

ロシアの垂直統合石油産業体制の変化と各石油企業の経営戦略に関する調査*

第5章．ロシアの主要石油企業の経営戦略¹
総合エネルギー動向分析室 主任研究員 小森 吾一
プロジェクト事業ユニット 研究員 川原田 抄苗

5-1. ルクオイル (Lukoil)

(会社の構成・経営者・株主構成)

ルクオイルには生産子会社11社、精製子会社(製油所)4社、販売子会社9社がある(表5-1-1)。このうち、生産子会社コミネフチ、コミテック、ウフタ製油所、販売子会社コミネフチェプロダクトは1999年6月にルクオイルが垂直統合石油会社コミテックを買収(子会社化)した際に取得したものである。さらに、精製子会社ルクオイルニジェゴロドネフチェオルグシンテスは2001年に独立系の製油所ノルシ・オイルの政府保有株式85.36%を買収して獲得したものである²。この2件の企業買収により、ルクオイルは西シベリア、ヴォルガ、ウラル地域に集中していた子会社をチマン・ペチョラに拡大し、ロシア国内の精製能力を1995年の2,339万トン/年から2003年には4,066万トン/年まで1.7倍拡大した。

表5-1-1. ルクオイルの子会社(ロシア国内)

生産子会社 (11社)	(西シベリア)ルクオイル西シベリア、ランゲパスネフチェガス、 ウライネフチェガス、コガリムネフチェガス、ポチャチョフネフチェガス。 (チマン・ペチョラ)コミネフチ、コミテック (ウラル)ペルムネフチ (ヴォルガ)ニジュネヴォルシュネフチ、アストラハンモルネフチ (バルト海)カリーニングラードモルネフチガス
精製子会社 (4社)	(ヴォルガ)ヴォルゴグラード (ウラル)ペルム、ルクオイルニジェゴロドネフチェオルグシンテス (北部)ウフタ
販売子会社 (9社)	(ヴォルガ)ニジュネヴォルシュクネフチェプロダクト、 ヴォルガネフチェプロダクト、キーロフネフチェプロダクト、 アストラハンネフチェプロダクト (ウラル)ペルムネフチェプロダクト、チェリャブネフチェプロダクト、ウラルネフチェ プロダクト

*本報告は、平成15年度に経済産業省資源エネルギー庁より受託して実施した受託研究の一部である。この度、経済産業省の許可を得て公表できることとなった。経済産業省関係者のご理解・ご協力に謝意を表すものである。

¹ 「5-1」「5-3」「5-4」「5-9～5-11」は小森吾一、「5-2」「5-5～5-8」は川原田抄苗が担当した。

² Platt's Oilgram News, October 22, 2001.

(北部) コミネフチェプロダクト、ヴォログダネフチェプロダクト (北コーカサス) ルクオイルアディゲ、北コーカサスネフチェプロダクト (チマン・ペチョラ) セーベルネフチェプロダクト、セーベロザッパドネフチェプロダクト (中央) ヴラジーミルネフチェプロダクト、ツエントラルネフチェプロダクト (バルト海) カリーニングラードネフチェプロダクト
--

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003, Energy Intelligence Research, p.227 より作成。

(注) ()内は地域名。

ルクオイルの取締役会 (Board of Directors) のメンバーを表 5-1-2 に示す。ルクオイル社長のアレクペロフは、現在のロシア経済・社会の実権を握っている「オリガルヒ (Oligarch:「新興財閥」)」³の一人であると見なされている。アレクペロフ社長は 1950 年バクー (Baku) 生まれでオリガルヒの中では数少ない非ロシア民族出身者 (アゼルバイジャン人) である⁴。

表 5-1-2. ルクオイルの取締役会のメンバー

役職	氏名
取締役会会長	グレイファー、ヴァレリ・イサコヴィッチ (Grayfer, Valery Issakovich)
ルクオイル社長	アレクペロフ、ヴァジット・ユスフオヴィッチ (Alekperov, Vagit Yusufovich)
ルクオイル年金基金総裁	ベレジュノイ、ミハイル・パヴロヴィッチ (Berzhnoi, Mikhail Pavlovich)
国家資産省第一次官	メドヴェージェフ、ユーリ・ミトロファンヴィッチ (Medvedev, Yury Mitrofanovich)
ルクオイル第一副社長	ククラ、セルゲイ・ペトロヴィッチ (Kukura, Sergei Petrovich)
ルクオイル第一副社長	マガーノフ、ラヴィル・ウルファトヴィッチ (Maganov, Ravil Ulfatovich)
ルクオイル社長顧問	クターフィン、オレグ・エミアノヴィッチ (Kutafin, Oleg Yemelianovich)
産業復興開発石油基金 総裁	マリューコフ、セルゲイ・ニコライエヴィッチ (Maliukov, Sergei Nikolaevich)
ルクオイル・リザーブ・ インベスト総裁	シェルクーノフ、イーゴリ・ヴラジミロヴィッチ (Sherkunov, Igor Vladimirovich)
ルクオイル社長	ツヴェトコフ、ニコライ・アレクサンドロヴィッチ (Tsvetkov, Nikolay Alexandrovich)
ロシア連邦資産基金議長	マリン、ヴラジーミル・ヴラジミロヴィッチ (Malin, Vladimir Vladimirovich)

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003, Energy Intelligence Research, p.228 より作成。

