

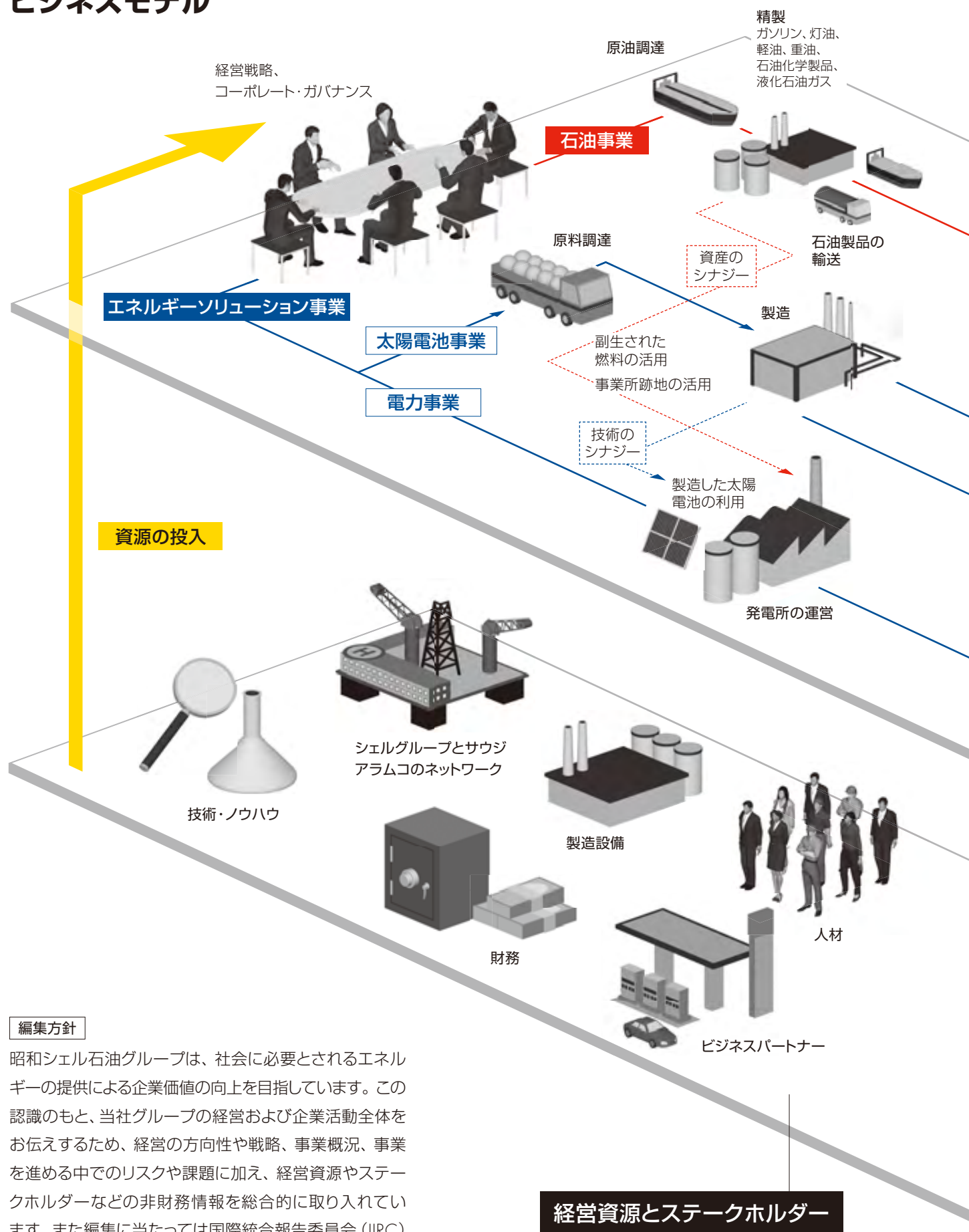
コーポレートレポート **2015** [2014年12月期]

ENERGIZING THE FUTURE

昭和シェル石油



ビジネスモデル



編集方針

昭和シェル石油グループは、社会に必要とされるエネルギーの提供による企業価値の向上を目指しています。この認識のもと、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、事業を進める中でのリスクや課題に加え、経営資源やステークホルダーなどの非財務情報を総合的に取り入れています。また編集に当たっては国際統合報告委員会（IIRC）の「国際統合報告フレームワークver 1.0」などを参考にしています。

経営資源とステークホルダー

CONTENTS

2 OUR ROAD

8 昭和シェル石油が目指す価値創造

非財務情報ハイライト・財務情報ハイライト

12 経営戦略

12 グループCEOインタビュー

18 グループCFOメッセージ

20 事業活動

20 中期経営アクションプランの進捗

22 石油事業

30 エネルギーソリューション事業

32 太陽電池事業

38 電力事業

40 経営資源

40 人材力の強化

46 安全操業・安定供給

49 環境保全と研究開発の取り組み


54 地域・社会貢献活動

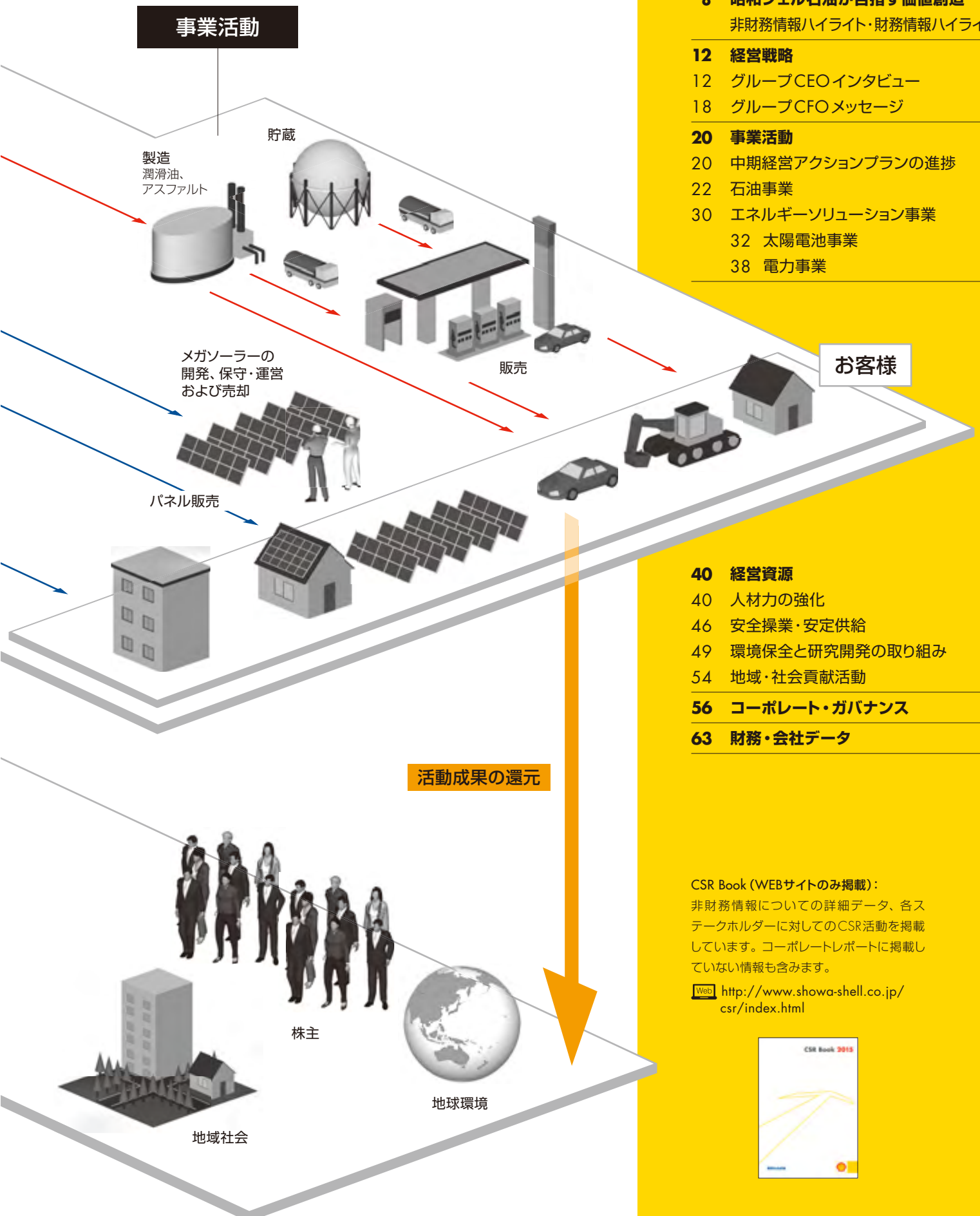
56 コーポレート・ガバナンス

63 財務・会社データ

CSR Book (WEBサイトのみ掲載):

非財務情報についての詳細データ、各ステークホルダーに対するCSR活動を掲載しています。コーポレートレポートに掲載していない情報も含まれます。

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



未来のエネルギーを見据えて

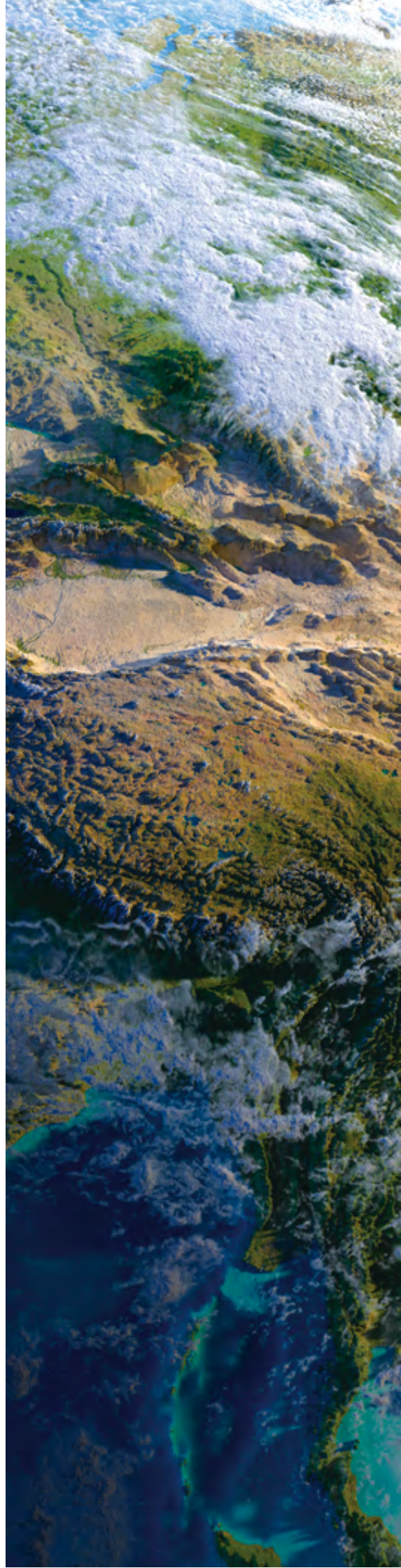
昭和シェル石油が発足してから30年、エネルギー需要は大きく増加しました。地球上には、これから人口増加や経済発展が見込まれる地域が多く存在することから、エネルギー需要は今後も増え続け、石油を含む化石燃料への依存も継続すると考えられています。

一方、エネルギー消費の増加が温室効果ガスの排出量増加をもたらし、地球は気候変動という大きな課題に直面しています。

昭和シェル石油グループは、このエネルギーをめぐる課題の中で変化を続け、石油を扱う会社だった30年前から、環境に優しいエネルギーへも経営資源を配分し、ビジネスポートフォリオを転換してきました。

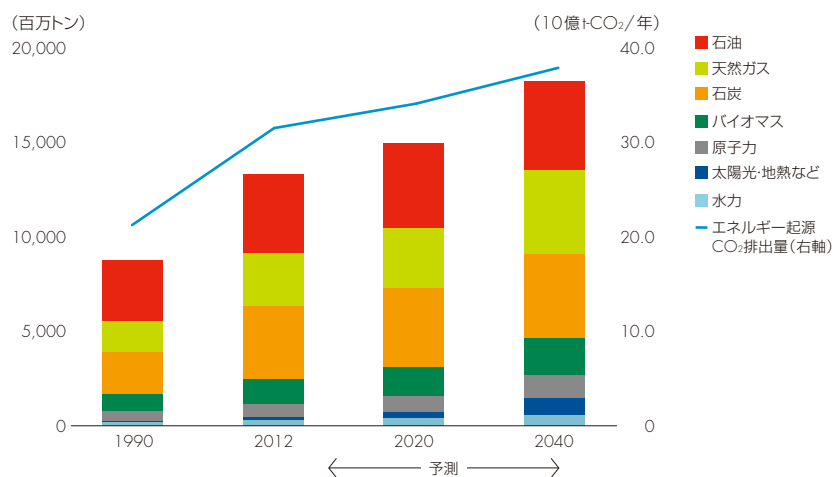
1985 »

昭和シェル石油が発足



EVER- CHANGING ENERGY INDUSTRY

増え続ける世界のエネルギー需要とCO₂排出量



出典: International Energy Agency (IEA) 「World Energy Outlook 2014」New Policies Scenarioより作成

「エネルギー会社」への転換点

2011年、昭和シェル石油グループの精製能力の20%超を有していた京浜製油所扇町工場を閉鎖しました。需要が減少傾向にある国内石油市場の未来を見据え、業界に先駆けて供給能力の適正化を図るとともに、新しい価値を生み出す資産へと早期に転換するための決断でした。この跡地の一部は、エネルギーソリューション事業のひとつである電力事業の資産として再出発し、2015年末に「京浜バイオマス発電所」が稼働を開始する予定です。

同じ2011年、宮崎県では世界最大規模の生産能力を誇るCIS薄膜太陽電池の生産工場「国富工場」が稼働を開始し、太陽電池事業の本格的な事業拡大が始まりました。厳しい事業環境の中での立ち上げとなりましたが、環境に優しいエネルギーを社会に送り出しながら、2013年にはエネルギーソリューション事業として黒字化を果たしました。

昭和シェル石油グループの2つの事業が、次の成長に向け大きな一歩を踏み出す年となりました。

2011 »

石油事業：京浜製油所扇町工場を閉鎖

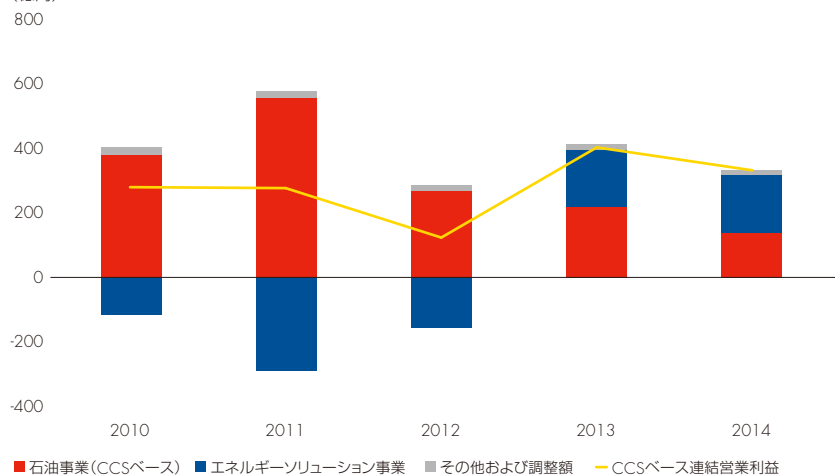
エネルギーソリューション事業：世界最大級のCIS薄膜太陽電池
生産工場「国富工場」稼働開始



TRANSFORMATION TO ENERGY COMPANY

事業別営業利益(損失)の推移

(億円)



グループ経営理念

私たちのエネルギーで 未来を元気にします

2015年、昭和シェル石油グループが次の30年を歩み始める節目に、これからも時代が求めるエネルギーを通して豊かな社会の発展に貢献していきたいという従業員の思いを結集し、新しいグループ経営理念を制定しました。

昭和シェル石油グループは、人々の生活を支えるエネルギーの安定供給と、地球規模の環境問題に貢献できるエネルギーの普及を社会的使命と考えています。ビジネスパートナーとの強固な関係、長年培ってきた技術、そして変化の中で成長してきた人材など、すべての経営資源を結集することで使命を果たすべく取り組んでいます。これからもエネルギー供給を通じ、昭和シェル石油グループだからこそできる価値創造を続けていきます。

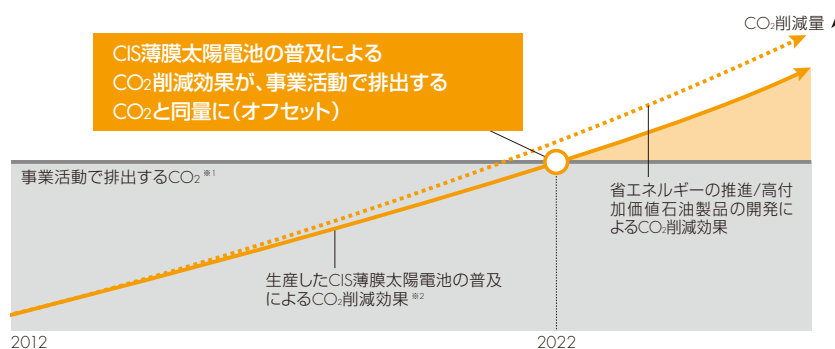
2015 »

新グループ経営理念を制定



ENERGIZING THE FUTURE

二酸化炭素排出を抑制するビジネスポートフォリオ



※1 2012～2014年の年間の原油調達～販売におけるCO₂排出量の平均より算定。

※2 太陽電池工場の年間生産能力を基準に算定(2012年は450MW、2013年以降は900MW)、太陽電池の耐用年数を20年とする。
太陽電池の二酸化炭素削減量は524g-CO₂/kWhとする。(太陽光発電協会「表示に関する業界自主ルール(平成26年度)」より)

昭和シェル石油が目指す価値創造

2015年4月1日に定めた新グループ経営理念「私たちのエネルギーで未来を元気にします」は、当社の今後の向かうべき姿をよりわかりやすく、親しみやすい言葉で表現しています。そして、当社グループが過去から大切にしてきたこと、また今後も引き継がれるべきもっとも重要な5つの価値観「社会的使命」「顧客志向」「先進性」「活力」「持続的成長」を企業活動規範として制定しています。

このグループ経営理念をもとに今後も昭和シェル石油グループが一丸となり、エネルギーを通じた持続的な社会の発展をめざし、未来に向かって歩みを進めていきます。

昭和シェル石油グループ経営理念

私たちのエネルギーで 未来を元気にします

5つの企業活動規範

社会的使命

社会が求めるエネルギーの安定供給を通じて、豊かな社会の発展に貢献します

顧客志向

お客様から常に信頼され喜ばれることを目指し、お客様の立場で発想し行動します

先進性

先進的なソリューションを開発し、品質やサービスの価値向上に挑戦します

活力

グループに集う人びとのエネルギーを結集し、活力と働きがいのあふれる企業風土を実現します

持続的成長

すべてのステークホルダーに対し誠実な経営を行い、社会と企業の持続的発展を目指します

非財務情報ハイライト

12月31日に終了した各事業年度

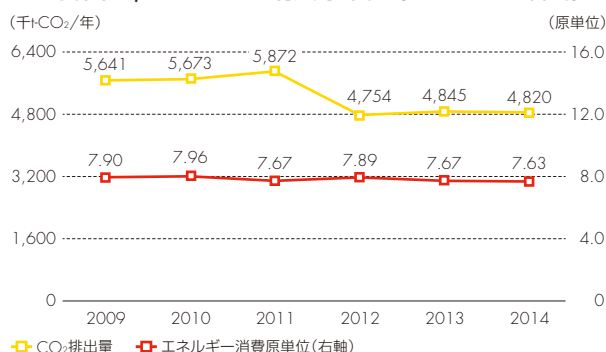
石油製品の安定供給の一翼を担うグループ製油所は、安全かつ効率的な操業を行うとともに、環境負荷低減のため、省エネルギーに資する設備への投資を進めています。また、お客様にも環境に優しいエネルギーを消費していただくため、環境対応型石油製品や太陽電池パネルの開発・生産・販売などに取り組み、サプライチェーンを通じた環境負荷低減を進めています。

連結従業員数については、昭和シェル石油のほか、グループ製油所をはじめとする石油事業の連結子会社に加え、ソーラーフロンティア(株)などが含まれています。特にソーラーフロンティアのパネル生産の旗艦工場「国富工場」の稼働準備に伴い、2011年まで大きく増加しました。

また、社外取締役の構成比率向上、独立社外取締役の早期導入など、コーポレート・ガバナンス強化に取り組んできたことに加え、2015年6月に、経営の監督・執行を分離するガバナンス体制改革を行いました。

昭和シェル石油グループは、このような活動と基盤のもと、企業価値向上に向けて力強く前進しています。

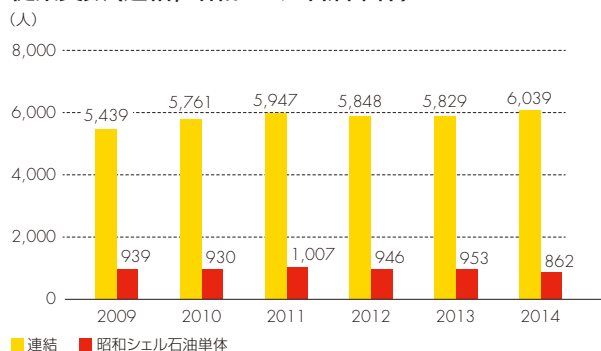
CO₂排出量/エネルギー消費原単位(グループ製油所)



サプライチェーン全体のCO₂排出量低減に取り組んでいます。グループ製油所についてはエネルギー消費原単位もひとつの指標として環境負荷低減の施策を実施しています。

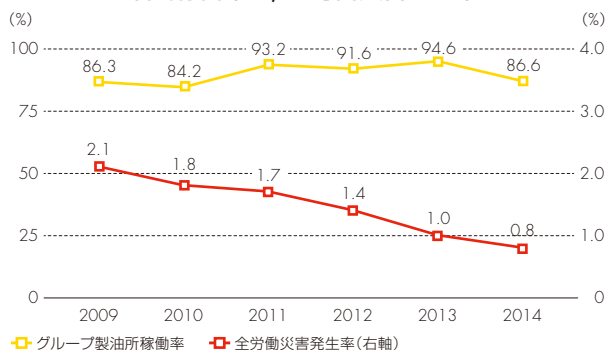
エネルギー消費原単位=エネルギー消費量(原油換算KL)/装置通油換算量(千KL)

従業員数(連結/昭和シェル石油単体)



連結従業員は2011年までソーラーフロンティア(株)社員を中心に増加しました。安全やコンプライアンスなどの取り組みはグループ従業員全体で実施しています。

グループ製油所稼働率^{※1}/全労働災害発生率^{※2}

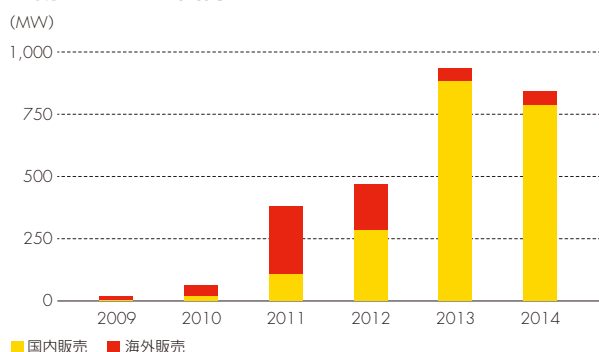


グループ製油所は低い労働災害率と低い計画外停止率によって高い稼働率を維持しており、当社グループの最優先事項である安全操業・安定供給を実現しています。

※1 四日市製油所、京浜製油所、山口製油所の合計。

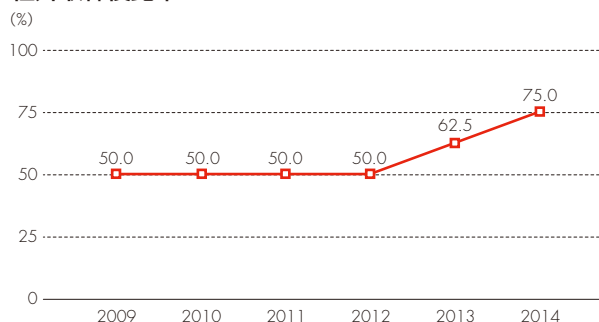
※2 100万労働時間当たりの発生率。昭和シェル石油グループ会社および協力会社。不休業を含むすべての業務上労働災害。

太陽電池パネル出荷量



2011年の国富工場稼働以降、出荷量が大きく増加しています。2012年以降は固定価格買取制度を背景に、国内向け中心に販売しています。

社外取締役比率



社外取締役比率を高めるとともに、透明性および少数株主の利益保全の観点から、2009年に独立取締役を2名に増員しました。

財務情報ハイライト

財務データおよび業務データP64～71 参照

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

原油価格

(USD/バレル)



為替

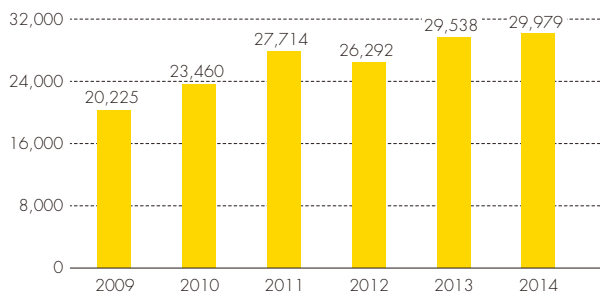
(円/USD)



2014年、ドバイ原油価格は、米国のシェールオイル増産やOPECの減産見送りによる供給過剰懸念、世界経済停滞による需要減退懸念などにより、9月以降下落を続けました。日本銀行による追加金融緩和決定などを背景とする円安進行のペースを上回る原油価格急落により、第4四半期に多額のたな卸資産評価損が発生しました。

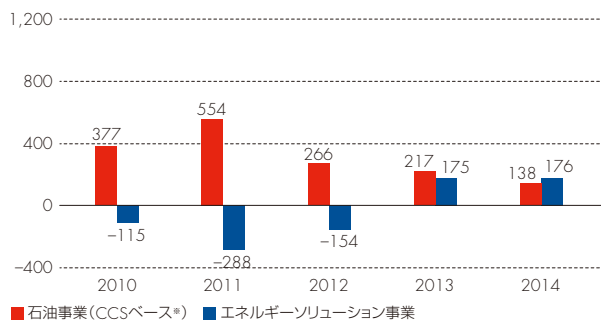
売上高

(億円)



事業別営業利益 (損失)

(億円)

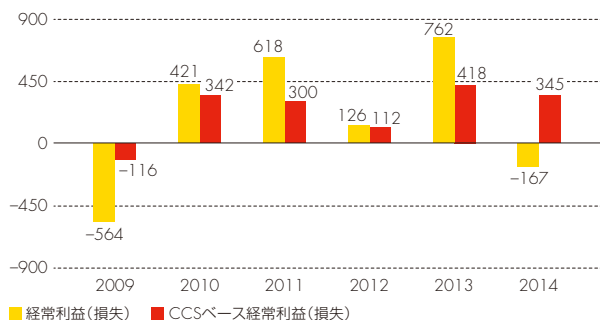


売上高の9割以上を占める石油事業において、2014年度は石油製品の販売数量が前期比増加したことなどにより増収となりました。事業別営業利益では、石油事業は第1四半期および第4四半期の国内石油製品のマージン低迷を主因として減益、エネルギーソリューション事業は前期に引き続き堅調な利益を確保しました。

