ガバナンス

40 ガバナンス
50 リスクマネジメント
56 税務ガバナンス

ガバナンス

基本的な考え方

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、株主を始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、「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などに合わせ、適宜基本方針の改定も行っています。

マネジメント体制

当社では、取締役会の諮問機関として、①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、委員の過半数を、独立社外取締役を含む社外役員で構成する「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、サステナビリティなど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。

2022年度に開催した各委員会の委員出席率は毎回100%でした。なお、グループ全体として一貫したコンプライアンスの取組みを推進することを目的として「コンプライアンス委員会」を設置していますが、詳細については、「コンプライアンス－マネジメント体制❶」に記載しています。

当社では、産油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会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12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、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などとして、豊富な経験と幅広い見識を有する人材を選任し、多様性にも配慮した構成としています。ここでの多様性は、知識・経験・能力に加えて、ジェンダーや視点なども含みます。なお、当社の経営戦略に照らして取締役会として備えるべきスキル等の組み合わせとして、具体的に9つのスキルを特定し、後述のスキルマトリックスとして公表しております。当社の取締役会の人数は、3名以上16名以内とし、その3分の1以上は独立社外取締役と規定しています。

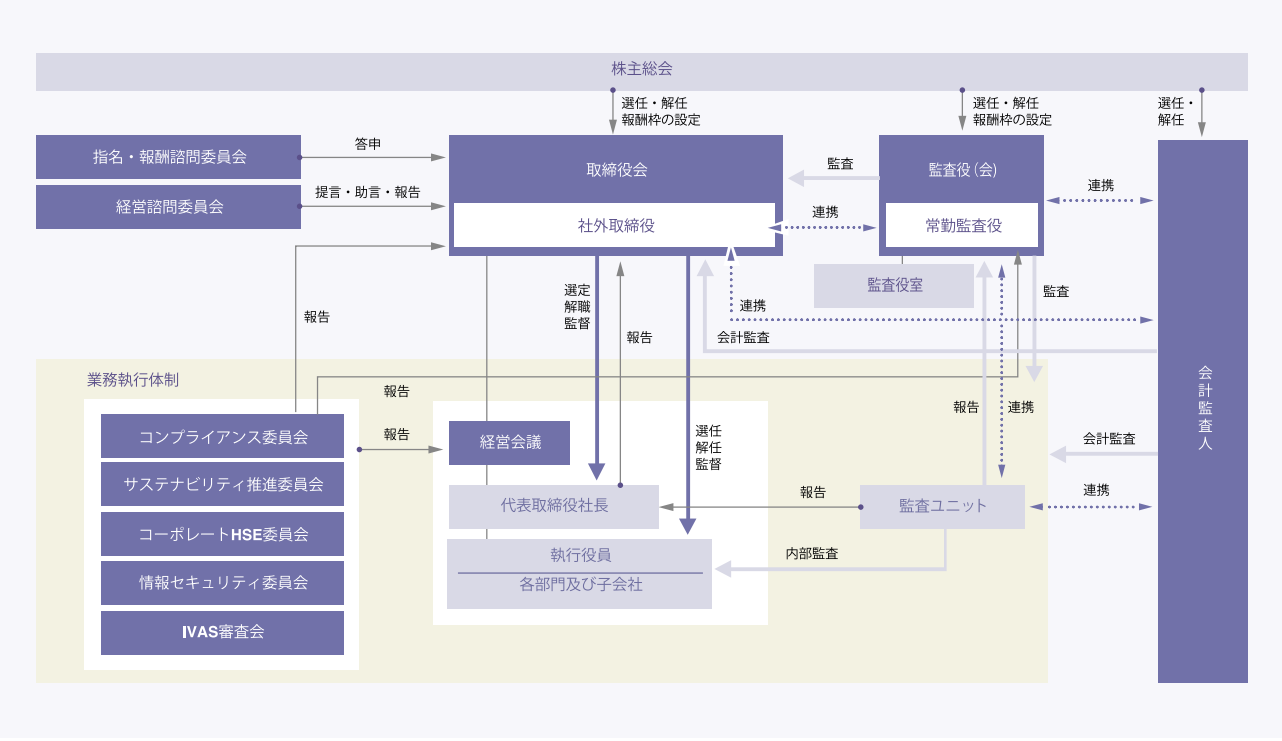
当社取締役会およびマネジメントレベルの多様性については、環境分野やサステナビリティ分野における豊富な知識・経験を有する社外取締役を1名選任し、女性の社外取締役及び社外監査役をそれぞれ1名選任しているほか、2020年3月には内部昇格による初めての女性執行役員が1名就任するなど、スキルおよびジェンダー面において、着実に進展しています。

当社の監査役は、2023年3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みを行っています。

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、会計監査人など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などについて幅広く意見交換しています。

