

## 添付書類

## 事業報告

(自 平成27年1月1日)  
(至 平成27年12月31日)

当社グループの第104期すなわち平成27年1月1日から平成27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、これまでの円安進行が輸出産業の業績改善や海外からのインバウンド需要拡大に貢献する一方、輸入品の値上げを招くなど内需を抑制する影響をもたらしました。また、中国経済成長の伸び率低下などの様々な要因が混在し、経済情勢としては足踏み傾向が見られました。

世界の原油市場においては、イラン核問題を巡る6カ国協議の合意、米国でのシェールオイルの高生産量の維持、中国を含む新興国における経済不振による石油の需要成長の停滞などが需給環境を悪化させました。その結果、年初1バレル54ドル台で始まったドバイ原油価格は、中東情勢や米国原油在庫の減少を受け5月中旬には一旦67ドルまで回復したものの、米国原油在庫の上昇に伴い再び下落基調に転じ、当連結会計年度末には平成15年以来の水準となる32ドルまで低下しました。

外国為替相場は、年初1ドル120円台で始まり、8月上旬には125円に到達したものの、年間を通じて比較的安定的に推移し、1ドル120円台での年越しとなりました。

**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2兆1,776億円（前連結会計年度比27.4%の減収）となりました。

損益面につきましては、営業損失は122億円（前連結会計年度比58億円の増益）、経常損失は132億円（前連結会計年度比34億円の増益）となりました。これは、前連結会計年度から引き続いて大幅に下落した原油価格により、石油事業においてたな卸資産評価損が発生したこと、およびたな卸資産評価の影響を除いた会計原価と燃料油卸売価格が決定されるベースとなるコストとのタイムラグの影響により、国内燃料油マージンが圧縮されたことに起因するものです。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415億円（前連結会計年度比70億円の増益）となりました。

特別損益につきましては、補助金収入や持分変動利益等の特別利益を、固定資産処分損や京浜川崎シーバースで生じた海底配管損傷に係る費用等の特別損失が上回った

結果、80億円の純損失となり、税金等調整前当期純損失は212億円（前連結会計年度比59億円の減益）となりました。この結果、法人税・住民税および事業税、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損失は274億円（前連結会計年度比177億円の減益）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、748億円の純収入となりました（前連結会計年度は727億円の純収入）。これは、主に売上債権の減少およびたな卸資産の減少等の増加要因が、仕入債務の減少等の減少要因を上回ったことによるものです。投資活動によるキャッシュ・フローは、436億円の純支出となりました（前連結会計年度は281億円の純支出）。これは、主に太陽電池パネル工場および売電用発電施設の新設などを含む有形固定資産の取得、短期貸付金の増加および関係会社株式の取得等によるものです。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、311億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、561億円の純支出となりました（前連結会計年度は281億円の純支出）。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540億円減少し、1,554億円となりました。

### 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・アラムコ社を中心とする中東産油国およびシェルグループと連携するとともに、ロシア・南米をはじめとする原油調達先の多様化を図り、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た機動的な調達を行いました。

製造・供給面におきましては、安全かつ安定的な操業を確保しつつ、国内外の需要などマーケット変化に機敏に対応し、収益最大化に向けたグループ製油所全体の最適生産に努めました。また、国内向けの製品供給は十分に確保したうえで、さらに海外市場にも収益機会を求めべく、シェルグループのネットワークを活用し、当連結会計年度を通じて比較的収益性の高いガソリン・軽油・ジェット燃料等の輸出を積極的に行いました。

国内における燃料油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が引き続き作用する一方、原油価格の下落に伴う製品価格の低下が需要を喚起する効果も見られ、石油製品の需要減退ペースは過去に比べて鈍化する傾向にありました。当社においては、ガソリンや灯・軽油、重油等の燃料油販売量は、内需の減退ペースに比して堅実な販売を維持しました。当連結会計年度においては、

引き続き「製品およびサービスの差別化」を戦略の核とし、4月には異業種間共通ポイントサービスで国内最大級の会員規模を誇る「Ponta」のクレジットカードを導入しました。この「シェルPontaクレジットカード」は、共通ポイントカードにおいて最高水準のポイント還元率を誇るとともに、クレジット決済機能による利便性も備え、導入以来、多くのお客様にご支持いただいております。また、プレミアムガソリンの中でも高機能を誇る「Shell V-Power」（平成26年7月発売）についても、当初40都道府県でスタートした販売地域を、6月には沖縄県を除く全ての都道府県にまで拡大させるなど、継続した販売強化活動を行いました。国内プレミアムガソリン市場が低迷する中においても、お客様から高い評価をいただき、発売から1年が経過してもなお、同製品の販売は堅調に推移しています。

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販売活動を引き続き精力的に行いました。潤滑油においては、シェルグループ独自の合成油を活用し、新油圧作動油「シェル テラス3 VE」などの高機能・高付加価値の差別化製品の販売を着実に伸ばしてまいりました。アスファルトにおいては、国内唯一の総合アスファルトメーカーとしての強みも活かし、汎用アスファルトの販売も拡大するとともに、従来工法より低温での施工を可能にし、CO<sub>2</sub>削減ならびに施工性改善に貢献する中温化アスファルト「キャリメックスART」、年々増加しているアスファルト舗装のリサイクルに対応した再舗装用アスファルト「リプロファルト300」など、環境性能の高い付加価値製品の販売も堅調に伸ばしてまいりました。

