



基本的な考え方

●コーポレートガバナンス

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、主体的な情報発信を行うことで、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、2015年11月に「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を制定し、開示しています。併せて、コーポレートガバナンスの進展等に合わせ、適宜基本方針の改定も行っています。

マネジメント体制

●コーポレートガバナンスの状況

当社では、取締役会の諮問機関として、①取締役の選任、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し、コーポレートガバナンス体制のより一層の向上に資することを目的として「指名・報酬諮問委員会」を、また、②経営に関連する国内外の政治経済、エネルギー情勢、CSR分野等の諸課題について国内外の有識者から多面的かつ客観的な助言・提言を得、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すことを目的として「経営諮問委員会」を、それぞれ設置しています。

当社では、資源国政府や同国の国営石油会社、国際石油会社など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・技術及び国際的な経験を有し、業務に

精通した社内出身の取締役・執行役員が当たる必要があると考えています。そのため社内出身の取締役は原則として執行役員を兼務することで、取締役会が効率的に業務の執行を決定するとともに、実効的な経営の監督機能を発揮す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、自らの知見に基づく助言、経営の監督、利益相反取引の監督を行い、ステークホルダーの意見を取締役に適切に反映させることで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13名中5名の社外取締役を選任しています。この社外取締役には、企業経営経験者や学識経験者など、資源・エネルギー業界や財務・法務、外交その他の分野において、豊富な経験と幅広い見識を有する人材を選任することとしています。

当社の監査役は、2019年6月末時点で全5名中4名が社外監査役です。また、監査役の独立性と監査の実効性を確保し、監査機能の強化を図るべく、法令に基づき監査役会を設置するとともに、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を置いているほか、内部監査部門（監査ユニット）や会計監査人との連携強化などの取組を行っています。

さらに、当社では、「社外取締役・監査役と代表取締役の会合」、「社外取締役と監査役の会合（会計監査人を含む場合あり）」「監査役と代表取締役の会合」など、社外取締役、代表取締役、監査役、会計監査人等が出席する各種会合を定期的に開催し、経営上の重要な課題や、内部統制システムの構築・運用状況、その他コーポレートガバナンスに係る事項等について幅広く意見交換しています。

2018年度 取締役会全体の実効性評価結果

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を継続していくことを目的として、取締役会全体の実効性の評価を毎年実施し、その結果の概要を開示することとしています。この方針に基づき、2018年度も評価を実施しました。評価方法及び結果の概要は以下のとおりです。

評価方法

第4回目の評価を迎えるにあたり、評価方法について取締役会の場合を含む複数回の議論を行い、本年度も引き続き取締役会メンバーによる自律的な評価とすることを確認しました。また、2018年11月の「社外取締役と監査役の会合」において、前回の評価で抽出された課題に対する上半期の取組状況について意見交換を行い、改善・進展状況を中間評価しました。これらを踏まえ、2019年2月の取締役会にて、2018年度を取組結果全体を振り返るとともに、今回の実効性評価の実施方針について審議しました。評価項目は、各取締役及び監査役の自己評価に加え、取締役会の構成、運営、役割・責務、指名・報酬諮問委員会の運営、前回評価での課題の改善状況などとし、3月に全ての取締役及び監査役に対して完全無記名のアンケート調査を実施しました。より具体的な意見の吸い上げのために、多くの質問に自由記述欄を設けました。

