
中期事業戦略（2017～2021）

昭和シェル石油

統合新会社

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

中期事業戦略

be:

Brighter Energy Alliance

中期経営
アクションプラン



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
黒字化を目指す



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

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・AI技術の革新
- ✓ EV等をはじめとした次世代自動車の普及

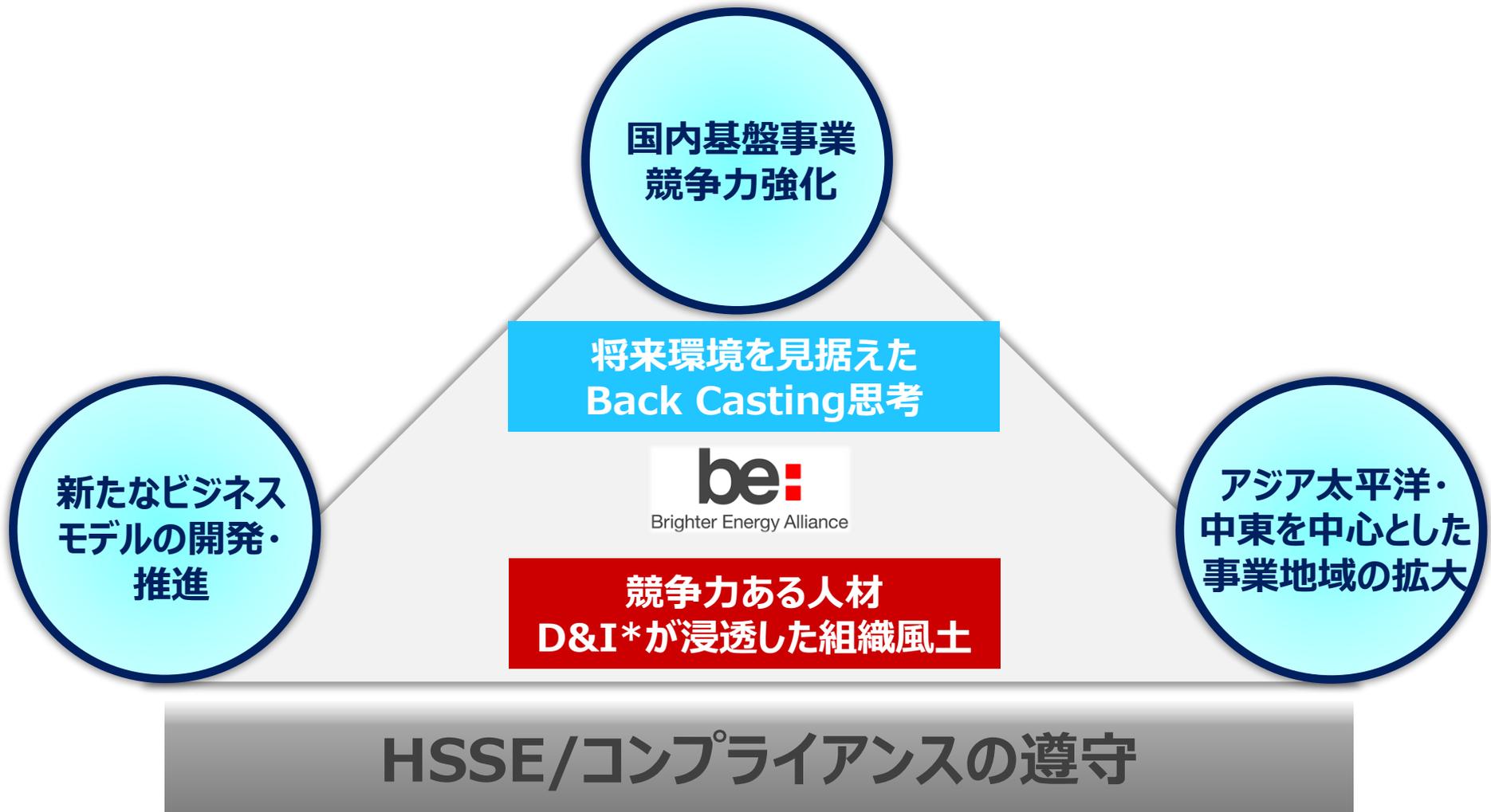
3. 環境問題対策への社会的要請の高まり

- ✓ 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



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」



*Diversity and Inclusiveness

2021年度

連結経常利益*(CCSベース)

