

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社は、ダイバーシティ&インクルージョンを基に、環境・社会と調和を図りながら、お客さま・ステークホルダーと共に、新たな価値創造に挑戦し続ける日本発のエネルギー共創企業となることを目指しています。

そのために、企業としての社会的責任を果たし、経営の透明性を向上させ、健全で持続的な成長を図ることにより、お客さまをはじめ、株主、ビジネスパートナー、地域社会、従業員などのステークホルダーと良好な関係を構築することを重視しています。

コーポレートガバナンス・コードは、株主との対話を通じた会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目的としています。当社は、広く社会で期待され信頼される企業を目指しており、コーポレートガバナンス・コードを基本的に順守すべきものと考えています。

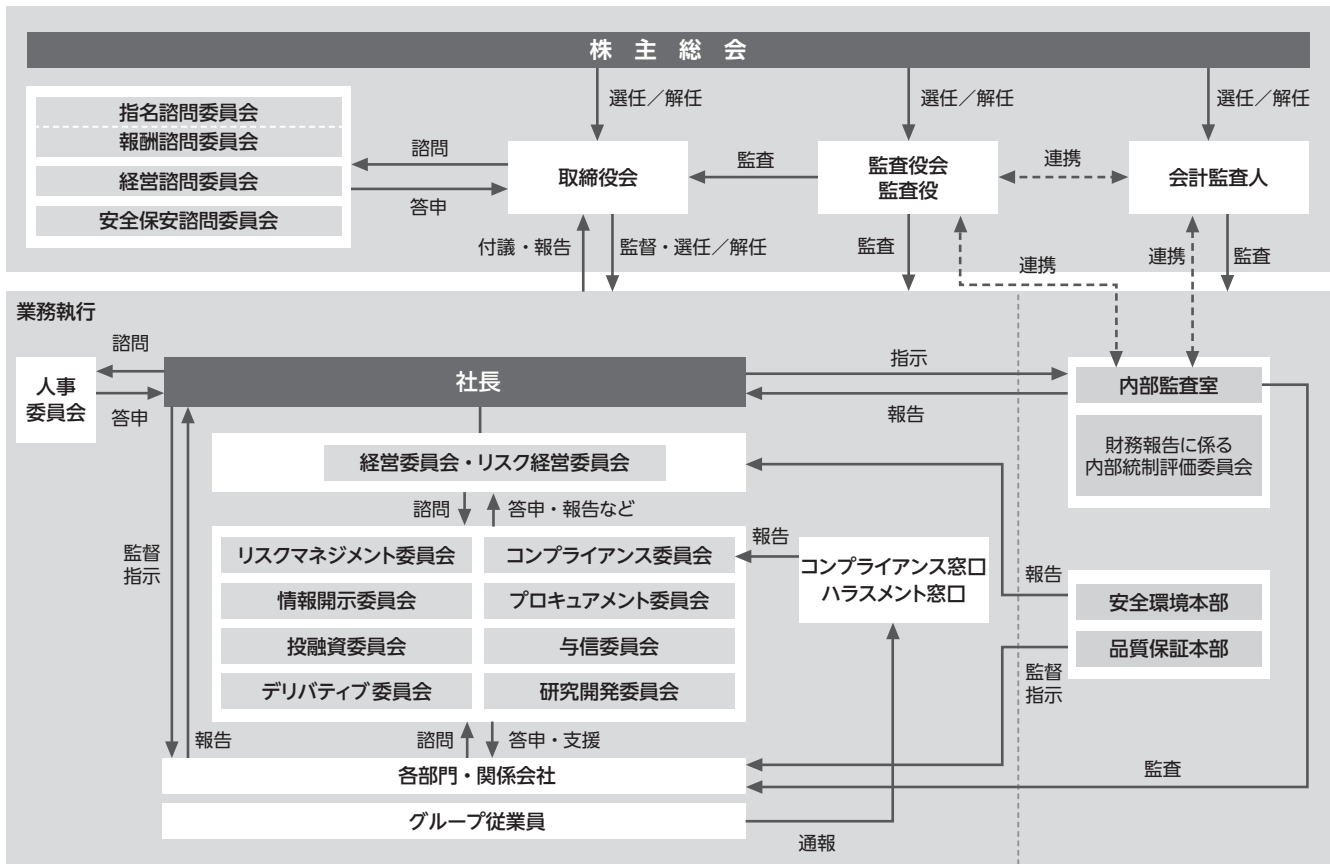
当社は、経営ビジョンに基づき、自ら律し、自ら考え、判断することを大切にしています。同時に、多様な知見やバックグラウンドを持つ独立社外取締役や独立社外監査役と当社の経営の実態や経営を巡る環境を率直に議論し、闊達な意見を真摯に取り入れ、これからも透明かつ公正な経営を目指します。

