

ENERGIZING THE FUTURE

コーポレートレポート 2017

[2016年12月期]

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、当社が今後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最も重要な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目指し、未来に向かって歩みを進めていきます。

CONTENTS

1 経営理念	6つの経営資源	財務・会社データ
2 ビジネスモデル	28 財務資本	66 主要連結財務指標12カ年の推移
4 これまでのあゆみ	30 組織・人的資本	68 財務状態・経営成績に関する説明及び分析
6 中期経営アクションプランの進捗	36 社会・関係資本	72 事業等のリスク
8 出光興産株式会社との協働事業強化・推進について	40 知的資本	74 連結貸借対照表
10 グループCEOインタビュー	42 製造資本	76 連結損益計算書/連結包括利益計算書
18 コーポレート・ガバナンス	44 自然資本	77 連結株主資本等変動計算書
26 財務情報ハイライト	46 HSSE (健康・安全・危機管理・環境保全)	78 連結キャッシュ・フロー計算書
	事業活動	79 業務データ
	48 石油事業	80 ネットワーク
	55 新中期事業戦略	82 主な子会社・関連会社
	56 エネルギーソリューション事業	83 株主メモ
	56 太陽電池事業	
	62 電力事業	
	65 新中期事業戦略	

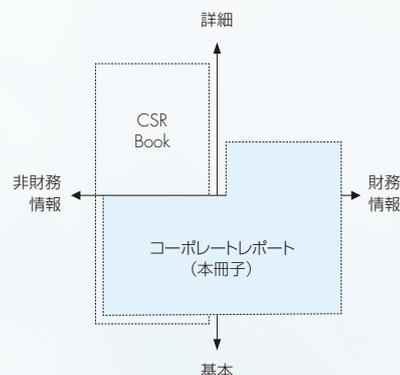
編集方針

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。

また、詳細な社会性報告や環境に関する取り組みを掲載した「CSR Book」についても引き続き作成しているほか、Webサイトでは最新の情報も提供していますので、あわせてご覧ください。

CSR Book 2017(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。2017年6月の発行を予定しています。

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



昭和シェル石油はシェルのライセンサーであり、シェルの商標をライセンスの下で使用しています。本発表で表明されている見解は昭和シェル石油のものであり、シェルグループ会社のいずれかの会社を代理して行われたものではなく、また必ずしもその見解を反映するものではありません。

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。

- 私たちは、エネルギーの安定供給の責務を果たし、地球や人びとに豊かな未来をお届けすることを目指します。
- 時代とともに変化するニーズを長期的な視点でとらえ、その時代に必要とされる利便性の高いエネルギーをお届けすることができる企業グループであり続けます。

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。

- 私たちは、ご提供するサービスやコミュニケーションを通じて、お客様には安心と笑顔をお約束します。
- また、さらにお役に立つためにはどうすべきかを、常にお客様の立場で考え、創意工夫をもって、ご期待にお応えすることで、お客様にとって必要と感じて頂ける企業グループであり続けます。

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。

- 私たちは、社会や環境の変化を先取りし、新しい技術やソリューション、サービスを追求し続け、世の中に新しい価値を提案していきます。
- 創造的な事業活動を通じ、夢や希望があふれる未来を描くことができる企業グループであり続けます。

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。

- 私たちは、グループに集う一人ひとりが、多様な能力や価値観が尊重される環境の中で、情熱と高いモチベーションをもって、目標を達成することのできる職場を実現します。
- グループの人びと、そしてビジネスパートナーの皆様とともに、エネルギーにあふれ、強い意志で変革を実現していく力強い企業文化を育みます。

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。

- 私たちは、HSSE（安全を確保し、健康を守り、あらゆる企業活動に関わる不測の事態を回避し、かつ環境を保全すること）・コンプライアンスを最優先に、透明性の高い経営を行うとともに、私たちを取り巻くステークホルダーの皆様の声に真摯に耳を傾け、信頼を高めることに努めます。
- 未来の社会を元気にする企業として、社会とともに歩みを進める企業グループであり続けます。

ビジネスモデル

経営資源の投入

財務資本



利益水準と同様に、キャッシュ・フローも重要な経営指標の一つと位置付け、バランスの取れた資金の配分と財務規律を重視した投資戦略を実行しています。

📖 P28

1株当たり
年間配当金額

38円

(2016年度年間実績)

組織・人的資本



エネルギー企業のパイオニアであり続けるために、ダイバーシティとインクルーシブネスおよび人材ビジョンの浸透・実践を通じた組織力・人材競争力強化を推進しています。

📖 P30

育児休職取得後
の復職率

100%

(2016年度実績)

社会・関係資本



多くのビジネスパートナーとともに、社会で必要とされるエネルギーの安定供給に一貫して取り組み、日本のエネルギーセキュリティに貢献しています。

📖 P36

日本における当社の
事業年数

117年

(2016年12月末現在)

知的資本



時代とともに変化し、多様化するお客様や社会のニーズに対応した高付加価値製品、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ています。

📖 P40

薄膜太陽電池
世界最高変換効率*

19.2%

※ CIS薄膜太陽電池サブモジュール
(2017年1月現在)

製造資本



石油製品、ソーラーパネル、電力を製造・発電する施設は、当社グループ全体の資本効率を追求してきた中で、高い競争力および効率性を有する重要な資本となっています。

📖 P42

残油分解装置装備率
(国内No.1)

64.8%

自然資本



エネルギー企業として、気候変動リスク、水リスクなど、事業活動が環境へ与える影響を適切に把握した上で、社会とともに歩みを進める企業を目指します。

📖 P44

エネルギー消費原単位

7.48

(2016年度、業界平均以下)

資源配分

コーポレート・ガバナンス

📖 P18

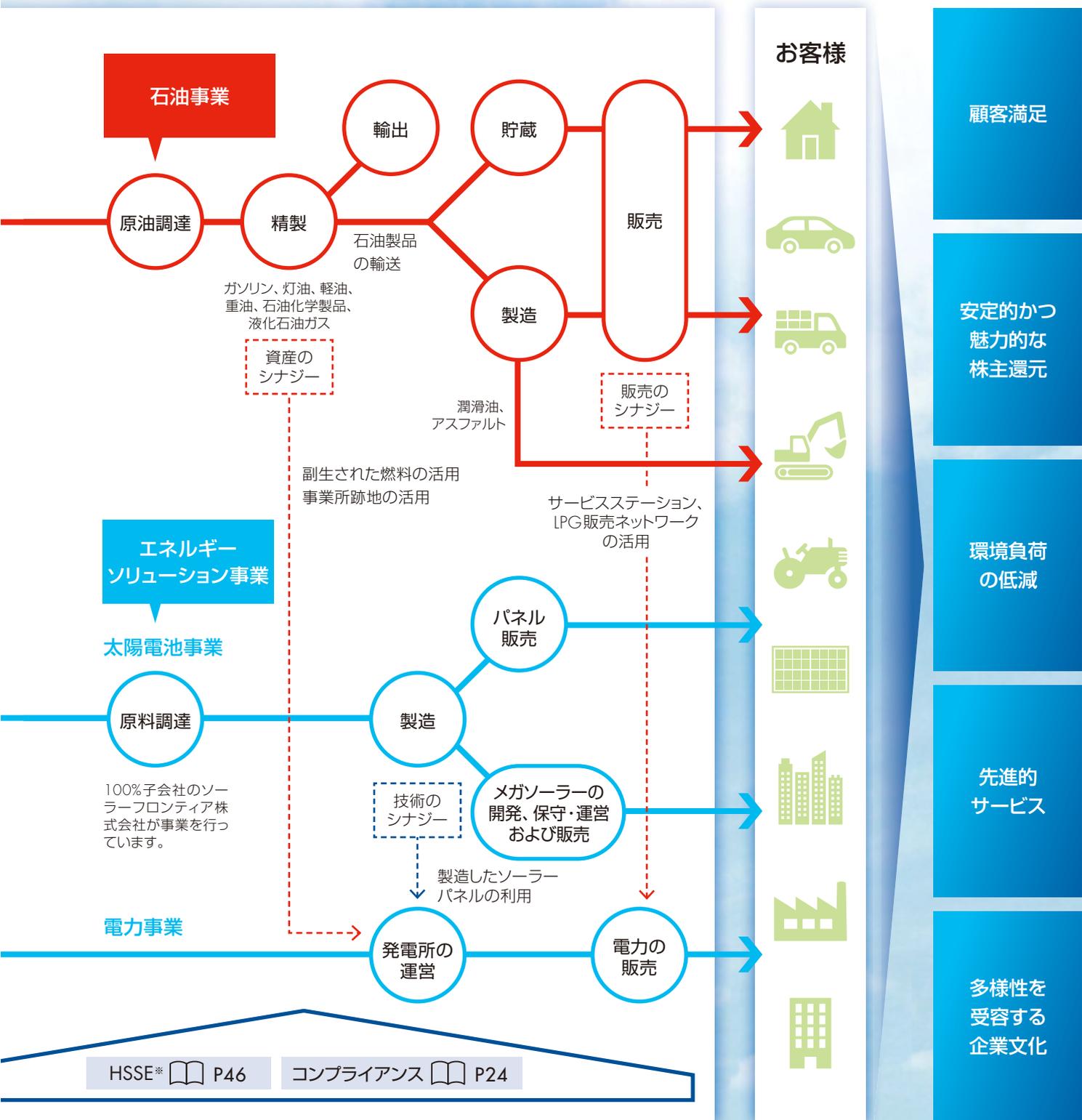
持続可能な社会への貢献

私たちのエネルギーで未来を元気にします

事業活動

エネルギーの安定供給

ステークホルダー
にもたらす価値



*健康、安全、危機管理、環境保全

これまでのあゆみ

未来を元気にするために、これまでも、 これからも、社会が求めるエネルギーを



新次元ハイオクガソリン
「フォーミュラシェルスーパーX」
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)



新ハイオクガソリン
「シェル ピューラ」発売 (2002年)



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)

1900年～

- 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 太陽電池の研究を開始

1985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

1996年～

- 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
- 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

「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

創業

2013年～

2013 東燃ゼネラル石油(株)(現 JXTGエネルギー(株))と石油製品供給における協業を開始

2015 • 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

2016 • 扇島パワーステーション3号機が商業運転開始
• CIS薄膜太陽電池 東北工場が商業生産開始

2017 • CIS薄膜太陽電池サブモジュールでエネルギー変換効率19.2%となる世界最高記録を達成
• 出光興産(株)と協働事業の強化・推進に係る趣意書締結

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



新ハイオクガソリン「Shell V-Power」発売(2014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



ドライバースプランを導入
低圧電力の小売り事業開始(2016年)

「新たな創業」期

更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



京浜バイオマス発電所が商業運転開始(2015年)

2010年～

2010 扇島パワーステーション1号機、2号機が商業運転開始

2011 東亜石油(株)京浜製油所扇町工場を閉鎖



共通ポイントプログラム「Ponta」を導入(2010年)



CIS薄膜太陽電池 国富工場が稼働開始(2011年)

2005年～

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



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)

中期経営アクションプランの進捗

当社は、取り巻く事業環境がめまぐるしく変化する中、経営理念である「私たちのエネルギーで未来を元気にします」を実現するため、2013年から2017年までを対象として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ています。中期経営アクションプランも終盤に差し掛かり、2016年はプラン全体の総仕上げを意識して取り組んできました。

石油事業



中期経営アクションプランの骨子

目標：国内No.1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）

- 他社との協業
- 石油化学事業の拡大

2016年の成果と評価

- ▶ 国内販売規模を維持、化成品生産設備の拡大
- ▶ 効率化の追求と付加価値の向上の両面で戦略は計画通り進捗
- ▶ 不安定な環境ながら安定した利益を確保

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

2016年の成果と評価

- ▶ 需要の減少が続く中、国内販売規模を維持、東北工場の商業生産化
- ▶ 前期比で赤字幅を縮小も抜本的な収益性改善のため、事業戦略の転換に速やかに着手

急激な環境変化に伴い、戦略を見直し、**規模拡大による成長から価値創造による差別化の追求へ**

電力事業の目標：事業規模および発電メニューを拡大する

- 事業規模を1GW（100万kW）規模へ拡大
- 発電の電源を拡充

2016年の成果と評価

- ▶ 扇島パワーステーション3号機が稼働を開始、低圧電力小売りへ参入・事業開始
- ▶ 戦略は計画通り進捗、順調に事業規模拡大

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 決定	建設	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) (現 JXTGエネルギー(株))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)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

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	商業生産
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		

出光興産株式会社との協働事業強化・推進について

当社と出光興産は、経営統合に先立ち企業グループを形成して協働事業を強化・推進することを目的としたアライアンスを開始することについて、2017年5月9日付で趣意書を締結しました。

昭和シェル石油

出光

Brighter Energy Alliance

ブライターエナジーアライアンス

ともに輝くエネルギーの未来へ

アライアンスの目的

厳しさを増す石油業界環境を踏まえ、両社は従前通り経営統合の早期実現を目指しつつ、経営統合が実現するまでの時間についても最大限活用し、両社の企業価値をさらに向上させるべく、シナジー効果の先取りを目指します。両社は対等なパートナーとしてアライアンスを組

み、経営統合に向けた各種プロセスを再開または加速しながら、広範囲にわたって協業を深化させるとともに、この過程を通じて、両社従業員による会社組織を超えた交流・融和を促進します。これらの活動により、両社グループの更なる競争力向上に努めていきます。

アライアンス名

アジア屈指の競争力を持つ企業グループとして、環境変化を先取りし、たゆまず自己改革に取り組み、果敢に次代の創造に挑戦することを本協業におけるアライアンス・バリュー（価値観）とし、アライアンス名を「Brighter Energy Alliance」としました。

be

Brighter Energy Alliance

アライアンスの内容

1. 国内石油事業における統合シナジーの追求

経営統合に向けた準備の一環として以下の案件を協議し、積極的に実施していくことを通じ、協業による統合シナジー効果の先取りを実現します。

- 原油の調達と輸送の最適化
- 生産計画の最適化
- 生産最適化のための製品・半製品の相互融通（両社製油所の定期修繕期間を含む）
- 物流分野における配送効率化（陸上、海上）
- 精製コストの削減
- 省エネ、精製マージン改善施策のベストプラクティスの展開
- 製造部門の共同調達の推進による調達コストの削減

2. シナジー効果

両社は早期の経営統合によって、2015年11月に公表した通り5年以内に年間500億円のシナジーを達成することを目指していますが、その一環として、2017年4月から3年以内に年間250億円以上のシナジー創出を目指します。

分野	主な取り組み	期待効果
原油調達	①原油共同調達 ②原油タンカー共同配船	10億円
供給	①製油所の最適生産システム一体化 ②石油製品・半製品の相互融通	120億円
製造・調達	①精製マージン改善施策のベストプラクティスの展開 ②資材の共同調達	70億円
物流・販売	①出荷基地の相互利用 ②陸上・海上の共同配送	40億円
間接部門	①ITシステムなどの共同調達	10億円
合計		250億円以上

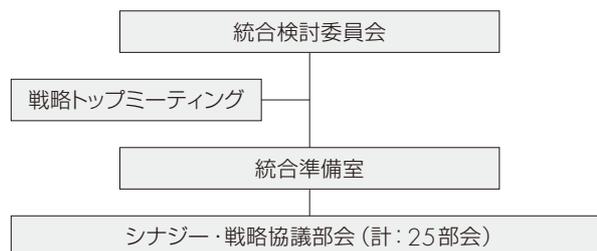
3. 重複分野における事業戦略のすり合わせ

経営統合後に両社で重複することになる各事業分野については、本統合実現までの間に両社で戦略のすり合わせを行い、顧客価値を向上させ、より効率的で競争力のある企業となるための方策について協議・検討を行います。

4. アライアンスグループおよび統合新社の戦略検討

企業グループとして、事業の効率性および競争力強化に資する可能性のある取り組みや、中長期経営戦略、事業計画、投資計画等について両社トップマネジメントが参加する「戦略トップミーティング」等を通じ、前広かつ精力的に検討を進めます。

推進体制図



5. 人的融和の推進

これまで実施してきた各階層でのワークショップを再開させ、両社の文化、行動規範および仕事の進め方の違いを相互に認め合い、その上で経営統合後の文化、行動規範および仕事の進め方を探求していくことで人材の融和を図ります。

6. お客様視点での新たなサービス開発

新たな視点でのリテール開発タスクチームを立ち上げ、お客様の利便性、サービス向上に向けた商品・サービスを開発します。

7. 社会貢献活動の一層の推進

両社で実施している地域貢献活動、次世代育成に共同で取り組み、規模を拡大します。

8. 低炭素社会実現への取り組み推進

両社は、化石燃料を取り扱う企業として、従前より地球環境負荷の低減に取り組んできました。両社が有する幅広い再生可能エネルギーメニュー（ソーラー、地熱、バイオマス、風力、研究テーマ（人工光合成、リチウムイオン電池）等）を活かした新たな二酸化炭素削減策を策定していきます。

グループCEOインタビュー



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。

Q1 2016年度は、最終利益が169億円と、前期に比べて大幅増益となりました。経営環境を含め、どのように評価していますか。

グループ全体としての収益性および効率性は2016年も着実に前進

石油事業は、為替レートや原油価格が大きく変動するなど、事業環境としては不安定な状況が続いたものの、事業の本質的な収益力を表すCCSベース*では年間を通じて、安定的に利益を得ることができました。背景には、製品・サービスの差別化戦略による顧客基盤の強化や、サプライチェーンを通じたコスト競争力の強化が挙げられます。その中で、特に当社グループ製油所の競争力については、日本のみならず、アジアにおいても一定水準にまで高まってきたものと考えています。中期経営アクションプランを着実に実行してきた中で、石油事業の収益力は確実に高まっていると評価しています。

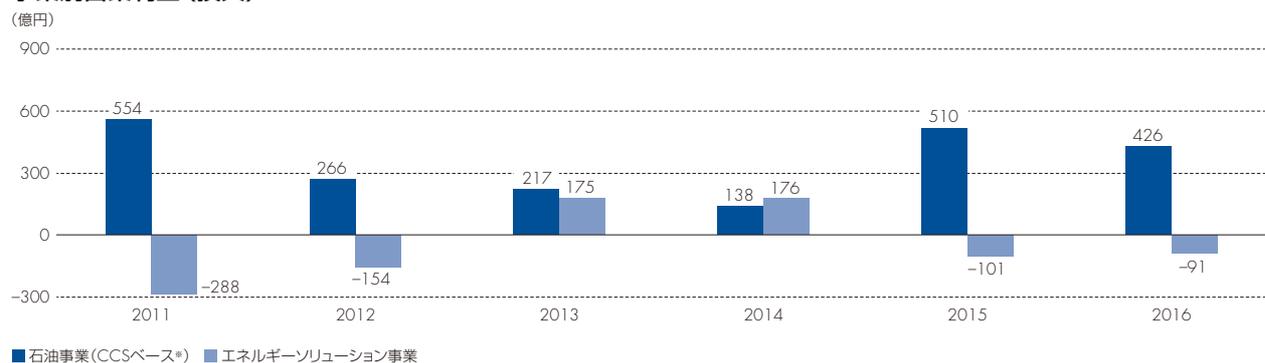
一方、太陽電池事業は、国内市場においては再生可能エネルギー固定買取制度の改定による競争の激化、海外市場においては円高の進行や需給バランスの悪化によるパネル販売価格の下落という厳しい状況に直面しました。このような想定を超える環境変化を受けて、大きな戦略転換が必要であると判断し、2016年後半には従来の考え方に固執せず事業戦略を転換し、機動的に様々な対策を講じたことで、太陽電池事業の収益は、厳しいなが

らも前年比で改善しました。しかしながら、この新たな事業戦略の転換はまだ完了しておらず、着実に遂行することが2017年以降の経営課題の一つだと考えています。

電力事業は、2016年4月から電力小売りが完全自由化され、特に家庭向けの低圧電力販売の分野において異業種からも多くの新規事業者が参入し、顧客獲得競争は激化する傾向にありました。このような中で、当社は競争力の高い自社発電所を効率的に高稼働させるとともに、将来においても安定した利益を獲得すべく販売ポートフォリオの最適化に取り組んできました。加えて、新たに2016年2月に扇島パワーステーション3号機が稼働したことも収益に寄与し、計画以上の利益を確保することができました。

このように、厳しい環境下でも当社が行うべき戦略を設定し遂行することで、着実に収益を確保するとともに高水準の営業キャッシュ・フローを創出できました。当社グループ全体としての収益性および効率性は2016年も着実に改善したものと考えています。

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。



中期経営アクションプランの進捗について

Q2 中期経営アクションプランの進捗について、具体的な内容をお聞かせください。

中期経営アクションプランは2013年から2017年までの5年間を対象として取り組んでおり、2016年で4年目を終えたこととなります。本アクションプランも終盤に差

し掛かり、2016年はプラン全体の総仕上げを意識して取り組みました。

石油事業－効率化と付加価値向上の両面でプロジェクトが順調に進捗

石油事業は、「国内No.1の収益体質」の確立に向け、サプライチェーンを通じた競争力強化を継続しています。石油製品の販売においては、需要減退の中でも規模を拡大するため、製品・サービスの差別化に加え、電力事業との連携によるシナジーの追求も行っています。差別化製品の例としては、高性能プレミアムガソリン「Shell V-Power」や、省燃費型の潤滑油や環境性能を備えたアスファルトといったお客様のニーズに適切にお応えする製品の販売を推進し、これらの成果が2016年の堅調な販売実績として表れていると考えています。また、アジアで高成長が見込まれ、比較的収益性が高い石油化学事業の拡大に向け、国内で需要が減少しているガソリンの基材からミックスキシレンなどの化成品を増産する「不均化装置」が2016年6月に四日市製油所にて稼働を開始しました。同装置は製品市況の変化に応じて安定した収益をもたらす付加価値の高い装置であり、下半期を通じて高

稼働を維持し、収益に貢献しています。

精製面では、自社グループの枠組みを越えて、地域レベルで精製・供給体制の最適化を追求しています。コスモ石油株式会社との四日市地区における供給連携についても、準備を着実に進め、予定通り2017年4月から連携がスタートしており、高度化法*二次告示への対応も完了しました。

加えて、厳しい事業環境の中、構造的コスト改善活動は、2016年においても立ち止まることなく推進したことで年度計画を達成し、安定した利益確保に貢献しました。

効率化と付加価値向上の両面でプロジェクトが順調に進捗し、石油事業はさらに筋肉質にな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P48をご参照ください。

太陽電池事業－新戦略を推進、2018年度以降の安定的黒字化へ

太陽電池事業は、2016年下半期に海外市場を発端にパネル市況が悪化し、また、年初からの円高影響も重なって、収益性が悪化しました。このような事業環境の変化を受け、2016年度決算では、国富工場の減損処理を実施するとともに、抜本的な収益性改善のため、事業戦略を速やかに転換しました。この転換した新戦略のテーマは、「付加価値を獲得できる市場セグメントへの経営資源の集中」と、「CISの技術特性を活かした差別化による新事業モデルの構築」の2点です。

これらを実現するため、短期および中期の戦略を策定

しています。短期的な戦略としては、収益性の高い国内販売へシフトしていきます。国内のパネル需要は漸減傾向にあるものの、住宅等の屋根上に設置するルーフトップ向けの需要は今後も安定した推移が見込まれます。また、住宅向けの販売は、パネル単体ではなく周辺機器を含めたシステム販売となるため、比較的高い付加価値を見込むことができると考えています。さらにこの戦略をサポートするために、製品開発および生産体制を最適化させます。国富工場の減損処理を行い、減価償却費という固定費が低下したことで、販売状況に応じた柔軟な操

業が可能となりました。この柔軟性を活かし、生産体制を最適化して、国内市場の販売を促進する新しい戦略商品を2017年中に市場投入します。

次に中期的な戦略として、CISの技術特性を最大限活用した、軽量かつ曲面設置が可能となる新型パネルの開発を進め、2019年を目途に市場投入する予定です。当社は、この新型パネルを他社が容易に真似できない「ゲームチェンジャー」として位置付けており、これまでの常識を打ち破る商品として、独自の市場を開拓できるものと考えています。この新型パネルにより当社ならではの事業モデルを構築し、収益の更なる安定化を目指します。2016年は、太陽電池事業での赤字幅を前年比で縮

小さえることができたものの、厳しい事業環境の中で十分な収益貢献を果たすまでには至りませんでした。一方で、付加価値の高いビジネスモデルとして推進してきたBOTビジネス*の売却規模は、2016年は約100MWと前年比で大幅に拡大し、また将来の成長のカギとなるパネルの変換効率も、2017年1月にCIS薄膜太陽電池サブモジュールで薄膜系では世界最高となる変換効率19.2%を達成するなど、確実に成果が現れてきています。2017年は新戦略に基づき、さらにアクションを進めることで事業損益を限りなくゼロに近づけ、2018年度以降は黒字の安定化を目指します。

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

電力事業—高い収益安定性と効率性を追求しながら、事業規模拡大

電力事業は、発電規模と電源メニューの拡大を目標に、環境にやさしいエネルギーという観点も考慮しながら、発電、販売の両面でスピーディーに事業を展開してきた結果、顕著な成果を上げることができました。2016年2月に扇島パワーステーション3号機を新規に立ち上げ、大規模な自社発電源の開発計画は一巡しましたが、下半期には自社の油槽所跡地を活用した太陽光発電所や、当社100%子会社であるソーラーフロンティアが開発した案件を発電事業に供するなど、太陽光発電所の規模を拡大させました。

このような発電規模拡大に対応して、電力販売規模も

拡大しました。2016年4月以降、ドライバーズプラン、ホームプラン、低圧動力プランという異なる3つのプランを順次導入し、石油事業とのシナジーも追求した上で、新たに自由化された家庭用低圧電力小売りに関する販売体制を構築しました。

加えて、発電から販売まで製販一貫体制を敷く当社ならではの取り組みとして、競争力ある発電所の運転効率の改善と、発電所の特性を踏まえた販売ポートフォリオの最適化をあわせて行ってきたことで、電力事業としての収益性は着実に高まっており、今後も高い収益安定性と効率性を追求しながら、事業拡大を目指していきます。

