

# 1. 上田社長インタビュー



## 合併のシナジー効果がもたらした大規模プロジェクトの実現と優れたアセットポートフォリオ

### Q 合併10年を迎えて、合併の効果(成果)をどのように評価していますか？

2018年10月で旧帝国石油と旧国際石油開発の合併から10年を迎えましたが、特に国内事業に強みがあり操業経験が豊富な旧帝国石油と、インドネシアやオーストラリア、JODCOのアブダビ等、優良な海外アセットを保有する旧国際石油開発の合併は十分なシナジーを生み、当社はこの10年間で大きな成長を遂げました。

具体的な合併の効果としては、両社の技術力と人材の集結を大規模なオペレータープロジェクトの推進に活かすことがあげられます。大規模プロジェクトをオペレーターとして推進するためには高度な技術力と経験のある人材の確保、及びこれらの活用が非常に重要となります。合併により技術力と人材を得たうえで、これらを十分活用できる基盤を整備することができたので、イクシスLNGプロジェクトをはじめとした大規模オペレータープロジェクトで優

れたパフォーマンスを発揮し、プロジェクトを着実に進捗させることができました。

また、2014年後半からの油価低迷時においては、油価の影響をあまり受けない国内ガス事業や、或いは、アブダビ事業が下支えする等、アセットポートフォリオの観点でも合併の効果が表れたと思います。

この合併による効果を今後、アバディヤアブダビ等、他の大規模プロジェクトにも活かすことで、当社はより大きく成長できるものと自信を持っています。

### 「ビジョン 2040」で目指す当社の未来

#### Q 2018年5月に発表した「ビジョン 2040」においても説明されていますが、今後2040年に向けて、当社及びエネルギーを取り巻く環境が大きく変化することが予想される中で、INPEXはどのような企業となることを目指してゆくののでしょうか？

当社と国際エネルギー市場を取り巻く環境は大きく変化しています。中長期的には世界の中間層人口が拡大し、また、アジアを中心とした新興国の経済成長が続くことにより、一次エネルギー需要は持続的に増加していきます。その中でも石油の需要は新興国での石炭からの燃料転換等により今後も堅調に推移すると見込まれていますが、それ以上に大幅な需要の増加が見込まれるのが、CO<sub>2</sub>の排出が他の化石燃料と比較して少ない天然ガスと環境負荷が極めて小さい再生可能エネルギーです。

2015年に採択されたパリ協定では世界共通の長期目標として産業革命前からの平均気温上昇を2℃未満に抑える目標が設定され、温室効果ガスの削減と低炭素化社会の実現に向けた国際社会全体での積極的な取り組みが求められており、天然ガスと再生可能エネルギーが果たす役割は一層重要になると考えられています。なお、日本国内では、安定的なエネルギー供給と自主開発比率の向上が課題となっており、日本政府による2030年度の自主開発比率目標40%以上に対して、2017年の実績は30%未満の水準と目標を下回っていることから、これに向けても当社による取り組み

が引き続き求められています。

こうした経営環境の認識も踏まえ、当社は2018年5月に「ビジョン 2040 -エネルギーの未来に答える-」を策定しました。

「ビジョン 2040」では、① 石油・天然ガス上流事業の持続的成長、② グローバルガスバリューチェーンの構築、③ 再生可能エネルギーの取り組みの強化、の3つの事業目標を設定しました。

事業目標の1つ目、当社のコアビジネスである石油・天然ガス上流事業では、長期的にはネット生産量日量100万バレルを展望しつつ、埋蔵量の持続的拡大を図り、純利益や営業キャッシュフローを大幅に拡大して資本効率性を向上させることで、生産量・埋蔵量・収益力・技術力等において、国際大手石油会社(IOC)のトップ10を目指します。

2つ目の天然ガスの開発・供給に関しては、これまで国内主体であったガスサプライチェーンをさらに発展させ、グローバルガスバリューチェーンの構築を図ります。そして、イクシス・アバディ等の当社天然ガスプロジェクトの価値を最大化し、アジア・オセアニアを中心とした地域でのガス開発・供給の主要プレイヤーとなることを目指します。