コーポレートガバナンス体制の概要

当社は、取締役会において経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行うとともに、監査役会設置会社として、取締役会から独立した監査役と監査役会により、職務執行を監査します。取締役会は、法令、定款、その他当社の規程の定めるところにより、経営戦略、経営計画その他当社の経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行います。取締役会の客観性を高めるために、取締役会議長は、社長が務める旨の定款規定を、取締役会で定めるよう変更し、議長と社長の役割を分離できるようにしました。

これ以外の事項に関しては、業務執行に関する意思決定を迅速に行うため、業務執行に関する権限を社長、執行役員を兼ねる取締役、執行役員および部門長に委任します。

■ コーポレートガバナンス体制図



各委員会の概要

経営諮問委員会・安全保安諮問委員会

機関として社外の有識者を委員とする「経営諮問委員会」と「安全保安諮問委員会」の2つの委員会を設置しています。両委員会において、第三者の視点から当社に対する忌憚のない意見を受け、それを経営の改善に反映しています。

「経営諮問委員会」は、経営全般の変革に向けた課題を諮問する機関として位置付けられ、原則として半期に1回開催し2名の社外の諮問委員から提言を受けています。

「安全保安諮問委員会」は、製油所・事業所の大規模災害防止のために保安の強化課題、特に技術的な課題について諮問してきました。昨今の経営環境の変化により、事業拡大や新規事業、海外展開における安全確保の重要性が高まりつつあります。そこで、事業展開に則したテーマを選択し、都度、社外有識者から提言を受けられるように安全環境本部内に担当ワーキンググループを設けています。

指名諮問委員会・報酬諮問委員会

当社は指名・報酬に関わる機能の透明性・客観性を高めるため、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役と独立社外監査役で構成され、独立社外取締役が委員長を務める「指名諮問委員会」と「報酬諮問委員会」を設置しています。

「指名諮問委員会」は社長が提案した株主総会に提出する取締役および監査役候補者の選任に関する事項と、社長や執行役員などの選任について答申します。また、「報酬諮問委員会」は取締役や執行役員の報酬に関する事項について答申します。

経営委員会・リスク経営委員会および各委員会

グループの戦略やガバナンスのあり方などの経営課題を検討するとともに、業務執行上の重要案件を審議するための機関として

「経営委員会」を設置しています。また、グループのリスクマネジメントに関わる事案を審議・決定し、必要に応じ、これをモニタリングするための機関として「リスク経営委員会」を設置しています。

「経営委員会」の下部には業務執行上の専門的リスクを審議するための機関として、「投融資委員会」「デリバティブ委員会」「プロキュアメント委員会」「与信委員会」「研究開発委員会」の5つの専門委員会を設置しています。

また、「リスク経営委員会」の下部に「リスクマネジメント委員会」や「コンプライアンス委員会」を設置することで、業務リスク事案への対応強化とリスクの管理方針の検討・立案体制の整備をしています。その他、J-SOX対応強化のための「財務報告に係る内部統制評価委員会」を内部監査室内に設置するほか、グループの情報開示方針に基づいた適時適切な情報開示を行うための「情報開示委員会」を設置しています。

コーポレートガバナンス体制の推移

取締役は12名、そのうち5名は女性・外国人を含む多様なバックグラウンドを持つ独立社外取締役です。取締役の任期は定款の定めるところにより、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。2019年度は、取締役会を16回開催しました。

監査役は4名、そのうち2名が独立社外監査役であり、外部からの経営監視機能が十分に果たせる体制を整えています。監査役の任期は、定款の定めるところにより、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとなります。監査役会は、監査役相互の課題や情報の共有を図るとともに、必要に応じて取締役や各部門に情報の提供を求め、監査レベルの向上を図っています。2019年度は、監査役会を16回開催しました。

