

事業報告

(自 平成29年1月1日)
至 平成29年12月31日)

当社グループの第106期、すなわち平成29年1月1日から平成29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、アベノミクスの推進により雇用・所得環境の改善が進むとともに、海外経済の回復に伴う輸出や生産、設備投資の持ち直しなどにより企業収益の改善が進み、緩やかな回復基調が続きました。

原油市場につきましては、平成28年12月にOPEC（石油輸出国機構）と非OPEC産油国との間で15年ぶりに協調減産が合意されたことを受け、ドバイ原油価格は、年初から1バレル50ドル台前半で推移しましたが、その後、米国におけるシェールオイルの増産などを受け、年央には1バレル40ドル台前半まで下落しました。夏場以降は、OPEC加盟国による減産遵守率の上昇、米国やアジア地域を中心とした堅調な需要、平成30年末までの協調減産の延長決定などを受け、年末に向けて1バレル60ドルを上回る水準で底堅く推移しました。

外国為替相場は、年初は1ドル116円台で始まったものの、米国における新大統領就任に伴う市場の反応などを受け、1月末には1ドル110円台前半まで円高が進行し、その後も、北朝鮮を巡る地政学的リスクの高まり、米国やEUによる金融緩和政策の縮小観測などを受け、1ドル109円台から114円台を中心とした水準で推移した結果、1ドル112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2兆459億円（前連結会計年度比18.5%の増収）となりました。

損益面につきましては、営業利益は784億円（前連結会計年度比320億円の増益）、経常利益は929億円（前連結会計年度比451億円の増益）となりました。これは主に、原油価格の上昇によりたな卸資産評価益が拡大したこと、また、エネルギー供給構造高度化法の第二次告示（以下「第二次高度化法」といいます。）に対する業界全体での取組みなどにより供給能力の適正化が進み、石油精製マージンが改善し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685億円（前連結会計年度比318億円の増益）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を減損損失や投資有価証券評価損等の特別損失が上回った結果、236億円の純損失となり、税金等調整前当期純利益は693億円（前連結会計年度比286億円の増益）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427億円（前連結会計年度比258億円の増益）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、473億円の純収入となりました（前連結会計年度は809億円の純収入）。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、96億円の純支出となりました（前連結会計年度は165億円の純支出）。これは、主に有形固定資産の取得等の減少要因が、事業譲渡による収入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、377億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、380億円の純支出となりました（前連結会計年度は337億円の純支出）。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202億円減少し、1,174億円となりました。

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ビア王国をはじめとする中東産油国から調達を行う一方で、ロシアや南米諸国などの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・供給につきましては、安全かつ安定的な操業を最優先としつつ、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、当社グループ内で最大の規模を有する昭和四日市石油株式会社の四日市製油所で4年ぶりに大規模な定期修理を実施したこと、また、四日市地域における事業提携に基づき、コスモ石油株式会社に対する石油製品・半製品の供給を3月末より開始したことから、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たものの、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天然ガスへのエネルギー転換などの構造的要因により、引き続き需要が減少していく状況にあります。このような中、当社では、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」をコア戦略とし、高性能プレミアムガソリン「Shell V-Power」、国内最大級の会員数を誇る異業種間共通ポイント（Ponta）をさらにお得に貯められる「シェル-Pontaクレジットカード」、スピーディーな給油と決済を実現する「Shell EasyPay」、日本マクドナルド株式会社との初の全国タイアップキャンペーンなど、お客様満足度向上のための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、前連結会計年度並みの販売数量を確保しました。

加えて、当連結会計年度におきましては、サービスステーションをご利用になるドライバーの方々をターゲットとした一般家庭向け電気料金プラン「ガソリンが10円/L安くなる電気（ドライバーズプラン）」の展開エリアを、9月から順次拡大するとともに、新規ご入会キャンペーンを実施することで、石油事業と電力事業のシナジー効果をさらに追求しました。差別化された特色ある電気料金プランを広く展開することで、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つきましては、環境への配慮を重視する社会の要請に応えるとともに、お客様のニーズにきめ細かく対応した高品質・高性能な独自製品のラインナップを強化することで、さらなる付加価値の創出・向上を図っております。潤滑油においては、高度な技術で優れたエンジン保護性能と省燃費性能を兼ね備えたハイブリッド車向けガソリンエンジンオイル「シェル ヒリックス HX 8 AJ-E 0W-16」に加え、メンテナンスの手間やコストを低減できる高性能環境対応型ディーゼルエンジンオイル「シェル リムラ R5 LE 10W-30 (CK-4)」を新たに発売するなど、環境負荷の低減に資する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。また、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、優れた耐久性と安全性を有し、周囲の景観とも美しく調和するカラー舗装用アスファルト「メイブライトA」などの販売に注力するとともに、劣化した古いアスファルトの性能を回復し、繰り返しリサイクルするための再生用添加剤「リプロバイタル200」を新たに発売するなど、持続可能な循環型社会の実現に資する高付加価値製品の展開を強化しました。

