

各位

会社名	石油資源開発株式会社
代表者名	代表取締役社長 岡田 秀一
コード番号	1662 (東証第一部)
問合せ先責任者	広報 IR 部長 長谷川茂吉
電話番号	03-6268-7110

## 当社長期ビジョンおよび中期事業計画の策定について

石油資源開発株式会社 (JAPEX、以下「当社」) は、このたび、2030年までを見据えた当社の成長戦略となる「長期ビジョン 2030」(以下「長期ビジョン」) と、当面 5 年間の経営・事業の方向性と重点的な取り組みをまとめた「中期事業計画 2018-2022」(以下「中期事業計画」) を策定しましたので、お知らせします。

当社は、2015年5月に、「石油・天然ガス E&P(\*1)事業を軸とする総合エネルギー企業への転換」を目指す長期経営ビジョンと、その実現のために 2015年度から 5年間を対象とした中期事業計画 (以下「前中計」) を策定し、カナダ・オイルサンドプロジェクト拡張開発事業や、福島県・相馬港 (福島県相馬郡新地町) における相馬 LNG 基地の建設など、大型投資による事業基盤の強化に加え、相馬港での天然ガス火力発電事業への参画や次世代資源開発に向けた政府の実証試験への貢献など、当社従来事業と親和性の高い周辺領域への事業の積極的な拡大に取り組んできました。

しかしながら、前中計の策定後、原油・天然ガス価格の下落と低迷にともなう E&P 事業の収益悪化や、カナダ ブリティッシュ・コロンビア州における LNG プロジェクトの取りやめなど、当社事業状況の変化を受け、中期目標の見直しが必要な状況となりました。また、気候変動対策に関する国際的な合意と脱炭素社会に向けたエネルギー情勢の変化、ならびに、ESG (環境、社会、企業統治) への企業の取り組みに対するステークホルダーの関心の高まりなどを受け、エネルギーの安定供給を使命と認識する当社として、持続可能な社会への貢献を含む長期的な視野で、経営ビジョンの再設定が必要であると判断しました。

当社の新たな長期ビジョンならびに中期事業計画の概要は、以下のとおりです。

### 1. 長期ビジョン 2030

#### 1) 2030年に目指す姿 (ビジョン)

「石油・天然ガス E&P とその供給事業基盤を活かした総合エネルギー企業への成長」

#### 2) 長期基本方針

- 石油・天然ガスは、中長期的に世界の一次エネルギーの中心的な役割を担うとの認識のもと、市場や顧客からのニーズの変化に対応しながら、エネルギーの安定供給に引き続き取り組みます。
- 国連加盟国が達成を目指す「持続可能な開発目標 (SDGs)」において、特に、低炭素化・脱炭素化に対する地球規模の課題解決に対して、当社として積極的な役割を果たすため、当社事業における CO<sub>2</sub> 排出削減に努めるとともに、当社の知見を活かした CO<sub>2</sub> 排出量オフセット技術の実用化や再生可能エネルギーなど、環境配慮型の非 E&P 分野における新規事業の創出・拡大を目指します。

### 3) 長期目標

- ・石油・天然ガス E&P 事業における新規案件の発掘や推進等により、RRR(\*2)>1 を目指します。
- ・CO<sub>2</sub> 排出量オフセットへの貢献が期待される CCS(\*3)技術の実用化に向け、当社が培ってきた E&P 地下技術を活用し、先導的な役割を果たします。
- ・有利子負債/EBITDA<2 を目安とした財務規律のもとで新規投資原資を確保し、その 2 分の 1 程度を非 E&P 事業に配分することで、E&P 事業と非 E&P 事業の収益貢献割合が 6 : 4 程度となるよう、事業構造を変革します。

## 2. 中期事業計画 2018-2022

### 1) 中期基本方針

- ・2030 年に目指す姿を実現するために、油価 60 米ドル/バレルの前提のもとで、2022 年度に ROE $\geq$ 5% の水準となることを目標に、収益改善を目指していきます。
- ・前半の 2018~2019 年度は、事業ポートフォリオの最適化と財務健全化を最優先課題として取り組んでいきます。
- ・後半の 2020 年度以降は、前半で得られる新規投資原資を活用し、持続的成長に向けた E&P 事業における新規投資案件の具体化や、非 E&P 事業での新規事業創出に向けた取り組みを本格化させていきます。

### 2) 個別事業計画・目標等

- ①E&P 事業：国内での操業効率化や既存油ガス田周辺エリアの追加開発、国の基礎調査を軸とした海域探鉱を推進していきます。また、海外においては、保有ポートフォリオ適正化や新規投資機会の発掘に重点的に取り組んでいきます。
- ②インフラ・ユーティリティ事業：国内天然ガス販売量 160 万トン/年（LNG 換算）と電力販売量 28 億 kWh/年を目標に、国産ガスと LNG 調達ソースの多様化による安定供給の確保と、天然ガス利用促進に向けた取り組みを推進していきます。また、福島天然ガス発電所(\*4)の安定操業確立と稼働率向上や、再生可能エネルギーの開発を追求していきます。
- ③新規事業：当社が培ってきた E&P 技術や国内天然ガス供給ネットワークでの知見など、「競争優位性の源泉」を活かした新たな事業機会を発掘する体制を強化するための専従組織を新設し、ビジネスモデルの構築と収益事業化に向けた取り組みを加速していきます。

「長期ビジョン 2030」ならびに「中期事業計画 2018-2022」の詳細は、添付資料を参照ください。

JAPEX グループは、低油価環境下でも持続的成長が可能な収益構造への改善と、変化する社会のニーズに対応できる事業構造への変革により、企業価値の向上を図ってまいります。

以上

注)

- \*1：E&P（Exploration & Production）は、石油・天然ガスの探鉱、開発・生産、および輸送・販売を行う事業のことです。
- \*2：RRR（Reserve Replacement Ratio）は、有する埋蔵量から単年度（または特定期間）に生産した石油ガスを回復し、翌年度以降も問題なく生産を継続できるかを示す数値指標のことです。
- \*3：CCS（Carbon dioxide Capture and Storage）は、二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）の回収・貯留を意味し、工場や発電所等から排出される CO<sub>2</sub> を大気放散する前に回収し地下へ貯留する技術として、将来的な実用化を目指す取り組みが進められています。当社は日本での CCS 技術確立を目指す日本 CCS 調査株式会社（JCCS）の大規模実証試験へ参画し、主導的な役割を果たしています。
- \*4：当社をはじめ民間 5 社が株主として出資する福島ガス発電株式会社（FGP）が、2020 年の商業運転開始を目指し福島県・相馬港に建設中の、LNG を燃料とするガス火力発電所です。

