

コーポレートレポート **2016** [2015年12月期]

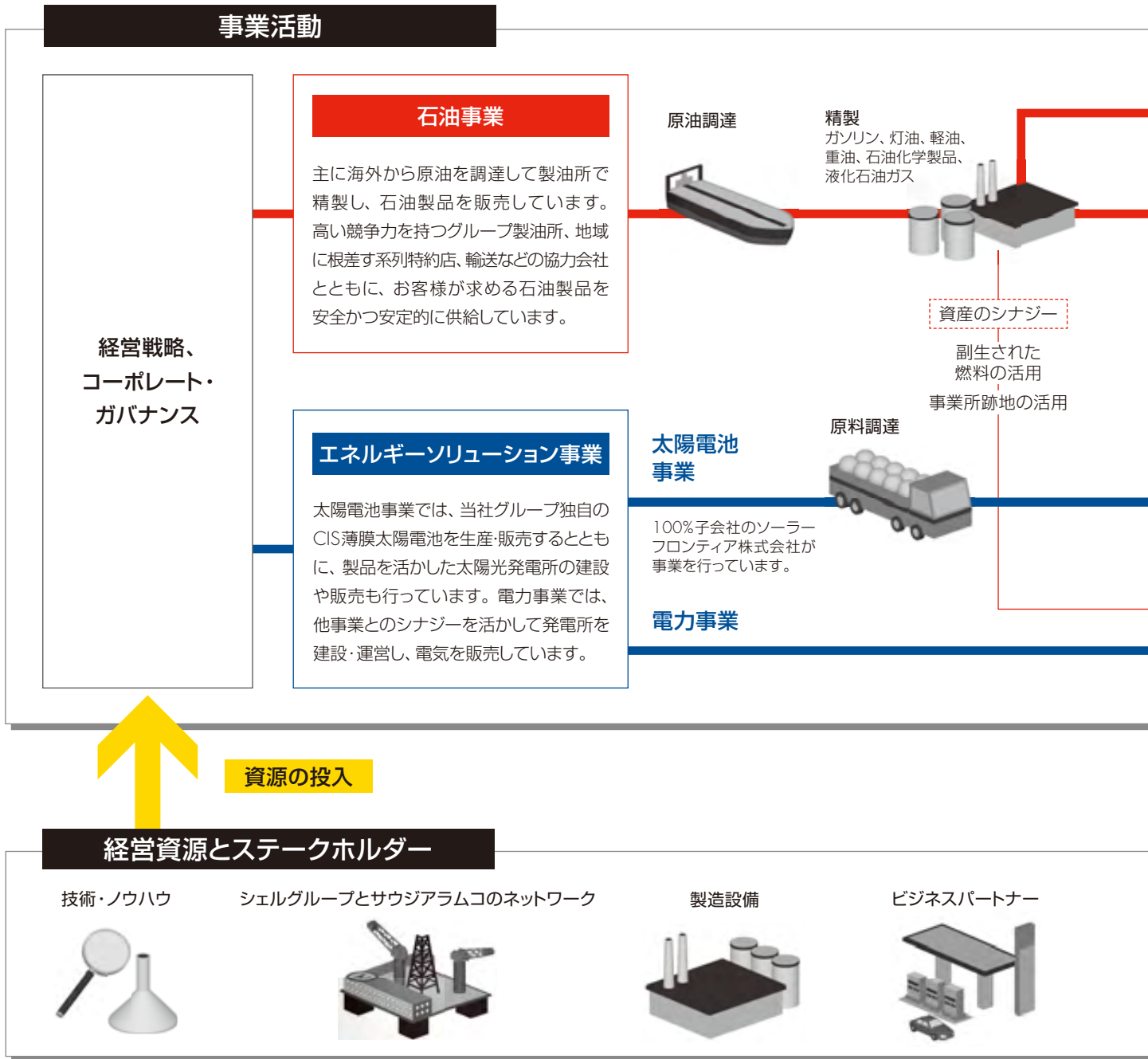
ENERGIZING THE FUTURE



昭和シェル石油

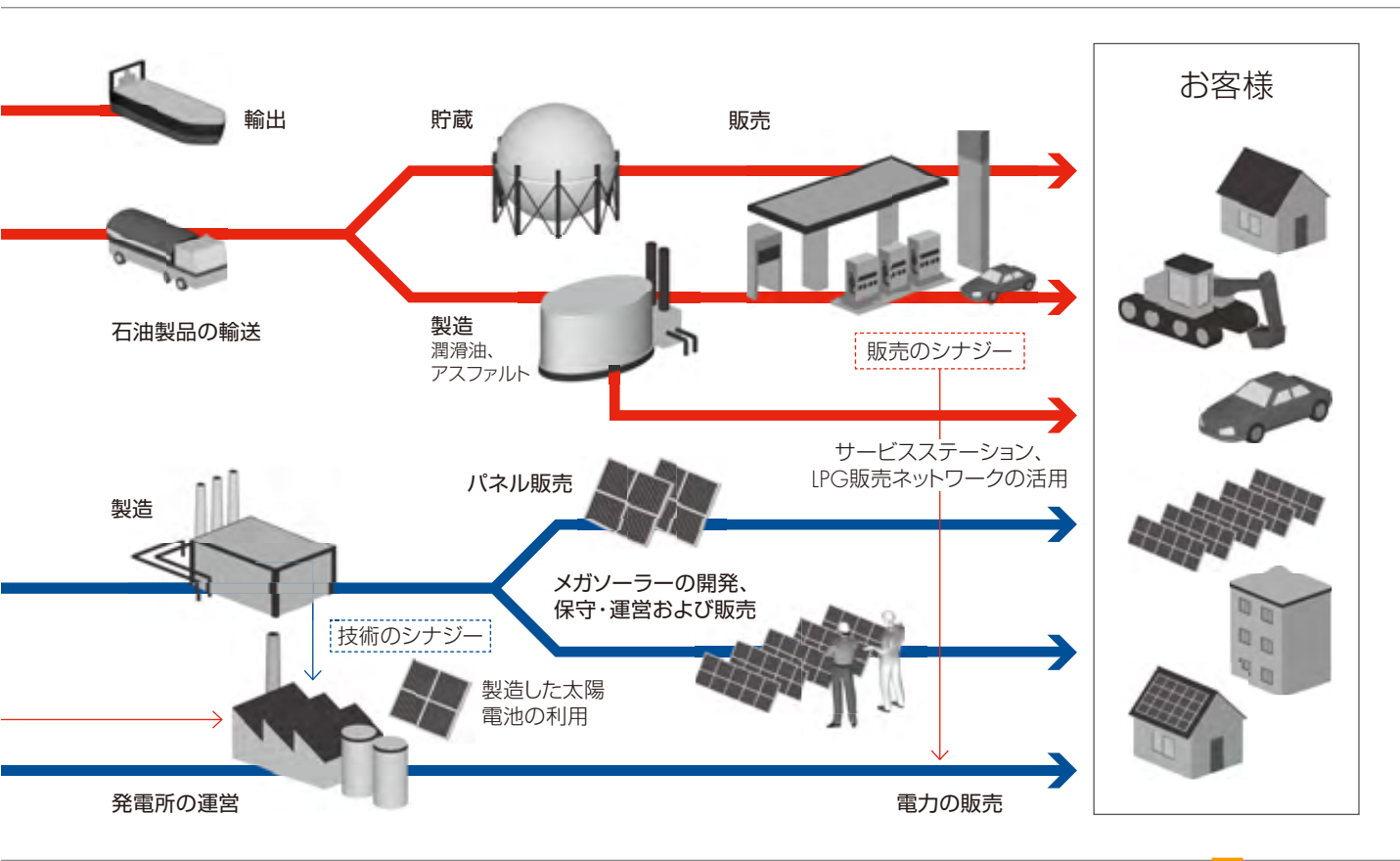


ビジネスモデル

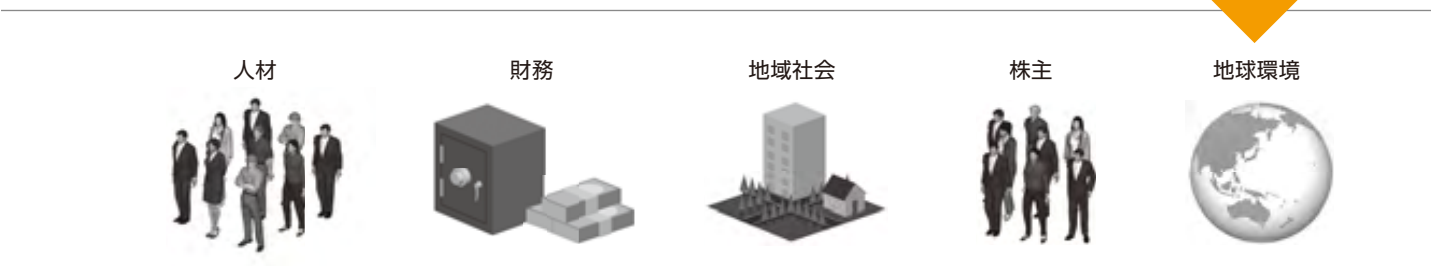


CONTENTS

<p>2 これまでのあゆみ</p> <p>4 グループCEOインタビュー</p> <p>12 コーポレート・ガバナンス</p>	<p>20 事業活動</p> <p>20 特集: TO THE NEXT GROWTH STAGE</p> <p>22 石油事業</p> <p>28 エネルギーソリューション事業</p>	
---	---	--



活動成果の還元



36 経営資源

- 36 安全操業・安定供給
- 38 環境保全と研究開発の取り組み
- 43 人材力の強化
- 46 地域・社会貢献活動

47 財務・会社データ

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評議会（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。

CSR Book (WEBサイトに掲載) :

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。2016年6月の発行を予定しています。

[Web](http://www.showa-shell.co.jp/csr/index.html) <http://www.showa-shell.co.jp/csr/index.html>



これまでのあゆみ

創業～

- 1900 サミュエル商会がライジングサン石油(株)を設立
- 1942 早山・新津・旭の3社が合併し、昭和石油(株)を設立
- 1948 ライジングサン石油(株)からシェル石油(株)と改称
- 1951 シェルグループと昭和石油(株)が資本提携
- 1961 シェル石油(株)、アスファルト販売開始
- 1967 西部石油(株)と資本提携
- 1973 POSによる先進的な販売管理システム開始
- 1978 日本の安定的なエネルギー供給を目指し太陽電池の研究を開始



ランプ用灯油、ロウソク、ベンジンを販売(1900年)



自動車用ガソリン「赤貝印」「黒貝印」販売(1917年)

1985年～2004年

- 1985 シェル石油(株)と昭和石油(株)が合併し、昭和シェル石油(株)発足
- 1993 CIS薄膜太陽電池の研究開発開始



新次元ハイオクガソリン「フォーミュラシェルスーパース」発売(1987年)



業界初のポイントバックシステムを採用した「Xカード」の運用を開始(1995年)

1996年～

「ジャンプ21」変革期

競争激化を見据え、石油精製販売事業への資源の集中と合理化、事業ポートフォリオの再構築に着手

- 1996 四日市製油所で高機能装置を備えた「重油分解センター」が稼働開始、付加価値の高い製品をより多く生産できる体制へ
- 1999 新潟製油所を閉鎖
- 2000 川崎地区のグループ製油所を統合



新ハイオクガソリン「シェル ピュラ」発売(2002年)

業界・社会情勢

1910年代

輸入自動車によりモータリゼーションが進展

1940年代

戦時体制が進行。太平洋戦争を経て1945年に第二次世界大戦終戦

1950～60年代

- 戦後の復興～高度経済成長
- 1962年に原油輸入が自由化
- 1964年、東京オリンピックにあわせて東海道新幹線が開業、1969年には東名高速道路が全線開通
- 国内自動車保有台数が急増

1970年代

- 第1次・第2次オイルショック
- 国のエネルギー安全保障の強化のため、資源エネルギー庁が創設され、石油備蓄法が施行
- 本格的な自動車社会到来

1980年代

1986年、一定秩序のもとでガソリン・灯油・軽油の輸入を促進する特石法^{*}が施行。輸入事業者は実質的に石油元売会社へと限定

^{*}特石法:「特定石油製品輸入暫定措置法」の略。石油製品の輸入に関する法律。輸入業者に備蓄、品質調整、代替供給の義務を課し、実質的には輸入業者は石油会社に限定されていた。自由化・国際化の流れの中で、1996年3月末に廃止された。

国内燃料油
需要の推移

1965

1970

1980

2005年～2012年

2013年～

2005年～

「新たな創業」期

さらなる構造的コスト削減に加え、コアビジネスの成長と新規ビジネスの基盤整備を推進

- 2005 ●太陽電池事業の事業化を決定
 - 富士石油(株)との石油製品取引契約を締結
- 2008 住友商事(株)とLPG事業を統合、(株)エネサンスホールディングスを設立

2010年～

中期経営ビジョン「変化に克ち、未来を拓く」

事業環境の変化を捉え、石油事業の競争力を強化するとともに、新しいエネルギーを展開

- 2010 扇島パワーステーション1号機、2号機が営業運転開始
- 2011 ●東亜石油(株)京浜製油所扇町工場を閉鎖
 - CIS薄膜太陽電池 国富工場が稼働開始



共通ポイントプログラム「Ponta」を導入(2010年)



サービスステーションにおける新決済サービス「Shell EasyPay」を導入(2012年)

2013年～

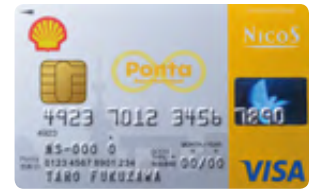
中期経営アクションプラン(～2017年)

圧倒的な競争力を持つ総合エネルギー企業を目指し、各事業の価値最大化に向けた戦略を展開

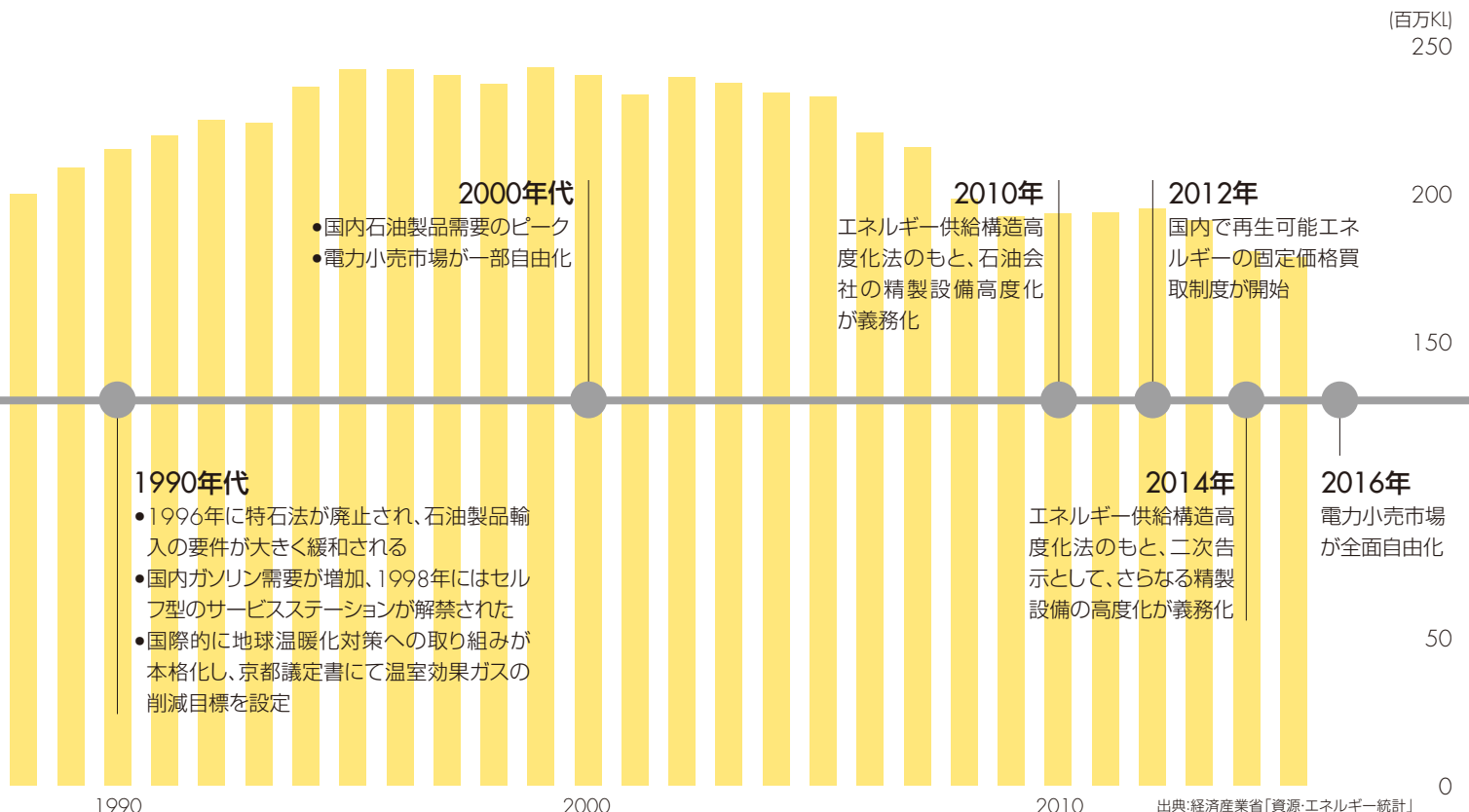
- 2013 東燃ゼネラル石油(株)と石油製品供給における協業を開始
- 2015 ●コスモ石油(株)、住友商事(株)、東燃ゼネラル石油(株)とLPG事業を統合、ジクシス(株)を設立
 - CIS薄膜太陽電池 東北工場が完成
 - コスモ石油(株)と四日市地区の製油所における事業提携に合意
 - 出光興産(株)と経営統合に関する基本合意書締結
 - 京浜バイオマス発電所が営業運転開始
- 2016 ●扇島パワーステーション3号機が営業運転開始
 - 電力の低圧小売事業を開始



新ハイオクガソリン「Shell V-Power」発売(2014年)



「シェル-Pontaクレジットカード」を導入(2015年)



1990年代

- 1996年に特石法が廃止され、石油製品輸入の要件が大きく緩和される
- 国内ガソリン需要が増加、1998年にはセルフ型のサービスステーションが解禁された
- 国際的に地球温暖化対策への取り組みが本格化し、京都議定書にて温室効果ガスの削減目標を設定

2000年代

- 国内石油製品需要のピーク
- 電力小売市場が一部自由化

2010年

エネルギー供給構造高度化法のもと、石油会社の精製設備高度化が義務化

2012年

国内で再生可能エネルギーの固定価格買取制度が開始

2014年

エネルギー供給構造高度化法のもと、二次告示として、さらなる精製設備の高度化が義務化

2016年

電力小売市場が全面自由化

グループCEOインタビュー

真に競争力のあるグローバルエネルギー企業を目指し
変革活動の最終章、経営統合へ



代表取締役社長
グループCEO (最高経営責任者)

龜岡 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。

Q1 2015年の業績は前期比で増益となりました。総括を聞かせてください。

厳しい事業環境の中でグループとして増益を達成

2014年に引き続き、2015年も外部環境の変化に大きく影響を受けた1年でした。

石油事業では、原油価格の下落に伴い、年間を通じて原油コストに先行して石油製品価格が低下するタイムラグ影響が発生し、マージンが圧迫される厳しい環境が続きました。その中で、当社が実質的な利益として重要な経営指標と位置付けているCCSベース*の利益が前期比で増益となり堅調な業績を残せたことは、中期経営アクションプランを実行し、着実に収益基盤を強化してきた結果だと考えています。

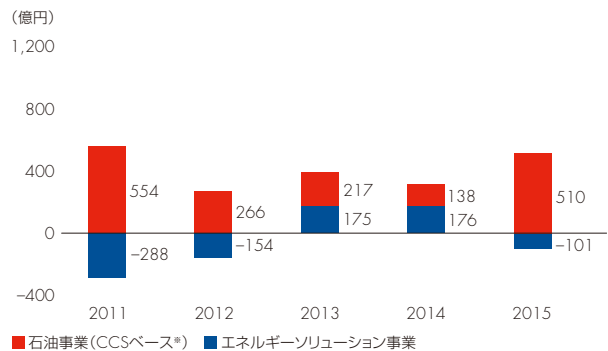
太陽電池事業においては、当社が主要なマーケットと位置付けてきた国内で、固定価格買取制度における電力買取価格が大幅に低下するとともに、一部の電力会社では出力抑制の無制限化が導入されました。その結果、当初の想定以上に新規案件への投資が冷え込み、パネル販売価格が低下しました。このような環境変化を受け、国内では将来も安定した需要が見込まれる住宅向けに注力するとともに、今後も高い成長が見込まれる海外市場での販売基盤の拡充を進めました。しかし、相対的に販売単価が低い海外向け出荷が急拡大したことで平均販売単価が低下し、コスト低減のペースを上回ったことにより、業績としては前期比で大幅な減益となりました。一方で新技術を導入した新工場の立ち上げや新しいビジネスモデルの展

開などを着実に進め、中期的な成長に向けて多くの種まきを実行した1年でもありました。

電力事業においては、原油価格の下落に伴い取引所価格が下落する厳しい市況環境でしたが、発電所の効率的かつ安定的な稼働、さらに中長期的な収益安定性の観点から小売りや卸売りを強化してきた成果が表れたこと、新たな発電所「京浜バイオマス発電所」を計画より前倒して立ち上げたことで、堅調な利益を確保しました。

厳しい事業環境に各事業が柔軟に対応しながら、中期的な戦略を着実に遂行することで前期比増益を達成したことは、昭和シェル石油グループの力として評価しています。

事業別営業利益（損失）



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

Q2 中期経営アクションプランは、3年が経過して着実に進捗しています。そのポイントと、重点課題としてきた企業文化の変革についても教えてください。

石油事業—「国内最高の収益性」に向かって着実に戦略を実行

いかなる事業環境下でも国内最高の収益性を確保するため、サプライチェーン全体で競争力強化を継続しています。

精製・供給面では、自社グループの枠組みにとどまることなく、地域や事業分野ごとに競争力強化を進めています。四日市地域で、2015年4月にコスモ石油株式会社と製油所間連携に合意、これによって高度化法*二次告示への対応にも目途をつけました。同社とは、アスファルト分野においても物流の提携を開始しています。一方、石油化学分野では、国内のガソリン需要減少と、アジアにおける石油化学製品需要の増加に対応した生産設備増強を進め、2016年に稼働を開始しました。

販売面では、国内石油製品の需要が減少する中でも

販売規模を維持するための製品・サービスの差別化戦略に継続して取り組んでいます。サービスステーション(SS)向けの施策だけでなく、潤滑油やアスファルトといった高付加価値製品の分野でもお客様のニーズに的確に合致した製品の開発・販売を強化し、これらの成果が2015年の堅調な販売実績として表れています。さらに2016年4月からは、SSやLPGの販売ネットワークを活用したご家庭向けの電力販売を開始し、グループ内のシナジーを追求した戦略も進めてまいります。

効率化と付加価値の向上を両面で追求する戦略が順調に進捗しており、石油事業の収益力は着実に高まっていると考えています。

*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。詳細はp23を参照。

太陽電池事業 — 「グローバルリーダー」を目指し、技術を活かして付加価値を向上

2015年に開かれたCOP21におけるパリ協定に象徴されるように、世界の国々が協力して温室効果ガスの排出削減を本格的に進める中、当社は競争力の高い太陽光発電システムを提供することで、再生可能エネルギーの普及に貢献していく考えです。

このためには、太陽光発電システム全体のコストを低減し、世界のあらゆる地域で受け入れられる経済性の実現が不可欠であることから、当社グループは独自の技術を活かしたコスト低減と製品開発を強化しています。実現に向けた大きな一歩として、2015年に新しく東北工場を立ち上げました。当社では、この工場を将来の海外生産拠点のモデル工場と位置付けており、最新の量産技術によって世界トップレベルの生産コストを実現する計画です。実際の生産ラインで新しい技術の検証プロセスを一つ一つ重ね、いよいよ商業生産を始めます。

販売面では、付加価値型の販売に注力しています。その一つが国内の住宅向け販売で、設置提案からアフターケアまでの一貫したサービス提供や、省エネルギー住宅の

普及に向けたシステム提供を強化しています。もう一つが太陽光発電所を開発して販売する事業であり、日本での開発に加え、新たに米国で本格展開を開始しました。このビジネスは、実発電量が多いCISの特性を活かすとともに、大規模な太陽光発電所を完成させるまでのプロセスを担うことから大きな付加価値を提供することができ、今後も国内外で事業拡大する計画です。加えて、本格的な世界展開を早期に進めるため、2015年は海外の新市場の開拓にも積極的に取り組みました。

太陽光発電の普及ならびに当社グループの長期的な成長のカギである技術の進化についても、パネルのエネルギー変換効率を高める研究開発を進めています。小型の試作セルで世界記録を達成するなど、着実に成果を出しています。

事業環境が大きく変化する中、中期的な視点からこのような戦略を着実に進め、2016年はさらにその成果を出す段階に入ります。早期に再度の黒字化を目指し、グローバルリーダーへと成長する基盤を築きます。

電力事業 — 長期安定的な収益性を確立し、スピーディーに事業を拡大

将来に向けて原子力発電所の再稼働、新規参入者の増加、燃料価格の乱高下といった事業環境変化が見込まれる中、外的要因に大きく左右されない安定した収益性を確立しながら事業を拡大することを目指し、発電と販売の両面でスピーディーに事業を展開しています。

石油事業の資産の有効活用や他社との協業によって、競争力が高く、また環境にも配慮した電源を開発することで発電規模を拡大しており、2015年から2016年にかけて新たに2基の発電所が稼働開始しました。これを見据え、

小売りと卸売りを中心に販売規模を拡大し、電力供給者として安定した事業・収益基盤を構築してきました。その一環として、電力小売りが全面自由化された2016年4月に石油事業が持つSSやLPGの販売網を活用し、家庭向けの小売販売を開始しました。これまで法人向けの販売がメインでしたが、電力消費パターンの異なるご家庭にも販売することで、さらに安定した収益基盤を構築していく計画です。

