

添付書類

事業報告

(自 平成25年1月1日)
(至 平成25年12月31日)

当社グループの第102期すなわち平成25年1月1日から平成25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、円安の進行と株価上昇により個人消費や企業収益が改善し、総じて景気の回復基調が続いたものの、円安は消費者物価の上昇や貿易収支の赤字拡大をもたらしました。

年初ドバイ原油1バレル107ドル台で始まった原油価格は、2月に113ドル台まで上昇した後、4月にかけて下落し一時96ドル台を記録しましたが、その後徐々に上昇に転じ8月末には再び113ドル近くとなりました。9月以降は102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108ドル台となりました。

外国為替相場は、年初1ドル86円台で始まり、5月には103円台まで円が下落しました。その後は一転して円高が進み、6月半ばには93円台まで円は上昇しましたが、7月以降は底堅く推移し、11月以降はドル買いが進み、1ドル105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主として石油製品価格上昇の影響により、2兆9,538億円（前連結会計年度比12.3%の増収）となりました。

損益面につきましては、石油事業における原油価格上昇に伴うたな卸資産評価益の発生、エネルギーソリューション事業における国内向け太陽電池販売の拡大等により、営業利益は754億円（前連結会計年度比607億円の増益）、経常利益は762億円（前連結会計年度比635億円の増益）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418億円（前連結会計年度比306億円の増益）となりました。

特別損益につきましては、固定資産売却益や補助金収入等の特別利益が、固定資産処分損や減損損失等の特別損失を上回った結果、6億円の純利益となり、税金等調整前当期純利益は768億円（前連結会計年度比644億円の増益）となりました。この結果、法人税・住民税及び事業税が214億円発生したものの、連結子会社のソーラーフ

ロンティア株式会社における繰延税金資産の回収可能性の見直し等により、法人税等調整額に62億円の増益効果が発生したため、連結当期純利益は602億円（前連結会計年度比592億円の増益）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、951億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（768億円）および非資金取引である減価償却費（406億円）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、275億円の純支出となりました。給油所施設の操業維持や製油所の付加価値向上に関する投資のほか、売電用発電施設の新設等に関する投資などが主な内訳であります。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、675億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、有利子負債の減少と配当金支払等により、571億円の純支出となりました。なお、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447億円減少し、2,209億円となりました。

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、マーケットの動きに応じて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、安全かつ安定的な操業をベースに、変化する国内外の需要やマーケットに機敏に対応しつつ最適生産に努めました。国内市場への販売に加え、シェルグループのネットワークを活用し、堅調なマーケットを維持する軽油・ジェット燃料等の中間留分を中心に積極的な輸出を行うことにより、当連結会計年度を通じて高い製油所稼働率を実現しております。また、3月の東燃ゼネラル石油株式会社との基本合意に基づき、より効率的な供給体制の構築に向けて、精製・供給・流通部門の協業について検討を進め、原料および原油船の融通を実現しております。

国内における燃料販売に関しましては、低燃費車の普及、産業用燃料の消費減少等の構造的な要因により、石油製品の需要が低下するなかにおいても、当社は、ガソリンや灯・軽油、重油等の主要な燃料油の合計で、ほぼ前連結会計年度の販売実績を維持いたしました。給油所で展開されるリテール施策の一つとして推進している異業種間の共通ポイントサービス「Ponta」は、加盟社数が12月末時点で70社となり、会員数は5,900万人を突破いたしました。これは日本の人口の約2人に1人が会員として登録していただいている計算となり、加盟各社からの更なる新規顧客獲得の強化につ

ながるものであります。また、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」は、12月末時点の発行本数が、前連結会計年度末比約35万本増の77万本を突破し、より多くのお客様に便利な決済方法としてご支持いただいております。

燃料油以外の付加価値製品に関しましては、長寿命や省燃費といったお客様のニーズに合致した自動車用・工業用の潤滑油・グリースや、環境対応型・景観対応型アスファルトの研究開発を継続的に行いました。シェルグループ独自の合成油を活用した「シェルヒートトランスファーオイルS4X」「シェルバキュームポンプオイルS4RX」等の新製品を開発し、製品の差別化を図るとともに、施工温度を30度程度下げること、CO₂削減に貢献する中温化アスファルト「キャリメックスART」をはじめとする付加価値製品の販売を推進しました。

