

添付書類

事業報告

(自 平成23年1月1日)
(至 平成23年12月31日)

当社グループの第100期すなわち平成23年1月1日から平成23年12月31日に至る期間についての事業の概要を次のとおりご報告申し上げます。

1. 当社グループの現況に関する事項

(1) 事業の経過およびその成果

東日本大震災への対応

3月11日に発生した東日本大震災は、わが国に未曾有の被害をもたらし、当社にエネルギー企業として果たすべき使命を強く再認識させるものでした。当社では、地震発生後直ちに災害対策本部を立ち上げ、サプライチェーン全体の被害状況の把握に努めるとともに、グループ製油所の稼働率を最大まで引き上げ、予定していた石油製品輸出をキャンセルして国内への供給に振り向けました。また、太平洋側の油槽所が被災したため、被災地域外からタンクローリーを集めて配送体制を増強し、青森、秋田、新潟等の拠点から被災地への製品配送に努めたほか、ドラム缶や一斗缶詰め燃料も供給いたしました。さらに、石油製品の配送が一部地域において不安定であったこと、また石油製品市場の指標価格が健全に形成されない恐れがあったことから、通常1週間ごとに改定している石油製品卸価格を4週間にわたり据え置きました。震災直後は、東北6県の当社系列給油所の約半数が営業を停止しましたが、いち早く設備点検を実施し、3月末には約8割の給油所が営業する状態にまで回復しました。これと並行して、被災した油槽所も早期復旧を進め、4月2日には八戸油槽所が、4月10日には塩釜油槽所が出荷を再開しました。

経営環境の概況

当事業年度におけるわが国の経済は、東日本大震災の影響による急激な落ち込みの後、年半ばには生産や個人消費等に持ち直しの動きがあったものの、年後半には海外経済の減速や円高の進行、さらにはタイの洪水の影響等から生産や輸出の伸びが鈍化するなど、先行き不透明な状況が続きました。

年初ドバイ原油で1バレル91ドル台で始まった原油価格は、4月末に120ドル近くまで上昇した後、5月に101ドル台まで急落しましたが、7月には110ドル台まで回復しました。その後は、10月に一時100ドルを下回りましたが、再び上昇に転じ、当事業年度末におけるドバイ原油の価格は1バレル105ドル台となりました。

外国為替相場は、年初1ドル81円台で始まり、東日本大震災直後に76円台まで急

騰しましたが、G7 協調介入等を経て4月には85円台まで急反落しました。その後は、米国の景況感悪化や欧州債務問題の再燃から円高傾向が続き、10月末には史上最高値となる75円32銭をつけましたが、政府・日銀による介入等を経てやや値を戻し、1ドル77円台後半での越年となりました。

当事業年度の業績

このような経営環境のもと、当社グループの売上高は主として石油製品価格上昇の影響により、前事業年度比18.1%増の2兆7,714億円となりました。

損益面につきましては、年初の寒波による暖房用燃料等の需要の増加や石油製品の市況回復等により、営業利益は602億円（前事業年度比235億円の増益）、経常利益は618億円（前事業年度比196億円の増益）となりました。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300億円（前事業年度比42億円の減益）となりました。

特別損益につきましては、賃貸事業用不動産の処分による売却益の計上等があったものの、太陽電池事業の一部生産設備について減損損失を計上したこと等により、50億円の純損失となり、税金等調整前当期純利益は567億円（前事業年度比204億円の増益）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少数株主利益を差し引いた連結当期純利益は231億円となり、前事業年度に比して71億円の増益となりました。

キャッシュ・フロー等の状況

当事業年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、505億円の純収入となりました。これは、主に税金等調整前当期純利益（567億円）等の増加要因によるものです。投資活動によるキャッシュ・フローは、245億円の純支出となりました。これは、主に太陽電池事業における宮崎第3工場（国富工場）の建設に関する固定資産取得等の設備投資によるものです。営業活動と投資活動によるキャッシュ・フローの合計であるフリー・キャッシュ・フローは、259億円の純収入となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、有利子負債の減少や配当金の支払等により、311億円の純支出となりました。また、当事業年度末における有利子負債の残高は、前事業年度末に比して226億円減少し、2,783億円となりました。

各事業の経過および成果

当社グループの事業別の状況は、以下のとおりであります。

【石油事業】

原油調達に関しましては、サウジ・アラムコ社からの原油供給を中心に、その他の中東産油国およびシェル・グループとも連携し、当社グループ製油所にとって最適となるよう機動的な原油調達を行いました。

製造・供給面におきましては、当社グループ製油所の安全かつ安定的な操業を行うとともに、更なるコスト削減および高付加価値製品の生産比率向上に努めました。また、当事業年度は、漸減する国内需要に対応するため、9月に京浜製油所扇町工場を予定どおり閉鎖いたしました。なお、これに伴うアスファルトの安定供給のため、8月に横浜に基地を新設いたしました。海外輸出については、東日本大震災への対応や京浜製油所扇町工場の閉鎖に伴い前年より数量は減少したものの、製油所の稼働率向上を目的として継続的に実施いたしました。

国内販売に関しましては、新規顧客の開拓とリピーターの拡大を図るため、お客様のニーズに応える様々な商品・サービスを展開いたしました。当事業年度は、お客様へ給油所のお得情報をお知らせするクーポン配信サービス「RAI-TEN（ライテン）」を開始したほか、お客様の車に最適な商品・サービスを動画等で分かりやすくご説明するタブレット端末を導入いたしました。また、お客様が提携店舗で利用できる共通ポイントサービス「Ponta（ポント）」の利用拡大に努めた結果、他業種を含めた全国の会員数は12月末で約3,900万人、加盟社数は45社となりました。さらに、お客様が待ち時間をより快適にお過ごしいただけるよう、公衆無線LANサービス「ソフトバンクWi-Fiスポット」の導入を拡大し、対応給油所数は12月末で1,428店となりました。

