

2011 年度
国際学研究科修士論文

中国石油企業の海外進出事業をめぐる研究
—大慶油田有限公司の事業展開を中心に—

**Research on the Implementation of Chinese Petroleum Companies' Global Strategy :
in the case of Daqing Oilfield Limited Company**

宇都宮大学大学院国際学研究科
国際社会研究専攻
104108Y
陳懷宇

要 旨

本稿では、中国石油企業が相手国との摩擦と世論の反発をどのように改善するかという課題を中心に研究を展開した。中国の石油企業における海外進出の原因と現状、中国政府からの指導方針と支援政策を検討した。調査対象企業における海外進出先の投資環境と事業展開の現状を調査・検討し、問題点を分析した。併せて、中国の石油産業が海外石油市場で成功を収めるためにはどうすればいいかという課題を考え、中国の石油企業における海外進出の対外協力の可能性と今後の政策を展望した。

第一章では、石油企業の海外進出の欧米と日本及び中国の先行研究を検討した。先行研究では、中国石油企業の海外進出の戦略と中国の政府からの指導方針及び支援政策に絞る先行文献は少なく、具体的な石油企業の海外進出活動の具体的な事例を分析する先行文献はまだないと指摘した。そして石油企業の海外進出という事例を調査し、石油企業の海外での進出戦略、産油国との連携の在り方を解明する必要性を明確にした。

第二章では、中国における石油企業の海外進出活動の現状を概観した。第一節では、中国の石油企業における海外進出の原因を分析した。中国の不合理的な一次エネルギー消費構成、急増する石油需給と伸び悩む国内生産が中国の石油企業の海外進出の原因であると指摘した。第二節では、中国石油・天然ガス総公司(CNPC)、中国海洋石油総公司(CNOOC)と中国石化化工総公司(Sinopec)という中国の三大国有石油企業の海外進出の実態をそれぞれ分析した。海外進出事業における中国の投資活動の実態が国有石油企業と中国政府のやりとりの過程であることが明確となった。第三節では、政府の企業海外進出を促進する支援政策と2000年以降の指導方針を検討した。中国石油企業では、第12次5ヵ年計画(2011年~2015年)の「国際エネルギー資源の互惠協力を深化させ、現地住民の生活改善に利するプロジェクトを積極的に展開する」という指導方針を徹底的に貫くため、相手国で企業の社会的責任の実現が必要であると強調した。相手国との摩擦と世論の反発をどのように改善するかが今後の重要な課題であると指摘した。

第三章では、相手国との摩擦の反発をどのように改善するか、大慶油田有限公司が新興産油国としてのモンゴルでの石油開発事例についての調査を行った。大慶油田有限公司で国際工程部の孫学継エンジニアに対してのインタビューと会社の資料の収集によって、大慶油田有限公司のモンゴルでの石油開発事業の展開状況を調べた。この調査の結果によって、大慶油田有限公司がどのようにモンゴルの住民との摩擦を改善するか、投資リスクを避けるかという問題点を、「石油技術サービスへのシフト」「技術協力」「相互文化の交流」「雇用の現地化」「企業の社会責任の実現」という五つの視点から分析した。同章では、「今後の石油会社の海外進出は石油技術サービスを中心に展開するべきである」という提案を行った。

第四章では、「新興産油国で石油技術サービスを中心に展開すること」と「適合する経営戦略を立てること」という二点に絞り、大慶試油試採分公司がインドネシアでの石油技術

サービス事業の展開という事例について、調査を行った。インドネシアの石油市場の投資環境と、研究対象企業のインドネシアでの海外進出展開の状況を調査した。この調査によって、大慶試油試採分公司の劣勢と外部環境からの脅威を浮き彫りにした。分析の結果によって、新興産油国でどのように石油技術サービス事業を展開するかという問題を考え、経営戦略の提案を行った。

第五章では、中国の石油企業の海外進出の現状の概観と具体的な石油企業の海外進出展開の事例調査によって、石油産業における対外協力の可能性と今後の政策を展望した。

最終的に、本稿の研究意義は以下のように考えられる。

中国の石油企業が産油国、特に新興産油国で、どのような海外進出の方式を選ぶのか、どのような経営モデルを打ち出すのか、どのように企業の社会的責任を実現するかという問題に対して、一定の見解を提示したことである。また、中国の石油供給安全を保障するため、中国政府が今後どのような石油海外進出に関する政策を策定するか、中国石油企業がどのような経営戦略を採用するかという問題に対しても、言及した。日中の石油分野の協力の実現を推進するための知見を示した。

以上

目次

はじめに	1
第一章 石油企業海外進出研究の先行研究と本研究の位置づけ	4
第一節 石油企業海外進出研究の先行研究	
1. 欧米における研究	
2. 日本における研究	
3. 中国における研究	
第二節 産油国と石油会社の連携の在り方を明らかにする本研究	
第二章 中国石油企業の海外進出事業の展開についての概観	7
第一節 中国石油産業における海外進出の展開の背景と原因	
1. 不合理的な一次エネルギー消費構成と石油需給の現状	
2. 国内生産状況	
第二節 中国石油企業の海外進出の現状	
1. 中国石油・天然ガス総公司	
2. 中国海洋石油総公司	
3. 中国石油化工総公司	
4. 中国石油企業における海外進出事業の実態	
第三節 政府の企業海外進出を促進する支援政策及び指導方針	
1. 政府の企業海外進出を促進する支援政策	
2. 政府の企業海外進出を促進する指導方針	
第三章 大慶油田有限公司におけるモンゴル国での石油開発事例の調査	19
第一節 研究対象企業について	
1. 大慶油田と大慶油田有限公司の概要	
2. 企業の競争優位性を形成した大慶油田有限公司	
3. 大慶油田有限公司の海外事業活動の現状	
第二節 モンゴル国における石油開発事例の調査	
1. モンゴル国の石油市場と大慶油田有限公司による事業活動の現状	
2. モンゴル国の石油開発の政策について	
3. 大慶油田有限公司による事業活動の問題点及び展望	
第四章 大慶試油試採分公司におけるインドネシアでの石油技術サービスの展開事	

例	29
第一節 研究対象企業と相手国の投資環境	
1. 大慶油田有限公司傘下の大慶試油試採分公司	
2. インドネシアの投資環境の現状	
第二節 大慶油田有限公司傘下の大慶試油試採分公司の劣勢と脅威についての分析	
1. 大慶試油試採分公司の劣勢	
2. 外部環境からの脅威	
第三節 インドネシアにおける石油技術サービスの展開をめぐる問題点についての分析	
1. CNODC との提携関係の強化	
2. 高級管理者の育成	
3. 現地雇用の増大	
4. 合併会社の構築	
第五章 中国石油産業における海外進出展開についての展望	40
第一節 石油産業における対外協力についての展望	
1. 石油供給国との協力	
2. 石油輸入国との関係	
第二節 石油産業の海外進出における政策についての展望	
1. 中国の石油調達が多角化の強化	
2. 国際世論にどのように適切に対応するか	
3. 新興産油国でどのように投資リスクを避けるか	
4. アジア諸国と石油分野における連携の強化	
おわりに	45
あとがき	47
参考文献・参考資料	48

はじめに

1. 研究背景と問題意識

1990年代以降、中国は経済グローバル化の下で、中国経済の持続した高度成長と、WTO（世界貿易機関）加盟に伴う国内市場の開放と企業の海外進出を加速している。また、中国の国内の石油需要の増加により、石油供給の対外依存度がますます高まっている。中国石油産業の海外進出は、主として石油上流部門における海外の石油探査・開発分野への進出である。中国は、1990年に海外の石油・ガス上流部門¹への投資を開始し、90年代後半には活動を拡大した。エネルギー安全保障²は、2000年代頭以降、中国国家発展改革委員会の能源局³にとって最優先課題の一つとなっており、2000年の第10次5ヵ年計画（2001～2005年）にも、初めて明記された⁴。それ以降、中国の国有石油企業は、海外への拡大努力を一層強化しており、中国政府はその活動を強く支援している。2011年の第11回人民代表大会では、中国エネルギー調達4大動脈計画（石油・天然ガス調達の4大ルート⁵）が確立された。この中で、本論の研究対象企業と関係があるロシアルートは、ロシアのタイシエトから興安鎮を通過して大慶までの約1000kmを結び、2010年の中国の原油輸入総量の6%に当たる年間1500万トンの原油を、20年間にわたって供給する計画である⁶。

このため、「海外進出」は、中国のすべての国有石油企業における国家戦略の一部である。海外で石油上流部門への投資攻勢を先導してきたのが、中国石油天然ガス集团公司（China National Petroleum Corporation 以下 CNPC）である。中国海洋石油总公司（China National

¹石油産業は、原油の探査・開発・生産までの原油の開発段階とそれ以降の段階、すなわち精製、販売、輸送そのほかの段階の二つに大別することができるが、前者を石油上流部門と言う。石油の流れを川の流れをととえると、開発段階はその上流にあたるというところ由来する。

²エネルギー安全保障とは、国民生活、経済、社会活動、国防に必要な量のエネルギーを受容可能な価格で確保できること、と考えられている。つまりは、自国に必要なエネルギーを安定的に手に入れることができるということ。

³国家発展改革委員会の能源局（日本のエネルギー庁に相当）は国家の石油、天然ガス、石炭、新エネルギー、電力などエネルギー発展計画・戦略及び重大プロジェクトの審査・承認などを担当している。

⁴中国国務院が国家「第10次5ヵ年計画」によれば、中国石油事業の海外進出の方針・戦略は、主として以下のように示している。つまり、中国の海外資源を利用する基本方針は平等互惠精神を踏まえ、積極的に産油国と協力し、石油・天然ガスの探査・開発の分野に進出して石油・天然ガスに関する工事・用役も請け合い、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、国の石油の長期安定供給を確保することである。（中国政府ホームページ http://www.cec.gov.cn/info/zt/20030508/lan1_5.htm を2011年4月21日に参照した）

⁵ロシアルート（中国語：東北油气进口通道）とは、石油資源がロシアのタイシエトから大慶油田までというものである。中央アジアルート（中国語：西北油气进口通道）とは、天然ガス資源がカザフスタンからコルガスまでというものである。ミャンマールート（中国語：西南油气进口通道）とは、石油資源はシットウェから重慶まで、天然ガス資源はシットウェから貴港までというものである。海上ルート（中国語：海上油气进口通道）とは、中東とアフリカから広州までというものである。これらは、石油・天然ガス調達4大ルートと呼ぶ。

⁶朝日新聞「資源外交 世界へ食欲」2011年3月4日

Offshore Oil Corporation 以下 CNOOC) は、CNPC の指揮の下、海外事業を実施しているが、最近ではガス取引に重点を移してきている。中国石油化工総公司 (China Petrochemical Corporation 以下 SINOPEC) は、海外での買収活動に関しては CNPC と CNOOC より遅れているが、CNPC と CNOOC への追いつきを図っている⁷。

郭四志によると、中国石油産業の海外進出は以下の二つの段階に分けられる。第一段階の 1992 年から 1995 年までは、比較的規模の小さい海外プロジェクトに調印し、海外石油資源の探査・開発を試み、技術や経営管理人材を養成し、国際経営資源を蓄積し始めた時期である。第二段階の 1990 年代後半から現在までは、海外石油探査・開発に速やかに参入し、適正規模の国際生産を形成し、また投資リスクのより低い良好な収益効果を期待して、石油・天然ガス資源を確保できる比較的大型なプロジェクトを落札・実施し、海外上流権益に積極的に取り組んでいる⁸。

しかし、資源確保に走る中国石油企業に、産油国側では反発も生まれている。1980 年代に経済成長が始まった中国は、資源獲得競争で欧米や日本より遅れた。アメリカと日本等の工業国の大手の石油会社は、すでに一部の重要な産油国の石油資源を支配しているので、中国は新興産油国と他国が手を出しにくい政情不安な国及び独裁国家にも資源を求めた。だが、石油会社従業員だけではなく、労働者や商人まで中国から大挙して押し寄せる中国的開発に、「富が奪われるだけ」「地元の雇用を奪っている」という軋轢が広がっている。中国共産党は第 12 次 5 ヶ年計画(2011 年～2015 年)への中で、「国際エネルギー資源の互惠協力を深化させ、現地住民の生活改善に利するプロジェクトを積極的に展開する」との表現を盛り込んだ。相手国との摩擦と世論の反発をどのように改善するかは、今後の重要な課題と考えられる。

欧米と日本及び中国の先行研究を調査した結果、石油産業の海外進出に関する文献の数は多いが、中国石油企業の海外進出の戦略と中国政府からの指導方針及び支援政策を対象とした先行研究は少ない。さらに、具体的な石油企業の海外進出活動の具体的な事例を分析する先行文献はまだない。中国石油企業はどのように海外へ展開してきたのか、その海外展開の指導方針及び関連政策はどのようなものであったのか、さらには、産油国と石油企業の連携についても解明したい。

2. 研究の目的

石油企業の海外進出の現状と中国政府と産油国政府からの支援政策を把握し、海外石油市場での石油企業の運営モデル・環境を検討する。特に以下の 4 点を目的として研究を進める。

第一に、中国における石油企業の海外進出活動の現状を概観する。2000 年代頭以降の中

⁷1998 年 7 月に中国の石油産業再編・改革を行った結果、上下流垂直一体化大型企業である中国石油天然ガス集団公司 (CNPC) と中国石油化工集団公司 (Sinopec) が誕生した。この 2 大石油グループに 1982 年成立した中国石油海洋総公司を加え、中国石油産業の主体を成している。

⁸郭四志『中国石油メジャー』2006 年 p. 265 文真堂

国石油企業における海外進出の背景と、政府の支援政策と指導方針を明らかにする。

第二に、具体的石油企業における海外進出事業の現状を明らかにする。二つの事例調査によって、研究対象企業がどのように海外石油市場に展開してきたのか、研究対象企業の海外展開方式及び産油国の投資環境がどのようなものであったかを明確にし、研究対象企業による海外進出事業の問題点と解決策を明らかにする。

第三に、石油企業による海外石油市場での成長戦略の検討である。中国の石油企業が産油国の住民との摩擦をどのように改善するか、どのように「国際エネルギー資源の互惠協力を深化させ、現地住民の生活改善に利するプロジェクトを積極的に展開する」指導方針を実現するかを明らかにする。

第四に、中国の石油産業が海外石油市場で成功するためにはどうすればいいかという課題を考え、今後の政策の展望を明らかにする。

3. 論文構成と研究方法

まず第1章では、石油企業の海外進出について、先行研究のレビューを通じて整理し、欧米と日本及び中国の研究の動きを把握し、本研究の位置づけを明らかにする。

第2章では、中国石油企業における海外進出の原因、中国政府からの支援政策、「第10次5ヵ年計画」から「第12次5ヵ計画」までの指導方針の変遷の経緯を把握する。

第3章、第4章では、具体的に大慶油田有限公司の海外進出事業の展開の事例研究を行う。ここでは、大慶油田有限公司がモンゴル国とインドネシアでの海外進出の展開という二つの事例を取り上げる。前者については、新興産油国としてのモンゴル国での権益油田の買収であり、後者については、新興産油国としてのインドネシアでの石油技術サービス事業の展開である。この二つの事例によって、大慶油田有限公司がどのように海外石油市場に展開してきたのか、研究対象企業の海外展開方式及び産油国の投資環境がどのようなものであったのか、さらには研究対象企業による海外進出事業の問題点を検討する。

最後に第5章では、中国の石油産業が海外石油市場で成功するためにはどうすればいいかという課題を考察し、中国の石油産業の対外協力と今後の政策を展望する。

第一章 石油企業海外進出研究の先行研究と本研究の位置づ

け

第一節 石油企業海外進出研究の先行研究

1. 欧米における研究

欧米の学者は1950年代からエネルギーに関する海外進出問題についての研究を始めた。今までの研究を見ると、これらの先行文献は、大体産油国の海外企業誘致・海外資金導入政策と産油国の政治リスクなどの産油国の投資環境についての研究である。エネルギーに関する海外進出の戦略と、母国政府からの支援政策及び母国の経済発展に対しての意義についての研究は少ない。

産油国の地域分析は、南アメリカの国家の投資環境についての分析、中央アジアの国家とロシアの投資環境についての分析、アフリカ国家の三地域の投資環境の分析が中心である⁹。

(1) 1940年代・50年代の南アメリカの国家の投資環境について

劉氏によれば、マーシャル・D・ワートルズ (Marshall D. Wattle) (1956) は産油国としてのベネズエラの投資環境について分析した。彼によると、1952年末、ベネズエラの石油産業に対するアメリカの直接投資の金額は43億ドルにのぼり、1945年(第二次世界戦争が終わるとき)より28億ドルを増加した。彼は「好ましい投資環境は政治、経済と文化などの多方面の要素で一緒に構成される」と指摘した。そして、経済条件と政治安定性などの面で、ベネズエラにおける海外企業誘致・海外資金導入の優位性について分析した。

(2) 中央アジアの国家とロシアの投資環境についての分析

ピナ・エペク (Pinar Ipek) (2003) は多国籍企業のアゼルバイジャンとカザフスタンでの投資について深く分析した。彼は「なぜ世界石油産業の中でランキングトップ10の大手石油企業(たとえば、シェル石油会社、エクソンモービル石油会社、ビーピー石油会社)が全てアゼルバイジャンとカザフスタンに投資したか」という問題を分析した。彼は、戦略相互作用のモデルを作り、これでアゼルバイジャンとカザフスタンの海外企業誘致・海外資金導入の優位性を解釈した。