アレクペロフ社長はアゼルバイジャン石油・ガス大学卒業後 (専攻は採鉱) にカスピ海

³ 「オリガルヒ」については、中澤孝之、『オリガルヒ ロシアを牛耳る 163 人』、東洋書店、2002 年、「はしがき」iii ページの中で、「92 年以降のロシア資本主義の混乱の中で、法の未整備を巧みに利用して巨額の蓄財に成功し、エリツイン政権に癒着して、政治にも容喙した一握りの成り上がり事業家とも言うおうか。」という説明がなされている。

⁴ 中澤孝之、『オリガルヒ ロシアを牛耳る 163 人』、東洋書店、2002 年、pp33-34、pp.42-43。

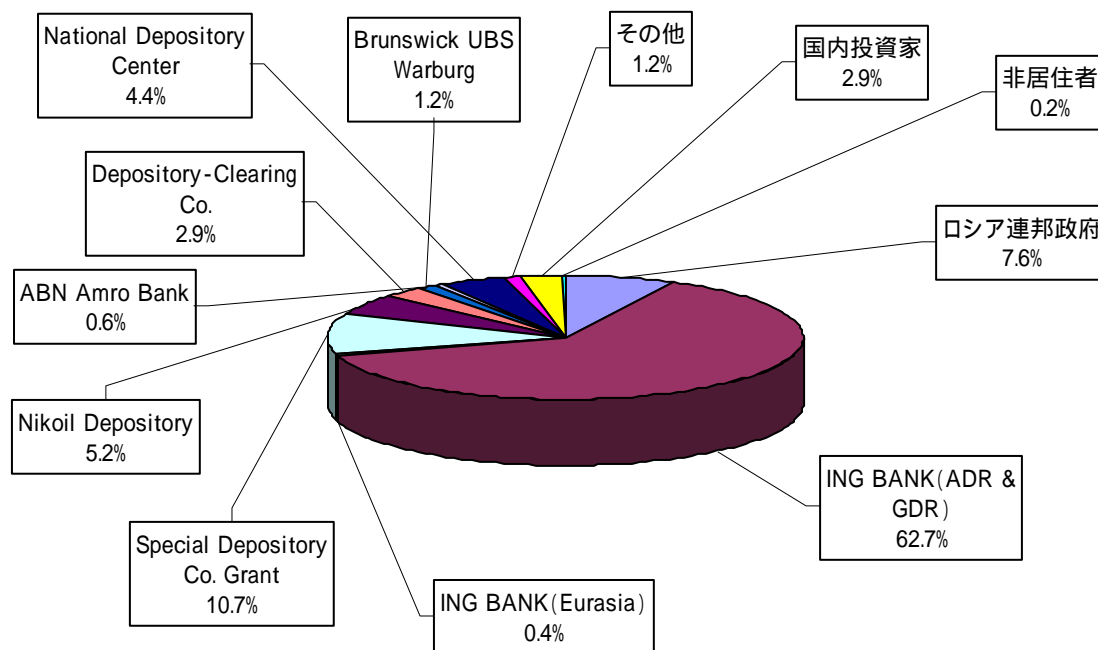
や西シベリア油田で石油技師として勤務した後、1987年から1990年に後のルクオイルの中心的な生産子会社となるコガリムネフチェガス（Kogalymneftegaz）の総支配人を務めた。1990年にソ連邦石油ガス工業省次官、翌91年には同第一次官に就任した後、石油コンツェルン「ルクオイル」を設立した。

アレクペロフ社長は1992年末に一時、石油企業「ロスネフチ」の会長に就任した経験がある。それから、インペリアル銀行監査会議議長、ペトロコンメルツ銀行理事会議長、ロシア石油輸出同盟副会長等を歴任した後、2000年10月にはロシア産業家企業家同盟理事に選出された。また、1996年夏のロシア連邦大統領選挙ではチュメニ州におけるエリツイン大統領再選運動の責任者として同大統領の再選に貢献した。また、マスメディア関連でも「TV6」や「イズベスチヤ」紙に資本参加する等、ますます、その影響力を強めている。

なお、2002年3月18日付けの『フォーブス』誌に掲載された「世界億万長者（資産10億ドル以上）番付」の中では、世界の富豪497人のうちロシア人は7人いる。アレクペロフ社長は前年に引き続いて名を連ね、資産額14億ドルで327位であった（ロシア人の中では7位）。

2003年1月1日現在のルクオイルの株主構成は図5-1-1に示す通りである。ルクオイルの民営化（ロシア連邦政府保有株式の売却）は1995年より開始されていて、ロシア連邦政府の株式保有比率は7.6%に留まっている（ロシア連邦政府より2人の取締役がルクオイルに派遣されている）。ルクオイルの筆頭株主は全株式の62.7%を保有するING BANKとなっている。

図 5-1-1 . ルクオイルの株主構成 (2003年1月1日現在)



(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003, Energy Intelligence Research, p.229 より作成。

(生産・輸出・精製に関する実績と戦略)

ルクオイルのロシア国内における2003年1月1日現在の原油確認埋蔵量は21.3億トンとされている⁵。ルクオイルの2003年における原油生産量は表5-1-3に示す通り、7,891万トンでロシア全体の18.7%を占めている(ルクオイルの2003年における原油生産量の目標は8,000万トンだった⁶)。ルクオイルは1993年の設立以来、ロシア第1位の原油生産量を誇っていたが、2003年には従来、第2位の座にあったユコスが前年比で15.6%増の8,075万トンの原油生産量を達成したため、初めてロシアの中で原油生産量第2位となった。