また、当事業年度は、天然ガスから液体燃料を合成するGTL(Gas To Liquids)技術により作られた石油ファンヒーター専用灯油の商品名を「Shell heat clean（シェル ヒートクリーン）」へと変更し、インターネットを通じた全国宅配販売に加え、給油所店頭販売も37都道府県、約400店に拡大いたしました。バイオマス燃料の活用への取り組みとしては、バイオエタノールを原料としたバイオETBE（エチル・ターシャリー・ブチル・エーテル）を、京浜製油所においてレギュラーガソリンへ配合し出荷しておりますが、平成25年から新たに四日市製油所においても配合することいたしました。

このような取り組みの結果、石油事業の売上高は2兆6,952億円（前事業年度比17.0%増収）、営業利益は872億円（前事業年度比416億円増益）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554億円（前事業年度比177億円の増益）となり、平成12年に現在のたな卸資産評価方法に変更して以来の最高益を達成いたしました。

【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、日本最大かつ世界最大級の生産能力を持つ宮崎第3工場（国富工場）が予定どおり商業生産を開始し、7月には全ラインが立ち上がりました。同工場が生産する出力150WのCIS薄膜太陽電池は、CIS系の量産型としては世界最高レベルの変換効率を有しており、堅調に増加する世界需要に応え高い品質を有する製品を世界中に出荷する体制が整いました。

販売面におきましては、「ソーラーフロンティア」ブランドの一層の浸透を図るとともに、日本、ドイツ、アメリカを拠点として、国内外で積極的な販売活動を展開しました。国内では、東京スカイツリータウン®の商業施設「東京ソラマチ®」の太陽光発電施設や、日産自動車グローバル本社の電気自動車用発電施設に設置されたほか、群馬県太田市の太陽光発電普及推進事業にも採用されました。海外では、欧州において、世界最大規模の太陽光発電システムインテグレーターであるベレクトリック社（ドイツ）との間で複数のプロジェクトが完工し、需要が伸長するアメリカ、インド、タイ、南アフリカ等にも販路を拡大しました。また、サウジアラビアのファラサン島では、サウジ電力会社が運営する同国初の商業用太陽光発電所が完工し、7月から発電を開始しました。

研究開発におきましては、厚木リサーチセンターで更なる技術革新を進めており、30cm角サブモジュールのエネルギー変換効率において、CIS系太陽電池の世界最高記録を更新いたしました。

電力事業につきましては、当社が出資する高効率大型天然ガス火力発電所「扇島パワーステーション」が継続して安定運転を行っており、電力小売需要に対応するとともに、東日本大震災後は一般電気事業者への緊急融通も行い、東日本地域における電力需給ギャップの解消に貢献いたしました。

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657億円（前事業年度比128.0%増収）、営業損失は288億円（前事業年度比173億円の減益）となりました。

【その他事業】

その他事業においては、建設工事や自動車用品の販売、当社所有のオフィスの賃貸等を行っており、その売上高は103億円（前事業年度比21.7%減収）、営業利益は19億円（前事業年度比7億円の減益）となりました。

次世代エネルギー開発の試みについて

燃料電池の普及に向けた取り組みといたしましては、水素ステーション運用を通して燃料電池自動車への水素供給実証試験を継続するとともに、燃料電池の一般家庭への本格普及に向け、LPガスを燃料とする家庭用燃料電池「エネファーム」の販売活動を継続的に実施いたしました。

また、電気自動車（EV）やプラグインハイブリッド自動車（PHEV）の普及を見据えた取り組みといたしましては、充電サービスを試験的に提供する合弁会社の設立契約を、住友商事株式会社、日産自動車株式会社および日本電気株式会社と締結しました。また、経済産業省が公募する実証事業にも参加し、給油所等における充電時間を有効活用した次世代の付加価値サービスの可能性についても検討を開始いたしました。

購買活動について

市場環境や原材料価格が変動するなか、購買活動においては、安定供給と品質確保を前提とした上で、当社グループ会社等との共同購買、電子入札の積極的な活用、購入仕様やサプライチェーンの見直しなどを行うことにより、最適購買を目指し、更なるコスト削減を図りました。

「健康、安全、危機管理および環境保全（HSSE）」に関する取り組み

当社グループは、いかなる状況下においても、コンプライアンスと「健康、安全、危機管理および環境保全（HSSE）」に関する取り組みを最優先に掲げ、グループ全体で実践に努めてまいりました。

当事業年度も、安全面については、当社グループの全ての事業所における「事故ゼロ」の達成および品質保全の徹底を図るため、当社系列特約店および運送会社等の協力会社を含めた安全品質全社運動を「Safety & Quality First 2011（ゴールゼロ運動）」と名付けて継続実施しました。また、安全意識の定着度と重点項目の実施状況を確認するため、役員による現場訪問も継続実施し、安全確保体制の強化を図りました。さらに、10月には、誤出荷や誤配送を予防するため、潤滑油・グリース製品の配送において、二次元コードを利用した新配送管理システムを導入いたしました。

危機管理面では、東日本大震災から得た教訓を踏まえ、危機管理計画（CMP）を改定するとともに、首都圏直下型地震を想定した各部門の事業継続計画（BCP）を見直し、災害時の対応策を強化しました。また、関東・東北地方の200か所を超える給油所に太陽光発電設備を設置する等、節電活動を積極的に推進したほか、災害時の地域拠点となるよう、CIS薄膜太陽電池と蓄電池を組み合わせた自家発電設備を持ち、貯水タンクも備えた災害対応型給油所を新設いたしました。

環境保全面では、職場と家庭における身近なエコ活動の推進を目的として、全社運動「ECO TRY 21」を継続実施いたしました。また、日本経済団体連合会の自然保護協議会に参画し、自然保護活動への協力を行うとともに、「富士山の森づくり」プロジェクトへの参加を継続し、富士山の森林の再生にも取り組みました。

