

中国3大国有石油会社の投資・経営戦略と影響について

郭 四志（日本エネルギー経済研究所）

中国石油・エネルギーセキュリティの主役である3大国有石油会社は、近年国際石油市場での新しいプレーヤーとして、益々成長し、注目されつつある。その内外経営・生産特徴及び投資経営戦略は国際石油・エネルギー市場に大きな影響をもたらしている。本稿では、中国3大国有石油会社の経営・生産動向と主要な投資経営戦略を分析し、その企業と政府との関係を究明する上で、3大国有石油企業の投資・経営戦略、特にその海外自主開発を始めとする投資・経営戦略動向が国際エネルギー市場への影響を検討することにする。

I. 中国国営石油会社の最近の経営動向

1. Petro China

Petro China（中国石油天然ガス股份有限公司）の2005年の業績は、売上、営業利益及び純利益がそれぞれ前年比39%増の5,522.3億元、27%増の1,921.7億元、約30%増の1,396.4億元となっており、2000年4月の株式上場以来最高の記録となった。

しかしながら、部門別の業績（営業利益）をみると、上流の開発・生産部門は好調であったが、下流部門は低迷し、石油化学・製品販売では、特に精製・石油製品販売部門で赤字が出ている（表1）。

開発・生産部門では、内部販売分を含む総売上が前年比約44.1%増の3,372.8億元、営業利益は同28%増の923.7億元であった。原油、天然ガスの売上増加に伴い、同社の営業利益は前年に比べ約60%増の2,080.8億元と大幅に増加。下流の石油精製・製品販売部門では、内販を含む総売上は2004年と比べ32.2%増の4,284.9億元となっているが、営業利益は198.1億元の損失となっている。また、石化・製品販売部門では、内販を含む総売上は前年比29%増の739.8億元となっているが、営業利益は前年同期比57%大幅減の32.8億元となっている。

上述した業績変化は、主に以下の要因からもたらされた。①原油価格の高騰。2005年の同社の原油平均販売価格は前年比43.4%上昇し、1バレル当たり48.37ドルであった②上流部門生産の拡大。投資増大に伴い探鉱・開発技術を活用し、油ガス生産量を前年比約6%拡大した③下流部門の精製コスト増加・赤字操業。精製・販売部門は原油価格の高騰にもかかわらず、周知のような政府の価格制度により石油製品価格は国際市場より1,300～1,500元安く、国際市場と

大きく乖離し 200 億元近い損失となっている。

2005 年には、Petro China は需要増大の下、市場ニーズに応じ、経営・生産の効率化に取組み、積極的に生産を拡大した。原油の生産量は前年比 5.7%増の 8.23 億バレル、天然ガスの生産量は同 20%増の 1 兆 95 億 cf となっている。精製・販売部門では前年比 6%増の 7.523 億バレルの原油が処理されたが、ガソリン、灯油、軽油など軽質油生産量は同 0.9%減の計 6,639 万トンとなった。

製品別の販売量はガソリンと軽油はそれぞれ約 20.5%増の 2,616 万トン、10.7%増の 4,781 万トン、灯油・ジェット燃料が 5.2%減の 201 万トンとなった。原油・天然ガスパイプライン部門では、カザフスタン・中国間原油パイプラインの完成などにより、前年比 2.4%増の 9,391 km、天然ガスパイプラインが同 13.8%増の 2 万 340 kmとなった。

なお、2005 年には Petro China は市場シェアを拡大し、Sinopec Corp などとの競争に備え、SS、製品パイプラインを増設し、SS 数は 761 カ所増加し計 1 万 8,164 カ所、製品パイプラインは 0.1%増の 2,462 kmとなっている。

表 1 PetroChina の主要部門別の業績

単位：億元

セクター	2001	2002	2003	2004	2005	伸び率 (%)
開発・生産 売上	1,483	1,473	1,773	2,339	3,372	44.1
営業利益	769	721	924	1,302	2,081	59.8
精製・製品販売 売上	1,720	1,746	2,236	2,964	4,285	44.6
営業利益	-33.2	28.2	50.4	118.9	-198.1	

出所：Petro China 報告書より。

Petro China は上述した業績の上に、探鉱開発上流の優位性を活用し、さらに探鉱・開発を中心に投資を拡大し、油ガスの埋蔵・生産量の拡大及び石油精製・販売及び天然ガス・石油パイプラインの建設に努めている。そのために、以下のような投資戦略・計画を立てている（表 2 参照）。

探鉱・開発では「東部を安定し、西部を加速させる」指針の下、タリム盆地、ジュンガル盆地、オルドス盆地、松遼盆地、渤海湾の海域で石油・天然ガスの探鉱・開発プロジェクトを進め、前年比 12.4%増の 935 億元を投入する。うち探鉱には 200 億元、開發生産には 735 億元を投下（投資全体の 63%）する。

また、海外自主開発において、現在同社の海外油ガスの確認埋蔵量が約 8.7 億 boe（石油換算バレル）で、2005 年の海外油ガス生産量は 10.1 億 boe、うち原油 8.23 億バレルとなっているが今後、主に外国企業との提携を含む資産買収により速やかに海外権益を獲得し、2010 年までに

年間権益原油 2,000 万トン以上を目標としている。

石油精製などにおいて、中国では 2006 年以後石油製品の需要が 5.4%～7% 増と見込まれている。同社は 2010 年までに 1,000 万トンクラスの製油基地 5 ヶ所を建設し、毎年 5% のペースで増加し、精製能力を 1 億 7,000 万トンに増やす計画である。その一環として 2006 年に精製設備の新增設・改造やガソリン、軽油の品質向上への対応などに全体投資の約 16% に当たる 237 億元を投下する計画である。天然ガス・パイプライン部門では、2006 年には前年比同 10.3% 増の 153 億元で「西気東輸」や西部地域の石油パイプライン及び天然ガスの貯蔵施設などの整備に充当・取り組むことにしている。

以上のように、Petro China はその投資戦略・計画において、上流の探鉱・開発分野に重点的に資金を配分していることが、特徴といえよう。今後、原油高止まり傾向が続くと予想される中、上流資産・経営資源の大半を保有している Petro China は、投資・生産拡大の下で引き続き高利益を上げられるであろう。

表 2 Petro China の 2006 年の投資計画 単位：100 万元

部門	投資額（前年比%）	構成比
探鉱・開発	93,500（12.4）	62.8
精製・石油製品販売	23,700（43.2）	15.9
石油化学・製品販売	15,300（12.8）	10.3
天然ガスパイプライン	15,300（37.4）	10.3
その他	1,200（181.0）	0.8
合計	149,000（19.4）	100.0

出所: Petro China 報告書より。

しかしながら、2006 年 3 月に中国国務院と財政省が公布した「石油特別収益金徴収に関する決定」で、2006 年 4 月 1 日から石油企業が国産原油を販売して得た収入のうち 1 バレル当たり 40 ドルという一定の価格水準を超えた部分について 20%～40% の比率で徴収することが同社の収益に影響を及ぼすと考えられる。