(3) アフリカの国家についての研究

⁹石油企業海外進出問題の欧米先行文献については、劉宏桀氏(エネルギー安全保障問題の専門家)からの聞き取り(2011年4月1日)により作成。

アディラ・アバシャラフ (Adila Abusharaf) (1999) は、スーダンが大きな産油国であり、まだ開発していない石油資源がたくさんあるので、石油産業の発展はスーダンの経済発展に対して重要な役割があると考えていた。彼によると、スーダンが自国の経済・技術で石油の開発を展開することは無理なことであるので、国内の石油開発は全て多国籍石油会社 (たとえば、シェル石油会社、ディーボンエナジー会社) に頼んでいる。これらの多国籍石油企業はスーダンの石油開発、石油精製と製品販売に対して積極的な役割を果たしてきた。しかし、スーダンの政治が政府部門改組と内戦などの不安定な要素があるので、多国籍石油企業はスーダンでの投資に大きなリスクを抱えている¹⁰。

2. 日本における研究

中国における石油産業問題に関する日本の研究者は、中国三大国有石油会社をめぐる国際競合力とエネルギー (石油) 政策の行方の二つの分野で研究している。例として、ジェトロ (日本貿易振興機構) 海外調査部中国北アジア課と郭四志の先行研究が挙げられる。

(1) 三大国有石油会社における国際競合力についての研究

ジェトロ (日本貿易振興機構) 海外調査部中国北アジア課 (2006) は、海外調査シリーズの NO. 364 の中で、中国の三大国有石油企業による石油・ガス海外投資の成果を評価した。さらに、中国の石油・ガス海外投資が世界に与える影響と、中国におけるメジャーの投資戦略を考察した。中国の国有石油企業では、財務・経営・事業の規律が弱点となっており、中国企業が、資金力の豊富な企業などとの競合に直面した場合には、太刀打ちできないと指摘した¹¹。

(2) 中国におけるエネルギー政策についての研究

日本エネルギー経済研究所の郭四志 (2006) は、石油需給構造、産業政策・市場動向、代替エネルギー・省エネルギーの三つの視点から中国の石油・エネルギー政策の行方、脱石油の動向を分析した。彼は、「政府の石油市場へのコントロール・関与の度合いが依然として強い」、「省エネルギー、再生エネルギー、石油代替事業を積極的に推進しているが、様々な課題が残っている」こと、そして、「モータリゼーションの進展に伴い、石油需要は堅調に増大していく。中でもガソリンと軽油の消費率は大きく伸びる見込みである」と指摘した¹²。

¹⁰劉宏桀 『中国能源 (石油) 対外直接投資研究』 人民出版社 2010年6月 第一版第一刷発行 pp. 5-11

¹¹日本貿易振興機構 『中国エネルギー動向』 2006年 pp. 5-51

¹²日本貿易振興機構 『中国エネルギー動向』 2006年 pp. 245-300

3. 中国における研究

1990年代末、中国の学者はエネルギーに関する海外進出問題に注目し始めた。これまで、中国企業の海外進出事業展開の戦略についての研究は多いが、エネルギー、特に石油資源に絞る海外進出についての研究は少ない。

中国海洋総公司（CNOOC）の王寛敬（1996）¹³は、中国石油企業の海外投資環境をハード環境とソフト環境とに分けた。彼によると、ハード環境は石油地質条件、自然地理条件と言葉文化条件を含んでいる。ソフト環境は政治安定性、産油国との関係、産油国の対外開放度、石油に関する法律と契約書の利害を含んでいる。彼はこうしたハード・ソフト環境の視点から、産油国の投資環境について具体的に分析し、海外進出対象国の選択の根拠を指摘した。

劉強（2005）¹⁴は中国海外石油戦略の視点から、中国石油企業による南アメリカでの石油市場に対しての投資過程を分析した。彼は、南アメリカにおいて、中国石油企業と欧米大手石油企業の間には、まだ大きな水準格差が存在していることと、中国石油企業の供給能力と利潤の獲得能力がまだ足りないことを指摘した。彼は、中国石油企業の南アメリカでの海外進出活動が中国国内に石油を供給するためだけではなくて、アメリカと南アメリカの石油市場を広げることに力を尽くしたほうがいいとも指摘した。

第二節 産油国と石油会社の連携の在り方を明らかにする本研究

欧米の学者は、産油国の海外企業誘致・海外資金導入政策と産油国の政治リスクなど産油国の投資環境を研究してきた。これらの研究によって、産油国における投資環境の構築に関する学問的根拠と重要な理論的知識を得た。日本語の先行文献によって、中国石油企業における国際競争の中での優位性と劣位性及び中国におけるエネルギー政策の行方を研究した。中国語の先行文献によって、中国における石油企業の海外進出の現状と特徴を研究した。

しかし、これらの著者は、中国石油企業の海外進出の原因と政府からの支援政策及び指導方針についてはほとんど検討していない。具体的な石油企業を対象とした、産油国での海外進出の展開の事例の検討はまだない。大慶油田有限公司が、中国石油天然ガス総公司の傘下の中核企業として、どのように海外へ展開してきたのか、その海外展開の戦略及び関連政策はどのようなものであったかが解明されなければならない。事例調査に基づいて、石油企業が海外でどのような経営戦略を構築するのか、産油国と石油企業の連携の在り方についても明らかにされなければならない。

¹³王寛敬「国際石油投資環境分析」『中国海上油气』1996年第6期 pp. 413-420

¹⁴劉強「中国与拉美石油合作探讨」『拉丁美洲研究』2005年第1期 pp. 25-30

第二章 中国石油企業の海外進出事業の展開の概観

第一節 中国石油産業における海外進出の展開の背景と原因

中国は、1990年に海外の石油・ガス上流部門資産への投資を開始し、90年代後半には活動を強化した。こうした中、中国石油業界の海外業務、いわゆる石油事業の海外進出の原因が、どのようなものであったかが注目を集めている。そこで、本節では、中国の一次エネルギー消費構成の状況、石油需給の現状、国内生産の状況といった三つの視点から、中国の石油需要状況とその海外展開の原因を分析する。

1. 不合理的な一次エネルギー消費構成と石油需給の現状

郭四志によれば、経済の高度成長は、中国の一次エネルギー消費の急速な増加をもたらした。2003年時点で中国は世界の一次エネルギー消費（98億 ton of oil equivalent：石油換算トン¹⁵）の12.1%を占め、米国に次ぐ第2のエネルギー消費大国となっている。「英国石油統計」によると、中国の一次エネルギー消費は、1980年の4億2900万 TOE から2007年には18億5780万 TOE にまで増加した¹⁶。

エネルギー消費量の増大に伴い、エネルギー消費構成に大きな変化が起こっている¹⁷。「中国統計年鑑」によれば、中国の主力燃料である石炭の消費量は、1995年をピーク（6億8500万 TOE）に2000年の6億5757万 TOE までに減少した。その後石炭消費は再び増加し、2007年には12億9117万 TOE となった（表2-1参照）。郭四志によれば、中国の石油需要は、経済成長による国民所得増大に伴う自動車の大衆化¹⁸やエネルギー消費機器の普及などにより、急速に増加している。2003年における中国における石油消費量は、日本（24,870万 TOE）を抜いて、アメリカ（91,430万 TOE）に次いで、世界第2位の27,193万 TOE となっている¹⁹。2007年の石油消費量は3億7342万 TOE であり、1990年に16.6%で

¹⁵石油換算トン（TOE）とはエネルギーの単位で1トンの原油を燃焼させたときに得られる約42ギガジュールのエネルギーを1ユニットとしたものである。世界で統一された数値は無いが概ね1 toe = 42 GJである。

¹⁶郭四志「中国のエネルギー政策の行方」『ジェトロ海外調査シリーズ』 No.364 2006年7月21日発行 p.245

¹⁷同上

¹⁸「改革開放」という政策を実施してから、中国のGDP総額は1978年の3462億元から2000年の12兆5188億元にまで約34.5倍に拡大しており、それに伴い、自動車の保有台数は1978年の136万台から2004年には2,694万台と、20倍近くまで大きく増加している。1990年から2000年までの10年間自動車全体の年平均増加率が14.6%にも達したこと。

（郭四志 2006 「中国のエネルギー政策の行方」『ジェトロ海外調査シリーズ』 No.364 2006年7月21日発行 p.248）

¹⁹郭四志 2006 「中国のエネルギー政策の行方」『ジェトロ海外調査シリーズ』 No.364 2006年7月21日発行 p.246

あった中国の一次エネルギー消費に占める割合は20.1%にまで上昇している（表2-2参照）。

「中国統計年鑑 2007年版」によれば、中国における一次エネルギー消費構成は、2007年までは石油の他に石炭が69.5%、天然ガスが3.3%、水力と原子力が7.1%となっている（表2-2参照）。これから見ると、石炭は依然として、中国の一次エネルギー消費構成における主役である。

表2-1 中国の一次エネルギー消費量の推移（1980～2007年）

（単位：万 TOE）

	1980	1985	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
石油	8,734	9,179	11,469	16,069	22,501	22,955	24,864	27,193	31,724	33,028	35,167	37,342
天然ガス	1,308	1,181	1,451	1,653	2,328	2,606	2,763	3,185	3,699	4,404	5,172	6,131
石炭	30,463	40,687	52,648	68,500	65,757	66,860	70,449	83,785	96,736	108,679	119,638	129,117
水力と原子力	1,688	2,630	3,524	5,601	6,498	7,919	8,182	8,330	10,100	11,167	12,412	13,190
合計	42,193	53,677	69,092	91,823	97,084	100,340	106,258	122,493	142,259	157,277	172,389	185,780

出所：中国統計出版社 「中国統計年鑑 各年版」などの資料より作成

表 2-2 中国の一次エネルギー消費構成の推移 (1980~2007 年)

(単位:%)

	1980	1985	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
石油	20.7	17.1	16.6	17.5	23.2	22.9	23.4	22.2	22.3	21.0	20.4	20.1
天然ガス	3.1	2.2	2.1	1.8	2.4	2.6	2.6	2.6	2.6	2.8	3.0	3.3
石炭	72.2	75.8	76.2	74.6	67.7	66.6	66.3	68.4	68.0	69.1	69.4	69.5
水力と原子力	4.0	4.9	5.1	6.1	6.7	7.9	7.7	6.8	7.1	7.1	7.2	7.1
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出所：中国統計出版社 「中国統計年鑑 各年版」などの資料より作成

日本の資源エネルギー庁のホームページ「エネルギー白書 2010」によれば、三次のオイルショック²⁰を経過してから、世界全体の一次エネルギー消費構成に大きな変化も起こっている。オイルショック以前、石油は豊富で低廉、かつ利便性の高いエネルギーとして広く活用され、世界の一次エネルギー供給の 44.6%を占めていた。しかし、各国がオイルショックの経験を踏まえて石油依存度を低減し、2007 年、一次エネルギー供給に占める比率は 34.3%となっている。天然ガスは、アメリカや欧州の主要消費国で発電用天然ガス消費量が増大した 1990 年代以降はその需要は急速に拡大し、一次エネルギー供給に占める比率が、2007

²⁰1973 年 10 月の第 4 次中東戦争に端を発したペルシャ湾岸 6 カ国の原油価格の引き上げと非友好国に対する輸出禁止は、第 1 次オイルショックとして世界経済を揺さぶった。1978 年末から 79 年初めにイラン革命が発生して第 2 次オイルショックの引き金が引かれた。OPEC はメジャーに対する供給量削減を行うことで価格に加えて数量でも支配力を強めた。第 2 次石油危機はイラン・イラク戦争が重なって長期化し、81 年末まで続いた。1990 年 8 月から 1991 年 2 月までイラク軍のクウェート侵攻（湾岸戦争勃発）により、一時中東湾岸諸国からの原油輸出が停止し、第 3 次のオイルショックが起こった。

(法政大学学術機関リポジトリのホームページ「石油危機の政治経済学(上)」

<http://repo.lib.hosei.ac.jp/bitstream/10114/5707/1/38-lishigaki.pdf> を 2011 年 12 月 17 日に参考した)

年には20%を上回っている。石炭は、1980年代初の25%から1980年代末の27%に増加し、2007年における一次エネルギー供給に占める割合が26%となっている²¹。

上述のような世界全体の一次エネルギーの消費構成の変遷から見ると、三回のオイルショックを経験しても、石油は依然として、世界全体の一次エネルギー消費構造における主役である。石炭が主役としての中国の一次エネルギー消費構成が、世界全体の一次エネルギー消費構成と一致していないということは現実である。石炭は中国における最大の環境汚染源であり、世界にとっても環境を脅かす存在として膨れ上がり続けている。石炭を燃焼させれば、世界で最も安価なエネルギーとなるが、最悪の汚染源にもなり、汚染カクテル（窒素酸化物、水銀、二酸化炭素、二酸化硫黄）のガスを排出している。二酸化炭素と二酸化硫黄については、中国が世界最大の排出国なのである²²。また、石炭は効率性が低いという欠点もある²³。従って、石炭が主役としての一次エネルギー消費構成が不合理的な一次エネルギー消費構成だと言える。

中国では、こうした不合理的な一次エネルギー消費構成という背景の下で、環境保護とエネルギーの効率性の提高のため、経済成長に伴い、石炭よりも利便性が高く、比較的高品質なエネルギー源である石油へのシフトが続いている。または、自動車の大衆化の急速な進展という原因も加え、中国の石油需要が大幅に増大している。

2. 国内の生産状況

上述した中国エネルギー消費構造の変化と自動車の大衆化の急速な進展などの原因で、国内の石油需要は、急速に増加している。この背景の下で、中国の国内の原油生産はどのような状態にあるのか、急速な需要増に対応できるかという問題についてまとめていきたい。

郭四志²⁴によると、中国の原油生産は1950年代から1970年代までの大幅増産時期を経て、1980年代には安定生産に入り、1990年代以降生産の伸びが鈍化する時期を迎えている。1950年代から1970年代に至るまで、中国は大慶、勝利、遼河などの陸上大油田を発見し、中国原油の生産をもたらした。しかし、1980年代には、大慶などの油田が生産の最盛期を過ぎ、安定生産段階に入り、さらに1990年²⁵に入って以来、中国における既存の東部の大

²¹日本の資源エネルギー庁のホームページ「エネルギー白書2010」

<http://www.enecho.meti.go.jp/topics/hakusho/2010energyhtml/1-1-2.html> を2011年10月10日に参考した。

²²BP統計によると、2009年には、中国の石炭の消費量は世界全体の45.5%を占めていた。

²³例えば、比較的良質な豪州一般炭でも、重量1kgあたりの発熱量が6700kcalで、カロリーは石油の半分である。これは蒸気ボイラーで同じ出力を得ようとした場合、石油燃料を使用する場合よりも大きなボイラーが必要であることを意味する。（「石炭」のホームページ「効率性等の石炭の欠点」 <http://www.jenbok.com/sekitan7.html> を2011年12月17日に参考した）

²⁴郭四志 2006 『中国石油メジャー』の「第五章 主要油田別の探鉱・開発」 文真堂 pp.177-240

²⁵1990年の大慶、勝利、遼河の原油生産量は、中国全体の74.2%を占めているが、そのうち、最大油田である大慶油田は40.2%、勝利油田は24.2%、遼河油田は9.8%を占めている。（郭

慶²⁶、勝利²⁷、遼河²⁸という三大主力油田は老朽化に入り、ほぼ横ばいあるいは減産となり生産が停滞している。中国の石油生産は、西部陸上油田及び海上油田²⁹の探鉱開発が進められても、東部主力油田の老朽化に伴う減産により、大きく増加しない³⁰。

しかし、中国全体の石油消費は、年平均 6% で増加している。伸び悩む国内生産は、旺盛な石油消費に追いついていない状況になっている。この背景の下で、中国は、石油安全保障のため、海外から石油資源を求めなければならなくなった。

以上のように、不合理的な一次エネルギー消費構成、急増の石油需要、伸び悩む国内生産と言う三つの視点から、中国における石油企業の海外展開の原因を分析した。以下の第 2 節、第 3 節では、この海外進出の過程の中で、中国石油企業がどのように海外石油市場に展開してきたのか、中国政府からの支援政策がどのようなものであったのかを明確にし、中国石油企業の海外進出の展開の状況を概観する。

第二節 中国石油企業の海外進出の現状

中国の石油産業の海外投資活動は、主に個々の国有石油企業が実施している。中でも特に活発な企業が中国石油・天然ガス総公司 (CNPC)、中国海洋石油総公司 (CNOOC) が中国石油・天然ガス総公司に続く。中国石油化工総公司 (Sinopec) は中国石油・天然ガス

四志 2006 『中国石油メジャー』の「第五章 主要油田別の探鉱・開発」 文真堂 pp. 177-240)

