

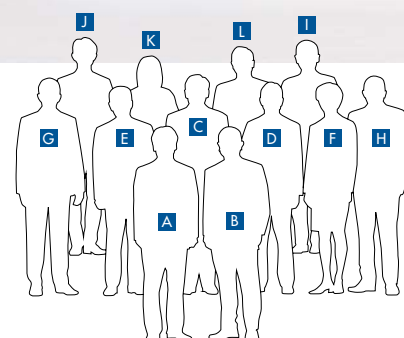
コーポレート・ガバナンスの 基本的な考え方

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

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

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

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



役員一覧 (2017年5月31日現在)

代表取締役

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

社外取締役

氏名	役職・経歴など	選任理由
C 武田 稔 2013年3月より社外取締役 2016年度取締役会出席 14回/14回	取締役会議長 シェル・ジャパン株式会社代表取締役社長および シェルケミカルズジャパン株式会社代表取締役を務め 2015年5月に選任	国内外のエネルギー事業会社の経験を有し、国際的なエネルギー事業のノウハウ、豊富な業務経験およびグローバルな事業経営に関する見識を有しており、また2015年6月からは取締役会の議長を務め、取締役会の適正運営、コーポレート・ガバナンス強化、戦略方向性に係る助言等、経営の監督機能の強化といった実績から、職務を適切に遂行していただけると期待しています。
D 中村 高 2014年3月より社外取締役 2016年度取締役会出席 14回/14回	独立役員 株式会社リコー取締役副社長執行役員を務め、 2012年6月に選任	株式会社リコーの取締役において、長年人事部門責任者等を務め、同社の国内や欧州子会社経営の経験や、日本企業によるグローバル経営全般に関する豊富な見識を有しており、コーポレート・ガバナンスにも精通していることに加え、指名報酬諮問委員会の委員長として、当社の経営の透明性・公正性を高めるために積極的な関与をいただいている実績から、職務を適切に遂行していただけると期待しています。
E 大塚 紀男 (新任)	独立役員 日本精工株式会社名誉会長 (2017年6月就任予定) および一般社団法人日本ベアリング工業会会長	日本精工株式会社の取締役代表執行役社長および取締役会長として、長年その経営に携わっており、幅広い事業展開の経験と経営に関する高い見識を有していることに加え、コーポレート・ガバナンスにも精通し、同社において、指名委員会等設置会社への移行など、経営機構改革や内部監査機能の強化にも尽力されてきたことから、世界各地で事業を展開するメーカーの経営を通じて培われた高い見識をもとに、実践的視点から、当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効的な強化に向けて、職務を適切に遂行していただけると期待しています。
F 安田 結子 (新任)	独立役員 ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ・ジャパン・ インク マネージングディレクターおよび SCSK株式会社社外取締役	ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ・ジャパン・インクの代表者を長年務め、企業幹部のサーチやエグゼクティブアセスメント、およびCEO後継者育成に携わるなど、経営者としての豊富な経験に加え、グローバル・リーダー育成における幅広い見識を有しており、コーポレート・ガバナンスのレベル向上のための取締役会評価のコンサルティングやダイバーシティ経営推進サポートの経験も豊富であることから、幅広いグローバルビジネス、企業経営コンサルティング、企業トップの人材育成を通じて培われた高い見識をもとに、当社の持続的成長、中長期的な企業価値向上に向けて、職務を適切に遂行していただけると期待しています。
G ナビル・エー・アルヌエイム 2014年3月より社外取締役 2016年度取締役会出席 13回/14回	アラムコ・アジア社 (中国) プレジデント・CEO	石油精製、発電などエネルギー全般に関する戦略企画、事業分析やオペレーションに関するノウハウを有し、当社経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていただいた実績から、職務を適切に遂行していただけると期待しています。
H アンワール・ヒジャズィ (新任)	アラムコ・アジア・ジャパン株式会社代表取締役社長	日本の石油事業に関する見識を有しているほか、石油事業における上流部門に関する広範な見識を有していることに加え、石油事業に関する事業戦略および実務の双方のマネジメント経験があることから、これらの経験を活かし、職務を適切に遂行していただけると期待しています。

