

開催日 : 2026年6月23日（火）10：00～12：10（対面）  
場所 : ステーションコンファレンス東京「サピアホール」（サピアタワー5階）  
出席者 : 83名※議場での報告数

（以下、当日の質疑応答順に記載）

**Q1：新しい経営計画における原油価格の想定について。**

A1：当社は、石油天然ガスは今後も重要なエネルギーであり続けるという認識のもと、当社の世界観に比較的近い国際エネルギー機関（IEA）のWorld Energy Outlook 2025のSTEPSシナリオや日本エネルギー経済研究所（IEEJ）のリファレンスシナリオを参考にしながら中長期の油価見通しを設定している。これらを前提として、2026年度の予想については90ドル、それ以降については平均70ドルで推移するという前提をおいて、経営計画を設定している。

**Q2：国内の天然ガスの生産量減退への今後の対策について。**

A2：国内埋蔵量が限られることへの取り組みとして、既存生産中の油ガス田において追加開発等を進めるとともに、人工採取等の手法を適用し、生産能力の維持、増強に努めている。また、国内においては、探鉱による新規開発の可能性も残されていると考えており、現在、探鉱重点地域を海域へシフト中である。有望地域は、北海道の周辺海域、本州北部日本海海域と考えている。

次のとおり、議長より補足があった。

国内の天然ガス生産量は減少傾向にあるが、エネルギー安全保障の観点からも、国産資源、特に天然ガスは重要である。探鉱開発活動を通じて生産量の下支えを図っていく。

**Q3：イラク南部のガラフ油田の操業停止が長期化した場合の最悪のシナリオに対する対応方針について。**

A3：ガラフ事業は原油の船積みが停止されている状態であり、この状況が続くと基本的には追加開発は困難となる。その場合、支出は軽減される一方、生産原油に伴う報酬額の受け取りが滞る状況が続くことになる。非常に厳しい状況ではあるが、一刻も早いガラフ油田からの収入回復を目指し、イラク政府等も含む関係先と調整を続けている。

次のとおり、議長より補足があった。

本事業は、投資額に見合う石油を受け取って資金を回収し、それを再投資に充てることにより資金が回転する仕組みになっている。中東情勢は厳しいものがあるが、生産・出荷の再開に向け、イラク政府や石油省、オペレーターであるペトロナス社と鋭意対応を協議している。

**Q4：地中貯留した二酸化炭素を有効利用する可能性について。**

A4：地中貯留した二酸化炭素については、超長期的な貯留を基本と考えている。一方で、有効利用という点では貯留前の二酸化炭素をCCUという形で、例えば生産が減った油田に二酸化炭素を圧入することで層の圧力を高めて再度原油生産を活性化させるような技術の活用も展開していきたい。

**Q5：株主優待制度の導入や、長期保有者への優遇措置の検討について。**

A5：株主還元については、公平な利益還元という観点から、配当で報いるのが基本的な方針である。一方で、株主優待や継続保有優遇制度を一律に否定するものではなく、貴重なご意見として承る。

**Q6：海外E&Pとエネルギー安全保障の考えならびに海外権益で得た生産物を直接・間接的に日本に持ち込む方針の有無について。**

A6：当社は、エネルギーの安定供給を使命として掲げており、その上で、安全保障への貢献のあり方は様々あると思っている。国内外で生産する原油、天然ガスについては、国際的な需給関係において何らかの形で貢献している。最終的には日本企業が海外で生産しているものが、国内の安定供給に

寄与する部分はあると考えており、海外の3地域をコアエリアとし、ここでコア資産群を構築しようというのが今回の経営計画の肝である。そうした各地域における生産物について、可能であれば本邦への持ち込みも検討するが、需要家側の価格に対する考え方も当然反映されるべきものである。緊急時に要望があれば、極力持ち込みの検討・努力を行うことは現時点においても行っているし、今後将来の事業においても視野に入れていきたいと思っているが、新たに投資する案件を日本に持ち込み可能なものに限定することは考えていない。

