

## ■ 地域・社会とともに

昭和シェル石油は、未来をつくる担い手である子どもたち・若手への支援を軸に環境保全活動、国際支援活動に取り組み、エネルギーソリューション・プロバイダーとして地域・社会の活力(エナジー)創出に貢献していきます。



### シェル美術賞2015の実施

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

創設以降44回目の開催となる2015年の「シェル美術賞」では、552名の作家から807点の応募がありました。2015年12月に東京・六本木の国立新美術館で開催された受賞入選作品展「シェル美術賞展2015」では53点の受賞・入選作品を展示し、12日間の会期中5,119名のお客様にご来場いただきました。

継続的な若手作家の支援としては、過去受賞・入選者4名の作品数点を会期中に併せて展覧する企画「シェル美術賞アーティスト・セレクション」を実施しています。また、受賞・入選者の作品集ファイルを閲覧するスペースを設けるほか、2015年はご来場のお客様の投票により選出する「オーディエンス賞」を設けるなど、若手作家とお客様との接点をより多く設けるための企画も行っています。

今後も国内の文化・美術の発展に寄与することを目指し、取り組みを続けます。

● <http://www.showa-shell.co.jp/enjoy/art/index.html>



2015年グランプリ受賞作品 モンスター



2015年グランプリ受賞作品 雪の研究

### 子どもエネルギー教室の実施

次世代育成支援の一環で小学生を中心に「子どもエネルギー教室」プログラムを実施し、気候変動問題や、それを防止するための省エネルギーの大切さ、再生可能エネルギーについて



より理解を深めるための講義を行っています。子どもエネルギー教室は昭和シェル石油本社のある台場地区の近隣小学校や、新潟にある「新潟雪国型メガソーラー」に併設する研

修施設で実施し、2015年は410名の子どもたちが参加しました。

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

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

● <http://www.showa-shell.co.jp/enjoy/energyschool/index.html>

## 第11回環境フォト・コンテスト「わたしのまちの○と×」

環境フォト・コンテストは、身近なまちのいつまでも残したい「○」の風景と、すぐにでも改善したい「×」の風景を撮影し、それらの写真についてコメントを添えてご応募いただくものです。2015年は趣旨にご賛同いただき後援を頂戴している環境省および協賛企業のご支援のもと第11回のコンテストを開催しました。今回より部門を小学校、中学校、高校・高専部門とし、計5,313点（小学校部門：151作品・中学校部門：4,431作品・高校・高等専門学校部門：731作品）のご応募をいただきました。

このコンテストは次世代育成を目的に多くの児童・生徒のみなさんが環境について考え、行動するきっかけを提供するものです。実際の教育現場では環境教育として多くご活用いただいていることから学校団体賞も設けており、学校単位では220校にのぼるご応募をいただきました。

受賞作品は台場本社ビル1Fのシェルミュージアムにて展示したほか、東京おもちゃショーなどで展示を行い、多くの

来場されたお客様にご覧いただきました。

身近な風景や光景から視覚を通して環境保全を訴え、その問題解決のために何ができるのかを、私たち市民の一人ひとりが考えて行動する『きっかけ』になるようなコンテストを目指し、今後も取り組みを続けます。

● <http://www.showa-shell.co.jp/enjoy/photo/index.html>



## 第11回環境フォト・コンテスト 小学校部門 金賞受賞作品のご紹介

タイトル：「空き家」



作品コメント 福井県 増田 菜生さん(小学校1年生)

わたしのうちにつばめのがあります。こどもがおとなになってとんでしまいました。

5がつになったら、このつばめのがまたつばめがきます。

このおうち、だれもすんでいません。ふるくてぼろぼろだけどそのままにしています。このおうちをなおしてきれいにしたら、だれかがすんでくれるとおもいました。

● その他受賞作品はWEBサイトをご参照ください。 <http://www.showa-shell.co.jp/enjoy/photo/>

## 第11回エネルギー持続性フォーラム 公開シンポジウムの開催

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

行政審議官や大学教授、地域の具体的な事例、循環共生型社会に向けた当社取り組みなど、様々な立場や視点からテーマについて講演が行われたほか、「自然資本を徹底活用した地域再生の進め方について」をテーマにした登壇者によ