1,000億円

-石油事業(CCSベース)

800億円

-エネルギーソリューション事業

200億円

*連結経常利益1,000億円には出光興産とのアライアンスによるシナジー効果を含む

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/\$

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
- 競争力ある次世代SSの確立
- 潤滑油・アスファルト事業の付加価値向上とシェア拡大

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

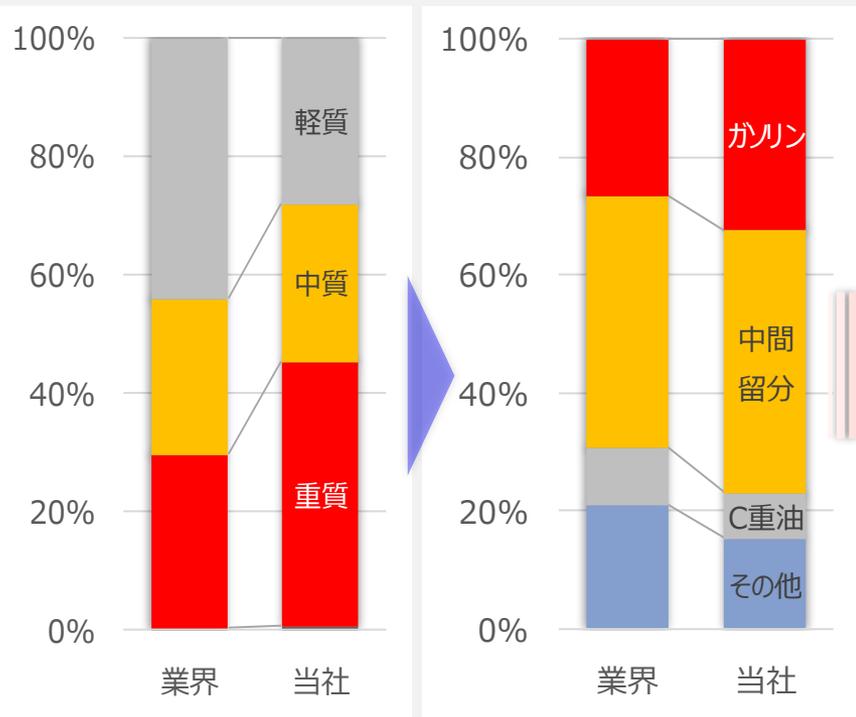
アジア太平洋・中東を中心とした事業地域の拡大

- 戦略パートナーとの協業による海外市場への参入

- 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
- アジア圏での勝ち残りに向けた、ケミカルシフトや輸出能力の増強

【処理原油】

【製品得率】



輸出能力増強

四日市を中心

ケミカルシフトに向けた追加投資

MX増産/PX生産

省エネ投資推進

東亜・四日市を中心

ICT活用による効率化

オンライン設備診断

※source: 石連データ等より当社作成
 ※実績: 2016年1月~12月実績

当社グループ製油所の省エネ評価

当社	業界平均
7.9	8.4

(2016年度、単位はklcoe/kkl)

- be:アライアンスを強かに推進し、サプライチェーン全体の競争力を強化

be:

Brighter Energy Alliance

原油の調達と
輸送の最適化



物流分野における
配送効率化



出荷基地の
相互利用



生産および
生産計画最適化



- 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

【新たなサービスの創造】

他業種と連携した複合型店舗



顧客の利便性向上・客数拡大

【SSビジネスの進化】

2018年

2020年頃

2022年頃

One to Oneマーケティング

ダイレクト・マーケティング

データ・コンサルティング

外部業種とのデータ連携

次世代モビリティ対応

デジタル化による
顧客接点強化

ビッグデータの構築と
高度化利用

顧客接点の質向上・量拡大

■ 環境対応を実現する高付加価値商品・サービス強化によるシェア拡大

● 潤滑油事業



付加価値商品拡大 新サービスの開発

- | | |
|-------|-------------------------|
| 商品力 | ✓ 安定稼働・長寿命・省エネ |
| 新サービス | ✓ IoT活用、Eco |
| 販売力 | ✓ 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

- | | |
|-----|--|
| 商品力 | ✓ 改質商品と再生商材
→ 耐久性、CO2削減、長寿命、
施工性 |
| 販売力 | ✓ 官・学・民による共同研究