なお、11月には、当社が営む潤滑油事業を承継した、当社の100%出資子会社である「シェルブリカンツジャパン株式会社」が新たに発足しました。この新会社は、引き続きお取引先様とともに成長し、かつ、お取引先様に当社の潤滑油を安定・継続でご使用いただける体制を確立すること、また、今後も国内外においてシェルグループとの協働体制を維持・強化し、現在グローバルにご愛顧いただいているお取引先様が期待する製品およびサービスの提供を維持・拡大することを目的としており、新たな体制のもと、鋭意事業活動を推進しております。

石油化学事業に関しましては、アジア・中東地域における石油化学工場の新増設の影響により、当社主力製品であるミックスキシレンの市況は、前連結会計年度に比し軟調に推移したものの、ベンゼンやプロピレンの市況は、アジア地域を中心とする堅調な需要に支えられ、底堅く推移しました。ミックスキシレンやベンゼンの増産を目的とし、平成28年6月に商業運転を開始した四日市製油所の不均化装置は、同製油所における定期修理の影響により限定的な稼働となったものの、他の当社グループ製油所においてベンゼンやプロピレンの生産を最大化したことなどにより、石油化学製品の販売数量は、前連結会計年度と同水準となりました。

研究開発分野につきましては、東北大学との共同研究により、食糧と競合しないバイオマス原料から、ガソリン基材として利用可能なヘキセンの生成に成功しました。ヘキセンは、ジェット燃料相当の炭化水素に変換可能なことから、今後、ジェット燃料基材の製造開発にも展開していく予定です。バイオ燃料は、植物が成長過程で吸収する二酸化炭素と燃焼時に発生する二酸化炭素が相殺されるため、大気中の二酸化炭素の増減に影響を及ぼさないとされており、なかでも木や草などのセルロース系バイオマスを原料とする次世代バイオ燃料は、食糧生産との競合を避けることができると

いう点で、大きな可能性を秘めています。当社は、今後も引き続き、エネルギー会社としての未来を見据え、次世代バイオ燃料を製造する触媒を中心としたプロセスの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1兆9,213億円（前連結会計年度比20.4%の増収）、営業利益は848億円（前連結会計年度比309億円の増益）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、632億円となり、前連結会計年度比では205億円の増益となりました。

【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、当社の100%出資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、海外市場における厳しい競争環境に鑑み、より高い付加価値が見込まれる国内市場へ経営資源を集中する新事業戦略を推進しております。

国内市場においては、再生可能エネルギー固定価格買取制度に基づく買取価格の継続的引き下げにより、パネル販売価格は引き続き下落傾向にあるものの、海外市場と比較すると依然として収益性が高く、住宅向けを中心に自家消費型の太陽光発電（*1）の需要拡大が期待できることから、新事業戦略に基づき精力的に販売活動を展開しました。住宅向け販売については、7月に、日本の戸建て住宅の屋根形状にフィットしてパネルの搭載量を増加でき、さらに、新型架台と新工法で施工時間を大幅に短縮できる戦略商品「SmaCIS（スマシス）」の販売を開始したほか、9月には、従来商品に比べ、より一段と高出力かつ軽量で、排水性や意匠性にも優れた「SFKシリーズ」の受注を開始しました。また、非住宅向け販売については、CIS系薄膜太陽電池（*2）の品質とメイド・イン・ジャパンの信頼性を訴求する営業活動を広く展開したほか、5月には、低圧太陽光発電所向けに新たに開発した監視モニタリングシステムの受注を開始し、さらに、自家消費型の太陽光発電の需要を取り込むための提案活動も開始しました。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、前連結会計年度を上回る実績となりました。

