

## 事業報告

(自 平成24年1月1日)  
(至 平成24年12月31日)

当社グループの第101期すなわち平成24年1月1日から平成24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

##### 経営環境の概況

当連結会計年度におけるわが国の経済は、欧州債務問題やアジア新興国の成長率鈍化などによる世界景気の減速感が強まるなか、東日本大震災の復興需要などによって年半ばまでの景気は持ち直したものの、後半は政策効果の剥落や輸出の不振によって厳しさを増しました。

年初ドバイ原油で1バレル105ドル台で始まった原油価格は、3月に125ドル近くまで上昇した後徐々に下落し、6月に89ドル台を記録しましたが、その後上昇に転じ9月には115ドル台となりました。それ以降は105ドルから110ドルの間で推移し、当連結会計年度末におけるドバイ原油の価格は1バレル107ドル台となりました。

外国為替相場は、年初1ドル76円台で始まり、2月半ば以降は円売りが進みましたが、3月半ばに84円台を記録した後円高が進み、5月以降は概ね80円割れが定着しました。10月以降はドルが買い戻され、1ドル86円台での越年となりました。

##### 当連結会計年度の業績

このような経営環境のもと、当社グループの売上高は平成23年9月に実施した京浜製油所扇町工場の閉鎖に伴って石油製品の輸出販売数量を減少させた影響等により、前連結会計年度比5.1%減の2兆6,292億円となりました。

損益面につきましては、特に上半期に国内石油製品マージンが低水準に推移したこともあり、営業利益は146億円（前連結会計年度比455億円の減益）、経常利益は126億円（前連結会計年度比491億円の減益）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112億円（前連結会計年度比187億円の減益）となりました。

特別損益につきましては、遊休資産の売却益や補助金収入等があったものの、給油所等の資産処分損や減損損失を計上したこと等により2億円の純損失となり、税金等調整前当期純利益は123億円（前連結会計年度比443億円の減益）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10億円となり、前連結会計年度に比して220億円の減益となりました。

## キャッシュ・フロー等の状況

当連結会計年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、419億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（123億円）および非資金取引である減価償却費（436億円）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、177億円の純支出となりました。これは、主に石油事業における給油所施設や太陽電池事業に関する研究設備などへの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、241億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、213億円の純支出となりました。また、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126億円減少し、2,657億円となりました。

## 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、漸減する国内需要に対応するため石油製品の最適生産に努めるとともに、当社グループ製油所の安全かつ安定的な操業を行いました。また、高付加価値製品の生産比率の向上やコスト削減に努めるとともに、平成23年9月に行った京浜製油所扇町工場閉鎖の効果等により、連結会計年度を通してグループ全体として高い稼働率を維持することができました。

国内販売に関しましては、お客様のニーズに応える様々な商品・サービスを継続して展開し、新規顧客の開拓とリピーターの拡大に努めました。

平成22年3月より運用を開始した共通ポイントサービス「Ponta」の加盟社数は、12月末で56社となりました。会員数は5,000万人を突破し、Pontaの最大の目的である加盟各社からの新規顧客の獲得に寄与しておりますことから、今後も引き続き客数拡大のためのツールとして活用を図ってまいります。またクレジットカード代わりに読み取り機にかざすだけで、いつもの給油メニューのご注文・お支払いが可能なICキーホルダー「Shell EasyPay」の発行本数は、12月末時点で42万本を突破し、多くのお客様に便利な決済方法をご利用いただいております。さらに、給油所の新しいデザイン「RVI-E」の展開をスタートし、12月末時点での展開店舗数は321となりました。その他にもお客様が待ち時間を快適にお過ごしいただけるよう、新しいコンセプトのセールスルーム「Shell Time」の展開を開始するとともに、給油所スタッフのユニフォームも一新し、店舗のリフレッシュとイメージ刷新を図ることで、お客様満足の更なる向上に取り組みました。これらの施策により、国内ガソリン需要が減少する中においても、堅調な販売を実現することができました。

付加価値製品の販売に関しましては、潤滑油・アスファルトにおいてお客様への提案型の販売を行うことにより、長寿命の省エネタイプ商品や舗装材の再資源化を推進する環境対応型商品の販売を拡大いたしました。当社独自の商品である、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「Shell heat clean (シェル ヒートクリーン)」につきましては、前連結会計年度に引き続き、給油所店頭およびインターネットを通じた全国宅配にて販売いたしました。