❶ コンプライアンス - マネジメント体制

/ コーポレートガバナンス体制図



2022年度 取締役会への出席状況

取締役会は、原則として毎月1回開催することとしており、2022年度は15 回開催しました。全取締役の取締役会への出席状況は以下のとおりです。❷

❷ 第17回定時株主総会招集ご通知及び株主総会資料 P14、66から67

全取締役の取締役会への出席状況(2022年度)

役職	氏名	職掌	取締役会への出席状況
代表取締役会長	北村俊昭	—	100%（15回/15回）
代表取締役社長	上田隆 之	—	100%（15回/15回）
取締役 副社長執行役員	池田隆 彦	水素・CCUS事業開発本部長、 HSE及びコンプライアンス担当	100%（15回/15回）
取締役 副社長執行役員	川野憲二	米州事業ユニット及び戦略プロジェクト室担当 海外事業統括	100%（12回/12回）
取締役専務執行役員	橘高公久	経営企画本部長、法務担当	100%（15回/15回）
取締役専務執行役員	佐瀬信治	総務本部長	100%（15回/15回）
取締役常務執行役員	山田大介	財務・経理本部長	100%（15回/15回）
取締役（社外）	柳井 準	—	100%（15回/15回）
取締役（社外）	飯尾紀直	—	100%（15回/15回）
取締役（社外）	西村篤子	—	100%（15回/15回）
取締役（社外）	西川知雄	—	100%（15回/15回）
取締役（社外）	森本英香	—	100%（12回/12回）

役職・職掌は2022年12月末時点のものを記載

2022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おります。この方針に基づき、第８回目となる2022年度の評価を実施いたしました。評価方法及び結果の概要は以下のとおりです。

評価方法

2022年８月開催の社外取締役と監査役の会合において、前回の実効性評価より抽出された課題への取り組み状況について中間振り返りを行うと共に、第三者評価機関の関与の仕方を含む2022年度の実効性評価の実施方法について議論を行いました。

その結果、2020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、2022年度の実効性評価においても採用することとしました。その後、10月開催の取締役会において、今年度の実施方針、事務局作成のアンケート内容等の今年度の評価項目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、12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(WEB形式)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、事務局にてアンケート回答結果の集計及び分析を行い、2023年２月の社外取締役・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みについて議論を行い、同月開催の取締役会において、次のような評価結果を確認しました。

1. 取締役会全体の実効性は、全体として前年に引き続き十分に確保されているという評価が得られました。
2. 事前説明会や社外専門家を招いた講演会・意見交換会の実施、新規案件の議論における背景事情についての説明の充実等の取組みが評価され、継続が求められました。

取締役会の更なる実効性の確保に向け、今後の取り組みとして、以下の課題が設定されました。

- 経営戦略の議論の充実 取締役会における議論の更なる活性化
- 取締役会の在り方に係る議論の深化
- ポートフォリオマネジメントの継続的な強化

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。なお、2021年度の実効性評価の結果を踏まえた課題への取組み状況は以下のとおりです。

ネットゼロ各事業への取組み計画・進捗を含む経営戦略の議論の深化

- 各事業の進捗状況及び取組み計画を毎月の取締役会に報告し、特筆すべき進捗が見られた案件については、個別議案として報告・議論を実施
- 経営上の重要な課題や中長期的な視点に立ったテーマについて審議事項等として機会を設け、議論を実施
- 事業に大きな影響を与える国内外の政策動向について適切に把握し、経営戦略の議論に反映

取締役会における議論の更なる活性化

- オンライン事前説明会の実施や、経営会議での論点の明示等によって論点を明確化し、議案ごとに最適な審議時間を確保
- 油価・為替等の最新動向の提供や業界用語の注釈を徹底すると共に、個別案件・新規案件の議論に際しては、その端緒を含む背景事情について適宜説明を実施することで、非常勤役員も含めた取締役会メンバーの案件に対する理解を促進
- 中東情勢の専門家による講演会・及び取締役会との意見交換会を実施

取締役会の在り方に係る議論の深化

- 取締役会メンバーの更なる多様性の確保(気候変動対応、外国人等の参加や女性の増員等)及び適正な取締役会の人数規模・構成について、指名・報酬諮問委員会にて議論を深化させ、その議論の内容を取締役会にフィードバック

ポートフォリオマネジメントに関する議論の充実

- 事業環境の変化の動向を適切に把握し、タイムリーに会社全体のポートフォリオ最適化の議論の機会を確保
- 非常勤役員を含めた取締役会メンバーの、事業に対する理解を一層深めると共に、取締役会とパートナー・地域コミュニティ等現地ステークホルダーとの関係を構築するため、コアエリアの一つであるアブダビにおいて取締役会を開催

