

地球の力で未来へ挑む

INPEX

統合報告書 2025

2025年12月期



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て
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。

- 社会に不可欠なエネルギーを、よりクリーンな形で安定的かつ効率的に供給します。
- 気候変動対応やネットゼロカーボン社会への移行に貢献するべく、エネルギー構造の変革に積極的に取り組みます。
- 従業員をはじめ事業に関わる全ての人々の健康と安全を確保し、安全操業・管理を徹底します。また、地球環境課題に取り組み、環境価値の創造に努めます。
- 法令を遵守し、人権を含む各種の国際規範や操業地域における社会的規範に沿った良識ある行動をとります。
- 広くステークホルダーとのコミュニケーションを図り、企業情報を積極的かつ公正に開示します。
- ダイバーシティを尊重するとともに、働きやすい環境や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。
- 各国・各地域の文化・習慣に配慮し、当該国・地域の経済社会の発展に貢献します。

INPEX Values

当社グループでは、役員・従業員が共通して大切にしている価値観として、5つの項目からなる「INPEX Values」を定めています。

役員・従業員が一体となって働くためには「INPEX Values」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「INPEX Values Awards」や過年度の受賞者を対象にしたカンファレンス開催、新入社員やキャリア採用者を対象とした説明会の実施など、様々な浸透活動に取り組んでいます。

Valuesを体現したことでINPEX Values Awardsを受賞した従業員の声と推薦者のコメントを紹介します。



INPEX Masela, Ltd.
Torang landre Bumbunan

相手の考えを理解するには、まず
耳を傾けることが“協働”の第一歩です

2024年よりジャカルタに駐在し、アバディLNGプロジェクトの主要契約及び調達業務を統括しています。Dual FEED契約の推進においては、困難な局面においても前向きな姿勢を保ち、メンバーの士気を高めながら、社内外のステークホルダーとの調整を主導し、契約合意に貢献しました。



株式会社INPEX JAPAN
操業本部
渡邊 美恵

一期一会の精神で最大限の
ホスピタリティを追求しました

直江津LNG基地見学対応において、日々の“創意工夫”で、来訪者一人ひとりに寄り添って柔軟に対応しました。株主見学会では本社・現地スタッフと協働し、様々な意見を反映させながら常に改善を重ねました。その姿勢は“創意工夫”の模範として高く評価されました。

Collaboration

協働

チームワークを大切に、
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

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

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



INPEX Idemitsu Norge AS
Ida Rinde Hvål

INPEX Values、そして私たちが大切にしている“多様性”こそが、
会社全体をつなぐ共通の基盤となっていると実感しています

INPEX Idemitsu Norge ASのコミュニケーションアドバイザーとして、ムンク美術館との協賛、大規模な国際展示会への参加など、文化・多様性を尊重する活動を推進しました。仕事を通じてノルウェーにおけるINPEXブランドの向上に大きく貢献しました。

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



Ichthys Booster
Compressor Module* Team

皆が前向きな姿勢を保ち、“安全第一”
への強い意識を共有しています

Booster Compressor Moduleチームは、COVID-19及びロシア・ウクライナ戦争に起因するサプライチェーンの混乱、国際拠点間での複雑な調整など、数多くの課題に直面しました。“安全第一”の理念を徹底し、建設ヤードからのBooster Compressor Module出荷の際には、延べ400万時間の労働における休業災害ゼロという素晴らしい成果をあげました。

※ Booster Compressor Module (低圧生産設備)



首都圏CCSプロジェクト
地元交渉チーム

我々は地元の土地や海をお借りする
立場であることを肝に銘じています

首都圏CCSプロジェクトの地元交渉チームは、各地域の自治体、町内会、地権者、漁業者など多様な関係者と向き合い、“誠実”かつ粘り強い交渉を通じて信頼を築いています。相手の立場や地域の事情を理解しながら、複雑な利害を丁寧に調整し、困難な交渉や事業を円滑に前進させています。

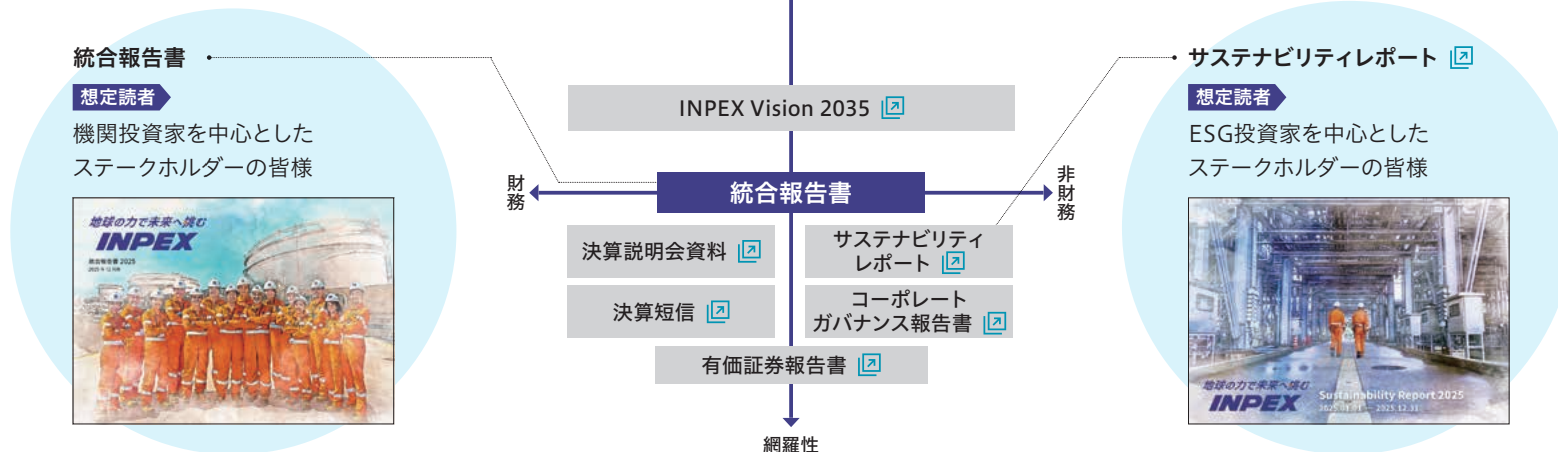
「統合報告書2025」の発行にあたって

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。IRグループの重要な役割は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組みを国内外の様々なステークホルダーの皆様にご理解いただき、経営とステークホルダーをつなげることであると考えます。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への具体的な取組みやその進捗状況もご確認いただけます。

「統合報告書2024」からの改善点

- マネジメント層だけでなく若手社員の声を掲載することで、当社が大切にしている価値観や目指す姿が組織全体で共有・実践されている事を示し、従業員が一体となって成長に取り組む姿を表現
- 事業規模・収益力・技術力・人的基盤・株主還元などの強みを整理し、当社の全体像を一目で把握いただける「INPEX at a Glance」を新設。あわせて、「価値創造のあゆみ」では、これまでに獲得してきた強みと成長の過程を営業キャッシュ・フローおよび時価総額の推移とともに示し、継続的な成長を可視化
- 既存事業で培った人材の知見の継承と新規事業への展開を通じて、事業の連続性を示すとともに、当社が持続的に成長していくストーリーを表現

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
2025年1月1日～2025年12月31日

対象組織
株式会社INPEX単体及び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

2026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
- 採掘、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

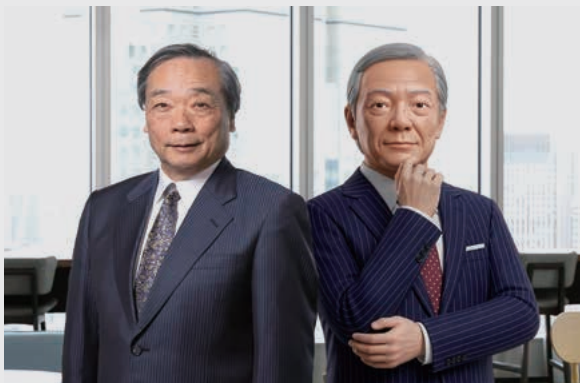
01 Introduction

イントロダクション

- 01 INPEXの理念
- 02 INPEX Values
- 03 「統合報告書2025」の発行にあたって
- 04 目次
- 05 INPEX at a Glance
- 06 価値創造のあゆみ

07 Management Message

特集 マネジメントメッセージ



- 07 社長メッセージ
- 12 経営企画本部長×財務・経理本部長対談
- 18 社外取締役座談会
- 23 新任社外取締役メッセージ

24 Growth Strategy

成長戦略



- 24 INPEXの事業
- 26 価値創造プロセス
- 27 INPEX Vision 2035
- 28 プロジェクト状況 1
石油・天然ガス/LNG分野
- 35 プロジェクト状況 2
低炭素化ソリューション
- 39 プロジェクト状況 3
エネルギー・資源分野での新たな挑戦
- 40 技術戦略
- 41 事業優位性の核となる技術力獲得・強化に向けたR&D
- 42 デジタル戦略:デジタルの力で変革に挑む
- 43 トレーディング機能の強化
- 44 リスクマネジメント

45 Promoting Sustainability

サステナビリティ推進の取組み

- 45 サステナビリティレポート2025
- 46 サステナビリティマネジメント
- 47 気候変動対応
- 48 セーフティ
- 49 人的資本
- 53 コーポレートガバナンス



66 Data Section

データセクション

- 66 サステナビリティハイライト
- 68 財務・事業ハイライト
- 72 セグメント別財務情報
- 73 11年間の主要財務情報
- 75 INPEXグリーンファイナンス 年次レポート
- 76 石油・天然ガスの埋蔵量及び生産量について
- 79 会社情報

INPEX at a Glance

当社は「日本最大規模のエネルギー開発企業」です。

エネルギーの安定供給という社会的使命を果たしながら、確かな収益力と技術力を基盤に、持続的な企業価値の向上を追求しています。



従業員数

3,720人

多様な人材が集まるグローバルカンパニー

外国人従業員比率

43.2%

男性育児休業取得率

78.1%

男性も当たり前
育児に参画できる職場



プロジェクト展開国数

約20か国

プロジェクト数

約110

5つのコアエリアを中心としたグローバル展開



技術力

オペレーター経験

国内

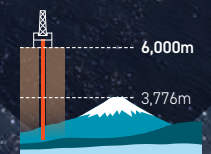
1942年～

豪州

1998年～

国内No.1の実績

掘削深度 6,310m



当期利益

3,938億円

低油価という外部環境でありながらも
2022年、2024年に次ぐ過去3番目の高水準

探鉱前営業CF

8,626億円



ネット生産量

約63.8万バレル/日

2035年時点で80万バレル/日を目指します

日本の年間
エネルギー消費量の
約1割に相当



株主還元

総還元性向

55%

「累進配当」及び「総還元性向50%以上」を着実に実行中

1株当たり年間配当金

100円/株

注 2025年12月末時点

価値創造のあゆみ

私たちは、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及び天然ガス/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。

▶「沿革」については [こちら](#) をご参照ください。



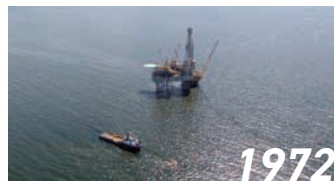
1940年代～1990年代後半: エネルギー供給基盤の確立

2000年代前半～現在: グローバルガスバリューチェーンの構築

2030年初頭～: アバディ生産開始へ



国内における石油・天然ガスの生産開始



インドネシア マハカム沖油・ガス田の生産開始



アラブ首長国連邦 アブダビプロジェクトの生産開始



直江津LNG基地の操業開始



オーストラリア イクシスLNGプロジェクトの生産開始



インドネシア アバディガス田改定開発計画の承認

創出価値 1

国内における石油・天然ガスの陸上開発及び生産能力の獲得

国内において1942年から石油・天然ガスの探鉱・開発・生産活動を行っています。1984年には、日本最大級の南長岡ガス田からの生産を開始しました。これにより天然ガスの長期安定供給が可能となったことから、天然ガスの輸送能力の増強、すなわちパイプライン網の拡充とそれによる拡販へと大きく舵を切りました。

創出価値 2

政府・業界・地域住民等ステークホルダーとの信頼関係の構築

1966年にインドネシア政府と生産分与契約を締結したことから、1972年にはマハカム沖において原油及び天然ガスの生産を開始しました。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、当社の成長に大きく貢献しました。また、1973年にはアラブ首長国連邦アブダビ沖のADMA鉱区権益に参加し、1982年より同海域最大の油田である上部ザグム油田の生産を開始しました。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。ここで構築したインドネシア政府、アラブ首長国連邦(UAE)との緊密なパートナーシップは現在まで続くプロジェクト継続の礎となっています。

創出価値 3

グローバルガスサプライチェーン体制への進化

2013年には、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年よりオーストラリアのイクシスLNGプロジェクトからのLNGの受入れを開始しています。こうして、オーストラリア産のLNGと日本国内の天然ガスインフラが有機的に結びつくことで、当社は、海外でのガス田の生産操業、液化、LNG船での輸送、LNGの受入れ・気化をも含む全ての工程を一気通貫で行うガスサプライチェーンへと大きな進化を遂げました。

創出価値 4

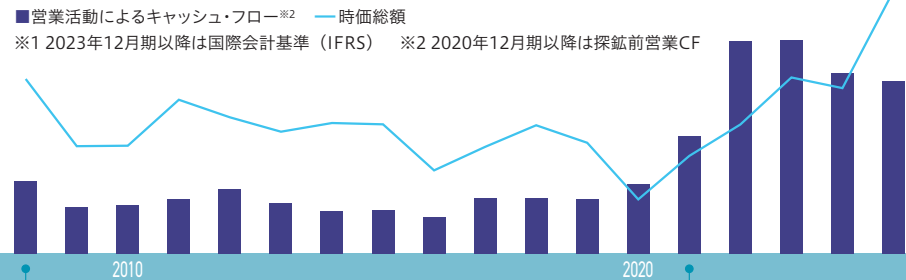
日本初の大規模LNGプロジェクトのオペレーターとしての技術力とプロジェクトマネジメントスキル

2018年からイクシスの生産を開始し、安定操業を継続しています。また、日本企業初の大規模LNGプロジェクトの操業主体(オペレーター)を担うことで、大型LNGプロジェクトの探鉱・開発・生産・プロジェクトマネジメントの重要な知見・ノウハウを蓄積しました。これらの知見はアバディLNGプロジェクトの計画・設計に最大限反映されています。

今日も、明日も、これからも、エネルギーを届け、成長し続ける企業へ

2025年度
 探鉱前営業CF 8,626億円
 時価総額 約3.6兆円
(2025年12月30日終値、自己株式除く)

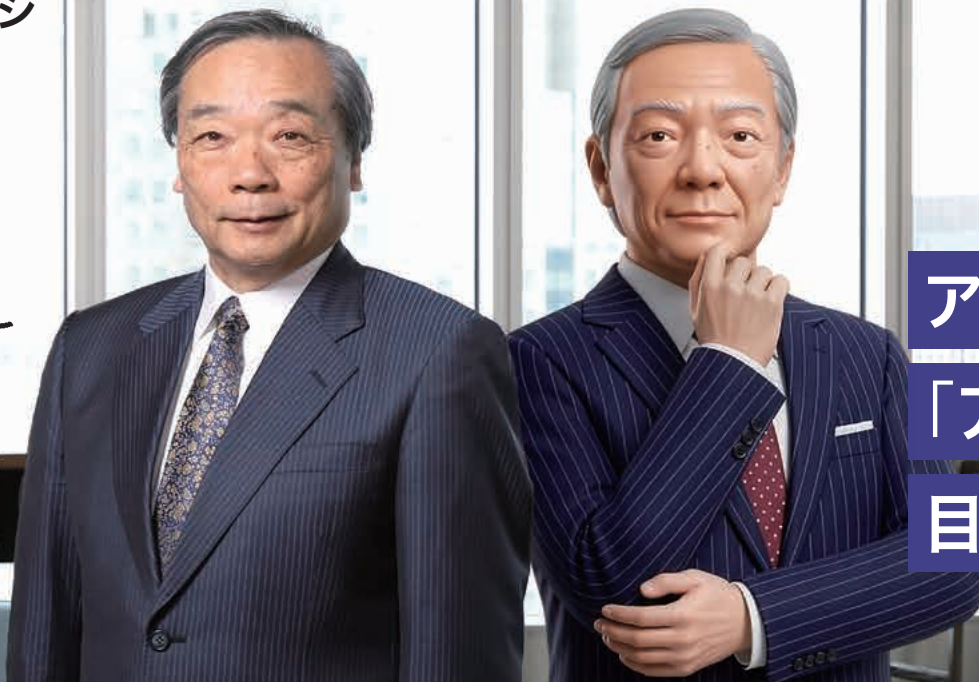
2008年以降の営業キャッシュ・フローと時価総額の推移^{※1}



社長メッセージ

代表取締役社長

上田 隆之



INPEX Values

Safety
Integrity
Diversity
Ingenuity
Collaboration

アジアのエネルギーを支える
「アジアのメジャー」を
目指します

※本メッセージは、2026年5月時点の情報に基づき作成



久しぶりだな、暇してたか？



順調で暇な1年だったといたいところだが、揺れ動く世界情勢の中でなんとか踏ん張っていたというのが実態かな。



イラン紛争か、大変なのは。



ホルムズ海峡の閉鎖は事実上歴史上初めてのことで、中東依存度の高いアジアの国は、もちろん日本もそうだけど、もし閉鎖が長く続いたり石油ガス施設が破壊されたりすると経済全体に大きな影響を受けることになる。



INPEXは大丈夫かな？



現地職員は家族も含めて約170名いるが、安全に一旦退避させた。経営的にいうとこういう事態がおこるとやはり大切なのはポートフォリオだ。INPEXはUAEで原油を中心にビジネスを行っているこの生産が止まれば相応の損失を被ることになる。しかしINPEXの中心的なポートフォリオはオーストラリアを中心とするアジアのガスでこれが利益の7割以上なので、アジアで安定生産を継続できれば、ガスの長期契約価格が原油連動であることもあって、会社の業績は大丈夫だ。強靱なポートフォリオを持つことは危機管理の基本だと改めて感じている。



今回の中東危機でエネルギーの世界は変わっていくのか？どう思う？



今回の中東危機は地政学的なリスクが顕在化した場合の世界経済への影響をまざまざと思い知らせたので、今後エネルギーの世界は大きくかわってくることになるのではないかな。一言でいえば、経済効率性を第一にしたエネルギーシステムから、よりセキュリティやレジリエンス（強靱性）を重視するシステムに代わっていくということ。とはいっても方向性はかなり国や地域によってバラバラではあり、欧州では再エネが、アジアでは石炭が、米国では天然ガスの役割が重要になっていくのではないかと

社長メッセージ

思う。また、石油は燃料のみならずプラスチックなどの原料としての役割の重要性が再認識された。また、地政学的なリスクを低減すべく中東ではアラビア湾外から出荷できるようにする動きがでてくるだろうし、中東以外に供給ソースを多角化していくという動きもでてくることになると思う。更に、ガソリンの代替であるEVとか、船の燃料としての重油の代替としてのLNGやアンモニアなどについても、今まではクリーンエネルギーの観点から主として導入が主張されていたものについても、セキュリティの観点からも重要だという議論になるだろう。いずれにせよ、今回の危機はエネルギーのシステム全体に中長期的に大きな影響を与えるのではないか。



それはそれでいいことではないか。



そうともいえるが、こういったシステムの変更や転換には、相応のお金がかかるので、結果としてエネルギーコストが中長期的に上昇していくことになるのが懸念材料だ。多くの人はセキュリティは重視してほしいがコストは今のままでと思っているのではないか。だけど、セキュリティやレジリエンスはただではない。今後は、セキュリティの強化に伴うコストとエネルギーコストの上昇の折り合いをどのようにつけていくのか、が課題だと思っている。



なるほどね、だとすれば、アジアというのは今後ますます有望なのか？ホルムズ海峡閉鎖のリスクもないし、需要地はアジアなので船の航海日数も少なくすむ。



そうなんだよ。アジアにもリスクはあるが、オーストラリアなどは相対的には安定している。地政学的なリスクを考えると地産地消的なプロジェクトが大事だ。今一生懸命やっているインドネシアのアバディLNGプロジェクトもそういう意味ではアジアでの地産地消プロジェクトだ。



アバディは上手くいっているのか？



うん、まあ今のところ順調だ。去年の夏からFEED（基本設計作業）に入っていて、インドネシア政府からも必要な環境許可を取得できた。もうINPEXのジャカルタ事務所には約350人の人員を配置し、設計作業をコントラクターとともに実施している。来年の本格的な建設の開始（FID）を目指している。インドネシア政府との関係も良好だ。



アバディだってリスクはあるはずだ、どういうリスクがあるんだ、それに対応策は考えてあるのだろうか。



君とは違うからな、周到に進めている。アバディはインドネシアのやや不便な場所ではあるが、年間950万トンのLNGを生産するワールドクラスの大規模プロジェクトだ、当然リスクはある。技術的なリスクに加え、インフラが十分整備されていない地方での大規模施設の建設のリスク、今のような世界的なインフレでプロジェクトのコストがアップしていく中で経済性が確保できるかというリスクなど。それから、マーケットはアバディに関心を持ってくれ

るのか、ファイナンスは大丈夫かなどという課題もある。ただ、プロジェクトのコンセプトが、イクシスLNGプロジェクトにかなり近いのでイクシスの教訓を活かしていくことでリスクはかなり低減できる。だからオーストラリアでイクシスの開発に従事していたベテランをジャカルタに移して必死に取り組んでいるのさ。（回P.29）



コストアップへの対応策はあるのか？



インドネシア政府との間で、FEED後に仮にプロジェクトの経済性が十分でない場合には、その時点で協議を行うことに合意している。そのプロセスを通じて十分な経済性を得られるように頑張る。



アバディをやっている、最近大いに元気づけられたことがある。それは、インドネシアはじめアジアのLNG需要は今後長期的に増大していくので、アジア産のLNGへの期待がすごく高い、ということ。アバディの販売の交渉を既に開始しているが、アジアのLNGを手に入れたい、と考える潜在株主がびっくりするほど多く、既に生産可能量を何倍も上回る引き合いをいただいている。加えて、インドネシア政府からも国内の需要が増大していくのでアバディへの強い期待をいただいている。現時点では拘束力のあるものではないにせよ、最近インドネシア国内需要家に加えてメジャー2社との間で供給に関する基本合意（HOA）を取り付けることができた。これは生産可能数量の過半を超えるわけだが、FIDまで1年近くある中での基本合意というのは珍しく、極めて

社長メッセージ

高い関心と強い期待の表れだと思う。ちょっと楽観的かもしれないけど、そこに需要があれば、そしてそこに供給していくという我々の強い意思があれば、いろんな困難は乗り越えられるものと思っている。



相変わらず、楽観的なやつだな。

経営者は最悪の事態にも対応できるように考えるのが普通だろ、経営者として失格と投資家にいわれたりしないか？



いや、楽観的なのも経営者のひとつの資質だと思うけど……。



そんなことだから、無理やりツーオンを狙ってはバンカーにいれてあがってダボのゴルフしかできないんだな。



放っておいてくれ！



だけど、アバディだけじゃないぞ、イクシスだって、拡張に向かって大きく前進した。



というど？



イクシスの陸上プラントがあるダーウィンから約700kmのところ、ビートルーというところがあり、シェールガスの大きな埋蔵量が期待されている。INPEXはこの地域に大きな権益をもっている会社と、今後、協同で探鉱や掘削、更には将来の開発を実施していくことで合意した。



そんなに大きいのか？



ビートルーと一口にいうが、関東平野のような広い地域で、今回INPEXが参入する部分だけで東京都の3分の2程度ある。むろん正確には今後探鉱してみないとわからないが、うまくいけば、イクシスのバックフィルや追加のトレインといった拡張を支える十分なガスが存在する可能性がある。米国のシェール開発とは異なりこれから開発されていく場所だが、INPEXがオーストラリアでもつ人材や資本力を活用していけば、簡単ではないが、実現可能な事業だ。



また、楽観論か？まあいいや。

それが特質だもんな、君の。しかしさ、投資家からみれば、アバディもイクシス拡張も2030年以降の話だろ、それまでの間の短期や中期の収益の積み上げはどうしていくんだ、これは楽観論というわけにはいかない、手はうっているのか？



うむ、たまにはいい質問をするな。短期と中期の収益をしっかり確保していくことは、大いに意識している。それもあって、最近では、アゼルバイジャンのカスピ海海域ACG鉱区の権益を保有するINPEX南西カスピ海石油という会社の日本政府持ち分を入札により獲得したり、アジアにおいて短期間で収益化の可能性がある生産開始後や投資決定（FID）済みのアセットなどの取得に動いている。それから、アブダビの収益は、UAE政府の方針に従って今後生産能力を拡大していくことになるので、投資も増

えるが利益も順調に伸びていくことになる。更に、円高の時にいったイクシスの投資の一部を回収することによる為替上の利益を確保することなどにも取り組んでいる。こういったことで短中期の利益を積み上げていき、これが長期のアバディやイクシス拡張につながっていくことにより、連続的に利益が漸増していくことになる。



まあ、ちゃんと実現すればな。ところで、クリーンエネルギーへの取り組みはどうなっている？



クリーンエネルギーの取り組みに関する世界のムードは大きく変わりつつある。ウクライナ戦争前は、Energy transitionが強調され、化石燃料なんて座礁資産になってしまうのいつまでやっているんだといわれていた。ウクライナ戦争以降はむしろ重要なのはEnergy securityだ、ということで化石燃料も天然ガスを中心に長期的に重要な役割を担う、ということになった。更に、最近、AIやデータセンターにより電力需要が飛躍的に伸びるのでこれに対してどう供給サイドが対応していくのか、再エネ、天然ガス、原子力などのエネルギーを総動員して対応していくしかないのではないか、という議論が主流になりつつある。こういった状況を表現するキーワードとしてEnergy additionというのが最近のはやり言葉。他方で、水素、アンモニア、あるいは再生可能エネルギーも含めて中断や大幅見直しを行うプロジェクトが増えてきて、クリーンエネルギーはやや壁にぶつかっている、というのが、最近の正直な感じかな。

社長メッセージ



昨年ブルー水素の実証プラントを新潟にオープンしたよな、これから水素をどうする？



いや、今がふんばりどころだと思っている。水素、アンモニアなどやってみてわかることは、コストが普通のエネルギーの何倍もするというので、これでは需要家がついてこれない。ユーザーは、クリーンエネルギーはほしいがコストは今のエネルギーコストと同じぐらいで、と考えていて、ここに供給側と需要側の大きなギャップがある。



どうするんだ？



これは難しいが、段階的にクリーンエネルギーの導入を需要側と供給側が協同して進めていくことしかないのでは。例えば水素やアンモニアは、モビリティや産業を中心に、最初は1%でも2%でも起爆剤となる需要を作りそれに供給する、そして段階的に需要を増加させていき、それに対応して供給能力を拡張していく、プラントの規模が拡大するとコストダウンができ、コストダウンがまた需要を生み出す、という好循環を作り出していく努力を皆でしていくことが大切だと思う。



鶏と卵ということか？



うん、そういう面はある。しかし、供給側のINPEXとしてはむしろ今は準備期間がもらえたと考えて、様々なクリーンエネルギープロジェクトの技術力を磨くことを含めて着実に進めて力を蓄えていきたい。



そういった中ではCCS (Carbon dioxide Capture and Storage) は有望という見方もあるが、どうなんだ？



確かに、CCSは大量のCO₂を確実に処理できる技術として注目されている。特に天然ガスなどの化石燃料を今後長期に使うとすれば、その化石燃料の生産や利用からでるCO₂を減らしていく技術は不可欠だ。ひとつの方向として、天然ガスの生産や発電とCCSをパッケージで進めていくというやり方があるのではないかな。



また理想論と楽観論だけでなく、実践しなきゃ。



わかっているよ。CCSについてはいろんな取り組みを進めている。例えば、首都圏CCSというプロジェクトを始動した。これは、首都圏の京葉コンビナートの工場からでるCO₂を集めて、それを千葉の外房にパイプラインでもって行って、海面下数千メートルに埋めて貯留するというプロジェクト。今年から来年にかけて房総沖に井戸をほって安定的・効率的にCO₂を埋めることができるか、ということを確認することになっている。うまくいけば首都圏のCO₂問題の解決に大きな貢献ができるプロジェクトだ。それから、オーストラリアでもイクシスの生産からでるCO₂を処理するために、ボナパルトCCSというプロジェクトを推進している。井戸を掘ってみたところ非常によい貯留層があるということがわかった。将来は、イクシスからのCO₂のみならず、日本からのCO₂の輸送も含めて、ワールドクラスのCCSプロジェクトにしていこうと考えている。



そうするとINPEXは石油や天然ガスの開発・生産とクリーンエネルギーの開発を引き続き両方やっていく、ということか？その投資比率は、今のような状況下では変わってくるのではないかな？



「二刀流で両方やる」という考え方に変わりはないが、確かに投資比率は少し変わるかもしれない。天然ガスが長期的に主流になってくる以上、天然ガスの生産を長期に拡大していくような投資には今まで以上に力をいれていくことになる。他方で、クリーンエネルギー投資は、プロジェクトそのものの進捗がややゆっくりになりつつあるので、それに合わせた投資を考えていくことになる。もともと、石油・天然ガスとクリーンエネルギーの投資比率を8:2ぐらいと思っていたが、やや石油・ガスへの投資の割合が結果として増えることになるかな。