今後の経営戦略について

Q3

出光興産株式会社との経営統合を含めて、今後の経営戦略について教えてください。

経営統合を実現し、「屈指の競争力を有するリーディングカンパニー」を目指す

日本国内は構造的に石油製品の需要減少が続く中で業界再編が進んでおり、石油業界は大きな転換局面を迎えていると言えます。当社の経営理念である「私たちのエネルギーで未来を元気にします」を将来にわたって体現していくための最重要課題は、出光興産との経営統合です。

まず、「なぜ出光興産との経営統合を目指すのか」という点について、改めてご説明したいと思います。

当社の最大の社会的使命は、エネルギーの安定供給であり、地震大国である日本において、その意義は非常に大きいものだと考えています。一方で、エネルギーの

安定供給のために、石油会社は原油備蓄や製油所の耐震対策投資等が求められることから、強い財務基盤が必要不可欠です。強い財務基盤は、当社が成長を続けていく中でしか維持できず、その成長のために、経営統合を決断しました。当社単独であっても短期的には一定の成長が可能かもしれませんが、中長期的に十分な成長を遂げることは難しいと考えており、この経営統合を通じて「屈指の競争力を有するリーディングカンパニー」を構築して、「日本発の新しいエネルギー企業」を実現したい、というのが経営統合を目指す理由です。

経営統合が実現するまでの間は、出光興産とのアライアンスを進め シナジー効果の先取りを図る

当社は、2015年11月に、出光興産と経営統合に関する基本合意書を締結し、統合の実現に向けてともに準備を進めてきました。しかしながら、現時点では、一部のステークホルダーとの協議状況から、統合時期を明確に見通せていません。

一方で、既に申し上げた通り、両社が身を置くエネルギー業界の環境変化は激しく、事業の効率化や競争力の強化は待たなしの状況にあり、スピードを持って各種取り組みを強化していくことが急務です。

このような中、これまでと変わらず経営統合を目指しつつ、統合実現までの間、期待されているシナジー効果の早期獲得を目的として、当社と出光興産は協働事業を強化・推進する趣意書を2017年5月9日に締結しました。具体的

なシナジー創出の取り組みは、原油調達、供給、精製、物流など様々な分野に及びますが、その成果は順次当社の収益にも反映させていきます。

経営統合に関する基本合意を締結して以降、統合準備室の設置、各種分科会の開催、階層別ワークショップの開催など、統合に向けた「ウォーミングアップ」は十分にできています。今回のアライアンスは次なる「助走期間」と位置付け、経営統合に向けた各種プロセスを加速しながら、広範囲にわたって協業を深化させる過程を通じて、両社の従業員による会社組織を超えた交流・融和の促進を図ります。これらの活動は、両社グループの更なる競争力の向上と統合新会社の大きな飛躍に必ずや繋がるものと確信しています。

Brighter Energy Alliance ~ともに輝くエネルギーの未来へ~



Brighter Energy Alliance

このアライアンスを進めていく上で、アライアンスのビジョンを明確にするためアライアンス名も設定しました。アライアンス名は「Brighter Energy Alliance」とし、「輝き」「活力に満ち」「聡明である」ことを想いとして込めています。両社が有する多彩で多様な経営資源を合わせ、十分に活用することができれば、未来はもっと明るく豊かにできると考え、アライアンスのスローガンとして「ともに輝くエネルギーの未来へ」を掲げています。また、アライアンスを象徴するマークも、Brighter

Energyの頭文字を用いたものを設定しました。このマークは、今後両社で運用する燃料油のローリーの車体や従業員が使う名刺にも表示していくことを予定しています。このアライアンスのもと、両社は志と行動をともにし、更なる競争力向上に努め、お客様や社会の未来をもっと明るく豊かにする新しい力になることを目指します。そして、アジア屈指の競争力を持つ企業グループとして、環境変化を先取りし、たゆまず自己改革に取り組み、果敢に次代の創造にチャレンジしていきます。

昭和シェル石油としての新たな中期事業戦略を策定

経営統合が実現するまでの間、出光興産とのアライアンスを推進し、期待されているシナジー効果を先取りする一方で、両社がそれぞれの企業として成長を続けることも非常に重要です。従って、当社としての将来に向けた成長戦略を描き、その戦略に基づいて成長を続ける必要があると考えています。また、当社がこれまで取り組んできた中期経営アクションプランは2017年度で終わりを迎えることから、現在2018年度以降の当社単独の中期事業戦略を策定しています。

経営統合後も活かせる内容とすることが大前提ですが、新たな事業戦略を策定する上でキーワードとなるのが、「石油事業における国内販売力の強化と海外への進出」と

「事業の垣根を超えたソリューションの提供」の2点です。

まず、1点目について、当社が「特約店をはじめとする様々なステークホルダーとともに培ってきた国内の販売力を一層強化するとともに、海外における新たな事業機会へ挑戦していきたいと考えています。日本国内の需要は減少が続きますが、アジアに目を向ければ石油製品の需要は今後も堅調に推移していくことが想定されることから、当社にとっての成長機会として認識しています。

また、2点目について、当社は石油・太陽電池・電力という3つの事業を柱としていますが、これまで事業間のシナジーを創出してきたかという点、十分ではなかったと考えています。お客様が求めているものは、ガソリンやソーラー



パネルそのものだけでなく、そこから得られるエネルギーであり、そのエネルギーソリューションパッケージです。そのような背景から、事業の垣根を超え、それぞれの製品やサービス、または技術要素を融合したソリューションの提供を目指し、2017年4月にイノベーション戦略チームを設置し、取り組みを強化しています。具体的な取り組み

の例として、当社が持つ技術の棚卸の実施が挙げられます。技術を事業横断的に活用、発展させることで新たなソリューションを生み出すという観点から、潤滑油・アスファルト・ソーラー・製油所等の技術者を一堂に集め、それぞれの技術を持ち寄り、新たなソリューションの創出に向けた検討を始めています。

中期的な環境想定と「Backcasting」思考の必要性について

Q4

今後の事業戦略を構築・実行する上で必要な考え方、またその前提となる環境想定を教えてください。

過去の延長線上にはない未来で、将来自分たちが「なりたい姿」を明確に設定し、そこから逆算的に「現在取り組まなければならない課題」を定義

世の中の変化のスピードはさらに増しており、10年前と今では、多くの分野でビジネスのあり方も大きく変わりました。また、2016年はイギリスのEU離脱、アメリカの大統領選挙等、過去の事例からは結果が予想できない出来事が非常に多くありました。このことは、この先の未来は、さらに見通し難く、また過去の延長線上にはないことを示していると思っています。加えて、今後の10年において、我々のビジネスにとって重要な変化、課題が大きく3点あると考えています。それは「環境問題」と「労働力不足」、そして、「IoTといわれる“モノ”の情報発信」です。

まず、環境問題については、先進国だけでなく、中国やインドも含めて世界全体で取り組むべき課題であり、我々エネルギー会社は、技術の面で、すなわち研究開発において地球温暖化対策・気候変動などの環境問題に対してチャレンジを続けなければなりません。また、少子高齢化の影響で、日本の生産年齢人口は1995年をピークに右肩下がりで減少しており今後ますます、女性や高齢者、そして外国人の活用が課題となります。さらに、IT化は次のステージ「IoT」に進み、あらゆる日常的商品がインターネットに繋がる世界となつて、モノがインターネットに繋がることが、私たちのビジネスに大きな変化をもたらすことは間違いありません。

ここで一番強調したいことは、足元の課題から対応策を検討し、アプローチする考え方、すなわち「Forecasting」

だけでは、激変期には対応できないということです。将来の変化を踏まえつつ、将来自分たちが「なりたい姿」を明確に設定し、そこから逆算的に「現在取り組まなければならない課題」を定義する考え方、すなわち「Backcasting」が必要不可欠となります。

2020年、2030年において、当社の経営理念が具現化されている状態とはどんな状態なのか、その時にどんなエネルギーを提供していきたいか、そのために今何をすべきなのかという発想をもとに、次の中期事業戦略を具体化しているところです。

石油事業については、構造的に需要が変化してくる国内においては、不断の構造改革が必要であるとともに、新たな事業モデルの開発や更なる付加価値化を推進する必要があります。また、世界に目を向ければ、需要は拡大する反面、各国の石油会社による製品輸出競争はさらに激化することが想定され、海外事業展開を進めていく中においては、国内ではなくアジア圏内でトップランナーとなる必要となります。

エネルギーソリューション事業については、とりわけ日本国内は再生可能エネルギー導入の政策目標達成に向けた技術革新が強く求められていく中で、当社としては、独自のCIS技術を活かした新製品の開発や、付加価値が認められ差別化ができる事業を推進していくことで社会的ニーズに応えていきます。また、国内外を問わず電源

の多様化や分散型電源モデルが求められる中においても、既に多様な自社発電源の建設・所有・運営を行っているといった当社の強みに加えて、太陽電池事業、石油事業などの事業の垣根を超え、すべてのリソースを十分に活用、融合させながら、競争力の高い差別化可能な統合型

ソリューション開発を推進していきたいと考えています。

いずれの事業についても、将来のあるべき姿を前提とし、また、いかに有機的に各事業のリソースを融合させながら新たな価値創造を行っていくかといった観点のもとに戦略策定し、取り組みを加速させていきます。

経営戦略としての「ダイバーシティとインクルーシブネス」の深化について

Q5

2017年はこれまで以上に「ダイバーシティとインクルーシブネス」を会社の経営戦略として推進すると明言されていますが、その背景、考え方について教えてください。

目的は多様性を高めることではなく、それによって企業の競争力を高めること

2015年に制定したグループ経営理念「私たちのエネルギーで未来を元気にします」には、我々自身のエネルギーと、その時代に必要とされるエネルギー供給を通じて、様々な社会的課題の解決に貢献していきたいとの思いが込められています。

「私たちのエネルギーで未来を元気にします」という社会へのコミットメントを、将来にわたって果たしていくために「Backcasting」の考え方が重要と先程申し上げましたが、この考え方を当社グループ全体に広め、具体的な戦略に落とし込み実行するために必要となる要素の一つが「ダイバーシティとインクルーシブネス」(以下、D&I)の推進です。

当社はこれまでも重要な経営課題の一つとしてD&Iの推進に取り組み、様々な年齢、国籍、性別の方を採用し、様々な仕組みをもって、多様な能力や価値観が尊重される風土を大切にしてきました。その理由は、多様性を重んじ、受容する企業風土・文化を構築することが当社の競争力強化に繋がると考えているからです。多様性のある集団では、そうでない集団と比べて当然意見の相違や衝突が生まれます。しかし、その相違、衝突から生まれるものこそが、当社グループ独自の製品・サービスや新たなソリューションを生み出す源泉であると考えているのです。

これまで推進してきたD&I活動が十分だったとは思っていません。多様性のある企業にはなっているものの、その多様性を受容し、統合して新たな価値を創造していくという点、つまり「インクルーシブネス」をさらに向上させる必要があると考えています。

例えば、当社は「女性の更なる活躍推進」を目的として、2015年に「昭和シェルWomen'sネットワーク」を社内に立ち上げ、取り組みを強化してきました。当初は名前の通り女性社員を対象とした活動でしたが、活動を続けていく中で、これは女性だけで取り組むのではなく、職場全体としてどのように考え、何をすべきかを考えるべきだとの結論に至りました。第二期以降、対象を男性も含む全社員とし、第三期となる2017年は、そのスコープに「全社員のD&Iの理解、浸透」を加え、活動の目的を「女性の活躍」「D&I」をいかに当社の競争力強化に繋げていくかに設定して取り組みを行っています。単に多様性を高めるだけであれば、経営者が決めればできることです。女性の管理職比率を上げることも然りです。しかし、目的は多様性を高めることではなく、それによって企業の競争力を高めることであり、2017年はその目的に拘った取り組みを強化していきたいと考えています。

Q6

2017年3月の定時株主総会後の新たな取締役会構成における考え方、期待について教えてください。

さらに多様性を高め、意思決定や監督といった取締役会機能の実効性を強化

まず、ガバナンス体制がどうあるべきなのかということですが、執行部は決定したことを素早く実行する一方で、取締役会は株主の皆様へ代わり執行部をしっかりとコントロール・監督し、必要な助言や軌道修正を図る。それが組織として機能していることが肝要であると考えています。当社は、経営環境の変化に迅速に対応して持続的な成長を実現するとともに、経営の透明性と効率性を追求すべく、社外取締役の選任、経営の監督と執行の分離などを進めてきました。2015年には、経営の監督責任を持つ取締役会議長と、経営執行の責任者であるCEOの役割を分離するなど、ガバナンスに対する取り組みについても積極的に強化してきました。

2017年3月の株主総会後は、取締役8名中3名が独立社外取締役に、また、監査役と合わせると、総勢12名中5名が独立役員となり、いずれのケースにおいても、独立

役員が3分の1以上を占める体制となっています。新たなメンバーとして加わった独立の社外取締役は、ベアリング業界のトップメーカーとして世界各地で事業を展開されている日本精工株式会社の取締役代表執行役社長、取締役会長を歴任された大塚紀男氏、世界有数のエグゼクティブ向け人材コンサルティング会社であるラッセル・レイノルズ・アソシエイツ・ジャパン・インクの代表などを歴任された安田結子氏の2名です。いずれも、経営に関する豊富な経験と幅広い知見を有しておられ、グローバルで実践的な視点から、当社の持続的成長、中長期的な企業価値向上に向けて適切に職務を遂行していただけるものと考えます。新たな取締役会構成においても、多様性をさらに高め、意思決定や監督といった取締役会機能の実効性強化に繋がるものと確信しています。

資金配分と株主還元の方針について

Q7

資金配分の方針、また株主還元の方針を教えてください。

「安定的かつ魅力的な株主配当」のあり方を絶えず検討、メリハリある投資判断を継続

当社は中期経営アクションプランにおいて、3つの分野「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・強化」「株主への還元」にバランス良く資金配分することを基本方針としています。現在実行中の中期経営アクションプランを着実に進めてきたことで、当社のキャッシュ・フロー創出力は着実に高まっており、財務体質の健全性を示す、ギアリング・レシオは大きく改善しています。

営業キャッシュ・フローに関しては、太陽電池事業の業況が厳しさを増しているものの、2017年から新事業戦略を実行することで、改善に向かうものと考えています。そして石油事業、電力事業とともに、一層の収益力改善を図ることで、グループ全体でさらに安定したキャッシュ創

出が可能であると考えています。これにより、2017年にはギアリング・レシオはさらに改善し、有利子負債も十分に低減された状態となることを見込んでいます。

2017年の年間配当金額は前年の水準を維持し、1株当たり38円を予想していますが、当社としては、株主還元方針である「安定的かつ魅力的な株主配当」のあり方を今後も絶えず検討していきます。同時に、今後の成長戦略および成長投資について、これまで以上に積極的に取り組んでいきますが、培ってきた合理的な投資規律を維持しつつ、リスク・リターンをしっかりと見極めた、メリハリある投資判断を継続し、新たな成長路線を歩んでいきます。

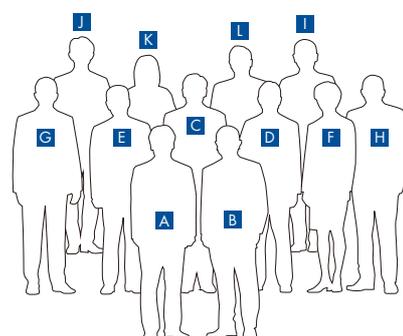
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、2015年4月に新しく制定したグループ経営理念「私たちのエネルギーで未来を元気にします」のもと、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るべく経営の監督と業務の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。

また、すべてのステークホルダーに対する公正・公平性の確保を通じて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、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 (2017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	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、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 2016年度取締役会出席 14回/14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	国内外のエネルギー事業会社の経験を有し、国際的なエネルギー事業のノウハウ、豊富な業務経験およびグローバルな事業経営に関する知見を有しており、また2015年6月からは取締役会の議長を務め、取締役会の適正運営、コーポレート・ガバナンス強化、戦略方向性に係る助言等、経営の監督機能の強化といった実績から、職務を適切に遂行していただけると期待しています。
D 中村 高 2014年3月より社外取締役 2016年度取締役会出席 14回/14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	株式会社リコーの取締役において、長年人事部門責任者等を務め、同社の国内や欧州子会社経営の経験や、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を有しており、コーポレート・ガバナンスにも精通していることに加え、指名報酬諮問委員会の委員長として、当社の経営の透明性・公正性を高めるために積極的な関与をいただいている実績から、職務を適切に遂行していただけると期待しています。
E 大塚 紀男 (新任)	独立役員 日本精工株式会社名誉会長 (2017年6月就任予定) および一般社団法人日本ベアリング工業会会長	日本精工株式会社の取締役代表執行役社長および取締役会長として、長年その経営に携わっており、幅広い事業展開の経験と経営に関する高い見識を有していることに加え、コーポレート・ガバナンスにも精通し、同社において、指名委員会等設置会社への移行など、経営機構改革や内部監査機能の強化にも尽力されてきたことから、世界各地で事業を展開するメーカーの経営を通じて培われた高い見識をもとに、実践的視点から、当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化に向けて、職務を適切に遂行していただけると期待しています。
F 安田 結子 (新任)	独立役員 ラッセル・レイノルズ・アンシエイツ・ジャパン・ インク マネージングディレクターおよび SCSK株式会社社外取締役	ラッセル・レイノルズ・アンシエイツ・ジャパン・インクの代表者を務め、企業幹部のサーチやエグゼクティブアセスメント、およびCEO後継者育成に携わるなど、経営者としての豊富な経験に加え、グローバル・リーダー育成における幅広い見識を有しており、コーポレート・ガバナンスのレベル向上のための取締役会評価のコンサルティングやダイバーシティ経営推進サポートの経験も豊富であることから、幅広いグローバルビジネス、企業経営コンサルティング、企業トップの人材育成を通じて培われた高い見識をもとに、当社の持続的成長、中長期的な企業価値向上に向けて、職務を適切に遂行して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 2016年度取締役会出席 13回/14回	アラムコ・アジア社 (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実績から、職務を適切に遂行していただけると期待しています。
H アンワール・ヒジャズィ (新任)	アラムコ・アジア・ジャパン株式会社代表取締役社長	日本の石油事業に関する見識を有しているほか、石油事業における上流部門に関する広範な知見を有していることに加え、石油事業に関する事業戦略および実務の双方のマネジメント経験があることから、これらの経験を活かし、職務を適切に遂行し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
I 高橋 研児	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、2016年3月より現職
J 吉岡 勉 (新任)	監査役 入社以来、主に販売部門に従事し、経理財務・債権管理部門を管掌する執行役員、執行役員首都圏支店長を経て、2017年3月より現職

社外監査役

氏名	役職・経歴など	選任理由
K 宮崎 緑 2006年3月より社外監査役 2016年度取締役会出席 14回/14回 監査役会出席 13回/13回	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して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、職務を適切に遂行していただけると期待しています。
L 山岸 憲司 2008年3月より社外監査役 2016年度取締役会出席 14回/14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、職務を適切に遂行して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、中村高、大塚紀男、安田結子、ナビル・エー・アルヌエイム、アンワール・ヒジャズィおよび社外監査役宮崎緑、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。

*「独立社外役員の独立性に関する基準」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

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6名を含む8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。

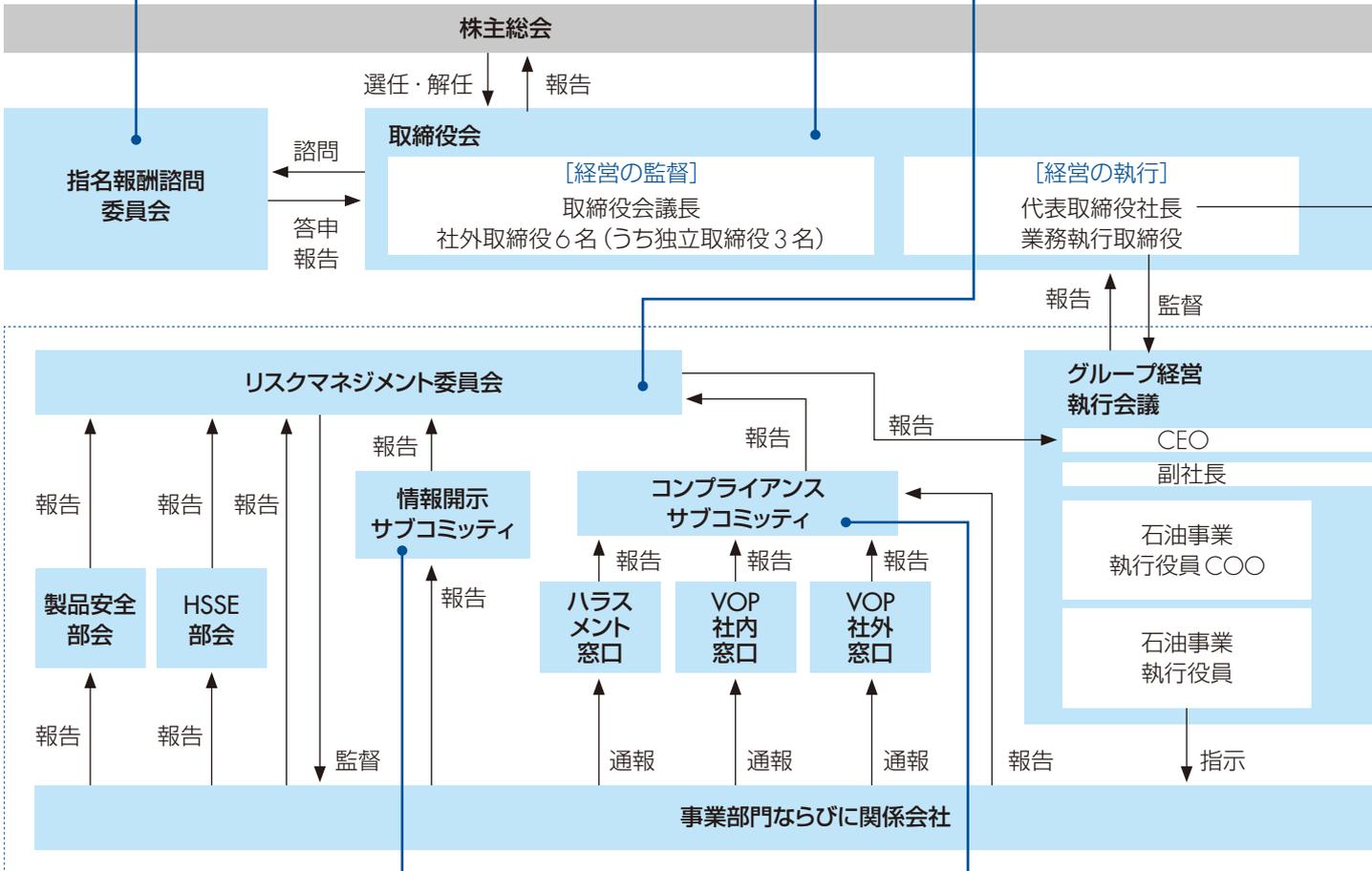
また、社外役員が取締役会において十分な議論を尽くせるよう、取締役会の資料は原則として事前配布し、さらに議案内容に関する事前説明も行っています。

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し、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

役員の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、独立役員である中村高氏が委員長を務め、社外役員を中心として指名報酬諮問委員会を構成しています。役員の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あらた有限責任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。

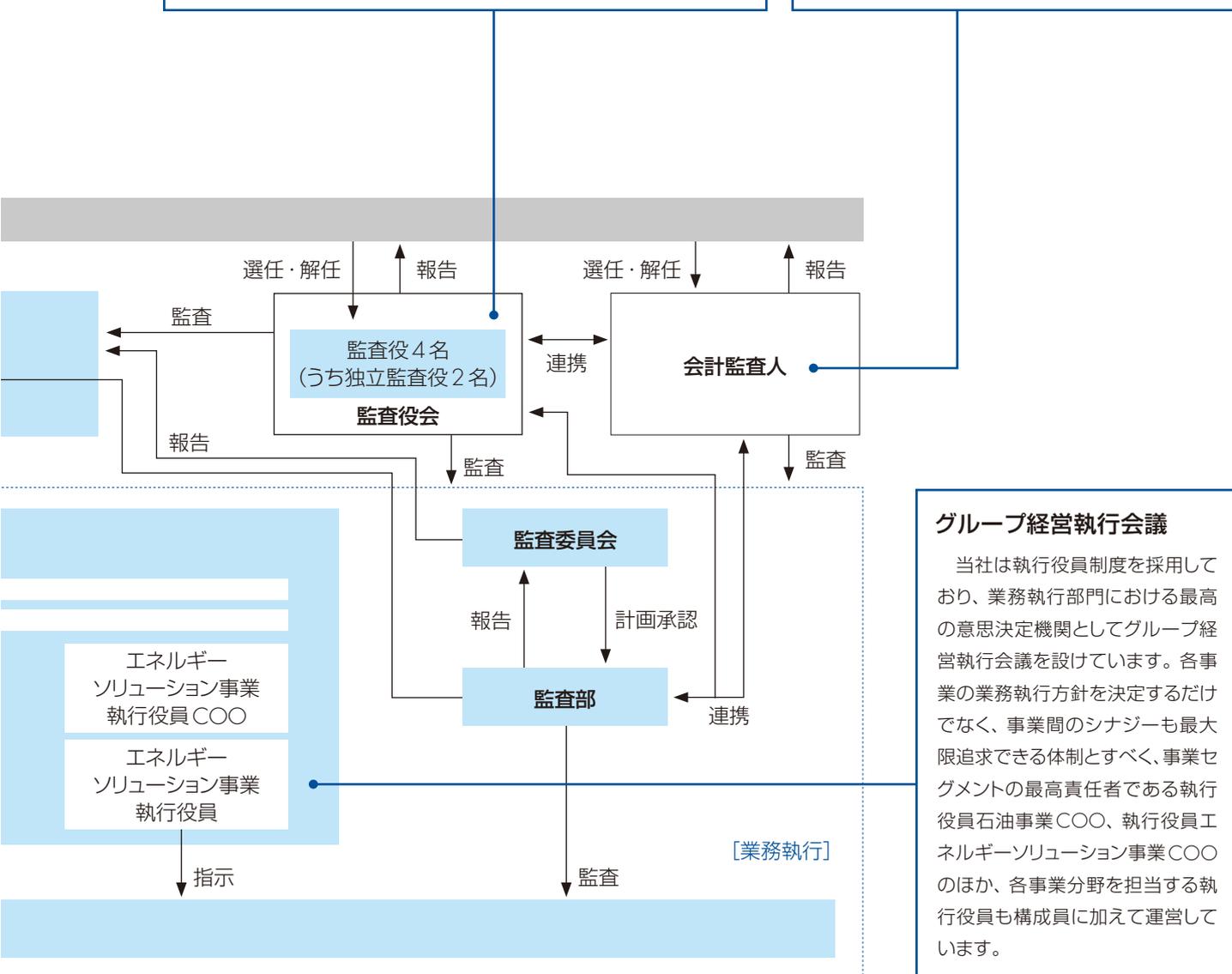
監査報酬の内容（2016年12月期）

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)
—	0



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中村高氏、大塚紀男氏、安田結子氏、宮崎緑氏および山岸憲司氏の5名によって構成されています。

