



# イラク・ビジネスの実際

**2011年7月19日**  
**@イラク・ビジネス・セミナー**

石油資源開発株式会社

1. **イラク・ガラフ油田開発プロジェクトの概要**
2. **治安対策**
3. **Visa問題**
4. **その他のプロジェクト運営上の留意点**



# 1. イラク・ガラフ油田開発プロジェクトの概要

石油資源開発株式会社



## 1. ガラフ事業の概要

# ガラフ油田契約調印までの経緯

2008年 2月	将来の油田開発等の入札に向けて、イラク石油省へ入札資格審査書類を提出
4月	石油省入札資格審査を通過
12月31日	ガラフ油田を含む第2次入札対象油ガス田の発表
2009年 6月	ガラフ油田共同入札に向け、マレーシア国営石油会社PETRONAS等と協議を開始
12月12日	第2次入札が行われ、PETRONASと共同で <b>ガラフ油田を落札</b>
12月21日	ガラフ油田の開発生産サービスに関する基本契約に合意
2010年 1月18日	ガラフ油田の開発生産サービス契約(DPSC)に調印
2月10日	<b>契約発効</b>

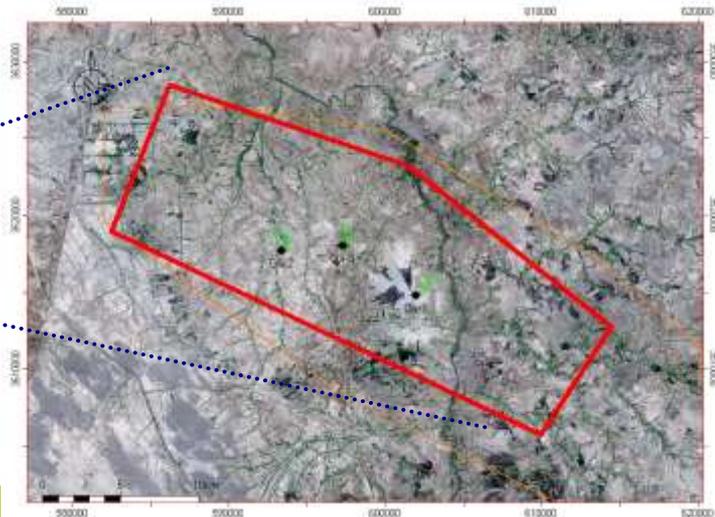
# 1. ガラフ事業の概要

## ガラフ油田の位置

**1984年発見 既発見未開発油田**  
油田位置: **イラク共和国ディー・カール県**  
既存井: **3 坑**  
原油比重: **API 24 - 36°**



**ガラフ油田**



## 1. ガラフ事業の概要

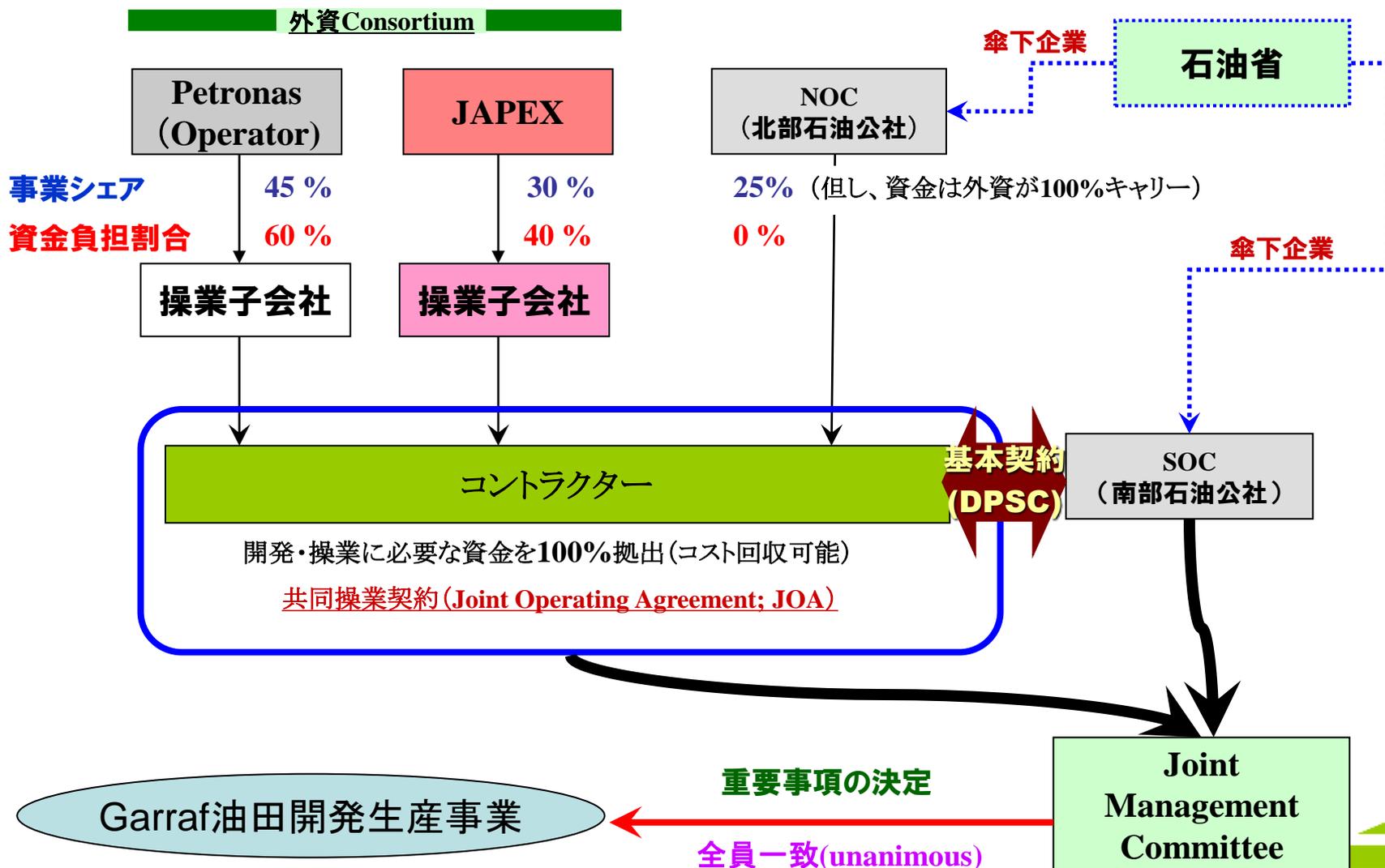
# イラク開発生産サービス契約の概要

- 期間20年間（最大5年間の延長が可能）の油田開発・生産操業に係るサービス契約。
- コスト回収スキームなど、PS契約と類似する契約だが、DPSCでは生産物が分与されず、原則、コスト回収額及び報酬額見合い額を輸出原油で受け取ることになる。（年毎に、現金での支払いを選択することも可。）
- 報酬額は油価のアップ / ダウンサイドの直接の影響は受けないが、生産量及び後述のR FactorとPerformance Factorの影響を受ける。

契約上の外資役割	鉱区、施設及び生産物の全権利はイラク側に帰属。外資は技術サービスの提供のみ。
外資/政府間の比率	政府側25%・外資側75%、開発・操業に係る費用は外資側100%負担。（コスト回収対象）
撤退/持分譲渡	可能。但し撤退は最低義務作業の実施完了後で、SOC承認が条件。譲渡はSOC承認が必要。
Preliminary Development Plan (PDP)	予備開発計画。契約発効後6ヶ月以内に同計画を提出し、政府承認を取得する。同36ヶ月以内に本格開発計画立案に向けた各作業（最低義務作業を含む）を行う必要がある。
Final Development Plan (FDP)	目標プラトー生産量達成（契約発効後7年以内）に向けた本格開発計画。
