて合意しました。原油運搬船の共同運航や、互いに隣接する川崎地区の製油所における原料の融通拡大、油槽所の共同運営、製品の交換や地域間転送の相互合理化の4つの分野について双方のメリット最大化を目指し、検討を進めます。

今後もお客様に安定して確実に石油製品をお届けするためには、サプライチェーン全体をさらに持続可能な運営体制へと合理化していく必要があります。そのために、このような他社との提携も含め、あらゆる選択肢を模索し、積極的に取り組んでいきます。

国際的な提携により、アジア展開へ

アジアでは、経済発展に伴って石油化学製品の需要拡大が続いています。当社は、石油精製の過程で生成するミックスキシレン、ベンゼン、プロピレンなどの石油化学基礎製品を販売していますが、今後もアジア市場において石油化学製品の需要拡大が見込まれることから、ミックスキシレンをはじめとする石油化学基礎製品の増産のみならず、さらにはそれを原料として製造されるパラキシレンの生産も視野に入れた検討を行っており、石油化学事業におけるビジネスチャンスの拡大を図っていきます。2012年よりGS Caltex社（韓国）および太陽石油株式会社と、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能力235万トンまで増強するプロジェクトの協業について検討を進めています。

■ 北東アジアにおけるパラキシレンの需要予測





販売

系列特約店とともに社会の要請に応えられる付加価値の高い商品とサービスを提供し、圧倒的なお客様満足 No.1 を目指します。

国内燃料油販売

お客様のニーズにきめ細かく応えるサービスにより顧客基盤を拡充

国内向けの燃料油として、ガソリンや灯油、軽油、重油などを、主に系列特約店を通じ、サービスステーション (SS) を経由して一般消費者に、また製造業、運送業、電力、農林漁業などの需要家にも販売しています。

縮小傾向にある国内石油市場において収益力を高めるためには、販売ネットワークの拡大や販売力の向上により顧客基盤を強化することが必要であると考えています。これを達成するべく、お客様に対する商品およびサービスの付加価値を高めていく施策を継続して実施しています。

SSでの販売においては、お客様に利便性の高いサービスを提供することで、より多くのお客様に選ばれるSSを目指しています。2010年3月より、国内最大級の会員数を誇る共通ポイントサービス「Ponta」に加盟し、新規顧客やリピーターの来店を促進しています。このサービスには、コンビニエンスストアのローソンをはじめ、各種小売会社やサービス会社に加え、通信販売会社や金融機関などが加盟しており、現在も加盟社数の増加が続いています。「Ponta」を通じて新規にSSに来店するお客様も増加しており、当社の顧客基盤拡充に大きく寄与しています。

また2012年には、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きく向上しました。

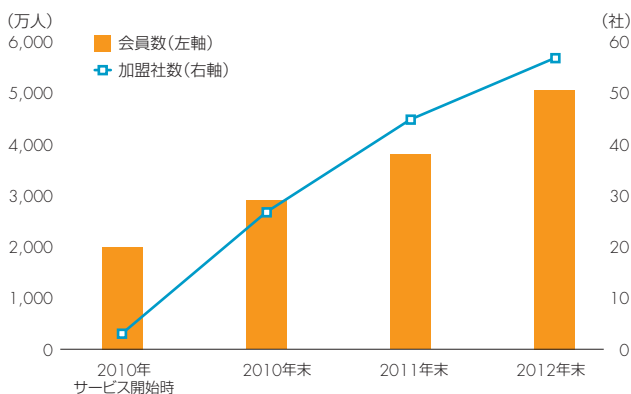
SSでは燃料油の供給以外にも自動車やカーライフに係る数多くのサービスを提供しています。地域によってお客様のニーズは大きく異なりますが、地域に密着したSS運営を行う系列特約店との協働により、これらにきめ細かく応えることで、お客様に選んでいただけるSSづくりに努めています。

需要家向け販売については、系列特約店とともに新規顧客開拓を行うなど顧客基盤を拡大し、灯油・軽油など中間留分を主にした販売強化を行っていきます。

これらの活動には、お客様のニーズを敏感に察知してスピーディーに提案できる人材が必要です。長い年月をかけて培った当社独自の教育システムを通じ、SSの人材基盤強化にも取り組んでいます。



■ Ponta 会員数



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」

COLUMN

シェルブランド

昭和シェル石油は、シェルグループよりシェルブランドの使用許可を受けて活動しています。ペクテン（貝マーク）をはじめとする各種デザインの枠組みは世界で統一されており、世界的な先進性や信頼性を表す象徴として、当社の販売活動にも大きな価値を提供しています。

現在、昭和シェル石油のSSでは、世界100カ国以上で導入が進んでいる新デザインを2012年より順次導入しています。ペクテンを前面に出したデザインに加え、照明にLEDを使用するなど環境にも配慮した設計となっています。

またシェルグループでは信頼がブランドの基盤であるとの考え方から、HSSE（健康、安全、危機管理、環境保全）の面で高い基準を設けており、当社でもその基準を取り入れ国内で運用を行っています。

今後もシェルグループの持つ世界的な基準をベースに活動し、先進性と信頼性の維持・向上によってお客様や社会に選ばれる会社を目指していきます。

■ HSSEの詳細
See P.50～59



潤滑油・アスファルト・航空機用燃料・船舶用燃料

高付加価値商品の販売を強化

潤滑油は、主に系列特約店を通じ、輸送用途や工業用途として販売しています。国内の工場稼働状況が潤滑油需要に大きく影響しますが、工場稼働の効率化や省エネルギーに対するお客様のニーズは確実に高まっています。昭和シェル石油では、このようなお客様の要求に対し、オイル交換の延長を図ることができるオイル、省エネルギーおよび機械の寿命延長を可能にするオイルなど「お客様の期待以上」の価値と安心をお届けすることで付加価値の高い商品の販売を強化し、着実にシェアを高めています。また、シェルグループと商品を可能な限り統一し、国内外での入手性を高めているとともに、複雑な商品ラインナップを集約化することで、お客様に分かりやすい商品体系を構築しています。



「シェル テラス S4 ME」
省エネルギー性能を持ち、さらに
機械寿命を延長できる油圧作動油



航空燃料の給油

アスファルトについても、主に系列特約店を通じて販売しています。アスファルトの需要は公共事業や民間設備投資によって変動しますが、東日本大震災の復旧・復興工事の継続、老朽化した社会資本の維持補修が求められることを考慮すると、今後もアスファルトを安定的に供給する重要度は高いと言えます。当社は国内で唯一の総合アスファルトメーカーとして、アスファルトの安定供給に努め、このような需要に応えています。

また、安全で安心な生活環境の実現に貢献するため、道路舗装のリサイクル技術の開発や環境対応ニーズを先取りした商品の開発を行い、付加価値の高い商品提供にも努めています。このような付加価値の高い商品を通して「お客様の期待以上」に応える人材の育成にも取り組んでいます。

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、省エネルギー化が進み、国内需要は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。また、船舶用燃料をご利用のお客様に、万能船用シリンダー油「Shell Alexia S4」を発売するなど、付加価値製品の販売にも注力しています。

COLUMN

高い付加価値を持つ商品例

Shell Alexia S4 (シェル アレキシヤ S4)

2012年9月、シェルグループの万能船用シリンダー油「Shell Alexia S4」(シェル アレキシヤ S4)を発売しました。同商品は、様々な船舶・エンジン機種、燃料油種、エンジン負荷、気候条件での使用が可能であり、これまで条件によって切り替えていたシリンダー油を一本化できるほか、エンジンの保護にも高い性能を発揮します。お客様にとっては、潤滑油切り替えのオペレーション簡素化と、コスト削減を実現できる付加価値の高い商品であり、発売以降ご好評をいただいています。



キャリメックスシリーズ

キャリメックスシリーズは、過酷な交通環境でも舗装の長寿命化に貢献する商品です。「キャリメックスHD」は、2013年3月に開通した圏央道(さがみ縦貫道路)に採用され、排水性と低騒音機能により、快適な走行を実現しています。また、環境対応製品として、アスファルトと石を混合する際の温度を通常より低減させることで、製造時の排熱を減らすことができる「キャリメックスART」を販売しています。



「キャリメックスHD」を敷いた圏央道の厚木パーキングエリア入口付近

LPG(液化石油ガス)販売

家庭のニーズに応えるホームソリューションを提供

当社ではLPG(主に家庭用のプロパンと工業用に使用するブタン)を、系列特約店を通じて販売しています。LPGの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の利点が再認識されています。

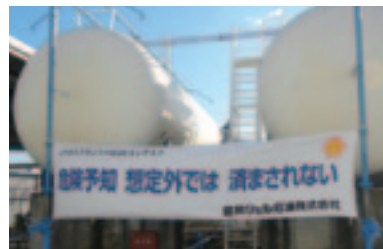
このような環境下、ご家庭まで製品をお届けするLPG販売の利点を活かし、ソーラーフロンティア(株)製のCIS薄膜太陽電池や、ホームセキュリティ商品「シェルリンクライフ」などを取り扱うことで、家庭のニーズを満たすホームソリューションサービスの提供を行い、付加価値の向上に取り組んでいます。また、お客様とコミュニケーションを密に取り、お客様の抱える問題点に対するソリューション提案力をさらに向上させるため、系列特約店とともに人材の育成にも力を入れ、販売力強化を通じた顧客基盤の維持・拡大を図っています。

■「シェルリンクライフ」の詳細はWEBサイトをご参照ください。
<http://www.showa-shell.co.jp/products/home/linklife/>

COLUMN

ビジネスパートナーと一体となったHSSE向上の取り組み

当社ではLPGを安心・安全にお届けするため、「LPガスプラントHSSEコンテスト」や各種研修を開催し、系列特約店の保安意識高揚と自主保安推進をサポートしています。LPガスプラントHSSEコンテストには毎年100カ所を超える系列LPガスプラント(充填所およびオートガススタンド)が参加し、HSSE関連の審査項目の採点と優秀プラントの表彰を通じてHSSE状況の実態把握と向上を図っています。



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、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、お客様と直接コミュニケーションをとって製品やサービスの提供を担う重要なビジネスパートナーです。

当社では、事業領域ごとに系列特約店を会員とする「昭和シェル会」を設け、業界環境認識や戦略の共有を行うほか、研修会や販売技術を競う競技会を開催し、特約店と当社が、また特約店が相互に切磋琢磨し、情報共有を行う場として活用しています。

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アスファルト、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、お客様満足の上昇に繋がる重要なポイントと捉え、独自の資格認定制度や研修制度などを設けることで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。





エネルギーソリューション事業

》》 新たなる飛躍のステージへ

環境に優しく経済性の高いエネルギーソリューションを世の中に提供し、持続可能な社会づくりの一翼を担う、これが昭和シェル石油のエネルギーソリューション事業です。



昭和シェル石油のエネルギーソリューション事業は、石油事業をコアビジネスとしてきた当社ならではの歴史を持ち、社会の要請に応じたエネルギー供給を行ってきたDNAを受け継いでいます。世界のエネルギーが直面する地球温暖化や発電の安全性、そして経済性の両立など、大きな課題に対するソリューションの提供と普及を使命としています。



執行役員副社長
エネルギーソリューション事業 COO
玉井 裕人

太陽電池事業

昭和シェル石油は、1970年代から続く太陽電池の技術開発の経験を持っています。石油会社としてオイルショックを経験し、資源の少ない日本において安定的にエネルギーを供給する使命を実現しようという志が基礎となりました。その後、経済性と環境性に優れたCIS薄膜太陽電池の開発に着目し、2005年に同技術の事業化を決定しました。

市場を見ますと、世界の太陽光発電需要が急速に拡大し、2012年の約30ギガワットから5年後には倍増することが予測されています。多くの国が自然エネルギー普及促進策を打ち出し、太陽光発電は将来の電源構成に不可欠な電源としての地位を確立しつつあると言えます。その需要を牽引するのは主に中国、米国、そして足元の日本です。同時に、需要の拡大を見据えて太陽電池生産会社間の競争が激化しています。供給が需要を上回る供給過剰の状況が続いており、たとえ世界のトップメーカーであっても、コスト競争力や資金力が劣る場合には生き残ることが困難な「淘汰の時代」に突入しています。

このような環境下、ソーラーフロンティア(株)の2012年は、日本国内において信頼性の高いメーカーとして、そして世界市場におけるCIS薄膜太陽電池のトップカンパニーとしての地位を確立した飛躍の年となりました。2011年に立ち上げた900メガワットの年間生産能力を誇る国富工場の競争力を背景に、マーケットにおける競争力を高めるとともに順調に販売を拡大し、四半期ごとの収益を改善することができました。

今後の成長のカギは、補助金に頼らずに太陽光発電システムの経済性が実現できるコスト競争力を他社に先駆けて確保すること、保証やアフターメンテナンスなどお客様にとってより付加価値が高く、安心して当社製品をご購入いただけるサービスの提供にあると考えています。これらの価値をお客様に提供することを通じ、ソーラーフロンティア(株)は、まず日本市場において、中期的には世界において太陽光発電のグローバルリーダーとなるべく、努力してまいります。

電力事業

石油事業の資産を有効活用し、石油精製過程で生じる副産物を原料とする「水江発電所」、石油貯蔵施設跡地を利用した天然ガス火力発電所「扇島パワーステーション」と、電力事業に参入、能力拡大を図ってきました。

引き続きひっ迫が見込まれる電力需給を背景に、2012年には、扇島パワーステーション3号機の建設を決定しました。また、2013年にはソーラーフロンティア(株)の太陽電池を利用した発電事業を開始する計画です。

電力はますます生活に欠かせないエネルギーとなっているにもかかわらず、日本国内では電力供給の安定性に課題がある状況にあります。「中期経営アクションプラン」の中で、所有する資産を有効活用するとともに、太陽光やバイオマスなどを電源とする環境負荷の低い発電設備に取り組みながら、発電能力の拡大を計画しています。社会の要請に応え、クリーンかつ安定した電力供給に貢献することで成長を図ります。

太陽電池事業



SOLAR FRONTIER

ソーラーフロンティア(株)が独自技術によって生産、販売するCIS薄膜太陽電池は、エコノミー&エコロジーな特長を持つ製品です。「優れた技術探求とその応用により太陽光発電システムを世界中に普及させ、豊かな生活を実現するとともに、持続可能な社会づくりに貢献する」ことを目指し、成長を続けています。

ソーラーフロンティア(株)のCIS薄膜太陽電池について、ここではその特長をご紹介します。

Q どんな太陽電池ですか？ また、なぜエコロジーなのですか？

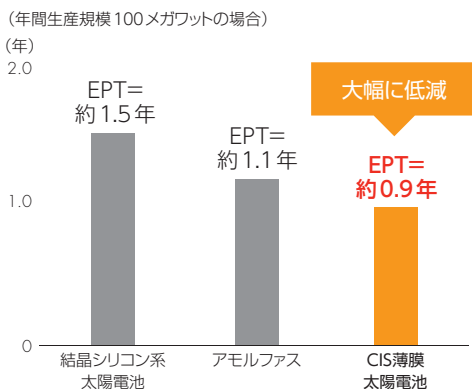
A Cu (銅)、In (インジウム)、Se (セレン) を主原料とする、環境に優しい薄膜太陽電池です。

Cu (銅)、In (インジウム)、Se (セレン) を主原料とする化合物系の薄膜太陽電池で、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ります。化合物の中でも、当社製品は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していただけます。

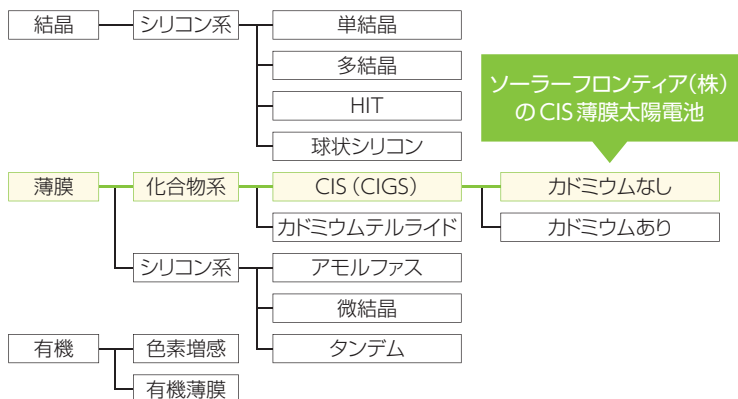
また、結晶シリコン系太陽電池との比較において、発電層の厚みが約1/100であるため、少ない原材料で製造できます。さらに、製造工程も短いため製造時のエネルギー消費量が少なく、エネルギー・ペイバック・タイム*が大幅に低減されています。

