

活発化する中国石油メジャーの海外投資 — CNPC、Sinopec を中心として —

戦略・産業ユニット 石油・ガス戦略G 主任研究員 郭 四志

はじめに

中国版 2 大メジャーである CNPC(中国石油天然ガス集团公司)、Sinopec(中国石油化工集团公司)は国際石油・エネルギー市場における新しい重要なプレイヤーとして、成長しつつある。2006 年の Fortune 誌の業績ランキングでは、CNPC、Sinopec は世界石油企業の中で、売上高で第 7 位、第 9 位、純益額は第 7 位、第 14 位になっている。これらの国有 2 大石油会社の近年の活発な海外投資・資源開発活動ならびにその影響は一段と多くの注目を集めている。

2 社の海外展開・事業の多国籍化活動がどのように行われてきたか、そしてどのような特徴をもっているかは、興味深いテーマである。近年中国石油企業の海外投資・資源権益確保の活発な動きは、米国等から批判されている。特にその投資は経済性を無視したものであり、国家としての行為により近いと指摘されている。果たして、中国の海外資源開発投資は経済性を無視したものであるか、また 2 大石油企業の資源開発を中心とする海外展開・多国籍化の活動は、どのようなものであったのか。

上記の問題を念頭におきつつ、これまでの CNPC、Sinopec の海外展開過程及びその特質を明らかにしたい。

1 中国における資源探求・開発型の海外直接投資

中国石油企業の海外展開は、中国の海外直接投資の拡大に伴い、1992 年から開始された。その海外石油探鉱・開発をはじめとした海外進出は二つの段階を経て展開されてきた。1992 年から 1995 年までは、主として探鉱から事業をスタートさせる、いわゆる海外進出の初歩的段階である。この段階は、比較的規模の小さいプロジェクトを手掛け、技術や経営管理の人材を養成し、国際的な経営資源を蓄積し始めた段階である。1990 年代後半から現在に至る段階は海外進出の展開段階である。この展開段階では、比較的大型の石油・天

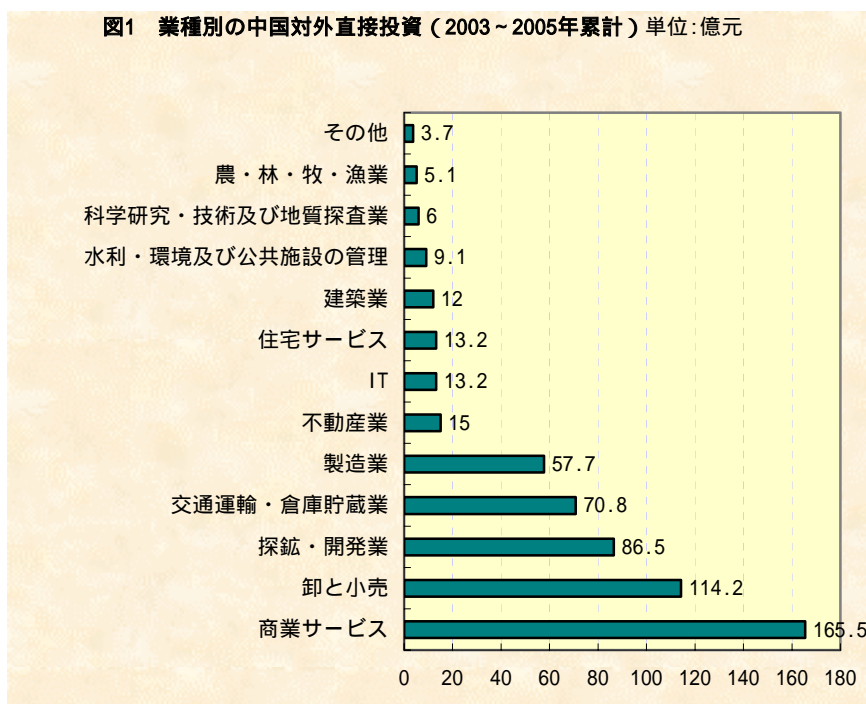
然ガス探鉱・開発プロジェクトを落札し、海外上流権益の確保に積極的に取り組んでいる¹。

中国石油企業の海外展開は主として資源探求・開発型直接投資²により進められてきた。その担い手は、主に CNPC、Sinopec、CNOOC³の3大中国石油メジャーである。CNPC は1992年にカナダに進出して以来、アフリカ、中東、ロシア、中東アジア、南米等30カ国で石油探鉱・開発プロジェクト70数件を実施した。Sinopec は2000年以来、中東、アフリカ、東南アジアなど40件以上のプロジェクトを行ってきた。CNOOC も近年積極的に海外へ展開している。2005年8月、ユノカル買収が米国議会の反対で失敗した後も、アンゴラの深海鉱区等に着実に権益を確保しており、東南アジア、オーストラリア等アジア太平洋地域を中心に現在、計18件以上の探鉱・開発権を取得している。

最近第4の中国石油メジャーである Sinochem Corp (中国中化集团公司) が輸出入を中心とした貿易専門企業から脱皮し、3大石油会社に続く総合石油・化学企業として積極的にアフリカ、中東、南米等の海外上流の探鉱・開発分野に投資するようになった。

また、CITIC (中国国際信託投資公司) は、最近カナダ Ivanhoe Energy 社と提携し積極的に海外油田の権益買収に取り組み、4件の探鉱・開発権を取得している。

2003-2005年には、中国石油企業等の石油・天然ガスをはじめとした海外資源開発投資は、累計で86.5億元となっており、中国の海外直接投資総額(累計572億元)の15%以上を占めている(図1)。また、海外探鉱開発のプロジェクトは130件以上に上っている。資源開発投資は中国の対外工業直接投資のうち、トップを占めている(図2参照)。これは、石油企業が近年、原油価格の高騰及び国内石油需給ギャップ拡大に伴い、海外資源権益を確保、上流資産を拡大するための対外直接投資を増大させた結果である。



出所：中国商務部外資司資料より作成。

2 CNPC、Sinopec の海外展開

2-1 2大石油会社組織体制

現行の中国石油産業の体制は、1998年に行われた統合再編によって陸上油田開発を中心に操業してきた CNPC と石油精製・石油化学を中心に操業してきた Sinopec の資産が再配分され、各々が探鉱・開発から精製・販売を担当する垂直統合型の企業グループに再編された⁴。こうして新しい CNPC（中国石油天然ガス集団公司）、Sinopec（中国石油化工集団公司）が誕生した。その後 2000 年 2 月、4 月にこの両グループは持ち株会社化され、その下に株式会社の中国石油天然ガス股份有限公司（PetroChina）と中国石油化工股份有限公司（Sinopec Corp.）を設立し、実際の操業担当会社とした。PetroChina が北部と西部等の地域・主要油田（大慶、遼河など）の探鉱・開発を担当し、Sinopec Corp は主に東部、中部地域・油田の探鉱・開発を担当している⁵。

(1) CNPC の組織、資産、経営・生産規模

1) 組織

CNPC の組織は上流部門の油田・石油管理局、下流部門の製油所・石油化工公司、輸送・販売企業及びガソリンスタンド等より構成されている。

地域的に 12 の油田と 29 ヲ所の製油所・石化公司等の生産事業体は東北・西部及び西南（四川省）地域に位置している。

石油輸出入貿易を担当する Sinochem（中国化工集团公司）との合併企業である ChinaOil（中国連合石油公司）は中国の主要な国有石油貿易企業である。

2) 資産、経営・生産規模

CNPC の 2005 年における資産総額は 1 兆 1,602 億元（表 1）で、上流資産が大半を占めている。

上流： 原油と天然ガスの残存可採確認埋蔵量は、2005 末の時点で各々 16.5 億トンと 1 兆 9,532 億 m³で、2005 年の原油と天然ガスの新規確認埋蔵量は各々 5.75 億トン、3,579.8 億 m³である。

2005 年末の時点で、CNPC の原油と天然ガスの生産量は約 209 万 B/D、15.4 億 m³/年となっている。CNPC は中国東北、北西、西南（四川省）等の地域で、12 の油田を有している。油ガス田登録面積は、105 万 k m²で、全国の 83%を占めている。

下流： CNPC の製油所は、主に油・ガス田地域の周辺に分布しており、2006 年、石油精製能力は 1 億 4,300 トンで、全国（合計 3.25 億トン）の 44%を占めている。年間の石油製品生産量（ガソリン、灯油、軽油、灯油、潤滑油等）は中国全体の 40%以上に達している。小売では東北・北西部を始めとしたサービスステーション(SS)18,164 ヲ所を所有し、うち直営(店)が 16,335 ヲ所、フランチャイズ(店)が 1,829 ヲ所となっている。小売販売量は全国で 30%のシェアを有している。