コーポレートガバナンス・トピック

アブダビにおける取締役会開催

ADNOC Business Center にて行われた取締役会の様子

当社は、子会社のジャパン石油開発社株式会社（JODCO)を通じて、アラブ首長国連邦（UAE）アブダビ首長国において石油開発事業を行っておりますが、JODCOが2023年に創立50周年を迎えるにあたり、次の50年に向けた当社のUAEに対するコミットメントを示すため、2023年1月24日に、当社の取締役会をUAEのアブダビにて開催しました。

取締役会では、次の50年に向けた当社のUAEにおける将来的な戦略や、アブダビにおける石油生産の維持拡大及び低炭素化、水素・アンモニア等のクリーンエネルギー事業の開発、国連気候変動枠組み条約（UNFCCC）第28回締約国会議（COP28）の開催国でもあるUAEと日本の関係深化のための社会貢献活動の強化等の取り組みについて議論が行われました。

また、取締役会の場ではCOP28の議長も務める予定のスルターン・アル・ジャーベルADNOC CEO兼UAE産業・先端技術大臣と意見交換が行われ、ジャーベル大臣からは、当社のUAEに対するコミットメントへの感謝とともに、エネルギートランジションの実現や積極的に気候変動対応を進めるための、脱炭素、水素、クリーンエネルギー開発の分野で、当社とのパートナーシップを更に深化・強化していくことへの期待が述べられました。

スキルマトリックス

当社の取締役会は、2050年ネットゼロカーボン社会の実現に向けた「長期戦略と中期経営計画（INPEX Vision @2022）」を実行するため、取締役会が備えるべき知識・経験・能力等の組み合わせを下表のとおり特定しております。

取締役のスキルマトリックス

		分　野								
		企業経営	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（ESG）	技術・DX	エネルギー	営業・販売	人財開発・ダイバーシティ
取締役	北村　俊昭	●	●			●		●		●
	上田　隆之	●	●			●	●	●		
	川野　憲二	●	●				●	●		
	橋高　公久		●		●	●				
	佐瀬　信治			●	●				●	●
	山田　大介	●		●			●			
	滝本　俊明		●				●	●		
	柳井　準	●	●		●			●	●	
	飯尾　紀直	●	●					●	●	
	西村　篤子		●		●	●				●
	西川　知雄	●	●	●	●					●
	森本　英香				●	●		●		●
監査役	川村　明男		●	●				●		
	刀禰　俊哉		●	●	●					
	麻生　憲一		●	●						●
	秋吉　満	●	●	●	●	●				
	木場　弘子					●		●		●

取締役の報酬等

報酬の基本方針

当社の取締役の報酬は、以下を基本方針としています。

1. 当社の経営理念の実現に向けた、優秀な経営人財の確保・維持に資するものであること
2. 当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上への貢献意識を高めるものであること
3. 株主をはじめとするステークホルダーに対して説明責任を果たせる、透明性・客観性の高い報酬制度であること

当社は、当該基本方針に基づき、当社の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針について以下のとおり取締役会において決議しております。なお、取締役の個人別の報酬等の決定にあたり、取締役会の諮問機関として、社外取締役を過半数とする指名・報酬諮問委員会がその原案について、当該決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行っていることから、取締役会もその答申を尊重し、決定方針に沿うものと判断しております。

報酬水準

当社の取締役の報酬水準は、外部調査機関のデータを活用し、同規模企業群や類似業種をピアグループとした役位ごとの水準にかかる調査・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のうえ、取締役会の決議により設定します。また、外部環境の変化等に応じて、適宜見直しを行うものとします。

取締役の報酬構成

当社の取締役（社外取締役を除く）の報酬構成は、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報酬としての「賞与」、中長期インセンティブとしての「株式報酬」から構成され、その内容等は下表のとおりです。なお、社外取締役の報酬は、その職務の独立性の観点から、「基本報酬」のみで構成しています。

	内容	水準やKPIなど
取締役の基本報酬	● 各取締役の役位ごとの職務内容に基づき、月例の固定報酬として支給する金銭報酬です。 ● 上記に加え、社外取締役のうち委員を兼任する場合は、月例の固定報酬に加算して支給する金銭報酬です。	外部調査機関のデータを活用し、同規模企業群や類似業種をピアグループとした役位ごとの水準にかかる調査・分析を行い、指名・報酬諮問委員会において妥当性を検討しています。
取締役の賞与（社外取締役を除く）	● 単年度の会社業績や担当部門業績を勘案した毎年6月に支給する業績連動型の金銭報酬です。 ● 会社業績指標は、当社の主要な財務指標である親会社株主に帰属する当期純利益（以下「当期利益」）と探鉱投資前営業キャッシュフローに加え、非財務指標として当社の使命であるエネルギーの安定供給を果たす上で不可欠となる安全指標（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。	