（添付）「長期ビジョン 2030/中期事業計画 2018-2022」

(添付資料)

# 長期ビジョン2030 中期事業計画2018-2022

2018年5月11日  
石油資源開発株式会社

# 注意事項

本資料に掲載されている当社の計画、将来の見通し、戦略、その他歴史的事実でないものは、当該資料の作成時点で入手可能な情報に依拠した、当社の経営者の判断に基づいております。実際の業績は、様々な要素により、これらの見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知ください。

本資料は投資勧誘を目的としたものではありません。

**Copyright:** 本資料に含まれるすべての内容に関する著作権は、当社が有しています。  
事前の承諾なく、これらの内容を複製もしくは転載することはお控えください。

本資料に関するお問い合わせ、その他IRに関するご質問は、以下にお願いいたします。

石油資源開発株式会社 広報IR部 IRグループ 電話 **03-6268-7111**

# はじめに

## 事業の状況

低油・ガス価によるE&P<sup>\*1</sup>事業収益の悪化や、PNW事業<sup>\*2</sup>取り止めにより、2015年5月公表の長期ビジョン・中期事業計画で設定した定量目標（埋蔵量、生産量、天然ガス取扱量）の見直しが必要な状況となっています。

## 社会的ニーズ の変化

国連の「持続可能な開発のための2030アジェンダ」やパリ協定など、エネルギー業界に対する社会的ニーズの変化を踏まえ、当社グループの社会的役割を再定義する必要がありますと考えました。

## 新長期ビジョン 中期事業計画 の策定

新たに「長期ビジョン2030・中期事業計画2018-2022」を策定しました。当社は、長期的な社会構造変化への対応を見据えた事業構造の変革と、油価\$50～60/bbl環境下における収益改善の両立により、持続可能なエネルギー供給を実現していきます。

(\*1) E&P (Exploration & Production) : 石油・天然ガスの探鉱、開発・生産、および輸送・販売を行う事業のこと

(\*2) PNW事業 : JAPEX Montney Ltd.を通じて検討を進めていたカナダブリティッシュ・コロンビア州における LNG プロジェクト (2017年7月事業化取りやめ決定)

# 本資料の内容

## 長期ビジョン2030

- 経営理念
- 2030年に目指す姿
- 当社が取り組む社会的課題
- 当社を取り巻く事業環境
- 目指す姿の実現に向けて
- 【重点事業】 CCS
- 持続的成長のためのESGの取り組み
- 企業文化の変革
  - 意識改革と人材育成-
- 当社ならではの「総合エネルギー企業」

## 中期事業計画2018-2022

- 長期ビジョンと中期事業計画の関係
- 中期事業計画期間の目標
- 事業計画
  - ① E&P事業
  - ② インフラ・ユーティリティ事業
  - ③ 新規事業
- 中期事業計画期間の利益目標・株主還元
- 生産量・埋蔵量の推移
- 参考資料

# 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みます。

国内外において、  
石油・天然ガスの  
探鉱・開発・生産・販売  
に取り組みます。

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。

E&P事業

インフラ・  
ユーティリティ事業

新規事業

## 石油・天然ガスE&Pとその供給事業基盤を 活かした総合エネルギー企業への成長

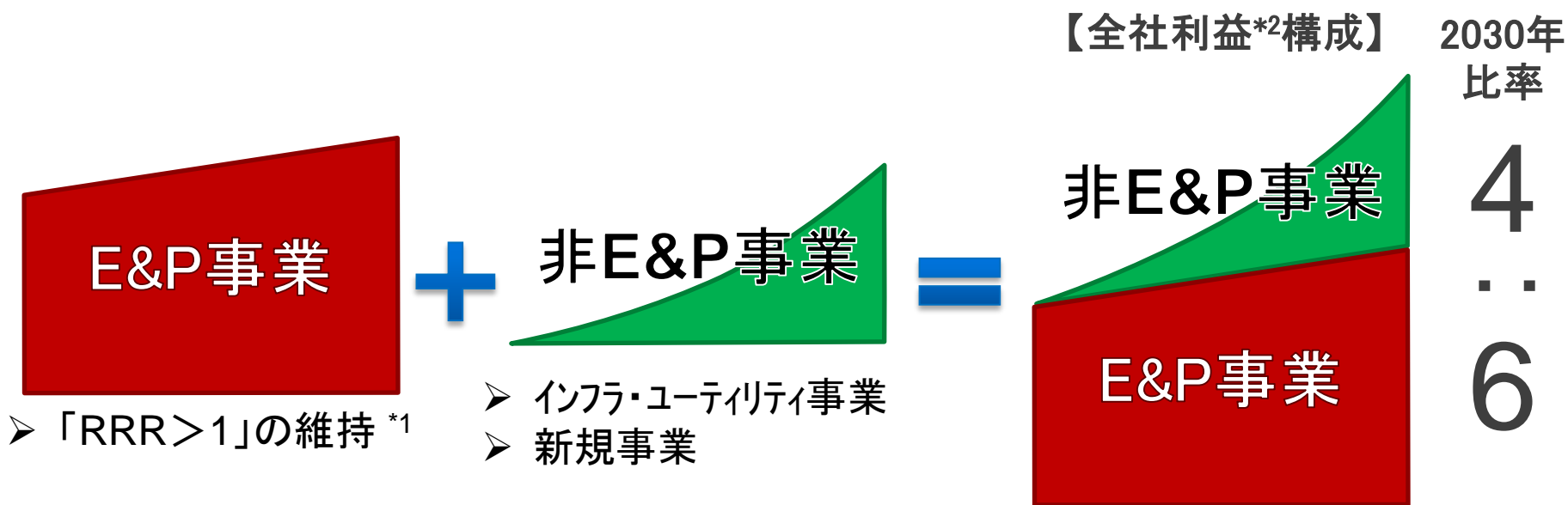
石油・天然ガスの安定供給に対する地域社会・お客様のニーズに応えつつ、  
低炭素化・脱炭素化に対する地球規模の課題解決にも  
積極的な役割を果たします。