るパネルディスカッションを行い、種々のエネルギー技術をいかに地域の実情に合った取り組みに繋げるかなど、意見交換や提言が行われました。



● <http://www.ir3s.u-tokyo.ac.jp/>

### 照葉(てるは)の森恩返しプロジェクト

宮崎県の太陽電池工場「国富工場」の北西に位置する綾の照葉樹林は、2012年に日本で5番目のユネスコのエコパークとして登録された緑豊かな森で、国富工場はこの森からの地下水を利用するなど恩恵を受けています。

当プロジェクトは、この天然の照葉樹林の間にある人口林(スギ、ヒノキ)を間伐し、林内に太陽光を多く入れることにより照葉樹林を自然発生させ、より豊かな森を築くことを目的としたもので、ソーラーフロンティア(株)の社員も2012年から参加しています。2015年も28名の社員が参加し、間伐を行いました。今後も地域・社会貢献活動の一環として継続していく予定です。



環境  
保全



### 「TABLE FOR TWO」の実施

「TABLE FOR TWO」とは、社員食堂で提供される“ヘルシーメニュー”を購入することにより、売り上げに含まれる寄付金が、NPO 法人 TABLE FOR TWO Internationalを通じて開発途上国の子どもたちの学校給食に寄付される支

援活動です。従業員にとっては身近に社会貢献活動に取り組む機会となるとともに、ヘルシーメニューを通じて自身の健康にも寄与する活動となります。

2013年12月に台場本社ビル食堂でスタートし、2016年6月末時点で9,322食分の給食費を寄付しました。会社とグループ社員が共同で取り組む全員参加型のプログラムとして、継続して取り組んでいます。

※写真提供：TABLE FOR TWO International



次世代  
育成支援

国際  
支援

### 国際難民奉仕会(RIJ)へのオフィス提供

難民支援を目的として活動するNPO「国際難民奉仕会(RIJ)」に対し、1979年の設立以来、シェルケミカルズジャパン(株)と共同でオフィスの無償提供を行っています。RIJはグリーティング・カードやクラフトの販売、募金キャンペーンなどで集めた資金をもとに、緊急時の食糧・医療援助、難民が自活の道を切り開くための教育支援などの活動を行っています。



国際  
支援

## ■ 株主・投資家とともに

昭和シェル石油は株主・投資家の皆様に対し適時的確な情報開示を行うとともに、積極的なIR(インベスター・リレーションズ)活動を通して双方向のコミュニケーションにも努めています。

### 「株主との建設的な対話に関する基本方針」の制定

株主に対する説明責任を果たすとともに、株主・投資家と積極的かつ建設的な対話を行うことで企業価値の持続的向上を図るため、2015年、「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」を定め、本基本方針のもと、「株主との建設的な対話に関する方針」を定めました。同方針に基づいてIR活動を積極的に行い、株主・投資家の皆様のご意見やご期待を経営やIR活動に反映しています。

● [http://www.showa-shell.co.jp/profile/mp/corporate\\_governance.html](http://www.showa-shell.co.jp/profile/mp/corporate_governance.html)

### 情報発信およびコミュニケーション

当社ではIR活動を通じ、株主・投資家の皆様に対する情報発信と、双方向のコミュニケーションを積極的に行っています。

まず、国内の証券アナリストや機関投資家の皆様に対しては、四半期ごとに「決算説明会」を開催しています。また、経営陣が経営戦略について説明を行う「トップセミナー」を毎年開催しており、2015年、2016年も開催しました。あわせて、個別面談を通して事業環境や業績の説明を行っています。

個人株主・投資家の皆様に対しては、WEBサイトを中心に情報発信を行っています。2014年より、より具体的に業



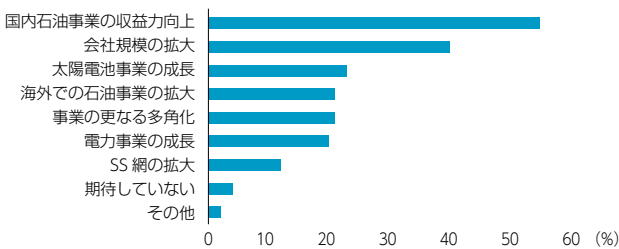


● <http://www.showa-shell.co.jp/ir/>

績を説明するため、決算説明資料とともに、「決算説明会」の録音音声をWEBサイト上に公開しています。また、半期ごとに報告書「株主のみなさまへ」を発行し、業績や戦略の進捗のほか、事業ごとのトピックなどを説明しています。また、個人株主の皆様には、経営に対するご意見やIRに対するご要望についてご回答いただく株主アンケートを、郵送およびWEBサイト上で毎年実施しています。ご意見やご要望を集約して経営やIR活動に活かすとともに、「株主のみなさまへ」にて結果の報告も行っています。

