

プルトamina国営石油・天然ガス鉱業公社の構造改革

馬 上 幸 夫

A Consideration of the Structural Reformation of PERTAMINA (Indonesia State Oil and Gas Company)

Yukio MAGAMI

1 はじめに

国営企業は、インドネシア語で Badan Usaha Miliki Negara (BUMN：国有事業体) と呼ばれる。1988年に「国有企業改革の基本政策」(大統領決定1988年第5号)が定められて以降、国有企業の経営改善を進めるために、法的地位の変更、民間への売却や統廃合、株式市場への上場等が実施された。第7次開発内閣(1988年3月~2003年3月)では、国有企業効率化担当国務大臣職が新設され、国有企業改革を行う姿勢が打ち出されている。

1988年に189社あった国有企業数は、1997年迄に160社に減った。公社(PERUM)、鉄道や質屋等の政府直接事業体(PERJAN)又、国立商業銀行等特殊法人が順次株式会社に改組され、法的地位は株式形態に統一されつつあるのが現状である。

政府は、国有企業の経営効率化を目的として、1988年の大統領決定に基づき、国有企業の健全性評価、法的地位の株式会社への移行、合併、合弁企業化、株式上場、債権発行等を推進してきた。1990年代には非財務面も含めた評価基準によって監視を強化すると共に、監督権を各管轄省庁から大蔵省へと一本化し、大蔵省内に国有企業民営化委員会を発足させた。1997年8月以降の経済危機の中で、インドネシア経済は危機打開策として経済構造改革を迫られているが、その一つが国有企業改革であり、次の様な対策が打ち出されている。

第1に、金融システム健全化の一環として、国立銀行7行(商業銀行5、開発銀行1、貯蓄銀行1)を3行に統合する。第2に、現在大蔵省によって行われている国有企業の監査業務において、国有企業の閉鎖・再編・完全民営化の基準を明確にし、整理統合を加速する。第3に、国有企業の株式市場への上場、外資を含む第三者への株式売却を加速する。改革1年目の1998年度中に既上場企業5社を含む12社の株式売却を進め、財政収入に貢献する。第4に、航空機製造IPTN社への予算内・予算外の資金的支援、優遇融資を廃止する。第5に、国有企業の経営効率化と株式上場・売却を通じた民営化を推進する目的で、1998年3月のスハルト政権下第6次開発内閣以降、国有企業効率化担当国務大臣職が新設され、民間からタンリアベン(バクリ・グループ最高経営責任者)が就任した。第6に、国有企業を政府持株会社による所有に改組することにより、大蔵省や従来監督省庁との関係から離れた個々の企業による経営の自主化、自立化、規律の強化を促進する。国有企業改革が目立った効果を生み出さないうちに、政権はハビビ、ワヒドそしてメガワティへと交替した。

インドネシアにおける国有企業の存在がインドネシア経済復興に貢献した一方、癒着・汚職

構造を形成し、民間企業主導による国民経済の発展を阻害してきたのであると言える。¹⁾

インドネシアの経済・財閥構造改革は、日本の天然ガス輸入問題に重要な影響を及ぼすものである。日本は液化天然ガス (LNG) の33.5%をインドネシアに依存しているからである。スハルト政権時代に形成されたイブヌ・ストウオによる財閥的企業プルトミナ国営石油も民営化の対象となっており、2003年から原油・天然ガスに関する対日独占的販売権を維持しえなくなる可能性がある。インドネシアの天然・鉱業資源と日本の技術力・工業製品との交換・水平分業経済を基盤とした経済協力関係の構築こそ両国の発展に貢献するものであり、本稿では特にインドネシア国営石油公社プルトミナの構造改革について分析したものである。

2 イブヌ ストウオ時代のプルトミナ

戦略産業管理庁傘下には、クラカタワ・スティール (鉄鋼)、バラタ・インドネシア (産業機械)、ボマ・ピスマ・インドネシア (産業機械)、ダハナ (弾薬)、IPTN (航空機)、PAL (船舶)、Pindad (武器)、INTI (通信機器)、INKA (車両)、LEN (電子研究所)、PPN (電力) 等があり、別格的存在としてプルトミナがある。²⁾

国営企業の筆頭的存在のプルトミナは、国営企業資本の複合体についての最も包括的な視点を提供するものである。1961年から76年迄のプルトミナの主な機能 (1968年現在) は、次の通りであった。

- ①石油収入の徴収、外国石油企業との業務契約、生産分与契約の調整、掘削権の分配。
- ②ストウオや特別作戦部に結集する経済政策立案者達等、民族的経済を主張するグループが指向する開発プロジェクトの中心、且つ資金提供者。
- ③軍関係への資金提供者。
- ④プルトミナの官僚と個々の政治・軍指導者の富と権力の源泉。
- ⑤国内の資本家が納入や建設契約、サービスの提供を通じて台頭する中心的存在。

新体制成立直後、プルトミナの経営を正常化し、鉱業省の下に置こうとする関係者と、その独立性を保持しようとする関係者の間でプルトミナの支配権をめぐる対立があった。鉱業相プラタナタは、採掘権の配分、申し込み手続き、プルトミ資金の投資問題に関し総裁イブヌ・ストウオと対立したのである。スハルト大統領が、ストウオに閣僚会議を通じて内閣に直接責任を持たせる様にさせた結果、プルトミナの経営は公的な検査を免れることになり、又、公的責任からも免れることになった。すべて内閣の責任となったと言うことは、スハルトの介入が大きくなったことを意味するものである。プルトミナは国家資金の大部分が流入する機構であったが、同時に建設や納入契約の最大の源泉であった。こうした中、国有企業としてのプルトミナは、ストウオ、スハルト大統領、スハルト夫人、リエム・シウ・リオンその他大統領の取り巻き (クローニー) の大きな財政網の一部となって行ったのである。

