



中長期的經營課題

2009 年 7 月

國際石油開發帝石株式会社

目次

はじめに

1. 経営の基本方針

- (1) 経営理念
- (2) 企業行動憲章

2. 事業環境認識

3. 当社グループの中長期成長目標

4. 当社グループの3つの基本戦略

- (1) 上流事業の持続的拡大
- (2) ガスサプライチェーンの構築とガスビジネスの積極的展開
- (3) 多様なエネルギーを供給する企業への成長

5. 成長投資に向けた中長期的課題

- (1) 財務・資金
- (2) 人材
- (3) 技術力

(参考)3年間(2009年度～2011年度)の投資計画

将来予想に関する注意事項

本資料は、当社グループの計画と見通しを反映した、将来予想に関する記述に該当する情報を含んでおります。かかる将来予想に関する情報は、現在入手可能な情報に鑑みてなされた当社グループの仮定および判断に基づくものであり、これには既知または未知のリスク、不確実性およびその他の要因が内在しております。かかるリスク、不確実性およびその他の要因は、かかる将来予想に関する情報に明示的または黙示的に示される当社グループの将来における業績、経営結果、財務内容に関してこれらと大幅に異なる結果をもたらす可能性があります。かかるリスク、不確実性およびその他の要因には下記のものが含まれますが、これらに限られるものではありません。

- 原油および天然ガスの価格変動及び需要の変化
- 為替レートの変動
- 探鉱・開発・生産に関連するコストまたはその他の支出の変化

本資料に掲載される情報(将来予想に関する情報を含む)を、その掲載日後において、更新または修正して公表する義務を負うものではありません。

はじめに

当社グループは、2008年10月、国際石油開発と帝国石油を吸収合併し、国際石油開発帝石株式会社として新たなスタートを切り、本社機能の集約と組織の完全一体化を実現し、一層効率的・機動的な経営体制を確立しました。

これを契機として、石油・天然ガスの探鉱・開発・生産を内外で積極的に推進し、経営理念として掲げる「エネルギーの安定的かつ効率的な供給を実現することを通じて、豊かな社会づくりに貢献する」という社会的使命を果たしていくとともに、埋蔵量と生産量の中長期的な維持・拡大により、企業価値の持続的成長を着実に進めていくために、当社グループが中長期的に取り組むべき課題と基本戦略を「中長期的経営課題」として策定しました。

この中長期的経営課題において、当社グループの中長期的な成長目標を掲げるとともに、その目標を達成するために3つの基本戦略を明確にするとともに、財務・資金、人材、技術力の各分野について当社グループが取り組むべき中長期的な経営課題を明らかにしました。

当社グループは、経営統合により形成されたバランスのとれた資産ポートフォリオ、一層充実した総合的な操業能力や技術力等、強化された経営基盤に立ち、たゆまぬ経営効率化を進めながら、戦略に基づく事業展開を着実に進め、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

1. 経営の基本方針

(1) 経営理念

私たちは、国内外における石油・天然ガスの開発を主体とし、エネルギーの安定的かつ効率的な供給を実現することを通じて、豊かな社会づくりに貢献する総合エネルギー企業を目指します。

(2) 企業行動憲章

当社グループは、長期的な視野に立って効率的かつ積極的な事業運営を進め、社会的責任を果たし信頼される企業であり続けるため、経営トップの率先垂範の下、以下の原則に基づき、たゆまぬ努力を続けていきます。

- 社会や産業に不可欠なエネルギーの安定的かつ効率的な供給を実現します。
- すべての事業活動において、法令の遵守はもとより、社会的規範に沿った良識ある行動をとります。
- 株主、従業員、取引先、ビジネスパートナーをはじめ広く社会とのコミュニケーションを図り、企業情報を積極的かつ公正に開示します。
- 従業員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、ゆとりと豊かさを実現すべく、労働安全衛生を確保し、働きやすい環境や能力開発の機会を提供します。
- 環境問題への取り組みは企業の存在と活動に必須の要件であることを認識し、自主的、積極的に社会の持続可能な発展に貢献します。
- 良識ある社会の一員として、各国・各地域の文化や習慣を尊重し、その発展に貢献する経営を行います。