社外取締役インタビュー

Q. 取締役会議長としての2016年を振り返って、昭和シェル石油のガバナンスをどのように評価していますか。

まず企業のガバナンスを考える際、大きく2つの側面で捉える必要があると思っています。一つ目はどのような組織構成にするかという「体制面」、もう一つはそれがどのように活かされているかという「運営面」です。体制面に関しては、過去からの取り組みから、取締役会の構成、執行の最高責任者であるCEOと監督側の代表である取締役会議長の分離や、経営統合に向けた特別委員会の設置など、コーポレートガバナンス・コードからの要求という観点から見ても、当社の体制は比較的高い水準にあるのではないかと考えています。また、運営面に関しては、「取締役会資料提供の更なる早期化」などの課題は残っているものの、執行側からの正しい情報提供に基づき、十分な議論を踏まえた上で取締役会としての判断ができていないかと評価しています。2016年に全取締役を対象に行った取締役会実効性評価においても、同様に好意的なフィードバックが得られていますが、引き続き更なるガバナンス



武田 稔

社外取締役 取締役会議長
2013年3月より当社社外取締役

についての実効性向上を図っていきたいと考えています。

一方で、ガバナンスとは、企業のトップマネジメントのみが意識していれば良いものではなく、会社全体として、どこまで浸透させられるかが非常に重要だと考えています。COOをはじめとする執行役員のガバナンスに対する意識も向上していると感じます。

Q. 2017年3月の定時株主総会後から新たな取締役会構成となりました。新体制に期待していることについて教えてください。

新たな取締役会の構成として、取締役8名のうち6名が社外取締役、またそのうち独立社外取締役は1名増員の3名という構成となりました。独立社外取締役に就任されたお二人はともにビジネス経験が豊富であり、大変心強く思っています。大塚紀男氏は、ベアリング業界のトップメーカーである日本精工株式会社で、グローバルに成長戦略を推進されてきました。世界各地で事業を展開するメーカーの経営を通じて得られた経験、見識から、特に当社の太陽電池事業や今後の海外事業展開において、有意義な提言をいただけるものと期待しています。一方、安田結子氏は、ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ・ジャパン・インクにおいて、グローバルで企業経営コンサルティングや企業トップ

の人材育成に携わられてきました。女性の取締役ということよりも、ほかの取締役とは異なる経験、見識をもとに独自のリーダーシップを発揮していただけるものと期待しています。また、サウジアラムコグループからの2名の社外取締役からは、グローバルな視点から様々な有益な提言をいただいています。

当社の取締役会はこれまで以上に多様なバックグラウンドをもつ取締役会になっています。このような体制下、株主価値に関してより本質的な議論がなされ、企業価値の向上を通じ、長期的な視点ですべてのステークホルダーの期待に応えるべく、取り組んでいきたいと思えます。

Q. 最後に、昭和シェル石油の持続的成長と企業価値向上に向けた、今後の課題について教えてください。

当社は、従来の報酬諮問委員会に、新たに指名の機能を加えた指名報酬諮問委員会を2015年に設立し、業績評価の仕組みの見直しを行うなど、一定の成果を挙げることができたと考えています。今後は、当社の持続的成長という観点から非常に重要な要素の一つとなるサクセッションプランについて、もう一步踏み込み、次代の経営者候補のキャリアプランについて、どのような経験を積ませることが望ましいのか、といったより具体的な議論を取締役会としても行っていきたくと考えています。

また、当社の持続的成長に向けた最大の経営課題は、出光興産株式会社との経営統合の実現です。しかし同時に、

統合が実現するまでの間、当社がこれまで以上に企業価値を高めるための、統合後も活かせる成長戦略を展開していく必要があると考えています。シェルグループとの資本関係が節目を迎えた一方で、石油関連事業の海外展開などのこれまでになかったチャンスが広がっています。事業環境が目まぐるしく変化する中においては、適切にリスクをとった上で経営判断を早めていかなければなりません。そういった観点から、ガバナンスの更なる強化・改善を進めながらも、適切に権限委譲を進め、執行側の新たなチャレンジやスピード感を後押しできる体制を構築していきたいと思っています。

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。取締役に對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日開催の定時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報酬等(2016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)	288	236	52	3
監査役(社外監査役を除く)	64	64	—	3
社外役員	138	137	1	9

取締役会実効性評価 **NEW**

当社の取締役会は、2016年2月に「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針*」を制定したことを契機に、取締役会の実効性の更なる向上を図るため、取り組みを強化しています。2016年11月には、取締役会議長により、すべての取締役に對して自己評価アンケートを実施しており、その結果について取締役会にて共有し、監査役を含めて議論を行いました。

その中において確認している主な内容は下記の通りです。

- 各取締役は十分な準備を行った上で、取締役会において議論の活性化に努めている。
- 社外取締役に對する取締役会上程議案の事前説明が

充実し、取締役会において戦略などの深掘した議論がなされている。

- 従来の報酬諮問委員会に、新たに指名諮問機能を加えた指名報酬諮問委員会が設立され、業績評価の仕組みの見直しを行うなど、一定の成果を挙げることができた。今後は、サクセッションプランについて、取締役会においても、より具体的な議論が求められる。
- 情報提供体制については、事前資料の提供のタイミングなどに改善が見られたが、更なるサービスの質の向上が求められる。

当社は、引き続き取締役会において更なる実効性向上を図るための対応策を検討・実施してまいります。

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、改正会社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を図るため、当社のみならず子会社でも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、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、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、ハラスメント防止を目的とした管理職研修、eラーニングを実施しています。さらに、当社および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



コンプライアンスブック

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。

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、その一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年以降は、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っています。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HSSE(P46～47)をご参照ください。

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

2003年 執行役員制度改定、経営執行会議の創設、
社外取締役1名増員

2005年 社外取締役1名増員

2007年 役員退職慰労金制度の廃止

2009年 社外取締役1名増員

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、適正に評価していただくために、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は、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るほか、当社経営陣が証券アナリストや機関投資家に対して直接経営戦略などを説明するトップセミナーをはじめとする説明会を開催し、双方向のコミュニケーションから得られた内容を当社経営に活かす取り組みも実施しています。

※「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>

COLUMN

証券アナリストによるディスクロージャー優良企業に2年連続で選定

当社は日本証券アナリスト協会が主催する2016年度の「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」において、前年度に引き続き、2年連続で石油・鉱業部門の第1位に選ばれました。本選定は企業情報の開示向上を目的に、1995年度から毎年開催されている表彰制度で、各業種を担当する証券アナリストが企業の情報開示、IRに対する姿勢、活動などを評価し、優良企業を選定するものです。当社は、この選定結果にとどまることなく、株主・投資家の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーに一層評価されるIR活動を目指し、引き続き努力を重ねていきます。



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、指名報酬諮問委員会を設置
2017年 独立社外取締役1名増員(取締役8名のうち3名を独立社外取締役に)

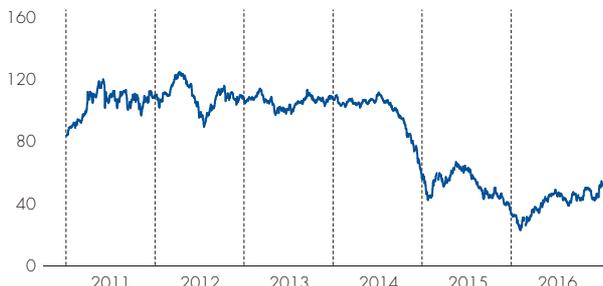
財務情報ハイライト

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

財務データおよび業務データはP66～79をご参照ください

原油価格

(米ドル/バレル)



為替

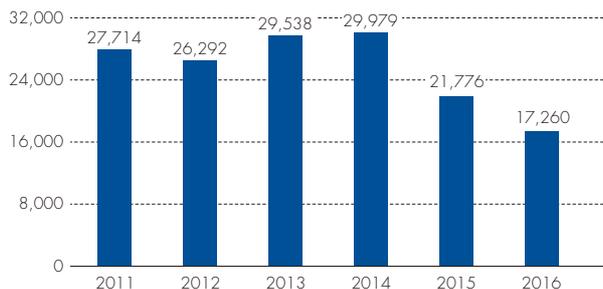
(円/米ドル)



ドバイ原油価格は、2016年1月以降年央にかけて1バレル20ドルから50ドルの範囲で不安定に推移しましたが、11月末のOPEC総会において8年ぶりに減産合意がなされたことを受け、年末に向け1バレル50ドルを上回って推移しました。為替相場は年初に1ドル120円台で始まり、英国のEU離脱、米国の利上げ観測の後退などを受け8月には一時1ドル100円を切る水準となりましたが、11月の米国大統領選の結果を受け、1ドル116円台で越年となりました。

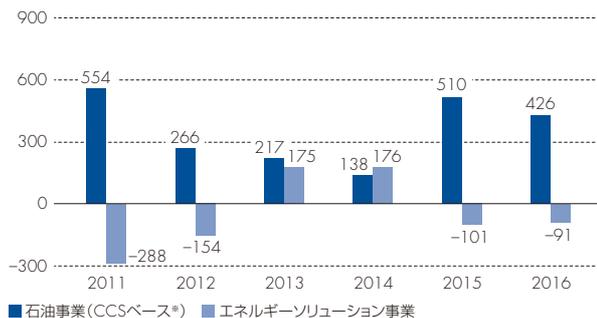
売上高

(億円)



事業別営業利益(損失)

(億円)

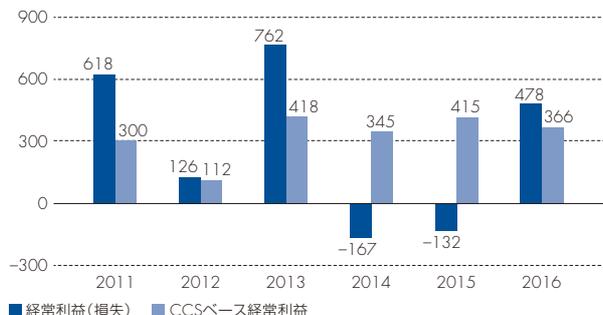


売上高の9割以上を占める石油事業において、原油価格の低下に伴う石油製品の販売価格下落により減収となり、全社の売上高も減収となりました。一方で、エネルギーソリューション事業は主に電力事業における売電量増加によって増収となりました。事業別営業利益では、石油事業は、年間を通じた国内石油製品のマージン低迷を主因として減益、エネルギーソリューション事業は、赤字幅は前期から縮小したものの、太陽電池事業において国内外のパネル販売価格が想定以上に低下したことにより営業損失となりました。

* 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。

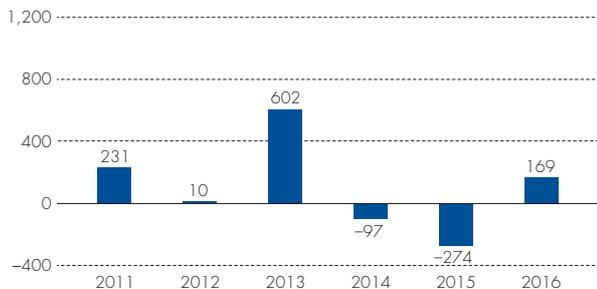
経常利益(損失)

(億円)



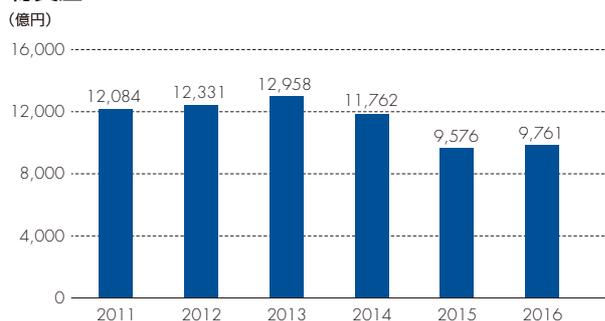
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)

(億円)



2016年度は第3四半期および第4四半期に在庫評価益が発生したことに伴い、石油事業で大幅な在庫評価損の影響を受けた2014年度、2015年度を経て、3期ぶりに経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益ともに最終黒字となりました。なお、CCSベースの経常利益も安定した利益水準を維持しています。

総資産



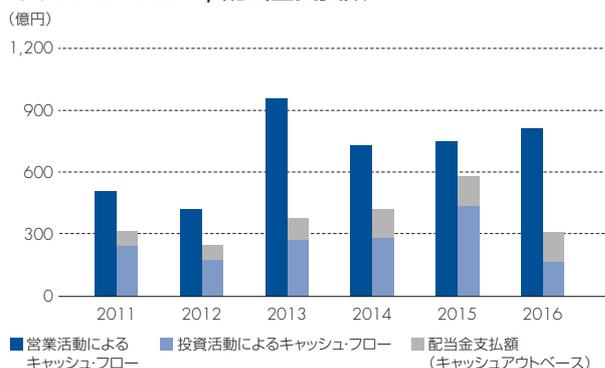
自己資本/自己資本比率



2016年度末の総資産は、年末にかけて原油価格が上昇、為替相場も円安となり製品価格が上昇したことから売掛金等が増加し、前期末比で若干の増加となりました。また、自己資本は、配当金の支払いおよび繰延ヘッジ損益を計上したことにより、若干の減少となりました。これらの結果、2016年度末の自己資本比率は22.7%と前期末比で0.5ポイントの低下となりましたが、健全な水準を維持しています。

自己資本=純資産-非支配株主持分 自己資本比率=自己資本/総資産

キャッシュ・フロー/配当金支払額



ギアリング・レシオ



2016年度の営業キャッシュ・フローは、809億円の純収入となりました。CCSベースの利益が堅実に黒字を保ち、安定した水準の営業キャッシュ・フローを得ることができています。一方、投資キャッシュ・フローについては、大きな投資案件が限られたため、165億円のキャッシュアウトとなり前期比で大幅に減少しました。その結果、純有利子負債と投下総資本とのバランスを示すギアリング・レシオについては、前期末の38.4%から28.3%へと大幅に改善しました。

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)

ROE



1株当たり親会社株主に帰属する当期純利益(損失)/配当金



石油事業で大幅な在庫評価損の影響を受けた2014年度、2015年度を経て、3期ぶりに最終黒字となり、2016年度末のROEは7.6%となりました。当社では投資決定に際して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。

「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、中期的にも安定したキャッシュ・フローが見込まれることから、2016年度の配当は前期同額の38円としました。



6つの経営資源

財務資本

当社は、過去より業界に先駆けて事業の集中と合理化を進め、競争力強化を推進してきました。また、利益水準と同様に、キャッシュ・フローも重要な経営指標の一つと位置付け、バランスの取れた資金の配分と財務規律を重視した投資戦略を実行してきました。これらの継続により、今後も持続可能な成長を実現していきます。



代表取締役副社長
岡田 智典

1株当たり
年間配当金額
(2016年度年間実績)

38円

ギアリング・
レシオ
(2016年12月末現在)

28.3%

長期信用格付
(R&I 2016年12月末現在)

A-

財務内容-安定した利益確保により、 強固な財務基盤を確立

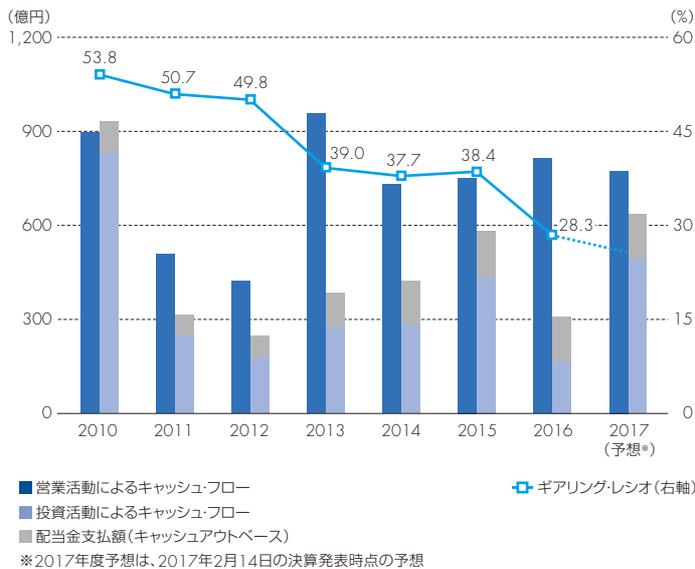
2016年度は、非常に不安定かつ厳しい経営環境でありながらも、3期ぶりの最終黒字となり、またCCSベースの利益も堅実に黒字を確保できたことから、営業キャッシュ・フローについては、前期から増加し809億円となりました。一方、投資キャッシュ・フローについては、大きな投資案件としては四日市製油所の不均化装置のみに限られたこともあり、前期から大幅に減少し165億円のキャッシュアウトとなり、フリー・キャッシュ・フローは前期から332億円増加の643億円となりました。この結果、ネット有利子負債と投下総資本とのバランスを示す2016年度末のギアリング・レシオは、2015年度末の38.4%から28.3%へ大幅に改善しました。

当社の財務基盤は、今後予期せぬ資金需要にも十分に対応が可能な水準にあり、かつ今後の成長分野に積極的に投資していくことができる強固な体制が整っています。また、良好な格付けを維持しており、今後も現状の水準を維持することを重視していきます。

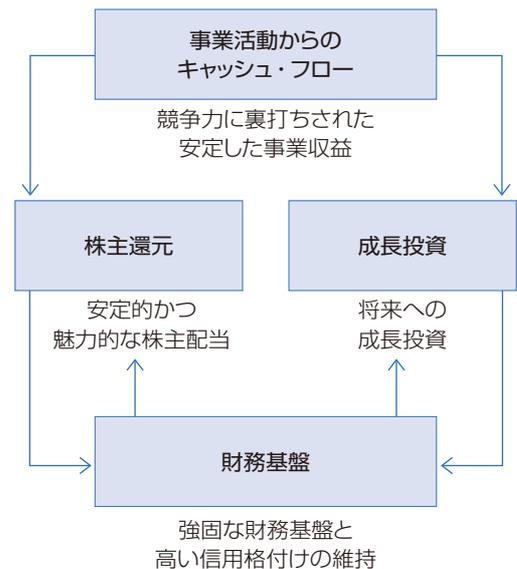
「中期経営アクションプラン」における 財務マネジメント

現行の中期経営アクションプラン(2013～2017年度)において、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強固な財務基盤と高い信用格付けの維持、③株主への還元、

キャッシュ・フローおよびギアリング・レシオの推移



資金配分の方針



以上の3つの分野にバランス良く配分することとしています。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ます。本プランの最終年度となる2017年度においても、これまでの方針を押し進めてまいります。

財務規律を重視した投資方針

投資に際しては、社内ルールに基づき、操業維持・成長投資といった案件の性格に依らず、実行前にその戦略性、優先度、リスク、投資リターンなどを精査し、慎重に検討した上で実行可否を決定しています。また、投資実行後には、投資案件が計画通りのリターンを得ることができているかなどの進捗について、投資案件ごとにモニタリングし、計画に対して遅れや差異が発生している場合には、早期にその原因を特定して、リカバリー策を検討・実行しながら、投資案件の成功率を高めるための取り組みを強化しています。この活動を通じて、投資案件から得られる本質的なラーニングスを企業として蓄積し、将来の投資案件に活かすことに繋げています。

経営理念である「私たちのエネルギーで未来を元気にします」を実現するために、お客様や社会のニーズの変化にあわせ、当社の事業ポートフォリオは石油から、太陽電池、電力へと拡大してきました。投資対象となる事業が広

がる中であっても、投資方針を明確にし、運用ルールを厳格に維持しながら、これまで蓄積してきた本質的なラーニングスを活かすことで、投資案件の成功率をさらに高めることができていると考えています。

2016年12月にはシェルグループとの資本関係が大きく変化し、当社が取り組むことのできる事業領域がそれ以前と比べて広がっています。これに伴い、今後の成長に繋がる投資対象の選択肢がこれまでよりも増えることが予想されます。これまで培ってきた合理的な投資規律を遵守しながら、今後の成長戦略および成長投資についてこれまで以上に積極的に取り組んでいきます。

株主還元

配当については、「安定的かつ魅力的な株主配当」を株主還元方針として、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決定しています。

2016年度の年間配当金額はこの方針に基づき検討した結果、前期と同額の1株当たり38円としました。今後も成長投資を支援しつつ、規律ある財務管理を継続し、安定的かつ魅力的な配当を実現していきます。



6つの経営資源

組織・人的資本

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、経営戦略を実行する人材は最も重要な経営資源です。

昭和シェル石油では、組織力を高め、企業の競争力を向上させることを目的として、社員一人ひとりが持つ様々な違いを受け入れ、多様性を活かすダイバーシティとインクルーシブネス(D&I)を推進しています。

また、人材競争力を向上させるため、求める人材像を定義した「人材ビジョン」に基づいた人材育成を積極的に進めています。

そして、これら取り組みの基盤となるのが、行動原則であり、当社は、社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。

当社におけるD&I推進の目的と人事施策

グループ経営理念
意義・目的 「私たちのエネルギーで未来を元気にします」の実現

人事施策 D&Iの浸透・実践による高い組織力 + 人材ビジョンの浸透・実践による人材競争力

基盤 HSSE・コンプライアンス
行動原則



D&Iの浸透・実践による高い組織力

当社は、1991年の育児介護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*」および「仕事と家庭の両立支援に関する基本方針*」を策定し、多様な社員がその能力を最大限に発揮し、各職場で高い組織力を実現するための各種取り組みを継続的に実施しています。これら取り組みの結果、国から各種認定マークを取得しました。

*「ダイバーシティとインクルーシブネスの取り組みの基本方針」および「仕事と家庭の両立支援に関する基本方針」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>

両立支援の取り組み

育児と介護については、法定以上の制度を整備するとともに、利用しやすい職場風土の醸成に取り組んでいます。また、全社員が利用できるフレックスタイム勤務制度や、希望する社員が取得できる自己啓発のための休職制度等も整備し、全社員のワークライフバランスの推進にも積極的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	2016
育児休職	20(1)	30(3)	40(2)	52(2)
介護休職	1(0)	0(0)	1(1)	0(0)
短時間勤務	9(1)	14(1)	14(1)	22(1)
子の看護のための休暇	35(19)	45(23)	37(18)	61(26)
家族の介護のための休暇	23(11)	20(13)	13(8)	11(6)
在宅勤務	4(0)	4(0)	5(0)	15(1)
自己啓発休職	3(0)	2(0)	4(1)	3(1)

労働時間管理の徹底／有給休暇の取得促進

適正な労働時間管理と、業務効率化等による時間外労働の削減に継続的に取り組んでいます。また、毎年、全社員が10労働日を目標として夏季休暇を取得する取り組みを行っています。

2016年度実績

従業員1人当たりの平均時間外・休日労働:	12時間/月
一般社員の平均有給休暇取得率:	68.3%

女性の更なる活躍推進

D&Iや両立支援に継続的に取り組み、女性が働きやすく、活躍しやすい環境づくりが進んでいます。

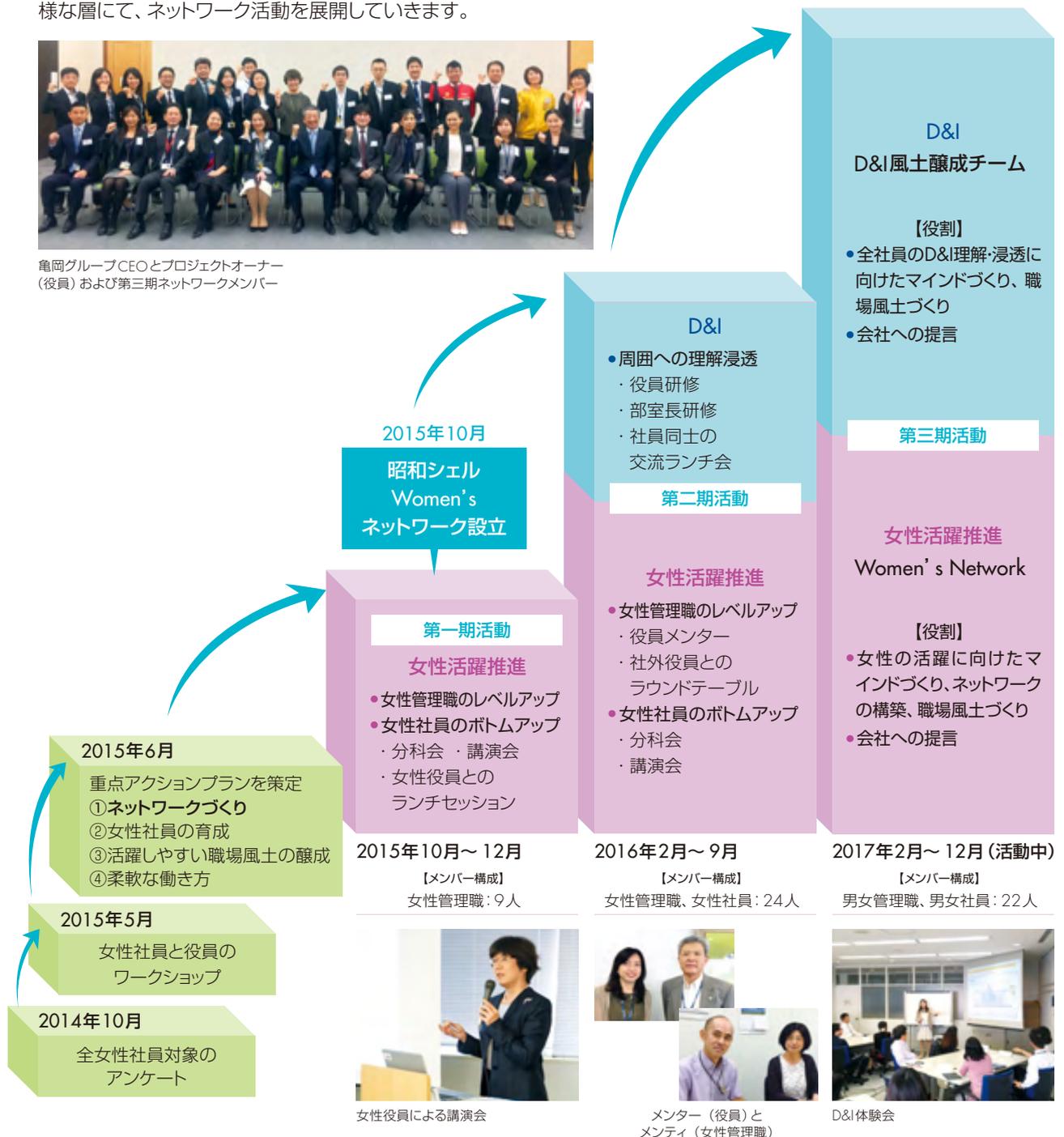
2016年には、これまでの取り組みが認められ、えるぼし(女性活躍推進マーク)の最高評価を取得しました。現在は、「2020年までに女性管理職を26人以上」を行動計画の目標に掲げ、更なる取り組みを進めています。