✓ 当社技術の業界標準化 |

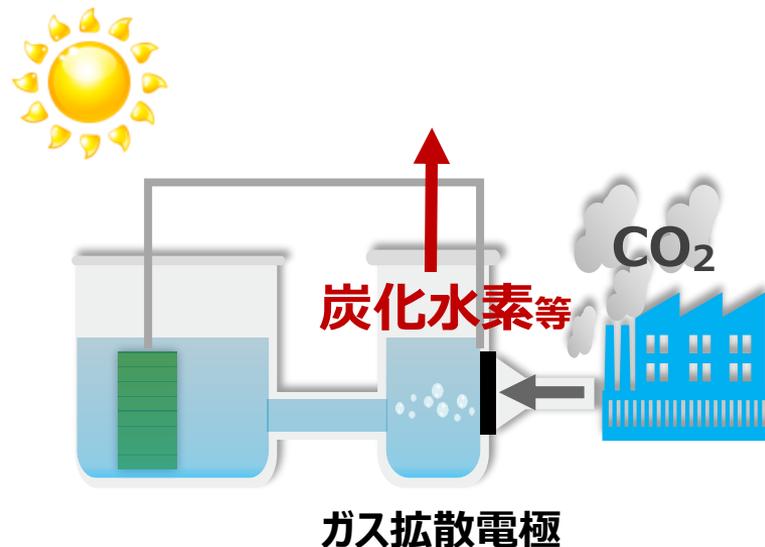
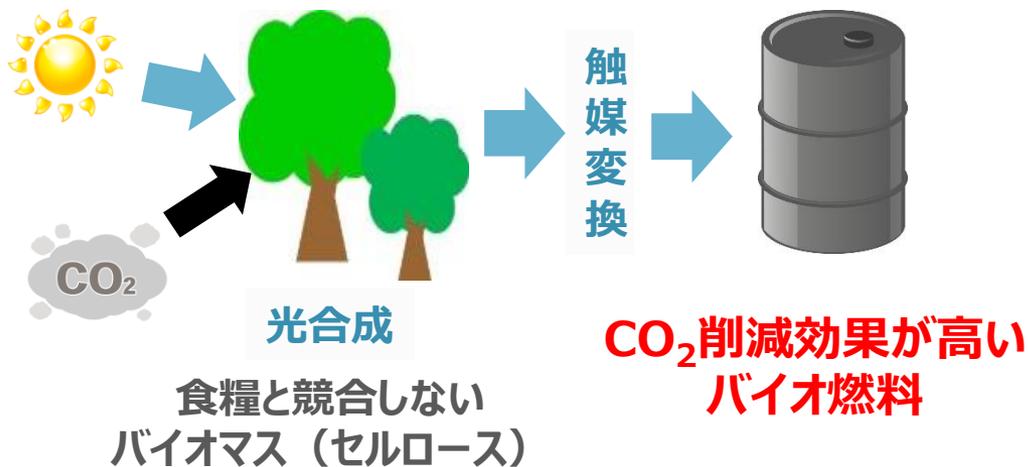
■ 気候変動問題等の社会的課題の解決に向けた研究開発の推進



バイオ燃料

人工光合成

- ✓ ガソリン基材に使用可能なヘキセン生成に成功
- ✓ バイोजェット燃料製造にも展開予定



- 出光興産・サウジアラムコなどの戦略パートナーとの協働で、アジア太平洋地域、中東などの海外市場へ進出

- ✓ 製油所運営参画
- ✓ 製油所・石化プラントへの出資

精 製

- ✓ トレーディング協業
- ✓ 燃料油ターミナル運営

供給・物流

- ✓ 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

販 売



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
- 太陽：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

