

## 韓国石油公社が進める規模拡大戦略

戦略・産業ユニット石油・ガス戦略グループ  
研究員 キム ビョルフア

### サマリー

韓国の国営石油会社である韓国石油公社(Korea National Oil Corporation: 以下 KNOC)は2008年6月に、2012年までに石油・ガスの生産量を6倍、埋蔵量を5倍拡大することなどを含む規模拡大戦略を発表した。

石油資源をほぼ全量海外に依存している韓国は、エネルギー安全保障のために海外資源開発支援の強化のための政策整備を進めており、KNOCの規模拡大もその一環として進めている。韓国企業による上流進出における特徴点としては、資源国が必要とするエネルギーインフラや社会資本などの整備を支援しながら資源を確保するという「パッケージ型」が挙げられる。国営会社であるKNOCは、このような海外進出にも主導的な役割を果たしている。

KNOCの成長戦略の具体的な内容としては、探鉱区より生産鉱区の確保、石油開発企業の買収、エンジニア増強や技術水準の引き上げなどが挙げられる。KNOCの大規模化が計画通りに進むと、韓国の石油供給の自主開発比率の増加も実現できると思われる。しかし、原油価格下落をきっかけに他のアジアNOCも資源確保に積極的に動いている。競争が激化するなかで、KNOCが開発会社の買収に成功した場合でも、合併後の統合(Post Merger Integration)という課題も残るなど、今後の帰趨が注目されている。

以上

## 韓国石油公社が進める規模拡大戦略

戦略・産業ユニット石油・ガス戦略グループ  
研究員 キム ビョルフア

### はじめに

韓国の国営石油会社である韓国石油公社 (Korea National Oil Corporation: 以下 KNOC と略記) の企業規模拡大についての議論は、2008年上半期に原油価格が高騰を続ける中で、エネルギー安全保障政策の一環として本格的に検討されるようになった<sup>1</sup>。世界的に資源獲得競争が激しくなる環境の中で生き残っていくためには、自国の石油開発企業の規模拡大が必要だという認識が韓国内で広く受け入れられたためである。特に、技術・資本集約的な上流 (E&P) ビジネスにおいては、企業規模はその競争力と密接な関係があり、新規の石油開発プロジェクトへ参加するための重要な要件である。例えば、イラクの石油相が新規の鉱区開発に参加するための資格条件の一つとして、少なくとも 20 万 B/D の生産能力を持っていることを要求した事例もある。国内に十分な天然資源を持たないフランスやスペイン、イタリアも、国の主導の下で、国営企業の規模拡大を行い、自主開発原油の比率を引き上げて来た<sup>2</sup>。中国・インドなどの新興国もエネルギー分野での国営企業を育成し、世界的な競争力を有する石油会社を自国でもつことを目指している。本稿では、これまでの KNOC による事業活動を簡単に紹介し、現在 KNOC がどのような規模拡大戦略を展開しつつあるのかという点についてまとめる。

### 1. 従来の KNOC による海外展開

#### 1-1 KNOC とは

KNOC は、韓国政府の知識経済部 (Ministry of Knowledge Economy、以下 MKE と略記) の傘下機関の一つであり、韓国では公企業と分類されている。韓国の法律上、職員定員が 50 人以上、自体収入が総収入額の 50%以上を占める公共機関のうち、企画財政部 (MOSF, Ministry of Strategy & Finance) が指定する企業が公企業と呼ばれる。

1970年代、2度の世界的なオイルショックを受けて、石油の安定的な供給のために 1979年に年創立された KNOC は、国内外の石油資源開発、石油備蓄及び石油流通構造改善に関する

<sup>1</sup> ここでいう「規模拡大」とは後で述べるように、資金力、生産量、人員 (特に技術者) の増強を指す。

<sup>2</sup> 例えば、フランスは石油情報誌 Petroleum Intelligence Weekly のランキングで 10 位にランクされている Total を有する。また同じく、イタリアも ENI (同 21 位)、スペインも Repsol-YPF (同 28 位) を育成してきている。