ルクオイルの原油生産量はロシア全体の原油生産量の動向と軌を一にするように、1995年以降は減少傾向が続き1998年には5,329万トンまで落ち込んだが、翌1999年から2003年までは5年連続で原油の増産を達成し、2003年には7,891万トンとなった(原油生産量の対前年伸び率は1999年:15.1%、2000年:1.4%、2001年:1.0%、2002年:20.5%、2003年:4.3%)。

表5-1-3. ルクオイルの上流部門の実績:原油生産・輸出量(1995年~2003年)

(単位:100万トン/年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年	03年
原油生産量	55.58	53.79	53.40	53.29	61.32	62.18	62.80	75.69	78.91
カリニングラートモルネフ チェガス	0.75	0.72	0.71	0.69	0.65	0.67	0.67	0.65	0.63
アストラハンモルネフチ	0.08	0.10	0.08	0.01	0.01	0.07	0.07	0.07	NA
ニジュネヴォルシュネフチ	2.59	3.11	3.29	3.27	3.04	2.96	2.95	2.94	2.98
ヘルムネフチ	8.55	5.64	5.63	5.54	5.38	5.35	5.37	5.30	5.25
コガリムネフチェガス	26.17	24.96	26.82	26.51	26.66	27.14	27.43	27.77	28.77
ランゲパスネフチェガス	13.15	12.23	12.57	13.07	5.97	5.90	5.83	5.62	5.60
ポカチョネフチェガス	-	-	-	-	7.11	7.21	7.29	7.27	7.43
ウライネフチェガス	4.30	4.15	4.30	4.53	4.49	4.50	4.55	4.60	4.69
コミテック	4.53	3.26	3.59	3.51	3.63	3.95	4.20	2.45	5.89
コミネフチ	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
ルクオイル西シベリア	-	-	-	44.10	39.73	44.74	45.10	45.40	46.60
原油輸出量	12.83	10.45	13.89	18.35	16.13	20.20	21.94	25.50	27.11

(出所)原油生産量・1995年~1997年:Russian Petroleum Investor, 各版、1998年~2002年:Eastern Bloc Energy, 各版。2003年:Interfax Petroleum Report, January 16-22, 2004, p.31、原油輸出量・1995年~2002年:The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003, Energy Intelligence Research, p.233、2003年(CIS域外向け):Interfax Petroleum Report, January 30-February 5, 2004, p.10より作成。

(注)ルクオイル西シベリアの原油生産量は、コガリムネフチェガス、ランゲパスネフチェガス、ポカチョネフチェガス、ウライネフチェガスの原油生産量の合計となっている。

⁵ The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003, Energy Intelligence Research, p229.

⁶ Platts Oilgram News, January 14, 2003

ここで、油井数の推移からルクオイルの原油増産の背景を見ておきたい。まず、2002年における探鉱井の数は79本で1995年の113本と比較して70%台の水準にあるが、原油生産量が最低の水準にあった1998年と比較すると50%も多くなっている(表5-1-4)。開発井の数に関してもこれと同様の傾向が見られる。2002年におけるルクオイルの開発井の数は497本で1998年水準よりも86%も多くなっている。

表5-1-4. ルクオイルの上流部門の実績:探鉱・開発井の数(1995年~2002年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年
探鉱井(本)	113	83	84	52	64	91	NA	79
カリニングラードモルネフ チェガス	NA	1	2	3	4	9	NA	5
アストラハンモルネフチ	NA	3	1	2	NA	4	NA	3
ニジュネヴォルシュネフチ	NA	10	3	8	1	6	NA	8
ヘルムネフチ	NA	37	21	7	12	14	NA	13
コガリムネフチェガス	NA	6	16	6	19	14	NA	5
ランゲバスネフチェガス	NA	7	13	11	1	6	NA	4
ボカチョフネフチェガス	NA	NA	NA	NA	9	8	NA	8
ウライネフチェガス	NA	19	28	15	18	20	NA	13
コミテック	NA	NA	NA	3	NA	2	NA	NA
コミネフチ	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
ルクオイル西シベリア	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	30
開発井(本)	898	516	516	266	210	364	NA	497
カリニングラードモルネフ チェガス	NA	9	8	6	4	3	NA	6
アストラハンモルネフチ	NA	NA	NA	1	NA	1	NA	1
ニジュネヴォルシュネフチ	NA	2	4	NA	1	NA	NA	NA
ヘルムネフチ	NA	62	50	20	10	26	NA	7
コガリムネフチェガス	NA	229	262	157	125	167	NA	102
ランゲバスネフチェガス	NA	120	143	60	10	18	NA	35
ボカチョフネフチェガス	NA	NA	NA	NA	33	44	NA	46
ウライネフチェガス	NA	94	49	22	27	39	NA	59
コミテック	11	4	NA	1	NA	21	NA	NA
コミネフチ	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
ルクオイル西シベリア	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	242

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2003 Edition, Energy Intelligence Group, pp.239-240 より作成。