*エネルギー・ペイバック・タイム：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

■ エネルギー・ペイバック・タイム (EPT) の比較



■ 環境に優しい物質のみを使用



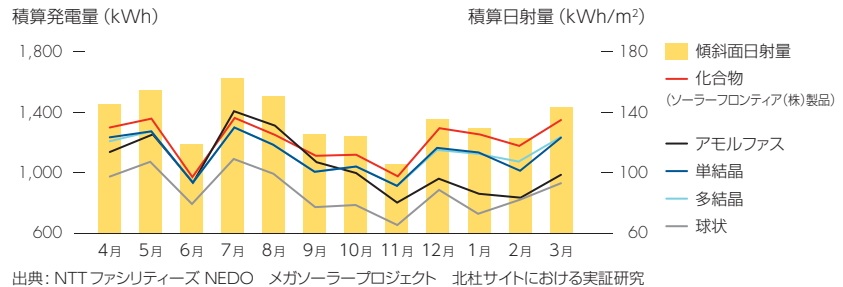
出典：(独) 新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) 「太陽光発電評価の調査研究」

Q 他の製品と比べてどのようなメリットがありますか？

A 実発電量が多く、経済性に優れています。

ソーラーフロンティア(株)のCIS薄膜太陽電池は、設置容量(kW)あたりの実発電量(kWh)の多さが実証されています。

■ 各種太陽電池における月積算発電量



実発電量が多い理由は…

実際の日照での発電効率が高い

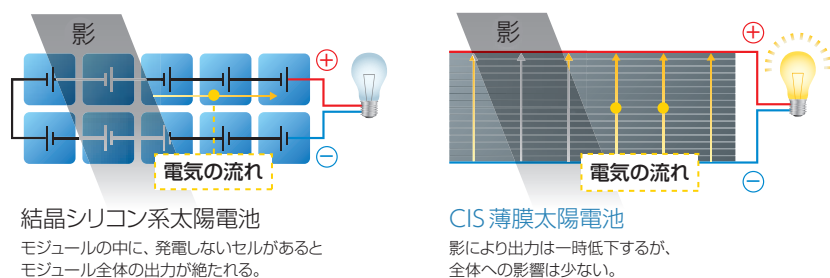
カタログ値としての発電効率は、試験室において照度 $1,000\text{W}/\text{m}^2$ の光をあてて測定された出力を使って計算されます。しかしながら、実際に太陽電池が設置される屋外の照度は、 $400 \sim 800\text{W}/\text{m}^2$ と、試験室よりも弱い照度です。CIS薄膜太陽電池は、実際に設置される屋外の照度で結晶シリコン系太陽電池に比べて高い発電性能を発揮します。

熱に強い

太陽電池は通常、高温の環境下では発電効率が低下します。CIS薄膜太陽電池は高温下でも比較的安定して発電することができるため、様々な環境で能力を発揮することができます。

影に強い

素子の特性により、パネルに局所的な影ができて、大きな影響を受けずに発電できます。



光照射効果

CIS薄膜太陽電池は、設置後に太陽光を受けることにより出荷時のカタログ値から出力が数%上昇し、その後、発電が安定します。

Q 長く使う商品なので、耐久性が気になります。

A 日本製であることに加え、多くの面で信頼性の高い商品です。

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を行った結果、長期にわたる耐久性が証明されています。この結果を裏付けに、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、太陽電池モジュールの長期信頼性と保証体制を担保する「JETPVm認証」を日本でいち早く取得しました。

技術開発

※エネルギー変換効率:太陽光エネルギーを電力に変換する効率。これが高いほど単位面積あたりの公称出力(カタログ値)が高くなる。

ソーラーフロンティア(株)は、世界市場へ事業展開する基盤の1つとして、世界トップクラスの技術力を掲げています。重要なポイントは開発のスピードです。

コスト競争力のさらなる強化

太陽電池モジュールのワット当たりの生産コストは、エネルギー変換効率*の向上によって低減することができます。CIS薄膜太陽電池は、学術的にエネルギー変換効率の向上余地が大きいと言われており、ソーラーフロンティア(株)も毎年記録を更新しています。当社の開発は、商業生産ラインと同じ装置を使って試作する約30cm角のサブモジュールを使って行っていますが、このサブモジュールの開口部面積で、2011年3月に17.2%、2012年2月に17.8%まで高め、2013年1月にはサブモジュールから切り出した約0.5cm角のセルで19.7%を達成しました。これはカドミウムを含まない薄膜系太陽電池セルの世界最高記録であり、カドミウムを含む薄膜系太陽電池全体としての世界記録である20.3%にも迫る数値です。一方、販売している主力製品は、モジュール変換効率が13%を超え、多結晶シリコン系太陽電池と同等のレベルにあります。今後、さらなるエネルギー変換効率向上を進めるとともに、この技術を速やかに商業生産ラインへ適用することで、商品の競争力を強化します。

付加価値製品の開発

現在ソーラーフロンティア(株)が販売している製品は、ガラス基盤に発電層を蒸着させた構造ですが、CIS薄膜太陽電池は高付加価値製品への応用も可能な特性を持っています。その例として、曲面設置が可能な製品など、新たな需要を創出できる製品の開発に取り組んでいます。コスト競争力と付加価値を両立させることで太陽光発電の可能性を広げ、中・長期的な成長の基盤を築いていきます。

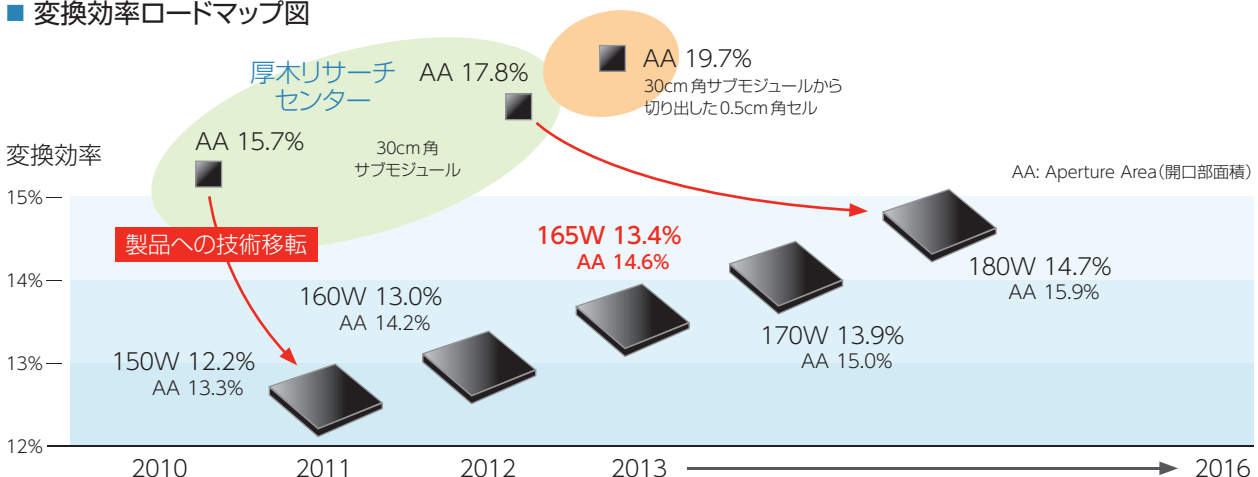


「厚木リサーチセンター」
商業生産ラインと同じ装置を揃え、より量産化に適応しやすい開発体制を整えています。

将来の成長に向けて

CZTS(銅、亜鉛、スズ、硫黄、セレン)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。CZTS太陽電池はレアメタルを使用せず入手が容易かつ安価な原材料を用いているためコスト競争力に優れ、量産化にも適しており、高い将来性を持っています。2012年8月には、共同研究においてエネルギー変換効率*が世界最高記録である11.1%に達しました。将来の成長の芽として、さらなる開発を進めていきます。

■ 変換効率ロードマップ図



生産工場

■ 生産工場

※カッコ内は年産能力

宮崎第1工場 (20MW)
宮崎第2工場 (60MW)
国富工場 (900MW)



ソーラーフロンティア(株)は、自動化された生産効率の高い量産工場である国富工場を中心に、信頼性の高い製品を生産しています。

国富工場がフル生産体制に

2011年2月に稼働を開始した国富工場は、900メガワット(MW)の年産能力を持ち、単一工場としては世界最大級、日本最大の量産工場です。2011年の立ち上げ期を経て、2012年は生産コストの低減にも寄与する製品出力向上のための装置改良にも取り組み、操業効率の向上、ならびに製品の性能向上に尽力しました。第4四半期からの本格的な国内向け出荷の急増を背景に、2013年初よりフル生産を行っています。より効率の高い稼働を実現するとともに、製品の出力性能も年初の145～155ワット(W)から155～165Wを中心とする製品構成に向上しました。これに加えて原料調達費などの削減も実施した結果、2011年に比べ、単位当たりの生産コストの大幅な削減を実現しました。

2013年は年間を通じてフル生産を基本とし、さらなる効率化を進めることでコスト競争力の強化を図ります。

また、2009年に稼働を開始した年産能力60MWの宮崎第2工場は、主に住宅向けに国富工場生産品に比べて小型の製品を生産し、生産効率や製品性能の向上を重ねることによって、2012年には年産能力を超える生産を行いました。2012年末に従来製品の生産を一時休止し、新たな差別化商品の投入のための調整に入っていますが、2013年7月を目処に再稼働する計画です。



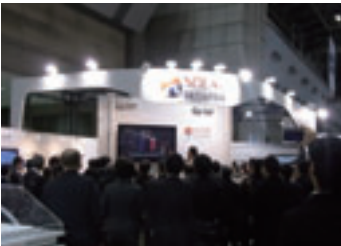
国富工場内部

将来の生産規模の考え方

日本で確立した技術を背景にグローバルリーダーを目指すソーラーフロンティア(株)にとって、現在の約1ギガワット(1,000MW)の年産能力をさらに拡大することが必要です。厚木リサーチセンターにおいてCIS薄膜太陽電池のポテンシャルを引き出し、大量生産に移行することで、圧倒的なコスト競争力を確立することが可能です。したがって、新しい工場には常に世界最先端のCIS薄膜太陽電池技術を導入していく考えです。

そのほか、需要地へのアクセスや工場が効率的に運営するためのインフラのあり方、また他社との効果的な提携関係などを踏まえて、新工場の立地を検討していきます。

販売戦略



展示会も盛況 (PV EXPO 2012)

需要が拡大する日本市場の販売強化に加え、世界市場へ展開する基盤として、付加価値の高いビジネスモデルを確立します。

拡大する需要

地球温暖化やエネルギーの安全性などの問題を背景に、世界的に再生可能エネルギーの普及促進が図られる中、太陽電池の需要は拡大が続いています。これまで拡大を牽引してきた欧州の太陽電池需要は横ばいとなっていますが、足元では米国、中国に加え、再生可能エネルギーの全量買取制度を背景とした日本で、また中期的にはアジアや中東など経済成長が高く日射量が多い地域での需要増が見込まれています。普及拡大によって導入コストが低減され、経済性も高まることで、環境負荷の低減と両立できる電源として世界中で重要性が高まっていくと言えます。

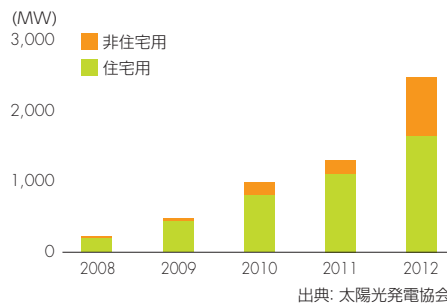
ソーラーフロンティア(株)は、2012年下半期から日本国内需要の拡大に合わせて国内販売比率を高めています。太陽電池モジュール単品での拡販に加え、太陽光発電システム設置に係る包括的かつ付加価値の高いサービスを提供する販売モデルも展開しています。日本市場で築いた収益モデルを基盤に、あらゆる環境で性能を発揮するCIS薄膜太陽電池の特性を活かして世界市場へと展開し、グローバルリーダーを目指します。

再生可能エネルギーの全量買取制度

エネルギー自給率の向上や地球温暖化対策、産業育成を図るとともに、コストダウンや技術開発によって再生可能エネルギーが日本のエネルギーを支える存在となることを目指し、2012年7月に導入されました。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づける「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。

買取価格は毎年4月に改定され、太陽光については10kW以上の発電システムが適用対象となり、2012年度が税込42.0円、2013年度が同37.8円となっています。なお10kW未満の太陽光発電システムは、余剰買取が適用され、買取価格は2012年度が税込42.0円、2013年度が同38.0円となっています。

■ 国内の太陽電池モジュール出荷推移



メイド・イン・ジャパンの信頼性を全国の住宅へ

2009年に創設され、現在は10kW未満の太陽光発電システムに適用される余剰電力買取制度や、地方自治体による導入補助金制度により、住宅用の需要は徐々に増加してきました。電力料金が上昇傾向にあることや、導入コストが低減されていることから、今後も安定した需要が見込まれています。

ソーラーフロンティア(株)は、CIS薄膜太陽電池の優位性やブランドの認知度が高まってきたことに加え、メイド・イン・ジャパンの信頼性やデザイン性、安全性を活かして住宅向け販売を強化しています。今後のさらなる販売拡大に繋げるため、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、工務店などの代理店網を拡充するとともに、代理店の販売スタッフの理解度向上や営業活動支援を通じ、販売力を強化しています。



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

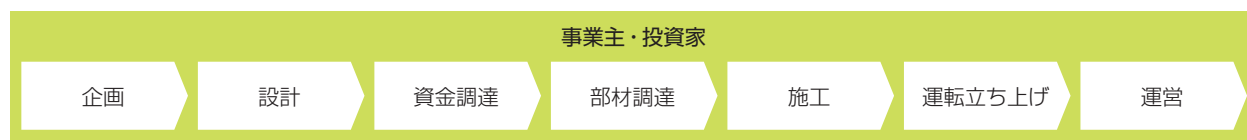
高い経済性と信頼性を活かし、世界中の太陽光発電所へ

全量買取制度導入後、全国で太陽光発電所の建設が急増しています。発電事業者にとって、発電所の収入は発電量に基づいて決まるため、実際の発電量がより多いことがポイントとなります。また、太陽光発電システムは10年以上の長期にわたって使用する設備であるため、耐久性や導入後のサービスなどの信頼性も重要な選定条件となります。ソーラーフロンティア(株)は、高い経済性と信頼性を活かし、お客様にとって高い満足度を提供し、順調に販売を拡大しています。

付加価値の高いビジネスモデル

大規模太陽光発電所(メガソーラー)が発電を開始し、その後20年以上にわたって運営される間には、非常に多くのプロセスが発生します。具体的には、発電を開始するまでの期間に、発電所用地の選定、発電所の設計、資金調達、部材の調達、施工、設備認定申請、電力会社との交渉、電源設備への接続などを行う必要があります。

■ 発電所運営開始までのフロー





「国産第一メガソーラー」
矢野産業株式会社の遊休地に3.3MWのメガソーラーを建設。このうち2.2MWをソーラーフロンティア(株)が運営。



ソーラーフロンティア(株)製品を使用し、ベレクトリック社がドイツのブランデンブルク州に建設した太陽光発電所

また、無事に発電を開始した後も、管理者の選任、安定的な発電をしているかのモニタリング、設備点検・清掃、官公庁への定期報告書の提出など多岐にわたります。

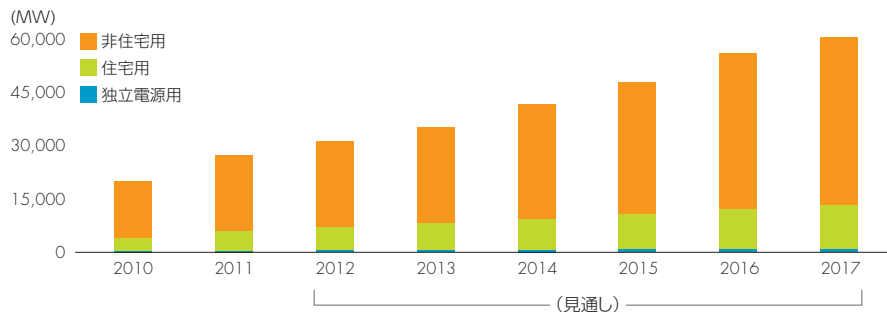
ソーラーフロンティア(株)では、国内外でこれまでに蓄積してきた発電所の開発から運営にわたるノウハウを活かし、お客様に対して付加価値の高いワンストップサービスを提供することが可能です。

このビジネスモデルを強化するため、ソーラーフロンティア(株)は様々なパートナーとの協業を進めています。エンジニアリング面では、世界的なメガソーラーの建設請負会社であるベレクトリック社(ドイツ)と2012年3月に太陽光発電システムを提供する合併会社PV CStems社をドイツに設立するなど、海外市場において戦略的提携関係にありました。2012年からは日本においても協働を開始し、矢野産業株式会社の遊休地において、宮崎県で2カ所のメガソーラーを立ち上げました。

また、2013年3月には株式会社日本政策投資銀行とともにメガソーラープロジェクトへ資金を提供するための共同投資会社を設立し、日本国内のプロジェクトへ投資を開始しました。ソーラーフロンティア(株)が有する発電所の開発や建設のノウハウも活用し、メガソーラープロジェクトのスピーディーな実現を促進していきます。

ソーラーフロンティア(株)は、2013年において日本国内で実績とノウハウを蓄積し、収益力強化の基盤を築きます。これを礎に海外展開を図り、技術、ビジネスモデルの両面でグローバルリーダーとなることで、太陽電池事業のさらなる収益性強化と持続可能な成長、そして再生可能エネルギーの普及への一層の貢献を実現していきます。

■ 世界の太陽電池需要の見通し(用途別)



出典: IHS Inc.