※ 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。

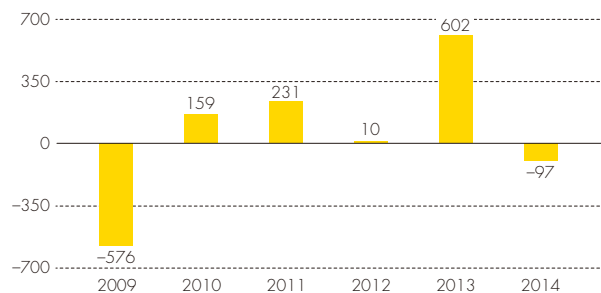
経常利益 (損失)

(億円)



当期純利益 (損失)

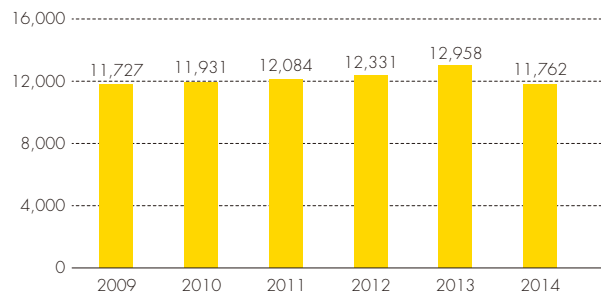
(億円)



第4四半期に石油事業で発生した多額のたな卸資産評価損を主要因とし、2014年度は経常損失および当期純損失となりました。なお、CCSベースの経常利益は、前期比減益ながらも一定の黒字を確保しています。

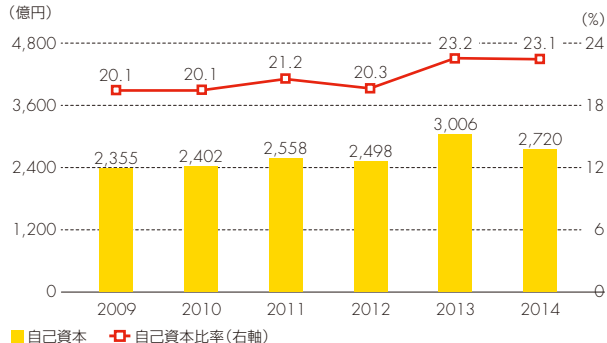
総資産

(億円)



自己資本/自己資本比率

(億円)

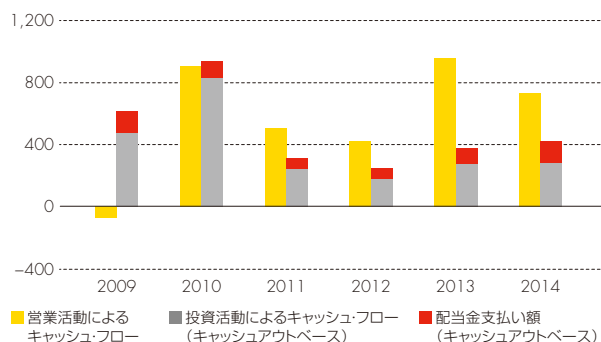


2014年末の総資産は、原油価格の下落により売掛金やたな卸資産が減少したため前期末比で減少しました。配当金の支払いや当期純損失の計上により、自己資本は前期末比減少しました。これらの結果、2014年末の自己資本比率は23.1%と前期末比で0.1ポイント低下しました。

自己資本=純資産-少数株主持分 自己資本比率=自己資本/総資産

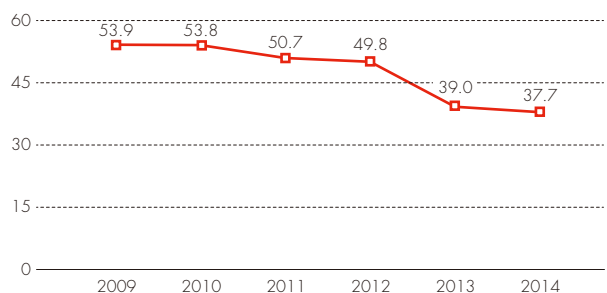
キャッシュ・フロー/配当金支払い額

(億円)



ギアリング・レシオ

(%)

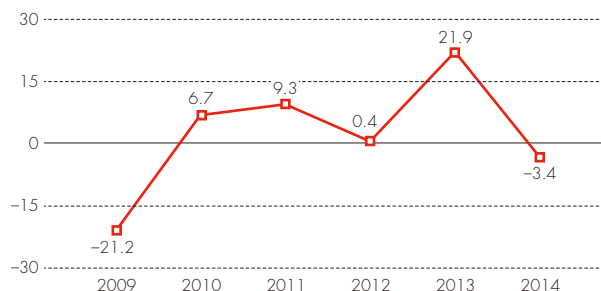


2013年度に引き続き2つの事業が貢献し、2014年度の営業キャッシュ・フローは堅調なレベルを維持しました。中期経営アクションプランに基づく操業維持や成長のための投資を実行した後のフリー・キャッシュ・フローも配当金支払い額を上回るプラスを維持しました。有利子負債の減少によりギアリング・レシオは前期末比で低下しました。

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)

自己資本当期純利益率 (ROE)

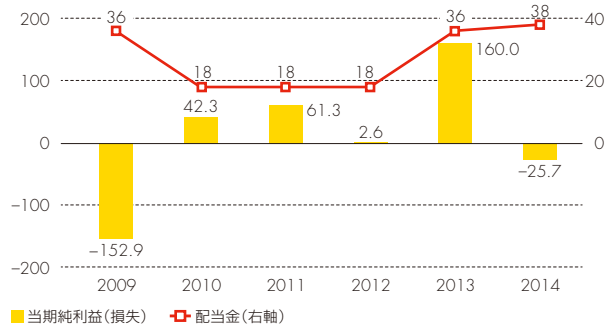
(%)



2014年度は当期純損失となったことから、ROEはマイナスとなりました。当社では投資決定に際しては資本効率を意識し、リスクに見合った投資リターンを追求しています。

1株当たり当期純利益(損失)/配当金

(円)



「安定的かつ魅力的な配当」という株主還元の基本方針のもと、安定した中期的キャッシュ・フロー見通しに基づき、2013年度に増配、2014年度にさらに2円増配しました。

グループCEOインタビュー

変革マインドを持ち続け、ダントツの競争力を
有する企業グループを目指して



代表取締役社長
グループCEO（最高経営責任者）

亀岡 剛

略歴

1979年に入社後、国内燃料油販売部門や人事部門、製品貿易部門に加え、英国のシェル・インターナショナルにて石油製品売買にも携わる。2003年より製品貿易部長、2005年理事近畿支店長、2006年執行役員近畿支店長、2008年執行役員販売部長、2009年常務執行役員（販売部門全般担当）に就任。2013年より石油事業COO、2015年3月代表取締役社長グループCEOに就任。

2015年3月に就任した亀岡グループCEOから、
現状認識やビジョンをQ&A形式でお伝えします。

Q 1 2014年は外部環境の変化が大きく、業績面でも厳しいものとなりました。
そうした環境下でどのような活動を行い、成果をどのように評価していますか。

石油事業は、厳しい環境の中でも将来に繋がる成果があった

2014年3月末に業界全体の精製能力が削減され^{※1}、国内の石油製品市場はひとつの転機を迎えました。しかしそれ以前、つまり第1四半期は需給環境の悪さから低マージンに苦しみ、第2四半期に入ると消費税増税などによる販売価格の高騰によって需要が抑制されました。夏以降、その影響が薄れてきた矢先、第4四半期に原油価格の急落が起きました。原油コストに先んじて石油製品の販売価格が下落した結果、マージンが大きく減少し、CCSベース営業利益^{※2}は減益となりました。

このような状況下、先進的な製品やサービスの導入による差別化戦略および中期的な構造的コスト競争力強

化活動として継続している「ダントツプロジェクト」などの成果が表れたことから、今後も厳しい外部環境が続いたとしても一定の成果は出せるという自信に繋がりました。

※1 2014年3月末に業界全体の精製能力が削減された：「エネルギー供給事業者による非化石エネルギー源の利用及び化石エネルギー原料の有効な利用の促進に関する法律」（エネルギー供給構造高度化法）に基づき、国内製油所の国際競争力を高めるため、2014年3月末を期限として石油精製元売り会社に対して精製設備の高度化義務が課された。

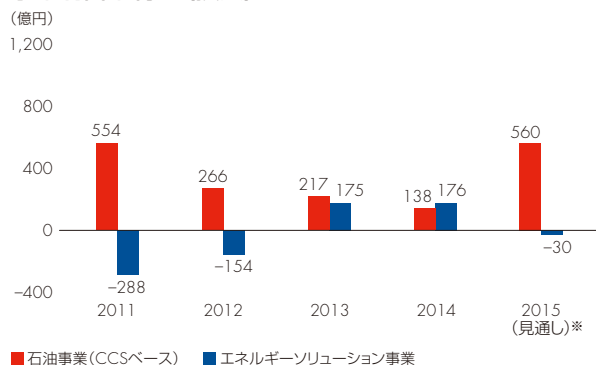
※2 CCS（カレント・コスト・オブ・サプライ）ベース営業利益：在庫の影響を除いた営業利益、当社が実質的な利益として重要視している指標。

エネルギーソリューション事業も逆風の中で健闘

国内の太陽電池市場では、再生可能エネルギーの固定価格買取制度が需要を喚起しています。買取価格の段階的な低下による収益への影響は2014年時点までは限定的で、当社グループは国際的に見ても高い収益性を維持しました。一方、急速な需要拡大により、電力会社による系統連系手続きの遅れや、系統容量制約の問題が発生しており、太陽光発電所の建設にも影響が生じています。太陽電池パネルの製造・販売を行う子会社のソーラーフロンティアは現在、国内市場をメインとしていますので、この影響を受け2014年度は前期と比較して出荷量が減少しました。しかし、同社は後発でありながらも競合メーカーに比べ優れた低コスト体制を急速に構築したことにより、前期と同等の利益を維持できました。厳しい環境下でも、自らできることをしっかりと実行して得た結果だと評価しています。

電力事業に関しては、比較的早期から発電や販売の体制を整備して事業を展開してきたことからノウハウが蓄積されており、それを十分に活かすことで安定的な収益を確保しました。石油事業と太陽電池事業の厳しい状況を、安定した収益で支える形となりました。

事業別営業利益（損失）



※ 2015年5月14日発表の業績予想に基づく。

Q 2

昭和シェル石油創立30周年の節目に、新しいグループ経営理念を制定しました。その背景や経緯を教えてください。

グループ社員全員の声を大切にしたい新グループ経営理念

1985年に当時のシェル石油と昭和石油が合併し、昭和シェル石油が発足してから30年が経ちました。新しいグループ経営理念を検討する過程で、国内の石油需要が右肩上がりだった創立時からエネルギーをめぐる環境が大きく変わった現在まで、当社が過去30年間大切にしてきたこと、これから残していくべきもの、今後さらに大切にすべきものは何かを昭和シェル石油グループで働く5,000人を超える社員に聞きました。各グループ社員が大切にしてきたことをレビューし、その感覚を大切に、

次の30年に私たちが創造できるバリューは何かを考えしてもらったのです。それを結集したものが「私たちのエネルギーで未来を元気にします」という新グループ経営理念です。ポイントは「私たちは」ではなく「私たちの」であること。昭和シェル石油グループが事業で創出するエネルギーと、私たち自身が持っている活力としてのエネルギー、この2つの観点から「皆様の未来を明るくしていきます」という強い思いが込められています。

変わらない軸は、エネルギーを通じた価値創造

シェルが1900年に日本に進出した時、ろうそくや灯油の販売がスタートでした。社会がどう動くかを見据え、時代に先駆けて変化しながら事業を展開してきましたが、エネルギーという軸はぶれていません。社会が必要とするエネルギーをお届けすることが当社の存在価値であることは過去もこれからも同じです。

石油事業はハイテク産業ではありません。太陽電池のように、技術が大きく変わっていく産業とはまったく異なります。石油精製の方法は20年前、30年前と同じです。製品も差別化できる部分は少ない。では我々の価値

は何かというと、ハードを使って効率的に一滴の石油製品を作り出す、安全に安定的にお客様にお届けするなど、人を介する部分を含めたサプライチェーンの力を結集して提供できるものであると私は考えています。

30年前は間違いなく「石油会社」だった当社が、今は石油と太陽電池と電力を扱うエネルギー会社となっています。さらに30年後には違う事業が加わっているかもしれません。今後も、社員一人ひとりが理念を大切に、その時代に必要とされるエネルギーを通じて、様々な社会の課題解決に貢献していきたいと思っています。

Q 3

中期経営アクションプランが進んでいます。進捗をどのように評価していますか。またこれからの課題は何かを教えてください。

国内最高の収益性を目指す石油事業

まず、既存の事業をさらに強化する「オーガニック・グロース」に取り組んでいます。今あるサービスをよりお客様のニーズに合致させることや、特約店の方々を含めた人材育成によって、需要が低下する中でも安定的な販売を確保する戦略を進め、販売数量で堅調な結果が出ています。また、構造的なコスト競争力の強化を目指すダントッププロジェクトについては、2013年からの3年間で260億円以上の改善という目標を掲げ、1年前倒しで達成しました。オーガニック・グロースは着実に進んでいると考えています。

一方、新しい形の収益機会を取り入れる「ステップ・チェンジ」も順調に進んでいます。すでに達成した大きなプロジェクトは、まず液化石油ガス(LPG)の他社との事業統合が挙げられます。LPGは販売量の8割程度が輸入で調達されており、過去の輸入元は主に中東でした。近年、北米でシェールガス随伴のLPGが増加するなど世界のLPG供給情勢に変化がある中、当社を含めた4社の事業統合によって規模の経済や調達源の多様化により収益性を高める狙いです。このプロジェクトを1年強という短期間で成し遂げました。ステップ・チェンジのひとつの



ハードルを超えられたと評価しています。

また、国内の石油製品需要減少は止められませんが、製油所という資産をフルに活用することによって、生産される石油製品の種類を変えることができます。例えばガソリンは、その留分を使って石油化学製品を生産することもできます。石油化学製品はアジアで需要が伸び続けていることから、今ある製油所に、ガソリン留分を石油化学製品へ転換できる装置を増設する投資を決定しました。

他社との事業連携も進捗しています。東燃ゼネラル石油株式会社の川崎製油所と、当社グループの京浜製油所はパイプラインで繋がっています。このパイプライン利用を拡大し、お互いの製油所で不足する原料を融通し合

うことで収益性を高めています。さらに2015年5月、コスモ石油株式会社と、同社の四日市製油所と当社グループの四日市製油所の事業提携について合意しました。持続的な安定供給を維持しつつ、両製油所双方で連携の効果を最大化し、国際市場の中でも十分な競争力を確立すべく取り組んでいきます。

今後も継続的に国内石油製品需要が減少する中で安定供給を確保しつつ、さらに効率的に事業運営するためにどのようなことができるのか、既存の自社の枠組みを超えて考える必要があります。地域レベル、事業レベル、さらに企業レベルでの他社との連携を含め、当社としてどう行動すべきか、常に最適な施策を考えています。

グローバルリーダーを目指す太陽電池事業

2012年7月から日本に固定価格買取制度が導入され、現在も高い需要が続いていますが、買取価格が段階的に下がっていることに加え、制度の運用ルールも一部変更されたことから、新しく発電所を計画する事業者にとっては条件が厳しくなっています。それでも、過去に同制度のもとで認定された案件は約70ギガワットあり、仮に実現するものが半分だと見積もっても3～4年は堅調な需要が見込めるでしょう。一方、海外では今後も需要の伸びが見込まれます。ソーラーフロンティアは、国内への出荷に注力する一方で世界を見据えた事業展開を進めています。世界で成功するために一番必要なものはコスト競争力です。現在は中国や米国のメーカーと同等のコストレベルです。世界の中で戦えるレベルにはあるがダントツではない、そういうポジションです。そこで着手したのが東北工場。国富工場よりずっと小さな工場ですが、世界に本格的に出ていくためのコスト競争力を

実現するモデル工場という位置付けで、国富工場より3割低いコストで生産することを目指しています。

この成功を確認した上で、地産地消、つまり、北米、アジア、ヨーロッパ、それぞれ需要がある地域で生産し、販売することを計画しています。さらに、パネルを生産して販売しているだけでは収益性向上に限界があります。収益性の高い北米メーカーは「BOT^{*3}モデル」の展開を拡大しています。一方、生産・販売に特化している中国メーカーは薄利にとどまっている。ソーラーフロンティアはその間にいます。BOTモデルによる収益力強化のため、まず、宮崎県で建設した自社の太陽光発電所を売却して成功例を作りました。国内でノウハウを蓄積する一方で、米国では合計280メガワットの発電所プロジェクトを買収し、建設して売却する計画です。グローバルリーダーに向けたアクションプランは着実に進捗しています。

^{*3} BOT: Build (建設)、Own (所有)、Transfer (売却)、太陽光発電所を建設し、売却するビジネスモデルのこと。



効率的に規模拡大を進めている電力事業

当社は石油精製関連の跡地を活用できるという強みがあります。京浜地区で閉鎖した基地や製油所の跡地は国内最大の需要地である首都圏に立地することに加え、原料搬入に必要な港湾設備、貯蔵設備が整っており、大型の発電所を建設可能です。東京ガス株式会社とともに建設した天然ガス火力発電所の「扇島パワーステーション」は、大型で発電効率がいい。電力事業はこのような資産の転換を通じ、効率よく事業を拡大してきました。

2016年4月からは電力の小売りが全面的に自由化されます。電力事業はお客様のご自宅や事業所まで販売に伺うビジネスであり、サービスステーションのようにお越

しいただいたお客様に給油サービスを行うビジネスとは根本的に異なります。ご家庭に直接商材をお届けしているLPG事業の販売ネットワークを活かし、小売りを強化したいと考えています。

さらに電力の需給コントロールについて、当社は2010年の扇島パワーステーション稼働時からノウハウを蓄積している。このようなソフトの部分も強みです。

今後は2015年中にバイオマス発電所、2016年初旬には扇島パワーの能力増強が完了します。環境に配慮した当社らしい電源を軸に、中期経営アクションプランは順調に進んでいます。

Q 4 順調に進められている秘訣は何だと考えていますか。

意思決定の速さと企業文化の変革

意思決定が速いことがひとつ。例えば、石油事業でビジネスラインに携わる本社執行役員は5名と少人数であり、すぐにコミュニケーションがとれます。だから意思決定のスピードが速い。他の事業についても、同様の考え方で執行体制を構築しています。もうひとつは企業文化。各事業の強化とともに企業文化の変革にも取り組んでいます。その代表例がダントツプロジェクトです。単なるコスト削減プロジェクトだと思われがちですが、そうではなく、ダントツに競争力の強い会社になることが目標です。効率を追求し、会社全体の成果を考えて行動する、そんな精神を根付かせることが中・長期的な競争力向上に必要なことだと考えています。では何を改善すればい

いのか。当社で毎年実施している社員意識調査^{*4}において、80程度の項目中、2012年に結果が悪かったのは、「部門の垣根を超えた協力関係がある」「他の社員や他社の優れた成功例からの学習」、そして仕事のやり方を常に効率化しているかについての「業務過程の改善」「不要な慣例の排除」の項目でした。これらを企業文化改善の指標と位置付け、ダントツプロジェクトの中でも重点的に取り組みました。

例えば、石油製品の製造・供給部門と販売部門がそれぞれの部門のパフォーマンスを優先すると、全社最適に基づいた考え方や行動ができていない可能性があります。また、流通部門ではコストが増えるビジネスでも、

販売部門では数量を増やすことでコスト以上の利益が得られることもあります。一つ一つのプロジェクトを通じ、全体最適の観点から課題を解決するための土壌が整ってきたと実感していますし、2014年に実施した社員意識調査の結果では、重点的に取り組んだ項目すべてが改善しました。

ダントツプロジェクトは私が石油事業COOとして主導

したプロジェクトですが、CEOに就任して、次はこの取り組みを太陽電池、電力、さらに関連会社や協力会社にも広げていきたい。先に申し上げたLPGのお客様に電力の小売りを展開することもそのひとつです。

※4 昭和シェル石油グループ従業員を対象に毎年実施するアンケート調査。P44に詳細を掲載しています。

Q 5 コーポレート・ガバナンス体制をどのように考えていますか。

ブレーキとアクセル、両方できるガバナンス

まず、当社の8名の取締役のうち社外取締役が5名を占めており、牽制が効いています。牽制だけでなく、当社の企業価値の向上という観点からも多くの助言があります。例えばシェルグループやサウジアラムコ出身の取締役からはグローバルな経験が豊富で、この国ではこう、あの国ではこう、と世界のプラクティスの提示があります。それぞれ切り口は異なりますが、石油という国際的な商品を取扱う上で、このような発想を入れてくれることは当社にとって大きな財産です。

独立取締役は2名で、少数株主の保護という役割のほか、事業への助言という観点からも多大なる貢献があります。増田氏からは、長年エネルギービジネスに携わった多様なご経験から、数多くの意見・助言をいただいています。また中村氏は全く別の世界、耐久財のモノづくりの会社で豊富な人事経験があります。石油製品という消

費財を取扱う事業の歴史が長い当社にとって、太陽電池にも共通するモノづくりの観点からの助言は大変参考になり、当社の人材戦略にもアドバイスをいただいています。

国際的な会議では意見を言わないと参加者としての価値がない。そういう意味でも本当に喧々囂々の議論がなされています。取締役構成による牽制力が「ブレーキのガバナンス」だとすれば、当社の場合、積極的な議論という「アクセルのガバナンス」も機能していると実感しています。

そして2015年6月1日より、さらなるガバナンス強化のため、経営執行の最高責任者であるCEOと、経営の監督を行う取締役会議長の役割を分離しました。実効性の高い監督のもと、迅速果敢な業務執行を可能にする体制を構築できたと考えています。

Q 6 株主還元についての方針を教えてください。

アクションを着実に実行し、安定的かつ魅力的な配当を実現

当社は以前から、株主の皆様からお預かりした資本の価値を上げ、上がった価値を継続して還元する、つまり安定的で魅力的な配当を実施する、ということを基本としています。単年度の利益だけで判断するのではなく、中期的な事業計画とキャッシュ・フロー、財務の健全性を総

合的に考慮する中で、安定的にお支払可能な水準を決定しています。

中期経営アクションプランを着実に実行することで健全な財務体質とキャッシュ・フローを創出し、「安定的かつ魅力的な配当」を実現してまいります。

グループCFOメッセージ



代表取締役
グループCFO（最高財務責任者）
ダグラス・ウッド

バランスのとれた経営資源
の配分と財務規律を重視
した投資戦略によって持続
可能な力強い成長を実現し
ます

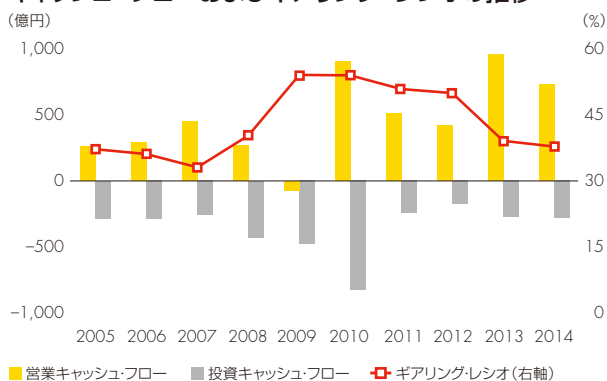
▶ 成長戦略を力強くサポートする財務状況

2014年度は、実質的な利益として当社が経営成績の重要な指標と位置付けているCCSベース営業利益^{※1}において、石油事業、エネルギーソリューション事業ともに利益を確保しました。会計上の利益では、第4四半期に下落を続けた原油価格によって石油事業で多額のたな卸資産評価損が発生したことを主因に連結純損失となりました。もうひとつの重要な指標と位置付ける営業キャッシュ・フローは、エネルギーソリューション事業が力強く貢献したことも背景に堅調なレベルを維持し、計画していた成長投資の実行および配当の引き上げを行うことができました。さらにフリー・キャッシュ・フローもプラスを維持した結果、ギアリング・レシオ^{※2}は前期比で改善し、約38%となりました。予期せず一時的に事業パフォーマンスが悪化した場合やさらなる成長投資などの追加的な資金需要にも対応できる健全な水準であると考えています。また、良好な格付けを維持しており、今後も現状を維持することを重視しています。

※1 CCS（カレント・コスト・オブ・サプライ）ベース営業利益：たな卸資産評価の影響を除いた営業利益、当社が実質的な利益として重要視している指標。

※2 ギアリング・レシオ：（有利子負債－現預金）／（自己資本＋有利子負債－現預金）財務の健全性を示す指標。使用資本に対し、純有利子負債が占める割合を表す。

キャッシュ・フローおよびギアリング・レシオの推移



格付情報（2014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

なお、2015年度は、石油事業において原油価格ならびに国内石油製品マージンの安定化を見込むとともに、構造的コスト競争力改善の成果が継続することから、CCSベースの営業利益は前期比で大幅な増益を見込んでいます。エネルギーソリューション事業は、太陽電池事

業において東北工場の立ち上げ費用や国内販売価格の下落などを主因に前期比で減益を見込んでいます。両事業の貢献により、2015年度も力強い営業キャッシュ・フローを見込んでいます。

≫ 「中期経営アクションプラン」における財務マネジメント

中期経営アクションプランでは、期間中に得られる営業キャッシュ・フローを、①操業維持や将来の成長機会に向けた設備投資、②強固な財務基盤の維持・強化、③株主への還元、という3つの分野にバランスよく配分する計画です。営業キャッシュ・フローが力強く推移していることに加え、計画に沿って設備投資を実行した上で財務体質が強化できていることから、財務管理の観点からも中期経営アクションプランは順調に推移していると考えています。

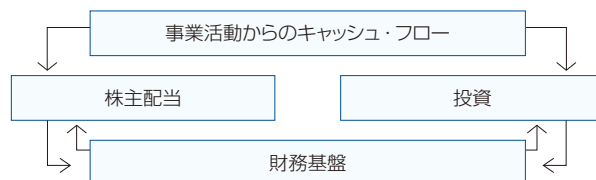
投資決定に際しては財務規律を重視しています。中期経営アクションプランで計画されている案件であっても、社内ルールに則り、実行前にその戦略性とリスク、それに見合う投資リターンを精査し、慎重に検討した上で決定していきます。また、事業のパフォーマンスや営業キャッシュ・フローの状況を考慮しながら、追加的な成長投資や株主還元を検討していく計画です。

2014年度は各事業の操業維持のほか、主に太陽電池事業の東北工場、電力事業のバイオマス発電所、扇島パワーステーション3号機、太陽光発電所などの成長投資を実行するとともに、新たに四日市製油所で石油化学製

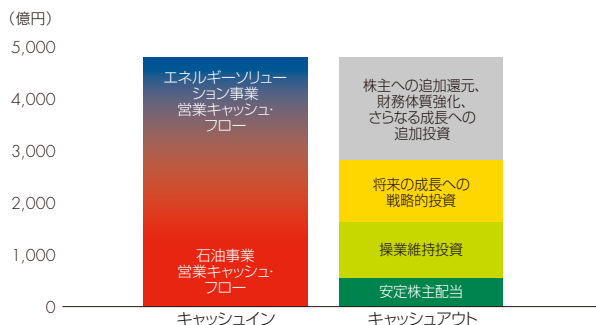
品を増産するための不均化装置の建設を決定しました。これらの重要な投資によって、次なる成長のステージに向けた歩みを着実に進めています。

■ 事業活動の詳細 P20～39 参照

資金配分の枠組み



「中期経営アクションプラン」における5年間の営業キャッシュ・フローおよび資金配分の見通し



≫ エネルギーを持続的に供給するための財務リスク管理

不測の事態における資金の流動性確保の一環として、金融機関との間で総額1,600億円の特定期間融資枠契約（コミットメントライン）を締結しています。このうち1,500億円は災害対応型となっており、大規模震災や津波、高潮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とどめるため、操業再開に必要