従業員数： 2005 年末時点における CNPC の従業員は 109 万人。そのうち、生産部門・上場子会社が 43 万人余りである。

表1 国有2大石油会社の主要経営・生産、財務指標

会社別	原油生産量(万トン) (対前年比%)	天然ガス生産量 (億m ³) 対前年比%	石油製品生産量 (万t) 対前年比%	資産額(億元) (対前年比%)	売上(億元) (対前年比%)	純益(億元) (対前年比%)
CNPC	10,595 (1.3)	367 (27.9)	9,378 (12.3)	11,602 (27)	6,937 (22)	1,061 (46)
Sinopec	3,927 (2.9)	63 (7.2)	13,169 (5.8)	7,299 (18)	8,230 (30)	219 (108)

出所：国家発展改革委員会『中国石油石化産業経済研究報告2006』他より作成。

(2) Sinopec の生産・組織体制

1) 組織

Sinopec は上流部門の探鉱・開発と下流部門の精製・石化生産及び輸送販売等の部門により構成されている。

Sinopec は主に万里長城の南地域（華北、華東、華中、華南）と西南地域（貴州省、広西チワン族自治区、雲南省）に12油・ガス田を所有する。

東部と沿海地域に鎮海煉油化工公司を始めとした31カ所の製油所及び石化公司を所有する。

SSは東部沿海地域を始め29,647カ所（うち直営27,367カ所、フランチャイズ2,280カ所）を所有する。小売販売量は全国シェアの61%を占めている。

石油(原油・製品)貿易を担当するUnipecc(中国国際石油化工連合公司)は中国の主要な石油貿易会社である。

2) 資産、経営・生産規模

Sinopecの資産総額は7,299億元で、石油精製・石化生産セクターが大半を占め、同社の事業の柱となっている。

上流：2005年の原油の新規確認埋蔵量は2.21億トン、新規可採埋蔵量は3,447万トンで、天然ガスの新規確認埋蔵量と新規可採埋蔵量は、それぞれ1,910億m³、1,287億m³となっている。現在、Sinopecの原油と天然ガスの生産量は各々3,927万トン/年（約79万B/D）と63億m³で、全国シェアの21.7%、12.5%を占めている。

下流：Sinopecの2005年の原油処理量は1.49億トンで2大石油グループ(CNPCとSinopec)合計の56%を占め、精製能力は1億7,220万トン/年で、全国精製能力の53%を占めている。

SS 数は 30,063 カ所で、全国の 35.6%のシェアを占めている。小売販売量は 5,325 万トンで、全国小売販売総量の 56.3%に達している。

従業員数：2005 年末時点で、Sinopec の従業員は 77.5 万人であり、そのうち、エンジニアリング、管理及び研究開発に従事する人員は約 22 万人である。

表 1 に示したように、CNPC の原油生産・確認埋蔵量は各々全国の約 6 割を占めており、上流資産は Sinopec と比べて絶対的優位を保有している。それに対し、Sinopec は原油生産量・確認埋蔵量の上流資産が小さいものの、下流の精製能力は中国全体の過半を占めている。

上述のように CNPC と Sinopec は上・下流事業に各々優位性を保有している。こうした 2 社の上下流における資産・経営資源の差異により、その国際化のプロセスや進出時期等の特徴が見られる。

2-2 海外展開の状況

(1) CNPC

CNPC が 1992 年に行ったカナダのアルバータ州 North Twing 油田に対する海外業務展開は、中国石油産業における海外進出の幕を開けた。CNPC は上流事業の優位性を活用し、他社に先駆け海外へ進出した。最初に現地生産を始めた頃、原油の年生産能力 3,000B/D 体制を構築した。規模は大きくないものの、海外の石油探査・開発分野に着々と進出している。2006 年末までに、30 カ国において 70 数件のプロジェクトを契約・実施しているが、その殆どは石油探査・開発プロジェクトである（表 2）。

CNPC は、既に 2005 年末現在で、中東・北アフリカ、ロシア・中央アジア、南米等で累計 600 億元近くを投資している⁶。同社は海外で 2001 年、2002 年にそれぞれ原油 1,350 万トン、2,129 万トンを生産する一方、権益原油 505 万トンと 1,015 万トンを獲得した。2003 年には海外で原油 2,500 万トンを生産し、権益原油 1,288 万トンを獲得した。2006 年に、CNPC の原油と天然ガスの海外生産量は、対前年比各々 79%増の 5,450 万トン、61%増の 57 億 m³、そして権益量は各々 40.2%増の 2,807 万トン、20.7%増の 35 億 m³となっている。同社の権益原油は年々拡大し、2006 年の中国の原油輸入量(1 億 4,500 万トン)の 19%にまで上っている（図 2）。

表2 CNPCの主な海外探鉱・開発プロジェクト

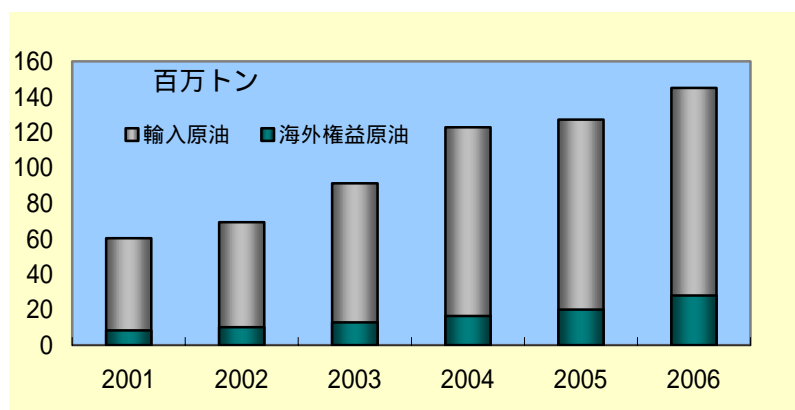
国	プロジェクト概要	契約締結
タイ	Sukhothai 鉱区 1/25 / 26 / 23 の開発	1993
	L21/43 鉱区を取得	2000
ミャンマー	3 鉱区の権益 70%をカナダ TG World Energy から取得	2001
	Pyay 油田の開発契約	2001
オマーン	Wadi Aswad 鉱区買収	2002
	Mazoon Petragas 買収で Mazoon-5 鉱区を取得	2002
インドネシア	Devon Enegy のインドネシア資産を買収 (Jabung ガス鉱区など)	2002
	CNPC 四川油田会社が Sinopec Star と共同で東カリマンタンの Bengara- に参加	2003
	Petronas と共同で Amerada Hess から Jabung ガス鉱区の権益買収	2003
	PT Waropen Perkasa から Papua Manokwari 鉱区を買収	2006
カザフスタン	Aktyubinskmunai の株式 60%取得	1997
	Uzen 油田の採油量向上プロジェクト (2002 年までに 800 万トン/年以上生産)	1997
	新疆まで 3,000km の原油パイプライン建設	1997
	North Buzachi 油田の買収	2003
	カナダのベトロカザフスタン (PK) を買収	2005
	KazMunaiGaz との対中ガスパイプライン建設に関する共同調査	2005
	CNOOC と提携でカスピ海北部の Darkhan 盆地を探索	2005
ス・ダン	Muglad 盆地鉱区 1、2、4 区の生産分与契約	1997
	スーダン 6 鉱区探索・開発プロジェクト	1998
	スーダンハルツ ム製油所プロジェクト	1997
	石油ターミナル建設プロジェクト	2004
	Petronas と共同で海洋鉱区 15 の探鉱・生産物分与契約	2005
アルジェリア	Adrar 油田開発などのプロジェクト	2003
	Cheliff/Oued Mya 開発プロジェクト	2004
	アルジェリア El-Mzzaid 石油鉱区の落札	2004
ニジェール	Bilma 鉱区と Tenere の探鉱	2003
チャド	Hn 鉱区のリスク探鉱	2003
イラク	バクダット東南約 180km の Al-Ahdab 油田の生産物分与	1997
イラン	MIS 油田権益 49%を取得	2004
	Yadavarani 油田開発プロジェクト	2005
	Kuhdasht 油田開発プロジェクト	2005
オマーン	Mezoon-5 ブロックの権益を取得	2002
ナイジェリア	JDZ のブロック 3 権益 10%を取得	2005
	Lake Chad Basin と Niger Delta の 4 鉱区を落札、Kaduna 製油所に 20 億ドル出資	2006
チュニジア	鉱区 NK 探鉱、SLK 油田の開発	2004
モータリニア	Taoudeni Basin の鉱区 TA13、TA21 を取得	2004
	鉱区 12 の 生産物分与契約	2004
	ブロック 20 の 65%の権益を取得	2005
マダガスカル	Madagascar Petroleum と鉱区 2104 を共同探鉱	2006
シリア	Kebibe 油田開発事業	2003
	石油会社 AFPC 権益を (印 ONGC と) 共同買収 (38%)	2005
アゼルバイジャン	Salyan Oil (Kursang-Karabagli 油田) の権益を 2 度にわたって買収 (計 50%)	2002
	Kebibe 油田に関する生産物分与契約	2003
	Rosco から Commonwealth Gobusta の権益 62.82%を買収	2003