電力事業

昭和シェル石油の電力事業は、所有する資産を有効に活用し、徐々に規模を拡大してきました。効率が高く、よりクリーンな電源により、人々の生活に欠かせない電力の安定的な供給に貢献していきます。

高効率な天然ガス火力発電所「扇島パワーステーション」

電力自由化により、日本では現在、特別高圧および高圧電力である契約電力50キロワット(kW)以上の需要家が、当社を含む特定規模電気事業者から電力を購入することができます。

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年に東京ガス株式会社と共同出資で(株)扇島パワーを設立し、同社が2010年より天然ガス火力発電所「扇島パワーステーション」1号機および2号機(神奈川県横浜市、出力約80万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、隣接する東京ガス株式会社の基地から天然ガスの供給を受けられることや、電力需要地である首都圏に近接しているため送電ロスを最小限に抑えられることなど、立地面でも優位性があります。昭和シェル石油では、(株)扇島パワーから出力約80万kWのうち20万kW分の電力供給を受け、主に首都圏のお客様に販売しています。

2012年10月には、1号機および2号機に隣接する土地に3号機(出力約40万kW)を建設することを決定し、建設に着手しました。3号機はすでに環境影響評価の手続きを完了しており、2016年の初旬には運転を開始できる見込みで、日本の電力市場に対する電力の安定供給に早期に貢献していきます。

*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。



(株) ジェネックス 水江発電所

石油精製工程の副産物を原料とする発電所

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)を有効活用する電力卸供給事業会社として発足しました。同社の発電所は同じ構内に立地する京浜製油所との最適な連携を図りながら、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によって高効率な発電を行っています。発電した電気を東京電力株式会社へ卸供給するとともに、京浜製油所で必要とする電気と蒸気を供給しています。

ソーラーフロンティア(株)製のCIS薄膜太陽電池を活用した太陽光発電所

石油関連設備に使用していた土地を有効活用するとともに、CIS薄膜太陽電池の優位性を活用するため、2013年1月にコスモ石油株式会社および株式会社日本政策投資銀行とともに、共同でメガソーラー発電事業に取り組むことを合意しました。合併会社を設立し、コスモ石油株式会社と当社子会社の東亜石油(株)との合併会社である扇島石油基地(株)の基地跡地やコスモ石油株式会社の油槽所跡地など合計8ヵ所に、ソーラーフロンティア(株)のCIS薄膜太陽電池を使用した太陽光発電所の建設を始めています。2013年中には一部の発電所で電力会社への売電を開始します。

このほかにも当社グループでは、ソーラーフロンティア(株)の太陽電池製造工場



新潟雪国型メガソーラー

の屋根や敷地内に設置したメガソーラー、工法や設置角度などの工夫により雪国での発電を実現した「新潟雪国型メガソーラー」などを運営し、自家使用や電力会社への売電を行っています。

社会の要請に応じた様々な電源で、発電能力を拡大

競争力のある価格でクリーンな電気を供給することで、日本の安定した電力供給に貢献するため、100万kWレベルへの事業規模拡大を計画しています。新たな発電所には、これまで取り組んできた電源に加え、バイオマスなどを活用した電源も検討し、環境に優しく持続可能な電力供給を拡大していきます。

社会やお客様のニーズにお応えできる電力供給に取り組み、日本の安定的な電力供給に貢献していきます。

研究開発

当社グループにおける研究開発は、石油事業についてはシェルグループとの連携を最大限活かし、太陽電池事業については特に将来の技術ポテンシャルが大きいCIS薄膜太陽電池の分野にフォーカスして行っています。また、将来の低炭素社会に向け、当社が貢献していくための技術や商品の開発にも力を入れています。

石油事業

社会やお客様が求める製品を提供し続けるため、中央研究所を拠点に、環境性能や省エネルギー性能を追求した燃料油、潤滑油、グリース、アスファルトなどの開発および商品化を行っています。また、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。シェルグループが持つアメリカ、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により、最先端の技術開発を行う体制を構築しています。

高付加価値商品の開発「Shell heat clean」

シェルグループが運営するマレーシアのプラントから輸入したGTL※を原料とする石油ファンヒーター専用燃料です。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を持っています。また販売方法についても、サービスステーションでの店頭販売に加え、インターネットによる宅配販売も行っています。性能および利便性の両面で、お客様のご好評を得ています。

その他の高付加価値商品の例
See P.31 ~ 32



※ GTL (Gas To Liquids):
天然ガスから合成した燃料。石油燃料に比べて硫黄分、芳香族分が少ない次世代燃料として注目されています。

エネルギーソリューション事業（太陽電池事業）

2009年に設立された厚木リサーチセンターにおいて、既存製品の高出力化や生産技術の向上に加え、高付加価値製品の技術開発と商品化を行っています。厚木リサーチセンターは、商業生産を行っている工場と同じ装置を備え、開発した技術をスムーズに商業生産へ移行することが可能となっています。技術革新の速い産業において、スピーディーに技術開発および商業化を進める体制を整えています。

太陽電池事業の技術開発
See P.38



厚木リサーチセンター

COLUMN

エネルギー持続性フォーラム 公開シンポジウムの開催

当社は、東京大学が運営するサステナビリティ学連携研究機構 (IR3S) とともに2007年より「エネルギー持続性フォーラム」を立ち上げ、長期的なエネルギービジョンの構築に取り組んでいます。2008年以降、同フォーラムによる公開シンポジウムを計8回行い、議論を通じて社会への提言を行ってきました。2013年2月に開催した第8回のシンポジウムでは、「震災後のエネルギー・低炭素社会の新展望」をテーマに、日本の新たなエネルギー展望や新エネルギー導入の課題、エネルギーの地産地消に向けた挑戦など、有識者による多様な視点からの提言が行われました。

詳細はWEBサイトを参照ください。 <http://www2.ir3s.u-tokyo.ac.jp/esf/>

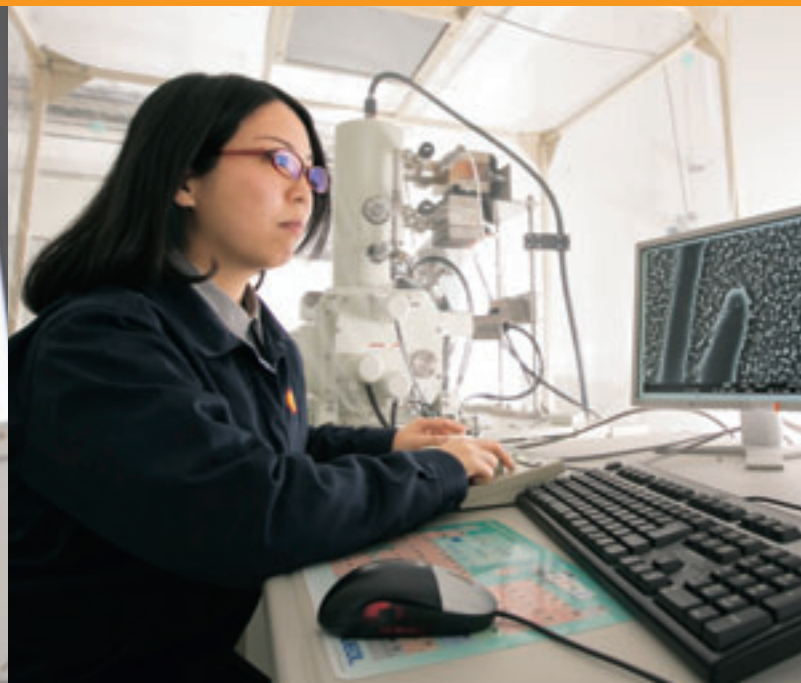
人材力



人材の競争力強化の取り組み

【人材ビジョン】

エネルギーソリューション・プロバイダーとしてグローバルな競争力を持ち、お客様からの様々なニーズに応えていくためには、経営戦略を実行する人的資源の活性化が重要と考えます。当社グループでは求められる人材ビジョンを共有し、これを実現するための教育制度や働きやすい職場環境を整え、戦略的に人材力を強化しています。



人材ビジョンの実現

近年の事業環境は急激に変化し、競争力の高い海外製油所の新設、規模の経済を活かした海外太陽電池メーカーの台頭など、より厳しいグローバル環境下で事業を行っていくことが必要となってきました。今後も変化に対応し持続的に企業価値を高めていくためにも、次々に戦略を実行していく必要がありますが、この実行を支えるのは他でもなく「人」であり、人材の競争力強化なくして継続的な事業の発展は望めません。この強い認識のもと2011年に新たな人材ビジョンの策定、研修体系の強化・整備を行い、2012年は新たな人材ビジョンの浸透と人材競争力強化のための研修を実施しました。

人材ビジョン

人材ビジョンとは、当社が永続的に成長・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、「自律考動」「外向き志向」そして「チーム意識」の3つを柱とし、年次・資格・職位に関係なく、あらゆる社員に求められる人材像です。

■ 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。

■ 外向き志向

顧客ニーズを把握する姿勢を常に持ち、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。

■ 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。

人材 ビジョンの 実現

教育体系

	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		その他	
	人事主催研修		各部門主催研修			海外研修	試験	自己啓発支援	
部長層	部長研修	選抜型国内派遣研修							
課長層	新任管理職/ MBO/管理職研修								通信教育・ 通校制英会話教室
中堅社員	マネジメントベーシック研修		アドバンス セミナー	部門主催研修	社外講習・ 資格取得支援	シエルク グループ海外 研修	選抜型 海外派遣 研修	全社公開 OECテスト	
	リーダーシップ研修								
入社 1~3年 社員	リーダーシップベーシック研修						海外 留学生 制度		
入社 1~3年 社員	新入社員/ 各年次別研修		ベーシック セミナー						
入社前	内定者教育								

教育体系

当社の教育体系は、人材に求められる3つの強化分野「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」を戦略的に進めていくために構成されています。部門横断的に開催される業務分野別セミナー、年次や資格、職位に応じた研修、自由応募型の研修を従来より拡充・強化し、人材ビジョンを共有・達成していくために、より能動的なスキル習得ができるプログラムとなっています。

新設のリーダーシップ研修参加者アンケート

- ・異なる部署メンバーとの討議により、今までになかった視点での考え方を理解することができて良かった。
- ・アウトプットが多い研修で非常に有意義だった。
- ・リーダーシップという「スキル」を体系的に学ぶことができ、とてもよい機会だった。
- ・課題設定における目的と目標の明確化は今後の業務においても注意して行っていきたいと思う。

働きやすい職場環境の実現

企業成長の源はそこで働く従業員の力であり、また、従業員は重要なステークホルダーであるとの理解のもと、従業員が能力を発揮して働ける職場環境づくりに取り組んでいます。

当社では各種制度整備や社員意識調査を行うほか、お互い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風土の実現を目指して、「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、風土醸成のための取り組みを推進しています。

人権の尊重

国際労働基準を遵守し、従業員一人ひとりの人権を尊重しています。当社は行動原則においても「社会の責任ある一員として事業を行い、法令を遵守するとともに、基本的人権を尊重する」と定めているほか、労働者の人権確保については、採用、異動、処遇、教育機会から退職まで、様々な場面で差別を排し、公正・公平な機会の創出に向けて取り組みを進めています。

労働組合との対話

当社では、経営上の諸課題や職場風土、業務改善、両立支援など様々なテーマについて労働組合と定期的に対話を重ねています。活発な意見交換の中で問題・課題を共有し、解決策を話し合いながら、すべての社員が能力を最大限発揮できる職場環境づくりを行っています。また、その内容については人事統括部から全社員宛てにEメールで配信され、イントラネットにも掲載されています。

公正・公平かつ多様な採用の取り組み

具体的には公正採用選人権啓発推進員の選任を行い、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体制を整備するほか、新卒学生の採用については

(社)日本経済団体連合会が出している「採用選考に関する企業の倫理憲章」を遵守し、通年での採用を行っています。

定年退職者の再雇用

60歳以降の就労意欲と能力のある社員が、長年培ってきた知識と経験を活かしながら活躍できる場として、再雇用制度を整えています。2012年に60歳を迎え、再雇用制度を希望した社員の比率は45.5%になりました。

女性社員の雇用

女性のライフイベントに対応した福利厚生制度の整備を進め、女性の能力が最大限発揮でき、かつ長年働き続けることができる環境づくりに取り組んでいます。2012年末時点の女性従業員比率は20.4%となり、女性の職場での活躍が促進されています。

障がい者の雇用

当社では障がいをもつ方も能力を発揮して働くことのできる環境を整えるための取り組みを進めています。今後も法定基準である2.0%以上の雇用を目指していきます。

■ 雇用の状況 (昭和シェル石油単体)

※ 2012年12月末現在

従業員数	946 (人)
平均年齢	44.5 (歳)
平均勤続年数	20.6 (年)
女性従業員比率	20.4 (%)
新卒採用数 (2012年採用実績)	26 (人)
過去20年新卒入社女性比率	42.0 (%)
中途採用数 (2012年採用実績)	7 (人)





両立支援制度の整備

社員が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、法定以上の各種制度の整備を進めています。女性社員については妊娠・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ができるよう、育児休職制度や短時間勤務制度などの充実を図っています。また、男女を問わず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に各種両立支援制度を整備しています。これら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、継続して取得しています。

今後さらに制度の活用が促進されるよう、社員のニーズを的確に把握し、制度と風土の両面から職場環境整備に取り組んでいきます。

■ 主な制度利用者数(人)

※カッコ内は、男性の利用者数

	2010	2011	2012
育児・介護休職	9 (1)	5 (1)	11 (1)
育児・介護短時間勤務	4 (1)	4 (1)	3 (0)
子の看護のための休暇	26(15)	27(17)	27(16)
在宅勤務	6 (1)	4 (1)	5 (1)
自己啓発支援休職	0	1 (1)	2 (1)
ボランティア休暇	1 (1)	2 (2)	0

■ 当社の主な両立支援制度一覧はWEBサイトに掲載のCSR Bookをご参照ください。

http://www.showa-shell.co.jp/csr/csr_activities.html

制度利用者の声

第一子、第二子と二度の育児休職を取得しました。第二子のときには妊娠中体調がすぐれず、勤務時間を短くできる定時勤務も利用し、妊娠中の状況に対応した制度があって本当に助かりました。今は小学生と保育園児になりましたが、病気のときなどは看護休暇をフル活用しています。制度もさることながら、仕事と子育ての両立に理解のある会社風土に日々助けられています。