健康管理面では、健康診断の実施に加え、メンタルヘルス疾患予防対策として社員の健康面談や各職場における研修会を継続実施いたしました。

訴訟等の状況

防衛庁（現防衛省）のジェット燃料等入札に係る独占禁止法関連事件については、公正取引委員会の課徴金納付命令（金額5億7,744万円）に関し、課徴金の算定方法に対する当社の主張が審決で認められなかったため、3月16日に東京高等裁判所に審決取消訴訟を提起しました。また、同事件に関連し平成17年12月に提起された民法第704条に基づく不当利得返還請求訴訟については、6月27日に当社に対し8億

7,554万7千円およびその遅延利息の支払いを命ずる判決が出され、当社はこれを不服とし、7月8日に東京高等裁判所に控訴いたしました。

内部統制について

当社は、「内部統制（業務の適正を確保するための体制）に関する基本方針」について随時見直しを行っており、当事業年度は、当社グループのコンプライアンスについて根本的な考えを示した「行動原則」を改定しました。この改定は、最近の当社グループの事業拡大や社会が求める企業倫理レベルの高まりに対応するため行ったものであり、業務の遂行に際し当社グループの役員・従業員が持つべき基本的な価値観を再確認するとともに、「行動原則」に基づく具体的な行動を解説した「行動指針（コンプライアンスブック）」の配布や社内研修、ウェブラーニングの実施等を通じ、当社グループ全体に周知徹底しました。このほか、当社グループ各社の内部統制に関しては、事業環境の変化に対応した内部統制体制の継続的改善を実施しており、特にソーラーフロンティア株式会社では、最近の業容拡大を踏まえ内部統制の改善・強化に向けた取り組みを推進しました。

財務報告に係る内部統制につきましては、前事業年度の評価に基づき、事業拡大や環境変化に伴うリスクと内部統制の見直しを行い、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いたしました。

(2) 対処すべき課題

中期経営計画について

当社は、平成21年に策定いたしました中期経営ビジョン「EPOCH2010」に基づき、「石油事業の収益力強化」、「太陽電池事業の展開」、「エネルギー&ホームソリューション事業の展開」と「成長の芽の育成」に邁進しておりますが、エネルギー事業を取り巻く激しい環境変化に適応し更なる競争力強化を図るべく、ビジョンを実現するための中期経営計画の見直しを行っております。この中期経営計画を迅速に遂行することで、高い競争力と持続的成長を実現し、お客様を始め全てのステークホルダーに支持される総合エネルギー企業を目指してまいります。

平成24年度における課題とその対処

石油事業におきましては、精製設備を集約しコスト競争力の強化と最適生産の実現を図るため、京浜製油所扇町工場を閉鎖いたしました。これにより当社グループ製油所の稼働率を引き上げ、さらに効率的な生産を実現するとともに、国内の販売ネットワークおよびシェル・グループのトレーディング・ネットワークを最大限に活用し、需給バランスに適応した安定的かつ機動的な製品供給を行ってまいります。また、国内の石油製品需要が減少するなかで当社グループが勝ち残るには、販売面において「圧倒的なお客様満足No. 1」を獲得することが必要であります。お客様目

線に立ち、「For your Smile & Smart Drive ～すべてはおお客様の『ありがとう』のために～」をコンセプトとして、差別化した製品・サービス、施設、人材育成プログラム等を提供しつつ、特約店の皆様と「共に踏み出そう 新たな未来へ」をスローガンとして諸施策を実施する所存でございます。

太陽電池事業におきましては、供給過剰により世界的に製品販売価格の下落が続いているものの、将来の需要については継続的かつ堅調な伸びが予測されています。そのため、引き続き宮崎第3工場（国富工場）における安定的かつ効率的な生産体制を維持した上で、生産技術をさらに進化させてコスト競争力を強化してまいります。また、国内市場では、今後「再生可能エネルギーの全量買取制度」の導入により需要増加が見込まれることから、国内販売ネットワークの拡充にも注力してまいります。

コンプライアンスの周知徹底

当社グループが求めるコンプライアンスとは、単なる法令遵守にとどまらず、社会が求める価値観や倫理観に基づき「誠実」、「公正」かつ「他を思いやること」を念頭に行動することであり、社会的責任を果たし持続的成長を実現するため、グループ全体で統一的基準に則り「ぶれないコンプライアンス活動」を継続することが重要であると考えております。今後も引き続き、当社が定める「行動原則」と「健康、安全、危機管理および環境保全に関する基本方針」をグループ全体で共有し、その周知徹底を図ってまいります決意であります。

株主の皆様へ

当社グループといたしましては、以上申し上げました取り組みを通じて株主の皆様のご期待にお応えしてまいります所存でございます。なにとぞ、株主の皆様におかれましても、倍旧のご支援とご鞭撻ならびにご協力を賜りますようお願い申し上げます。

(3) 販売の状況

① 当社グループの販売の状況

当事業年度における当社グループの販売実績は以下のとおりです。

区 分	第100期 (当期) 百万円	第99期 (前期) 百万円	対前期 増減 %
石 油 事 業	2,695,278	2,304,019	+17.0
エネルギーソリューション事業	65,799	28,863	+128.0
そ の 他 事 業	10,339	13,198	-21.7
合 計	2,771,418	2,346,081	+18.1

注1. 上記の金額には、消費税等は含まれていません。

2. 事業区分につきましては、前事業年度は「石油事業」、「エネルギーソリューション事業」、「不動産事業」および「その他事業」の4区分によっておりましたが、当事業年度から上記の3区分に変更しております。また、前事業年度に「エネルギーソリューション事業」に含めていた都市ガス事業は、当事業年度から「石油事業」に含めております。

