

日本海外矿产资源获取机制分析

彭 颖^{1, 2)}, 邓 军¹⁾, 王安建²⁾, 陈其慎²⁾, 张晓佳^{1, 2)}

1)中国地质大学(北京), 北京 100083;

2)中国地质科学院全球矿产资源战略研究中心, 北京 100037

摘 要: 矿产资源争夺激烈的今天, 日本海外矿产资源获取能力依然惊人, 这与其获取机制密不可分。日本从政府、矿产资源机构和企业着手, 通过三者间的良性互动, 巩固海外矿产资源供应链。宏观维度, 政府制定了一系列海外矿产资源获取计划。中观维度, 建立实施政府战略的操作机构, 即日本石油天然气金属矿产资源机构和国际协力银行。微观维度, 以日本最大石油公司, 新日石油为例, 实证分析日本企业海外矿产资源获取内部机制及获取途径。本文通过借鉴上述日本海外矿产资源获取的先进经验, 提出了关于我国在海外资源获取战略、拓宽投融资渠道及提高组织机构运作效率等方面全面改革的几点建议。

关键词: 资源开发战略; 融资渠道; 机构运作; 新日石油

中图分类号: F113.3; F113.4; F123.2 文献标志码: A 文章编号: 1006-3021(2010)05-711-09

An Analysis of Japan's Acquisition System for Overseas Mineral Resources

PENG Ying^{1, 2)}, DENG Jun¹⁾, WANG An-jian²⁾, CHEN Qi-shen²⁾, ZHANG Xiao-jia^{1, 2)}

1) *China University of Geosciences, Beijing 100083;*

2) *Research Center for Strategy of Global Mineral Resources, CAGS, Beijing 100037*

Abstract: Under the circumstance of fierce competition for mineral resources, Japan's ability of acquiring overseas mineral resource remains very strong, which is linked closely to its acquisition system. There is a perfect communication channel between Japanese government, mineral resource institutions and enterprises with which the supply chain of overseas mineral resources has been reinforced. On the macroscopic dimension, the government has launched various projects; on the medium dimension, institutions which carry out the above projects have sprung up, e.g., JOGMEC and JBIC. On the microscopic dimension, exemplified by the largest oil company in Japan (the Nippon Oil Corp.), the authors have analyzed the internal acquisition system and the channel of overseas mineral resources among the Japanese enterprises. By absorbing advanced experience of Japan's acquisition system for overseas mineral resources, this paper recommends several improved methods to China's mineral corporations with the purpose of achieving an overall reform on overseas resource acquisition strategy, widening financing and investment channel and raising the efficiency of relevant institutions.

Key words: resource development strategy; financing channel; institution operation; Nippon Oil Corporation

日本国内矿产资源十分匮乏, 煤、石油、天然气、铜、铁矿石等主要资源依赖进口程度超过 95% (王安建等, 2002)。明治维新后的 100 年间, 日本工业化发展迅速, 本国资源已消耗殆尽, 特别是第二

次世界大战结束后, 日本经济濒临崩溃, 资源供应陷入困顿状态。但是, 日本仅用短短 23 年(1968 年)的时间, 便一跃成为世界第二大经济强国。日本经济高速增长与成功开发海外矿业市场, 获取充足矿

本文由地质调查项目(编号: N0702)和国家开发银行研究项目(编号: E0811)联合资助。

收稿日期: 2010-07-26; 改回日期: 2010-08-30。

第一作者简介: 彭颖, 女, 1983 年生。在读博士。从事资源产业经济研究。通讯地址: 100083, 北京市海淀区学院路 29 号中国地质大学(北京)。E-mail: pengying1122@tom.com。

产资源密不可分。现在我国已成为矿产品第二消费大国和矿产品进口大国。近年来,我国每年消耗的矿石量达五十多亿吨,供需矛盾日趋紧张。基于供需缺口不断增加,对外依赖程度逐步上升的现状,中国也加大了海外资源获取力度。但从以往海外资源获取案例来看,情况并不乐观,如2009年中铝收购力拓,2005年中海油收购优尼科及2003年中化国际收购韩泰炼油公司的失败,表明中国海外获取资源机制存在缺陷。因此,本研究通过对日本海外矿产资源获取机制分析,总结日本成功经验,以期对我国的开发海外矿业市场,获取海外矿产资源有所启迪。目前国内就日本海外资源获取机制研究不多,多集中在对日本能源战略,海外投资趋势的宏观研究,缺乏可操作性。本文针对这一现状在宏观战略的基础上,增加了中观及微观维度的分析。文章的创新点如下:一是,宏观战略,中观操作和微观实施相结合;二是,国家金融机构在海外资源获取项目中的角色定位;三是,通过案例分析企业海外资源获取具体实施方式。

本文框架布局如下:第一部分概述日本海外获取资源历史。第二部分主要介绍日本海外矿产资源获取宏观战略,如资源勘探补贴计划,资源进口多元化,及勘查补助金制度和经济合作或援助战略等。第三部分研究日本石油天然气金属矿产资源机构和日本国际协力银行金融机构的组织及运作机制。第四部分以新日石油公司为例,实证分析了日本矿业公司海外资源获取的内部机制及业务途径。文章最后一部分,提出日本海外资源获取的先进机制对我国海外资源获取的几点启示。

1 日本海外矿产资源获取概述

日本获取海外矿产资源的历史可分战前和战后两个阶段。战前海外矿产资源获取阶段始于日本工业化早期,国内矿产资源无法满足国家工业化需求,于是帝国主义的触角开始伸往邻国。其海外资源获取与日本军国主义对外侵略基本同步进行。1894年通过甲午战争占领中国台湾和朝鲜市场,1905年通过日俄战争占领了中国东北市场,1920年至1945年发动第二次侵华战争及亚洲侵略战争,建立殖民地,掠夺殖民地石油、煤等资源。战后海外资源获取与日本经济起飞同步进行,战败的日本改变过去的武力获取资源,转而选择通过长期购买、经济或技术援助的方式改善与资源国关系。其次组建石油公团和金属事业团(现合并为石油天然气金属矿产资源机构),全力支持日本公司跨国矿业经营,通过财团