## 2015年実施株主アンケート結果

### 出光興産との経営統合に期待すること（複数回答）



2015年9～10月に実施 回答者数5,023名

海外の投資家の皆様には、決算短信や決算説明資料、株主総会招集通知などの英文資料を日本語と同時にWEBサイト上に開示することで、タイムリーな情報発信に努めています。また、個別面談や証券会社主催のカンファレンスなどを通じ、積極的に情報発信するとともに、意見交換も行っています。

このようなコミュニケーションを通じて得られた株主・投資家の皆様からの意見は、経営への活用を通じて企業価値を向上させるため、取締役や監査役に報告しています。

## 株主総会

当社では、株主総会を、株主の皆様にご理解を深めていただくとともに、意見交換や議決権行使を通じて経営に参画していただく機会と位置付けています。このため、株主総会当日においては、終了した期の業績や事業の概況のみならず今後の経営戦略についても経営陣より説明しています。また、2016年3月29日に開催した第104期定時株主総会株主の招集通知については、株主の皆様が議案を十分に検討して議決権を行使できるよう、開催日の約3週間前に発送したことに加え、書面の発送に先だて、日本語、英語ともにWEBサイトに開示しました。

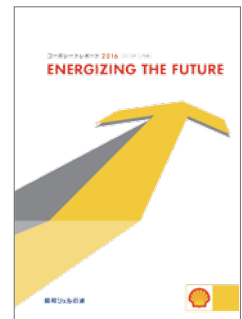
## IR活動の外部評価

日本証券アナリスト協会が主催し、企業のIR活動全般の取り組みを評価・公表する「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」において、2015年、石油・鉱業部門の第1位に選定されました。特に経営陣による株主・投資家の皆様への情報提供と対話を重視する姿勢と、情報開示やIR活動を継続的に拡充・改善させてきたことが評価されました。今後も株主・投資家の皆様によりご満足いただけるよう、IR活動の一層の改善を図ります。



## コーポレートレポートの発行

株主・投資家をはじめ、ステークホルダーの皆様には、経営戦略とそれに基づく当社の活動を包括的にお伝えすることを目的に、2012年より統合報告書「コーポレートレポート」を発行しています。事業活動や財務情報に加え、コーポレート・ガバナンス、当社の持続的な成長を支える人材や技術、HSEの推進体制といった経営資源についても概要を掲載しています。非財務情報に関する詳細なデータや、ステークホルダーの皆様に向けた各取り組みについては、当「CSR Book」にまとめています。



● <http://www.showa-shell.co.jp/ir/corporate/index.html>

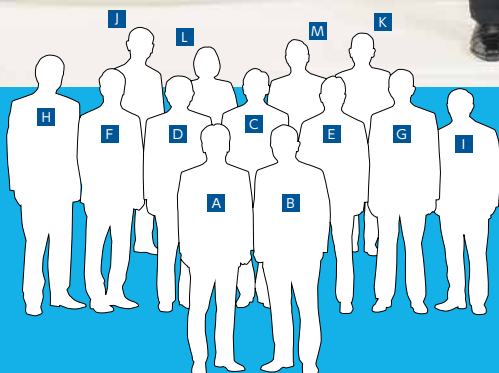
## ■コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、持続的に成長し企業価値を高めることを目的に、経営の一層の透明性と効率性を追求すべく経営の監督と業務執行の分離を進めるとともに、適時的確な情報開示を図っています。

当社は、すべてのステークホルダーに対する公正・公平性を確保することで信頼性の向上を図ると同時に、外部からの客観的な視点を積極的に経営に取り入れ、当社の企業目標や特性、また社会環境、法的環境の変化に対応した最適なガバナンス体制を構築するとともに、その機能の有効性を検証し改善を図っています。

「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」は当社WEBサイトに掲載しています。  
[http://www.showa-shell.co.jp/profile/mp/corporate\\_governance.html](http://www.showa-shell.co.jp/profile/mp/corporate_governance.html)