対前年比で大幅な増産を達成した1999年を見ると、休止井の数が1998年の3,414本から3,067本まで10%減少している(表5-1-5)。1999年に入るとルクオイルはロシア国内通貨ルーブル安(1998年8月のロシア金融危機の結果)と国際原油価格の高騰のために、上流部門に対する投資余力が生まれた。ただ、実際のところ、1999年のルクオイルの原油生産増加は、1999年にコミテックを買収したことが大きな要因であろう。1999年にルクオイルは前年比で原油生産量を803万トン増加させたが、このうちコミテックの原油生産分がこの増分の45%に相当する363万トンに達している。

2001年には休止井の数は1995年以降で最少の2,862本まで減少しているにもかかわらず、2002年には逆に休止井の数は前年比でほぼ倍増の5,385本まで増加した。この結果、1995年以降、一貫して低下傾向にあった生産井1本当たりの原油生産量は2002年になって9.10トン/日と増加に転じた(表5-1-6)。この事からルクオイルが老朽化が進んでいた生産井の閉鎖を進め、効率の向上を図ろうとした意図が読み取れる。

表5-1-5. ルクオイルの上流部門の実績:生産・休止井の数(1995年~2002年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年
生産井(本)	17,463	17,234	17,266	16,294	16,921	19,884	21,105	22,794
カリニングラードモルネフ チェガス	NA	234	228	241	245	255	266	250
アストラハンモルネフチ	47	60	36	32	28	34	38	40
ニジュネヴォルシュネフチ	NA	1,090	982	1,060	1,008	880	1,132	1,013
ヘルムネフチ	NA	4,091	3,983	3,931	3,987	4,253	4,472	4,008
コガリムネフチェガス	5,114	5,498	5,746	5,287	5,522	5,739	6,072	NA
ランゲバスネフチェガス	4,527	4,668	4,428	4,236	2,827	3,002	3,029	NA
ボカチョフネフチェガス	NA	NA	NA	NA	1,656	1,809	1,871	NA
ウライネフチェガス	1,506	1,593	1,863	1,507	1,648	1,830	1,992	NA
コミテック	1,024	1,063	821	682	678	797	861	171
コミネフチ	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
ルクオイル西シベリア	11,147	11,759	12,037	11,030	11,653	12,380	12,964	12,276
休止井(本)	4,877	3,593	3,968	3,414	3,067	3,815	2,862	5,385
カリニングラードモルネフ チェガス	10	9	3	7	6	3	5	9
アストラハンモルネフチ	17	5	3	5	10	5	3	1
ニジュネヴォルシュネフチ	122	76	85	61	57	49	20	100
ヘルムネフチ	1,371	817	687	354	307	232	84	409
コガリムネフチェガス	1,845	1,374	1,459	1,259	1,213	1,159	927	NA
ランゲバスネフチェガス	1,084	965	1,352	1,525	886	725	526	NA
ボカチョフネフチェガス	NA	NA	NA	NA	380	321	222	NA
ウライネフチェガス	428	347	379	203	208	194	97	NA
コミテック	886	855	788	904	893	844	752	28
コミネフチ	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
ルクオイル西シベリア	3,357	2,686	3,190	2,987	2,687	2,399	1,772	3,253

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2003 Edition, Energy Intelligence Research, pp.236-237
より作成。

また、ルクオイルは2004年における原油生産量の目標を2003年より約10%増しの8,620万~8,700万トン/年と設定した⁷。また、ルクオイルの原油輸出量は1999年以降、順調に増加し続けている。2002年の原油輸出量は前年比16.2%増の2,550万トン、そして、2003年のCIS域外向けの原油輸出量は2,711万トンとなった(表5-1-3)。

⁷ Russian Energy Monthly, February 2004, p.8.

表 5-1-6. ルクオイルの上流部門の実績：
生産井1本当たりの原油生産量(1995年～2002年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年
* 平均	8.72	8.53	8.47	8.96	9.93	8.54	8.15	9.10
カリニングラートモルネフ チェガス	NA	8.41	8.54	7.80	7.21	7.22	6.85	7.11
アストラハンモルネフチ	4.78	4.74	6.16	0.60	0.70	5.87	5.26	4.93
ニジュネウ・オルシュネフチ	NA	7.78	9.17	8.44	8.26	9.19	7.13	7.95
バルムネフチ	NA	3.77	3.87	3.86	3.70	3.43	3.29	3.62
コガリムネフチェガス	14.02	12.41	12.79	13.74	13.23	12.92	12.38	NA
ランゲバスネフチェガス	7.96	7.16	7.78	8.45	5.78	5.37	5.28	NA
ボカチョフネフチェガス	NA	NA	NA	NA	11.75	10.88	10.67	NA
ウライネフチェガス	7.83	7.11	6.33	8.23	7.46	6.72	6.26	NA
コミテック	12.11	8.37	11.98	14.11	14.66	13.55	13.36	39.21
コミネフチ	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
ルクオイル西シベリア	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003 Edition, Energy Intelligence Research, p.233, p.236
より作成。

ルクオイルはロシア国内にペルミ(精製能力 1,205 万トン/年)、ヴォルゴグラード(同 990 万トン/年)、ウフタ(同 371 万トン/年)、ルクオイルニジェゴロドネフチェオルグシ
テス(旧ノルシ・オイル:同 1,500 万トン/年)の4つの製油所を保有し、2003年時点の合
計精製能力は4,066万トン/年である。

1993年の設立時にルクオイルはペルミとヴォルゴグラードの両製油所を子会社として保
有していて、1999年まで精製能力は合計2,339万トン/年となっており、能力増強がなされ
ない状況が続いていた。しかし、1999年のウフタ製油所と2001年の旧ノルシ・オイル製油
所(ルクオイルニジェゴロドネフチェオルグシテス)の子会社化により、精製能力の増
強が図られた。

なお、2002年のルクオイルの石油製品生産量は、ガソリンが440万トン、軽油が890万
トン、重油が900万トンとなっていて(表5-1-7)、ヴォルガ地域、ウラル地域、北部地域、
北コーカサス地域に展開している石油製品販売ネットワークを通じて販売している。なお、
ルクオイルがロシア国内に保有するサービス・ステーションの数は2002年末時点では1,691
軒となっている⁸。

⁸ Lukoil Annual Report:2002.