参股境外资源勘查开发的战略角逐世界矿产资源市场。日本以这种方式,建立起多条海外资源获取渠道,多种方式保障了资源长期稳定供应的机制,有效实现海外资源获取目标。

1945年战争结束后,在矿业方面日本受到盟军总司令部禁止进口石油,关掉太平洋沿岸炼油厂,只允许开发国内矿产市场等制裁。由于美国对日本态度的改变,这种制裁仅仅维持了短短3年,1949年,盟军总司令部一改常态,不仅允许日本重新进口石油,而且允许其重新经营太平洋沿岸的炼油厂,日本海外矿产资源获取得到全面恢复。之后50多年里,日本尝试了多种获取海外矿产资源的方式,主要是勘查矿、股本矿和购买矿三种。日本政府的最后认识是,具体采取何种方式,由企业决定,但政府认为,从保证矿物原料长期稳定供应这个角度看,购买矿的安全性不如股本矿(或参股矿),股本矿的安全性不如勘查矿。在政府的引导下,20世纪90年代以来,日本企业在国外从以购买矿产品为主,向参与矿业项目开发等多元化获取矿产资源方向发展,并且势头很强劲。

2 海外资源获取战略

日本是典型的依靠本国发达的工业和先进技术,以进口矿产资源和其他工业原料,生产、加工和制造高附加值产品出口,从而发展本国经济的国家。从某种意义上说,离开世界丰富、廉价的矿产资源供应,日本经济链将中断,全国经济也将陷入瘫痪状态。为了保证资源的持续供应,日本政府制订了完善的海外资源获取战略。

日本海外资源获取战略的关键就是政府、JOGMEC、企业的合作,各自发挥优势,并形成良性互动,政府和JOGMEC帮助企业走出去,建立大批海外资源基地,确保资源稳定而持续的供应。具体包括:

(1)实施海外资源勘探补贴计划,建立海外资源基地。日本作为一个矿产资源极其贫乏的岛国,通过积极推行海外矿产勘查补贴计划,鼓励境外开矿,获取全球资源。海外矿产勘查补贴计划主要通过石油天然气、金属矿产资源机构(JOGMEC)和日本国际协力银行(JBIC)等机构实施,对日本公司开展海外地质调查、矿产勘查及矿山基本建设提供资助或贷款担保。日本政府还通过财政、税收、金融、外交等手段,鼓励国内矿业企业与国际投资机构、跨国矿业公司及资源公司加强合作,广泛参与全球矿产资源勘查和开发,以谋求建立稳定的矿产资源基

地。正是通过海外矿产勘查补贴计划,在许多资源丰富的国家和地区建设了一批海外矿山,保障了矿产资源的稳定供应(马伟东,2008)。

(2)建立海外资源风险勘查补助金制度(徐衍坤,2008)。补助金包括海外地质构造调查补助金、海外有色金属矿产资源勘察补助金和产油国开发情报调查补助金等,补助金年率为0.4%左右,基本属于无偿性质。额度预算由经济产业省资源能源厅负责制定(具体部门为矿物资源科)。对于前期风险程度最高的草根勘查工作(选点工作),经费全部由日本政府承担(通过金属矿业事业团执行)。选点后进行矿床勘探时,政府急需对企业进行补贴,其中钻探和坑探工程政府补贴50%,其他工程补贴60%。日本公司与其他外国企业共同进行海外的矿产勘查时,日本政府为本国公司提供50%的资助(黄频捷,2006)。

(3)建立全球资源信息网络。目前日本石油天然气金属事业主要任务就是收集和分析世界各国的资源信息(王安建等,2008)。特别是针对资源国潜力和矿业投资环境的信息、重要勘查开发项目的信息、国际矿业走势追踪、跨国矿业公司动态分析、矿业权市场状况和矿产品市场等方面的信息。

(4)加强对已有矿区投资。对海外有前景的矿产地,加强直接投资(股本参与),签订长期稳定供应合同。如巴西的卡雅纳斯(铁为主),智利的埃斯康迪达(世界最大铜矿山),蒙古的额尔登特(铜)等(马伟东,2008)。

(5)资源进口多元化。鼓励矿产原矿进口,限制深加工产品进口。日本政府对进口矿石、精矿及其他未加工矿产所征收的关税极低,甚至免税,但对精炼金属进口所征的关税则可能是世界上最高的,旨在维持、保护非燃料矿产加工业的国内增值。

(6)鼓励技术合作和经济援助或合作。日本企业在海外的矿产资源项目,80%以上均是协作的,只有很少部分完全自主由日本企业经营。这种经营策略的战略优势是极为明显的:①分担风险,利益均摊;②通过与第三国矿业公司的合作,进一步熟悉和掌握矿业跨国经营的经验;③与诸如世行、亚行、欧洲复兴开发行、国际货币基金组织及发达国家政府的进出口银行、国际著名投资机构等合作,资源国不敢轻举妄动,提高了项目安全性;④与资源国当地公司的合作使在许多事情的处理上带来诸多便利。

3 组织及运作机制

日本成功获取海外资源,除了完善的资源战略,还有缜密的组织运作机制。日本政府通过石油天然

气金属矿产资源机构将政府与企业联系起来的组织方式,大大增加了日本海外资源获取能力,成功地巩固了本国资源需求供应链。

3.1 日本经济产业省

日本经济产业省(METI)隶属于日本中央省厅,前身是通商产业省(MITI)。2001年通产省重组并改名为经济产业省,主要负责提高民间经济活力,促进对外经济,保证经济与产业的发展,并确保矿产资源与能源的稳定供应。改革后的经产省加强了宏观调控职能,政府内不再设其他宏观经济管理部门,从某种意义上说,经济产业省承担了全国经济的宏观调控工作。

