

統合報告書 2026

2026年3月期

JAPEX
石油資源開発株式会社

必要なエネルギーを必要な人へ。

経営理念

私たちは、エネルギーの安定供給を通じた
社会貢献を使命とするとともに、
持続可能な開発目標の実現に向けた
社会的課題の解決に取り組めます。

- 国内外において、石油・天然ガスの探鉱・開発・生産・販売に取り組めます。
- 当社国内インフラ基盤を活用したガスサプライチェーンを、電力供給を加えてさらに強化します。
- 当社の技術と知見を活かした新技術開発と事業化を通じて、エネルギーや気候変動に係る持続可能な社会への課題解決に貢献します。
- すべてのステークホルダーとの信頼を最優先とし、企業としての持続的な発展と企業価値の最大化を図ります。

JAPEXグループ倫理行動規範

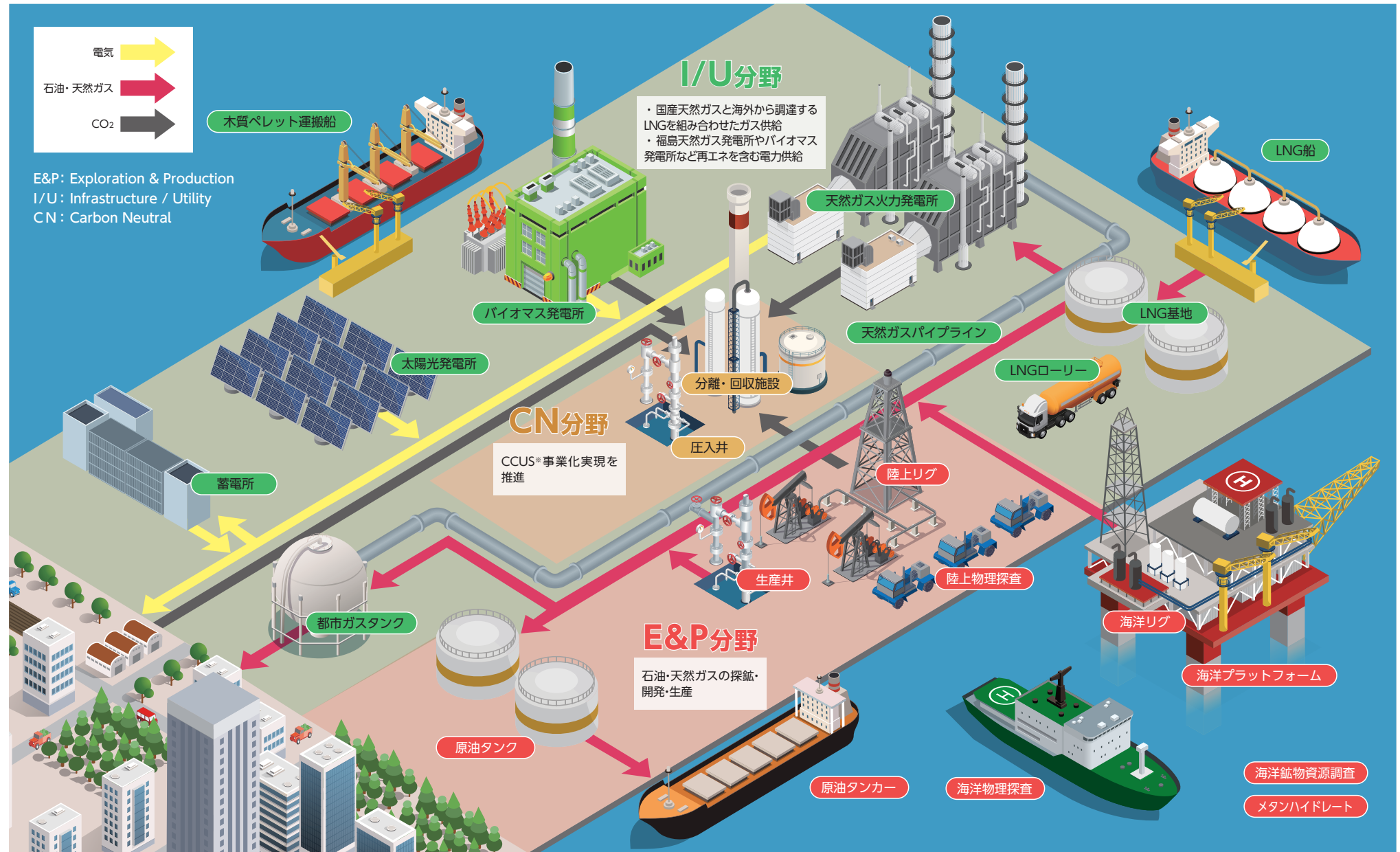
経営理念を実現し、社会から信頼される企業であり続けるために、
JAPEXグループの役員・従業員が業務遂行において守るべき
企業倫理および実践すべき行動の規範として、
以下の「JAPEXグループ倫理行動規範」を定めます。

1. 国内外の法令を遵守し、国際規範を尊重する。
2. HSE(労働安全衛生・環境)への配慮を最優先に行動する。
3. ステークホルダーとの信頼関係の構築に努め、社会に貢献する。
4. すべての人々の人権を尊重する。
5. 働きやすい職場環境づくりに努める。
6. 公正かつ自由な競争ならびに適正な取引を行う。
7. 政治、行政と健全かつ正常な関係を保つ。
8. 反社会的勢力には毅然として対応し、関係遮断を徹底する。
9. 機密情報、個人・顧客情報の管理、保護に細心の注意を払う。

What We Do

当社は、石油・天然ガスのE&P分野、天然ガス・LNG供給や電力（ガス発電・再生可能エネルギー・蓄電池）を扱うI/U分野を通じて、エネルギーの安定供給を支えています。また、CN分野では化石燃料の脱炭素化に資するCCUS（地下貯留）の事業化を推進し、カーボンニュートラル社会の実現を目指しています。

WEB ▶ 会社紹介動画 (YouTube)



※ Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage: CO₂を大量に排出する施設（発電所や工場など）の排ガスから、CO₂を分離・回収し、原油増進回収などに有効活用したうえで、地下に貯留する技術

At a Glance —数字で見るJAPEX—

(2025年度実績)

売上高

3,403億円

営業利益

389億円

当期純利益^{※1}

534億円

ROE

9.2%

成長投資

2,000億円

株主還元

128億円

石油・天然ガス生産量 (Net)

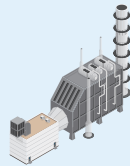


39千boe/d^{※2}

海外 28千boe/d

国内 11千boe/d

発電所^{※3}

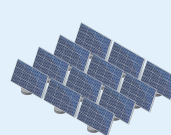


10か所

出力合計 (Gross)

140万kW

うち再生可能エネルギー^{※3}

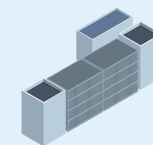


9か所

出力合計 (Gross)

22万kW

蓄電所^{※3}



2か所

出力合計 (Gross)

2.2万kW



価値創造を支える人材

従業員数 (連結)

1,670名



グローバル事業展開

事業を展開する国の数

6か国

歴史

創立70周年

(1955年12月創立)



会社創立時の記念式典の様子

※1 親会社株主に帰属する当期純利益 ※2 barrels of oil equivalent per day (原油換算日量バレル) ※3 建設中の発電所・蓄電所を含む

統合報告書2026のポイント

2026年4月に公表した「JAPEX経営計画2026-2035」のもと、海外E&PとCCUSを両輪とする「コア資産群」の構築に向け、人的資本やDXを含む実行力の強化を推進しています。トップの決意をはじめ、当社の持続的成長を牽引する成長戦略や強固なガバナンス体制など、JAPEXの未来像を多角的に解説します。本報告書で、特に注目いただきたい「4つの読みどころ」をご紹介します。

Point

01

マネジメントメッセージ

「JAPEX経営計画2026-2035」における「コア資産群」の構築に向け、この期間を「勝負の10年」と位置づけています。その実現に向けた経営トップの強い決意やエリア別戦略、および財務・人的資本・DXにおける各戦略について、担当役員より紹介します。

- ▶ P.06 社長メッセージ
- ▶ P.16 海外事業本部担当役員メッセージ
- ▶ P.26 経理部担当役員メッセージ
- ▶ P.28 人事部担当役員メッセージ
- ▶ P.32 経営企画本部担当役員メッセージ



Point

02

JAPEXの成長ストーリー

70年の歴史のなかで、外部環境の変化に正面から向き合い続け、培ってきた独自の強み。この強みを軸に、「コア資産群」を構築し、当期純利益1,000億円を超えるグローバル企業へと飛躍するロードマップを提示します。



- ▶ P.10 JAPEXの強み
- ▶ P.11 目指す姿へのロードマップ

Point

03

JAPEXの成長戦略

「JAPEX経営計画2026-2035」がどのように策定され、いかにして実現を目指すのか。4つの重点エリアにおける戦略や、各戦略を支える当社の強みと実行力の強化について解説するとともに、再定義したマテリアリティについて紐解きます。



- ▶ P.15 JAPEX経営計画2026-2035
「Building Core Assets toward 2035」
- ▶ P.24 マテリアリティ

Point

04

社外取締役座談会

多様な識見を有する社外取締役4名が、新経営計画の策定プロセスおよび経営戦略に対する評価、適切な投資判断に向けたリスク管理のあり方などについて対談しました。



- ▶ P.53 社外取締役座談会

イントロダクション

- 01 経営理念・倫理行動規範
- 02 What We Do
- 03 At a Glance
- 04 統合報告書2026のポイント
- 05 INDEX、編集方針

JAPEXの成長ストーリー

- 06 社長メッセージ
- 09 JAPEXの70年の歩み
- 10 JAPEXの強み
- 11 目指す姿へのロードマップ
- 12 価値創造プロセス

成長戦略

- 14 前経営計画の振り返り
- 15 JAPEX経営計画2026-2035[Building Core Assets toward 2035]
- 24 マテリアリティ
- 26 財務戦略(経理部担当役員メッセージ)
- 28 人的資本戦略(人事部担当役員メッセージ)
- 32 DX戦略(経営企画本部担当役員メッセージ)
- 34 気候変動対応
- 38 分野別概況 E&P分野
- 40 分野別概況 I/U分野
- 42 分野別概況 CN分野

事業と成長の基盤

- 45 サステナビリティマネジメント
- 48 生物多様性・生態系保全
- 49 労働安全衛生の確保
- 50 汚染防止・資源循環
- 51 ステークホルダーとの共生・発展
- 52 イニシアティブへの参画
- 53 社外取締役座談会
- 56 コーポレート・ガバナンス
- 63 リスクマネジメント
- 65 コンプライアンス
- 66 人権尊重

データセクション

- 68 財務ハイライト
- 69 非財務ハイライト
- 70 外部からの評価
- 71 コーポレートデータ
- 73 用語集



編集方針

本報告書は、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの重要なコミュニケーションツールとして、財務・非財務情報を関連づけながら、持続的な企業価値向上の取り組みをわかりやすくお伝えすることを目指しています。

「統合報告書2026」は、2026年4月に公表した「JAPEX経営計画2026-2035」に基づく、次の10年にわたる成長ストーリーについて詳しく説明するとともに、成長実現に向けてJAPEXが行うコーポレート・トランスフォーメーションについても具体的に示しています。

参考とするガイドライン

経済産業省「価値協創ガイドンス」
IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」



報告対象組織

石油資源開発(株)、連結子会社ほか関係会社

報告対象期間

2025年度(2025年4月1日～2026年3月31日)

ただし、一部2025年3月31日以前、2026年4月1日以降の情報が含まれています。

発行年月

2026年9月(次回発行予定 2027年9月)

将来見通しに関する注意事項

統合報告書には、石油資源開発(株)とその関係会社の過去と現在の事実だけでなく、発行日時点における計画や見通し、経営計画・経営方針に基づいた将来予測が含まれています。これら計画・見通し・将来予測は、記述した時点で入手できた情報に基づいた仮定ないし判断であり、諸与件の変化によって、将来の事業活動の結果や事象が記述内容とは異なったものとなる可能性があります。

関連資料・コミュニケーションツール

- WEB ▶ 株主・投資家向けサイト
- WEB ▶ 業績・財務10年データ
- WEB ▶ 経営計画
- WEB ▶ 決算短信
- WEB ▶ 決算説明資料
- WEB ▶ 有価証券報告書等
- WEB ▶ サステナビリティサイト
- WEB ▶ ESGデータ
- WEB ▶ コーポレート・ガバナンスに関する報告書
- WEB ▶ YouTube公式チャンネル

社長メッセージ

新経営計画で挑む「コア資産群」の構築

～Building Core Assets toward 2035～

代表取締役社長 社長執行役員

山下通郎



創立70年の歩みを、次の10年の覚悟につなぐ

当社は、2025年12月に創立70周年を迎えました。振り返ると、私たちの歴史は単に祖業を守るだけの歩みではありませんでした。

創業時の「国内石油鉱業の拡大」という使命のもと、当社は文字どおり「埋蔵量ゼロ」から油ガス田の探鉱・開発をスタートし、その後海外にもE&P事業活動の場を広げてきました。カナダ・オイルサンド／シェールガスプロジェクトからの撤退など、大きな挫折も経験しましたが、その教訓を投資規律とポートフォリオ管理に深く刻み込み、経済性・効率性を見極めながら挑戦を続けています。

また、時代の変化とともにE&P以外の事業領域にも業容を拡大してきました。国内天然ガス需要の増大に応えるため、国産天然ガスとLNGを組み合わせた供給体制の構築を目指し、新潟・仙台間天然ガスパイプラインや相馬LNG基地をはじめとするインフラ整備を進めました。さらに環境負荷に配慮した天然ガス火力発電、再生可能エネルギーなどにも取り組んでいます。

こうした歩みを通じて、当社の使命は国内石油鉱業の拡大から、より大きな文脈での「エネルギーの安定供給」へと進化してきました。外部環境の変化に正面から向き合い、最後までやり切る——その姿勢こそが、当社の強さの源泉です。私は、事業を長く続け、社会から信頼され続ける条件は、自己更新を続けるトランスフォーメーションにあると考えています。

世界は脱炭素に向けた歴史的な転換期にあります。一方で地政学的な混乱や市場の不確実性の高まりにより、エネルギー安定供給の重要性も再認識されています。いま社会が求めているのは、地球温暖化対策への取り組みを大前提としつつ、供給の安定性と経済性を踏まえた、実装可能な仕組みです。私は、その現実解のひとつが「化石燃料の脱炭素化」、すなわちCCUS等の技術を適用し、コストや供給安定性に優れた化石エネルギーを脱炭素化しながら活用することだと考えます。

CCUSに必要な技術は、石油・天然ガスの探鉱・開発・生産で培われた技術と通底しています。70年にわたり積み重ねてきた知見と経験が、いま脱炭素という新たな成長領域で生きる——ここに当社である必然性と、次の成長への道筋があります。

「JAPEX経営計画2026-2035」— 次の10年は、成長の勝負の10年

当社は前経営計画（JAPEX経営計画2022-2030）において、ROE等を経営目標に掲げ、資本収益性の向上に取り組んでまいりました。しかし、資本コストや株価を意識した経営への要請が強まるなか、当社の企

業価値を巡る評価を改めて点検した結果、将来の成長に対する市場の期待に十分に答え切れていないという重い課題が浮き彫りになりました。前経営計画期間に上げた一定の経営成績は、原油価格の高騰や米国での短期的な生産拡大に支えられた面もあり、株主の皆さまが満足するリターンを持続的に実現する力について、なお一層説明責任を果たし、実績で証明していく必要があると受け止めています。

また、中長期的なエネルギーを取り巻く状況は、AI・データセンター等による世界的な電力需要増を背景に、「エネルギー・トランジション」だけではなく「エネルギー・アディション（供給力拡張）」を追求する局面に入っています。

こうした状況認識のもと、私は、次の10年は成長の勝負の10年であると考えています。資本コストや市場からの評価を強く意識しながら成長投資とポートフォリオ変革をやり切り、資本コストを上回るリターンを継続的に生み出せるかが問われます。株主の皆さまはもとより、私たち自身が今後の成長に強く確信を持てる経営計画が不可欠であるとの結論に至り、2026年4月、「JAPEX経営計画2026-2035」を策定しました。

「コア資産群」の構築 — 強みを最大限に活かす 2領域×4重点エリア

新経営計画の策定にあたり、当社の競争力の源泉、すなわち強みを次の3点に整理しました。

- 第一に、地質的難度の高い国内で鍛えたE&P各分野の総合技術力、
- 第二に、国内トップランナーとして培ってきたCCUSの実績・知見と、ステークホルダーとの信頼関係、
- 第三に、成長過程で研鑽してきた厳格なポートフォリオ管理、です。

新経営計画では、これらの強みを最大限に活かせる事業領域として「**海外E&P**」と「**CCUS**」を成長の中核に定め、その重点エリアを**日本、米国、ノルウェー、東南アジア**として、ここに経営資源を集中的に投入します。日本では既存事業の安定操業と効率化により収益基盤を強化しつつ、CCUSの事業化を先行させます。海外では成長の核となる取得済のE&P資産の価値最大化と、新たな事業機会の発掘・獲得を両輪で加速させます。

私たちは、この集中戦略によって「**コア資産群**」を築き上げます。コア資産群とは、①資本コストを上回る収益性を持ち、②国内E&Pの生産減退分を大きく上回る事業規模を有し、③持続的成長に資し、④独自の付加価値を創出し得る資産群です。新経営計画の副題には、その確固たる決意として「**Building Core Assets toward 2035**」と掲げました。選択と集中により強靱なコア資産群を構築し、確かな企業価値を創出してまいります。

次世代へつなぐ「3つの変革」― 挑戦を止めない

私は経営トップとして、新経営計画期間に、次の「3つの変革」を断行し、次世代へ確固たる未来をつないでいく決意です。

第一に、海外E&Pを核とした成長の実現です。

最も高いリターンが期待できる領域へ経営資源を集中し、果敢なM&Aや資産入替も含めてポートフォリオを磨き込みます。その結果として、当社グループの石油・天然ガス生産量4.5万boe/d(2025年度実績 Gross:原油換算)を、2031年度に中間マイルストーンとして原油換算10万boe/d、2035年度に18万boe/dへと引き上げ、海外E&Pを当社の主力事業へと押し上げます。

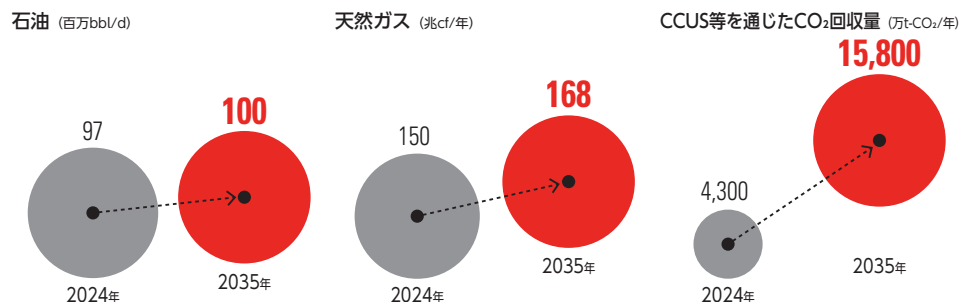
第二に、CCUSを収益事業として開花させることです。

CCUSを単なる社会貢献やコストセンターにとどめず、収益事業として確立します。2026～2030年度を準備期間として着実に事業基盤を構築し、2031年度以降、収益貢献を本格化させます。そして2035年度には、累計800万トン以上のCO₂貯留を実現し、社会の脱炭素に貢献すると同時に、当社自身の企業価値向上に結びつけていきます。

第三に、変革を支える実行力の強化(コーポレートトランスフォーメーション)です。

戦略の「How(実行方法)」にも徹底的にこだわります。人的資本、組織、DXを重点改革領域として、コア資産群構築を主導する人材の確保・育成、意思決定の迅速化、データ連携強化による投資判断の高度化、BPRによる人的リソース創出、オペレーター※1事業の操業最適化を進めます。海外E&P事業の主力化とCCUSの収益化をやり抜き、成功させることを当社の企業変革(CX)と位置づけ、不確実な時代を勝ち抜くスピードと実行力を手に入れます。

外部環境認識:石油・天然ガス・CCUSの需要見通し※2



※1 石油・ガスの探鉱、開発・生産事業に関する契約において、複数の当事者間で共同作業を行う際に、他の当事者からの委託を受け、実際の作業を実施・管理する当事者をいう。

※2 (出典)IEA『World Energy Outlook 2025』STEPSシナリオより当社作成

ステークホルダーの皆さまへ ― 70年の情熱を、次の成長へ

企業経営は、思いどおりにならない現実と向き合い、折り合いをつけ、次の行動を選び続ける営みです。困難を避けるのではなく、困難のなかで勝ち筋を見だし、いかなる壁に直面しても最後まで成し遂げるという信念が、企業の強さになります。

私は、70年かけて培った挑戦のDNAを、次の10年で「成長の成果」として結実させる覚悟です。エネルギーの安定供給という責任を果たしながら、脱炭素社会への貢献と企業価値向上を両立し、株主の皆さまに「JAPEXの株主になってよかった」と思ってもらえるよう全力を尽くします。埋蔵量ゼロから始まった創立時の情熱のままに、次の10年を、言葉ではなく結果で示してまいります。どうぞご期待ください。



JAPEXの70年の歩み

当社は「埋蔵量ゼロ」からの挑戦を重ね、「エネルギーの安定供給」を担う企業へと歩みを進めてきました。これからも安定供給の歩みを止めることなく、70年で培った技術と姿勢を次なる脱炭素社会への土台とし、新たな成長を切り拓いていきます。

1950～70年代

創業・事業基盤構築

- **国内E&P事業の基盤確立(1950年代)**
1955年に国の特殊会社として設立。「平取油田」「東新潟ガス田」「片貝ガス田」などを次々と発見し、国内事業を軌道に乗せました。
- **海外プロジェクトに着手し、グローバル展開を本格化(1960年代)**
国内での成功を足がかりに、インドネシアを中心とした海外油田の探鉱・開発にいち早く着手し、グローバル展開への布石を打ちました。
- **民間会社としての再出発と新領域への挑戦(1970年代)**
1970年、石油開発公団から分離し民間会社としてリスタート。さらに国内海洋での探鉱・開発という新たなフィールドに挑み、「阿賀沖油ガス田」の発見を成し遂げました。

- 当社初の国内油田となる北海道・平取油田発見（生産期間1956～1961年）
- 東新潟ガス田発見
- 片貝ガス田発見
- 北スマトラ海洋石油資源開発（株）設立
- 日本海洋石油資源開発（株）設立（1971年）後、初の海洋油田となる新潟県・阿賀沖油ガス田発見（生産期間1976～1998年）

1980～2000年代

事業基盤強化

- **国内E&P事業の強化(1980年代)**
「岩船沖ガス田」や「勇払油ガス田」「鮎川油ガス田」など、国内で大型の油ガス田を相次いで発見。これにより、主力である探鉱・開発・生産（E&P）事業の基盤を確固たるものにしました。
- **天然ガスインフラ網の自社構築(1990年代)**
「新潟・仙台間ガスパイプライン」を開通させ、天然ガスを安定供給する独自のパイプラインネットワークを構築。現在のインフラ・ユーティリティ（I/U）事業へとつながる強力な柱が立ち上がりました。
- **東証一部上場と海外展開の加速(2000年代)**
2003年に東証第一部へ上場。これを契機に、カナダ・オイルサンドプロジェクトやインドネシア・カンゲアンプロジェクト、イラク・ガラフ油田など、海外の大型プロジェクトへ積極的に進出し、事業の舞台を世界へと大きく広げました。

- 新潟・仙台間ガスパイプライン開通
- カナダ・オイルサンドプロジェクトでビチューメンの生産開始（2021年事業終結）
- インドネシア・カンゲアンプロジェクト参画（2025年参画終了）
- イラク・ガラフ油田の開発生産権を落札

2010年代～

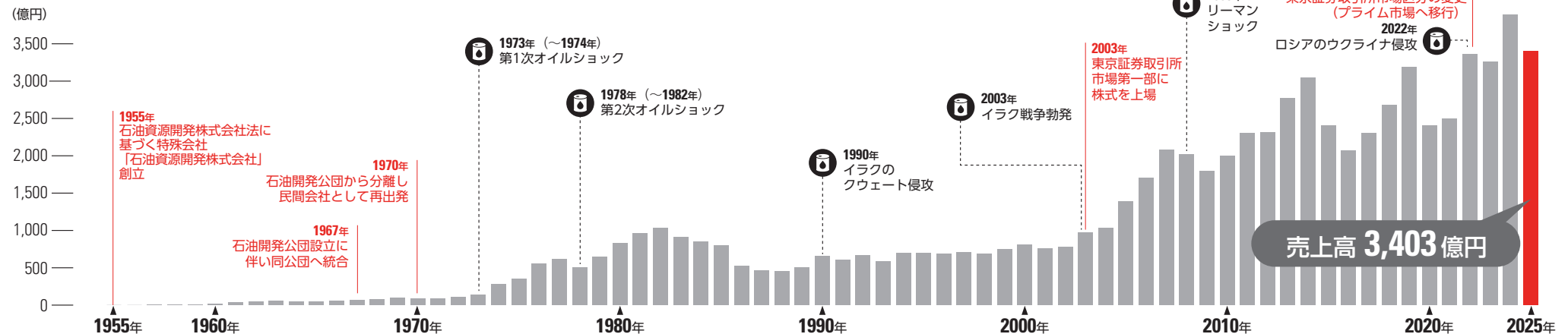
事業分野拡大・「化石燃料の脱炭素化」への挑戦

- **国内外での事業基盤強化とI/U事業の拡大(2010年代)**
米国やカナダでの海外E&P事業に注力。同時に、国内では相馬LNG基地の操業、福島天然ガス火力発電所への参画、北海道メガソーラー稼働など、I/U事業を大きく成長させました。
- **コア資産群の構築と事業拡大(2020年代)**
米国タイトオイル・ガス※1開発で自ら開発を主導する「オペレーター資産」を取得するなど、将来に向けたコア資産群の構築を推進し、海外E&P事業をさらに拡大しています。
- **「化石燃料の脱炭素化」への本格的な挑戦(現在～未来へ)**
苫小牧でのCCS（CO₂回収・貯留）実証試験への参画を皮切りに、脱炭素社会への「現実解」として国内外でCCUS事業化を強力に推進。単なるエネルギー供給にとどまらず、「化石燃料の脱炭素化」の実現を目指します。

- 米国タイトオイル・ガス開発事業参画
- カナダ・シェールガスプロジェクト参画（2021年参画終了）
- 英領北海 シーガルプロジェクト参画（2025年参画終了）
- 北海道事業所メガソーラー稼働開始
- 相馬LNG基地操業開始
- 福島天然ガス発電所営業運転開始
- 日本CCS調査（株）を通じて推進する苫小牧CCS実証試験でCO₂目標圧入量30万トン達成

売上高※2の推移

原油市況に影響を及ぼした事象



※1 孔隙率・浸透率の低い地層に閉じ込められている原油・天然ガスのこと。水平坑井や水圧破砕などを適用して開発する ※2 2002年までは単体、2003年以降は連結の売上高

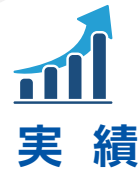
JAPEXの強み

創立以来70年、地質的難度の高い国内E&Pで磨きぬいた技術と実績。探鉱・開発・生産のあらゆるフェーズを主導してきたE&Pの経験は、海外事業の展開力へと直結するほか、CCUS事業化に必要な不可欠な実績と知見の源泉となっています。当社が誇る「専門性」と「ポートフォリオ管理」で、未来の稼ぐ力を構築します。



E&Pの 総合技術力

▶ P.39



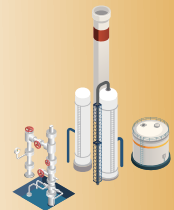
実績

創立以来70年の
探鉱・開発から生産、
輸送までの一貫操業



強み

地質的難度の高い
国内で鍛えた
E&P各分野の技術力



CCUSの 国内トップランナー

- ・ 日本CCS調査(株)の主導企業として、実証実験で累計30万トンのCO₂圧入達成
- ・ 本邦初のCCS事業化に向けた試掘作業など、国内をリード

国内トップのCCUSの
実績・知見と
ステークホルダーとの
信頼関係



ポートフォリオ 管理

- ・ 英国E&P子会社等株式売却
- ・ インドネシアE&P資産譲渡／取得
- ・ ノルウェーE&P資産スワップ
- ・ 北海道ガス事業譲渡

- ・ 厳格なポートフォリオ管理
- ・ ポートフォリオ入れ替えの断行

国内で培った
E&P・CCUS
の知見・経験を
ベースに
海外展開を強化

P.15 ▶ JAPEX経営計画2026-2035

目指す姿へのロードマップ

当社は、2026年4月に「JAPEX経営計画2026-2035 (Building Core Assets toward 2035)」を公表しました。

新経営計画では中長期的な目指す姿として「当期純利益1,000億円を超えるグローバル企業」を掲げています。この実現に向け、2026年度からの10年間で2つのフェーズで構成するロードマップを描きました。前半の2030年度までを「海外E&P」および「CCUS」を軸とした『コア資産群構築期間』、後半の2031年度以降をそれらが大きく利益を生み出す『コア資産群収益貢献本格化』と位置づけています。

コア資産群の構築と並行して 経営基盤を磨く「コーポレートトランスフォーメーション」を推進し、強靱なポートフォリオの構築と持続的な企業価値向上を実現します。

P.15 ▶ JAPEX経営計画2026-2035

中長期的に目指す姿を実現するための取り組み

海外E&Pの主力化

CCUSの収益化

コーポレートトランスフォーメーション

2031～2035年度

コア資産群収益貢献本格化

構築したコア資産群からのリターンを最大化し、「海外E&P」と「CCUS」を当社収益の主力へと成長

2026～2030年度

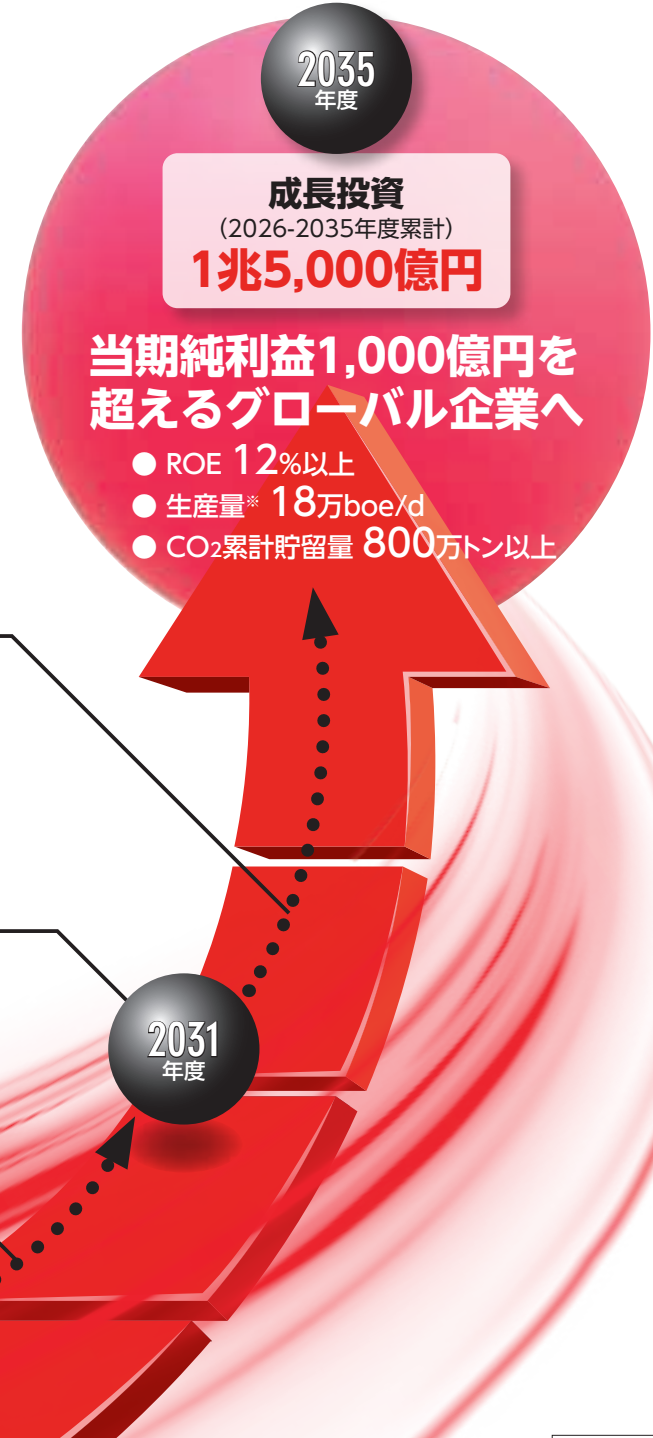
コア資産群構築期間

成長ドライバーとなる「海外E&P」および「CCUS」領域へ集中投資し、強固な事業基盤を構築

- 当期純利益 750億円
- ROE 10%以上
- 生産量※ 10万boe/d

- 当期純利益 534億円
- ROE 9.2%
- 生産量※ 4.5万boe/d

※生産量は、連結子会社は非支配株主持分を含む、持分法適用関連会社はグロスベース

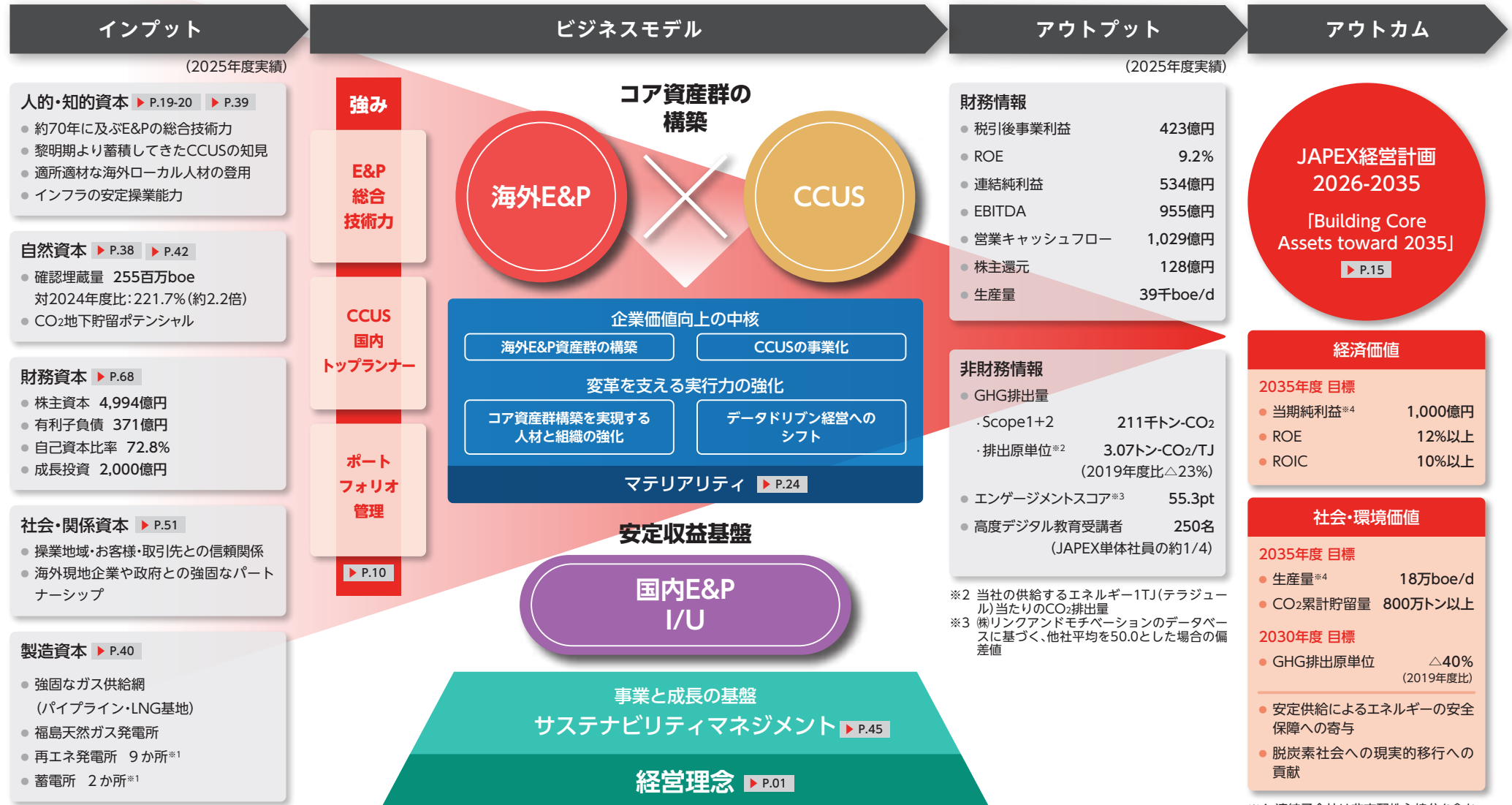


価値創造プロセス

JAPEXグループが保有するさまざまな資本を最大限活用することで持続的な企業価値向上を目指すとともに、エネルギー安定供給とカーボンニュートラル社会の両立に向けた社会的責任を果たしていきます。