²⁶大慶油田では二次回収生産、EOR プロジェクト (ポリマー攻法に加え、熱攻法、炭酸ガス注入法などの EOR) の駆使・推進を図っているにも関わらず、その生産は減少し始め、しかも 2001 年の生産量は 5150 万トンと、前年より 150 トン減少した。さらに 2003 年に 5000 万トンを割り込み、4840 万トンまで減少し、2004 年、2005 年と引き続き減少し、2004 年は 4640 万トン、2005 年 4495 万トンとなった。(郭四志 2006 『中国石油メジャー』の「第五章 主要油田別の探鉱・開発」 文真堂 p. 190)

²⁷華北地域における勝利油田の生産は 90 年代初期におけるピークの 3355 万トンから下降し、1996 年は 2912 万トンと、3000 万トンを割り込み、2001 年には 2668 万トンまで低下し、それ以降、2600 万トン前後で横ばいとなっている。(郭四志 2006 『中国石油メジャー』の「第五章 主要油田別の探鉱・開発」 文真堂 p. 196)

²⁸中国第三の油田である遼河油田では、1990 年代中頃から減産するようになっている。すなわち、1996 年に前年比 3.2% 減の 1502 万トンへと、初めて減少に転じている。さらにその生産量は、1997 年の 1504 万トンから 2004 年には、1300 万トンを割り込み、1283 万トンにまで落ち、2005 年には 1225 万トンにまで減少している。(郭四志 2006 『中国石油メジャー』の「第五章 主要油田別の探鉱・開発」 文真堂 p. 201)

²⁹三大主力油田以外の西部などの陸上油田 (例えば、新疆油田、長慶油田など) の生産量は、1990 年の 2800 万トンから 2004 年には 6274 万トンにまで増大した。また、海上油田は特に大幅に増産しており、その生産量は 1990 年の 143 万トンから 2004 年には 2601 万トンにまで増大した。現在中国の石油生産は、東部における主力油田の生産停滞・減産を西部油田の増産により補っている構造である。(郭四志 2006 『中国石油メジャー』の「第五章 主要油田別の探鉱・開発」 文真堂 p. 236)

³⁰中国の国内石油生産量は 2000 年が 16086 万トンであり、2001 年が 16483 万トンであり、2002 年が 17028 万トンであり、2003 年が 17044 万トンであり、2004 年が 17473 万トンであり、2005 年が 18086 万トンである。年平均伸び率は 1.6% に止まっている (中国統計出版社 「中国統計年鑑 各年版」)。

総公司より大幅に遅れている。本研究の研究事例としての大慶油田有限公司が CNPC 傘下の子会社であるので、ここでは、CNPC を中心に中国の三大国有石油企業の海外進出の現状をそれぞれ紹介する³¹。

1. 中国石油・天然ガス総公司

CNPC は現在、複数の海外プロジェクトに参加している。その規模は大小様々であり、ペルーからスーダンまでわたっている。同社はまた、中国の国有石油企業としては初めて海外の石油部門に投資し、1993 年 10 月にペルーに進出した。

現在、CNPC が持つ海外事業は、アフリカ、アジア太平洋、旧ソ連（中央アジア及びロシア）、西半球、中東の少なくとも 36 カ国にわたっている。全体的には、CNPC の海外石油投資は、アフリカ、南米、中央アジア、中東に集中している。CNPC が海外事業で最も成功を収める国々は、スーダン、カザフスタン、ベネズエラ、ペルー、カナダ、エクアドル、ミャンマー、トルクメニスタン、アゼルバイジャン、オマーンなどである。CNPC の投資活動について、以下の国³²に注目して概要を述べる。

(1) オマーン

2002 年 4 月から、CNPC とその子会社中油香港（CNPC HongKong）は共同で、オマーンの 5 区の 50% を保有している。CNPC はオマーンのエムビーペトロレウム（MB Petroleum）の子会社ペトロガス（Petrogas）と提携して、合併会社ダレールペトロレウム（Daleel Petroleum）を設立している。5 区の 2008 年の原油生産量は 2002 年の 4500 バレル/日から 20,000 バレル/日に上昇した³³。

(2) スーダン

スーダンにおける CNPC の上流部門、精製、インフラへの投資は、同社の海外事業において最も成功を収めたものである。現在のプロジェクトは、1・2・3・4・6・7 区の探鉱・開発プロジェクト、カートウム（Khartoum）製油所プロジェクト、ポリプロピレン・プロジェクトである。また CNPC は 1995 年以降、約 30 億ドルをスーダンに投資している。2005 年には、CNPC がスーダン国内で参加している全油田における総原油生産量は、32 万 8000 バレル/日に達した³⁴。

³¹1998 年 7 月に中国の石油産業再編・改革を行った結果、上下流垂直一体化大型企業である中国石油天然ガス集団公司（CNPC）と中国石油化工集団公司（Sinopec）が誕生した。この 2 大石油グループに 1982 年成立した中国石油海洋総公司を加え、中国石油産業の主体を成している。

³²オマーン、スーダン、インドネシアとモンゴルという 4 つの産油国である。インドネシアとモンゴルは第三章の研究事例の産油国であり、ここで全体の状況を概観している。

³³中国・天然ガス総公司のホームページ「阿曼（オマーン）」
<http://www.cnpc.com.cn/cn/ywzx/gjyw/Oman/>（2011 年 10 月 20 日現在）

³⁴中国・天然ガス総公司のホームページ「苏丹（スーダン）」
<http://www.cnpc.com.cn/cn/ywzx/gjyw/Sudan/>（2011 年 10 月 20 日現在）

(3) インドネシア

2002年4月、CNPCはデヴォンエネルギー（Devon Energy）から、鉦区6カ所を含むインドネシアの石油・ガス資産の権益を取得した。同社は2億1600万ドルを支払い、確認埋蔵量で1億600万石油換算バレルと、予想埋蔵量で5700万石油換算バレルを獲得した。主要な生産地域は陸上にあり、地質学的条件や操業条件は良好である。2003年4月、CNPCはアメラダ・ヘス・インドネシア・ホールディングス社（Amerada Hess Indonesia Holding Co.）株式の50%を、総額8200万ドルで買収した。これとは別に2003年3月、CNPCとSinopecはチャイナ・ウィスダム（China Wisdom）を通じて、ベンガラ（Bengara）Ⅱ鉦区の40%を取得した³⁵。

(4) モンゴル

2005年、CNPCの子会社大慶油田有限公司はイギリスのソコインタルナショナル（Soco InterNational）が保有するモンゴルでの油田の権益を買収し、大慶 タムツァグ（Tamtsgag）公司という海外会社を成立した。この海外会社はモンゴル国での三つの鉦区の採掘権を獲得した³⁶。

CNPCの全体の海外生産状況を見ると、2010年の海外での原油生産量が7582万トン、天然ガスの生産量が137億立方メートルに達し、09年比でそれぞれ619万2000トンと55億立方メートル増加した³⁷。

2. 中国海洋石油総公司

CNOOCは、国際基準に照らしても、組織面、経営面とも比較的充実していると考えられており、世界の独立系石油企業と比較されることも多い。国際的な石油ビジネスにおいても、効率性が高く競争力も強い。近年では、海外の石油・ガスへの投資・買収を積極推進している。

同社は買収を通じ、海外自主開発における埋蔵量と生産量拡大している。2010年に同社では、海外における権益原油生産を、10万バレル/日に拡大した³⁸。

³⁵中国・天然ガス総公司のホームページ「印度尼西亚（インドネシア）」
<http://www.cnpc.com.cn/cn/ywzx/gjyw/Indonesia/>（2011年10月20日現在）

³⁶中国・天然ガス総公司のホームページ「蒙古（モンゴル）」
<http://www.cnpc.com.cn/cn/ywzx/gjyw/Mongolia/>（2011年10月20日現在）

³⁷中国石油・天然ガス総公司のホームページ「国際油気業務」
<http://www.cnpc.com.cn/cn/ywzx/gjyw/>（2011年10月20日現在）

³⁸CNOOCのホームページ <http://www.cnooc.com.cn/>を2011年10月20日に参考した。

3. 中国石油化工総公司

Sinopec の海外自主開発・事業活動は CNPC と比べて大きく遅れており、2000 年に入ってから、本格的に始まった。もともと Sinopec は石油下流部門³⁹専業として設立されたためであるが、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中で、Sinopec は経営・生産国際化を企業の重要な経営戦略として位置付けている。Sinopec は 2004 年の時点で、海外展開の年数が短いなどの原因で原油権益分はわずか 20 万トンになった⁴⁰。

ロイターのホームページ⁴¹によると、Sinopec の 2009 年の海外権益原油生産量は、1700 万トンに達した。これから見ると、Sinopec の海外の原油獲得は、大幅に拡大している。

4. 中国石油企業における海外進出事業の実態

中国の海外におけるエネルギー投資活動は、2000 年以降、大幅に拡大している。石油価格が上昇し、世界的な供給が逼迫するとともに、中国政府がエネルギー安全保障に関する懸念を強めていることから、中国国有石油企業は今後、海外の上流工程事業へ進出をこれまで以上に加速するものと考えられる。政府がエネルギー、特に石油の安全保障の確保を望んでいること、また、国有企業に「海外進出」という戦略があることを考えると、海外進出事業における中国の投資活動の実態は、国有石油企業と中国政府のやりとりの過程と言える。

最も典型的なエネルギー海外投資では、国有石油企業が新たな事業機会を発見し、プロジェクトを発案するケースが多い。続いて国有石油企業では、中国政府にプロジェクトへの支援を求めることになるが、たいていの場合、速やかに強力な支援を得ることができる。従って、国有石油企業が速やかに海外進出事業を展開することに対して中国政府の戦略と政策は必要である。2000 年以降、政府の企業海外進出を促進する戦略と支援政策が、どのようなものであろうかという問題を第 3 節で明らかにしていきたい。

第三節 政府の企業海外進出を促進する支援政策及び指導方針

中国の石油産業は 1990 年代に入って海外進出を展開している。また、中国の他の産業も石油産業とほぼ同時期に国際経営を実施している。この時期の中国政府における企業の海外投資の政策は、中国の石油企業の海外進出に大きな影響がある。2000 年の第 10 次 5 カ

³⁹石油産業は、原油の探鉱・開発・生産までの原油の開発段階とそれ以降の段階、すなわち精製、販売、輸送そのほかの段階の二つに大別することができるが、後者を石油下流部門と言う。

⁴⁰郭四志 『中国石油メジャー』2006 年 文真堂 p269、p293

⁴¹REUTERS (ロイター) のホームページ (中国語版) 「中石化集团称收购 ADDAX 後 09 年海外权益油产量升至 1,700 万吨」 <http://cn.reuters.com/article/cnMktNews/idCNnCN078575720091211> (2011 年 10 月 21 日現在)

年計画（2001～2005年）に、中国石油事業の海外進出の方針と戦略が初めて明記された。本節は、政府の企業海外進出を促進する支援政策と、2000年以降（第10次5ヵ年計画、第11次5ヵ年計画⁴²、第12次5ヵ年計画⁴³）の中国国有石油企業の海外進出事業に対しての中国政府の指導方針及びこれらの支援政策が、石油企業の海外進出に対してどのような影響を及ぼしたのか検討していく。

1. 政府の企業海外進出を促進する支援政策

中国政府は近年、企業の海外進出、特に資源開発型の海外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、資源開発型企業の進出をサポートしている。その資源開発型企業に対する優遇政策の中で、以下のことを挙げる。

「資源開発型プロジェクトなどの国家奨励の重点海外進出プロジェクト⁴⁴に対して、税金減免に関する政策（具体的に言えば、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）という優遇政策を与えること。海外企業の経営管理者に対して海外派遣の審査を緩和させること。海外での生産資源を国内へ輸入すること」⁴⁵

これらの優遇政策により、石油企業の国際的経営・海外の意欲が高められ、産油国からの石油開発政策と中国国有石油会社の運営体制によって国有石油会社を支援しているものと理解できる。たとえば、モンゴル政府は海外企業が購入した鉱区で、石油の開発をめぐる最低投入を要求している。中国政府は、モンゴル国で石油開発を展開している大慶油田有限公司のような資源開発型企業に上述の税金減免策を与えると、最初の五年間の投資資金の問題を解決できる。

中国石油産業の運営体制では、1998年7月に中国の石油産業再編・改革を行った結果、上下流垂直一体化大型企業である中国石油天然ガス集团公司（CNPC）と中国石油化工集团公司（Sinopec）が誕生した。CNPCは石油・天然ガスの開発に重点を置き、同時に精製・販売の下流の分野も経営している。「海外での生産資源を国内へ輸入すること」という政策は、中国石油天然ガス総公司の下流部門（石油の精製を担当する子会社）の利潤の増加に対して意義がある。たとえば、大慶油田で大慶油田有限公司と大慶石油化工公司という二つの中国石油天然ガス総公司の子会社がある。大慶石油化工公司は石油精製を担当する子会社である。もし大慶石油化工公司はモンゴル国からの石油を精製できたら、大慶石油化工公司の利潤も増加できる。

⁴²2006年の中国の第10期全国人民代表大会は、国民経済及び社会発展に係る第11次5ヵ計画（2006～2010年）を採択した。

⁴³2011年の中国の第11期全国人民代表大会は、国民経済及び社会発展に係る第12次5ヵ計画（2011～2015年）を採択した。

⁴⁴国家奨励の重点海外進出プロジェクトには、資源開発型プロジェクト、国内技術・整備及び労務輸出をもたらす生産型・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と国際市場での買収を進めるプロジェクトの4種類がある。

⁴⁵郭四志 『中国石油メジャー』2006年 文真堂 p.327

2. 政府の企業海外進出を促進する指導方針

(1) 「第10次5ヵ年計画」から「第12次5ヵ年計画」まで

中国国務院の国家「第10次5ヵ年計画」によれば、中国石油事業の海外進出の方針と戦略を、主として以下のように示している。すなわち、中国の海外資源を利用する基本方針は平等互惠精神を踏まえ、積極的に産油国と協力し、石油・天然ガスの探査・開発の分野に進出し石油・天然ガスに関連する工事・用役も請け合い、海外事業を展開し、安定した海外石油資源を獲得し、国の石油の長期安定供給を確保する⁴⁶としている。

『中国税関統計年鑑』のデータ(表2-3)を見れば、2001年から2005年までの5年間では中国の石油消費量が明らかに増大していたものの、国内石油資源の制約を受けたため、石油生産を大幅に伸ばせなかった。表2-3のように、「第10次5ヵ年計画」期間において中国石油対外依存度は、2005年には42.3%に達した。中国政府は石油安全保障のため、上述の海外石油資源を利用する方針を打ち出した。

この方針の指導の下で、「第10次5ヵ年計画」期間において、CNPCの海外石油ガスは急速に発展し、海外業務は22ヵ国に及び、海外石油ガスプロジェクト58契約を運営するに至った。この5年間で、北アフリカ-中東、中央アジア、南米、アジア太平洋の四大発展区において、石油ガス探査開発、パイプライン運営、精製、化工、精製石油販売を一体化した業務を形成していた。2005年は、中国石油・天然ガスの海外業務が最も進んだ一年である。海外業務において新たに16ヶ国を開拓し、特にカナダのPK社買収は中国石油天然ガス総会社の国際化経営が新たな一歩を踏み出したことを意味している。

表2-3 「第10次5ヵ年計画」期間において中国の石油における中国の石油生産と消費量及び輸入量

(単位:万トン)

年次	石油生産量	石油消費量	石油輸入量(対外依存度)
2001	16,396	22,838	6,025(26.3%)
2002	16,700	24,780	6,941(28.0%)
2003	16,960	27,126	9,112(33.5%)
2004	17,444	31,785	13,144(41.3%)
2005	18,100	30,000	12,700(42.3%)

出所:筆者が中国石油と化学工業協会の『中国税関統計年鑑』(2001~2005年版)のデータをもとに作成

「第11次5ヵ年計画」の中で、国外石油・天然ガス探査開発について、平等協力・双方

⁴⁶郭四志 『中国石油メジャー』2006年 文真堂 p.326

有利 (win-win) の立場を堅持し、共同開発を拡大するという表現が使われている。国外探鉱開発事業への進出は今後も拡大するが、あくまで双方にとり有利な立場であると強調している。

中国が石油輸入保障面で採っている戦略は他の石油輸入国とは違う。ある国は海外石油戦略の軍事化の特徴が明らかであり、主要石油輸入地はまた同国の海外軍事基地となり、海外軍事力が石油供給の確保に大きな力を発揮している。しかし、中国の海外石油戦略は海外石油インフラ施設の投資を通じて石油供給を確保している。

事例を挙げれば第 1 に、中国海洋石油公司 (CNOOC) は 2006 年 1 月、アフリカ最大の産油国ナイジェリアの海底油田の開発権を約 23 億ドルで獲得した。中国政府は 3 月、この見返りとして、ナイジェリアの衛星打ち上げ計画に 2 億ドルを融資することに合意した⁴⁷。第 2 に、2006 年 1 月 23 日には、サウジアラビアを訪問中の胡錦濤・中国国家主席はアブドラ・サウジ国王との会談で原油貿易の拡大などで合意した。さらに胡主席は「我々は中東・湾岸地域情勢を注視し、地域の平和と発展に努力している」と表明した。世界最大の産油国であるサウジとエネルギー分野での関係を強化する一方、中東地域の安定化でも協力していく立場を明らかにした⁴⁸。

「第 12 次 5 ヶ年計画」の中で、石油産業の海外進出については、「国際エネルギー資源の互惠協力を深化させ、現地住民の生活改善に利するプロジェクトを積極的に展開する」との表現を盛り込んだ。