ウズベキスタン	石油ガス開発プロジェクトへの参加に関する契約	2004
	同国 23 の油田の探鉱開発プロジェクト	2005
	合弁企業 (Uz CNPC Petroleum) による共同開発	2005
	5 件の石油・ガスの探鉱・開発契約に調印	2006
	LUK oil、Petronas、KNOC、Uzbekneftegaz と共同でアラル海のカス探査	2006
ロシア	大慶油田会社が Rosneft 及び Yukos と Verkhnechonskoye 等を共同開発 (計画段階)	2001
	Angarsk から中国東北部への原油パイプライン建設 (計画段階)	2001
	Stimul (同国民間石油ガス企業) 買収	2003
	ロシア国営石油大手 Rosneft との提携	2005
	Rosneft の IPO に出資 (5 億ドル分の株式を購入)	2006
	ロシアの Southern Ural Petroleum と合弁企業 (油・ガス探鉱開発) を設立	2006
モンゴル	Tantsag Basinno 鉱区買収	2005
ブルネイ	CNPC 傘下の China Oil は陸上 2 鉱区の生産物分与契約に調印	2006
トルクメニスタン	中国への天然ガスパイプライン建設と Amu-Darya 川右岸でのガス探鉱・開発	2006
カナダ	North Twing 油田開発 (中国最初の海外油田権益)	1992
	Pouce Coupe 油田の生産権取得	1994
	Drunhe 油田の生産権取得	1994
	Lone Koc、Golden Lake 油田の開発権 4% 取得	1996
	カナダ・オイルサンド輸出事業への参加	2005
ペルー	Peruvian Talara 油田 Lote7 の開発	1993
	Peruvian Talara 油田 Lote6 の開発	1994
	アマゾン流域のペルーブロック 8/ブロック 1 AB* の権益を取得	2003
ベネズエラ	第 3 次国際入札で Intercampo Norte 油田を取得	1997
	第 3 次国際入札で Caracoles 油田を取得	1997
	Orinoco ベルトの重質油利用によるオリマルジョン事業	2001
	東部 15 カ所油田 (埋蔵量 10 億バレル) に関する開発権を取得	2004
ブラジル	Petrobras と油田開発などの協力協定に調印	2005
エクアドル	Sinopec と共同で EnCanada が保有するエクアドルの油田権益を買収	2005
	EnCanada から OCP パイプラインの権益を 36.3% 買収	2005
パプアニューギニア	Western 州 と Gulf 州 のリスク探査契約	1995
エジプト	南ブロック 1 探鉱・開発契約	2004
シンガポール	Hin Leong の石油ターミナルの 35% 権益を取得	

* 1996 年に両ブロックはペルー石油産業民営化に伴い、アルゼンチンの Pluspetrol 社に取得された。

出所：各種資料より作成。

図 2 CNPC の海外権益原油の中国輸入原油に占める比率



出所：China Oil, Gas & Petrochemicals February 1, 2007 より作成。

地域別に見ると、CNPCの資源開発投資は、アフリカを中心に中東、中央アジア・ロシア、東アジア、南米において進められている。1990年代半ば以降、同社はスーダンでの油田開発に進出し、同国を始めとするアフリカのプロジェクトでは、多大な成果を収めている。スーダン・プロジェクトの契約は中国とスーダン両国政府の援助協定に基づくものである。両国政府による援助協定に基づき、1995年10月、CNPCとスーダン・エネルギー・鉱物資源省はミグラド盆地鉱区での探鉱・開発に関する契約に調印した。1995年末には中国輸出入銀行がこのプロジェクトに対し、1億ドルの優遇借款を供与した。スーダンプロジェクトは主にスーダン 6、1/2/4 鉱区の原油探鉱・開発及びパイプライン敷設とスーダンハルツーム製油所建設等から成り立っている。

現在、CNPCのスーダンでの権益原油生産量は1,500万トン以上といわれている。同国での開発事業はCNPCの海外事業のうちでもっとも成功している事業である⁷。CNPCはアフリカを中心に、中東、東南アジア、中央アジア、南米という5大油・ガス生産区域において事業を展開している。

表3に示したように、同社の海外での原油・ガス埋蔵及び生産量、権益油・ガス量は年々拡大し、2005年12月末の時点でCNPCの海外事業の売上高は853億元、純利益は173億元に達している⁸。すなわち、それはCNPCの90年代から取り組んできた海外事業が昨今の原油高の下で、積極的に開発に努め、収益を生み出していることを意味している。なお、CNPCの海外投資成果(表3参照)は世界の原油埋蔵・生産量の増加にも貢献していると見ることができる⁹。

勿論CNPCの海外事業のなかには、個々のプロジェクトではリスク等があって赤字に陥っている案件もあろう。しかしながら、これは中国石油企業のみに限らず、国際石油メジャー等も同様である¹⁰。

表3 CNPCの海外事業の主要指標 (単位:100万トン;10億m³)

項目	2001	2002	2003	2004	2005	2006
追加原油埋蔵量	30.0	80.1	405.6	55.9	NA	200.0
原油生産量	16.2	21.3	25.1	30.	35.8	54.5
権益原油	8.3	10.2	12.9	16.4	20.0	28.1

天然ガス生産量	0.9	1.3	1.9	3.6	4.0	5.7
権益ガス	0.6	0.8	1.4	2.6	2.9	3.8

出所：『中国石油石化産業経済研究年報』中国北京 2006年、China OGP より作成。

(2) Sinopec

Sinopec の石油・ガス上流部門における海外進出・展開は CNPC より大幅に遅れている。これは元々同社が石油下流事業専門として設立されたため、探鉱・開発の上流事業での経営資源の蓄積は、CNPC とは比べものにならない。1990 年代以降、海外からの輸入原油への依存度が年々高まる中、中国は、原油確保、上流資産を拡大するために海外油田での探鉱・開発が重要な課題となった。そこで、同社も海外進出を 2000 年に入って以降、本格的に開始し、2001 年には、海外資源開発を強化するために、専門子会社の「国際石油探鉱開発」を設立している。

Sinopec は、中国輸出入銀行のサポートを受け、2002 年 1 月同行と総額 80 億元のサブライヤーズ・クレジット供与に関して一括与信枠組み契約を結んだ。これにより同社の海外資源の探鉱・開発を始め、プロジェクト受注、機器・プラント等輸出などの事業が促進された。2004 年には、イランとの LNG 購入契約締結に伴い、イランと油田探鉱契約に調印した。この他、Sinopec 傘下の勝利油田公司等のグループは海外向けに探鉱開発、権益買収、サービス、エンジニアリングなどの事業を実施し、積極的な海外事業への参入の動きをみせている。

近年、Sinopec は海外での探鉱・開発を加速し、中東、アフリカ、アジア、中央アジア・ロシア等 22 カ国へ積極的に進出している。2006 年末時点で海外投資件数が 40 件以上になり、累計確認原油・ガス埋蔵量は各々 5.4 億トン、1,305 億 m³ となり、海外原油・ガス生産量は各々 377 万トン、4.8 億 m³、権益原油は 88 万トンとなっている。表 4 に示されるように、2006 年時点で主要投資先は中東、アフリカ、中央アジア、南米及び南アジア太平洋の各地域である。しかしながら、同社は現時点では、海外展開の年数が短いことなどの理由から、海外プロジェクトは殆ど調査・探鉱段階のものが多く、生産量はまだ少なく、原油権益も少ない。石油開発事業の投資回収は長期に亘るため、同社の海外プロジェクトの殆どはまだ投資回収段階に入っていない。