賞与のKPI		評価ウェイト
財務指標	当期利益	45%
	探鉱投資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%

	内容	
取締役及び執行役員の業績連動型株式報酬（社外取締役を除く）	● 当社の中長期的な業績及び企業価値向上への取締役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取締役の退任後に支給する株式報酬です。 ● 役位ごとに株式報酬基準額を定め、当該基準額の一部を業績連動（Performance Share）、残りを非業績連動（Non-Financial Performance Share）の株式報酬として構成します。 ● 業績連動部分に係る会社業績指標は、中期経営計画における主要な経営指標である当期利益・探鉱投資前営業キャッシュフロー・ROE・総還元性向に加えて、石油・天然ガス事業の徹底した強靭化とネットゼロ5分野における各事業の推進を目標としたバレル当たり生産コスト・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。 ● 非業績連動部分は、株主との利害共有意識を強化する観点から、交付株式数が固定された株式報酬として支給します。 ● 株式報酬は、信託型株式報酬制度を通じて支給します。本制度は、制度対象者に対して、役位や業績などに応じたポイントを毎年付与し、原則として制度対象者の退任後に、累積したポイント数に相当する当社株式を信託から交付するものです。 ● また、株式報酬は、取締役などに重大な不正・違反行為などが発生した場合、当該取締役などに対し、本制度における当社株式などの交付などを受ける権利の喪失または没収（マルス）、交付した当社株式など相当の金銭の返還請求（クローバック）ができるものとします。	

株式報酬のKPI		評価ウェイト
財務指標	当期利益	30%
	探鉱投資前営業キャッシュフロー	30%
	ROE	10%
	総還元性向	10%
非財務指標	バレル当たり生産コスト	10%
	温室効果ガス排出原単位	10%

目標達成度が100％の場合の社長の基本報酬、賞与、株式報酬の比率は概ね50％：30％：20％となるように設定しています。

取締役の報酬決定プロセス

当社は、取締役の報酬の決定に係る取締役会機能の独立性・客観性と説明責任を強化するために、取締役会の諮問機関として、委員の過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬諮問委員会を設置しており、同委員会の答申を受け、取締役会において取締役の報酬の額又はその算定方法に係る決定方針を定めています。

指名・報酬諮問委員会は、原則として年4回以上開催することとし、取締役報酬等の額及び算定方法並びに個人別の報酬等の内容の決定方針に係る主要事項を審議の上、取締役会に対して助言・提言を行っており、取締役会はその助言・提言の内容を最大限に尊重して意思決定を行います。なお、取締役の個人別の報酬支給額（担当部門業績評価を踏まえた賞与の最終支給額等）については、当社の経営状況を最も熟知している代表取締役社長が、取締役会決議により一任を受け、同委員会の助言・提言に基づき決定します。

当社を取り巻く外部環境や社会・経済情勢等に鑑み、業績連動報酬に係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を行った上で、取締役会の決議により、各取締役の報酬額算定に調整を加えることがあります。

なお、当社の役員で、これらの連結報酬等の総額が、金融庁「企業内容等の開示に関する内閣府令」の定める開示基準である1億円以上である者が存在しないため、役員ごとの連結報酬等の総額を開示していません。

監査役会

当社は監査役制度を採用し、5名の監査役により監査役会を構成し、うち4名は社外監査役です。これらの社外監査役4名は、当社の事業や財務・会計・法務などの分野に関する豊富な経験と知識を有しており、それらを監査業務に生かしています。また、監査役の職務遂行を補助するため、執行部門から独立した組織である監査役室を設置し、これに必要な適正な知識、能力を有する専任の使用人を4名配置しています。監査役会は、原則として取締役会開催同日に月次で開催されるほか、必要に応じて開催されています。監査役会は、監査計画を含む法定事項などを決議するほか、内部監査部門及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めています。また、監査役間で、監査活動で把握した課題などにつき情報共有を図るとともに、必要に応じて議論を行っています。

2022年度は合計19回の監査役会を開催し、以下のとおり全監査役が全ての監査役会に出席しています。

役職	氏名	2022年度の監査役会出席率
常勤監査役	日俣　昇	100%（19回/19回）
常勤監査役（社外）	外山秀行	100%（19回/19回）
常勤監査役（社外）	三宅真也	100%（19回/19回）
監査役（社外）	秋吉　満	100%（19回/19回）
監査役（社外）	木場弘子	100%（19回/19回）

取締役・監査役に対するトレーニング

当社は、取締役及び監査役がその役割・責務を適切に果たせるよう、新任者には当社の事業、経営戦略などの重要な事項及び事業に関するリスクについて説明し、また、各取締役及び各監査役には必要なトレーニング（専門家による研修、現場視察など）の機会を提供しています。2022年は、社内取締役に対して1回、社外取締役に対して5回実施され、この内2回は、リスクに関する説明を含んでいます。