石油化学事業につきましては、中国をはじめ新興国の経済成長の鈍化が顕著になる一方で、アジア市場における石油化学工場の新増設もあり、ベンゼンおよびプロピレンの市況は前連結会計年度比で低迷しました。しかしながら、当社主力製品であるミックスキシレン市況については、堅調なガソリン市況による下支え影響も受け、底堅く推移しました。このような中、当社としては引き続き一定の収益を確保しつつ、年間を通じて石油化学製品の生産・販売の最大化に努めました。また、アジア市場の堅調なポリエステル繊維需要等を背景にキシレンなどの芳香族製品の中長期的な成長が見込まれることから、四日市製油所においてキシレンなどを増産する不均化装置の建設にも着手し（平成28年第2四半期稼働予定）、将来に向けた事業成長戦略を推進しました。

LPガス事業に関しましては、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、4社グループが行うLPガス元売事業（LPガスの輸入調達、出荷基地の運営、物流、国内卸売）および海外トレーディング事業を統合した新会社「ジクシス株式会社」が4月から発足しました。この新会社はLPガス元売会社として国内最大規模となり、規模拡大による効率性向上に加え、収益機会の拡大を目指し、事業活動を進めております。

以上の取り組みに加え、5月には当社グループの昭和四日市石油株式会社四日市製油所とコスモ石油株式会社の四日市製油所との間で事業提携することを合意し、安定供給を確保しながら設備を最適化し、双方の競争力を強化する取り組みにも着手しました。この取り組みの実現により、当社はエネルギー供給構造高度化法二次告示（いわゆる第二次高度化法）への対応を平成29年3月末までに完了する見込みです。

このような取り組みの結果、年間を通じた原油価格下落に伴う石油製品価格の低下や、それによるたな卸資産評価損の発生もあり、石油事業の売上高は2兆499億円（前連結会計年度比28.1%の減収）、営業損失は38億円（前連結会計年度比335億円の増益）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、前述の取り組みの結果510億円となり、前連結会計年度比371億円の大増益となりました。

### 【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、当社100%子会社であるソーラーフロンティア株式会社を中心に事業展開を行っておりますが、4月から再生可能エネルギー固定買取制度の買取価格が大幅に引き下げられたことに加え、一部電力会社における出力抑制ルール導入により、産業用・住宅用ともに新規案件への投資が急激に冷え込み、結果として国内パネル販売価格も下落しました。

このような状況下、国内においては、比較的高い収益を確保し得る住宅用に軸足を置いた販売に取り組みました。代理店販売チャンネルを通じたエンドユーザーへのアプローチ強化に加え、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）を視野に入れた優位性のある販売価格を提示するなど、需要の取り込みを図りました。さらには、専売店「ソーラーフロンティア プロショップ」の立ち上げや大手ハウスメーカーへの提案営業などの販売活動も強化してまいりました。非住宅用については、再生可能エネルギー固定価格全量買取制度の設備認定を受けているものの、建設・稼働に至っていなかった産業用発電案件に対し、ソーラーフロンティアのパネルへの置換を提案する等の取り組みを行いました。

また、パネル販売のみにとどまらず、プロジェクト開発から設計、資金調達、建設、運営、売却までを一貫して手掛けるビジネスモデル（BOT：Build（建設）、Own（所有）、Transfer（売却）の略称）も継続して推進し、宮崎県東諸県郡国富町に自社で開発した「国富太陽光発電所」を三菱UFJ信託銀行株式会社へ国内第1号案件として売却するなど、付加価値型のビジネス展開においても一定の成果を収めました。

海外向けの販売では、米国BOT事業の着実な推進、欧州でのソリューション販売、トルコやタイといった新興国での市場開拓に努めるなど、グローバル市場における強固な競争力構築の布石となる活動を展開しました。米国でのBOT事業では、3月にグローバルに太陽光発電所ビジネスを展開するゲスタンプソーラー社（米国）から280

MW規模の発電所開発案件を買収し、そのうち1つの開発案件（15MW）を10月に売却完了するなど大きな成果がありました。その他、トルコを含む中東地域やインドを含むアジアにおいて、それぞれの市場の特性に合ったマーケティング活動を展開しました。

研究開発面では、CIS薄膜太陽電池（\*1）の特性を活かした超軽量かつ薄型で曲面設置も可能な「ベンダブル・モジュール」の試作品をシンガポールの物流ターミナルビルに試験的に設置する一方、12月にはCIS薄膜太陽電池のセル（約0.5cm<sup>2</sup>）で、薄膜太陽電池として世界記録となるエネルギー変換効率22.3%を達成しました。また、新技術の商業化と大幅なコスト低減を実証する役割を担い4番目のパネル生産拠点となる東北工場（公称年産能力150MW）については、4月から稼働を開始し、商業生産移行に向けた立ち上げを進めました。