## 役員一覧 (2016年5月31日現在)

### 代表取締役

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

### 社外取締役

氏名	役職・経歴など	選任理由
<b>C</b> 武田 稔 2013年3月より社外取締役 2015年度取締役会出席 12回/12回	取締役会議長 シェル・ジャパン株式会社代表取締役社長およびシェルケミカルズジャパン株式会社代表取締役を務め 2015年5月に退任	日本国内および海外の石油事業会社での勤務に基づく豊富な業務経験とグローバルな事業経営に関する知見に加え、取締役会議長として取締役会の適正運営、ガバナンス強化、戦略方向性への助言といった経営の監督機能強化の実績から、職務を適切に遂行いただけると期待しています。
<b>D</b> 増田 幸央 2009年3月より社外取締役 2015年度取締役会出席 12回/12回	独立役員 三菱商事株式会社顧問	三菱商事株式会社のエネルギー部門に長年従事した経験および国内外でのエネルギー事業に関する豊富な知見を有し、経営を適切に監督いただいていること、ならびに指名報酬諮問委員会における経営の透明性・公正性を高めるための積極的な発言の実績から、職務を適切に遂行いただけると期待しています。
<b>E</b> 中村 高 2014年3月より社外取締役 2015年度取締役会出席 12回/12回	独立役員 株式会社リコー取締役副社長執行役員を務め、 2012年6月に退任	株式会社リコーにおける人事部門責任者としての経験や、同社の国内・欧州子会社経営の経験に基づく、日本企業によるグローバル経営全般の豊富な知見を有し、経営を適切に監督いただいていること、ならびに指名報酬諮問委員会委員長としての経営の透明性・公正性向上への積極的な関与の実績から、職務を適切に遂行いただけると期待しています。
<b>F</b> アハメド・エム・アルクネイニ 2014年3月より社外取締役 2015年度取締役会出席 12回/12回	アラムコ・アジア・ジャパン株式会社 代表取締役社長	世界の石油市場に関する広範な知見や、アメリカ、サウジアラビア、日本での石油事業に関する戦略策定、実務双方のマネジメント経験を有し、当社経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただいた実績から、職務を適切に遂行いただけると期待しています。
<b>G</b> ナビル・エー・アルヌエイム 2014年3月より社外取締役 2015年度取締役会出席 10回/12回	アラムコ・アジア株式会社 (中国) プレジデント/CEO	石油精製、発電などエネルギー全般に関する戦略企画、事業分析やオペレーションに関するノウハウを有し、当社経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただいた実績から、職務を適切に遂行いただけると期待しています。
<b>H</b> クリストファー・ケー・ガナー 2015年3月より非業務執行取締役 2016年3月より社外取締役 2015年度取締役会出席 10回/10回	シェル・ジャパン株式会社代表取締役社長、シェルケミカルズジャパン株式会社代表取締役社長	石油およびガス事業における上流から下流部門までの広範な知見、日本、韓国、マレーシア、オーストラリア、英国での豊富なマネジメント経験を有し、非業務執行取締役として当社経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただいた実績から、職務を適切に遂行いただけると期待しています。
<b>I</b> フィリップ・チョイ 2016年3月より社外取締役 (新任)	シェル・インターナショナル・イースタン・トレーディング社 (シンガポール) プレジデント、シェル・イースタン・トレーディング社 (シンガポール) 取締役、 シェルケミカルズジャパン株式会社取締役	石油およびガス事業における上流部門から下流部門まで幅広い経験と経営に関する高い知見に加え、日本の石油ビジネスへの知識も有することから、当社経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただけると期待しています。

### 監査役

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

### 社外監査役

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

#### 責任限定契約の概要

社外取締役武田稔、増田幸央、中村高、アハメド・エム・アルクネイニ、ナビル・エー・アルヌエイム、クリストファー・ケー・ガナー、フィリップ・チョイおよび社外監査役宮崎緑、山岸憲司の各氏は、当社と会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく損害賠償責任限度額は、1,000万円または法令の定める最低責任限度額のいずれか高い額となります。

### 独立社外役員の独立性に関する基準

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

しています。また、すべての社外監査役はこの要件を満たす独立社外監査役です。

※ [http://www.showa-shell.co.jp/profile/mp/corporate\\_governance.html](http://www.showa-shell.co.jp/profile/mp/corporate_governance.html)