2. Sinopec Corp

Sinopec Corp（中国石油化工股份有限公司）の 2005 年の収益は先述した Petro China と同様に前年比で大幅な増収、増益となった。売上高、営業利益及び純利益はそれぞれ 35.3% 増の 7,991 億元、5.9% 増の 688 億元、22.6% 増の 395.6 億元となっており、2000 年 10 月の海外株式上場

以来最高の業績となった。しかしながら、部門別には、原油価格高騰を背景に上流の原油・ガス部門は好調であったが、下流 4 部門では売り上げは上昇したものの、営業利益は前年を下回り、とりわけ精製部門は赤字に転落している。

上流の原油・ガス開発部門では、売上が前年比約 35%増の 1,150 億元、営業利益が同 84%増の 469 億元となっている。一方、精製部門では、原油価格の高騰を受け、売上が同 35.1%増の 4,841 億元となったものの、営業利益は 35 億元の損失となっている。

下流の販売・流通及び石化部門では、売上がそれぞれ前年比 33.9%増の 4,638 億元、23.6%増の 1,788 億元であったが、営業利益は各々 29.7%減の 147 億元、23.6%減の 143 億元であった。なお、その他の部門でも売上が同 48.3%増の 1,219 億元となったとはいえ、営業利益は 12 億元の損失となっている。

上述した業績変化の背景として、主に以下のファクターが挙げられる。第 1 に原油価格高騰により、上流部門の利益がもたらされた。第 2 に新技術採用などによる老朽化した油田生産の回収率向上や生産の拡大を推進した。第 3 に下流の精製・石化部門などは石油製品価格の逆転化や石化原料価格の増加で、赤字・減益額が 143 億元となっている。

なお、同社は 2005 年に管理・生産コストの削減に取り組んで、27 億 6,200 万元の経費の削減を実現した。うち上流の原油・ガス部門は 6 億 3,800 万元、下流の石油精製・石化及び販売部門は各々 7 億 600 万元、7 億 1,200 万元、7 億 600 万元となっている。

2005 年には、中国の堅調な経済成長の下、市場ニーズに応じ、積極的に生産拡大に努めた。原油・天然ガス部門では、ジュンガル盆地、タリム盆地、オルドス盆地北部、四川盆地西部などで 1 万 5,380km の 2-D 震探、7,164km² の 3-D 震探を実施し、545 坑の探査井を掘削した。四川では中国最大の海成相ガス田「普光ガス田」を発見した。また 2,348 坑の開発井を掘削し、新たに年間 579 万トンの原油、21 億 m³ の天然ガスの生産能力を構築している。原油と天然ガスの生産量は各々前年比 1.7%増の 2 億 7,882 万バレル、同 7.2%増の 2,219 億 cf となっている。石油精製部門では、原油処理量は同 5.3%増の 1 億 3,994 万トン、うち高硫黄原油処理量は前年比 46.9%増の 3,491 万トンとなっている。

Sinopec Corp のガソリン、灯油、軽油など軽質油の 2005 年の生産量は 8,453 万トンと前年比 4.6%以上増加した。製品別にはガソリン、軽油と灯油は各々前年比 2.5%増の 2,358 万トン、7.9%増の 4,167 万トン、4.3%増の 663 万トンとなった。石油製品販売総量は 1 億 456 万トンと同 10.5%拡大し、小売販売では全国市場シェアの 60%近くを確保し、前年比約 19.3%増の 6,352 万トンを実現した。また、市場開放に備え、流通・販売ネットワークの整備に注力している。2005 年末時点では SS を 2 万 9,647 カ所保有し、前年比 416 カ所減少したものの、1 カ所当たりの経営規模が拡大し、平均給油量は同約 16%増の 2,321 トンとなっている。

2006 年第 1 四半期には中国の経済成長率は 10.2%に達し、通年 9%以上と予測され、石油・

石化製品の需要も伸びつつある。他方、市場開放が加速し、WTO（世界貿易機関）加盟の確約による今年12月の石油卸売市場開放による民間資本の石油市場への参入などにより、市場競争がさらに激化することが予想される。

こうした背景の下、2006年に同社は以下のような経営・生産及び投資戦略・計画を設定している。上流の原油・天然ガス開発・生産部門では、298億元を投じ、西部におけるジュンガル盆地、オルドス盆地、四川盆地、東部の勝利油田等で探鉱・開発を強化し、原油を3,980万トン、天然ガスを70億m³生産することを計画している。精製部門では、石油需要の増大に応じ、さらに投資を増やし146億元を投入し、年間原油処理量1億4,000万トンを目指している。特に同社は高硫黄原油や重質原油の処理量を拡大するとともに、高付加価値製品の生産拡大を目標としている。

流通販売分野では、競争激化の中、さらに市場シェア拡大を図り、総販売量（石油・石化製品）1億1,000万トン、小売販売量6,620万トンを目指している。一方、国の石油・エネルギー供給セキュリティ政策に従い、同社はPetro Chinaなどと協調・連携し、石油製品市場の需給の安定化にも努めている。

2006年にSinopec Corpはさらに経営・生産コスト25億元を削減することを計画している。同社は主に技術導入・改良・開発、リストラとOJTなどによる経営・生産合理化・効率化及び輸送パイプラインの整備・運営を通じ、探鉱・開発、石油精製及び販売部門でそれぞれ6億元、石化部門で7億元を削減するのに注力している。しかしながら、原油高価格は依然として続くと思われ、精製部門には大きな圧力となる。また、石化価格の高値が続くとはいえ、原料価格が上がるため利益が減少する。同社の2006年の収益は、政府による石油製品の価格裁定・調整により大きく左右されることになろう。

3. CNOOC Ltd.

中国3大石油メジャーの一つである海洋石油の専門会社のCNOOC Ltd.（中国海洋石油有限公司）の2005年の経営業績は、PetroChina、Sinopec Corpと同様に前年比大幅に増収し、総売り上げ、純利益及び総資産はそれぞれ25.8%増の694.6億元、56.9%増の111.4億元、30.4%増の736億元と、2001年2月海外株式上場以来の最高の記録となった（表3参照）。さらに最近2006年第1四半期には同会社の純利益は前年同期比45.1%増の166.6億元となった。

このような好業績を上げたのは、開発・生産の拡大と・投資の加速及び原油高などによりもたらされたものである。2005年には、同社は国内外で探鉱・開発を強化した結果、原油と天然ガスの生産量は、前年比各々11.7%増の35.7万b/d、7.0%増の3.9億cf/dとなっており、うち、海外における原油・天然ガスの生産量は2.4万b/d、9.6%増の4万b/d、9,260万cf/dであった。