サインボーナス	1億米ドル（ガラフ油田の場合）を外資側がプロラタで負担。一時金であり回収出来ない。
コスト回収・報酬の支払い原資	外資側取り分は四半期間の原油生産量に基づく収入の50%を原資とする。（但し未回収分は繰り延べされる。）コスト回収が優先。
サービス提供の対価（報酬）の計算方法	生産した原油量につき、当該期間の油価の平均を乗じた上、外資側取り分の原資上限50%も勘案し、外資側受取金額（コスト回収分＋報酬分）を算出。次に同金額を船積み時の油価により原油数量に換算・算出。
R Factor	開発コスト回収終了後、報酬受取りが進むにつれて報酬額を段階的に下げる仕組み。
Performance Factor	安定生産期間（7年目から13年間）の間に目標生産量が未達となった場合、ペナルティとして未達率に併せ報酬額を下げる仕組み。
雇用/教育/技術支援	1事業当たり年間5百万米ドルを拠出義務有り。（コスト回収対象外）

# 1. ガラフ事業の概要

## プロジェクトのストラクチャー概念図



## プロジェクト運営上の課題

(石油開発事業の場合)

1. 治安対策
2. 入国手続きの混乱による業務遅延(Visa問題)
3. 監督官庁の細部に対する頻繁な許認可要請(監督官庁対応)
4. 入関手続き等の役所手続きに時間を要することによる工程遅延リスク(〃)
5. 原油出荷設備の能力不足による生産計画への制約
6. パイプライン等のインフラ未整備による生産制限リスク
7. 地元労働者の不十分な熟練度による品質維持・工程遅延リスク
8. イラクの気候(50℃を越す気温、砂嵐等)による工程遅延リスク
9. イスラム宗教行事(ラマダンや祭日)の期間の作業効率低下
10. 正式文書のアラビア語化
11. 作業拠点のイラク国内移転の強制
12. ……等々

1. 治安対策

2. Visa問題

3. その他のプロジェクト運営上の留意点



## 2. 治安対策

石油資源開発株式会社



# 安全対策チームにおける検討基準

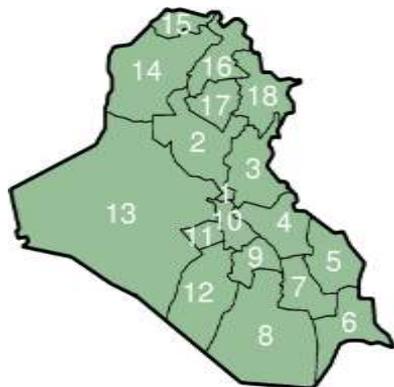
- 原則、外務省発出の「渡航情報」中の「**危険情報**」と「**スポット情報**」を参考に、出張先(国・地域、陸路移動の経由地を含む)の「危険情報」カテゴリーが「**渡航の是非を検討:2**」以上に該当する出張等を、**出張可否の検討対象**とする。
- 但し、出張先が当該カテゴリーの「充分注意してください。:1」の場合であっても、別途治安コンサルタントのSecurity評価・レポート等で顕著なレベル(*High*もしくは*Extreme*)に該当する出張等についても対象とする。
  - 「**危険情報**」: 日本国外への渡航・滞在にあたって特に注意が必要な場合に発出される安全に関する情報で、最新の現地治安情勢と安全対策の目安を示す。
  - 「**スポット情報**」: 限定された期間、場所、事項について安全対策の観点から速報的に発出。