ネットワーク活動

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、女性の更なる活躍推進の取り組みを行いました。現在は、この取り組みに加え、全社員を巻き込んだD&Iの風土醸成にも取り組んでいます。さらに、シニア人材等の多様な層にて、ネットワーク活動を展開していきます。



亀岡グループCEOとプロジェクトオーナー(役員) および第三期ネットワークメンバー



経営戦略としてD&Iを推進

当社は、D&I推進を重要な経営戦略として位置付けています。

D&Iを軸に一貫性を持った様々な人事施策を積極的に展開しています。これらの取り組みによって、組織力を向上させ、イノベーションやより高いビジネス成果に結び付けることを目指しています。

人材ビジョンの浸透・実践による 人材競争力

2011年に人材ビジョン(求める人材像)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、人材の競争力強化に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つの柱となり、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適応力向上」という3つの開発領域に基づいて構築しています。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、次世代リーダー育成を目的とした選抜型研修、自

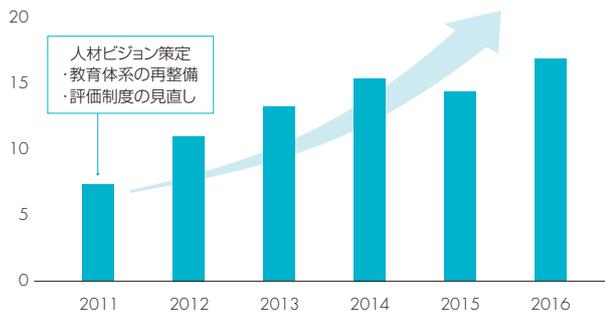
D&I研修の開催

グループ経営理念における企業活動規範の「活力」の体現に向けて、役員以下全社員を対象としたD&I研修を展開しています。

各種研修の展開と実際の業務との融合を意識しながら、D&I推進活動に対する正しい理解の促進、D&Iを活かした組織のインクルージョン力、イノベーション力の向上を図っていきます。

由応募型セミナー、専門性を身に付けるための業務分野別セミナーなど、社員がより能動的にキャリアアップを実現するプログラムとなっています。また、人材ビジョンを体現している社員を、公正・公平に評価し、育成に向けたPDCAサイクルを確立し、展開しています。

従業員1人当たりの研修投資額の推移(昭和シェル石油単体)
(万円)



人材ビジョン



人材ビジョンの実現

教育体系	行動特性・思考特性の開発	プロフェッショナル人材の育成	グローバル環境への適応力の向上	その他
	人事主催研修	各部門主催研修	海外研修	試験
部長層	部長研修			
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	シエルグループ海外研修	全社公開TOEICテスト
	リーダーシップ研修			
入社1～3年社員	リーダーシップベーシック研修			
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		
入社前	内定者教育(ベーシックスキル:英語、会計、パソコンスキル)			

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、社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。人権の尊重については、ILO（国際労働機関）の定める国際労働基準を遵守し、児童労働・強制労働を禁止しています。また、社員の採用、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）の取り組みの基本方針のもと、国籍、性別、年齢、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

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。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がとられており、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目指しています。その一例として、労働組合と協働して、2017年4月に次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画を策定し、実際の取り組みを行っています。

定年退職者の再雇用

60歳以降の就労意欲と能力のある社員が、長年培ってきた知識と経験を活かしながら活躍できる場として、再雇用制度を整えています。2016年に60歳を迎え、再雇用を希望した社員の比率は64.8%になりました。

障がい者の雇用

障がいのある社員も能力を発揮して働くことのできる環境を整えるための取り組みを行っています。障がい者の雇用を進めた結果、2016年12月末現在の障がい者の雇用比率は2.1%となり、法定雇用率（2.0%）を達成しています。今後も継続して雇用を進めていきます。

LGBT（性的マイノリティ）への取り組み

すべての社員が働きやすい職場づくりに向けて、ダイバーシティとインクルーシブネス（D&I）の一部として取り

組んでいます。新入社員研修、新任管理職研修において、D&Iの説明を行い、理解を深めています。

雇用の状況（昭和シェル石油単体）

	2016年12月末現在
従業員数	787人
うち女性従業員比率	24.4%
うち障がい者雇用比率	2.1%
管理職数	220人
うち女性管理職比率	6.4%
平均年齢	44.1歳
平均勤続年数	20.1年

採用の状況（昭和シェル石油単体）

	2016年12月末現在
新卒採用数（2016年採用実績）	21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	8%
新入社員定着率 （2012～2014年入社者平均）	90%
中途採用数（2016年採用実績）	2人

社員意識調査等によるモニタリング

毎年、社員を対象として、会社に対する意識や経営課題、各部門が抱える課題、職場風土に関するアンケートを行い、部門長のリーダーシップのもと、その結果をもとに職場ごとの課題発見、改善策の話し合いを行っています。

2016年は2回の調査を実施し、1回目は社員の意識に関して（回答率97%）、2回目はD&I風土醸成に関して（回答率90%）調査を行いました。調査結果において、重点活動項目（社員の成長、チームにおけるリーダーシップ、組織のリーダーシップ）の主要設問に関する結果は以下の通りとなりました。

今後も職場風土改善、業務改善を目的とした話し合いや取り組みを進めていきます。

重点活動項目 主要設問の改善状況

	2015	2016	前期比*
私はこの会社において、成長の機会がある	70%	75%	+5ポイント
私の上司（チームリーダー）は、個人のパフォーマンス上の問題に対し、効果的に対処している	62%	66%	+4ポイント
総合的に見て、昭和シェル石油の経営陣は優れたリーダーシップを発揮していると思う	64%	68%	+4ポイント

*設問に対する好意的回答（まさにそう思う、そう思う）の割合のアップ率

各種制度や取り組みの詳細については、CSR Book 2017に掲載しています。

働きやすい職場環境をつくり、競争力を高める



当社のダイバーシティとインクルーシブネス (D&I) 取り組みの評価や、海外での取り組みとの違いとは。



社外取締役
中村 高

中村 当社は、コンプライアンスとHSSEに加え、重要経営課題としてD&I推進に取り組んでいます。単なる女性活躍推進にとどまらず、一人ひとりが持つ価値観、経験や能力の違いを受け入れて、多様性を活かすこと（インクルーシブネス）で新しい発想・ビジネスに繋げ、企業の競争力を高めることを目的としています。

日本と海外では、D&Iの取り組みに違いはありますか。

中村 私はこれまでの勤務経験で、多くのD&Iを実体験してきました。海外のグローバル企業では人種などの多様性がもともとあり、インクルーシブネスも進んでいます。そのような中では、様々なコンフリクトが起きますが、マネジメントされています。日本ではD&Iが始まったばかりで、インクルーシブネスは文化とはなっていないと思います。

また、欧米では必要な場面で自分の能力を発揮して、パフォーマンスを上げることを重要視する傾向が強いです。日本では、ダイバーシティ＝女性という考えがいまだに根強く、多様性となると性別や年齢ばかりを考えてしまいがちですが、そのような意識を変えていかなければなりません。

当社のD&Iの取り組みに対するご意見をお聞かせください。

中村 当社がD&Iに取り組むに当たって、異なる文化の会社と合併しても、その中の多様性を尊重し、コンフリクトが

あってもそれを乗り越えることが成長のために本当に必要であるという亀岡グループCEOの考えに賛同しています。多様性というのは性別、年齢、国籍ではなく、個人の本当の能力を共有することであり、インクルーシブネスを進めようとするればコンフリクトが起きますが、それを乗り越えないと組織の成長はなく、それこそが大切なことです。

取締役会においては、宮崎社外監査役もこのD&Iの取り組みには積極的に賛同されていますし、2017年4月から、人材マネジメントに携わってこられた安田社外取締役が加わりましたので、ますます活発な意見交換が行われるでしょう。

両立支援の活用と、Women'sネットワークへ参加しての思いとは。



研究開発部
企画管理課長
(1994年入社)
高橋 あゆみ

高橋 20年以上前になりますが、私の入社時は、当社もまだまだ男性社会であったことは確かです。一個人として自立したいと思った時、実績を積むしかないと考えました。そのためには周りとのコミュニケーションをよく図り、自分を理解してもらおう努力しました。そのうち周囲も認めてくれて違和感なく仕事をするできるようになり、子どもを育てながら働き続けることができています。

中村 高橋さんも育児休暇を取得したと思いますが、育児をその人にとってマイナスなものにしてはいけないのです。育児取得前後で同様の業務であれば、同じ評価レベルから復帰できるようにしないと、いつまで経ってもキャリ



6つの経営資源

社会・関係資本

当社は、前身のライジングサン石油株式会社
が1900年に設立されて以降、社会
で必要とされるエネルギーが時代ととも
に変化する中、エネルギーの安定供給に
一貫して取り組み、日本のエネルギーセ
キュリティに貢献してきました。しかし、
その取り組みは、様々なビジネスパート
ナーの存在なくしては成し得ないもので
す。当社は今後もビジネスパートナーと
の強固な関係を維持し、協働して社会に
対するエネルギーの安定供給という責
務を果たしていくとともに、社会との繋
がり重視した各種地域・社会貢献活動
を実施していきます。



ライジングサン石油株式会社設立。横浜に本社を構える

日本における
当社の事業年数
(2016年12月末現在)

117年

特約店・代理店
契約社数
(2016年12月末現在)

延べ1,000社超

子どもエネルギー
教室累計参加人数
(2016年12月末現在)

2,467名

シェルグループとの協働

当社は、シェルグループと筆頭株主およびビジネスパートナーという2つの関係性の中で、日本におけるエネルギービジネスを展開してきました。2016年12月にシェルグループが所有する当社株式の約31.2%が出光興産株式会社に譲渡されたことにより、筆頭株主が変わりましたが、当社は国内の石油製品販売事業において、シェルの商標を引き続き利用して事業を推進する予定であるほか、潤滑油の研究開発、製造技術支援等、様々な分野でビジネスパートナーとしての緊密な関係を継続していきます。

サウジアラムコとの協働

サウジアラムコが当社の大株主となった2004年以降、原油調達における協働を深め、マーケットの動きに対して製油所のパフォーマンスが最適となる原油を機動的かつ柔軟に選択し調達しています。サウジアラムコは世界屈指の産油国サウジアラビア王国の国営石油会社であり、多種多様な原油の供給が可能であることから、当社が希望する複数の油種を一度の帰港で一括してタンカーへ積載できるなどのメリットがあります。

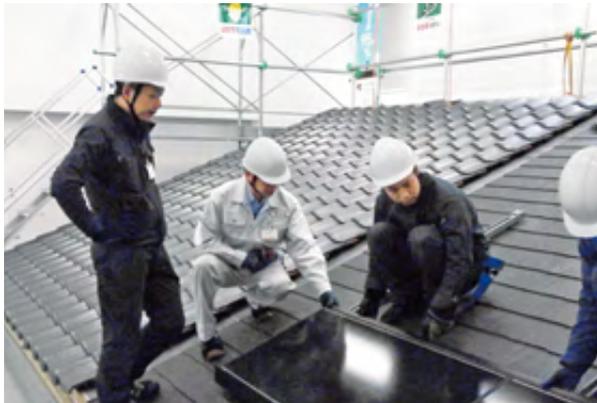
また、2016年9月には、当社、および当社の子会社であるソーラーフロンティアが、サウジアラビア国家産業クラスター開発計画庁 (NICDP) およびサウジアラムコと、同王国でのソーラーパネル生産の可能性についての予

備調査に関して覚書 (MOU) を締結しています。サウジアラビア王国が経済改革方針「VISION 2030」を推進する中で、同王国でのCIS薄膜太陽電池の技術面・経済面での予備調査を4者が共同で行うものです。当社グループは、今後も様々な面で深い繋がりのあるサウジアラビア王国およびサウジアラムコとより緊密な関係を築いていきます。

特約店・代理店との協働

当社は、多くのビジネスパートナーの協力を得ながら各事業を展開していますが、石油製品においては特約店、そしてソーラーフロンティア製品においては代理店と協働し、各製品の販売を行っています。特約店・代理店は、全国に約1,000社を数え、それぞれが地域に密着して、お客様との直接的なコミュニケーションを通じた製品やサービスの提供を担っています。当社がエネルギーの安定供給を行っていく上で、決して欠かすことのできない重要なビジネスパートナーです。また、お客様の安全で快適なカーライフを支えるサービスステーション (SS) のスタッフをはじめ、潤滑油やアスファルト、ソーラー関連製品の販売に携わるスタッフなど、販売の最前線で活躍する特約店、代理店の従業員は、当社の販売を支える大きな力となっています。

当社グループの技術やサービスに対するお客様の信頼感を高めるとともに、お客様のニーズを敏感に察知し、当社グループとして新たな付加価値を生み出し続けるべく、独自の資格認定制度や研修制度などを設けてスタッフの知識や技術の習得を強化しています。



施工研修の様子

昭和シェル石油グループ独自の主な資格認定制度

石油事業



- シェルロイヤルマネージャー制度
サービスステーション(SS)のスタッフから店長、そして経営幹部へと、より上級のSS経営管理者の育成を目的として1979年にスタートした資格制度



- シェルオイルマイスター制度
技術面・販売面ともに高いレベルを有するSS潤滑油販売リーダーを育成するための資格制度



- シェルカーライフアドバイザー制度
車全般における高度な知識を有し、お客様に適切なアドバイスを行う能力を有するSS人材を育成するための資格制度

- 潤滑士制度
潤滑油・グリースに関するお客様の様々なニーズに対応できる人材の育成を目的として1970年にスタートした資格制度

太陽電池事業

- ホームエネルギーコンサルタント制度
太陽電池システムおよびその販売に関する幅広い知識を持った人材を育成するための資格制度
- 施工監理士／施工従事者制度
太陽電池システムの一貫した施工品質を提供するための幅広い知識と技術を有する人材を育成するための資格制度

特約店インタビュー

ライジングサン石油時代からの特約店として宮城県気仙沼市に本社を構える株式会社気仙沼商会の高橋社長に当社との取引の歴史、地域へのエネルギーの安定供給に対する取り組みや想いなどについてお話を伺いました。

100年に及ぶ歴史の中で

当社は1920年に現在の気仙沼商会として設立され、以降一貫して「地域」「エネルギー」をキーワードに歩んできました。気仙沼は港町で、今も昔も多くの住民が海と繋がって生活しています。漁に出る船は、手漕船から帆船へ、そして発動機船へと時代とともに変わってきました。当社の取扱商品も当初のローソクから、発動機船の燃料に対するニーズの高まりを受け、ライジングサン石油からの申し入れもあり、本格的に石油製品へと移行します。その後も時代の変化とともに取扱商品は変化を続け、今では船舶用を含む産業用燃料、潤滑油などに加え、14ヵ所のサービス

ステーション(SS)を運営し、ソーラーパネルの代理店としてソーラーパネルも販売しています。設立からまもなく100年を迎える会社ですから、その歴史の中では戦争や自然災害など多くの苦難があったのですが、地域に対するエネルギーの安定供給という使命を胸に、地域、社員とともに、昭和シェル石油グループの一員として乗り越えてきました。

東日本大震災を経て

2011年3月の東日本大震災では、当社の本社、SS、貯蔵タンクなど、沿岸部の多くの施設が津波の被害を受け、また残念ながら社員4名を失いました。

私は震災後もまもなく、気仙沼市の震災復興計画策定への参画を要請され、計画策定に関わることになるのです

が、その計画の柱の一つに「復興後の気仙沼市への再生可能エネルギーの積極的な導入」があり、気仙沼を単に震災前に戻すのではなく、震災の経験を踏まえて、気仙沼に合った地産地消の独立した新しいエネルギーづくりが必要だと考えるようになりました。

木質バイオマスエネルギープロジェクト

再生可能エネルギーということで、当初は太陽光や風力なども検討しましたが、「気仙沼=海」というイメージとは異なり、実は市域の7割以上が森林という特性に着目しました。気仙沼は林業が盛んでなく、他の地域同様、間伐が行われていない山が多かったのです。山を整備するインセンティブを仕組みとして創出できれば、間伐によって商品価値のある木材を育てることだけでなく、豊かになった山から豊富な養分を海に送ることに繋がります。そこで、気仙沼らしさ、そして地域社会の循環という観点から、木質バイオマスをエネルギー源として採用することにしたのです。

プロジェクトの全体像としては、市域の山の木材を相場以上の値段で買い取り(地域通貨も活用)、チップ化して燃料とする。電力は固定価格買取制度で売電し、発電時の廃熱は市内のホテルに温泉の加熱源として供給する。つまり、地域資源を最大限活かしつつ、再生可能エネルギーで独立したエネルギー源を確保し、地域経済を後

押しながら、震災で傷ついた海、山などの地域資源を再生するという循環を生み出そうというものです。

プロジェクトの始動に当たり2012年2月に「気仙沼地域エネルギー開発株式会社」を設立、2014年3月に「気仙沼バイオマスパワープラント(出力800kW)」が完成しました。試運転を経て2016年3月から本格稼働しています。プロジェクトのスタート時、国内に小規模木質ガス化バイオマスプラントの成功例がなく、本格稼働に向けては苦勞の連続でした。

プラントの稼働に当たって特殊な潤滑油が必要でしたが、その製造は昭和シェル石油の潤滑油部門が担ってくれました。また、現在はガス化発熱電後に廃棄される灰の処分等を簡易にするための検討などを同社の研究開発部門がサポートしてくれています。課題も多いですが、地域へのエネルギーの安定供給のため、また資源の有効活用や地域の再生に悩んでいる他の市町村でこのプロジェクトが何かしら役に立てばと、日々奮闘しています。

昭和シェル石油とともに

昭和シェル石油の経営理念である「私たちのエネルギーで未来を元気にします」には非常に共感しています。エネルギーは、使う人の手元において初めて役立ちます。我々特約店は必要とする人々の正に手元に、エネルギーを届けるという大きな責任を負っています。その責任を昭和シェルとともに果たし続けるために、我々は地域と

ともに、地域のために奮闘します。昭和シェル石油に対しては、エネルギーの安定供給に向けて東日本大震災の際にも発揮した力強いリーダーシップに今後も期待するとともに、未来のエネルギーはどうあるべきかなど、将来を見据えた商品やサービスの開発を進めてもらいたいと思っています。



株式会社気仙沼商会
代表取締役社長
兼 気仙沼地域エネルギー開発株式会社
代表取締役社長
高橋 正樹 氏

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・若手らの次世代育成を軸とした環境保全、国際支援などの社会貢献活動に継続的に取り組み、地域・社会のエネルギー創出に貢献しています。

次世代育成

シェル美術賞 2016

次世代を担う若手作家のため、1956年に創設した完全公募制の美術賞です。2016年で創設60周年を迎え、長年にわたり若手作家の作品発表機会の創出や、展覧会情報の発信など若手作家の活躍を継続的に支援することで、次世代育成に寄与しています。

創設 **60** 周年

第12回環境フォト・コンテスト わたしのまちの〇と×

小学校、中学校、高等学校、高等専門学校の学生向けのフォト・コンテストです。身近な風景から、視覚を通じて環境保全について考え、行動するきっかけを創出しています。

累計応募
作品数 **55,712**



子どもエネルギー教室

小学生を主な対象として、気候変動問題や再生可能エネルギーについて、より理解を深めるための授業を行っています。子どもたちが環境やエネルギーについて考える機会となっています。

累計参加人数 **2,467**



照葉(てるは)の森恩返しプロジェクト 千年希望の丘植樹祭 2016

ソーラーフロンティアの国富工場(宮崎)では照葉樹林の再生プロジェクトに参加、東北工場(宮城)では津波で流された防風林の植樹に参加し、地域の未来の環境づくりに貢献しています。

累計参加人数 **142**



社員食堂を通じた寄付「TABLE FOR TWO」

台場本社、ソーラーフロンティアの国富工場の食堂で対象メニューを購入することで、売り上げに含まれる寄付金がNPOを通じ、開発途上国の子どもの学校給食となります。気軽に参加できる社会貢献活動です。

累計寄付食数 **12,443**



写真提供: TABLE FOR TWO International

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関(IR3S)との共催で、『気候変動「パリ協定」とエネルギー社会の未来』をテーマにシンポジウムを開催しました。

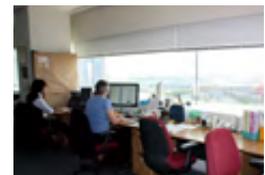
シンポジウムの累計開催数 **12**



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、1979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。

開始年度 **1979**



環境保全

国際支援

2016年に実施した活動の詳細については、CSR Book 2017に掲載しています。



6つの経営資源

知的資本

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。お客様や社会のニーズに対応した高付加価値製品、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ています。



中央研究所（神奈川県）



厚木リサーチセンター（神奈川県）

人工光合成技術
の実用化目標

2030年

薄膜太陽電池
世界最高変換効率*
(2017年1月現在)

19.2%

※ CIS薄膜太陽電池サブモジュール

CIS技術の
研究開発期間
(2017年1月現在)

39年

石油事業

高付加価値石油製品の開発

中央研究所は石油事業に関する研究開発を行っています。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きました。2016年も引き続き、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、新たな増ちょう剤を適用した低トルク・長寿命グリースの開発を行いました。また、作業性・施工性を大幅に改善し、CO₂排出を抑制した環境にやさしい舗装用アスファルトを開発しました。

エネルギーソリューション事業 (太陽電池事業)

厚木リサーチセンターは、ソーラーフロンティアの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、研究および商業生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、新たな用途を開発し、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。

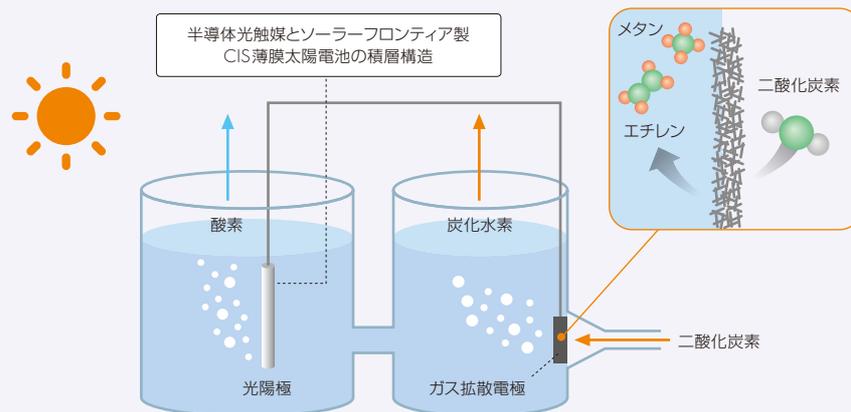
ガス拡散電極を用いた人工光合成技術で水と二酸化炭素から炭化水素の直接合成に成功

当社は太陽光と水と二酸化炭素から有用な物質を合成する「人工光合成」という分野の研究を行ってきました。2016年12月にはこの研究過程で、ガス拡散電極という部材を用い、常温常圧の環境で太陽光エネルギーを利用してメタンやエチレンなどの物質を生成することに世界で初めて成功しました。

光合成とは、植物が太陽光のエネルギーを利用して、水と二酸化炭素から酸素や炭水化物(糖)をつくり出す現象です。人工光合成とは、この光合成を人工的に起こす技術です。当社はエネルギー会社として、この人工光合成技術を用いて、炭水化物ではなく、燃料や化学品として利用されるメタンやエチレンなどの炭化水素やアルコールなどをつくり出す研究に取り組んでいます。メタンやエチレンなどの炭化水素は、現在は主に原油や天然ガスなどの化石燃料から生産していますが、この人工光合成技術は太陽光と水と二酸化炭素のみを使ってこれらの炭化水素をクリーンにつくり出すことができるため、人類にとって夢のような技術として期待されています。

今回は当社の中央研究所にて、ソーラーフロンティア製のCIS薄膜太陽電池と半導体光触媒を組み合わせた装置を用いて、自然界で植物が行う光合成と同程度の太陽光エネルギー変換効率でメタンとエチレンを合成することに成功しました。