2. 事業環境認識

- 国際的な上流事業を巡る事業環境は、以下の諸要因により、不透明感を伴って厳しさを増しています。
 - －世界規模での景気及びエネルギー需要の低迷、先行き不透明感の持続
 - －急激かつ大幅な油価・ガス価の変動リスク
 - －メジャー、中国・インドの国営企業等を中心とした資源獲得競争の激化
 - －探鉱開発対象のフロンティア地域への移行に伴う技術的・経済的ハードルの上昇
 - －環境保全に伴う開発作業スケジュールやコストへの負荷の増大
- こうした事業環境を背景に、一部のメジャー等においては上流事業投資を一層選別的に行なおうとしており、投資計画の見直しが行われています。また、インディペンデントには、油価低迷や金融情勢逼迫の下で、投資の凍結や資産の売却の動きがみられます。
- 世界のエネルギー需要は、短期的には景気低迷による影響を受けるものの、中長期的には景気回復、新興国の経済発展に伴い拡大していくものと予測されます。
- 特に天然ガスは、地球温暖化問題への対策で重要な役割を演じるものと期待され、2010

年代を通じて、LNG やパイプライン輸送による開発競争が進むものとみられます。

- こうした将来の需要を安定的に満たすべく保有埋蔵量を確保していくためには、大水深・難地域での探鉱・開発技術や重質油開発技術などを駆使したフロンティアでの探鉱開発や非在来型炭化水素資源の開発等に対応できる総合的な高い技術力が求められます。
- 中国、インド等の新興国企業に限らず、欧米メジャーも石油開発分野における協力に加え、クリーンエネルギー技術、代替エネルギーの導入、産業の振興や人材育成等、産油国のニーズに応える包括的な協力に取り組むなど、官民の総力を挙げて権益の維持・確保のための積極的な取り組みを進めています。一方、産油国側においては、世界景気や原油価格の低迷の下で、原油生産の停滞や生産能力の減退が見られ、国際石油企業や消費国側からの先進技術や開発資金の導入に関する必要性の認識が高まりつつあり、一部にはこれまでの資源ナショナリズムを追求する姿勢を見直す気配がうかがわれます。
- 今後益々重要性を増す地球温暖化問題に関しては、低炭素社会実現に向けた国際的な政策的枠組みづくりが本格化しており、国内のエネルギー政策体系においても省エネ、代替エネルギー開発の助成にプライオリティを置く政策が実施されようとしております。こうした事業環境変化を受け、エネルギー効率の向上や環境負荷の少ないエネルギー供給、それらを実現するための技術開発等が積極的に進められており、再生可能エネルギーや燃料電池などへの事業展開を目指す動きが顕在化しております。

