

2026年4月22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 | 山下 通郎 | |
| コード番号 | 1662 (東証プライム) | | |
| 問合先責任者 | コーポレートコミュニケーション室長 | 松本 明紀 | |
| 電話番号 | 03-6268-7111 | | |

「JAPEX 経営計画 2026-2035」の策定について

石油資源開発株式会社（JAPEX、以下「当社」）は、2035年までを見据えた当社の中長期の成長戦略となる「JAPEX 経営計画 2026-2035」（以下「本計画」）を策定しましたので、お知らせします。

当社は2022年3月に策定した「JAPEX 経営計画 2022-2030」にもとづき、収益力の強化と、2030年以降を見据えた事業基盤の構築に取り組んできました。その結果、米国タイトオイル開発への継続的投資による利益の増加、再生可能エネルギーや海外 LNG 供給インフラなどの資産構築進展に伴う非 E&P^{*1}分野の利益目標の達成など、一定の成果を上げておりますが、持続的な成長に資する事業資産の構築という観点では、道半ばの状況にあります。

一方、世界のエネルギー情勢は、脱炭素目標は維持されつつも、安定供給の重要性が再認識され、より現実的な移行が模索されております。また、資本市場からは「資本コストを意識した経営」がより強く求められております。

こうした当社の現状と外部環境の変化を踏まえ、強靱なポートフォリオ構築とそのための実行力の強化に向けて、新たな経営計画が不可欠であると判断しました。

本計画は、2026年度から2035年度までの10年間を対象とする新たなものです。2026年度から2030年度を海外 E&P と CCUS^{*2}への集中による「コア資産群」の構築期間と位置づけ、2031年度から2035年度を「コア資産群」による収益貢献が本格化する期間としています。また、海外 E&P と CCUS を収益の主力とすること、それを実現し支える人的資本の強化、組織カルチャー変革、デジタル・トランスフォーメーションを当社のコーポレートトランスフォーメーションと位置付けて取り組んでいきます。

詳細は添付資料を参照ください。

以上

注)

*1: 石油・天然ガスの探鉱・開発・生産 (Exploration & Production)

*2: CO₂の回収・有効活用・貯留 (Carbon dioxide Capture, Utilization, and Storage)

###



JAPEX経営計画2026-2035 「Building Core Assets toward 2035」

2026年4月22日

石油資源開発株式会社
(証券コード：1662)

INDEX

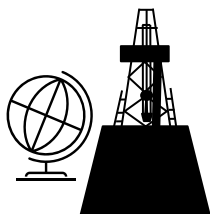
1. 基本方針
2. 事業戦略
3. 経営基盤・実行力の強化
4. 財務・資本戦略
5. 経営計画目標サマリー
6. Appendix

基本方針

海外E&PとCCUSへの集中による「コア資産群」の構築と実行力の強化

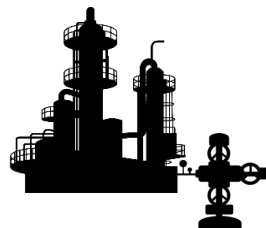
コア資産群 の定義

- ①資本コストを上回る収益性を持つ
- ②国内E&Pの生産減退分を大きく上回る事業規模を有する
- ③持続的成長に資する
- ④独自の付加価値を創出し得る



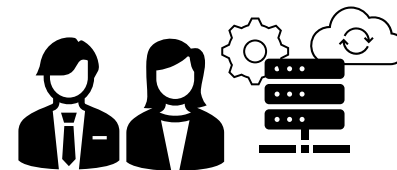
海外E&Pの主力化

オペレーター事業を中核に
高い付加価値を創出
2035年度に生産量を
2025年度比で4倍へ



CCUSの収益化

2035年度に累計800万t以上の
CO₂貯留を実現



コーポレート トランスフォーメーション

コア資産群構築を実現する
組織・人材集団へ

2026~2030年度
コア資産群構築期間

2031~2035年度
コア資産群収益貢献本格化
さらなる成長へ

2026年度

2031年度：中間マイルストーン

2035年度

ハイライト

1.5兆円の成長投資によりコア資産群を構築
 当期純利益1,000億円を超えるグローバル企業に

| | 2025年度(予想)*1 | 2031年度 | 2035年度 |
|---------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| 成長投資 | 5,143億円 (2022~2025年度累計) | 9,000億円 (2026~2031年度累計) | 6,000億円 (2032~2035年度累計) |
| | | 合計1兆5,000億円 | |
| 生産量*2 | 4.5万boe/d | 10万boe/d | 18万boe/d |
| CO ₂ 貯留量 | - | 150~200万t/年 の貯留開始 (60-80万世帯分の 年間CO ₂ 排出量に相当) | 累計800万t以上 |
| 当期純利益 | 450億円 | 750億円 | 1,000億円 |
| ROE | 6.7% | 10%以上 | 12%以上 |

注) *1: 直近公表の業績見通しの金額ベース *2: 連結子会社は非支配株主持分含む、持分法適用関連会社はグロスベース

JAPEX経営計画2022-2030の振り返り

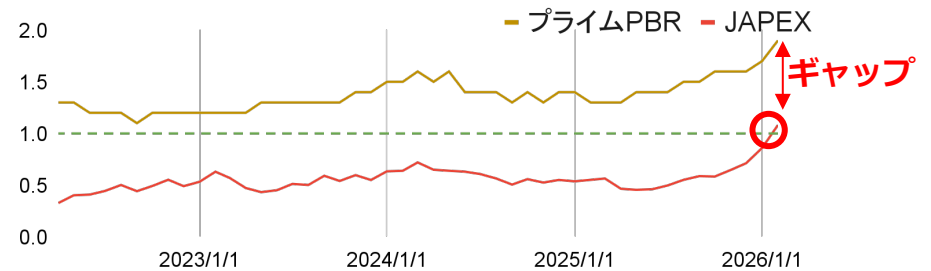
中間目標は前倒して達成するも、収益の持続性に課題

前倒して達成

- ✓ 米国タイトオイル資産への継続的投資の成果に加え、油ガス価等追い風もあり、利益水準や株主還元水準等、2026年度の主要目標を前倒して達成
- ✓ 再生可能エネルギー分野や海外LNG輸出基地等の非E&P分野の資産構築が進展、非E&P分野の利益強化目標を達成
- ✓ ただし、事業資産の積み上げは想定より遅延

株式市場の評価

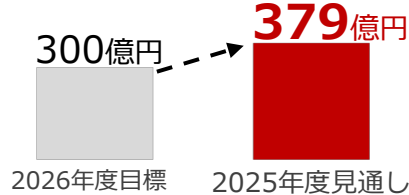
- ✓ 足元でのPBRは1倍超えも、東証プライム市場平均とのギャップは解消せず
→当社の持続的成長力に対する疑念が要因と分析



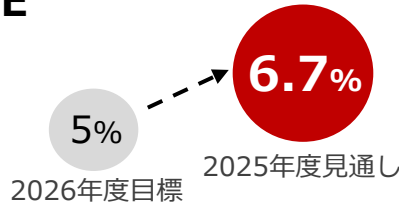
中間主要経営目標の達成状況

(中長期前提 油価 (JCC) :USD 50.00/bbl 為替:110.00円/USD 2025年度見通し 油価 (JCC) :USD 71.36/bbl 為替:148.25円/USD)

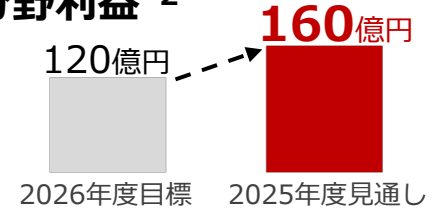
事業利益*1



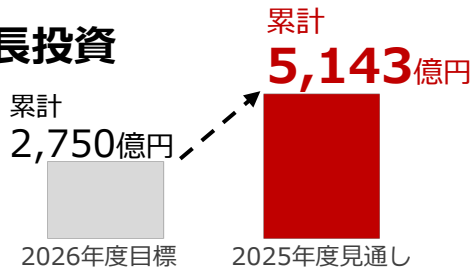
ROE



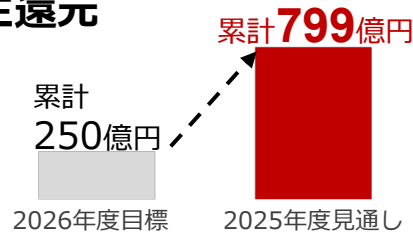
非E&P分野利益*2



成長投資



株主還元



(参考) 利益構成割合 (E&P : 非E:P) 2026年度目標 6 : 4
2025年度見通し 7 : 3

注) *1: 営業利益および持分法投資利益等 (投資事業有限責任組合契約や匿名組合契約に基づき分配される利益を含む) *2: 内訳はコーポレート費用を除く

外部環境認識

エネルギー安定供給の重要性を勘案した 脱炭素社会への現実的移行の模索

- ✓ 地政学的リスクの高まりにより、エネルギー安定供給や石油・天然ガスの重要性が再認識された
- ✓ ネットゼロ目標は維持されるも、到達時期や移行過程は、現実路線へ軌道修正されつつある
- ✓ 新興国や途上国の経済成長、AI普及に伴う電力需要の増加予想を背景に、石油・天然ガスの需要見通しは拡大基調
- ✓ CCUSは脱炭素化に不可欠な要素技術として一定の普及を想定