また、環境やエネルギー分野などの外部専門家を招聘し、取締役会向けに講演会・意見交換会を定期的に実施するなど、取締役会の連携強化・業務知識の向上に努めています。

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、探鉱・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、COSO❶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、各事業本部では労働安全衛生と環境保全に関するリスク管理をHSE❷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。

❶ 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
❷ Health, Safety and Environment：健康・安全・環境

リスクマネジメント体制

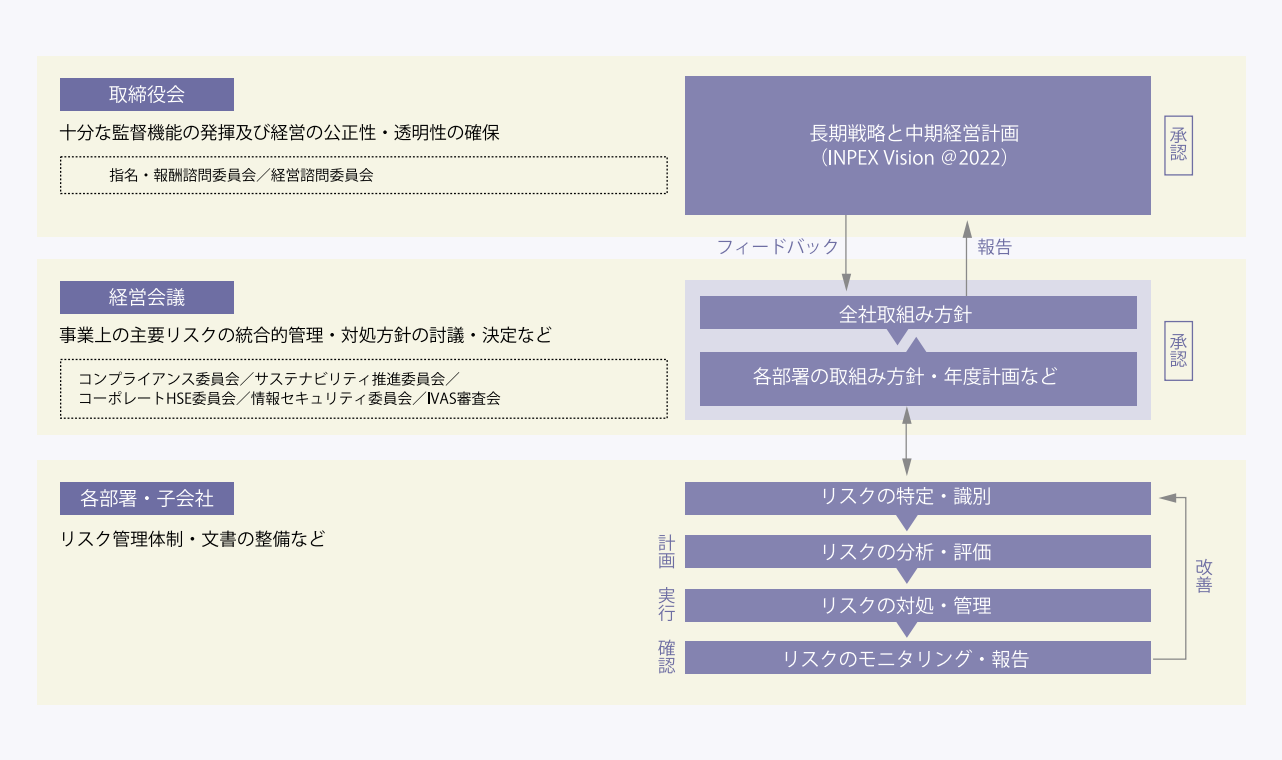
当社は、事業運営に伴うリスクを適切に把握・管理するリスクマネジメント体制の継続的な改善に努めています。損害の発生・拡大を未然に防止する体制を確立し、顧客、取引先、投資家などステークホルダーからの信頼の維持・強化を図り、企業価値の最大化を目指します。

当社は、業務の効率的運営及び責任体制確立のため、取締役などを本部長とする本部制を採用しています。したがって、まず本部などの各担当部門が、社内規程・ガイドラインなどに基づき緊密に連携した上で、リスクの特定・分析・評価を実施しています。このうち個別プロジェクトにおける主要リスクは経営会議に加え必要に応じて取締役会にも報告され、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。例えば、上流事業における権益取得や開発計画策定などの意思決定に際しては、経済性評価及びリスク評価に係るガイドラインに基づき、主要リスクの特定・分析・評価をしています。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などとの連携に加え、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、中期経営計画などを実現するため、中長期の目標から落とし込む形で各部署の年度の目標を定めた年度計画に、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ています。各部署は係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みを推進し、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。

