

平成 20 年 5 月 21 日

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 棚橋 祐治
コード番号 1662
問合せ先 広報 IR 部広報グループ長 長谷川茂吉
電話番号 03-6268-7110

当社グループの中期事業計画について

当社は、このたび 2008 年度から 2012 年度まで 5 年間の当社グループの中期事業計画を策定致しました。

近年の原油をはじめとする天然資源の価格高騰、地球温暖化対策の重要性の高まりといった社会情勢の変化や、電気事業法及びガス事業法の改正に伴う規制緩和の進展に伴い、当社を取り巻く経営環境は急速に変動しております。こうした経営環境のもとで、当社グループは、長期的視点に立った重点経営課題とその達成に向けた取組み方針を明確化することにより、企業価値のより一層の向上を目指します。

1. 経営理念

当社は、昭和 30 年の創業以来、わが国の石油及び可燃性天然ガスの供給拡大を主たる目的として事業を展開し、埋蔵量ゼロから出発し、順次新規油ガス田の発見を重ねるなかで現在の経営基盤を確立して参りました。引き続き、石油・天然ガスの探鉱・開発・販売会社として、埋蔵量の確保と生産の拡大を図ることにより、わが国のエネルギーの供給に貢献するとともに、供給規模の拡大に伴い信頼性の高い供給継続に対する当社の社会的責任が益々増加していることや、天然ガス輸送システムの構築とその活用等、新たなビジネスモデルによる事業展開の重要性の高まりに鑑み、経営環境の変化に対応しながら市場競争力を持った企業として発展することを目指し、以下を当社企業グループの経営理念としております。

「新しいエネルギー価値創造への挑戦と企業価値の向上」

- 私たちは、石油・天然ガスの探鉱・開発・販売事業を行う会社として、グローバルな事業活動を通じて、エネルギーの供給に貢献します。
- 私たちは、優れた環境特性を有する天然ガスの新しい事業展開に挑戦することにより、その普及拡大を通じてヒトと地球の共生に貢献します。

- 私たちは、社会、お客さま、株主、従業員との信頼を第一に、企業としての持続的な発展と株主価値の最大化を図ります。

2. 事業環境認識

(1) 石油・天然ガス事業の将来性

当社の重要な収益基盤である天然ガスは、石油・LPG に比較して中東に集中しない埋蔵量分布特性による供給安定性の観点、クリーンな環境特性による地球環境への貢献の観点等から、今後の重要なエネルギーとして高い注目を集めており、昨今の原油・LPG 価格の高騰を背景にその評価は一層高まっております。

また、わが国における一次エネルギーの約半分を占めている石油については、中東の地政学的問題や不安定なイラク情勢の長期化、中国をはじめとする途上国の消費量拡大と産油国の供給余力の縮小等により、今後の需給バランスに対する懸念が増大するなか、当社の国産原油供給及び海外生産は引き続き拡大が期待される重要な事業分野であると位置づけております。

(2) エネルギー価格の高騰

近年、原油をはじめとする天然資源の価格高騰の傾向が顕著であり、こうした市況の上昇は、短期的には、当社収益の押し上げ要因となりますが、中長期的な収益の維持・確保の観点からは、昨今の原油価格のボラティリティーの拡大と高騰傾向が今後どう推移するかにより、当社の利益及びキャッシュフロー水準は大きく左右されると同時に、原油価格の上昇に伴う資源獲得競争の激化や探鉱・開発コストの上昇は、将来の当社収益基盤の拡充に悪影響を及ぼす可能性もあります。

加えて、原油価格の高騰に伴い輸入 LNG 価格も上昇していることから、当社の国内ガス販売価格について、従来からの顧客との関係には配慮しつつ、早期に国際エネルギー市況に見合った適正な水準に引き上げることが必要な状況となっております。

(3) 環境問題への社会的意識の高まり

地球環境問題に対する社会的意識が高まる中、環境への取組みを企業競争力及びビジネス開拓の重要な要素と捉え、企業経営における収益性を加味した「環境と両立した経営」を実践する必要があります。また、当社が加盟する業界団体においても、自主行動計画目標を定めた取組みを行っているところであり、当社においても、環境に優しい天然ガス供給企業として、環境問題への取組みを継続し、環境意識の高い顧客への対応を図るとともに、環境保全ビジネスへの積極的な関与を推進する必要があると考えます。

3. 重点経営課題

(1) 探鉱・開発の効率的実施と新規鉱量の発見

生産・販売により減少する埋蔵量を維持・拡大し、長期に亘り安定的な石油・天然ガスの供給体制の更なる整備を図ることは、探鉱・開発・販売を事業の骨格とする当社において最も重要な課題です。

大きなリスクを伴う石油・天然ガスの探鉱・開発事業分野において、有望プロジェクトの発掘に努め、効率的な探鉱を実施することにより、石油・天然ガスの新規埋蔵量の発見・確保の実現を目指します。

