

昭和シェル石油

ENERGIZING THE FUTURE

コーポレートレポート 2018

[2017年12月期]

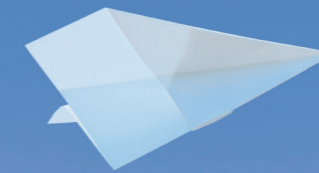


昭和シェル石油が目指す価値創造

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	事業活動	コーポレート・ガバナンス
2 財務情報ハイライト	28 ビジネスモデル	64 社外取締役対談
4 非財務情報ハイライト	30 石油事業	66 役員一覧
6 歴史・沿革	36 エネルギーソリューション事業	68 コーポレート・ガバナンス体制・内部統制体制
8 価値創造プロセス	36 太陽電池事業	
10 トップメッセージ	44 電力事業	
16 出光興産株式会社との協働事業について	6つの経営資源	財務・会社データ
18 中期事業戦略	48 財務資本	72 主要連結財務指標12カ年の推移
24 昭和シェル石油グループとSDGs	50 組織・人的資本	74 財務状態・経営成績に関する説明および分析
	54 社会・関係資本	80 事業等のリスク
	56 知的資本	82 連結貸借対照表
	58 製造資本	84 連結損益計算書/連結包括利益計算書
	60 自然資本	85 連結株主資本等変動計算書
		86 連結キャッシュ・フロー計算書
	62 HSSE (健康・安全・危機管理・環境保全)	87 業務データ
		88 ネットワーク
		90 主な子会社・関連会社
		91 株主メモ



昭和シェル石油グループ経営理念

私たちのエネルギーで未来を元気にします

5つの企業活動規範

社会的使命

社会が求めるエネルギーの安定供給を通じて、豊かな社会の発展に貢献します。

- 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捉え、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、更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、創意工夫を持って、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いただ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。

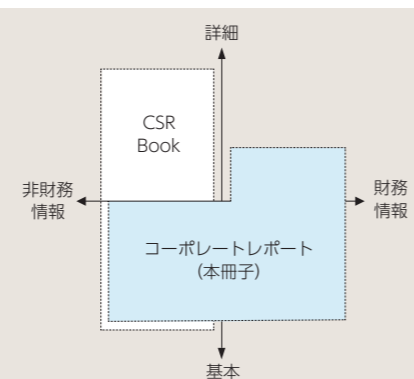
編集方針

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 2018 (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。

<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シーであり、シェルの商標をライセンスのもとで使用しています。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。本レポートに掲載の環境データ(気候変動、エネルギー消費量など)、社会データ(雇用、採用など)につきましては、「CSR Book」において、デロイト トーマツ サステナビリティ(株)による第三者保証を受けています。詳細は「CSR Book」をご覧ください。

■原油価格

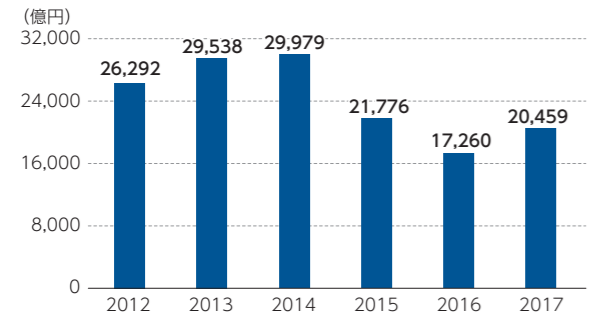


■為替

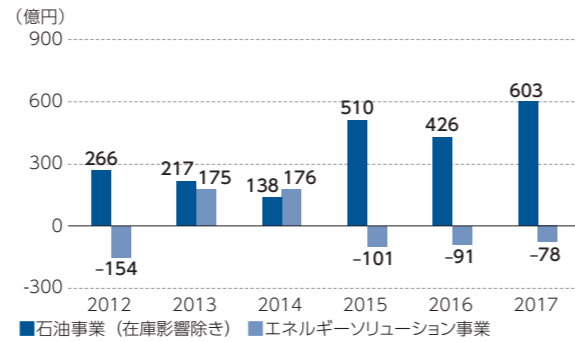


ドバイ原油価格は、2016年12月にOPECと非OPEC産油国との間の15年ぶりの協調減産合意を受け、年初から1バレル50ドル台前半で推移しましたが、その後、米国におけるシェールオイルの増産やOPECの協調減産延長決定などを受け上昇下落を繰り返しながら、年末に向けて1バレル60ドルを上回る水準で推移しました。為替相場は、北朝鮮を巡る地政学的リスクの高まりや米国やEUによる金融緩和政策の縮小観測などを受け、1ドル109円台から114円台を中心とした水準で推移したのち、1ドル112円台での越年となりました。

■売上高

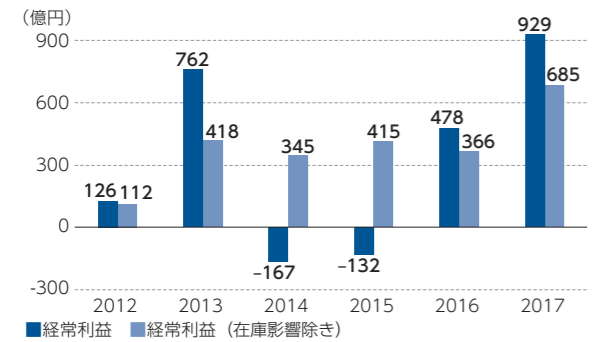


■事業別営業利益(損失)

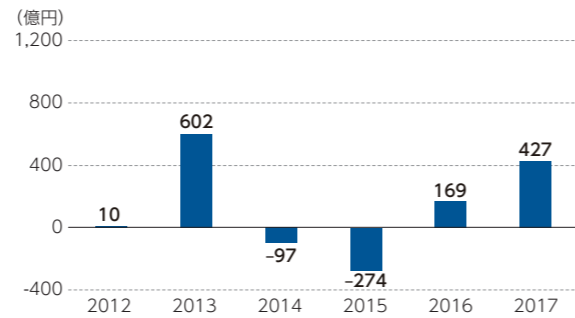


売上高の9割以上を占める石油事業において、原油価格の上昇に伴う石油製品の販売価格の上昇により増収となり、全社の売上高も増収となりました。一方で、エネルギーソリューション事業は主に太陽電池事業においてパネルの海外販売を大幅に抑制した結果、減収となりました。事業別営業利益では、石油事業は、石油精製のマージンの改善を主因として増益、エネルギーソリューション事業は、太陽電池事業において国内外のパネル販売価格の下落などにより営業損失となりましたが、赤字幅は前期から縮小しました。

■経常利益(損失)

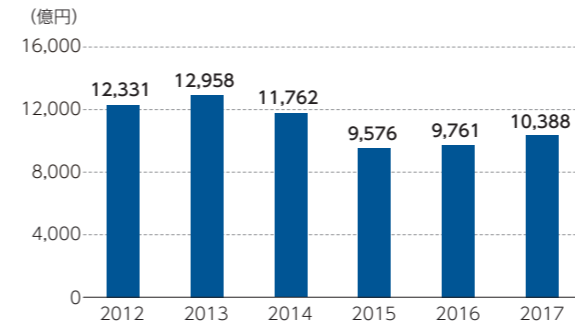


■親会社株主に帰属する当期純利益(損失)

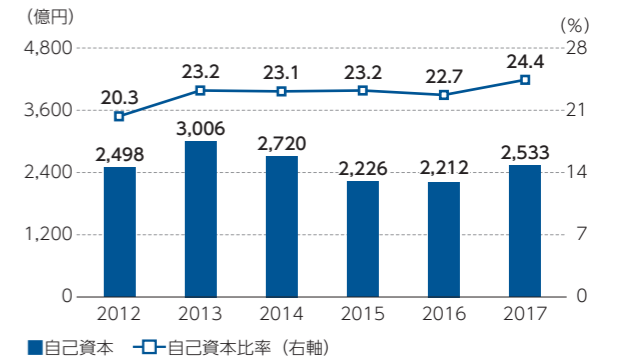


2017年度は原油価格の上昇によりたな卸資産評価益が拡大したこと、エネルギー供給構造高度化2次告示に対する業界全体での取り組みなどにより供給能力の適正化が進み、石油精製マージンが改善したことを主因として、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益ともに前期から黒字幅が拡大しました。なお、在庫影響を除く経常利益も大幅に改善しています。

■総資産

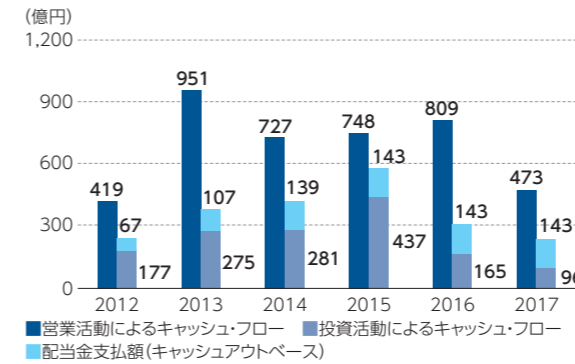


■自己資本/自己資本比率

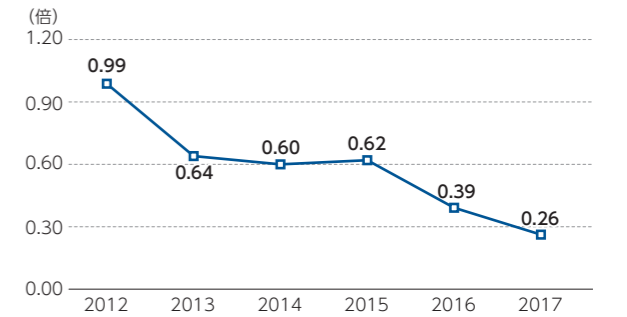


2017年度末の総資産は、年末にかけて原油価格の上昇を主因として製品価格が上昇したことから売掛金等が増加し、前期末比で増加となりました。また、自己資本は、純利益等の増加要因が配当金の支払等の減少要因を上回ったため、前期末比で増加となりました。これらの結果、2017年度末の自己資本比率は24.4%と前期末比で1.7ポイントの上昇となりました。

■キャッシュ・フロー / 配当金支払額



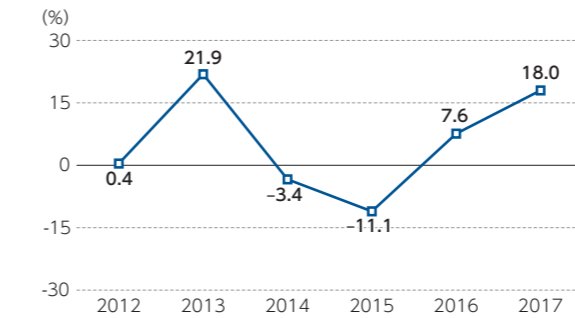
■ネットD/Eレシオ*



2017年度の営業キャッシュ・フローは、473億円の純収入となりました。在庫影響を除いた利益は高い水準を確保したものの、原油価格上昇に伴う売上債権や棚卸資産の増加が資金需要を押し上げたことなどから前期比で減少しました。一方、投資キャッシュ・フローについては、大きな投資案件が限られたため、96億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ネットD/Eレシオ*については、前期末の0.39倍から0.26倍へと改善しました。

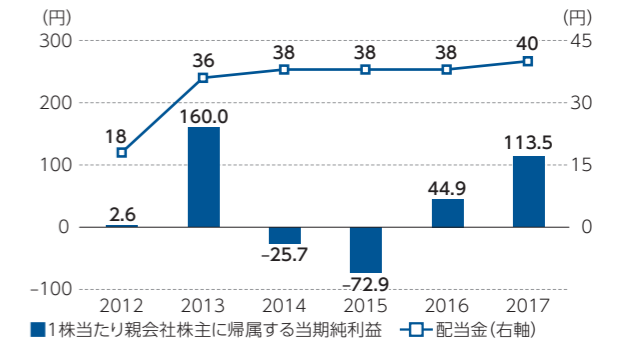
*ネットD/Eレシオ = 純有利子負債 / 自己資本

■ROE



石油事業において、原油価格の上昇によりたな卸資産評価益が拡大したことに加え、石油精製マージンが改善したことにより2017年度のROEは18.0%となりました。

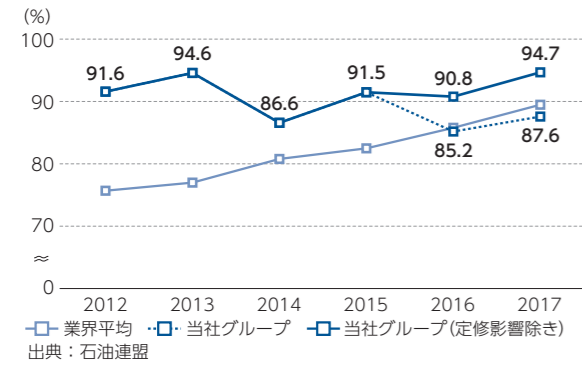
■1株当たり親会社株主に帰属する当期純利益(損失) / 配当金



「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、2017年度の配当は前期から2円増額し1株当たり40円としました。

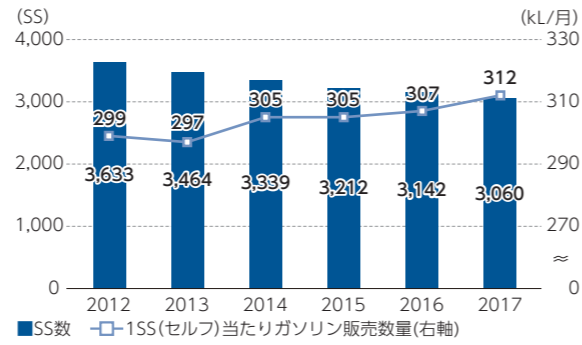
非財務情報ハイライト

国内製油所の稼働率



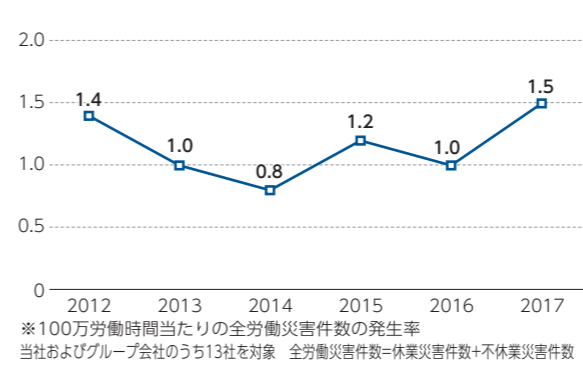
2017年度はグループ最大の規模を有する四日市製油所で4年ぶりに大規模な定期修理を実施した影響から、稼働率は業界平均を下回ったものの、そのインパクトを除けば一貫してグループ製油所全体の稼働率を高いレベルで維持しています。

SS数および1SS(セルフ)当たりガソリン販売数量



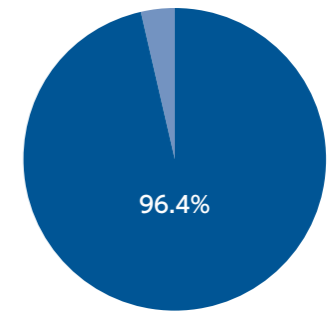
1994年に6万カ所を超えていた国内のSS数は、少子高齢化や省燃費車の普及などの影響により減少が続いています。当社系列のSS数も減少していますが、お客様のニーズに合わせたセルフSSの新規出店などにより、1SS当たり販売数量は拡大、効率性が向上しています。

労働災害発生率



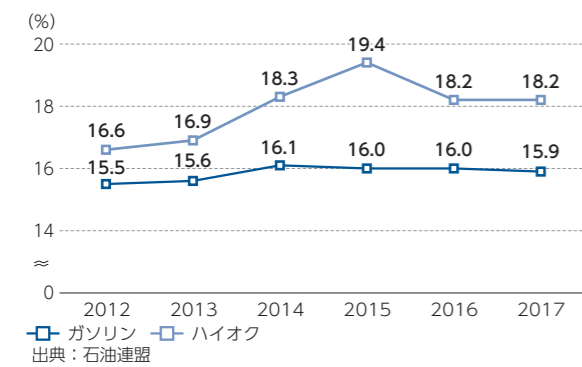
労働災害ゼロである「ゴールゼロ」達成を目標に、日々の安全活動を行っています。その一環として、シニア労働者向けのガイドラインの作成等、シニア労働者を含めたグループ全体の労働災害を低減させるべく取り組んでいます。

2017年度の育児休職からの復職率



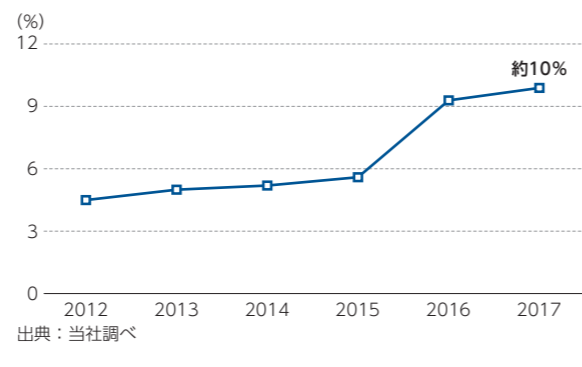
全社員が十分に能力を発揮できる職場環境を実現するため、育児と介護について法定以上の制度を整備するだけでなく、制度を利用しやすい職場風土の醸成に取り組んでいます。育児休職者を対象とした施策検討も進めており、高い育児休職からの復職率を維持しています。

ガソリンおよびハイオクガソリンマーケットシェア



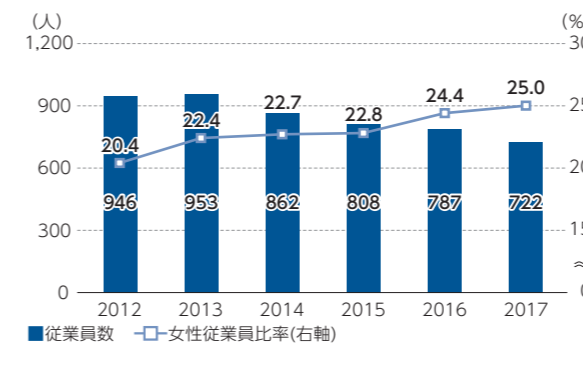
当社は過去より先進的なソリューションの開発や品質・サービスの向上による差別化戦略を推進してきました。2014年に発売を開始した高性能プレミアムガソリン「Shell V-Power」はお客様から高い評価を得ており、高いマーケットシェアを維持しています。

太陽電池パネル国内住宅向けマーケットシェア



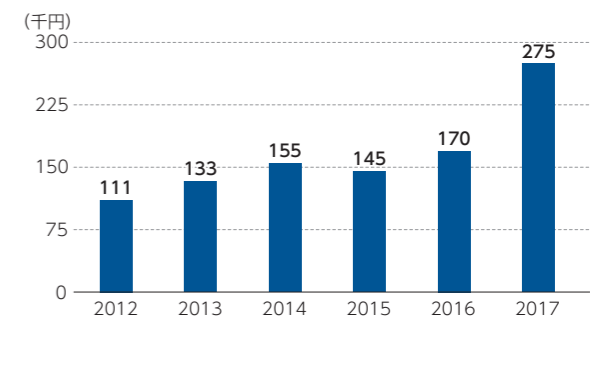
2016年末以降推進している新事業戦略に基づき、住宅向け販売を強化しています。日本の戸建て住宅屋根にフィットし搭載量の増加が可能となる「SmaCIS」や高出力かつ軽量の「SFKシリーズ」などの戦略商品の投入により、国内住宅向けマーケットシェアは拡大しています。

従業員数および女性従業員比率



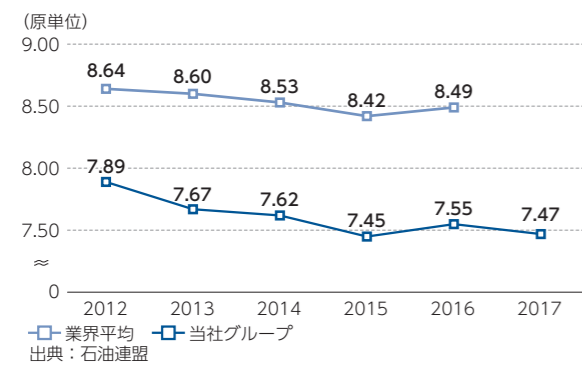
D&Iや仕事と家庭の両立支援に継続的に取り組み、女性が働きやすく、活躍しやすい環境づくりを進めています。2016年3月からは、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)に基づき、一般事業主行動計画を策定し、取り組んでいます。

従業員一人当たりの研修投資額



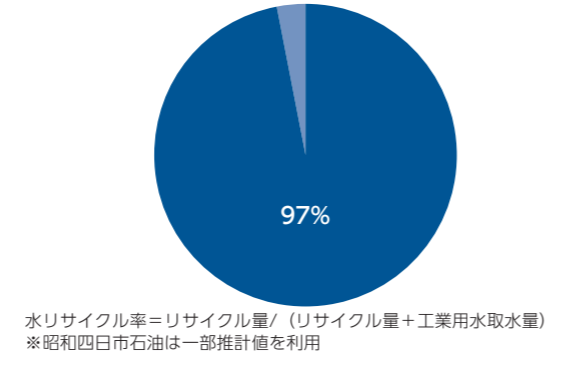
人材ビジョン(求める人材像)に基づき、教育体系の再整備および評価制度の見直しを行い、人材の競争力強化に取り組んでいます。D&Iに関する研修・講演会やグローバル人材教育のためのフィリピン短期留学などの充実により、研修投資額は増額しています。

グループ製油所のエネルギー消費原単位



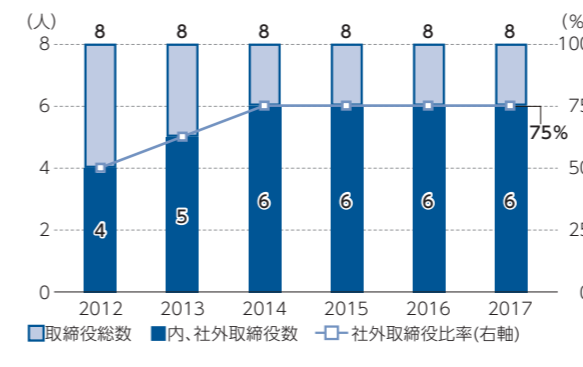
省エネ法[®]に基づき、年平均1%以上の中長期的なエネルギー消費原単位の削減に取り組んでいます。2017年のグループ製油所のエネルギー消費原単位は7.47(原油換算kL/換算通油量千L)となり、概ね年平均1%程度の消費原単位削減を達成しています。 ※エネルギーの使用の合理化等に関する法律

2017年度のグループ製油所における水リサイクル率



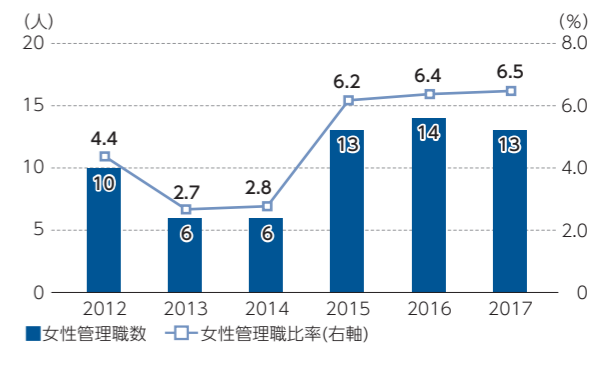
日本国内では海外と比較すると河川からの水の供給は安定しており、グループ製油所においてHSSE-MSによる漏水のリスク評価を行うとともに、工業用水の再利用に努めています。工業用水使用量に関しては常にモニタリングを行い、2017年度の水リサイクル率は97%でした。

取締役会の構成および社外取締役比率



当社は従来から、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。2018年3月以降の取締役会は、取締役8名中6名が社外取締役で構成されています。

女性管理職数および比率



女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画において、「女性管理職の人数を2015年度比2倍以上(26人以上)とする」ことを目標として掲げ、取り組みを進めています。取り組みの実施状況等が優良であると認定され、「えるぼし」最高評価を取得しています。

～社会の変化やお客様ニーズに合わせたエネルギーを安定的に供給するため、挑戦を続けてきた歴史～

中期事業戦略

国内事業基盤の更なる強化と事業地域・モデルの拡大を目指し、2030年の事業環境からバックキャストして戦略を策定

- 出光興産(株)と協働事業の強化・推進に係る趣意書締結(2017年)
- 出光興産(株)と経営統合に関する合意書締結(2018年)

● CIS系薄膜太陽電池セルで世界最高変換効率22.9%を達成(2017年)

2013～

中期経営
アクションプラン

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

- 出光興産(株)と経営統合に関する基本合意書締結(2015年)

- 東燃ゼネラル石油(株)*と石油製品供給における協業を開始(2013年)
- 新ハイオクガソリン「Shell V-Power」の発売(2014年)
- 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(2015年)

- 京浜バイオマス発電所が商業運転開始(2015年)
- 扇島パワーステーション3号機が商業運転開始(2016年)
- ドライバーズプランを導入 低圧電力の小売事業開始(2016年)

※現・JXTGエネルギー(株)

ガソリンが
10円/L
安くなる
電気

ドライバーズプラン
(2016年)

be
Brighter Energy Alliance
プライマーエナジー
アライアンス(2017年)



京浜バイオマス発電所
(2015年)

2010～

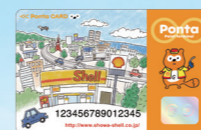
中期経営ビジョン
「変化に克ち
未来を拓く」

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

- 共通ポイントプログラム「Ponta」を導入(2010年)
- 東亜石油(株)京浜製油所扇島工場を閉鎖(2011年)
- サービスステーションにおける新決済サービス「Shell Easy Pay」を導入(2012年)

- CIS薄膜太陽電池 国富工場が稼働開始(2011年)

- 扇島パワーステーション1号機、2号機が商業運転開始(2010年)



共通ポイントプログラム「Ponta」(2010年)



CIS薄膜太陽電池 国富工場
(2011年)



新ハイオクガソリン「Shell V-Power」
(2014年)

2005～

「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

- 富士石油(株)との石油製品取引契約を開始(2005年)
- 住友商事(株)とLPG事業を統合、(株)エネサンスホールディングスを設立(2008年)

- 太陽電池事業の事業化を決定(2005年)

- ジェネックス水江発電所*の運転および発電事業開始(2003年)

※現・東亜石油水江発電所



新ハイオクガソリン「シェルピュール」
(2002年)

1996～

「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

- 四日市製油所で「重油分解センター」が稼働開始(1996年)
- 新潟製油所を閉鎖(1999年)
- 川崎地区のグループ製油所を統合(2000年)
- 新ハイオクガソリン「シェルピュール」発売(2002年)

- CIS薄膜太陽電池の研究開発開始(1993年)

1900～

創業～
昭和シェル石油発足

- サミュエル商会がライジングサン石油(株)を設立(1900年)
- 早山・新津・旭の3社が合併し、昭和石油(株)を設立(1942年)
- ライジングサン石油(株)からシェル石油(株)と改称(1948年)
- 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(1985年)

- POSによる先進的な販売管理システムの開始(1973年)
- 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)

- 太陽電池の研究開発を開始(1978年)

1970年代

- 第1次、第2次オイルショック
- 国のエネルギー安全保障強化のため、石油備蓄法が施行
- サンシャイン計画により、再生可能エネルギーへの注目度が上昇

1980年代

- 1986年にガソリン・灯油・軽油の輸入を促進する特石法*が施行されるが、輸入事業者は実質的に石油元売り会社に限定

※特定石油製品輸入暫定措置法

1990年代

- 1996年に特石法が廃止され、石油製品の輸入要件が大きく緩和
- 1998年にセルフ型のサービスステーションが解禁

2000年代

- 国内石油製品需要のピーク
- 電力小売市場が一部自由化

2010年

- エネルギー供給構造高度化のもと、石油会社の精製設備高度化が義務化

2012年

- 国内で再生可能エネルギーの固定価格買取制度開始

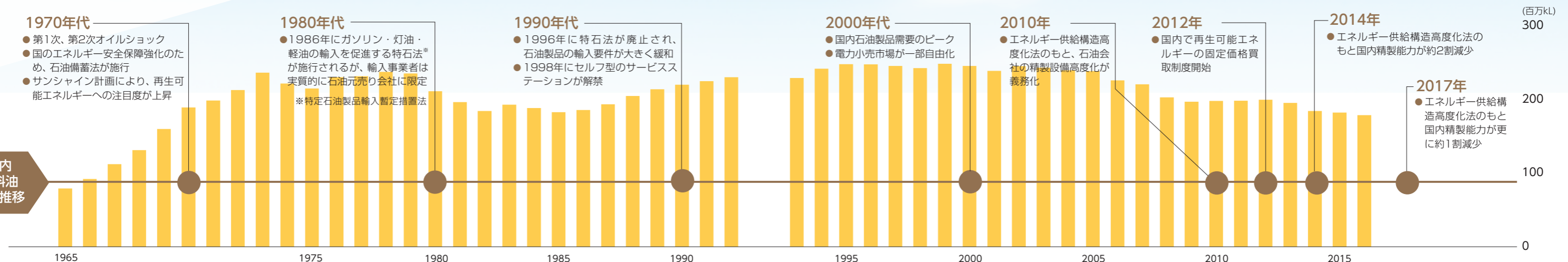
2014年

- エネルギー供給構造高度化のもと国内精製能力が約2割減少

2017年

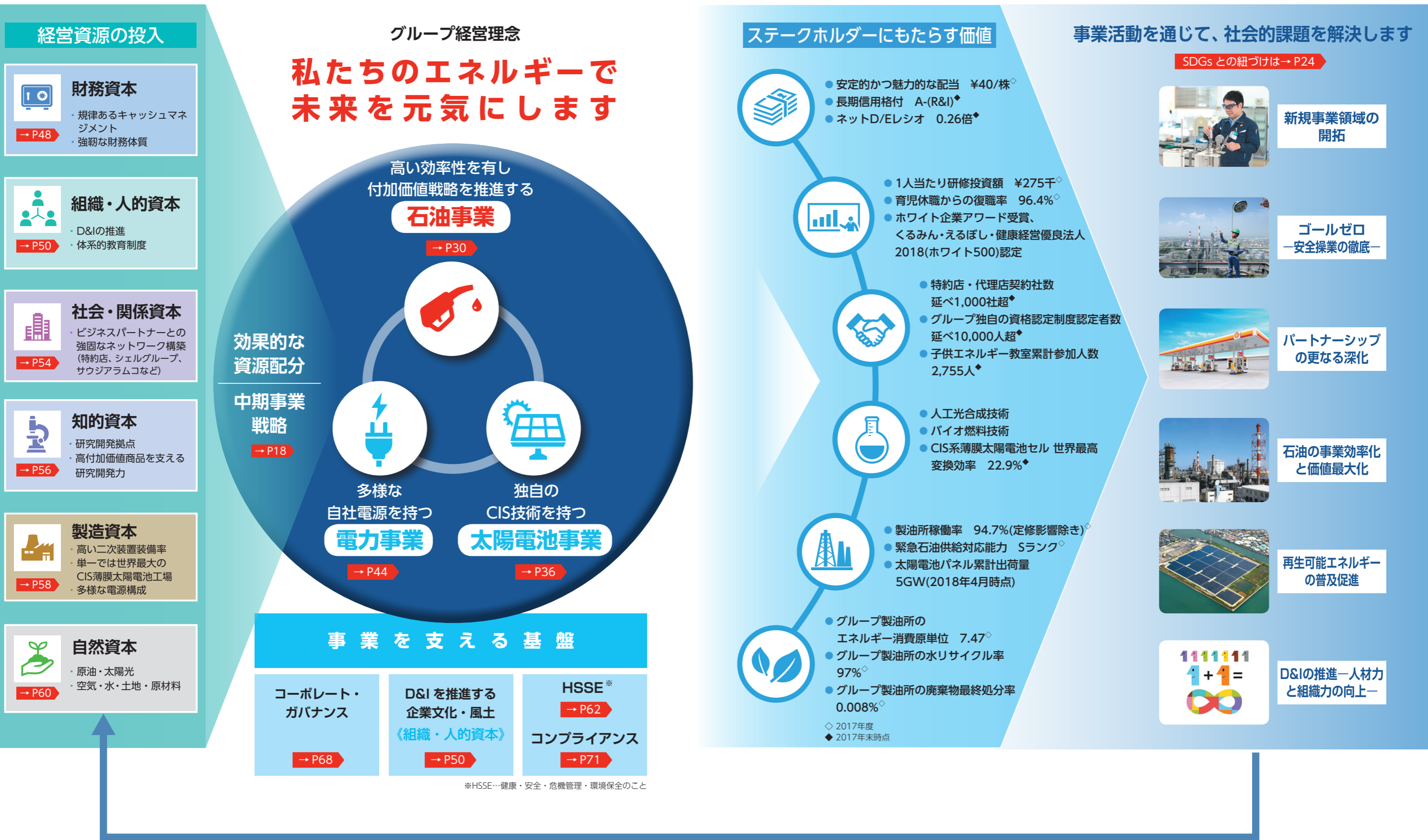
- エネルギー供給構造高度化のもと国内精製能力が更に約1割減少

国内
燃料油
需要推移



価値創造プロセス

昭和シェル石油グループは、社会で必要とされるエネルギーが時代とともに変化中、エネルギーの安定供給に一貫して取り組んできました。これからもお客様が求めるエネルギーを供給し続けることを通じて、持続的社会的発展に貢献していきます。