表 4 Sinopec の海外事業プロジェクト

出所：表3と同じ。

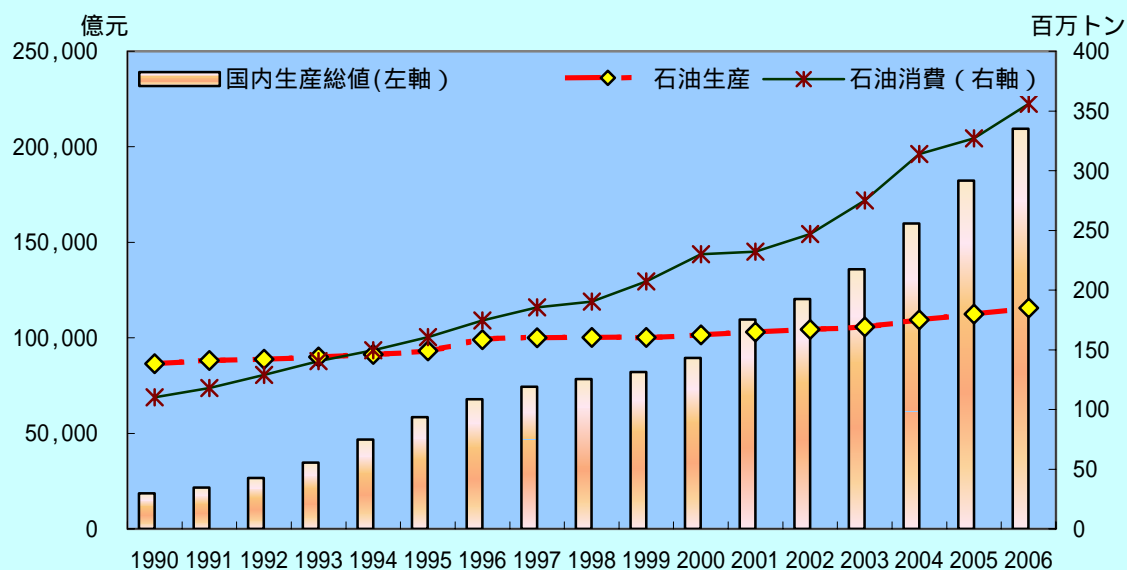
イラン	Zavareh-kashan 鉱区の探鉱バイバック契約	2001
	Yadavran 油田の開発バイバック契約	2004
	NIOC と北部の Garmsar 鉱区に関する契約	2006
	同国の Tabriz 製油所のガソリン増強プロジェクト契約に調印	2006
サウジアラビア	サウジ Aramco と 80:20 の権益比率によるガス探鉱開発	2004
	Aramco と戦略的パートナーシップ強化の MOU	2006
リビア	石油ガス鉱区の探鉱権の取得	2002
	石油・天然ガスパイプラインの建設	2002
オマーン	陸上鉱区の Mezon - ブロックの増産プロジェクト	2002
	南部ブロック 36、38 の石油開発権取得	2004
イエメン	ブロック S 2 とブロック 1 開発	2003
	Amakeen 開発プロジェクト	2003
インドネシア	北スマトラ州 Binjai ブロックでの共同探鉱・開発	2002
	SinopecStar が CNPC 四川と共同で東カリマンタンの Bengara- に参加	2003
ミヤマー	陸上鉱区の開発プロジェクト	2004
オーストラリア	Lakes Oil と Gippsland 盆地のガス探査	2006
アルジェリア	サハラ砂漠東部の Zarzaitine 油田開発	2002
	Guerara 及 El-Hadjira 鉱区開発	2004
ナイジェリア	Niger Delta の Stubb Creek 油田を現地 Universal Energy Resources と共同開発	2003
	OML64・66 サービス・コントラクト	2004
	サントメ・プリンシペの共同開発地域への参加	2005
	ビチューメン鉱区を約 1,860 万ドルで取得	2006
アンゴラ	海上油田ブロック 3 開発等のプロジェクト	2005
	ブロック 15、17、18 の開発権を取得	2006
	Lobito 市製油所建設事業に 30% を出資	2006
ガボン	ブロック 3 技術評価作業	2005
コンゴ	海洋鉱区への進出	2005
アゼルバイジャン	Pirsagat 油田の開発へ参加	2003
スーダン	ブロック 3、ブロック 7 での鉱区権益 (6%) の取得	2004
コートジボアール	Sinopec と米 Vanco Energy 等とコンソーシアムで大水深鉱区 (CI-112) で探鉱	2004
カザフスタン	Morskoe/Karatal/Dauletaly 開発	2003
	米 FIOC の資産買収によるカザフスタン油田の 6 の鉱区権益取得	2004
ウズベキスタン	Andizhan 油田開発	2005
ロシア	Tyumen 油田の共同開発	2005
	サハリン石油・天然ガス探鉱・開発の合併事業	2005
	Rosneft とサハリン 3 の Venin ブロック権益 25.1% を取得	2005
	Rosneft と油田共同開発に合意	2005
	Rosneft と共同で TNK-BP から Udmurtneft の株式 96.6% 買収	2006
キューバ	キューバ国営石油会社と石油共同開発を契約	2005
カナダ	オイルサンド開発事業に関する権益を買収	2005
コロンビア	インド ONGC Uideshi と共同で米 Omimex de Colombia の 50% の権益を買収	2006

3、CNPC、Sinopec の海外展開の背景

CNPC、Sinopec の海外展開の主な背景として以下いくつかの点を挙げられる。

まず第1は、中国国内での石油需給逼迫である。1990代初期以降、中国の堅調な経済成長により石油需要が急増する一方、国内原油の生産は大慶、遼河、勝利等主力油田の老朽化による伸び悩みで、消費に追付かない状態にある。中国は1993年に初めて石油純輸入国、1996年に原油純輸入国になった。それ以来、国内の需給ギャップが拡大し(図3)、それを埋めるための輸入は年々増加している。国有石油会社であるCNPC、Sinopecは国家エネルギー・石油確保の主役としての役割が求められる。即ち、国の石油供給セキュリティ戦略の下で、両社の海外資源開発投資が推進されてきた。

図3 中国石油需給ギャップの拡大



出所：中国国家统计局『中国統計摘要』中国統計出版社2006年、BP統計などより作成。

第2は、国内油田の開発・生産の停滞・伸び悩みである。

1990年代に入って以降、中国東部における既存の大慶、勝利、遼河という3大主力油田は老朽化フェーズに入り、生産が停滞している。1990年の3大油田(大慶、勝利、遼河)の原油生産量は、中国全体の74.2%を占めていた。¹¹しかしながら、2000年には58.3%に下がり、さらに2005年全体の46.5%、2006年には45.1%にまで落ち込んでいる。中国の現在の原油生産量は主に西部陸上と海上油田の生産拡大が既存主力油田の減産を補い、

近年では1億8,000万トン台を維持している。2006年の国内の原油生産量は去年より1.6%増の1億8,372万トンであった。そのうち、CNPCの国内生産量は1億1,490万トン、Sinopecが4,017万トンとなっている。CNPCとSinopecの生産量は各々前年より1.9%、2.2%の微増にとどまり伸び悩んでいる。こうした国内油田事情が、CNPCの上流資産を拡大するために海外資源開発の推進につながる要因となっている。

第3は、政府の石油安全保障戦略と支援策・措置が石油企業の国際化・多国籍化を促進したことである。

1990年代初期、政府は「比較優位が発揮できる対外投資を促進し、ひいては効果的に国内・国外における二つの市場と内外の2つの資源を活かす」を目標に掲げていた。さらに『第10次5カ年計画』¹²では、中国の石油事業における海外進出の方針・戦略が打ち出されている。即ち、海外資源を利用する基本方針は平等互惠精神を踏まえ、産油国と協力し、石油・天然ガスの探鉱・開発の分野に進出し、石油・ガスに関連する工事・用役も請合い、積極的に海外事業を展開し、安定した海外石油資源を獲得し、国の石油・ガスの長期安定供給を確保すること、とされている。

政府は、石油企業の海外展開を促進するために、数多くの優遇措置を実施している。例えば、2004年11月に、国家発展改革委員会と中国輸出入銀行は共同で通達を発し、資源開発等国家奨励の海外投資の重点プロジェクトに対して、低金利の優遇融資措置を与えている。低金利融資措置とは、商業銀行の利率よりも2ポイント低く融資する政策を指す。因みに同年11月末、商業銀行の1~3年物貸し出し利息は5.76%だった。このような優遇政策・措置により、石油企業のさらなる海外展開の意欲が高められた。但し、中国石油企業は海外投資を行う際に、主に自己資金によるもので、借り入れ資金は少ない。更に、石油企業は海外資源を確保するための政府戦略の下、国の「資金援助・担保政策・措置（資源開発型企業に有利な貸し出し）」、「税金減免政策・措置（5年間の利潤保留・所得税免除、5年後には利潤の20%を国に収める）」及び「海外での生産資源の国内への輸入政策」等の優遇待遇を受けることができ、海外資源開発投資を拡大している。