当社は、今後もこのガス拡散電極を用いた人工光合成技術の研究を進め、2030年までの実用化に向けて技術水準を高め、二酸化炭素の再利用による持続可能な社会の実現を目指します。



ソーラーフロンティア、CIS薄膜太陽電池サブモジュールで世界最高変換効率19.2%を達成

2017年1月、ソーラーフロンティアは、30cm角のCIS薄膜太陽電池サブモジュールにおいて、エネルギー変換効率19.2%となる世界最高記録を達成しました。この記録は、ソーラーフロンティアが2012年2月にCIS薄膜太陽電池サブモジュールにおいて達成した世界最高値(17.8%)を大幅に上回ると同時に、すべての薄膜太陽電池サブモジュールの分野で世界最高記録となります。

この成果は、厚木リサーチセンターにおいて、国立研究開発法人新エネルギー産業技術総合開発機構(NEDO)との共同研究を通して、光吸収層における製膜プロセスの改良によって品質を改善したことやバッファ層を変更したことなどにより達成しました。この新技術を適用して、2017年内に国富工場においてこれまでを大きく上回る性能の製品を量産開始する計画です。



サブモジュールを手を持つ開発チームのメンバー



6つの経営資源

製造資本

当社は、投資に際して様々な環境想定、リスク、リターンを十分に精査し、グループ内の既存資産を最大限有効活用しながら、戦略的な投資を行ってきました。当社の石油製品、ソーラーパネル、電力を製造・発電する施設も当社グループ全体の資本効率を追求してきた中で、高い競争力および効率性を有する重要な資本となっています。

残油分解装置
装備率
(国内No.1)

64.8%

CIS薄膜太陽
電池生産能力
(世界最大規模)

約 1.1 GW
(公称年産能力)

当社グループの
発電能力
(当社持分)

約 68 万 kW

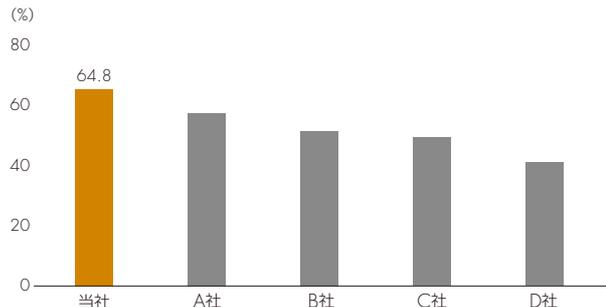
※1GW=100万kW、1MW=1,000kW

石油事業

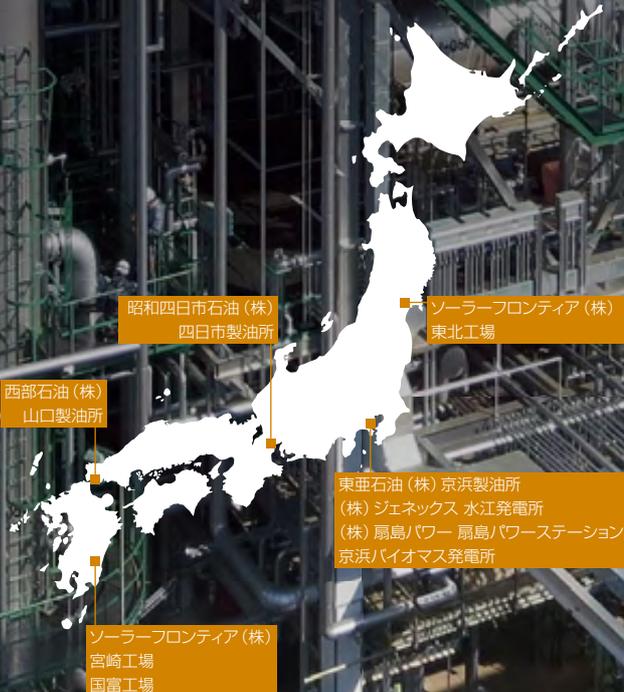
当社は、事業環境の変化を見据え1990年代後半から業界に先駆けて事業全体の効率化に取り組んできましたが、精製分野では過剰生産設備をいち早く削減し、1999年に新潟製油所を閉鎖、2011年には京浜製油所扇町工場を閉鎖しました。さらに1996年には、将来の製品需要の変化を見越して、主力の四日市製油所に付加価値の低い残油を再処理し、軽油やガソリンといった付加価値の高い製品を生産する重油分解センターを設置しました。これらの結果、需要に応じた適正な精製能力規模と業界トップレベルの高度化された設備*のもとで、高い競争力を維持してきました。また、富士石油株式会社の袖ヶ浦製油所からも製品を仕入れています。

※高度化された設備：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」を再処理する装置）の装備率の高さは、設備の生産性の高さを示し、相対的に安価な重質原油から付加価値の高い製品をより多く生産できる。

残油分解装置装備率



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

	所在地	原油処理能力 (日量)	残油分解装置 の装備率
東亜石油 (京浜製油所)	神奈川県 川崎市	7万バレル	99%
昭和四日市石油 (四日市製油所)	三重県 四日市市	25.5万バレル	45%*
西部石油 (山口製油所)	山口県 山陽小野田市	12万バレル	66%

*コスモ四日市原油処理能力削減分3.7万バレルを考慮すると53%



四日市製油所

太陽電池事業

当社の太陽電池事業は1978年に研究開発をスタートし、その歴史はまもなく40年に及びます。パネルの商業生産は2007年に開始しており、現在では単一工場として世界最大級のパネル生産能力を有する国富工場、最新の量産技術を導入した東北工場、そして新たな戦略商品であるSmaCIS向けのパネルを生産する宮崎工場の3工場体制となっています。

CIS薄膜太陽電池生産工場 (ソーラーフロンティア所有・運営)

	所在地	年産能力
宮崎工場	宮崎県宮崎市	60MW
国富工場	宮崎県東諸県郡国富町	900MW
東北工場	宮城県黒川郡大衡村	150MW



国富工場

電力事業

当社の電力事業は、環境面にも配慮しつつ、既存事業とのシナジーおよび既存資産の有効活用を重視し、ジェネックス水江発電所が運転を開始した2003年にスタートしました。ジェネックス水江発電所は、京浜製油所の敷地内に位置し、石油製品として活用困難な副生ガスを主な燃料として発電しています。扇島パワーステーションは当社の原油貯蔵施設跡地を利用、京浜バイオマス発電所も当社製油所跡地を再利用した発電所です。ともに既存の港湾設備や需要地に近いという立地を活かしています。また、全国に19サイトある太陽光発電所は、油槽所跡地等を活用し、実発電量が多いことが特長であるソーラーフロンティアのパネルを使用しています。

当社グループ発電所

	所在地	発電能力	燃料
ジェネックス 水江発電所	神奈川県 川崎市	27.4万kW*	副生ガス・ 残渣油
扇島パワース テーション (1～3号機)	神奈川県 横浜市	30.5万kW	天然ガス
京浜バイオマス 発電所	神奈川県 川崎市	4.9万kW	木質 ペレット等
太陽光発電所 (国内合計 19サイト)	—	5.0万kW	

*発電能力の一部は製油所動力として使用

2017年3月末現在
発電能力は当社持分の値



6つの経営資源

自然資本

当社は、エネルギー企業として、気候変動リスク、水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上で、それらが持続可能な社会を実現するための重要課題と認識しています。

策定したアクションプランをもとに、すべての事業活動における環境負荷低減や、再生可能エネルギーの供給などに取り組み、社会とともに歩みを進める企業を目指します。

エネルギー
消費原単位
(2016年度、業界平均以下)

7.48

製油所の
ゼロエミッション
(2016年度、1%以下目標)

0.06%

工業用水
循環率
(2016年度)

95%以上

環境保全推進体制と 「中期環境アクションプラン」の策定

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(HSSE推進体制(P46)を参照)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。新たな2016～2018年の計画では、従来の環境保全目標だけでなく、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ます。

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。

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

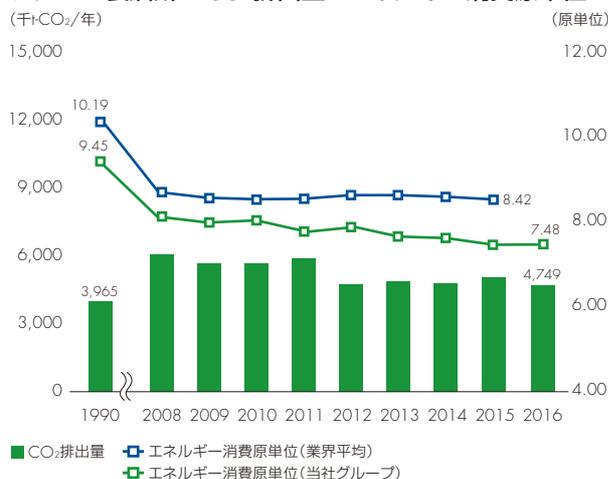
2016～2018年中期環境アクションプラン

環境戦略	活動テーマ	中期目標	中期レビュー
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	概ね達成
		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））	高効率施設導入 ETBE配合燃料販売
	「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、CoolBiz、印刷量の削減）	節電、ペーパーレス推進	
CSR	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）	1%以下継続達成（0.06%）
		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）	土地変更時対策実施 定期実態調査実施
	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）	フォトコンテスト（第12回） 26回開催・721名参加 各製油所・事業所にて実施
ビジネス	環境対応製品とサービスの提供	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）	工業用水循環率の把握 湯水リスク対策
		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）	電力小売り参入

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同計画へ参画し、目標を掲げて、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の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に取り組んでいます。2016年のグループ製油所のエネルギー消費原単位は7.48（原油換算KL/換算通油量千KL）となり、1990年比約21%の削減となり、概ね年平均1%程度の消費原単位削減を達成しています。一方で、パリ協定に挙げられる今後の気候変動リスクへの対応としては、石油連盟の「低炭素社会実行計画（フェーズII）」において、2030年までのエネルギー消費量削減目標（原油換算100万KL）が設定されており、当社グループもその計画に沿って今後さらに省エネ活動を推進していきます。

グループ製油所のCO₂排出量とエネルギー消費原単位



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、製造プラントにおける産業廃棄物発生量を把握しています。2016年の総廃棄物発生量は55,093トンで、そのうち、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%（44,091トン）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結果最終処分量を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。2016年の最終処分量は26トン（0.06%）となり、2008年より継続して目標を達成しています。

水の利用状況について

石油製品の製造過程ではエネルギーと同様に水も大量に使用されています。通常臨海部に位置する製油所内には自家発電装置が設置されており、この運転のために大量の海水が使用されています。一方、淡水（工業用水、地下水、上水）については、主に工業用水が各種の精製プロセスの冷却用に使われています。

日本国内では海外と比較すると河川からの水の供給は安定しており、グループ3製油所においてHSSE-MSによる湯水のリスク評価を行うとともに、工業用水の再利用に努め、水使用量に関しては常にモニタリングを行い、循環率は95%を上回っています。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）や油分などが環境規制値を十分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。

環境負荷に関するデータ、環境汚染防止や生物多様性などの取り組みについては、CSR Book 2017に掲載しています。

HSSE（健康・安全・危機管理・環境保全）

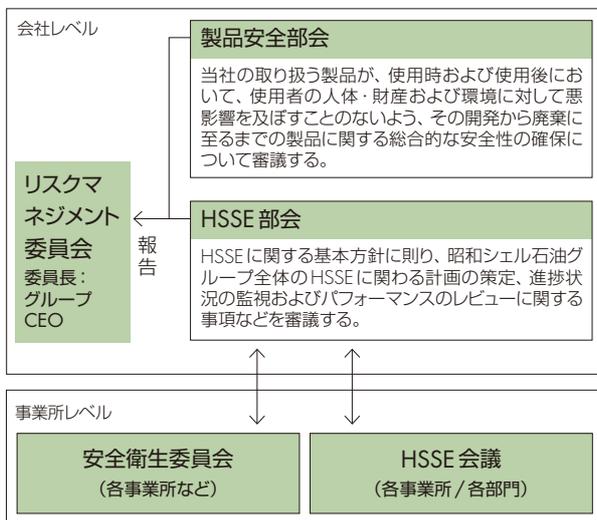
HSSE マネジメントシステム

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2000年から運用開始し、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*」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。株式の移動により、2016年12月にシェルグループから離れましたが、引き続きHSSE-MSを運用しリスク管理を行います。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。

※ 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する災害源（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。

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。HSSEとコンプライアンスはすべての基盤との認識のもと、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



の傘下には部会を設け、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。

健康(Health)

従業員にとって安心・安全な職場環境を整えることは、企業の社会的責任であるとともに、事業を継続していくための重要な要素であると認識しています。

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

安全(Safety)

事故なく安全な操業を維持することは、当社グループの競争力の源泉であるとともに、社会からの信頼の基盤でもあります。当社では「安全規則」をはじめ、万一事故が発生した場合の迅速な対処方法や、原因究明および再発防止策を定めるとともに、安全表彰制度を設けるなど、安全に対する意識の向上と、安全に関わる体制の改善を図っています。特に「安全確保」「品質保全」の徹底を図る活動として、系列特約店や協力会社を含め、Safety & Quality First (SQF)運動を実施し、事故ゼロに向けて継続的な取り組みを推進しています。

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。

2016年は四半期ごとに以下の重点活動を定め、安全意識の向上を図りました。

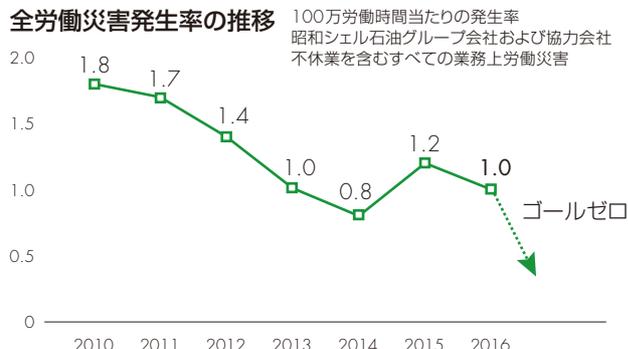
四半期ごとの重点活動

- 第1四半期：挨拶と指差呼称
- 第2四半期：基本的安全ルールの周知徹底
- 第3四半期：熱中症と交通事故
- 第4四半期：転倒災害

全労働災害発生率

関係会社を含むグループ全体の労働災害発生件数についてはリアルタイムでモニタリングが行われ、状況に応じてグループ全体で推進する、安全啓発・推進活動「ゴールゼロ運動」の取り組みのほか、休業災害発生ごとに類似事故防止調査および防止策の水平展開などが行われています。100万労働時間当たりの労働災害発生率についても適宜集計が行われています。

全労働災害発生率の推移



安全体感教育の実施

労働災害に関して、近年では事故が減少したことにより、作業者が災害に直面するという経験そのものが少なくなっていることで、危険に対する感受性(危険予知能力)も低下してきています。そのため、職場に存在する身近な危険を具体的に体感・経験することで危険への感受性を向上させる安全体感教育を導入し、2016年度は製油所など2ヵ所で開催しました。教育プログラムは、最新の技術によるバーチャルリアリティを利用したもので、より効果的に安全意識を高めることを目指しています。



▶ 危機管理(Security)

生活に欠かせないエネルギーを扱う当社は、災害発生時など緊急時においても製品・サービスを安定的に供給する社会的使命を担っています。当社は危機管理計画書や事業計画書を策定し、定期的な訓練を実施するなど、グループを挙げて危機管理体制の強化を図っています。

危機管理総合訓練の実施

当社では、首都直下型地震、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、それらに基づいた実践的な訓練を毎年実施しています。

2016年は6月に、南海トラフ巨大地震を想定した危機管理総合訓練を、訓練日を予告しない本番環境に近い形で実施するとともに、事業継続のための訓練を想定外事象を加味して実施しました。また、9月に首都圏直下型地震発生時における代替対策本部となる近畿支店においても訓練を実施し、全社的な危機管理計画および各部門の事業計画の実効性を確認しました。



グループ製油所、輸送部門、販売部門における大規模地震対策への取り組み

2011年に発生した東日本大震災以降、各部門において首都直下地震、南海トラフ地震を想定した訓練を実施しています。

そのほかにグループ製油所では数々の震災対応工事を実施しており、BCPの遂行を前提とした製油所設備の耐震性評価(2013年)の結果をもとに、対象箇所と工事内容を検討し、2019年度までに主な対策を実施する計画となっています。具体的な対応工事はその目的ごとに多岐にわたり、地震直後の装置の安全停止に関わる工事、二次災害を防止するための消火設備などの耐震補強工事、さらには入出荷施設の機能維持のための施設の耐震補強工事等が計画的に実施されています。震災対応工事には多額な工事費用が見込まれるため、国の補助金も活用し対策が進められています。

また、輸送部門では災害時の代替拠点でのローリー配車体制を構築、販売部門ではサービスステーション(SS)向けの災害対応マニュアルを作成し、グループ全体のサプライチェーンにおける危機管理体制の向上に努めています。



▶ 環境保全(Environment)

取り組みの詳細については「自然資本(P44~45)」をご参照ください。

※「健康・安全・危機管理及び環境保全に関する基本方針」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>

HSSEに関する取り組みの詳細は、CSR Book 2017に掲載しています。

石油事業

中期経営アクションプランの実行により、 事業環境に左右されない強靱な収益体質へ

将来の環境変化を見据え、国内では更なる事業構造改革および新たな事業モデル開発を進めるとともに、海外での事業機会も追求します。

2016年度の事業環境と事業概況

▶ 事業環境

2016年の原油価格は不安定な動きを続けながらも、概ね1バレル当たり20～50ドルといった水準で推移し、製品価格も比較的低位安定していたことを背景として、国内の燃料油需要は減少ペースが鈍化し、2016年は前年とほぼ同水準となりました。

また石油業界の再編が進捗しつつあり、「高度化法*」のもとで国内精製能力の削減も確実に進んでいることから、供給過剰は2017年において、一旦は大きく改善します。しかしながら、国内市場は、人口減少や省エネルギー化の推進などから中長期的に需要減少は避けられず、業界内の競争環境は引き続き厳しいものとなることは明らかで

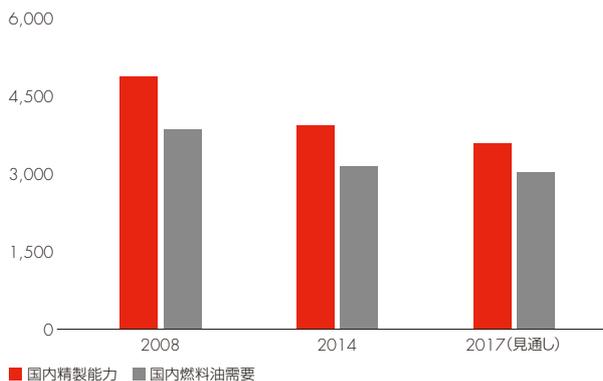
す。また、経済成長の著しいアジアを中心に世界の石油需要は増加しているものの、輸出能力の高い最新鋭の大型製油所が順次立ち上がっており、当社を含む国内石油会社にとって、アジア市場で勝ち残ることができる強固な競争力の確立が急務となっています。

※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。この法のもと、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。

国内の精製能力と燃料油需要の推移

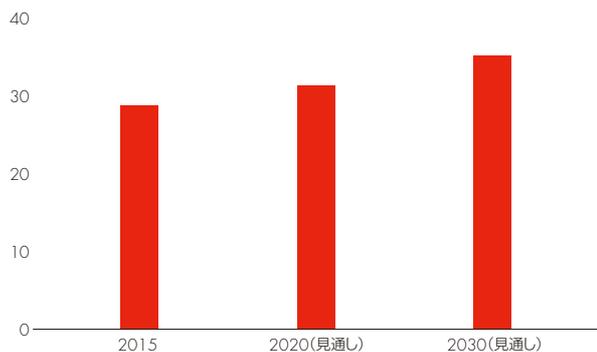
(千バレル/日)



出典：経済産業省 資源エネルギー庁資料より当社作成

アジアの石油需要の予測

(百万バレル/日)



出典：International Energy Agency (IEA) [World Energy Outlook 2016]



▶ 事業概況

供給面においては、2017年3月末が対応期限とされていた第二次高度化法に対して、当社はコスモ石油株式会社との四日市地域における事業提携により対応を完了しました。この取り組みは、単に高度化法への対応にとどまらず、国内への石油製品安定供給体制を十分に確保しつつ、さらに効率性を高め競争力を強化していくことに繋がるものです。加えて、アジアの経済発展に伴い特に需要増加が見込まれているパラキシレンなどの石油化学製品の増産を目的とする不均化装置が2016年6月より商業運転を開始し、その後も安定した高稼働を維持し収益に貢献しています。

一方、販売面においては、引き続き製品およびサービスの差別化に取り組み、業界最強クラスのポイント還元率を誇る「シェルスターレックスカード」、高性能プレミアムガソリン「Shell V-Power」、共通ポイントプログラム「Ponta」などの販売促進策を精力的に展開した結果、当社の国内燃料油販売数量は堅調に推移し、前年度を上回りました。加えて、電力事業とのシナジーを追求した家庭向けの低圧電力供給プラン「ドライバーズプラン」を2016年4月より導入した結果、差別化された特色ある電気料金プランがお客様から高く評価され、顧客獲得軒数は計画に沿って進捗しました。

また、燃料油以外の付加価値製品についても、長寿命や

省燃費といったお客様のニーズに合致した潤滑油・グリースや環境対応型・景観対応型のアスファルトの販売活動を引き続き強気に展開し、販売数量の前年伸び率はいずれも業界平均を上回りました。



不均化装置の概要

- ミックスキシレン年産能力20万トン、グループ全体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

高い効率性と安定操業の追求

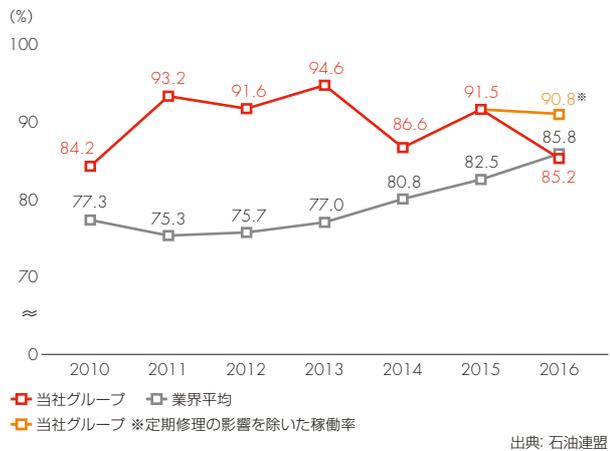
当社は、環境変化を見越して、過去より他社に先駆けて余剰精製設備の削減を進め、固定費を低減してきました。また、2016年は計画に基づき当社グループ2製油所で定期修理が実施されたことから、一時的に稼働率は業界平均を下回ったものの、そのインパクトを除けば一貫してグループ製油所全体の稼働率を高いレベルで維持しています。この高い稼働率の背景には、安全な製油所運営の維持があります。安全を最優先に操業し、常に安全レベルの向上に取り組むことで、装置トラブルや事故による計画外停止を最小限に抑え、安定的な操業を実現しています。また、当社グループ製油所の高付加価値製品を生産する残油分解装置装備率は高く、比較的安価な重質油を処理し、ガソリンや軽油などの付加価値の高い製品を生産する体制を構築しています。加えて、コスト効率の改善と環境への対応を両立した省エネルギー投資を進め、製油所運転におけるエネルギー効率を表すエネルギー消費原単位を低減し、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KL、二酸化炭素に換算すると約18万トンの削減効果が出ています。

グループを越えた精製・供給面の協業により競争力をさらに強化

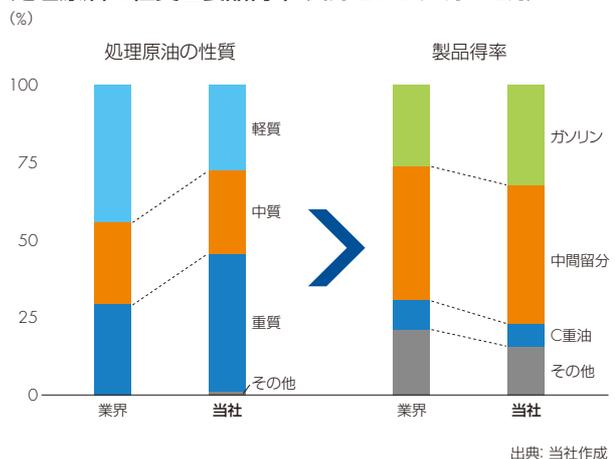
当社は、需要減少が見込まれる中、競争力を高めながら持続可能な供給体制を構築するため、他社との協業による精製・供給体制の最適化を地域ごとに進めてきました。2013年には、東燃ゼネラル石油株式会社（現 JXTG エネルギー株式会社）と石油製品供給の協業を開始しています。双方が川崎地区に有する製油所間で、既存の地下パイプラインを有効活用し原料の相互融通を行うことでお互いの装置運転効率を高めているほか、流通面では油槽所の相互活用などの協業を進めています。また、第二次高度化法への対応として合意したコスモ石油株式会社四日市製油所と当社グループの四日市製油所との間での事業提携については、2017年3月末にコスモ石油側の常圧蒸留装置1基を停止して能力削減する一方、4月からは当社より石油製品・半製品を同社に供給しています。

加えて、2017年5月9日に出光興産株式会社との間で締結した協働事業の強化・推進に係る趣意書に基づき、経営統合の実現前でも可能な限り早期にシナジー効果を創出すべく両社で取り組みを現在進めています。具体的には、原

国内製油所の稼働率



処理原油の性質と製品得率 (期間：2016年1月～12月)



油船運航の効率化、生産計画の最適化、製品や基材の融通、物流分野における配送効率化、精製コストの削減、省エネ・精製マージン改善施策のベストプラクティスの展開、製造分野における共同調達推進などについて、2017年中の着手を予定しています。