次の100年も輝き続ける リーディングカンパニーへ



代表取締役
社長執行役員 CEO

北岡 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、2018年3月より現職。

1 出光興産株式会社との「経営統合に関する合意書の締結」について

当社と出光興産株式会社は、2015年7月「経営統合に向けた協議の本格化」を発表して以来、統合準備作業を進めてまいりました。また、経営統合を実現するまでの期間を最大限有効に活用し、シナジー効果の先取りを図るべく、2017年5月には、経営統合に先立ちアライアンス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て、「協働事業の強化・推進に関する趣意書」を締結し、「Brighter Energy Alliance(ブライターエナジーアライアンス)」のアライアンス名の下、経営統合に向けた各種プロセスを加速させるとともに、広範囲にわたって協業を深化させながら両社グループの更なる競争力の向上に努めてきました。そして、2018年7月

10日に公表の通り、両社は「経営統合に関する合意書」を締結し、今後株式交換契約の締結等の手続きを経て、2019年4月1日の経営統合を予定しています。

この経営統合により、短期的には、これまで競争法の観点から制限されてきた販売部門の戦略や方針についても、より深い協議が可能となり、より強力にシナジーを発現することが可能となります。

中長期的には、国内石油需要の構造的な減少、アジアで増加する石油・石油化学製品需要の取り込み、技術革新にとまらぬ予測不能な事業環境変化、低炭素社会の実現など、中長期的な課題へのベストな対処を両社一体で行えるようになります。このような短期および中長期的な取り組みは、当社の経営理念「私たちのエネルギーで未来を元気にします」を具現化するものだと考えています。

今後、国内においては「出光昭和シェル」をトレードネームとしてビジネスを展開し、ブランドについては両社の既存ブランドを当面は併用していく予定です。

また、統合後の経営体制として、取締役は当社が3名、出光興産が3名、出光興産の大株主が2名の候補者をそれぞれ指名し、代表取締役については、当社及び出光興産の両社から2名ずつ候補者を指名する予定です。共通事業である石油と管理部門の執行役員、部長、支店長についても両社同数ずつ選出します。新しい組織体制・人事に関する方針は、両社の一体感を醸成し、シナジー最大化の実現を主眼におき、現在の所属に拘らず、社員や特約店・販売店・協力会社の皆様を含めた両社グループが有する能力を最大限に発揮できる体制を構築していきます。

日本のエネルギー会社としてエネルギーの安定供給という社会的使命を果たすため、両社グループそれぞれの強みを持ち寄り、また、多彩な経営資源を結集することで、屈指の競争力を有した、次の100年も輝き続けるリーディングカンパニーになるものと確信しています。

2 昭和シェル石油グループが目指してきたもの、次の100年に向かって目指すもの

当社グループは、経営理念「私たちのエネルギーで未来を元気にします」の具現化こそ、我々が目指すべき姿、ビジョンであるとの認識のもと、これまで事業活動を行ってきました。グループ経営理念は、「私たち“の”エネルギーで未来を元気にします」であり、この“の”に懸けた思いが、昭和シェル石油らしさです。社会に供給す

るエネルギーで未来を元気にすることは当然です。しかしそれだけでなく、私たち自身が持っている組織の力、あるいは一人ひとりのエネルギーで未来を元気にしたい、という思いを込めて「私たち“の”」としています。素晴らしい製品・サービスを生み出すこともさることながら、それを創りあげる力やお客様に提供する力などを通じて、未来を元気にしたいという姿勢もまた、当社らしさです。すなわち、様々な環境変化が起ころうとも、生活にとって大切なエネルギープロバイダーであり続けることこそ、当社の経営理念であり、ビジョンです。

そのビジョンをどのように実現していくかを示すものが、経営理念の下にある5つの企業活動規範です。ビジョンの実現に必要なのは、私たち昭和シェル石油グループに集う一人ひとりが、5つの企業活動規範「社会的使命」「顧客志向」「先進性」「活力」「持続的成長」を常に考え、行動に移していくことに尽きます。まず、「社会的使命」ですが、私たちにとっての社会的使命とは、間違いなく社会が求めるエネルギーの安定供給です。一概に「社会が求める」といっても、形態、手頃さ、値段など様々な側面がありますが、まずはお客様が求めているものを提供することが社会的使命を果たす上で非常に重要です。社会は何を求めているのか、お客様は何を求めているのか、「顧客志向」で考え続けなければなりません。その上で必要となるものが「先進性」です。使い古された商品やサービスしか提供できないようでは、お客様にご満足いただくことはできません。昨今では、単にエネルギーを供給するだけでは不十分で、「そのエネルギーは環境に十分配慮したものか」という観点が、社会的使命に加わってきています。そのような要請に応えていくためには、「先進性」を活かして、新たな商品を生み出す力、お客様に提供する力が必要です。

この「社会的使命」「顧客志向」「先進性」といった要素を支えるものが、私たち一人ひとりが持っている「活力」、そして当社グループが持っている「活力」であり、これこそが「私たち“の”エネルギーで未来を元気にします」の、“の”が示すものです。そして最後に、社会を構成する一員として、これらの要素を正しい方向へ導くために、「持続的成長」の観点が重要であると思います。

経営理念、そして5つの企業活動規範の根底にある考え方は、経営統合後においても次の100年に向けて引き継がれていくものであると考えています。

一統合新事に繋がる昭和シェル石油グループの強み

当社グループの強みは、「先進性」だと考えています。将来からバックキャストして今何をすべきかを考える経営は、過去からの当社の特徴です。

例えば、当社の石油精製事業における競争力の高さの要因には、我々の諸先輩方が将来を見据えて踏み切った過去の設備投資があります。LNGなどへの燃料転換や工場の海外移転により、この20年で国内の重油需要は大きく減少しました。この需要の変化を見越して、業界に先駆けてガソリン・灯油・軽油を可能な限り多く生産できる装置への投資を決断したことが現在の競争力を支えているのです。

また、お客様と向き合う重要な役割を担っていただいている特約店のみなさまについて、人材育成のプログラムとして昭和シェルロイヤルマネジャー制度・潤滑土制度を30年以上前から実施しているのも、当社グループの大きな特徴です。特約店の方々と一緒に、将来の特約店経営者や幹部となり得る人材を育成する制度を設けたのは当社が最初ではないかと思えます。そのほか、キャッシュバックシステムを採用したクレジットカード戦略の展開や、日本におけるハイオクガソリン市場の創出など、業界に先駆けた取り組みは当社の歴史の中で珍しくありません。

このように、当社は強みである「先進性」を活かすことで、お客様にご満足いただくとともに、安定したエネルギー供給を実現してきました。常に先を見据えながら今やるべきことを決め、実行に移してきた歴史、企業文化そのものが当社グループの大きな強みであると感じています。

3 経営課題を踏まえ、また経営統合を見据えて策定した中期事業戦略

当社の主要事業である石油事業において、エネルギーの安定供給という社会的使命を果たすには、まず健全な財務体質が必要不可欠です。外部環境として、日本の石油需要は減少が続き、今後も増加に転じることは考えにくいでしょう。その中で、従来そのままでは健全な財務体質を維持し続けていくことはますます難しくなります。出光興産との経営統合を決断した背景にも、統合による

強靱な事業基盤と財務体質の確立、そして事業領域の拡大こそが、長期的に見て必ずや、私たちの経営理念の具現化に繋がるとの経営判断があります。

2017年に策定した中期事業戦略は、当社の競争力をいかに高めるかという観点とともに、経営統合が実現した際には、出光興産の第5次連結中期経営計画と統合することを念頭に策定しています。例えば、再生可能エネルギー分野では、出光興産は地熱・風力発電事業を有し、当社には太陽電池事業があります。個社で事業領域を広げるにしても、お互いに相手が所有している独自事業は新たに始めないなど、その整合性を踏まえ、事業展開を行っています。

また、中期事業戦略は、2030年を一つのターゲットとして将来の環境想定を行い、その環境想定からバックキャストして「これからの5年間で我々は何をすべきか」という観点で策定しています。

環境想定の中で特筆すべき1点目は、「事業・社会環境の構造的変化」です。前述の通り、日本においては、人口減少とともに石油需要も減少が続きます。一方、アジア圏内においては、人口増加とともにエネルギー需要は更に伸びていきます。石油事業、エネルギーソリューション事業ともに、この構造変化にどのように対応していくかは、最も重要な課題です。

2点目が、「技術革新がもたらす非連続な変化」です。これまでも技術革新による変化は当然ながら起こり続けてきました。例えば、自動車が世に生み出された当初、そのエネルギー源は木炭でしたが、それがガソリンに変わったことで、自動車は世界中で一気に広がりました。タイヤはもともと鉄製でしたが、ゴムになりチューブになりました。これは連続的な変化で、一歩ずつ階段を上がってきた例といえます。ところが、ここに来てICTやAI技術の進歩によって、車の運転主体が人から車に変わろうとしています。これは非連続な変化です。この変化を見据えて、私たちは何をすべきか。例えば、お客様にサービスステーションへご来店いただくために、私たちはこれまでお客様、すなわちドライバーに対して様々なアプローチを行ってきました。しかしながら、遠くない未来には、車がサービスステーションを選ぶ時代になる可能性があります。そうなれば、私たちは車に対してアプローチしていく手段を持たなければなりません。

3点目が、「環境対策への社会的要請の高まり」です。

当社は、様々な環境規制や法律を遵守していますが、今後ますます求められるのは、「地球・社会の持続的成長のために、環境という切り口でどれだけ貢献できるか」という観点です。逆に言うと、この観点で評価されない企業は投資価値がないと判断されます。いくら性能面で良い製品を作ったとしても、環境面で評価されなければ、投資家をはじめとするステークホルダーは見向きもしてくれなくなるでしょう。

これら3点の環境想定からバックキャストして導き出した基本方針に基づき、各事業戦略を策定しました。柱となる基本方針は、「国内基盤事業競争力強化」、「新たなビジネスモデルの開発・推進」、「アジア太平洋・中東を中心とした事業地域の拡大」の3つです。

まず、石油事業ですが、出光興産との協業の更なる推進、アジアを中心として更なる需要拡大が見込まれる化成製品ビジネスの強化、次世代サービスステーションの開発、製品およびサービスの更なる付加価値向上、持続可能な社会の実現に向けた研究開発、戦略パートナーとの協業による海外市場への参入などにより、競争力および収益力の更なる強化を目指します。

次に、エネルギーソリューション事業ですが、太陽電池事業においては、コスト競争力の更なる改善および国内住宅向け販売への注力による早期黒字化の実現、次世代戦略商品の投入による新たな市場開拓に取り組めます。また、電力事業においては、電源の多様化と拡充、国内電力小売事業の顧客基盤の更なる拡大などを進めていきます。

なお、経営統合実行後の中期経営計画(2019年～2021年度)については、株式交換契約の承認に係る両社の臨時株主総会までに策定、公表する予定です。

4 ESGに関する取り組みの強化

社会を構成する一員として、企業がESGを重視した事業活動を行うことは、もはやビジネスを行う上での前提条件であり、当社の企業活動規範の一つである「持続的成長」は、企業および社会双方にとって必要不可欠です。

私たちは、この「持続的成長」とは「すべてのステークホルダーに対して、誠実な経営をすること」で達成されると考えています。この点を今まで以上に強く意識して事業活動を行うため、2018年度より本格的にSDGsを



活用しています。2017年末には部門横断チームを立ち上げ、持続可能な社会の実現に向けて当社が取り組むべき重点領域を特定しました。今後は、このSDGsの達成に繋がる取り組みを継続的なものとし、当社が提供する商品やサービス、ソリューションを通じて更なる企業価値の向上を目指すとともに、すべてのステークホルダーの課題解決に資するよう取り組みます。ただし、SDGsに取り組むことそれ自体が目的ではなく、私たちの経営理念の具現化のためにSDGsを活用する、という点がポイントであり、この点は私たち一人ひとりがよく認識しなければなりません。例えば、日本全国の工場の中で、「安全第一」と貼り出していない工場はゼロと言っても過言ではないでしょう。しかし、「安全第一」と貼るだけでは事故発生率は下がりにくいです。「安全第一」に対して、自分たちがどのように具体的なアクションをとるか、いかに魂を入れるかが、実際の事故発生率を大きく左右するのです。一つひとつのゴールに対して当社グループとして、どのようなアクションをとっていけるか、どのように魂を入れられるかが最も重要と考えています。

また、当社は化石燃料を扱う企業であり、とりわけ環境に対する取り組みは社会からの要請と期待も大きいと認識しています。その要請と期待は大きく2点あります。

1点目は「当社がエネルギーを供給する“過程”で、環境に配慮しているか」という点です。例えば、製油所において「原油を精製する過程で水をどれだけ循環利用しているか」や「大気汚染防止の取り組みとして、CO₂などの排出量削減は進んでいるか」といったものです。このような点は、企業として取り組むことは当然であり、重要なのは、改善に向けた継続的な取り組みです。

2点目は、「提供する“製品・サービス”が環境に配慮したものか」という点です。石油事業でいえば、当社のハイオクガソリンであるShell V-Powerは、車の燃費改善が期待できる製品です。燃費の改善はエネルギーの有効利用やCO₂など温室効果ガスの排出量削減に寄与するものでもあり、環境面では大きなプラスです。潤滑油についても、いかにエンジンに負荷をかけない潤滑油を作るかが重要なポイントです。太陽電池事業では、CIS薄膜太陽電池パネルの単一工場としては世界最大級の生産能力を誇る製造拠点を有しています。CO₂の削減効果が大きく期待できる太陽電池事業を通じた低炭素社会への貢献は当社の大きな強みであり、このようなビジネスポートフォリオを持つことは当社の大きな特徴といえます。電力事業においても、太陽光、バイオマス、LNG火力など、多様な電源で構成された発電所を有し、エネルギーの安定供給と環境負荷低減の両立に向けた取り組みを行ってきました。しかしながら、気候変動をはじめとする環境問題への対応は待たない状況にあります。更なる事業活動を通じた持続的成長への取り組みを強化・推進してまいります。

ダイバーシティとインクルーシブネス(D&I)への取り組み

私たちは、ダイバーシティはもちろん、インクルーシブネスの向上こそが当社グループ独自の新たなソリュー

ションを生み出す源泉であると信じています。目に見える属性だけではなく、価値観や経験、それぞれの強みといった目に見えない属性についての多様性も重視したD&Iの浸透・実践を、全社員を巻き込んで推進しています。

実際に、当社は従来からD&Iを重要な経営戦略と位置付け、国籍、性別、障がいの有無によらない採用を行ってきました。また、様々な制度や取り組みの中で、多様な価値観を尊重し合うことを推奨し、企業の成長と個人の自己実現の両立を目指してきました。2017年は、女性社員の活躍推進を目的に2015年に立ち上げた「昭和シェルWomen'sネットワーク」の取り組みを進化させ、対象を男性社員にも広げた「D&I風土醸成チーム」、ベテラン社員で構成する「匠ネットワーク」を新たに立ち上げました。これにより、ベテラン社員が有する知識やスキルの伝承、より活躍できる風土づくりが促進されています。更に、活動範囲を社外にも広げ、国内外の他企業との社員交流会などを通じたネットワーキング活動も積極的に進めています。

当社が事業活動を継続していく上では、製品としてのエネルギー供給のみならず、私たち自身のエネルギーが非常に重要です。今後も社員一人ひとりが個性や能力を発揮し活躍できる組織風土を更に進化させるべく、D&Iの取り組みを加速していきます。



経営統合に関する合意書の概要(抜粋)

(1) 経営統合の方式及びスケジュール

- ① 経営統合の方式…………… 出光興産の株式を昭和シェル石油の株主に交付し、出光興産が昭和シェル石油の発行済株式の全部を取得する株式交換
- ② スケジュール(予定)…………… 株式交換契約締結(株式交換比率の合意) / 2018年10月
昭和シェル石油及び出光興産の臨時株主総会 / 2018年12月
上場廃止日(昭和シェル石油) / 2019年3月29日
本株式交換の効力発生 / 2019年4月1日

(2) 経営統合後の経営体制等

- ① 経営統合実行当初の取締役及び代表取締役…………… ● 経営統合の実行当初の出光興産の取締役については、昭和シェル石油が3名、出光興産が3名、出光興産の大株主が2名の取締役候補者をそれぞれ指名する予定。また、独立社外取締役として就任する予定の取締役候補者は、上記の取締役候補者に含まれない
● 経営統合の実行当初の出光興産の代表取締役については、昭和シェル石油及び出光興産両社から2名ずつ候補者を指名する
- ② トレードネーム…………… ● 「出光昭和シェル」を本経営統合の実行後のトレードネームとする予定
- ③ 既存ブランドの取扱い…………… ● 本経営統合の実行後一定期間は、両社の既存のブランドを併用
- ④ コーポレート・ガバナンス…………… ● 経営統合の実行後の出光興産のコーポレート・ガバナンス体制については、独立した社外取締役を4名以上選任することをはじめ、コーポレートガバナンス・コードにおいて提示されている考え方を積極的に採用し、取締役会のモニタリング機能を高めることで透明性のある経営を確保しつつ、執行部への大胆な権限移譲により迅速で果敢な企業経営を実施することを基本方針とする
- ⑤ 組織体制・人事に関する方針等…………… ● 本経営統合の実行当初の出光興産のコーポレート部門及び石油事業の複数部門を担当する執行役員(但し、製油所長及び事業所長を除く)、部長及び支店長は、両社から同数ずつ選任し、それ以外の部門については、事業の継続性を考慮し原則として現行体制を維持する

(3) 経営統合実行後の株主還元方針

- 本株式交換契約の承認に係る両社の臨時株主総会までに、株式交換により期待される効果を勘案した本経営統合実行後の2019年～2021年度を対象とする中期経営計画を策定・公表する予定
- 計画対象事業年度の最終利益の目標金額は、累積合計で5,000億円以上とすることを想定
- 経営統合の実行後に計画対象事業年度に係る最終利益について50%又はそれを上回る一定割合による株主還元を行う予定(各事業年度毎に株主還元額の10%以上を自己株式取得に当てる予定)

(4) 統合合意書締結に際しての昭和シェル石油の特別委員会での審議等

- 昭和シェル石油においては、出光興産が本経営統合について利害関係を有することから、本統合合意書の締結に関し、意思決定プロセスの透明性や公平性を確保するため、特別委員会の審議等を経るとともに、昭和シェル石油の全取締役(利害関係を有するおそれのある関大輔氏及び齊藤勝美氏を除く)並びに全監査役の同意を得ている。なお、現在の特別委員会の委員は、昭和シェル石油の独立役員である大塚紀男氏、安田結子氏、宮崎緑氏及び山岸憲司氏の4名

※詳細については、7/10のプレスリリース内容「経営統合に関する合意書締結のお知らせ」をご確認ください

(URL: http://www.showa-shell.co.jp/press_release/pr2018/0710.pdf)



2017年12月に開催したアライアンス中間報告会の様子

出光興産株式会社との 協働事業について

ブライターエネルギーアライアンス



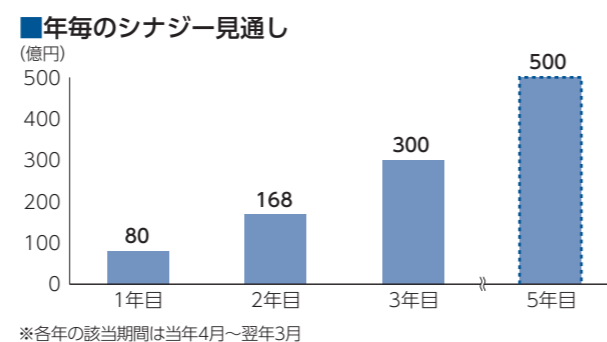
アライアンス開始以降の成果

ブライターエネルギーアライアンスを締結した2017年5月9日以降、両社の企業価値をさらに向上すべく、主に重複する各事業分野(原油船舶、精製、需給、物流、販売、コーポレート部門)においてシナジー効果実現に向けた方策の検討を精力的に行いました。

具体的なシナジーが実現されている主な領域としては、半製品やボトム留分の有効活用・交錯転送の解消を可能にする7製油所統合最適生産計画システムの一部運用開始、原油タンカーの共同配船、資材の共同調達、燃料油出荷基地の相互利用等が挙げられます。

シナジー効果の見通し

経営統合効果として掲げた500億円/5年の実現前倒しと、追加効果の更なる積み上げを図るべく、検討のスピードアップを最優先課題に掲げて取り組みました。その結果、250億/3年のシナジー効果が計画よりも早期に実現できる見込みであり、300億円/3年のレベルが視野に入ってきました。



アライアンスの具体的な取り組み内容

1 執務室の一体化

シナジーの積み上げとスムーズな経営統合を目指し、2018年3月より両社の原油・需給部門、調達部門、環境安全部門の執務室を統合しました。この統合により、同じ執務室で両社合計約250名の社員が共に働き、日常的にシナジーを考える環境となっています。

2 石油製品のトレーディング協業契約の締結

7製油所の競争力を更に高めるため、国内需給に留まらず、製品輸出入まで含めた協働体制を構築し、アジア地域の石油製品市場において両社製油所の利点を活かしたトレーディング業務の協働を開始しました。

3 成長戦略の検討および規制への対応

両社の強みを活かし、シナジー効果をさらに拡大すべく下記の取り組みを進めています。

- エネルギー供給構造高度化法3次告示対応
- 2020年のIMO対応(投入原油の選択、製造設備対応、製品国内外販売等)
- 次世代モビリティに関する事業化検討
- バイオマス発電燃料の共同製造、共同調達
- アジア市場での石油化学、石油下流事業の共同展開
- 再生可能エネルギーや火力ベースの電力事業の海外共同展開

4 組織の融和・人的融和の推進

文化や仕事の進め方等の違いを相互に認識し理解することを目的に、各階層でのワークショップを再開しました。2017年9月には両社長をはじめ約650名が参加する大規模交流イベントを開催する等、延べ2,000名以上の社員が参加し相互理解を深めてきました。

また、2017年11月からは両社人事部門での相互出向、2018年春からは役員レベルの相互交流へ拡大し、着実に組織の融和・人的融和を推進しました。

5 社会貢献活動の一層の推進

小学生を対象に東京都と新潟県において「エネルギー教室」を共催し、芸術分野では出光興産主催コンサート会場におけるシェル美術賞作品の展示や、シェル美術賞展覧会における出光興産後援のコンサートなどのコラボレーション企画を積極的に開催する等、社会貢献活動においても様々な協働を実施しました。

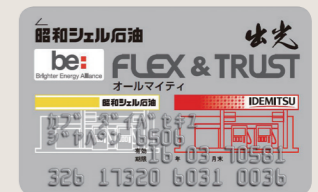
TOPIC

アライアンスにおける協働事業として、両社の法人向けカードの相互乗り入れを2018年4月1日より開始しました。

【法人向けカード相互乗り入れの概要】

昭和シェル石油系列発券店の発券する「FLEX&TRUSTカード(旧:フレックスカード)」、出光興産系列発券店の発券する「TRUST&FLEXカード(旧: Bizカードトラスト)」について、両社のサービスステーションにて給油が可能となりました。

このサービス拡大により、法人のお客様に対して、合計で約5,200カ所のサービスステーションをご利用できるという大きな利便性をご提供できることとなります。



昭和シェル石油グループ 中期事業戦略

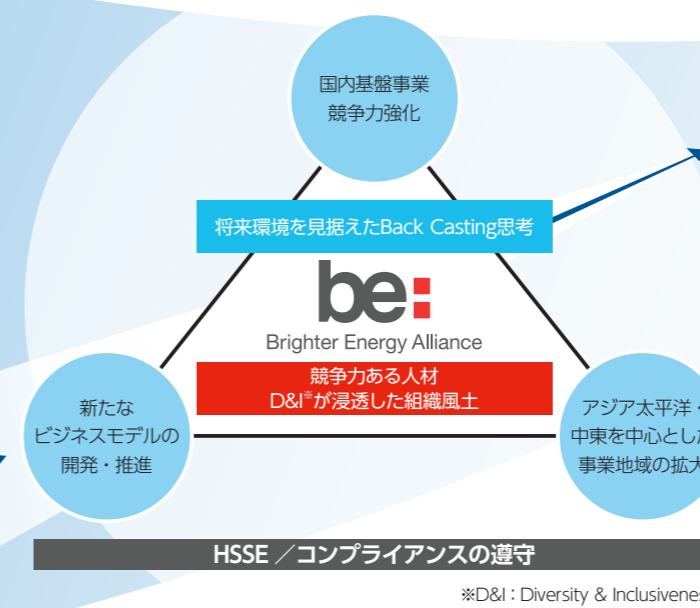
中期事業戦略の遂行を通じて、更なる競争力強化と将来に向けた成長を実現していきます。なお、新統合会社
の中期計画は、当社の中期事業戦略と出光興産の中期経営計画をベースに策定し、その概要は2018年12月ま
でに公表予定です。

2021年度 経営目標	
連結経常利益(在庫影響除き)	1,000億円
石油事業(在庫影響除き)	800億円
エネルギーソリューション事業	200億円

(前提条件)
ドバイ原油価格 2018-20年: \$55/bbl 2021年: \$60/bbl
為替レート 2018年: ¥110/\$ 2019-21年: ¥115/\$

2013～2017年度
中期経営
アクションプラン

中期事業戦略
経営理念の実現
「私たちのエネルギーで未来を元気にします」



2019～2021年度
経営統合実行後
中期経営計画
※2018年12月までに
策定公表予定

統合新会社
昭和シェル石油 出光
屈指の競争力を有する業界の
リーディングカンパニー
日本発の新しいエネルギー企
業モデルの構築

将来環境を見据えた中期事業戦略を策定
変化のスピードは更に速まり、10年前と今では多くの分
野でビジネスのあり方が大きく変わっています。当社は、
この激変期において、足元の課題から対応策を検討するア
プローチだけでは対応できないとの考えから、将来の環境
を想定した上で、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「バックキャスト」のアプ
ローチに基づき、中期事業戦略を策定しています。その環
境想定から導き出した中期事業戦略の基本方針が「国内基
盤事業競争力強化」、「新たなビジネスモデルの開発・推
進」、「アジア太平洋・中東を中心とした事業地域の拡大」
の3点です。

2013～2017年度 中期経営アクションプランの振り返り

石油事業については、「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推進し、
収益性・効率性は確実に改善しました。電力事業につい
ても、「事業規模・発電メニューの拡大」を掲げて取り
組みを強化してきたことで、製販ともに規模を拡大し、
安定的な事業収益を確保しています。一方で、太陽電池
事業については、急激な環境変化を受け戦略を転換、「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
舵を切り、早期黒字化に向けて着実に前進しています。

- 国内No.1の収益体質へ**
 - 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
 - 他社との協業
 - 石油化学事業の拡大
- 計画したアクションを
着実に実行
収益性・効率性は
確実に前進**
- 太陽電池：グローバルリーダーになる**
 - 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
- 急激な環境変化を
受け戦略転換**
- 電力：事業規模・発電メニューの拡大**
 - 事業規模を1ギガワット規模へ拡大
 - 発電の電源を拡充
- 製販とも規模拡大
安定的な収益貢献へ**

2030年のビジネス環境想定

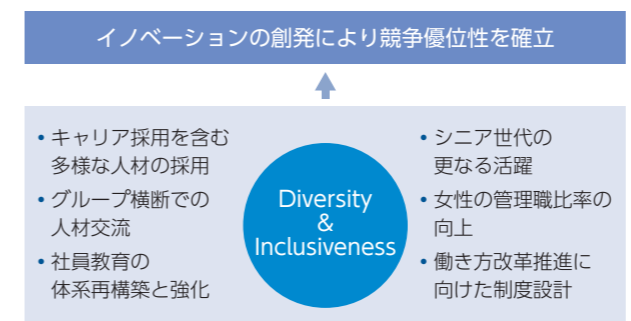
中期事業戦略では、2030年を一つのターゲットとし
て将来の環境想定を行っており、その環境想定からバック
キャストした上で「これからの5年間で我々は
何をすべきか」を策定しています。

環境想定の中では、特に重要視すべき点として「事業・社
会環境の構造的変化」、「技術革新がもたらす非連続な変化」、
「環境問題への社会的要請の高まり」を設定しています。

- 1 事業・社会環境の構造的変化**
国内石油製品の需要減少、国内の人口減少・少子高齢化、
アジア新興国の経済成長
- 2 技術革新がもたらす非連続な変化**
ICT・AT技術の革新、EV等をはじめとした次世代自動車
の普及
- 3 環境問題対策への社会的要請の高まり**
企業への気候変動対応要請、再エネコスト低下、電力分
散化

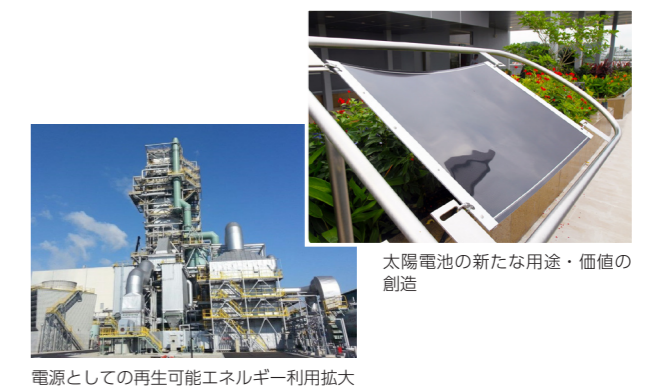
D&Iを推進し、イノベーションの創発 により、競争優位性を確立

当社は従来から、「D&Iは独自の新たなソリューショ
ンを生み出す源泉である」との考えのもと、D&Iを重要な
経営戦略と位置付け、国籍、性別、障がいの有無によら
ない採用を行うとともに、様々な制度や取り組みをもって、
多様な価値観を尊重し合うことを推奨し、企業の成長と
個人の自己実現の両立を目指してきました。中期事業戦
略においても、この取り組みを更に強化していきます。



ESGの取り組み 低炭素社会の実現に向けて

当社は、社会を構成する一員として、ESGの重視は事
業活動の前提条件であると考えています。特に、化石燃
料を扱う当社への、環境面の取り組みに対する社会から
の要請、期待は大きいものと認識しており、当社の大き
な特徴でもあるCIS薄膜太陽電池パネルの製造・販売な
どの事業活動を通じて、引き続き低炭素社会の実現に向
け貢献していきます。



石油事業

3つの基本方針に基づく、石油事業の事業戦略を紹介します。

国内基盤事業競争力強化

● アライアンス推進・ケミカルシフトによる供給競争力強化

当社は、業界トップレベルの二次装置装備率を誇る製油所ネットワークを有し、また、その二次装置を最大限活用するオペレーション能力を発揮することにより、業界平均を上回るエネルギー効率を実現しています。しかしながら、国内の石油製品需要は更なる減少が見込まれ、今後はアジア圏での競争に勝ち残る必要があることから、構造変化を見据えた競争力強化策として、ケミカルシフトや輸出能力の増強などを推進していきます。また、経営統合に向けた出光興産との協業を強力に推進することを通じて、効率化・最適化を追求し、サプライチェーン全体の競争力を強化していきます。

■ 供給競争力強化の重点アクション



※1 MX…ミックスキシレン
※2 PX…パラキシレン

● 競争力ある次世代SSの確立

当社には、キャッシュバックシステムを採用したクレジットカード戦略の展開や日本におけるハイオクガソリン市場の創出など、業界に先駆けた取り組みの歴史があります。2030年の環境想定の一つに挙げられる「技術革新がもたらす非連続な変化」は、サービスステーション(SS)ビジネスを一変させる可能性があると考えられます。当社は、その変化を見据え、他業種との連携による新たなサービスの創造、ビッグデータの構築と利用の