第4は、CNPCとSinopecの海外投資の動機そのものが、海外展開を促したのである。

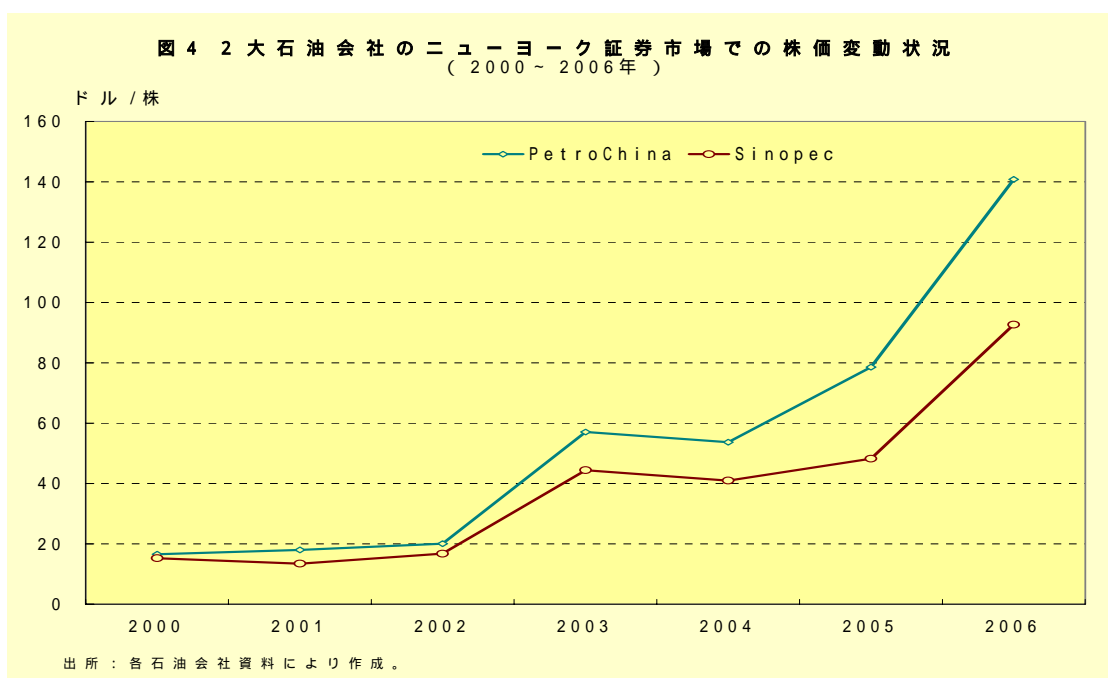
CNPCの動機としては経営・生産の国際化で海外事業を拡大し、海外石油・ガスの権益確保を通し、企業規模の大型化を図り、欧米石油メジャーに匹敵する国際大手石油企業を目指すという方針がある。一方、Sinopecには、元々国内上流事業の弱みを克服するため、

海外進出を通じ、資源の埋蔵・生産量の拡大を狙って、資産構造のバランスを改善し、世界で影響力のある石油大企業になろう、という動機が存在する。

なお、近年の CNPC と Sinopec 海外投資拡大のもう一つの背景として、両社の原油高による収益拡大及び海外での上場の時価総額の上昇に伴う資金調達の拡大による投資資金の増加が挙げられる。

2005年に CNPC は、2000年に比して、売上高 201%増の 6,937 億元、営業利益 351%増の 1,770 億元、純利益 538%増の 1,061 億元、総資産 176.8%増の 1 兆 1,602 億元をあげている。一方、Sinopec も 2000 年に比べ、経営の業績は大幅に向上した。売上高が 119%増の 8,230 億元、営業利益が 141%増の 557.4 億元、純利益が 268%増の 219 億元に達している。

図 4 に示すように、両社がニューヨーク証券市場に上場して以降、株価は上昇を続けている。CNPC 及び Sinopec それぞれの上場子会社である PetroChina、Sinopec Corp は各々上場した時（2000年4月、10月）の 16.56 ドル/株、15.25 ドル/株から、2006年(12月1日)には 140.78 ドル/株、92.64 ドル/株にまで大幅に上昇している。上場してから現在まで、両社は国際資本市場から高い評価を受け、大量の国際資金が中国石油企業に向かい、株価が堅調に上昇した。



上述のように近年、両社の収益の拡大によるキャッシュフロー増大、海外上場での時価総額の上昇による資金調達の拡大により、潤沢な資金を元手に資源開発投資・買収、再投資の勢いが加速されたと考える。

4 CNPC、Sinopec の海外進出戦略の特徴

4-1 海外進出に対する両社共通の戦略認識

中国石油企業は1993年中国が石油純輸入国に転じて以来、企業の成長に伴い、国内石油需要を満たす供給を確保し、同時に企業自ら、上流資産を拡大するため、多国籍化・国際化を図ってきた。

世界全体を採鉱開発のフィールドとする石油上流事業は、国際メジャー等石油会社の戦略的再編・買収により競争が激化する中、国際政治、経済情勢、地政学等経営環境の変化に応じた上流事業のポートフォリオの最適化が求められている。すなわち採鉱・開発権益や原油・ガス埋蔵量の構成と獲得、グローバルな展開における地域の設定と選択、参入プロセスの設計と決定、これら戦略的な観点を踏まえて、上流事業を推進し、資産拡大を狙う。そこではビジネスチャンスを見逃さぬよう、日々国際市場の変化・動向をつぶさに把握・分析し、企業自身の優位性を活用し、企業経営資源の集中・集約及び戦略提携等によって、現地での優良案件を確保することが重要かつ不可欠な戦略である。以下、両社の戦略展開を具体的に見てみよう。

4-2 CNPC と Sinopec の各海外戦略

(1) CNPC の戦略

上流事業に優位性を持つ CNPC は、まず「国内事業を足場にし、海外事業を展開し、国際化した経営と生産を進めよう」という国際経営戦略を策定している。つまり、「走出去(海外進出)」を行い、海外における石油・天然ガス資源の合併による探査・開発領域を開拓し、海外の自社の資源シェアを拡大し、その上・下流部門において、積極的に海外での合併・経営・生産の国際化を目指す。特に、海外での採鉱・開発、権益の買収・確保を通じて、上流資産の獲得を強化・拡大することが CNPC の国際経営戦略の中心である。

具体的に CNPC の進めたその主要な参入方式・戦略及び地域特徴としていくつか挙げら

れる。まず第1は、隙間戦略である。

CNPCは国際メジャーと比べ、国際的に探鉱開発技術やノウハウ、特に産油国・地域に参入する経験、ノウハウが不足しており、メジャーのコア探鉱開発地域に進出するよりも、メジャーの関与が低く影響力の弱い地域に参入する戦略を進めてきた¹³。例えば、スーダン、イラン、イラク等の国・地域である。これらの国・地域は一般的に地政学的リスクが高いことなどの理由から、国際メジャーが入りにくく、国連やアメリカによる制裁対象となった地域である。前出表2に示したように、CNPCが1995年以来保有しているスーダンにおける6鉱区、イラクとイランの鉱区はまさにそうした戦略に基づいて取得してきたものである。

第2は国際提携・共同開発戦略である。ユノカル買収失敗や買収コスト増大を教訓に戦略を軌道修正し、戦略提携・共同開発に取り組もうとしている。

近年 CNPC などの中国石油企業による世界各地での石油利権の確保を巡る投資・買収活動の勢いは、多くの不満・警戒感を呼び起こし、競争を引き起こした。また、国際入札価格の上昇を招き、中国石油会社の買収・入札価格も高額であり¹⁴、また関係国への援助等で高いコストを払った。2005年8月、米国議会の反対による CNOOC のユノカル買収失敗をきっかけに、中国政府と関連企業は戦略を見直した。今後の投資・買収に対応するために、CNPC は以下のような対応策を策定している。

政府と国営石油企業は協調する必要があるものの、政府はあまり表面に出ない。関係国政府・企業、国際社会への理解を求める（例えば、石油需給逼迫により海外開発を行わざるを得ない事情や自社の海外投資による生産能力拡大の効果等について十分に説明する）。外国企業との提携ならびに共同での買収を進める、というソフト戦略を模索する。例えば 2005 年 11 月上旬、CNPC とインド国営石油ガス公社（ONGC）は海外資産に対する共同入札協定を結んでいる。同年 11 月 26 日には、両社は共同で Petro-Canada が保有するシリア最大の石油会社の 38% 権益を 10 億ドルの規模で買収した。

第3は CNPC が独自に進出地域を戦略的に選択し、事業を展開することである。

先述のように、CNPC は中国企業としては最も早く海外に進出し資源開発投資を行っており、なかでもスーダンの油田開発事業は同社の海外コア事業である。CNPC は重点進出地域をアフリカ、ロシア・中央アジア、中東、東南アジアとしている。但し、同社は進出地域等の特性に応じて、参入・進出方法を戦略的に選択し、海外事業活動を推進している。例えば、スーダンでは、CNPC は本国の ODA による対スーダン政府援助を活用し、援助