な資金を速やかに調達できる体制を整えています。

また、当社グループの製造拠点などに損害保険を付保しているほか、為替変動リスクや取引先の信用リスクに関する規則を整備・運用し、財務リスクをコントロールしています。

≫ 株主還元

当社の株主還元の基本方針は「安定的かつ魅力的な配当」です。配当の決定に際しては、事業のパフォーマンスや営業キャッシュ・フローの実績および予測に加え、マクロ環境、財務状況、将来の成長投資など幅広い要素を考慮しています。

2014年度はこの方針に基づき検討した結果、1株当たりの配当を2円（5%）増配し、38円としました。今後も規律ある財務管理を継続し、中期経営アクションプランの遂行、財務の健全性維持、安定的かつ魅力的な配当を実現していきます。

中期経営アクションプランの進捗

エネルギーを取り巻く環境がめまぐるしく変化する中、社会に必要なエネルギーを効率的にお届けし続けるため、2013年、各事業の中期的な目標とそれに必要なアクションプランを策定しました。2014年で2年が経過し、原油市場や太陽電池市場における急激な環境変化の中でも順調に進捗しています。

石油事業



中期経営アクションプランの骨子

目標：国内最高の収益体質となる

オーガニック・グロース（既存事業の継続成長）

- 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

ステップ・チェンジ（事業構造改革による成長）

- 石油化学事業の拡大
- 他社との協業

2014年
までの進捗

付加価値の高いサービス、商品の拡充や、「ダントツプロジェクト」が成果として現れ始めました。ステップ・チェンジについてもプロジェクトが順調に進捗しています。

エネルギーソリューション事業



中期経営アクションプランの骨子

太陽電池事業の目標：グローバルリーダーとなる

- 国内市場で勝ち組になる
- 高付加価値ビジネスモデルの構築
- 将来の成長に向けた技術開発
- 世界市場への本格進出

電力事業の目標：事業規模および発電源メニューを拡大する

- 事業規模を1ギガワット（100万kW）規模へ拡大
- 発電源の多様化

2014年
までの進捗

太陽電池事業では、国内事業を計画通り拡大し、収益基盤も確立しました。さらなる収益基盤強化への具体的な取り組みが進行し、布石を打ちつつあります。電力事業では、多様な発電源の開発に取り組み、順次発電所が稼働しています。

主なプロジェクトの進捗状況

プロジェクト	2013	2014	2015	2016	2017
構造的コスト競争力の改善（260億円） ＝ダントツプロジェクト	目標を上回り345億円改善、前倒して計画達成				
液化石油ガス(LPG)事業の統合	✓ 検討 合意	✓ 統合契約 締結	✓ 統合会社設立・事業統合		
ミックスキシレン生産能力増強	✓ 調査・検討 完了	✓ 投資 建設 決定		稼働	
石油化学事業の海外展開検討	調査・検討				
供給合理化に向けた事業提携	✓ 検討 合意	評価および実行			

既存事業における構造的コスト競争力改善策については計画を前倒して達成、他社との事業提携による合理化・付加価値改善も順調に進捗しています。また、新たな収益基盤拡大のため石油化学製品の生産設備増強を投資決定しました。

主なプロジェクトの進捗状況

プロジェクト	2013	2014	2015	2016	2017
太陽電池事業：東北工場	✓ 投資 決定	建設	稼働		
電力事業：扇島パワー 3号機	建設			稼働	
電力事業：バイオマス発電所	✓ 投資 決定	建設	稼働		

太陽電池事業の競争力の源泉であるコスト競争力を高め、海外生産拠点展開の礎となる東北工場が計画通り完成、電力事業も新しい発電所の投資決定、建設が順調に進捗しています。

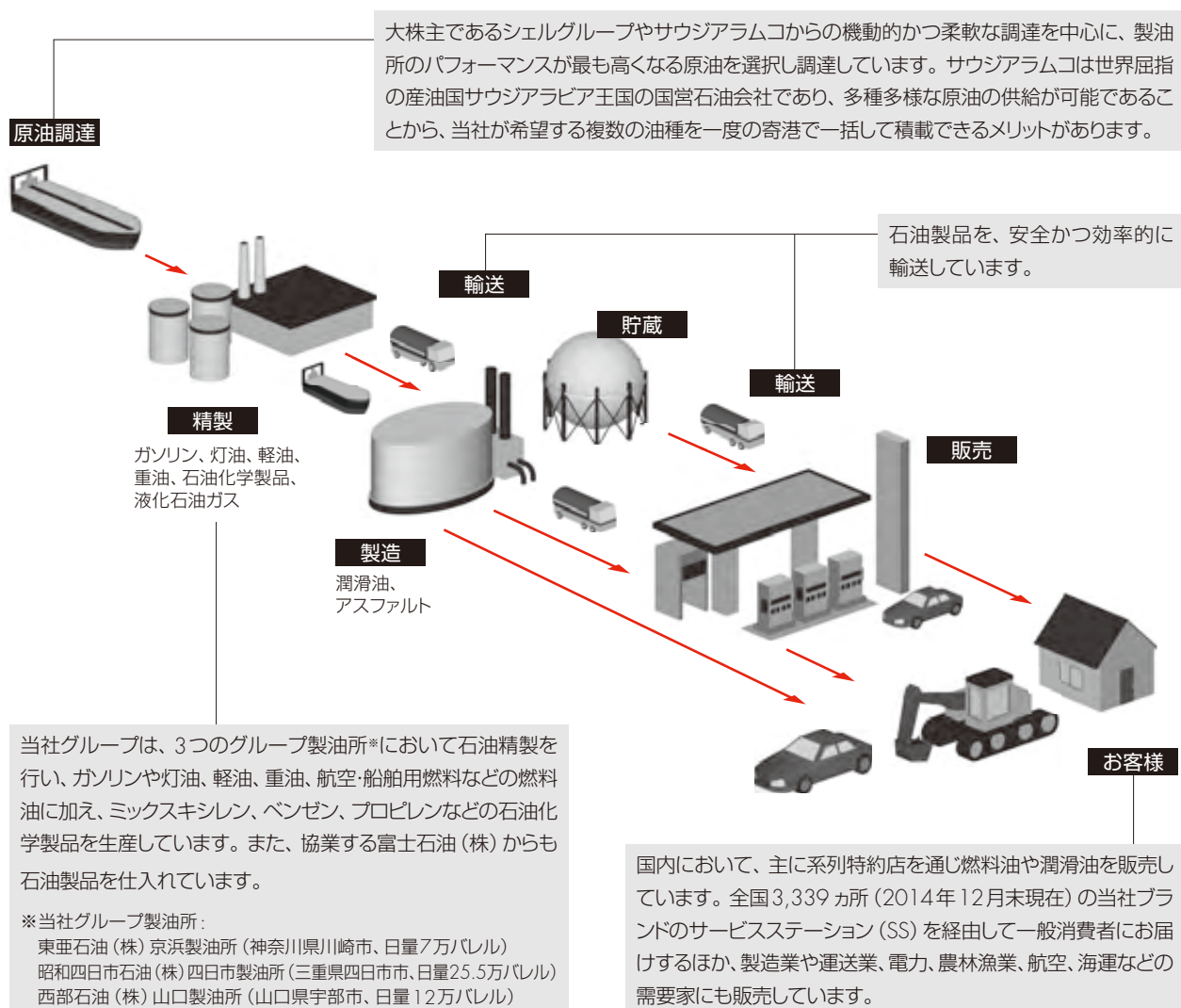
石油事業



事業環境の変化は激しさを増し、タイムリーに正しい方向へ動くことが競争優位性を保つために不可欠です。1年1年なすべきことを着実に実行し、中期経営アクションプランを完遂することで、国内最高の収益性を確立します。

執行役員
石油事業COO
小林 正幸

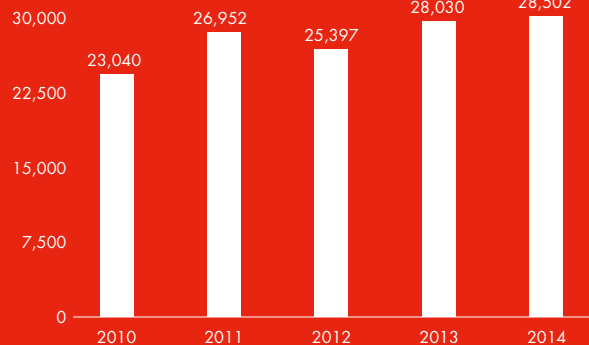
石油事業のバリューチェーン





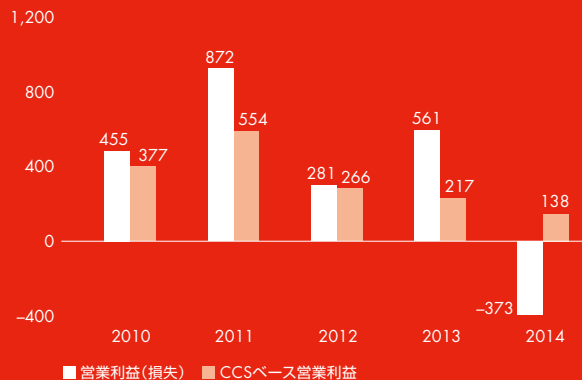
売上高

(億円)



営業利益 (損失)

(億円)



国内最高の収益体質を目指して

当社石油事業の中心である国内市場では、今後も燃料油の需要の減少が年率1~2%のペースで進むと予想されています。精製能力も「高度化法」*のもとで削減が進み、供給過剰は解消する方向にありますが、業界内の激しい競争が依然として継続することは明らかです。また2014年のように、資源価格が予想せず乱高下することもあります。さらに、今後もアジア地域では輸出能力の高い最新鋭の製油所が随時立ち上がってくる見通しであり、国内石油会社は輸出と輸入の両面で、これらの海外製品と競合することを余儀なくされると考えます。当社グループが収益力を高め持続的に成長していくためには、この環境変化のスピードに遅れることなく、変化を先取りしながら戦略を進めていくことがますます重要だと考えています。

当社は、「高度化法」による精製能力の削減義務が課される以前に京浜製油所扇町工場（日量12万バレル）の閉鎖を決定するなど、これまでも先手を打って大きな決断をしてきました。これまでの合理化によって実現した競争力を軸に、現在実行している中期経営アクションプランでは、既存のビジネスの効率化と高付加価値化に加え、他社との連携や新しい収益機会の拡大に取り組み、これから先、いかなる環境下でも競争優位性を維持できる事業体の構築を目指しています。これまでの成果として、商品力・サービス力・人材力を融合した差別化戦略による付加価値の向上、サプライチェーンを通じた抜本的な構造的コスト競争

力改善活動によるコスト効率向上、東燃ゼネラル石油株式会社との供給・流通分野での提携など、自社グループの枠組みを超えた戦略活動にも取り組むことで既存事業の収益性が向上しています。さらに2015年5月にはコスモ石油株式会社と、四日市地域に有する両社の製油所間で事業提携し、設備の最適化を通じて両社の競争力強化を図ることで合意しました。加えて、今後の国内外の需要動向を捉えて収益基盤の拡大を図るべく、アジアで需要拡大が見込まれるキシレンなどの石油化学製品の製造装置を四日市製油所に増設しています。また液化石油ガス(LPG)事業においては、効率性と収益基盤強化のため、コスモ石油株式会社、住友商事株式会社および東燃ゼネラル石油株式会社との事業統合を行い、2015年4月に新会社「ジクシス株式会社」が発足しました。このように、中期経営アクションプランに基づき、事業分野ごとにその特性に合わせた形で最適な戦略を実行しており、これまでの進捗は順調だと考えています。

私はこの先も手綱を緩めることなく、常に変化する事業環境への適応を図りつつ、着実にプランを完遂すること、またその中で社員の変革意欲をさらに強固にすることに全力を注ぎ、国内最高の収益体質を実現してまいります。

※高度化法：「エネルギー供給事業者による非化石エネルギー源の利用及び化石エネルギー原料の有効な利用の促進に関する法律」の略。2010年、石油会社に対し、2014年3月末を期限として精製設備の高度化義務を課した。

精製・供給

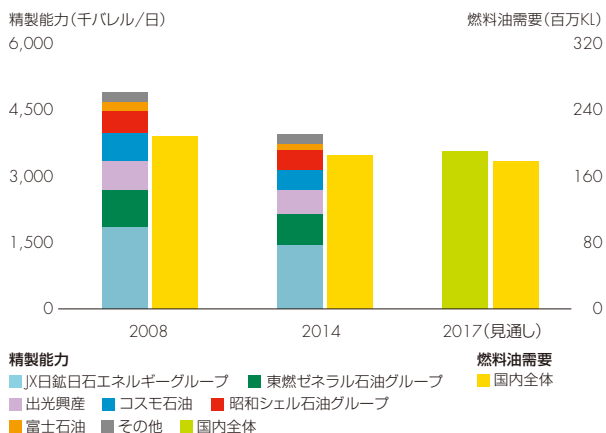
過剰な資産を持たず、グループ製油所の安定的・効率的な稼働を軸に、日々変化する国内外の市場ニーズに合う製品を柔軟に供給することで競争力を高めます。

≫ 業界の精製能力の状況

構造的な需要減少を背景に、国内精製能力の過剰状態が続いていることを受け、2010年「高度化法」により、各石油会社に、相対的に価値の低い重質油から付加価値の高い製品を生産できる重質油分解装置の装備率改善義務が課されました。各社が主に精製能力の削減によって対応したことから、2014年3月末の精製能力は、過去10年のピークである2008年4月比で約2割削減されました。これによって需給のバランスは一時的に改善されましたが、今後の需要減少を考慮すると再び精製能力が過剰になる懸念から、2017年3月末を期限として装備率のさらなる改善義務が課されました※1。各石油会社が精製能力の削減によって対応した場合、さらに約1割の精製能力が減少する見込みです。

※1 新しい義務では装備率の定義が見直され、対象装置が重質油分解装置から残油処理装置へと拡大されました。

国内の精製能力と燃料油需要の推移



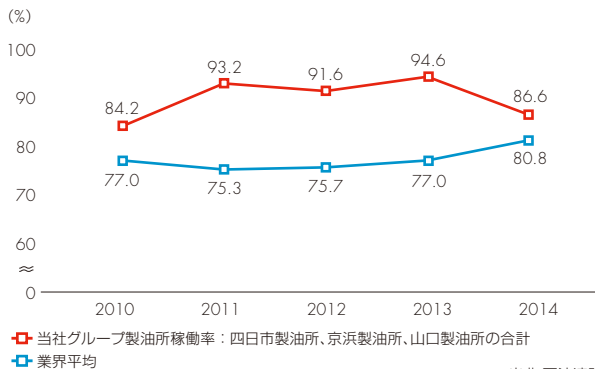
出典: 経済産業省・資源エネルギー庁資料より当社作成

≫ 当社グループ製油所の特徴

常に環境変化を先取りした重質油分解装置の増強や製油所閉鎖等の戦略実行により、現在、当社グループ製油所の競争力は国内随一であり、廉価な重質原油から付加価値の高い石油製品をより多く生産できる体制となっています。さらに販売規模に応じた適正な精製能力を持つことで固定費を抑制するとともに、業界平均を大きく上回る設備の高稼働を維持しています。

また安全で安定的な操業も当社グループ製油所の競争力の源泉です。装置トラブルや人的ミスによる計画外の操業停止は、事業全体の計画に影響を与え、経済性を損なうことに加え、事故の場合には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。グループ製油所では、シェルグループが持つ世界の製油所運営のベストプラクティスを活用しながら常に安全レベルの向上に取り組み、業界の中でも極めて少ないレベルの計画外停止を維持しています。

国内製油所の稼働率



出典: 石油連盟

≫ 安定的かつ効率的な供給体制

政治・経済情勢、エネルギー情勢、天候などにより国内外の石油製品の需給環境が常に変化する中、当社では常に安定的かつ効率的な石油製品の供給を維持する体制を整えています。市場環境をもとに生産する石油製品の構成を決定し、それに応じた原油選択、また大株主であるシェルグループやサウジアラムコとの連携により効率的な原油輸送を行うことで、計画通りの製油所運営を実現しています。また、生産された石油製品を安定的に全国のお客様のお手元にお届けするため、海上・陸上輸送および油槽所運営の安全性と効率性の両立も追求しています。

万全の体制で国内市場に安定供給する一方で、収益機会拡大のため輸出も行っています。当社は世界最大級の規模を有するシェルグループのトレーディング・ネットワー

クを活用し、柔軟かつ迅速に必要な製品を輸出することができます。京浜製油所扇町工場の閉鎖以降、当社の輸出余力は限定的でしたが、2014年2月より四日市製油所の精製能力を日量4.5万バレル引き上げ、市場環境に応じて積極的に輸出しています。

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



≫ 他社との協業による精製・供給体制の競争力向上

グループ製油所の国際競争力ならびに当社グループの収益力向上のため、他社との協業にも取り組み、需要減少に先駆けて精製・供給分野の合理化を進めています。

2013年、東燃ゼネラル石油株式会社と石油製品供給の分野における協業を開始しました。川崎地区の両社の製油所において、既存の地下パイプラインの活用を進め、両製油所の設備が最大限有効活用されるよう原料の相互融通を行っています。また原油船の運用や油槽所運営、流通面でも協業を進め、相互の供給の効率化を図っています。

また2015年5月には、コスモ石油株式会社と、同社の四日市製油所と当社グループの四日市製油所間の事業

提携に合意しました。2017年3月までに提携を開始し、コスモ石油の常圧蒸留装置1基を停止する一方、当社よりコスモ石油に石油製品・半製品を供給することで、四日市地域における設備の最適化を図り、両製油所の競争力を強化します。また精製設備に留まらず、製品タンクなどのオフサイト設備についても広く連携の可能性を検討し、提携効果の最大化を図ります。

加えて四日市製油所では、隣接する三菱化学株式会社四日市事業所とコンビナート連携を実施し、両社の既存設備と、精製過程の副産物である残渣油を有効活用することで、コンビナート内のエネルギー消費量削減と高付加価値製品の生産拡大を実現しています。

≫ 石油化学事業の拡大による製油所の競争力強化と収益基盤の強化

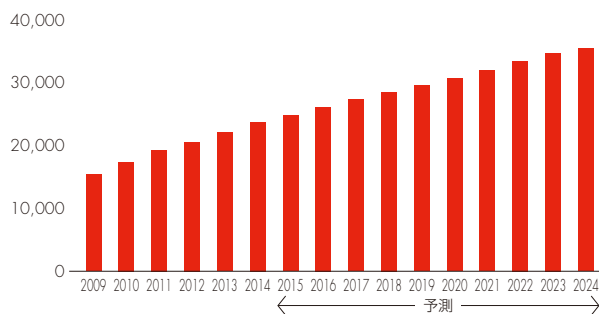
自動車が普及しガソリン需要が拡大していた1990年代、当社はガソリン生産比率の高い製油所装置構成を構築し、いち早く社会のニーズに対応しましたが、ガソリン需要が減少傾向に入った2000年代後半からはこの生産比率の高さが課題となりつつありました。一方で、中国などのアジア地域では、ポリエステル繊維やペットボトルなどの原料であるパラキシレン、またその基礎原料のミックスキシレンの需要が拡大していることから、足元ではガソリン留分をより付加価値の高いミックスキシレンに転用して生産を最大化することで収益向上を図っています。同時に、このような需要構造の変化に事業をさらに構造的に対応させるべく、2014年3月、四日市製油所に不均化装置※2の建設を決定しました。同製油所の既存設備を改造することで初期投資を抑え、高い投資効率を実現する計画です。2016年内の稼働開始を予定しており、グループ製油所の

ミックスキシレン生産能力は30%、生産量は年間20万トン増加します。四日市製油所の国際競争力ならびに当社グループの収益基盤を強化します。

※2 不均化装置：トルエンなどの芳香族を主原料として、ミックスキシレンやベンゼンを生産する装置。

北東アジアのパラキシレン需要および予測

(千トン/年)



出典：シンクタンクデータより当社作成

販売

卓越した製品・サービスと、グループ一体となった人材力によってお客様のニーズにお応えし、強固な顧客基盤を築いていきます。

≫ 国内燃料油販売

～ニーズに応えるサービスで顧客基盤を拡充～

当社は国内で、ガソリン、灯油、軽油、重油、航空機用、船舶用などの燃料油を、主に系列特約店を通じて販売しています。縮小傾向にある国内市場において収益力を高めるためには、顧客基盤の強化、すなわち常に昭和シェル石油の製品を選んでいただけるお客様層を拡大することが必要だと考えています。強固な顧客基盤を確立するために、一般のお客様、需要家のお客様のニーズを深掘りし、より高いレベルでお応えする取り組みを行っています。

一般のお客様には、快適なサービスステーション（SS）に加え、Shell V-Powerをはじめとする魅力のある商品、お客様の経済性・利便性を考えたシェルスターレックスカード、Pontaおよびシェル・Pontaクレジットカード、Shell EasyPay などのサービスメニューを通じてニーズにお応えし、ご満足いただけるSSを追求しています。ご利用いただくお客様からも高い評価を得ています。

製造業や運送業、電力、農林漁業、航空、海運などの需要家の皆様に対しては、系列特約店を通じた販売に加え、シェルグループの海外供給拠点を活用してグローバルに燃料油を提供しています。省エネルギー化や燃料転換により需要が縮小する中でも系列特約店とともに新規顧客を開拓するなど、灯油・軽油・A重油といった中間留分を中心に販路の拡大を実現しました。

当社は今後も、系列特約店をはじめとした多くのビジネスパートナーとの関係をさらに強化し、グループ全体の人材力で、一般・需要家のお客様にとって付加価値の高い製品やサービスを提供し、より強固な顧客基盤を築いていきます。

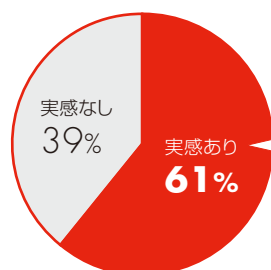
Shell V-Power

2014年7月、「愛車を大切に乗り続けたい・性能を最大限に楽しみたい」という幅広いドライバーニーズにお応えするために、新プレミアムガソリン「Shell V-Power」を発売しました。Shell V-Powerはシェルグループがフェラーリとの技術提携で培った独自のクリーン&プロテクトテクノロジーにより、エンジンの性能を低下させる汚れに対して効果的に作用し、走るほどにエンジンを洗浄、保護し、車本来の性能を最大限に引き出すことができます。Shell V-Powerは発売以降、お客様から高い評価をいただき、プレミアムガソリン市場の中で卓越した販売実績を出しています。また、発売当初40都道府県であった販売エリアを、46都道府県まで拡大しています。



Shell V-Powerを入れて、効果を実感できましたか※

約6割の方が効果を実感!



効果ランキング

- 第1位 出力の改善 **54%**
- 第2位 燃費の改善 **53%**
- 第3位 加速性能の改善 **51%**
- 第4位 レスポンスの改善 **48%**

※ 2014年当社実施アンケート結果

シェル スターレックスカード

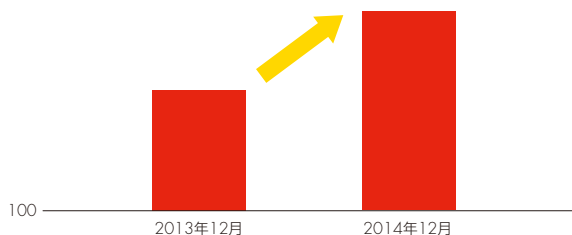
「シェル スターレックスカード」は、使えば使うほどガソリン代がお得になる、キャッシュバック機能を搭載したカードです。給油量の多いお客様を中心に、120万人を超える会員様にご利用いただいています。

2014年4月、さらなるお客様メリットの向上を目的にリニューアルを行い、キャッシュバック機能を業界最強クラスの還元単価に引き上げ、新規会員数を大幅に伸ばしています。

シェル スターレックスカード 有効会員数

(万人)

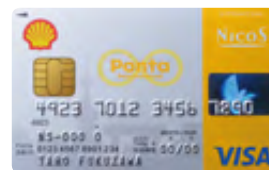
130



Pontaおよびシェル・Pontaクレジットカード

共通ポイントプログラム「Ponta」は、2014年末時点で会員数6,736万人と、国民の2人に1人が所有する会員組織に成長しました。1枚のカードで異業種加盟店でもポイントを貯める・使うことができる利便性が評価され、現金で決済するお客様のSS来店促進に大きな成果を出しています。

2015年4月には、より高還元率のポイント付与と、カード決済による利便性を実現した「シェル・Pontaクレジットカード」の発行を開始しました。シェル・Pontaクレジットカードは業界内のみならず、共通ポイントカードでは最強の還元率を実現し、現金Pontaのお客様はもちろん、これまでPontaをお持ちでない新規のお客様にもご好評いただいています。



シェル・Pontaクレジットカード

Shell EasyPay

SSでの給油・クレジットカード決済をよりスピーディーに、簡単にしたいというお客様の声にお応えし、「Shell EasyPay」を導入しています。Shell EasyPayは、非接触ICチップ内蔵キーホルダーに給油メニューや決済情報を登録することで、キーホルダーを読み取り機にかざすだけで給油・決済できるシステムです。

Shell EasyPayはシェル スターレックスカード、シェル・Pontaクレジットカードはもとより、それ以外のクレジットカードにも組み合わせることができます。「キーを持ってクルマを降りたら、あとはShell EasyPayをかざすだけ」と

いう利便性をお客様からご支持いただき、順調に発行が進んでいます。

Shell EasyPay 累計発行本数

(万本)

120



BPR活動

石油事業では、ダントツプロジェクトの一環として、業務効率を改善することで構造的な競争力強化を図るBPR (Business Process Re-engineering、業務プロセス改革) 活動を展開しています。当社は過去の改革の過程で幾度となく業務効率を改善してきましたが、今回は各部門における取り組みのみならず、部門の垣根を超えて業務の整理や統合を行っています。数多くの課題にスピーディーに取り組むことで多くの成果が現れるとともに、お客様へのさらなるサービス向上にもつながっています。

プロジェクト事例：コールセンター集約化プロジェクト

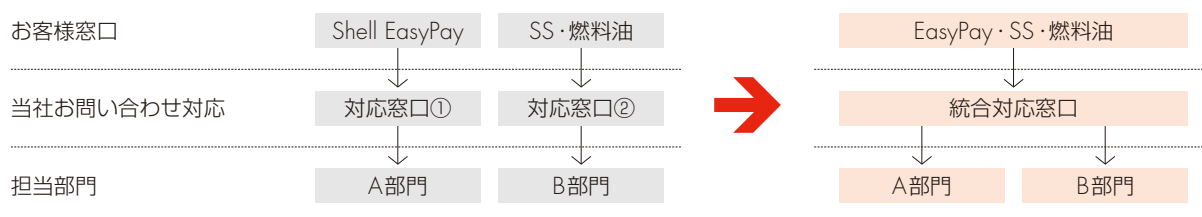
当社では、お客様からのお問い合わせに対し、「Shell EasyPay」、石油製品やSSに関する一般的なお問い合わせなど、内容ごとに専門的な回答をご提供できるよう、それぞれの担当部門が窓口を設置していました。一方、当社がサービスを拡充する中でお客様の利便性を向上させるためには、昭和シェル石油の商品・サービスに関する窓口を一本化することが最適と考え、窓口を一元化するプロジェクトを立ち上げました。

一元化によって専門性が低下しないようあらかじめ懸念点や課題を抽出して解決することで、お客様の満足度を高め、高い品質を維持する一方、窓口ごとに分散していたリソースを合理化することにも成功しました。一元化後、入電に対する応答、迅速な対応、またお客様満足度の面で目標を上回る結果が出ています。