高度化を推進し、競争力ある次世代SSを確立することを通じて、引き続き、お客様の利便性向上やお客様との接点の質・量の向上を追求していきます。



次世代SSイメージ

● 潤滑油・アスファルト事業の付加価値向上とシェア拡大

当社の潤滑油およびアスファルト事業は、差別化による付加価値向上が大きく期待できる重要な事業セグメントであり、産業界の環境対応や人手不足といった課題への貢献が大いに可能であると考えています。潤滑油事業においては、設備の安定稼働・省エネに貢献する製品などの開発を進める一方で、アスファルト事業においては、再生商材の使用による環境面に配慮した製品などの開発を進めていきます。また、両事業とも新たな製品のみならず、新たなサービスや販売組織力の強化を通じて、産業界のニーズに応え国内の販売シェアを拡大していきます。

■ 潤滑油事業

付加価値商品拡大・新サービスの開発

- 商品力の強化 → 安定稼働・長寿命・省エネ
- 新サービスの開発 → IoT活用、Eco
- 販売力の底上げ → 高付加価値商品セールス・潤滑土育成

■ アスファルト事業

付加価値アスファルトで国内トップに

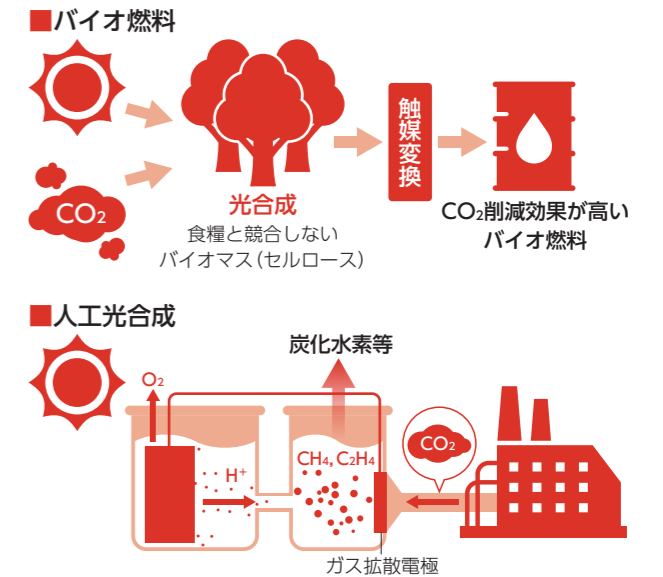
- 改質商品と再生商材の強化 → 耐久性・CO₂削減・長寿命・施工性
- 販売力の底上げ → 官・学・民による共同研究
自社技術の業界標準化

新たなビジネスモデルの開発・推進

● 持続可能な社会に向けた研究開発と事業化

世界では持続可能な社会へ必要な温暖化対策としてCO₂の削減などの議論が進められています。当社はエネルギー会社としての未来を見据え、CO₂の削減・利活用に関する独自の研究開発を過去より進めてきました。その中で、バイオ燃料については、食糧と競合しないバイオマス原料からガソリン基材として利用可能なヘキセンの生成に成功しています。

また、今後ジェット燃料基材の製造技術の開発を進め、2025年までの実用化を目指しています。また、人工光合成技術については、ソーラーフロンティア製のCIS薄膜太陽電池と半導体触媒を組み合わせた装置を用いて、水と二酸化炭素から炭化水素の直接合成に成功しており、2030年までの実用化を目指しています。



アジア太平洋・中東を中心とした事業地域の拡大

● 戦略パートナーとの協業による海外市場への参入

当社の石油事業における強みを活かし、今後石油製品需要の増加が見込まれる海外市場へ参入します。当社は、精製面においては、高い競争力を支えるオペレーション能力を有し、また、供給・物流面においても、これまで培ったトレーディング経験や基地・ローリーの安全かつ効率的なオペレーションノウハウを有しています。そして、様々な差別化策を推進してきたリテール事業や付加価値の高い高機能アスファルトの施工販売事業などの販売面に加え、経営統合に向けて出光興産との協業を更に推進し、また戦略パートナーであるサウジアラムコなどとの協業も大きな武器として、海外事業を展開していきます。

■ 進出領域

- 精製**
 - 製油所運営参画
 - 製油所・石化プラントへの出資
- 供給・物流**
 - トレーディング協業
 - 燃料油ターミナル運営
- 販売**
 - 出資等を通じた燃料油販売・サービス提供
 - 高機能アスファルト施工販売

エネルギーソリューション事業

3つの基本方針に基づく、エネルギーソリューション事業の事業戦略を紹介します。

国内基盤事業競争力強化

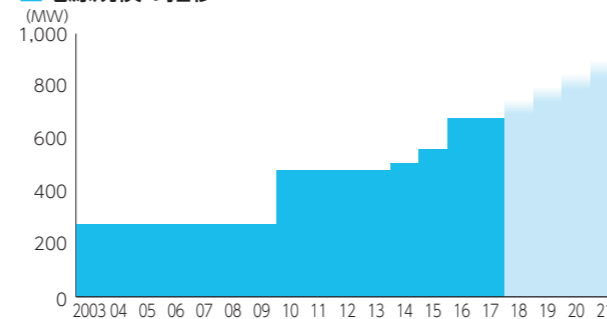
電力

● 電源の多様化、発電所への投資 国内電力小売顧客基盤の拡大

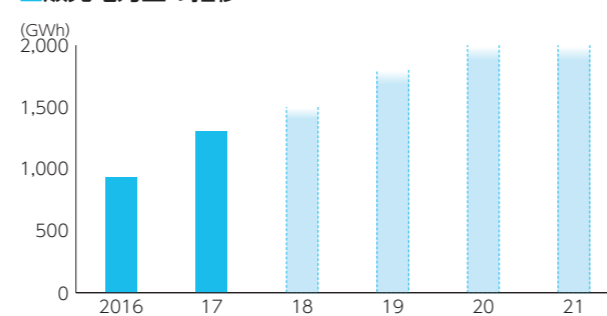
発電面については、当社は2003年に東亜石油水江発電所(旧ジェネックス水江発電所)の稼働を開始して以降、順調に発電規模を拡充し、現在では約680MWのグループ発電所を有しています。また、当社の電源は、バイオマス、LNG、製油所オフガス、太陽光と多様であり、これらの発電所の建設・運営で培った知見・ノウハウを活かして、今後も社会ニーズとコスト競争力を両立した電源の拡充を進めていきます。

また、販売面については、2016年4月の低圧小売市場の自由化以降、「ドライバーズプラン」、「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事業を展開する全国の特約店と協働して、小売顧客基盤を拡大してきました。2018年4月以降は販売エリアを更に拡大して展開しており、引き続き当社グループ全体のネットワーク・営業力を活かした顧客基盤の拡大を進めていきます。

■ 電源規模の推移



■ 販売電力量の推移



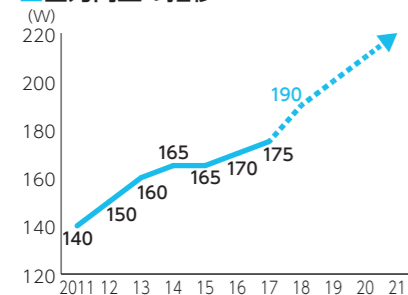
太陽電池

● コスト競争力改善と住宅向け販売注力による早期黒字化

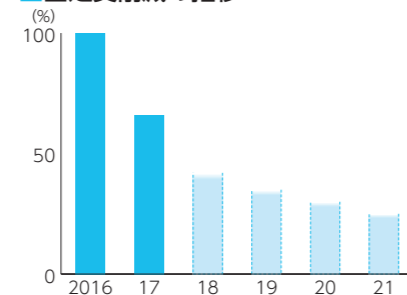
2016年末以降、急激に変化する事業環境に対応すべく、CISパネルの特性を活かした新戦略を策定し、「規模拡大による成長から価値創造による差別化の追求」へ舵を切りました。世界の太陽電池パネルの需要は拡大しているものの、パネル価格は競争の激化により下落が続いています。一方、日本国内においては産業用を中心と

して、固定価格買取制度の単価下落などにより需要は減少傾向にあることから、当社としては、相対的に収益性が高く、安定した需要が見込まれる国内住宅向け販売を強化し、更なる生産コスト・固定費の低減を進めることで、太陽電池事業の早期黒字化を目指しています。

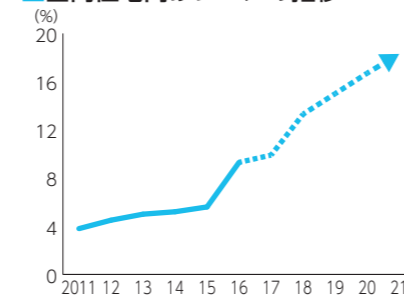
■ 出力向上の推移



■ 固定費削減の推移



■ 国内住宅向けシェアの推移



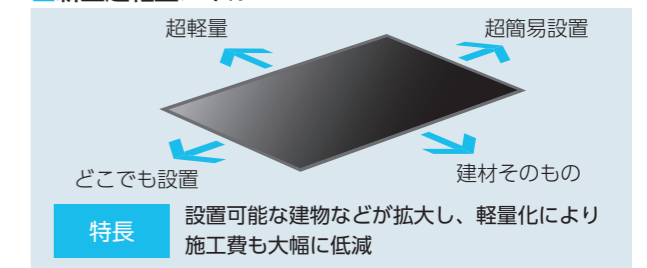
新たなビジネスモデルの開発・推進

太陽電池

● 新型超軽量パネルの市場投入

現在開発を進めている新型超軽量パネルは、従来型のパネルに比べ非常に軽量であり、これまでパネル重量が原因で設置が難しかった箇所への設置が可能となるなど、新たな需要の掘り起こしが期待できると考えています。具体的な用途として、耐重性に課題のある工場屋根やビルの壁面、車などモビリティへの設置が考えられ、現在は2019年中の市場投入を目指し、開発を進めています。

■ 新型超軽量パネル



ES

● 分散型エネルギー社会に向けた事業開発

日本においても、太陽電池などの再生可能エネルギーの普及が進む中で、分散型エネルギー社会への移行が予測されており、当社としてもこれまでの事業活動を通じて得た知見・ノウハウを活かし、将来を見据えた新たなビジネスモデル開発に取り組んでいきます。当社は、太陽電池パネルの生産・販売に加えメガソーラー発電所の開発事業の経験を活かし、また、電力事業においては、発電から販売まで製販一貫体制を敷いており、これらの強み・特徴を踏まえて、分散型エネルギー社会に対する貢献をしていきたいと考えています。

■ 事業開発のイメージ



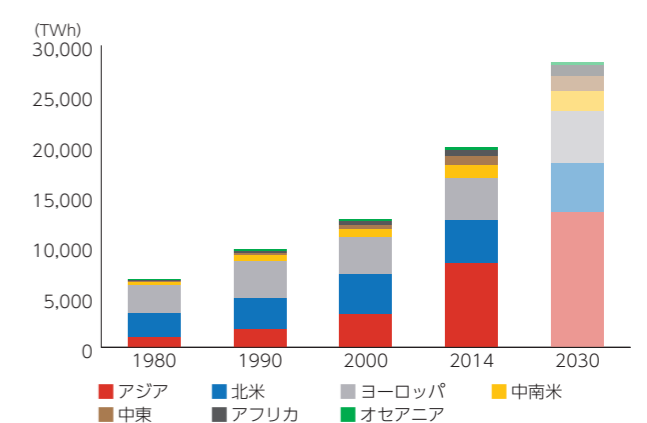
アジア太平洋・中東を中心とした事業地域の拡大

ES

● 海外IPP事業への参画

世界の電力消費は拡大しており、今後もこの傾向は続いていくことが見込まれます。この増大する電力消費を賄う中心的役割を期待されているのはLNGや太陽電池を含む再生可能エネルギーであり、これらによる発電能力の増強が世界中で見込まれています。当社は、これらの電源における発電所の建設・運営で培った知見・ノウハウを活かして、特に需要の伸びが大きいアジアや北米地域をターゲットとして海外IPP事業に参入していきます。

■ 世界の電力消費の推移





昭和シェル石油グループとSDGs

昭和シェル石油の社会課題解決についての考え方

社会を構成する一員として、企業が経済性だけでなく環境や社会に対する意識を持って事業活動を行うことは、もはやビジネスを行う上での前提条件であり、当社の企業活動規範の一つである「持続的成長」は企業および環境・社会双方にとって必要不可欠な要素であると考えています。

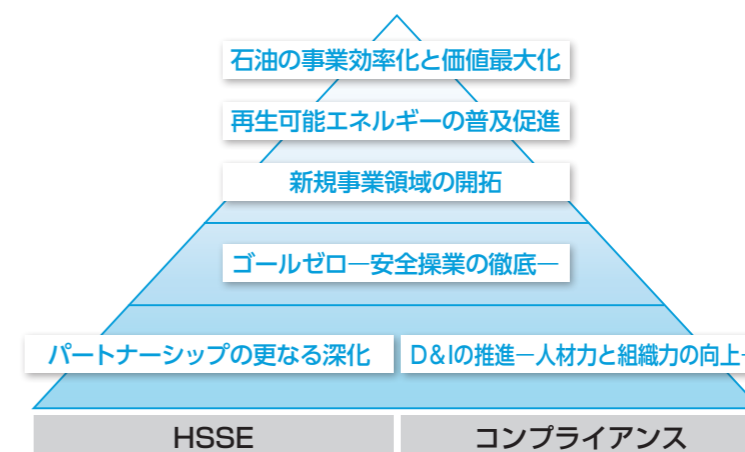
この「持続的成長」という観点から自社としても今まで以上に強く意識して事業活動を行うべきとの考えから、2018年度より本格的にSDGsを活用しています。



2030年に向けて
世界が合意した
「持続可能な開発目標」です



■ 昭和シェル石油グループの6つの重点領域



石油の事業効率化と価値最大化

原油船の調達と運航の効率化／製品製造効率化・省エネ促進／基材・製品の物流効率化／販売ネットワークの効果的な展開と販売拠点の効率化／ケミカルシフトの推進／環境負荷の低減に資する商品の展開



再生可能エネルギーの普及促進

太陽電池パネルの製造効率化／太陽電池パネルの販売促進／太陽電池パネルの研究開発／メガソーラー発電所の開発および運営維持／バイオマス発電所の運営維持および効率化



新規事業領域の開拓

新技術の研究推進(人工光合成、バイオマス燃料など)／新たなビジネスモデル開発の推進／海外事業展開の加速



ゴールゼロ安全操業の徹底

製油所、発電所、工場の操業における安全安定操業



パートナーシップの更なる深化

特約店およびサプライチェーンにおけるパートナーとの協働の深化



D&Iの推進一人材力と組織力の向上

社員の学習・自己啓発・能力向上の機会の強化／多様性の理解促進／1+1=∞とする組織風土の醸成



SDGs担当役員メッセージ 常務執行役員 CFO 坂田貴志

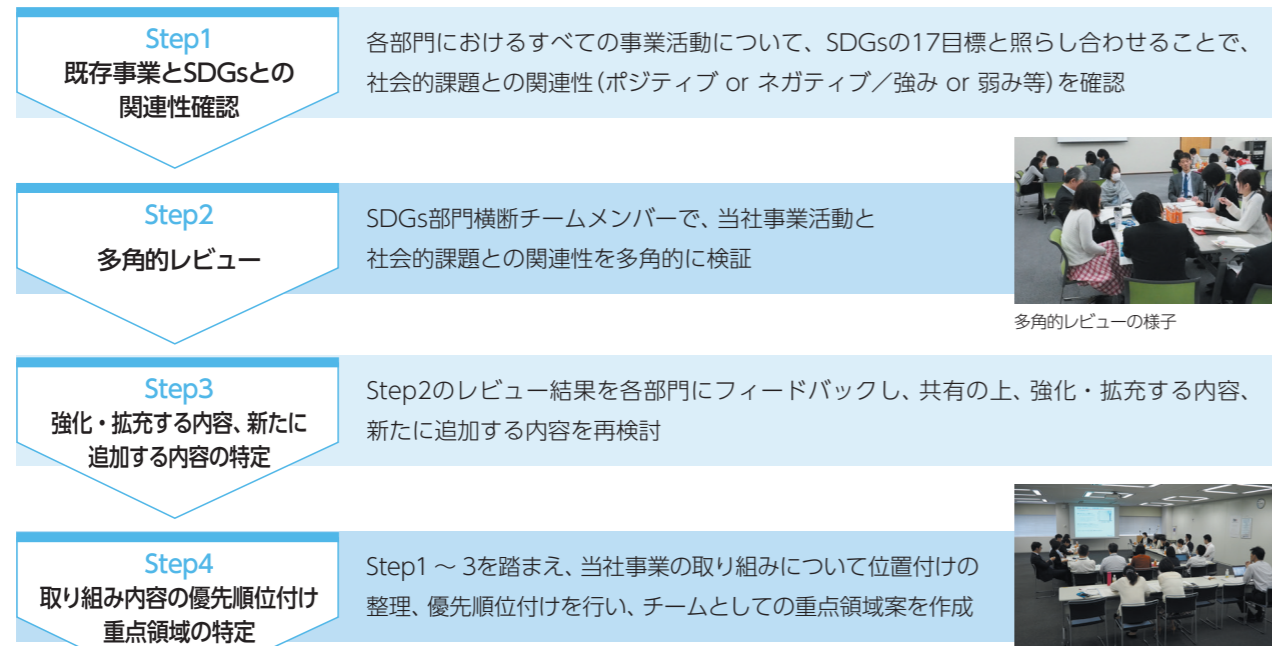
当社は、エネルギーへの普遍的アクセスを確保することで、人びとの生活や産業といった社会の持続的発展を支えています。その一方で、石油製品の精製・販売、発電、太陽電池パネルの生産などのすべての事業活動が、自然環境のみならず、文化的・社会的な環境に負荷を与える可能性があることを認識する必要があります。

ります。それら環境への負荷を最小化することが当社および社会の持続的発展に繋がると考えています。この一環として、2017年12月に社内に「SDGs部門横断チーム」を発足しました。今後、SDGsを活用した取り組みを更に強化し、当社の経営理念の具現化と更なる企業価値の向上を追求してまいります。

■ マテリアリティ(重点領域) 特定プロセス

2017年12月に「SDGs部門横断チーム」を発足し、当社グループにおけるSDGsの活用がスタートしました。当チームは各部門から選抜されたメンバー 25名で構成され、以下のステップで取り組みを進めました。当チー

ム作成の重点領域案に基づいて、執行役員がディスカッションを行い、「当社における6つの重点領域」を最終決定しました。



多角的レビューの様子



チームディスカッションの様子

- 外部有識者のアドバイスも参考に、縦軸「地球・社会にとっての影響度」、横軸「経済活動面への影響度」と定め、以下の観点からスコア付けをし、合計点をマッピング優先順位付けを実施。
- その後、執行役員がマネジメントディスカッションを行い、「当社における6つの重点領域」を最終決定。

経済活動面への影響度 と 地球・社会にとっての影響度

それぞれを評価し、両方に影響度が高い要素を重点領域としました。



横軸 経済活動面への影響度

① 収益性	利益、コスト、原価、販売数量など
② 事業継続	事業を行う上で必要不可欠な法規制を含む対応
③ 独自性	強みなど
④ 成長性	経済成長性、市場拡大への期待など

縦軸 地球・社会にとっての影響度

① 気候変動/大気中のCO ₂ 濃度への影響	エネルギー消費削減・再エネ普及・CO ₂ 排出削減・CO ₂ 吸収など
② 天然資源/生態系への影響	資源使用削減・有効利用・生態系保全・リサイクルなど
③ 人への影響	健康、人権、労働環境、安全確保、雇用、教育など
④ 社会への影響	エネルギー安定供給、産業基盤、イノベーション、地域貢献、サプライチェーンなど間接的な経済成長など

昭和シェル石油のSDGsへの取り組み

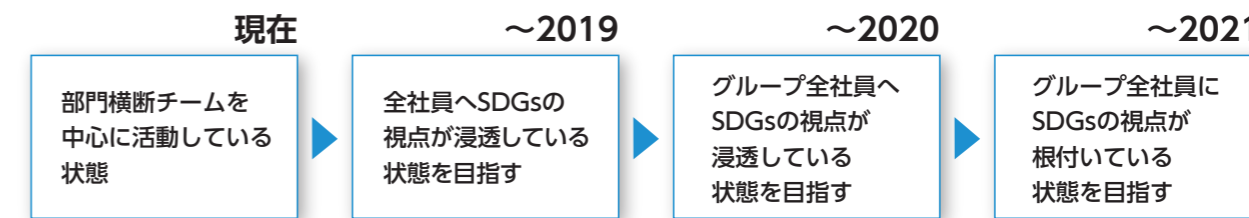
■ SDGsへの取り組みの目的

SDGsへの取り組みを通じて、グループ社員一人ひとりに『経済・環境・社会の3つの視点を持ち、包括的かつ長期的にビジネスの取り組みを捉え、考えていく思考』を根付かせることを目指し、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」を将来に亘って具現化することを目的としています。

SDGsの視点が根付いている状態のイメージ図



■ SDGsへの取り組みのタイムライン



SDGs部門横断チームメンバー

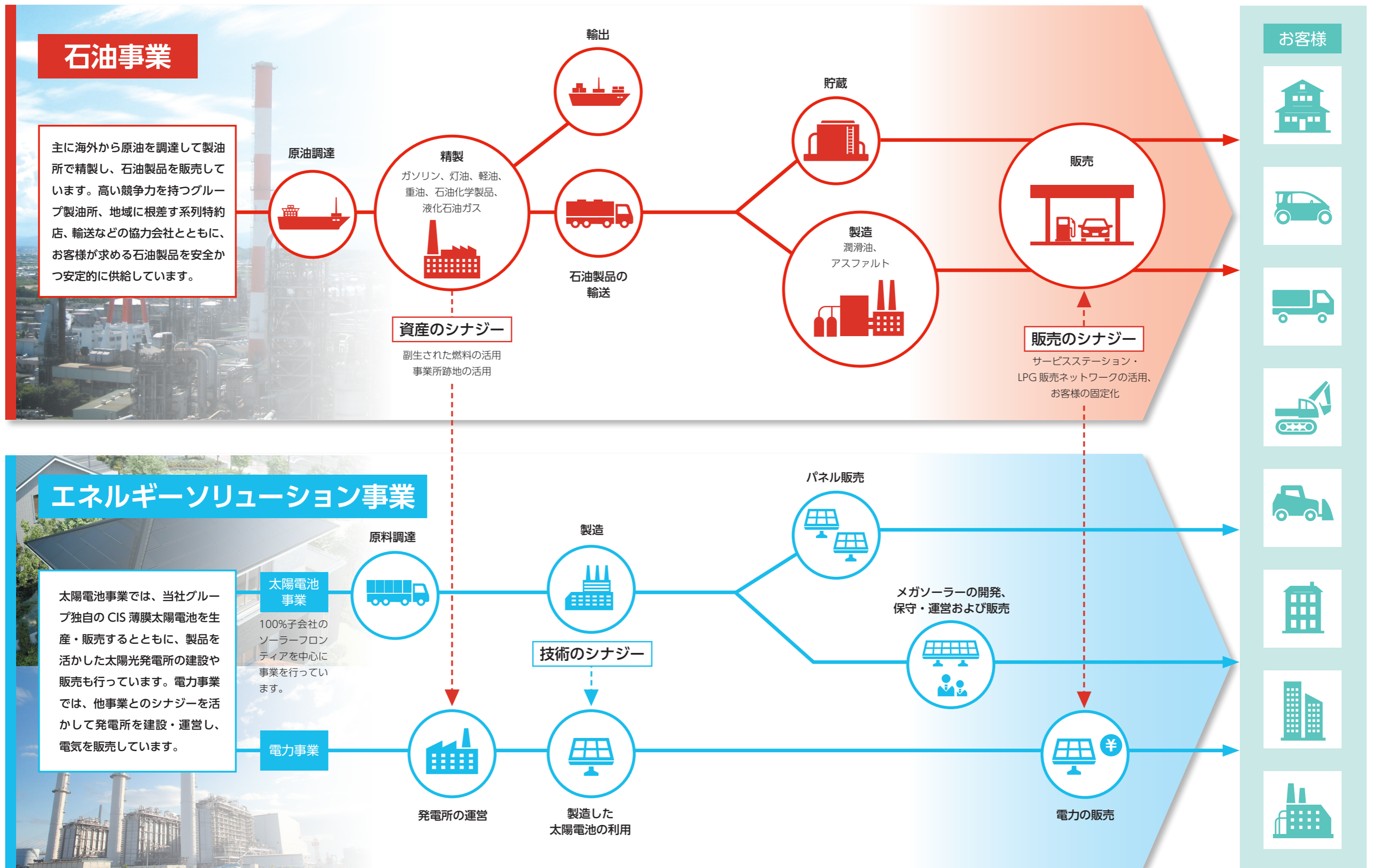
SDGs部門横断チーム参加者の声 製造部企画課 吉川和喜

「SDGs部門横断チームのメンバーに推薦したい」と上司から話があった際、最初に出た言葉は「SDGsって何ですか?」というものでした。そのようなスタートとはなったものの、部門横断チームの活動においては、様々な気付きを得ることができました。特に、当社の事業活動をリストアップし、SDGsの各目標と照らし合わせ、社会的課題との関連性を多角的に検証するステップでは、メンバーとの侃々諤々の議論が印象に残っています。

メンバー間の多角的レビューの後、当社の取り組み内容について優先順位付けし、まとまったものが6つの重点領域です。紆余曲折がありましたが、この重点

領域を定めることができたのは参加したメンバーが「持続的成長」の重要性を感じ、積極的に取り組んだ結果であると思います。

部門横断チームを中心とした活動を通じて、SDGsという言葉の社内の認知がより進んだと感じています。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」を将来に亘って実現していくためには、私たち自身が、事業活動の結果、環境・社会へ及ぼす影響をきちんと把握・理解しなければなりません。その共通言語になり得るSDGsの視点を当社グループにしっかりと浸透させることが、持続性を持って未来を元気にすることに繋がるはずで



石油事業

中期事業戦略の推進により、 基盤事業競争力強化とともに新たな成長へ

2030年の事業環境想定から策定した3つの基本方針、「国内基盤事業競争力強化」「新たなビジネスモデルの開発・推進」「アジア太平洋・中東を中心とした事業地域の拡大」に基づき、国内では更なる競争力強化および新たな事業モデル開発を進めるとともに、海外における事業機会も追求していきます。



事業環境

2017年の原油価格については、2016年末にOPEC（石油輸出国機構）と非OPEC産油国との間で15年ぶりに合意された協調減産とアメリカにおけるシェールオイルの増産のせめぎ合いの中で、年初は1バレル40ドル～50ドルのレンジでの推移となりましたが、OPEC加盟国による減産遵守率の上昇、アメリカやアジア地域を中心とした堅調な需要、2018年末までの協調減産の延長決定などを受け、年末に向けて1バレル60ドルを上回る水準で推移しました。

国内の燃料油需要は、少子高齢化や低燃費車の普及、産業用燃料における天然ガスなどへのエネルギー転換などの構造的要因により減少傾向が続いているものの、2017年は比較的安定した推移となり、国内全体のガソ

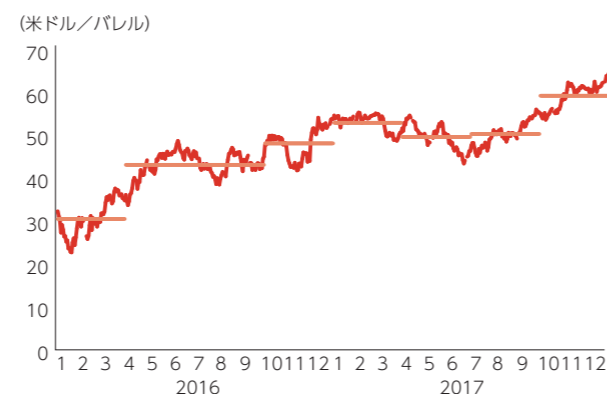
※エネルギー供給構造高度化法：

「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整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。新しい義務では整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。

リン、軽油、灯油、A重油の主要4品前年伸び率はほぼ前年並みの水準となりました。

一方、国内の業界環境については、エネルギー供給構造高度化法*の第2次告示に対する業界全体での取り組みなどにより供給能力の適正化が進み、特に2017年の

■ドバイ原油価格



夏場以降安定して推移しました。

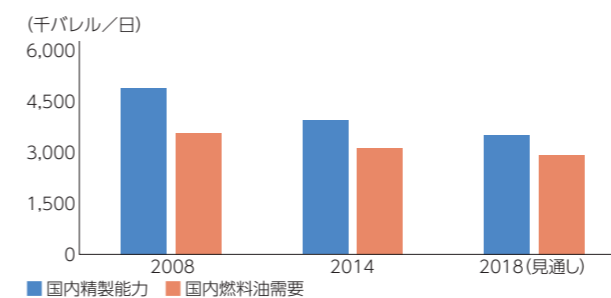
しかしながら、国内市場は、人口減少や省エネルギー化の推進などから中長期的に需要減少は避けられず、業界内の競争環境は引き続き厳しいものとなることは明らかです。また、経済成長の著しいアジアを中心に世界の石油需要は増加しているものの、輸出能力の高い最新鋭の大型製油所が順次立ち上がっており、当社を含む国内石油会社にとって、アジア市場で勝ち残ることができる強固な競争力の確立が急務となっています。

事業概況

精製・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2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。この提携は、単に高度化法への対応に留まらず、石油製品の安定供給と更なる製油所の競争力強化に繋がるものです。また、当社グループ内で最大の規模を有する四日市製油所で4年ぶりに大規模な定期修理を実施しましたが、計画したスケジュールに基づき作業を完了しており、需要期となる夏場を前にフル稼働へ移行しました。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し2016年から稼働を開始した不均化装置*は、引き続き安定した高稼働を維持し収益に貢献しています。

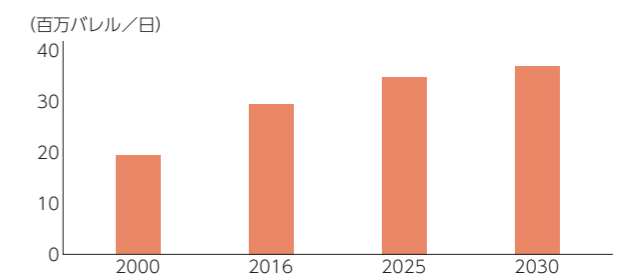
一方、販売面においては、引き続き製品およびサービスの差別化に取り組み、高性能プレミアムガソリン「Shell V-Power」の販売に加え、業界最高クラスのポイント還元率を誇る「シェル スターレックスカード」、共通ポイントプログラム「Ponta」などの販売促進策を積極的に展開した結果、当社の国内燃料油販売数量は堅調

■国内の精製能力と燃料油需要



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(見通し)



出典：International Energy Agency (IEA)「World Energy Outlook 2017」



代表取締役
副社長執行役員
兼石油事業 COO
岡田智典

に推移し、ガソリン、軽油、灯油などの主要4品は前年並みの実績を維持しました。

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」は、2017年9月以降販売エリアを順次拡大するとともに、新規ご入会キャンペーンを実施することで、石油事業と電力事業のシナジー効果を更に追求しました。差別化された特色ある電気料金プランを広く展開することで、多くのお客様から高い評価をいただき、契約数は順調に拡大しています。

また、燃料油以外の付加価値製品においても、環境への配慮を重視する社会の要請に応えるとともに、お客様のニーズにきめ細かく対応した高品質・高機能な製品ラインナップを強化することで、更なる付加価値の創出・向上を図り、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：

ガソリン基材からパラキシレンの原料となるミックスキシレンなどの石油化学製品を増産する装置。

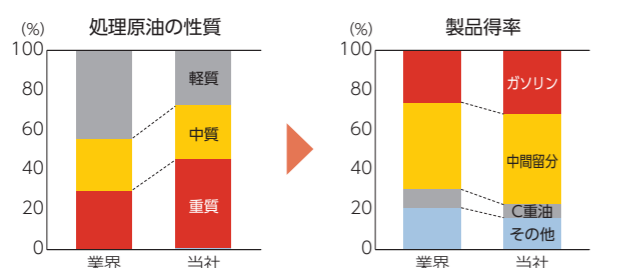
精製・供給

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、2017年は計画に基づき当社グループ最大の規模を有する四日市製油所で4年ぶりに大規模な定期修理を実施した影響から、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ており、業界平均と比べて効率性が高い結果となっています。四日市製油所においては、隣接する三菱化学株式会社(現・三菱ケミカル株式会社)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。