外務省の「危険情報」カテゴリー: 2010年10月10日現在

↑ 検討対象	「退避勧告します。渡航は延期してください。」	4	13ヶ国・地域
	「渡航の延期をおすすめします。」	3	45ヶ国・地域
	「渡航の是非を検討してください。」	2	54ヶ国・地域
	「充分注意してください。」	1	95ヶ国・地域

# 現在のイラクの危険情報

バグダッド国際空港敷地内、バグダッド国際空港からインターナショナル・ゾーン(IZ)への空港道路、バグダッドのIZ、クルディスタン地域、バスラ国際空港、敷地内及び南部4県(バスラ県、ムサンナー県、ズィーカール県及びミーサーン県)を除く全ての地域	「退避を勧告します。渡航は延期してください。:4」(継続)
バグダッド国際空港からIZへの空港道路、バグダッドのIZ及び南部4県(バスラ県、ムサンナー県、ズィーカール県及びミーサーン県)	「退避を勧告します。渡航は延期してください。:4」(継続) (真にやむを得ない事情でこれらの地域に渡航・滞在する場合は、所属企業や団体等を通じて組織としての必要かつ十分な安全対策をとってください。)
バグダッド国際空港敷地内及びクルディスタン地域(エルビル市を除くエルビル県、スレイマニーヤ県及びドホーク県)	「渡航の延期をお勧めします。:3」(継続)
バスラ国際空港敷地内	「渡航の延期をお勧めします。:3」(継続)
エルビル市	「渡航の是非を検討してください。:2」(継続)



<b>4</b>	下記以外
<b>4</b> (緩和条件付)	バグダッド空港⇄IZ、IZ (1内) 5、6、8、7
<b>3</b>	バグダッド国際空港敷地内 (1内) バスラ国際空港敷地内 (6内) 15、16、18
<b>2</b>	16 の首都エルビル

外務省 海外安全ホームページ  
(2011年7月5日付)による

# 海外安全対策指針(イラク事業)

1. イラクへの出張及び駐在は原則禁止する。
2. 止むを得ない事情による場合は、以下の条件に加え、最大限の安全対策を講じた上で、海外安全対策チームの承認を得た場合のみ、出張を許可する。(海外出張稟議決裁)
3. 出張命令者は出張者の同意を得る。
4. 出張者は原則として幹部社員以上に限る。
5. 止むを得ず一般社員が出張する場合は、別途、安全対策等に付き、労働組合に説明する。
6. 出張者数は必要最少人数とし、滞在期間は可能な限り短縮する。なお、1名のみの出張は行わない。
7. イラク国内出張に対しては特別の手当を支給する。
8. イラクへの出張に際しては、都度以下の項目の確認を行う。
  - 出張先の治安情勢分析
  - 専門警備会社の使用
  - セキュリティを確保できる移動手段及び宿泊先の確保(イラク国内を陸路で移動する場合、経路を含め安全対策が十分に講じられる計画であること)
  - 通信手段の確保
  - 緊急医療サービスの手配
  - 当面以下を禁止する
    - イラク国内の夜間の陸路移動
    - イラク航空の利用
    - イラク国内での単独行動