外部環境認識

- 地政学リスクの高まり
- エネルギー安定供給、石油・天然ガスの重要性の再認識
- 新興国の経済成長、AI普及に伴う電力需要の増加
- 金利上昇、資本コスト上昇
- 原油・天然ガス価格・為替変動リスク
- 気候変動リスク



成長戦略

- 14 前経営計画の振り返り
- 15 JAPEX経営計画2026-2035「Building Core Assets toward 2035」
- 24 マテリアリティ
- 26 財務戦略(経理部担当役員メッセージ)
- 28 人的資本戦略(人事部担当役員メッセージ)
- 32 DX戦略(経営企画本部担当役員メッセージ)
- 34 気候変動対応
- 38 分野別概況 E&P分野
- 40 分野別概況 I/U分野
- 42 分野別概況 CN分野

前経営計画の振り返り

JAPEX経営計画2022-2030振り返り

基本方針:収益力の強化と、2030年以降を見据えた事業基盤の構築

主要経営目標は大幅な**前倒しで達成**するも、「収益の持続性」と「資本コストの上昇」への対応が課題

成果：中間主要経営目標の達成状況

中間主要経営目標	2026年度目標	2025年度実績	達成状況
事業利益※ ¹	300億円	423億円	前倒し達成
ROE	5%	9.2%	前倒し達成
非E&P分野利益※ ²	120億円	170億円	前倒し達成
成長投資※ ³	2,750億円	4,790億円	前倒し達成
株主還元※ ³	250億円	800億円	前倒し達成

※1 営業利益および持分法投資利益等(投資事業有限責任組合契約や匿名組合契約に基づき分配される利益を含む)

※2 内訳はコーポレート費用を除く

※3 2022年度からの累計

海外E&P事業による収益率引

米国でノンオペレーター※⁴として権益を積み増してきたタイトオイル・ガス資産や、ノルウェーでの着実な探鉱・開発の進展が利益を牽引

これに油ガス価格の追い風も加わり、海外E&P事業が全社の収益に大きく貢献

※4 E&P事業に関する契約において、複数の当事者間で共同作業を行う際におけるオペレーター以外の当事者

非E&P分野の進展

国内バイオマス発電等の再エネ分野や海外LNG輸出基地(米国フリーポート)の資産構築が進展し、非E&P分野の利益強化目標を達成

成長投資(取得した主な資産)

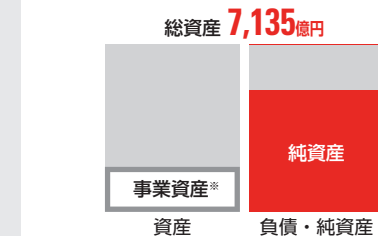
米国：タイトオイル・ガス資産(Verdad資産ほか)、テキサス州フリーポートLNG
ノルウェー：JAPEX Norge ASを通じた生産・探鉱・開発資産の取得
日本：バイオマス発電(4か所)

課題：持続的成長への懸念と市場評価

持続的成長への懸念

持続的な成長に資する**事業資産の構築は道半ば**
2025年12月末までに取得した米国タイトオイルのノンオペレーター資産は、初期の収益貢献が大きい反面、減退も早く、中長期的な資産として十分に積み上がらなかった

2025年12月末連結B/S構成

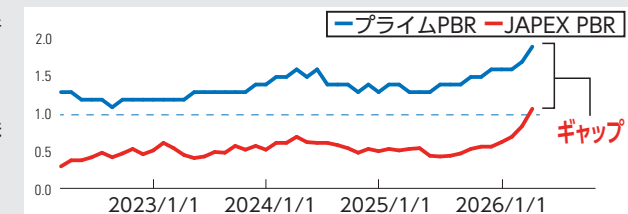


※ 有形・無形固定資産、持分法投資等

PBRギャップ(評価低迷)

2026年3月時点でのPBRIは1倍超えも、**東証プライム市場平均とのギャップは解消せず**
当社の持続的成長力に対する株式市場の疑念が要因と分析

市場の評価ギャップ



外部環境認識

脱炭素社会への「現実的移行」の模索

地政学的リスクの高まりによる「エネルギー安定供給」の重要性の再認識
ネットゼロ目標の到達時期の現実路線への軌道修正
石油・天然ガスの需要見通しは拡大基調であり、その脱炭素化技術として「CCUS」の一定の普及が想定される

金利上昇に伴う資本コストの上昇

株主資本コスト: 8%→10%へ上昇
WACC: 6%→8%へ上昇
前経営計画のROE目標(8%)は、上昇した株主資本コスト(10%)を下回っており、市場・投資家が期待するリターン水準から乖離

好業績に甘んじることなく課題を直視し、持続的収益貢献とエクイティスプレッド確保を両立する資産構築へ

JAPEX経営計画2026-2035「Building Core Assets toward 2035」

基本方針

海外E&PとCCUSへの集中による 「コア資産群」の構築と実行力の強化

【コア資産群 4つの定義】

- ① 資本コストを上回る収益性を持つ
- ② 国内E&Pの生産減退分を大きく上回る事業規模を有する
- ③ 持続的成長に資する
- ④ 独自の付加価値を創出し得る

海外E&Pの 主力化

	2025年度	2031年度	2035年度
生産量	4.5万boe/d	10万boe/d	18万boe/d

・連結子会社は非支配株主持分含む、持分法適用関連会社はグロスベース

CCUSの 収益化

	2025年度	2031年度	2035年度
CO ₂ 貯留量	—	150～200 万t/年の貯留開始*	累計 800 万t以上

※60-80万世帯分の年間CO₂排出量に相当

コーポレート トランス フォーメーション

コア資産群構築を実現する組織・人材集団へ

コア資産群の構築に向けて

強みを戦略的に発揮し、
基本方針を実現

強み

P.10 ▶ JAPEXの強み

E&Pの総合技術力

強み

- ・地質的難度の高い国内で鍛えたE&P各分野の技術力

実績

- ・創立以来70年の探鉱・開発から生産、輸送までの一貫操業実績

CCUSの国内トップランナー

強み

- ・国内トップのCCUSの実績・知見とステークホルダーとの信頼関係

実績

- ・日本CCS調査(株)の主導企業として、実証試験で累計30万tの圧入達成
- ・本邦初のCCS事業化に向けた試掘作業など、国内をリード

ポートフォリオ管理

強み

- ・厳格なポートフォリオ管理
- ・ポートフォリオ入れ替えの断行

実績

- ・英国E&P子会社等株式売却
- ・インドネシアE&P資産譲渡/取得
- ・ノルウェーE&P資産スワップ
- ・北海道ガス事業譲渡

「コア資産群」の構築には、
実行力の強化が必要

実行力

P.23 ▶ コーポレートトランスフォーメーション

人的資本

キーポジション
人材の確保

組織カルチャー
変革

DX

オペレーター事業の
操業最適化

データ連携強化
による投資・
撤退判断の迅速化

BPRによる
人的リソース創出

組織

権限移譲による
意思決定の迅速化

国内E&P・CCUS

国内で培った
E&P・CCUSの知見・
経験をベースに
海外展開を強化

海外E&P・CCUS

資本効率にこだわった投資により、
資本コストを意識した経営を実践

強靱なポートフォリオ構築に向けた
機動的な資産の入れ替えを推進

強みを活かせる4つのエリアに経営資源を集中



海外事業本部担当役員メッセージ

国内と海外3地域で循環する「勝ち筋のリレー」

取締役 専務執行役員
海外事業本部長

山田 知己



海外部門のミッションは、最も多くの資金が投下される成長領域として、規模の拡大と高い資本効率を同時に追求し、全社の飛躍的な成長を牽引することです。エネルギーの安定供給と気候変動問題への取り組みをグローバルに両立させつつ、資本コストを上回るリターンを創出するという、全社目標達成への責任を果たします。

成長投資の対象として米国、ノルウェー、東南アジアの3地域を特定しました。選定にあたり、地政学的リスクの分散、国際エネルギー価格変動への耐性、脱炭素への適応力といったポートフォリオの強靱性に加え、「当社の強みを最大限に活かし、勝ち筋を描ける地域」はどこかという視点で議論を重ねました。

その結果、石油ガス探鉱開発の難度が高い日本で培った技術力・商務力と、現地のプロフェッショナルおよび社内人材による「人・組織・チーム」の運動、すなわち国内の事業現場で鍛えられた中核人材を海外の最前線へ配置することで、各地域の特色と地域間のシナジーを活かしつつ、時間軸に沿って資金と知見を循環させる「勝ち筋のリレー」を、戦略の軸に据えるに至りました。

米国: 保有するタイトオイル・ガス資産を事業運営主体(オペレーター)として操業し、業容を拡大するとともに、現地チームに多数の当社人材を投入してノウハウを吸収していきます。ここで創出する資金力によって、中長期的に東南アジアやノルウェーでのガス探鉱開発を支えます。

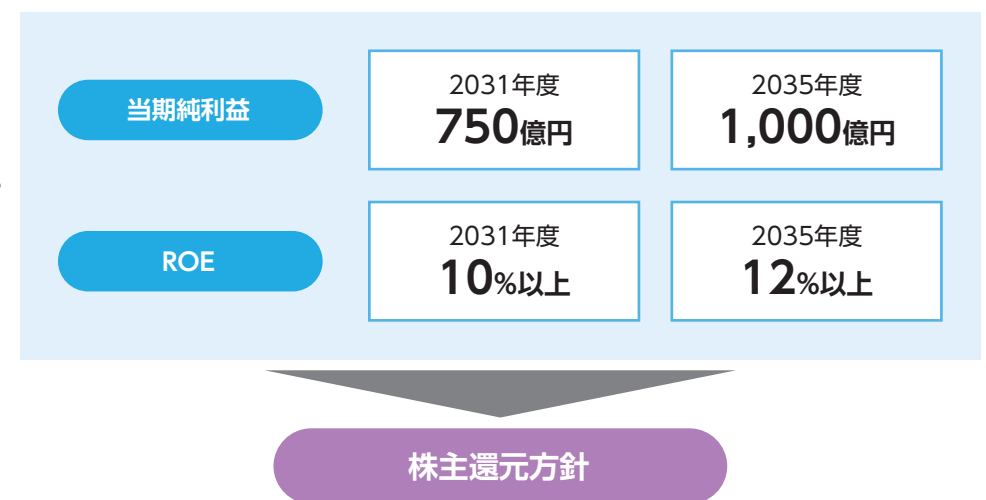
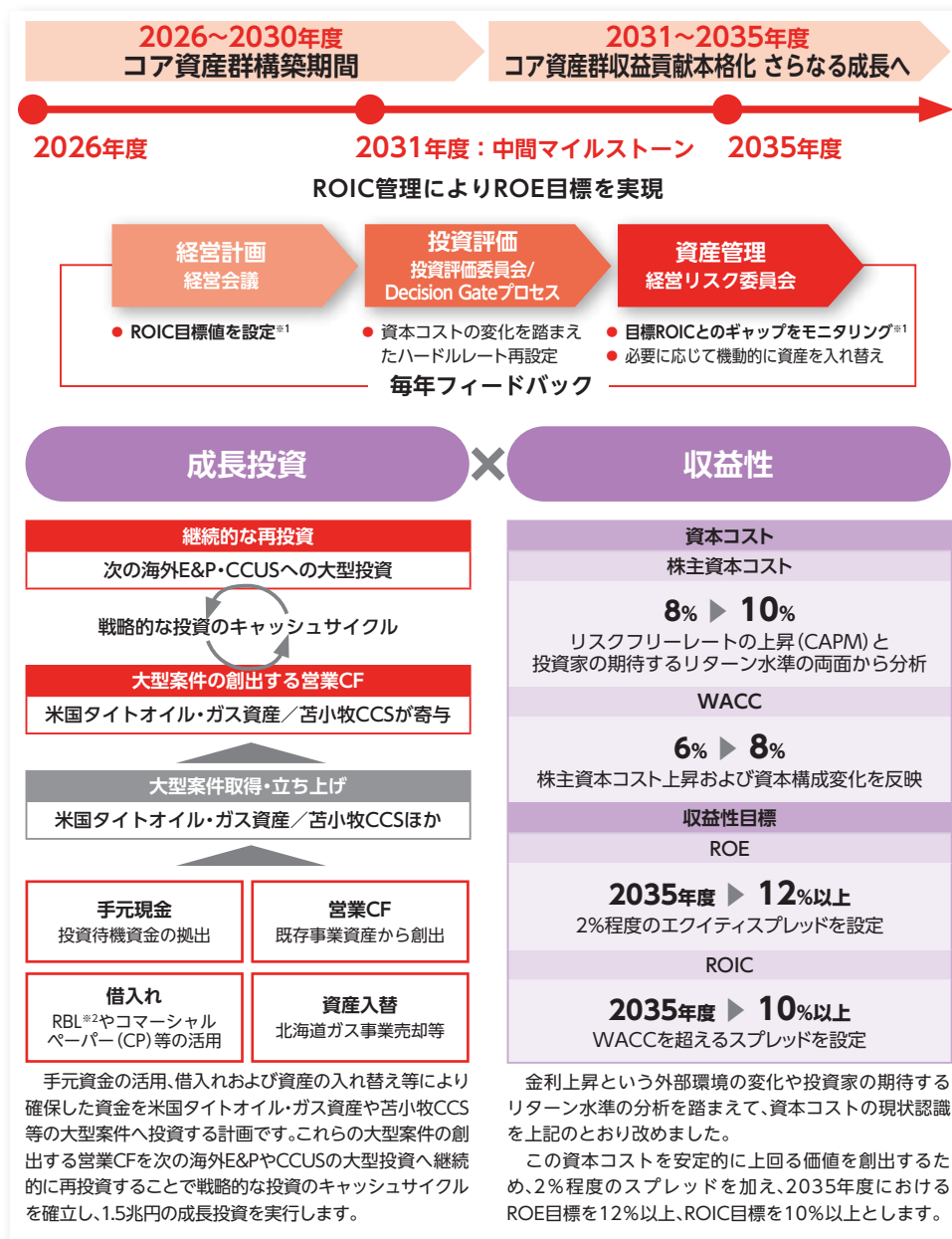
ノルウェー: 投資税制を活用し、かつ当社と現地チームの知見を融合させることで、資産取得による生産量の拡大と、探鉱を通じた事業利益性の向上を並行させます。安定収益を確保したのちには、ガスを求めて未探鉱の海域にも活動を展開します。また、ここで磨き上げた探鉱技術を東南アジア等にも応用します。

東南アジア: 権益を持つガス資産の開発を主導する一方、国内で積み上げた技術を地質的に類似した油ガス田群に応用するとともに、当社が強みを持つCCUSと油ガス田開発を統合した事業モデルにより、さらなる事業機会を創出します。さらに、現地チームリーダーを経験した当社人材が、将来の大規模ガス探鉱開発を牽引します。

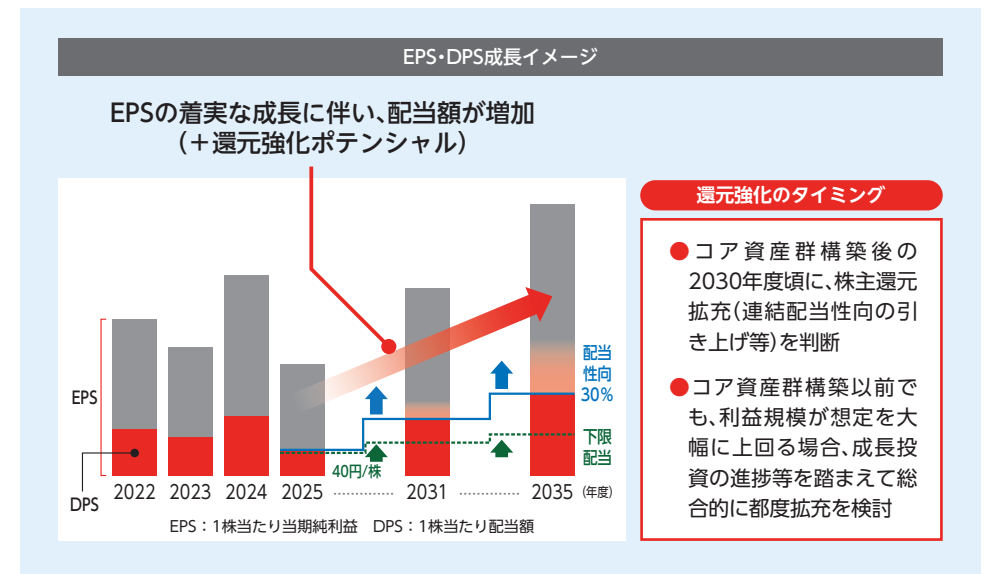
こうした、日本からの技術と人材、米国で積み上げた資金と操業力、ノルウェーでの探鉱開発、東南アジアのガスバリューチェーンが国境を越えて結びつく「勝ち筋のリレー」により、2035年に向け、**現在比約4倍となる日量18万boeの生産量と、12%以上のROEを達成します。**

エリア	培ってきた経験・実績	現地の推進体制・パートナー	事業戦略を実現する人材の育成・配置
米国	・ 10年以上におよぶ米国でのタイトオイル開発への参画・知見 ・ オペレーター資産(Verdad資産)の獲得	タイトオイル事業に熟達した現地パートナーとの合併会社 [Peoria Resources, LLC]	次世代グローバル人材の育成の場 ・ 合併会社(Peoria Resources, LLC)の運営を通じた、パートナーとの強固な協働体制の構築 ・ 次世代の海外事業を牽引する中堅・若手人材を戦略的に派遣し、ビジネス開発能力やオペレーター能力を直接習得
ノルウェー	・ 資産スワップによるポートフォリオの入れ替え実績 ・ ノルウェー政府による探鉱資産のライセンス付与制度において探鉱資産を取得し、ポートフォリオ拡大	経験豊富なローカルトップが率いる完全子会社 [JAPEX Norge AS]	高度専門技術・事業開発人材の配置 ・ 当社の高度な地下評価技術を現地に応用する技術部門の専門人材 ・ ポートフォリオ構築を推進する商務人材
東南アジア	・ カンゲアン鉱区での長年のオペレーター事業経験 ・ 現地政府や国営企業との強固なネットワーク	パートナー企業(EMP社)と深くタイアップした推進体制 [EMP Gebang Ltd.]	事業をリードする中核人材の配置 ・ 合併会社(EMP Gebang社)のトップマネジメント(General Manager) ・ 高難度資産の開発を最前線で主導する、高度な技術・商務人材
日本	・ 創業70年で培った一気通貫のE&P総合技術力 ・ 国内トップランナーとしてのCCS先行知見	長年にわたる国内事業パートナー企業との強固な協働体制および顧客との取引関係	技術と人材の涵養の場 ・ 国内の操業現場での実践を通じて最新の操業技術やCCUSの知見を身に付けた人材を育成し、上記海外3エリアへ戦略的に再配置・循環

1.5兆円の成長投資によりコア資産群を構築し、当期純利益1,000億円を超えるグローバル企業に



- 利益成長による着実な配当額の増加
- 持続的な収益基盤の拡充に伴い、配当性向・下限配当の見直しを含む還元強化も視野



※1 新経営計画から新たに取り入れる要素 ※2 埋蔵量を担保にした銀行からの借入

キャピタルアロケーション(資金配分計画)

2026～2031年度累計



2026～2035年度累計



成長投資の内訳

	2026-2031 年度累計	2026-2035 年度累計
国内	500億円	600億円
海外	5,400億円	11,000億円
E&P	5,900億円	11,600億円
国内	2,200億円	2,400億円
海外	500億円	600億円
CN	2,700億円	3,000億円
ガス	100億円	100億円
電力/再エネ	300億円	300億円
I/U	400億円	400億円
合計	9,000億円	15,000億円

- 資金配分の原資は、大型案件への継続的な再投資により営業キャッシュフローとして創出する1兆5,000億円を充当するほか、手元資金の活用、借入れおよび資産の入れ替え等により確保する想定
- これらの原資を「成長投資の内訳」に示すとおり、2026年度から2035年度までの10年間の累計で、E&P、カーボンニュートラル、インフラ・ユーティリティの各分野への成長投資に1兆5,000億円、株主還元1,900億円以上をそれぞれ配分

マイルストーン年度におけるバランスシートのイメージ

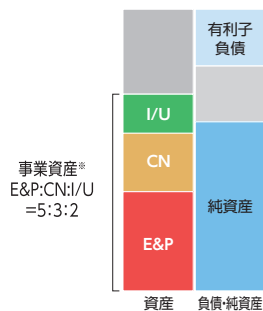
2025年12月末連結B/S構成

総資産 **7,135億円**



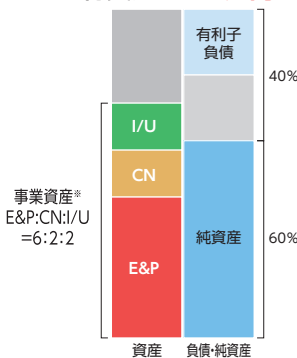
2031年度末連結B/S構成

総資産 **1.2兆円**



2035年度末連結B/S構成

総資産 **1.4兆円**



※事業資産(有形・無形固定資産、持分法投資等)

- 収益力の高いコア資産群構築の結果、総資産に占める事業資産は1兆円水準まで拡大
- レバレッジを利かせた資金調達により、自己資本比率は60%程度を目標
- 原油価格:USD50.00/bbl 為替:110.00円/USDの環境下でも財務規律として、有利子負債/EBITDA倍率は3倍未満を維持

経営計画目標サマリー

	2031年度	2035年度
前提	原油価格: USD70.00/bbl* 為替:140.00円/USD	
ROE	10%以上	12%以上
ROIC	8%以上	10%以上
当期純利益	750億円	1,000億円
税引後事業利益	800億円	1,200億円
分野別事業利益 (税引後)	国内E&P:100億円 海外E&P:400億円 CN:200億円 I/U:200億円 その他:△100億円	国内E&P:50億円 海外E&P:750億円 CN:250億円 I/U:250億円 その他:△100億円
成長投資額 (2026年度からの累計)	9,000億円	1兆5,000億円
有利子負債/ EBITDA倍率	(原油価格: USD50.00/bbl 為替:110.00円/USD環境下でも) 3倍未満	

※ IEA[World Energy Outlook 2025]STEPSシナリオ (USD75～80/bbl) を参考に設定

原油価格・為替のセンシティブリティ

	前提	変動幅	2031年度時点 当期純利益	2035年度時点 当期純利益
原油価格	USD70.00/bbl	USD 1/bbl の価格上昇	+20億円	+30億円
為替	140.00円/USD	1円/USD の円安	+5億円	+10億円

米国

早期収益創出、能力開発拠点

Verdad資産を土台に、収益力を拡大

タイトオイル・ガス事業に熟達したパートナーからの技術・操業知見習得

当社は、米国での事業を「早期収益創出」と「能力開発」を牽引する中核拠点と位置づけています。

長年にわたり、米国でのタイトオイル開発事業にノンオペレーターとして参画し、事業ノウハウを蓄積してきました。この経験と実績をベースとし、現地の熟達したパートナーとの協働を通じて、開発事業を自ら主導するオペレーター体制を確立していきます。

高い資産流動性を持つ米国市場で、価値創造プロセスを通じて、全社の成長を支える大規模な収益貢献と、グローバルで通用する次世代人材の育成を実現します。

米国事業の歩み

2012年8月

タイトオイル開発事業参画

(ノンオペレーター)

テキサス州南部の鉱区開発権益を取得

2013年1月

タイトオイル開発事業への投資拡大

(ノンオペレーター)

既取得鉱区周辺の開発権益を追加取得
(以降、資産規模を拡大させながら、
事業ノウハウを蓄積)

2024年6月

フリーポートLNGプロジェクト参画

海外LNG供給インフラ案件への参入

2025年3月

Peoria Resources, LLC設立

タイトオイル事業に熟達した
現地パートナーと合併会社を設立

2026年2月

Verdad資産取得(オペレーター)

Peoria Resources, LLCを通じて、
Verdad資産の取得を決議

2026年8月

Fundare資産取得(オペレーター)

Peoria Resources, LLCを通じて、
Fundare資産の取得を決議

早期収益創出

基盤となる資産・プロジェクト

- Verdad資産

具体的なアプローチ

- Verdad資産の近隣鉱区の追加取得(Fundare資産)や先端技術導入による、ユニットコストの抜本的低減
- 流動性の高い米国M&A市場を活用したキャピタルリサイクル(資産入替)と資本効率の最適化

能力開発拠点

基盤となる体制

- 熟達した現地パートナー
- 合併会社「Peoria Resources, LLC」を設立(2025年)

具体的なアプローチ

- パートナーとの協働によるタイトオイル・ガス特有のオペレーター能力の習得
- グローバル人材の育成

米国事業の価値創造プロセス

コア資産群構築期間 (2026~2030年度)

タイトオイル・ガス事業を通じ早期キャッシュフロー創出
オペレーター能力の獲得に注力

収益貢献本格化期間 (2031~2035年度)

確立したオペレーター基盤を軸に投資規模を拡大
自律的収益成長フェーズ

インプット

国内で培ったE&P/CCUSの知見

ジオメカニクスやCCUS等の
技術活用

10年間にわたる米国事業への関与

2026年2月にはコロラド州で初の
米国オペレーター資産を取得

パートナーとのタイアップ

2025年、タイトオイル・ガス事業
に熟達したパートナーとオペレー
ター資産の取得・運営を目的にした
Peoria Resources, LLCを設立

価値創造

ユニットコストの低減

近隣鉱区取得による規模の経済の
追求や先端技術の積極導入

キャピタルリサイクル

流動性の高いM&A市場を活用して、
資産を適時売却・入れ替え

ドライバイニーの最終投資決定

当社E&PとCCUSの知見を活用

オペレーター体制の確立

パートナーからタイトオイル・ガス事業のオペレーター能力を習得

アウトプット

早期・大規模な収益貢献

「短い投資・収益貢献サイクル」の
特徴を活かし、早期に安定
キャッシュフローを確立、
さらなる投資原資を確保

現地企業に比肩するROIC

パートナーと当社の
知見を融合し、
資本コストを上回る収益を創出

人的資本

グローバル人材を育成
タイトオイル・ガス技術・操業の
知見を習得

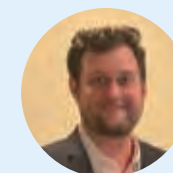
海外E&P事業を支えるプロフェッショナル人材

PEORIA RESOURCES



最高経営責任者/CEO
Greg West

Treadstone社の前CEO
bp社(20年)、プライベート・エフティ
業界(10年)を含む30年以上のE&P業
界でのキャリア
エンジニアリング、財務、事業運営、企
業戦略の広範な専門知識と豊富な経
営幹部経験



最高技術責任者/CTO
David Kita

Treadstone社の前CTO
bp社やプライベート・エフティ業界
双方におけるシニアレベルの役職を
歴任
サブサーフェス、財務戦略、企業戦略、
M&Aの広範な専門知識・経験

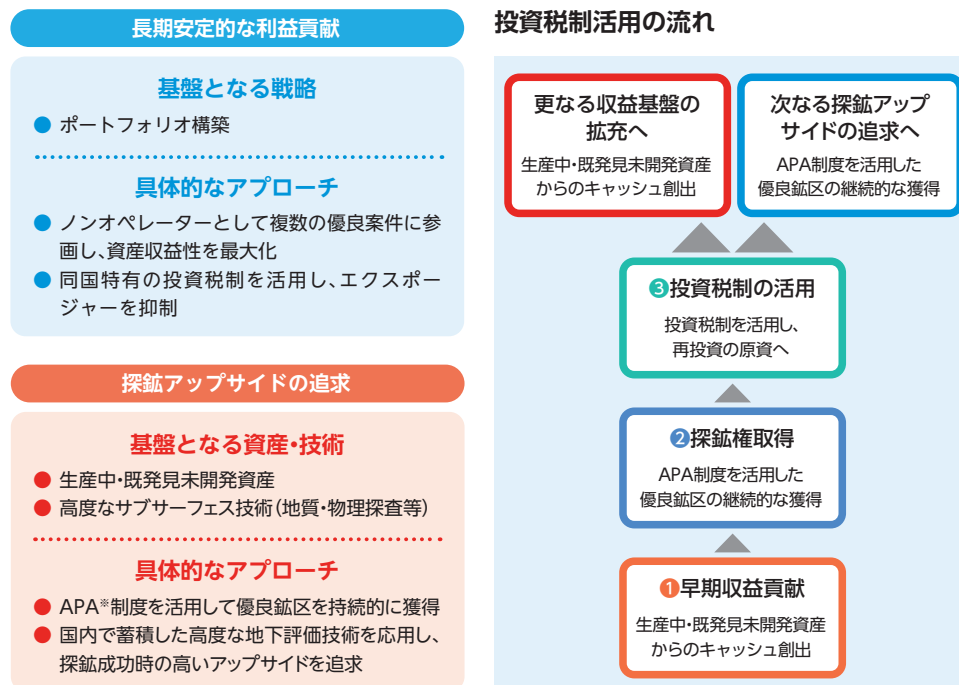
bp社を中心に米国での業界経験が長く、タイトオイル・ガス開発で必要とされる人的ネットワークにも精通
Treadstone社では老朽化した油田を最新タイトオイル・ガス技術による再開発で資産価値を高めて売却
した実績を持つ

ノルウェー 多様で安定的な収益を生むポートフォリオ 投資税制を活用したポートフォリオ構築 当社技術を一層強化して取り組む探鉱

ノルウェーは、欧州のエネルギー安定供給において代替不可能な役割を担うとともに、強力な国家管理のもとで事業環境が整備されています。当社は、制度が整った同国において、2024年に子会社化した「JAPEX Norge AS」の現地ネットワークを活用しながら、ノンオペレーターとして優良案件に参画する戦略をとっています。

この戦略の狙いは、同国の手厚い投資税制を活用することでエクスポージャーを抑えつつ、生産・開発・探鉱資産の獲得を通じた安定的なポートフォリオを構築することにあります。将来的には、そこから創出されるキャッシュフローを探鉱へ充当し、探鉱成功時の高いアップサイドを追求する方針です。

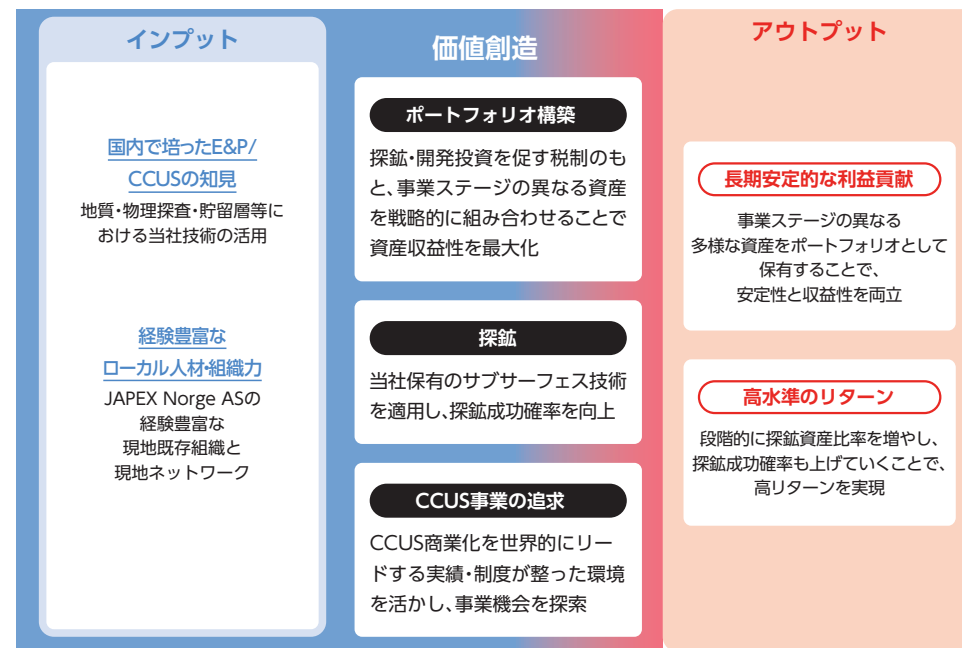
現地ネットワークを主体とし、日本からの技術系出向者を配置した混成チームを組成することで、現地の機動力と本社のガバナンス・技術支援を融合した強固な体制のもと、事業を推進していきます。



※ ノルウェー政府により年に1度行われる、過去に探鉱が実施されたエリアでのさらなる探鉱活動の促進を目的としたライセンス付与の制度

ノルウェー事業の価値創造プロセス

コア資産群構築期間（2026～2030年度）	収益貢献本格化期間（2031～2035年度）
投資税制を活用した継続的な優良鉱区の獲得 生産・開発・探鉱資産の獲得を通じたポートフォリオの構築	既存アセットのキャッシュフローを探鉱へ充当 ノルウェー領海上鉱区での探鉱による高いアップサイドの追求



海外E&P事業を支えるプロフェッショナル人材

JAPEX Norge AS

代表取締役社長/MD
Hilde Salthe

ノルウェーの石油・ガス業界（DNO社、Shell社、Equinor社、Talisman社、Paladin社、Faroe社）にて20年以上のキャリアを保有
地質技術者からサブサーフェス・マネージャー、マネジメントまで幅広い要職を歴任

現地トップとして、ノルウェー事業の立ち上げ・拡張および組織マネジメントにおいて強力なリーダーシップを発揮

東南アジア

将来の安定収益源

日本で磨いた技術をフックにした事業創出

E&PとCCUSでプレゼンス確立

2035年以降を見据えた天然ガス探鉱開発

インドネシアをはじめとする東南アジアには、CO₂含有率の高さが障壁となり、開発が見送られてきた未開発ガス田が多数存在しています。当社はこれを機会ととらえ、保有するCCUS等の技術力を活かし、他社単独では困難なこれらの高難度資産に対し、技術提案を伴う一体開発を主導することで、域内でのプレゼンス確立を図ります。

さらに、ここでの開発実績や越境CCSプロジェクトにおける先行実績を強力な交渉基盤とし、将来的な大規模ガス田の探鉱・開発プロジェクトへの参画を目指します。これらの戦略を通じて当社は、東南アジアを2035年以降の持続可能な収益基盤を確保するための重要エリアと位置づけています。

