

統合報告書 2024

2024 年 12 月期



地球の力で未来へ挑む

INPEX

INPEXの理念

経営理念

私たちは、エネルギーの開発・生産・供給を、持続可能な形で実現することを通じて、より豊かな社会づくりに貢献します。

サステナビリティ憲章

当社グループは、事業活動を通じて社会的責任を果たす信頼される企業であり続けるとともに、中長期的かつ持続的な企業価値の向上を図ります。経営トップの率先垂範の下、実効あるガバナンス体制を構築し、社内・グループ企業に周知徹底を図り、ステークホルダーの関心に配慮しつつ、7つの原則に基づき、事業やバリューチェーンを通じてサステナビリティの課題に積極的に取り組んでいきます。

INPEX バリュー

当社グループでは、役員・従業員が一体となって働くための共通の基盤として、5つの項目からなる「INPEX バリュー」を定めています。INPEXバリューは当社グループの役員・従業員としての働き方をしめすものであり、すべての役員・従業員は日々の業務遂行にあたり具体的な行動を通じてバリューを体現することが求められています。

Safety〈安全第一〉

安全第一で考え、行動し、安全文化を深化させること

Integrity〈誠実〉

常に高い倫理観を持ち、実直で、周囲から信頼される行動をとること

Diversity〈多様性〉

多種多様な人材が活躍できるよう性別、年齢、国籍、文化、習慣等の違いを受け入れ、尊重すること

Ingenuity〈創意工夫〉

現状に満足せず、新しい視点や発想からより良いものを追求すること

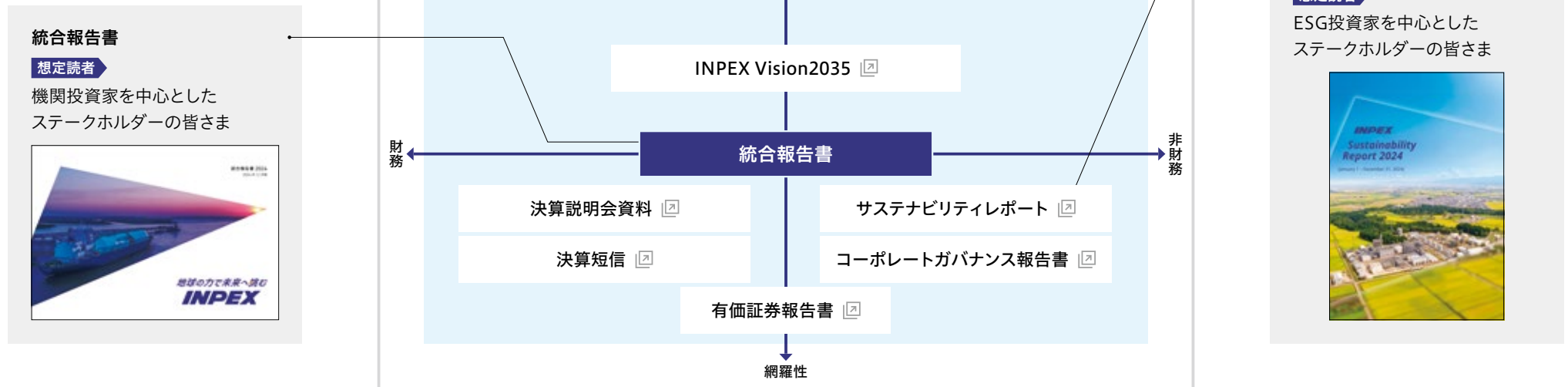
Collaboration〈協働〉

チームワークを大切にし、社内及び地域社会を含めた社外の関係者と協力すること

「統合報告書2024」の発行にあたって

INPEXは、「エネルギーの開発・生産・供給を持続可能な形で実現することを通じて、より豊かな社会づくりに貢献する」という経営理念のもと、事業を展開しています。私たちの重要な役割は国内外の様々なステークホルダーの皆さまに、当社の価値創造ストーリーや中長期的な成長戦略、そして持続的な企業価値向上への取り組みをご理解いただき、経営とステークホルダーをつなげることでありと考えます。そのため、財務・非財務情報を一体的かつ効果的にお伝えするため、ストーリー性と網羅性の観点から開示媒体ごとに役割を明確にし、統合報告書をはじめとする各種開示物を作成しています。本統合報告書では、当社の中長期的な価値創造戦略を中心に掲載しており、あわせてサステナビリティレポートをご覧ください。ESGへの具体的な取り組みやその進捗状況もご確認いただけます。

コミュニケーションツールマップ



報告対象範囲など

対象期間：2024年1月1日～2024年12月31日

対象組織：株式会社INPEX単体およびINPEXグループ

会計基準：2023年12月期より国際会計基準（IFRS）（2022年までは日本基準）

参考としたガイドライン

IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」

経済産業省が発表した「価値協創ガイダンス」など

発行時期

2025年7月発行

見通しに関する注意事項

本統合報告書は、当社の計画と見通しを反映した、将来予想に関する記述に該当する情報を含んでいます。

係る将来予想に関する情報は、現在入手可能な情報に鑑みてなされた当社の仮定及び判断に基づくものであり、これには既知又は未知のリスク、不確実性及びその他の要因が内在しています。

係るリスク、不確実性及びその他の要因は、係る将来予想に関する情報に明示的又は黙示的に示される当社の将来における業績、経営結果、財務内容に関してこれらと大幅に異なる結果をもたらす可能性があります。

係るリスク、不確実性及びその他の要因には下記のものが含まれますが、これらに限られるものではありません。

- 原油及び天然ガスの価格変動及び需要の変化
- 為替レートの変動
- 探鉱、開発、生産に関連するコスト又はその他の支出の変化

当社は、本統合報告書に掲載される情報（将来予想に関する情報を含む）をその掲載日後において更新又は修正して公表する義務を負うものではありません。

目次

01 イントロダクション Introduction

- 01 INPEXの理念
- 02 「統合報告書2024」の発行にあたって
- 03 目次

04 特集 マネジメントメッセージ Management Message

- 04 トップメッセージ
- 09 財務・経理本部長×経営企画本部長対談
- 15 社外取締役座談会
- 20 特集:イクシス・アバディLNGプロジェクト事業本部長対談

24 成長戦略 Growth Strategy

- 24 INPEXの事業
- 26 価値創造のあゆみ
- 28 価値創造プロセス
- 29 INPEX Vision 2035
- 31 中期経営計画2025-2027
- 33 プロジェクト別成長戦略
石油・天然ガス/LNG分野
- 38 プロジェクト別成長戦略
低炭素化ソリューション
- 39 プロジェクト別成長戦略
エネルギー・資源分野での新たな挑戦
- 40 技術戦略
- 41 デジタル技術の徹底活用
- 42 トレーディング機能の強化

43 サステナビリティ推進の取組み Promoting Sustainability

- 43 INPEXのマテリアリティ
- 44 サステナビリティマネジメント
- 45 リスクマネジメント
- 46 気候変動対応
- 47 人権
- 48 セーフティ
- 49 生物多様性と環境汚染対策
- 50 人的資本
- 54 コーポレートガバナンス

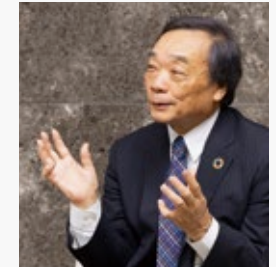
67 データセクション Data Section

- 67 サステナビリティハイライト
- 69 財務・事業ハイライト
- 73 セグメント別財務情報
- 74 11年間の主要財務情報
- 76 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析
- 79 INPEXグリーンファイナンス
年次レポート
- 80 石油・天然ガスの埋蔵量及び
生産量について
- 83 会社情報

Management Message

価値創造ストーリーの実現に向けた、 マネジメントたちの想いと挑戦とは

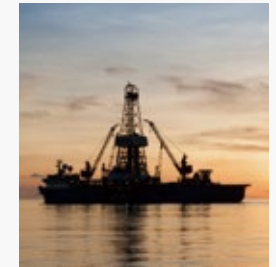
社長が語るINPEXの未来像や、新Vision・中期経営計画に込められたマネジメントの率直な想い、プロジェクト成功経験を次の成長へ活かす挑戦など、多様な視点からの対話を通じて、当社の価値創造ストーリーをわかりやすく掲載しています。



Growth Strategy

2035年にありたい姿「60-60」を 実現するためには

当社のこれまでの価値創造のあゆみを振り返った上で、価値創造プロセスを通じた社会への貢献、そして新Vision・中期経営計画の実現に向けた各プロジェクトの成長戦略等をご紹介します。



Promoting Sustainability

持続的な発展ができる企業へ

当社はエネルギーの安定供給とエネルギー・トランジションへの取組みを両輪で推進し、事業やバリューチェーンを通じて気候変動対応をはじめとするサステナビリティの課題に取り組んでいます。また、国籍・年齢・性別を問わず、多様な人材の活躍を促す人材戦略などをご紹介します。



トップメッセージ

今回のトップメッセージでは、代表取締役社長の上田が、エネルギーを取り巻く環境の変化や事業戦略、株価等について、本音で語っています。



よう、隆之、久しぶりだな。



おお、また君か。今日はどうしたんだい？



今日も、君の心の声を聞いてみようと思ってるな。

驚きのCERAWeek



この間、ヒューストンで開催されたCERAWeekに参加したぞうだね。



そうなんだ。CERAWeekは世界から主要なエネルギー企業の多くのトップがヒューストンに集って連日多くのパネルディスカッションが行われる大規模な国際会議で、私自身も登壇したんだが、多くの業界トップの話を聞いて世界の情勢を把握できることや、効率的に様々な企業と会うことができるのがメリットなんだ。



なるほど。

どこでは何か新たな発見はあったか？



驚いたのは、世界のエネルギー情勢の認識がわずか数年間でガラリと変化したことなんだ。4～5年前

は、気候変動問題への対応が中心的な課題で、化石燃料イコール悪でいかにゼロにしていけるか、が議論されていた。その後、ウクライナ戦争がはじまり、今度は皆がエネルギーの安定供給の重要性を説き、気候変動対応とどうバランスをとるか、が課題だということになった。そして、今回は、エネルギーのアフォーダビリティ、つまり十分な量のエネルギーを皆が手ごろな価格で購入できることこそ重要だ、という議論が中心になっているんだ。AIによるデータセンターなどの電力需要の増大見通しもこの議論に拍車をかけた。その結果として、天然ガス/LNGこそアフォーダビリティの切り札だ、ということになり、今後長期的に

天然ガスを使っていくことこそが重要という雰囲気が支配していた。天然ガスはトランジション（移行期）エネルギーではなく、ディスティネーション（到達点）エネルギーだ、というような議論も随所で耳にした。再生可能エネルギーや水素などの議論は、その重要性は否定しないものの、やや影が薄くなってしまった。

この数年のエネルギーに対する国際的な認識の変化は本当に驚くばかりだ。米国でのトランプ政権の登場もあるだろうが、ついこの間まで、化石燃料ゼロを訴えていた人々が、これからはLNGだ、と言っているのを聞くと、驚いてしまう。

代表取締役社長
上田 隆之

トップメッセージ

変わるものと変わらないもの
—— 長期の目線

でもそれはINPEXにだって
良いことじゃないのか？



石油と天然ガス/LNG事業が中心のINPEXでは、これからも長いスパンでLNGの開発を進めようとしているので、事業環境が長期的に安定したものになる、というのはありがたい話ではあると思うけど……。



でも、本当にそれでいいのか？
別に気候変動問題がなくなるわけではないだろう。
また、将来の揺り戻しもあるんじゃないか？
それにどう備えていくんだ？



君は私のアバターなんだから、私の考えていることを先に言わないでくれよ！ だけど確かに、かならず揺り戻しはあるだろうな。政治も変化していくし。その中で、変わらないものをどう見極めていくのか、というのは常に自問自答している。

やはり、エネルギーのアフォーダビリティ、そしてセキュリティ（安全保障）は、特に日本のような資源を海外に依存している国にとっては、もっとも重要な課題だと思う。エネルギー価格が上昇して、競争力が失われ、経済が活力を失ってしまえば元も子もない。他方で、気候変動問題への対応も待たなし、だとも思う。

結局、エネルギーのセキュリティ、アフォーダビリティ、そして気候変動対応、の3つの要素は、その時々的情勢によって重点の置き方は変わるものの、長期的に見て変わらないものと考えてもいいと私は思っている。更に最近では、デジタル需要の増大によるデジタルセキュリティや、希少

金属のエネルギーに占める重要性などの鉱物資源のセキュリティや、エネルギーのサプライチェーンのセキュリティなど新たに考える要素が増えつつあって、エネルギーをめぐる情勢はますます複雑化していると肌で感じている。

INPEXは、石油や天然ガス/LNGの開発と低炭素エネルギーの開発においてバランスよく経営資源を配分すると従来から伝えてきたが、その基本姿勢は変える必要がないというのが、私の答えだ。

ビジネスの力点
—— 今後のINPEXの戦略

なるほどな。重要なのはその3つの要素のどこに
どの程度重点を置いて、どのように進めていくか、
どういうことだな。スケジュールや投資の配分
といった点はどう考えているんだ？



まさに、そこが頭を痛めている点なんだ。世界のエネルギー企業は皆このことについて日々模索している。そうした中で、今年（2025年）2月にINPEX Vision 2035と今後3年間の中期経営計画を発表し、INPEXとしての考えを明らかにした。

少し噛み砕いて言うと、成長のための3つの軸を明確にした。第1は、やはりLNGに重点を置いていくということ。イクシスLNGプロジェクトの安定操業とその将来の拡張に向けた取り組み、そしてアバディLNGプロジェクトの基本設計（FEED）の開始と数年先の最終投資決定（FID）が当面やるべきことだと考えている。イクシスはINPEXの屋台骨を支えるプロジェクトだけど、これだけでは何かあったときに困ってしまうので、いつまでもイクシス一本

足打法ではなくて、アバディを加えて二本足にしていく。第2に、CCS/水素などの低炭素事業への取り組みも重点化し、力を緩めることなく着実に進めていく。天然ガス/LNGは今後も長期にわたって使用されるエネルギーである以上、そこから排出されるCO₂を削減していくことは、LNGビジネスに取り組む以上は必須だ。CCSはこれに不可欠な現実的な技術だから、国内外で取り組みを進めていきたい。今、首都圏CCS事業を推進しているが、これは、京葉コンビナートで排出されるCO₂を集め、パイプラインを使って千葉の房総沖まで運び、それを房総沖の地下に圧入するという壮大なプロジェクトなんだ。また、イクシスがあるダーウィン沖合でボナパルトCCSというプロジェクトにも取り組んでいて、既に2本の評価井を掘った。結果は良好で、将来は日本からCO₂を輸送し、圧入できるようなワールドクラスのCCSプロジェクトに育てていきたい。水素については、新潟県柏崎市でブルー水素の一貫実証プラントを建設していて、2025年中に稼働する予定だ。

CERAWeekでの登壇の様子



トップメッセージ

ここで、水素の取り扱いなどを勉強して、将来的には更に大規模な水素事業に挑戦していきたいと考えている。これらのプロジェクトは、いずれもリスクが高く経済性についても不透明感はあるが、将来に備えて今から注力していく。ただし、その最終投資決定（FID）にあたっては、プロジェクトのユーザーがどの程度存在するのか、長期契約の締結が可能なのか、プロジェクトの経済性が見込めるのか、政府の支援策や事業環境が適切なものになっているのか、などをしっかり見極めた上で判断していく。経済性が見込めないプロジェクトには取り組まないし、スケジュールについても、国内外におけるクリーンエネルギーへの関心や成熟の度合いを見て柔軟に判断していく。

それから、第3に電力関連分野についても取り組んでいきたい。INPEXはこれまで石油や天然ガスを中心とする会社であり、電力関連分野については再エネ以外ほとんど取り組んでいなかった。しかし、近い将来は電力化とクリーン電力の時代がくると考えていて、この分野を無視するわけにはいかない。かといって、不得意な分野に徒手空拳で取り組むわけにもいけないので、INPEX「ならでは」の強みを活かせる分野でチャレンジしてみようということにした。

 **「ならでは」とは、具体的にどういうこと？
よくわからないな。**

 「ならでは」というのは、INPEXの持つ技術、能力、知見、国内外のネットワークなどのことだな。例えば地下数千メートルの地層の状況を見ることができる技術や、大規模プロジェクトにおけるオペレーター経験、オーストラリアにおけるINPEXのプレゼンスのように、INPEXには他社にはないユニークな強みがある。これらをうまく活用したり、組み合わせたりして、新しい分野にチャレン

ジしたいんだ。例えば、天然ガス供給と一体化したガス発電事業、地下から採取したかん水を利用したヨウ素などの地下資源ビジネス、オーストラリアでやっている再エネと蓄電池の一体運用ビジネスなどが候補だな。夢を追う部分もあるが、いずれも将来有望な領域でもあると考えている。

 **プロジェクトに必要な資金と、
その配分はどうするんだ？**

 3年間の中期経営計画期間では、今後3年間で予定している約2兆2,000億円の営業キャッシュ・フローのうち、既存プロジェクトのメンテナンスや増産に1兆1,000億円、天然ガス/LNG事業のクリーンな形での拡大に5,000億円、CCS/水素や電力事業、その他周辺事業に2,000億円の合計1兆8,000億円を投資することを予定している。

 **中期経営計画で掲げている成長投資は
3年間合計で1兆8,000億円となっているが、
それはちょっと大きすぎるんじゃないか？
過去は年間約4,000億円程度の投資だったのに、
今後は単純計算するど
年間6,000億円の投資になるということだよな？
成長投資の使い道が気になるぞ。**

 おっしゃる通り、投資家の皆様にもよくその点を聞かれる。投資の多くの部分(3年間で1兆1,000億円)は既存プロジェクトのメンテナンスとアブダビプロジェクトの増産などで、これは当社の基盤を支えるための投資だな。それから、天然ガス/LNG事業の拡大や低炭素分野の投資は、経済性を重視しつつ厳選した上で投資していく。ここは、今後の我々の成果を見てもらうしかない。

株主還元の強化

 **なるほど。ところで、株主還元はどう考えているんだ？
投資の話ばかりしているが、
投資家は還元を期待しているぞ。**

 もちろん、それは十分認識している。過去3年間の資金配分の優先順位は、イクシスの投資によって膨れ上がった有利子負債を減らして筋肉質な財務体質にすることだった。ありがたいことに、プロジェクトの安定操業に加えて、油価や為替といった外部環境にも支えられて、予想以上に有利子負債を返済できたんだ。2025年度第1四半期決算発表時点で、ネットD/Eレシオは、0.35倍になっていて、安定的な財務基盤を確保できたと思っている。別に負債をゼロにする必要はないし、資本を効率的に活用する上でも、一定のレバレッジはむしろ好ましいことだと考えている。だから、これからの3年間は、資金配分の優先順位を変えることにした。つまり、有利子負債の返済ではなく、成長投資と株主還元シフトしていく、ということ。

 **それは歓迎されるだろうが、
具体的にどうするんだ？**

 まずは、配当をしっかりしたものとしたい。今回の中期経営計画では、年間90円を起点とする累進配当を打ち出した。また、総還元性向も、前中期経営計画の40%以上から今回は50%以上とした。成長に伴って還元を強化していく、というのが基本的なポリシーなので、まずは安定した配当を実施し、そして成長に合わせて配当を強化していく。イクシス操業前の2018年の年間配当は18円だったが、2025年度第1四半期決算発表時点で

トップメッセージ

2025年12月期の年間配当は90円の見通しで、実に5倍に拡大している。今後もこの姿勢はしっかりと堅持していきたい。それから、総還元性向も50%が上限とは考えていない。その時々利益水準にあわせて、それ以上の還元が可能な場合には柔軟に対応していくつもりだ。

 **投資家によっては、自己株式をもっと取得すべき、
という意見も多いが、
これについてはどう考えているんだ？**

 自己株式の取得は、2021年12月期から毎年1,000億円前後の規模で実施してきた。配当と自己株式の取得には一長一短があるが、成長に応じて配当を拡大しながら、それを補完するものとして自己株式の取得も考えている。その時々利益水準などから自己株式の取得が可能な場合には今後とも実施していくつもりだ。

PBRを含む各種指標の改善に向けて

 **PBR、ROEといった指標については
どう考えているんだ？**

まだまだ改善の余地が大いにあると思うのだが。

 そうだな……。PBR、ROEといった指標は低空飛行で、本当に残念だし、なんとか改善したいと思っている。改善のためには、まず、資本をもっと効率的に使用することが大切で、ROICを経営の管理指標として導入した。それから、化石燃料をやる企業は未来がなく成長できないと思っている投資家もいる。天然ガス/LNGに重点を置きながらも、CCS/水素などのクリーンエネルギーも同時に進めていくという我々の戦略について市場の信認を得

たい。この点は力説したいんだが、INPEXは成長企業であり、これからのエネルギー市場の変化に柔軟に対応できる力を十分に持っていると私自身は考えている。市場がその点を評価し、成長性に着目していただければ、株価もそれに見合った水準になるんじゃないか。更に、株主還元を強化し、市場との対話をより深めていくことも大切で、こうした取り組みによってPBRやROEを改善したいと考えている。

 **確かにインフラ企業はPBRが総じて低い
という面はあるよな。
なぜINPEXのPBRは見劣りしてしまうんだ？**

 確かにインフラ企業の特性という面はある。私たちが取り組むプロジェクトは、資本の投下からそれが収益に結びつくまで10年あるいはそれ以上の時間がかかることが多い。例えば、アバディはガス田を発見したのが2000年で、今ようやく基本設計作業に入り、生産開始は2030年代の初頭を目指している。かれこれ30年は資本の投下ばかりで、これが資産として積み上がり利益を創出するのはそのあとになってしまう。その間は利益への貢献はマイナスなので、どうしてもROEなどの指標につながるまでに時間がかかる。それから、もう一つ忘れてはいけないのは、石油・天然ガス開発はハイリスクハイリターンビジネスなので、そのリスクに備えるためにはある程度の規模の資本が必要なんだ。油価の大幅な下落や、プロジェクトに大きなトラブルが発生した場合でも、会社の基盤が揺るがないような強靭さはエネルギーの安定供給のために不可欠。そのため、ある程度の資本の厚みは維持したいと思っている。

 **では、なぜ海外の同業他社は
PBRやROEが高いんだ？**

 海外のスーパーメジャー企業のPBRやROEは確かに高いが、彼らは長い歴史をもつ企業で、優良な資産を数多く保有していて、すでに償却が終わった資産も多い。つまり、彼らはいわば成熟企業であり、だからこそ利益水準が高いという面があるんだ。一方で、INPEXはまだ若い成長企業であり、イクシスも2018年に生産を開始してからまだ7年程度の若いアセットで、償却もまだ残っている。今後、アバディなどのプロジェクトが進むことで、これらの数値は改善していくと思うが、それにはやや時間がかかる。短期的な改善策としては、M&Aで直ちに収益につながるプロジェクトを取得するといった手法もあるが、慎重に考えて実行していきたいと思っている。

 **INPEXが本当に成長企業と言えるような
具体的な目標はあるのか？**

 今回のINPEX Vision 2035の中で、「2035年にありたい姿：60-60を目指して」を提示した。これは、2035年に向けて営業キャッシュ・フローを60%拡大し、同時に、GHG排出原単位を60%削減していくという我々の意気込みを示していて、成長企業としてのINPEXの具体的な目標値なんだ。

 コイコライ、コイコライ
**50-50というのはどこかで聞いたような……。
有名な野球選手はこれを達成したが、
INPEXも達成できるかな？**

 うむ、野球とは違うが、最善を尽くしたいよな。

トップメッセージ

社長として苦労していること

 **どこで話は変わるが、
日々社長をやっているのに一番苦労している？**

 よく聞いてくれた。何が大変って、INPEXはグローバルな企業で、事業の約9割は海外。従業員の4割以上が外国籍の社員であり、考え方も違えば、感性も異なる人々の集まりなんだ。ややもすれば遠心力が働きがちなので、グループ全体としての統合や求心力の維持がもっとも大変。社長の仕事は、皆で目標を共有し、力を結集して、それを会社の成長のエネルギーに変えていくこと。だから、最低でも毎年1回は世界各地にあるINPEXの事務所を訪れて、「集会（Shukai）」という全員参加の会合を開いている。この場でINPEXの目標やビジョンを共有し、対話をしながら力の結集を呼び掛けているんだ。彼らから元気とアイデアをもらうことも多いな。INPEXの戦いの舞台は国内だけではなく海外にもあるので戦う相手は世界のスーパーメジャーなどの猛者たちだ。彼らから見れば



集会 (Shukai)

INPEXはまだせいぜい中堅企業、そうであればいい方で、子ども扱いされることもままある。悔しい思いをすることも多いが、これに伍していくためには、グローバルな発想と交渉力、そしてくじけない胆力を持つ人材が鍵となる。国籍は関係ない。外国籍の従業員も決して単なるローカル人材というわけではなくグローバル戦略の鍵なんだ。日本人か外国人か、男性か女性か、などと議論している暇はなく、全ての人の力を結集して、世界で戦える会社に育てていくことも社長の重要な仕事だと思う。

 **男性か女性かなど議論している暇はない、
と言っているが、
INPEXは男性が多い会社というイメージがあるよな。**

 ややもすれば、そういうイメージがあるかもしれないし、女性の幹部職員の比率などはまだ低いのが現状。ただ、この状況に課題を感じているし、女性にもどんどん活躍していただくことが重要と考えている。女性が最も輝いて活躍できる会社にしていくという目標を立てて、そのための具体策も実行している。例えば、出産や育児などで一時的に会社を離れなければならないときに、その業務を代わってやってくれる人に一定の金銭的な手当てを行うことで、休む方も気兼ねなく休めるようにするといった施策も開始した。また、2024年度の新規採用に占める女性比率は26.5%と、目標の30%に近づきつつある。女性で活躍したいと考えるならINPEXも選択肢の一つとして考えていただけるようなイメージが定着すれば良いと思っている。

INPEXの企業イメージ

 **INPEXの成長のため、
人の成長も大事にしているんだな。
どこで、最近、INPEXの企業イメージを作った、
と聞いたが？**

 そうなんだ。「地球の力で未来へ挑む」をコーポレートブランドメッセージにしたというのがそれ。INPEX Vision 2035に併せて何か企業イメージにふさわしいタグラインを作ろうということになり、かなり議論した。面白かったのは、皆口々に、「INPEXは石油や天然ガスのみならず風力や地熱といった『地球』の資源を取り出して、これを人類の役に立つエネルギーに変えていくことが仕事だ。」と言っていたこと。つまり、「地球」がINPEXのキーワード。地球と対話しその力を持続可能な形で活用しながら、それを未来の人類の幸福につなげていくことが我々の仕事なので、これをタグラインにした。どうだろう？成長企業というイメージにもつながるし、なかなかいいと思わないか？

 **どう、まあ、INPEXらしい感じだな。
これからのINPEXの成長に期待が持てる。**

 **どこで、隆之はたまにはゴルフをやるようだが、
INPEXが成長するの
なぜ君のゴルフは成長しないんだ？
いつまでも百獣（110）の王なぞでいっている場合か？
まあ、INPEXが成長すれば、
君のゴルフは成長しないでもよいが。**

 ……。

財務・経理本部長×経営企画本部長対談

10年後を見据えた
成長投資と
株主還元を両立させ、
企業価値向上を
目指します。

前中期経営計画の3年間で 生み出したもの

滝本 前中期経営計画の2022年度から2024年度までは、3期通して税引前利益および当期利益が過去最高水準で推移しました。利益のステージが以前よりも一段階上がったと思います。要因としては、油価および為替の寄与もありますが、イクシスLNGプロジェクトやアブダビの操業・生産が安全かつ安定に行われたことが大きかったです。また、全プロジェクトを通じて、我々の重要な事業目標である「重大な事故ゼロ」を継続できたことは誇るべきことです。プロジェクトの安定操業は我々の事業の根幹をなす部分で

取締役 専務執行役員 経営企画本部長

滝本 俊明

あることから、引き続き、ライフセービングルール の順守徹底や、現場との対話を深めていきます。

2022年度の期初時点で、3年間の累計営業キャッシュ・フローを1.8兆円と想定していましたが、結果的には3兆円強を獲得。それを有利子負債等の削減と株主還元、成長投資に振り向けたのですが、当初5,000億円程度を予定し

取締役 専務執行役員 財務・経理本部長

山田 大介

ていた有利子負債等については、1.3兆円超の削減ができ、株主還元については、2,000億円の予定に対して、その3倍以上となる6,200億円超を実行しました。2022年当時の優先順位は有利子負債の返済でしたが、計画以上に有利子負債を削減できたことに加えて、中期経営計画の目標であった「総還元性向40%以上」を上回る還元を、3年

財務・経理本部長×経営企画本部長対談

間通じて行うことができたのです。他方で、成長投資は当初計画していた1.1兆円からほぼ横ばいの1兆円でしたので、やや物足りない結果となりました。

山田 有利子負債の削減が進んで財務基盤が安定したことから、2025年度より始動する新中期経営計画では、資金配分の優先順位を変えて、成長投資と株主還元をフォーカスすることになりましたね。

2024年度の振り返り

山田 2024年度を振り返ると、4,273億円の当期利益を確保し、前期比32%増、額にすると1,000億円超の増益を確保する好調な決算となりました。4,273億円という当期利益は過去2番目の好決算でもあります。また、ROEは前年度の8.0%から9.5%に改善し、株主資本コスト8.2%を



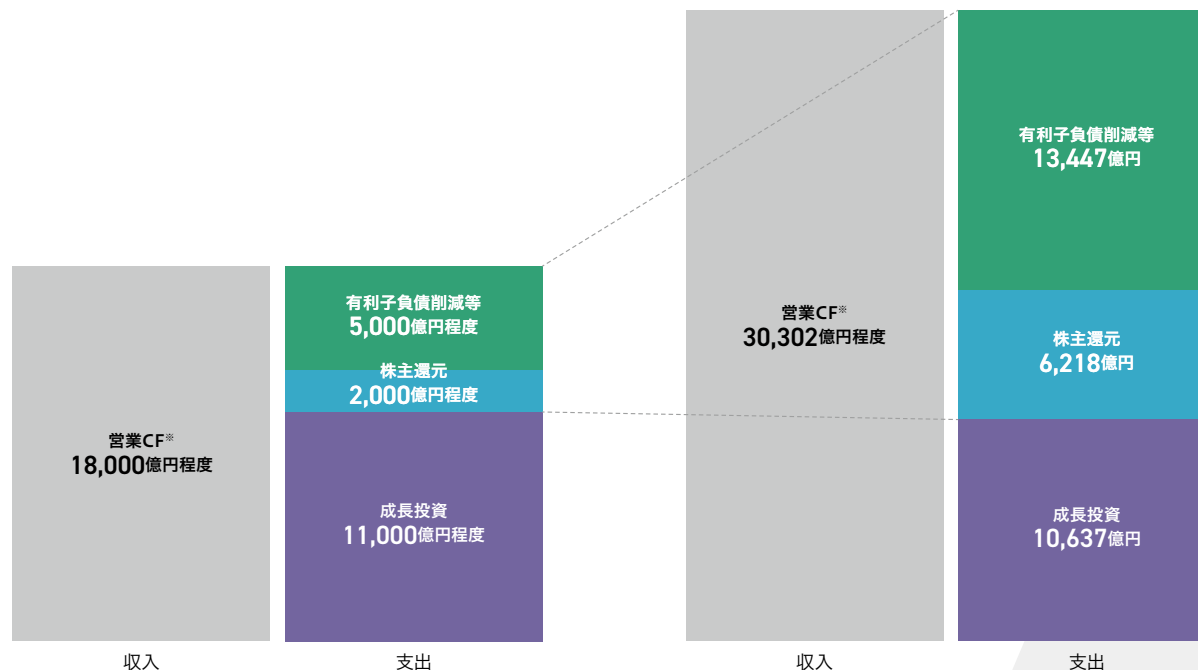
2022-2024年の資金配分

2022年-2024年 中期経営計画における資金配分想定

油価前提\$60/bbl、為替前提110円/USD

2022年-2024年 資金配分(実績)

平均油価\$87.0/bbl、平均為替141.3円/USD



※ 探鉱前営業 CF(共同支配会社であるイクシス下流事業会社を含む)を示しており制度会計ベースとは異なる。

上回る水準を維持しました。2022年から2024年を対象とする前中期経営計画を締めくくるに相応しい良好な決算であったと評価できるでしょう。また、還元についても、1株当たり年間配当金は前期比12円増の86円、自己株式の取得についても同300億円増の1,300億円を実施しました。結果として総還元性向は前中期経営計画で掲げていた「40%以上」という目標を大幅に上回る55%を実現しています。

滝本 油価と為替の状況も追い風になりました。油価は年間を通じておおむね80ドル程度と前年に比べてやや軟調だったものの、為替は平均152円と、前年から約11円の円安が進行し、当社の業績にプラスに作用しました。一方で、オーストラリアの探鉱事業の一部を費用化し、年度後半にはイクシスの生産トラブルもあり、生産レートを制限した時期もあったのですが、これは現場の皆さんの迅速な対応が奏功したこともあり、11月には生産復帰しました。これらを鑑みても、概ね良い成果を収めた1年と言えると思います。

財務・経理本部長×経営企画本部長対談

新Vision・中期経営計画の策定において重視したこと

滝本 「INPEX Vision 2035」および新中期経営計画の策定に際しては、1年間をかけて様々な議論を重ねてきました。



山田 中期経営計画について言えば、前中期経営計画と今回のミッションの違いを認識するところから議論してきました。前中期経営計画は、イクシスへの投資を通じて増加した有利子負債をしっかりと返済していくステージと位置付けていましたが、計画以上の有利子負債削減を果たし、ネットD/Eレシオは0.3倍台という健全性を確保したわけです。そのため新中期経営計画では、ある程度レバレッジを効かせながら、資本効率を高めていく方向に舵を切ったということです。

まずは、成長投資の議論ですね。数年後には、アバディ LNGプロジェクトの大投資が控えていますが、生産開始

に至るまでには、まだ時間的猶予があります。アバディの本格投資に至るまでの間に良質なアセットを積み上げ、筋肉質なバランスシートを作り上げることが、将来の成長に向けての鍵になると思います。

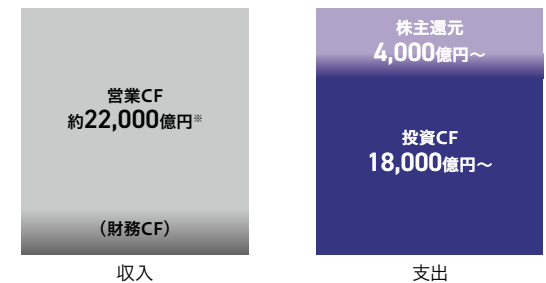
次に株主還元。株主還元に関しても、ここまで様々な議論を展開してきました。財務規律を重視しながら、成長投資と株主還元を如何にバランスさせていくか、換言すれば、資金をどのように配分していくかが中期経営計画のポイントでしょう。財務的視点で言えば、それが今回の中期経営計画で一番大きな目玉だと思います。

滝本 「INPEX Vision 2035」は、10年後の2035年にINPEXがどうなっているべきか、どうなっていきたいかという企業像を明確化し、進路を示すことで、ビジュアル、デザインにもこだわり、投資家の皆様をはじめとするステークホルダーにわかりやすく伝わるようにまとめたものです。例を挙げれば、60%の事業規模拡大と60%のGHG排出量削減を説明する「60-60」というスライドが「IRグッドビジュアル賞」に選ばれました。客観的に見ても一定程度の評価を受けたのかなと思っていますし、その他の開示内容全般についても改善されたとの声を頂いています。

山田さんがおっしゃったように、次の大きな成長投資は、アバディです。2030年代初頭の生産開始を目指していますが、アバディへの投資の前であっても、投資規律を満たす新たなアセットを取得することや、優良なM&Aの機会を追求していくというのが、向こう3年間の大きな課題になります。そして、2035年に向けて、ROEおよびROICを10%以上とするVisionのKPI達成を目指します。Visionを策定して終わりではなく、Visionを社内・社外に浸透させて、大きな目標である「60-60」を実現するために一丸となって進めていくことが重要ですね。

■ 2025年-2027年中期経営期間中の資金配分と株主還元

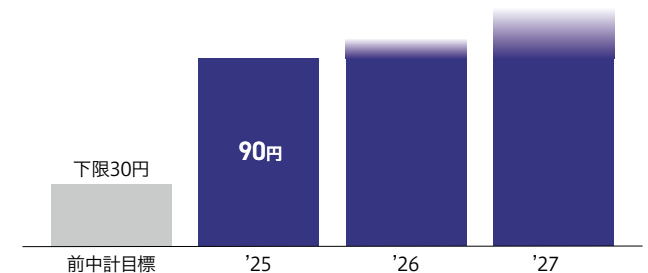
成長投資と株主還元のバランスの取れた資金配分を実行



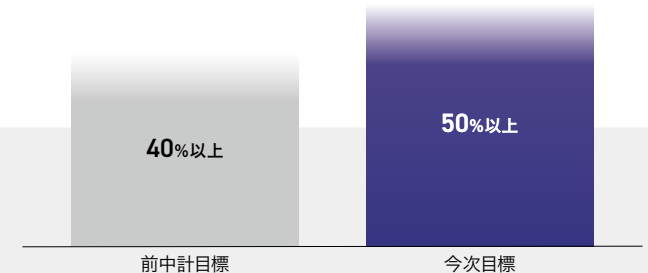
※ 油価\$70/bbl、為替135円/USDの場合の概算値

株主還元を強化

1株当たり年間90円を起点とする累進配当※1



総還元性向※2 50%以上



※1 前期の1株当たり年間配当金に対して維持又は増配

※2 配当支払額と自己株式取得予定額の合計金額÷当期利益

財務・経理本部長×経営企画本部長対談

山田 滝本さんのおっしゃる通りです。新中期経営計画では、石油、天然ガス/LNGに重心を置きつつ、CCS/水素をコアとした低炭素化ソリューションの提供、あるいは電力関連ビジネスも成長投資の大きな柱として位置付けています。なお、投資に際しては、投資規律を重視することを明確に意思表示しました。“良い投資”を継続することでバランスシートを改善し、利益に貢献するという、当たり前のことではありますが、当社グループにおいてもこの考え方を徹底していきます。

滝本 「60-60」の実現を目指す具体的な動きとしては、2025年4月1日付で組織改編を行い、三つの成長軸を推進していく体制を整えました。特に技術面については、技術統括本部に専門性の高い人材を集約し、既存事業の強化や新規事業の開発に知見・経験を発揮してもらう技術集約型の組織としています。新規事業に関しては、M&Aや資産取得、ポートフォリオマネジメントに注力する「ビジネスデベロップメントユニット」を新設しました。また2024年10月には国内事業を担ってきた部門を、INPEX JAPANとして国内事業統括会社化したことで、当社本体はホールディングス的な役割にシフトし、事業会社に対するガバナンスや管理機能を強化しつつ、組織横断によるコミュニケーションの活発化を図っています。