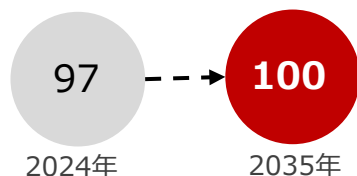
金利と 資本コストの上昇

- ✓ 金利上昇を受け、資本コストの上昇を認識
- ✓ 従来のCAPM法による認識に加え、株価（PER）に基づく資本コスト評価を勘案

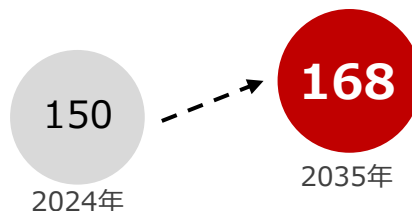
参照▶資本コストと収益性目標 P.12

石油・天然ガス・CCUSの需要見通し*

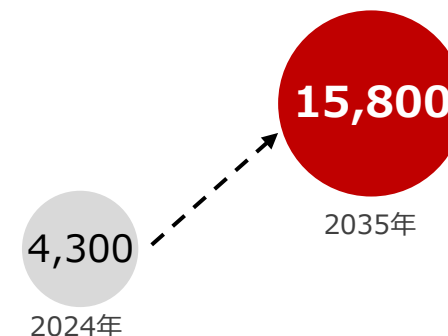
石油（百万bbl/d）



天然ガス（兆cf/年）



CCUS等を通じたCO₂回収量（万t-CO₂/年）



注) * : (出典) IEA『World Energy Outlook 2025』STEPSシナリオより当社作成

JAPEXの強み

E&Pの総合技術力



強み

- ・地質的難度の高い国内で鍛えたE&P各分野の技術力

実績

- ・創立以来70年の探鉱・開発から生産、輸送までの一貫操業実績

CCUSの国内トップランナー



強み

- ・国内トップのCCUSの実績・知見とステークホルダーとの信頼関係

実績

- ・日本CCS調査(株)の主導企業として、実証試験で累計30万tの圧入達成
- ・本邦初のCCS事業化に向けた試掘作業など、国内をリード

ポートフォリオ管理



強み

- ・厳格なポートフォリオ管理
- ・ポートフォリオ入れ替えの断行

実績

- ・英国E&P子会社等株式売却
- ・インドネシアE&P資産譲渡/取得
- ・ノルウェーE&P資産スワップ
- ・北海道ガス事業譲渡

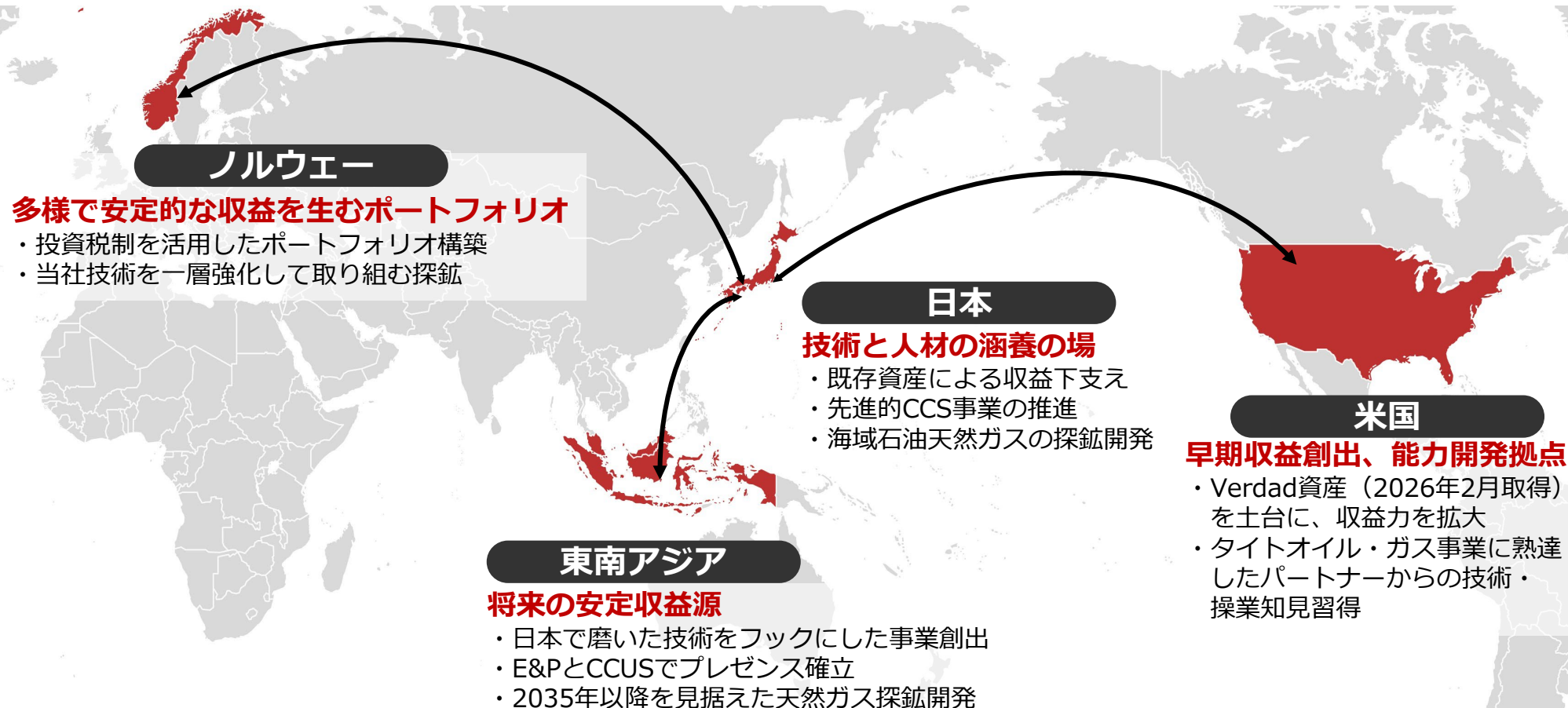