## 2030年に目指す姿②(利益構成)

### 持続的成長が可能な事業ポートフォリオ

- 2050年の世界の油・ガス需要量は、現在の水準と大差ない見方が大勢
- 将来の不確実性を念頭においた複線的な事業展開が必要
- ▶ **当社コンピタンスを活かした環境配慮型の新規事業を創出することにより、事業構造を変革し、2030年の利益構成「E&P:非E&P = 6:4」を目指します。**



(\*1) RRR: Reserve Replacement Ratio = (一定期間中の)埋蔵量の増加分 ÷ 生産量

(\*2) 営業利益+持分法投資利益ベース

# 当社が取り組む社会的課題

石油・天然ガスE&Pとその供給事業基盤を活かし、持続可能な開発目標(SDGs)<sup>\*1</sup>のうち、特に3つの社会的課題の解決に重点的に取り組みます。

社会的課題

当社取組

7 エネルギーをみんなに  
そしてクリーンに



一次エネルギー需要の中核を担う石油及びクリーンな天然ガスを地域社会・お客様のニーズに合わせて安定供給します。

9 産業と技術革新の  
基盤をつくろう



相馬LNG受入基地及び福島天然ガス発電所を起点とした強靱な供給基盤を通じて、福島復興及び地域社会の発展に貢献します。

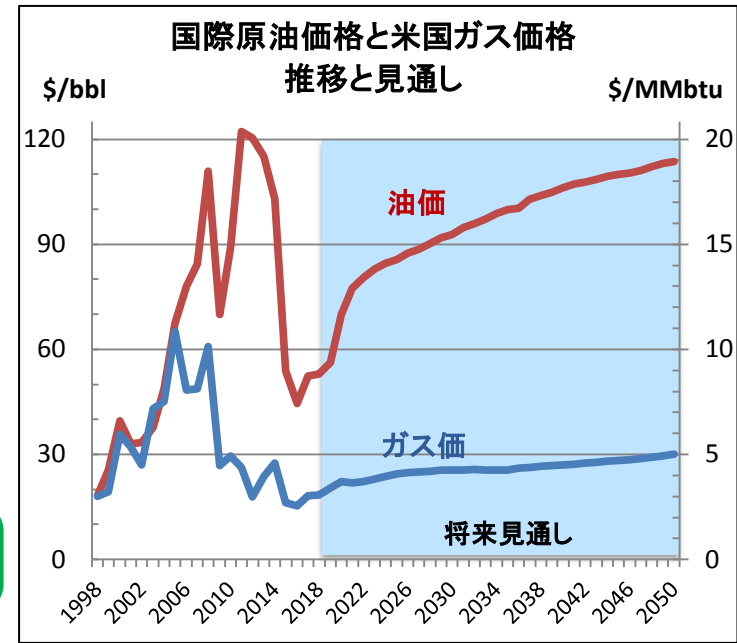
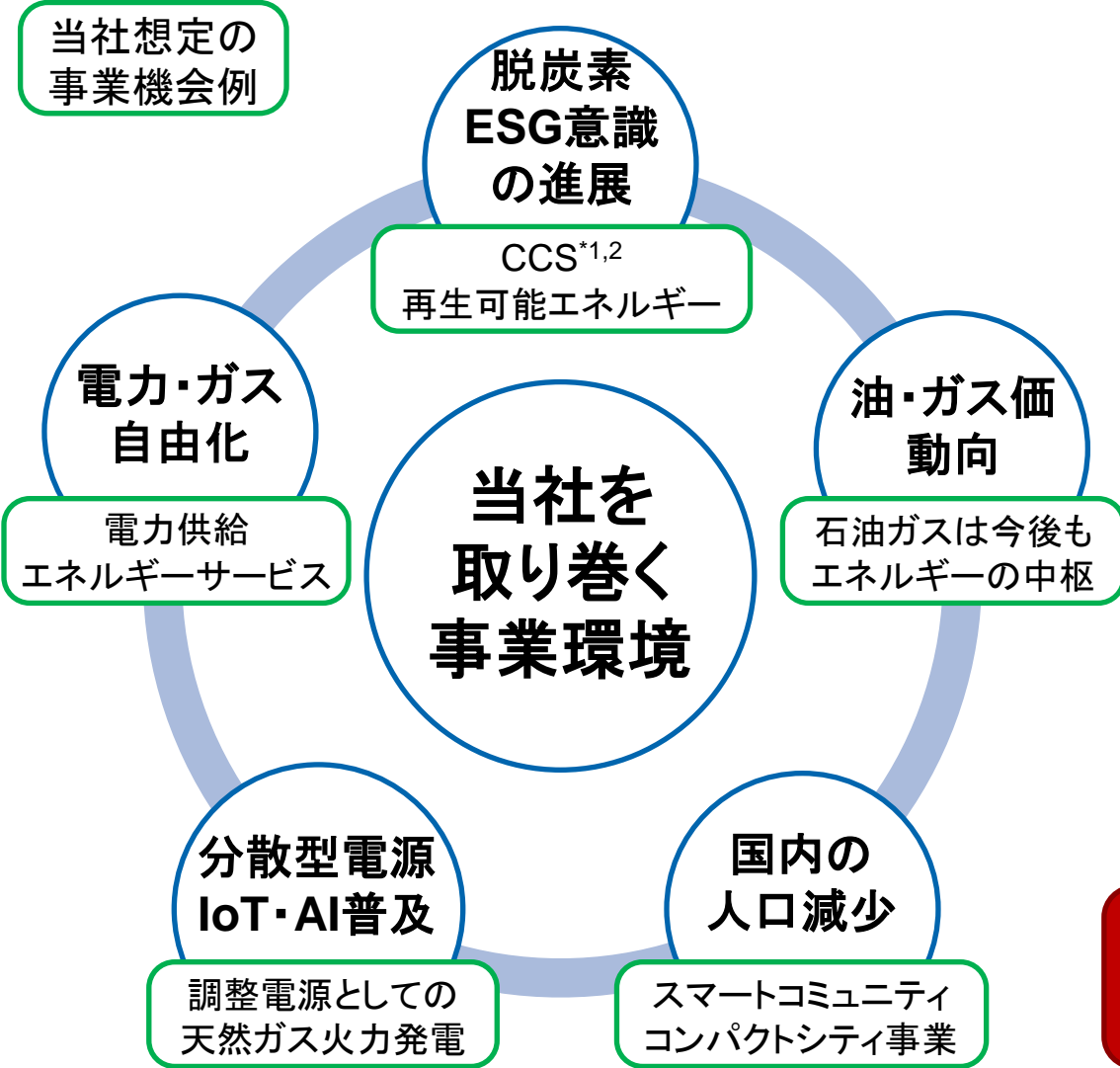
13 気候変動に  
具体的な対策を