さらにプロジェクトの完了後も、お客様満足の一層の向上を目指し、運用面での気づきを改善に繋げるサイクルを徹底しています。



集約化の概要



》 潤滑油・アスファルト ～社会やお客様のニーズに対応した高付加価値商品を拡充～

潤滑油は、主に輸送機器や工業機械を用途としているため、国内の工場稼働状況や荷動きによって需要が変動します。一方で、工場稼働の効率化や省エネルギーに対する社会やお客様のニーズは確実に高まっています。当社はこのようなニーズを的確に捉え、オイル交換サイクルの延長、機械やエンジンの寿命延長を可能にする商品の開発・販売を強化しています。この一環として、劣化しにくいGTL※1の特性を活かし、2013年にGTL合成油を潤滑油基油として導入しました。長寿命・省エネルギー性能に優れる工業用および自動車用の新製品を発売し、高機能・高付加価値の差別化製品の販売は堅調に推移しています。

また、船舶用潤滑油においては、排出ガス中の硫黄分規制の強化により、欧州や米国等の一部海域では超低硫黄重油や軽油留分の燃料需要が増加しています。これに対応してシェルグループでは低硫黄燃料用のシリンダーオイルであるAlexia S3の発売を開始、シェルグループの供給ネットワークを活用してお客様のニーズに対応していきます。

潤滑油は用途や機能ごとに商品ラインナップが多岐にわたることから、系列特約店で販売を担当するスタッフの商品説明力や提案力など、お客様の多様なニーズに対し適切に提案できる能力も重要なポイントです。当社は独自の資格プログラム「潤滑士制度」を設けており、この

ような人材の育成にも力を入れています。お客様のニーズに合致した商品開発と販売スタッフの高い提案力により、特に高付加価値商品の販売を強化していきます。

アスファルトは、公共事業や民間設備投資によって需要が変動しますが、国土強靱化計画に伴う老朽化社会インフラの更新や、2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催に向けたインフラ整備への需要などが見込まれ、引き続き安定した供給が求められています。当社は道路舗装用のストレートアスファルトから、建材や屋根防水材などに使われるブローンアスファルト、また耐久性や環境性能などの面で付加価値の高い改質アスファルトまでを取り扱う、国内で唯一の総合アスファルトメーカーです。安定供給を維持することに加え、過酷な交通環境でも耐久性の高い商品や、より低温域での舗装が可能となる環境対応・施工性改善対応型の商品など、社会課題の解決に貢献できる商品の開発・販売を強化しています。

また、正確な専門知識に基づき、お客様のニーズに的確に対応した提案ができるよう、2012年より「ビチューメン・アカデミー」を開催し、人材育成にも力を入れています。

※1 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る。

GTL合成油を基油とする最新商品



「シェル テラス S3 VE」

省エネルギー・長寿命・可燃性液体類に分類される超高性能油圧作動油です。

機器のトラブル防止、メンテナンスコストの削減、環境への負荷低減に貢献できます。



「シェル リムラ R6 LME-J 5W-30」

エンジンを保護しながら長寿命化を実現できるディーゼルエンジンオイルです。

≫ 液化石油ガス (LPG) 事業～事業統合によって次なる成長へ～

LPGは、環境に優しく災害にも強い分散型エネルギーであり、東日本大震災を機にその利点が再認識されている一方、オール電化や都市ガスの普及によってエネルギー間競争が激化し、加えて国内需要は減少傾向にあり、厳しい事業環境に置かれています。また、石油精製から生産されるLPGは販売量に対して一部の供給源でしかなく、供給の多くを輸入に依存することから、石油事業の他の製品とは異なるビジネスモデルとなっています。さらに、グローバルな観点からは、これまでの最大の調達先であった中東に加え、シェールガス開発およびパナマ運河拡張に伴って北米からの調達の可能性が高まるなど、大きな事業環境の変化が起きています。

このような環境下、当社は、LPG事業のスケールメリットによる効率化と収益力強化を目指し、コスモ石油株式会社、住友商事株式会社、東燃ゼネラル石油株式会社とともに、2015年4月に各社のLPG元売事業を統合した「ジクシス株式会社」※2を設立しました。同社では、その規模を活かし、卸



売販売・物流ネットワークの合理化に加え、仕入先の多様化および購買力の強化、海外トレーディングの拡充を進め、LPG元売会社として持続的な成長を目指します。

また、LPG小売事業についてもコスモ石油株式会社および住友商事株式会社と事業統合し、「株式会社エネサンスホールディングス」※3が発足しました。営業・物流ネットワークの合理化と顧客基盤の拡大、ならびにホームソリューション事業やエネルギーソリューション事業分野における付加価値提案を強化して収益力を改善するとともに、安心・安全な供給体制の一層の強化を図ります。

※2 ジクシス株式会社：当社、コスモ石油株式会社、住友商事株式会社および東燃ゼネラル石油株式会社が25%ずつ出資。

※3 株式会社エネサンスホールディングス：当社が47.7%、住友商事株式会社が45.9%、コスモ石油株式会社が6.4%を出資。

エネルギーソリューション事業



エネルギーをめぐる環境の変化は、次の成長へのチャンスでもあります。太陽電池事業の海外展開、電力事業の小売り拡大など、石油事業のリソースも活用しつつ、事業間のシナジーを求めながら、スピーディーかつ着実に展開していきます。

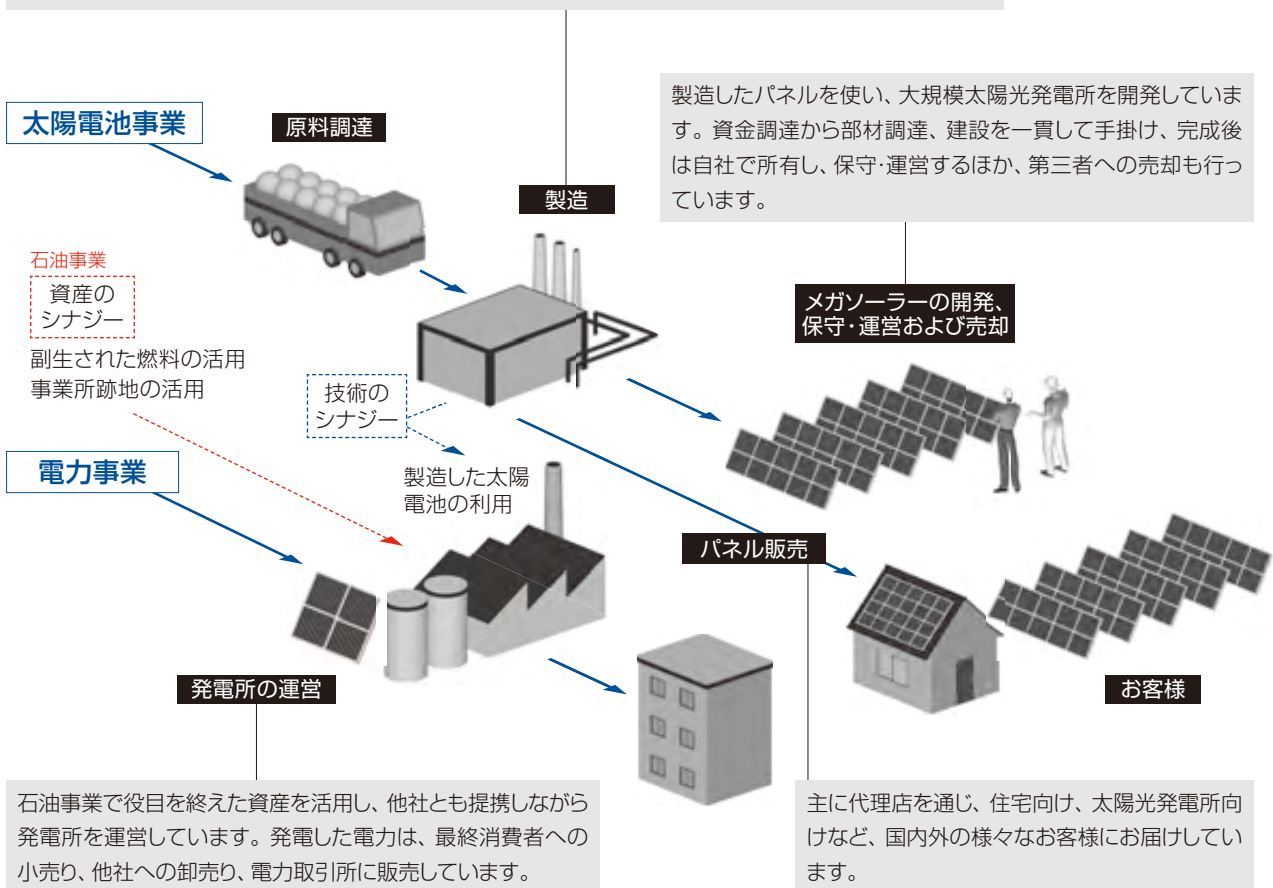
代表取締役社長
グループCEO（最高経営責任者）
兼エネルギーソリューション事業COO
亀岡 剛

エネルギーソリューション事業のバリューチェーン

ソーラーフロンティアのCIS薄膜太陽電池は、現在、市場の主流である結晶シリコン系に比べてパネル生産に必要とされる原料が少なく、製造工程も短いことが特徴です。主に、世界最大級の生産能力を誇る旗艦工場の国富工場から国内外に出荷しています。2015年3月、新たに東北工場が完成しました。

ソーラーフロンティア(株) 太陽電池パネル生産工場

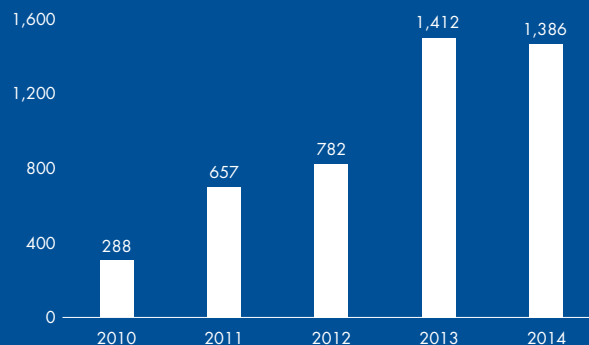
- ・宮崎第1工場(宮崎県、年産能力20メガワット)
- ・宮崎第2工場(宮崎県、年産能力60メガワット)
- ・国富工場(宮崎県、年産能力900メガワット)
- ・東北工場(宮城県、年産能力150メガワット)





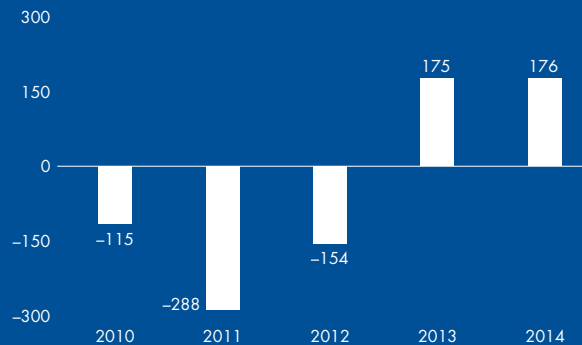
売上高

(億円)



営業利益 (損失)

(億円)



太陽電池事業：グローバルリーダーを目指して

気候変動という地球規模の課題に対し、再生可能エネルギーは大きな役割を果たすことができます。中でも比較的導入が容易で、独立電源としても機能しやすい太陽光発電は、世界のあらゆる地域で需要増加が見込まれています。また、システムコストの低減も、需要成長を後押しすると見られています。

国内では、再生可能エネルギーの普及促進とコストの早期低減を図るため、2012年7月に固定価格買取制度が導入されました。同制度のもとで急激に太陽電池需要が喚起され、今後3～4年は高い水準で推移する見込みです。その後は、買取価格の段階的な低下により大型案件の需要は縮小すると考えられますが、太陽光発電システムのコスト低減や周辺機器の技術革新によって、住宅など電力価格が比較的高い分野を中心に「自家消費」型の底堅い需要が見込まれています。

このような見通しのもと、ソーラーフロンティアは、需要構造の変化に対応して国内販売に注力する一方で、グローバルリーダーを目指した中期的な競争力強化策を着実に進めています。まずコスト面では、国富工場の生産コスト低減を進めていることに加え、2015年3月には、将来の海外生産拠点のモデル工場となる東北工場が完成し、新しい技術の実証を始めています。生産コストを国富工場比で3割低減して世界トップレベルを実現し、中期的に国内外合計2ギガワット（GW）の生産規模へと拡大を目指す上での礎とする計画です。また、収益基盤拡大のため、太陽光発電所の開発から保守・運営、売却までを一貫して手掛ける「BOTモデル」に取り組んでいます。2015年、国内の自社所有の発電所を第1号案件として売却、米国においては発電所開発プロジェクトを買収するなど、着実に歩みを進めています。

電力事業：発電規模および発電源メニューの拡大を目指して

国内では、2016年より電力小売市場が全面自由化され、新規参入者による競争激化が見込まれています。一方、東日本大震災以降、電力供給能力に対する懸念と同時に、減少する原子力発電を補う火力発電の増加により、二酸化炭素排出量増加という課題に直面しています。このような環境下、電力供給者は、厳しい競争の中でも、安定供給の確保と環境負荷低減に対する最大限の配慮を果たす責務があると考えています。

当社の電力事業は、資産の有効活用や他事業とのシナジーを追求する形で拡大してきました。その特徴は、日本最

大の電力消費地である首都圏を後背地とするインフラの整った遊休資産を活用し、大型で効率の高い発電所を持つことや、LNGや太陽電池、バイオマスなど環境に優しい電源を拡大していることです。

中期的には、環境に配慮した電源を基本に、市場動向を注視しつつ1GW規模の電源の確保を志向します。小売全面自由化後は、家庭向けを含めた小売販売を拡大することで収益基盤を強化する計画です。ご家庭まで訪問して販売するLPG特約店の販売網など、グループのリソースも活用し、事業間のシナジーを最大化していきます。

太陽電池事業

ソーラーフロンティア（株）が独自技術によって開発、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。「太陽による快適でクリーンな暮らしをすべての人に」提供することを目指し、成長を続けています。

Solar Frontier

ソーラーフロンティアの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？

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。

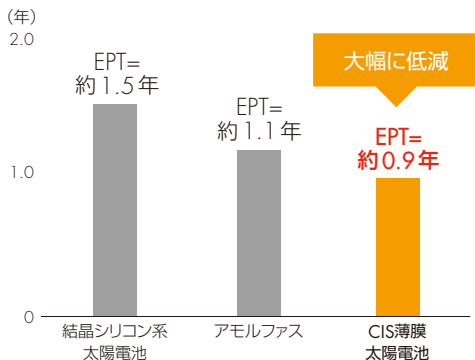
Cu（銅）、In（インジウム）、Se（セレン）を主原料とする化合物系の薄膜太陽電池で、従来型である結晶シリコン系の太陽電池とは原材料も製法も異なります。化合物の中でも、当社製品はカドミウムや鉛などを使用せず、ご家庭の屋根にも安心して設置していただけます。

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※1が大幅に低減されています。

※1 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。

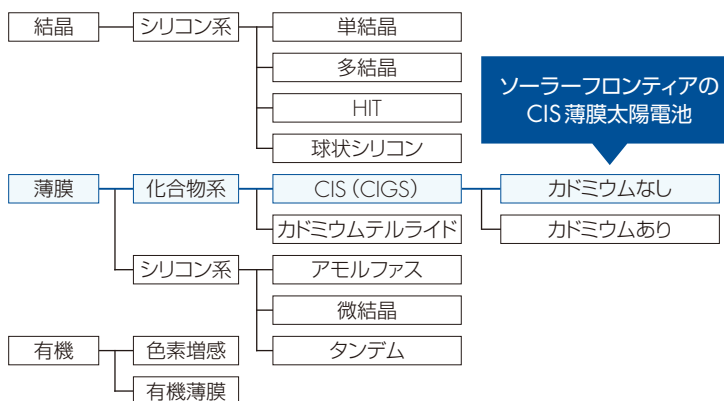
エネルギー・ペイバック・タイム(EPT)の比較

(年間生産規模 100メガワットの場合)



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」

環境に優しい物質のみを使用



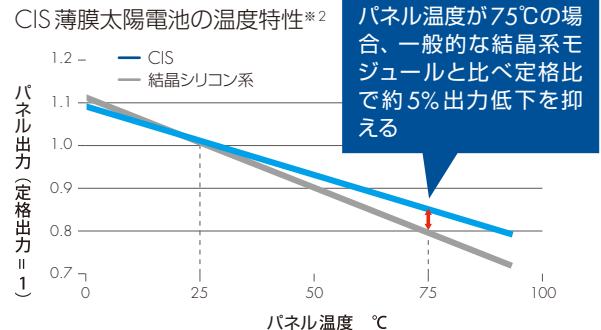
Q 他の製品と比べてどのようなメリットがありますか？

実発電量が高く、経済性に優れています。

実発電量の高さは、この3つがポイントです。

1. 高温時の出力ロスが少ない

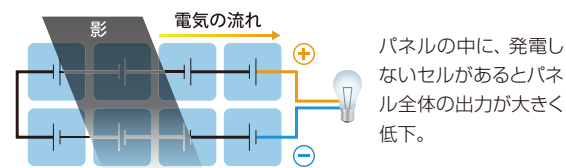
真夏の晴天時、屋根上のパネル温度は約60～80℃に達し、出力ロスが発生します。CIS薄膜太陽電池は、結晶シリコン系に比べて温度係数が小さいため、高温時の出力ロスを小さく抑えられます。



2. 部分的な影の影響が少ない

パネルの一部に影がでると、結晶シリコン系の場合、パネル全体の発電能力が大きく低下します。CIS薄膜太陽電池なら安定した発電能力を発揮できます。

結晶シリコン系太陽電池パネル



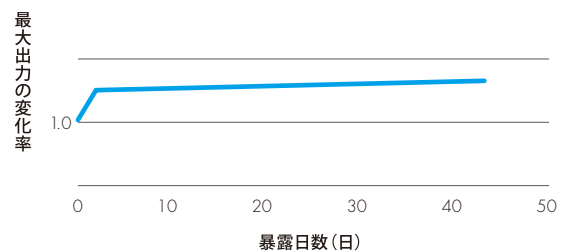
CIS薄膜太陽電池パネル



3. 太陽光に当たると実際の出力がアップ

CIS薄膜太陽電池は、太陽光に当たると初期値に対して出力が上がるという性質が暴露試験の結果で得られています。

CIS薄膜太陽電池特有の光照射効果※3



※3 2014年、ソーラーフロンティア国富工場における実験結果に基づく。

Q 長く使う商品なので、耐久性が気になります。

通常の認証試験に加え、より厳しい独自の試験を実施し、あらゆる条件下・環境下で耐えうるパネルをお届けしています。

ソーラーフロンティアでは、雹（ひょう）をパネルの多数の指定位置に発射して衝撃強度を確認する「降雹実験」、実使用条件下での複合的なストレスに対し長期間の安定性を実証する「暴露試験」、使用環境より厳しい条件で製品性能の長期維持を確認する「環境試験」を行っています。

また、ソーラーフロンティアのCIS薄膜太陽電池はPID※4に対して高い耐性を有しています。第三者認証

機関テュフ ラインランド ジャパン株式会社で実施したPID試験において、発電効率の低下は観測されませんでした。加えて、太陽電池の長期信頼性とその保証体制を担保する「JETPVm認証」をいち早く取得し、製品そのものの保証だけでなくサービス体制をもって保証を提供していることが認証されています。

※4 PID (Potential Induced Degradation): 大規模太陽光発電所など、高電圧下で運用した場合に発現する劣化現象で、発電量が大幅に低下する。

技術開発

太陽電池産業では、技術革新が非常に速いスピードで進んでいます。高い経済性を持つ電源とすべく、太陽電池パネルおよびシステム全体のさらなるコスト低減を追求し、スピーディーな開発に取り組んでいます。

≫ 太陽電池パネルの開発

太陽電池パネルの性能は主にエネルギー変換効率※によって表されます。ソーラーフロンティアのCIS薄膜太陽電池は、技術の成熟度としては現在の市場の主流である結晶シリコン系に比べ後発ですが、学術的にもエネルギー変換効率向上の可能性が多く残っていると言われています。

研究開発は通常、研究所において1cm角程度の小さなセルで行われることが一般的ですが、ソーラーフロンティアの厚木リサーチセンターでは商業生産と同等の装置を使って30cm角のパネルを試作しながら行っています。比較的大きな面積のパネルにおいて得られた研究成果は、小さなセルでの成果に比べて実際の生産ラインへの技術適用の確度が高まります。厚木リサーチセンターにおける研究成果として、この30cm角のパネルから切り出した0.5cm²のセルで、2013年には19.7%、2014年には20.9%のCIS薄膜太陽電池の変換効率の世界記録を更新しています。

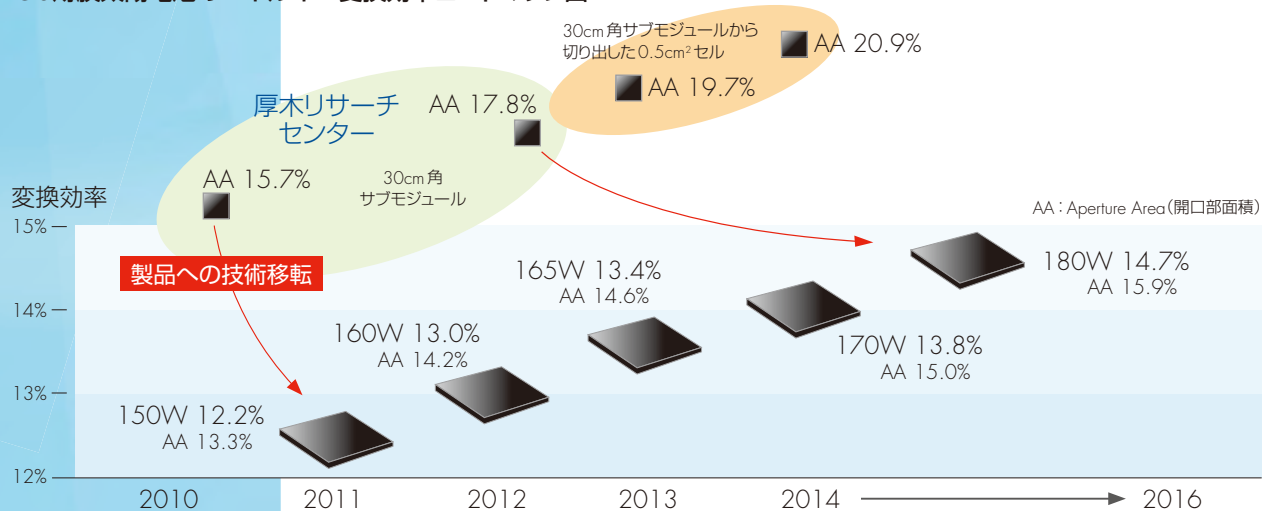
※ エネルギー変換効率: 太陽光エネルギーを電力に変換する、単位面積当たりの効率を表す数値。特定の条件下で計測され、製品の公称出力(カタログ値)を示すが、その製品の実発電量を示すものではない。

≫ 生産技術の開発

厚木リサーチセンターでは、研究所の開発成果を、生産ラインにおいても変換効率や歩留りの向上といった形で速やかに反映するべく、独自の生産技術の開発にも取り組んでいます。既存工場との密な連携のもと、日々生産効率の改善を図っています。

また、2015年3月に完成した東北工場には、同センターで開発した新しい技術を導入し、太陽電池の基幹技術である太陽光の吸収層や、発電した電気を取り出す電極の形成など、精密なプロセスをより高速かつ正確にコントロールできるようになります。この技術により、生産工程の短縮化と製品の性能向上を実現します。

CIS薄膜太陽電池のエネルギー変換効率ロードマップ図



生産体制

世界最大級の規模を誇るソーラーフロンティアの旗艦工場である国富工場は、安定的な操業と継続的な生産コスト低減を続けています。2015年3月には新しく東北工場が完成し、本格的な海外展開に向けたステップを踏み出しています。

≫ 進化を続ける国富工場

2011年2月に稼働開始した国富工場は、900メガワット（MW）の年産能力を持つ、世界最大級の生産工場です。国内で拡大する需要に応えるため、2013年に引き続き2014年もフル稼働を続けました。

同工場は厚木リサーチセンターの研究成果の導入や、生産現場での効率改善活動により、生産効率の改善とパネルの高出力化を図ってきました。生産される製品については、2014年初めはパネル出力165ワット（エネルギー変換効率13.4%）が中心でしたが、年後半にかけて170ワット（同13.8%）の割合が高まりました。また、チャンピオンモジュールとして180.2ワット（同14.7%）の生産にも成功しました。この結果、生産コストの低減も進み、世界トップクラスのレベルに到達しています。2015年も生産コストのさらなる低減に取り組みます。



国富工場

≫ 東北工場が完成、海外展開に向けた新技術実証へ

ソーラーフロンティアが本格的に海外に事業展開する上では、世界市場に十分に供給できる生産規模と、世界トップレベルのコスト競争力が不可欠です。これを実現するための基礎となる東北工場（年産能力150MW）が2015年3月に完成しました。

厚木リサーチセンターで開発された最新技術と国富工場で確立された生産技術との融合により生産コストを国富工場比で約3割低減する計画で、従来品より高出力のパネルを、世界トップレベルのコストで生産することが可能になります。今後、この新技術を東北工場で実証し、将来、同工場をモデルとして海外に生産拠点を建設することで、中期的には海外で1GWの生産体制を構築する予定です。



東北工場

COLUMN

米国ニューヨーク州立大学との予備調査

ソーラーフロンティアは、2014年4月より米国ニューヨーク州立大学ナノスケール理工学カレッジと、CIS薄膜太陽電池の共同研究開発・生産を行う可能性について、技術面および経済面での予備調査を進めています。海外生産拠点の可能性について、継続的に調査・検討しています。

販売

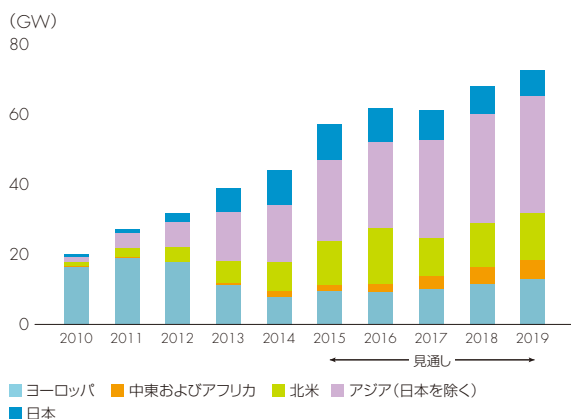
国内外の幅広い用途に太陽電池パネルをお届けするとともに、自社パネルを使ったシステム販売や発電事業などにも事業領域を拡大し、付加価値の高いエネルギーソリューションを提供していきます。

≫ 世界的に拡大を続ける太陽電池需要

エネルギー需要の拡大と進行する温暖化を背景に、世界的に再生可能エネルギーの導入が進んでいますが、中でも太陽光発電は、設置が容易で場所の制約も少ないため、独立電源としての機能性にも優れ、早期の普及が期待されるエネルギーです。

欧州や北米では、比較的早くから政策によって再生可能エネルギーの導入が促進され、太陽電池需要を牽引してきました。現在は政策によって導入が促進されている日本や中国をはじめとするアジアでの需要が拡大しています。技術革新とともにさらなる導入コストの低減が見込まれることや、送電線のない地域においても独立した電源となることから、中・長期的には新興国においても普及が進むと見込まれています。