これらの取り組みにより、当連結会計年度におけるパネル出荷数量は前連結会計年度比で増加したものの、国内パネル市況が低下したこと、また、中期経営アクションプランに基づき、将来の収益基盤強化への種まきとして海外市場における販売強化に取り組んだことから、結果として相対的に販売価格の低い海外市場向けの出荷割合が高まり、パネルの平均販売単価は前連結会計年度比で下落しました。主力の国富工場（宮崎県、公称年産能力900MW）は、当連結会計年度を通じて概ねフル生産を続けると同時に、パネル生産コストを中心に継続したコスト削減活動に取り組みましたが、円安進行による海外部材調達コストの上昇などにより効果は限定的となり、その結果、前連結会計年度と比較して大幅な営業減益となりました。

電力事業につきましては、当連結会計年度においては、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号機が安定的かつ効率的な運転を維持したこと、旧京浜製油所扇町工場跡地での木質ペレットとパームヤシの種殻を主な燃料とする「京浜バイオマス発電所」（4.9万kW）を計画より1か月以上前倒しし、11月初旬には商業運転を開始したこと、および販売ポートフォリオの最適化を行ったことなどが寄与し、営業利益は安定的に推移しました。自社発電源の拡充に関しては、扇島パワーステーション3号機の増設工事（40万kW）が計画通り進捗しております。また、平成28年4月から電力小売りが完全自由化されることを踏まえ、家庭向け低圧電力小売り事業を開始する準備も並行して進めました。

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1,194億円（前連結会計年度比13.8%の減収）、営業損失は101億円（前連結会計年度比278億円の減益）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。

## 【その他事業】

その他事業につきましては、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82億円（前連結会計年度比10.4%の減収）、営業利益は17億円（前連結会計年度比1億円の増益）となりました。

## 調達活動について

当連結会計年度は、全社企業変革活動として平成25年4月より推進しております「ダントツプロジェクト」仕上げの年として、特にグループ製油所との共同購入に注力いたしました。その結果、製油所資材調達の45%程度を本社集中購買とすることができ、グループコスト削減に貢献することができました。

一部の調達品については原油安の恩恵を受けつつも、東北復興需要やオリンピック景気により、工事・サービスを中心に売り手市場の状態が続きました。低コストかつ高品質での調達を継続するため、各調達分野での戦略を明確にして仕入先様と共同でのQCD（Quality、CostおよびDeliveryの略称）改善活動、競争入札の促進、電子入札の活用を通じて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）は全てに優先する」を掲げ、グループ全体でその実践に努めております。

当連結会計年度も、健康に関する取り組みとしては、健康診断の実施に加えメンタルヘルス疾患予防対策を目的とした社員の健康面談を実施いたしました。安全に関する取り組みとしては、当社グループの全ての会社・事業所における「事故ゼロ」の達成を目指し、2015SQF「ゴールゼロ運動」（SQF：Safety & Quality Firstの略称）を実施いたしました。また、安全意識の定着と重点項目の実施状況を確認するため、これまで継続してきた全役員による現場訪問に加え、部門の垣根を越えた相互理解と連携強化を推進するため、各地域の事業所長による地域相互訪問も行い、安全確保体制の強化を図りました。そのような中、12月に当社グループの昭和四日市石油株式会社四日市製油所においてプラント火災事故が発生し、近隣住民の皆様をはじめ、多くの方々にご迷惑をおかけいたしました。迅速な鎮火により人的被害を含めた大きな影響はありませんでしたが、原因究明および対策を徹底的に行うことで再発防止に向けた万全の措置を講じてまいります。危機管理に関する取り組みでは5月に南海トラフ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。環境保全に関する取り組み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。

## 出光興産株式会社との経営統合について

当社は、7月末に、出光興産株式会社（以下「出光興産」といいます。）と対等の精神で経営統合（以下「本経営統合」といいます。）を行うことを基本方針として、同社との協議を本格化させることを発表するとともに、11月には、同社との間で、経営統合に関する基本合意書を締結いたしました。当社および出光興産は、エネルギー企業として石油製品の安定供給という重要な社会的責務を負う一方で、国内の石油業界においては、国内需要の減退や過剰精製設備といった構造的問題が存在している状況の下、それぞれの強みを持ち寄り、経営資源を結集することで、他社を効率性で凌駕する業界ナンバー1の収益性を実現し、「屈指の競争力を有する業界のリーディングカンパニー」となるべく、本経営統合に関する協議を進めております。

## (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、平成25年度から平成29年度までを実施期間とし、これらの戦略を継続的に実行し、これまで着実な成果につなげております。

このアクションプランは、石油事業においては国内最高の収益性を確立すること、太陽電池事業においてはグローバル市場でも十分に競争力を有する事業体制を構築すること、電力事業においては発電源の多様化により自社電源を確保しつつスピードをもって発電能力を拡大していくことを企図するものです。

また、このプランの一環として、ビジネスプロセス改革や抜本コスト構造改革も並行して推進しており、事業環境の変化が激しい中においても相対的競争優位性が確保できる強靱な収益体制を有する総合エネルギー企業となることを目指してまいります。

なお、当社は、「(1)事業の経過およびその成果」「出光興産株式会社との経営統合について」に記載のとおり、現在、出光興産との間で本経営統合の実現に向けた協議を進めております。本経営統合後の中長期的な経営戦略につきましては、別途改めて策定し、株主の皆様にお知らせいたします。