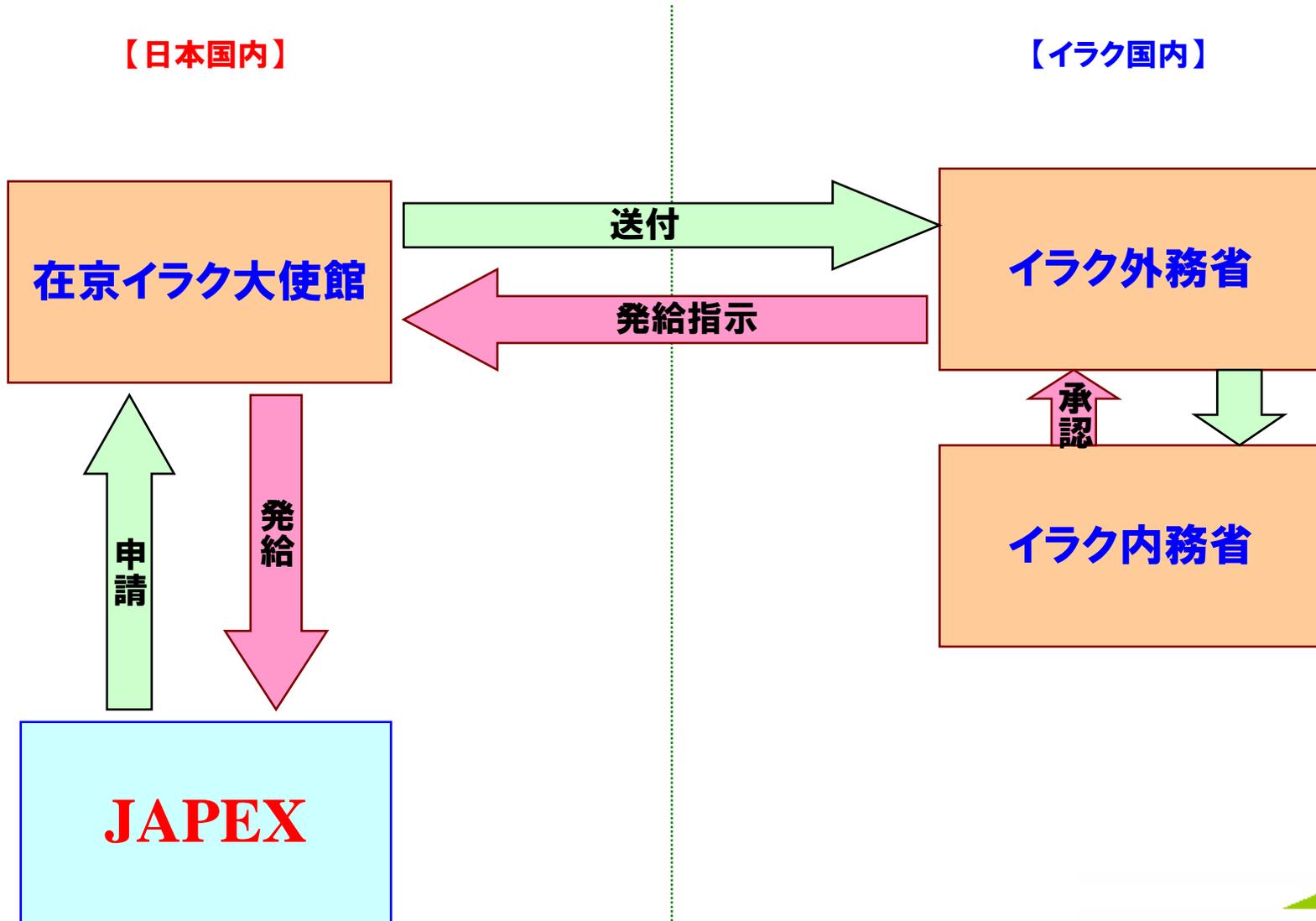
(2010年10月13日承認)