ところで、オレが世界の投資家と話をしてみると、彼らは、INPEXを見るときに、他の日本企業というよりもメジャーなどの他のIOCとの比較でものを考えている。比較優位がないと投資につながらない。他のIOCと比較したときのINPEXの強みって、何なんだ？



なに、アバターのくせにそんなことまでやっているのか。しょうがないやつだな。まあ良い。INPEXを他のIOCと比較した場合の強みは2点ある。一つは「成長性の高さ」、もう一つは「幅広いアジアのネットワーク」だ。成長性の高さというのは、他のIOC、例えばスーパーメジャーの生産量は膨大で

社長メッセージ

とても追いつけるレベルにはないが、成長性という意味では、アバディ等々大きなプロジェクトを抱えているINPEXの成長性は高い。いわば、スーパーメジャーが成熟した大人企業であるとすれば、INPEXはまあ中高生というところで、その成長性の高さをみてほしい、と思っている。アジアのネットワークについては、INPEXはアジアのさまざまな企業、政府、地域社会などと深く幅広いネットワークをもって、これがINPEXのビジネス上の強みだといえる。



ふーん、だとすると、INPEXの目指す企業像は何なんだ？成長性が高いというけどそんなに量ばかり増やしても意味ないのでは？エネルギーのTransformationだっどこかでおこらさうぞ。



そうなんだ、石油や天然ガスの生産量は今の63万BOEDから、アバディの生産開始後の2035年ごろには80万BOEDを超えると思うが、別に量的拡大のみを志向しているわけではないし、スーパーメジャーになるのも現実的には難しい。むしろ、目指したいのはアジアにおいて大きな影響力をもつ主要なエネルギー企業になることだ。



アジアの有力メジャーというイメージか？



そう、アジア地域でのエネルギーの安定供給に責任をもつ効率的で競争力のある「**アジアのメジャー**」になることが目標だ。それから、このことは化石燃料に限らない。長期的に社会が使うエネルギーが

化石燃料から水素や再エネなどのクリーンエネルギーに変化していく場合でも、それぞれの時代のエネルギー供給の主役の一人であり続ける、ということでもある。



まあ、志は高い方が、いいよな、確かに。しかし、今年の投資額は予定では8,000億円程度と例年に比べてかなり多いが、多すぎないか？還元をおろそかにするとしっぺ返しをくらうぞ！



今年は、アバディや探鉱など投資が多いのは事実。ただ、この一部は昨年の投資予定が今年に持ち越されたものが多いので、昨年、今年とならしてみれば、ほぼ中計どおりの投資額となる見通しだ。還元をおろそかにすることは全く考えてない。



株価が大分高くなったが、満足か？



とんでもない、確かに株価は昨年来かなり上昇しPBRも大きく改善したが、他のIOCとの比較ではまだまだ割安。むしろこれからが勝負だと思っている。



どういう意味だ？



INPEXはまず会社を成長させ、利益やキャッシュ・フローを増大させて、その成長に合わせて還元を増やしていく、というのが基本。これから、中長期的にまさに会社が成長局面に入りつつあるので、これをしっかりと実現し、成長しながら還元を増やしていきたい。もちろん、INPEX Vision 2035でコミッ

トした、総還元性向50%以上、累進配当という点はしっかり守る。投資家の方にも、短期の配当期待はもちろんのこと、長期に保有いただければ会社の成長に応じて株式の価値も大きく増大していく、という点を理解していただけたら嬉しいと思っている。最近の株価の上昇が戦争による油価上昇にあるとすればそれはむしろ寂しい。「戦争ではなく成長を買ってほしい」と訴えたい。



勝手なことをいって。短期的な目線で例えばもっと自社株買いをしたらどうなんだ？会社によっては多額の自社株買いをして株価やPBRを上げていくという手法をとっているところもあるぞ。



それは知っているよ。INPEXだってそういうことができないわけではないが、巨額のお金を自社株買いに回すことは、借入を活用するにせよ結局投資資金を長期的に減らすことにつながり、成長にブレーキをかけることになってしまう。INPEXはまだ成長途上の若者であり、成長することにより、より大きな果実を得て、より大きな還元をするのがINPEXの取るべき戦略だと思っている。それから、最近のホルムズ危機を考えると、資本の厚みもやはり重要だと思っている。



ふーん、まあ、楽観的な夢に終わらないようにせいぜい頑張るんだな。



わかっているよ。

経営企画本部長×財務・経理本部長対談



取締役
専務執行役員
財務・経理本部長
山田 大介

取締役
副社長執行役員
経営企画本部長
滝本 俊明

ファシリテーター
みずほ証券株式会社
エクイティ調査部長/
シニアアナリスト
新家 法昌氏

INPEXの成長戦略

企業価値を次のステージへ引き上げます

バランスシートのコントロールから生み出す利益

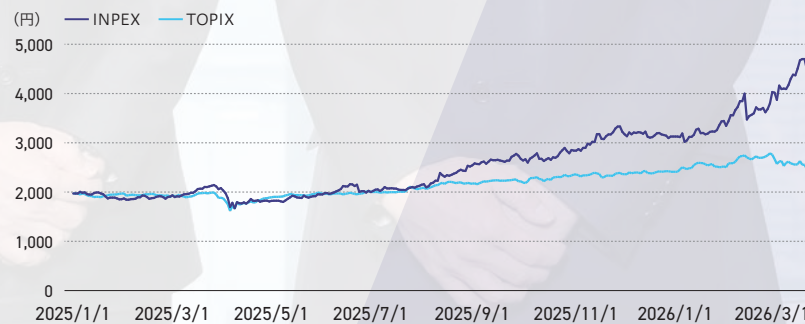
新家 これまでINPEXの株価は、原油価格との連動性が比較的高く、油価の下落時に株価も下がることが多かったのですが、2025年のINPEXは、油価が軟調に推移する中でも株価が上昇し続けました。投資家サイドからも大きな反響があった1年だったかと思います。

山田 当社の株価は、2025年の夏からぐいぐいと上昇し始め、11月から3,000円を超えて推移し、2026年に入って2月以降は4,000円台ですね。一時3,500円まで下落しましたが、その後は再び上昇基調を辿っています。往時と比べると見違えるような株価ですね。

新家 直近の株価は、中東情勢による原油価格の高騰を受けた動きとなっていますが、2025年における上昇は、やはり経営陣の皆さんが株価及び企業価値にコミットメントした結果と言えるでしょう。特に印象的だったのは、株主

TOPIX及び当社株価推移

※ 2025年1月1日時点の当社株価1,970円を起点として指数化



還元も含め資金配分の方針を明確化するなど、株式市場・投資家の目線で「これをやるんだ」ということを打ち出し、発信を強めたことです。

※ 本対談は2026年3月に実施。各種データは2026年2月12日公表の決算発表時点の数値を反映。

経営企画本部長×財務・経理本部長対談

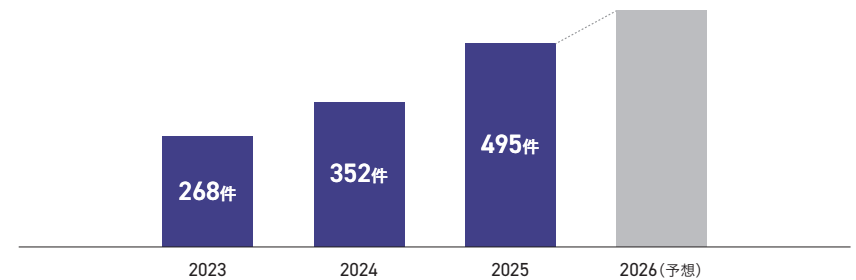
事業の筋肉質化に取り組んでいきます
現状に満足せず、発信力の強化と

山田 そうですね。本日の会は、主に投資家の皆さんとの対話を念頭に置くものですが、その前に、もう一方の大事なステークホルダーである債権者の方々の目線から、当社がどのように見えているのかについても触れてみたいと思います。申し上げるまでもありませんが、「企業の存続可能性（ゴーイングコンサーン）」と「企業価値向上」は、しばしばトレードオフとして語られますが、実務・経営の観点では相互に強化し合う関係として設計できるかが重要な論点になります。当社の長期格付けは、「AA」（[格付投資情報センター（R&I）、2026年3月現在](#)）であり、財務基盤の安定性において非常に高い評価をいただいております。現時点では、「ゴーイングコンサーン」と「企業価値向上」を並走できる財務基盤を確保しているものと思っています。今後も引き続き、“投資家目線”と“債権者目線”の“程よいバランス”を維持していくことが、今後の当社の成長を追求する上での重要なポイントであると考えています。

一方で、株価については、財務安定性と比べれば、まだまだ、ウィークポイントであると認識しています。社長の上田も高い関心を持ってIR活動に力を入れていましたので、そうした取り組みが投資家の方々に好感され、徐々に株価に反映されてきたものと受け止めていますが、昨今の株価上昇も冷静に見れば、ようやくPBRが1倍を超えたところであり、決して高い水準とはいえません。まだまだ発信の強化が求められますし、事業をもっと筋肉質化して収益及びキャッシュ・フローの増大につなげなくてはなりません。

滝本 2023年に東京証券取引所から要請された「資本コストや株価を意識した経営の実現」を当社も実践すべく、資本収益性などについての現状を多面的に分析・評価を行い、そのためにもバランスシートの状態を点検することは必要だと考えています。また、投資家との対話を強化しており、2025年に実施し

■ 機関投資家・アナリストとの面談件数



た投資家面談は、国内・海外のIR活動を合わせて過去最高の495件となりました。面談件数を増やすことが目的ではないのですが、その中で投資家の方々から伺ったご意見やご指摘を受け止め、経営戦略や事業計画に反映させるように努めていますので、その取り組みの一端が株価にも表れていると感じます。ただ当社のPBRやROEに関しては、やはりアセットヘビーで物理的な設備やインフラの構築に膨大なコストをかけて開発・生産を行う会社ですので、例えばIT企業のようなアセットライトな（ROEやPBRの分母が比較的小さい）企業と同じ物差しで判断するのは、適当ではないようにも思います。

新家 資本効率性の面では、自己資本のコントロールが難しいということもあって、ROEをグローバルメジャーと比較すると、まだ差があります。持続的成長を実現するために必要な戦略投資を実行しつつ、バランスシートマネジメントを通じていかに資本効率を改善していくか。どのようにお考えですか。

山田 ROEを高めるための直接的な施策は、エクイティを減らしてリターンを増やすということになりますが、現在4兆7,000億円を超える自己資本に対し、自己株式の取得をどんどん進めるといった安易な形でレバレッジをかけるという資本戦略は、今後アバディLNGプロジェクトへの巨額投資が控えている当社の現況に鑑みれば、プライオリティは高くないと考えています。

一方、増やすべきリターンは、油価低迷の影響を受けた2020年以降、利益の回復が進んで堅調に推移しています。イクシスLNGプロジェクトの稼働による貢献が大きく、“事業の力”がしっかりと根付いてきたと言えます。

経営企画本部長×財務・経理本部長対談

加えて、当社は、持続的かつ安定的に稼ぐことができる「本源的な収益力」を更に拡充する必要があります。そのためには、“事業の力”に加え、7兆円を超えるバランスシートの潜在力を引き出す必要があると思っています。2023年から当社が適用した国際財務報告基準（IFRS）は、資産から負債を差し引いた純資産の増減額を損益とする「資産負債アプローチ」に基づくものです。言い換えれば、まず「あるべきB/S」を作って、それと現状のバランスシートとの差額から「あるべきP/L」を作るという考え方であると解釈しています。当社のバランスシートは、グローバルに展開するプロジェクト資産から構成されており、市場環境（為替や金利、油価）に応じ、バランスシートに内在する財務・税務上の含み益・含み損は、日々刻々と劇的に変動しています。これらの含み損益を会計基準に則った適切な資産・負債管理を通じて、機動的に組み合わせていくことにより、当社の「本源的な収益力」、すなわち「あるべきP/L」を投資家や債権者に開示することが、財務・経理責任者の責務であると認識しています。

最近の例では、これまで「その他の包括利益」として純資産の部に計上されていた在外営業活動体の換算差額（TA）を、損益計算書上の当期純利益に組み替える「TAリサイクリング」を行いました。「TAリサイクリング」は、一過性ではなく、継続的な増益アイテムであり、バランスシートコントロールにより、当社の企業価値向上に一定程度貢献できたものと考えています。

新家 バランスシートマネジメントによって「本源的な収益力」がバランスシートの中から生み出され、それが収益の信頼度向上にも寄与してくるわけですね。

成長戦略を伝える投資家とのコミュニケーション

滝本 先ほどの山田さんのお話で、「もう一方の大事なステークホルダーである債権者の方々など、より多くのステークホルダーの利益に資する、バランスのよい資本配分が求められる」という言葉がありました。これについて私からも言わせていただくと、これに加えて当社は4つのステークホルダーに訴えかける必要があると思っています。1つ目は、株主・投資家の皆様ですね。2つ目は、顧客や取引先、ジョイントベンチャーパートナー、許認可関係機関など事業活動のステークホルダーです。3つ目は、当社が存続していく上で優秀な人材の確保が不可欠という観点から、リクルート・求職者も重視すべき訴求対象と考えています。

そして4つ目は、もちろん従業員です。これらのステークホルダーと緊密な関係を構築し、共存・共栄を目指すことは、当社が持続的に成長・発展していくための条件であるという認識です。

新家 先ほど滝本さんが投資家面談について言及されましたが、特に海外の投資家との対話では、成長戦略に関する質問が多いのではないかと思います。その中で、次の成長ドライバーとなるアバディの実現可能性や、前段階としての短中期の成長戦略については、どのように受け止められていると感じていますか。

滝本 アバディは、現在のところ2030年代初頭の生産開始を目標としており、2025年8月から基本設計作業（FEED）フェーズに入り、投資家の皆さんからも具体的なプロジェクトの進展が見えるようになってきたとの意見もいただいています。今後2027年中の最終投資決定（FID）に向け、環境影響評価やマーケティング、資金調達の協議などを着実に進めていくところであり、イクシスに続いて当社の企業価値が大きくステップアップする機会として全社を挙げて取り組んでいるところです。

また、アバディ生産開始までの短中期の成長戦略についてもステークホルダーの皆さんから問われることが多くなってきています。これについては、まだ多くを開示できる状況にありませんが、アバディの開発資金を着実に確保しつつ、その生産開始までの成長戦略も並行して進めていく必要があると考えています。例えば、これからも需要の伸びが期待されている天然ガス・LNG事業や電力関連分野における新規アセットの取得やM&Aなどについて、投資規律と投資効率のバランスをとりつつ成長投資を継続していくことが企業価値向上のために重要であると考えています。これらが具体化した段階で、その戦略意義と将来見通しについて国内外の投資家の皆さんへ伝えていきたいと考えています。



ステークホルダーとの共存・共栄は、
持続的成長の前提条件です

経営企画本部長×財務・経理本部長対談

大型投資における舵取りに注目しています
株式市場としては、バランスシートマネジメントと

また、エネルギーの安定供給という社会的責任を果たしつつ、エネルギーの低炭素化を含む持続可能な社会に貢献していくためには、現実的な方法でこれを実現していくことも必要です。今後10年ないし15年の天然ガス・LNGや電力需要の拡大やエネルギー需要の増大などの事業環境を考慮すれば、石炭火力発電所を天然ガスに燃料転換していくことや、中長期的にCCSを導入したり水素・アンモニアによって燃料転換

していくことによって安定供給と低炭素化を同時に実現していくような事業戦略を実現していくことも重要だと考えています。このような取り組みを丁寧に訴求していくことを通じて、当社の事業内容と成長戦略がステークホルダーの皆さんにしっかり理解されていくことも大切だと感じています。

新家 これからINPEXは、大型投資の実行に向かう過渡期に差し掛かるところですが、その部分で投資家・株式市場とどのように対話していくか。特に山田さんがご説明されたバランスシートマネジメントについて、大型投資を実行しながら、どういうふうに舵取りしていくかという点をお聞かせください。

山田 大型投資を実行することとバランスシートをコントロールすることは、両立可能であると思っています。両者の併存性を担保するための礎は、強固なキャッシュ・フロー創出基盤と、金融機関からの信認を維持・強化することだと考えています。

幸運なことに、当社のキャッシュ・フローは潤沢であり、調達面での懸念も少ないことから、アバディを始め、巨額の成長投資にも十分に対応できるものとみています。レバレッジの掛け方も、プロジェクトの特性に応じ、コーポレートファイナンス（銀行借入や社債）からプロジェクトファイナンスまで、当社の企業価値向上に資するようなメニューを選択できる余地があります。調達手法、

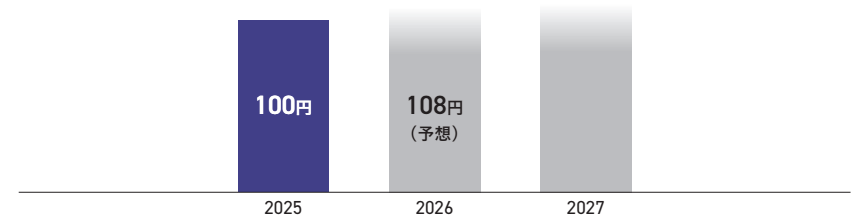
すなわち負債戦略も広義のバランスシートコントロールであると考えています。

話は変わりますが、当社は、しばしばエクソンモービルやシェルのような国際石油会社（IOC）とROE、PBR、PER等の成長指標を比較され、「INPEXの足取りは、まだまだ物足りないですね」とのコメントを頂戴しますが、個人的には、IOCと当社を同じ土俵で比べることは、必ずしも適切ではないと感じています。IOC各社は、世界中に大油田を持ち、20世紀初頭から存続している老舗の成熟企業ですが、当社は、イクシスの生産開始以来、8年を経過した成長途上にあるエネルギー開発会社であると位置付けられます。今後、当社はアバディを本格稼働させる等、成長企業として投資を継続し、一步ずつ前に進んでいくプロセスにある企業であります。投資家の皆さんには、IOCとの比較ではなく、近い将来の当社の“姿”を予見した上で、適切に評価していただきたいと思っています。投資家の皆さんのご期待に応えるためにも、バランスシートを活用し、アバディを始め、強靱なキャッシュ・フローを創出できる有カプロジェクトに投資していきたいと考えています。

滝本 先日の決算説明会（2026年2月12日開催）では、2027年までの中期経営計画3年間で総額1兆9,000億円の成長投資、2026年における8,500億円の成長投資について発表しましたが、それに対して投資家の方々からは、ちゃんと株主還元ができるのか心配される声もありました。私たちは、少なくとも

■ 株主還元方針（2025-2027年）

- ・1株当たり年間90円を起点とする累進配当
- ・累進配当をベースに機動的な自己株式取得を組み合わせ総還元性向50%以上を目指す



経営企画本部長×財務・経理本部長対談

現在の中期経営計画期間においては、株主・投資家の皆様へのコミットメントとして、大型投資をこなしつつ累進配当を継続し、総還元性向50%以上を維持していくことを表明しています。

持続的な成長と株主還元を両立できる会社を実現するためには、このような規模の成長投資が必要であり、その中でどれだけ投資が短期的に実を結び、どれだけ投資が中長期的なものなのか、内訳をしっかりと開示して、前述したステークホルダーの皆様へに納得していただくことが大事だと考えています。

インベストメントとダイベストメントにおける意思決定

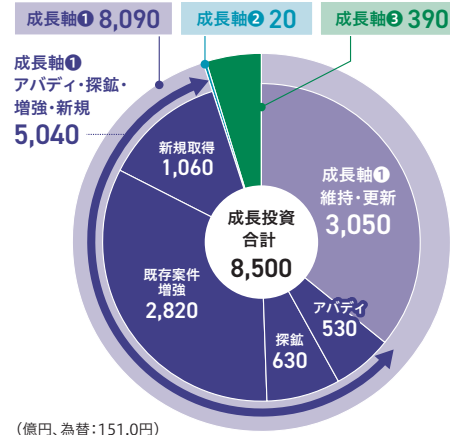
新家 大型プロジェクトや鉱区買収などへ投資する意思決定に至るまで、経営陣の間でどのような議論が交わされ、判断が行われているのでしょうか。

山田 経営陣は、①投資の意義（我が国のエネルギー安定供給に貢献できる案件か否か）、②投資採算性（企業価値向上に貢献できるキャッシュ・フローを創出できるか）、③投資スケールの妥当性（当社のバランスシートで吸収可能か、あるいは、投下エネルギーに比して、成果が小さすぎないか）、加えて、④将来の事業基盤の革新に貢献できるか（いわば、種まきとしての意義があるか）等々の観点から投資の意思決定を行っています。なお、機械的な判断でなく、市場環境や当社の財務状況、長期戦略に応じ、各項目のウェイト付けは自ずと変わり得るものであります。

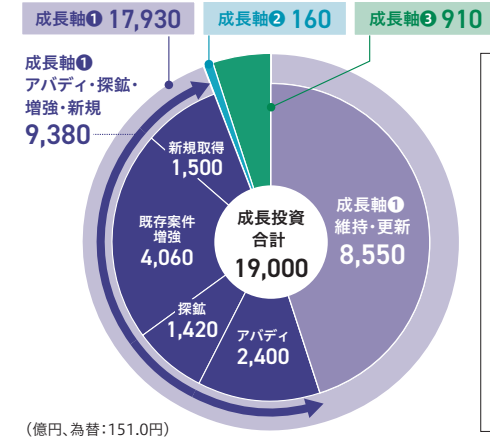
滝本 私たちの業界は、ある程度のリスクを取ることが不可欠であり、特に探鉱から始めていくプロジェクトにおいては、そもそも石油や天然ガスが発見できるかどうかというリスクに挑戦することになります。その成功確率は決して高いものではありません。成功確率を上げ、発見した油ガス田をいかに効率的に開発し、会社の事業ポートフォリオをどう構築していくかが、当社の事業の醍醐味と言えるかもしれません。これまでの当社の歴史の中で、探鉱で発見した油ガス田の開発や生産アセットの買収によって現在の事業収益性が確保されたポートフォリオができていく訳ですが、その意味で投資決定に至る検討というのは、リスクとリワードの関係が一番重視されると思っています。リスクについても一つ言いますと、当社の事業は、自らコントロールできないカントリーリスクも考慮しなければなりません。

■ 成長投資見通し

2026年



2025-2027年



[参考:投資基準]

- 成長軸① 石油・天然ガス
 - ▶ FID時点で EIRR10%台半ば
- 成長軸② CCS・水素
 - ▶ EIRR10%程度
- 成長軸③ 再エネ・電力
 - ▶ EIRR10%程度

当社の現在の事業の中心は上流資源開発ですので、一定のリスクテイクは必要になります。ですので、うまくいった場合のリターンをしっかりと獲得することがなによりも大切になってきますね。

新家 投資判断とは逆の質問ですが、案件からの撤退やプロジェクトの中止、アセットの売却などに関しては、どのような判断が行われますか。

滝本 新規案件というのは、非常に高いモチベーションを持って取り組むことができますけど、撤退や中止、売却を行うというのは、どちらかと言えば「守り」のための判断ですから、効率性が重視されます。当社では事業の「選択と集中」を図るべく、2022年に発表した中期経営計画において5つのコアエリアに投資及び開発・生産案件を集中させ、分散していた経営資源を集約する戦略を打ち出しました。このポートフォリオマネジメントによって、各エリアにおけるシナジーや経済効果が高まり、知見を活かした取り組みも進みました。こうした改善効果や知見による強みの発現を見越して、効率性が低い案件のダイベストメントを実施してきましたので、現在の当社のポートフォリオはかなり整理された状況です。今後はこれまで述べているように成長戦略に沿ったポートフォリオの拡充が必要になってきていると考えています。

リスクとリワードを見極める
投資判断がなによりも大切

経営企画本部長×財務・経理本部長対談

優秀な人材を惹きつけ、
企業価値を高めていく好循環を目指していきます

山田 滝本さんがおっしゃったように当社では、インベストメントとダイベストメントにおける判断が重要となります。一般論ではありますが、エネルギー開発業界では、バランスシートの大きさ（資本余力の大きさ）が、収益力や企業価値の優劣につながっている傾向があります。従って、ダイベストメントにより、縮小均衡するのではなく、ダイベストメントで獲得したキャッシュを新たなインベストメントに振り向けることが重要であると思います。まさに滝本さんのおっしゃる通り、ポートフォリオマネジメントの巧拙が企業価値向上の視点では不可欠であると思います。

優れた人材を組み合わせて配置し、強みを築く

新家 最後に人材について伺います。グローバルに事業を展開するINPEXでは、人材についてどのような経営上の課題があり、また経営基盤強化の観点から人材育成にどう取り組んでいるか、お聞かせください。

滝本 先ほども述べましたが、当社にとって従業員は、ステークホルダーの一角を占める重要な存在であり、優秀な人材を確保・育成することと、そのような人材がエンゲージメントを高めて業務を遂行していくことが当社の成長戦略実現のためには極めて重要であると認識しています。「エネルギー資源開発はスケールが大きく、こんなに面白い仕事である」というモチベーションを持つことや、エネルギーの安定確保という当社の最も重要な使命を共有できる人材が必要です。事業環境が厳しいエリアやハードシッパが高い国での業務もあり得ますが、そのような環境下においても、ジョイントベンチャーパートナーや

許認可機関等との粘り強い交渉を重ね、プロジェクトを成功へと導く人材こそが当社の持続的な成長を支えるものと確信しています。

近年の人材採用は、少子高齢化に伴う労働力不足を背景に、売り手市場が続いており、優秀な人材の獲得が年々困難となっています。そうしたこともあって当社は、2025年にコーポレートブランディングを導入し、ブランドメッセージ「地球の力で未来へ挑む」を打ち出した広告展開など、就職関心層への積極的な訴求を行っています。これは、INPEXという会社が何をやっているのか、どこで日本のために貢献しているのか、求職者のみならず広く一般の人々への認知浸透を図ることも目的です。そこからエネルギー開発事業の魅力や面白さへの興味喚起につなげ、多くの人が集まる会社を実現したいと考えています。

また人材の育成については、現場経験を通じた学びを重視しています。特に若いうちから研修の一環として、国内外の開発業務に従事することは、当社事業の全体像を把握し、理解を深めていく上で必要不可欠です。まだ成長途中にある当社は、規模的にもいろいろな部署での経験を積むことができる状況にあります。

山田 言わずもがなではありますが、当社に限らず全ての企業の成長は、「如何にして優秀な人材を惹きつけるか」にかかっています。当社には優秀な人材が集まっていると思います。あとは、限りある人材を如何に組み合わせ、適材を適所に配置するか、すなわち人事マネジメントの進化により、更に潜在的な人材パワーを極大化することが極めて重要です。

新家 オーストラリアにおけるイクシスの成功体験を活かすべく、そこで働いていた従業員をインドネシアのアバディへ送っていることも（[図P.29](#)）、INPEXならではの人材活用であり、人材同士の組み合わせと配置の重要性を踏まえた取り組みと言えますね。

山田 今日は、企業価値向上への取り組みやPBR、ROEの改善といったことをお話ししましたが、真っ当な会社、いい会社を目指したら結果的に多くの優れた人材が集まってきて、ROEが着実に上昇し、企業価値も向上していく、そうした好循環を作り上げることが、理想的ではないでしょうか。そうした形で、全てのステークホルダーの皆様に支持され、社会に貢献し続ける会社でありたいですね。



社外取締役座談会

10年、20年、100年先の エネルギー安定供給に向けて—— INPEXの未来への挑戦を 支えています

※ 本座談会は2026年4月に実施

2025年の取締役会における印象に残った議論

滝本 まず2025年の取締役会の中で、特に事業関係で印象に残っている議題について皆さんに振り返っていただきたいと思います。最初に飯尾さん、いかがですか？

飯尾 印象に残った議論の一つは、再生可能エネルギー事業への投資についての議論です。私は、新規案件を評価する際に「この事業はINPEXにとって本当にふさわしいのか」という視点を常に重視しています。その観点からすると、再エネへの挑戦そのものの意義は十分に理解している一方で、どのような形で取り組むのが極めて重要だと考えています。例えば、水素・アンモニアの製造といった、これまで当社が手がけてこなかった分野に一から挑戦する取り組みには、INPEXらしい挑戦意欲と将来への布石を感じます。一方で、既に多くのプレイヤーが参入している、いわば出来合いのビジネスに多額の投資を行うことについては、慎重であるべきだと感じています。こうした問いを投げかけ続けることこそが、社外取締役としての重要な役割だと考えています。

滝本 そうですね。再エネについては、執行側でも様々なプレイヤーが存在する風力・太陽光発電をどう考えるか、一方、当社ならではの事業といえる地熱発電で開発コスト・期間の低減をいかに図っていくか——などが議論になりました。ただエネルギー開発事業を展開する当社にとって、再エネの取り組みが不可欠ということは共通認識であり、収益性とともに関与の強みを活かせるものかどうかなど、総合的に検討しながら推進していく方針です。