3つ目の目標である再生可能エネルギーの分野では、当社上流事業とシナジーの高い地熱発電事業を引き続き推進するとともに、風力発電事業への参入・拡大を図り、当社収益への寄与を意識しつつ、長期的には当社ポートフォリオの1割がこれら再生可能エネルギー事業となることを目指しています。

いずれの目標においても事業活動での低炭素化を図りつつ、2040年に向けて事業環境の変化に柔軟に対応できるアセットポートフォリオを持つことで、持続的な企業価値の向上を図りたいと思います。

## 技術力・マネジメント力等の質的成長とマーケット目線で目指すIOCトップ10

### Q 「ビジョン 2040」ではIOCのトップ10となることを目標としていますが、INPEXがこのような企業に成長するためには、社員一人ひとりがどのような点を意識する必要があるとお考えですか？

「ビジョン 2040」で掲げた事業目標の一つに、先程お話ししたとおりIOCのトップ10を目指すこととしています。一方、当社を取り巻く国際エネルギー市場においては、大きな転換期を迎えています。北米で生産が拡大するシェールオイルやシェールガスは国際エネルギー市場の構造を大きく変えつつあり、LNG市場の自由化も進展しています。日本国内では、電力・ガス市場の自由化の中で、既存のエネルギー事業者が地域を超えて相互参入を行ったり、新規事業者が参入してきたりと、世界的にエネルギー産業をめぐる構図が激変しつつあります。

こうした国内外の電力・ガス・LNG市場において様々な意味での「自由化」が進む中、IOCのトップ10を達成するためには、これまで以上にマーケット目線を持つことが重要だと考えています。これまで生産した原油・天然ガスは「売れるもの」として考えられてきました。マーケット目線とは、マーケットが必要とするものをマーケットが求める適切な価格・タイミングで供給していくことです。これにより市場価値の高い経営が可能となります。

次に、IOCのトップ10を目指すためには、生産量や埋蔵量といった量的な部分だけではなく、技術力・資金力・収益力・マネジメント力等の質的な部分を含めた総合力において成長が必要です。総合力を成長させるためには常にチャレンジ精神を持つことが重要です。

最後に社会の当社に対する認知度は必ずしも十分であるとは言えません。グローバルな社会での当社の認知度を向上させていくためにも、当社の考えを積極的に内外に発信する発信力を強化することにより「顔の見える会社」となる必要があると考えています。

## イクシスでのオペレーター経験・ノウハウをアバディ、そして未来へつなぐ

**Q** 当社がオペレーターとして推進するイクシスLNGプロジェクトにおいてガス生産操業が開始されました。イクシスLNGプロジェクトを通じて蓄積した知見や人材を今後どのように展開していくお考えでしょうか？

イクシスLNGプロジェクトは、当社としてだけでなく、日本企業として初めてオペレーターとして推進する大型LNGプロジェクトになります。イクシスガス・コンデンセート田の発見に至る上流の探鉱事業に加えて、オフショアの大規模建造物、陸上プラントの建設や試運転等の操業によって得られた大変貴重な技術的な経験やノウハウは当社の今後の成長にとって大きな強みになります。また、技術的な経験の他にも、バイヤーとのLNG販売契約締結やプラント建設におけるエンジニアリング会社とのEPC契約締結のコントラクトストラテジーや、資材調達、資金調達、グローバル人事に関するノウハウ等、大規模プロジェクトをオペレーターとして進めるため必要な多くの経験、及びこれらの経験を積んだ人材を得ることができました。イクシスLNGプロジェクトのオペレーターとして得られた知見・人材は、まずアバディLNGプロジェクト開発に活かすことができます。イクシスとアバディはLNGの生産規模が、それぞれ年産約890万トンと年産約950万トンと近いだけでなく、沖合ガス田の開発、海上施設の建設と設置、海底ガスパイプラインの敷設、陸上LNGプラントの建設というほぼ同じコンセプトの開発であることから、イクシスで蓄積された経験・ノウハウをアバディで十分活かすことができます。すでにいくつかの部門では、イクシスからアバディへ人材を含めて経験やノウハウの移行が進められています。