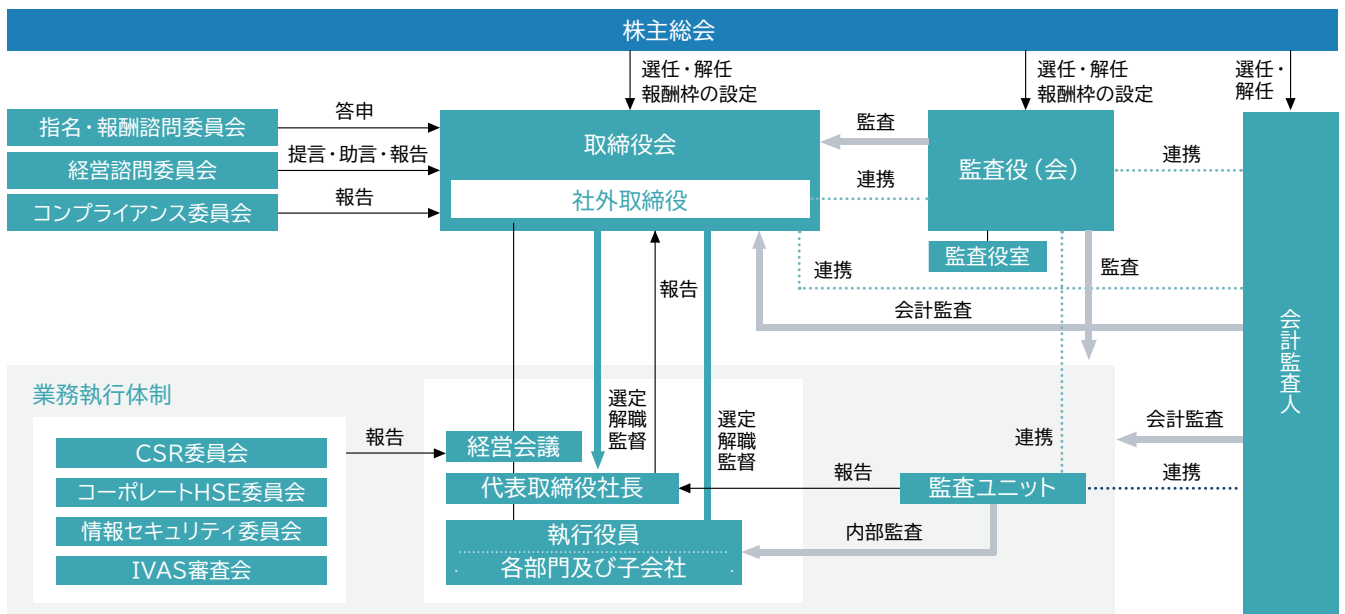
その後、取締役会事務局にてアンケート回答結果の集計及び分析を行い、社外取締役・監査役と代表取締役の会合において、集計・分析結果及び今後の課題と取組について議論を行ったうえで、2019年4月の取締役会において、最終的な評価結果と改善計画を確認しました。

評価結果の概要

- ① 過去3回の評価結果との比較においても、取締役会全体の実効性は着実に向上している。
- ② 特に、取締役会に先立つ事前説明の定例化や当社事業ポートフォリオ情報の充実など社外役員への情報提供の体制が一層整備されたこと等を受けて運営面の向上が評価された。
- ③ 取締役会の更なる実効性向上に向けた課題は、以下のとおり。
 - ・ 中期経営計画の進捗状況や事業環境の変化がもたらす影響、事業ポートフォリオの最適化等、経営戦略に関する議論の一層の充実
 - ・ 取締役会における適切かつ果断な投資判断に資するようリスク関連情報の更なる充実、2018年に生産・出荷を開始したイクシスLNGプロジェクトを中心とするオーストラリアの事業戦略(ガバナンス含む)に関する議論の深化、取締役会と指名・報酬諮問委員会の更なる連携強化
 - ・ グループガバナンスの在り方に関する議論、取締役会の更なる多様性・独立性の確保に関する指名・報酬諮問委員会の場を含めた議論の深化

当社は、これら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いきます。

コーポレートガバナンス体制図



2019年6月25日現在

WEB コーポレートガバナンス体制

1. 経営体制
2. 社外役員の選任理由及び独立性
3. 役員報酬
4. 内部統制システム

WEB コーポレートガバナンスに関する基本方針

WEB コーポレートガバナンスに関する報告書

リスクマネジメント

基本的な考え方

当社は、事業環境に潜在する複雑かつ多様なリスクの特定・評価を的確に行い、必要な予防措置及びリスク最小化に資する体制を整えることに力を注いでいます。具体的には大規模な自然災害や疫病の流行などへの備えに加え、経済・社会情勢、法規制などの経営環境変化のリスク、採鉱・生産・輸送・販売など事業の各工程に存在するリスクへの対処などが挙げられます。なお、当社は、COSO^①の枠組みをベースとした日本版SOX法における内部統制を整備するとともに、各オペレーション事業体^②では労働安全衛生と環境保全に関するリスク管理をHSEマネジメントシステムで運用しています。また、原油価格、為替の変動による影響を分析し、決算説明資料で開示しています。

リスクマネジメント体制

当社は、事業運営に伴うリスクを適切に把握・管理するリスクマネジメント体制の継続的な改善に努めています。損害の発生・拡大を未然に防止する体制を確立し、顧客、取引先、投資家などステークホルダーからの信頼の維持・強化を図り、企業価値の最大化を目指します。

