

Message from the President

1年間の振り返り

2016年3月期の当社連結業績は、原油価格が下落局面にある厳しい市場環境のもと、売上高は前期比13.8%減の1兆96億円、親会社株主に帰属する当期純利益については同78.4%減の168億円となりました。この1年間の原油価格動向を概観しますと、2015年5月初旬には1バレル60ドル台半ばまで上昇したものの、その後は下落に転じ、期中平均では前期に比べ4割超の下落となりました。こうした状況から当社においても一部の生産中プロジェクトについて減損損失の計上を余儀なくされました。

一方で、当社の収益の柱となるネット生産量は、前期比約26%増の約51.4万バレル/日（原油換算）となり、将来の収益源である確認埋蔵量も、前期末比約34%増の約32.6億バレル（原油換算）に拡大しています。これらはいずれも、昨年4月に取得したアブダビ陸上ADCO鉱区等からの貢献によるものです。現在進めている主要プロジェクトの進捗を総括しますと、イクシスLNGプロジェクトについては、昨年9月に更新したスケジュールに沿って、沖合施設、陸上施設等の開発作業を鋭意進めています。アバディLNGプロジェクトでは、天然ガス埋蔵量の増加等を踏まえ、昨年9月に改定開発計画をインドネシア政府当局に提出したところ、本年4月、政府当局から陸上LNGにより開発計画を再検討することを求める内容の通知を受領しました。今後、政府当局と本プロジェクトの最適開発に向けた協議を進め、早期のプロジェクト実現を目指してまいります。

石油・天然ガスの開発企業である当社には、足元の需給変動にかかわらず、事業活動を通じてその社会的使命を果たしていく責務があります。原油価格が今後も一定期間低い水準で推移する可能性も念頭に置き、その対策を講じたうえで、将来の成長に必要な投資は継続し、従来からの安定配当も維持すべく、各種取り組みを進めています。



代表取締役社長
北村 俊昭

コスト削減の取り組み

原油価格は、1バレル100ドル超の水準を保っていた2014年半ばから、わずか一年半後の2016年年初には、30ドルを割る水準にまで下落しました。足元ではやや値を戻しており、中長期的には新たな均衡点へと収敛していくものと見ていますが、過去数年間続いた100ドル超の時代からのマインドセットの転換が求められます。

この短期間に急落した原油価格の現況に対して、当社では緊迫感を持って対処を進めています。具体的には、重要度や緊急性などの視点から、

① イクシスLNGプロジェクトなど、当社の成長を支える重要な開発プロジェクト、進めるべき投資は引き続き予定どおり実行し着実に取り組むこと、

② 生産コストや開発・探鉱コストの削減に努め、なかでも探鉱プロジェクトについては、スケジュールやコスト等の見直し、投資の削減を図ること、そして

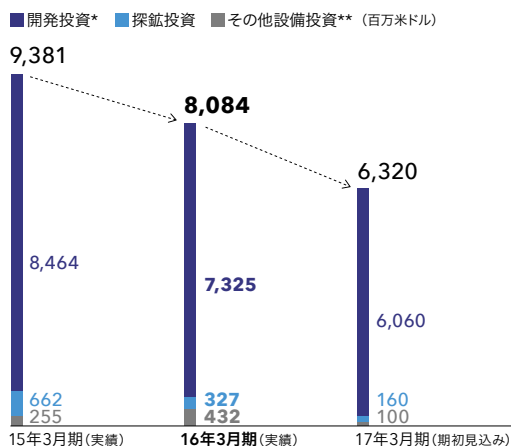
③ 株主の皆さまに対する従来からの安定配当は維持すること、

の3つを当面の方針として、油価下落の業績への影響を最小限に留めるべく尽力しているところです。

投資については、2015年3月期から継続的に抑制する方向で努めており、2016年3月期は、イクシス向けの投資を確実に実施する一方で、他プロジェクトにおける投資は削減しました。その結果、投資総額は、2015年3月期実績の約94億ドルに比べ、約13億ドル(約14%)減となる約81億ドルとなりました。2017年3月期においても、引き続き投資を抑制し、投資総額は2016年3月期実績からさらに約22%減少の約63億ドルとする見込みです。

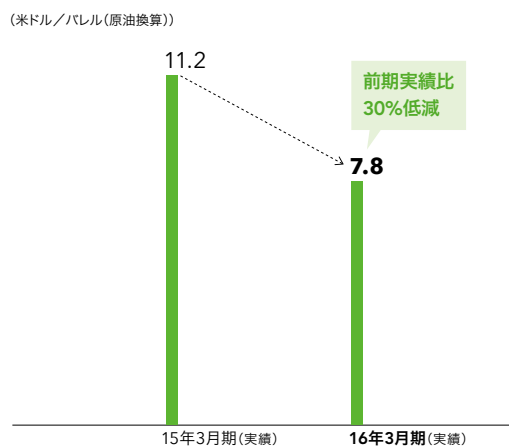
また、ここ数年で高コスト体質になった生産中のプロジェクトにおける生産コストの節減を進めています。インドネシアのマハカム沖鉱区やアゼルバイジャンのACG油田などの主要生産プロジェクトにおいて、作業上の契約単価の見直しや間接経費の削減などを行った結果、生産コストの大幅な削減につながりました。1バレル当たりの生産コストは、コスト削減に加えて、生産量増加の影響もあり、2016年3月期は、前期実績の11.2ドルから7.8ドルへと低下しています。2016年3月期の親会社株主に帰属する当期純利益は、減損損失により大幅減益となりましたが、一方では、こうした投資・コスト削減努力が利益を下支える形で相応の効果が得られたと考えています。