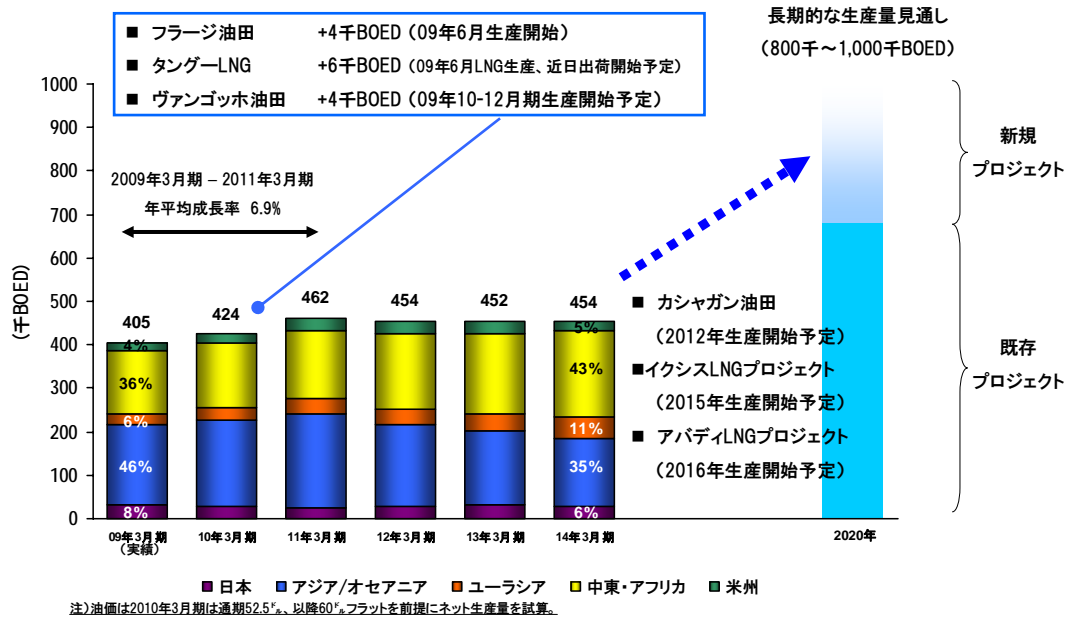
3. 当社グループの中長期成長目標

- 2020 年までに既存プロジェクト及び新規プロジェクトからの生産により、ネット生産量を日量 80~100 万バレル程度(原油換算)に高め、グローバルな大手石油会社に比して遜色ない、高い国際競争力を備えた上流専門企業(あるいは準メジャー)としての確固たる地位を目指していきます。このため、財務力、技術力、情報力、新規事業発掘力、操業能力などの総合力を一層強化し、イクシス、アバディを含む既存大型プロジェクトを着実に開発するとともに、戦略的意義や経済性を十分に吟味の上で新規権益の獲得に努めていきます。
- RRR (Reserve Replacement Ratio)は、短期的には 100%を下回ることも予想されますが、中長期的にはイクシス・アバディ等既存大型プロジェクトの開発移行による推定埋蔵量の確認埋蔵量への格上げや新規アセットの獲得等により 100%以上を維持することを目指していきます。
- これと同時に、当社グループは、石油・天然ガスの上流事業をコアとしつつ、ガスサプライチェーンの確立を図るとともに、中長期的な視点に立って、非在来型炭化水素資源や新エネルギー・再生可能エネルギーの開発などの新事業について、内外有力企業等との適切なパートナーシップ構築などを通じて積極的に取り組み、多様なエネルギーを供給する企業への成長を追求していきます。
- 上記のような急激かつ大幅な変化を伴う厳しい事業環境は、上流事業に携わるプレーヤー全てにとっての挑戦であり、同時に新たな機会を提供するものであります。こうした厳し

い事業環境にあっても、当社グループは中長期的観点から、事業方針や投資計画を柔軟に適応させ、また、投資に必要な資金の調達については、自己資金と外部資金との最適な調和を確保することにより、財務の健全性を維持しつつ、企業体力の強化、将来の企業価値向上を図っていきます。

ネット生産量長期予測

INPEX



8 * 当社グループが締結している生産分与契約にかかる当社グループの原油及び天然ガスの生産量は、正味経済的取分に相当する数値を示しています。

4. 当社グループの3つの基本戦略

当社グループは、経営統合により形成されたバランスのとれた資産ポートフォリオ、一層充実した操業力・技術力など、一層強化された経営基盤に立ち、たゆまぬ経営効率化を進めながら、目標の達成に向け、次の3つの基本戦略を追求していきます。

(1) 上流事業の持続的拡大

エネルギー安定供給を使命とする当社グループとして、現在の探鉱・開発・生産プロジェクトの運営・推進を通じ、上流事業の総合的遂行力(情報力、資金力、技術力、交渉力、構想力＝グローバルな上流企業としての実力)強化を図り、保有生産量・埋蔵量の持続的な維持・拡大を追求していきます。

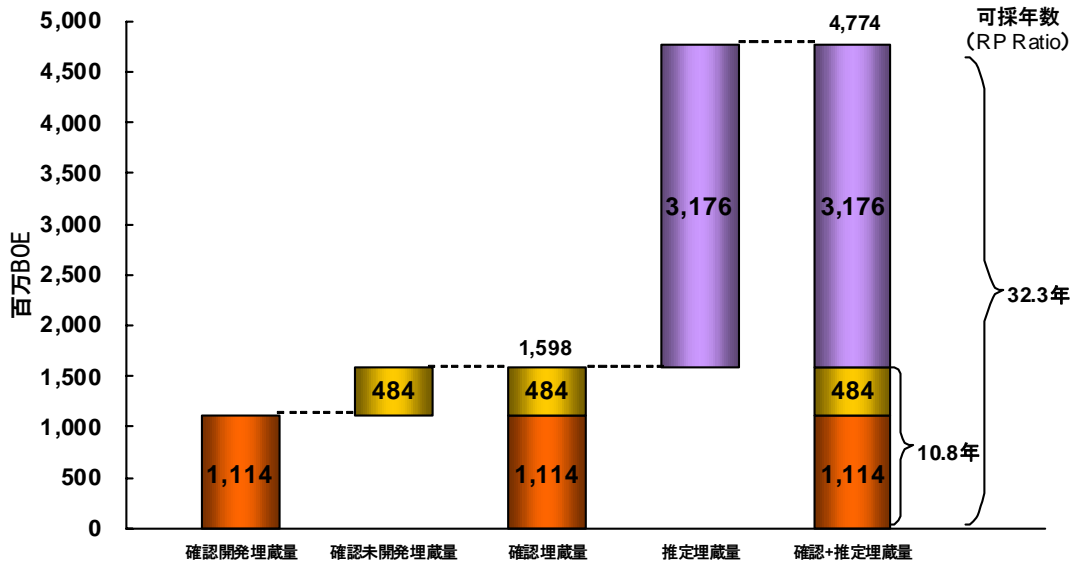
- 持続的な成長のために、まず既発見埋蔵量であるカシャガン油田、イクシス・アバディ両大型 LNG プロジェクトを確実に立ち上げることを最優先に取り組みます。イクシス・アバディはオペレーターとして着実に立ち上げるために、海底仕上げを含む大水深での開発技術など、オペレータープロジェクト推進に必要な技術力の向上に努めます。
- カシャガン油田、イクシス・アバディ LNG プロジェクトの開発を中心に 2010 年代半ばにかけて多額の資金調達が必要となることから、財務の健全性に留意しつつ、最適な資金調達