株主にはスハルト夫人、リエム・シウ・リオン、スダマ・サリム (リエムの息子)、ティルトムリヨノ (スハルトの友人) 等スハルト関係者が名を連ねていた。

プルトミナは、新体制下で国内資本家階級を生み出す大きな要素であった。又、プルトミナは、物資納入と建設契約の源泉であり、製造業やサービス産業を生み出す源泉でもあった。新体制の主要なビジネス・グループの台頭は、プルトミナとの契約やプルトミナの富の配分に密接に結びついていたのである。国営企業は、軍とその他政治官僚の権力中枢への財政的寄与を要求され、個人の蓄財や民間企業グループの資金蓄財の手段となって行った。

1975年のプルトミナの経営危機を克服するために、1976年の大統領政令44号はプルトミナ改革を前提に、プルトミナの新しい内部構造を規定した。総裁の権限は著しく縮小され、将来の総裁がストウォの様な独立性を持つことは不可能になったのである。プルトミナの改革と正常化は完全なものではなかったが、この改革体制はスハルト瓦解迄継続した。³⁾

3 改革の経過

プルトミナは、元来1961年に国営石油公社として設立され、さらに、1968年8月プルトミナ(P. N. PERTAMINA：国営石油・天然ガス鉱業公社 Perusahaan Negara Pertambangan Minyak dan Bumi Nasional)に統合された。その後、1971年9月プルトミナは「新プルトミナ法」の制定により、現在のプルトミナ(PERTAMINA：国営石油・天然ガス鉱業会社 Perusahaan Pertambangan minyak dan Gas Bumi Negara)と改称され、現在に至っている。

1971年のプルトミナ法制定で、独占的公企業の地位を確立したものである。1973年以降の石油価格高騰による資金が、多角的事業に投資され危機に瀕したことから、1970年代後半からは、石油・天然ガス生産に集中し、外国資本とのPSC(生産分与契約：Production Sharing Contract)、WC(請負契約：Working Contract)方式を活用し経営再建を図ったが、その頃からスハルト、スハルト・ファミリー、クローニー等との癒着が蔓延した。

1980年代後半からは、インドネシアの工業化が進展し、それに伴い、プルトミナをめぐる汚職・癒着構造が一般的となった。

1997年アジア金融危機がインドネシアに波及し、インドネシア金融支援を条件にIMF(国際通貨基金)により国有企業の改革が提示されるに至った。国有・国策会社の筆頭であるプルトミナもその改革の対象となり、特にスハルト、スハルト・ファミリー、クローニーとの癒着・不正行為や不透明な経営も指摘された。

1998年5月のスハルトからハビビへの政権交代を契機に、石油・天然ガス政策の改革論議が活発化し、スギアント総裁が経営改革に着手した。

しかし、既得権益を持つファミリーやクローニーからの強い抵抗に屈する形で、1998年末ハビビ大統領は、総裁を更迭したが、その後任としてのハビビ大統領推薦のハディアント総裁(前関税局長)は改革に消極的であった。

1999年10月における総選挙を経て、政治・経済の抜本的な改革を標榜したワヒド政権が発足した。その基本的な方針に沿って、プルトミナの経営を改革するための新総裁に任命されたのがバイハキであった。その頃には、それ迄IMFからの要求を受けて進められてきた一連の調査や監査を通じて、プルトミナの経営の問題点が明らかとなっていた。

バイハキ新総裁は「新経営委員会」を設置し、あらゆる経費を削減し、2001年3月迄の約1年間で、10億ドル以上のコスト削減が達成された。それと並行して例えば重機械や機材の調達について1年で約10億ドル、保険契約についても約2,000万ドルを削減した。タンカーのリース契約では、外国企業を参入させ、年間15%の費用が削減された。

入札制度の改革、原油、機材等の調達方法の改革等に着手し、調達価格を削減した。こうした改革は、単にコストの削減効果だけでなく、癒着や不正・汚職の追放に繋がったのである。

2001年4月プルトミナは、決算報告書を公表し、経営改革の成果を強調すると共に、総裁の「透明性のある、効率の高い競争力を備えた企業」への転換政策を示した。

社内的には、従業員の3分の1に相当する約8,000人の削減計画に着手する一方、石油・天然

ガスの輸出供給や外国企業との合併による国内・国外での資源開発を積極的に推進している。メガワティ新政権は、エネルギー分野の自由化促進、プルトミナの分割・再編等画期的な政策を発表した。バイハキ総裁による経営改革は、その政策の実施を前提に、インドネシア経済の回復に貢献する姿勢を示している。

従来の不完全な改革が、より完全な改革とすべくプルトミナは2000年9月19日付けのワヒド大統領令246号に基づき、プルトミナの理事会組織が以下の様に改定された。⁴⁾