培ってきた経験・実績

60年におよぶ 操業の歴史

- ・1960年代からインドネシア等の上流事業に主体的に関与
- ・カンゲアン鉱区等でのオペレーター事業の経験

地質解析力

- ・日本国内の複雑な断層・貯留層解析で磨いた技術の適用
- ・東南アジア特有の地質を自社で解析・評価できる強み

長年の信頼関係

- ・現地政府や国営石油会社との長年のパートナーシップ
- ・深い人材交流の歴史

E&PとCCUSの一体開発

基盤となる技術・強み

- CCUS等の技術力
- 日本国内で磨いた複雑な断層・貯留層解析技術

具体的なアプローチ

- 他社が単独で開発困難な高難度資産(高CO₂含有ガス田等)において、技術提案を伴う一体開発を主導
- 越境CCSプロジェクト等における先行実績を構築

大規模ガス田案件への参画

基盤となる実績・信頼関係

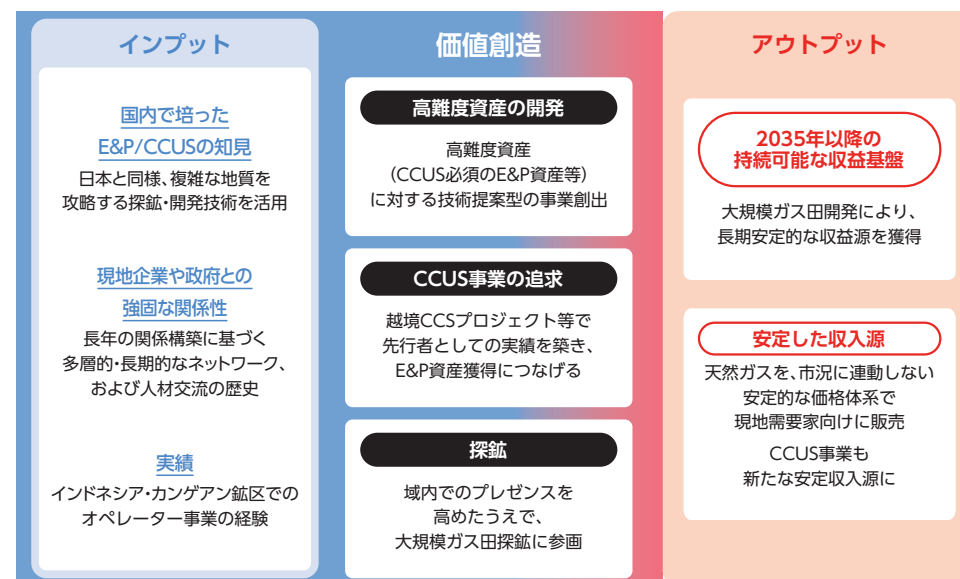
- カンゲアン鉱区等でのオペレーター事業の経験
- 現地政府や国営石油会社との多層的な信頼関係

具体的なアプローチ

- 一体開発での先行実績を交渉の基盤とし、将来的な大規模ガス田の探鉱・開発プロジェクトへ参画
- 2035年以降の持続可能かつ安定的な収益基盤を確保

東南アジア事業の価値創造プロセス

コア資産群構築期間（2026～2030年度）	収益貢献本格化期間（2031～2035年度）
高難度資産の開発や越境CCSプロジェクト参画技術力を活かした域内プレゼンスの確立	長期安定的な収益源を獲得するため、大規模ガス田の探鉱・開発に参画



重要経営ポストへの自社人材の直接登用 (EMP Gebang社)

重要ポジション	人材	具体的な役割
General Manager	本社(東京)のマネジメント層	EMP Gebang社の経営トップとして事業を統括。現地政府・パートナーとのトップ交渉を担う
シニア技術エンジニア	高度な技術力を持った専門人材	複雑な断層・貯留層解析やCCUS一体開発の技術的な主導権を確保。本社が保有する技術による差別化を現地で実現する
事業開発・商務	高度な実務能力を持った専門人材	本社と密に連携し、高難度資産の開発における事業性評価や財務ガバナンスを最前線で主導する

日本

技術と人材の涵養の場

既存資産による収益下支え

先進的CCS事業の推進

海域石油天然ガスの探鉱開発

日本国内の事業は、既存事業の安定操業を通じて、コア資産群構築を支える安定的な収益基盤の役割を担います。また、将来の新たな収益源の確保を目指して、CCUSの収益化に向けた苫小牧CCS事業の推進や、陸上追加開発と海域探鉱により残存ポテンシャルを追求します。

さらに、DXやBPRによる操業効率化を通じて人的リソースを創出し、国内事業のフィールドを海外展開に向けた専門技術人材の実践的な育成・輩出の場として活用する方針です。

探鉱ポテンシャルの追求と
技術・人材の涵養の場

基盤となる技術・環境

- 70年の歴史で築き上げた、探鉱・開発・生産の一貫通貫の総合技術力
- 専門技術人材を実践的に育成する国内事業のフィールド

具体的なアプローチ

- 陸上追加開発等の既存ポテンシャルの追求
- DX・BPRの推進による人的リソースの創出

CCUSの推進と
安定収益基盤の維持

基盤となる実績・事業

- 国内トップのCCUS実績・知見
- パイプライン網やLNG基地・発電事業などの強固なインフラ・ユーティリティ資産

具体的なアプローチ

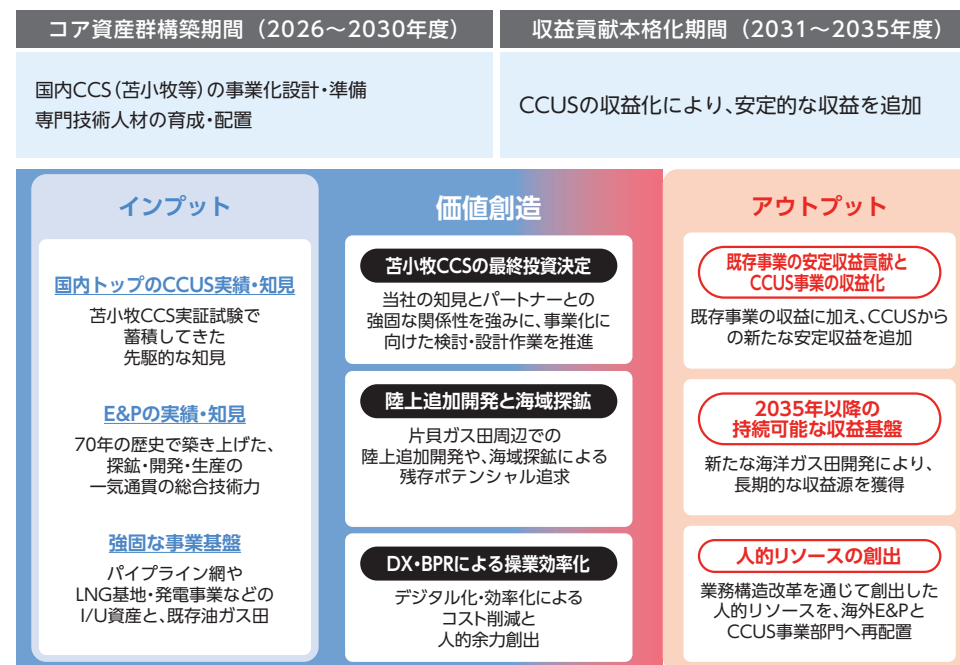
- 既存事業の安定操業を通じて、全社を支える安定的な収益基盤を担う
- 苫小牧CCS事業の最終投資決定(FID)を推進

技術・人材の
涵養の場

日本での実践的な教育後、
海外部門に戦略的に
再配置



国内(日本)事業の価値創造プロセス



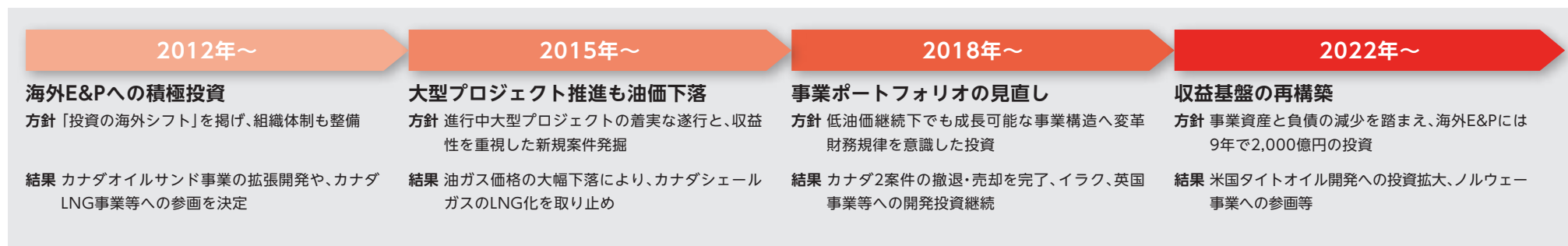
苫小牧エリアでのCCS事業

概要

- 苫小牧市近郊に拠点を持つ、当社、出光興産(株)、北海道電力(株)の3社でCCSバリューチェーン全体の検討を実施(CO₂分離回収・パイプライン輸送・圧入貯留・モニタリング)
- 苫小牧地域において、2030年度中の圧入開始を目指す(貯留規模150～200万トン/年)



「内なる課題」とコーポレートトランスフォーメーション(CX)



上記は、過去の経営計画期間ごとに、海外E&Pに関する取り組みの経緯を抽出したもの

浮き彫りになった「内なる課題」

事業資産の十分な構築に至っていない状況(P14参照)について、根本要因を分析した結果、単なる外部環境の変化だけでなく、事業を完遂し、収益化するための自社の構造的な弱さが浮き彫りに

専門人材の不足

キーポジションに熱量を持った人材を計画的に充てていくプログラムがなく、特に商務・契約交渉に強い人材が不足

縦割りの組織風土

事業推進を主管部署の努力に委ね、全社横断でサポートする意識が希薄

意思決定のスピード不足

状況悪化時に機動的な対応を行う体制、データを統合して実態を正確に把握する基盤が不十分

実行力の強化 ～コア資産群構築を実現する組織・人材集団へ～

人的資本

キーポジション人材の確保
組織カルチャー変革

DX・組織

高度なデータ活用による投資判断の迅速化
先進的なデジタル技術による操業最適化

「コア資産群構築を実現する組織・人材集団」×「海外E&PとCCUSへの集中によるコア資産群の構築」⇒ 当社のCX

マテリアリティ

従来

マテリアリティの再定義

JAPEX経営計画 2026-2035

CSR重点課題と経営計画をつなぐ、今取り組むべき課題

エネルギー安定供給を使命とする当社は、これまで「事業活動を通じた社会貢献」を軸にCSR重点課題をベースとしたマテリアリティを抽出し、経営計画との連動を図ってきました。

再定義

成長戦略における重要課題

新経営計画の期間中に強力な財務インパクトを生み出すための「成長戦略における重要課題」として、具体的な指標・目標を設定しました。

● 再定義の背景

エネルギー安全保障への回帰や資本市場からの要請の高度化など、当社を取り巻く事業環境は劇的なパラダイムシフトを迎えています。

こうした変化のなか、2035年度に向けた企業価値の最大化と、持続可能な成長および資本効率の向上を両立させるためには、限られた経営資源を戦略的に集中させることが不可欠です。

そのため、当社は成長戦略における重要課題をマテリアリティとして再定義し、この検討に際しては、従来のCSR（社会貢献）ベースから「どこで勝つか」という成長戦略ベースへ転換し、新たなマテリアリティを同戦略に直結させています。

なお、従来のCSRに関する活動についても、当社が果たすべき重要な社会的責任として、引き続き取り組みます。

P.45 ▶ サステナビリティマネジメント

● マテリアリティ特定プロセス

STEP 1

課題の抽出・評価

GRIスタンダード等の各種ガイドラインを加味し、社会・財務への影響度が高い課題を網羅的に抽出。さらに、自社を取り巻く外部環境を踏まえ、自社の強み・弱みを分析し、中長期的なリスクと機会の観点から課題を整理。

STEP 2

経営計画との連動

経営層および管理職による議論を通じて課題を検証。経営計画の策定プロセスに連動させ、成長戦略における重要課題を選定。

STEP 3

財務インパクトの精査

経営計画の財務目標との整合性を確認。成長戦略の観点から、各課題がもたらす財務影響度を精査し、中長期の企業価値向上に直結する4つの中核課題を抽出。

STEP 4

決定

部長級および役員間、サステナビリティ委員会での議論を経て、マテリアリティの再定義を含む新たな経営計画を経営会議および取締役会にて承認。

マテリアリティ・指標と目標

企業価値向上の中核

海外E&P資産群の構築

CCUSの事業化

指標・目標

生産量

2031年度:10万boe/d

2035年度:18万boe/d

GHG削減 (Scope1+2)

2030年度:CO₂排出原単位△40% (2019年度比)

CO₂累計貯留量

2035年度:800万トン以上

変革を支える実行力の強化

コア資産群構築を実現する人材と組織の強化

データドリブン経営へのシフト

指標・目標

事業戦略と連動した戦略的な人材パイプライン構築
組織カルチャー再構築

高度なデータ活用による投資判断の迅速化
先進的なデジタル技術による操業最適化

コア資産群を構築し、 確かな企業価値を創出

海外E&Pの主力化

オペレーター事業を中核に高い付加価値を創出

2035年度に生産量を
2025年度比で4倍へ

CCUSの収益化

2035年度に
累計800万トン以上の
CO₂貯留を実現

コーポレート トランスフォーメーション

コア資産群構築を実現する
組織・人材集団へ

当社を取り巻く外部環境を踏まえ、自社の強み・弱みを分析し、それぞれが事業にもたらす「リスク」と「機会」を整理しました。

当社は、ダウンサイドリスクを適切にコントロールしながら、自社の強みを最大限に活かして成長機会（アップサイド）を確実にとらえます。こうしたリスクと機会への対応を戦略的に推進するため、4つのマテリアリティを成長戦略における重要課題と位置づけ、経営計画に掲げる目標の達成と持続的な企業価値の向上を実現します。

外部環境認識 (マクロトレンド・市場要請)	自社の強み・弱み	リスク	機会	マテリアリティ	指標・目標
● 地政学的リスク緊迫化によるエネルギー安全保障への回帰 ● 新興国の経済成長やAI普及等に伴う中長期的な電力・天然ガス需要の増大 ● 原油・ガス価格の高ボラティリティ継続	強み ● 日本国内の地質的難度が高い複雑な油ガス田で70年培った、探鉱から開発・生産までを一気通貫で主導するE&P総合技術力 弱み ● 海外における生産操業オペレーター経験の不足	● 原油・ガス価格の下落および為替の急激な変動による業績への悪影響 ● 投資対象国の政治・法規制・税制の予期せぬ変更(カントリーリスク) ● 脱炭素化の急速な進展に伴う事業価値毀損の可能性 ● 炭素価格(GX-ETS・排出量取引制度)の財務負担	● 米国タイトオイル等の短サイクル資産による早期キャッシュフロー創出 ● 流動性の高い北米・欧州市場での機動的な資産入れ替え(キャピタルリサイクル) ● ノルウェーの手厚い投資税制の活用によるリスク管理 ● 東南アジアでのE&PとCCUS一体開発による長期的な安定収益基盤の確立	海外E&P資産群の構築	生産量 2031年度：10万boe/d 2035年度：18万boe/d GHG削減(Scope1+2) 2030年度：CO₂排出原単位 △40% (2019年度比)
● 地球規模の気候変動問題への対応(脱炭素・GX投資の加速) ● 米国や東南アジアにおけるCCS法整備・ハブ構想の進展	強み ● 国内初のCCS事業化に向けた試掘実績および実証試験(苫小牧)の先行知見 ● E&P・CCUSの技術力 弱み ● 事業化をスピーディに推進するための経験・ノウハウの不足	● 気候変動政策の後退や各国の支援制度の整備遅延・変更による事業化の遅れ ● 技術開発の遅れや想定以上の操業コストの増加による収益性悪化	● 拡大する脱炭素市場における国内トップランナーとしての先行者優位の確立 ● CCUSの高度な技術提案をフックとした海外(東南アジア等)の優良E&P資産の獲得	CCUSの事業化	CO₂累計貯留量 2035年度：800万トン以上
● 労働市場の流動化および高度グローバル専門人材の獲得競争激化 ● 資本市場からの持続的な企業価値向上(市場平均とのPBRギャップ解消)に向けた強い要請	強み ● 米国やノルウェーの海外拠点において、豊富な経験と人的ネットワークで事業を牽引する現地プロフェッショナル人材の存在 弱み ● 海外事業への本格的なシフトを支えるべき人的リソースの質的・量的な不足	● 海外事業を本格的に進めるうえで必要な人材の確保・育成の遅れに伴う海外成長機会の逸失 ● 組織風土改革の停滞による意思決定スピードの鈍化	● 事業戦略に連動した人材育成・配置を行うことで、海外E&PやCCUSの専門性など事業開発の牽引に必要な能力を有するキーポジション人材を確保し、事業成長を強力に推進 ● 「働きがい」を実感できるカルチャーへ変革し、社員一人ひとりが自律的に動く組織を構築することで、海外事業拡大に伴う多様な課題にスピーディかつ柔軟に対応	コア資産群構築を実現する人材と組織の強化	事業戦略と連動した戦略的な人材パイプライン構築 組織カルチャー再構築
● 生成AI・デジタル技術の急速な進化和ビジネスモデルへの浸透 ● 海外子会社を含めたグローバルガバナンスおよび情報セキュリティ強化の要請	強み ● 国内拠点等に分散していた操業データ・経営情報を一元的に蓄積・連携する「統合データ基盤(セントラルキッチン)」の構築・稼働の完了(DX-Ready) 弱み ● 海外拠点と本社の間で、操業データ・経営情報を属人的に手動連携することに起因する、共有の遅延と情報の非対称性	● レガシーな業務プロセスの残存に起因するリソース不足や、本社・海外間のデータ連携遅れがもたらす経営判断の遅延・操業の非効率化 ● サイバーセキュリティの脆弱性に起因する操業停止などの重大な事業リスク	● BPRやAI導入による業務スマート化と、創出したリソースの成長領域(海外E&P・CCUS)へのシフト ● 統合データ基盤を活用した、リアルタイムな投資・撤退判断や、さらに国内E&P技術力やAIを掛け合わせた開発・操業の最適化 ● 海外展開やデータ連携を安全・迅速に支えるゼロトラスト等の強固なインフラ基盤	データドリブン経営へのシフト	高度なデータ活用による投資判断の迅速化 先進的なデジタル技術による操業最適化

財務戦略 — 経理部担当役員メッセージ —

成長投資1.5兆円の実現へ、 デットの活用と規律あるROIC経営で 資本効率を極大化

執行役員
経理部担当

西村 豊



2025年度までの財務戦略の振り返り ～手元流動性確保と資産入れ替え～

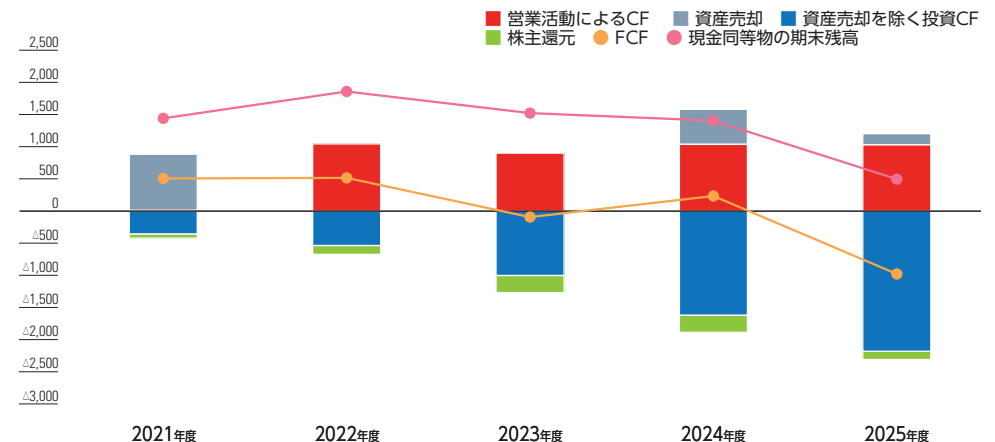
当社は、懸案であったカナダの2つの事業を2021年度に売却のうえ終結した後、2022年度から2025年度まで主に手元流動性の拡充に向けた施策の実施、ならびにさまざまな保有資産の売却により原資を確保して成長投資に充ててきました。この4年間の累計投資額は4,790億円となり、前経営計画期間9年間における目標投資額である4,500億円を上回り、投資額の規模としては順調に進捗したと考えております。

手元流動性の拡充については2つの手を打ちました。まずは、キャッシュプーリングに参加する子会社数を増やして、預り金残高を高め(2026年6月末時点で合計約500億円)、資金の一元管理により、キャッシュを滞留させないように努めました。加えて、2024年度には初のコマーシャル・ペーパー発行により、運転資金の安定化も図りました。

既存資産の入れ替えも進めました。2024年度の政策保有株式売却(500億円強)や米国フリーポートLNGプロジェクトへの参画(約600億円)に続き、2025年度には英国E&P子会社と国内石油製品販売子会社を売却(両社計約170億円)するとともに、北海道のガス事業譲渡(310億円)を決定しました。一方で、米国タイトオイル・ガス資産を取得し、念願の米国オペレーター事業に参入したほか、ノルウェーやインドネシアにおいても将来性のある資産を取得し、合計2,000億円の投資を実行しました。

右側にお示ししているグラフは、2021年度からの資産の入れ替えを含むキャッシュフロー(CF)の内訳と現金同等物の残高を年度ごとに示したものです。

営業CF・投資CFと現金同等物の期末残高の2021年度～2025年度までの推移(億円)



1,500億円前後で推移してきた現金同等物の期末残高も2026年3月期末には500億円程度にまで切り下がり、手元流動性が滞留しない“筋肉質な”バランスシート(B/S)に再構築しました。

この間に株主還元も強化し、2021年度から2024年度にかけて約270億円の自社株買いを実施したほか、2025年度からは1株当たりの年間配当金の下限を10円から40円に引き上げております。

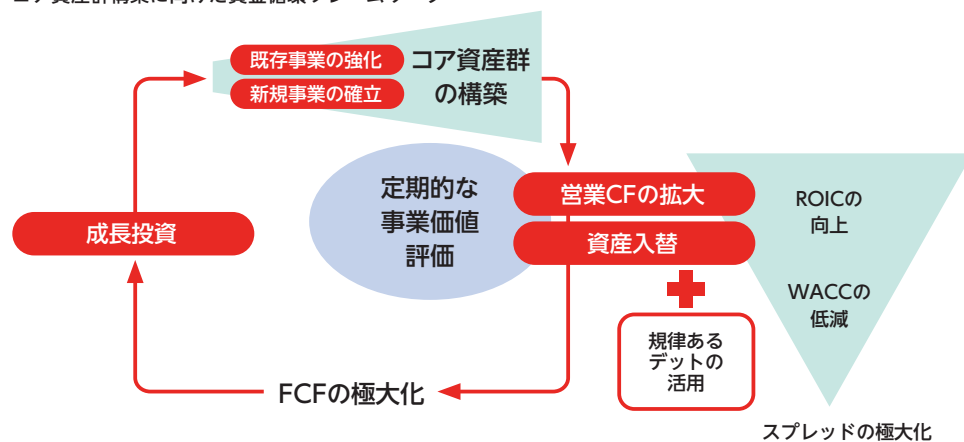
コア資産群を構築する投資循環の強化

新経営計画では、海外E&P事業とCCUS事業への集中による「コア資産群」の構築と、これを支える実行力の強化を基本方針と定めました。2035年度にE&P事業として原油換算18万バレル／日の生産量と、カーボンニュートラル事業として累計800万トン以上のCO₂貯留量を目標に掲げ、2026年からの10年間で1.5兆円の成長投資を実行する決断を下しました。

この1.5兆円という巨大な成長投資を支えるため、これまでの施策に加え、いよいよデットを活用した攻めのB/S運営へ舵を切っていかなければなりません。リザーブ・ベースド・レンディング(RBL:埋蔵量を担保にした銀行からの借入)や社債等による資金調達といったデットの活用に加え、既存と新規の事業資産の営業CFを拡大していきたいと考えています。RBLは米国等で一般的な資金調達手法であり、プロジェクトが生み出すCFを裏付けとするため、規律あるデット調達が可能になります。この「規律あるデット」活用の第一歩として、2026年2月に完了した米国タイトオイル・ガス資産(Verdad資産)の取得において、現地子会社Peoria社を通じて361百万ドルのRBLを実行しました。

下図のフレームワークは、既存事業から創出される「営業CF」と「資産入替」をサイクルの起点(スタート)とし、最終的な成果(ゴール)である「コア資産群の構築」へと結実させるプロセスの全体像を示したものです。

コア資産群構築に向けた資金循環フレームワーク



既存事業が稼得する営業CFに加え、低採算資産の売却等を投資CFのプラス要因として取り込み、フリーCF(FCF)を極大化させ、さらにデットを加えて十分な投資原資を確保します。

この確保した原資を「成長投資」へと投入するにあたり、私たちは「既存事業の強化」と「新規事業の確立」の二つの方向性へリソースを最適に配分します。

まず「既存事業の強化」においては、当社が操業主体(オペレーター)として主導権を握る米国タイトオイル・ガス開発を中心に、既存事業基盤の周辺鉱区を追加取得することで、操業・開発効率を高める周辺アセットを積み増します。これにより、開発・操業のユニットコストを低減させ、米国事業の収益力を極大化する資金循環を強化します。一方で、ノルウェーやインドネシア等のE&P事業においては、地域特性やプロジェクトの深度に応じた効率的な共同開発を進め、コア資産群としての収益化を着実に推進します。

次に「新規事業の確立」においては、国内の苫小牧CCS事業などで、これまで蓄積した技術力と先駆的な実績を最大限に活かし、早期の事業化と収益基盤の確立を目指します。この「コア資産群構築に向けた資金循環」をし続けることで、1.5兆円の成長投資を可能にします。

2026年8月には、米国Verdad資産に隣接するFundare社の全持分を約320百万ドルで取得することを決定し、コア資産群の構築を図っています。このFundare資産の取得は、Verdad資産との操業シナジーが極めて高いものであり、資金循環のなかで着実に収益化を進めてまいります。

規律ある成長投資のために

1.5兆円の成長投資により、当社のB/Sは2035年度末には総資産1.4兆円にまで拡大します。適正規模の有利子負債を活用することにより、自己資本比率は60%程度まで低下すると見込んでいますが、原油価格50ドル/バレル、為替110円/ドルという保守的な環境下においても、有利子負債対/EBITDA倍率を3倍未満に維持する方針です。

当社は新経営計画期間においてROE目標を実現するためにROICを活用することとし、2035年度にROIC10%以上とすることを目標としました。各プロジェクトに参入する際には目標とするROICを定め、その後の管理において目標とのギャップをモニタリングし、必要に応じて資産の入れ替えを促します。これにより、規律ある成長投資を担保します。

また、新経営計画の中間目標として、2031年度にROIC8%以上・ROE10%以上とすることも掲げました。これらの目標を安定的に達成できる目途をつけるか、それよりも前に利益規模が想定を大幅に上回る場合などには、成長投資の進捗状況なども踏まえつつ総合的に判断し、その都度、株主還元強化についても検討いたします。

新経営計画を確実に達成するために、これまで以上に資本市場の皆さまとの対話を重視し、ご意見を真摯に受け止めながら企業価値向上に努めてまいります。

人的資本戦略 —人事部担当役員メッセージ—



「コア資産群」構築を実現する組織・人材集団へ

取締役 常務執行役員
総務部担当、人事部担当

舟津 二郎

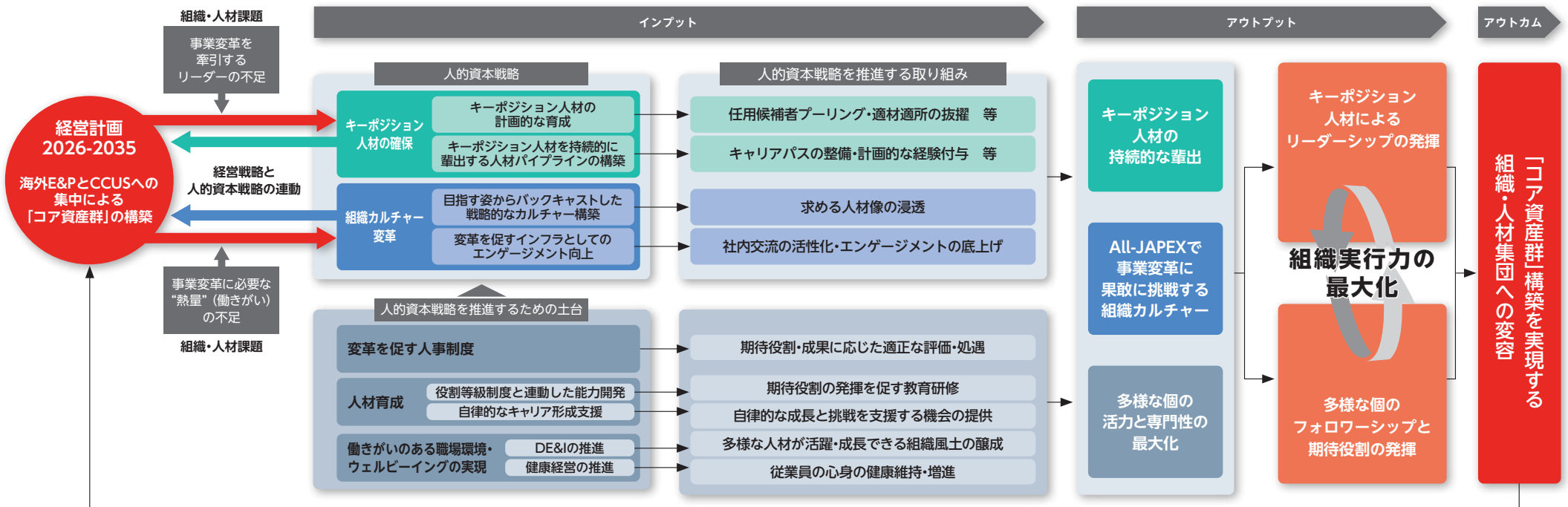
人的資本戦略の基本方針

当社は、経営計画で掲げる海外E&PとCCUSへの集中による「コア資産群」の構築を実現するため、経営戦略と人的資本戦略を強固に連動させ、その実行に強くコミットしていきます。具体的には、事業変革を牽引するリーダーの不足や、事業変革に必要な「熱量」（働きがい）の不足といった課題に対し、「キーポジション人材の確保」と「組織カルチャー変革」を戦略の両輪として取り組みます。

こうした戦略を確実に実行していくためには、多様な従業員が心身ともに健康で、意欲的に能力発揮し、成長できる環境の構築が欠かせません。そのため、戦略の推進を支える「土台」として、DE&Iや健康経営を通じた「働きがいのある職場環境・ウェルビーイングの実現」を図るとともに、変革を促す人事制度（役割等級制度）を基盤としながら、役割等級制度と連動した能力開発や自律的なキャリア形成支援を一体的に推進します。

これらの取り組みを通じて、事業変革に果敢に挑戦する組織カルチャーを形成し、キーポジション人材によるリーダーシップの発揮と、多様な個の最大限の役割発揮を掛け合わせることで事業戦略を完遂する強固な組織実行力を最大化し、「コア資産群」構築を実現する組織・人材集団への変容を実現します。

人的資本戦略を通じた経営計画実現ストーリー



キーポジション人材の確保

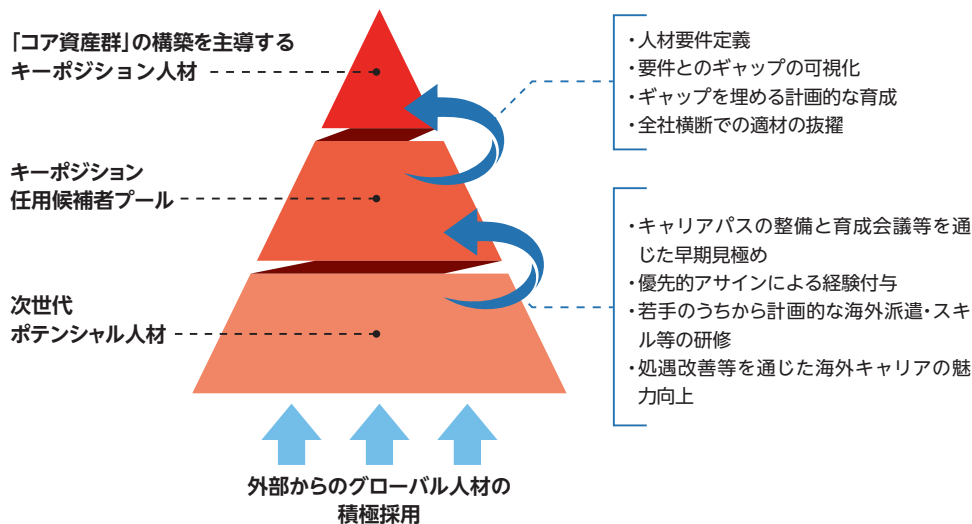
● キーポジション人材の計画的な育成

事業戦略と人的資本戦略を連動させるため、まずは「コア資産群」構築のために事業を牽引する重要ポストを「キーポジション」として特定していきます。戦略実現に向け、これらキーポジションに最適な人材を確保すべく、今後は求める人材要件の定義および現状とのギャップの可視化、全社横断の候補者プールの構築を計画的に推進します。また、ギャップの解消に向けて、候補者に必要な経験を積ませる戦略的なアサイン・配置転換によって計画的な育成を進めます。こうした実践的な経験付与と全社横断での適材の抜擢を通じて、「コア資産群」の構築を主導するキーポジション人材を確保していきます。

● キーポジション人材を持続的に輩出する人材パイプラインの構築

キーポジションに適材を持続的に輩出していくために、任用候補者の人材プールを継続的に充実させる「人材パイプライン」を構築します。具体的には、キーポジションに必要な要件を踏まえたキャリアパスを整備し、定期的な育成会議などを通じて次世代を担うポテンシャルの高い人材を早期に見極めます。

見極めたポテンシャル人材に対しては、必要な能力を獲得できるポジションへ優先的にアサインし、集中的に経験を積ませます。また、若手のうちから計画的な海外派遣を通じて実践的な事業遂行能力を養うとともに、スキルや語学力を高める研修を実施します。さらに、海外駐在の処遇改善等を通じて海外でのキャリア形成の魅力を高め、育成サイクルを強力に後押しします。こうした社内育成と外部からの積極採用を総合的に推進し、キーポジション人材を持続的に輩出する分厚いグローバル人材層を形成します。



組織カルチャー変革

● All-JAPEXで事業変革に挑戦する組織カルチャーの確立

「コア資産群」の構築に向け、既存の「働きやすさ」を土台に、当社が求める人材像の浸透や事業戦略・事業価値への共感を深める取り組みにより、変革の原動力となる「熱量」（働きがい）を引き出していきます。

また、2025年度に導入した社内交流費補助制度のさらなる活用促進によって、海外E&Pの主力化を全社で支える「All-JAPEX風土」を醸成することに加え、各組織の自律的な風土改善を通じた「変革を受け入れる組織土壌づくり」に取り組みます。

これらの取り組みを通じて、高い志と圧倒的な熱量で事業変革を主導する人材を拡充し、「働きやすさ」に「働きがい」が融合した「All-JAPEXで事業変革に果敢に挑戦する組織カルチャー」の確立を目指します。