■処理原油の性質と得率グラフ



省エネ評価 (2016年度)	当社グループ製油所	7.55
	業界製油所平均	8.49

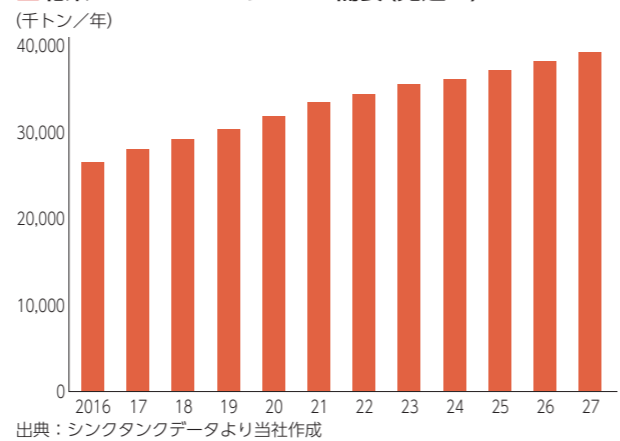
※単位はklcoe/kkl

グループを越えた精製・供給面の協業により競争力を更に強化

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2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、同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、船腹の相互融通による原油タンカーの配船最適化、国内の製品融通、製油所の装置稼働率増加に向けた半製品などの活用、物流基地の相互利用による物流効率化など、石油事業全体で取り組みを進めました。また、2018年3月には一部部門の事務所統合を行う等、経営統合に先駆けて協働の更なる深化に取り組んでいます。

■北東アジアのパラキシレン需要(見通し)



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

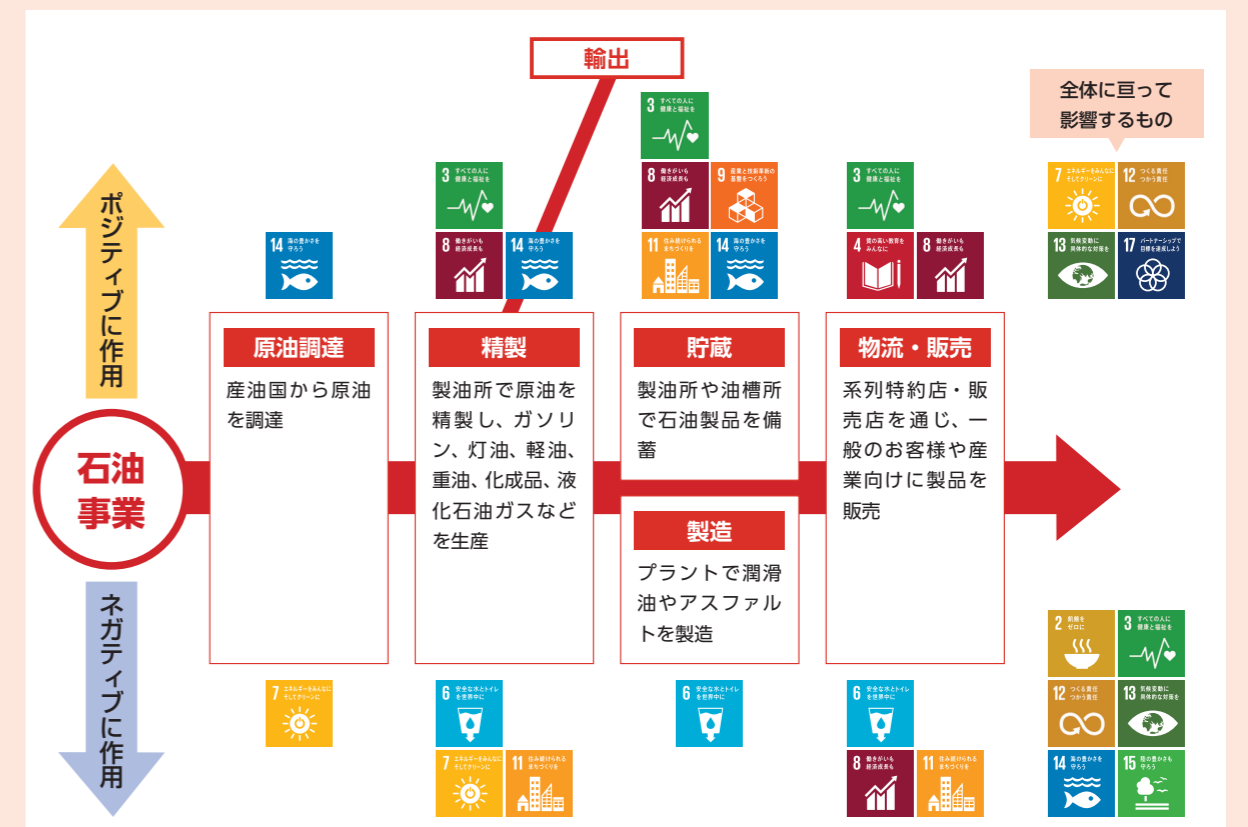
自動車が普及しガソリン需要が拡大していた1990年代、いち早く社会のニーズに対応すべく、当社は製油所装置のガソリン生産比率を高めました。ガソリン需要が減少傾向に入った2000年代後半からはこの生産比率の高さが課題となりつつありました。一方で、中国などのアジア地域では、ポリエステル繊維やペットボトルなどの需要が拡大しており、その原料であるパラキシレンやミックスキシレン等の需要も拡大しています。これを

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。

石油事業におけるSDGsとの関連性

石油事業全体についてSDGsと照らし合わせたレビューを行った結果、バリューチェーン全体では、SDGsの全17のゴールのうち、13のゴールに対して影響を有していると結論付けています。

当社は、このレビュー結果をもとに、SDGsに対してポジティブに作用する事業活動は更に強化し、ネガティブに作用する事業活動はそのリスクを低減することで事業活動を通じた社会の持続的成長に貢献していくことを目指しています。



販売

国内燃料油販売 ～絶え間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、すなわち常に当社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「シェルスターレックスカード」「Ponta」および「シェル-Pontaクレジットカード」「Shell EasyPay」など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

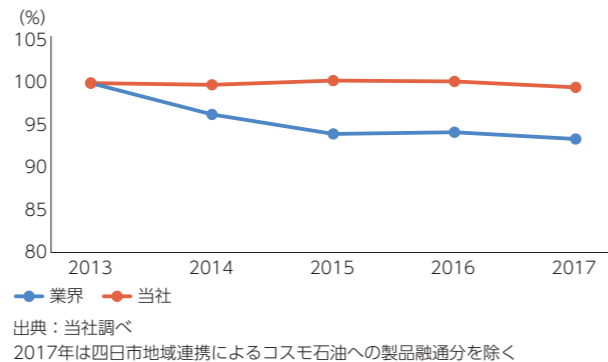
SSにおける先進的な製品・サービス導入の歴史



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油種国内販売数量推移 ※2013年対比



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とし、環境負荷の低減に資する高性能商品の開発・販売を強化しています。また、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、お客様へのきめ細やかな対応で、商品のみならず販売面でも付加価値の向上を図っています。

なお、2017年11月には、当社の潤滑油事業を承継した100%出資子会社である「シェル ルブリカンツ ジャパン株式会社」が新たに発足しました。この新会社は、今後も引き続きお取引様とともに成長し、かつ、お取引様に当社の潤滑油を安定・継続してご使用いただける体制を確立すること、また、今後も国内外においてシェルグループとの協働体制を維持・強化し、現在グローバルにご愛顧いただいているお取引様が期待する製品およびサービスの提供を維持・拡大することを目的としており、



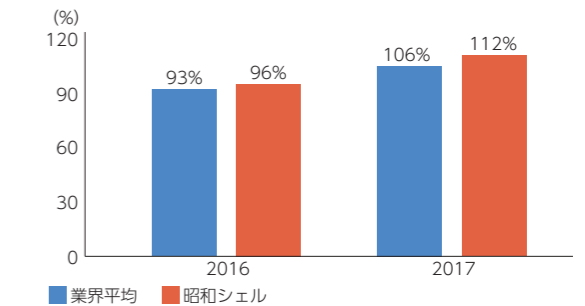
新たな体制のもと事業活動を推進しております。

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。また、アスファルト市場においても、環境負荷の低減やインフラの長寿命化といった社会および顧客のニーズが高まっています。

当社は、国内唯一の総合アスファルトメーカーとしての強みを活かし、安定供給の維持に加え、長寿命/高耐久および施工性に優れた高性能商品の開発・販売を強化することで、環境に配慮した持続可能な循環型社会を実現する活動を推進しています。

また、日本国内で培ったアスファルト技術をベースに、成長セクターである東南アジア・中東諸国のインフラ整備に貢献すべく海外事業展開も進めております。

■高性能アスファルト販売伸び率(前期比)



COLUMN

競争力ある次世代サービスステーションの確立に向けて

SSのデジタル化に向けた新サービス

当社はICTを最大限活用し、業界に先駆けて、ビッグデータを活用した新たなサービスの展開を今秋より開始する予定です。

この新サービスは、多くのデータを整理、蓄積し、お客様が求めるサービスやカーケア情報などによる動機付けを行い、そのお客様をSSのファンにしていくことを目指しています。



エネルギーソリューション事業 太陽電池事業

厳しい環境変化に対応し、早期黒字化に向けた
新たな事業戦略を推進

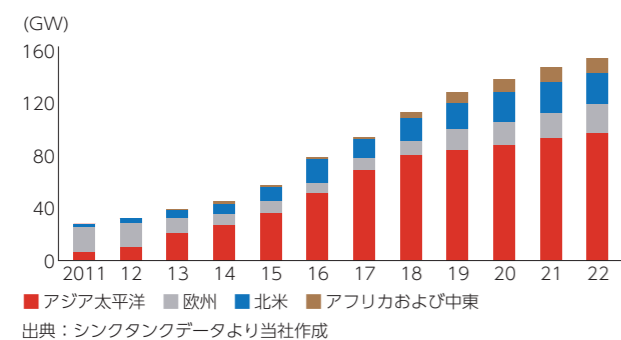
付加価値を獲得できる市場セグメントに経営資源を集中するとともに、CISの技術特性を活かした差別化へ

事業環境

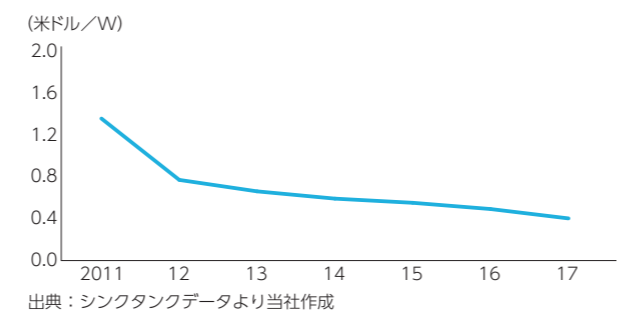
新興国を中心に増大する世界のエネルギー需要を満たしつつ、温室効果ガスも抑制することが世界的な課題となっており、そのためには再生可能エネルギーの普及が不可欠です。中でも設置が比較的容易で独立電源としても機能性が高い太陽光発電の普及は、世界のあらゆる地域で期待されています。国内では、2012年に導入され

た固定価格買取制度のもと、2017年末までの累計設置量が40ギガワット(GW)を超えた一方で、2017年4月に同制度が改正され、事業性をより問われるようになったことから、大規模な太陽光発電所などの新規需要は鈍化しています。一方、住宅など一般の電力料金が比較的高い分野では、補助金等の支援が無くとも太陽光発電コ

■世界のソーラーパネル需要(見通し)



■世界のソーラーパネル平均価格



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、政府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、パネル価格の低下は太陽光発電設備の導入コスト低下にも
*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。

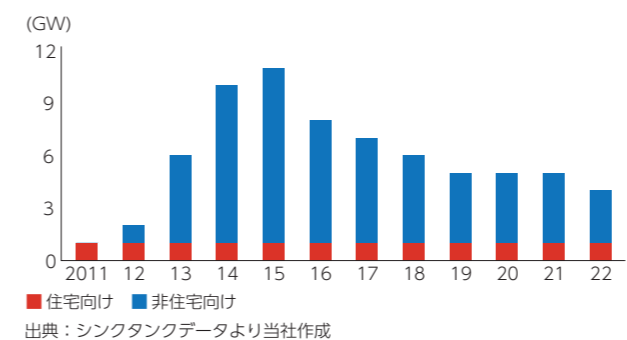
事業概況

当社は、急激に変化する事業環境に対応するため、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舵を切るべく、2016年末以降、より高い付加価値が見込まれる国内市場へ経営資源を集中する新事業戦略を推進しています。

国内市場においては、再生可能エネルギー固定価格買取制度に基づく買取価格の継続的引き下げにより、パネル販売価格は引き続き下落傾向にあるものの、海外市場と比較すると依然として収益性が高く、住宅向けを中心に自家消費型の太陽光発電の需要拡大が期待できることから、新事業戦略に基づき精力的に販売活動を展開しました。

国内の住宅向け販売においては、2017年7月に、日本の戸建て住宅の屋根形状にフィットしてパネルの搭載量を増加でき、さらに、新型架台と新工法で施工時間を大幅に短縮できる戦略商品「SmaCIS(スマシス)」の販売を開始したほか、9月には、従来商品に比べ、より

■日本のソーラーパネル需要(見通し)



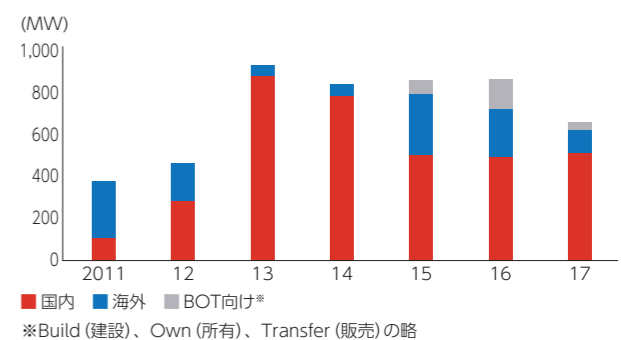
専務執行役員
エネルギー
ソリューション事業
COO
濱元 節

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と考えられます。

一段と高出力かつ軽量で、排水性や意匠性にも優れた「SFKシリーズ」の受注を開始しました。また、非住宅向け販売については、CIS系薄膜太陽電池の品質とメイド・イン・ジャパンの信頼性を訴求する営業活動を広く展開したほか、5月には、低圧太陽光発電所向けに新たに開発した監視モニタリングシステムの受注を開始し、さらに、自家消費型の太陽光発電の需要を取り込むための提案活動も開始しました。これらの取組みの結果、2017年度の国内向けパネル販売数量は前年を上回る実績となりました。

パネルの生産面につきましては、さらなる生産コストの低減のため生産体制の抜本的な構造改革を進め、9月末に、東北工場の生産を一時休止し、次世代戦略商品の商業生産に向けた準備を開始したほか、12月末には、宮崎工場の生産を停止し、全ての生産を主力の国富工場に集約しました。

■ソーラーフロンティアのパネル出荷数量



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、2016年末以降推進しています。

1 国内住宅向け市場の販売強化

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、住宅をはじめとする屋根などへ設置するルーフトップ向けについては、将来に亘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。国内の住宅数は約3,000万戸ある中で、ソーラーパネルを搭載している住宅はそのうち約7%の200万戸前後に留まっており、潜在的な需要は大きいと考えられます。当社グループは



国産メーカーとしての信頼性および品質の高さを活かすことができると考えており、引き続き、国内市場に集中した販売活動を展開していきます。

2 出力向上、生産体制の最適化などを通じた生産コストの低減

当社グループの主力製品である「SFKシリーズ」の出力について、従来品と比べて最大10Wの向上に成功し、2017年9月より受注を開始しました。同製品の公称最大出力は180W・185Wの2種類で、モジュール構造を改良することにより、機能面の向上のみならず軽量化も実現し、生産コストの低減に繋がっています。また、2017年末以降、更なる生産コストの低減に向け、これまでの国内3工場の生産体制から、国富工場1工場の生産体制に集約しており、原材料コストの低減を含む更なる生産コストの低減を進めています。



太陽電池の生産

3 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、更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、割れにくくなりました。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ることから、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。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。

4 早期の黒字化に向けて

新事業戦略において、短期的にはより収益性の高い国内市場へ販売を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」を進めています。事業規模を拡大することによる競争力の向上から、差別化による収益性の向上を更に重視し、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重ねており、早期の安定的黒字化を可能とする体制の構築を目指します。

市場投入中の差別化製品

住宅専用の「SmaCIS」



特長 簡易な施工方法でコスト低減、従来品比で搭載量がアップし、美しい外観

SFK シリーズ



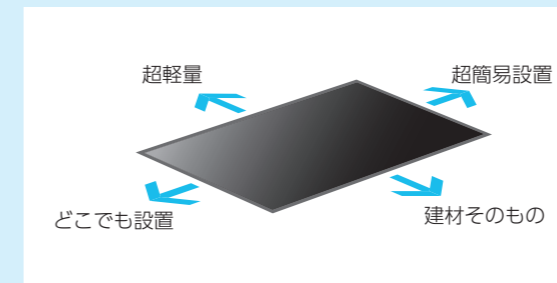
高出力パネル(イメージ)

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更に向上

※2018年1月には、「SmaCIS」コンセプトをSFKシリーズにも適用して出荷開始

開発中の差別化製品

超軽量パネル(2019年中に市場投入予定)



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



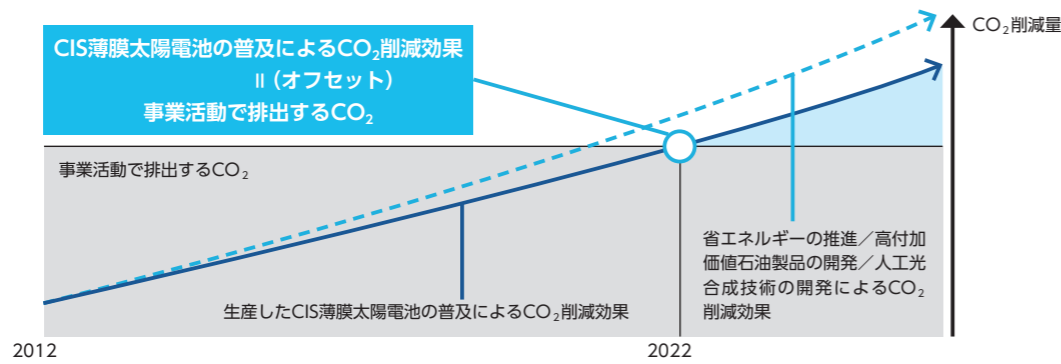
シンガポールに設置されている試作品

PART 1 ～事業活動を通じた社会課題の解決～

二酸化炭素排出を抑制するビジネスポートフォリオ

再生可能エネルギーである太陽光発電は、その普及によりCO₂排出量の削減効果が大きく、2022年には当社の事業活動を通じて排出される年間のCO₂と同量の

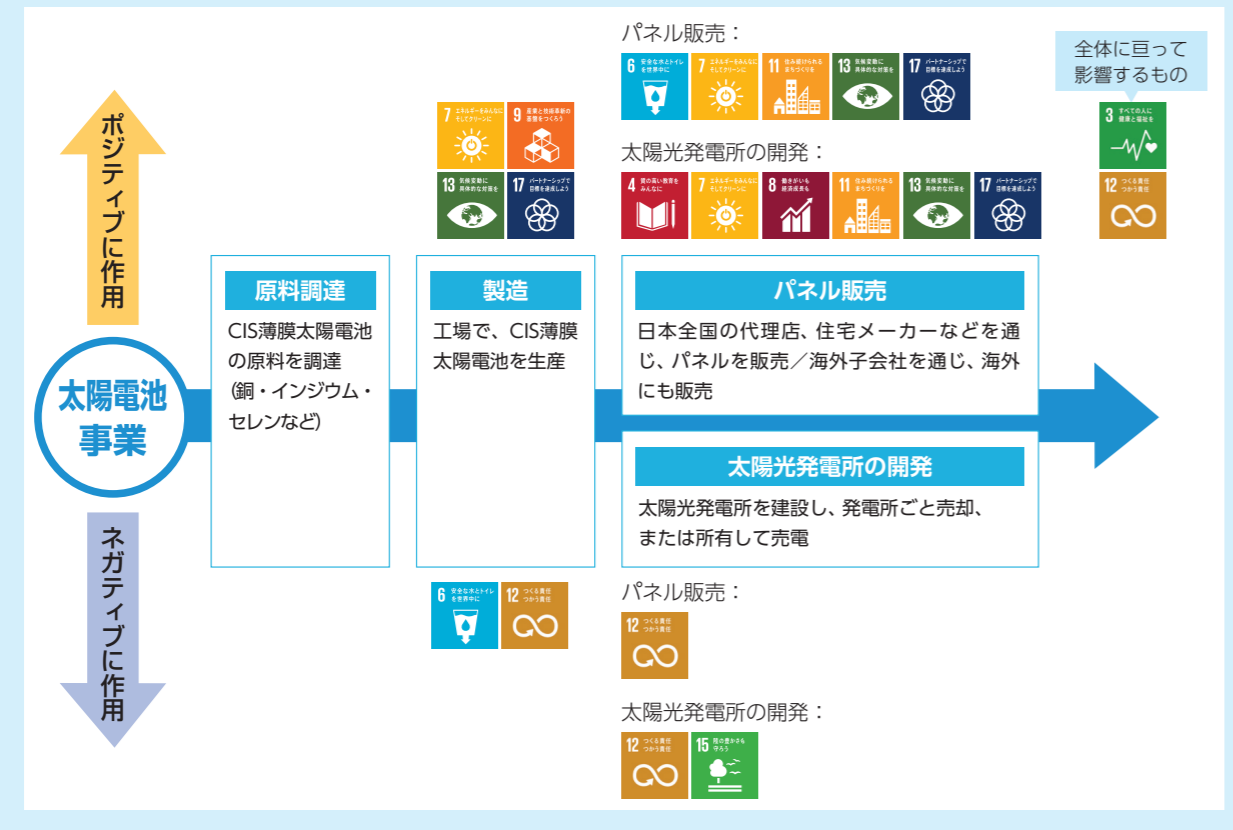
CO₂をオフセットする効果が見込まれます。二酸化炭素排出を抑制するビジネスポートフォリオは、当社グループの大きな特徴です。



太陽電池事業におけるSDGsとの関連性

太陽電池事業全体についてSDGsと照らし合わせてレビューした結果、バリューチェーン全体では、SDGsの全17のゴールのうち、11のゴールに対して影響を有していると結論付けています。太陽電池事業は、SDGsのゴールのうち、特に「7エネルギーをみんなにそしてクリーンに」、「13気候変動に具体的な対策を」に対して直

接的に大きな貢献が期待される事業であることから、当社は、このレビュー結果をもとに、SDGsに対してポジティブに作用する事業活動は更に強化し、ネガティブに作用する事業活動はそのリスクを低減することで事業活動を通じた社会の持続的成長に貢献していくことを目指しています。



社会課題の解決に向けた具体的な取り組み

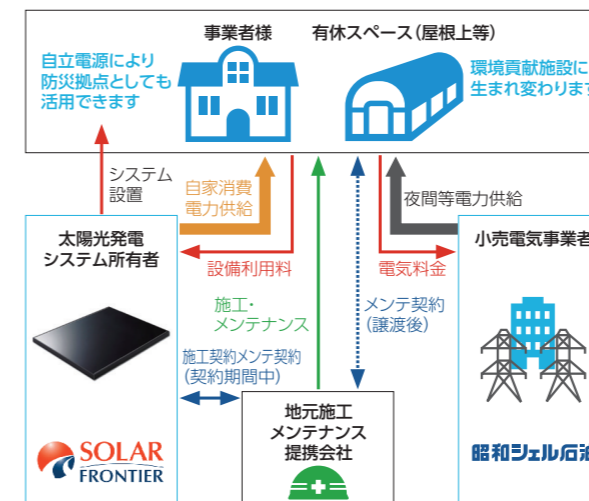
■太陽電池普及に向けたビジネスモデルの開発 初期投資「0円」の事業者向け 自家消費型太陽光発電システム設置事業

ソーラーフロンティアは、再生可能エネルギーへの移行を推進するため、事業者が初期投資なしに自家消費型太陽光発電システムからの電気供給を利用できる事業を2018年3月にスタートしました。

この事業においては、ソーラーフロンティアが発電システムを設置し、メンテナンスと故障対応を行うほか、契約が終了した時点で設備を事業者が無償で譲渡することを予定しています。その間、事業者は、発電された電気を購入し、余剰電力については、ソーラーフロンティアが固定買取制度で売電する仕組みです。

第1号となる案件は、横浜市で再生可能エネルギーでの事業運営を目指す株式会社大川印刷へ約90kWの発電システムを設置しました。大川印刷は、発電システムからの供給に加え、再生可能エネルギーの外部調達を併用することで、2018年中に、事業運営に必要な電力の100%を再生可能エネルギーで調達する見込みです。当社グループは、事業者の温暖化対策および再生可能エネルギー活用に関する知見を蓄積し、事業者による再生可能エネルギー100%活用を支援すべく、この事業の検証を行った上で、今後は横浜市内に留まらず国内の他地域への展開も検討していく予定です。

■ビジネスモデルのイメージ



■CIS薄膜太陽電池による社会インフラ構築への貢献 蓄電池付の自立型 「ソーラースタンド」の設置

ソーラーフロンティアのCIS薄膜太陽電池を活用したソリューションである「ソーラースタンド」が、東京都府中市と国立市に採用されました。このソーラースタンドは、CIS薄膜太陽電池とLED照明機器・携帯充電機器に加え、蓄電池ボックスを組み込んだ完全なスタンドアロン(自立型)システムの街路灯で、太陽光発電の災害対応利用を検討していた両市に対するソーラーフロンティアの太陽光発電によるソリューション提案が実を結び、府中市で3本、国立市で4本が設置されました。

設置場所は、公園や学校、駅ロータリーなど、災害時における近隣住民の避難場所や避難経路となる地点であり、災害時には特に非常電源としての機能が期待されています。当社グループは、この「ソーラースタンド」を、実発電量に優れたCIS薄膜太陽電池による社会インフラ構築への貢献として捉えており、今後も全国の自治体や企業を含む事業者に対して、CIS薄膜太陽電池を活用したソリューションを広く提案していく予定です。



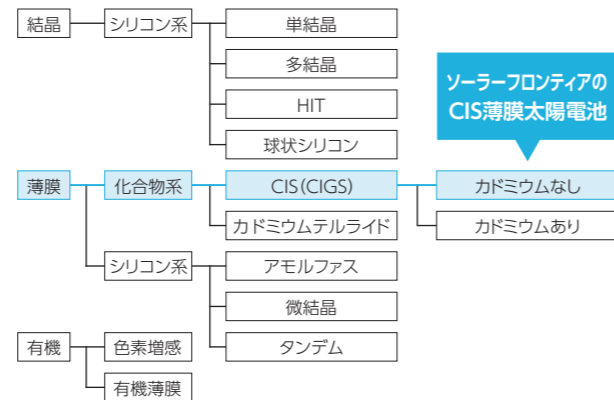
PART 2 ～ CIS薄膜太陽電池とは？～

再生可能エネルギーの一つ、太陽電池には、様々な技術が用いられています。ソーラーフロンティアが注力する“CIS薄膜”技術の特徴を紹介します。

省資源

環境にやさしいカドミウムフリー

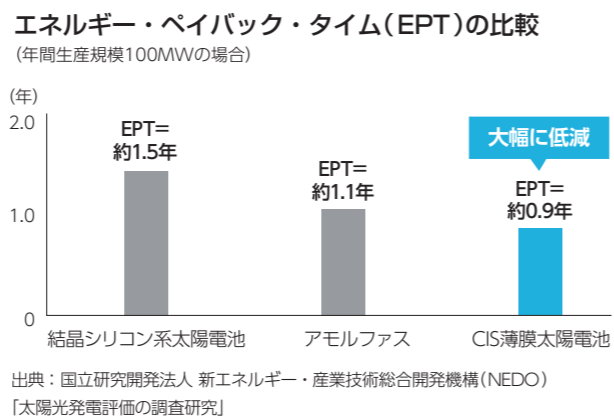
CIS薄膜太陽電池は、C（銅）、I（インジウム）、S（セレン）を主原料とする化合物系の薄膜太陽電池です。少ない原料で製造でき、発電層の厚さは結晶シリコン系の約100分の1、更にカドミウムや鉛を使用せず、様々な用途に安心して設置することができます。



省エネ

シンプルな製造工程で、省エネルギーを実現

結晶シリコン系よ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。



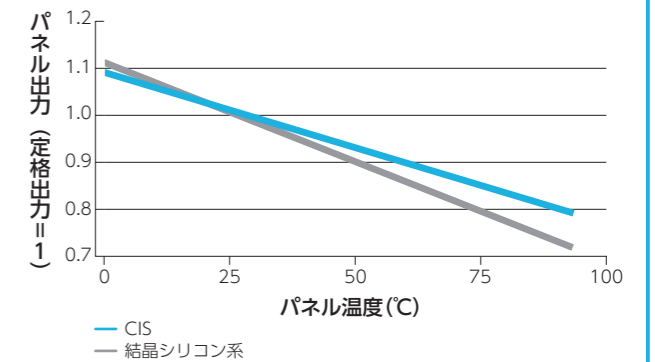
高発電

高い実発電量によって、優れた経済性を実現

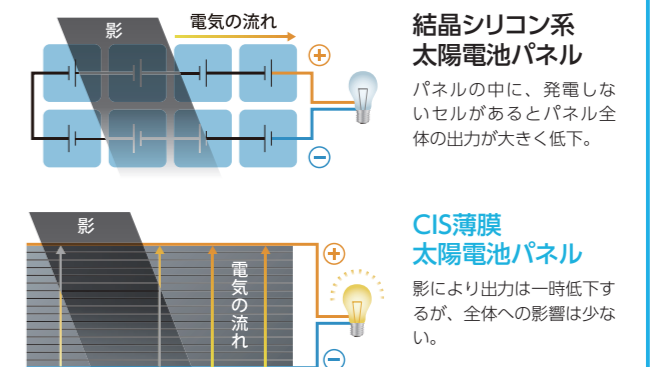
カタログ値の「エネルギー変換効率」は、実際の環境にはほとんどない一定の条件下での性能です。太陽電池の経済性は、実際の設置環境下での「実発電量」が決め手。CIS薄膜太陽電池は実発電量の高さが特長です。

- 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ため、高温時の出力ロスを小さく抑えられます。
- 2. 部分的な影の影響が少ない**
パネルの一部に影ができると、結晶シリコン系の場合、パネル全体の発電能力が大きく低下することがあります。CIS薄膜太陽電池なら安定した発電能力を発揮できます。
- 3. 太陽光に当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薄膜太陽電池の温度特性*



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



COLUMN

ソーラーフロンティア、累計出荷量5GWを達成

2018年は昭和シェルグループにとって、太陽電池研究開発40年となる節目の年です。当社グループは1978年に再生可能エネルギーの調査を開始し、1981年には米国のアーコソーラーと技術提携契約を締結、マネジメントや研究員を派遣し、石油事業に次ぐ事業の柱となる太陽電池事業の種を蒔きました。1980年代後半から1990年にかけて北アルプス・南アルプスに太陽光発電システムを設置し、1993年にCIS薄膜太陽電池の研究を開始、2007年に商業生産を開始して以来、高い実発電量と競争力のある発

電コストをお客様に提供してきました。2017年には薄膜太陽電池全体の世界最高記録となるエネルギー変換効率22.9%を達成し、さらなる高付加価値商品の開発に取り組むなど、当社のCIS薄膜太陽電池技術は着実な進歩を遂げてきました。累計出荷量5GWの達成は、ソーラーフロンティアのCIS薄膜太陽電池が誇る、高温や影に強く実際の設置環境下における優れた発電能力や、100%国内生産の品質、20年保証を含む安心のアフターサービスに対するお客様からの

信頼の証だと考えています。当社グループは、消費者の電力自給自足への関心の高まりや、政府が進める2020年のZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）標準化政策を受け、国内住宅市場を重要なターゲットと位置づけています。今後も、実発電量が高く、美しいデザインが特徴のCIS薄膜太陽電池のますますの技術革新を追求し、太陽による快適でクリーンな暮らしをお客様にお届けしていきます。



1986年、ハケ岳の最高峰赤岳の山荘に太陽光発電システムを設置



1988年、米国のアーコソーラーに研究員として当社社員が派遣

エネルギーソリューション事業 電力事業

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、事業規模の拡大と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