また、原油と天然ガスの確認埋蔵量が6.0%増の23.6億BOEとなっており、原油が14.6億バ

レル、天然ガスは 5 兆 4,309cf である。なお、2006 年第 1 四半期には、国内の原油と天然ガスの生産量は、前年同期比 11%増の 41.5 万 boe/d となっており、うち原油は 38.4 万 b/d、3.9 億 cf/d となっている。同社は特に渤海油田の油・ガスの増産（前年比それぞれ 23.4%、28.2%増）により、油ガス生産量の増大をもたらした。

原油価格の高騰を背景に同社は積極的に経営・生産効率化に取り組み、石油・天然ガスの開発・生産コストを 1 ドル/バレルの水準に維持するなど着実に利益を上げている。

2005 年には、同社は近海海域で 22 カ所の探査を行い、新たに 14 カ所の油ガス田を発見した。そのうち、8 カ所の井戸評価に成功した。また、同社は渤海における旅大 10-1、旅大 4-2、旅大 4-2、旅大 5-2、渤中 25-1 南 c/f、南 35-2 などの油田開発に成功し、原油と天然ガスの生産量増加に寄与している。また、最近、東方 1-1 ガス田 2 期生産がスタートし、春暁ガス田 1 期が、2006 年上期、生産開始を計画することが注目されている。

表 3 CNOOC Ltd.の主要実績（2001－2006 年第 1 四半期）単位:100 万元

出所: CNOOC ウェブサイトの同社各年報告:2006 年第 1 四半期速報値より。

	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年 第 1 四半期
総売上	20,820	26,374	40,950	55,222	69,455	-
原油・ガス売上	17,561	23,779	28,117	36,886	53,418	-
純利益	7,958	9,233	11,535	16,139	25,323	16,600
総資産	44,320	61,095	73,504	56,443	73,603	-

CNOOC Ltd.は目下、国内外市場の競争激化に備え、PetroChina、Sinopec Corp 及び国際メジャー等と対抗する体質を強化し、積極的に上下流一貫操業の垂直統合企業を目指し、国際競争力をもつ総合的エネルギー企業を構築させるように加速している。

探鉱・開発分野：CNOOC Ltd.は 2006 年にさらに投資を拡大し、渤海、東シナ海、南シナ海の探鉱開発を強化し、2010 年までに 125 億ドルを投じ、油ガスの生産量を 5,000 万 TOE にまで増加させる計画である。そのため、2005 年に新たに沖合いにおける 10 のブロックをメジャーなどの外国企業に開放し、メジャーなどと積極的に提携し、外国側の技術・ノウハウを活用している。先週、英国 BG グループと南シナ海の深海海域（延べ面積 2.58 万 m²）で共同開発に合意している。2006 年現在、メジャーなど外国企業との協力を計画している海上鉱区は、13 カ所あり、総面積は 8 万 m²以上に達する。

精製・石化等の分野：CNOOC Ltd.は昨年年末、2008年に完成・稼働を目指し、惠州製油所（精製能力24万b/d）の建設がスタートした。また2002年に合併しているCNOOC/Shell石化有限公司プロジェクトは、2005年12月稼働している。

LNG供給分野：広東LNGプロジェクト第1期が完成した。広東、福建LNGプロジェクトはCNOOC Ltd.は、それぞれ50億ドル、43.3億ドルをLNG輸入基地に投じ、そして2006年と2007年までに年間取扱量（広東第1期300万トン、第2期670万トン、福建第1期250万トン、第2期500万トン）のターミナルを建設している。先日広東LNGプロジェクト第1期の完成に合わせ、豪州から12.5万トンの天然ガス積載した初めての輸送船が広東大鵬ステーションに到着した。また、浙江省と天津、遼寧省等で年間扱い量300万トン前後のターミナルの建設計画を立てている。

海上上流事業においては、同社は現在、11カ国で、18件の探鉱開発プロジェクトを展開している。油・ガスの権益分は年間それぞれ200万トン以上、800万m³となっている。

2005年1月、CNOOCはシンガポールのGolden Aaron社等と共にミャンマー国営石油会社MOGEとの間で同国沖合いの石油ガスブロックに関する生産分与契約に調印し、81.25%の権益を獲得した。2月、同社はモロッコ国営石油会社ONAREPとHAHAとMISSOURとの2盆地の共同探鉱に合意している。また3月、1.5億カナダドルでカナダのオイルサンド事業会社MEG Energy Corp.の16.69%の株式を買収している。さらに2006年早々にナイジェリアOML130の権益45%を買収し、その後1月下旬同国OPL299の35%権益を取得した。2006年4月下旬、ケニア6つの石油ブロックの生産分与契約に調印している。

2005年8月、CNOOCはUnocal買収の失敗を反省して、なるべく柔軟な姿勢（外国企業との共同開発など）で、着々と海外自主開発を進めようとしている。今後資源獲得のグローバル的競争がより一層激化する中、同社の海外進出が一段と注目される。

II. 投資・経営戦略とその実施状況

1. 海外自主開発戦略

(1) 3大メジャーの海外進出戦略

中国政府の走出去（海外進出）、特に資源開発型進出を促進する戦略・政策の下で、石油業界自体の企業の経営戦略が、海外事業活動の開拓・展開を推進している。

1990年代に入り中国における市場経済への移行とさらなる対外開放に伴い、石油業界は国の日増しに増大した石油需要に応じる供給を確保するため、自主開発を中心とする国際経営・生産活動を展開すべきである。こうした海外進出を行うために、中国石油企業は内外経営・生産環境に適応し、企業の全体活動および、国内外石油探査・生産事業環境との関わりにおいて、

国際における戦略的な生産・経営視点で、国家の「走出去（海外進出）」戦略を重要視し、企業ベースで以下のように認識している。

世界広域を探鉱開発の土俵とする石油上流の事業の戦略重点は、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、地政学などの経営環境の変化に応じた上流事業ポートフォリの最適戦略が要求されている。すなわち探鉱開発権益、原油天然ガス保有資産の構成・取得、グローバルな展開における地域の設定・選択、参入方式・プロセスの設計・決定、上流事業・資産の最大限な確保を狙う。そこでは海外進出、探鉱、ビジネスチャンスを逃がさぬよう、日々に国際市場・上流市場の変化・動向をつぶさに把握・分析し、企業自身の優勢性を活用し、企業経営資源の集中・集約及び戦略提携などによる国際経営資源を吸収・シナジーし、海外投資・現地での優良案件・プロジェクトを確保し、運用することが重要かつ不可欠な戦略である。

石油上流分野における優位をもつ中国石油業界の最大手であるCNPC/PetroChinaは、まず「国内事業を足場にし、海外事業を展開し、国際化経営・生産を実施しよう」という国際経営戦略を提出している。つまり、「走出去（海外進出）」を行い、海外における石油・天然ガス資源の合作・合弁による探査・開発領域を開拓し、海外における中国の石油・天然ガス資源シェアを拡大し、その上、下流部門も積極的に海外において合弁・経営・生産の国際化を目指す¹。特に海外探鉱開発、利権買収・確保することを通じ、CNPCは上流資産を強化・拡大するのがその国際経営戦略の中心である。