表 5-1-7. ルクオイルの下流部門の実績(1995年～2003年)

(単位:100万トン/年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年	03年
精製量合計	18.98	19.31	18.93	16.56	18.40	22.07	29.27	33.74	34.05
ペルミ	11.19	11.43	11.25	9.73	10.46	11.15	10.71	10.99	11.03
ヴォルゴグラード	7.80	7.88	7.68	6.82	7.94	8.47	8.29	8.42	7.65
ウフタ	2.70	3.03	2.92	2.07	1.82	2.45	3.53	3.64	3.62
ニジェゴロド	12.46	10.75	12.26	9.33	4.20	3.71	6.74	10.68	11.75
稼働率合計(%)	81.1	82.5	80.9	70.8	78.7	72.9	60.7	83.0	83.7
ペルミ(%)	80.1	81.9	80.6	69.7	75.0	79.9	76.7	91.2	91.5
ヴォルゴグラード(%)	82.6	83.5	81.4	72.3	84.1	84.7	82.9	85.1	77.3
ウフタ(%)	42.6	47.9	46.2	32.7	28.8	38.7	55.8	98.1	97.5
ニジェゴロド(%)	56.9	49.1	56.0	42.6	19.2	16.9	37.5	71.2	78.3
ガソリン生産量合計	2.7	2.6	2.5	2.5	2.8	3.3	3.9	4.4	NA
ペルミ	1.6	1.6	1.5	1.6	1.7	1.8	1.7	1.7	NA
ヴォルゴグラード	1.1	1.0	1.0	0.9	1.1	1.1	1.0	1.1	NA
ウフタ	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	NA
ニジェゴロド	1.2	1.2	1.3	1.1	0.6	0.5	0.8	1.3	NA
軽油生産量合計	4.8	4.8	4.8	4.7	5.3	6.2	7.4	8.9	NA
ペルミ	2.5	2.5	2.6	2.6	3.0	3.1	2.6	2.8	NA
ヴォルゴグラード	2.3	2.3	2.2	2.1	2.3	2.5	2.4	2.3	NA
ウフタ	0.7	0.8	0.7	0.5	0.4	0.6	0.8	0.9	NA
ニジェゴロド	2.7	2.4	2.7	2.2	1.0	1.0	1.6	2.9	NA
重油生産量合計	5.1	5.1	4.1	3.1	3.5	5.2	7.1	9.0	NA
ペルミ	3.3	3.4	2.6	1.8	2.0	1.8	1.8	2.0	NA
ヴォルゴグラード	1.8	1.7	1.5	1.3	1.5	1.5	1.5	1.5	NA
ウフタ	1.5	1.7	1.7	1.2	1.0	1.8	1.3	1.1	NA
ニジェゴロド	5.9	4.8	5.6	3.1	1.4	1.3	2.5	4.4	NA

(出所)1995年～2002年:The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003, Energy Intelligence Research, p.244, 2003年:Interfax Petroleum Report, January 30-February 5, 2004, p.24, Oil & Gas Journal, 各版より作成。

(注)「ニジェゴロド」は「ルクオイルニジェゴロドオルグシステス」を指す。

(財務内容)

ルクオイルの1998年から2002年までの財務内容を表5-1-8に示す。既に述べたように1998年8月のロシア金融危機の発生によるルーブルの対米ドル為替レートの下落と1999年に入ってから国際原油価格が低迷期を脱して高騰局面になったことで、1998年と比較して1999年には各財務指標が大幅に改善した。ルーブル建ての総収入(Total Revenue)は1998年の817億ルーブルから1999年には2,682億ルーブルまで3.3倍増加し、同操業利益(Operating Profit)も50億ルーブルから489億ルーブルと9.8倍の増加を見せた。

これをドル建てでみると、総収入は84.2億ドルから108.9億ドルまで1.3倍増加、操業利益は5.2億ドルから19.9億ドルまで3.9倍の増加となっている。そして、これら総収入(ルーブル建て、ドル建てとも)は2000年から2002年まで3年連続で順調に伸びている。さらに、純所得(Net Income)も1998年の1億ルーブル(1,000万ドル)から2002年には