## 社外取締役インタビュー

### Q. 昭和シェル石油のガバナンス体制強化について教えてください。

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

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

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

### Q. 昭和シェル石油のガバナンスをどう評価していますか。

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

当社の取締役会は、エネルギービジネスをめぐる世界的な環境変化が激しい中、透明性を確保しながら、執行部と社外の視点、国内と海外の視点を取り入れたバランスの良い体制だと思います。独立社外取締役である増田氏は、広い人的ネットワークと世界のエネルギービジネスの知見を当社のために最大限活かしてください。同じく中村氏はコーポレート・ガバナンスに明るく、また技術革新の速い製造業でのご経験から、生産現場へのアドバイスなど太陽電池事業の価

値向上にも積極的に関わってくださいます。シェルグループやサウジアラムコに籍を置く社外取締役も、それぞれ当社の取締役として国際的見地から議論を展開しています。

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



武田 稔氏

社外取締役 取締役会議長  
2013年3月より当社社外取締役

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

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

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

## ガバナンス体制強化の取り組み

1999年 執行役員制度の導入

2003年 執行役員制度改定、経営執行会議の創設、社外取締役1名増員

2005年 社外取締役1名増員

2007年 役員退職慰労金制度の廃止

2009年 社外取締役1名増員  
(取締役8名のうち4名を社外取締役に)

## 社外監査役インタビュー

### Q. 昭和シェル石油のガバナンスの変化をどう評価していますか。

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

### Q. 2年前のインタビューから経営や社内全体で感じる変化はありますか。

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

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

### Q. 昭和シェル石油の女性活躍についてご意見を願います。

1980年代に当時の英国サッチャー首相とお話したのですが、女性の本当の活躍は、数を目指して女性を登用することではなく、能力があるから登用したらたまたま女性だった、という状況が当たり前になることで達成されると考えています。その意味で、欧米に比べて日本が遅れているのは明白ですが、当社を振り返ると、少なくとも私が参加させていただいてからは女性であることを理由に評価する場面を見たことはありませんでした。

女性という切り口に囚われず、異なる価値観が新たな価値創造に繋がるというダイバーシティの考え方が、トップ以下、全社に浸透しているのですから、今後も公平な評価を続けていくこと、社内の推進活動や社会全体の変化を受けて女性自身のキャリアに対する意識が高まることにより、当社で活躍する女性は自ずと増えていくと確信しています。



宮崎 緑氏

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

### Q. 今後の昭和シェル石油、そして新会社にどのようなことを期待しますか。

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

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

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

2013年 社外取締役1名増員、取締役の任期を  
2年から1年に短縮、報酬諮問委員会を設置  
2014年 社外取締役1名増員

2015年 最高経営責任者（CEO）と取締役会議長の  
役割を分離  
2016年 社外取締役1名増員（取締役9名のうち7名を  
社外取締役に）、指名報酬諮問委員会を設置



**取締役会**

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

取締役会は、社外取締役7名を含む9名の取締役で構成されており、2名の社外監査役を含む4名の監査役も出席しています。国際的なビジネス経験や様々な分野の知見を豊富に持つ社外役員は、経営者への監督機能のみならず、客観的かつ多様な視点から当社の企業価値向上への助言機能も果たしています。