3. 各事業の販売実績の金額は、外部顧客への売上高を記載しております。

② 当社の製造、仕入および販売の状況

当事業年度における当社の石油製品等の製造、仕入および販売の状況は以下のとおりです。

区 分		第100期 (当期) 千kl	第99期 (前期) 千kl	対前期 増減 %
製造および仕入数量	製 造 数 量	18,453	17,934	+2.9
	仕 入 数 量	12,482	11,799	+5.8
	合 計	30,935	29,733	+4.0
販 売 数 量	揮 発 油	10,389	10,487	-0.9
	灯 軽 油	12,499	12,175	+2.7
	重 油	3,379	2,859	+18.2
	そ の 他	4,564	4,615	-1.1
	合 計	30,831	30,136	+2.3

注1. 製造数量は、当社グループ製油所等に委託して製造した数量です。

2. 販売数量のうち、その他には、LPガス、ナフサ、潤滑油、アスファルト等が含まれております。

(4) 設備投資等の状況

当事業年度の設備投資の総額は約393億円であり、その内容は以下のとおりです。

区 分		主要な設備投資の内容
石油事業	生産設備	製油所の維持補修、環境保全、安全対策、省エネルギー対策、付加価値向上対策
	販売設備	既存給油所の補修、塗装、環境保全、安全対策、セルフサービス型給油所建設等
	物流設備	品質対策、油槽所維持補修
エネルギーソリューション事業	生産設備	太陽電池生産工場建設、維持補修
	研究設備	太陽電池研究設備の維持補修

(5) 資金調達状況

当事業年度の資金調達は、自己資金、借入金、コマーシャル・ペーパーおよび社債により行っており、増資等による資金調達は行っておりません。

当事業年度末日における借入金残高、コマーシャル・ペーパーおよび社債の発行残高は以下のとおりです。

区 分	第100期 (当期) 百万円	第99期 (前期) 百万円
短期借入金	45,675	37,203
1年以内に返済する長期借入金	12,665	3,178
1年以内に償還する社債	—	200
長期借入金	133,022	110,470
コマーシャル・ペーパー	52,000	115,000
社 債	35,000	35,000
合 計	278,362	301,051

(6) 財産および損益の状況の推移

当社グループの当事業年度および過去3年間の財産および損益の状況は以下のとおりです。

区 分	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
	第97期	第98期	第99期	(当期) 第100期
売 上 高(百万円)	3,272,801	2,022,520	2,346,081	2,771,418
経常利益または 経常損失(△)(百万円)	△10,065	△56,455	42,148	61,807
当期純利益または当期 純損失(△)(百万円)	△16,221	△57,619	15,956	23,110
1株当たり当期純利益 または当期純損失(△)(円)	△43.07	△152.99	42.37	61.36
総 資 産(百万円)	1,209,956	1,172,739	1,193,149	1,208,442

注. 1株当たり当期純利益または当期純損失は、発行済株式の総数より自己株式の数を除いた期中平均株式数に基づき算出しております。また、企業会計基準第2号「1株当たり当期純利益に関する会計基準」(企業会計基準委員会 平成14年9月25日 改正平成22年6月30日)を適用して算出しております。

(7) 主要な事業内容 (平成23年12月31日現在)

区 分	主 要 な 事 業 内 容
石 油 事 業	石油製品等の製造、加工、輸送、貯蔵、販売および輸出入、都市ガス事業
エネルギーソリューション事業	太陽電池事業、電力事業
そ の 他 事 業	建設工事、自動車用品の販売、不動産施設の賃貸ほか

注. 事業区分につきましては、前事業年度は「石油事業」、「エネルギーソリューション事業」、「不動産事業」および「その他事業」の4区分によっておりましたが、当事業年度から上記の3区分に変更しております。また、前事業年度に「エネルギーソリューション事業」に含めていた都市ガス事業は、当事業年度から「石油事業」に含めております。

(8) 重要な子会社・関連会社その他企業結合の状況（平成23年12月31日現在）

① 重要な子会社・関連会社の状況

区分	会社名	資本金 百万円	当社の 出資比率 %	主要な事業内容
子 会 社	ソーラーフロンティア株式会社	35,120	100.0	太陽電池モジュールの製造・販売
	昭和シェル船舶株式会社	450	100.0	外航船舶運送、船舶貸渡業
	株式会社ライジングサン	200	100.0	自動車用品販売、リース業、保険代理店業
	昭石エンジニアリング株式会社	100	100.0	産業施設の設計、建設工事および検査の請負
	日本グリース株式会社	100	99.2	グリース・潤滑油の製造・販売
	若松ガス株式会社	470	97.9	都市ガス事業および石油製品の販売
	昭和四日市石油株式会社	4,000	75.0	石油製品の製造
	株式会社エネサンスホールディングス	115	51.0	LPガス販売会社等の管理
	東亜石油株式会社	8,415	50.1	石油製品の製造
関 連 会 社	西部石油株式会社	8,000	38.0	石油製品の製造
	丸紅エネルギー株式会社	2,350	33.4	石油製品の販売
	株式会社扇島パワー	5,350	25.0	電力等の販売

② その他の重要な企業結合の状況

当社とシェルグループは、資本、原油供給ならびに技術援助等について提携しており、商標の使用や研究開発、経営ノウハウの共有、人材交流等を通じた緊密な関係を築いております。