当社がこれからIOCのトップ10を目指すうえで、これらの経験や人材をアバディLNGプロジェクトだけでなく、当社が参画する様々なプロジェクトにおいて、オペレーターとして、またノンオペレーターとして活かしていきたいと考えています。

## 地熱・風力発電を中心とした再生可能エネルギーの事業展開

**Q** 中長期的なエネルギー需要の多様化を見据えて、「ビジョン 2040」では再生エネルギーの取り組み強化を事業目標としていますが、具体的にはどういった体制で、どのような再生可能エネルギーの事業展開をイメージされているのでしょうか？

当社はパリ協定の長期的目標達成に取り組む国際社会の現状を低炭素化社会への移行期と捉え、気候変動対応を経営上の重要課題と認識しています。当社は石油・天然ガス業界の責任ある一員として、この重要な課題に対処していきます。

再生可能エネルギーへの当社の取り組みは、2017年度に「再生可能エネルギーへの取り組み強化」の積極的な実現と、再生可能エネルギー事業及び電力事業への取り組みを強化していく当社の姿勢を内外に打ち出すことを目的として、これまで経営企画本部に属していた事業企画ユニットが独立する形で「再生可能エネルギー・電力事業ユニット」を新設しました。更には、2018年6月に同ユニットを「再生可能エネルギー・電力事業本部」として事業本部化しました。この新しい事業本部が中心となって、再生可能エネルギーを当社事業の柱の一つとしていくことが基本方針です。そのうえで「ビジョン 2040」に掲げたとおり、事業ポートフォリオの1割を再生可能エネルギーにしていくという目標達成に向けて尽力していきます。

まず、当社のコアビジネスである上流事業と地下の資源を井戸の掘削によって掘り出すという技術面での共通点が多く、シナジーが期待できる地熱発電事業については、引き続き取り組みを継続していきます。国外では、インドネシア スマトラ島のサルーラ地区で進めているサルーラ地熱IPP事業において、2017年より商業運転を開始しています。国内でも、北海道や秋田において地熱発電の事業化に向けた地熱資源調査を実施中です。北海道の阿女鱒岳地域及び秋田の小安地域においては、既に構造試錐井を掘削し、仮噴気試験により蒸気・熱水の産出を確認しています。

日本の地熱資源量は米国とインドネシアに次いで世界第3位であり、地熱発電はクリーン、純国産、ベースロード電源という観点から期待されています。今後も内外を問わず、既存地熱事業の拡張や新規案件への参入を追求し、将来的には国内において地熱開発オペレーターを目指したいと考えています。

これに加えて、風力発電事業についても積極的に取り組みます。2015年における世界の電力部門の再生可能エネルギー由来の年間導入量は、化石燃料と原子力の導入量合計を超えました。近年、風力発電事業においては風車の規模拡大を主因に、多くの地域で新規電源の中で最も低コストな選択となっています。国内の風力発電市場は立地制約等の課題が多いものの、固定価格買取制度により国際的に好条件の下で導入促進中です。当社としては、まずは風力発電事業の開発ノウハウを持つパートナーと共同で陸上風力の新規開発に注力し、当社内での技術的知見や開発ノウハウの取得を目指します。その後は国内の陸上風力発電事業参入を足掛かりとして、将来的には内外の既存ウィンドファームへの参画や事業会社のM&Aを通じて洋上風力発電事業への参入を積極的に検討していきます。

また、地熱・風力以外でも、地球温暖化の原因とされるCO<sub>2</sub>の排出削減のため、大気中に排出されるCO<sub>2</sub>を回収して地層内に貯留するCO<sub>2</sub>回収貯留技術の開発や、蓄電池や新技術の研究開発等の取り組みも強化して再エネ分野においても高い競争力を持つ企業となることを目指していきます。