低炭素化・脱炭素化に対する地球規模の課題解決に積極的な役割を果たします。

(<sup>\*1</sup>) Sustainable Development Goals: 2015年9月に国連本部で採択されたアジェンダ  
持続可能な社会の実現に向けて2030年までに達成すべき17のゴールと169のターゲットで構成される

# 当社を取り巻く事業環境



【EIA資料等より当社作成】

- 油・ガス価は上昇するとの予測多数
- 一方、足元のボラティリティは高い



**油価\$50~60/bblの継続を前提に 持続的成長が可能な事業構造への変革が必要**

(\*1) CCS (Carbon dioxide Capture and Storage): 二酸化炭素回収・貯留

(\*2) CO<sub>2</sub>の利用も含めたCCUS (Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage) という概念もある。

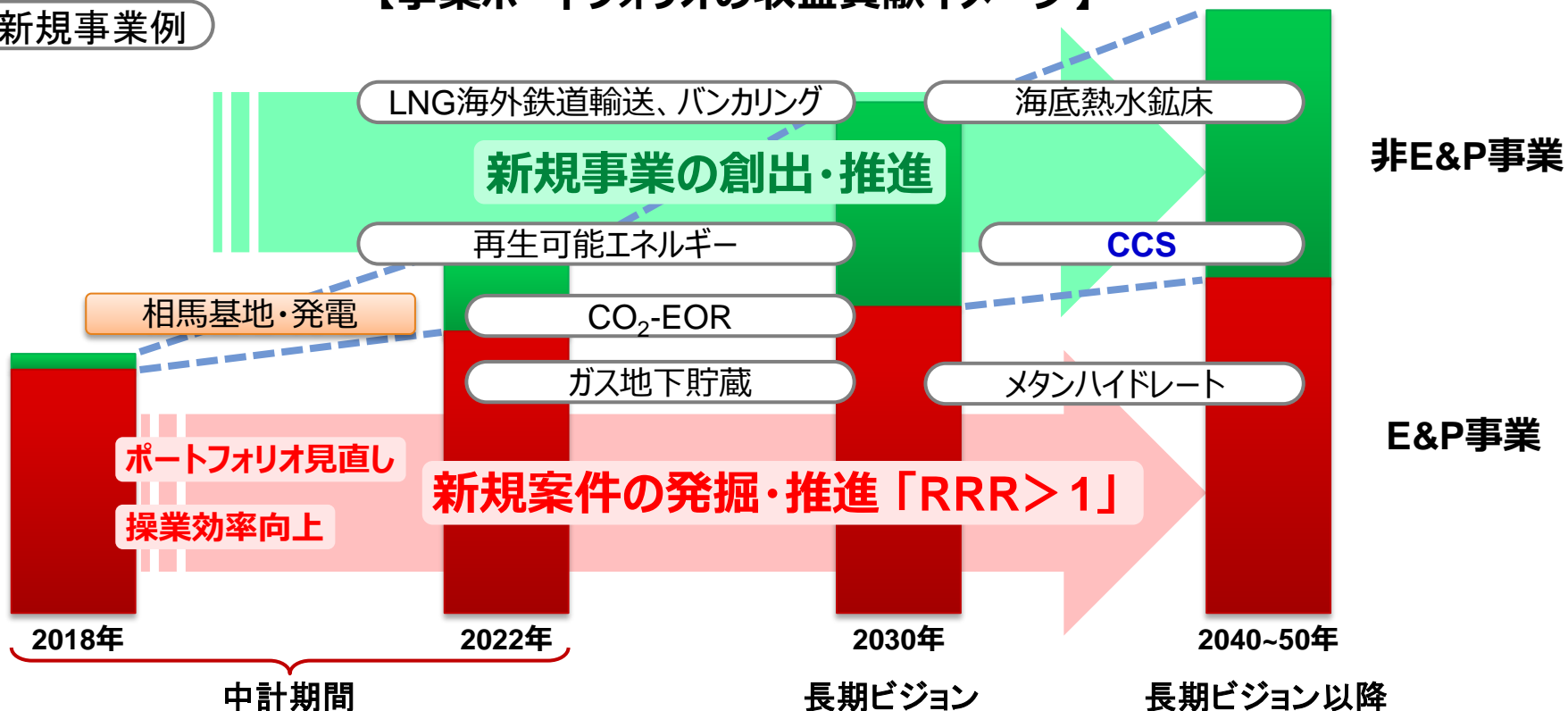
# 目指す姿の実現に向けて

## 目指す姿の実現に向けた経営資源配分

- 「有利子負債/EBITDA < 2」<sup>\*1</sup>を目安とした財務規律のもと、新規投資原資を確保します。
- 中長期的に新規投資原資の1/2程度を非E&P事業に配分します。

### 【事業ポートフォリオの収益貢献イメージ】

新規事業例



(\*1) EBITDA : Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization の略

## 【重点事業】 CCS

- 国際エネルギー機関(IEA)によると、パリ協定の「2°C目標」を達成するため、**2060年までのCO<sub>2</sub>削減量の合計のうち14%をCCSが担うことが期待**されています。
- CCSが事業化に至れば、当社事業過程で排出するCO<sub>2</sub>に加えて、**需要家側で石油・天然ガスの燃焼時に排出されるCO<sub>2</sub>の相当量をオフセットできる可能性**があります。

