

日時 : 2021 年 3 月 25 日 (木) 午前 10 時  
場所 : オークラ東京  
当日出席者 : 127 名  
主な質疑応答要旨 :

**Q1 : 油価動向について**

**A1 :** 大きく見れば油価は着実に回復の方向に向かっている。世界全体及びアジア地域を見れば、エネルギー需要は非常に強く、今後、概ね 60~80 ドルの水準で油価が推移していくと見ている専門家が多いと理解している。

**Q2 : 株価について(ESG 投資行動の影響有無)**

**A2 :** 株価下落の要因は、一つは新型コロナウイルス感染症によるエネルギー需要の大幅減少と OPEC の協調減産不調に伴う油価下落による当社業績の悪化。もう一つは地球環境問題を背景に E&P 業界全体の不確実性が増していることにあると考えている。油価下落による収益悪化は E&P 業界全体の問題だが、当社では大幅なコスト削減を実施し、期初見通しとの比較で開発投資額の 37%、探鉱投資額の 64% の削減を行い、低油価に強い企業体質へ改善を進めている。また、現場での様々なコロナ対策の徹底により、イクシス LNG プロジェクトを含め、コロナ禍においても安定操業を継続している。E&P 業界全体の不確実性については、本年 1 月に発表のとおり、今後、CCS、水素、新分野等に事業展開を図ることにより、克服してまいりたい。

**Q3 : 配当性向について**

**A3 :** 昨年 12 月期の一株当たり年間配当金は 24 円で、本年 12 月期は 27 円を予定している。当社の中期経営計画では配当性向を 30% 以上としており、現在想定する今期利益 1 千億円の場合の配当 27 円は、配当性向 39% 程度となる。今後の具体的な配当の水準については、油価動向や会社の状況を見ながら考えてまいりたい。

**Q4 : 当社における男女共同参画について(港区男女平等参画条例に基づく配慮等)**

**A4 :** 当社では女性が働きやすい職場にするべく、様々な施策を行っている。育休制度は勿論のこと、育児時短勤務制度、コアタイム無しのフレックスタイム制度、緊急事態宣言下で仕事と育児の両立が困難であった社員への特別休暇付与、退職者の「ジョブリターン制度」等を整備している。女性管理職比率は昨年末時点の連結ベースで 6% 弱とまだ低い水準にあり、継続的な課題。ダイバーシティに関しては、LGBT 当事者及び全ての社員が生き生きと働ける会社を目指し、LGBT 理解者の集まりである「LGBT アライ」を立ち上げ、役員や社員への LGBT 研修を実施している。2021 年 1 月には、同性パートナーを配偶者として、また同性パートナーの子どもを子女として扱えるよう社内制度を改正している。今後も全ての社員が気持ちよく働ける職場にすべく努めてまいりたい。

Q5：「株主さま向け施設見学会」の早期開催のご要望

A5：会社説明会や現地見学会については、新型コロナウイルス感染症の状況を見ながら、できるだけ早期に再開したい。

Q6：当社業務での「LINE」の利用有無について

Q6：業務系・操業系ともに情報セキュリティについては細心の注意を払っており、ハード面・システム面・社員教育面の対応を行っている。当社の業務においては LINE を含む SNS は一切使用していない。

Q7：イクシス周辺鉱区の開発(パイプラインの有効活用、生産増等)について

A7：当社イクシス LNG プロジェクトの周辺は、既発見のガス田も含めポテンシャルが望める。それらを当社イクシス LNG プラントへ輸送することによる同プラント設備の長期利用や既存パイプラインへの繋ぎ込み等、あらゆる可能性について検討を実施している。当面は生産中のガス田への生産井の追加掘削等により生産量を維持していく予定であるが、周辺鉱区の開発も引続き前向きに検討を進め、生産量の長期維持を目指していきたい。

Q8：米国イーグルフォードプロジェクトの当社事業全体に占める生産量割合について

A8：イーグルフォードプロジェクトの生産量は当社権益分で約3千数百バレル/日であり、当社事業全体に占める同プロジェクトの生産量は1%以下の規模である。

Q9：バイデン政権の環境重視政策の当社米国事業への影響について

A9：バイデン政権下で、連邦管轄地での新規鉱区公開や掘削に係る許可が暫定的に停止されているが、イーグルフォードプロジェクトの鉱区は連邦管轄ではないため、当面の影響はない。また、当社は米メキシコ湾でルシウスプロジェクトも実施しているが、既に取得済みの許認可には影響しないと理解しており、短期的には当社事業への影響はないと考えている。今後もバイデン政権の方針や米国の事業環境等を注視して対処していく。