事業を主に担当している。政府が100%出資しており、2008年時点のKNOCの資本金は約5.9兆ウォンである。2007年末時点でKNOCは、世界16国において37件のプロジェクトに参加し、生産量は5万B/D、可採埋蔵量は5.2億バレル、投資規模は約7億ドルであった(表-1)。2008年には、プロジェクトが44件に増え、そのうち10件が生産プロジェクトである。

KNOCは、独自に、あるいは他の韓国エネルギー会社とコンソーシアムを構成して探鉱から開発、生産まで直接的に事業に参加している。国内Dong-haeガス田を含めて、ベトナム、インドネシア、イエメン、ナイジェリア、アメリカ、カナダなどでoperatorshipを有して石油開発を進めている。これまでの海外油田開発事業のランドマークであり、特に成功した例としてはベトナムの15-1鉱区が挙げられる。同油田は、KNOCが探鉱段階から主導的に参加して2003年10月に商業生産が開始された。可採埋蔵量は7億2千万バレルで、韓国コンソーシアムが23.25%の権益を有する。(表-2)

表1 石油開発企業の投資と生産量の比較

企業	KNOC	Total	CNPC	ONGC	Repsol
投資額 (億ドル)	7	113	144	40	51
生産量 (千B/D)	50	2,285	3,479	1,109	1,090

(出所) 韓国の知識経済部プレスリリース

表2 ベトナム15-1鉱区 概要

鉱区	ベトナム15-1
契約時期	1998年9月
可採埋蔵量	7億2千万バレル
権益構成	-PV(ベトナム) : 50% -Conoco(アメリカ) : 23.5% -韓国コンソーシアム : 23.25% (KNOC 14.25%, SK9%) -Geopetrol(フランス) : 3.5%
生産開始	2003年10月

(出所) KNOC homepage

## 1-2 従来のKNOCによる上流活動

原油価格が上げ基調にあった2004年、韓国政府は、海外資源確保のために資源外交を積極的に推進し、海外資源開発への支援も強化する政策を打ち出した。「国家エネルギー諮問

会議」(2004年1月)及び「国家エネルギー委員会」(2005年7月)が創設され、大統領が委員長となることで、海外資源開発が国家的なアジェンダに格上げされたのである。

また、石油・天然ガスだけではなくウランや石炭を含む重要なエネルギー源の自給率を抜本的に引き上げるために、海外資源開発を担当する公企業を国際水準の専門性を有する企業に育成し、技術及び資金供給のシステムを改善することが目指された。さらに、いわゆるパッケージ型の資源開発モデルなどの海外進出のための戦略を整備し、資源開発の支援方法も、資源国に対する直接的な資金支援からインフラ整備を行う支援形態へと方向転換がなされた。またその際には、政府の役割として海外資源開発のための資源外交も併せて展開することとされている(韓国の現在の自主開発原油・ガスの現状について表-3を参照)。

表3 韓国の自主開発原油・ガスの状況

単位 千バレル(原油)、千トンLNG(ガス)

項目	2005		2006		2007	
	原油	ガス	原油	ガス	原油	ガス
確認可採埋蔵量	737,799	129,790	905,545	133,900	947,437	152,619
国内輸入量(a)	843,202	22,304	888,429	24,605	873,481	24,765
自主開発量(b)	31,089	1,296	25,101	1,116	26,453	2,259
自主開発率(b/a)	3.7%	5.8%	2.8%	4.5%	3.0%	9.1%
自主開発率(原油・ガス)	4.1%		3.2%		4.2%	

(出典) 韓国エネルギー経済研究院『資源開発における同伴進出及び投資戦略研究』(2008年12月)