## 社員一人ひとりの成長と活躍のための環境整備

**Q** 「ビジョン 2040」と同時に発表された中期経営計画では「働き方改革」「働きがいのある職場」「グローバル人材の育成」等の取り組みについても触れられています。このような視点も踏まえて、国内外の社員の皆さんにお伝えしたいことについて教えてください。

「ビジョン 2040」の目標を達成するためには、社員の皆さんの活躍が不可欠です。社員一人ひとりが創意にあふ



れ、INPEXバリューに掲げた価値基準に沿ってそれぞれの持つ能力を存分に発揮し、会社が社会とともに成長し続けていくための職場環境を整えることで、会社全体としての活力を高めたいと思っています。また、絶えず変化する事業環境の中で、2040年に向けて、石油・天然ガス上流事業の持続的成長に加えて、国内での地熱発電事業化や風力発電事業参入等の再生可能エネルギーの分野や海外における天然ガス供給の中下流事業参入等、新領域への挑戦に伴い、今まで以上に新しい知見が必要になってくると考えられます。社員のみなさんがこうした新たな分野に挑戦するために、会社としても必要なサポートや職場環境の整備を進めていきたいと思っています。

いずれにせよ、社員の皆さんの頑張りが会社の成長にとって最も重要という認識に変わりはありません。ダイバーシティやワークライフバランスといった点に配慮しつつ、皆さん一人ひとりが自主性を発揮しながら、強い使命感を持って活躍していただき、会社と共に成長を続けていけるような会社環境を目指したいと考えています。

## 2. 「ビジョン 2040」と「中期経営計画 2018-2022」の展開

### ●「ビジョン 2040」



当社は、2012年にイクシスLNGプロジェクトの生産開始までの5年間の具体的取組みと、その後の成長を見据えた「INPEX中長期ビジョン～イクシスそして次の10年の成長に向けて～」を策定した。以降、油価下落や北米におけるシェール革命など大きな事業環境の変化に見舞われたものの、INPEX中長期ビジョンの達成に向けて、着実に取組みを進めてきた。

2018年にイクシスの生産開始という大きなマイルストーンを達成するにあたり、今一度エネルギーを取り巻く環境を俯瞰すると、今後も伸び続ける世界のエネルギー需要に応えることが我々エネルギー企業に求められる一方で、長期的な事業環境は、気候変動への対応と低炭素社会への移行という形で大きく変化している。このような事業環境の変化を踏まえて、当社は2018年5月に、2040年までの長期的な展望を「ビジョン 2040 -エネルギーの未来に応える-」という形で示した。副題の「エネルギーの未来に応える」は、気候変動対応に積極的に取り組みつつ、その時々で必要とされるエネルギーを安定的に供給していくという想いを込めたものである。

「ビジョン 2040」では、「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、目指す企業像として「日本をはじめとする世界のエネルギー需要に応じていくことで、社会にとってかけがえのないリーディングエネルギーカンパニーとなること」を掲げた。

この目指す企業像の実現に向け、①石油・天然ガス上流事業の持続的成長を通じて国際大手石油会社トップ10となること、②グローバルガスバリューチェーンの構築を通じてアジア・オセアニアにおけるガス開発・供給の主要プレイヤーとなること、③再生可能エネルギーの取り組みの強化を通じて同事業をポートフォリオの1割とすることを2040年に向けた事業目標とした。これらの目標は、石油・天然ガスの重要性が変わらない一方、再生可能エネルギーの重要性が大きく増すと見込まれる長期の事業環境や、2040年に向けて当社に求められていることを踏まえ設定したものである。

コアビジネスである石油・天然ガス上流事業では、量的(Volume)には、長期的に生産量日量100万バレルを展望しつつ埋蔵量を維持・拡大し、質的(Value)には、純利益及び営業キャッシュフローを大幅に拡大し、資本の効率性を向上させることで、生産量・埋蔵量・収益力・技術力などの総合力において国際大手石油会社トップ10を目指していく。