国内で培ったE&P・CCUSの知見・経験をベースに海外展開を強化

事業戦略概要

エリア別事業戦略の詳細 ▶ Appendix P.18-21

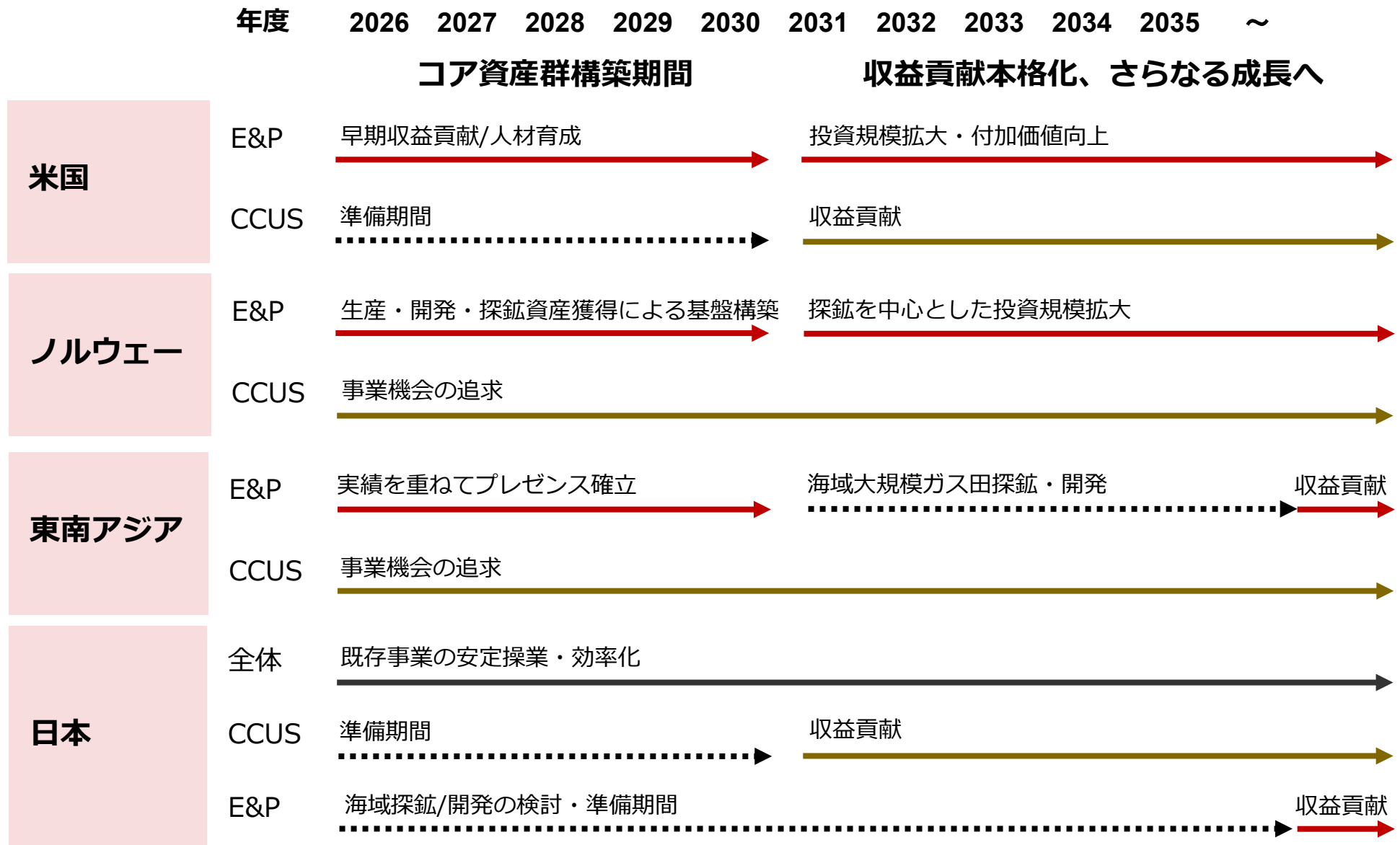
強みを活かせる4つのエリアに経営資源を集中投下

開発時期やリスクを分散しながら、4つのエリアでコア資産群を形成し、収益拡大を図る



各エリアのタイムライン

エリア別事業戦略の詳細 ▶ Appendix P.18-21



変革を支える実行力の強化

人材・DX・組織体制を戦略実現に向けた重点改革領域として特定

人的資本

参照▶Appendix P.27



キーポジション人材の確保



組織カルチャー変革

DX

参照▶Appendix P.28



オペレーター事業の操業最適化

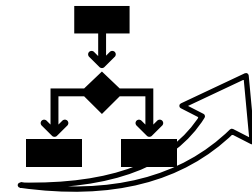


データ連携強化による
投資・撤退判断の迅速化



BPR*による
人的リソース創出

組織



権限移譲による
意思決定の迅速化

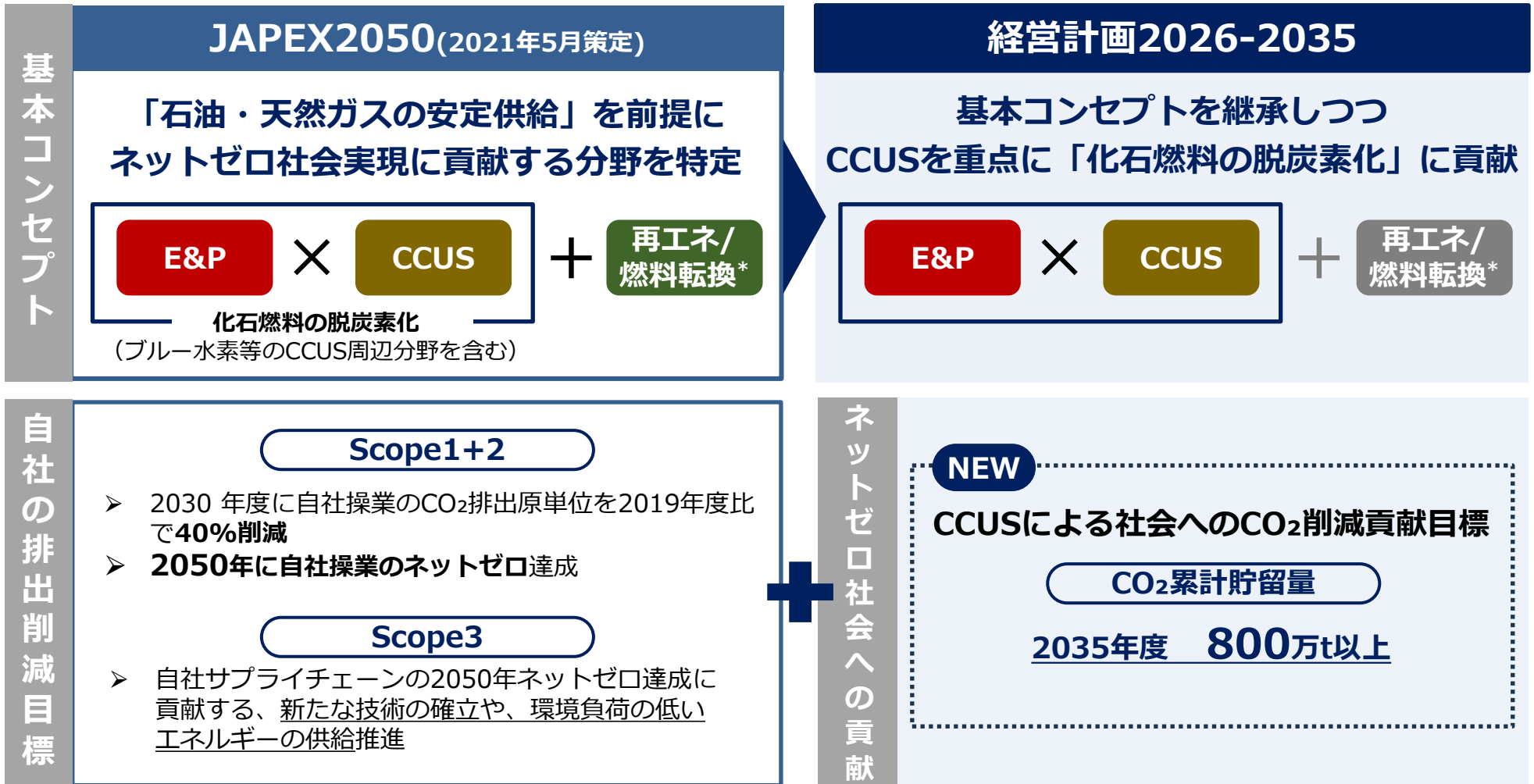
注) * : Business Process Re-engineeringの略称

既存の組織構造、業務プロセス、システムを見直し、成果（コスト削減、納期短縮、品質向上など）を出すための業務改革

気候変動対応

JAPEX2050 ▶ 詳細はこちら (当社Webサイトに移動します)

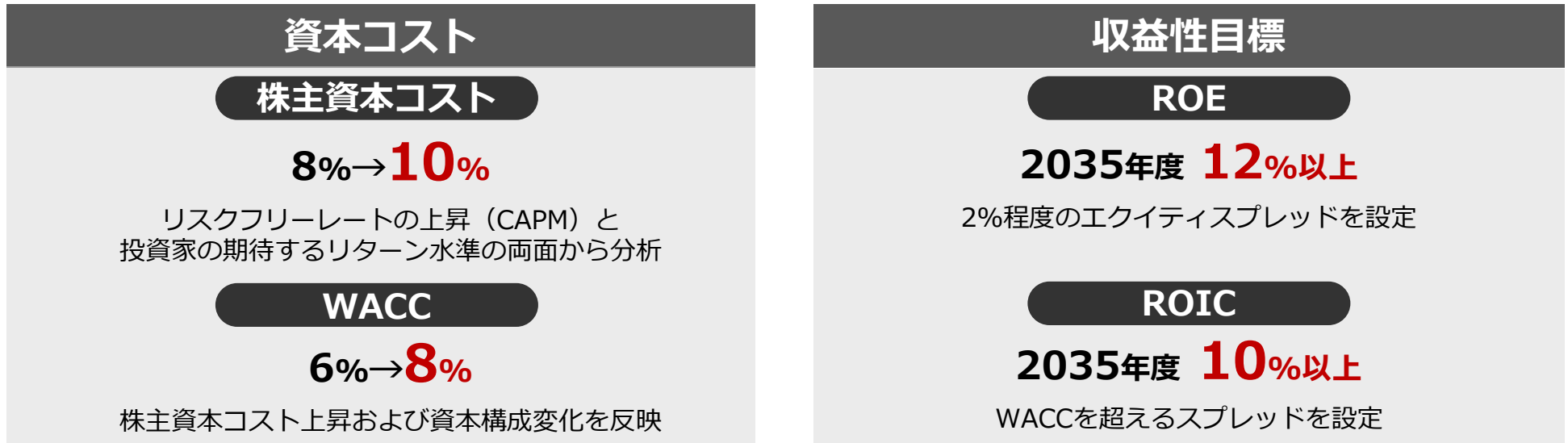
JAPEX2050の基本コンセプトを継承しつつ CCUSによる「社会へのCO₂削減貢献」目標を新たに設定



