

— ステークホルダー・ダイアログ —

グローバル企業として多様な ステークホルダーへの責任を果たすために



有識者

橘川 武郎 氏
一橋大学大学院
商学研究科教授

有識者

足達 英一郎 氏
株式会社日本総合研究所
理事

国際石油開発帝石株式会社

由井 誠二
取締役 専務執行役員

国際石油開発帝石株式会社

田中 渡
取締役 常務執行役員

国際石油開発帝石株式会社

梶岡 雅俊
代表取締役 副会長

世界的に資源開発環境が厳しいなか、「エネルギーの安定的かつ効率的な供給」の実現は当社グループの最大のミッションです。日本のエネルギーセキュリティを担う企業として、資源開発事業に積極的に取り組むとともに環境や人権分野の課題など本業を通じたCSRの配慮をどのように進めていくべきか。エネルギー産業論を専門とし、総合資源エネルギー調査会委員も務める一橋大学大学院商学研究科教授 橘川武郎氏、環境経営とCSRの視点から産業調査、企業評価を専門とする（株）日本総合研究所 理事 足達英一郎氏を招き、グローバル経営の視点で当社への期待をはじめとする忌憚のないご意見をいただきました。

開催日：2013年6月20日 場所：国際石油開発帝石株式会社本社（東京・赤坂）

世界および日本のエネルギー情勢を踏まえたINPEXへの期待

常に国民目線でどのように応えるかがCSR活動のポイント

由井 世界のエネルギー需要は、長期的に拡大する見通しで、特に天然ガスシフトと再生可能エネルギーの利用拡大に多くの関心が集まっています。世界的にエネルギー資源獲得競争が熾烈化するなか、我々は当社の最大の使命である「エネルギーの安定供給確保」に向け、グローバル企業としての社会的責務を常に意識しつつ、当社の中長期的な3つの成長目標である「上流事業の持続的拡大」「ガスサプライチェーンの強化」ならびに「再生可能エネルギーへの取り組み強化」を達成すべく事業を進めております。

橘川氏 原発が止まり化石燃料費が上がるなか、先日の電力需給検証小委員会の報告では、年間3.8兆円の国富流出という発表がありました。これは赤ちゃんまで含めて国民1人当たり3万円の国富流出ということになります。イクシスLNGプロジェクトはINPEXがオペレーターを務める案件であり重要ですが、今後は供給先の確保だけでなく、どのように日本の燃料コスト低減に貢献していくのが国民の期待かと思えます。

梶岡 その点については我々も認識しています。資源国側との関係もあり、急にうまくいくとは思えませんが、新しい資源やさまざまな地域など、調達先に広く選択肢を持つことが、最終的には日本に良い結果をもたらすと考え、カナダのシェールガス開発にも取り組んでいます。

田中 シェールガスの価格も原油価格も、将来、何が起こるかわからないという点は考慮しておく必要があり、私たちは日本企業として多様性の価値を大切に考えています。

「節約」の概念を盛り込み、持続可能な社会へ貢献

足達氏 エネルギーには、「節約」の概念があります。ある効用を獲得するにも新しい技術や需要サイドの工夫によって量を減らせる。これをもう少し、日本のエネルギーの考え方のなかに入れていくことが有効で、それが持続可能な社会につながる1つの道ではないかと思えます。

梶岡 2013年6月に、ガスにかかわる上流から下流まで全体を統括する天然ガス供給本部を新規に立ち上げました。彼らの使命は、今ご指摘いただいた部分に切り込んでいくことです。我々が開発したLNGを日本に運び、我々のガス供給インフラを通して、エネルギー利用に関して多機能に貢献できれば、まさにエネルギー会社としての冥利につきます。