当社は、業務の効率的運営及び責任体制確立のため、取締役等を本部長とする本部制を採用しています。従って、まず本部等の各担当部門が、社内規程・ガイドラインなどにに基づき緊密に連携したうえで、リスクの特定・分析・評価を実施しています。このうち主要リスクは経営会議あるいは取締役会に報告され、当該リスクへの対処方針を総合的に検討・決定しています。

日常業務に係るリスク管理体制の運営状況については、各担当部門における継続的モニタリング及びコーポレート部門等との連携に加え、社長直属の独立した内部監査組織による監査、あるいは社外専門家による監査を通じ、定期的に検証・評価しています。これを各担当部門にフィードバックすることで、状況の変化に応じた日常業務に係るリスク管理の見直しを行っています。

また、中期経営計画等を実現するため、全社並びに各担当部門の中期及び短期の目標である取組方針・年度計画に、特定した重要なリスクとその対処方針を含めた上で経営会議において決議し、取締役会に報告しています。各部署は斯かるリスクとその対処方針に留意しつつ、目標達成へ向けた取組を推進し、各年度の中間期及び期末にはその進捗状況のレビューを実施しています。

また、子会社におけるリスク管理については、グループ経営管理規程に基づき、当社グループ各社の相互の連携の下、当社グループ全体のリスク管理を行っています。具体的には、子会社に対して当社の社長直属の内部監査組織による監査など、その他社内担当部署あるいは社外専門家による監査などを通じ、子会社の日常業務に係るリスク管理の運営状況等を検証・評価するとともに、こうした検証・評価の結果を踏まえて、子会社に対して環境の変化に応じて見直しを求めています。当社は「監査法人の評価及び選定に関する基準」を制定しており、本基準では、監査役会が監査法人の品質管理、独立性、監査報酬などについて評価することを定めています。監査役会はこの基準に基づき毎年監査法人の評価を実施しています。

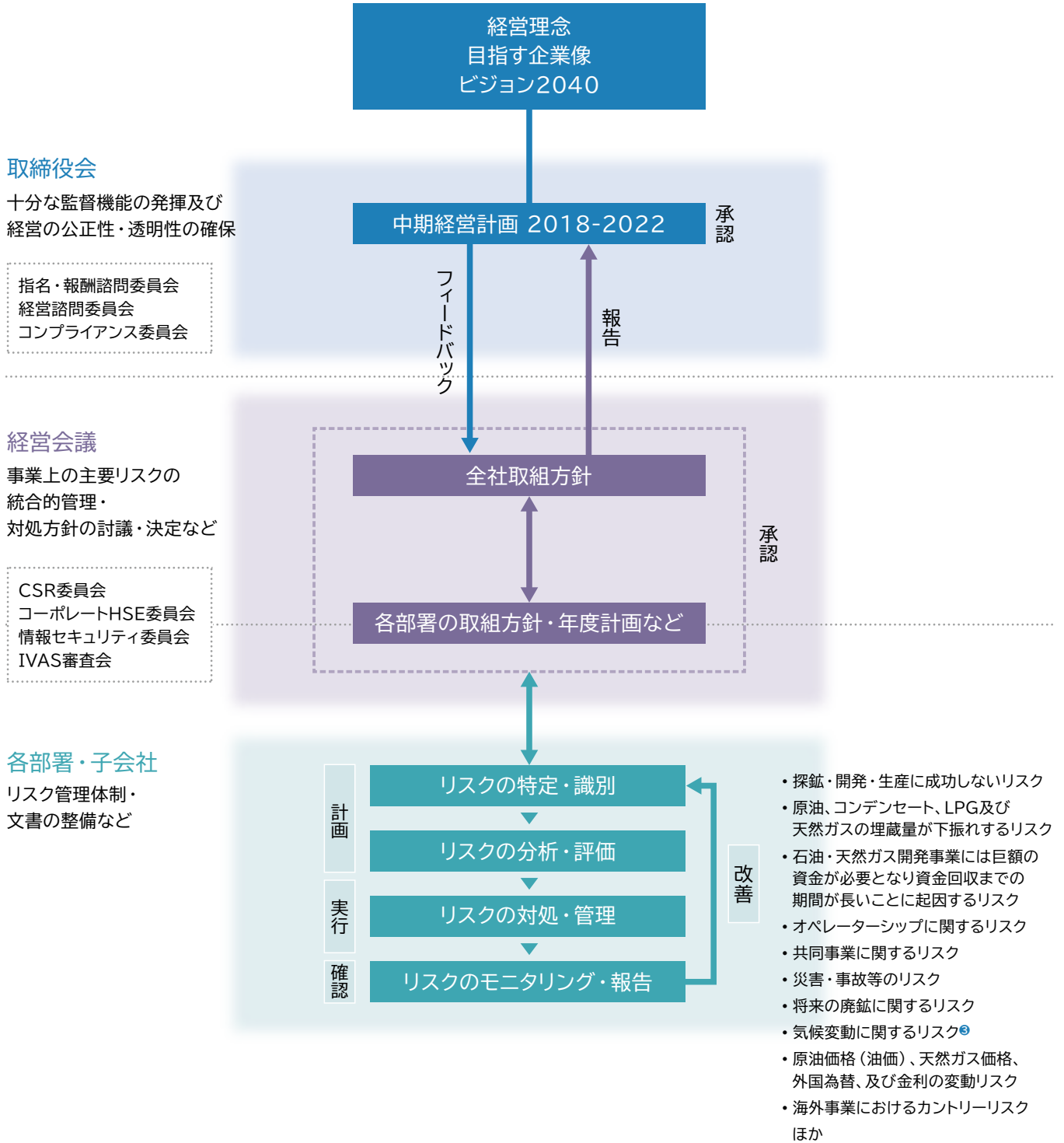
① The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

