

## 事業報告

(自 平成28年1月1日)  
(至 平成28年12月31日)

当社グループの第105期、すなわち平成28年1月1日から平成28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、アベノミクスの取組みのもと、雇用・所得環境が改善し、緩やかな回復基調が続いたものの、6月に英国の国民投票でEU離脱が支持され、11月には米国の大統領選挙で次期大統領が決定されるなど、政治状況が大きく変化し、株式市場や債券市場、原油市場や外国為替市場などにも重大な影響を及ぼしました。このような状況の中、世界の経済情勢は不安定に推移し、先行き不透明な状況が続きました。

原油市場においては、新興国経済の減速などによる供給過多が懸念される中、ドバイ原油価格は、1月に1バレル20ドル台まで落ち込んだものの、その後年央にかけては、OPEC（石油輸出国機構）加盟国および非OPEC産油国による減産に向けた活発な議論、米国や新興国における底堅い需要による原油在庫の低下などを背景に、概ね1バレル40ドルから50ドルの範囲内で比較的安定して推移しました。その後、11月末にOPECで8年ぶりに減産合意がなされたことなどを受け、年末に向けて1バレル50ドルを上回って推移しました。

外国為替相場は、年初は1ドル120円台で始まったものの、英国の国民投票の結果や米国の利上げ観測の後退などを受け、次第に円高が進行し、8月には一時1ドル100円を切る水準にまで達しました。その後も暫く円高の基調が続いたものの、11月の米国大統領選挙の結果を受け、再び大きく円安に転じ、1ドル116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1兆7,260億円（前連結会計年度比20.7%の減収）となりました。

損益面につきましては、営業利益は464億円（前連結会計年度比586億円の増益）、経常利益は478億円（前連結会計年度比611億円の増益）となりました。これは主に、前連結会計年度においてはたな卸資産評価損が発生していたのに対し、当連結会計年度においては評価益が発生したこと起因するものです。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366億円（前連結会計年度比49億円の減益）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を減損損失や固定資産除却損等の特別損失が上回った結果、71億円の純損失となり、税金等調整前当期純利益は406億円（前連結会計年度比619億円の増益）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非支配株主に帰属する当期純利益を差し引いた親会社株主に帰属する当期純利益は169億円（前連結会計年度比443億円の増益）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、809億円の純収入となりました（前連結会計年度は748億円の純収入）。これは、主に税金等調整前当期純利益および減価償却費等の増加要因が、売上債権の増加およびたな卸資産の増加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、165億円の純支出となりました（前連結会計年度は436億円の純支出）。これは、主に有形固定資産の取得および長期貸付けによる支出等の減少要因が、短期貸付金の減少等の増加要因を上回ったことによるものです。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、643億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、337億円の純支出となりました（前連結会計年度は561億円の純支出）。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177億円減少し、1,376億円となりました。

### 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、引き続きサウジ・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を行うとともに、ロシアや南米をはじめ中東地域以外からの調達も機動的に行い、調達先の多様化を進め、原油市場の情勢を勘案しつつ当社グループ製油所全体にとって最適な調達となるよう努めました。

製造・供給面におきましては、安全かつ安定的な操業を最優先としながらも、国内外の需要動向や製品市況の変化に機敏に対応し、収益を最大化するべく当社グループ製油所全体の最適生産に努めました。当連結会計年度におきましては、当社グループ内の2製油所で大規模な定期修理を実施したこともあり、ガソリン・軽油・ジェット燃料などの燃料油の輸出数量は前連結会計年度に比し大きく減少しましたが、このような状況下でも、収益最大化のため、収益機会を捉え機動的な製品輸出を実施しました。

国内における燃料油販売に関しましては、少子高齢化や低燃費車の普及、産業用燃料におけるエネルギー転換などの構造的要因により、需要が減少していく状況にあります。原油価格の下落に伴い石油製品価格も低下したことなどから、需要減退ペースは近年に比し鈍化しました。このような中、当社では、中期経営アクションプランに掲げる「石油事業の収益力強化」を実現するため、「製品およびサービスの差別化」に継続して取り組み、業界最強クラスのポイント還元率を誇る「Shell Starlex Card」、高性能プレミアムガソリン「Shell V-Power」、異業種間共通ポイントサービス「Ponta」などの販売促進施策を精力的に展開しました。この結果、当社におけるガソリン・灯油・軽油・重油などを合計した燃料油販売数量は、国内の需要減退ペースに比し堅調に推移し、前連結会計年度を上回る販売数量を達成しました。