新たなビジネスモデルの開発・推進

- 太陽：新型超軽量パネルの市場投入
- ES：分散エネルギー社会に向けた事業開発

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

■ 多様な電源における知見・ノウハウを活用した、電源の拡充

【当社グループが持つ多様な電源】

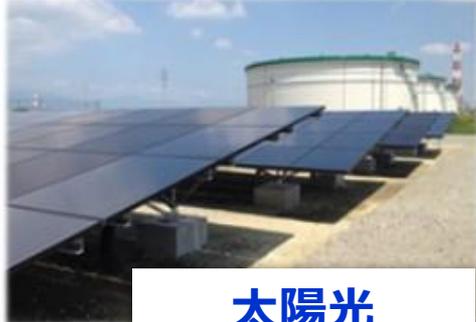
バイオマス



LNG

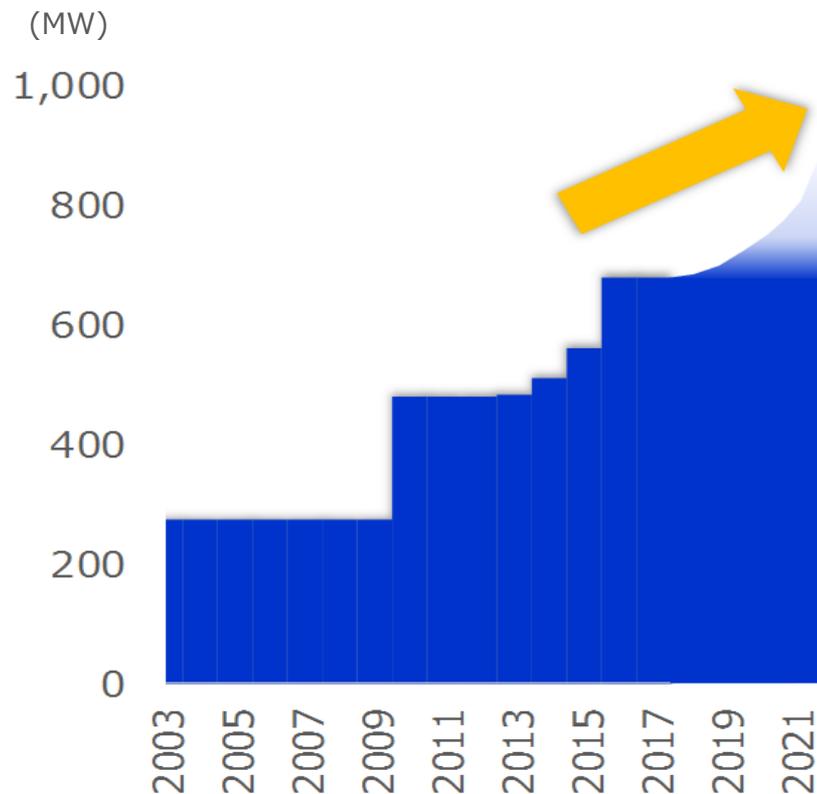