監査役

氏名	役職・経歴など
I 高橋 研児	監査役 入社以来、主に人事、総務、プロキュアメント (調達) に従事し、勤労部長、総務部長、監査部長を経て、2016年3月より現職
J 吉岡 勉 (新任)	監査役 入社以来、主に販売部門に従事し、経理財務・債権管理部門を管掌する執行役員、執行役員首都圏支店長を経て、2017年3月より現職

社外監査役

氏名	役職・経歴など	選任理由
K 宮崎 緑 2006年3月より社外監査役 2016年度取締役会出席 14回/14回 監査役会出席 13回/13回	独立役員 千葉商科大学 教授・国際教養学部長	千葉商科大学教授のかたわら税調委員として政策決定に参画するなど幅広い見識を有し、経済界の常識に染まらない視点を持った監査を実施していただいていること、ならびに指名報酬諮問委員会における経営の透明性・公正性を高めるための積極的な発言の実績から、職務を適切に遂行していただけると期待しています。
L 山岸 憲司 2008年3月より社外監査役 2016年度取締役会出席 14回/14回 監査役会出席 13回/13回	独立役員 弁護士	弁護士としての活動のほか弁護士会の重職を歴任するなど、幅広い分野において深い見識を有し、当社グループの健全な事業発展に向けた監査を実施いただいていること、ならびに指名報酬諮問委員会における経営の透明性・公正性を高めるための積極的な発言の実績から、職務を適切に遂行していただけると期待しています。

責任限定契約の概要

社外取締役武田稔、中村高、大塚紀男、安田結子、ナビル・エー・アルヌエイム、アンワール・ヒジャズィおよび社外監査役宮崎緑、山岸憲司の各氏は、当社と会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しており、当該契約に基づく損害賠償責任限度額は、1,000万円または法令の定める最低責任限度額のいずれか高い額となります。