加えて、当連結会計年度においては、サービスステーションをご利用になるドライバー世帯の方々をターゲットとした、家庭向けの低圧電力供給プラン「ガソリンが10円/L安くなる電気（ドライバーズプラン）」を4月から導入し、石油事業と電力事業のシナジー効果を追求しました。差別化された特色ある電気料金プランを打ち出すことで、多くのお客様から高い評価を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販売活動を、引き続き精力的に展開しました。潤滑油においては、優れた酸化安定性とエンジン保護性能を有し、海外でも入手できる利便性を兼ね備えた高性能ディーゼルエンジン油「シェル リムラ R4X 15W-40」、天然ガス由来の高性能基油を使用し長寿命・低スラッジ・消泡性を備えた高性能タービン油「シェル ターボ S4X 32」を発売するなど、差別化された高付加価値製品の販売をさらに強化しました。アスファルトにおいても、国内唯一の総合アスファルトメーカーとしての強みを活かし、作業性・施工性が大幅に改善されると好評を得ている「キャリメックス ART」の技術をカラー舗装用アスファルトに応用した新製品「ニューメロウファルト A」を導入するなど、高付加価値製品の販売に注力しました。

石油化学事業につきましては、アジア最大の需要国である中国の経済情勢が安定化してくる中、旺盛な需要に支えられ、製品マージンは総じて堅調に推移しました。5月には、昭和四日市石油株式会社の四日市製油所において、ミックスキシレンやベンゼンの増産を目的とする不均化装置が完成し、6月に商業運転を開始しました。

以上の取組みに加え、研究開発分野では、エネルギーソリューション事業との連携など、事業の垣根を越えた技術的協力を行った結果、ガス拡散電極（\*1）を用いた人工光合成技術で水と二酸化炭素から炭化水素を直接合成することに世界で初めて成功しました。この技術は、二酸化炭素という温室効果ガスを、クリーンな太陽光エネルギーの活用により有用な資源に変換するものであり、将来に向けて持続可能な社会の実現に大きく貢献する可能性を秘めています。引き続き、実用化に向けて研究開発を進めてまいります。

このような取組みの結果、石油事業の売上高は1兆5,955億円（前連結会計年度比22.2%の減収）、営業利益は538億円（前連結会計年度比576億円の増益）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、厳しい事業環境の中でも先述の取組みの結果、安定的な収益を確保し426億円となりましたが、前連結会計年度比では83億円の減益となりました。

#### \* 1 ガス拡散電極

：水と気体状態の二酸化炭素を同時に触媒に接触させる構造の電極です。

### 【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、当社の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、国内外ともに厳しい事業環境が続きました。

国内においては、再生可能エネルギー固定価格買取制度の改定に伴い、パネル販売価格が下落しましたが、海外市場と比較すると依然として収益性が高く、住宅用販売を中心に引き続き需要の拡大が見込まれることから、特に注力すべき市場として販売活動に精力的に取り組みました。住宅用販売については、パネル販売のみにとどまらず、パワーコンディショナーや蓄電池などの周辺機器を含むシステム販売を行うことで高い収益性を見込めることから、新規代理店および住宅メーカーへの営業活動や、既存代理店への販売促進活動を強化しました。また、非住宅用販売については、再生可能エネルギー固定価格買取制度の設備認定を受けているものの、着工に至っていない産業用発電案件に対して、ソーラーフロンティア製品への切り替えを提案する活動も実施しました。これらの取組みの結果、当連結会計年度の国内向けパネル販売数量は、前連結会計年度と同水準を維持しました。

海外においては、円高の影響による収益性の悪化に鑑み、下半期に販売の抑制を行った結果、当連結会計年度の海外向けパネル販売数量は、前連結会計年度を下回りました。

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ことで高い付加価値を生み出すBOT事業（Build（建設）、Own（所有）、Transfer（売却）の略称）も継続して推進し、当連結会計年度においては、国内外合計で100MW弱のプロジェクト案件を売却し、前連結会計年度を大幅に上回る売却益を得ました。加えて、既に開発着手を決定しているプロジェクト案件についても、国内外で鋭意建設を進めております。