注) *: 環境負荷の高い石油燃料から天然ガスへの転換

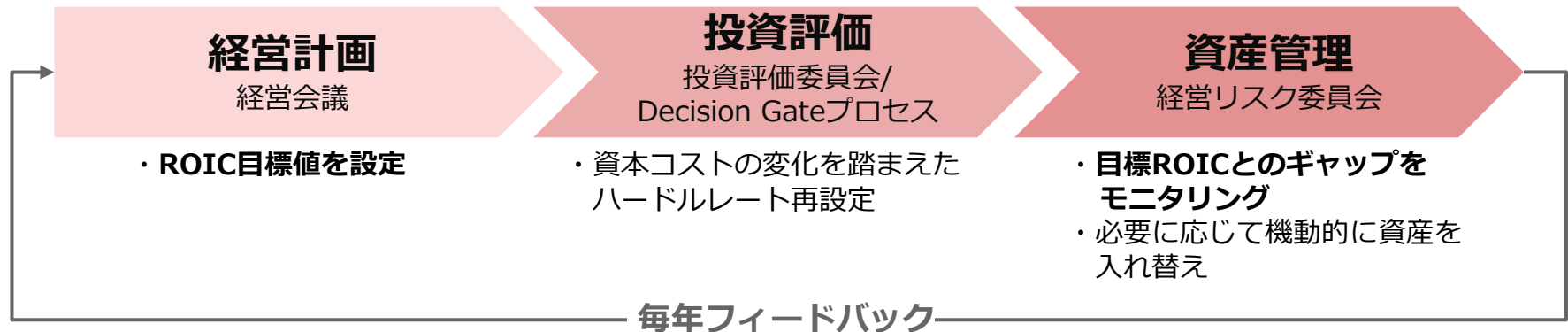
資本コストと収益性目標

資本コストの現状認識を改め、ROE12%を目標値として設定



ROIC管理によりROE目標を実現

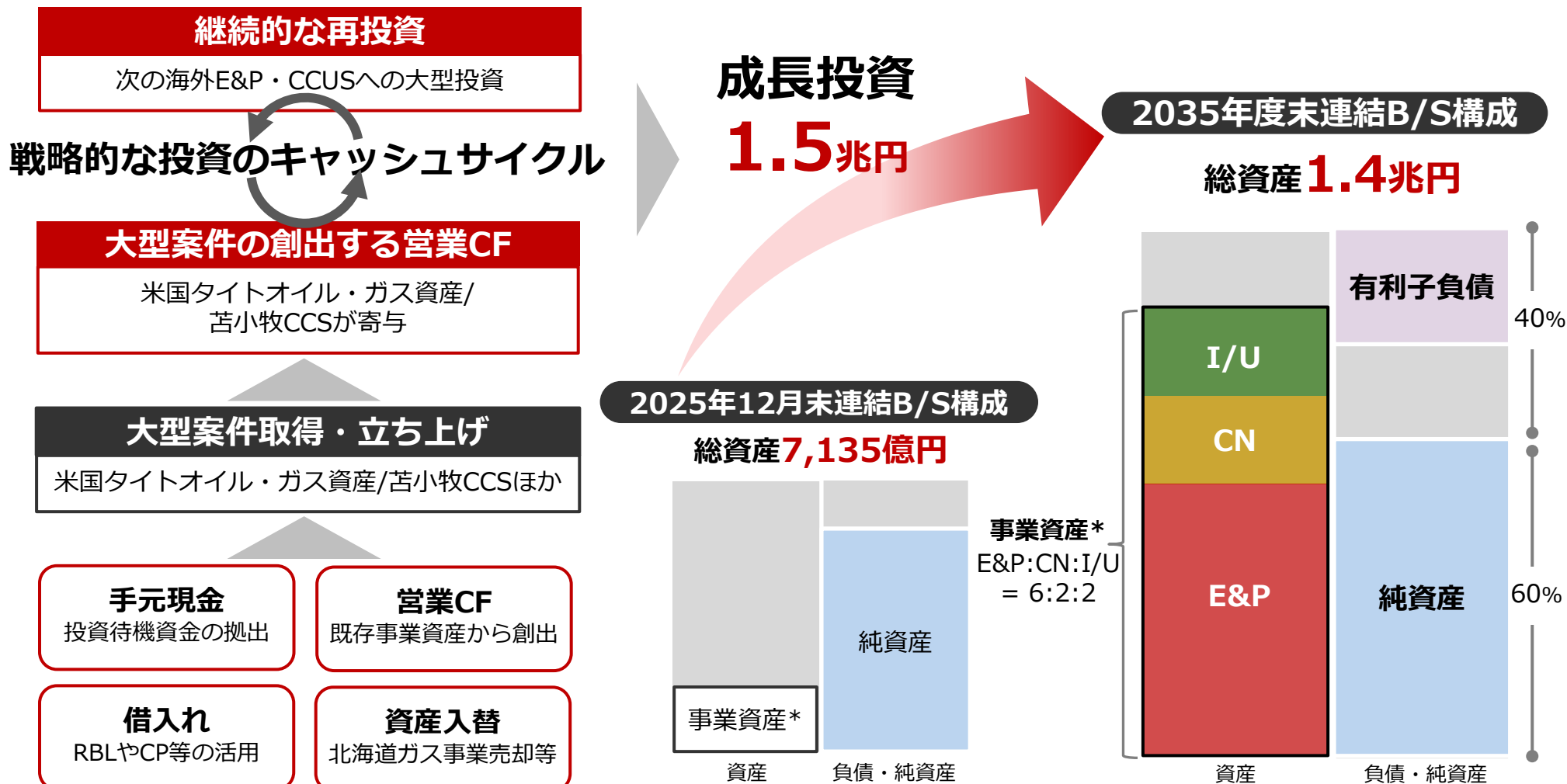
※太字は本経営計画から新たに取り入れる要素



1.5兆円投資により実現するバランスシートの変容

財務計画の補足 ▶ Appendix P.29,30

総額1.5兆円を投じてコア資産群をビルドアップ



注) *: 事業資産 (有形・無形固定資産、持分法投資等)

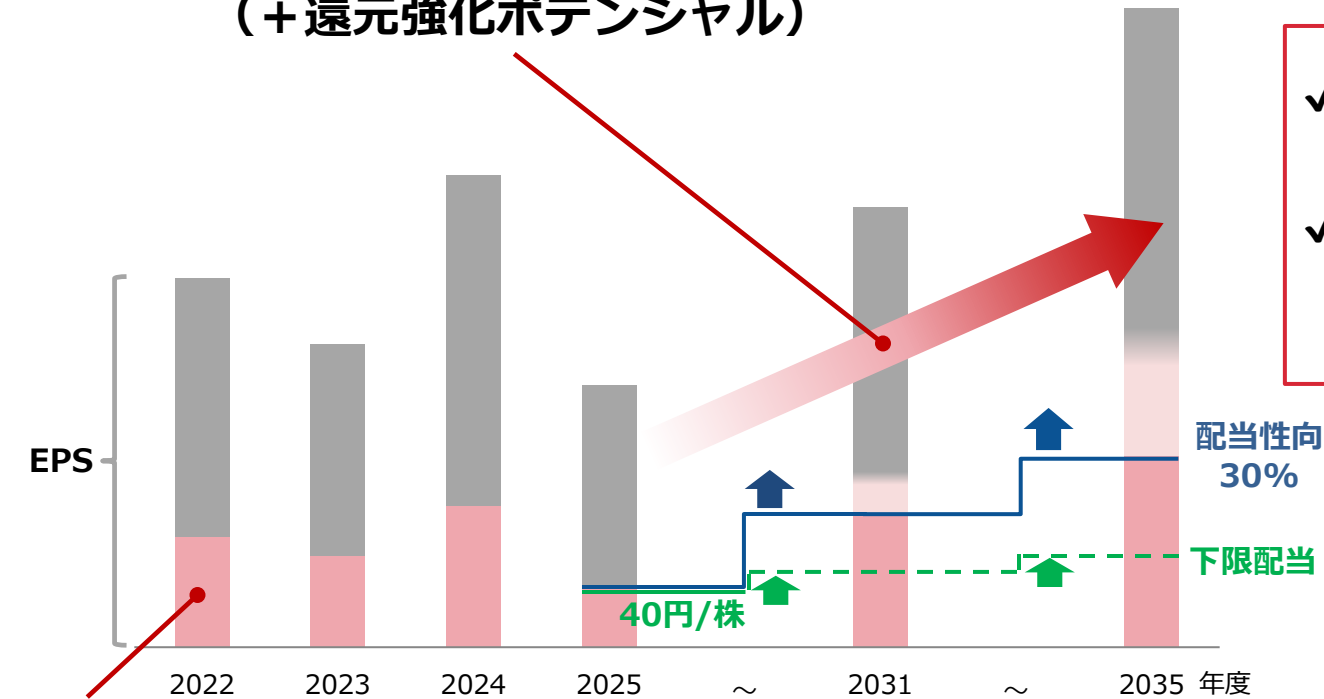
株主還元方針

利益成長による着実な配当額の増加

持続的な収益基盤の拡充に伴い、配当性向・下限配当の見直しを含む還元強化も視野

EPS・DPS成長イメージ

EPSの着実な成長に伴い、配当額が増加
(+還元強化ポテンシャル)