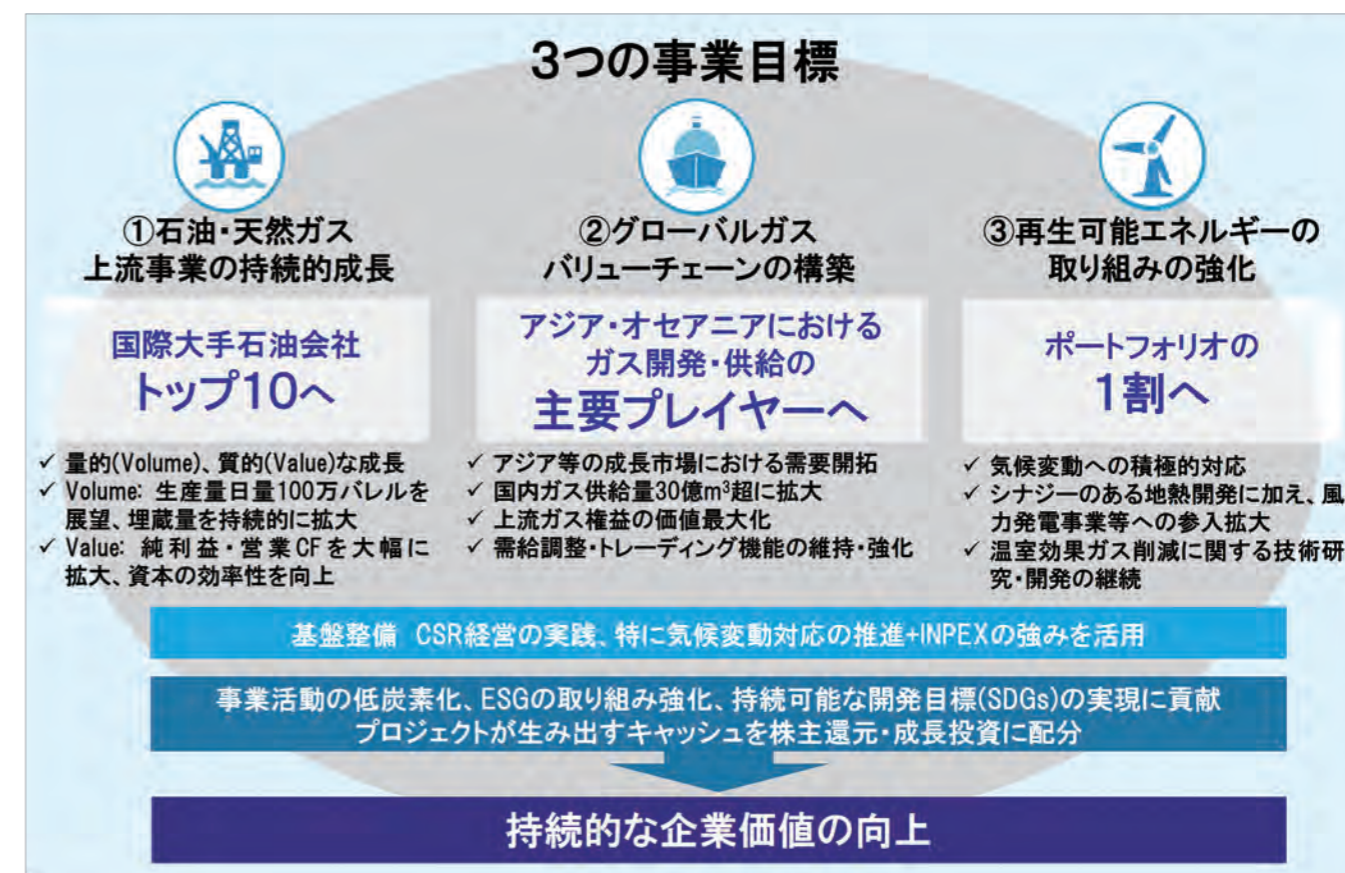
天然ガスの開発・供給においては、取引の柔軟性・多様性が拡大すると見込まれているLNG市場の情勢を踏まえ、グローバルガスバリューチェーンを構築する。具体的には、国内において既存インフラの活用による安定供給と他社との連携により、ガス年間供給量を30億m<sup>3</sup>超へと拡大することに加え、LNG需要の増加が見込まれるアジアなど成長市場において、IPP(独立系発電業者)事業やFSRU(浮体式LNG貯蔵・再ガス化設備)、LNGバンカリングなどのインフラ整備プロジェクトに参画し、自らガスの需要を開