世界の地域別太陽電池需要の見通し

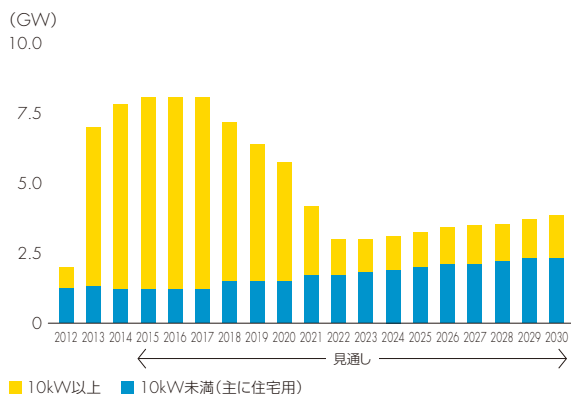


≫ 日本の太陽電池需要

2012年7月に導入された再生可能エネルギーの固定価格買取制度のもと、これまでに認定された容量は約70GWありますが、そのうち約55GWは未設置となっています(2014年12月末現在)。様々な要因で設置に至らない案件が相当分あったとしても、3～4年は2013年や2014年並みの設置が続くと見込まれます。

買取価格が段階的に引き下げられていることから、中期的には大規模発電所を中心に設置量は減少する見込みです。一方、太陽光発電システムの技術開発が進み、導入コストはますます低下しています。電力会社からの電力購入価格が高い住宅分野は、固定価格買取制度が縮小した場合でも一般の電力価格と太陽光発電のコストが等価となる「グリッドパリティ」の達成が近年見込まれることから、中期的にも一定の堅調な需要が続くと見込まれています。

国内の太陽光発電導入見通し



≫ ソーラーフロンティアの販売戦略

厳しい品質管理のもとで高品質を誇るCIS薄膜太陽電池は、国内外の住宅用・産業用など、幅広い用途向けに出荷しています。

2011年に国富工場が立ち上がった当初、ソーラーフロンティアは製品の7割以上を欧米とはじめとする海外に販売し、その後は固定価格買取制度によって需要が拡大する国内へと軸足を移しました。普及が進んで販売価格が低下している欧米に対し、国内は比較的高い収益性

が維持されていることも背景に、2013年、2014年は総出荷量の9割以上を国内に販売しました。

2015年以降は、国内を販売の中心に据えつつ、将来の本格的な海外展開を見据え、海外の販売ネットワーク構築のため、輸出の割合を徐々に高めていく計画です。また、収益基盤の強化として、CIS薄膜太陽電池を使った発電所を自ら開発・所有し、売却する新しいビジネスモデルの展開も加速させる計画です。

≫ 国内販売

短期的には固定価格買取制度を活用した太陽光発電所向けへの出荷を中心とする一方で、中期的にも国内トッププレイヤーとしての販売規模を確保するため、住宅向けの販売力を強化しています。各地域で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、リフォーム会社、工務店などの代理店網を拡充するほか、省エネルギー住宅へのパネルの組み込みなど、住宅メーカーとの協働も進めています。

また新しいビジネスモデルとして、自社パネルを使った太陽光発電所の開発にも取り組んでいます。規模の大きい太陽光発電所プロジェクトには、資金調達、設計、建設など、多くのプロセスを伴うとともに完成までの時間も要します。ソーラーフロンティアは自社でワンストップで行うことができ、完成後の発電所の保有による電力販売収入獲得や、投資家などへの売却を行っています。このよう

なビジネスモデルは、建設 (Build) ・ 所有 (Own) ・ 売却 (Transfer) を手掛けることから「BOTモデル」と呼ばれ、付加価値の高いモデルとして収益性にも優れています。

このモデルを積極的に展開するため、株式会社日本政策投資銀行と太陽光発電所の開発に資金を提供する「SFソーラーパワー (株)」を設立、また建設面では、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)、およびグループ企業である昭石エンジニアリング (株) との戦略的提携関係のもと、多様な案件に対応できる体制を整えています。

2015年2月には、ソーラーフロンティアが初めてBOTモデルとして開発した発電所である「国富太陽光発電所」(約2MW) を、三菱UFJ信託銀行株式会社に売却する契約を締結しました。売却後もソーラーフロンティアが保守やメンテナンスを受託し、運営を継続します。

≫ 海外展開

本格的な海外展開に向け販売ネットワークを構築するため、地域の市場動向に合わせた販売戦略を実行しています。

ドイツやイタリアなど、政策による需要の急拡大期を終えた国では、自家消費型の安定した需要が続く見込みです。このような地域には、小規模発電向けにパネルと周辺機器を組み合わせた付加価値の高い商品「PowerSet (パワーセット)」を提供しています。

固定価格買取制度により需要が堅調な英国では、2014年、8.1MWの太陽光発電所にパネルと周辺機器を一括提供しました。日照時間の少ない同国では、幅広い光を吸収し発電するCIS薄膜太陽電池の特徴がより高く評価されています。

また米国は、国や州の政策により、完成した発電所に対する需要が大きい市場です。ソーラーフロンティアは

米国へのパネル納入実績が多くありますが、今後はBOTモデルを中心に、より収益性の高い事業展開を進める計画です。2015年3月には、米国 Gestamp Solar社が持つ10件、合計280MW規模の開発プロジェクトを人材を含めて取得し、米国、さらにはアメリカ大陸全域における太陽電池ビジネスの足掛かりを得ました。

さらにアジアは、今後、世界需要を牽引すると見込まれる有望な市場です。特にクリーンかつ経済的な再生可能エネルギーの導入を進めるインドでは、2022年までに100GWの太陽光発電の導入が計画されています。ソーラーフロンティアは2015年3月、インド全土に事業を展開している太陽光発電会社 Welspun Renewables Energy社と100MW規模のパネル供給契約を締結し、同国における継続的な事業展開の足掛かりを築きました。

電力事業

環境に優しい電源を拡充するとともに、昭和シェル石油グループの資産の有効活用と事業間のシナジーを追求しながら、日本の安定的な電力供給に貢献していきます。

≫ 日本の電力市場と当社の戦略

現在の日本の電力小売市場は部分的に自由化されており、契約電力50キロワット(kW)以上の需要家は、東京電力株式会社などの一般電気事業者のほか、当社を含む特定規模電気事業者(新電力)から電力を購入することができます。新電力が自由化市場に占める割合は、2015年4月現在で8%程度とまだ小規模ですが、この1年間で3%増加しており、2016年4月に始まる小売市場全面自由化を前に徐々にシェアを拡大しています。また、様々な業種から電力小売市場へ参入する動きも現れてきています。中でも、自社で発電所を所有する事業者のほか、家庭や法人など最終消費者と直接接点を持つ事業者が積極的に事業を拡大すると見込まれています。

当社は、2003年以降、石油事業の遊休資産の活用を軸に発電能力を拡大するとともに、2010年の「扇島パワーステーション」稼働開始を機に電力小売にも本格的に参入し、昭和シェル石油グループの第3の事業の柱として着実に実績を積み上げてきました。中期経営アクションプランにおいては、引き続きの遊休資産の活用と環境に配慮した発電源を軸に、競争力の高い発電所をスピードをもって開発することで、2014年末現在約50万kWの電源を、100万kW規模まで拡大させることを目指しています。この一環として、2015年中には「京浜バイオマス発電所」が、2016年初旬には「扇島パワーステーション」3号機が稼働を開始する予定です。販売面では収益性の高い小売りの拡大に取り組んでいますが、2016年4月の低圧を含めた全面自由化を見据え、家庭用のお客様も含め小売りをさらに強化していきます。家庭向けのお客様開拓に際しては、LPG販売を通じてご家庭に日常的なアクセスを持つ特約店と協業する形を中心としつつ、そのほかにも効率的、効果的に家庭にアプローチできる協業形態を検討しています。

≫ 高効率な天然ガス火力発電所「扇島パワーステーション」 (合計出力約80万kW)

東京ガス株式会社と共同で設立した株式会社扇島パワーを通じ、天然ガス火力発電所「扇島パワーステーション」1号機・2号機(神奈川県横浜市)を運営しています。同発電所は、当社の原油貯蔵施設跡地を有効活用するとともに、発電効率の高いガスタービンコンバインドサイクルを採用した大型の発電設備であることから、優れたコスト競争力を有しています。また、隣接する東京ガス株式会社の天然ガス基地から原料供給を受けられることに加え、国内最大の電力需要地である首都圏に立地していることから送電ロスを最小限に抑えられるなど、立地面でも優位性があります。当社では、同発電所の出力のうち、出資比率(25%)に応じた約20万kW分の電力を扱い、東京電力エリアのお客様に販売しています。

2016年初旬には、1・2号機に隣接する土地に3号機(出力約40万kW)の稼働開始を予定しています。東日本大震災後に運転を開始する新電力の大規模火力発電所としては、東京電力株式会社による緊急設置電源を除いて国内第1号となります。引き続き効率性の高い大型電源として安定供給に貢献していきます。

≫ 京浜製油所構内に立地する(株)ジェネックス「水江発電所」(出力約27万kW)

当社の子会社である(株)ジェネックスの水江発電所は、京浜製油所の敷地内に立地し、同製油所の石油精製工程で発生する副生ガスおよび残渣油を原料としています。京浜製油所との最適な連携を図りながら、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

高効率な発電を行い、東京電力株式会社に卸供給することで電力の安定供給に貢献しています。



≫ CIS薄膜太陽電池を活用した太陽光発電所

石油事業の遊休地とソーラーフロンティアのCIS薄膜太陽電池を組み合わせた太陽光発電所を建設・運営しています。また、他社との連携により、互いの強みを組み合わせる形での発電所開発も行っています。運転中の太陽光発電所では計画を平均10%以上上回る発電実績となっており、実発電量が多いというソーラーフロンティアのCIS薄膜太陽電池の特長が実証されています。2015年3月末までに運転開始および投資決定した太陽光発電所は、全国17カ所、合計出力約33MW(当社所有分)にのぼります。

スト・短工期での建設を実現しました。

CSDソーラー

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、太陽光発電所を建設・運営するため、「CSDソーラー合同会社」を設立(当社出資比率35%)しました。コスモ石油および当社関係会社の石油基地や油槽所の跡地など全国8拠点に、合計約24MWの太陽光発電所を建設しており、2014年6月より順次運転を開始しています。



新潟雪国型メガソーラー

2010年、当社の新潟製油所跡地で、当時としては国内初の商業用メガソーラーとなる約1MWの「新潟雪国型メガソーラー」の運転を開始しました。新潟という降雪の多い地域にも対応できる建設工法やパネルの設置角度などの工夫を施しています。



さらに2014年4月には、隣接する土地に約7MWの「新潟第二メガソーラー」が完成し、発電を開始しました。「新潟雪国型メガソーラー」で培われた技術を活かすとともに、ドイツのベレクトリック社の施工技術も活用し、低コ

ユーエスパワー発電所

宇部興産株式会社とともに、太陽光発電所を建設・運営することを目的とした「ユーエスパワー株式会社」を設立(当社出資比率50%)しました。同社が山口県に保有する遊休地に、約21MWの太陽光発電所を建設し、2014年7月に運転を開始しました。発電した電力は固定価格買取制度のもと、全量を中国電力株式会社に販売しています。



≫ 扇町工場跡地を活用した「京浜バイオマス発電所」(出力約5万kW)

2011年9月に閉鎖した京浜製油所扇町工場の跡地の活用および環境に優しい電源の拡大のため、2013年に固定価格買取制度を適用したバイオマス発電所の建設を決定しました。同発電所は、旧扇町工場の港湾設備など燃料受け入れのインフラが整っていることに加え、後背地に大消費地である首都圏があることなど、立地面での優位性を有しています。

主な燃料は木質ペレットで、北米などから、FSC(Forest Stewardship Council、森林管理協議会)などの認証を

受けたものを輸入する計画です。また、東南アジアからPKS(パームヤシの種殻)を輸入し、原料とすることも検討しています。

2015年末の稼働開始を予定しており、環境に優しく、24時間発電できる発電所として、日本の安定的な電力供給に貢献していきます。

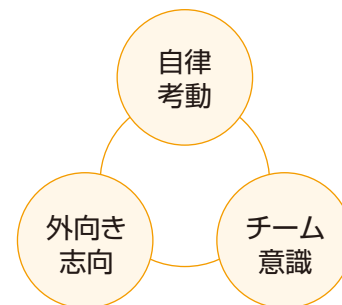


設備イメージ図

人材力の強化

社会の要請に応えるエネルギーを提供するパイオニアであり続けるために、経営戦略を実行していく人材は最も重要な経営資源のひとつです。昭和シェル石油では、多様な能力を有する人材一人ひとりの能力を最大限に活かせるよう、すべての社員の信条・行動指針を定義した「人材ビジョン」に基づいた人材育成と働きやすい環境の整備を進めています。

人材ビジョン



》 人材ビジョンと教育体系

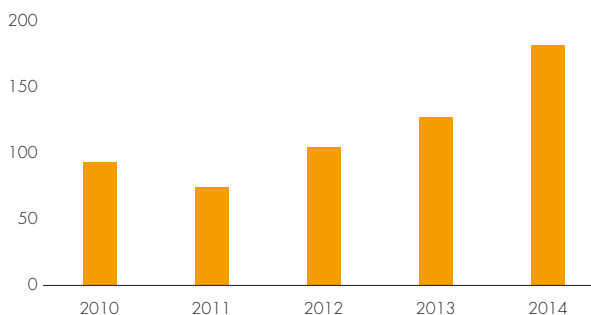
2011年に求める人材像を定義した人材ビジョンを策定し、教育体系の再整備および評価制度の見直しを行い、人材力の強化に向けて継続して取り組んでいます。

人材ビジョンは「自律考動」「外向き志向」「チーム意識」の3つの柱からなり、年次・資格・職位に関係なく、あらゆる社員に共通して求められる価値観です。

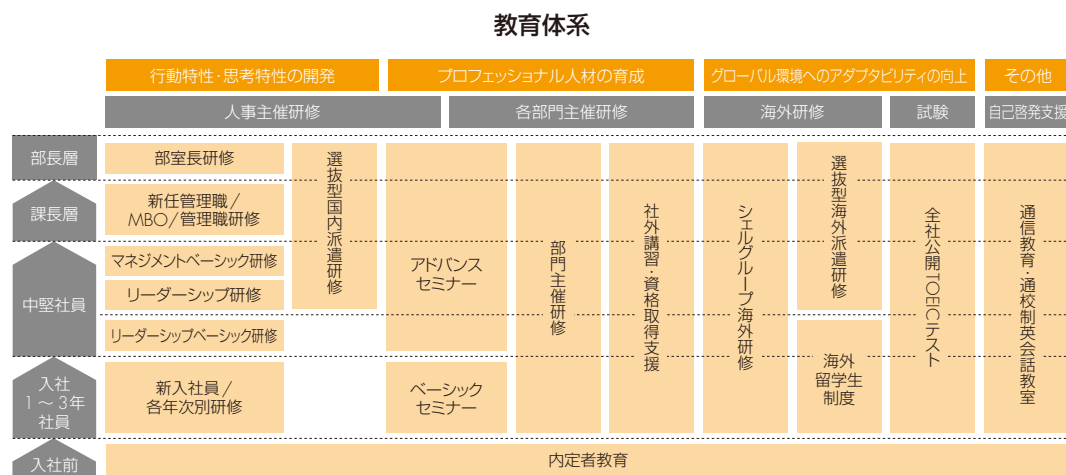
この人材ビジョンを実現するための教育体系は「行動特性・思考特性の開発」「プロフェッショナル人材の育成」「グローバル環境へのアダプタビリティ向上」という3つの開発領域に基づいて構築しています。専門性を身に付けるために部門横断で開催する原油調達・精製・物流・法務・ITなどの業務分野別セミナー、入社1～3年目・中堅社員・管理職向けなど年次や職位に応じた研修、自由応募型セミナーなど、より能動的に自身のキャリアに応じたスキルが身に付けられる内容となっています。2014年は管理職のさらなるリーダーシップ発揮向上を目的とした研修を実施し、すべての管理職がリーダーシップモデルを理解し、リーダー言動として習慣化するためのプログラムを受講しました。

研修への投資額の推移（昭和シェル石油単体）

（百万円）



人材 ビジョンの 実現



≫ 人権の尊重

当社は「行動原則」において「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」と定めており、従業員を含むすべてのステークホルダーの人権を尊重しています。人権確保については、児童労働禁止など国際労働基準を遵守するとともに、従業員の採用、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。

採用についてはダイバーシティとインクルーシブネス(D&I)の基本方針のもと、国籍、男女、障がいの有無によらず、当社の求める社員像である人材ビジョンに則した採用を行っています。

雇用の状況(昭和シェル石油単体)

	2014年12月末現在
従業員数	862(人)
うち女性従業員比率	22.7(%)
うち障がい者雇用比率	2.02(%)
管理職数(含む役員)	207(人)
うち女性管理職比率	2.9(%)
平均年齢	44.1(歳)
平均勤続年数	19.9(年)

採用の状況(昭和シェル石油単体)

	2014年12月末現在
新卒採用数(2014年採用実績)	25(人)
過去5年新卒入社女性比率	32.8(%)
過去5年新卒外国人社員比率	6.0(%)
新入社員定着率 (2011年4月入社者の2014年同月在籍率)	95.7(%)
中途採用数(2014年採用実績)	4(人)

≫ 両立支援制度の整備

社員が十分に能力を発揮できる職場環境を実現するため、法定以上の制度整備を進めています。2008年に導入した在宅勤務制度のほか、フレックスタイムについてはより柔軟に働ける環境を整備するために、2014年から一般社員に加え、育児・介護短時間勤務制度利用中の社員についても利用可としました。利用者が少ない制度については利用が促進されるよう、制度と風土の両面から職場環境の整備に取り組んでいます。

また、女性活躍推進を目的に、2014年10月に女性社員を対象にアンケートを実施し、95.3%の回答を得ました。今後はこの内容を参考に女性社員を対象とした座談会を開催するなど、女性社員の中長期的なキャリア形成支援や両立支援について検討していく予定です。

主な制度利用者数(人)

	カッコ内は、男性の利用者数		
	2012	2013	2014
育児・介護休職	11(1)	23(3)	20(2)
育児・介護短時間勤務	3(0)	9(1)	13(1)
子の看護のための休暇	27(16)	35(19)	41(22)
介護のための休暇	15(8)	23(11)	20(13)
在宅勤務	5(1)	4(0)	4(0)
自己啓発支援休職	2(1)	3(0)	2(0)

その他の取り組みについて、公式WEBサイトに掲載している「CSR Book 2015」“従業員とともに”にて報告しています。



従業員ダイアログ

～昭和シェル石油グループの人材力と変革マインド～

新留 「社員の成長以上に会社の成長はない」というトップマネジメントからの言葉通り、当社は人材を最重要資産と位置付けています。制度や運用面に、皆さんの声を

できるだけ反映していきたいと考えていますので、忌憚のない意見をよろしくお願いします。

人材ビジョンと教育体系を一新して5年目に入ったが、その成果は。

鈴木 2009年をピークに石油の国内需要が減少し、海外でも新しい製油所ができてくるなど、我々が置かれている環境が大きく変わりました。過去とは異なるマインドと行動が求められる中、社員により分かりやすい言葉で期待する人物像を伝え、浸透していく活動が必要になりました。そのため2011年、人物像とそれを支える3つの柱、具体的には「自律考動」「外向き志向」「チーム意識」からなる人材ビジョンを打ち出し、それを具現化するため新しい教育体系を策定しました。

岩松 昔は業務を通じた教育が中心で、その中で各自がリーダーシップを発揮していくことを漠然と求められている印象でしたが、人材ビジョンの策定によって、どういう人材を目指せばいいのかが分かりやすくなったと感じます。

坂本 私は最近、異動を経験しましたが、仕事の内容が

変わっても、人材ビジョンが明確なことで、社員として求められる軸やマインドにぶれはなく、どの立場や部署でも共通の認識が根付いていると思います。

大津 人事評価制度も人材ビジョンに基づいた内容に変わっているので「自律考動をどのように開発しているか」「チーム意識ができているか」など、評価項目にも対応しているので取り組みやすくなりました。

鈴木 人材ビジョンが会社共通の言葉として理解され、それぞれの社員の言葉で語られるようになってきたことも、成果のひとつだと感じています。また、従来の階層別研修は入社3年目までがメインで、その次は新任管理職研修となっていました。その間は専門性向上を目的に各職場に人材育成を任せており、中堅・若手社員に求められる行動や思考を教育するプログラムがありませんでした。新教育制度では人材ビジョンにおいて階層ごとに求

められるレベル感を定義し、その実現のために体系化された中堅社員向けのプログラムを増やしました。人事主催研修の目的は人材ビジョンを周知理解させ、根付かせることです。そのために具体的に論理思考や問題解決スキルを上げるための内容やリーダーシップ教育を実施しています。併せて、各部門の協力を得て、部門主催セミナーなども実施しています。

新留 2011年以降、研修への投資は大きく増加していますが、それは必要なものを採り入れるという基本ルールに変えたからです。世の中の流れが急速に変化する中では、瞬時に会社として最適な方法を決断していかなければなりません。そのために社員一人一人に自律的な行動を求めており、普段の業務にその意識を根付かせ、活かすための研修を取り入れるようにしています。また、研修参加には、上司の理解を得た上で、意欲のある社員を会社全体で育てていく必要があると考えています。

大津 以前は指名制の研修が多い印象でしたが、今は自主的に手を挙げて参加する形式の研修が増えましたね。興味を引く内容の研修も多く、他の社員からも「この研修は良かった」などの口コミを聞くことも増えました。

岩松 2014年にリーダーシップ研修に参加しましたが、研修の中で主体的に課題に取り組む意思が弱いという指摘がありました。その後は自分が中心になって周囲を巻き込みながら業務を行うようになり、人材ビジョンの柱のひとつである自律行動ができているかを考えるきっかけとなりました。

坂本 私は公募制の海外留学制度に応募し、2年間アメリカのビジネススクールに通いました。2年間学んだ内容はもちろん、海外の意識の高い様々な価値観の人々



坂本 頼子
技術商品部 船用潤滑油課



新留 加津昭
常務執行役員（人事部門担当）

“

人材ビジョンが明確なことで、社員として求められる軸やマインドにぶれはなく、どの立場や部署でも共通の認識が根付いていると思います。

”

と、チームの中で互角にやっていかなければならない中で、精神面も鍛えられ、価値観も大きく広げられたことがビジネスの場でも活かしています。

井手 私は部門主催セミナーに主催者側として関わりました。内容を検討する際は部内で先輩後輩と通常業務とは違った視点から議論ができるので、知識の代謝が進んでいると感じますし、自分が講師として発信できる場があるということにも手ごたえを感じました。

鈴木 今、井手さんが言った部門主催セミナーは特徴的で、主催部門の管理職ではなく、主に中堅・若手社員が教えています。そのため、セミナーを開催することで、先輩が後輩に教えるという組織風土が醸成されつつあると思います。

近藤 私は昨年、興味はあったけれども、連泊を伴う社外施設での研修だったために参加を見送った経験があります。子育て中の社員にとっては参加のハードルが高いので、本社内での実施や、数日間に分けての開催も今後検討してもらえると嬉しいです。

新留 近藤さんが指摘された点は大変重要なポイントで、すべての方に研修のチャンスが与えられるように、よりフレキシブルな実施方法も検討していきたいと思います。



大津 麻衣
広報部 サブリーダー



岩松 敏史
経理財務統括部付 昭和シェルビジネス&ITソリューションズ(株) 出向

人材に「変革マインド」が根付いているか。現場でどのような「変革」が起こっているか。



岡部 伸宏
研究開発部 商品開発課 課長

井手 宏明
供給部 企画グループ

岡部 私は石油事業での中期的な構造的コスト競争力強化活動として実施している「ダントツプロジェクト」の中で、油種の統廃合を通じたコスト削減に関わりました。石油製品のサプライチェーンを横串で刺したような部門横断のプロジェクトで、部門ごとの様々な要請や立場がある中、現場の声から実際の状況やニーズを把握してみると、解決の糸口が見えてきました。そうすると販売部門、供給部、製造、流通を通じていろんなアイデアが出てくるのです。部門最適ではなく、昭和シェル石油にとってベストなことは？というひとつの土俵で話ができたので、プロジェクトをやり遂げることができました。

井手 私も同様に、製油所の収益向上に向けたプロジェクトに関わりました。環境が変わっているのに、そのままやり続けている。また、アイデアはあったが、行動に移せていない。この2つが重なって手が付けられていなかった案件の検討を一気に進めました。検討と実行はチームで取り組んだのですが、心強かったのは、各部門から集めたメンバーの専門性です。プロジェクトの目標に向けて、原油選択の観点、製油所の運転の観点など、それぞれが考えを持ち寄り、計画・実行する。私はそれを管理する中で、メンバーの部門は異なるが垣根がないことが居心地よく、チームとして機能した実感がありました。

近藤 私の部署では、執行役員傘下の部門会議が4半期に1回あり、各部署の取り組みを共有する機会があります。昨年は電力やソーラーなどエネルギーソリューション部門の方が仕事内容をお話くださる機会があり、全く異なる部門間ですが「ここにソーラーを設置できないか」「電

力のご提案ができるのでは」と、それぞれがビジネスの種を出し合うなどのシナジーが生まれました。

山口 ソーラーフロンティアでも事業が激変していく中、変革マインドが鍵だということは同じように認識されています。そのためには自律考動の「軸」を決めることが重要だということで、昨年ブランドプロジェクトが発足し、2015年の4月までに企業ビジョンや行動指針の再定義が行なわれたり、それに合わせてブランドデザインが一新されたりといった変化がありました。先日の営業部門合宿では、社長をはじめ、技術部門や生産部門のトップマネジメントの方々が同じ「軸」で目指す姿を語ってくださり、全社が部門の垣根を超えて同じベクトルで動き始めたことを実感しました。

大津 同じベクトルで、というお話がありましたが、今はトップマネジメントから直接話が聞けるタウンホールミーティングが、全社員向け、管理職向け、そして各事業所などで定期的に行われているので、それが同じベクトルを向くことにも繋がっていると感じますね。

鈴木 そうですね。毎年実施している社員意識調査の結果では、当社として重点的に取り組んできた「①部門の垣根を超えた協力関係」「②他の社員や他社の優れた成功例からの学習」「③業務過程の改善」「④不要な慣例の排除」などの項目について2014年は2012年比で、①は11ポイント、③は10ポイントなどそれぞれ改善しています。しかし、これらの項目は好意的と答えている人がまだ半数強であり、継続的な取り組みが必要だと考えています。

社員意識調査 重点項目の改善率

①部門の垣根を超えた協力関係がある		②他の社員や他社の優れた成功例からの学習	
2012	2014	2012	2014
44%	55%	42%	48%
+11ポイント※2		+6ポイント※2	
③業務過程の改善		④不要な慣例の排除	
2012	2014	2012	2014
47%	57%	50%	54%
+10ポイント※2		+4ポイント※2	

※1 社員意識調査グループ社員回答率 2012年：96.0% 2014年：95.3%

※2 「好意的」「中立的」「好意的でない」の回答のうち「好意的」と答えた回答の%のアップ率

人材の多様性を活かし、個人の能力を最大限発揮できるための職場風土改革が実現できているか。

新留 すべての人たちに人材育成の機会を均等に与え、公正で公平な評価を行っていくことが人事の基本的な考え方です。一方で、社会の要請に応えるために、客観的な数字を明示しながら特に女性の活躍をさらに推進していく必要があると認識しており、今後もしっかりと取り組んでいきたいと考えています。

鈴木 多様性の考え方について、当社は2004年に「ダイバーシティとインクルーシブネス(D&I)の基本方針」を設け、導入当初から研修を実施するなどD&Iの浸透に努めてきました。採用についても、性別や国籍に関わらず優秀な人材を採用する方針のもとに行っています。また、両立支援策は以前から積極的に行っていますが、女性の活躍をより推進していくための取り組みの一環として、2014年に初めて女性社員向けのアンケートを全社で実施しました。現在はその内容をもとに具体的な社内検討を進めています。

近藤 制度の利用について、今私には9歳と2歳の子どもがおり、育休と産休を合わせると各2年間取得し、復職後は育児との両立に必死でした。現在も子どもの看護のための休暇などの優れた制度を活用させてもらっていますが、やはり上司や同僚の協力と理解に非常に助けられたことが大きかったです。個人によって、家族の状況や業務の種類も異なり、それにより復職後の状況も異なってくると思いますので、特に復職後のタイミングで、上司と自身のキャリアについてより深く話し合うことが、制度を利用する社員へのサポートとしても重要な点だと感じました。