当社はこれまで培ってきたE&P地下技術を活用して、日本CCS調査株を通じ、国際的に注目されている先駆的なCCS技術開発プロジェクトに主導的に参画しています。

(苫小牧CCS大規模実証試験による累計CO<sub>2</sub>圧入量15万t、年間約2,000人視察 / 2018年3月現在)



【画像提供: 日本CCS調査株式会社ホームページより】

# 持続的成長のためのESGの取り組み

SHINE\*1  
との関係

## Environment (環境)

- **CCSの事業化推進**
- 省エネ、クリーンエネルギー天然ガス普及推進
- 環境配慮型の新規事業創出

S

H

## Social (社会)

- 操業における安全最優先
- エネルギー安定供給を通じた地域振興
- **相馬プロジェクトを通じた福島復興への寄与**
- エネルギーの地産地消と災害に強いまちづくり

H

N

## Governance (企業統治)

- ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- ステークホルダーとの対話
- 国際基準を踏まえたESG情報の開示

I

E

(\*1) CSR経営は事業拡大を支える根幹であり、CSR重点課題「SHINE」として以下を設定

[S] : エネルギー安定供給

[H] : 企業文化としてのHSE

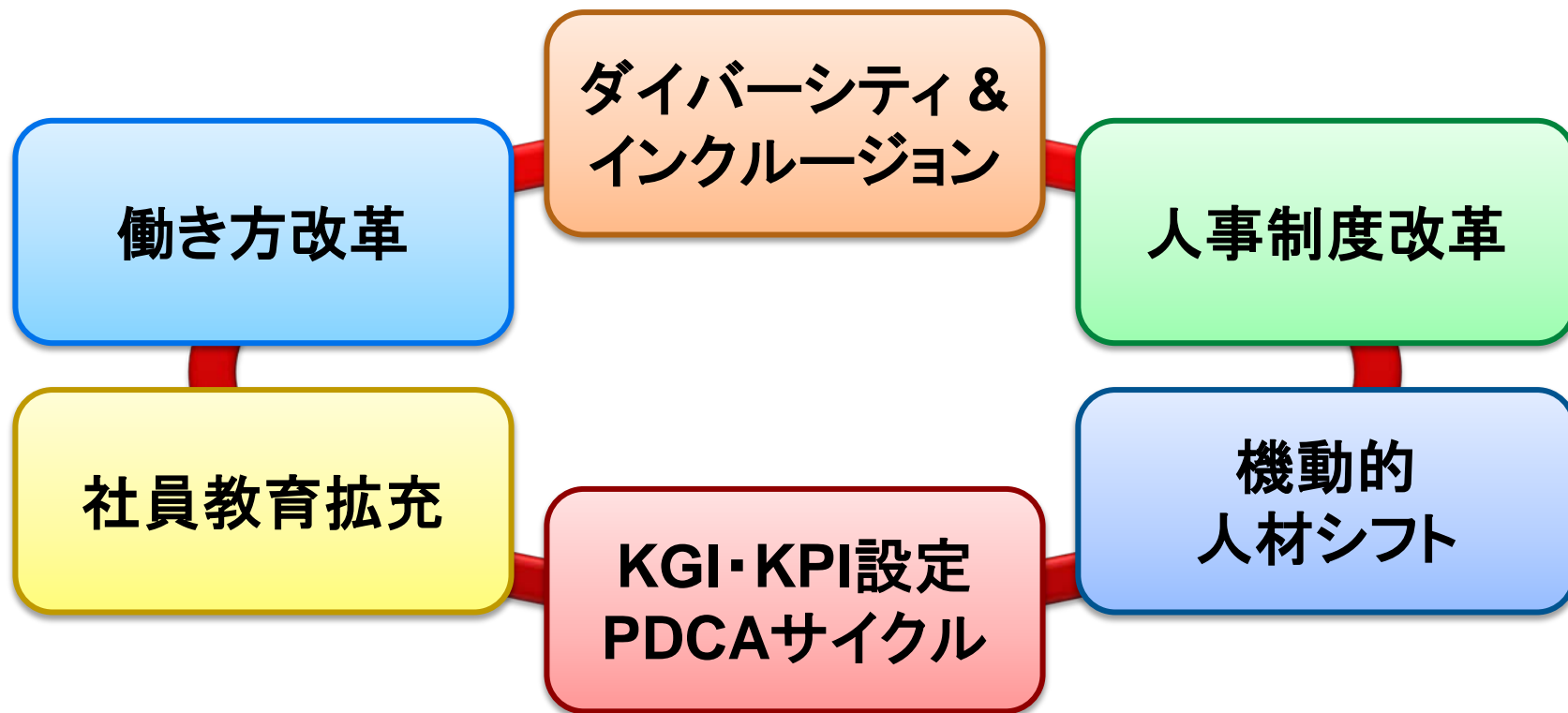
[I] : 誠実性とガバナンス

[N] : 社会との良好な関係構築

[E] : 選ばれる魅力ある職場

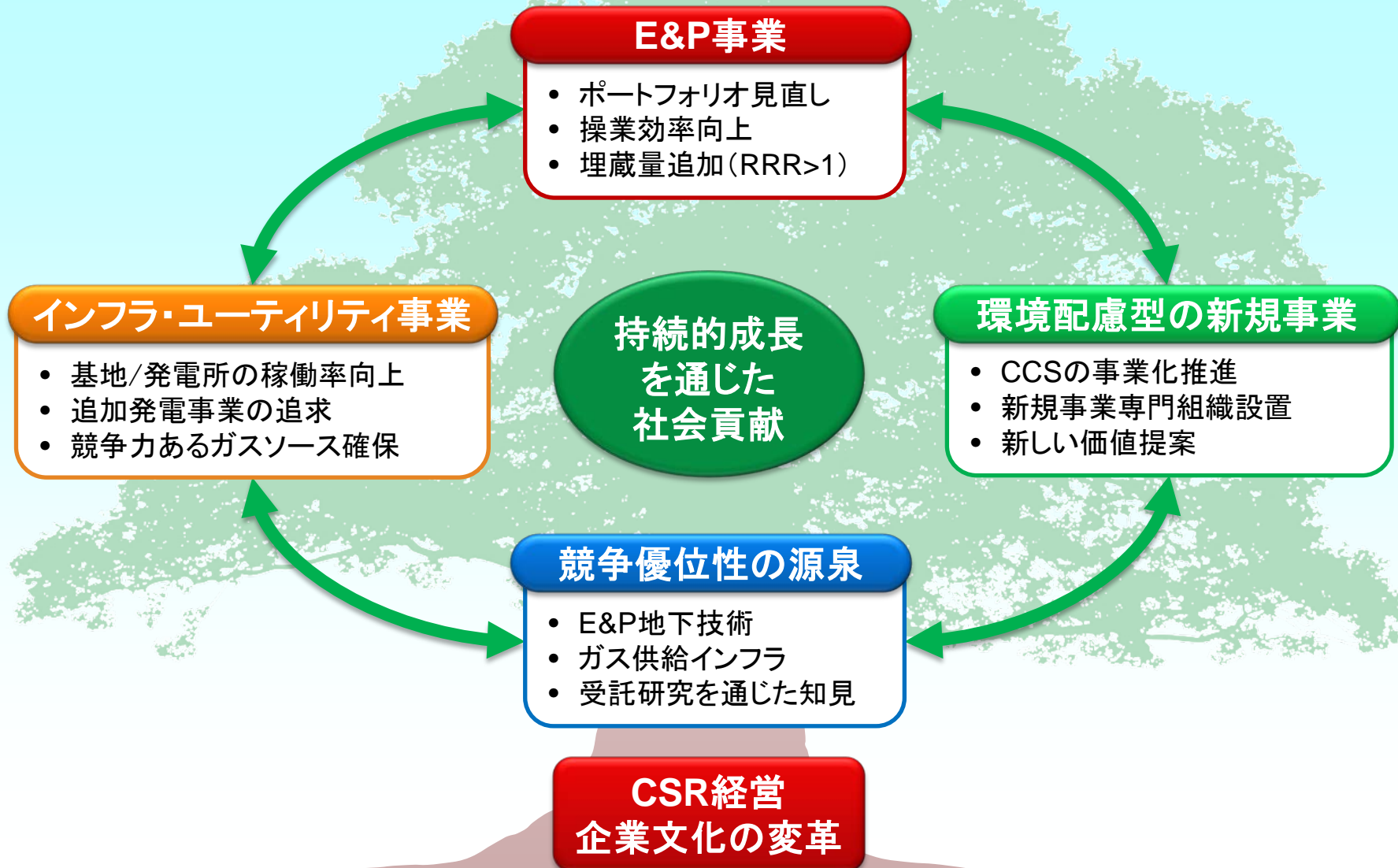
# 企業文化の変革 -意識改革と人材育成-

役員・従業員一人ひとりが創造性とチャレンジ精神を高めながら、機動性、多様性に富んだ企業への変革を目指します。





# 当社ならではの「総合エネルギー企業」





# 長期ビジョンと中期事業計画の関係

持続的成長を通じた社会貢献

ROE  $\geq$  5% への改善

長期ビジョン

2040～  
2050年

2030年

中期事業計画

2022年