これまでの進捗	課題	インプット	アウトプット	アウトカム
エンゲージメントの着実な向上 “働きやすさ”の強みが確立	事業変革に必要な“熱量”（働きがい）の不足	求める人材像の浸透 人材像の策定および浸透 熱源となる事業戦略や事業価値への共感促進	積極的な変革・改善活動	All-JAPEXで事業変革に果敢に挑戦する組織カルチャー（「働きやすさ」×「働きがい」）
	全社的な連帯感の不足	社内交流の活性化 社内交流費補助制度の活用促進	部門の壁を越えて協働するAll-JAPEX風土の醸成	
	組織間のエンゲージメント格差	エンゲージメントの底上げ 各組織での自律した改善PDCA	変革を受け入れる組織土壌づくり	

● 組織カルチャー変革の進捗状況

エンゲージメントスコア※1は着実に向上していますが、「働きやすさ」に牽引された結果であると分析しています。事業変革の実現に向けた課題である「働きがい」に関する各スコアの底上げを図ります。

KPI		測定内容	2023年度	2024年度	2025年度
エンゲージメントスコア		組織カルチャー変革の進捗度合い	49.5pt	53.7pt	55.3pt
高い志と圧倒的な熱量で事業変革を主導する人材の拡充	戦略への共感スコア※2	事業戦略への共感度合い	3.1pt	3.3pt	3.3pt
	事業価値への共感スコア※2	事業に対する誇りや使命感の醸成度合い	3.1pt	3.3pt	3.3pt
	変革活動に関するスコア※2	具体的な変革アクションの表出度合い	3.0pt	3.2pt	3.2pt
All-JAPEX風土の醸成		連帯感や連携風土の醸成度合い	3.1pt	3.2pt	3.2pt
変革体温の上昇（エンゲージメントの底上げ）		低エンゲージメントスコア組織の占有率※3	43%	35%	26%

※1（株）リンクアンドモチベーションのデータベースに基づく、他社平均を50.0とした場合の偏差値

※2 該当する設問に対する回答結果の平均値（5段階評価）

※3 同社が定める標準的なエンゲージメント水準を下回る組織の割合

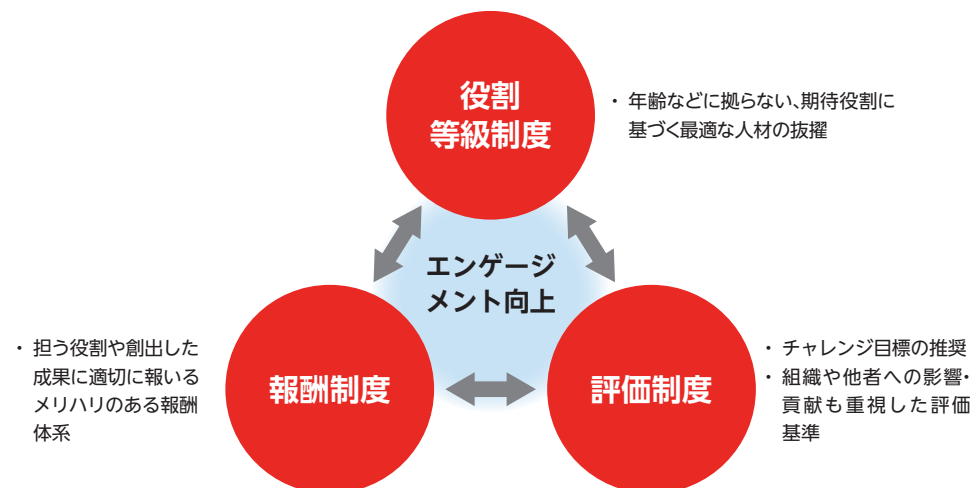
変革を促す人事制度

● 変革や創造に挑戦する人材に報いる「役割等級制度」

2024年度より、変革や創造に挑戦する人材に適切に報いるため、従来の年功に偏りがちな人事制度から、役割を基軸とした「役割等級制度」へ改定しました。経営計画の実現に必要な人材確保に向けて、外部労働市場において高い競争力を発揮できる報酬水準としています。また、年齢などに拠らず、期待役割で最適な人材を抜擢する等級制度や、担う役割の大きさや創出した成果に応じたメリハリのある報酬制度を整備し、エンゲージメントの向上に資する制度となっています。多様な考えや知見を結集し、協働してイノベーションを創出する文化を醸成するため、自身の役割遂行だけでなく、部下や同僚に対する成長支援、組織のエンゲージメント向上など「他者に働きかけて良い影響を及ぼすこと」も評価において重視しています。

● 「役割」と「成果」に連動したメリハリのある給与・評価体系

給与体系は主に月額給与と賞与で構成されています。月額給与は、期待役割に基づく等級格付と、その等級で求められる役割行動の発揮状況（プロセス評価）に基づいて決定します。一方、賞与は前年度の全社業績をベースに、各等級に期待される成果目標の達成状況（アウトプット評価）を反映させることで、創出した成果に適切に報いる仕組みとしています。さらに、評価運用においては「自身のひとつ上位の役割等級相当の目標設定」を推奨し、高いハードルへの果敢な挑戦を後押ししています。



人材育成

● 自律的な自己変革を支える人材育成

人材育成基本方針および社内環境整備方針のもと、経営計画で掲げる「コア資産群」の構築に向けて、従業員一人ひとりが自律的に自己変革を遂げることができる教育体系を運用しています。具体的には、「マインド・志」「ビジネススキル」「専門スキル」「ピープルマネジメントスキル」の4領域における能力習得を体系的に支援しています。

● 役割等級制度と連動した能力開発の促進

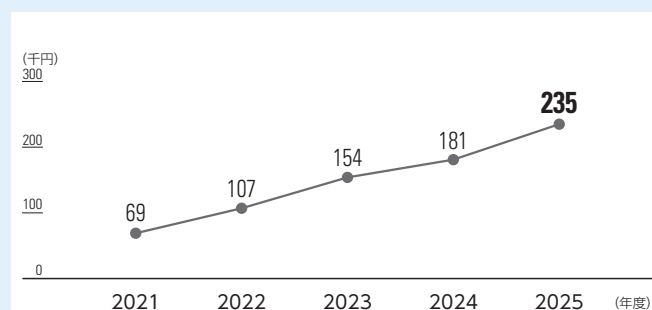
従来の階層別研修中心の教育体系を抜本的に見直し、各等級の役割定義に基づく教育体系を整備しています。昇格時を中心に、各等級に期待される役割理解を促す研修を実施するとともに、役割発揮に必要なビジネススキルを整理し、対応するラーニングパス(e-ラーニング)を導入しています。また、e-ラーニングでの自律的な学習に加え、アウトプット型教育を展開し、実践的なスキルの定着を図っています。管理職(グループ長等)向けには、リーダーシップやメンバー育成の行動特性等のレベルを客観的に測定する「マネジメントスキルサーベイ」およびスキル開発研修(サーベイ結果を踏まえた能力開発計画の作成・実行支援)を実施し、ピープルマネジメントスキルの向上を図っています。

● 自律的な成長と挑戦を支援する機会の提供

従業員が主体的にキャリアを描けるよう、社内公募制度の拡充や国内外の大学院修学・留学支援など多様な機会を提供しています。さらに、キャリアデザイン研修の実施や、上司との1on1ミーティングの推奨等を通じ、個人の自律的な成長と挑戦を支援しています。

従業員一人当たりの教育費

経営計画の実現に向けた「人材投資」を加速しており、一人当たり教育費は2021年度比で3.4倍に拡大しました。従業員の自律的な自己変革やキャリア形成を後押しするため、実効性の高い能力開発施策に集中的に資金を投じています。



働きがいのある職場環境・ウェルビーイングの実現

● DE&Iの推進

目標および行動計画

当社は、「JAPEXダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン(DE&I)方針」のもと、多様な従業員一人ひとりが能力を十分発揮して活躍・成長できる組織風土の実現に努めています。経営計画の実現に向けた事業変革・イノベーション創出の原動力となる多様な視点と優秀な人材を確保すべく、これまでの取り組みの成果と課題を踏まえ、2030年度に向けた新たな行動計画を策定しました。

注力テーマ	2025年度までの目標	2025年度の実績	2026年度以降の新たな目標 (2030年度まで)
女性の活躍推進	女性管理職登用	25名以上	23名 未達も増加傾向
	—	—	—
	新規学卒における女性採用比率	30%以上	33.3% 達成
仕事と育児の両立支援	男性社員の育児休業取得率	80%以上	84.2% 達成
キャリア採用の推進・定着	管理職における中途採用者比率	20%以上	26.7% 達成
	採用に占める中途採用者比率	50%以上	51.5% 達成

女性活躍に向けた具体的な取り組み

当社がDE&I方針で掲げる多様な人材のなかでも、「女性」は対象となる従業員数が最も多く、また「管理職比率の低さ」という明確な課題があるため、改善を通じた組織力向上の余地が最も大きい対象層です。そのため、当社は特に女性の活躍推進に注力し、以下の取り組みを行っています。

- ・ 当社の管理職、基幹職を対象に、女性の社外取締役との座談会を2023年度から実施しています。
- ・ キャリア形成の後押しに向けた社内の対話機会として、従来の人事部による女性基幹職との面談の拡充に加え、女性管理職との座談会を新設します。
- ・ 社外との交流を目的に、経産省や経団連が主催する女性向けの研修に毎年社員を派遣しています。
- ・ 2024年10月の発足当初から「Women 10x®」に参画し、継続的に勉強会へ参加するほか、Japan Energy Summit (@東京)では女性活躍会を主催しました。

※ WPC Energy(世界石油会議)、国際女性活躍支援NPO iSAW、中東の女性協力ネットワークLEWASの協力により発足



社外取締役と参加メンバー



Japan Energy Summit(東京開催)にてWomen 10xの活動を紹介(2025年6月)

● 健康経営の推進

目的および推進体制

当社は、従業員の健康への配慮が企業の成長と持続的発展に資するという考えのもと、「JAPEX健康経営宣言」を制定し、社長を責任者とする推進体制を構築しています。また、健康経営の推進が経営課題の解決にどのようにつながるのか、そのストーリーを可視化した「JAPEX健康経営戦略マップ」を策定し、従業員の健康増進に向けた各種施策を推進しています。具体的には、心身の健康改善を通じてプレゼンティーズムおよびアブセンティーズムによる損失を削減し、従業員一人ひとりの「ワーク・エンゲージメント」を向上させることを目指しています。こうした個人の活力向上と組織へのエンゲージメント向上が両輪となり、「組織実行力の最大化」を強力に後押しします。

目標および達成に向けた取り組み

ワーク・エンゲージメントを健康経営の最終的な指標のひとつとして重視し、2026年度に6.0点とすることを目標としています。ワーク・エンゲージメントの向上に向けた3大健康課題として、健康診断や健康サーベイ等の結果を踏まえ、「生活習慣改善」「メンタルヘルス」「女性の健康」を設定し、生活習慣病の予防・改善、メンタルヘルスケアの充実、女性の健康維持・増進への支援に重点的に取り組んでいます。

また、これらの施策に加え、労働災害の防止やハラスメント防止などの多様な価値観を尊重する職場環境づくりを包括的に進め、ワーク・エンゲージメントの目標達成を目指します。

ワーク・エンゲージメントの推移



2023 実績	2024 実績	2025 実績	2026 目標
------------	------------	------------	------------

※ ワーク・エンゲージメントスコアは、新職業性ストレス簡易調査票におけるワーク・エンゲージメント関連2問の回答者平均(8.0点満点)

外部からの評価・実績

こうした経営戦略と連動した継続的な実践が高く評価され、2025年度は以下の外部評価を獲得しました。



健康経営銘柄

優れた健康経営を実践する上場企業として、3年連続で選定されました。



健康経営優良法人 ～ホワイト500～

大規模法人部門において、特に優良な健康経営を実践している上位500法人として認定されました。

DX戦略 —経営企画本部担当役員メッセージ—



「DX-Ready」のその先へ コア資産群を構築する実行力として 事業成長を牽引

代表取締役 副社長執行役員
経営企画本部長、法務室担当

中島 俊朗

DX推進計画の進捗

当社は、2025年度末までに「DX-Ready」（デジタルによって自らのビジネスを変革する準備ができていない状態）に到達することを中間目標とするロードマップを策定し、社内人材の育成や業務の断捨離（BPR: Business Process Re-engineering）、統合データ基盤（セントラルキッチン）の構築に向けた取り組みなどを進めてきました。

その成果として、単体社員の約1/4に相当する250名の高度デジタル教育を完了し、現場発で変革を起こす草の根DXの実践を通じて、課題解決と変革を主導する人材「Xナビゲーター」を継続的に育成しています。また、データ活用のインフラとなるセントラルキッチンの構築を完了しました。

事業戦略と連動した価値創造フェーズへ

マテリアリティの位置づけを「成長戦略における重要課題」へと再定義するなかで（P24参照）、マテリアリティのひとつであるDXについては、従来の「DX」から、高度なデータ活用による投資判断の迅速化や、先進的なデジタル技術による操業最適化を目指した「データドリブン経営へのシフト」に改め、具体的な課題を設定することで解像度を上げました。新経営計画が掲げるコア資産群の構築を実現するため、データを共通言語として組織の壁を取り払い、データに基づく科学的な意思決定や操業最適化を徹底することで、変革を支える実行力の強化としての一翼を担っていきます。

データドリブン経営へのシフトに向けた3つの重点取り組み

具体的には、データドリブン経営へのシフトに向けた取り組みを次の3点に絞って進めます。これらに共通して活用する技術がAIです。予測・自動化・意思決定支援を生成AIやAIエージェントが担い、人の判断を高度化・迅速化することで、変革を支える実行力を底上げします。

1. オペレーター事業の操業最適化： 当社のオペレーター能力をデジタルの力で最大化します。国内E&P事業で先行するIT領域・OT領域（操業制御系）のデータ接続の知見を、米国タイトオイル・ガス事業や苫小牧等のCCUS事業へと展開します。例えば、米国事業では膨大な坑井データを分析し、AI生産予測モデルを構築することで、掘削工程・生産計画の最適化を実現します。CCUS事業では高密度なIoTセンサーを活用し、遠隔での監視・自動制御によって最適運転するプラントを構築します。さらに、AIによる生産予測・自動制御・故障予兆検知の現場への実装を進めることで、省人操業によるコスト競争力の強化と、ダウンタイム損失を極小化する安全で強靱な操業体制の確立を目指します。

2. データ連携強化による投資・撤退判断の迅速化： 本社と各海外拠点間、グループ会社間で情報の偏在や不透明性が生じている状態を解消し、リアルタイムデータに基づく機動的な事業運営を目指します。各システムからセントラルキッチンへの自動連携を進め、全資産の経営情報を一元的に可視化する経営ダッシュボードを構築します。さらに、AIが市況・地政学リスク・操業データを横断的に分析し、多様なシナリオ下の将来キャッシュフローを試算するポートフォリオ・シミュレーターを実装することにより、科学的な意思決定による最適なタイミングでの資産買収・売却を支援し、機動的なポートフォリオ構築につなげます。

3. BPRによる人的リソース創出： 先行領域で構築したBPRの標準モデルを全社へ横展開し、手作業に依存した非効率なプロセスや属人性を排除します。また、生成AIやAIエージェントを段階的に実装し、定常業務を自動化します。セントラルキッチンは、AI活用を念頭に置いた拡張性の高いシステム構成を備えています。BPRとAI活用による経営の効率化・高度化を進めることで、2030年度までに年間150人相当の業務量削減を達成し、コア資産群構築への人材シフトを戦略的に進めます。

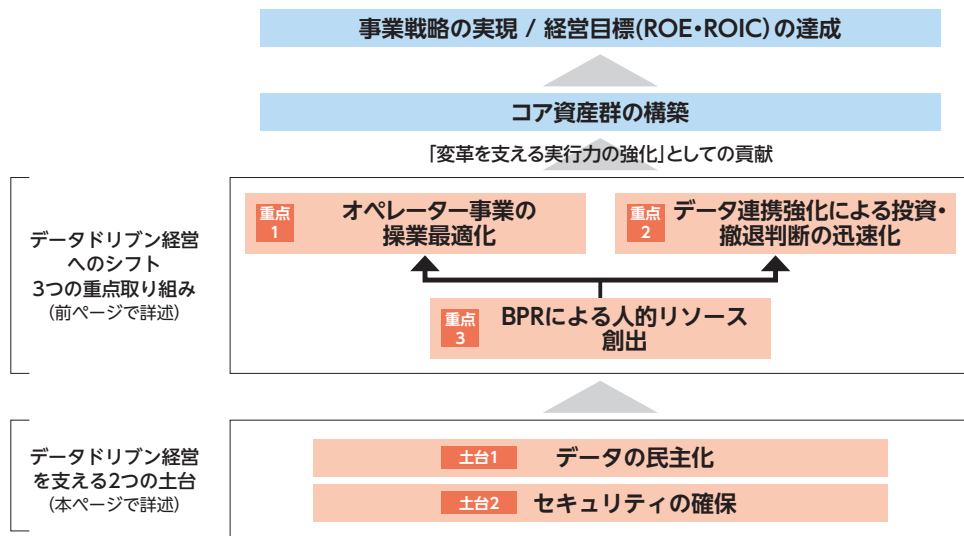
「DX-Ready」の成果 2022-2025年度

- 高度デジタル人材の教育完了
 - 250名（単体社員の1/4）
 - 現場発の「草の根DX」を始動し、年30件超を実施
- データ統合基盤「セントラルキッチン」稼働
 - データドリブン経営を支える
 - データ活用インフラの準備完了
- 国内バックオフィス業務のBPR
 - 操業・予算レポート領域で業務工数削減
 - 他業務展開に向けたBPR標準モデルを構築

価値創造フェーズへ 2026-2035年度

- オペレーター事業の操業最適化
 - 高度デジタル人材によるデータ活用と先進的なデジタル技術の現場実装によって、オペレーター事業を最適化
- データ連携強化による投資・撤退判断の迅速化
 - コア事業の操業・経営情報を一元管理し、外部環境変化に機動的に対応するポートフォリオ管理を実現
- BPRによる人的リソース創出
 - BPR対象領域の全社展開により人的リソースを創出し、コア資産群構築へ戦略的にシフト

DXを通じた事業戦略実現の全体像



データドリブン経営を支える2つの土台

データドリブン経営へのシフトを進めるためには、データの民主化とセキュリティの確保が必要です。

1. データの民主化 まず、データの民主化とは、社内のデータを会社の共有資産ととらえ直し、社員の誰もが必要なデータにアクセスし、活用できる状態になることを指します。これまで当社では、データを組織単位で管理し、他部門は容易にアクセスできない運用を続けており、生産性と意思決定のスピードを損なっていました。この課題を打破するために、セントラルキッチン^{※1}の構築と、データガバナンスの整備を進めていました。これらにより、部門ごとにデータが分断・孤立した状態を解消し、誰もが安全に他部門のデータも複合的に扱うことが可能になります。そしてITの専門知識がなくても、経営や業務のデータを可視化するBI(Business Intelligence)ツールを用いて自らの業務ニーズに合わせてデータを活用できる仕組みが整いました。

一方で、真のデータの民主化には、部門のデータを公開することに対する心理的抵抗感の払拭が不可欠です。このカルチャー変革を推し進めるため、経営トップがデータの民主化と活用を支持する明確なコミットメントを全社に発信しています。そのうえで、変革・挑戦を主導するXナビゲーターが先行者となり、自らが現場で生み出した成功体験を共有することで社員の自発的な挑戦を促し、さらに、DX推進部門は、個々人の自発的な挑戦をIT技術面でサポートし、挑戦者の孤立化を防いでいます。こうしてさまざまな階層の社員がデータ活用の工夫を重ね合うことにより、新たな価値創造の連鎖反応が生まれることを期待しています。

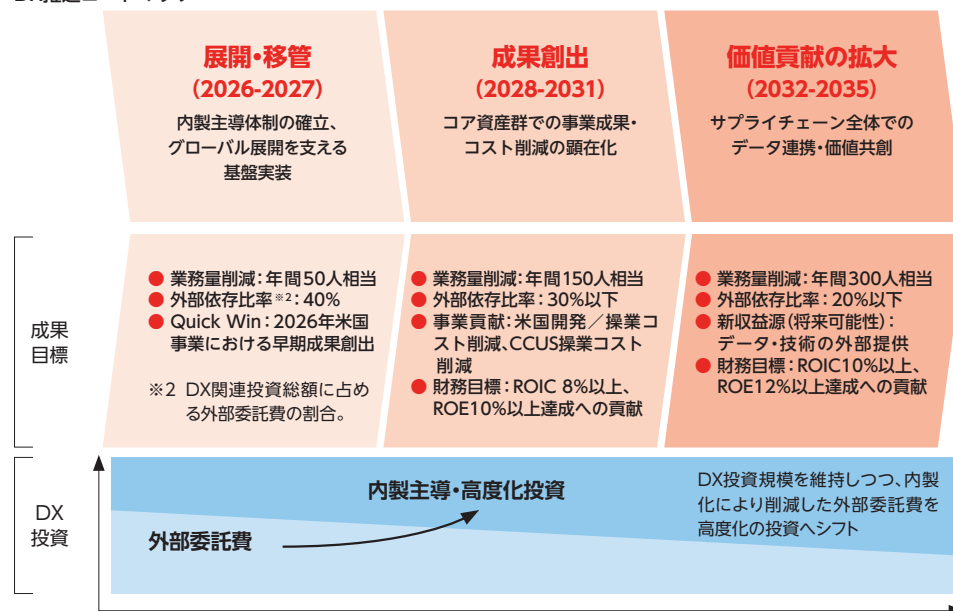
2. セキュリティの確保 安全かつ迅速なデジタル活用を支えるため、「平時の予防・統制」と「有事の防御・復旧」の両輪でセキュリティ体制を強化しています。

平時の予防・統制: 国内外の拠点や子会社において、自律的な意思決定のもとで迅速に事業を推進するには、グループ全体で遵守すべき共通のセキュリティ基準と統制の仕組みが不可欠です。当社は国際的なセキュリティフレームワークや国のガイドラインに準拠した対策を進めるとともに、セキュリティの設計思想を従来の境界防御型からゼロトラスト・アーキテクチャ^{※1}へと移行してきました。今後はこうした一連の活動をグループ共通のセキュリティガバナンスの枠組みとして展開し、国内外のあらゆる拠点から安全にDXを推進できる環境を整え、リスクを未然に防止します。

有事の防御・復旧: 一方で、万が一のインシデント発生に備えた強靱な対応力も重要です。IT領域にとどまらず、OT領域を網羅した包括的な防御・復旧体制を構築します。グループ全体で迅速な有事対応を可能にすることで、事業の要である操業を脅かすサイバーリスクを極小化し、被害を最小限に食い止めます。こうした平時と有事の両面からの取り組みを通じて、自社グループのIT・OT環境を守り抜くことで、サプライチェーン全体を通じたセキュリティリスクの低減に貢献し、当社の持続的な価値創造を安全面から支えていきます。

※1 社内外を問わず、すべてのアクセスをはじめから信頼せず、その都度検証することを前提とするセキュリティ設計。

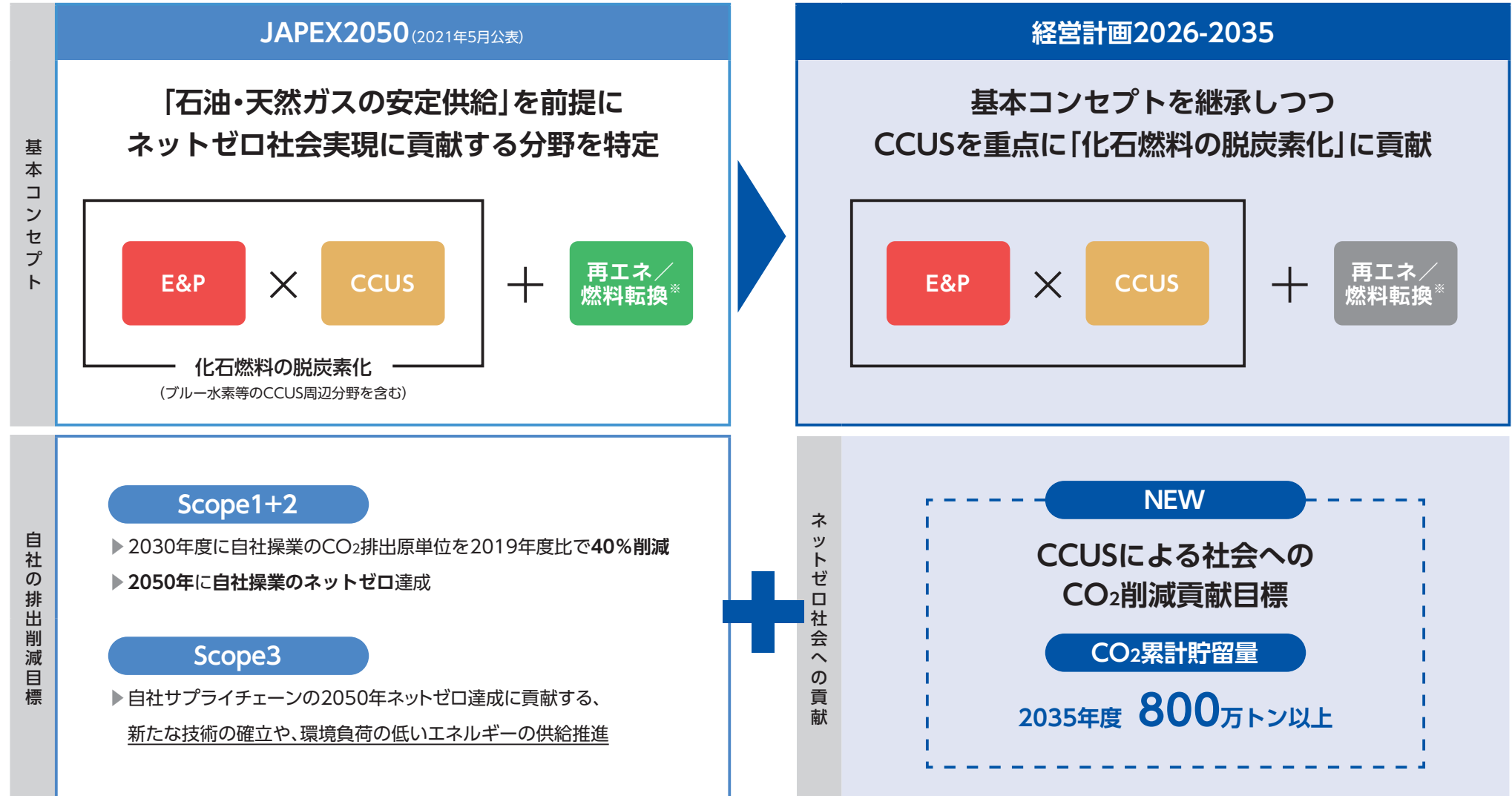
DX推進ロードマップ



気候変動対応

JAPEX2050の基本コンセプトを継承しつつ、CCUSによる「社会へのCO₂削減貢献」目標を新たに設定

当社は、「2050年カーボンニュートラル」への貢献を目指し、海外E&PとCCUSへの集中による「コア資産群」の構築を通じ、事業ポートフォリオの変革に取り組んでいます。2026年4月に公表した「JAPEX経営計画2026-2035」では、「JAPEX2050」(2021年5月公表)の基本コンセプトを継承し、自社の排出削減目標(Scope1+2の2030年度40%削減、2050年ネットゼロ達成)を変更することなく、引き続き、目標達成に向けた取り組みを推進します。さらに、当社が培ってきた国内トップのCCUSの実績と知見を最大限に活かし、社会への貢献として「2035年度CO₂累計貯留量800万トン以上」を新たな目標として掲げました。



※ 石油燃料と比べて環境負荷の低い天然ガス由来燃料への転換

● TCFDに沿った気候変動対応状況

1. ガバナンス

気候変動対応は当社の経営における最重要課題であり、取締役会の監督のもと、適切な意思決定を行う体制を構築しています。本課題を含む業務執行上の重要事項(中長期的な方針や計画)は各種委員会および経営会議で審議された後、取締役会にて決議あるいは報告が行われます。そのほか、GHG排出原単位目標の進捗についても同会へ毎年報告しています。

各会議体での審議・報告、事業部門との相互の情報連携や統制管理により、一連の取り組みに関するPDCAサイクルを構築しています。また、当社の各取締役および各監査役の知識・経験・能力を一覧化したスキル・マトリックスを作成し、そのなかでESG・サステナビリティに関するスキルについて明記しています。

GHG排出原単位目標の達成と経営責任の連動を強化することを目的として、執行役員の年次評価項目に、全社気候変動対応目標の達成度を含めています。

気候変動対応の活動状況

会議体	主な議題
取締役会	気候変動対応に関する業務執行上の重要事項の決議、報告(JAPEX2050および経営計画の審議、事業等のリスクの報告、ESG活動報告など)
経営会議	気候変動対応に関する業務執行上の重要事項の審議(JAPEX2050および経営計画の審議)
サステナビリティ委員会	経営理念やESGに関する基本方針に加え、気候変動対応に関する中長期戦略(JAPEX2050および経営計画)の審議
経営リスク委員会	気候変動対応を含む経営リスクを横断的に評価・管理、個別事業のモニタリング*、各種課題に対する対応策の審議・報告(事業等のリスクの審議、GHG排出原単位目標の実績報告) ※ 操業地域の炭素税動向や拠点の温室効果ガス(GHG)排出実績など
投資評価委員会	重要な投資案件のリスク*や投資の妥当性の審議 ※ 炭素税やGHG排出規制が顕在化している場合はその影響度を評価、顕在化していない場合でもインターナル・カーボンプライシングに基づいて影響度を評価
カーボンニュートラル事業推進委員会	各カーボンニュートラル事業領域*にかかる当社戦略の策定と実行 カーボンニュートラル案件の組成に向けた進捗管理 カーボンニュートラルにかかる部門間連携の促進 ※ 国内CCS分野、海外CCS/CCUS分野、次世代エネルギー分野等
HSSE委員会	HSE方針および気候変動対応の中期的活動を含むHSE中期計画の審議

2. 戦略

当社は化石資源を扱う事業特性から、気候変動対応を経営上の重要課題のひとつと位置づけており、気候変動が当社事業に及ぼす中長期的な影響を評価するため、シナリオ分析を実施しています。経営計画の策定にあたっては、中長期的な財務影響分析として、国際エネルギー機関(IEA)が公表するシナリオ等を用いて総合的な評価を実施し、その結果をサステナビリティ委員会での経営計画の検討に活用しました。

気候変動の視点でのリスク資産および機会への投資割合については、継続的に評価を行っており、最も条件が厳しいNZEシナリオ*においても、持続可能な事業ポートフォリオの策定を目指します。

※ Net Zero Emissions by 2050 Scenario: ネットゼロシナリオ

3. リスク管理

当社は、経営リスク委員会を設置し、気候変動にかかわるリスクを含む全社的な主要リスクのマネジメントを行っています(統合リスクマネジメント)。

統合リスクマネジメントとして、リスクマトリックスを作成し、全社的なリスクの抽出・評価を行っています。社内各部門が事業の内容や展開エリア、関連規制等に基づきリスクを抽出し、各リスクを「発生の蓋然性」と「発生時の影響度」の視点で定量的に評価します。リスク評価結果は、毎年、経営リスク委員会での審議のうえ、取締役会に報告され、「主要なリスク」と位置づけられたものを有価証券報告書に事業等のリスクとして記載しています。

経営リスク委員会で抽出されたリスクのうち、特に長期的対応が必要と認識された経営課題は、JAPEX2050・経営計画およびESG(環境・社会・ガバナンス)を扱うサステナビリティ委員会において、対応方針を議論しています。さらに、サステナビリティ委員会では経営計画の策定およびその進捗管理の過程において、サステナビリティにかかわる機会を含めて事業ポートフォリオを評価し、管理しています。

P.63 ▶ リスクマネジメント

気候変動にかかわる主要なリスク

リスク区分	発生時期	影響	影響度	対策
移行リスク	政策・法規	炭素税等の環境関連法規による追加的費用負担増加	中	・2050年ネットゼロ目標に基づくGHG排出削減
	市場および技術	脱炭素社会への移行に伴う石油・天然ガス需要の減少による販売価格の低迷	中	・投資実行段階におけるインターナル・カーボンプライシング等による移行リスクの評価
	評判	国際的な脱炭素の潮流によるE&P事業の資金調達難や、損害保険契約締結の難航	大	・シナリオ分析結果に基づく持続可能な事業ポートフォリオへの転換
物理的リスク	急性	気象の極端な変動における陸上・海上施設への影響等	小～中	・ハザードマップ等を用いた気象災害リスク評価の結果、影響は限定的
	慢性	海面上昇による陸上・海上施設への影響、水資源枯渇の影響等	小	・科学的データ等を用いた海面上昇等のリスク評価の結果、影響は限定的

気候変動にかかわる主要な機会

機会の区分	影響時期	JAPEX2050	影響度	具体的な進捗
資源より効率的な生産および流通プロセスの使用	長期	生産現場でのCCS/CCUSなど脱炭素技術の併用	中	・米国ワイオミング州「ドライパイニープロジェクト」の推進 ・インドネシア・スコワティ油田にてCO ₂ 圧入試験を開始(プルトミナ・レミガスと共同)
製品・サービスの低排出商品およびサービスの開発・拡張	長期	CCS/CCUSの早期の実用化と事業化	大	・「先進的CCS事業に係る設計作業等」に関する公募にて、当社が他社と共同提案した苫小牧エリア/東新潟エリア/マレーシア・サラワク州における調査の受託 ・国内鉱山での随伴CO ₂ 地下貯留検討 ・マレーシア・サラワク州でのCCS事業において陸上ターミナル・棧橋上部受入関連構造に関するFEED作業を開始 ・北海道苫小牧市沖を対象として、CCS事業法に基づく試掘作業を開始
	中期	LNG供給インフラ開発案件への参入	中	・米国テキサス州「フリーポートLNGプロジェクト」に参画
	中期	環境負荷の低いエネルギー供給や、既存インフラを活用した受託事業等を通じたサービス範囲の拡大	小	・国内でのカーボン・オフセットLNGの拡販

(注) 1. 中期:5年以内、長期:5年超

(注) 2. 大:50億円以上、中:10億円以上50億円未満、小:10億円未満

4. 指標と目標

4-1 自社目標

2030年度	2035年度	2050年
自社操業のGHG排出原単位 2019年度比で40%削減	CO ₂ 累計貯留量 800万トン以上	ネットゼロ達成

■ GHG排出原単位について

2050年ネットゼロ目標に向けたマイルストーンとして、自社操業のGHG排出原単位(Scope1+2)の2030年度目標(2019年度比40%削減)を設定しています。

2025年度GHG排出原単位は、2019年度比で23%の削減となりました。主な理由は、供給するエネルギーが概ね前年度比で変わらなかったこと(原単位分母の維持)、生産現場における省エネ施策の実行や再エネ電源の導入(非化石証書購入含む)によりGHG排出量が減少したこと(原単位分子の減少)です。

また、自社サプライチェーン排出量(Scope3)については、削減に寄与する事業領域の強化を目指す定性目標を設定しています。

GHG排出原単位推移

年度	2019	2022	2023	2024	2025
GHG排出原単位(トン-CO ₂ /TJ)※	3.97	3.56	3.38	3.11	3.07
基準年(2019年度)からの削減率(%)	—	△11%	△15%	△22%	△23%