海外市場においては、競争環境の悪化に鑑み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。

プロジェクトの開発から設計、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、国内外合計で約180MWのプロジェクト案件を売却し、前連結会計年度を上回る売却益を確保しました。

パネルの生産面につきましては、さらなる生産コストの低減のため生産体制の抜本的な構造改革を進め、9月末に東北工場（宮城県、公称年産能力150MW）の生産を一時休止し、次世代戦略商品の商業生産に向けた準備を開始したほか、12月末には宮崎工場（宮崎県宮崎市、公称年産能力60MW）の生産を停止し、全ての生産を主力の国富工場（宮崎県東諸県郡国富町、公称年産能力900MW）に集約しました。

研究開発分野につきましては、引き続きパネルの出力向上に取り組んでおり、1月に、CIS系薄膜太陽電池のサブモジュール（30cm²）において、薄膜太陽電池全体の世

界最高記録となるエネルギー変換効率19.2%を達成したほか、11月には、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）との共同研究開発により、CIS系薄膜太陽電池のセル（約1cm²）において、薄膜太陽電池全体の世界最高記録となるエネルギー変換効率22.9%を達成しました。

これらの活動により、太陽電池事業の営業損益は改善基調にあり、当連結会計年度の営業損失は、前連結会計年度比で縮小しました。

電力事業につきましては、一般家庭および法人向けの低圧電力販売をさらに拡大するため、9月以降、東北、中部、中国、九州の各電力エリアへ順次参入し、これまでの東京電力エリアと合わせて合計5エリアで販売活動を展開しました。当社の電力プランは、お客様のライフスタイルに合わせてガソリン料金または電気料金のディスカウントを選べるのが特徴であり、サービスステーションをご利用になるドライバー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）」と、車を運転しないご家庭でもお得に電気が使え「昼はもちろん夜に差が出る電気（ホームプラン）」の2プランを展開し、お客様から高い評価をいただいております。また、法人向けの特別高圧・高圧電力販売についても、上記5エリアに加え、9月から関西電力エリアへ参入しました。さらに、より安定的な収益基盤を確保するため、小売りや卸売りなどの複数の販売チャネル間における最適な販売ポートフォリオの構築を目指し、各種の施策を展開したほか、自社発電所の安定的かつ効率的な稼働も維持しました。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1,145億円（前連結会計年度比5.6%の減収）、営業損失は78億円（前連結会計年度比13億円の増益）となりました。

*** 1 自家消費型の太陽光発電**

：発電した電力を安い買取価格で電力会社へ売るのではなく、自家消費することで家庭や工場などの光熱費を節減するとともに、災害時に停電が発生した際の備えとすることを目的とした太陽光発電です。

*** 2 CIS系薄膜太陽電池**

：銅（Copper）、インジウム（Indium）、セレン（Selenium）を主成分とし、当社グループの独自技術で生産する次世代太陽電池であり、実際の設置環境下での発電量（実発電量）やデザイン性に優れているほか、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などを行っており、その売上高は100億円（前連結会計年度比9.0%の増収）、営業利益は14億円（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

当連結会計年度におきましては、年初に1バレル50ドル前半だった原油価格が、夏場以降上昇局面となり、年末には1バレル60ドル前半まで上昇したため、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、災害復興需要や東京オリンピック・パラリンピック需要の影響により、売り手市場が続きました。このような環境の中、当社グループでは、「調達QCD（Quality、CostおよびDeliveryの略称）」の改善活動や、競争入札比率の向上、リバースオークション（バイヤーが提示した条件のもと、複数のサプライヤーがインターネット上で価格を競い合う競り下げ方式の入札）の活用などを推進し、さら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）」に関する取組みについて

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きましては、健康に関する取組みとして、定期健康診断に加え、新たに健康増進企画（体幹トレーニングなど）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、ストレスチェックの実施に加え、臨床心理士による面接や研修会を実施しました。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、各職場での日々の業務に潜む不安全行動に対応する安全ルールとして「セーフティ・コンプライアンス・ルール」を新たに策定しました。また、全役員による現場訪問や、当社グループ製油所における安全体感教育の実施など、安全確保体制のさらなる強化を図りました。危機管理に関する取組みとしては、予期せぬ災害に対する初動対応訓練を日程非公開で休日に実施するとともに、首都圏直下型地震を想定した危機管理総合訓練を実施し、近畿代替対策本部と本社との連携を検証しました。環境保全に関する取組みとしては、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」に基づき、当社グループ製油所における工業用水の再利用を推進し、持続可能な水環境の実現に向けて、高い循環率を維持しております。また、環境保全に関する社会的責任を果たすため、「気候変動に関するアクションプラン」も策定しました。