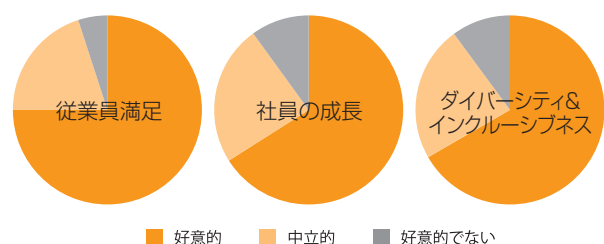
国際販売部
吉田 綾



社員意識調査の実施

シェルグループ共通の社員意識調査を毎年実施し、経営課題や各部門が抱える課題、職場風土活性化などに関するアンケートを行っています。2012年は96.0%の回答となり、この調査結果をもとに各部門固有の問題について部門長のリーダーシップのもと各職場で話し合いを行い、課題に対する改善を行っています。

■ 社員意識調査の主な結果





盤石な企業基盤の確立に向けて

昭和シェル石油は経営理念のもと、1985年の発足当時から約30年にわたり「健康、安全、危機管理及び環境保全に関する基本方針」を運用し、“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きました。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】

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

健康
(Health)

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

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

危機管理
(Security)

環境保全
(Environment)

地域環境および地球環境の保全

❖ 「HSSEに関する基本方針」はWEBサイトをご参照ください。 <http://www.showa-shell.co.jp/profile/mp/hsse.html>

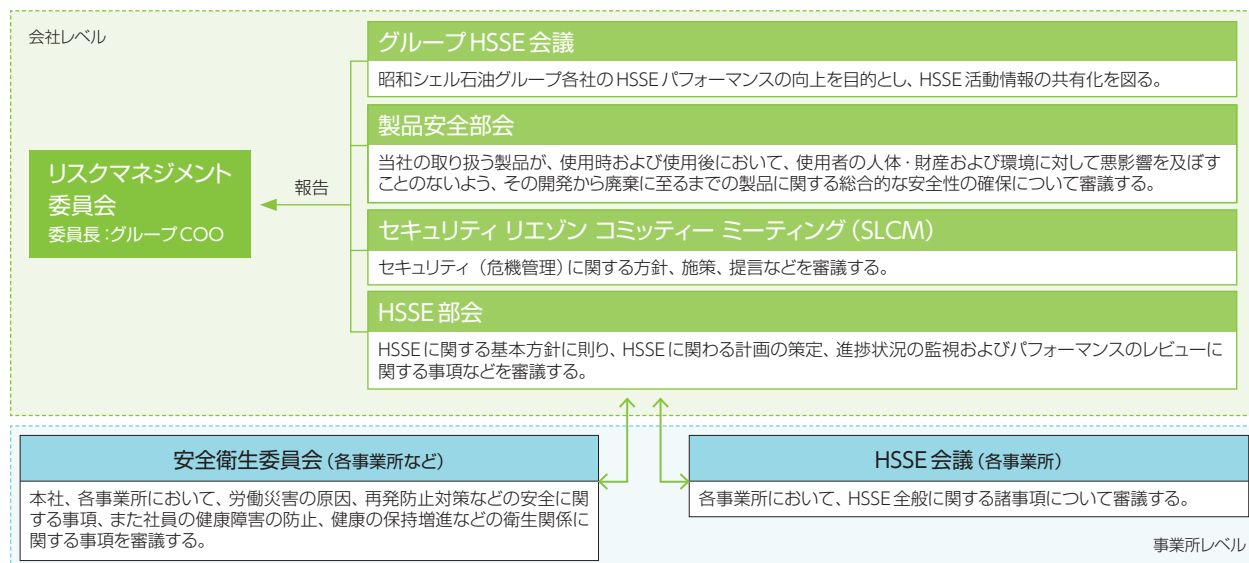


HSSE の推進体制とマネジメントシステム

推進体制

2012年は「HSSE委員会」を最高意思決定機関とし、HSSEに関わる計画の承認やパフォーマンスレビュー、進捗状況の確認など、グループ全体へのHSSE推進活動を主導しました。

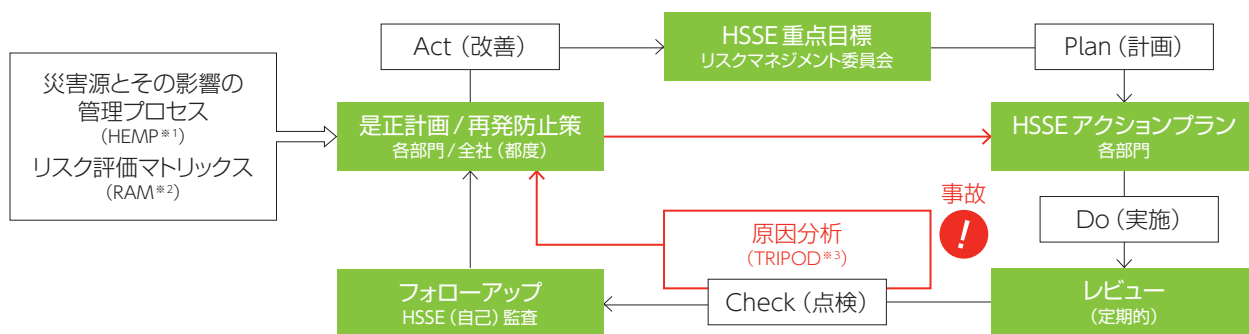
2013年5月にはHSSEの最高意思決定機関として「リスクマネジメント委員会」を新設し、HSSEおよびコンプライアンスを含めた内部統制を一元的に推進する体制を整備しました。グループCOOを委員長として年4回委員会を実施し、取締役会に重要事項を報告します。当委員会の傘下には、審議事項別に関係グループ会社代表や本社部室長で委員を構成する4つの部会や、事業所レベルの会議を設けています。



HSSE マネジメントシステム

当社では、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にシェルグループが開発した「HSSE マネジメントシステム (HSSE-MS)」を運用しています。また、環境については製油所など主要な事業所にて環境マネジメントシステム「ISO14001」の認証を受け、併せて運用しています。

ISO14001 認証事業所一覧は CSR Book をご参照ください。
http://www.showa-shell.co.jp/csr/csr_activities.html



※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のリスクをRAMを用いて評価し、リスクの高いものについては、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

ゴールゼロ運動の実施

休業災害を未然に防ぐには、リスク管理手法やマニュアルの整備など「ハード面」と併せて、安全意識など「ソフト面」の徹底が重要です。ゴールゼロ運動は、「ソフト面」である安全意識の徹底のための取り組みで、2011年より強化期間を設けて実施しています。2012年は5～7月に実施しました。

安全管理の重要性

代表取締役 グループCOO リスクマネジメント委員長 新井 純

「HSSEとコンプライアンスはすべてに優先する。」このメッセージは私が常に社員に向けて発信しているメッセージです。グループ社員の安全を確保することが会社の責任であることはもとより、この安全の徹底なくしては企業価値向上も望めません。

ここで取り上げているゴールゼロ運動については、アンケートや現場の声からも活動の効果が出ていると考えており、今後も当社グループ全体の取り組みとして継続実施していきます。我々は常にゴールゼロを目指していますが、ゴールゼロを達成するための王道はありません。2012年はHSSEスローガンとして「全員参加で 新たな挑戦 創意工夫でゴールゼロ」を掲げ取り組んできましたが、2013年も引き続き一人ひとりが高い意識を持って日々の業務に当たることでゴールゼロの達成を目指し、トップ主導のもと強力に推進してまいります。



2012年7月東亜石油(株) 京浜製油所訪問時撮影

“安全を考える日”「Safety Day 2012」の実施

シェルグループは安全について考える日「Safety Day」を設け、継続して安全の啓発活動を行っています。2012年のSafety Dayは「Time for Safety (安全を考える機会)」をテーマに6月6日に全世界で実施されました。

当社も同日程に日本版Safety Dayを実施しました。部課単位で少人数のワークショップを行い、安全啓発ビデオを視聴し、身の回りで見逃している危険の兆候はないか、日々の活動における改善点はないかなど、安全について

改めて考え、行動に移すための話し合いの場を設けました。



「ゴールゼロ宣言」

労働災害を防止するため、部門ごとに身の回りに起こりうる危険やその予防策、予防のための行動について挙げ、それを「ゴールゼロ宣言」としてポスターに貼りだし、安全意識の向上および予防策を実施しました。

ゴールゼロ宣言例

- 我々は、車を運転または同乗するときは必ずシートベルトを着用します。(本社部門)
- 我々は、気がかりを後回しにしたり放置するようなことはしません。(製油所)
- 我々は、指差呼称の実施を徹底します。(油槽所)
- 我々は、実験・作業中は保護具を絶対着用します。(研究所)

役員によるゴールゼロレターの発信

役員がゴールゼロ達成への強い思いを各自の「コミットメント」として打ち出し、安全に関する記事と併せて発信することで、グループ社員全員のゴールゼロ運動への参加意識を高めました。



ゴールゼロ運動実施アンケート

各部門や事業所ごとのHSSE担当者に、2012年のゴールゼロ運動の取り組みについてアンケートを行いました。それぞれの活動項目で高い評価となり、各職場へ取り組みが確実に浸透しています。一方、職種が多岐にわたっていることから、同ツールの活動が難しいといった点が挙げられるなど、課題も明確になりました。

アンケート結果

<p>ゴールゼロ宣言について、会議などで定期的に確認している 95%</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全体会議の冒頭や朝礼での確認により、安全意識が向上した ・宣言したことを目標として捉え、全員が安全を意識して行動することができた 	<p>Safety Dayについて、効果があると感じた 92%</p> <ul style="list-style-type: none"> ・安全について、チーム内で話し合う良い機会となった ・事業所内の安全確保についてもさらに検討が必要
<p>ゴールゼロ宣言について、主体的に取り組んでいる 97%</p> <ul style="list-style-type: none"> ・活動2年目となり、職場に定着してきた ・会議時の唱和などで宣言を確認することにより、各人の安全意識の維持・向上が図られた 	<p>マネジメントのレターは参考になった 96%</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自部門のみならず、他部門が注意している事項を共有し安全意識が向上した ・現場を持つ部門長・所長が、それぞれの視点で安全メッセージを発しているため、気付きの機会となり、安全意識が高められた

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います。2012年は「HSSEパフォーマンスのさらなる向上」をテーマに73カ所の職場を対象に訪問し、事故ゼロへ向けた意識の共有を図りました。

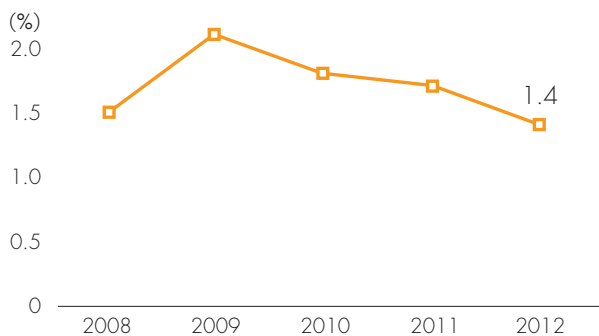


全労働災害発生率

100万労働時間あたりの発生率(%)について、ゴールゼロ運動の取り組みのほか、休業災害発生ごとに類似事故防止調査および防止策の水平展開を引き続き実施した結果、発生率は減少しました。ただし、重大な労災も発生していることから、新たな施策(ライフ・セービング・ルール(LSR)導入)を実施するなど、事故ゼロへ向けて引き続き対策を行っていきます。

■ LSRの詳細
See P.54

■ 全労働災害発生率 (グループ会社および協力会社)



※ 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む
 ※ 3 不休業を含むすべての業務上労働災害を含む

Health —健康—

従業員にとって安心・安全な職場環境を整えることは、会社の社会的責任であるとともに、事業を持続的に推進していくための重要な要素であると認識しています。

当社では労働基準法、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各種取り組みを行っています。

安全衛生委員会の実施

労働安全衛生法の定めにより会社側と組合員とで組織する安全衛生委員会を設け、全社に関わる労働安全衛生について話し合いの機会をもち、定期的なフィードバックや改善点の洗い出しを行っています。

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。さらに従業員に対して個別の心身の状況を知り、早期にアドバイスや働き方の改善を行えるよう、2012年は全従業員に対し医療スタッフ（産業カウンセラー、保健師）による個別面談を実施しました。

健康維持およびメンタルヘルスケアの取り組み

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、再検査が必要とされる従業員に対しては精密検査受診の働きかけを行っています。

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

健康相談窓口の設置

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「こころ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相談できる体制を整えています。

Safety —安全—

「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を定めるとともに、安全表彰制度を設けるなど、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、系列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。

ライフ・セービング・ルール (LSR) の導入

LSRとは、2000～2008年の9年間にシェルグループで発生した重大な業務上労働災害の主原因を12項目に分類し、その防止を目的にルールとして定められたもので、全世界のシェルグループの従業員に適用されます。

当社も2013年よりLSRを導入し、12項目のアイコンが記載されたポスターとカードを全部門、事業所、協力会社、関係会社各社へ配布することで、ルールの周知、徹底を図っております。

今後もこれらの活動を通じ、日常の安全意識をさらに高め、事故ゼロに向けてグループ全体で取り組んでまいります。

ライフ・セービング・ルール



ライフ・セービング・ルールはあなたとあなたの仲間の命を守る大切なルールです。

昭和シェル石油グループ

Security —危機管理—

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。

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

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的確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の向上、ならびに各種災害を想定した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、サービスステーション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19年を経過し累計で4,987名が訓練に参加しました。



新潟防災訓練所での実火訓練

サプライチェーン全体にわたる危機管理体制の構築

生活インフラであるエネルギーを扱う当社グループにとって、緊急時でもエネルギー供給を継続する体制を築くことは当社の特に重要な役割であると認識しています。当社では、首都圏直下型地震、新型インフルエンザなどの大災害を想定し、本社機能が停止した場合でも全国の製品受注・出荷が継続できるよう事業継続計画書（BCP）を策定し、それに基づいた実践的な訓練を毎年実施しています。訓練では、近畿支店への代替災害対策本部設置やBCP発動までのプロセスを点検するほか、EメールやFAXなどマニュアルで石油製品の受注・出荷を行う訓練などを、グループ製油所をはじめ製品輸送を行う協力会社、サービスステーションを運営する系列特約店まで、サプライチェーン全体の関係会社と連携して実施しています。東日本大震災後は部門ごとのBCPの精度をさらに高める見直しを行ったほか、衛星電話などの通信設備の増強などBCP体制の強化を図っています。

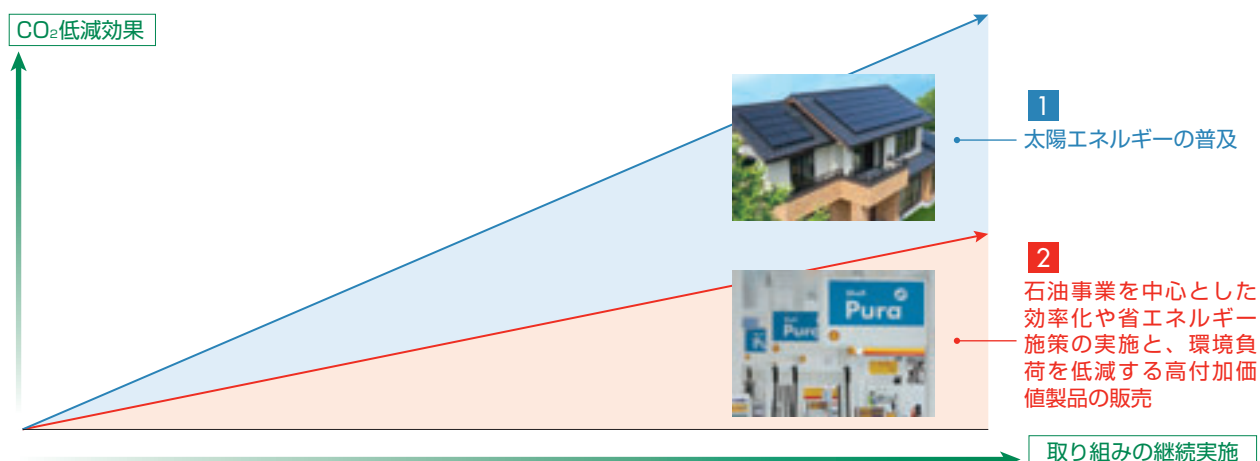


危機管理総合訓練（近畿代替災害対策本部）

Environment —環境保全—

適切な管理体制のもと事業活動全体を通じて環境負荷の低減を図るとともに、社会が求める環境に配慮した製品を開発・提供していくことを通じて社会全体のCO₂排出量低減を目指し、地球温暖化防止のために取り組みを続けていきます。