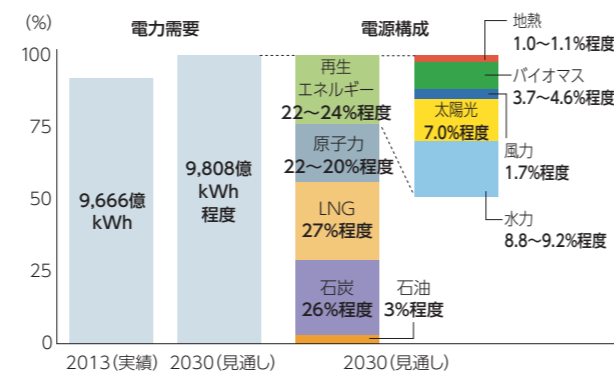


事業環境

2011年の東日本大震災以降、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、あるべき電源構成に関する議論が進んでいるものの、原子力発電所の再稼働も含めて現時点では明確な方向性が見出し難い状況が続いています。また、少子高齢化や省エネルギー化の推進などで、国内の電力需要は漸減傾向にある中で、電力市場の自由化により、新規の発電所建設が次々計画されるとともに販売事業者も多数参入し、供給・販売両面で競争が激化しています。電力システム改革の方向性や資源価格の変動も電力市場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ますます重要に

なっていますが、競争力のある自社電源を有する事業者にとっては、今後も十分に成長の余地があると考えられます。

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

事業概況

2017年度においては、発電所の新設など自社電源の構成に変化はなかったものの、既存の発電所は安定的かつ効率的な稼働を維持しました。

一方、販売においては、2016年4月の小売市場の全面自由化に伴い、東京電力エリアに限定して一般家庭および法人向けの低圧電力販売を開始しましたが、2017年9月以降、東北、中部、中国、九州の各電力エリアへ順次参入し、これまでの東京電力エリアと合わせて合計5エリアで販売活動を展開しました。当社の電力プランは、お客様のライフスタイルに合わせてガソリン料金または電気料金のディスカウントを選べるのが特徴であり、サービスステーションをご利用になるドライバーの方を主なターゲットとしたドライバーズプランと、車を運転しないご家庭でもお得に電気を使えるホームプランの2つを

展開し、お客様から高い評価をいただいています。また、法人向けの特別高圧・高圧電力販売については、前述の5エリアに加え、2017年9月から関西電力エリアにも参入しました*。

今後も、石油事業と連携し、当社系列のサービスステーションを通じた当社電力への乗り換えを促進するキャンペーンを実施するなど、小売りや卸売りなどの複数の販売チャネル間における最適な販売ポートフォリオを構築し、より安定的な収益基盤を確保するための活動を継続しています。

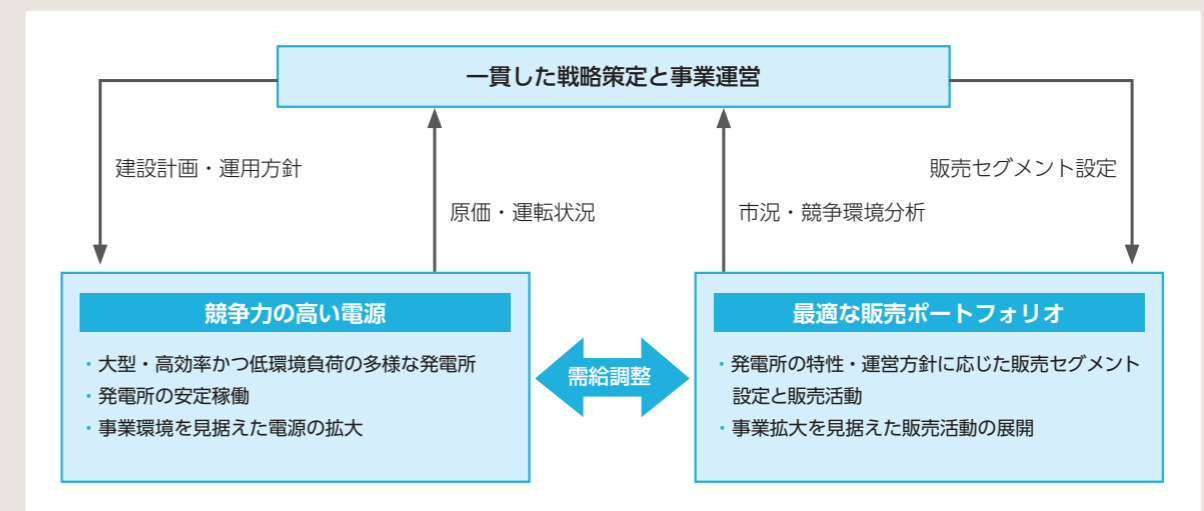
*2018年3月1日より一般家庭・法人向け低圧電力の販売を関西・四国電力エリアに拡大し、また、法人向け特別高圧・高圧電力の販売についても新たに四国電力エリアに拡大しており、当社の電力販売は、一般家庭・法人向け低圧電力、法人向け特別高圧・高圧電力ともに、東北・東京・中部・関西・中国・四国・九州エリアの合計7エリアとなりました。

COLUMN

当社電力事業の特徴

当社の電力事業は、石油精製事業の資産を有効活用し、発電から販売まで一貫した体制のもとで事業を展開していることが特長であり、その強みを最大限活用して安定的かつ高い収益力を追求しています。発電面においては、総合エネルギー企業として他事業とのシナジーを活用し、環境にも配慮しながら競争力の高いかつ多様な電源を保有しています。販売面におい

では、石油事業が有するサービスステーションやLPG販売ネットワークを通じて家庭向けの低圧電力小売りを行っています。更なる電力小売りの拡大と、石油事業のお客様基盤強化という事業間シナジーを追求するとともに、夜間の電力供給拡大によって、発電と販売のバランスを向上させ、より安定的な販売構成を実現する効果も見込んでいます。



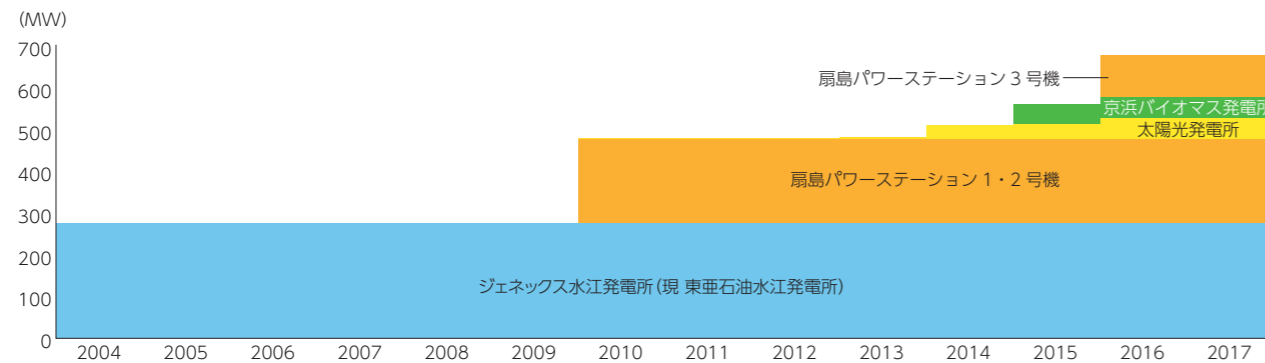
発電

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。京浜製油所にて生産される副生ガスおよび残渣油を有効活用した「ジェネックス水江発電所（現 東亜石油水江発電所）」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、更に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、石油事業所跡地に立地することにより港湾設備や水道、送電線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、石油事業の遊休地にてソーラーフロンティア製のCIS薄膜太陽電池を用い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。2018年3月末時点の太陽光発電所は全国19ヵ所、合計出力約50MW（当社持分）にのびります。今後に向けては、これまで知見を培ってきたガス火力発電の海外展開等も含めて、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



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

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

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

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。

販売

長期安定的な電力供給・販売体制の構築に注力

当社は、自社電源に基づく供給安定性、コスト競争力およびこれまで培ってきたエネルギー企業としてのブランド力と販売網を活用し、お客様へ長期安定的に電力を供給・販売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つつ、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。

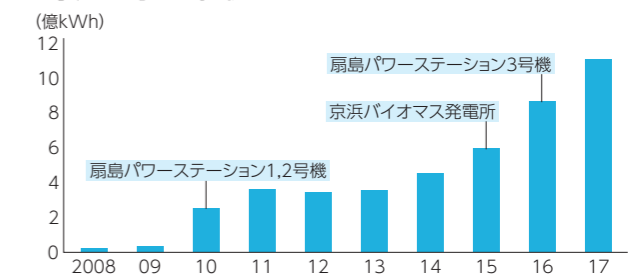
高圧小売市場においては、自由化から13年が経過し、全国で約16%*の需要家の皆様が、従来の電力会社から新規の電力会社へ契約を変更しています。当社は、自社電源の稼働パターンと需要家の皆様の電力使用パターンを詳細に分析し、「お客様ごとに最適な料金」を提案できる「提案力」を磨くことで、引き続き需要家開拓を進めていきます。

また、低圧小売市場では、自由化から2年が経過し、全国で約8%*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、高圧小売市場よりも早い速度で切り替えが進む低圧小売市場においては、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、石油事業を有する当社ならではの特長あるメニューを用意し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。

*資源エネルギー庁 電力小売全面自由化の進捗状況 2018年1月(2018年5月18日発表資料)に基づく。

小売電力量の推移



電力事業におけるSDGsとの関連性

電力事業全体についてSDGsと照らし合わせてレビューした結果、バリューチェーン全体では、SDGsの全17のゴールのうち、7のゴールに対して影響を有していると結論付けています。当社は、このレビュー結果

をもとに、SDGsに対してポジティブに作用する事業活動は更に強化し、ネガティブに作用する事業活動はそのリスクを低減することで事業活動を通じた社会の持続的成長に貢献していくことを目指しています。





財務資本

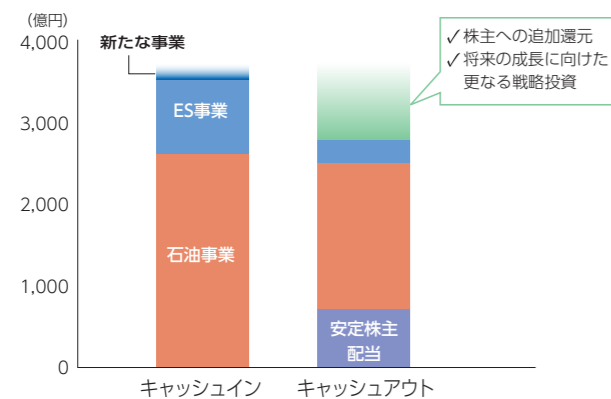
当社は、過去より業界に先駆けて事業の集中と合理化を進め、競争力強化を推進してきました。また、利益水準と同様に、キャッシュ・フローも重要な経営指標の一つと位置付け、バランスのとれた資金の配分と財務規律を重視した投資戦略を実行してきました。これらの継続により、今後も持続可能な成長を実現していきます。

「中期事業戦略」における資金配分方針

当社が社会的使命であるエネルギーの安定供給を将来に亘って実現していくためには、健全な財務体質が必要不可欠ですが、2017年度までを対象とした中期経営アクションプランの着実な実行により、財務の健全性を表す当社のネットD/Eレシオ^{*}は、2017年度末時点において、約0.3倍の水準となるなど、財務体質の強化に一定の目途がついたと判断しています。従って、2021年度までを対象として今回策定した中期事業戦略においては、強固な財務基盤と高い信用格付けを維持しつつも、「更なる株主還元」および「将来の成長に向けた戦略投資」の2点に更にフォーカスしていくことを資金配分の基本方針としています。

^{*}ネットD/Eレシオ=純有利子負債/自己資本

■中期事業戦略におけるキャッシュバランス



■格付け情報(2017年12月末現在)

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

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よらず、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・実行するなどしながら、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、お客様や社会のニーズの変化に合わせ、当社の事業ポートフォリオは石油から太陽電池、電力へと広がってきました。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更に高めることができていると考えています。

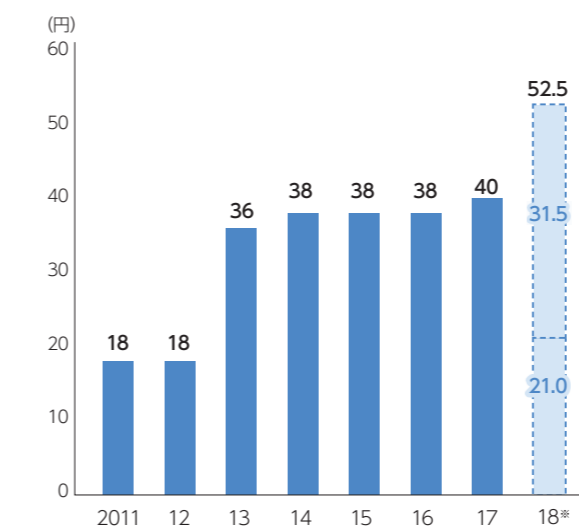
中期事業戦略においては、国内基盤事業の競争力を引き続き高めていくことに加えて、「新たなビジネスモデルの開発・推進」、「アジア太平洋・中東を中心とした事業地域の拡大」を基本方針として掲げています。今後の成長に繋がる投資対象の選択肢が従前に比べ更に広がることとなりますが、これまで培ってきた合理的な投資規律を遵守しながら、今後の成長戦略および成長投資について、より積極的に取り組んでまいります。

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。

2017年度の年間配当金額はこの方針に基づき検討した結果、前年度から2円増額し1株当たり40円としました。また、2018年度は決算期(事業年度の末日)の変更にともない15ヵ月の変則決算となりますが、堅調な営業キャッシュ・フローの創出を見込み、年間配当額は52.5円(12ヵ月換算では前年度比2円増額し42円)を予定しています。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。

■1株当たりの配当金の推移



^{*}2018年は2018年1月～2019年3月の15ヵ月決算

COLUMN

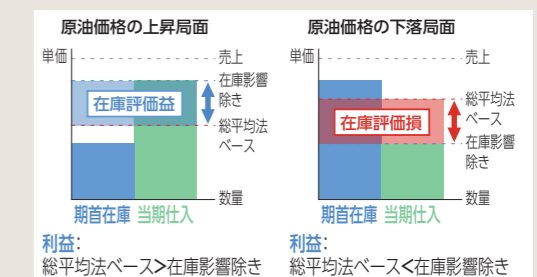
在庫影響について

日本の石油元売に対しては「石油の備蓄の確保等に関する法律」において70日分の民間備蓄が義務付けられており、石油製品を安定的に供給する必要性から、当社は常に一定の原油を在庫として所有しています。加えて、当社は棚卸資産の評価方法として、総平均法を採用していることから、期中に購入した原油の価格と期首原油在庫の価格の差によって、在庫評価損益が生じます(総平均法影響)。油価の上昇局面では、期中に購入した棚卸資産(原油および製品等)の価格に比べて、期首在庫の価格が低くなるため、総平均法で算出される売上原価が押し下げられることとなり、実勢よりも利益が押し上げられることとなります。反対に、油価の下落局面では、期中に購入した棚卸資産の価格に比べて、期首在庫の価格が高くなるため、総平均法で算出される売上原価が押し上げられることとなり、実勢よりも利益が押し下げられることとなります。

また、原油価格が下落したまま期末を迎えた場合には、期末原油在庫の簿価を期末時点の時価へ切り下げる必要があることから、これによっても在庫評価損が生じることとなります(低価法影響)。

他の業種に比べて、この在庫影響が比較的大きいことから、当社は、在庫影響を除いた利益を実力値として重要視しています。

総平均法の影響





組織・人的資本

当社は、ダイバーシティとインクルーシブネス(D&I)推進を経営戦略として位置づけ、一貫性のある人事施策を展開しています。イノベーションの創発により競争優位性を確立するために、社員一人ひとりの能力を引き出し、多様性を活かす仕事のやり方を追求し、組織文化の転換を目指した取り組みを進めています。

グループ経営理念の実現

イノベーションの創発により競争優位性を確立



D&I推進に関する考え方

総合エネルギー企業として社会の要請に応え続けるために、経営戦略を実行する人材は最も重要な経営資源です。すべての社員がその能力を最大限に発揮し、高い組織力を実現するために、当社は、1991年の育児休業法制定に先駆けて育児休職などの様々な両立支援策を実施し、2002年から「ダイバーシティ（後に「ダイバー

社員教育の体系再構築と強化

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つの柱からなり、年次・資格・職位に関係なく、あらゆる社員に共通して求められる価値観です。この人材ビジョンを実現するための教育体系は「行動特性・思考特性の開発」「グローバル環境への適応力の向上」という3つの開発領域に基づいて構築しています。更には2018年からは、中期事業戦略を実現するために必要な国内外で活躍できる人材に求められる力を「高い専門性」「高い語学力・経営知識」「インクルージョン力・イノベーション力・リーダーシップ」「経営理念の実践・HSSE・コンプライアンス」として定義し、D&Iの更なる推進ならびに、中期事業戦略を実現するため、教育プログラムの新設・拡大を図ります。

また、多様化するキャリアニーズを更に支援すべく、社員一人ひとりが自発的にキャリアプランや能力開発を検討できるよう、各部署・事業所のミッション・職務内容・求められる能力を自由に閲覧できる「Job Description」の導入や、キャリアプランを体系的・多面的に検討でき

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、取り組みを実施してきました。

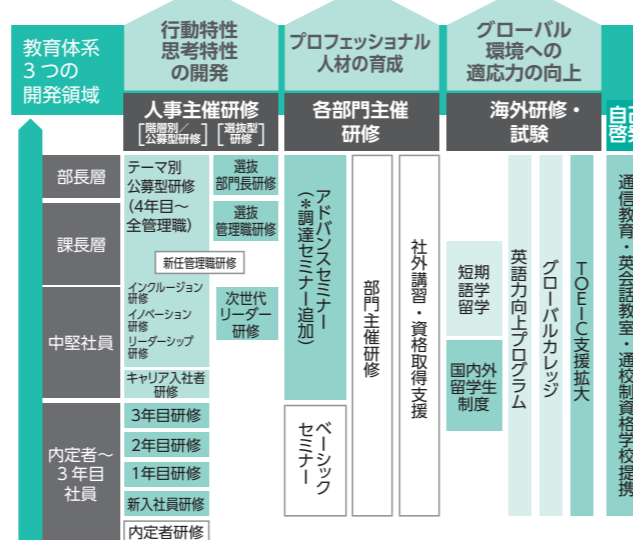
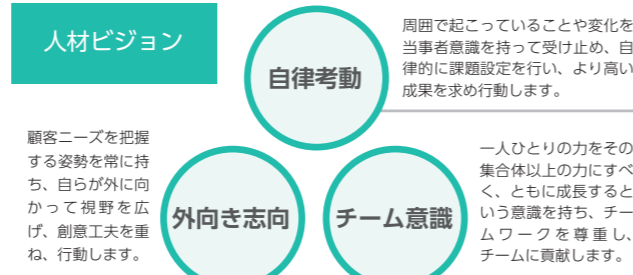
更には、2017年よりD&I推進を経営戦略として位置付け、一貫性のある人事施策を展開しています。

また、新しい価値創発にチャレンジしていくために、社員一人ひとりの能力を引き出し、多様性を活かす仕事のやり方を追求し、組織文化の転換を目指し、取り組みを進めています。

※「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」「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>

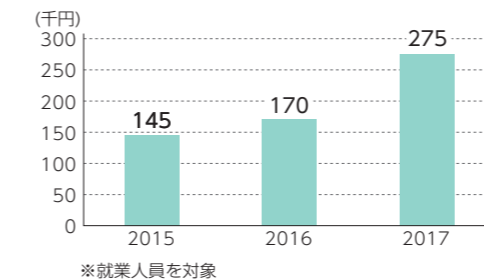
るよう自己申告書を改善し、上司・部下間の面接においてキャリアプランの検討に活用しています。

人材ビジョン・教育体系図



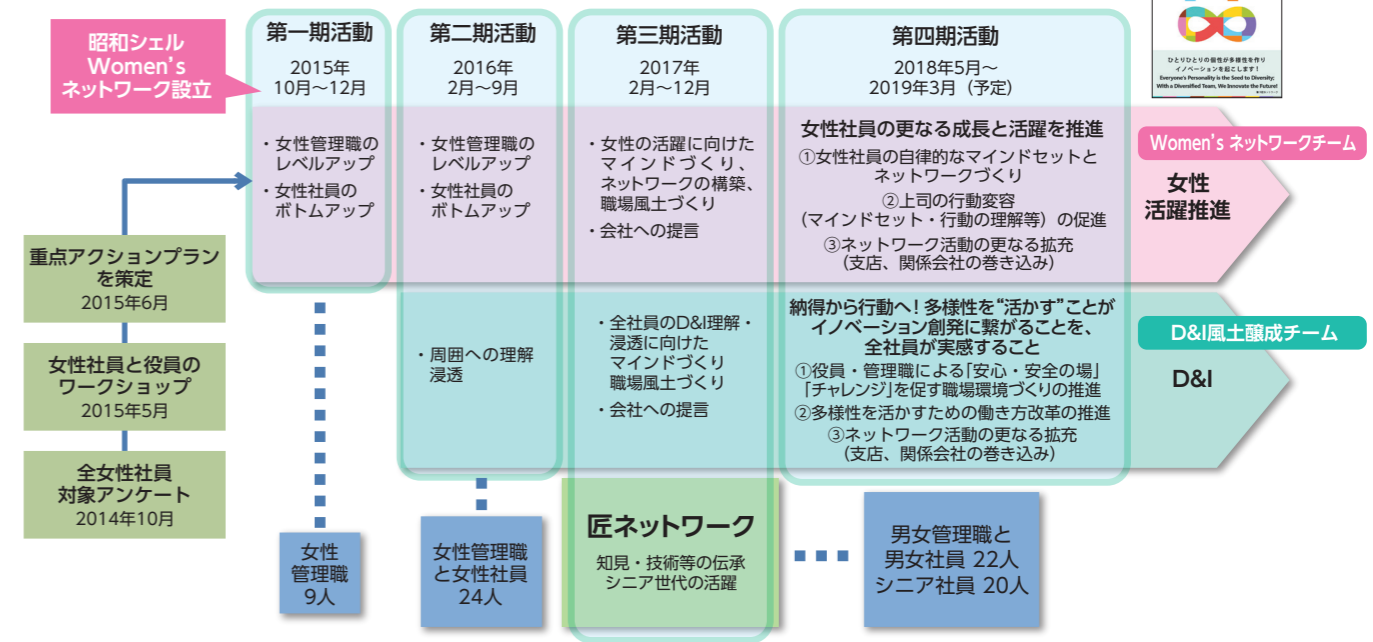
2017年の従業員一人当たりの研修投資額は275千円であり、D&Iに関する研修・講演会やグローバル人材教育のためのフィリピン短期留学などを充実させたことにより、前年より増額しています。

従業員一人当たりの研修投資額の推移(単体)



部門横断ネットワークによる企業風土の醸成

2015年10月に「昭和シェル Women's ネットワーク」を設立し、「女性の更なる活躍推進」の取り組みを開始しました。加えて、三期目となる2017年の活動では、全社員を巻き込んだ「D&Iの風土醸成」、シニア社員の活躍や次世代への知見・技術等の伝承を目的とし



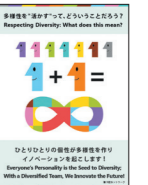
女性やシニア世代等の更なる活躍

D&Iや仕事と家庭の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を進めています。2016年3月には、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)に基づき、一般事業主行動計画を策定し、取り組んでいます。

また、これら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ています。現在は、「2020年までに女性管理職の人数を2015年度比2倍以上とする」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。

た「匠ネットワーク」にも取り組みました。また2018年からは、ネットワーク活動と会社施策との連携・協働により相乗効果を発揮することも目標として、活動を開始します。

D&I風土醸成を周知するための「D&Iポスター」



働き方改革推進に向けた制度設計

異なるバックボーンを持つ多様な人材が最大限能力を発揮しチームに貢献できる環境づくりを目的に、人事担当役員および人事部部長・課長・一般社員から成る「働き方改革プロジェクト」を立ち上げ、以下の3テーマで検討を進めています。

- 生産性・労働時間管理・有給休暇等の施策検討
- 在宅勤務の拡充、サテライトオフィスの検討
- 育児者を対象とした施策検討

その一環として、組織のイノベーション力・生産性を向上させる取り組みを推進するために、全社員を対象に、各部門の現状把握を目的とした「イノベーション／生産性アンケート」を実施しました。このアンケート結果を踏まえ、組織の生産性を向上させるための施策を展開していきます。また労働時間管理について、PCログ(ログオン、ログオフの時間)が勤務表に表示されるシステムを導入し、客観的な記録を基礎に労働時間を確認し、適正な管理を行うだけでなく、労働時間に対する意識付けを行い生産性向上の取り組みに活用することを目指しています。

一人当たりの平均時間外労働
12.0時間／月

平均有給休暇取得率
70.7%

※管理職は除く、当社の直接雇用社員・嘱託社員(再雇用のみ)の実績。

仕事と家庭の両立支援の取り組み

全社員が十分に能力を発揮できる職場環境を実現するため、育児と介護について法定以上の制度を整備するだけでなく、制度を利用しやすい職場風土の醸成に取り組んでいます。「働き方改革プロジェクト」における育児休職制度利用者のサポートとして、復職者とその上司を対象としたワークショップや、復職を間近に控えた社員および復職後間もない社員が対象の職場復帰セミナーおよびイクボスセミナー、上司対象セミナーを実施し、より働きやすく活躍できる環境づくりを推進しています。また全社員が利用できる各種制度も充実させ、ワークライフバランスの改善にも積極的に取り組んでいます。

これらの取り組みに際して、2005年以降は一般事業主行動計画を策定し、両立支援策の充実に向けて取り組んでいます。現在は、第6期一般事業主行動計画のもと、更なる雇用環境・労働条件の整備や次世代育成支援対策に取り組んでいます。

両立制度の利用者数実績(単体) (単位:名)

	2015	2016	2017
育児休職	40 (2)	52 (2)	43 (4)
介護休職	1 (1)	0 (0)	1 (1)
短時間勤務	19 (1)	27 (1)	32 (0)
子の看護のための休暇	35 (16)	61 (26)	82 (32)
家族の介護のための休暇	13 (8)	9 (6)	16 (10)
在宅勤務	5 (0)	15 (1)	24 (1)
自己啓発休職	4 (1)	3 (1)	2 (0)

※括弧内は、男性の利用者数
※制度利用の対象は、当社の直接雇用社員・嘱託社員(再雇用のみ)。
※過去の実績値を一部見直しています。



育休セミナー



イクボスセミナー

キャリア採用を含む多様な人材の採用

人権に関する考え方

当社グループは、「行動原則」において基本的人権の尊重について明記しており、従業員を含むすべてのステークホルダーの人権を尊重しています。人権確保については、世界人権宣言、国際労働機関(ILO)中核的労働基準、国連のビジネスと人権に関する指導原則等を遵守し、児童労働・強制労働を禁止しています。また、従業員の採用、異動、処遇、教育機会から退職まで、様々な場面で差別を排除し、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。採用についても、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。

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よう、再雇用制度を整えています。2017年12月末時点で、再雇用社員の比率は5.5%(40名)でした。

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、新任管理職研修などにおいて、D&Iのパートを設け、LGBTだけでなく、人種・国籍・性別等の差別排除への理解も深めています。

雇用の状況(単体)

2017年12月末現在

従業員数	722名
うち女性従業員数、比率	184名、25.5%
管理職数	200名
うち女性管理職数、比率	13名、6.5%
平均年齢	44.6歳
平均勤続年数	20.1年

※原則、雇用実績は就業人員数とし、嘱託社員・受入出向者を含み、他社への出向者を除く。
※平均勤続年数の算出には、受入出向者を除く。

採用の状況(単体)

新卒採用数(2017年4月採用)	15名
過去5年 新卒入社女性比率	33%
過去5年 新卒外国人社員比率	9%
新入社員定着率(2013~2015年入社者平均)	89%
中途採用数(2017年1~12月採用)	17名

※当社の直接雇用として採用した実績。

障がい者の雇用

障がいのある方も能力を発揮して働くことのできる環境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、2017年12月1日時点で障がい者雇用比率は2.3%となり、法定雇用率(2018年3月末まで2.0%、2018年4月から2.2%)を上回っています。今後も継続して雇用を進めるだけでなく、障がい者の活躍促進を図ります。

2017年12月1日現在

障がい者雇用比率(単体)	2.3%
--------------	------

※障がい者雇用比率の算出は、嘱託社員・他社への出向者を含み、受入出向者を除く。厚生労働省の算出方法に基づく。

評価モニタリングのPDCAサイクルの短期化

職場風土改善や組織課題解決の切り口を探り、PDCAサイクルを活用することで「活力ある職場風土の醸成」に繋げることを目的に、「従業員意識調査」を毎年実施しています。2017年は、調査のスクーを主要グループ会社に広げ、調査対象者を派遣社員も含む全従業員に広げ、幅広く様々な視点からの意見を集約しました(回答率98.8%)。

調査結果については、2017年の重点課題として掲げてきた項目「D&Iの理解・浸透」において、前年度のスコアを大きく上回り好意的回答の比率が96%と大幅に向上しました。この結果は、昨年来実施してきた部門横断のネットワーク活動等をはじめとしたD&I推進活動が、一定の成果を出したといえます。一方、「D&Iの実践」に関する項目については、前年比較で微減となるスコアが散見されました。これは、D&Iの理解・浸透が進んだことにより、従業員一人ひとりの視座や意識が高まったことで、実践への期待がより高まっている表れであると考えています。2018年よりクラウドシステムを導入し、従業員意識調査によるモニタリング頻度を年1回から2回とし、更には各部署が自律的に短いサイクルでPDCAを実施できる新たな仕組みを導入しています。「理解・浸透フェーズ」から「実践フェーズ」へと軸足をシフトさせ、D&Iの実践による組織力の向上および、イノベーションの創発を目指します。

D&Iの理解に関する設問 調査結果

- ダイバーシティを受け入れ、それを会社や組織の中で個性として積極的に「活かして」いこうとする考えを知っているか。
2016年 70% ⇒ 2017年 96% +26%*
- あなたは半年前と比較してD&Iの理解が進んでいると感じるか。
2016年 69% ⇒ 2017年 74% +5%*
- あなたの上司は半年前と比較してD&Iの理解が進んでいると感じるか。
2016年 70% ⇒ 2017年 73% +3%*

※結果の%は、好意的回答率の平均



社会・関係資本

当社は、前身のライジングサン石油(株)が1900年に設立されて以降、ビジネスパートナーとともに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。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きます。

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ていますが、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、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共同で行うため、2016年9月には、当社、および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。

当社グループは、今後も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。

COLUMN

サウジアラビア王国における 硫化水素の分解に関する共同事業に参画

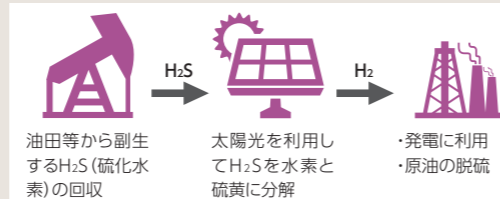
ソーラーフロンティアのCIS薄膜太陽電池を利用してJCCP(国際石油・ガス協力機関)と

当社グループは、サウジアラビア王国のアブドラ王立科学技術大学(KAUST)と一般財団法人JCCP国際石油・ガス協力機関(JCCP)による「太陽光エネルギーを用いた硫化水素の分解による水素製造に関する共同事業」に参画しています。

本事業は2017年4月より3年間の予定で開始され、当社グループは、ソーラーフロンティアのCIS薄膜太陽電池の提供と、当社中央研究所が人工光合成の研究で培った電気化学に関するノウハウを用いることで協働していきます。

サウジアラビア王国内の油田やガス田の副生ガスには高濃度の有毒な硫化水素が含まれており、安全操業や効率的生産の観点から、硫化水素の分解無害化技術の実現が望まれています。本共同事業で開発する技術は、CIS薄膜太陽電池を利用して、硫化水素を電気化学的に分解し硫黄と水素を得るものであり、無害化と同時に水素を得られるのが特長です。当社グループは、産油プロセスと組み合わせた今回の新たな技術開発および提供により、サウジアラビア王国と我が国との友好関係強化に貢献するとともに、グループの強みであるCIS薄膜太陽光発電技術の応用範囲を広げていきます。

■硫化水素から水素生成、水素利用までの流れ



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。



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

昭和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



昭和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



昭和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



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。お客様のニーズや環境性能を備えた高付加価値製品、次世代エネルギーの開発を通じて長期的な企業価値向上を目指しています。

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。2017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。