グループ全体として価値を最大化する文化が定着

中期経営アクションプランでは、構造的なコスト競争力の強化を進めてきました。短期的な利益の拡大は、コスト削減によって達成できますが、持続的な成長のためには事業の価値を高めることが不可欠です。そのためには、それに相応しい企業文化が必要です。

昨年も申し上げましたが、当社では毎年、社員意識調査を実施しており、2012年のワースト3の項目を改善することを企業文化の変革の指標としてきました。最も悪かったのが「部門の垣根を越えた協力関係」という項目。コスト削減も、部門の利益だけを考えると全社最適にならないこ

ともありますから、意識してこの項目の改善に取り組みました。

その一つの成果として、2014年に導入したハイオクガソリン「Shell V-Power」があります。これ以前の「シェルピューラ」というハイオクガソリンについては、地域を限定して販売していました。全国展開すると配送コストが高くなるからです。「Shell V-Power」の導入においては、どうすれば全国の皆様に付加価値の高い製品をお届けできるかを考えました。配送と販売の両部門がディスカッションを重ね、配送コストをかけてでも高付加価値商品の販売数

量が増えれば、事業全体として、さらには系列特約店を含めたバリューチェーン全体で利益が拡大するという結論を見出し、運送会社や油槽所などのビジネスパートナーにも多くの協力をあおぎながら全国展開を実現しました。

各部門から専任者を選び、BPR*にも取り組みました。ある部門の業務範囲を少し広げることで、他の部門の業務が

大きく削減されるなど、部門を超えた業務フローの改善・効率化が着々と進みました。また、効率化の優良事例を全社で共有することでも成果が出ました。社員意識調査の結果も年々改善しており、グループ丸で価値を生み出すという文化が根付いてきたと実感しています。

※ BPR: Business Process Re-engineering (業務プロセス改善)

2016年を総仕上げの年に

中期経営アクションプランは2013年から2017年までの5年間で取り組んでいます。出光興産株式会社との経営統合に向かう中で、1年前倒して2016年を同プラン

の総仕上げの年と位置付け、新会社のロケットスタートに繋がりたいと考えています。

Q3 出光興産株式会社と経営統合について基本合意しました。昭和シェル石油グループは、石油業界の中でも競争力が高いと言われています。単独で成長する選択肢もある中、経営統合へ向かった背景を教えてください。

持続的な成長と社会へのエネルギーの安定供給を両立させるため、数年前から真剣に検討

石油製品の需要は2000年代に入って完全に頭打ちとなり、業界全体の供給過剰が収益を圧迫する一因となっています。高度化法によって精製設備の削減が進み、需給は改善していますが、国民のライフスタイルの変化や環境規制の強化などを背景に、社会に求められるエネルギーが変わり、石油製品の需要が減少し続けることは明白です。

当社は特石法*の廃止により石油製品の輸入が事実上自由化された1996年以前から構造的なコスト削減に取り組み、2010年に高度化法に対応して業界他社が精製能力削減を進める前に製油所の閉鎖を決めるなど、常に業界の中で先駆けて事業変革を進めてきました。さらにはいかなる環境下でも業界最高の収益性を確保するため、2013年からは中期経営アクションプランを進め、強固な収益および財務基盤を築いてきました。しかし、長期的に日本のエネルギー・セキュリティを支え、さらに時代が求める新しいエネルギーを供給できる総合エネルギー企業と

して成長するためには、現在の個社の努力や部分的な事業提携では限界があります。経営統合によって石油事業の抜本的な効率化を行い、強固な事業基盤と安定的な収益基盤を再構築することが不可欠であると以前から考えてきました。

あらゆる可能性をスタディした結果、パートナーとして最も適していると判断したのが出光興産でした。当社同様に国内石油事業で設備の最適化を積極的に進め、効率的で持続的な供給基盤の構築を追求しています。両社で「屈指の競争力を有する真のリーディングカンパニー」を作ることで合意し、2015年11月に合併を基本方針として基本合意書を締結しました。

※特石法：「特定石油製品輸入暫定措置法」の略。石油製品の輸入に関する法律。輸入業者に備蓄、品質調整、代替供給の義務を課し、実質的には輸入業者は石油会社に限定されていた。自由化・国際化の流れの中で、1996年3月末に廃止された。

Q4 経営統合によってどのような会社を目指すのでしょうか。

石油事業で強固な事業基盤と競争力を実現、そして新しいエネルギー企業へ

我々のサプライチェーンは、系列特約店をはじめとする非常に多くのビジネスパートナーの協力によって成り立っています。統合によって、ビジネスパートナーとともにさらに強固なサプライチェーンを構築すること、そして統合効果を徹底的に追求することで、さらに安定した収益基盤を築く。その結果として、日本のエネルギー・セキュリティを持続的に支えていくことができると考えています。

また、経営統合により、効率化を追求することで生み出される新たなリソースを、事業範囲が広がることで得られる成長機会に投じることができます。国内の安定した収益基盤のもとでグローバル展開を積極的に進めるとともに、両社がこれまで培ってきた経験・ノウハウを活用し、日本企業だからこそできる、社会や環境の課題解決に貢献する新しいエネルギー企業のモデルを構築したいと考えています。

Q5

統合後の石油・石油化学分野の基本戦略やシナジーの見込みを教えてください。

効率性の追求と規律ある成長投資によって安定的なキャッシュ・フローを生み出すビジネスへ

まず、両社の資産の有効活用を徹底的に進めます。製造業の経営統合というと主要生産設備の合理化に目が向きがちですが、両社とも製油所設備の効率性への拘りは共通していて、他社と比較してより積極的に競争力の低い製油所を閉鎖しています。製油所設備の付加価値生産能力は業界のナンバー1と2で、稼働率も高い水準にあります。よって経営統合に伴う製油所の統廃合については現時点で予定しておらず、競争力の高い両社の製油所の運営を最適化することでシナジーを創出していく考えです。加えて、石油化学事業のような多くの成長機会が見込まれる分野においては、将来の事業環境を慎重に見極め、財務規律を重視しながら成長投資を行っていくつもりです。

一方、販売面では、両社あわせて約7,000カ所の巨大なSSネットワークが誕生します。当社は都市部のSSが多い一方で、出光興産は全国にバランスよく有しています。統合後はより広範に製品・サービスをお届けすることで、配送などでは規模の効率性も高めることができます。

これらをあわせた効率化や付加価値の向上によるシナジー効果については、統合5年目までに年間500億円と見積もっています。これはお互いの業務を詳しく調査する以前に、限られた情報の中から算出した最低限の数字です。オペレーションの統合を具体的に進めたらさらに積み上がりますし、前倒しもできると確信しています。早期に安定したキャッシュ・フローの創出を実現していきます。

基本合意の概要

経営統合の方式	合併を基本方針として、今後両社で検討・協議のうえ決定
本社所在地	発足日、または統合後できる限り早期に、両社の本社所在地ではない新たな場所とする
コーポレート・ガバナンス	独立した社外取締役を2名以上選任するなど、コーポレートガバナンス・コードに提示されている考え方を積極的に採用
取締役会の構成	代表取締役および業務執行取締役候補者については、当面は両社から同数ずつ指名
ブランドの取扱い	一定期間は両社の既存ブランドを併用 一定期間経過後は、国内SSブランドに新ブランドを用いることを積極的に検討
経営統合の検討体制	両社代表取締役社長を共同委員長とする統合検討委員会を組織 詳細な事項は傘下の分科会にて協議
シナジー	統合5年目に総額500億円程度（年間） 需給・生産計画の最適化、物流最適化、販売・間接部門の効率化等による

Q6

経営統合に向けた準備の進捗を教えてください。

統合初日からロケットスタートを切るべく、協議と交流を加速

2015年10月、両社ともに統合準備室を設け、その傘下に部門単位で分科会を設置し、競争法で許される分野から順次、統合協議を進めています。出光興産の月岡社長と私は定期的に会合を持ち、トップとして決定すべき事項の議論を重ねています。競争法上の審査やデュー・ディリ

ジェンスを経て最終合意し、両社の株主総会で承認された後、2016年10月から2017年4月の間に統合会社を発足させる予定としています。

競争法上の関係から、事業に関する深い議論はまだできませんが、お互いの築いてきた文化や価値観を知り合う

スケジュール

統合検討委員会・分科会での検討、協議

2015年7月30日公表

- 協議本格化
- ロイヤル・ダッチ・シェルと出光興産間の株式譲渡契約の締結

2015年11月12日公表

- 基本合意書の締結
- 経営統合に向けて、主に以下の事項を実施
- デュー・ディリジェンス
 - 最終契約の締結
 - 両社株主総会での承認

2016年10月～2017年4月*

- 統合会社発足

* 競争法上の関係当局の審査等の手続の遅延、統合初日から円滑に業務を開始するための経営統合準備スケジュールの検証および進捗の遅延などの理由で、スケジュールの変更の必要が生じた場合には、別途協議のうえ、変更予定



ための交流は進めています。長い歴史を持つお互いの価値観の源泉を知り、お客様や社会にとってどんな存在でありたいかを両社の社員が十分に議論したうえで、お互いの良い部分は残しつつ、新会社としての新しい文化を形成す

ることは非常に重要だと考えています。法的な手続きを終えた後、速やかに経営統合し、新会社が統合初日からまさに一丸となってロケットスタートを切ることができるよう準備を進めています。

Q7 新会社の文化や組織について、考えを聞かせてください。

両社が大切にしてきたマインドと気概は新会社でも重要な経営資産

昭和シェル石油には、全グループ社員が参加して作った「私たちのエネルギーで未来を元気にします」というグループ経営理念があります。私たち「は」ではなく「の」であることがポイントで、当社グループが各事業で供給するエネルギーと、自らが持つ活力としてのエネルギーで未来を元気にするという意味をこめています。時代が変わり、社会が変わってお客様のニーズも変わる中でもこのマインドを持っていれば、その時々の子会社の期待に応えたエネルギーを供給し、成長していくことができると考えています。出光興産の基本的な理念においても社員一人ひとりの考えや自主性が尊重されており、表現の仕方は違っても持っているマインドは同じだと感じています。

また、日系と外資系の違いを指摘する声もありますが、逆に共通点もあると思います。出光興産は日本にエネル

ギーを安定供給する強い信念を持って世界の中で戦ってきました。我々はシェルグループの関係会社であったものの、日本に根差し、日本のお客様や社会に必要とされる会社として独自の事業展開をするため、シェルグループと議論・交渉してきた歴史があります。使命のために戦う両社の気概は「日本発の新しいエネルギー企業」を作るうえで共通に活かせる経営資産だと感じています。

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	顧客 志向	先進性	活力	持続的 成長
-----------	----------	-----	----	-----------

社会やお客様のニーズに迅速に対応するためにはフラットな組織と活発な議論が必要

社会のニーズやお客様のニーズの変化は本当に速い。だから意思決定が速い組織、つまり必要な権限が移譲され、責任が明確にされた経営執行体制が必要だと考えています。そしてフラットな組織も必要です。社員一人ひとりがそれぞれの価値観を持って意見を出し合い、活発に議論すること、そこから素晴らしいアイデアを生み出すこと

が、多様化するお客様のニーズにお応えしていくためには大切です。

加えて、昭和シェル石油でも追求してきた「全体最適」という価値観も重要です。部門や事業の垣根を越えた価値創造により、新会社の事業機会はさらに広がるはずで

社員、特約店やビジネスパートナーの皆様が「経営統合して良かった」と思える会社に

社員が新会社に誇りを持って生き活きと、充実感をもって働くこと、これも私が大切にしたいことです。自分の力が十分発揮できる、社員同士で力を合わせると大きな価値が生まれる、それによって社会に価値を提供している、社員一人ひとりがこんなことを日常的に感じられる

環境を作りたいですね。社員や系列特約店、協力会社の皆さんが「統合して良かった」、新会社になって入社する若い社員にも「やっぱりこの会社に入って良かった」と思ってもらえる会社にしていきたいと強く思っています。



Q8 強化されたコーポレート・ガバナンス体制について教えてください。

経営の執行と監督の分離、取締役指名の透明性を強化

当社は、コーポレートガバナンス・コードが適用される以前から、社外の独立した取締役を選任し、3年前から独立役員を中心とする報酬諮問委員会を設置するなど、経営の監督機能や透明性の向上、少数株主の利益保全を図ってきました。

意思決定についても、中長期的な経営戦略の決定とコントロール機能を取締役会で、執行は責任と権限を明確化して執行部隊で行ってきましたが、取締役会の議長は執行責任者でもあるCEOでした。2015年、経営の監督と執行を分離することでさらに経営の質を高めるため、取締役会議長を社外取締役とし、CEOの役割と完全に分けま

した。

加えて、経営の透明性を高めるため、報酬諮問委員会を指名報酬諮問委員会とし、トップマネジメントにふさわしい人を客観的な評価を経て決める体制としました。経営者として次の経営者候補を育てるプランは当然作ります。それを社外役員を中心メンバーとする同委員会と共有し、社外の目でモニタリングしてもらう、透明性の高いプロセスを構築しました。

コーポレート・ガバナンスの仕組みを整えることは、経営者が自らを律するうえでも、ステークホルダーの信頼を得るうえでも非常に有効なことだと考えています。

Q9 社外役員の方々の貢献について教えてください。

活発な議論は企業価値向上に非常に重要

経営を監督する厳しい目だけでなく、自分たちの常識とは異なる視点からのインプットがあります。外国人社外取締役からインターナショナルな観点で意見がある一方で、それは日本では機能しないからこうすべきだ、という意見が日本人の社外取締役から発せられる。CEOの私がやろうとしていることがこのように議論され、社外取締役の理解を得て進んでいくのです。社外取締役の方々が納得しないことに、株主の方々も納得するはずがありません。とても健全な取締役会だと思っています。

さらに、当社の社外取締役や監査役は取締役会の時だけ集まるわけではなく、社外役員だけの会議を開くなど、当社の企業価値向上に向けて力を尽くしていただいています。経営統合についても、意思決定プロセスの透明性や公正性を確保するため、取締役会の諮問機関として「特別委員会」を設置し、4名の独立役員の方々にご尽力いただいています。

新会社でも、独立した社外取締役を2名以上選任することになっています。

Q10 女性の活躍推進について、考え方や取り組みを教えてください。

会社を強くするために、ダイバーシティは絶対必要

女性管理職の数値目標を掲げ、社内での取り組みも活発化していますが、考えの根本が大きく変わったというわけではありません。というのも、もともと当社は性別や国籍で異なる扱いをすることはなかったし、私も企業が成長するうえでダイバーシティとインクルーシブネスは非常に

大切だと常に言ってきました。色々な価値観を持っている人が集まって意見を出し合い、その中からより良いものを作っていくこと、少数意見も取り上げ、多様な意見を理解する中で新しいアイデアが生まれること、これが企業の力になっていくのだと思います。つまり、女性だから大切な

のではなく、ダイバーシティが大切、それが当社が持ち続けている文化なのです。私の役割は、当社グループで働く、国籍、性別、世代、担う役割の異なる方々がそれぞれ生き生きと働き、良い意見を出し合える環境を作ることだと思っています。制度の面では、女性特有の出産というライフイベントに対し、また仕事に戻り、続けていくための制度や支援を充実させています。多くの女性がそれぞれの状況に応じて制度を活用し、今は出産を機に退職する女性はほとんどいません。

一方で、女性が活躍することが当たり前文化かという点、まだ完ぺきではないと思います。それは受け入れる組織としても、女性社員自身も。女性の常務執行役員である井上が、女性管理職を集めて「あなたたち、課長になって満足しているのでは？」と問いかけたところ、リーダーとしてさらにレベルアップしようという意識が薄いことに気

づいた人も多くいました。今後の女性の活躍のためにも女性管理職の意識改革やリーダーシップ向上が必要であることから、今は執行役員が女性管理職のメンター（指導者）となり教育しています。執行役員自身の意識の変化もあり、相乗効果が見られます。そして女性管理職を中心に立ち上げたのが「昭和シェルWomen's ネットワーク」。女性社員が活躍するために立ち上げたものですが、女性の活躍を含めたダイバーシティが会社を強くするという基本に戻り、現在は全社員が輝くための活動に姿を変えています。

統合後は事業範囲や地域が広がり、価値観もさらに多様化します。それを自然に受け入れ、社員一人ひとりが出身会社や属性に囚われることなく前向きに力を発揮できる文化を醸成していきたいと考えています。

Q11 資金配分と株主還元の方針について教えてください。

バランスのとれた資金配分と安定的かつ魅力的な配当

当社は中期経営アクションプランにおいて、「操業維持や将来の成長機会に向けた設備投資」「強固な財務基盤の維持」「株主への還元」の3つの分野にバランスよく資金配分することを基本方針としています。同プランが順調に進捗する中で着実に営業キャッシュ・フローを得られていることから、成長投資も順調に実行しています。

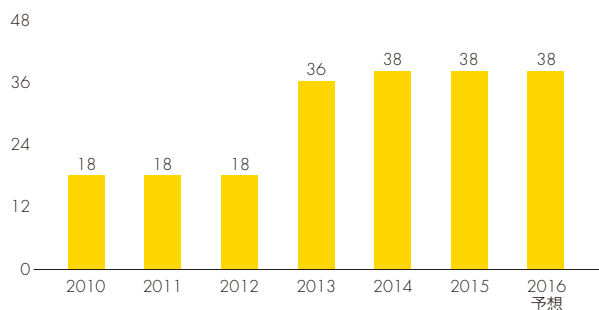
投資決定に際しては投資規律を重視しており、中期経営アクションプランに計画されている案件であっても、社内ルールに則り、実際の投資決定前にその戦略性とリスク、

それに見合う投資リターンを精査しています。

当社の株主還元方針は「安定的かつ魅力的な配当」であり、規律ある財務管理によってこの方針を実現してきました。今後も堅調な営業キャッシュ・フローを計画しており、中期経営アクションプランで計画している成長投資の実行後も財務体質の健全性を維持できると見込むことから、2016年度の配当も前年度と同様の1株当たり38円を計画しています。

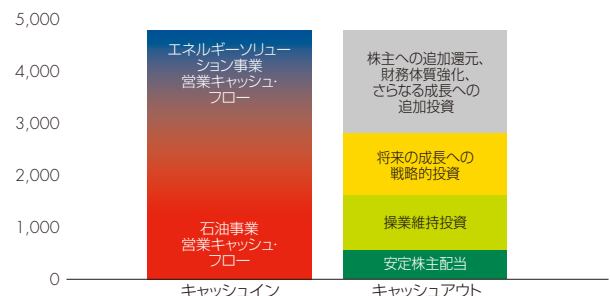
1株当たり配当金の推移

(円)



「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

(億円)



コーポレート・ガバナンス

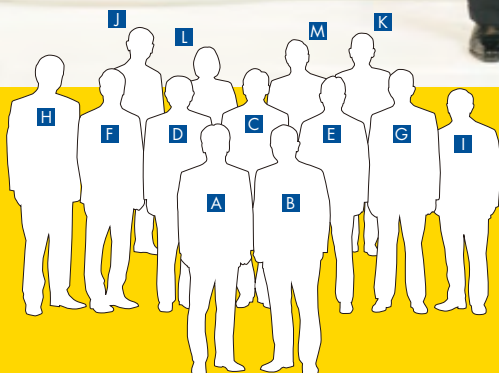
コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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の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。

当社は、すべてのステークホルダーに対する公正・公平性を確保することで信頼性の向上を図ると同時に、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改善を図っています。

「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」は当社WEBサイトに掲載しています。

http://www.showa-shell.co.jp/profile/mp/corporate_governance.html



役員一覧 (2016年5月31日現在)

代表取締役

氏名	役職・経歴など
A 亀岡 剛	代表取締役社長 グループCEO (最高経営責任者) 入社以来、主に国内燃料油販売や人事、製品貿易部門に加え、英国にて石油製品売買に従事。製品貿易部長、執行役員支店長、販売部門を管掌する常務執行役員、石油事業COOを経て、2015年3月より現職
B 岡田 智典 (新任)	代表取締役副社長 入社以来、主に製造、供給、流通分野に従事。研究開発、研究所、経営企画部門を管掌する常務執行役員、専務執行役員、また西部石油株式会社の代表取締役社長を経て、2016年3月より現職

社外取締役

氏名	役職・経歴など	選任理由
C 武田 稔 2013年3月より社外取締役 2015年度取締役会出席 12回/12回	取締役会議長 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に基づく豊富な業務経験とグローバルな事業経営に関する知見に加え、取締役会議長として取締役会の適正運営、ガバナンス強化、戦略方向性への助言といった経営の監督機能強化の実績から、職務を適切に遂行いただけると期待しています。
D 増田 幸央 2009年3月より社外取締役 2015年度取締役会出席 12回/12回	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た経験および国内外でのエネルギー事業に関する豊富な知見を有し、経営を適切に監督いただいていること、ならびに指名報酬諮問委員会における経営の透明性・公正性を高めるための積極的な発言の実績から、職務を適切に遂行いただけると期待しています。
E 中村 高 2014年3月より社外取締役 2015年度取締役会出席 12回/12回	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	株式会社リコーにおける人事部門責任者としての経験や、同社の国内・欧州子会社経営の経験に基づく、日本企業によるグローバル経営全般の豊富な知見を有し、経営を適切に監督いただいていること、ならびに指名報酬諮問委員会委員長としての経営の透明性・公正性向上への積極的な関与の実績から、職務を適切に遂行いただけると期待しています。
F アハメド・エム・アルクネイニ 2014年3月より社外取締役 2015年度取締役会出席 12回/12回	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や、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を有し、当社経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただいた実績から、職務を適切に遂行いただけると期待しています。
G ナビル・エー・アルヌエイム 2014年3月より社外取締役 2015年度取締役会出席 10回/12回	アラムコ・アジア株式会社 (中国) プレジデント/ CEO	石油精製、発電などエネルギー全般に関する戦略企画、事業分析やオペレーションに関するノウハウを有し、当社経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただいた実績から、職務を適切に遂行いただけると期待しています。
H クリストファー・ケー・ガナー 2015年3月より非業務執行取締役 2016年3月より社外取締役 2015年度取締役会出席 10回/10回	シェル・ジャパン株式会社代表取締役社長、シェルケミカルズジャパン株式会社代表取締役社長	石油およびガス事業における上流から下流部門までの広範な知見、日本、韓国、マレーシア、オーストラリア、英国での豊富なマネジメント経験を有し、非業務執行取締役として当社経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただいた実績から、職務を適切に遂行いただけると期待しています。
I フィリップ・チョイ 2016年3月より社外取締役 (新任)	シェル・インターナショナル・イースタン・トレーディング社 (シンガポール) プレジデント、シェル・イースタン・トレーディング社 (シンガポール) 取締役、 シェルケミカルズジャパン株式会社取締役	石油およびガス事業における上流部門から下流部門まで幅広い経験と経営に関する高い知見に加え、日本の石油ビジネスへの知識も有することから、当社経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただけると期待しています。

監査役

氏名	役職・経歴など
J 山田 清孝	監査役 入社以来、主に販売、秘書室、経理財務、HSSE部門に従事し、執行役員、常務執行役員として支店長、経理財務部門の担当を経て現職
K 高橋 研児 (新任)	監査役 入社以来、主に人事、総務、プロキュアメント (調達) に従事し、勤労部長、総務部長、監査部長を経て現職

社外監査役

氏名	役職・経歴など	選任理由
L 宮崎 緑 2006年3月より社外監査役 2015年度取締役会出席 11回/12回 監査役会出席 11回/13回	独立役員 千葉商科大学 教授・国際教養学部長、理事	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幅広い見識を有し、経済界の常識に染まらない視点を持った監査を実施いただいていること、ならびに指名報酬諮問委員会における経営の透明性・公正性を高めるための積極的な発言の実績から、職務を適切に遂行いただけると期待しています。
M 山岸 憲司 2008年3月より社外監査役 2015年度取締役会出席 12回/12回 監査役会出席 13回/13回	独立役員 弁護士	弁護士としての活動のほか弁護士会の重職を歴任するなど、幅広い分野において深い見識を有し、当社グループの健全な事業発展に向けた監査を実施いただいていること、ならびに指名報酬諮問委員会における経営の透明性・公正性を高めるための積極的な発言の実績から、職務を適切に遂行いただけると期待しています。

責任限定契約の概要

社外取締役武田稔、増田幸央、中村高、アハメド・エム・アルクネイニ、ナビル・エー・アルヌエイム、クリストファー・ケー・ガナー、フィリップ・チョイ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。

独立社外役員の独立性に関する基準

当社は経営の透明性の一層の向上と客観性の確保を図るため、「独立社外役員の独立性に関する基準*」を定めており、要件を満たす独立社外取締役を2名以上選任するこ

ととしています。また、すべての社外監査役はこの要件を満たす独立社外監査役です。

※ http://www.showa-shell.co.jp/profile/mp/corporate_governance.html

Q. 昭和シェル石油のガバナンス体制強化について教えてください。

当社は大株主であるシェルグループやサウジアラムコと関係のある取締役と、より一般株主の利益を強く意識した独立社外取締役複数名を取締役に迎えることで、バランスある株主利益を常に意識しながら、ガバナンス上の課題を継続的に改善してきました。

2015年にはより質の高いガバナンスを実現するという観点から、経営監督を行う取締役会議長と、経営執行の最高責任者であるCEOの役割を分け、業務執行に関与しない社外取締役が取締役会議長を担う体制と致しました。その後、取締役会では、監督責任の重要性を再認識し、その実効性を高めるため、勉強会などを開催しています。また、役員報酬に加えて役員指名プロセスの透明性も高め、独立社外役員を中心メンバーとする指名報酬諮問委員会において、役員報酬、役員指名、後継者育成について客観的に議論しています。

一方、2016年4月からは、日本人の業務執行取締役を2名の体制としたほか、当社グループの事業の大きな柱の一つであるエネルギーソリューション事業執行役員COOを専任で配置するなど、業務執行の機動性も確保されていると考えます。



武田 稔氏

社外取締役 取締役会議長
2013年3月より当社社外取締役

Q. 昭和シェル石油のガバナンスをどう評価していますか。

ガバナンス体制にはいくつか種類がありますが、大切なのは立てつけではなく、その会社に応じた最適な仕組みを作り、実効性をもって運用することだと私は考えています。その意味では、当社のガバナンス変革は内部発生的に進化しているため、自分たちでその仕組みをしっかりと活かそうとする意識を強く感じます。