Q10：執行役員のスリム化について

A10：当社は多くの国々で非常に多くのプロジェクトを実施しており、それぞれのプロジェクトをケアしていくにはどうしてもそれなりの人員が必要となるため、コーポレート部門に加えてそれぞれの地域担当執行役員がいる。しかしながら、ガバナンスの強化やスリム化には常に留意して経営に努めてまいりたい。

Q11：外国人役員・取締役の選任について

A11：女性・外国人を含むダイバーシティの重要性は理解している。現状では当社には外国人の取締役はいないものの、現在の取締役は国際経験が豊富な方が多いほか、当社の「経営諮問委員会」にはジョンズ・ホプキンス大学のケント・カルダー教授が

就任しており、様々な観点からご意見をいただいている。取締役・役員における多様性の確保は非常に重要な課題と認識しており、ご指摘は今後の当社経営に生かしてまいりたい。

**Q12**：水素・アンモニアの事業化及び天然ガス事業の推進について

**A12**：一般的な水素やアンモニアは、生産時に CO<sub>2</sub> が排出される、いわゆる「グレー水素」「グレーアンモニア」と呼ばれるものだが、当社はこの CO<sub>2</sub> を回収して地下に埋めることで、カーボンフリーな「ブルー水素」「ブルーアンモニア」を作りたいと考えている。実用化には技術変革やエネルギー効率といった課題があるものの、ブルー水素やブルーアンモニアの生産技術は当社が E&P 事業で培ってきた技術との親和性が高く、CCS 等の地下圧入やガスの取扱いにも当社は技術の蓄積がある。今後、当社がこれらの分野で新たなエネルギー供給主になることを目指したい。また、アンモニアについては、アブダビ(UAE)での生産を行うことをアブダビ国営石油会社(ADNOC)とともに検討している。

石炭から天然ガスへのエネルギー転換や、水素・アンモニアの原料として、天然ガス需要は 2050 年に向けて拡大していくと考えている。今後、アバディ LNG プロジェクトが生産に移行した場合、当社の原油と天然ガスの生産量比率は約 50 : 50 に近づくが、これに加えて東南アジアやオセアニア地域での天然ガス探鉱も加速し、更に当社の天然ガス比率を高めていきたい。

**Q13**：議事運営において、株主の発言時にも新型コロナウイルス感染症対策(マスク着用)を徹底すべきことについて

**A13**：大変失礼した。ご発言中に言葉を差し挟むことは遠慮させていただいたが、感染症対策はご出席の皆様全員の共通の利益であるので、今後同様のことがあれば注意させていただく。

**Q14**：DX による業務効率化、DX 先進企業との交流について

**A14**：社内に「業務効率化推進委員会」というタスクフォースを設置し、業務の「見える化」やワークフローの見直し作業を進めている。DX に関しては、自社保有の LNG 船の燃費効率化や RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)の活用等を検討しているほか、同業他社や DX 先進企業との情報交換も実施している。引き続き DX を利用した業務効率化に取り組んでまいりたい。

**Q15**：株主優待制度の導入は政府保有株式・持ち合い株の解消を想定した受け皿施策か

**A15**：株主優待制度は、株主の皆様当社により親近感を持っていただくために実施している施策であり、政府保有株とは関係が無い。政府の株式保有方針は経済産業大臣が決定するものであり、私どもとしてコメントする立場には無いが、現時点で日本政府から当社株式を売却するという具体的な計画は聞いていない。当社はエネルギーの安定供給に責任を持つ会社として、自主開発比率の向上等にも貢献していると自負しており、日本政府が引き続き当社株式を保有することを期待したい。

Q16：ストックオプション制度の導入について

A16：当社では、取締役の企業価値増大への貢献意識を高めることを目的として、2018年  
に取締役に株式報酬制度(BIP 信託)を導入している。これに加えて、社内のガイドラ  
インに基づき、各取締役が月額報酬を原資として毎月一定額を拠出して株式を購入  
している。なお、株式報酬制度については、交付株式数が現時点で確定していない  
ため、参考書類の保有株式数には加算していない。今後、役員報酬制度全般につい  
て見直しの機会があると考えているが、その際は役員の最適な株式保有数や、スト  
ックオプション制度、譲渡制限付株式報酬等の各種業績連動型報酬制度を比較検討  
し、適切な報酬制度を検討してまいりたい。