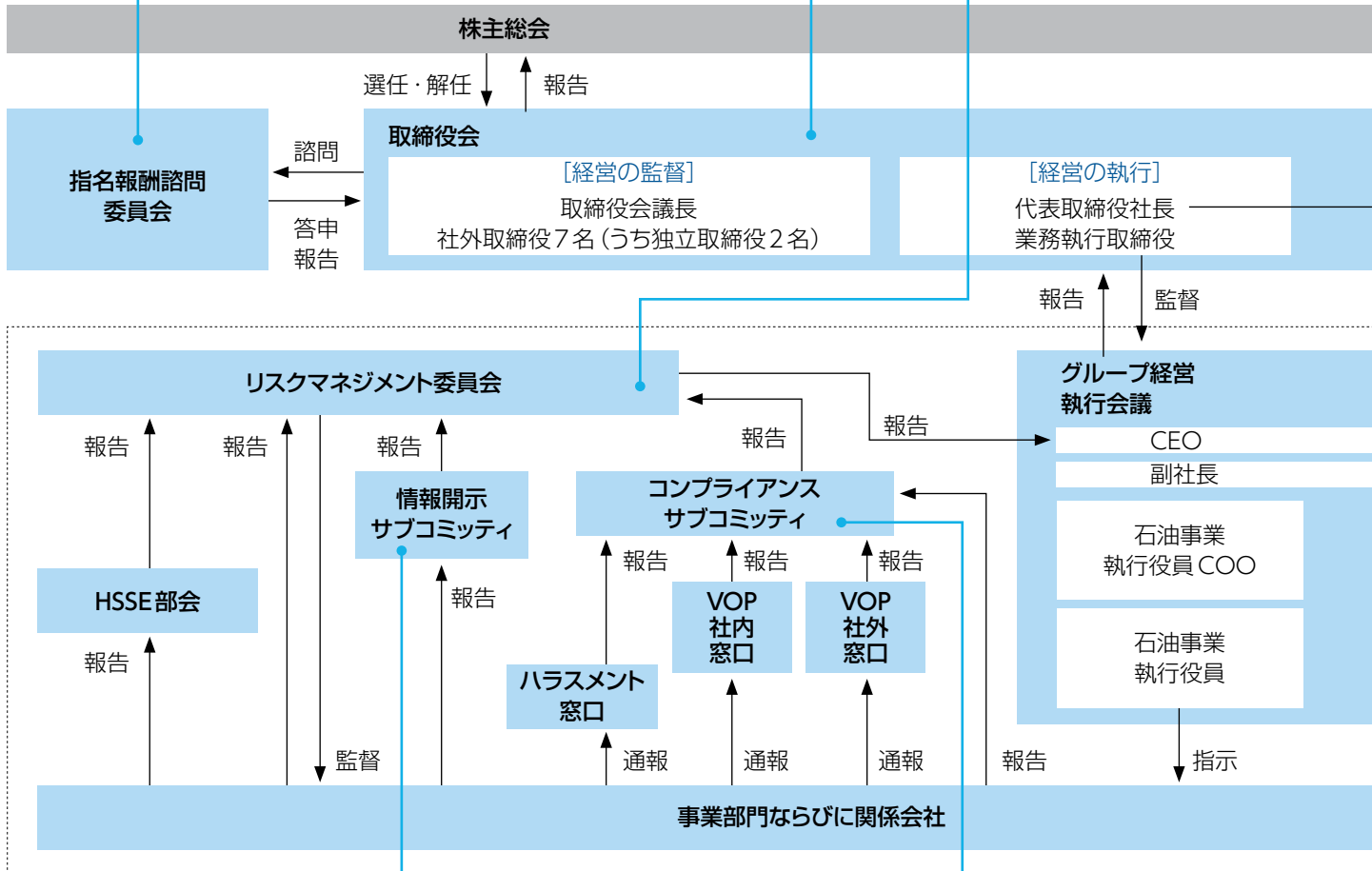
また、社外役員が取締役会において十分な議論を尽くせるよう、取締役会の資料は原則として事前配布し、さらに議案内容に関する事前説明も行っています。

**リスクマネジメント委員会**

グループCEOを委員長とし、当社グループの「内部統制に関する基本方針」や「HSSE（健康、安全、危機管理、環境保全）に関する基本方針」に基づき実施されるコンプライアンスやリスク管理などの諸活動のレビューを通じ、活動の有効性を評価するとともに、内部統制体制の整備・運用について審議・提言します。委員会での協議結果については、必要に応じて取締役会に提言または報告されています。

**指名報酬諮問委員会**

役員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、社外役員を中心に指名報酬諮問委員会を設置しています。役員の候補者や報酬決定に関する基本方針および基準について取締役会に答申しています。



**情報開示サブコミッティ**

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

**コンプライアンスサブコミッティ**

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

## 監査役会

当社は監査役制度を導入しており、2名の常勤監査役と、幅広い知見に加え、監査上求められる客観性、中立性、専門性などを有する2名の社外監査役で監査役会（独立役員）を構成しています。監査役は、取締役会をはじめとする重要な会議への出席、取締役・執行役員などからの業務の状況の聴取、部門監査、事業所・子会社などへの往査、会計監査人からの職務の執行状況の聴取などを通して、取締役の職務執行について業務監査および会計監査を実施しています。加えて、子会社を含めた当社グループの内部統制の整備・運用状況につき、監視・検証を行っています。