■ 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



環境保全推進体制

事業を継続する上で守るべき基本事項として前述の基本方針のもと「環境保全規則」を定め、この規則をもとにHSSE-MSを運用し、環境リスクの抽出・評価・管理を行うことで、継続的な環境パフォーマンスの改善を図っています。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。

■ ISO14001 認証事業所一覧はCSR Bookをご参照ください。

http://www.showa-shell.co.jp/csr/csr_activities.html

中期環境アクションプランの策定

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。2012年は目標として掲げたエネルギー消費原単位の数値（2008～2012年度の平均値を1990年比13%削減）や製油所のゼロエミッション（産業廃棄物最終処分率の1%以下）を達成したほか、CIS薄膜太陽電池に関しては、メガソーラー用の販売体制を構築するなど再生可能エネルギーの普及を促進しました。2013年から環境経営の要素を織り込んだ新たな中期環境アクションプランを策定し、引き続き全社一丸となって環境保全に取り組んでいきます。

■ 中期環境アクションプランはCSR Bookをご参照ください。

http://www.showa-shell.co.jp/csr/csr_activities.html

環境汚染防止の取り組み

大気汚染の防止

硫黄酸化物(SO_x)や窒素酸化物(NO_x)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。SO_x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、NO_xについては、低NO_x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。

当社の運航する大型原油運搬船について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。原油荷揚後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、生物多様性の保全に努めています。

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

の閉鎖や建て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。

化学物質管理

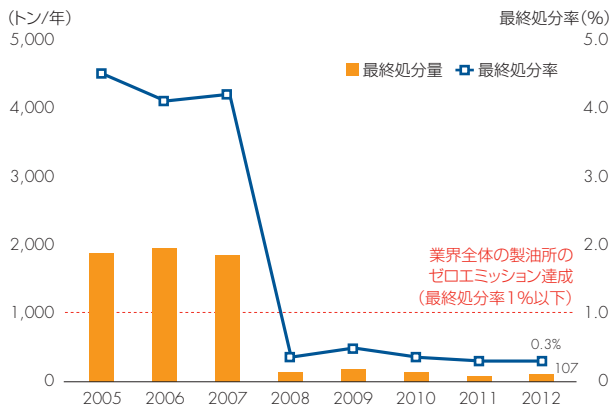
法令や当社HSSE管理規程に基づき、当社の取り扱う製品、容器および包装材ならびに使用する薬品などが、人体・財産および環境に対し悪影響を及ぼすことのないよう、「化学物質管理規程」、「製品等に係る化学物質管理規則」、「毒物及び劇物管理規則」を制定し、開発および使用から廃棄に至るまでの総合的な管理体制を強化するための取り組みを進めています。

廃棄物削減の取り組み

グループ製油所における産業廃棄物の削減

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。2012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107トンとなり、目標であるゼロエミッション（最終処分率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。

また、太陽電池モジュールの梱包部材を、2011年の国富工場稼働時より従来の段ボールから再利用が可能なコーナーピース仕様に変更し、廃棄物の低減を行いました。この梱包方法については、（公社）日本包装技術協会の実施した日本パッケージングコンテスト2012にて、大型・重量物包装部門賞を受賞しています。



太陽電池モジュール
梱包方法

省エネルギーと地球温暖化防止の取り組み

原油調達における取り組み

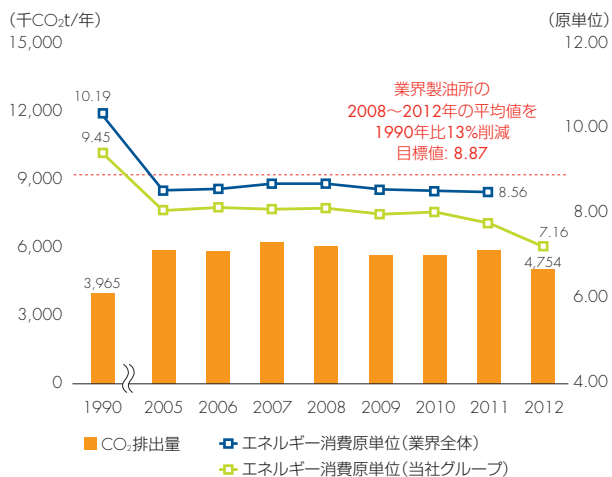
原油輸入調達時に使用する大型原油運搬船 (VLCC) の運航について、海峡の通過や入港の際に減速航行を行うなど、消費燃料およびCO₂排出量の削減に積極的に取り組んでいます。

製造部門の取り組み

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2012年度のエネルギー消費原単位は7.16 (KL/千KL) (1990年度比24%低減)となりました。継続して業界平均値を下回る水準を実現しているとともに、石油連盟の掲げる目標 (2008～2012年度平均で1990年度比13%の低減) も達成しています。

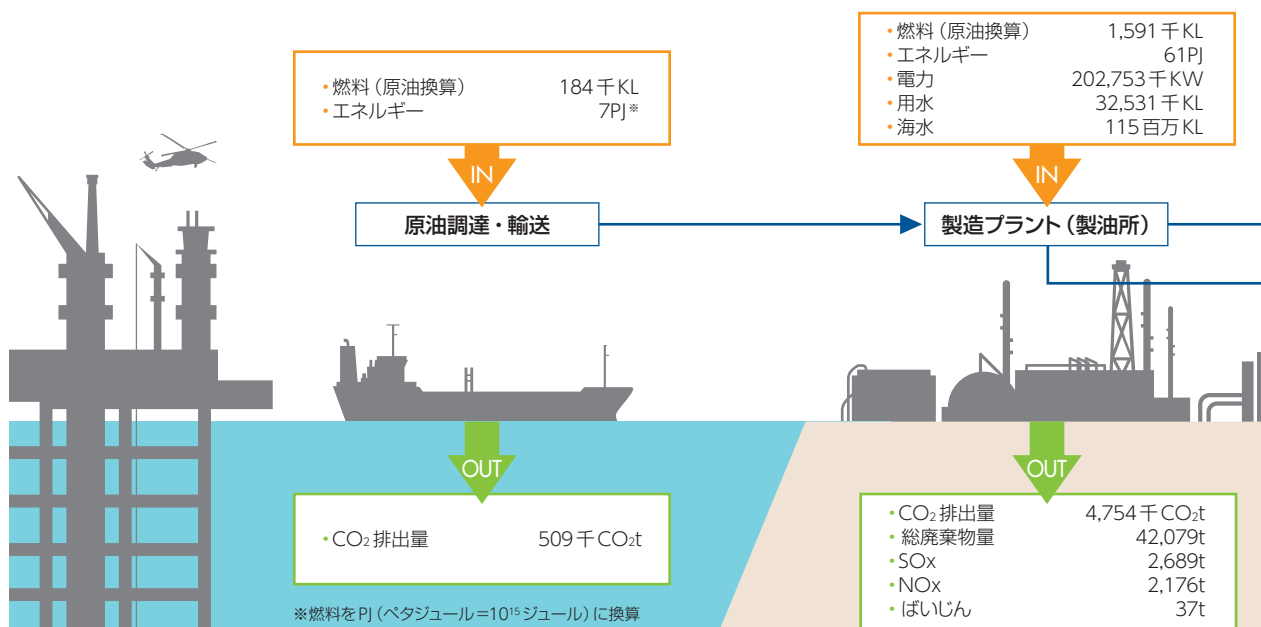
■ 当社グループ製油所のCO₂排出量とエネルギー消費原単位



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。特に国富工場では、生産効率向上に加え、梱包部材を変更したことで輸送効率の向上を実現しました。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。工場で使用する電力の一部についても宮崎

■ 昭和シェル石油グループの環境負荷全体 (2012年実績)



第2工場の敷地内および国富工場の屋根に設置する合計3メガワットのメガソーラーによって賅っています。



国富工場

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。2012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掛けています。

販売における取り組み

2011年、東日本大震災による夏場の電力需要ひっ迫時期に合わせ、東京・東北電力管内に当社が所有するSSの約半数にあたる214のSSのキャンピ―上部に太陽電池を

設置し、節電対応/環境対応の強化を図りました。

2012年は政府から冬場の節電要請を受けた関西・九州電力管内ならびにその他の電力会社地域で展開拡大し、新たに241のSSへ設置した結果、2012年12月末時点で、全国で当社が所有するSSの約半数にあたる455のSSに太陽電池が設置されました。

環境負荷を低減する高付加価値製品の開発・販売

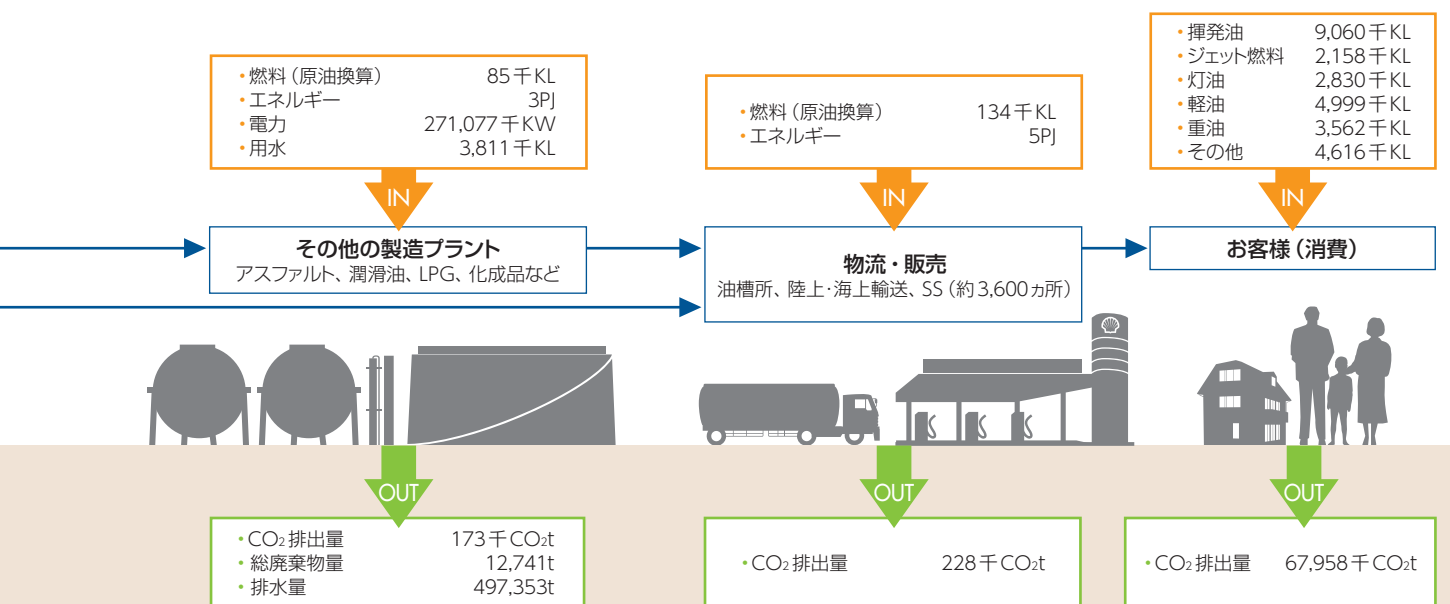
有害排ガスの低減に寄与するハイオクガソリン「シェルピューラ (Shell Pura)」、省エネルギー効果の高い潤滑油「シェル ヒリックス (Shell HELIX)」、夏場の路面温度の上昇を低減できるアスファルト「ニューメロウファルト」など、お客様が製品を使用する段階で環境負荷を低減できる製品を開発し提供しています。また、CIS 薄膜太陽電池の製造・販売を通して再生可能エネルギーの普及にも取り組んでいます。

その他の高付加価値商品の例

See P.31 ~ 32, P.45

オフィスでの取り組み

オフィスなどの事業所でも「自分たちでできる身近なことから取り組む」ことを方針としたエコ活動「ECO TRY21」に取り組んでいます。2012年はクールビズの期間延長、お昼休みの消灯、PC不使用時のこまめな電源OFF、ペーパーレス会議の推進などの活動を積極的に行いました。



地域・社会 貢献活動



次世代育成支援の取り組み

昭和シェル石油は、未来をつくる担い手である子どもたち・若手への支援を軸に環境保全活動、国際支援活動に取り組み、エネルギーソリューション・プロバイダーとして地域・社会の活力（エネルギー）創出に貢献していきます。当レポートでは、この中で「環境フォト・コンテスト」の取り組みについてフォーカスし、紹介いたします。

次世代
育成支援

環境
保全

国際
支援



第8回環境フォト・コンテスト「わたしのまちの○と×」



この環境フォト・コンテストは「身近な風景や光景から視覚を通して環境保全を訴え、その問題解決のために何ができるのかを、私たち市民の一人ひとりが考えて行動する『きっかけ』になるようなコンテストにしたい」という趣旨のもと、2005年に創設いたしました。趣旨にご賛同いただきご後援を頂戴している環境省およびご協賛企業の応援をいただき、2012年には第8回目のコンテストを開催することができました。

当コンテストは身近なまちのいつまでも残したい「○」の風景と、すぐにも改善したい「×」の風景を撮影し、これらの写真についてコメントを添えて応募いただくものです。今回ジュニア部門では3,438作品、一般部門では240作品の応募がありました。ジュニア部門では、環境や取り巻く社会についての気付き、組み写真をつくる芸術的な要素、そして短い文章に自分の思いを綴る作文と様々なジャンルの学習ができる環境教育教材、また夏休みの課題とし

て、各地の学校でご活用いただいています。学校単位の取り組みを評価する「学校団体賞」にも110校を超える学校にご参加いただきました。

受賞した作品はその後全国のショッピングモールなどで巡回展示を行い、撮影者の気付きが、作品を見た方々や地域・社会への取り組みへと繋がっていくことを目指しています。

熊本版環境フォト・コンテストの実施 ～気付きの輪の広がり～

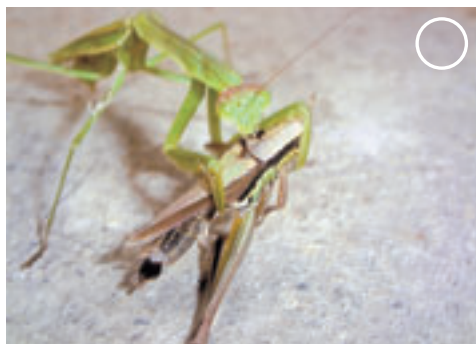
環境フォト・コンテストの活用例として、熊本県では当コンテストの趣旨にご賛同いただき、2007年より熊本県内で「わたしのまちの○と×・熊本」を開催しています。このコンテストの実施が、熊本県で育つ子どもたち、住む人たちの環境意識や、まちに対する愛着を高める一助となることが期待されます。このような取り組みの輪を広げ、さらに活動の発展を目指していきます。

☞ <http://www.marubatsu-kumamoto.jp/>

第8回環境フォト・コンテスト ジュニア部門 金賞受賞作品の紹介

コンテスト開始当初はゴミや水質汚染、排気ガスなどの対比が多くありましたが、近年では生物多様性や外来種、過疎化やエコな生活、家族のあり方など様々な「環境」がテーマに取り上げられています。第8回ジュニア部門では「命」を見事な視点で捉えた松本さんの作品が金賞を受賞しました。

タイトル:「命の在り方」



作品コメント 福島県 松本 恵実さん (14歳)

命と命が互いの生を懸けて触れあった時、そこに死が生まれる。それは、他の生命の糧となる「立体の死」。いつまでも残していきたい、生と死の在り方だ。しかし、無生物との接触によってもたらされるアスファルト上の「平面の死」も、身近なものになりつつある。私たちの営みが、生き物本来の死に方、生き方を奪ってしまっている。生きた環境を守り続けるためにも、今、私たちの生を見つめ直したい。