## 平成28年度における課題とその対処

当社グループの事業別の課題とその対処は、以下のとおりであります。

### 【石油事業】

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が継続する中、将来において国内需給バランスの悪化が予想されます。これを背景に、第二次高度化法が告示され、石油精製元売各社は、平成29年3月末までに製油所の残油処理能力の向上を行う義務が課されました。当社グループは、既にコスモ石油株式会社との四日市地域における事業提携により、この義務を満たす方策を決定しております。これにより、国内への石油製品の安定供給を十分に確保しつつ、さらに効率を高め、競争力を強化してまいります。

## 【エネルギーソリューション事業】

太陽電池事業におきましては、国内市場における新規需要の鈍化、パネル価格の下落といった課題があります。一方で、システムコストの更なる低減により、住宅用太陽光発電におけるグリッドパリティはほぼ達成されており、今後、電力系統に依存しない分散型電源としての需要創出が期待されています。当社は、ソーラーフロンティアを中心に、競争力のある生産コストに加え、実発電量の高さを活かした高い経済性を訴求して国内シェア拡大を目指す、「WIN IN JAPAN」戦略を進めます。同時に、確実な伸長が見込まれる世界市場においては「GO GLOBAL」を掲げ、BOT事業の推進やソリューション販売など、より付加価値の高いビジネスを構築します。これらの施策については、変換効率・生産コスト・販管費・国内住宅販売数量・BOT事業によるキャピタルゲインといった項目に具体的な数値目標を掲げて取り組んでまいります。さらには、平成27年4月に稼働を開始した東北工場の可能な限り早期の商業生産への移行を図ります。この新工場で、世界トップクラスの生産コストを実現可能とする新量産技術を確立し、海外での新たな工場の建設や、新技術の国富工場への部分的適用等を検討してまいります。

電力事業におきましては、平成28年4月から始まる電力小売りの全面自由化を受け、当社も東京電力エリア（\*1）の一般家庭向け新電気料金プランを展開する等、家庭向け低圧電力小売り事業への参入を進めてまいります。その他、新設の京浜バイオマス発電所を含めた既存発電所の安定的かつ効率的な運営を基盤としながら、扇島パワーステーション3号機を計画通り立ち上げるとともに、販売ポートフォリオの最適化を継続して行ってまいります。

以上のような諸課題に全力で取り組むとともに、出光興産との本経営統合を実現し、「屈指の競争力を有する業界のリーディングカンパニー」および「日本発の新しいエネルギー企業」として最大限の飛躍を遂げるべく、万全なる準備をしてまいります。

### \*1 東京電力エリア

：東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、茨城県、栃木県、群馬県、山梨県、富士川以東の静岡県（離島は除く）を指します。

このような企業活動を進める根拠として、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。

また、当社は平成27年4月に新グループ経営理念「私たちのエネルギーで未来を元気にします」を制定しております。当社グループといたしましては、この経営理念のもと、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27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103期 (前期) 百万円	第104期 (当期) 百万円	対前期 増減 %
石 油 事 業	2,850,218	2,049,935	-28.1
エネルギーソリューション事業	138,610	119,482	-13.8
そ の 他 事 業	9,156	8,207	-10.4
合 計	2,997,984	2,177,625	-27.4

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103期 (前期) 千kl	第104期 (当期) 千kl	対前期 増減 %
製造および仕入数量	製造数量	15,775	17,443	+10.6
	仕入数量	12,234	10,791	-11.8
	合 計	28,009	28,234	+0.8
販 売 数 量	揮 発 油	9,568	10,017	+4.7
	灯 軽 油	10,911	11,420	+4.7
	重 油	3,130	3,209	+2.5
	そ の 他	4,425	3,576	-19.2
	合 計	28,034	28,223	+0.7

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318億円であり、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建設・操業維持、売電用発電施設の建設等
	研究設備	太陽電池研究設備の補修等

## (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103期 (前期) 百万円	第104期 (当期) 百万円
短期借入金	58,862	51,645
1年以内に返済する長期借入金	50,811	620
長期借入金	79,825	83,205
社 債	20,000	20,000
合 計	209,498	155,470

注. 当連結会計年度中に発行したコマーシャル・ペーパーについては、いずれも当連結会計年度末日までに償還を完了しております。

## (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24年度 第101期	平成25年度 第102期	平成26年度 第103期	平成27年度 (当期) 第104期
売 上 高(百万円)	2,629,261	2,953,808	2,997,984	2,177,625
経常利益または経常損失 (△) (百万円)	12,674	76,204	△16,723	△13,282
当期純利益または当期 純損失 (△) (百万円)	1,013	60,295	△9,703	△27,467
1株当たり当期純利益また は1株当たり当期純損失 (△) (円)	2.69	160.09	△25.76	△72.93
総 資 産(百万円)	1,233,193	1,295,831	1,176,282	957,665

注. 1株当たり当期純利益または1株当たり当期純損失は、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。