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を行っております。

このような取り組みの結果、主に上半期の低水準の国内石油製品マージンの影響もあり、石油事業の売上高は2兆5,397億円(前連結会計年度比5.8%減収)、営業利益は281億円(前連結会計年度比591億円減益)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266億円(前連結会計年度比288億円の減益)となりました。

### 【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、国内外で積極的な販売活動を展開するなかで、特に国内では平成24年7月に施行された再生可能エネルギー特別措置法による需要増に迅速に対応するため、販売体制を大幅に強化し、旺盛な需要の取り込みを実現しました。

国内では、産業用販売において実発電量の多さが評価され、株式会社ローソンの全国2,000店舗に導入される太陽光発電システムの国産パネルメーカー2社のうち1社として採用されました。また、潜在需要の開発に努め、小規模な遊休地を持つ個人や企業を対象とした太陽光発電パッケージ商品「小規模発電所パック」を各地域の販売代理店を通じて販売し、好評を博しました。住宅用販売においては、販売代理店ネットワークの強化を図るとともに、CIS薄膜太陽電池の実発電量の優位性に対する理解度とブランド認知度の向上に努めた結果、大幅な販売増を達成いたしました。海外では、米国最大級の太陽光発電所を複数所有・運営するNRGソーラー社やEDFリニューアブル・エナジー社(旧エネクスコ社)など、有数の需要家へのCIS薄膜太陽電池の供給を通じて販路を拡大いたしました。

新たなビジネスモデルへの取り組みとしては、宮崎県国富町において複数の太陽光発電事業プロジェクトを立ち上げ、太陽光独立電源事業者としての展開を開始いたしました。海外では、設計から調達、建設に至るまでの発電所建設一括請負事業(EPC事業)の展開に向け、当社100%子会社であるソーラーフロンティア株式会社と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)との間で合弁会社を設立いたしました。

このような販売施策に加え、継続的なコスト削減努力によって収支構造の改善を進め、第4四半期において償却費を除くキャッシュベースでの営業黒字化を果たしました。

研究開発においては、CIS薄膜太陽電池の変換効率の向上と、次世代の太陽電池技術として注目されているCZTS薄膜太陽電池（Copper銅、Zinc亜鉛、Tinスズ、Sulfur硫黄、Seleniumセレン）の開発に取り組みました。

CIS薄膜太陽電池につきましては、2月に30cm角サブモジュールのエネルギー変換効率17.8%（当社測定値）の達成により世界記録を更新いたしました（その後、当連結会計年度中の研究開発成果として、小型セルとして世界記録となるエネルギー変換効率19.7%を達成し、平成25年1月8日に公表いたしました。）。このような生産技術の向上によって、主力製品の出力は165W、変換効率は13%台に達し、先行する結晶シリコン系太陽電池の変換効率に追いつきつつあり、一方、設置容量（kW）当たりの実発電量（kWh）では競合他社の実績を上回っております。また、モジュールの長期信頼性およびその保証体制に関する新たな認証である「JETPVM認証（JIS Q 8901）」の第一号認定（一般財団法人電気安全環境研究所）を受けております。

CZTS薄膜太陽電池についても、IBM社等との共同研究において、エネルギー変換効率世界最高記録の11.1%を達成いたしました。また、CZTS薄膜太陽電池の高効率化技術の研究開発に関し、独立行政法人エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）から採択予定先として選定されました。

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、東日本大震災以降の電力需給ギャップがあるなかで電力小売需要に対応いたしました。また、電源の拡充という基本戦略に基づき、「扇島パワーステーション」3号機（約40万kW）の増設に着手するとともに、ソーラーフロンティア株式会社製のCIS薄膜太陽電池を活用した太陽光発電設備の建設への取り組みを拡大いたしました。

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782億円（前連結会計年度比18.9%増収）、営業損失は154億円（前連結会計年度比134億円の損失減）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ビルの賃貸等を行っており、その売上高は112億円（前連結会計年度比8.8%増収）、営業利益は20億円（前連結会計年度比0億円の減益）となりました。

## 次世代エネルギー開発の試みについて

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、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ともに、ジャパンチャージネットワーク株式会社を2月に設立し、充電サービス事業を開始いたしました。また、経済産業省が公募する実証事業に参加し、給油所における充電サービスと充電時間を有効活用した付加価値サービスの可能性について検討を行いました。また、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して行いました。

## 調達活動について

市場環境や原材料価格が変動するなか、調達活動においては、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、調達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。