当社の取締役会は、エネルギービジネスをめぐる世界的な環境変化が激しい中、透明性を確保しながら、執行部と社外の視点、国内と海外の視点を取り入れたバランスの良い体制だと思います。独立社外取締役である増田氏は、広い人的ネットワークと世界のエネルギービジネスの知見を当社のために最大限活かしてください。同じく中村氏はコーポレート・ガバナンスに明るく、また技術革新の速い製造業でのご経験から、生産現場へのアドバイスなど太陽電池事業の価値向上にも積極的に関わってください。シェルグループやサウジアラムコに籍を置く社外取締役も、それぞれ当社の取締役として国際的見地から議論を展開しています。

運用面でも、取締役会で深い議論をできるよう、情報共有や取締役間のコミュニケーションを充実させています。さらに、コーポレートガバナンス・コードの要請に則り、取締役会の実効性評価アンケートを実施し、取締役会の機能のさらなる改善に向けて、その結果を取締役会で議論、その内容を開示しています。これら一連の活動を通じて、先進的なガバナンスの仕組みが実効性をもって運用されていると評価しています。

Q. 統合会社が早期に統合効果を出し、持続的成長を実現するために必要なことは何ですか。

環境問題、技術革新、市場のボーダーレス化など、エネルギービジネスを取り巻く環境は大きく変わっていきます。この危機感の中、取締役会として数年前から業界再編の議論を重ね、事業規模やシナジーの観点から出光興産株式会社をベストパートナーと判断し、経営統合の話を進めています。

統合が実現した場合、事業範囲が広がることから、事業ポートフォリオや投資スタンスなどを戦略的に考えることがますます重要になります。両社が新会社に対するビジョンや戦略を持ち、しっかり協議したうえで、新会社の戦略とその結果であるリターンを明確に描いていく必要があります。そうすれば両社の社員が納得性をもって一丸となり生き活きと働くことができ、スピーディーに統合効果が出るでしょう。そのような戦略的アプローチを実践していくためにも、新会社においてもしっかりとガバナンス体制を構築し、それを実効性をもって運用できるよう努力していくことが大変重要だと考えています。

ガバナンス体制強化の取り組み

1999年 執行役員制度の導入	2005年 社外取締役1名増員
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	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4名を社外取締役に)

社外監査役インタビュー

Q. 昭和シェル石油のガバナンスの変化をどう評価していますか。

まず、当社が幅広いステークホルダーの期待に応え、公明正大なガバナンスシステムを作ろうと常に努力していることを高く評価しています。経営の監督機能と透明性の強化のため社外取締役を積極的に導入し、構成メンバーもグローバルで多様化した取締役会となっています。この力を最大限引き出すため、経営の監督と執行の分離をさらに進めるなどガバナンスの質は高まってきていると評価しています。



宮崎 緑氏

社外監査役
千葉商科大学 教授・
国際教養学部長、理事
2006年3月より当社社外監査役

Q. 2年前のインタビューから経営や社内全体で感じる変化はありますか。

ガバナンスのみならず、全社的にも、ビジネス環境の激しい変動をチャンスと捉えて内発的に動き出し、自社の成長の糧にする力が高まったと感じます。特に業界再編について、その必要性を外から指摘される中であって、当社が主導的役割を担うべく競争力を高めてきました。

経営統合までに相互理解を深めるため出光興産株式会社と当社の中堅社員が交流したり、女性活躍推進のため「昭和シェルWomen's ネットワーク」を立ち上げたり、利害関係に囚われず、社員がそれぞれの立場から意見を発し、自発的かつ自律的に動いている。これは風通しの良い社内環境が背景にあるからこそと感じています。

Q. 昭和シェル石油の女性活躍についてご意見をお願いします。

1980年代に当時の英国サッチャー首相とお話したのですが、女性の本当の活躍は、数を目標に女性を登用することではなく、能力があるから登用したらたまたま女性だった、という状況が当たり前になることで達成されると考えています。その意味で、欧米に比べて日本が遅れているのは明白ですが、当社を振り返ると、少なくとも私が参加させていただいてからは女性であることを理由に評価する場面を見たことはありませんでした。女性という切り口に囚われず、異なる価値観が新たな価値創造に繋がるというダイバーシティの考え方が、トップ以下、全社に浸透しているのですから、今後も公平な評価を続けていくこと、社内の推進活動や社会全体の変化を受けて女性自身のキャリアに対する意識が高まることにより、当社で活躍する女性は自ずと増えていくと確信しています。

Q. 今後の昭和シェル石油、そして新会社にどのようなことを期待しますか。

私は、企業には時代を作る、つまり、価値を創造し、新しいライフスタイルを作るミッションがあると考えています。当社はこれに応えようと努力しています。エネルギーソリューション事業はその象徴だと思いますし、同事業の位置付けとともに総合エネルギー企業としての精神をさらに明確にしてほしい。これは経営統合後も重要なことだと思います。

新会社は規模が大きくなるとともに、事業の領域や地域も広がります。自分たちが社会の期待に応え、価値を創造していくという姿勢が正しく伝わるよう情報発信を行い、社外の力も巻き込んで次の新しい時代を作ってほしいと思います。

経営統合は自社のアイデンティティを見つめ直す良い機会です。そのうえで、属性の違いや出身会社など一切関係なく、新会社の社員一人ひとりが「人類の新たな価値を創造する」という気概を持って前進すれば、社会的価値の高い素晴らしい会社になるはずで

2013年 社外取締役1名増員、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

2014年 社外取締役1名増員

2015年 最高経営責任者（CEO）と取締役会議長の
役割を分離

2016年 社外取締役1名増員（取締役9名のうち7名を
社外取締役に）、指名報酬諮問委員会を設置

コーポレート・ガバナンス体制、内部統制体制

取締役会

経営の監督の実効性をさらに強化するとともに、迅速果敢な経営執行を実現するため、2015年6月より、最高経営責任者（CEO）と取締役会議長の役割を分離しています。取締役会の経営に対する監督機能という役割を踏まえ、取締役会議長は業務執行に関与しない社外取締役である武田稔氏が務めています。

取締役会は、社外取締役7名を含む9名の取締役で構成されており、2名の社外監査役を含む4名の監査役も出席しています。国際的なビジネス経験や様々な分野の知見を豊富に持つ社外役員は、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。

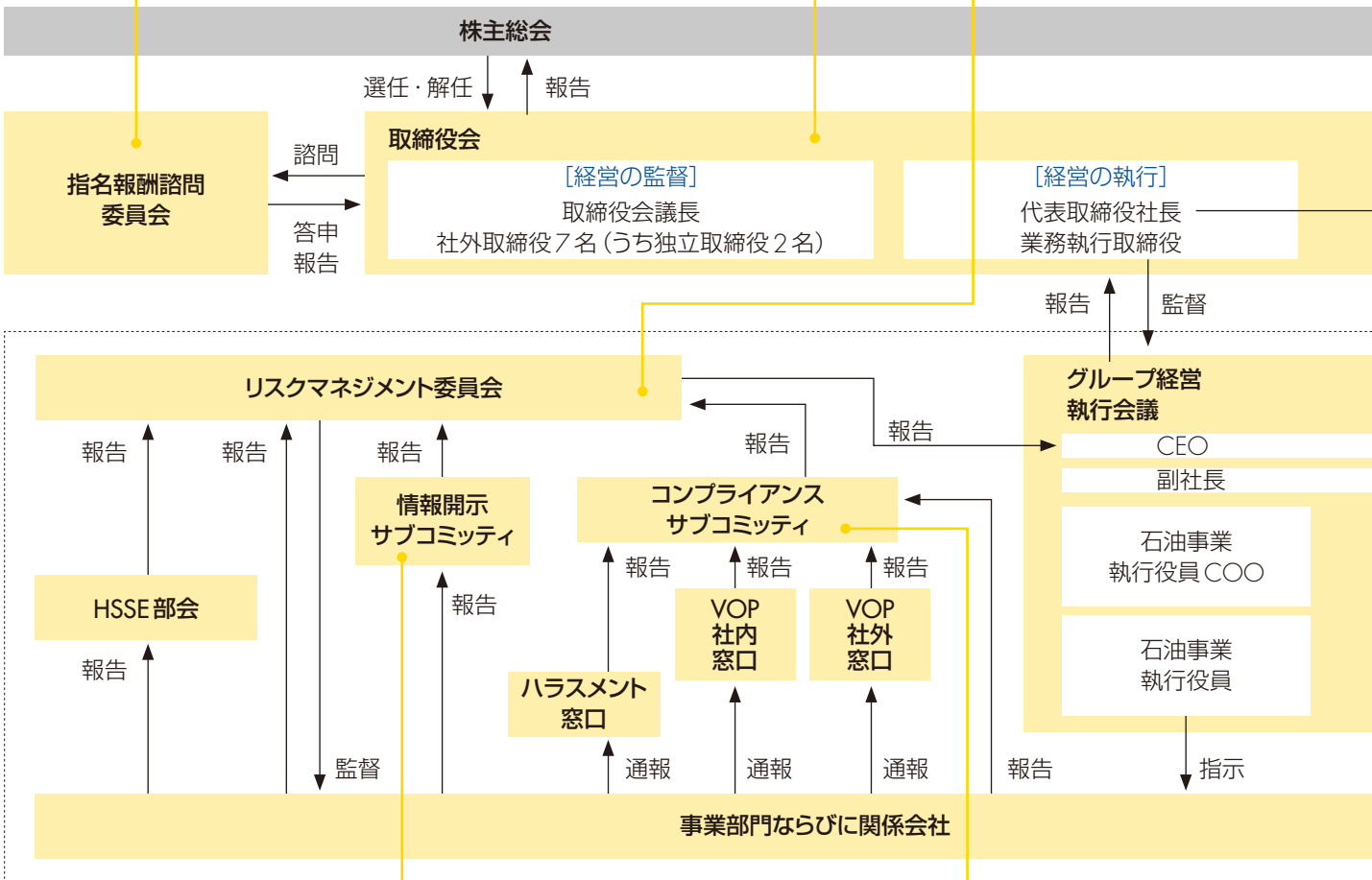
また、社外役員が取締役会において十分な議論を尽くせるよう、取締役会の資料は原則として事前配布し、さらに議案内容に関する事前説明も行っています。

リスクマネジメント委員会

グループCEOを委員長とし、当社グループの「内部統制に関する基本方針」や「HSSE（健康、安全、危機管理、環境保全）に関する基本方針」に基づき実施されるコンプライアンスやリスク管理などの諸活動のレビューを通じ、活動の有効性を評価するとともに、内部統制体制の整備・運用について審議・提言します。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。

指名報酬諮問委員会

役員指名および報酬決定プロセスの客観性、透明性を確保するため、社外役員を中心に指名報酬諮問委員会を設置しています。役員候補者や報酬決定に関する基本方針および基準について取締役会に答申しています。



情報開示サブコミッティ

リスクマネジメント委員会の下部組織として設置されており、当社グループの適時・適切な情報開示を確保するための審議を行っています。

コンプライアンスサブコミッティ

各部門やグループ会社から、また社員相談窓口Voice of People (VOP) やハラスメント窓口を通じ、法令遵守に関する報告、相談事項が集約されます。報告内容に応じ、取り扱い方法や処分を判断するとともに、必要に応じてリスクマネジメント委員会に報告します。

監査役会

当社は監査役制度を導入しており、2名の常勤監査役と、幅広い知見に加え、監査上求められる客観性、中立性、専門性などを有する2名の社外監査役で監査役会（独立役員）を構成しています。監査役は、取締役会をはじめとする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、会計監査人からの職務の執行状況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。加えて、子会社を含めた当社グループの内部統制の整備・運用状況につき、監視・検証を行っています。

また、社外監査役の監督機能が十分に果たされるよう、重要な会議の資料を事前配布し、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。

会計監査

PwC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。

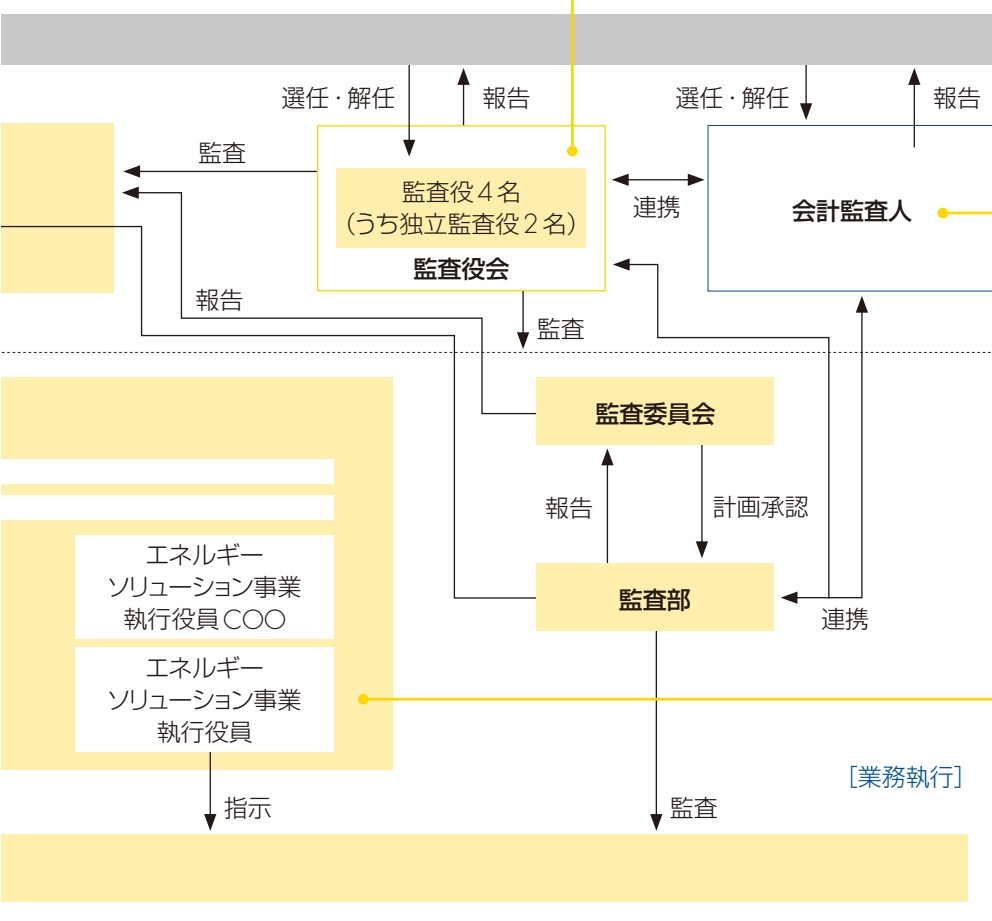
監査報酬の内容（2015年12月期）

監査証明業務に基づく報酬

当社（百万円）	連結子会社（百万円）
116	54

非監査業務に基づく報酬

当社（百万円）	連結子会社（百万円）
—	2



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。各事業の業務執行方針を決定するだけでなく、事業間のシナジーも最大限追求できる体制とすべく、事業セグメントの最高責任者である執行役員石油事業COO、執行役員エネルギーソリューション事業COOのほか、各事業分野を担当する執行役員も構成員に加えて運営しています。

特別委員会

出光興産株式会社との経営統合に関し、当社の意思決定プロセスの透明性や公正性を確保するため、2015年2月に取締役会の諮問機関として設置しました。特別委員会は、当社の独立役員である増田幸央氏、中村高氏、宮崎緑氏および山岸憲司氏の4名によって構成されています。

▶ 役員報酬

独立社外役員を中心に構成する「指名報酬諮問委員会*」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、取締役の報酬等は、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（2016年3月29日をもって退任）の報酬等は、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。

監査役の報酬等は、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（2015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)	273	235	38	3
監査役(社外監査役を除く)	72	72	—	4
社外役員	112	110	2	7

▶ 内部統制システム

当社グループが有効な内部統制体制を構築し、経営の透明性と効率性の向上を追求するために、「内部統制に関する基本方針*」を定めています。2015年に、会社改正法施行に伴いグループ全体としてさらに有効な内部統制体制ならびに運用のため、当社のみならず子会社でも同方針を改定しました。

これらの実効性を確保するため、グループCEOを委員長とする「リスクマネジメント委員会」を四半期ごとに開催し、コーポレートリスクの協議などを通して内部統制体制の改善、強化を図っています。

コンプライアンス

企業倫理の遵守を含めたコンプライアンスは、当社グループが社会的責任を果たしながら持続的に成長し、企業価値を高めていくための必要条件として、グループ全体への浸透活動を継続的に推進しています。

企業活動を展開するに当たっての普遍的な行動規範として「行動原則」を定め、その中で、法令遵守のみならず、高い倫理観をもって社会的責任を果たすことを明示しています。そのほか、コンプライアンス関連規程として、「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。

コンプライアンスの重要性について、あらゆる機会に経営トップからメッセージを発信するほか、従業員がその理解を深め実践に繋げるために、「行動指針(コンプライアンスブック)」を全社員に配布すると同時に、イントラネットに掲載して常時確認できるようにしています。また、



コンプライアンスブック

コンプライアンスに対する意識の醸成および知識の向上を目的とした階層別・事業所別の研修や、eラーニングを実施しています。さらに、グループ会社向けの情報提供サイト「コンプライアンスの部屋」などを通じて、他社で発生した違反事例やグループ会社内で起きた違反事例などを紹介し、再発や類似違反の防止に努めています。加えて、調達活動においては、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、取引先にもガイドラインを提示して理解を求めています。

内部通報制度については、当社のみならずグループ社員からの法令違反や行動原則違反を情報提供する社員相談窓口「Voice of People (VOP)」を社内と社外にそれぞれ設けています。寄せられた相談事項を調査・検討し、必

要に応じて社内規則に則った措置を講じています。運用に当たっては、「社員相談窓口（VOP）規則」を定め、相談者の秘匿性を確保するとともに相談者への不利益を防止する体制を整えています。

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。

リスク管理

各部門および各子会社固有の、当社グループの企業価値やビジネスに影響を与えるリスクについては、業務目標と関連させた潜在リスクを洗い出し、その影響度、対応策、コントロール状況などをまとめたビジネス・コントロール・マトリックス（BCM）を毎年作成しています。BCMが継続的かつ有効に機能するよう、統制活動の推進、改善およびモニタリングを実施しています。2015年は、2014年以降に散見された子会社の法令違反や不祥事に対応し、関係部門が子会社と連携し、子会社特有のリスクの明確化および分析を実施するとともに、リスクをコントロー

ルするための業務マニュアルおよび業務フローの見直しを行いました。

また、コンプライアンスやHSSEの推進体制、業務の管理体制など、全社的な観点から定期的に確認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の項目をビジネス・コントロール・チェックリスト（BCC）に定め、各役員、各部門長および各子会社が毎年コントロール体制を評価し、一元管理するシステムを構築しています。2015年は、子会社に対し、リスク評価段階における取締役会での共有化などの施策を重点的に行いました。また、情報管理や知的財産の取り扱い、規程類の遵守などについては、より現場レベルでリスク管理を浸透させるため、役員や部門長による評価だけでなく、部門全体で討議・評価するプロセスを取り入れました。

なお、BCMおよびBCCの評価・分析結果については、リスクマネジメント委員会に報告されています。

HSSEに関するリスク管理の詳細はP36～37を参照

▶ 情報開示および株主・投資家との対話

「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、適正に評価いただくために、重要な情報の公正かつ適時・適切な開示、またそれ以外の情報についても積極的な開示に努めています。「情報開示サブコミッティ」において、開示すべき情報の取り扱いについて協議し判断しています。

株主や投資家向けのIRにおいては、株主に対する説明責任を果たすとともに、株主・投資家と積極的かつ建設的な対話を行うことで企業価値の持続的向上を図るため、「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針*」を定め、当社WEBサイトに開示するとともに、その中の「株主との建設的な対話に関する方針」に基づき、活動しています。

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、その音声録音を、決算説明資料とともにWEBサイトに掲載しています。また、投資家訪問や証券会社主催のカンファレンスなどを通じて国内外の機関投資家と積極的に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の充実を図っています。主に個人の株主に向け、半期ごとに報告書「株主のみなさまへ」を発行、また株主アンケートを実施し、双方向のコミュニケーションも強化しています。このようなコミュニケーションを通じて得られた株主・投資家からの意見は、経営への活用を通じて企業価値を向上させるため、取締役や監査役などに報告されています。

*「内部統制に関する基本方針」「行動原則」「調達基本方針」「情報開示（ディスクロージャー）に関する基本方針」「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」は当社WEBサイトに掲載しています。

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

SPECIAL FEATURE

新設備稼働

TO THE NEXT GROWTH STAGE

中期経営アクションプランのもとで進めてきた各事業の新しい設備が、次なる成長に向けて稼働します。

石油事業

不均化装置 (四日市製油所)

中期経営アクションプランにおける位置付け

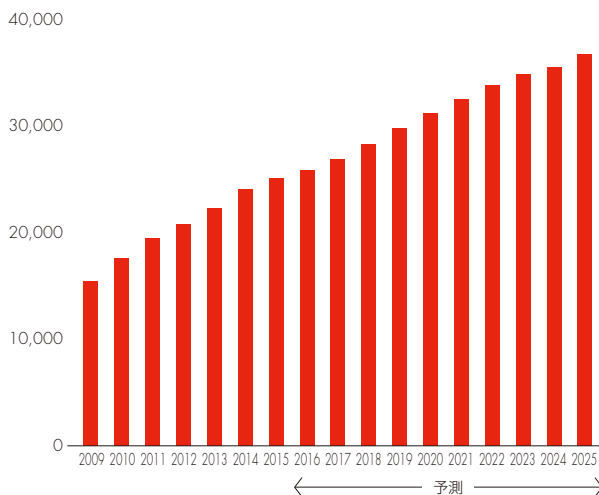
国内のガソリン需要が減少を続ける一方で、ペットボトルやポリエステル繊維の原料となるパラキシレンなどの石油化学製品は、アジアの経済の発展に伴って需要の増加が見込まれています。不均化装置は、このような需要構造の変化を捉え、石油化学分野の収益基盤を強化するために建設しました。

不均化装置によって可能になること

同装置によってガソリン基材からパラキシレンの原料となるミックスキシレンなどの石油化学製品を増産することが可能となり、市場変化の激しい環境下、国内外の市況動向により柔軟に対応できる収益性の高い生産体制が整いました。

北東アジアのパラキシレン需要および予測

(千t/年)



出典: シンクタンクデータより当社作成

不均化装置の概要

- 年産能力(ミックスキシレン) 20万トン(t)、グループ製油所のミックスキシレン年産能力が約30%増加
- 既存設備を有効活用し、初期投資を抑えて高い投資効率を追求

太陽電池事業

東北工場

中期経営アクションプランにおける位置付け

グローバルリーダーを目指すソーラーフロンティアは、中期的に国内外で2ギガワット (GW) の生産体制の構築を目指しています。これを実現するための第一歩として、東北工場を海外の生産拠点のモデル工場と位置付けています。

東北工場によって可能になること

厚木リサーチセンターで開発した最新鋭の技術を導入し、世界トップクラスの生産コストを実現します。これによって世界市場に本格展開する技術面の礎を築きます。



東北工場の概要

- 年産能力150メガワット (MW)
- 生産ライン・装置の改善やモジュールの新デザイン採用などによって、国富工場と比べて技術が大幅に進化
 - > 生産時間を3分の1に短縮
 - > 主力製品の変換効率が向上
 - > 単位当たり生産コストを約3割削減、世界トップクラスを実現

電力事業

京浜バイオマス発電所 扇島パワーステーション3号機

中期経営アクションプランにおける位置付け

競争力が高く、環境にも配慮した電源によって自社電源が30%増加、合計約60万kWとなりました。発電規模の拡大と発電源メニューの多様化に向けた大きなステップと位置付けています。

両発電所によって可能になること

自社発電規模の拡大によって、安定した供給力が増し、収益機会が拡大します。これまで取り組んできた卸売りと高圧小売りの拡大に加え、2016年4月より石油事業とシナジーを生み出す家庭用電力販売を展開するなど、発電所の競争力を活かし、中長期的により収益安定性のある販売構成を築きます。



京浜バイオマス発電所の概要

- 発電能力: 4万9千kW
- 燃料: 木質ペレットおよびパームヤシの種殻
- 2011年に閉鎖した京浜製油所扇町工場の跡地を活用して建設
- 木質バイオマス燃料を専焼する発電所としては国内最大級の発電規模



扇島パワーステーションの概要(左)

- 発電能力: 約120万kW (約40万kW×3基、うち25%が当社持ち分)
- 燃料: 天然ガス (隣接する東京ガス株式会社の基地より受け入れ)
- 当社の旧原油貯蔵設備の跡地を活用し、東京ガス株式会社と共同で建設・運営
- 新電力としては最高水準の発電効率 (約58%) かつ、最大規模であるコスト競争力の高い発電所

石油事業



※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。この法の下、2010年に石油会社に対し重質油分解装置の装備比率改善義務が課され、各社が主に精製能力の削減によって対応した。2014年に、2017年3月末を期限として新たに課された義務に対しても、精製能力の削減による対応が見込まれている。新しい義務では装備率の定義に見直しがあり、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た。

主に中東から、グループ製油所の装置構成や製品市況動向にあわせた最適な原油を選択して調達しています。大株主であり世界最大級の産油国サウジアラビア王国の国営石油会社であるサウジアラムコは、多種多様な原油を一括した積み地で供給することができ、効率的な輸送を実現しています。

国内市場へ安定供給を維持しながら輸出も行っています。シェルグループが有する世界最大級のトレーディング・ネットワークと協力し、国内外のマーケット環境に応じた機動的な輸出を実現し、収益の最大化に貢献しています。