独立社外役員の独立性に関する基準

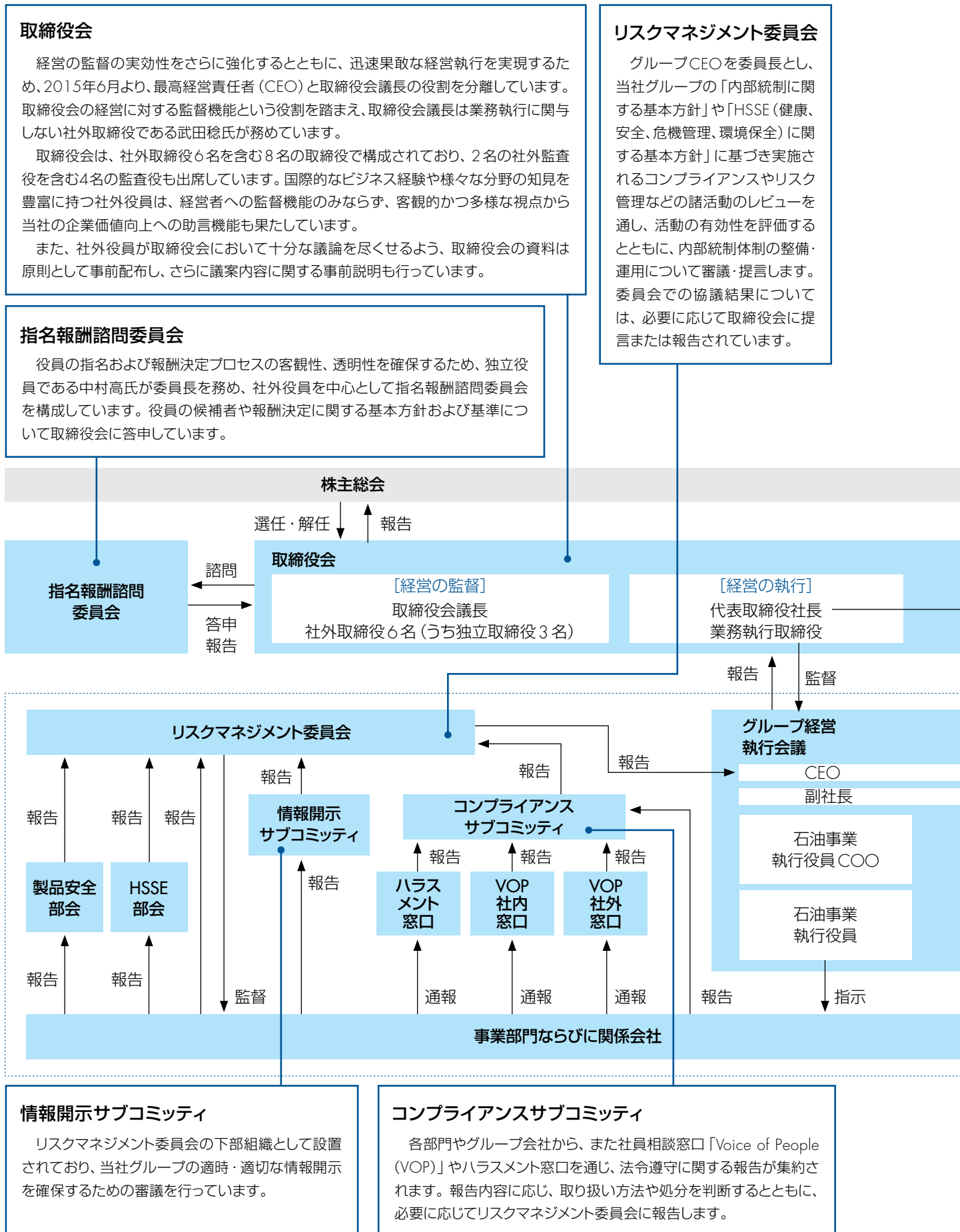
当社は経営の透明性の一層の向上と客観性の確保を図るため、「独立社外役員の独立性に関する基準^{*}」を定めており、要件を満たす独立社外取締役を2名以上選任す