由于日本八成左右的矿产资源依靠进口,原来出口资源的亚洲国家由于经济的发展,都逐渐变成资源进口国,日本资源可供性的形势越来越严峻。为了保障本国资源能源安全,经济产业省对其所属的资源能源厅机构配置做了较大调整,其重新配置的立足点体现在三方面:能源资源是日本的生命线,必须建立一种体制,防备能源资源得不到稳定供应的危险;加强能源领域的工作效率,力求得到更加廉价的能源;保护环境。因此,新资源能源厅将原石油部和煤炭部并入资源、燃料部,取消原公益事业部,新建节能新能源部,电力、煤气事业部和原子能安全保安院。日后,新资源能源厅在供给方面,加强与产油国的合作,加强石油的自主开发和石油储备。

3.2 石油天然气金属矿产资源机构

日本石油天然气金属矿产资源机构(JOGMEC)是一个面向日本海外矿业投资企业的服务机构,其前身是日本石油公团和金属矿业事业团(姜贵善,2004)。20世纪60年代,日本政府开始进行海外矿产资源调查工作,当时日本企业获取海外矿产资源的手段,除了直接大量购买境外矿产资源外,还通过前期购买海外矿山探矿权进行勘查,找矿成功后,利用探矿权优先原则取得采矿权,进行海外开采。为更好地向日本企业提供资源能源海外投资方面的咨询与援助,探索多元化获取海外资源的出路,以及减少对进口石油的依赖,日本政府先后设立日本金属矿业事业团(MMAJ)和日本石油公团(JNOC),为私人公司开发海外矿产市场提供资金和技术(Takeuchi, 1990)。MMAJ和JNOC均隶属于通商产业省资源能源厅的全额拨款事业单位。从原日本海外资源勘探与生产投资、融资结构图,可以看出,日本资源勘探与生产公司的融资渠道分别是国家,金融机构和私人公司。国家通过金属事业团(贷款金额

最高达勘探成本的 80%)和石油事业团(贷款金额最高达勘探成本的 70%)以债权资本和股权资本对勘探与生产公司进行投资(Kolenda T E., 1985), 进出口银行(国有金融机构)和私人银行以贷款的方式投资公司, 而私人公司则通过入股方式对勘探与生产公司进行投资。资源勘探与生产公司获利后, 以股本分红和还贷的方式对上述投资主体返还资金(图 1)。

由于事业团是国家全额拨款的事业单位, 拥有部分特权, 其项目公司负责人多由前通商产业省官员担任, 导致后期道德问题滋生及工作效率低下(Koike M et al., 2008)。2002 年日本国会将 JNOC 和 MMAJ 合并成立 JOGMEC, 合并后的 JOGMEC 不再隶属于日本经济产业省资源能源厅, 而是变成了一个独立运作的行政法人机构。JOGMEC 的工作重点是协助日本企业进行海外矿产资源的勘查, 在勘探过程中, 为日本和外国矿业企业提供资金支持, 以此获得勘探项目的股权。勘探结束后, JOGMEC 引导日本私营矿业企业投资相关矿产。其具体运作方式分为三个阶段, 一是区域调查阶段, 调查工作由经济产业省大臣委托给 JOGMEC, 由该机构具体组织实施, 海外地质调查由政府以委托费的形式全额拨款, 完全由 JOGMEC 用政府的投资进行; 海外联合地质调查由该机构与资源国联合进行, 由日本政府提供部分资助, 在找到了矿或圈定了远景区后, 再由日本企业申请探矿权(姜雅, 2009)。二是详细调查, 由 JOGMEC 组织实施, 费用由各有关方面共同负担。此阶段, 该机构主要工作是负责和发放补助金, 同时对受助项目的实施过程进行指导监督。三是, 企业勘探, 详细调查结束后, 矿区移交给公司进行勘探。此阶段, JOGMEC 主要工作是向日本国际协力银行等金融机构提供贷款担保, 担保比例最高可达 80%。从新日本海外资源勘探与生产公司投融资

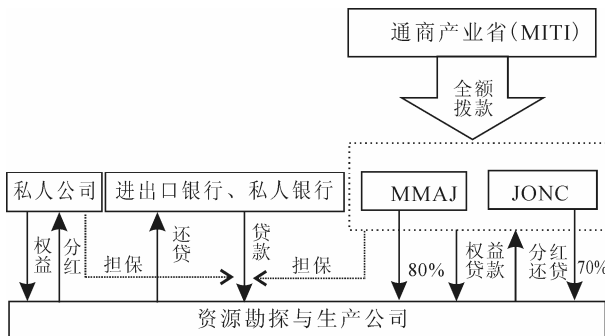


图 1 原日本海外资源勘探与生产投资、融资结构图
Fig. 1 Original investment and financing structure for Japan's overseas resource exploration and production

结构图中看出, 经济产业省将补助金交由 JOGMEC 发放和管理, JOGMEC 对公司的贷款降到勘探成本的 50%(图 2)。

3.3 日本国际协力银行

日本国际协力银行(JBIC), 成立于 1999 年, 是日本对外实施政府开发援助(ODA)的主要执行机构之一, 其前身是成立于 1952 年的日本进出口银行(JIMEX)和成立于 1961 年的海外经济协力基金(OECF)。JBIC 及其前身适应了战后各个历史阶段日本国民经济发展和国内外政策的需要, 既集出口信贷和开发援助于一体, 又集支持进口和海外投资为一身, 配合政府的经济发展战略, 充分体现了“政府的银行”特色。