ダイバーシティとインクルーシブネス（D&I）に関する取組みについて

当社グループは、従来より、ダイバーシティとインクルーシブネス（D&I）を重要な経営戦略と位置づけ、国籍、性別、障がいの有無によらない採用を行うとともに、様々な制度や取組みをもって、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。

当連結会計年度におきましては、女性社員のさらなる活躍推進を目的として平成27年に立ち上げた「昭和シェルWomen'sネットワーク」の取組みをさらに強化するとともに、インクルーシブネスの向上こそが当社グループ独自の新たなソリューションを生み出す源泉であるという考えのもと、第3期の活動として「D&I風土醸成チーム」を結成し、目に見える属性だけではなく、経験や強みといった目に見えない属性についての多様性も重視したD&Iの浸透・実践を、全社員を巻き込んで推進しました。また、ベテラン社員で構成する「匠ネットワーク」を新たに立ち上げ、ベテラン社員が有する知識やスキルの伝承や、より活躍できる風土作りを促進したほか、活動範囲を社外にも広げ、国内外の他企業との社員交流会などを通じたネットワーキングを積極的に進めました。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、D&Iの取組みを加速してまいります。

SDGsに関する取組みについて

当社では、SDGs（*1）を活用した事業活動を推進するため、部門横断チームを立ち上げております。持続可能な社会の実現に向けて、当社の事業が経済・環境・社会に与えるインパクトを鑑みた課題の抽出や取組み内容の優先順位づけを進め、当社が提供する製品やサービス、ソリューションを通じてさらなる企業価値の向上を目指すとともに、全てのステークホルダーの課題解決にも資するよう取り組んでまいります。

* 1 SDGs

： Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）の略称。持続可能な世界を実現するため、2030年までに国際社会が達成すべき17の目標と169の具体的な達成基準から構成されており、貧困、気候変動、平和といった国際的に重視される社会課題が、経済・環境・社会など多岐にわたる分野で網羅されているものです。

出光興産株式会社との経営統合について

平成27年7月末に、出光興産株式会社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株式会社は、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株式会社と協議を進めてまいります。

出光興産株式会社との協働事業（ブライターエネルギーアライアンス）について

経営統合が実現するまでの時間を最大限有効に活用し、両社の企業価値をさらに向上させるため、5月に、「協働事業の強化・推進（名称：ブライターエネルギーアライアンス）に係る趣意書」を締結し、重複する各事業分野（原油船舶、精製、需給、物流、販売、コーポレート部門）においてシナジー効果実現に向けた方策の検討を精力的に行ってまいりました。

具体的には、製品や半製品の相互供給、両社合計7製油所の統合最適生産計画システムの一部運用、原油タンカーの共同配船、資材の共同調達、燃料油出荷基地の相互利用などを進めてまいりました。

その結果、アライアンスのシナジー効果の目標として掲げた「250億円／3年」は早期に実現できる見込みであり、さらには、「300億円／3年」の達成も視野に入ってきております。

組織融和・人的融和につきましても、文化や仕事の進め方などの違いを相互に認識し理解することを目的としたワークショップを開催し、これまでに両社から、延べ1,700名近い社員が参画いたしました。また、両社社員の相互出向を実施し、日常的にシナジーを考える環境の整備も進めております。

今後も、アライアンスのシナジー効果の達成に向けて、一部部門の事務所統合など、引き続き様々な活動を推進してまいります。

(2) 対処すべき課題

中期事業戦略について

当社では、2013年度（*1）に発表した「中期経営アクションプラン（2013年度～2017年度）」で掲げたアクションを2016年度中に概ね完了したことから、「中期事業戦略（2017年度～2021年度）（以下「本中期事業戦略」といいます。）」を新たに策定いたしました。