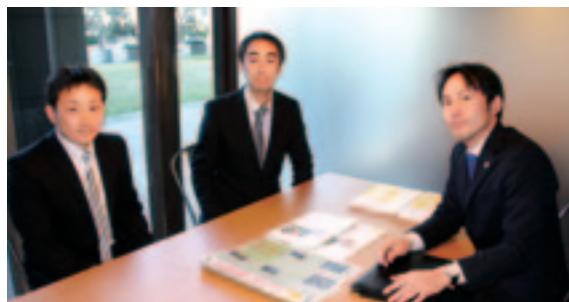
☞ その他受賞作品はWEBサイトをご参照ください。 <http://www.showa-shell.co.jp/photo/>

第8回環境フォト・コンテスト 学校団体賞受賞学校の先生との対談

2012年10月下旬に金～銅賞受賞者様、学校団体賞受賞学校様へ表彰式を行いました。その際お越しいただいた受賞校の先生に当コンテストについてお話を伺いました。

応募のきっかけについて、間藤先生（藤嶺学園藤沢中学校）は理科のご担任で、パンフレットを見て生徒の夏休みの課題として環境問題を学ぶのに丁度良いと思い実施をお決めいただき、中川先生（倉敷市立下津井西小学校）は小学校5年生で設けている環境学習で海などの「クリーン作戦」を通して地域清掃を行っていたことから、さらに深く環境について子どもへ意味を学ばせたい、と取り組まれたそうです。

そして企業に求める次世代育成支援については、藤嶺学園藤沢中学校では年10回、幅広い分野を自由に設定し学ぶことのできる講座を設けていることから、企業には学校へ環境学習の出張講座などによるサポートを期待したいとのことでした。また、中川先生からは再



藤嶺学園藤沢中学校 間藤先生（中央）
倉敷市立下津井西小学校 中川先生（左）
昭和シェル石油広報部長 中村知史（右）

生可能エネルギーである太陽電池について企業提供の講座があればいいのではとのご意見をいただきました。先生方からいただいた貴重なお話は、当フォト・コンテストをはじめ、当社の次世代育成活動へ取り入れていきたいと思っております。ありがとうございました。

学校団体賞受賞校はWEBサイトをご参照ください。
<http://www.showa-shell.co.jp/photo/2012/schoolgroup.html>

昭和シェル石油は2012年に環境フォト・コンテストのほか、右で挙げるような地域・社会貢献活動などを行いました。

WEBサイトに掲載している「CSR Book 2013」では、これらの取り組みのほか、CSR関連の詳細データを収録していますのでご参照ください。

「CSR Book 2013」掲載項目

事業と強み

HSSE

- HSSEの推進体制とマネジメントシステム
- ゴールゼロ運動の実施
- 健康 (Health)
- 安全 (Safety)
- 危機管理 (Security)
- 環境保全 (Environment)
- 中期環境アクションプラン (2010～2012年)
- 中期環境アクションプラン (2013～2015年)
- ISO9001 認証取得状況
- ISO14001 認証取得状況
- OHSAS18001 認証取得状況
- 環境会計

企業として

- コーポレート・ガバナンス
- お客様とともに
- 株主・投資家とともに
- 従業員とともに
- 協会社とともに
- 地域・社会とともに

2012年CSR活動実績レビューと今後の目標

ISO26000 対照表



CSR Book 2013

http://www.showa-shell.co.jp/csr/csr_activities.html

2012年の主な取り組み

次世代
育成支援



シェル美術賞 2012

環境
保全



「富士山の森づくり」プロジェクトの実施

次世代
育成支援



つくばWESTシンフォニア
青少年オーケストラの海外
公演参加をサポート

次世代
育成支援



支援学校からの職場
実習生受入

次世代
育成支援



子どもエネルギー教室の
実施

環境
保全

国際
支援



国際難民奉仕会 (RIJ)
へのオフィス提供

グローバル経営体制の構築

昭和シェル石油は、持続的に成長し企業価値を高めるため、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。このために、外部からの客観的な視点を積極的に経営に取り入れ、当社の特性や目標、また社会・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。

【2013年3月に行った経営統治機構変革】

取締役の任期を1年に短縮

取締役の過半数を社外取締役に

各事業部の執行役員COOを設置



コーポレート・ガバナンス体制

当社は過去、変化を続ける事業環境下で経営の効率を高めるため、経営執行の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
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
2005年	社外取締役1名増員
2007年	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)
2013年	社外取締役1名増員 (取締役8名のうち5名を社外取締役に) 取締役の任期を2年から1年に短縮

昭和シェル石油グループのグローバル経営の進展を見据え、経営執行責任をより明確化し、ガバナンス体制の一層の強化を図るとともに、経営環境の変化に機動的に対応できる執行体制を構築するため、取締役の任期の2年から1年への短縮化、社外取締役の増員、各事業部の執行役員COOの設置などの経営統治機構変革を2013年3月に行いました。新しい経営執行は、石油事業本部、エネルギーソリューション事業本部それぞれの執行役員COOが、変化の速い事業環境の中で各事業の執行を機動的に行うとともに、事業本部を横断するグループ全体に影響する事項や、中長期的な戦略事項については、

グループCEO（最高経営責任者）、グループCOO（最高執行責任者）、グループCFO（最高財務責任者）が統括する体制となっています。

また、会社としてのリスクを一元的に管理する「リスクマネジメント委員会」を、取締役会またはその委任を受けたグループCOOの諮問機関とし、企業基盤をより強固にしていくための体制も整えました。

新体制を有効に機能させ、「中期経営アクションプラン」を確実に実行することで、昭和シェル石油グループの企業価値の向上を実現していきます。

取締役会および取締役

当社の取締役会は、社外取締役5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。

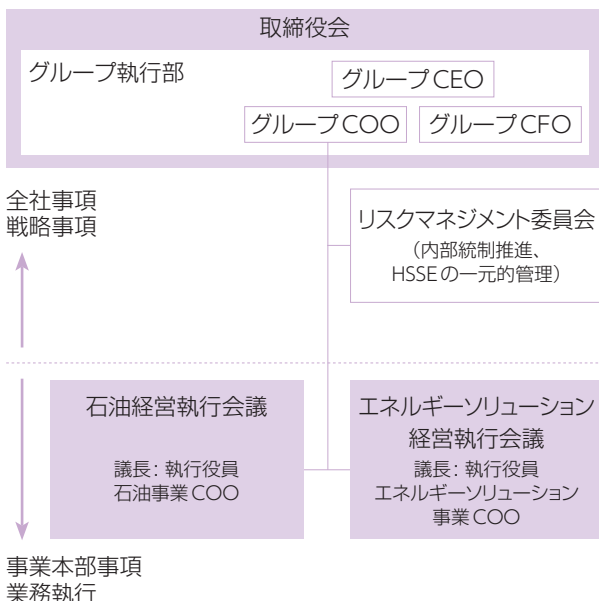
取締役会の議長は代表取締役会長が務め、少人数で迅速な意思決定を行っています。また、大局的、客観的かつ多様な視点を経営に取り込むため、取締役のうち過半数を社外取締役としています。社外取締役が取締役会で十分な審議ができるよう、取締役会資料の事前配布、事前説明を実施しており、取締役会では活発な議論がなされています。

また、社外取締役5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。

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

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。

業務執行の重要事項に係る意思決定機関として、石油事業およびエネルギーソリューション事業それぞれに「経営執行会議」を設け、月2回ずつ開催しています。それぞれの経営執行会議の議長は各事業の執行役員COOと

し、各事業における迅速な業務執行を実現する体制を構築しています。

投資や発注など、重要な事項の決定に関しては、「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 (2012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	116	53
非監査業務に基づく報酬	0	0

社外役員

当社は経営の透明性を保つため、取締役8名のうち5名を、監査役4名のうち2名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いています。取締役会および監査役会においては、社外役員それぞれが持つ

多様な視点から、活発な議論が行われています。

2012年度の社外取締役の取締役会への出席は9割を超えています。また、社外監査役の取締役会および監査役会への出席も9割を超えました。

■ 社外取締役 (2013年3月28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。
武田 稔	シェル・アップストリーム・ インターナショナル社 ジェネラル・マネジャー	シェルグループが世界的に展開する石油事業のノウハウ、ならびに日本国内の石油事業会社での経験が経営の監督に活かされることを期待しています。
チュウ・ナン・ヨン	シェル・ケミカルズ・セラヤ社 (シンガポール) ディレクター	シェルグループがグローバルに展開するビジネスを通して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 (2013年3月28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 日本弁護士連合会会長	弁護士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、同武田稔、同チュウ・ナン・ヨ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、取締役ダグラス・ウッドの報酬などは、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対する賞与は、当該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（2012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)	350	350	—	5
監査役(社外監査役を除く)	72	72	—	3
社外役員	54	54	—	6

※ 上記には、2012年3月29日開催の第100回定時株主総会終結のときをもって辞任した取締役1名、退任した監査役1名および2013年3月28日開催の第101回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役1名に対する報酬を含んでいません。2012年12月末現在の支給人員は、取締役8名、監査役4名です。

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。

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

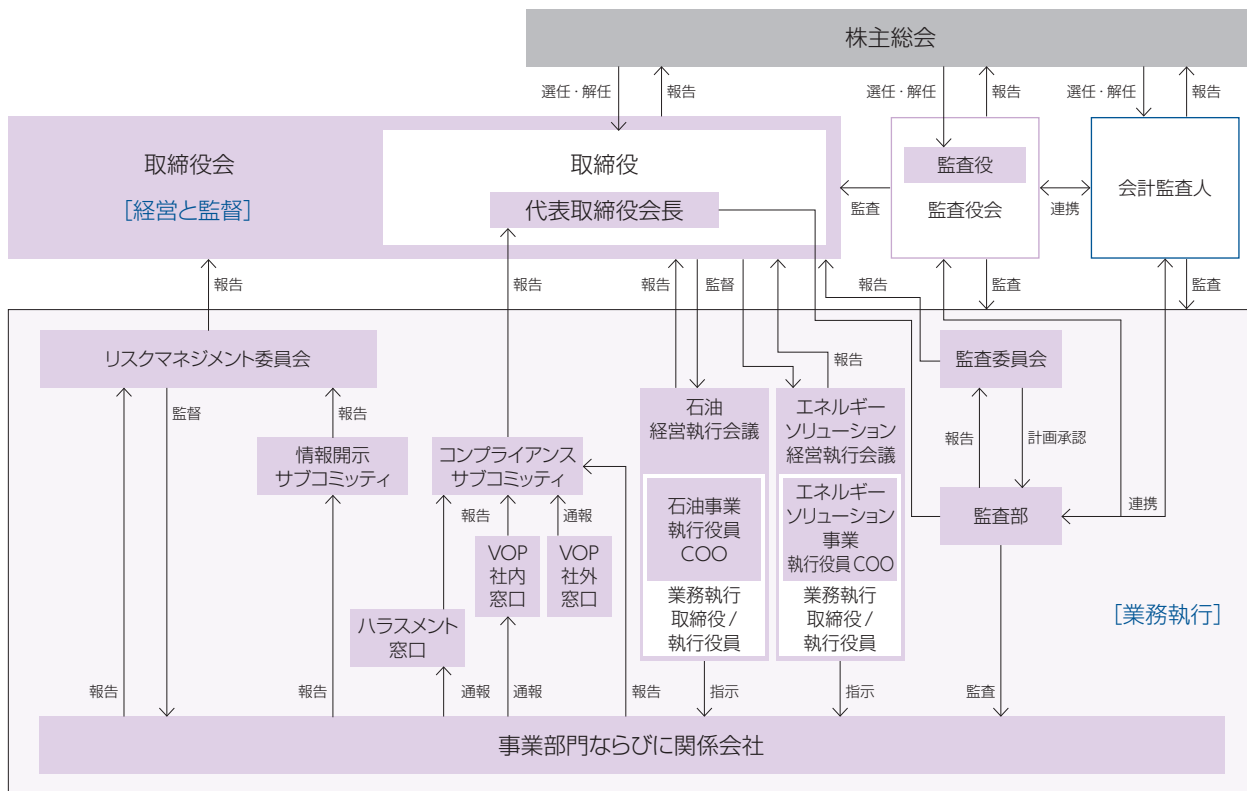
コンプライアンスは、社会的責任を負って事業活動を行っている当社グループおよび従業員に課される最優先の条件として、継続的に当社グループ内への浸透に取り組んでいます。

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「調達基本方針」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、「調達ガイドライン」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。加えて、従業員がコンプライアンスの項目ごとに具体的な事例や関連法令などを容易に検索できるよう、社内イントラネットで「コンプライアンスの部屋」を運営しています。また、各法令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

■ コーポレート・ガバナンス体制、内部統制体制



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。これに加え、海外に展開するビジネスの増加によって今までにない公務員との関わりが想定されることを踏まえ、2012年は「公務員贈賄防止規程」の研修会およびウェブラーニングを実施しました。

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約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。

反社会的勢力に対しては、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

当社は従来、HSSE (健康、安全、危機管理、環境保全) とそれ以外のリスクについて、会議体を分けて管理していましたが、経営統治を効率的かつ機動的に行うため、2013年5月より両者を統合して一元的に管理することとし、「リスクマネジメント委員会」を設置しました。同委員会は、取締役会またはその委任を受けたグループCOOの諮問機関として、内部統制推進、コーポレートリスク管理、情報管理、HSSE 管理における体制の整備や運用について協議、決定するとともに、石油経営執行会議、エネルギーソリューション経営執行会議への提言を行います。

HSSEに関するリスク管理については、HSSE 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。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、リスクマネジメント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。

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にビジネス・コントロール・チェックリストを策定し、各役員および各部門長が毎年自部門のリスクコントロール体制を評価して改善活動を行うとともに、結果についてはリスクマネジメント委員会に報告されています。

また、各部門が有する個別のリスクについては、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リスクコントロール状況の確認を行っています。抽出されたリスクについては、必要に応じた対策を講じ、前年度のレビューと当年度の計画についてリスクマネジメント委員会に報告されています。

■ HSSEマネジメントの詳細 See P.51

■ 危機管理の詳細 See P.55

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ってきました。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。

2012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。また、ソーシャルメディアの普及を踏まえ、社員が個人で利用する際のガイドラインをまとめ、誤解を招く発言や思わぬ情報流出の防止に努めています。

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WEBサイト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、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。

Interview with Outside Director



企業価値向上に向けた昭和シェル石油のコーポレート・ガバナンスの状況について、独立役員である増田取締役に聞きました。

社外取締役
増田 幸央

三菱商事株式会社顧問。同社のエネルギー部門に長年従事し、2001年6月から2006年6月まで代表取締役を務める。2009年3月より当社社外取締役。

Q. 昭和シェル石油のコーポレート・ガバナンスについてどのように評価されていますか？

私は、企業の社会的価値や存在意義は、健全な経営により事業を持続的に成長させていくことにあると考えています。コーポレート・ガバナンスとは、それを可能にする企業の意思決定の仕組みです。すなわち、不祥事を起こすことなく、業績向上と企業成長を図るための仕組みです。

この観点から昭和シェル石油のコーポレート・ガバナンスを考えると、まず、取締役会が非常に良く機能していることが挙げられます。過半数が社外取締役であることに加え、そのメンバーが違った経験や知識を持ち、多様な視点から意見が述べられるため、非常に活発な議論が展開されています。また、常勤の経営側としても社外の意見を積極的に採り入れる姿勢をしっかりと持っている、これも活発な議論の背景にあると思います。

また、社外取締役2名と社外監査役2名を独立役員に指名し、経営と直接意見交換する機会を設けるなど、少数株主の利益を重んじ、経営の透明性や公明性の維持・向上に努めていることがよく分かります。

「中期経営アクションプラン」のスタートとともに刷新した経営執行体制はこれから効果が出てくると思います。変化の速い事業環境の中では現場で即決即断する機動力がますます重要になっているため、今回特に執行役員COO2名を設置し、業務執行のスピード化と責任の明確化を図っている点は非常に良いことだと思います。今後のスピーディーな経営に期待しています。