社外取締役
飯尾 紀直



社外取締役
森本 英香



[ファシリテーター]
取締役副社長執行役員
経営企画本部長
滝本 俊明



社外取締役
ブルース・ミラー



社外取締役座談会

アバディFEEDを含む主要案件について、
事業リスクを徹底的に議論しました

森本 私は、「アバディLNGプロジェクト」と「INPEX JAPAN設立と国内事業の位置付け」、——この2つが印象に残っている議論だと考えています。

アバディについては、2025年8月にFEEDへと移行したわけですが、イクシスLNGプロジェクトのLessons Learntはあるものの、あくまで別の国で進めるプロジェクトであり、世界情勢、地政学・カントリーリスクをどう考えるのか、決議に至るまでに相当な時間をかけ徹底した議論を行ったと認識しています。取締役会として「やろう」と覚悟を固めた意味で、私としては非常に魅力的な議論になりました。

また国内事業では、先程の飯尾さんの話とも関係することですが、低炭素化ソリューション分野で厳しい状況が続く中、上田社長が「国内はマザーフィールドであり、ここで技術・知見・経験を磨いて将来に備えていく」という趣旨の発言をされ、私自身は新潟で進められている水素・アンモニア製造が未来を見据えた価値のある事業であると得心することができました。またINPEX JAPANが国内事業を承継することになり、これを機に新たな伸びしろが見えてきたとも感じています。これは取締役会でも申し上げましたが、1都8県、総延長1,500キロのパイプライン、数十社に及ぶ顧客層など国内に保有する優良な資産を活用することで、従来の石油・天然ガス事業の枠を超えた事業領域拡大の可能性も広がっているのではないのでしょうか。

滝本 国内では近年、天然ガスの生産量が減退傾向にあります。依然として利益率が高く、カントリーリスクも低い優良な市場であり、今後の事業拡大とともに低炭素化ソリューション事業の立ち上げに取り組んでいきたいと考えています。また、おっしゃる通り、当社ならではの強みを活かして電力事業など新たな領域への挑戦も検討しています。

次はミラーさん、新任取締役として、この1年間で印象に残った議論など、お聞かせください。

ミラー 私も、森本さんと同様にアバディの議論が記憶に残っています。この1年間、社外取締役、しかも初の外国籍取締役として、これまで当たり前とされてきた前提に対し改めて問いたてていくことが私の役割の一つと考えてきました。またオーストラリア人として、INPEXがオーストラリア国内でどう見られているのか、Social License to Operate (SLO：社会的操業許可)の観点から積極的な発言を心掛けてきました。アバディでは、政治・地政学リスクの顕在化を前提としたリスク管理の必要性など議論しましたが、私からはガバメントリレーションの観点から、事業の経済合理性を踏まえながらも、インドネシア政府との信頼関係を丁寧に維持していくことが重要だと申し上げました。

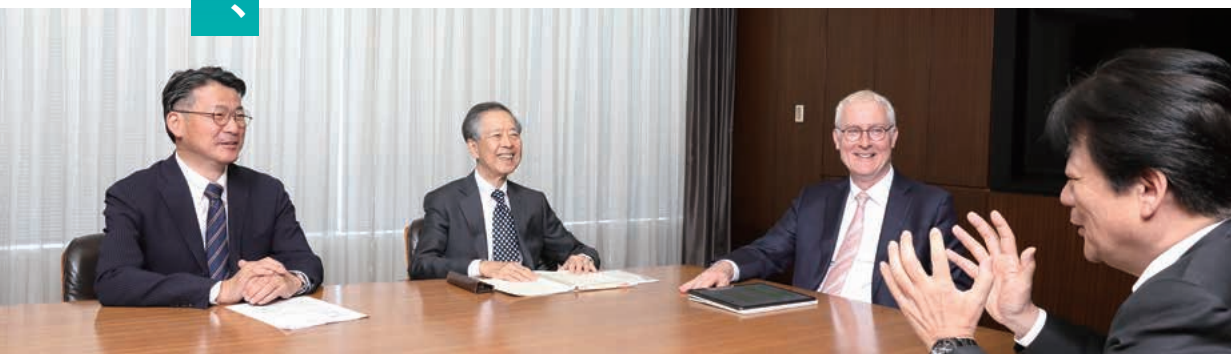
滝本 アバディが議論として最も印象に残っており、且つ取締役会で十分議論された上で、会社としての決定がなされたということですね。

実効性についての分析・提言—— 短期対応と中長期戦略をいかに両立するか

滝本 今ほどお話しいただいたテーマも含め事業に関する議論の中で、社外取締役として気になった点があればお聞かせください。

ミラー 気になった点というより、今後の改善に向けての提案として、短期的な対応はもちろん非常に重要ですが、それと同時に中長期的な課題への対応についても深く分析・議論すべきではないでしょうか。今は短期的には中東情勢への対応で大変だと思いますが、短期的な対応だけで数カ月、1年、2年と過ぎてしまうことがないように、社外取締役としても意識的に注意喚起していきたいと考えています。

滝本 そうですね。ご指摘いただいた点については、取締役会でもINPEX Vision 2035策定時をはじめ、中長期的な目線でたびたび議論していますが、特に今年2月末以降の中東情勢など、これだけ急速に事業環境が変化する中では、それに追いついていくと同時に、目先の事態に捕らわれることなく、ミラーさんが言われるように中長期的な目線で「経営の軸がぶれていないか」を常に確認していくことの重要性を感じます。



社外取締役座談会

ミラー 非常に難しいことですが、これだけ不確実性が増している中では、もはや「想定外」という言い訳は通用しません。目先の変化に翻弄されることなく、常に「経営の軸がぶれていないか」を問い直し、いかなる事態にも対応していく必要があります。

飯尾 想像できないようなことが起きている、そして今後も起きる可能性がある中で、私たちには、この事態をどのように乗り越え、持続的な成長につなげていくのか——短期的・長期的な対応力が問われているといえます。既にそのような事態が起きてしまっているわけですが、今後のためにも、常日頃から思考力・判断力を鍛えておくことが必要ですね。

滝本 例えば、私たちは、今回の事態に際して最優先事項を駐在員、現地従業員を含む全社員の安全確保、第二の優先事項を当社の最大の使命であるエネルギーの安定供給とし、日本や豪州、東南アジア等のコアエリアにエネルギーを供給するための対策を講じました。短期の対応として、現時点では間違った判断ではなかったと考えています。また中長期では、油価の動きも見据えて今後1年の対策を検討するとともに、来年には取締役会でも新たな中期経営計画・Visionの議論がスタートすることになるので、その際にINPEX Vision 2035で掲げた10年間の成長軸についても、改めて議論していきたいと考えています。

森本 私からも、一つ提案させてください。現在、一定規模以上の投資案件については取締役会で承認する制度設計となっておりますが、金額の多寡にかかわらず、より中長期的な戦略や会社の方向性に関わる案件については、ぜひ全体的な戦略における位置付けを取締役会場で説明してほしいと思います。中長期の視点からその意義について、取締役会で議論することは有益だと思います。

滝本 おっしゃる通りで、私も個別案件の承認を単体として議論するのではなく、取締役会では会社の方針や戦略を重点的に議論して、その中で個別案件の位置付けを明確にしていくことが実効性の向上にもつながると考えています。

当社では今年の成長投資として8,500億円（2026年5月13日決算発表時点では8,000億円）を計画していますが、アバディが生産開始に至るまでの期間においても、一定程度の成長を確保していく必要があります。また、投資家から投資の内訳、収益貢献の時間軸、規模感をより具体的な開示してほしいという声が寄せられています。これらの要請に応えていくためにも、短期、中

長期に分けた成長戦略を示す必要があると認識しています。このことから、取締役会で投資案件を個別に議論するのではなく、地域やテーマごとに整理した戦略全体の中で議論していければと考えています。

飯尾 その際、タイムフレームや地図などを用いて、戦略全体像がわかる資料があれば、理解が進み議論も深まります。

また、この件に限らず、中期経営計画、Visionの策定時には取締役会で会社の方向性、戦略の全体像など議論しますが、中期経営計画が動き出すと次の策定期間までは中長期を見据えた戦略が議題として取り上げられる機会が限られがちです。しかし事業環境は常に変化し、それに伴い事業展開も変わってくるので、新しい動きが出てきた時には「中計の2年目ですが、今このような戦略を考えています」というように説明していただく必要はあると思います。

滝本 そうですね。来年は中期経営計画の最終年度になるので、次の中期経営計画・Visionに関する議論がかなり活発になると思いますが、作る時だけ議論するというのではなく、ご指摘の通り、戦略については常日頃からしっかり議論するべきですね。皆様のご意見を踏まえ、担当部署、事務局としても対応していきたいと思っています。

多様性が支える取締役会の実効性

滝本 ミラーさんは就任当初、当社の取締役会の雰囲気をごどのように感じられましたか。

ミラー 社外取締役に就任するにあたり、INPEXは官僚的な雰囲気があるのではないかと、取締役会としてきちんと機能しているのだろうか——などと懸念していましたが、実際に出席してみると、とても自由な雰囲気の中で質の高い議論がなされていると感じました。社外取締役の方々がそれぞれ専門性を背景に積極的に発言されていることが、活発な議論につながっていると思います。



「想定外」を言い訳にせず、
「経営の軸」を問い続けます

社外取締役座談会



ミラーさんの豪州を起点とする視点により
議論が更に深化しました

森本 ミラーさんに加わっていただき、取締役会の議論がより深まったと感じています。これまではメンバー全員が日本人だったので、どうしても日本の視点で見る傾向がありましたが、ミラーさんに「オーストラリアから見るとどう見えるのか」を教えていただき、私たちも「オーストラリアのためにどうしたらいいのか」と考えるようになりました。

飯尾 私が就任した2017年当時は、社外取締役の多くが私と同じくE&P（資源エネルギーの開発・生産）の出身でした。その後は徐々に異なる属性・バックグラウンドを持つメンバーが増え、昨年ミラーさんに入っていただいたことで一段と多様化が進みましたね。同じバックグラウンドの人ばかりが集まると、どうしても「そうだ、そうだ」と同意をしてしまいがちですが、多様性が進むことで、こうしたグループシンクや盲点を防ぐことができ、確実に議論の質の向上につながっています。

滝本 執行側としては、ミラーさんに初の外国籍社外取締役として取締役会に加わっていただき、事業における参入・撤退の判断、リスクと機会の捉え方など異なる視点を知ることで新たな気づきにつながるとともに、議論も一段と深まり、企業価値向上にもつながっていくものと思います。また、今年から新たに外務省で長く活躍された齋木さんが社外取締役として就任されることになり、海外事業におけるリスクマネジメント、資源外交・国際関係構築の取り組みなどについて貴重なご意見をいただけることを期待しています。齋木さんと同様に新たに社外取締役として就任された高岡さんには、総合社におけるエネルギー事業やグローバル経営のご経験を踏まえ、中長期の成長戦略や投資判断、ガバナンスの観点からご示唆をいただけるものと考えています。

飯尾 私からも一つ、これは私自身が気を付けていることでもあります。社外取締役は大局的な観点を忘れず、助言を行う際は社外取締役としての役割を認識した上で、執行側の仕事に土足で踏み込むようなことは厳に慎まなけれ

ばなりません。取締役会において役割分担が適切に意識されることが、議論の活発化、実効性の向上につながると考えています。

ミラー 確かに社外役員と執行役員の仕事にはラインがありますが、私自身は、むしろ違和感や疑問を持った時には遠慮なく質問するよう心がけています。執行側の責任だから社外役員が質問しないというのは、私は違うと思います。

森本 ガバナンス改革の方向性を考えると、独立社外取締役も、執行側から独立した客観的な立場から、平時には、具体的なビジネスの決定を執行側に委ねる一方で、自らは監督や助言を通して大局的な議論や意思決定に貢献することが求められますね。それは今でもある程度できていると思いますが、今後も常に意識しなければいけないということだと思います。

滝本 様々な観点から意見を伝えていただくことは事業自体の質の向上にもつながるので大歓迎です。今後も遠慮なく発言していただきたいと思っています。

企業価値を支える基盤としての人材と組織

滝本 社外取締役として、企業価値向上に向けて当社が乗り越えるべき課題についてどのようにお考えでしょうか。ご意見をお聞かせください。

飯尾 私は、INPEXの最大の価値はイクシスのように優良な資産を保有することであり、そのための事業開発を担う「人」を育てることが最大の課題であると考えています。持続的成長のためには高度な専門性を持つ人材に加え、技術職・事務職といった職群を超えた総合的な判断ができる人材が不可欠です。部署や組織の垣根を超えた経験を通じて視野を広げる育成のあり方や、専門性を深める人材育成とのバランスについて改めて検討していただきたいと思っています。

滝本 そうですね。人材育成については、まさにおっしゃる通りで、特にマネジメントのサクセッションプランに限らず、それぞれの専門的な分野、例えば財務・経理本部、経営企画本部、技術統括本部、あるいは各地域の事業本部のジェネラルマネージャーのサクセッションプランも非常に重要だと考えています。

またスペシャリスト育成については、確かに同じ部署で長く同じ勤務を続けていると、他分野の知識が不足して組織全体を見ることができず、全体最適な判断ができなくなる可能性は否定できません。これについて正解はありません

社外取締役座談会

が、皆さんからいただいた意見をもとに社内でも改めて議論させていただき、より良い方策がとれるよう検討していきたいと考えています。

ミラー INPEXの企業価値向上に向けた課題として、私は人材、ダイバーシティ、社会的操業許可（SLO）をあげたいと思います。

まず人材ですが、INPEXのグローバルプレゼンスが高まりつつある中、更なる上のステージを目指すためにも優秀な人材の確保が一層重要になってきています。今も明確な報酬体系、評価制度はあると思いますが、グローバルなベストプラクティスは何かを考えた上で再検討すべき段階かもしれません。またダイバーシティについては、先ほど申し上げたように、不確実性が高まる中で多様な視点が意思決定の質を高めると思っていますので、性別だけではなく、視点・経験の違い、専門性の違いも含むダイバーシティが重要になると思っています。最後にSLOですが、これについてはオーストラリア、インドネシア、中東、日本など全ての事業地域においては社会との信頼関係が事業継続の前提となるので、維持することが直接の企業価値向上につながると考えています。

社外取締役としての貢献について

滝本 最後に、ご自身の経験・知見をどのように活かして経営や取締役会に貢献していきたいか、お聞かせください。

飯尾 私は総合商社の出身で、資源・エネルギーの現場で様々な経験をして長年経営にも携わってきました。その意味では、当社の事業や案件について理解し、共感できる点も多いと自負しています。一方、長い職歴の中では成功もある一方、多くの失敗も経験してきました。そこから得たLessons Learntを踏まえ、取締役会においては時として多数の意見に安易に迎合するのではなく、違和感があれば率直に発言することを心がけ、当社の成長を支援していきたいと考えています。INPEXは伝統もあるし文化もある、とてもいい会社です。これから新規案件でも様々な取り組みがあると思いますが、INPEXらしい、INPEXならではの成長の道を歩んでほしいと思います。

森本 私は1981年に環境庁（現環境省）に入庁し、環境行政に従事するとともに、特に2020年のカーボンニュートラル宣言以降は経済産業省・資源エネルギー庁と連携してエネルギー行政にも取り組んできました。今は低炭素化ソ

リューション事業にとって非常に厳しい環境ですが、長期的に見れば世界は低炭素・脱炭素化に向かう流れは変わらないと考えています。エネルギーの安定供給一とりわけ日本への一をミッションとする当社にとって、この流れを見据えた取り組みは不可欠です。私が自らの経験・ノウハウを活かして貢献できることは、ミッション遂行のために不可欠な低炭素化ソリューションへの挑戦を支援していくことだと考えています。

ミラー オーストラリアに限らず国レベルの地政学リスク管理に長年携わってきましたので、それを活かして貢献していきたいと考えています。また、もう1社社外取締役を務めており、よくオーストラリアで言われているのですが、本当にそうかどうかは分かりませんが、「ブルース・ミラーは取締役会の良心。だから何が正しいかはブルースに聞け」と言われていますので、当社においてもガバナンス・コンプライアンスの面で貢献したいと思っています。特にコンプライアンスについては、ルール整備で満足することなく「何が正しいか」を考える文化を社内に浸透させていくことが重要であり、そのために率直な意見をお伝えすることが社外取締役としての重要な役割の一つと認識しています。

滝本 私たちとしては、ミラーさんには外国籍の取締役として海外からの視点で発言していただくことはもちろん、日豪両国をよくご存じである中で例えば日豪の関係、日豪の投資をどうすべきか、また投資環境の安定化に向けどのような施策を打ち出すべきかなど、ぜひご意見をいただきたいと思っています。

ミラー 実は、私はオーストラリアで首相も含めて何人かの大任に「だめですよ」と言った人物として知られています。それは、考えていることをすぐに口に出してしまうということですが・・・。

滝本 当社の取締役会でも歯に衣着せぬ率直なご意見をお願いします。また、それにつられて他の取締役会メンバーからも忌憚ない意見が出されるなど活発な意見交換ができれば素晴らしいですね。

皆さん、本日はどうもありがとうございました。

多数の意見に安易に迎合せず、違和感があれば遠慮なく発言するように心がけています



新任社外取締役メッセージ



外交の最前線で培った専門性と
知見を活かし、不確実性の高い
時代においても持続的成長と
企業価値向上に貢献して参ります

社外取締役 齋木 尚子

本年3月、当社の社外取締役に拝命しました齋木尚子です。重責に身の引き締まる思いです。

私は、外務省において長年に亘り、外交の最前線で交渉に携わるとともに、条約等国際法、経済、文化、安全保障等の分野に係る外交政策の企画立案実施を担って参りました。言うまでもなく、外交の目的は、国益の確保にあります。即ち、日本国の主権・独立を守り、日本の平和と安定を維持し、日本国民の繁栄を増進することが目的ではありますが、重要なことは、日本の平和や繁栄は国際社会の平和や繁栄なくしては成り立たないということです。いわば開かれた国益の追求が求められるということを常に意識して仕事をして参りました。これらの経験から培われた専門性や知見及び人脈を活かして、積極的に提言を行い、また客観的かつ独立の立場から経営の監督を行うことにより、当社の持続的成長と企業価値の更なる向上のために、社外取締役としてその役割をしっかりと果たして参りたいと考えております。

私達は、いま歴史の転換点に立っていると考えています。日本外交の柱の一つは「法の支配」の強化です。しかしながら、現下の国際情勢を見るにつけ、これまでのルールに基づく国際秩序は今や「ジャングルの掟」に取って代わられたとの認識を深くします。こうした不透明かつ不確実な時代の到来を踏まえ、日本及び世界の各国にとってのエネルギー安全保障の重要性は一層際立ってきています。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という経営理念の下、先般「地球の力で未来へ挑む」というコーポレートブランドメッセージを発出しました。当社が、より良い日本そしてより良い世界に向けてなし得る貢献には、極めて大きなものがあると確信しております。その一員として、株主様からの負託に応えるべく、精一杯努めて参ります。



歴史的転換点の中でも、
独立性と対話を軸に
エネルギー・トランジションを
支える覚悟です

社外取締役 高岡 英則

このたび、株式会社INPEXの社外取締役に就任した高岡英則です。私は長年にわたり総合商社である三菱商事株式会社の石油・ガスビジネスに従事し、エネルギー事業グループCEOを務めた後、全社の事業投資とデジタル戦略を総括し、さらには北米三菱商事会社CEOとして米州の広範な事業展開を管掌してきました。現在は三菱金曜会の事務局長として、三菱グループのブランド維持向上や社会貢献活動に従事しています。これまでの歩みで培った多様な経験とネットワークのすべてを、INPEXのさらなる発展に最大限活かしていきたいと思っております。

エネルギーはまさに国益・公益に直結する問題であり、地政学リスクをはじめ不安定な世界情勢の中で、その安定供給という重責を担う当社の社会的使命はかつてないほど高まっています。この大きな責任を果たすべく、当社は長期戦略「INPEX Vision 2035」において、事業規模の拡大と低炭素化への対応を両立させる「60-60プラン」を掲げ、エネルギー・トランジションの旗振り役を目指しています。

この歴史的な転換点において、相反する課題を同時に解決し、持続的な成長へと繋げることは極めて困難な挑戦です。私は社外取締役として、執行側との緊密なコミュニケーションを通じて戦略の着実な実行を後押しする一方、常にコモンセンスに基づき、独立した客観的な立場から経営を律する役割を果たしていきます。社内外の多様な視点を取り入れた建設的な議論を積み重ねることで、ガバナンスの質を一層高めしていく覚悟です。

当社には、世界を舞台に培ってきた卓越した技術力と、どのような環境下でも「エネルギーを探し、届け続ける」という揺るぎない志があります。ステークホルダーの皆様との対話を重んじ、市場の期待を経営の現場へと正しく反映させることで、当社の飛躍と企業価値の最大化に邁進していきます。今後とも変わらぬご支援をよろしくお願ひします。

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化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 [P.35](#)



天然ガス

CO₂

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 [P.28](#)



生産施設

LNG

OIL

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。



風力発電

エネルギー・資源分野での新たな挑戦 [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

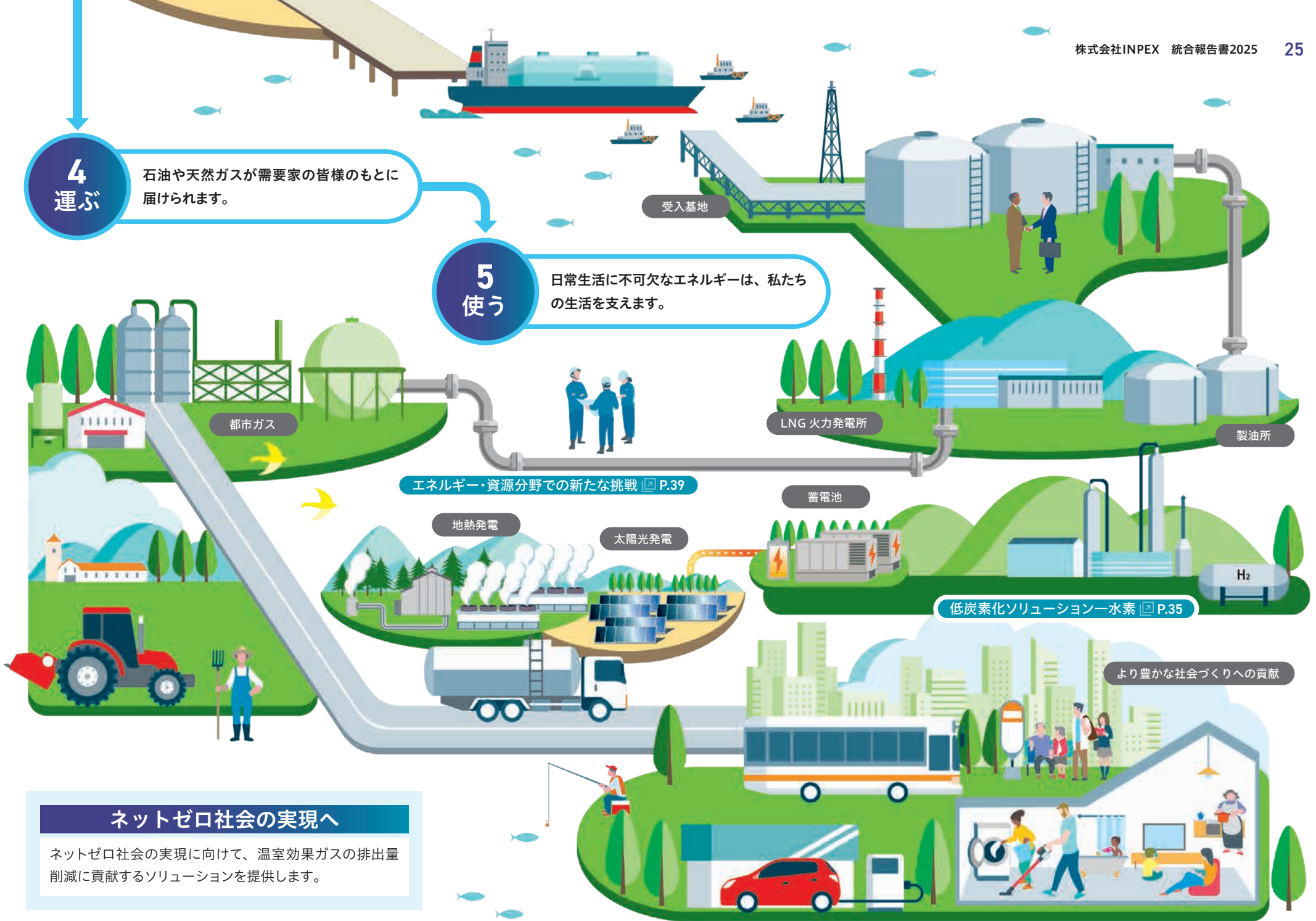
採り出した石油や天然ガスを製品にするために精製・処理。

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.35](#)

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。

価値創造プロセス

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し、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、持続的な価値創出に取り組んでいます。



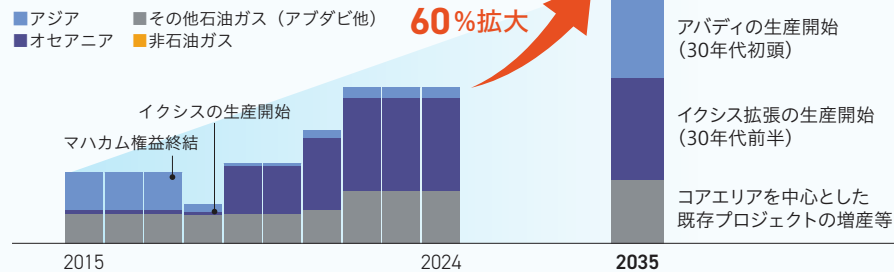
INPEX Vision 2035

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LNGプロジェクト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LNGプロジェクト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。

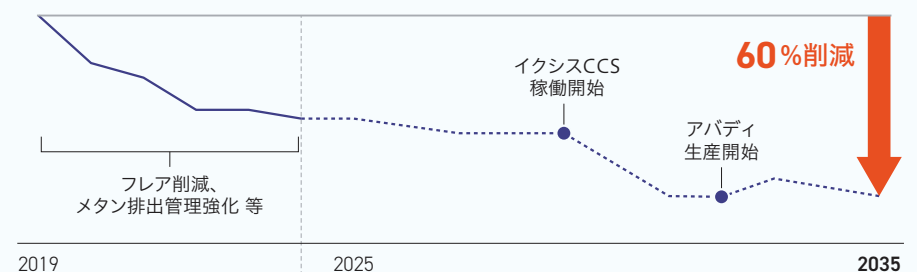
探鉱前営業CF成長のイメージ



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。

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
- 「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化ソリューション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

イクシスは、シャットダウンメンテナンス後の生産再開時に一部遅れが生じたものの、必要なメンテナンス作業を完了し、現在は安定した生産を継続しています。また、2026年は長期的な生産能力維持のために2025年にCPFに設置した低圧生産設備の稼働を予定しています。次の成長の柱であるアバディについては、2025年8月にFEEDフェーズへ移行しており、2027年中の最終投資決定 (FID) に向けて、各種作業を着実に進めています。

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

将来の事業拡大に向けた重要な取り組みとして柏崎水素パークを開所しました。2026年の年央には実証運転の開始を見込んでおり、水素・アンモニア製造から利用にわたるサプライチェーン全体の技術と経験を蓄積するとともに、国内外で水素・アンモニア事業の先駆者となるための実績を獲得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

豪州Potentia Energyの事業拡大により当社の持分発電容量は838MW[※]まで増加しました。今後も総合エネルギー開発企業として、石油・天然ガス事業に次ぐ新たな収益源獲得を目指し、電力事業及びその周辺分野での事業展開に挑戦します。
※ ガス火力発電55MWを含む

プロジェクト状況 1

石油・天然ガス/LNG分野

イクシスLNGプロジェクト

イクシスLNG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	● 累計1,000カーゴ出荷達成
2025年 ～ 2027年	● 更なる低炭素化に向けて、CCS実装に向けた検討及び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

中期経営計画
INPEX Vision 2035

Employees' Voices

私が所属するオセアニア事業本部・地域戦略グループでは、本部内のみならず国内外の様々なステークホルダーと緊密に連携しながら、イクシスLNGプロジェクトを含むオセアニア地域の当社アセットの価値最大化に向けた戦略企画・立案、およびその実現に向けた取組を推進しています。また、戦略実現の強力な支えとなる、日豪両国政府の関係官庁や在日豪州大使館等との日々のエンゲージメントも重要なスコープです。イクシスは当社のフラッグシッププロジェクトの一つですが、40年以上にわたるプロジェクトライフを通してみなさまに安定的にエネルギーをお届けするためには、我々が日頃より機会を追求する生産量維持・トレイン拡張が必要不可欠です。我々の具体的な取組が、当社が「INPEX Vision 2035」の成長軸の筆頭に掲げる「天然ガス/LNG事業の拡大」に結びつくよう、日々の業務に全力で取り組んでいます。



オセアニア事業本部
オセアニア事業ユニット
地域戦略グループ
安西 航希

イクシスLNGプロジェクトの現況

イクシスでは、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。以来、安定生産を継続しており、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。2025年には、安全・安定操業のための計画シャットダウンメンテナンスを実施しました。また、同年の大きなイベントとしては、沖合生産・処理施設(CPF)へのブースター・コンプレッサー・モジュール(BCM)設置作業の実施がありました。BCMは現在CPF上での接続作業を行っており、2026年より稼働を開始する予定です。

ブースター・コンプレッサー・モジュール(BCM)とは?