本中期事業戦略では、出光興産株式会社との経営統合を見据えつつ、個社としての事業戦略を策定することにより当社の競争力をさらに強化し、新たな成長へとつなげていくことを目的としており、①「国内基盤事業競争力強化」、②「新たなビジネスモデルの開発・推進」、③「アジア太平洋・中東を中心とした事業地域の拡大」の3つを基本方針に掲げております。

かかる基本方針に基づき、石油事業におきましては、次世代サービスステーションの開発や製品・サービスのさらなる付加価値向上による競争力の強化、持続可能な社会の実現に向けた研究開発とその事業化、戦略パートナーとの協業による海外市場への参入により、収益力のさらなる強化を目指します。エネルギーソリューション事業におきましては、太陽電池事業で、コスト競争力のさらなる改善および住宅向け販売への注力による早期黒字化の実現、次世代戦略商品の投入による新たな市場の開拓に取り組むとともに、電力事業で、電源の多様化と拡充、国内電力小売り事業の顧客基盤のさらなる拡大などに取り組んでまいります。

また、先述のとおり、出光興産株式会社との協働事業である「ブライターエナジーアライアンス」を推進し、原油の調達・輸送、精製、需給、物流、出荷基地の相互利用など、幅広い分野でシナジー効果の最大化を追求してまいります。

これらの取組みを通じて、確固たる競争力と強靱な収益体質を確保し、当社グループの経営理念である「私たちのエネルギーで未来を元気にします」を実現するべく、スピード感をもって本中期事業戦略を着実に遂行してまいります。

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。今後、経営統合が実現した後における統合新会社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30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、以下のとおりです。

【石油事業】

石油事業におきましては、第二次高度化法への対応が完了したことにより、国内の供給能力の適正化が進み、石油製品マージンは堅調に推移しているものの、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減少が構造的な問題として継続しており、国内基盤事業の収益力をより確固たるものにしていく必要があります。そのため、当社は、本中期事業戦略に掲げる3つの基本方針に基づき、原油調達から配送に至るまでのサプライチェーン全体の競争力をさらに強化するとともに、サービスステーションにおいてお客様一人ひとりのニーズを汲み取り提案する「One to Oneマーケティング」の展開を中心とした新たなサービスの創造に取り組んでまいります。また、潤滑油・アスファルト事業において、環境対応型の高付加価値製品の販売をさらに拡大するとともに、石油化学事業につきましても、四日市製油所の不均化装置の安定稼働を軸に生産の最大化を進めてまいります。さらに、新たな収益基盤構築のための長期的な取組みとして、バイオ燃料や人工光合成技術（*2）による持続可能な社会の実現に向けた研究開発と事業化も推進するほか、国内事業で培った知見を活かし、精製・供給・物流・販売におけるアジア太平洋・中東を中心とした地域への事業進出を図ってまいります。

【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、厳しい競争環境が続いているものの、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、国内市場で住宅向けを中心に比較的安定した需要が見込まれます。そのため、「SmaCIS（スマシス）」や「SFKシリーズ」の販売に引き続き注力するほか、2019年に投入予定の新型超軽量太陽電池パネル（*3）の製品開発と生産準備を進めるとともに、生産工場の集約と販売管理費のさらなる削減によりコスト競争力を改善することで、早期黒字化の達成に向け邁進してまいります。

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、今後も十分に成長の余地があると考えております。そのため、電源の多様化と拡充および国内電力小売り事業の顧客基盤の拡大により、安定収益の創出を図ってまいります。

また、これまでBOT事業や電力事業で培ってきた知見を活かし、今後も引き続き堅調な伸びが期待される海外電力需要を取り込み、新たな収益基盤構築のエンジンとするべく、海外IPP事業（*4）への参画を進め、アジア太平洋・中東を中心とした地域への事業進出を図ってまいります。

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、さらなる推進力として、出光興産株式会社との「ブライターエナジーアライアンス」の強化、サウジ・アラムコ社との協働も推進することで、「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 平成29年6月に「天皇の退位等に関する皇室典範特例法」が成立したことを受け、「(2) 対処すべき課題」の文中においては、西暦表示としております。
- * 2 人工光合成技術
：太陽光と水と二酸化炭素から有用な物質（メタンやエチレンといった炭化水素やアルコールなど）を合成する技術です。
- * 3 新型超軽量太陽電池パネル
：従来型のパネルに比べ、極めて「軽量」かつ「薄型」で「割れない」という特長を有しており、かかる特長を活かして、従来型のパネルでは対応できなかった新たな用途（ビル壁面設置、車載など）を開拓できる可能性を秘めております。
- * 4 IPP事業
：Independent Power Producer（独立系発電事業者）の略称で、自社の発電施設で発電した電力を販売する事業者を指します。