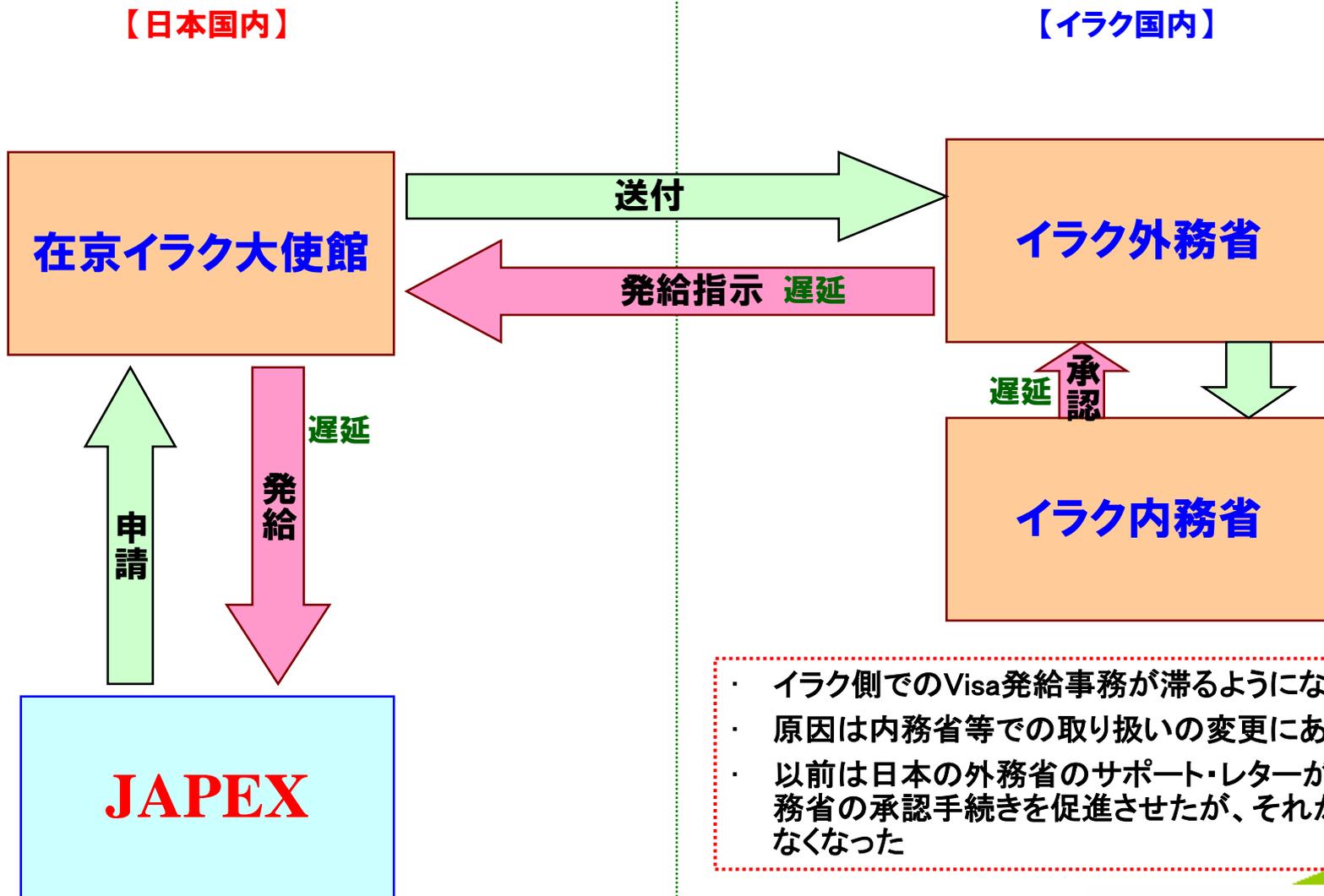
## 3. Visa問題

石油資源開発株式会社

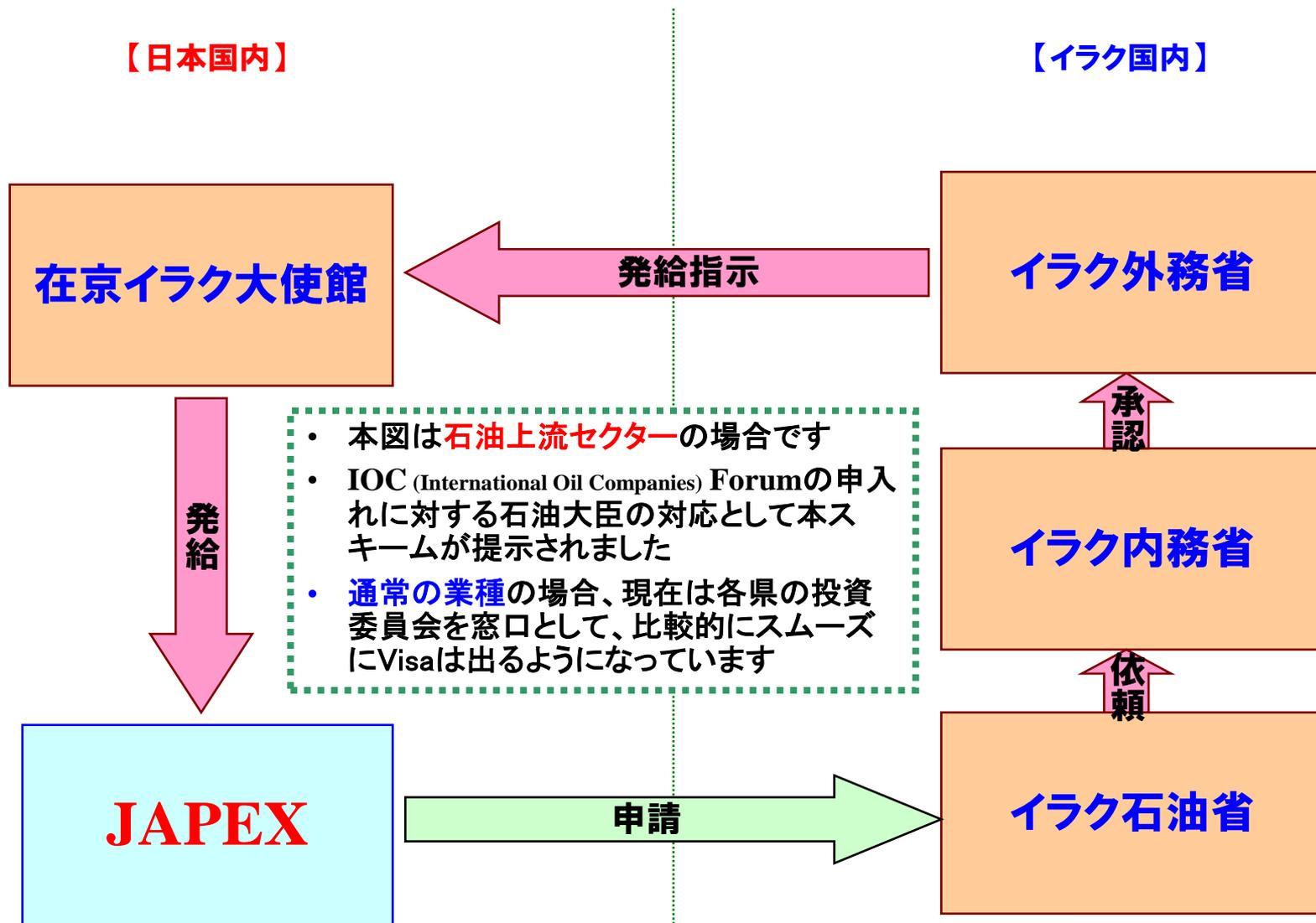
# Visa発給のイメージ（2011年2月以前）



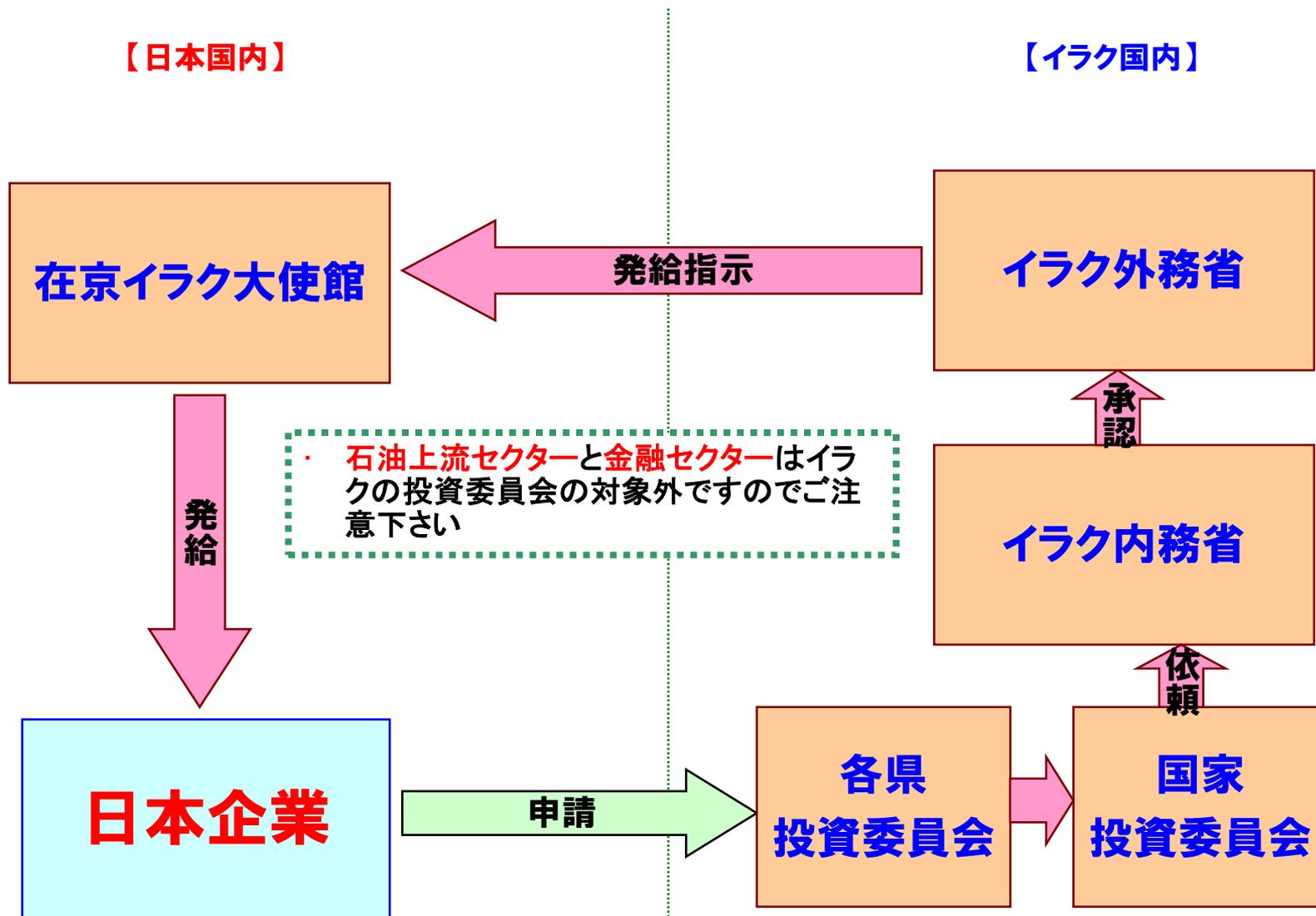
## Visa発給のイメージ（2011年2月以降の混乱期）



## Visa発給のイメージ（2011年4月以降）