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

^{*}「独立社外役員の独立性に関する基準」は当社Webサイトに掲載しています。

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

コーポレート・ガバナンス体制、内部統制体制



監査役会

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

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

会計監査

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

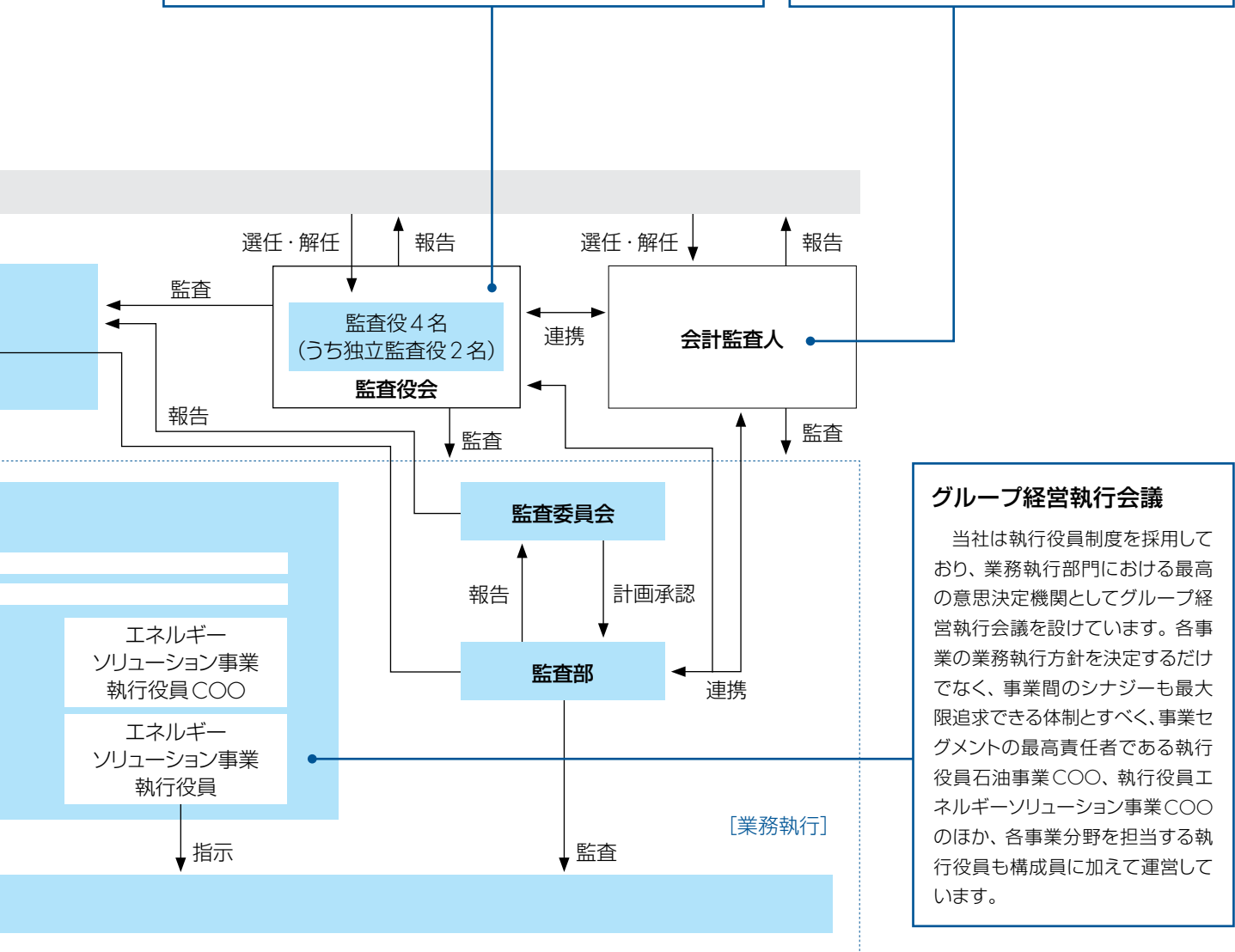
監査報酬の内容（2016年12月期）

監査証明業務に基づく報酬

当社（百万円）	連結子会社（百万円）
116	54

非監査業務に基づく報酬

当社（百万円）	連結子会社（百万円）
—	0



グループ経営執行会議

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

特別委員会

出光興産株式会社との経営統合に関し、当社の意思決定プロセスの透明性や公正性を確保するため、2015年2月に取締役会の諮問機関として設置しました。特別委員会は、当社の独立役員である中村氏、大塚紀男氏、安田結子氏、宮崎緑氏および山岸憲司氏の5名によって構成されています。

社外取締役インタビュー

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

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



社外取締役 取締役会議長
2013年3月より当社社外取締役

武田 稔

いかと評価しています。2016年に全取締役を対象に行った取締役会実効性評価においても、同様に好意的なフィードバックが得られていますが、引き続き更なるガバナンスについての実効性向上を図っていきたいと考えています。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

役員報酬

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

この基本方針に基づき、取締役の報酬等は、2014年3月27日開催の定時株主総会で固定報酬に係る報酬等の総額を月額6,500万円以内から4,500万円以内に改定することを決議しました。その報酬枠内において、役位別の報酬テーブルに基づき毎月定額を支給しています。取締役に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。

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

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

取締役および監査役報酬等(2016年12月期)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	賞与	
取締役(社外取締役を除く)	288	236	52	3
監査役(社外監査役を除く)	64	64	—	3
社外役員	138	137	1	9