一方、Sinopecの海外進出は、CNPCより遅れている。ただし、1998年における石油産業の2大グループの再統合・編成により、上下流部門の一体化になり、企業体質がさらに増強した下で、Sinopecは経営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。

その経営の国際化は「集団化・国際化・株式化・多角化」というSinopec経営戦略4本柱の重要な一本である。2001年1月にSinopecは、本社の下に国際石油探鉱開発股份有限公司を設立し、海外石油資源の探査・開発などのプロジェクトにおける投資運営・管理を行いながら、積極的に海外石油の上流分野に参入するように推進している。

CNOOCは2002年に国際石油メジャーと対抗する体質を強化して、今後5年以内に国際的により競争力のある総合な垂直統合型企業の構築を実現し、国際競争戦略を打ち出している。特に海外事業の展開を通じて、企業成長を図っている。海外進出にあたり、これまでの技術導入・対外協力・合弁開発に関する経験・ノウハウを活かした上、海外進出・上流権益取得を強化して、企業の収益性、埋蔵量及び生産量を拡大させる。そのために積極的に海外上流資産・権益の買収を中心とする海外進出・自主開発戦略を実施しており、国内天然ガス市場のニーズによるLNG導入にもあわせ、海外上流事業への参入、権益買収活動を強化している。

具体的に3大石油メジャーが進めているその主要な参入方式・戦略として、以下のいくつか

が挙げられる。

第1は、隙間戦略である。中国石油企業はメジャーと比べ、国際的に探鉱開発技術・ノウハウ特に産油国・地域に参入する経験、ノウハウが不足で、なるべくメジャーのコア探鉱開発地域に進出するよりも、メジャーの関心の薄い地域或いは影響力の弱い地域に参入する。例えば、スーダン、イラン、イラクなどの国、地域である。これらの国・地域は一般的に国際メジャーが入りにくい国連とアメリカの制裁対象となった地域である、CNPCが1995年以来保有しているスーダンにおける六つの鉱区、イラク鉱区とイランの鉱区であり、Sinopecの2004年に調印したイランYadavaran油田のバイバック契約はその例である。

また、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、ほとんど中国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、ほとんど中国との関係のいい、資源量が多い、メジャーの関心の薄い国である。

現在、これらの地域において、中国石油会社とくに国際経営資源・海外事業能力を蓄積したCNPCは戦略案件に定めながら、国際メジャーに匹敵する事業活動・能力を展開している。

第2は大型取引・購入契約を武器とすることである。中国石油メジャーは上流事業に参入、権益を確保する手段は相手側と大型取引契約を締結し、それに伴い、比較的探鉱・開発契を締結、現地上流事業の権益を取得する。たとえば、前述したように、CNOOCは2002年に豪州NWSLNGコンソーシアムから年間325万トン、25年間のLNG購入することになったのに伴い、豪州NWA LNGプロジェクトの上流権益5.56%を取得したのである。

また、上述のように2004年、SinopecがYadavaran油田開発権を手に入れるためにまずイラン国営石油ガス会社とLNG2億5,000万トンを購入することで合意した。それに伴い、イラン側との間、順調にYadavaran油田開発とその原油輸入のバイバック契約を締結した。

第3は、買収の参入方式を採用し、速やかに海外上流権益を確保し、企業の収益性、埋蔵量及び生産量を増大することである。中国石油メジャーの海外進出・上流事業参入の戦略・方式としてその買収戦略・方式が注目されている。

第4は、政府のサポートによる海外進出戦略である。中国は、1990年代末、1990年代に入り、中国は中東、アフリカ、ロシア・中央アジア、南米などの産油地域・国との関係を一層拡大しており、両国間政府要人の相互訪問、いわゆる訪問外交と招待外交が活発に行われた。その資源外交を中心に展開した相互訪問（中国政府要人の訪問と産油国政府要人への招待外交）の主要ケースはそれぞれ数十件に達している。

その資源外交展開が従来の伝統的な友好関係及び中国13億人の大国のプレゼンスと手厚い援助という背景にある。中国石油企業はその資源外交に伴い、政府のサポートを受けた上、海外進出を進めている。従って、中国石油企業は関係国で比較的スムーズに落札したり、探鉱・開発権を取得したりしている。

例えば、中国政府は 1995 年 9 月スーダンと対外援助協定を結んでその後、相続いで CNPC がスーダン六つのブロックの探鉱開発権を獲得した。2002 年 4 月、江沢民主席（当時）がナイジェリア訪問を機に、翌年 Sinopec は同国の Stubb Greek 油田での開発権を取得した。また、最近の例で、4 月下旬、胡錦国家主席はサウジアラビアとナイジェリアを訪問し、原油開発などのエネルギー分野の協力合意書に調印し、Sinopec と CNPC がそれぞれ両国油田の開発権を取得した²。第 5 は共同開発等ソフト戦略である。最近、2005 年 8 月の 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反省し、今後の投資・買収に対応するために、①政府と企業はよりよく協調し、政府はあまり表面に出ない、②関係国政府、現地社会への理解を深める、③外国企業とも共同で買収する、というソフト戦略を取っている。2005 年 11 月上旬、中国の 3 大石油会社とインド国営石油ガス公社（ONGC）は海外資産に対して共同入札に協力していく協定に締結した。11 月下旬、その協調の動きが見られた。11 月 26 日、CNPC と ONGC が共同で Petro-Canada が保有するシリア最大の石油生産会社の 38% 権益を 10 億ドルの規模で買収することになっている。また 2006 年 8 月、Sinopec は、コロンビアでインドの ONGC と共同で 8 億ドルを投じ米国系石油会社 Omimex de Colombia の株式の 50% を買収した。

こうした共同開発・買収のソフト戦略・路線を実施する狙いは、以下のような背景にある。

つまり、中国石油会社の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、数多くの不満・警戒を呼び、競争を激化させた。また、買収の失敗あるいは国際入札のコストの上昇³を招き、買収・入札価格を上乗せ、のみならず、関係国への援助などで高いコストを払った。その摩擦、反発を避け、利権確保のためのコストを低減させるためである⁴。

（2）海外進出の状況

1992 年以来、2006 年 10 月末までの時点で、CNPC/PetroChina をはじめとした 3 大石油メジャーの対外進出案件（探鉱開発など）はアフリカ、中東、アジア、南米など 39 カ国に集中し、125 件となった（表 4）。そのうち、現地と第 3 国の石油会社から全権益あるいは一部利益を買収した案件は 30 件以上に上っている。CNPC、Sinopec 及び CNOOC グループの買収案件数はそれぞれ 15 件、8 件、9 件となっている。

3 大石油メジャーはその買収を通じて、短期間で海外上流権益を取得し、企業の安定した成長性の確保（企業収益性、確認・可採埋蔵量、生産量の拡大）に繋がると考えられる。