監査役会も良く機能しています。取締役会では、監査役から経営に対して注文がきます。これも極めて健全で、監査役の牽制機能が有効に働いていると感じます。

Q. 社外取締役として、また独立役員としてどのような役割を果たすことを意識していますか？

私は三菱商事(株)でエネルギー事業に従事していました。過去、ロイヤル・ダッチ・シェルも含めた数々の世界的なエネルギー企業とともに仕事をした経験を、昭和シェル石油のグローバルなビジネス展開に活かすべく、取締役会において発言しています。また取締役会における貢献だけでなく、日常的にも経営に対する情報の提供やビジネス上の助言、業務執行

のサポートなどを積極的に行うことで経営への関与・貢献を深めるよう心がけています。また、一般株主の利益を代弁する立場であること、そして昭和シェル石油の中長期的な事業発展にも十分配慮することを常に意識しながら経営参画するよう努めています。

Q. 昭和シェル石油の企業価値向上に何が必要であるとお考えですか？

石油事業もエネルギーソリューション事業も、これからさらに厳しい環境を戦い抜いていく必要があります。行動を起こすのは人であり、困難な環境ではより一層、経営側と従業員が同じ信念のもとに一体となることが重要です。昭和シェル石油グループで働く人が皆モチベーション高く「中期経営アクションプラン」を実行すること、それが最終的に株主を含むすべてのステークホルダーの利益に繋がります。

今は環境変化もビジネス展開も過去とは比較にならないほど速い。その中で経営も覚悟を持って大きなチャレンジに立ち向かう必要がありますし、そのために取締役会で決めた方向性、経営執行会議で決めた施策を従業員全員と徹底して共有することが、これまで以上に重要です。また、経営は適時、市場、株主、メディアとの対話に努め、理解を深めることが大切でしょう。

役員一覧

(2013年3月28日現在)



代表取締役会長

グループCEO (最高経営責任者)

A 香藤 繁常

代表取締役

グループCOO (最高執行責任者)

B 新井 純

取締役

グループCFO (最高財務責任者)

C ダグラス・ウッド

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

D 宮内 義彦

E 増田 幸央

F アマド・オー・アルコウエイター

G 武田 稔

H チュウ・ナン・ヨン

監査役

I 福地 唯三

J 山田 清孝

社外監査役

K 宮崎 緑

L 山岸 憲司

執行役員副社長

エネルギーソリューション事業 COO

玉井 裕人

エネルギーソリューション事業本部
(ソーラーフロンティア (株) 代表取締役社長)

石油事業 COO

亀岡 剛

石油事業本部

専務執行役員

平野 敦彦

エネルギーソリューション事業本部部長
(ソーラーフロンティア (株) 取締役副社長執行役員)

岡田 智典

石油事業本部 (研究開発部門・研究所担当)・
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)・海外知財戦略部門担当)

常務執行役員

濱元 節

石油事業本部
(製造・流通業務・新規事業推進部門・輸入基地担当)

伊藤 智明

エネルギーソリューション事業本部部長
(ソーラーフロンティア (株) 取締役専務執行役員)

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)

ブルックス・ヘリング

グループCEO付特命事項担当・トランスフォー
メーション部門担当・エネルギーソリューション
事業本部 (ソーラーフロンティア (株) 常務
執行役員)

執行役員

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 (販売・支店担当)

森下 健一

石油事業本部 (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
部門担当)

鈴木 達也

石油事業本部 (首都圏支店長)

栗谷川 悟

エネルギーソリューション事業本部部長
(ソーラーフロンティア (株) 取締役専務執行役員)

阿部 真

石油事業本部 (国際販売・技術商品・ホーム
ソリューション部門担当)

渡辺 宏

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)



財務情報・会社データ

- 72 主要連結財務指標 12カ年の推移
- 74 連結貸借対照表
- 76 連結損益計算書/連結包括利益計算書
- 77 連結株主資本等変動計算書
- 78 連結キャッシュ・フロー計算書
- 79 事業等のリスク
- 82 ネットワーク
- 84 主な子会社・関連会社
- 85 株主メモ

■ 財務状況に関する詳しい情報については、当社WEBサイトに掲載している有価証券報告書をご覧ください。
http://www.showa-shell.co.jp/ir/securities_report.html

主要連結財務指標 12カ年の推移

昭和シェル石油株式会社及びその連結子会社
12月31日に終了した各事業年度

	2012	2011	2010	2009
年間：				
売上高	¥2,629,261	¥2,771,418	¥2,346,081	¥2,022,520
売上原価	2,481,144	2,582,339	2,183,535	1,956,623
売上総利益	148,117	189,078	162,545	65,896
販売費及び一般管理費	133,419	128,790	125,844	123,038
営業利益(損失)	14,697	60,288	36,701	(57,142)
経常利益(損失)	12,674	61,807	42,148	(56,455)
CCS ベース経常利益(損失)*1	11,224	30,020	34,286	(11,691)
当期純利益(損失)	1,013	23,110	15,956	(57,619)
期末現在：				
自己資本*2	¥ 249,826	¥ 255,865	¥ 240,204	¥ 235,517
総資産	1,233,193	1,208,442	1,193,149	1,172,739
純有利子負債*3	247,552	262,800	280,108	275,837
減価償却費	43,620	43,329	33,949	35,277
設備投資額	20,987	39,559	81,733	49,933
使用資本*4	515,554	534,228	541,256	533,590
キャッシュ・フロー：				
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 41,922	¥ 50,551	¥ 89,836	¥ (7,395)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(17,747)	(24,560)	(82,510)	(47,761)
フリー・キャッシュ・フロー*5	24,174	25,991	7,325	(55,156)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(21,391)	(31,159)	(8,671)	4,371
1株当たり金額：				
当期純利益(損失)(円)	¥ 2.69	¥ 61.36	¥ 42.37	¥ (152.99)
純資産(円)	663.33	679.37	637.78	625.33
配当金(円)	18	18	18	36
配当性向(%)*6	224.9	310.3	30.3	—
業績・財務指標：				
売上高営業利益率(%)	0.6%	2.2%	1.6%	—
売上高当期純利益率(%)	0.0	0.8	0.7	—
総資産当期純利益率(ROA)(%)	0.1	1.9	1.3	—
自己資本当期純利益率(ROE)(%)*2, 7	0.4	9.3	6.7	—
自己資本比率(%)*2, 8	20.3	21.2	20.1	20.1%
流動比率(%)*9	104.3	103.2	90.2	83.0
ギアリング・レシオ(%)*10	49.8	50.7	53.8	53.9
期末発行済株式数(千株)*11	376,623	376,624	376,625	376,627
業務データ：				
原油処理実績(千kl)*12	21,053	26,212	25,168	25,804
グループ製油所の稼働率(%)*12	91.6	93.2	84.2	86.3
石油製品販売数量(千kl)*13	27,223	30,462	29,637	29,198
固定式サービスステーション数*14	3,633	3,782	3,948	4,143
セルフサービスステーション数*14	978	963	960	947

*1 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

*2 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。

*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 配当性向 = 1株当たり配当金 / 1株当たり当期純利益(単体)

*7 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)

*8 自己資本比率 = 自己資本 / 総資産

*9 流動比率 = 流動資産 / 流動負債

*10 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)

*11 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。

*12 四日市製油所、京浜製油所、山口製油所の合計。

*13 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)

*14 単体サービスステーションのデータ。

単位:百万円

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
	¥3,272,801	¥3,082,641	¥2,921,287	¥2,268,488	¥1,839,445	¥1,726,917	¥1,620,359	¥1,664,954
	3,161,950	2,874,422	2,728,137	2,056,023	1,665,978	1,570,155	1,460,458	1,513,626
	110,851	208,219	193,149	212,465	173,466	156,761	159,901	151,328
	123,134	119,405	118,847	114,084	113,280	120,787	123,500	123,274
	(12,283)	88,813	74,301	98,381	60,185	35,974	36,400	28,053
	(10,065)	92,709	77,675	100,497	61,927	38,188	40,101	29,052
	45,697	44,271	58,074	53,279	40,426	36,336	29,312	40,119
	(16,221)	43,729	46,249	58,370	2,362	21,000	18,665	2,610
	¥ 306,813	¥ 338,933	¥ 309,411	¥ 275,232	¥ 226,955	¥ 234,773	¥ 221,604	¥ 212,168
	1,209,956	1,339,114	1,195,015	1,145,191	905,823	882,299	916,690	909,902
	206,363	166,655	173,881	162,180	106,229	105,568	142,880	145,272
	31,239	26,708	27,329	23,979	24,653	25,138	26,729	28,598
	37,606	23,617	32,540	17,442	12,408	11,574	13,823	7,690
	586,290	522,068	499,939	467,063	341,738	355,725	372,136	383,107
	¥ 26,631	¥ 44,796	¥ 29,312	¥ 25,806	¥ 29,598	¥ 54,704	¥ 23,262	¥ 83,277
	(42,932)	(25,687)	(28,883)	(28,548)	(19,194)	(7,874)	(10,710)	31,067
	(16,301)	19,108	429	(2,742)	10,403	46,830	12,551	114,344
	72,337	(21,029)	(13,712)	20,725	(17,700)	(39,167)	(30,474)	(106,997)
	¥ (43.07)	¥ 116.12	¥ 122.95	¥ 155.31	¥ 6.14	¥ 55.96	¥ 49.69	¥ 6.95
	814.63	899.90	822.20	732.08	605.25	627.07	592.18	565.36
	36	36	36	35	30	25	25	20
	—	29.8	32.4	24.5	355.5	46.9	50.0	268.9
	—	2.9%	2.5%	4.4%	3.3%	2.1%	2.2%	1.7%
	—	1.4	1.6	2.6	0.1	1.2	1.2	0.2
	—	3.3	3.9	5.1	0.3	2.4	2.0	0.3
	—	13.5	15.8	23.2	1.0	9.2	8.6	1.2
	25.4%	25.3	25.9	24.0	25.1	26.6	24.2	23.3
	95.4	102.3	95.9	91.0	83.8	80.5	76.2	76.0
	40.2	33.0	36.0	37.1	31.9	31.0	39.2	40.6
	376,630	376,633	376,323	375,863	374,868	374,303	374,125	375,280
	26,784	28,413	27,554	28,555	28,371	28,387	26,786	28,959
	89.4	95.1	92.2	95.6	92.4	94.3	89.6	94.6
	31,581	32,262	31,461	30,702	38,244	39,840	39,827	41,905
	4,305	4,481	4,575	4,746	4,853	5,017	5,228	5,474
	852	719	583	413	308	267	195	97

プロフィール

マインド・メッセージ

事業概況

人材力

HSE

地域・社会貢献活動

コーポレート・ガバナンス

財務情報・会社データ

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
2012年12月31日及び2011年12月31日

単位:百万円

	2012	2011
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	¥ 18,175	¥ 15,562
受取手形及び売掛金	377,552	325,622
商品及び製品	152,362	143,721
仕掛品	1,985	943
原材料及び貯蔵品	123,141	129,280
繰延税金資産	6,642	7,322
その他	32,057	37,107
貸倒引当金	(591)	(856)
流動資産合計	711,325	658,704
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	103,422	109,486
タンク	10,314	10,892
機械装置及び運搬具	147,409	167,247
土地	157,735	158,856
建設仮勘定	5,478	1,843
その他	6,303	6,245
有形固定資産合計	430,662	454,571
無形固定資産		
のれん	1,409	1,731
借地権	4,025	4,057
ソフトウェア	4,857	4,983
その他	240	259
無形固定資産合計	10,532	11,031
投資その他の資産		
投資有価証券	37,684	38,701
長期貸付金	5,740	6,159
繰延税金資産	21,614	22,977
その他	16,306	17,047
貸倒引当金	(672)	(750)
投資その他の資産合計	80,672	84,135
固定資産合計	521,867	549,737
資産合計	¥1,233,193	¥1,208,442

単位:百万円

	2012	2011
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	¥ 336,884	¥ 294,276
短期借入金	65,933	58,340
1年内償還予定の社債	15,000	—
未払金	172,522	177,452
未払法人税等	6,604	3,725
未払費用	9,840	10,341
賞与引当金	2,359	2,359
役員賞与引当金	4	32
コマーシャル・ペーパー	26,000	52,000
その他	47,148	39,824
流動負債合計	682,297	638,351
固定負債		
社債	20,000	35,000
長期借入金	138,794	133,022
繰延税金負債	3,539	3,711
退職給付引当金	74,493	75,335
役員退職慰労引当金	—	479
特別修繕引当金	15,890	16,308
その他	24,394	27,080
固定負債合計	277,111	290,938
負債合計	959,409	929,290
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 (2012年、2011年)	34,197	34,197
資本剰余金	22,113	22,113
利益剰余金	193,250	199,182
自己株式		
(2012年末 227,342株、2011年末 226,299株)	(184)	(184)
株主資本合計	249,375	255,308
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	325	557
繰延ヘッジ損益	125	—
その他の包括利益累計額合計	450	557
少数株主持分	23,957	23,286
純資産合計	273,783	279,152
負債純資産合計	¥1,233,193	¥1,208,442

プロフィール

マネジメントメッセージ

事業概況

人材力

HSE

地域・社会貢献活動

コーポレート・ガバナンス

財務情報 会社データ

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

2012年1月1日～2012年12月31日及び2011年1月1日～2011年12月31日

	2012	2011
売上高	¥2,629,261	¥2,771,418
売上原価	2,481,144	2,582,339
売上総利益	148,117	189,078
販売費及び一般管理費	133,419	128,790
営業利益	14,697	60,288
営業外収益		
受取利息	165	213
受取配当金	1,583	258
為替差益	—	1,507
貸倒引当金戻入額	317	—
持分法による投資利益	—	1,804
匿名組合投資利益	1,421	1,472
その他	1,673	1,385
	5,161	6,642
営業外費用		
支払利息	2,365	2,423
売上割引	1,936	1,700
為替差損	175	—
持分法による投資損失	924	—
その他	1,781	998
	7,183	5,123
経常利益	12,674	61,807
特別利益		
固定資産売却益	1,733	8,951
投資有価証券売却益	1	284
特別修繕引当金戻入額	—	62
補助金収入	1,871	3,546
その他	392	1,251
	3,998	14,094
特別損失		
固定資産処分損	1,943	3,210
投資有価証券評価損	20	53
減損損失	978	11,423
装置改善関連費用	517	—
その他	834	4,504
	4,293	19,191
税金等調整前当期純利益	12,379	56,710
法人税		
法人税、住民税及び事業税	8,163	4,136
法人税等調整額	1,744	28,445
法人税等合計	9,908	32,581
少数株主損益調整前当期純利益	2,470	24,129
少数株主利益	1,457	1,018
当期純利益	¥ 1,013	¥ 23,110

単位:円

	2012	2011
1株当たり情報:		
1株当たり当期純利益	¥ 2.69	¥ 61.36
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	潜在株式がないため 記載なし	潜在株式がないため 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	663.33	679.37

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

2012年1月1日～2012年12月31日及び2011年1月1日～2011年12月31日

	2012	2011
少数株主損益調整前当期純利益	¥2,470	¥24,129
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	(214)	(477)
繰延ヘッジ損益	125	—
持分法適用会社に対する持分相当額	(14)	(89)
その他の包括利益合計	(104)	(566)
包括利益	2,366	23,562
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	906	22,549
少数株主に係る包括利益	¥1,460	¥ 1,012

連結株主資本等変動計算書

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

2012年1月1日～2012年12月31日及び2011年1月1日～2011年12月31日

	2012	2011
株主資本		
資本金		
当期首残高	¥ 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		
当期首残高	22,113	22,113
当期変動額	—	(0)
自己株式の処分	—	(0)
当期変動額合計	—	(0)
当期末残高	22,113	22,113
利益剰余金		
当期首残高	199,182	182,959
当期変動額	(6,780)	(6,780)
剰余金の配当	1,013	23,110
当期純利益	(164)	(107)
連結範囲の変動	(5,932)	16,222
当期変動額合計	193,250	199,182
自己株式		
当期首残高	(184)	(183)
当期変動額	(0)	(0)
自己株式の取得	—	0
自己株式の処分	(0)	(0)
当期変動額合計	(184)	(184)
株主資本合計		
当期首残高	255,308	239,087
当期変動額	(6,780)	(6,780)
剰余金の配当	1,013	23,110
自己株式の取得	(0)	(0)
自己株式の処分	—	0
連結範囲の変動	(164)	(107)
当期変動額合計	(5,932)	16,221
当期末残高	249,375	255,308
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金		
当期首残高	557	1,117
当期変動額	(231)	(560)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(231)	(560)
当期変動額合計	325	557
当期末残高	—	—
繰延ヘッジ損益		
当期首残高	—	—
当期変動額	125	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	125	—
当期変動額合計	125	—
当期末残高	—	—
その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	557	1,117
当期変動額	(106)	(560)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(106)	(560)
当期変動額合計	450	557
当期末残高	—	—
少数株主持分		
当期首残高	23,286	22,801
当期変動額	(214)	—
連結子会社株式の取得による持分の増減	884	485
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	670	485
当期変動額合計	23,957	23,286
当期末残高	—	—
純資産合計		
当期首残高	279,152	263,006
当期変動額	(6,780)	(6,780)
剰余金の配当	1,013	23,110
当期純利益	(0)	(0)
自己株式の取得	—	0
自己株式の処分	(164)	(107)
連結範囲の変動	(214)	—
連結子会社株式の取得による持分の増減	778	(74)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(5,368)	16,146
当期変動額合計	¥273,783	¥279,152
当期末残高	—	—