天然ガスの生産を続けると、地下の圧力が低下し、生産量が徐々に低下します。BCMを稼働させることにより、地上でのガス受け入れ可能圧力を低くすることができます。これにより多くのガスを低圧状態で地下から回収することが可能となり、結果としてガスの生産量が安定している期間(生産プラトー)を延ばし将来的なガス回収量を増加させることができます。この装置は4,600トンもの重量があることから、輸送船からCPFへのリフティング作業は極めて困難な作業でしたが、事前準備を入念に行ったことで、生産操業への影響は最小限にて無事に作業を終えることができました。



本プロジェクトは、40年に及ぶ生産操業を目指して開始した事業であり、長期的な生産能力維持と拡大に向けた取り組みを進めています。具体的には、周辺探鉱や既発見アセットへの参入及び開発を加速し、長期的な生産量の維持を一層確実にした上で、イクシス第3トレインの実現等を通じ、2030年代の更なる生産量拡大を目指しています。

また、本プロジェクトの低炭素化を目的として、LNG生産時に分離・排出される地下由来のCO₂を圧入するためのボナパルトCCSプロジェクトの検討も行っています。ボナパルトCCSは、豪州政府より、海上CCSとしては初めてとなる重要プロジェクト認定を受けており、将来的には世界最大規模のCCSプロジェクトとなることも期待されます。

プロジェクト状況 1 石油・天然ガス/LNG分野

アバディLNGプロジェクト

特集 キーパーソンインタビュー

イクシスで培った経験を INPEXの次なる成長の糧に



Executive Project Director
INPEX Masela, Ltd. (Jakarta)
Jarrad Blinco

私はオーストラリア出身で、工学の学位を取得後、30年以上にわたり石油・ガス業界に携わっています。INPEXには約20年間在籍しており、その大半を、オーストラリアのペースを拠点にプロジェクトマネジメント部門の一員として、イクシスLNGプロジェクトの遂行に従事してきました。また、INPEX入社以前には、別の石油・ガスメジャーにて、他のLNG開発プロジェクトの立ち上げ支援にも携わっていました。

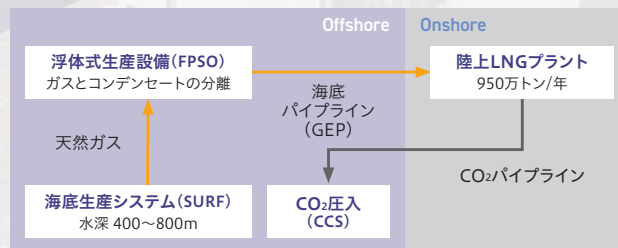
イクシスが2018年に生産を開始した後、私は開発部門から操業・保全部門へ異動し、洋上・陸上・海底設備の保全及びシャットダウン作業全般を担当しました。その後、2024年にアバディLNGプロジェクトへ異動しています。

これまでのキャリアは一貫して大規模LNGプロジェクトの立ち上げから安定操業までに携わるものであり、その経験は、アバディを統括する上で、大きな強みになっていると自負しています。

大型LNGプロジェクトの経験から学んだこと

技術的な観点から見ると、イクシスとアバディは開発コンセプトにおいて非常に多くの共通点があります。いずれも、複数の海底坑井から生産されたガスを大型の沖合生産・処理施設に集約し、一次処理及びコンデンセート分離を行った後、長距離パイプラインで陸上へ輸送し、大規模LNGプラントで液化するという構成です。プロジェクト規模の面でも、アバディはイクシスと同等の大型プロジェクトです。

開発コンセプト



イクシスで得られた最大の教訓の一つは、複雑なEPCフェーズに入る前に、入念なFEED（基本設計）作業を実施し、リスクを十分に洗い出した上で、適切な対応策を講じておくことの重要性です。大規模かつ技術的に複雑なプロジェクトにおいては、可能な限り早期にリスク低減を図ることが、安全性、コスト、スケジュールの各面での成果向上につながると考えています。

また、アバディを推進するにあたって、安全を最優先事項と位置付けています。「FEED段階からの安全確保」を重視し、長期にわたり当社が安全に建設・試運転・操業・保全できる設備の実現を目指しています。

加えて、プロジェクトを着実に推進するため、私たちは最も経験豊富で十分な技術力とプロジェクト遂行能力を備えた国際的エンジニアリング・EPC事業者を慎重に選定し、2027年の最終投資決定（FID）に向けて、知識・経験・能力に優れたグローバルなコントラクターとともに歩んでいます。彼らの総合的な強みを取り込み、当社のプロ

プロジェクト状況 1 石油・天然ガス/LNG分野

プロジェクト遂行力を更に高めています。

アバディの遂行には様々な挑戦を伴いますが、イクシスで培ってきた知見に加え、インドネシア政府をはじめとするステークホルダーからの強力な支援を得て、アバディの潜在力を最大限に引き出す体制が整いつつあります。

プロジェクトの着実な進行と将来の発展を目指して

アバディは、世界でも有数の僻地であるインドネシア東部・マルク州タニンバル諸島県に位置し、LNGプラントはヤムデナ島（サムラキ近郊）に建設される計画です。アバディは、インドネシアに存在する大規模な未開発ガス資源であり、いわゆる“眠れる巨大ガス資源”です。その開発は、インドネシア国内のみならず、世界的に見ても非常に重要なプロジェクトと言えます。

技術的な複雑性や立地条件の厳しさという点でも、世界でも屈指のLNGプロジェクトの一つと言えるでしょう。しかし、関係者全員の献身とチームワークにより、現在はFEED段階まで着実に進捗しています。

現在、ジャカルタオフィスを拠点とする350名超の社員が本プロジェクトを担っており、多様な文化的バックグラ

ウンドを有する人材が結集しています。こうした多様性を強みとし、遠隔地という困難な環境においても、高い実行力を備えたチームを築いてきました。インドネシア人をはじめとするチームメンバーの情熱と献身的な姿勢は、あらゆる挑戦を乗り越える原動力となっています。この姿勢と結束力こそが、アバディのような特別なプロジェクトを成功へ導くために不可欠な要素であり、私はこのチームを心から誇りに思っています。

更に、マルク州全域に広がる地元コミュニティから寄せられる大きな期待も、プロジェクトを前進させる大きな支えとなっています。

アバディならではの大きな特徴の一つとして、生産開始初日からCCSを導入する計画があります。生産過程で発生するCO₂を、マセラ鉱区内の帯水層へ圧入・貯留することで、LNG供給に伴う温室効果ガス排出の抑制に取り組みます。

この取り組みは、インドネシア政府が掲げる2060年ネットゼロ目標への貢献に加え、地域社会への持続的な価値創出と当社のインドネシアにおけるプレゼンス強化を両立するものです。

更に、INPEX Vision 2035に掲げる「天然ガス・LNG

事業の拡大」と「GHG排出原単位削減」の両立という戦略とも整合しており、エネルギーの安定供給と低炭素社会の実現に向けた重要な取り組みと位置付けています。

これらを実現するべく、これまでの経験を糧として、アバディLNGプロジェクトの成功に貢献していきます。

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)

長谷川 健二



Jarradさんと初めてお会いしたとき、物静かで知的な方だという印象を受けました。相手の話にじっくりと耳を傾け、自身の考えを前面に出すのではなく、対話を大切にする姿勢が強く心に残っています。率直に言って、「この人とはうまく仕事ができそうだ」と感じたのが第一印象でした。実際にインドネシアのメンバーと接する場面でも、チーム全体の調和を意識しながら、時間をかけて自身の考えを共有していくスタイルで、現地の気質とも自然に馴染んでいます。

豊富なプロジェクト経験に裏打ちされた先見性を持ち、常に次の一手を見据えて行動しているため、業務が円滑に進む場面を数多く目にしてきました。

一方で、家族を大切に、仕事とプライベートをきちんと切り分けている点も、彼の人柄をよく表しています。こうした姿勢は、ぜひ見習いたいところです。最近ではインドネシア語にも時折チャレンジしているようですが、プロジェクトほど思い通りには進んでいないようです。その点は私も含め、楽しく努力していきましょう。



プロジェクト状況 1 石油・天然ガス/LNG分野

アバディLNG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)

価値創造ストーリー

INPEX Vision 2035 中期経営計画	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	プラ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	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



アバディLNGプロジェクトの現況

アバディは、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、イクシスLNG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3万5千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。また、本プロジェクトでは、長期の競争力確保やサステナビリティ向上の観点からCCSを導入する計画となっており、アバディガス田から生産される天然ガスに付随するCO₂の全量を削減する予定です。

イクシスにおけるオペレーターとしての経験を活かし、本プロジェクトにおいても安定的な生産を行うべく、当社一丸となって取り組んでいきます。

Investor Day対談概要

「イクシスからアバディ
～新たな成長のステージ～」

イクシスで培った開発・操業の知見を、次の成長ドライバーであるアバディへどのように継承・進化させていくのかについて、両プロジェクト責任者が対談しました。プロジェクトマネジメントやステークホルダー対応等の観点から具体的に議論し、知見の継承と高度化を通じた持続的な価値創造に向けた考え方を示しています。



代表取締役
副社長執行役員
オセアニア事業本部長
大川 人史



常務執行役員
アジア事業本部長
渡邊 章弘

▶「INPEX Investor Day 2025」概要については [こちら](#) をご参照ください。

2025年には基本設計作業 (FEED) を開始しました。本プロジェクトは、海上に洋上生産出荷施設 (FPSO)、海底生産施設 (SURF)、海底パイプライン (GEP) を設置し、陸上には天然ガス液化プラント (LNGプラント) を建設することから計4つの生産施設で構成されています。FPSO及びLNGプラントに関しては基本設計作業を2つの企業連合が並行して実施するDual FEED方式を採用しており、技術的かつ商業的に優れた基本設計等を行った企業連合をEPCコントラクターとして選定します。これは、コントラクター間の競争環境を確保することでEPCのコスト及びスケジュール最適化を目的としたためです。現在は、2027年中の最終投資決定 (FID) を目指し、FEEDと並行して、環境を含む各種許可の取得、マーケティングや資金調達を含むファイナンスに加えて、インドネシア政府との交渉も精力的に進めている状況です。

プロジェクト状況 1 石油・天然ガス/LNG分野

アブダビプロジェクト

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)	①JODCO 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)

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(当時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)及びサター・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	Onshore Block 4鉱区生産利権取得 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

アブダビプロジェクトの現況

■ アブダビ陸上鉱区/Onshore Block 4

2015年4月にアブダビ陸上鉱区の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。また、2018年に開催された探鉱鉱区公開ラウンドにてOnshore Block 4鉱区を落札し、オペレーターとして2021年から試掘井の掘削を行った結果、複数の在来型油・コンデンサート・ガス層を発見しました。その後、2025年6月に本鉱区の生産利権を取得し、本格生産に向けた開発を着実に進行しています。

■ 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よりアセット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、ADNOC及びパートナー各社と密接に連携し、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。

アセットリーダーとは？

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、アセットリーダーは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ット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。

Employees' Voices

私は、アブダビにおける海上・陸上油田のプロジェクト管理業務を通じて、長期にわたる安定生産の実現と事業価値の最大化に努めています。アブダビ事業は当社のみならずUAEのエネルギー政策の中核を担う重要なプロジェクトであり、さらなる増産に向けて複数の開発・操業案件が並行して進められています。私は本社側の立場から、各プロジェクトの予算管理や経済性課題を整理し、現地チームや関係部署と連携しながら、円滑なプロジェクト推進をサポートしています。また、UAEと日本の鷹匠交流事業をはじめとする貢献活動にも携わり、UAEの文化や価値観への理解を深め、また、日本の文化をUAEに伝えることで、日UAE関係がより一層深まるよう取り組んでいます。こうしたE&P事業と貢献活動の両面での取り組みを通じて、地域社会との共生を図りながら、持続可能なエネルギーの開発・生産を実現し、INPEX Vision 2035が目指す長期的な価値創造に貢献していきたいと考えています。



欧州・中東事業本部
アブダビ事業ユニット
事業推進第2グループ
常長 花衣

プロジェクト状況 1 石油・天然ガス/LNG分野

ノルウェープロジェクト

ノルウェー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 | ● Pandion社から生産アセット及び既発見未開発アセットを取得
フラム油田南部の追加開発決定
引き続き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 |

中期経営計画
INPEX Vision 2035

Employees' Voices

Siri Bjørkesett : 私は地質技術者として、地下構造を把握し、資源がどこに存在するのか、その有望性はどの程度か、そして生産が可能かどうかを見極める業務に携わっています。北海北部のような成熟したエリアにおいても、新たなデータによって地下構造の理解は常に精緻化されています。私は、地震探査データ、坑井結果、広域的な地質知見を組み合わせ、APA (Awards in Predefined Areas) 申請につながる確度の高い解釈を導き出しています。また、物理探査技術者、貯留層技術者、その他の専門家との緊密な連携を通じて、さまざまな角度から仮説を検証しています。不確実性を低減し、INPEX Idemitsu Norge AS (以下、IIN社) が健全で長期的な意思決定を行えるよう貢献していきたいと考えています。

堂垂 達也 : 私は物理探査技術者として、地下データに内在する不確実性を適切に理解し、整理することに注力しています。APAの対象となるような探鉱・開発が進んだエリアにおいても、不確実性がなくなるわけではなく、むしろより複雑で繊細なものになります。そのような環境では、バランスの取れた解釈が不可欠になります。過度に保守的になるのではなく、多様な技術的バックグラウンドを持つ同僚と緊密に連携しながら、不確実性を規律ある形で評価するよう努めています。不確実性を過大評価することも、見落とすこともなく、正しく理解することが、探鉱の成功を持続させ、長期的な価値創造を実現するうえで重要だと考えています。



INPEX Idemitsu Norge AS
(右) Siri Bjørkesett
(左) 堂垂 達也

ノルウェー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、北海・ノルウェー海・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、スノーレ油田を始め、フラム油田、デューバ油ガス田、バルホル油田を中心とする複数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。

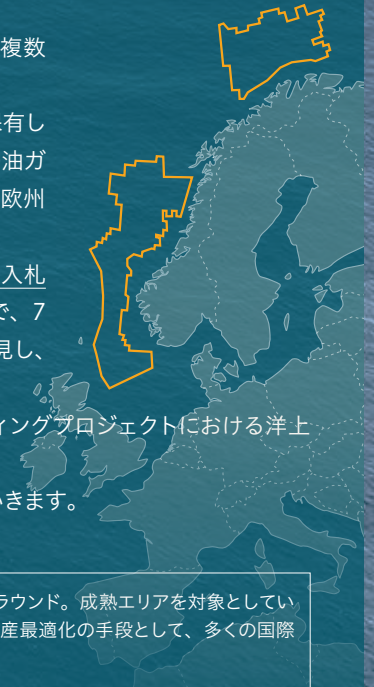
更に、将来の生産量確保のためには現在の探鉱が重要であることから、毎年実施されるAPA公開入札に積極的に参加しており、2025年には5鉱区を落札しました。これは入札に参加した19社の中で、7番目の落札数です。INPEX全体の探鉱ポートフォリオ拡充のため、有望構造を一つでも多く発見し、試掘を行っていきます。

また、2024年に参入したトルードヴァングCCSプロジェクトや、油田開発を目指すウイスティングプロジェクトにおける洋上CCSコンセプトなど、更なる低炭素化に向けて検討作業を進めています。

今後も、中長期的な生産量の増大及び事業の低炭素化を図り、事業価値の向上に一層努めていきます。

APA公開入札とは？

ノルウェー大陸棚のうち、既に地質理解やインフラ整備が進んでいる海域を対象として、毎年実施される公開入札ラウンド。成熟エリアを対象としているため、探鉱リスクが比較的低く、既存生産設備とのシナジーを活かしやすいことが特徴。継続的な事業拡大・資産最適化の手段として、多くの国際エネルギー企業がAPAを重視しています。



プロジェクト状況 1 石油・天然ガス/LNG分野

国内プロジェクト

国内プロジェクトの概要

当社は国内において、1940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。

また、2013年より稼働を開始した直江津LNG基地（新潟県上越市）では、海外から受け入れたLNGを気化した後、南長岡ガス田にて生産した天然ガスとあわせ、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、都市ガス事業者及び工業用需要家へ供給しています。更に2018年からは、イクシスLNGプロジェクトから出荷したLNGの受け入れを同基地にて開始しました。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下、当社の国内における天然ガス供給能力及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

1940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

Employees' Voices

南長岡ガス田を有する長岡鉱場は、安全最優先でのガスの安定供給という大きな役割を担っています。安全とはひとえに事故の防止、と括られるイメージですが、操業現場で働くすべての作業員へ安全に対する理解や意識を根付かせ、活動することがガスの安定供給にとって必要不可欠と考えています。私は、安全や環境、衛生の視点でリスクを特定し、現場での実現性、実効性を鑑みながら安全意識が定着するよう業務に取り組んでいます。現場に対して現場の負担になりうる要請を求められることがあります。意図をわかりやすく丁寧に説明し、対話を重ねながら進めることを心掛けています。また、HSE（Health, Safety, Environment）は単に法令順守にとどまらず、操業に携わるすべての人との共通のコミュニケーションツールであり、結果、品質や生産性を高め、我々の事業継続性を支える大きな役割を果たしています。私は自身の業務を通じて、重大事故ゼロ、ひいては安定操業を実現し、会社のさらなる発展と社会への貢献に寄与していきたいと考えています。



株式会社INPEX JAPAN
HSEユニット 兼
操業本部
東日本鉱業所
長岡鉱場
星 寛太

主要幹線パイプライン



国内プロジェクトの現況

地政学リスクが増大している状況において、国産ガスアセット・供給網の重要性がますます高まっています。南長岡ガス田は長期にわたって生産活動を行ってきたことから今後は減退していくことが見込まれますが、当社は探鉱戦略に基づき、引き続き陸域及び海域での探鉱に取り組んでいきます。

2025年には新規リグの調達を決定しました。石油・天然ガスの試掘作業を軸に、CCS、地熱、既存井の廃坑作業などで幅広く活用していきます。

また、当社では千葉県で生産したかん水を外部に委託した上でヨウ素の製造も行っています。ヨウ素事業についても、INPEX「ならでは」の強みを活かして、今後の事業の強化を目指していきます。

プロジェクト状況 2

低炭素化ソリューション

CCS/水素

特集 現場インタビュー

現場と組織で培ったオペレーションの力を、
CCS/水素という次の挑戦へ

国内プロジェクト

プロダクションエンジニアとして
天然ガスプラントの操業管理を担当

2000

2010

2020

イクシスプロジェクト

組織立ち上げから
安定操業まで従事

国内プロジェクト

生産ユニットで国内操業を横断的に支援後、
長岡鉱場 場長に就任株式会社INPEX JAPAN
操業本部東日本鉱業所
長岡鉱場 場長
小見 健博株式会社INPEX JAPAN
操業本部東日本鉱業所
柏崎水素パーク 実証グループマネージャー
河野 啓二郎

国内プロジェクト

オペレーターとして各拠点を経験し
天然ガスプラント操業の基礎を構築

イクシスプロジェクト

海外LNG研修などを経てイクシスの陸上ガス液化プラント
(ダーウィン)にてオペレーターとして長期にわたり携わる

水素/CCSプロジェクト

柏崎ブルー水素・アンモニア製造・利用一貫
実証試験操業担当マネージャーに就任

国内事業からイクシスへ

— オペレーション組織作りの原点

河野 小見さんはイクシスLNGプロジェクトに携わる以前はどのような業務に携わっていましたか？**小見** 私は、2008年に当社に中途入社し、それ以前は水処理をメインとするプラントエンジニアリング会社に勤めていました。入社後に配属されたのが長岡鉱場で、そこで約5年間、プロダクションエンジニアとして国内事業に携わってきました。

プロダクションエンジニアリングとは、生産井からプラントのプロセス、更に出荷設備まで、いわゆる頭からお尻ま

での一連のプロセスをマネジメントする部門です。業務範囲は広く、現場データを基に、安全を最優先しつつ、生産障害の技術的解決及び操業最適化を通じて、生産量の最大化を図る役割を担っています。長岡鉱場はイクシスと比べると規模こそ大きくありませんが、プロセス全体を一通り俯瞰して見るができる現場だったと思います。

河野さんは国内ではどのような現場経験をされてきましたか？

河野 私は2000年にオペレーターとして入社しました。最初の配属先は、現在は生産を終えている東柏崎ガス田の中通ガス採取所というガスプラントで、そこで4年間オペ

レーターとして現場に携わりました。そこでは不純物が少ない、いわゆるクリーンな天然ガスを扱っていたこともあり、プロセス設備が比較的シンプルで、オペレーションの基本を学ぶには非常に分かりやすい現場でした。

その後、2004年に磐城沖石油開発(株)に異動し、洋上プラットフォームと陸上プラント両施設において約3年間勤務しました。沖合40kmに位置するプラットフォームでの海上設備オペレーション業務に加え、陸上プラントでは隣接する供給先に直接ガスを供給していたため、ひとたびプラントトラブルが起こると必ず供給不良に直結する非常に緊張感のあるオペレーション業務を経験できたことは、とても大

プロジェクト状況 2 低炭素化ソリューション



きな財産になっています。2007年には長岡鉱場に異動し、操業現場での経験を更に重ねていきました。こうした国内での現場経験が、後にイクシスで大規模プラントの立ち上げに携わる上での大きな土台になったと感じています。

小見さんはいつイクシスに異動しましたか？

小見 私は2013年、イクシスで本格的なオペレーションの組織づくりが始まるというタイミングで、オーストラリアのパーズに赴任しました。以降8年間にわたり、組織の立ち上げからランプアップ、プラトリー（安定操業）に至るまで、現地のメンバーとともにオペレーションに携わってきました。様々な局面を経験する中で、「オペレーションとは何か」を個々の業務だけでなく、組織全体としてどう機能させるかという視点で考えるようになり、この経験がその後の業務においても大きな基盤になっていると考えています。

河野 2013年当時、オペレーションの規模はどのくらいでしたか？

小見 当時は100人にも満たなかったと思います。オペレーションの中核を担うジェネラルマネージャー4名が、ようやくそろった時期でした。一方で、それぞれが専門性を

もちながらも、フェアな関係のもとでとにかくよく話し合っ
てプロジェクトを進めていましたね。まさにゼロからオペ
レーション組織を構築していく時期で、そのプロセスがと
ても印象に残っています。

河野 私は、国内事業に携わった後、イクシスに向けた準
備期間としてインドネシアのボンタンLNGでの約半年の研
修や、シンガポールでの2年半にわたるFAT（Factory
Acceptance Test）への参加を経験しました。その後
2015年にオーストラリアのダーウィンへ異動し、2016年
からのイクシスLNGプラントコミッショニング及びイニシャル
スタートアップを経験し2023年までイクシスLNGプラ
ントでのオペレーションに携わりました。

小見さんが言う通り、多様なバックグラウンドを持つメン
バーが集まる中で、立場や役割に関わらず意見を交わし
ながらプロジェクトを進めていくオープンな環境は、今後、
国内のオペレーション運営においても参考になる部分が多
いと感じています。

小見 イクシスは様々なオペレーション事業を経験してき
たプロフェッショナルが集まる大規模プロジェクトです。
そのため、組織運営にあたってはポジションディスクリプ
ションがきちんと定義され、それぞれが自分の専門領域
に責任をもって業務にあたっています。こうした構造は合
理的である一方、業務範囲を越えた横のつながりや情報
の行き来については、実務の中で難しさを感じる場面もあ
りました。

河野 確かにそうですね。オペレーションにおいても、シ
フトごとにチームリーダーが判断を下す体制が取られてお
り、シフトが替わると意思決定の主体も替わるという、合
理的な運営がされていました。その一方で、シフトや組織
をまたいだ情報の継続性をどう確保するかについては、私

も、実務の中で工夫が求められる場面も多かったと感じて
います。

小見 いかに情報の流れを保つかという点は大事なポイント
でしたね。イクシスでは設計・建設段階で遅延が発生しま
しましたが、オペレーションはランプアップも含めスムーズ
に立ち上がりました。国内事業での経験を通じて培われて
きた、プロセス全体を意識しながら情報を補完していく文
化が功を奏した面があったのではないかと感じています。

河野 そうですね。私も、部署やチームを跨いだ情報共有
を徹底し、それらの情報を自分のチームに持ち帰って他の
メンバーにも伝えることを意識していました。それが現地
スタッフにも認知され、スムーズな業務進行、早期のトラ
ブルシューティングにつながったと思います。

小見 国内事業で培われてきた仕事の進め方に触れる中
で、現地スタッフとの間でも、事前の情報共有や対話を重
視する動きが少しずつ広がっていききましたよね。「Horenso
（報・連・相）」という言葉が通じるようになったり。

河野 そうですね。「Shukai（集会）」として全員の情報
共有を図る場を設けたのも良かったですね。現地の人も含
め従業員のモチベーションアップにつながったと思います。

あと、イクシスLNGファーストカーゴ出荷の時はなかなか
かじびれましたよね。いつ積み込めるのか、いつ出荷でき
るのか、毎日が綱渡りでした。私は当時コントロールルー
ムでパネルオペレーターを担当していたのですが、設備ト
ラブルも重なり、想定通りには進みませんでした。立会に
来ていた経営陣からコントロールルームにきて状況を聞か
れる中で、一つ一つ状況を説明しながら慎重な判断を積み
重ねていたのを思い出します。

小見 私もおフショア側のファーストカーゴ出荷に立ち
会っていましたが、日本から「まだか、まだか」の問い合

プロジェクト状況 2 低炭素化ソリューション

わせが本当に多かったです。でも現場としては、とにかく安全を最優先に、確実に出せるタイミングを見極めるしかありませんでした。

河野 直江津LNG基地での受け入れも控えていて、出す側と受ける側が同じ時間軸で動いていましたよね。あのファーストカーゴに立ち会ったメンバーの中には、現在、直江津LNG受け入れ基地でオペレーションに携わっている人もいます。あの経験は、単なる一度きりの出来事ではなく、現在のオペレーションの考え方や対応力に、確実につながっていると思います。

イクシスの経験を通じて考える オペレーションと人材育成

小見 私は、イクシスでの経験も踏まえて、今の国内オペレーション組織では「人に依存しない仕組みづくり」が課題と認識し、実現に向け取り組んでいます。海外ではキャリアアップを目指して転職を繰り返すのが一般的で、イクシスでも誰がいつ異動しても業務が停滞しないようなしっかりとした仕組みが構築されていました。一方、長期雇用を基本とする国内では、長く一つの業務を担当するため属人化が進みやすい面があります。こうした課題を踏まえ、人が替わっても安定したオペレーションを維持できる仕組みづくりが重要だと考えています。

河野 仕組みがあれば、確かに人が替わっても業務の継続性は確保できますね。一方で、マニュアルやルールに従うだけでは、予測不能な事態にも対処できる柔軟性ある人材は育ちにくいと感じます。現場では数値やアラートだけでなく、匂いや空気の違和感といったいわば感覚的な部分で異常に気付くことが本当によくあります。そうした力は、

やはり日々の現場経験の積み重ねによって身につけていくものです。人材育成と仕組みのバランスを図ることが大切ではないでしょうか。

小見 そうですね。オペレーターに求められる重要な役割の一つは、異常の早期発見です。この部分は今の科学技術ではカバーできず、最終的には人の感性、いわば第五感に頼らざるを得ない領域だと思います。

河野 私がオペレーターと面談する中で伝えていることの一つに、「自分たちが運転するプラントを植物（プラント）と捉えなさい。」があります。植物は動物と違い鳴くなどの自己表現がないため、世話を怠るとすぐに枯れてしまいます。植物の世話を通して水の量や水やり頻度、日光に当てる、室温・湿度などを最適な環境に整えることで、植物は健康でいられる状態を維持できずくすく成長します。プラント運転管理も同じことが言えます。オペレーターはプラント操作を通して最適なプロセス状態を把握し適切な運転管理を身に付けることで、自身の成長につながられ、プラントも安定した運転が継続できます。人とプラントは一緒に育っていくものだと考えています。

その意味では、国内には学べる現場がたくさんあります。人を適切に動かし、様々な現場を経験させながらキャリアアップしていくことが重要だと考えます。

小見 私も人材育成を強く意識しています。同じ現場に留まるだけでなく、分野や職場を横断した経験を積ませることで、視野を広げ、感性を磨いていくことが必要だと考えています。人の成長がなければ会社の成長もありません。現場で培われた一つひとつの経験を、次の世代、次の事業につなげていくことが、これからのオペレーションを支える力になっていくのだと思います。

次の事業につなげるための学びとデータを蓄積

河野 私が2023年にイクシスから戻った直後に柏崎ブルー水素・アンモニア製造・利用一貫実証試験（以下、柏崎水素パーク）の建設が始まりました。このプロジェクトは、複数のプロセスを組み合わせ一つのオペレーションとしての運営を目指すもので、多くの要素が絡む複雑なプロセスです。部門を超えた多くの人の連携が求められるところから、イクシスを成功に導いた当社ならではのプロジェクトだとも感じました。ぜひオペレーションに携わりたいと思っていたところ、希望が叶い、プラントの操業担当マネージャーに選任いただきました。

私自身はこの柏崎水素パークはどうあるべきかを最初から答えを示す場所というよりも、どうしていくべきかを学ぶ場所だと捉えています。どの方向に向かうかを最初から決めるのではなく、実証を通じて得られたデータを、どう活用していくのかを関係者ら皆で考えていく。そのために実証していく、そんな位置付けだと考えています。