戦略を確立していきます。

- 次に、イクシス、アバディ両プロジェクトが立ち上がると見込まれる 2010 年代後半を視野に入れ、ポストイクシス・アバディとなりうる規模の埋蔵量と収益率が確保できるプロジェクトの発掘(獲得)に努めます。
- 新規獲得案件の選定に当たっては、案件ごとの戦略的意義、経済性を十分に吟味するとともに、中長期的な財務見通しを踏まえた、総合的な経営判断に基づき決定していきます。当面の間、既存大型プロジェクトの立ち上げに経営資源を集中させる必要があるため、探鉱については、大規模埋蔵量の見込まれる探鉱重点地域を定め、その地域に絞り込んだアクションプラン(データ購入・スタディ、公開入札や既存鉱区への参加等)の実行に取り組みます。資産買収等による権益取得については、当面は戦略的意義等を十分に勘案した上で選別的に行っていきませんが、中長期的には、直接権益の取得に加え、国境を越えた M&A も視野に入れ、株式交換を含む買収方法の検討を進めるなど積極的に取り組み、探鉱案件との適切なバランスを考慮しつつ資産の拡充を目指していきます。
- Easy Oil(開発が容易な油田・地域)のなくなった現在、探鉱・開発対象はフロンティア地域へ移行し、原油の質としては重質油田の開発ウェイトが高まりつつあります。オイルサンドなどの非在来型炭化水素資源の開発も視野に入れつつ、既存油・ガス田に対する先進的な増進回収技術、On-site 改質技術などの重質油開発技術を含めた総合的な技術力を強化し、有望権益の獲得に努めます。
- 新規権益の獲得と並行して、生産後期に入り今後廃坑費負担等により収益力低下が見込まれる既存権益の売却等を含め、アセットの弾力的・機動的な組み換えを検討し、持続的成長を可能にする、投資効率に優れ、バランスのとれたポートフォリオの拡充を目指していきます。