年度	組織形態	取締役人数	うち、社外取締役人数	監査役人数	うち、社外監査役人数
2015年度	監査役会設置会社	10名	2名(女性1名)	5名	3名
2016年度	監査役会設置会社	10名	2名(女性1名)	5名	3名
2017年度	監査役会設置会社	12名	4名(女性1名、外国人1名)	4名	2名
2018年度	監査役会設置会社	11名	4名(女性1名、外国人1名)	4名	2名
2019年度	監査役会設置会社	13名	5名(女性1名、外国人1名)	4名	2名
2020年度	監査役会設置会社	12名	5名(女性1名、外国人1名)	4名	2名

コロナ禍における取締役会の運営状況

2020年1月以降の新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、国内でも緊急事態宣言が発令されましたが、取締役会は予定通り開催し、感染拡大に起因する欠席者もいませんでした。

取締役会開催に際しては、ネット会議システムの活用や、議場でのソーシャルディスタンスの確保・アクリル板設置などの感染防止対策を実施し、従前通り活発な議論が行われました。

取締役会が取締役・監査役候補の指名を行う際の方針

取締役候補者の指名について

当社は、取締役会の構成を踏まえた取締役の人材基準について、これを決定しています。

当社は、取締役会がその役割・責務を果たし、当社グループの戦略的な方向付けを行うために、取締役会の一員として当社の事業やその課題を熟知する者が一定数必要であること、取締役会の独立性・客観性を担保すること、取締役の知識・経験・能力における多様性を確保することが重要と考え、スキルマトリックスを作成し、選考の基準の一つとしています。

それらを踏まえて、取締役会は指名諮問委員会の答申を受け、当社の事業やその課題を熟知し、当社の経営を的確、公正かつ効率的に遂行できる者を一定数、候補者として指名します。

取締役候補者の選任に当たっては、社内外を問わず、各候補者の能力や知見、パフォーマンスを十分評価した原案を社長が指名諮問委員会に上程し、取締役会が指名諮問委員会の答申を踏まえて決定しています。

また、指名諮問委員会が必要と認めた場合、取締役の解任につき審議し、結果を取締役会に答申します。

■ スキルマトリックス

氏名	当社が取締役候補者に特に期待する分野								
	コーポレート フィロソフィ・ 経営戦略	ガバナンス・ 法務	財務・会計・ 税務	国際ビジネス・ 多様性	デジタル変革・ テクノロジー	環境・社会・ エネルギー政策	人材開発	営業・販売	製造・供給
木藤 俊一	●	●	●				●	●	
松下 敬	●			●	●				●
丹生谷 晋	●	●				●		●	
新留 加津昭	●	●					●	●	
平野 敦彦	●				●			●	
出光 正和	●	●							
久保原 和也		●	●			●			
橘川 武郎	社外	独立		●	●	●			
マッケンジー・クラグストン	社外	独立		●		●	●		
大塚 紀男	社外	独立	●	●	●				
安田 結子	社外	独立		●	●		●		
小柴 満信	社外	独立	●	●	●				

●は、対象取締役に、特に活躍を期待する分野を示します。対象者の素質・経験の全てを表すものではありません。

監査役候補者の指名について

監査役候補者については、適切な経験・能力および必要な財務、会計または法務に関する知識を有することを前提に、社内監査役候補者については当社の事業やその課題を熟知し、当社の監査・監督を的確、公正かつ効率的に遂行することができる者を選任します。

監査役候補者の選任に当たっては、社長が代表取締役全員と議論した上で、社内外を問わず、各候補者の能力・知見・パフォーマンスを十分評価した原案を、指名諮問委員会の答申を踏まえ監査役会の同意を得て、取締役会に上程します。

独立社外取締役および独立社外監査役が、それぞれ取締役の3分の1以上、監査役の半数以上となるよう、候補者として指名することを基本方針としています。

トレーニング

当社は、取締役・監査役の就任時に、上場会社の取締役・監査役として期待される役割・責務・コンプライアンスに関する知識習得を目的とする研修を実施しています。

また、当社の独立社外取締役・独立社外監査役に新たに就任する者に対しては、当社の事業・財務・組織などを説明することとし、その役割・責務を果たせるよう環境の整備に努めています。さらに当社は各取締役・監査役による自己研鑽を奨励し、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会を提供・斡旋するとともに、必要経費について広く支援を行うこととしています。