JBIC 的业务构成分为两部分: 国际金融业务(原日本进出口银行业务)和海外经济合作业务(原日本海外经济合作协力基金业务)。国际金融业务主要包括: 进出口信贷、海外投资贷款、无附加条件贷款、参与日本公司在海外项目的股权投资、以及协助稳定国际金融秩序。海外经济合作业务主要是通过向发展中国家提供长期海外经济合作业务, 管理和经营日本政府官方对外发展援助(ODA)40%的基金, 从而使其成为影响日本政府官方对外发展援助政策制定的主要机构。其资金来源, 除了政府拨付资本外, 绝大部分资金来源于政府借款和回收贷款。

JBIC 是日本矿业公司海外投资资源项目的主要政策性金融机构, 该行主要通过贷款和股权投资的方式参与海外资源获取项目(图 3、4)。成立之初, 主要是通过财政资金为船舶、车辆、成套设备等出口项目提供长期信贷, 后来日本的重点逐步由单纯出口转向海外投资, 尤其是对海外矿产资源的投资。

从图 5 可以看出, JBIC 出口信贷业务逐年递减, 海外投资贷款业务逐步递增。2008 年海外投资贷款占总业务的 67%, 其中对海外资源的投资贷款占

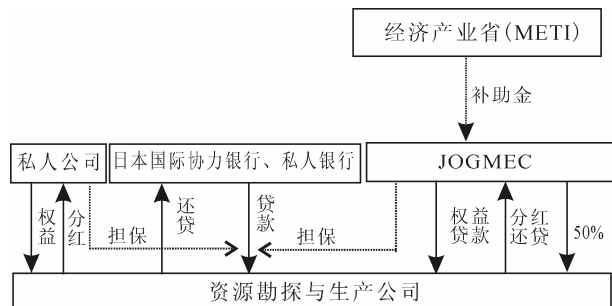


图 2 日本海外资源勘探与生产投资、融资结构图
Fig. 2 Contemporary investment and financing structure for Japan's overseas resource exploration and production

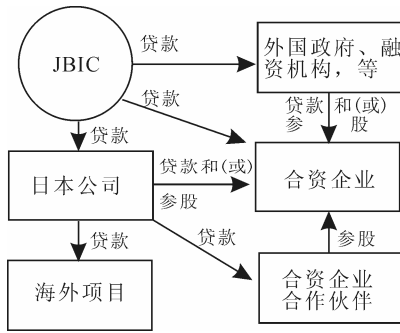


图 3 海外贷款投资结构图
(来源: JBIC, 2009)

Fig. 3 Overseas debt investment structure
(Source: JBIC, 2009)

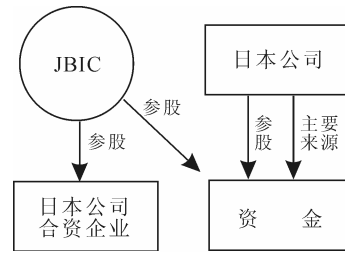


图 4 股权投资结构图
(来源: JBIC, 2009)

Fig. 4 Equity investment structure
(Source: JBIC, 2009)

海外投资总贷款的 48%(图 6)。这一结构转变, 反映

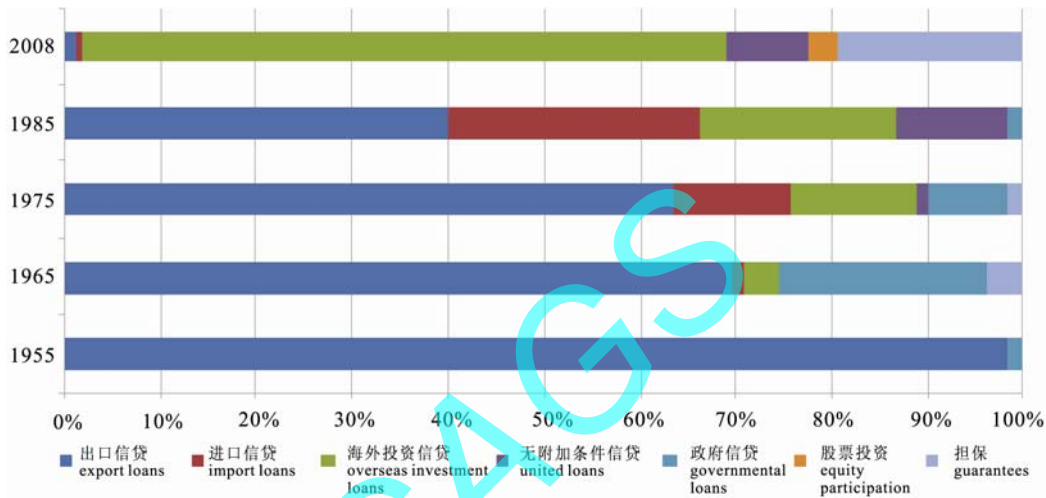


图 5 1955 年至 2008 年 JBIC 投资、担保、贷款结构变化图 (来源: JBIC, 2009)
Fig. 5 The changing chart for investment, securing and loan of JBIC from 1995 to 2008
(Source: JBIC, 2009)

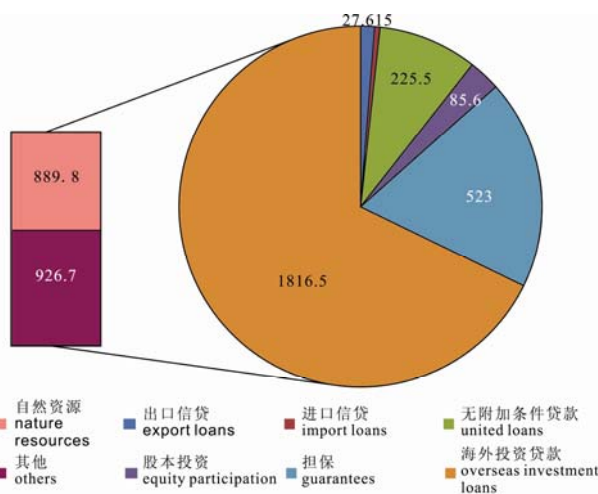


图 6 2008 年 JBIC 投资、担保、贷款结构变化图 (十亿日元) (来源: JBIC, 2009)
Fig. 6 The pie chart for investment, securing and loan change in JBIC (2008) (Billions of Yen)
(Source: JBIC, 2009)