協定に基づいて、Mugla 盆地ブロック 6 の生産分与契約に調印し、同国の主要鉱区の開発権を取得した。

ベネズエラでは、CNPC は、チャベス政権の原油輸出先確保のための供給先多様化及び反米外交姿勢を活用して接近し、Intercampo Norte と Caracoles 油田の探鉱・開発権を入手し、Orinoco ベルトの重質油利用によるオリマルジョン事業に参加した。

ナイジェリアでは、Kaduna 製油所投資・建設とのパッケージで Lake Chad Basin 及び Niger Delta における 4 鉱区を落札、開発権を取得した。

ロシア・中央アジアでは、石油・ガスパイプライン建設に合わせ、拡大する自国のエネルギー消費市場の魅力を活用している。ロシアでの事業展開を実現するためにも、隣国の中央アジア諸国とのエネルギー協力も強化している。例えば、カザフスタン-中国間のパイプラインを建設・完成したことが中国向けの東シベリア原油パイプライン支線の建設決定と着工を促したと考えられる。また、トルクメニスタンとの天然ガスの輸入に関する長期契約締結がロシア等供給サイド間に競争をもたらし、ロシアでの探鉱・開発及びエネルギー協力を促進していると考えられる¹⁵。

(2) Sinopec の戦略

同社は海外進出が、CNPC より大いに遅れている。但し、1998 年における石油産業の 2 大グループの統合・再編により、上・下流部門を一体化し企業体質が強化された。Sinopec は事業の国際化を企業の重要な経営戦略として位置付けている。

国際化は「集団化・国際化・株式会社化・多角化」という Sinopec 経営戦略 4 本柱の重要な一つである。特に同社は経営・生産の国際化を目指し、海外資源開発投資を通じ、上流部門の弱みを克服し、石油・ガスの埋蔵・生産量を拡大する狙いである。2001 年 1 月に同社は、国際石油探鉱開発有限公司を設立し、海外資源の探鉱・開発等のプロジェクトにおける投資運営・管理を行いながら、精力的に海外石油の上流分野に参入する努力をしている。

Sinopec は CNPC と同様に戦略投資地域を選択し、集中的に投資を行っているものの、CNPC とは、進出地域と投資内容が異なっている。まず、中東諸国では、Sinopec は自社の国内 LNG 事業に合わせ、イランから 25 年間合計 2 億 5,000 万トン(年間 1,000 万トン)の LNG 購入契約とのパッケージで、パイバックの契約形態で同国の巨大な Yadavaran 油田の探鉱・開発権益を取得している。このように同社の海外戦略の具体的特徴として大型の取引・購入契約を武器に、相手側と探鉱開発契約を締結する戦略が注目される。

また、サウジアラビア関係では、中国の自社の下流事業（福建製油所）へのサウジアラムコの参加等の提携関係を活用し、サウジアラビアにおけるガス開発（権益率は Sinopec 80：サウジアラムコ 20）への参入を実現している。

東南アジアでは、自社の下流事業の優位性を活かし、インドネシアの Tuban 製油所（年間精製能力 750～1,000 万トン）建設に積極的に参加し、その見返りに同国の油田権益の獲得を狙っている。

南米では、Sinopec はブラジル国営石油会社 Petrobras の大水深開発技術の習得及び南米地域進出の拡大を狙い、Petrobras と戦略提携関係（南米等での石油・天然ガスの共同探鉱・開発や製油所建設）を構築している。

北米では、カナダのオイルサンド事業へ参加している。Synenco Energy から同国の Northern Lights オイルサンド開発プロジェクト権益の 40%を買収し、原油価格高騰、世界需給逼迫の中、いち早く非在来型石油資源の確保を狙っている。

最近の Sinopec は、自社の探鉱・開発経営資源の不足を補充するのみならず、海外事業リスクも分散化するために、外国企業側と戦略的提携に取り組んでいる。例えば、インドの ONGC と共同探鉱・開発協定を締結し、産油国での共同事業を目指している。2006 年 8 月には、Sinopec はコロンビアでインドの ONGC と各々 8 億ドルで Omimex de Colombia の株式 50%を買収した。

なお、同社は CNPC と異なり、上流事業に関する技術や経験、特に国際経営資源の面での弱みに鑑み、海外直接投資を行う以前にも、積極的に中東地域を始め海外の産油諸国における工事請負、補修、エンジニアリング等非油田開発事業に参入してきた。これにより、産油国との交渉経験の蓄積、地元人脈の構築、油田の入札・投資情報の収集等の効果がもたらされたことが、産油国において事業を進める上で必要とされるノウハウの取得・国際経営資源の蓄積につながり、本格的な産油国への資源開発投資戦略の実施に寄与した。¹⁶

3-3 CNPC、Sinopec の海外進出の特徴

CNPC、Sinopec の海外進出の最も重要な特徴は、政府の国家戦略（いわゆる石油供給のセキュリティ戦略）と企業（CNPC、Sinopec）の国際化・多国籍化行動との結合である。いわゆる国家戦略の下、政府のサポートを活用し、海外展開・資源開発事業を推進してきたのである。

(1) 政府の資源外交を活用

中国石油企業の海外進出は、他の業種とは異なり最初から国・政府の有力な政治的サポート、いわゆる政府と産油国との活発な資源外交により、支えられてきたのである。石油・ガス資源は戦略資源、国の「資産」として産油国に管理されている。よって、産油国での探鉱・開発の入札機会、開発権益をスムーズに取得するために、CNPCとSinopecは政府に対して積極的に産油国との資源外交を展開するよう求め、かつそれを活用してきた(表5参照)。

CNPCとSinopecは、これまでそれぞれの政府人脈ルート・ネットワークを活かし、海外展開を推進してきた。

CNPCは主に以下のような人脈・ルートを活かし、中国中央政府に働きかけ、相手国へのアクセス・外交を要請する。すなわち、中央政治局委員・国務委員、公安部長 周永康氏、国家エネルギー指導グループ弁公室常務副主任 馬富才氏、旧石油部長・中国石油学会理事長の王涛氏などである。彼らは各々元CNPC(中国石油天然ガス集团公司)社長或いは旧CNPC(中国石油天然ガス総公司)社長であった。

Sinopecの場合、その政府要人のネットワークは主に次のような人物が挙げられる。

つまり、中央政治局委員・国務院副総理呉儀氏(元Sinopec燕山石化公司社長) 全人代副委員長長の盛華仁氏と国務院国資委副主任李毅中氏(共に元・前Sinopec社長) 全国政協副主席陳錦華氏(旧Sinopecの社長)などである。なお、Sinopecの現社長 陳同海氏は、元国家發展改革委員会副主任(大臣クラス)であった。

中国政府は、両社から産油国の開発に関する情報を受け入れ、積極的に関係諸国にアクセスし、外交展開を行う。中国は元々毛沢東時代以来、民族独立や植民地支配・覇権主義反対などのスローガンに基づく外交姿勢によって、数多くの産油国の途上国・地域とは伝統的に友好関係にあった。政府は、1990年代以後、石油純輸入国に転じて以来、これまでの政治的関係に経済協力関係が加わり、特に近年では石油対外依存度の高まる中、石油安定供給確保のための外交、いわゆる資源外交展開が重要な外交戦略となっている。

中国は中東、アフリカ、南米等産油国・地域との関係を一層拡大・強化しており、各国政府要人との対話が活発に行われている。資源外交を中心とした相互訪問が頻繁に行われ、特にこうした資源外交の展開には、従来の伝統的な友好関係及び中国の政治・経済大国としてのプレゼンスと手厚い援助という背景がある。その状況の下で、CNPC、Sinopecは比較的順調に入札を行い、探鉱・開発権を入手している。例えば、先述のように1995年スーダンと対外援助協定を結んで以降、CNPCが相次いでスーダンで6つの鉱区の探鉱開発

権を獲得した。2002年4月、当時の江沢民主席がナイジェリア訪問を機に、翌年 Sinopec は同国 Stubb Greek 油田での開発権を取得した。また最近の例では、2006年4月と6月、胡主席と温首相がそれぞれサウジアラビアとナイジェリア、アンゴラ等を歴訪し、油田開発等エネルギー分野の協力合意書に調印し、CNPC、Sinopec が各々ナイジェリア石油鉞区4カ所、アンゴラ深海鉞区3カ所に探鉞・開発の優先権を取得している。近年、中国政府が展開した主な資源外交は40回以上に達している(表5)。それに伴い、CNPCとSinopec は30数カ国にわたり開発権100件以上を獲得した(前出表4参照)。