小見 そうですね。この実証において、データをどう蓄積



プロジェクト状況 2 低炭素化ソリューション

し、どう活用していくかという点は大きな目的の一つだと思います。柏崎水素パークは新しい取り組みではありますが、プラントオペレーションという観点では、基本的にはこれまでの事業の延長線上にあります。イクシスや国内事業、更にはFEED段階にあるアバディなどで培ってきた設計を含むオペレーションの知見やノウハウを生かすことで、このプロジェクトが将来に向けた重要な役割を担い、確かな成果につながると確信しています。

河野 操業管理責任者である私の役割は、プラントを確実に運転し、次に生かせるデータをしっかりと集めていくことだと考えています。トラブルは起きますし、オペレーションミスが出ることもあると思います。しかし、どのようなトラブルが起きたのか、その結果として停止期間がどの程度発生したのかといった、オペレーションミスも含めてあらゆる事象をデータとして蓄積していく。それらが、本当に事業化を目指す段階に進んだときの、土台になっていくのだと思います。もちろん、安全が大前提です。事故を起こさないことを最優先に、まずはきちんと運転し、データを集める。その繰り返しを実証であり、その積み重ねが当社事業の次のステップにつながっていくのだと思っています。

小見 だからこそ、私たちがこれまでの国内事業やイクシスで培ってきた経験や知見を、設計段階からしっかりと生かしていかなければならないと考えています。安定的でトラブルの少ないプラントを実現するためには、実際に同種のプラントを動かしてきたオペレーターの知見を設計に反映し、そこで得られたLessons Learntを次につなげていくことが不可欠です。ここで蓄積されていく一つひとつのデー

タが、当社が目指す次の事業の基盤になっていくことを期待しています。

河野 その通りですね。エネルギー開発から操業までを一貫して担う事業者として、当社が果たすべき責任の重さを認識し、実証プラントとしての役割を確実に果たしたいと考えています。生み出された成果が、様々な場面で活用されるようになれば嬉しいです。

プロジェクトの現況

■ 柏崎水素パーク

2025年、柏崎水素パーク^{※1}を開所しました。本実証試験は、利用時にCO₂を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実施する、日本初のプロジェクトです。

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は、既にガス生産を終了した東柏崎ガス田平井地区の天然ガス貯留層へ圧入(CCUS^{※2})し、大気への排出量を抑えます。このようにして製造し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、新潟県内の需要家様への供給を目指します。

柏崎水素パークの運転開始は2026年の年央を予定しています。本実証試験により水素・アンモニア製造～利用にわたるサプライチェーン全体の技術と経験を蓄積するとともに、国内外で水素・アンモニア事業の先駆者となるための実績を獲得することを目指します。

※1 ブルー水素・アンモニア実証試験プラント、柏崎水素発電所、平井ガス採取所等の実証設備といった一連の設備の総称

※2 Carbon Capture Utilization and Storage：二酸化炭素を回収、貯留そして利用する技術

■ 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^{※3}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ともに、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^{※4}」に採択されました。2025年には、事業化に向けた調査及び設計を加速するため、合併会社「首都圏CCS株式会社」を設立しました。今後は評価井の掘削を予定しており、2030年代初頭からのCO₂圧入開始に向けた詳細検討を継続していきます。当社は本プロジェクトを通じて業界を越えた連携を強化しながらカーボンニュートラル社会の実現に貢献します。

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

※4 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」及び試験調査などを行う「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



プロジェクト状況 3

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

再生可能エネルギー事業の概要

当社はパリ協定目標を支持し、「2050年ネットゼロ」及び「社会の低炭素化への貢献」を行うことをINPEX Vision 2035にてお示しました。ネットゼロへの移行には、多様な低炭素対策を並行して進める必要があることから、再エネの活用もその選択肢の1つとなります。

当社は、2013年以降、国内及び海外において、太陽光、風力、地熱発電に加え、再エネに蓄電池を組み合わせた電力バリューチェーン事業に取り組んでいます。

Employees' Voices

私はシドニーを拠点とするPotentia Energy Pty. Ltd (以下、Potentia Energy) に出向し、建設段階にある太陽光・蓄電池・陸上風力等のプロジェクトの進捗管理と、資機材の調達を担当しています。毎日積み重なる現場からの情報を元に、コストやスケジュールに影響を与える部品一つ一つ、作業一つ一つを把握し、単なる投資管理を超えた問題の特定と改善に貢献しています。また調達業務では、原材料価格や製造コストに始まるサプライチェーン全体の動向を把握し、戦略的に入札選定を行うことで業界でのプレゼンスを高め、ポートフォリオの価値を最大化する努力を行っています。同社の従業員は100名超ですが、専門性と事業拡大への意欲が非常に高いと感じます。オーストラリアという当社のコアエリアで再エネ事業を成長させ、「責任あるエネルギー・トランジション」を牽引していくという使命を胸に、日々業務に取り組んでいます。



オセアニア本部
オセアニア事業U
Potentia Energy出向
佐々木 世佳 (写真右)

再生可能エネルギー事業の現況

当社は2023年にイタリアの大手電力会社であるEnel社の子会社であるPotentia Energy (旧Enel Green Power Australia) の株式を50%取得し、豪州における再エネ事業に参画しました。Enel社の持つ再エネ事業に係るノウハウと、イクシスLNGプロジェクトを含む豪州プロジェクトにおいて当社が培ってきたネットワーク及びプロジェクト遂行能力を組み合わせることでプロジェクトの高収益化を狙います。

2025年は、豪州国内で1GWを超える再エネ資産ポートフォリオを取得しました。本ポートフォリオは豪州の4つの州及び準州にわたる、稼働中又は後期開発段階にある風力、太陽光、蓄電池事業により構成されています。この取得により、当社はより地理的、技術的に多様化した資産を獲得することとなります。

上記を含む資産取得により、再エネを含む当社の持分発電容量は2024年度末の605MWから838MWまで拡大しています。

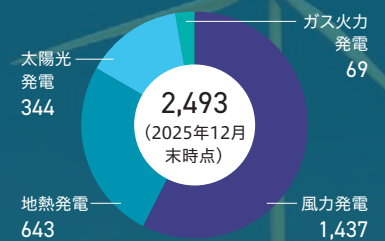
国内においても、太陽光発電事業に取り組んでいる他、当社が参画する国内初の浮体式洋上ウインドファーム (五島洋上ウインドファーム) が2026年1月商用運転を開始しました。また、地熱発電事業の開発・検討も行っています。

新規投資に際しては、石油・天然ガス事業と同様に投資規律を順守し、一定の経済性が成り立つことを投資判断において重視しています。

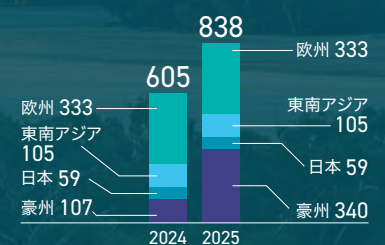
価値創造ストーリー

2013年	● INPEXメガソーラー上越の運転開始
2015年	● インドネシアにおいてサルーラ地熱発電事業に参画
2021年	● 2021年以降、本国にてムアララゴ、ランタウ・ドゥダップ、ラジャバサ地熱発電事業に参画
2021年	● 欧州風力発電事業 (ルフタダウネン及びボルセレ) の株式を取得。2023年には英国風力発電事業 (モーレイイースト) の株式を取得
2023年	● Enel社との合併企業であるPotentia Energyを通じて豪州における再エネ事業に参画

電源別持分発電量 (単位:百万kWh)



コアエリア別持分発電容量 (単位:MW)



技術戦略

当社は成長の源泉である既存プロジェクトの安全・安定操業を最優先としています。それと同時にエネルギーの安定供給や将来の飛躍を実現するために「現実的な移行期の燃料」としての天然ガスの供給能力強化を軸に、相乗効果/補完効果が期待できる低炭素化ソリューション分野や電力事業の新たな取り組みを強化し、2050年ネットゼロへ向けて前進します。こうした戦略を支える基盤として、また新たな取り組みを切り拓くフロントランナーとして、当社が目指す技術戦略の基本方針は以下の通りです。

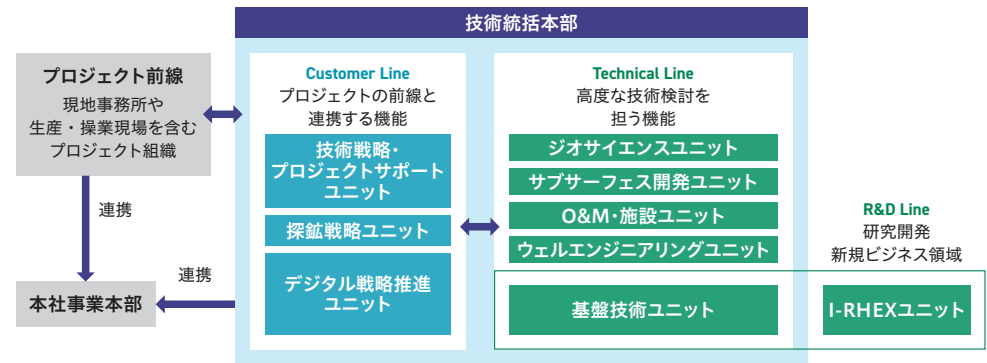
技術戦略 基本方針

- ① 石油・天然ガスの安全・安定操業を基盤に、低コスト・低炭素技術で天然ガス/LNG事業の拡大と早期開発を進め、追加埋蔵量を確保
- ② 2050年ネットゼロの実現に向け、競争優位性とリスク低減を両立しつつ、世界トップレベルのCO₂地下貯留技術を獲得
- ③ INPEX「ならでは」の強みを活かし、石油・天然ガス事業に次ぐ新たな収益源となるエネルギー・資源分野において必要な技術に挑戦
- ④ クリーンエネルギー技術の開発・高度化及び、石油・天然ガス事業の強化につながるR&Dを推進
- ⑤ ①～④を支えるデジタル基盤を強化し、デジタル技術による効率化、新たな価値創造を実現
- ⑥ ①～⑤を達成するために、実行力のあるプロジェクト人材、専門技術者及び研究開発人材の獲得・育成を推進

「技術の総合力」に向けた組織改編

長年にわたり培ってきた探鉱・開発・操業の技術と知見を活かしつつ、低炭素化ソリューション分野や新たな事業領域への挑戦を進めていくためには、個別事業や組織の枠を超えた「技術の総合力」が不可欠です。こうした考えのもと、2025年4月に全社における専門技術の集約・高度化と技術支援機能の強化を目的とし、技術統括本部を発足しました。

技術統括本部では、分野や部門ごとに分散していた技術人材や専門知見を集約し、全社横断で活用することで事業価値の最大化を目指しています。



組織改編Before & After

- | | |
|----------------------|--|
| <p>Before</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 技術力は有していたものの、技術リソースが部門ごとに分散 ● 部門間の技術連携や知見の共有・展開において組織横断での活用に課題 ● O&Mや探鉱の高度化・成功率向上に対し、より一層の関与が求められる状況 ● 先進技術やデジタル技術を全社横断で展開しにくい体制 |
| <p>After</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 技術統括本部が技術のハブ機能を担い、現場ニーズを迅速に技術検討へ反映 ● 技術検討で得られた知見を全社・海外拠点へ展開可能な体制を構築 ● 個別案件にとどまらない技術の蓄積・再活用が進展 ● 分野横断型の協業が具体化 ● デジタル技術の活用を含め、技術と業務の高度化を一体で推進 ● 既存事業の安全・安定操業を支えるとともに、新たな成長分野への挑戦を技術面から支援 ● Customer Line強化により現場支援機能が拡充 |

「何時間もかかっていた検索が、数分で完了」イクシスの操業・保全に、AIという新しい武器を導入

イクシスLNGプロジェクトでは、2018年の操業開始以来、膨大な保全履歴データや日常レポート、技術文書が蓄積されてきました。一方で、情報が分散していることから、必要な情報の検索に時間を要する、保全データに空白が生じる、ナレッジが属人化するという課題が現場で顕在化していました。こうした課題に対し、生成AI活用の知見も活かし、現場のニーズに即した「Ichthys専用AIツール」を技術統括本部で開発・展開しました。これにより、蓄積されたデータを“使える知”へと転換し、現場の業務効率化と判断力の高度化を実現しました。

■ 操業レポート AI分析

操業開始以来の日常レポートをAIがデータベース化。自然言語での問いかけに対し、過去の操業実績・トラブル事例を瞬時に検索・提示

数時間 ▶ 数秒から数分で完了

エンジニアからも高い評価を得た検索精度

■ 保全データ AI補充

長年にわたり十分に整理されていなかった約11万件の保全記録について、AIが作業記述文を読み解き、故障の内容や対象部位などを自動的に分類・補充

大量の空白データ ▶ 構造化データへ

分類精度 90%超を達成

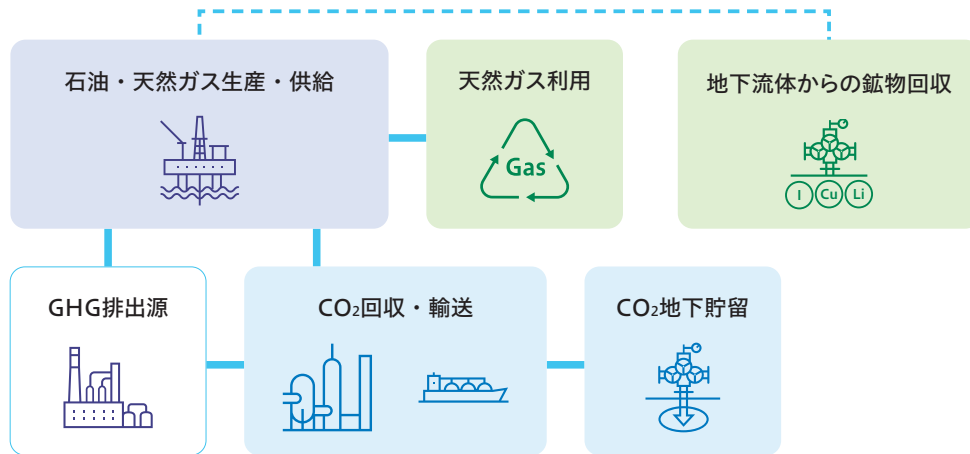
事業優位性の核となる技術力獲得・強化に向けたR&D

R&Dによる技術力の深化と拡大

今後のINPEXの成長に向けた既存プロジェクトの強化及び新たな事業領域への展開を実現するため、R&D（研究開発）を起点として、INPEXの事業優位性の核となる技術力を強化し獲得していきます。

- 石油・天然ガス開発に関する当社の技術的強みを更に強化するR&Dにより、当社上流アセットの価値向上を実現します。
- CCS分野では、CO₂回収・CO₂輸送・CO₂地下貯留のバリューチェーンを通じたR&Dにより、低炭素化手段たるCCSの競争力を向上させ、CCSのメインプレイヤーとして当社の位置付けを確立します。
- 天然ガス利用、地下流体からの有価物回収などの新たな分野において、当社が既に保有する強みを礎にしたR&Dにより当社の保有技術を拡張し、新たな事業領域の拡大に貢献します。
- R&Dにあたっては、専門技術等の個別の優位性を有する他社・研究機関・スタートアップ企業との協業・オープンイノベーションを志向し、パートナーと当社の強みを融合して新たな技術の確立を目指します。

R&D重点分野



R&Dの取り組み分野とテーマ例

石油・天然ガス開発	<ul style="list-style-type: none"> ● 石油・天然ガスの回収率向上：EOR (Enhanced Oil Recovery) / EGR (Enhanced Gas Recovery) 技術 ● 貯留層評価：光ファイバーによる地下可視化 ● 生産施設保全・操業効率化：生産施設の材料・腐食評価、CO₂吸収剤評価
CCSを含む低炭素技術	<ul style="list-style-type: none"> ● CO₂地下貯留技術（貯留ポテンシャル評価、貯留層モニタリング、CO₂鉱物化） ● CO₂回収・輸送：PCC (Post Combustion Capture) を見据えたCO₂分離技術（膜・吸着剤・吸収剤）の評価・開発、DAC (Direct Air Capture)、液化より効率的な海上CO₂輸送技術 ● 水素：分散型ブルー水素供給、水素パイプライン脆化評価
鉱物資源・電化他	<ul style="list-style-type: none"> ● 天然ガス利用：カーボンブラック製造、その他有価物への転換 ● 地下流体からの有価物回収：ヨウ素回収、リチウム回収、銅ISR (In-Situ Recovery) と関連する精錬技術の評価 ● 再生可能エネルギーの有効利用

イノベーションセンター（仮称）の新設

- 今後加速していくINPEXのR&D推進の新たな拠点となるイノベーションセンター（仮称）を建設します。数年後の移転に向けて既に首都圏に用地を確保しており、建設準備を進めます。
- 新センターは「エネルギーの未来をつくる場所」として当社のイノベーションのハブ施設となります。エネルギー分野のR&Dのための実験・分析及び技術実装に必要な実証試験が可能な機器を保有するとともに、幅広い協業（オープンイノベーション）の促進を通じて広く社会を支える技術開発に貢献します。



デジタル戦略: デジタルの力で変革に挑む

当社グループは、エネルギー変革をリードする企業として、デジタル技術を活用したエネルギーの安定供給と事業の効率化を推進しています。

デジタルの力で既存のビジネスプロセスを変革し、強固なデータ基盤の整備と先進的なデジタル技術の活用を加速させ、操業の高度化と新たな価値創造につなげていきます。

また、これらの変革を支える最大の資本は「人」であると位置付け、社内教育制度「デジタルアカデミー」を通じた人材育成を強化するとともに、「デジタルアンバサダー」による現場主導のデジタル・AI活用を全社で推進しています。こうした取組みを通じて「AIが空気のように自然にある職場」を実現し、持続的な競争優位性を構築していきます。

デジタル戦略/
課題解決のアプローチ

データを用いた自動化で
「創造性のある働き方」へ

膨大なデータを
「未来の資源」へ

埋もれたデータを
「INPEXの力」へ

施策

変革人材・文化の醸成

AI・データ活用加速

グローバルデジタル基盤とガバナンス、セキュリティ強化

取り組み事例 1 AIの活用とデジタル人材の育成 —AIが空気のように、自然にある職場へ—

INPEXでは、AIを含むデジタルツールを、単なる業務効率化の手段としてではなく、意思決定の迅速化・高度化や、組織全体における知見の継承・活用を促進する基盤と位置付けています。これらの活用を通じて、人の力を、人にしか担えない判断や創造といった高付加価値業務にシフトし、企業価値の向上を図っています。

この考えのもと、「AIが空気のように、自然にある職場へ」をコンセプトに、AI活用推進タスクフォース「AIR」を設置しました。ツールの導入にとどまらず、カルチャートランスフォーメーションおよび働き方の変革を目的として、セミナー、ハンズオン、活用動画配信等の多様な施策を展開しています。これにより、「AIをどう使うか」を社員自らが考え、日々の業務の中で自然に活用していく—そのような姿を社内を広げています。あわせて、生成AIの特性を踏まえ、利用者による真偽確認を前提としたリテラシー向上や、入力可能な情報区分等のルール周知を継続し、責任ある利用の徹底に取り組んでいます。

さらに、デジタル人材の裾野拡大を目的として、各部門とデジタル部門が連携して業務課題の解決に取り組む制度として「デジタルアンバサダー」を運用しています。本制度は若手社員3名が中心となって運営をリードしており、各部門が課題と感じている点を引き出し、それに対して適切なデジタルツールの選定や課題解決の体制を整えて伴走することで、成果創出に直結する取り組みとなっています。これらの取組みを通じて、部門を越えたデジタル活用を促進し、業務改革・高度化の実現を加速していきます。



技術統括本部 デジタル戦略推進ユニット
AI・データ活用推進グループ
山名 遼太郎、金本 三夢、増村 亜也

取り組み事例 2 AI Ready化を中核にした全社データ基盤構想 —整える、つなぐ、活かす。AI時代のデータ基盤へ—

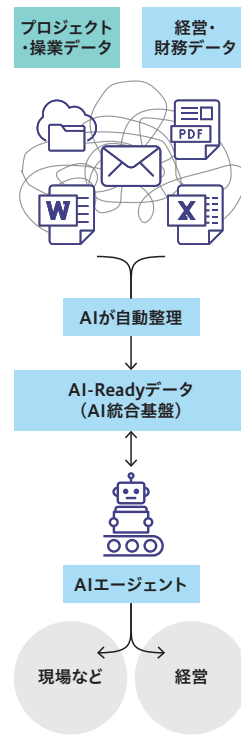
AIの技術は急速に進化していますが、実際の業務で価値を生むには、AIが活用しやすい形にデータを整える「AI Ready化」が不可欠です。

本取り組みは、その土台となる「現場から経営まで」をつなぐ全社データ・AI基盤を築くものです。特に難しいのは、事業部門と管理部門でデータの粒度や定義が異なる点に加え、報告書などの非構造データも多く存在することです。単にデータを集約するのではなく、業務文脈を保ちながら構造化データと文章情報を関連づけて活用できる形にする必要があり、現場との対話を重ねつつ試行錯誤を続けています。

こうした整備により、生産量やGHG関連データ集計の効率化にも手応えが見え始めています。今後はAIエージェントやナレッジグラフも活用し、AIがデータの関係性や文脈を読み解き、分析・判断を支援できる基盤へと進化させていきます。まだ道半ばですが、AI時代にふさわしい基盤づくりを着実に進めており、INPEXグループの競争力強化につながると考えています。



技術統括本部
デジタル戦略推進ユニット
AI・データ活用推進グループ
田村 光平



取り組み事例 3 事業データの一元管理を支える新ERP(基幹システム) —ERPの刷新により業務データの積極活用を実現する基盤を整備—

2026年1月、新基幹システム「ERGON」が本格稼働しました。200名を超える体制で推進した本プロジェクトを、予定どおり完遂できたことをご報告します。

最大の成果は、システムの「標準化」です。これまで当社独自の仕様で複雑にカスタマイズしていた部分を、SAP S/4HANAの標準機能に合わせる形で業務を見直しました。その結果、カスタマイズ部分を従来比約60%削減し、シンプルで保守しやすいシステムを実現しました。この標準化により、法改正や市場環境の変化があった際も、システム改修の負担が大幅に軽減され、迅速な対応が可能になりました。また、これまで複数のシステムに分散していた事業データを一元管理できる基盤が整い、今後の経営分析やデータに基づく意思決定の高度化に活用していきます。

プロジェクト推進にあたっては、業務の標準化と現場への配慮の両立という課題がありました。既存業務を大幅に変更しつつ、現場の負担を最小限に抑えるため、導入側とユーザー側で対話を重ね、一つひとつ課題を解決してきました。こうした取組みを通じて、データ経営への基盤整備という第一歩を着実に踏み出すことができました。



技術統括本部 デジタル戦略推進ユニット
ビジネスソリューショングループ
古屋 繁和

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。

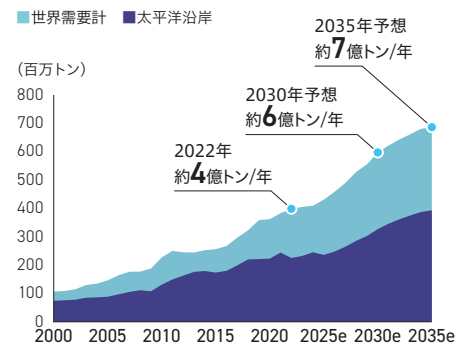
当社はアジアのトレーディングハブであるシンガポールに設立した子会社のINPEX Energy Trading Singapore Pte. Ltd. を通じて、権益原油及びLNGの販売強化を進めていく方針です。

LNG需給見通し

2024年時点で約4億トンだったLNGの世界需要は、2030年には約6億トン、2035年には約7億トンへと大きく拡大する見通しです。

2035年時点ではこのうちのおよそ6割（約4億トン）をアジアを含む太平洋沿岸地域が占める見込みであり、同地域に権益LNGを多く保有する当社としても、こうした需要の増加に応えるべく、引き続きLNGの安定供給に取組んでいきます。

LNG需要の推移(実績/見通し)



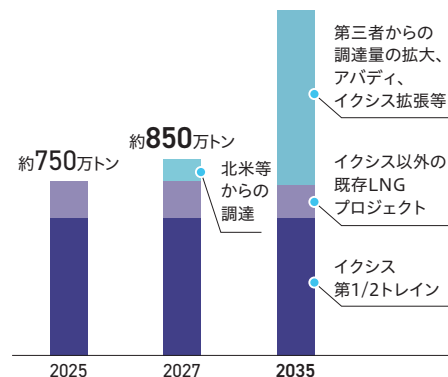
出典：Wood Mackenzie(2025Q4データ)より当社作成

ネットLNG取扱量の拡大

現在の当社ネット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2倍程度にまで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、販売環境は一層競争が激化しています。こうした環境下において、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対して、柔軟かつ迅速に対応する体制を構築しています。

当社の権益原油を本邦をはじめとするお客様に安定的に供給することに加え、LNGを含むエネルギーの販売価値の向上も目指し、IETS社を通じて各種取り組みを推進しています。

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おりますが、今後は米国産LNGをはじめとした多様な供給ソースも視野に入れた形でLNGポートフォリオを拡充していきます。これらの取り組みを通じて、INPEXグループ全体としてのLNGトレーディング機能がより一層強化され、アジアを含む太平洋沿岸を中心に、より柔軟で機動的なLNG供給が可能となります。



グローバル営業本部
トレーディングユニット
LNGトレーディング
グループ
太田 陽平

私は、新卒でLNGトレーディングの業務を経験することになりました。トレーディング業務は売りと買いの両方の側面があるため、これまで多くの取引先の方と接する機会を持ちました。この数年間、プロジェクトのトラブルや突発的な需給変動等、不確実な事態に多々直面する中で、これらの取引先の方と共に、困難な局面を乗り越えてきたように思います。

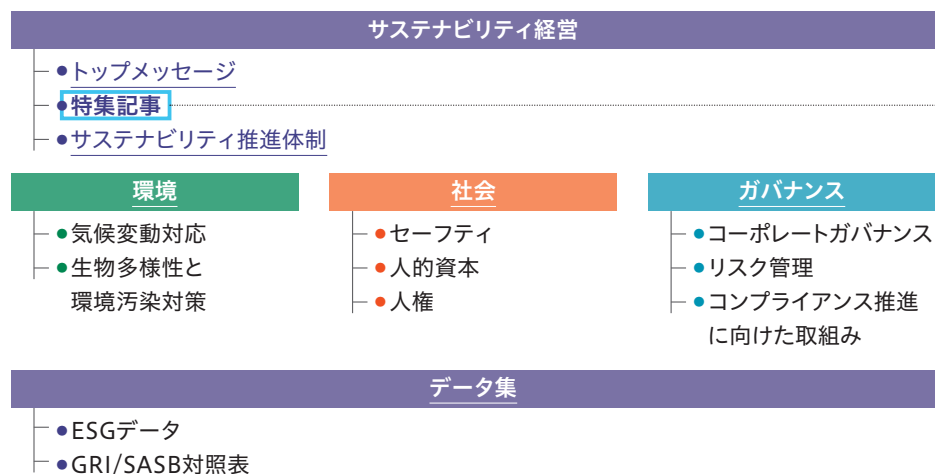
配属当初は「LNGの安定供給」と「トレーディングを通じての利益追求」という二律背反の命題に思い悩む日々もありました。しかし、その都度LNGのトレーディングでは、取引先の方と「競合」するのではなく、「協力」することによってはじめて双方にとってWin-Winとなる結果が多いと考えるようになりました。

今後も当社の強みを活かしつつ、これまで築き上げてきた方々との絆を大切にしながら、日本をはじめとしたアジア地域でのエネルギーの安定供給を支える仕事に邁進して参ります。

サステナビリティレポート2025

当社グループは、事業活動を通じて社会的責任を果たし、ステークホルダーの皆様との対話を重ねながら、中長期的かつ持続的な企業価値の向上に取り組んでいます。サステナビリティレポートでは、統合報告書やウェブサイト等で開示しているサステナビリティ及びESG関連情報を一元的に整理・集約するとともに、複数のレポートガイドラインを参照し、投資家やNGOの皆様など、より詳細な非財務情報を必要とするステークホルダーの皆様に向けて、情報の一覧性と比較可能性の向上を図っています。

サステナビリティレポート2025の掲載項目（一部抜粋）



サステナビリティレポート制作担当者より

サステナビリティレポートでは、当社グループのサステナビリティへの取組みについて、全体方針や推進体制を紹介する「サステナビリティ経営」をはじめ、「環境」・「社会」・「ガバナンス」の各分野での個別の取組みや考え方を詳細に開示しています。また、「データ集」ではサステナビリティに関わる定量情報を整理し、ステークホルダーの皆様に向けた一覧性と利便性を高めています。

私がレポート制作に携わるのはこれが三回目ですが、年々開示内容の広がりを感じています。本ページの「今年の見どころ」として挙げている特集記事の作成や、開示の拡充にあたっては多くの社員と協働の上、今年もよりよいレポートを作成することができました。これからもグループ全体でステークホルダーの皆様を意識した積極的な開示を進めるとともに、サステナビリティの切り口から企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。