(2) 中国石油会社の社会的責任をめぐる課題

中国の国有石油会社は、中国政府の石油外交により、産油国へ進出している。中国政府が資源確保のため、産油国と比較的良好な経済協力関係を築きながらも、資源確保に走る中国石油企業に、産油国側では反発も生まれている。各産油国で、中国の石油会社従業員だけではなく、労働者や商人まで中国から大挙して押し寄せる中国的開発に「富が奪われるだけ」「地元の雇用を奪っている」と言う軋轢が広がっている。これから見れば、中国の石油企業が産油国で企業の社会的責任 (たとえば、環境保護、現地雇用の実現と公益事業) を実現していないのは現実である。

1980 年代に経済成長が始まった中国は、資源獲得競争で欧米や日本より遅れた。他国が手を出しにくい政情不安な国や、独裁国家にも資源を求めている。内戦状態同時のリビアで 2011 年 2 月 20 日には、CNPC の石油掘削現場が地元民の襲撃を受けた。中国商務省によると、中国系企業 27 社が襲撃を受け、十数人が負傷した。産油国の住民との摩擦をどのように抑えるかは、今後の重要な課題であると考えられる。

2000 年から 2011 年まで、中国政府の指導方針は、「海外業務拡大」「産油国との良好的な

⁴⁷新浪财经「中海油 22 亿美元购尼日利亚海上石油开采许可权」

<http://finance.sina.com.cn/j/20060109/21232260951.shtml> を 2011 年 11 月 15 日に参考した。

⁴⁸日本経済新聞「中国・サウジ首脳、原油貿易の拡大」2006 年 4 月 23 日

外交関係を構築」「産油国の現地の住民とうまく付き合うこと」へと変化している。中国政府は、石油需給の増加と国内石油生産の停滞という背景の下で、石油供給安全を保障するため、海外進出を進めているうちに、「石油企業における海外進出事業は、海外石油市場で地元住民に受け入れられる運営環境・モデルを構築しないとうまくいけない」という認識を強化している。

「国際エネルギー資源の互惠協力を深化させ、現地住民の生活改善に利するプロジェクトを積極的に展開する」⁴⁹という指導方針をどのように徹底的に貫くのか、産油国の住民との摩擦をどのように抑えるのかという課題をどう解明するかは、本論文の研究目的の一つである。以下の第三章では、大慶油田有限公司で現地調査し、大慶油田有限公司のモンゴル国での石油開発という事例を分析し、具体的な事例から上述の問題を分析する。

⁴⁹朝日新聞「資源外交 世界へ貪欲」2011年3月4日 朝刊

第三章 大慶油田有限公司におけるモンゴル国での石油開発事例

の調査

第一節 研究対象企業について

1. 大慶油田と大慶油田有限公司の概要

大慶油田とは、中華人民共和国黒竜江省に存在する油田である。命名は地名からではなく、油田が建国 10 周年で発見されたということである。100km 四方に広がる中国屈指の大油田であり、油田の開発は、第二次世界大戦後輸入に頼っていた中国の石油事情を一変させた。2000 年前後から原油生産は減退傾向にあり、天然ガスの生産にシフトしつつある。大慶油田は、中国石油・天然ガス総公司傘下の大慶油田有限公司に所属している。中国東北の大慶市にして同市を中心とした油田(図 3-1)の総称であり、大慶長垣と呼ばれる主要油田群と周辺の小油田とガス田からなっている。石油探鉱は建国初期の 1950 年代に旧ソ連の技術導入・技術協力の下で開始された。本格的な開発は 1960 年代中国社会主義の「人海・攻略方式」によって開始された⁵⁰。

大慶油田有限公司は中国石油天然ガス総公司の傘下の中核企業であり、主に石油天然ガスの探鉱・開発、石油化学工業、設備の製造、生産の保障などの業務に従事している。大慶油田有限公司は 56 の子会社からなっている。資産総額は 2072 億元。2000 年末で大慶油田における原油の確認推定埋蔵量は約 56 億 2000 万トン、すでに開発された油田の数は 26 個、開発対象の推定埋蔵量は約 48 億トンである。原油の確認推定埋蔵量のうち、周辺油田の分は約 12 億 7000 万トンで、開発対象は約 3 億 8000 万トン、未開発は約 8 億 3000 万トンとなっている。

大慶油田では開発初期から水攻法⁵¹が採用されたが、1980 年後半に入り、大慶油田は生産の最盛期を過ぎて、生産原油の含水率が増加してきた。1980 年後半、「分層注水・分層開発」という開発の方式を採用した。しかし、この方式は油水分布状況の把握も難しく、油と水の分離に対して技術的な制約がある。こうして、1990 年代初期から、大慶油田は外国技術・整備の導入を通して EOR⁵² (Enhanced oil recovery) プロジェクトを実施してきた。五十年間にわたって、19 億トン以上の原油を生産し、27 年連続して 5000 万トン以上の生

⁵⁰李懂章 『大庆油田大事记』 黑龙江人民出版社 2006 年

⁵¹油層に水を圧入することで人工的に排油エネルギーを付与して生産レートを維持し、究極採取率を向上させる方法をいう。(石油天然ガス・金属鉱物資源機構のホームページ <http://www.jogmec.go.jp/>の石油・天然ガス用語辞典電子版で調べた)

⁵²通常のガス圧入法や水攻法で得られるより高い置換効率を目的とした採取法。(石油天然ガス・金属鉱物資源機構のホームページ <http://www.jogmec.go.jp/>の石油・天然ガス用語辞典電子版で調べた)

産量を維持してきた。1990年代末には油田の生産方針が大きく転換され、従来の単純な生産量重視から収益中心に転換され、市場経済体制に適応するための「高水準生産、高収益、持続可能な発展」の目標を目指している⁵³。

以上は、会社について紹介してきた。以下は、大慶油田有限公司が調査対象に選ぶ理由について述べていく。

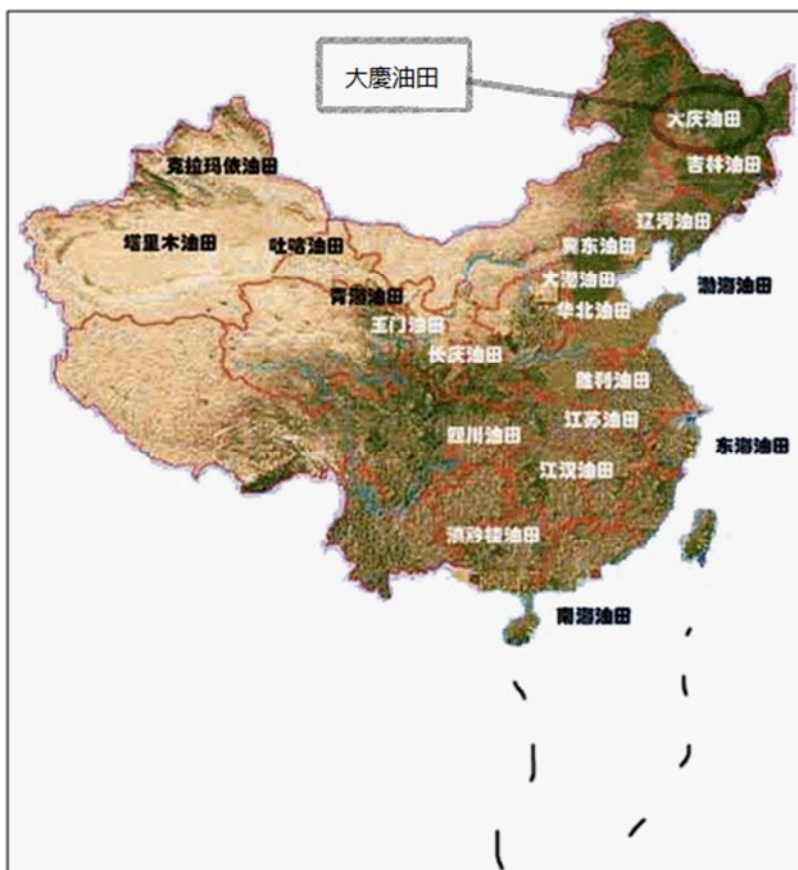


図 3-1 中国油田分布

出所：东方油气网 「中国油田分布图」 <http://www.oilgas.com.cn/news/newsitem.aspx?id=20636> (2011年9月5日現在)

2. 企業の競争優位性を形成した大慶油田有限公司

大慶油田は中国最大の油田であり、中国の国造りの牽引車である。1960年代以来開発された石油は、国内産業への供給だけではなく、多くを外国に輸出して外貨を取った。「大慶鉄人精神」をはじめとした大慶石油産業の開拓・奮闘・進取という企業文化と近代経営・管理体制を結びつけて、大慶石油産業自身の経営・管理モデルを形成し、企業の競争優位

⁵³中国石油大慶油田ホームページ 「企業紹介」
<http://www.cnpc.com.cn/dq/dqyt/qyjj/> (2011年9月5日現在)

性を形成した。

大慶油田有限公司は2000年から海外進出事業を展開し始めた。外国における油田の開発権利の購入⁵⁴と石油技術サービスの提供⁵⁵という二つの形で積極的に海外進出事業を展開している。10年間にわたって、大慶油田有限公司は国際運営の経験を多く積んできた。つまり大慶油田有限公司の海外進出事例は、他の中国石油会社の海外進出展開時の参考になる。今後の中国石油産業の発展を展望する上で、大慶油田有限公司の海外進出の事例を研究することは重要である。

3. 大慶油田有限公司の海外事業活動の現状

大慶油田は50年間にわたって、19億トン以上の原油を生産し、27年連続して5000万トン以上の生産量を維持した後、第二次創業を始めた。「大慶油田有限公司第二次創業指導綱要」によれば、国際化運営を実施する大手の石油会社を作るという目標と海外進出を実施する戦略を示している。今まで大慶油田有限公司は28ヵ国で海外業務があり、海外の累積収入が45億元を超え、2500以上のスタッフが海外で石油事業を展開している。

上述のように、大慶油田有限公司は「油田の開発権益の購入」と「石油技術サービスの提供」という二つの形で海外進出事業を展開している。以下は、これらの海外進出事業活動の中で、二つの事例を挙げて詳しく述べる。一つは開発権益の購入の事例であり、もう一つは石油技術サービスの提供の事例である。



写真 3-1 : 大慶油田の石油採掘機

(2010年8月20日筆者撮影)

⁵⁴例えば、第三章の第二節のモンゴル国での石油開発事例という事例。

⁵⁵例えば、第三章の第二節のインドネシアでの石油技術サービスの展開という事例。

第二節 モンゴル国での石油開発事例の調査

1. モンゴル国の石油市場と大慶油田有限公司による事業活動の現状

歴史的にはソ連とモンゴルによる探査にはじまり、さらにモンゴル南東部で1941年から1969年にかけて石油採掘が行われた。この間に石油精製施設も整備された。その後火災などがありモンゴルでは石油の生産はしばらく無かった。1990年代中ごろから西側諸国による探査と開発がはじまった。モンゴルは鉱物と石油資源に係る政策立案を産業・通商省が担っている。その傘下の鉱物資源庁と石油資源庁は政策の実施機関である⁵⁶。

大慶油田有限公司は、2005年にイギリスのソコインタルナショナル(Soco InterNational)が保有するモンゴルでの油田の権益を買収し、大慶 タマツヤグ (Tamtstag) 分公司という海外会社が成立した。表3-1に示すように、この海外会社はモンゴル国での三つの鉱区の採掘権を獲得した。この海外会社は大慶油田有限公司がモンゴル国での石油市場を開発事業に便利な条件を提供した。このような油田の採掘権を買収の参入方式を採用し、速やかに海外石油開発の権益を確保でき、企業の収益性、埋蔵量及び生産量を増大できる。

2. モンゴル国の石油開発の政策について

モンゴル政府は2002年に石油産業の2015年までの発展計画を制定した。この発展計画の中で、「モンゴルの経済発展に対して戦略的意義がある石油の探査と研究を展開し、石油の採掘量と輸出量を増大する」と掲げた。また、「石油の探査を強化し、石油の採掘量と貯蓄量を増大するという方針を堅持する」と強調した。

この政策に対して、モンゴル政府の具体的な措置は、鉱区の採掘権を得た石油会社と「生産量の分配協議」と言う契約にサインすることであった。この契約の中で、石油会社に最低投入資金を要求している(表3-2参照)。この契約によって、モンゴル政府は、各石油会社の毎年の30%の利益を獲得できる。モンゴル政府にこの収入は全部石油産業の発展事業として投入されている。さらに、石油製品の販売のため、モンゴル政府は中国とモンゴルの国境貿易の仕事の時間を延長し、貿易の税金を減少させてきた⁵⁷。

こうしたモンゴル国の開発政策から見ると、現在、モンゴル政府は石油開発に注目している。しかし、モンゴル国は現段階の技術で石油を大規模的に開発できない。だから、外国の資金と技術を導入することは「石油の採掘量と輸出量を増大する」という計画を実現させるために不可欠なのである。これは外国の石油会社がモンゴル国の石油市場に進入の良いチャンスを提供した。この背景の下で、上述のように大慶油田有限公司は2005年にモンゴルで大慶タマツヤグ (Tamtstag) 分公司という子会社を成立した。この子会社を成立してから、石油開発、市場調査などの仕事を展開している。これまで会社の国際運営、人事

⁵⁶モンゴル鉱物資源庁 (Mineral Resources Authority of Mongolia) とモンゴル石油資源庁 (Petroleum Authority of Mongolia) の英語版のホームページを2012年1月6日に参考した。

⁵⁷2010年9月1日に大慶油田有限公司の国際工務部の孫学継エンジニアへのインタビューより

管理などの分野でたくさんの経験を蓄積してきた。モンゴルの政治と経済の状況、風俗習慣、文化歴史などの領域の認識に対して大きな進歩を取った。モンゴル政府の政策と大慶油田有限会社がモンゴルでの展開の状況を見ると、大慶油田有限公司によるモンゴルでの海外進出事業の展開に明らかな将来がある。

表 3-1 モンゴル国の 24 個の石油鉱区の状況の統計表

番号	鉱区の名前	会社	備考
1	Khar-Us	ロシアの 4 個の会社、カナダの 5 個の会社、アメリカの 4 個の会社、スウェーデンの 3 個の会社、アフガニスタンの 3 個の会社、モンゴルの数個の会社	モンゴル政府による審査中
2	Sharga		同上
3	Bogd		同上
4	Ongi		同上
5	Nemegt		同上
6	Borzon		同上
7	Khongor		同上
8	Nomgon		同上
9	Tokhom-North		同上
10	Tokhom-Sorth		同上
11	Galba		同上
12	Ergel		同上
13	TsagaanEls		同上
14	Zuunbayan		同上
15	Tariach	中国の石油会社	採掘権を獲得した
16	Nyalga	カナダの石油会社	採掘権を獲得した
17	Bayantumen	モンゴルの石油会社	モンゴル政府による審査中
18	KhohNuur	中国の石油会社	同上
19	TosonUul	中国の大慶油田有限公司	採掘権を獲得した
20	Matad	モンゴルの石油会社	採掘権を獲得した
21	Tamsag	中国の大慶油田有限公司	採掘権を獲得した
22	Buir	中国の大慶油田有限公司	採掘権を獲得した
23	Sulinkheer	カナダとモンゴルの石油会社	モンゴル政府による審査中
24	Dariganga	カナダとモンゴルの石油会社	同上
総計：24 個、面積：563958 平方千メートル			

注：2010 年 9 月まで、この中の 6 個の鉱区の採掘権は売られてしまった。モンゴル国と外国の 26 個の会社はほかの 18 個の鉱区の採掘権の購入を申請している。

出所：大慶油田有限公司の資料より筆者作成

しかし、モンゴル国で石油開発事業の展開とともに、様々な問題も生まれている。例えば、大慶油田有限公司の現在の買収参入方式に対して、モンゴル人は中国の会社が自分の国の石油資源を奪っているという認識がある⁵⁸。モンゴル人は環境の保護を非常に重視している。大慶油田有限公司のモンゴルでのプロジェクトは期間が長くて規模が大きいため、環境への影響を抑えないと、モンゴル人の不満を増々増加させるであろう。モンゴル人の中国会社に対する不満は、大慶油田有限公司がモンゴルでの投資を脅かすかもしれない。地元住民との摩擦をどのように抑えるかは、今後の成長の鍵であると思う。以下、大慶油田有限公司がモンゴル国での海外事業活動の問題点及び展望について述べていく。

表 3-2 モンゴルで購入された鉱区で石油の開発に対しての最低投入資金の要求 (2007 年)

年次	最小の投入資金 (米ドル)
第一年	2, 500, 000
第二年	4, 500, 000
第三年	8, 000, 000
第四年	10, 000, 000
第五年	10, 000, 000

出所：大慶油田有限公司の資料により筆者作成

3. 大慶油田有限公司のモンゴル国での海外事業活動の問題点及び展望

近年、石油などの資源を獲得するため、中国企業は海外進出を積極的に展開している。しかし、一部の国々の政治はまだ不安定であり、また社会治安の面においても様々な問題を抱えている。そのため、多くの中国系進出企業の関係者が海外で被害を被っている。2007年だけでも、次のよう事件が起きている⁵⁹。