578 億ルーブル（18.4 億ドル）という水準まで増加した。

表 5-1-8 . ルクオイルの財務内容（1998 年～2002 年）

	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年
総収入[10億ルーブル]	81.7	268.2	378.1	395.6	484.0
(Total Revenue) [10億ドル]	8.42	10.89	13.44	13.56	15.44
操業利益[10億ルーブル]	5.0	48.9	114.3	86.0	83.4
(Operating Profit) [10億ドル]	0.52	1.99	4.06	2.95	2.66
税引き前収入[10億ルーブル]	2.0	40.3	114.9	81.2	80.9
(Income before taxation) [10億ドル]	0.21	1.64	4.08	2.78	2.58
純所得[10億ルーブル]	0.1	30.8	93.2	61.5	57.8
(Net Income) [10億ドル]	0.01	1.25	3.31	2.11	1.84
投資額[10億ルーブル]	18.2	31.2	64.2	93.5	69.0
(Investments) [10億ドル]	1.88	1.27	2.28	3.21	2.20
総資産額[10億ルーブル]	136.5	227.4	338.1	581.7	689.7
(Total Assets) [10億ドル]	14.06	9.24	12.02	19.94	22.00
配当総額[10億ルーブル]	0.4	3.6	10.6	12.7	12.2
(Total Dividends) [10億ドル]	0.04	0.15	0.38	0.44	0.39

(出所) Lukoil Annual Report:2000 および 2001 および 2002. なお、ルーブルの対ドル為替レートは、1999 年: 9.7051 ルーブル/ドル、1999 年:24.6199 ルーブル/ドル、2000 年:28.1292 ルーブル/ドル、2001 年:29.1685 ルーブル/ドル、2002 年:31.3485 ルーブル/ドルである (International Financial Statistics, IMF, October 2003, p800.).

ルクオイルは 1999 年以降の純収入および操業利益の増加を投資に振り向けている。2002 年の投資額実績は 690 億ルーブル（1998 年比：2.2 倍。ドル建てでは 22.0 億ドル）に達した。2002 年におけるルクオイルの投資額の内訳は「探鉱・生産」に 14.1 億ドル（全体の 64.0%）、「精製・販売」に 7.2 億ドル（同 32.4%）となっている。

なお、ルクオイルの 2003 年 1 月から 9 月までの純利益（米国会計基準）は前年同期比 2.3 倍増の 30.65 億ドル、総収入は同 46.5% 増の 162.7 億ドルとなった⁹。2003 年のルクオイルの投資額は前年比 90% 増の 42 億ドルまで増加し、このうち自社の生産・精製・販売施設に対する投資が全体の約 60% に相当する 26 億ドル、他の（石油）企業の株式取得に全体の約 40% に相当する 16 億ドルが充当された¹⁰。

⁹ Interfax Petroleum Report, January 16-22, 2004, p.16.

¹⁰ Russian Energy Monthly, January 2004, p.10.

(主要プロジェクト)

ルクオイルはこれまでにロシア連邦政府から承認された 26 件の生産分与プロジェクト (Production Sharing Agreement : PSA) のうち「ハリヤーガ (Kharyaga)」、「ウシンスク (Usinsk)」、「北部地区鉱区 (Northern Territory Block)」、「ヤマロ・サムルスキー、ツエントラルヌイ鉱区 (Yamalo Samursky-Tsentralny)」の 4 件に関与している (表 5-1-9)。このうち現在、原油生産を行なっているプロジェクトは「ハリヤーガ・プロジェクト」だけであり、しかも、その 2002 年の原油生産量は 45 万トンとロシア全体のわずか 0.12% に過ぎない小規模のものに留まっている¹¹。

2003 年 6 月にロシアでは生産分与法改正案が成立・発効した¹²。今回の同法改正は、生産分与協定が認められる対象プロジェクト件数の制限と (特に外資に対する) 優遇税制措置の見直しを骨子としているが、この「ハリヤーガ」に関しては「サハリン 1」および「サハリン 2」の両プロジェクトとともに「グランドファーザー条項 (Grandfather Clause : 生産分与法改正による不利益変更を受けない)」の適用対象となった。なお、「ヤマロ・サムルスキー、ツエントラルヌイ鉱区」はカスピ海沖合鉱区であるために、引き続き「生産分与協定」の対象となると考えられるが、残りの「ウシンスク」および「北部地区鉱区」については、今後の取り扱いは 2004 年 3 月時点で不明である。

また、ルクオイルはロシア北部のチマン・ペチョラおよびヤマロ・ネネツに加えてカスピ海北部 (ロシア領海内) の石油開発に関しては、ガスプロム、ロスネフチ、ユコスといったロシア企業だけでなく、ノルウェーの国営石油企業スタットイルとも共同でこれを推進することに合意している。

ルクオイルは 2002 年 11 月にガスプロムと「2005 年までの戦略パートナーシップ」協定に調印しているが、この具体的なプロジェクトとして 2003 年 10 月に自社がロシア国内のヤマロ・ネネツ自治管区において産出した天然ガス (90 億立米/年) をガスプロムに販売することで合意した¹³。ガスプロムとの「戦略パートナーシップ」といっても、現段階ではルクオイルが自社で生産した天然ガスをそのままガスプロムに売却するという単純なものに留まっている。これはガスプロムのロシア国内でのガス産業独占体制に異議を唱えているユコスとは対照的な姿勢であり、ルクオイルにはロシア国内のガス産業に本格的に参入しようとする「野心」があまり感じられない¹⁴。

¹¹ Eastern Bloc Energy, February 2003, p.7.

¹² 坂口泉、「ロシアの PSA (生産分与協定) をめぐる動き」、『ロシア東欧貿易調査月報』、2003 年 8~9 月、pp.19-27.

¹³ Interfax Petroleum Report, October 24-30, 2003, pp.14-15.