経営企画本部
経営企画ユニット
サステナビリティ・
気候グループ
山崎 悠介

見どころポイント

「サステナビリティレポート2025」の特集記事では「特集1：多様性は、企業価値になるのかー社外取締役と社員の対話」及び「特集2：日本における生物多様性保全の取組み」を取り上げました。

特集1

ミラー社外取締役と当社グループ従業員で「Diversity（多様性）とInclusion（包摂性）が企業成長にどのようなインパクト、好循環を与えるか」をテーマとした座談会を掲載しています。各参加者の経験に基づく価値観、当社グループの特徴や今後に向けた期待が多角的に伝わる構成に仕上げ、読みごたえのある記事になっています。



特集2

日本国内における生物多様性の保全に向けた取組みに焦点を当てて紹介しているほか、森本社外取締役より、ネットポジティブアプローチの推進に向け、保全活動と地域の活性化を結びつけた豊かなストーリー創出への期待が寄せられています。



その他にも当社グループの非財務情報を網羅的に開示していますので、是非ご覧ください。

▶ サステナビリティレポート2025は [こちら](#) をご覧ください。

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（重要課題）を中心にサステナビリティ経営を実践しています。

マテリアリティ評価のプロセス

当社の重要なマテリアリティを特定するために、社外専門家とのワークショップや、社外・社内ステークホルダーへのインタビューを経て、マテリアリティ評価を実施しました。

評価プロセスは以下の通りです。

▶ 詳細は [こちら](#) をご覧ください。



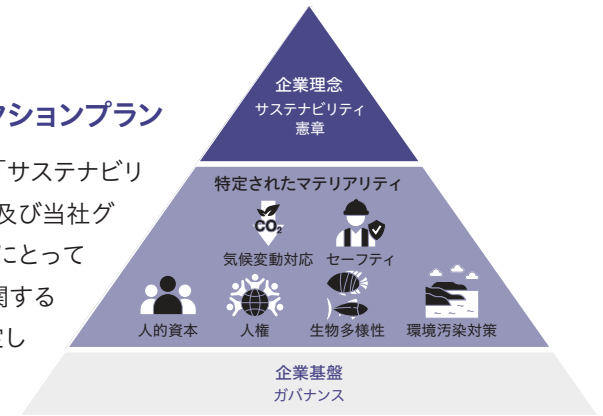
INPEXのマテリアリティとアクションプラン

当社は、「経営理念」を踏まえた「サステナビリティ憲章」を定め、当社グループ及び当社グループのステークホルダーの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（重要課題）を特定しています。当社グループのマテリアリティは環境・社会が当社グループに与える財務影響及び当社グループが環境・社会へ与える影響を勘案の上、特定しています。

特定された6つのマテリアリティのうち、「気候変動対応」、「セーフティ」及び「人的資本」は、環境・社会が当社グループに与える財務影響が重大であることにより財務マテリアリティとして選定しています。当社グループはマテリアリティごとに優先的に行うべき課題に対する「アクションプラン」を定めた上で各部署のPDCAサイクルに組み込み、継続的に改善に取り組んでいます。

また、ガバナンスは、企業の運営や、意思決定、リスク管理において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。

▶ 各アクションプランの進捗については、「[マテリアリティに基づくアクションプランの進捗](#)」をご覧ください。



マテリアリティ	アクションプラン
気候変動対応	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 重大災害防止 ● 労働安全衛生の確保
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> ● エンゲージメントの強化とDE&Iの推進
人権	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 生物多様性の保全
環境汚染対策	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境汚染対策の取組み

気候変動対応

当社は、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するため、2021年1月に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及び中期経営計画の更新に合わせて、方針及び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います。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。
 ▶ 詳細は [こちら](#) をご覧ください。

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			
<ul style="list-style-type: none"> ● 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°C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

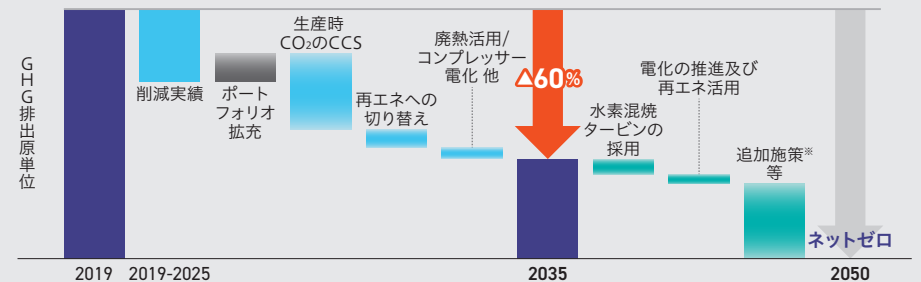
当社の温室効果ガス排出量実績

項目	2023年	2024年	2025年	目標
Scope1 ^{※1} (千トン-CO ₂ e)	6,864	6,833	6,385	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)	56	45	43	
Scope3カテゴリー11 ^{※1} (千トン-CO ₂ e)	86,199	86,238	87,135	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
GHG排出原単位 ^{※2} (kg-CO ₂ e/boe)	28	28	27	2035年 原単位60%低減 (Scope1+2) *当社権益分 *2019年比(GHG原単位41)
メタン排出原単位 ^{※3} (%)	0.05	0.05	0.04	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（%）

2050年に向けた当社事業の低炭素化ロードマップ

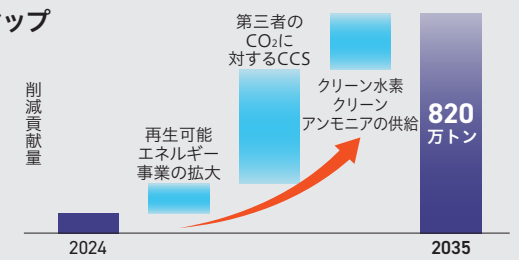
当社は「INPEX Vision 2035」、中期経営計画及び複数のシナリオ分析をもとに、限界削減コストカーブ（MACカーブ）を活用し、当社グループ事業の低炭素化ロードマップを作成しています。今後は、一部ポートフォリオの拡充によりGHG原単位が増加しますが、オーストラリア等の生産施設にCCSを設置することで油ガス生産時のCO₂の削減や、当社が使用する電気を再生可能エネルギーに切り替えること等により計画的にGHG原単位を下げ、2035年に60%削減（基準年比）を目指します。2035年以降は、発電施設での水素混焼タービンの採用や電化の推進、更なる再エネの活用、技術進展に応じた最適な削減施策の採用により、2050年ネットゼロの達成を目指します。



※ 技術進展に応じて最適な削減施策を追加採択

社会の低炭素化への貢献ロードマップ

自社の排出量削減に加えて、社会の低炭素化へも取り組みます。社会の低炭素化へ資する目標として削減貢献量を掲げ、国内外の政府支援の活用も踏まえ、個別プロジェクトの採算性を厳正に評価した上で取組みを進めていきます。



▶ 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。

セーフティ

「職場で働く誰もが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。当社では、HSE[※]マネジメントシステムの継続的改善を図っています。全社的なHSE管理を実現するために、毎年重点目標を定め、達成に向けた年間プログラムを策定・実行し、進捗管理を行っています。

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

HSEに関する2025年度目標と実績

2025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及び特別啓発月間を通じたマネジメント層と現場とのコミュニケーション強化が挙げられます。また、国内建設現場で発生した死亡事故を重く受けとめ、現場の事故調査に留まらず、コーポレート事故調査を実施し、事故の背後要因を徹底的に調査しました。この調査結果を踏まえ、国内現場における安全施策を策定し事故再発防止に向け全社的に取り組んでいます。

目標	評価	評価と今後の対応
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	×	<ul style="list-style-type: none"> INPEX全体のLTIR、TRIRは昨年より改善 (2024: LTIR 0.45、TRIR 2.06、2025:LTIR 0.33、TRIR 1.93) 死亡事故1件、重篤負傷1件の2件の重大な事故が発生した。 重大な事故発生を受けて、コーポレート事故調査を実施し、事故の背後要因を徹底的に調査。事故再発防止に向け、適正工期の確保、リスク管理の徹底、全社的な安全教育の実施等の施策を策定した。
全社的なプロセスセーフティ管理の強化	○	<ul style="list-style-type: none"> 全社的なプロセスセーフティ管理の力量確保の仕組みの運用に向けて、オペレーション事業体責任者に対してリーダーシップ発揮の重要性を認識するための啓蒙活動を実施するとともに、各事業体で試験運用に向けた準備を推進。教育訓練資料の整備も実施。 四半期毎のHSEリスク管理・報告のプロセスにおいて要件等を見直し、リスクの可視性を改善。
全ての事業分野におけるHSE管理の確立と実践	○	<ul style="list-style-type: none"> 柏崎水素パーク、長岡メタネーション実証、奥飛騨地熱井掘削などの石油・天然ガス以外の事業におけるHSE管理についても継続して取り組んだ。柏崎水素パーク、メタネーション実証においては、プラント完工時にスタートアップレビューを実施し、操業開始に向けたプロセス安全確認を実施した。 事業特性に応じたより効率的・効果的なHSE管理の実現のため、HSEマネジメントシステム文書群の刷新を行っている。
マネジメント主導のHSEコミュニケーションの強化	○	<ul style="list-style-type: none"> 国内現場を対象として、計5回のマネジメントサイトビジットを実施し、安全最優先のメッセージを伝えるとともに、現場のHSE管理について議論を行った。 国内事業体においては、現場訪問時の懇談会や視察を充実させている。 代表取締役社長を含むマネジメント参加のHSE会議を10月に開催し、重大な事故の再発を防ぐための様々な施策について議論した。



柏崎水素パーク建設現場における
コントラクターとの対話

事故削減への取組み

1 安全先行指標のモニタリング



- 事故管理に係る安全先行指標である「事故調査の実施状況」、「優先度が高いとされた是正措置の実施状況」のモニタリングを実施し、事故対応の迅速性と是正の実効性を継続的に強化

2 事故調査



- 調査開始：事故発生後速やかに実施
- 報告期限：重大性に応じて7~40日以内に実施

3 事故教訓共有と情報発信



- 速報や事故教訓を「HSEポータルサイト」などで全従業員へ周知
- 死亡リスクが高い作業を安全に行うための安全原則「ライフセービングルール」の定着推進。また、当社だけでなく、負傷事故の8割以上を占めるコントラクターに対してもライフセービングルールの周知徹底に努めています。
- イクシスLNGプロジェクトにおいては、コーチングプログラムやコントラクターとのHSEフォーラムを実施し、従業員・コントラクターの更なるHSE意識の向上を促進
 - ▶ 緊急時への対応及び事業継続計画 (BCP) については [こちら](#) をご参照ください。

2025年発生事故に対する今後の取組み

HSE管理はHSE部門や担当者だけの役割ではなく、プロジェクトに関わるすべての社員一人ひとりの責務であるという原点を、改めて全社で徹底していきます。リスクの制御ができていないままリスクに直面することは許されず、制御できる状態に至るまで時間をかける。このHSEの本質に立ち返り、HSE管理の更なる強化を着実に進めていきます。

2026年はこの考えを実践に落とし込むため、主に以下の取り組みを進めていきます。

- コントラクター管理の強化：リスク評価、契約モード^{※1}に関する社内周知、社内教育の強化、工期の適正化
- プロジェクトマネジメント：主要ポジションへのHSE教育義務化、IVAS^{※2}でのチェック強化
- 安全文化の強化：HSE教育の内容強化、人事評価におけるHSE目標管理導入等の人事施策との連携

※1 請負契約におけるHSE管理の役割・責任分担の決定方法

※2 INPEX Value Assurance System審査会

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 Values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、自立的行動をもとに、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、自立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 mindset 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

- ビジネススピードに適応した「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

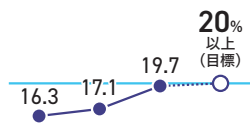
変化するビジネス現場で価値の創造を継続的に実現できる人材の確保・育成とエンゲージメント向上

- 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

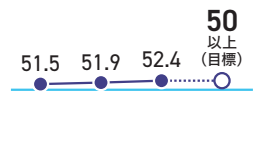
指標・目標

エンゲージメントの強化^{注3}

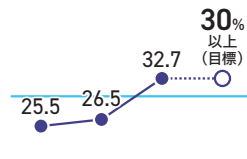
■ 高エンゲージメント者の割合^{注1} (%)



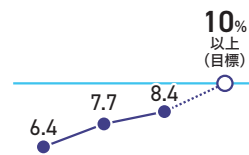
■ 心理的安全性(偏差値)^{注1}



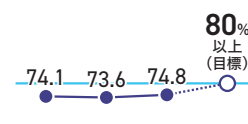
■ 新規採用者に占める女性の割合^{注2} (%)



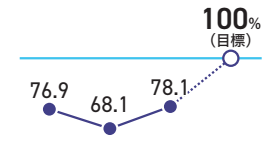
■ 女性管理職の割合^{注2} (%)



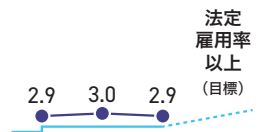
■ 男女賃金差異^{注2} (%)



■ 男性育児休業取得率^{注1} (%)



■ 障がい者雇用率^{注1} (%)



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。

人的資本

グローバルレベルのHR強化、人材育成・開発

当社グループがグローバル企業として責任ある経営を持続的に実施していくためには、働く人材の多様化とグローバルに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ます。その実現に向けて人事部門では、グローバルHRミーティングの開催を行い、中長期的な目線に基づいたグローバル人材戦略等について協働を深めています。引き続き、人材育成・開発を含む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きます。



人材育成・開発

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、及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。

年代や目的に応じた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。

▶ 人材育成カリキュラムは [こちら](#)、海外研修生の声は [こちら](#) よりご覧ください。



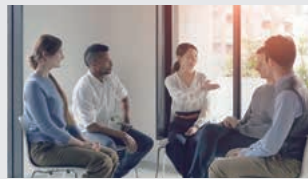
グローバルHRミーティングの開催

2025年には、赤坂本社で2日間にわたってグローバルHRミーティングを開催しました。今回のミーティングには、海外10拠点から約30名の人事担当者が参加し、多様な顔ぶれが集まることでINPEXの多様性を実感するイベントとなりました。ミーティングの中では、グローバル人材戦略、エンゲージメントの強化、DE&I浸透施策など多様なテーマを取り上げ、グループワークやディスカッションを通じて、協働を深めました。

拠点により、人事課題は異なるものの、「企業認知の向上」、「成長機会の創出」、「持続可能な事業成長」が共通する課題との認識でした。

参加者コメント

特にDE&I、採用、新規採用者のオンボーディングにおいて、国によって慣行がいかに異なっているかを理解することができました。最高に働きがいのある会社の実現に向け、職場環境、トレーニング、グローバル・モビリティ、人員計画についてどのようなアプローチが必要なのか考えていく意欲がわきました。



高エンゲージメント者比率の更なる向上を目指して

2025年度の高エンゲージメント者の割合は19.7%（昨年度17.1%）となり、目標としている20%間近に迫りました。高エンゲージメント者割合の定義は、ワークエンゲージメントの偏差値が62.0以上の人数の割合であり、当社の高エンゲージメント者割合である19.7%は委託先平均の10.9%を大きく上回っている状態です。また、準高エンゲージメント者が約21%存在することから、準高エンゲージメント者を高エンゲージメント者に引き上げるべく、以下の取組みを実施しています。

① 適材適所の配置の推進

ラインマネジメントは任期制を採用し、後継者プランを作成。人員配置の硬直化及び登用機会の減少の防止に努めている。希望業務や異動を申告できる制度、社内副業、社内公募を導入し、適切な人員配置を実施

② 人材育成

やりがいや成長を実感できるように、研修プログラムや自己啓発制度を拡充し、各ビジネス現場で価値を創出する業務機会を提供

③ 組織活性化

年1回のストレスチェック実施時にエンゲージメント調査も合わせて実施の上、所属する組織状態の分析を行う。その結果を各組織にフィードバックして改善を促すとともに、1on1や四半期に一度実施しているパルスサーベイで上司が部下の状況をモニタリングし、組織の活性化に活用

今後も、様々な施策を講じて高エンゲージメント者比率の向上を目指します。

2026年にはグローバルエンゲージメントサーベイを実施すべく、各海外事務所等と連携しながら実施に向けた作業を開始しています。

人的資本

DE&I方針

当社では、2025年4月にDE&I推進ユニットが立ち上がり、専門部署として様々な取り組みを開始しました。DE&I推進は組織文化の変革の要であり、健全な事業判断には多様な社員が活躍できるインクルーシブな風土が必要です。また、「DE&I方針」及び「[女性活躍推進に関する基本的な考え方及びコミットメント](#)」の策定・公表も行いました。

ユニットの設立以降、積極的に活動を行っているDE&I推進ユニットの雰囲気伝えるべく、メンバーの皆さんにインタビューを実施しました。DE&I推進ユニットのメンバー構成や現在感じている課題、ステークホルダーへのメッセージなどをざっくばらんに語っていただきました。



総務本部DE&I推進ユニット

— DE&I推進ユニットは多様なメンバーで構成されているという印象です。ユニットの特徴や構成メンバーについて教えてください。

当ユニットは、性別や世代などの属性の違いに加え、事務系・技術系などの職務背景、新卒入社あるいはキャリア入社などの職務経歴など、様々な経験や視点を持つメンバーで構成されています。半数のメンバーが初めてDE&I業務に携わっており、まさに成長過程にある組織です。総勢6名と規模は小さいものの、育児や介護等に関する社内手続き、女性をはじめとする全社員の活躍に向けた方針策定と推進、組織文化の啓発や研修実施まで幅広い業務を担っています。

— KPIや目標はありますか？
また、現在当社が抱えているDE&Iに関する課題があれば併せて教えてください。

当社では「女性活躍推進に関する基本的な考え方及びコミットメント」に基づき、以下の目標を掲げています。この目標は、ただ数字を達成するためのものではなく、組織全体がこのテーマに取り組む過程を重視しています。

- 新規採用者に占める女性社員比率：30%以上
- 女性管理職比率：10%以上
- 男性育児休業取得率：100%
- 男女賃金差異：80%以上

そうした中での課題の一つが、DE&I推進が「イベント中心の活動」に留まるような認識を持たれがちな点です。これまで様々な取り組みを進めておりますが、イベント自体はテーマを広める契機として有効なもの、参加者が固定化されやすく、社内全体の理解浸透が中々進まない一面があります。DE&Iは、**トップマネジメントから新入社員まで全ての社員が当事者であり推進者であるべきものです**。この認識を社内で広げるにはどうすれば良いか、各部署に対して私たちはどのような支援ができるか等について、ユニット全体で意見を出し合いながら、継続的に新たな試みを取り入れ、チャレンジを重ねています。



— 最後に、ステークホルダーの皆さんへのメッセージをお願いします。

私たちは、変化の時代において、多様性を尊重しインクルーシブな環境を築くことは、企業の競争力を高めるだけでなく、真に持続可能なビジネスを実現する鍵だと確信しています。ステークホルダーの皆さんとともに、このテーマに真摯に向き合い、当社の未来そして社会の変革とともに実現していきたいと思っています。これからも私たちの挑戦を見守り、時に励まし、ともに成長していただけることを心から願っています。

▶ その他の施策の詳細については [サステナビリティレポート2025](#) をご覧ください。

人的資本

DE&Iへの取組み実績



社内取組み事例① ダイバーシティ月間 – 多様性を活かす力の向上 –

2025年11月に当社としては初めてとなる「ダイバーシティ月間」を開催しました。この全社イベントは、「ダイバーシティを自分事として捉える」というテーマのもと、多様性の価値を体感できる場づくりを目指し、社外ゲストを招いたセッション、インクルーシブな環境を育む体験型プログラム、社員同士が多様な経験や価値観を共有し合う交流型ワークショップなど多彩な取組みを実施し、約600名の社員が参加しました。

ダイバーシティ月間中のイベントの一例

- LGBTQ映画上映+当事者トークイベント
 - バリアフルレストラン
 - 手話講座
 - 心理的安全性ワークショップ
 - 傾聴/対話ワークショップ
 - 外国籍社員座談会
 - キャリア入社者座談会
 - マネジメントとの座談会
 - VR認知症体験会
- など

また、ダイバーシティ月間の開始前後にDE&I意識の変容を測ることを目的に、国内勤務者全社員にアンケートを実施しました。開催後には「DE&Iの意味を知っている」と回答する役職員数が約15%増加し、本施策の効果を実感しました。役職員からは「自分が当たり前だと思っていたことを見直す良いきっかけになった」、「普段気づかない視点やメンバーへの配慮の必要性を強く実感した」、「普段関わらない他部署の人達と話をすることで、視野や社内の輪が広がった」等の前向きなコメントを多数得ることができました。次年度以降は、国内各拠点や海外事務所、更に他社との協働による開催を実現し、本活動をより多くの場へと拡充することで、DE&I意識の向上を図っていきます。



VR認知症体験会の様子



対話ワークショップの様子

社内取組み事例② ワーキングパパ座談会 – 男性育児休業取得率の向上 –

男性による育休取得をはじめ、男性のワークライフバランスの充実化や育児参画はここ数年急激に進んでいます。2025年7月30日に厚生労働省が公表した「令和6年度雇用均等基本調査」によると、日本の男性の育休取得率は40.5%（前回から10%増）となりました。当社における男性育休取得率は8割弱に達し、前述の国内調査における育休取得率を大きく上回っている状況です。また、平均取得期間は3か月弱であり、同調査における男性育児休業取得期間の9割弱がひと月未満であることと比較して、取得期間が長いことも特徴です。

当社の男性育児休業実績

男性育休取得率 8割弱

男性育休取得期間 3か月弱

当社では、育児と仕事の両立に励む社員同士のネットワーキングや、男性育休取得の更なる推奨に向けた意見交換を目的に、ワーキングパパ座談会を実施しています。社員のワークライフバランスの充実に向けた施策や、男性の育休取得推進を実施していくことで、子育て中の社員のみならず介護やその他事情を抱えるあらゆる社員が、ますます活躍できる環境を目指します。



ワーキングパパ座談会の様子

外部評価の獲得(2025年度)

- Pride指標ゴールド
- JPX日経インデックス 人的資本100
- i STOXX MUTBJapan プラチナキャリア 150インデックス
- STOXX INDICES Member 2024/2027 Platinum Career Index

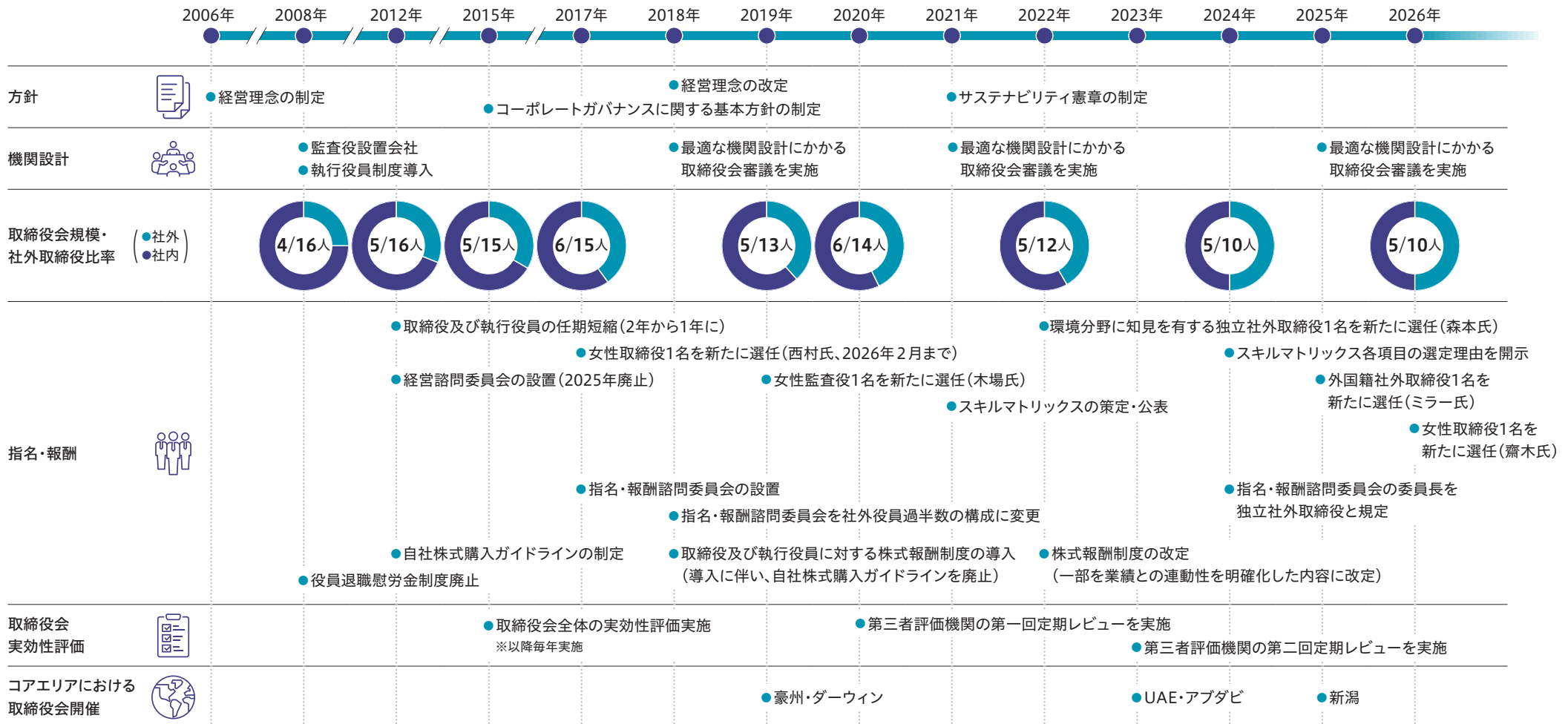
当社の自発的取組み

- LGBTQ+ ALLEY
- 30% Club
- インクルーシブリーダーシップと組織の未来JAPANコンソーシアム
- 日豪経済委員会 DEI分科会
- WEPs分科会 (国連グローバルコンパクト日本支部GCN)「女性のエンパワメント原則」
- FCW (女性のキャリア開発に向けた友好委員会)

コーポレートガバナンス

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・果断な意思決定を支えるコーポレートガバナンスの充実に継続して取り組んできました。本ページでは、こうした考え方にに基づき、当社がこれまで進めてきたコーポレートガバナンス強化の主なあゆみをご紹介します。

コーポレートガバナンス強化のあゆみ



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。

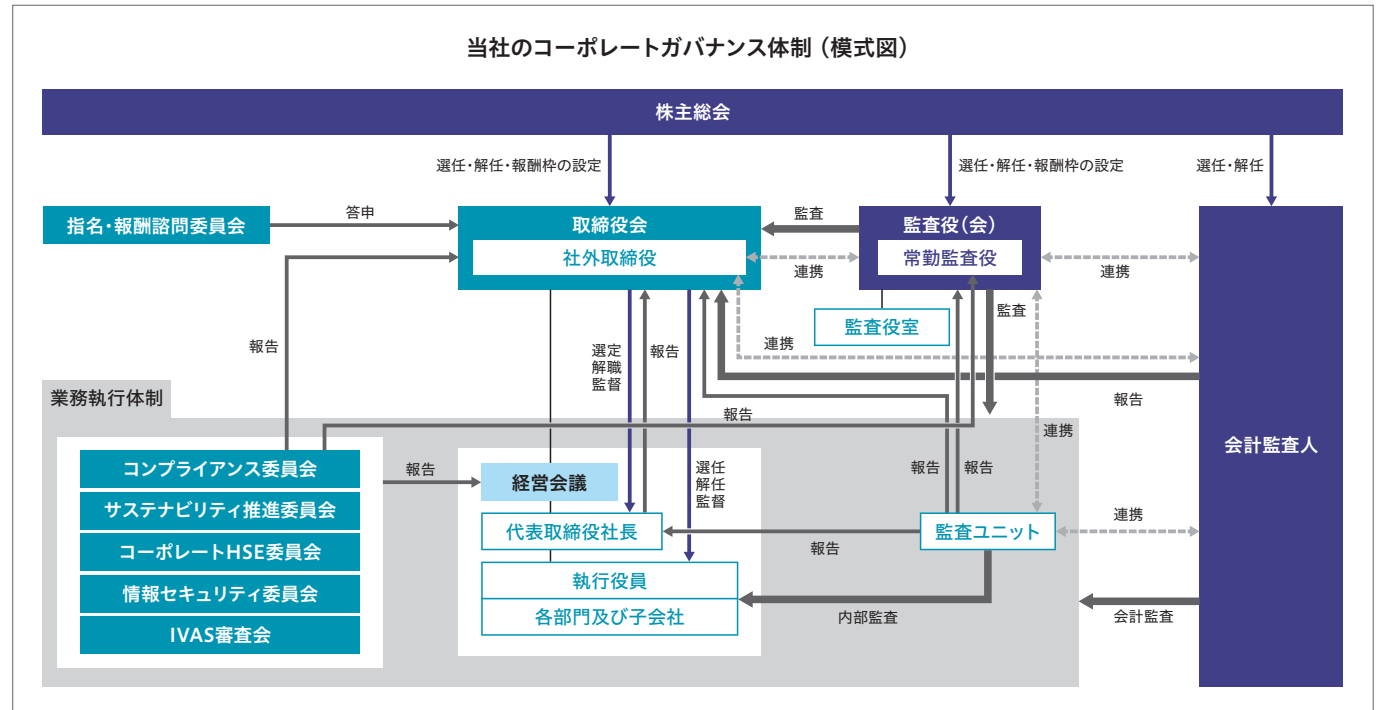
また、当社の監査役は全5名中4名が社外監査役で、監査役会を設置するとともに監査役室を設置し、監査役室の専任者を配置することで、内部監査部門（監査ユニット）や会計監査人との連携を強化しています。