以上、中国政府が産油国との入念な外交を展開し、友好関係を保つことによって、中国国営石油企業が産油国の開発事業に参入するための道を切り開いてきたと言える。CNPC、Sinopec のこうした政府資源外交の活用はその海外展開における重要な特徴と言えよう。

表5 中国政府の主要資源外交及び合意内容

地域・国	年月	概要	
中東	サウジアラビア	1999.11 ・江沢民主席がファハド国王と会見、石油分野の協力に関する覚書に調印し、原油の輸入拡大及びサウジ原油を処理する福建省製油所建設に合意 2006.01 ・胡錦濤主席が同国を訪問、原油開発・輸入拡大で協力合意	
	オマーン	2002.03 ・呉儀國務委員が訪問、石油・ガス開発などの協力協定締結。2002.4にCNPCがJAPEX売却資産を買収	
	イラン	2002.04 ・江沢民主席がハタミ大統領と会談、石油・天然ガス協力枠組み協定に調印。それまでにSinopecが油田開発協約(2001.1)や製油所改修などの契約、最近ではLNG輸入と組み合わせで鉱区取得交渉中	
	GCC	2004.09 ・李肇星外相が中東歴訪、ペルシヤ湾6カ国が加盟する湾岸協力会議(GCC)とエネルギー分野の協力強化に合意	
アフリカ	リビア	2002.04 ・江沢民主席とカダフィ大佐が石油ガスや鉄道開発の協力に合意。CNPCとNOCが油田開発に合意。CNPCはWafa油ガス田からMelitahまでのパイプライン建設を受注	
	ナイジェリア	2002.04 ・江沢民主席が訪問。その後Sinopecが油田獲得 2004.11 ・呉邦国全人代委員長が訪問、エネルギー協力に合意。05年CNPCが油田開発等参加 2006.04 ・胡錦濤国家主席が訪問、40億ドルを支援。CNPCが4ヵ所の鉱区権益を取得	
	アンゴラ	2005.02 ・曾培炎副首相が訪問、Sinopecが鉱区3/05と3/05A取得及び製油所建設に合意 2006.06 ・温家宝首相が訪問、SinopecがSonangolと共同で深海鉱区15、17、18を取得	
	アルジェリア	2002.08 ・朱鎔基首相が訪問、Sonatrachとの間でSinopecは2002.10に油田開発、CNPCは2003.7に油田開発建設、2003.12に油田開発に調印 2004.02 ・胡錦濤主席がブーテフリカ大統領と会談、石油ガス分野の協力協定に調印	
	エジプト	2004.01 ・胡錦濤主席が訪問し、ムバラク大統領と会談、エジプト石油省と覚書。石油の探査、既存油田改修、パイプライン建設などで中国が協力することで合意	
	ガボン	2004.02 ・胡錦濤主席がボンゴ大統領と石油の探査・開発や精製・輸出に関する覚書。年100万トンの原油を輸入することで合意、Sinopecは油田技術評価作業に契約、製油所建設へも協力を検討	
	コンゴ共和国	2005.02 ・曾培炎副首相が訪問、Sinopecが海洋2鉱区探査契約に調印 2006.06 ・温家宝首相が訪問、経済、貿易、エネルギー協力・技術供与等の協定に調印	
	南米	ベネズエラ	1996.11 ・李鵬首相が訪問、翌年CNPCが石油鉱区落札 2001.04 ・江沢民主席が訪問。その後CNPCとPdVSA傘下のBitorがオリマルジョン事業合意
	ブラジル	2004.11 ・胡主席が訪問、SinopecとPetrobrasが大水深開発やガスパイプライン協力で合意	
	キューバ	2004.11 ・胡錦濤主席が訪問、2005.1、SinopecとCubapetroleoが石油共同生産協約に調印	
アジア	ブルネイ	2000.11 ・江沢民主席がハサナル・ボルキア国王と会談、原油購入長期契約に調印 2005.04 ・胡錦濤主席が訪問、BSPとSinopecが2005年度の石油売買契約	
	インドネシア	2001.11 ・朱鎔基首相がメガワティ大統領と会談、エネルギーや資源開発協力開発で合意。2002.9に6件のエネルギー協力プロジェクトに調印	
	タイ	2003.10 ・胡錦濤主席がタクシン首相と会談、SinopecとPTTが石油分野の協力協定に調印(マレー半島横断石油パイプライン建設プロジェクトも含む)	
	ミャンマー	2001.12 ・江沢民主席が訪問、CNPCとMyanmar Oil & Gas Enterpriseが油田開発契約に調印	
	ベトナム	2004.10 ・温家宝首相が訪問、南シナ海・南沙群島の資源開発について話し合い	
インド	2005.04 ・温家宝首相が、第三国の資源共同開発などエネルギーぶんの協力に合意		
大洋	オーストラリア	1999.09 ・江沢民が訪問。2002.8にCNOOCがNWSのLNG輸入と権益取得の決定 2003.10 ・胡錦濤主席とハワード首相が貿易・経済枠組み文書に調印、FTA共同調査開始、CNOOCがGorgon LNGの権益12.5%を取得、LNG購入の予備契約に調印	
	カザフスタン	1997.06 ・江沢民が訪問。CNPCが国際入札でAktymbisk油田とUzen油田を獲得 2003.06 ・胡錦濤主席がナザルバエフ大統領と会談。Kazamuna・GasとCNPCは、中国への原油パイプラインの促進など石油・ガス分野の協力協定に調印 2004.09 ・温家宝首相がキルギスのSCO会議でアメトフ首相と石油ガス分野の協力を話し合う 2005.06 ・胡錦濤主席がSCO会議出席で訪問、戦略的なパートナーシップ確立	
CIS	トルクメニスタン	2000.07 ・江沢民主席が訪問、天然ガスパイプライン建設など石油・ガス分野の協力に合意	
	ウズベキスタン	2004.06 ・胡錦濤主席が訪問、CNPCとUzbekneftgazが石油ガス開発協定に調印 2004.09 ・温家宝首相がキルギスのSCO会議でスルタノフ副首相と石油ガス分野の協力討議	
S	ロシア	1999.02 ・朱鎔基首相が訪口、原油輸入と石油ガスパイプライン計画等11の協定に調印 2001.07 ・江沢民主席とプーチン大統領が善隣友好条約調印。CNPCとYukosがパイプライン契約 2001.09 ・朱鎔基首相とカシヤノフ首相がAngarsk - 大慶の原油パイプライン建設合意文書 2003.05 ・胡錦濤主席とプーチン大統領が戦略的協力関係強化の共同声明、CNPCとYukosがパイプライン原油供給に基本方位、2003年から2006年までの原油鉄道輸送契約 2004.09 ・温家宝首相が訪問、フラトコフ首相が対中石油パイプラインやガス共同開発提案 2005.07 ・胡錦濤主席が訪問、石油パイプライン建設合意、RosneftとCNPCが長期協力協定	

出所：各種資料より作成。

(2) CNPCとSinopecの海外進出プロセス - 技術導入 提携・合併事業 海外展開

技術導入 合併事業 海外進出という国際化プロセスによる海外展開は両社のもう一つの大きな特徴である。上流事業を主とした両社の海外展開は、主に先進国からの技術導入、国内における陸上開発に関する中国と外国の合併プロジェクトを経て、探鉱・開発技術やノウハウ・経験等国际経営資源を蓄積した上で、推進されたものである。

CNPCの技術導入

中国は、CNPCとその前身の旧CNPC・石油部の傘下企業が1970年代末以来、建国初期(1950-60年代)における旧ソ連圏石油探鉱・生産技術を利用した上で、大いに欧米等先進国の技術を導入してきた。これらの代表例は、主に1980年代に導入した3次元地震探査、地震蓄層予測、地震データ処理、非地震物理探査等の探査技術、及び地層圧裂新工程等坑内調査技術、と90年代に導入した石油上流部門に関連した大型コンピュータ技術・装置及び数多くのソフト技術である。これらのハイテク技術の導入により、国内油田の探査技術が向上し、よりよい効果がもたらされた。

例えば、CNPC傘下の遼河油田における下遼河地溝区域の探査は3次元地震探査技術を採用する以前は、18年間決定的なデータを得られなかったが、同技術を採用し始めて以降、複雑断層帯に対し、有力なデータを獲得した。これにより、この鉱区の確認埋蔵量(埋蔵量2.5億トン)の増加に大いに貢献した。また、90年代の大型コンピュータをはじめとしたハイテク技術・装備の導入により、油層の予測・評価等の作業効率が高められた。このように「改革・開放」以来、CNPC等は先進技術の導入により、探鉱・開発技術を高め、海外資源の探鉱・開発を行うための技術的土台を固めたと考えられる。