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、当社各社の相互の連携の下、当社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や、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などを検証・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。

リスクマネジメント体制図



事業リスクの管理

事業に関連するさまざまなリスクに対処するため、個別のプロジェクトにおける対応として、経済性評価及びリスク評価に係るガイドラインを導入し、主要リスクを認識した上で、新規プロジェクトの取得に際して採否の分析・検討を行うとともに、リスク対応を行っています。既存プロジェクトについても、各フェーズにおける技術的な評価など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」を運営するとともに、原則最低年1回は経済性評価とリスク評価を実施し、そのうち、主要プロジェクトについては毎年取締役会にリスク評価結果の概要を報告しています。

当社事業全般に係るリスク対応として、大規模な事故や災害などによる緊急事態に対応できる能力を高めるため、緊急時・危機対応計画書を作成するとともに、平時より緊急時対応訓練を定期的に実施するなど、積極的にリスク管理に努めています。また、重要な業務を停止させないために事業継続計画（BCP❸)を策定し、適宜見直しを行っています。また、情報セキュリティ委員会を定期的及び随時に開催し、組織的・体系的な情報セキュリティ対策を講じるとともに、情報漏えい防止を含む教育・訓練を実施しています。

HSEリスクに関しては、新規プロジェクトも含め、 当社の事業活動における継続的な労働安全衛生管理、環境及びセキュリティの継続的な改善活動を推進するため、HSEマネジメントシステムで定めるHSE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おります。さらに、セキュリティに関するリスク等についても、関連する要領や指針をもとに全社的な管理に取り組んでおります。さらにノンオペレータープロジェクトのHSE管理についても、各プロジェクトのリスクに応じたHSE関与を推進しております 。

原油・天然ガス価格、為替、金利、及び有価証券価格に関しては、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。カントリーリスクに関しては、事業を行う国や地域のカントリーリスク管理に係る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。このほか、リーガルリスクについては、リーガルユニットを独立した組織とすることで、重要な契約や訴訟等について、事業部門及び経営陣へ適切に法的助言ができる体制を整備し、また、国内外の事業への法務サポート機能を充実させております

❸ Business Continuity Plan(事業継続計画):災害時においても重要な事業を停止させないために、継続すべき業務を選定し、当該業務の継続を可能にする体制を整えるための計画

/ 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、TCFD❹提言に対応した取組みを推進しています。詳細については「気候変動関連リスク及び機会の評価・管理」をご参照ください❺。

移行リスクについては、政策及び法規制の移行、技術及び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。リスク評価及び予防措置・低減措置案の策定については、そのプロセスの重要性に鑑み、社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会の諮問機関である「気候変動対応推進ワーキンググループ」のメンバーによるワークショップで、各部門における協議・検討・提案を踏まえて全社的に議論する体制としています。

気候変動関連リスクの財務的評価については、以下2つの手法で取り組んでいます。1つ目は、インターナルカーボンプライスによる当社の各プロジェクトの経済性評価です。当社ではIEA❻WEOの公表政策シナリオ(IEA-STEPS)のカーボンプライスを参考にインターナルカーボンプライスを毎年レビューしています。2023年度からは、IEA WEOのカーボンプライス見通しを反映し、所在国にカーボンプライス制度が存在し、政策コスト見通しを参照できる場合は当該コスト見通しを参照し、カーボンプライス制度が存在しない場合は、STEPSのEU価格(2030年：US$90/tCO2、2040年：US$98/tCO2、2050年：US$113/tCO2)に連動した変動価格を参照することとしました。

二つ目は、当社の事業ポートフォリオの財務的評価です。IEA WEOの発表済み誓約シナリオ(IEA-APS)及び2050年ネットゼロ排出シナリオ(IEA-NZE)の油価とカーボンプライスが、当社ポートフォリオに与える市場リスクの財務的評価です。IEA WEOのAPS及びNZEが提示している油価とカーボンプライスの推移を、プロジェクトのNPV 計算に適用し、ベースケース適用のNPVからの変化率を、当社の事業ポートフォリオに対する影響として算出します。前提の置き方など難しい点があるものの当社の事業ポートフォリオの財務的評価の一つの手法として実施しています。引き続き事業環境の変化を織り込みながら、本手法の運用基準の深化及び当社の事業ポートフォリオの競争力向上に努めていきます。

一方、物理的リスクについては、組織横断的なチームで定期的に評価を実施しています。2019年度に当社のオペレーター施設を対象とした物理的リスク評価の試行として、国内及びオーストラリアの主要施設のリスクの特定を行いました。2021年は当社がノンオペレーターとして関与する主要案件に関して、物理的リスク評価の実施状況を確認しました。

