

## 中国 3 大国有石油会社の海外事業活動について

日本エネルギー経済研究所主任研究員 郭 四志

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、中国国有石油会社は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、海外資源獲得に伴う探鉱・開発活動を展開している。

中国 3 大国有石油会社（CNPC、Sinopec、CNOOC）はどのように海外進出、投資・買収を行い、どのような戦略を取っているかは注目されている。

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(中国石油天然ガス集团公司)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。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(中国石油化工集团公司)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分有限公司を設立し、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(中国海洋石油総公司)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。