製油所オフガス



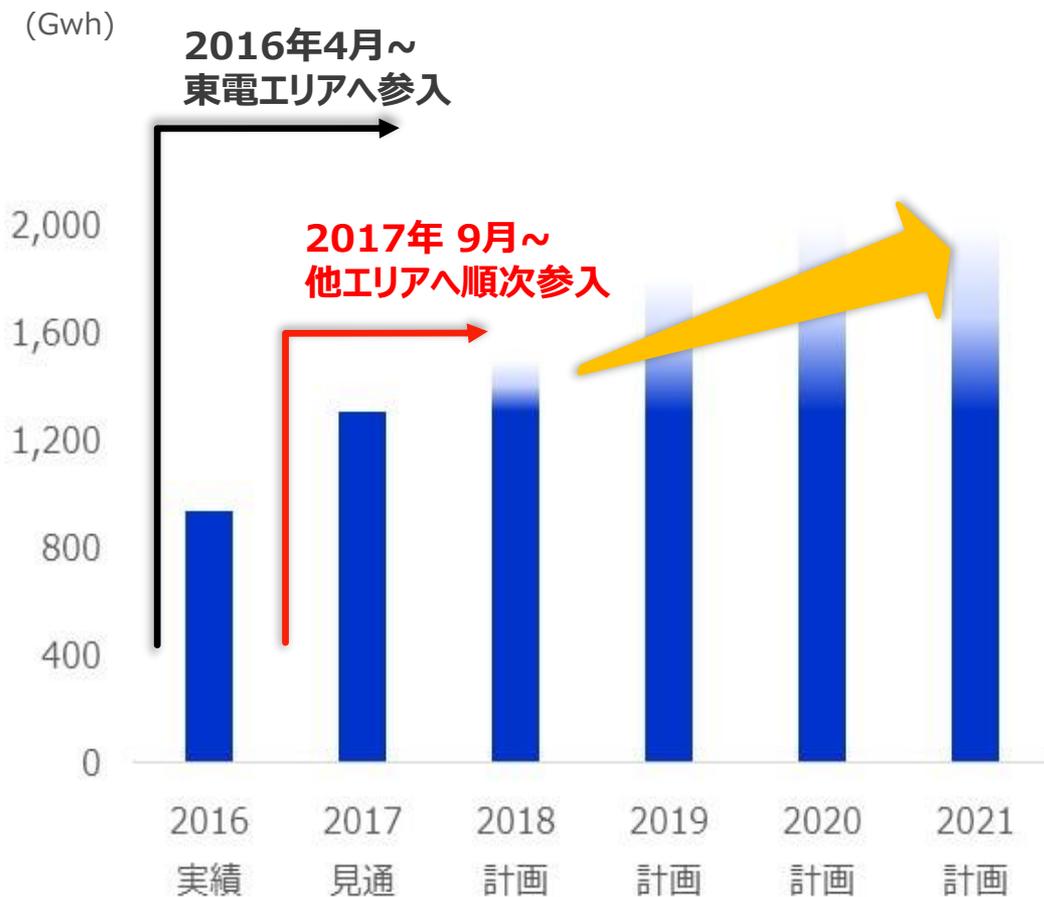
太陽光

【当社グループの電源規模の推移】



■ 特約店ネットワークの営業力・顧客基盤を活用し、小売顧客基盤拡大

【販売電力量の推移】



- 海外およびBOT事業を分離し、モジュールの生産・販売強化に特化
- 生産コスト・経費の低減および住宅用セグメントへの販売拡大

事業の選択と集中

- モジュール生産販売
- 国内住宅向け市場に注力

