

# 国際石油資本（メジャー）の新投資戦略

大阪商業大学 中津 孝司

## 報告の視点

国際石油資本（メジャー）が M&A（合併・買収）によってメガ化を目指したのは 1990 年代末であった。ここからエクソンモービル、シェブロンテキサコ、コノコフィリップス、BP、トタルが産声を上げた。原型を維持したのは英蘭系のロイヤル・ダッチ・シェルだけである。

メガ化を遂げた各石油メジャーはここにきて、事業ポートフォリオの総点検に取り組むようになった。上流部門では効率の悪い油田を閉鎖、あるいは売却して、有望とされる深海油田の開発に投資を振り向けている。他方、下流・川下部門ではガソリンスタンドの統廃合を進展させている。

本報告では、事業ポートフォリオ再検討の一環として、上流部門への新規進出を再度強化するようになった石油メジャーの投資戦略にスポットを照射したい。天然ガス関連事業も含めて、石油メジャーは現在、石油輸出国機構(OPEC)加盟産油国、非 OPEC 産油国の双方に新規投資を展開している。こうした石油メジャーの目的を鮮明に描きたい。

## BP の華麗なる戦略<sup>(1)</sup>

1970 年代末以降、BP が保有する油田はアラスカと北海がその主力であった。しかし、アラスカの油田では生産量が先細りし、併せて北海で最大規模であったフォーティーズ油田が売却の対象となった<sup>(2)</sup>。

これに代わって、BP は 6 つの収益センターを設定した。第一にロシアである。ロシアの石油大手チュメニ石油(TNK)を買収して、TNK-BP を設立した。同社はロシア石油産業界で第 3 位の地位を固めている。BP はサハリン・プロジェクトにも参画している。

第二に、アゼルバイジャン領カスピ海油田アゼリ・チラグ・グネシュリ鉱区の開発である。いわゆる BTC パイプライン（アゼルバイジャンの首都バクーからグルジアのトビリシを経て、トルコのジェイハンに至る石油幹線パイプライン）の建設にも従事している。アゼルバイジャンでは上流から下流までを支配し、日量 100 万バレルの原油生産を目標としている。

第三に、アメリカ・メキシコ湾に今後 10 年間で 150 億ドルを投資する。供給のリスクが小さく、安定収益源とされる。第四はトリニダード・トバコである。アメリカでは液化天然ガス(LNG)の需要が急増しているが(3)、そのニーズに応答する大型拠点とする。第五にアンゴラである(4)。今後 10 年間で 80 億ドルを投資する計画だという。最後に、インドネシアの大型 LNG 事業を中核とするアジア太平洋地域の LNG プロジェクトだ。中国向け LNG 生産の戦略拠点と位置付けられる。

このように、BP は収益源となる上流部門の見直しを断行している。その一方で、石油化学部門の売上げの半分以上を占めるオレフィン(ポリエチレンなどの生産に必要な化学品)事業を分社化すると今年 4 月 27 日に発表した(5)。BP の出資比率を半分以下に下げる方針だという。この株式売却益を上で述べた新規油田開発など利益率の高い事業への投資に回す。BP は同日、今年 1-3 月期決算を公表したが、実質最終利益は対前年同期比で 17%増の 47 億 1700 万ドルを記録した。しかし、石化事業は 2500 万ドルの赤字に転落していた(BP の石化事業の年間売上高は 160 億ドル規模)(6)。

### 原油価格形成と石油メジャー

石油メジャーの上流部門投資が順調良く実施されれば、潤沢な原油が世界市場に供給される基盤が整う。殊に、非 OPEC 産油国への投資が重要である。実績が築かれると、必ず OPEC は弱体化する。原油価格形成の担い手が OPEC から石油メジャーへとシフトしていくのである(7)。

#### 註

- (1) BP の経営戦略については拙稿「スーパーメジャーBP の 21 世紀戦略」(『世界週報』2003 年 4 月 29 日号)も参照されたい。
- (2) 『日本経済新聞』2004 年 3 月 22 日号。
- (3) この問題については拙稿「LNG 輸入大国に戦略転換したアメリカの真意」(『週刊エコノミスト』2004 年 2 月 10 日号)も参照されたい。
- (4) アンゴラに関しては拙著『新興成長市場 南部アフリカ』(嵯峨野書院、1999 年)を参照されたい。
- (5) 『日本経済新聞』2004 年 4 月 28 日号。
- (6) *Financial Times*, April 28, 2004.
- (7) この問題については拙編著『エネルギー国際経済』(晃洋書房、2004 年)の中でも検討した。