2018年

- ポートフォリオ見直し
- 財務健全化
- 既存事業の収益性改善

新規事業機会の追求

持続的成長可能な  
ポートフォリオ構築

エネルギー安定供給と  
低炭素社会実現の両立

# 中期事業計画期間の目標

ROE $\geq$ 5%への改善@2022年(油価\$60/bbl前提)

後半

- 積極投資の再開 E&P : 非E&P = 1 : 1 (投資配分)

- 新規投資原資の確保 自己資金300~600億円+借入余力

海外

国内

前半

- 海外既存E&Pプロジェクトの徹底的な収益性改善
- 資産売却を含む財務指標改善
  - 有利子負債/EBITDA < 2



- 国産資源の価値最大化
- 2022年拡販目標
  - ガス: 160万t
  - 電力: 28億kWh
- 本社管理費削減: 10億円

## ① E&P事業

### 【長期目標】「RRR>1」の維持

#### 海外E&P

- 既存プロジェクトの  
価値最大化・収益貢献
- 資産売却を含む  
ポートフォリオの適正化
- 新規投資機会発掘

#### 国内E&P

- 回収率最大化・追加開発
- 現場操業力の維持向上と  
操業効率化
- 国の基礎調査を軸とした  
海域探鉱推進

### E&P事業推進と低炭素社会の両立

E&P技術を活用したCCSの取組み加速

気候変動対応を考慮した投資評価基準構築<sup>\*1</sup>

(<sup>\*1</sup>) インターナルカーボンプライシング(現在または将来の事業活動における炭素排出の影響を定量的に評価するリスクマネジメントシステム)の導入検討

## ② インフラ・ユーティリティ事業

### 【2022年目標】

- ・国内天然ガス販売量：160万t \*<sup>1</sup>（発電用LNG燃料含む）
- ・電力販売量：28億kWh（一般家庭約93万世帯分の年間電力量相当）

#### 国内 天然ガス 供給

- ・ クリーンエネルギー天然ガスの利用促進
- ・ 相馬LNG基地・ガス導管ネットワークにガス地下貯蔵を加えた強靱な供給基盤構築
- ・ 国産ガス+LNG調達ソース多様化による安定供給確保