石油化学事業につきましては、原料としてのシェールガス利用が米国を中心に拡大したことで、ベンゼンのグローバル市場への供給量が相対的に減少しました。また、アジアにおけるポリエステルの旺盛な需要に伴い、原料となる混合キシレンの需要が大きく伸びた結果、これらの市場価格が当連結会計年度を通じて堅調に推移したため、当社は当該製品の製造や販売を前連結会計年度比1%拡大し、収益の最大化を図りました。

LPガス事業に関しましては、12月にコスモ石油株式会社、住友商事株式会社および東燃ゼネラル石油株式会社と、LPガスの輸入・調達から、物流、出荷基地の運営、国内卸売、ならびに海外トレーディングまでの事業統合について、検討を開始することを合意いたしました。あわせて当社は、コスモ石油株式会社および住友商事株式会社と、LPガスの国内小売販売事業の統合についても検討を開始することを合意いたしました。

以上の取り組みに加え、全社企業変革活動として4月より「ダントツプロジェクト」を開始いたしました。本プロジェクトは、将来のいかなる事業環境下においても事業効率・コスト競争力の両面で優位性を確保することを目的とし、構造的コスト削減やビジネスプロセスの抜本的改革等を施策の柱として、平成27年度までの3年間で実行するものです。この目的のもと、サプライチェーンの各領域において新たな原価・経費低減策や付加価値創造を推進し、変革活動をスタートすることができました。

このような取り組みの結果、原油価格上昇に伴う石油製品価格の上昇やたな卸資産評価益の発生もあり、石油事業の売上高は2兆8,030億円（前連結会計年度比10.4%の増収）、営業利益は561億円（前連結会計年度比279億円の増益）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連結営業利益相当額は、激しい国内競争環境のもと、燃料油マージンの低迷により、前述の取り組みにもかかわらず、217億円（前連結会計年度比49億円の減益）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、再生可能エネルギー固定価格全量買取制度の追い風を受けて、引き続き需要が急拡大する国内市場向けの販売を強化し、住宅用・産業用・大型プロジェクト（メガソーラー）への納入を積極的に進めました。特に、住宅向け販売に関しましては、「くらべなければ、もったいない！」をテーマに、ソーラーパネルから飛び出してきた不思議なネコ「クラベルくん」が「実発電量」「保証期間」「品質」の3点で比較検討する新CMを開始するなど更なる販売強化を目指しました。さらには、パネル販売にとどまらず、プロジェクト開発から設計、資金調達、建設、運営、売却までを一体化したビジネスモデルが評価され、国内外の優良企業と共同で太陽光発電所開発事業を進める取り組みを展開しました。これらの活発な販売活動を支えるべく、主力の国富工場（宮崎県、公称年産能力900MW）は年初よりフル生産を続け、休止していた第2工場（宮崎県、公称年産能力60MW）も7月より稼働を再開しました。

同じく7月には、CIS薄膜太陽電池（*1）のラインナップの中で過去最高出力（170W）となる「SF170-S」を市場投入し、11月からは、CIS技術の強みを生かした薄さと軽さを誇る新製品「Solacis Neo」の発売を開始しました。加えて、施工時間を大幅短縮する新工法（クロスワン工法）を採り入れた架台を投入し、国内住宅市場での販売強化に寄与しました。このように当連結会計年度は、販売数量の大幅な改善にとどまらず、製品の付加価値向上も実現しました。以上のような販売施策に加えて、継続的なコスト削減努力を行った結果、収支構造の改善が進み、太陽電池事業として初めて通期経常黒字を達成しました。

研究開発面では、CIS薄膜太陽電池のセルとして世界記録となるエネルギー変換効率19.7%（独立行政法人産業技術総合研究所で測定）を1月に達成しました。さらに、12月には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（*2）に関する共同研究において、CZTS薄膜太陽電池セルでのエネルギー変換効率が12.6%（米ニューポート社測定）に達し、平成24年に達成した世界記録を再び刷新しました。この世界記録更新は、変換効率の向上や実用化に向けた、将来の更なる技術革新のための明るい材料といえます。