## (8) 重要な子会社・関連会社その他企業結合の状況 (平成27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
	東亜石油株式会社	8,415	50.1	石油製品の製造
関連会社	株式会社エネサンスホールディングス	115	47.7	LPガス販売会社等の管理
	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
	ジクシス株式会社	11,000	25.0	LPガス元売事業、海外トレーディングおよび卸売事業

- 注1. 株式会社エネサンスホールディングスは、4月1日付で、東北コスモガス株式会社との間で、株式会社エネサンスホールディングスを株式交換完全親会社、東北コスモガス株式会社を株式交換完全子会社とする株式交換を実施したことにより、当社の株式持分比率が47.7%に低下したため、当連結会計年度より関連会社の範囲に含めております。
2. 当社は、4月1日付で、ジクシス株式会社の発行済株式総数の25%相当の株式を取得したため、当連結会計年度より関連会社として追加しております。当社によるジクシス株式会社の株式の取得の詳細については、「(9)他の会社の株式等の取得その他企業再編の状況」をご参照ください。

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

当社は、平成26年8月5日付で、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、4社グループが行うLPガス元売事業（LPガスの輸入調達、出荷基地の運営、物流、国内卸売）および海外トレーディング事業の統合契約を締結し、また、コスモ石油株式会社および住友商事株式会社と、3社グループが行うLPガスの国内小売販売事業の統合契約をそれぞれ締結いたしました。さらに、上記LPガス元売事業統合の一環として、当社が営むLPガス元売事業および株式会社エネサンスホールディングスのLPガス卸売事業を分割してコスモ石油ガス株式会社（現商号：ジクシス株式会社）に承継することを決議し、平成26年12月18日付で各分割契約を締結いたしております。係る分割契約に基づき、当社が行った平成27年4月1日付での簡易吸収分割の方法による当社のLPガス元売事業のコスモ石油ガス株式会社（現商号：ジクシス株式会社）に対する承継をはじめとする各社によるLPガス元売事業またはLPガス卸売事業の承継により、平成27年4月1日付で統合会社としてのジクシス株式会社が発足いたしております。

## (10) 主要な営業所および工場（平成27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)
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) 同東北工場 (宮城県黒川郡大衡村)
	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27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
4,765名	-1,274名

注. 当社グループの従業員数が前連結会計年度末と比べて大幅減少しましたのは、株式会社エネサンスホールディングスが連結子会社から関連会社へ異動したためであります。

② 当社の従業員の状況

従業員数		前期末比増減数	平均年齢	平均勤続年数
男子	624名	-42名	45.0歳	20.8年
女子	184	-12	40.3	17.2
合計	808	-54	44.0	19.9

注1. 従業員数は、臨時雇用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齢は受入出向者105名を含めて算出してあります。

(12) 主要な借入先（平成27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
株式会社日本政策投資銀行	50,000百万円
独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構	49,815
シンジケートローン(注1)	10,000
株式会社みずほ銀行	7,000
株式会社三菱東京UFJ銀行	6,000
シンジケートローン(注2)	4,000
三井住友信託銀行株式会社	2,000
株式会社新生銀行	2,000
電源開発株式会社	1,680
三菱UFJ信託銀行株式会社	1,000

注1. 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ものです。

2. 当社に対する協調融資であり、株式会社三井住友銀行をアレンジャーとして組成されたものです。

## 2. 会社の株式に関する事項（平成27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 167,025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	
	26.12.31現在	27.12.31現在	26.12.31現在	27.12.31現在
個人株主・その他	49,329名 97.68%	47,478名 97.78%	47,393.9千株 12.58%	46,982.7千株 12.47%
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	123名 0.25%	54名 0.11%	70,942.3千株 18.82%	78,461.5千株 20.82%
その他法人株主	561名 1.11%	553名 1.14%	7,830.7千株 2.08%	7,156.9千株 1.90%
外 国 人 株 主	486名 0.96%	469名 0.97%	250,683.5千株 66.52%	244,249.4千株 64.81%
合 計	50,499名 100.00%	48,554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・ピー・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）	18,814.4	4.99
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	12,783.3	3.39
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）	4,705.6	1.24
B N P パ リ バ 証 券 株 式 会 社	3,502.0	0.92
ステートストリートバンクウェストクライアントトリーティー 505234	2,965.5	0.78
野 村 證 券 株 式 会 社	2,575.8	0.68
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	2,435.0	0.64

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. 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・リミテッドは、出光興産との間で、7月30日付で、その保有する当社株式合計125,261,200株について、必要となる競争法上の当局による審査の完了等を条件として、出光興産に対して譲渡する旨の株式譲渡契約を締結しております。

### 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27年12月31日現在）

地 位	氏 名	担 当	重要な兼職の状況
代表取締役社長 グループCEO 兼エネルギーソリューション事業COO	亀 岡 剛	エネルギーソリューション事業本部 (注1)	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
代表取締役 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・ プロキユアメント・情報企画・ 経営企画(コーポレートガバ ナンス担当を含む)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
取締役 取締役会議長	武 田 稔	(社外取締役)	
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	中 村 高	(社外取締役)	
取締役	アハメド・エム・アルクネニ	(社外取締役)	アラムコ・アジア・ジャパン株式 会社代表取締役社長
取締役	ナビル・エー・アルヌエイム	(社外取締役)	アラムコ・アジア株式会社(中国) プレジデント・CEO
取締役	クリストファー・ケー・ガナー		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 ハンコック・シェル・オイル社(韓国)取締役 国際ガス連盟(本部：ノルウェー) エグゼクティブコミッティメンバー
常勤監査役	山 田 清 孝		ソーラーフロンティア株式会社監査役
常勤監査役	濱 元 節		
監 査 役	宮 崎 緑	(社外監査役)	千葉商科大学教授・国際教養学部学部長・理事
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. 行動原則担当はグループCEOです。監査部門はグループCEO直轄です。