米国トレッドウェイ委員会組織委員会

② オペレーション事業体

当社の本社組織及びオペレータープロジェクトを遂行する組織

リスクマネジメント体制図



③ 気候変動リスクの詳細情報は「気候変動対応」(P43-52)を参照

事業リスクの管理

事業に関連する様々なリスクに対処するため、例えば、石油・天然ガス上流事業の新規プロジェクトの取得に際しては、上流事業開発本部による一元的な採否の分析・検討を行っており、探鉱・評価、開発などの各フェーズにおける技術的な評価を組織横断的に行うための仕組みとしてINPEX Value Assurance System (IVAS) 審査会を運営しています。

次に、事業を行う国や地域のカントリーリスクに対応するためにガイドラインを制定し、リスクの高い国には累積投資残高の目標限度額を設定するなどの管理を行っています。さらに、為替、金利、原油・天然ガス価格及び有価証券価格の各変動リスクを特定し、それらの管理・ヘッジ方法を定めることで財務リスク管理を行っています。

HSE^④リスクに関しては、石油・天然ガス開発の事業活動における継続的な労働安全衛生と環境保全に努めるため、HSE マネジメントシステムで定めるリスク管理要領に基づき、事業所ごとにHSEリスクの特定・分析・評価を行っています。また、リスク対応策を策定、実行するとともに、HSEリスクを監視するため、リスク管理状況を定期的に本社に報告させ、本社ではこれを確認しています。さらに、健康に関するリスクやセキュリティに関するリスクなどについても、要領や指針を基に全社的な管理に取り組んでいます。2018年度は、コーポレート第三期HSE中期計画の3年目として、HSE マネジメントシステム規則並びに関連するHSE要領を改定しました。リーダーシップ、リスク管理、継続的改善、そしてそれらの実施を基本原則としたシステムをベースに、2017年度に、国内事業子会社、地熱事業そして船舶建造運航事業にまで拡大したHSE管理の適用範囲を、ノンオペレータープロジェクトにまで拡大することを決定し、より有効かつ一貫性のあるHSE活動に取り組んでいます。

気候変動関連リスクへの対応

気候変動関連リスクの評価・管理については、TCFD^⑤提言に対応した取組を推進しています。

移行リスクについては、政策及び法規制の移行、技術の移行、市場の移行並びにレピュテーションの各リスクを、物理的リスクについては、急性リスク及び慢性リスクを対象にしています。また、各々のリスク区分について短期・中期・長期の期間区分を適用しています。経営企画ユニット気候変動対応推進グループが事務局となり、これらのリスク評価・管理を年次サイクルで実施しています。気候変動関連リスクの財務的評価については、3つの手法で取り組んでいます。政策・法規制リスクとして、カーボンプライス政策の導入・強化が、当社プロジェクトに与える財務的インパクトの評価、市場リスクとして、IEA WEO 2℃シナリオの油価・カーボンプライス、並びに同シナリオにおける石油・LNGの需給見通しが、当社プロジェクトに与える財務的インパクトの評価を実施しています。