最後に、当社グループでは、全ての企業活動の根幹として、「コンプライアンスとHSSEは全てに優先する」ことを宣言し、グループ全体でその実践に努めております。

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「お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、当社グループでは、今後向かうべき姿と引き継がれるべき価値観をより分かりやすく、親しみやすい言葉で表すものとして、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」およびそれを支える5つの企業活動規範「社会的使命」、「顧客志向」、「先進性」、「活力」、「持続的成長」を定めており、これらを一人ひとりが理解し、体現することを通じて、株主の皆様のご期待にお応えしてまいります。

株主の皆様におかれましては、当社グループの事業活動への一層のご支援とご鞭撻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29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105期 (前期) 百万円	第106期 (当期) 百万円	対前期 増減 %
石 油 事 業	1,595,529	1,921,302	+20.4
エネルギーソリューション事業	121,300	114,554	-5.6
そ の 他 事 業	9,245	10,078	+9.0
合 計	1,726,075	2,045,936	+18.5

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105期 (前期) 千kl	第106期 (当期) 千kl	対前期 増減 %
製造および仕入数量	製造数量	16,053	16,132	+0.5
	仕入数量	10,317	11,160	+8.2
	合 計	26,370	27,292	+3.5
販 売 数 量	揮 発 油	9,324	9,148	-1.9
	灯 軽 油	10,512	10,875	+3.5
	重 油	3,431	3,471	+1.2
	そ の 他	3,274	3,785	+15.6
	合 計	26,540	27,279	+2.8

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199億円であり、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105期 (前期) 百万円	第106期 (当期) 百万円
短期借入金	34,292	23,715
1年以内に返済する長期借入金	8,660	30,625
1年以内に償還する社債	10,000	—
長期借入金	74,741	53,116
社 債	10,000	10,000
合 計	137,693	117,456

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26年度 第103期	平成27年度 第104期	平成28年度 第105期	平成29年度 (当期) 第106期
売 上 高(百万円)	2,997,984	2,177,625	1,726,075	2,045,936
経常利益または経常 損失(△)(百万円)	△16,723	△13,282	47,840	92,973
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)	△9,703	△27,467	16,919	42,751
1株当たり当期純利益または 1株当たり当期純損失(△)(円)	△25.76	△72.93	44.92	113.51
総 資 産(百万円)	1,176,282	957,665	976,134	1,038,882

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29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	5,000	100.0	太陽電池パネルの製造・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
	シェルブリカンツジャパン株式会社	310	100.0	潤滑油の製造・販売
	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	45.7	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	20.0	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

当社は、平成29年11月1日付で、当社が営む潤滑油事業を会社分割（吸収分割）により、当社の100%出資子会社であるシェルブリカンツジャパン株式会社へ承継させております。

当社は、平成29年12月19日付で、当社の関連会社であるジクシス株式会社が営む碧南LPG基地の運営に関する事業を当社が平成30年7月1日付で承継する吸収分割契約を締結いたしております。

なお、平成30年1月5日付で、当社の100%出資子会社であるソーラーフロンティア株式会社をして、同社が営む太陽電池事業の一部を会社分割（新設分割）により、当社の100%出資子会社であるRSリニューアブルズ株式会社へ承継させております。

(10) 主要な営業所および工場 (平成29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) シェルブルリカンツジャパン株式会社 技術研究所 (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	シェルブルリカンツジャパン株式会社 同 横浜事業所 (横浜市) 同 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国富工場 (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29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
4,465名	-46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	538名	-57名	45.6歳	20.8年
女子	184	-8	41.5	18.3
合計	722	-65	44.6	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108名を含めて算出しております。