パネル生産面では、主力の国富工場（宮崎県、公称年産能力900MW）が安定的に高い稼働率を維持するとともに、生産コストの低減も着実に推進しました。最新の量産技術を導入し、大幅なコスト低減を可能にする東北工場（宮城県、公称年産能力150MW）についても、6月から商業生産へ移行し、製品出荷を開始しました。同工場では、引き続き、更なる稼働率向上に向けて、各種取組みを行っております。

これらの取組みにより、当連結会計年度におけるBOT事業向け出荷も含むパネル出荷数量は、前連結会計年度比で若干増加したものの、円高の影響や市場価格の下落の影響により国内向け、海外向け共に販売単価が下落したことで、結果として営業損失となりました。

電力事業につきましては、当連結会計年度において、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3号機（発電能力40.7万kW）が計画どおり2月に稼働を開始したほか、平成27年11月に稼働を開始した、木質ペレットとパームヤシの種殻を主燃料とする「京浜バイオマス発電所」（発電能力4.9万kW）も通年で高い稼働率を維持しました。さらに、その他の既存の自社発電所も、年間を通じて安定的かつ効率的な稼働を維持したことで、当連結会計年度の当社グループ発電所の合計発電量は、前連結会計年度比で約20%増加しました。

このような自社発電能力の拡大に合わせ、電力販売の拡大も精力的に行いました。当連結会計年度においては、国内電力小売りが全面自由化されたことから、当社も低圧電力小売り販売事業に参入しました。4月に、サービスステーションをご利用になるドライバー世帯の方々をターゲットとした「ガソリンが10円/L安くなる電気（ドライバーズプラン）」を、7月には、車を運転しないご家庭でもおトクに電気が使える「昼はもちろん夜に差が出る電気（ホームプラン）」を、さらに11月には、大型エアコンやモーターなどをご利用になるお客様向けの「低圧電力プラン」を順次導入し、新たに市場開放された低圧電力小売り市場においても速やかに販売体制を整えました。加えて、より安定的な収益基盤を確保するため、小売りや卸売り、取引所経由での販売といった複数の販売チャネル間で最適な販売ポートフォリオを構築するべく、各種の施策に取り組みました。これらの活動により、当連結会計年度における電力事業の営業利益は、前連結会計年度比で増益となりました。

このような取組みの結果、エネルギーソリューション事業の売上高は1,213億円（前連結会計年度比1.5%の増収）、営業損失は91億円（前連結会計年度比10億円の増益）となりました。

## 【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などを行っており、その売上高は92億円（前連結会計年度比12.7%の増収）、営業利益は17億円（前連結会計年度比0億円の減益）となりました。

## 調達活動について

当連結会計年度は、年初1バレル20ドル台であった原油価格が、年央にかけて1バレル40ドルから50ドルに上昇したことにより、原料コストの上昇がみられたほか、工事やサービスの調達マーケットも、震災復興需要やオリンピック特需の影響で引き続き売り手市場の傾向にありました。このような厳しいマーケット環境の中、各調達分野における戦略を明確化し、仕入先様とのQCD（Quality、CostおよびDeliveryの略



称)改善活動や、競争入札比率の向上、電子入札の活用などにより、更なるコスト削減を図りました。また、当社グループ製油所と密接なコミュニケーションをとりつつ、グループ一体での共同購買活動をより一層推進し、精製コストの削減を図りました。

### 「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。

当連結会計年度においては、健康に関する取組みとして、定期健康診断に加え、新たに運動奨励のための健康増進企画を実施しました。また、メンタルヘルス疾患予防については、臨床心理士による面接の実施に加え、労働安全衛生法の改正に伴うストレスチェックを導入しました。安全に関する取組みとしては、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、四半期毎に重点活動を決めて「ゴールゼロ運動」を実施しました。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、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べく、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。危機管理に関する取組みでは、6月に、南海トラフ地震を想定した危機管理総合訓練を、訓練日を予告しない本番環境に近い形で実施するとともに、9月には、首都圏直下型地震発生時における代替対策本部となる近畿支店においても訓練を実施し、全社的な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。