確認埋蔵量・推定埋蔵量*による アップサイド・ポテンシャル

INPEX

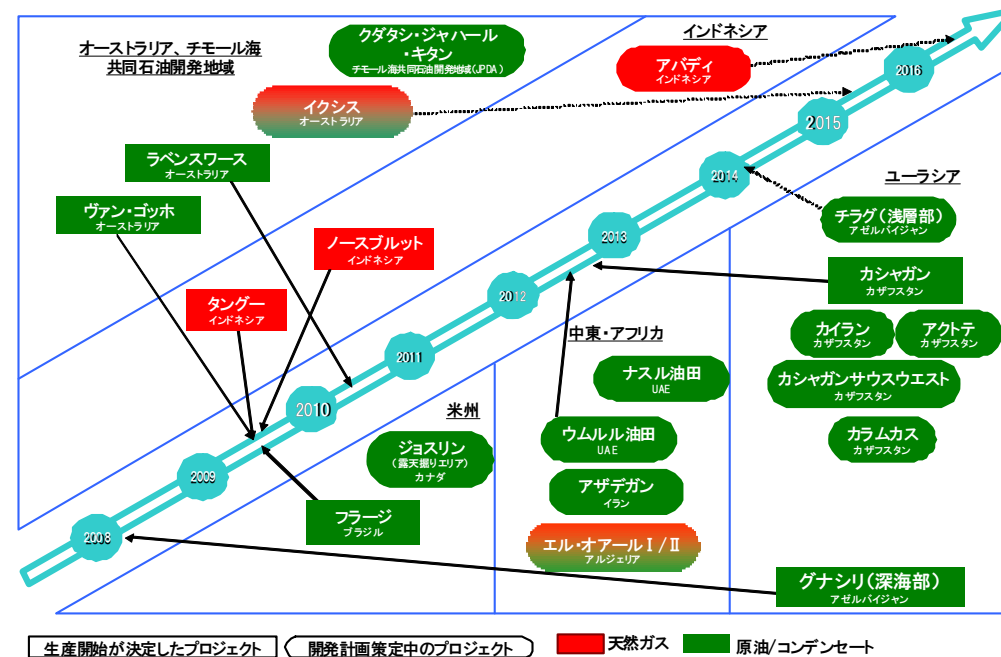


* 確認埋蔵量はDeGolyer & MacNaughton社の埋蔵量評価鑑定書に基づく米国証券取引委員会(SEC)規則に従った数値。持分法適用会社の持分を含む。推定埋蔵量はDeGolyer & MacNaughton社の埋蔵量評価鑑定書に基づくSPE(米国石油技術者協会)/WPC(世界石油会議)の基準に従った数値。DeGolyer & MacNaughton社評価対象外の埋蔵量を含まない。持分法適用会社の持分を含む。

** 可採年数=2008年度末「確認埋蔵量」または「確認埋蔵量+推定埋蔵量」/2008年度生産量実績 (RP Ratio: Reserve Production Ratio)

生産開始スケジュール

INPEX



主な生産・開発プロジェクト



3

(2) ガスサプライチェーンの構築とガスビジネスの積極的展開

国内・海外のガスソースと当社グループの国内ガス市場とを、LNG 受入基地の建設やパイプラインネットワークの拡充などを通じて有機的に結び付けることにより、付加価値の向上を図る体制(ガスサプライチェーン)を整備していきます。

- 国内でのガスビジネス拡大に合わせ、2010 年 1 月より静岡ガス株から LNG を導入する計画であり、顧客、関係当局との間での合意を得て、新たな価格体系の導入を図ります。
- 2014 年には直江津 LNG 受入基地を稼働させる計画であり、イクシス・アバディ両 LNG プロジェクト立ち上がり後、生産する LNG を持ち込むことで、当社グループの海外 LNG プロジェクトと国内ガス市場とを結ぶ、自前のガスサプライチェーンの構築を目指していきます。
- 直江津 LNG 受入基地稼働後は需要規模の拡大も重要な課題であり、既存ネットワーク周辺及び北陸方面等での新たな需要獲得にむけた協議・検討を進めていきます。
- 国内ガス供給インフラで連携する国内エネルギー企業との間では、相互メリットに繋がる適切な協力関係構築につき検討していきます。
- 国内向けのガスサプライチェーン構築を足がかりとして、国内外のガストレーディングビジネスに必要な輸送事業や海外 LNG 受入基地への参画など、経済性と将来性のバランスにも配慮しつつ、ガス事業の領域拡大に繋がる検討を進め、グローバルなガスビジネス展開の拡大を目指していきます。

ガスサプライチェーンの構築へ



(3) 多様なエネルギーを供給する企業への成長

多様なエネルギーの開発・供給により、エネルギー供給ベースを拡大するとともに、地域社会さらには地球社会との共生を図り、持続可能な発展に貢献する、多様なエネルギーを供給する企業への成長を追求していきます。

- 上流プロジェクトにおけるエネルギー効率を向上し、大気中に放散される二酸化炭素(CO₂)を固定化するCCS(CO₂地中貯留)など二酸化炭素排出量の削減にも積極的に取り組んでいきます。
- また、エネルギーの総合的供給者を目指す国内企業及び国营石油会社(NOC、National Oil Companyの略)、国際石油企業(IOC、International Oil Companyの略)などとのネットワーク、アライアンスや事業提携を通じて、将来を見据えた天然ガスの液化燃料技術であるGTL(Gas To Liquidsの略)やDME(Dimethyl Etherの略)などの新エネルギーと、太陽光・太陽熱発電、風力・地熱発電、蓄電池、燃料電池、水素、バイオマス燃料などの再生可能エネルギーシステムの事業化或いは参入機会を中長期的に追求していきます。