なお、2017年11月1日付で研究開発業務を含む潤滑油事業はシェル ルブリカンツ ジャパン株式会社に分社化されました。



中央研究所

COLUMN

食糧と競合しないバイオマス原料とした液体燃料の独自製造技術を開発

次世代バイオガソリンおよびジェット燃料製造への展開を目指す

当社は、東北大学大学院工学研究科富重圭一教授の研究グループとの共同研究により、食糧と競合しないバイオマス原料から、ガソリン基材として利用可能なヘキセンの生成に成功しました。ヘキセンはジェット燃料相当の炭化水素に変換^{*1}可能なことから、ジェット燃料基材の製造にも展開していく予定です^{*2}。

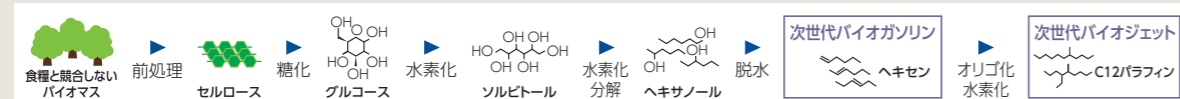
世界では持続可能な社会の構築に向け、温暖化対策としてCO₂削減などの議論が進められています。バイオ燃料は、燃焼しても大気中のCO₂の増減に影響を与えない(カーボンニュートラル)とされており、当社は

エネルギー会社としての未来を見据え、食糧と競合しない草本系および木質系バイオマスを原料とした次世代バイオ燃料を製造する触媒の開発を東北大学と共同で行ってきました。

当社は、この技術を2025年までに確立することにより、温暖化対策への貢献を目指しています。

^{*1} ヘキセンを酸触媒により二量化後、残された二重結合を水素化反応させる変換法
^{*2} 1-ヘキセンをモデル化合物としたジェット燃料の生成については、2017年11月16日に開催された第47回石油・石油化学討論会にて発表しました。

本研究開発のイメージ



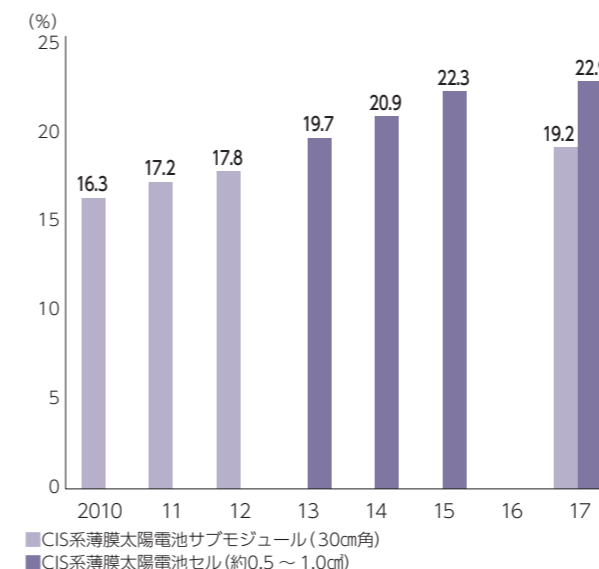
エネルギーソリューション事業 —太陽電池事業

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。



厚木リサーチセンター

■ソーラーフロンティアの世界最高変換効率更新の歴史



■CIS系薄膜太陽電池サブモジュール(30cm角)
■CIS系薄膜太陽電池セル(約0.5~1.0cm)

COLUMN

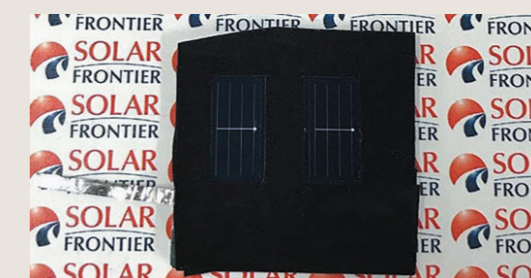
ソーラーフロンティア CIS系薄膜太陽電池セルで 世界最高変換効率22.9%を達成

ソーラーフロンティアは、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、CIS系薄膜太陽電池のセル(約1cm²)において、薄膜太陽電池全体の世界最高記録となるエネルギー変換効率22.9%を達成しました。この結果は2017年11月に産業技術総合研究所(AIST)において確認されたものです。

今回の値は、バーデン・ヴュルテンベルク州太陽エネルギー水素研究センター(ZSW)が2016年2月に達成した0.5cm²セルでの世界最高記録(22.6%)も0.3ポイント上回るものです。

この成果は、CIS光吸収層の改良や光吸収層表面処理の改善等の技術により達成されたものであり、ソーラーフロンティアのCIS薄膜太陽電池技術が着実な進歩を遂げていることを示しています。

研究開発の成果を実際の生産現場に適用することによって、高い実発電量と競争力のある発電コストの実現を引き続き追求していきます。



世界最高変換効率22.9%を達成したCIS系薄膜太陽電池セル(約1cm²)



製造資本

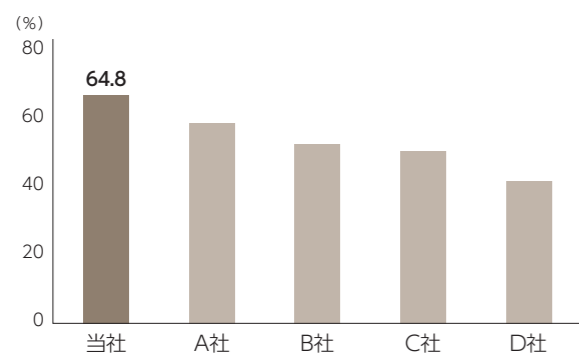
当社は、投資に際して様々な環境想定、リスク、リターンを十分に精査し、グループ内の既存資産を最大限有効活用しながら、戦略的な投資を行ってきました。当社の石油製品、ソーラーパネル、電力を製造・発電する施設も当社全体の資本効率を追求してきた中で、高い競争力および効率性を有する重要な資本となっています。

石油事業 — グループ製油所

当社は、事業環境の変化を見据えて、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。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、さらに2011年には京浜製油所扇町工場を閉鎖しました。一方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重油分解センターを建設し、付加価値の低い重油を再処理して、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ことを可能にしました。近年では、国内のガソリン需要が減少している一方で、ミックスキシレンなどの化成品の需要は、アジアを中心に高い成長が見込まれています。当社はこの環境変化を踏まえ、2016年には四日市製油所に不均化装置を建設し、稼働を開始しています。同装置は、ガソリン基材から化成品を増産することを可能とし、製品市況の変化に柔軟に対応することにより安定した収益をもたらしています。当社は、需要の変化に対応した適正な精製能力と業界トップの高度化された設備^{*}に加えて、マーケットに柔軟に対応することで、高い競争力を維持してきました。

^{*}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

■ グループ製油所(2018年3月末)

製油所	所在地	原油処理能力(日量)	残油分解装置の装備率
四日市製油所(昭四日市石油)	三重県四日市市	25.5万バレル	45%*
山口製油所(西部石油)	山口県山陽小野田市	12.0万バレル	66%
京浜製油所(東亜石油)	神奈川県川崎市	7.0万バレル	99%

*コスモ石油四日市製油所原油処理能力削減分3.7万バレル/日を考慮すると53%



四日市製油所



京浜製油所

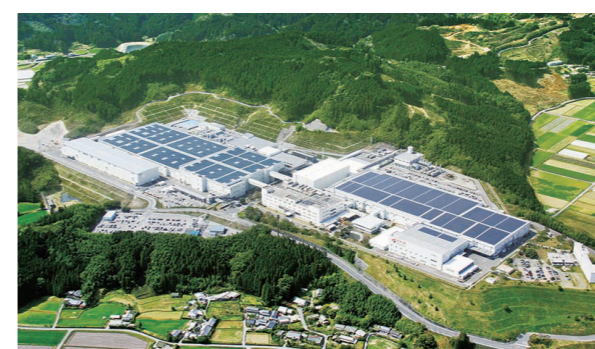
太陽電池事業(ソーラーフロンティア(株)所有・運営) — CIS薄膜太陽電池生産工場

当社の太陽電池事業は1978年に研究開発をスタートし、その歴史は間もなく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において生産を行っています。

また、最新の量産技術を導入し2016年に商業生産を開始した東北工場については、新製品の生産準備を行っています。

■ グループCIS薄膜太陽電池生産工場(2018年3月末)

工場	所在地	生産能力
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



太陽光発電所

電力事業 — グループ発電所

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。東亜石油水江発電所(旧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、石油精製時に発生する、そのままでは販売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。

^{*}旧ジェネックス水江発電所は、1995年に行われた電力自由化を受け、当社の連結子会社である東亜石油株式会社および株式会社ジェイパワージェネックスキャピタルが共同で設立した株式会社ジェネックスが運営してきましたが、2018年5月31日に東亜石油がジェネックスの発行株式の40%をジェイパワージェネックスキャピタルより取得し、完全子会社化の上吸収合併し、現在の東亜石油水江発電所となりました。

■ グループ発電所(2018年3月末) 発電能力は当社持分の値

発電所	所在地	発電能力	燃料
東亜石油水江発電所	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



自然資本

当社は、エネルギー企業として、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。

環境マネジメント

■環境に関する考え方

当社グループは経営理念のもとに、行動原則として持続可能な発展や社会的責任を定め、「健康、安全、危機管理及び環境保全に関する基本方針(HSSE基本方針)*」に従いHSSE-MSを実践しています。

気候変動等、地球規模での環境問題解決の取り組みとして、産業界規模の「経団連低炭素社会実行計画」に参画し、低炭素化や省エネに努めています。当社グループとしても再生可能エネルギーである太陽光発電の高効率化や普及、次世代イノベーションとしての人工光合成の開発などを行っています。

そして、公害等を起こさないために「HSSE基本方針」に前述の社会的責任を定めるとともに、グループ会社においては地域の公害関連施設を利用して公害の歴史的な

■2016～2018年中期環境アクションプラン

項目	活動テーマ	中期目標	2017年結果	CSR Book
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	P.15
		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))	高効率設備導入、石連目標の達成	P.15
	「ECO TRY21」を通じてオフィスの省エネルギー・省資源活動の推進(室温・照明管理、Cool-Biz、印刷量の削減)	節電、ペーパーレス会議の推進	—	
	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(0.008%)	P.20
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)		土地改変時実施	P.17	
CSR	環境保全活動と環境コミュニケーション	化学物質管理の強化(規制化学物質の使用量と保管量の削減)	定期実態調査の実施	P.18
		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)	フォト・コンテスト(第13回)メガソーラー見学599名	P.38
		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)	各製油所・事業所で実施	P.19
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)	工場用水リサイクル率の把握、湯水リスク対策	P.20
		CIS薄膜太陽電池の普及	小売電力量 11億kWh	P.16
		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)		P.16～17

*ETBE: 植物由来のバイオ燃料が配合されたガソリン
上記以外の2017年環境重点活動として、当社グループ全体の法令遵守状況の確認と気候変動に関する外部アンケートを通して、情報公開項目の拡大を行いました。

経緯を風化させないために次世代社員へ教育を行う等の施策を講じています。また、実際にリスクが発現した土壌汚染等のケースでは法令に従った対応を行うとともに、法に規定されていない化学物質に対しても欧米の基準を参考にした自主基準で対策を講じています。

※「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/hsse.html>

■環境方針

環境方針として「HSSE基本方針」を定め、循環型社会形成、LCA(ライフサイクルアセスメント)、環境アセスメント、環境教育、環境報告などの実践と、環境に関する機会の創出を規定しています。また、各拠点独自の環境方針をもとに取り組みを実施しています。

■環境マネジメント体制

HSSE推進体制の下、環境マネジメントの取り組みを進めています。本年より環境戦略担当役員を任命し、中期環境アクションプランの実現に向かって、気候変動を含む環

境全般の取り組み状況を取締役会の報告事項としています。国際的な環境マネジメントシステムISO14001認証を12拠点で取得し、主な製造拠点である製油所の認証取得率は100%です。

■中期環境アクションプラン

グループ一体で計画的な環境マネジメントを行う上で、中期環境アクションプランを策定しています。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。

省エネルギーと地球温暖化防止対策

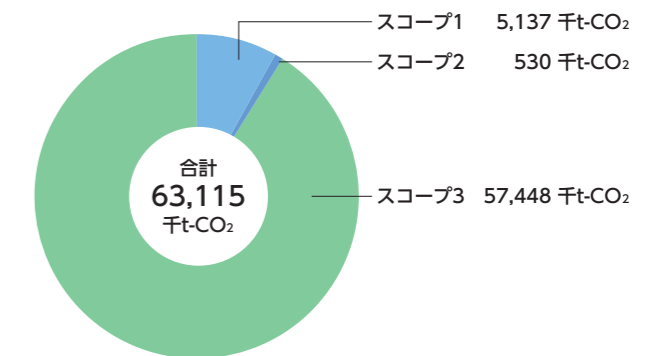
■気候変動対策

気候変動によるリスクと機会によってもたらされる影響を適切に把握し、低炭素社会実現に向けて活動しています。サプライチェーン全体では、生産・輸送における省エネルギーの推進、環境負荷を低減する「環境配慮型商品」の販売および再生可能エネルギー事業の拡大などを通じて、CO₂排出の削減に努めています。2017年には新たに4つの重点アクションを設定し、2018年から本アクションによる情報公開の拡大と信頼性の向上に努めています。

■気候変動に関する重点アクション

項目	結果とCSR Book掲載ページ
①気候変動に関するリスクと機会の評価を改訂	P.14
②CO ₂ 排出に関する数値目標を開示(2020年までに2009年度比17万tCO ₂ 削減)	2016年達成(P.15)
③スコープ(排出範囲)に関する情報公開項目の拡大、国際基準に沿った公表	P.14
④第三者保証の取得による情報の信頼性向上	第三者保証取得済(P.72)

■スコープ別CO₂排出量



スコープ1: 当社グループが所有または管理する排出源から発生するCO₂直接排出

スコープ2: 他事業者から供給を受けた電気、蒸気、熱の使用に伴って発生するCO₂間接排出

スコープ3: スコープ2以外のCO₂間接排出(カテゴリーは下記の通り)

カテゴリー		
S3-4	製品の輸送	昭和シェル石油(株)、昭和シェル船舶(株)、シェル ルブリカンツ ジャパン(株)、瀝青化学(株)、昭石化工(株)、日本グリース(株)、ジャパンオイルネットワーク(株)
S3-6	出張	昭和シェル石油(株)
S3-7	通勤	昭和シェル石油(株)
S3-11	お客様による製品の使用	国内販売数量
S3-14	SS販売	スコープ1、2に含まれないSS

HSSEマネジメントシステム

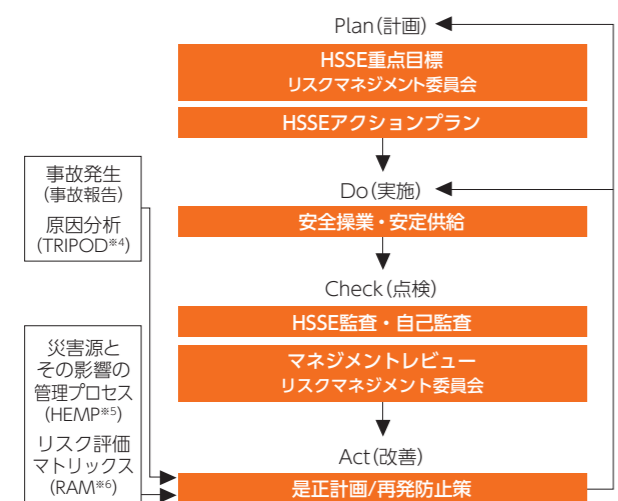
当社グループでは、環境と社会のリスクをマネージするHSSEマネジメントシステム(HSSE-MS)と経済(事業等)と社会の一部のリスクをマネージするリスクマネジメントシステムを2000年から規定化させ機能しています。

HSSE-MSでは水・大気・土壌や生物、化学物質から自然災害やテロ、高所作業や重機、疫病などのハザードリストを作成し、各々のハザードに対して事業所ごとにリスク評価を行い未然防止策や拡大防止策を講じています。対策や手順は文書化され社内でも標準化されています。

また、HSSE-MSを運用するためHSSE管理規定において、HSSEに関する基本方針および対策の策定を行うリスクマネジメント委員会を設置しています。

HSSE-MSでは既存のハザードリストへ法改正等により生じた新規の規制リスクやグループ内外で起きた事故等により新たに確認されたリスクについて随時追加しています。新規のリスクや改善すべき重要課題については年度計画(HSSEアクションプラン)が作成され年度末に結果をリスクマネジメント委員会にレビューしています。HSSE-MSは、EMS^{*1}やOSHMS^{*2}、BCP^{*3}などの機能を統合したマネジメントシステムという特徴を持っています。

株式の異動により、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っています。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、あわせて運用しています。



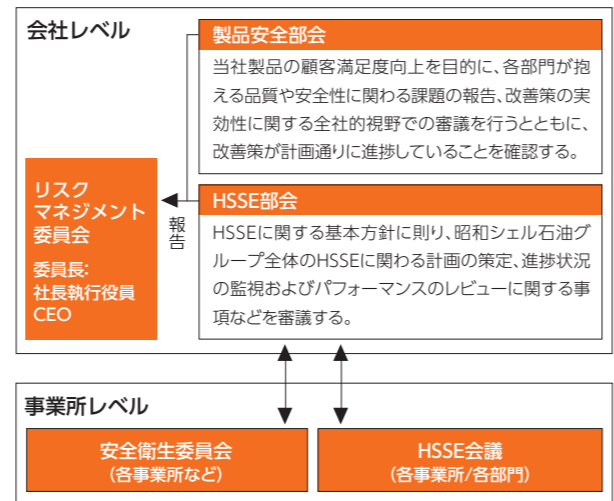
HSSE推進体制

社長執行役員 CEOを委員長とした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」を設置しています。当委員会では、HSSEおよびコンプライアンスに関する審議を行い、重要事項については取締役会に報告しています。

委員会の傘下にはHSSE部会および製品安全部会を設け、本社部署長をメンバーとして、HSSEに関する活動の進捗等について審議しています。

本社部門においては、HSSEフォーカルポイント会議を実施し、各事業所・部門に向けて様々な施策の浸透および情報共有を図っています。

また、「安全確保」「品質保全」の徹底を図るために、グループ全体で、Safety & Quality First (SQF)のスローガンのもと、事故ゼロに向けた取り組みを継続しています。



HSSEフォーカルポイント

各部門や各事業所には、部門長から選任されたHSSEの担当者「HSSEフォーカルポイント」がいます。HSSEフォーカルポイントはHSSEに関する社員間の意思の疎通を図る上で中心的な役割を果たし、各現場レベルからHSSEの取り組みの浸透を担っています。2017年は2月、9月に本社部門HSSEフォーカルポイントを対象に会議を開催し、リスクマネジメント委員会で策定された年度方針および他部門事例の水平展開を図りました。

※1 EMS: 環境マネジメントシステム
 ※2 OSHMS: 労働安全衛生マネジメントシステム
 ※3 BCP: 事業継続するための対策や計画のこと。
 ※4 TRIPOD: シェルグループ等で採用している事故分析手法。
 ※5 HEMP: Hazard and Effects Management Process「災害源(ハザード)とその影響の管理プロセス」
 作業や設備などに関わる災害源(ハザード)を確認し、ハザードによる災害を想定。想定される災害についてのリスクは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。
 ※6 RAM: Risk Assessment Matrix「リスク評価マトリックス」 リスクを人・資産・環境・世評別に影響・発生確率で評価する管理表。

安全・健康の取り組み

労働安全衛生に関する考え方

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もあります。

当社では労働基準法、労働安全衛生法に加え、社内規程に基づき「安全衛生管理規則」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・健康の方針

当社では「HSSE基本方針」や「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」の徹底を図る活動として、系列特約店や協力会社を含め、事故ゼロに向けて継続的な取り組みを推進しています。

また、従業員の健康は、企業活動の源泉であり、高い生産性を維持した活力ある職場を実現するために、経営理念、HSSE基本方針に健康の重要性をうたっており、企業文化として根付かせています。

労働安全衛生マネジメント体制

HSSE推進体制と同体制で取り組みを進めています。明文化した理念、方針、原則のもとに、リスクマネジメント委員会、HSSE部会、HSSEフォーカルポイント会議、安全衛生委員会において、労働環境の確認、社員の健康状況の把握、健康施策の検討を行い、事故防止、健康増進に努めています。

労働安全衛生法の定めにより、50人以上の事業所ごとに、会社と組合員とで組織する安全衛生委員会を設け、職場の労働安全衛生について話し合いの機会を持ち、定期的なフィードバックや改善点の洗い出しを行っています。例えば、四季折々の体調管理指導(対風邪、花粉症、熱中症)、安全意識の啓蒙(ヒヤリハット共有)、防災体制の確認、社員の健康状況(メンタルヘルス含む)の把握、職場環境の改善等具体的な活動を行っています。

安全の目標と実績

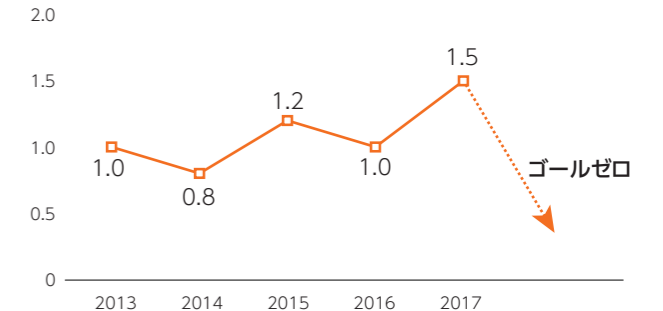
当社グループでは労働災害ゼロである「ゴールゼロ」達成を目標に、日々の安全活動を行っています。2017年は①事故の未然防止、②事故の再発防止、③グループの安全文化の醸成の3つを重点活動と定め労働災害ゼロに向けて活動しました。2017年は人身労働災害が40件(前年28件)、うち休業災害が12件(前年12件)となり、対前年では人身労働災害は増加しました。また当社グループにおける安全に対する取り組みの一環として、シニア労働者向けのガイドラインの作成等、シニア労働者を含めたグループ全体の労働災害を低減させるべく取り組んでいます。今後も3つの重点活動を中心に休業災害などの重大事故の発生を防ぐ取り組みを実行していきます。

休業災害、不休業災害の実績の推移

	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
休業災害	12	11	10	12	12
不休業災害*	20	15	21	16	28
全労働災害	32	26	31	28	40

*不休業災害: 休業には至らないが、医師の手当を必要とする労働災害のこと。しかし、医師の手で行われたものであっても、簡単な応急処置(FAC: First Aid Case)は含まない。また、診断目的のみに行われる経過観察や検査等の行為も不休業災害には含まない。

全労働災害発生率(TRCF)の推移



TRCF: 100万労働時間当たりの全労働災害件数(休業災害件数+不休業災害件数)の発生率。

OHSAS18001(労働安全衛生MS)認証取得状況

ソーラーフロンティア(株) 国富工場	2012年 9月	DNV
--------------------	----------	-----

昭和シェル石油のコーポレート・ガバナンスと経営課題

2017年より昭和シェル石油の社外取締役(独立役員)に就任された大塚取締役と安田取締役に、1年を経たの感想と、当グループの課題について、お話を伺いました。

就任1年目である2017年を振り返って、昭和シェル石油の事業、人材、またコーポレート・ガバナンスに対する評価、印象を聞かせてください。

大塚 昭和シェル石油は、シェルグループをはじめとする海外株主の影響を色濃く受け継いだ会社である一方で、日本に根を張った事業の歴史は長く、また新しい物事への柔軟な姿勢も持ち合わせている会社であると感じています。人材については、若い社員が多く、フットワークは機敏で、こちらからのリクエストに対する反応が良いという印象を持っています。

安田 昭和シェル石油は、世の中のインフラを支えており、会社の果たすべき社会的使命が大きい会社だと改めて感じています。主力製油所である四日市製油所を見学した際、入社2年目前後の女性社員が「私たちの仕事の使命はエネルギーの安定供給に貢献すること」と胸を張って話をしてくれたことが非常に印象的でした。また、大塚取締役と同じく、活力にあふれた人材が多く、社員のフットワークやレスポンスの良さがある会社だと思います。長く多様性が浸透し人を大切にす文化が根付いており、我々社外役員に対する接し方からも良い企業風土を肌で感じています。



社外取締役 独立役員
大塚 紀男
日本精工株式会社相談役
双日株式会社社外取締役

大塚 ガバナンスについてですが、昭和シェル石油は監査役会設置会社制度を採用しています。私が経営に長く携わってきた日本精工は指名委員会等設置会社制度を採用していましたが、それぞれの良さがあると思います。監査役会設置会社においては、監査役は極めて明確な権限を持っていることから、これを十分に活かしながら、取締役と監査役との連携をいかに深めていくかが非常に重要であると認識しています。

安田 私はこれまでの仕事の中で、多くの会社の取締役会の実効性を評価してきましたが、結論から言えば、昭和シェル石油のコーポレート・ガバナンスは高い水準にあると評価しています。CEOと取締役会議長の役割の分離をはじめ、適正な社外取締役比率、多様性に富む取締役構成などが実現されておりますが、特筆すべきは、透明性、客観性を持って運営されている指名報酬諮問委員会の存在です。例えば、CEOの報酬決定に際しては、プロセスが非常に明確で運用はシステマチックであり、理想的な運営となっております。また、サクセッションプランについても踏み込んだ検討を進めています。一方で、取締役会における課題としては、中長期的な戦略討議への更なる注力だと考えています。

大塚 昭和シェル石油は2016年末にシェルグループとの資本関係が節目を迎え、石油関連事業の海外展開が可能となるなど、これまでになかったチャンスが広がっており、取締役会は今まで以上に中長期的な戦略討議に注力

すべきという考えは安田取締役と同感です。執行部への権限委譲を目的とした決裁権限の見直しも進んでおり、戦略討議への注力を進める素地は整ってきていると感じています。

社外取締役 独立役員
安田 結子

ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ・ジャパン・インク
マネージング・ディレクター
株式会社村田製作所社外取締役



独立役員として期待されている役割をどのように認識し、どのような役割を果たせていると考えていますか。

大塚 昭和シェル石油には現在約36,000人(2017年12月末時点)の株主がいますが、一部の株主が株式の過半を所有しているというのも昭和シェル石油の大きな特徴です。その中で、数の上では圧倒的多数を占める一般株主の意見をどのように代弁していけるかは独立役員として非常に重要な役割であり、また取締役会議長として、その点に対する責任を強く感じています。

また、メーカーの経営者として海外事業展開を推進してきた経験を昭和シェル石油の経営に活かすことが強く求められているものと考えています。すでに多くの企業が海外進出している中で、これから海外事業を広く展開していくことは決して簡単なことではありませんが、様々な戦略パートナーと組み、パートナーの知見を活かすことで短期間に成果を出していくことが非常に重要だと思います。特に、太陽電池事業や電力事業は、海外展開において大きな可能性が広がっていると考えており、私にできるサポートは最大限していくつもりです。

最後に、昭和シェル石油の企業価値向上に向けた経営課題についてどのように考えていますか。

大塚 中期事業戦略でも示されているように、石油・電力・太陽電池に次ぐ新しい事業をいかに創造し拡大していくかが大きな課題です。小規模でも良いので、数多く具体化していくことが必要です。将来の新たなビジネスを作っていくという観点では、そのベースになるのは「技術」であると考えています。昭和シェル石油が有する技術を統合し、あるいは足し算引き算をしていくことが必要であり、そのために新たに設置されたCTO^{*1}の役割・期待は大きいと思います。

また、出光興産との経営統合実現は、昭和シェル石油の企業価値向上に向けた大きな経営課題であり、多くのステークホルダーが期待していることでもありますが、まずはアライアンスの中で着実にシナジーを追求し、来るべき統合に万全の備えを整えることが必要です^{*2}。

安田 昭和シェル石油を含めた石油業界は、異業種とのアライアンスがあまり得意ではないという印象を持っ

安田 私に期待されている役割は、昭和シェル石油のコーポレート・ガバナンスを更に前進させていくことであり、その中でもグローバルスタンダードの知見を活かすことが強く求められていると考えています。加えて、次期リーダーの育成についても貢献が求められている大きなポイントだと思っています。先程も申し上げたように、昭和シェル石油には若くフットワークの良い人材が多く、また優秀な女性社員が多数存在します。これらの人材を次期リーダーとして育成していくために必要なことは、「修羅場経験」と「意思決定への関与」であると考えており、その点を踏まえ、人材育成に対する私自身の関与を強めていきたいと思っています。昭和シェル石油には本音で語り合える風土があり、それが文化として浸透していると感じており、その背景にあるD&I^{*}に対する理解度をさらに深め広げるためにも、これまで取り組んできた様々なD&Iの活動を引き続き推進してほしいと思っています。

* Diversity & Inclusiveness

ています。今後、特にAIやIoTなどの技術とエネルギー事業の融合が中期的な成長に向けたカギになる中においては、すべての技術を自ら単独で作り上げるということではなく、他社とのアライアンスを積極的に進めていく中で、他社の技術を活用すべきだと思います。

また、昭和シェル石油の大きな特徴である太陽電池事業については、将来的に期待される役割が非常に大きいと考えています。まずは現在進行している構造改善を早急に推進し、太陽電池事業を含めた再生可能エネルギーの分野で存在感を示していくことが、昭和シェル石油の持続的な成長に向けては必要不可欠だと思っています。昭和シェル石油の「守りのガバナンス」は一定の水準に達していますので、成長を生む「攻めのガバナンス」を期待していますし、私自身もその分野への貢献をしていきたいと考えています。

*1 CTO : Chief Technology Officer / 最高技術責任者
*2 この対談は2018年4月に実施されたものです。



代表取締役

氏名	役職
J 亀岡 剛	代表取締役 社長執行役員 CEO 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、英国にて石油製品販売に従事。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、代表取締役社長グループCEOを経て、2018年3月より現職
K 岡田智典	代表取締役 副社長執行役員 兼石油事業COO 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、西部石油株式会社代表取締役社長、当社の代表取締役副社長を経て、2018年3月より現職

社外取締役

氏名	役職	選任理由
C 大塚紀男	取締役会議長・独立役員 日本精工株式会社相談役 双日株式会社社外取締役	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おります。特に、経営企画部門、および海外事業展開における豊富な経験をもとに、当社の成長戦略の実現に向けた助言をいただいております。また、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性の強化に資する経営の監督を行っていただいております。加えて、独立役員として指名報酬諮問委員会において、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ものと期待しています。

D 安田結子	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 株式会社村田製作所社外取締役	グローバルのトップ・エグゼクティブ・サーチ・ファームであるラッセル・レイノルズ・アンシエイツ・ジャパン・インクの代表者を長年務めており、企業の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ます。また、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す。このような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、経営の監督を行っていただいております。加えて、指名報酬諮問委員長として、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ものと期待しています。
---------------	--	--

E アンワール・ヒジャズィ	アラムコ・アジア社(中国) プレジデント・CEO	アジアおよび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おります。また、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、当社の経営への助言や業務執行への監督を行って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ものと期待しています。
----------------------	--------------------------	---

F オマール・アル・アムーディ 新任	アラムコ・アジア・ジャパン株式会社 代表取締役社長	戦略プロジェクトの立案や推進などプロジェクトマネジメント全般に関する見識を有しているほか、サウジアラビア、欧州、北米およびアジアなどにおけるグローバルでの豊富なマネジメント経験を有しております。また、市場分析や事業計画の策定および業績レビューに関する広範な知見を有することから、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ものと期待しています。
------------------------------	---------------------------	--

G 関 大輔 新任	出光興産株式会社における代表取締役*としての経営に関する高い知見に加え、原油の調達、輸送、精製および販売といった燃料油事業全般の業務に関する豊富な経験および専門性を有することから、これらを活かし、当社の経営への有益な助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただけると期待しています。 ※2018年3月に退任
---------------------	---

H 齊藤勝美 新任	出光興産株式会社における取締役*としての経営に関する見識に加え、本社において販売部門、商品開発部門、経理財務部門、経営企画部門を経て、新規事業部門のトップを務めるなど、幅広い知見および専門性を有することから、これらを活かし、当社の経営への有益な助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただけるものと期待しています。 ※2017年6月に退任
---------------------	---

監査役

氏名	役職
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、勤務部長、総務部長、監査部長を経て、2016年3月より現職
J 吉岡 勉	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	選任理由
K 宮崎 緑	独立役員 千葉商科大学理事 千葉商科大学国際教養学部教授・学部長	千葉商科大学の教授および国際教養学部学部長ならびに理事を兼任するかたわら各方面で活躍し、幅広い見識を有しております。経済界の常識に染まらない視点から当社の企業活動に対する助言を行っていただくとともに当社の業務執行の監査を行っていただいております。また、独立役員として指名報酬諮問委員会において、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ものと期待しています。