還元強化のタイミング

- ✓ コア資産群構築後の2030年度頃に、株主還元拡充（連結配当性向の引き上げ等）を判断
- ✓ コア資産群構築以前でも、利益規模が想定を大幅に上回る場合、成長投資の進捗などを踏まえて総合的に都度拡充を検討

EPS：1株当たり当期純利益
DPS：1株当たり配当額

経営計画目標サマリー

| | 2031年度 | 2035年度 |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 前提 | 原油価格: USD70.00/bbl* 為替:140.00円/USD | |
| ROE | 10%以上 | 12%以上 |
| ROIC | 8%以上 | 10%以上 |
| 当期純利益 | 750億円 | 1,000億円 |
| 税引後事業利益 | 800億円 | 1,200億円 |
| 分野別事業利益 (税引後) | 国内E&P : 100億円 海外E&P : 400億円 CN : 200億円 I/U : 200億円 その他 : △100億円 | 国内E&P : 50億円 海外E&P : 750億円 CN : 250億円 I/U : 250億円 その他 : △100億円 |
| 成長投資額 (2026年度からの累計) | 9,000億円 | 1兆5,000億円 |
| 有利子負債/EBITDA倍率 | (原油価格: USD50.00/bbl 為替:110.00円/USD環境下でも) 3倍未満 | |

注) *: IEA「World Energy Outlook 2025」STEPSシナリオ (USD75~80/bbl) を参考に設定

| センシティブティ | 前提 | 変動幅 | 2031年度時点 当期純利益 | 2035年度時点 当期純利益 |
|----------|--------------|----------------|-------------------|-------------------|
| 原油価格 | USD70.00/bbl | USD 1/bblの価格上昇 | 20億円 | 30億円 |
| 為替 | 140.00円/USD | 1円/USDの円安 | 5億円 | 10億円 |

Appendix

「JAPEX経営計画2022-2030」との比較

JAPEX2022-2030

2026年度

2030年度

JAPEX2026-2035

2031年度

2035年度

| 前提（油価・為替） | USD50.00/bbl・110.00円/USD | | USD70.00/bbl・140.00円/USD | |
|-----------------------------|--------------------------|---------|--------------------------|----------|
| ROE | 5% | 8% | 10%以上 | 12%以上 |
| 事業利益 (JAPEX2026-2035：税後) | 300億円 | 500億円 | 800億円 | 1,200億円 |
| E&P | 230億円 | 270億円 | 500億円 | 800億円 |
| CN | 10億円 | 20億円 | 200億円 | 250億円 |
| I/U | 120億円 | 270億円 | 200億円 | 250億円 |
| その他 | △60億円 | △60億円 | △100億円 | △100億円 |
| 利益構成（E&P：非E&P） | 6：4 | 5：5 | 5：5 | 6：4 |
| 成長投資（累計） | 2,750億円 | 4,500億円 | 9,000億円 | 15,000億円 |
| E&P | 1,450億円 | 2,300億円 | 5,900億円 | 11,600億円 |
| CN | 200億円 | 500億円 | 2,700億円 | 3,000億円 |
| I/U | 1,100億円 | 1,700億円 | 400億円 | 400億円 |
| 株主還元（累計） | 250億円 | 500億円 | 1,000億円～ | 1,900億円～ |

エリア別事業戦略①:米国「早期収益創出、能力開発拠点」

コロラド州オペレーター資産を足がかりに、収益力を拡大

インプット

国内で培ったE&P/CCUSの知見

ジオメカニクスやCCUS等の技術活用

10年間にわたる米国事業への関与

2026年2月にはコロラド州で初の米国オペレーター資産*を取得

パートナーとのタイアップ

2025年、タイトオイル・ガス事業に熟達したパートナー*2とオペレーター資産の取得・運営を目的にした Peoria Resources, LLCを設立

オペレーター体制の確立

パートナーからタイトオイル・ガス事業のオペレーター能力を習得

価値創造

ユニットコストの低減

近隣鉱区取得による規模の経済の追求や先端技術の積極導入

キャピタルリサイクル

流動性の高いM&A市場を活用して、資産を適時売却・入れ替え

ドライパイニー*3の最終投資決定

当社E&PとCCUSの知見を活用

アウトプット

早期・大規模な収益貢献

「短い投資・収益貢献サイクル」の特徴を活かし、早期に安定キャッシュフローを確立、さらなる投資原資を確保

現地企業に比肩するROIC

パートナーと当社の知見を融合し、資本コストを上回る収益を創出

人的資本

海外人材を育成
タイトオイル・ガス技術・操業の知見を習得

注) *: 参照 ▶ Appendix P.23,24

注) *2: 参照 ▶ Appendix P.22

注) *3: 参照 ▶ Appendix P.26

エリア別事業戦略②:ノルウェー「ポートフォリオミックス」

生産・開発・探鉱を組み合わせ、安定的な収益を生むポートフォリオを構築
エクスポージャーを抑えつつ当社技術を活用した探鉱にも挑戦

インプット

国内で培ったE&P/CCUSの知見

地質・物理探査・貯留層等における
当社技術の活用

経験豊富なローカル人材・組織力

JAPEX Norge ASの経験豊富な現地
既存組織と現地ネットワーク*

注) *:参照 ▶ Appendix P.22

価値創造

ポートフォリオ構築

探鉱・開発投資を促す税制のもと、
事業ステージの異なる資産を戦略的
に組み合わせることで資産収益性を
最大化

探鉱

当社保有のサブサーフェス技術を
適用し、探鉱成功確率を向上

CCUS事業の追求

CCUS商業化を世界的にリードする
実績・制度が整った環境を活かし、
事業機会を探索

アウトプット

長期安定的な利益貢献

事業ステージの異なる多様な資産を
ポートフォリオとして保有することで、
安定性と収益性を両立

高水準のリターン

段階的に探鉱資産比率を増やし、
探鉱成功確率も上げていくことで、
高リターンを実現

エリア別事業戦略③:東南アジア「E&PとCCUSの一体開発」

当社の得意技術を活かしてE&PとCCUSのプレゼンスを確立
2035年以降の大規模ガス田案件参画への足がかりをつかむ

インプット

国内で培ったE&P/CCUSの知見

日本と同様、複雑な地質を攻略する
探鉱・開発技術を活用

現地企業や政府との強固な関係性

長年の関係構築に基づく多層的・
長期的なネットワーク、および人材
交流の歴史

実績

インドネシア・カンゲアン鉱区での
オペレーター事業経験

価値創造

高難度資産の開発

高難度資産（CCUS必須のE&P資産等）
に対する技術提案型の事業創出

CCUS事業の追求

越境CCSプロジェクト等で先行者と
しての実績を築き、E&P資産獲得に
つなげる

探鉱

域内でのプレゼンスを高めたうえで、
大規模ガス田探鉱に参画

アウトプット

2035年以降の 持続可能な収益基盤

大規模ガス田開発により、長期安定的
な収益源を獲得

安定した収入源

天然ガスは、市況に連動しない安定的
な価格体系で現地需要家向けに販売
CCUS事業も新たな安定収入源に

エリア別事業戦略④:日本「CCUSの推進と探鉱ポテンシャルの追求」

安定収益基盤であり、技術・人材の涵養の場 CCUS事業の推進と海域探鉱に挑戦

インプット

国内トップのCCUS実績・知見

苫小牧地域CCS事業で蓄積してきた先駆的な知見

E&Pの実績・知見

70年の歴史で築き上げた、探鉱・開発・生産の一気通貫の総合技術力

強固な事業基盤

パイプライン網やLNG基地・発電事業などのI/U資産と、既存油ガス田

価値創造

苫小牧CCS*の最終投資決定

当社の知見とパートナーとの強固な関係性を強みに、事業化に向けた検討・設計作業を推進

陸上追加開発と海域探鉱

片貝ガス田周辺での陸上追加開発や、北海道日高地域沖合を含む海域探鉱による残存ポテンシャル追求

DX・BPRによる操業効率化

デジタル化・効率化によるコスト削減と人的余力創出

アウトプット

安定収益

既存事業の収益に加え、CCUSからの新たな安定収益を追加

2035年以降の 持続可能な収益基盤

新たな海洋ガス田開発により、長期的な収益源を獲得

人的リソースの創出

業務構造改革を通じて創出した人的リソースを、海外E&PとCCUS事業部門へ再配置

注) *:参照▶Appendix P.25

海外E&P事業を支えるプロフェッショナル人材

PEORIA
RESOURCES

最高経営責任者/CEO
Greg West

Treadstoneの前CEO

bp(20年)、プライベート・エクイティ業界(10年)を含む30年以上のE&P業界でのキャリア

エンジニアリング、財務、事業運営、企業戦略の広範な専門知識と豊富な経営幹部経験

bpを中心に米国での業界経験が長く、タイトオイル・ガス開発で必要とされる人的ネットワークにも精通

Treadstoneでは老朽化した油田を最新タイトオイル・ガス技術による再開発で資産価値を高めて売却した実績を持つ



最高技術責任者/CTO
David Kita

Treadstoneの前CTO

bpやプライベート・エクイティ業界双方におけるシニアレベルの役職を歴任
サブサーフェス、財務戦略、企業戦略、M&Aの広範な専門知識・経験

JAPEX
JAPEX Norge AS

代表取締役社長/MD
Hilde Salthe

ノルウェーの石油・ガス業界（DNO、Shell、Equinor、Talisman、Paladin、Faroe）にて20年以上のキャリアを保有
地質技術者からサブサーフェス・マネージャー、マネジメントまで幅広い要職を歴任