- | | | |
|-------|------------------|--------------|
| ・理事長 | プルモノ・ユスギヤントロ | エネルギー・鉱物資源担当 |
| ・副理事長 | ブリジャディ・プラプトスハルジョ | 財務担当 |
| ・理事 | ジュアネディ・ハディスマルト | 国家開発企画庁長官 |
| ・理事 | スシロ・バンバン・ユドヨノ | 政治・社会・安全調整長官 |
| ・理事 | リザル・ラムリ | 経済調整長官 |

2000年のワヒド大統領令169号の趣旨に沿って、2001年1月プルトミナの新経営陣が任命された。この組織・機構では下記の執行取締役が設けられた。

- | | |
|--------------------|----------------|
| ・代表取締役兼最高経営責任者 | バイハキ・ハキム |
| ・川上部門担当上級副社長 | ガトット・ウィロユド |
| ・川下部門担当上級副社長 | アリフィ・ナワウイ |
| ・財務担当上級副社長兼最高財務責任者 | アイヌン・ナイム |
| ・生産割当管理担当上級副社長 | リン・アリフィン・タクヒヤン |
| ・開発担当上級副社長 | シチュモラング |

プルトミナは、「年次財務報告1999/2000」において「今日の戦略的課題」として次の通り発表した。⁵⁾

「近い将来、国会は新たな法律として、何れ制定され、公布される石油とガスに付いての法律の草案を議論することになる。この新しい石油・ガス法が一旦発効し、同時に石油・ガスに関する1971年法律第8号が破棄されると、石油・ガスの川上部門と川下部門の事業は統制撤廃となる。このことは、プルトミナが最早今日ある様なインドネシアにおける唯一の石油・ガス会社でなくなることを意味するものである。石油・ガス事業の形態に付いての原則の変更を見越して、プルトミナは核となる能力を有する当該事業部門において、自由競争を準備している枠組みの中で、戦略的手段を講じてきた。これらの戦略的手段は、公社内部の全ての側面を考慮に入れ、また、石油・ガス事業において大きな影響を与える外部の見解を十分斟酌して作成された再構築計画の一部である」。そしてその中で、下記事項の実施を意図している。

- ①新たな理想 尊敬に値する一流の企業になること。
- ②新たな企業組織 公社の地位を有限責任会社への移行。
- ③適切な企業統治 透明性を持つ適切な企業統治原則の貫徹。
- ④戦略的提携 相互に有益な戦略的提携の開始。
- ⑤資本市場への参入 自由競争市場の確立。
- ⑥資産再構築 減少した資産を再構築すること。
- ⑦継続的投資活動 川上部門と川下部門において、よく企画された戦略的事業計画及び投資を継続的に開発し、実施すること。

プルトミナは、又、同「年次報告書」において新しい事業内容を次の通り策定した。⁶⁾

- ①生産割当契約の管理
- ②燃料の基礎となる価格統制油の供給及び配分

③エネルギー、石油化学及びその他の産業における商業活動

④地熱発電事業の開発

プルトミナの新しい経営陣は、「尊敬に値する一流企業」を目指し、プルトミナを競争力に富み、顧客満足を志向する世代を超えた第1級の企業に変革させる努力を開始したのである。1968年プルトミナ国営石油会社総裁となったイブヌ・ストウォは、国家財政の中核をなす石油を武器に事業を拡大して行った。しかし、社撰な経営と汚職から巨額の負債を抱え1975年には経営危機を迎えることになった。総裁当時はスハルト大統領の「金庫番」的な存在で、自らも莫大な額に上る蓄財を行なった。国営企業は、その幹部の蓄財の基礎にもなってきたのである。

ストウォやその家族、幹部職員がプルトミナの経営と不可分のビジネス帝国やパートナーシップを構築してきたことは否定できない。こうした汚職構造によって発展してきたプルトミナは、スハルト政権の瓦解後国営企業としての存在が危ぶまれたのである。

インドネシアにおけるプルトミナの存在は極めて重要である。インドネシア国家歳入の大部分をプルトミナ石油に依存しているからである。「戦略的課題」に見る様に、新生プルトミナは今「尊敬される企業」を目指して、その改革に乗り出したのである。

4 石油・天然ガス事業

インドネシアにおける石油探鉱・開発、生産、精製、販売等石油に関する一切の事業は、これ迄国営石油のプルトミナが統括・独占してきた。原油生産については、プルトミナが同国で操業するあらゆる石油開発会社のインドネシア側の当事者となり、PS契約（生産分与契約）に基づき探鉱・開発を委託する一方、自らも探鉱・開発を行なっている。

プルトミナとのPS契約を持つ外国企業24社がインドネシア石油の殆どを生産しており、とりわけ中部スマトラを中心に操業するカルテックスが産油量の47%を占めている。1977年にはPS契約をベースとし、50:50で合弁事業を行なう合弁SP契約、1979年には融資生産物償還方式も導入された。契約地域で生産された原油については、契約に基づき操業会社にその一部（通常地域15%、沖合地域20~25%）を分与し、余剰製品は自ら精製ないし輸出すると言うものである。⁷⁾

プルトミナは政府予算によって運営されるが、現下の経済危機から設備投資も進まず、国内需要への対応も遅れている。上流部門に付いては国内生産が低下しているため、天然ガス開発に重点が移行しつつある。1998年5月のスハルト退陣以降、石油公社に関する厳しい政府規制としてプルトミナの独占的支配権は、メガワティ政権が推進する経済改革・自由化策の一環として次第に緩和され、内外の石油取引や製油所建設、小売販売や流通規制も撤廃されつつある。インドネシアは、伝統的に小売り分野への外国資本の進出に消極的な姿勢をとっており、ASEAN諸国では外国資本が石油小売り分野に積極的に進出しているのに比べ、インドネシアではプルトミナが小売り分野も独占してきた。今回、国内の石油製品分野が自由化されるのは、国営石油企業の改革に向けた政府の強い姿勢を示すものと言える。プルトミナの独占市場を改革するため、民族系石油資本が外国資本や外国技術を導入して、石油製品生産量の増加に取組むことは、インドネシアの経済再建、外貨獲得のためには必須となってきたのである。