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・果敢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。



コーポレートガバナンス

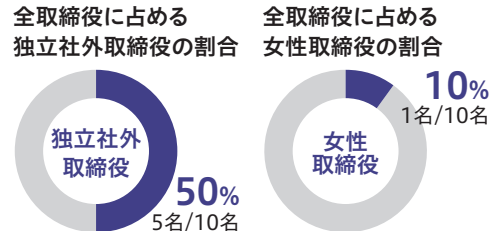
各会議体の概要

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)		独立役員 の割合
		うち社外	うち独立役員	
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%

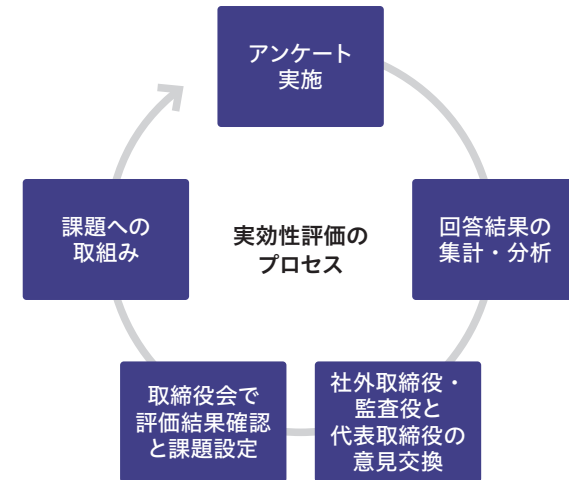


2025年度における取締役会の具体的な検討内容及び審議件数

具体的な検討内容			審議件数
個別案件	成長軸1(石油・天然ガス分野)	海外プロジェクト現況、イクシスプロジェクト現況、国内プロジェクト現況、国内外個別案件 等	24
個別案件	成長軸2・3(その他の分野)	低炭素化・再エネ/電力周辺分野事業現況、国内外個別案件 等	8
基盤強化		人事施策、指名・報酬、コーポレート・ガバナンス、内部統制・内部監査、コンプライアンス、サステナビリティ、リーガル、資材・調達、IT・デジタル 等	65
経営管理・経営戦略・資金配分		Vision・中期経営計画策定、中期経営計画の進捗、経営指標の進捗、財務戦略・資金調達、投資配分、株主還元方針、決算・予実績、生産量・埋蔵量 等	24
HSE		HSE定例報告 等	12
マーケティング		中長期LNG調達方針 等	3
合計			136

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評価（以下「実効性評価」）を毎年実施し、その結果の概要を開示しています。2025年度の実効性評価の評価方法及び結果の概要は以下の通りです。



取締役会全体の実効性評価

評価方法	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役と監査役の会合において、2024年度の課題への取組み状況及び2025年度の実効性評価実施方法を議論。過年度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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 2025年度のアクションプランへの取組み ● 全体を通じた評価

コーポレートガバナンス

2025年度の取組状況

1. 経営戦略の議論の充実

- 取締役会付議各議案について、中期経営計画における位置付け、関連性を明確化。
- 中期経営計画達成に影響を及ぼす低炭素化ソリューション事業戦略を含む国内事業戦略の議論を実施。

2. 取締役会における議論の更なる活性化

- 経営会議における論点の紹介、専門用語の解説、事前説明会の動画配信、資料の早期提供等の情報共有及び案件理解向上のための各種取組みを継続。
- 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・GM（ジェネラルマネージャー）との交流・意見交換の機会を確保。
- 低炭素化ソリューション事業・国内事業について、操業現場等の視察を実施。
- 取締役会メンバーの更なる知見向上への取組みとして、第7次エネルギー基本計画、エネルギー地政学等をテーマに各分野の外部有識者・専門家による複数回の講演会・意見交換会を開催。
- 2025年度の実効性評価の実施方法、アンケート内容・構成等の最適な評価手法についての議論を実施。

3. 指名・報酬諮問委員会の機能強化

- 引き続き独立社外取締役を委員長に選任し、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等、指名・報酬諮問委員会の客観性・独立性強化を継続。
- 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計画、進捗及び結果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. INPEX Vision 2035を踏まえた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、取締役会として備えるべきスキルの組み合わせ及び中期経営計画の達成に必要なスキル、並びに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当社基本方針等を踏まえ協議を実施した上で、取締役会に答申。新たに外国籍の取締役1名を選任。
- 当社の特性を踏まえた取締役会の在り方について、審議事項として議論を実施。最適な機関設計についての議論を継続。

2025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、他業界経営経験者の登用等を通じ更なる多様性確保を図ることは有意義。
- 事前説明会の開催・説明動画配信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、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。
- 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。今後も、取締役会との連携強化の取組みを継続強化するべき。
- 当社の特性を踏まえた取締役・取締役会の役割を整理し、取締役会付議基準のレビューや、当社にとって最適な機関設計についての議論を継続・深化する。

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

- ① 経営戦略の議論の充実
- ② 取締役会の議論の活性化
- ③ 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

指名・報酬諮問委員会

2025年度開催回数：8回

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、2026年3月27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 飯尾 紀直（独立社外取締役）
- 委員 森本 英香（独立社外取締役）
- 委員 齋木 尚子（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) ● 取締役に求める要件（再定義）
 - 取締役及び監査役のスキルマトリックス
 - 取締役及び代表取締役候補者の選任
 - 後継者計画
 - 2026年12月期 新執行役員体制
 - (報酬) ● 報酬水準の妥当性検証（ピアグループとの比較）
 - 2025年12月期会社業績、経営指標の見通し及び実績
 - 業績連動報酬（賞与・株式報酬）KPIの達成度見通し及び実績
 - 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
 - コーポレート・ガバナンス（指名・報酬領域）に関する課題整理

当社では、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」に基づき、代表取締役社長等の後継者計画が持続的な成長と中長期的な企業価値向上のための重要課題であると認識しています。この認識のもと、指名・報酬諮問委員会において、代表取締役社長を含む取締役に求められる資質等について審議し、その内容を適宜取締役会へ答申しています。更に、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計画、進捗及び結果については、委員長より取締役会にフィードバックを実施しています。

また、取締役候補者の指名にあたり、当社は経営の持続性と中長期的な企業価値向上を実現するため、当事業に関する知識・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者に加えて、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する社外人材を取締役候補者として選定することとしています。

指名・報酬諮問委員会 委員長メッセージ

指名・報酬諮問委員会委員長の飯尾です。私が指名・報酬諮問委員会の委員長を務めるにあたり強く意識していることは、透明性と公正性を確保した審議を通じて、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に貢献することです。当委員会は、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という重要な役割を担っています。取締役の指名・報酬という重要な審議を進めるにあたり、当社を取り巻く経営環境や中長期戦略との整合性、さらにはステークホルダーからの信認を得られる内容であることを重視しています。特に、代表取締役社長の後継者計画は、極めて重要な経営課題と認識のうえ、強い緊張感を持って複数年にわたり丁寧に議論を重ねています。

私自身は、当社の経営を担う人材には、幅広いスキルや常識を備えた多角的な要素が求められるとともに、周りからの人望が非常に重要であると考えています。不確実性の高い外部環境の中で、当社の代表取締役社長としてあるべき姿や資質について、委員会における議論をしっかり主導していきます。取締役の報酬に関しては、役位ごとの職務内容に応じた基本報酬に加え、業績連動報酬としての賞与および株式報酬の適切な組み合わせによる報酬設計を通じて、優秀な経営人材の確保・維持に資する競争力のある報酬水準となるよう議論しています。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまには、当社のコーポレートガバナンスが実質として機能していることを、本報告書を通じて感じていただければ幸いです。今後も持続的な成長に資するコーポレートガバナンスの深化に努めてまいります。



社外取締役
指名・報酬諮問委員会
委員長
飯尾 紀直

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16名（2026年4月1日時点）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務の拡大に的確・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

2025年度開催回数：8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

2025年度開催回数：3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

2025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

2025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

⑤ IVAS審査会

2025年度開催回数：16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

2025年度開催回数：18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、会計監査人とのKAMIに関する協議、監査報告書の作成、会計監査人の再任、監査役報酬、監査役監査計画、会計監査人の非保証業務に対する包括了解、会計監査人の報酬同意等
- 報告事項
- 内部監査部門の内部監査計画・報告、監査役の往査・出張報告、会計監査人からの中間財務諸表の期中レビュー結果及び監査結果報告、財務報告に係る内部統制監査報告、コンプライアンス関係等

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 (2026年4月1日現在)

経歴の詳細は当社ホームページよりご覧いただけます [🔗](#)

氏名	役職	在任期間	所有株式数 (株)	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	7年 9か月	42,051	100% (15回/15回)	100% (8回/8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・運營業務に関する知見を有しているため。	●	●			●	●	●		
 大川 人史 社内	代表取締役 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	2年	25,771	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グローバルな事業経営及び管理・運營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 副社長執行役員 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	3年	41,480	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CCS、水素・アンモニア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・運營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	6年	37,663	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・運營業務に関する知見を有しているため。	●		●			●			
 栗村 英樹 社内	取締役専務執行役員 技術統括本部長 HSE担当	—	31,275	—	—	当社における豊富な業務経験と、エネルギー開発企業の技術分野に関する専門的な知見を有しているため。		●			●	●	●		●

コーポレートガバナンス

経歴の詳細は当社ホームページよりご覧いただけます [🔗](#)

氏名	役職	在任期間	所有株式数 (株)	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
 飯尾 紀直 社外 独立 指名・報酬諮問委員	取締役	8年 9か月	0	100% (15回/15回)	100% (8回/8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。	●	●				●	●	
 森本 英香 社外 独立 指名・報酬諮問委員	取締役	4年	0	100% (15回/15回)	—※1	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	1年	0	100%※2 (12回/12回)	—	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。		●		●	●			●
 齋木 尚子 社外 独立 指名・報酬諮問委員	取締役	—	0	—	—※1	外務省において国際文化交流審議官、経済局長、国際法局長を歴任し、外交の第一線で活躍する中で培われた国際情勢に関する豊富な経験や、国際法、経済等の幅広い分野に関する高い見識に加え、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、取締役会等において必要な発言や提言等を期待できるため。		●		●	●			●
 高岡 英則 社外 独立	取締役	—	0	—	—	三菱商事(株)のエネルギー事業グループCEOをはじめ、資源・エネルギー業界における豊富な経験を通じて培われた専門的な知見や企業経営の見識を活かし、グローバルな視点からの業務執行の監督や、取締役会等において必要な発言や提言等を期待できるため。	●	●			●	●	●	






※1 2026年3月27日に指名・報酬諮問委員に就任したため、該当事項はありません。

※2 2025年3月28日の就任後の状況を記載しております。

コーポレートガバナンス

監査役 (2026年4月1日現在)

経歴の詳細は当社ホームページよりご覧いただけます [🔗](#)

氏名	役職	在任期間	所有株式数 (株)	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	人材開発・ダイバーシティ
 川村 明男 社内	常勤監査役	3年	10,365	100% (15回/15回)	100% (18回/18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	3年	0	100% (15回/15回)	100% (18回/18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	3年	0	100% (15回/15回)	100% (18回/18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	6年 9か月	0	100% (15回/15回)	100% (18回/18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	6年 9か月	0	100% (15回/15回)	100% (18回/18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HSE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 (2026年4月1日現在) 最新の執行役員情報については、当社ホームページよりご覧いただけます

氏名	役職	職掌
上田 隆之 [※]	社長執行役員	
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
滝本 俊明 [※]	副社長執行役員	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
保坂 伸	副社長執行役員	社長補佐
山田 大介 [※]	専務執行役員	財務・経理本部長
栗村 英樹 [※]	専務執行役員	技術統括本部長、HSE担当
仙石 雄三	常務執行役員	欧州・中東事業本部長
八方 庸介	常務執行役員	サプライチェーン担当
加藤 博史	常務執行役員	再生可能エネルギー・電力ソリューション事業本部長
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、(株)INPEX JAPAN 代表取締役 供給・営業本部長、企画推進担当、業務管理担当
加賀野井 彰一	常務執行役員	(株)INPEX JAPAN 代表取締役社長 操業本部長 兼 開発・生産本部長、HSE担当
岡本 浩一	常務執行役員	グローバル営業本部長
村山 徹博	常務執行役員	オセアニア事業本部 副本部長 Managing Director, Country Chair Australia, INPEX Holdings Australia Pty Ltd Director (在パース)
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	経営企画本部 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
福井 敬	執行役員	国内事業本部 本部長補佐 (株)INPEX JAPAN 取締役副社長 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
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	低炭素ソリューション事業本部長
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	グローバル営業本部 本部長補佐
戸出 繁	執行役員	国内事業本部 本部長補佐 (株)INPEX JAPAN 出向 (操業本部 本部長補佐)
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 兼 アジア事業本部 本部長補佐
上妻 淳子	執行役員	財務・経理本部 本部長補佐
中嶋 宏行	執行役員	総務本部 本部長補佐、総務ユニット ジェネラルマネージャー
木下 明彦	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、事業企画ユニット ジェネラルマネージャー
深川 宏士	執行役員	アジア事業本部 本部長補佐 Vice President of Technical、(株)INPEX マセラ 取締役 (在ジャカルタ)

[※] 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処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。

Investor Day 2025

Investor Day 2025では社外取締役との対話を実施しました。独立した立場から経営を監督し、また、助言を行う社外取締役としての役割や、取締役会の更なる多様性向上、経営トップのサクセッションプランの検討などについてご発言いただきました。



社外取締役
柳井 準 (当時)



社外取締役
森本 英香

▶ [Investor Day 2025 コーポレートガバナンス 社外取締役との対話セッションの書き起こしはこちら](#) をご覧ください。

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3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

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当社の主要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。

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、委員長及び委員の過半数を独立社外取締役で構成する指名・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。

取締役に重大な不正・違反行為等が発生した場合、当該取締役に対し、基本報酬、賞与、株式報酬（当社株式等の交付等を受ける権利を含む）の減額又は没収（マルス）、並びに返還請求（クローバック）ができるものとします。

コーポレートガバナンス

2025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)	400	258	91	50	6
監査役 (社外監査役を除く)	34	34	-	-	1
社外役員	209	209	-	-	10

注1 上表には、2025年3月28日開催の第19回定時株主総会最終の時をもって退任した取締役2名を含んでおります。

注2 取締役の基本報酬は、2025年3月28日開催の第19回定時株主総会において、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 監査役の報酬は、基本報酬のみで構成しており、株主総会で決議された金額の枠内で監査役の協議により決定しております。

注5 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6 当社は、取締役及び執行役員の株式報酬制度(役員報酬BIP信託)を導入しております。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。2025年3月28日開催の第19回定時株主総会において、当社が拠出する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

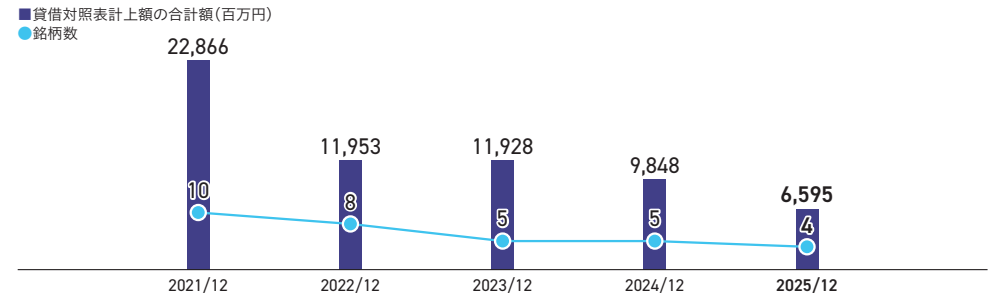
当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的に、良好な取引関係の維持、事業の円滑な推進及び事業機会の創出を図るため、株式の保有が必要と判断される法人に關しては、当該法人の株式を必要な範囲内で保有します。

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等を具体的に精査し、保有の適否を検証します。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。

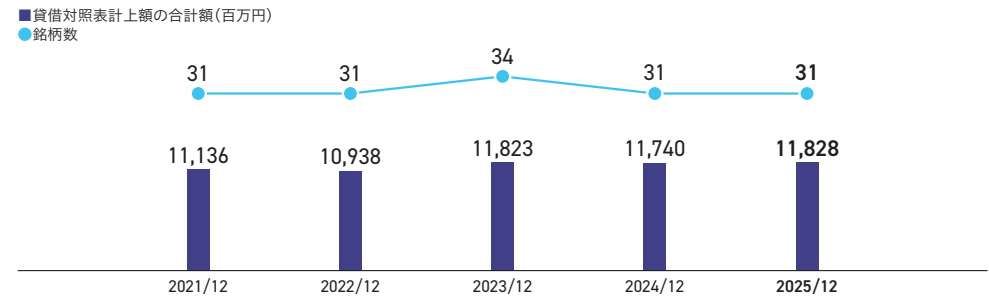
株主総会の議決権行使に關しては、取締役会において剰余金の処分、役員の選任、役員報酬、組織再編等、議案の内容に応じて確認すべき点を定めた上で、政策保有の目的及び投資先企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるか議案の妥当性を十分に検討し、賛否を判断します。

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



非上場株式



甲種類株式について

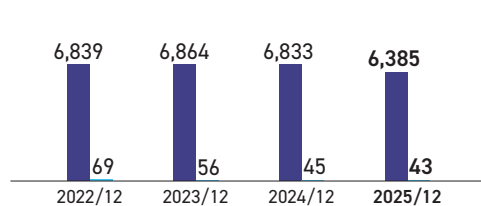
当社は、経済産業大臣に對して甲種類株式を発行しています。甲種類株式は株主総会における議決権を有していませんが、甲種類株主は経営上の一定の重要事項についての拒否権を行使することができます。甲種類株式を経済産業大臣が保有することにより、投機的な買収や外資による経営支配等により、中核的企業として我が国向けエネルギー安定供給の効率的な実現に果たすべき役割に背反する形での経営が行われること、又は否定的な影響が及ぶことがないよう、当社の役割が確保されると考えられるとともに、ナショナル・フラッグ・カンパニーとして我が国向けエネルギー安定供給の効率的な実現の一翼を担うことが期待され、対外的な交渉、信用面で積極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

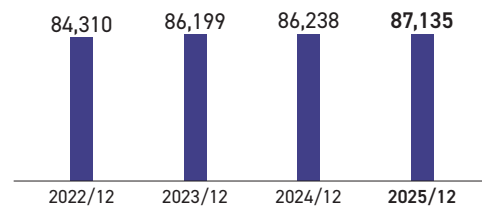
■ Scope1 排出量 (千トン-CO₂e)
 ■ Scope2 排出量 (千トン-CO₂e)
 集計範囲: エクイティシェア^{注1}



※ 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-11)

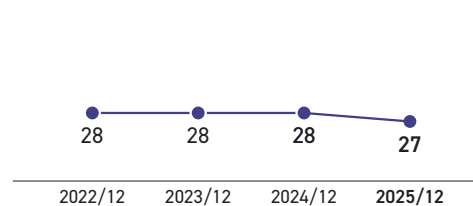
■ Scope3、カテゴリ-11 排出量 (千トン-CO₂e)
 集計範囲: エクイティシェア^{注1}



※ 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-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

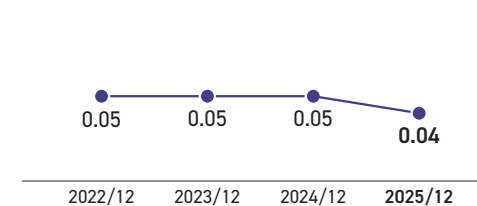
● 温室効果ガス排出原単位 (kg-CO₂e/BOE)
 集計範囲: エクイティシェア^{注1}



※ 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。

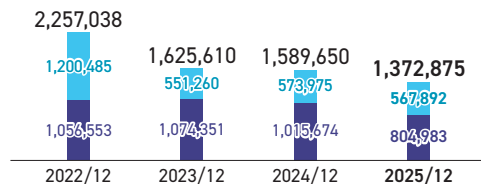
メタン排出原単位

● 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}

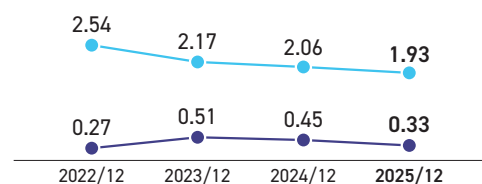


Social (社会)

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

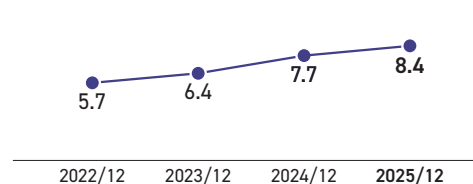


※ LTIR(Lost Time Injury Rate)は、百万労働時間当たりの死亡災害と休業災害の発生頻度です。
 ※ TRIR(Total Recordable Injury Rate)は、百万労働時間当たりの死亡災害、休業災害、不休災害及び医療処置を要する労働災害の発生頻度です。

女性管理職の割合

● 女性管理職の割合 (%)
 集計範囲: 連結

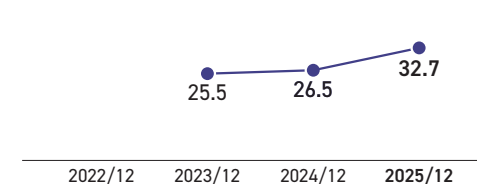
KPI
 2030年目標: 10%以上



新規採用者に占める女性の割合

● 新規採用者に占める女性の割合 (%)
 集計範囲: 連結

KPI
 2030年目標: 30%以上



※ 新規採用者に占める女性の割合は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。

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。

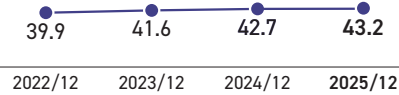
注2 本社、技術研究所、海外事務所、国内及び海外のオペレーション事業体(当社がオペレーターとして操業を行う拠点)を対象範囲としています。

サステナビリティハイライト

Social (社会)

従業員の国籍比率

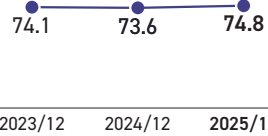
●日本国籍以外の割合(%)
集計範囲:連結



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

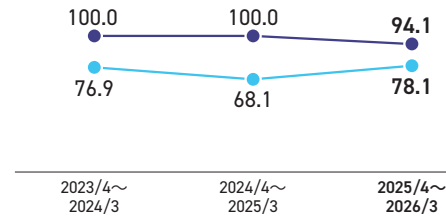


※ 男女の賃金差異は(女性の平均年間賃金) ÷ (男性の平均年間賃金額)により割合(%)を算出した数値です。
※ 男女の賃金差異は2023年より開示を開始したため、2022年以前のデータは掲載していません。

男女別の育児休業取得率

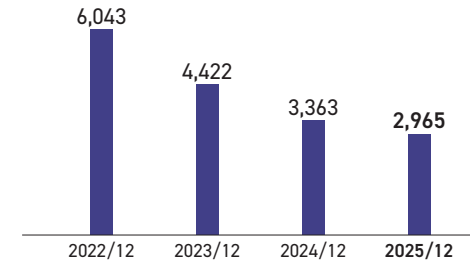
●女性育児休業取得率(%)
●男性育児休業取得率(%)
集計範囲:単体

KPI
男性育児休業取得率
2030年目標:100%



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

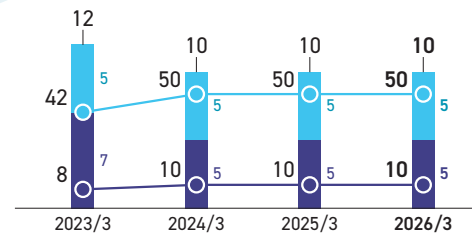


- ▶ 主なインデックスへの採用状況 [P.79](#)
- ▶ [サステナビリティレポート](#)

Governance (ガバナンス)

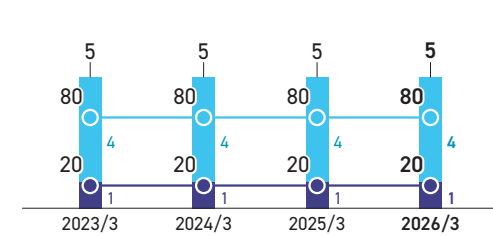
取締役数

■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



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

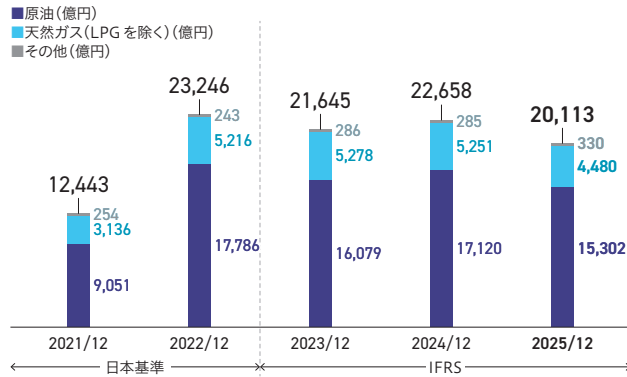


※ 取締役数及び監査役数は、各年3月開催の定時株主総会后時点の人数です。

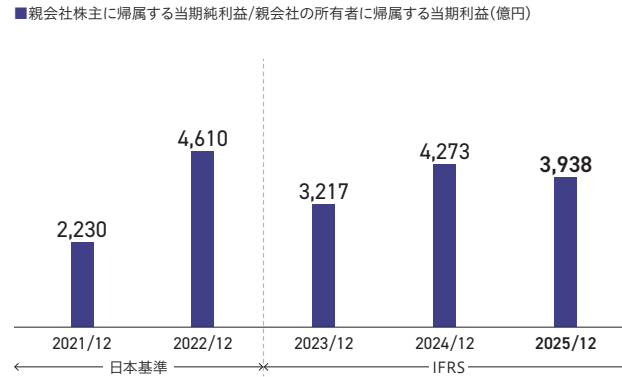
財務・事業ハイライト (過去5年間の比較グラフ)

収益性指標

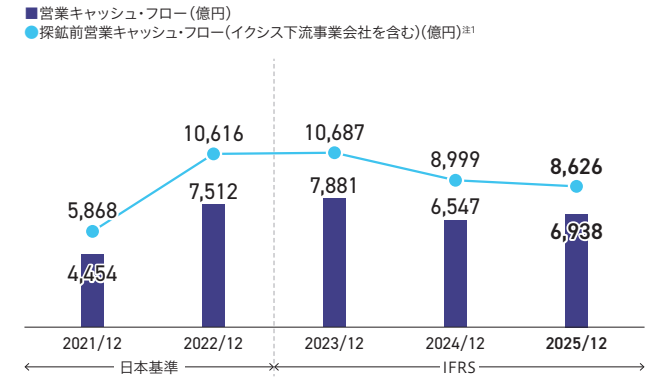
売上高/売上収益



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

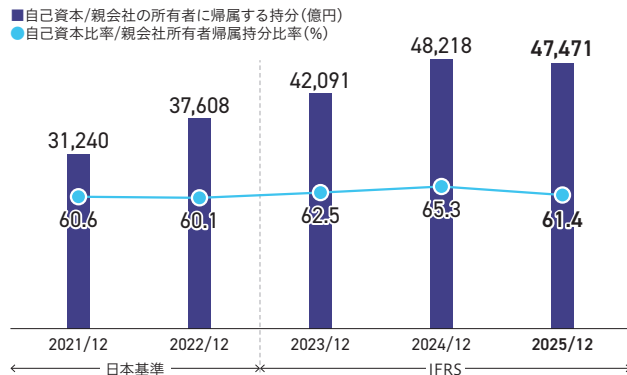


営業キャッシュ・フロー

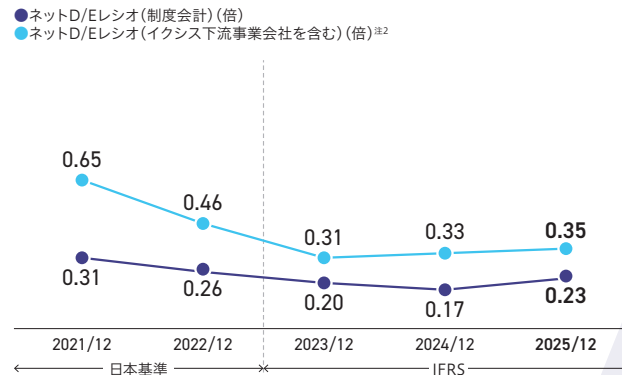


安全性指標

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。当社の営業活動の実態に近いキャッシュ・フローを示すべく、探鉱活動に関する支出は含めておりません。