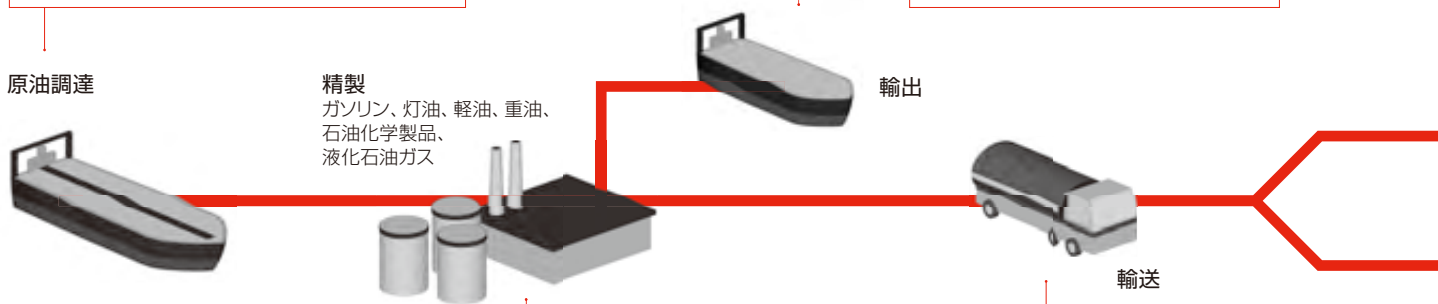
原油調達

精製

ガソリン、灯油、軽油、重油、石油化学製品、液化石油ガス

輸出

輸送



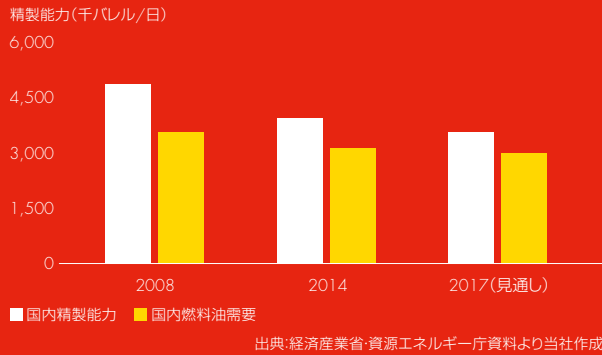
当社グループは、3つのグループ製油所*において石油精製を行い、ガソリンや灯油、軽油、重油、航空・船舶用燃料などの燃料油に加え、ミックスキシレン、ベンゼン、プロピレンなどの石油化学製品を生産しています。また、富士石油株式会社からも製品を仕入れています。

陸上・海上輸送および油槽所運営において効率性と安全性の両立を追求し、石油製品を安定的に全国にお届けしています。

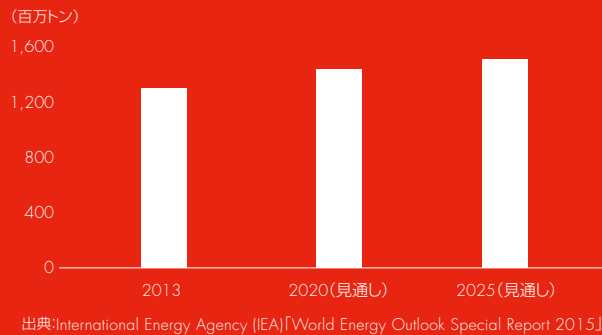
*東亜石油株式会社 京浜製油所 (神奈川県川崎市、日量7万バレル)
 昭和四日市石油株式会社 四日市製油所 (三重県四日市市、日量25.5万バレル)
 西部石油株式会社 山口製油所 (山口県山陽小野田市、日量12万バレル)

事業環境

国内の精製能力と燃料油需要の推移



アジアの石油需要の予測



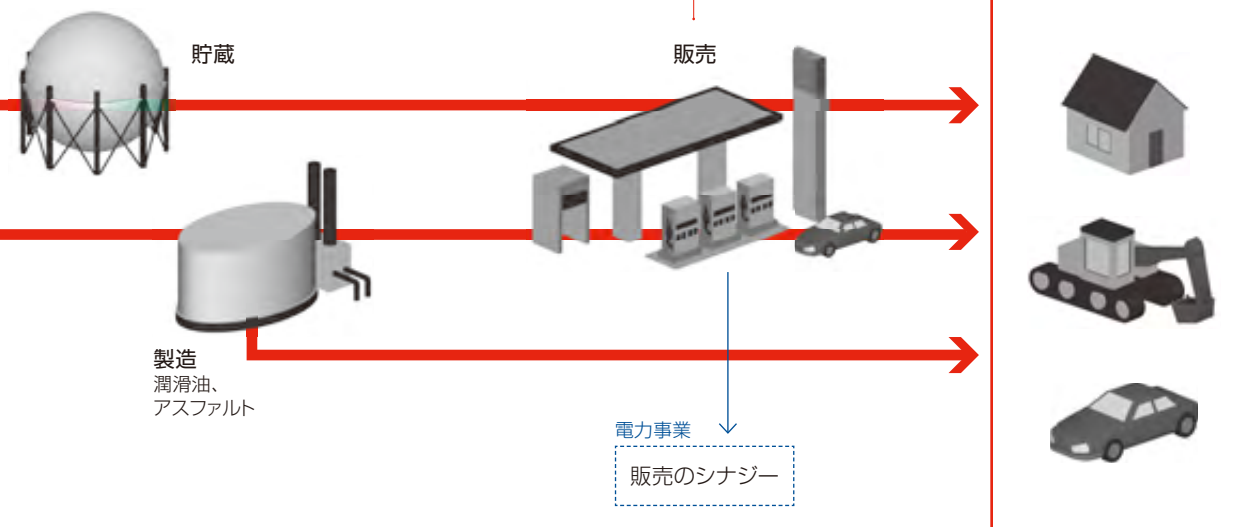
人口の減少や省エネルギー化の進展などを背景に、国内の石油製品需要は1990年代をピークに減少に転じました。一方で精製能力の削減は進まず、供給過剰状態が長らく業界の課題となってきたことを受け、「高度化法*」のもと、2010年に各石油会社に精製設備の高度化が義務付けられました。各社が精製能力の削減によって対応した結果、2014年の業界の精製能力は2008年比で約2割削減されました。さらに2017年3月を期限とする新たな高度化が義務付けられ、供給過剰は改善に向かう見込みですが、需要減少ペースが速まれば再び供給過剰になるリスクもあります。

一方、経済成長の著しいアジアを中心に世界の石油需要は増加しており、供給過剰を背景に日本からの輸出も拡大傾向にあります。アジアでは最新鋭の大型製油所が立ち上がっていることから競争の激化が予想されますが、今後も成長が見込まれる有望な市場です。

このような国内外の需給環境や、原油相場の変動など、事業環境の変化に迅速かつ柔軟に対応できる事業基盤が、安定供給を維持しながら持続的に成長するために不可欠であると考えられます。

主に系列特約店を通じて燃料油、潤滑油、アスファルトなどを販売しています。全国3,212ヵ所*の系列サービスステーション(SS)において、一般のお客様向けにガソリン、灯油、軽油などを販売しています。また、製造業、運送業、電力、農林漁業、航空、海運など産業用のお客様にも製品を販売しています。また重要なビジネスパートナーである系列特約店との協業により、新規顧客開拓や販路の拡大にも取り組んでいます。石油化学製品については、国内外の石油化学メーカーなどに販売しています。

※2015年12月末現在



→ 事業戦略と中期経営アクションプランの進捗



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

執行役員
石油事業COO
小林 正幸

▶ 事業環境変化のスピードが増す中、強みを活かしサプライチェーン全体の競争力を強化

当社は、事業環境の変化を見据え、1990年代後半から業界に先駆けて事業全体の効率化に取り組んできました。例えば精製分野では、1999年に新潟製油所を閉鎖、さらに2011年には京浜製油所扇町工場を閉鎖し、需要に応じた適正な精製能力規模と業界随一の高度化された設備によって、高い競争力を実現しています。スピードを増す事業環境の変化にも柔軟に素早く対応し、強固な安定供給体制と国内最高の収益性を両立させるため、自社の強みを最大限活用し、サプライチェーン全体の競争力を強化する戦略に取り組んでいます。

高度化が進んだ製油所設備は原油選択に広い柔軟性を持ちます。世界に数ある原油の中から最もコスト・収益バランスに優れる原油の調達に取り組んでいます。またグループ製油所では、安全で安定的な操業を維持しながら生産性の向上を図っています。消費エネルギーの削減を

はじめとする効率化に加え、シェルグループが持つ世界最大級のトレーディング・ネットワークと協力し機動的に輸出ができる強みも活かし、国内外の市場環境に迅速かつ柔軟に対応した生産によって収益最大化に取り組んでいます。2016年に稼働を開始した四日市製油所の不均化装置もさらに生産の柔軟性を高めます。

さらにグループの枠を超え、地域ごとに供給体制の最適化に取り組んでいます。2013年より東燃ゼネラル石油株式会社と京浜地区における精製・供給の提携を進めているほか、2015年にはコスモ石油株式会社と四日市地域の製油所間の提携に合意し、準備を進めています。これにより高度化法二次告示への対応も完了する予定です。物流の効率化については、大型車両の導入に継続して取り組むとともに、他社との協業も追求し、2015年にはコスモ石油株式会社と高松におけるアスファルト物流の提携を開始しました。

サプライチェーン全体の競争力強化

戦略的な原油調達

- 柔軟な原油調達
- 調達先の多様化



製油所の生産性向上

- コスト・エネルギー効率向上
- 市況への迅速な対応による収益最大化



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、前倒しで計画達成				
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東燃ゼネラル石油株式会社との事業提携	✓ 検討合意	評価および実行			
四日市地域における競争力強化に向けたコスモ石油株式会社との事業提携			✓ 提携合意	準備および追加合理化領域の検討	提携開始

販売面では、製品・サービスの差別化戦略により顧客基盤を強化しています。SSにおいては、縮小傾向にあるハイオクガソリン市場において、愛車を大切に乗り続けたいお客様ニーズを捉え、2014年に新製品「Shell V-Power」を導入しました。また、お客様に繰り返し利用していただけるSSを目指し、クレジットカードのサービス内容の充実を図っています。このような施策に加え、地域のお客様のニーズを熟知する系列特約店との協働により、当社が重視しているガソリン、灯油、軽油など、付加価値の高い製品の販売数量は業界全体と比較しても堅調に推移しています。さらに2016年4月より、電力事業とのシナジーを追求し、ガソリン・軽油ユーザーを対象とするご家庭向け電力販売も開始しました。これらの付加価値の高い施策を通じ、さらなるお客様基盤の強化を図ります。また、潤滑油やアスファルトの分野では、省エネルギーをはじめ、長寿命、高環

境性能など、お客様や社会のニーズを捉えた高い付加価値を持つ製品の販売を強化しています。提案型の販売に注力し、付加価値製品の販売を着実に伸ばしています。

LPG事業では、スケールメリットによる効率化と収益機会の拡大を目指し、2015年4月に4社のLPG元売り事業を統合した「ジクシス株式会社」を設立しました。卸売や物流ネットワークの合理化、購買力の強化、海外トレーディングの拡大を進めて収益力を強化し、持続的な成長を目指します。

当社が効率性を追求しながら安定供給を実現してきた礎には、常に安全操業を最重視する企業文化があります。事業の競争力を支える不可欠な要素として今後も最優先に位置付けたうえで、国内最高の収益体質を構築してまいります。

安全と効率を追求した物流

- 他社との協業を深化
- 大型車両による効率化



製品・サービスの差別化

- お客様のニーズを先取り
- グループ内の新たなシナジーを追求



精製・供給

さらなる生産性の向上を目指すグループ製油所

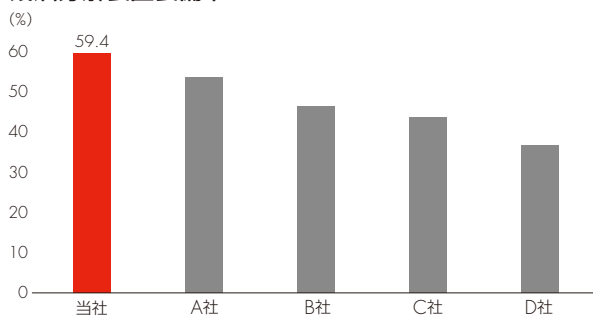
環境変化への迅速な対応によって築いた設備面の優位性

当社は、装置の高度化投資や製油所の閉鎖など、事業環境の変化に先駆けた戦略実行によりグループ製油所の競争力を強化してきました。現在、当社のグループ製油所の残油分解装置（石油精製過程で生成される付加価値の低い「残油」から付加価値の高い石油製品を生産する装置）の装備比率は国内トップであり、業界全体と比べて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を実現しています。さらに付加価値製品の生産比率を高め、製油所の競争力と石油事業の収益基盤を強化するため、2016年に四日市製油所において、国内需要が減少傾向にあるガソリン基材から、今後の需要伸

が見込まれるミックスキシレンなどの石油化学製品を増産する不均化装置の稼働を開始しました。

※ 不均化装置の詳細はP21を参照

残油分解装置装備率



出典：経済産業省 [2016年3月末時点]

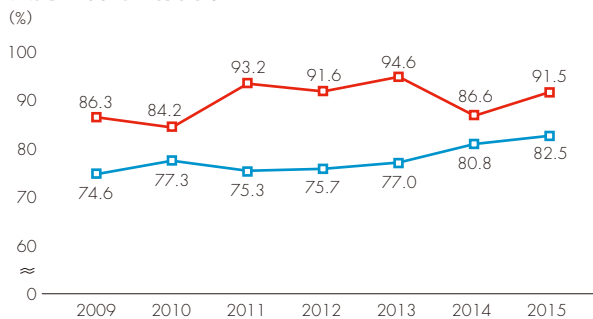
高い効率性と安定操業の追求

当社では、余剰精製設備の削減を進めてきたことによって、固定費を低減させるとともに、グループ製油所全体の稼働率を高いレベルで維持しています。この高い稼働率の背景には、安全で安定的な製油所運営があります。安全を最優先に操業し、常に安全レベルの向上に取り組むことで、装置トラブルや事故による計画外停止を極めて少ないレベルに抑え、安定的な操業を実現しています。

また、コスト効率を高めながら環境へも配慮するため省エネルギー投資を進め、エネルギー消費原単位を削減、業界比でも低いレベルとなっています。四日市製油所においては、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の有効活用と省エネルギーを促進するプロジェクトに取り組み、連携を開始した2013

年以降、原油処理量年間約7万キロリットル (Kl)、二酸化炭素に換算すると約18万tの削減効果が出ています。

国内製油所の稼働率



■ 当社グループ製油所稼働率：四日市製油所、京浜製油所、山口製油所の合計
■ 業界平均

出典：石油連盟

グループを超えた供給体制の最適化により競争力をさらに強化

需要減少が見込まれる中、競争力を高めながら持続可能な供給体制を構築するため、他社との協業による精製・供給体制の最適化を地域ごとに進めています。2013年には、東燃ゼネラル石油株式会社と石油製品供給の協業を開始しました。双方の川崎地区に有する製油所間で、既存の地下パイプラインを有効活用し原料の相互融通を行うことで双方の装置稼働の効率を高めているほか、原油船の運航や油槽所の運営などの流通面でも協業を進めています。

また2015年には、コスモ石油株式会社四日市製油所と

当社グループの四日市製油所との事業提携に合意しました。コスモ石油株式会社側の常圧蒸留装置1基を停止して原油処理能力を削減する一方、当社側より石油製品・半製品を同社に供給します。さらに製品タンクなどの設備についても広く相互合理化の可能性を検討し、提携効果を最大化することで双方の競争力を大きく高めることを目指しています。加えて、2015年から香川県高松市のアスファルト基地の共同利用を開始するなど、同社との提携の動きは広がりを見せています。

販売

▶ 変化するお客様ニーズに迅速に対応した差別化戦略を展開

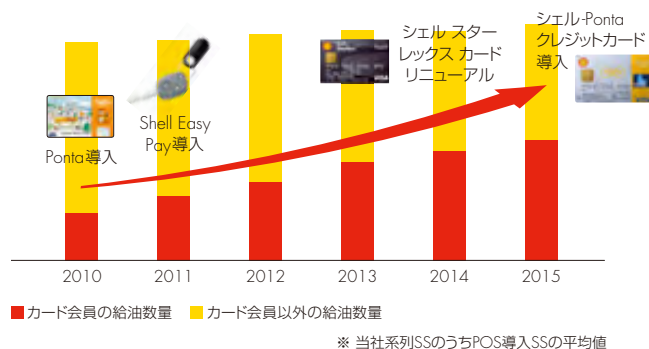
縮小傾向にある国内燃料油市場において、SSを取り巻く競争環境は、同業種・異業種を問わず、ますます激化しています。このような状況下、当社はおお客様のニーズに迅速かつ的確に応え、「差別化による圧倒的なお客様満足獲得」を目標に系列特約店、販売店、SSと協働し施策を展開してきました。

2010年の異業種間共通ポイントプログラム「Ponta（ポнта）」の導入を皮切りに、新決済サービス「Shell Easy Pay」の導入、「シェル スターレックス カード」のリニューアルを実施し、さらに2015年には、共通ポイント型クレジットカードへのニーズにお応えした「シェル・Pontaクレジットカード」を新たに展開し、業界でも屈指のカードラインナップを提供しています。また製品面では、シェルグループがフェラーリとの提携で培ったエンジンの洗浄・保護技術を結集した新ハイオクガソリン「Shell V-Power」を2014年に発売し、翌2015年には販売地域を拡大しました。お客様から高い評価をいただいて、ガソリン販売におけるハイオクガソリンの比率も拡大しています。

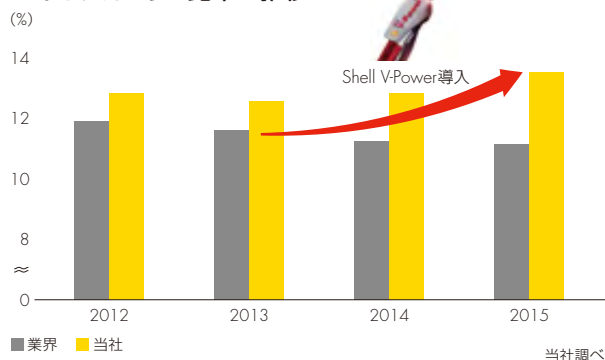
これらの取り組みに加え、2016年4月より低圧電力小売りが自由化されたことにあわせ、ガソリン・軽油ユーザー向けの家庭用電力「ガソリンが10円/L安くなる電気（ドライバーズプラン）」の提供を開始しました。電力事業との

シナジーを活かし、お客様に解りやすく魅力のある電気プランを提供することで、お客様基盤のさらなる強化に取り組めます。

当社のカードラインナップと1SS当たり会員給油数量の推移 充実したカードラインナップによりお客様の固定化が進捗



ハイオクガソリン比率の推移



▶ 付加価値の高い潤滑油・アスファルト販売を強化

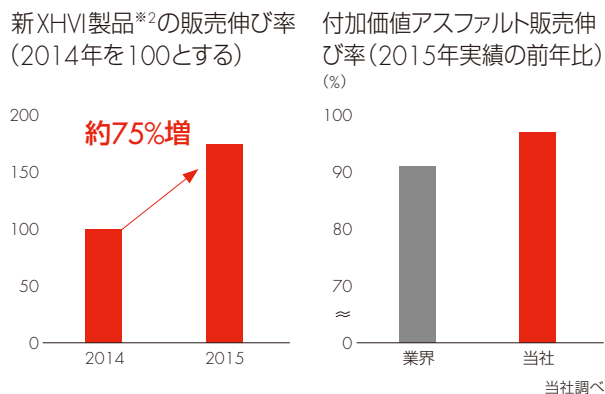
潤滑油は、主に系列特約店を通じて輸送用、工業用に販売しています。国内の工場稼働によって需要が左右される状況である一方で、効率化や省エネルギー性のニーズに応える商品の売り上げが増加しています。当社は劣化しにくいGTL^{*1}の特性を活かしたGTL合成油を基油とし、交換期間を延ばすことができるエンジンオイル、省エネルギーと機械の長寿命化を実現する油圧作動油などを開発し、販売を強化してきました。

アスファルトは、政府の国土強靱化計画に伴う社会インフラの更新や、2020年東京オリンピック・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。当社は耐久性の高い製品やより低温域での舗装が可能となる環境対応型製品、走行性改善効果の高い製品など、社会課題の解決

に貢献できる製品の開発・販売を強化しています。

潤滑油、アスファルトともに、取り扱いには高い専門性が必要となることから、高度な知識と適切な提案力を持った人材の育成にも注力し、販売をさらに強化していきます。

高付加価値製品の販売状況

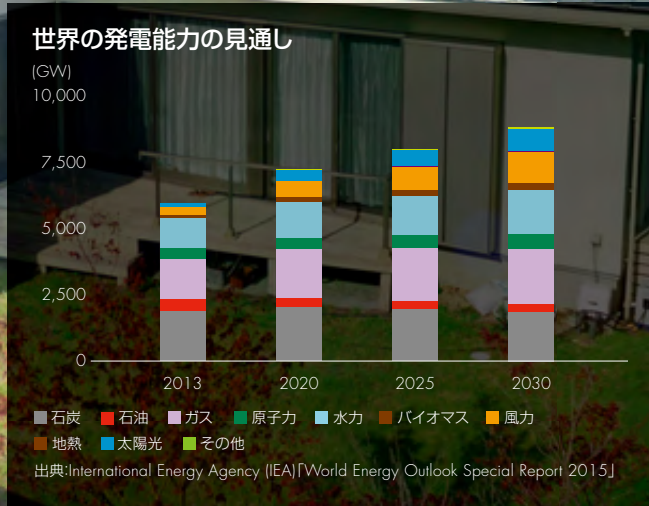
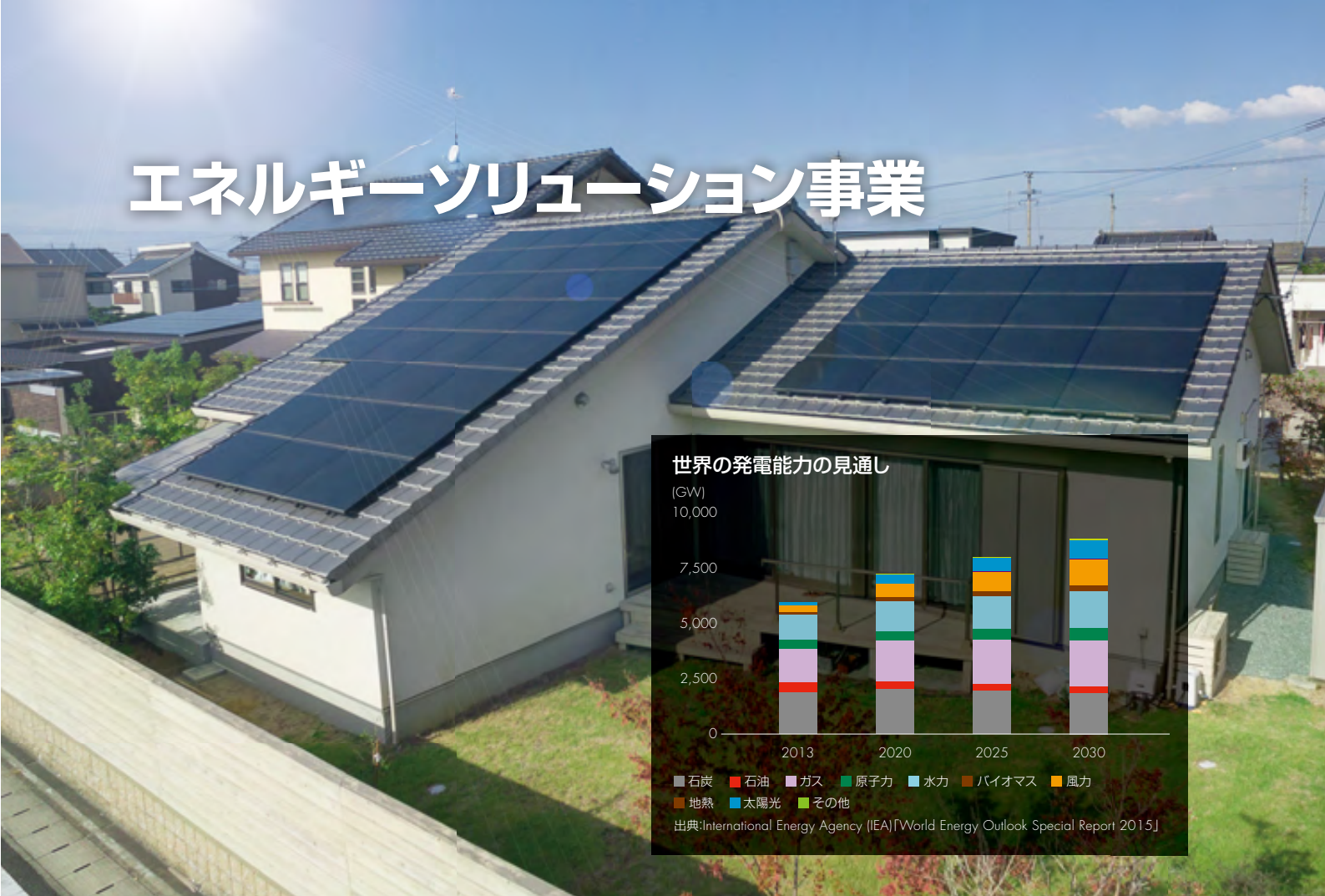


当社の各商品・サービスの詳細については、CSR Bookにて掲載しています。

*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。

*2 新XHVI製品: GTLを用いたシェルグループ独自の化学合成油を基油とする製品

エネルギーソリューション事業



ソーラーフロンティアのCIS薄膜太陽電池の主原料、Cu(銅)、In(インジウム)、Se(セレン)のほか、基板やフレームを調達しています。

主に旗艦工場である国富工場において太陽電池パネルを製造しています。同工場は年産能力900メガワット(MW)と世界最大級の規模を誇り、自動化によって高い生産効率を実現しています。2016年第2四半期には、最新の技術を導入した東北工場が商業生産を開始する予定です。

- ソーラーフロンティア(株) 太陽電池パネル生産工場
- 宮崎工場(宮崎県、年産能力60MW)
 - 国富工場(宮崎県、年産能力900MW)
 - 東北工場(宮城県、年産能力150MW)