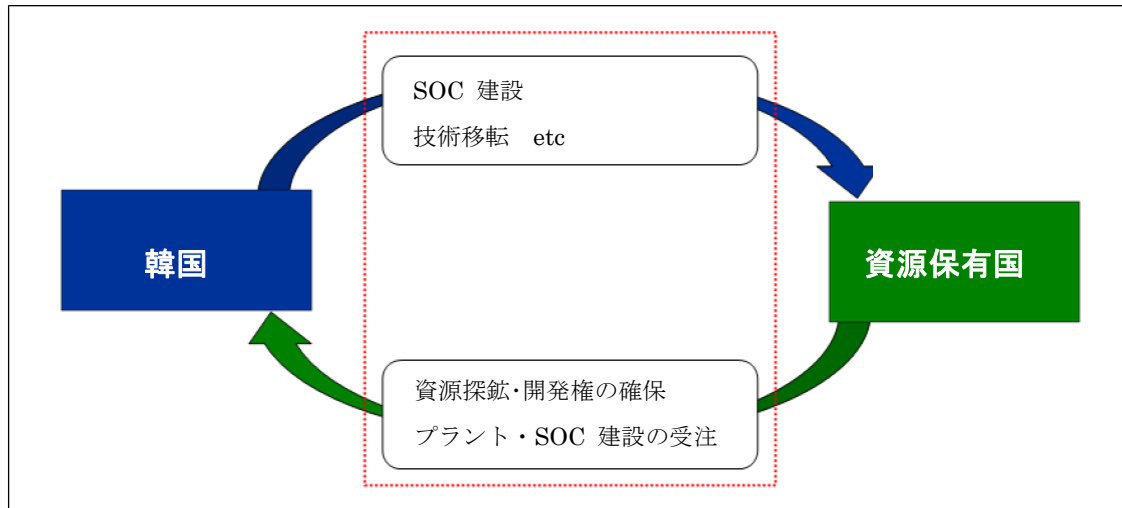
2008年に誕生したイ・ミョンバク政権は、政権初期の段階から海外資源開発の必要性を重要視し、関連政策を整備して、前政権よりもっと具体的な方策を立て、エネルギー資源の供給の安定及び供給先の分散化を目指している。特に、ロシア、中央アジア、アフリカ、南米を重点進出対象地域に選定し、首脳会談を積極的に進める方針である。この政策の一環として、2008年3月、知識経済部は「海外資源開発細部推進戦略」を発表した。それによると、パッケージ型の資源開発プロジェクトを積極的に発掘し、鉱区買収に掛かる投資財源を持続的に拡大する方針である。

### 1-3 上流進出におけるパッケージ型進出

韓国による上流進出において、特徴的であるのが、上流以外の部門における投資とのパッケージで海外上流部門への進出を行っている点である。このパッケージ型の資源開発進出とは、資源を有する国が必要とするエネルギーインフラや社会資本(Social Overhead

Capital: SOC) などの整備を支援しながら資源を確保するという連携型の資源開発のモデルを意味する。その際の支援対象分野としては、高速道路、発電所、空港などの SOC 建設だけでなく、情報技術 (Information Technology: IT) も有望な分野だと考えられている。特に、産油国の多くは開発途上国であり産業の多角化を目指している国が多いため、その目的の達成に寄与することができる (図-1)。

図-1 韓国のパッケージ型進出の概念図



このようなパッケージ型の戦略は、2004年に当時の韓国産業資源部 (MOCIE) により作成された「第2次海外資源開発基本計画」から本格的に議論され始めたが、2007年の「第3次海外資源開発基本計画 (2007-16)」でその方針が明確に示された。同計画によると、国別・地域別に戦略を立て、パッケージ型進出が可能なプロジェクトを発掘することになっている。そのため、中央アジア、アフリカ、ロシアなど戦略地域に対する特別調査 T/F (タスクフォース) を組織し、資源保有国のニーズに合う戦略をたてて海外進出の際の交渉力を強化することとしている。すなわち、その計画による海外進出に関心があるそれぞれの会社が国別に T/F を構成し、資源状況及び市場調査を行い、プロジェクトの機会を探すことになる。さらに、パッケージ対象事業の範囲も文化、通信産業などに広がっている。ただし最近では、「パッケージ型」という言葉が資源保有国に対し、資源開発に伴い無条件の SOC 建設を行うとの誤解をさせたという懸念が高まっているため、「資源開発同伴進出」などほかの表現への変更が薦められている。