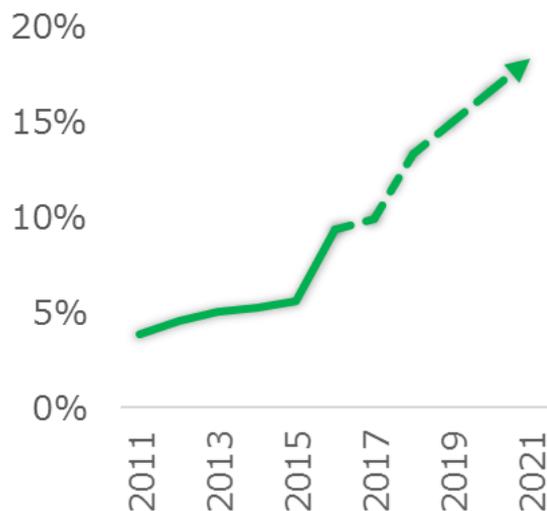
生産コストの低減

- 多機能化
- 出力向上
- 原材料費低減

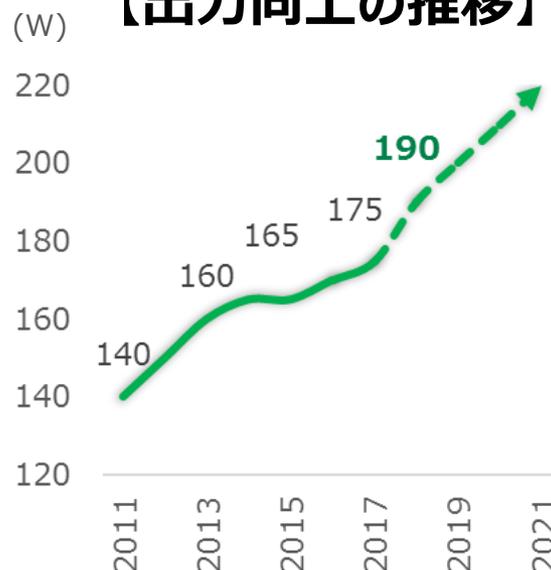
固定費の削減

- 工場集約
- 販管費削減

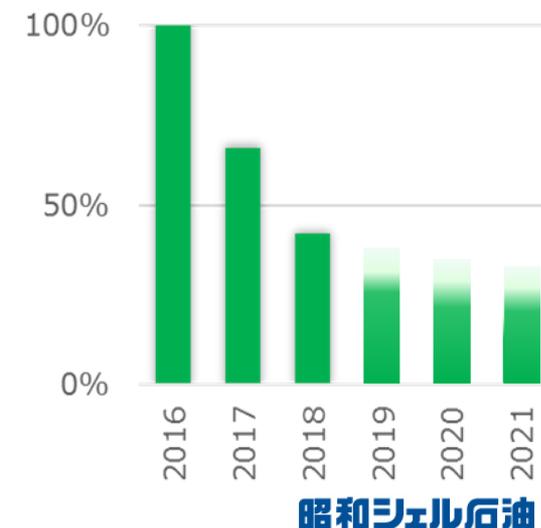
【国内住宅向けシェア】



【出力向上の推移】



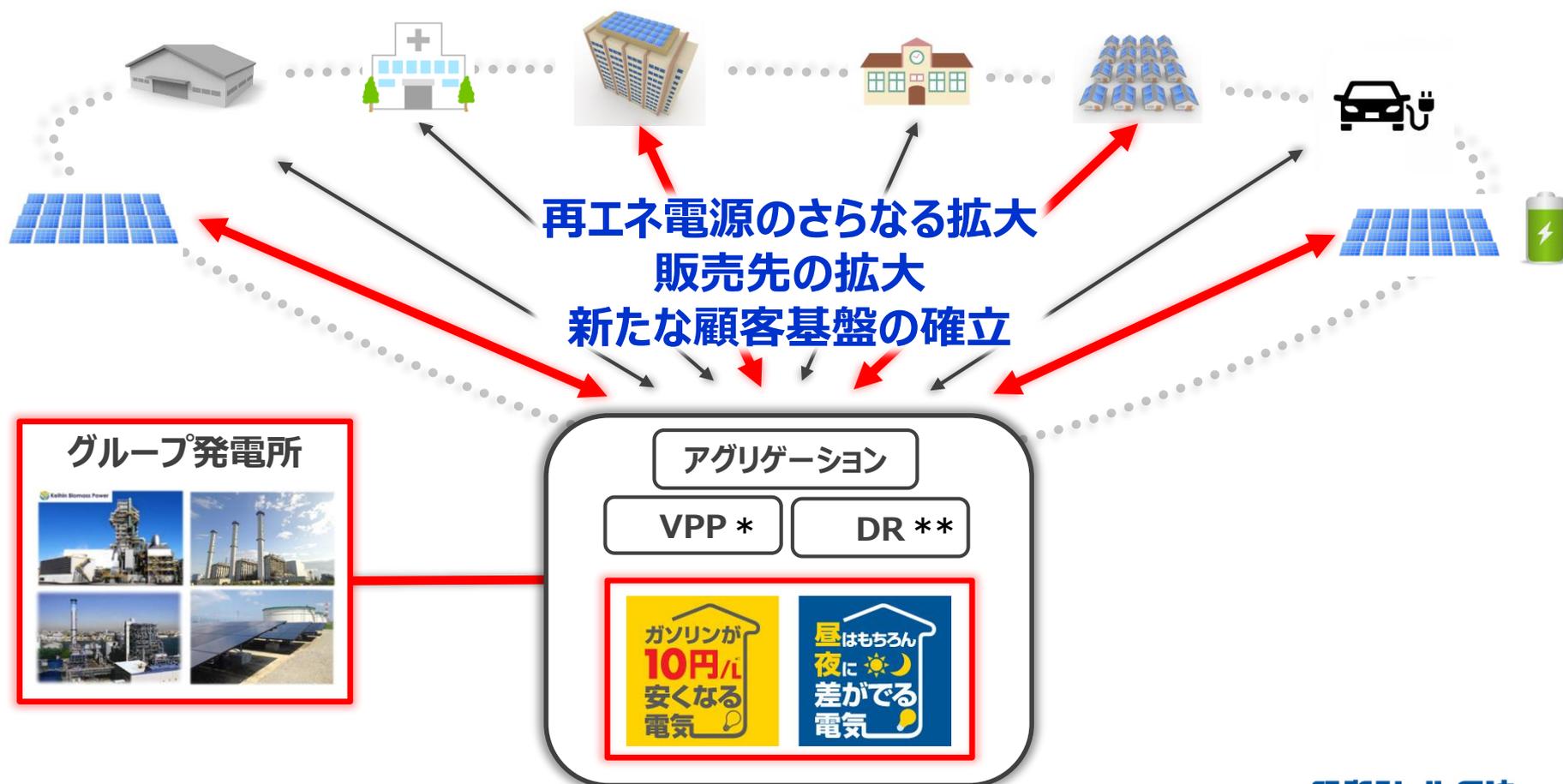