## Visa発給のイメージ（投資委員会を通じた場合）



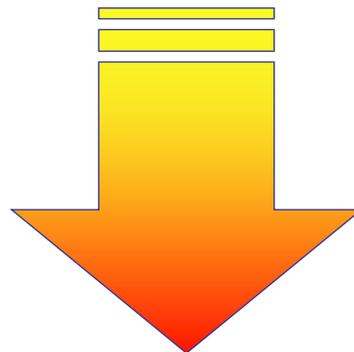
## 4. その他のプロジェクト運営上の留意点

石油資源開発株式会社

## 本当の交渉は、契約締結後に始まる？

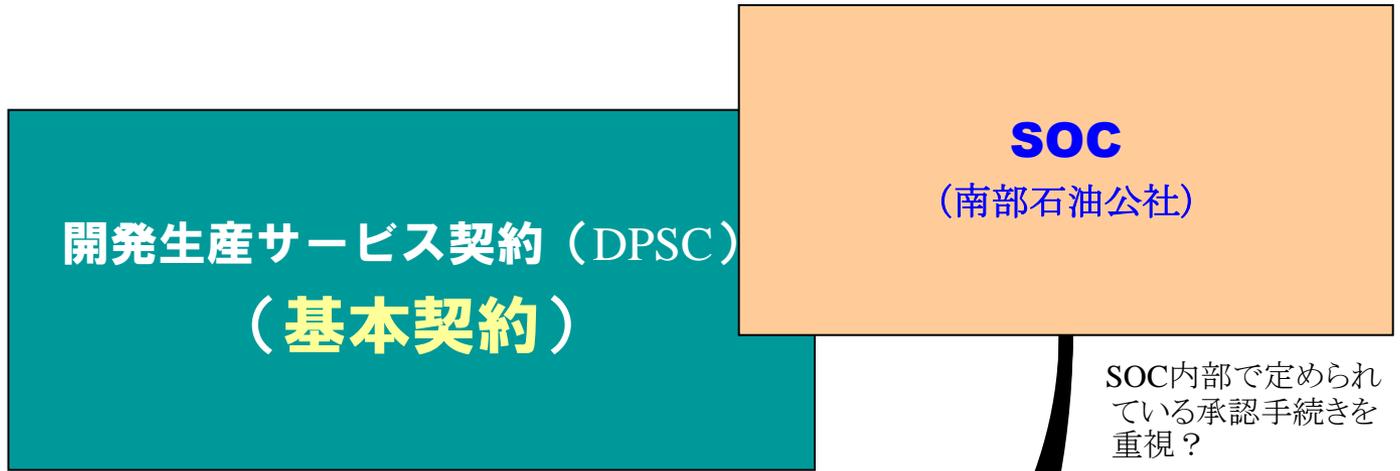
イラクやイランでは、一旦合意した内容や、締結された契約が存在しても、再度交渉が必要となる事態が頻繁に発生する