山口 私の場合も、育児休職後は、どういうワークライフバランスを作っていきたいのかを模索する時期でした。ど



鈴木 弾
人事部人材開発課 課長

うありたいかを考え抜く過程のサポートという意味では、同じようにつまづき悩んできたワーキングマザー同志のネットワークを紹介してもらえるような仕組みがあると良いと感じます。また、私の夫は同じグループ会社で働いていますが、フレックスタイム制度を利用して保育園



近藤 ひとみ
産業エネルギー部 販売課



山口 有里
エネルギーソリューション事業本部付
ソーラーフロンティア(株)
営業サポート部

への送りを担当してくれるほか、業務をやりくりし早く帰って育児をしてくれるので、非常に助かっています。男性の育児への支援や理解が、イコール女性への支援に繋がっていると捉えることも重要ではないかと思います。

岩松 そうですね。女性に限らず、育休明けや子どもの病気などで大変な人を、周囲が自然にサポートするような職場になって欲しいと思います。そして育児をしている人もそれに甘えるのではなく、限られた時間の中で成果を出すことに注力することが重要だと思います。

井手 私は3ヵ月の育児休職を取得しました。復帰後もこれまで以上に効率的に業務に取り組み会社に貢献することはもちろんですが、一方で男性の育児への関わり方も女性と同様に様々な形があることがより多くの方に認識されると、育児に関わる人がもっと活躍できるようになると思います。

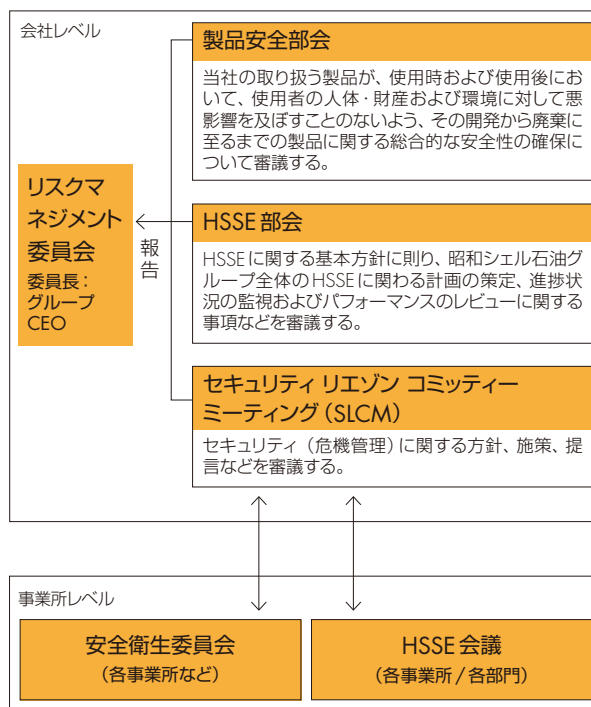
新留 これから必要なのは、育児、そして介護も含め、男女ともに関わるという意識だと考えています。当社としても、家庭と仕事を両立している人が、業務でも能力が十分に活かせる職場に変えていかなければなりません。今回各方面から色々とお話しいただいた内容を参考にし、今後も人材ビジョンの浸透および職場風土改革の施策を引き続き実行していきます。そして、もうひとつ上を目指すというチャレンジ意識と、変化を先取りする意識で変革をさらに続けていきたいと思っています。本日はありがとうございました。

安全操業・安定供給

人々の生活に欠かせない石油製品の安定供給を維持するためには、安定的な原油調達に加え、製油所における安全、かつ品質の担保された製品の製造、船舶・タンクローリーなどで出荷する際の安全確保が必要不可欠です。当社は「安全操業」「安定供給」を事業活動における最優先事項と位置付け、シェルグループの知見を活用したHSSE（健康・安全・危機管理・環境保全）マネジメントシステムの運用や、緊急時を想定した訓練などを行っています。

推進体制

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」を設置し、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築いています。審議される内容は企業活動において最優先される事項であるとの認識のもと、亀岡グループCEOが委員長として委員会を主導し、委員会で審議された重要事項は取締役会に報告しています。委員会の傘下に審議事項別に構成される組織は3部会体制とし、本社部室長が委員となり運営しています。さらに、各事業所・部門においては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

当社グループでは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、HSSEに関わるリスクを包括的に管理しています。各現場ではこのHSSE-MSに基づき、対象となる施設の潜在的な危険要因や環境負荷要因をすべて洗い出し、災害や環境汚染による損害の大きさや発生確率などのリスク影響度を評価することで、対策を検討すべき施設や災害の優先順位を決めています。優先度の高い災害については、「HEMP※1」という手法を用いて対策を検討し、「是正措置計画」を策定します。また製油所など主要な事業所では環境マネジメントシステムISO14001の認証も受け、併せて運用しています。

※1 HEMP: Hazard and Effects Management Process「災害源(ハザード)とその影響の管理プロセス」

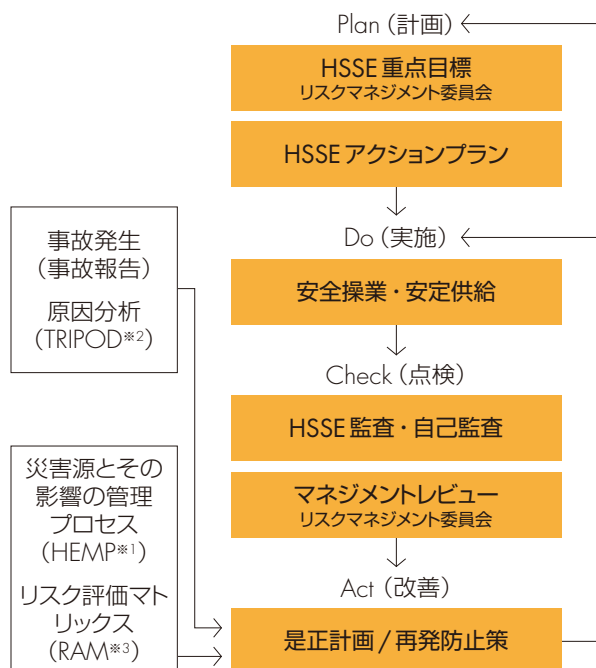
作業や設備などに関わる災害源(ハザード)を確認し、ハザードによる災害を想定。想定される災害についてのリスクをRAMを用いて評価し、リスクの高いものについては、HEMP作業シートを用いて分析し、改善すべき分野が確認された場合は、是正措置計画を策定する手法。

※2 TRIPOD: シェルグループで採用している事故分析手法。

※3 RAM: Risk Assessment Matrix「リスク評価マトリックス」

リスクを人・資産・環境・世評別に影響・発生確率で評価する管理表。

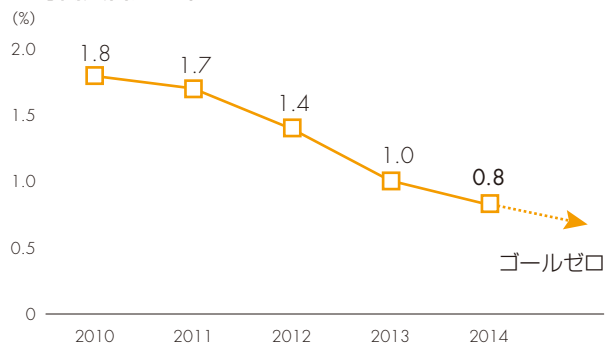
HSSE マネジメントシステム



≫ ゴールゼロ運動の実施

安定供給の使命を果たしお客様からの信頼を築いていくためには、休業災害などの重大事故発生を未然に防ぐことが非常に重要です。事故を未然に防ぐには、設備の充実、要領・手順の整備などの「ハード面」のほか、安全意識など「ソフト面」の徹底が重要となります。当社グループではこの「ソフト面」強化の取り組みとして、休業災害などの重大事故の発生ゼロを目指す「ゴールゼロ運動」を2011年より継続実施しています。2014年は6～8月の期間中、全役員からの安全に関するメッセージ配信のほか、職場ごとに安全についてのディスカッションおよび「ゴールゼロ」を達成するための行動や取り組みの宣言・掲示を行いました。これらの取り組みを行った結果、全労働災害発生率は低下しています。

全労働災害発生率



100万労働時間当たりの発生率 (%)
昭和シェル石油グループ会社および協力会社
不休業を含むすべての業務上労働災害

≫ 安全表彰式の開催

グループ全社をあげて社員の安全意識の啓発および会社の安全水準の向上を図ることを目的に、1992年より「安全表彰式」を実施しています。2014年は3月に表彰式を実施し、1年間無事故・無災害を達成したすべての事業所に授与される「安全功労賞」は34事業所、所定期間無事故・無災害を達成した事業所に授与される「特別賞」は20事業所が受賞しました。



» HSSE役員訪問の実施

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、現場視察や社員との意見交換・課題共有を通じてHSSEパフォーマンスの向上に取り組んでいます。2014年は一日の活動内容や危険予知などを確認し合うツールボックスミーティング（職場内での作業前の安全に関する打ち合わせ）の推進をテーマに実施し、すべての役員が62カ所の事業所などへ訪問しました。



亀岡CEO 西部石油(株) 山口製油所訪問時

» 製油所における防災訓練の取り組み

製油所などの事業所では大規模地震ならびに地震発生に伴う津波による災害を想定した総合防災訓練や大規模の油流出を想定した油濁防除訓練を、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、安全確保に努めています。

» 危機管理総合訓練の実施

当社では、首都直下型地震、新型インフルエンザ、南海トラフ巨大地震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危機管理計画書（CMP）および事業継続計画書（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。

2014年は5月に、南海トラフ巨大地震（M9級）が発生し、グループ製油所の石油精製・製品出荷機能や、東海・近畿・中国地方を中心とした広範囲にわたる地域の各事業所の電気・通信・交通インフラに障害が発生したとの想定のもとで訓練を行いました。

今回の訓練では「シナリオ非公開」で2部に分かれて実施し、第1部はCMP訓練として、地震発生後の災害対策本部の設置、社内外の被災状況収集と対応、災害対策本部の各メンバーが行う時系列タスクの検証などをシミュレーション形式で実施しました。また、昭和シェル石油グ

ループ全従業員を対象とした安否確認メールの返信訓練、および本社における人員確認訓練も並行して行いました。

第2部ではBCPに基づき、地震発生の翌日以降、主に製油所の出荷機能を回復させ、石油製品の供給を継続するために必要な業務について、関連する製造・供給・流通・販売などの実務担当者が集まり検証する訓練を行いました。これらの訓練の結果を受け、各計画書の改善を行いました。



» 火災に備えた実火訓練

複雑で大規模な火災となりやすい危険物施設の消火活動においては、火災の行方の的確な判断と戦略的な消火活動が要求されます。新潟防災訓練所は実火体験を通じて想像力を養い、自ら考え判断するチーム訓練でフレキシブルな対応能力を育成しています。訓練所は1993年開所以来、当社グループのみならず、県内外企業においても多くの訓練生を育成し、地域社会に貢献・共生する企業としての責任を果たしています。地元消防署や消防学校にもご利用いただいたほか、2014年には東

京消防庁に講師を派遣するなど、専門性においても高い評価をいただいています。開所から21年間で累計5,805名が訓練に参加しました。



環境保全と研究開発の取り組み

エネルギー企業として2つの責任を果たします。ひとつは事業活動が環境へ与える影響を十分に認識し、省エネルギーや環境対策関連投資によって環境負荷低減の取り組みを行うこと。もうひとつは、環境負荷低減に資するエネルギーや製品を開発し、社会に対し安定的に供給していくことです。これらの取り組みを通じ、社会とともに持続可能な成長と価値創造を実現していきます。

≫ 環境保全推進体制と中期環境アクションプランの策定

「健康、安全、危機管理及び環境保全に関する基本方針」のもと「環境保全規則」を定めています。この規則のもと環境安全部が主管となり「HSSE マネジメントシステム（HSSE-MS）」を運用し、リスクの抽出・評価・管理のプロセスを通して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システムISO14001の認証を取得しています。環境に関する取り組みについては、企業として特に重点的・計画的にマネジメントする必要があるという認識のもと「中期環境アクションプラン」を策定し、コンプライアンスの徹底を柱に中期的な目標を掲げて取り組んでいます。また2014年度は各職場の管理職や担当者を集めて廃棄物処理法セミナーを開催し、法令遵守体制の徹底を図りました。

ISO 認証取得状況、中期環境アクションプランの詳細は、「CSR Book 2015」"HSSE"にて報告しています。

≫ 環境負荷抑制の重点領域

当社ビジネスにおいては、「グループ製油所」における石油製品の製造プロセスの環境負荷とお客様の石油製品使用による「消費」における環境負荷が大部分を占めます。この2点を重点領域とし、「グループ製油所」では環境保全に関わる設備投資や省エネルギー施策の実施、「消費」に対しては環境対応型石油製品や太陽電池の普及を通して環境負荷低減を図っています。また、環境保全に関する取り組みを定量的に把握するためクラウド型データベースサービスを導入し、製油所、事業所、支店など各拠点の環境パフォーマンスデータをインターネット上で一元化して管理できる体制を整えています。

>> グループ製油所における取り組み

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。

水の利用と水質汚染の防止

グループ製油所では、主に冷却水や、精製工程で使用する高圧蒸気を発生させるなどの目的で多量の水を使用しています。製油所で使用された水についてはCOD(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排出しています。廃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。

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。2014年のグループ製油所における最終処分量は発生量の0.05%にあたる24トンとなり、石油連盟の地球環境保全の取り組みの目標の一項である2015年産業廃棄物最終処分量の2000年比89%削減を達成するとともに、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。

>> 省エネルギーと気候変動防止の取り組み

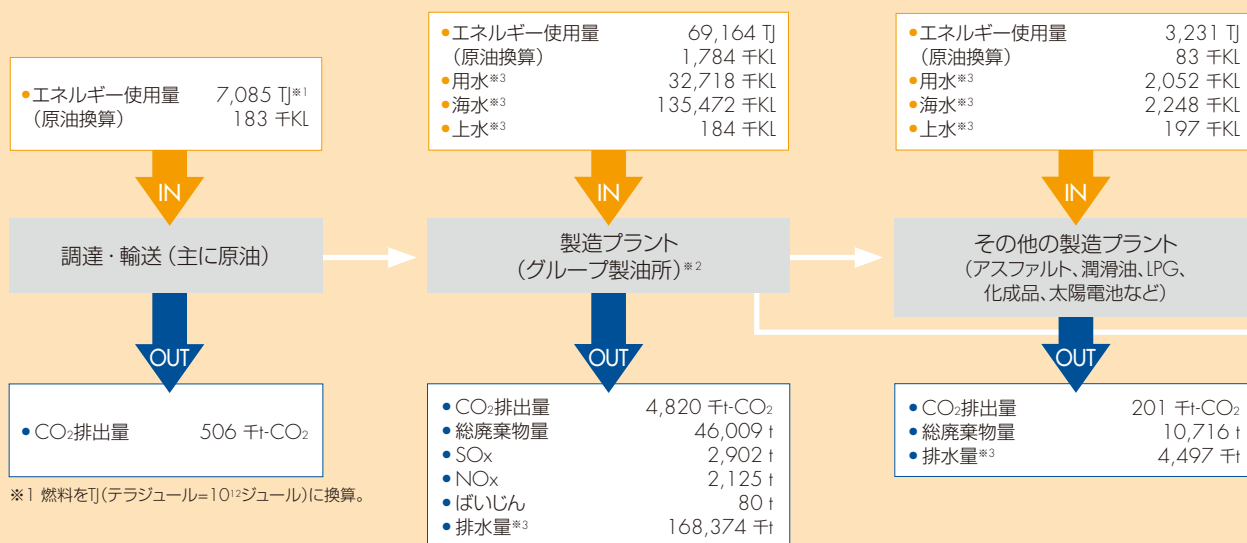
製油所での取り組み

石油製品の製造工程においては精製過程の中間製品の一部を自家燃料として消費し、その結果として相当量の温室効果ガスが排出されています。そのため、気候変動対策として省エネルギーを推進することが非常に重要

になります。

石油連盟では2010年より「低炭素社会実行計画」を策定し、2020年度において石油連盟総計53万KL(原油換算)のエネルギー削減を目標とするなど、製油所の省エネルギー対策を中心とした取り組みを行っています。

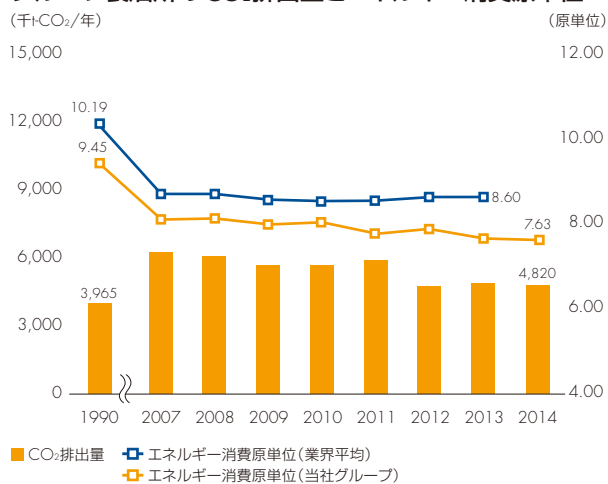
昭和シェル石油グループの環境負荷全体像(2014年実績)



当社グループ製油所もこの取り組みに参画し、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および精製装置の運転の最適化を行っています。

また、エネルギーの使用の合理化等に関する法律（省エネ法）に基づき、当社においても年平均1%以上の中長期的なエネルギー消費原単位の削減努力を中期環境アクションプランに盛り込み取り組んでいます。2014年のグループ製油所のエネルギー消費原単位は7.63（原油換算KL/換算通油量千KL）となり、1990年比19%の削減となりました。その中でも東亜石油京浜製油所は、平成25年度の省エネ法に基づくエネルギーベンチマーク^{※6}において目指すべき水準に達成した目標達成事業者として、資源エネルギー庁より公表されました。

グループ製油所のCO₂排出量とエネルギー消費原単位



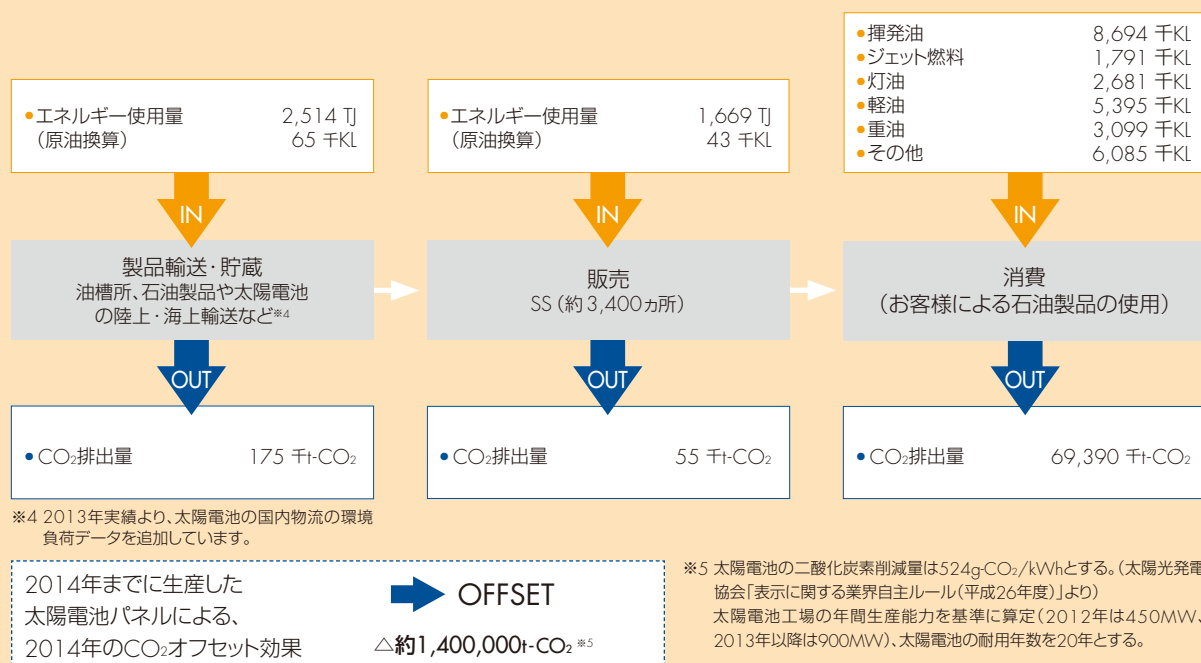
※6 エネルギーベンチマーク:特定の業種・分野について、当該業種に属する事業者の省エネ状況を業種内で比較できる指標を設定し、高い水準を達成した事業者を公表することで省エネの取り組みを促す制度。

生物多様性についての取り組み

当社は生物多様性の保護に関する基本方針として「バイオダイバーシティに関する基本方針」を定め、経団連生物多様性宣言に賛同するとともに、公益財団法人日本自然保護協会への寄付を実施するなど、生態系保護の重要性を認識し、活動に取り組んできました。土地利用や開発においては、環境アセスメントの実施など生物多様性に配慮した開発を行い、生産拠点では排水量や水質、化学物質の生態系への影響低減策を実施しています。昭和四日市石油においては、四日市製油所のそば

を流れる鈴鹿川河口の吉崎海岸にアオウミガメの産卵場所があり、このエリアの清掃活動を行っている「四日市アオウミガメ保存会」に製油所の所員も積極的に参加しています。

その他の事業所などにおいても周囲の海岸、河川の清掃活動を定期的に行うなど自然環境の保全に努めています。また東京湾再生官民連携フォーラムに参画し、東京湾の生物多様性の回復に取り組んでいます。



» 石油事業の研究開発活動

石油事業では中央研究所（神奈川県）を拠点に、「お客様のニーズに合致した商品開発」および「成長の芽の育成」に向けた研究開発を行っています。

お客様のニーズに合致した商品の開発

シェルグループの研究開発ネットワークの拠点として、アメリカ、オランダ、ドイツの研究所との人的交流や共同開発の実施を通じて、最先端の商品開発を行う体制を構築しています。精製、供給、流通、販売の各部門と連携す



中央研究所

るとともに、シェルグループと築いてきた技術を最大限活用し、お客様のニーズや高い環境性能を満たす燃料油、潤滑油、グリース、アスファルトなどの研究開発、商品化に向けて取り組みを行っています。

COLUMN

高付加価値潤滑油の商品開発

自動車や工場の機械などに使われる潤滑油は、お客様の様々なニーズに対応した高付加価値商品を数多くラインアップしています。自動車用エンジンにおいては低粘度化や特殊添加剤技術により、省燃費性能を追究しているほか、エンジン油・ギヤ油の交換サイクル延長を実現し、メンテナンスコストの低減にも寄与しています。また、当社潤滑油が有する使用機器に対する高い保護性能は、近年の車両の長寿命化ニーズにも合致しており、多くのお客様から高い評価をいただいています。また、工場設備機械油などにおいては機器運転に伴う使用電力量を削減できる省エネルギー性能を実現するとともに、高引火点タイプの製品を開発することで消防法への対応など、お客様の管理コストを低減する特殊製品も開発しています。

当社がお客様に提供しているこのような高付加価値製品は、シェルグループが製造するGTL※7を原料とした合成油を使用することにより、高い性能を実現しています。

※7 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る。

高付加価値アスファルトの商品開発

道路舗装や建築資材として使われるアスファルトには、用途によって異なるレベルの耐久性や安全性が求められるだけでなく、環境性能も求められています。昭和シェル石油は、国内唯一の総合アスファルトメーカーとして、これらのニーズに応える付加価値の高い商品を提供しています。

当社では、通常より低い温度での道路舗装を可能とするアスファルトを開発し、交通開放までの時間短縮に加え、アスファルト製造過程のCO₂排出量の削減も実現しました。この技術は高速道路などに採用されています。また、景観と調和した舗装を可能とする着色可能なカラー舗装用アスファルトを商品化しています。さらに、通常のアスファルトと同等の性能を有するアスファルトのリサイクル技術を開発し、一般道路などで舗装資材のリサイクル促進に貢献しています。

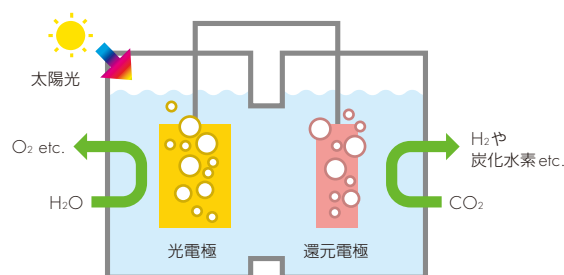


カラー舗装用アスファルト施工例（東大寺）

成長の芽の育成

環境問題などの社会的課題やお客様の将来ニーズを重視し、次世代エネルギーや新素材の研究開発テーマに経営資源を投じています。次世代エネルギー分野では、大学との共同研究やシェルグループとの情報交換により、非可食バイオマスからCO₂排出量削減効果の高いバイオ燃料を低コストで製造する技術の確立を目指しています。新素材の分野では、二酸化炭素の有効利用を可能とする技術である人工光合成の研究を大学と共同で取り組んでいます。人工光合成は太陽光を利用し、水や二酸化炭素から有益な化学物質を作り出すクリーン技術

です。今後もエネルギー変換効率が高い新素材の開発を進めていきます。



≫ エネルギーソリューション事業（太陽電池事業）の研究開発活動

厚木リサーチセンターでは、既存の製品の技術開発に加え、より付加価値の高いCIS薄膜太陽電池、より経済性の高い原材料を用いた次世代の太陽電池の開発にも取り組んでいます。



厚木リサーチセンター

CIS薄膜太陽電池の技術を活用した付加価値製品

結晶シリコン系と構造や生産プロセスが異なるCIS薄膜太陽電池は、結晶シリコン系では実現が難しいとされる様々な技術応用の可能性を持っています。

この応用の一例が、2013年に発売した軽量・薄型のパネル「Solacis neo（ソラシス・ネオ）」です。この製品は、結晶シリコン系を原材料としないことから「たわみ」に強いCISの特性を活かし、金属フレームを外したものです。同時にシンプルな設置工程と強度を両立した設置方法「クロスワン工法」も開発し、これまで重さや設置方法の制約によってパネルの取り付けが難しかった屋根にも設置の可能性が広がりました。軽量かつ薄型のメリットを活かし、住宅メーカーに採用されて新築住宅にも組み込まれています。

また、光透過型や曲面設置が可能なCIS薄膜太陽電池の開発にも取り組んでいます。高い付加価値によって太陽光発電設備の設置対象を広げ、新たな需要を創出していく考えです。

より経済性の高い新しい技術の開発

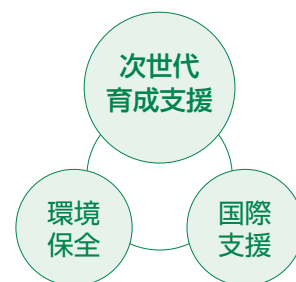
CIS技術に特化した研究を進める一方で、長期的な視点からさらに太陽光発電の普及に貢献できる技術の開発にも取り組んでいます。

2010年、レアメタルを使用せず、より安価で入手しやすい原材料を用いて製造するCZTS（銅、亜鉛、スズ、硫黄、セレン）薄膜太陽電池セルについて、IBMコーポレーション、東京応化工業株式会社との共同研究を開始しました。IBMコーポレーションの持つCZTS薄膜太陽電池の技術と、ソーラーフロンティアの薄膜太陽電池の生産技術の融合により、コスト競争力に優れた太陽電池の開発に取り組んでいます。