取締役会実効性評価 **NEW**

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

その中において確認している主な内容は下記のとおりです。

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

充実し、取締役会において戦略などの深掘した議論がなされている。

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

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

内部統制システム

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

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

コンプライアンス

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

企業活動を展開するに当たっての普遍的な行動規範として「行動原則*」を定め、法令遵守のみならず、高い倫理観をもって社会的責任を果たすことを明示しています。そのほか、コンプライアンス関連規程として、「独占禁止法遵守規程」「公務員贈賄防止規程」「内部者取引管理規程」「環境保全規則」「輸出管理規則」などを定めています。

コンプライアンスの重要性について、あらゆる機会に経営トップからメッセージを発信するほか、その理解を深め実践に繋げるために、「行動指針(コンプライアンスブック)」を全社員に配布すると同時に、イントラネットに掲載して常時確認できるようにしています。また、コンプライアンスに対する意識の醸成および知識の向上を目的とした階層別・事業所別の研修や、ハラスメント防止を目的とした管理職研修、eラーニングを実施しています。さらに、当社およびグループ会社向けの情報提供サイト「コンプライアンスの部屋」などを通じて、他社で発生した違反事例やグループ会社内で起きた違反事例などを紹介し、再発や類似違反の防止に努めています。加えて、調達活動においては、公平性および透明性を確保するとともに法令・企業倫理の遵守、資源保護、環境保全などの社会・環境面にも配慮することを「調達基本方針*」として定め、取引先にもガイドラインを提示して理解を求めています。



コンプライアンスブック

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・マトリクス (BCM) を毎年作成しています。BCMが継続的かつ有効に機能するよう、統制活動の推進、改善およびモニタリングを実施しています。

また、コンプライアンスやHSSEの推進体制、業務の管理体制など、全社的な観点から定期的に確認する必要があるリスクについては、その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年以降は、子会社に対し、リスク評価段階における取締役会での共有化などの施策を重点的に行っています。また、情報管理や知的財産の取り扱い、規程類の遵守などについては、より現場レベルでリスク管理を浸透させるため、役員や部門長による評価だけでなく、部門全体で討議・評価するプロセスを取り入れました。

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

HSSEに関するリスク管理の詳細はHSSE (P8~9) をご参照ください。

ガバナンス体制強化の取り組み

1999年	執行役員制度の導入	2005年	社外取締役1名増員
2003年	執行役員制度改定、経営執行会議の創設、社外取締役1名増員	2007年	役員退職慰労金制度の廃止
		2009年	社外取締役1名増員

情報開示および株主・投資家との対話

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

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

四半期ごとの決算発表時には、国内の証券アナリスト・機関投資家向けの決算説明会を開催するとともに、その音

声録音を、決算説明資料とともにWebサイトに掲載しています。また、投資家訪問や証券会社主催のカンファレンスなどを通じて国内外の機関投資家と積極的にコミュニケーションをとっているほか、個人投資家向けにはWebサイトを中心とした情報発信の充実を図っています。主に個人の株主に向け、半期ごとに報告書「株主のみなさまへ」を発行、また株主アンケートを実施し、双方向のコミュニケーションも強化しています。このようなコミュニケーションを通じて得られた株主・投資家からの意見は、経営への活用を通じて企業価値を向上させるため、取締役や監査役などに報告されているほか、当社経営陣が証券アナリストや機関投資家に対して直接経営戦略などを説明するトップセミナーをはじめとする説明会を開催し、双方向のコミュニケーションから得られた内容を当社経営に活かす取り組みも実施しています。

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

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

COLUMN

証券アナリストによるディスクロージャー優良企業に2年連続で選定

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



2013年 社外取締役1名増員、取締役の任期を2年から1年に短縮、報酬諮問委員会を設置
2014年 社外取締役1名増員
2015年 最高経営責任者(CEO)と取締役会議長の役割を分離

2016年 社外取締役1名増員、指名報酬諮問委員会を設置
2017年 独立社外取締役1名増員(取締役8名のうち3名を独立社外取締役に)