その実例として、ナイジェリアの深海鉦区開発プロジェクトが挙げられる。そのプロジェクトの内容は下記の表の通りとなっている。(表-4)

表4 ナイジェリア OPL 321/323 プロジェクト概要

プロジェクト名	重要内容
ナイジェリア OPL 321/323 鉦区	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2006年3月PSC締結（可採埋蔵量：20億バレル）</li> <li>● 同伴投資：発電所（2,500MW）、ガスパイプライン建設</li> <li>● 出資（石油プロジェクト）：韓国コンソーシアム（60%）、Equator（30%、イギリス）、LCV（10%、ナイジェリア）</li> <li>● 国内参加社：Kepeco（韓国電力公社）、KNOC、POSCO、DSME etc</li> </ul>

（出典）筆者調べ

ナイジェリアの同プロジェクトは、韓国の資源開発同伴進出の最初の例であり、鉦区開発とガス発電所の事業が連係した事例である。このプロジェクトを含む資源開発同伴事業は、KNOCが事務局を担当し、主導的な役割を果たしている。開発権を確保した上記の鉦区は沖合的100km、水深1,000m以上の深海である。韓国側の60%のうち、KNOCが45%、Kepeco（Korea Electric Power Corporation）が9%、DSME（Daewoo Shipbuilding & Marine Engineering Co.）が6%を有する。2005年8月に同鉦区を落札して、2006年3月には両国の大統領の出席のもと、同鉦区に対する生産分与契約（PSC）が締結され、現在は探鉦段階にある。<sup>3</sup>

上述のとおり、資源保有国の多くは開発途上国であり、産業構造の多様化を目指して、鉄道、道路、港湾などの建設・拡張に政策的に重点を置いている。上記のような資源開発同伴進出の形の契約は韓国側、資源国側と共にウイン・ウインの関係になれると考えられている。

## 2. KNOC 規模拡大戦略の内容

### 2-1 戦略の内容

以上のように、これまでにもKNOCは海外上流分野における様々な事業投資を行ってきたが、2008年以降、さらに同社の機能を拡充すべくその規模拡大戦略が展開されるようになってきた。この規模拡大戦略における重要な数値目標として、KNOCは2012年までに現在の生産量である5万B/Dの6倍の30万B/Dの生産量達成を目指している。そして、そのような生産量の大幅な引き上げを達成するための具体的な戦略項目として考えられているのが、以

<sup>3</sup> しかし、2007年5月、ナイジェリアで新大統領が執権し、前政権時代に締結された鉦区に対して再検討が行われ、同鉦区に対してサインボーナスが未納であると主張して鉦区契約の無効化を韓国側に通報した。問題になったサインボーナスは、契約と同時にSOC投資することを条件として軽減されたものである。現在、韓国側は、様々な対応策を講じているところである。

下の6点である<sup>4</sup>。

- ① 探鉱段階の鉱区(exploration asset)を確保よりも生産段階の鉱区の確保と石油開発企業の買収を推進
- ② 政府の4兆1億ウォンを含む総額19兆ウォンの資金を調達
- ③ 鉱区・企業の買収時に優秀なエンジニアも共に確保
- ④ 深海技術の開発と海外サービス企業との戦略的な協力を通じた技術水準の引き上げ
- ⑤ 経営革新の一環としての非開発部門の人員削減、再教育を通じた資源開発部門への転換(による活用)
- ⑥ 世界最大のガスの購買力を有するKogasと戦略的な協力体制構築