当社とサウジ・アラムコ社は、原油供給について基本合意をしており、同社の子会社アラムコ・オーバーシーズ・カンパニー・ビー・ヴィ社が当社に出資をしております。

(9) 他の会社の株式等の取得その他企業再編の状況

該当事項はございません。

(10) 主要な営業所および工場（平成23年12月31日現在）

当 社 本 社		東京都港区台場2丁目3番2号 (台場フロンティアビル)
石 油 事 業	当 社 支 店	北海道支店（札幌市） 東北支店（仙台市） 首都圏支店（東京都港区） 関東支店（東京都港区） 中部支店（名古屋市） 近畿支店（大阪市） 中国支店（広島市） 九州支店（福岡市）
	当社研究所	中央研究所（神奈川県愛甲郡愛川町）
	製 油 所	昭和四日市石油株式会社四日市製油所（三重県四日市市） 東亜石油株式会社京浜製油所（川崎市） 西部石油株式会社山口製油所（山口県山陽小野田市）
	当社輸入基地	新潟石油製品輸入基地（新潟市）
	当 社 潤滑油工場	横浜事業所（横浜市） 神戸事業所（神戸市）
	グリース工場	日本グリース株式会社横浜工場（横浜市） 同 神戸工場（神戸市） 同 下関工場（山口県下関市）
エネルギー ソリューション 事 業	太陽電池工場	ソーラーフロンティア株式会社宮崎工場 (宮崎市・宮崎県東諸県郡国富町)
	研 究 所	ソーラーフロンティア株式会社厚木リサーチセンター (神奈川県厚木市)

(11) 従業員の状況 (平成23年12月31日現在)

① 当社グループの従業員の状況

従業員数	前期末比増減数
5,947名	+186名

② 当社の従業員の状況

従業員数		前期末比増減数	平均年令	平均勤続年数
男子	788名	+81名	46.5歳	22.1年
女子	219	-4	39.5	17.1
合計	1,007	+77	44.9	20.8

注1. 従業員数は、臨時雇および出向者を除いております。

2. 従業員数および平均年令は受入出向者154名を含めて算出しております。受入出向者には、東亜石油株式会社から川崎事業所（京浜製油所旧扇町工場の精製設備等の残油処理、解体工事等を実施中）に受け入れている出向者58名を含んでおります。

(12) 主要な借入先 (平成23年12月31日現在)

当事業年度末日における当社グループの主要な借入先および借入額は以下のとおりです。

借入先	借入額
株式会社日本政策投資銀行	52,642百万円
シンジケートローン	50,000
独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構	42,647
株式会社みずほコーポレート銀行	8,321
株式会社三菱東京UFJ銀行	7,891
三菱UFJ信託銀行株式会社	5,000
信金中央金庫	5,000
株式会社三井住友銀行	4,527
住友信託銀行株式会社	2,477
株式会社新生銀行	2,477

注. シンジケートローンは、当社に対する協調融資であり、株式会社日本政策投資銀行をアレンジャーとして組成された30社によるものです。

2. 会社の株式に関する事項（平成23年12月31日現在）

- (1) 発行可能株式総数 440,000,000株
 (2) 発行済株式の総数 376,850,400株
 （うち、自己株式の数 158,644株）
 (3) 一単元の株式の数 100株
 (4) 株主および株式の所有者別分布

区 分	株 主 数		所 有 株 式 数	
	22. 12. 31現在	23. 12. 31現在	22. 12. 31現在	23. 12. 31現在
個 人 株 主	60,099名 98.10%	66,465名 98.18%	60,816.1千株 16.14%	68,791.2千株 18.25%
政 府 ・ 地 方 公 共 団 体	1名 0.00%	0名 0.00%	1.0千株 0.00%	0.0千株 0.00%
金 融 法 人 株 主	139名 0.23%	178名 0.26%	72,198.2千株 19.16%	65,922.2千株 17.49%
そ の 他 法 人 株 主	637名 1.04%	674名 1.00%	12,228.6千株 3.24%	12,389.8千株 3.29%
外 国 人 株 主	389名 0.63%	380名 0.56%	231,606.6千株 61.46%	229,747.2千株 60.97%
合 計	61,265名 100.00%	67,697名 100.00%	376,850.4千株 100.00%	376,850.4千株 100.00%

(5) 大株主（上位10名）

株 主 名	持 株 数	持株比率
ザ・シェル・ペトロリウム・カンパニー・リミテッド	125,261.2千株	33.25%
アラムコ・オーバーシーズ・カンパニー・ビー・ヴィ	56,380.0	14.97
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	13,989.8	3.71
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	13,090.5	3.48
ザ・アングロサクソン・ペトロリウム・カンパニー・リミテッド	6,784.0	1.80
資産管理サービス信託銀行株式会社（証券投資信託口）	3,540.3	0.94
川 崎 汽 船 株 式 会 社	3,503.7	0.93
ラ ボ バ ン ク ネ ダ ー ラ ン ド 東 京 支 店	2,950.0	0.78
J P モ ル ガ ン 証 券 株 式 会 社	2,597.4	0.69
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT - TREATY CLIENTS	2,187.6	0.58

注1. 持株比率は発行済株式の総数から自己株式数を除いた数に基づき、算出しております。

2. シェルグループの持株比率は、ザ・シェル・ペトロリウム・カンパニー・リミテッドとザ・アングロサクソン・ペトロリウム・カンパニー・リミテッドを併せ、合計で35.05%です。

3. 会社役員に関する事項

(1) 取締役および監査役の氏名等（平成23年12月31日現在）

地 位	氏 名	担 当	重要な兼職の状況
代表取締役会長	香 藤 繁 常	(注1)	シェルケミカルズジャパン株式会社代表取締役 西部石油株式会社取締役 ソーラーフロンティア株式会社取締役 AOCホールディングス株式会社社外取締役
代表取締役社長	新 井 純	(注2)	昭和四日市石油株式会社取締役 ソーラーフロンティア株式会社取締役
取締役副社長	リチャード・エー・カールス	CF0・グループファンクションズ (経理財務・債権管理・ プロキュアメント・情報企画部門担当)	シェルジャバントレーディング株式会社代表取締役社長 ソーラーフロンティア株式会社取締役
専務取締役	亀 田 繁 明		ソーラーフロンティア株式会社代表取締役社長
取 締 役	宮 内 義 彦	(社外取締役)	オリックス株式会社取締役兼代 表執行役会長／グループCEO オリックス野球クラブ株式会社 代表取締役・オーナー
取 締 役	増 田 幸 央	(社外取締役)	三菱商事株式会社顧問
取 締 役	アマド・オー・アルコウェイター	(社外取締役)	サウジ・アラムコ社（サウジア ラビア）チーフエンジニア
常勤監査役	池 村 幸 道		
常勤監査役	福 地 唯 三		ソーラーフロンティア株式会社監査役
監 査 役	宮 崎 緑	(社外監査役)	千葉商科大学政策情報学部学部長
監 査 役	山 岸 憲 司	(社外監査役)	リソルテ総合法律事務所弁護士

