

ロシア・ガスプロムの経営戦略

Management Strategy for Gazprom

エネルギー動向分析室 研究員 小森 吾一 *

Komori Goichi

Gazprom dominates the Russian gas industry. The Russian Federal Government is the largest shareholder for Gazprom. At present, natural gas exports to European countries is the main source of turnover for Gazprom. On the other hand, Gazprom cannot make enough profit on the Russian domestic market, because the Russian Federal Energy Commission has regulated the domestic gas wholesale prices to the lower level than the gas export prices to European market. To make more profit, higher gas wholesales prices is necessary condition for Gazprom. In addition to that, to diversify natural gas exports, especially to fulfill project for natural gas exports to Northeast Asian Countries is one of the important task for Gazprom for the future.

Keywords: Russia, Gas Industry, Gas Pipelines

1. はじめに

本稿ではロシアで天然ガス産業の事業をほぼ独占するガスプロムの操業・財務実績、主要プロジェクトの現状を紹介し、今後の同社の経営課題について検討する。

2. 企業構成

ガスプロムは 1989 年に旧ソ連邦ガス工業省を改組する形で「国家ガスコンツェルン・ガスプロム」として設立された後、1992 年 11 月のロシア連邦大統領令および 1993 年 5 月のロシア連邦内閣決定により「株式会社」となった⁽¹⁾。ガスプロムは旧ソ連時代の天然ガス産業の「遺産」を自社の資産として継承し、ロシア国内において天然ガス産業の探鉱・開発・生産、国内輸送、輸出、国内販売（卸売の段階まで）を独占するロシア最大級の企業である。

2002 年 12 月末現在のガスプロムの株主構成をみると、ロシア連邦政府が全株式の 38.37% を保有する筆頭株主となっている。そして、ロシア国内企業が 35.07%、外国企業が 11.50%、個人投資家が 15.06% となっている⁽²⁾。ガスプロムの株式保有に関しては、ロシア連邦政府の保有比率が全

体の 35% を下回らないことと外国企業全体による保有比率が 20% を超えないことという 2 点が定められている。2003 年 10 月現在、ガスプロムの取締役は 11 人で、このうち 6 人が筆頭株主であるロシア連邦政府から派遣されている。

3. 操業および財務実績

2002 年初時点でロシアは 46 兆 8,000 億立米という世界最大の天然ガス確認・推定埋蔵量を保有している⁽³⁾。ガスプロムはこのうちの約 60% を自社の資産として保有している。また、ガスプロムが保有する天然ガス埋蔵量を地域別に見ると西シベリアのナディム・プール地域が 19 兆 8,000 億立米と全体の 76% を占めている⁽⁴⁾。

ロシアの天然ガス生産量は 1993 年の 6,176 億立米から 2002 年には 5,952 億立米と 3.6% の減少となった。ガスプロムについて見ると、同社の天然ガス生産量はロシア全体の約 90% を占めるものの、1993 年の 5,777 億立米から 2002 年には 5,219 億立米まで 9.7% も減少している。これは、ガスプロムがパイプライン建設のための投資にこれまで重点を置いたことで探鉱・開発・生産といった上流部門に対する投資がやや不足気味になった結果であると考えられる。

ロシアの天然ガス生産量（2002 年）を地域別に見ると、西シベリアが全体の 92.1%、ヴォルガが 0.4%、ウラルが

* (財)日本エネルギー経済研究所
〒104-0054 東京都中央区勝どき 1 - 13 - 1
イヌイビル・カチドキ

0.5%、極東が 0.5%、東シベリアが 0.002%、その他が 6.5% となっていて、西シベリアが現在のロシアの主要産ガス地域であることがわかる⁽⁵⁾。ただ、西シベリアにおけるガスピロムの 3 つの大規模な主力ガス田であるウレンゴイ、ヤンブルグ、メドヴェージェの各ガス田も将来にはいずれ埋蔵量の枯渇に伴う天然ガス生産量の減少が予想されるため、新規のガス田における探鉱・開発がガスピロムにとって重要な課題となるであろう。