2025年度の見通し

山田 2025年度は、期初の時点で油価75ドル、為替1ドル153円と想定し、当期利益3,300億円を年度予算として設定しましたが、その後OPECプラス協調減産縮小や米国防税政策に伴い市場のボラティリティが増高したことなどを考慮し、2025年度第1四半期決算発表に合わせ、前提

を見直しました。通期では油価65ドル、為替1ドル144円の想定とし、当期利益を3,000億円としました。

当社グループの業績は、ここ数年、安定操業の継続と高油価・円安に支えられ、好調な決算が継続しており、2024年度は1兆2,700億円程度の営業利益を獲得できました。これは、プライム上場企業の中でも第4位に位置付けられる高水準です。一方で、当社グループは、結果として、前中期経営計画期間で毎年凡そ8,500億円から9,600億円程度の法人税を計上しています。これほど巨額な法人税を計上している企業は稀であり、利益水準に大きな影響を与える構造になっています。

当社グループは、世界各国でダイナミックなオペレーションを継続していることから、連結ベースにおける財務・税務ポジションは日々刻々と変化しています。法人税は適正に納め、税効果は正しく計上するということは大前提ですが、適切なタックスマネジメントの余地は、相応にあると思います。今後も引き続き外部環境や市場動向を注視しながら、当期利益の安定化に努めていきたいと思



ます。

滝本 経営指標として重視されるROEも、株価を反映した投資尺度であるPBRも、当期利益を用いて計算し、バリュエーションされるので、当期利益の安定化は重要な要素ですね。

投資家とのコミュニケーションを通じて

滝本 先週、海外IRに行きまして、投資家の方々との対話を行ってきました。総論を述べますと、今回の「INPEX Vision 2035」については、投資家の皆様に概ね理解を示していただいたと考えています。その中で、やはり利益率が高い石油、天然ガス/LNG事業の投資に期待する声が聞かれた一方、CCSや水素をコアとした低炭素化ソリューションの提供、それから電力関連分野等への挑戦については、投資規律をしっかりと守ってほしいという声が多かったです。これから新規に取得する案件は、国・地域ごとに、あるいは事業ごとに投資規律を定め、それを順守しつつ進めていくことが次の3年間にとって大事で、60%の事業規模拡大の成否を決めるものと考えています。

山田 その通りです。当期利益4,273億円というのは、大変立派な数字なのですが、投資家の方々は、当期利益に加え、更なる資本効率の改善を求めています。投資家が注目するROEに関しては、巨大設備産業である我々の宿命ではありますが、大きな自己資本を抱えざるを得ない財務構造により、ROEがなかなか改善しないという悩みがあります。

当社グループの自己資本は、約4兆8,000億円（2024年12月末時点）ほどありますので、約7兆4,000億円の総

財務・経理本部長×経営企画本部長対談

資産に対する自己資本比率は6割を超えています。また、自己資本の構成要素には、在外営業活動体の換算差額も“1兆円”程度含まれています。これは、円高局面での巨額の投資を決断した“イクシスの大きな成果”であると評価して良いと思います。

このような当社の財務構造は、債権者の視点では、質・量の両面から、“非の打ち所がない”とみなされており、シングルA格以上の発行体格付けが付与されています。一方で、投資家の視点からは、巨大な株主資本に対するリターン、すなわち、ROEの観点では物足りない指摘されているのも事実です。当社グループの株主資本コストは8%超であり、それに対し、ROEは“喫水線を行きつ戻りつ”という状況にあり、資本効率の改善は、道半ばであると強く認識しています。自己株式取得を通じて自己資本をコントロールすることも可能ですが、今後アバディという大投資を控える中、一定の財務安定性を維持していく必要もあり、そのせめぎ合いをどうバランスさせるかが知恵の出どころです。財務安定性と資本効率を両立させることで、投資家と債権者の双方の要請に応え、当社グループの企業価値向上を図ることが、財務面での中長期的な課題だと思っています。

滝本 投資家の方々との対話では、株主としての立場から、還元への言及もありました。これから投資が増えていく中で、株主還元を満足のできる水準で維持できるのか。そんな懸念も示されています。

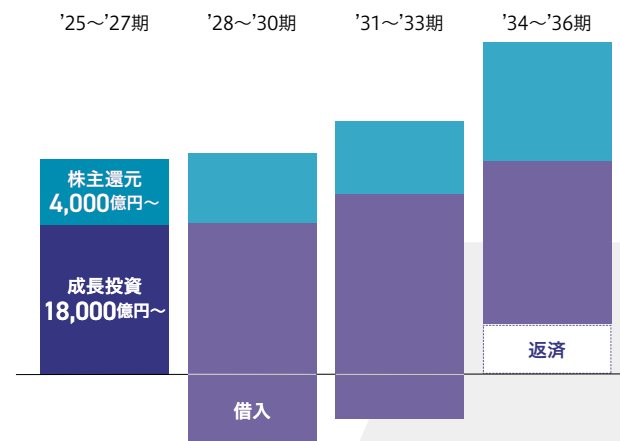
新中期経営計画では、1株当たり年間90円を起点とする累進配当の実施を当社として初めてコミットしたということ、それから中期経営期間中の総還元性向を従前の40%以上から50%以上へ引き上げたことについては、投資家サイドの理解を一定程度得たと捉えていますが、そうした還

元がアバディの投資開始後も安定的に維持されるかという点は、不安視する向きもあるようです。

新中期経営計画以降のことについて現時点で確実に約束することは難しいのですが、今のところネットD/Eレシオが0.3倍という下限近くにあり、なおかつ当面の見通しの中で十分な株主還元ができる体力があるということで、大きな投資が始まってでも還元水準を維持していきたい意向を株主の皆様にお話ししているところです。

また、今後3年間で1兆8,000億円の成長投資を実行し、4,000億円以上の株主還元を行う予定ですが、もし実際の成長投資額がそれを下回った場合は、株主還元に戻してもらえますか、という声も投資家の皆様からありました。これについては、エネルギーの安定供給を上流から下流まで担うことができる日本で唯一の会社として、この先2040年、2050年に向かって持続的成長を遂げ、豊かな未来を支えていくというメッセージを「INPEX Vision 2035」に込めていますので、そうした意志のもと成長投資と株主還

株主還元と成長投資の長期的なイメージ



元のバランスを取りながら、「60-60」の実現を目指すという考えをご理解いただいています。



株価およびPBRの現状認識と今後の対応

山田 投資家の方々は、投資先の総合的なパフォーマンス、とりわけROEに注目して投資し、その結果が株価に反映されます。残念ながら当社の株価は、現在1,800円前後（5月時点）と低位で推移しており、また、PBRは0.5倍程度と極端に低い水準にあります。累進配当の実施で、配当利回りが5%近くになっているにもかかわらず、株価の改善には至っていません。

投資家サイドから見れば、石油、天然ガス/LNG事業の座礁資産化リスクが懸念されているということなのですが、4,000億円を超える当期利益や年間9,000億円程度のキャッシュ・フローを創出しているのにも関わらず、残念ながら市場の評価は低迷しており、当社の考える本源的な

財務・経理本部長×経営企画本部長対談

企業価値と株価との間には少なからず大きなギャップがあるのではないかと憂慮しています。

株主・投資家の皆様とのコミュニケーションをより緊密化し、「INPEX Vision 2035」および新中期経営計画による成長ストーリーへの理解を深めていただきたいと考えていますが、将来性への期待を高めていく努力がまだ足りない状況であると認識しています。ここが、頑張りどころですね。

滝本 2023年3月に東京証券取引所から「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」が要請され、これを受けて当社では同年8月に「企業価値の持続的向上に向けて」を公表し、具体的な戦略を打ち出しました。それからの当社株価は、2024年4月に2,400円程度まで上昇しました。その後は米国新政権の相互関税方針などにより、世界景気後退の懸念が拡がり、油価が弱含みに推移する中で、現在の1,800円台になっている状況です。

広くステークホルダーの方々に、エネルギーの安定供給を通じ、豊かな未来を支えていく会社であるという理解を浸透させていきながら、現在の株価の割安感や配当利回りの高さについて、正しくマーケットに評価してもらわなければなりません。株価そのものは、外部環境に左右されるところも大きいですが、積極的な成長投資で能動的に事業を拡大し、将来を拓いていく姿勢を会社側からもっと発信していきますし、実際の投資戦略を通じて、私たちの成長投資の姿をステークホルダーにお見せしていき、企業価値を拡大していく。それが経営企画本部の大きな役割であると考えています。

山田 今の滝本さんのお話で「ステークホルダー」と言われましたが、株主・投資家の皆様という大切なステークホルダーや債権者の他にも私たちはお客様やジョイントベ

ンチャーパートナー、政府・行政機関、従業員、そして社会全体といった多くのステークホルダーに囲まれています。株主・投資家の皆様だけではなく、あらゆるステークホルダーに等距離で向き合い、きちんと目配せをしながら、適切に資金配分することで当社グループの企業価値向上に貢献していくことが肝要です。

滝本 レピュテーションの向上が企業の成長に資する面もありますし、その意味で当社グループがIR活動だけでなく、数年前から広報活動にも力を入れていることは、非常に有意義だと言えますね。

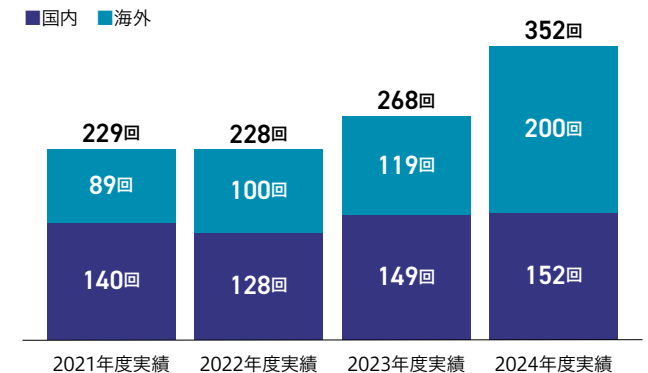
投資家の皆様に お伝えしたいメッセージ

山田 ここ数年の社会情勢や経済環境の変化を見て実感するのは、私たちが今とても難しい時代を生きており、年を追うごとに様々な困難が増しているということです。その中で我が国を顧みると、人口減少・少子高齢化や経済成長の停滞、グローバル競争力の低下などに見られるように、潜在成長力にも陰りが見え始めている状況にあります。当社グループは、日本を基盤としながらグローバルに事業を展開し、エネルギーの安定供給を継続することがミッションですが、今後は内外情勢に過度に左右されることのない強固な財務基盤を確立し“惚れ惚れするような良い会社”として、持続的に成長することで、ステークホルダーに貢献するという好循環を大切にしていかなければなりません。

そうした想いを持つ会社であることをより多くの人々に伝えるべく、社内・社外で議論を重ね、更に考えを深めていきたいと思っています。

滝本 私たちは、投資家の皆様との対話を重視しており、面談を含む対話の回数もここ数年でかなり増えてきました。エネルギーの安定供給とアフォードビリティーが重要視される中で、これからの当社グループが果たすべき役割は大きく、バリューチェーンの上流から下流まで一貫してオペレーションできる日本で唯一のエネルギー開発企業として、価値提供を大きく拡げていくステージを迎えています。こうした取り組みを投資家の皆様にしっかり伝え、正確な理解をもってご支援頂けるよう努力してまいります。

■ 機関投資家・アナリスト向け個別ミーティング (国内・海外合計)



社外取締役座談会



社外取締役
森本 英香

社外取締役
柳井 準

社外取締役
西村 篤子

社外取締役
飯尾 紀直

[ファシリテーター]
取締役 専務執行役員 経営企画本部長
滝本 俊明

責任あるエネルギー・トランジションの実行と未来へのチャレンジを見守り、支えています。

Vision策定の背景となった変化

滝本 今年2月に公表した「INPEX Vision 2035」の策定にあたり、取締役会でどのような議論が行われたか、社外取締役の皆さんに振り返っていただきたいと思います。取締役会では、Vision策定まで6回にわたって議論が行われました。まず今回のVisionと前のVision「INPEX Vision @2022」を比較して感じられたことなどをお聞かせください。

森本 前Visionでは、これからネットゼロ社会をどうやって実現していくかという課題に対し、ネットゼロ5分野を打

ち出したわけですが、実証実験なども含めた精力的な活動を経て、新たなVisionの策定では、「選択と集中」を行い、INPEXの特性や持ち味をより生かせる分野に集約し、なおかつ具体的で実践的なものになったと考えています。

もう一つ、新Visionでは、あらためてエネルギーの安定供給を担うINPEXの責任を強く打ち出し、企業の使命（ミッション）への意識が感じられるものになりました。

西村 前回のVision策定も今回と同様に約1年をかけて準備が進められました。当時は、気候変動対応で各国が競うように野心的なネットゼロの目標を掲げていた状況で、INPEXとしてもエネルギー・トランジションに正面から取

り組み、石油・天然ガス分野とネットゼロ5分野を両輪として進めていく方向を打ち出しました。また、その前年には「今後の事業展開～2050年ネットゼロカーボン社会に向けて～」の発表とともに社名の変更を行っており、それを受けて「エネルギーに新しい風」というキャッチコピーを掲げられましたね。このような流れの中で、INPEXにとって極めて重要な意味を持った長期Visionでした。

ところが、前Visionを公表した直後の2022年2月にロシアのウクライナ侵攻が起り、更に中東情勢の不安定化が顕著になり、地政学的に緊張が高まりました。エネルギーの開発・生産・供給を持続可能な形で実現し、より豊かな

社外取締役座談会

社会づくりに貢献するINPEXの経営理念は変わりませんが、それを実現する環境が激変した中で、新しい大きな動向をしっかり分析し、これからの方向を見定めなければいけないとの認識の高まりが、今回の策定背景にありました。

今回の長期Visionは、「責任あるエネルギー・トランジション」の実現、と副題が置かれていますが、この「責任ある」という形容詞が重要なポイントになっています。エネルギーの安定供給が国家の安全保障にとっての重要性を増し、一方でネットゼロの実現という目標は変わらない中、「責任ある」との認識をもって、実行可能な信頼できる形での安定供給とクリーン化を進める戦略を打ち出し、具体的な成長のストーリーを示したところが前回から進化したところですよ。

柳井 前回のVisionは、理念的かつ意欲的で高い理想を掲げていましたが、今回の策定内容には、現実的な移行期の燃料として天然ガスを位置付けており、具体的に説得力のあるメッセージだと受け止めています。これを全面的に打ち出し、成長の主軸に位置付けている点に強い覚悟が感じられますし、真剣度がある具体性を持った構成とし



て、非常に高い納得感が得られました。

低炭素化についても、CCSと水素への集中を示しており、INPEXの強みが活かせる、知見のあるところに絞ってきました。そうした方向性を明確にしている点を大いに評価したいです。

飯尾 策定された具体的なテーマについては、皆さんが今おっしゃった通りだと思います。ただ、この長期Visionは2035年に向けた展望であり、10年先を見渡すことは、なかなか簡単ではありません。過去を見ても、西村さんのお話にあったように戦争が起きて、再生可能エネルギーの揺り戻しが生じたり、そしてこのINPEXという会社も、為替や油価など様々な変動要素を抱えながら歩み続けているわけです。そうした中で、今回の「INPEX Vision 2035」においても、想定外の前提条件が今後出てくる可能性がありますので、Visionを途中で見直し、環境変化に合わせて変更していくようなフレキシビリティと覚悟が求められると考えています。

それとINPEXは、やはり日本に向けてエネルギー資源を供給することが重要な役割ですよ。エネルギーの大部

分を輸入に頼っている日本にとって、どういうエネルギー源が必要なのかをしっかりと考えるということが、10年後を展望する上でとても大切になってくるでしょう。

社外取締役を巻き込んだVision策定の議論

滝本 Vision策定に向けた取締役会における議論の中身については、いかがでしたか。いい面・悪い面も含めて皆さんが感じられたことをお聞かせください。

森本 私は今回、非常に豊かな議論が行われたと感じています。エネルギーの安定供給に最後まで責任を負うというINPEXの立ち位置と使命について、議論の過程であらためて認識が共有され、より理解が深まり、それが新中期経営計画の策定にしっかり反映されました。

また新たな成長軸として掲げた、INPEX「ならでは」の強みを活かした電力事業とその周辺分野への展開、特に石油・ガス以外の地下資源回収に目を向けたチャレンジについては、自社の役割の再発見と捉えられます。

西村 議論の中では、新・前Visionの連続性や関係性をどのように説明し、わかりやすく発信していくか。それが一つの論点になりました。前回の内容は、石油・ガス分野とネットゼロ5分野という二つの柱で捉えていましたが、今回は異なる視点で三つの成長軸を示しており、その中でネットゼロ的なテーマが少し後退したとか、取り組みの重要性が劣後するといったことではないと、議論を通じて確認しています。

すなわち石油・ガスとネットゼロが対峙するのではなく、シナジーを求めて全体として進めていく方向性であり、それが「2035年にありたい姿：60-60を目指して」の形で



社外取締役座談会

表現されたわけです。GHG排出量の原単位60%削減を掲げる一方、事業規模60%拡大を進める中にCCS/水素による低炭素化の実装も含まれるということで、前Visionに基づく取り組みが活かされ、次の段階での進化がある。それを議論でしっかり確認できたことで、非常にいい内容になったと思います。

柳井 個人的には、これまでINPEXにおけるLNGの重要性を踏まえ、これをVisionの中心に置いてほしいと言いつけてきたこともありまして、そういう意味で今回の内容に非常に満足しています。

冒頭に滝本さんが取締役会で6回の場が設けられたとおっしゃいましたが、私はもっと数が多かったように感じており、それはVision策定のかなり初期段階で、たたき台が執行サイドより提供され、事前準備を踏まえて議論を進められたからでしょう。タイムスケジュールと策定プロセスが明確化され、工事中のような過程から私たち社外取締役も巻き込んでいただいたので、臨場感をもって細かな意見交換を行うことができ、よかったと思います。

私が社外取締役に就任した9年前と比べ、取締役会メンバーのバックグラウンドなども多様化が進み、議論でも

まったく異なる観点からいろんな意見が出ましたし、それを丁寧に取り込んでもらったので、事務局としては大変だったはずですが、総合的に非常にいいVisionができ上がったと評価したいです。

飯尾 今、柳井さんがおっしゃった策定の全体的な話からしますと、長期Visionというのは、10年先のINPEXの夢を描くわけですね。しかし描いて終わりではなく、それをしっかり実行し、夢を具現化しなくてはなりません。その点で今回よかったのは、社員の皆さんの意見を都度吸い上げながら策定が進められたことで、とても大事なポイントだと考えています。やはり社員自身が策定に参画したVisionということで、その実現に向けた取り組みが自分事になってきますし、参画した中堅・若手社員の方々には、10年後に要職に就かれる人もいますので、大いに意義あることでしょう。

もう一つよかったのは、新中期経営計画の「人材パフォーマンスの強化」に「失敗を恐れず挑戦し続ける人材の育成」という言葉が挙げられたことです。中堅・若手社員の中から、こうした挑戦姿勢を持つプロアクティブな人材がどれだけ育つか。それこそがINPEXの本当の価値を示すもので

あり、Vision実現のカギであると思います。ですので、長期Visionにおいても、10年後に向けてどういう人材に期待し、どのように育成していくか、そのあり方を具体的に示す施策があれば、更にいいものになったと感じます。

Visionの具現化に求められるもの

滝本 「Visionは描いて終わりではない」と飯尾さんに言って頂いた通り、これからVisionを実行に移していくために、執行サイドでは国内・海外の拠点を回り、社員とのコミュニケーションを通じて、グループ全体へVisionの浸透と理解促進を行うことによって、当社が目指す姿の共有を図っていきます。社外取締役の皆さんから、執行サイドに対して期待することや、Visionの実行に際して何をすべきか、といったご意見があれば聞かせください。

飯尾 今回のVisionは、社員も策定に参加されたことで、より身近なものとしてグループ全体に浸透していくのではないのでしょうか。今後の取り組みについて私が思うのは、社員が自分の部署におけるVisionの進捗状況を確認できるような仕組みがあると有効かと。その中で、環境変化に合わせたVisionの見直しなどの対応についても、社員と認識を共有しつつ進めていけるのではないのでしょうか。

滝本 今までには毎年末に、各事業本部の目標の振り返りと次年度の目標設定を経営陣が協議し、各年度の目標の達成度を議論してきました。今後はそれを、「Vision達成のためには何が足りないのか」「改善に向けて次年度は何をしなければならないか」という議論に変えていきたいと考えています。

また今回のVisionは、中期経営計画の定量目標値(KPI)についての項目数を従前の半分以上に減らしました。これ



社外取締役座談会



は数値目標の達成そのものが目的化してしまい、本来目指すべき企業価値の向上を損なうようなことがあってはならない、といった考え方にに基づくものです。より本質的な成長や改善を捉えるべく、量よりも価値を優先させていくこと（Value over Volume）を重視していく方針です。

西村 振り返りの実施は極めて重要で、刻々と世界情勢が変わっていく中、この「INPEX Vision 2035」の公表は、まさに米国新政権のスタート直後というタイミングになりました。先行きを見通すことが難しく不透明・不確実な状況において、エネルギー供給を取り巻く情勢をいかに把握・分析し、フォローしていくか。執行サイドに任せるだけでなく、私たち社外取締役も一緒にやっていく必要があると認識しています。

もちろん上場企業として、一度公表したVisionや中期経営計画の目標数値は、簡単に動かせるものではありませんが、今後の環境変化については、従来と異なる感覚でしっかりウォッチし、戦略をアップデートする必要があるれば、適切に行っていくべきです。

個別の分野・事業についても、今まで以上にリスク判断

が難しくなっていますので、経営上の重要な意思決定や新たな事業展開・分野への参入などに関する判断については、社内の論理にとらわれない客観的な外部視点での意見をもって、経営をサポートする役割が社外取締役に求められると考えています。

森本 逆方向からの意見になりますけど、確かに環境変化への対応は、非常に大事なことに違いありません。しかしINPEXの立ち位置やミッションを凝縮した「責任あるエネルギー・トランジション」の実現に立ち返って考えると、軸をぶれさせずにエネルギーの安定供給と地球の未来を守っていくことが重要と思われる。ミッションの遂行と変化への対応、両方のバランスということになるでしょうか。

滝本 日本や東南アジアにエネルギーを安定供給し続けることがINPEXの最大の使命であると同時に、地球の未来を守ることにについて、INPEXはステークホルダーの皆様からの期待に応える取り組みを行っていきたいと考えています。一方で、経済合理性を重視すると投資家の方々にもご説明していますので、投資判断に際しては、投資規律を順守していかなければなりません。これを基本姿勢として、来年・再来年はどういう向きにエネルギー事業環境の振りが動くのか、Oil&Gasの方に振れるのか、低炭素や再生可能エネルギーの方に戻ってくるのか、それはすごく難しい見通しになりますが、より多くの情報を持って投資判断をしていくことが重要であることは、間違いありません。

西村 トランジションについて考えてみると、移行期の中心となる天然ガスでさえ、これからCCSなどの低炭素化措置を実装していかないと進まないところがあるわけです。今回、コーポレートブランドメッセージとして「地球の力で未来へ挑む」を掲げましたが、挑むためには先端に立つことが必要で、CCSにせよ水素にせよ、ビジネス化・商業化は未だ

道半ばですが、そこを制したものが勝つことになる。先を切り拓いていくパイオニアの役割も求められるでしょう。

森本 先駆けであってほしいですね。

西村 それができるからこそ、責任が取れる。パイオニアたる技術や経験を持っているからこそ、信頼できる。そこにつながってほしいと思います。

INPEXに求める企業像

滝本 INPEXが10年後、あるいはその先にどんな会社であってほしいか。最後に一言ずつ皆様のご意見を頂きたいと思います。

柳井 これだけミッションが明確で、なおかつ我が国への貢献を果たしている会社なので、もう少し世間の認知度が高まってほしいですね。認知度や信頼感は、社会からの評価でもあり、INPEXが提供している価値に比べ、現状は低すぎる状況にあると思います。その改善が私の期待であり、10年後の楽しみでもあります。

西村 人を惹きつける会社であってほしいと願っています。



社外取締役座談会

それは、優秀な人材を社員として獲得できる会社ということだけではなく、社外の人々、世の中の人々にとっても魅力を感じる会社として愛されながら、存続してほしいという想いです。INPEXの仕事は、人々の豊かな生活と産業の発展を支え、地球の未来を守ります。頼りがいある、信頼できる会社という企業イメージが、これからもっと身近になっていけばいいですね。

森本 天然ガスや再生可能エネルギーの開発と供給を通じて、国と国をつなぐような機能を発揮する会社になってほしいですね。すでにそうした役割を果たしている部分もありますが、それをもっともっと強くして、グローバルな存在感を高めてほしいと思います。

飯尾 10年後ということではなく、ぜひ明日からでも実現してほしいのですが、人の個性を活かせる会社、人で勝負する会社になっていただきたいと考えています。そして人が持つ力でエネルギーにかかわる価値提供を世界各地へ拡げ、多くの国々で「人のINPEX」として知られる存在になったら、とても嬉しいです。

滝本 皆さん、今日はどうもありがとうございました。



新任社外取締役メッセージ

駐日オーストラリア大使を含む 日豪における経験を活かし、 INPEXの持続的成長に貢献します

ブルース ミラー
社外取締役 **Bruce Miller**



このたび、株式会社INPEXの社外取締役に就任いたしましたブルース・ミラー（Bruce Miller）と申します。私はこれまで、外交官として長年にわたりオーストラリアの外交政策に携わり、特に日本との関係強化に力を注いできました。駐日オーストラリア大使を務めた経験に加え、両国間の経済、文化、安全保障の關係に深く関わってまいりました。

不確実性が高まる世界情勢の中で、これらの経験を通じて培った知見や人脈を、INPEXのガバナンスおよびグローバル戦略の更なる強化に活かしていきたいと考えております。社外取締役として、INPEXがグローバルに持続可能な成長を続けられるよう、多角的な視点から貢献してまいります。

エネルギーは日豪関係の重要な柱であり、INPEXはその最前線に立っています。オーストラリアと日本のエネルギーパートナーシップは、両国の経済的・戦略的関係の礎となっています。INPEXは、この連携において重要な役割を果たしており、特にイクシスLNGプロジェクトは、日本のエネルギーの安定供給に貢献しています。このプロジェクトは、日本のエネルギー安全保障を支えるだけでなく、地域の安定にも寄与しています。

INPEX Vision 2035を拝見して感銘を受けました。「2035年にありたい姿：60-60を目指して」（事業規模の60%拡大とGHG排出原単位の60%削減）は、成長と脱炭素化という一見相反する課題に果敢に取り組む、非常に重要なVisionだと感じています。このVisionは、単なる数値目標にとどまらず、企業としての価値観や社会的責任を反映していると理解しています。再生可能エネルギーや水素、CCSといった次世代技術への投資を通じて、INPEXが世界のエネルギートランジションを牽引していく姿勢に、私は大きな期待を寄せています。

INPEXは、エネルギーの安定供給という従来の役割に加え、気候変動への対応、地域社会との共生、ガバナンスの強化といった複合的な課題に取り組んでいます。これは、企業価値の向上のみならず、ステークホルダーの信頼を築く上でも極めて重要です。

私は、INPEXが掲げるVisionと実行力、そして国際的な信頼を背景に、今後も持続可能な成長を遂げていくと確信しています。投資家の皆様、パートナー、地域社会を含む全てのステークホルダーの皆様と共に、INPEXが次の10年、20年を見据えた歩みを進めていけるよう、社外取締役として誠心誠意取り組んでまいります。

特集：イクシス・アバディLNGプロジェクト事業本部長対談

イクシスの経験を アバディの成功につなげます

イクシスにおける 生産トラブルから早期復帰へ

大川 イクシスLNGプロジェクトは、2018年の操業開始以来、安全操業を継続しており、我々としても誇らしく思っています。しかしながら、2024年8月に、一時的な生産トラブルが発生しました。ステークホルダーの皆様としても非常に関心の高い話題だと思いますので、まずはこの点についてご説明します。イクシスでは、陸上LNG施設として2本のトレインが稼働していますが、第2トレインの熱交換器に不具合が起き、生産停止しました。現場としても危機感を持って本件には取り組みまして、迅速に検査・修理を行った上で運転を再開し、11月には100%操業へ復帰しています。

渡邊 今後の対策としてはどのようなことを検討されているのでしょうか。

大川 熱交換器がずっと安定的に機能するか、技術的な確証がない中で、全部で6基ある熱交換器の入れ替えを決定しました。

イクシスは、2025年8月から大規模シャットダウンメンテナンスを予定していますので、そこで入れ替えを実施します。安定操業の継続は至上命題であり、少しでも懸念があれば排除しなければなりません。ですので、この熱交換器の問題については、このシャットダウンメンテナンス期間中の交換によって、根本的な解決を図ります。

イクシスの更なる拡大に向けて

渡邊 新たに発表された「INPEX Vision 2035」では、次の成長の柱として、アバディLNGプロジェクトに並び、イクシス拡張プロジェクトの実現が掲げられています。今後のイクシスにおける事業拡大の戦略について、ご説明頂けますか。

大川 現在、当社グループの利益全体の6割から7割をイクシスが担っていることを考えれば、引き続きイクシスの安定的な操業を維持しなければなりません。生産を続けられれば埋蔵量が減ってくるので、その分を補完して生産量を維持する必要があります。まず拡張の前に、生産量と埋蔵量のギャップを埋めるためのバックフィル戦略が重要になるわけです。

今後の拡張には相当な埋蔵量が必要で、それを確保するために既発見未開発のプロジェクトを狙い、候補を絞り込んでいるところです。今の計画では、2030年代前半をターゲットとして、第3トレインを立ち上げる予定です。我々のLNG生産用地は、6トレインまで拡大できるだけのキャパシティを確保しており、問題なく3トレイン体制による拡張を実現できると考えています。



常務執行役員
アジア事業本部長 渡邊 章弘

取締役副社長執行役員 総務本部長 兼
オセアニア事業本部長 海外事業統括 大川 人史

特集:イクシス・アバディLNGプロジェクト事業本部長対談

渡邊 そこに向けて周辺の探鉱区もいくつか取得していると思いますが、探鉱の状況はどうか。

大川 イクシスのファシリティに近いところで探鉱すれば、仮に少量の発見であったとしても、イクシスにつなぎ込むことでマネタイズがしやすいです。ですので、周辺探鉱というのは、イクシスの事業を今後も安定的・長期的に継続するためにも必要な手段と考えています。ここ2年の間に2つの鉱区で探鉱を行ったのですが、残念ながら失敗に終わりました。その失敗を糧にして再度探鉱戦略を練り直しました。現段階ではどこ部分をいつ掘るということはまだ言えませんが、イクシス周辺の探鉱を継続する方針です。

渡邊 この周辺探鉱も含めたイクシスの拡張に向けて、地元のコミュニティ、あるいは政府との関係構築については、どのような動きを進めていますか。



大川 LNGの探鉱・生産プロジェクトというのは、関係者・ステークホルダーが非常に多く、まず現地の連邦政府と地方政府。それから地域コミュニティの皆さん。これは

一般の地域住民だけでなく、トラディショナルオーナーと呼ばれる土地所有者も含まれます。我々は土地をオーストラリアという国から預かりますが、実際の土地所有者は、先住民の方々なんです。



NAIDOC® Weekセレモニー
※ National Aborigines and Islanders Day Observance Committee

こうした方々と友好関係を築き、お互いに支援し合うことがプロジェクトの成功には不可欠です。もう一つはメディアとの信頼関係の構築。プロジェクトに関心を持ってアプローチしてくるメディアに対し、必要とされる情報をタイムリーにシェアすること、トラブル発生時などにおいても情報を隠さないことが大事です。

地域コミュニティの皆さんからプロジェクトへの理解やサポートを得るには、事前の丁寧な説明を行う事が肝要です。いきなり何かの作業が始まり、景観が損なわれるとか、安全性に不安が生じるといったことにならないように、タウンホールミーティングのような形で地域の方々を集め、作業内容の説明や安全のためのレクチャーを行う。そうした取り組みを重ねて、関係を築いてきました。

特に難しいのは、政府関係者との信頼関係づくりです。

これは最も気を遣うし、時間もかかります。政府には政府としての立ち位置がありますが、我々の事業は、政府の言うことを全て聞けばいいわけではないので、例えば政府がポリシーを変更し、それがプロジェクトに大きくネガティブな影響を及ぼす場合には、オペレーターとして政府にしっかり主張する。そういう企業であるべきだと思っています。もちろん主張が行き過ぎると支援を得られなくなるので、そこはバランスが求められますし、オーストラリアの政策に精通した、交渉に長けているチームを作らなければいけない。イクシスでは、そういうチームがパースにあるので、それは強みになっています。

アバディの進捗と ステークホルダーコミュニケーション

渡邊 アバディは、この2025年度半ばに予定しているFEED（基本設計）開始が、間近に迫ったマイルストーンです。今中期経営計画の期間中である2027年を目標にFID（最終投資決定）を行い、2030年代初頭に生産を開始するタイムラインになっています。「INPEX Vision 2035」が目指す2035年にありたい姿「60-60」の事業規模60%拡大には、アバディの実現が不可欠であるとジャカルタ事務所のメンバーに伝え、インドネシア政府にもサポートを求めています。

スケジュールの加速に期待するインドネシア政府に対しては、丁寧なコミュニケーションに努め、我々の事情についても理解してもらっています。

大川 FEED開始に向けて、コントラクター（工事請負者）への対応においても、プロジェクトオーナーとして気を付けていることがいろいろと多いのではないですか。

特集:イクシス・アバディLNGプロジェクト事業本部長対談

渡邊 そうですね。作業実施をあまりにも急いしてしまうと、これこれのコントラクターも出てきますし、現にそういう声も聞こえてきています。ですので、こうした異なる目線やベクトルを持つ人々をどう束ね、脱落させずに、コストコントロールに向けてコントラクター間の競争環境を維持していくのは、去年から今年にかけて非常に気を遣っているところです。

現在、多くのLNGプロジェクトがグローバルに立ち上がっていて、コントラクター側も非常に多忙なので、我々がこのスケジュールでやりたいと言っても、リソースを充てられないと言われる状況です。しかしながら、特定のコントラクターに単独で発注するより、やはり入札を行うことが競争力のあるプロジェクトに仕上げる大前提だと思っていますし、そういったところはインドネシア政府にもしっかり理解を求めています。

大川 私が先ほど言った関係者・ステークホルダーとの関係構築という話は、アバディでも同じような状況だと思いますが、何か特徴的に異なるところはありますか。

渡邊 大川さんがおっしゃった政府との関係づくりの難し

さ、地域コミュニティの人々やメディアとの信頼関係構築の大切さというのは、そのままアバディにも当てはまる内容として受け止めています。

あえて違う部分を述べますと、インドネシアでは石油ガス法のもと、私たちはPSC（生産分与契約）に基づくコントラクターとして政府に雇われ、作業する立場でもあります。政府との契約に基づいているので、政府の方針に対して折り合いをつけることに苦労することがあるわけですが、政府が対応を求めてくる新たな政策などについて意見を言う時は、別途ミーティングなどの機会を設けるなど、少し時間はかかりますが、丁寧な形でアプローチしています。

イクシスの経験から得たもの

大川 渡邊さんは、かつてイクシスで私と一緒に働き、苦労をともにしましたが、実際にパース事務所にいたのは何年頃でしたか。

渡邊 2008年から2012年までの4年間ですね。イクシスはかなり苦しい時期で、LNGプラント建設の第一候補地であったマレット島での開発を断念した時期でした。結果、開発地をダーウィンに変更することになり、先ほどのお話にあった6トレインまで拡大できるキャパシティの用地を確保することに尽力し、ようやくその目途が立って、西オーストラリア州政府にも伝えた、といったタイミングでした。

大川 そうした時期を共有した間柄だから、お互いにプロジェクトの難しさや対処すべき課題について、ある程度の共通認識があると思っています。その共通認識を踏まえて見ると、今の話題に出たオーストラリアとインドネシアの政府へのアプローチが異なるというのは、大きな違いだと感じますね。



インドネシア国内の雇用確保という観点からも、日本から派遣できる駐在員数が限られているため、多くの現地人材を雇う必要があります。その中で人を獲得して組織を作っていく取り組みの状況はいかがですか。

渡邊 私自身は、かつてイクシスで経験したプロジェクトステージが、今ちょうどアバディが置かれているステージにほぼ合っていると感じており、イクシスで達成できたFIDならば、アバディも達成できるだろうと考えています。

大川さんのご指摘の通り、アバディでは、日本からの社員、あるいはイクシスから異動してきた人達が入れるポジションが決まっていて、そういう中で本社の想いを伝える人と、イクシスでの経験を活かせる人と、現地採用した人をうまく組み合わせ、構成をマッチさせた「INPEXチーム」を作っていくことが課題ですね。

大川 イクシスで苦労した頃は、INPEXという会社もまだ無名で、そんな会社がLNGのオペレーターなんかできないだろうと見られていたのが、人材集めも難航したけれど、FIDを達成した結果、当社への見方が変わり、いい人材が



インドネシア共和国マルク州タニンバル諸島カピアラット村での有機農業支援活動

特集:イクシス・アバディLNGプロジェクト事業本部長対談



集まるようになりました。その状況と比べると、今ではオペレーターとして認知されるようになり、人を集める時のハンディキャップもあまりないのではないですか。

渡邊 おっしゃる通りです。働く人からすると、今のINPEXは、オペレーターとしての知名度などへの不安がなくなって、その一方でアバディというプロジェクトについては、本当に自分がプロとして働くに値する職場なのか、というふうに問われていると思います。

大川 当時も今も、我々の競合先が海外の大手石油メジャーであるという状況は変わってなくて、やはり自分達のプロジェクトの魅力をしっかり伝え、そこに人が集まるということが求められるのでしょう。当時のINPEXには差別化できるものがなかったけれど、とにかくイクシスを成功させるしかなかった。そんな中で、働く人達を大切に扱う我々の企業文化が浸透し、評価されたというのは、大事な一歩だったと思います。そうした企業文化は、これからも組織を安定させるための重要なポイントになると考えます。

今後、人づくり・組織づくりを日本人がリードしてやって

いくためには、我々がグローバル企業の一員として行動し、リーダーシップを発揮していかなければならないでしょう。

渡邊 それからもう一つ、イクシスについて、コストオーバーランやスケジュールの遅延について指摘されることが多く、それはもちろん当時の我々の経験値の少なさによるところもありますが、LNGプロジェクトにおいて一般的に起こり得ることではないでしょうか。むしろイクシスは、ランプアップ期間（生産量の安定化に至る期間）が非常に短かったという点が高く評価できると思いますが、どうでしょうか。

大川 イクシスは、2018年10月のLNG出荷開始から約14ヵ月で財務的完工に至りました。このランプアップ期間は、同規模のLNGプロジェクトと比較してもかなり短いもので、世界に誇れる成果です。チームの功績と言っていいでしょう。

「一流」の会社を目指して

渡邊 イクシスでは、自分達にオペレーターとしての経験がなく出口が見えない、明日何が起きるかもわからないような状況の中で、歯を食いしばって努力した結果、それが報われたという経験を私自身も会社も得ることができました。それと同じことがアバディでもできると信じています。