3月にナイジェリア駐在の中国企業会社員2名が誘拐。

4月にエチオピアの中国の大手石油関連会社「中原油田」の工事現場が武装グループに襲撃され、9名死亡、1名負傷、7名が拉致。

7月にニジェールで中国大手企業「中国核工業グループ」の工業会社副社長が反政府組織に連行。

9月にスーダンで「中国水利水電工程グループ」の職員が相次いで強盗被害。

12月にアルジェリアで起きた自動車爆破襲撃事件で「中国建築工程会社」の社員7名が負傷。

⁵⁸2010年9月1日に大慶油田有限公司の国際工程部の孫学継エンジニアへのインタビューより

⁵⁹レコードチャイナの「増える中国人絡みの事件事故、07年海外で3万件以上」という新聞記事を2011年9月16日に参考した。

<http://www.recordchina.co.jp/group/g14554.html>

モンゴル国は、アフリカ諸国よりも政治の安定性と社会治安の面では優位性がある。しかし、モンゴルでは近年来、ネオ・ナチズムを標榜する排他的な民族主義団体（例えば、極右団体のダヤル・モンゴル、ツァガーン・ハス）が多く設立され、主張に共感する国民も増えている。外国人敵視の特徴があるが、主な攻撃目標は中国人とされる⁶⁰。モンゴル国でこのような様々な「反華」の民族主義団体があるので、大慶油田有限公司における石油開発事業の不安定の要素はむしろ増えつつある。

中国、モンゴルの両政府は、安全保障や経済発展を念頭に親密さを高めている。一方でモンゴルの一般大衆の間では、中国・中国人に対する不信感や警戒感が根強い。この「反華」の原因は、今の中国が経済・社会面でモンゴル国に極めて大きな影響を及ぼすことになり、また清朝末期から中華民国期にかけて、中国（漢人）側の搾取や略奪の行為⁶¹が多かったことが、現在まで影響していると考えられる。

こうした背景の下で、モンゴル人が中国・中国人を敵視することにどのように対応するか、反華の民族主義によるリスクをどのように避けるか、中国政府からの「国際エネルギー資源の互恵協力を深化させ、現地住民の生活改善に利するプロジェクトを積極的に展開する」という指導方針をどのように徹底的に貫くかということは、大慶油田有限公司がモンゴル国で石油開発事業を成長させる上での鍵である。以下は、筆者による提案である。

(1) タマツヤグ (Tamsag) 油田に対しての持ち株を減らすこと

大慶油田有限公司は、これまでモンゴル国での三つの鉱区の採掘権を獲得した。大慶油田有限公司はこれらの鉱区に対しての持ち株が全部で70%以上ある⁶²。これは、中国のエネルギーの安全保障に対して大きな役割を果たしている。しかし、大慶油田有限公司の現在の買収参入方式に対して、新興産油国としてのモンゴル国での住民は中国が自分の国の石油資源を奪っているという認識がある。

大慶油田有限公司がモンゴルにおける油田に対しての持ち株を意識的に減らすべきである。モンゴル国の油田の買収のプロジェクトが減少し、技術と販売などの分野での補助的な業務（石油技術サービス⁶³）の提供を中心にモンゴルの油田開発に柔軟に介入するほうが良い。たとえば、日本の石油会社による海外石油資源の開発の成功のケースから見ると、これらの会社は海外油田の5%~7.5%の株式を持っている⁶⁴。少ない持ち株によって、進退が思いのままであることだけでなく、産油国の市民からの敵視も避けられる。

⁶⁰Searchchina の「モンゴルで排他的・民族主義が隆盛 主な攻撃対象は中国人」という新聞記事を2011年9月9日に参考した。

http://news.searchchina.ne.jp/dispatch.cgi?y=2010&d=0804&f=national_0804_073.shtml

⁶¹例えば、辛亥革命から中華民国期にかけて、「革命軍」と自称する中国の軍隊がモンゴル人に対して略奪を行うことが極めて多かった。

⁶²2010年9月1日に大慶油田有限公司の国際工程部の孫学継エンジニアへのインタビューより

⁶³石油技術サービスについては、第三章の第三節で詳しく説明する。

⁶⁴劉軍紅 「学学日本如何投资海外资源」 环球时报 2010年8月24日

(2) 技術協力

モンゴル政府の石油産業の発展計画から見ると、今のモンゴル政府は石油開発に注目している。しかし、現段階の自国技術では石油を大規模的に開発できない。モンゴル国にとって石油産業の技術協力は国における石油産業の長期的な発展のための重要な要素である。だから、両国の技術協力は、中国とモンゴル国の関係の増進にプラスの役割を果たせるはずである。モンゴル国における石油産業に対しての技術協力は以下の二つの方式で実施すべきである。

第1に、モンゴル国での中国の石油開発・精製の専門家による技術指導である。

すなわち、大慶油田有限公司は、モンゴル国でのプロジェクトを実施しながら、現地のモンゴル国の雇員に対する技術指導も展開するべきである。

第2に、中国での受け入れ研修である。

例えば、大慶油田有限公司がモンゴル国の大学で奨学金を設置し、モンゴル国の大学生に中国の石油大学への留学の機会を提供する。

このようなやり方でモンゴル国に技術協力をすれば、モンゴル国における石油産業の長期的な発展と同時に、大慶油田有限公司の同国での持続的な発展にも直結する。

(3) 文化の交流

中国企業が海外進出を展開する場合、文化の相互理解度の差が大きナリスクの一要因となる。ここでいう「文化の相互理解度の差」とは、お互いの国の文化、お互いの国の言語、価値観、生活習慣の違い、商習慣の違いなどが含まれる⁶⁵。一見単純なことのように見えるが、実際には差異をどの程度解消できるかが、企業の海外におけるビジネス展開での成否を握る重要な鍵となっている⁶⁶。

現地での聞き取り⁶⁷によると、文化の相互理解度という原因で大慶油田有限公司とモンゴル人の雇員のトラブルは多発している。どうすればこうした事態を避けられるか。

第1に、現地への派遣社員の教育を強化することである。海外プロジェクトは国内プロジェクトより不確定的な要素が多いので、技術と管理の人員の選択はとても重要である。モンゴル国に派遣する前に、モンゴル国の法律と民族習慣について派遣スタッフをしっかりと教育するべきである。モンゴル国の法律を守ることと民族習慣を敬うことは、「鉄の規律」として実施されるべきではないか。派遣社員に現地の民族習慣と法律の教育を強化することにより、大慶油田有限公司はモンゴル国の法律・法規を遵守し、現地従業員の合法的權益や現地投資パートナーの合法的權益を保障しなければならない。

⁶⁵尹景春 2009 「海外進出中国企業の現状及び課題」 早稲田大学の商学部の『文化論集』の第34号(2009年3月) pp.327-345

⁶⁶たとえば、文化の相互理解度の原因で、トラブルが多発すれば、雇用も企業活動も不安定になり、最悪の場合は撤退となる。

⁶⁷2010年9月1日に大慶油田有限公司の国際工程部の孫学継エンジニアへのインタビューより

第2に、相互の文化と言語を勉強することである。モンゴル人の雇員に中国での本社への見学・研修の機会を提供するべきである。これを通して、モンゴル人の雇員は中国の文化と企業の文化を勉強できる。または、中国人の派遣社員のため、モンゴル語とモンゴル国の文化についての学習会を開催するべきである。これにより、中国人の派遣社員はモンゴル国の民族文化を十分に認識する上で、モンゴル人の雇員とコミュニケーションを展開できる。

上述のようなやり方をしたら、文化の相互理解度を上げると共に、相互の文化と歴史に対しての誤解も解ける。これにより、民族主義によるリスクも避けられると考える。

(4) 雇用の現地化

海外進出の場合、企業の経営者をはじめ、中間管理者さらに一般社員、労働者まで、本社から派遣される中国人による企業の運営が行われているとすれば、現地の反発は必至である⁶⁸。大慶油田有限公司はモンゴルの住民にもっと配慮をする必要がある。

上述のように大慶油田有限公司はモンゴル国で大慶 タマツヤグ (Tamtsag) 分公司という海外会社を成立した。大慶油田有限公司での聞き取り⁶⁹により、中国から沢山の労働者もモンゴル国に入って、大慶 タマツヤグ (Tamtsag) 分公司で働いている。このような経営の仕方では、企業がモンゴル国での長期的発展にはマイナス影響が出てくるに相違ない。中国から管理要員と技術要員だけモンゴル国に派遣し、モンゴルで労働者を雇用すべきである。こうしたら、人件費を減らせるだけでなく、現地の就職問題も解決できる。これにより、海外子会社とモンゴル国の政府の友好関係を築ける。

(5) モンゴル国で企業の社会的責任を果たすこと

企業は現地社会の発展と地元の人々の生活の向上にどのような役割を果たすのかを明確に示す必要がある。これは企業の社会的責任の問題である。中国に進出する日系企業の事例を参考にすれば、この重要性が一層明確になろう。例えば、イオングループは常に北京や青島などの進出先に植林活動などのボランティア活動を行っている。日本精工や明治製菓は、設備などに関する中国側の衛生・環境基準を上回る自社独自の基準やマニュアルを設け、操業している。三社の共通点は環境改善、保全のために、企業は弛まぬ努力を尽くすという強い方針と姿勢を示しているということである⁷⁰。

モンゴル人は環境の保護を非常に重視している。しかも、大慶油田有限公司の場合、モンゴルでのプロジェクトは期間が長くて規模が大きい。もし環境に対しての影響を控えないと、モンゴル人の不満が増す。大慶油田有限公司は開発過程で環境に対しての破壊を意

⁶⁸尹景春 2009 「海外進出中国企業の現状及び課題」 早稲田大学の商学部の『文化論集』の第34号(2009年3月) pp.327-345

⁶⁹2010年9月1日に大慶油田有限公司の国際工程部の孫学継エンジニアへのインタビューより

⁷⁰尹景春 2009 「海外進出中国企業の現状及び課題」 早稲田大学の商学部の『文化論集』の第34号(2009年3月) pp.327-345

識的に減らすことだけでなく、モンゴルの環境保護活動に積極的に参加するべきである。そうすれば、モンゴル人の環境問題に対する心配を減らせる。会社としての社会的責任を果たすのみならず、地域住民からの高い信頼を得ることになる。これによって、投資のリスクも下げられるのではないだろうか。

以上、「石油技術サービスへのシフト」「技術協力」「相互文化の交流」「雇用の現地化」「企業の社会的責任の実現」という五つの視点から、どのように産油国の住民との摩擦を抑えるかという課題をめぐる提言を行った。しかし、これだけでは不十分である。石油企業が産油国で持続的な発展を実現するため、投資リスクを避けるため、適合する経営戦略を制定することも必要である。また、今後の石油会社の海外進出は石油技術サービスを中心に展開するべきであるという側面も重要である。したがって、次章では、石油技術サービスを中心に展開することと、適合する経営戦略を立てるという二点にしぼり、考察していきたい。さらに、以下の現地調査の結果にもとづいて、石油技術サービス会社が海外でどのような経営戦略を立てるのかという問題を取り上げる。

第四章 大慶試油試採分公司におけるインドネシアでの石油技術

サービスの展開事例の調査

第一節 研究対象企業と相手国の投資環境

1. 大慶油田有限公司傘下の大慶試油試採分公司

石油産業の上流部門には、石油の採掘をメインとしての石油採掘会社と石油技術サービス会社（油田サービス会社を呼ぶ場合もある）が含まれている。

石油技術サービス会社は、石油の採掘に技術サービスを提供という仕事をしている。例えば、探鉱、坑井試験⁷¹、坑井仕上げ⁷²、油田への水力と電力と燃料の提供などの補助的な業務である。大慶油田有限公司傘下の大慶試油試採分公司は、坑井試験、坑井仕上げ、坑井試験のデータ分析と生産性向上の科学研究を担当している石油技術サービス会社である⁷³。大慶油田では、50年近くの石油生産が続けられてきた経緯から、油田の枯渇化によるウォーターカット(含水率)の上昇とともに、原油の生産量は後退期に差し掛かっている⁷⁴。会社

⁷¹坑井試験とは、坑井単位（生産井・圧入井）ごとまたは複数の坑井間で、定期的あるいは必要に応じて実施されるテストであり、坑井の生産・圧入能力、油・ガス層の性質（圧力、浸透率）の連続性、坑井近傍の生産性障害の程度、排油容積などの諸情報を得ることを目的とするもので、油・ガス田の開発生産計画の立案、適正管理並びに将来の挙動予測の基礎データを収集するうえで、極めて重要な作業である。（石油天然ガス・金属鉱物資源機構のホームページ <http://www.jogmec.go.jp/>の石油・天然ガス用語辞典電子版で調べた）

⁷²坑井の掘削終了後、石油・ガスを生産するために必要となるプロダクション・ケーシングの設置、パーフォレーションの実施、チュービング・ストリング、クリスマス・ツリーの設置などの作業をいう。産出層の特性によりいろいろな仕上げ方式が採用されている。主な方式は次のとおり。

(1)穿孔仕上げ方式：生産層にプロダクション・ケーシングやライナー・ケーシングを設置し、パーフォレーションにより仕上げる方式。

(2)アンカー仕上げ方式：プロダクション・ケーシングの先端に、仕上げ区間分のアンカー・ケーシング（孔明管）を付けて降下し、パーフォレーションを行うことなく仕上げる方式。

(3)チュービングレス仕上げ方式：プロダクション・ケーシングの内側にチュービング・ストリングを降下することなしにプロダクション・ケーシングによって生産層より流体を導くようにした方式。プロダクション・ケーシングとしては小口径のケーシング・パイプが使われる。この方式は生産量の少ないドライ・ガス層のみに用いられる。（石油天然ガス・金属鉱物資源機構のホームページ <http://www.jogmec.go.jp/>の石油・天然ガス用語辞典電子版で調べた）

⁷³いろいろな業務を展開しているが、ただ坑井仕上げの穿孔仕上げ方式を深く精通している。他の技術（例えば、坑井試験、生産性向上など）はまだ世界の大手の会社と比べられないである。

（2011年3月に、大慶油田有限公司傘下の大慶試油試採分公司のインドネシアプロジェクト部の白雲海へのインタビューより）

⁷⁴大慶油田では、1991年の5562万トンから1994年の5601万トンまで微増した。しかし1990年代後半、横ばいから減産となり、2002年には5013万トンとかなり落ちて5000万トンを維持したが、2003年は5000万トンを割り込んで、4800万トンにまで落ち込み、さらに2004年に4640万トンにまで低下した。（郭四志 『中国石油メジャー』2006年 文真堂 p.190）

は、「高水準生産、高収益、持続可能な発展」という目標を実現するため、「国際化経営を実施する大手の石油会社を作り、海外進出を実施する」戦略を示している。

大慶油田有限公司傘下の大慶試油試採分公司は、海外油田の技術サービス事業を探索し始めた。2003年5月にインドネシアのジャバング（Jabung）鉱区における184万ドルの穿孔仕上げサービスのプロジェクトを落札した。これまで、大慶試油試採分公司はインドネシアで、表4-1に示すように5つの技術サービス契約を作り、契約価値が1500万ドルである。インドネシアでの雇用数は120人（中国人は40人、インドネシア人は80人である）である。

表4-1 大慶試油試採分公司が2003年から2008年までのインドネシアで作った石油技術サービス契約について

番号	契約番号	契約期間	契約価値（万ドル）
1	PCJ-073-CA	2003. 5. 21~2004. 6. 18	173. 03
2	PCJ-341-CA	2004. 6. 19~2005. 3. 31	344. 88
3	PCJ-334-CA	2005. 4. 26~2005. 10. 5	326. 19
4	PCJ-510-CA	2005. 10. 6~2006. 4. 5	171. 08
5	PCJ-507-CA	2006. 6. 9~2008. 10. 8	473. 47
合計			1488. 65

出所：大慶油田有限公司傘下の大慶試油試採分公司の内部資料より作成

しかし、これまで大慶試油試採分公司はインドネシアにおける石油技術サービス市場での経営戦略をまだ整えていない。石油技術サービス市場の競争が益々激しくなっている現状に直面し、現地で石油技術サービス業務を首尾よく行い、会社の競争優勢を高めるために、どのような経営戦略を立てるべきか、投資環境の調査を徹底的に行う必要がある。以下は、インドネシアにおける政治的背景、石油探鉱・開発の現状と石油産業の管理体制及び石油技術サービス市場の現状という四つの方面から、投資環境に対しての調査内容を整理していく。

2. インドネシアでの投資環境の現状

(1) 政治的背景

石油は「一般市況製品」としてではなく、いわゆる「政治的戦略商品」として扱われた。例えば、1973年10月6日、イスラエル軍とエジプト、シリア軍がスエズ運河東岸とゴラン高原で武力衝突し、これにより第四次中東戦争が勃発した。中東地域の産油国は原油価格の引き上げや供給削減など、石油戦略を開始した。政治的背景は投資環境を左右する重要な一環である。以下は、中国とインドネシアの外交動向を中心に中国石油企業のインドネシアに進入をめぐる政治的背景について述べていく。