※ GHGの算定と報告の国際的な基準であるGHGプロトコルの基準年排出量調整に従い、2021年度のカナダ・オイルサンドプロジェクト事業終結を反映し、基準年排出量(2019年度)および以降すべての年度について、排出量およびエネルギー供給量から当該プロジェクト分を除いてGHG排出原単位を算出

■ CO₂貯留量について

ネットゼロ社会への貢献として、新たにCCUSによる社会へのCO₂削減貢献目標を設定しています。最終目標として2035年度にCO₂累計貯留量800万トン以上を掲げ、そのマイルストーンとして2031年度には150～200万トン(60～80万世帯分の年間CO₂排出量に相当※)の貯留開始を目指しています。今後は、2035年度の累計800万トン以上の目標達成に向け、CCUS事業の推進と具体的なプロジェクトの実行を加速させていきます。

※ 環境省「家庭部門のCO₂排出実態統計調査(令和5年度)」における1世帯当たりの年間CO₂排出量(2.47トン)をもとに試算

GHG排出削減の取り組み

GHG排出削減のアクションプランとして次のとおり、Scope1、Scope2それぞれの削減施策を設定しています。Scope1では国内油ガス生産拠点における排出CO₂の地下圧入、自家消費(天然ガス等)の削減等の省エネルギー施策、ベント※1・フレア※2の放散削減等を、Scope2では使用電力の段階的なゼロエミッション化(再生可能エネルギーの導入含む)を設定しています。

2025年度は、鉱場のScope1削減施策に加え、Scope2削減として設備稼働時間の抑制による省エネ化を推進しました。また、約22千トン-CO₂分の非化石証書を購入することで、購入電力の一部について再エネ化を行いました。

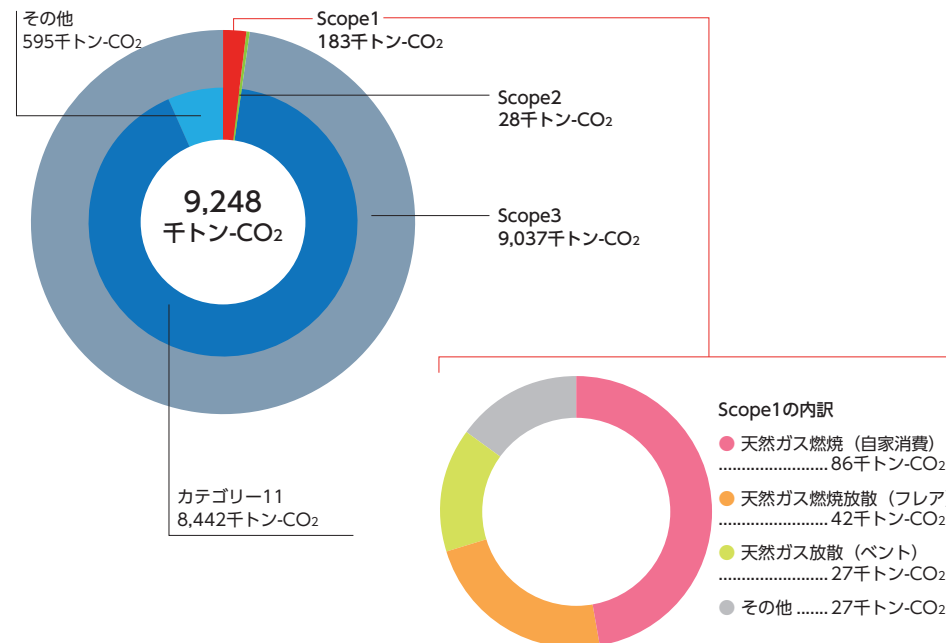
※1 ベント(Vent) 操業上、緊急時やスタートアップ時などに余剰ガスを直接大気中に放出させること

※2 フレア(Flare) 集油所、原油生産施設、ガス処理施設、天然ガス液化・貯蔵基地、製油所などで、製品として出荷するか自家燃料として使用する以外の余剰ガスを焼却すること

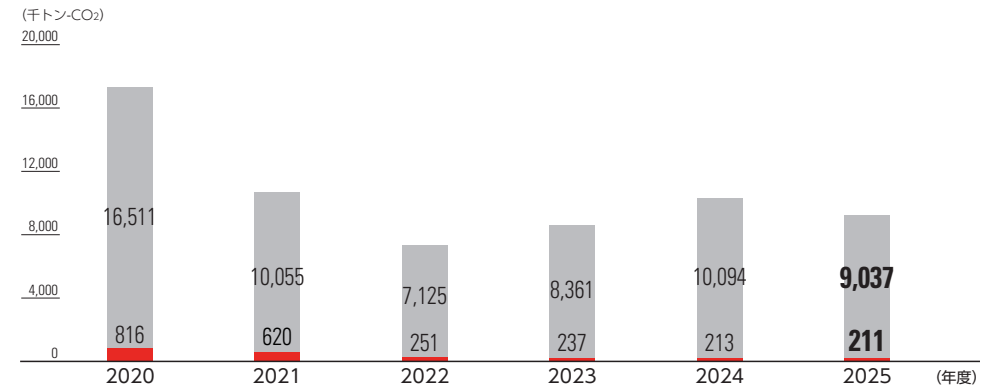
Scope1～3排出量の推移について

2025年度のScope1～3排出量は、合計で9,248千トン-CO₂であり、このうちScope3排出量が98%を占めています。Scope3排出量のうち、カテゴリー11(販売された製品の使用)が93%を占めています。

GHG排出量：2025年度実績



GHG排出量の推移：Scope1～3別 ■ Scope1+2 ■ Scope3



(注) 2021年度のカナダ・オイルサンドプロジェクトの事業終結を受けて、2020年度から2021年度にかけてScope1～3排出量が大幅に減少しています [WEB ▶ ESGデータ集](#)

4-2 エネルギー資源開発連盟目標

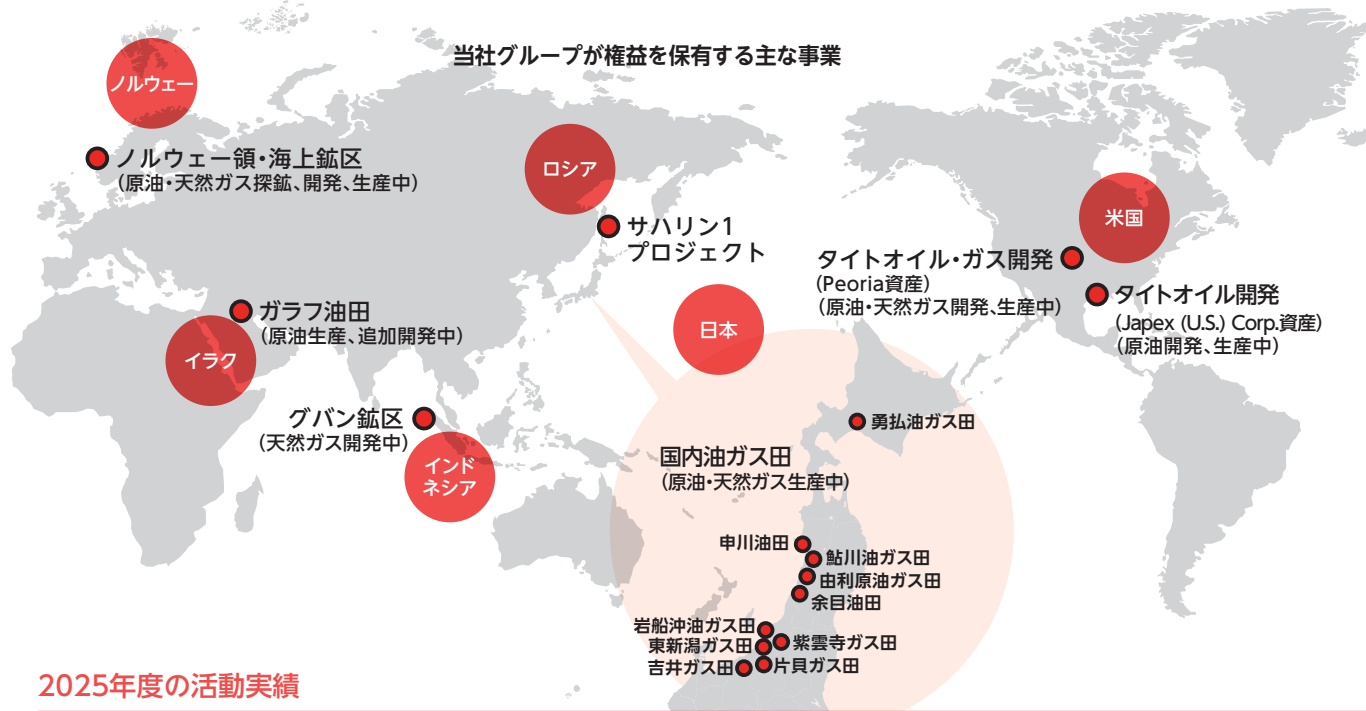
当社が加盟するエネルギー資源開発連盟は、経団連の「カーボンニュートラル行動計画」に参加しています。同計画は国内石油・天然ガス開発事業の鉱山施設を対象とし、2030年GHG排出量の削減目標として、2013年度比40%減を掲げています。当社は自社のGHG削減目標(原単位ベース)に加えて、同連盟の目標の達成にも取り組んでいます。

5. その他、気候変動に関する取り組み

国内では、カーボンニュートラルの実現に向けたGX(グリーントランスフォーメーション)が推進されています。これに関連する人材育成が国の政策としても取り組まれており、企業や教育機関と連携し、GXに対応できるスキルを持った人材の育成が進められています。

当社でも、JAPEX2050に掲げたGHG排出削減目標を達成するため、GXにかかわる従業員のリテラシー向上が重要と考えており、GXに関する社内教育プログラムを強化しています。

分野別概況 —E&P分野—



2025年度の活動実績

海外

米国

- Verdad社から、タイトオイル・ガス資産の取得を完了、オペレーターを継承

ノルウェー

- 資産スワップにより、ベルダンデ油ガス田、アルブノード油ガス田の権益を取得
- ベルダンデ油ガス田で生産開始
- 探鉱ライセンスラウンドで2鉱区を落札

インドネシア

- カンゲアン鉱区からダイベストメント、新たにグバン鉱区の新鉱田開発に参画

英国

- JAPEX UK E&P LIMITEDの株式譲渡により、英国事業からのダイベストメントを完了

国内

- 北海道日高地域沖合における試掘開始

今後の取り組み方針

海外重点地域におけるコア資産群の構築

海外E&Pについては、現在生産・開発中のプロジェクトを着実に推進し、参画実績がある米国、ノルウェー、東南アジアを中心に、新規鉱区権益の獲得や投資機会を追求します。海外E&Pにおいては、2035年度までに1兆1,000億円の投資を想定しています。持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向け、まずは2030年度までにコア資産群を構築し、その後は同資産からの収益貢献を本格化させることを目指します。なお、2026年8月に米国でタイトオイル・ガス資産を保有するFundare社の全持分を取得することを決定しました。

国内油ガス田における残存ポテンシャルの追求

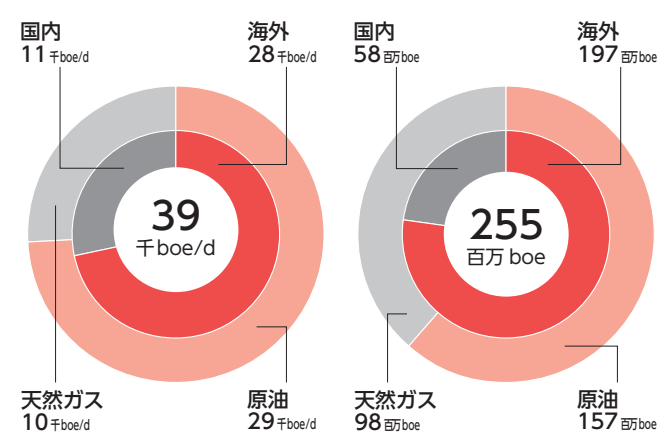
国内埋蔵量の補填と生産量維持・増加に向けて、既存油ガス田や周辺の追加開発(海域探鉱を含む)を行います。国内油ガス田にかかる投資額は、2035年度までに600億円を想定します。既存油ガス田追加開発による国内生産量の維持に加え、油ガス生産時の随伴CO₂の地下への再圧入や、油ガス田を活用したCCUS事業の立ち上げにより、カーボンニュートラル対応への貢献も目指していきます。

E&P分野の強み

- 国内E&P分野全般を自社グループで一貫操業
- 地質的難度の高い国内で鍛えたE&Pの総合技術力
- お客様、地域社会、産油国などをはじめとしたステークホルダーとの信頼関係

現況

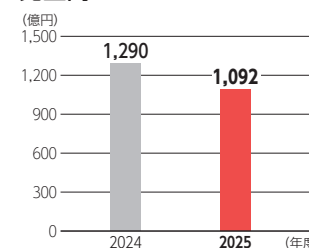
生産量 (2025年度実績)



単位 boe/d: barrels of oil equivalent per day (原油換算日量バレル)
boe: barrels of oil equivalent (原油換算)

税引後事業利益目標
2031年度 500億円
2035年度 800億円

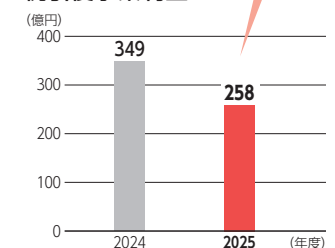
売上高



主な増減要因:

- ・国産原油およびガス販売量の減少
- ・英領北海・シーガルプロジェクトの譲渡による販売量の減少
- ・販売価格の下落

税引後事業利益



E&P総合技術力

WEB 技術情報

当社は創立以来70年、国内の複雑・高難度な地下環境と向き合い、探鉱から生産まで一貫通貫の総合技術力を研ぎ澄ましてきました。この実証された技術基盤と地質評価力は、ノルウェーや東南アジア等における海外E&Pの成長支援にとどまらず、苫小牧(北海道)や米国・東南アジアにおける商用CCS/CCUS事業の安全な実装を強力に牽引しています。



日本の複雑な地下構造を制し、さらに資産価値を最大化。「過酷なフィールド」で鍛え抜いた実証済みの技術力

E&Pのグローバル展開を牽引し、CCUSによる低炭素化の未来を拓く

CCUS 苫小牧地域CCS事業・モニタリング

国内探鉱で培った弾性波探査技術は、日本CCS調査(株)(JCCS)の国内初の大規模CCS実証実験における「繰り返し弾性波探査」によるCO₂モニタリングに貢献。商用CCSの実現に向け、光ファイバーセンサーを用いたDAS-VSPモニタリング技術の社会実装を推進。

※出典 中川裕幸・渋谷岳史・本田史紀・古志真一, 2025, JAPEX国内E&P事業の取り組みと展望, 石油技術協会誌, 90, 6, 426~4

米国

国内タイトレザバー開発の知見をシェールオイル開発に、CCUSとの組合せ事業モデルを天然ガス(CO₂含有)・ヘリウムの複合生産資産に、それぞれ適用。

ノルウェー

当社の保有技術を同国海域の特性に適合させ、解析を深化し解像度を向上することにより、探鉱成功率を最大化。

東南アジア

日本国内と共通性を持つ地質や、炭酸ガスを含む油ガス田をターゲットに、独自の技術的知見やCCUSとの組合せ事業モデルで地域展開。

分野別概況 ―I/U分野―

● LNG基地

- ① 相馬LNG基地
- ② 勇払LNG受入基地／勇払LNGプラント
- ③ 日本海エル・エヌ・ジー(株)新潟基地
- ④ 北海道ガス(株)石狩LNG基地
- ⑤ フリーポートLNG基地(米国テキサス州)



2025年度の活動実績

電力事業

- 田原バイオマス発電所の営業運転開始
- 苫小牧市で太陽光発電所(13MW)の建設を決定、バーチャルPPAにより環境価値を分離、販売

今後の取り組み方針

燃料転換等による天然ガスの販売拡大

国内での天然ガスサプライチェーンの経験と知見を活かし、石炭や重油からの燃料転換促進やLNG供給方法の多様化などを通じた需要開拓に注力し、ガス販売量の増加を目指します。また、LNGの長期契約とスポット契約の組み合わせにより競争力のあるエネルギー供給を実現し、カーボン・オフセットLNGの調達や供給にも引き続き取り組むことで、お客様のニーズに応えます。

カーボン・オフセットLNGの取り組み

カーボン・オフセットLNGは、天然ガスの採掘から燃焼までの工程で発生するGHGを森林保全・植林プロジェクト等のクレジットで相殺し、排出をゼロにする取り組みです。プロジェクトについては、CO₂排

- 系統用蓄電池設備「JAPEX苫小牧蓄電所」の着工

天然ガス・LNG

- 北海道のガス製造事業、導管事業等の譲渡を決定

出削減・吸収量が信頼性の高い検査機関によって認証され、クレジット化されています。

環境負荷の低いエネルギー供給拡大

再生可能エネルギーの導入拡大に伴い、電力系統の安定化に寄与できる系統用蓄電池の役割の重要性が増すなか、当社は2024年度より系統用蓄電池事業への参入を果たし、2025年10月には「JAPEX苫小牧蓄電所」も着工しました。運営ノウハウの取得に努め、今後も蓄電池事業の拡大を目指します。

また、既参画のバイオマス発電事業および太陽光発電所の安定的な運営に努めるとともに、太陽光案件の開発推進、バイオマス燃料の安定供給を通じて低環境負荷エネルギーの普及拡大に取り組めます。

インフラ・ユーティリティ分野の強み

- 生産中のガス田やLNG基地を高圧ガスパイプライン網などでつないだ当社独自の国内天然ガスサプライチェーン
- 重大な事故や災害被害にかかわるリスクの軽減化が図られたインフラ操業体制
- 需給調整および緊急用の備蓄機能をあわせ持つ地下貯留可能な国内ガス田

当社が推進・参画する発電所・蓄電所

No.	名称	出資比率	出力規模(kW)
A	福島天然ガス発電所	33%	118万
1	網走バイオマス発電所2号機・3号機	33.8%	1.98万
2	北海道苫小牧太陽光発電所(建設中)	33.3%	1.3万
3	北海道事業所メガソーラー	100%	0.18万
4	勇払太陽光発電所	20%	1.3万
5	新潟松浜太陽光発電所	100%	0.03万
6	見附太陽光発電所	100%	0.025万
7	田原バイオマス発電所	39.9%	5万
8	長府バイオマス発電所	39.9%	7.495万
9	大洲バイオマス発電所	28.28%	5万
I	JAPEX苫小牧蓄電所(建設中)	100%	2万 (容量:約10.6kWh)
II	JAPEX美浜蓄電所	100%	0.1999万 (容量:約6,000kWh)

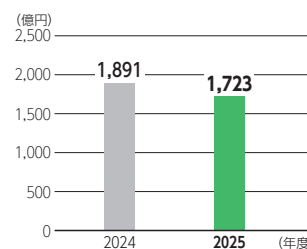
現況

2025年度実績

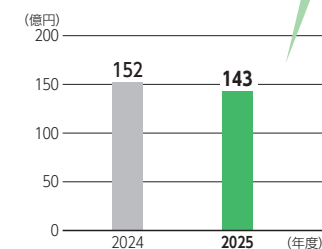
国内天然ガス・LNG販売量	93万トン
電力販売量	33億kWh

税引後事業利益目標
2031年度 200億円
2035年度 250億円

売上高



税引後事業利益



主な増減要因:LNG販売量の減少および販売価格の下落

エネルギー安定供給を実現するJAPEXの取り組み

当社はエネルギーの安定供給を通じた社会貢献を使命とし、緊急時でも確実にお客様にエネルギーをお届けするため、設備の耐震対策や冗長性の確保、緊急時の体制整備などに取り組んできました。長年の国内操業を通じて培った技術力やノウハウなどをもとに構築してきた、当社の強みである「多様なガス供給ネットワーク」「強靱なインフラ操業体制」に基づいて、今後もエネルギーの安定供給を果たしていきます。

● 需要の変動や緊急時における安定性の確保

日本海側に点在する油ガス田や当社が事業参画する日本海エル・エヌ・ジー（株）新潟基地、太平洋側に位置する当社相馬LNG基地を含む複数のソースからパイプライン網を通じてガスを送出しています。これらのソースをバランスよく活用することで、需要変動への柔軟な対応を可能にするとともに、災害・設備支障等に対してもレジリエントな供給体制を確保しています。また、当社紫雲寺ガス田（新潟県新発田市）では、別の油ガス田で産出された天然ガスをパイプライン網を通じて受け入れ、あらかじめ地下に圧入・貯蔵しています。この貯蔵された天然ガスは需要変動への対応や緊急時に再生産を行うことで安定的なガス供給に寄与しています。

● 緊急時の対応体制

当社が運用するパイプラインネットワーク、供給関連設備およびLNG基地等は、遠隔監視制御システムにより、24時間365日正常かつ安全な状態を維持しており、緊急時には遠隔操作でガスを遮断できます。また、主要バルブステーションやお客様への受け渡し設備には異常時に監視センターから遠隔操作でガスを遮断するための緊急遮断弁を設置しているほか、パイプライン沿線の主要箇所には必要に応じてパイプライン内のガスを安全に大気に放散するための放散塔を設置するなど、万一の際に安全に対処できる設備を備えています。

● 保安体制

当社はパトロール要員による日々のパイプライン沿線パトロールや付帯施設の保守点検、ガス漏洩検査、保安標識や路線標柱の設置など、常に安全を確保するために細心の注意を払っています。豪雨や豪雪、地震などの災害が発生した際には直ちに該当区域を対象とする警戒態勢を敷き、現場での安全が確保され次第、沿線パトロールを行うことで速やかな設備被害有無の確認、復旧対応を実現しています。

また、パイプラインの路線付近にて工事が行われる際には確認不足による損傷を防ぐため、工事現場に立ち会うことで事故防止に取り組んでいます。

系統用蓄電池事業への参入

再生可能エネルギーの導入拡大が進む日本の電力事業において持続的成長を目指すなか、当社は系統用蓄電池事業を新たな注力分野に位置づけました。電力市場には不確実性が存在しますが、これまで電力事業で構築してきた体制や培ったノウハウを活かし、蓄電所の運営・管理や各種電力市場での取引を通じて、事業利益の積み上げに貢献していきます。

JAPEX美浜蓄電所

2024年8月：着工

2025年8月：営業運転開始

JAPEX苫小牧蓄電所

2025年10月：着工

2027年秋頃（予定）：営業運転開始



JAPEX美浜蓄電所

天然ガスについては、パイプラインや相馬LNG基地等の強固な国内インフラと、国産天然ガスと海外LNGの調達により今後も安定供給・利用促進を継続します。また、福島天然ガス発電所、再生可能エネルギー事業を安定収益基盤と位置づけ、市況に左右されない事業利益の積み上げを図ります。

分野別概況 —CN分野—



2025年度の活動実績および今後の方針

先進的CCS事業化に向けた取り組み

当社は、これまで培ったE&P分野での強みが発揮できる領域としてCCUSを推進しています。

具体的な取り組みとしては、JOGMEC※令和6年度「先進的CCS事業に係る設計作業等」の公募において、国内では北海道・苫小牧エリア、新潟県・東新潟エリア、海外ではマレーシア・サラワク州におけるCCS事業に係る設計作業等を受託し、2025年11月には苫小牧エリアにおいて、先進的CCS事業として初となる試掘作業を開始しました。

二酸化炭素の貯留事業に関する法律（CCS事業法）に基づき指定された特定区域における試掘許可を受け、当社は他プロジェクトをリードする形で本取り組みを進めています。試掘結果や支援制度動向等を踏まえ、2030年度の貯留開始に向けて、最終的な投資判断を行う予定です。

JOGMECより受託した本作業等を通じて、CO₂排出源である各事業者と共同に必要な設備の機能や規模、操業課題等について検討を行っており、引き続きカーボンニュートラル社会の実現を目指し、関係各所とともに取り組みを加速させていきます。

※ 独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構

海外におけるCCUS事業化に向けた取り組み

CCUSを事業として行う制度や市場環境が整っている北米・欧州等の制度先進国で早期事業参入により知見蓄積を行いつつ、東南アジア等、制度整備が進行中の制度提案国においても事業化検討を進めています。

米国では、ワイオミング州南西部に位置するドライパイニー地区でCCSを含む開発事業の検討を進めているBlue Spruce Operating LLCに資本参加しています。本プロジェクトは天然ガス、ヘリウム、そしてCO₂が同時に産出される井戸の開発を目的としています。CO₂は分離・回収され、地下に埋め戻される予定です。当社初の制度先進国における商業化に向け、最終投資決定（FID）を目指して検討を進めています。

インドネシアのスコワティ油田では、2024年10月にCO₂圧入試験を実施し、国営石油会社など共同して、CCUS関連事業の実現可能性調査に取り組んでいます。

カーボンニュートラル分野の強み

- 国内トップのCCUSの実績・知見とステークホルダーとの信頼関係
- 天然ガスの地下貯蔵の操業経験やE&P事業を通じて収集した豊富な地下情報

日本	先進的CCS事業に係る設計作業等 「苫小牧地域CCS」「東新潟地域CCS」受託
マレーシア	先進的CCS事業に係る設計作業等 「サラワク沖CCS」受託
米国 (制度先進国)	ドライパイニープロジェクト 最終投資決定（FID）に向け検討中
インドネシア (制度提案国)	スコワティ油田 CCUS関連事業の実現可能性調査

税引後事業利益目標
2031年度 200億円
2035年度 250億円

CCUSによる社会への CO₂削減貢献目標

CO₂累計貯留量

2035年度

800万トン以上

JAPEXの強みを活かしたCCUSの実現と、カーボンニュートラルへの貢献

WEB ▶ CCS紹介動画(YouTube)

2050年のカーボンニュートラル社会実現を見据え、長年培ったE&P技術の知見・経験を活かし、国内外におけるCCUSの早期の事業化を推進します。

当社はかねてより、コストや供給安定性に優れた化石燃料にCCUS等の技術を適用し、「化石燃料の脱炭素化」を図りながら利用し続けることこそが、カーボンニュートラル社会を実現するための現実解であると考えてきました。

この当社の考え方は、国のエネルギー政策とも軌を一にしています。

CCUSは我が国において、2000年代よりエネルギー基本計画などで課題としてあげられ、第7次エネルギー基本計画(2025年改訂)では、脱炭素化と産業・エネルギー政策の両立を実現する重要な技術として位置づけられました。

法整備の観点では、経済産業省を中心にCCSに関する長期のロードマップや国内法整備についての検討が精力的に行われてきました。その結果、2050年までの「CCS長期ロードマップ」の策定がなされたほか、2024年に二酸化炭素の貯留事業に関する法律(CCS事業法)が制定され、2026年5月22日に完全施行されるなど、事業化に向けた法整備も急速に進んでいます。

政府が2010年代に実施した北海道苫小牧市での我が国初の大規模CCS実証実験では、当社をはじめ民間各社が出資した「日本CCS調査(株)(JCCS)」が同実証実験を受託し、2019年には目標の30万トンの圧入を達成しました。

CCUSの事業化に向けた基盤整備が進むなか、当社の強みはCCUSに応用可能なE&P関連の技術と人材を有している点にあります。さらに、適地選定からモニタリングにいたる一連のサービスを自社グループで完結できる体制を整えているほか、国内に相当量の貯留能力が期待される油ガス田を複数保有していることも、当社の大きな優位性です。

当社は、現実的なカーボンニュートラル社会の実現を力強くリードし、これら独自の強みやJCCSでの経験を最大限に活かし、国内外におけるCCUSの具体的な事業化に向けた検討と取り組みを推進します。

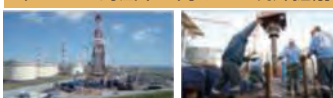
CCUSの実施候補地点選定と、CO₂圧入・貯留・モニタリングの実施

- 地下調査、掘削、モニタリングなどの実現に必要な技術要素を、自社グループで完結できる技術力
- これまでの国内探査・探鉱で得た、深部塩水層(CO₂貯留が期待できる地層)に関するデータの活用

陸上／海上からの地下調査(物理探査)



陸上から海底下に向けての坑井掘削



坑井管理・モニタリング



CCUSの流れ



発電所・工場などで
大気放散前に回収

CO₂分離・回収

必要要素

CO₂分離プラントの設置



分離されたCO₂を貯留先まで
パイプラインなどで輸送

CO₂輸送

必要要素

CO₂輸送パイプライン敷設

CO₂有効活用



坑井から地下へ
圧入し貯留

CO₂圧入・貯留

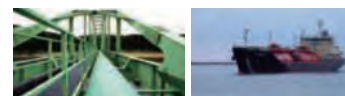
必要要素

CO₂貯留に適した場所の選定
圧入坑井の掘削／圧入・貯留状況のモニタリング

分離・回収されたCO₂の輸送

- 天然ガス・LNGの輸送供給経験を活かした、CO₂輸送インフラの確立

高圧ガスパイプラインや
内航船輸送など



カーボンニュートラルの切り札として注目されるCCUSについて、当社は貯留事業に必要な技術を内製化しています。国内では、長年培った地域との信頼関係を基盤に、先進的CCS事業の対象地域である苫小牧・東新潟における2030年までの事業化を目指します。国内での経験を活かし、米国、インドネシア、マレーシアにおける事業化も推進します。

事業と成長の基盤

- 45 サステナビリティマネジメント
- 48 生物多様性・生態系保全
- 49 労働安全衛生の確保
- 50 汚染防止・資源循環
- 51 ステークホルダーとの共生・発展
- 52 イニシアティブへの参画
- 53 社外取締役座談会
- 56 コーポレート・ガバナンス
- 63 リスクマネジメント
- 65 コンプライアンス
- 66 人権尊重

サステナビリティマネジメント

基本的な考え方

「エネルギーの安定供給」を使命とする当社は、カーボンニュートラル社会の実現をはじめとする社会課題の解決と、中長期的な企業価値向上の両立を目指したサステナビリティ活動を推進しています。

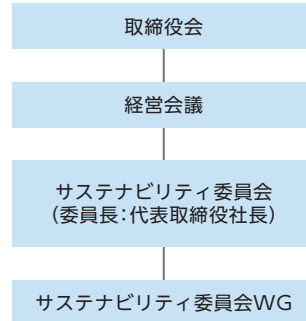
WEB ▶ サステナビリティマネジメント

サステナビリティマネジメント

● サステナビリティ推進体制

当社では代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、中長期の経営課題とサステナビリティ関連事項を審議しています。本委員会は年に十数回開催され、具体的には、経営計画等の策定や進捗状況の確認・評価、サステナビリティに関する基本方針および行動計画の策定・レビューを行っています。これらの審議内容は随時取締役会に報告するとともに、重要事項については取締役会にて決議を行っています。さらに、サステナビリティ活動の状況は年次で取締役会へ報告しています。また、ESGに関する各施策の推進にあたっては、ワーキンググループ(WG)を設置し、委員会での審議に先立った詳細な事前検討を行っています。

サステナビリティ推進体制図



2025年度サステナビリティ委員会での主な審議・報告事項(計15回実施)

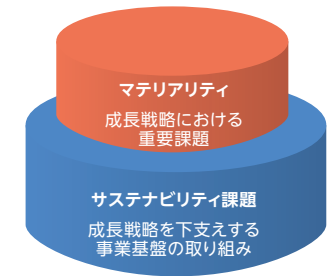
- 「JAPEX経営計画2026-2035」の策定(マテリアリティ含む)
- 中期的な気候変動対応の策定(GHG排出削減目標など)
- 人権尊重の取り組み
- 自然資本関連のリスク・機会への対応状況(TNFD提言のLEAP分析結果など)
- CSR重点課題、CSR実行計画の設定・レビュー
- 統合報告書など社外へのサステナビリティ情報開示

● 成長戦略を下支えする事業基盤の取り組み

マテリアリティとサステナビリティ課題の関係図

当社はこれまで、2014年に特定したCSR重点課題「SHINE」のもと、ステークホルダーからの期待や要請に応え、グローバル企業として成長するべく取り組んできました。

「JAPEX経営計画2026-2035」でマテリアリティを「成長戦略における重要課題」と再定義したことに伴い、CSR重点課題についても見直しを実施しました。新たなマテリアリティとの棲み分けを図りつつ、現在の事業環境に合わせて内容をアップデートし、「サステナビリティ課題」へと名称を変更しています。「成長戦略における重要課題(マテリアリティ)」と「成長戦略を下支えする事業基盤の取り組み(サステナビリティ課題)」の2つを軸に、信頼されるグローバル企業としてさらなる成長を目指します。



P.24 ▶ マテリアリティ

サステナビリティ課題一覧 P.47 ▶ サステナビリティ実行計画 2026年度目標

	サステナビリティ課題	SDGs
環境 E	気候変動への対応	
	汚染防止・資源循環	
	生物多様性・生態系保全	
社会 S	エネルギー安定供給	
	新技術の開発	
	労働安全衛生の確保	
	人権尊重	
	ステークホルダーとの共生・発展	
ガバナンス G	人材育成	
	ダイバーシティ・働きがいのある職場	
	コーポレート・ガバナンス	
	リスクマネジメント	
	コンプライアンス	

・サステナビリティ課題は、マテリアリティには含まれない事業基盤となる取り組みで構成。

主な2025年度目標と実績

WEB ▶ CSR活動に関する実行計画・目標と実績(2025年度)