大川 歯は食いしばらないといけませんけどね。

渡邊 歯を食いしばらなきゃいけないんですが、でも努力が報われるという経験があるので、前向きに向かっていくことができる。私だけでなく、ジャカルタにいる人達も同じ想いでいるはずです。

もちろん「INPEX Vision 2035」に掲げた「60-60」の実現、その前提となるアバディの操業に向けたタイムラ

インは、株主・投資家の皆様へとお示ししていますが、あくまで投資判断はプロジェクトの経済性に基いて行われるものです。そのためにも、私たちは心を一つにし、様々な苦難を乗り越えながらアバディの成功を目指します。



大川 当社グループにおいて、イクシスが収益の柱であることは間違いないので、このプロジェクトを安全に操業し続けて、更なる収益の拡大につなげていくというのが私達の使命だと思っており、その使命に携わる者としてのプライドを持っています。

語弊があるかもしれませんが、INPEXはまだ二流の会社であると、私はよく言っています。すなわち、イクシスの安定操業の継続と事業の拡張によって収益源の強化を果たし、そしてアバディが2つ目のオペレータープロジェクトとして立ち上がった時に、初めてINPEXは一流になる。そういう想いです。当社グループの未来を信じてくださる全てのステークホルダーの期待を裏切らないように、収益の柱をしっかりと強固なものにしていきます。

INPEXの事業

当社は、石油・天然ガス事業に加え、CCS/水素をコアとした低炭素ソリューションを提供します。
また、総合エネルギー開発企業として、再生可能エネルギーと蓄電池を組み合わせるなど、
クリーン且つ高付加価値な電力供給体制の発展に貢献します。

低炭素化ソリューション—CCS 図 P.38



3 作る

採り出した石油や天然ガスを出荷するために処理します。

石油・天然ガス/LNG分野 図 P.33



1 探す

地下に存在する石油や天然ガスを最先端の技術を使って探し出します。

2 掘る

リグ（掘削装置）を使って井戸を掘り石油や天然ガスを採取します。

エネルギー・資源分野での新たな挑戦 図 P.39

石油・天然ガス生産までのプロセス

石油・天然ガスの開発は、下記の各プロセスの通り、その一つひとつが長い時間をかけて進められる壮大なプロジェクトです。鉱区の取得より探鉱、開発を経て、生産開始に至るまで数十年におよびます。

鉱区の取得

対象地域の事前調査、権益に関わる契約交渉を行い、探鉱・開発権などを取得。

探鉱・評価

地下に存在する石油や天然ガスを最先端の技術を使用し、探査を行い、埋蔵量を評価。

開発・開発準備作業

開発に向けた準備作業、リグ（掘削装置）による開発井の掘削、石油や天然ガスの採取設備の建設。

生産

採り出した石油や天然ガスを製品にするために精製・処理。

4 運ぶ

石油や天然ガスが需要家の皆様のもとに届けられます。

5 使う

日常生活に不可欠なエネルギーは、私たちの生活を支えます。

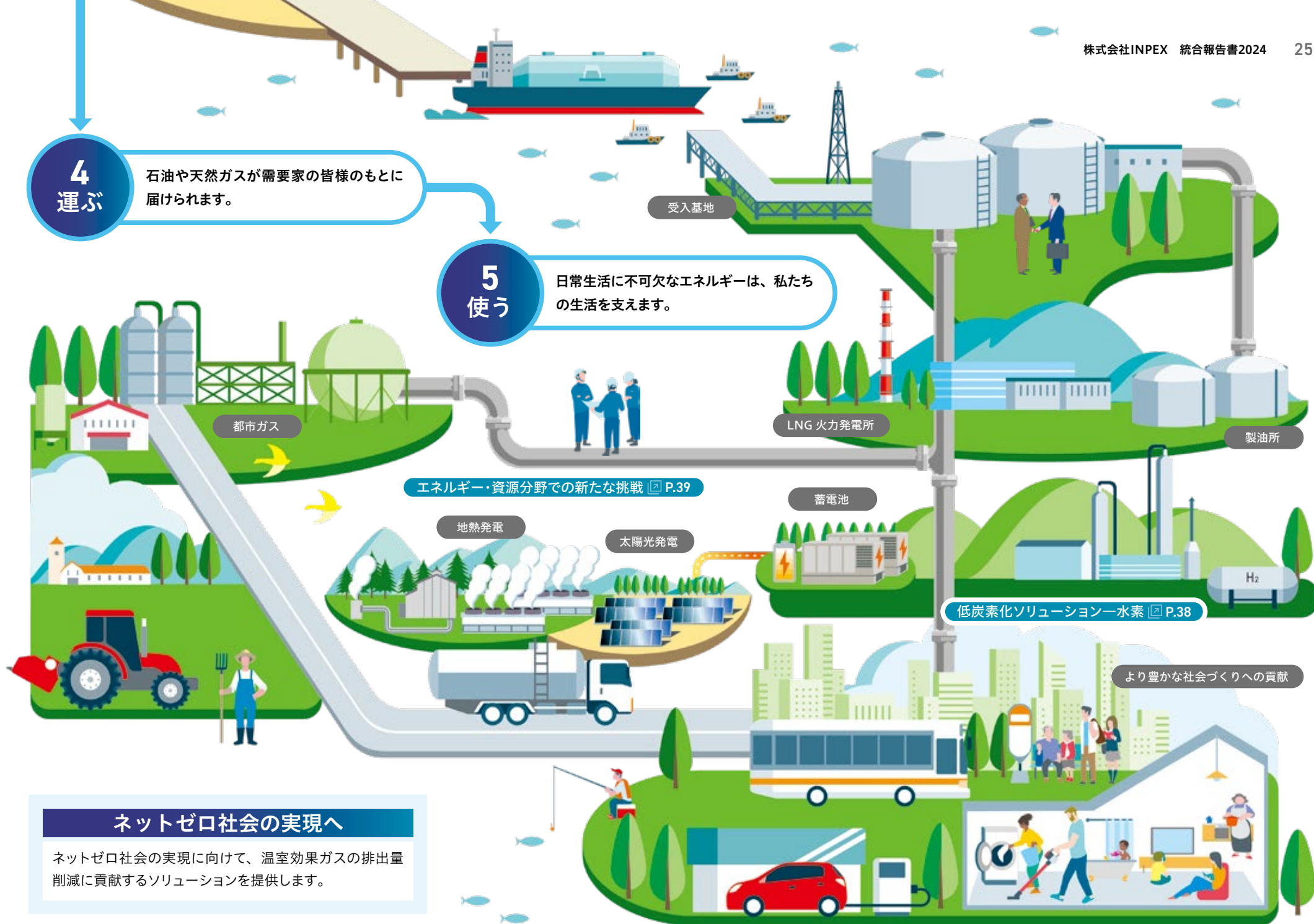
エネルギー・資源分野での新たな挑戦 [P.39](#)

低炭素化ソリューションー水素 [P.38](#)

より豊かな社会づくりへの貢献

ネットゼロ社会の実現へ

ネットゼロ社会の実現に向けて、温室効果ガスの排出量削減に貢献するソリューションを提供します。



価値創造のあゆみ

当社は、石油・天然ガスの探鉱・開発・生産という上流事業を中核とした会社として発展してきました。ネットゼロへの移行過程においても石油および天然ガス/LNGをクリーンなカタチで安定供給し、CCS/水素をコアとした低炭素化ソリューション等の提供を目指します。2050年ネットゼロに向けより豊かな社会づくりに貢献するとともに、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

インドネシア マハカム沖 油・ガス田の生産開始

1966年にインドネシア政府と生産分与契約（Production Sharing Contract）を締結し、マハカム沖鉱区の権益を取得しました。その後、1972年から原油及び天然ガスの生産を開始。生産した天然ガスをポンタンLNGプラントへ供給していました。ポンタンLNGプラントは世界最大級のLNG生産基地の一つであり、長期間にわたり日本及びアジアの需要家へLNGの安定供給を行い、当社の成長に大きく貢献しました。

創出価値 ▶ インドネシア政府との緊密なパートナーシップを構築



1941
帝国石油(株) 設立
TEISEKI

1940
1942
▶ 生産中

国内における石油・天然ガスの生産開始

国内において1942年から石油・天然ガスの探鉱・開発・生産活動を行ってきました。1984年からは、日本最大級の南長岡ガス田での生産を続けています。

創出価値 ▶ 石油・天然ガスの陸上開発及び生産能力を獲得



1966
国際石油開発(株) 設立
INPEX

1972
▶ 2017年 鉱区返還

1970
1973
ジャパン石油開発(株) 設立
JODCO

1980
1982
▶ 生産中

アラブ首長国連邦 アブダビプロジェクトの生産開始

1973年にアラブ首長国連邦アブダビ沖のADMA鉱区権益に参加し、1982年から同海域最大の油田である上部ザグム油田の生産を開始。その後、1985年ウムアダルク油田、1987年サター油田の生産開始以来、順調に生産を継続しています。2015年にはアブダビ陸上鉱区の権益を取得し、生産を継続しています。

[P.35](#)

創出価値 ▶ アラブ首長国連邦（UAE）アブダビ首長国との長期的・重層的関係を構築



価値創造のあゆみ

オーストラリア イクシスLNGプロジェクトの生産開始

1998年に本プロジェクトが位置する鉱区の権益を取得し、開発準備作業を経て、2012年にFID（最終投資決定）をしました。生産に必要な施設の建設作業や試運転作業を経て、2018年から生産を開始し、安定操業を継続しています。

本プロジェクトは、日本企業がオペレーターを担う初の大型LNGプロジェクトです。本プロジェクトを通じ、当社は更なる成長へ大きく前進しました。

[P.33](#)

創出価値 ▶ 日本企業初の大型LNGプロジェクトのオペレーターへ

- ▶ 洋上開発からLNGの液化・輸送・受入まで、グローバルガスバリューチェーンを構築
- ▶ 大規模プロジェクトのマネジメントスキルを構築



世界中でネットゼロに向けたエネルギー移行が進む今、当社はより低炭素なエネルギーの安定的な供給と、持続可能で地球環境に配慮した「責任あるエネルギー・トランジション」を目指します。



[P.29](#)

2008

国際石油開発
帝石(株)発足

2010

2013
2015

インドネシアにおける
地熱発電事業に参画 [P.24](#)

2018

▶ 生産中

2020

2021

(株)INPEXへ商号変更

2021
ネットゼロ5分野
戦略の公表 [P.25](#)

2022

欧州での
風力発電事業に参画 [P.26](#)

2025

INPEX Vision
2035の公表 [P.29](#)

2023

▶ 2030年代初頭
生産開始予定

2023

Enel Green Powerとの
ジョイントベンチャーにより
豪州再生可能
エネルギー事業に参画 [P.27](#)

直江津LNG基地の操業開始

2013年に海外からのLNGを受け入れる直江津LNG基地が稼働しました。本基地でLNGを気化し、熱量を調整したのちに天然ガスパイプラインネットワークを通じて需要家へお届けしています。また、2018年よりイクシスLNGプロジェクトからのLNGの受入れを開始しました。

創出価値 ▶ 天然ガス供給能力及び安定供給体制の強化



インドネシア アバディガス田改定開発計画の承認

1998年に公開入札によりインドネシア領アラフラ海に位置するマセラ鉱区の権益を取得しました。2000年に掘削した試掘第1号井によりアバディガス田を発見。これはインドネシア領アラフラ海域における初の石油・天然ガスの発見です。2023年に改定開発計画が承認されました。今後はFID（最終投資決定）に向けて必要な準備作業を進めていきます。

[P.34](#)

創出価値 ▶ イクシスで得た知見を
アバディの計画・設計に最大限反映



2035年にありたい姿

[P.30](#)

価値創造プロセス

経営理念

私たちは、エネルギーの開発・生産・供給を、持続可能な形で実現することを通じて、より豊かな社会づくりに貢献します。

外部環境

世の中の動き

- エネルギーのトリレンマ
 - ・エネルギー安全保障の確保
 - ・エネルギーへの公平なアクセス
 - ・持続可能な地球環境の実現

- 地政学リスクの高まり
- 第7次エネルギー基本計画の閣議決定

リスク

- 災害・事故・システム障害等のリスク
- 探鉱・開発・生産に成功しないリスク
- 油価・天然ガス価格・為替・金利の変動リスク
- 気候変動に関するリスク
- カントリーリスクなど

機会

- 天然ガス/LNGの重要性の拡大
- CCSの導入、水素/アンモニアの活用など多様な低炭素対策を並行して進める必要性
- エネルギー供給システムの強靱化・高度化

インプット

ビジネス

アウトプット

アウトカム

人的資本

- ・従業員数:3,679人
- ・外国人従業員比率:42.7%
- ・新規社員女性比率:26.5%

自然資本

- ・確認埋蔵量:33.4億バレル
- ・風力・地熱・太陽光等の自然エネルギー

製造資本

- ・直江津LNG基地
- ・総延長約1,500kmの国内天然ガスパイプラインネットワーク
- ・世界約20カ国に所在するプロジェクト

社会・関係資本

- ・先住民および地域住民との対話を重視 [P.47](#)
- ・人権の尊重 [P.47](#)

知的資本

- ・研究開発費用:356億円
- ・80年以上に及ぶ地下開発技術

財務資本

- ・ネットD/Eレシオ:0.33
- ・自己資本比率:63.5%
- ・探鉱前営業CF:8,999億円

INPEX Vision 2035
2035年にありたい姿:60-60

INPEX Vision 2035 [P.29](#)

中期経営計画2025-2027 [P.31](#)

天然ガス/
LNG事業の拡大

CCS/水素を
コアとした
低炭素ソリューション
の提供

INPEX「ならでは」の
強みを活かした
エネルギー・資源分野
での新たな挑戦

マテリアリティ



気候変動



セーフティ



人的資本



人権



生物多様性



環境汚染対策

人々の生活に欠かせない
エネルギー供給

生産物

石油

日量 38.4 万バレル

天然ガス

日量 1,299 百万立方
フィート
(原油換算 日量24.7万バレル)

石油、天然ガスの合計

日量 63.1 万バレル

再生可能エネルギー

発電量 2,082,700 MWh

温室効果ガス排出量

Scope1 6,833 千トン
-CO₂e

Scope2 45 千トン
-CO₂e

排出原単位 28 kg-CO₂e/BOE

経済価値

- 持続的な企業価値向上と利益還元

社会価値

- エネルギーの安定供給
- 地域社会への貢献、雇用機会の創出

環境価値

- エネルギーのクリーン化
 - ・環境負担の少ない天然ガスの供給
 - ・石油・天然ガスのクリーン化
 - ・温室効果ガスの排出量削減
 - ・生物多様性の保全

SDGsの達成に貢献



事業規模を
60%拡大

INPEX
Vision
2035
2035年に
ありたい姿
60-60

GHG排出
原単位を
60%削減

INPEX Vision 2035

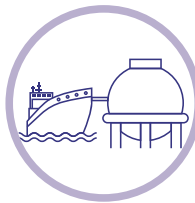
INPEX Vision 2035「責任あるエネルギー・トランジション」は、経営環境の変化を踏まえつつ、2035年に向けた当社の長期戦略の策定とともに、2025年から2027年までの3年間の中期経営計画を策定し、当面の具体的な取り組みと目標を示しています。世界中でネットゼロに向けたエネルギー移行が進む今、当社はこの「INPEX Vision 2035」に基づき、より低炭素なエネルギーの安定的な供給と、持続可能で地球環境に配慮した「責任あるエネルギー・トランジション」を目指しています。

エネルギー事業環境についてのINPEXの捉え方

近年の地政学リスクを背景に、「エネルギーの安定供給」の戦略的重要性が再認識されました。一方で、気候変動問題の重要性は変わることはなく、ネットゼロに向けて着実に前進していく必要があります。こういった状況下、INPEXは3つの点に着目しました。

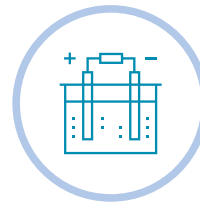
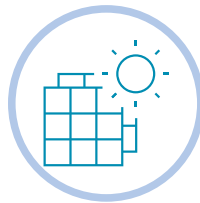
天然ガス/LNGの 重要性が拡大するであろうこと

ネットゼロへの移行過程においても、エネルギーは手の届く価格で安定的に供給される必要があります。天然ガス/LNGは、他の化石燃料と比較してGHG排出原単位も相対的に小さく、「現実的な移行期の燃料」として重要性が高まると考えています。



多様な低炭素対策を 並行して進める必要があること

ネットゼロへの移行には、地域ごとの事情や移行の段階に応じて適切な手段を選択することが重要です。再エネの導入だけでなく、既存の石油・天然ガス生産施設へのCCS導入や、水素/アンモニアを活用していくことなども、現実的な移行への道筋となると考えています。



ネットゼロを見据えた エネルギー供給システムの強靱化・ 高度化が必要であること

発展途上国での電力需要増加に加え、先進国でも半導体製造やAI需要により電力消費の再増加が予測されています。また、再エネの導入拡大に伴う需給調整の課題から、電力供給システムの高度化が必要となっており、そのために必要となる鉱物や希少資源の重要性も高まっています。



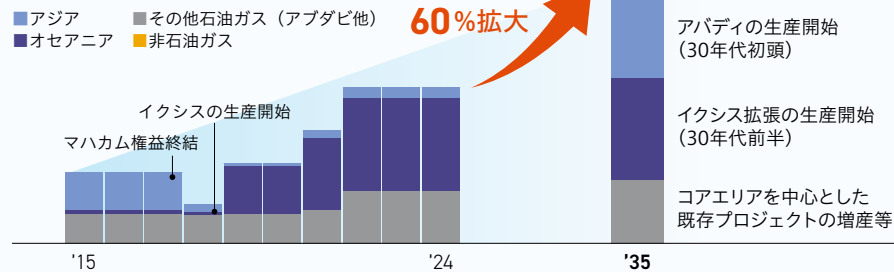
INPEX Vision 2035

2035年にありたい姿：60-60を目指して

事業規模を60%拡大します ※1

イクシスの生産開始やアバディでの事業拡大を通じて過去10年間で大きく成長を遂げました。次の10年も、アバディやイクシス拡張といった仕掛中案件を収益性を確保した上で実現し、成長を続けます。

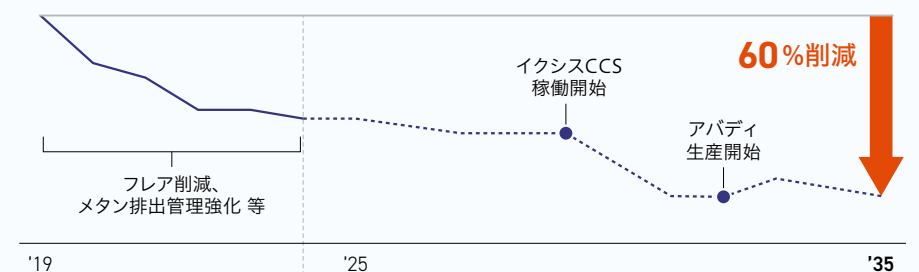
営業CF成長のイメージ



GHG排出原単位を60%削減します ※2

生産プロセスの見直し等の努力を積み上げることでGHG排出原単位を確実に削減してきました。次の10年は、CCSを通じてインパクトのある削減を実現すると同時に、社会全体の低炭素化へ貢献していきます。 ※3

GHG排出原単位の見通し



※1 将来、過去ともに外部事業環境を一定とした場合の概算値（2025年以降はコスト・売上ともに2.3%/年のインフレーションを考慮） ※2 2019年比の削減目標（Scope1+2。現在の経済環境と合理的な予測を反映したものであり、技術進展、経済合理性、各国・地域の施策実現等の事業環境を前提としている） ※3 2019年時点で操業していたプロジェクトについては絶対量ベースでの排出量削減を目指す。また、サプライチェーン上のステークホルダーと協働しScope3削減の取組みも並行して進める。加えてCCS、水素、再エネ事業等を通じて、社会に対し820万トン/年程度の削減貢献（製品・サービスを通じて当社が社会のGHG排出削減に貢献した量）創出を目指す。（2025年以降はコスト・売上ともに2.3%/年のインフレーションを考慮）

2035年に向けてINPEXが実現していくこと

成長の源泉である既存プロジェクトを一層強化します

安全・安定操業を最優先し、エネルギーの安定供給と同時に、株主還元・成長投資の原資を確保します。

将来の飛躍を現実のものにしていきます

「現実的な移行期の燃料」としての天然ガスの供給力強化を軸に、相乗効果/補完効果が期待できる低炭素分野や電力関連の新たな取組みを強化し、収益基盤を拡大すると同時に2050年ネットゼロに向けて前進します。コアエリアを中心に事業基盤を拡大し、業績の成長にあわせて株主還元を拡大していきます。

成長軸 ①

天然ガス/LNG事業の拡大

天然ガス/LNG事業をオペレーターとして上流から下流まで一貫通貫で行っている世界でも数少ない会社の一つです。2035年に向けた次の成長の柱として、アバディとイクシス拡張プロジェクトの実現を目指します。

成長軸 ②

CCS/水素をコアとした低炭素化ソリューションの供給

よりクリーンな天然ガス/LNG事業を実現するため、CCSを通じインパクトのあるGHG削減を行います。更には、第三者に対してもCCS/水素をコアとしたGHG削減ソリューションを提供し新たな収益源とすることを目指します。

成長軸 ③

INPEX「ならでは」の強みを活かしたエネルギー・資源分野での新たな挑戦

石油・天然ガス事業に次ぐ新たな収益源獲得を目指し、電力事業およびその周辺分野での事業展開に挑戦します。

中期経営計画2025-2027

INPEXは、次の3年間で具体的に何に取り組むのか

既存プロジェクトの安全/安定操業へ向けた取組み

既存プロジェクトにおいて安全で安定的な操業を継続することを最優先に、加えてコスト削減の努力により収益性の向上に努めます

- イクシス : 年間930万トンの安定生産の体制を中長期的に維持・継続するために必要な条件を整えます
- アブダビ : 当社アセットのうち最大の生産量を誇るアブダビ産原油の安定供給を継続しつつ、更にクリーン化を進めます
- 国内 : 2024年に新設した株式会社INPEX JAPANを通じ、上下流一体での効率的な事業展開と収益性向上に取り組めます
- 東南アジア : コアエリアに根を張った事業を継続するとともに、更なる発展のための機会を追求します
- 欧州・その他 : ノルウェーを中心に欧州での発展機会を追求すると同時に、中央アジアに位置する既存プロジェクトの安定操業を継続します
- LNGトレーディング : プロジェクトからの供給を補完すると同時に、より効率的かつ柔軟にLNGを供給可能にするための能力を強化します

成長軸 ①

天然ガス/LNG事業の 拡大へ向けた取組み

イクシス：需要増加が見込まれるアジア地域へのアクセスに優れた豪州からのLNG供給を、よりクリーンなカタチで拡大することを目指します。更なる低炭素化に向けてCCSを実装することに加えて、2030年代のLNG生産能力の拡大に向けた準備も進めていきます。

アバディ：収益性を確保した上で、2027年中の最終投資決定（FID）を目指します。そのために、2025年に基本設計（FEED）を開始し、各種準備を着実に前進させます。

成長軸 ②

低炭素化ソリューションへの 取組み

CCSを通じインパクトのあるGHG削減を目指します。更にはCCS/水素をコアとしたGHG削減ソリューションを第三者に提供し新たな収益源とすることを目指します。

そのために、国内での実装試験を通じてノウハウを獲得し、参画中LNGプロジェクトでのCCS実装、国内での先進的CCS事業の推進、クリーン水素/アンモニア供給の事業化を国内外で進めていきます。

成長軸 ③

エネルギー・資源分野での 新たな取組み

INPEX「ならではの」強みを活かせるカタチで電力事業とその周辺分野での事業展開の拡大にチャレンジします。

そのために、可能な限りクリーンな電力供給に取り組むとともに、石油・天然ガス以外の地下資源回収に挑戦します。また、データセンター等の電力多消費産業に対し、供給エネルギーの効率化・クリーン化の機会を提供します。

資本効率の改善

財務・経理本部長×経営企画本部長対談 [P.09](#)

HSE※の取組み深化

セーフティ [P.48](#)

気候変動対応 [P.46](#)

人材パフォーマンスの強化

人的資本 [P.50](#)

デジタル技術の徹底活用

デジタル技術の徹底活用 [P.41](#)

R&Dによる優位性発展・ 新規事業創造

技術戦略 [P.40](#)

※ HSE:健康 (Health)、安全 (Safety)、環境 (Environment)

INPEX Vison 2035/中期経営計画2025-2027

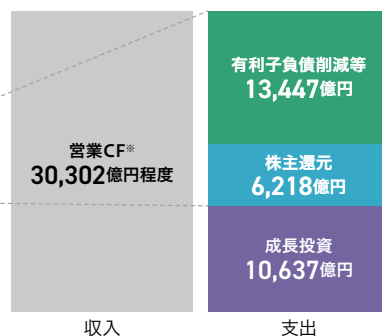
資金配分

過去3年間で有利子負債の削減が進んだことから、2025～27年の3年間では、成長投資と株主還元を一層強化していきます。成長投資においては、株主価値拡大に貢献する案件に絞り込んだ上で投資します。

2022年～2024年 中期経営計画における資金配分想定
油価前提\$60/bbl、為替前提110円/USD



2022年～2024年 資金配分(実績)
平均油価\$87.0/bbl、平均為替141.3円/USD



※ 探鉱前営業CF(共同支配会社であるイクシス下流事業会社を含む)を示しており制度会計ベースとは異なる。以降同じ。

2025年～2027年 中期経営計画における資金配分想定



※1 油価\$70/bbl、為替135円/USDの場合の概算値

※2 LNGプロジェクトと一体のCCS関連投資を含む

株主還元を更に強化していきます

● 配当による安定的な株主還元をベースとしつつ、状況に応じ機動的に自己株式の取得も実施

投資規律を遵守した上で積極的な成長投資を行います

● 天然ガス/LNG分野を中心に、インパクトのある成長を追求

● 投資CFの2割程度を低炭素分野と電力関連分野に投資することを想定するもの、投資に移行する段階でプロジェクトの採算性を厳正に評価

● スピード感のある成長を実現するための手段として、アセット買収やM&Aを通じた成長機会も積極的に追求。その際、当社が保有する操業施設や組織能力とシナジーが見込まれることを精査した上で実行

現時点での有力な投資案件

● 既存プロジェクトの維持・拡大:11,000億円程度

● 天然ガス/LNG事業のクリーンなかたちでの拡大※2:5,000億円程度

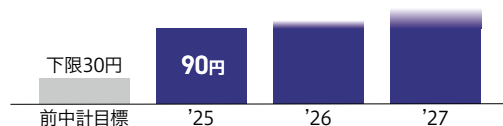
● CCS/水素や電力事業およびその周辺分野:2,000億円程度

(その他、10,000億円～の潜在的投資案件が存在)

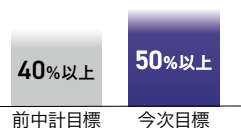
株主還元

累進配当による安定的な還元に加え、機動的に自己株式取得を行います。業績の成長にあわせて株主還元を強化していきます。

1 株当たり年間 90 円を起点とする累進配当※1を実施します



事業環境や財務 / 経営状況を踏まえつつ、累進配当をベースに機動的な自己株式取得も行うことで、総還元性向※2 50%以上を目指します



※1 前期の1株当たり年間配当金に対して維持又は増配

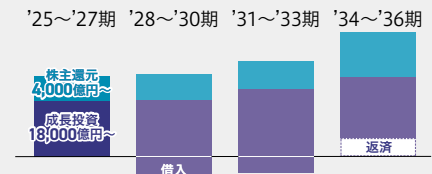
※2 配当支払額と自己株式取得予定額の合計金額÷当期利益

【参考:長期的な株主還元と成長投資の考え方】

● アバディヤイクシス拡張等、大型の投資が見込まれる時期においても安定的な株主還元を継続できるような資金運用を目指します。

● また、大型の成長投資案件が生産を開始して以降は、財務健全性に配慮しながら株主還元の拡大を図ります。

株主還元と成長投資の長期的なイメージ



経営指標

指標	2024/12実績	2025/12予想	2027/12目標	2035/12目標
重大な事故※1	ゼロ	ゼロ	ゼロ	ゼロ
株主還元 (配当・総還元性向※2)	86 円 55.0%	90 円 50%以上	90円を起点とした 累進配当 50%以上	—
営業CF	8,999億円	8,000億円	22,000億円以上※4 (3年間累計)	60%拡大 (2024年比)※5
GHG排出原単位※3	28kg/boe	—	35%削減 (2019年比)	60%削減 (2019年比)
ROE	9.5%	6.6%	株主資本コストを 上回ることを目指す	10%以上
ROIC	8.4%	6.0%	WACCを 上回ることを目指す	10%以上

※1 オペレータープロジェクトにおける、死亡事故、重篤負傷、重大漏洩(PSE Tier 1)。 ※2 配当支払額と自己株式取得予定額の合計金額÷当期利益 ※3 Scope 1+2 ※4 油価 \$70/bbl、為替レート 135円/USDの前提 ※5 外部事業環境を一定とした場合(2025年以降はコスト・売上ともに2.3%/年のインフレーションを考慮)

プロジェクト別成長戦略

石油・天然ガス/LNG分野

イクシスLNGプロジェクト

プロジェクトの概要

契約地域(鉱区)	WA-50-L/WA-51-L
作業状況	生産中
生産能力	LNG：年間930万トン LPG：年間約165万トン コンデンセート： 日量約10万バレル(ピーク時)
事業会社(設立)	INPEX Ichthys Pty Ltd (2011年4月5日)



価値創造ストーリー

1998年	● 本プロジェクトが位置する鉱区の探鉱権を取得
2012年	● 最終投資決定(FID)
2018年	● 生産開始
2023年	● 1,000カーゴ達成
2025年 ～ 2027年	● 更なる低炭素化に向けて、CCSを実装 2030年代のLNG生産能力拡大に向けた準備を推進
2030年代前半	● 第3トレインの操業開始を目指す

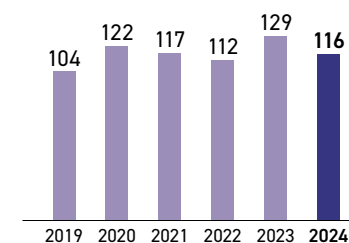
プロジェクトの現況

本プロジェクトでは、2018年7月に生産を開始し、その後、順次コンデンセート、液化天然ガス(LNG)、液化石油ガス(LPG)各製品の出荷を開始しました。2018年の生産開始以来、安定生産を継続し、2023年には過去最高となる計129カーゴのLNGを出荷しました。2024年下期には施設トラブルによって生産レートを制限しましたが、操業現場における迅速な対応が奏功し、同年11月には復旧済みです。なお、2025年には、安定生産を継続することを目的として、1ヵ月半程度の計画シャットダウンメンテナンスの実施を予定しています。

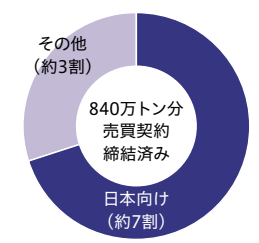
本プロジェクトでは、LNG年産840万トン分の売買契約は締結済みです。LNGの約7割が日本の買主向けであり、日本の輸入量の約1割強に相当するLNGを生産しています。今後も安全操業への高い意識を持ちながら、エネルギーの安定供給に努めていきます。

今後の課題としては、LNG年間930万トンの安定生産を継続できる体制を構築するとともに、INPEX Vision 2035の達成に向け、同プロジェクトの低炭素化を進めていくことです。

LNGカーゴ数



LNG長期販売契約内訳



中長期戦略

■低炭素化に向けたCCSの実装

当社は2022年に北部準州北西沖合GHGアセスメント鉱区G-7-AP (Bonaparte) の53%の権益を取得しました。イクシスプロジェクトのCO₂を同鉱区に2030年頃から圧入することを目指し、現在評価作業を実施中です。また、第三者のCO₂圧入によるCCSの商業化(ハブ化)も検討しており、関係者との協議などを進めています。

■LNG生産能力の拡大

本プロジェクトでは、2つのトレインによる生産を行っていますが、今後LNG需要の増加が見込まれるアジア地域への供給を行うべく、第3トレイン拡張を検討しています。2030年代前半での第3トレイン稼働には、ガスソースとなり得る天然ガスの確保が必須です。引き続き、周辺鉱区の取得や探鉱活動等を通じ、ガスソースの確保を行います。

イクシスのLNG生産能力イメージ



'25

'35

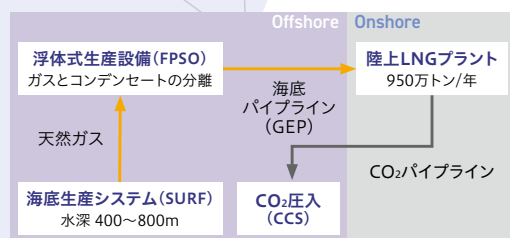
プロジェクト別成長戦略 石油・天然ガス/LNG分野

アバディLNGプロジェクト

プロジェクトの概要

契約地域(鉱区)	マセラ
作業状況	開発準備中
事業会社(設立)	(株)INPEXマセラ (1998年12月2日)

開発コンセプト



価値創造ストーリー

1998年	マセラ鉱区の100%権益を取得
2000年	アバディガス田を発見
2019年	年間950万トン規模のLNGを生産する開発計画に対するインドネシア政府の承認を取得
2023年	ブルタミナ及びペトロナスが新パートナーとしてプロジェクトに参画 CCSを追加した改定開発計画に対するインドネシア政府の承認を取得
2025年 〜 2027年	2025年中に基本設計(FEED)を開始 2027年中の最終投資決定(FID)を目指す
2030年代初頭	生産開始を目指す

プロジェクトの現況

本プロジェクトは、当社がオペレーターとして参画するアジアでも有数の大規模プロジェクトです。プロジェクトの実現後には、今後LNG需要の増加が見込まれるインドネシアを含むアジア地域において、長期にわたり安定したエネルギー供給が可能となります。本プロジェクトでは、アバディガス田の天然ガスを、陸上LNG施設で液化し、イクシスプロジェクトと同程度となる年間約950万トンのLNGを生産するとともに、日量最大約35,000バレルのコンデンセート、日量約1億5千万立方フィートの天然ガスを生産する計画です。

2024年は2023年11月に承認された改定開発計画に基づき、基本設計（FEED）開始に向けた入札作業、陸上・海上の地盤調査・物理探査、環境関連の許認可取得プロセス等を実施しました。

今後の計画・課題

■ 2030年代初頭の生産開始を目指して

2025年中に基本設計（FEED）を開始するとともに、並行してマーケティング、資金調達、用地確保等を進め、2027年中の最終投資決定（FID）を目指します。FID後は速やかに設計・調達・建設（EPC）フェーズに移り、CCS関連施設を含め、海底生産システム（SURF）、浮体式生産設備（FPSO）、海底パイプライン（GEP）、陸上LNGプラントを建設し2030年代初頭の生産開始を目指します。

■ 課題と対処方針

特集:イクシス・アバディLNGプロジェクト事業本部長対談 P.20

プロジェクト遂行に当たって想定される課題には以下の通り対処してまいります。

プロジェクト実行リスク（グリーンフィールドプロジェクト）

▶イクシスLNGプロジェクトで得た知見の最大限の活用、パートナーからの人材受入れ

カントリーリスク

▶インドネシア政府当局との密なコミュニケーション、国営企業であるブルタミナとの連携

コスト・スケジュール

▶請負業者間の競争環境維持、FEEDを通じた確度の高い見積もり

上記に加え、FEED後には最新のコスト・スケジュール見積もりを基にインドネシア政府とプロジェクトの経済性を再確認し、十分な経済性を確保することとしています。

プロジェクト別成長戦略 石油・天然ガス/LNG分野

アブダビ

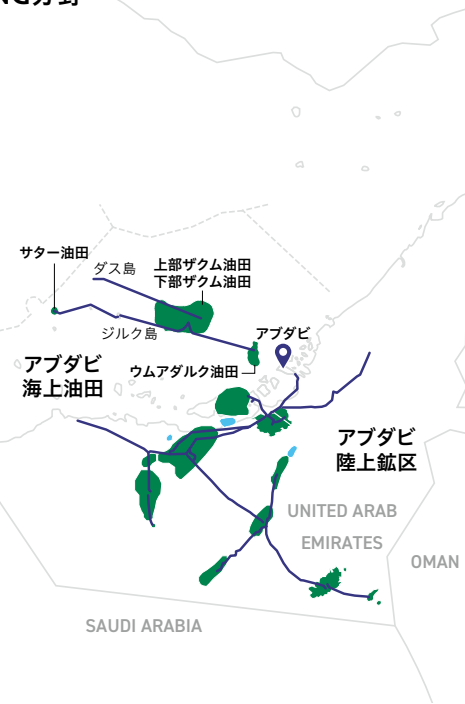
プロジェクトの概要

● アブダビ陸上鉱区の概要

契約地域(鉱区)	アブダビ陸上鉱区
作業状況	生産中
事業会社(設立)	JODCO Onshore Limited (2015年4月15日)

● アブダビ海上油田の概要

契約地域(鉱区)	①下部ザクム油田 ②上部ザクム油田 ③サター油田/ウムアダルク油田
作業状況	生産中
事業会社(設立)	① JODCO Lower Zakum Limited (2018年1月25日) ②③ ジャパン石油開発(株) (1973年2月22日)



プロジェクトの現況

■ アブダビ陸上鉱区

2015年4月に本鉱区の5%の参加権益を取得しました。本鉱区内には、世界でも有数の超巨大油田が存在し、日量200万バレルの生産能力の下、現在11油田から安定的に原油生産が行われています。

■ アブダビ海上油田

当社は、1973年からアラブ首長国連邦アブダビ沖合にて、海上油田の開発・生産事業に携わっています。現在では、世界有数の規模を誇る上部ザクム油田をはじめ、下部ザクム油田、サター油田、ウムアダルク油田の4つの海上油田の開発・生産に参画しています。下部ザクム油田においては、ADNOCよりアセトリリーダーに任命され、同油田の原油生産能力を日量45万バレルに引き上げるべく、主導的な立場で開発作業を進めています。今後は、陸上・海上の各油田において掲げる生産目標を着実に達成しつつ、開発・生産コストの削減を実現することが重要となります。そのため、当社は今後もADNOC及びパートナー各社と密接に連携しながら、開発計画及び開発投資の最適化を図っていきます。

アセトリリーダーとは？

アブダビの陸上・海上油田の開発・生産においてADNOCに助言を与える役割を果たすとともに、操業会社であるADNOC Offshore又はADNOC Onshore(以下「オペレーター」)と緊密に連携しながら、生産目標の達成、開発・生産コストの削減、オペレーターへの技術移転等に取り組むIOC(International Oil Company)パートナーのことで。アセトリリーダーはADNOCに任命権があり、当社は、2018年より下部ザクム油田のアセトリリーダーに任命されています。これは当社の技術力だけでなく、当社が長きに亘ってアブダビと築いてきた信頼関係が高く評価された結果と考えています。