原料調達

製造

太陽電池事業

電力事業

技術のシナジー
製造した太陽電池の利用

発電所の運営

石油事業

資産のシナジー

副生された燃料の活用
事業所跡地の活用

事業環境

太陽電池事業

新興国を中心に世界のエネルギー需要の増加が見込まれる中、温室効果ガスの抑制との両立が世界的な課題となっています。2015年のCOP21で世界各国が温室効果ガス排出量の削減に目標を持って取り組むことが合意されましたが、実現には再生可能エネルギーの普及が不可欠です。中でも設置が比較的容易で独立電源としても機能性が高い太陽光発電の普及は、世界のあらゆる地域で期待されています。

国内では、2012年に導入された固定価格買取制度のもと、2015年までの累計設置量が25ギガワット（GW）を超えました。買取価格の低下や、一部の電力会社が出力抑制無制限化ルールを導入したことで、大規模な太陽光発電所の新設は徐々に鈍化していく見込みです。一方、住宅など電力料金が比較的高い低圧分野では、太陽光発電コストが電力料金と同じまたは低い「グリッドパリティ」に近いと言われおり、自家消費を目的とする需要が底堅く推移する見込みです。また、エネルギー基本計画で2020年までに新築戸建の過半数をネットゼロエネルギーハウス*とする目標を掲げるなど、家庭部門のエネルギー自給率の向上が本格的に進む見込みです。

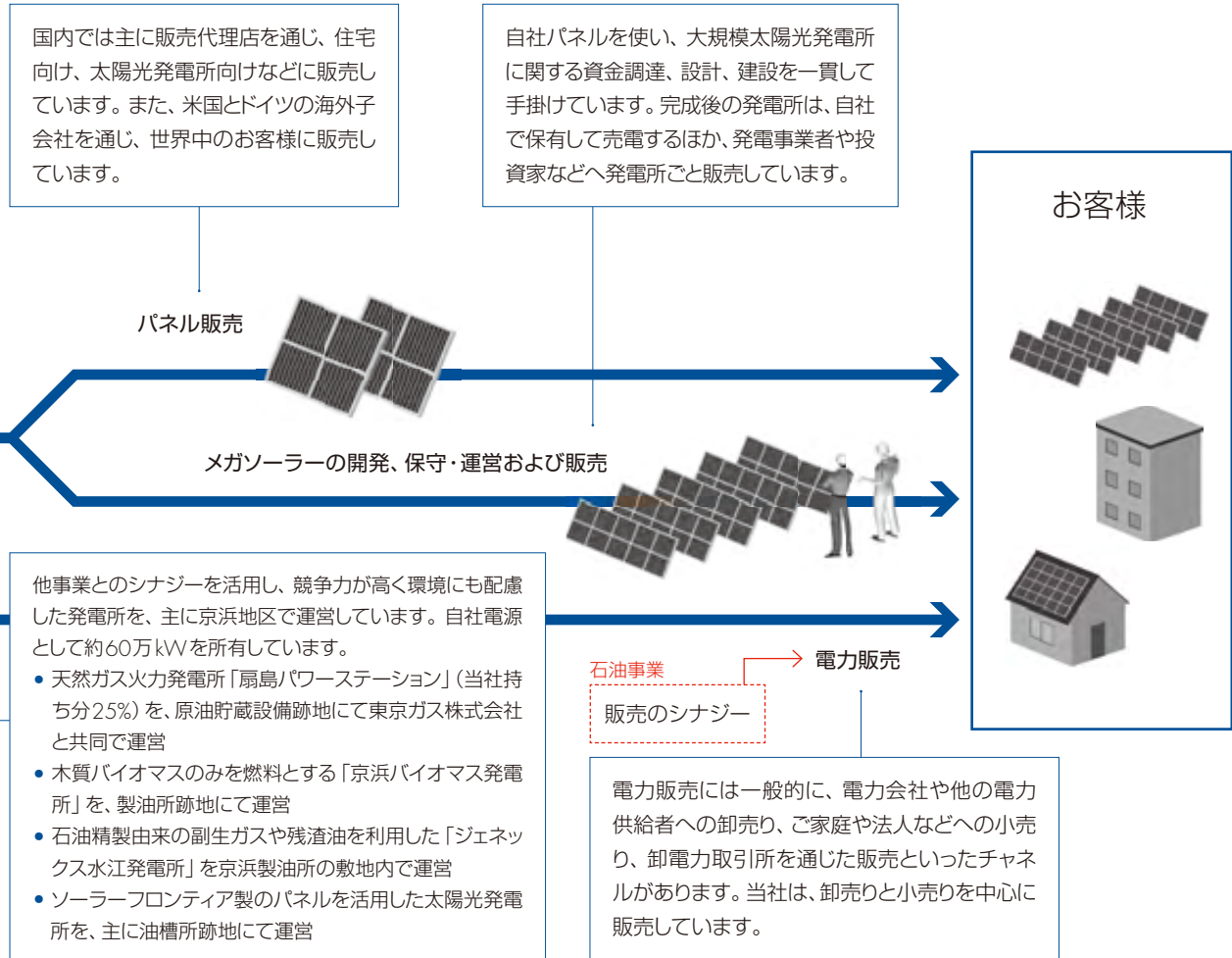
一方、先進国を中心とする太陽光発電の普及政策を背景に、

太陽電池メーカーが乱立したことで販売価格が低下し、競争力の低いプレイヤーは淘汰されつつあります。各社が技術革新やコスト削減に凌ぎを削る中、今後は世界トップクラスのコスト競争力や付加価値の高いビジネスモデルを持つメーカーが、持続的成長を実現できる時代に入ると考えられています。

電力事業

2011年の東日本大震災後、国内では原子力発電所の稼働が低下し、エネルギー自給率や発電コスト、二酸化炭素排出量などの問題が表面化しました。その後のエネルギー政策の見直しで、2030年に向けて原子力発電所の再稼働が見込まれています。また2016年4月に開始した小売市場の全面自由化を背景に、新規の発電所建設が次々計画されるとともに販売事業者も多数参入し、供給・販売両面で競争が激化する見込みです。資源価格の変動も電力市況に大きな影響を及ぼすため、安定供給と収益性を両立するための戦略が重要になってきていると言えます。

*住宅の高断熱化と高効率設備による省エネルギーと、太陽光発電等によるエネルギーの創出により、1年間で消費する住宅のエネルギー量が正味（ネット）でゼロとなる住宅



→ 事業戦略と中期経営アクションプランの進捗



太陽電池事業の目標: グローバルリーダーとなる

- 世界をリードする技術を確立
- 世界トップクラスの生産コストを確立
- 国内住宅向け市場でトップシェアを獲得
- 海外市場へ本格進出

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1GW(100万kW)規模へ拡大
- 発電源の多様化

執行役員
エネルギーソリューション事業COO
濱元 節

太陽電池事業

▶ 革新的技術をもって、コスト競争力と付加価値販売を追求

当社グループの太陽電池事業の成長の源泉は、ソーラーフロンティア独自のCIS薄膜太陽電池技術です。CIS薄膜太陽電池の高い環境特性や発電性能に加え、幅広い用途への応用の可能性も持つこの技術を活かし、当社は世界中の誰もが容易に安心して手にできる付加価値の高い太陽光ソリューションをお届けします。

2015年は、世界トップクラスのパネル生産コストの実現を目指し、最新鋭の技術を導入した東北工場が稼働を開始しました。東北工場は、海外での生産拠点のモデル工場としての役割を担っており、2016年第2四半期に商業生産を開始します。厚木リサーチセンターでは、小規模セルのエネルギー変換効率で薄膜系の世界記録を更新し、中期的な成長に向けて着実に技術革新を進めています。

高い発電性能を活かし、販売面ではパネル供給にとどまらない、付加価値の高い発電システムの提供を基本戦

略としています。国内では住宅向け販売に注力し、2015年に最適な設置提案からアフターケアまで一貫したサービスを提供する専売店を立ち上げるなど、販売代理店との協働を進め、今後は蓄電池や電力制御システムなど、効率的な電力消費を支援するシステム提供も強化していきます。また本格的な海外展開を進める中、特に米国では、大規模太陽光発電所をワンストップで開発し、事業者や投資家に販売するビジネスモデルを展開しています。パネルの価格競争の影響を直接的に受けず、CIS薄膜太陽電池の高い発電性能を活かすことができる付加価値の高い事業として、継続的に展開する計画です。

技術革新とそれを活かした付加価値の高いシステムの提供により収益基盤を強化し、早期の黒字化、その先にはグローバルリーダーへの進化を実現します。

ソーラーフロンティア中期戦略のキーワード



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： 扇島パワーステーション3号機	建設			稼働	
電力事業：京浜バイオマス発電所		✓ 投資決定	建設	稼働	

電力事業

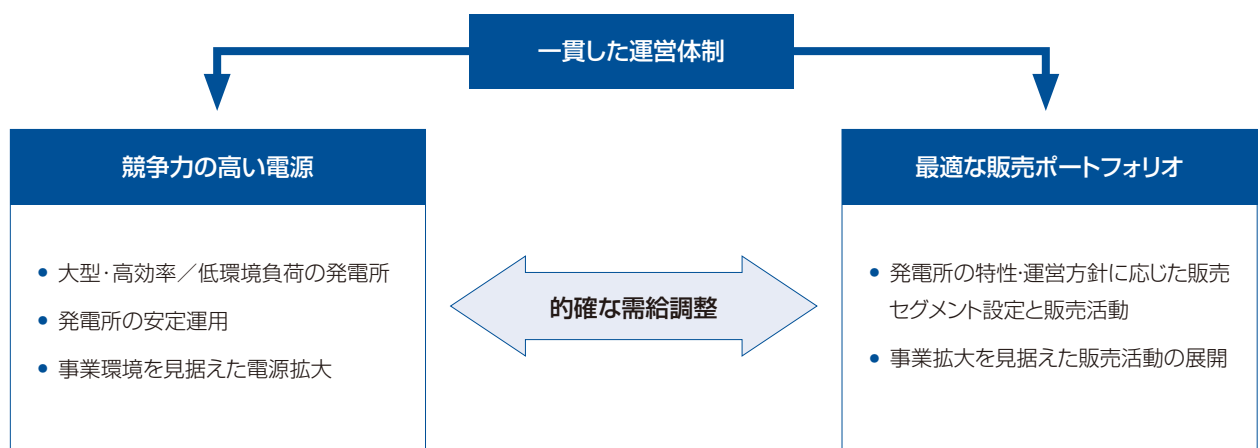
▶ 競争力の高い自社電源を基盤に、安定的かつ高い収益力を追求

電力に関する国内の事業環境が見通し難い状況を踏まえ、当社の電力事業は、競争力の高い自社電源をベースにお客様との長期的な関係を築き、安定的に収益を確保しながら成長することを基本方針としています。当社電力事業は、石油精製事業の資産を有効活用し、発電から販売まで一貫した体制のもとで事業拡大を進めていることが特長で、その強みを最大限活かし、安定的かつ高い収益力を追求しています。

発電面においては、総合エネルギー企業として他事業とのシナジーを活用し、環境にも配慮しながら競争力の高い電源を開発しています。2015年11月には「京浜バイオマス発電所」を、2016年2月には「扇島パワーステーション」3号機を立ち上げ、当社の発電規模は約45万kWから約60万kWまで拡大しました。電源の拡大にあわせ、

卸売りや小売りといった中長期的な関係を前提とする販売先も拡大し、安定した収益基盤の構築を進めました。さらに2016年4月より、当社が電源を持つ東京電力管内において、石油事業が有するSSやLPG販売ネットワークを活用し、ご家庭向けの低圧電力小売りを開始しました。さらなる電力小売りの拡大と、石油事業のお客様基盤強化という事業間シナジーを追求するとともに、夜間の電力供給拡大によって、発電と販売のバランスを向上させ、より安定的な販売構成を実現する効果も見込んでいます。

今後も、これまで築いてきた強みを深化させ、発電・販売が一体となって戦略を展開することで、さらなる利益成長を目指します。



太陽電池事業

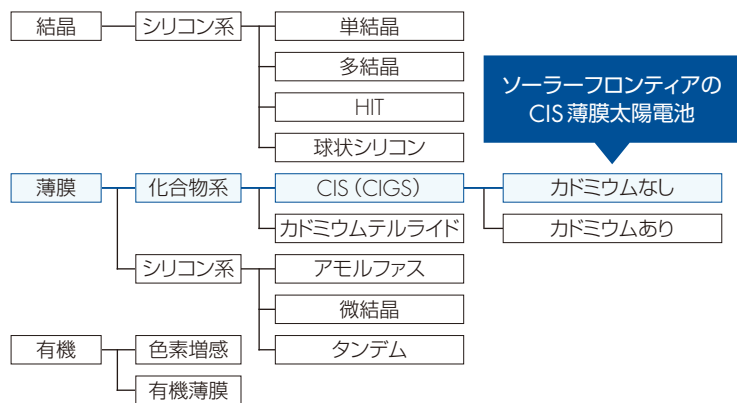
成長の源泉、独自の技術

～ソーラーフロンティアのCIS薄膜太陽電池はここが違う!～

▶ 省資源、そしてカドミウムフリー

CIS薄膜太陽電池は、C(銅)、I(インジウム)、S(セレン)を主原料とする化合物系の薄膜太陽電池です。

少ない原料で製造でき、発電層の厚さは結晶シリコン系の約100分の1、さらにカドミウムや鉛を使用せず、様々な用途に安心して設置することができます。

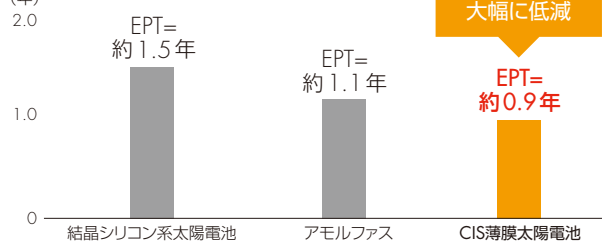


▶ シンプルな製造工程で、省エネルギーを実現

結晶シリコン系とは製法が異なり、製造工程がシンプル。製造時に投入されるエネルギー量を太陽電池自身の発電量で回収する期間を表すEPT(エネルギー・ペイバック・タイム)が、他の太陽電池に比べて短いことも特長です。

エネルギー・ペイバック・タイム(EPT)の比較

(年間生産規模 100MWの場合)
(年)



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」

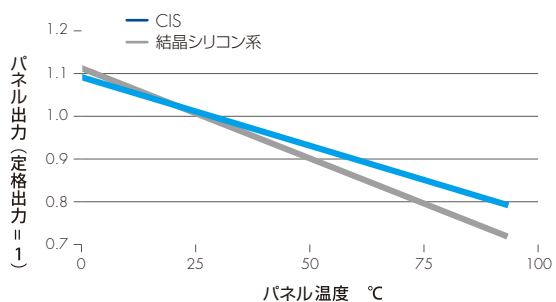
▶ 高い「実発電量」によって優れた経済性を実現

カタログ値の「エネルギー変換効率」は、実際の環境にはほとんどない一定の条件下での性能です。太陽電池の経済性は、実際の設置環境下での「実発電量」が決め手。CIS薄膜太陽電池は実発電量の高さが特長です。そのポイントをご紹介します。

1. 高温時の出力ロスが少ない

真夏の晴天時、パネルの温度は約60～80℃に達し、出力ロスが発生することがあります。CIS薄膜太陽電池は温度係数が低いいため、高温時の出力ロスを小さく抑えられます。

CIS薄膜太陽電池の温度特性*



* 1,000W/m²照射時、最大出力温度係数
CIS(SF170-S) -0.31%/℃ 一般的な結晶シリコン系 -0.41%/℃
としたイメージ図。

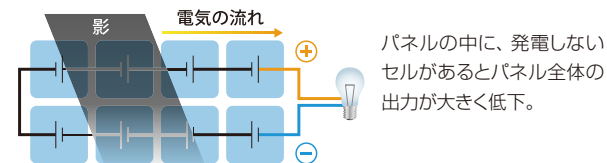
2. 部分的な影の影響が少ない

パネルの一部に影ができると、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することがあります。CIS薄膜太陽電池なら安定した発電能力を発揮できます。

3. 太陽光に当て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曝露試験の結果で得られています。

結晶シリコン系太陽電池パネル



CIS薄膜太陽電池パネル



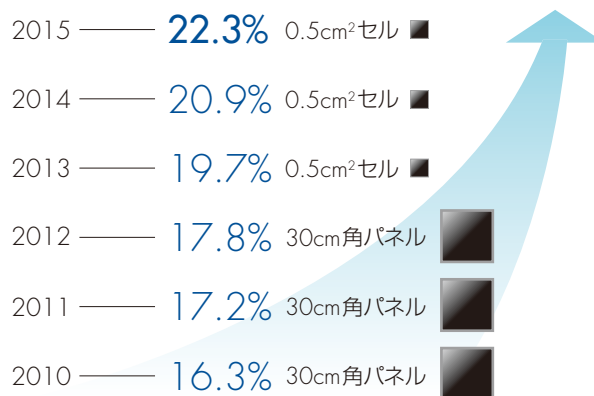
技術開発

▶ 事業成長に向け着実に技術を確立

CIS薄膜太陽電池は、現在の市場の主流である結晶シリコン系に比べ、学術的にエネルギー変換効率*向上の余地が多く残っていると言われています。

ソーラーフロンティアの厚木リサーチセンターでは、一般的な1cm角程度の小さなセルではなく、30cm角のパネルを試作しながら研究を行っていることから、研究成果を速やかに実際の商業生産ラインへ適用することができます。この30cm角のパネルから切り出した0.5cm²のセルで、2015年には薄膜太陽電池の世界記録である22.3%を達成しました。

研究所におけるエネルギー変換効率*の開発実績



* 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、その製品の発電量を示すものではない。

生産

▶ 進化する国富工場、新技術確立を担う東北工場

ソーラーフロンティアの旗艦工場である国富工場は、年間約1GWの生産が可能な世界最大級のパネル生産工場です。ソーラーフロンティア独自の生産技術を導入し、自動化を進めることで高い生産効率を実現しています。2011年の稼働開始後、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。生産と研究の密接な連携により、2014年に13%台前半であったパネルのエネルギー変換効率が、2015年は13%台後半から14%に近い水準へと上がっています。

さらに、厚木リサーチセンターで開発された最新の生産技術を東北工場に導入し、従来品より高い変換効率を持つパネルを世界トップレベルのコストで生産します。2016年第2四半期に商業生産を開始し、新技術を確立さ

せることで海外の生産拠点建設を目指すとともに、国富工場にも新技術の水平展開を図り、同工場においてもさらなる生産コストの低減を目指します。

*東北工場についてはP21を参照



国富工場

販売

住宅向けに付加価値の高い発電システムの販売を強化

国内では、社会のニーズに合う付加価値の高い太陽光発電システムの提供により、住宅向け販売を強化しています。まず、CIS薄膜太陽電池のコスト優位性を活かしながら、太陽光発電システムコスト全体でのグリッドパリティ^{*1}をいち早く実現するため、ビジネスパートナーとも協業し、周辺機器のラインナップを拡充させていきます。また、ネットゼロエネルギーハウス^{*2}の普及を見据え、新築住宅の標準装備としての導入など、住宅メーカーや地域に根差す工務店との協働も進めています。

さらに、販売代理店の強化策として、2015年にソーラーフロンティアの専門の研修を受講した営業担当者や専門の販売員が常駐し、顧客の条件にあわせた最適な設置提案から設置後の不具合や修理の相談までのトータル

^{*1} グリッドパリティ：太陽光発電のコストが電気料金と同等となること

^{*2} ネットゼロエネルギーハウス：住宅の高断熱化と高効率設備による省エネルギーと、太陽光発電等によるエネルギーの創出により、1年間で消費する住宅のエネルギー量が正味（ネット）でゼロとなる住宅

サービスを提供する専売店「ソーラーフロンティア プロショップ」の展開を開始しました。2015年に5店舗をオープンし、今後はノウハウを蓄積しながら全国へ店舗網を広げ、2016年は50店舗まで拡大する計画です。



「ソーラーフロンティア プロショップ」
店内イメージ

CIS薄膜太陽電池の高い実発電量を活かし、BOT^{*}ビジネスを強化

大規模太陽光発電所の分野では、設計から建設まで一括して行い、発電所ごとで販売するBOTビジネスを強化しています。送電設備との調整、資金調達、資材調達、設計、建設など、多くのステップと時間を要する発電所開発を一括して行うことで、高い付加価値をつけることができます。また、太陽電池のカタログ値ではなく、実発電量に準じて経済性が計られるため、実発電量が多いソーラーフロンティアのCIS薄膜太陽電池の特性を収益に結び付けることができます。

これまで、日本ならびに米国においてBOTを展開してきましたが、特に継続的な政策の後押しを受け太陽光発電所の需要が拡大している米国では、2015年にGestampSolar社が持つ合計約280MWの開発プロジェクトを、人材を含めて取得しました。このうち2015年中に約15MWの

「モレロス・デル・ソル」を、2016年には約20MWの「カリパトリア・ソーラー・プロジェクト」を完成・販売しました。これらの実績を通じてソーラーフロンティアの開発事業者としての認知も高まっており、米国市場での事業基盤も強化されました。BOTを今後の収益ドライバーと位置付け、残りのプロジェクトを進めるとともに、蓄積したノウハウを活用して新たなプロジェクトの開発も進めます。

^{*} BOT：Build（建設）、Own（所有）、Transfer（販売）の略



モレロス・デル・ソル

グローバルリーダーを目指し、本格的に海外市場を開拓

確実な需要成長が見込まれる世界市場での本格的な事業展開を目指し、東北工場で新技術の確立が進む一方、販売面では新市場の開拓を進めています。今後の需要拡大が見込まれるトルコを含む中東地域、インドやタイなどのアジア地域を中心に市場進出し、2015年には出荷先

が50カ国を超えました。

付加価値の高い太陽光発電システムの提供によって世界のエネルギー課題を解決する真のグローバルリーダーを目指し、地域の市場特性に応じた事業展開を進めていきます。

電力事業

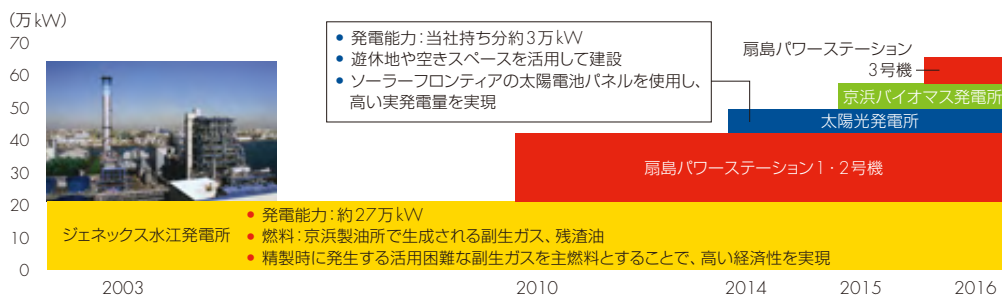
発電

高い競争力と環境に配慮した自社電源を拡大

当社は、石油事業とのシナジーを活用し、競争力を追求しながら発電能力を拡大してきました。京浜製油所にて生産される副生ガスと残渣油を有効活用した「ジェネックス水江発電所」が2003年に稼働を開始、2010年には旧原油貯蔵設備の広大な跡地を利用して、LNGを燃料とした大型高効率である「扇島パワーステーション」1・2号機を東京ガス株式会社とともに立ち上げ、さらに東日本震災後の電力需給ひっ迫に応え2016年2月に3号機も稼働を開始しました。2015年11月に稼働を開始した「京浜バイオマス発電所」

も、京浜製油所扇町工場の跡地に建設したものです。京浜地区という電力の大消費地に近接し、石油事業跡地に立地することにより港湾設備や水道、電気などの既設インフラを活用できることなど、立地面での優位性もコスト競争力の源泉となっています。また燃料については経済性のみならず、環境負荷の最大限の抑制を志向し、高い競争力と環境配慮を両立させることを基本方針としています。今後も、事業環境を見極めながら環境・経済性の両面で優位となる電源の拡大を検討していきます。

電源拡大の推移



「扇島パワーステーション」「京浜バイオマス発電所」についてはP21をご参照ください。

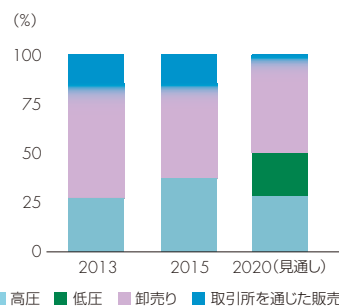
販売

自社電源の競争力を活かし、長期安定的な販売構成を構築

当社では、自社電源の供給安定性やコスト競争力を活かすとともに、環境変化の影響を受けにくい事業体質を目指し、お客様との長期安定的な供給関係の構築に注力しています。電力会社をはじめ、他の電力事業者に対する卸売りは、取引条件を固定した長期契約が基本であることから、収益安定性に優れます。小売りには、大別して主に法人向けの高圧小売り、主に家庭向けの低圧小売りがありますが、いずれも収益の基盤となる販売セグメントです。当社電源の特長を活かして卸売りと小売りを強化し、取引市場での売買を最小化することにより、安定的な販売構成の構築を進めるとともに、発電所の高稼働を維持しています。

2016年4月に自由化となったご家庭向けの小売りについては、自社電源を持つ東京電力管内において、SSやLPG事業者といった石油事業の販売ネットワークを活用して展開しています。電力小売りの拡大と石油事業のお客様基盤強化というシナジー効果を追求しながら、電力事業全体の収益力をさらに高めていきます。

販売構成の推移



ガソリンが10円/L安くなる電気（ドライバーズプラン）

「カーライフをお得に楽しみたい」、「電気もお得に使いたい」という2つのニーズに対応し、当社の事業間シナジーを活用した電気とガソリンのセットサービス*1です。電気を契約し、クレジットカードやPontaカードを登録すると、SSでの給油時にガソリン10円/L、軽油5円/Lを値引きします*2。電気を多く使う月は電気代もお得になります。

ドライバーズプランの特長

- 石油事業のネットワークを活かし、SSのお客様を対象に設定
- 給油時に割引が確認できる、シンプルで解りやすいプランによって競合他社と差別化
- シェル、スターレックスカードやPontaなど、カードの特典も利用可能

※1 東京電力管内でサービスを提供しています。割引サービス対象SSや契約手続きについては当社WEBサイトをご覧ください。https://sss-denki.jp/
※2 値引きの上限は月100Lです。