- 当社は、取締役増田幸央、取締役中村高、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。
- 監査役山田清孝氏は、当社の経理財務部門担当執行役員を務めた経験等から、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
- 当事業年度中の取締役の異動は次のとおりです。  
新任 亀岡剛、クリストファー・ケー・ガナー  
退任 香藤繁常、チュウ・ナン・ヨン  
(異動日はいずれも平成27年3月26日です。)
- 当事業年度中に代表取締役亀岡剛氏は、ソーラーフロンティア株式会社および西部石油株式会社の取締役に、取締役ナビル・エー・アルヌエイム氏は、アラムコ・アジア株式会社のプレジデント・CEOに、取締役クリストファー・ケー・ガナー氏は、シェル・ジャパン株式会社の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の代表取締役社長に、それぞれ就任いたしました。
- 当事業年度中に代表取締役亀岡剛氏は、日本グリース株式会社取締役および株式会社ライジングサン取締役を、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およびシェルケミカルズジャパン株式会社の代表取締役を、取締役ナビル・エー・アルヌエイム氏は、サウジアラムコ社環境保全部マネジャーを、取締役クリストファー・ケー・ガナー氏は、シェル・コリア社(韓国)代表取締役社長を、それぞれ退任いたしました。
- 当事業年度中に監査役宮崎緑氏は、千葉商科大学の国際教養学部学部長に就任いたしました。



8. 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。
9. 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。
10. 当社とアラムコ・アジア・ジャパン株式会社との間には、人材交流があるほかは特段の関係はありません。
11. 当社とアラムコ・アジア株式会社との間に特段の関係はありません。
12. サウジ・アラムコ社は当社の特定関係事業者であり、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・ヴィ社は当社に出資をしております。
13. 当社は、シェル・ジャパン株式会社と役務提供取引を行っております。
14. 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。
15. 当社は、ハンコック・シェル・オイル社と石油製品の売買取引を行っております。
16. 当社と国際ガス連盟との間に特段の関係はありません。
17. シェル・ジャパン株式会社およびハンコック・シェル・オイル社が属するシェルグループは当社の特定関係事業者であり、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。
18. 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。
19. 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は、いずれも特段の関係はありません。
20. 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 石油事業COO	(石油事業本部・石油事業本部(原油船舶・海運部)門担当)	小林 正 幸
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・個人番号等保護担当を含む)部門担当))	井 上 由 理
常務執行役員	(石油事業本部(環境安全(HSSE)部門担当)・グループファンクションズ(人事・内部統制推進・総務・広報部門担当))	新 留 加津昭
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・支店・流通業務)部門・輸入基地担当)	森 下 健 一
執行役員	(石油事業本部(首都圏支店長))	吉 岡 勉
執行役員	(石油事業本部(研究開発・新規事業推進・産業エネルギー・技術商品・研究所部門担当))	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)・秘書部門担当))	渡 辺 宏
執行役員	(石油事業本部(ペトロケミカル事業推進・製造・製品貿易・供給部門担当))	飯 田 聡
執行役員	(エネルギーソリューション事業本部(電力事業部門担当))	柳生田 稔
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)	坂 田 貴 志

## (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き報酬	10人 (7)	320百万円 (85)	4人 (2)	97百万円 (25)	14人 (9)	417百万円 (110)
役員賞与	4 (3)	40 (2)	- (-)	- (-)	4 (3)	40 (2)
合 計		360 (87)		97 (25)		457 (112)

注1. 株主総会決議による役員報酬限度額

取締役分：年額540百万円

監査役分：年額120百万円

- 上記には、平成27年3月26日開催の第103回定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した取締役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、社外役員の支給員数または支給額です。

## (3) 役員の報酬等の額の決定に関する方針等

当社は、全独立役員と有識者等で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」を平成25年11月5日開催の取締役会で決議、採択しております。本基本方針は、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。

当社の取締役の報酬等は、上記基本方針に基づき、平成26年3月27日開催の定時株主総会において、その固定報酬の総額を月額6,500万円から月額4,500万円を上限とすることをお諮りしご承認頂いており、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しております。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。