また、2022年は2019年に物理的リスク評価を行っている当社の主要施設の一つである直江津LNG基地において、前提としていたシナリオが更新されたことを受け、リスク評価を再試行しました。さらに、HSEマネジメントシステム文書であるHAZID(Hazard Identification)ガイドラインの改定を行い、HAZIDワークショップを行う際のガイドワークの一つに気候変動による影響を新たに加えており、当社の事業活動のライフサイクルを通したリスク管理アプローチに物理的リスク評価を組み込んでいます。今後も物理的リスクに関しては、組織横断的なチームで定期的に評価の実施、適切な開示を進めていくと同時に分析手法を多様化させ、より多角的な評価を進めていきます。

❹ Task Force on Climate-related Financial Disclosures:気候関連財務情報開示タスクフォース
❺ 気候変動関連リスク及び機会の評価・管理
❻ International Energy Agency:国際エネルギー機関

サプライチェーンリスク管理

当社は、グループ全体で、約2,000社のサプライヤーを通じ、年間で約2,600億円に及ぶ調達を行っています。サプライチェーン上のリスクを管理するために、予防、発見、是正において、適切なアクションをとっています。予防的統制として当社では、サプライヤーに対して労働・環境に関する法令遵守や、人権方針の尊重などを求め、これらは当社の定型の契約書に遵守事項として盛り込まれています。

また、調達先の選定においては、全てのサプライヤーに対し参入機会を提供するよう努めており、公正かつ公平で、透明な評価に基づき、契約先を決定しています。海外オペレータープロジェクトにおける調達先選定においては、各国の法令遵守に加え、当社ABC ポリシー及び人権方針に照らした総合的な評価を実施しているほか、HSEに関する要求事項など、事前資格審査基準を設けています。国内プロジェクトにおいても、大型工事の入札及び発注に当たり、当社ABC ポリシーに照らした事前審査を実施した上で、HSEの観点も評価に取り入れ、公正かつ公平な調達を実施しています。

発見的統制❼としては、リスク評価システムを構築し、2018年度より主要調達先に対して、自己評価アンケートを実施しています。このアンケートを実施することにより調達先におけるコンプライアンス体制を評価し、リスクの特定を行っています。自己評価アンケートの過去3年間の通算実施数は30社です。

【モニタリングにおける主要調査項目】

- 人権・労働
- 安全衛生
- 公正な企業活動
- 環境
- 地域貢献
- 取引先への働きかけ

加えて、苦情処理メカニズムやHSEおよびCSR監査を通じてのモニタリングを実施しています。

また当社は、調達先とのエンゲージメント活動を通じて、サプライチェーンにおけるリスク管理の強化に取り組んでいます。日本国内の事業では、主要調達先とのHSE連絡会を開催し、「当社HSE重点目標・活動プログラムの説明と周知」、「インシデントやヒヤリハット事例の説明と情報共有」並びに「上記 調達先からのHSE情報の紹介・情報共有やHSEに関する意見聴取」などを通じて、調達先の作業実施におけるHSE向上に取り組んでいます。加えて、2021年度には、このHSE連絡会において、外部講師を招いた人権セミナーを開催しました。また、オーストラリアにおいても、主要サプライヤーと定期的に会合を実施の上、HSE・品質・サービス内容などのパフォーマンスレビューを行うとともに、事業を進める上でのリスクやその緩和策について適時適切に意見交換を行うことで、サプライヤーとのエンゲージメントの機会を設けています。

是正的統制としては、発見的統制を通じて、リスクが高いと評価されたサプライヤーに対して、HSE監査やCSR監査を通じた改善活動や、契約見直しを含むリスクの回避、低減を図っていきます。

❼ 業務において処理の誤りや、不正などを防止するために整備する措置

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、当社の事業拠点それぞれで起こり得る自然災害のリスクを評価し、地震や大雨洪水など、それぞれの自然災害に関する適切な予防・低減策を実施するとともに、万が一の事態に備え、緊急時対応計画書や事業継続計画(BCP)を策定し、被害にあった際にも人命を守り、また迅速に事業を復旧させるための準備を整えています。

また、本社地域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。これらを踏まえ、1年に1回定期的に首都直下地震発生を想定した危機対応訓練を実施しており、訓練から得られた課題を基に、マニュアルの改善や資機材・設備・備蓄の見直しなど、災害発生への備えを継続的に強化しています。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）への取組み及びその流行に関するリスク管理

当社は、あらゆる感染症のパンデミックに対応するため、かねてより感染予防マニュアルを策定しており、さらに、パンデミック発生時の危機に対応するBCPを策定し、危機的状況においても原油・天然ガスの供給を続けるインフラ企業としての責任を果たすべく準備を整えていました。