特に、現在の当社収益の最大の源泉であり価格競争力のある国内埋蔵量の拡大を図るため、国内における石油・天然ガスの探鉱開発の再構築を重点課題として引き続き積極的な探鉱開発活動を行うとともに、投資のバランスを考慮しつつ、海外における権益の獲得を通じ新たな収益基盤を確立します。

国内：

北海道、秋田、新潟地域において、地質的ポテンシャル、発展性、経済効果等を勘案するとともに、「大規模ガス埋蔵量の追加を目指した探鉱」と「既存油ガス田周辺でのフィールドグロースを指向した探鉱」を効率よく組み合わせることにより、計画的な探鉱を実施します。

海外：

国内埋蔵量の拡大努力の継続に加え、海外事業においても埋蔵量・生産量と収益の拡大を図ることが、長期的に安定した経営基盤を確立するため重要です。

このため、重点地域を設定し、当該地域内における事業発掘に集中して経営資源を投入するとともに、安定した埋蔵量、生産量ならびに収益の確保を目指すため、相対的にリスクが低く投資回収までの期間が短い生産中及び既発見未開発案件等への取組みと、相対的に高いリターンが期待され事業期間も長い探鉱案件への取組みのバランスに配慮した投資ポートフォリオを構築します。

また、当社国内天然ガス供給事業における将来的な LNG 追加調達のニーズを勘案しつつ、重点地域を中心とする LNG の上・中流プロジェクトへの参加機会の発掘に努め、2010 年代後半を目途に LNG 上・中流権益からの利益貢献及び国内向け LNG ソースの確保を通じた天然ガスの国内安定供給への寄与を目指します。

(2) 効率的な天然ガス一貫操業システムの強化

大競争時代を迎えたエネルギー市場で当社が更なる発展を遂げるためには、規制緩和の進展と地球環境問題への意識の高まりに伴う天然ガスビジネスの環境変化に対応して、天然ガス需要家に対する供給事業者としての責務を果たすだけでなく、より多くの需要家の幅広い要望と期待に応えられる能力を一層強化し、天然ガスをより魅力的な形で供給することが必要不可欠です。

このため、当社は主力事業分野である天然ガス供給事業において、上流（探鉱・開発）、中流（輸送・貯蔵）、下流（大口供給、卸供給等）までを効率的な一貫操業システムとする「ガスインテグレーション」を推進し、当社のファシリティと各種サービス機能とを有機的に結合した天然ガスビジネスモデルの構築を通じて、他のガス供給事業者との差別化を図ります。

具体的には、国内埋蔵量の拡充はもとより、国内埋蔵量を補填するための海外ガスソースの更なる導入促進、上流部門を保有する当社の独自性を活かした輸送・地下貯蔵ネットワークの確立、新規パイプラインの拡充等を通じた当社の天然ガスパイプライン沿線における拡販への取組み等を一層強化するとともに、パイプライン未整備地域への LNG サテライト供給により、広範囲な天然ガスの普及促進に努めます。また、従来からの地方都市ガス事業者との共存共栄の基本原則のもと、卸供給先である地方都市ガス事業者との協調発展を図ります。

更に、収益源の多様化と一層の利益拡大を図るためには、天然ガスの供給システム自体を新たな収益基盤として発展させることが重要であり、ガス事業法の改正に伴う天然ガスパイプラインの第三者への開放を将来の重要なビジネスチャンスと位置付けるとともに、今後の天然ガス利用技術の進歩に向けた GTL・DME 技術等の研究開発に積極的に取組み、環境ビジネスとの融合等を通じた天然ガス供給方法の多様化を目指します。

(3) 地球環境問題への取組み

事業活動に伴う環境負荷の低減努力や植林事業への参加等に積極的に取組みます。また、排出権取引等の新たな環境ビジネスの可能性に鑑み、天然ガス供給の高付加価値化、顧客ニーズへの幅広い対応及びグループ保有技術の環境事業分野への適用を目指した取組みを行います。

4. 具体的施策

重点経営課題に掲げた取組みは、今後、当社が継続的な事業の発展を目指す上で必要不可欠なものです。2012 年度までを対象とする本中期事業計画においては、重点課題の達成に向けて次のような具体的な施策を実行致します。

(1) 国内探鉱投資方針

- ① 「大規模ガス埋蔵量の発見を目指した探鉱」の対象としては、北海道道央南部・同南方海域の勇払型の構造及び新潟地域におけるグリーンタフ層等を考えております。これらの地質リスクは相対的に高いものの、成功により大幅な埋蔵量の追加が期待されることから、これまでに進めてきた地震探鉱結果を踏まえ、早期の試掘実施に向け重点的な取組みを行います。