CSR重点課題	ESG	個別課題	2025年度 実行計画・目標	2025年度 実績内容および成果	マテリアリティ	SDGs
S エネルギー 安定供給	E S	① エネルギー安定供給 ② 新技術の開発 ③ 気候変動への対応	E&P事業の推進	インドネシア・グバン鉱区でのガス田開発に参画／ノルウェーにおける資産スワップにより、ベルダンドデ油ガス田、アルブノード油ガス田の権益を取得／Verdad Resources Intermediate Holdings LLCの全持分を取得／ノルウェーにおける探鉱ライセンスの取得／北海道・日高地域沖合における試掘作業を開始	・エネルギー安定供給 ・DX ・カーボンニュートラル事業の確立	7 7.3 持続可能なエネルギー 9 9.4 産業とインフラの未来 13 13.1 気候変動のリスクを軽減
			業務課題に基づくDXの推進	DX推進ロードマップに基づき3つの柱(BPR推進、統合データ基盤構築、人材育成)を推進し、DX-Ready ^{※1} に到達		
			国内外におけるCCS/CCUSの事業化検討の推進	海外 ガラフ油田における随伴ガスの出荷開始による放散量の削減／インドネシア、マレーシアでのCCS/CCUS事業実現に向けた検討の推進 国内 2025年9月 苫小牧エリアでのCCS事業における試掘の許可を経済産業大臣より取得／2025年11月 北海道苫小牧市沖において、CCS事業法に基づく試掘作業開始		
			JAPEX2050に基づくGHG排出原単位目標(Scope1+2)3.14トン-CO ₂ /TJの達成	GHG排出原単位:3.07トン-CO ₂ /TJ(2019年度比23%削減)		
H 企業文化 としての HSE	E S	④ 労働安全衛生の確保 ⑤ 汚染防止・資源循環 ⑥ 生物多様性・生態系保全	労働災害発生ゼロを目指す取り組み推進	休業災害率 ^{※2} /LTI ^{※2} :0.28(前年度より-0.01) 統計対象災害率 ^{※3} /TRIR ^{※3} :1.70(前年度より+0.25)	—	6 6.4 安全と健康な労働環境 12 12.2 持続可能な消費と生産 15 15.1 陸域生態系の保護
			油等の漏洩による海洋汚染事故の発生防止	2026年3月、新潟東港西1号桟橋付近で船舶への原油積み込み中に流出事故が発生。漏洩量は17～35Lで大規模事故には至らなかったが、原因を特定の上え再発防止を徹底		
			ネガティブインパクト低減の取り組み継続	TNFD ^{※4} のフレームワークに沿ってLEAP分析 ^{※5} 、シナリオ分析を行い、短期および中長期的な自然関連のリスクや機会の特定、評価を実施		
I 誠実性と ガバナンス	G	⑦ ガバナンス ⑧ 危機管理 ⑨ コンプライアンス	コーポレート・ガバナンス体制の強化	経営層セミナーおよび新任執行役員研修を実施(テーマ:サイバーセキュリティ、役員向けDX研修、海外セキュリティ(外交・安全保障分野))	—	10 10.4 効果的な制度と規範 16 16.6 透明で責任ある機関
			情報セキュリティ強化および個人情報保護の推進	重大な情報セキュリティ事故:0件 / セキュリティ強化のため新たなID管理基盤を導入		
			サイバーセキュリティの強化	経済産業省および独立行政法人情報処理推進機構(IPA)のサイバーセキュリティ経営ガイドラインの各項目への成熟度を高めるべく各対応を強化 サイバーセキュリティインシデントに迅速に対処するための組織であるCSIRT(Computer Security Incident Response Team)の体制を再構築、サイバー攻撃を想定した実践的な演習を実施		
			コンプライアンスの徹底	インサイダー取引の発生件数:0件 / 賄賂発生件数:0件		
N 社会との 良好な 関係構築	S	⑩ 人権尊重 ⑪ ステークホルダーとの共生・発展	人権尊重の取り組み推進	取引先に対し「人権尊重に関するアンケート」を実施／役員・従業員向け「企業における人権尊重責任」研修の実施 外部通報窓口への通報件数:0件／ハラスメント研修の実施(役員、管理職、基幹職を対象に実施)	—	4 4.5 質の高い教育をみんなに 8 8.4 産業とインフラの未来 17 17.1 持続可能なパートナーシップ
			国内外操業エリアにおける地域社会への貢献・交流活動の実施	国内操業エリアでの地元関係者を対象とした現場見学会開催や地域イベントへの参加、通学児童の安全確保・立哨ボランティアの実施		
			サプライチェーンマネジメントの推進	取引先へのCSRアンケートの実施／公正な取引、競争環境の徹底・創出へ向けた取り組みの実施		
			ステークホルダーとの建設的な対話の促進	東証・報道関係者への適時適切な情報発信および刊行物制作・配布 IR現場見学会、IR説明会、個別面談等の実施による対話機会の維持・創出 CCSの地域理解促進にかかる活動の実施、環境イベントへの出展		
E 選ばれる 魅力ある 職場	S	⑫ 人材育成とダイバーシティ推進 ⑬ 公正で働きやすい職場	DE&I方針に基づく目標の達成	新規学卒採用における女性採用比率:33.3%/採用に占める中途採用者比率:51.5%/女性管理職人数:23名 管理職における中途採用者比率:26.7%/男性社員の育児休業取得率:84.2%/PRIDE指標:シルバー取得 ダイバーシティ関連の取り組み:従業員向けに性の多様性研修を実施/「プラチナくるみん認定」の取得	・人材育成とダイバーシティ推進 ・DX	5 5.1 性別平等 8 8.4 産業とインフラの未来
			人的資本マネジメント強化のための人材育成体系構築	管理職育成における優先課題を特定、サーベイ結果を軸とした今後の安定的な教育基盤を構築 技術系従業員を対象とした専門教育の実施(年間82回)		
			働きやすい職場環境の推進	従業員エンゲージメント調査総合数値結果の前年度比改善(2024年度実績:53.7pt → 2025年度実績:55.3pt)		
			健康経営の推進	「健康経営銘柄2026」「健康経営優良法人～ホワイト500～」認定(3年連続)/高ストレス者率5～10%維持:8.6%		

※1 デジタルによって自らのビジネスを変革する準備ができていない状態

※2 Lost Time Injury Frequency(休業災害率):LTI(休業災害数)÷延べ実労働時間数×100万

※3 Total Recordable Injury Rate(統計対象災害率):TRI(統計対象災害数)÷延べ実労働時間×100万

※4 自然資本や生物多様性に関するリスク・機会を企業が評価・開示するための国際的な枠組みをつくる組織

※5 事業地域における自然関連のリスクと機会を抽出する統合的な評価プロセス(Locate(発見)、Evaluate(診断)、Assess(評価)、Prepare(準備))

2026年度目標

WEB ▶ サステナビリティ実行計画・目標（2026年度）

	サステナビリティ課題	2026年度 実行計画・目標	SDGs
環境 E	気候変動への対応	再生可能エネルギー事業の規模拡大 天然ガス利用拡大による低炭素化への貢献 国内における液炭事業化検討の推進	   
	汚染防止・資源循環	VOC（揮発性有機化合物）排出量の基準年度（2000年度）比45%削減維持に向けた取り組みの継続 水使用量削減の取り組み推進 廃棄物削減の取り組み推進 環境汚染事故の防止	
	生物多様性・生態系保全	事業拠点およびその周辺におけるネガティブインパクト低減の取り組み継続	
社会 S	エネルギー安定供給	天然ガスの供給障害件数：0件 安定的な調達の遂行 エネルギー安定供給の維持と供給基盤の拡充	   
	新技術の開発	独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構（JOGMEC）との共同研究を通じた国内タイト貯留層開発（秋田タイトオイルを含む）のための坑井刺激技術の追求と海外への展開 メタンハイドレートの商品化に向けた取り組みの継続 次世代海洋調査（株）を通じた海洋鉱物資源開発への取り組みの継続	
	労働安全衛生の確保	HSE中期計画に基づいた取り組みの推進 - 労働災害発生ゼロを目指す取り組み推進	
	人権尊重	人権尊重の取り組み推進	
	ステークホルダーとの共生・発展	国内外操業エリアにおける地域社会への貢献・交流活動の実施 サプライチェーンマネジメントの推進 ステークホルダーとの建設的な対話の促進	
	人材育成	持続的なスキル向上および自律的なキャリア形成の支援	
	ダイバーシティ・働きがいのある職場	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）の推進 DE&I方針に基づく目標の達成 -新規学卒の採用者に占める女性の割合：30%以上 -管理職候補（係長級）に占める女性の割合：20%（目標年度：2030年度末） -管理職に占める女性の割合：10%以上（目標年度：2030年度末） -男性社員の育児休業取得率：100% 健康経営の推進 オフィス環境の整備	
ガバナンス G	コーポレート・ガバナンス	コーポレート・ガバナンス体制の強化 全社的なリスクマネジメントの推進	 
	リスクマネジメント	事業継続計画（BCP）の強化の継続 - 防災力の維持・向上（緊急時対応能力の改善・向上） サイバーセキュリティの強化 - 高度なレジリエンス確立に向けた操業現場（OT）へのセキュリティ対策強化 - 専門組織（CSIRT）による高度化するサイバー攻撃への対応能力と復旧体制の強化 - ITとOTの統合的なセキュリティ管理体制の強化による事業停止リスクの極小化 情報セキュリティ強化および個人情報保護の推進 -2030年のグローバル・グループ体での情報セキュリティガバナンスの確立 -実効性を伴う高度なセキュリティ対策やルール適用によるグループ全体の情報管理水準の底上げ -継続的な教育訓練を通じた人的リスクの低減と個人情報保護の徹底 海外セキュリティ対応の継続	
	コンプライアンス	コンプライアンスの徹底	

生物多様性・生態系保全

基本的な考え方

JAPEXグループは、「JAPEX HSEポリシー」で生物多様性・生態系保全の方針を掲げ、サステナビリティ課題に位置づけ、国内外の事業活動において、生物多様性への配慮とその保全に取り組んでいます。

生物多様性・生態系保全

WEB ▶ TNFDレポート

● 生物多様性・生態系保全への取り組み

2023年9月に自然資本や生物多様性に関する情報開示を求めるTNFD^{*1}の提言が公開されたことを受け、当社は同年度にLEAP分析^{*2}の初期検討を行い、最優先事業としてE&P分野を特定しました。その後、2024年度に同分野のLEAP分析、2025年度にはシナリオ分析をそれぞれ実施しており、今後、自然関連課題に関しては、他の開示物との整合を取りながら、可能なものは関連づけて情報提供することを検討していきます。

● ガバナンス

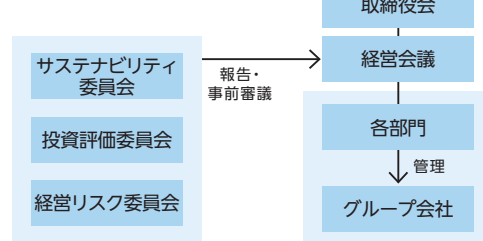
自然関連課題を含む業務執行上の重要事項は、サステナビリティ委員会、経営リスク委員会にて審議された後、取締役会において報告、決議が行われ、各項目の進捗を管理しています。なお、自然関連課題に関連する人権の重要事項についても同様に管理しています。2025年度は、生物多様性・生態系保全に関する取り組みに加え、事業活動にかかわるステークホルダーの人権の尊重に関する対応状況について取締役会へ報告しています。

P.56 ▶ コーポレート・ガバナンス P.66 ▶ 人権尊重

● リスクとインパクト管理

当社は、社長を委員長とする経営リスク委員会を設置し、自然関連リスクを含む全社的リスクのマネジメントを原則として3カ月に1度実施しています。このうち自然関連リスクについては年に1度、議論の場を設けており、リスク評価の更新やモニタリング、および対応方針の審議を行っています。そのなかで、重要なリスクについては経営会議に報告され、その監督のもと同じく社長を委員長とするサステナビリティ委員会にて対応方針の議論や目標設定を行い、戦略へ落とし込みます。重要なリスクでないものの、要管理と判断されたリスクについては、サステナビリティ委員会にて検討します。

リスクマネジメントプロセス



P.63 ▶ リスクマネジメント

● 戦略

自然関連リスクのシナリオ分析

2025年度はE&P分野における重要な依存関係と影響範囲に基づくリスクを特定し、2026年度はそれを踏まえ、自然関連の変化や不確実性に対する戦略のレジリエンスを検討すべく、シナリオ分析を実施しました。シナリオ分析は、FPS+Natureシナリオ^{*3}に基づき設定しています。また、時間軸については、昆明・モントリ

オール生物多様性枠組にも対応する中期(2030年)および長期(2050年)としました。リスク評価においては、TCFDと同様の財務影響の閾値を用いた「影響度」と「蓋然性」からリスクの大きさを算出しています。

シナリオ分析による自然関連リスクの特定

E&P分野を対象としたシナリオ分析の結果、財務に重大な影響を及ぼす自然資本に関連するリスクは確認されませんでした。一方で、継続的なモニタリングや対策検討が必要なリスクを、事業等のリスクとして特定しています。具体的には、土壌汚染・水質汚濁事故や水資源不足といったE&P事業全体のリスクに加え、重要な拠点である米国特有のリスクが挙げられます。これらのリスクは、中期時点では相対的に影響が低いものの、長期に向けて顕在化・拡大していく傾向が確認されています。今後はこの傾向を見据え、対応方針の策定とリスク管理を進めていきます。

E&P分野における重要な自然関連リスク^{*4}

リスクの区分		リスクの大きさ※5		リスクの内容
		2030年	2050年	
移行 リスク	技術	小	小	渾水地域での水リサイクルに伴う設備費用の増加
		小	小	環境的に持続可能で安全な技術への移行に伴う導入費用の増加
	政策	小	小	自然環境（生態系・大気）への影響に伴う、 ステークホルダーの期待や社会的要請に対応する費用の増加
	賠償 責任	中	中	掘削・生産（分離・回収）時の漏洩による土壌・水質汚染と、 それに伴う生態系・漁業への影響および訴訟・賠償請求の発生
		小	小	大気汚染物質の超過排出に伴う、罰金・賠償請求の発生
	物理的 リスク	急性・ 慢性	小	中

● 測定指標と目標

TNFDが開示を推奨するグローバル中核開示指標、セクター中核指標、セクター追加指標として推奨されている指標の一部の測定を行っており、実測値はESGデータ集で開示しています。また、シナリオ分析の結果を踏まえ、一部測定指標の目標を設定し、TNFDレポートにて開示しています。

※1 自然資本や生物多様性に関するリスク・機会を企業が評価・開示するための国際的な枠組みをつくる組織

※2 事業が行われる地域における自然関連のリスクと機会を抽出する統合的な評価プロセス(Locate(発見)、Evaluate(診断)、Assess(評価)、Prepare(準備))

※3 PRI(国連責任投資原則)が策定した気候変動シナリオに、森林や土地利用などの自然関連政策を統合した現実的な予測シナリオ

※4 自然関連リスクのうち、GHG排出に関連するリスクは「気候変動にかかわる主要なリスク」として開示

※5 影響度・蓋然性(各3段階)の和で、大:5以上、中:4、小:2~3

労働安全衛生の確保

基本的な考え方

原油・天然ガスを扱う事業特性上、労働安全衛生と環境保全(HSE: Health, Safety, and Environment)を最優先課題と位置づけ、事故災害や環境汚染のリスク低減に取り組んでいます。「JAPEX HSEポリシー」のもと、HSEマネジメントシステムを構築、HSEリスクの評価および対策を行い、HSSE委員会で定期的にレビューすることで、PDCAサイクルを構築し、「HSE最優先」「安全最優先」の文化醸成に努めています。

WEB ▶ 労働安全衛生・環境(HSE)

労働安全衛生の確保

● HSEマネジメントシステム

当社グループの全操業事業に、独自のHSEマネジメントシステム(HSE-MS)を適用しています。

HSE統括部および各拠点・子会社の担当部門による推進体制のもと、リスクアセスメント手法、目標、教育、作業の運用管理、監査、経営層による見直し方法などを規定しています。

国内事業の再編に際しては、新組織における保安管理体制を確立しました。また、監査を実施するとともに「HSEオフィサー」の導入・配置により現場のガバナンスを強化しています。

HSEに海外セキュリティ(Security)を加えたHSSEに関する基本方針の審議や全体レビューは、HSE統括部担当役員を委員長とし社長および労働組合委員長も参加するHSSE委員会で行います。

また、社長が主導する「マネジメントHSEビジット」などで安全文化の向上を図り、活動状況は取締役会へ毎年報告しています。

● HSE中期計画

HSSE委員会において、災害発生率の低減、環境汚染防止、HSE-MSの改善、従業員のHSE能力向上などの目標を含むHSE中期計画を策定しています。

中長期的な目指す姿と目標をグループ全体で共有し、リスク低減やHSE文化の醸成を推進しており、本計画のうち重要な課題についてはサステナビリティ実行計画として設定しています。 [P.47 ▶ サステナビリティ実行計画](#)

● HSEリスクの特定と対策

HSEリスクを低減するため、リスクアセスメントを実施しています。

具体的には、危険源を特定し、その危険源から発生しうるリスクの程度をH(高い)、M(中程度)、L(低い)に分類し、HとMに該当するリスクに対し、程度がLになるまでリスク低減策を検討・実施します。

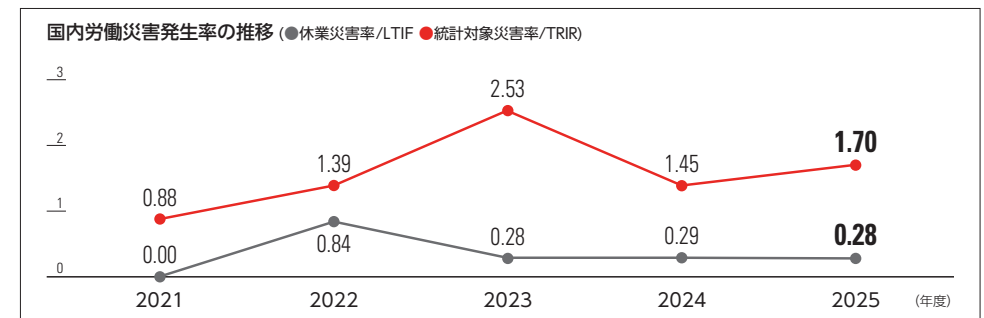
リスク一覧は毎年見直しを行い、かつ拠点間で情報共有することで事故災害および環境汚染などの防止に努めています。

● 労働災害の現状と対策

当社では労働災害の発生抑制に向け対策を強化しています。

2025年度はLTIF(休業災害率)が改善した一方、TRIR(統計対象災害率)は上昇しました。対策としてはヒヤリハット情報の全社公開や暑熱AIカメラの設置といったDX安全対策を推進しています。今後は「HSE文化向

上講演会」などを通じてさらなる安全意識の向上を図り、事故災害の未然防止に努めます。



● HSE教育

全従業員が対象のHSE法令などの基礎教育、新任管理職などが対象の階層別教育、特定の作業従事者を対象とする専門教育やVRを用いた安全体感訓練、請負者が当社拠点で初めて作業を行う場合の入場者教育など、HSE教育計画に基づく多様な教育を各拠点で実施しています。

● プロセス安全

包括的なプロセス安全活動として、従業員向けに「プロセス安全基礎講座」や国内5か所での「HAZOP※1研修」を継続的に開催し、リスク感受性を高めています。また、CCUSプロジェクトにおいて、各種安全スタディ(HAZID※2など)の実施支援やレビューを通じて、カーボンニュートラル分野における安全確保にも注力しています。

※1 Hazard and Operability Studies ※2 Hazard Identification Study

● 海外セキュリティ対策

海外に滞在・駐在する従業員の安全を守るため、海外安全・危機管理要領に基づき、平時からの対策や訓練・啓蒙活動を行っています。

さらにハイリスク国では専門的な現地警備体制の監査も実施しています。

また、激変する国際秩序を踏まえ、外交・安全保障の社外専門家講演やシンクタンク活用を活発化させています。

汚染防止・資源循環

基本的な考え方

当社が事業活動を行ううえで生じる各種環境リスク（汚染、気候変動など）に対して、法令への確実な対応に加え、自主的なリスク評価および対策の実施に取り組んでいます。

P.34 ▶ 気候変動対応 P.48 ▶ 生物多様性・生態系保全

汚染防止・資源循環

● 大気汚染防止

大気汚染の原因物質となるVOC（揮発性有機化合物）、NOx（窒素酸化物）、SOx（硫黄酸化物）について排出量の把握、管理および排出抑制に取り組んでいます。

VOCについては、2005年度より天然ガス鉱業会の自主行動計画に参画しており、原油貯蔵タンクの密閉化や生産設備から排出されるVOCの焼却など継続的な削減に取り組んでいます。

VOC排出量は、基準年度である2000年度比で45%削減という目標を掲げているところ、2025年度は47%減の829トンとなり、目標を上回る水準を維持しています。

● 漏洩防止

当社の生産鉱場およびプラントでは、坑廃水や原油などの液体の漏洩防止のため、プロセス事故発生のHSEリスク評価に基づくハザード登録を反映しながら、設備の設計や運転マニュアルの整備を行っています。設備の経年劣化や運転状況の変化などを考慮しながら、ハザード登録やリスク評価を定期的に見直すことで、適正な運用管理と点検の体制を確保しています。

2025年度は、当社において坑廃水や原油などの液体漏洩に関する事故が2件発生しましたが、適切に対応しました。

● 水資源管理

当社は使用した水資源を適切に処理しています。下水として排水するほか、石油・天然ガスの生産操業時の用水や地下から生じる坑水は、法令の排水基準を満たすよう浄化した後、公共用水域への放流または地下圧入還元を実施しています。

国内の操業拠点では、生産設備の冷却水やボイラー水に使用する水資源の循環・再利用を促進し、有効活用に努めています。2025年度の国内取水量は48,145千Lと、前年度と同水準を維持しました。

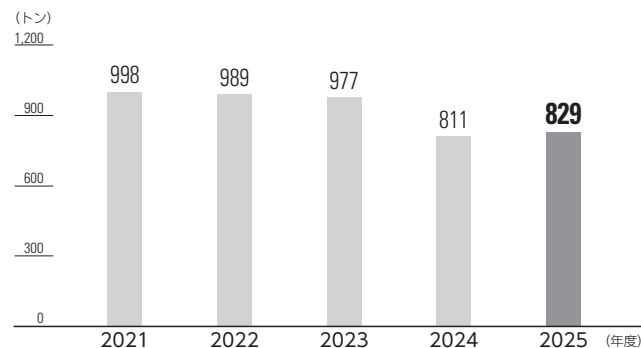
水資源管理の強化として、自社操業拠点での水リスク評価を世界資源研究所の評価ツールで実施し、2026年3月現在、水ストレスの高い地域はないことを確認しています。

● 廃棄物排出量削減

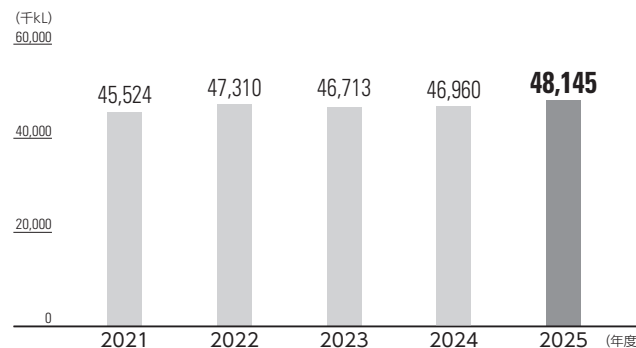
当社は、事業活動の過程で発生する産業廃棄物を、法令に従い適切に処理しています。また、事業活動における廃棄物排出量の削減とリサイクルに努めています。具体的には汚泥や廃油、その他金属くずの一部は、専門業者に委託し再利用されています。

国内での追加開発に伴う掘削作業により一時は廃棄物排出量が増加しましたが、2024年度は13千トン、2025年度は11千トンと減少傾向にあります。

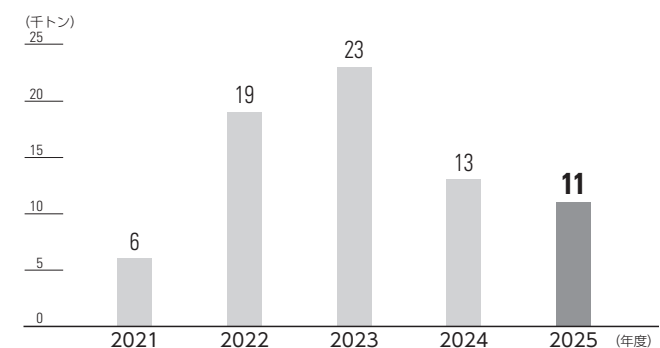
VOC排出量の推移（国内）



取水量の推移（国内）



廃棄物排出量の推移（国内）



ステークホルダーとの共生・発展

基本的な考え方

当社は、安全かつ安定的に事業活動を継続するためには、社会的要請を的確に把握するとともに、ステークホルダーの皆さまの理解と信頼関係の構築が重要であると考えています。国内外の操業地域における文化や慣習を尊重したさまざまな貢献活動と、建設的な対話や情報提供を通じて、ステークホルダーの皆さまとの良好な関係構築に取り組んでいます。

WEB ▶ ステークホルダーとの関係

ステークホルダーとの関係

当社の事業活動への理解と協力を得るため、ステークホルダーとの対話を継続的に実施しています。また、さまざまなステークホルダーからの期待や要請に応え、地域の活性化や発展へ貢献することを目指しています。

ステークホルダー	主なコミュニケーション手段（2025年度）
お客様	● 営業活動を通じたお客様との対話 ● 製品情報提供 ● お客様向け現場見学会
株主・投資家	● 株主総会 ● アナリスト・機関投資家向け・決算説明会（四半期ごと） ・個別ミーティング ・ESG説明会 ・現場見学会 ● 海外機関投資家向けカンファレンス ● 個人投資家向け事業説明会 ● 株主向け当社技術研究所見学会
地域社会	● 地方自治体、地元住民等との対話 ● 現場見学会 ● 地域行事参加・協賛・スポンサー契約 ● 社会貢献活動・ボランティア活動
産油国・産ガス国	● 開発作業等に関する各種会議・説明会 ● プロジェクトの進捗に関する各種会議・説明会
ビジネスパートナー	● オペレーターとの定例会議（技術協議含む）・情報共有会 ● プロジェクト会社の株主として参加する会議
取引先	● CSR調達方針・CSR調達ガイドラインの開示、CSR調達アンケートの実施 ● 人権方針の開示、人権リスク対応度調査の実施 ● 公正な取引・託送約款の遵守 ● 当社請負者管理ガイドラインに基づくHSE管理
従業員	● 個別面談の実施（年3回） ● 経営者と従業員のタウンホールミーティング ● 对外公表情報の社内説明会 ● 研修・セミナーの実施 ● キッズ参観日 ● 労働組合との定期的な会合 ● 社内イントラネット・社内報を通じた情報提供

● IR活動

当社は、財務・業績状況や事業その他に関する開示事項の充実と、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまへの適時適切かつ公平な情報開示に向けた取り組みを推進しています。

2025年度は、アナリストおよび機関投資家向けIR活動として、決算説明会を4回開催したほか、当社事

業への理解促進を目的に、現場見学会および社外取締役参加のESG説明会を開催しました。個別ミーティングでは主に業績、各事業・経営計画の進捗、資本政策・株主還元方針に関する対話を行いました。いただいたご意見・ご要望は取りまとめのうえ、経営幹部および取締役会にフィードバックしました。

また、個人投資家向けIR活動として、当社の認知度向上を図るため、IR支援会社主催の「個人投資家向け会社説明会」に参加しました。



2026年3月期第2四半期決算説明会



投資家向けIRセミナー（東京開催）

● 経営層と従業員の対話

経営陣と従業員のコミュニケーション強化のため、経営方針や将来のビジョンを直接伝える「タウンホールミーティング」を毎年実施しています。さらに、对外公表情報について、役員が背景や外部の反応を含めて解説する「社内説明会」を開催し、当社の意思決定に対する従業員の理解を深め、社内に浸透させるよう努めています。

● キッズ参観日

当社本社において、本社勤務の従業員の子ども（小学生）を対象とした「キッズ参観日」を開催しました。参加者は職場の従業員との交流や名刺交換、社長室訪問、作業服の試着などを体験したほか、クイズや模型を用いた体験学習を通じて、CCS事業について学びました。

この取り組みを通じて、家族間のコミュニケーション促進、従業員同士の交流深化、職場の活性化、そして従業員のエンゲージメント向上を期待しています。



イニシアティブへの参画

● 国連グローバル・コンパクト

2020年より、国連が提唱する「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」に参加し、人権、労働、環境、腐敗防止の4分野10原則に基づく取り組みを推進しています。また、署名する日本企業などで構成される「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)」の分科会にも参加し、他企業との交流を通じて実務知識や課題意識を深め、10原則の実践強化に取り組んでいます。



WEB ▶ 国際グローバル・コンパクト(UNGC)

● パートナシップ構築宣言

2021年度に「パートナーシップ構築宣言」を公表しました。「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同し、サプライチェーンにおける取引先の皆さまとの連携強化および共存共栄を進めていきます。



WEB ▶ パートナシップ構築宣言ポータルサイト

● Women10x

2024年10月、WPC Energy(世界石油会議)、国際女性支援NPOのiSAW、中東の女性活躍支援組織LEWASの協力のもとに発足した「Women10x」に加盟しました。石油・ガス業界における国際的な女性活躍推進とジェンダー平等を目指す本プラットフォームへの参画を通じて、社内外で女性活躍を推進していきます。

WEB ▶ Women10x



● GX フェューチャー・リーグ

2026年6月、GX*フェューチャー・コンソーシアムに入会し、その実践の場である「GX フェューチャー・リーグ」に参画しました。本リーグは、官民連携によりサプライチェーン全体での排出削減やGX製品・サービスの需要創出に向けたルール形成等を行う場です。従来のGXリーグでの活動を引き継ぎ、今後も参画企業や政府等と連携してカーボンニュートラル社会の実現に貢献します。



※ カーボンニュートラル社会に向けた経済社会システム全体の変革
(グリーントランスフォーメーション)

WEB ▶ GX フェューチャー・リーグ公式ウェブサイト

● Global CCS Institute

2022年5月、CCSの世界的な利用促進を目的とする国際的シンクタンク「Global CCS Institute (GCCSI)」に加盟しました。政府・民間企業・研究機関等が参画する同機関から得られる専門知識やデータ、会員間のネットワークを活用し、CCS/CCUSに関する取り組みをさらに加速させます。



WEB ▶ GCCSI公式ウェブサイト

● CCS+ Initiative

2022年6月、CCS、CCU(CO₂の回収と有効利用)およびCDR(CO₂除去)の普及拡大を目指す国際的プラットフォーム「CCS+ Initiative (CCS+)」に加盟しました。回収・輸送・貯留の各段階に応じたCO₂算定方法の開発により、正確な削減量算定と事業の収益化を目指す本プラットフォームへの参加を通じて、カーボンニュートラル社会実現に貢献します。



WEB ▶ CCS+ Initiative 公式ウェブサイト

● 経団連生物多様性宣言イニシアチブ

2025年8月、「経団連生物多様性宣言・行動指針」の趣旨に賛同し、本イニシアチブへの参画を表明しました。日本経済団体連合会および経団連自然保護協議会が策定した本宣言に基づき、生物多様性の保全に向けた取り組みをさらに推進していきます。

WEB ▶ 経団連生物多様性宣言イニシアチブ 公式ウェブサイト

社外取締役座談会



社外取締役
和田 雅樹

社外取締役
山下 ゆかり

社外取締役
杉山 美邦

社外取締役
柿木 厚司

新経営計画達成に向け、すべてのステークホルダーを巻き込んでいく ——変革に挑むJAPEXに今、求められていること

持続的な成長に向けて、過去最大規模となる1.5兆円の成長投資を盛り込んだ新経営計画「JAPEX経営計画2026-2035」を公表したJAPEX。新経営計画策定のプロセスからその達成に向けた課題まで、社外取締役4氏がそれぞれの専門的知見からJAPEXの現在地と未来を語り合いました。

JAPEXが取り組むべき、時宜を得た新経営計画

——新経営計画の策定プロセスと内容について、公表後の感想をお聞かせください。

杉山 新経営計画は、エネルギーの安定供給が国民的な議論になるなかで、海外E&PとCCUSを中軸に据え、具体的な数値も示しました。これをイラン戦争の行方が分からない4月22日に発表しましたが、非常に時宜に合ったものだったと思います。当社は個人株主の比率が年々上昇していますが、あらゆる投資家に対して説得力のある内容に

なったと考えており、非常に評価しています。そのうえで、当社が海外E&Pに注力することとエネルギー安定供給との関係について分かりやすい説明も必要だと思います。

山下 ウクライナ戦争以降、エネルギー価格の高騰が人々の生活を直撃し、エネルギーの「安定供給」と「アフォーダビリティ」とがともに重要だと認識されるようになりました。当社にとっては、いわば追い風が吹いている状況だと言えます。

また、社内においても、国内で培った人員や技術力を海外において

も活用し、次のステップに歩みだすための制度が整った状況だったと思います。

これらを背景に、経営計画策定プロセスには、私たち社外取締役も早い段階から議論に参画し、透明性の高いステップワイズな議論を重ねることができました。特に、CCUSの技術をJAPEXがビジネスで使えるものにしていくことがはっきり示されており、個人株主の方々にとっても、分かりやすいものになったと思います。エネルギーへの投資というのは長期的なものになりますが、この点を訴えていくことも当社のミッションだと思います。

和田 昨今、山下社長をはじめ当社がメディア等で取り上げられる機会が確実に増えていると感じます。これは、エネルギー業界への社会的関心が急激に高まっていることの表れでしょう。社会からの注目が集まる今こそ、「日本のエネルギー安定供給に貢献する」という当社の企業理念をいかに体现し、その存在意義を具体的な形で社会へ発信していくかが問われているのだと思います。

国内派と海外派を分断しない、組織カルチャーの融合

——新経営計画が謳うコーポレートトランスフォーメーションの実現に向け「変えていくこと」についてご助言をいただけますか。

柿木 新経営計画で掲げる3つの基本方針のうち、最も難易度が高いと感じるのは「コーポレートトランスフォーメーション」です。すなわち、これまで国内事業に主軸を置いていた社内カルチャーや組織体制を、いかに海外展開を見据えたものへと変革していくかが、新経営計画全体を左右すると考えます。私は海外における「場」を早期に創出することが重要だと考えています。社内ですべての教育や研修を重ねても、海外の現場における経験に勝るものはありません。

組織体制の変更やカルチャー改革を理念的に唱えるだけでは、国内事業の場で育成されてきた多くの従業員にとって抵抗感も強いと思います。米国資産のような、最前線にある現場に従業員を積極的に派遣



社外取締役
山下 ゆかり

し、そこで得た経験および達成プロセスを国内に組織的にフィードバックする体制を構築することが重要です。できれば海外経験者を国内事業所にできる限り配置して社員同士の相互理解を深めることが新経営計画の実行力を高めることになるのではないのでしょうか。

杉山 私が所属するテレビ局もドメスティックな企業でしたが、海外展開に向けて語学力・交渉力・専門知識を備えた人材のキャリア採用を進めたところ、国内部門の社員もコンテンツを輸出するために必要な視点を持つようになりました。

当社はこれまでも主力だったE&Pを海外に展開するのですから、人材の採用や育成を工夫してやっていけば大丈夫だと思います。

和田 事業の主軸を海外へ移していく方針について、私は大きく2つの課題があると感じています。

1つ目は、国内部門を担う社員のモチベーション維持です。主力事業が海外になったとしても、それを支える国内部門が不可欠であることに変わりはありません。国内部門の社員が疎外感を持たず、意欲的に働けるよう

な人事ローテーションや動機づけの仕組みをどう構築していくかが問われます。

2つ目は、海外勤務を志向する人材の確保です。日本全体として若者の「内向き志向」が指摘され、海外留学生の減少なども耳にします。実際に海外の現場へ赴くことを希望し、最前線で活躍できる人材を十分に採用・育成できるのかという点は課題として残ると思います。

山下 私が身を置くシンクタンクでの経験ですが、オフィスのレイアウトや勤務形態の刷新、そして何より、キャリア採用による多様な人材の参画が、組織のカルチャーを変えました。グローバルな志向を持つ人材が周囲に増えることで、従前からの職員との間にポジティブな相互作用が生まれ、研究所内の空気が自然と変わっていきました。その根底には、研究所が職員一人ひとりを大切にしていることが伝わる「インクルーシブな環境・組織づくり」の積み重ねがあったと感じています。

JAPEXの事業は非常に長期的な視野を要するものです。だからこそ、即戦力となる語学力や技術力を持つ人材を登用するだけでなく、じっくりと研鑽を積み、技術を身につければ、誰にでも等しくチャンスがあるというメッセージを社内に発信することが重要だと考えています。

柿木 山下さんの話に共通しますが、ひとつ加えるとすれば、先ほども申し上げたとおり国内派・海外派で分断されることがないように、海外経験者を意識的に国内事業所にも配置する人事交流などが組織的に行われることが必要だと思います。

過去の反省を踏まえた、投資判断とリスク管理体制

—— 1.5兆円という巨額投資を実行するにあたり、投資判断およびリスク管理に関する取締役会の役割について、ご意見を願います。

杉山 2021年のカナダオイルサンド撤退の苦い経験を踏まえて、現在は事前プロセスとして経営会議を多重に開催し、リスクを徹底的に洗い出して取締役会に報告する体制が確立されています。取締役会の短い審議時

間のなかで的確な判断を下すため、プロセスの重層化は極めて有意義です。ただし、リスクを過度に懸念して投資をためらっては、持続的成長の機会を逸します。失敗時にも経営を揺るがさない許容限界のルールを共有したうえで、規律ある挑戦を後押しすることが私たちの役割です。

和田 資源開発には100%成功の保証はなく、掘っても何も出ないという不確実なリスクを伴う投資判断であると認識しています。また、海外E&P推進には果敢な投資が不可欠ですが、各国の規制や訴訟などの複合的リスクのヘッジも重要な判断です。

柿木 上手くいかなかった投資案件に対する私の経験上の教訓のひとつとして、プロジェクト側メンバーによる「意図しない情報の制限と不開示」があります。これは意図的な隠蔽ではなく、管理が厳しすぎたことが一因で、細かなチェック項目に対して現場が対象外のリスクは報告不要で投資案件遂行に邪魔と判断してしまい、結果として経営側も総合的な判断ができなくなっていました。気づいた時には認識していないリスクが顕在化



社外取締役
柿木 厚司

したケースもありました。これを防ぐためには数字のチェック以上に、現場とそれを管理、判断する経営側役員が定期的に対話することが重要です。対話の内容が、そのまま取締役会に共有されることこそが、実質を伴ったリスク管理になると考えています。

山下 カナダ撤退の検討期と比べ、情報共有は劇的に進化しました。取締役会に上程される前の初期段階の案件から事前説明などを通じて共有されるため、私たち「偉大なる素人」のリスク感度を事前評価に活かせます。また、財務を熟知する山下社長がデータに基づいて最終決定を下す安定感があるため、現場も懸念を早期に共有し、全員が意思決定の重みを背負う重層的なプロセスが機能しています。私たちの知識も蓄積されており、より実効性の高いガバナンスが機能するでしょう。

取締役会の実効性を支える事務局機能と情報アクセス

—— 改訂コーポレートガバナンス・コードでは、取締役会を支える体制や事務局機能の重要性も指摘されています。この点についてはいかがでしょうか。



社外取締役
和田 雅樹

杉山 取締役会が成長投資を適切に後押ししていくためには、社外取締役が必要な情報に適時にアクセスできることが大前提です。日程調整や連絡にとどまらず、社外取締役が「この論点をもう少し勉強したい」「現場の考えを確認したい」と感じた時に、関係部門へ円滑につながり、案件ごとの背景や検討経緯を整理してもらえる機能がより高まると、取締役会の議論はさらに深まると思います。現在の運営には十分満足していますが、新経営計画の実行局面では、扱う案件の規模も複雑性も増していくため、こうした支援機能を一段と充実させる余地があるのではないのでしょうか。

柿木 事務局機能の充実は重要ですが、形式的に組織を厚くすればよいというものではありません。より深い情報は、結局のところ原局、すなわち案件を担う現場にあります。したがって、社外役員向けに情報を加工しすぎるのではなく、分からない点があればすぐに照会でき、必要に応じて原局から直接説明を受けられる仕組みが実効的だと思います。チェック機能を強めすぎると、かえって情報が限定されることもあります。事務局には、社外取締役と現場との距離を縮め、リアルな情報と将来見通しが取締役会に届くようにする橋渡し役を期待したいです。

和田 JAPEXの事業は専門性が高く、社外取締役にとっても分からないことが多くあります。その意味で、事前説明会などで丁寧に説明いただいていることは非常に役立っています。また、ポータルサイトが整備され、資料を早めに確認できるようになったことも大きな改善だと感じています。取締役会の場合だけで短時間に判断するのではなく、事前に情報を読み込み、疑問点を確認したうえで審議に臨める環境があることは、実効性のある議論につながっています。

山下 過去資料を遡って確認できるポータルサイトの活用は、今後さらに有効になると思います。大きな投資案件では、当該案件だけでなく、過去の議論や類似案件の経緯を踏まえて判断することが重要で

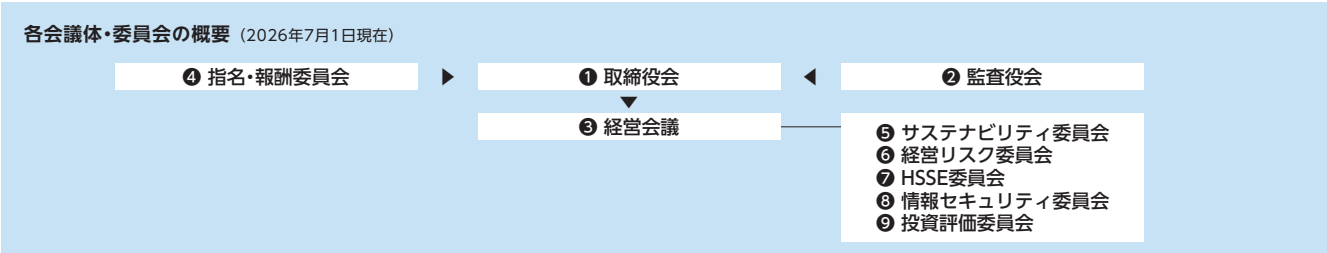


社外取締役
杉山 美邦

す。加えて、社外取締役が気兼ねなく「ここが分からないので教えてほしい」と言える雰囲気を保つことも大切です。情報提供の仕組みと、率直に質問できる関係性の両方があってこそ、社外取締役の知見を十分に活かすことができるのだと思います。

.....