ガスピロムはロシア国内外における天然ガスの開発・生産、さらには輸出パイプライン建設を推進する目的で、1997 年 11 月に英蘭ロイヤル・ダッチ・シェル、1998 年 2 月にはイタリア炭化水素公社 (ENI) と戦略提携に関する協定を締結した⁽⁶⁾。ロイヤル・ダッチ・シェルとの間では東欧諸国での天然ガス輸送ネットワークの整備とロシア・西シベリアにあるザパリヤールノエ・ガス田の開発、イタリア炭化水素公社との間ではロシア・アストラハンにおける油・ガス田の探鉱・開発、欧州・アジア向けの天然ガス輸出パイプライン建設プロジェクトが戦略提携の主要な内容となっている。また、ロシア最大手の石油企業であるルクオイルとの間でもガスピロムはロシア国内における石油およびガス分野での協力を推進するため戦略提携に関する協定を 1998 年 11 月に締結している。

ここで、ガスピロムの財務実績を見ておきたい。2002 年のガスピロムの税引き前利益は前年比 11.2% 減の 1,527 億ルーブル (48.1 億ドル) となった。これは 2002 年までの実績でロシアにおいて最大の原油生産量を誇るルクオイルの税引き前利益 25.8 億ドル⁽⁷⁾ の約 2 倍の水準にある。

2002 年におけるガスピロムの天然ガス販売額・輸出額は 4,970.7 億ルーブル (156.4 億ドル) であるが、この内訳を見るとロシア国内販売額が 1,346.6 億ルーブルで全体の 27.1% を占め、独立国家共同体 (Commonwealth of Independent States : CIS) 向け輸出額が 479.7 億ルーブルで同 9.7%、そして、欧州向け輸出額が 3,144.3 億ルーブルで同 63.3% を占めている。ガスピロムの天然ガス販売量・輸出量 (2002 年) を見てみると、ロシア国内販売量が 3,191 億立米で全体の 58.5%、独立共同体向け輸出量が 979 億立米で同 17.9%、欧州向け輸出量が 1,287 億立米で同 23.6% を占めている⁽⁸⁾。つまり、現在のガスピロムは全販売量の約 2 割しかない欧州向けの輸出で全販売額の約 6 割を稼ぎ出し、その一方で全販売量の約 6 割を占めるロシア国内での販売では全販売額の約 3 割しか稼げていないという経営構造となっている。

この理由として、天然ガスはロシア国内販売価格がロシア

連邦エネルギー委員会により低く抑制されているために欧州向けの輸出価格の方が高い水準にあることが挙げられる。2002 年には天然ガスのロシア国内価格は 422.0 ルーブル/千立米 (13.3 ドル/千立米) に対して、欧州向けの輸出価格は 2,443.1 ルーブル/千立米 (76.9 ドル/千立米) と約 6 倍の格差があった。ガスピロムの欧州向け天然ガス輸出価格は (市場メカニズムで変動する) 欧州向け原油輸出価格の水準に数ヶ月の時間の遅れを伴って連動する仕組みになっている。したがって、欧州向け原油輸出価格が上昇局面を迎えた後は、欧州向けの天然ガス輸出価格も上昇し、ロシア国内での天然ガス販売価格との格差はさらに拡大する。

したがって、欧州向けの天然ガス輸出はガスピロムにとって重要な収益源となる経営の柱である。ロシア国内での収益をあげるには国内での天然ガス販売価格を引き上げることがガスピロムにとっての前提条件となるものの、ロシア連邦エネルギー委員会は天然ガス価格がインフレ誘発の原因とならないよう、ロシア経済の一般のインフレ率を上回らない程度での国内天然ガス価格の引き上げを認めない立場を堅持している。これでは、実質的にはロシア国内の天然ガス価格は値下がりしていることになるものの、自然独占体であるガスピロムはロシア国内の顧客に対して天然ガスの供給を保障する義務がある。

4. パイプライン建設プロジェクト

ロシアはブラツボ、シェベリンカ - イズメイル、ノーザン・ライト、ソユーズ、ウレンゴイ、プログレスという 6 本のパイプラインを使って欧州向けに天然ガスを輸出している⁽⁹⁾。ガスピロムは、2007 年以降に 1,750 億 ~ 2,050 億立米/年の欧州向けの天然ガス供給契約を既に締結済みと発表した⁽¹⁰⁾。この欧州向けの天然ガス供給契約を履行するためには、輸出パイプラインの能力増強が不可欠の課題であり、現在、2 つの新規の欧州向け天然ガス輸出パイプライン建設構想が推進中である。