CNPCの国内における合併事業

これまで、中国国内におけるCNPCと外国企業の合併による主要契約鉱区数は32となっている。これらの契約は、国際商慣習に従って行われたものである。外国企業側は探鉱リスクを負い、商業規模の油・ガスを発見した場合、CNPCと外国側が共同で開発し、生産した油・ガスは契約に基づいて分与する、とされた。こうして、CNPCは外国石油企業との合併・提携を通じて、よりよく外国側の新しい探鉱技術を身につけるようになった。例えば、外国地震探査チームとの共同作業により、CNPCは西部のタラマカン砂漠地区にも進出するようになった。以前は砂漠周辺における地震探査データは毎年100kmしか取得できなかったが、外国チームとの共同作業を行って以降、毎年1,000kmを完成できるまでに

なった。探査技術等以外に、外国企業からは経営管理のノウハウと経験も習得した。このように CNPC は探査・開発の新しい技術を習得し、さらにその中のかかなり優れた部分を自社の海外探鉱・開発分野へ応用した。

Sinopec の技術導入と合併事業

Sinopec の技術導入は、特に上流の探鉱・開発に関しては、ほとんど上流分野担当の旧 CNPC(中国石油天然ガス総公司)の手により行われてきた。組織再編・改組以後、Sinopec が CNPC の中国南・東部地域の油田・鉱区を接收し、それまで導入・吸収されていた外国の探鉱開発技術を継承し、管轄の国内油田の開発・生産を進め、さらに海外探鉱・開発活動を展開した。

Sinopec は 1998 年以後、上述の CNPC の上流技術、経営資源を活用し、主に外国企業と提携し合併事業を通じ先進国の技術・設備、管理・ノウハウを学習・吸収した。例えば、傘下の勝利油田は米国系掘削会社と提携し、共同で 2 坑の極めて難しい傾斜井(孤北 1-1、1-2 井)を掘削した。その間に中原油田も米国企業と提携し断面傾斜井を掘削した。このように外国企業との共同掘削により、先進国の技術を活用しその傾斜掘りの技術・ノウハウを身に付けた。

Sinopec の探鉱・開発の技術水準・経験・ノウハウは CNPC と比べまだ劣位にある。そこで同社は、積極的に先進国の石油企業と提携し、共同開発を行い、合併・共同探鉱開発事業での「企業・事業内の技術移転」の効果を活用・吸収し、探鉱・開発の技術水準を高め、経営資源の蓄積を図っている。2000 年末まで、同社はすでに国際石油メジャーなど外国企業と 8 件の共同開発プロジェクトを行っている。例えば、メジャーのシェブロンと勝利油田の沾化東鉱区で深層探鉱を行っている。対象面積は 1,800k m²となっている。Sinopec はシェブロンとの提携・共同開発を通じ、相手の深層探鉱技術及び作業・管理ノウハウを学習し、自身の経営資源の蓄積に寄与した。また、2001 年に IPO での出資を通してメジャーの R.D.Shell との戦略提携を実現した。この提携はオールドス盆地、タリム盆地での探鉱・開発に関する共同研究プロジェクトを通じて着実に前進している。

このように Sinopec は、技術導入の上、積極的に国際メジャー等と提携し、国内合併・共同開発事業を通じ、相手の関連技術・ノウハウを学習・吸収し、上流の経営資源を充実・蓄積した。加えて前述のように産油国・地域での工事請負、補修、エンジニアリング事業参加による経験・ノウハウ等も海外展開、探鉱・開発事業活動の展開を推進したと思われる。

むすび

以上、CNPC、Sinopec の海外展開と特徴を考察してきた。両社はそれぞれの経営資源の特性により、その海外展開を推進してきた。

ここで指摘すべきは、両社に共通してみられる海外展開の特質は、政府の戦略（「走出去」・石油安全保障）の下、活発な資源外交と政府による優遇策・措置により促進されたことである。但し、両社の海外展開の事業活動は国家自身の行為というよりも、企業自身の経営・生産国際化に向けた行動によるところが大きい。

勿論、CNPC、Sinopec 両社は今後の海外展開に様々な課題を抱えている。第1は、今後の中国の経済成長によって石油・エネルギー需給ギャップはさらに拡大していく。それに伴い、資源獲得の活動・投資はより活発化し、国際競争を激化させるのは必至であろう。

第2は、世界の限られた石油・ガス鉱区への開発投資の中で、投資機会が限定されていく場合、入札、権益買収を成功させるための高い投資コストや競争は避けられない。それによってもたらされる国際市場における資源価格の高騰は、関係国・企業の先行きに懸念を引き起こしかねないだろう。

第3は、現地の投資リスクが高くなることである。2007年1月下旬、ナイジェリアで発生したような武装グループによる CNPC 従業員の拉致事件は、今後海外資源開発投資の拡大が進む中、治安の悪い、地政学リスクの高い地域において、頻発する恐れがある。直近では、この4月24日にエチオピア東部ソマリ州にある Sinopec 傘下の中原油田探鉱局の探鉱現場で、現地武装集団に襲われ、9人の中国人従業員とエチオピア人従業員など計74人が殺され、中国人一人が負傷、7人が拉致されるというショッキングな事件が発生している¹⁷。このように、アフリカなど海外資源開発先での投資リスクが益々高くなっている。こうしたリスク拡大により、中国石油企業の海外投資リスクならびにコスト負担の増加をもたらすのみならず、投資先・地域戦略の見直しを迫られることにもなるだろう。

CNPC、Sinopec にとってこれら諸問題をいかに乗り越え克服するかが、重要な課題となるだろう。

¹ 郭 四志『中国石油メジャー』文真堂 2006年 pp.265 - 266 を参照。

² United Nations "Transnational Corporations from Developing Countries" 1993年「発展途上国の多国籍企業」国際書院 1994年 P. 39 参照。

³ CNOOC は中国海洋石油総公司以、海上探鉱開発の専門会社である。

⁴ 丸川知雄『中国産業ハンドブック 2005 - 2006 版』（第3章 郭 四志「石油・石化」）蒼々社 2006年 p.58.

⁵ なお、国土資源部(旧地質鉱産部)を母胎とする「中国新星石油公司」(CNSPC)は2001年3月にその

保有する東シナ海での天然ガス開発の権益を Sinopec Corp に譲った。また、最終的には CNSPC を吸収・合併した。

- ⁶ 人民日報 海外版 2006年1月16日より。
- ⁷ Xinhua News Agency *China Oil, Gas & Petrochemicals* 1 February 2007 pp.4-5 参照。
- ⁸ 中国『第一財經日報』2006年1月27日。
- ⁹ 2006年に、CNPCを始めてとする中国石油企業の海外原油生産量は、約120万B/Dに達している。それは、世界石油需給逼迫の中、世界の石油生産・供給(8,530万B/D)の1.4%以上に貢献している。
- ¹⁰ 石油開発事業は「千三つ(1000に3回しか当たらない怪しげな仕事)」であるといわれている。
- ¹¹ そのうち、最大油田である大慶は40.2%、勝利油田は24.2%、遼河油田は9.8%を占めている。
- ¹² 中国石油経済専門委員会、前掲誌「中国石油工業十五計画」p.5~10。なお、「第11次五ヵ年国民社会発展計画」においても、海外の石油・天然ガス資源開発協力を拡大し、平等な協力、互惠、双方の利益実現を堅持する海外資源開発の方針が強調されている。
- ¹³ また、中国海外進出先に対する評価ランキングでランクされた国は、殆ど中国3大石油メジャーがこれまで進出した国である、それらの国は、その多くが中国との関係が良く、資源量が多く、メジャーの関心の薄い国である。
- ¹⁴ CNPCは、2005年のPetroKazakhstan買収の際、インドONGCと競り合い、相手より約6億ドル高い41.8億ドルで買収した。
- ¹⁵ 例えば、CNPCは2006年春、トルクメニスタンから中国に天然ガスを供給するパイプラインを建設する合意文書(2009年から30年間にわたり中国に天然ガス300億m³/年を供給)に調印すること等はシベリアからの2011年からの中国へのガス供給を促す主なファクターだと考えられる。
- ¹⁶ 2005年末現在、Sinopecは中東、アフリカ南米、中央アジア等の産油地域で石油事業に関する工事、サービス、エンジニアリングなど非直接投資のプロジェクトを150余り実施した(Sinopec『中国石油石化経済産業研究年度報告2006年版』2006年p.168)。
- ¹⁷ 中華人民共和国外交部の談話(2007年4月24日)より。なお、Sinopec傘下の中原油田公司是2000年にイギリスLANDIN社のサポートを受け、エチオピア東部ソマリ州に進出し同地域の探鉱業務を担当した(中国『第一財經日報』2007年4月26日参照)。

お問合せ：report@tky.ieej.or.jp