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、トップ主導の推進体制のもと、HSSE（健康・安全・危機管理・環境保全）のパフォーマンス改善に取り組んでいます。

HSSEに対するコミットメント

どの企業においても、HSSE（健康・安全・危機管理・環境保全）とコンプライアンスは企業活動における最優先事項であるはずですが、肝心なのは「魂を入れて取り組めているか」にあると私は思っています。

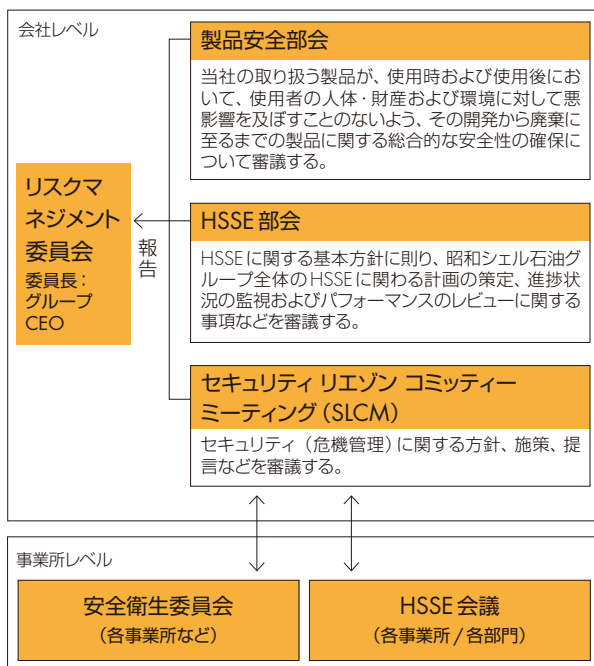
当社においては推進体制の構築、各種施策の実行はもちろんですが、私以下、役員が常に意識し、社員に発信するメッセージにおいて常に一番の関心事であることを伝えていきます。例えば、全国の社員に業績や事業戦略を説明するために、定期的開催している「タウンホール・ミーティング」では、必ず冒頭に事故発生状況をはじめ、HSSEとコンプライアンスの話を行います。また、特に事故は安定供給に支障をきたしますから、毎週初に開催する役員の会議で、小さなものを含めて先週起こったすべての事故の報告を受け、発生の原因、今後の対策について部門や現場にフィードバックし、注意喚起します。このような意識の向上と取り組みの積み重ねが当社の安定供給の礎になっており、今後もさらに深めていきたいと考えています。



亀岡 剛
代表取締役社長
グループCEO（最高経営責任者）

▶ HSSE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

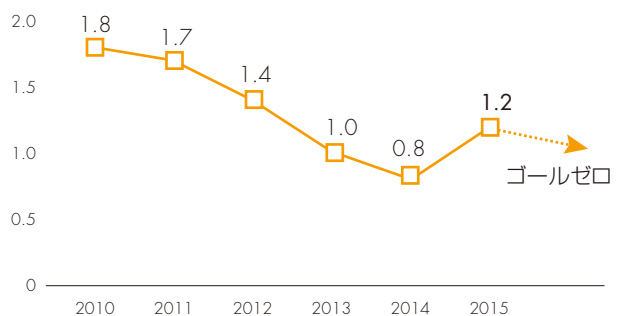


て委員会を主導し、委員会で審議された重要事項は取締役会に報告しています。委員会の傘下に審議事項別に構成される組織は3部会体制とし、本社部長が委員となり運営しています。さらに、各事業所・部門においては事業所レベルの会議を設けています。

▶ 全労働災害発生率

2015年の100万労働時間当たりの全労働災害発生率は、1.2となり、前期比0.4ポイントアップとなりました。労働災害発生率ゼロに向けて、グループ全体で安全啓発・推進活動「ゴールゼロ運動」を継続実施するほか、発生した休業災害については詳細なレビューを行い、防止策の水平展開を行うなどの取り組みを実施します。

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

▶ グループ製油所における取り組み

当社は京浜製油所、四日市製油所、山口製油所の3カ所のグループ製油所で石油製品を生産しています。安全面に関しては、HSSE-MS*を運用し、包括的・継続的な改善活動を行っているほか、現場においては重大な災害や事故に直結する恐れのある身近なリスク発生を防止する運動として「ヒヤリハットの報告・共有活動」を積極的に行っています。品質については製品品質に関わる各種フローの整備・管理徹底を行うことで、第三者機関よりJISマーク表示ならびに国際的な品質マネジメント規格ISO9001の認証を取得しています。

防災面においては、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な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、有事の際の安全確保に努めています。

※当社グループで採用している、HSSEに関わるリスクを包括的に管理するマネジメントシステム。

▶ 輸送部門の取り組み—海上輸送

海上輸送は、2004年から当社グループが備船する内航船を対象として、船の安全性や健全性を確認するため、当社グループの検査員による評価（検船とスクリーニングシステム）の強化に取り組んでいます。なお、船の評価においては、OCIMF（石油会社国際海事評議会）のSIRE（SHIP INFORMATION REPORT EXCHANGE）プログラムに加え、Shell International Trading & Shipping Co., Ltd.（STASCO）の手法も適用しており、この評価結果で安全性に問題があると判断された内航船には、是正措置などを要請するほか、備船を許可しないなどの措置を取っています。

外航船についても、同様に1993年からSIREプログラム、ならびにSTASCOの安全基準を満たした外航船のみ

を備船しています。また、使用頻度の高い当社グループの定期備船については、当社グループの検査員が検船を実施して安全性や健全性を直接確認しています。



▶ 輸送部門の取り組み—ローリー配送

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

その他の取り組み、詳細データは、CSR Bookに掲載しています。



環境保全と研究開発の取り組み

当社はエネルギー企業として気候変動リスクなど、事業活動が環境へ与える影響を適切に把握したうえで、中長期的な計画のもと、環境負荷低減の取り組みを進めています。あわせて、環境負荷低減に資する製品開発、再生可能エネルギーの普及など、エネルギー企業として事業活動を通じ、持続可能な社会の実現へ向けて取り組んでいます。

▶ 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（HSSE）が主管となり「HSSEマネジメントシステム（HSSE-MS）」を各グループ会社に導入・運用し、継続的な環境パフォーマンスの改善を図っています。製油所などの高環境負荷の事業所では、国際的な環境マネジメントシステムISO14001の認証もあわせて取得し、環境負荷ベースにおいて全事業所の99%を同認証でカバーしています。環境に関してはグループで一体となり、重点的・計画的にマネジメントを行うために、リスクマ

ネジメント委員会承認のもと「中期環境アクションプラン」を策定しています。期間の終了した2013-2015年の計画内容については目標を達成しました。新たな2016-2018年までの計画では、企業としてより責任ある対策が求められている水利用、およびバイオマス発電を含めた再生可能エネルギーの供給を目標に加え、中期的に取り組んでいく方針です。

「健康、安全、危機管理及び環境保全に関する基本方針」はWEBサイトに掲載しています。

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

2013-2015年中期環境アクションプランのレビュー

環境戦略	活動テーマ	中期目標	レビュー
コンプライアンス	省エネルギーと地球温暖化防止対策	省エネ法による年平均1%以上の中長期的なエネルギー消費原単位の削減努力	○：達成
		石油業界の低炭素社会実行計画（2020年度に向けた取り組み）への参画（製油所省エネ対策（業界：累積原油換算53万KL/年分）、ETBE方式によるバイオ燃料の利用（業界：2017年原油換算50万KL））	○：予定通りに高効率機器導入、ETBE配合燃料の生産・販売
	「ECO TRY21」を通じてオフィスの省エネルギー・省資源活動の推進（室温・照明管理、Cool-Biz、印刷量の削減）	○：節電（照明、PC）、ペーパーレス化実施	
	環境汚染の未然防止と廃棄物対策	製油所のゼロエミッション（産業廃棄物最終処分量1%以下） 土壌・地下水汚染対策の推進（土地の形質変更時調査、地下水汚染の未然防止）	○：1%以下継続達成 ○：土地改変時対策実施
CSR	環境保全活動と環境コミュニケーション	化学物質管理の強化（規制化学物質の使用量と保管量の削減）	○：定期実態調査実施
		広くステークホルダーが環境について考えるきっかけの提供（環境フォト・コンテスト「わたしのまちの〇と×」）	○：実施（第11回）
		地域社会と従業員の協働による環境保全活動の推進（各事業所周辺の清掃活動）	○：各製油所・事業所などにて実施
ビジネス	環境対応製品とサービスの提供	環境分野の学術振興の推進（エネルギー教室、新潟メガソーラー見学対応）	○：生徒・学生による参加型学習実施
		CIS薄膜太陽電池の普及 SOxの出ないGTL燃料の普及	○：東北工場竣工、国内外メガソーラー建設 ○：シェル・ヒートクリーンの販売

※レビューの詳細はCSR Bookに掲載しています。

2016-2018年中期環境アクションプラン

環境戦略	活動テーマ	中期目標
コンプライアンス	省エネルギーと地球温暖化防止対策	省エネ法による年平均1%以上の中長期的なエネルギー消費原単位の削減努力 石油業界の低炭素社会実行計画（2020年度に向けた取り組み）への参画（製油所省エネ対策（業界：累積原油換算53万KL/年分）、ETBE方式によるバイオ燃料の利用（業界：2017年原油換算50万KL）） 「ECO TRY21」を通じてオフィスの省エネルギー・省資源活動の推進（室温・照明管理、CoolBiz、印刷量の削減）
	環境汚染の未然防止と廃棄物対策	製油所のゼロエミッション（産業廃棄物最終処分率1%以下） 土壌・地下水汚染対策の推進（土地の形質変更時調査、地下水汚染の未然防止） 化学物質管理の強化（規制化学物質の使用量と保管量の削減）
CSR	環境保全活動と環境コミュニケーション	広くステークホルダーが環境について考えるきっかけの提供（環境フォト・コンテスト、エネルギー教室、新潟メガソーラー見学対応） 地域社会と従業員の協働による環境保全、生物多様性の推進（各事業所周辺の清掃活動、周辺森林や海域の保全活動への参画） 持続可能な水環境実現の推進（水利用のモニタリング、水使用の最適化）
ビジネス	環境対応製品とサービスの提供	CIS薄膜太陽電池の普及 持続可能な再生可能エネルギーの供給（メガソーラー、バイオマス発電）

▶ 環境負荷抑制の重点領域

当社ビジネスにおいては、当社グループの原油精製量の100%を担う「グループ製油所*」における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。当コーポレートレポートでは特にグループ製油所における取り組みを重点的に報告します。

*京浜製油所、四日市製油所、山口製油所の3カ所

▶ 水の利用状況について

昭和シェルグループでは各事業所における製造プラントを中心に水を使用しています。

水の使用量はほとんどが海水ですが、これは主に製油所の発電プラントの冷却に使用されています。

一方、淡水（工業用水、地下水、上水）についても事業所別の使用量の把握を行っており、グループ製油所での工業用水の利用が大部分を占めています。

製油所での工業用水は各種の精製プロセスの冷却に使用されるほか、純水装置を経由してボイラーに供給され高圧スチームの発生に使用されます。スチームは発電タービンの駆動をはじめ各種プロセスの熱源などとして使用され、その一部は凝縮して水に戻されたものが再度ボイラーに供給される循環使用が行われています。精製プロ

セスの冷却システムも循環型システムを採用しており工業用水の使用量の削減に努めています。

精製プロセスで使用された工業用水の排水は、油水分離槽、凝集剤による化学処理、活性汚泥処理装置等により浄化処理を行いCOD（化学的酸素要求量）や油分など、環境規制値を十分に下回ってクリアしていることを確認した上で排水しています。

また、2016年以降は中期環境アクションプランにも持続可能な水資源の実現を目標に盛り込みました。今後もグループ一体となり、製油所を中心とした水使用のモニタリングおよび使用の最適化について、継続的に取り組んでいく方針です。

▶ 大気汚染の防止

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する硫黄酸化物（SO_x）や窒素酸化物（NO_x）の排出量削減に取り組んでいます。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。

産業廃棄物削減の取り組み

昭和シェル石油グループでは、製造プラント(16カ所)における産業廃棄物発生量を把握しています。うち、2015年の総廃棄物発生量は53,238tで、うち、グループ製油所の産業廃棄物(主に脱硫、改質などの精製工程で使用した廃触媒、タンク清掃時の残渣物(スラッジ)、廃水処理設備から回収される汚泥など)発生量が約80%(42,607t)となりました。一方で、製油所ではこれらの産業廃棄物を焼却、脱水、溶解処理などの中間処理を経て減量化、無害化し、セメント原料などへのリサイクルを積極的に進めることで最終処分量を1%以下に抑える「ゼロエミッション」を中期環境アクションプランの目標に設定し、取り組んでいます。2015年の最終処分量は32t(0.08%)となり、2008年より継続して目標を達成しています。

省エネルギーの取り組み

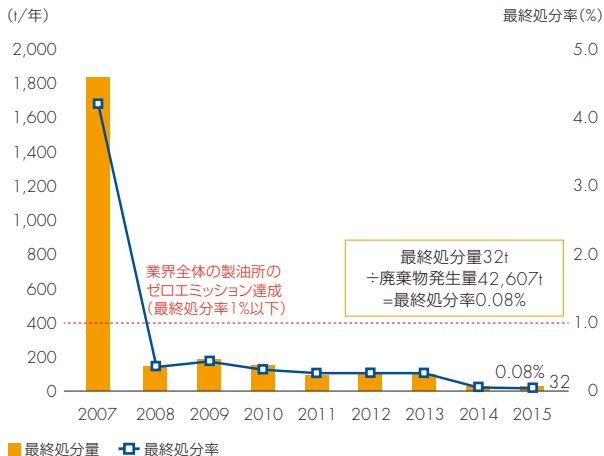
石油製品の製造工程では、購入電力および自家燃料をエネルギーとして投入した結果、相当量の温室効果ガスが排出されています。当社は調達から販売までのサプライチェーン上における燃料消費による二酸化炭素(CO₂)排出量を把握しており、2015年の総排出量は6,009千tCO₂となりました。うちグループ製油所の排出量は5,068千tCO₂であり、全体の約84%を占めます。そのため、気候変動対策として特に製油所における省エネルギー対策について重点的に取り組んでいます。

石油連盟でも「低炭素社会実行計画」を定め、2020年度における石油連盟総計53万KL(原油換算)のエネルギー削減を目標としています。当社も中期環境アクションプランにおいて当計画へ参画し、目標達成を掲げて、グループ製油所の熱交換器、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うことで、省エネルギー対策を進めています。

あわせて、「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、「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」を指標に取り組んでいます。2015年のグループ製油所のエネルギー消費原単位は7.46(原油換算KL/換算通油量千KL)となり、概ね年平均1%程度の消費原単位削減を達成しています。

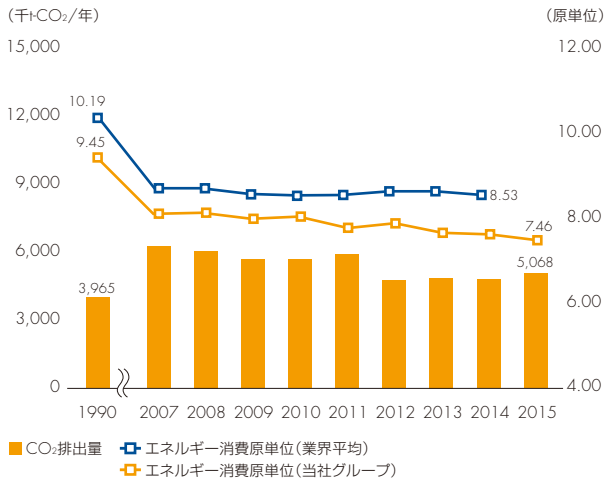
製油所ではこれらエネルギーの使用に伴い発生する

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



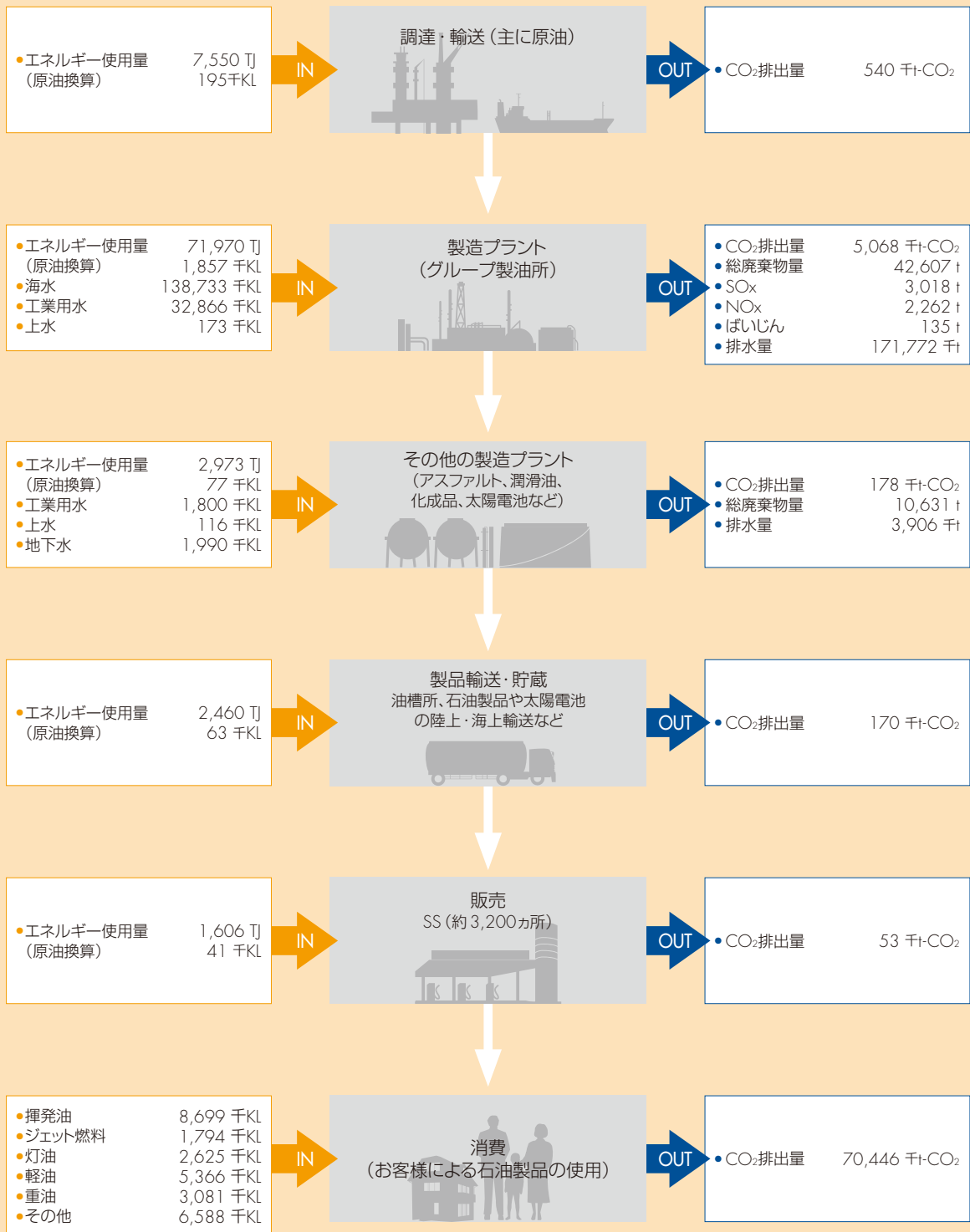
CO₂のほか、地球温暖化対策法で定められた温室効果ガスのうち、製造プロセスなどにおいてCO₂やメタン(CH₄)、一酸化二窒素(N₂O)、六ふつ化硫黄(SF₆)などが排出されます。当数値についても、各製油所にて把握集計を行い、行政への報告を行っています。

グループ製油所のCO₂排出量とエネルギー消費原単位



製油所以外の環境の取り組み、生物多様性などの取り組みに関する詳細データは、CSR Bookに掲載しています。
東亜石油(株)京浜製油所、昭和四日市石油(株)四日市製油所、西部石油(株)山口製油所の2015年の取り組みは、各社WEBサイトにおいても詳細を報告しています。

昭和シェル石油グループの環境負荷全体像 (2015年実績)



2015年までに生産した
太陽電池パネルによる、
2015年のCO₂オフセット効果

OFFSET
△約2,000,000t-CO₂*

*太陽電池の二酸化炭素削減量は525g-CO₂/kWhとする。(太陽光発電協会「表示ガイドライン(平成27年度)」より)
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。

▶ 研究開発活動

当社グループでは、中央研究所および厚木リサーチセンターの2拠点において、石油事業、エネルギーソリューション事業（太陽電池事業）の研究開発活動を行っています。お客様のニーズや環境性能を備えた高付加価値製品、次世代エネルギーの開発を通じて長期的な企業価値向上を目指します。



中央研究所（神奈川県）

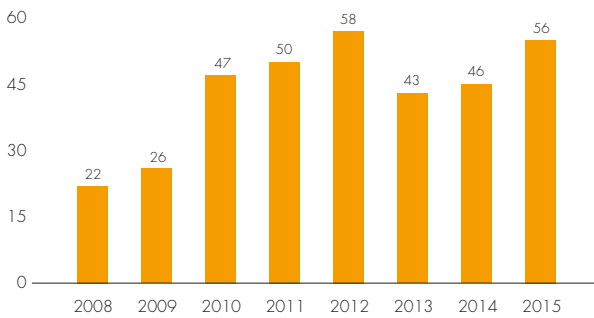


厚木リサーチセンター

研究開発費の推移

太陽電池事業の規模拡大により増加

(億円)



▶ 高付加価値石油製品の開発

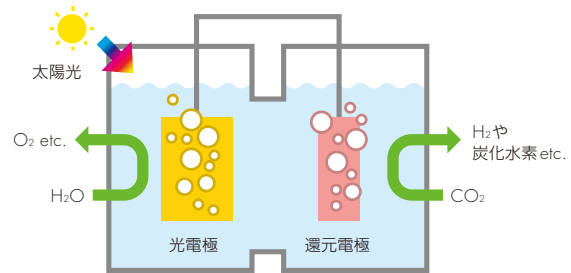
中央研究所はシェルグループの研究開発ネットワークの拠点として、アメリカやドイツ、また2014年に開設した上海の研究所との人的交流や共同開発の実施を通じ、最先端の商品開発を行う体制を構築しています。精製、供給、流通、販売の各部門と連携するとともに、シェルグループと築いてきた技術を最大限活用し、お客様のニーズや高い環境性能を満たす潤滑油、グリース、アスファルト、燃料油などの石油製品開発に取り組んでいます。2015年には、シェルグループが製造するGTLを原料とした高性能な潤滑油基油を用いた省エネルギー・長寿命潤滑油の開発を加速し、省燃費エンジンオイルやギヤ油の開発を行いました。また、環境にやさしい施工性を大幅に改善した舗装用アスファルトを開発しました。

▶ 次世代エネルギーなどの研究開発

中央研究所では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、次世代エネルギーを生み出す技

術などの研究開発テーマに経営資源を投じています。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。また、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人工光合成についても研究を行っています。

人工光合成プロセス



▶ 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

ソーラーフロンティアの厚木リサーチセンターでは、CIS薄膜太陽電池に関する最先端の研究開発を行っており、研究および量産レベルの両面でエネルギー変換効率の向上を目指すとともに、新たな市場開拓の可能性を持つ先進的な製品の開発にも取り組んでいます。

▶ 太陽光エネルギーの新たな可能性を切り拓くベンダブル・モジュール

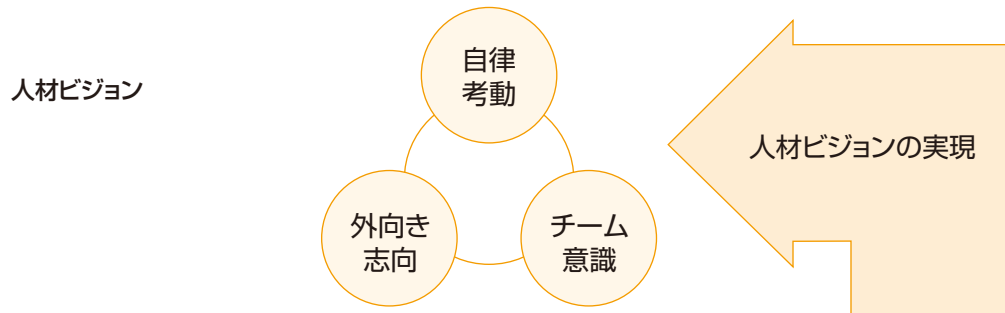
ソーラーフロンティアのベンダブル・モジュールは、従来の結晶シリコン技術にはないCIS薄膜太陽電池技術の特性を活かした製品です。従来モジュールで使用されているガラス基板に代わって薄い金属基板を使用するとともに、ガラス製カバーを高機能樹脂フィルムに置き換え、さらにフレームも取り除きました。この結果、現行製品比で約3分の1以下への軽量化、わずか約1.5mmの薄さを実現したことに加え、曲面設置も可能な製品となりました。様々なモノと一体化させることが可能であることから幅広い用途への応用が期待され、新たな太陽電池市場を生み出す大きな潜在力を秘めています。



2015年6月に、シンガポールの新しい物流ターミナルビルに試験的に設置したベンダブル・モジュールの試作品

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。



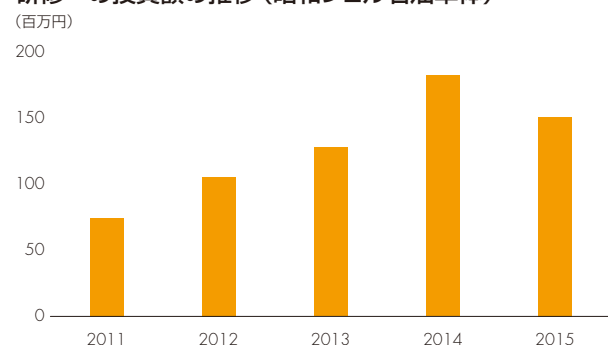
教育体系	行動特性・思考特性の開発		プロフェッショナル人材の育成			グローバル環境へのアダプタビリティの向上		その他
	人事主催研修		各部門主催研修			海外研修	試験	自己啓発支援
部長層	部長研修	選抜型国内派遣研修						
課長層	新任管理職 / MBO / 管理職研修							
中堅社員	マネジメントベーシック研修		アドバンスセミナー	部門主催研修	社外講習・資格取得支援	シエルグループ海外研修	選抜型海外派遣研修	全社公開TOEICテスト
	リーダーシップ研修							
入社1～3年社員	新入社員 / 各年次別研修		ベーシックセミナー			海外留学生制度		
入社前	内定者教育							