この共同研究において、2012年8月にエネルギー変換効率11.1%、2013年12月には12.6%とCZTS薄膜太陽電池セルにおける世界記録を更新しており、実用化に向けて着実な成果を出しています。

地域・社会貢献活動

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、地域・社会のエネルギー創出に貢献していきます。これらの方針のもと、2014年は各種地域・社会貢献活動を実施しました。当冊子では次世代育成支援の活動の一部をご紹介します。



≫ シェル美術賞2014の実施

「シェル美術賞」は、団体展の賞を除いて独立した美術賞がほとんどない1956年に、当時の外国人役員の「若手作家にも平等に作品展示の機会をつくりたい」という思いから創設された完全公募制の美術賞です。現在も当初の趣旨を引き継ぎ、40歳以下の若手作家を対象として作品を公募しています。

創設以降43回目の開催となる2014年の「シェル美術賞」では、654名の作家から815点の応募がありました。2014年12月に東京・六本木の国立新美術館で開催された受賞入選作品展「シェル美術賞展2014」では52点の受賞・入選作品を展示し、13日間の会期中6,109名のお客様にご来場いただきました。

継続的な若手作家の支援としては、過去受賞・入選者4名の作品数点を会期中に併せて展覧する企画「シェル美術賞 アーティスト・セレクション」を実施しています。また、受賞・入選者の作品集ファイルを閲覧するスペースを設けるほか、2014年はご来場のお客様の投票により選出する「オーディエンス賞」を設けるなど、若手作家とお客様との接点をより多く設けるための企画も行っています。

今後も国内の文化・美術の発展に寄与することを目指し、取り組みを続けます。



≫ 子供エネルギー教室の実施

次世代育成支援の一環で小学生を中心に「子供エネルギー教室」プログラムを実施し、気候変動問題や、それを防止するための省エネルギーの大切さ、再生可能エネルギーについてより理解を深めるための講義を行っています。「子供エネルギー教室」は昭和シェル石油本社のある台場地区の近隣小学校や、新潟にある「新潟雪国型メガソーラー」に併設する研修施設で実施し、2014年は403名の子どもたちが参加しました。

子供エネルギー教室は現在、昭和シェル石油グループのソーラーフロンティアや昭和四日市石油（株）の四日市製油所などでも実施されています。

今後も昭和シェル石油グループならではのエネルギーの講義やリソースの利用を通じ、子どもたちが環境や身近なエネルギーについて考える機会となるよう実施を継続していきます。

次世代
育成支援環境
保全

第10回環境フォト・コンテスト
「わたしのまちの〇と×」

環境
保全

「エネルギー持続性フォーラム」
の共同運営

国際
支援

国際難民奉仕会 (RIJ) への
オフィス提供

国際
支援次世代
育成支援

社員食堂を通じた寄付
「TABLE FOR TWO」

次世代
育成支援

支援学校からの職場
実習生受け入れ

環境
保全

照葉（てるは）の森
恩返しプロジェクト

写真提供: TABLE FOR TWO International

2014年に実施したその他地域・社会貢献活動の取り組みは、公式WEBサイトに掲載している「CSR Book 2015」“地域・社会とともに”にて報告しています。

「CSR Book 2015」のご案内

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

公式WEBサイトに掲載している「CSR Book 2015」では、非財務情報についての詳細データ、各ステークホルダーに対してのCSR活動を掲載しています。コーポレートレポートに掲載していない情報も含まれますので、詳細はWEBサイトをご参照ください。



CSR Book 2015

「CSR Book 2015」主な掲載項目

HSSE

- HSSEの推進体制とマネジメントシステム
- 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 (2013～2015年)
- ISO 認証取得状況

企業として

- お客様とともに
- 協力会社とともに
- 従業員とともに
- 地域・社会とともに
- 株主・投資家とともに
- コーポレート・ガバナンス
ISO26000対照表

コーポレート・ガバナンス



持続的に成長し続け企業価値を高めるため、経営の透明性と効率性を向上させるとともに、その時々
の環境の中で有効に機能するコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。

» コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、持続的に成長し続け企業価値を高めることを目的に、経営の一層の透明性と効率性を追求すべく経営監督と業務執行の分離を進めるとともに、適時的確な情報開示を図っています。同時に、主要なステークホルダーに対する公正・公平性の確保を通して当社への信頼性を向上させることを目指し、外部からの客観的な視点を積極的に経営に取り入れ、当社の企業目標や特性、また社会環境、法的環境の変化に対応した最適なガバナンス体制を構築するとともに、その機能の有効性を検証して改善を図っています。

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
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 「報酬諮問委員会」を設置
2015年	最高経営責任者（CEO）と取締役会議長の 役割を分離

役員一覧（2015年6月1日現在）

代表取締役社長

グループCEO（最高経営責任者）
エネルギーソリューション事業 COO

A 亀岡 剛

代表取締役

グループCFO（最高財務責任者）

B 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・
経営企画（コーポレートガバナンス担当を含む）
部門担当）

取締役

C 武田 稔^{※1}（取締役会議長）

D 増田 幸央^{※1※2}

E 中村 高^{※1※2}

F アハメド・エム・アルクネイニ^{※1}

G ナビル・エー・アルヌエイム^{※1}

H クリストファー・ケー・ガナー

※1 社外取締役

※2 独立役員

監査役

I 山田 清孝

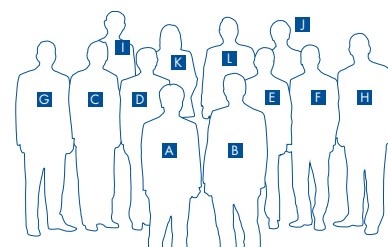
J 濱元 節

K 宮崎 緑^{※2※3}

L 山岸 憲司^{※2※3}

※3 社外監査役

監査部門はグループCEO（最高経営責任者）直轄とする。また、行動原則担当はグループCEO（最高経営責任者）とする。



➤ 取締役会および取締役

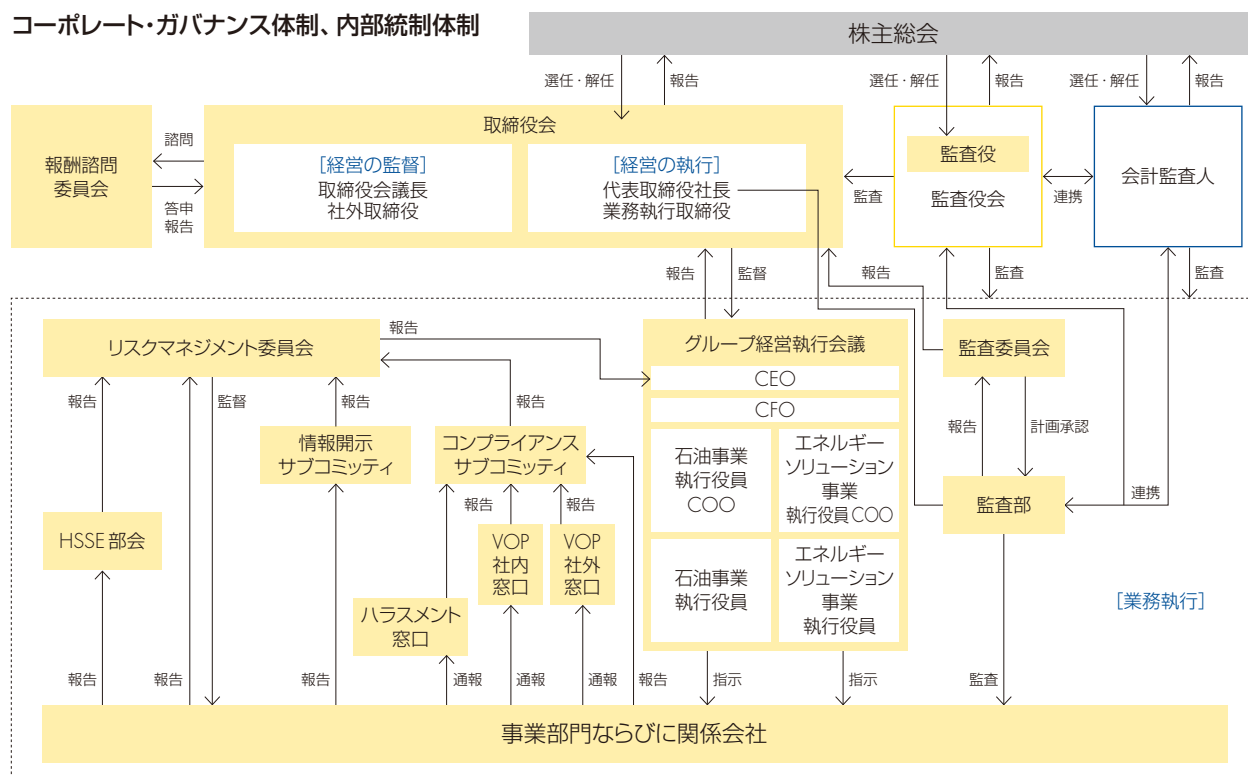
2015年6月、当社は経営の監督と執行の分離により監督の実効性をさらに強化するとともに、執行経営陣による迅速果敢な業務執行を実現するため、最高経営責任者（CEO）と取締役会議長の役割を分離する、先進的な取締役会体制を導入しました。取締役会議長は、取締役会の経営に対する監督機能という役割を踏まえ、業務執行に関与しない社外取締役の中から、武田稔氏を選定しました。また、さらなるコーポレート・ガバナンス体制の強化のため、2013年に設置した報酬諮問委員会に加えて、指名諮問委員会の設置の検討を開始しました。

取締役会は社外取締役5名および非業務執行取締役1名を含む8名の取締役で構成されています。石油事業・

エネルギーソリューション事業ともに国際的な視点で事業を展開する中で、様々な分野においてグローバルなビジネス経験や知見が豊富な6名の社外取締役などは、経営者への監督機能のみならず、客観的かつ多様な視点から当社の企業価値向上への助言機能も果たしています。さらに、社外取締役5名のうち2名を独立取締役としており、一般株主の利益保全および経営の客観性の確保を図っています。

また、社外取締役などが取締役会において十分な審議を尽くせるよう、取締役会の資料は原則として事前配布するとともに、事前説明も行っています。

コーポレート・ガバナンス体制、内部統制体制



中村社外取締役インタビュー

2014年3月より当社社外取締役(独立役員)としてご尽力
いただいている中村氏に、当社のコーポレート・ガバナンス
と企業価値向上に関してご意見をうかがいました。

中村 高氏

2014年3月より当社社外取締役。
株式会社リコーの取締役として長年
人事部門責任者を務めたほか、
同社の欧州子会社の社長経験も有する。



Q

社外取締役就任から1年
を経て、昭和シェル石油お
よびガバナンスに対する
印象をお聞かせください。

就任当初、昭和シェル石油がエネルギーの安定供給を真剣に考え、石油だけでなく自然エネ
ルギーを含めた総合的なエネルギー企業になろうとしている姿勢に感銘を受けました。会社と
は利益をあげるだけでなく、株主をはじめ、お客様、社員、社会といった多様なステークホルダー
に価値を提供することで持続的に成長するものだとは考えており、昭和シェル石油はそれを
実現できる会社だと思っています。

コーポレート・ガバナンスのレベルについては、国内上場企業の中では上位にあります。早く
から独立役員を含む複数の社外取締役が存在し、執行役員制度を採り入れ、報酬諮問委員会を
持っている、よく考えられた先進的な仕組みだと思います。取締役会では、取締役も監査役もそ
れぞれの観点から発言しており、大変活発です。

Q

コーポレートガバナンス・
コードを踏まえ、当社の
ガバナンスはどのように
改善すべきだとお考えで
しょうか。

コーポレートガバナンス・コードは、「対応しなければならないもの」ではなく、自社のガバナン
スの向上に加え、経営方針や戦略を発信する有効なツールとして「積極的に活用すべきもの」だ
とは考えています。

これを踏まえ、昭和シェル石油では、経営の監督と執行の役割と責任をさらに明確に分けるこ
とが必要だと考えてきました。2015年6月よりCEOと取締役会議長の役割を分離したことは大
きな進歩だと評価しています。さらなる施策として検討を開始した指名諮問委員会の設置につい
ても、早期に実現すべきだと考えます。現在の取締役会では、個別の業務執行に関する議論に多
くの時間が割かれているように思います。取締役会では、基本的な経営方針、長期的な経営戦略
の議論に、より時間を費やしていくことが必要です。業務の執行は執行部に委譲し、適時に経営判
断がなされ、判断されたことが速やかに実行されることで、さらに経営効率は高まるでしょう。

Q

企業価値向上のため、昭
和シェル石油に必要なこ
とを教えてください。

石油産業には長期にわたる規制の歴史があり、他業種と比較して業界全体が厳しい競争にさ
らされてこなかったと言えます。しかしこれからは競争が激化するエネルギー業界の中で勝ち抜
いていくことが必要です。競争に勝つためには新しい価値を創造し続けることが不可欠ですか
ら、戦略や経営資源の効率的な活用に加え、イノベーションをもっと生み出すことが必要です。

そのためには、もっとお客様に目を向けるべきであり、人材面では、ダイバーシティ、特に女性
の活躍を促進することが必要です。昭和シェル石油では、育児に関する両立支援制度などが整
い、女性社員が活躍している企業という印象を持っています。今後は管理職や役員レベルの女
性登用拡大に向け、女性社員の意識の把握や、より女性が能力を発揮し続けることのできる環
境づくりに、積極的に取り組んでほしいと思います。さらにグローバル人材、つまり英語でビジネ
スを行う人材のさらなる育成も必要です。英語はビジネスを遂行する上で、最も有効なコミュニ
ケーションツールであると私自身の経験からも痛感しています。扱うエネルギー、地域、そして
お客様の範囲も広がる中、このような要素は企業価値向上に重要な役割を果たします。

新しい経営体制になり、経営の方向性や情報をグループ内に徹底して共有することもますます
重要になるでしょう。全員が「For the Company」という視点で業務に取り組み、エネルギー業
界を引っ張っていく立派な会社になってほしいと思います。私も独立取締役、そして昭和シェル
石油グループの一員として、尽力してまいります。

山岸社外監査役インタビュー

2008年3月より当社社外監査役(独立役員)としてご活躍の山岸氏に、当社のコーポレート・ガバナンスと企業価値向上に関してご意見をうかがいました。

山岸 憲司氏

2008年3月より当社社外監査役。
リンソルテ総合法律事務所弁護士、
2012年5月より2014年3月まで
日本弁護士連合会会長を務める。



Q

ガバナンスに対する評価をお聞かせください。

就任後の7年間、石油情勢をはじめ、エネルギーをめぐる事業環境は大きく変化してきました。昭和シェル石油のビジネスも太陽電池や電力といった新しい事業が拡大し、グローバル化も進んできました。このような変化に適合するために、ガバナンス体制はどうあるべきかを検討し、社外からの視点や価値観を活かす体制の確立を目指してきました。特に、リスクをとって新しいステップを踏む際には、豊富な経験と知見、人脈を持つ独立社外取締役は大きな役割を果たしてきたと思います。監視監督機能はもとより、より一層企業価値を高める機会を見逃してはいないか、時機を得た事業展開をしているか、という政策判断の適正性、迅速性の面での独立社外取締役によるサポートは非常に大きかったと考えています。

Q

経営環境がさらに大きく動こうとする中、どのような課題意識をお持ちでしょうか。

エネルギーは、国民にとっても国家にとっても極めて重要な課題であり関心事です。人々の生活に欠かせない石油や、今後の環境問題解決に重要な役割を担う再生可能エネルギーを扱っている昭和シェル石油は、この国の未来を背負っていると言っても過言ではありません。

エネルギー資源をめぐる世界の動きや、各国のエネルギー政策の変化を注視する一方で、技術革新や収益力強化など、様々な課題に目を向け、困難を乗り越えながら的確な判断をしなければなりません。特に石油業界は、合理化や事業再編について具体的な検討を求められています。会社のあり方、エネルギー業界の方向性を左右する局面にあって、取締役会がその機能と役割を果たしていくためには、より一層議論を深化させることが必要です。そのためには、取締役会を補完する機会、つまり議題の事前説明や取締役会以外の議論の場などにおいても、内容をさらに充実させることが効果的だと考えます。

Q

社外監査役として意識されていることは何ですか。

内部統制の確立、コンプライアンスの徹底などを注視していくことは当然ですが、取締役会においても、多様なバックグラウンドを持つ取締役による忌憚のない意見交換の中で、競争力を確保する確かな意思決定がなされているかを監視監督する役割を強く意識しています。

また、コスト削減などにおいては、安全性の確保や社員のモチベーション維持向上とのバランスをとって実行されているかという観点も意識しています。今後とも隠れたリスクを抑制し、経営が力強く前進できるサポート役も果たしていきたいと考えています。

Q

企業価値向上のため、昭和シェル石油に必要なことを教えてください。

合理化や事業再編など、ダイナミックな動きが想定される難しい環境であるからこそ、系列特約店をはじめとするビジネスパートナーや社員と一丸となることが企業価値向上のために重要だと思います。そのためには、昭和シェル石油が目指す将来の姿を分かりやすく伝えていくことが必要だと思います。加えて、企業価値の向上のために最適な意思決定ができるよう、ガバナンス体制のあり方を定期的に見直すことも必要でしょう。

また、新しい事業分野への参入と活動地域の拡大は、新たな法的リスク発生の可能性を高めます。情報の収集、共有、分析と対応策の決定などの正確性やタイミングが今まで以上に重要になると考えています。

》 監査役会および監査役

当社は監査役制度を導入しており、2名の常勤監査役および独立性の高い2名の社外監査役で監査役会が構成されています。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、経営陣の監督機能を働かせています。

監査役は、取締役会その他重要な会議への出席、取締役、執行役員など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、ならびに会計監査人から

の職務の執行状況についての聴取などを通して、取締役の職務執行について業務監査および会計監査を実施しています。

社外監査役に対しては、取締役会資料やその他の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、監督機能が十分果たされるようサポート体制が整備されています。

》 社外役員

社外取締役および社外監査役の独立性に関する基準または方針を特段定めていませんが、東京証券取引所が

開示を求める独立性に関する事項を参考にしています。

社外取締役（2015年6月1日時点）

氏名	役職・経歴など	選任理由
武田 稔	シェル・ジャパン株式会社 代表取締役社長 およびシェルケミカルズジャパン株式会社 代表取締役を務め、2015年5月に退任	日本国内および海外の石油事業会社での勤務経験に基づく豊富な知見とネットワークが経営の監督に活かされ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れることを期待しています。
中村 高	独立役員 株式会社リコー取締役副社長執行役員 を務め、2012年6月に退任	株式会社リコーの取締役として、長年人事部門責任者などを務めたほか、同社の欧州子会社経営の経験もあり、日本企業によるグローバル経営全般に関する豊富な知見が経営監督機能の強化に繋がれることを期待しています。
アハメド・エム・アルクネイニ	アラムコ・アジア・ジャパン株式会社 代表取締役社長	世界の石油市場に関する広範な知見に加え、アメリカ、サウジアラビア、日本での石油事業に関する戦略策定、実務双方のマネジメント経験が経営の監督に活かされることを期待しています。
ナビル・エー・アルヌエイム	サウジ・アラムコ社（サウジアラビア） 環境保全部マネージャー	石油精製、発電などエネルギー全般に関する事業分析、戦略立案からオペレーションまで広い領域のノウハウを有するほか、企業変革プロジェクトのマネジメントにも精通し、そ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。

社外監査役（2015年6月1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 教授・国際教養学部長	千葉商科大学教授のかたわら税調委員として政策決定に参画するなど各方面で活躍し、幅広い見識を有することから、経済界の常識に染まらない視点を持って監査を実施することを期待しています。
山岸 憲司	独立役員 弁護士	弁護士会の重職を歴任するなど、広い知見と深い学識を備えた著名な弁護士であり、業務執行について適法性、適正性の観点から経営の監督を行うことを期待しています。

責任限定契約の概要

社外取締役武田稔、同増田幸央、同中村高、同アハメド・エム・アルクネイニ、同ナビル・エー・アルヌエイム、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。

》 執行役員とグループ経営執行会議

当社は執行役員制度を採用しており、業務執行部門における最高の意思決定機関として、グループ経営執行会議を設けています。業務執行取締役、各事業の〇〇のほか、執行役員を構成員に加え、各事業の業務執行方針

を決定するとともに、事業間のシナジーを追求して昭和シェル石油グループの企業価値が最大化される意思決定を迅速に行う体制としています。

≫ 役員報酬

2013年に設置された、全独立役員と有識者などで構成する「報酬諮問委員会*」の答申に基づき、取締役報酬の客観性と透明性が確保され、かつ業績連動の視点を取り入れた「取締役報酬に関する基本方針」を2013年11月5日開催の取締役会で決議、採択しました。本基本方針では、取締役の成果と報酬の関係をより明確にするため、固定報酬と業績に連動する賞与のうち、従前以上に業績連動賞与比率を高め、固定報酬部分を減額した構成としました。

この基本方針に基づき、取締役の報酬などは、2014年3月27日開催の定時株主総会で固定報酬に係る報酬等の総額を月額6,500万円以内から4,500万円以内に改定することを決議しました。その報酬枠内において、役位別の報酬テーブルに基づき毎月定額を支給しています。ただし、取締役ダグラス・ウッドの報酬などは、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。なお、取締役に対する業績に連動する賞与については、当該事業年度の経営環境および業績を勘案し、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。

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等の総額を月額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。2013年度より、監査役に対する賞与の支給は廃止しています。

なお、2007年3月29日開催の株主総会終結の時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等（2014年12月期）

役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の 総額 (百万円)		対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	賞与	
取締役 (社外取締役を除く)	315	241	74	3
監査役 (社外監査役を除く)	72	72	—	3
社外役員	59	58	1	10

※ 報酬諮問委員会：独立役員を含む社外取締役や社外監査役、社外有識者が過半数を占めるメンバーで構成され、年4回程度開催しています。業績連動を取り入れた役員報酬体系全般にわたって審議し、改善点などについて取締役会に答申しています。社内取締役は、答申内容の決定には加わりません。

≫ 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（2014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	120	53
非監査業務に基づく報酬	3	—

≫ 内部統制システム

当社は企業活動を展開するにあたり、その行動の普遍的な規範として「行動原則」を定め、すべての従業員に対して、高い倫理観をもって社会に貢献することを強く求めています。

2015年5月の改正会社法の施行に伴い、子会社の統制強化および監査の実効性の向上を図るために「内部統制に関する基本方針」を改定しました。これにより親子会社のガバナンス強化を目的として、子会社も対象としたグループ内部統制体制を構築し、システムを適切に運用しています。

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すべての従業員に課されている最優先の条

件であり、当社グループ全体への浸透活動を継続的に推進しています。

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ご理解いただくため、「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eラーニングを年に2度実施し、浸透を図っています。加えて、従業員がコンプライアンスに関する具体的事例や関連法令などを容易に検索できるよう、社内および当社子会社向けにWEBサイト「コンプライアンスの部屋」を設置しています。また、新入社員研修をはじめとして役員、管理職、一般社員の各階層別研修では、具体的な事例を引用したカリキュラムやeラーニングを実施して、より実践的なコンプライアンス浸透活動を行っています。

内部通報制度としては、コンプライアンス上問題があると思われる事例や業務改善などの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、社内と社外にそれぞれ受付窓口を設けています。運用にあたっては、「社員相談窓口 (VOP) 規則」を定め、相談者の秘匿性を確保するとともに相談者への不利益を防止する体制を整えており、当社従業員のみならず、すべての当社グループ会社従業員にも門戸を広げています。2014年10月より、グループ会社内で起きたコンプライアンス違反について、「コンプライアンスの部屋」に概要を開示し、意識の向上や再発防止に努めています。

反社会的勢力に対しては、会社として組織的に対応する方針を掲げており、対応総括部署を定めて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。

➤ 情報開示

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「情報開示サブコミッティ」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、「情報開示サブコミッティ」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

リスク管理

当社は、グループCEOの統括のもと、内部統制とHSSE (健康、安全、危機管理、環境保全) に関するコーポレートリスクを一元的に管理する協議機関として「リスクマネジメント委員会」を設置し、企業基盤をより強固にしていくための体制を整えています。委員会での協議結果については、必要に応じて、取締役会に提言または報告されています。

コンプライアンスや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、各管掌役員および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、その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やコーポレート全体のリスクについては、毎年作成しているビジネス・コントロール・マトリックスを通して、業務目標と関連させた潜在リスクの洗い出し、およびその影響度や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、必要に応じて対策を講じ、前期のレビューと当期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に関するリスク管理の詳細 P46 ~ 47 参照

説明会を開催するとともに、決算説明資料および決算説明会の音声録音をWEBサイトに掲載することで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、個人投資家向けにはWEBサイトを中心とした情報発信を行い、事業内容や事業環境に関する情報提供の拡充を図っています。さらに株主向けには、株主総会招集通知の早期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に加え、2015年より機関投資家向けの議決権電子行使プラットフォームを導入し、利便性を向上させています。また、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、株主の皆様とのコミュニケーション強化を図っています。

財務・会社データ

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

Ⅰ グループCFOによる経営成績および財務戦略の説明 P18 参照

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

	2014	2013	2012	2011
年間：				
売上高	¥2,997,984	¥2,953,808	¥2,629,261	¥2,771,418
石油事業	2,850,218	2,803,041	2,539,754	2,695,278
エネルギーソリューション事業	138,610	141,210	78,262	65,799
その他	9,156	9,556	11,245	10,339
売上原価	2,890,430	2,744,530	2,481,144	2,582,339
売上総利益	107,554	209,278	148,117	189,078
販売費及び一般管理費	125,611	133,847	133,419	128,790
営業利益(損失)	(18,057)	75,430	14,697	60,288
石油事業	(37,391)	56,114	28,128	87,267
CCS ベース石油事業※ ¹	13,839	21,742	26,678	55,479
エネルギーソリューション事業	17,691	17,553	(15,435)	(28,895)
その他及び調整額	1,642	1,763	2,004	1,917
経常利益(損失)	(16,723)	76,204	12,674	61,807
CCS ベース経常利益(損失)※ ¹	34,507	41,832	11,224	30,020
当期純利益(損失)	(9,703)	60,295	1,013	23,110
期末現在：				
自己資本※ ²	¥ 272,052	¥ 300,618	¥ 249,826	¥ 255,865
総資産	1,176,282	1,295,831	1,233,193	1,208,442
純有利子負債※ ³	164,417	192,358	247,552	262,800
減価償却費	41,361	40,601	43,620	43,329
設備投資額	29,313	25,011	20,987	39,559
使用資本※ ⁴	481,551	521,612	515,554	534,228
キャッシュ・フロー：				
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 72,733	¥ 95,133	¥ 41,922	¥ 50,551
投資活動によるキャッシュ・フロー	(28,151)	(27,534)	(17,747)	(24,560)
フリー・キャッシュ・フロー※ ⁵	44,581	67,598	24,174	25,991
財務活動によるキャッシュ・フロー	(28,148)	(57,193)	(21,391)	(31,159)
1 株当たり金額：				
当期純利益(損失)(円)	¥ (25.76)	¥ 160.09	¥ 2.69	¥ 61.36
純資産(円)	722.33	798.17	663.33	679.37
配当金(円)	38	36	18	18
配当性向(%)※ ⁶	—	38.3	224.9	310.3
業績・財務指標：				
売上高営業利益率(%)	(0.6)%	2.6%	0.6%	2.2%
売上高当期純利益率(%)	(0.3)	2.0	0.0	0.8
総資産当期純利益率(ROA)(%)	(0.8)	4.8	0.1	1.9
自己資本当期純利益率(ROE)(%)※ ^{2、7}	(3.4)	21.9	0.4	9.3
自己資本比率(%)※ ^{2、8}	23.1	23.2	20.3	21.2
流動比率(%)※ ⁹	100.1	107.0	104.3	103.2
ギアリング・レシオ(%)※ ¹⁰	37.7	39.0	49.8	50.7
期末発行済株式数(千株)※ ¹¹	376,634	376,637	376,623	376,624