グループの強みを生かして地熱開発に注力

橋川氏 再生可能エネルギーのなかで、私が一番期待しているのは地熱です。日本の地熱は世界3位の潜在能力で、環境負荷が少ない方法で確実に地熱を当てるとなると、INPEXが持っている技術が大いに生きてくると思えます。環境保全に取り組みながら、すでに北海道と秋田で本格的に事業化検討に着手されたことには非常に大きな可能性を感じます。さらに、INPEXがオペレーターとしてアバディLNGプロジェクトを進めるインドネシアは地熱大国ですから、その技術で貢献することは相手国に対する多様性につながるのではないのでしょうか。

梶岡 インドネシア政府も我々も地熱には非常に力を入れているので、何とか一緒にできないかと協議しています。

由井 現在、インドネシアではガス使用量が増え、我々が生産するガスについても国内向けに優先供給してほしいという要望があります。こうした現地のエネルギー需要に対して、石油・ガスの採掘開発事業のみならず、我々ができる現地への貢献を視野に入れてプロジェクトを進めることで、双方にとってWin-Winの関係を作りたいと考えており、そのためにも地熱は非常に大事だと思っています。

橋川氏 INPEXが事業を進めることで、相手国からの信頼を得ることができる。そうしたオペレーションをやっていくということが非常に重要だと思えます。



経営におけるグローバル課題への対応

信頼関係構築のカギはINPEX独自の日本的なきめ細かい取り組み

足達氏 2013年6月、民間銀行がプロジェクトファイナンスでお金を貸し出す際の「赤道原則*1」がアップデートされ、条件が非常に厳しくなりました。これは国際スタンダードであり適用していかざるを得ないことですが、御社のようなオペレーターの立場にある企業にとってはコストの増加要因にもなります。こうした状況に照らして、事業を営む進出地域に対してどのように配慮し、いかに現地に受け入れてもらうのか。そこには雇用や人権の問題など、さまざまな要素が積み重なっていると思えます。コストの要因となりますが、イクシスLNGプロジェクトにおいては、先住民に対する方針作りからはじめられているとの話を伺いました。これは、日本企業のモデルケースになるかと思えます。

梶岡 グローバルで仕事をしていると、隣には常にメジャー企業があります。我々の言葉で、“License to operate”と呼んでいます。そうした企業と同等のことをしなければ地域に受け入れてもらえません。そうしたなか、オーストラリアで先住民の方を主な対象とした職業訓練学校の設立を支援しましたが、それは現地で推進するイクシスLNGプロジェクトの最終投資決定前のことでした。こうした地域社会とのかかわり方は、日本企業ならではのきめ細かさ、柔軟さということで評価をいただいていると思っています。

橋川氏 操業地域での若い世代への教育サポートは、現地のニーズと非常に適合していると思えます。つまりINPEXが進出した先の住民が幸せになるような会社、これがメジャーを超えたINPEXのグローバル課題に対するアプローチで大事なポイントだと思えます。



*1 赤道原則：プロジェクトファイナンスにおいて、開発などに伴う環境負荷を回避・軽減するために、環境社会影響のリスクを評価・管理することを定めた国際的な行動原則

大切なことは地球規模の温室効果ガス対策

橘川氏 気候変動問題については広い視野での対応が重要です。端的に言うとも2国間クレジット制度*2という話になりますが、化石燃料を使う会社は世界でそれ以上にCO2を減らす仕組みを作るべきだと思います。

足達氏 地球温暖化の問題は、国際ルールが先延ばしになっているように見えますが、一気に変わる可能性もあります。その時に備えての2国間クレジットとなりますが、まず正しい計測からはじめる必要があります。これもコストのかかる話で日本企業はなかなか手を出しにくいのですが、きめ細かく記録を取り効果を測定する、御社には是非そういう取り組みをしていただければと思います。

梶岡 自主的に取り組むべき課題だと認識しています。2012年春には、オーストラリアの従業員も含めて、当社の温室効果ガスに関するグローバル戦略を検討する小委員会を立ち上げ、フレームワークづくりを開始しています。イクシスLNGプロジェクトの生産開始までにはしっかりとシステムを整備していきます。