現地トップとして、ノルウェー事業の立ち上げ・拡張および組織マネジメントにおいて強力なリーダーシップを発揮

Verdad資産（タイトオイル・ガス資産）

資産概要

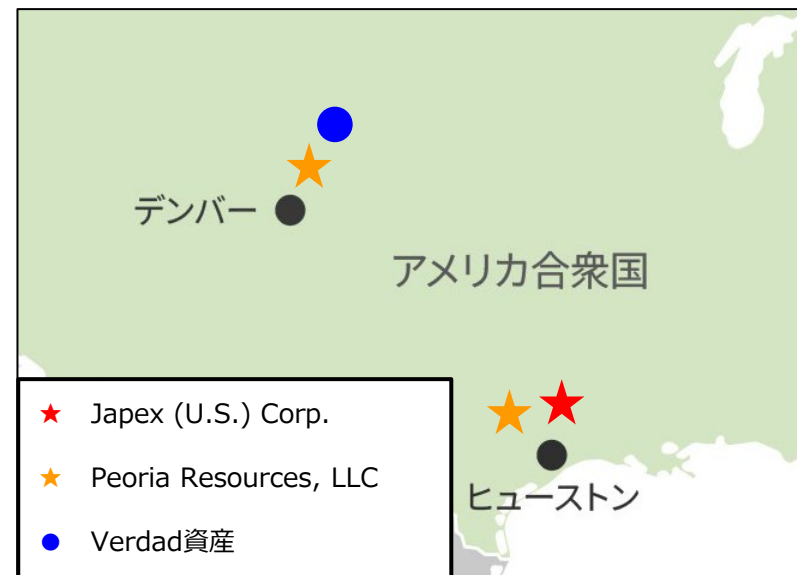
2026年2月、Verdad Resources Intermediate Holdings LLCの全持分の取得により、米国におけるオペレーター事業の足がかりとしてタイトオイル・ガス資産を取得

| | |
|---------|------------------------------------------------------|
| 油ガス田地帯 | デンバー・ジュールズバーグ盆地（DJ盆地） |
| 油ガス生産比率 | 軽質原油：49% NGL（Natural Gas Liquids）：24% 天然ガス：27% |
| 主な取得資産 | 現在生産中の坑井：1,000本以上 今後開発予定の坑井：1,000本以上 |
| 権益比率 | リース契約毎に異なる |
| 販売・輸送 | 米国内の卸売事業者の販売 |

資産の特徴

油・ガス双方を産出する資産であり、価格変動の分散効果により比較的安定したキャッシュフロー創出が可能

豊富な追加開発余地（確認済み未開発埋蔵量）



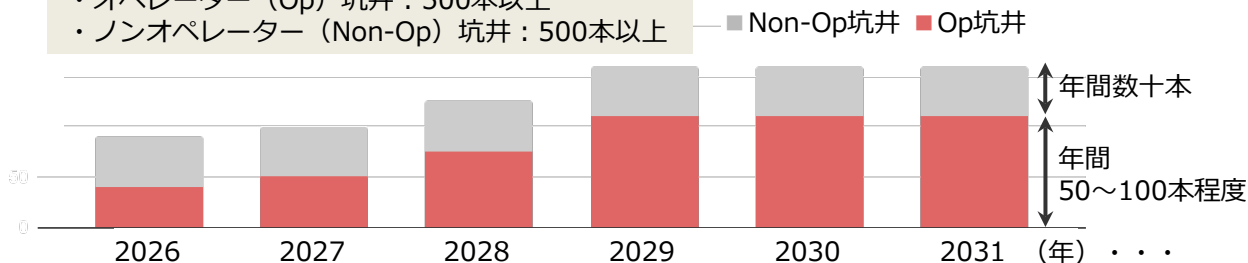
Verdad資産における追加開発に関する補足

追加開発のイメージ

■ 追加開発坑井数（時期・市況等により変動）

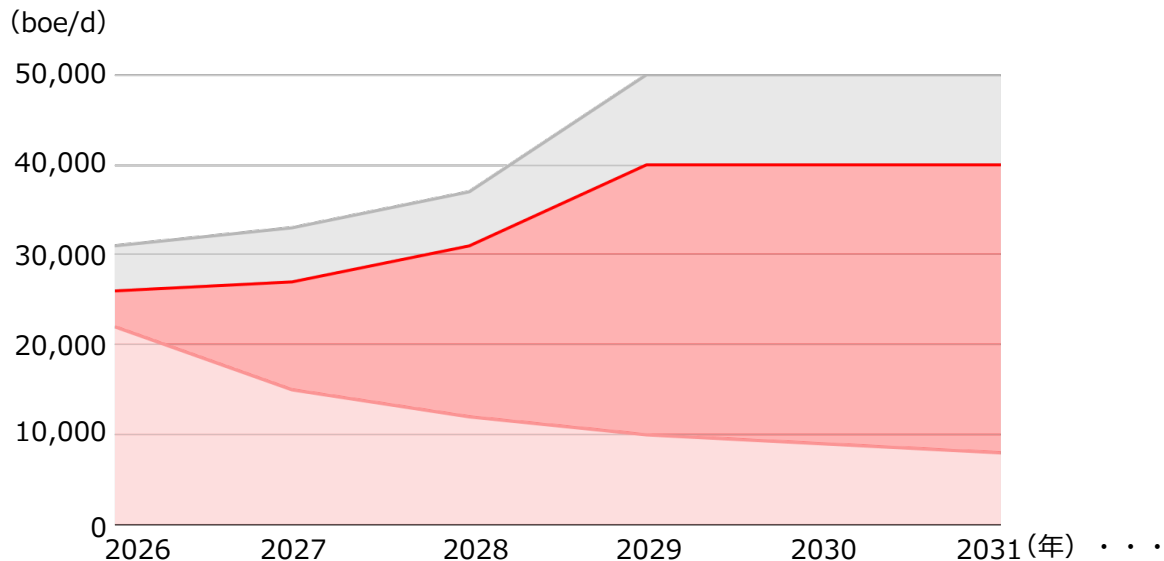
追加開発余地

- ・オペレーター（Op）坑井：500本以上
- ・ノンオペレーター（Non-Op）坑井：500本以上



■ 生産量

- (JAPEX想定) Non-Op生産量
- Op生産量 (追加開発)
- Op生産量 (開発済)



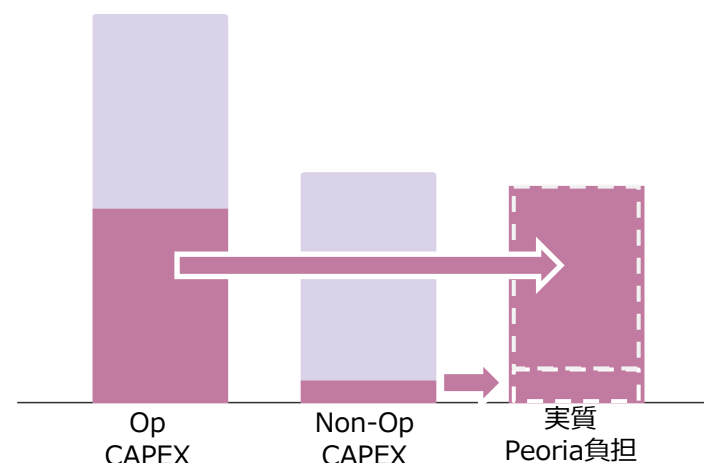
坑井開発費用のイメージ

作業権益（WI）保有者はその比率に応じて売上・費用を按分する

| Peoriaの保有するWI* | |
|----------------|------|
| Op (平均) | 約50% |
| Non-Op (平均) | 約10% |