社外役員の独立性基準について

当社は取締役会が監督機能を発揮するため、「社外役員の独立性基準」を満たす者の中から多様な知見やバックグラウンドも考慮して、当社の経営に有益な助言を行い得る知識と経験を有す

取締役会の主な審議事項

2019年度の取締役会では、2019年7月実施の吸収分割をはじめとした経営統合関連事項の審議や、11月に公表した中期経営計画について複数回の審議を行うなど活発に議論しました。

また下期においては、取締役会実効性評価から抽出された課

題に対応するべく、取締役会から執行への一部権限委譲、取締役・監査役・執行役員の人材基準の制定、戦略課題の討議などを行いました。

■ 2019年度			
第1四半期	<ul style="list-style-type: none"> 株主還元方針 中期経営計画（キックオフ） 経営統合関連（吸収分割など） 役員報酬制度改定 内部統制システムの基本方針 コーポレートガバナンス基本方針 	第2四半期	<ul style="list-style-type: none"> 海外を含むグループ金融戦略 中期経営計画（カーボンサイクルの取り組み） DTK（生産性向上のための業務フロー・働き方改革）プロジェクト ▶P.48 監査役監査方針 リスクマネジメント委員会定期報告
第3四半期	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画（取りまとめ） 投資家面談結果レビュー 対株主発信・株主総会運営方針 取締役会実効性評価（実施方法） 取締役会から執行への一部権限委譲 取締役・監査役・執行役員の人材基準の制定 行動指針の制定 ▶P.45 人権基本方針の制定 ▶P.45 	第4四半期	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染拡大による事業への影響と対策 中期的戦略課題の討議 「事業ポートフォリオ検討」 「中期GHG削減目標と取り組み」 取締役会実効性評価（結果討議） デジタル変革の取り組み ▶P.41～42 新SSブランド ▶P.5、24 執行体制と執行役員選任フロー見直し

※ 上記は審議事項の一部です。上記以外に、法令および定款などに定められた事項について審議し、必要な決議を行っています。

取締役会の実効性評価

統合新社最初の実効性評価として、2019年12月から2020年1月にかけて、全取締役および監査役を対象とするアンケート

を行いました。回答結果について専門機関の助言を得ながら分析し、分析結果を取締役会で討議しました。

■ 実効性評価プロセス	
全取締役・監査役に対するアンケート	結果について取締役会で議論・意見交換
課題の抽出と改善に向けた取り組み実施	
■ 2019年度の評価結果、今後の課題と取り組み	
総合評価と高評価項目	
<ul style="list-style-type: none"> ● 総じて、取締役会は機能しているとの評価 ● 特に以下の項目において高評価 「取締役会の多様性の確保」「取締役会資料の適切な時期での提供」「取締役会開催前における審議事項に関して適切な時期・内容での事前説明の実施」「取締役会での自由闊達・建設的な議論・意見交換」 	
今回評価で抽出された課題と改善に向けた取り組み	
① 取締役会の構成	取締役会のさらなる活性化・機能強化に向けて、スキルマトリックスを用いて取締役会総体としての最適な体制を追求。
② 取締役会で審議すべき事項の見直し	今後の取締役会では、戦略、ガバナンスおよび企業価値向上に関連した事項に、一層重点を置いて議論。その前提として、2019年12月から2020年3月にかけて、組織、人事、規程という切り口で、取締役会から執行部に大幅に業務執行の決定を委ね、意思決定の迅速化と執行責任の明確化を実施。
③ 経営計画の進捗状況フォローアップ	2020年4月開始の中期経営計画について、取締役会では短期的には四半期ごとに、中長期的には環境変化を見極めて、適宜、戦略見直しの時期や内容を判断。また「戦略課題の討議」として、担当執行役員が具体的な事業戦略などを報告し、当該報告を踏まえたフォローアップを実施。
④ CEO後継者計画・選解任手続きに関する検討	CEO選任手続きについては、指名諮問委員会にて検討開始済。 2020年度は、CEO後継者計画、CEO解任手続きについても指名諮問委員会にて検討開始。