2020年以降の新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的な流行に際しては、代表取締役社長を統括責任者とするコーポレート危機対策本部を設置し、当社全体で情報共有体制を確立し、全社的な対応策を定めて実行しました。また、国内外の拠点や事業所などに、現地責任者を本部長とする現地対策本部を設置し、各地特有の状況にきめ細かく対応する体制を整備、これに上記のBCPを適用することで、政府による緊急事態宣言の発令などの大きな状況の変化にも円滑に対応し、原油・天然ガスの安定供給を継続することができました。

情報管理・セキュリティ管理

当社では、保有している情報の機密性、完全性及び可用性の維持に向けて、「情報セキュリティ基本方針」を、個人情報の保護のために「個人番号及び特定個人情報の適正な取扱いに関する基本方針」を、定めています。さらに、全社統括組織として設置された、情報セキュリティ委員会の下、情報セキュリティに関する方針の策定、関連する諸規程の制定や管理体制の整備、情報資産を守るために必要なシステム的・物理的・人的な対策を計画的に講じています。同委員会は、経営会議の構成員である資材・情報システム本部長を委員長とし、総務本部、経営企画本部、財務・経理本部、技術本部、上流事業開発本部の各本部長と、監査ユニットおよびリーガルユニットのジェネラルマネージャーから構成されており、また、DX（デジタルトランスフォーメーション）に豊富な経験と知見を有する取締役が委員に選任されています。同員会での決議事項は、経営会議へ報告され、同会議での審議を経て、その結果は必要に応じて取締役会に報告されます。

情報セキュリティに関する戦略及び施策は、毎年の予算審議時に、経営会議での決議を経て策定されています。内部からの情報漏えい対策として、システム的な対策だけでなく、毎月発行される「情報セキュリティニュース」に加え、定期的なeラーニングや標的型メール訓練などを通じて社内の情報セキュリティ意識を高め、「情報資産」を大事にする価値観や風土を会社文化として根付かせるための活動を展開しています。また外部からの攻撃に対しても、侵入を防止するシステム的な対策に加えてはもちろんのこと、定期的に外部のセキュリティ専門ベンダーによるアセスメントを実施しています2022年度はIT環境への侵入テストを実施し、また近年大きな脅威となっている、操業関連システムをターゲットとしたようなサイバー攻撃への対策として、国内のLNG基地やパイプラインにおける操業システムのセキュリティアセスメントを

行いました。また、万が一攻撃を受けた際には速やかに発見し是正するための監視・対策も講じています。2022年度は、グループ内の情報セキュリティ意識向上のために、標的型メール訓練を2回実施し、eラーニングを1回実施しました。

情報セキュリティ基本方針

個人番号及び特定個人情報の適正な取扱いに関する基本方針

税務ガバナンス

基本的な考え方

当社は、サステナビリティ憲章において、経営トップの率先垂範の下、法令及びその立法の趣旨を遵守し、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ることを掲げています。税務においても、当社の役員・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一つと認識しています。

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や租税回避目的で無税または税率が極めて低い国や地域(いわゆるタックスヘイブンとみなされる国・地域)の利用は行いません。また、国外関連取引に適用する取引価格は、OECD移転価格ガイドラインに基づき、独立起業原則に従って算定します。

税務ガバナンス体制

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❶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など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。この取組みの一環として、当社の役員・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」❷を取締役会の決議により制定し、ウェブサイト上で公表しています。財務・経理本部長はこれらの取組みの責任者として、業務を執行します。

当社は、税務方針に沿った役員・従業員の税務コンプライアンスに関する行動を促進するために税務管理規則を、当該税務管理規則に従い税務管理体制の構築と運用を定めた税務管理細則を2021年に制定しています。同規則においては、租税条約や法令の趣旨を逸脱した節税目的のみの取引は行わないことを規定しています。

❶ 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
❷ 税務方針

税務リスク

当社は、税務リスクは経営上の重要な課題の一つであると認識しています。「税務方針」に基づき、当社の税務を担当する部門は、各国の税法、及び移転価格税制などの国際的な税法並びにOECDが公表している租税に関するガイドラインへの知見を深めること、及び担当事業部門と緊密に連携し情報共有することで、税務リスクの低減に努めます。税務リスクの低減に当たっては、外部専門家の助言を有効活用します。

税務当局との関係

税務当局に対する事前確認制度の利用を通じた事前合意を図るなど、税務当局との建設的な信頼関係を構築し、適切な納税に努めます。

税務の透明性

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（Voluntary Tax Transparency Code）が同国政府により公表されています。同原則に沿って、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・納税額などの税務情報を一元化したレポートを作成し、ウェブサイト上で毎年公表しています❸。加えて、当社はEITI 参加国について税を含めた政府への納付金額を毎年公表しています❹。なお、2022年度の当社連結の法人税などの支払額は906,022百万円です。

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を注視し、適時適切な対応に努めます。

❸ INPEX Australia 2021 Tax Transparency Report
❹ ESGデータ集