### ダイバーシティとインクルーシブネスに関する取組みについて

当社グループは、「ダイバーシティとインクルーシブネスの取組みの基本方針」を定め、国籍、性別、障がいの有無によらない採用、他社に先駆けた仕事と家庭の両立支援策の拡充を進めるとともに、多様な価値観を尊重し合うことを推奨し、企業の成長と個人の自己実現の両立を目指してきました。平成27年には、女性社員の更なる活躍推進への取組みとして「昭和シェルWomen'sネットワーク」を立ち上げ、「女性社員の育成」、「ネットワーク作り」、「柔軟な働き方」、「活躍しやすい職場風土の醸成」の4つの重点アクションプランを策定し、各種分科会等を開催しました。当連結会計年度においては、女性社員のみならず男性社員も含めた全社員を対象を拡大して各種講演会や研修を開催するなど、積極的に活動を展開してまいりました。その結果、8月には、女性活躍に関する取組みの実施状況等が優良な企業として、厚生労働大臣から、「えるぼし(女性活躍推進マーク)」の最高評価である3段階目の認定を受けました。今後も、全ての社員が能力を発揮し活躍できる組織風土をさらに進化させるべく、取組みを加速してまいります。

## 出光興産株式会社との経営統合について

当社は、平成27年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、同年11月には、同社との間で、本経営統合に関する基本合意書を締結しました。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もと、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。

本経営統合に関しては、現時点において、一部のステークホルダーとの協議状況などから、当初計画したスケジュールに対して遅れが生じておりますが、本経営統合を目指していく方針に変更はなく、引き続きその実現のために出光興産と協議を進めてまいります。

## (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（以下「本アクションプラン」といいます。）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年度までの5年間を実施期間として、これらの戦略を継続的に実行してまいりました。

本アクションプランは、石油事業において、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、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、発電源を多様化しつつスピード感をもって発電能力を拡大していくことを企図しています。

平成28年度までの4年間において、当社は、「ダントツプロジェクト」を通じた構造的コスト削減やサプライチェーンの各分野における付加価値向上の実現、コスモ石油株式会社との連携を通じた第二次高度化法対応と当社グループ製油所における競争力向上、高性能プレミアムガソリン「Shell V-Power」などの販売促進を通じた差別化戦略の推進を実行してまいりました。

平成29年度は、本アクションプラン実行の最終年度として、これまで実行してきた施策の効果を確実に生み出し、当社の競争力を確固たるものにし、強靱な収益体質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、先述のとおり、現在、出光興産株式会社との間で本経営統合の実現に向けた協議を継続して進めております。本経営統合が実現した後の中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29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、少子高齢化の進行、低燃費車の普及、省エネルギー化の推進などによる石油製品の国内需要低下が構造的な問題として継続する中、将来において国内需給バランスの悪化が危惧されています。これを背景に、第二次高度化法が告示され、石油精製元売り各社は、平成29年3月末までに製油所の残油処理能力の向上を果たす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、本義務を満たす方策を決定済みであり、上記期限までに実行する予定です。かかるアクションを通じて、単に第二次高度化法へ対応するだけにとどまらず、国内への石油製品の安定供給体制を十分に確保しつつ、さらに効率性を高め、競争力を強化してまいります。また、平成29年度は、当社グループ製油所において大規模な定期修理が予定されており、安全操業に向けた取組みを徹底すると同時に、環境配慮や競争力向上に向けた投資を積極的に行ってまいります。石油製品の販売におきましても、これまで展開してまいりました差別化戦略をさらに推進するとともに、長期的な視点で今後のサービスステーションモデルの検討を進めてまいります。

### 【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、国内市場において産業用メガソーラー発電所向けの新規需要が鈍化しているほか、外国為替の変動やパネル販売価格の下落で収益性が低下しているといった課題があります。その一方で、システムコストの低減により、国内の住宅用太陽光発電におけるグリッドパリティ（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）はほぼ達成されているほか、経済産業省が推進するZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）支援事業などを背景に、将来的に住宅用需要は拡大していく見込みです。さらに、独自の技術に基づくCIS薄膜太陽電池（\*1）は、平成23年に国富工場が稼働を開始して以降も、現在に至るまで継続してパネルの出力（変換効率）が向上しており、将来に向けても更なる出力改善と生産コストの低減が期待できます。このような状況を踏まえ、将来にわたり安定した需要と高い収益性が見込まれる国内ルーフトップ市場（\*2）へ注力するべく、平成29年7月に、住宅専用太陽光発電システム「SmaCIS（スマシス）」の発売を予定しております。また、新たな市場の開拓やビジネスモデルの構築を目指し、研究開発を加速させ、戦略商品の投入を進めてまいります。