¹⁴ 現地ヒアリング調査。

ルクオイルはロシア・米国間の「エネルギー対話に関する共同宣言」の調印を受けて2002年6月に将来の米国向けの原油輸出を視野に入れたムルマンスクでの石油積出基地建設構想を発表した。同積出基地はロシアで最初の超大型タンカー（Very Large Crude Carrier：VLCC）への積み出しが可能となる予定であり、ロシア原油の対米国原油輸出の経済性の向上に寄与できる可能性がある。

ルクオイルはムルマンスク石油積出基地のFSを2003年中頃までに完了させ、同基地への原油供給源となるチマン・ペチョラにおける原油生産を2005年までに開始させたい意向であった。2002年11月にルクオイルはユコス、チュメニ・オイル、シブネフチの3社とこのムルマンスク港向け原油パイプラインを2007年までに建設する旨の覚書に調印した¹⁵。

同プロジェクトに参加を表明しているロシア民間石油企業はムルマンスク向けパイプラインが完成した際の原油輸送量についてコミットを表明した（ルクオイル：3,300万トン/年、ユコス：5,000万トン/年、チュメニ・オイル：2,500万トン/年、シブネフチ：2,000万トン/年、スルグトネフエチェガス：1,200万トン/年で合計1億2,000万トン/年、同パイプラインの輸送能力は1億4,000万トン/年を予定。）¹⁶。

しかし、「ユコス事件」を契機として、民間主導による新規パイプライン建設プロジェクトに関して慎重な姿勢を取っているロシア連邦政府のロシア石油企業に対する影響力が強まったために、このムルマンスク向け原油パイプライン建設の実現の可能性が低下したとの見方がある¹⁷。

¹⁵ Platt's Oilgram News, December 2, 2002.

¹⁶ Platt's Oilgram News, July 10, 2003.

¹⁷ 国内ヒアリング調査。

表 5-1-9. ルクオイルのロシア国内における主要プロジェクト

プロジェクト	概要
(生産分与プロジェクト)	
ハリヤーガ [ヤマロ・ネネツ自治管区]	1996年4月にロシア連邦政府が承認。出資比率はルクオイルが20%、トタルが40%、ノルスク・ヒドロが30%およびネネツ・オイルが同10%。投資額は7億ドル。2002年の原油生産量は45万トン。
ウシンスク[コミ共和国]	1999年5月にロシア連邦政府が承認。パートナーはTB ComAG(独)。
北部地区鉱区 [ヤマロ・ネネツ自治管区]	1999年11月にロシア連邦政府が承認。パートナーはアルハンゲルスクゲオルダブイチャ(Arhangelskgeoldobycha)とコノコフィリップス(PhilipsConoco)。原油生産量目標は750万トン/年。投資額40億ドル。
ヤマロ・サムルスキー、 ツェントラルヌイ鉱区 [カスピ海北部]	2002年8月にロシア連邦政府が承認。両鉱区の合計推定埋蔵量は7.7億トン。投資額はヤマロ・サムルスキー鉱区が55億ドル、ツェントラルヌイ鉱区が113億ドル。
(他企業との提携関係)	
ガспロム、ユコス、 ロスネフチとの提携	1998年11月、ガспロムと「戦略パートナーシップ」協定に調印。1999年5月、ガспロム、ロスネフチと共同でのチマン・ペチョラでの石油開発構想を発表。また、ガспロムと共同でのヤマロ・ネネツ、カスピ海北部沖合での石油開発構想を発表。2000年7月にガспロム、ユコスとカスピ海北部における石油共同開発で合意。さらに、2002年11月、ガспロムと「2005年までの戦略パートナーシップ」協定に調印。2003年10月にガспロムとヤマロ・ネネツで産出した天然ガスの販売で合意。
スタットオイルとの提携	2002年11月、スタットオイルとカスピ海地域での石油・天然ガスの共同開発の覚書に調印。
(輸送部門)	
ムルマンスク石油積出 港、チマン・ペチョラ、西シ ベリア - ムルマンスク間パ イプライン	2002年6月に将来の米国向け原油輸出を視野にムルマンスク港に石油積出基地を建設する構想を発表。同年11月にユコス、チュメニ・オイル、シブネフチとムルマンスク向け原油パイプラインを2007年までに建設する旨の覚書調印。ムルマンスク港へ原油を供給する手段としてチマン・ペチョラ、西シベリアからのパイプライン建設を計画しており、ユコス、シブネフチ、チュメニ・オイル、スルグートネフチガスが参加を表明した。輸送能力1億4,000万トン/年、投資予定額40億ドル。参加を表明した5社は合計で1億2,000万トン/年の原油輸送のコミットを発表した。

(出所)Matthew J. Sagers, Developments in Russia Crude Oil Production in 2000, "Post-Soviet Geography and Economics," pp175-176, Platt's Oilgrams News, 各版, Eastern Bloc Energy, February 2003, p.7 より作成。

次にルクオイルの海外における主要プロジェクトについて簡単に説明する。まず、石油・ガス開発プロジェクトに関してルクオイルは表 5-1-10 に示す通り、アゼルバイジャン、カザフスタン、エジプト、コロンビア、イラク、イラン、サウジアラビアの 7 カ国でプロジェクトを実施中または展開する予定がある。このうち、現在、カザフスタンのカラチャガナク、クムコル、テンギスの各油田、エジプトのメレヤ、WEEN 鉱区において原油を生産している。