由井 オーストラリアでのプロジェクトは非常にインパクトが大きいので、プロジェクトベースで温室効果ガス対策を行えば環境保全に大きくつながります。1つの手段としてCCSがありますが、これはまさに我々上流企業が保有する技術の延長線上で行うことができます。

*2 **2国間クレジット制度**：途上国への温室効果ガス削減技術、製品、システム、サービス、インフラなどの普及や対策を通じ、実現した温室効果ガス排出削減・吸収への日本の貢献を定量的に評価し、日本の削減目標の達成に活用するもの



同じ思想を共有するグローバル人材の育成

employer of choice

(INPEXを最高に働きがいのある会社に)

田中 イクシスLNGプロジェクトには世界各地で20数カ国の方が携わっています。そのため各種人事施策をグローバル視点で推進し、グループ全体で同じ考えを共有するため、4つの柱からなる「INPEX HR VISION」を策定しました。ビジョン策定にあたりグローバルHR会議をジャカルタや東京で開催し、オーストラリアやインドネシアのスタッフが集まって意見交換しました。そして、「働くならINPEX!」と感じられる会社にしようという考えのもと、「INPEXを最高に働きがいのある会社に」を4つの柱の最初に設定しました。

足達氏 御社の場合、日本企業でいるのか、グローバルなエネルギーサプライヤー企業というアイデンティティをより前面に出すのかという決断がどこかで必要になると思います。外国の従業員の方が、日本にエネルギーを供給するために働くというのは、これから先、モチベーションが続かないのではというイメージがあります。

田中 先ほどのインドネシアの話になりますが、我々が地熱などその地域が必要とするお手伝いできれば、その分だけ輸出量が多くなり、世界のエネルギー需要をサポートできる。結果、日本へのエネルギー供給にも貢献できるというイメージを持っています。

ダイバーシティはグローバル化の指標

足達氏 グローバル化という脈絡から言うと、言語コミュニケーションは女性の強みでもあります。コミュニケーション能力にすぐれた人材を是非採用し生かしていただくと、現地で最も受け入れられる企業になるということにつながると思います。

橘川氏 その企業がグローバル化しているかどうかというのは、ダイバーシティを見ると一発でわかるほど極めて重要な指標です。

梶岡 海外プロジェクトに比べ日本における女性活用の促進策はまだ十分ではないものの、私が担当するHSE部門は半分が女性で、国内外の第一線で活躍しています。今後もグローバル視点で女性を積極的に採用していきたいと思っています。



日本経営史に名を残すような展開を今後も期待

橋川氏 最後に、最も効率のよい手法を横展開するのは国の役割で、ベストプラクティスなり、新しい分野を切り開いてきたのは常に民間企業であったと思います。INPEXがここまで伸びてきたのは、企業として強い民間のスピリットを持ってやってきたからだと思うので、是非これからも頑張っていたいただきたいと思います。

足達氏 環境や人権の話を含め、事業推進上のコスト増加になったとしてもCSRにしっかりと取り組んでいくとトップの方が明言される例は、日本企業では必ずしも多くありません。企業活動には必ずポジティブインパクトとネガティブインパクトがあり、それが議論のスタートになっています。この考え方を日本の企業が平易に理解できるよう先例を作っていただきたいと思います。

梶岡 海外でメジャー企業と日常的に仕事をするなかで、相手を知れば知るほど、取り組みの差の大きさを日々実感しています。こうした会社に追いつこうというのが中長期ビジョンですが、ビジョンに掲げる目標達成に向け、まずはイクシスLNGプロジェクトを順調に立ち上げることに集中していきます。達成後には、もう少し胸を張って「皆さんの期待に応えられるような会社になりました」と言えるかと思しますので、引き続きご支援いただきたいと思います。本日は多くの貴重なご指摘をいただきどうもありがとうございました。