注) *: リース契約毎によって異なる

- パートナー負担
- Peoria負担



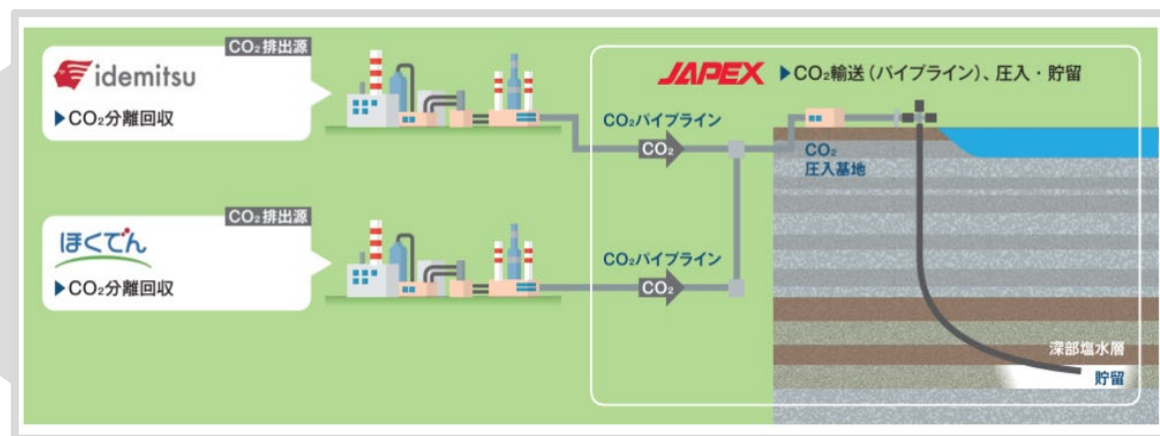
苫小牧CCS

概要

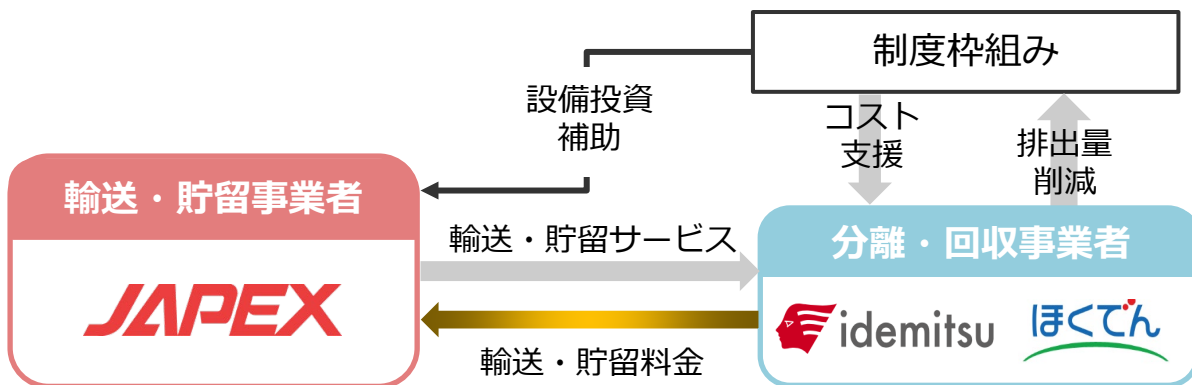
苫小牧市近郊に拠点を持つ、石油資源開発、出光興産、北海道電力の3社で CCSバリューチェーン全体の検討を実施

(CO₂分離回収・パイプライン輸送・圧入貯留・モニタリング)

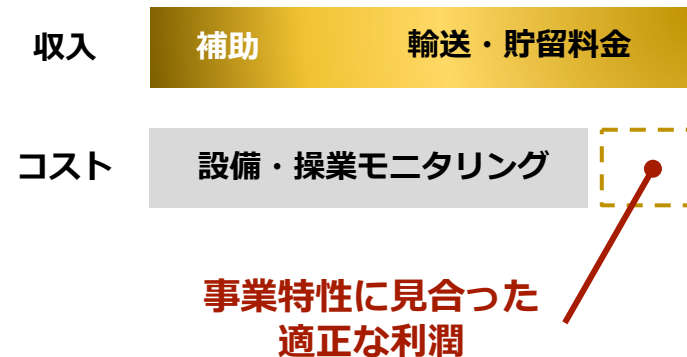
苫小牧地域において、**2030年度中の圧入開始**を目指す (貯留規模**150~200万t/年**)



事業スキーム



輸送・貯留事業の収益構造



ドライパイニープロジェクト

資産概要

産出されるガスを処理した上で、天然ガスとヘリウムを分離・回収・販売し、CO₂についてはCCUSを実施するプロジェクト

400百万cf/dのガス処理プラントを建設し、液体ヘリウム（世界供給の約1割）、75百万cf/dの天然ガスを生産、更に年間4.5百万tのCO₂を地下へ圧入する計画

| | |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 出資先 | Blue Spruce Operating LLC (BSO) |
| 出資時期 | 2023年10月 |
| 所在地 | 米国ワイオミング州 ドライパイニー地区 (CO ₂ 回収による低炭素の天然ガスとヘリウムが長年安定的に生産されている、エクソンモービル社所有の世界的規模の鉱区に隣接) |



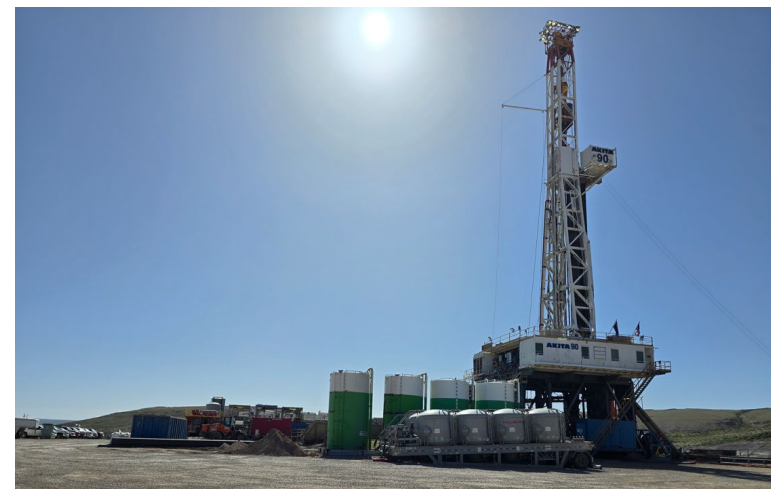
参画意義と事業開発状況

参画意義

当社初の海外の制度先進国における商業化に向けたCCUS案件への参入と、環境負荷に配慮した天然ガスとヘリウム生産による企業価値向上

事業開発状況

- 最終投資決定 (FID) に向け検討中
- 地上設備の基本設計 (FEED) を実施
 - 州政府より事業開発のための補助金対象として採択
 - 環境評価を完了し事業進行への承認を取得
 - 圧入井への圧入許可を取得



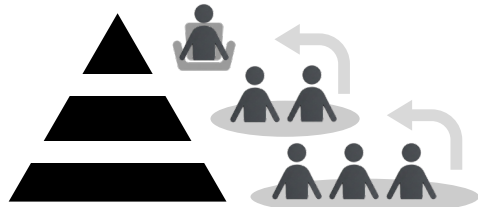
経営戦略と連動した人的資本戦略

事業戦略実現に必要な人材要件に基づいて
 全社最適な人的資本マネジメントを実行

キーポジション人材の確保

コア資産群構築を主導する
 キーポジション人材の計画的な育成

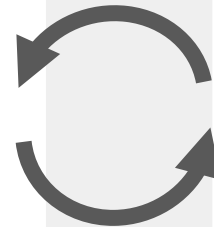
キーポジション人材を持続的に輩出する
 人材パイプラインの構築



組織カルチャー変革

目指す姿からバックキャストした
 戦略的なカルチャー構築

変革を促すインフラとしての
 エンゲージメント向上



人的資本の土台となる「働きがいのある職場環境・ウェルビーイング」

デジタル・トランスフォーメーション(DX)