また、3 大石油メジャーは株式上場している生産・操業子会社に関して、海外権益・資産の買収により、常に企業の収益性・成長性を内外投資家にアピールし、株主から監督されているキャッシュフローを改善・活用でき、企業規模の拡大、ポートフォリオの改善を図っている。また、株収益の拡大により、潤沢な資金を元手に積極的に海外事業を推進している。

CNPC/PetroChina は、その資本金 100% の子会社である CNODC（中国石油天然ガス勘探開発公司）に対外直接投資と海外投資プロジェクトを担当させ、また国内における 11 の部署の他に、

9の海外支社とひとつの海外研究センターを設立して CNPC の海外事業の運営および研究・開発を行わせている。

このように、CNPC/PetroChina は組織的・戦略的に着々と海外探査・開発などプロジェクトを進めてきた。ちなみにこうした企業戦略を掲げられた背景には、政府のさらなる対外開放政策の一つである対外投資の導入のみならず、企業自体の素質・体力にも基づいていた。つまり、CNPC は、国内生産—原油輸出—技術導入・中外合弁事業—技術輸出入という経営・生産プロセスを経て、国際経営・生産活動経験・ノウハウをかなり蓄積した上で、海外進出ステップへと移行したのである。

2005 年時点で CNPC グループは、海外生産分として、原油 3,582 万トン、天然ガス 40.2 億 m³を生産した。また数は少ないが、海外の精製、パイプラインプロジェクトにも参加している。2006 年 10 月までに 24 カ国、71 件のプロジェクトを計画・実施した。

一方、Sinopec（中国石油化工集团公司）の海外進出は、CNPC より大幅に遅れている。もともと Sinopec が石油下流部門専門として設立されたためであるが、1993 年以降、輸入原油への依存度が益々高まる中、海外での探鉱・開発が重要な課題となっている。

最近ではイランとの油田開発契約の調印、カナダ Alberta 州のオイルサンド開発プロジェクトへの参加の動きもみせている。なお、2004 年 10 月 28 日に Sinopec はイランとの間で 30 年間にわたってイランから LNG 合計 2 億 5,000 万トンを購入する契約に締結した。その LNG 売買とのバーターでイランの Yadavaran 油田を開発することで合意した⁵。目下、Sinopec、傘下の国際探鉱開発有限公司と勝利石油管理局（勝利油田）が中東、アフリカ、アジア地域等 20 カ国で 36 件のプロジェクトを実施しているなど、積極的に海外への展開を図っている⁶。

Sinopec は、2004 年に海外自主開発事業に 2003 年の 1 億 7,000 万元を大きく上回る 55 億元を投じた。さらに 2004 年 8 月にブラジルの国営石油会社（Petobras）と戦略的パートナーシップ契約を結び、合弁企業を設立し中国海域及び南米などにおける海洋油田に進出、特に Petobras の海上開発の優位性を活用し、上流分野、特に海外上流・大水深の探鉱、開発に注力する計画である。

また、CNOOC（中国海洋石油総公司）も、国際化を目指しており、十数件のプロジェクトを計画・実施し、海外での自主開発を積極的に進めている。同社の海外上流進出の特徴としてはインドネシアでの積極的事業展開と、国内での LNG 事業展開にあわせて、オーストラリア、インドネシアなどでの天然ガス上流権益の確保が目立っている。なお、2004 年 12 月 14 日、CNOOC などとミャンマー国営石油会社（MOGE）との間で同国沖合いの石油ガスブロックに関する生産分与契約（PSC）に調印するなど、積極的に海外進出を推進している。

CNOOC は、海上油田探鉱開発の優位性を活用し、海外自主開発に取り組んでいる。経営・生産の国際化を目指す中、海外進出を進めており、最近特に積極的に海外資源を確保するため、

行われた買収戦略・行動が注目されている。

国家石油安全保障戦略の一環としての中国海外進出方針・戦略に基づき、今後中国 3 大石油メジャーは、経済グローバリゼーション化の背景の下で、海外石油・天然ガスの探査開発に積極的に参入するほかに、さらに経営・生産国際化を目指しつつ、一連の国際経営・生産活動も積極的に進めると考えられる⁷。

表 4 中国 3 大石油会社の海外自主開発の主要指標

	プロジェクト (累計件数)	主要進出先 (カ国)	権益油 (万トン)	権益ガス (百万 m ³)
CNPC/Petro-China	71	アフリカ、中東、中央アジア、 南米地域等 39 カ国	2,002	2,900
Sinopec	36	アジア、米州、中東等 24 カ国	20	—
CNOOC	18	アジア、豪州等 11 カ国	202	7.7

注：①権益油・ガスは 2005 年年間ベースのデータである。②件数は 1992～2006 年 10 月末時点のデータである。③CNPC と Sinopec との共同プロジェクトは各々計上したものが含まれている。
出所：郭 四志『中国石油メジャー』文眞堂、2006 年を基に作成。

2. 石油企業の主要な下流戦略

1990 年代以来中国経済の高度成長による国内石油・石油化学製品の需要増大に伴い、3 大石油企業は積極的に精製増強に取り組んでいる。原油供給の安定化、脱硫など 2 次設備増強、精製能力の拡大、国際メジャーのブランド、ノウハウの活用を目指し積極的にメジャーなどとの提携戦略を行っている。

1996 年に当時の Sinopec⁸は中国大連で、Total (20%出資) と合併して中東など高硫黄輸入原油を精製対象にし、年間処理能力 500 万トンの大連西太平洋石油化工有限公司 (Dalian West Pacific PetroChemical Co. Ltd.) を設立し、1997 年に移動した。2001 年、精製能力を年間 500 万トンから 800 万トンに増強し、さらに 2005 年までに年間 1,000 万トンにまで拡張し、これに伴い年間 150 万トン水素分解設備、200 万トン軽油水素化精製設備の導入も進めている。

また、Sinopec 福建子会社は 50%出資し、ExxonMobil、Aramco (それぞれ 25%の出資率) と合併で 35 億ドルを投資して、製油所拡張と石油化学コンビナートの建設を準備し、相手の技術・資金を活用し、輸入が急増している中東原油処理を増強するため、福建における製油所の拡張 (400 万トン/年から 1,200 万トン/年まで) プロジェクトとエチレンプラント 80 万トン/年を建

設し、2008年までに完成することを計画している。同プロジェクトは高硫黄原油への対応プロセスとユニットを導入し、2005年7月に着工し2008年までに完成する予定である。

さらに、Exxon Mobilはその子会社のExxon Mobil Guang Dongを通じ、Sinopec傘下の広州会社と合併し、広東で原油処理能力を現在の年間770万トンから1,000万トンへ、エチレンプラントを20万トン/年から30万トン/年へとそれぞれ増強させることを計画している。なお、CNOOCとShellとは2002年にそれぞれ50%の出資率で43億ドルを投じ、80万トン/年生産するCNOOC・Shell石化工場を設立し、2005年12月、建設完了。現在、稼働している。