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、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、第102期事業年度より、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 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
武田 稔 (社外取締役)	取締役会 100% (12回中12回)	エネルギー業界に関する国際的な経営経験と見地をもとに、当社の企業活動に対し助言を行いました。 また、当社の経営の監督と執行の分離による監督の実効性を強化する目的から、平成27年6月以降は取締役会議長を務めました。
増田 幸央 (社外取締役)	取締役会 100% (12回中12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。
中村 高 (社外取締役)	取締役会 100% (12回中12回)	長年経営に携わった経験と国際的な知見から、当社の企業活動に対する助言を行いました。
アハメド・エム・アルクネイニ (社外取締役)	取締役会 100% (12回中12回)	エネルギー業界に関する国際的な知見をもとに、当社の企業活動に対し助言を行いました。
ナビル・エー・アルヌエイム (社外取締役)	取締役会 83% (12回中10回)	エネルギー業界における広範なビジネス経験をもとに、当社の企業活動に対し助言を行いました。
宮崎 緑 (社外監査役)	取締役会 92% (12回中11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、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 100% (12回中12回) 監査役会 100% (13回中13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。

## ② 責任限定契約の内容の概要

社外取締役武田稔、同増田幸央、同中村高、同アハメド・エム・アルクネイニ、同ナビル・エー・アルヌエイム、および社外監査役宮崎緑、同山岸憲司の各氏は、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、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

PwC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	173,200千円

- 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、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、企業の調査に関するアドバイザリー業務を委託した対価が含まれております。
3. 当社監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況および報酬見積りの算出根拠などが当社の事業内容や事業規模に照らし適切であるかについて必要な検証を行った結果、会計監査人の報酬等の額について会社法第399条第1項の同意の判断を行っております。

##### (3) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

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場合、監査役会は、監査役全員の同意により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場合、取締役会は、監査役会の決定に従い、会計監査人を解任し、または再任せず、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および当該体制の運用状況

### (1) 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。（平成27年5月14日改定）

#### 1. 取締役・執行役員・従業員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

- 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、行動原則および独占禁止法、公務員贈賄防止法その他主要な規制法令に関連する規程を定め、遵守に向けた取り組みを徹底する。
- b. 取締役会は、全てのステークホルダーに対する責任を果たすべく、法令、定款および取締役会規程等の社内規程に則り、経営戦略等重要事項について決定するとともに業務執行を監督する。また、複数の独立役員を選任し、経営の透明性の一層の向上と客観性の確保を図る。
- c. 監査役会は、内部統制の整備・運用状況を監査し、取締役と定期的に情報および意見の交換を行う。
- d. 行動原則担当役員、リスクマネジメント委員会およびコンプライアンスに係る事項を統括する部署を設置し、部門横断的な法令遵守体制の確立と統括を図る。
- e. 監査部門は代表取締役グループ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。
- f. 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CEOは財務報告に係わる内部統制の評価、報告を行う。
- g. 内部通報制度の窓口を社内外に設置する。また、その運用に関する規則を定め、通報を行った者の秘匿性の確保と不利益の防止を図る。
- h. 反社会的勢力への対応を所管する部署を定め、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。

#### 2. 取締役・執行役員の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

- a. 情報セキュリティおよび情報管理に関する規程を定め、その種類や重要度に応じて適切に作成、保管、廃棄する。
- b. 個人情報保護に関する規程を整備し、安全に保管・管理する。
- c. 情報開示に関する規程を整備し、適時かつ適切に情報を開示する体制を構築する。

### 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、全社事項、戦略事項ならびに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における重要事項については、取締役会の委任を受けたグループ経営執行会議の合議により決定する。
- b. 取締役会・グループ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、各部門の専門的見地からの意見を反映させるために、各種委員会を設置して、取締役会、グループ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. 当社および子会社からなる企業集団の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、危機管理およ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. 子会社の経営の自主性および独立性を尊重しつつ、当社グループ全体の経営における適正かつ効率的な運営を図るため、子会社管理に関する基本規程および運用基準を策定する。

- c. 子会社の業務の適正性を確保するため、必要に応じて取締役および監査役を派遣するほか、子会社の事業運営に関する重要事項については当社の事前承認を必要とする。
- d. 子会社の管理責任部署を定め、管理責任部署は子会社を取り巻く様々なリスクの特定および分析を行い、それらのリスクの特性に応じた対応策を子会社各社とともにマネジメントする。その状況については適宜リスクマネジメント委員会へ報告することで、グループ全体におけるリスクを統括する。
- e. 監査部門は子会社を定期的な監査の対象とし、子会社の業務執行の統制状況、内部統制システムの有効性に関する監査を行うと共に、その結果とその後の改善状況を監査委員会に報告する。
- f. 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。
- g. 子会社の内部通報制度の窓口を社内外に設置する。また、その運用に関する規則を定めて通報を行った者の秘匿性の確保と不利益の防止を図る。

#### 6. 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. 監査役の職務を補助する監査役会事務局を設置し、専任の従業員を配置するものとする。
- b. 前号の従業員の人数、人選等については常勤監査役との間で協議のうえ決定する。

#### 7. 前号の従業員の取締役からの独立性および監査役の当該従業員に対する指示の実行性確保に関する事項

- a. 監査役の職務を補助する従業員は、監査役の指揮・命令に服する。人事異動、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。

#### 8. 取締役およ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. 当社および子会社の役員および従業員、またはこれらの者から報告を受けた者は、当社監査役から業務執行について報告を求められた場合、または当社グループ経営に著しく影響を及ぼす重要事項やコンプライアンス違反等の事実が生じた場合には、定められた諸規程に則り、速やかに当社監査役に報告するものとする。
- b. 前号の報告を行った者に対し、当該報告を行ったことを理由として、不利な取り扱いを行うことを禁止し、これを周知徹底する。
- c. 当社監査役と子会社の監査役は定期的に情報交換会を開催し、当社グループ全体の監査の充実を図る。