第一が、ロシアのヤマル半島からベラルーシおよびポーランドを経由してドイツに至る「ヤマル・パイプライン」である。ヤマル・パイプラインは 1995 年に着工され、投資額は 250 億 ~ 280 億ドル、輸送能力は 520 億立米/年、2010 年に完成予定である⁽¹¹⁾。ベラルーシからドイツまでの部分は 1999 年中に完成、現在、ロシア領内での建設作業が進め

られている模様である。

第二が、ガスプロムとフィンランドのネステ・オイが設立した合弁企業が推進する「北欧ガスパイプライン」である⁽¹²⁾。2001 年 1 月にロシアのサンクトペテルブルグからフィンランド、そしてバルト海海底を經由してドイツに至るルートが決定された⁽¹³⁾。輸送能力は 200 億立米/年で、2007 年の稼働開始を目標としている。

また、トルコ向けの天然ガス輸出に関しては、1997 年 11 月にロシアとトルコとの間で 25 年間にわたり合計 3,650 億立米の天然ガスを供給・購入する政府間協定が締結されている⁽¹⁴⁾。

2000 年 2 月には黒海海底を通過するロシアのドシュバからトルコのサムソンを結ぶガス輸出パイプライン「ブルー・ストリーム」の建設が開始された。そして、2002 年 12 月末にはロシア側からトルコ向けに天然ガスの輸出が開始された。ブルー・ストリームにはイタリア炭化水素公社も出資しており、同プロジェクトはガスプロムとイタリア炭化水素公社との間の戦略提携が実を結んだものであるといえる。

しかし、2003 年に入ってからからのガスプロムのトルコ向け天然ガス輸出はトラブル続きである。トルコ側は自国の経済不振に伴う天然ガス需要の低迷により、ロシア側に対して天然ガスの引き取り契約量の削減と価格の引き下げを要求した。ガスプロムもトルコ側の当事者であるボタス社も一時は国際仲裁裁判所での提訴・解決を検討していたが、結局、これについては取上げて 2003 年 8 月からガスプロムはトルコ向けの天然ガス輸出を再開した⁽¹⁵⁾。

最後に、ガスプロムのアジア向け天然ガス輸出パイプライン建設構想について述べる。1998 年にガスプロムはアジア向けの天然ガス輸出パイプライン建設構想を発表した⁽¹⁶⁾。パイプライン建設ルートの候補には 3 つある。第一に西シベリアのボルシェツカヤを起点として中国に向かうルート、第二に同じく西シベリアのボルシェツカヤから東シベリアを經由して中国に向かうルート、第三にトルクメニスタン西部に位置する同国の主力ガス田であるダウレダバード・ガス田を起点としてウズベキスタンおよびカザフスタンを經由して中国に向かうルートである。

既に述べた通り、ガスプロムの主要ガス田は西シベリアに位置しており、現時点では東シベリア・極東においては天然ガスの探鉱・開発は進んでいない。また、ガスプロムは欧州向けに天然ガスを輸出することで収益を得ているが、今後、欧州では需要の伸びの低下、自由化および他産ガス国との競争激化による市場環境の変化が予想される。そのため、ガスプロムにとっては将来の新規の天然ガス輸出市場として中国を始めとする北東アジア市場を視野に入れることが重要な経営課題となる。

ガスプロムはロシア連邦政府から東シベリア・極東地域より北東アジア向けに天然ガスを輸出するプロジェクト構想のコーディネーター役（調整役）に任命されている。しかしながら、2003 年 10 月時点でガスプロムは東シベリア・極東地域において自社保有のガス田を持っていない。東シベリア地域ではコピクタ・ガス田開発および中国さらには韓国向け天然ガス輸出パイプライン建設プロジェクトが注目されている。コピクタ・ガス田の開発・生産に関する権益はロシアの TNK-BP（ロシアの垂直統合石油会社チュメニ・オイルと英国ブリティッシュ・ペトロリアムのロシア国内事業会社の折半出資による 2003 年 8 月末に設立された新会社）が保有しており、ガスプロムは同ガス田の開発を担当するコンソーシアム（TNK-BP、イルクーツク州）と権益の一部譲渡に関する交渉を行なっている最中である。ガスプロムは同権益の 50%の保有を希望しているとされるが、TNK-BP およびイルクーツク州との間の調整がまだついていない状況である⁽¹⁷⁾。