【固定費削減の推移】



■ Game Changerとなる新型超軽量パネルを2019年に市場に投入



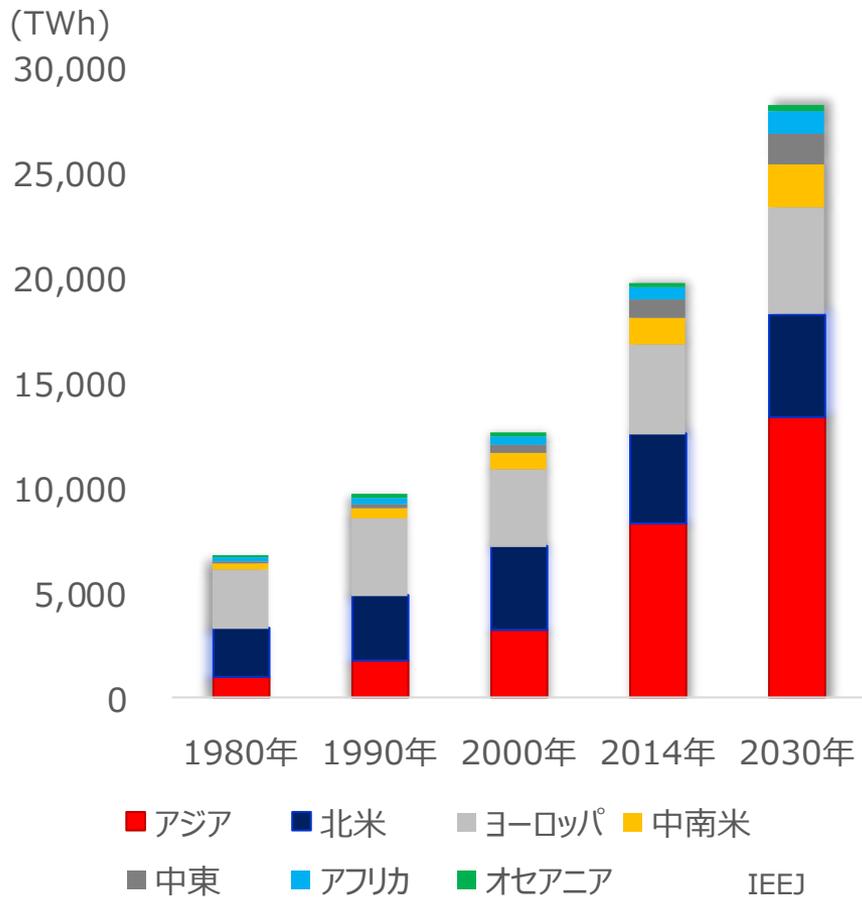
☐ メガソーラー開発、及び電力事業の経験を活かし、新たなビジネスモデル開発に取り組む



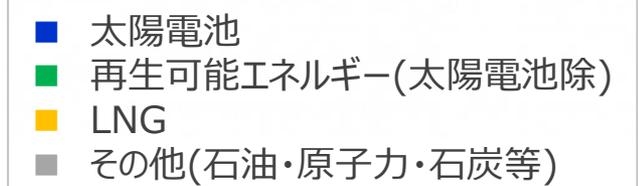
*VPP: Virtual Power Plant, **DR: Demand Response