一方、物理的リスクの評価については、オペレータープロジェクトとノンオペレータープロジェクトの両方を対象とするロードマップを設定しました。IPCC 第5次評価報告書 (AR5) で最も温暖化が進行するRCP8.5シナリオにおける21世紀半ばの平均気温上昇、降雨パターンの変化、海面上昇等のデータを使用し、2020年代の早い時期までに全施設の評価を実施することを目指します。

大規模自然災害及びパンデミック対策

●大規模自然災害対策

当社では、首都直下地震想定のBCP及び初動対応マニュアルを、内閣府中央防災会議による被害想定などを踏まえ、整備しています。当社における事業継続の方針として、人命の安全確保・環境保全を前提とした、エネルギー供給の維持などを優先する全社共通の価値観を明確にするとともに、BCPなどにおいて、代行拠点の設定や休日・夜間時に被災した際の対応、会社からの帰宅ルールなどを規定しています。

2018年度は、オペレーション事業体と本社が連携して行う、首都直下地震等の大規模な自然災害を想定した緊急事態レベル3の訓練を実施しました。今後、緊急事態に際しても重要な本社機能を維持できるよう、訓練な

どを通じ、より実効性を高めていきます。このほか、プロジェクトにおいては、状況に応じてガス漏えいや原油流出事故等を想定した事象の最悪シナリオを設定し、同シナリオに沿った緊急時・危機対応訓練も実施しています。

●新型ウイルス及びパンデミック（世界的大流行）のリスク対策

感染症や伝染病が世界的に大流行した場合、社内感染者増加により事業継続に大きな支障を来すことが考えられます。このため大規模自然災害対策と同様に、事前対策を検討しています。例えば、パンデミックが懸念される日本国内の新型インフルエンザについて、対応マニュアルを策定し、また、防護服や消毒液などの対策品を備蓄しています。

税務ガバナンス強化への取組

当社は、企業行動憲章において、経営トップの率先垂範の下、法令の遵守はもとより、各種の国際規範や社会的規範に沿った良識ある行動をとることを掲げています。税務においても、当社グループの役員及び従業員は、税務の透明性を確保し、適用される関係諸法令に基づく適正な納税を通じて、事業を行うあらゆる国・地域の経済社会の発展に貢献することが重要な社会的責任のひとつと認識しています。

グローバルに事業展開する当社は、海外子会社やクロスボーダー取引が増加しています。また、2015年10月にOECD・G20によるBEPSプロジェクト^⑥の最終報告書が公表された後、その内容を踏まえ我が国を含む各国で法制化が進められており、国際課税を巡る環境は大きく変化し続けています。これらを背景とした、国際取引に関する税務リスク等に適切に対応していくため、税務ガバナンスの強化に取り組んでいます。この取組の一環として、当社グループの役員・従業員の税務コンプライアンス意識を涵養することを目的とする「税務方針」を制定し、ウェブサイト上で公表しています^⑦。

「税務方針」に基づき、当社の税務を担当する部門は、各国・地域の税務に関する知見を深め、税務リスクの低減に努めます。財務・経理本部長はこれらの取組の責任者として、業務を執行します。また、株主価値の最大化の観点から、通常の事業活動の中での利用可能な優遇税制の活用や、二重課税の排除により、税金費用の適正化に努める一方、事業実態を伴わない、租税回避を意図したタックスプランニングは行いません。さらに、税務当局との建設的な信頼関係の構築に努めていきます。

また、税に関する企業活動の透明性向上や情報開示を求める動きが世界的に広がる中、当社事業のコアエリアの一つであるオーストラリアでも、大企業が自主的に開示すべき税務情報を定めた原則が同国政府により公表されています^⑧。このような動きを受け、オーストラリアにおける税務ガバナンス・クロスボーダー取引の概要・納税額等の税務情報を一元化したレポートを作成し、ウェブサイト上で公表しています^⑨。

グローバル企業として今後とも国際課税の潮流と各国法制の動向等を注視し、適時適切な対応に努めます。

⑥ BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) プロジェクト

グローバル企業による、国際的な税制の隙間や抜け穴を利用した過度な租税回避行為を防止するため、国際課税ルール全体を見直すプロジェクト

⑦ 税務方針

⑧ 豪州税制審議会

(Board of Taxation) が公表した Voluntary Tax Transparency Code



⑨ INPEX Australia 2017 Tax Transparency Report