了日本海外获取资源政策的改变, 从最初直接购买海外资源到现在直接投资海外资源, 从而获取海外资源矿山股权及开采权益, 保证国内资源稳定供应和经济安全。

4 案例分析——以日本新日石油公司为例

笔者选取新日石油公司 (Nippon Oil Corporation, 简称 NOC) 作为研究微观体, 探讨企业参与海外资源勘探与生产的内部机制。NOC 是日本最大的石油公司, 其业务包括: 油气勘探、进口、精炼, 石油产品的制造和销售和新能源业务, 而油气勘探和生产 (E&P) 是公司盈利的支柱。本节研究重点是公司海外资源获取战略及组织运作机制。

4.1 新日石油公司海外资源获取战略

日本石油公司成立于 1888 年, 先后合并 Hoden 石油公司, Ogura 石油公司和三菱石油公司, 一跃成为日本最大石油公司, 2002 年改名为新日石油株式

会社。公司通过资源机制实现企业战略,即通过使用资源,控制资源和创造资源,实现综合能源公司的目标。从公司的发展里程看,可将 NOC 海外资源获取战略概括如下:

公司合作、联盟与合并战略:新日石油公司自 1888 年成立,到发展成日本最大石油公司,其最重要的战略是公司合作、业务资金联盟,合并战略。NOC 发展至今,共经历了三次较大的合并分别是 1921 年与 Hoden 石油,1941 年与 Ogrua 石油,1999 年与三菱石油合并,通过合并使其资产逐步壮大,供应链共享,战略协同一体化,从而大大提高了海外资源获取能力。1984 年以来,NOCC 先后与 6 个石油公司建立了业务和资金联盟,通过联盟共同开发海外资源。1999 年 NOC 与 Cosmo 石油公司就原油开发、精炼与石油产品分销、润滑油制造与分销展开全方位合作,公司利用双方优势,增加盈利,减少成本。2000 年新日石油、日本石油勘探公司和帝国石油公司在资金、业务上结成联盟,其目的是增加公司的油气产量和上下游业务。1941 年建立的帝国石油公司是日本主要油田开发公司,油气业务遍及国内外,NOCC 通过与其联盟增加海外油气勘探和生产项目,不仅扩大对已有矿区的投资,还分享油气勘探,开发和生产的高科技,推进新科技研究能力。2000 年,新日石油购买帝国石油公司股票,成为最大股东。2006 年日本能源公司达成业务联盟,

同年与韩国 SK 公司在业务资金上结为联盟。

阶段发展战略:至 1999 年合并三菱石油后,公司先后制定了 4 个三年中期管理计划,即通过收购资产,购买矿区权益,增加勘探投资,加大对已有矿区投资等方法,增加海外矿区油气产量。通过第一个中期管理计划(1999-2001)提高能源效率,减少成本 1221 亿日元,并创立了 ENEOS 品牌;通过第二个中期管理计划(2002-2004)减少成本 1020 亿日元,投资海外资源勘探生产、新能源等 1091 亿日元,2004 年净收入 1333 亿日元;通过第三个计划(2005-2007)投资海外资源勘探生产 2000 多亿日元,2007 年净收入与勘探生产收入分别是 702 亿日元和 1138 亿日元;通过第四个计划(2008-2010),海外资源勘探生产预计投资 4300 亿日元,2009 年净收入和勘探生产收入分别是 3125 亿日元和 1063 亿日元。表 1 是 NOC 海外资源勘探与生产的方法及已取得的成绩。

核心区域战略:新日石油公司主要在东南亚、大洋洲、英国北海和美国墨西哥湾四个核心区域获取资源。通过这一战略,以公司作为经营者的海外矿区除了越南 Rang Dong 油田、马来西亚 Helang 和 Layang 气田外,还有美国墨西哥湾 38 个油田中 18 个油田。NOCC 在越南 Rang Dong 油田拥有 46.5% 的开采权益,在英国北海 Magnus 和 Brae 油田分别拥有 4% 和 7.9% 的开采权益,在美国墨西哥湾 Orchard

表 1 新日石油公司阶段发展战略的成绩
Table 1 The directives for the strategy development of Nippon Oil Corp

时 间	方 法	成 绩
1999-2001	公司合作 公司联盟 开发已有矿区	1999 年收购日本兴亚石油公司(Koa)大部分股份
		1999 年与日本科斯莫石油公司(Cosmo)全方位合作
		2000 年日本石油勘探公司与 Keikoku(日石油公司)结成联盟
		2001 年勘探和开发印度尼西亚 Vorwata 等天然气田
2002-2004	开发现有矿区并收购新矿区 关注中东,南非等其他领域投资机会	2004 年在马来西亚建立综合液化气业务
		2004 年收购越南近海勘探区
		2005 年购回日本国家石油公司手中股份
		2005 年澳大利亚西北近海的油田开始商业生产
2005-2007	通过技术与专长扩大产量 投资海外油气开发项目 组合收购与勘探(以收购为主) 加大核心区域投资	2005 年收购美国墨西哥湾油气生产资产
		2005 年英国北海 Blane 油田开始商业生产原油
		2005 年收购英国北海、利比亚近海的勘探区
		2006 年新巴布几内亚陆上油田投产
		2006 年与 Teikoku 石油公司和 INPEX 控股公司合作新石油开发项目
		2007 年从 Anadarko(美国石油公司)和 Devon(美国能源公司)手中收购美国墨西哥湾油气开采权益
2008-2010	增加现有项目开发及勘探投资 继续优先投资 4 个核心区域 (英国北海、东南亚、大洋洲 和美国墨西哥湾)	2007 年收购越南近海勘探区
		2007 年收购马来西亚沙捞越陆上勘探区
		2008 年越南 Phuong Dong 油田投产
		2008 年马来西亚 Saderi 气田投产
		2008 年公司获得英国政府允许开发 West Don 油田
2009 年获得新巴布几内亚近海和陆上 4 个勘探区		