2005年12月5日、中国とクウェートは華南地域の広東省に製油所と石油化学コンプレックスを建設することで合意している。同合意によると、製油所の原油処理能力は年間1,000~2,000万トン、投資総額は50億ドルで、うち製油所建設費用には30億ドルが投入されることになっている。2006年に同プロジェクトの承認を正式に受け、2010年に完成する計画である。

CNPCがクウェート国営企業であるKuwait Petroleum Corp (KPC)と同プロジェクトに参加し、メジャーのBP、Shellが参加する予定であるが、その出資率は中国側が50%以上、クウェートKPCなど外国企業側は同49%以下であると考えられる。同合弁製油所は主にクウェートから原油を輸入する。また同合弁会社には石油製品ナフサを原料にエチレン等の石化プラントも併設する計画である。

今後2010年までに中国は年間1,000万トンの製油所を20ヵ所設立する計画で、またガソリンの品質を2010年までにユーロ3、一部をユーロ4の基準を達成させる計画である。

こうして、精製能力の拡大・増強や高酸・高硫黄原油処理、クリーン燃料の生産の拡大を強化するために、引き続きメジャーなど外資系企業と積極的に提携・協力を進めると考えられる。ただし、中国石油市場の自由化・規制緩和の展開に伴い、いままで中国石油企業とメジャー等との潜在的競争関係がますます表面化し、激しくなることで、中国石油企業は直接にメジャーと製油所を合併するよりも、メジャーなどから技術・設備導入を選好するだろう。

表5 中国石油企業とメジャー等との主要合併プロジェクト

企業名	所在地	外国側（出資率%）	中国側（出資率%）	資本金/投資額	事業内容（精製、石化）	原油処理タイプ、原料供給	設立（稼働）
大連西太平洋石油化工有限公司	大連	Total（20）	CNPC ⁹ 等（80）	10.13 億ドル	800 万トン/年	中東原油	1992（1997）
福建煉油化工有限公司	福建	ExxonMobil/Aramco（25/25）	Sinopec（50）	35 億ドル	400 万トン/年から 1,200 万トン/年までの増強・建設	サウジからの輸入原油	2004（2008）
中海油・殼牌石油化工有限公司	広東	Shell（50）	CNOOC 等（50）	43 億ドル	80 万エチレントン/年	惠州製油所がナフサ供給計画	2002（2005）
クウェート広東製精製プロジェクト*	広東	KPC、BP、Shell	CNPC/PetroChina	50 億ドル	1,000 ～ 2,000 万トン/年	クウェートからの輸入原油	2006（2010）

*同プロジェクト計画・意向段階

出所：CNPC、Sinopec、CNOOC3 社資料より作成。

Ⅲ. 国営石油会社と政府の関係に関する分析・考察—企業と政府との関係—

1. 持ち株・人事関与

(1) 持ち株

政府は国営親会社や国営銀行を通じ、海外上場会社もコントロールしている。政府の石油企業への持ち株率はかなり高く、PetroChina については株式全体の 90%、Sinopec Corp は 80 %、CNOOC Ltd. は 67.5%を保有している。

このように極めて高い株式保有率をみると、中国政府は、3 大国有石油企業の生産・操業子会社である PetroChina、Sinopec Corp、CNOOC Ltd. の組織、重大な人事、資産、意思決定にかなりの度合いで影響を与えていると考えられる。

(2) 人事関与

現在の CNPC の社長である陳耕氏は、PetroChina の社長でもある。Sinopec の社長は陳同海氏で、Sinopec Corp の社長は王基銘氏である。CNOOC の社長は傅玉成氏で、同氏は CNOOC Ltd. の社長でもある。これらの人事の任命、罷免は、中国国務院国有資産監督管理委員会より提案し、最終的に中国共産党委員会組織部の審査により決められる。上述企業のいずれの社長は企

業トップであるとともに、政府の高官（大臣あるいは副大臣クラスに相当）でもあり、また中国共産党党员でもある。

(3) 人脈関係の特徴

CNPC、Sinopec、CNOOCの3社は中国政府・共産党中央組織との人脈関係も興味深く、それぞれのルートをもっている。

CNPCの場合、直接に最高指導部に国務院の公安部長（大臣）周永康氏（元のCNPCの社長）、元の石油部部長（大臣）王涛氏（前々CNPCの社長、江沢民氏との関係が親密）、国務院エネルギー弁公室常務副主任 馬富才氏（前 CNPC の社長）がおり、中央政府・指導部に太いパイプを形成している。

Sinopecは、最高指導部に国務院副首相呉儀氏（元の燕山石油化工有限公司の社長）、国務院国営資産管理委员会主任李融榮氏（元のSinopec社長）、国務院首相温家宝氏（元の地質鉱産部¹⁰副部长・副大臣）がおり、直接にこれらの太いパイプを活用し、指導部に具申できる。

なお、CNOOCは、最高指導部に国家副主席曾慶紅氏（元のCNOOC外事局局长）、国務院エネルギー弁公室副主任、NDRC（国家發展改革委員会）エネルギー局長徐碓明氏（元のCNOOC南シナ海公司幹部）がおり、これらの人脈を通じて、直接に最高指導部に企業の計画・戦略に関する意見を陳述できる立場がある。

中国国営石油3社は、これらのパイプを通じ、国務院、政府の最高指導部に直接意見・要求を具申することができる。例えば、製油所の新規建設など大型プロジェクトへの審査・許可、政府首脳の出産油国訪問は中国国営石油3社からの働きかけによっていち早く実施されている場合がある。

2. 行政・政策関与

(1) 行政・命令関与

政府は中国国営石油3社に対し、ビジネス面で、増産増益するように指示するのみならず、全社会が安定的發展するために、常に政策・命令など行政手段・共産党文書を通じ企業のトップを指示、指導している。たとえば、数年前、国営石油企業、特にCNPC、Sinopecの改革、リストラの最中、政府はときどき両社の社長に対し、指示している。つまり、リストラを行うに当たり、方法・プロセスに気をつけ、社会安定を前提にし、なるべく柔軟性をもって、依願退職或いは一次帰休、外の適任のポスト（サービス部門、補助部門など）への転職など形で、企業組織の改革・リストラを段階的に行うほうが望ましいとの指示である。

またもう一例として、石油製品の安定供給に関するケースが挙げられる。中国では、政府の価格設定は時々国際市場価格から遅れるため、迅速で正確に国際市場の変動を反映していない。しかも国際石油価格の高騰にも拘らず、2004年8月以来、政府はニューヨーク、シンガポ

ール、香港の 3 市場平均価格により決定した小売基準価格を改定していない。2005 年に入って、国際価格のさらなる高騰に伴い、政府により数回ガソリン、軽油価格を調整・アップしたとはいえ、国際市場の価格アップ程には調整していない。2005 年 8 月末現在、国際 3 市場のガソリンの平均価格はトン当たり 5,505 元で、中国ガソリン価格はトン当たり 3,945.6 元で、その差は 1,559.4 元となりで、国際市場よりはるかに低い。