プロフィール

マシメントメッセージ

事業概況

人材力

HSE

地域・社会貢献活動

コーポレート・ガバナンス

財務情報 会社データ

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
2012年1月1日～2012年12月31日及び2011年1月1日～2011年12月31日

単位:百万円

	2012	2011
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	¥ 12,379	¥ 56,710
減価償却費	43,620	43,329
減損損失	978	11,423
固定資産処分損益	1,943	3,210
固定資産売却損益	(1,733)	(8,951)
投資有価証券評価損益	20	53
貸倒引当金の増減額	(342)	476
退職給付引当金の増減額	(842)	2,943
特別修繕引当金の増減額	(417)	4,621
受取利息及び受取配当金	(1,748)	(472)
支払利息及び売上割引	4,301	4,124
売上債権の増減額	(51,930)	(34,817)
たな卸資産の増減額	(3,542)	(37,663)
仕入債務の増減額	35,216	22,406
その他	12,564	(9,697)
小計	50,466	57,698
利息及び配当金の受取額	1,756	480
利息の支払額	(4,304)	(4,061)
法人税等の(支払額)又は還付額	(5,996)	(3,565)
営業活動によるキャッシュ・フロー	41,922	50,551
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	(20,041)	(42,900)
無形固定資産の取得による支出	(2,058)	(2,193)
有形固定資産の売却による収入	3,427	15,886
投資有価証券の取得による支出	(74)	(8)
投資有価証券の売却による収入	6	14
短期貸付金の純増減額	2,203	4,091
長期貸付けによる支出	(942)	(4)
長期貸付金の回収による収入	4	4
その他	(272)	550
投資活動によるキャッシュ・フロー	(17,747)	(24,560)
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	17,561	8,471
コマーシャル・ペーパーの純増減額	(26,000)	(63,000)
長期借入れによる収入	8,500	35,300
長期借入金の返済による支出	(12,696)	(3,260)
社債の償還による支出	—	(200)
自己株式の取得による支出	(0)	(0)
リース債務の返済による支出	(1,400)	(1,165)
配当金の支払額	(6,780)	(6,780)
少数株主への配当金の支払額	(575)	(544)
その他	—	20
財務活動によるキャッシュ・フロー	(21,391)	(31,159)
現金及び現金同等物の増減額	2,783	(5,168)
現金及び現金同等物の期首残高	14,466	19,746
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	(270)	(111)
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 16,979	¥ 14,466

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

	2012	2011
連結貸借対照表上の現金及び預金	¥18,175	¥15,562
預入期間が3ヶ月を超える定期預金	(1,196)	(1,095)
現金及び現金同等物	¥16,979	¥14,466

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、下記各項のものがあります。

なお、下記リスクは2012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、2012年度末において当社グループが判断したものです。

(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おります。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

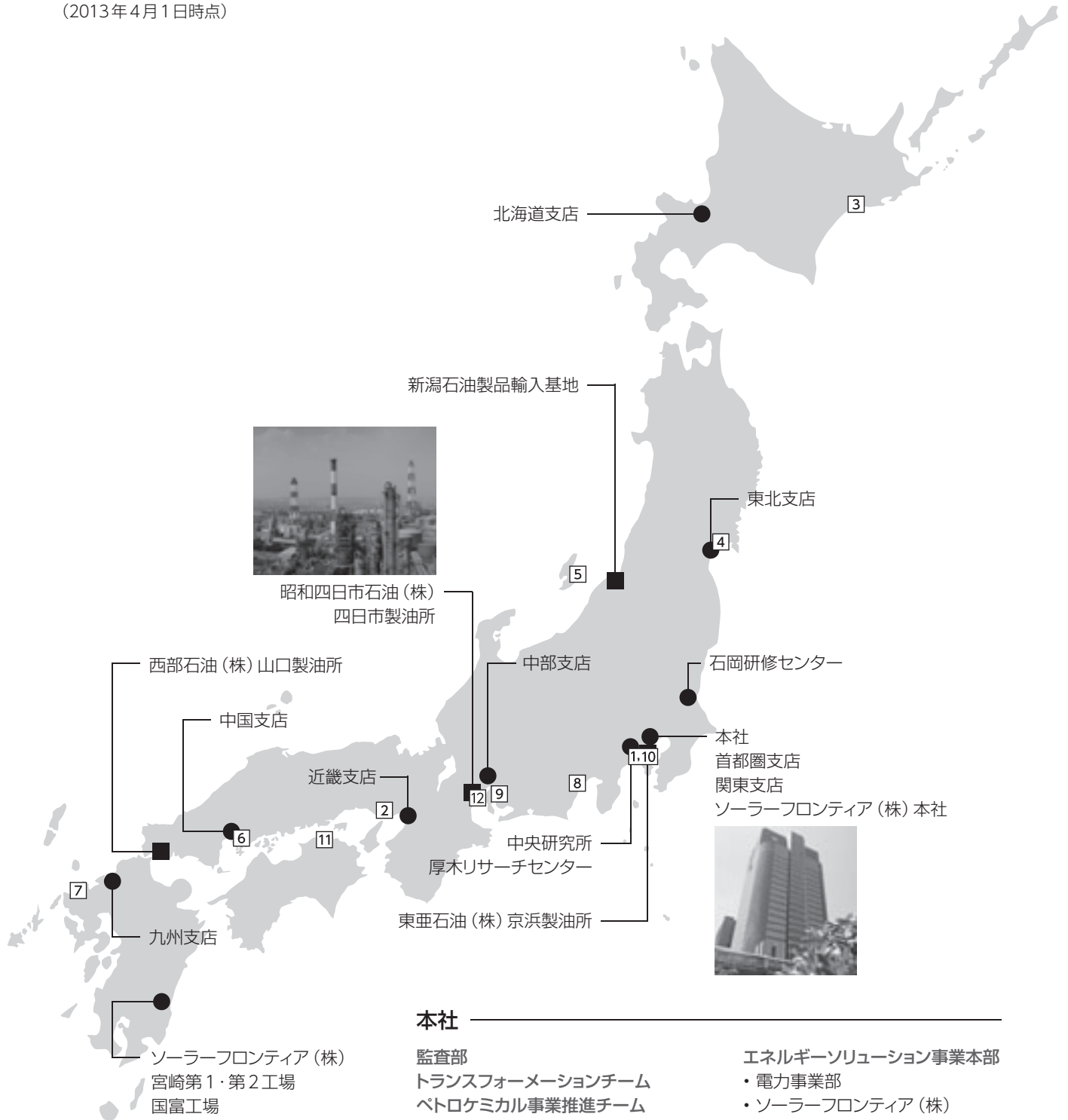
当社グループは、製品販売等の事業に関連して顧客情報をはじめとする個人情報を取得して利用しており、その取り扱いについては社内管理体制を構築し、細心の注意を払っておりますが、これらが何らかの理由により流出したり悪用されたりした場合には、法的責任を負う可能性がある他、ブランドイメージの低下を招き、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を与える可能性があります。

(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、将来にわたって規則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になります。

ネットワーク

(2013年4月1日時点)



本社

監査部

トランスフォーメーションチーム
ペトロケミカル事業推進チーム

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
- ・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

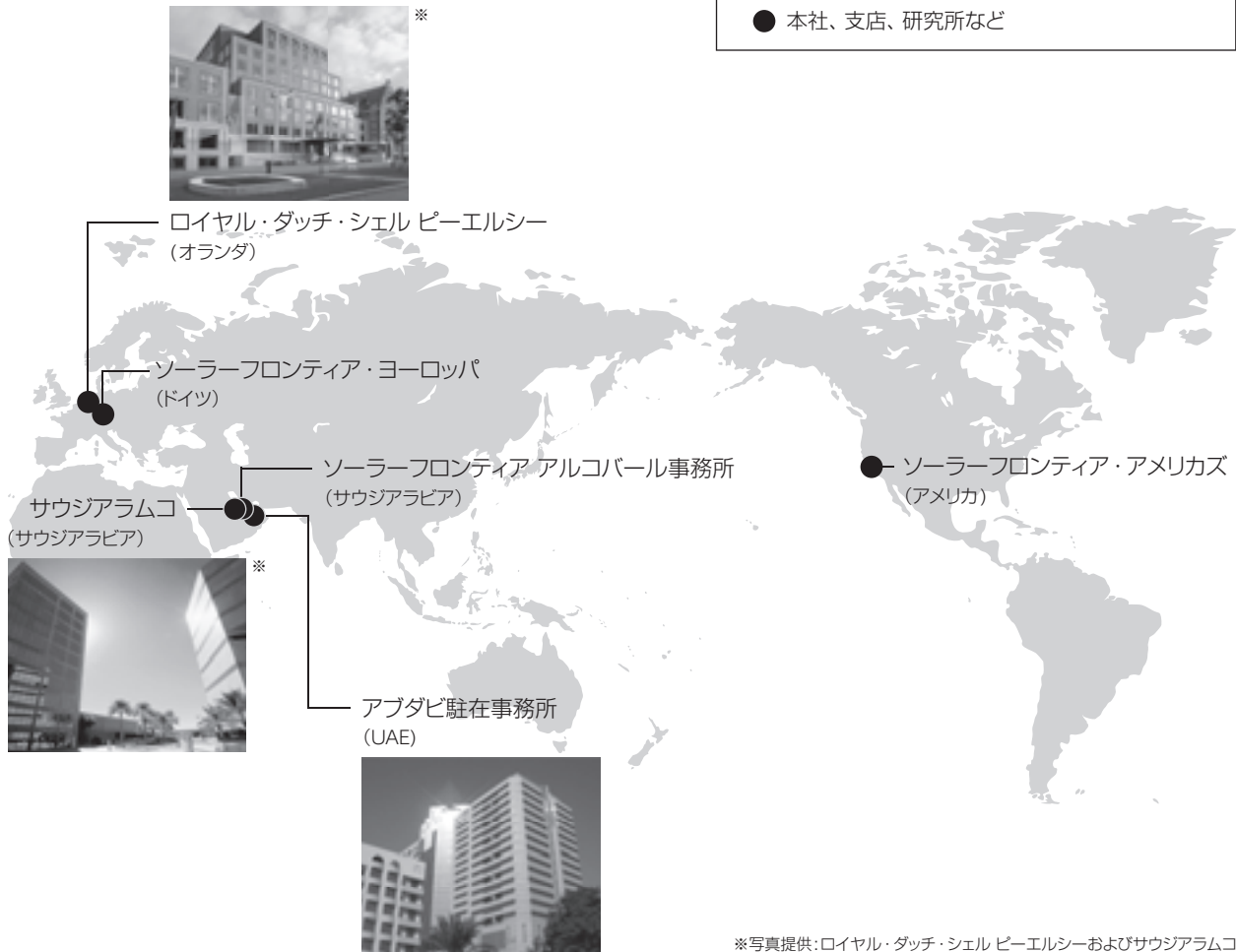
エネルギーソリューション事業本部

- ・電力事業部
- ・ソーラーフロンティア(株)

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

主な子会社・関連会社

(2012年12月31日時点)

会社名	主な事業内容
連結子会社 (31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
東京シェルバック(株)	・石油製品販売
中川石油(株)	・石油製品販売
(株)ペトロスター関西	・石油製品販売
日商礪油(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8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	・電力等の販売

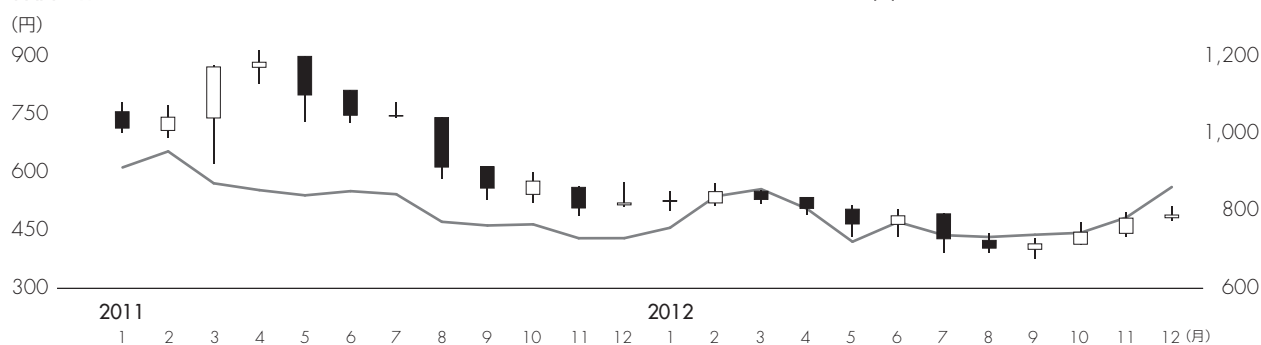
株主メモ

(2012年12月31日時点)

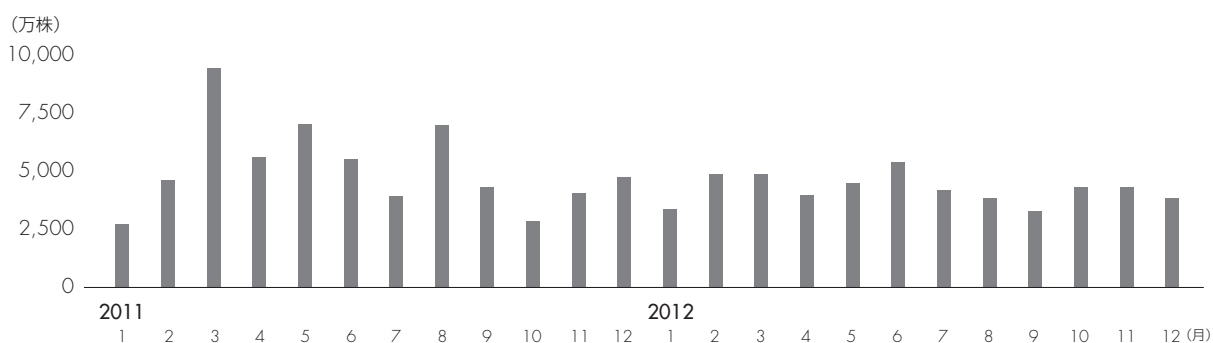
設立年月日	1985 (昭和60) 年1月1日
発行可能株式総数	440,000,000 株
発行済株式総数	376,850,400 株
資本金	34,197,585,900 円
従業員数	946 人
系列SS総数 (固定式)	3,633 カ所
総株主数	63,793 人
上場市場	東京証券取引所
証券コード	5002
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 〒168-0063 東京都杉並区和泉 2-8-4
会計監査人	あらた監査法人
定時株主総会	毎年3月

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)	14,210.2	3.77
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	13,712.0	3.64
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
川崎汽船株式会社	3,503.7	0.93
資産管理サービス信託銀行株式会社 (証券投資信託口)	3,032.7	0.80
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口4)	2,365.0	0.63
ドイツ証券株式会社	2,016.7	0.54
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT—TREATY CLIENTS	2,010.3	0.53
10社の合計	229,275.9	60.84

株価の推移



出来高の推移



ずっと走ろう。シェルと走ろう。

昭和シェル石油

June 2013
Printed in Japan

〒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/>



FTSE4Good

当社は、SRI(社会的責任投資)指標「FTSE4Good Index Series」に
2004年から9年連続で選出されています。



本コーポレート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。