1970年代には、インドネシア国家歳入の80%がプルトミナの収益によって占められていたが、1990年以降その比率は、20%と大幅に減少した。現地調査によれば、プルトミナ国営石油公社は数年（1~2年）以内に民営化されるとのことである。

民営化されるということは国家企業・事業から民間企業・事業へ転換するということであり、実質的には従来の石油・天然ガス・地熱などの独占的市場が自由・資本市場にさらされることを意味するのである。例え、民営化されたとしても、株式の50%は政府によって保有される見通しのため、民営化がどの程度国民の経済生活に貢献するかは疑問であるとの見解もある。

企業体質改善のため、現在の従業員数25,000～27,000人が大幅に削減され、資本充実のため不要・不急資産は売却されることになり、当面厳しい財務状態が続くものと見られるが、敢えて民営化を行なうということは、国营企業における華人・非華人との政治的癒着構造を改め、国際的企業を構築することによって新たな外資導入を図り、経済発展を目指すことにある。⁸⁾インドネシアにおける経済改革とは、国营・国策会社の民営化であり、エネルギー分野の自由化促進であるとするメガワティ大統領の基本経済政策の成否が、今後のインドネシアの経済再建に大きな影響を与えるものとなる。

石油・天然ガス事業鉱区と販売：

① プルタミナ探鉱・生産鉱区

Unit I	North Sumatra/Aceh	Unit II	South Sumatra/Jambi/Lampung/Riau
Unit III	Java and Madura	Unit IV	Kalimantan Unit
		Unit V	Eastern Indonesia

② プルタミナ合弁会社

KIPCO (Korea-Indonesia Petroleum Company Ltd.)	Korea
Pacific Petroleum and Trading Company Ltd.	Japan
Perta Oil Marketing Company Ltd.	Hong Kong
Permindo	Indonesia
Arun NGL Company Ltd.	Indonesia
Badak NGL Company Ltd.	Indonesia

③ プルタミナ関連会社

PT. Pertamina Tongkang	Workboats	船舶関係
PT. Parta Jasa	Housing	住宅関係
PT. Pelita Air Service	Air Service	航空機関係
PT. Elunusa	Communication	通信関係

5 請負契約と生産分与契約

請負契約 (W. C. Working Contract) は、オランダ政府が1948年いわゆる放任協定なるものをカルテックス、スタンバック、シェルと締結したものが源流となっており、その後1960年に新鉱業法が制定され、1962年にプルタミンがパン・アメリカン社と請負契約を、そして1963年に国营3社とカルテックス、スタンバック、シェルの3社が請負契約を締結した歴史を持っている。一方、生産分与契約 (P. S. C. Production Sharing Contract : P. S. C.) も、1960年の新鉱業法制定以来、その基本構想に基づき、プルミナが1970年北スマトラ石油開発協力株式会社、レフィカン、1961年アサメラと契約したのであるが、生産分与契約の構想が固まって、契約を締結したのは1966年イアプコの生産分与契約が第1号である。契約の当初は請負契約と生産分与契約とは明らかに差異があった。