価値創造ストーリー

1973年	● アラブ首長国連邦・沖合にて海上油田の開発・生産事業に参画
2014年	● 上部ザクム油田権益期限延長 (2017年100万BD増産コミットにより2051年まで再延長)
2015年	● アブダビ陸上鉱区(ADCO)の5%参加権益取得(2054年まで)
2018年	● 下部ザクム油田の権益取得(2058年まで) およびサター・ウムアダルク油田の権益期限延長(2043年まで)
2019年	● Onshore Block 4鉱区公開ラウンドにてオペレーターとして単独落札
2021年	● Onshore Block 4試掘・評価井の掘削作業を実施、複数の油ガス層を発見
2025年 ～ 2027年	● アブダビ陸上/海上油田の安定操業を継続するとともにクリーン化を推進 Onshore Block 4鉱区からの本格生産に向けた開発を着実に進行

中長期戦略

■ 安定操業継続と更なるクリーン化を目指して

当社アセットのうち最大の生産量を誇るアブダビ産原油の安定供給を継続しつつ、更なるクリーン化を進めます。ADNOC等のプロジェクトパートナーと連携し、権益を保有する陸上鉱区および4つの海上油田の安定操業に貢献するとともに、生産能力拡大に向けた開発計画を着実に推進します。また、既に非常に低いGHG排出原単位を実現しているものの、海上油田の更なる低炭素化に向けて陸上グリッドからのクリーン電力の活用を推進します。

■ Onshore Block 4鉱区開発に向けて

当社は、ADNOCが2018年に実施し、アラブ首長国連邦アブダビにおいて初めて開催された探鉱鉱区開発ラウンドに参加、オペレーターとして単独でOnshore Block 4鉱区を落札しました。2021年5月から試掘評価井を掘削した結果、複数の油ガス層を発見しています。試掘・評価作業井の結果を受け、開発・生産フェーズへの移行を検討中です。

プロジェクト別成長戦略 石油・天然ガス/LNG分野

ノルウェープロジェクト

プロジェクトの概要

契約地域(鉱区)	スノーレ油田他
作業状況	生産中(スノーレ油田他)、 探鉱・開発検討中
事業会社(設立)	INPEX Idemitsu Norge AS (1989年9月25日)



価値創造ストーリー

2021年	● スノーレ油田等のプロジェクトへの参入
2022年	● INPEX Idemitsu Norge ASにおいてノルウェー上流事業戦略策定
2023年	● 浮体式洋上風力発電からスノーレ生産施設への電力給電開始
2024年	● CCS事業への参入を決定
2025年 ～ 2027年	● 既発見未開発ガス田の開発検討、探鉱・M&A機会の追求を継続 スノーレ等既存生産プロジェクトの更なる低炭素化

プロジェクトの現況

当社は、株式会社INPEXノルウェーの100%子会社であるノルウェー現地法人INPEX Idemitsu Norge AS (以下、IIN社)を通して、複数のプロジェクトを操業しています。IIN社は、北部北海・ノルウェー海北部・バレンツ海に多数の石油・天然ガス生産・探鉱ライセンスを保有しており、その中でも1992年から生産を開始しているスノーレ油田はIIN社最大の生産規模になります。その他にも、フラム油田、ベガガス/コンデンセート田、デューバ油ガス田を含む8つの油ガス田で現在生産を行っています。生産された原油や天然ガスの多くは欧州市場に販売しており、欧州におけるエネルギー供給の一端を担っています。また、2024年12月には、ノルウェー法人であるSval Energi ASから、同社が保有するトルウッドヴァングCCS社の持分を一部取得することに合意しました。これは、当社にとって欧州における初めてのCCS事業への参入です。

今後は、中長期的な低炭素化及び生産量の増大を図り、事業価値の向上に一層努めてまいります。



ハイウィンド・タンペン浮体式洋上風力発電施設

中長期戦略

■ 更なる低炭素化へ向けて

2023年より、スノーレプロジェクトの近傍に建設したハイウィンド・タンペン浮体式洋上風力発電施設から同プロジェクトへの安定的な電力供給を継続しています。また、油田開発を目指すウィスティンプロジェクトでは、洋上CCSを導入するコンセプトの検討作業を実施中です。更に、トルウッドヴァングCCSプロジェクトにおいては早期の稼働開始に向けて潜在的なCO₂排出事業者との協議を継続しつつ最適な開発コンセプトの検討作業を進めています。

■ 既発見油ガス田の開発及び探鉱・M&A機会の追求

IIN社は、ノルウェーにおける2024年Awards in Predefined Area (APA) ラウンドに参加し、北海北部及びノルウェー海北部に位置する8つのライセンス(うち2つはオペレーター)を落札しました。これにより、IIN社がオペレーターとして保有するライセンスは合計3つとなります。

今後も、複数の既発見未開発油ガス田の開発を進めるとともに、探鉱・M&Aを通じた低炭素油ガスアセットの獲得による生産量の更なる拡大を図り、事業価値の向上を目指します。

プロジェクト別成長戦略 石油・天然ガス/LNG分野

国内

プロジェクトの概要

当社は国内において、1950年代から天然ガスの探鉱・開発・生産活動を開始し、1984年から日本最大級の南長岡ガス田（新潟県長岡市）において生産を続けています。

2013年にはLNGの受け入れ基地である直江津LNG基地（新潟県上越市）が稼働しました。本基地で受け入れたLNGを気化した後、南長岡ガス田にて生産した天然ガスと合わせて、関東甲信越から北陸にかけて広がる総延長約1,500kmの天然ガスパイプラインネットワークを通じ、都市ガス事業者および工業用需要家へ供給しています。更に2018年10月には当社がオーストラリアにて生産・操業を行うイクシスLNGプロジェクトから初めて出荷したLNGを直江津LNG基地にて受け入れを開始しました。ネットゼロ社会への移行期において天然ガスの重要性が高まっている状況において、当社の国内における天然ガス供給能力および安定供給体制が一層強化されることで、海外のガス供給源と国内ガス市場とを結ぶグローバルガスバリューチェーンの一翼を担っています。

価値創造ストーリー

1950年代	● 日本国内で天然ガスの探鉱・開発・生産活動を開始
1984年	● 南長岡ガス田の生産開始
2013年	● 直江津LNG基地の商業運転開始
2018年	● 直江津LNG基地にイクシスからの第1船が入港
2023年	● 直江津LNG基地にてLNG船・LPG船を合わせ外航船100隻目の受け入れを達成
2024年	● 株式会社INPEX JAPAN設立 ● 新東京ライン建設第五期工事完成



プロジェクトの現況

当社はコアエリアである日本国内の事業を取り巻く環境の変化に対応しつつ、地政学リスクの増大が懸念される中、重要性の高まる国産ガスアセット・供給網を活用した成長戦略を進め、エネルギートランジションに対応するための付加価値のある事業を創出していくことが重要であると考えています。これらを達成するためには、当社グループの経営体制の合理化、意思決定の迅速化及び本事業の機動的かつ効率的な推進等を行うことが必要であるため、株式会社INPEX JAPANを設立し、当社の国内における天然ガス事業等は、同社を通じて行っています。

中長期戦略

■ 上下流一体での効率的な事業展開と収益性向上への取り組み

国産天然ガス、輸入LNG、1,500kmのガスパイプラインネットワークの補完関係を活かし、ガスの安定供給を継続していきます。また、国内生産量の維持・拡大に向け、回収率向上のための追加坑井の掘削に加え、有望地域での探鉱を継続します。



南長岡ガス田(越路原プラント)



直江津LNG基地

プロジェクト別成長戦略

低炭素化ソリューション

CCS/水素

2050年ネットゼロに向け、エネルギーの低炭素化に取り組みます。

CCSを通じたインパクトのあるGHG削減や第三者に対するCCS/水素をコアとしたGHG削減ソリューションを提供し新たな収益源とすることを目指します。

柏崎ブルー水素・アンモニア製造一貫実証試験

当社が実施する「ブルー水素・アンモニア製造・利用一貫実証試験」は、利用時にCO₂が発生しないクリーンなエネルギーである水素・アンモニアを、その製造から利用まで一貫して行う、国内初のプロジェクトです。2023年に地上プラント設備の本工事を開始し、2025年よりブルー水素・アンモニア供給を開始予定です。

原料となるガスは新潟県内で当社が操業する南長岡ガス田からの国産天然ガスを利用します。また、製造の際に副次的に発生するCO₂を、既にガス生産を終了している東柏崎ガス田平井地区の天然ガス貯留層へ圧入することで、天然ガスの増進回収を行います（CCUS[※]）。このように大気へのCO₂排出を抑えて製造された水素はブルー水素と呼ばれ、本実証試験で製造したブルー水素は水素発電設備を通して新潟県内に電力として供給します。また、一部ブルー水素からブルーアンモニアを製造し、需要家様への供給を目指します。

※ Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage：CO₂の分離回収・活用・貯留



東柏崎ガス田平井地区

中長期戦略・マイルストーン

2022年	● 最終投資判断(FID)
2023年	● プラント設備の工事開始
2025年	● 完工及び製造開始

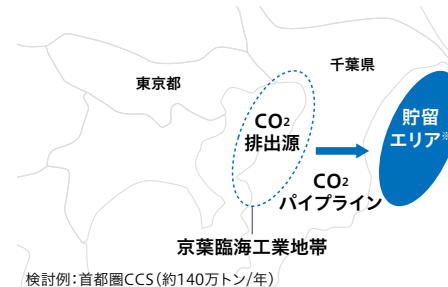
首都圏CCS

首都圏CCS事業は、日本製鉄東日本製鉄所君津地区及び京葉臨海工業地帯の複数産業を排出源とするCO₂を回収、大容量パイプラインで輸送の上、千葉県外房沖の海域に貯留するCCS^{※1}プロジェクトです。

当社は、日本製鉄株式会社及び関東天然瓦斯開発株式会社と共に、独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構（以下「JOGMEC」）の公募事業である「先進的CCS事業の実施に係る調査」及び「先進的CCS事業の実施に係る設計作業等^{※2}」に採択され、それぞれの技術力と知見を活かし、現在は事業化に向けCCSバリューチェーンの各パートにおける設計を行っています。業界を越えた連携を強化しながらネットゼロ社会の実現に貢献します。

※1 Carbon dioxide Capture and Storage：CO₂の分離回収・貯留

※2 CCS事業の普及と拡大に向けた支援を目的とし、事業性調査に加えて、分離回収・輸送・貯留に係る詳細設計を行う「CCSバリューチェーンにおける設計作業」及び試掘調査などを行う「CO₂貯留予定地の貯留ポテンシャル評価作業」を実施するもの



※ パイプラインルートおよび貯留エリアは評価・選定中

中長期戦略・マイルストーン

2023年	● JOGMECによる令和5年度「先進的CCS事業の実施に係る調査」委託事業公募で正式採択
2030年頃	● CO ₂ 圧入開始を目指す

プロジェクト別成長戦略

エネルギー・資源分野での新たな挑戦

再生可能エネルギーを含む電力事業/ヨウ素

INPEX「ならでは」の強みを活かせるかたちで

電力事業とその周辺分野での事業展開の拡大にチャレンジします。

電力を可能な限りクリーンなかたちで供給

ガス/LNGの燃料供給と一体、かつクリーンなかたちでガス火力発電の事業機会を追求し、再エネに蓄電池等の調整電源を組み合わせることで、高付加価値化/高収益化した案件に厳選して投資します。また、調整電源の保有に加え、エネルギーマネジメントシステムの運用ノウハウの蓄積に取り組みます。

石油・天然ガス以外の地下資源回収に挑戦

国内ガス田からの副産物であるヨウ素の供給を通じてペロブスカイト型の太陽電池の普及を側面支援し、ヨウ素以外のかん水や地下流体からの資源回収ビジネスに挑戦します。

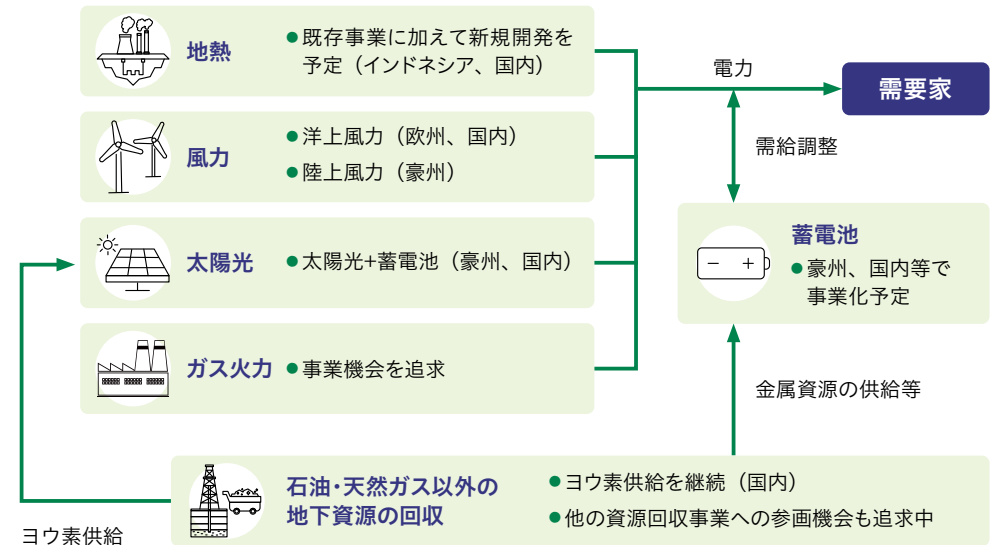
データセンター等の電力多消費産業に対し、供給エネルギーの効率化・クリーン化の機会を提供

INPEXのヨウ素事業

かん水には、高濃度のヨウ素が含まれていて、精製されたヨウ素は、主に化学・医薬関連製品の原料として利用されています。当社では、千葉県に眠っている世界最大規模の豊富なかん水資源を背景として、国際的な商品であるヨウ素を、「INPEX IODINE」ブランドのもとに欧米、アジアの企業向けに輸出しています。日本のヨウ素は、当社を含めて7社で生産しており、そのほとんどを水溶性天然ガスの採取量の多い千葉県（国内生産量の80%）で生産しています。当社では、千葉県で生産したかん水を外部に委託し、追い出し法という方法を用いてヨウ素を製造しています。ヨウ素は今後、次世代太陽電池として注目を集めているペロブスカイト太陽電池の原料など、用途の拡大、多様化が期待されます。

ヨウ素商品名

商品名	INPEX IODINE
荷姿	ブリル(球状)
形状	ファイバードラム 22L(50kg詰め)
品位	ヨウ素純分99.7%以上 不揮発物0.02%以下 塩素及び臭素0.003%以下 硫酸塩0.005%以下



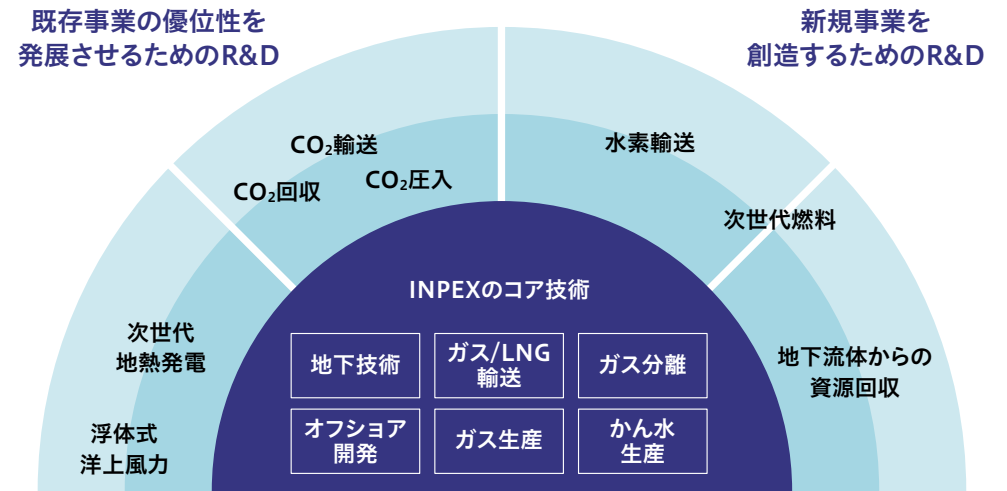
フラットロックス陸上風力発電事業（オーストラリア）

技術戦略

R&Dを通じて競争優位に事業を進めるための技術力の獲得

「INPEXが既に保有している技術・知見」と「R&Dを通じて獲得する技術・知見」を融合させ、既存事業の優位性を発展させることに加え、新規事業を創造することを目指します。

技術統括本部では、当社の有する既存石油開発技術を発展させ、効率的なプロジェクト開発、生産アセットの効率安定操業、CO₂地下貯留などに必要となる技術の追求を行っています。また、2024年1月に石油天然ガス開発技術のクリーンエネルギー技術への応用や先進技術（CCUS、低コスト水素製造等）の研究・開発拠点として、イノベーション本部 I-RHEX（INPEX Research Hub for Energy Transformation (EX)）ユニットを設立しています。I-RHEXユニットでは広く企業・大学・研究機関との連携、共同研究による先端技術の開発を推進し、当社のEnergy Transformation (EX) への対応を進めるとともに、広く社会のEXに貢献できる技術開発のネットワーク拠点（Hub）としての役割を果たしていきます。



	「既に保有している技術・知見」と「R&Dを通じて獲得する技術・知見」との融合に向けた取組事例	
成長軸 ① 天然ガス/LNG事業の拡大	- 物理探査による地下イメージング高精度化と地質学的情報への機械学習・AI適用によるフィールド評価精度の向上 - EOR(Enhanced Oil Recovery)/EGR(Enhanced Gas Recovery)技術の高度化 - フラクチャリングをはじめとした低浸透性貯留層開発技術の高度化 - CO₂吸収材に関する調査・分析・研究開発を通して得た知見をもとに、Operation効率改善につながる新規技術の評価およびトラブルシューティング	- 機械学習・AIを用いた油層シミュレーション/ヒストリーマッチングの高精度・高速化 - 機械学習・AIを用いた開発・生産・操業時におけるLesson Learnedのより効率的な活用 - ロボット技術の生産・操業・施設保全への適用 - 海洋施設の無人化・省人化
成長軸 ② CCS/水素をコアとした低炭素化ソリューションの提供	- CCS事業を安全かつ効率的に推進するために必要な技術(CO₂地中貯留ポテンシャル評価技術、地質的特徴に基づいた遮蔽層の健全性評価技術、ジオメカニクス技術、モニタリング技術、坑井仕上げ技術等)の高度化 - 機械学習・AIを活用したCO₂地下流動シミュレーター(高速代理モデル)の整備 - パイプライン鋼管に対する水素脆化評価	- CO₂地中貯留によるCO₂鉱物化評価手法の開発 - 液化炭酸に代わるCO₂輸送方法を軸とするサプライチェーン確立のための研究開発 - DAC(Direct Air Capture)、PCC(Post Combustion Capture)に関する研究開発 - クリーン燃料(アンモニア合成/分解・合成燃料)に関する研究開発
成長軸 ③ INPEX「ならでは」の強みを活かしたエネルギー・資源分野での新たな挑戦	- 地熱井掘削における安全性向上と作業効率化 - EGS(Enhanced Geothermal System)の評価・検討 - 海洋での掘削技術の他分野・新規分野への適用 - 洋上での新しい発電方式の調査検討	- かん水からの有価物回収技術の調査・評価・探索・研究開発 - 坑井内原位置(In-Situ)でのメタル回収技術の評価・開発

デジタル技術の徹底活用

当社グループは「デジタルエネルギー会社」として、デジタル技術を活用したエネルギーの安定供給と事業効率化を目指しています。

現場の課題解決を起点（イシュードリブン）に、AIなどの先端テクノロジーを活用した取り組みを進め、

LNGプラントでのデジタルツインやガス田のリモート監視を推進し、全社的な業務効率化を図ります。

また、最新技術への投資と共にデジタル技術を活用できる人材の育成やアプリケーションの内製化等、事業変革を加速させるための投資を進めて参ります。

デジタル戦略を推進する体制

当社は専門知識の集約と事業サポート機能を強化する構想に基づき、2025年4月にデジタルトランスフォーメーショングループと情報システム部門を再編成して「O&M・施設ユニット先進O&Mグループ」「デジタル戦略推進ユニット」を設立しました。この二つのグループが協業して当社のデジタル技術の徹底活用を推進しています。

デジタル技術の活用にはデジタルスキルを持つ人材の育成が必要不可欠です。AIエンジニアやデータサイエンティストの採用、全職員向けのデジタルリテラシー教育、経営層向けのデジタル技術講演などを行い、“AI for Everyone”を推進する体制を整えています。

取り組み事例 1 省人化、無人化

「統合オペレーションセンター」による統合監視・制御、「スマートファシリティ」によるIoT機器やAIなどの活用、「プラントデジタル基盤」によるデータ・ITシステムの統合化を柱に、2022年春からパイロットプロジェクトを始動。実証実験の成功を踏まえ、モバイル端末を活用した巡回点検や遠隔監視の実運用開始など、次世代型スマートプラントの実現に向けて着実に前進しています。



統合オペレーションセンターによる統合監視



モバイル端末を活用した巡回点検

取り組み事例 2 機械学習を用いたCCSシミュレーションの高速化

CCS貯留層シミュレーションの時間短縮のために、機械学習による高速なサロゲート（代理）モデルを開発しました。

多様な地質や操業条件を入力すれば、圧力やガス飽和度などの予測を素早く得られ、短時間で貯留効率や圧力上昇量を高精度に評価でき、意思決定に役立つ最適化や感度解析を迅速に行えます。

取り組み事例 3 AIサービスの利用推進：AIR

AIRとは「AIが空気のように、自然にある職場へ」というコンセプトのもと、AI系サービスの利用を推進する取り組みです。

オフィス業務の高度効率化、AIが身近にある職場の実現、AIを使い倒す文化の醸成をミッションとし、動画を用いた社内コミュニケーションや、操業現場に出向いてのAI活用トレーニング等、社員ひとりひとりがAIを徹底活用する文化を目指しています。



AIRサービス利用推進コンセプト

トレーディング機能の強化

近年、原油及び天然ガスの取引の流動性が増す中において、トレーディング機能の強化が安定的な収益の確保に必要な課題となっています。

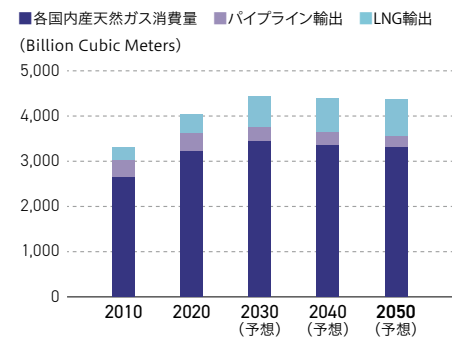
当社はアジアのトレーディングハブであるシンガポールに設立した子会社のINPEX Energy Trading Singapore Pte. Ltd. を通じて、権益原油およびLNGの販売強化を進めていく方針です。

LNG需給見通し

天然ガスの需要はこれまで堅調に増加してきましたが、再生可能エネルギーの台頭により、長期的には成長が鈍化する見通しです。

しかしながら、LNG供給は輸出入の形態として従来のパイプライン供給に比べ輸送における柔軟性が高く、また地政学リスクも相対的に低いため、今後堅調に推移する見込みです。

天然ガス需給の推移



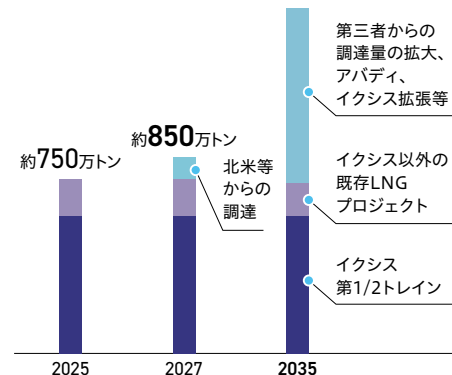
出典：World Energy Outlook (IEA) より当社作成

ネットLNG取扱量の拡大

現在当社ネットLNG取扱量は、イクシスを中心に約750万トンですが、これを2027年までに北米からの調達などにより、約850万トンまで拡大させます。

将来的には第三者からの調達量拡大やアバディの生産開始等により、取扱量は更に拡大する見込みですが、効率的かつ柔軟なポートフォリオ供給のためには、LNGトレーディング機能の強化が必要不可欠です。

ネットLNG取扱量*の拡大イメージ



※ 第三者からの調達数量とJVプロジェクトにおける取扱量の合計。JVプロジェクトにおける取扱量は、各プロジェクトの生産量×当社の権益比率で算出

INPEX Energy Trading Singapore Pte. Ltd.の販売機能強化

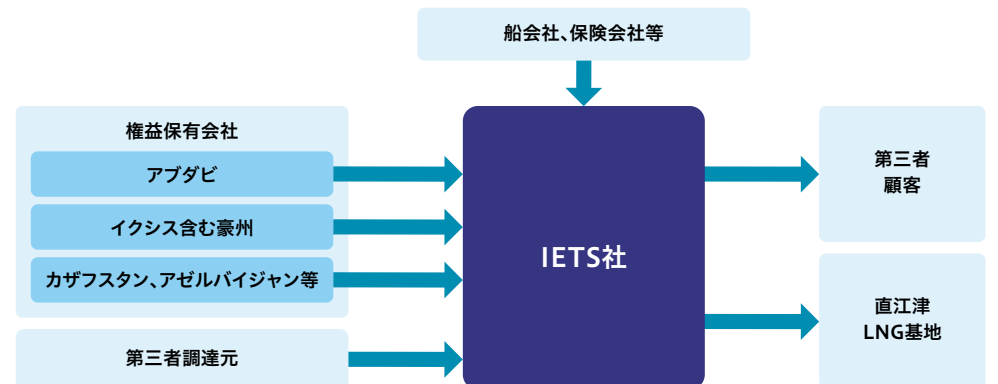
近年、原油マーケットのグローバル化が進んだことにより、域外原油がアジア市場に流入するようになり、販売環境が激化しています。当社は、多くの市場参加者が集まり、取引のハブとなっているシンガポールにINPEX Energy Trading Singapore Pte. Ltd.（以下、IETS）を設立の上、原油販売窓口を一元化することで、価格条件や受け渡し条件などに関する顧客からの多様な要望にお応えしています。また、権益原油の安定的な販売に加え、販売価値の向上も目指しています。

2022年に、当社は初めて米国産LNGの長期引取に関する契約を締結しました。IETS社は、既にイクシスなどの権益LNGに関する自社基地向けの需給調整などを行っていましたが、今後は米国産LNGの引き取りなどを通じて、INPEXグループ全体でLNGトレーディング機能を更に拡大していきます。

特に、LNGポートフォリオの拡大とトレーディング機能の強化を通じて、日本をはじめとしたアジア圏の顧客への販売強化や、ロンドンを起点とした欧州マーケットでの拡販も視野に、取り組みを進めていく方針です。



IETS社



INPEXのマテリアリティ

当社のマテリアリティは、環境・社会が当社に与える財務影響及び

当社が環境・社会へ与える影響を勘案の上、特定しています。

具体的には、当社の財務見通しに影響を与えるサステナビリティ関連のリスクと機会について、発生可能性及び財務影響の大きさにて評価するとともに、当社の活動が環境・社会に与えるインパクトについても発生可能性及び影響深刻度の大きさにて評価の上、マテリアリティを特定しています。

具体的な評価プロセスは以下の通りで、当社では毎年マテリアリティの見直しを行っています。

特定されたマテリアリティ



気候変動対応



セーフティ



人的資本



人権



生物多様性



環境汚染対策

自社のバリューチェーンとビジネスの理解	以下の社内の公表物・内部資料等を通じて、当社のバリューチェーンやステークホルダーを整理しました。 ● 有価証券報告書 ● 長期戦略と中期経営計画 (INPEX Vision@2022) ● サステナビリティに関する各種方針 ● INPEX Vision 2035 ● 人権デューデリジェンスの評価結果 ● 過去のマテリアリティ評価結果 ● ステークホルダーエンゲージメントの結果
トピックリストの作成	以下の各種レポートガイドラインなどを参照し、自社に関連し得る課題を網羅的に抽出し、トピックリストを作成しました。 ● GRI (Global Reporting Initiative) Standards ● SASB (Sustainability Accounting Standards Board) Standards: Oil & Gas – Exploration & Production ● ISSB (国際サステナビリティ基準審議会) 基準 ● Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) ● Ipieca Sustainability reporting guidance for the oil and gas industry ● ESRS (欧州サステナビリティ報告基準) ● SSBJ (サステナビリティ基準委員会) 基準 ● Task Force on Nature-related Financial Disclosures (TNFD) ● 同業他社の開示資料
IRO (インパクト、リスク、機会) の定義	各課題と、自社のバリューチェーンとビジネスを照らし合わせ、短期・中期・長期に起こりうるIRO (=インパクト、リスク、機会) を定義しました。
評価基準の設定とスコアリング	当社のマテリアリティは、環境・社会が当社に与える財務影響及び当社が環境・社会へ与える影響を勘案の上、特定しています。具体的には、当社の財務見通しに影響を与えるサステナビリティ関連のリスクと機会について、発生可能性及び財務影響の大きさにて評価するとともに、当社の活動が環境・社会に与えるインパクトについても発生可能性及び影響深刻度の大きさにて評価の上、マテリアリティを特定しています。 発生可能性の評価軸については、当社や同業他社の過去の発生件数等、国や事業別のレーティングを参考に設定しています。
ステークホルダーエンゲージメント	当社が取り組むべき課題に対するステークホルダーの期待・関心事項を確認するため、社内外のステークホルダーへアンケート・意見の聴取を行いました。 ステークホルダーには、役員、従業員、投資家、同業他社が含まれます。 調査の結果、当社にとって重要な課題の内部評価と外部ステークホルダーと見解が一致していることがわかりました。
優先課題の特定	「評価基準の設定とスコアリング」で算定されたスコアを基にマッピングを行い、優先的に取り組むべき重要課題としてマテリアリティを特定しました。特定されたマテリアリティは当社のリスク管理プロセスに則り各部署の担当者から評価され、サステナビリティ推進ワーキンググループで議論されました。
マネジメントレビュー	マテリアリティはサステナビリティ推進体制の主要委員会であるサステナビリティ推進委員会及び、経営会議で決議され、取締役会に報告されています。

▶ 特定されたマテリアリティを含むサステナビリティに関する重点テーマの目標と実績は [こちら](#)

サステナビリティマネジメント

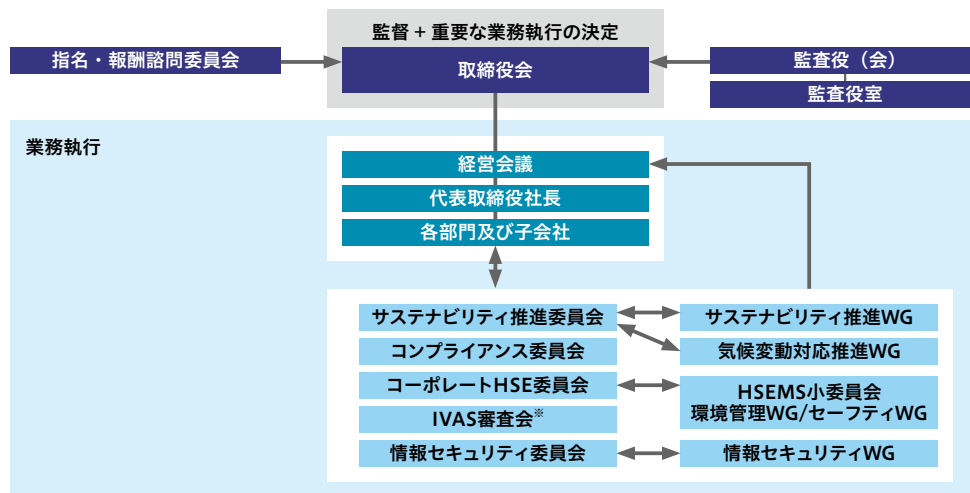
当社は、エネルギーの安定供給とエネルギー・トランジションへの取組みを両輪で推進し、事業やバリューチェーンを通じて気候変動対応をはじめとしたサステナビリティの課題に取り組むことを、サステナビリティ経営の基本的な考え方としています。

この考え方のもと、当社及び当社のステークホルダー双方にとって重要度の高い

サステナビリティに関するマテリアリティ（気候変動対応、セーフティ、人的資本、生物多様性、環境汚染対策）を中心にサステナビリティ経営を実践しています。

サステナビリティ推進体制

2025年4月1日現在



※ INPEX Value Assurance System (IVAS) 審査会：プロジェクトの価値向上及び推進に関する当社の意思決定に資することを目的とした審査会

▶ サステナビリティ推進体制に関する詳細は [こちら](#)

サステナビリティ推進委員会では整合性の取れた全社的なサステナビリティ経営を継続的かつ計画的に推進するため次に掲げる事項等を議論しています。

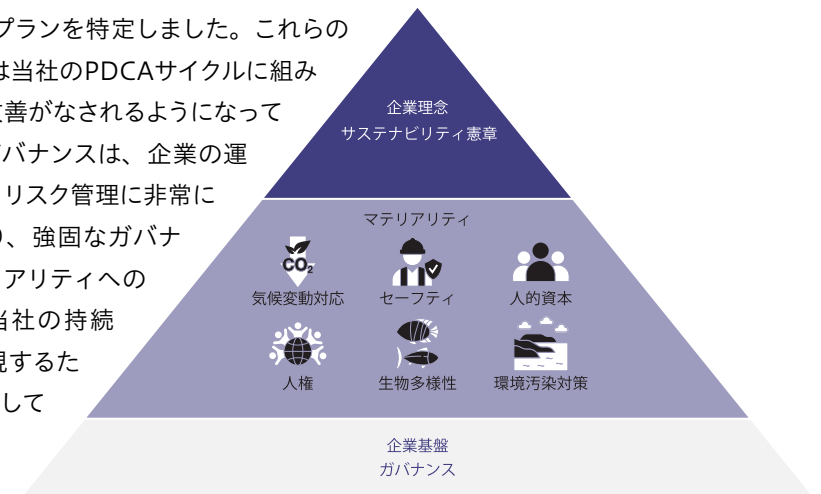
サステナビリティ推進委員会で議論された内容は、経営会議・取締役会でも決議・報告されています。なお2024年にサステナビリティ推進委員会は2回開催され、全15回開催された取締役会中13回でサステナビリティに関する議論が行われました。

決議 審議 報告事項

- サステナビリティ経営の取組み方針の策定
- 「気候変動対応の基本方針」に基づく「INPEXの取組み」及び「今後の検討課題」の決定
- 気候変動関連リスク及び機会の評価
- 当社のマテリアリティ（重要課題）の見直し
- 人権マネジメント強化のための調査報告
- 社会貢献活動計画

INPEXのマテリアリティとアクションプラン

「INPEX Vision 2035」に合わせて以下のマテリアリティとアクションプランを特定しました。これらのアクションプランは当社のPDCAサイクルに組み込み、継続的に改善がなされるようになっています。また、ガバナンスは、企業の運営や、意思決定、リスク管理に非常に重要な要素であり、強固なガバナンス体制はマテリアリティへの取り組みを支え当社の持続可能な成長を実現するための重要な要素として認識しています。



マテリアリティ	アクションプラン
気候変動対応	● 気候変動対応目標達成の推進 ● 天然ガス/LNG事業の拡大 ● 低炭素ソリューションの取組み ● 電力事業とその周辺分野での事業展開
セーフティ	● 重大災害防止 ● 労働安全衛生の確保
人的資本	● エンゲージメントの強化とDE&Iの推進
人権	● 人権の尊重 ● 地域社会（先住民）との共生・発展 ● サプライチェーンリスク管理
生物多様性	● 生物多様性の保全
環境汚染対策	● 環境汚染対策の取組み

リスクマネジメント

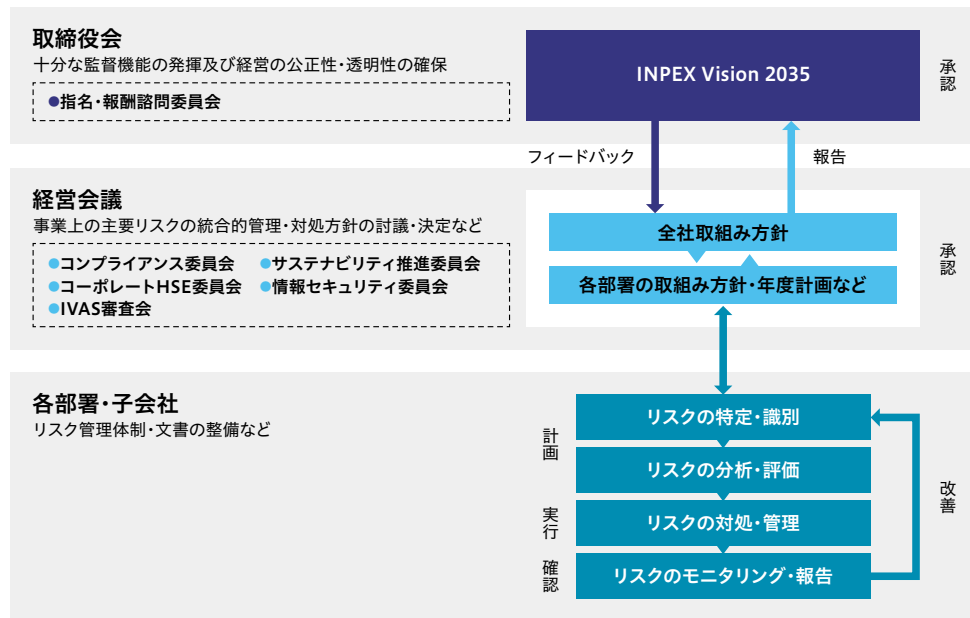
当社は、サステナビリティ関連を含む事業運営に関するリスクを適切に把握・管理するリスク管理体制の継続的な改善に努めています。