また12月には、新技術の商業化と大幅なコスト低減を目指した東北工場（公称年産能力150MW）を宮城県黒川郡大衡村に建設する旨（平成27年3月までに稼働予定）を決定いたしました。

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」の1号機および2号機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の変化に対応し、社会に対する電力の安定供給に貢献しつつ、前連結会計年度比増益を達成いたしました。3号機の増設工事も平成28年3月までの運転開始を目指し順調に進捗しております。自社発電源の拡充に関しましては、

ソーラーフロンティア株式会社のCIS薄膜太陽電池を活用した発電設備が自社遊休地で運転を開始するとともに、京浜製油所扇町工場跡地での木質ペレットを主な燃料とするバイオマス発電所新設（4.9kW）への投資を決定し、平成27年末の運転開始を目指して建設準備を進めるなど、環境に優しい電源の開発も順調に進めております。

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1,412億円（前連結会計年度比80.4%の増収）、営業利益は175億円（前連結会計年度比329億円の増益）となりました。

*** 1 CIS薄膜太陽電池**

：銅（Copper）、インジウム（Indium）、セレン（Selenium）を主成分として、当社の独自技術で生産する次世代太陽電池であり、実環境下での発電能力やデザイン性に優れ、カドミウムを含まず環境に優しいことが特徴です。

*** 2 CZTS薄膜太陽電池**

：銅（Copper）、亜鉛（Zinc）、スズ（Tin）、硫黄（Sulfur）、セレン（Selenium）を主成分としレアメタルを使用しないため、コスト競争力に優れ量産化に適した将来性のある技術です。

【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95億円（前連結会計年度比15.0%の減収）、営業利益は17億円（前連結会計年度比2億円の減益）となりました。

調達活動について

当連結会計年度は企業物価指数等がプラスに転じ、また円安により輸入品価格が上昇したため、調達に関しては厳しい環境となりましたが、安定供給と品質確保を前提としたうえで、競争入札の促進、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等を行うことにより、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、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おります。

当連結会計年度も、健康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。安全面では当社グループのすべ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、危機管理計画および各部門の事業継続計画の実効性を確認しました。環境保全面では、環境関連法令の遵守を徹底するとともに、中期環境アクションプランの推進を図りました。

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不当利得返還請求訴訟につきましては、東京地方裁判所において、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ましたが、当社はこの判決を不服とし東京高等裁判所に控訴いたしました結果、今般、東京高等裁判所より和解案が示され、和解成立の見込みとなっております。

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。当連結会計年度においては、より効率的かつ機動的にすべての事業本部に横断する内部統制を維持、向上させる目的で、従来併存していた内部統制推進委員会とHSSE委員会の機能を統合したリスクマネジメント委員会を設置し、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、情報管理、HSSE管理を一元的に運営してまいりました。また、昨今の事業環境の変化に対応した各部門および全社共通のリスクを整理したうえで、階層別・部門別・事業所別にコンプライアンスに関する研修を行い、意識と知識の向上に努めました。さらに、情報提供サイト「コンプライアンスの部屋」を当社グループ会社向けにも開設したほか、継続的な研修の実施によりグループ社員に対するコンプライアンス浸透への啓発体制を一層充実いたしました。

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

中期経営アクションプランについて

当社は、中期経営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」を戦略の柱として掲げ、着実な成果につなげております。

「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、お客様をはじめすべ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26年度における課題とその対処