投資削減の推移



*開発投資額にはイクシス下流事業を含む
**主に直江津LNG基地、国内パイプライン関連施設等への投資

原油換算1バレル当たりの生産コスト***の低減



***ロイヤルティを除く

成長目標の実現に向けて

当社は、その持続的成長に向けて、3つの成長目標を掲げています。

まず、成長目標の第1の柱「**上流事業の持続的拡大**」について、その進捗を指標の視点からご報告しますと、2016年3月末時点の埋蔵量（原油・天然ガス合計、原油換算）は、確認埋蔵量が約32.6億バレル、推定埋蔵量が約17.1億バレルとなり、確認埋蔵量と推定埋蔵量の合計では約49.7億バレルと、前期末から約9.3億バレル、約23%の増加となりました。確認埋蔵量の増加に伴い、リザーブ・リプレースメント・レシオ（期中の確認埋蔵量増加分÷期中生産量の3年平均）も、前期の100%から当期は321%へと大きく上昇しています。また当期のネット生産量（原油・天然ガス合計、原油換算）は、日量約51.4万バレルとなり、前期と比べ日量約10.6万バレル、約26%の増加となりました。こうした埋蔵量および生産量の増加は、主として、生産中のアブダビ陸上ADCO鉱区の権益を取得したこと等によって実現しました。

「上流事業の持続的拡大」に向けた進捗を個々のプロジェクトごとに見てみますと、オーストラリアのイクシスLNGプロジェクトに関しては、2017

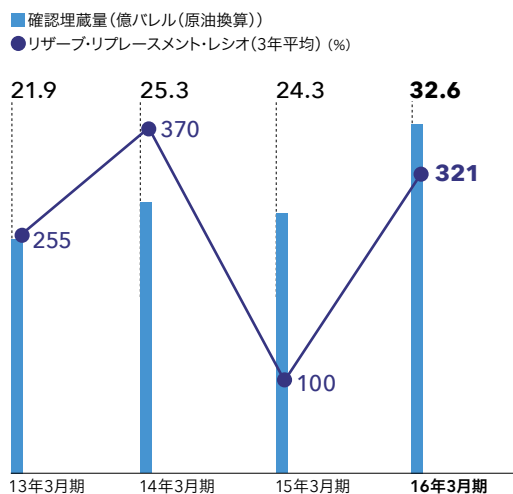
年第3四半期（7月～9月）の生産開始に向けて、着々と開発作業を進めています。沖合施設については、引き続き沖合生産・処理施設（CPF）、沖合生産・貯油出荷施設（FPSO）の建造作業を進めており、双方ともすでに、すべてのトップサイドモジュールの搭載を終えました。現在は内部工事や作動試験を行っています。また、CPFおよびFPSOを洋上に係留するためのチェーンについては、本年4月に現地での設置を完了しています。その他の沖合関連作業として生産井の掘削を継続しています。

陸上施設については、1基目のトレイン（天然ガス液化施設）の全モジュールの搬入設置が完了し、現在は接続作業を実施中です。

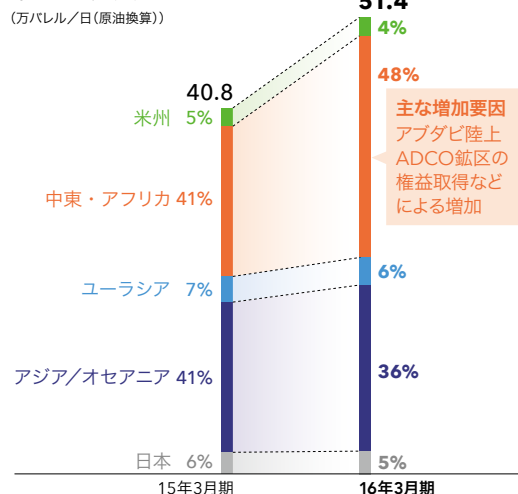
沖合施設・陸上施設ともに、同時進行でさまざまな作業を進めていますが、安全に最大限の注意を払いながら、順次、各施設の運転の準備に取りかかり、生産開始に向けた作業を鋭意進めてまいります。

インドネシアのアバディLNGプロジェクトについては、追加評価井の掘削により天然ガス埋蔵量が増加したことや、その後の検討作業の結果を踏まえ、LNG年産250万トンのFLNGによる開

確認埋蔵量とリザーブ・リプレースメント・レシオ(3年平均)