インドネシアが中国との国交を回復したのは1990年で、東南アジアで一番最後の国となった⁷⁵。外交的には、2001年ASEAN（東南アジア諸国連合）・中国FTA（中国とASEANとの自由貿易協定）の締結、2002年のメガワティ大統領当時の訪中という動きによって関係回復が図られてきた。2005年4月25日、ジャカルタで開催されたアジア・アフリカサミットに参加した胡錦濤国家主席とユドヨノ大統領当時の首脳会談の実施、同年7月のユドヨノ大統領訪中、8月のカラ副大統領当時訪中によって両国の外交関係がより緊密化し、これからの契機として民間企業交流も促進している⁷⁶。

特に、国民の期待を受けて直接選挙によって誕生したユドヨノ政権は、雇用創出という公約を果たすべく政治的意志を持って投資環境改善に取り組む姿勢を強調している。インドネシアは、中国の積極的な投資アクション⁷⁷に大きな期待を寄せている。

(2) インドネシアの石油探鉱・開発の現状

インドネシア共和国の国土面積は189万平方キロで、人口は2.38億人(2010年政府推計)である⁷⁸。インドネシアはこれまで豊富な資源を背景に海外から直接投資を呼び込み、開発独裁・資源輸出型の発展を遂げてきた。同国は、中東を除くアジアで唯一のOPEC加盟産油国（石油輸出国機構）である。現在でもインドネシアの輸出の内容は、石油・天然ガスを中心とした資源輸出型である⁷⁹。

インドネシアの原油確認埋蔵量は2005年末時点で43億バーレルと推定され、これは世界全体の0.4%に相当する。インドネシアの石油産業は1960年代に始まった。欧州とアメリカの石油会社はインドネシアに進入し、石油の探鉱と開発が始まった。しかし、欧州とアメリカの石油会社によるインドネシアでの石油技術独占のため、長らくインドネシアは石油技術の成長を遂げなかった。近年、日本、韓国、中国がインドネシアの石油産業に対する投資の増加によって、インドネシアの石油産業の技術水準は急速な発展を遂げてきた。これによって欧州とアメリカの石油会社はインドネシアの石油市場に再度注目し、石油探鉱・開発事業に多額の資金を投入し、新たな技術と整備を大量に導入している。こうした背景の下で、インドネシアの石油の探鉱と開発の展開は速く進められている⁸⁰。

以上のように、各国の投資の増加によって、今のインドネシアの石油産業は成長期の段

⁷⁵インドネシアは、アジアで最も早く合法共産党が結党された国であったが、スカルノ政権下の共産党系軍幹部によるクーデターが契機となって1967年に中国との国交を断絶した。

⁷⁶ジェトロ海外拠点 2006 「中国の海外・天然ガス獲得動向と世界の見方」『ジェトロ海外調査シリーズ』 No.364 2006年7月21日発行 p.132

⁷⁷中国は、インドネシアでの投資についてこれまでのところ石油ガス分野以外で発電所、ダム、鉄道建設、橋梁などの分野で経済援助の一環としてのプロジェクトが進行している。

⁷⁸日本国の外務省ホームページ 「インドネシア共和国」

<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/indonesia/>を2011年8月30日に参照した。

⁷⁹インドネシア投資調整庁のホームページ 「インドネシアへの投資のご案内」

<http://www.bkpm-jpn.com/outline.html>を2011年9月7日に参考した。

⁸⁰現地でも聞き取りより（筆者は2011年3月に、大慶油田有限公司傘下の大慶試油試採分公司のインドネシアプロジェクト部の白雲海にインタビューをした）

階に置かれている。石油の探鉱と開発の発展によって、インドネシア石油産業は各国の石油技術サービス会社からのサポート需要も増えているのである。

(3) インドネシアの石油産業の管理体制

長らくプルタミナ（国有石油採掘会社）の独占体制のもとにおかれて来たインドネシアの石油産業体制は、2001年11月の新「石油ガス法」の成立により大きく変貌した。新体制の下では、インドネシアの石油産業の事業活動方針は政府の直轄事項とされ、法律や各種規制に基づく事業活動全般の管理はエネルギー・鉱物資源省(MEMR)、これまでプルタミナが担当してきた上流部門事業の実行、管理および監査は石油天然ガス事業監督庁が担当する。石油天然ガス事業監督庁は国内外の石油会社が実行する探鉱・開発・生産事業を国の立場から管理、監督（作業計画と予算、支出計画、調達計画などの承認や事後の監査）する。また、プルタミナが独占してきた下流市場も自由化され、新規事業者はエネルギー・鉱物資源省からライセンスを取得して参入できるようになった。下流部門はBPH MIGASが管理する。新法のもとでプルタミナは事業会社と位置づけられ、これら政府機関の管理監督の下で事業を行うこととなった⁸¹。

このように、インドネシアの石油産業は、2001年11月の新石油ガス法が成立してから、政府機能を持っていた国有石油採掘会社による独占的な管理から、行政と企業との分離と行政による指導的管理へと変化した。このような変化はインドネシア石油市場の自由化を促進した。そして、石油市場の自由化によって、外国石油会社の誘致が積極的な影響化した。

(4) インドネシア政府からの支援政策

現地調査⁸²によると、以前のインドネシアの生産分与契約⁸³の標準的な経済条件は世界でも最も厳しい部類に入ると言われた。また、政府のエネルギー政策は不透明で法規則も不明確であった。インドネシア政府部内では、外資導入を促進するため徐々にではあるものの、利益分比率の変更と生産分与契約の条件改善などの上流投資環境の改善を進めている。これを契機として国際石油会社の活動が活発化する。

⁸¹井上友幸 2006 「インドネシアの石油・天然ガス：その現状と課題」『日本エネルギー・経済研究所ホームページ』 2006年8月掲載 <http://eneken.ieej.or.jp/data/pdf/1335.pdf> (2012年1月5日現在)

⁸²筆者は2011年3月に、大慶油田有限公司傘下の大慶試油試採分公司のインドネシアプロジェクト部の白雲海にインタビューをした。

⁸³生産分与契約とは、外国石油会社は産油国または産油国国営会社の作業請負人として作業を行う。探鉱の結果、商業規模の石油の発見があった場合、生産物から現物で投下資金を回収するが、通常、実費相当分はコスト原油として先取りすることができ、コスト回収後の原油を産油国と外国石油会社間で分けあう形式の契約である。（石油天然ガス・金属鉱物資源機構のホームページ <http://www.jogmec.go.jp/>の石油・天然ガス用語辞典電子版で調べた）

(5) インドネシアの石油技術サービス市場の状況⁸⁴

石油技術サービス会社はインドネシアで 300 弱の石油技術サービス事業を展開している。これらの石油技術サービス会社は企業規模から区別したら、シュルンベルジェ

(Schlumberger)⁸⁵とハリバートン (Halliburton) のような大手の石油技術サービス会社と、日中韓と国内の中小石油技術サービス会社という二つの類型に分けられている。

中小石油技術サービス会社の運営方式は、ある分野に対して専門的な技術を持ち、石油採掘会社に油田サービスを提供し、あるいは大手の石油技術サービス会社の補助として油田サービス業務を展開している。例えば、中小石油技術サービス会社としての大慶試油試採分公司は、坑井仕上げの穿孔仕上げ方式の分野でレベルが高い専門的な技術を持ち、CNPC傘下の中国石油勘探開発公司⁸⁶ (CNODC) に坑井試験と穿孔仕上という二つの分野の油田サービスを提供している。

大手の石油技術サービス会社は、「一体化・総合化」という戦略で運営している。一体化とは、プロジェクトに対しての計画とサービスからサービス設備の製造と販売を一緒に展開することである。総合化とは、得意の専門的な技術を中心に石油採掘会社の業務需要によって提携、合併などの手段で自分の専門範囲を絶えず拡大することである。例えば、シュルンベルジェ (70%) とベーカーヒューズ (30%) の共同出資により設立された合弁事業で、ウェスタンジーコ (WesternGeco)⁸⁷ が、世界中で最先端の技術や装置を用いて地震探査サービスを提供している。

これらの大手の石油技術サービス会社は、「一体化・総合化」という戦略で専門範囲がどんどん拡大している。このために、大慶試油試採分公司のような中小石油技術サービス会社はインドネシアでの運営状況が厳しくなっている。石油技術サービス市場の競争が益々激しくなっている現状に直面し、適合する経営戦略を立てることが不可欠である。適合する経営戦略を立てるため、問題点を見つけた上で、改善するべきである。以下、大慶試油試採用によるインドネシアでの石油技術サービス業務の問題点についての分析に入りたい。

⁸⁴インドネシアの石油サービス市場の状況は、筆者は 2011 年 3 月に、大慶試油試採分公司のインドネシアプロジェクト部の白雲海にインタビューより作成された。

⁸⁵シュルンベルジェは、石油開発における技術サービス、プロジェクトマネージメント、およびそれに関わる IT サービスを提供する会社で、本社 (Schlumberger Ltd.) はヒューストンとパリに位置する。140 か国籍にわたる 10 万 5 千人の従業員が 80 カ国で操業するグローバル企業である。シュルンベルジェには、「油田サービス」、および「WesternGeco (ウェスタンジーコ)」の 2 つのビジネス セグメントがある。(シュルンベルジェのホームページ <http://www.slb.co.jp/company/index.htm> を 2011 年 9 月 2 日に参考した)

⁸⁶中国石油勘定開発公司是、中国石油天然ガス総公司の海外石油・天然ガスの探査・開発業務、海外石油パイプラインの管理業務と海外石油の精製業務を担当している子会社。(中国石油勘定開発公司のホームページ 「会社紹介」 <http://www.cnpc.com.cn/cnodc/gsgk/gsjj/> を 2011 年 9 月 5 日に参考した)

⁸⁷ウェスタンジーコ (WesternGeco) は、人工的に起こした音波を異なる地層の境界面に反射させることで地下構造の全体像を得るサービスを行う部門です。(シュルンベルジェのホームページ 「地震探査サービス (WesternGeco)」 <http://www.slb.co.jp/oilfield/inquiry/western.htm> を 2011 年 9 月 5 日に参考した)

第二節 大慶油田有限公司傘下の大慶試油試採分公司の弱みと脅威についての分析

大慶試油試採分公司には、坑井仕上げの穿孔仕上方式の分野でレベルが高い専門的な技術を持つという強みがある。また、中国政府からの支援政策、インドネシア政府からの支援政策及びインドネシア政府の石油市場の自由化へのシフトなどのチャンスもある。しかし、大慶試油試採分公司における現地調査によると、いくつかの問題点が見つかった。以下は、企業の弱みと外部環境からの脅威という二つの視点から、大慶試油試採分公司によるインドネシアでの運営の問題点について分析する。

1. 大慶試油試採分公司の劣勢

(1) 専門範囲が狭いこと

石油産業の上流部門には、石油の採掘をメインとしての石油採掘会社と石油技術サービス会社（油田サービス会社を呼ぶ場合もある）が含まれている。石油の採掘会社の需要によって、石油技術サービス会社は、石油採掘会社に様々な石油技術サービスを提供している。シュルンベルジェ株式会社のホームページ⁸⁸によると、石油技術サービスの仕事内容は、油層の定義（地震探査サービス⁸⁹）、油層のエクセル（例えば、坑井掘削・探査サービス⁹⁰）、油層の評価（ワイヤーライン検層サービス⁹¹）、油層の最適化（坑井試験サービス）、石油の生産（坑井仕上げサービス、人口採油サービス）などのサービス業務が含まれている。シュルンベルジェ、ハリバートン、ベイカーヒューズという三大の大手の石油技術サービス会社は上述のサービスの世界先進レベルに全部達成し、石油探査から石油生産に至るまでの総合的な石油技術サービスを提供している（例えば、シュルンベルジェの業務部門を図4-1に示す）。しかし、大慶試油試採分公司は坑井仕上げサービスの穿孔仕上げ方式の技術のみが世界先進レベルに達していた。

石油技術サービス市場の慣例を見ると、契約書の甲側（石油市場では、産油国の政府と石油権益を保有する石油会社が甲側となる場合は多い）は石油技術サービスの入札を募る

⁸⁸シュルンベルジェ株式会社のホームページ 「サービス事業部門」

<http://www.slb.co.jp/oilfield/inquiry/index.htm> を2011年9月18日に参考した。

⁸⁹地震探査サービスとは、人工的に起こした音波を異なる地層の境界面に反射させることで地下構造の全体像を得るサービス。（シュルンベルジェ株式会社のホームページ 「サービス事業部門」 <http://www.slb.co.jp/oilfield/inquiry/index.htm> を2011年9月18日に参考した）

⁹⁰掘削・探査サービスとは、油層・ガス層の発見や石油・天然ガスの生産のためのLWD（掘削同時検層）、MWD（掘削同時計測）、傾斜掘り等の、坑井掘削に伴う総合的なサービスである。（シュルンベルジェ株式会社のホームページ 「サービス事業部門」

<http://www.slb.co.jp/oilfield/inquiry/index.htm> を2011年9月18日に参考した）

⁹¹ワイヤーライン検層サービスとは、油層の地質状況や特性を解明し、生産効率を高めるために地層の物理特性を測定するサービスである。（シュルンベルジェ株式会社のホームページ 「サービス事業部門」 <http://www.slb.co.jp/oilfield/inquiry/index.htm> を2011年9月18日に参考した）

とき、常に「一式請負契約（総額請負契約）」という方式を採用している。一式請負契約とは、ある鉱区の石油探査から石油生産までの石油技術サービスの全体を一つの契約として総合請負者が請け負うことである。この慣例の下で、大手の石油技術サービス会社は常に、自分自身が総合請負者として入札を行っている。

大慶試油試採分公司は、専門範囲が狭いので、常に探鉱、坑井試験と坑井掘削などの専門技術に精通する中小石油技術サービス会社と連携し、一つの総合請負者を編成し、入札を行っている。総合請負者傘下のそれぞれの下請負者が自分の分野の利益を重視し、下請負額を高く設定し、それぞれの下請負額が合せられ、総請負額は巨大的な価格になる場合が多いである。この巨大的な総請負額で中小石油サービス会社が編成される総合請負者では実質的に大手の石油技術サービス会社と競争できない。



図 4-1 シュルンベルジェ株式会社の組織図

出所：シュルンベルジェ株式会社のホームページ 「組織」

<http://www.slb.co.jp/company/organization.htm> (2011年9月18現在)

(2) 国際経営、法律、国際商習慣やルールを熟知し、石油技術にも堪能な高級管理者の人材が欠乏すること

大慶油田有限公司における現地調査⁹²によると、大慶油田有限公司には国際経営に明るい技術人材が特に不足している現状を痛感した。大慶油田有限公司の海外プロジェクトの大部分の管理者は本社から海外に派遣する技術要員である。彼らはもともと大慶油田で技術の仕事をしていたので、国際経営に関する知識あまりない。経営ノウハウと総合的統合能力を備えておかないままの進出はきわめてリスクが高くなる。近年、国際経営の需要によって、たくさんの専攻が国際貿易・経営の社員は採用されてきた。しかし、彼達は石油技術を知らないで、生産管理とプロジェクト進行に対しての意思決定という役割を果たせないである。上述から見ると、今の大慶油田有限公司は、国際経営、法律、国際商習慣やルールを熟知し、石油技術にも堪能な複合的な管理者の人材が欠乏するという状態に置かれている

(3) インドネシアの法律、法規と税収政策に対しての把握が不十分なので、財務と資産管理のリスクが存在すること

石油企業が海外市場に進出する以前に、産油国の法律、税金政策、関税制度及び国際収支と為替レートなどの方面を系統立てて研究するべきである。産油国は常に以下の目的を実現するために、外国の石油会社を誘致する。すなわち、外国の石油会社が現地の就職問題を解決し、外国の石油会社が現地の住民に技術を伝えることと、外国の石油会社から技術を現地に導入することと、現地の石油産量を増加することである。

インドネシア政府は外資導入を促進するための優遇政策を制定しながらも、石油に関する法律、税金政策と関税制度で最大限に自分の利益を保護している。したがって、インドネシアの石油に関する法律、税金政策と関税制度を十分に把握しないと、財務と資産管理のリスクが顕在化する。

大慶試油試採分公司はインドネシアで子会社を設立していない。インドネシアのアングジャサ (Argjasa) 会社は大慶試油試採分公司の代理会社として入札を行っている。大慶試油試採分公司のインドネシアでの全ての設備の法律上の所有者は、アングジャサ (Argjasa) 会社である。他の産油国で代理会社が密かに代理の資産を売ったケースが出たことがあるので、このような海外進出の方式は大きなリスクが存在している。大慶試油試採分公司における聞き取り⁹³より、法律の把握が不足なので、資金の所有者が不明確という問題を引き起こしてきた。この問題の影響で、2006年には400万元以上の税金損失⁹⁴をもたらしてきた。