電力事業におきましては、少子高齢化や省エネルギー化の推進などで国内電力需要は漸減傾向にあります。電力市場の自由化により、当社のような競争力のある自社発電源を有する事業者にとっては、今後も十分に成長余地があると考えております。引き続き、競争力がある電源の開発・確保を検討していくとともに、より安定的で収益性の高い販売ポートフォリオの構築に向けて取り組んでまいります。



以上のように、各事業分野で諸課題に全力で取り組むとともに、出光興産株式会社との経営統合を実現し、「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邁進してまいります。

\* 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 国内ルーフトップ市場

：国内の屋根に設置される太陽光発電システムの市場の総称であり、一般家庭向けの住宅用と、工場・商業施設などの産業用に大別されます。経済産業省が推進するZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）、ZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）を背景に省エネ対応が期待されており、太陽光発電システム需要も着実に伸長するとみられています。

このような企業活動を進める根底として、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の基準に則り「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」を制定しました。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28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104期 (前期) 百万円	第105期 (当期) 百万円	対前期 増減 %
石 油 事 業	2,049,935	1,595,529	-22.2
エネルギーソリューション事業	119,482	121,300	+1.5
そ の 他 事 業	8,207	9,245	+12.7
合 計	2,177,625	1,726,075	-20.7

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104期 (前期) 千kl	第105期 (当期) 千kl	対前期 増減 %
製造および仕入数量	製造数量	17,443	16,053	-8.0
	仕入数量	10,791	10,317	-4.4
	合 計	28,234	26,370	-6.6
販 売 数 量	揮 発 油	10,017	9,324	-6.9
	灯 軽 油	11,420	10,512	-8.0
	重 油	3,209	3,431	+6.9
	そ の 他	3,576	3,274	-8.4
	合 計	28,223	26,540	-6.0

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215億円であり、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、充電用発電施設 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104期 (前期) 百万円	第105期 (当期) 百万円
短期借入金	51,645	34,292
1年以内に返済する長期借入金	620	8,660
1年以内に償還する社債	—	10,000
長期借入金	83,205	74,741
社 債	20,000	10,000
合 計	155,470	137,693

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25年度 第102期	平成26年度 第103期	平成27年度 第104期	平成28年度 (当期) 第105期
売 上 高(百万円)	2,953,808	2,997,984	2,177,625	1,726,075
経常利益または経常 損失(△)(百万円)	76,204	△16,723	△13,282	47,840
親会社株主に帰属する当期純利益 または親会社株主に帰属する 当期純損失(△)(百万円)	60,295	△9,703	△27,467	16,919
1株当たり当期純利益または 1株当たり当期純損失(△)(円)	160.09	△25.76	△72.93	44.92
総 資 産(百万円)	1,295,831	1,176,282	957,665	976,134

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・関連会社の状況 (平成28年12月31日現在)

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
	東垂石油株式会社	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

## (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28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) 東北工場 同 (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28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
4,511名	-254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	595名	-29名	45.3歳	21.1年
女子	192	+8	40.5	17.4
合計	787	-21	44.1	20.1

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令は受入出向者99名を含めて算出しております。

## (12) 主要な借入先（平成28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	32,592
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	1,120
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28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 168,003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	
	27.12.31現在	28.12.31現在	27.12.31現在	28.12.31現在
個人株主・その他	47,478名 97.65%	43,597名 97.41%	46,982.7千株 12.47%	42,504.2千株 11.28%
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	121名 0.25%	120名 0.27%	78,461.5千株 20.82%	80,560.0千株 21.38%
その他法人株主	553名 1.14%	531名 1.19%	7,156.9千株 1.90%	124,813.0千株 33.12%
外 国 人 株 主	469名 0.96%	509名 1.14%	244,249.4千株 64.81%	128,973.2千株 34.22%
合 計	48,621名 100.00%	44,757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
出 光 興 産 株 式 会 社	117,761.2千株	31.26%
アラムコ・オーバークーズ・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）	21,045.2	5.58
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	13,588.0	3.60
ザ・シェル・ペトロリウム・カンパニー・リミテッド	7,500.0	1.99
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）	4,454.9	1.18
野 村 證 券 株 式 会 社	3,299.2	0.87
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9）	2,876.4	0.76
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	2,522.2	0.66