5. 成長投資に向けた中長期的課題

(1) 財務・資金

- 今後3年間で既存プロジェクトに対し約1.4兆円の探鉱・開発投資を計画しており、その後もイクシス、アバディへの本格投資が始まる予定です。2010年代半ばにかけて大型プロジェクトの開発投資が集中するため、自己資金と外部資金を適切に組み合わせ、機動的かつ安定的な資金調達を図ります。

- 外部資金は、政策金融機関及び市中銀行からの借入などを活用し、良質な資金の量的な確保を確実にすることがまず重要ですが、財務体質の健全性を維持するためにも、今後の経営環境を踏まえつつ、最適な資金調達体制が確保されるよう万全を期していきます。
- 財務指標については、これまで、自己資本比率 50%以上、有利子負債・使用総資本比率 30%以下、ROE10%以上を意識して取り組んでまいりました。今後、借入が増加し、大型プロジェクトの生産開始までの一定期間は、各数値のレベルを満たさないことも想定されますが、大型プロジェクトの生産開始により、長期的には各指標の水準確保を目指していきます。
- 株主還元方針については、積極的な投資を通じた石油・天然ガスの保有埋蔵量及び生産量の維持・拡大による持続的な企業価値の向上と、配当による株主への利益の直接的な還元との調和を中長期的な視点を踏まえつつ図っていくことを基本方針としています。当社グループは中期的に成長段階にあり、当面多額の資金を必要とするため、財務基盤が強固である必要があります。大型プロジェクトの商業生産が実現し、安定期に入った段階で、株主還元のあり方についてはさらに検討していく必要があると考えております。

(2) 人材

- イクシス・アバディなど大規模オペレータープロジェクトを着実に推進するためには、海洋開発、洋上生産処理施設、パイプライン建設、LNG プラント建設・操業、サワー原油・ガス開発など幅広い技術分野において、国際的に通用する水準の人材が必要となります。
- 大規模オペレータープロジェクトの開発・操業段階で必要な人材をアウトソーシングや中途採用で適切に確保していくとともに、国内外操業現場における OJT や石油開発技術・ノウハウの習得など人材育成にも積極的に取り組んでいきます。

(3) 技術力

- 大規模オペレータープロジェクトの開発・操業に関わる技術水準の向上に尽力するとともに、非在来型炭化水素資源(オイルサンド、オイルシェール、シェールガスなど)に関する技術力や新規権益取得に際しての資源国への技術的提案力の強化にも取り組みます。
- 当社グループは、これまでに、在来型炭化水素資源では、超巨大炭酸塩岩油田の開発(水攻法、ガス圧入)、天然ガスの地下貯蔵技術、CO₂・H₂S を含んだ原油・天然ガスの処理技術、新規分野では GTL(Gas to Liquids)技術、微生物利用によるメタン再生技術、CCS 技術の開発に取り組んでおります。

(参考)3年間(2009年度～2011年度)の投資計画

- 2009年足元の経営環境は厳しい状況ではありますが、中長期的な持続的成長に向け、今後3年間で約1兆3,960億円の投資を行う計画です。
- 探鉱は、インドネシア、豪州、リビアなどで埋蔵量確保を目的に3年間合計で約1,280億円を投資する計画です。
- 開発は、インドネシア・マハカム沖鉱区、アブダビ・ADMA 鉱区、カスピ海・ACG 油田などの生産維持・増強に加え、カスピ海・カシャガン油田、イクシス及びアバディ LNG プロジェクトなどの新規開発に、3年間合計で約1兆1,760億円を投資する計画です。
- 国内の天然ガス供給インフラは、直江津 LNG 受入基地、パイプライン等の設備投資に、3年間合計で約920億円を投資する計画です。

投資計画

(億円)

	2009年度	2010年度	2011年度	合計
探鉱投資 ^(注)	450	390	440	1,280
開発投資	2,730	3,740	5,290	11,760
LNG受入基地、パイプライン等その他設備投資	370	150	400	920
合計	3,550	4,280	6,130	13,960

(注)：2009年度、2010年度は既存プロジェクトにおける探鉱投資ですが、2011年度には既存プロジェクトの探鉱投資に加え、新規案件として150億円を見込んでおります。上記投資計画は2009年5月時点の計画数値であり、その後の修正・見直し等により変更される可能性があります。