損害の発生・拡大を未然に防止する体制を確立し、顧客、取引先、投資家などステークホルダーからの信頼の維持・強化を図り、企業価値の最大化を目指します。

リスク管理体制

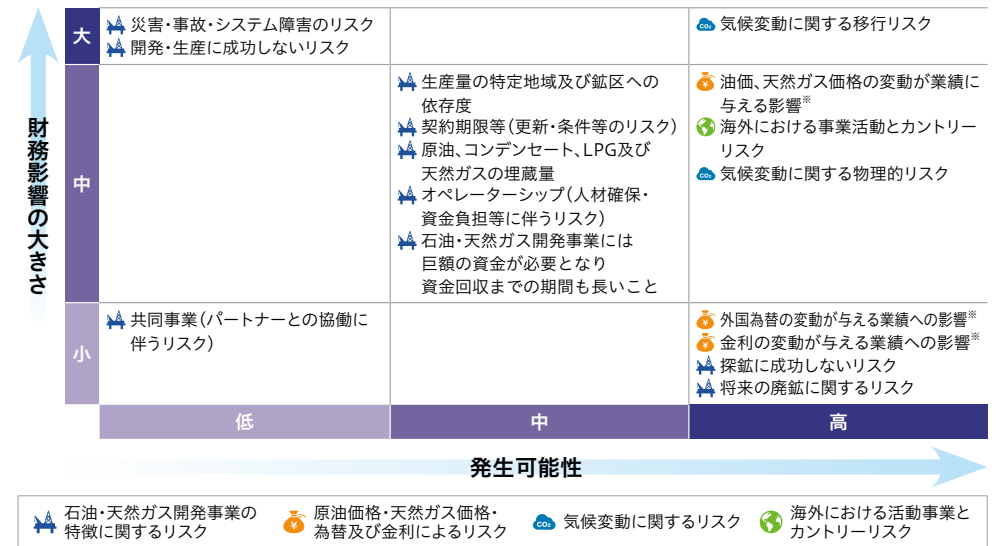
当社は、業務の効率的運営および責任体制の確立を図るため取締役等を本部長とする本部制を採用しています。これに従い、初めに本部などの各担当部門が、社内規程やガイドラインに基づき緊密に連携した上で、リスクの特定・識別・分析・評価を実施しています。このうち、個別プロジェクトにおける事業上の主要リスクは経営会議にて統合的管理・対処方針の討議・決定が行われます。また、必要に応じて取締役会にも報告され、十分な監督機能が果たされているほか、経営の公正性・透明性の確保がなされています。

2025年4月1日現在



事業等の主要なリスク

事業展開上の主要なリスクは下記カテゴリーで分類し、基本的な対応策を設定しています。また、当社の財務見通しに影響を与える具体的かつ最新のリスクについて、リスクマップを用いて「発生可能性」と「財務影響の大きさ」の観点から分析し、緊急度や影響度に応じた対応方針を設定の上、速やかに対策に着手しています。



※ 市況によっては当社業績にポジティブに作用する可能性も考えられます。

各種リスクへの主な対応策

気候変動に関する移行リスクへの対応 ・クリーンエネルギーの導入や排出低減策の実施	プロジェクトリスクへの対応 ・組織横断的な技術評価 (IVAS審査会) ・定期的な経済性評価とリスク評価
市場リスクへの対応 ・財務リスク管理	操業リスクへの対応 ・緊急時・危機対応の計画策定・訓練実施 ・事業継続計画 (BCP) の策定 ・情報セキュリティ委員会、教育・訓練
カントリーリスクへの対応 ・高リスク国への累積投資残高の目標限度額設定	

気候変動対応

2015年12月に「気候変動対応の基本方針」を発行し、その後、パリ協定目標達成に向けた各国の取組みを支持し、2021年1月には2050年自社排出量ネットゼロ（Scope1+2）目標を定めました。以降、外部環境の変化や長期戦略および中期経営計画の更新に合わせて、方針および2050年自社排出量ネットゼロを目指すための目標を見直しており、2025年2月には、「INPEX Vision 2035」の発表にあわせて「[気候変動対応の基本方針](#)」を改定しました。引き続き、我が国および世界のエネルギー需要に応えつつ、2050年ネットゼロの実現に向けたエネルギー構造の変革に取り組んでいきます。

気候変動対応目標

パリ協定目標^{※1}を支持し、低炭素社会の実現に貢献すべく、以下の目標を定めます。

当事業の低炭素化		社会の低炭素化への貢献	
2050 絶対量ネットゼロ (Scope 1+2) ^{※2}	2035 原単位60%低減 ^{※3} (Scope 1+2) ^{※2}	バリューチェーン全ての ステークホルダーと 協働しScope3削減の 取組みを進めます	2035 820万トンCO ₂ の 削減貢献を目指します
目標達成に向けた取組み			
- CCSをはじめとする低炭素化ソリューションの提供を推進します - 電力関連分野への取組みを通じてクリーンかつ高付加価値な電力供給体制の発展に貢献します - メタン排出原単位（メタン排出量/天然ガス生産量）を現状の低いレベル（約0.1%）に維持します^{※4} 2030年までに通常操業時ゼロフレアを目標とします^{※4}			

※1 世界全体の平均気温の上昇を2℃を十分に下回る水準に抑える目標レベル

※2 当社権益分

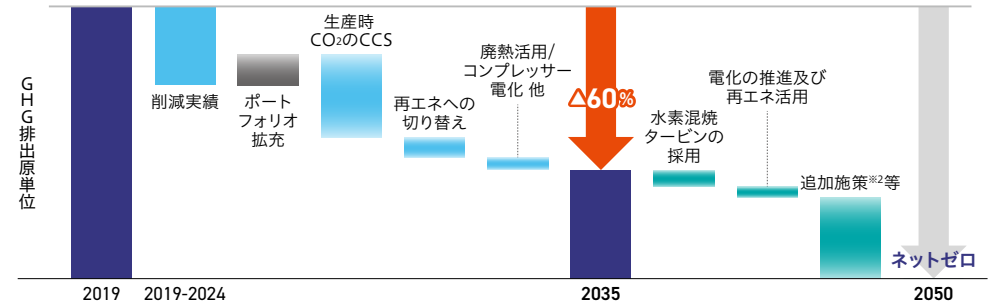
※3 2019年比の削減目標（現在の経済環境と合理的な予測を反映したものであり、技術進展、経済合理性、各国・地域の施策実現等の事業環境を前提としている）

※4 対象はオペレータープロジェクト

当事業の低炭素化ロードマップ

当社は当事業の低炭素化目標に対し、以下のロードマップを作成し、達成に向け取り組んでまいります。ロードマップ及び目標の達成においては、技術進展、国内外の施策実現性等の外部環境からの影響を受けるため、シナリオ分析等を通じてこれらのリスクを洗い出すほか、限界削減コストカーブ（MACカーブ）^{※1}を利用して削減施策の費用対効果を分析し、定期的な戦略の見直しを行います。

低炭素化ロードマップ



※1 個別の削減対策について、削減ポテンシャル（対策の実施により想定される削減量）と削減コスト（CO₂を1トン削減するために要するコスト）を把握し、削減コストの安い順に各対策の削減ポテンシャルを並べたもの。

※2 技術進展に応じて最適な削減施策を追加採択していく。

当社の温室効果ガス排出量実績

項目	2022年	2023年	2024年	目標
Scope1 ^{※1} (千トン-CO ₂ e)	6,839	6,864	6,834	2050年 絶対量ネットゼロ (Scope1+2) *当社権益分
Scope2 ^{※1} (千トン-CO ₂ e)	69	55	45	
Scope3カテゴリー11 ^{※1} (千トン-CO ₂ e)	84,310	86,199	86,238	バリューチェーン全てのステークホルダーと協働しScope3削減の取組みを進めます
排出原単位 ^{※2} (kg-CO ₂ e/boe)	28	28	28	2035年 原単位60%低減 (Scope1+2) *当社権益分 *2019年比
メタン排出原単位 ^{※3} (%)	0.05	0.05	0.05	メタン排出原単位（メタン排出量/天然ガス生産量）を現状の低いレベル（約0.1%）に維持* *対象はオペレータープロジェクト

※1 当社権益分排出量（エクイティシェア） ※2 オフセットを含めた排出原単位 ※3 メタン排出原単位（オペレーショナルコントロール）：メタン排出量÷天然ガス生産量（%）、Oil and Gas Climate Initiativeの手法を踏襲

▶ その他、TCFD提言に沿った持続的な取り組みや、メタン逸散量低減の取組み、フレア削減の取組み等を含む気候変動対応の取組みの詳細は [こちら](#) をご覧ください。

人権

当社は、国際人権章典、ILO国際労働基準、国連のビジネスと人権に関する指導原則、国連グローバル・コンパクトの人権に関する原則などの国際規範を支持しています。

当社はサステナビリティ憲章、行動基本原則および行動規範、人権方針、その他各種方針において、全ての役員および従業員に対し法令遵守はもちろんのこと、社会規範を尊重し、高い倫理観を持った行動をするよう義務づけています。

▶ サステナビリティ憲章、行動基本原則および行動規範の詳細は [こちら](#)

▶ INPEXグループ人権方針の詳細は [こちら](#)

英国現代奴隷法への対応

当社グループは、事業活動を行う国・地域において、サプライチェーンを含むステークホルダーの人権への取り組みを推進しています。こうした取り組みの一環として、2015年10月に施行された英国法Modern Slavery Act 2015に基づき、当社は、「Modern Slavery Act Statement」（英国現代奴隷法ステートメント（仮訳））を開示いたします。このステートメントは、英国を含む世界各国に拠点を有するエネルギー開発企業として、当社グループが自社サプライチェーンマネジメント上の奴隷労働や人身取引防止に関する方針や体制等を示すとともに、具体的な取り組みなどを開示するものです。

更に、豪州現代奴隷法Modern Slavery Act 2018への対応として、INPEX Operations Australia Pty Ltdが2020年度より「[INPEX Australia Modern Slavery Statement](#)」を毎年公表しているほか、ノルウェー法Transparency Actへの対応として、INPEX Idemitsu Norge ASは人権・労働条件に関するデューディリジェンスを実施するとともに、2022年度よりその実施状況のレポート「[Transparency Act Due Diligence Report](#)」を開示しています。

当社グループは、引き続き人権マネジメントの強化に努めることによって、操業地域社会への社会的責任を着実に果たし、持続可能な社会づくりに貢献してまいります。

▶ [英国現代奴隷法 2024年度ステートメント](#)

人権デューディリジェンス

当社では人権マネジメントの強化を目的として、外部の人権専門家を招き、国内外の拠点を対象に2016年より人権デューディリジェンスを行っています。このデューディリジェンスは「INPEXグループ人権方針」に沿って実施され、2024年末時点で、当社のすべての操業現場3カ国8拠点とノンオペレータープロジェクト及び金銭的に影響の大きいサプライヤーをカバーしています。

2024年には、石油天然ガス事業のみならず再生可能エネルギー事業も評価の対象に加え、外部有識者の協力の下、当社バリューチェーンにおける人権リスクの再評価を実施しています。

当該評価結果を受けて、当社として以下の取組みを実施します。

- 人権課題に対する管理体制と、各課題の発生可能性と影響深刻度を確認し、評価結果を各拠点の担当者にフィードバックした上で、人権方針の周知徹底や人権教育の提供などの今後の対応について協議
- 人権リスクとその対応策について適切に対応するために、人権リスクの定期的な見直し
- 3年ごとのアンケート調査による人権リスク評価の実施

各種お問い合わせ窓口の設置

当社では全てのステークホルダーがアクセスできるよう、各種お問い合わせ窓口を運用しています。通報者や相談者のプライバシー保護に十分配慮し、匿名での意見も受け付けています。

窓口	対象
内部通報窓口	役員、従業員
社外ステークホルダーの通報窓口	株主・投資家、取引先（サプライヤー・コントラクターを含む）、NGO、地域住民
労使協議会	従業員

セーフティ

当社は、2003年に「環境安全方針」を発行し、数年おきに内容を見直しの上、更新しています。

2025年1月には「HSE方針」として改定し、当社のHSEに関する取組み方針を定めています。HSE担当執行役員はこれらの取組の責任者として、業務を執行します。

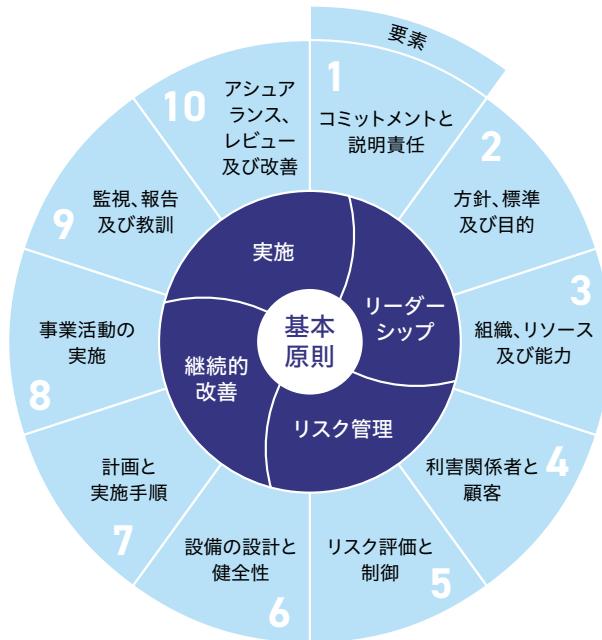
※ HSE：健康（Health）、安全（Safety）、環境（Environment）

HSEマネジメントシステム

当社の事業活動における「HSE方針」の実行を確実にするため、国際標準であるISO9001、14001および45001を参照し、IOGP（国際石油・天然ガス生産者協会）のOMS510[※]に基づいたHSEマネジメントシステム（HSEMS）を導入しています。OMS510は、リーダーシップ、リスク管理、継続的改善を基本原則とし、HSEMSのパフォーマンスと有効性を向上させるための基礎となっています。

これらの基本原則に基づき、必要なHSE関連文書（規則、要領、指針など）の作成、HSE組織の整備、各事業本部へのHSE技術支援、HSE教育訓練、各種のHSEコミュニケーション活動、定期的なHSE監査やHSEレビューなど、HSEMSを実施する上で必要不可欠な構成要件をHSEMS要領に定めています。

当社国内最大の事業所である長岡鉱場においては、2003年度に環境マネジメントに関する国際的な認証であるISO14001を取得し、当社のHSEMSと連携し現在も認証を維持しています。



※ IOGPの報告書No.510 “System Framework for controlling risk and delivering high performance in the oil and gas industry”

HSE重点目標およびHSEプログラム

当社では、HSEMSの継続的改善を図り全社的なHSE管理を実現するために、コーポレートにおいて毎年HSE重点目標を定めるとともに、HSE重点目標を達成するための活動をまとめた年間のHSEプログラムをコーポレート含む各所で策定・実行し、目標達成のための進捗管理を行っています。

職場で働く誰もが皆、負傷することなく無事に家に帰ること、これが当社のセーフティの基本です。当社は、プロジェクトに関わる従業員や協力会社の安全を最重要課題と捉え、HSEMSの運用を通じてセーフティリスクの管理を実施しています。

2024年度のコーポレートHSE活動の主な成果として、マネジメントサイトビジットおよび安全月間を通して、マネジメント層と現場とのコミュニケーションを強化しました。また、事故原因に集中した労働安全対策およびプロセスセーフティ啓発活動の促進により、安全指標改善のための基盤を整備しました。2024年度のHSE重点目標達成状況の詳細については、[こちら](#)をご参照ください。

2025年度のセーフティの重点施策をまとめたHSE重点目標は以下の通りです。

- 重大な事故ゼロに向けた全社的な事故削減への取組み強化
 - ・各所でライフセービングルールの徹底と安全施策を実施します。
 - ・過去に発生した事故傾向を分析して、特定のリスクに対する対策を強化します。
 - ・メンタルヘルスを含む健康管理を各所で実践し、健康で安全な職場環境を維持します。
- 全社的なプロセスセーフティ管理の強化
 - ・プロセスセーフティ管理の力量向上に係る仕組みを構築し、全社的な展開に向けた準備に取り組みます。
 - ・プロセスセーフティ管理に関する要求事項の見直し、ネットゼロ分野におけるプロセスセーフティ管理の導入等、プロセスセーフティ管理の強化に取り組みます。
- 全ての事業分野におけるHSE管理の確立と実践
 - ・事業領域の多様化に対応するため、HSEマネジメントシステム文書の再構成に向けたロードマップを策定します。また、アシュアランス活動を計画し、HSEマネジメントシステムの有効性を確認します。
- マネジメント主導のHSEコミュニケーションの強化
 - ・マネジメント・リーダー層による現場におけるHSEコミュニケーションの場を継続的に確保します。

生物多様性と環境汚染対策

当社は2022年12月に重要な地球環境課題である、「生物多様性保全」、「水管理」、「廃棄物管理」に関する、[基本的な考え方とコミットメント](#)を取締役会の決議により制定し、公表しました。また、2024年には各コミットメントの遵守、推進を一層図ることを目的に、以下の定量目標を策定し、目標達成を目指し尽力しています。

生物多様性保全

▶ 基本的な考え方とコミットメントは [こちら](#)

- 定量目標
- 2025年以降に開始するオペレーション事業体において、森林伐採ネットゼロを達成する
 - 計画した生物多様性保全活動の実施率100%



※1 利用可能かつ再生可能な地表水及び地下水に対する水需要量の割合 ※2 ただし、リサイクルに必要なエネルギー消費量等が埋立処分と比較し、著しく劣後するような場合は対象外。 ※3 リカバリー率：当社の廃棄物総排出量のうち、GRI306の分類における「処分されなかった廃棄物」（再利用のための準備・リサイクル・その他回収）に該当するものの割合を指す。

生物多様性保全活動の推進

事業活動による生物多様性への影響の種類や程度は、各事業の規模、内容、及び立地環境等により異なることから、事業ごとに求められる生物多様性保全の取組みも異なります。そのため、事業の実施にあたっては、当該エリアにおける生物多様性の重要性や、事業が生物多様性に対してもたらすリスクや影響を評価し、特に重要性が高い環境脆弱域（保護区、貴重種の重要な生息地、森林、マングローブ、サンゴ礁、湿地や干潟など）については、ミティゲーション・ヒエラルキーに基づき、事業がもたらすリスク・影響の回避、低減、代償を計画し、生物多様性保全に取り組んでいます。

当社の国内事業及び海外事業では、長年にわたり、生物多様性保全に資する活動を実施していますが、今後は、2022年12月に策定・公表した生物多様性保全に係る基本的な考え方とコミットメントに基づき、全社的な生物多様性保全活動をより一層推進していきます。また、2024年にはコミットメントの遵守、推進を一層図ることを目的に、全社的に測定可能な定量目標として、「2025年以降に開始するオペレーション事業体において、森林伐採

水管理

▶ 基本的な考え方とコミットメントは [こちら](#)

- 定量目標
- 水ストレス^{※1}の高い地域における淡水取水ゼロの維持

廃棄物管理

▶ 基本的な考え方とコミットメントは [こちら](#)

- 定量目標
- 掘削屑(drift cuttings)の最終埋立処分率1%以下の維持^{※2}
 - 定常作業により生じる廃棄物のリカバリー率^{※3}70%以上の維持

ネットゼロを達成する」及び「計画した生物多様性保全活動の実施率100%」を策定しています。2024年における生物多様性保全活動の実施率は90%となりました。

▶ その他、各目標に関する取組は [こちら](#) をご覧ください。

水リスクの評価及び水ストレスの高い地域の特定

当社は、World Resources Institute（世界資源研究所）が開発した水リスクのマッピングツールである「AQUEDUCT」を用いて、全オペレータープロジェクトが立地する地域の水リスクを毎年確認しています。2024年末時点で当社がオペレーターとして参画する石油・天然ガスプロジェクトは、生産中のプロジェクト5件と開発中のプロジェクト1件です。このうち、開発中のアバディプロジェクトの実施エリアは水ストレスの高い地域となっています。このプロジェクトにおいては、海水淡水化装置を導入することで、淡水の取水は行わない計画となっています。また、探鉱ステータスのアブダビのOnshore Block 4の事業エリアは水ストレスの高い地域とされていますが、この地域では、水供給企業から海水淡水化による水を調達することで、地下水等の淡水取水は一切行われていません。従い、2024年は、水ストレスの高い地域における淡水取水ゼロを達成しています。

地域の水リスクは様々な影響を受け、時間と共に変化することから、今後も継続して定期的に水リスクの確認を行い、高い水リスクが確認される場合には、ミティゲーション・ヒエラルキーに基づき、追加的な対策を計画・実行します。

2022年より、当社は「TNFD Forum」に参加し、TNFDフレームワーク[※]に関する情報収集と社内での試行的な評価を開始しました。2023年9月にTNFDの最終提言が公表されたことで、企業の自然関連対応と情報開示に対する世の中への関心がさらに高まっています。TNFD開示提言のなかには、自然関連のマテリアリティ、事業の地域特性、バリューチェーンを考慮した評価や行動が必要な項目が含まれています。これらの項目については開示情報のあるべき姿を検討しつつ、必要なデータを特定し、評価プロセスを整備する等、継続的な評価・改善と情報開示を進めていきます。詳しくは [こちら](#) をご覧ください。

※ TNFD（Task force on Nature-related Financial Disclosures; 自然関連財務情報開示タスクフォース）が策定している、自然関連リスクと機会の評価・情報開示フレームワーク。

人的資本

当社グループの経営理念を実現するためには、「現場力」と「技術力」、そして「国際性」という強みを一層磨き、激変する事業環境においても柔軟に対応できる組織と人材が必要と考えています。人材戦略基本方針に基づいて、グローバルレベルでの「最高に働きがいのある会社“Employer of Choice”」を目指し、HR Visionの推進、INPEXバリューを実践しながら、従業員のエンゲージメント強化、DE&Iの推進等の目標の設定をした上で各種取組みを進めています。

目指すべき
ところ

組織文化

既成概念に縛られず自由闊達に意見を出し合い、
新たなことに挑戦し続け、イノベーションを起こせる組織文化

求める人材

多様性の受容、成長意欲、自律的行動をもとに、
ビジネス現場で価値を創出する人材

人材戦略

人材戦略基本方針

従業員のチャレンジ精神、自律的行動を
後押しする組織・職場・風土をつくることで
「最高に働きがいのある会社」を実現

- 前例にとらわれないアイデア・変革を「是」とし、「イノベーション」を後押しする文化の醸成
- 「安全第一」のマインドを持ち、個のパフォーマンス発揮と協働によるゴール達成を後押しする風土の構築

多様な人材が活躍するための適所適材配置と
適正な評価・処遇の実現

- ビジネスイノベーションに適応した「グローバルレベル」での「リーダー人材の育成と配置」及び多様なバックグラウンドを持った人材の融合による価値創造の実現
- 透明性の高い評価とそれに基づく競争力のある処遇によるモチベーションの向上

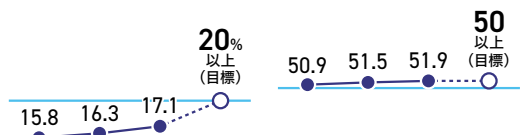
変化するビジネス現場で価値の創造を
継続的に実現できる人材の確保・育成と
エンゲージメント向上

- 当社ビジネスへの理解・共感に向けた採用ブランディングの確立
- 現場力・技術力を上げるための国内外における「実践的な成長機会」の提供

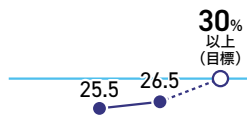
指標・目標

エンゲージメントの強化^{注3}

- 高エンゲージメント者の割合^{注1} (%)
- 心理的安全性(偏差値)^{注1}



- 新規採用者に占める女性の割合^{注2} (%)



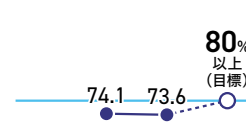
n/c

- 女性管理職の割合^{注2} (%)



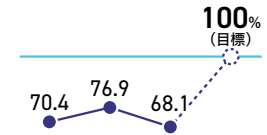
n/c

- 男女賃金差異^{注2} (%)



n/c

- 男性育児休業取得率^{注1} (%)



n/c

- 障がい者雇用率^{注1} (%)



n/c

注1 集計範囲：単体(当社から他社への出向者を含む)

注2 集計範囲：連結

注3 「エンゲージメントの強化」の数値は、ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度と関連の高い8項目を含んだ委託先尺度で測定し、全従業員平均の実績値を偏差値で算出しています。高エンゲージメント者割合とは、ワークエンゲージメントの偏差値が62.0以上の人数割合となります。

注4 データを集計していない箇所はn/c(not collected)を付しています。

人的資本

HR Vision

当社人事部門では、「INPEX HR Vision」を制定しています。4つの柱を中核として、各種人事施策をグローバルな視点で推進し、従業員の能力向上とチームとしての成果の実現へとつなげることで、高い国際競争力を有する組織づくりに取り組んでいます。



INPEXバリュー

当社グループでは、役員および従業員が共通に大切にする価値観として2014年に制定した「INPEXバリュー」を実践することが重要と認識しており、グループ全体でのバリューアワードや過年度の受賞者を対象にしたカンファレンス開催など、その浸透活動に取り組んでいます。

また、心理的安全性セミナーの定期的な開催、オープン社長室やタウンホールミーティングを開催のほか、チームビルディングなどを通じてコミュニケーションを活性化させることで、自由闊達に意見を出しあい、イノベーションを起こせる組織文化を作り上げ、グローバルレベルでの「最高に働きがいのある会社“Employer of Choice”」を目指しています。



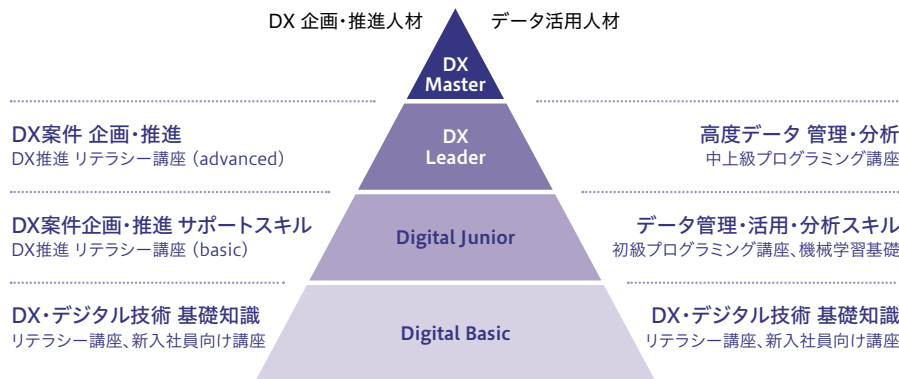
人的資本

「最高に働きがいのある会社」を目指して

人材育成・開発

人材戦略基本方針に基づき、従業員の中長期的・主体的・自律的な成長を支援しながら、求める人物像に合致する社員の育成、および目指す組織風土の実現に向けた取組みを行っています。ジョブグレードや役職に応じて必要な知識・スキルを身に付ける研修を行うほか、エネルギー業界の専門知識・ビジネススキルなどを学ぶビジネスナレッジ研修を用意しています。また、グローバルレベルのリーダー人材育成に向け、国際性を養うグローバルプログラム、リーダーシップを身に付け、マネジメント力を強化するリーダーシップ開発プログラム、多様な人材とともに働き成果を出すためのDE&I研修などを実施しています。更に、自律的なキャリア形成を支援するための取組みとして年齢別キャリアワークショップ、従業員の中から選抜して早期登用を図る選抜型プログラムも実施しています。これらの研修プログラムを通じ、社員に必要な業務知識やスキルを付与するだけでなく自らが成長する意識を醸成することで、プログラム参加者のパフォーマンスと成長を支援し、長期的な組織全体の業績と発展に貢献することを目的としています。

デジタル技術のリスキリング



当社は社員向けのデータサイエンス・プログラミング技術を持つ人材を増やすことで企業の競争力を強化することを目指すべく、Digital Academyを開設しました。主にDX案件を企画・推進する人材、高度データ活用・管理・分析を行う人材についての育成を目的に、複数のデジタル関連教育を実施しています。

若年層の人材育成・開発

事務系・技術系ともに、業務実践型研修として国内外の事業所、操業現場への若手社員の派遣を積極的に行っています。普段とは異なる業務や環境に触れることで更なる成長や、ネットワークを広げ、グローバルレベルで活躍できる人材育成にも注力しています。

2024年度はオーストラリアをはじめ、ノルウェー、アブダビ等の海外現場や事務所に加えて、新潟等の国内操業現場にて、約80名の若手社員が業務経験を通して研鑽を深めました。上記に加えて、技術系若手社員については入社6年目を目標に得意とする専門技術を持ち、他分野の技術者とチームで協力して作業を実施できる自立/自立した技術者を中長期的な視点で育成します。



技術系社員向けマレーシアにおける労働安全教育実習

人事評価・人員配置の仕組み

当社の人事制度はフェアであることを人材マネジメントの考え方の根底に置き、「職務を基準とした“フェア”な等級制度」、「“Pay for Job / Performance”の報酬制度」、「“透明性”のある評価制度」の3つをコンセプトとしています。

人事評価については、年に一度、職務目標評価（目標管理）と職務行動評価（コンピテンシー）の2つの評価軸のもと実施しています。評価プロセス・基準を評価者に開示することで透明性と公平性を担保し、①上位目標・職責と連動した目標設定、②リアルタイムのフィードバックと進捗確認、③メリハリある評価・処遇を行うことで組織としての業績目標の達成と個人の成長につなげています。

人員配置については定期的に各部門における幹部社員のポジションや後継者プラン、タレントに関するレビューを行うとともに、ラインマネジメントのポジションについては任期制を設けることで、人材配置の硬直化、業務の属人化、登用機会の減少防止に努めています。各従業員に対しては、希望する業務内容や異動部門を申告できる仕組みを設け、従来は年に一回であったところ、2024年度からは常時申告できるように変更を行いキャリア展望をタイムリーに把握できるようにしたほか、上司と部下間の高頻度かつ定期的な1on1の実施を通して、中長期のキャリア開発につながる対話を促しています。また社内公募制度や社内副業制度により従業員が自身のキャリアを選択し、実現できる機会を設け、従業員の意欲を引き出しつつ、適切な人材配置と任用につなげています。一方で、個々人の都合により退職を余儀なくされた意欲のある従業員の復職を可能とするため、ジョブリターン制度も整備しています。

人的資本

DE&I方針

当社グループは、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の推進は「最高に働きがいのある会社“Employer of choice”」を目指す上で欠かせない重要な要素であると考えています。DE&Iの推進を通じた多様な社員の活躍により、激変するビジネス環境下においても持続的に成長することで、エネルギー開発を通じてより豊かな社会づくりに貢献し社会から評価される企業を目指します。

- 人権に関する国際規範を尊重し、人種、肌の色、性別、性的指向、性自認、年齢、信条、宗教、出生、国籍、各種障がい、学歴などによる差別を行いません。
- 社員一人ひとりの個性、多様性を相互に尊重し活かしあい、社員がその自己実現を行う機会を公正・公平に得られるように配慮します。
- ハラスメント又はハラスメントと誤解されるおそれのある行為などは許容しません。
- 女性活躍推進をはじめ多様な人材の能力を最大限に発揮する機会を提供し、活力とイノベーションの創出につなげます。
- 多様性の受容、成長意欲、自律的行動をもとに、ビジネス現場で価値を創出する人材を育成していきます。
- 上記の取り組みを周知徹底させ、社員が安心して働ける職場環境をつくれます。

女性活躍の推進

課題認識

「DE&I方針」に基づき、女性が存分に力を発揮できる環境整備に積極的に取り組んでいます。が、依然として職種による偏りおよび女性管理職割合の低さが課題であると認識しています。

課題解決

2024年に女性社員有志で構成する「女性活躍推進タスクフォース」を立ち上げ、寄せられた課題に対する各種施策の取り組みを進め、2025年4月からはDE&I推進ユニットを新設し、以下を目指し各種取り組みを加速させています。

- 女性社員活躍推進に関する障壁や課題の解消
- 多様な人材確保と成長を実感できる環境整備
- 女性社員も含め、みんなが働きがいを感じ長く働き続けたい組織作り

主な取り組み内容

- 研修等による女性の活躍を後押しする風土作り
- 女性社員が健康的に安心して働けるような職場環境、健康支援策の推進
- 出産や育児、介護などのライフイベントによる一時的な休業等を遠慮せずに取得できる仕組みと風土の構築
- キャリア形成、自己成長を目的とした育成プログラムを継続し、社員の中長期的・主体的・自律的な成長支援

▶ その他の施策の詳細については [こちら](#) をご覧ください。



DE&I推進ユニットジェネラルマネージャー 大竹 真由

当社はこれまで、女性社員の就業継続と自律的成長を促すべく、評価制度の見直しや所謂一般事務職の廃止、育児支援の数々の施策導入に力をいれてきました。女性社員比率、男性育休取得率は向上し、ダイバーシティ推進の第1ステージである「働きやすさ」は整い、次ステージである意識/生産性改革へコマを進め、その先の企業成長/価値創造を目指す時と考えます。社員の中には、子育て・介護のみならず、障がいや健康問題など、日々プライベートの問題と戦いながら働いている人も多いのではないかと認識しています。個々人が各々のライフステージでINPEXの仕事のやりがいを失わずに、人生を豊かにすること。そしてその幅広い経験を持った人材が生き生きと活躍し、事業の創造性・生産性を高める好循環を目指す姿であり、今年度DE&I推進ユニットは組織風土づくりや行動変容への働きかけ、制度づくり、業務プロセスの改善などに取り組んでいきたいと思っています。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス強化の変遷

2008年10月	経営統合 ● 監査役設置会社、執行役員制度導入 ● 社外取締役4名選任	2018年 6 月	取締役及び執行役員に対する株式報酬制度の導入 (社外取締役及び国内非居住者を除く) 指名・報酬諮問委員会を社外役員過半数の構成に変更
2012年 6 月	取締役・執行役員に関するガバナンス強化 ● 取締役および執行役員の任期短縮（任期を2年から1年に変更） ● 独立社外取締役の追加選任（総数を4名から5名に変更） ● 経営諮問委員会の設置（国内外の有識者より多面的かつ客観的な提言を得る委員会の設置） ● 自社株式購入ガイドラインの制定（取締役等による自社株式取得に関するガイドラインを制定） ● 招集通知の早期発送（株主総会日の3週間前）	2019年 6 月	女性監査役1名を新たに選任 コーポレートガバナンス推進グループの設置
2015年 6 月	東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コード（CGコード）適用開始	2020年11月～12月	取締役会全体の実効性評価実施 (第三者評価機関初起用。以降3年に1度程度のサイクルで起用)
2015年11月	「コーポレートガバナンスに関する基本方針」の制定	2021年11月	サステナビリティ憲章の制定 スキルマトリックスの策定・公表
2016年 3 月～ 4 月	取締役会全体の実効性評価実施（2015年度対象） ※以降毎年実施	2022年 3 月	サステナビリティ分野に知見を有する独立社外取締役1名を新たに選任 役員報酬制度の改定 ● 社内取締役及び執行役員の報酬は基本報酬、短期インセンティブ報酬としての賞与、中長期インセンティブとしての株式報酬から構成 ● 社外取締役及び監査役の報酬は基本報酬のみで構成
2016年 5 月	監査役室の設置	2024年 3 月	指名・報酬諮問委員会の委員長に独立社外取締役を選任 スキルマトリックス各項目の選定理由を開示
2017年 1 月	指名・報酬諮問委員会の設置	2025年 3 月	外国籍社外取締役1名を新たに選任
2017年 6 月	独立社外取締役の増員（5名から6名に） 女性取締役1名を新たに選任		

／コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの概要

当社の機関設計は、業務に精通した取締役による業務執行を監査役が監査する「監査役設置会社」を採用しています。また、「執行役員制度」を導入し、機動的かつ効率的な経営体制を構築しています。当社では、各国政府や国際的なエネルギー企業等との重要な交渉機会が多く、これには当社事業に関する知識・技術並びに国際的な経験を有し、業務に精通した社内出身の取締役・執行役員があたる必要があります。

社内出身取締役は原則として執行役員を兼務することで、取締役会が効率的な業務執行を行うとともに、実効的な経営の監督を行える体制を確保しています。また、経営の透明性の向上と取締役会の実効的監督機能の強化を図る観点に加え、独立した立場から社内出身者とは異なる客観的な視点を経営に活用するため、取締役全10名のうち5名の社外取締役を選任しています。

また、当社の監査役は全5名中4名が社外監査役で、監査役会を設置するとともに監査役室を設置し、監査役室の専任者を配置することで、内部監査部門（監査ユニット）や会計監査人との連携を強化しています。

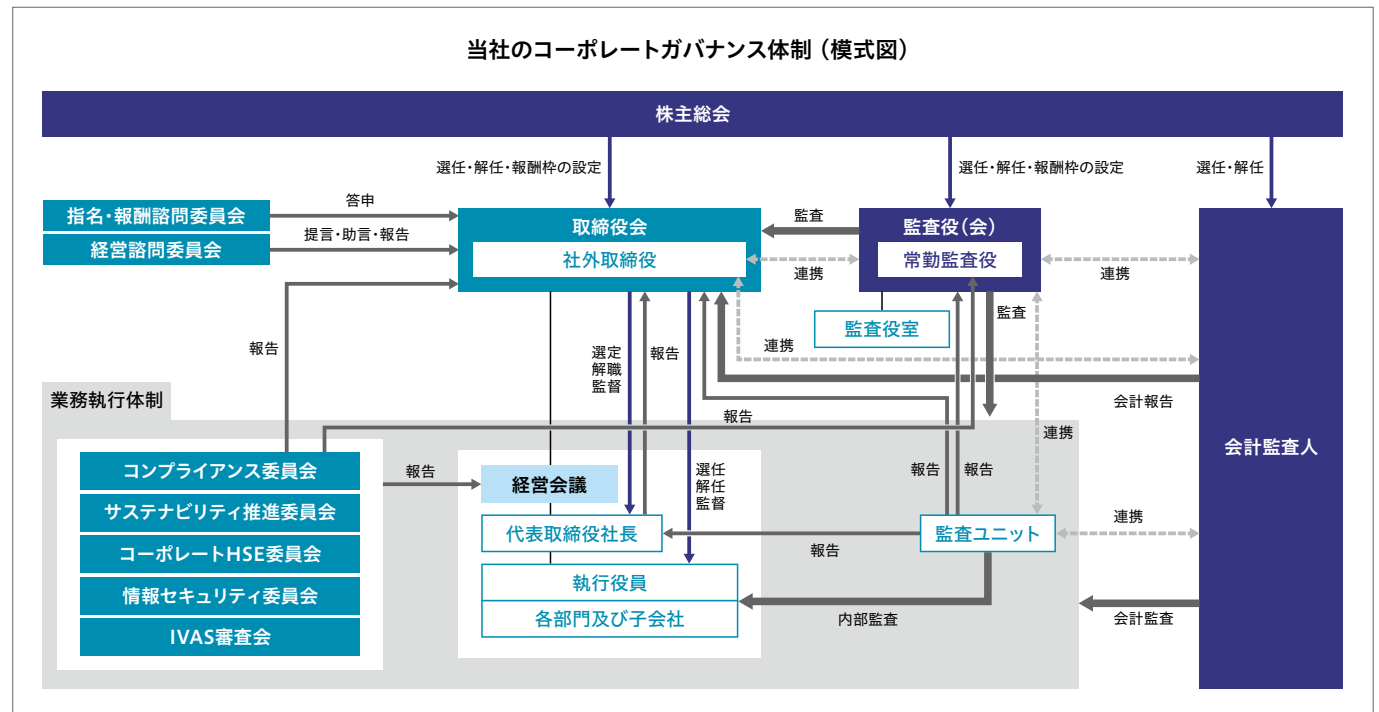
コーポレートガバナンス体制の概要

組織形態	監査役設置会社
取締役	定款上の員数…………… 16名以下 人数(うち社外取締役) …… 10名(5名) 任期 …………… 1年
監査役	定款上の員数…………… 5名以下 人数(うち社外監査役) …… 5名(4名) 任期 …………… 4年
独立役員の数	9名(社外取締役5名、社外監査役4名)
その他	経済産業大臣に対して甲種類株式を発行