- 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. 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、出光興産株式会社との間で、平成27年7月30日付で、その保有する当社株式の一部を、競争法上の当局による審査の完了等を条件として、出光興産株式会社に対して譲渡（以下「本件株式譲渡」といいます。）する旨の株式譲渡契約を締結していたところ、本件株式譲渡に係る競争法上の当局による審査が完了したことから、平成28年12月19日付で、当社株式117,761,200株の譲渡が実行されております。  
 3. 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3.79%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28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	亀 岡 剛	(注1)	ソーラーフロンティア株式会社取締役
代表取締役副社長	岡 田 智 典	グループファンクションズ（情報企画・環境安全（HSSE）・総務・広報・経営企画（コーポレートガバナンス担当を含む）・プロキュアメント・秘書・経理財務・債権管理部門担当）	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 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
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・アルクネイニ	(社外取締役)	サウジ・アラムコ社（サウジアラビア）ベースオイル&フィニッシュド ルブリカント部マネジャー
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	(社外取締役)	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 国際ガス連盟（本部：ノルウェー）エグゼクティブコミティメンバー
取締役	フィリップ・チョイ	(社外取締役)	シェル・インターナショナル・イースタン・トレーディング社（シンガポール）プレジデント 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 シェルケミカルズジャパン株式会社取締役
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	高 橋 研 児		
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。また、監査部門および統合準備室は、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 岡田智典、フィリップ・チョイ  
退任 ダグラス・ウッド  
(異動日はいずれも平成28年3月29日です。)
- 当事業年度中に、代表取締役岡田智典氏は、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西部石油株式会社およびソーラーフロンティア株式会社の取締役に、取締役アハメド・エム・アルクネイニ氏は、アラムコ・アジア・ジャパン株式会社の代表取締役社長を、取締役クリストファー・ケー・ガナー氏は、ハンコック・シェル・オイル社（韓国）の取締役に、それぞれ就任しました。
- 当事業年度中に、代表取締役亀岡剛氏は、西部石油株式会社の取締役に、取締役アハメド・エム・アルクネイニ氏は、アラムコ・アジア・ジャパン株式会社の代表取締役社長を、取締役クリストファー・ケー・ガナー氏は、ハンコック・シェル・オイル社（韓国）の取締役に、それぞれ退任しました。
- 取締役クリストファー・ケー・ガナー氏および取締役フィリップ・チョイ氏は、出光興産株式会社ならびにザ・シェル・ペトロリウム・カンパニー・リミテッドおよびザ・アングロサクソン・

- ペトロリウム・カンパニー・リミテッドの間で、平成28年12月19日に本件株式譲渡が実行されたことに伴い、平成29年1月31日をもって、当社の取締役を辞任しました。
8. 当事業年度中の監査役の異動は次のとおりです。  
 新任 高橋研児  
 辞任 濱元節  
 (異動日はいずれも平成28年3月29日です。)
  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. 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。
  11. 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しております。
  12. 当社とアラムコ・アジア社との間に特段の関係はありません。
  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. 当社と国際ガス連盟との間に特段の関係はありません。
  16. 当社は、シェル・インターナショナル・イースタン・トレーディング社と原油およびその他油種、デリバティブ取引等の購買契約に基づく取引を行っております。
  17. 当社は、シェル・イースタン・トレーディング社と石油製品の売買取引を行っております。
  18. シェル・ジャパン株式会社およびシェル・インターナショナル・イースタン・トレーディング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、商標の使用や潤滑油の研究開発、製造技術援助等について提携を継続しており、引き続き緊密な関係を築いております。
  19. 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。
  20. 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。
  21. 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)	小林 正 幸
執行役員 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)	濱 元 節
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)・内部統制推進部門担当))	井 上 由 理
常務執行役員	(グループファンクションズ(情報企画・環境安全)(HSSSE)・総務・広報・人事部門担当))	新 留 加津昭
常務執行役員	(石油事業本部(流通業務・輸入基地・販売・リテール販売・リテールEPOCHプロジェクト・営業企画・支店担当))	森 下 健 一
常務執行役員	(石油事業本部(技術商品・産業エネルギー・研究開発・研究所・新規事業推進部門担当))	阿 部 真
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)・秘書・プロキユアメント部門担当))	渡 辺 宏
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(原油船舶・海運・製品貿易・供給)・ペトロケミカル事業推進・製造部門担当))	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く報酬	10人 (7)	351百万円 (114)	5人 (2)	86百万円 (22)	15人 (9)	438百万円 (137)
役員賞与	5 (3)	53 (2)	- (-)	- (-)	5 (3)	53 (2)
合 計		405 (116)		86 (22)		492 (138)