※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 = 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。

単位:百万円

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
¥2,346,081	¥2,022,520	¥3,272,801	¥3,082,641	¥2,921,287	¥2,268,488	¥1,839,445	¥1,726,917
2,304,019	—	—	—	—	—	—	—
28,863	—	—	—	—	—	—	—
13,198	—	—	—	—	—	—	—
2,183,535	1,956,623	3,161,950	2,874,422	2,728,137	2,056,023	1,665,978	1,570,155
162,545	65,896	110,851	208,219	193,149	212,465	173,466	156,761
125,844	123,038	123,134	119,405	118,847	114,084	113,280	120,787
36,701	(57,142)	(12,283)	88,813	74,301	98,381	60,185	35,974
45,569	—	—	—	—	—	—	—
37,707	—	—	—	—	—	—	—
(11,581)	—	—	—	—	—	—	—
2,713	—	—	—	—	—	—	—
42,148	(56,455)	(10,065)	92,709	77,675	100,497	61,927	38,188
34,286	(11,691)	45,697	44,271	58,074	53,279	40,426	36,336
15,956	(57,619)	(16,221)	43,729	46,249	58,370	2,362	21,000
¥ 240,204	¥ 235,517	¥ 306,813	¥ 338,933	¥ 309,411	¥ 275,232	¥ 226,955	¥ 234,773
1,193,149	1,172,739	1,209,956	1,339,114	1,195,015	1,145,191	905,823	882,299
280,108	275,837	206,363	166,655	173,881	162,180	106,229	105,568
33,949	35,277	31,239	26,708	27,329	23,979	24,653	25,138
81,733	49,933	37,606	23,617	32,540	17,442	12,408	11,574
541,256	533,590	586,290	522,068	499,939	467,063	341,738	355,725
¥ 89,836	¥ (7,395)	¥ 26,631	¥ 44,796	¥ 29,312	¥ 25,806	¥ 29,598	¥ 54,704
(82,510)	(47,761)	(42,932)	(25,687)	(28,883)	(28,548)	(19,194)	(7,874)
7,325	(55,156)	(16,301)	19,108	429	(2,742)	10,403	46,830
(8,671)	4,371	72,337	(21,029)	(13,712)	20,725	(17,700)	(39,167)
¥ 42.37	¥ (152.99)	¥ (43.07)	¥ 116.12	¥ 122.95	¥ 155.31	¥ 6.14	¥ 55.96
637.78	625.33	814.63	899.90	822.20	732.08	605.25	627.07
18	36	36	36	36	35	30	25
30.3	—	—	29.8	32.4	24.5	355.5	46.9
1.6%	(2.8)%	(0.4)%	2.9%	2.5%	4.4%	3.3%	2.1%
0.7	(2.8)	(0.5)	1.4	1.6	2.6	0.1	1.2
1.3	(4.9)	(1.3)	3.3	3.9	5.1	0.3	2.4
6.7	(21.2)	(5.0)	13.5	15.8	23.2	1.0	9.2
20.1	20.1	25.4	25.3	25.9	24.0	25.1	26.6
90.2	83.0	95.4	102.3	95.9	91.0	83.8	80.5
53.8	53.9	40.2	33.0	36.0	37.1	31.9	31.0
376,625	376,627	376,630	376,633	376,323	375,863	374,868	374,303

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
2014年12月31日及び2013年12月31日

単位:百万円

	2014	2013
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	¥ 45,081	¥ 28,635
受取手形及び売掛金	300,564	391,257
商品及び製品	137,486	158,640
仕掛品	2,968	1,622
原材料及び貯蔵品	121,871	163,347
繰延税金資産	10,237	13,540
その他	44,129	30,683
貸倒引当金	(224)	(452)
流動資産合計	662,114	787,274
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	95,161	99,767
タンク	10,436	10,833
機械装置及び運搬具	117,186	133,758
土地	154,660	155,911
建設仮勘定	11,368	3,847
その他	6,848	6,973
有形固定資産合計	395,661	411,092
無形固定資産		
のれん	1,431	1,448
借地権	3,808	3,987
ソフトウェア	5,556	5,485
その他	237	238
無形固定資産合計	11,033	11,160
投資その他の資産		
投資有価証券	40,444	40,139
長期貸付金	8,888	7,255
繰延税金資産	38,149	20,411
退職給付に係る資産	115	—
その他	20,407	19,137
貸倒引当金	(532)	(640)
投資その他の資産合計	107,472	86,303
固定資産合計	514,167	508,556
資産合計	¥1,176,282	¥1,295,831

	単位:百万円	
	2014	2013
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	¥ 284,944	¥ 384,965
短期借入金	109,673	89,298
1年内償還予定の社債	—	10,000
未払金	204,142	173,149
未払法人税等	2,713	18,153
未払費用	9,472	10,060
賞与引当金	2,202	2,146
役員賞与引当金	84	60
その他	48,374	47,746
流動負債合計	661,607	735,580
固定負債		
社債	20,000	10,000
長期借入金	79,825	111,696
繰延税金負債	3,669	3,055
退職給付引当金	—	73,005
特別修繕引当金	11,597	15,033
退職給付に係る負債	82,097	—
その他	21,168	22,107
固定負債合計	218,357	234,897
負債合計	879,964	970,478
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(2014年、2013年)	34,197	34,197
資本剰余金	22,123	22,123
利益剰余金	219,740	243,374
自己株式		
(2014年末 216,116株、2013年末 213,372株)	(182)	(180)
株主資本合計	275,878	299,515
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	2,093	1,613
繰延ヘッジ損益	289	(510)
退職給付に係る調整累計額	(6,209)	—
その他の包括利益累計額合計	(3,826)	1,102
少数株主持分	24,264	24,733
純資産合計	296,317	325,352
負債純資産合計	¥1,176,282	¥1,295,831

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

2014年1月1日～2014年12月31日及び2013年1月1日～2013年12月31日	2014	2013
売上高	¥2,997,984	¥2,953,808
売上原価	2,890,430	2,744,530
売上総利益	107,554	209,278
販売費及び一般管理費	125,611	133,847
営業利益(営業損失)	(18,057)	75,430
営業外収益		
受取利息	139	148
受取配当金	570	531
為替差益	708	700
貸倒引当金戻入額	259	100
持分法による投資利益	873	1,496
匿名組合投資利益	1,336	1,616
業務受託収入	687	—
その他	1,880	1,314
	6,456	5,909
営業外費用		
支払利息	1,697	1,931
売上割引	1,665	2,065
業務受託費用	667	—
その他	1,092	1,138
	5,121	5,136
経常利益(経常損失)	(16,723)	76,204
特別利益		
固定資産売却益	3,666	1,231
投資有価証券売却益	5	47
補助金収入	3,177	4,301
その他	638	883
	7,487	6,462
特別損失		
固定資産処分損	2,053	2,623
投資有価証券評価損	288	920
減損損失	1,575	1,780
訴訟和解金	828	—
その他	1,366	537
	6,112	5,861
税金等調整前当期純利益(税金等調整前当期純損失)	(15,347)	76,805
法人税等		
法人税、住民税及び事業税	4,020	21,483
法人税等調整額	(10,686)	(6,233)
	(6,665)	15,250
少数株主損益調整前当期純利益(少数株主損益調整前当期純損失)	(8,682)	61,555
少数株主利益	1,021	1,260
当期純利益(当期純損失)	¥ (9,703)	¥ 60,295

単位:円

	2014	2013
1株当たり情報:		
1株当たり当期純利益(当期純損失)	¥ (25.76)	¥160.09
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	38.00	36.00
1株当たり純資産	722.33	798.17

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

2014年1月1日～2014年12月31日及び2013年1月1日～2013年12月31日	2014	2013
少数株主損益調整前当期純利益(損失)	¥(8,682)	¥61,555
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	570	1,127
繰延ヘッジ損益	800	(635)
持分法適用会社に対する持分相当額	(77)	204
その他の包括利益合計	1,293	696
包括利益	(7,388)	62,251
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	(8,423)	60,947
少数株主に係る包括利益	¥ 1,034	¥ 1,303

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

2014年1月1日～2014年12月31日及び2013年1月1日～2013年12月31日

	2014	2013
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	22,123	22,113
当期変動額		
自己株式の処分	0	10
当期変動額合計	0	10
当期末残高	22,123	22,123
利益剰余金		
当期首残高	243,374	193,250
当期変動額		
剰余金の配当	(13,937)	(10,170)
当期純利益(当期純損失)	(9,703)	60,295
連結範囲の変動	1	—
合併による増加	5	—
当期変動額合計	(23,634)	50,124
当期末残高	219,740	243,374
自己株式		
当期首残高	(180)	(184)
当期変動額		
自己株式の取得	(2)	(1)
自己株式の処分	0	6
当期変動額合計	(2)	4
当期末残高	(182)	(180)
株主資本合計		
当期首残高	299,515	249,375
当期変動額		
剰余金の配当	(13,937)	(10,170)
当期純利益(当期純損失)	(9,703)	60,295
自己株式の取得	(2)	(1)
自己株式の処分	0	17
連結範囲の変動	1	—
合併による増加	5	—
当期変動額合計	(23,636)	50,139
当期末残高	275,878	299,515
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	1,613	325
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	480	1,288
当期変動額合計	480	1,288
当期末残高	2,093	1,613
繰延ヘッジ損益		
当期首残高	(510)	125
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	800	(635)
当期変動額合計	800	(635)
当期末残高	289	(510)
退職給付に係る調整累計額		
当期首残高	—	—
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(6,209)	—
当期変動額合計	(6,209)	—
当期末残高	(6,209)	—
その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	1,102	450
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(4,929)	652
当期変動額合計	(4,929)	652
当期末残高	(3,826)	1,102
少数株主持分		
当期首残高	24,733	23,957
当期変動額		
連結子会社株式の取得による持分の増減	—	65
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(468)	711
当期変動額合計	(468)	776
当期末残高	24,264	24,733
純資産合計		
当期首残高	325,352	273,783
当期変動額		
剰余金の配当	(13,937)	(10,170)
当期純利益(当期純損失)	(9,703)	60,295
自己株式の取得	(2)	(1)
自己株式の処分	0	17
連結範囲の変動	1	—
合併による増加	5	—
連結子会社株式の取得による持分の増減	—	65
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(5,398)	1,363
当期変動額合計	(29,035)	51,568
当期末残高	¥296,317	¥325,352

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

2014年1月1日～2014年12月31日及び2013年1月1日～2013年12月31日

単位:百万円

	2014	2013
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(税金等調整前当期純損失)	¥(15,347)	¥ 76,805
減価償却費	41,361	40,601
減損損失	1,575	1,780
固定資産処分損益	2,053	2,623
固定資産売却損益	(3,666)	(1,231)
投資有価証券評価損益	288	920
貸倒引当金の増減額	(330)	(174)
退職給付引当金の増減額	—	(1,491)
退職給付に係る負債の増減額	(1,657)	—
退職給付に係る資産の増減額	(32)	—
特別修繕引当金の増減額	(3,436)	(857)
受取利息及び受取配当金	(709)	(680)
支払利息及び売上割引	3,362	3,997
売上債権の増減額	91,532	(13,482)
たな卸資産の増減額	61,299	(46,069)
仕入債務の増減額	(91,459)	45,957
その他	10,725	653
小計	95,559	109,353
利息及び配当金の受取額	855	681
利息の支払額	(3,489)	(3,997)
法人税等の支払額	(20,191)	(10,904)
営業活動によるキャッシュ・フロー	72,733	95,133
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	(26,950)	(25,028)
無形固定資産の取得による支出	(2,358)	(2,842)
有形固定資産の売却による収入	4,920	2,421
投資有価証券の取得による支出	(9)	(136)
投資有価証券の売却による収入	49	109
短期貸付金の純増減額	1,287	2,809
長期貸付けによる支出	(2,389)	(2,506)
長期貸付金の回収による収入	8	2
その他	(2,710)	(2,365)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(28,151)	(27,534)
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	(2,135)	(2,399)
コマーシャル・ペーパーの純増減額	—	(26,000)
長期借入れによる収入	15,000	1,300
長期借入金の返済による支出	(24,360)	(2,795)
社債の発行による収入	10,000	—
社債の償還による支出	(10,000)	(15,000)
自己株式の取得による支出	(2)	(1)
自己株式の売却による収入	0	17
リース債務の返済による支出	(1,526)	(1,551)
配当金の支払額	(13,937)	(10,170)
少数株主への配当金の支払額	(683)	(592)
その他	(502)	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	(28,148)	(57,193)
現金及び現金同等物の増減額	16,433	10,405
現金及び現金同等物の期首残高	27,428	16,979
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	1	—
連結子会社の合併による現金及び現金同等物の増減額	13	43
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 43,877	¥ 27,428

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:

	2014	2013
連結貸借対照表上の現金及び預金	¥ 45,081	¥ 28,635
預入期間が3ヶ月を超える定期預金	(1,204)	(1,206)
現金及び現金同等物	¥ 43,877	¥ 27,428

業務データ

12月31日に終了した各事業年度

	2014	2013	2012	2011	2010
製油所データ：					
原油処理実績(千KL) ^{※1}	22,182	21,782	21,053	26,212	25,168
グループ製油所の稼働率(%) ^{※1}	86.6	94.6	91.6	93.2	84.2
販売データ：					
石油製品販売数量(千KL)					
揮発油	8,694	8,952	9,060	9,494	9,089
JET燃料	1,791	1,856	2,158	2,077	2,105
灯油	2,681	2,710	2,830	2,816	2,407
軽油	5,395	5,264	4,999	4,952	4,377
A重油	1,836	1,720	1,634	1,610	1,433
C重油	1,263	1,325	1,928	1,769	1,424
その他 ^{※2}	4,022	4,157	4,042	4,195	4,196
国内販売合計	25,681	25,985	26,649	26,914	25,031
輸出	2,063	1,558	574	3,548	4,606
総合計(千KL)	27,744	27,543	27,223	30,462	29,637
ガソリンマーケットシェア(%) ^{※3}	16.1	15.6	15.5	15.5	15.0
ハイオクガソリンマーケットシェア(%) ^{※3}	18.3	16.9	16.6	16.6	16.4
固定式サービスステーション数	3,339	3,464	3,633	3,782	3,948
セルフサービスステーション数	993	990	978	963	960

※1 四日市製油所、京浜製油所、山口製油所の合計。

※2 ナフサ、LPG、潤滑油、アスファルト、生焚原油、石炭などを含む。カーゴトレードは除く。

※3 当社調べ

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2014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、2014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) 他社との競争、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争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

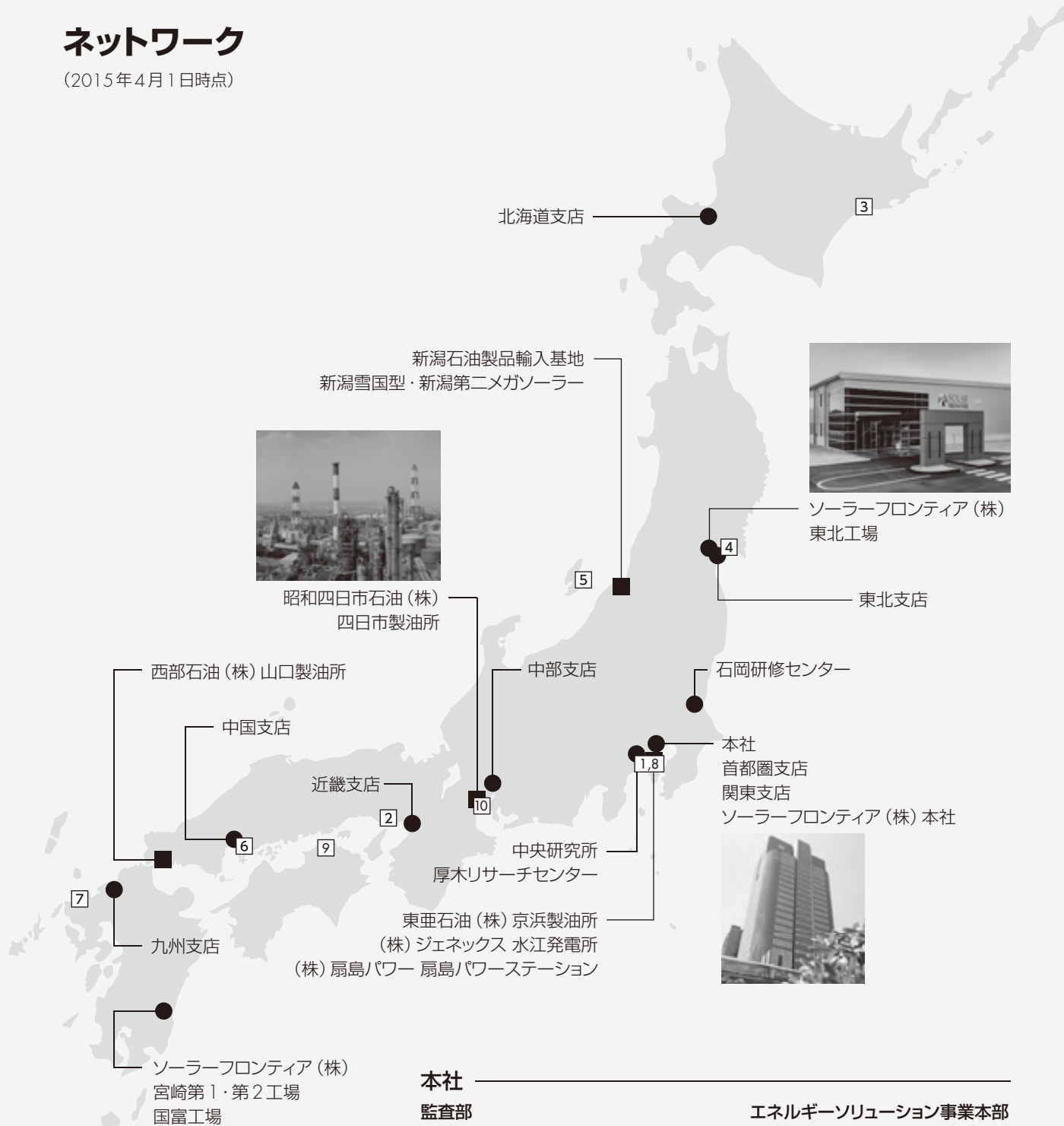
当社グループは、製品販売等の事業に関連して顧客情報ははじめとする個人情報を取得して利用しており、その取り扱いについては社内管理体制を構築し、細心の注意を払っておりますが、これらが何らかの理由により流出したり悪用されたりした場合には、法的責任を負う可能性がある他、ブランドイメージの低下を招き、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を与える可能性があります。

(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長期期待運用収益率がその前提条件として設定されております。基礎率等に関する実際の数値が前提条件と異なる場合、又は前提条件が変更された場合、その影響は累計され、将来にわたって定期的に認識されることになるため、退職給付債務の金額及び将来期間において認識される費用に影響を与えることになります。

ネットワーク

(2015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

石油事業本部

- ・営業企画部
- ・環境安全(HSSE)部
- ・技術商品部
- ・供給部
- ・研究開発部
- ・原油船舶部
- ・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
- ・ペトロケミカル事業推進チーム
- ・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

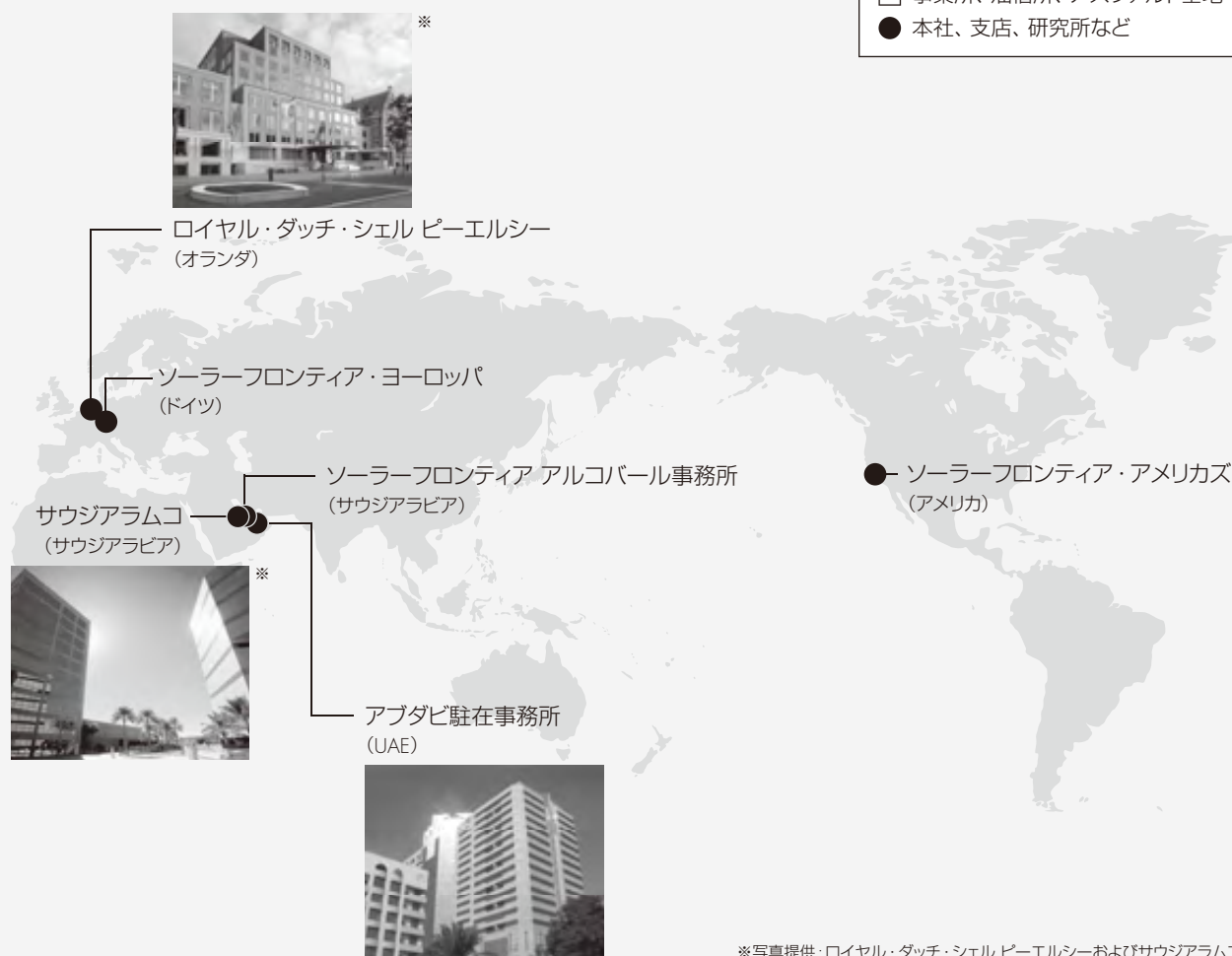
エネルギーソリューション事業本部

- ・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

- ・経営企画部
- ・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、発電所
- 事業所、油槽所、アスファルト基地
- 本社、支店、研究所など



※写真提供：ロイヤル・ダッチ・シェル ピーエルシーおよびサウジアラムコ

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

アスファルト基地

- 横浜アスファルト基地 ⑧
- 高松アスファルト基地 ⑨
- 三重プラント ⑩

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
- 東北工場

発電所

- (株) ジェネックス 水江発電所
- (株) 扇島パワー 扇島パワーステーション
- 新潟雪国型・新潟第二メガソーラー

主な子会社・関連会社

(2014年12月31日時点)

会社名	主な事業内容
連結子会社 (30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)	●太陽電池パネル・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
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
上燃 (株)	●石油製品販売
林物産 (株)	●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
日商砵油 (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
昭和シェルビジネス&ITソリューションズ (株)	●IT関連サービスの提供
他8社	
持分法適用関連会社 (12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
(株) 扇島パワー	●発電

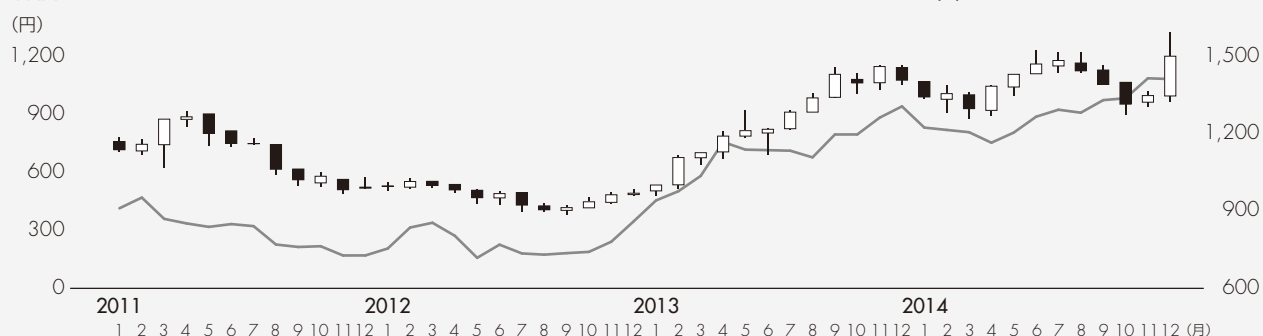
株主メモ

(2014年12月31日時点)

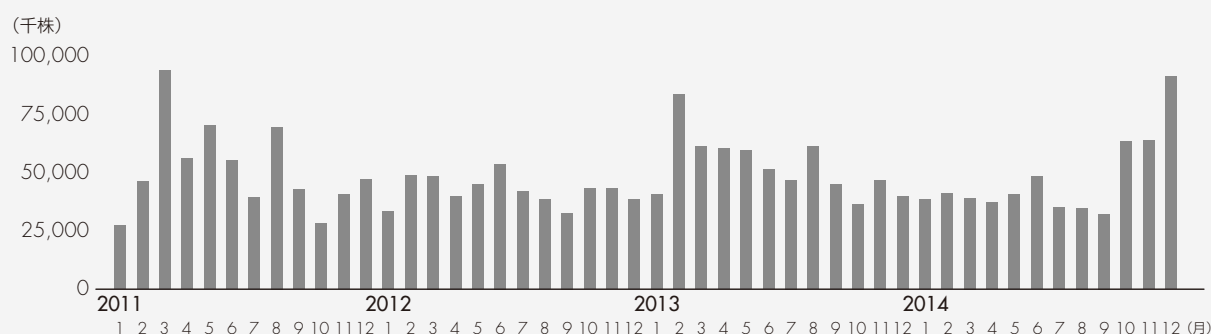
設立年月日	1985(昭和60)年1月1日
発行可能株式総数	440,000,000株
発行済株式総数	376,850,400株
資本金	34,197,585,900円
従業員数	862人
系列SS総数(固定式)	3,339カ所
総株主数	50,499人
上場市場	東京証券取引所
証券コード	5002
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 〒168-0063 東京都杉並区和泉2-8-4
会計監査人	あらた監査法人
定時株主総会	毎年3月

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)	12,533.3	3.33
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	10,913.1	2.90
ザ・アングロサクソン・ペトロリウム・カンパニー・リミテッド	6,784.0	1.80
資産管理サービス信託銀行株式会社(投信受入担保口)	4,360.1	1.16
野村證券株式会社	4,355.0	1.16
BNPパリバ証券株式会社	4,100.0	1.09
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	2,494.3	0.66
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー	2,329.8	0.62
10社の合計	229,510.8	60.90

株価の推移



出来高の推移





FTSE4Good

「FTSE4Good Index Series」に2004年から
11年連続で組み入れられています。

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。

昭和シェル石油

〒135-8074 東京都港区台場2丁目3番2号(台場フロンティアビル)
TEL: (03) 5531-5793

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