拓する。更には、輸送能力・需給調整能力を含むグローバルなトレーディング機能を維持・強化することで、上流天然ガス権益の価値を最大化し、市場の変化に柔軟に対応できる体制を整備し、上中下流全体で価値を提供する。これらの取組みによりアジア・オセアニアにおけるガス開発・供給の主要プレイヤーとなることを目指していく。

そして、気候変動に適切に対応し、長期的な再生可能エネルギー需要の増加に応えるため、再生可能エネルギー事業への参入を加速する。石油・天然ガス上流事業とのシナ

ジーがある地熱発電事業に加えて、大きなポテンシャルが期待される風力発電事業などへの参入拡大を図る。オペレーターとしての事業推進を検討し、当社収益への寄与を意識しつつ、長期的にポートフォリオの1割を再生可能エネルギー事業とすることを目指していく。

また、CSR経営の実践を通じて、ESG(環境・社会・ガバナンス)の取り組み強化を図ることで、SDGs(持続可能な開発目標)の実現に向けて貢献していく。



ビジョン 2040 -エネルギーの未来に応える-(概要)

## ●「中期経営計画 2018-2022」



「ビジョン 2040」と併せて、その達成に向けた、2018～2022年度の具体的な目標や取り組みを「中期経営計画 2018-2022 -Growth & Value Creation-」として策定した。「-Growth & Value Creation-」には、量的な成長(Growth)はもちろん、収益や効率性などを高めることによる価値の創造(Value Creation)も追求し、結果として企業価値を高めていくという意味を込めている。

### 資金配分の基本方針

探鉱前営業キャッシュフロー(約2.5兆円)により得られた資金を、(1)有利子負債の削減、(2)株主還元の強化、(3)成長投資(約1.7兆円)の優先順位で配分していく。そして、次の経営目標及び事業目標の達成を目指す。

また、株主還元については、中期経営計画期間中、安定的に配当を実施するとともに、業績の成長に応じて段階的に株主還元を強化していく。

### 事業目標

#### ①石油・天然ガス上流事業の持続的成長

イクシスLNGプロジェクトの生産及び出荷開始、並びにランプアップの早期実現と安定生産の維持など、主要プロジェクトにおけるマイルストーンの着実な達成を目指す。定量目標として、ネット生産量については2022年度に日量70万バレル、リザーブリプレースメントレシオ(RRR)(3年平均)については期間中100%以上を維持、バレル当たり生産コストについては5ドル/バレルへ向けて削減を目指す。