- 注1. 行動原則担当は会長です。監査部門は会長直轄です。
2. 石油事業本部長およびソーラー事業本部長は社長です。
3. 社外役員が他の法人等の社外役員を兼職している場合、その兼職状況につきましては、後記「(4)社外役員に関する事項」中に記載しております。
4. 当社は、取締役宮内義彦、取締役増田幸央、監査役宮崎緑および監査役山岸憲司の4氏を、東京証券取引所に対し独立役員として届け出ております。
5. 当事業年度中の取締役の異動は次のとおりです。
 新任 亀田繁明、アマド・オー・アルコウェイター
 退任 佐藤仁、カリド・ディー・アルファダー
 （異動日はいずれも平成23年3月30日です。）
 辞任 タン・チョン・メン
 （異動日は、平成23年8月31日です。）
6. タン・チョン・メン氏は、在任時にシェル・イースタン・ペトロリウム社（シンガポール）のエグゼクティブ・バイス・プレジデントを兼職しておりました。シェル・イースタン・ペトロリウム社が属するシェルグループと当社は、資本、原油供給ならびに技術援助等について提携しているほか、商標の使用や研究開発、経営ノウハウの共有、人材交流等を通じた緊密な関係を築いております。
7. 当事業年度中の監査役の異動は次のとおりです。
 新任 池村幸道
 辞任 野崎久男
 （異動日はいずれも平成23年3月30日です。）
8. 当社は、シェルケミカルズジャパン株式会社と石油製品の売買取引、石油製品等国際トレーディング事業の賃貸取引、役務提供取引および事務所の賃貸借取引等を行っております。
9. 当社は、シェルジャバントレーディング株式会社と役務提供取引を行っております。

10. 当社および当社の関係会社は、オリックス株式会社および同社の関係会社と石油製品等の売買取引、自動車・事務機器等のリース取引、ETCカード利用に伴う取引、営業用店舗の賃貸借取引およびこれらに附帯する取引を行っております。当社とオリックス株式会社は、同一の部類に属する事業として電力供給事業を行っております。また、当社は、オリックス株式会社との合弁会社である株式会社オンサイトパワーにおいて電気・熱供給事業を行っております。
11. 三菱商事株式会社は、当社の主要な取引先であり特定関係事業者であります。
12. 当社はサウジ・アラムコ社と原油売買取引を行っております。また、同社の子会社であるアラムコ・オーバーシーズ・カンパニー・ビー・ヴィ社が当社に出資をしております。
13. 昭和四日市石油株式会社およびソーラーフロンティア株式会社は当社の重要な子会社です。また、西部石油株式会社は当社の重要な関連会社です。
14. 当社と千葉商科大学およびリソルテ総合法律事務所との間に特段の関係はありません。
15. 執行役員の状況は下記のとおりです。

(会社における地位)	(担 当)	(氏 名)
常務執行役員	(ソーラー事業本部 (ソーラーフロンティア株式会社) 社常務執行役員 国内営業・海外営業・発電事業プロジェクト部門担当)	平野 敦彦
常務執行役員	(石油事業本部 (電力事業・国際販売・技術商品・) ホームソリューション部門担当)	玉井 裕人
常務執行役員	(石油事業本部 (販売・産業エネルギー・営業企画・リテール販売・リテールEPOCHプロジェクト部門・支店担当)	亀岡 剛
常務執行役員	(石油事業本部 (製造・流通業務部門・輸入基地担当)	岡田 智典
常務執行役員	(グループファンクションズ (広報・秘書・環境安全 (HSSE) 部門担当)	山田 清孝
常務執行役員	(石油事業本部 (新規事業推進部門担当)・グループファンクションズ (経営企画 (コーポレートガバナンス担当を含む) 部門担当)	濱元 節
常務執行役員	(ソーラー事業本部 (ソーラーフロンティア株式会社) 社常務執行役員 宮崎工場・調達部門担当)	伊藤 智明
執行役員	石油事業本部 (ホームソリューション部門担当)	中川 勝博
執行役員	(グループファンクションズ (法務 (個人情報保護) 担当を含む) 部門担当)	井上 由理
執行役員	(グループファンクションズ (人事・総務・内部統制推進部門担当)	新留 加津昭
執行役員	石油事業本部 (首都圏支店長)	奥田 直雅
執行役員	(代表取締役社長付特命事項担当・ソーラー事業本部 (ソーラーフロンティア株式会社執行役員 渉外・需給部門担当)	ブルックス・ヘリング
執行役員	(石油事業本部 (供給・製品貿易・原油船舶部門・) 海運担当)	小林 正幸
執行役員	(グループファンクションズ (経理財務・債権管理) 部門担当)	吉岡 勉
執行役員	石油事業本部 (中部支店長)	村田 浩幸
執行役員	石油事業本部 (近畿支店長)	森下 健一
執行役員	(石油事業本部 (研究開発部門・研究所担当)・グループファンクションズ (海外知財戦略部門担当)	鈴木 達也