コーポレートガバナンスに関する基本方針

当社は、エネルギーの開発・生産・供給を、持続可能な形で実現することを通じて、より豊かな社会づくりに貢献することを経営理念としています。この経営理念のもと、当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、株主をはじめとするステークホルダーとの協働により社会的責任を果たすとともに、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うことを目的としてコーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。また、当社グループにおけるコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針を明らかにし、主体的な情報発信を行うことで、当社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現することを目的に、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を制定しています。詳細は、当社ホームページで情報開示しています。

2024年12月31日現在



コーポレートガバナンス

各会議体の概要

取締役及び取締役会

取締役会は、株主に対する受託者責任を認識した上で、実効的なコーポレートガバナンスの実現により、十分な監督機能を発揮するとともに、経営の公正性・透明性を確保し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることを責務としています。当社の取締役会は10名で構成され、うち5名は社外取締役です。効率的な議事運営の観点から、業務に最も精通した代表取締役社長が取締役会の議長を務めることとしています。取締役会は、毎月1回及び必要に応じて随時開催し、経営戦略や重要な業務執行について審議・決定するとともに、取締役の職務の執行を監督しています。また、グローバルな経営環境の変化への即応性を高め、経営責任をより明確化するため、取締役の任期は1年としています。

取締役会の構成

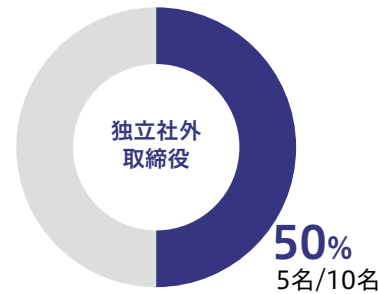
役員区分	人数	うち社外 (うち女性)	うち独立役員	独立役員の割合
取締役	10名	5名(1名)	5名	50%
監査役	5名	4名(1名)	4名	80%
合 計	15名	9名(2名)	9名	60%

2024年度における

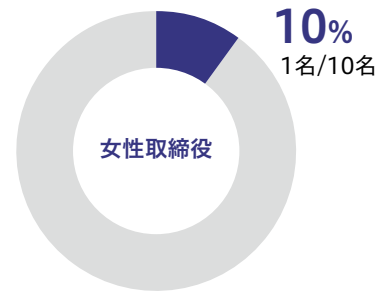
取締役会の具体的な検討内容及び審議件数

具体的な検討内容	審議件数
個別案件(石油・天然ガス分野)	32
個別案件(ネットゼロ5分野)	10
コーポレート・ガバナンス	30
経営戦略・事業戦略・市場との対話	20
財務・経理	13
HSE	12
コンプライアンス	3
サステナビリティ	3
合 計	123

全取締役に占める 独立社外取締役の割合

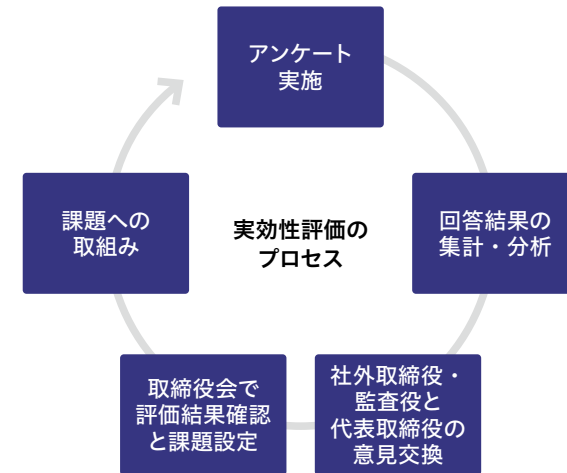


全取締役に占める女性取締役の割合



取締役会の実効性評価

当社は、取締役会全体が適切に機能しているかを定期的に検証し、課題の抽出と改善の取組みを継続していくことを目的として、取締役会全体の実効性の評価を毎年実施し、その結果の概要を開示することとしています。この方針に基づき、第10回目となる2024年度の評価を実施致しました。評価方法及び結果の概要は以下の通りです。当社は、今回の評価結果を踏まえて、引き続き、取締役会の実効性の向上を図ってまいります。



取締役会全体の実効性評価

評価方法

- 社外取締役と監査役の会合において、昨年の課題への取組み状況及び2024年度の実効性評価実施方法を議論。前回評価において第三者評価機関によりその妥当性が確認された、取締役会自身による自己評価方式を採用（無記名アンケート方式）。

アンケートの項目

- 自己評価
- 取締役会の構成
- 取締役会の運営
- 取締役会への支援体制
- 取締役会の役割・責務
- 投資家・株主との関係
- 指名・報酬諮問委員会
- 前回策定したアクションプランへの取組み
- 自由記述

コーポレートガバナンス

2024年度の取組状況

1. 経営戦略の議論の充実

- INPEX Vision @2022の分析・総括を前広に実施。
- 次期中期経営計画・Visionの策定に向け、年初においてあらかじめ十分な議論回数を確保した上で、その位置付け、目標指標、計画策定プロセス等幅広い視点からの議論を実施。

2. 取締役会における議論の更なる活性化

- 取締役会の資料において、経営会議等における議論ポイントの紹介を継続。
- 懇親会等の実施により取締役会メンバー間の連携を促進するとともに、執行役員との交流・意見交換の機会を確保。
- 事前説明会の実施及び集中審議案件提示の継続に加え、定例案件の報告頻度・方法変更によるメリハリの効いた取締役会運営を追求。
- 取締役会メンバーの更なる知見向上への取組みとして、「AIとエネルギー産業」をテーマにAI活用の専門家による講演会・意見交換会を開催。

3. 指名・報酬諮問委員会の機能強化

- 独立社外取締役を委員長に選任するとともに、構成についても委員4名中3名を独立社外取締役とするなど、指名・報酬諮問委員会の客観性・独立性を一層強化。
- 代表取締役社長のサクセッションプランを含む指名・報酬諮問委員会における年間の審議内容について委員長より取締役会にフィードバックを実施。

4. 取締役会の在り方に係る議論の深化

- 2025年3月の株主総会における取締役候補者について、取締役会メンバーの更なる多様性の確保の観点から指名・報酬諮問委員会において議論を実施。それら議論の結果を踏まえ取締役会において適切な候補者を選定。

2024年度の評価結果の概要

- 取締役会の構成について、メンバーの知見・経験は十分な多様性を備えており、人数規模や社外取締役の割合についても概ね現状において適切であるものの、今後は、女性取締役の増員や、外国籍取締役の登用等を通じ更なる多様性確保を図るべき。
- 事前説明会の開催や経営会議等での議論の共有及び専門用語の解説・注釈等の、取締役会の議論活性化に向けた取組みはいずれも有効であり、継続するべき。
- 社外専門家による講演会、国内外操業現場の視察及び取締役会内外での自由討議の機会等を確保することで非常勤役員の知見向上を図るとともに、取締役会メンバー間及び執行役員との連携を一層強化するべき。
- 投資家・株主との関係においては、市場との対話の重要性を認識し、積極的な発信と関係構築に努めており、引き続き取り組みの充実化を図るべき。
- 指名・報酬諮問委員会については、その独立性・客観性が確保されており、指名・報酬両分野における審議等において必要な役割を果たしている。今後は、取締役会との連携強化の取組みをより一層推進するべき。

上記を含む個別の評価結果を総括した結果、取締役会全体の実効性は、全体として前年に引き続き十分に確保されていると評価されました。

更なる実効性向上に向けた取組み

取締役会の更なる実効性の確保に向け、今後の取組みとして、以下のアクションプランが設定されました。

アクション プラン

- 経営戦略の議論の充実
- 取締役会の議論の活性化
- 指名・報酬諮問委員会の機能強化
- INPEX Vision 2035を踏まえた取締役会の在り方に係る議論の深化

当社は、今回の評価結果を踏まえて、引き続き、取締役会の実効性の向上を図ってまいります。

▶ 取締役会全体の実効性評価結果概要の詳細は、[当社ホームページ](#)をご覧ください。

コーポレートガバナンス

①指名・報酬諮問委員会

2024年度開催回数：6回

委員の出席率：100%

取締役の指名、報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の諮問機関として2017年1月に指名・報酬諮問委員会を設置、取締役等の指名と報酬について審議し、取締役会に答申しています。

また、2025年3月28日開催の臨時取締役会において、社内取締役1名及び独立社外取締役3名（含む委員長1名）が本委員として選任され、同日付にて就任しました。

- 委員長 柳井 準（独立社外取締役）
- 委員 西村 篤子（独立社外取締役）
- 委員 飯尾 紀直（独立社外取締役）
- 委員 上田 隆之（代表取締役社長）

- 検討内容
- （指名）●新たなINPEX Vision 2035及び中期経営計画の検討状況
 - 2025年12月期 新執行役員体制
 - 2025年4月以降の新組織における執行役員体制
 - 社内・社外取締役に求める要件（再定義）
 - 後継者計画
 - 取締役及び代表取締役候補者
 - 取締役及び監査役のスキルマトリックス
 - （報酬）●報酬水準の妥当性検証（ピアグループとの比較）
 - 取締役報酬額の改定
 - 取締役及び執行役員に対する株式報酬制度の一部改定
 - 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の一部改定
 - 2024年12月期 会社業績、経営指標の実績、各部門業績
 - 業績連動報酬（賞与・株式報酬）KPIの実績
 - 2024年12月期 取締役賞与・株式報酬支給案
 - （指名・報酬）●年間協議スケジュール

②経営諮問委員会

2024年度開催回数：1回

委員の出席率：100%

国際的な政治経済情勢及びエネルギー情勢の展望、グローバル企業としての経営戦略の在り方、コーポレート・ガバナンスの強化の在り方等の諸課題について、外部有識者から取締役会に多面的かつ客観的な助言・提言を頂き、企業価値及びコーポレート・ガバナンスの向上を目指すことを目的として、2012年10月に経営諮問委員会を設置しています。本委員会は同分野に幅広い知見を有する大学教授等国内外の外部有識者から構成され、社内から代表取締役及び経営企画本部長等が出席します。

- 検討内容 ●最新内外エネルギー情勢と日本のエネルギー戦略

経営会議

業務執行の決定に関しては、意思決定の迅速化の観点から、経営会議を設置し、取締役会の決議事項に属さない事項についての機動的な意思決定を行うとともに、取締役会の意思決定に資するための議論を行っています。経営会議は毎週ないし適宜開催されます。

当社の経営会議は、常勤の取締役、本部長である執行役員及び議長が必要と判断し経営会議の決議によって選任された執行役員をもって構成されており、構成員は15名となります。効率的な議事運営の観点から、業務に最も精通した代表取締役社長が経営会議の議長を務めることとしています。

執行役員制度

急速に変化する経営環境及び業容の拡大に的確・迅速に対応するため、執行役員制度を導入し、権限委譲を行うことで業務執行体制の明確化を図るとともに、一層機動的かつ効率的な経営体制を構築しています。なお、執行役員の任期については、事業年度毎の執行責任をより明確化するため、1年としています。

コーポレートガバナンス

業務執行に係る各種委員会

複数の組織が関与する業務に対応するため、業務執行に係る各種委員会として、「コンプライアンス委員会」、「サステナビリティ推進委員会」、「コーポレートHSE委員会」、「情報セキュリティ委員会」及び「INPEX Value Assurance System (IVAS) 審査会」をそれぞれ設置しています。

①コンプライアンス委員会

2024年度開催回数：3回

- 審議事項
- コンプライアンスに関わるグループの基本方針や重要事項
 - コンプライアンス実践状況の管理

②サステナビリティ推進委員会

2024年度開催回数：2回

- 審議事項
- サステナビリティに関する基本方針
 - 基本方針の推進に関する重要事項等

③コーポレートHSE委員会

2024年度開催回数：4回

- 審議事項
- HSEに関わる方針や重要事項

④情報セキュリティ委員会

2024年度開催回数：2回

- 審議事項
- 情報セキュリティに関わる基本方針や重要事項
 - 情報セキュリティに関する事故が発生した場合の対応及び再発防止策等の管理

⑤IVAS審査会

2024年度開催回数：20回

- 審議事項
- プロジェクトの取得/参入、探鉱、評価、開発等の各フェーズにおける組織横断的な技術的評価等

監査役及び監査役会

当社は監査役制度を採用しています。5名の監査役で監査役会を構成し、うち4名は社外監査役です。監査役は、取締役会や経営会議等に出席するとともに、担当部署からのヒアリングや報告等を通じて取締役・執行役員の職務の執行を監査しています。また、会計監査人と定期的及び随時に会合を持ち、監査に関する報告等を受けるとともに監査上の重要ポイントについての意見交換を行っています。更に、監査役は、内部監査部門(監査ユニット)の年度監査計画の策定に際して意見交換を行い、監査ユニットが実施した内部監査の報告を四半期毎に受けています。この他、常勤監査役は、監査ユニットから内部監査や内部統制評価の状況について随時報告を受けています。当社は監査機能を強化し、コーポレートガバナンスの実効性を確保するために、監査役室を設置し、監査役室の専任者を配置することで、監査役、監査ユニット及び会計監査人との連携強化を図っています。

また、代表取締役や取締役との定期的な会合等を通じてモニタリング機能を強化する体制を構築しています。

監査役会での主な決議・報告事項

2024年度開催回数：15回

- 決議・審議事項
- 会計監査人の解任又は不再任の決定方針、監査報告書の作成、会計監査人の再任、当年度の監査役監査計画、会計監査人の報酬同意、会計監査人とのKAMに関する協議、会計監査人の非保証業務に対する包括了解等
- 報告事項
- 内部監査部門の内部監査計画・報告、会計監査人からの四半期レビュー/中間財務諸表の期中レビュー結果及び監査結果報告、監査役の往査・出張報告、財務報告に係る内部統制監査報告等

内部監査の状況

業務執行部門から独立した内部監査部門として社長直属の監査ユニットを設置しています。年度監査計画の立案に際しては、監査役との意見・情報交換を行い、社長の承認を得た後に取締役会に対しても報告を行っています。監査結果は社長、取締役会、監査役会及び常勤監査役へ報告し、会計監査人とも共有しています。内部監査に従事する者の専門性の確保に努めるとともに、内部監査の品質を継続的に改善するため、独立した外部の評価者による外部品質評価を最低でも5年に一度実施することを定めています。

／コーポレートガバナンス

マネジメント体制

取締役（2025年4月1日現在）

	氏名	役職	在任 期間	所有 株式数 (株)	略歴及び兼職状況	取締役会へ の出席状況	指名・報酬 諮問委員会へ の出席状況	選任理由	スキルマトリックス								
									企業経営・ 組織運営	グロー バル	財務・ 会計	法務・リスク マネジメント	サステナ ビリティ	技術・ DX	エネルギー	営業・ 販売	人材開発・ ダイバーシティ
	上田 隆之 社内 指名・報酬諮問委員	代表取締役社長 社長執行役員	6年 9か月	33,834	1980年 4月 通商産業省(現経済産業省)入省 2010年 7月 大臣官房長 2011年 8月 製造産業局長 2012年 9月 通商政策局長 2013年 6月 資源エネルギー庁長官 2015年 7月 経済産業審議官 2017年 4月 当社 非常勤特別参与 2017年 8月 副社長執行役員 2018年 6月 代表取締役社長(現)	100% (15回/15回)	100% (6回/6回)	当社における豊富な業務経験 と、エネルギー開発企業の経営 全般、グローバルな事業経営及 び管理・運営業務に関する知見 を有しているため。	●	●			●	●			
	藤井 洋 社内	代表取締役 副社長執行役員 欧州・中東事業本部長	—	45,268	1980年 4月 ジャパン石油開発㈱入社 2006年 11月 同社 アブダビ支店長 2008年 10月 当社 アブダビ事業本部業務企画ユニット、 ジャパン石油開発㈱ アブダビ支店長 2009年 8月 アブダビ事業本部本部長補佐、ジャパン石油 開発㈱ 取締役アブダビ支店長 2013年 4月 アブダビ事業本部本部長補佐、業務企画ユニットジェネラルマネージャー 2013年 6月 常務執行役員ユーラシア・中東事業本部本部長 2015年 6月 ジャパン石油開発㈱代表取締役社長(現) 2018年 6月 常務執行役員アブダビ事業本部長 2022年 1月 専務執行役員アブダビ事業本部長 2024年 1月 副社長執行役員アブダビ事業本部長 2025年 3月 代表取締役副社長執行役員アブダビ事業本部長 2025年 4月 代表取締役副社長執行役員欧州・中東事業本部長(現)	—	—	当社における豊富な業務経験 と、エネルギー開発企業の事業 経営及び管理・運営業務に関す る知見を有しているため。	●	●				●	●		
	大川 人史 社内	取締役 副社長執行役員 総務本部長 兼オセアニア事業 本部長 海外事業統括	1年	19,231	1984年 4月 日中石油開発㈱入社 1994年 5月 インドネシア石油㈱(国際石油開発㈱)入社 2008年 10月 当社イクシス事業本部業務ユニット兼アジア・オセアニア・ 大陸棚事業本部業務企画ユニット・パース事務所副所長 2018年 6月 執行役員イクシス事業本部本部長補佐、パース事務所副所長 2019年 2月 執行役員イクシス事業本部本部長補佐、パース事務所 2019年 6月 常務執行役員オセアニア事業本部本部長、パース事務所 2022年 1月 常務執行役員オセアニア事業本部長、パース事務所 2023年 1月 専務執行役員オセアニア事業本部長、パース事務所 2024年 1月 専務執行役員総務本部長兼オセアニア事業本部長 2024年 3月 取締役専務執行役員総務本部長兼オセアニア事業本部長 2025年 1月 取締役副社長執行役員総務本部長兼オセアニア事業本部長 2025年 3月 取締役副社長執行役員総務本部長兼オセアニア 事業本部長、海外事業統括(現)	91% (11回/12回)	—	当社における豊富な業務経験 と、エネルギー開発企業のグ ローバルな事業経営及び管理・ 運営業務に関する知見を有して いるため。		●	●	●			●		●
	山田 大介 社内	取締役専務執行役員 財務・経理本部長	5年	30,901	1984年 4月 ㈱日本興業銀行(現㈱みずほ銀行)入行 2011年 4月 ㈱みずほコーポレート銀行執行役員産業調査部長 2013年 4月 同行常務執行役員営業担当役員 2013年 7月 ㈱みずほ銀行常務執行役員営業担当役員 2014年 4月 ㈱みずほフィナンシャルグループ常務執行役員大企業法人ユニット長 2018年 4月 同社専務執行役員デジタルイノベーション担当役員 2019年 5月 当社 特別参与 2019年 6月 常務執行役員財務・経理本部本部長、財務ユニットジェネラルマネージャー 2020年 3月 取締役専務執行役員財務・経理本部長 2024年 1月 取締役専務執行役員財務・経理本部長(現)	100% (15回/15回)	—	当社における豊富な業務経験 と、エネルギー開発企業の管 理・運営業務に関する知見を有 しているため。	●		●			●			
	滝本 俊明 社内	取締役専務執行役員 経営企画本部長 法務担当 コンプライアンス担当 低炭素事業統括	2年	34,123	1987年 4月 帝国石油㈱入社 2004年 1月 同社 海外本部カラカス事務所長 2008年 10月 当社アメリカ・アフリカ事業本部南米ユニットシニアコーディネーター 2013年 6月 ユーラシア・中東事業本部ロンドン事務所長 2016年 6月 新規プロジェクト開発本部新規採掘ユニットジェネラルマネージャー 2018年 6月 執行役員アメリカ・アフリカ事業本部長 2019年 6月 常務執行役員上流事業開発本部長 2023年 1月 常務執行役員水素・CCUS事業開発本部長 2023年 3月 取締役常務執行役員水素・CCUS事業開発本部長 2024年 1月 取締役専務執行役員経営企画本部長、法務担当、ネットゼロ事業統括 2025年 3月 取締役専務執行役員経営企画本部長、法務担当、 コンプライアンス担当、低炭素事業統括(現)	100% (15回/15回)	—	当社における豊富な業務経験 と、石油・天然ガス開発及び水 素・CCUSをはじめとする多様 でクリーンなエネルギーの開 発に係る事業経営及び管理・運 営業務に関する知見を有してい るため。		●		●	●	●	●		

コーポレートガバナンス

	氏名	役職	在任期間	所有株式数 (株)	略歴及び兼職状況	取締役会への出席状況	指名・報酬諮問委員会への出席状況	選任理由	スキルマトリックス								
									企業経営・組織運営	グローバル	財務・会計	法務・リスクマネジメント	サステナビリティ	技術・DX	エネルギー	営業・販売	人材開発・ダイバーシティ
	柳井 準 社外 独立 指名・報酬諮問委員会委員	取締役	8年9か月	0	1973年 4月 三菱商事(株)入社 2004年 4月 同社 執行役員エネルギー事業グループCEO補佐 2005年 4月 執行役員石油事業本部長 2008年 4月 常務執行役員エネルギー事業グループCOO 2011年 4月 常務執行役員エネルギー事業グループCEO 2013年 4月 副社長執行役員エネルギー事業グループCEO 2013年 6月 代表取締役副社長執行役員エネルギー事業グループCEO 2014年 4月 代表取締役副社長執行役員エネルギー事業グループCEO兼CCO 2016年 6月 顧問(2024年6月退任) 2016年 6月 当社 社外取締役(現)	100% (15回/15回)	100% (6回/6回)	企業経営者としての経験や資源・エネルギー業界における豊富な経験と見識を活かし、国際的な視点からの業務執行の監督や取締役会等で必要な発言や提言等を期待できるため。									
	飯尾 紀直 社外 独立 指名・報酬諮問委員	取締役	7年9か月	0	1973年 6月 三井物産(株)入社 2005年 4月 同社 執行役員エネルギー本部長 2008年 4月 常務執行役員欧州・中東・アフリカ本部長 2008年10月 専務執行役員欧州・中東・アフリカ本部長 2009年 6月 代表取締役専務執行役員 2009年 8月 代表取締役専務執行役員CCO 2010年 4月 代表取締役専務執行役員 2011年 4月 取締役 2011年 6月 顧問(2013年6月退任) 2017年 6月 当社 社外取締役(現)	100% (15回/15回)	100% (6回/6回)	企業経営者としての経験や資源・エネルギー業界における豊富な経験と見識を活かし、国際的な視点からの業務執行の監督や取締役会等で必要な発言や提言等を期待できるため。									
	西村 篤子 社外 独立 指名・報酬諮問委員	取締役	7年9か月	0	1979年 4月 外務省入省 1997年 6月 中近東アフリカ局アフリカ第一課長 1999年 8月 国際連合日本政府代表部参事官/公使 2001年 6月 在ベルギー大使館公使 2004年 9月 東北大学大学院法学研究科教授(2008年3月退任) 2008年 6月 独立行政法人 国際交流基金総括役(2012年3月退任) 2012年 4月 独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構(現独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構)特命参与(2014年3月退任) 2014年 4月 特命全権大使 ルクセンブルク国駐前 2016年 7月 特命全権大使 女性・人権人道担当(2017年3月退官) 2017年 6月 当社 社外取締役(現) (兼職状況) 大成建設(株) 社外取締役	100% (15回/15回)	100% (6回/6回)	外交官としての豊富な経験や国際情勢に関する幅広い見識に加え、大学教授としての専門知識等を活かし、多様かつグローバルな視点からの業務執行の監督や取締役会等で必要な発言や提言等を期待できるため。									
	森本 英香 社外 独立	取締役	3年	0	1981年 4月 環境庁(現環境省)入庁 1997年 9月 環境庁長官秘書官 2002年 2月 環境大臣秘書官 2008年 7月 環境大臣官房総務課長 2009年 7月 環境大臣官房秘書課長 2011年 8月 内閣審議官、内閣官房原子力安全規制組織等改革準備室長 2012年 9月 原子力規制庁次長 2014年 7月 環境省大臣官房長 2017年 7月 環境事務次官(2019年7月退官) 2020年 4月 早稲田大学法学部教授(現) 2020年 6月 一般財団法人持続性推進機構理事長(現) 2022年 3月 当社 社外取締役(現) (兼職状況) 高砂熱学工業(株) 社外取締役	100% (15回/15回)	—	環境省で培われた環境及びエネルギー政策に関する豊富な経験と見識に加え、大学教授としての専門知識等を活かし、サステナビリティの視点からの業務執行の監督や取締役会等で必要な発言や提言等を期待できるため。									
	ブルース・ミラー (Bruce Miller) 社外 独立	取締役	—	0	1986年 2月 豪州外務貿易省入省 2001年 1月 同省 戦略政策部部長 2003年 4月 同省 北東アジア部部長 2004年 8月 在日豪州大使館政務担当公使 2009年 5月 豪州国家情報評価庁副長官 2011年 8月 駐日豪州大使 2017年 1月 豪州国家情報評価庁長官 2020年 8月 豪日交流基金理事長(2024年7月退任) 2022年 4月 海外投資審査委員会(豪)委員長(現) 2025年 3月 当社 社外取締役(現) (兼職状況) 第一生命ホールディングス(株) 社外取締役	—	—	駐日豪州大使をはじめ豪州外務貿易省における豊富な経験を通じて培われたグローバルな見識に加え、当社の中核事業地域である豪州の政治・経済・外交に関する専門的な知見を有しており、多様かつグローバルな視点からの業務執行の監督や取締役会等で必要な発言や提言等を期待できるため。									

コーポレートガバナンス

監査役（2025年4月1日現在）

	氏名	役職	在任期間	所有株式数 (株)	略歴及び兼職状況	取締役会への出席状況	監査役会への出席状況	選任理由	スキルマトリックス								
									企業経営・組織運営	グローバル	財務・会計	法務・リスクマネジメント	サステナビリティ	技術・DX	エネルギー	営業・販売	人間関係・ダイバーシティ
	川村 明男 社内	常勤監査役	2年	10,359	1987年 4月 インドネシア石油㈱(国際石油開発㈱)入社 2010年 6月 当社 総務本部秘書ユニットジェネラルマネージャー 2018年 6月 財務・経理本部経理第1ユニットジェネラルマネージャー 2020年 3月 執行役員財務・経理本部本部長補佐、経理第1ユニットジェネラルマネージャー 2021年 4月 執行役員財務・経理本部本部長補佐 2023年 3月 当社 監査役(現)	100% (15回/15回)	100% (15回/15回)	当社における豊富な業務経験と、石油・天然ガス開発企業の管理、財務・会計に関する知見を有しているため。									
	刀禰 俊哉 社外 独立	常勤監査役	2年	0	1984年 4月 大蔵省(現財務省)入省 2012年 7月 国税庁長官官房審議官 2013年 6月 仙台国税局長 2014年 7月 内閣府規制改革推進室次長 2017年 7月 関東信越国税局長 2018年 7月 財務省サイバーセキュリティ・情報化審議官 2019年 7月 国土交通省政策統括官(2020年7月退官) 2020年11月 日本電気㈱顧問(2023年3月退任) 2023年 3月 当社 社外監査役(現)	100% (15回/15回)	100% (15回/15回)	財務及び税務等の分野における豊富な経験と幅広い見識を有しているため。									
	麻生 憲一 社外 独立	常勤監査役	2年	0	1997年 3月 日本輸出入銀行(現国際協力銀行)入行 2014年10月 同行 北京首席駐在員 2016年 6月 審査・システム部門審査部長 2017年 6月 資源ファイナンス部門石油・天然ガス部長 2018年 6月 アジア大洋州地域統括 2021年 6月 常務執行役員兼産業ファイナンス部門長兼船舶・航空部長 2022年 1月 常務執行役員兼産業ファイナンス部門長(2023年3月退職) 2023年 3月 当社 社外監査役(現)	100% (15回/15回)	100% (15回/15回)	国際金融・財務等の分野における豊富な経験と幅広い見識を有しているため。									
	秋吉 満 社外 独立	監査役	5年 9か月	0	1978年 4月 丸紅㈱入社 2007年 4月 同社 執行役員財務部長 2009年 4月 常務執行役員 2010年 6月 代表取締役常務執行役員 2012年 4月 代表取締役専務執行役員 2014年 4月 代表取締役副社長執行役員 2018年 4月 取締役特別顧問 2018年 6月 特別顧問(2019年3月退任) 2019年 4月 エムシーリース㈱(現みずほ丸紅リース㈱)代表取締役社長 2019年 6月 当社 社外監査役(現) 2022年 4月 みずほ丸紅リース㈱顧問(2024年3月退任) (兼職状況) ㈱コンコルディア・フィナンシャルグループ社外取締役	100% (15回/15回)	100% (15回/15回)	財務及び経営等の分野における豊富な経験と幅広い見識を有しているため。									
	木場 弘子 社外 独立	監査役	5年 9か月	0	1987年 4月 ㈱東京放送(現㈱TBSテレビ)入社 2001年 4月 千葉大学教育学部非常勤講師 2007年 1月 規制改革会議委員(官邸)(2010年3月退任) 2007年 7月 経済産業省総合資源エネルギー調査会委員(2024年6月退任) 2008年 2月 教育再生懇談会委員(官邸)(2009年11月退任) 2009年 3月 国土交通省交通政策審議会委員(2021年3月退任) 2013年 4月 千葉大学客員教授(現) 2016年 1月 海上保安庁政策アドバイザー(現) 2017年11月 厚生労働省医道審議会委員(現) 2019年 2月 文部科学省中央教育審議会委員(2021年2月退任) 2019年 6月 当社 社外監査役(現) 2025年 3月 国土交通省 社会資本整備審議会委員(現) (兼職状況) 東海旅客鉄道㈱ 社外取締役	100% (15回/15回)	100% (15回/15回)	フリーキャスター、大学の教員としての豊富な経験と見識に加え、総合資源エネルギー調査会や交通政策審議会等の公職を歴任し、多様で幅広い知見を有しているため。									

コーポレートガバナンス

スキルマトリックス各項目の選定理由

項目	選定理由
企業経営・組織運営	エネルギー事業を取り巻く複雑な経営環境下において、当社の経営理念に基づいた中長期的な経営戦略・経営計画を策定・実行し、その実効性を監督するため、経営・組織運営全般に関する幅広い知識・経験が必要。
グローバル	当社が展開するグローバルな事業を的確に遂行し、それらの適切な監督を行うため、地政学、政策等に関する知識・経験が必要。
財務・会計	当社の中期経営計画で掲げる財務指標、効率性指標等の目標達成に向けた戦略の立案・実行及びそれらの適切な監督のため、財務、会計、税務に関する知識・経験が必要。
法務・リスクマネジメント	当社経営・事業に関する国内外の法令等の遵守を含む適切なリスクマネジメントの実行及びその監督を行うため、法務・コンプライアンス・コーポレートガバナンス等に関する知識・経験が必要。
サステナビリティ	サステナビリティ憲章及び環境安全方針に基づき、当社事業やバリューチェーンを通じて各種課題への取組みを推進するとともに、その取組み状況の監督を行うにあたり、HSE（健康・安全・環境）及びサステナビリティ経営に関する知識・経験が必要。
技術・DX	エネルギー安定供給と事業の低炭素化実現に資する、技術・DXに係る戦略の立案・実行及びそれらの適切な監督のため、E&P事業全般に関する技術的知見や、デジタル・専門技術を活用した多様なエネルギーや低炭素化ソリューションの開発・革新（イノベーション）・進展に関する幅広い知識・経験が必要。
エネルギー	「責任あるエネルギー・トランジションの実現」に向けた当社エネルギー事業戦略の立案・実行及びそれらの適切な監督のため、中核事業に限らず、再生可能エネルギー及びCCS・水素・アンモニアをはじめとする多様なエネルギーの事業化、開発、生産、操業に関する幅広い知識・経験が必要。
営業・販売	国内外の全ての顧客に対する最適な商品・サービスと付加価値の提供、販売先の拡大に向けた新たな顧客へのマーケティング戦略の立案・実行及びそれらの適切な監督のため、多様なエネルギーの営業、販売に関する知識、経験が必要。
人材開発・ダイバーシティ	グローバル企業として責任ある経営を持続的に推進するためには人材の多様化と価値観を共有できる人材の育成が重要であると考えていることから、人材開発・ダイバーシティに係る戦略の立案・実行及びそれらの適切な監督のため、人事、教育、女性活躍推進等の分野における多様な知識、経験が必要。

執行役員（2025年4月1日現在）

氏名	役職	職掌
上田 隆之※	社長執行役員	
藤井 洋※	副社長執行役員	欧州・中東事業本部長
大川 人史※	副社長執行役員	総務本部長 兼 オセアニア事業本部長、海外事業統括
川野 憲二	副社長執行役員	再生可能エネルギー・電力ソリューション事業本部長
山田 大介※	専務執行役員	財務・経理本部長
滝本 俊明※	専務執行役員	経営企画本部長、法務担当 コンプライアンス担当、低炭素事業統括
栗村 英樹	常務執行役員	技術統括本部長、HSE担当
仙石 雄三	常務執行役員	技術統括本部副本部長
八方 庸介	常務執行役員	サプライチェーン担当
杉山 広巳	常務執行役員	国内事業本部長（開発・生産担当）(株)INPEX JAPAN 代表取締役社長
加藤 博史	常務執行役員	グローバル営業本部長
渡邊 章弘	常務執行役員	アジア事業本部長
宮永 勝	常務執行役員	国内事業本部長（企画・営業担当）(株)INPEX JAPAN 代表取締役社長
加賀野井 彰一	常務執行役員	低炭素ソリューション事業本部長
細野 宗宏	執行役員	欧州・中東事業本部副本部長
池田 幸代	執行役員	欧州・中東事業本部本部長補佐
高田 伸一	執行役員	技術統括本部本部長補佐、O&M・施設ユニットジェネラルマネージャー
村山 徹博	執行役員	オセアニア事業本部本部長補佐、Managing Director, Country Chair Australia INPEX Holdings Australia Pty Ltd Director（在パース）
野尻 渉	執行役員	サハリン石油ガス開発(株)出向
福井 敬	執行役員	国内事業本部本部長補佐、(株)INPEX JAPAN 出向 （操業本部 東日本鉱業所長 兼 業務推進ユニットジェネラルマネージャー）
岡本 浩一	執行役員	グローバル営業本部本部長補佐
高橋 功	執行役員	イノベーション本部長
長谷川 健二	執行役員	アジア事業本部本部長補佐、President Director Indonesia (株)INPEX マセラ 取締役（在ジャカルタ）
落合 浩志	執行役員	欧州・中東事業本部本部長補佐 INPEX Idemitsu Norge AS Managing Director（在オスロ）
今田 美郎	執行役員	再生可能エネルギー・電力ソリューション事業本部本部長補佐 INPEX Europe Ltd. Managing Director（在ロンドン）
小川 晋一	執行役員	総務本部本部長補佐、人事ユニットジェネラルマネージャー
戸出 繁	執行役員	イノベーション本部本部長補佐、ニューベンチャーユニットジェネラルマネージャー
田内 信也	執行役員	欧州・中東事業本部本部長補佐、(株)INPEX南イラク石油 取締役（在ドバイ）
矢吹 博英	執行役員	欧州・中東事業本部本部長補佐 アブダビ事業ユニットジェネラルマネージャー
高石 直樹	執行役員	総務本部本部長補佐、秘書ユニットジェネラルマネージャー
上妻 淳子	執行役員	財務・経理本部本部長補佐

※ 取締役を兼務しています。

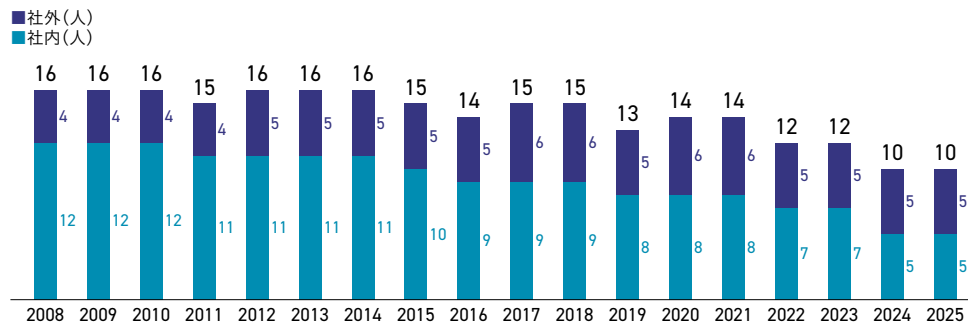
コーポレートガバナンス

社外取締役、監査役による経営のモニタリング

社外取締役

社外取締役の選任にあたっては、独立性の観点に加え、経営判断の妥当性の評価、監督機関としての実効性、専門性、客観性等を総合的に考慮することが重要と考えています。当社の社外取締役5名は、資源・エネルギー業界や財務・法務その他の分野において、企業経営経験者、学識経験者又はその他の専門家等として、豊富な経験と幅広い見識を有しています。当社では、当社取締役が会社法上の競業禁止義務、利益相反取引への適切な対応や情報漏洩防止等に関して、常に高い意識をもって経営にあたり、当社取締役としての職務を的確に遂行していくことの重要性に鑑み、全取締役から、これらの点を確認する「誓約書」を受理しています。

取締役構成の変遷



社外監査役

社外監査役の選任にあたっては、独立性の観点に加え、監督機関としての実効性、専門性等を総合的に考慮することが重要と考えています。当社の社外監査役は、監査役全5名のうち4名を占めており、各社外監査役は、財務・法務及び経営その他分野における豊富な経験と知見を有し、それらを当社の監査業務に活かしています。

社外役員の独立性

当社は、社外取締役及び社外監査役の全員について、株式会社東京証券取引所が定める独立役員として届け出ています。当社における社外役員の独立性に関する基準につき、当社はコーポレートガバナンス・コードへの対応の一環として、東京証券取引所が定める独立性基準を踏まえ、「社外役員の独立性に関する基準」を制定しています。当該基準（主要株主、主要な取引先等）のいずれにも該当しない場合、当社は社外役員に独立性があると判断しています。

社外役員の独立性に関する基準

▶ 社外役員の独立性に関する基準は [コーポレートガバナンスに関する基本方針](#) をご覧ください。

社外取締役、社外監査役をサポート体制

社外取締役による経営監督機能をサポートするため、取締役会資料は原則3日前までに事前提供し、重要な議案については事前説明を実施しています。

また、社外監査役をはじめとする監査役の職務を補助するための組織である監査役室に専任の監査役補助者4名を置いており、当該監査役補助者は、監査役の指示に従いその職務を行っています。

更に、社外取締役や監査役、代表取締役による定期会合を年数回開催し、経営上の重要なテーマについて幅広く意見交換する機会を設けています。

コーポレートガバナンス

役員報酬 (2025年4月1日現在)

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、役位ごとの職務内容に応じた「基本報酬」、短期インセンティブとしての「賞与」、中長期インセンティブとしての「株式報酬」で構成し、社外取締役はその職務の独立性の観点から、「基本報酬」のみで構成されます。

短期インセンティブである賞与については、当社の主要な財務指標である親会社の所有者に帰属する当期利益（以下「当期利益」）と探鉱前営業キャッシュ・フローに加え、非財務指標として安全指標（重大な事故ゼロ）を採用し、これらの目標達成度に応じて下表の評価ウェイトに基づき報酬額を算定し、最終的な報酬額は0～200%の範囲内で変動します。

