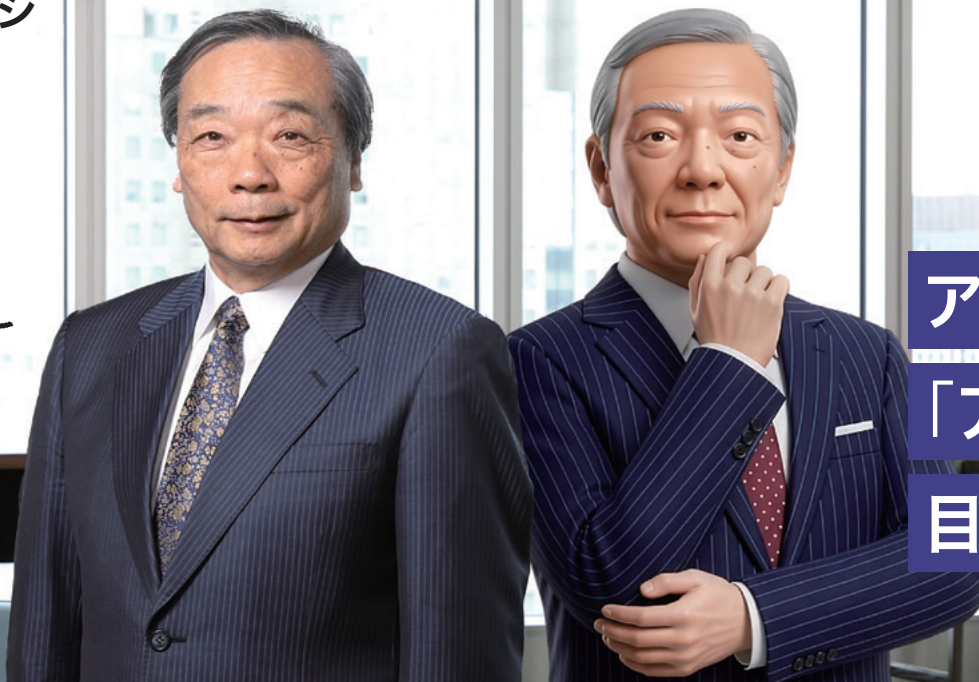


社長メッセージ

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なきゃいけないんだな。



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。



というと？



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と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。



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

企業価値を次のステージへ引き上げます INPEXの成長戦略

バランスシートのコントロールから生み出す利益

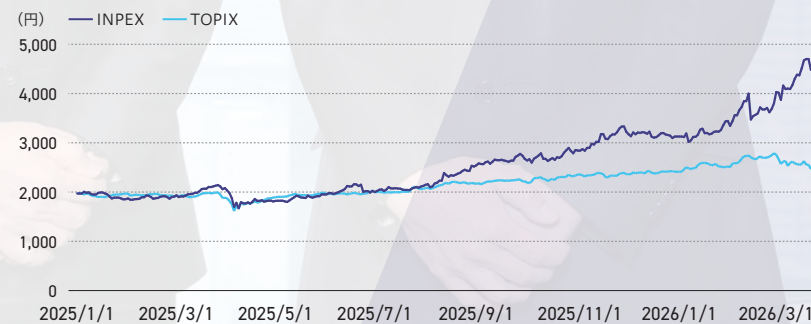
新家 これまでINPEXの株価は、原油価格との連動性が比較的高く、油価の下落時に株価も下がることが多かったのですが、2025年のINPEXは、油価が軟調に推移する中でも株価が上昇し続けました。投資家サイドからも大きな反響があった1年だったかと思います。