新経営計画の達成には、成長投資を着実に実行する攻めの姿勢と、リスクを見極める規律の両方が欠かせません。その両立を支えるのは、執行側と取締役会、そして社外取締役との間で、必要な情報が早く、深く、双方向に共有される仕組みです。社外取締役4氏からは、JAPEXが過去の経験を踏まえて情報共有と意思決定プロセスを進化させてきたことへの評価とともに、今後も現場のリアルな情報に基づき、すべてのステークホルダーを巻き込みながら変革を進めていくことへの期待が示されました。JAPEXは、エネルギーの安定供給という社会的使命を果たしながら、海外E&PとCCUSを軸とした新たな成長に挑み続けます。



● 2025年度における活動実績

(注) 各会議体の構成については、監督責任のある取締役、監査役に限って記載

① 取締役会

法令上の取締役会の専決事項のほか、重要な業務執行についての審議、決定を行う。月1回を定例として開催。

議長	構成	2025年度開催回数
代表取締役会長 藤田 昌宏	取締役 11名 うち社外取締役5名、 女性2名 監査役 4名	13回
2025年度の主な審議内容		
会社法の規定に基づき、株主総会に関する事項、決算に関する事項、役員に関する事項、個別プロジェクトへの参画やこれにかかる子会社への融資に関する事項等について審議 国内でのガス等の生産・販売やプロジェクトの進捗状況に加え、経営計画、サステナビリティ、IR、HSE、人材戦略、DX、健康経営、内部通報制度といった個別議題につき報告を受け、取り組み状況等を議論		

② 監査役会

取締役会による会社の経営、業務執行を監督する。原則として、月1回の開催。

議長	構成	2025年度開催回数
常勤監査役 高畑 伸一	監査役 4名 うち社外監査役2名	12回
2025年度の主な審議内容		
監査役監査計画(監査方針、期中・期末監査の内容・方法など)、会計監査人の選任および監査報酬の決定に関する同意、監査役会監査報告書の作成・通知等12件を決議 監査上の主要な検討事項、監査結果、会計監査人の評価結果、会計監査人による第1および第3四半期時点における監査経過および半期レビュー結果・年度会計監査結果等32件を報告 事業報告、監査役の報酬等2件を審議・協議		

③ 経営会議

意思決定の迅速化の観点から、社内取締役および執行役員の一部で構成し、取締役会の決議事項に属さない事項の意思決定を行うとともに、取締役会の意思決定に資するための議論を行う。原則として月2回の開催、必要に応じ臨時で開催。

議長	構成	2025年度開催回数
代表取締役社長 山下 通郎	取締役 6名 監査役 2名	28回
2025年度の主な審議内容		
国内外新規プロジェクトへの投資の是非、組織改編、重要な契約の締結の是非		

④ 指名・報酬委員会

取締役の指名や報酬等の決定に関する手続きを審議。取締役会のもとに設置し、取締役会の監督機能の強化を図る。

委員長	構成	2025年度開催回数
社外取締役 山下 ゆかり	取締役 5名 うち社外取締役3名	5回
2025年度の主な審議内容		
取締役・監査役候補者の選任や執行役員の選任、取締役報酬・賞与、スキル・マトリックス、役員株式給付制度等を審議		

⑤ サステナビリティ委員会

経営計画およびESGにかかる事項の審議。

委員長	構成	2025年度開催回数
代表取締役社長 山下 通郎	取締役 5名	15回
2025年度の主な審議内容		
経営計画の策定(マテリアリティ含む)・レビュー、気候変動対応、自然資本関連リスク・機会、人権尊重、CSR重点課題・実行計画の設定・レビュー		

⑥ 経営リスク委員会

サステナビリティにかかわるリスクを含む、経営上のさまざまなリスクを横断的に評価、管理し、個別プロジェクトの進捗モニタリングや課題に対する対応策の策定。コンプライアンス違反事案にかかる事項の審議。

委員長	構成	2025年度開催回数
代表取締役社長 山下 通郎	取締役 6名	4回
2025年度の主な審議内容		
事業等のリスク(事業リスク評価の見直し)		

⑦ HSSE委員会

HSSEに関する基本方針や重要事項、HSE中期計画の進捗などを審議。

委員長	構成	2025年度開催回数
執行役員 高橋 利宏	取締役 1名	2回
2025年度の主な審議内容		
2025年度HSE計画、2024年度HSE中期計画のレビュー等		

⑧ 情報セキュリティ委員会

情報セキュリティに関する事項の審議。

委員長	構成	2025年度開催回数
取締役専務執行役員 中島 俊朗	取締役 4名	2回
2025年度の主な審議内容		
IT-OT接続にかかるセキュリティ対応方針、情報セキュリティ基本方針の改訂等		

⑨ 投資評価委員会

重要な投資案件のリスクの検証や投資の妥当性の検証。

委員長	構成	2025年度開催回数
取締役専務執行役員 中島 俊朗	取締役 2名	8回
2025年度の主な審議内容		
新規投資案件8件について審議		

● 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会がその役割を果たし、中長期的な企業価値向上に寄与しているか定期的に検証するため、全取締役・監査役へのアンケートによる実効性評価を毎年実施しています。

2025年度は、2025年12月の取締役会にて実施方針およびアンケート内容を議論、同年12月から2026年1月にかけて無記名式のアンケート調査を実施、同年3月の取締役会にて集計結果および次年度の方針を議論しました。

2025年度の実効性評価

前年度の実効性評価で特定された課題への取り組みを実施しました。

- 指名・報酬の実効性: 指名・報酬委員会で全社外取締役を交えて選任方針を議論し、取締役会にて執行役員選任基準を決議。社外役員と参与の意見交換会を実施するなど、選任プロセスへの社外役員の関与を強化
- 取締役会の運営: 資料提供の迅速化や検索性向上を図るため「取締役会ポータル」を作成。実効性評価のプロセスやアンケート内容等を見直し

2025年度の実効性評価結果

2025年度の実効性評価の結果、当社の取締役会は社外役員を中心に活発な質疑応答や意見交換がなされており、適切な議事進行のもとで各自が自由に発言できる環境が醸成されていることから、「取締役会全体の実効性は十分に確保されている」と判断しました。一方、さらなるガバナンス高度化に向け以下の課題を抽出しました。

- 取締役会の役割・責務: 成長戦略の十分な議論や環境変化に応じた実行状況の検証、株主・投資家との対話手法の工夫および得られた意見の経営への反映
- 指名・報酬の実効性: 策定した執行役員選任基準の適切な運用継続
- 取締役会の運営: 社外役員への情報基盤と対話機会の拡充、「取締役

会ポータル」の質的拡充と定着、取締役会の実効性を客観的に検証する仕組みの高度化

今後の取り組み方針

抽出された課題に基づき、以下の点に重点的に取り組みます。

- 取締役会の役割・責務: 年間を通じた重要テーマの設定(実施済み)、経営戦略の議論深化、資本市場からのフィードバック強化
- 指名・報酬の実効性: 執行役員選任基準の適切な運用
- 取締役会の運営: 社外役員への情報提供の充実と社内外役員の緊密な対話継続、情報提供の最適化、取締役会実効性評価の手法の継続的な検討

● 政策保有株式

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的に、良好な取引関係の維持や事業の円滑な推進等を図るため必要と判断した法人の株式を、政策保有株式として保有しています。

当社は、当該株式保有の合理性について、毎年、取締役会において各株式について保有目的の妥当性にかかる定性的評価、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等の定量的評価を実施し、保

有継続の是非を検証しています。

検証の結果、保有を継続すると判断した株式については、有価証券報告書において、特定投資株式として、その保有株式数・保有目的を開示しています。

また、保有の合理性が低下したと判断した場合には縮減します。議決権の行使については、当社の株式保有目的および中長期的な企業価値の向上に資するか否かを総合的に考慮し、議案の妥当性を個別に検討し、賛否を判断します。

● 経営人材育成の取り組み

経営人材のすそ野を広げる取り組みとして、「経営人材育成プログラム」に沿って、選抜された管理職への経営人材教育を継続的に行っています。また、執行役員の選任においては、「執行役員選任基準」に定める手続きに従い、社長がそれぞれの部署のサクセッションプラン等を検討のうえ、執行役員候補者の選任案を策定し、取締役会で決議しています。

なお、執行役員の選任においては、取締役会での審議に先立ち、社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会において審議を行うことと

政策保有株式の保有状況の推移

①非上場株式以外の株式

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
銘柄数	4	4	4	4	4
貸借対照表計上額の合計額(百万円)	79,327	76,530	129,734	58,387	138,447

②非上場株式

銘柄数	21	20	21	20	18
貸借対照表計上額の合計額(百万円)	1,821	1,807	2,209	2,000	1,481

①+②

①②の貸借対照表計上額の合計額(百万円)	81,148	78,337	131,943	60,387	139,928
連結純資産に占める割合	20.1%	17.1%	24.5%	10.8%	21.2%

役員の報酬

1. 取締役の報酬について

取締役の報酬は、指名・報酬委員会における審議を経て、取締役会で定めた取締役の報酬の決定方針に基づき決定しています。取締役の報酬の決定方針の内容の概要は、次のとおりです。

● 基本方針

- 当社の取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして機能しう報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては、その役位に応じた役割等を踏まえた適正な水準とすることを基本方針とします。
- 具体的には、取締役（社外取締役を除く）の報酬は、基本報酬および業績連動報酬（賞与および株式報酬）で構成し、社外取締役の報酬は、経営の監督という職務に鑑み、基本報酬のみとします。

● 基本報酬（金銭報酬）に関する方針

- 当社の取締役の基本報酬は、月例の金銭による固定報酬とし、役位、世間相場や従業員給与とのバランス、在任年数等を総合的に勘案して決定します。

● 業績連動報酬等および非金銭報酬等に関する方針

- 業績連動報酬のうち賞与は、当該事業年度の業績貢献を測る指標として連結純利益をベースとし、役位、配当、従業員の賞与水準、各事業年度の取締役の会社経営に対する貢献度および過去の業績や支給実績等を総合的に勘案して決定し、毎年一定の時期に金銭にて支給します。なお、取締役の会社経営に対する貢献度は、上記に掲げる業績への貢献のほか、年度目標・事業計画（温室効果ガス排出削減目標を含む）の達成度に加え、人材マネジメント、リーダーシップおよび実行力等により評価するものとします。
- 業績連動報酬のうち株式報酬は、株主総会で承認を得た報酬額の範囲内で、取締役会で承認された役員株式給付規程に基づき、役位および業績（株主への利益還元を経営上の重要課題と認識していることから、業績評価の指標として原則として総還元性向を用いる）等

に応じて付与するポイント数に応じた数の当社株式および当社株式を時価で換算した金額相当の金銭を、退任時に給付します。

（注）役員株式給付規程に基づき、当社は、取締役等が解任された場合や、取締役等の業務遂行に起因して当社または当社グループの事業に重大な損害が生じた場合などには、取締役会決議に基づき、当該取締役等に付与済みのポイントの一部または全部を没収することができる（いわゆるマルス条項）

● 報酬等の割合に関する方針

- 報酬総額に占める業績連動報酬（賞与および株式報酬）の割合は、基準額で30%程度を目安とし、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとしてよりいっそう機能しう報酬体系とするため、適宜その割合の見直しを検討します。

● 報酬等の決定に関する事項

- 個人別の報酬額については取締役会決議に基づき代表取締役社長がその具体的内容について委任を受けるものとし、その権限の内容は、各取締役の基本報酬の額および取締役の会社経営に対する貢献度等を踏まえた賞与の配分ならびにそれらの具体的な支給時期とします。
- 基本報酬および賞与の算定方法等については、指名・報酬委員会でき事前に審議するものとし、代表取締役社長は当該審議結果を尊重して決定をしなければならないものとします。
- 株式報酬におけるポイントの給付にあたっては、指名・報酬委員会に事前に報告するものとします。

2. 監査役の報酬について

監査役の報酬は、株主総会の決議によって定められた報酬枠の範囲において、監査役の協議によって決定します。

3. 業績連動報酬にかかる指標の目標および実績

業績連動報酬のうち賞与の指標（連結純利益）の目標については、当社の業績が原油・天然ガス価格および為替の変動等の外的要因に少なからず影響をうけるため、インセンティブとして機能する適確な数値を設定することは困難であり、現状定めていません。

なお、2025年度の当該指標の実績は連結純利益53,427百万円で、2025年度の実績は31.24%でした。

取締役および監査役の報酬等の総額（2025年度）

役員区分	報酬等の 総額 ^{※1} (百万円)	報酬等の種類別の総額 ^{※1} (百万円)			対象人数 ^{※2} (名)
		基本 報酬	業績連動報酬		
			賞与	株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	404 (60)	286 (60)	68 (―)	48 (―)	15 (7)
監査役 (うち社外監査役)	74 (24)	74 (24)	―	―	5 (2)
合計 (うち社外役員)	478 (84)	361 (84)	68 (―)	48 (―)	20 (9)

※1 当年度中に支給あるいは引当てのなされた役員報酬、役員賞与引当金および株式報酬における取得ポイントにかかる金銭相当額の引当額からなる

※2 2025年6月25日開催の第55回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4名および監査役1名を含む

取締役、監査役および執行役員 (2026年7月1日現在)

WEB ▶ 役員一覧・略歴

取締役

代表取締役会長 藤田 昌宏



2019年 6月 当社代表取締役副社長執行役員
2019年10月 当社代表取締役社長執行役員
2024年 4月 現職
在任年数:7年(2019年6月)

代表取締役社長 山下 通郎



1982年 4月 当社入社
2024年 4月 現職
在任年数:8年(2018年6月)

代表取締役副社長執行役員 中島 俊朗



1986年 4月 当社入社
2026年 6月 現職
在任年数:4年(2022年6月)

取締役専務執行役員 山田 知己



1985年 4月 当社入社
2026年 4月 現職
在任年数:1年(2025年6月)

取締役常務執行役員 舟津 二郎



1988年 4月 当社入社
2024年 6月 現職
在任年数:2年(2024年6月)

取締役常務執行役員 中野 正則



1987年 4月 当社入社
2025年 6月 現職
在任年数:1年(2025年6月)

社外取締役 山下 ゆかり ※



2019年 6月 現職
在任年数:7年(2019年6月)

社外取締役 杉山 美邦 ※



2022年 6月 現職
重要な兼職の状況
日本テレビホールディングス(株)代表取締役会長執行役員
日本テレビ放送網(株)代表取締役会長執行役員
(株)読売新聞グループ本社取締役
在任年数:4年(2022年6月)

社外取締役 柿木 厚司 ※



2025年 6月 現職
在任年数:1年(2025年6月)

社外取締役 和田 雅樹 ※



2025年 6月 現職
重要な兼職の状況
和田法律事務所弁護士
在任年数:1年(2025年6月)

社外取締役 三村 晶子 ※



2026年 6月 現職
重要な兼職の状況
阿部・井窪・片山法律事務所オブカウンセル・顧問
在任年数:—(2026年6月)

(注) 在任年数の()は取締役就任時期

※ 会社法第2条第15号に定める社外取締役

監査役

常勤監査役

朝井 卓

1982年 4月 当社入社
2025年 6月 現職
在任年数: 1年 (2025年6月)



常勤監査役

吉田 宏生

1988年 4月 当社入社
2026年 6月 現職
在任年数: 一 (2026年6月)



社外監査役

川北 力 ※1

2022年 6月 現職
重要な兼職の状況
(公財) ソルト・サイエンス研究財団理事長
在任年数: 4年 (2022年6月)



社外監査役

加藤 義孝 ※1

2024年 6月 現職
重要な兼職の状況
住友化学(株) 社外取締役監査等委員
在任年数: 2年 (2024年6月)



(注) 在任年数の()は監査役就任時期

取締役を兼任しない執行役員・フェロー※2

常務執行役員
永浜 泰

執行役員
西村 豊

執行役員
泉 享志

常務執行役員
大浜 正

執行役員
竹谷 厚

執行役員
菅野 俊

常務執行役員
安居 徹

執行役員
大山 崇

執行役員
和田 大

執行役員
高橋 利宏

執行役員
日野 智之

フェロー
高野 修

執行役員
須田 暁

執行役員
浜田 哲士

新任社外役員メッセージ



社外取締役 三村 晶子

略歴

1983年 4月 裁判官任官
1998年 4月 最高裁判所調査官
2008年 4月 東京地方裁判所部総括判事
2014年 8月 仙台家庭裁判所所長
2015年 6月 横浜家庭裁判所所長
2016年 2月 公正取引委員会委員
2026年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)(現任)
2026年 4月 阿部・井窪・片山法律事務所オブカウンセル・顧問(現任)
2026年 6月 当社取締役(現任)

私は、33年間、裁判官として主に種々の民商事事件の裁判などに携わった後、公正取引委員会委員となり、10年間、独禁法等競争法の執行および競争政策の運用に携わるなど、現代の諸問題に関する多様な経験を積んでまいりました。本年4月に弁護士として新たな一步を踏み出し、企業活動が直面する問題や今後の経済成長への道筋に関心を抱いているところです。

近年、自然災害リスク、地政学的リスクから、エネルギーなどの安定確保の問題に関心が高まっていましたが、2026年ホルムズ海峡の事実上の閉鎖により、エネルギー経済安保の深刻な事態に直面し、経済社会、国民生活の根幹、基盤にかかわる重要な課題が現実問題として突きつけられました。また、世界中で頻繁に大規模な自然災害が発生しており、地球温暖化対策の一層の必要性が増しております。この状況下で、まさに、高い技術力や経験などによるエネルギーの安定供給とカーボンニュートラル社会の実現に向けた事業展開の使命を担う当社への期待は一層重みを増しております。私も、当社にかかわることになりました重責を感じておりますが、これまで蓄積した知識や経験を何らかの形で活かし、エネルギーの安定供給とグリーンな社会実現を目指す当社の発展のために真剣に取り組む所存であります。

※1 会社法第2条第16号に定める社外監査役 ※2 当社専門職の職務領域において、高度な専門性をもって経営をサポートする業務を行う

社外取締役および社外監査役の選任理由

	氏名	選任理由
社外取締役	山下 ゆかり	エネルギー経済およびエネルギー・環境政策等の調査・研究を行う研究所での研究活動を通じて高い識見を有しているため
	杉山 美邦	新聞社等での高い識見や豊富な企業経営経験を有しているため
	柿木 厚司	鉄鋼業等の分野でグローバルに展開する企業における豊富な企業経営経験を通じ、企業経営全般に関する高い識見を有しているため
	和田 雅樹	法曹界での経験を通じて、法律・リスクマネジメントの専門家としての豊富な知識および経験を有しているため
	三村 晶子	長年にわたる裁判官および公正取引委員会委員としての経験を通じて、法律・リスクマネジメントの専門家としての豊富な知識および経験を有しているため
社外監査役	川北 力	財務省での行政執行や大学院教授としての経験を通じて高い識見を有しているため
	加藤 義孝	監査法人の理事長としての組織運営や長年にわたる公認会計士としての業務を通じて、財務・会計・税務およびリスクマネジメントに関する専門的な知識や豊富な経験を有しているため

スキル・マトリックス各項目の選定理由

スキル項目	選定理由
企業経営	事業環境が激しく変化する中で、エネルギーの安定供給と脱炭素社会への現実的移行の両立という難しい経営課題に対処するためには、大局的な視点で経営方針を決定・実行するとともに、その監督をするための企業経営の知見、スキルが必要
財務・会計・税務	経営計画に定める事業戦略を実現する財務・資本戦略を決定するとともに、財務・会計・税務上のガバナンスを確保するために財務・会計・税務の知見、スキルが必要
法務・リスクマネジメント	経営の基盤となる法令順守、コンプライアンスの徹底や、経営上のリスクを的確に認識し、適切な対応策を講じるために法務・リスクマネジメントの知見、スキルが必要
人材戦略・ダイバーシティ	人材は経営計画実現の要であり、事業戦略上のキーポジション人材の確保や、その土台となる多様な人材の確保など、経営計画と連動した人材戦略を実現するためには、人的資本管理を含む人材戦略やダイバーシティの知見、スキルが必要
ESG・サステナビリティ	「エネルギーの安定供給」を使命とする当社は、CCUSを重点とした化石燃料の脱炭素化によるネットゼロ社会への貢献など、事業活動そのものが社会課題解決に直結すると考えており、成長戦略における重要課題であるマテリアリティを事業方針に反映するためには、ESG・サステナビリティ経営に関する知見、スキルが必要
エネルギー産業に関する知見	E&P事業（石油・天然ガスの探鉱・開発・生産）、インフラ・ユーティリティ事業（天然ガス・LNG供給、電力供給）、カーボンニュートラル事業（CCUS等）と多岐に亘るエネルギー事業の戦略実現のため、石油・天然ガスのほか、電力、CCUSといった幅広いエネルギー産業に関する知見、スキルが必要
グローバルビジネス	米国、ノルウェー、東南アジアを海外の重点地域として、グローバルにE&P事業やカーボンニュートラル事業を推進するためには、各国の地政学リスクやエネルギー政策等、グローバルビジネスの知見、スキルが必要
技術・DX	E&P事業やCCUSをはじめとしたカーボンニュートラル事業に係る技術等、様々なエネルギーに関する技術的な知見により裏付けられた事業戦略や、事業戦略と連動した価値創造を実現するDXを推進するためには、技術やDXの知見が必要

スキル・マトリックス

氏名	役職	指名・報酬委員会	企業経営	財務・会計・税務	法務・リスクマネジメント	人材戦略・ダイバーシティ	ESG・サステナビリティ	エネルギー産業に関する知見	グローバルビジネス	技術・DX
藤田 昌宏	代表取締役会長	委員	○		○	○	○	○	○	
山下 通郎	代表取締役社長	委員	○	○	○	○	○	○	○	
中島 俊朗	代表取締役		○	○	○		○	○		○
山田 知己	取締役							○	○	○
舟津 二郎	取締役				○	○	○	○		
中野 正則	取締役		○					○		○
山下 ゆかり	社外取締役	委員長				○	○	○	○	○
杉山 美邦	社外取締役	委員	○		○	○	○	○		
柿木 厚司	社外取締役	委員	○		○	○	○	○	○	
和田 雅樹	社外取締役				○		○			
三村 晶子	社外取締役				○	○	○			
朝井 卓	常勤監査役			○	○			○		
吉田 宏生	常勤監査役							○	○	○
川北 力	社外監査役		○	○	○					
加藤 義孝	社外監査役		○	○	○					

(注) 上表は、各氏の有するスキルのうち主なものに印を付けており、各氏の有するすべての知識・経験・能力を表すものではない。また、「企業経営」には、会社以外の組織・団体における経営経験を含む

リスクマネジメント

基本的な考え方

社会環境の急速な変化に伴い、事業環境の不確実性が高まっています。しかしながら、経営計画の達成および企業価値向上を実現していくためには、リスクを適切にコントロールすることが不可欠です。当社は、全社的な統合リスクマネジメントプロセスおよび、投資決定段階と実行・操業段階での事業リスク評価・管理プロセスを構築・運用しています。また、事業継続計画の策定や、情報セキュリティ管理体制の構築・運用など、多様なリスクへの対応を行っています。

[WEB ▶ リスク情報](#)
[WEB ▶ リスクマネジメント](#)

リスクマネジメント体制

当社は、経営リスク委員会を設置し、全社的な主要リスクのマネジメントを行っています。経営リスク委員会は社長を委員長として、原則として3か月に一度開催します。主たる審議・報告事項は以下のとおりです。

- 全社的なリスクの抽出・評価
- 実行・操業段階にある主要プロジェクトの進捗管理、課題対応
- コンプライアンス違反事例の検証

2025年度は、上記事項に加えて気候変動リスクに関する外部環境動向調査やGHG排出原単位削減目標の進捗報告について取り上げるなど、年4回開催しました。

経営リスク委員会で抽出されたリスクのうち、特に長期的対応が必要と認識された経営課題は、JAPEX2050・経営計画2026-2035およびESG（環境・社会・ガバナンス）を扱うサステナビリティ委員会において、対応方針を議論しています。

また、一定規模以上の財務負担を伴うプロジェクトの事業リスクは投資評価委員会で評価しています。

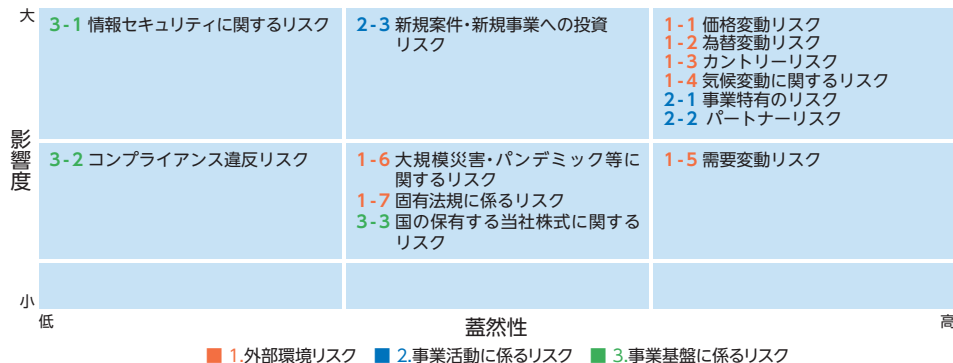
経営リスク委員会の事務局を含むリスクマネジメントは、経営企画本部投資統括部、法務室が共同で推進しています。

統合リスクマネジメント

当社では、リスクマトリックスを作成し、全社的なリスクの抽出・評価を行っています。社内各部門が事業の内容や展開エリア、関連規制等に基づきリスクを抽出し、各リスクを「発生の蓋然性」と「発生時の影響度」の視点で定量的に評価します。リスク評価の内容は、経営リスク委員会で毎年審議され、取締役会で報告された後に、有価証券報告書およびウェブサイトで詳細を説明しています。

現在、主要なリスクとして以下の項目を特定しており、これらのリスク発生の可能性を認識したうえで、その発生の回避および発生した場合の適切な対応に努めています。

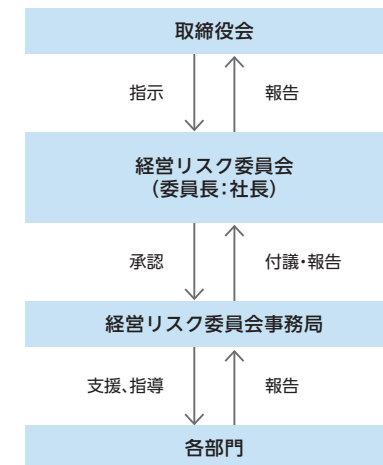
リスクマップ



2025年度は、リスク評価の更新に加え、重要度の高いリスクが複数同時期に発生した場合の複合リスクの財務影響につき、定量評価を行い、取締役会に報告しました。

より詳細なリスク情報は、ウェブサイトをご覧ください。

リスクマネジメントプロセス



事業リスク評価

一定規模以上の財務負担を伴うプロジェクトの投資決定には、4段階からなるDecision Gate(DG)プロセスを適用しています。DGプロセスは、Technical, Economical, Commercial, Organizational, Political-societal(TECOP)の各側面からリスクや機会を抽出し、対応策などについての評価・検討(Decision Gate Review:DGR)を実施しています。各DGRのポイントは右図のとおりです。特にDGR-4に相当する投資評価委員会では、プロジェクトの経済性のみならず、ESGや地政学を含む幅広い観点から事業リスクを認識したうえで、投資の妥当性評価を行っています。また、近年の気候変動をとりまく事業環境の激しい変化に対応するため、各プロジェクトの対象国・地域における炭素税導入やGHG排出削減目標設定、排出規制等の動向に関するモニタリングを2020年度から強化しています。DGRでの評価結果はプロジェクトの最終投資決定(FID)を行う経営会議や取締役会に報告されます。

実行・操業段階に移行したプロジェクトの実施状況は、経営リスク委員会において経営層およびコーポレート部門が横断的にモニタリングし、個々のリスクを定量的に把握・評価して適切な事業運営に努めています。

また、事業を実行するなかで得た知見や教訓(Lessons Learned)を活用し、将来の投資決定に役立てるためにDGR-5を開催しています。DGR-5では、各プロジェクトの成功・失敗要因の抽出を中心に実施し、今後の事業リスク評価および管理プロセスの強化改善につなげています。また、重要な案件については取締役会に報告しています。

上記の取り組みは、リスク管理プロセスの有効性を確認するためにも実施しています。

情報セキュリティ

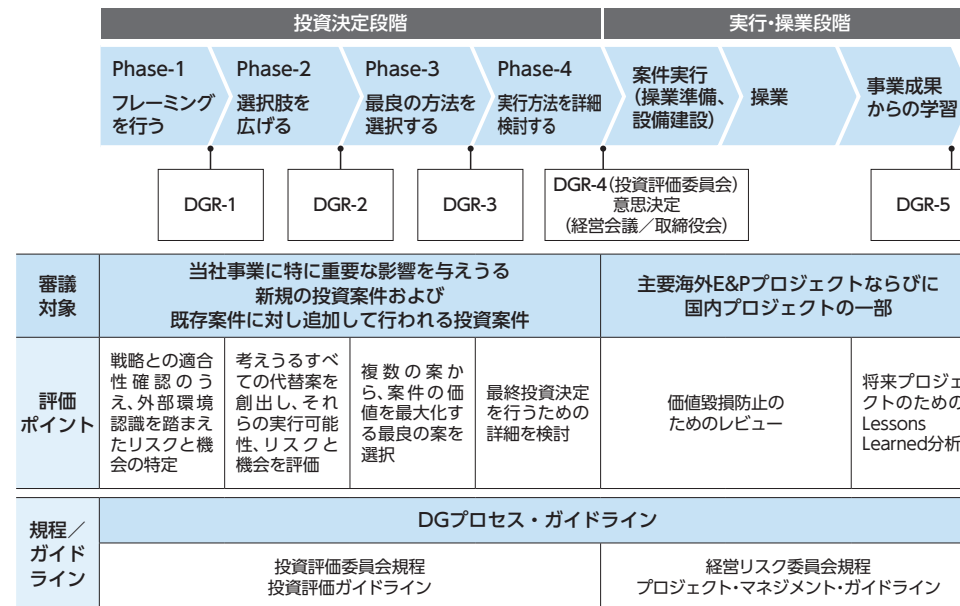
当社は、サイバー攻撃や情報漏洩等の事業継続リスクに適切に対応するため、情報セキュリティ委員会を設置しています。同委員会のもと、PDCAサイクルに基づく情報セキュリティマネジメントの継続的な改善やインシデント対応状況の評価など、全社的なリスク管理を推進しています。

2025年度は、認証強化を目的とした新たなID管理基盤を導入したほか、経済産業省および独立行政法人情報処理推進機構(IPA)の「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」に基づき各種対応を強化しました。また、サイバーセキュリティインシデントに迅速に対処するため、専門組織であるComputer Security Incident