原油船は現在両社合わせて21隻を運行しており、船腹の相互融通や航行燃料の共同調達や相互融通などを通じて効率化を進めます。生産計画の最適化および製品・基材の融通については、当社は富士石油株式会社を含めて4製油所、出光興産は3製油所をグループに持ちますが、両社合わせて7製油所で製品・基材の融通も含めた運営の最適化を行うことで、コスト低減や収益の拡大を図ります。

物流分野における配送効率化については、輸出入も含めて、相互に出荷基地の共同利用を行い、内航船の交錯転送を廃止するなど、陸上・海上両面での配送効率化を図ります。その他、製油所に関して触媒や添加剤、設備機材などを共同調達することで購入単価を引き下げ、コスト低減を進めていきます。

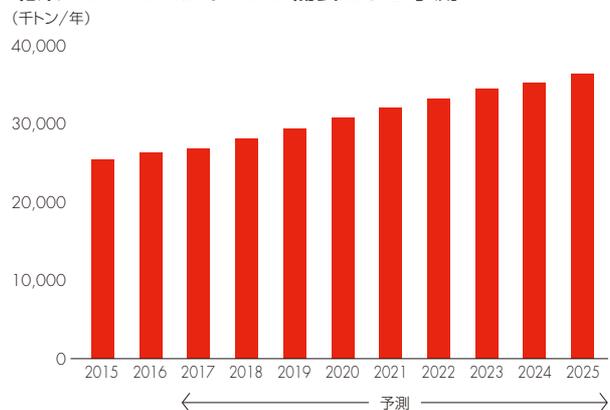
石油化学事業の拡大による製油所の競争力強化と収益基盤の強化

自動車が普及しガソリン需要が拡大していた1990年代、いち早く社会のニーズに対応すべく、当社は製油所装置のガソリン生産比率を高めました。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需要が拡大しており、その原料であるパラキシレンやミックスキシレン等の需要も拡大しています。これを背景に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することを目的として、2014年3月、四日市製油所に不均化装置*の建設を決定、2016年6月より商業生産を開始しました。設備投資に当たっては、同製油所の既存設備を改造することで投資金額を抑え、高い投資効率を追求しました。不均化装置の稼働により、グループ全体のミックスキシレン生産能力は30%増加、生産量は年間20万トン増加

することとなり、四日市製油所の競争力ならびに当社グループの収益基盤の強化に大きく寄与しています。

※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



出典: シンクタンクデータより当社作成

COLUMN

配送効率化に向けた取り組み

当社は、原油調達からお客様に石油製品をお届けするまでのバリューチェーン全体を通じて競争力強化に向けた取り組みを行っています。製油所における精製過程を経て、各石油製品をサービスステーション (SS) などにお届けする陸上配送業務の面でも、安全性を担保しながら効率性を高めるための施策を導入しています。

ローリーの大型化

当社はローリー 1 台当たりの配送量を高めることで、配送効率の向上を図るとともに、環境負荷の低減にも繋がるローリーの大型化に継続して取り組んできました。ローリーの大型化は、1 台当たりの配送量が増す一方で、敷地の狭い SS などへの入構が困難となります。従って、現在ではこれまで導入してきた車体の短い短尺24KLローリーより、さらにコンパクトな「超短尺」ローリー (24KL) を導入し、大型車両による輸送比率をさらに高める取り組みを強化しています。



ローリー大型車比率の伸び率 (2015年を100とする)



単独荷卸システムの展開

SSなどで石油製品の荷卸を実施する場合、消防関連法令により、荷卸を受け入れる側の立ち会いが求められています。ただし、ローリーおよびタンクなどの施設に総務省消防庁が指定する安全対策設備を導入することで、ローリッドライバー単独での荷卸が可能となります。単独荷卸によりSSなどの営業時間外での配送が可能となることから、これまで配送ができなかった夜間などの時間帯のローリー稼働が見込め、配送効率の向上に繋がります。また、夜間などに渋滞を避けて配送することで環境負荷の低減にも寄与するものと考えており、当社は単独荷卸が可能となる設備の導入を進めています。

単独荷卸システム導入SS数の伸び率 (2015年を100とする)



販売

国内燃料油販売 ～絶えまなく差別化戦略を展開し顧客基盤を拡充してきた歴史～

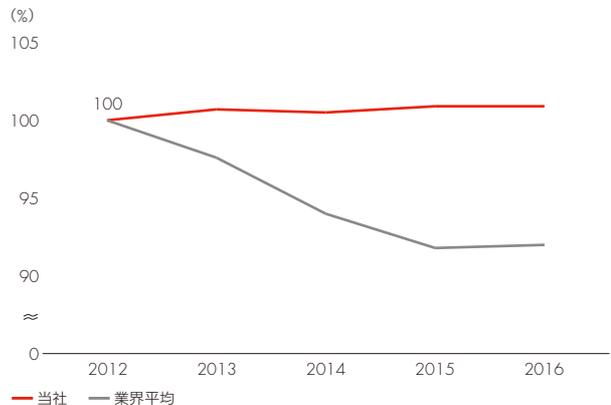
当社は過去より、エネルギーの安定供給という社会的責務を果たすと同時に、先進的なソリューションを開発し、品質やサービスの向上に挑戦し続けてきました。縮小傾向にある国内市場において収益力を高めるためには、顧客基盤の強化、すなわち常に昭和シェル石油の製品を選んでいただけるお客様層を拡大することが最も重要だと考えています。強固な顧客基盤を確立するために、地域に根差して販売ネットワークを有する系列特約店とともに、一般のお客様、需要家のお客様のニーズにきめ細かくより高いレベルでお応えする取り組みを行っています。

一般のお客様には、高性能プレミアムガソリン「Shell V-Power」をはじめとする魅力のある商品、また「シエルスターレックスカード」「Ponta」および「シエル-Pontaクレジットカード」「Shell Easy Pay」などお客様の利便性や購買特典を充実させるサービス提供を通じてお客様のニーズにお応えしています。加えて、更なるお客様の利便性の向上を目的としてコンビニを併設するサービスステーション(SS)の出店を加速するなど、変化するお客様ニーズやライフスタイルなどに対応し、より満足度の高いサービスおよびSSのあり方を追求し続けています。

また、製造業や運送業、農林漁業、航空、海運などの需要家の皆様に対しては、省エネルギー化や燃料転換により

石油製品への需要が縮小する中でも、地場に根差した販売ネットワークを有する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図りました。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、グループの総合力を発揮し、お客様個別の現在だけでなく将来のニーズも適時適切に把握して、付加価値の高い製品やサービスを提供することで、より強固な顧客基盤を築いていきます。

主要4油種国内販売数量（2012年対比）



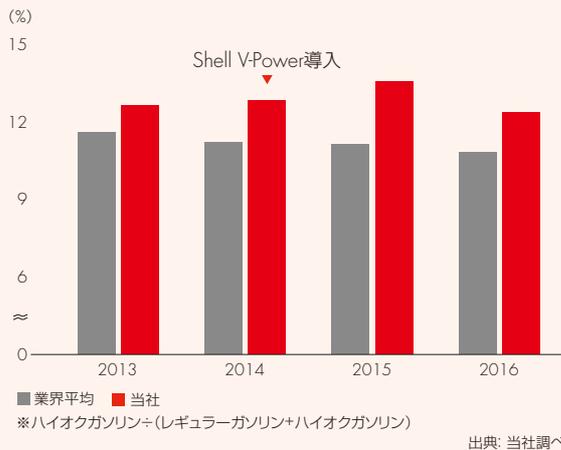
SSにおける先進的な製品・サービス導入の歴史



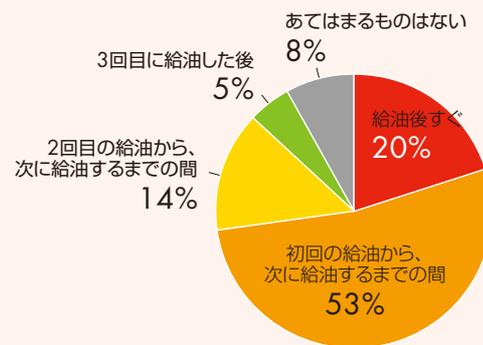
Shell V-Power ～差別化プレミアムガソリン～

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」という根強いドライバーニーズにお応えするため、高性能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。発売当初40都道府県であった販売エリアも現在では沖縄県を除く46都道府県まで拡大しています。Shell V-Powerは発売以来、その性能の高さからお客様から高い評価をいただき、縮小傾向にある国内プレミアムガソリン市場の中でも、安定した販売実績を示しています。

ハイオクガソリン比率*



Shell V-Powerによる加速性能改善の実感タイミング



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、劣化しにくいというGTL*の特性を活かし、2013年にGTL合成油を潤滑油基油（名称：新XHVI）として導入しました。長寿命・省エネルギー性能に優れた工業用および自動車用の新製品を発売し、高性能・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へのニーズが高まっています。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」を発売し、当社はシェルグループの供給ネットワークを活用して販売展開しています。潤滑油は用途や機能の違いで商品ラインナップが多岐にわた

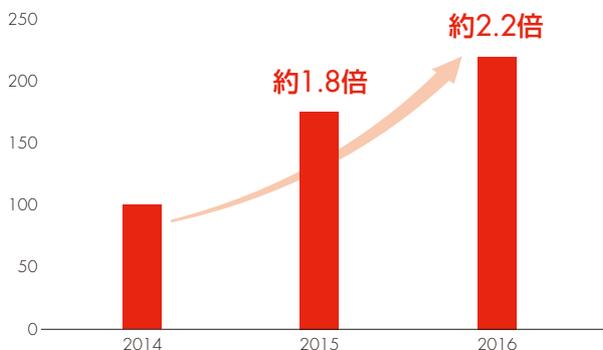
ることから、系列特約店で販売を担当するスタッフの商品説明力など、お客様の多様なニーズに応じ適切な商品やサービスを提案できる能力も重要なポイントです。当社は独自の資格プログラム「潤滑士制度」を設けるなど、人材の育成にも力を入れており、お客様へのきめ細かな対応で付加価値の向上を図っています。

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、国土強靱化計画による老朽化した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。安定供給の維持に加え、過酷な環境にも対応する耐久性の高い商品や、より低温域での舗装が可能で環境にやさしく施工性も優れる商品など、社会課題の解決に貢献できる付加価値の高い商品の開発・販売を強化しています。

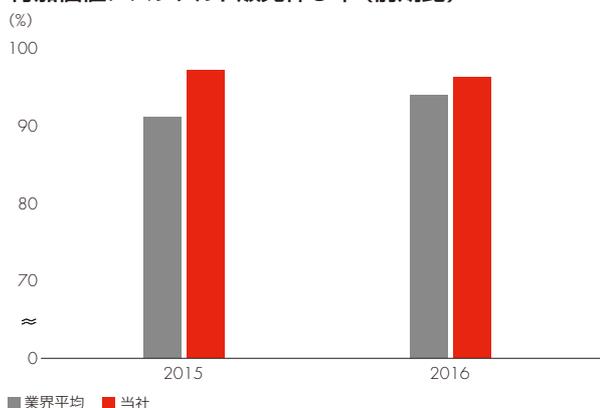
また、専門知識をさらに深め、お客様のニーズに的確に対応した提案ができるよう、2012年より「ビジュアルアカデミー」を開催し、人材育成にも力を入れています。

※GTL (Gas To Liquids) :
天然ガスから合成した燃料油および潤滑油基油。原油から生産される従来の基油と比べて純度が高く、品質の安定性、持続性に優れる。

新XHVI製品の販売伸び率(2014年を100とする)



付加価値アスファルト販売伸び率(前期比)



出典: 当社調べ

COLUMN

石油事業と電力事業のシナジーを追求 ～ドライバーズプラン～

電力小売り全面自由化に伴い、昭和シェル石油は2016年4月より家庭用電力販売に参入しました。当社グループには、家庭のお客様との接点は既に石油事業、特にSSの店頭にあり、電力販売にも十分活用できる資産です。このメリットを活かし、石油事業と電力事業のシナジーを最大限追求すべく、SSに来店するドライバーをターゲットとした電気料金プラン「ガソリンが10円/L安くなる電気(名称:ドライバーズプラン)」を打ち出しました。

ドライバーズプランは単に「電気代だけが安くなる」プランではなく、当社の特色を活かしてガソリン代金の割引メリットを強く感じていただける「ガソリンと電気のセット割」プランです。

石油事業にとっては、SSに来店されるお客様の固定化効果や新規のお客様の獲得を期待することができる一方、電力事業にとっては、SSネットワーク網を販売チャネルとして活用することで、電力事業単独で行うよりも効果的かつ効率的にお客様を獲得できます。お客様は給油のたびに「目に見えやすい・感じやすい」ガソリン代金割引を享受できることに加え、シェルスターレックスカード、Pontaクレジットカードといった既存のサービスメニューと併用することでさらにお得に給油が可能となることから、ご契約いただいたお客様から大変ご好評をいただいています。



ドライバーズプランへご加入いただいたお客様の声



※2016年および2017年、昭和シェル石油によるお客様アンケート調査結果

ガソリン割引で、Pontaポイントも付くので楽しく節約できるようになりました。

千葉県W様



ガソリン10円/L引きサービスの電気プランは、他の会社ではやっていない。

東京都I様



よく家族でドライブするので、ガソリン代がおトクになって本当に助かります。

埼玉県K様



2018年度以降の石油事業における新中期事業戦略の方向性

当社は、今後起こり得る環境変化を踏まえ、将来のあるべき姿を思考し、今後の成長に向けた新たな中期事業戦略の策定を進めています。

国内

国内の石油事業を取り巻く環境は、人口減と低燃費自動車の普及を主因とする需要減少のみならず、お客様のニーズの多様化、IoT・ビッグデータなどの情報通信技術の進化、労働人口の減少・高齢化、電気自動車などの次世代自動車の普及促進といった大きな変化が訪れると想定されます。これらの環境想定、課題を踏まえ、国内事業は構造改革をこれまで以上に推進し、競争環境が激化する中にも安定した収益基盤が確保できる強靱な体質を追求し続けるとともに、新たな事業モデルの開発や更なる付加価値化を進めていきます。その中においては、情報通信技術を積極的に取り入れ、例えばSSビジネスにおいては、お客様の購買履歴や車両情報、行動履歴などの情報を積極的に活用し、お客様によりご満足いただける店舗、サービスの創造を目指すとともに、店舗運営の更なる効率化にも取り組みます。また、製油所の安定・安全操業を追求していく中においても情報通信技術の

活用を検討しており、設備の管理・メンテナンスなどの効率化を推進します。

海外

国内需要は減少が見込まれる一方で、アジアを中心とした世界の石油製品需要は、今後も伸びていくことが見込まれます。当社としては、特に需要成長が期待できる化成品事業に加え、リテール事業や潤滑油・アスファルト・航空用燃料・船舶用燃料事業等の分野で、これまでに培ってきた知見・ノウハウを活用し、アジア地域への進出を積極的に検討していくとともに、現有する製油所の国際競争力の強化を図るためにも、更なる設備投資や海外他社との協働なども検討していきます。

事業間シナジーの追求

国内外を問わず、エネルギーに対する需要は多様化しており、また様々なエネルギー分野における規制緩和などにより新たな事業分野への参入・拡大のチャンスも広がっていきます。既存の石油事業という枠組みにとらわれず、電力事業、太陽電池事業とのシナジーなどグループリソースを最大限活用し、石油事業としての持続的な成長を実現します。

環境想定と新中期事業戦略の方向性



エネルギーソリューション事業

太陽電池事業

厳しい環境変化にも対応する新たな戦略を構築

付加価値を獲得できる市場セグメントに経営資源を集中すると同時に CIS の技術特性を活かした差別化を推進することで、2018 年度以降の安定的黒字化を目指します。

2016年度の事業環境と事業概況

▶ 事業環境

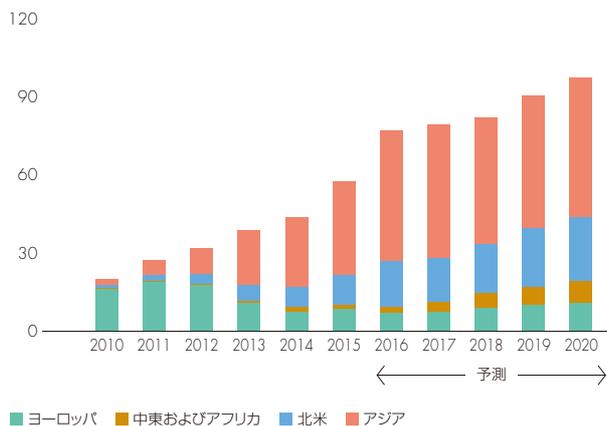
新興国を中心に増大する世界のエネルギー需要を満たしつつ、温室効果ガスも抑制することが世界的な課題となっており、そのためには再生可能エネルギーの普及が不可欠です。中でも設置が比較的容易で独立電源としても機能性が高い太陽光発電の普及は、世界のあらゆる地域で期待されています。

国内では、2012年に導入された固定価格買取制度のもと、2016年末までの累計設置量が35ギガワット（GW）を超えた一方で、2017年4月には同制度が改正され、厳

格化されることから、大規模な太陽光発電所に係わる新規需要は鈍化していく見込みです。一方、住宅など一般の電力料金が比較的高い分野では、補助金等の支援がなくとも太陽光発電コストが一般の電力料金と同じ、または低くなる「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自立した需要が底堅く推移する見込みです。また、行政ではエネルギー基本計画で2020年までに標準的な新築戸建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

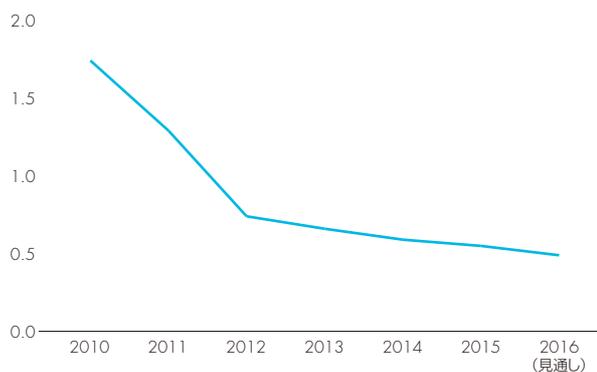
世界のソーラーパネル需要の推移

(GW)



世界のソーラーパネル平均価格の推移

(米ドル/W)





的に進むと考えられています。

世界に目を向けると、欧州、米国、アジア諸国で太陽光発電の普及政策を推進してきたことを背景に需要は急速に成長し、それに応じて太陽電池メーカーが乱立したことで競争は激化しました。パネル販売価格は低下を続けており、メーカーの淘汰が進みつつあります。一方で、パネ

▶ 事業概況

事業環境としては、中国での政策変更等の影響で需給バランスが悪化し、特に下半期においてパネル価格の下落が加速しました。さらに円高の影響もあり、海外向け販売の収益性は大きく低下したため、当社グループは海外販売を縮小し、比較的収益性の高い国内向けに販売のフォーカスを強めました。その結果、パネル販売数量において、海外向けは前期比で減少しましたが、国内向けについては、需要が減少する中でも、当社グループは前年並みの実績を維持し、パネル販売単価の下落を最小限にとどめることができました。

一方、生産面においては、主力の国富工場が年間を通じて高稼働を維持するとともに、生産コストの低減を計画に基づき実行しました。加えて、全社的なコスト見直しも行い、収益の改善に努めました。東北工場については、2016年6月に商業生産を開始し、稼働率向上に向けて調整を続けました。

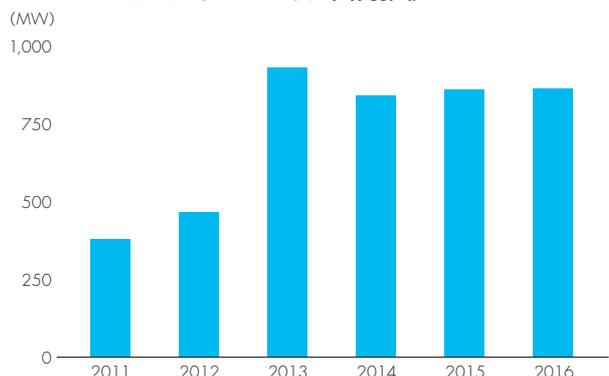
以上の結果、市況が急激に悪化する環境下でも当社グ

ル価格の低下は太陽光発電設備の導入コスト低下にも貢献しており、異なるエネルギー間の比較でも、太陽光発電のコスト優位性が高まっています。その結果、将来に向けても引き続き需要は伸びていくものと考えられます。

※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。

ループの事業収益は前期比で改善しましたが、想定を超える事業環境の悪化を受け、国富工場は投資回収可能性の観点から、107億円の減損処理を行いました。同時に、将来に向けて安定的な黒字体制を構築すべく、抜本的に戦略を見直し、新たな事業戦略を策定し実行しています。

ソーラーフロンティアのパネル出荷推移



規模拡大による成長から価値創造による差別化の追求へ

急激に変化する事業環境に対応するため、自社の強みを活かし、差別化可能で持続的に付加価値が得られる新戦略を策定しました。収益の抜本的改善を目指して、取り組みを始めた新たな事業戦略の骨子は2点です。

▶ 付加価値を獲得できる市場セグメントへ経営資源を集中する

▶ CISの技術特性を活かした差別化による新たな事業モデルを構築する

以上の骨子を実現するために、以下の戦略を実行します。

国内販売へのシフト

国内需要のうち、大規模の産業用については今後漸減する傾向にありますが、住宅用や工場の屋根などへ設置するルーフトップ向けについては、将来にわたって安定した需要が見込まれます。また、ルーフトップ向けの販売は、パワーコンディショナ等の周辺機器や架台も含めたシステム販売を行うことで、パネルの単体販売と比較して、高い付加価値を提供できます。また、当社グループは国産メーカーとしての信頼性および知名度の利を活かすことができます。このような観点から、当社グループは当面、国内市場に集中して販売を進めます。



製品開発および生産体制の最適化

国富工場では、常にフル稼働を志向する工場操業から、販売展開に応じた柔軟な操業へと体制を変更しています。その結果、フル稼働時にはできなかった生産面・技術面での挑戦が可能になり、出力の大幅向上などの成果が出始めています。この生産体制の最適化を通じて、市場が求める高出力パネルと付加価値商品を市場投入し、「国内販売へのシフト」という販売戦略を実現します。

これらに加え、将来にわたって持続的な付加価値を得るための新製品開発も行っています。



国富工場

2017年に投入予定の新商品

住宅専用の「SmaCIS」

2017年7月 販売開始、宮崎工場で生産



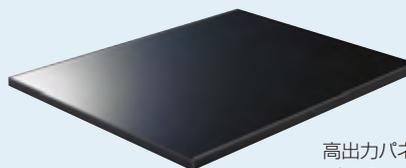
(施工イメージ)

特長

簡易な施工方法でコスト低減。従来品比で搭載量アップ、美しい外観

高出力パネル(190W※)

2017年 国内生産開始予定、国富工場で生産



高出力パネル
(イメージ)

特長

他社競合品と比較して、実発電量の優位性が従来品よりさらに向上

※2017年5月末現在の主力は170W～175W

太陽エネルギーの新たな可能性を切り拓く「超軽量パネル」

現在開発を進めている超軽量パネルは、現在の結晶シリコン系パネル技術にはないCIS薄膜太陽電池技術の特性を活かした製品です。現在シンガポールに設置されている試作品は、従来品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以下に軽量化するとともに、わずか約1.5mmの薄さを実現し、曲げることも可能となりました。これまで耐重性が問題となり搭載できなかった建物や、壁面のような曲面部分への設置も可能となり、軽量であるため施工費を大幅に低減できるなど、製品差別化への大きなポテンシャルを持っています。従って、超軽量パネルはこれまでに未開拓の付加価値の高い新市場を創出できると考えています。2018年にはプロトタイプの生産開始、2019年の市場投入を目指し、量産体制を急ピッチで確立すると同時に商品の詳細設計と市場評価を進めています。

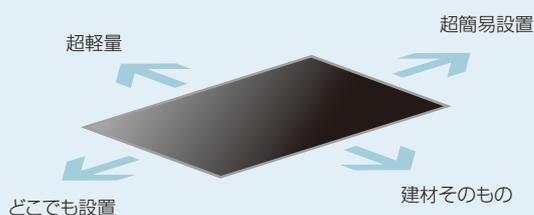
2018年度以降の安定的な黒字化達成に向けて

新事業戦略においては、短期的にはより収益性の高い国内市場へ販売フォーカスするとともに、中期的には当社グループならではの差別化事業モデルを構築するという「集中と選択」を進めます。これまでは、事業規模を拡大することによる競争力の向上を目指してきましたが、今後は規模拡大よりも差別化による収益性の向上をさらに重視し、より高い付加価値が獲得できる市場に集中するとともに、独自の市場をつくり出すことに尽力します。このように、厳しい事業環境にある中でも、抜本的な収益改善に向けて新たなチャレンジを始めており、2017年には太陽電池事業の営業赤字を大幅に縮小、2018年には営業黒字化させ、2019年以降も黒字を維持できる体制の構築を目指します。

開発中の新商品

超軽量パネル

2019年 市場投入予定



特長

設置可能な建物などが拡大し、軽量化により施工費も大幅に低減



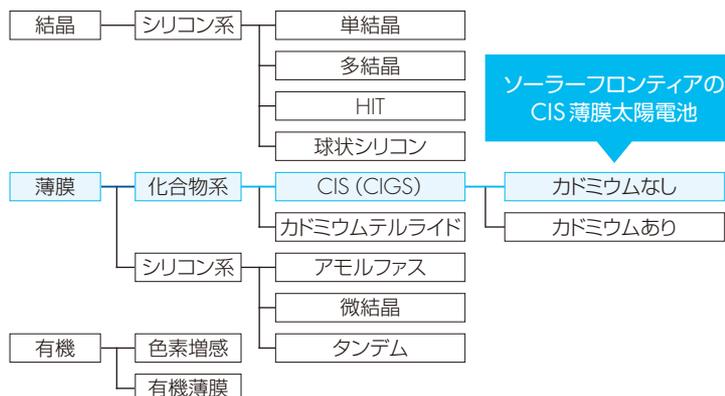
シンガポールに設置されている試作品

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。

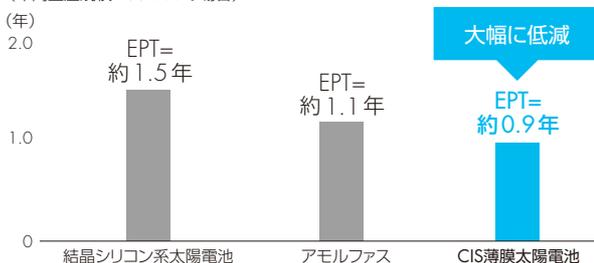


シンプルな製造工程で、省エネルギーを実現

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)