- 注1. 取締役の報酬限度額は平成26年3月27日開催の第102回定時株主総会において、総額を月額45百万円以内と決議されております。監査役の報酬限度額は平成20年3月28日開催の第96回定時株主総会において、総額を月額10百万円以内と決議されております。
2. 上記には、平成28年3月29日開催の第104回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名、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9名、監査役4名です。
3. 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、取締役の報酬等の妥当性や決定プロセスの客観性および透明性を担保するため、取締役会の諮問機関として、独立役員が過半数を占め、独立社外取締役を委員長とする指名報酬諮問委員会を設置しております。同委員会の答申に基づき、当社は、役員報酬を決定するにあたり、①報酬の透明性の確保、②成果を反映した報酬体系、③役員報酬プロセスの明確化の3点を「取締役報酬に関する基本方針」として平成25年11月5日開催の取締役会で決議、採択しております。

各取締役の報酬水準は、上記基本方針等に基づき、外部専門機関を使い調査した国内の主要企業の報酬水準等を考慮のうえ、取締役それぞれの役割・責任に応じて策定し、指名報酬諮問委員会における審議を経たうえで取締役会に答申され、取締役会の決議により決定しております。

当社の取締役の報酬等は、固定報酬と業績連動賞与で構成されております。取締役の固定報酬については、取締役としての役割・責任および業務執行の役割・責任に応じて、役位別の報酬テーブルに基づいて、平成26年3月27日開催の定時株主総会の決議により決定した固定報酬の総額の範囲内で毎月定額支給をしております。業績連動賞与は、会社業績の達成度に連動する変動報酬とし、業務執行を兼務する取締役については、各期の利益等の定量的要素、および持続的成長力等の中期的な定性的要素も評価項目に加え、指名報酬諮問委員会で審議された後、取締役会の決議を経て、定時株主総会に上程し、その承認を経て、支給しております。全体の報酬等に占める割合は、固定報酬の比率が70%、業績連動賞与の比率が30%を標準としておりますが、業績連動賞与については、定量的・定性的な評価により変動します。



なお、平成28年3月に退任した取締役ダグラス・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。

当社の監査役の報酬等は、独立した立場で取締役の職務の執行を監査するという監査役の職責を考慮し、会社業績に左右されない固定報酬のみとし、株主総会の決議により決定した監査役報酬等の総額の範囲内で、監査役の協議を経て支給を決定しております。

なお、当社は、平成19年3月29日開催の第95回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% (14回中14回)	エネルギー業界に関する国際的な経営経験と見地に基づき、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ております。
増田 幸央 (社外取締役)	取締役会 100% (14回中14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% (14回中14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% (14回中14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・アルスエイム (社外取締役)	取締役会 93% (14回中13回)	エネルギー業界における広範なビジネス経験をもち、当社の企業活動に対し助言を行いました。
クリストファー・ケー・ガナー (社外取締役)	取締役会 71% (14回中10回)	石油およびガス事業に関する広範な知見と国際的な経験から、当社の企業活動に対する助言を行いました。
フィリップ・チョイ (社外取締役)	取締役会 69% (13回中9回)	石油およびガス事業に関する広範な知見とビジネス経験をもち、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% (14回中14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、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% (14回中14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に基づき、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、同クリストファー・ケー・ガナー、および同フィリップ・チョイ、ならびに社外監査役宮崎緑および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あらた有限責任監査法人

## (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	172,000千円

- 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業務の標準化を目的とした実行可能性調査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、会計監査人が適格性および信頼性等において問題があると認められる場合や、より適正な監査が期待できる等の理由により会計監査人の変更が妥当であると判断される場合、監査役会は会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定し、取締役会は当該決定に基づき当該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、重畳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、各部門の専門の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効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でない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。また、当社グループ全体における業務の適正の確保のため、子会社に対しても、「内部統制に関する基本方針」の改定整備を徹底しており、企業集団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た階層別研修やハラスメント防止を目的とした管理職研修、およびグループ内の全役職員を対象とした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、副社長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、当社グループの業務の適正を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、当連結会計年度においては、関係会社役員を対象とした研修を実施し、当社グループ内部統制の重要性を再確認するとともに、子会社におけるリスクコントロール事例を共有化することで更なる改善に努めました。

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。