2. 外部環境からの脅威

近年、CNPC 傘下のほかの石油技術サービス会社もインドネシアに押し寄せているので、

⁹²2010年9月1日に大慶油田有限公司の国際工程部の孫学継エンジニアへのインタビューより

⁹³2011年3月に、大慶油田有限公司傘下の大慶試油試採分公司のインドネシアプロジェクト部の白雲海へのインタビューより

⁹⁴例えば、資産の所有者が不明確なので、資産の減価償却ができず、固定資産税の低減ができず、過剰な税金を支払う。

価格の競争は厳しくなっている。

現地の聞き取り⁹⁵より、今のインドネシアの石油産業では、国外の石油技術サービス会社のサポートに対しての需要が急速に増えている。この背景の下で、CNPC傘下の他の石油技術サービス会社もインドネシアに入っている。四川石油管理局、華北石油管理局、中油測井公司などの10個以上のCNPC傘下の石油技術サービス会社は、インドネシアで石油技術サービス事業を展開している。これらの石油会社はほとんどインドネシアで子会社を設立し、石油技術サービス市場に参入し、大慶試油試採分公司と競争している。CNPC傘下の石油技術サービス会社なので、技術と設備のレベルはまさに互角である。技術と設備の優位性がないので、入札の価格を安くするという低価格戦略を採用し、入札を競争している。結局は、「争って双方ともに痛手を受ける」結果を引き起こしている。

第三節 インドネシアでの石油技術サービス展開の問題点についての分析

インドネシアは、中国の積極的な投資活動に大きな期待を寄せている。石油の探鉱、開発の発展、石油市場の自由化によって、インドネシア石油産業においては各国の石油技術サービス会社からのサポートに対する需要が増えている。また、インドネシア政府部内では、外資導入を促進するため、徐々にではあるが利益分比率の変更、生産分与契約の条件改善などの投資環境の改善を進めている。大慶試油試採分公司にはインドネシアでの業務を拡大するチャンスがある。

新興産油国の市民からの敵視を避けるための、「石油開発事業から石油技術サービス事業へのシフト」は、モンゴル国の石油開発という事例の分析によって出てきた結論の一つである。大慶油田有限公司が海外で展開している石油技術サービス業務については、インドネシアでの石油技術サービス業務の展開という事例の分析によって、いくつかの問題点が見出された。

以下、問題解決のための経営戦略の提案を行いたい。

1. CNODC との提携関係を強固すること

大手の石油技術サービス会社の専門的な範囲が拡大し、CNPC傘下の他の石油技術サービス会社もインドネシアに押し寄せているので、インドネシアでの石油技術サービス市場の競争はどんどん厳しくなっている。また、坑井仕上げサービスの穿孔仕上げ方式という技術は世界先進レベルに達成しているものの、大慶試油試採分公司の有する専門範囲は狭く、進出競争において不利な立場に置かれている。

大慶試油試採分公司は、技術水準と会社の業務の総合化の面でシュルンベルジェ (Schlumberger) とハリバートン (Halliburton) のような大手の石油技術サービス会社

⁹⁵筆者は2011年3月に、大慶油田有限公司傘下の大慶試油試採分公司のインドネシアプロジェクト部の白雲海にインタビューをした。

とは太刀打ちできない。中国石油天然ガス総公司（CNPC）のホームページ⁹⁶によると、CNPC傘下の子会社 CNODC（中国石油勘探開発公司）は、インドネシアの石油開発の業務を担当し、インドネシアでの石油開発業務を成功裏に展開している。大慶試油試採分公司は中国石油勘探開発公司に坑井試験と穿孔仕上という二つの分野の油田サービスを提供しているので、この市場戦略を継続すべきである。CNODC がインドネシアで保有する鉱区の特質に焦点を合わせ、技術研究を展開する方がいい。

2. 国際経営、法律、国際商習慣やルールを熟知し、石油技術にも堪能な高級管理者の人材を育成すること

先述したように、大慶試油試採分公司では、国際経営、法律、国際商習慣やルールを熟知し、石油技術にも堪能な高級管理者の人材が不足している。大慶試油試採分公司が管理者に対して個人的な発展計画を制定し、海外に派遣する管理者に対する国際経営、法律、国際商習慣やルールの教育を通じて、総合的な水準を高めなければいけない。また、海外に派遣する社員に対して、英語とインドネシア語の教育を通じて、現地の雇員と住民コミュニケーションのレベルを強化すべきである。さらに、積極的に外国から優秀な人材を募集するのも、有効な手段である。

3. 現地雇用の増大

大慶試油試採分公司のインドネシアでの雇員数は 120 人（2011 年 3 月現在）である。この中で、中国人は 40 人、インドネシア人は 80 人である。この雇用の比率を変えなければ、現地の反発は解消できない。現地調査から見て、中国人 15 人、インドネシア人 105 人の構成とすべきである。

インドネシアでの現地の職業仲介会社を通じて、ある程度の石油技術の知識があるインドネシア人を採用し、インドネシアでの石油技術サービス業務を通じて、専門的な技術人員を育成する。特に優秀なインドネシア雇員を重点的に教育する。このようなやり方で、現地の雇用の拡充を図るべきである。企業の投資リスクの低下にもつながる。

4. 合併会社を作ること

大慶試油試採分公司はインドネシアで子会社を成立していないので、現地の投資リスクは避けられない。さらに、法律的専門知識が不足し、同会社の資金の所有者も不明確なので、税金損失リスクもある。

したがって、大慶試油試採分公司がアングジャサ（Argjasa）会社と合併し、合併会社を創設することを提案する。合併会社の創設後に、大慶試油試採分公司とアングジャサ（Argjasa）会社の法律関係と財産権の分配を明確にすべきである。そうすれば、資産の損

⁹⁶中国石油天然ガス総公司のホームページ「印度尼西亚（インドネシア）」
<http://www.cnpc.com.cn/cn/ywzx/gjyw/Indonesia/>（2011 年 11 月 2 日現在）

失というリスクを避けることができ、減価償却資産を引き取るとともに、税金負担が減る。

インドネシア政府では、外資導入を促進するため、多くの外資企業に対する支援政策を打ち出している。しかし、現地での聞き取り⁹⁷から得た知見により、インドネシアのアングジャサ（Argjasa）会社は大慶試油試採分公司の代理会社として多様な業務を展開している。大慶試油試採分公司はインドネシア政府からの外資企業の支援政策を利用できない。業務を広くするため、税金政策等の優遇的な支援政策を利用するため、合併会社を創設することは、急務な課題であると思われる。

⁹⁷筆者は2011年3月に、大慶油田有限公司傘下の大慶試油試採分公司のインドネシアプロジェクト部の白雲海にインタビューをした。

第五章 中国石油産業における海外進出展開についての展望

第一節 石油産業における対外協力についての展望

中国は急速な経済発展と重工業の発展時期にあり、多くのエネルギーによって国家的基礎を支える必要がある。経済成長に伴い、石炭よりも利便性が高く、比較的高品質なエネルギー源である石油へのシフトが続いているので、エネルギーの重点ははまだ石油に置かれている。1980年から2007年まで、中国全体の石油消費は、年平均6%で増加している。しかし、国内生産は伸び悩み、同期の国内原油生産量の成長スピードは、年平均わずか2%程度である。工業化及び都市化が急速に進むにつれて、石油需要は今後、引き続き増大する傾向にある。中国の石油需要は、世界的な石油市場に対して大きな影響がある。このため、中国の石油企業が海外石油市場で成功を収めるため、一連の対外協力政策及び行動が不可避となる。

1. 石油輸出国（産油国）との協力

世界的石油市場は主にアメリカおよびその他の工業国の多国籍石油会社にコントロールされているために、中国は世界的石油市場によって安定の石油供給を獲得することは難しかった。中国は産油国との石油戦略を構築することによって石油供給を確保している。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・エネルギー資源の安定した確保が中国外交（いわゆる石油・エネルギー外交）の重要な戦略となっている⁹⁸。このような両国政府の外交関係により産油国への進出を支える戦略は、中国の石油企業の海外展開における重要な特徴である。

世界では、アメリカ、日本等の先進国はすでに長期的な国際石油運営活動を進めており、これらの国々は石油の豊かな国・地域で石油輸入基地を構築した。中国の産油国との外交関係によって構築された石油戦略はこれに比べて遅い。アメリカ、日本等の工業国の大手の石油会社は、すでに一部の重要な産油国の石油供給をコントロールしているので、中国は輸入地の多様化戦略⁹⁹を進めているものの、これらの国で安定の石油供給基地を構築できていない。

したがって、こうした背景の下で、中国の石油企業は国際石油企業の関心の薄い国・地域を中心に展開している。これらの国・地域は一般的に国際石油企業が入りにくいアメリカ制裁対象となった国・地域である。たとえば、スーダン、イラン、イラクなどの国・地

⁹⁸郭四志 『中国石油メジャー』 2006年3月20日 第1版第1刷発行 文真堂 p.312

⁹⁹輸入地多様化戦略は、周辺国家を中心に、まず、中央アジア、ロシア、他の近隣地域の発展途上国に進出し、その後（経験・技術、国際経営資源を蓄積した上）で他国・地域へと展開ということである。（郭四志 『中国石油メジャー』 2006年3月20日 第1版第1刷発行 文真堂 p.327）

域である。現在、これらの国・地域において、中国石油企業、特に CNPC は、国際石油企業に匹敵する事業活動を展開している。しかし、いずれも政情が不安なので、中国石油企業に対して、大きな投資リスクが存在している。

中国はアフリカ、アメリカ大陸、さらには中東の一部産油国など、主な石油の豊かな国との協力を進めていかなければならない。リスクを回避するため、輸入地多様化の方針を維持しながら、石油の豊かな国で安定的な石油供給基地を構築しなければならない。この過程においては、その他石油輸入国との間で競争と利益の衝突が発生する恐れがある。このため、衝突を回避することが必要である。

さらに、中国の石油企業はモンゴル国とインドネシアのような新興産油国への石油開発事業に参入するべきである。しかし、一方で新興産油国での住民が石油資源を保有する意識は強いので、油田の開発権を大規模的に買収するという参入方式を採用したら、現地住民からの反発を引き起こす恐れがある。したがって、石油技術サービス提供という方策を通じて、新興産油国の石油開発事業に参入するほうがいい。現地における技術人材の育成、雇用確保と公益事業支援、こうした諸方策は新興産油国での長期的な利益の確保において大きな意義があると考えられる。

2. 石油輸入国との関係

アジア地域のほとんどは石油の純輸入国である。長期的なエネルギー安定供給地であるので、中国の日々増大する石油輸入の需要は周辺国との間に競争関係を生み出し、中国と周辺国が共通利益を構築しないと、利益紛争が発生してしまう。例えば、欧州に偏った原油輸出先を、成長著しいアジアにも確保したいロシアは、タイシエトを起点に原油を日本海に面する港に運ぶ「東シベリア太平洋パイプライン」を一部稼働させた。日本側は日本海ルート of 早期開設を働きかけてきたが、ロシアは中国を重視して大慶ルートを優先した¹⁰⁰。中国と日本のロシアの石油パイプラインについての意見の不一致が見られたのである。

インド経済の急速な成長に伴い、石油需要も多くなっており、今後、同国はアジア諸国に対する石油競争の主要なライバルとなりつつある。アジア各国では、各国の石油安全保障の問題を独自に処理し、相互競争の方法による自国の石油需給を保証し、連合体として各国が共同に直面している石油安全問題を解決するための地域的な総体性及び各国間協力が欠けている。アジア地域のエネルギー協力が強化されなければならない。

日本と中国の石油分野における協力の可能性について、日本の石油産業は、現在内需の低下により、過剰設備を抱えており、コストの削減のため設備廃棄が進められている。しかし、中国の石油製品の輸入拡大は、日本の石油産業の側から見れば、石油製品輸出のチャンスである。日本の石油産業は、過剰設備を用いてその役割を果たすことが十分可能ではないだろうか。

現在、アジアは、石油消費の伸びが最も早い地域である。この背景の下で、中国とアジ

¹⁰⁰朝日新聞「資源外交 世界へ食欲」2011年3月4日

ア諸国、アジア諸国とその他石油輸入国間の石油に関する利益競争は、今後さらに厳しくなる。中国、アジア諸国は他の石油輸入国との間で石油問題について有効的に対話していかなければならない。

第二節 石油産業の海外進出における政策についての展望

国有石油企業は、これまで中国の石油安全の保障のために、主役的な役割を果たしてきた。今後、中国の石油需給逼迫の深刻化に伴い、石油資源を確保するためにさらにその役割を求められることになる。国有石油企業が国内石油生産の伸び悩みの状態で、1990年に海外の石油上流部門資産への投資を開始し、1990年代後半には活動を強化した。今まで、中国国有石油企業は国際経営資源と海外事業能力を蓄積し、国際石油企業に匹敵する事業活動を展開している。

しかし、中国国有石油企業の海外進出が活発化する中、相手国政府と住民及び関連企業からの強烈的な反発を招いてきた。または、世界的石油市場及び石油工業は主にアメリカ及びその他の工業国の多国籍石油会社によって操作されているために、中国は世界的石油市場を通じて独自の安定した石油供給を図ることが難しかった。中国国有石油企業はどのように順調に海外から原油を確保するかが重要な課題である。中国の石油産業の海外進出における政策について、以下、私見を述べたい。

1. 中国の石油調達が多角化の強化

中国のエネルギー安全保障戦略は多くの要素からなり、石油輸入先の多角化もその一つである。すなわち、先進国が望まない、あるいは政治的理由により進出を拒んでいる分野を開拓し、中東地域、さらにはその他石油の豊かな国の輸出多様化の願望を利用して、石油供給先を拡大している。石油輸入について、中国は多角化政策を追求している。その結果、中東からの石油輸入の占める比率は1993年から2004年の間、50%程度に維持されてきた。この比率は、2015年まで70%に上る予想されている¹⁰¹。石油輸入を政治的・社会的に不安定な中東諸国に依存していることは中国の経済発展にとって大きなリスクである。したがって、中東への依存が進むことに対処するため、中国が石油供給先の多角化に多大な努力を振り向けることが必要である。

2001年7月17日に調印された中露友好条約では、ロシアは中国に対して石油供給協力を強化するとされていた。2010年にはロシアのタイシエトから興安鎮を通過して大慶までの石油供給ルートが稼働されるようになった。この石油供給協力は、中国の石油需給の増大だけでなく、ロシアの経済再建に必要な資金確保にも繋がっている。中露の石油に関する協力は巨额的な潜在力がある。ロシアからの石油供給の増大は、過度的な中東依存を避け、

¹⁰¹ ジェトロ海外調査部中国北アジア課 2006 「中国の海外・天然ガス獲得動向とその評価」『ジェトロ海外調査シリーズ』 No. 364 2006年7月21日発行 p. 29

多角化を強化することによって有効的な手段であろう。

中国はスーダン等のアフリカ産油国との関係も従来から友好的である。最大の途上国である中国はスーダンなどのようなアフリカ途上国と援助外交を展開し、親善関係を保っている。また、アフリカには、未発見の石油が依然として相当量存在している。中国の石油企業が積極的にアフリカの諸産油国に進出は、自国の石油供給を確保することだけではなく、アフリカ諸国の経済発展に対して非常的な意義がある。

以上の分析から見ると、中国の石油調達が多角化を強化するため、ロシアとアフリカ諸国は焦点を向けていかなければならない。

2. 国際世論にどのように適切に対応するか

中国国有石油企業の海外進出が活発化する中、中国は相手国政府と住民及び関連企業から強烈な反発を招いてきた。例えば、2005年1月から2005年8月2日まで中国海洋石油公司(CNOOC)がアメリカ石油大手ユノカル(Unocal)を買収することに対しては、アメリカ国内、特にアメリカ議会と競争相手企業であるシェブロンから激しい反対の声があがった。アメリカ議会は、2005年エネルギー政策法を修正した。この修正では、エネルギー省が、中国の海外買収戦略に非市場的意思決定過程が含まれているかどうかを審査した後に、外国石油会社からの買収を阻止しようとした。結局、シェブロンは、CNOOCからの提示額よりはるかに低い価格で、アメリカ議会と政治勢力と協力し、ユノカル(Unocal)を成功的に買収した。

CNOOCがユノカル(Unocal)に対する買収の失敗に対しては、中国側は、どのように反省しているか、2007年6月19日、国务院国有資産監督委員会の前主任李融榮と米国財務省副大臣の会談では、この事件に対しての意見を交換した。李氏の発言によると、今後大型買収案件に対して、全くの商業活動として、政府系企業のイメージを薄くするようにする。米財務省副大臣から、アメリカの企業を買収する前、アメリカの議会と駐中大使及び地方政府を交流し、現地社会に理解を得る上で、買収を行うという意見を得た¹⁰²。

この事件から見ると、資源獲得活動に関して、関係国議会、政府の警戒・反発及び他の競争相手企業との激しい競争をもたらし、その失敗は資源獲得活動に関する買収の難しさに現れている。中国国有石油企業の海外進出が活発化する中、国際世論をどのように適切に対応すればいいのであろうか。

中国国有石油企業は、買収活動が目立たないように努力する方が良い。こうしたら、世論の注目を引く時期を可能な限り遅らせることができる。また、中国の国有石油企業は今後、特定の買収活動のために設定した合併会社を通じて、共同で活動する方がいい。こうすれば、中国が単独で買収を行った場合と比較し、世論の反発を相対的に少なくなれる。つまり、この二つの意見を通じて、アメリカなどの西方国家の「中国脅威論」をある程度和らげられるのではないだろうか。

¹⁰²周明劍『中国大收購』石油工業出版社 2009年11月 第1版第1刷発行 p.70

3. 新興産油国でどのように投資リスクを避けるか

中国国有石油企業の海外進出事業は、国際石油企業の関心の薄い地域或いは影響力の弱い国で展開している。これらの国の海外企業誘致および石油資源の開発に関する法律がまだ揃っていないので、中国国有石油企業にとって大きなリスクを抱えている。中国政府は、この投資リスクを補助するために政府基金を設立してはどうであろうか。