North, Fordham, Virgo, Aconcagua 等 18 个油田拥有 6.1% - 50% 的开采权益, 在加拿大 Syncrude 油田拥有 5% 开采权益, 在新巴布几内亚 Kutubu, Moran, Gobe 油田拥有 6.78% - 12.5% 的开采权益, 在缅甸 Yetagun 油田拥有 14.7% 开采权益(图 7)。今后一段时间内, 公司还将集中开发这个 4 个核心区域, 增加油气生产产量。

业务多元化战略：业务多元化战略既是 NOC 的发展战略, 又是终极目标。多元化不仅包括业务一体化, 即纵向形成从勘探生产、进口储存、精炼、分销到市场的一体化集成体系, 还包括业务综合化, 即横向覆盖煤、原油、新能源、液化天然气(LNG)、石化产品、润滑油、LPG、电力。

以液化天然气项目为例, NOC 并不满足仅占有国外天然气田的股份, 还积极参与天然气管道的铺设和液化厂的建立, 从而获得终端能源分销权。公司在马来西亚的天然气项目覆盖上下游业务, 自 1987 年收购马来西亚 SK-10 勘探区后, 公司以经营者的身份勘探、开发和生产天然气, 1989 年公司又收购了马来西亚的 SK-8 勘探区。这些勘探区生产出的天然气通过管道运输到马来西亚 LNG Tiga 液化厂(NOC 拥有马来西亚 LNG Tiga 公司 10% 的股份), 液化后部分液化天然气运回日本, 部分进入市场销售。印度尼西亚的液化天然气项目也以同样方式进

行。

4.2 新日石油海外获取资源途径及运作机制

新日石油公司海外资源勘探与生产项目主要集中在中南亚、英国北海、美国墨西哥湾、澳大利亚 4 个核心区域和日本、马来西亚、越南、缅甸、印度尼西亚、新巴布几内亚、澳大利亚、英国、美国、加拿大 10 个国家。为保证来自这些国家或地区的油气持续供应, 进而支撑下游业务, 增加盈利能力, 公司所有上游业务都有日本石油勘探公司(Nippon Oil Exploration Corporation)(NOC 全资子公司)管理。新日石油获取海外资源主要有三种途径：一是通过日本石油勘探公司(新日石油拥有该公司 100% 的股份)与合作伙伴公司合作, 并向金融机构贷款, 获得海外资源项目；二是通过日本越南石油公司(日本石油勘探公司拥有该公司 97.1% 的股权)和海外公司合作, 通过向金融机构贷款得到海外资源项目；三是通过日本石油勘探公司(沙捞越)(日本石油勘探公司拥有该公司 76.5% 的股权)获取海外资源项目(图 8)。

从上图可知, 新日石油海外资源获取的运作机制是通过全资子公司控股孙公司形式进军海外矿业市场, 其资金来源除了内部资金外, 还包括合作伙伴企业的股权投资和金融机构贷款。正是通过制定正确的发展战略、集团公司纵向控股, 股东间相互

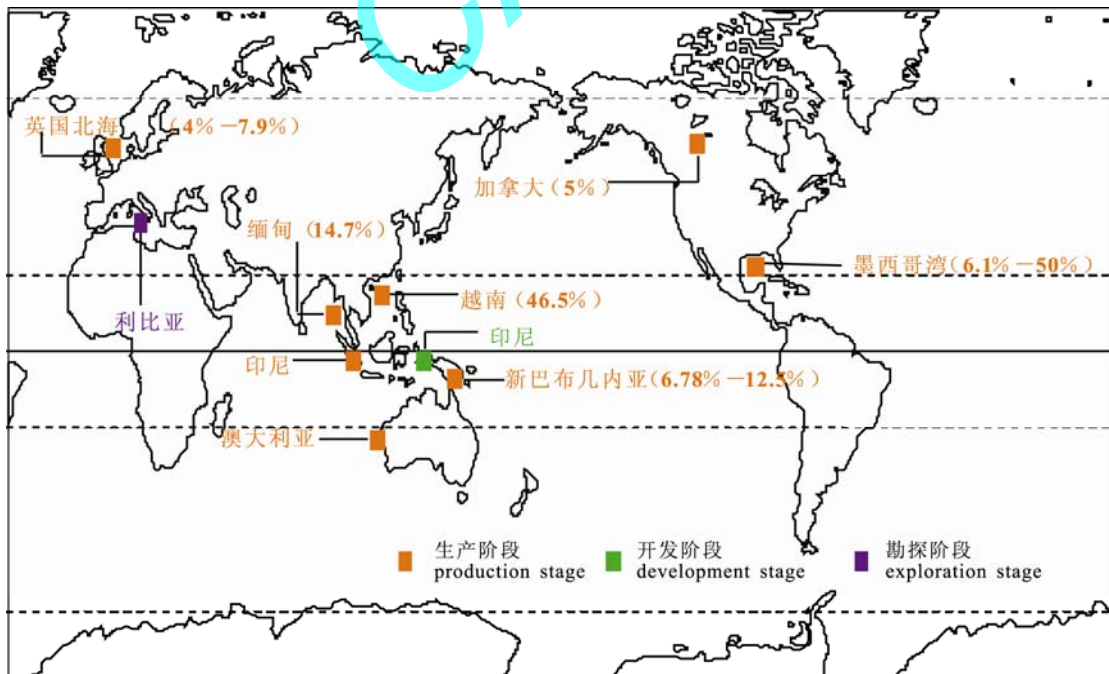


图 7 新日石油主要石油项目全球分布图(数据来源: Nippon Oil Corp, 2003, 2007)

Fig. 7 The geographical layout for the main oil exploration projects of Nippon Oil Corp. on the global scale (Source: Nippon Oil Corp, 2003, 2007)