役員報酬

役員報酬の基本方針

当社の取締役および執行役員の報酬は、経営ビジョンの実現に向けて、会社業績ならびに中長期にわたる企業価値向上につながるものとする、お客さまをはじめ、社会・環境、株主、ビジネスパートナー、社員などのステークホルダーに対し説明責任が果たせるよう、透明性・合理性・公正性を備えた報酬体系、決定プロセスとすること、この2つを基本方針としています。当該基本方針に基づき、当社の役員報酬制度は、以下の内容としています。

報酬水準

取締役および執行役員の報酬水準は、経営環境の変化や外部調査データなどを踏まえて、適宜・適切に見直すものとします。

報酬構成

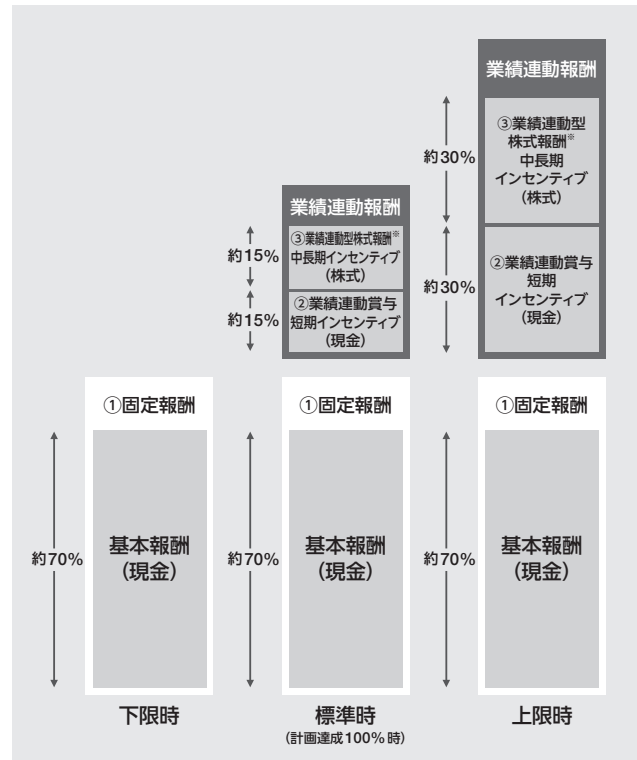
当社は、2019年4月1日をもって昭和シェル石油(株)との経営統合を行いました。2019年度以降の取締役(社外取締役を除く)および執行役員の報酬体系は新たな体制の下で、シナジー創出の最大化や事業ポートフォリオの組み替え、環境・社会・ガバナンスへの取り組み強化などに貢献し、さらなる企業価値向上につなげることを重視し、①固定報酬、②業績連動賞与(インセンティブ構成の明確化を目的に、これまでの業績連動型金銭報酬(定期同額給与)を業績連動賞与に移行)、③業績連動型株式報酬により構成することとしています。

業績連動の算定指標については、株主・投資家との価値共有を図るために当期純利益・連結営業利益を指標としており、当社の企業価値向上に向けた収益力の強化のための適切な指標であるとの考えに基づいています。また財務指標の他に、担当分野の経営課題における成果を指標に組み込み、特に代表取締役においては、ESG成果はじめ全社の非財務面での成果を指標とし報酬反映しています。なお、業績連動報酬の各指標のウェイトについては、各役位ごとの職責などに鑑み設定しています。

社外取締役の報酬については、客観的な立場から業務執行の妥当性を判断し、監督機能を適正に確保する観点から、固定報酬のみの構成としています。役員報酬の決定に際しては、当社と独立した関係にあるコンサルティング会社のデータを活用し、報酬の妥当性を検討しています。

なお、役員保有する株式については、保有数などの条件設定は特に設けていません。

■ 取締役(社外取締役を除く)および執行役員の報酬体系



※ 株式が交付される時期は退任後であり、在任期間中の株価変動により資産価値が変動する中長期的なインセンティブ

役員の報酬などに関する株主総会の決議年月日および当該決議の内容

役員報酬などについては、2006年6月27日開催の第91回定時株主総会において、取締役については年額12億円以内、監査役については年額1億2千万円以内と定められており、当該決議時における取締役数は12名、監査役数は5名です。