石油事業におきましては、省エネルギーの推進、燃料消費効率の改善、少子高齢化の進行等による石油製品の国内需要低下に加え、エネルギー供給構造高度化が業界の供給体制へ及ぼす影響等、不透明な事業環境の変化に対する機動的な対応が求められます。当社は、他社に先駆け、余剰生産能力の削減を行うなど構造的なコスト削減に取り組むと同時に、国内外の製品価格動向を見ながら輸出を促進することにより、製油所設備の活用最大化を図ることで、高稼働かつ付加価値の高い生産・供給体制を確立してまいりました。また、業界を包含する厳しい精製マージン環境に対応するため、安定供給を確保しつつ、国内外において優位性を有する生産体制を引き続き維持するとともに、石油化学品増産を含む生産ポートフォリオの見直しを行い、変化する顧客ニーズに柔軟に応える製品・サービスの提供を実現することで、更なる高付加価値化を追求してまいります。また、LPガス事業統合に関する検討を進め、効率的な販売・物流網の構築、事業拡大に向けた機会を模索してまいります。

エネルギーソリューション事業におきましては、太陽電池の堅調な国内需要の伸びを反映して、引き続き好調な販売を見込んでおります。一方で、再生可能エネルギー固定価格全量買取制度による買取価格の引き下げも今後見込まれるなか、当社は、住宅向け販売の強化や比較的小型の産業向け需要の取り込みを行うとともに、グリッドパリティ（太陽光発電などの再生可能エネルギーの発電コストが、通常の系統電力のコストと同等となること）の達成に向け、たゆまぬシステムコスト削減および研究開発の強化を行うことで、競争力のある発電源としての地位を確立してまいります。また上記施策に加え、メガソーラー発電所のビジネスモデルを拡充してまいります。今後、国内市場の成熟化が想定されるなか、当面は国内市場に軸足を置いたビジネス展開を図る一方で、東北の新工場を、将来海外生産拠点を築くためのモデル工場として位置づけ、今後の販売のグローバル展開に向けた準備も進めてまいります。また、電力事業を取り巻く環境は、今後のエネルギー政策の動向に伴い、大きな変化が想定されます。既存発電所の安定かつ効率的な運営を図ることを基盤とし、扇島パワーステーションの拡張やバイオマス発電プロジェクトの建設工事および販売ポートフォリオの最適化を着実に進め、更なる事業の充実を図ってまいります。

コンプライアンスとHSSE

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（HSSE）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。

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) 主要な事業内容（平成25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

(4) 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 (前期) 百万円	第102期 (当期) 百万円	対前期 増減 %
石 油 事 業	2,539,754	2,803,041	+10.4
エネルギーソリューション事業	78,262	141,210	+80.4
そ の 他 事 業	11,245	9,556	-15.0
合 計	2,629,261	2,953,808	+12.3

注1. 上記の金額には、消費税等は含まれておりません。

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 (前期) 千kl	第102期 (当期) 千kl	対前期 増減 %
製造および仕入数量	製造数量	15,133	14,903	-1.5
	仕入数量	12,644	12,552	-0.7
	合計	27,777	27,455	-1.2
販売数量	揮発油	9,342	9,332	-0.1
	灯軽油	10,223	10,964	+7.2
	重油	3,590	3,045	-15.2
	その他	4,622	4,486	-3.0
	合計	27,777	27,826	+0.2

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。

(5) 設備投資等の状況

当連結会計年度の設備投資の総額は250億円であり、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	製油所の操業維持・環境安全対策・省エネルギー対策・付加価値向上対策等
	販売設備	既存給油所の操業維持・環境安全対策、セルフサービス型給油所の建設等
	物流設備	油槽所の操業維持等
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操業維持、売電用発電施設の新設等
	研究設備	太陽電池研究設備の補修・増強等

(6) 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 (前期) 百万円	第102期 (当期) 百万円
短期借入金	63,236	60,997
1年以内に返済する長期借入金	2,697	28,300
コマーシャル・ペーパー	26,000	—
1年以内に償還する社債	15,000	10,000
長期借入金	138,794	111,696
社 債	20,000	10,000
合 計	265,728	220,994

(7) 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22年度 第99期	平成23年度 第100期	平成24年度 第101期	平成25年度 (当期) 第102期
売 上 高(百万円)	2,346,081	2,771,418	2,629,261	2,953,808
経 常 利 益(百万円)	42,148	61,807	12,674	76,204
当期純利益(百万円)	15,956	23,110	1,013	60,295
1株当たり当期純利益(円)	42.37	61.36	2.69	160.09
総 資 産(百万円)	1,193,149	1,208,442	1,233,193	1,295,831