(「契約調印直後に新たに交渉が始まる」)

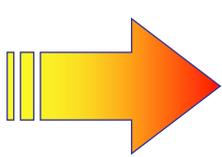


1. 社内法律専門家を増強し、交渉には常に同行させる
2. 代替案 (Plan B, Plan C) を常に準備する

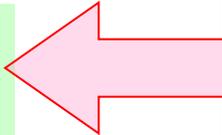
# 監督官庁への対処



	発注承認権限
US\$●●●超	<b>SOCを含むJMC</b>
US\$●●~■	オペレーター(JOAメンバーの了解必要)
US\$■未満	オペレーター(単独)



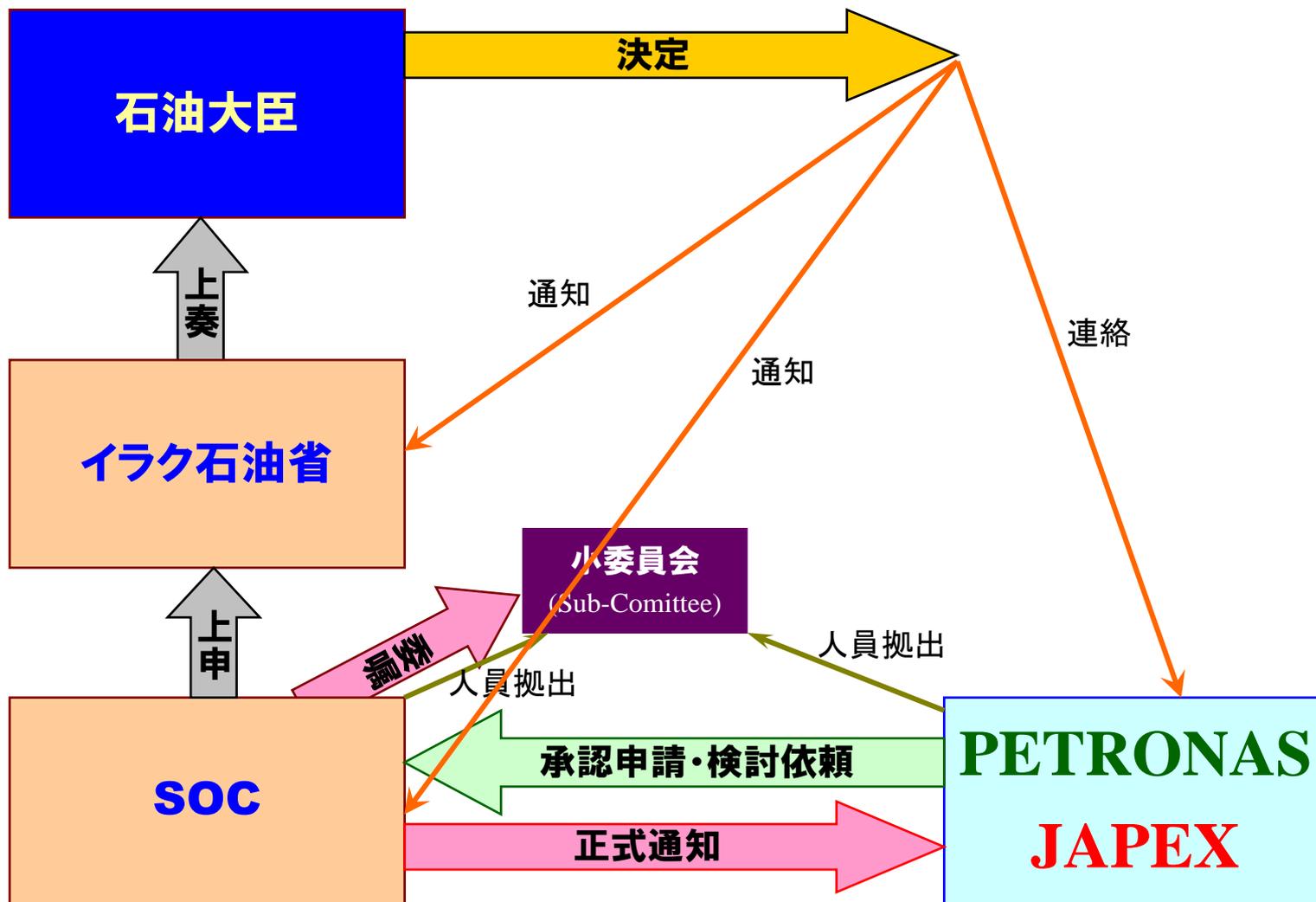
承認の遅れ  
= 工程の遅れ



1. 説明・説得 (法務部門と一体)
2. 条件交渉
3. 他の石油開発会社との一致団結

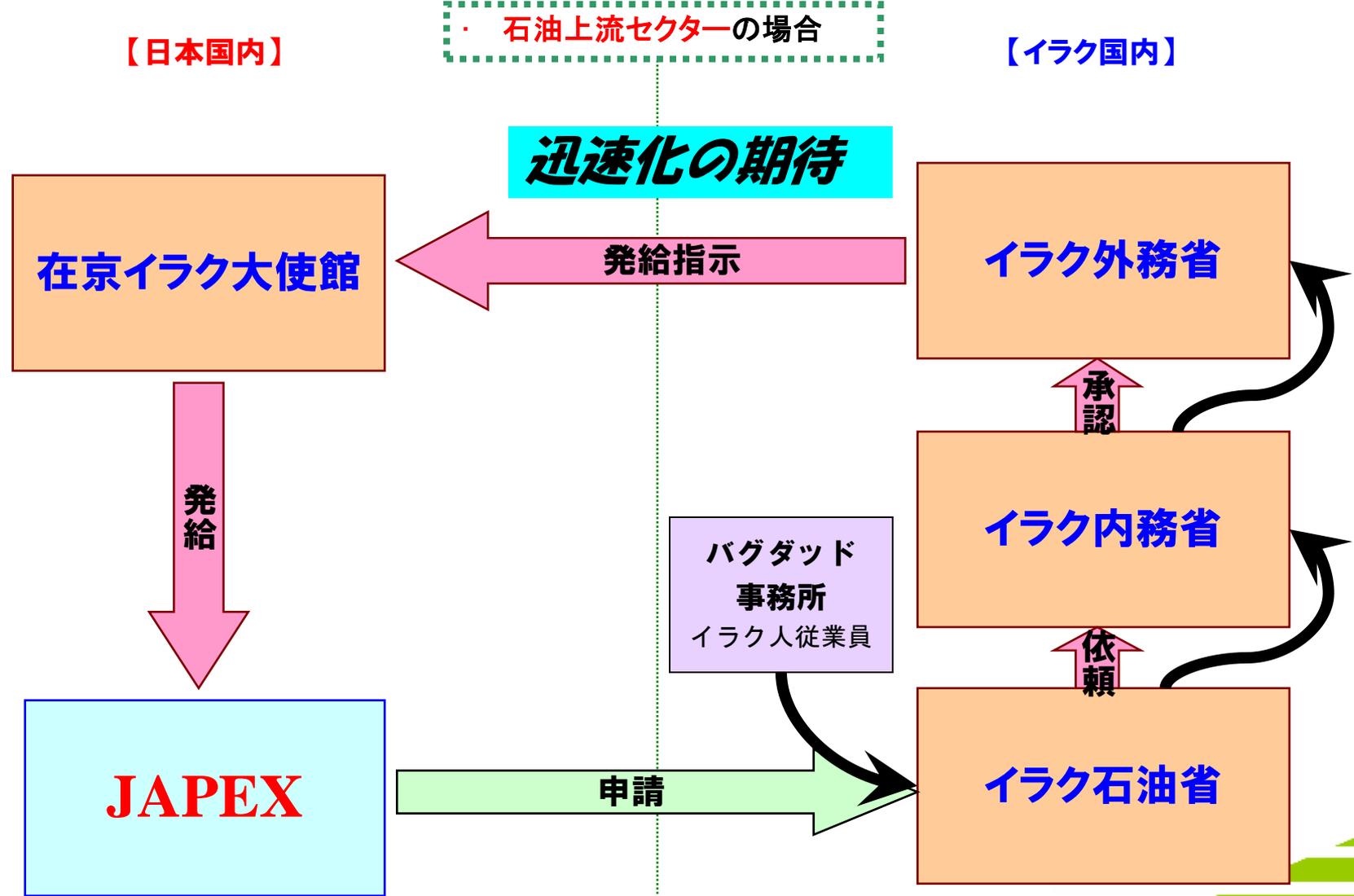
#### 4. その他のプロジェクト運営上の留意点

## 最終判断を上に仰ぐ傾向



4. その他のプロジェクト運営上の留意点

# Local Staff の活用



## イラク側ステークホルダーへの配慮

### イラク側ステークホルダーの例

1. イラク側合弁先企業等
2. イラク人従業員
3. 取引先イラク企業
4. イラク人ユーザー(消費者)
5. イラク官公庁
6. 地元住民 ……等々

### 地元住民配慮の例

- 雇用機会の提供
  - 地元インフラの整備
  - 教育・職業訓練
  - ラマダン月の日没後の食事の提供(イスラム教徒同士の場合)
  - 等々 ……
- ※ 地元住民との接触は監督官庁や地方自治体を通じて行うべきとされています。

## まとめ:

# イラクにおけるビジネス展開のKeywordは、I・R・A・Q

### **I**raq Culture

イラク文化・社会の理解が出発点  
(文化・慣習を踏まえて交渉に臨む)

### **R**emain Patient

忍耐強く接し、理解を得ていく事が肝要  
(決断が遅くても辛抱強く)

### **A**dequate Consideration of Alternatives

適切な代案を準備し交渉の臨む  
( Risk Hedge )

### **Q**uality Management

品質管理には細心の注意  
(ローカル資機材、現地労働者等)

ご清聴ありがとうございました

شكرا جزيا  
أتمنى لكم التوفيق

石油資源開発株式会社