(12) 主要な借入先（平成29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	20,565
シンジケートローン(注1)	10,000
株式会社みずほ銀行	9,000
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
みずほ信託銀行株式会社	1,000
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29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 169,327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	
	28.12.31現在	29.12.31現在	28.12.31現在	29.12.31現在
個人株主・その他	43,597名 97.41%	35,295名 96.87%	42,504.2千株 11.28%	32,679.5千株 8.67%
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	120名 0.27%	115名 0.32%	80,560.0千株 21.38%	85,839.5千株 22.78%
その他法人株主	531名 1.19%	484名 1.33%	124,813.0千株 33.12%	124,602.1千株 33.06%
外国人株主	509名 1.14%	543名 1.49%	128,973.2千株 34.22%	133,729.3千株 35.49%
合 計	44,757名 100.00%	36,437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）	24,528.8	6.51
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	13,644.5	3.62
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
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	4,047.0	1.07
資産管理サービス信託銀行株式会社（証券投資信託口）	3,772.1	1.00
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	3,569.2	0.94
J P モ ル ガ ン 証 券 株 式 会 社	3,474.8	0.92

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29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		
代表取締役副社長	岡 田 智 典	情報企画・環境安全（HSSE）・総務・広報・プロキュアメント・経営企画（コーポレートガバナンス担当を含む）・秘書・経理・財務・財務リスク管理部門担当	シェルジャバントレーディング株式会社代表取締役社長 西部石油株式会社取締役 昭石インターナショナル株式会社代表取締役 昭石オーバーシーズ&インベストメント株式会社代表取締役
取締役会議長	武 田 稔	（社外取締役）	
取 締 役	中 村 高	（社外取締役）	
取 締 役	大 塚 紀 男	（社外取締役）	日本精工株式会社名誉会長 一般社団法人日本ベアリング工業会会長
取 締 役	安 田 結 子	（社外取締役）	ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ・ジャパン・インク マネージング・ディレクター SCSK株式会社社外取締役
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	アンワール・ヒジャズィ	（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
常 勤 監 査 役	高 橋 研 児		
常 勤 監 査 役	吉 岡 勉		
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、取締役中村高、取締役大塚紀男、取締役安田結子、監査役宮崎緑および監査役山岸憲司の5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。
- 監査役吉岡勉氏は、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 大塚紀男、安田結子、アンワール・ヒジャズィ
退任 増田幸央、アハメド・エム・アルクネイニ
（異動日は、いずれも平成29年3月30日です。）
辞任 クリストファー・ケー・ガナー、フィリップ・チョイ
（異動日は、いずれも平成29年1月31日です。）
- 当事業年度中に、代表取締役岡田智典氏は、昭石インターナショナル株式会社および昭石オーバーシーズ&インベストメント株式会社の代表取締役に、取締役大塚紀男氏は、日本精工株式会社の名誉会長に、それぞれ就任いたしました。また、平成30年1月付で、取締役ナビル・エー・アルヌエイム氏は、サウジ・アラムコ社（サウジアラビア）のトランザクション・ディベロップメント（M&A）ヘッドに、取締役アンワール・ヒジャズィ氏は、アラムコ・アジア社（中国）のプレジデント・CEOに、それぞれ就任しております。
- 当事業年度中に、代表取締役亀岡剛氏および代表取締役岡田智典氏は、ソーラーフロンティア株式会社取締役を、取締役大塚紀男氏は、日本精工株式会社の取締役会会長を、取締役ナビル・エー・アルヌエイム氏は、アラムコ・アジア社（中国）のプレジデント・CEOを、それぞれ退任いたしました。また、代表取締役岡田智典氏は、平成30年1月付でシェルジャバントレーディング株式会社の代表取締役社長を退任しております。

7. 当事業年度中の監査役の異動は、次のとおりです。

新任 吉岡勉

辞任 山田清孝

(異動日は、いずれも平成29年3月30日です。)

8. 昭石インターナショナル株式会社および昭石オーバーシーズ&インベストメント株式会社は、当社の100%出資子会社です。また、西部石油株式会社は、当社の重要な関連会社です。