▶ 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。2015年は若手社員がより早期に人材ビジョンを体現することを目的に、新入社員研修・1年目社員研修・ビッグブラザー / ビッグシスター研修の体系化と、問題解決力向上のプログラム強化を行いました。

研修への投資額の推移（昭和シェル石油単体）



▶ 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んでいます。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、性別、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。

▶ 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、その内容は、全社員がメール配信およびイントラネットで確認できる体制を整えています。

▶ 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。2015年に60歳を迎え、再雇用を希望した社員の比率は72.1%になりました。

▶ 障がい者の雇用

当社では障がいのある方も能力を発揮して働くことのできる環境の整備に取り組んでいます。障がい者の雇用を進めた結果、2015年12月末時点で障がい者雇用比率は2.0%となり、法定雇用率の水準となっています。今後も継続して雇用を進めていきます。

雇用の状況(昭和シェル石油単体)

	2015年12月末現在
従業員数	808(人)
うち女性従業員比率	22.8(%)
うち障がい者雇用比率	2.0(%)
管理職数(含む役員)	206(人)
うち女性管理職比率	4.4(%)
平均年齢	44.0(歳)
平均勤続年数	19.9(年)

採用の状況(昭和シェル石油単体)

	2015年12月末現在
新卒採用数(2015年採用実績)	20(人)
過去5年新卒入社女性比率	29(%)
過去5年新卒外国人社員比率	6(%)
新入社員定着率 (2012年4月入社者の2015年同月在籍率)	100(%)
中途採用数(2015年採用実績)	4(人)

▶ 社員意識調査の結果

毎年、社員意識調査を実施し、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。2015年は95.6%の回答率*1となりました。その中で、特に1年間の全社課題として位置付けていた右記3項目については改善傾向にあり、2013年から続けてきた企業文化の変革・業務プロセスの改善プロジェクトの一定の成果が表れていると考えています。当調査は部門ごとの結果についてもフィードバックを行い、その内容をもとに、部門長のリーダーシップのもと、職場ごとの課題発見、改善策の話し合いを行っています。

社員意識調査 重点項目の改善率

- ① 全社最適のためには、部門の垣根を越えた協力関係がある

2014 2015
55% > 63% +8ポイント*2

- ② 私の部署では、業務過程を常に改善し、よりシンプルで迅速なものにしている

2014 2015
57% > 70% +13ポイント*2

- ③ 私の部署は、他の社員や他社の優れた成功例から学んでいる

2014 2015
48% > 71% +23ポイント*2

※1 社員意識調査グループ社員回答率 2014年:95.3% 2015年:95.6%
※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

▶ 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。

主な制度利用者数(人)

	カッコ内は、男性の利用者数		
	2013	2014	2015
育児・介護休職	23 (3)	20 (2)	40 (2)
育児・介護短時間勤務	9 (1)	13 (1)	17 (1)
子の看護のための休暇	35 (19)	41 (22)	34 (15)
介護のための休暇	23 (11)	20 (13)	13 (8)
在宅勤務	4 (0)	4 (0)	5 (0)
自己啓発支援休職	3 (0)	2 (0)	4 (1)

「昭和シェルWomen'sネットワーク」の取り組みについて

当社は、1991年の育児休業法制定に先駆けて育児休職などの様々な両立支援策を実施し、2002年から「ダイバーシティ（後に「ダイバーシティとインクルーシブネス」に変更）の取り組みの基本方針」を策定するなど、すべての社員が働きやすく、能力を発揮できる職場環境づくりに取り組んできました。2014年10月には、女性の中長期的なキャリア形成支援の取り組みを検討するため、全女性社員を対象にアンケート調査を実施し（回答率95.3%）、その結果を分析・検討したうえで、「女性のさらなる活躍推進の取り組み」として4つの重点アクションプランを策定しました。そして、当重点アクションプランを実行していく施策の一つとして、2015年10月に「昭和シェルWomen'sネットワーク」を社内に設立し、各種取り組みを実施しました。

4つの重点アクションプラン

- 女性社員の育成
- ネットワーク作り
- 柔軟な働き方
- 活躍しやすい職場風土の醸成

「昭和シェルWomen'sネットワーク」実施活動概要

第一期（2015年10月～12月）女性社員を対象とした活動（分科会・講演会などの開催）

第1回昭和シェルWomen'sネットワークミーティング（2016年2月）

第二期（2016年2月～）第一期の活動強化と、男性社員も含めた全社的な活動を展開

第一期（2015年10月～12月）の活動期間では、女性社員を対象に、“仕事と育児の両立“や”意識の改革”など関心の高いテーマについて女性管理職を交えて話し合う分科会の実施、女性役員による講演会などを自由応募制にて開催しました。この活動には、女性社員の約半数が参加し、実施後のアンケートでは、ほぼ全員が大変有意義な会合だったと回答するなど、参加者の前向きなマインド醸成や気付きの機会となりました。

2016年2月には、女性管理職と亀岡グループCEO以下8名の経営陣が参加する「第1回昭和シェルWomen'sネットワークミーティング」を開催し、第一期の活動レビューと第二期（2016年2月～）に向けた活動提案を行いました。活発な意見交換を行い、第二期は男性社員も含めた全社的な活動へと広げていくこと、経営陣が引き続き活動を積極的にサポートしていくことを確認し、現在、各種取り組みを実施しています。



「昭和シェルWomen'sネットワークミーティング」

ダイバーシティ&インクルーシブネス(D&I)の取り組みの基本方針はWEBサイトに掲載しています。

http://www.showashell.co.jp/profile/mp/D_and_I.html

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、2015年は各種地域・社会貢献活動を実施しました。



次世代
育成支援

環境
保全

国際
支援

次世代
育成支援



シェル美術賞 2015の実施

時代を担う若手作家を発掘することを目的とした当美術賞は1956年の創設以来44回目の実施となり、40歳以下の若手作家を対象とした作品を公募しています。

次世代
育成支援

環境
保全



Showa Shell Sekiyu
Environmental Photo Contest
2015

第11回環境フォト・コンテスト わたしのまちの〇と×

2015年度より部門を小学校、中学校、高校、高専部門とし、より児童生徒の皆様が身近な風景や光景から視覚を通じて環境保全について考え、行動するきっかけとなるような教育的なコンテストです。

環境
保全



エネルギー持続性フォーラムの共同運営

東京大学国際高等研究所サステナビリティ学連携研究機構(IR3S)との共催で、「エネルギー・資源・環境の統合による循環共生型社会の創生」をテーマにシンポジウムを開催しました。

国際
支援

次世代
育成支援



社員食堂を通じた寄付「TABLE FOR TWO」

昭和シェル石油の社員食堂で対象となるメニューを購入することにより売りに含まれる寄付金が、TABLE FOR TWO Internationalを通じ、開発途上国の子どもの学校給食となります。

環境
保全



照葉(てるは)の森恩返しプロジェクト

宮崎県の太陽電池工場「国富工場」の北西に位置する綾の照葉樹林の人工林スギ・ヒノキ)を間伐し、林内により太陽光を多く入れることにより照葉樹林を自然発生させ、より豊かな森にすることを目的としています。

国際
支援



国際難民奉仕会(RIJ)へのオフィス提供

難民支援を目的として活動するNPO「国際難民奉仕会(RIJ)」に対し、1972年の設立以来、シェルケミカルズジャパン株式会社と共同でオフィスの無償提供を行っています。

2015年に実施した地域・社会貢献活動の取り組みの詳細、その他活動については、CSR Bookに掲載しています。

財務・会社データ

- 48 主要連結財務指標12ヵ年の推移
- 50 財務状態・経営成績に関する説明および分析
- 54 事業等のリスク
- 56 連結貸借対照表
- 58 連結損益計算書/連結包括利益計算書
- 59 連結株主資本等変動計算書
- 60 連結キャッシュ・フロー計算書
- 61 業務データ
- 62 ネットワーク
- 64 主な子会社・関連会社
- 65 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 年間の推移

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

	2015	2014	2013	2012
年間：				
売上高	¥2,177,625	¥2,997,984	¥2,953,808	¥2,629,261
石油事業	2,049,935	2,850,218	2,803,041	2,539,754
エネルギーソリューション事業	119,482	138,610	141,210	78,262
その他	8,207	9,156	9,556	11,245
売上原価	2,078,535	2,890,430	2,744,530	2,481,144
売上総利益	99,089	107,554	209,278	148,117
販売費及び一般管理費	111,298	125,611	133,847	133,419
営業利益(損失)	(12,209)	(18,057)	75,430	14,697
石油事業	(3,812)	(37,391)	56,114	28,128
CCS ベース石油事業*1	51,014	13,839	21,742	26,678
エネルギーソリューション事業	(10,191)	17,691	17,553	(15,435)
その他及び調整額	1,794	1,642	1,763	2,004
経常利益(損失)	(13,282)	(16,723)	76,204	12,674
CCS ベース経常利益(損失)*1	41,544	34,507	41,832	11,224
当期純利益(損失)	(27,467)	(9,703)	60,295	1,013
期末現在：				
自己資本*2	¥ 222,625	¥ 272,052	¥ 300,618	¥ 249,826
総資産	957,665	1,176,282	1,295,831	1,233,193
純有利子負債*3	138,915	164,417	192,358	247,552
減価償却費	38,898	41,361	40,601	43,620
設備投資額	32,342	29,313	25,011	20,987
使用資本*4	378,095	481,551	521,612	515,554
キャッシュ・フロー：				
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 74,819	¥ 72,733	¥ 95,133	¥ 41,922
投資活動によるキャッシュ・フロー	(43,685)	(28,151)	(27,534)	(17,747)
フリー・キャッシュ・フロー*5	31,134	44,581	67,598	24,174
財務活動によるキャッシュ・フロー	(56,182)	(28,148)	(57,193)	(21,391)
1 株当たり金額：				
当期純利益(損失)(円)	¥ (72.93)	¥ (25.76)	¥ 160.09	¥ 2.69
純資産(円)	591.10	722.33	798.17	663.33
配当金(円)	38	38	36	18
配当性向(%)*6	—	—	38.3	224.9
業績・財務指標：				
売上高営業利益率(%)	(0.6)%	(0.6)%	2.6%	0.6%
売上高当期純利益率(%)	(1.3)	(0.3)	2.0	0.0
総資産当期純利益率(ROA)(%)	(2.6)	(0.8)	4.8	0.1
自己資本当期純利益率(ROE)(%)*2, 7	(11.1)	(3.4)	21.9	0.4
自己資本比率(%)*2, 8	23.2	23.1	23.2	20.3
流動比率(%)*9	93.5	100.1	107.0	104.3
ギアリング・レシオ(%)*10	38.4	37.7	39.0	49.8
期末発行済株式数(千株)*11	376,632	376,634	376,637	376,623

*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

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
	¥2,771,418	¥2,346,081	¥2,022,520	¥3,272,801	¥3,082,641	¥2,921,287	¥2,268,488	¥1,839,445
	2,695,278	2,304,019	—	—	—	—	—	—
	65,799	28,863	—	—	—	—	—	—
	10,339	13,198	—	—	—	—	—	—
	2,582,339	2,183,535	1,956,623	3,161,950	2,874,422	2,728,137	2,056,023	1,665,978
	189,078	162,545	65,896	110,851	208,219	193,149	212,465	173,466
	128,790	125,844	123,038	123,134	119,405	118,847	114,084	113,280
	60,288	36,701	(57,142)	(12,283)	88,813	74,301	98,381	60,185
	87,267	45,569	—	—	—	—	—	—
	55,479	37,707	—	—	—	—	—	—
	(28,895)	(11,581)	—	—	—	—	—	—
	1,917	2,713	—	—	—	—	—	—
	61,807	42,148	(56,455)	(10,065)	92,709	77,675	100,497	61,927
	30,020	34,286	(11,691)	45,697	44,271	58,074	53,279	40,426
	23,110	15,956	(57,619)	(16,221)	43,729	46,249	58,370	2,362
	¥ 255,865	¥ 240,204	¥ 235,517	¥ 306,813	¥ 338,933	¥ 309,411	¥ 275,232	¥ 226,955
	1,208,442	1,193,149	1,172,739	1,209,956	1,339,114	1,195,015	1,145,191	905,823
	262,800	280,108	275,837	206,363	166,655	173,881	162,180	106,229
	43,329	33,949	35,277	31,239	26,708	27,329	23,979	24,653
	39,559	81,733	49,933	37,606	23,617	32,540	17,442	12,408
	534,228	541,256	533,590	586,290	522,068	499,939	467,063	341,738
	¥ 50,551	¥ 89,836	¥ (7,395)	¥ 26,631	¥ 44,796	¥ 29,312	¥ 25,806	¥ 29,598
	(24,560)	(82,510)	(47,761)	(42,932)	(25,687)	(28,883)	(28,548)	(19,194)
	25,991	7,325	(55,156)	(16,301)	19,108	429	(2,742)	10,403
	(31,159)	(8,671)	4,371	72,337	(21,029)	(13,712)	20,725	(17,700)
	¥ 61.36	¥ 42.37	¥ (152.99)	¥ (43.07)	¥ 116.12	¥ 122.95	¥ 155.31	¥ 6.14
	679.37	637.78	625.33	814.63	899.90	822.20	732.08	605.25
	18	18	36	36	36	36	35	30
	310.3	30.3	—	—	29.8	32.4	24.5	355.5
	2.2%	1.6%	(2.8)%	(0.4)%	2.9%	2.5%	4.4%	3.3%
	0.8	0.7	(2.8)	(0.5)	1.4	1.6	2.6	0.1
	1.9	1.3	(4.9)	(1.3)	3.3	3.9	5.1	0.3
	9.3	6.7	(21.2)	(5.0)	13.5	15.8	23.2	1.0
	21.2	20.1	20.1	25.4	25.3	25.9	24.0	25.1
	103.2	90.2	83.0	95.4	102.3	95.9	91.0	83.8
	50.7	53.8	53.9	40.2	33.0	36.0	37.1	31.9
	376,624	376,625	376,627	376,630	376,633	376,323	375,863	374,868

財務状態・経営成績に関する説明及び分析

2015年12月期の業績について

経営環境

2015年における日本経済は、これまでの円安進行が輸出産業の業績改善や海外からのインバウンド需要拡大に貢献する一方、輸入品の値上げを招くなど内需を抑制する影響をもたらしました。また、中国経済成長の伸び率低下などの様々な要因が混在し、経済情勢としては足踏み傾向が見られました。

世界の原油市場においては、イラン核問題を巡る6カ国協議の合意、米国でのシェールオイルの高生産量の維持、中国を含む新興国における経済不振による石油の需要成長の停

滞などが需給環境を悪化させました。その結果、年初1バレル54ドル台で始まったドバイ原油価格は、中東情勢や米国原油在庫の減少を受け5月中旬には一旦67ドルまで回復したものの、米国原油在庫の上昇に伴い再び下落基調に転じ、2015年度末には32ドルまで低下しました。

外国為替相場は、年初1ドル120円台で始まり、8月上旬には125円に到達したものの、年間を通じて比較的安定的に推移し、1ドル120円台での年越しとなりました。

業績の概要

連結損益計算書(抜粋)

単位:億円

	2015	2014	増減
売上高	21,776	29,979	(8,203)
営業利益(損失)	(122)	(180)	58
経常利益(損失)	(132)	(167)	34
特別損益	(80)	13	(93)
当期純利益(損失)	(274)	(97)	(177)
たな卸資産評価の影響等を除いた場合の連結経常利益	415	345	70

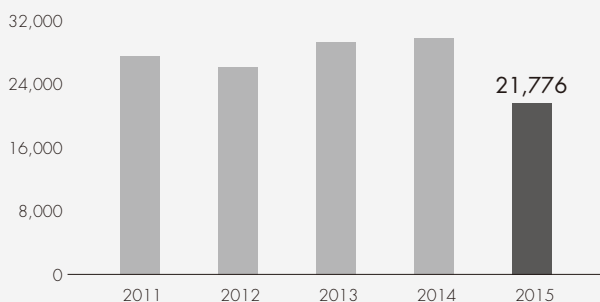
当社グループの売上高は2兆1,776億円(前期比27.4%の減収)となりました。損益面については、営業損失は122億円(前期比58億円の増益)、経常損失は132億円(前期比34億円の増益)となりました。これは、前期から引き続いて大幅に下落した原油価格により、石油事業においてたな卸資産評価損が発生したこと、及びたな卸資産評価の影響を除いた会計原価と燃料油卸売価格が決定されるベースとなるコストとのタイムラグの影響により、国内燃料油マージンが圧縮されたことに起因するものです。なお、たな卸資産評価の影響を除いた場合の経常利益相当額は415億円(前期比70億円の

増益)となりました。

特別損益については、補助金収入や持分変動利益等の特別利益を、固定資産処分損や京浜川崎シーバースで生じた海底配管損傷に係る費用等の特別損失が上回った結果、80億円の純損失となり、税金等調整前当期純損失は212億円(前期比59億円の減益)となりました。この結果、法人税・住民税及び事業税、法人税等調整額ならびに少数株主利益を差し引いた当期純損失は274億円(前期比177億円の減益)、1株当たり当期純損失は72.9円(前期比47.1円の減益)となりました。

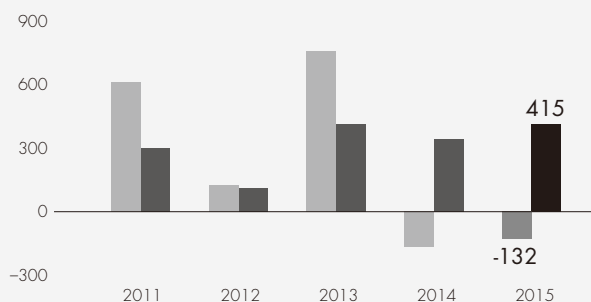
連結売上高

(億円)



連結経常利益(損失)

(億円)



■ 経常利益(損失) ■ CCSベース経常利益(損失)

※ CCS(カレントコストオブサプライ)ベースの収益:
たな卸資産評価の影響を除いた原価を用いて算出する収益

セグメント別の状況

セグメント別売上高

単位:億円

	2015	2014
石油事業	20,499	28,502
エネルギーソリューション事業	1,194	1,386
その他	82	91
合計	21,776	29,979

セグメント別営業利益

単位:億円

	2015	2014
石油事業	(38)	(373)
エネルギーソリューション事業	(101)	176
その他	17	16
調整額	0	0
合計	(122)	(180)

①石油事業

年間を通じた原油価格下落に伴う石油製品価格の低下や、それによるたな卸資産評価損の発生もあり、石油事業の売上高は2兆499億円(前期比28.1%の減収)、営業損失は38億円(前期比335億円の増益)となりました。たな卸資産評価の影響等を除いた場合の営業利益相当額は、510億円となり、前期比371億円の大幅増益となりました。国内石油製品マージンの改善に加え、製品・サービスの差別化戦略やコスト競争力改善活動を進めてきた結果、ガソリン・軽油・灯油など比較的付加価値の高い燃料油が増加するとともにコスト低減が進んだこと、製品輸出の増加などが、前期比で大幅増益となった背景です。

②エネルギーソリューション事業

太陽電池事業では、再生可能エネルギー固定価格買取制度の買取価格の大幅低下や、一部の電力会社による出力抑制ルール導入により、国内の新規の太陽電池需要が冷え込み、パネル販売価格が下落しました。国内では比較的収益性が高く、将来においても底堅い需要が見込まれる住宅用の販

売を強化する一方で、将来の本格的な海外展開を見据えた市場開拓のため、相対的に販売価格の低い海外向けの出荷割合を高めたことから、パネルの平均販売単価が前期比で下落しました。主力の国富工場は年間を通じて概ねフル稼働を続けると同時に、パネル生産コスト等のコスト低減に取り組んだものの、当期における効果は限定的となり、前期比で売上高は減収、営業利益は大幅に減少しました。

電力事業においては、発電所の安定的な稼働に加え、11月に「京浜バイオマス発電所」が計画を前倒して商業運転を開始したこと、さらに販売ポートフォリオの最適化が進んだこと等が寄与し、安定した営業利益を確保しました。

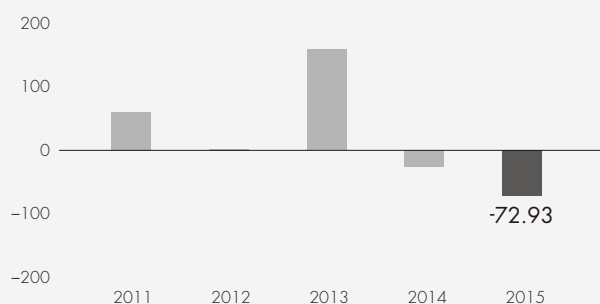
以上より、売上高は1,194億円(前期比13.8%の減収)、営業損失は101億円(前期比278億円の減益)となりました。

③その他

建設工事や自動車用品の販売、当社所有のオフィスビルの賃貸等を行っており、その売上高は82億円(前期比10.4%の減収)、営業利益は17億円(前期比1億円の増益)となりました。

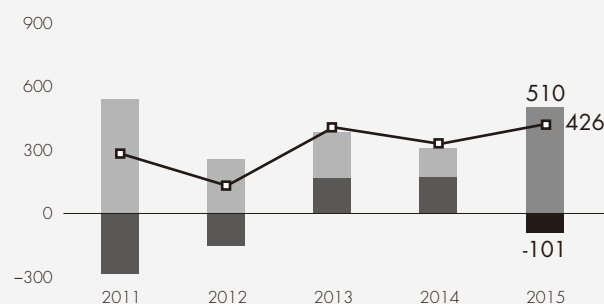
1株当たりの当期純利益(損失)

(円)



セグメント別CCSベース営業利益(損失)

(億円)



■ 石油事業(CCSベース*) ■ エネルギーソリューション事業

□ CCSベース営業利益

* 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

財政状態

資産、負債及び純資産の状況

連結貸借対照表(抜粋)

単位:億円

12月期	2015	2014
流動資産	4,482	6,621
有形固定資産	3,656	3,956
無形固定資産及び投資その他の資産	1,437	1,185
総資産	9,576	11,762
負債	7,143	8,799
（うち有利子負債）	1,554	2,094
純資産	2,433	2,963
（うち自己資本）	2,226	2,720

2015年度末の連結総資産は9,576億円となり、前期末に比べ2,186億円減少しました。これは、主に、原油価格が下落したこと等により売掛金やたな卸資産が減少したためです。連結純資産は、前期末に比べ529億円減少して2,433億円となりました。これは配当金の支払いや当期純損失を計上したこと等によるものです。

連結負債合計は、前期末に比べて1,656億円減少して

7,143億円となりました。これは、主に、原油価格が下落したこと等により買掛金が減少したためです。なお、有利子負債残高は1,554億円となり、前期末に比べ540億円減少しました。

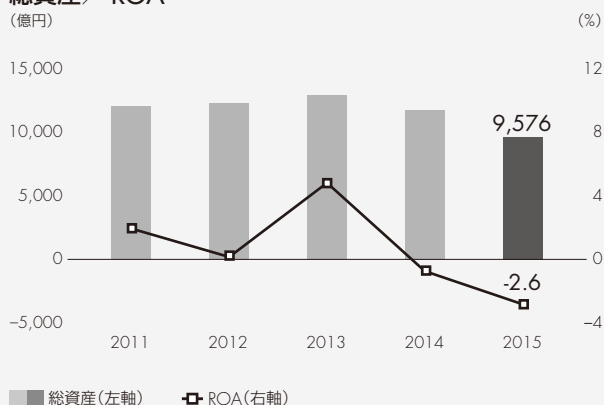
以上の結果、2015年度末の自己資本比率は23.2%となりました。また、期末発行済株式数に基づく1株当たり純資産は、前期末の722.3円から591.1円となりました。

資金調達の状況

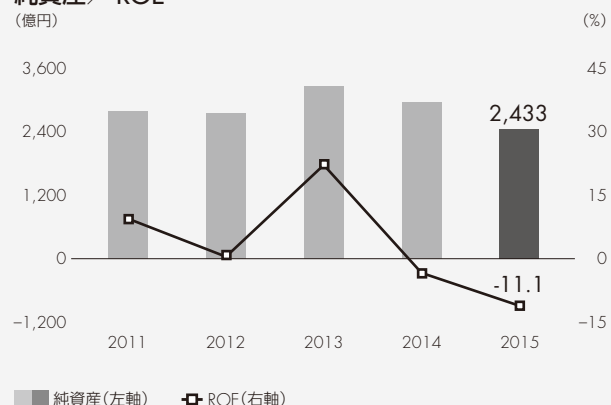
当社グループの短期資金需要は、主に原材料・製品の仕入及びそれに付随する租税等に係るものであり、長期資金需要は、主に製油所や太陽電池製造工場等の設備投資に係るものですが、その必要な資金については、事業活動により稼得する

キャッシュ・フローを充当し、不足する部分については、市場環境や金利動向等を総合的に勘案しながら、金融機関からの借入及び社債により調達しています。

総資産 / ROA



純資産 / ROE



キャッシュ・フローの状況

連結キャッシュ・フロー計算書(抜粋)

単位:億円

12月期	2015	2014
営業活動によるキャッシュ・フロー	748	727
投資活動によるキャッシュ・フロー	(436)	(281)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(561)	(281)
現金及び現金同等物の増減額	(250)	164
現金及び現金同等物の期首残高	438	274
現金及び現金同等物の期末残高	153	438

2015年度末における現金及び現金同等物(以下「資金」という)は、前期末に比べ285億円減少し、153億円となりました。各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は、次の通りです。

①営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果、資金は、748億円の純収入となりました(前期は727億円の純収入)。これは、主に売上債権の減少及びたな卸資産の減少等の増加要因が、仕入債務の減少等の減少要因を上回ったことによるものです。