北スマトラ石油開発協力株式会社業務部が編集した「インドネシア石油事情」第2版には、

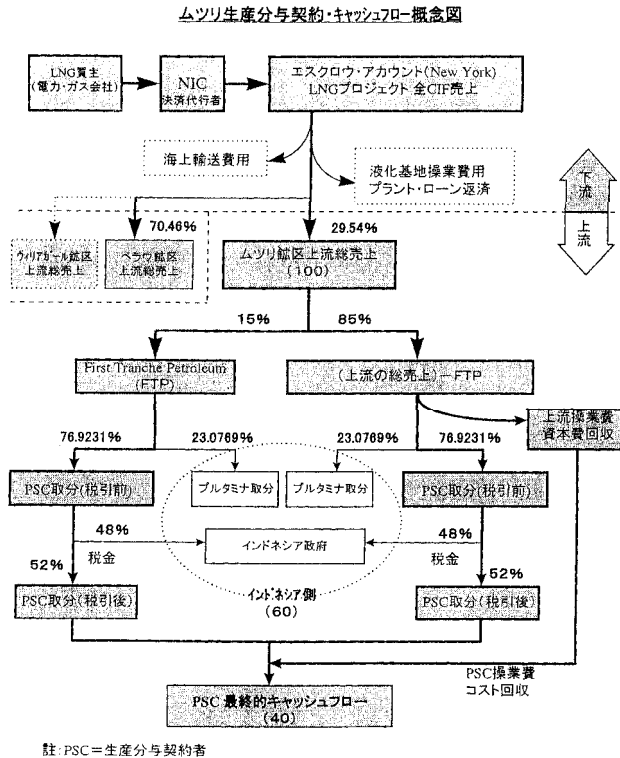


図1

その相違点が次の通り既述されている。その主たるものを列記すると W. C. では外国会社は請負人で資本を投下し、作業するが、P. S. C. では、外国会社は国会会社と契約して、協定した計画に基づき、借款を供与し、作業に協力する。W. C. では投下資本は生産物より償還されるが、P. S. C. では借款であるから利子を付して返済される。W. C. では請負企業は一定額の一時金を支払うが、P. S. C. では支払う義務がない等であったが、その内容は変化してきた。現在、両契約の主な相違点は、W. C. では請負契約者は、その経費と危険負担において探鉱・開発作業を請負い、生産物の処分権（保有権）が与えられている。又、現地ルピア資金の調達も請負者側の責任と負担においてなされる。一方、P. S. C. では、探鉱作業の運営権、生産物の所有権は、インドネシア側が有しており、契約者はその費用と危険負担において作業を実施するが、作業計画、予算は全てインドネシア側の承認を得ることになっている。契約者が輸入した資材・機材・設備等は輸入の時点でインドネシア側の所有となっており、ルピア資金はインドネシア側が調達するが、契約者側から外貨で返済を受けることになっている。現在注 W. C. の継続されているのはカルテックス（ミナス原油3,000バレル/日）とスタンバック（リリック原油23,000バレル/日）のみであり、他の原油は全て P. S. C. に統一されている。原油価格の値下がりにより世界的に探鉱・開発意欲は低下したが、インドネシアは将来の生産量の増加を確保するため、何らかのインセンティブを与える必要があったのである。⁹⁾

6 石油・天然ガスの生産と販売

日本は、1985年に2,780万トンのLNGを輸入したが、そのうち1,500万トンはインドネシアからの輸入であった。インドネシアのLNGは、アルン、バタックの両ガス田において、PS(生産分与契約)に基づきモービル等によって生産された天然ガスが、両地の液化プラントで液化され日本にむけて出荷されている。

その際、PS契約の主体として又、液化会社の最大の株主として大きな役割を果たしてきたのがインドネシア国営石油会社のプルタミナ PN PERTAMINAであった。1965年9月の政変を契機にスカルノを追放したスハルト政権は、前政権の民族主義的な政策をある程度緩和し、石油開発についてもPS契約による外資の積極的導入を図った。国有石油会社については、1966年、プルガミンを解体した後、石油、ガスの生産と海上輸送はプルミナ、国内における石油と石油製品の配分はプルタミンが担当することとなった。

両社は1968年8月統合され、プルタミナが設立されたのである。しかし、スハルト大統領・政権の崩壊後大きな変革を迫られているプルタミナの実績と販売は、インドネシアのみならず日本にとっても重要な関心の的となっている。インドネシアは、1962年以来OPEC(石油輸出国機構)に加盟しているアジアの主要産油国である。その石油資源は戦前からイギリス・オランダ系資本により開発が進められたが、やや遅れてスタンダード石油を中心とするアメリカ系資本も開発に参加し、戦後はインドネシア政府から利権を供与されたロイヤル・ダッチ・シェル、カルテックス、スタンバックの三大企業により採掘が行なわれた。1960年代初めから度重なる国際交渉の結果、総生産からコストを控除した残りの65%をインドネシア政府が取得する生産分与(PS契約)方式と言う利益配分の方法が決定され、政府と外国企業の提携に基づく石油産業の体制が1960年代末迄に確立された。この間、マレーシア対決政策のためにイギリス・オランダ系のロイヤル・ダッチ・シェルは1964年に接収され、インドネシアの石油産業から撤退したため、実際の採鉱・採掘は、主にアメリカ系資本特にカルテックスによって行なわれることになった。¹⁰⁾

又、インドネシア側の独占的窓口になったのは、1968年に既設三企業を統合して発足した国営石油企業プルタミナ社である。しかし、下記に示す様に今や、プルタミナのインドネシアにおける石油生産量は、インドネシア全体の5%と激減している。以下、現地における実地調査によって得たプルタミナの資料及びアメリカ大使館(インドネシア)のまとめたPETROLEUM REPORT in Indonesia 2001に準拠し、プルタミナの石油・天然ガス年間生産量、インドネシアの石油・天然ガス主要輸出先国、石油輸出と製品輸出比率、天然ガス販売先、石油と天然ガスのコスト、石油製品の販売先等について分析する。

(1) プルタミナの石油・天然ガス年間生産量 (2000年)¹¹⁾

①石油生産量

・インドネシア全体	1,414,100バレル・日量 = 82,058,267キロリットル (年間生産数量)
・その内プルタミナ分	74,331バレル・日量 = 4,313,308キロリットル (年間生産数量)

全体に対する占有率 5%

②石油製品

- ・インドネシア全体（ほぼ100%がプルトミナ所有の製油所で生産）
- ・燃料油（ガソリン、軽油、灯油） 758,073バレル・日量 =
43,989,905キロリットル（年間生産量）
- ・2次精製燃料油（ナフサ、重油） 155,975バレル・日量 =
9,051,002キロリットル（年間生産量）
- ・LNG 2,088千トン・年産

③天然ガス生産量

- ・インドネシア全体 2,901,302百万立方フィート
27,312千トン・年産
- ・その内プルトミナ 285,692百万立方フィート
2,689千トン・年産