L 山岸憲司	独立役員 弁護士	東京弁護士会会長、日本弁護士連合会会長を務めるなど、広い知見と深い学識を備えた弁護士であり、独立役員として指名報酬諮問委員会において当社の経営の透明性・公正性を高めるために積極的に発言していることに加え、取締役等の業務執行について主として適法性、適正性の観点から経営の監督を行って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ものと期待しています。
---------------	-------------	--

責任限定契約の概要

社外取締役大塚紀男、安田結子、アンワール・ヒジャズィ、オマール・アル・アムーディ、関大輔、齊藤勝美、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、同基準の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

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、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べく経営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、同時に主要なステークホルダーに対する公正・公平性の確保を通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

リスクマネジメント委員会

社長執行役員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^{*1}」および「HSE（健康、安全、危機管理、環境保全）に関する基本方針^{*1}」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て、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・提言を行っています。委員会での協議結果については、必要に応じて取締役会に提言または報告されています。

取締役会

業務執行の監督の実効性を更に強化するとともに、迅速果敢な業務執行を実現するため、代表取締役社長と取締役会議長の役割を分離する先進的な体制を導入しております。

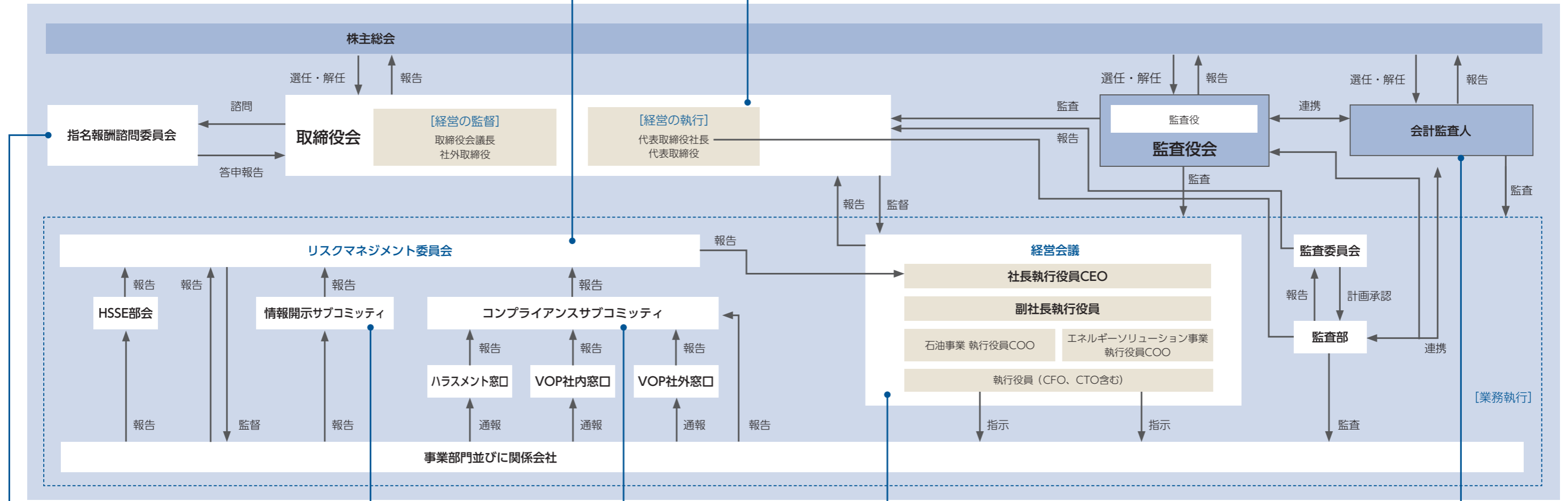
取締役会議長は、取締役会の経営に対する監督機能という役割を踏まえ、業務執行に関与しない社外取締役である大塚紀男氏が務めています。取締役会は、社外取締役6名を含む8名の取締役（うち、女性1名、外国人2名）で構成されており、2名の社外監査役を含む4名の監査役（うち、女性1名）も出席しています。国際的なビジネス経験や様々な分野の知見を豊富に持つ社外役員は、経営者への監督機能のみならず、客観的かつ多様な視点から当社の企業価値向上への助言機能も果たしています。

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、更に必要に応じて議案内容に関する事前説明も行っています。

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（独立役員）で監査役会を構成しています。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。



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、独立役員である安田結子氏が委員長を務め、社外役員を中心とする指名報酬諮問委員会を設置しています。同委員会は、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。

^{*1} 「内部統制に関する基本方針」「HSE（健康、安全、危機管理、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>

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、当社グループ会社の適時・適切な情報開示を実現するための体制を整備・運用しています。重要情報の開示については、同サブコミッティの判断に基づき、広報部が一元的に行っています。

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の報告、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、調査・対応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。

経営会議

当社は業務執行の迅速化と責任の明確化のため、執行役員制度を採用しています（執行役員14名中、女性1名）。業務執行部門における最高意思決定機関として経営会議を設け、CEO（最高経営責任者）である社長執行役員^{*2}が議長を務めるほか、副社長執行役員、各事業を担当する執行役員COO（各担当事業の最高執行責任者）などを構成員に加え、各事業の業務執行方針を決定し、事業のタイプに即し、かつ実務レベルの視点も交えた事業間シナジーを追求する意思決定を行うことで、業務執行の機動性と効率性の向上を推進しております。

^{*2} 本年3月より、業務執行の機動性と効率性の更なる向上のため、社長を執行役員の中から選任することもできることを明確にするとともに、CEO、COO、CFO（最高財務責任者）、CTO（最高技術戦略責任者）およびその他の役職を執行役員の役職とすることに変更しました。

会計監査人

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（2017年12月期）

●監査証明業務に基づく報酬（百万円）

当社 連結子会社

116	60
-----	----

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大塚紀男氏、安田結子氏、宮崎緑氏および山岸憲司氏の4名によって構成されています。

役員報酬

当社は、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。この基本方針に基づき、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、役員別の報酬テーブルに基づき毎月定額を支給しています。業績に連動する賞与については、業務執行取締役については、(1)各期の利益等の定量的要素と、(2)成長戦略およびD&Iの推進、サクセッションプランに基づくリーダーの育成状況などの中長期の持続的成長力を測る定性的要素による評価項目に基づき、指名報酬諮問委員会で審議した後、取締役会の決議を経て、定時株主総会に上程し、その承認を経て、支給しております。全体の報酬等に占める割合は、固定報酬の比率が70%、業績連動賞与の比率が30%を標準としておりますが、業績連動賞与については、定量的・定性的な評価により変動します。なお、非業務執行取締役の業績連動賞与は、2017年度をもって廃止しております。

監査役の報酬等は、2008年3月28日開催の定時株主総会でその報酬等の総額を月額1,000万円以内とすることを決議しており、その報酬枠内において、監査役の協議を経て支給することとしています。2013年度より、監査役に対する賞与の支給は廃止しています。なお、2007年3月29日開催の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の報酬等(2017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)		対象となる役員の数(人)
		固定報酬	賞与	
取締役 (社外取締役を除く)	231	160	71	2
監査役 (社外監査役を除く)	55	55	-	3
社外役員	106	104	2	12

取締役会実効性評価

当社の取締役会は、毎年、各取締役による自己評価等を参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行っています。取締役会議長により8名すべての取締役に対して実施された自己評価アンケートの結果を2017年12月度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た主な内容は下記の通りです。

- 昨年に引き続き、各取締役は、当社取締役会に向けて十分な準備を行った上で、当日は積極的に発言を行う等して議論の活性化に努めている。
- 取締役会上程議案については、決裁権限の見直しによる議題数の絞り込み、非業務執行取締役も含めた案件の理解を促進する事前説明プロセスの充実が図られたことにより、取締役会において、経営戦略等についてさらに活発かつ論点を絞った議論がなされている。
- 指名報酬諮問委員会における後継者育成計画の方向性が取締役会で議論され、後継者のサクセッションプランの共有がなされた。今後も、引き続き透明化や適切な監督が求められる。
- 情報提供体制については、事前資料の提供のタイミングが改善され、専用システムの活用による利便性の向上が実現したが、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していくために、「内部統制に関する基本方針^{*1}」を定めています。この基本方針については、会社法および会社法施行規則等の改定に遅滞なく対応するとともに、当社のみならずすべての子会社に対しても準拠を徹底するなど、企業集団全体としての社会的責任を果たし、企業価値を継続的に維持・向上させるべく、更なる内部統制体制の構築・運用向上に努めています。2017年度においては、社長執行役員CEOを委員長とするリスクマネジメント委員会を年4回(四半期ごと)開催し、コンプライアンスを含めた内部統制推進、コーポレートリスク管理、HSSE管理等を一元的に管理し、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に、何よりも優先すべき必須条件であると考えており、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^{*1}」を定め、法令遵守のみならず、高い倫理観を持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、社内イントラサイ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・



コンプライアンスブック

テーマ別の研修やWebラーニングを実施しています。更に、当社およびグループ会社向けのイントラサイト「コンプライアンスの部屋」などを通じて、他社やグループ会社内で起きた違反事例を紹介し、類似違反を起こさないようグループ全体で再発防止に取り組んでいます。

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^{*1}」として定め、取引先にも「昭和シェルグループCSR調達ガイドライン^{*1}」を提示して理解を求めています。

内部通報制度については、当社のみならずグループ社員からの法令違反や行動原則違反を情報提供する社員相談窓口「Voice of People (VOP)」を社内と社外にそれぞれ設けています。寄せられた相談事項を調査・検討し、社内規則に則って必要な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において、それぞれ、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、部門や子会社固有のリスクを洗い出し、その顕在化の可能性、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・マトリックスを作成し、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等を実施しています。また、全社的な観点から定期的に確認する必要があると思われるリスクについては、その全般的な管理状況を把握するための項目をビジネス・コントロール・チェックリストに定め、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、一元管理するというシステムを構築しています。

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^{*1}」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。また、「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、「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針^{*1}」の中の「株主との建設的な対話に関する方針」に基づき、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っています。

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、決算説明資料とあわせて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ます。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」に加え、半期ごとの報告書「株主のみなさまへ^{*2}」の発行、株主アンケートの実施などを通じて、双方向のコミュニケーションも強化しています。これら活動を通じて得られた株主・投資家からの意見は、取締役や監査役などに報告され、企業価値を向上させるために活用しています。加えて、当社経営陣の証券アナリスト・投資家とのコミュニケーションの場として、トップセミナー等も開催しています。

^{*1} 「内部統制に関する基本方針」「行動原則」「調達基本方針」「昭和シェルグループCSR調達ガイドライン」「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>
^{*2} 「株主のみなさまへ」は当社Webサイトに掲載しています。 http://www.showa-shell.co.jp/ir/for_stockholders.html

主要連結財務指標 12カ年の推移

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

単位:百万円

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
年間:												
売上高	¥2,045,936	¥1,726,075	¥2,177,625	¥2,997,984	¥2,953,808	¥2,629,261	¥2,771,418	¥2,346,081	¥2,022,520	¥3,272,801	¥3,082,641	¥2,921,287
石油事業	1,921,302	1,595,529	2,049,935	2,850,218	2,803,041	2,539,754	2,695,278	2,304,019	—	—	—	—
エネルギーソリューション事業	114,554	121,300	119,482	138,610	141,210	78,262	65,799	28,863	—	—	—	—
その他	10,078	9,245	8,207	9,156	9,556	11,245	10,339	13,198	—	—	—	—
売上原価	1,866,217	1,576,275	2,078,535	2,890,430	2,744,530	2,481,144	2,582,339	2,183,535	1,956,623	3,161,950	2,874,422	2,728,137
売上総利益	179,719	149,799	99,089	107,554	209,278	148,117	189,078	162,545	65,896	110,851	208,219	193,149
販売費及び一般管理費	101,241	103,388	111,298	125,611	133,847	133,419	128,790	125,844	123,038	123,134	119,405	118,847
営業利益(損失)	78,477	46,410	(12,209)	(18,057)	75,430	14,697	60,288	36,701	(57,142)	(12,283)	88,813	74,301
石油事業	84,812	53,842	(3,812)	(37,391)	56,114	28,128	87,267	45,569	—	—	—	—
石油事業(在庫影響除き) ^{*1}	60,339	42,619	51,014	13,839	21,742	26,678	55,479	37,707	—	—	—	—
エネルギーソリューション事業	(7,824)	(9,173)	(10,191)	17,691	17,553	(15,435)	(28,895)	(11,581)	—	—	—	—
その他及び調整額	1,489	1,741	1,794	1,642	1,763	2,004	1,917	2,713	—	—	—	—
経常利益(損失)	92,973	47,840	(13,282)	(16,723)	76,204	12,674	61,807	42,148	(56,455)	(10,065)	92,709	77,675
経常利益(損失)(在庫影響除き)	68,500	36,617	41,544	34,507	41,832	11,224	30,020	34,286	(11,691)	45,697	44,271	58,074
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	42,751	16,919	(27,467)	(9,703)	60,295	1,013	23,110	15,956	(57,619)	(16,221)	43,729	46,249
期末現在:												
自己資本 ^{*2}	¥ 253,364	¥ 221,291	¥ 222,625	¥ 272,052	¥ 300,618	¥ 249,826	¥ 255,865	¥ 240,204	¥ 235,517	¥ 306,813	¥ 338,933	¥ 309,411
総資産	1,038,882	976,134	957,665	1,176,282	1,295,831	1,233,193	1,208,442	1,193,149	1,172,739	1,209,956	1,339,114	1,195,015
純有利子負債 ^{*3}	67,075	87,376	138,915	164,417	192,358	247,552	262,800	280,108	275,837	206,363	166,655	173,881
減価償却費	27,977	36,923	38,898	41,361	40,601	43,620	43,329	33,949	35,277	31,239	26,708	27,329
設備投資額	26,352	21,226	32,342	29,313	25,011	20,987	39,559	81,733	49,933	37,606	23,617	32,540
使用資本 ^{*4}	370,820	358,985	378,095	481,551	521,612	515,554	534,228	541,256	533,590	586,290	522,068	499,939
キャッシュ・フロー:												
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 47,387	¥ 80,922	¥ 74,819	¥ 72,733	¥ 95,133	¥ 41,922	¥ 50,551	¥ 89,836	¥ (7,395)	¥ 26,631	¥ 44,796	¥ 29,312
投資活動によるキャッシュ・フロー	(9,637)	(16,543)	(43,685)	(28,151)	(27,534)	(17,747)	(24,560)	(82,510)	(47,761)	(42,932)	(25,687)	(28,883)
フリー・キャッシュ・フロー ^{*5}	37,750	64,378	31,134	44,581	67,598	24,174	25,991	7,325	(55,156)	(16,301)	19,108	429
財務活動によるキャッシュ・フロー	(38,029)	(33,778)	(56,182)	(28,148)	(57,193)	(21,391)	(31,159)	(8,671)	4,371	72,337	(21,029)	(13,712)
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)	¥ 113.51	¥ 44.92	¥ (72.93)	¥ (25.76)	¥ 160.09	¥ 2.69	¥ 61.36	¥ 42.37	¥ (152.99)	¥ (43.07)	¥ 116.12	¥ 122.95
純資産(円)	672.71	587.56	591.10	722.33	798.17	663.33	679.37	637.78	625.33	814.63	899.90	822.20
配当金(円)	40	38	38	38	36	18	18	18	36	36	36	36
配当性向(%) ^{*6}	31.3	29.3	—	—	38.3	224.9	310.3	30.3	—	—	29.8	32.4
業績・財務指標:												
売上高営業利益率(%)	3.8%	2.7%	(0.6)%	(0.6)%	2.6%	0.6%	2.2%	1.6%	(2.8)%	(0.4)%	2.9%	2.5%
売上高当期純利益率(%)	2.1	1.0	(1.3)	(0.3)	2.0	0.0	0.8	0.7	(2.8)	(0.5)	1.4	1.6
総資産当期純利益率(ROA)(%)	4.4	1.7	(2.6)	(0.8)	4.8	0.1	1.9	1.3	(4.9)	(1.3)	3.3	3.9
自己資本当期純利益率(ROE)(%) ^{*2,7}	18.0	7.6	(11.1)	(3.4)	21.9	0.4	9.3	6.7	(21.2)	(5.0)	13.5	15.8
自己資本比率(%) ^{*2,8}	24.4	22.7	23.2	23.1	23.2	20.3	21.2	20.1	20.1	25.4	25.3	25.9
流動比率(%) ^{*9}	104.8	99.3	93.5	100.1	107.0	104.3	103.2	90.2	83.0	95.4	102.3	95.9
ネットD/Eレシオ(倍) ^{*10}	0.26	0.39	0.62	0.60	0.64	0.99	1.03	1.17	1.17	0.67	0.49	0.56
期末発行済株式数(千株) ^{*11}	376,630	376,631	376,632	376,634	376,637	376,623	376,624	376,625	376,627	376,630	376,633	376,323

*1 「在庫影響」には、たな卸資産の簿価切下げによる影響を含む。

*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および自己資本比率もこの数値をもとに計算している。

*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 ネットD/Eレシオ = 純有利子負債 / 自己資本

*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。

財務状態・経営成績に関する説明および分析

2017年12月期の業績について

経営環境

当連結会計年度におけるわが国の経済は、アベノミクスの推進により雇用・所得環境の改善が進むとともに、海外経済の回復に伴う輸出や生産、設備投資の持ち直しなどにより企業収益の改善が進み、緩やかな回復基調が続きました。

原油市場につきましては、2016年12月にOPEC（石油輸出国機構）と非OPEC産油国との間で15年ぶりに協調減産が合意されたことを受け、ドバイ原油価格は、年初から1バレル50ドル台前半で推移しましたが、その後、米国におけるシェールオイルの増産などを受け、年末には1バレル40ドル台前半まで下落しました。夏場以降は、OPEC加盟国による減

産遵守率の上昇、米国やアジア地域を中心とした堅調な需要、2018年3月末までの協調減産の延長決定などを受け、年末に向けて1バレル60ドルを上回る水準で底堅く推移しました。

外国為替相場は、年初は1ドル116円台で始まったものの、米国における新大統領就任に伴う市場の反応などを受け、1月末には1ドル110円台前半にまで円高が進行し、その後も、北朝鮮を巡る地政学的リスクの高まりや米国やEUによる金融緩和政策の縮小観測などを受け、1ドル109円台から114円台を中心とした水準で推移した結果、1ドル112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		
	2017	2016	増減
売上高	20,459	17,260	3,198
営業利益	784	464	320
経常利益	929	478	451
特別損益	(236)	(71)	(164)
親会社株主に帰属する当期純利益	427	169	258
たな卸資産評価の影響等を除いた場合の連結経常利益	685	366	318

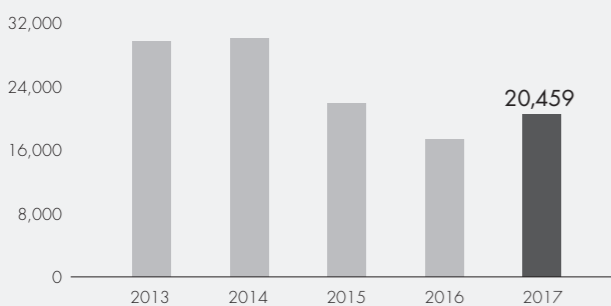
当連結会計年度における当社グループの売上高は2兆459億円（前連結会計年度比18.5%の増収）となりました。損益面につきましては、営業利益は784億円（前連結会計年度比320億円の増益）、経常利益は929億円（前連結会計年度比451億円の増益）となりました。これは主に、原油価格の上昇によりたな卸資産評価益が拡大したこと、また、エネルギー供給構造高度化法の第2次告示（以下「第2次高度化法」といいます。）に対する業界全体での取り組みなどにより供給能力の適正化が進み、石油精製マージンが改善したことによるものです。なお、たな卸資産評価の影響等を除いた場合

の経常利益相当額は685億円（前連結会計年度比318億円の増益）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投資有価証券評価損等の特別損失が上回った結果、236億円の純損失となり、税金等調整前当期純利益は693億円（前連結会計年度比286億円の増益）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427億円（前連結会計年度比258億円の増益）となりました。

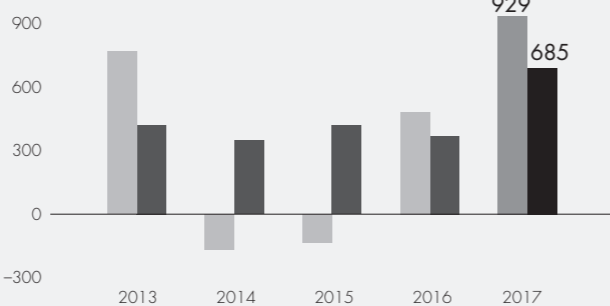
連結売上高

(億円)



連結経常利益(損失)

(億円)



■ 経常利益(損失) ■ 経常利益(損失) (在庫影響除き*)
 ※「在庫影響」には、たな卸資産の簿価切下げによる影響を含む。

セグメント別の状況

セグメント別売上高

	単位:億円	
	2017	2016
石油事業	19,213	15,955
エネルギーソリューション事業	1,145	1,213
その他	100	92
合計	20,459	17,260

セグメント別営業利益

	単位:億円	
	2017	2016
石油事業	848	538
エネルギーソリューション事業	(78)	(91)
その他	14	17
調整額	0.0	(0.0)
合計	784	464

①石油事業

原油調達に関しましては、引き続きサウジアラビア王国をはじめとする中東産油国から調達を行う一方で、ロシアや南米諸国などの中東地域以外からの調達も機動的に行い、調達先の多様化を進め、原油市場の情勢を勘案しつつ当社グループ製油所全体にとって最適な調達となるよう努めました。

製造・供給につきましては、安全かつ安定的な操業を最優先としつつ、国内外の需要動向や製品市況の変化に機敏に対応し、収益を最大化するべく、当社グループ製油所全体の最適生産に努めました。当連結会計年度におきましては、当社グループ内で最大の規模を有する昭和四日市石油株式会社の四日市製油所で4年ぶりに大規模な定期修理を実施したこと、また、四日市地域における事業提携に基づき、コスモ石油株式会社に対する石油製品・半製品の供給を3月末より開始したことから、ガソリン・軽油・ジェット燃料などの燃料油の輸出数量は、前連結会計年度に比し大きく減少したものの、収益機会を捉え機動的な製品輸出を実施しました。

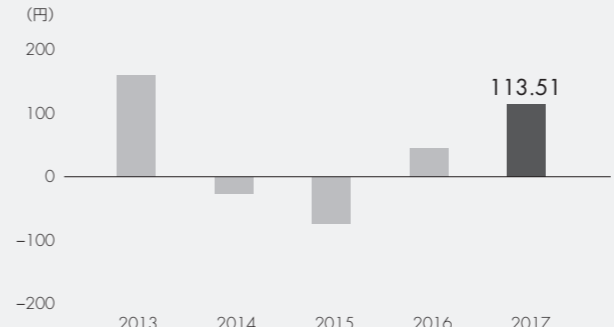
国内における燃料油販売に関しましては、少子高齢化や低燃費車の普及、産業用燃料における天然ガスへのエネルギー転換などの構造的要因により、引き続き需要が減少していく状況にあります。このような中、当社では、石油事業の収益力強化を実現するため、「製品およびサービスの

差別化」をコア戦略とし、高性能プレミアムガソリン「Shell V-Power」、国内最大級の会員数を誇る異業種間共通ポイントプログラム(Ponta)をさらにお得に貯められる「シェル・Pontaクレジットカード」、スピーディーな給油と決済を実現する「Shell EasyPay」、日本マクドナルド株式会社との初の全国タイアップキャンペーンなど、お客様満足向上のための施策を精力的に展開しました。この結果、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、前連結会計年度並みの販売数量を確保しました。加えて、当連結会計年度におきましては、サービスステーションをご利用になるドライバーの方々をターゲットとした一般家庭向け電気料金プラン「ガソリンが10円/L安くなる電気(ドライバーズプラン)」の展開エリアを、9月から順次拡大するとともに、新規ご入会キャンペーンを実施することで、石油事業と電力事業のシナジー効果をさらに追求しました。差別化された特色ある電気料金プランを広く展開することで、多くのお客様から高い評価をいただいております。

燃料油以外の付加価値製品につきましては、環境への配慮を重視する社会の要請に応えるとともに、お客様のニーズにきめ細かく対応した高品質・高機能な独自製品のラインナップを強化することで、更なる付加価値の創出・向上を図っております。潤滑油においては、高度な技術で優れたエン

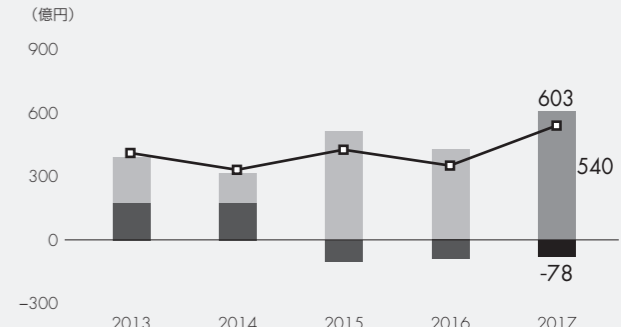
1株当たり親会社株主に帰属する当期純利益(損失)

(円)



セグメント別営業利益(損失)

(億円)



■ 石油事業(在庫影響除き*) ■ エネルギーソリューション事業
 ■ 営業利益(在庫影響除き*)
 ※「在庫影響」には、たな卸資産の簿価切下げによる影響を含む。

ジン保護性能と省燃費性能を兼ね備えたハイブリッド車向けガソリンエンジンオイル「シェル ヒリックス HX8 AJ-E 0W-16」に加え、メンテナンスの手間やコストを低減できる高性能環境対応型ディーゼルエンジンオイル「シェル リムラ R5 LE 10W-30 (CK-4)」を新たに発売するなど、環境負荷の低減に資する差別化された高付加価値製品の販売を更に強化しました。また、アスファルトにおいても、国内唯一の総合アスファルトメーカーとしての強みを活かし、優れた耐久性と安全性を有し、周囲の景観とも美しく調和するカラー舗装用アスファルト「メイブライト A」などの販売に注力するとともに、劣化した古いアスファルトの性能を回復し、繰り返しリサイクルするための再生用添加剤「リプロバイタル200」を新たに発売するなど、持続可能な循環型社会の実現に資する高付加価値製品の展開を強化しました。

なお、11月には、当社が営む潤滑油事業を承継した、当社の100%出資子会社である「シェル ルブリカンツ ジャパン株式会社」が新たに発足しました。この新会社は、引き続きお取引先様とともに成長し、かつ、お取引先様に当社の潤滑油を安定・継続してご使用いただける体制を確立すること、また、今後も国内外においてシェルグループとの協働体制を維持・強化し、現在グローバルにご愛顧いただいているお取引先様が期待する製品およびサービスの提供を維持・拡大することを目的としており、新たな体制のもと、鋭意事業活動を推進しております。

石油化学事業に関しましては、アジア・中東地域における石油化学工場の新増設の影響により、当社主力製品であるミックスキシレンの市況は、前連結会計年度に比し軟調に推移したものの、ベンゼンやプロピレンの市況は、アジア地域を中心とする堅調な需要に支えられ、底堅く推移しました。ミックスキシレンやベンゼンの増産を目的とし、2016年6月に商業運転を開始した四日市製油所の不均化装置は、同製油所における定期修理の影響により限定的な稼働となったものの、他の当社グループ製油所においてベンゼンやプロピレンの生産を最大化したことなどにより、石油化学製品の販売数量は、前連結会計年度と同水準となりました。

研究開発分野につきましては、東北大学との共同研究により、食糧と競合しないバイオマス原料から、ガソリン基材として利用可能なヘキセンの生成に成功しました。また、ヘキセンはジェット燃料相当の炭化水素に変換可能なことから、今後、ジェット燃料基材の製造開発にも展開していく予定です。バイオ燃料は、植物が成長過程で吸収する二酸化炭素と燃焼時に発生する二酸化炭素が相殺されるため、大気中の二酸化炭素の増減に影響を及ぼさないとされており、中でも木や草などのセルロース系バイオマスを原料とする次世代バイオ燃料は、食糧生産との競合を避けることができるという点で、大きな可能性を秘めています。当社は、今後も引き続き、エネルギー会社としての未来を見据え、次世代バイオ燃料を製造する触媒の研究開発を進めてまいります。

このような取り組みの結果、石油事業の売上高は1兆9,213億円（前連結会計年度比20.4%の増収）、営業利益は848億円（前連結会計年度比309億円の増益）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、603億円となり、前連結会計年度比では177億円の増益となりました。

②エネルギーソリューション事業

太陽電池事業につきましては、当社の100%出資子会社であるソーラーフロンティア株式会社を中心に事業展開を行っておりますが、海外市場における厳しい競争環境に鑑み、より高い付加価値が見込まれる国内市場へ経営資源を集中する新事業戦略を推進しております。

国内市場においては、再生可能エネルギー固定価格買取制度に基づく買取価格の継続的引き下げにより、パネル販売価格は引き続き下落傾向にあるものの、海外市場と比較すると依然として収益性が高く、住宅向けを中心に自家消費型の太陽光発電^{※1}の需要拡大が期待できることから、新事業戦略に基づき精力的に販売活動を展開しました。住宅向け販売については、7月に、日本の戸建て住宅の屋根形状にフィットしてパネルの搭載量を増加でき、さらに、新型架台と新工法で施工時間を大幅に短縮できる戦略商品「SmaCIS (スマシス)」

の販売を開始したほか、9月には、従来商品に比べ、より一段と高出力かつ軽量で、排水性や意匠性にも優れた「SFKシリーズ」の受注を開始しました。また、非住宅向け販売については、CIS系薄膜太陽電池^{※2}の品質とメイド・イン・ジャパンの信頼性を訴求する営業活動を広く展開したほか、5月には、低圧太陽光発電所向けに新たに開発した監視モニタリングシステムの受注を開始し、更に、自家消費型の太陽光発電の需要を取り込むための提案活動も開始しました。

これらの取り組みの結果、当連結会計年度の国内向けパネル販売数量は、前連結会計年度を上回る実績となりました。海外市場においては、競争環境の悪化に鑑み販売の抑制を行った結果、当連結会計年度の海外向けパネル販売数量は、前連結会計年度を下回りました。

プロジェクトの開発から設計、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、当連結会計年度においては、国内外合計で約180MWのプロジェクト案件を売却し、前連結会計年度を上回る売却益を確保しました。

パネルの生産面につきましては、更なる生産コストの低減のため生産体制の抜本的な構造改革を進め、9月末に、東北工場（宮城県、公称年産能力150MW）の生産を一時休止し、次世代戦略商品の商業生産に向けた準備を開始したほか、12月末には、宮崎工場（宮崎県宮崎市、公称年産能力60MW）の生産を停止し、すべての生産を主力の国富工場（宮崎県東諸県郡国富町、公称年産能力900MW）に集約しました。

研究開発分野につきましては、引き続きパネルの出力向上に取り組んでおり、1月に、CIS系薄膜太陽電池のサブモジュール（30平方センチメートル）において、薄膜太陽電池全体の世界最高記録となるエネルギー変換効率19.2%を達成したほか、11月には、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）との共同研究開発により、CIS系薄膜太陽電池のセル（約1平方センチメートル）において、薄膜太陽電池全体の世界最高記録となるエネルギー変換効率22.9%を達成しました。