- d. 内部通報制度の通報状況について、通報を行った者の秘匿性を確保したうえで定期的に監査役へ報告を行う。

### 9. 監査役の職務の執行について生ずる費用等の処理に係わる方針に関する事項

- a. 監査役の職務の執行について生じる費用等を支弁するため、一定額の予算を設ける。監査役がその職務の執行につき、費用の前払等を請求したときは、請求に係る費用または債務が当該監査役の職務の執行に必要なことを証明した場合を除き、速やかに当該費用または債務を処理する。

### 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。

#### (2) 運用状況

##### 業務の適正を確保するための体制の運用状況について

当社は、従前より、「内部統制に関する基本方針」に基づき、コンプライアンスに関する教育・啓発活動を展開していますが、平成27年の会社法および会社法施行規則等の一部改正を踏まえ、「内部統制に関する基本方針」を改定し、子会社に対しても、「内部統制に関する基本方針」の改定整備を徹底するなど、グループ全体として更なる内部統制体制の構築・運用の向上に努めています。

当連結会計年度における当該体制の運用状況の概要については以下のとおりです。

##### **コンプライアンスに対する取組みの状況**

「行動原則」および各種規程の遵守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毎に開催し、コーポレートリスクの協議等を通して内部統制体制の改善、強化を図っています。

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て、階層別・事業所別研修やeラーニングを実施しました。そのほか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」等を通じて、他社で発生した違反事例や話題となった事例を定期的に提供するとともに、「コンプライアンス懸念事例報告に関する指針」に基づき報告されたグループ会社内で起きた違反事例等を共有し、グループ全体で再発防止や類似違反が起こらないように努めています。

なお、「社員相談窓口（VOP）規則」に基づき、受付窓口であるVoice of People（VOP）を社内外に設け、第三者機関での相談ルートも従業員に提供しています。



## 損失の危険の管理に対する取組みの状況

当社グループを取り巻く様々なリスクについては、「リスクマネジメントシステムガイドライン」に則り、各部門・各子会社にて事業計画・目標を阻害する要因であるリスクを潜在的なものも含めて特定し、影響の大きさや発生の可能性などを分析したうえで、個々のリスクの特性に応じた対応策を明記した「ビジネスコントロールマトリクス」を作成しています。

また、当社では、全社的な「危機管理総合訓練」や「安否確認システム訓練」などの訓練活動を行うとともに、HSSEマネジメントシステムに基づき、各部門や各子会社におけるHSSEリスクや管理体制を定期的に監査し、改善につなげています。また、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、「危機管理計画書」および「事業継続計画書」を定め、定期的に訓練と見直しを行っています。

## 取締役・執行役員の職務執行の適正および効率性の確保に対する取組みの状況

当社は、適正なコーポレートガバナンスの観点から、経営執行の最高責任者であるグループCEOと、経営の監督を行う取締役会における議長の役割を分離し、取締役会議長は業務執行に関与しない社外取締役の中から選定しています。業務執行については、取締役会の委任を受けた、グループCEO、CFOおよび担当執行役員から構成されるグループ経営執行会議において、全社事項、戦略事項ならびに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の重要事項について決定しています。また、取締役会、グループ経営執行会議および各取締役ならびに執行役員の決裁権限を明確に定めることで、迅速な意思決定が行える体制を確保しています。

## 監査役の監査の実効性の確保に対する取組みの状況

監査役の監査を実効的なものとするため、業務執行部門は取締役会やグループ経営執行会議、各種委員会などの重要な会議において監査役と情報共有を図っております。

関係会社の監査役、監査部および会計監査人は、当社監査役との間で定期的に情報交換を行い、当社グループ全体の監査の充実を図っています。

## 当社グループにおける業務の適正の確保に対する取組みの状況

当社は、「関係会社規程」および関連規程に則り、各グループ会社の管理責任部署を定めるとともに、全社的に統括管理しています。子会社の事業運営に関する重要事項については、管理責任部署および経営企画部が協議したうえで当社の事前承認を得る手続きをとっています。

当社における子会社の管理責任部署は、子会社が作成する「ビジネスコントロールマトリクス」および自社の内部統制の状況を自己診断するチェックリストである「ビジネスコントロールチェックリスト」により子会社を取り巻く様々なリスクの特定および分析を行い、その特性に応じた対応策を子会社とともに講じ、これを定期的にレビューしています。また、これらの進捗状況を当社に対して報告することで、グループ全体におけるリスクを共有しています。当連結会計年度においては、各子会社、管理責任部署および経営企画部が連携し、各社の固有のリスクをより明確化し、これら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整備を行いました。

当社監査部門は子会社を定期的に監査し、その結果と改善状況をグループCEOが委員長である監査委員会に報告しています。また、当社監査部門による定期的な監査に加えて、当社より派遣した監査役が子会社の会計監査のみならず業務監査も実施することで、法令・定款遵守に対する施策の実施状況を監査しています。