①については、規模拡大のため資源獲得のアプローチが変更された。従来は探鉱段階の鉱区を中心に海外資産を増やしてきたが、今後は生産段階の鉱区及びすでに生産中の資産を有する石油会社を積極的に買収する方針をとっている。KNOCは生産段階の資産並びに企業の買収を通じて、同社の資産規模を07年末時点で9.4兆ウォンからおおよそ30兆ウォンに引き上げる見込みである。

②については、KNOCの規模拡大に向けた資金を援助するため、韓国政府がまず4兆1,000億ウォンを同社に出資し(Equity)、それ以外にもKNOCは15兆ウォンを同社の自己資金もしくは借入で賄う計画である。昨年、MKEは、同社が買収の対象として適切であると判断する油田あるいは石油会社が現れたら、即座に買収を推進するために、総出資額の4兆1,000億ウォンのうち9,647億ウォンを2008年に優先的に支援することにした。また、海外石油開発への民間部門の投資を積極的に誘導するために、資源開発ファンドを作り、KNOCも1,000億ウォンを出資することになった。2009年8月時点では、KNOCとKORES(韓国鉱物資源公社:Korean Resources Corporation)を中心に、そのファンドの運用を担当する会社の選定段階にある。

さらに③については、国内における熟練技術者の不足の問題を解決するために、石油会社の買収時、鉱区を運営する技術者も共に雇用する計画である。KNOCは2008年2月、米Taylor社から生産鉱区を買収した際に、Taylor社のエンジニア146名を雇用したのがその例に挙げられる。また、④についてKNOCはコア技術として深海開発、増進回収法(EOR)、超重質油の開発技術に注力し、自身で習得し難い分野は、専門のサービス会社との戦略的提携を推進する計画である。

⑤については、KNOCは経営効率の改善策の一つとして、開発部門以外の人数を削減し、再教育を実施して開発部門に転換して活用するようにしている。備蓄事業も備蓄石油の管

---

<sup>4</sup> 以下の内容は2008年6月MKEによって発表されたプレスリリースを踏まえている。2008年8月に発

理などの中核業務だけを担当し、建設部門は外部に委託する予定である。最近では上流部門の資産ポートフォリオも再検討し、Yemenの鉱区などは売却する可能性もあるとのことである。

一方、⑥については世界最大のガス購買力を有するKogas社と資源開発協力に関するMOUを締結し、互いの長所を活用することで資源開発の競争力を強化する効果があると考えられている。特に、KNOCの上流部門の技術と、Kogasの購買力とガスのプラントの技術（LNG輸入基地）を結合させることで、将来、ガス田開発の権益確保に役立てていくことが期待されている。また、両社が共同で技術センターを設立し、ガス・ハイドレートなどの新技術開発に協力することが必要という議論も出ている。

## 2-2 期待される効果と今後の課題

以上のような戦略項目を実行に移すことで、自主開発原油の比率の増大と超大型鉱区に対する独自の操業技術の習得という効果が期待されている。韓国政府はKNOCの規模拡大の計画が順調に進むことで韓国の自主開発原油の比率も約25%へと画期的に引き上げることが出来ると期待している。また、2012年以後の中・長期的な対策としては、KNOCが外部の技術に依存せず独自で大型鉱区を操業できるような競争力を身につけさせるために同社を民営化する案も検討されている。

しかし、実際の目標達成のためには乗り越えるべき課題もある。まず、油価及び資産価格の下落をきっかけに海外買収を積極的に進めていく中国の国営石油会社を始め、他のアジア国営石油会社との競争がより厳しくなっていることが挙げられる。また、他の石油会社あるいは油田を買収した際に、比較的石油開発の技術や経験が乏しいKNOCがどのようにして買収企業・資産を自社の組織の中に統合させていくか（PMI, Post Merger Integration）という問題も、KNOCが今後規模を拡大していく際の過渡期の問題としてクローズアップされるようになってきている。

お問い合わせ：[report@tky.ieej.or.jp](mailto:report@tky.ieej.or.jp)