出典：国立研究開発法人 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」

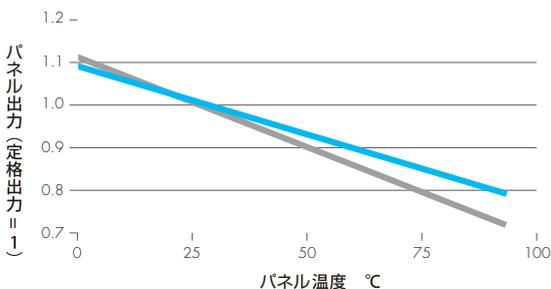
高い「実発電量」によって優れた経済性を実現

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*

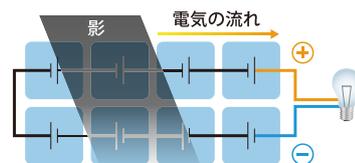


* 1,000W/m²照射時、最大出力温度係数
CIS (SF170S) -0.31%/℃ 一般的な結晶シリコン系 -0.41%/℃
としたイメージ図。

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。

結晶シリコン系太陽電池パネル

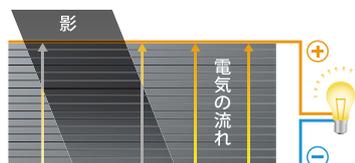


パネルの中に、発電しないセルがあるとパネル全体の出力が大きく低下。

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曝露試験の結果で得られています。

CIS薄膜太陽電池パネル



影により出力は一時低下するが、全体への影響は少ない。

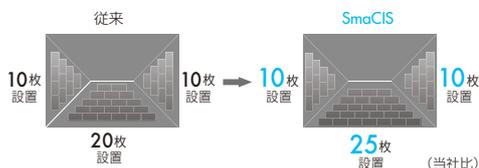
COLUMN

市場ニーズに対応する戦略商品「SmaCIS」の市場投入

ソーラーフロンティアは、太陽光発電の需要増が見込まれる国内住宅市場に向けた戦略商品として、2017年7月から住宅専用太陽光発電システム「SmaCIS（スマシス）」を発売します。この新商品は、これまでのようにソーラーパネル単体での販売ではなく、当社が独自開発した専用架台および工法を組み合わせたシステムパッケージで、以下のような特長で市場のニーズに対応します。

Smart ① 高充填・高搭載

固定方法を見直し、従来より設置範囲を拡大

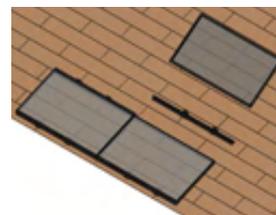


コンパクトな太陽電池モジュールと専用架台・工法により、難しい形状の屋根にも高い容量を設置できるようになりました。

Smart ② 早い施工

シンプルな施工で約20%の時間短縮

縦材をなくすことにより、施工時間を約20%短縮しました。時間短縮により、施工コスト低減にも貢献します。



2X4モジュール

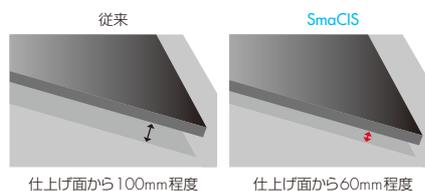
専用架台

専用施工

Smart ③ 美しい仕上がり

仕上げ高さを抑え、屋根との親和性アップ

仕上げ高さを抑え、屋根に隙間なく取り付けすることで、スマートな外見を実現しました。SmaCISの鮮やかな黒が、住宅をより一層美しく演出します。



エネルギーソリューション事業

電力事業

中期経営アクションプランの実行により電源規模、事業収益ともに順調に拡大

引き続き事業間のシナジーを追求しつつ、電源規模の拡大、販売ポートフォリオの改善を図ることによって事業基盤を強化していきます。

2016年度の事業環境と事業概況

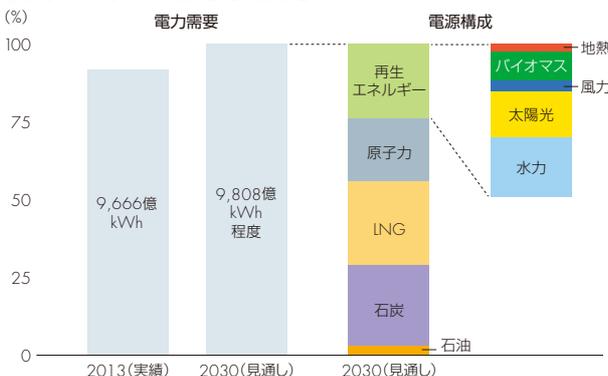
▶ 事業環境

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月に始まった電力小売り市場の全面自由化を背景に、新規の発電所建設が次々と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。現在継続議論中の電力システム改革の方向性や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います。

▶ 事業概況

2016年は2月に扇島パワーステーションの3号機が稼働を開始したほか、油槽所跡地を活用した太陽光発電所などの新規電源が加わったことで、この2年間で自社の電源規模は約1.5倍に拡大しました。この動きにあわせて、収益性の高い小売りや収益の安定した卸売りを同時に進めました。加えて、電力小売り完全自由化にあわせ、家庭用低圧電力小売りも開始し、サービスステーション(SS)とのシナジーも追求しつつ、計画を上回る顧客獲得を実現しました。その結果、事業収益も順調に拡大し、2016年は前年比で大幅増益となりました。

長期エネルギー需給の見通し



出典: 経済産業省 エネルギー白書2016

新電力シェアの推移



※自由化部門全体のシェア(2015年12月までは特定規模電気事業者の特定規模需要のシェア、2016年12月は低圧需要を含むシェア)

出典: 電力調査統計より当社作成



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、競争力ある発電電源を開発してきました。京浜製油所で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、天然ガスを燃料とする大型高効率の「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2016年2月には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、環境負荷の抑制も考慮し、両立を図っています。加えて、石油事業の遊休地でソーラーフロンティア製のCIS薄膜太陽電池を組み合わせた太陽光発電所を建設・運営しているほか、他社との連携によるソーラー発電所の開発・運営も行っています。2017年3月末現在の太陽光発電所は全国19カ所、合計出力約50MW(当社持分)にのぼります。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

(万kW)

70

60

50

40

30

20

10

0



2003

2010

2014

2015

2016

ジェネックス水江発電所

扇島パワーステーション1・2号機

太陽光発電所

京浜バイオマス発電所

扇島パワーステーション3号機

約68万kWに拡大

販売

当社は、自社電源に基づく供給安定性やコスト競争力を活用し、お客様へ長期安定的に電力を供給できる体制の構築に注力しています。そのためには、市場環境の影響を受けにくく、発電所の高稼働が維持される販売ポートフォリオを実現し、事業収益の最大化・安定化を図ることが重要と考えており、電力を最も多く使用する時間帯が異なる、法人向けの高圧小売りと家庭向けの低圧小売りの双方をバランス良く強化しています。

高圧小売り市場においては、自由化から12年が経過し、全国で約10%の需要家の皆様が、従来の電力会社から新規の電力会社へ契約を変更しています。当社は、自社電源の稼働パターンと需要家の皆様の電力使用パターンを詳細に分析し、「お客様ごとに最適な料金」を提案できる「提案力」を磨くことで、引き続き需要家開拓を進めていきます。

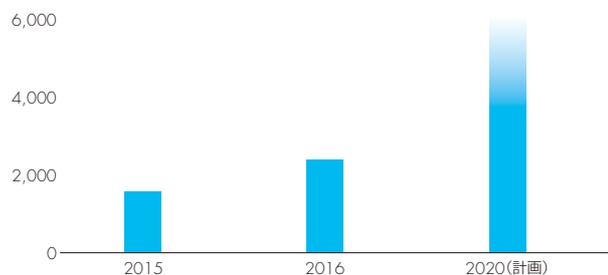
また、低圧小売り市場では、自由化から1年が経過し、全国で約5%の世帯が従来の電力会社との契約を変更しています。当社は、高圧小売り市場よりも早い速度で切り替えが進む低圧小売り市場においては、多様化するお客様

のニーズにお応えすることが重要と捉え、ガソリン代の割引ニーズに応える「ドライバーズプラン」、夜間の電気代の割引ニーズに応える「ホームプラン」といった特長あるメニューを用意し、SSやLPG事業者など、石油事業で培ったネットワークを介して展開することによって顧客獲得を進めています。

今後も、電力小売りの更なる拡大と、石油事業のお客様基盤強化というシナジーを追求しながら、電力事業全体の収益力を高め、安定的なものとしていきます。

当社電力販売数量の推移

(GWh)



COLUMN

昭和シェル石油の「選べる電気」

ドライバーズプラン



「ガソリン代のおトク」
重視ならこちら!



こんなお客様におすすめ

- 仕事でよく車を使う方
- 週末にドライブに行くことが多い方

ホームプラン



「電気代のおトク」
重視ならこちら!



こんなお客様におすすめ

- 電気をたくさん使うファミリー
- 夜に家事をすることが多いご家庭

上記のほか、大型エアコンやモーターなどの「動力」をご使用されるお客様向け電気料金プラン「低圧電力プラン」を2016年10月からスタートさせ、一般のご家庭に加え、事務所・店舗・工場・マンション共用部など、より幅広いお客様にご案内できる体制が整いました。

2018年度以降のエネルギーソリューション事業における 新中期事業戦略の方向性

真の総合エネルギー企業になるために

エネルギーソリューション事業が担う役割は、電力事業、太陽電池事業それぞれの競争力を高めるとともに、社会の変化によって変わるエネルギーに対するニーズや、そこから生じる課題を見据え、技術やノウハウを組み合わせたソリューションを提供することで新たな価値を生み出し、当社グループが真の総合エネルギー企業となるための基盤を築くことです。こうしたことを実現するために、エネルギーソリューション事業という既存の領域にとどまらず、グループ全体の技術・ノウハウ・知見を集積し、新たな価値創造を目指す「イノベーション戦略チーム」を2017年1月に新設し、活動をスタートしました。

取り巻く環境

国内におけるエネルギーソリューション事業を取り巻く環境は、地球温暖化対策への社会的要請の高まりや、人口減少・少子高齢化、ICT/AI技術革新等のメガトレンドの影響に加え、国内のエネルギーシステム改革の進展に伴う電力需給構造の変動等、今後様々な変化が見込まれます。特に、国の掲げる2030年のエネルギーミックス達成に向けては、太

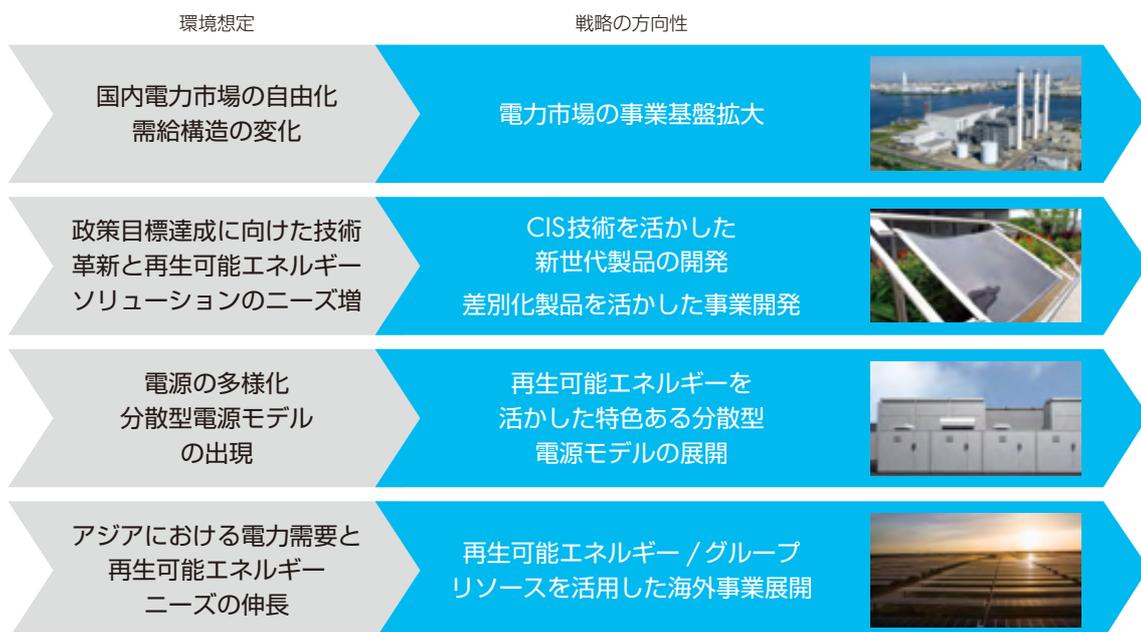
陽光発電をはじめとした再生可能エネルギーの普及がさらに進むものと考えています。一方、海外に目を向ければ、アジアを中心に経済成長とエネルギー利用の発展に伴う電力需要の成長と、地球温暖化対策・急速な都市化に対する公害対策として再生可能エネルギーの需要はさらに高まっていくことが予想されます。

新たな付加価値の創出に向けて

このような中で、当社の電力事業については、国の進める電力システム改革の方向性を見極めた上で、最適な電源供給のあり方を検討しつつ、現在は首都圏に限定している小売り地域の拡大を検討していきます。また、太陽電池事業については、新たに策定した新事業戦略に基づき、当社グループ独自のCIS技術特性を活かした差別化戦略を進め、社会のニーズに対応しながら、付加価値の高い事業モデルを目指していきます。

さらに、新たな付加価値を創出すべく、電力事業・太陽電池事業および当社グループ内外の知見を組み合わせたソリューション開発を軸として、国内・海外での事業展開の検討を進めています。

環境想定と新中期事業戦略の方向性



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

	2016	2015	2014	2013
年間：				
売上高	¥1,726,075	¥2,177,625	¥2,997,984	¥2,953,808
石油事業	1,595,529	2,049,935	2,850,218	2,803,041
エネルギーソリューション事業	121,300	119,482	138,610	141,210
その他	9,245	8,207	9,156	9,556
売上原価	1,576,275	2,078,535	2,890,430	2,744,530
売上総利益	149,799	99,089	107,554	209,278
販売費及び一般管理費	103,388	111,298	125,611	133,847
営業利益(損失)	46,410	(12,209)	(18,057)	75,430
石油事業	53,842	(3,812)	(37,391)	56,114
CCS ベース石油事業*1	42,619	51,014	13,839	21,742
エネルギーソリューション事業	(9,173)	(10,191)	17,691	17,553
その他及び調整額	1,741	1,794	1,642	1,763
経常利益(損失)	47,840	(13,282)	(16,723)	76,204
CCS ベース経常利益(損失)*1	36,617	41,544	34,507	41,832
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	16,919	(27,467)	(9,703)	60,295
期末現在：				
自己資本*2	¥ 221,291	¥ 222,625	¥ 272,052	¥ 300,618
総資産	976,134	957,665	1,176,282	1,295,831
純有利子負債*3	87,376	138,915	164,417	192,358
減価償却費	36,923	38,898	41,361	40,601
設備投資額	21,226	32,342	29,313	25,011
使用資本*4	358,985	378,095	481,551	521,612
キャッシュ・フロー：				
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 80,922	¥ 74,819	¥ 72,733	¥ 95,133
投資活動によるキャッシュ・フロー	(16,543)	(43,685)	(28,151)	(27,534)
フリー・キャッシュ・フロー*5	64,378	31,134	44,581	67,598
財務活動によるキャッシュ・フロー	(33,778)	(56,182)	(28,148)	(57,193)
1株当たり金額：				
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)(円)	¥ 44.92	¥ (72.93)	¥ (25.76)	¥ 160.09
純資産(円)	587.56	591.10	722.33	798.17
配当金(円)	38	38	38	36
配当性向(%)*6	29.3	—	—	38.3
業績・財務指標：				
売上高営業利益率(%)	2.7%	(0.6)%	(0.6)%	2.6%
売上高当期純利益率(%)	1.0	(1.3)	(0.3)	2.0
総資産当期純利益率(ROA)(%)	1.9	(2.6)	(0.8)	4.8
自己資本当期純利益率(ROE)(%)*2,7	7.6	(11.1)	(3.4)	21.9
自己資本比率(%)*2,8	22.7	23.2	23.1	23.2
流動比率(%)*9	99.3	93.5	100.1	107.0
ギアリング・レシオ(%)*10	28.3	38.4	37.7	39.0
期末発行済株式数(千株)*11	376,631	376,632	376,634	376,637

*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非支配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 = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 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

	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
	¥2,629,261	¥2,771,418	¥2,346,081	¥2,022,520	¥3,272,801	¥3,082,641	¥2,921,287	¥2,268,488
	2,539,754	2,695,278	2,304,019	—	—	—	—	—
	78,262	65,799	28,863	—	—	—	—	—
	11,245	10,339	13,198	—	—	—	—	—
	2,481,144	2,582,339	2,183,535	1,956,623	3,161,950	2,874,422	2,728,137	2,056,023
	148,117	189,078	162,545	65,896	110,851	208,219	193,149	212,465
	133,419	128,790	125,844	123,038	123,134	119,405	118,847	114,084
	14,697	60,288	36,701	(57,142)	(12,283)	88,813	74,301	98,381
	28,128	87,267	45,569	—	—	—	—	—
	26,678	55,479	37,707	—	—	—	—	—
	(15,435)	(28,895)	(11,581)	—	—	—	—	—
	2,004	1,917	2,713	—	—	—	—	—
	12,674	61,807	42,148	(56,455)	(10,065)	92,709	77,675	100,497
	11,224	30,020	34,286	(11,691)	45,697	44,271	58,074	53,279
	1,013	23,110	15,956	(57,619)	(16,221)	43,729	46,249	58,370
	¥ 249,826	¥ 255,865	¥ 240,204	¥ 235,517	¥ 306,813	¥ 338,933	¥ 309,411	¥ 275,232
	1,233,193	1,208,442	1,193,149	1,172,739	1,209,956	1,339,114	1,195,015	1,145,191
	247,552	262,800	280,108	275,837	206,363	166,655	173,881	162,180
	43,620	43,329	33,949	35,277	31,239	26,708	27,329	23,979
	20,987	39,559	81,733	49,933	37,606	23,617	32,540	17,442
	515,554	534,228	541,256	533,590	586,290	522,068	499,939	467,063
	¥ 41,922	¥ 50,551	¥ 89,836	¥ (7,395)	¥ 26,631	¥ 44,796	¥ 29,312	¥ 25,806
	(17,747)	(24,560)	(82,510)	(47,761)	(42,932)	(25,687)	(28,883)	(28,548)
	24,174	25,991	7,325	(55,156)	(16,301)	19,108	429	(2,742)
	(21,391)	(31,159)	(8,671)	4,371	72,337	(21,029)	(13,712)	20,725
	¥ 2.69	¥ 61.36	¥ 42.37	¥ (152.99)	¥ (43.07)	¥ 116.12	¥ 122.95	¥ 155.31
	663.33	679.37	637.78	625.33	814.63	899.90	822.20	732.08
	18	18	18	36	36	36	36	35
	224.9	310.3	30.3	—	—	29.8	32.4	24.5
	0.6%	2.2%	1.6%	(2.8)%	(0.4)%	2.9%	2.5%	4.4%
	0.0	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
	0.4	9.3	6.7	(21.2)	(5.0)	13.5	15.8	23.2
	20.3	21.2	20.1	20.1	25.4	25.3	25.9	24.0
	104.3	103.2	90.2	83.0	95.4	102.3	95.9	91.0
	49.8	50.7	53.8	53.9	40.2	33.0	36.0	37.1
	376,623	376,624	376,625	376,627	376,630	376,633	376,323	375,863

財務状態・経営成績に関する説明及び分析

2016年12月期の業績について

経営環境

2016年の日本経済は、アベノミクスの取り組みのもと、雇用・所得環境が改善し、緩やかな回復基調が続いたものの、6月に英国の国民投票でEU離脱が支持され、11月には米国の大統領選挙で次期大統領が決定されるなど、政治状況が大きく変化し、株式市場や債券市場、原油市場や外国為替市場などにも重大な影響を及ぼしました。このような状況の中、世界の経済情勢は不安定に推移し、先行き不透明な状況が続きました。

原油市場においては、新興国経済の減速などによる供給過多が懸念される中、ドバイ原油価格は、1月に1バレル20ドル台まで落ち込んだものの、その後年央にかけては、OPEC（石油輸出国機構）加盟国及び非OPEC産油国による減産に

向けた活発な議論、米国や新興国における底堅い需要による原油在庫の低下などを背景に、おおむね1バレル40ドルから50ドルの範囲内で比較的安定して推移しました。その後、11月末にOPECで8年ぶりに減産合意がなされたことなどを受け、年末に向けて1バレル50ドルを上回って推移しました。

外国為替相場は、年初は1ドル120円台で始まったものの、英国の国民投票の結果や米国の利上げ観測の後退などを受け、次第に円高が進行し、8月には一時1ドル100円を切る水準にまで達しました。その後もしばらく円高の基調が続いたものの、11月の米国大統領選挙の結果を受け、再び大きく円安に転じ、1ドル116円台での越年となりました。

業績の概要

連結損益計算書(抜粋)

単位:億円

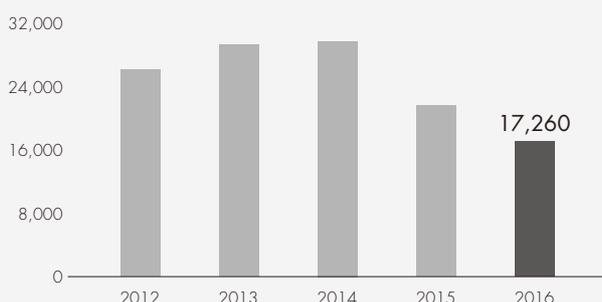
	2016	2015	増減
売上高	17,260	21,776	(4,515)
営業利益(損失)	464	(122)	586
経常利益(損失)	478	(132)	611
特別損益	(71)	(80)	8
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	169	(274)	443
たな卸資産評価の影響等を除いた場合の連結経常利益	366	415	(49)

当社グループの売上高は1兆7,260億円(前期比20.7%の減収)となりました。損益面につきましては、営業利益は464億円(前期比586億円の増益)、経常利益は478億円(前期比611億円の増益)となりました。これは主に、前期においてはたな卸資産評価損が発生していたのに対し、2016年度においては評価益が発生したことによるものです。なお、たな卸資産評価の影響等を除いた場合の経常利益相当額は366億円(前期比49億円の減益)となりました。

特別損益につきましては、固定資産売却益や補助金収入等の特別利益を減損損失や固定資産処分損等の特別損失が上回った結果、71億円の純損失となり、税金等調整前当期純利益は406億円(前期比619億円の増益)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非支配株主に帰属する当期純利益を差し引いた親会社株主に帰属する当期純利益は169億円(前期比443億円の増益)となりました。

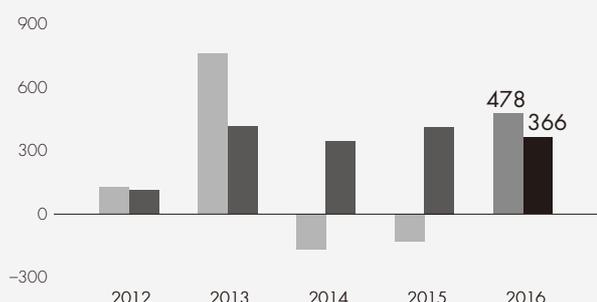
連結売上高

(億円)



連結経常利益(損失)

(億円)



※ 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

	2016	2015
石油事業	15,955	20,499
エネルギーソリューション事業	1,213	1,194
その他	92	82
合計	17,260	21,776

セグメント別営業利益

単位:億円

	2016	2015
石油事業	538	(38)
エネルギーソリューション事業	(91)	(101)
その他	17	17
調整額	(0)	0
合計	464	(122)

①石油事業

ドバイ原油価格及び外国為替相場が年間を通じて大きく変動したことに伴い、国内の石油製品マージンも不安定に推移しました。

国内における燃料油販売に関しましては、需要が減少していく中、販売数量の維持・拡大に向けて、製品及びサービスの差別化戦略に引き続き取り組みました。その結果、当社におけるガソリン・灯油・軽油・重油などを合計した燃料油販売数量は、国内の需要減退ペースに比し堅調に推移し、前期を上回る販売数量を達成しました。一方で、当社グループ内の2製油所で大規模な定期修理を実施したこともあり、輸出数量は前期に比べ大きく減少しましたが、このような状況下でも、収益最大化のため、収益機会を捉え機動的な製品輸出を実施しました。

このような取り組みの結果、石油事業の売上高は1兆5,955億円(前期比22.2%の減収)、営業利益は538億円(前期比576億円の増益)となりました。たな卸資産評価の影響等を除いた場合の連結営業利益相当額は、厳しい事業環境の中でも先述の取り組みの結果、安定的な収益を確保し426億円となりましたが、前期比では83億円の減益となりました。

②エネルギーソリューション事業

国内の太陽電池事業につきましては、再生可能エネルギー

固定価格買取制度の改定に伴い、パネル販売価格が下落しましたが、海外市場と比較すると依然として収益性が高く、住宅用販売を中心に引き続き需要の拡大が見込まれることから、特に注力すべき市場として販売活動に精力的に取り組み、当期の国内向けパネル販売数量は、前期と同水準を維持しました。海外につきましては、円高の影響による収益性の悪化に鑑み、下半期に販売の抑制を行った結果、当期の海外向けパネル販売数量は、前期を下回りました。