#### 発電・ 電力供給

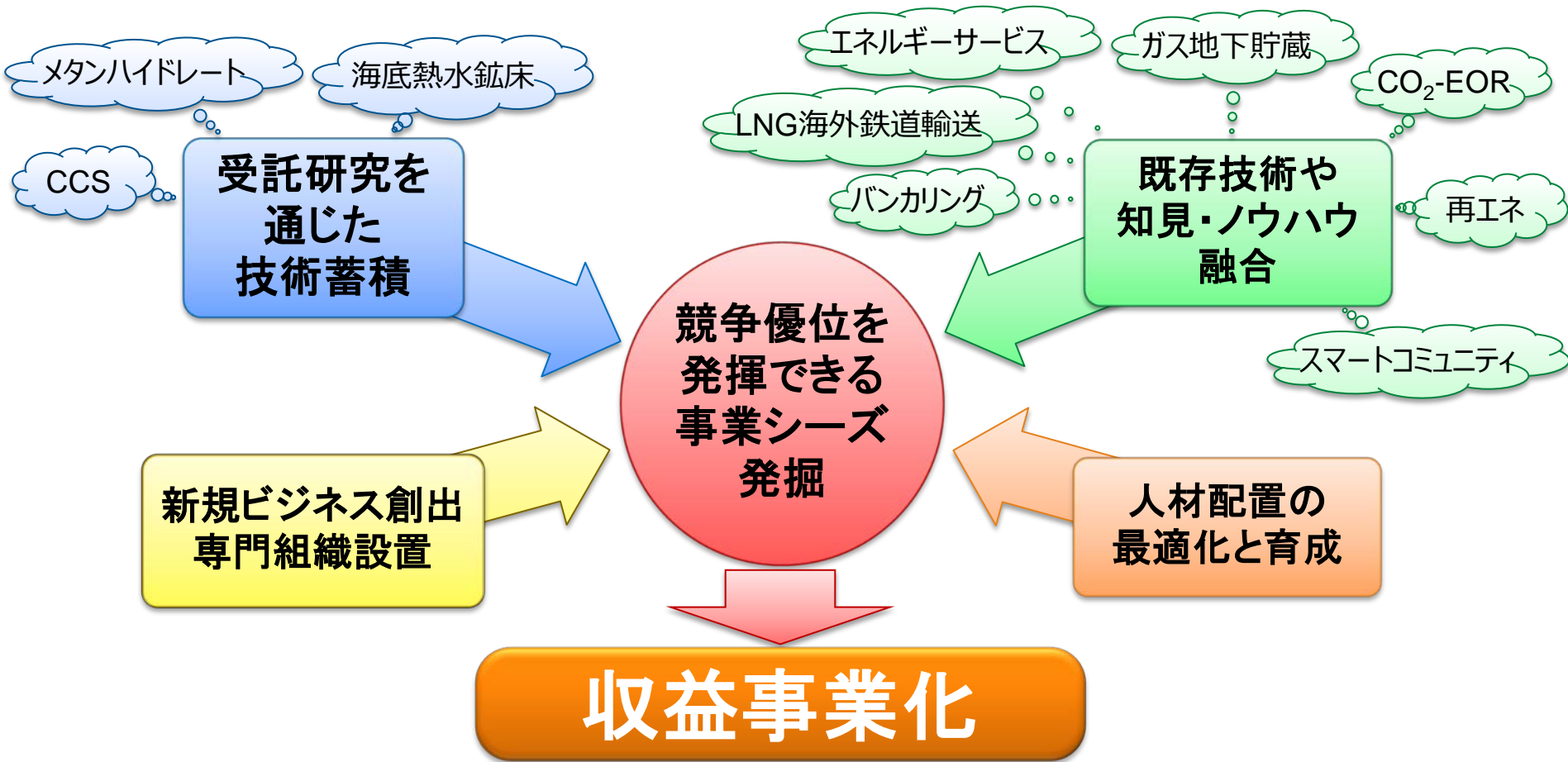
- ・ 福島天然ガス発電所\*<sup>2</sup>を通じた電力事業体制の確立と稼働率向上
- ・ 再生可能エネルギー電源の開発

(\*1) LNG換算

(\*2) 福島ガス発電株式会社(当社出資比率33%)が所有

### ③ 新規事業

【目標】競争優位性の源泉を活かした  
「新たなビジネスモデル」による事業化

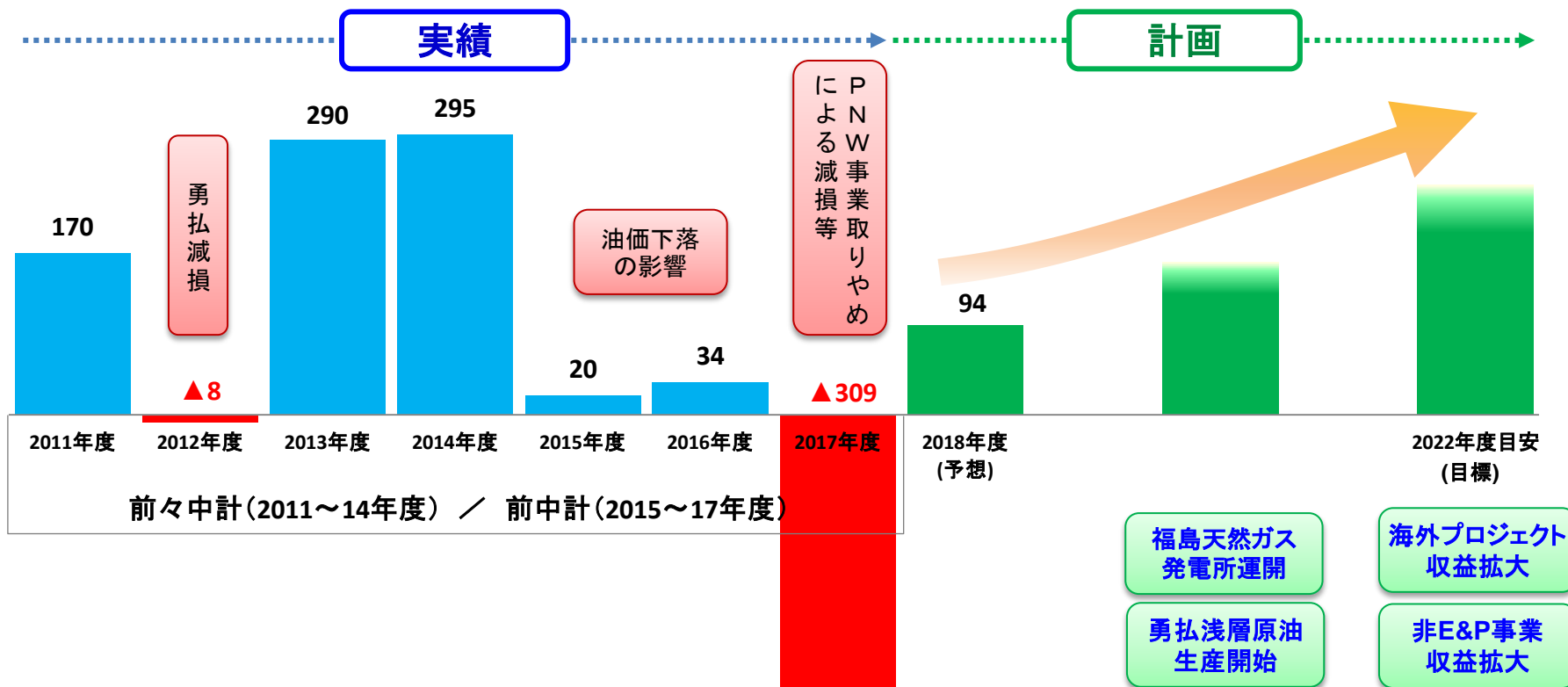


# 中期事業計画期間の利益目標・株主還元

## 利益目標・株主還元

- 2022年度を目安に、油価\$60/bblのもとで事業規模に見合う最低限の収益目標として**ROE $\geq$ 5%への改善**を目指します。
- 株主還元は、長期安定配当の基本方針を堅持します。