当連結会計年度も、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 2012（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。

危機管理面では、東日本大震災から得た教訓を踏まえて、5月に首都直下型地震を想定した危機管理総合訓練を実施し、危機管理計画（CMP）および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、給油所を災害時における地域の重要な拠点として活用すべく、新設給油所における太陽光パネルや蓄電池の設置に努めました。既存給油所においても積極的に太陽光パネルを設置し、その設置給油所数は450店に達しており、節電活動の推進にも貢献しております。

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部門の担当者を集めた研修会を実施いたしました。

## 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、東京高等裁判所に審決取消訴訟を提起していましたが、5月25日に控訴審において当社敗訴判決が言い渡され、上告しないことをもって6月11日に課徴金額は5億7,744万円で確定いたしました。なお、課徴金は前連結会計年度において納付済みでありますので、当連結会計年度の決算には影響ございません。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、平成23年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、平成23年7月8日に東京高等裁判所に控訴しております。

## 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」に基づき、内部統制の体制の構築・運用に努めております。「行動原則」を定め、法令遵守はもとより、特に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」を念頭に事業活動を展開して、社会的責任を果たしながら持続的成長を実現することを目指しております。このため、当連結会計年度においては、参加対象をグループ各社役員・社員全員に拡大し、グループ内での統一的なコンプライアンスの理解・浸透を目指した教育活動・意識調査を2回実施いたしました。また、社内イントラネットに「コンプライアンスの部屋」と名付けた専用サイトを新設し、「行動原則」の解説や教育資料、コンプライアンスに関するタイムリーな情報等を掲載することで、社員に対する教育体制をより充実いたしました。このほか、当社グループ各社に対しても、最近の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、ステークホルダーや複数部門間の協働をより意識したリスクマネジメントの改善、ソーシャルメディア利用に関する規程整備、グループ内通報制度の再周知などの活動を実施しました。また、子会社のソーラーフロンティア株式会社では「内部統制に関する基本方針」の改定を行いました。

財務報告に係る内部統制につきましては、前連結会計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

中期経営ビジョンについて

中期経営ビジョン「EPOCH2010」に基づき5年間の中期経営アクションプランを策定いたしました。本アクションプランにおいて「石油事業の収益力強化」、「太陽電池事業の競争力強化」、「電力事業の展開」、「成長の芽の育成」を掲げ、迅速に遂行してまいります。

石油事業におきましては、顧客基盤の拡大、コスト競争力の更なる強化、高付加価値製品拡大による収益性の改善を柱に、収益体質を強化いたします。また太陽電池事業におきましては国内市場への集中を行い、主力の国富工場フル生産体制を確保しながら、メガソーラー発電所のプロジェクト開発から設計、資金調達、建設、運営、売却まで一体化した川下分野における新たなビジネスモデルを展開するとともに、エネルギー変換効率の向上によるパネルのコスト競争力の飛躍的成長を目指します。さらに電力事業におきましては、現在の扇島パワーステーションにおける発電機の増設と、太陽光やバイオ等の電源の多様化を通して事業規模の拡大を目指します。

「変化に克ち、未来を拓く」ためにエネルギー事業を取り巻く環境変化に適応し更なる競争力強化を図り、収益力の最大化および持続的成長力の確保を行うことで、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25年度における課題とその対処

石油事業におきましては、世界のエネルギー環境は、世界景気動向や中東の地政学的リスク等不安定な状況が続く一方、シェールガスおよびシェールオイルの出現や急激な為替の変動等により非常に不透明なものとなっており、また、国内においても、縮小する石油需要やエネルギー政策等の不確定な要素を多く含んでおります。このような環境のなか、当社はいち早く余剰精製能力の削減を行い、グループ製油所の分解装置比率を引き上げ、高稼働体制を整備し競争力の高い生産、供給体制を実現しております。更なる収益改善を行うため、ガソリンからケミカルへの生産シフトにより高付加価値製品の増産を検討いたします。また販売につきましては、従来からのリテール施策をさらに強化し、顧客基盤の拡大を図る一方、当社ネットワークを活用した中間留分の拡販、シェルグループのトレーディング・ネットワークを利用した製品の輸出入により、需給バランスに適応した製品供給を行うことで販売ポートフォリオの最適化を行います。

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緩やかな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おります。そのため、最新鋭の国富工場に生産活動を集中し、安定的かつ効率的な生産体制を向上させつつ、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、販売面につきましては、メガソーラー発電所のプロジェクト開発から設計、