構築した基盤（DX-ready）を礎として、 事業戦略と連動した価値創造フェーズへ

これまでの成果

高度デジタル人材の育成

- ・単体社員の約1/4に相当する250名の教育を完了
- ・現場発で変革を起こす「草の根DX」を始動し、複数プロジェクトが実施段階に

データ統合基盤 (セントラルキッチン) の稼働

- ・国内を中心に、社内に散在していた操業データや経営情報を統合・蓄積するデータウェアハウスを構築し、データ活用インフラの準備を完了

国内バックオフィス業務の合理化

- ・予算・経営計画領域におけるBPRを先行実施し、業務の断捨離やデジタル技術活用による業務工数の削減を実現

今後

オペレーター事業の操業最適化

- ・高度デジタル人材によるデータ活用と先進的なデジタル技術の現場実装によって、オペレーター事業を最適化

データ連携強化による 投資・撤退判断の迅速化

- ・海外拠点およびCCSの操業データと経営情報を一元管理し、外部環境変化に機動的に対応するポートフォリオ管理を実現

BPR*による人的リソース創出

- ・BPR対象領域の全社展開により人的リソースをさらに創出し、コア資産群構築へ戦略的にシフト

注) * : Business Process Re-engineeringの略称

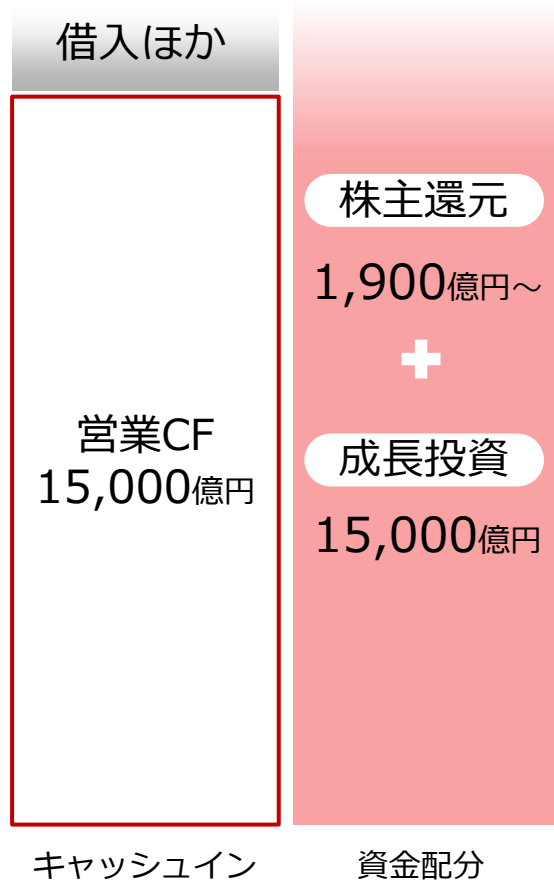
既存の組織構造、業務プロセス、システムを見直し、成果（コスト削減、納期短縮、品質向上など）を出すための業務改革

キャピタルアロケーション

2026 - 2031年度累計



2026 - 2035年度累計



成長投資の内訳

| | 2026-2031 年度累計 | 2026-2035 年度累計 |
|----------------|-------------------|-------------------|
| 国内 | 500億円 | 600億円 |
| 海外 | 5,400億円 | 11,000億円 |
| E&P | 5,900億円 | 11,600億円 |
| 国内 | 2,200億円 | 2,400億円 |
| 海外 | 500億円 | 600億円 |
| CN | 2,700億円 | 3,000億円 |
| ガス | 100億円 | 100億円 |
| 電力/再エネ | 300億円 | 300億円 |
| I/U | 400億円 | 400億円 |
| 合計 | 9,000億円 | 15,000億円 |

マイルストーン年度におけるバランスシートのイメージ

- ✓ 収益力の高いコア資産構築の結果、総資産に占める事業資産*は1兆円水準まで拡大
- ✓ レバレッジを利かせた資金調達により、自己資本比率は60%程度を目標
- ✓ 原油価格: USD50.00/bbl・為替:110.00円/USD的环境下でも財務規律として有利子負債/EBITDA倍率は3倍未満を維持

2035年度末連結B/S構成

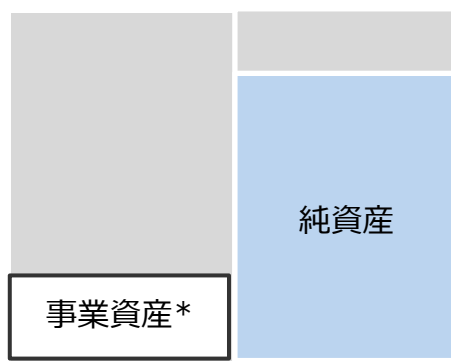
総資産 **1.4兆円**

2031年度末連結B/S構成

総資産 **1.2兆円**

2025年12月末連結B/S構成

総資産 **7,135億円**



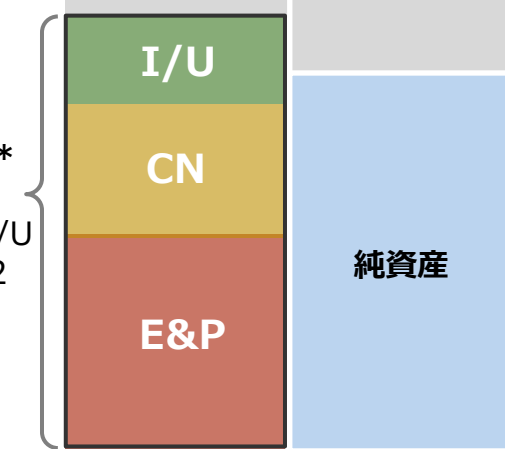
資産

負債・純資産

事業資産*
E&P:CN:I/U
= 5:3:2

純資産

事業資産*



資産

負債・純資産

有利子負債

純資産

E&P

CN

I/U

事業資産*
E&P:CN:I/U
= 6:2:2

資産

負債・純資産

純資産

E&P

CN

I/U

有利子負債

40%

60%

注) *: 事業資産 (有形・無形固定資産、持分法投資等)

マテリアリティ

従来の「CSR重点課題と経営計画をつなぐ、今取り組むべき課題」から「成長戦略における重要課題」へ再定義
経営計画における財務的影響度の高い課題の中から、企業価値向上の中核領域を軸に、より具体的な課題を抽出

従来のマテリアリティ

事業を通じた社会貢献



エネルギー安定供給



カーボンニュートラル
事業の確立

経営基盤の強化



人材育成と
ダイバーシティ推進



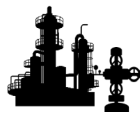
DX

再定義したマテリアリティ

企業価値向上の中核



海外E&P資産群の構築



CCUSの事業化

変革を支える実行力の強化



コア資産群構築を実現する
人材と組織の強化



データドリブン経営へのシフト

指標・目標

| | 2031年度 | 2035年度 |
|-----------------------|------------------------------------------------|----------|
| 生産量 | 10万boe/d | 18万boe/d |
| GHG削減 (Scope1, 2) | 2030年度：CO ₂ 排出原単位 △40% (2019年度比) | |
| CO ₂ 累計貯留量 | - | 800万t以上 |

指標・目標

事業戦略と連動した戦略的な人材パイプライン構築
組織カルチャー再構築

高度なデータ活用による投資判断の迅速化
先進的なデジタル技術による操業最適化

用語解説

| | |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| boe/d | 原油換算日量バレル |
| CCUS | Carbon dioxide Capture, Utilization and Storageの略称であり、二酸化炭素を大量に排出する施設から、二酸化炭素を分離・回収し、原油増進回収などに有効活用したうえで、地下の安定した地層に圧入・貯留する技術のこと 排出されたCO ₂ を回収して地中に貯留する技術であるCCS（Carbon dioxide Capture and Storage）を含む表現としてCCUSと呼称 なお、固有名詞として用いる場合、二酸化炭素の有効利用を含まない場合などには「CCS」の表記を用いることがある |
| E&P | 石油・天然ガスの探鉱・開発・生産を行う事業 |
| JCC | 日本が輸入している原油の平均価格 |
| インフラ・ユーティリティ (I/U) | LNG（液化天然ガス）の受入・貯蔵・気化（再ガス化）、パイプラインによる輸送、天然ガス発電など、大規模な設備を活用してエネルギーを安定的に届ける事業 |
| オペレーター | E&P事業に関する契約において、複数の当事者間で共同作業を行う際に、他の当事者から委託を受け実際の作業を実施・管理する当事者 |
| カーボンニュートラル (CN) | 温室効果ガスの排出削減に取り組む事業の総称。主にCCUSの設計・実証や、操業の低炭素化などを含む |
| タイトオイル・ガス | 孔隙率・浸透率の低い地層に閉じ込められている原油・天然ガスのこと。水平坑井や水圧破砕などを適用して開発する |
| ノンオペレーター | E&P事業に関する契約において、複数の当事者間で共同作業を行う際におけるオペレーター以外の当事者 |
| 排出原単位 | 当社の供給するエネルギー1テラジュールあたりの、二酸化炭素排出量（t・CO ₂ ） |
| ブルー水素 | 化石燃料を原料に製造される水素で、製造過程で発生する二酸化炭素を回収・貯留することにより大気中への排出を大幅に削減したもの |

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ください。

【地政学情勢に伴う不確実性について】

本計画の策定最終局面および公表時点（2026年2月末～4月中旬）において、イランおよび米国・イスラエル間での武力行使を含む紛争が継続しております。ホルムズ海峡における船舶航行の安全性は依然として不安定な状況であり、実質的な封鎖状態の長期化や周辺産油・産ガス国における設備損壊等の状況次第では、世界経済および当社業績に重大な影響を及ぼす可能性があります。現時点において、これら事象の影響を合理的に算定することは極めて困難であり、本計画の数値目標にはその影響を織り込んでおりません。当社の基本方針であるE&P事業およびCCUS事業への積極投資は、地政学的リスクの高まりに応じたエネルギー安全保障および脱炭素化への要請に資するものと認識しておりますが、今後の国際経済への波及効果や情勢の変化によっては、本計画を短期間のうちに見直し、または撤回する可能性があることをご承知おきください。

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 コーポレートコミュニケーション室 電話: 03-6268-7111

必要なエネルギーを、必要な人へ。

JAPEX

石油資源開発株式会社