5 . 今後の経営課題

ガスプロムはロシアのガス産業においていわゆる「自然独占企業体」である。しかし、自社で生産する天然ガスの約 9 割が西シベリア産であり、さらに、天然ガス販売量の約 2 割を占める欧州向けの輸出で販売額の約 6 割を稼ぎ出すという偏った経営構造になっている。したがって、ガスプロムにとっては、現在の欧州ガス市場におけるシェア（約 40%）を維持しつつ、「ロシア国内市場における収益の強化」と「東シベリア・極東におけるガス開発と北東アジア向け輸出パイプライン建設」に取り組むことが課題となる。

第一の「ロシア国内市場における収益の強化」とは、連邦エネルギー委員会による認可制となっている国内ガス価格の引き上げが前提となる。具体的には、産業用、業務用、民生用に分けてガス価格の水準を検討することとなるであろうが、エネルギー効率の向上（省エネルギーの推進）を図る意味では、産業用および業務用に関してのガス価格引き上げを同委員会に働きかけることが最優先課題であろう。

第二の「東シベリア・極東におけるガス開発と北東アジア向け輸出パイプライン建設」には相当な資金と時間を要する問題である。欧州向け天然ガス価格（国際原油価格の水準に連動している）が低迷すれば、ガスプロムは現在の西シベリアの主要ガス田における生産と欧州向け輸出に注力し、東シベリア・極東でのガス田開発・北東アジア向け輸出パイプライン建設プロジェクトは後回しにされる可能性が高くなる。また、天然ガス輸出パイプラインは基本的には「経済性」がないと成立しないが、同時にパイプラインは天然ガスの生産者と需要家を長期間（20年以上）にわたり固定化することを意味するため、ロシア・中国両政府間の良好な外交関係が必要条件となる。北東アジア向け輸出パイプライン建設の見通しが立たなければ、東シベリア・極東は人口希薄地帯で非工業地帯でもあるため、ロシア国内の需要だけではガス田開発プロジェクトの採算性には疑問が生じることになる。

いずれにせよ、ガスプロムが欧州向けの輸出に収益を依存する経営構造をどこまで、どれくらいの期間で変えていくことができるかが、今後、注目すべきポイントである。

（注）

(1) Gazprom ホームページ：<http://www.gazprom.ru>（アクセス日 2003.12.5）

(2) Gazprom Annual Report 2002, p.31.

(3) Eastern Bloc Energy, Eastern Bloc Research Ltd, July 2003, p.3.

(4) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum 2003, Energy Intelligence Research, p.33.

(5) Interfax Petroleum Report, January 24-30, 2003, pp.23-24.

(6) Interfax Oil & Gas Report, October 15, 1998, pp.13-14.

(7) Platts Oilgram News, June 3, 2003.

(8) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum 2003, Energy Intelligence Research, p.39.

(9) 宮本彰、小森吾一、「カスピ海周辺諸国の石油・天然ガス開発動向と輸出見通し」（第 341 回定例研究報告会資料）（財）日本エネルギー経済研究所、1998 年 4 月 22 日、p52。なお、原典は European Natural Gas Trade by Pipeline, CEDIGAZ, 1993.

(10) Interfax Petroleum Report, March 23-29, 2001, p18.

(11) 小森吾一、「低迷するロシア石油・ガス開発の背景とその行方」、第 355 回定例研究報告会資料、（財）日本エネルギー経済研究所、1999 年 9 月 1 日、p36。

(12) 小森吾一、「低迷するロシア石油・ガス開発の背景とその行方」、第 355 回定例研究報告会資料、（財）日本エネルギー経済研究所、1999 年 9 月 1 日、p36。

(13) Platt's Oilgram News, January 29, 2001.

(14) Gazprom ホームページ

：http://www.gazprom.ru/articles/bluestream_01.shtml（アクセス日 2003.12.5）

(15) Platts Oilgram News, August 1, 2003.

(16) Russian Petroleum Investor, February 1999, p.31.

(17) Platts Oilgram News, March 28, 2003.

お問い合わせ先: ieej-info@tky.ieej.or.jp