政府の統制価格により、原油と製品価格、卸売りと小売価格が逆鞘となる現象が生じている。製油所は原油価格の高騰分を石油製品価格に転嫁できず、赤字操業で、生産すればする程、赤字となっている。従って減産し、輸出を増大させたため、華南市場では 8 月前後台風襲来がきっかけで石油製品供給が不足で深刻化している。そこで、政府は諸措置、特に 2 大石油会社に増産、安定供給を保障するように指示した。PetroChina と Sinopec の精製部門は、2005 年は赤字だったにもかかわらず、政府の指示の下で、国内市場の需要を満たさなくてはならなかった。

(2) 政策、融資などの面の優遇

中国の石油産業は中国産業の支柱産業として、重要な所に位置に付けられている。国営石油会社は中国エネルギーセキュリティの主役として重要視されている。

中国の石油会社の国内の探鉱開発、石油精製などのプロジェクトに対する許可、融資について政府は迅速な対応している。また、原油、天然ガス探鉱開発に関する探査・生産設備・装置や器具に関する輸入関税を免じている。

石油・ガスの探査・開発権、石油の輸入権、専売権、SS の管轄権を政府は中国国営石油 3 社に与えている。目下、中国国営石油 3 社は上流シェアのほぼ 100%、下流精製・販売の 90%以上、石油貯蔵・インフラ施設の 90%前後をコントロールしている。

なお、中国国営石油 3 社が海外進出・自主開発に当たり、中国政府は、海外進出・資源開発型進出の戦略を推進するために、いくつかの支援政策・優遇措置を実施し、海外進出企業、特に資源開発型企業の進出をサポートしている。

その海外自主開発（資源開発型）企業など生産・加工企業に対する主な優遇措置として、以下のようなことが挙げられる。

① 国家が奨励する重点海外進出プロジェクトの種類・ランク

- ・ 資源開発型プロジェクト。
- ・ 国内技術・設備及び労務輸出をもたらすプロジェクト。インフラ施設建設型プロジェクト。
- ・ 国際先進技術・ノウハウを活用する研究開発プロジェクト。
- ・ 国際競争力を向上させる、国際市場で買収・M&Aを進めるプロジェクト。

② 資金面の優遇策

- ・融資条件に合致している企業、特に上述の4種の企業に中長期融資を与える。
- ・輸出設備・技術・部品原材料に優先的に信用貸付を提供し、輸出信用貸付枠を与え、手続きを簡素化する。
- ・海外（友好国）援助優遇特別貸し付け、合弁協力プロジェクトを申し込むことができる。
- ・海外企業は国家対外貿易発展ファンドの資金運用を申請することができる。
- ・海外企業の利潤が出た年度から5年以内に利潤を投資資金に充当できる。
- ・海外企業の流動資金への貸し付け金利に国家対外貿易発展ファンドから2ポイントの財政補助を与える。

③ 税金面の優遇策

資源開発など国家奨励企業に対し、「税金減免政策・措置（五年間の利潤保留・所得税免除、五年後には利潤の20%を国に収める）」という優遇措置を与えること。

④ 外貨管理政策

- ・海外利益送金保険金を免除すること。
- ・設備・技術・部品・原材料の輸出の決済期限を適度に延長すること。

⑤ 輸出税金還付措置

- ・海外進出の際に現物出資として輸出された設備・機材、原材料及び半製品などに対して、税関は輸出税金還付を実施すること。

⑥ 金融サービス・政策性保険制度

- ・国営企業の海外支店の増設による資金支援体制
- ・サポートネットワークを整備
- ・輸出奨励プロジェクト品目に係るリスク及び非商業的保障を提供すること
- ・海外プロジェクトにおける設備・技術・部品・原材料などに中長期輸出信用保険の条件を照らし、保険を付与すること。

⑦ その他の優遇・奨励策

- ・該当する設備・技術、原材料及び部品などに優先的に輸出ライセンス・割り当てを与えること。
- ・海外企業の経営管理者に対して海外発見の審査を緩和させること。

⑧ 海外での生産資源の国内へ輸入すること。

さらに、2004年11月12日に、NDRC（国家発展改革委員会）と中国輸出入銀行は共同で通達を行い、国家奨励の海外投資の重点プロジェクトに対し、新たに低金利の優遇融資策措置を与え商業銀行の融資利率よりも2ポイントが低くする政策をとっている。ちなみに同年11月時点で、中国商業銀行における1～3年人民元貸し出し利息は5.76%となっている。

3. 資源外交のサポート

中国政府は石油の安定供給を確保するため、海外開発・世界各地で石油調達・安定供給ソースの確保を急いでいる。1990 年代後半から中国政府首脳・要人は 40 回以上中東、アフリカ、南米、中央アジア等産油国を訪問してきた。また 40 回に及ぶ産油国の首脳への招待訪問を実現し活発な資源外交の展開を実現した。その結果、前述したような数多くの石油探鉱・開発で合意し、3 大石油会社の海外利権の取得につながった。

中国政府の活発な資源外交に伴い、3 大石油会社（CNPC、Sinopec、CNOOC）は積極的に海外での開発を進めている。併せてこれまで中東、アフリカ、中央アジア・ロシア、東南アジア、米州の 35 カ国にわたり 100 件以上の探鉱・開発等のプロジェクト（一部共同）に参加、利権原油年間 2,000 万トン¹¹以上を取得している。

2006 年 3 月 14 日、温家宝総理は第 10 期全国人民代表大会第 4 回会議閉幕式後の記者会見で、「今後 3 年間、中国は発展途上国に対し 100 億ドルの有償資金協力を実施する」と述べた。これらの発展途上国には中東、アフリカの産油国もあり、今回の途上国への援助は資源外交の一環だと考えられる。

4. 最近の企業と政府との関係動向

(1) ユノカル買収失敗に対する反省

2005 年 8 月の CNOOC のユノカル買収失敗をきっかけに、中国政府と石油企業は反省し、今後の投資・買収に対応するために、①政府と企業はよりよく協調し、政府はあまり表面に出ない、②関係国政府、現地社会への理解を深める、③外国企業と共同で買収する、などである。要するに政府は公けに企業の資源買収活動のための支援措置をとらないことである。また、石油資源確保を強化するために、従来の近海領有権を巡る争議海域において、関係諸国との交渉に柔軟に対応し、共同開発を図っている。目下、中国とベトナム、フィリピンは、各自に領有権を主張している南沙諸島周辺海域で本格的に共同開発を始めている。

(2) 企業赤字の補填

2005 年 12 月下旬、中国政府は 2005 年の逆転による石油下流製油所部門の赤字を補填するために、赤字を多く蒙っている Sinopec（2005 年 300 億元の赤字）に対し、財政特別支出の形で、100 億元を補填した。CNPC は下流の製油所部門には 100 億元近くの赤字額が出たといわれたが、上流原油生産で儲かっている CNPC に補助する必要がないと政府が判断している。ちなみに 100 億元の補填は、Sinopec にとって満足な金額ではないが、ある程度 Sinopec を支え、同社の国内外の投資・買収活動に役に立った¹²。