AP地域における再生エネルギーIPP事業、AP/北米地域における天然ガス火力発電を中心としたビジネスへ参画

【世界の電力消費の推移】

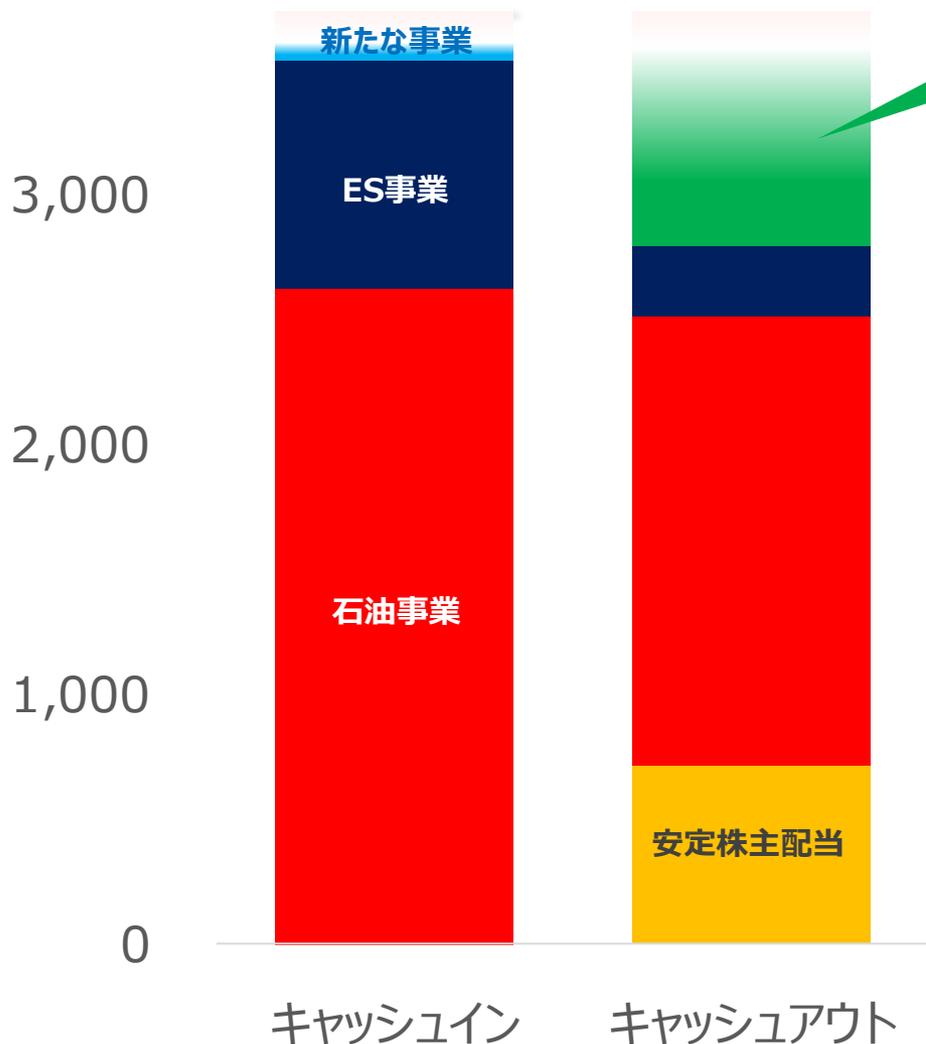


【各地域の電源別 発電能力増強見通し】 ※2014年を基準とした2030年時点



(億円)
4,000

中期事業戦略における キャッシュバランス



- ✓ 株主への追加還元
- ✓ 将来の成長に向けた更なる戦略投資

- 事業基盤強化にフォーカスした投資戦略の推進
- 一定の投資を行った前提においても、堅調なキャッシュフローの創出
- 財務体質強化には一定の目途がついたことから、「更なる株主還元」と「将来の成長に向けた戦略投資」について、積極的に検討

□ D&Iの推進を通じ、組織力・人材力を高め、イノベーションを創発

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

Diversity
&
Inclusiveness

✓ キャリア採用を含む
多様な人材の採用

✓ グループ横断での
人材交流

✓ 社員教育の
体系再構築と強化

✓ シニア世代の更なる
活躍

✓ 女性の管理職比率
の向上

✓ 働き方改革推進に
向けた制度設計



低炭素社会の実現に向けて

電源としての再生可能エネルギー利用拡大



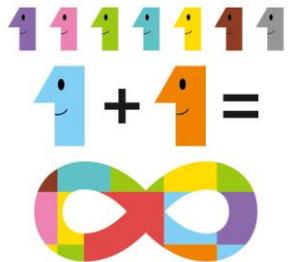
太陽電池の新たな用途・価値の創造



バイオ燃料・人工光合成技術開発



D&Iの推進・女性の更なる活躍



更に実効性高いガバナンス体制へ



昭和シェル石油

昭和シェル石油は、シェルの許諾のもと、シェル商標を使用しておりますが、シェルのグループ会社ではありません。
本資料に記載されている内容は、昭和シェル石油の見解であり、シェルグループの見解を反映したものではありません。