Q17：株価対策(自社株買い、再生可能エネルギー事業のアピール強化等)について

A17：低油価下でも企業価値が維持できる強靱な企業体質への改善や、再生可能エネルギ  
ー・水素・CCS等の分野への取組みにより、当社が未来に向かって成長していく会  
社であるということを株主や投資家の皆様に理解いただく努力を続けたい。自社株  
買いも株主還元の一つの選択肢と考えており、引き続き検討してまいりたい。当社  
の再生可能エネルギー等への取組みについては、既に様々な機会にアナリストや機  
関投資家、個人投資家、海外投資家等への情報発信を実施しているが、更に積極的  
にアピールしてまいりたい。

Q18：先物市場での油価ヘッジの実施について

A18：油価ヘッジに関しては、昨年、社内で長い時間を掛けて議論をした。ヘッジをすれ  
ば、下値のリスクは下げることができるが、上値を放棄することになる。そうした  
大議論の末に、一部ではあるが油価ヘッジを実施している。今後、油価の値動きや  
当社の生産体制を踏まえて、油価ヘッジについてなお一層社内での議論を深め、対  
応していきたい。

Q19：全投資額に占める再生可能エネルギーへの投資比率目標を1割とすることの妥当性  
について

A19：「今後の事業展開」において、ブレント油価 50 ドル/バーレル～60 ドル/バーレルを  
前提に、今後 5 年程度の平均的な年間投資額 2,500～3,000 億円の約 1 割にあたる  
200 億円～300 億円程度を再生可能エネルギーや水素、CCS 等の新分野に投資して  
いくというもの。既にオイルメジャーも新分野に多くの投資を始めているが、経済  
性にはまだ課題があると認識している。そうした経済性の問題に加え、世界的な競  
争状況や、水素社会の到来時期等、内外の様々な状況も勘案し、当社として適切な  
投資タイミングや投資金額を考えてまいりたい。

Q20：イラク事業の開発見通しについて

A20：イラクの Block 10 プロジェクトについては、2016 年の最初の試掘で油層を発見し  
ており、それ以降、評価井を掘削するとともに、油層の評価作業を継続している。  
並行して、商業化に向けた開発の検討を実施している。

Q21 : LNG のスポット価格が上昇する中での LNG 販売戦略について

A21 : 昨年は新型コロナウイルス感染症を背景に世界的規模で LNG 市場の落ち込みがあり、LNG 価格が MMBtu 当たり 1 ドル台まで低迷したが、年明けには需要回復及びアジア太平洋地域における供給不足を受けて最高で 30 ドル/MMBtu を超える高騰となった。こうした価格変動の中で当社が売上回復のためにできることは、マーケットにおけるボラティリティ、変動要素をできるだけ排除し、顧客へ確実に生産量を届けること、また、アバディのような新規 LNG プロジェクトにおいては、競合する他プロジェクトよりも価格競争力のある LNG を確実に届けることと考える。なお、プレリユード FLNG プロジェクトは生産が再開されたほか、イクシス LNG プロジェクトも着実に生産量を積み上げており、今後の売上回復に貢献する見通し。

Q22 : 従業員への還元、賃上げの有無について

A22 : 世間と比べて当社の給与水準は相応のレベルにあり、本年度ベアについては組合からの要求も無く実施していないものの、定期昇給は毎年実施している。賞与についても、会社として従業員の頑張りに還元すべく誠意をもって組合に回答している。より良い社員を確保するためには給与も重要な要素と考えており、世間相場を注視しつつも、出来る限りの給与・賞与を支給している。従業員は当社の将来の発展の基盤であり宝でもある。待遇面に加えて、生きがい・やりがいを感じられるような職場作りに努力してまいりたい。

以上

注意事項 :

本書に記載される情報は、当社の計画と見通しを反映した、将来予想に関する記述に該当する情報を含んでおります。かかる将来予想に関する情報は、現在入手可能な情報に鑑みてなされた当社の仮定および判断に基づくものであり、これには既知または未知のリスク、不確実性およびその他の要因が内在しております。かかるリスク、不確実性およびその他の要因は、かかる将来予想に関する情報に明示的または黙示的に示される当社の将来における業績、経営結果、財務内容に関してこれらと大幅に異なる結果をもたらす可能性があります。かかるリスク、不確実性およびその他の要因には下記のものが含まれますが、これらに限られるものではありません。

- 原油および天然ガスの価格変動及び需要の変化
- 為替レートの変動
- 探鉱・開発・生産に関連するコストまたはその他の支出の変化

本書に掲載される情報（将来予想に関する情報を含む）を、その掲載日後において、更新または修正して公表する義務を負うものではありません。