資金調達、建設、運営、売却まで一体化した新たなビジネスモデルを拡充してまいりますとともに、平成25年度も継続して相対的に収益性が高く需要が活発化している日本国内のマーケットにおける販売に優先的に対処いたします。研究開発面につきましては、エネルギー変換効率をさらに引き上げること、新たな技術を大量生産プロセスに投入することで、さらに高効率・高品質の製品の生産を実現することを目指し、厚木リサーチセンターを拠点に実現を図ってまいります。

### 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たいと考えております。

### 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たいと考えております。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

当連結会計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101期 (当期) 百万円	第100期 (前期) 百万円	対前期 増減 %
石 油 事 業	2,539,754	2,695,278	-5.8
エネルギーソリューション事業	78,262	65,799	+18.9
そ の 他 事 業	11,245	10,339	+8.8
合 計	2,629,261	2,771,418	-5.1

注1. 上記の金額には、消費税等は含まれておりません。

注2. 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101期 (当期) 千kl	第100期 (前期) 千kl	対前期 増減 %
製造および仕入数量	製造数量	15,133	18,453	-18.0
	仕入数量	12,644	12,482	+1.3
	合計	27,777	30,935	-10.2
販売数量	揮発油	9,342	10,389	-10.1
	灯軽油	10,223	12,499	-18.2
	重油	3,590	3,379	+6.2
	その他	4,622	4,564	+1.3
	合計	27,777	30,831	-9.9

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

当連結会計年度の設備投資の総額は約209億円であり、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	油槽所災害対策、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	太陽電池生産工場の高効率化、合理化、維持補修
	研究設備	太陽電池研究設備の拡張、維持補修

#### (5) 資金調達の状況

当連結会計年度の資金調達は、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。

当連結会計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101期 (当期) 百万円	第100期 (前期) 百万円
短期借入金	63,236	45,675
1年以内に返済する長期借入金	2,697	12,665
1年以内に償還する社債	15,000	—
長期借入金	138,794	133,022
コマーシャル・ペーパー	26,000	52,000
社 債	20,000	35,000
合 計	265,728	278,362

#### (6) 財産および損益の状況の推移

当社グループの当連結会計年度および過去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21年度 第98期	平成22年度 第99期	平成23年度 第100期	平成24年度 (当期) 第101期
売 上 高(百万円)	2,022,520	2,346,081	2,771,418	2,629,261
経常利益または 経常損失(△)(百万円)	△56,455	42,148	61,807	12,674
当期純利益または当期 純 損 失(△)(百万円)	△57,619	15,956	23,110	1,013
1株当たり当期純利益 または当期純損失(△)(円)	△152.99	42.37	61.36	2.69
総 資 産(百万円)	1,172,739	1,193,149	1,208,442	1,233,193

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24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

(8) 重要な子会社・関連会社その他企業結合の状況（平成24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	97.8	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24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 ジー 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24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
5,848名	-99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	733名	-55名	45.9歳	21.8年
女子	213	-6	39.7	16.9
合計	946	-61	44.5	20.6

注1. 従業員数は、臨時従業員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105名を含めて算出しております。

(12) 主要な借入先 (平成24年12月31日現在)

当連結会計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
独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構	59,485百万円
株式会社日本政策投資銀行	51,948
シンジケートローン	50,000
株式会社みずほコーポレート銀行	7,974
株式会社三菱東京UFJ銀行	6,000
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	4,402
三井住友信託銀行株式会社	2,587
株式会社新生銀行	2,352

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24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、自己株式数 159,687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	
	23.12.31現在	24.12.31現在	23.12.31現在	24.12.31現在
個人株主・その他	66,465名 98.18%	62,660名 98.22%	68,791.2千株 18.25%	68,527.1千株 18.18%
政 府 ・ 地方公共団体	0名 0.00%	0名 0.00%	0.0千株 0.00%	0.0千株 0.00%
金 融 法 人 株 主	178名 0.26%	136名 0.21%	65,922.2千株 17.49%	67,772.1千株 17.98%
その他法人株主	674名 1.00%	623名 0.98%	12,389.8千株 3.29%	12,305.5千株 3.27%
外 国 人 株 主	380名 0.56%	374名 0.59%	229,747.2千株 60.97%	228,245.7千株 60.57%
合 計	67,697名 100.00%	63,793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	14.96
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	14,210.2	3.77
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	13,712.0	3.64
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
川 崎 汽 船 株 式 会 社	3,503.7	0.93
資産管理サービス信託銀行株式会社（証券投資信託口）	3,032.7	0.80
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口4）	2,365.0	0.62
ド イ ツ 証 券 株 式 会 社	2,016.7	0.53
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT - TREATY CLIENTS	2,010.3	0.53