- ②「フィールドグロースを指向する探鉱」の対象としては、北海道勇払地域、秋田県湖西地域及び由利原・鮎川地域、新潟県北蒲原地域及び東新潟沖～岩船沖周辺等を検討しております。個々の油ガス田周辺に想定される埋蔵量は相対的に中規模のものが多く一方、地質リスクが低く、埋蔵量の追加が短期間で収益に結びつけられることから、既存フィールドの生産状況や共同事業者の費用負担を勘案しつつ、作業量を平準化して探鉱を実施します。

こうした国内探鉱方針に基づき、2008～2012年度の5年間合計で、試・探掘井20坑程度の掘削作業を含め、約500億円の国内探鉱投資を予定します。

(2) 海外投資方針

インドネシアを中心とする東南アジア、カナダ、中東、北アフリカ、サハリンを重点地域とし、取得済み鉱区での作業推進、生産中プロジェクトの価値の最大化を図るとともに、新規案件の発掘に取り組めます。また、天然ガス事業における上・中流部門の収益基盤拡大と国内販売ソースの長期安定確保との相乗効果を目指し、LNG上・中流権益の取得に取り組めます。

① インドネシアを中心とする東南アジア

この数年来権益発掘活動を積極的に進めてきた結果、インドネシア Block A 及び同 Kangean の権益取得を実現しました。取得した権益に係る探鉱・開発作業の推進に取組み資産価値の最大化を目指すとともに、引き続き新規案件の開拓に努め、当社海外事業のコア地域としての育成を目指します。

② カナダ

保有するオイルサンド鉱区において、SAGD法の適用により、生産中鉱区(3.75エリア)での生産を継続するとともに、Hangingstone地区における地質評価作業を実施中です。今後、技術評価結果を見極めながら、開発移行に向け積極的に検討を進めることとし、その第一歩として、環境影響調査にも着手することと致しました。

③ 中東

イラク石油省との間に締結した技術協力覚書に基づき、引き続き、共同スタディ、技術支援及び教育訓練の着実な実施により同省との関係強化に向けた取り組みを行います。

イラクを除く中東地域においては、主に湾岸地域における既発見・未開発権益、生産中権益やIOR/EOR事業等を対象とした案件発掘に取り組めます。

④ 北アフリカ

リビア、アルジェリアは、世界でも有数のポテンシャルを有する堆積盆が存在する地域です。

リビアにおいては、既に獲得した探鉱 2 鉱区における義務作業を推進するとともに、更なる権益取得を目指します。

その他、アルジェリア、エジプト等において、生産中又は既発見未開発権益を中心とする事業権益の取得に取り組めます。

⑤ サハリン

サハリン石油ガス開発株(SODECO)について、同社の原油生産は順調に推移しており、引き続き事業への関与を通じて、ExxonMobil 社と共に資産価値最大化に取り組めます。

⑥ LNG 上・中流プロジェクトへの参加機会発掘

将来当社が国内の天然ガス供給事業において必要とする輸入 LNG の安定供給の確保と LNG チェーンの上・中流側における事業収益の獲得を目指し、上記重点地域を中心とする LNG 上・中流プロジェクトへの参加機会発掘に取り組めます。

⑦ 海外投資規模

既存プロジェクトの探鉱義務作業等の実施及び一定の試掘成功を仮定した場合の開発作業費として、当中期計画期間中に 1,100 億円程度の投資を見込みます。また、新規案件の獲得は、持続的発展のためには必須の投資であり、個別案件の成立時期や金額等の見通しを立てることは困難ですが、当社財務状況等も勘案しつつ、案件の発掘・獲得活動に取り組めます。

(3) 生産販売方針

昨今の原油及び石油製品価格の高騰に伴い、天然ガスの相対的な価格優位性が顕在化したため、特に産業用需要家からの天然ガス需要が急増していることから、国産ガスの供給能力拡充を図る設備投資と海外 LNG の買い増しによる対応を図るとともに、輸入 LNG・CIF 価格水準に見合った当社ガス販売価格の適正化に取り組めます。

また、国内での積極的なガス拡販を進め、2012 年度の国内天然ガス販売量 (LNG サテライトを含む国内販売量) として 2007 年度実績より約 3 億 m^3 増の 20 億 m^3 を目指します。

国産ガスの供給能力拡充については、採掘井の掘削及び生産設備の増強等に、2008～2012 年度の 5 年間で約 800 億円の国内設備投資を予定します。

(4) 技術研究開発方針

石油・天然ガス開発産業は、地質、物理探鉱、作井技術、油層工学、情報技術等、多くの専門分野からなる総合技術に基礎をおいております。当社は探鉱開発の一貫操業会社として発展してきた歴史的経緯により、オペレーター技術やユニーク技術を内部に保有する企業グループとして現在に至っております。