(2) 取締役および監査役の報酬等の額

当事業年度にかかる取締役および監査役の報酬等は以下のとおりです。

区 分	取 締 役		監 査 役		合 計	
	支給人員	支 給 額	支給人員	支 給 額	支給人員	支 給 額
株主総会決議に基づく報酬	10人 (5)	426百万円 (38)	5人 (2)	90百万円 (15)	15人 (7)	516百万円 (53)
役員賞与	5 (2)	23 (2)	4 (2)	2 (0)	9 (4)	26 (2)
合 計		450 (41)		92 (15)		542 (57)

注1. 株主総会決議による役員報酬限度額

取締役分：年額780百万円

監査役分：年額120百万円

- 上記には、3月30日開催の第99回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名、辞任した監査役1名、および8月31日付で辞任した取締役1名に対する報酬を含んでおります。なお、12月末現在の支給人員は、取締役7名、監査役4名です。
- 括弧内の数字は社外役員の支給人員または支給額です。

(3) 役員の報酬等の額の決定に関する方針等

当社の取締役の報酬等は、平成6年3月30日開催の定時株主総会でその報酬等の総額を月額6,500万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、役員別の報酬テーブルに基づく毎月の定額支給を基本報酬としております。ただし、取締役リチャード・エー・カールスの報酬等は、報酬テーブルに代えて、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おります。

当社の監査役の報酬等は、平成20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。

また、取締役および監査役に支給する賞与は、当事業年度の経営環境および業績を勘案して算定し、毎年、定時株主総会の決議を経て支給することとしております。

なお、当社は、平成19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おります。

(4) 社外役員に関する事項

① 他の法人等の社外役員の兼職状況（平成23年12月31日現在）

区 分	氏 名	兼職先会社名・役職名
社外取締役	宮 内 義 彦	株式会社ACCESS社外取締役
社外取締役	増 田 幸 央	東京瓦斯株式会社社外監査役
社外監査役	山 岸 憲 司	株式会社T&Dホールディングス社外監査役 大同生命保険株式会社社外監査役

注1. 当社は、東京瓦斯株式会社との合併会社である株式会社扇島パワーにおいて、高効率大型天然ガス火力発電所の営業運転を行っております。

2. 注1.記載のほか、当社と上記兼職先との間に特段の関係はありません。

3. タン・チョン・メン氏は、8月31日付で当社取締役を辞任しました。同氏は、フレイザー・アンド・ニュー社（シンガポール）の社外取締役を兼職しておりましたが、当社と当該兼職先との間に特段の関係はありません。

4. 他の法人等の業務執行取締役等の兼職状況および兼職先との関係については、前記「(1) 取締役および監査役の氏名等」中に記載しております。

② 当事業年度における主な活動状況

氏 名	出席の状況	取締役会および監査役会における発言の状況・内容等
宮 内 義 彦 (社外取締役)	取締役会100% (7回中7回)	配当政策、経営統治機構のあり方、訴訟対応、太陽電池事業戦略等について意見を述べました。
タン・チョン・メン (社外取締役)	取締役会 80% (5回中4回)	経営統治機構のあり方、精製事業戦略、太陽電池事業戦略等について意見を述べました。
増 田 幸 央 (社外取締役)	取締役会100% (7回中7回)	経営統治機構のあり方、精製事業戦略、石油製品販売戦略、訴訟対応、行動原則、太陽電池事業戦略等について意見を述べました。
アマド・オー・アルコウェイター (社外取締役)	取締役会100% (6回中6回)	精製事業戦略、太陽電池事業戦略、トレーディング・ビジネス等について意見を述べました。
宮 崎 緑 (社外監査役)	取締役会100% (7回中7回) 監査役会 92% (13回中12回)	監査役会において活発に意見を述べました。また、取締役会においては、社会貢献活動、震災対応、太陽電池事業の位置づけ、情報発信のあり方等について意見を述べました。
山 岸 憲 司 (社外監査役)	取締役会 86% (7回中6回) 監査役会 85% (13回中11回)	監査役会において活発に意見を述べました。また、取締役会においては、取締役間の役割分担、太陽電池事業戦略、リスク管理、内部統制・コンプライアンス等について意見を述べました。

注. タン・チョン・メン氏は、8月31日付で当社取締役を辞任しました。また、アマド・オー・アルコウェイター氏は3月30日付で当社取締役に就任しました。

③ 責任限定契約の内容の概要

社外取締役宮内義彦、同増田幸央、同アマド・オー・アルコウェイターおよび社外監査役宮崎緑、同山岸憲司は、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、金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。

4. 会計監査人の状況

(1) 会計監査人の名称

あらた監査法人

(2) 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

当事業年度に係る会計監査人としての報酬等	119,200千円
当社および当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	176,890

注1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく会計監査人としての監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬額を区分しておらず、実質的にも区分できないため、上記の金額にはこれらの合計額を記載しております。

2. 当社および当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額には、公認会計士法第2条第1項以外の非監査業務として、英文連結財務諸表（Annual Report）の監査ならびに事業継続計画（BCP）および事業継続管理（BCM）の見直しに関する助言業務をあらた監査法人に委託した対価が含まれております。

(3) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

当社は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に該当すると判断したときは、会計監査人を解任する方針です。また、会計監査人が日本の監査基準および国際監査基準の双方に照らして適格性および信頼性において問題があると判断したときは、会計監査人を再任せず、他の適切な監査法人を選定して会計監査人選任議案を株主総会に諮る方針です。

5. 取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制（内部統制に関する基本方針）
当社取締役会において決議した体制の内容は以下のとおりです。