なお、2019年6月27日開催の第104回定時株主総会において、上記の報酬枠とは別に、連続する3事業年度を取締役などに対する業績連動型株式報酬制度の対象期間として設定する信託に対して、合計19億円(ただし、2018年度から既に開始する信託については、2018年度から2021年度までの4事業年度を対象期間として合計23億円)を上限とする金員を拠出し、当該信託を通じて取締役などに当社株式の交付を行うことを決議しました。当該決議時において本制度の対象となる取締役(社外取締役を除く)の数は6名、取締役を兼務しない執行役員数は31名です。

取締役の個別の報酬などは、取締役会が独立社外取締役および独立社外監査役で構成される報酬諮問委員会の答申を踏まえて決定し、監査役の個別の報酬などは、監査役協議で決定しています。なお、報酬諮問委員会について、2019年度は役員報酬に関する審議を含めて計10回開催しました。

役員区分ごとの報酬などの総額

2019年度の取締役の報酬の総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数は以下の通りです。

区分	人数 (名)	固定報酬 (百万円)	業績連動報酬 (百万円)		報酬などの 総額 (百万円)
			現金報酬	株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	8	460	14	—	475
監査役 (社外監査役を除く)	2	58	—	—	58
社外取締役・ 社外監査役	7	97	—	—	97
合計	17	616	14	—	631

経営監視の仕組み

当社は、経営監視の仕組みとして、取締役会による監督、監査役監査、会計監査のほか、執行（社長以下）の指揮の下、3つのディフェンスラインがそれぞれ有効に役割を果たすことで内部統制を機能させています。①各部門が日常のオペレーションに自己管理を組み込んでリスク管理し、業務の適法性などを徹底しています。②管理部門が専門分野ごとに部門の支援や自己管理状況のモニタリングをしています。③社長直轄の「内部監査室」を設置し、その専属スタッフが独立的・客観的な立場で「内部監査」と「財務報告に係る内部統制（J-SOX）評価」を実施しています。内部監査室は国内外の事業所、関係会社の内部監査を実施しています。こうして、各部門における内部統制の有効性を評価し、結果は、社長、監査役、部門長および関係役員に報告します。改善の助言・提案を受けた部門は、計画的に改善に取り組むとともに、内部監査室が必要に応じてフォローアップ監査を実施しています。

監査役監査

監査役（4名）は、取締役会への出席と定時株主総会に提出する事業報告、計算書類および連結計算書類の監査を実施するほか、日常的に取締役などの業務執行状況の監査を実施しています。常勤監査役は、経営委員会などの社内の重要会議に出席するとともに、部門長、海外店長および子会社社長との面談を通じて、非常勤監査役は、主要部門の往査などを通じて、監査の充実を図っています。代表取締役とは、原則として四半期に1回ミーティングを開催し、課題の討議の場としています。

政策保有上場株式

政策保有上場株式の保有方針

当社は、中長期的な取引の維持、拡大のために必要と判断した政策保有株式を保有していますが、年1回、次の方法で政策保有株式の保有の適否を検証し、縮減を進めています。すなわち、株式保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかの定量評価および事業安定性向上などの定性評価の両面で精査し、取締役会で審議の上、売却の適否を判断します。なお、売却と判断した銘柄については、取引先と十分な対話をし、理解を得た後、株価への影響を考慮して売却を進めています。2019年度は20銘柄合計で2,305百万円分の株式を売却しました。

政策保有上場株式に係る議決権の行使に関する基準

当社は、政策保有上場株式に係る議決権について、当社と政策保有先双方の企業価値を持続的に向上させるかどうかを基準に行使することを方針としています。政策保有先が持続的に企業価値を向上できるか否かについては、政策保有先の経営戦略、業績などを考慮して判断するものとし、議案の内容によっては、説明を受けた上で議決権を行使します。政策保有先の議案が当社と利益が相反する恐れがある場合において、当社は、独立社外取締役、社外の専門家の意見を踏まえて必要に応じて議決権を行使します。