取締役（社外取締役を除く）の賞与算定におけるKPI

賞与のKPI		評価ウェイト
財務指標	当期利益	45%
	探鉱前営業キャッシュ・フロー	45%
非財務指標	安全指標（重大な事故ゼロ）	10%

中長期インセンティブである株式報酬については、取締役（社外取締役及び国内非居住者を除く）及び執行役員（国内非居住者を除く）（以下併せて「取締役等」という）を対象に、当社の中長期的な業績及び企業価値向上への取締役等の貢献意識を高めることを目的とした業績連動型の要素と、取締役等の自社株保有を通じて株主との利害共有意識を強化することを目的とした固定型の要素を併せた信託型株式報酬制度を通じて支給します。業績連動部分にかかる指標は中期経営計画における主要な財務指標である当期利益、探鉱前営業キャッシュ・フロー、ROE、ROIC、総還元性向に加えて、主要な非財務指標である温室効果ガス排出原単位を採用し、これらの目標達成度に応じて下表の評価ウェイトに基づき報酬額を算定し、最終的な報酬額は0～200%の範囲内で変動します。

なお、取締役等に重大な不正・違反行為等が発生した場合、当該取締役等に対し、本制度における当社株式等の交付等を受ける権利の喪失又は没収（マルス）、交付した当社株式等相当の金銭の返還請求（クローバック）ができるものとします。

取締役（社外取締役を除く）及び執行役員の業績連動型株式報酬算定におけるKPI

株式報酬のKPI		評価ウェイト
財務指標	当期利益	30%
	探鉱前営業キャッシュ・フロー	30%
	ROE	10%
	ROIC	10%
	総還元性向	10%
非財務指標	温室効果ガス排出原単位	10%

取締役の報酬は、指名・報酬諮問委員会において報酬等の額及び算定方法並びに個人別の報酬等の内容に係る決定方針に基づく主要事項を審議の上、取締役会に対して答申を行うこととし、取締役会は同委員会の答申の内容を踏まえ、株主総会で承認された内容及び金額の枠内で決定することとします。なお、個人別の各種類別報酬の支給額については、取締役会決議により一任を受けた代表取締役社長が、委員の過半数を、独立社外取締役を含む社外役員で構成する指名・報酬諮問委員会の審議内容に基づき決定します。

また、当社を取り巻く外部環境や社会・経済情勢等に鑑み、各報酬にかかる目標値や算定方法等の妥当性について指名・報酬諮問委員会において慎重に審議の上、同委員会の答申を踏まえ、取締役会の決議により各取締役の報酬額に必要な調整を加えることがあります。

取締役の報酬水準は、外部報酬調査機関による同規模企業群及び類似業種企業群をピアグループとした役位ごとの報酬水準に係る調査・分析を行った後、指名・報酬諮問委員会において妥当性を検証します。

社内取締役の基本報酬、賞与、株式報酬の比率については、原則として上位の役位ほど業績連動報酬（賞与及び株式報酬）のウェイトが高まる構成とします。

コーポレートガバナンス

2024年度における取締役及び監査役の報酬等の額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	賞与	株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	433	276	108	48	8
監査役 (社外監査役を除く)	34	34	-	-	1
社外役員	167	167	-	-	9

注1 上表には、2024年3月26日開催の第18回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名を含んでいます。

注2 取締役の基本報酬は、2022年3月25日開催の第16回定時株主総会において、賞与を含めて年額9億円以内(うち社外取締役に對して1億円以内)と決議しており、当該決議日時点の員数は12名(うち社外取締役は5名)です。なお、2025年3月28日開催の第19回定時株主総会において、取締役の基本報酬は賞与を含めて年額10億円以内(うち社外取締役に對して2億円以内)に改定しており、当該決議日時点の員数は10名(うち社外取締役は5名)です。

注3 監査役の基本報酬は、2022年3月25日開催の第16回定時株主総会において、年額1億4,000万円以内と決議しており、当該決議日時点の員数は5名です。

注4 賞与及び株式報酬は、業績連動報酬に該当します。また、株式報酬は非金銭報酬等に該当します。

注5 当社は、2018年6月26日開催の第12回定時株主総会において、取締役及び執行役員の株式報酬制度(役員報酬BIP信託)の導入を決議しました。表の株式報酬は、取締役に對する役員報酬BIP信託に關して当事業年度中に付与した株式付与ポイントに係る費用計上額です。なお、2025年3月28日開催の第19回定時株主総会において当社が拋出する1事業年度あたりの金員の上限は4億6,000万円、制度対象者に付与するポイントの1事業年度あたりの上限は466,000ポイント(当社株式466,000株相当)に改定しており、当該決議日時点の取締役(社外取締役及び国内非居住者を除く)の員数は5名です。

政策保有株式に関する方針

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的に、良好な取引関係の維持、事業の円滑な推進及び事業機会の創出を図るため、株式の保有が必要と判断される法人に關しては、当該法人の株式を必要な範囲内で保有します。

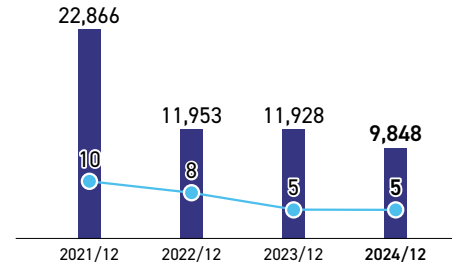
当社は、取締役会において、毎年、個別の政策保有株式について保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかを具体的に精査し、保有の適否を検討します。その結果、保有の必要性が低下したと判断した場合には、縮減します。

株主総会の議決権行使に關しては、取締役会において剰余金の処分、役員の選任、役員報酬、組織再編等、議案の内容に応じて確認すべき点を定めた上で、政策保有の目的及び投資先企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるか議案の妥当性を十分に検討し、賛否を判断します。

政策保有株式の保有状況の推移(みなし保有株式を除く)

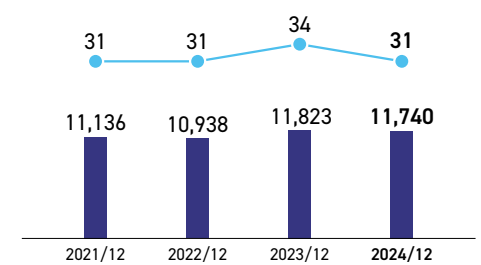
非上場株式以外の株式

■貸借対照表計上額の合計額(百万円)
●銘柄数



非上場株式

■貸借対照表計上額の合計額(百万円)
●銘柄数



甲種類株式について

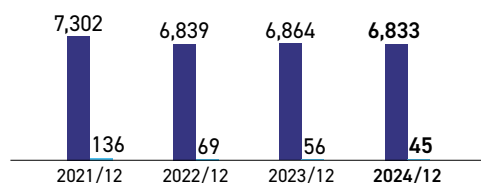
当社は、経済産業大臣に對して甲種類株式を発行しています。法令に別段の定めがある場合を除き、甲種類株式は株主総会における議決権を有していませんが、甲種類株主は経営上の一定の重要事項についての拒否権を行使することができます。甲種類株式を経済産業大臣が保有することにより、投機的な買収や外資による経営支配等により、中核的企業として我が国向けエネルギー安定供給の効率的な実現に果たすべき役割に背反する形での経営が行われること、又は否定的な影響が及ぶことがないよう、当社の役割が確保されと考えられるとともに、ナショナル・フラッグ・カンパニーとして我が国向けエネルギー安定供給の効率的な実現の一翼を担うことが期待され、対外的な交渉、信用面で積極的な効果が期待できると考えています。

サステナビリティハイライト

Environment(環境)

温室効果ガス排出量 (Scope1+2)

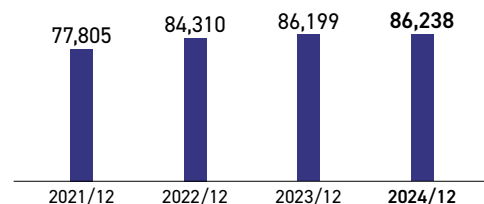
■ Scope1 排出量 (千トン-CO₂e)
■ Scope2 排出量 (千トン-CO₂e)
集計範囲: エクイティシェア^{注1}



※ Scope1は、当社が所有又は管理する発生源からの直接排出量です。Scope2は、当社が購入し消費する電力、蒸気、熱及び冷却からの間接排出量です。

温室効果ガス排出量 (Scope3、カテゴリー11)

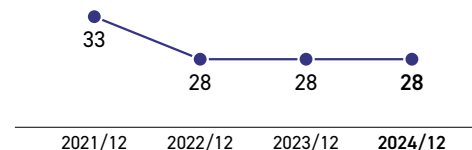
■ Scope3、カテゴリー11 排出量 (千トン-CO₂e)
集計範囲: エクイティシェア^{注1}



※ Scope3は当社のバリューチェーンで発生するその他全ての間接排出量です。
※ カテゴリー11は国内外において販売した原油、天然ガス、LPGの全量が燃焼したと仮定し、販売量の合計に排出係数(CO₂、CH₄、N₂O)を乗じて計算。2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories の排出係数を使用。

温室効果ガス排出原単位

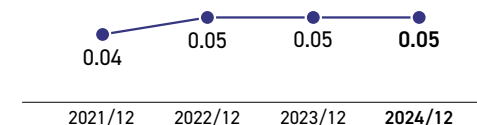
● 温室効果ガス排出原単位 (kg-CO₂e/BOE)
集計範囲: エクイティシェア^{注1}



※ オフセットを含めた排出原単位です。ここでいう原単位とは、当社の国内外石油・天然ガスの生産量及び再生可能エネルギー事業の発電量(熱量換算)当たりの温室効果ガス排出量を指します。

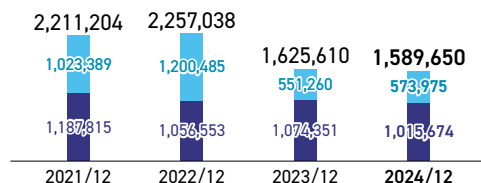
メタン排出原単位

● メタン排出原単位 (%)
集計範囲: オペレーショナルコントロール^{注2}



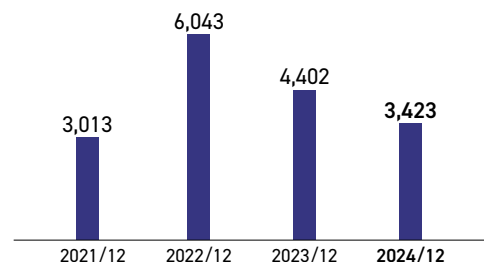
淡水使用量

■ 淡水使用量 海外 (m³)
■ 淡水使用量 国内 (m³)
集計範囲: オペレーショナルコントロール^{注2}



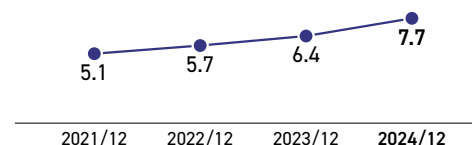
社会貢献活動投資額

■ 社会貢献活動投資額 (百万円)
集計範囲: 連結



幹部社員女性比率

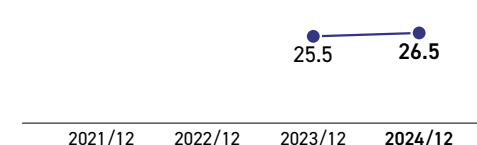
● 幹部社員女性比率 (%)
集計範囲: 連結



KPI
2030年目標: 10%以上

新規社員女性比率

● 新規社員女性比率 (%)
集計範囲: 連結



KPI
2030年目標: 30%以上

注1 各生産プロジェクトの正味経済的取分に相当する排出量の合計です。

注2 本社、技術研究所、海外事務所、国内及び海外のオペレーション事業体（当社がオペレーターとして操業を行う拠点）を対象範囲としています。

※ 新規女性社員比率は2023年より開示を開始したため、2022年以前のデータは掲載していません。

サステナビリティハイライト

Social (社会)

従業員の国籍比率

●日本国籍以外の割合(%)
集計範囲:連結



2021/12 2022/12 2023/12 2024/12

男女の賃金差異

■男女の賃金差異(%)
集計範囲:連結

KPI
2030年目標:80%以上



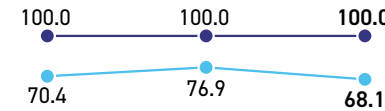
2021/12 2022/12 2023/12 2024/12

※男女の賃金差異は(女性の平均年間賃金)÷(男性の平均年間賃金額)により割合(%)を算出した数値です。
※男女の賃金差異は2023年より開示を開始したため、2022年以前のデータは掲載していません。

男女別の育児休業取得率

●女性育児休業取得率(%)
●男性育児休業取得率(%)
集計範囲:単体

KPI
男性育児休業取得率
2030年目標:100%

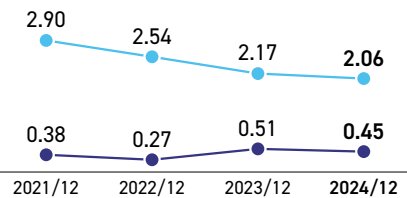


2022/4~2023/3 2023/4~2024/3 2024/4~2025/3

※育児休業利用者は、延べ人数にて記載しています。2022年度より、取得率の算定方法に合わせて年度内の初回取得者の人数を記載しています。

LTIR, TRIR

●LTIR
●TRIR
集計範囲:オペレーショナルコントロール^{注2}
KPI
重大な事故*ゼロ
※重大な事故:オペレーター事業における死亡事故、重大漏洩、重篤負傷

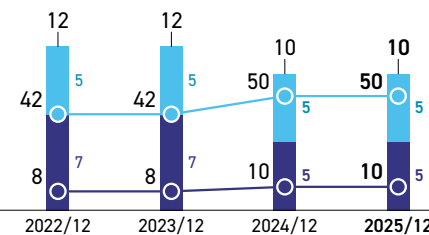


※LTIR(Lost Time Injury Rate)は、百万労働時間当たりの死亡災害と休業災害の発生頻度です。
※TRIR(Total Recordable Injury Rate)は、百万労働時間当たりの死亡災害、休業災害、不労災害及び医療処置を要する労働災害の発生頻度です。

Governance (ガバナンス)

取締役数

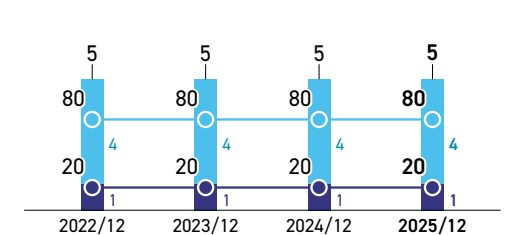
■社内取締役(人) ■社外取締役(人)
●女性取締役の割合(%) ●社外取締役の割合(%)
集計範囲:単体



※取締役数及び監査役数は、各年3月開催の定時株主総会時点の人数です。

監査役数

■社内監査役(人) ■社外監査役(人)
●女性監査役の割合(%) ●社外監査役の割合(%)
集計範囲:単体



▶ 主なインデックスへの採用状況 [P.83](#)

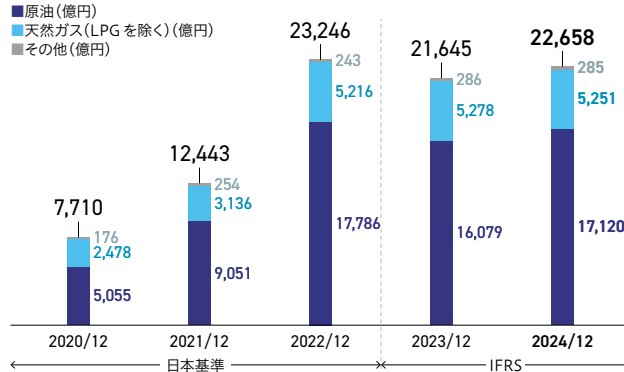
▶ [サステナビリティレポート](#)



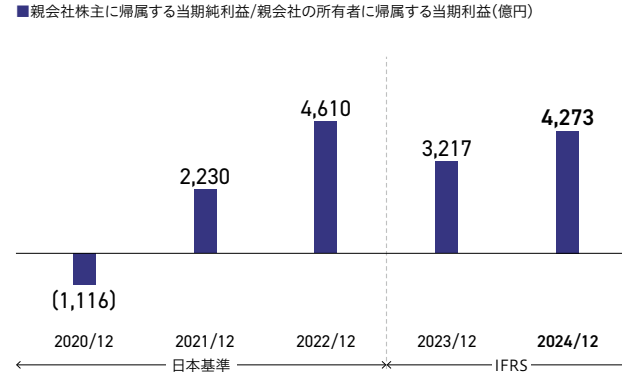
財務・事業ハイライト (過去5年間の比較グラフ)

収益性指標

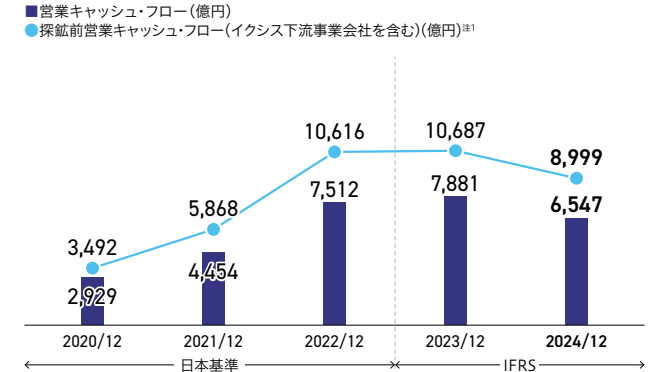
売上高/売上収益



親会社株主に帰属する当期純利益/親会社の所有者に帰属する当期利益

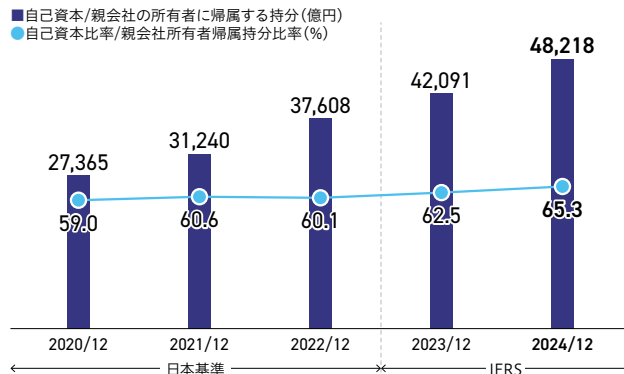


営業キャッシュ・フロー

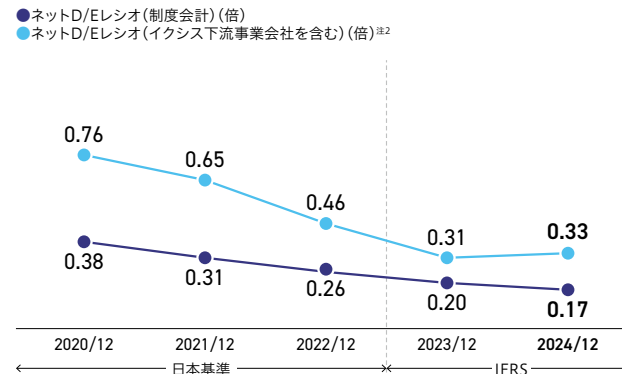


安全性指標

自己資本、自己資本比率/親会社の所有者に帰属する持分、親会社所有者帰属持分比率



ネットD/Eレシオ



2022年12月期に係る日本基準の各数値については、会計方針の変更に伴い遡及修正が行われたため、遡及適用後の数値を記載しています。

注1 探鉱前営業キャッシュ・フロー(イクシス下流事業会社を含む)は、共同支配企業であるイクシス下流事業会社(Ichthys LNG Pty Ltd)を含む数値であり、制度会計ベースとは異なります。

注2 ネットD/Eレシオ(イクシス下流事業会社を含む)は、共同支配企業であるイクシス下流事業会社(Ichthys LNG Pty Ltd)を含む数値であり、制度会計ベースとは異なります。2024年12月期より以下の通り計算式を変更しています。

(変更前) {有利子負債 - (現預金 + 3か月以内有価証券 + 3か月超有価証券)} / 親会社の所有者に帰属する持分合計

(変更後) {有利子負債 + リース負債 - (現預金 + 3か月以内有価証券)} / 親会社の所有者に帰属する持分合計

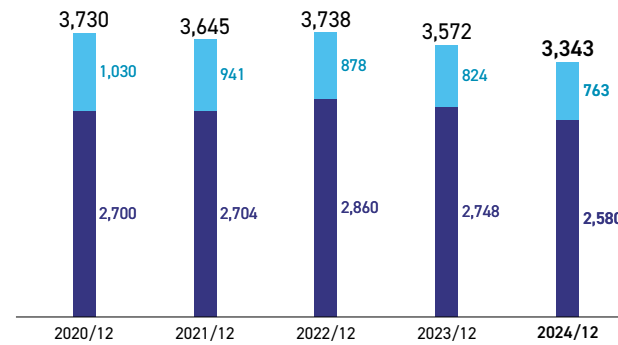
財務・事業ハイライト



埋蔵量・生産量指標

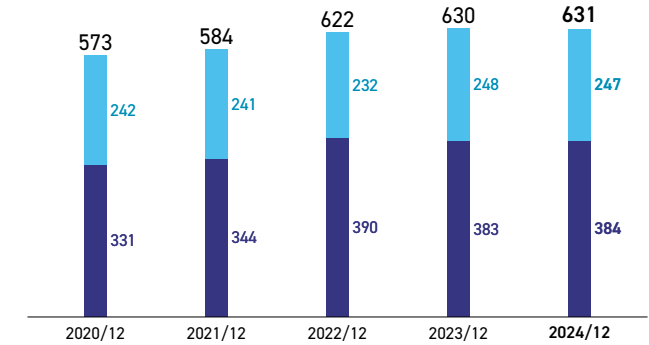
確認埋蔵量^{注1}

■原油(百万バレル(原油換算))
■天然ガス(百万バレル(原油換算))



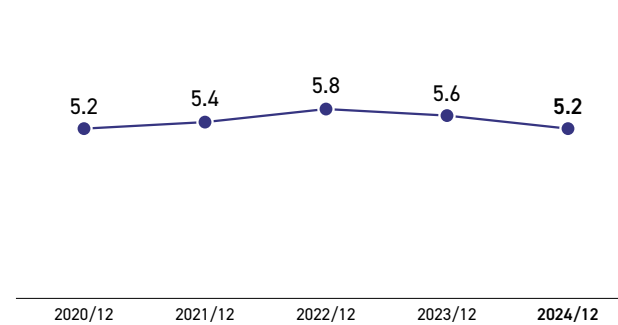
ネット生産量(原油換算)

■原油(千バレル/日)
■天然ガス(千バレル/日)



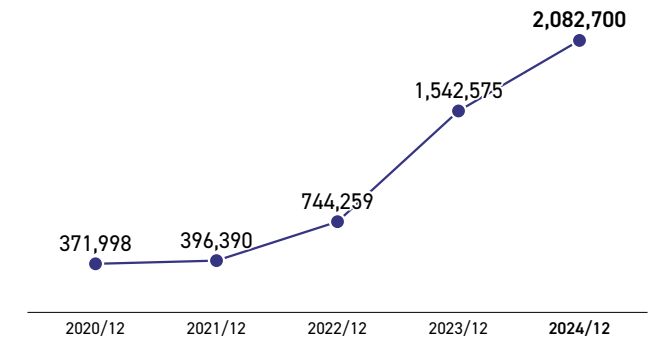
原油換算1バレル当たりの生産コスト

●原油換算1バレル当たりの生産コスト
(ロイヤリティを除く)
(ドル/バレル(原油換算))^{注2}



再生可能エネルギーの発電量

●再生可能エネルギー発電量(MWh)



注1 当社は、当社並びに子会社及び関連会社等の主要なプロジェクトを対象として、確認埋蔵量の評価を自社にて行っています。埋蔵量評価については、確認埋蔵量は米国証券取引委員会（SEC）規則に従って評価しています。

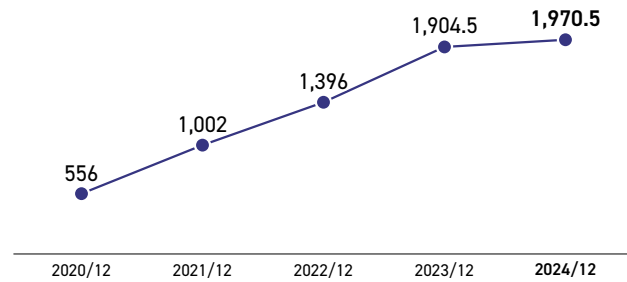
注2 原油換算1バレル当たりの生産コストは、期中生産量（原油換算）1バレル当たりの生産コストです。

財務・事業ハイライト

投資指標

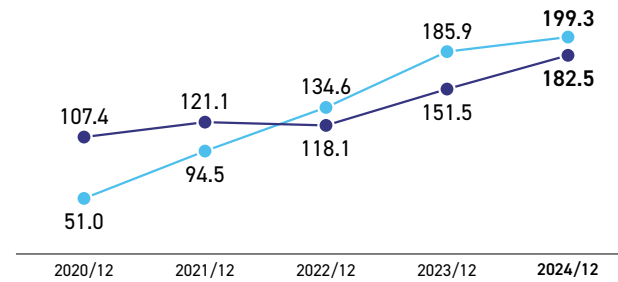
株価

● 期末株価(東証終値)(円)



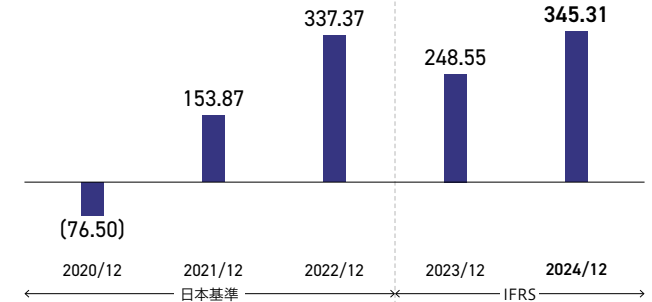
株主総利回り(TSR)

● TSR(%)^{注1}
● TOPIX(配当込み)(%)



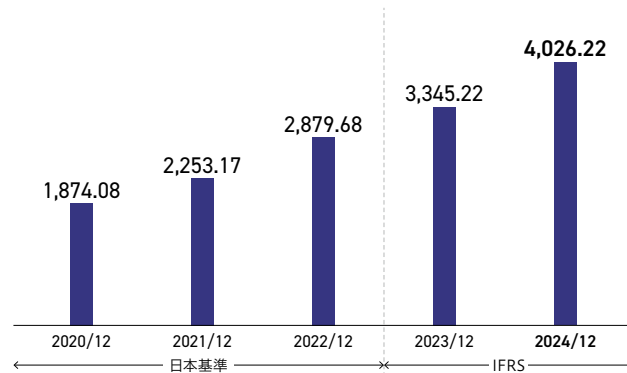
EPS

■ EPS(円/株)^{注2}



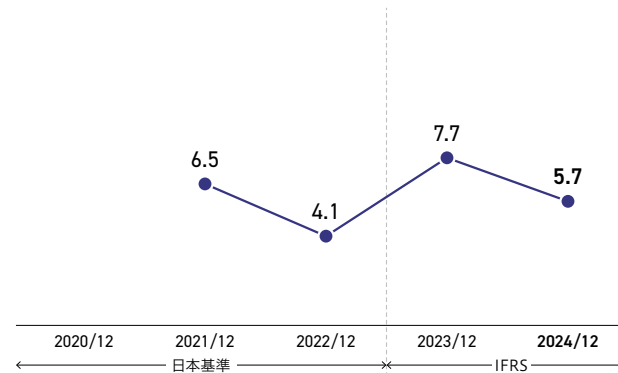
BPS

■ BPS(円/株)^{注3}



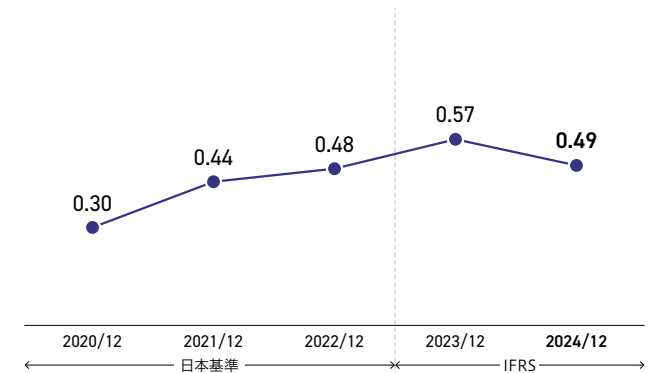
PER

● PER(倍)^{注4}



PBR

● PBR(倍)^{注5}



注1 株主総利回り(TSR)は、東京証券取引所市場第一部における普通株式の2019年12月期の株価(終値)に対する利回りを掲載しています。

注2 EPSは、親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)を期中平均株式数(期中平均自己株式数を除く)で除した数値です。

注3 BPSは、期末資本合計額(期末非支配株主持分及び甲種類株式に係る期末資本合計額を除く)を期末発行済普通株式数(期末自己株式数を除く)で除した数値です。

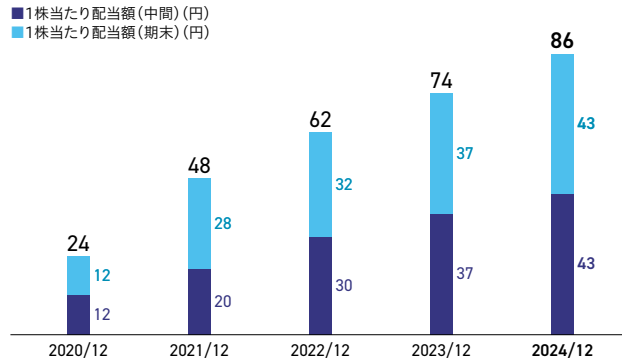
注4 PERは、期末株価を基本的1株当たり当期利益(損失)で除した数値です。2020年12月期のPERは、当期純損失となったため掲載していません。

注5 PBRは、期末株価をBPSで除した数値です。

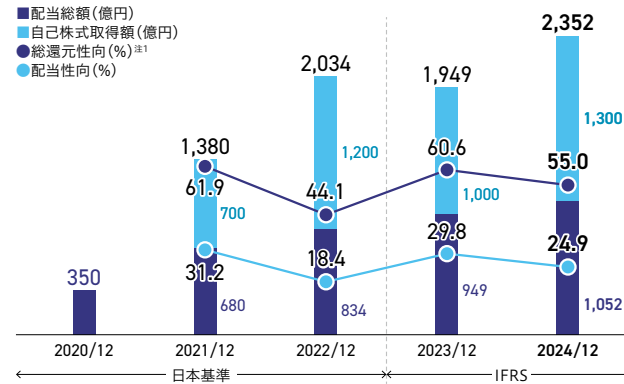
財務・事業ハイライト

投資指標

1株当たり配当額(DPS)

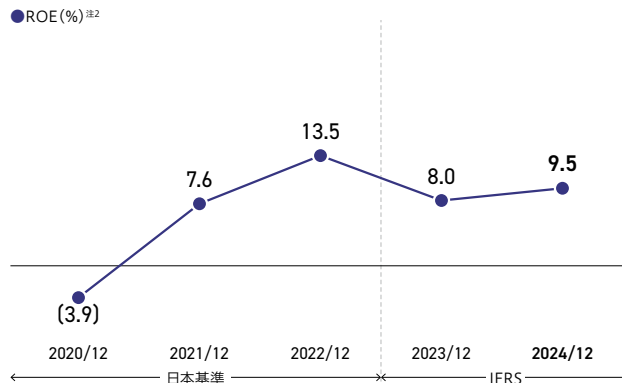


配当総額、自己株式取得額、総還元性向、配当性向

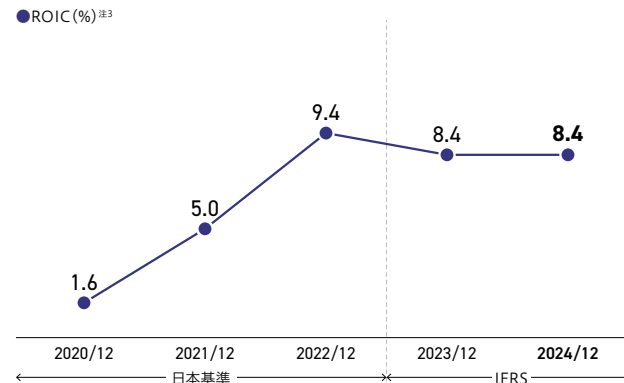


効率性指標

ROE



ROIC



注1 総還元性向は、2021年12月期より掲載しています。2020年12月期の配当性向は、当期純損失となったため掲載していません。

注2 ROEは、親会社の所有者に帰属する当期利益（損失）を期首期末平均の親会社の所有者に帰属する持分で除した数値です。

注3 ROICは、調整後当期利益（支払利息、減損損失等、非支配持分に帰属する当期損益控除前の当期損益）を期首期末平均投下資本（当社連結上の資本及び有利子負債にイクシス下流事業会社のプロジェクトファイナンスを含めたもの）で除した数値です。



セグメント別財務情報

2023年12月期第1四半期連結会計期間よりセグメント利益及び報告セグメントを右記の通り変更致しました。

各セグメントの売上収益、親会社の所有者に帰属する当期利益、ROIC、ROEは下記の通りです。

国内O&G		南長岡ガス田、直江津LNG基地
海外O&G	イクシスプロジェクト	豪州イクシス及び周辺探鉱
	その他のプロジェクト	豪州(イクシス除く)・東南アジア・欧州・アブダビ等におけるプロジェクト
その他		ネットゼロ5分野、原油販売代理仲介事業等

	連結	国内O&G	海外O&G (イクシスプロジェクト)	海外O&G (その他のプロジェクト)	その他
売上収益 (億円)	23,246 (日本基準) 21,645 22,658 2022/122023/122024/12	2,207 (日本基準) 2,469 2,169 2022/122023/122024/12	3,918 (日本基準) 3,936 3,951 2022/122023/122024/12	17,218 (日本基準) 15,282 16,579 2022/122023/122024/12	251 (日本基準) 248 247 2022/122023/122024/12
親会社の 所有者に 帰属する 当期利益 (億円)	4,610 (日本基準) 3,217 4,273 2022/122023/122024/12	357 (日本基準) 424 136 2022/122023/122024/12	2,928 (日本基準) 3,098 2,482 2022/122023/122024/12	1,183 (日本基準) 7 1,657 2022/122023/122024/12	-53 (日本基準) -167 -145 2022/122023/122024/12
ROIC (%)	9.4 (日本基準) 8.4 8.4 2022/122023/122024/12	17.8 5.7 2022/122023/122024/12	8.8 7.4 2022/122023/122024/12	8.1 15.4 2022/122023/122024/12	1.5 -6.1 2022/122023/122024/12
ROE (%)	13.5 (日本基準) 8.0 9.5 2022/122023/122024/12	注1 海外O&G（イクシスプロジェクト）の売上収益には、共同支配企業であるイクシス下流事業会社（Ichthys LNG Pty Ltd）の売上収益は含まれていません。 注2 ROICは、調整後当期利益（支払利息、減損損失等、非支配持分に帰属する当期損益控除前の当期損益）を期首期末平均投下資本（当社連結上の資本及び有利子負債にイクシス下流事業会社のプロジェクトファイナンスを含めたもの）で除した数値です。 注3 セグメント別ROICは2023年より開示を開始したため、2022年のデータは掲載していません。			

11年間の主要財務情報 株式会社INPEX及び子会社

日本基準

	百万円								
	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2019/12 注1	2020/12	2021/12	2022/12 注2
損益状況									
売上高	¥ 1,171,226	¥ 1,009,564	¥ 874,423	¥ 933,701	¥ 971,388	¥ 1,000,005	¥ 771,046	¥ 1,244,369	¥ 2,324,660
売上原価	(525,443)	(526,757)	(453,846)	(498,039)	(413,300)	(424,702)	(439,852)	(568,921)	(943,414)
売上総利益	645,782	482,806	420,576	435,662	558,088	575,303	331,194	675,448	1,381,245
営業利益	534,886	390,139	336,452	357,363	474,281	498,641	248,471	590,657	1,246,408
税金等調整前当期純利益	540,022	328,887	327,525	307,299	494,042	510,292	67,394	643,457	1,416,196
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	¥ 77,820	¥ 16,777	¥ 46,168	¥ 40,362	¥ 96,106	¥ 123,550	¥ (111,699)	¥ 223,048	¥ 461,069
財政状況									
資産合計	¥ 4,499,153	¥ 4,369,841	¥ 4,312,174	¥ 4,252,386	¥ 4,793,545	¥ 4,849,995	¥ 4,634,518	¥ 5,158,196	¥ 6,259,853
負債合計	1,210,450	1,191,038	1,104,631	1,093,517	1,535,961	1,552,818	1,633,178	1,811,786	2,237,483
純資産	¥ 3,288,703	¥ 3,178,803	¥ 3,207,542	¥ 3,158,868	¥ 3,257,584	¥ 3,297,176	¥ 3,001,339	¥ 3,346,409	¥ 4,022,370
キャッシュ・フロー									
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 216,749	¥ 183,707	¥ 275,810	¥ 278,539	¥ 238,566	¥ 274,730	¥ 292,915	¥ 445,457	¥ 751,284
投資活動によるキャッシュ・フロー	(81,086)	(543,534)	53,483	(351,908)	(682,005)	(288,740)	(417,189)	(130,727)	(525,574)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(4,177)	156,726	(65,428)	34,742	405,184	(48,615)	126,747	(315,215)	(241,928)
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 260,978	¥ 53,813	¥ 316,790	¥ 276,079	¥ 239,652	¥ 173,774	¥ 172,405	¥ 191,213	¥ 211,656
1株当たり情報									
1株当たり純資産額(円)	¥ 2,099.95	¥ 2,008.34	¥ 2,015.38	¥ 1,997.24	¥ 2,058.95	¥ 2,082.43	¥ 1,874.08	¥ 2,253.17	¥ 2,879.68
1株当たり配当額(円)	18.00	18.00	18.00	18.00	24.00	30.00	24.00	48.00	62.00
1株当たり当期純利益(損失)(円)	¥ 53.29	¥ 11.49	¥ 31.61	¥ 27.64	¥ 65.81	¥ 84.61	¥ (76.50)	¥ 153.87	¥ 337.37
財務指標									
自己資本比率(%)	68.2	67.1	68.3	68.6	62.7	62.7	59.0	60.6	60.1
ネットD/Eレシオ(制度会計)(倍)	(0.15)	(0.08)	0.01	0.15	0.30	0.31	0.38	0.31	0.26
ネットD/Eレシオ(イクシス下流事業会社を含む)(倍)	—	—	—	—	—	—	0.76	0.65	0.46