ネット生産量



発計画を見直し、昨年9月にLNG年産750万トンのFLNGによる改定開発計画をインドネシア政府当局に提出したところ、本年4月、政府当局から陸上LNGにより開発計画を再検討することを求める内容の通知を受領しました。当社としては、早期のプロジェクト実現を目指していくの方針のもと、技術的、経済的に最も合理的な選択を行ってプロジェクトを進めていくことを基本としています。こうした基本方針に則り、現在、陸上LNGによる開発方式を含め、どのような形であれば最適開発が実現可能となるのかの検討作業を行っており、パートナーのShell社やインドネシア政府当局と協議を行ってまいります。

インドネシアのマハカム沖鉱区については、昨年12月に、2018年以降の当社およびTOTAL社の参画に向けた基本的な考え方等に関し、プラタミナ社およびTOTAL社と基本合意に至りました。引き続き、プラタミナ社等との交渉をTOTAL社とともに進めてまいります。

次に、成長目標の第2の柱「ガスサプライチェーンの強化」について、重点的取り組みの一つとして、2012年より建設作業を続けてきました富山ラインが、本年年央に供用開始する見込みとなりました。当社は本年1月、日本海ガス(株)と天然ガス売買基本契約を既に締結しており、この富山ライン完成後は、こうしたパイプライン沿線の需要家への天然ガスの供給がいよいよ始まります。

国内天然ガスの販売量については、当社は中長期的目標として、2020年代前半に年間25億立方メートルという数値を掲げています。今般の富山ラインの完成等により、2017年3月期の販売量は、ここ数年の17~18億立方メートル規模

を大きく上回る約19.6億立方メートルになると見込み(期初見通し)、中長期目標にさらに一歩近づくこととなります。また、国内では本年4月に、電力小売全面自由化が開始されましたが、当社ではこの全面自由化を見据えて、これまで、当社パイプライン沿線の天然ガス火力発電案件に対し、ガス供給の提案を進めてきました。すでに数件の10万キロワット級の発電所と天然ガス販売について合意しており、供給を開始している案件もあります。今後もこのような天然ガス火力発電所向けのガス供給が、販売量増加に寄与するものと考えています。また、昨年7月から、当社が天然ガスを供給する都市ガス事業者を対象に、中部電力(株)と共同で電力卸販売の提案を始めています。今後も、ガスサプライチェーンの強化を通じて、お客さまの多様なニーズに柔軟に対応していきたいと考えています。

最後に、成長目標の第3の柱である「再生可能エネルギーへの取り組み強化」についてご説明します。再生可能エネルギーについては、引き続き地熱発電の事業化に向けた取り組みに注力しており、秋田県、北海道および福島県において、地熱発電の事業化に向けた共同調査を実施しています。また、昨年6月には、インドネシア・スマトラ島に位置するサルーラ鉱区における地熱発電事業に参画しているところ、本年中に1号機の運転を開始し、インドネシア国営電力公社への売電を開始する予定となっています。当社は、社会に貢献する総合エネルギー企業として、次世代の成長を見据え、再生可能エネルギーの事業化に向けた可能性を追求してまいります。

今後の見通し

2017年3月期については、足元の低油価水準が継続する可能性を考慮し、引き続き、投資を進めるべき分野と、投資削減・コスト削減をする分野との色分けを明確にし、厳しい市場環境に対応しながら、全社一丸となって努力し、強靱な企業体質へと強化させていきます。

株主の皆さまへの還元については、2016年3月期の期末配当金は1株当たり9円とし、中間配当金と合わせ通期で18円とさせていただきます。2017年3月期の配当についても、プロジェクトへの再投資による持続的な企業価値の向上と株主の皆さまへの還元とのバランスを図るという基本方針に則り、中間および期末配当金をそれぞれ1株当たり9円、通期では18円と、2016年3月期の配当金水準を維持する予定です。そして、イクシスLNGプロジェクトの生産開始後は、中長期的な事業の見通しや上流専業企業トップクラスの水準などを勘案したうえで、適切な株主還元を図っていきたいと考えています。

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまとの協働により社会的責任を果たすとともに、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うことを目的として、コーポレート

ガバナンスのさらなる充実に向けても取り組んでいます。2016年3月期には、2015年6月1日に全上場会社に適用されたコーポレートガバナンス・コードへの対応として、2015年11月27日付で「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を制定しました。本方針では、当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方を定めるとともに、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまとの関係や情報開示の充実、コーポレートガバナンスの体制、株主の皆さまとの建設的な対話方針などを定めています。

エネルギー資源は、社会にとって不可欠であることは言うまでもなく、その長期安定的な開発と効率的な利用の重要性は今後も変わることはありません。当社の社会的使命は、一層高まりつつある環境問題への関心も踏まえながら、エネルギー事業にまい進し、持続的な成長を果たすことであるとと考えています。

今後もエネルギーの安定的かつ効率的な供給を通じて企業価値を向上させ、国際的な石油・天然ガスの開発企業として競争力を高めていく方針ですので、引き続き変わらぬご支援を賜りますようよろしくお願いいたします。

2016年6月

代表取締役社長

北村 俊昭