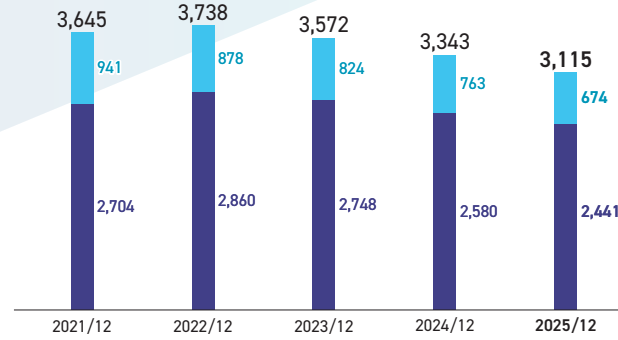
注2 ネットD/Eレシオ(イクシス下流事業会社を含む)は、共同支配企業であるイクシス下流事業会社(Ichthys LNG Pty Ltd)を含む数値であり、制度会計ベースとは異なります。2024年12月期より以下の通り計算式を変更しています。
(変更前){有利子負債-(現預金+3か月以内有価証券+3か月超有価証券)}/親会社の所有者に帰属する持分合計
(変更後){有利子負債+リース負債-(現預金+3か月以内有価証券)}/親会社の所有者に帰属する持分合計

財務・事業ハイライト

埋蔵量・生産量指標

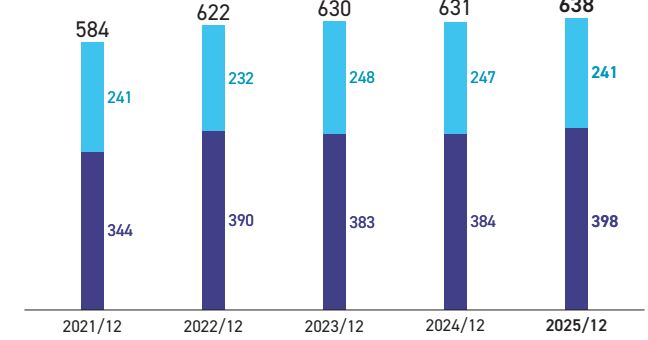
確認埋蔵量^{注1}

- 原油(百万バレル(原油換算))
- 天然ガス(百万バレル(原油換算))



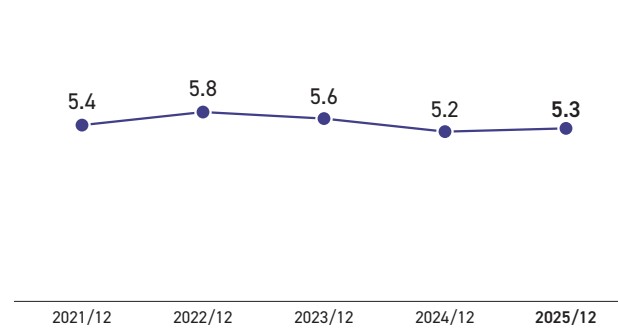
ネット生産量(原油換算)

- 原油(千バレル/日)
- 天然ガス(千バレル/日)



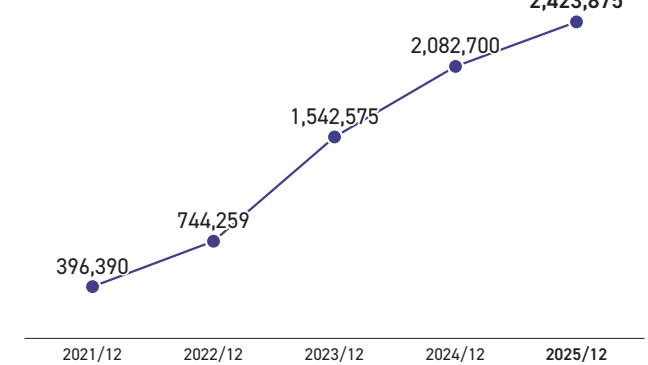
原油換算1バレル当たりの生産コスト

- 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。

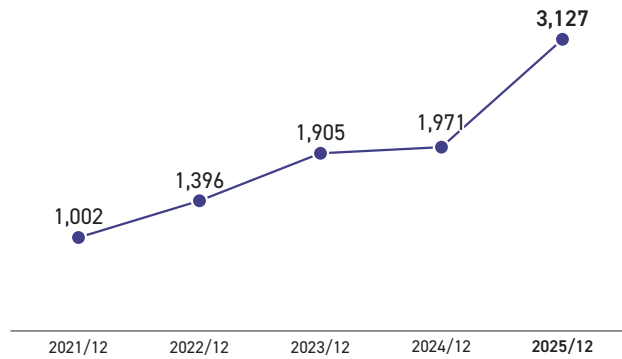
注2 原油換算1バレル当たりの生産コストは、期中生産量 (原油換算) 1バレル当たりの生産コストです。

財務・事業ハイライト

投資指標

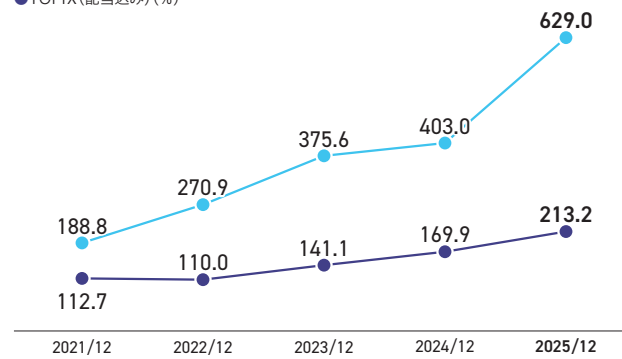
株価

● 期末株価(東証終値)(円)



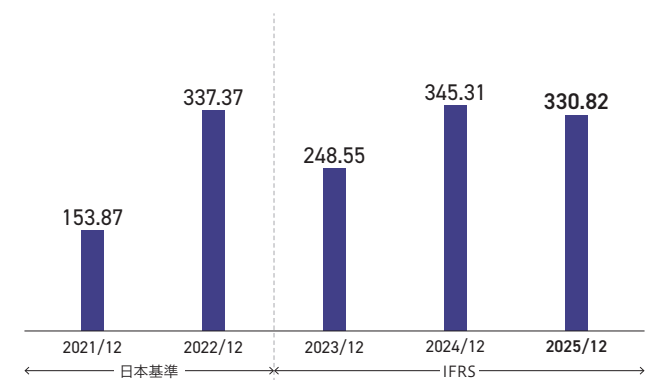
株主総利回り(TSR)

● TSR(%)^{注1}
● TOPIX(配当込み)(%)



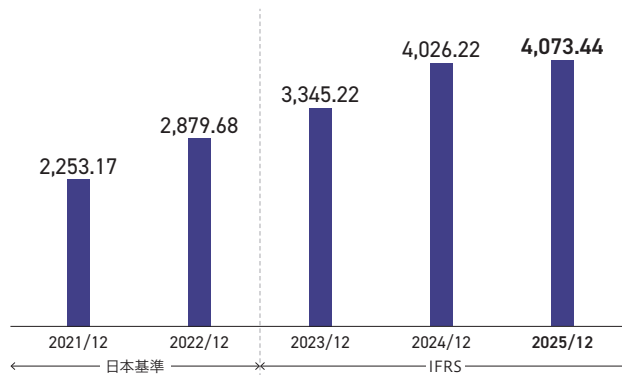
EPS

■ EPS(円/株)^{注2}



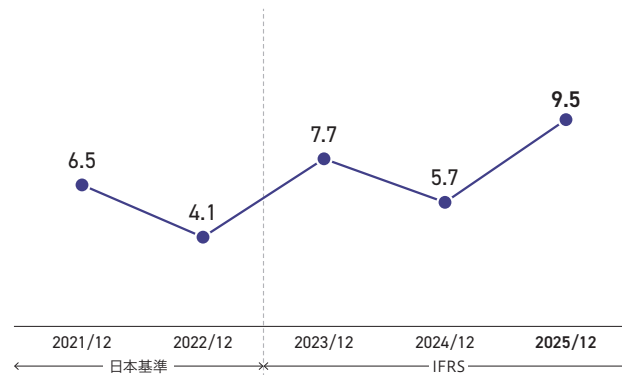
BPS

■ BPS(円/株)^{注3}



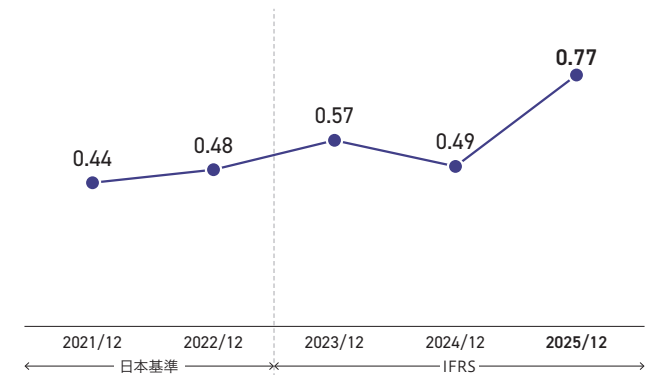
PER

● 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2020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。

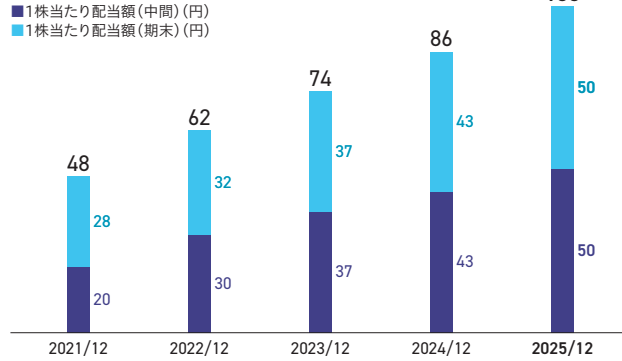
注4 PERは、期末株価を基本的1株当たり当期利益で除した数値です。

注5 PBRは、期末株価をBPSで除した数値です。

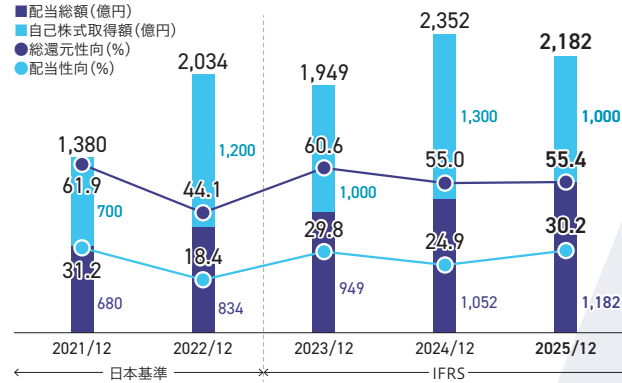
財務・事業ハイライト

投資指標

1株当たり配当額 (DPS)

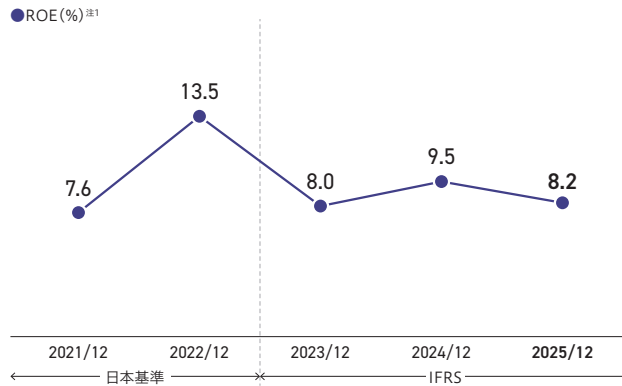


配当総額、自己株式取得額、総還元性向、配当性向

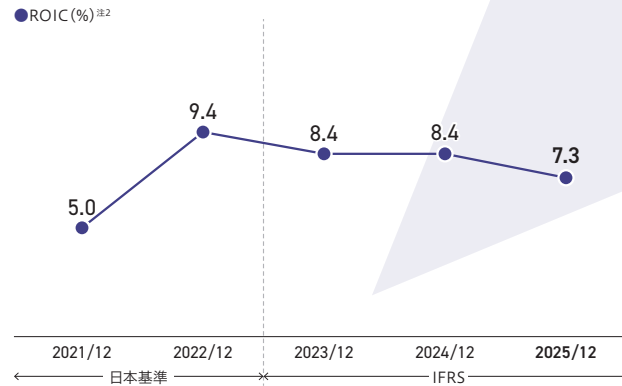


効率性指標

ROE



ROIC



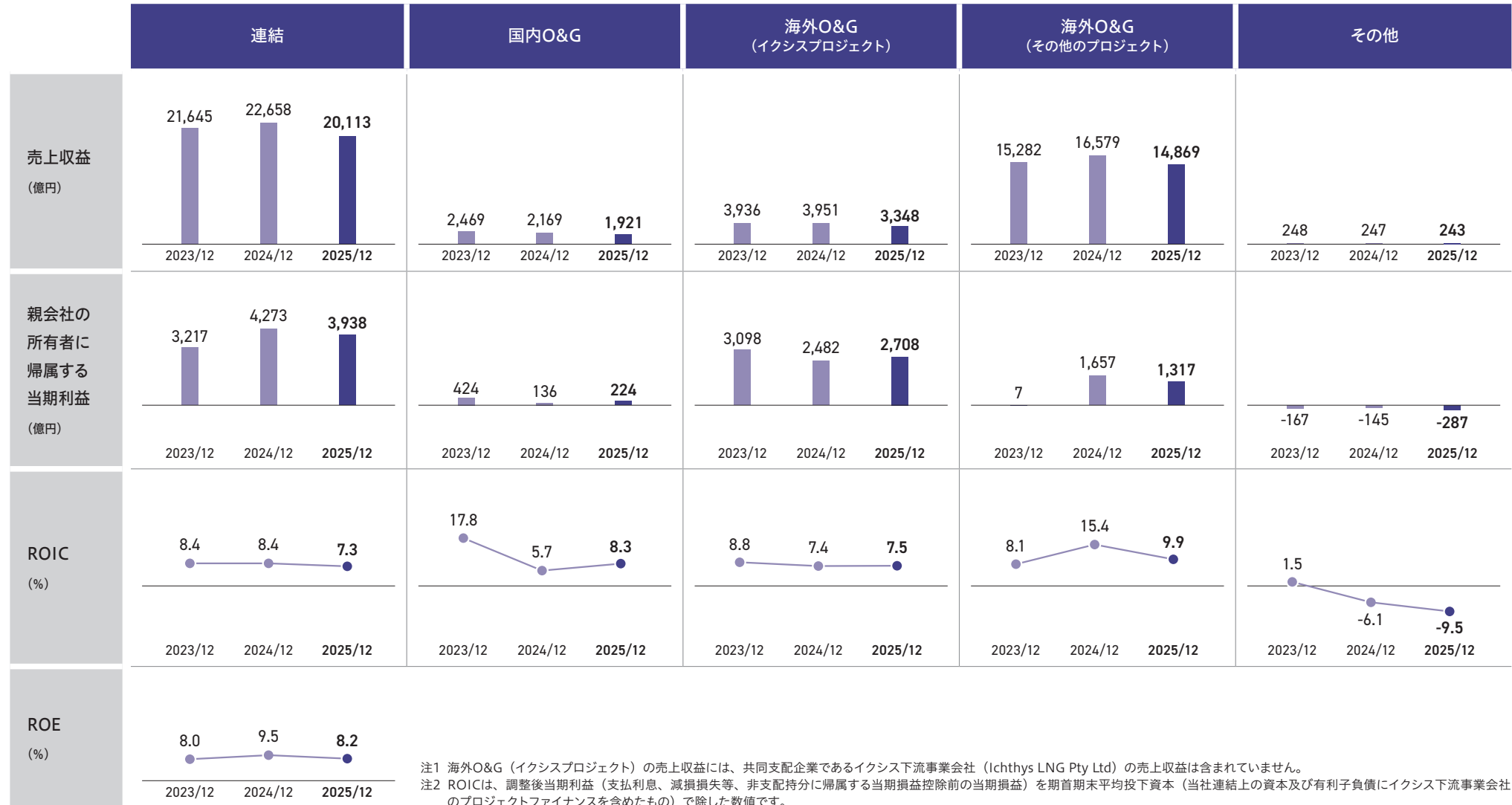
注1 ROEは、親会社の所有者に帰属する当期利益を期首期末平均の親会社の所有者に帰属する持分で除した数値です。

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。

セグメント別財務情報

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	再生可能エネルギー・電力関連事業、CCS・水素事業、原油販売代理仲介事業等	



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。

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									
	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	¥ 1,009,564	¥ 874,423	¥ 933,701	¥ 971,388	¥ 1,000,005	¥ 771,046	¥ 1,244,369	¥ 2,324,660		
売上原価	(526,757)	(453,846)	(498,039)	(413,300)	(424,702)	(439,852)	(568,921)	(943,414)		
売上総利益	482,806	420,576	435,662	558,088	575,303	331,194	675,448	1,381,245		
営業利益	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	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)	¥ 16,777	¥ 46,168	¥ 40,362	¥ 96,106	¥ 123,550	¥ (111,699)	¥ 223,048	¥ 461,069		
財政状況										
資産合計	¥ 4,369,841	¥ 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	1,191,038	1,104,631	1,093,517	1,535,961	1,552,818	1,633,178	1,811,786	2,237,483		
純資産	¥ 3,178,803	¥ 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	¥ 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	(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	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	¥ 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)	¥ 2,008.34	¥ 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	24.00	30.00	24.00	48.00	62.00		
1株当たり当期純利益(損失)(円)	¥ 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(%)	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)	(0.08)	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、2025年12月31日時点の換算レートである1ドル156.54円で計算しています。

	百万円		百万円		百万米ドル	
	2022/12	2023/12	2024/12	2025/12	2025/12	
損益状況						
売上収益	¥ 2,316,086	¥ 2,164,516	¥ 2,265,837	¥ 2,011,351	\$ 12,848	
売上原価	(818,130)	(848,080)	(915,310)	(864,515)	(5,522)	
売上総利益	1,497,956	1,316,435	1,350,527	1,146,836	7,326	
営業利益	1,503,667	1,114,189	1,271,789	1,135,440	7,253	
税引前利益	1,445,382	1,253,384	1,298,811	1,173,473	7,496	
親会社の所有者に帰属する当期利益	¥ 498,452	¥ 321,708	¥ 427,344	¥ 393,836	\$ 2,515	
財政状況						
資産合計	¥ 6,448,414	¥ 6,739,476	¥ 7,380,863	¥ 7,735,198	\$ 49,413	
負債合計	2,379,854	2,240,442	2,243,029	2,712,295	17,326	
資本合計	¥ 4,068,560	¥ 4,499,033	¥ 5,137,833	¥ 5,022,903	\$ 32,087	
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	¥ 693,893	\$ 4,432	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(535,123)	(320,116)	(290,401)	(668,734)	(4,271)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(246,597)	(487,272)	(349,937)	(110,730)	(707)	
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 208,238	¥ 201,149	¥ 241,675	¥ 168,407	\$ 1,075	
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	¥ 4,073.44	\$ 26.02	
1株当たり配当額(円/米ドル)	62.00	74.00	86.00	100.00	0.64	
基本的1株当たり当期利益(円/米ドル) ^{注4}	¥ 364.73	¥ 248.55	¥ 345.31	¥ 330.82	\$ 2.11	
財務指標						
親会社所有者帰属持分比率(%) ^{注5}	59.0	62.5	65.3	61.4	61.4	
ネットD/Eレシオ(制度会計)(倍) ^{注6}	0.28	0.20	0.17	0.23	0.23	
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	0.35	0.35	

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

INPEXグリーンファイナンス 年次レポート

(対象期間 2025年1月～2025年12月)

2026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2025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2025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。

1) グリーンプロジェクト

再生可能エネルギー：
風力・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 (2025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 (2025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、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認定レビュー機関により適格性を評価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:2025年1月～2025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)	288,499t-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:2025年1月～2025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)	140,688t-CO ₂ ^{※2}

全てのプロジェクトは2025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認定第三者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								
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
当社及び子会社分								
2024年12月31日時点	12	484	100	3,054	2,466	199	2,578	3,737
拡張及び発見	—	—	—	—	8	11	8	11
買収及び売却	—	—	—	—	15	15	15	15
前年度分調整	(0)	(19)	(10)	50	(6)	(16)	(16)	15
期中生産量	(1)	(27)	(15)	(377)	(129)	(23)	(145)	(427)
2025年12月31日時点	11	438	75	2,727	2,354	185	2,440	3,350
関連会社等分								
2024年12月31日時点	—	—	1	233	—	—	1	233
拡張及び発見	—	—	—	—	—	—	—	—
買収及び売却	—	—	—	—	—	—	—	—
前年度分調整	—	—	(0)	12	—	—	(0)	12
期中生産量	—	—	(0)	(32)	—	—	(0)	(32)
2025年12月31日時点	—	—	1	213	—	—	1	213
確認埋蔵量								
2025年12月31日時点	11	438	77	2,939	2,354	185	2,441	3,562
確認開発埋蔵量								
当社及び子会社分								
2025年12月31日時点	11	438	63	2,245	1,388	206	1,462	2,889
関連会社等分								
2025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								
2025年12月31日時点	—	—	12	481	966	(21)	978	460
関連会社等分								
2025年12月31日時点	—	—	0	22	—	—	0	22

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い、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。2025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2,441百万バレル、天然ガスの確認埋蔵量は3,562十億立方フィート、合計で3,115百万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。2025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73百万バレル、天然ガスが約2,643十億立方フィート、合計で約578百万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(2025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

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。

2025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	¥ 29,469,958	¥ 997,437	¥ 2,575,751	¥ 25,896,770
将来の産出原価及び開発費	(11,222,988)	(412,040)	(1,175,912)	(9,635,036)
将来の法人税	(14,066,039)	(196,070)	(355,068)	(13,514,900)
割引前の将来純キャッシュ・フロー	4,180,931	389,328	1,044,770	2,746,834
年間割引率10%	(1,810,828)	(208,573)	(227,760)	(1,374,495)
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	2,370,103	180,754	817,010	1,372,339
関連会社等分				
将来キャッシュ・インフロー	314,241	—	314,241	—
将来の産出原価及び開発費	(139,465)	—	(139,465)	—
将来の法人税	(36,875)	—	(36,875)	—
割引前の将来純キャッシュ・フロー	137,901	—	137,901	—
年間割引率10%	(52,080)	—	(52,080)	—
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	85,821	—	85,821	—
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	¥ 2,455,924	¥ 180,754	¥ 902,831	¥ 1,372,339

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 当期における変動

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当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い、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おります。年間割引率は10%を使用しています。

2024年12月31日及び2025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158.17円、156.54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(2025年1月1日)	¥ 3,206,418	¥ 251,159	¥ 1,205,063	¥ 1,644,666	¥ 105,530
変動要因:	—	—	—	—	—
産出された油・ガスの販売又は移転	(1,597,768)	(49,325)	(370,635)	(1,138,402)	(39,405)
油ガス価及び生産単価の純増減	(1,563,428)	(50,068)	(199,075)	(1,280,749)	(33,535)
発生した開発費	219,228	1,436	44,505	160,574	12,714
将来の開発費の変動	(241,898)	(17,259)	(44,833)	(179,175)	(630)
埋蔵量の変動	68,126	626	(59,935)	116,918	10,517
時間の経過による増加	266,245	21,448	92,994	142,908	8,896
法人税の変動	2,136,301	25,327	161,346	1,926,805	22,822
拡張及び発見、産出技術の改良及び買収・売却 その他	(4,257) (33,043)	— (2,588)	— (12,419)	(4,257) (16,949)	— (1,088)
期末割引現在価値(2025年12月31日)	¥ 2,455,924	¥ 180,754	¥ 817,010	¥ 1,372,339	¥ 85,821

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	2025/12
原油 (千バレル/日)							
国内O&G	3	3	3	3	2	2	2
海外O&G イクシスプロジェクト	36	40	37	34	34	32	33
海外O&G その他のプロジェクト	314	289	304	354	347	349	363
合計	352	331	344	390	383	384	398
天然ガス (百万cf/日)							
国内O&G	119	111	110	101	94	82	76
海外O&G イクシスプロジェクト	890	951	911	884	971	940	924
海外O&G その他のプロジェクト	218	203	231	227	239	276	261
合計	1,226	1,265	1,251	1,212	1,304	1,299	1,261
原油・天然ガス合計 (原油換算千バレル/日)							
国内O&G	25	24	24	21	20	17	16
海外O&G イクシスプロジェクト	207	225	215	206	220	213	211
海外O&G その他のプロジェクト	354	325	346	395	390	400	411
合計	586	573	584	622	630	631	638

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き、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は原油に含まれます。
 注3 左記の生産量は関連会社等の持分を含みます。
 注4 数量は単位未満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年よりInvestor Dayを開催しています。2025年のInvestor Dayでは「対話」をテーマに掲げ、対談形式を導入するとともに初めて社外取締役が登壇し、多角的な視点からの議論を通じて当社の取り組みに対する投資家の理解の促進を図りました。更に、2025年3月には北米にIR拠点を設立するなど、国内外でIR活動の強化を進めました。その結果、面談件数は過去最多の495件に達しました。また、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	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績
国内機関投資家・アナリスト向けミーティング	149回	152回	184回
海外機関投資家・アナリスト向けミーティング	119回	200回	311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)	3回	2回	2回
機関投資家・アナリスト向け事業説明会	1回	1回	1回
海外ロードショー	1回	4回	5回
証券会社主催カンファレンス	6回	6回	7回
個人投資家向け説明会	4回	4回	3回

投資家との対話におけるテーマや関心事項

- ▶ INPEX Vision 2035
- ▶ 業績見通し、資金配分、株主還元実績及び方針
- ▶ イクシス、アパディをはじめとするプロジェクトの状況
- ▶ 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

2026年3月27日開催の定時株主総会に関し、総会3週間前の3月5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26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	2024年	2025年	2026年
総株主数	292,163人	428,795人	534,553人
株主総会へのご来場者数	288人	436人	731人

格付情報 (2026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 (2026年6月30日現在)

- TOPIX
- 日経平均株価 (日経225)
- 日経平均高配当株50指数
- JPX日経インデックス400
- JPX日経インデックス人的資本100
- MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ
- FTSE4Good Developed Index, FTSE4Good Japan Index
- FTSE JPX Blossom Japan Index, FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index
- 「S&P Global Sustainability Award 2025」で「Yearbook Member」に選定
- Dow Jones Best-in-Class World Index (DJBIC World) 及び Dow Jones Best-in-Class Asia Pacific Index (DJBIC Asia Pacific) 指数に選定
- CDP2025 「気候変動」スコア：B
- S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
- 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 (2025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	3,720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 (2025年12月31日現在)

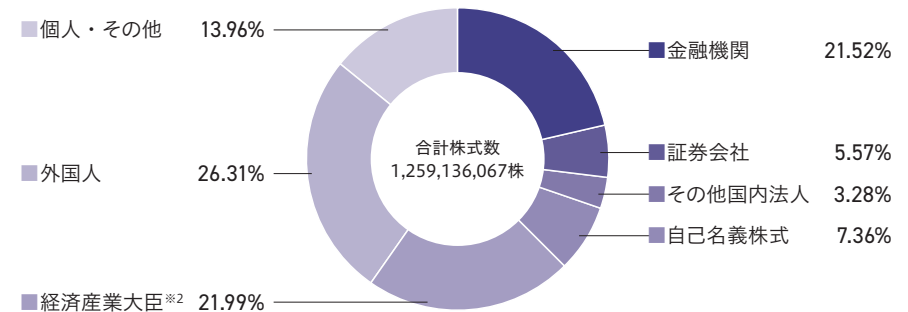
証券コード	1605	単元株式数	100株
上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場)	発行可能株式総数	
事業年度	毎年1月1日から12月31日まで	普通株式	3,600,000,000株
定時株主総会	毎年3月	甲種類株式	1株
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社	株主数及び発行済株式の総数	
同連絡先	東京都千代田区 丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部	普通株式	534,553名/1,259,136,067株
		甲種類株式	1名(経済産業大臣)/1株 [※]

※ 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	23.74
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	145,001,800	12.43
(株)日本カストディ銀行(信託口)	68,927,200	5.91
石油資源開発(株)	26,723,300	2.29
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	24,017,225	2.06
野村信託銀行(株)(投信口)	20,686,200	1.77
日本証券金融(株)	17,446,100	1.50
SMBC日興証券(株)	17,282,901	1.48
三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株)	14,935,777	1.28
ジェーピーモルガン・チェースバンク 385781	12,990,294	1.11

※ 持株比率は自己株式(92,730,159株)を控除して計算しています。持株比率は小数点第三位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。比率は小数点第三位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

表彰項目	受賞内容	評価
統合報告書	第5回日経統合報告書アワード	▶ 優秀賞
IRサイト	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2025」	▶ 優秀賞 ▶ サステナビリティ部門 優秀賞
	日興アイ・アール(株) 「2025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2025」 「Gomez ESGサイトランキング2025」	▶ IRサイト 優秀企業(金賞) ▶ 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2025」	▶ 選出
	株式会社バリュークリエイト、一般社団法人日本IR協議会 第12回グッドビジュアル賞	▶ 入選

IRグループからのメッセージ

INPEX統合報告書2025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、当社が大切にしている価値観(INPEX Values)や目指す姿(INPEX Vision 2035)が、マネジメントから将来の当社の成長を担う若手社員に至る役職員の間で共有され、それが浸透している様子をお伝えすべく、構成を練り上げました。これにより、マネジメントから若手社員までが一丸となり、当社の成長に向けて取り組んでいる姿を感じ取っていただけましたら幸いです。今後もステークホルダーの皆さまとの双方向の対話を大切にしながら、誠実で分かりやすい情報発信を通じて、持続的な企業価値の向上に資する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>