②投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果、資金は、436億円の純支出となりました

(前期は281億円の純支出)。これは、主に太陽電池事業における東北工場及び電力事業における京浜バイオマス発電所等を含む有形固定資産の取得、短期貸付金の増加及び関係会社株式の取得等によるものです。

③財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果、資金は、有利子負債の減少と配当金支払等により、561億円の純支出となりました(前期は281億円の純支出)。なお、2015年度末における有利子負債の残高は、前期末に比して540億円減少し、1,554億円となりました。

2016年12月期の見通し(2016年2月公表)

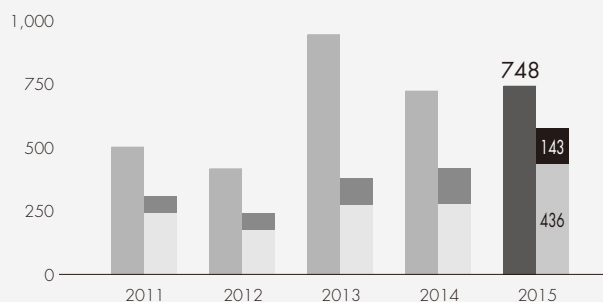
2016年度は、石油事業においては、リテール販売施策のさらなる強化や顧客ニーズに対応した付加価値の高い販売の強化等、引き続き商品・サービスの差別化を軸とする顧客基盤の強化に取り組むことに加え、安定した製油所稼働を中心にサプライチェーン全体の効率性向上を図り、適正なマージンが確保されることを想定しています。エネルギーソリューション事業においては、太陽電池事業でパネル販売価格の下落を見込む一方で、販管費も含めた包括的なコスト削減や、収益性の高いBOT(太陽光発電所の建設、所有、販売)ビジネスの拡大等による業績改善を見込むとともに、電力事業で

は、発電所の立ち上がりによる事業規模拡大の中で、引き続き効率的な発電所運営と最適な販売ポートフォリオ構築に取り組み、安定した利益を確保することを見込んでおります。以上より、連結業績は売上高1兆6,800億円、経常利益360億円、親会社株主に帰属する当期純利益160億円となる見通しです。また、たな卸資産の在庫評価の影響を除いた場合の経常利益相当額は540億円を見込んでいます。

なお、上記見通しは、原油価格については1バレル30ドル、為替レート1ドル120円を前提としています。

資金の収入と配分

(億円)

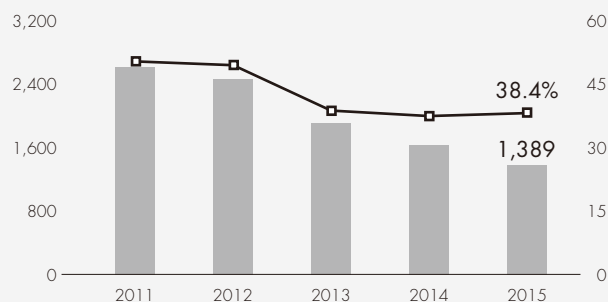


■ 営業活動によるキャッシュ・フロー
 ■ 投資活動によるキャッシュ・フロー
 ■ 配当金支払額(キャッシュアウトベース)

ネット有利子負債とギアリング・レシオ

(億円)

(%)



■ ネット有利子負債(左軸) □ ギアリング・レシオ(右軸)

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。

(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

なお、下記リスクは2015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、2015年度末において当社グループが判断したものです。

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できない場合には、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できない、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なら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

なり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ほか、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ほか、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、または前提

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

連結貸借対照表

昭和シェル石油株式会社及びその連結子会社
2015年12月31日及び2014年12月31日

単位:百万円

	2015	2014
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	¥ 16,554	¥ 45,081
受取手形及び売掛金	212,659	300,564
商品及び製品	81,203	137,486
仕掛品	977	2,968
原材料及び貯蔵品	81,432	121,871
繰延税金資産	12,986	10,237
その他	42,478	44,129
貸倒引当金	(71)	(224)
流動資産合計	448,220	662,114
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	91,614	95,161
タンク	10,060	10,436
機械装置及び運搬具	102,695	117,186
土地	142,272	154,660
建設仮勘定	13,043	11,368
その他	5,993	6,848
有形固定資産合計	365,680	395,661
無形固定資産		
のれん	171	1,431
借地権	3,718	3,808
ソフトウェア	4,726	5,556
その他	179	237
無形固定資産合計	8,796	11,033
投資その他の資産		
投資有価証券	67,277	40,444
長期貸付金	9,629	8,888
繰延税金資産	39,449	38,149
退職給付に係る資産	126	115
その他	18,746	20,407
貸倒引当金	(261)	(532)
投資その他の資産合計	134,967	107,472
固定資産合計	509,445	514,167
資産合計	¥957,665	¥1,176,282

単位:百万円

	2015	2014
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	¥210,388	¥ 284,944
短期借入金	52,265	109,673
未払金	154,648	204,142
未払法人税等	4,184	2,713
未払費用	9,582	9,472
賞与引当金	2,195	2,202
役員賞与引当金	59	84
海底配管損傷に係る引当金	6,589	—
その他	39,422	48,374
流動負債合計	479,334	661,607
固定負債		
社債	20,000	20,000
長期借入金	83,205	79,825
繰延税金負債	2,656	3,669
特別修繕引当金	16,258	11,597
退職給付に係る負債	90,143	82,097
その他	22,740	21,168
固定負債合計	235,002	218,357
負債合計	714,337	879,964
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(2015年、2014年)	34,197	34,197
資本剰余金	22,123	22,123
利益剰余金	171,721	219,740
自己株式 (2015年末 218,724株、2014年末 216,116株)	(185)	(182)
株主資本合計	227,857	275,878
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	2,128	2,093
繰延ヘッジ損益	(81)	289
退職給付に係る調整累計額	(7,278)	(6,209)
その他の包括利益累計額合計	(5,232)	(3,826)
少数株主持分	20,702	24,264
純資産合計	243,328	296,317
負債純資産合計	¥957,665	¥1,176,282

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

2015年1月1日～2015年12月31日及び2014年1月1日～2014年12月31日

	2015	2014
売上高	¥2,177,625	¥2,997,984
売上原価	2,078,535	2,890,430
売上総利益	99,089	107,554
販売費及び一般管理費	111,298	125,611
営業利益(営業損失)	(12,209)	(18,057)
営業外収益		
受取利息	178	139
受取配当金	646	570
為替差益	—	708
貸倒引当金戻入額	150	259
持分法による投資利益	—	873
匿名組合投資利益	1,603	1,336
業務受託収入	—	687
その他	1,384	1,880
	3,963	6,456
営業外費用		
支払利息	1,326	1,697
売上割引	1,225	1,665
為替差損	585	—
持分法による投資損失	1,126	—
業務受託費用	—	667
その他	773	1,092
	5,037	5,121
経常利益(経常損失)	(13,282)	(16,723)
特別利益		
固定資産売却益	1,340	3,666
投資有価証券売却益	55	5
補助金収入	4,252	3,177
持分変動利益	3,450	—
その他	838	638
	9,936	7,487
特別損失		
固定資産処分損	2,673	2,053
投資有価証券評価損	—	288
減損損失	6,669	1,575
海底配管損傷に係る費用	7,275	—
訴訟和解金	—	828
その他	1,334	1,366
	17,952	6,112
税金等調整前当期純利益(税金等調整前当期純損失)	(21,298)	(15,347)
法人税等		
法人税、住民税及び事業税	5,161	4,020
法人税等調整額	(1,137)	(10,686)
	4,024	(6,665)
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)	(25,323)	(8,682)
少数株主利益	2,144	1,021
当期純利益(当期純損失)	¥ (27,467)	¥ (9,703)

単位:円

	2015	2014
1株当たり情報:		
1株当たり当期純利益(当期純損失)	¥ (72.93)	¥ (25.76)
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	38.00
1株当たり純資産	591.10	722.33

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

2015年1月1日～2015年12月31日及び2014年1月1日～2014年12月31日

	2015	2014
少数株主損益調整前当期純利益(損失)	¥(25,323)	¥(8,682)
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	(7)	570
繰延ヘッジ損益	(371)	800
退職給付に係る調整額	(1,134)	—
持分法適用会社に対する持分相当額	(2)	(77)
その他の包括利益合計	(1,515)	1,293
包括利益	(26,838)	(7,388)
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	(28,886)	(8,423)
少数株主に係る包括利益	¥ 2,047	¥ 1,034

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

2015年1月1日～2015年12月31日及び2014年1月1日～2014年12月31日

	2015	2014
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	22,123
当期変動額	—	—
自己株式の処分	0	0
当期変動額合計	0	0
当期末残高	22,123	22,123
利益剰余金		
当期首残高	219,740	243,374
会計方針の変更による累積的影響額	(6,236)	—
会計方針の変更を反映した当期首残高	213,503	243,374
当期変動額	(14,314)	(13,937)
剰余金の配当	(27,467)	(9,703)
当期純利益(当期純損失)	—	1
連結範囲の変動	—	5
合併による増加	—	—
当期変動額合計	(41,781)	(23,634)
当期末残高	171,721	219,740
自己株式		
当期首残高	(182)	(180)
当期変動額	—	—
自己株式の取得	(2)	(2)
自己株式の処分	0	0
当期変動額合計	(2)	(2)
当期末残高	(185)	(182)
株主資本合計		
当期首残高	275,878	299,515
会計方針の変更による累積的影響額	(6,236)	—
会計方針の変更を反映した当期首残高	269,642	299,515
当期変動額	(14,314)	(13,937)
剰余金の配当	(27,467)	(9,703)
当期純利益(当期純損失)	(2)	(2)
自己株式の取得	0	0
自己株式の処分	—	1
連結範囲の変動	—	5
合併による増加	—	—
当期変動額合計	(41,784)	(23,636)
当期末残高	227,857	275,878
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	2,093	1,613
当期変動額	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	34	480
当期変動額合計	34	480
当期末残高	2,128	2,093
繰延ヘッジ損益		
当期首残高	289	(510)
当期変動額	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(371)	800
当期変動額合計	(371)	800
当期末残高	(81)	289
退職給付に係る調整累計額		
当期首残高	(6,209)	—
当期変動額	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(1,069)	(6,209)
当期変動額合計	(1,069)	(6,209)
当期末残高	(7,278)	(6,209)
その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	(3,826)	1,102
当期変動額	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(1,405)	(4,929)
当期変動額合計	(1,405)	(4,929)
当期末残高	(5,232)	(3,826)
少数株主持分		
当期首残高	24,264	24,733
当期変動額	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(3,562)	(468)
当期変動額合計	(3,562)	(468)
当期末残高	20,702	24,264
純資産合計		
当期首残高	296,317	325,352
会計方針の変更による累積的影響額	(6,236)	—
会計方針の変更を反映した当期首残高	290,080	325,352
当期変動額	(14,314)	(13,937)
剰余金の配当	(27,467)	(9,703)
当期純利益(当期純損失)	(2)	(2)
自己株式の取得	0	0
自己株式の処分	—	1
連結範囲の変動	—	5
合併による増加	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(4,967)	(5,398)
当期変動額合計	(46,752)	(29,035)
当期末残高	¥243,328	¥296,317

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

2015年1月1日～2015年12月31日及び2014年1月1日～2014年12月31日

単位:百万円

	2015	2014
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)	¥(21,298)	¥(15,347)
減価償却費	38,898	41,361
減損損失	6,669	1,575
固定資産処分損益	2,673	2,053
固定資産売却損益	(1,340)	(3,666)
持分変動利益	(3,450)	—
投資有価証券評価損益	—	288
貸倒引当金の増減額	(332)	(330)
退職給付に係る負債の増減額	(2,721)	(1,657)
退職給付に係る資産の増減額	(11)	(32)
海底配管損傷に係る引当金の増減額	6,589	—
特別修繕引当金の増減額	4,661	(3,436)
受取利息及び受取配当金	(824)	(709)
支払利息及び売上割引	2,552	3,362
売上債権の増減額	80,343	91,532
たな卸資産の増減額	76,166	61,299
仕入債務の増減額	(79,903)	(91,459)
未払金の増減額	(35,497)	20,906
その他	7,094	(10,181)
小計	80,267	95,559
利息及び配当金の受取額	794	855
利息の支払額	(2,605)	(3,489)
法人税等の支払額	(3,636)	(20,191)
営業活動によるキャッシュ・フロー	74,819	72,733
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	(31,835)	(26,950)
無形固定資産の取得による支出	(1,000)	(2,358)
有形固定資産の売却による収入	3,555	4,920
投資有価証券の取得による支出	(9)	(9)
投資有価証券の売却による収入	111	49
短期貸付金の純増減額	(7,438)	1,287
長期貸付けによる支出	(2,232)	(2,389)
長期貸付金の回収による収入	3	8
関係会社株式の取得による支出	(5,375)	(228)
その他	537	(2,481)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(43,685)	(28,151)
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	6,956	(2,135)
長期借入れによる収入	4,000	15,000
長期借入金の返済による支出	(50,811)	(24,360)
社債の発行による収入	—	10,000
社債の償還による支出	—	(10,000)
自己株式の取得による支出	(2)	(2)
自己株式の売却による収入	0	0
リース債務の返済による支出	(1,261)	(1,526)
配当金の支払額	(14,314)	(13,937)
少数株主への配当金の支払額	(749)	(683)
その他	(0)	(502)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(56,182)	(28,148)
現金及び現金同等物の増減額	(25,048)	16,433
現金及び現金同等物の期首残高	43,877	27,428
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
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	(3,473)	—
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 15,355	¥ 43,877

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

	2015	2014
連結貸借対照表上の現金及び預金	¥ 16,554	¥ 45,081
預入期間が3ヶ月を超える定期預金	(1,198)	(1,204)
現金及び現金同等物	¥ 15,355	¥ 43,877

業務データ

12月31日に終了した各事業年度	2015	2014	2013	2012	2011
製油所データ：					
原油処理実績(千KL) ^{※1}	23,639	22,182	21,782	21,053	26,212
グループ製油所の稼働率(%) ^{※1}	91.5	86.6	94.6	91.6	93.2
販売データ：					
石油製品販売数量(千KL)					
揮発油	8,699	8,694	8,952	9,060	9,494
JET燃料	1,794	1,791	1,856	2,158	2,077
灯油	2,625	2,681	2,710	2,830	2,816
軽油	5,366	5,395	5,264	4,999	4,952
A重油	2,007	1,836	1,720	1,634	1,610
C重油	1,074	1,263	1,325	1,928	1,769
その他 ^{※2}	3,495	4,022	4,157	4,042	4,195
国内販売合計	25,060	25,681	25,985	26,649	26,914
輸出	3,093	2,063	1,558	574	3,548
総合計(千KL)	28,153	27,744	27,543	27,223	30,462
ガソリンマーケットシェア(%) ^{※3}	16.0	16.1	15.6	15.5	15.5
ハイオクガソリンマーケットシェア(%) ^{※3}	19.4	18.3	16.9	16.6	16.6
固定式サービスステーション数	3,212	3,339	3,464	3,633	3,782
セルフサービスステーション数	984	993	990	978	963

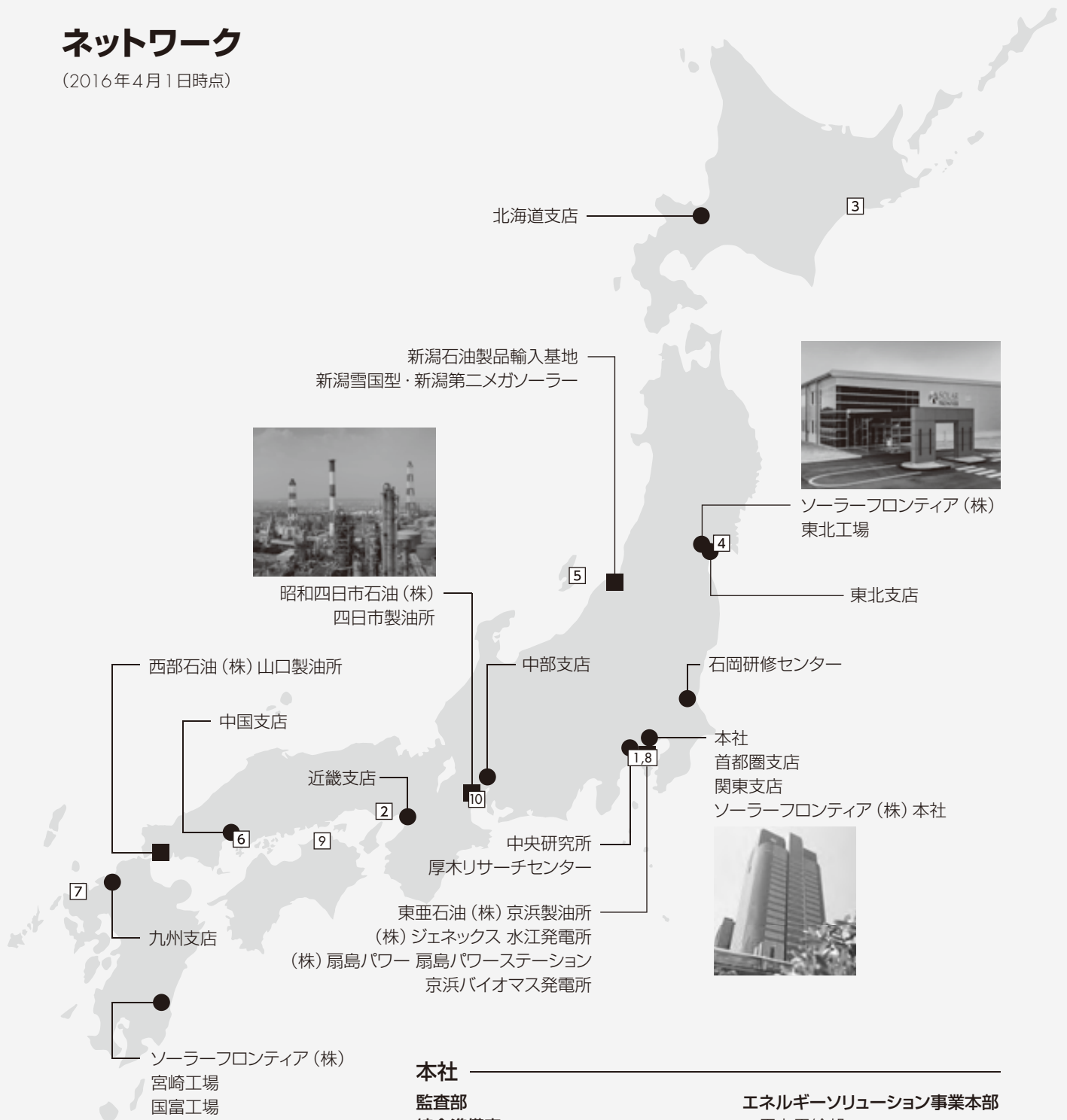
※1 四日市製油所、京浜製油所、山口製油所の合計。

※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

ネットワーク

(2016年4月1日時点)



ソーラーフロンティア(株)
東北工場



昭和四日市石油(株)
四日市製油所



本社

監査部

統合準備室

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
- 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

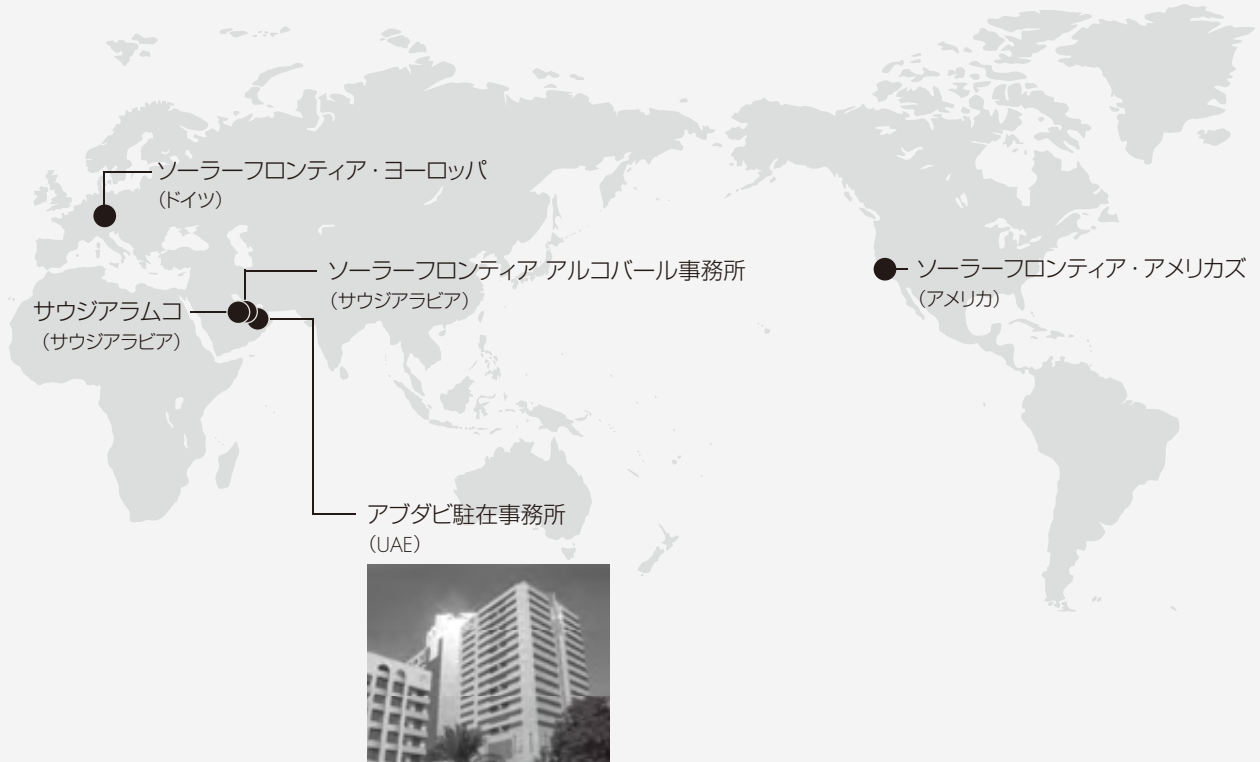
エネルギーソリューション事業本部

- 電力需給部
- 電力販売部
- ソーラーフロンティア(株)

グループファンクションズ

- 環境安全(HSSE)部
- 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



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
- 京浜バイオマス発電所
- 新潟雪国型・新潟第二メガソーラー

主な子会社・関連会社

(2015年12月31日時点)

会社名	主な事業内容
連結子会社 (21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
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)ベトロスター関西	•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
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1社	
持分法適用関連会社 (14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)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
ジクシス(株)	•LPガスの製造、貯蔵、輸送売買および輸出入

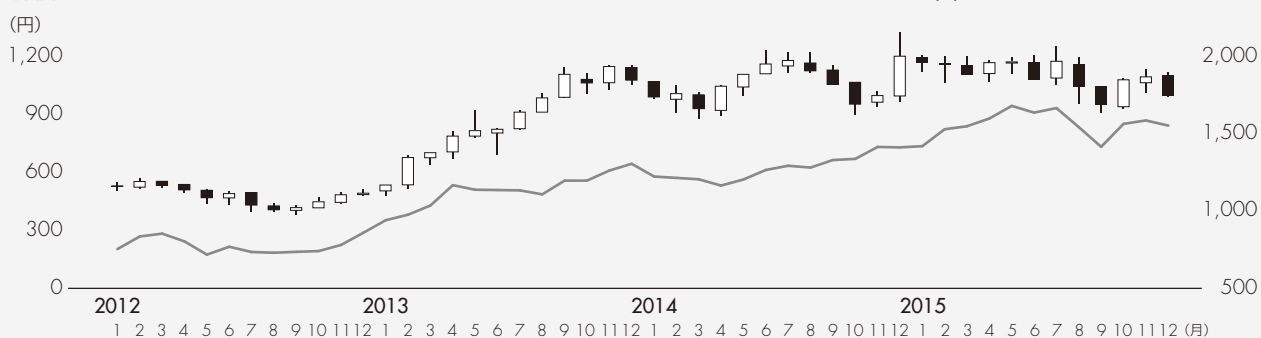
株主メモ

(2015年12月31日時点)

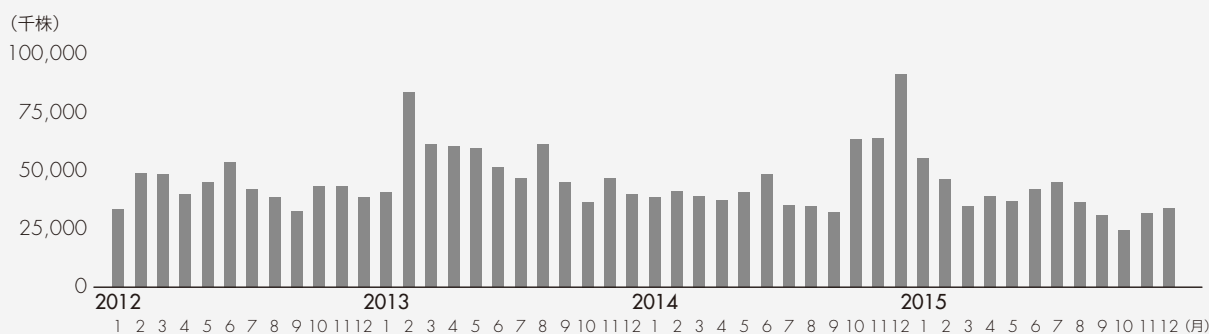
設立年月日	1985(昭和60)年1月1日
発行可能株式総数	440,000,000株
発行済株式総数	376,850,400株
資本金	34,197,585,900円
従業員数	808人
系列SS総数(固定式)	3,212カ所
総株主数	48,621人
上場市場	東京証券取引所
証券コード	5002
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 〒168-0063 東京都杉並区和泉2-8-4
会計監査人	PwCあらた監査法人
定時株主総会	毎年3月

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)	18,814.4	4.99
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	12,783.3	3.39
ザ・アングロサクソン・ペトロリウム・カンパニー・リミテッド	6,784.0	1.80
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	4,705.6	1.25
BNPパリバ証券株式会社	3,502.0	0.93
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	2,965.5	0.79
野村證券株式会社	2,575.8	0.68
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2,435.0	0.65
10社の合計	236,206.8	62.68

株価の推移



出来高の推移





FTSE4Good

「FTSE4Good Index Series」に2004年から
12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/>