**Q7：CCS/CCUSの社会実装に向けて、経済産業省等に助成の要請の有無ならびに内容、反応について。**

A7：基本的には経済産業省と検討を共に進めている。苫小牧案件については第1号案件であるため手探りなところも多い。ここ数年はCCS事業法の制定に向け、民間としてビジネスが成立するかどうか、政策的支援の限界などについてディスカッションを重ねてきた。経済産業省の反応としては、担当課はCCSを何としても成立させたいと尽力されているが、国全体としては水素やアンモニアなどあらゆる選択肢の中でバランスを考慮する必要があり、予算の限界なども出てきている。それらを踏まえ、今年度末を目標とする最終投資決定に向けて日々協議している。

**Q8：壇上の役員の顔と名前が一致しないので、招集通知に写真を掲載もしくは机上にネームスタンドを設置する等の配慮が必要。**

A8：貴重なご意見として承り、検討する。

**Q9：会社の実態を知るための施設見学会の実施について。**

A9：株主を対象とした技術研究所の見学会を実施している。本年度の実施はまだ決定していないが、昨年度は今年1月に実施し、探鉱・開発・生産の技術説明やサンプルの紹介、パイロサイス車の実演などを行った。事業内容、特に技術面がよく理解できると好評を得ているため、今年度も開催する方向で考えたい。

**Q10：国内E&Pに関する今後の計画、商業化へのタイムスパンについて。**

A10：北海道の周辺海域や日本海北部海域での探鉱に取り組んでいきたいと考えている。タイムスパンについては、海域の地質データの取得・解析に相当な時間を要する。現在、国主導の3次元地震探査データが随時解放されているため、そのデータを取得・解析し、有望な地域があれば国の支援を得ながら探鉱活動に取り組んでいく。

**Q11：太陽光以外の洋上風力、地熱等の再生可能エネルギーの取り組みならびに海外展開について。**

A11：現在取り組んでいる再生可能エネルギーは、バイオマス・太陽光が中心。洋上風力・地熱についても当社の優位性が生かせると検討していた時期もあったが、当社が期待する収益性の確保が難しいため、今のところ具体的なプロジェクトはない。ただし、将来の可能性を否定するものではなく、今後の状況を見つつ判断していきたい。海外についても同様に、強みが発揮できると判断できれば検討していく。

次のとおり、議長より補足があった。

当社事業は、E&Pを主体に、電力、再生可能エネルギー、CCSまで多岐にわたっている。経営資源の配分は重要な課題であり、様々な投資案件のリスクとリターンを精査した上で、優先順位をつけて対応している。ご指摘の風力、地熱、海外展開なども検討しつつ、採算性やリスクを見極めて投資決定をしていく。

**Q12：石油需要が将来的に漸減するリスクを踏まえ、当社の事業領域を化石燃料以外もしくはエネルギー以外に展開する可能性について。**

A12：石油天然ガスは、今後も相当長期間、国際的に必要になるエネルギーであると認識している。2050年のカーボンニュートラル目標は承知しているが、その過程においても相当程度化石資源は必要だ。国の第7次エネルギー基本計画でも、化石燃料は供給の太宗を担っており、現実的なトランジションを行うべきだとしている。安定供給や安全保障の観点からも、国際的にその重要性が見直

されている。他方、再生可能エネルギーや系統用の蓄電池といった当社の強みが発揮しうる分野にも注力していく。また、化石資源を使い続ける中でCCSにより脱炭素に貢献していく。国の計画においてもCCSの重要性は強く認識されており、政策当局とも相談しながら民間事業としての成立を目指していく。

**Q13：メタンハイドレートに関する収益化・商業化のポイントとなるマイルストーンについて。**

A13：メタンハイドレートについては、国家プロジェクトとして砂層型の商業化を目指しており、日本メタンハイドレート調査株式会社等を通じて、技術開発に取り組んでいる。いかに安定的に長期に産出できるかがボトルネックであり、2030年までにこれを確認したいというのが政府の見解である。目処が立てば民間企業が主導するという趣旨が第7次エネルギー基本計画にも明記されている。

**Q14：次世代エネルギーの商業化の時間軸について。**

A14：次世代エネルギーに関しては、例えば地熱に関して次世代地熱と呼ばれている新しい地熱開発の可能性が指摘されているところである。これに関しては、グリーンイノベーション基金を用いて、NEDOが推進するプロジェクトとして2030年までに約1,000億程度の予算をつけて、開発を目指すことが検討されている。民間が主導するタイミングは2030年以降と考えている。