また、社外監査役の監督機能が十分に果たされるよう、重要な会議の資料を事前配布し、必要に応じて事前・事後の説明を行うなどのサポート体制が整備されています。

## 会計監査

PwCあらた監査法人を会計監査人に選任して監査を受け、監査報酬を支払っています。

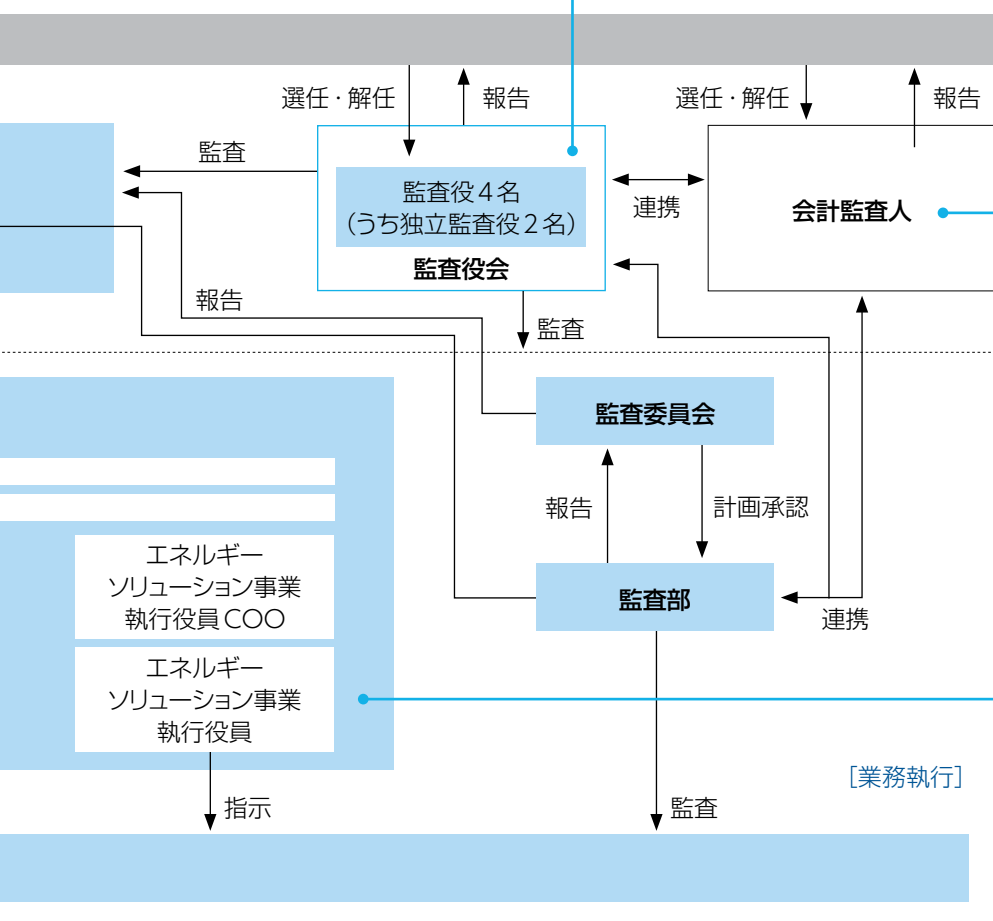
### 監査報酬の内容（2015年12月期）

監査証明業務に基づく報酬

当社（百万円）	連結子会社（百万円）
116	54

非監査業務に基づく報酬

当社（百万円）	連結子会社（百万円）
—	2



## グループ経営執行会議

当社は執行役員制度を採用しており、業務執行部門における最高の意思決定機関としてグループ経営執行会議を設けています。各事業の業務執行方針を決定するだけでなく、事業間のシナジーも最大限追求できる体制とすべく、事業セグメントの最高責任者である執行役員石油事業COO、執行役員エネルギーソリューション事業COOのほか、各事業分野を担当する執行役員も構成員に加えて運営しています。

## 特別委員会

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

## 役員報酬・監査報酬

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

この基本方針に基づき、取締役の報酬等は、2014年3月27日開催の定時株主総会で固定報酬に係る報酬等の総額を月額6,500万円以内から4,500万円以内に改定することを決議しました。その報酬枠内において、役位別の報酬テーブルに基づき毎月定額を支給しています。ただし、取締役ダグラス・ウッド(2016年3月29日をもって退任)の報酬等は、出向に関するシェルグループとの契約に基づき決定しています。なお、取締役に対する業績に連動する賞与について