緊急時対応・事業継続計画

操業現場等で緊急時に適切な対応を行うため、緊急対策規程と各種マニュアルを整備しています。緊急時には、これらに基づき情報収集や連絡・指示を事業部門や主要拠点で行い、緊急対策本部設置により緊急事態に対応します。また、大地震などの災害や感染症の流行など事業に大きな影響を及ぼす緊急事態発生時への対

DGプロセスの概要



Response Team (CSIRT)の体制を構築し、対応能力の強化を図っています。従業員に対しては、情報セキュリティに関する定期的な教育や訓練を実施することで意識の向上に努め、重大な情報セキュリティ事故の発生ゼロを継続しています。

2026年度は、操業現場(OT領域)におけるセキュリティ対策の拡充を通じて、ITとOTの統合的なセキュリティ管理体制を強化するとともに、グループ・グローバル一体での情報セキュリティガバナンスを確立し、事業停止リスクの極小化に努めます。

応のため、事業継続計画(Business Continuity Plan:BCP)と初動対応マニュアルを整備しています。

主要拠点では各種防災訓練や安否確認訓練を通じて対応方法を改善するとともに、グループ会社や地域の防災団体等とも連携し防災体制を強化しています。

コンプライアンス

基本的な考え方

当社は、社会から信頼される企業であり続けるために、社会通念・社会規範を遵守し、役員・従業員一人ひとりが倫理的で誠実な行動を実践する企業風土の確立に取り組んでいます。また、当社「人権方針」に則り、事業活動にかかわるステークホルダーの人権の尊重をバリューチェーン全体で推進していきます。

WEB ▶ [コンプライアンス](#)

コンプライアンス

● 推進体制

当社では、「JAPEXグループ倫理行動規範」「コンプライアンスマニュアル」および事例形式の解説集を制定し、企業倫理に基づく行動とコンプライアンスの徹底を図っています。マニュアルや解説集は適宜改訂するとともに、従業員への周知を行っています。

また、社長を委員長とする経営リスク委員会において、コンプライアンスに関する体制や方針の審議、および違反事案の検証を行っています。

● 贈賄・汚職防止

当社は、「JAPEXグループ倫理行動規範」において政治や行政と健全かつ正常な関係を保つことを定めています。さらに、「コンプライアンスマニュアル」で遵守事項の詳細を示し、役員・従業員一人ひとりに周知・徹底しています。

また、贈賄防止関連法令の確実な遵守のための体制の構築や、内部承認手続きの明確化などを規定した「贈賄防止ガイドライン」を制定しています。本ガイドラインに基づき、定期的なセルフチェックや従業員への贈賄防止研修などを行い、実効性の強化に努めています。

なお、2025年度は、「贈賄防止ガイドライン」に違反する事案はありませんでした。また、当社は政治献金を行っていません。

● 教育

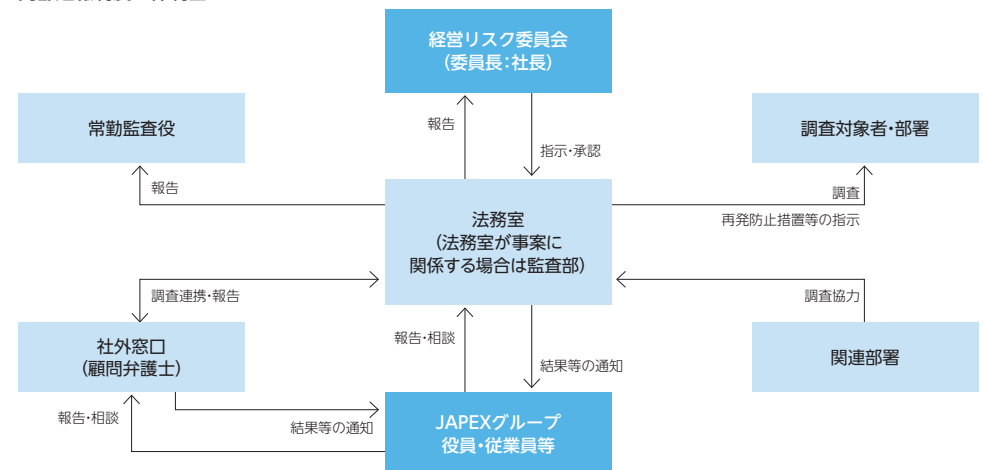
「サステナビリティ」「コンプライアンス」「インサイダー取引防止」の3項目を、役員・従業員が日常業務で実践・遵守すべき基本項目としています。毎年実施している新入社員研修や階層別研修では、これらの項目を必修講義としています。

● 内部通報制度

当社は、「人権の尊重」「公正な調達・取引」「政治・行政との健全かつ正常な関係の保持」といった、コンプライアンス遵守事項について、公益通報者保護法に則り、内部通報制度を設けています。当社顧問弁護士への報告・相談が可能な社外窓口の設置や、匿名での報告・相談を可能にする秘密保持の徹底、不利益取り扱いの禁止など、報告・相談者の保護を図っています。

なお、2025年度における同制度に基づく報告・相談事案の受付件数は2件であり（ハラスメント通報件数を除く）、適切に対応しました。

内部通報制度の体制図



人権尊重

人権尊重

WEB ▶ 人権尊重

● 人権方針

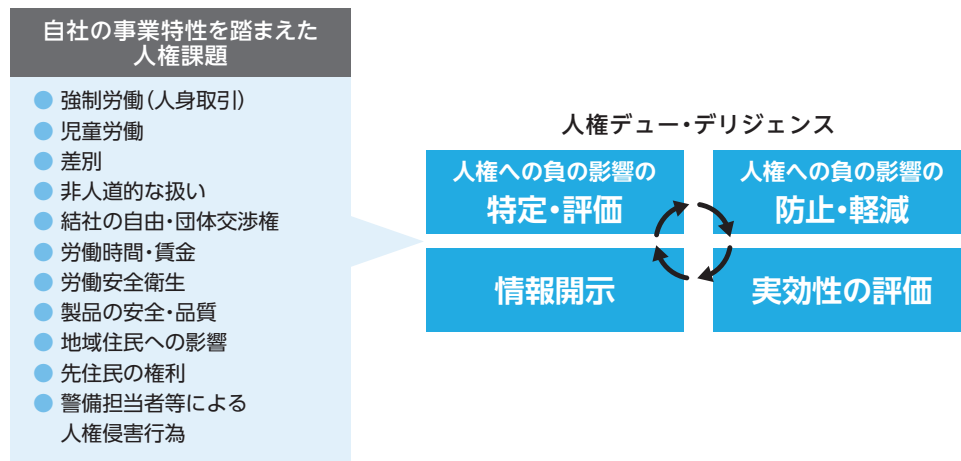
当社は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、JAPEXグループにおける「人権方針」を制定しています。本方針により、JAPEXグループとして人権を尊重する意思を示すとともに、当社の事業活動にかかわる人権課題を明示することで、当社グループの役員・従業員に加え、ステークホルダーの当社の人権にかかる取り組みへの理解促進を図っています。

● 人権尊重にかかわる推進体制

社長を委員長とするサステナビリティ委員会において、人権尊重に関する重要事項の審議と、人権リスクおよび対応状況の把握・評価に関する報告を行っています。サステナビリティ委員会で審議した事項は、取締役会に適宜報告され、重要事項は決議されます。

● 人権デュー・デリジェンス

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権デュー・デリジェンスの仕組みを構築し、事業活動における人権への負の影響の特定・防止・軽減に取り組んでいます。また、バリューチェーン全体において、人権への負の影響を引き起こすことや助長することの回避に努めています。2022年度には当社事業活動にかかわる人権影響評価を実施し、11の人権課題を特定しました。



2025年度実施状況

2025年度は、取引先を対象に人権リスク対応度に関するアンケート調査を実施し、人権デュー・デリジェンスの実施体制と個別の人権課題に関する対応度を評価しました。その結果、全体の傾向として、個別の人権課題対応について一定のリスク低減策は講じられているものの、人権方針の策定が60%強に留まり、体制整備の遅れが確認されました。人権デュー・デリジェンス実施体制の未整備は、人権課題への早期発見を阻害する恐れがあるため、継続的なモニタリングを進めていきます。

調査対象SAQ (自己問診)実施	● 取引先(前年度の未実施・未回答企業)
調査結果(主な課題)	● 人権方針の策定・浸透 ● 人権担当者の整備 ● 救済窓口の整備(浸透) ● 個社ごとの状況に応じた人権課題への対応不足
具体的な取り組み	● 取引先ごとに、必要に応じて改善に向けた取り組みの依頼

● 教育

2025年度は、役員・従業員(嘱託、契約社員、パートを含む)を対象に「企業の人権尊重責任」および「人権方針」の理解促進を目的とした研修を実施し、1,343名が受講しました(受講率94%)。また、ハラスメント対策の一環として、同対象者に向けたハラスメント研修も継続して実施しています。

● 苦情処理メカニズム

人権に関する懸念に適切に対応するため、事業活動に関わるすべてのステークホルダー(社内外)が利用できる通報・相談窓口を設置しています。

社内向けには、コンプライアンスに関する報告・相談窓口およびハラスメント相談窓口を設置しています。また、外部ステークホルダー向けには、一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)の「対話救済プラットフォーム」を通じて、通報を受け付けています。第三者機関を通じた通報受付により、公平で透明性のある対応を実現し、人権課題の解決に向けて取り組んでいます。なお、通報される方の匿名性と通報内容の秘匿性を確保します。

データセクション

68 財務ハイライト

69 非財務ハイライト

70 外部からの評価

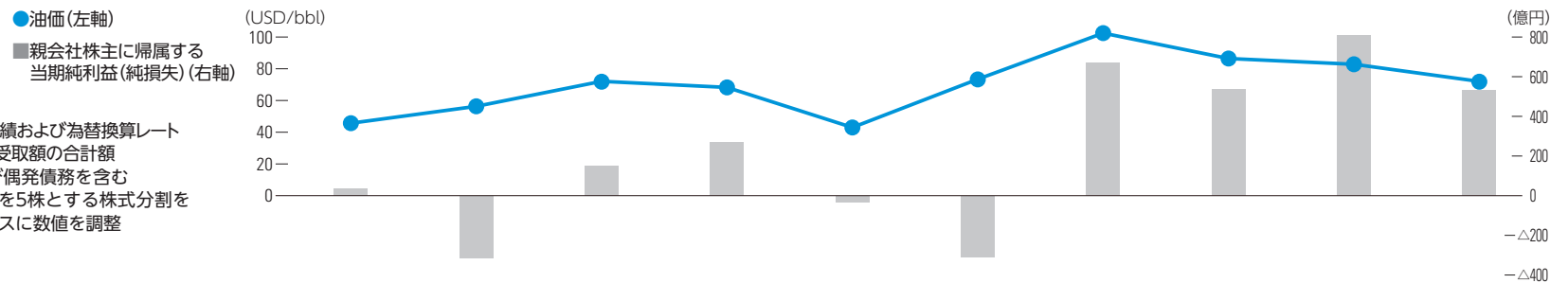
71 コーポレートデータ

73 用語集

財務ハイライト

(3月31日に終了した連結会計年度)

	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
油価 ^{※1} (USD/bbl)	45.60	56.20	71.94	68.11	42.91	73.28	102.26	86.28	82.66	71.89
為替 ^{※1} (円/USD)	108.53	111.67	110.35	109.15	105.86	111.20	132.86	143.28	152.83	149.85
会計年度 (百万円)										
売上高	207,130	230,629	267,980	318,822	240,078	249,140	336,492	325,863	389,082	340,336
売上原価	174,957	191,366	233,133	271,780	203,543	199,237	240,380	238,567	289,924	263,595
探鉱費	1,512	1,324	788	893	989	359	2,885	3,536	3,172	1,965
販売費及び一般管理費	29,975	29,173	31,743	31,864	31,352	29,734	31,139	28,512	33,972	35,860
営業利益	685	8,764	2,313	14,283	4,192	19,809	62,085	55,247	62,012	38,915
経常利益	2,222	3,828	12,523	32,635	10,001	43,674	83,130	68,808	64,221	61,556
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)	3,443	① △30,959	14,770	26,815	△2,725	⑤ △30,988	67,394	53,661	⑧ 81,153	53,427
EBITDA ^{※2}	21,887	33,211	41,736	58,296	37,150	57,391	85,316	93,606	125,334	95,515
営業活動によるキャッシュ・フロー	43,672	52,881	30,970	69,895	43,263	△1,052	104,581	90,564	130,766	102,976
投資活動によるキャッシュ・フロー	△84,686	△54,218	△13,969	△18,701	△6,453	52,067	△52,723	△99,659	△107,076	⑨ △200,494
財務活動によるキャッシュ・フロー	18,360	△1,196	△15,493	△13,743	△15,626	△70,939	△14,506	△28,596	△38,671	6,007
現金及び現金同等物の期末残高	103,630	99,892	100,633	138,259	157,963	144,513	186,166	152,598	140,931	49,954
会計年度末 (百万円)										
総資産	746,739	699,536	655,288	627,132	624,786	471,941	568,180	660,928	681,598	862,470
純資産	510,609	459,255	450,156	440,157	434,492	402,770	457,169	537,574	557,257	658,897
長期借入金	141,903	135,959	127,715	118,774	50,180	510	250	—	—	—
有利子負債 ^{※3}	176,012	170,193	151,726	140,848	118,710	6,156	10,412	9,091	14,980	37,152
経営指標等 ^{※4}										
1株当たり当期純利益(純損失) (円)	12.04	△108.34	51.68	93.83	△9.55	△109.13	247.33	198.89	314.91	208.74
自己資本利益率(ROE) (%)	0.8	△7.2	3.5	6.5	△0.7	△8.0	16.9	11.5	15.7	9.2
EBITDA有利子負債倍率 (倍)	8.0	5.1	3.6	2.4	3.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.4
1株当たり純資産 (円)	1,531.05	1,487.64	1,457.46	1,409.23	1,402.27	1,335.97	1,569.84	1,906.49	2,062.21	2,451.33
1株当たり年間配当金 (円)	3.00	4.00	8.00	10.00	10.00	10.00	⑦ 74.00	60.00	55.00	65.00
会計年度における生産量 ^{※5} (千boe/d)										
生産量 ^{※5}										
国内	19	18	17	17	15	14	13	12	12	11
海外	52	42	③ 45	60	46	44	15	20	29	28
合計	72	60	62	76	62	59	28	32	41	39
会計年度末時点における確認埋蔵量 (百万boe)										
埋蔵量										
国内	74	73	64	58	51	54	52	56	50	58
海外	277	② 229	④ 323	296	266	⑥ 105	85	84	64	⑨ 197
合計	352	302	387	355	317	159	137	141	115	255



※1 原油CIF価格を参照した国内原油販売単価実績および為替換算レート
 ※2 営業利益、減価償却費、利息および配当金の受取額の合計額
 ※3 リース債務、退職給付にかかる負債および偶発債務を含む
 ※4 2024年10月1日に実施した普通株式1株を5株とする株式分割を考慮し、分割前の経営指標等は分割後ベースに数値を調整
 ※5 持分法適用関連会社分を含む

換算係数および単位：
 原油1kL=6.29バレル
 原油1kL=天然ガス1,033.1m³
 boe: barrels of oil equivalent (原油換算)
 boe/d: barrels of oil equivalent per day(原油換算日量バレル)

① カナダLNGプロジェクトの事業化取りやめ決定に伴う減損損失等
 ② カナダLNGプロジェクトの事業化取りやめ決定
 ③ カナダ・オイルサンドプロジェクトの2万バレル安定生産到達
 ④ イラク・ガラフ油田の追加開発
 ⑤ カナダ2事業の当社参画終了に伴う特別損失等

⑥ カナダ2事業の当社参画終了
 ⑦ 配当方針に連結配当性向を導入
 ⑧ 投資有価証券売却益の計上
 ⑨ 米国・タイトオイル開発にかかるVerdad資産の取得

地域別のセグメント損益は「業績・財務10年データ」をご覧ください。
[WEB ▶ 業績・財務10年データ\(Excel形式\)](#)

非財務ハイライト

(3月31日に終了した連結会計年度)

			2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
環境									
温室効果ガス排出量(千トン-CO ₂)	Scope 1	国内	230	207	185	217	217	184	182
		海外	542	534	369	0	0	0	0
	Scope 2	国内	53	61	57	33	20	30	28
		海外	41	14	10	0	0	0	0
	Scope 3		—	16,511	10,055	7,125	8,361	10,094	9,037
エネルギー消費量(TJ)		国内	2,971	3,102	3,052	3,190	3,002	2,914	2,901
		海外	10,764	10,936	7,459	0	1	1	1
		国内+海外合計	13,734	14,038	10,511	3,190	3,003	2,915	2,902
取水量 ^{*1} (千kL)		国内	943	871	45,524	47,310	46,713	46,960	48,145
		海外	201	293	166	0	0	0	0
		国内+海外合計	1,144	1,164	45,690	47,310	46,713	46,960	48,145
排水量 ^{*1} (千kL)		国内	1,212	1,607	46,566	48,266	47,631	47,842	49,052
		海外	282	210	121	0	0	0	0
		国内+海外合計	1,494	1,816	46,687	48,266	47,631	47,842	49,052
社会									
労働安全衛生	国内	死亡災害率(FAR) ^{*2}	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		休業災害率(LTIF) ^{*3}	0.00	0.29	0.00	0.84	0.28	0.29	0.28
		統計対象災害率(TRIR) ^{*4}	1.46	0.58	0.88	1.39	2.53	1.45	1.70
	海外	死亡災害率(FAR) ^{*2}	0.00	0.00	0.00	—	—	—	—
		休業災害率(LTIF) ^{*3}	0.00	2.42	0.00	—	—	—	—
		統計対象災害率(TRIR) ^{*4}	7.94	7.25	0.00	—	—	—	—
従業員数(人)	連結	1,739	1,780	1,634	1,617	1,641	1,653	1,670	
	単体	919	937	965	954	979	972	993	
中途採用者数(人)	単体	17	30	31	25	42	35	34	
離職率(自己都合退職者)(%)	単体	2.0	2.0	3.2	2.5	1.6	3.5	2.4	
平均勤続年数(年)	単体	17.1	16.6	16.0	15.7	15.0	14.7	14.1	
女性管理職比率(%)	単体	5.2	5.9	6.0	6.0	5.9	6.4	8.1	
障がい者雇用率(%)	単体	2.6	2.8	2.6	2.6	2.8	2.9	2.9	
年次有給休暇	単体	平均取得日数(日)	14.7	14.0	15.4	15.8	15.8	15.2	15.5
		平均取得率(%)	77.4	73.3	81.5	83.2	84.3	80.8	81.7
育児・介護休業	単体	育児休業 取得率(男性)(%)	44.1	45.3	75.6	58.9	60.0	100	84.2
		育児休業 取得率(女性)(%)	100	100	100	100	100	100	100
		育児休業 復職率 ^{*5} (%)	100	100	100	100	100	100	100
		育児休業 定着率 ^{*6} (%)	100	100	100	100	100	100	100
		介護休業 取得者数(人)	0	1	1	0	1	1	0
		介護休暇 取得者数(人)	12	13	20	17	24	32	31

※1 2022/3から取水量および排水量の算定範囲に海水を追加

※2 Fatal Accident Rate:1億労働時間当たりの死亡事故数

※3 Lost Time Injury Frequency:LTIF(休業災害数)÷延べ実労働時間数×100万

※4 Total Recordable Injury Rate:TRI(統計対象災害数)÷延べ実労働時間数×100万

※5 育児休業復職率=(当年度の育児休業からの復職者数÷当年度の育児休業からの復職予定者数)×100

※6 育児休業定着率=(前年度の育児休業からの復職者のうち当年度3月末日時点で在籍している社員数÷前年度の育児休業からの復職者数)×100

一部データは第三者保証を受けています。データの集計範囲を含む詳細は「ESGデータ集」をご覧ください。

[WEB ▶ ESGデータ集](#)

外部からの評価

格付情報

Moody's: **Baa2** (ネガティブ)

格付投資情報センター (R&I) 長期格付: **A+** (安定的)

格付投資情報センター (R&I) 短期格付: **a-1**

当社が採用されているESG銘柄



● FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE Russell社が開発したESG評価スキームを用いて評価される、ESGの対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するESG総合指数。年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) が採用するESG指数のひとつ。



● FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

各セクターにおいて相対的にESGの対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するESG総合指数。FTSE Russell社のESG評価、売上高あたりのGHG排出量、気候変動リスク・機会に対する経営姿勢、3つの観点で評価。GPIFが採用するESG指数のひとつ。



● S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

S&Pダウ・ジョーンズ・インデックス社が開発した、環境情報の開示状況、炭素効率性 (売上高当たり炭素排出量) により、構成銘柄のウェイトを決定する指数。GPIFが採用するESG指数のひとつ。

● MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)※

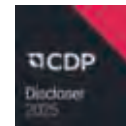
MSCI社が開発した、女性活躍推進法により開示される女性雇用に関するデータに基づき、多面的に性別多様性スコアを算出、各業種から同スコアの高い企業を選別する指数。GPIFが採用するESG指数のひとつ。

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

※ MSCI ESG Indexes

THE INCLUSION OF Japan Petroleum Exploration Co., Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Japan Petroleum Exploration Co., Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

サステナビリティに関する評価



● CDP

CDPは英国の非営利団体で、世界の機関投資家と連携し、気候変動等の環境情報開示を企業に求めている。また、そのスコアリングは世界に公表されており、企業の環境への取り組みを測る重要指標のひとつ。当社は気候変動質問書への回答でB評価を獲得。



● PRIDE指標

2025年11月、職場におけるLGBTQ+など性的マイノリティへの取り組みが評価され、一般社団法人work with Prideが策定する「PRIDE指標2025」において「シルバー」を取得。



● 健康経営銘柄2026

従業員の健康管理を経営的視点から戦略的に実践し、「健康経営」に優れた上場企業を、経済産業省と東京証券取引所が共同で評価する「健康経営銘柄」に選定 (3回目)。



● プラチナくるみん認定

2026年3月に、次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画 (2023年4月~2025年3月) により、仕事と子育てを両立している「子育てサポート企業」のうち、より高い水準の取り組みを行っている企業として厚生労働省東京労働局の「プラチナくるみん認定」を取得。



● えるぼし認定

2021年2月に、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況などが優良な企業として、女性活躍推進法に基づく認定マーク「えるぼし」(3段階目) を、厚生労働省東京労働局から取得。

コーポレートデータ (2026年3月31日現在)

● 会社概要

社 名 石油資源開発株式会社
 英 文 社 名 Japan Petroleum Exploration Co., Ltd. (JAPEX)
 設 立 1970年4月1日
 当社資本金 14,288,694,000円
 事業年度 4月1日から翌年3月31日まで
 従業員数 1,670名 (連結)
 本社所在地 〒100-0005
 東京都千代田区丸の内一丁目7番12号
 サピアタワー
 TEL:03-6268-7000 (代表)

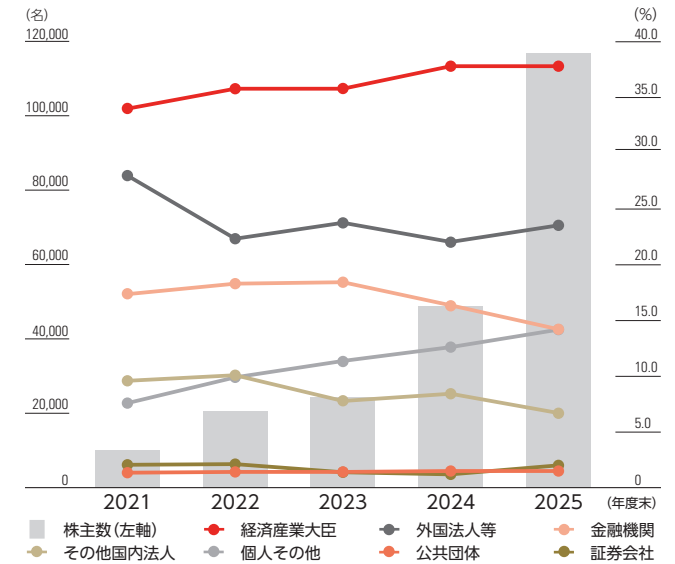
● 株式情報

上 場 証 券 取 引 所 東京証券取引所 プライム市場(コード1662)
 発行可能株式総数 600,000,000株
 発行済株式の総数 257,000,380株
 株 主 数 116,942名
 大 株 主

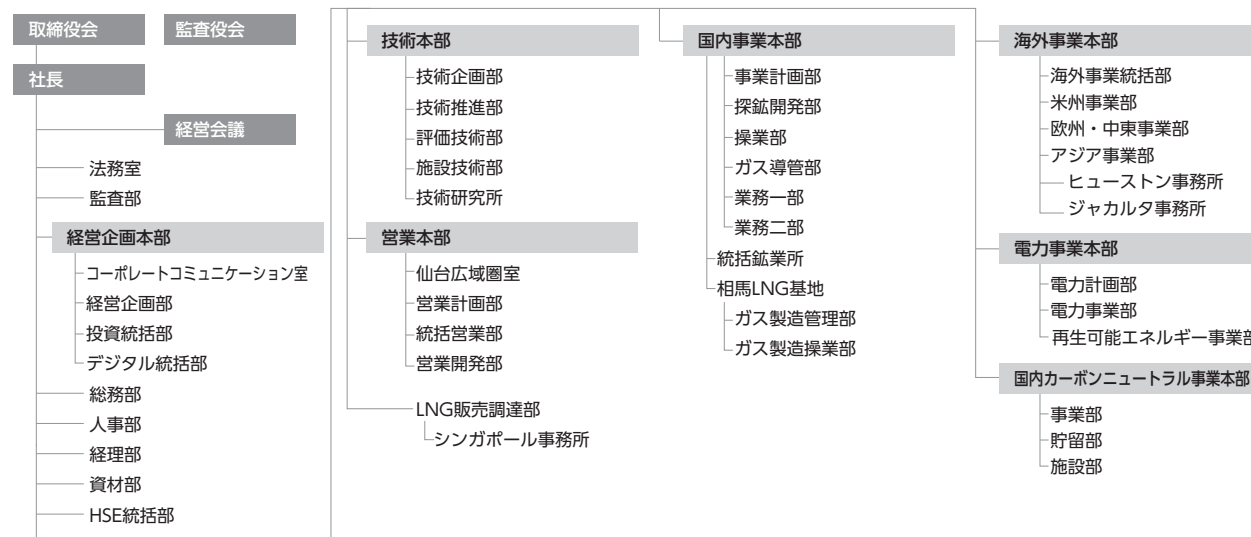
株主名	持株数(株)	持株比率 ^{※1} (%)
経済産業大臣	97,163,620	37.84
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	21,703,900	8.45
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	6,763,476	2.63
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6,213,600	2.42
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	5,881,223	2.29
JFEエンジニアリング株式会社	4,620,060	1.80
株式会社INPEX	3,565,265	1.39
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,111,987	1.21
伊藤忠丸紅鉄鋼株式会社	2,367,220	0.92
BNP PARIBAS LUXEMBOURG/2S/JASDEC/JANUS HENDERSON HORIZON FUND	2,271,900	0.88

※1 自己株式(242,778株)を控除し算出

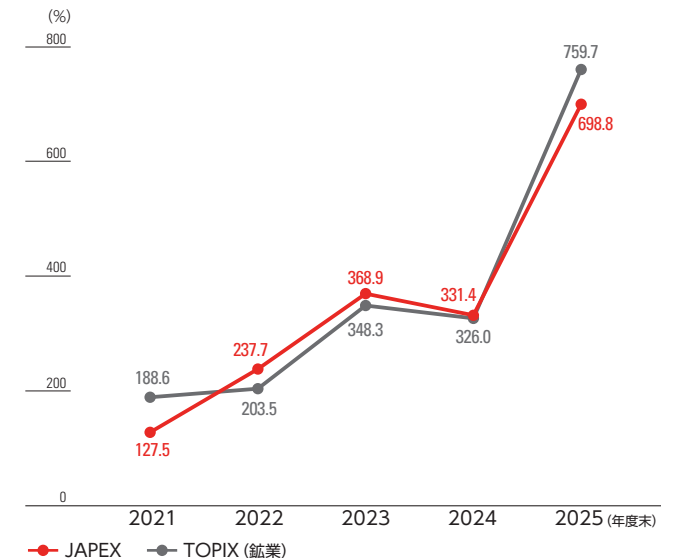
株主数(名)と所有者別株主構成比(%)の推移



● 組織図 (2026年7月1日現在)



株主総利回り(TSR^{※2})の5年推移^{※3}



(比較指標: 配当込み業種別TOPIX(鉱業))

※2 キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総利回り。内閣府令で規定する計算式で算出

※3 2020年度末の終値で投資した場合の2021年度以降の期末時点の値

● グループ会社一覧

主な連結子会社

会社名	資本金または出資金(百万円)		主要な事業内容	当社の出資比率および議決権の所有割合(%)	
				出資比率	議決権の所有割合
秋田県天然瓦斯輸送(株)		250	秋田県におけるパイプラインによる天然ガス輸送	100.00	
エスケイエンジニアリング(株)		300	坑井掘削、エンジニアリング業務請負	100.00	
エスケイ産業(株)		90	石油製品の製造および販売、不動産管理、保険代理店	100.00	
北日本オイル(株)		80	原油の販売、廃油の再生処理、原油の輸送請負	100.00	
白根瓦斯(株) ^{※1}		3,000	新潟県燕市、新潟市におけるガスの製造、供給および販売	100.00	
(株)ジャベックスパイプライン		80	パイプラインの保守、管理	100.00	
(株)地球科学総合研究所 ^{※1}		2,100	物理探鉱作業請負、物理探鉱技術開発	100.00	
(株)物理計測コンサルタント		446	物理検層、マッドロギング作業請負	100.00	
Japex (U.S.) Corp. ^{※1}	千米ドル	246,413	米国における石油資源の探鉱開発、生産	100.00	
Peoria Resources, LLC ^{※1,3}	千米ドル	800,000	米国における石油資源の探鉱開発、生産	99.88	(99.88)
Verdad Resources Intermediate Holdings LLC ^{※1,3}	千米ドル	1,031,632	米国における石油資源の探鉱開発、生産	99.88	(99.88)
JAPEX Norge AS	千ノルウェークローネ	6,786	ノルウェー領海域における石油資源の探鉱開発、生産	100.00	
北日本防災警備(株)		30	産業防災業務、警備保障業務	89.42	
日本海洋石油資源開発(株) ^{※1}		5,963	日本海大陸棚の石油資源の探鉱開発、生産	70.61	
(株)ジオシス ^{※3}		49	物理探鉱作業請負、物理探鉱機器販売	57.82	(57.82)
(株)ジャベックスガラフ ^{※1}		20,930	イラク共和国ガラフ油田における石油資源の探鉱開発、生産	55.00	
JAPEX Insurance Ltd. ^{※1}		3,500	損害保険の再保険の引き受け	100.00	

持分法適用関連会社

会社名	資本金または出資金(百万円)		主要な事業内容	当社の出資比率および議決権の所有割合(%)	
				出資比率	議決権の所有割合
東北天然ガス(株)		300	東北地方における天然ガスの購入、販売	45.00	
(株)テルナイト		98	掘削用調泥剤の製造販売、泥水サービス	47.00	
福島ガス発電(株)		537	天然ガス火力発電事業の運営、受託	33.30	
サハリン石油ガス開発(株) ^{※4}		22,592	ロシア連邦サハリン島およびその陸棚における石油資源の探鉱開発、生産	15.29	
(同)網走バイオマス第2発電所		1,297	国内材木質チップを用いたバイオマス発電事業	33.80	
(同)網走バイオマス第3発電所		1,238	国内材木質チップを用いたバイオマス発電事業	33.80	
大洲バイオマス発電(株)を営業者とする匿名組合 ^{※2}		21,349	木質ペレットを用いたバイオマス発電事業	—	[28.28]
Gulf Coast LNG Holdings LLC ^{※3,4}		—	米国テキサス州におけるフリーポートLNGプロジェクトへの参画	15.00	(15.00)
Blue Spruce Operating LLC ^{※3}	千米ドル	66,315	米国ワイオミング州におけるCO ₂ の分離回収および天然ガス、ヘリウムの販売に向けた検討	40.00	(40.00)
EMP Gebang Ltd.	米ドル	16	インドネシア共和国スマトラ島北部沿岸における石油資源の探鉱開発、生産	50.00	

※1 特定子会社に該当
※2 議決権の所有割合の[]内は、緊密な者または同意している者の所有割合で外数

※3 議決権の所有割合の()内は、間接所有割合で内数
※4 持分は100分の20未満だが、実質的な影響力を持っているため関連会社としたもの

用語	解説
boe/d	Barrels of Oil Equivalent per dayの略 原油換算日量バレル
CCS 二酸化炭素回収・貯留	CCS:Carbon dioxide Capture and Storageの略 排出された二酸化炭素を回収して地中に貯留する技術
CCUS 二酸化炭素回収・活用・貯留	CCUS:Carbon dioxide Capture, Utilization and Storageの略 二酸化炭素を大量に排出する施設から、二酸化炭素を分離・回収し、原油増進回収などに有効活用したうえで、地下の安定した地層に圧入・貯留する技術。 なお、CCSを含む表現として「CCUS」と呼称するが、固有名詞として用いる場合、二酸化炭素の有効利用を含まない場合などには「CCS」の表記を用いることがある
CN (カーボンニュートラル)	Carbon Neutralの略 温室効果ガスの排出削減に取り組む事業の総称。主にCCUSの設備設計・実証や、操業の低炭素化などを含む
E&P	Exploration & Productionの略 石油・天然ガスの探鉱、開発・生産を行う事業
GHG	Greenhouse Gasの略 温室効果ガス
GHG排出原単位	当社の供給するエネルギー1TJ(テラジュール)当たりの、CO ₂ 排出量(トン-CO ₂)

用語	解説
HSE	HSE:Health(健康)・Safety(安全)・Environment(環境)の略 労働安全衛生・環境を指す
HSSE	HSSE:HSEに危機管理(Security)を加えた略 労働安全衛生、環境、海外セキュリティを指す
I/U (インフラ・ユーティリティ)	Infrastructure / Utilityの略 LNG(液化天然ガス)の受入・貯蔵・気化(再ガス化)、パイプラインによる輸送、天然ガス発電など、大規模な設備を活用してエネルギーを安定的に届ける事業
Scope1 Scope2 Scope3	温室効果ガス排出量の算定範囲は、GHGプロトコルの経営支配力基準に則って設定、サプライチェーン排出量(Scope1、Scope2、Scope3)の定義は以下のとおり Scope1:企業の操業拠点での燃料消費や、大気中への放散等による直接排出量 Scope2:企業が購入する電力、蒸気、熱および冷却からの間接排出量 Scope3:企業のサプライチェーンで発生するすべての間接排出量
オペレーター	E&P事業に関する契約において、複数の当事者間で共同作業を行う際に、他の当事者から委託を受け実際の作業を実施・管理する当事者
カーボン・オフセットLNG	天然ガスの採掘から燃焼にいたるまでの工程で発生するGHGを、環境保全プロジェクト等により創出されたCO ₂ クレジットで相殺すること(カーボン・オフセット)により、地球規模では使用してもCO ₂ が発生しないとみなされるLNG
タイトオイル・ガス	孔隙率・浸透率の低い地層に閉じ込められている原油・天然ガスのこと。水平坑井や水圧破砕などを適用して開発する
ノンオペレーター	E&P事業に関する契約において、複数の当事者間で共同作業を行う際におけるオペレーター以外の当事者



お問い合わせ

石油資源開発株式会社

経営企画本部

コーポレートコミュニケーション室

TEL.03-6268-7111

<https://www.japex.co.jp>