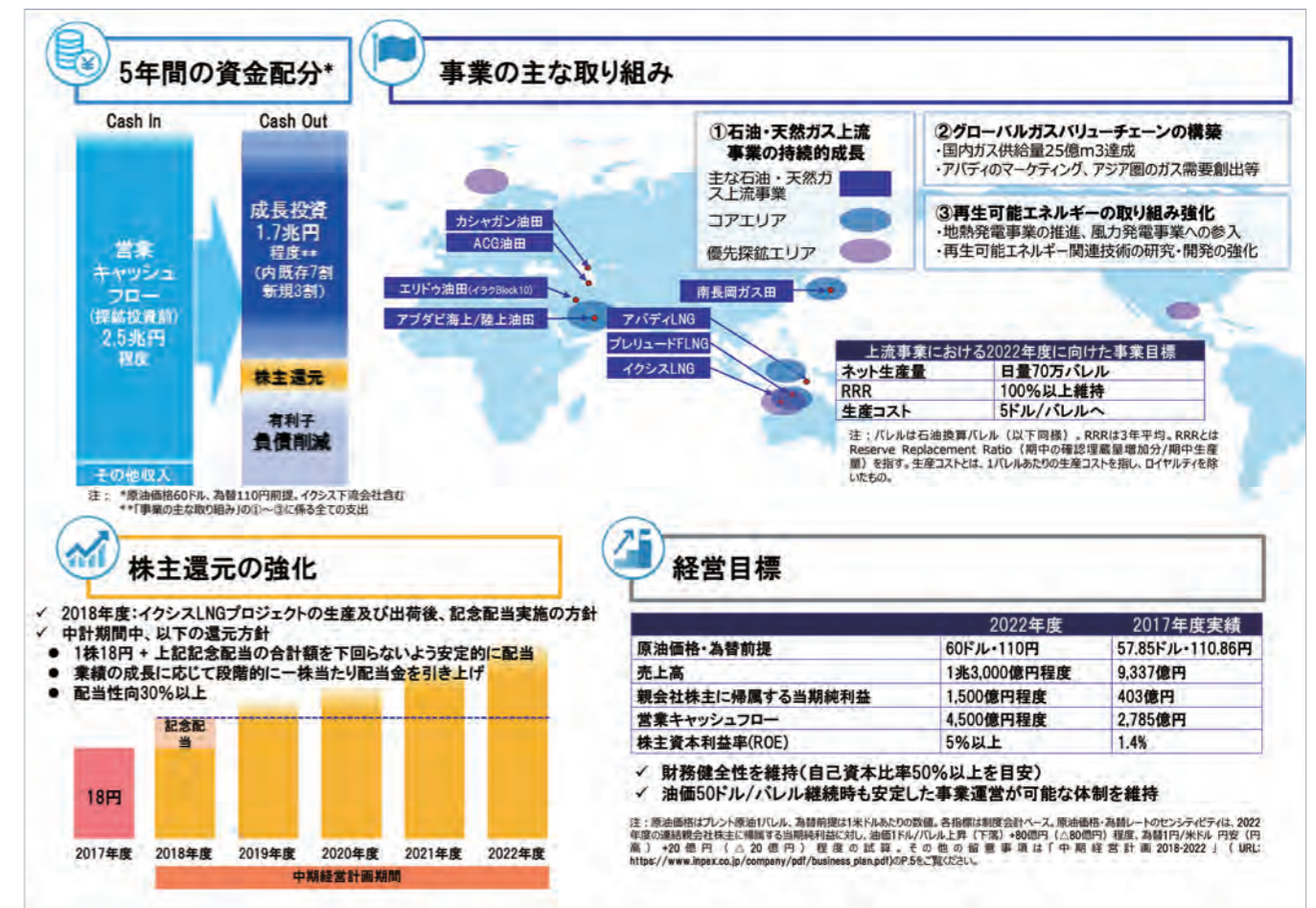
#### ②グローバルガスバリューチェーンの構築

国内においては、天然ガス年間供給量25億m<sup>3</sup>の確実な達成を目指す。海外においては、今後、天然ガス需要の増加が見込まれるアジアなどの成長市場において、天然ガス中下流事業への参画を通じて、自ら天然ガスの需要を開拓していくことを目指す。

#### ③再生可能エネルギーの取り組みの強化

国内外において地熱発電事業を推進するとともに、国内において風力発電事業へ積極的に参入していく。また、再生可能エネルギー関連技術の研究開発にも取り組む。

「ビジョン 2040」と「中期経営計画 2018-2022」は、当社が向かうべき方向を明確に示したものである。これらを現実のものにしていくべく、当社グループ一丸となって努力していく。



中期経営計画 2018-2022 Growth & Value Creation(概要)