は、当該事業年度の経営環境および業績を勘案し、毎年の定時株主総会の決議を経て支給することとしています。

監査役の報酬等は、2008年3月28日開催の定時株主総会でその報酬等の総額を月額1,000万円以内とすることを決議しており、その報酬枠内において、監査役の協議を経て支給することとしています。2013年度より、監査役に対する賞与の支給は廃止しています。

なお、2007年3月29日開催の株主総会終結の時をもって役員退職慰労金制度を廃止しています。

### 取締役および監査役の報酬等(2015年12月期)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	賞与	
取締役(社外取締役を除く)	273	235	38	3
監査役(社外監査役を除く)	72	72	—	4
社外役員	112	110	2	7

## 内部統制システム

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

これらの実効性を確保するため、グループCEOを委員長とする「リスクマネジメント委員会」を四半期ごとに開催し、コーポレートリスクの協議などを通して内部統制体制の改善、強化を図っています。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。2015年は同委員会を4回開催し、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管理などを一元的に管理する協議機関として運営してきました。

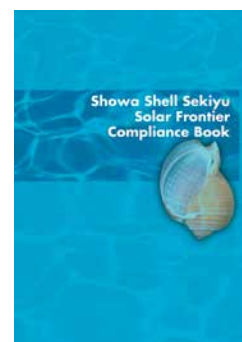
## コンプライアンス

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

企業活動を展開するに当たっての普遍的な行動規範として

「行動原則\*」を定め、その中で、法令遵守のみならず、高い倫理観をもって社会的責任を果たすことを明示しています。そのほか、コンプライアンス関連規程として、

「独占禁止法遵守規程」、「公務員贈賄防止規程」、「内部者取引管理規程」、「環境保全規則」、「輸出管理規則」などを定めています。



コンプライアンスブック

コンプライアンスの重要性について、あらゆる機会に経営トップからメッセージを発信するほか、従業員がその理解を深め実践に繋げるために、「行動指針(コンプライアンスブック)」を全社員に配布すると同時に、イントラネットに掲載して常時確認できるようにしています。また、コンプライアンスに対する意識の醸成および知識の向上を目的とした階層別・事業所別の研修や、eラーニングを実施しています。2015年はグループ会社従業員およびSS勤務の従業員を対象にeラーニングおよび紙ベースによるコンプライアンス教育を実施し、約9000名が受講したことに加え、グループ会社全体のコンプライアンス意識醸成のために全国の子会社に対し管理職向け研修を実施し、約500名が受講しました。



またマイナンバーおよび情報管理についてもeラーニングを実施し、情報管理体制の強化に努めました。さらに、グループ会社向けの情報提供サイト「コンプライアンスの部屋」などを通じて、他社で発生した違反事例やグループ会社内で起きた違反事例などを紹介し、再発や類似違反の防止に努めています。加えて、2015年は、前年に行ったアンケートの結果より身近に起こるリスクの高い分野について、コンプライアンス違反の防止を目的に啓発ポスターを4種類制作し、グループ会社のオフィスに四半期ごとに掲示しました。調達活動においては、公平性および透明性を確保するとともに法令・企業倫理の遵守、資源保護、環境保全などの社会・環境面にも配慮することを「調達基本方針※」として定め、取引先にもガイドラインを提示して理解を求めています。

内部通報制度については、当社のみならずグループ社員からの法令違反や行動原則違反を情報提供する社員相談窓口「Voice of People (VOP)」を社内と社外にそれぞれ設けています。寄せられた相談事項を調査・検討し、必要に応じて社内規則に則った措置を講じています。運用に当たっては、「社員相談窓口 (VOP) 規則」を定め、相談者の秘匿性を確保するとともに相談者への不利益を防止する体制を整えています。

反社会的勢力に対しては、会社として組織的に対応する方針を掲げており、対応総括部署を定めて警察などの外部専門機関と連携する体制をとっています。

## リスク管理

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

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

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

HSSEに関するリスク管理の詳細はP4～6を参照

## 情報開示および株主・投資家との対話

「情報開示(ディスクロージャー)に関する基本方針※」を定め、あらゆるステークホルダーの当社グループに対する理解を促進し、適正に評価いただくために、重要な情報の公正かつ適時・適切な開示、またそれ以外の情報についても積極的な開示に努めています。「情報開示サブコミティ」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。

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

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

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

IR活動の詳細はP32～33「株主・投資家とともに」を参照