これらの活動により、太陽電池事業の営業損益は改善基調にあり、当連結会計年度の営業損失は、前連結会計年度比で縮小しました。

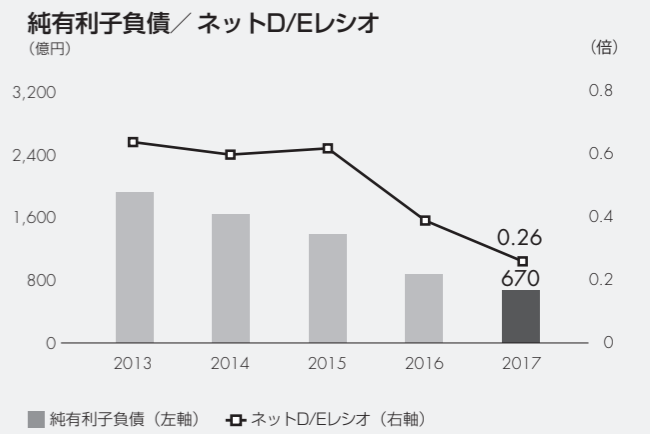
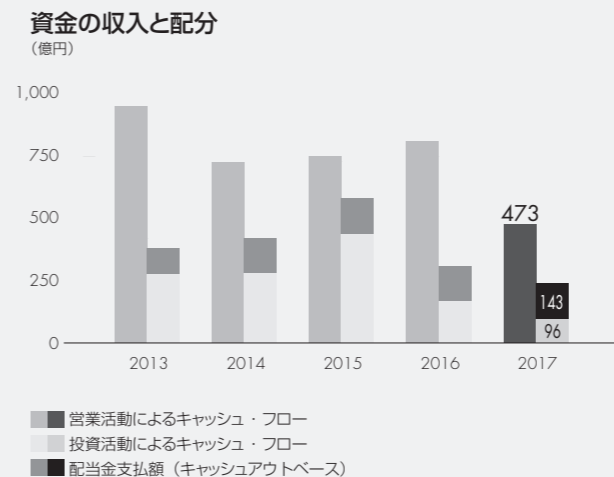
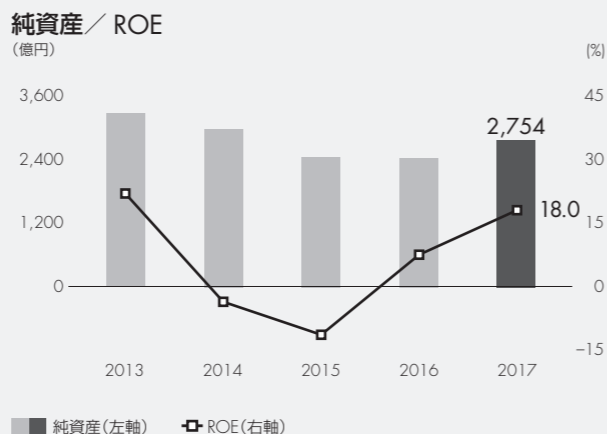
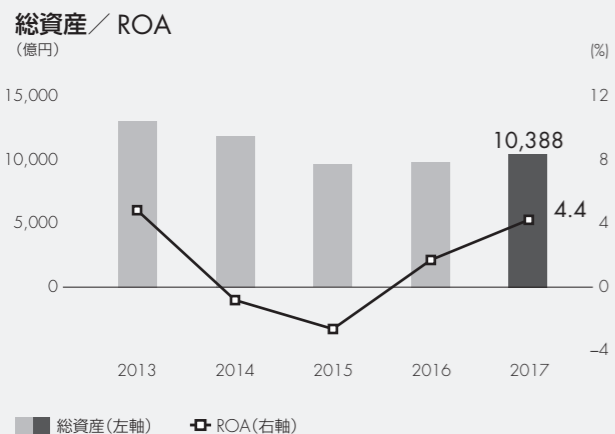
電力事業につきましては、一般家庭および法人向けの低圧電力販売を更に拡大するため、9月以降、東北、中部、中国、九州の各電力エリアへ順次参入し、これまでの東京電力エリアと合わせて合計5エリアで販売活動を展開しました。当社の電力プランは、お客様のライフスタイルに合わせて電気料金またはガソリン料金のディスカウントを選べるのが特徴であり、サービスステーションをご利用になるドライバーの方々をターゲットとした「ガソリンが10円/L安くなる電気（ドライバーズプラン）」と、車を運転しないご家庭でもお得に電気を使える「昼はもちろん夜に差がでる電気（ホームプラン）」の2つを展開し、お客様から高い評価をいただいております。また、法人向けの特別高圧・高圧電力販売についても、上記5エリアに加え、9月から関西電力エリアへ参入しました。さらに、より安定的な収益基盤を確保するため、小売や卸売などの複数の販売チャンネル間における最適販売ポートフォリオの構築を目指し、各種の施策を展開したほか、自社発電所の安定的かつ効率的な稼働も維持しました。

これらの活動により、当連結会計年度における電力事業の営業利益は、前連結会計年度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1,145億円（前連結会計年度比5.6%の減収）、営業損失は78億円（前連結会計年度比13億円の増益）となりました。

※1 自家消費型の太陽光発電：発電した電力を安い買取価格で電力会社へ売るのではなく、自家消費することで家庭や工場などの光熱費を削減するとともに、災害時に停電が発生した際の備えとすることを目的とした太陽光発電です。

※2 CIS系薄膜太陽電池：銅（Copper）、インジウム（Indium）、セレン（Selenium）を主成分とし、当社グループの独自技術で生産する次世代太陽電池であり、実際の設置環境下での発電量（実発電量）やデザイン性に優れているほか、カドミウムを含まず環境に優しいことが特徴です。



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100億円（前連結会計年度比9.0%の増収）、営業利益は14億円（前連結会計年度比2億円の減益）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	2017	2016
流動資産	5,955	5,103
有形固定資産	3,250	3,374
無形固定資産及び投資その他の資産	1,183	1,283
総資産	10,388	9,761
負債	7,634	7,336
（うち有利子負債）	1,174	1,376
純資産	2,754	2,425
（うち自己資本）	2,533	2,212

当連結会計年度末の連結総資産は1兆388億円となり、前連結会計年度末に比べ627億円増加しました。これは、主に、受取手形及び売掛金やたな卸資産が増加したためです。連結純資産は、前連結会計年度末に比べ329億円増加して2,754億円となりました。これは主に当連結会計年度における純利益等の増加要因が配当金の支払等の減少要因を上回ったことによるものです。

連結負債合計は、前連結会計年度末に比べて298億円増

資金調達の状況

当社グループの短期資金需要は、主に原材料・製品の仕入及びそれに付随する租税等に係るものであり、長期資金需要は、主に製油所や太陽電池製造工場等の設備投資に係るものですが、その必要な資金については、事業活動により稼得するキャッシュ・フローを充当し、不足する部分については、市場環境や金利動向等を総合的に勘案しながら、金融機関からの借入及び社債により調達しております。

加して7,634億円となりました。これは、主に、支払手形及び買掛金や未払金が増加したためです。なお、有利子負債残高は1,174億円となり、前連結会計年度末に比べ202億円減少しております。

以上の結果、当連結会計年度末の自己資本比率は24.4%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、前連結会計年度末の587.56円から672.71円となりました。

キャッシュ・フローの状況

連結キャッシュ・フロー計算書(抜粋)	単位:億円	
12月期	2017	2016
営業活動によるキャッシュ・フロー	473	809
投資活動によるキャッシュ・フロー	(96)	(165)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(380)	(337)
現金及び現金同等物の増減額	(3)	304
現金及び現金同等物の期首残高	491	153
現金及び現金同等物の期末残高	487	491

当連結会計年度末における現金及び現金同等物（以下「資金」といいます。）は、前連結会計年度末に比べ3億円減少し、487億円となりました。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、473億円の純収入となりました（前年同期は809億円の純収入）。これは、主に税金等調整前当期純利益および減価償却費等の増加要因が、売上債権の増加およ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、96億円の純支出となりました（前年同期は165億円の純支出）。これは、主に有形固定資産の取得等の減少要因が、事業譲渡による収入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、380億円の純支出となりました（前年同期は337億円の純支出）。なお、当連結会計年度末における有利子負債の残高は、前連結会計年度末に比して202億円減少し、1,174億円となりました。

2019年3月期の見通し(2018年5月公表)

当連結会計年度における石油事業については、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ながら、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み、収益の拡大を見込みます。

エネルギーソリューション事業については、太陽電池事業は、引き続き国内販売にフォーカスした販売を継続しながら、工場集約、出力向上などによる構造的コスト競争力の強化を推進し、大幅な収益改善を見込んでおります。

また、電力事業は、販売量の拡大を推進しながら、引き続き発電所稼働の効率化および販売ポートフォリオの最適化に取り組み前年からの収益拡大を見込みます。

以上により、当連結会計年度における連結売上高2兆6,000億円（単体2兆4,500億円）、連結経常利益980億円（単体800億円）、連結純利益660億円（単体520億円）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890億円を見込んでいます。

上記見通しは、原油価格については1バレル60ドル、為替レート1ドル110円を前提としています。

なお、2018年3月28日開催の第106回定時株主総会において、決算期（事業年度の末日）の変更が決議されたため、当社は2018年度より事業年度の末日を12月31日から3月31日へ変更しています。これに伴い、2018年度は2018年1月1日から2019年3月31日までの15ヵ月決算となります。

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および経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある主な事項には、下記各項のものがあります。

(1) エネルギー需要およ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

(2) 原油、原材料価格および為替相場の変動に関するリスク

①販売マージンおよ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、原油価格およ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、原材料価格およ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

(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およ

(4) 他社との競合、あるいは技術革新に関するリスク

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

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

の状況、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および価格にも影響を与え、損益変動の要因となります。

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および経営成績に影響を与える可能性があります。

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および経営成績に影響を与える可能性があります。

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およ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および税の賦課等に関するリスク

将来、わ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およ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およ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）および環境保全（Environment）に関する基本事項を定めて、安全操業の徹底を図り、更に損害保険の付保、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

(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

(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

(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

(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

(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および費用は、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

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および経営成績に影響を与える可能性があります。

ループの各拠点で、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およ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。

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および経営成績に影響を与える可能性があります。

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および経営成績に影響を与える可能性があります。

リコールや訴訟が発生した場合には、法的責任を負う可能性があるほか、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および経営成績に影響を与える可能性があります。

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および経営成績に影響を与える可能性があります。

提条件が変更された場合、その影響は累計され、将来に亘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およ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およびその連結子会社
2017年12月31日および2016年12月31日

単位:百万円

	2017	2016
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	¥ 50,380	¥ 50,317
受取手形及び売掛金	280,557	233,123
商品及び製品	98,938	78,810
仕掛品	1,610	16,106
原材料及び貯蔵品	128,438	92,067
繰延税金資産	7,343	11,085
その他	29,120	28,981
貸倒引当金	(881)	(97)
流動資産合計	595,507	510,396
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	81,102	86,472
タンク	8,960	9,543
機械装置及び運搬具	82,263	91,785
土地	139,601	140,850
建設仮勘定	6,945	3,056
その他	6,162	5,709
有形固定資産合計	325,035	337,418
無形固定資産		
のれん	941	149
ソフトウェア	4,939	5,974
その他	3,761	3,840
無形固定資産合計	9,642	9,964
投資その他の資産		
投資有価証券	62,432	60,938
長期貸付金	7,296	8,786
繰延税金資産	20,828	28,673
退職給付に係る資産	111	103
その他	18,236	20,112
貸倒引当金	(208)	(258)
投資その他の資産合計	108,697	118,355
固定資産合計	443,374	465,738
資産合計	¥1,038,882	¥976,134

単位:百万円

	2017	2016
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	¥ 276,597	¥254,242
短期借入金	23,715	34,292
1年内償還予定の社債	—	10,000
1年内返済予定の長期借入金	30,625	8,660
未払金	164,665	140,442
リース債務	910	903
未払法人税等	12,737	4,219
賞与引当金	2,195	2,382
役員賞与引当金	79	79
海底配管損傷に係る引当金	5,502	94
その他	51,164	58,537
流動負債合計	568,193	513,853
固定負債		
社債	10,000	10,000
長期借入金	53,116	74,741
リース債務	1,873	1,704
繰延税金負債	3,535	3,279
特別修繕引当金	14,601	15,494
海底配管損傷に係る引当金	—	2,409
退職給付に係る負債	87,801	91,874
その他	24,307	20,258
固定負債合計	195,237	219,761
負債合計	763,430	733,615
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(2017年、2016年)	
資本剰余金	34,197	34,197
利益剰余金	22,123	22,123
自己株式	202,083	173,645
(2017年末 221,026株、2016年末 219,702株)	(188)	(186)
株主資本合計	258,216	229,780
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	4,627	2,352
繰延ヘッジ損益	(312)	(855)
為替換算調整勘定	(62)	418
退職給付に係る調整累計額	(9,105)	(10,404)
その他の包括利益累計額合計	(4,852)	(8,488)
非支配株主持分	22,087	21,226
純資産合計	275,451	242,518
負債純資産合計	¥1,038,882	¥976,134

連結損益計算書

昭和シェル石油株式会社およびその連結子会社 2017年1月1日～2017年12月31日および2016年1月1日～2016年12月31日		単位:百万円	
	2017	2016	
売上高	¥2,045,936	¥1,726,075	
売上原価	1,866,217	1,576,275	
売上総利益	179,719	149,799	
販売費及び一般管理費	101,241	103,388	
営業利益(損失)	78,477	46,410	
営業外収益			
受取利息	220	151	
受取配当金	977	1,256	
貸倒引当金戻入額	8,745	—	
事業譲渡益	5,725	2,951	
その他	2,038	3,404	
	17,707	7,763	
営業外費用			
支払利息	1,044	1,094	
売上割引	1,147	979	
持分法による投資損失	—	1,448	
その他	1,019	2,810	
	3,211	6,333	
経常利益(損失)	92,973	47,840	
特別利益			
固定資産売却益	1,653	4,262	
補助金収入	2,664	2,837	
持分変動利益	1,800	—	
その他	772	311	
	6,890	7,411	
特別損失			
固定資産処分損	3,798	1,688	
減損損失	8,441	11,331	
投資有価証券評価損	6,612	—	
海底配管損傷に係る費用	4,426	160	
その他	7,266	1,407	
	30,545	14,588	
税金等調整前当期純利益(損失)	69,318	40,663	
法人税、住民税及び事業税	15,074	7,571	
法人税等調整額	10,283	14,818	
	25,357	22,389	
当期純利益(損失)	43,960	18,274	
非支配株主に帰属する当期純利益	1,208	1,354	
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	¥ 42,751	¥ 16,919	

連結包括利益計算書

昭和シェル石油株式会社およびその連結子会社 2017年1月1日～2017年12月31日および2016年1月1日～2016年12月31日		単位:百万円	
	2017	2016	
当期純利益(損失)	¥ 43,960	¥ 18,274	
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	2,142	283	
繰延ヘッジ損益	456	(548)	
為替換算調整勘定	(481)	276	
退職給付に係る調整額	1,259	(3,323)	
持分法適用会社に対する持分相当額	430	(276)	
その他の包括利益合計	3,807	(3,589)	
包括利益	47,768	14,685	
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	46,387	13,664	
非支配株主に係る包括利益	¥ 1,380	¥ 1,020	

連結株主資本等変動計算書

昭和シェル石油株式会社およびその連結子会社 2017年1月1日～2017年12月31日および2016年1月1日～2016年12月31日		単位:百万円	
	2017	2016	
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	—	0	
自己株式の処分	—	0	
当期変動額合計	—	0	
当期末残高	22,123	22,123	
利益剰余金			
当期首残高	173,645	171,721	
当期変動額	(14,313)	(14,313)	
剰余金の配当	42,751	16,919	
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	—	(681)	
連結範囲の変動	—	—	
当期変動額合計	28,437	1,924	
当期末残高	202,083	173,645	
自己株式			
当期首残高	(186)	(185)	
当期変動額	—	0	
自己株式の取得	(1)	(1)	
自己株式の処分	—	0	
当期変動額合計	(1)	(1)	
当期末残高	(188)	(186)	
株主資本合計	229,780	227,857	
当期首残高			
当期変動額	(14,313)	(14,313)	
剰余金の配当	42,751	16,919	
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	(1)	(1)	
自己株式の取得	—	0	
自己株式の処分	—	(681)	
連結範囲の変動	—	—	
当期変動額合計	28,436	1,923	
当期末残高	258,216	229,780	
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	2,352	2,128	
当期変動額	2,275	224	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	
当期変動額合計	2,275	224	
当期末残高	4,627	2,352	
繰延ヘッジ損益			
当期首残高	(855)	(81)	
当期変動額	—	(142)	
連結範囲の変動	542	(630)	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	
当期変動額合計	542	(773)	
当期末残高	(312)	(855)	
為替換算調整勘定			
当期首残高	418	—	
当期変動額	—	141	
連結範囲の変動	(481)	276	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	
当期変動額合計	(481)	418	
当期末残高	(62)	418	
退職給付に係る調整累計額			
当期首残高	(10,404)	(7,278)	
当期変動額	1,299	(3,125)	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	1,299	(3,125)	
当期変動額合計	(9,105)	(10,404)	
その他の包括利益累計額合計	(8,488)	(5,232)	
当期首残高			
当期変動額	—	(1)	
連結範囲の変動	3,635	(3,255)	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	3,635	(3,256)	
当期変動額合計	(4,852)	(8,488)	
当期末残高			
非支配株主持分			
当期首残高	21,226	20,702	
当期変動額	860	523	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	860	523	
当期変動額合計	860	523	
当期末残高	22,087	21,226	
純資産合計			
当期首残高	242,518	243,328	
当期変動額	(14,313)	(14,313)	
剰余金の配当	42,751	16,919	
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	(1)	(1)	
自己株式の取得	—	0	
自己株式の処分	—	(682)	
連結範囲の変動	4,496	(2,731)	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	32,933	(809)	
当期変動額合計	¥275,451	¥242,518	
当期末残高			

連結キャッシュ・フロー計算書

昭和シェル石油株式会社およびその連結子会社
2017年1月1日～2017年12月31日および2016年1月1日～2016年12月31日

単位:百万円

	2017	2016
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)	¥ 69,318	¥ 40,663
減価償却費	27,977	36,923
減損損失	8,441	11,331
固定資産処分損益	3,798	1,688
固定資産売却損益	(1,653)	(4,262)
投資有価証券評価損益	6,612	—
持分法による投資損益	(8,745)	1,448
事業譲渡損益	(5,725)	(2,951)
貸倒引当金の増減額	731	(155)
退職給付に係る負債の増減額	(2,255)	(2,846)
退職給付に係る資産の増減額	(7)	22
賞与引当金の増減額	(129)	67
海底配管損傷に係る引当金の増減額	2,998	(4,085)
特別修繕引当金の増減額	(892)	(764)
受取利息及び受取配当金	(1,197)	(1,408)
支払利息及び売上割引	2,192	2,074
補助金収入	(2,664)	(2,837)
受取補償金	(1,800)	—
売上債権の増減額	(48,086)	(20,237)
たな卸資産の増減額	(28,677)	(13,080)
仕入債務の増減額	26,927	29,516
未払金の増減額	15,527	134
その他	(5,907)	19,552
小計	56,782	90,794
利息及び配当金の受取額	1,199	1,028
利息の支払額	(2,225)	(2,119)
法人税等の支払額	(8,368)	(8,780)
営業活動によるキャッシュ・フロー	47,387	80,922
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	(19,988)	(21,541)
無形固定資産の取得による支出	(883)	(2,889)
有形固定資産の売却による収入	3,032	5,587
投資有価証券の取得による支出	(11)	(10)
投資有価証券の売却による収入	67	40
短期貸付金の純増減額	1,417	10,590
長期貸付けによる支出	(57)	(11,145)
長期貸付金の回収による収入	188	2
関係会社株式の取得による支出	(746)	(274)
関係会社株式の売却による収入	2,172	201
出資金の払込による支出	(2,077)	(2,606)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	770	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	565	—
事業譲渡による収入	6,295	6,001
その他	(381)	(498)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(9,637)	(16,543)
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	(12,427)	(17,353)
長期借入れによる収入	9,000	200
長期借入金の返済による支出	(8,660)	(623)
社債の償還による支出	(10,000)	—
自己株式の取得による支出	(1)	(1)
自己株式の売却による収入	—	0
リース債務の返済による支出	(1,107)	(1,190)
配当金の支払額	(14,313)	(14,313)
非支配株主への配当金の支払額	(519)	(496)
その他	(0)	(0)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(38,029)	(33,778)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(73)	(199)
現金及び現金同等物の増減額	(352)	30,401
現金及び現金同等物の期首残高	49,126	15,355
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	3,369
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 48,773	¥ 49,126

業務データ

12月31日に終了した各事業年度

	2017	2016	2015	2014	2013
製油所データ:					
原油処理実績(千KL) ^{*1}	22,622	22,051	23,639	22,182	21,782
グループ製油所の稼働率(%) ^{*1}	87.6	85.2	91.5	86.6	94.6
販売データ:					
石油製品販売数量(千KL)					
揮発油	8,663	8,678	8,699	8,694	8,952
JET燃料	2,179	1,919	1,794	1,791	1,856
灯油	2,790	2,670	2,625	2,681	2,710
軽油	5,655	5,337	5,366	5,395	5,264
A重油	2,032	2,008	2,007	1,836	1,720
C重油	1,174	1,168	1,074	1,263	1,325
その他 ^{*2}	3,761	3,273	3,495	4,022	4,157
国内販売合計	26,254	25,054	25,060	25,681	25,985
輸出	1,001	1,487	3,093	2,063	1,558
総合計(千KL)	27,255	26,540	28,153	27,744	27,543
ガソリンマーケットシェア(%) ^{*3}	15.9	16.0	16.0	16.1	15.6
ハイオクガソリンマーケットシェア(%) ^{*3}	18.2	18.2	19.4	18.3	16.9
固定式サービスステーション数	3,060	3,142	3,212	3,339	3,464
セルフサービスステーション数	1,011	996	984	993	990

*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。

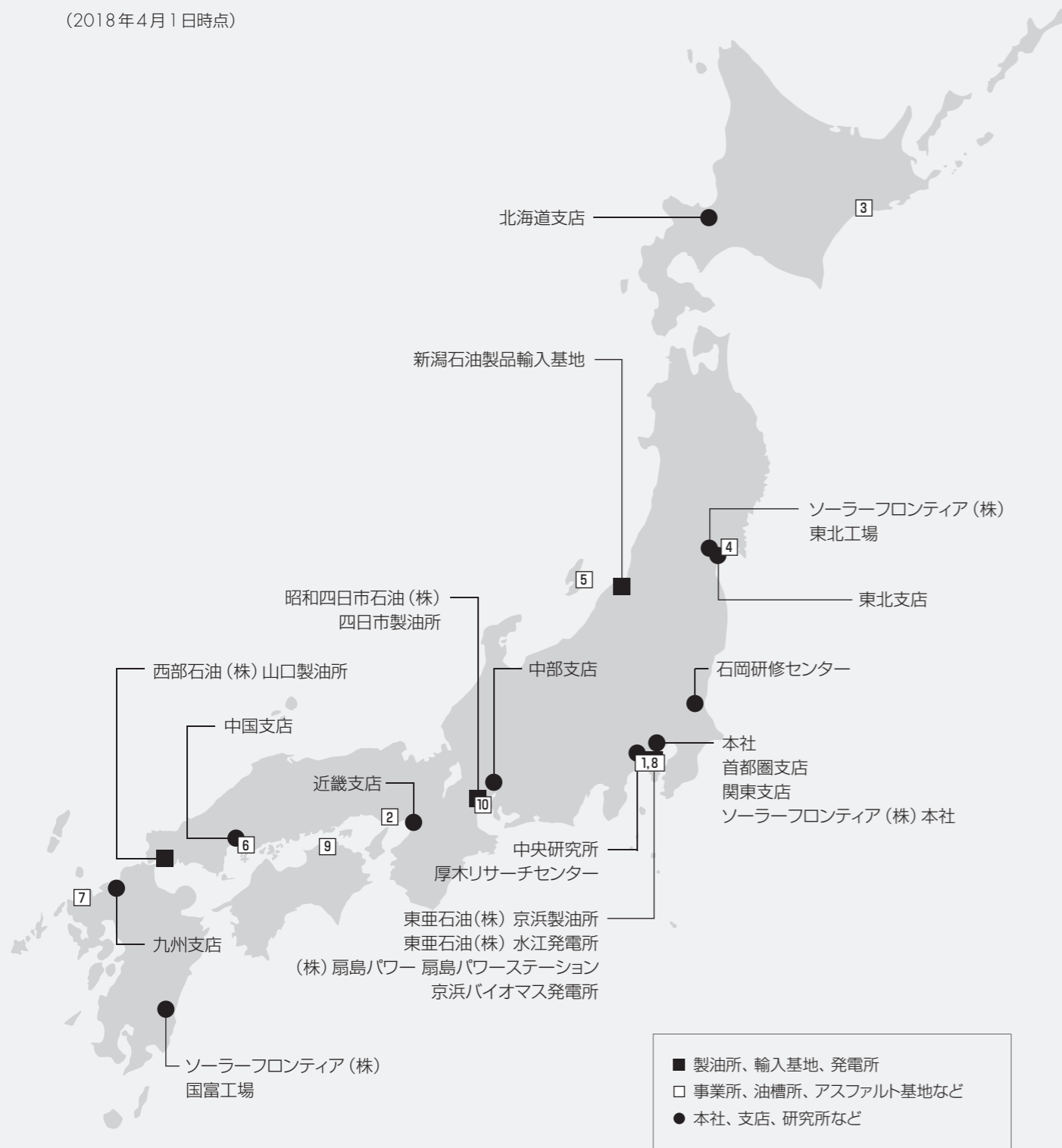
*3 当社調べ。

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

(2018年4月1日時点)



本社

- ICT 推進部
- R&D 戦略部
- 監査部
- 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
- 化学品事業部
- 供給部
- 原油船舶部
- 産業エネルギー部
- 製造部
- 販売部
- リテール販売部
- リテール EPOCH プロジェクトチーム
- 流通業務部

エネルギーソリューション事業本部

- 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

新潟石油製品輸入基地

太陽電池工場・研究所

中央研究所

事業所

- 厚木リサーチセンター
- 国富工場
- 東北工場

支店

事業所

- シェル ルブリカンツ ジャパン (株) 横浜事業所 ①
- シェル ルブリカンツ ジャパン (株) 神戸事業所 ②

発電所

- 東亜石油(株) 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
- 太陽光発電所 (国内合計 19 サイト)

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

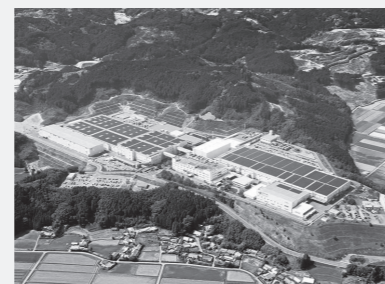
- 横浜アスファルト基地 ⑧
- 高松アスファルト基地 ⑨
- 三重プラント ⑩



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

主な子会社・関連会社

(2017年12月31日現在)

会社名	主な事業内容
連結子会社(34社)	
昭和四日市石油株式会社	●石油精製
東亜石油株式会社	●石油精製
昭和シェル船舶株式会社	●原油及び石油製品の輸送
日本グリース株式会社	●グリース、潤滑油の製造販売
昭石化工株式会社	●アスファルト製品の製造販売
平和汽船株式会社	●製油所・石油基地における構内作業及び船舶代理店業
株式会社ペトロスター関西	●石油製品の販売
中央シェル石油販売株式会社	●石油製品の販売
リーフエナジー株式会社	●石油製品の販売
中川石油株式会社	●石油製品の販売
東京シェルバック株式会社	●石油製品の販売
株式会社ライジングサン	●自動車関連用品の販売、機器類のリース及び損害保険代理店業
昭石エンジニアリング株式会社	●石油を中心とする産業施設・給油所の設計建設工事
若松ガス株式会社	●石油製品の販売及び都市ガス事業
日商砒油株式会社	●石油製品の販売
ソーラーフロンティア株式会社	●太陽電池モジュールの製造・販売
永瀬石油株式会社	●石油製品の販売
昭和シェルビジネス&ITソリューションズ株式会社	●IT関連サービスの提供
ソーラーフロンティア・アメリカズ	●太陽電池モジュールの販売
ソーラーフロンティア・ヨーロッパ	●太陽電池モジュールの販売
常陽シェル石油販売株式会社	●石油製品の販売
シェル ルブリカンツ ジャパン株式会社	●潤滑油の製造販売
その他12社	

持分法適用関連会社(15社)

新潟石油共同備蓄株式会社	●石油類の貯蔵及び受払
ジャパンオイルネットワーク株式会社	●石油類の保管及び受払
株式会社シェル石油大阪発売所	●石油製品の販売
株式会社ダイヤ昭石	●石油製品の販売
セントラル石油瓦斯株式会社	●石油製品の販売
株式会社扇島パワー	●発電事業
株式会社エネサンスホールディングス	●石油製品の販売
ジクシス株式会社	●石油製品の販売
上燃株式会社	●石油製品の販売

その他6社

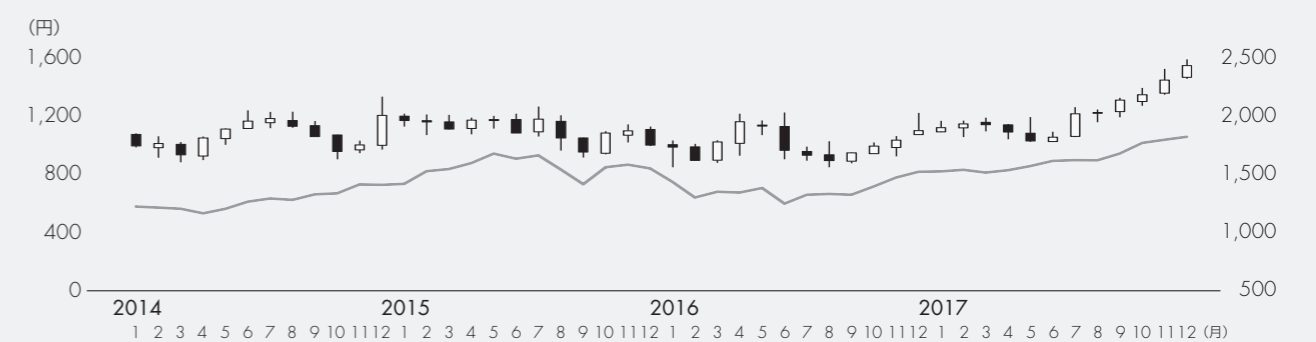
株主メモ

(2017年12月31日現在)

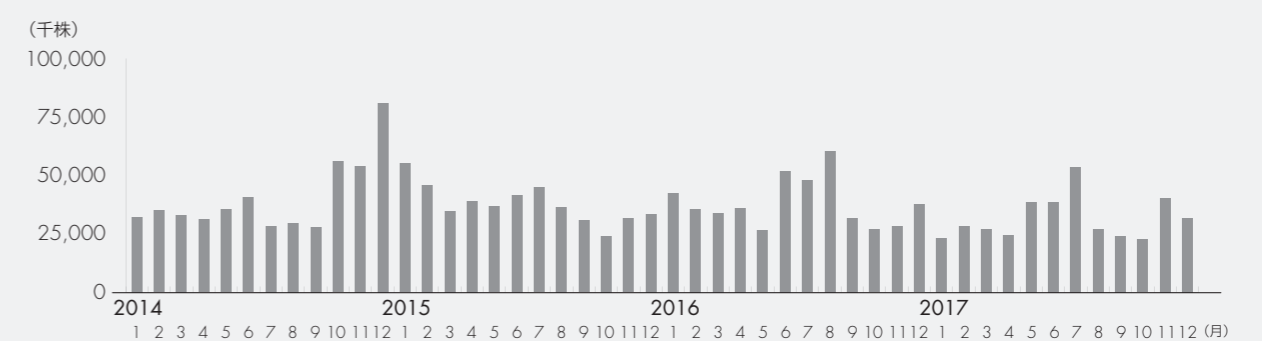
設立年月日	1985(昭和60)年1月1日
発行可能株式総数	440,000,000株
発行済株式総数	376,850,400株
資本金	34,197,585,900円
従業員数	722人
系列SS総数(固定式)	3,060カ所
総株主数	36,437人
上場市場	東京証券取引所
証券コード	5002
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社 〒168-0063 東京都杉並区和泉2-8-4
会計監査人	PwC あらた有限責任監査法人
定時株主総会	毎年6月 ※第107期より

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)	24,528.8	6.51
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	13,644.5	3.62
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
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	4,047.0	1.07
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	3,772.1	1.00
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	3,569.2	0.95
JPモルガン証券株式会社	3,474.8	0.92
10社の合計	241,461.6	64.07

株価の推移



出来高の推移



インデックスへの組み入れ状況 (2018年7月現在)



FTSE4Good

「FTSE4Good Index Series」に2004年から15年連続で組み入れられています。



FTSE Blossom
Japan

「FTSE Blossom Japan Index」に2017年から2年連続で組み入れられています。



Member of SNAM
Sustainability Index
2018

「SNAM サステナビリティ・インデックス」に2015年から4年連続で組み入れられています。

MSCI



2018 Constituent
MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数

「MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数」に2017年から2年連続で組み入れられています。

MSCI



2018 Constituent
MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

「MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)」に2017年から2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/>



本コーポレートレポートは水なし印刷を採用し、FSC®認証紙と植物油インキを使用しています。