9. 当社は、シェルジャパントレーディング株式会社と役員提供取引を行っております。

10. 当社グループは、日本精工株式会社と石油製品の売買取引を行っております。

11. 当社と一般社団法人日本ベアリング工業会およびラッセル・レイノルズ・アソシエイツ・ジャパン・インクとの間には、いずれも特段の関係はございません。

12. 当社とSCSK株式会社との間には、特段の関係はございませんが、同社の子会社と役員提供取引を行っております。

13. サウジ・アラムコ社(サウジアラビア)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。

14. アラムコ・アジア社(中国)との間には、特段の関係はございません。

15. 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、特段の関係はございません。

16. 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ございません。

17. 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・エネルギーソリューション事業本部(イノベーション戦略部)門担当)	濱 元 節
常務執行役員	(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	(情報企画・環境安全(HSSE)・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・研究所担当))	阿 部 真
常務執行役員	(プロキュアメント・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(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(電力需給)・電力販売部門担当)	柳生田 稔
執行役員	(経理・財務・財務リスク管理部門担当)	坂 田 貴 志
執行役員	(石油事業本部(首都圏支店長))	渡 邊 信 彦

(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	12人 (10)	244百万円 (84)	5人 (2)	75百万円 (19)	17人 (12)	319百万円 (104)
役員賞与	6 (4)	73 (2)	- (-)	- (-)	6 (4)	73 (2)
合 計		317 (86)		75 (19)		392 (106)

- 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29年1月31日をもって辞任した取締役2名および平成29年3月30日開催の第105回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2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8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、上記の基本方針等に基づき、外部専門機関を用いて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日開催の第102回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。業績連動賞与については、会社業績の達成度に連動する変動報酬とし、業務執行取締役については、①各期の利益等の定量的要素と、②成長戦略およびD&Iの推進、サクセッションプランに基づくリーダーの育成状況などの中長期の持続的成長力を測る定性的要素による評価項目に基づき、指名報酬諮問委員会で審議した後、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・定性的要素による評価に応じて変動します。なお、非業務執行取締役の業績連動賞与は、平成29年度末をもって廃止しております。

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、平成20年3月28日開催の第96回定時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% (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。
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。
大塚 紀男 (社外取締役)	取締役会 100% (11回中11回)	長年経営に携わった経験と高い見識から、当社の企業活動に対する助言を行いました。
安田 結子 (社外取締役)	取締役会 100% (11回中11回)	経営者としての豊富な経験と幅広い見識から、当社の企業活動に対する助言を行いました。
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。
アンワール・ヒジャズィ (社外取締役)	取締役会 91% (11回中10回)	エネルギー業界における広範な知見とマネジメント経験をもとに、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 83% (12回中10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。

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
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、 専門的見地に基づき、当社の企業活動に対する 助言を行いました。

注. 大塚紀男、安田結子およびアンワール・ヒジャズィの3氏は、平成29年3月30日付で当社取締役
に就任いたしましたため、就任後に開催された取締役会を対象としております。

② 責任限定契約の内容の概要

社外取締役武田稔、同中村高、同大塚紀男、同安田結子、同ナビル・エー・アルヌエイム、および同アンワール・ヒジャズィ、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	171,200千円

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の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となっております。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となっております。

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ならびに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29年4月12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、コーポレート部門をはじめ、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、請求に係る費用又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、速やかに当該費用又は債務を処理する。

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おります。また、当社グループ全体における業務の適正を確保するため、子会社に対しても、内部統制の整備と推進を徹底しており、企業集団としてさらなる内部統制体制の構築・運用の向上に努めております。

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などを通して内部統制体制の改善、強化を図っております。

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ております。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」などを通じて、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、当社グループ内で発生し、「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違反事例などを共有することにより、グループ全体で再発防止に取り組み、類似違反が起こ

らないよう、啓発に努めております。

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、第三者機関経由での相談ルートも従業員に提供しております。

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・各子会社において、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」を作成しております。

また、海外事業展開に関する新たな取組みとして、従来想定していなかったリスクへの対処を念頭に「海外リスクマネジメントマニュアル」を制定いたしました。今後、危機発生に対する備えやビジネス上のトラブル対応につなげるための支援ツールとして、広く活用してまいります。

さらに、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、改善につなげております。また、災害や事故など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おります。

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確保の観点から、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おります。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を決定しております。また、取締役会、グループ経営執行会議ならびに各取締役および担当執行役員の決裁権限を明確に定めることで、迅速な意思決定を行うことができる体制を確保しております。

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。

また、各グループ会社の監査役、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おります。

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、当社グループにおける業務の適正を全社的に統括管理しております。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おります。

当社における子会社の管理責任部署は、①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②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たうえで、これを定期的にレビューしております。また、当連結会計年度においては、グループ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させるとともに、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、さら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おります。また、当社監査部門による定期的な監査に加え、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おります。