注. 1株当たり当期純利益は、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。

(8) 重要な子会社・関連会社その他企業結合の状況（平成25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
	東垂石油株式会社	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	受託発電

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25年12月31日現在）

本	社	東京都港区台場二丁目3番2号 (台場フロンティアビル)
石油事業	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）
	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）
	輸入基地	新潟石油製品輸入基地（新潟市）
	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	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25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	前連結会計年度末比増減数
5,829名	-19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	740名	+7名	46.0歳	21.6年
女子	213	0	39.6	16.8
合計	953	+7	44.5	20.5

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119名を含めて算出しております。

(12) 主要な借入先（平成25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	59,137百万円
株式会社日本政策投資銀行	51,254
シンジケートローン	50,000
株式会社みずほ銀行	7,647
株式会社三菱東京UFJ銀行	6,843
三菱UFJ信託銀行株式会社	6,000
信金中央金庫	5,000
株式会社三井住友銀行	4,276
三井住友信託銀行株式会社	2,377
株式会社新生銀行	2,226

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25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 161,673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	
	24.12.31現在	25.12.31現在	24.12.31現在	25.12.31現在
個人株主・その他	62,660名 98.22%	46,184名 97.59%	68,527.1千株 18.18%	45,449.0千株 12.06%
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	136名 0.21%	124名 0.26%	67,772.1千株 17.98%	75,164.2千株 19.95%
その他法人株主	623名 0.98%	566名 1.20%	12,305.5千株 3.27%	7,732.8千株 2.05%
外国人株主	374名 0.59%	449名 0.95%	228,245.7千株 60.57%	248,504.4千株 65.94%
合 計	63,793名 100.00%	47,323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）	16,431.6	4.36
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	11,990.5	3.18
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
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	5,106.7	1.35
B N P パ リ バ 証 券 株 式 会 社	3,365.8	0.89
資産管理サービス信託銀行株式会社（証券投資信託口）	3,023.5	0.80
野 村 證 券 株 式 会 社	3,017.0	0.80
ド イ ツ 証 券 株 式 会 社	2,843.4	0.75

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・リミテッドを合わせ、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25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 グループCEO	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 富士石油株式会社社外取締役
代表取締役 グループCOO	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 グループCFO	ダグラス・ウッド	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
取 締 役	武 田 稔	(社外取締役)	シェル・ジャパン株式会社代表取 締役社長
取 締 役	チュウ・ナン・ヨン	(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)ジェネラル・ マネジャー
常 勤 監 査 役	福 地 唯 三		ソーラーフロンティア株式会社社外監査役
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)	リソルテ総合法律事務所弁護士 日本弁護士連合会会長

注1. 行動原則担当はグループCEOです。監査部門はグループCEO直轄です。

2. ペトロケミカル事業推進部門はグループCOO直轄です。

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の異動は次のとおりです。

新任 武田稔、チュウ・ナン・ヨン

退任 亀田繁明、リー・ツーヤン

(異動日はいずれも平成25年3月28日です。)