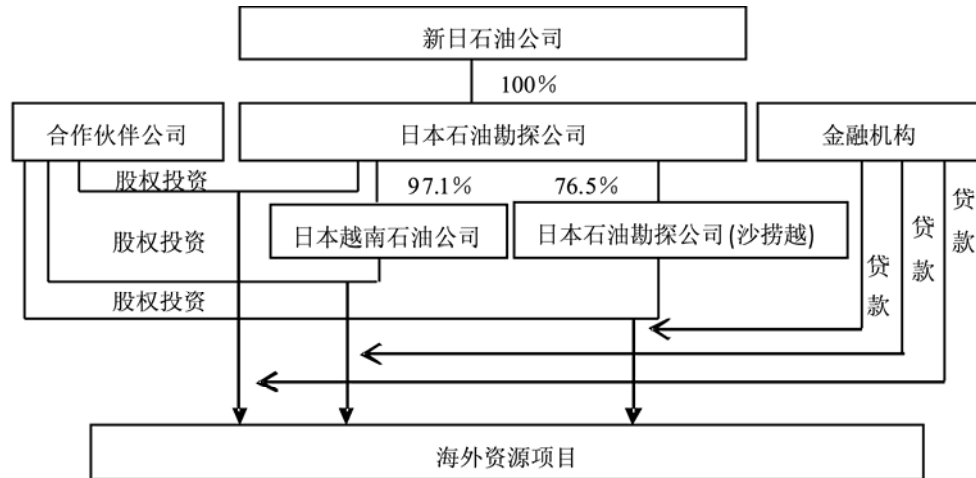


图8 新日石油海外资源项目获取途径

Fig. 8 The acquisition channel for overseas resource projects by the Nippon Oil Corp

持股,及多元化融资途径,使得新日石油海外资源获取能力不断提升,从而为日本能源需求做出巨大贡献。

5 对中国海外资源获取的启示

我国矿产资源对外依存度日渐增高,已成不争的事实(王安建等,2002,2010;王安建,2010;王高尚,2010;王高尚等,2002;高芯蕊等,2010;邹愉等,2010;李铭等,2010;林建等,2010;徐铭辰等,2010;闫强等,2010)。建立并细化符合自己国情的长期海外资源获取战略,有步骤的进行实施,已是当务之急。日本政府从政府、矿产资源机构和企业着手,通过三者之间的良性互动,不断增加海外资源获取能力的经验,对我国有很好的借鉴作用。

5.1 战略层面

建立海外资源勘探补助金制度,由政府负担早期高风险勘查经费,勘查成功后交由国内矿业公司开发。建立全球矿山信息网络,了解资源国需求状况,同时加大对已有矿区的开发力度和利用深度。

5.2 组织层面

建立类似于JOGMEC的矿业组织海外协会,收集和分析各国资源信息,管理和发放国家海外资源勘查补助金。开展海外地质调查或与资源国共同开展地质调查,找矿成功或发现远景区后,由国内企业申请探矿权,最后交由勘探公司勘探。矿业组织海外协会的建立有利于解决目前国内矿业企业在海外无序竞争状态,有利于政府政策与矿业企业海外投资战略的有效衔接,使企业由无序竞争状态转向协同合作的良性竞争状态。其次,拓宽国家开发银行海外资源投资业务,增加股权投资项目,从而获

得高稳定、低风险矿产资源。

5.3 企业层面

建立企业业务或资金联盟,相互协作,优势互补,不仅减少成本,扩大融资渠道,还大大增加海外资源获取能力。其次,发展公司多元化业务组合,纵向建立资源勘探生产、进口储存、精炼、分销到市场的一体化集成业务系统的同时,拓宽横向公司业务范围。从纵向维度审视,多元化业务组合的建立,有利于战略协同效应、降低成本、价值链优化;从横向维度审视,有利于规模经济效益、分散风险、品牌价值共享及不同产业间生命周期互补。第三,实施核心区区域战略,节省基础配套设施原始投入,熟悉当地政策法规,减少投资不确定性,从而有效的将优势资源调配到高产出项目中去,为下游企业提供稳定的原料供应。

参考文献:

- 高芯蕊,王安建.2010.基于“S”规律的中国钢需求预测[J].地球学报,31(5):645-652.
- 黄频捷.2006.日本的全球矿产资源战略[J].世界有色金属,(02):39-42.
- 姜贵善.2004.日本提前启动重要矿产资源新机构[J].国土资源情报,(02):53-54.
- 姜雅.2009.日本石油天然气金属矿产资源机构的运作模式及其对我国的启示[J].国土资源情报,(04):24-29.
- 李铭,王高尚,于汶加,刘占成.2010.中国石油资源安全评价[J].地球学报,31(5):686-692.
- 林建,王安建,于汶加,邹愉.2010.石油期货市场机制及对中国石油安全的影响[J].地球学报,31(5):693-698.
- 马伟东.2008.金属矿产资源安全与发展战略研究[D].湖南:中南大学.
- 王安建,王高尚,陈其慎,于汶加,周凤英,韩淑琴,闫强,张照志,牛建英,汪莉丽,耿诺.2008.能源与国家经济发展

[M]. 北京: 地质出版社.