全体に対する占有率 10%

それ以外は、各開発会社（PSコントラクター）が資金・術を提供して開発を行い、石油・ガスが出た場合はそれ迄にかかったコストをその石油・ガスで回収し、併せてそれらを販売した利益の取り分をプルトミナと分け合うことになっている。鉱区の大部分は、複数の開発会社で開発権益を分担して保有しており、この場合それぞれの出資割合に応じて生産物の分け前に与える。プルトミナが何%かのシェアを持っている鉱区もある。

④輸出（2000年合計）

・原油とコンデンセートの合計	輸出量	223,500 千バレル・年間
	輸出額	6,282 百万米ドル
	輸出単価	28.11 米ドル・バレル
・石油製品	輸出量	67,085 千バレル・年間
	輸出額	1,676 百万米ドル
	輸出単価	24.98 米ドル・バレル
・LPG	輸出量	1,745 千トン・年間
	輸出額	394 百万米ドル
	輸出単価	225.79 米ドル・トン
・LNG	輸出量	1,400,024 百万 BTU・年間
	輸出単価	4.86 米ドル・MMBTU

（注：MMBTU = Million British Thermal Unit）

(2) バレル当たり単価と輸出競争力

バレル当たり原油輸出公定価格（ICP）は2000年の平均値28.64米ドルであったが、製品に関する国内・輸出等販売価格面においては、政府（MIGAS：鉱業・エネルギー大臣）が直接管理するため、現在のところ輸出競争力は十分であるとしている。インドネシアでは、政府が上流部門を直轄的に管理し、下流部門をプルトミナが管理するという二重構造になっているため、プルトミナの意思決定が遅いとされている。又、プルトミナの総裁は大統領の任命となっており、依然として国営企業の弊害はあるものの、製品販売価格面においては、政府・大臣の強力な権限によりプルトミナの利益は確保されていると言うのが現状である。

(3) インドネシアの石油・天然ガス主要輸出先国 (2000年)

・石油 (原油とコンデンセート) 輸出先と輸出量

日本	74,807千バレル	33.55%
韓国	37,408	16.7
中国	33,781	15.1
オーストラリア	20,540	9.2
シンガポール	15,656	7.0
米国	14,153	6.3
タイ	9,933	4.4
台湾	9,157	4.1
フィリピン	1,110	0.5
その他	6,791	3.1
合計	223,500	

・LNG 輸出先国と輸出量

日本	933,660千MMB	17,999千トン	67%
韓国	320,766	6,184	23
台湾	145,398	2,803	10
合計	1,400,024	26,990	

・LPG 輸出先と輸出量

日本	944千トン	72.2%
香港	91	6.9
台湾	2	0.1
オーストラリア	30	2.3
シンガポール	4	0.3
フィリピン	32	2.4
中国	152	11.6
その他	53	4.1
合計	1,306	

(4) 石油輸出と製品輸出比率 (2000年)

石油輸出 (原油とコンデンセート)	223,500千バレル	77%
製品輸出 (LPG は除く)	67,085	23
合計	290,585	100

・製品の内訳

LSWR (Low Sulfur Waxy Residue)	45,646
Naphtha	11,390
Decant Oil	3,469
Cokes	1,896
LOMC (Low Octane Mogas Component)	1,088
その他	3,595

ブルタミナ国営石油・天然ガス鉱業公社の構造改革

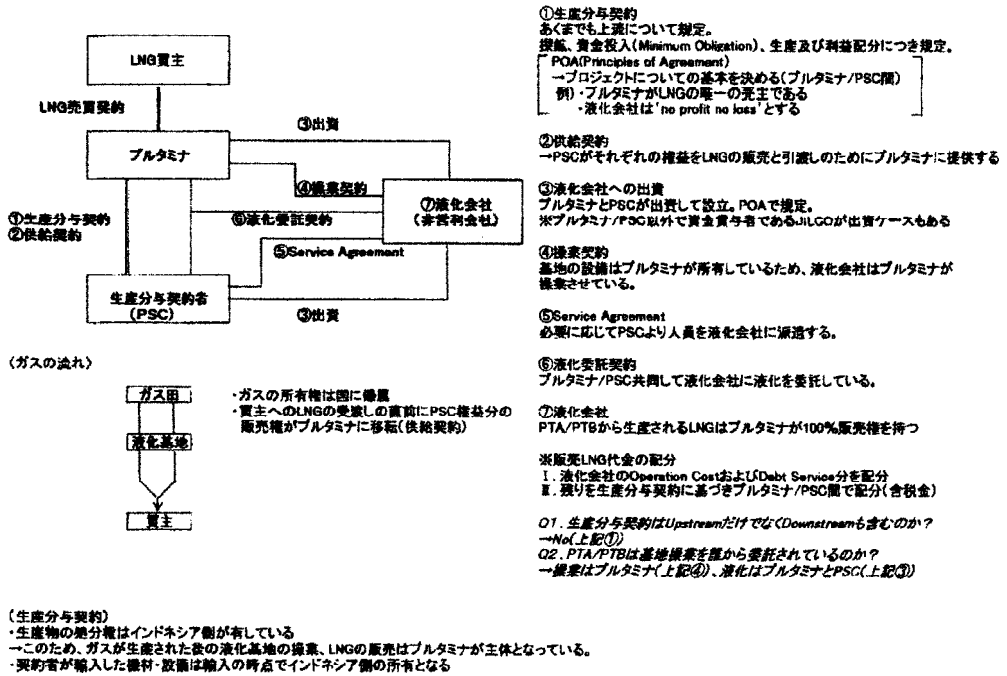


図2

(5) 天然ガス販売先 (2000年)