6. AOCホールディングス株式会社は、当事業年度中に富士石油株式会社を合併し、商号を富士石油株式会社に變更いたしました。富士石油株式会社は、当社の主要な取引先であり特定関係事業者であります。

7. 当事業年度中に取締役武田稔氏は、シェル・ジャパン株式会社の代表取締役社長に就任し、取締役チュウ・ナン・ヨン氏は、シェル・イースタン・ペトロリウム社のジェネラル・マネジャー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・オーバーシーズ・カンパニー・ビー・ヴィ社が当社に出資しております。
 13. シェル・ジャパン株式会社およびシェル・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. 当社とオリックス野球クラブ株式会社、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)
執行役員副社長 エネルギーソリューション事業COO	(エネルギーソリューション事業本部(ソーラーフロンティア株式会社取締役社長))	玉井裕人
執行役員副社長 石油事業COO	(石油事業本部)	亀岡剛
専務執行役員	(エネルギーソリューション事業本部部長(ソーラーフロンティア株式会社取締役))	平野敦彦
専務執行役員	(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(経営企画(コーポレートガバナンス担当を含む)・海外知財戦略部門担当))	岡田智典
常務執行役員	(石油事業本部(製造・流通業務・新規事業推進部門・輸入基地担当))	濱元節
常務執行役員	(エネルギーソリューション事業本部部長(ソーラーフロンティア株式会社取締役))	伊藤智明
常務執行役員	(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
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)・人事・内部統制推進・総務部門担当))	新留加津昭
常務執行役員	(エネルギーソリューション事業本部(ソーラーフロンティア株式会社))	ブルックス・ハリング
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(販売・支店担当))	村田浩幸
執行役員	(石油事業本部(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担当))	森下健一
執行役員	(石油事業本部(首都圏支店長))	鈴木達也
執行役員	(エネルギーソリューション事業本部部長(ソーラーフロンティア株式会社取締役))	栗谷川悟
執行役員	(石油事業本部(国際販売・技術商品・ホームソリューション部門担当))	阿部真
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)	渡辺宏

(2) 取締役および監査役の報酬等の額

当事業年度に係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 (6)	344百万円 (41)	4人 (2)	87百万円 (15)	14人 (8)	431百万円 (56)
役員賞与	4 (2)	56 (1)	- (-)	- (-)	4 (2)	56 (1)
合 計		400 (42)		87 (15)		487 (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、平成25年3月28日開催の第101回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2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固定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としておりました。

このたび当社は、報酬体系の見直しを行うため、全独立役員と有識者等で構成する報酬諮問委員会を設置し、その答申に基づき、より客観的で透明性が確保され、かつ業績連動の視点を採り入れた「取締役報酬に関する基本方針」を、平成25年11月5日開催の取締役会で決議、採択いたしました。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、固定報酬部分についてはこれを減額した構成としております。

このため、上記基本方針にあわせ、固定報酬の総額については、月額6,500万円から、月額4,500万円を上限とすることといたしたく、本定時株主総会にお諮りいたします。なお、取締役ダグラス・ウッド氏の報酬等は、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おります。

報酬諮問委員会の上記答申は、第三者機関による企業経営者の報酬に関する調査に基づき、規模や利益が同水準の国内大手企業群の報酬水準をベースとして、数次の審議を経て決定されております。

なお、取締役に対する「業績に連動する賞与」については、従前より、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したが、今後も引き続き、上記「固定報酬」とは別に、都度、定時株主総会の決議を経て支給することといたします。

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、当事業年度より監査役に対する賞与の支給は廃止しております。

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25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. 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 88% (8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% (8回中8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 88% (8回中7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。
武田 稔 (社外取締役)	取締役会 100% (7回中7回)	エネルギー事業に関する国際的な経営経験と知見から、当社の企業活動に対する助言を行いました。
チュウ・ナン・ヨン (社外取締役)	取締役会 100% (7回中7回)	国際的なポートフォリオマネジメントの経験と知見から、当社の企業活動に対する助言を行いました。
宮崎 緑 (社外監査役)	取締役会 100% (8回中8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 88% (8回中7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. 武田稔、チュウ・ナン・ヨンの両氏は平成25年3月28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、同武田稔、同チュウ・ナン・ヨンおよび社外監査役宮崎緑、同山岸憲司の7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	171,700千円

- 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、当事業年度に係る会計監査人としての報酬等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および基幹システムのセキュリティ改善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、石油事業本部およびエネルギーソリューション事業本部の各経営執行会議規程、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、代表取締役グループCOO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、各経営執行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、リスクマネジメント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、重畳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て、全社事項、戦略事項についてはグループCEO、グループCOO、グループCFOが、石油事業およびエネルギーソリューション事業の各事業本部事項については、各経営執行会議の決議または執行役員COOにより決定する。
- b. 取締役会・各経営執行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. 全社の重要な事項の決定に際しては、グループファンクションズ（コーポレート機能部門）をはじめ、各部門の専門の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、各経営執行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. リスクマネジメント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. 監査部門は代表取締役会長グループCEO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、その事務局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。