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

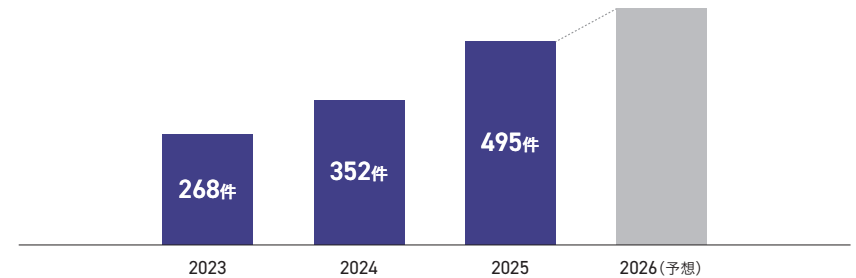
事業の筋肉質化に取り組んでいきます
現状に満足せず、発信力の強化と

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、

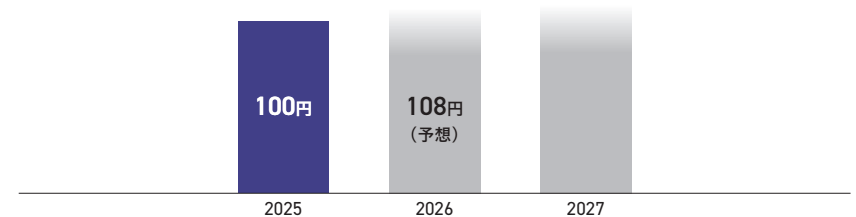
すなわち負債戦略も広義のバランスシートコントロールであると考えています。

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

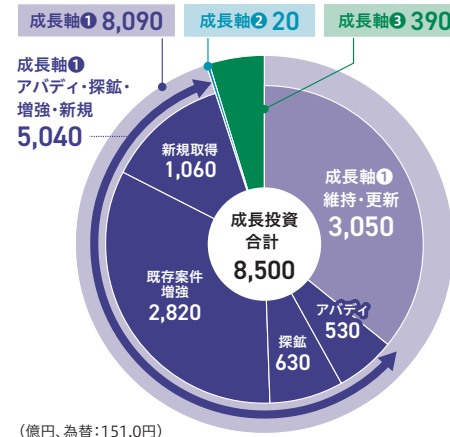
新家 大型プロジェクトや鉱区買収などへ投資する意思決定に至るまで、経営陣の間でどのような議論が交わされ、判断が行われているのでしょうか。

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。

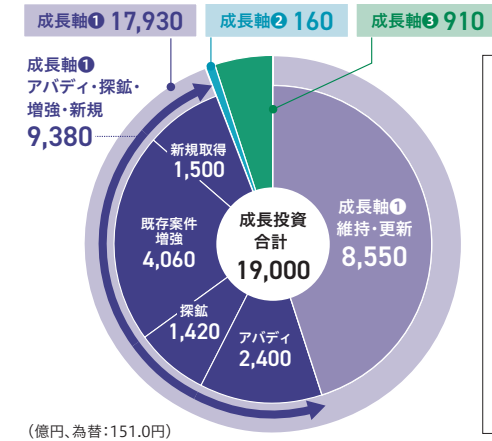
滝本 私たちの業界は、ある程度リスクを取ることが不可欠であり、特に探鉱から始めていくプロジェクトにおいては、そもそも石油や天然ガスが発見できるかどうかというリスクに挑戦することになります。その成功確率は決して高いものではありません。成功確率を上げ、発見した油ガス田をいかに効率的に開発し、会社の事業ポートフォリオをどう構築していくかが、当社の事業の醍醐味と言えるかもしれません。これまでの当社の歴史の中で、探鉱で発見した油ガス田の開発や生産アセットの買収によって現在の事業収益性が確保されたポートフォリオができていく訳ですが、その意味で投資決定に至る検討というのは、リスクとリワードの関係が一番重視さ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

※ 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かけ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。

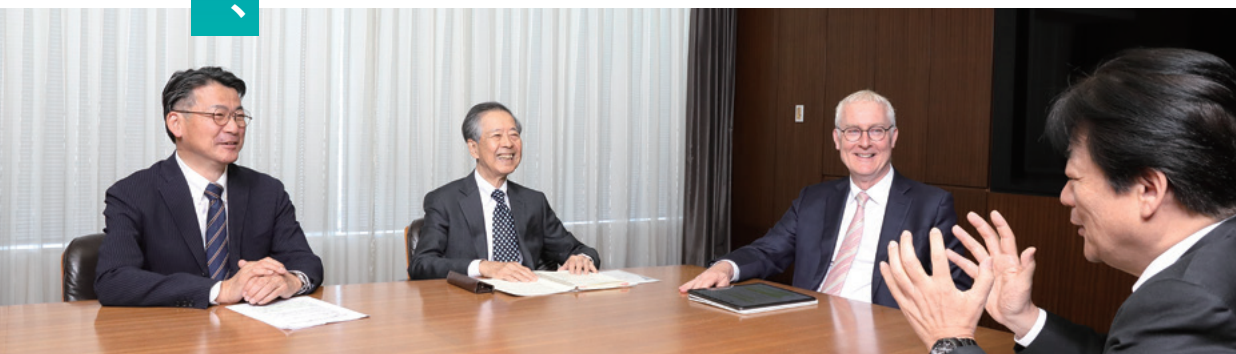
滝本 アバディが議論として最も印象に残っており、且つ取締役会で十分議論された上で、会社としての決定がなされたということですね。

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臣に「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売しました。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。