LNG プラント (輸出用)	1,588,512 百万立方フィート	68.0 %
国内肥料プラント	214,428	9.2
国内電力向け	223,564	9.6
国内都市ガス向け	62,561	2.7
国内石油化学プラント向け	40,750	1.7
石油精製所・LPG プラント向け	44,876	1.9
セメント工業向け	2,822	0.1
その他	157,990	6.8
合計	2,335,503	

国内肥料プラント、国内石油化学プラント向け、石油精製所・LPG プラント向け、セメント工業向けは一部輸出用である。

日本の LNG 液化天然ガスの輸入先は、1 位がインドネシア (33.5%)、2 位がマレーシア (20.4%) となっている (経済通産省：通商白書2001年)。今後東北電力と東京電力が、2004年迄年間350万トン、又2005年から5年間は年間100万トンの LNG をアチェから輸入することになっている。

(6) 石油と天然ガスのコスト (2000年)

・輸出額	
石油・ガス	15,155 百万米ドル

内、原油及びコンデンセート	6,282
石油製品	1,676
LNG	6,802
LPG	394
・ 輸入額	
石油・ガス	6,020百万米ドル
<hr/>	
内、石油製品	2,987

(7) 石油製品の輸入コスト(平均) 33.18米ドル・バレル

21世紀に入っても世界のエネルギーとして、最も重要な資源は石油である。世界の原油売買に大きな力を持つ巨大石油会社の一つブリティッシュ・ペトロリアムによれば、2040年前後には世界の原油埋蔵量は底をつくと言うことだが、近年の技術進歩や新たな油田開発により確認埋蔵量は上方修正される見込みである。

北海油田は1999年には一日当たりの生産量が約160万バレル増加するほどであり、カスピ海沿岸のバクー油田も膨大な埋蔵量が確認されている。しかし、最大の生産量を誇る OPEC が、主に中東の産油国で構成されていることから明らかな様に、石油資源の分布には地域的偏在があり、それが国際紛争の一因にもなってきたのである。

1998年3月には OPEC が原油価格の値上げを打ち出したが、供給国の思惑で石油の安定供給が損なわれたり、価格が大きく変動するのであれば、世界経済は大混乱に陥ることは自明の理である。発展途上国の経済発展による需要の急増も将来の不安要因となっている。

日本にとって石油の確保は重要な問題である。日本の石油・天然ガスの主な輸入先はインドネシアでありインドネシアの輸出比率の33.55%を占めている。このことから日本は、インドネシアとは従来にも増して、緊密な経済関係を確立して行かなければならないと言える。

7 外資提携と製品流通

プルトミナの外資提携は、探鉱・採掘に関する部門と製品流通部門の2部門に大別される、また、探鉱・採掘部門は、請負契約 (W. C.) と生産分与契約 (P. S. C.) の2方式に分類される。

(1) 外資提携関係

具体的な外資提携契約は、請負契約、生産分与契約、技術援助(導入)契約、合弁会社契約などの形態で締結される。プルトミナの主な外資提携(原油)状況に関して Embassy of the United States of America (Jakarta, October 2001) は次の通り報告している。

提携先	比率	契約形態
Gulf Resources	50%	生産分与契約
British Petroleum	46%	生産分与契約
Conoco	40%	生産分与契約
Chevron	50%	生産分与契約
Kodeco	—	技術援助(導入)契約
Exxon Mobil	—	技術援助(導入)契約
Exspan	—	技術援助(導入)契約

Esso	50 %	合弁会社契約
Mobil	80 %	合弁会社契約
Gulf Resources	45 %	合弁会社契約
Golden Spike	50 %	合弁会社契約

(2) 製品流通関係

製品流通関係は国内流通経路と輸出経路に大別される。製品関係は一旦、政府の管轄に入り、国内販売については国内販売局から各販売店に供給されると言うのが一般的である。

生活必需品であるガソリン、灯油等は小売価格暴騰に際してはプルトミナに補助金を出して価格統制を行なっている。プルトミナは国内外向け販売流通機構として次の様な合弁会社を持っている。

プルトミナ販売（国内・輸出）合弁会社

KIPCO (Korea-Indonesia Petroleum Company Ltd.)	Korea
Pacific Petroleum and Trading Company Ltd.	Japan
Perta Oil Marketing Company Ltd.	Hong Kong
Permindo	Indonesia
Arun NGL Company Ltd.	Indonesia
Badak NGL Company Ltd.	Indonesia

KIPCO は韓国輸出向け、Pacific Petroleum and Trading Company Ltd. は日本向け、そして Perta Oil Marketing Company Ltd. は、これら以外の国向けの輸出販売会社である。

なお、Pacific Petroleum and Trading Company Ltd. はプルトミナ50%、日本側50%の合弁会社であり、日本側は東京電力、関西電力、中部電力、東北電力等電力各社及び日本石油、コスモ石油など石油業者が株主となっている。

Permindo、Arun NGL Company Ltd、Badak NGL Company Ltd. 等は、インドネシアにおけるプルトミナの国内販売流通機構の役割を担っている。

おわりに

インドネシア経済の抱える問題としては、極端な貧富の格差（経済の二重構造）、過剰な人口、地域的格差、大統領を中心とした官僚主義の台頭、汚職・利権の蔓延、依然として弱い産業基盤そして、プリブミ企業（民族系企業）と華人財閥との格差等がある。