**Q15：サハリン1事業の現状と当社財務への影響について。**

A15：当社はサハリン1事業の主体であるサハリン石油ガス開発（株）の約15%を保有する株主だが、現時点で業績への影響はなく、今期の業績予想にも織り込んでいない。事業への復帰に伴い持分法投資利益を計上することになると考えている。

**Q16：株主優待としてギフトカード等を配布する可能性について。**

A16：株主優待制度の導入に関しては貴重なご意見として承る。株主優待、施設見学会など総合的に考えてまいりたい。

**Q17：洋上風力が難しいと言われているなか、投資の優先度の高い分野について。**

A17：洋上風力については、かつて、参入を目標としていたが、入札が非常に過熱し、経済的に厳しい状況になった。また、海域での地元調整における当社の強みが発揮しづらいことも分かってきた。複数案件の入札に参加したが、期待する収益を上げられる価格では勝てない状況が続いたため、現在の経営計画では洋上風力の優先度を劣後させた。今後は太陽光や系統用蓄電池事業などに取り組んでいきたい。

**Q18：ノルウェーのE&P事業に関する展望について。**

A18：ノルウェーでは、まずは生産量を早期に積み上げて長期的に活動するプレイヤーとして認知され、より多くの事業機会にアクセス出来るようになることを目指しており、並行して開発・探鉱権益の取得も続けている。将来的には、海外収益を天然ガスにシフトするため、探鉱の未成熟なフロンティア海域にも展開していくことを考えている。

**Q19：温暖化にともなうメタンハイドレートの流出について。**

A19：対象としているメタンハイドレートは、水深500mから1000mの海底面下の地層の中にあり、メタンは固体で存在する安定領域にある。地球温暖化に伴い、(海水準の変化に伴い)メタンの安定領域が変化することはあるが、(海底付近の温度・圧力は大きく変化しないため)海底面からではなく、地下の深い方から不安定化すると考えられるため、メタンが海底に急激に流出するようなことはあまり起こらないと考えている。

**Q20：レアアースに関する取り組みについて。**

A20：レアアースについては、南鳥島海域での実証試験が行われているが、当社として直接的な関与はない。掘削技術において親和性はあるが、当社自身が海洋掘削船を保有しているわけではなく、採取プロセスも石油天然ガスとは異なる。現時点で技術開発に貢献することは難しく、将来的に商業開発まで進んだ段階での何らかの期待がないことはないが、現時点では当社としての具体的なマイルストーンはない。

**Q21：資本戦略の概要と具体的な取り組みについて。**

A21：財務資本戦略では、成長投資を重視し、足元5年間で9,000億円の成長投資を計画している。そのうち8,300億円を営業キャッシュフローで賄い、コア資産を積み上げていく。デットファイナンスについても、コマーシャルペーパーや社債の発行登録など、様々な資金調達手段を準備している。

**Q22：人材戦略に関する具体的な取り組みと内容、成果について。**

A22：2024年度より年功序列の強い人事制度から役割重視の制度に変えたほか、エンゲージメントの底上げや健康経営など、事業変革を進めるうえで必要な人的な基盤作りを行ってきた。今後は更に、事業戦略と連動した人材マネジメントを行う。具体的には、海外事業部門などで事業を主導するキーポジションを設定し、そこに配置する人材を計画的に育成、持続的に輩出する人材パイプラインを構築するほか、事業変革を促す組織文化の構築やエンゲージメント向上等の組織戦略にも取り組んでいく。

**Q23：当社の社名変更の可能性について。**

A23：当社は、戦後、国産資源の開発を担う国策会社として設立され、昨年、創立70年を迎えた。石油・天然ガス開発は当社の根幹である。拙速な「エネルギー・トランジション」ではなく、増大するエネルギー需要に対応するため、石油・天然ガスを有効活用しつつ、再生可能エネルギーなどを上乗せする「エネルギー・アディション」が求められていると認識している。当社は今後も、E&Pと、化石燃料の脱炭素化を事業の中核に据える方針であり、社名変更は考えていない。

以上

**注意事項**

本資料に掲載されている当社の現在の計画、見通し、戦略、その他歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しを示したものです。実際の業績は、さまざまな要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おき下さい。

本資料は投資勧誘を目的としたものではありません。