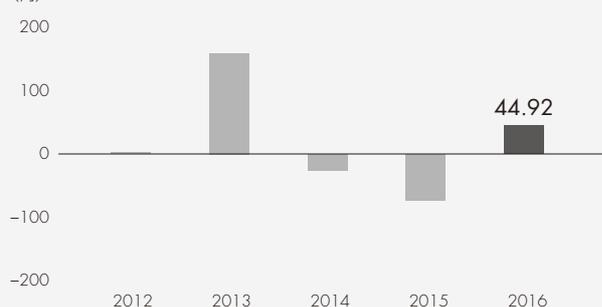
プロジェクト開発から設計、資金調達、建設、運営、売却までを一貫して手掛けることで高い付加価値を生み出すBOT事業(Build(建設)、Own(所有)、Transfer(売却)の略称)も継続して推進し、当期においては、国内外合計で100MW弱のプロジェクト案件を売却し、前期を大幅に上回る売却益を得ました。加えて、既に開発着手を決定しているプロジェクト案件についても、国内外で建設を鋭意進めています。

これらの取り組みにより、当期におけるBOT事業向け出荷も含むパネル出荷数量は、前期比で若干増加したものの、円高の影響や市場価格の下落の影響により国内向け、海外向けともに販売単価が下落したことで、結果として営業損失となりました。

電力事業につきましては、当期において、当社が出資する高効率大型天然ガス火力発電所「扇島パワーステーション」の3号機(発電能力40.7万kW)が計画通り2月に稼働を開始

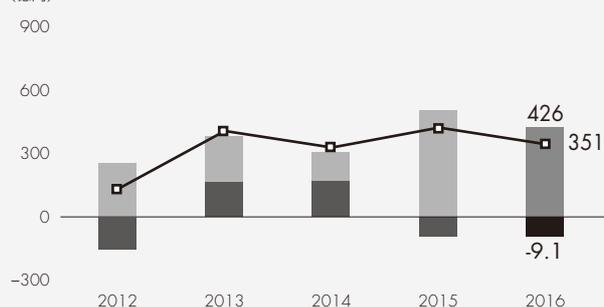
1株当たり親会社株主に帰属する当期純利益(損失)

(円)



セグメント別営業利益(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

したほか、2015年11月に稼働を開始した、木質ペレットとパームヤシの種殻を主燃料とする「京浜バイオマス発電所」(発電能力4.9万kW)も通年で高い稼働率を維持しました。さらに、その他の既存の自社発電所も、年間を通じて安定的かつ効率的な稼働を維持したことで、当期の当社グループ発電所の合計発電量は、前期比で約20%増加しました。

このような自社発電能力の拡大にあわせ、電力販売の拡大も精力的に行いました。当期においては、国内電力小売りが全面自由化されたことから、当社も低圧電力小売り販売事業に参入しました。加えて、より安定的な収益基盤を確保するため、小売りや卸売り、取引所経由での販売といった複数の販売

チャンネル間で最適な販売ポートフォリオを構築するべく、各種の施策に取り組みました。これらの活動により、当期における電力事業の営業利益は、前期比で増益となりました。

このような取り組みの結果、エネルギーソリューション事業の売上高は1,213億円(前期比1.5%の増収)、営業損失は91億円(前期比10億円の改善)となりました。

③その他

その他事業につきましては、建設工事や自動車用品の販売、当社所有のオフィスビルの賃貸などを行っており、その売上高は92億円(前期比12.7%の増収)、営業利益は17億円(前期比0億円の減益)となりました。

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	2016	2015
流動資産	5,103	4,482
有形固定資産	3,374	3,656
無形固定資産及び投資その他の資産	1,283	1,437
総資産	9,761	9,576
負債	7,336	7,143
(うち有利子負債)	1,376	1,554
純資産	2,425	2,433
(うち自己資本)	2,212	2,226

当期末の連結総資産は9,761億円となり、前期末に比べ184億円増加しました。これは、主に、現金及び預金や売掛金が増加したためです。連結純資産は、前期末に比べ8億円減少して2,425億円となりました。これは繰延ヘッジ損益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192億円増加して7,336

億円となりました。これは、主に、買掛金が増加したためです。なお、有利子負債残高は1,376億円となり、前期末に比べ177億円減少しました。

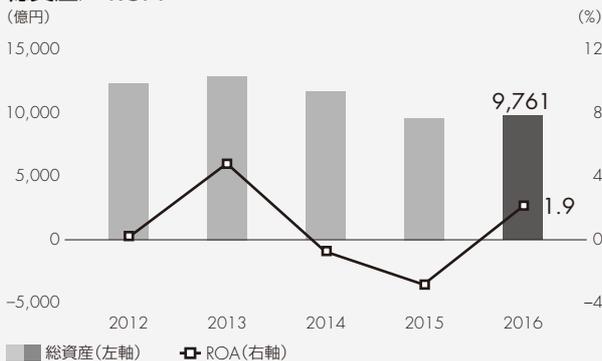
以上の結果、当期末の自己資本比率は22.7%となりました。また、期末発行済株式数に基づく1株当たり純資産は、前期末の591.10円から587.56円となりました。

資金調達の状況

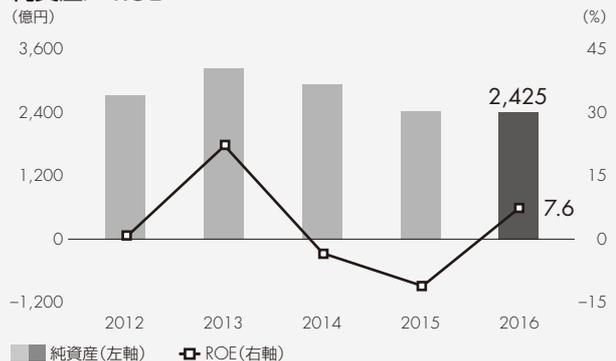
当社グループの短期資金需要は、主に原材料・製品の仕入及びそれに付随する租税等に係るものであり、長期資金需要

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

総資産/ROA



純資産/ROE



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。

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)

12月期	2016	2015
営業活動によるキャッシュ・フロー	809	748
投資活動によるキャッシュ・フロー	(165)	(436)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(337)	(561)
現金及び現金同等物の増減額	304	(250)
現金及び現金同等物の期首残高	153	438
現金及び現金同等物の期末残高	491	153

当期末における現金及び現金同等物は、前期末に比べ337億円増加し、491億円となりました。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

営業活動によるキャッシュ・フローは、809億円の純収入となりました(前期は748億円の純収入)。これは、主に税金等調整前当期純利益及び減価償却費等の増加要因が、売上債権の増加及びたな卸資産の増加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

投資活動によるキャッシュ・フローは、165億円の純支出と

なりました(前期は436億円の純支出)。これは、主に有形固定資産の取得及び長期貸付けによる支出等の減少要因が、短期貸付金の減少等の増加要因を上回ったことによるものです。

③財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、有利子負債の減少と配当金支払等により、337億円の純支出となりました(前期は561億円の純支出)。なお、当期末における有利子負債の残高は、前期末に比して177億円減少し、1,376億円となりました。

2017年12月期の見通し(2017年2月公表)

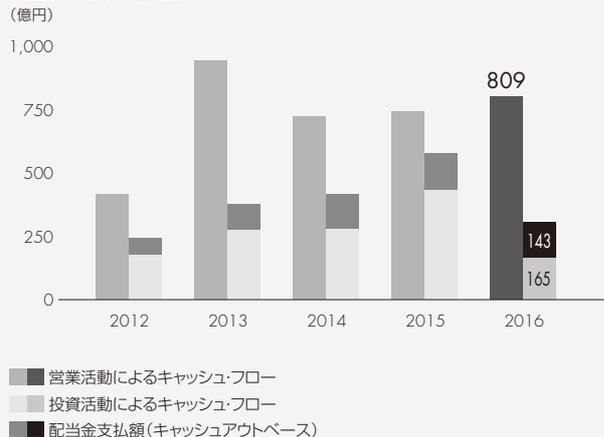
2017年度は石油事業においては、リテール販売施策の更なる強化や顧客ニーズに対応した高付加価値製品の販売強化等、引き続き商品・サービスの差別化を軸とする顧客基盤の強化に取り組むことに加え、安定した製油所稼働をベースにサプライチェーン全体の効率性向上を図り、適正なマージンが確保されることを想定しています。太陽電池事業においては、2016年度の固定資産減損損失に伴う生産コスト削減や、より国内市場に重点を置いた販売等を含む新たな事業戦略により大幅な業績改善を見込むとともに、電力事業では、引き続き効率的な発電所運営と最適な販売ポートフォリオ構築

に取り組み、安定した利益を確保することを見込んでいます。

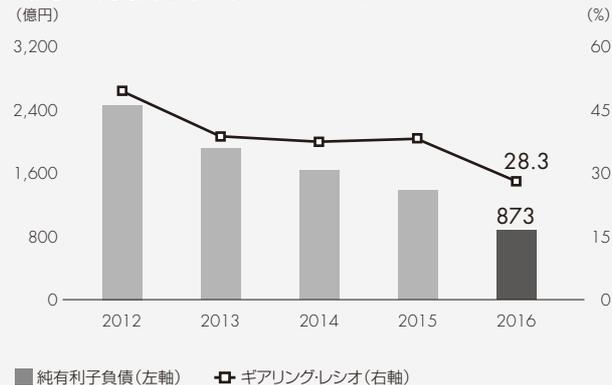
これらにより、連結売上高2兆800億円(単体1兆9,100億円)、連結経常利益680億円(単体590億円)、連結純利益430億円(単体370億円)となる見通しです。また、たな卸資産の在庫評価の影響を除いた場合の連結経常利益相当額は480億円を見込んでいます。

なお、上記見通しは、原油価格については1バレル55ドル、為替レート1ドル115円を前提としています。

資金の収入と配分



純有利子負債とギアリング・レシオ



事業等のリスク

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

(1) エネルギー需要及び製品市況の影響に関するリスク

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

なお、下記リスクは2016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、2016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
2016年12月31日及び2015年12月31日

単位:百万円

	2016	2015
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	¥ 50,317	¥ 16,554
受取手形及び売掛金	233,123	212,659
商品及び製品	78,810	81,203
仕掛品	16,106	977
原材料及び貯蔵品	92,067	81,432
繰延税金資産	11,085	12,986
その他	28,981	42,478
貸倒引当金	(97)	(71)
流動資産合計	510,396	448,220
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	86,472	91,614
タンク	9,543	10,060
機械装置及び運搬具	91,785	102,695
土地	140,850	142,272
建設仮勘定	3,056	13,043
その他	5,709	5,993
有形固定資産合計	337,418	365,680
無形固定資産		
のれん	149	171
借地権	3,630	3,718
ソフトウェア	5,974	4,726
その他	210	179
無形固定資産合計	9,964	8,796
投資その他の資産		
投資有価証券	60,938	67,277
長期貸付金	8,786	9,629
繰延税金資産	28,673	39,449
退職給付に係る資産	103	126
その他	20,112	18,746
貸倒引当金	(258)	(261)
投資その他の資産合計	118,355	134,967
固定資産合計	465,738	509,445
資産合計	¥976,134	¥957,665

単位:百万円

	2016	2015
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	¥254,242	¥210,388
短期借入金	42,952	52,265
1年内償還予定の社債	10,000	—
未払金	140,442	154,648
未払法人税等	4,219	4,184
未払費用	16,913	9,582
賞与引当金	2,382	2,195
役員賞与引当金	79	59
海底配管損傷に係る引当金	94	6,589
その他	42,527	39,422
流動負債合計	513,853	479,334
固定負債		
社債	10,000	20,000
長期借入金	74,741	83,205
繰延税金負債	3,279	2,656
特別修繕引当金	15,494	16,258
海底配管損傷に係る引当金	2,409	—
退職給付に係る負債	91,874	90,143
その他	21,962	22,740
固定負債合計	219,761	235,002
負債合計	733,615	714,337
純資産の部		
株主資本		
資本金		
発行可能株式総数 440,000,000株		
発行済株式総数 376,850,400株(2016年、2015年)	34,197	34,197
資本剰余金	22,123	22,123
利益剰余金	173,645	171,721
自己株式		
(2016年末 219,702株、2015年末 218,724株)	(186)	(185)
株主資本合計	229,780	227,857
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	2,352	2,128
繰延ヘッジ損益	(855)	(81)
為替換算調整勘定	418	—
退職給付に係る調整累計額	(10,404)	(7,278)
その他の包括利益累計額合計	(8,488)	(5,232)
非支配株主持分	21,226	20,702
純資産合計	242,518	243,328
負債純資産合計	¥976,134	¥957,665

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

	2016	2015
2016年1月1日～2016年12月31日及び2015年1月1日～2015年12月31日		
売上高	¥1,726,075	¥2,177,625
売上原価	1,576,275	2,078,535
売上総利益	149,799	99,089
販売費及び一般管理費	103,388	111,298
営業利益(損失)	46,410	(12,209)
営業外収益		
受取利息	151	178
受取配当金	1,256	646
貸倒引当金戻入額	—	150
匿名組合投資利益	1,111	1,603
事業譲渡益	2,951	—
その他	2,292	1,384
	7,763	3,963
営業外費用		
支払利息	1,094	1,326
売上割引	979	1,225
為替差損	1,376	585
持分法による投資損失	1,448	1,126
その他	1,434	773
	6,333	5,037
経常利益(損失)	47,840	(13,282)
特別利益		
固定資産売却益	4,262	1,340
投資有価証券売却益	1	55
補助金収入	2,837	4,252
持分変動利益	—	3,450
その他	310	838
	7,411	9,936
特別損失		
固定資産処分損	1,688	2,673
減損損失	11,331	6,669
海底配管損傷に係る費用	160	7,275
その他	1,407	1,334
	14,588	17,952
税金等調整前当期純利益(損失)	40,663	(21,298)
法人税等		
法人税、住民税及び事業税	7,571	5,161
法人税等調整額	14,818	(1,137)
	22,389	4,024
当期純利益(損失)	18,274	(25,323)
非支配株主に帰属する当期純利益	1,354	2,144
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	¥ 16,919	¥ (27,467)

単位:円

	2016	2015
1株当たり情報:		
1株当たり当期純利益(損失)	¥44.92	¥ (72.93)
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	587.56	591.10

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

	2016	2015
2016年1月1日～2016年12月31日及び2015年1月1日～2015年12月31日		
当期純利益(損失)	¥18,274	¥(25,323)
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	283	(7)
繰延ヘッジ損益	(548)	(371)
為替換算調整勘定	276	—
退職給付に係る調整額	(3,323)	(1,134)
持分法適用会社に対する持分相当額	(276)	(2)
その他の包括利益合計	(3,589)	(1,515)
包括利益(内訳)	14,685	(26,838)
親会社株主に係る包括利益	13,664	(28,886)
非支配株主に係る包括利益	¥ 1,020	¥ 2,047

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

2016年1月1日～2016年12月31日及び2015年1月1日～2015年12月31日

	2016	2015
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	171,721	219,740
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	171,721	213,503
当期変動額	—	—
剰余金の配当	(14,313)	(14,314)
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	16,919	(27,467)
連結範囲の変動	(681)	—
当期変動額合計	1,924	(41,781)
当期末残高	173,645	171,721
自己株式		
当期首残高	(185)	(182)
当期変動額	—	—
自己株式の取得	(1)	(2)
自己株式の処分	0	0
当期変動額合計	(1)	(2)
当期末残高	(186)	(185)
株主資本合計		
当期首残高	227,857	275,878
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	227,857	269,642
当期変動額	—	—
剰余金の配当	(14,313)	(14,314)
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	16,919	(27,467)
自己株式の取得	(1)	(2)
自己株式の処分	0	0
連結範囲の変動	(681)	—
当期変動額合計	1,923	(41,784)
当期末残高	229,780	227,857
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	2,128	2,093
当期変動額	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	224	34
当期変動額合計	224	34
当期末残高	2,352	2,128
繰延ヘッジ損益		
当期首残高	(81)	289
当期変動額	—	—
連結範囲の変動	(142)	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(630)	(371)
当期変動額合計	(773)	(371)
当期末残高	(855)	(81)
為替換算調整勘定		
当期首残高	—	—
当期変動額	—	—
連結範囲の変動	141	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	276	—
当期変動額合計	418	—
当期末残高	418	—
退職給付に係る調整累計額		
当期首残高	(7,278)	(6,209)
当期変動額	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(3,125)	(1,069)
当期変動額合計	(3,125)	(1,069)
当期末残高	(10,404)	(7,278)
その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	(5,232)	(3,826)
当期変動額	—	—
連結範囲の変動	(1)	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(3,255)	(1,405)
当期変動額合計	(3,256)	(1,405)
当期末残高	(8,488)	(5,232)
非支配株主持分		
当期首残高	20,702	24,264
当期変動額	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	523	(3,562)
当期変動額合計	523	(3,562)
当期末残高	21,226	20,702
純資産合計		
当期首残高	243,328	296,317
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	243,328	290,080
当期変動額	—	—
剰余金の配当	(14,313)	(14,314)
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	16,919	(27,467)
自己株式の取得	(1)	(2)
自己株式の処分	0	0
連結範囲の変動	(682)	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(2,731)	(4,967)
当期変動額合計	(809)	(46,752)
当期末残高	¥242,518	¥243,328

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

2016年1月1日～2016年12月31日及び2015年1月1日～2015年12月31日

単位:百万円

	2016	2015
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(損失)	¥ 40,663	¥(21,298)
減価償却費	36,923	38,898
減損損失	11,331	6,669
固定資産処分損益	1,688	2,673
固定資産売却損益	(4,262)	(1,340)
持分変動利益	—	(3,450)
事業譲渡損益	(2,951)	—
貸倒引当金の増減額	(155)	(332)
退職給付に係る負債の増減額	(2,846)	(2,721)
退職給付に係る資産の増減額	22	(11)
海底配管損傷に係る引当金の増減額	(4,085)	6,589
特別修繕引当金の増減額	(764)	4,661
受取利息及び受取配当金	(1,408)	(824)
支払利息及び売上割引	2,074	2,552
売上債権の増減額	(20,237)	80,343
たな卸資産の増減額	(13,080)	76,166
仕入債務の増減額	29,516	(79,903)
未払金の増減額	134	(35,497)
その他	18,230	7,094
小計	90,794	80,267
利息及び配当金の受取額	1,028	794
利息の支払額	(2,119)	(2,605)
法人税等の支払額	(8,780)	(3,636)
営業活動によるキャッシュ・フロー	80,922	74,819
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	(21,541)	(31,835)
無形固定資産の取得による支出	(2,889)	(1,000)
有形固定資産の売却による収入	5,587	3,555
投資有価証券の取得による支出	(10)	(9)
投資有価証券の売却による収入	40	111
短期貸付金の純増減額	10,590	(7,438)
長期貸付けによる支出	(11,145)	(2,232)
長期貸付金の回収による収入	2	3
関係会社株式の取得による支出	(274)	(5,375)
出資金の払込による支出	(2,606)	(1,254)
事業譲渡による収入	6,001	—
その他	(297)	1,792
投資活動によるキャッシュ・フロー	(16,543)	(43,685)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額	(17,353)	6,956
長期借入れによる収入	200	4,000
長期借入金の返済による支出	(623)	(50,811)
自己株式の取得による支出	(1)	(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	(1,190)	(1,261)
配当金の支払額	(14,313)	(14,314)
非支配株主への配当金の支払額	(496)	(749)
その他	(0)	(0)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(33,778)	(56,182)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(199)	—
現金及び現金同等物の増減額	30,401	(25,048)
現金及び現金同等物の期首残高	15,355	43,877
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	3,369	—
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	¥ 49,126	¥ 15,355

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:

	2016	2015
連結貸借対照表上の現金及び預金	¥ 50,317	¥ 16,554
預入期間が3ヶ月を超える定期預金	(1,191)	(1,198)
現金及び現金同等物	¥ 49,126	¥ 15,355

業務データ

12月31日に終了した各事業年度	2016	2015	2014	2013	2012
製油所データ：					
原油処理実績(千KL) ^{※1}	22,051	23,639	22,182	21,782	21,053
グループ製油所の稼働率(%) ^{※1}	85.2	91.5	86.6	94.6	91.6
販売データ：					
石油製品販売数量(千KL)					
揮発油	8,678	8,699	8,694	8,952	9,060
JET燃料	1,919	1,794	1,791	1,856	2,158
灯油	2,670	2,625	2,681	2,710	2,830
軽油	5,337	5,366	5,395	5,264	4,999
A重油	2,008	2,007	1,836	1,720	1,634
C重油	1,168	1,074	1,263	1,325	1,928
その他 ^{※2}	3,273	3,495	4,022	4,157	4,042
国内販売合計	25,054	25,060	25,681	25,985	26,649
輸出	1,487	3,093	2,063	1,558	574
総合計(千KL)	26,540	28,153	27,744	27,543	27,223
ガソリンマーケットシェア(%) ^{※3}	16.0	16.0	16.1	15.6	15.5
ハイオクガソリンマーケットシェア(%) ^{※3}	18.2	19.4	18.3	16.9	16.6
固定式サービスステーション数	3,142	3,212	3,339	3,464	3,633
セルフサービスステーション数	996	984	993	990	978

※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

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

ネットワーク

(2017年4月1日時点)



昭和シェル石油(株) 本社



昭和四日市石油(株) 四日市製油所



ソーラーフロンティア(株) 国富工場

本社

- 監査部
- 統合準備室
- 環境安全 (HSSE) 部
- 経営企画部
- 経理部
- 広報部
- 財務部
- 財務リスク管理室
- 情報企画室
- 人事部
- 総務部
- 内部統制推進部
- 秘書室
- プロキュアメントチーム
- 法務部

石油事業本部

- 営業企画部
- 技術商品部
- 供給部
- 研究開発部
- 原油船舶部
- 産業エネルギー部
- 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

- イノベーション戦略チーム
- 電力需給部
- 電力販売部
- ソーラーフロンティア (株)

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

(2016年12月31日現在)

会社名	主な事業内容
連結子会社 (37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
ソーラーフロンティア・アメリカズ	●太陽電池パネル・システムの販売
ソーラーフロンティア・ヨーロッパ	●太陽電池パネル・システムの販売
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
日商砒油(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15社	
持分法適用関連会社 (16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
他2社	

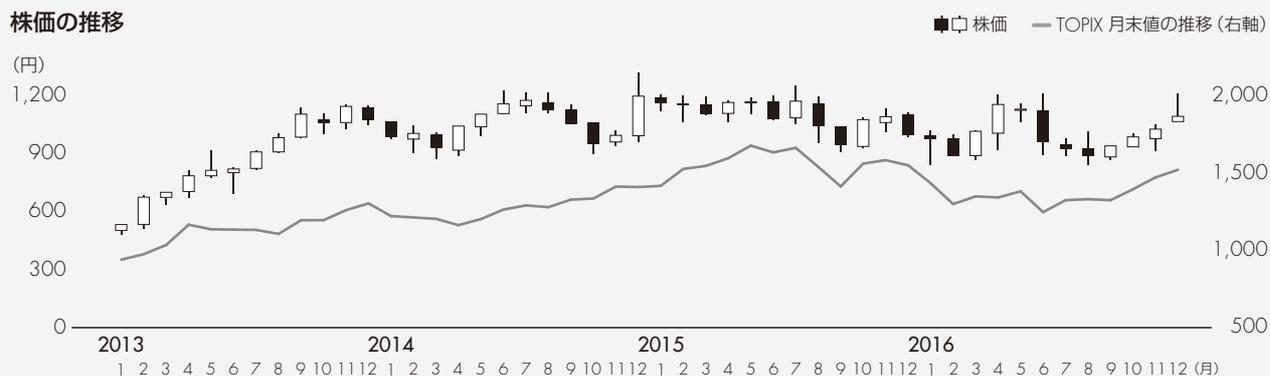
株主メモ

(2016年12月31日現在)

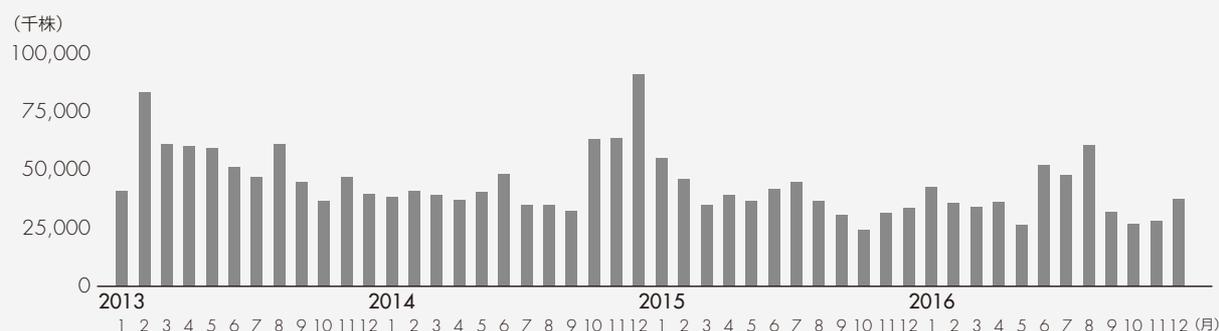
設立年月日	1985(昭和60)年1月1日
発行可能株式総数	440,000,000株
発行済株式総数	376,850,400株
資本金	34,197,585,900円
従業員数	787人
系列SS総数(固定式)	3,142カ所
総株主数	44,757人
上場市場	東京証券取引所
証券コード	5002
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 〒168-0063 東京都杉並区和泉2-8-4
会計監査人	PwCあらた有限責任監査法人
定時株主総会	毎年3月

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
出光興産株式会社	117,761.2千株	31.25%
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)	21,045.2	5.58
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	13,588.0	3.61
ザ・シェル・ペトロリウム・カンパニー・リミテッド	7,500.0	1.99
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)	4,454.9	1.18
野村證券株式会社	3,299.2	0.88
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	2,876.4	0.76
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 505234	2,522.2	0.67
10社の合計	236,211.1	62.68

株価の推移



出来高の推移





FTSE4Good

「FTSE4Good Index Series」に2004年から
13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/>