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24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
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	ダグラス・ウッド	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)	シェルジャパ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
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・アルコウエイター	(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지니어
取 締 役	リー・ツーヤン	(社外取締役)	シェル・イースタン・ペトロリウ ム社(シンガポール) 取締役兼シ ェル諸会社シンガポール・カン トリー・チェアマン 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
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
常 勤 監 査 役	山 田 清 孝		
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)	日本弁護士連合会会長 リゾ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、株式会社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ならびに監査役の異動は次のとおりです。  
 平成24年3月29日開催の当社第100回定時株主総会終結の時をもって、取締役リチャード・エー・カールズ氏が辞任により、監査役池村幸道氏が任期満了により退任しており、同総会におきまして、ダグラス・ウッド氏ならびにリー・ツーヤン氏が取締役に、山田清孝氏が監査役に新たに選任され、それぞれ就任いたしました。  
 6. 当事業年度中に取締役ダグラス・ウッド氏は、シェルジャパントレーディング株式会社の代表取締役社長、ならびにソーラーフロンティア株式会社の取締役に就任いたしました。  
 7. 当事業年度中に社外監査役山岸憲司氏は、日本弁護士連合会の会長に就任いたしました。  
 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、シェルジャパ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・オーバークーズ・カンパニー・ビー・ヴィ社が当社に出資をしております。
13. 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。
14. 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。
15. 当社と千葉商科大学、日本弁護士連合会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。
16. 執行役員の状況は次のとおりです。

(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) 社取締役常務執行役員 海外営業・サウジアラビア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・営業企画・リテール販売・リテールEPOCHプロジェクト・産業エネルギー部門・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 (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) 社取締役常務執行役員 調達部門担当)	伊藤 智明
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 (広報・秘書・環境安全 (HSSE)・人事・内部統制推進・総務部門担当)	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) 社執行役員 広報部門担当)	ブルックス・ヘリンド
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 (新規事業推進・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	9人 (4)	390百万円 (39)	5人 (2)	87百万円 (15)	14人 (6)	477百万円 (54)
役員賞与	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)
合 計		390 (39)		87 (15)		477 (54)

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、平成24年3月29日開催の第100回定時株主総会終結の時をもって辞任した取締役1名および退任した監査役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8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、役位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、取締役ダグラス・ウッド氏の報酬等は、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おります。

また、取締役および監査役に対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て算定し、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24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

- 注1. 当社は、東京瓦斯株式会社との合弁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. 監査役山岸憲司氏は、平成24年6月25日をもって大同生命保険株式会社の社外監査役を、同年6月27日をもって株式会社T&Dホールディングスの社外監査役を退任しております。
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)	会社経営者としての経験と知見から、当社の企業活動に対する助言を行いました。
増田 幸央 (社外取締役)	取締役会 100% (7回中7回)	長年経営に携わった経験と知見から、当社の企業活動に対する助言を行いました。
アマド・オー・アルコウエイター (社外取締役)	取締役会 86% (7回中6回)	エネルギー業界に関する国際的な見地から、当社の企業活動に対する助言を行いました。
リー・ツーヤン (社外取締役)	取締役会 100% (6回中6回)	エネルギー業界に関する国際的な見地から、当社の企業活動に対する助言を行いました。
宮崎 緑 (社外監査役)	取締役会 100% (7回中7回) 監査役会 100% (10回中10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、各方面における幅広い経験と知見から、当社の企業活動に対する助言を行いました。
山岸 憲司 (社外監査役)	取締役会 86% (7回中6回) 監査役会 90% (10回中9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、弁護士として専門的見地から、当社の企業活動に対する助言を行いました。

注. リー・ツーヤン氏は3月29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・アルコウエイター、同リー・ツーヤンおよび社外監査役宮崎緑、同山岸憲司の6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、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	115,200千円
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	171,700

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等の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、コーポレートレポートにおける英文連結財務諸表の監査、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ならびに「電気事業者による再生可能エネルギー電気の調達に関する特別措置法」に関する認定申請に必要となる確認手続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を感じる場合に、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。