大慶油田有限公司が新興産油国としてのモンゴルとインドネシアでの事業展開という二つの事例の調査によって、モンゴルで油田を大規模的に買収する方式で海外事業を展開しているので、モンゴルの住民からの強い反発を招いてしまっている。前述したように、新興産油国の住民は自国の資源を保有する意識が強いので、中国の会社が自分の国の石油資源を奪っているという認識がある。石油技術サービス提供という方策を通じて、新興産油国の石油開発事業に参入するスタンスを取るべきである。

また、モンゴルとインドネシアで大慶油田有限公司の従業員だけではなく、一般労働者まで中国から大挙して押し寄せる中国的開発に「地元の雇用を奪っている」と言う軋轢も広がっている。現地における技術人材の育成、雇用確保などの方策で新興産油国の住民の反発を避けなければならない。

4. アジア諸国との石油分野における連携の強化

インド経済の急速な成長に伴い、石油需要も多くなっており、今後、同国はアジア諸国に対する石油競争の主要なライバルとなりつつある。近年、中国とインドの間では、石油資源に関する競争事件はいくつか発生していた。中国はインドをライバルから協力者に変えるほうがいい。インドと共同で海外の石油権益に入札すれば、世論からの反発も対処できる。つまり、油田の権益購入を中国国有企業が単独で行うのではなく、中印共同で行うのであれば、矢面に立たされることもない、従って、孤立することもない。石油分野では、中国との協力は、インドにとっても非常に意義がある。

インド政府は、中東地域からインドまでの石油輸入パイプラインの構築を計画している。しかし、インドと中東地域はバキスタンで隔てられている。今、バキスタンと友好といえない外交関係を持っているインドは、石油分野で中国と協力する上で、中バの友好的な外交関係を借り、中東からのパイプラインがバキスタンに通る可能性と安全性を強められる。

また、世界第二位と第三位の石油消費国である中国と日本は、石油の対外依存度が高まっている東アジアで、何らかの協力が必要である。中国の石油安全を保障するため、海外進出のみならず、代替エネルギーの開発も重要である。中国は、2020年～2030年には石油の需要をCTL（石炭液化の代替石油）で賄う計画もある。日本は、CTLにおいても世界最高クラスの高い技術力を有している。日本の技術を導入するため、中国のライセンス生産を行える環境が整備することが必要である。

おわりに

本稿では、中国石油企業が相手国との摩擦と世論の反発をどのように抑えるかという課題を中心に研究を展開した。中国の石油企業における海外進出の原因と現状、中国政府からの指導方針と支援政策を検討した。調査対象企業における海外進出先の投資環境と事業展開の現状を調査・検討し、問題点を分析した。併せて、中国の石油産業が海外石油市場で成功を収めるためにはどうすればいいかという課題を考え、中国の石油企業における海外進出の対外協力の可能性と今後の政策を展望した。

第一章では、石油企業の海外進出の欧米と日本及び中国の先行研究を検討した。先行研究では、中国石油企業の海外進出の戦略と中国の政府からの指導方針及び支援政策に絞る先行文献は少なく、具体的な石油企業の海外進出活動の具体的な事例を分析する先行文献はまだないと指摘した。そして石油企業の海外進出という事例を調査し、石油企業が海外での進出戦略、産油国との連携の在り方を解明する必要性を明確にした。

第二章では、中国における石油企業の海外進出活動の現状を概観した。第一節では、中国の石油企業における海外進出の原因を分析した。中国の不合理的な一次エネルギー消費構成、急増の石油需給と伸び悩む国内生産が中国の石油企業の海外進出の原因であると指摘した。第二節では、中国石油・天然ガス総公司 (CNPC)、中国海洋石油総公司 (CNOOC) と中国石化化工総公司 (Sinopec) という中国の三大国有石油企業の海外進出の実態をそれぞれ分析した。海外進出事業における中国の投資活動の実態が国有石油企業と中国政府のやりとりの過程であることが明確となった。第三節では、政府の企業海外進出を促進する支援政策と 2000 年以降の指導方針を検討した。中国石油企業では、第 12 次 5 ヶ年計画 (2011 年～2015 年) の「国際エネルギー資源の互惠協力を深化させ、現地住民の生活改善に利するプロジェクトを積極的に展開する」¹⁰³ という指導方針をどのように徹底的に貫くため、相手国で企業の社会責任の実現が必要であると強調した。相手国との摩擦と世論の反発をどのように抑えるかが今後の重要な課題であると指摘された。

第三章では、相手国との摩擦の反発をどのように抑えるか、大慶油田有限公司が新興産油国としてのモンゴルでの石油開発事例についての調査を行った。大慶油田有限公司で国際工程部の孫学継エンジニアに対してのインタビューと会社の資料の収集によって、大慶油田有限公司がモンゴルでの石油開発事業の展開状況を調べた。この調査の結果によって、大慶油田有限公司がどのようにモンゴルの住民との摩擦を抑えるか、投資リスクを避けるかという問題点を、「石油技術サービスへのシフト」「技術協力」「相互文化の交流」、「雇用の現地化」「企業の社会責任の実現」という五つの視点から分析した。同章では、「今後の石油会社の海外進出は石油技術サービスを中心に展開するべきである」という提案も打ち出した。

第四章では、「新興産油国で石油技術サービスを中心に展開すること」と「適合する経営

¹⁰³朝日新聞「資源外交 世界へ貪欲」2011 年 3 月 4 日 朝刊

戦略を立てること」という二点に絞り、大慶試油試採分公司がインドネシアでの石油技術サービス事業の展開という事例について、調査を行った。インドネシアの石油市場の投資環境と研究対象企業がインドネシアで海外進出展開の状況を調査した。この調査によって、大慶試油試採分公司の劣勢と外部環境からの脅威を浮き彫りにした。分析の結果によって、新興産油国でどのように石油技術サービス事業を展開するかという問題を考え、運営戦略の提案を打ち出した。

第五章では、中国の石油企業の海外進出の現状の概観と具体的な石油企業の海外進出展開の事例調査によって、石油産業における対外協力の可能性と今後の政策を展望した。

最終的に、本稿の研究意義は以下のように考えられる。

中国の石油企業が産油国、特に新興産油国で、どのような海外進出の方式を選ぶのか、どのような運営モデルを打ち出すのか、どのように企業の社会責任を実現するかという問題に対して、一定の見解を提示したことである。また、中国の石油供給安全を保障するため、中国政府が今後どのような石油海外進出に関する政策を制定するか、中国石油企業がどのような経営戦略を採用するかという問題に対しても、言及した。さらに僅かながらも、日中の石油分野の協力の実現を推進するための知見を示した。

残されている課題を三つ提示する。第1に、大慶油田有限公司でのインタビューと資料収集によって、研究対象企業による海外進出先での海外進出の状況を把握したもの、ビザ取得などの困難もあり、肝心の時間で、海外進出先の現場に行けなかったため、本来の意味での現地情報を把握できなかった。第2に、研究事例以外の海外進出の方式（例えば、外国の石油会社の買収など）をめぐる研究が明らかに不足である。第3に、本稿では、国際石油企業の海外進出の方式と戦略の変遷を検討していない。いずれも今後の研究課題としたい。

あとがき

私は2008年7月に、中国の哈爾濱理工大学を卒業し、同年の10月に宇都宮大学へ留学に参りました。2回の大学院入試試験の不合格を経験し、今までの人生で一番暗い一年を乗り越えて、2010年4月に無事に国際学研究科に入学できるようになりました。2年間の大学院生活は、多くの方々に迷惑をかけてしまいました。

特に、指導先生である中村祐司先生には、研究生から、本当にお世話になりました。先生の熱心で指導助言と優しさと寛容がなければ、私はおそらく大学院を脱落していました。将来に悩み、研究に悩み、生活に悩み、アルバイトに悩んだ苦しい2年間でした。それを、ご理解していただき、手厚いサポートして下さい、研究者としての姿勢、また本当に尊敬できる人間として、多くのことを学ばせて頂いたこの経験は本当に人生の宝物です。だから、この場を借りて中村先生に感謝の気持ちを少しでも言い表させていただきたいと思います。

国際学研究科の多くの先生にもお世話になりました。伊藤先生、杉原先生、磯谷先生、倪先生の皆様には、講義でのご指導に加え、研究の進め方等の大学院生の基本に関わる多くのご教示をいただいた。

事例調査のためのインタビューを受けて頂いた、大慶油田有限公司の国際工程部の孫学継エンジニア、大慶試油試採分公司のインドネシアプロジェクト部の白雲海、エネルギー安全保障問題の専門家である劉宏桀先生を、私の研究の遅れから、本当に忙しい中スケジュールを調整して下さい本当にありがとうございました。また数々の資料のご提供を受けることができ、論文作成に役立てることができました。

また、先輩である館野さんと中山さんには親身のご指導をいただいた。同期の笠井さんと坂本さんは私を大きく支えてくれたことを感謝します。同期の留学生たちとお互いに支えながら頑張ってきたことを一生忘れられません。行政学研究室の三年生、四年生と院一生の皆様には、温かいご指導と励ましをいただき、ありがとうございました。そして、後輩である南君と白さんの奮闘を待ち望んでいます。

その他にも多くの方々のご指導とご援助により、ようやく修士論文を書き上げることができました。これからも、石油産業に関する研究を進め、頑張っていく覚悟です。

参考文献・参考資料

日本語文献

- ・朝日新聞 2011年3月4日 「資源外交 世界へ食欲」
- ・井上友幸 2006 「インドネシアの石油・天然ガス：その現状と課題」『日本エネルギー・経済研究所ホームページ』2006年8月掲載
- ・尹景春 2009 「海外進出中国企業の現状及び課題」 早稲田大学の商学部の『文化論集』の第34号(2009年3月)
- ・郭四志 2004 「中国石油管理体制について—改革・再編の背景とその影響を中心に」『日本エネルギー・経済研究所ホームページ』 2004年1月掲載
<http://eneken.ieej.or.jp/data/pdf/816.pdf> (2011年5月2日閲覧)
- ・郭四志 2004 「中国石油需給動向について」 『日本エネルギー・経済研究所ホームページ』 2004年9月掲載
<http://eneken.ieej.or.jp/data/pdf/1061.pdf> (2011年5月2日閲覧)
- ・郭四志 2006 「中国のエネルギー政策の行方」 『ジェトロ海外調査シリーズ』 第364号(2006年7月) 245-301頁
- ・郭四志 2006 『中国石油メジャー』 文眞堂
- ・郭四志 2007 「中国 3 大国有石油会社の投資・経営戦略と影響について」 『中国経営管理研究』 第6号(2007年5月)
- ・坂口安紀 2010 『途上国石油産業の政治経済分析』 アジア経済研究所
- ・ジェトロ海外調査部中国北アジア課 2006 「中国の海外石油・天然ガス獲得動向とその評価」 『ジェトロ海外調査シリーズ』 第364号(2006年7月) 5-51頁
- ・ジェトロ海外拠点 2006 「中国の海外・天然ガス獲得動向と世界の見方」 『ジェトロ海外調査シリーズ』 No.364 2006年7月21日発行 53-205頁
- ・孫麗 2008 「日中韓における政府と企業間関係の比較研究」 『国際協力論集』 第15巻 第3号(2008年3月) 69-91頁
- ・石油エネルギー技術センター 1999 「中国石油産業機構改革と我が国への影響」 平成11年発表会(調査事業の成果紹介)
http://www.pecj.or.jp/japanese/report/research/report-pdf/H11_1999/99cho1.pdf
(2011年5月閲覧)
- ・高橋裕平 2004 「モンゴルにおける鉱業活動」 『地質ニュース』第600号(2004年8月) 18-24頁
- ・張文青 2002 「転換する中国のエネルギー政策」 『立命館国際研究』 第十四巻第四号(2002年3月) 65-89頁
- ・土屋貴裕 2011 「中国のエネルギー政策—安定供給に向けた節約・代替・獲得—」 『世界の中の中国—総合調査報告書 2011年3月—』 国立国会図書館の調査及び立法考査局 107-121頁

- ・西尾勝 1993 『行政学』 有斐閣
 - ・日本経済新聞「中国・サウジ首脳、原油貿易の拡大」2006年4月23日
 - ・宮森悠 「中国エネルギー市場・政策動向」 『日本エネルギー・経済研究所ホームページ』 2001年6月掲載
- <http://eneken.ieej.or.jp/data/old/pdf/china20106.pdf> (2011年5月2日閲覧)
- ・笄志刚 2007 「旧工業基地振興に伴う東北地区の対外開放の現状及び展望」 『ERINA(環日本海経済研究所) REPORT』 第74号(2007年3月)

中国語文献

- ・董秀成 2003 『石油权利与跨国经营』 中国石化出版社
- ・管清友 2010 『石油的逻辑』 清华大学出版社
- ・国务院发展研究中心资源与环境政策研究所 2010 『中国石油资源的开发与利用政策研究』 中国发展出版社
- ・何小峰 1997 『中国企业海外投资策略』 中国发展出版社
- ・何小峰 1997 『中国企业海外投资策略』 经济科学出版社
- ・刘军红 「学学日本如何投资海外资源」 环球时报 2010年8月24日
- ・刘宏杰 『中国能源(石油)对外直接投资研究』 人民出版社 2010年6月
- ・刘强 「中国与拉美石油合作探讨」 『拉丁美洲研究』 2005年第1期 pp25-30
- ・刘研 1992 『跨国公司与中国企业国际化经营』 中信出版社
- ・李懂章 2006 『大庆油田大事记』 黑龙江人民出版社
- ・吕政 黄速建 2008 『中国国有企业改革30年研究』 经济管理出版社
- ・孙溯源 2010 『国际石油公司研究』 上海人民出版社
- ・王宽敬 「国际石油投资环境分析」 『中国海上油气』 1996年第6期 pp413-420
- ・王基铭 2007 『国外大石油石化公司经营发展战略研究』 中国石化出版社
- ・周明劍 『中国大收購』 石油工業出版社 2009年11月 第1版第1刷発行

ホームページ (2011年12月現在)

中国・天然ガス総会社のホームページ

- ・「印度尼西亚 (インドネシア)」
<http://www.cnpc.com.cn/cn/ywzx/gjyw/Indonesia>
- ・「阿曼 (オマーン)」
<http://www.cnpc.com.cn/cn/ywzx/gjyw/Oman/>
- ・「苏丹 (スーダン)」
<http://www.cnpc.com.cn/cn/ywzx/gjyw/Sudan/>
- ・「印度尼西亚 (インドネシア)」
<http://www.cnpc.com.cn/cn/ywzx/gjyw/Indonesia/>
- ・「蒙古 (モンゴル)」
<http://www.cnpc.com.cn/cn/ywzx/gjyw/Mongolia/>
- ・「国際油気業務」

<http://www.cnpc.com.cn/cn/ywzx/gjyw/>
中国石油大慶油田ホームページ
・「企業紹介」

<http://www.cnpc.com.cn/dq/dqyt/qyjj/>
中国石油勘定開発会社のホームページ
・「会社紹介」

<http://www.cnpc.com.cn/cnodc/gsgk/gsjj>
シユルンベルジェ株式会社のホームページ
・「サービス事業部門」

<http://www.slb.co.jp/oilfield/inquiry/index.htm>
・「地震探査サービス (WesternGeco) 」

<http://www.slb.co.jp/oilfield/inquiry/western.htm>
REUTERS (ロイター) のホームページ (中国語版)
・「中石化集团称收购 ADDAX 後 09 年海外权益油产量升至 1,700 万吨」

<http://cn.reuters.com/article/cnMktNews/idCNnCN078575720091211>
CNOOC のホームページ
・「中国海洋石油総公司」

<http://www.cnooc.com.cn/>
日本の資源エネルギー庁のホームページ
・「エネルギー白書 2010」

<http://www.enecho.meti.go.jp/topics/hakusho/2010energyhtml/1-1-2.html>
ロイターサイト (中国語版) 「
・「中石化集团称收购 ADDAX 後 09 年海外权益油产量升至 1,700 万吨」

<http://cn.reuters.com/article/cnMktNews/idCNnCN078575720091211>
新浪财经サイト
・「中海油 22 亿美元购尼日利亚海上石油开采许可权」

<http://finance.sina.com.cn/j/20060109/21232260951.shtml>
東方油气网
・「中国油田分布图」

<http://www.oilgas.com.cn/news/newsitem.aspx?id=20636>
石油天然ガス・金属鉱物資源機構のホームページ
・「石油・天然ガス資源情報 用語辞典」

<http://oilgas-info.jogmec.go.jp/dicsearch.pl>
Searchchina サイト
・「モンゴルで排他的・民族主義が隆盛 主な攻撃対象は中国人」

http://news.searchina.ne.jp disp.cgi?y=2010&d=0804&f=national_0804_073.shtml
Mineral Resources Authority of Mongolia のホームページ
・「MRAM (モンゴル鉱物資源庁) 」

<http://www.mram.gov.mn/>
Petroleum Authority of Mongolia のホームページ
・「PAM(モンゴル石油資源庁)」

<http://www.pam.mn/>