政府のこの補填の目的は、逆転による利益損失の大きい 2 番目の国営石油会社 Sinopec をサポートすると同時に、特に海外上場子会社 Sinopec Corp からの不満を和らげるためでもある。

以上、政府と国営石油企業との関係を検討してきた。中国の石油大手 3 社（CNPC、Sinopec、

CNOOC)は確かに国営企業で、常に政府の戦略、政策に左右・影響されている。中国石油市場は依然として3大石油会社による寡占状態である。これらの国営石油会社は中国の石油セキュリティ確保の鍵を握る主要プレーヤーであることを認識し、今後も政府が石油市場の規制緩和を段階的に進めるものの、3大石油会社に対する(筆頭株主による)コントロールをかなりの度合いで保ち続けることは十分に考えられる。こういう意味から中国における3大石油会社は、国営石油企業として持続していこう。

しかしながら、生産・操業子会社が海外上場するなど、一部(10~30%以上)が民営化されている面もあることは見逃せない。これは株主利益も無視できないことを意味しており、3社とも完全に国策のみに従って採算を度外視して動いているわけではない。この意味で、政府の人事参与、政策などは企業としての意思決定の独自性、株主利益目標との不一致の面も現れつつある。例えば前述の逆鞘現象などである。海外進出・自主開発の場合は企業の独自性がどのくらい現れているか、その中、国策・戦略との関係(例えば探査開発、入札コストの問題)も注目されている。

IV. 結びにかえて— 中国石油会社の投資・経営戦略が国際エネルギー市場に与える影響—

今後、中国3大石油企業の投資・経営の戦略・意思決定、株主利益も重視するなどの姿勢は、政府との関係が、特に注目を集めるであろう。この関係はその3大石油企業の国内外の事業活動を左右・影響していくと考えられる。

こうした中、3大石油会社事業活動とりわけ海外進出、投資・買収活動が周辺諸国及び国際市場に与える影響が注目される。

3大企業が活発な海外戦略展開を行うことは、関係諸国・企業の緊張・警戒及び競争激化を招きかねず、国際エネルギー市場に強い影響・インパクトを与えることも必至であろう。例えば、国際入札・買収などのための市場価格の上乗せや「問題国家」への莫大な援助等である。

しかしながら、中国石油企業のメジャーの影響力の弱い国・地域いわゆるスーダンなどのような「問題国家」への進出・探鉱開発は積極的な意義ももっている。つまり、世界の限られている原油生産・供給の意味から、国際原油価格高騰の下、世界の石油需給の逼迫・緊張を緩和させるプラスのファクターとなると考えられる。

今後中国3大石油企業は、産油国の上流事業の展開・拡大の中、特に海洋油田・鉱区での大水深探鉱・開発に関する技術・ノウハウが求められる。3大石油企業は経営・技術資源での制約及び開発コスト削減の課題を克服するために、単独よりもさらに積極的に国際石油メジャーなど外国石油企業との提携を強化し、共同探鉱・開発での事業を進めるであろう。

CNPC は目下スーダンなどの国で原油を年間 4,000 万トン近く生産し、また権益原油 2,000 万トン以上を獲得している。これはまさに世界の原油生産・供給に貢献するといえる。

なお、国営石油企業の資源開発を強化、精製・石化事業を拡充するための投資戦略の展開は、国際メジャーとの技術格差を縮小する視点から行われ、主に独自に研究開発に取り組むとしているが、費用対効果から、国際技術貿易市場で新技術を手、あるいは外国直接投資を受け、合併・戦略提携プロジェクトにより企業成長を目指す。従ってこの意味から、その戦略の展開は外資（技術移転を含む）の中国市場参入のための関連効果をもたらすと考えられる。

注：

¹ IEEJ「日中石油経済討論会 2001 提要」2001 年 10 月（ホームページ）p.3 参照。

² しかしながら、活発な資源外交に伴い、スーダン、ナイジェリアのような産油国への援助などで、アメリカなどの警戒、批判を招いた。今後いかにそれを乗り越えられるかは中国政府にとって、重要な課題となる。

³ 例えば、2005 年 8 月、PetroChina は PetroKazakhstan を買収する際、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。

⁴ しかしながら、今後中国は海外投資拡大・活発な買収活動に伴い、柔軟的な海外戦略を取ろうとするとはいえ、世界の限られた油田・ブロックへの入札、石油・ガス権益の買収を成功させるために、より高いコストを払わざるを得ないと考えられる。こうして、国際相場の高値や関係国・企業の強い懸念を引き起こしかねないであろう。

⁵ Sinopec は 30 年間にわたってイランから合計 2 億 5,000 万トンの LNG を輸入することで合意すると同時に、イランの巨大油田である Yadavaran 油田の開発権を取得し、同油田から 25 年にわたって日量 15 万バレルの原油を輸入することで合意した。

⁶ 勝利油田は 2006 年までに海外で原油年産 50～70 万トン、2010 年までに 150～200 万トンの権益確保を計画している。

⁷ たとえば、遠い産油地域での獲得した割り当て原油を現地で販売し、近くのアジア市場で仕入れ、国内に輸入する。これにより、輸入費用を減らせる。また、中国の石油探査・開発経験・技術などを通じ、途上国にコンサルティング業務を展開するなどがあげられる。

⁸ 同製油所は 1998 年、2 大石油企業の再編により、CNPC に管轄されている。

⁹ 1996 年当時は Sinopec が中国側の代表でしたが、1998 年中国石油産業改革・再編を契機に CNPC に移管した。

¹⁰ Sinopec Star 社の幹部の多く（以前、地質地質鉱産部に属した）は昔、国務院首相の温家宝氏の部下であった。

¹¹ China OGP 2005 .3。

¹² 最近、Sinopec は傘下の関連会社を完全子会社にする動きが活発化している。政府の補助金は同社の経営資源の整合、関連会社の買収に使われているそうである。

主要参考文献：

[日本語文献]

郭 四志『中国石油メジャー』文真堂、2006年。

郭 四志「中国石油メジャーの戦略について」(中国経営管理学会報告、2006年9月23日、国士舘大学)。

郭 四志「中国石油会社の海外事業活動」(日本国際経済学会全国大会報告、2006年10月14日、名古屋大学)。

東西貿易通信社編『中国の石油産業と石油化学工業 2006年版』2006年。

丸川知雄編『中国産業ハンドブック (2005-2006年版)』蒼蒼社。

[中国語文献]

『中国石油天然気集团公司年鑑』(各年版)。

『中国石油化工集团公司年鑑』(各年版)。

CNPC、Sinopec、CNOOC 公司年報及びHP資料。

国家發展委員会、Sinopec『中国石油石化産業經濟 年度報告』(2005年)。

[英語文献]

China OGP.