1. 取締役・執行役員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- a. 取締役・執行役員・従業員の法令遵守と社会に対する責任の認識を明確にするため、行動原則を定める。
- b. 行動原則に則り、独占禁止法、内部者取引、輸出管理、環境規制、公務員贈賄防止その他、主要な規制法令に関する遵守規程を定め、その遵守に向けた取り組みを徹底する。
- c. 行動原則担当役員をおき、組織、委員会等を設置して、部門横断的な法令遵守体制の確立と統括を図る。
- d. 取締役会規程、取締役会決議事項付議基準、執行役員規程、経営執行会議規程、ソーラー戦略会議規程、決裁権限規程等を定め、法令および定款に則った経営を行う。
- e. 財務報告の適正性および法令遵守状況等について、各業務執行取締役・執行役員から、定期的に確認書の提出を求め、代表取締役社長は財務報告に係わる内部統制の評価、報告を行う。
- f. 監査役会は、内部統制の整備状況を監査し、取締役と定期的に情報及び意見の交換を行う。
- g. 独立役員を選任し、一般株主の利益の保護を図るとともに、経営の透明性の一層の向上と客観性の確保を図る。

2. 取締役・執行役員の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

- a. 取締役または執行役員が決裁する場合は、必ず所定の書面に記録するものとし、すべての決裁の記録は監査の対象とする。
- b. 取締役会、経営執行会議、ソーラー戦略会議その他重要な会議の議事録、決裁書類ならびに契約書類については、それぞれ法令または社内規程に定める期間保存する。
- c. 情報の管理に関する規程を定めるとともに、情報開示についての規程を制定し、内部統制推進委員会の下部組織である情報開示サブコミッティの判断に基づき、開示窓口を広報部に一元化して、適時適切に情報開示を行う。これら規程については周知徹底している。

3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- a. 当社グループを取り巻く様々な潜在的リスクを特定し分析したうえで、それら

- のリスクの特性に応じた対応策を講じるとともに、定期的にその有効性について評価し、必要に応じて見直しを行う。
- b. 健康、安全、危機管理および環境保全についての基本方針を定め、専門部署を置いて全社的な教育訓練活動を行うとともに、管理体制を定期的に監査し、改善につなげる。
 - c. 災害や事故等の不測の事態発生時においても重要な事業を継続させるために、危機管理計画ならびに事業継続計画を定め、定期的に訓練と見直しを行う。

4. 取締役・執行役員の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- a. 迅速な意思決定が行えるよう、重疊的な階層を極力排除した組織とするとともに、業務執行の重要事項については、取締役会の委任を受けた経営執行会議、ソーラー戦略会議の合議により決定する。
- b. 取締役会・経営執行会議、ソーラー戦略会議ならびに各取締役・執行役員の決裁権限を明確に定め、機動的な意思決定が可能となるように、必要に応じて決裁権限委譲の手続を行う。
- c. 重要な事項の決定に際しては、各部門の専門的見地からの意見を反映させるために、各種委員会を組織して、取締役会、経営執行会議、ソーラー戦略会議ならびに各決裁権限者の諮問に対する答申を行う。
- d. 中期経営計画、年度予算等を策定し、その進捗状況を定期的に検証し、対策を講ずることを通じて効率的な業務の執行を図る。
- e. 情報セキュリティが確保されたIT環境を常に整備し、経営情報の正確かつ迅速な把握と伝達に資するとともに、業務の効率化を図る。

5. 従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- a. 行動原則に則り、独占禁止法、内部者取引、輸出管理、環境規制、公務員贈賄防止その他、主要な規制法令に関する遵守規程を定め、その遵守に向けた取り組みを徹底する。
- b. 従業員の職務の分担および業務フローは、効率性に加えて、部門間または部門内における相互牽制作用も配慮のうえ、決定する。
- c. 内部統制推進委員会および内部統制推進部を設置し、内部統制に関連する各関連部署の活動が、グループ全体として、横断的にかつ有効に機能するよう方向付けるとともに、業務活動の質の向上を図る。
- d. 監査部門は会長へ直接のレポートラインをもち、各部門の業務執行の統制状況、内部統制システムの有効性に対する監査を定期的に行うとともに、その結果とその後の改善状況を監査委員会に報告する。
- e. 財務報告の適正性および法令遵守状況等について、各部門の責任者から、定期

的に確認書の提出を求める。

- f. 従業員が法令遵守や社会に対する責任を果たす上で問題と感じる場合に、これを匿名で内部通報できる制度を設け、これを周知する。
- g. 反社会的勢力への対応を所管する部署を総務部とし、反社会的勢力に対して常に注意を払うとともに、その不当要求に対しては組織的な対応をとって、このような団体・個人とは一切の関係を持たない。

6. 当社グループにおける業務の適正性を確保するための体制

- a. 当社グループは、当社の行動原則、健康、安全、危機管理及び環境保全に関する基本方針、その他の重要な基本方針等の精神を共有し、当社と共にこれらを実践する。
- b. 当社グループの子会社等の責任者に対し、財務報告の適正性および法令遵守等にかかる諸施策の実施状況について定期的に確認書の提出を求め、その実効性を確認するとともに、定期的な見直しを行う。また、当社監査部門ならびに派遣監査役による業務監査によって、報告された実施状況の検証を行う。

7. 監査役がその職務を補助すべき従業員を求めた場合における当該従業員に関する事項

- a. 監査役会事務局を設置し、当社従業員を選任のうえ、監査役の職務の補助を行う。

8. 前号の従業員の取締役からの独立性に関する事項

- a. 前号の従業員の人選、異動、処遇の変更については監査役会の同意を要するものとする。

9. 取締役及び従業員が監査役に報告をするための体制その他監査役への報告に関する体制

- a. 会社経営に影響を与える事態が生じた場合には直ちに監査役会に報告する旨を必要な諸規程に定め、これを周知徹底する。

10. その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- a. 監査役は、重要な会議に出席するとともに、議事録が作成された場合は、これを監査役会に送付する。
- b. 監査部門または会計監査人の行う監査の結果とその改善状況は、監査役会にも報告されるものとし、監査役会と監査部門または会計監査人との間で定期的な情報交換を行う。