この技術力の向上と活用は、既に当社グループ各社により多面的に展開されておりますが、新たな事業領域の構築に向け、以下の取組みを通じて更に高い水準の技術力の確立を図ります。

① 探鉱・開発業務の一層の効率化に寄与する技術力の強化

当社の今後の事業課題に与えるインパクトの大きい技術分野として、「フラクチャ型貯留層モデリング技術」、「地球統計学的な貯留層モデリング技術」、試・探掘リスクの軽減や埋蔵量評価の高精度化につながる「物理探査技術の高精度化」、今後の油田開発において重要性が高まる「重質油の回収率向上技術」などについて、重点的な技術力強化を図ります。

② 新エネルギー事業を具現化するための新技術の導入及び確立

天然ガスの有効利用を推進するため、GTL（ガス・トゥ・リキッド）、DME（ジメチルエーテル）の製造技術開発について官民共同研究への参加等を通じた取組みを行います。

③ 環境に係る技術力の向上

温室効果ガスの排出削減に係る CO₂ 地下貯留（CCS）技術開発について、石油・天然ガス鉱業の技術を応用した取組みを進めます。

④ 非在来型資源開発への取組み

オイルサンド開発に係る生産技術（SAGD 法）の向上及びコスト面での課題等の克服を通じ保有鉱区の商業開発を目指すとともに、メタンハイドレート開発について、2016 年の商業生産を目指す国のメタンハイドレート開発計画に積極的に協力します。

(5) 環境方針

有限な資源である石油・天然ガスの安全で安定的な開発と供給に努力し、特に環境にやさしい天然ガスの普及拡大を通じて、地域と地球の環境保全に努めることを基本的考え方として、以下を柱とする行動指針を決定しております。

- ① 国内外の事業活動における環境への配慮
- ② 環境保全に貢献できるエネルギーの供給

③ 環境パートナーシップの強化

また、環境マネジメントシステム（EMS）に留まらないより包括的な環境への取組みを促進するため、バイオカーボンファンドや国内での植林事業への参加・資金拠出等を通じた社会的な環境保全活動への貢献拡大や環境報告書の作成、GTL、DME、CO₂ 地下貯留等の環境関連事業への取組みを継続して参ります。

5. 数値目標

① 天然ガス販売量

2007年度天然ガス販売量約17億m³（LNG サテライトを含む国内販売量）を、2012年度までに3億m³増の20億m³とすることを目指します。

② 営業キャッシュフロー目標及び配分

当社は、極力探鉱活動を平準化するよう努めておりますが、高額な費用を要する掘削作業等の発生具合により、年度ごとの利益水準が相当程度の影響を受けることが避けられません。また、リスクの大きな探鉱作業の性質上、試掘実施後にその後の探鉱計画が大きく変動することもあります。また、エネルギー市況が極めて大きく変動する状況も勘案すれば、将来の特定年度の業績（利益水準）等に関する定量目標を設定することが困難なことから、油価・為替等についてある前提条件を置いた場合の本中期計画期間中の営業キャッシュフローの水準とその配分に係る基本的な考え方をお示します。

2008～2012年度 5年間の見通し

営業活動に伴うキャッシュインフロー （探鉱投資控除前・税引前）	3,000 億円
探鉱投資（既存海外プロジェクトの探鉱投資を含む。）	800 億円
設備投資（既存海外プロジェクトの開発投資を含む。）	1,600 億円

営業活動に伴うキャッシュインフローについては、天然ガス拡販を実現するとともに、販売価格の適正化に向けた努力を通じた売上高拡大を織り込んでおります。

また、上記投資計画には、新規海外プロジェクト権益の取得及びその後の探鉱・開発投資や新規国内パイプラインの敷設等、蓋然性の不透明な投資は含んでおりません。当社は、長期的・持続的発展のためにはこうした新規プロジェクトへの取り組みは不可欠であると考えており、上表に示す投資とは別途、プロジェクトの投資採算性や資金調達方法等について慎重に検討を進める方針です。

当社といたしましては、こうした長期的視点に立った投資活動を通じて企業価値の向上を図るとともに、安定的な配当の維持を基本として株主還元を努める所存です。

③ 埋蔵量

生産・販売により減少する埋蔵量の維持・拡大を目指し、上記取り組みを行うことにより、2007年3月末現在の当社グループが保有する原油換算可採埋蔵量約1.7億バレル相当（原油：7,014千kl、天然ガス：20,896百万m³）を、2012年度末までに同3.5億バレル相当まで増やすことを目指します。

以 上

【参考】

キャッシュフロー想定の主要前提

年 度	2008	2009	2010	2011	2012
油 価 (JCC、\$/bbl)	80	80	80	80	80
為 替 (円/\$)	105	105	105	105	105

※JCC：Japan Crude Cocktail＝全日本入着CIF加重平均価格