- 王安建, 王高尚, 陈其慎, 于汶加. 2010. 矿产资源需求与模型预测[J]. 地球学报, 31(2): 137-147.
- 王安建, 王高尚, 张建华, 周凤英, 韩淑琴, 陈宣华, 殷秀兰, 韩梅. 2002. 矿产资源与国家经济发展[M]. 北京: 地震出版社.
- 王安建. 2010. 世界资源格局与展望[J]. 地球学报, 31(5): 621-627.
- 王高尚, 韩梅. 2002. 中国重要矿产需求预测[J]. 地球学报, 23(6): 483-490.
- 王高尚. 2010. 后危机时代矿产品价格趋势分析[J]. 地球学报, 31(5): 629-634.
- 徐铭辰, 王安建, 陈其慎, 杜雪明. 2010. 中国能源消费强度趋势分析[J]. 地球学报, 31(5): 720-726.
- 徐衍坤译. 2008. 日本全球矿产资源战略及储备制度简介[J]. 金属世界, (03): 2-4.
- 闫强, 陈毓川, 王安建, 王高尚, 于汶加, 陈其慎. 2010. 我国新能源发展障碍与应对: 全球现状评述[J]. 地球学报, 31(5): 759-767.
- 邹愉, 王高尚, 于汶加, 林建. 2010. 典型国家部门石油消费轨迹及对中国的启示[J]. 地球学报, 31(5): 666-672.

References:

- GAO Xin-rui, WANG An-jian. 2010. The Prediction of China's Steel Demand Based on S-shaped Regularity[J]. Acta Geoscientica Sinica, 31(5): 645-652(in Chinese with English abstract).
- HUANG Pin-jie. 2006. Japan's Global Mineral Resource Strategy[J]. World Nonferrous Metals, (02): 39-42(in Chinese with English abstract).
- JBIC. 2009. The 2009 annual report of JBIC[EB/OL]. [2010-02-15] <http://www.jbic.go.jp/en/about/business/year/2009/index.html>.
- JIANG Gui-shan. 2004. The Important New Mineral Resource Institution Launched by Japan In Advance[J]. Land and Resources Information, (02): 53-54(in Chinese with English abstract).
- JIANG Ya. 2009. The Operation Pattern of JOGMEC and the meaning for China's Development[J]. Land and Resources Information, (04): 24-29(in Chinese with English abstract).
- KOIKE M, MOGI G, ALBEDAIWI W H. 2008. Overseas oil-development policy of resource-poor countries: A case study from Japan[J]. Energy Policy, 36: 1764-1775.
- KOLENDA T E. 1985. Japan's develop-for-import policy[J]. Resources Policy, (11): 257-266.
- LI Ming, WANG Gao-shang, YU Wen-jia, LIU Zhan-cheng. 2010. An Evaluation of China's Oil Security[J]. Acta Geoscientica Sinica, 31(5): 686-692(in Chinese with English abstract).
- LIN Jian, WANG An-jian, YU Wen-jia, ZOU Yu. 2010. An Analysis of Petroleum Futures Market Mechanism and Its Influence on China's Oil Security[J]. Acta Geoscientica Sinica, 31(5): 693-698(in Chinese with English abstract).
- MA Wei-dong. 2008. Study On The Metal Mineral Resources Security And Developing Strategy[D]. Hunan: Central South University(in Chinese with English abstract).
- Nippon oil corp. 2003. The 2003 annual report of Nippon oil corp[EB/OL]. [2010-02-15] http://www.hd.jx-group.co.jp/english/ir/library/annual/2002/pdf/noc_en_ar_fy2002.pdf.
- Nippon oil corp. 2007. The 2007 annual report of Nippon oil corp[EB/OL]. [2010-02-15]. http://www.hd.jx-group.co.jp/english/ir/library/annual/2006/pdf/noc_en_ar_fy2006.pdf.
- TAKEUCHI K. 1990. Japan's experience in linking foreign direct investment and imports of minerals[J]. Resources Policy, (11): 307-312.
- WANG An-jian, WANG Gao-shang, CHEN Qi-shen, YU Wen-jia, ZHOU Feng-ying, HAN Shu-qin, YAN Qiang, ZHANG Zhao-zhi, NIU Jian-ying, WANG Li-li, GENG Nuo. 2008. Energy and national economic development[M]. Beijing: Geological Publishing House(in Chinese).
- WANG An-jian, WANG Gao-shang, CHEN Qi-shen, YU Wen-jia. 2010. The Mineral Resources Demand Theory and the Prediction Model[J]. Acta Geoscientica Sinica, 31(2):137-147(in Chinese with English abstract).
- WANG An-jian, WANG Gao-shang, ZHANG Jian-hua, ZHOU Feng-ying, HAN Shu-qin, CHEN Xuan-hua, YIN Xiu-lan, HAN Mei. 2002. Mineral Resources and National Economic Development[M]. Beijing: Earthquake Press(in Chinese).
- WANG An-jian. 2010. Global Resource Structure and its Perspective[J]. Acta Geoscientica Sinica, 31(5): 621-627(in Chinese with English abstract).
- WANG Gao-shang, HAN Mei. 2002. The Prediction of the Demand on Important Mineral Resources in China[J]. Acta Geoscientica Sinica, 23(6): 483-490(in Chinese with English abstract).
- WANG Gao-shang. 2010. Mineral Commodity Prices Trend in the Late Crisis Times[J]. Acta Geoscientica Sinica, 31(5): 629-634(in Chinese with English abstract).
- XU Ming-chen, WANG An-jian, CHEN Qi-shen, DU Xue-ming. 2010. Trend Analysis of China's Energy Consumption Intensity[J]. Acta Geoscientica Sinica, 31(5): 720-726(in Chinese with English abstract).
- XU Yan-kun translate. 2008. The Introduction for Japanese Global Mineral Resource Strategy and Storage System[J]. Metal World, (03): 2-4(in Chinese with English abstract).
- YAN Qiang, CHEN Yu-chuan, WANG An-jian, WANG Gao-shang, YU Wen-jia, CHEN Qi-shen. 2010. Development Obstacles of New Energies in China and Countermeasures: A Review on Global Current Situation[J]. Acta Geoscientica Sinica, 31(5): 759-767(in Chinese with English abstract).
- ZOU Yu, WANG Gao-shang, YU Wen-jia, LIN Jian. 2010. An Analysis of Sectorial Oil Consumption Track in Typical Countries and Its Implications to China's Trend[J]. Acta Geoscientica Sinica, 31(5): 666-672(in Chinese with English abstract).