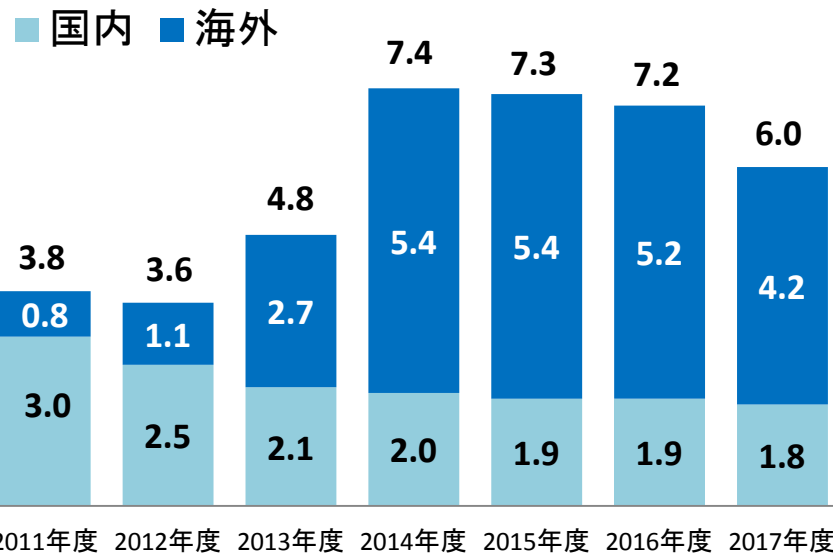
【親会社株主に帰属する当期純利益の推移(億円)】



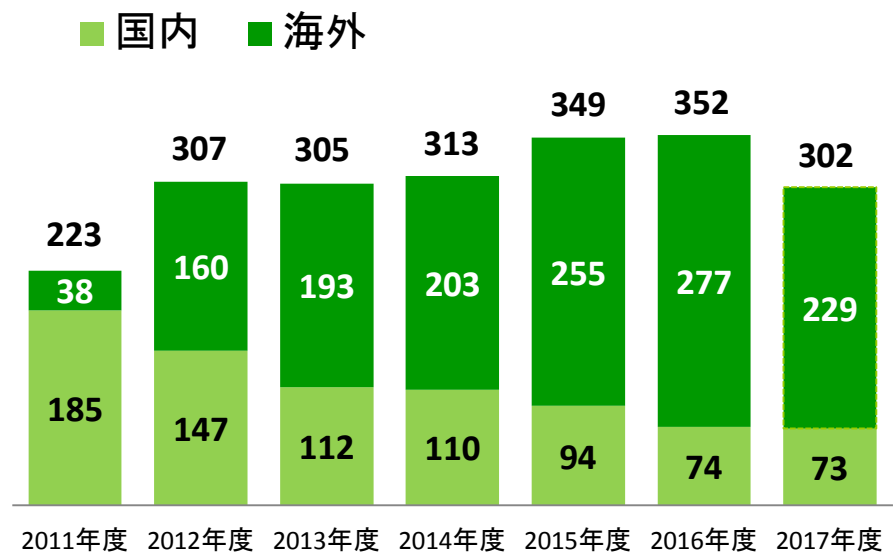
# 生産量・埋蔵量の推移

- 海外プロジェクトの開発遅延、PNW事業取りやめに伴う評価減により、生産量、埋蔵量共に減少
- 当面は生産量・埋蔵量目標を設定せず、**収益性の高い埋蔵量の補填による長期的な「RRR>1」の達成**を目指します。

生産量（単位：万BOED）



埋蔵量（単位：億BOE）



# 18/3月期 進行中主要プロジェクトの概況

## ■ E&P事業

### 国内

- ✓ 2017年6月 勇払油ガス田 浅層原油開発決定
- ✓ 国の基礎調査等を通じた海域における探鉱ポテンシャル追求

### カナダ シェールガス開発・生産プロジェクト

- ✓ (上流) ガスを生産・販売中、経済性の高いエリアを優先する開発計画を策定
- ✓ (中流) 2017年7月 PNW事業取りやめを決定

### カナダ オイルサンド

- ✓ 2018年4月 3.75セクションを売却
- ✓ 拡張開発(HE)は2017年8月に生産開始、2018年下半期に日量2万バレル到達予定

### イラク ガラフ油田開発

- ✓ 日量約9万バレル安定生産継続中
- ✓ 日量23万バレルへの増産を目標とする最終開発計画に基づく開発作業着手

### インドネシア カンゲアンプロジェクト

- ✓ Terangガス田より安定的にガスを生産中
- ✓ 2019年2Qからのガス生産開始に向けてTSBガス田 Phase2開発作業中

## ■ インフラ・ユーティリティ事業

### 相馬LNG基地

- ✓ 2018年3月 相馬LNG基地操業開始
- ✓ 2017年11月 相馬・岩沼間ガスパイプライン供用開始

### 相馬・火力発電事業

- ✓ 2017年10月 着工

## ■ 新規事業

### CCS

- ✓ 2016年4月 圧入実証試験開始以降、順調に圧入操業を継続中
- ✓ 2018年3月 累計圧入量15万トンを達成

### メタンハイドレート

- ✓ 2017年4月～6月 第二回海洋産出試験実施計36日間で累計ガス生産量26万m3を達成

### 地熱発電

- ✓ 北海道(武佐岳)調査終了
- ✓ その他の地域は調査・評価作業を継続中