又、長期に涉ったスハルト政権の権威主義や権力集中への反発、大統領の親族企業に対する批判、政治紛争の頻発など懸念材料は多い。スハルト政権時代に成長したのがプルトミナであった。インドネシアにおける富の大多数をスハルトが独占し、その政治的クローニーとして富を取奪してきたのがプルトミナ国営石油総裁イブヌ・ストゥオであった。スハルト政権瓦解以降、ハビビ、ワヒド、メガワティへと大統領は変わったが、現時点においては何等経済的構造改革は進展していない。インドネシアにおける経済改革とは、財閥構造の改革であると言っても過言ではない。インドネシア経済の発展に大きく貢献したのがプルトミナであったが、又大きな経済社会の多重構造を生み出したのもプルトミナであった。そのプルトミナが2003年からの民営化を目指して改革中であると言うことは、既存の政府系、華人系、軍関係等と癒着した財閥企業に与える影響は大きい。プルトミナを中心としたこれ等財閥型企業の解体なくして欧米・

日本等第三国及び世界銀行による経済的援助は受けられなくなるからである。なお、本稿は数度に渉る現地調査によって作成されたものである。

注

- 1) ジャカルタ・ジャパクラブ法人部会、インドネシア・ハンドブック (1998) pp. 182-183.
リチャード・ロビンソン、木村安恒訳、INDONESIA The Rise of Capital——政治・経済体制の分析—— (1987) pp. 203-205.
リチャード・ロビンソンは、国有企業に関して、「経済における政府の役割は、経済活動の全分野に及ぶべきではなく、寧ろ民間企業がその利益を確保し得ない様な分野や領域において、経済発展に十分な影響力を行使するレベルに限定されるべきである」と指摘している。
- 2) リチャード・ロビンソン、木村安恒訳、INDONESIA The Rise of Capital——政治・経済体制の分析—— (1987) pp. 218-226, 321-327.
- 3) リチャード・ロビンソン、木村安恒訳、INDONESIA The Rise of Capital——政治・経済体制の分析—— (1987) pp. 218-226, 321-327.
- 4) プルタミナ編、財務報告書 (2000) pp. 3-4.
- 5) プルタミナ編、財務報告書 (2000) p. 10.
プルタミナ年次財務報告書1999/2000には、理事会、取締役会、代表取締役基本方針、財務内容、事業内容、企業戦略、事業法報告、独立会計検査間の監査報告、連結財務諸表、財務諸表に対する政府通達、単独財務諸表、戦略的課題等新生プルタミナ (インドネシア国営石油ガス公社) の全貌が記載されている。
- 6) プルタミナ編、財務報告書 (2000) p. 29.
- 7) 石油年鑑 (2000) p. 88.
十市 勉、石油産業 (1987) pp. 286-292.
- 8) プルタミナ東アジア代表部によれば、プルタミナは2003年を目途に、民営化されるという。株式は政府50%、プルタミナ50%となる予定。ただし、全ての命令、指揮、決定は政府によってなされることが決まっているので、組織としては大きな変革はないとしている。
- 9) 資料：日商岩井ジャカルタ支店エネルギー部
- 10) 綾部恒雄他、もっと知りたいインドネシア (1995) pp. 241-244.
資料：プルタミナ東アジア代表部「原油・天然ガス報告書」
資料：October 2001 Embassy of the United States of America Jakarta 上記資料を参考に作成
- 11) 資料：プルタミナ東アジア代表部
資料：October 2001 Embassy of the United States of America Jakarta 図1、図2について上記資料及び日商岩井インドネシア「原油・天然ガス報告書」等の資料を参考に作成

参考文献

- 渡辺俊夫「アジア経済読本」東洋経済新報社 (1998年)
原 洋之介「アジア経済論」NTT出版 (1999年)
白石 隆「インドネシアはどこへ行く」NTT出版 (1999年)
ジャカルタ・ジャパクラブ法人部会「インドネシア・ハンドブック」ジャカルタ法人部会 (1998年)
村井吉敬「スハルト・ファミリーの蓄財」コモンズ (1999年)
白石 隆「スカルノとスハルト」岩波書店 (1999年)
木村安恒訳「The Rise of Capital——政治・経済体制の分析——」三一書房 (1989年)
田中秀和・高橋道則「インドネシア」総合法令 (1992年)
村井吉敬・佐伯奈津子「インドネシア・スハルト以後」岩波書店 (1998年)
綾部恒雄・永積 昭「もっと知りたいインドネシア」弘文堂 (1991年)
井上隆一郎編「アジアの財閥と企業」日本経済新聞社 (1994年)
後藤乾一編「インドネシア」早稲田大学出版 (2000年)
社団法人石油学会編「世界の石油」技報堂出版 (1984年)
十市 勉編「石油産業」日本経済新聞社 (1987年)

プルタミナ国営石油・天然ガス鉱業公社の構造改革

テー・キアン・ウイ 「インドネシア経済」 村井吉敬他訳 めこん (1984年) Ekonomi Indonesia

資料

プルタミナ 「生産・販売等統計資料」 プルタミナ石油公社・東アジア代表部 (2000年)

プルタミナ 「Annual Financial Report」 プルタミナ石油公社・東アジア代表部 (2001年)

プルタミナ 「Petroleum Report Indonesia」 Embassy of the United States of America : Jakarta Indonesia (2001年)

プルタミナ 「請負契約と生産分与契約等統計資料」 日商岩井インドネシア (2001年)