11年間の主要財務情報

IFRS

円貨から米ドル表示への換算は、単に便宜上、2024年12月31日時点の換算レートである1ドル158.17円で計算しています。

	百万円	百万円	百万円	百万米ドル
	2022/12	2023/12	2024/12	2024/12
損益状況				
売上収益	¥ 2,316,086	¥ 2,164,516	¥ 2,265,837	\$ 14,325
売上原価	(818,130)	(848,080)	(915,310)	(5,786)
売上総利益	1,497,956	1,316,435	1,350,527	8,538
営業利益	1,503,667	1,114,189	1,271,789	8,040
税引前利益	1,445,382	1,253,384	1,298,811	8,211
親会社の所有者に帰属する当期利益	¥ 498,452	¥ 321,708	¥ 427,344	\$ 2,701
財政状況				
資産合計	¥ 6,448,414	¥ 6,739,476	¥ 7,380,863	\$ 46,664
負債合計	2,379,854	2,240,442	2,243,029	14,181
資本合計	¥ 4,068,560	¥ 4,499,033	¥ 5,137,833	\$ 32,482
キャッシュ・フロー				
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 782,274	¥ 788,130	¥ 654,737	\$ 4,139
投資活動によるキャッシュ・フロー	(535,123)	(320,116)	(290,401)	(1,836)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(246,597)	(487,272)	(349,937)	(2,212)
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 208,238	¥ 201,149	¥ 241,675	\$ 1,527
1株当たり情報				
1株当たり親会社所有者帰属持分(円/米ドル) ^{注3}	¥ 2,915.31	¥ 3,345.22	¥ 4,026.22	\$ 25.46
1株当たり配当額(円/米ドル)	62.00	74.00	86.00	0.54
基本的1株当たり当期利益(円/米ドル) ^{注4}	¥ 364.73	¥ 248.55	¥ 345.31	\$ 2.18
財務指標				
親会社所有者帰属持分比率(%) ^{注5}	59.0	62.5	65.3	65.3
ネットD/Eレシオ(制度会計)(倍) ^{注6}	0.28	0.20	0.17	0.17
ネットD/Eレシオ(イクシス下流事業会社を含む)(倍) ^{注7}	0.46	0.31	0.33	0.33

主な指標の注記

- 注1 2019年12月期より連結決算日を3月31日から12月31日に変更しました。この変更に伴い、経過期間となる2019年12月期は、2019年4月1日から12月31日の9か月間となっています。
- 注2 2022年12月期に係る日本基準の各数値については、会計方針の変更に伴い遡及修正が行われたため、遡及適用後の数値を記載しています。
- 注3 1株当たり親会社所有者帰属持分＝(期末資本合計額－期末非支配株主持分－甲種類株式に係る期末資本合計額)/(期末発行済普通株式数－期末自己株式数)
- 注4 基本的1株当たり当期利益＝親会社の普通株主に帰属する当期損益/その期間の自己株式を調整した発行済普通株式の加重平均株式数
- 注5 親会社所有者帰属持分比率＝親会社の所有者に帰属する持分/資産合計
- 注6 ネットD/Eレシオ(制度会計)＝(有利子負債－現金及び現金同等物)/親会社の所有者に帰属する持分合計
- 注7 ネットD/Eレシオ(イクシス下流事業会社を含む)は、共同支配企業であるイクシス下流事業会社(Ichthys LNG Pty Ltd)を含む数値であり、制度会計ベースとは異なります。2020年12月期以降のデータを掲載しています。
- 2024年12月期より以下の通り計算式を変更しています。
- (変更前) {有利子負債－(現預金＋3か月以内有価証券＋3か月超有価証券)}/親会社の所有者に帰属する持分合計
- (変更後) {有利子負債＋リース負債－(現預金＋3か月以内有価証券)}/親会社の所有者に帰属する持分合計

経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

2024年12月期（当期）における当社グループの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の概要

並びに経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容は以下の通りであります。

なお、文中の将来に関する事項は、当期末現在において判断したものであります。

経営成績の状況の概要及び分析

百万円	2023/12	2024/12	増減	増減率
売上収益	¥ 2,164,516	¥ 2,265,837	¥ 101,320	4.7 %
（うち、原油売上収益）	1,607,968	1,712,064	104,095	6.5
（うち、天然ガス売上収益）	527,887	525,180	(2,706)	(0.5)
営業利益	1,114,189	1,271,789	157,600	14.1
税引前利益	1,253,384	1,298,811	45,427	3.6
親会社の所有者に帰属する当期利益	321,708	427,344	105,635	32.8

		2023/12	2024/12	増減	増減率
原油販売量	(千bbl)	138,024	138,978	954	0.7 %
売上平均油価	(米ドル/bbl)	82.83	81.20	(1.63)	(2.0)
天然ガス販売量	(百万cf)	479,814	473,667	(6,147)	(1.3)
海外ガス販売量	(百万cf)	387,974	381,706	(6,268)	(1.6)
海外ガス単価	(米ドル/千cf)	5.62	5.73	0.11	2.0
国内ガス販売量	(百万m ³)	2,461	2,464	3	0.1
国内ガス売上平均単価	(円/m ³)	90.08	78.24	(11.84)	(13.1)
売上平均為替レート	(円/米ドル)	140.53	151.73	11.20	8.0

当期における我が国経済は、コロナ禍の影響から脱却し、雇用・所得環境の改善等を中心に、緩やかな回復基調にありました。一方で、欧米における高い金利水準や中国経済減速に伴う影響等が我が国の景気を下押しするリスクとなっています。また、物価上昇、アメリカの政策動向、中東地域をめぐる情勢、金融資本市場の変動等の影響は引き続き懸念されています。

当社グループの業績に大きな影響を及ぼす国際原油価格は、代表的指標の一つであるブレント原油（期近物終値ベース）で当期は1バレル当たり75.89米ドルから始まり、OPEC+による減産緩和の影響やイスラエル・パレスチナ紛争を背景に一時的に乱高下する不安定な局面もありましたが、その後軟調に推移し、期末には74.64米ドルとなりました。これらを反映して、当期における当社グループの原油の平均販売価格は、前期に比べ、1バレル当たり1.63米ドル下落し、81.20米ドルとなりました。

一方、業績に重要な影響を与えるもう一つの要因である為替相場ですが、当期は1米ドル143円台で始まりました。前半は、日銀によるマイナス金利の解除があったものの、緩和的な金融政策の維持や堅調な米経済指標によりほぼ一貫して円安が進行し、6月末には161円台を付けました。7月下旬には日銀が政策金利引き上げを決定した一方、予想を下回る米雇用統計等の結果を受けて米連邦準備理事会（FRB）による利下げ開始観測が高まると日米金利差の縮小が意識され、9月には140円台まで円高が進行しました。10月以降は底堅い米国経済や次期米大統領の政策によりインフレが再燃するとの見方を背景にFRBによる利下げペース鈍化が示唆されたことで円安が進み、期末公示仲値（TTM）は前期末から16円35銭円安の158円17銭となりました。なお、当社グループ売上の期中平均レートは、前期に比べ、11円20銭円安の1米ドル151円73銭となりました。

このような事業環境の中、当社グループの当期連結業績につきましては、期中平均レートが円安に推移したことにより、売上収益は前期比1,013億円、4.7%増の2兆2,658億円となりました。このうち、原油売上収益は前期比1,040億円、6.5%増の1兆7,120億円、天然

経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

ガス売上収益は前期比27億円、0.5%減の5,251億円となりました。当期の販売数量は、原油が前期比954千バレル、0.7%増の138,978千バレルとなり、天然ガスは前期比6,147百万立方フィート、1.3%減の473,667百万立方フィートとなりました。このうち、海外天然ガスは、前期比6,268百万立方フィート、1.6%減の381,706百万立方フィート、国内天然ガスは、前期比3百万立方メートル、0.1%増の2,464百万立方メートル、立方フィート換算では91,961百万立方フィートとなりました。販売価格は、海外原油売上の平均価格が1バレル当たり81.20米ドルとなり、前期比1.63米ドル、2.0%下落、海外天然ガス売上の平均価格は千立方フィート当たり5.73米ドルとなり、前期比0.11米ドル、2.0%上昇、また、国内天然ガスの平均価格は立方メートル当たり78円24銭となり、前期比11円84銭、13.1%下落しています。売上収益の平均為替レートは1米ドル151円73銭となり、前期比11円20銭、8.0%の円安となりました。

売上収益の増加額1,013億円を要因別に分析しますと、販売数量の増加により67億円の増収、平均単価の下落により577億円の減収、売上の平均為替レートが円安となったことにより1,523億円の増収となりました。

一方、売上原価は前期比672億円、7.9%増の9,153億円、探鉱費は前期比274億円、106.0%増の533億円、販売費及び一般管理費は前期比387億円、40.5%増の1,345億円、その他の営業収益は前期比107億円、42.8%増の358億円、その他の営業費用は前期比925億円、74.6%減の315億円、持分法による投資利益は前期比864億円、470.1%増の1,048億円となりました。以上の結果、営業利益は前期比1,576億円、14.1%増の1兆2,717億円となりました。

金融収益は前期比678億円、31.2%減の1,494億円、金融費用は前期比443億円、56.8%増の1,224億円となりました。以上の結果、税引前利益は前期比454億円、3.6%増の1兆2,988億円となりました。

法人所得税費用は前期比562億円、6.1%減の8,645億円、非支配持分に帰属する当期利益は前期比39億円、36.6%減の68億円となりました。以上の結果、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比1,056億円、32.8%増の4,273億円となりました。

セグメント別の業績は以下の通りであります。

当期より報告セグメントを変更しており、前期との比較分析にあたっては、変更後の区分に基づく前期数値を用いています。

① 国内石油・天然ガス事業（国内O&G）

天然ガス販売価格の下落により、売上収益は前期比299億円、12.1%減の2,169億円となり、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比287億円、67.8%減の136億円となりました。

② 海外石油・天然ガス事業（海外O&G）－イクシスプロジェクト

売上収益は前期比微増の3,732億円となりましたが、探鉱費の増加等により、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比616億円、19.9%減の2,482億円となりました。

③ 海外石油・天然ガス事業（海外O&G）－その他のプロジェクト

円安及び販売数量の増加により、売上収益は前期比1,296億円、8.5%増の1兆6,579億円となり、減損損失の減少等により、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比1,649億円増の1,657億円となりました。

財政状態の状況の概要及び分析

当期末における資産合計は前期末比6,413億円増の7兆3,808億円となりました。このうち、流動資産は現金及び現金同等物の増加等により、前期末比317億円増の8,702億円、非流動資産は石油・ガス資産の増加等により、前期末比6,095億円増の6兆5,106億円となりました。

一方、負債合計は前期末比25億円増の2兆2,430億円となりました。このうち、流動負債は前期末比385億円減の5,336億円、非流動負債は前期末比411億円増の1兆7,093億円となりました。

資本合計は前期末比6,388億円増の5兆1,378億円となりました。このうち、親会社の所有者に帰属する持分は前期末比6,127億円増の4兆8,218億円、非支配持分は前期末比260億円増の3,160億円となりました。

経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

キャッシュ・フローの状況の概要及び分析並びに 資本の財源及び資金の流動性に係る情報

キャッシュ・フローの状況の概要及び分析

当社グループの現金及び現金同等物（以下「資金」という。）は、前期末の2,011億円に当期中に増加した資金143億円を加え、換算差額261億円を加えた結果、当期末において2,416億円となりました。

当期における営業活動、投資活動及び財務活動によるキャッシュ・フローの状況及びそれらの要因は以下の通りであります。

① 営業活動によるキャッシュ・フロー

非資金項目である金融収益の減少があったものの、法人所得税の支払額の増加や営業債権及びその他の債権の増加等により、営業活動の結果得られた資金は前期比1,333億円減の6,547億円となりました。

② 投資活動によるキャッシュ・フロー

長期貸付けによる支出の増加等があったものの、投資の取得による支出の減少や持分法で会計処理される投資の取得による支出の減少等により、投資活動の結果使用した資金は前期比297億円減の2,904億円となりました。

③ 財務活動によるキャッシュ・フロー

長期借入金の返済による支出の減少やコマーシャル・ペーパーの純増減額の増加等により、財務活動の結果使用した資金は前期比1,373億円減の3,499億円となりました。

資本の財源及び資金の流動性に係る情報

石油・天然ガス・再生可能エネルギー等のプロジェクト取得、探鉱・開発活動及び天然ガス供給インフラ施設等の建設においては多額の資金を必要とするため、内部留保による手許資金のほかに、外部からも資金を調達しています。探鉱資金については手許資金及び外部からの出資により、また、プロジェクト取得、開発資金及び天然ガス供給インフラ施設等の建設資金については手許資金、銀行借入及び社債発行により調達することを基本方針としています。現在、プロジェクト取得及び開発資金については株式会社国際協力銀行及び市中銀行等から融資を受けており、これら融資に関しては、独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構の保証制度を適宜活用しています。また、国内の天然ガス供給インフラ施設等の建設資金借入については、株式会社日本政策投資銀行及び市中銀行からの融資を受けているほか、再生可能エネルギープロジェクト等の取得及び開発資金については、プロジェクトファイナンスやグリーンファイナンスでの調達も実施しています。なお、イクシスLNGプロジェクトでは、共同支配企業である、イクシス下流事業会社（Ichthys LNG Pty Ltd）を借入人として、国内外の輸出信用機関及び市中銀行からプロジェクトファイナンスの借入等を行っています。

当期は、当社中期経営計画に沿って適切なレバレッジコントロールに努めています。このほか、探鉱投資・開発投資等に向けて、独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構の出資を受けています。

資金の流動性については、短期の運転資金のほかに油価の急な下落等に備え、一定の手許資金を保有することを基本方針としており、また、複数の金融機関とコミットメントライン契約を締結し、資金調達枠を確保しています。

INPEXグリーンファイナンス 年次レポート

(対象期間 2024年1月～2024年12月)

2025年6月30日 株式会社INPEX

1.年次レポートサマリー

当社は2021年10月15日に第1回INPEXグリーンボンドを発行し、2023年3月31日に第1回INPEXグリーンローンの融資契約を締結しました（以下、合わせてグリーンファイナンス）。同グリーンファイナンスは、当社が、2050年のネットゼロを展望した長期的な経営の方針を策定した「今後の事業展開～2050ネットゼロカーボン社会に向けて～」に基づくCO₂削減の推進を企図したものです。

同グリーンファイナンスによる調達資金全額が2024年12月31日までに気候ボンドイニシアチブ（CBI）の定める気候ボンド基準version3.0（CBSv3.0）等への適合が検証された下記のグリーンプロジェクトに充当されました。

全てのプロジェクトは2024年12月31日現在、順調に建設※又は稼働中であり、環境改善効果（CO₂削減効果）が得られています。

※国内地熱・風力プロジェクト。第1回INPEXグリーンボンドを充当。

1) グリーンプロジェクト

再生可能エネルギー：

風力（洋上）・地熱の再生可能エネルギーの開発、建設、運営、改修に関する事業

2) 検証基準

共通：

- CBSv3.0及び以下の技術基準
 - ・The Marine Renewable Energy Sector Eligibility Criteria of the Climate Bonds Standard (July 2020)
 - ・Geothermal Energy and the Climate bond Standard (version1.0)

第1回INPEXグリーンボンド：

- グリーンボンド原則 (GBP、ICMA、2021)
- グリーンボンドガイドライン (GBGL、環境省、2020)

第1回INPEXグリーンローン：

- グリーンローン原則 (GLP、LMA、APLMA、LSTA、2021)
- グリーンローンガイドライン (GLGL、環境省、2022)

2.資金充当状況

表-1 第1回INPEXグリーンボンド 資金充当状況（2024年12月時点）

No.	プロジェクト分類	資金充当額（リファイナンス額）	資金未充当額
1	第1回INPEXグリーンボンド 対象適格プロジェクト	100.0億円(52.4億円)	0円

表-2 第1回INPEXグリーンローン 資金充当状況（2024年12月時点）

No.	プロジェクト分類	資金充当額（リファイナンス額）	資金未充当額
1	第1回INPEXグリーンローン 対象適格プロジェクト	USD 250MM (USD 250MM)	USD 0

3.プロジェクト適格性評価結果

当社は、表-1,2に示すグリーンプロジェクトがCBSv3.0及び関連する技術基準（1項2を参照）に対し、継続して適合していることを、再生可能エネルギー・電力ソリューション事業本部（旧 再生可能エネルギー事業本部）、経営企画本部及び財務・経理本部により確認しました。また、充当対象となったグリーンプロジェクトは、グリーンファイナンス実行前検証でCBI認定検証機関により適格性を検証済みのプロジェクトです。

4.環境改善効果

表-3 第1回INPEXグリーンボンド 環境改善効果(対象期間:2024年1月～2024年12月)

No.	プロジェクト分類	設備容量(当社持分)	環境改善効果(CO ₂ 削減量)
1	第1回INPEXグリーンボンド 対象適格プロジェクト	415MW (68.7MW)	263,204t-CO ₂ *1

表-4 第1回INPEXグリーンローン 環境改善効果(対象期間:2024年1月～2024年12月)

No.	プロジェクト分類	設備容量(当社持分)	環境改善効果(CO ₂ 削減量)
1	第1回INPEXグリーンローン 対象適格プロジェクト	860.5MW (174.2MW)	83,799t-CO ₂ *2

全てのプロジェクトは2024年12月31日現在、順調に建設・稼働しています。

■ 環境改善効果の算出方法

※1 地熱発電による発電量実績に基づくCO₂削減効果試算結果

CO₂削減量=発電実績(MWh)×CO₂排出係数(t-CO₂/MWh)

CO₂排出係数は、当該実施国の平均CO₂排出係数から、プロジェクト実行に伴うCO₂排出係数を差し引いた値を使用しています。

※2 洋上風力発電による発電量実績に基づくCO₂削減効果試算結果

CO₂削減量=発電実績(MWh)×CO₂排出係数(t-CO₂/MWh)

CO₂排出係数は、当該実施国の平均CO₂排出係数を使用しています。

5.実行後検証

本グリーンファイナンスはCBSv3.0の要求事項に従い、CBI認定第三者機関であるDNVビジネス・アシュアランス・ジャパン株式会社（DNV）による発行後検証を受け、本グリーンファイナンスが継続してCBSv3.0をはじめとする各種関連する基準に適合していることを確認しています。CBI認定検証機関によるグリーンファイナンス実行後検証結果は、[当社ホームページ](#)で公開しています。

石油・天然ガスの埋蔵量及び生産量について

1. 石油及び天然ガスの埋蔵量

確認埋蔵量	日本		豪州・東南アジア		欧州・アブダビ及びその他		合計	
	原油 (MMbbls)	ガス (Bcf)	原油 (MMbbls)	ガス (Bcf)	原油 (MMbbls)	ガス (Bcf)	原油 (MMbbls)	ガス (Bcf)
確認埋蔵量								
当社及び子会社分								
2022年12月31日時点	15	600	114	3,632	2,723	235	2,853	4,467
拡張及び発見	—	—	—	—	—	—	—	—
買収及び売却	—	—	—	—	(10)	(12)	(10)	(12)
前年度分調整	0	9	11	123	29	33	40	165
期中生産量	(1)	(33)	(17)	(394)	(121)	(25)	(138)	(452)
2023年12月31日時点	14	576	109	3,360	2,622	232	2,745	4,168
関連会社等分								
2022年12月31日時点	—	—	1	273	6	—	7	273
拡張及び発見	—	—	—	—	—	—	—	—
買収及び売却	—	—	—	—	—	—	—	—
前年度分調整	—	—	(0)	(16)	(3)	—	(3)	(16)
期中生産量	—	—	(0)	(23)	(1)	—	(1)	(23)
2023年12月31日時点	—	—	1	234	1	—	3	234
確認埋蔵量								
2023年12月31日時点	14	576	110	3,594	2,623	232	2,748	4,402
当社及び子会社分								
2023年12月31日時点	14	576	109	3,360	2,622	232	2,745	4,168
拡張及び発見	—	—	—	—	—	—	—	—
買収及び売却	—	—	2	68	—	—	2	68
前年度分調整	(1)	(63)	5	15	(32)	(7)	(29)	(54)
期中生産量	(1)	(29)	(16)	(390)	(123)	(26)	(140)	(445)
2024年12月31日時点	12	484	100	3,054	2,466	199	2,578	3,737
関連会社等分								
2023年12月31日時点	—	—	1	234	1	—	3	234
拡張及び発見	—	—	0	4	—	—	0	4
買収及び売却	—	—	—	—	—	—	—	—
前年度分調整	—	—	0	25	(1)	—	(1)	25
期中生産量	—	—	(0)	(30)	—	—	(0)	(30)
2024年12月31日時点	—	—	1	233	—	—	1	233
確認埋蔵量								
2024年12月31日時点	12	484	102	3,287	2,466	199	2,580	3,969
確認開発埋蔵量								
当社及び子会社分								
2024年12月31日時点	12	484	83	2,672	1,529	207	1,624	3,362
関連会社等分								
2024年12月31日時点	—	—	1	191	—	—	1	191
確認未開発埋蔵量								
当社及び子会社分								
2024年12月31日時点	—	—	17	382	937	(8)	954	375
関連会社等分								
2024年12月31日時点	—	—	0	41	—	—	0	41

左記の表は、当社並びに子会社及び関連会社等の主要なプロジェクトにおける原油、コンデンセート、LPG及び天然ガスの確認埋蔵量です。確認埋蔵量の開示内容は米国財務会計基準審議会が定める規則に従っており、会計基準編纂書932「採取活動－石油及びガス」に準拠し地域別に開示しています。

2024年12月31日現在の当社グループの原油、コンデンセート及びLPGの確認埋蔵量は2,580百万バレル、天然ガスの確認埋蔵量は3,969十億立方フィート、合計で3,343百万BOE（原油換算量：Barrels of Oil Equivalent）となっています。

注1 当社はSEC開示基準に基づき、当社確認埋蔵量の15%以上を占める国における当社の確認埋蔵量を開示しています。2024年12月31日時点で、当社が豪州に保有する確認埋蔵量は、原油が約97百万バレル、天然ガスが約2,952十億立方フィート、合計で約670百万BOE(原油換算：Barrels of Oil Equivalent)となっています。

注2 以下の鉱区及び油田の確認埋蔵量(2024年12月31日時点)には、非支配株主に帰属する数量が含まれています。
欧州・アブダビ及びその他 ACG油田(49.00%)、カシャガン油田(49.00%)、スノーレ油田等(49.49%)、アブダビ陸上鉱区(34.24%)

注3 MMbbls：百万バレル

注4 Bcf：十億立方フィート

注5 原油には、コンデンセート及びLPGを含みます。

注6 埋蔵量の値は、単位未満を四捨五入しています。

石油・天然ガスの埋蔵量及び生産量について

確認埋蔵量に関する標準化された測定方法による将来の純キャッシュ・フローの割引現在価値及び2024年12月期における変動

2023年12月31日時点	百万円			
	合計	日本	豪州・東南アジア	欧州・アブダビ及びその他
当社及び子会社分				
将来キャッシュ・インフロー	¥ 35,886,906	¥ 1,620,747	¥ 3,608,516	¥ 30,657,644
将来の産出原価及び開発費	(11,870,083)	(436,929)	(1,326,599)	(10,106,556)
将来の法人税	(18,569,006)	(356,649)	(611,294)	(17,601,064)
割引前の将来純キャッシュ・フロー	5,447,817	827,169	1,670,623	2,950,024
年間割引率10%	(2,598,632)	(495,595)	(499,901)	(1,603,136)
標準化された測定方法による 将来の純キャッシュ・フローの割引現在価値	2,849,185	331,574	1,170,723	1,346,888
関連会社等分				
将来キャッシュ・インフロー	384,446	—	373,168	11,278
将来の産出原価及び開発費	(99,307)	—	(94,586)	(4,721)
将来の法人税	(90,481)	—	(84,675)	(5,806)
割引前の将来純キャッシュ・フロー	194,657	—	193,906	751
年間割引率10%	(62,349)	—	(62,305)	(45)
標準化された測定方法による 将来の純キャッシュ・フローの割引現在価値	132,308	—	131,601	706
標準化された測定方法による 将来の純キャッシュ・フローの割引現在価値合計	¥ 2,981,493	¥ 331,574	¥ 1,302,324	¥ 1,347,594

注1 以下の鉱区及び油田には、非支配株主に帰属する金額が含まれています。欧州・アブダビ及びその他 ACG油田(49.00%)、カシャガン油田(49.00%)、スノーレ油田等(49.49%)、アブダビ陸上鉱区(34.24%)
注2 上表の金額は、単位未満を四捨五入しています。

2024年12月31日時点	百万円			
	合計	日本	豪州・東南アジア	欧州・アブダビ及びその他
当社及び子会社分				
将来キャッシュ・インフロー	¥ 35,914,129	¥ 1,199,083	¥ 3,507,614	¥ 31,207,432
将来の産出原価及び開発費	(12,419,650)	(345,814)	(1,335,016)	(10,738,819)
将来の法人税	(17,964,501)	(258,970)	(569,468)	(17,136,064)
割引前の将来純キャッシュ・フロー	5,529,977	594,299	1,603,130	3,332,549
年間割引率10%	(2,429,090)	(343,140)	(398,067)	(1,687,883)
標準化された測定方法による 将来の純キャッシュ・フローの割引現在価値	3,100,888	251,159	1,205,063	1,644,666
関連会社等分				
将来キャッシュ・インフロー	395,590	—	395,590	—
将来の産出原価及び開発費	(159,169)	—	(159,169)	—
将来の法人税	(66,560)	—	(66,560)	—
割引前の将来純キャッシュ・フロー	169,861	—	169,861	—
年間割引率10%	(64,331)	—	(64,331)	—
標準化された測定方法による 将来の純キャッシュ・フローの割引現在価値	105,530	—	105,530	—
標準化された測定方法による 将来の純キャッシュ・フローの割引現在価値合計	¥ 3,206,418	¥ 251,159	¥ 1,310,592	¥ 1,644,666

注1 以下の鉱区及び油田には、非支配株主に帰属する金額が含まれています。欧州・アブダビ及びその他 ACG油田(49.00%)、カシャガン油田(49.00%)、スノーレ油田等(49.49%)、アブダビ陸上鉱区(34.24%)
注2 上表の金額は、単位未満を四捨五入しています。

確認埋蔵量に関する標準化された測定方法による将来の純キャッシュ・フローの割引現在価値及び2024年12月期における変動についての開示内容は米国財務会計基準審議会が定める規則に従っており、会計基準編纂書932「採取活動－石油及びガス」に準拠し地域別に開示しています。

将来キャッシュ・インフローの算定は、確認埋蔵量から算定される将来生産量及び期中の月初油・ガス価平均価格を使用しています。将来の開発費は一定の油価、及び現在の経済、操業、規制状況が継続することを前提としています。将来の法人税は、将来の税引前キャッシュ・フローに対し既存の法令に基づいた税金を条件として算定されています。年間割引率は10%を使用しています。

2023年12月31日及び2024年12月31日時点の為替レートはそれぞれ期末公示仲値の1米ドル141.82円、158.17円を使用しています。

なお、本情報は米国財務会計基準審議会が定める規則に従って算定されており、経済的な価値が潜在的な埋蔵量を考慮していないこと、一律で設定される割引率10%を使用していること、油価は常時変化することから、原油、コンデンセート及びLPG・天然ガス埋蔵量の時価もしくははキャッシュ・フローの現在価値の当社としての見通しを示すものではありません。

石油・天然ガスの埋蔵量及び生産量について

	百万円				
	合計	日本	豪州・ 東南アジア	欧州・アブダビ 及びその他	関連会社等分
期首割引現在価値(2024年1月1日)	¥ 2,981,493	¥ 331,574	¥ 1,170,723	¥ 1,346,888	¥ 132,308
変動要因:	—	—	—	—	—
産出された油・ガスの販売又は移転	(1,712,640)	(72,506)	(453,816)	(1,146,800)	(39,518)
油ガス価及び生産単価の純増減	(528,736)	(125,441)	(119,965)	(259,168)	(24,162)
発生した開発費	197,830	750	90,414	98,409	8,256
将来の開発費の変動	(188,478)	(2,075)	70,318	(203,481)	(53,240)
埋蔵量の変動	130,106	(13,496)	55,175	63,159	25,268
時間の経過による増加	280,839	31,876	106,144	129,797	13,022
法人税の変動	1,675,557	62,251	126,104	1,460,583	26,620
拡張及び発見、産出技術の改良及び買収・売却	26,719	—	24,997	—	1,722
その他	343,727	38,226	134,969	155,279	15,253
期末割引現在価値(2024年12月31日)	¥ 3,206,418	¥ 251,159	¥ 1,205,063	¥ 1,644,666	¥ 105,530

注1 以下の鉱区及び油田には、非支配株主に帰属する金額が含まれています。
欧州・アブダビ及びその他 ACG油田(49.00%)、カシャガン油田(49.00%)、
スノーレ油田等(49.49%)、アブダビ陸上鉱区(34.24%)
注2 左表の金額は、単位未満を四捨五入しています。

2. 石油及び天然ガスの生産量

	2019/12	2020/12	2021/12	2022/12	2023/12	2024/12
原油 (千バレル/日)						
国内O&G	3.1	3.0	2.9	2.6	2.5	2.2
海外O&G イクシスプロジェクト	35.5	39.5	37.0	34.0	33.7	32.3
海外O&G その他のプロジェクト	313.8	288.6	303.6	353.6	346.6	349.4
合計	352.4	331.1	343.5	390.3	382.8	383.9
天然ガス (百万cf/日)						
国内O&G	118.6	110.5	110.2	100.9	94.3	82.3
海外O&G イクシスプロジェクト	889.9	950.9	910.5	883.9	970.5	940.5
海外O&G その他のプロジェクト	217.9	203.2	230.6	226.7	239.4	276.3
合計	1,226.4	1,264.6	1,251.3	1,211.5	1,304.3	1,299.1
原油・天然ガス合計 (原油換算千バレル/日)						
国内O&G	25.4	23.7	23.6	21.0	19.7	17.2
海外O&G イクシスプロジェクト	207.3	224.6	214.5	205.8	220.2	213.3
海外O&G その他のプロジェクト	353.5	325.1	346.2	395.4	390.4	400.4
合計	586.2	573.4	584.3	622.2	630.3	630.8

左記の表は、生産実績をセグメントごとに示しています。

注1 当社は2023年12月期第1四半期連結会計期間より、セグメント利益及び報告セグメントの変更を行いました。本データは変更後の新セグメントに基づいており、報告セグメントを「国内石油・天然ガス事業(以下、国内O&G)」及び「海外石油・天然ガス事業(以下、海外O&G)」に区分し、「海外O&G」については、当社グループの主要オペレーター・プロジェクトである「イクシスプロジェクト」とそれ以外の海外プロジェクトから構成される「その他のプロジェクト」に区分しています。
注2 海外で生産されたLPGは原油に含みます。
注3 左記の生産量は関連会社等の持分を含みます。
注4 数量は小数点第2位を四捨五入しています。

会社情報

情報開示体制と株主・投資家向けの活動

当社のIR活動

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として、株主・投資家の皆様への適時適切な情報開示及び対話の充実に取り組んでいます。

主なIR活動実績

当社は、国内外のアナリスト・機関投資家・個人投資家との対話を積極的に実施しています。半期毎の決算説明会の開催に加え、2023年には初開催となるInvestor Dayを実施しました。Investor Dayではイクシスをはじめとする各プロジェクトの状況について、各部門の本部長よりご説明を行い大変好評であったことから、2024年には第2回目となるInvestor Dayを実施しています。また、アナリスト・機関投資家との個別ミーティングの他、海外ロードショー、証券会社主催のカンファレンス、個人投資家向け説明会などにも力を入れています。当社のスポークスパーソンは、代表取締役社長、経営企画本部長及び財務・経理本部長他とし、実務に係る担当部門として広報・IRユニットを設置しています。

活動	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績
国内機関投資家・アナリスト向け個別ミーティング	140回	128回	149回	152回
海外機関投資家・アナリスト向け個別ミーティング	89回	100回	119回	200回
機関投資家・アナリスト向け決算説明会 (2022年より日英同時通訳ライブ配信)	2回	2回	3回	2回
機関投資家・アナリスト向け事業説明会	0回	0回	1回	1回
海外ロードショー	0回	1回	1回	4回
証券会社主催カンファレンス	5回	5回	6回	6回
個人投資家向け説明会	2回	5回	4回	4回

投資家との対話におけるテーマや関心事項

- ▶ INPEX Vision@2022の進捗状況
- ▶ イクシスをはじめとするプロジェクトの状況
- ▶ 業績見通し、資金配分、株主還元実績及び方針
- ▶ 気候変動対応、サステナビリティ、コーポレートガバナンス等

社内へのフィードバック状況

- ▶ 年4回を目的に経営陣幹部や取締役に対しフィードバックを実施しており、当社の事業計画、経営計画の策定時においても参考としています。

株主総会

2025年3月28日開催の定時株主総会に関し、総会3週間前の3月6日に株主総会資料へのアクセス方法等を記載した通知書類（書面交付を請求した株主様には株主総会資料）を発送しました。また、上記資料の発送に先駆け、2月27日に当社ホームページにおいて株主総会資料の電子提供措置を開始しました。加えて、株主総会の議事についてインターネットによるライブ配信を実施しました。

定時株主総会開催年	2023年	2024年	2025年
総株主数	220,536人	292,163人	428,795人
株主総会へのご来場者数	205人	288人	436人

格付情報（2025年6月30日現在）

格付機関名	長期	短期
ムーディーズ	A2（安定的）	—
スタンダード&プアーズ	A（安定的）	A-1
格付投資情報センター（R&I）	AA（安定的）	a-1+
日本格付研究所（JCR）	AA+（安定的）	—

主なインデックスへの採用状況（2025年6月30日現在）

- 日経平均株価（日経225）
- TOPIX
- JPX日経インデックス400
- FTSE4Good Developed Index, FTSE4Good Japan Index
- FTSE Blossom Japan Index, FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ / MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ
- S&P Dow JonesインデックスのDJSI WorldおよびDJSI Asia Pacific指数に選定
- CDP2024「気候変動」
- S&P Global Sustainability Award 2024でYearbook Memberに選定
- S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
- SOMPOサステナビリティ・インデックス
- 環境省ESGファイナンス・アワード・ジャパンにおいて環境サステナブル企業に選定
- STOXX® プラチナキャリア150インデックス

会社情報

会社データ (2024年12月31日現在)

社名	株式会社INPEX(英:INPEX CORPORATION)
設立	2006年4月3日
資本金	2,908億983万5,000円
住所	〒107-6332 東京都港区赤坂5-3-1 赤坂Bizタワー
従業員数	3,679名(連結)
事業内容	石油・天然ガス、その他の鉱物資源の調査、探鉱、開発、生産、販売及び 同事業に付帯関連する事業、それらを行う企業に対する投融資等

▶ その他会社情報は [こちら](#) よりご覧ください。

株式情報 (2024年12月31日現在)

証券コード	1605	単元株式数	100株
上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場)	発行可能株式総数	
事業年度	毎年1月1日から12月31日まで	普通株式	3,600,000,000株
定時株主総会	毎年3月	甲種類株式	1株
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社	株主数及び発行済株式の総数	
同連絡先	東京都千代田区 丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部	普通株式	428,795名/1,259,136,067株
		甲種類株式	1名(経済産業大臣)/1株 [※]

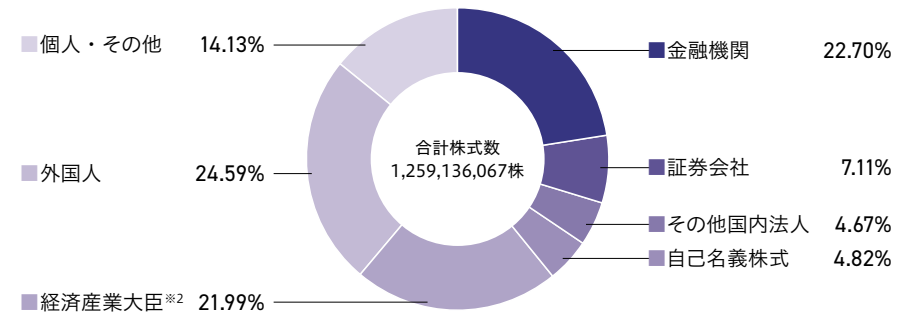
※ 当社定款においては、経営上の一定の重要事項の決定について株主総会又は取締役会の決議に加え、甲種類株主総会の決議が必要である旨が定められています。

大株主(普通株式)の状況

株主名	持株数(株)	持株比率(%) [*]
経済産業大臣	276,922,800	23.11
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	147,812,360	12.33
(株)日本カストディ銀行(信託口)	73,751,220	6.15
石油資源開発(株)	26,723,300	2.23
SMBC日興証券(株)	26,217,159	2.19
日本証券金融(株)	22,447,600	1.87
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	19,618,943	1.64
野村信託銀行(株)(投信口)	17,963,800	1.50
三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株)	15,977,993	1.33
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	14,946,100	1.25

※ 持株比率は自己株式(60,708,389株)を控除して計算しています。持株比率は、単位未満を四捨五入しています。

株式の分布状況^{※1}



※1 割合は株式数の発行済株式総数(普通株式)に対する割合です。比率は単位未満を四捨五入しています。

※2 経済産業大臣の保有株式数には、甲種類株式は含まれていません。

当社のIR活動に対する外部評価

統合報告書	年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)	▶ 優れた統合報告書
	大和インベスター・リレーションズ(株) 「大和インターネットIR表彰2024」	▶ 最優秀賞 ▶ サステナビリティ部門 最優秀賞
IRサイト	日興アイ・アール(株) 「2024年度全上場企業ホームページ充実度ランキング」	▶ 総合部門 最優秀サイト ▶ 業種別(鉱業) 最優秀サイト
	(株)ブロードバンドセキュリティ 「Gomez IRサイトランキング2024」 「Gomez ESGサイトランキング2024」	▶ IRサイト 優秀企業(銀賞) ▶ ESGサイト 優秀企業
その他	金融庁「記述情報の開示の好事例集2024」	▶ 選出

IRグループからのメッセージ

INPEX統合報告書2024をご覧いただき、誠にありがとうございます。本報告書では、マネジメントの率直な考えやINPEX Vision2035及び中期経営計画を含む成長戦略をより明確にお伝えすることを目指しました。今後も皆様からのご意見を参考に、INPEXのこれからの方向性を、より正確かつわかりやすくお伝えする統合報告書を目指し、工夫と改善を重ねてまいります。引き続き、皆さまとの積極的な対話と誠実な情報発信を重ね、持続的な企業価値の向上に向けてIR活動に真摯に取り組んでまいります。



目の前に立ちはだかる世界規模の課題。
私たちは地球の力でエネルギーを創る、
チームの力を結集する、経験と新しい発想で知恵を出し合う。
絶対に使命を投げ出したりしない。
私たちはエネルギーを探し、届け続ける。
今日も明日もこれからも、ずっと。

地球の力で未来へ挑む

INPEX

Energy for a brighter future

お問い合わせ

IR(投資家情報)に関するお問い合わせ、本統合報告書へのご意見・ご感想は、下記までお願い致します。

経営企画本部 広報・IRユニット IRグループ

<https://www.inpex.com/ir/inquiries.html>

株式会社INPEX 〒107-6332 東京都港区赤坂5-3-1 赤坂Bizタワー



<https://www.inpex.com>