ルクオイルの 2003 年における権益原油生産量（ルクオイルの取り分）はアゼルバイジャンで 3.8 万トン（前年比 93.1%減）、カザフスタンで 256.9 万トン（同 18.1%増）、エジプトで 29.3 万トン（同 36.3%増）の合計 290.0 万トン（同 1.4%減）であり、これは同年におけるロシア国内でのルクオイルの原油生産量 7,891 万トンの 3.5%に相当する。

アゼルバイジャンでのルクオイルの 2003 年における権益原油生産量が前年比で 93.1%も減少したのは、A10C プロジェクトの保有権益を 2003 年 4 月に 13.5 億ドルで Inpex（国際石油開発）売却したからである¹⁸。ルクオイルは海外での上流部門に対する投資については欧米メジャーと同様に自社のポートフォリオを常に見直している。ルクオイルは 10 億ドルになるとも言われている今回の保有権益の売却益をロシア国内北部地域における新規油田の探鉱・開発投資に充当する意向である。

現在、ルクオイルにとって大きな経営課題となっているのが、イラクの西クルナ - 2 油田の権益再取得に関する問題である。元々、同油田に関してはサダム・フセイン政権時代の 1997 年に国連による対イラク経済制裁が解除された後に開発に着手するという前提で生産分与契約が結ばれていた。しかし、2002 年 12 月にサダム・フセイン政権下のイラクがルクオイルに対して調印された生産分与協定に基づく作業を実施していないこと（契約義務の不履行）を理由に一方的に契約破棄を通告した。当然、ルクオイル側はこれに猛反発した。ルクオイルは同油田における作業は国連安全保障理事会で決議された対イラク経済制裁の枠組みで許容される範囲内で実施しているため作業が遅延しているという主張を展開した。しかし、両者の歩み寄りは見られず、2003 年 2 月にイラクのアルナジム石油相はルクオイルへの西クルナ - 2 油田の契約破棄通告は「最終的なもの」と述べた。

¹⁸ Platt's Oilgram News, November 18, 2002 および Lukoil ホームページ (<http://www.lukoil.com>)

表 5-1-10 . ルクオイルの外国における石油・ガス開発プロジェクト

プロジェクト	概要
(アゼルバイジャン)	
ジフ・ゴブサニ陸上油田 (Zykh-Govsany)	2000年6月に生産分与契約調印。ルクオイルの出資比率は50%でオペレーターを務める。2002年に既存油井のリハビリテーションの準備作業を実施。採算性を確保するために契約条件の詳細について、さらにSOCARと交渉中。
シャフ・デニス沖合油・ガス田 (Shakh-Deniz)	1996年6月に生産分与契約調印。伊アジップとの合弁企業ルクアジップが10%出資。約1兆立米の天然ガス埋蔵量が推定されていて、トルコ向けのガス輸出プロジェクト構想あり。投資額45億ドル。
D-222 ヤマラ沖合油田 (Yalama)	1997年7月に生産分与契約調印。BPとの合弁企業ルクアルコが2003年4月に出資比率を60%から80%まで引き上げ、オペレーターを務める。地震探鉱/データ分析作業が実施済み。投資額40億ドル。
(カザフスタン)	
カラチャガナク油・ガス田 (Karachaganak)	出資比率15%。2003年のルクオイルの権益分の原油生産量は82.5万トン(前年比15%増)、同天然ガス生産量は7.81億立米(同16%増)。
クモコル (Kumkol)	出資比率50%。2003年のルクオイルの権益分の原油生産量は140万トン(前年比27%増)、同天然ガス生産量は1,420万立米(同8.9%増)。
テンギス (Tengiz)	ルクアルコが2.7%を出資。2003年のルクオイルの権益分の原油生産量は34.4万トン(前年比3%減)、同天然ガス生産量は1.56億立米(同0.6%増)。
(エジプト)	
メレヤ(Meleya)	出資比率12%。2003年のルクオイルの権益分の原油生産量は4.3万トン(前年比4.4%減)。
WEEN 鉞区	出資比率50%。2003年のルクオイルの権益分原油生産量25万トン(前年比50%増)。
スエズ(SUEZ)	2003年6月、エジプト石油省との間で西 Geysum および北東 Geysum 鉞区の地質探鉱・開発に関するコンセッション協定を締結。
(コロンビア)	
コンドル(Condor)	出資比率70%。地質・地球物理学データの収集が完了。
(イラク)	
西クルナ-2 (West Qurna-2)	出資比率68.5%。国連による対イラク経済制裁解除後に本格的な開発・生産段階に移行する予定であったが、2002年12月にイラク側が一方的に契約破棄を通告した。これに対しロシア外務省は抗議声明を発表したが、2003年2月にはイラクのアルナジム石油大臣がルクオイルとの石油契約最終破談を言及した。2003年5月の米軍の対イラク攻撃によるサダ

	ム・フセイン政権崩壊後、ルクオイルは同油田の権益の再獲得に意欲を示している。
(イラン)	
アナラン (Anaran)	出資比率 25%。2003 年 2 月、イランの Hydro Zagros Oil & Gas と Anaran 鉱区の地質探鉱に関する請負契約 (Sub-Contracting Agreement) を調印。
(サウジアラビア)	
ガス合併プロジェクト	2004 年 1 月、サウジアラムコとサウジアラビア北部のラブ・アル・カリ (Rub al-Khali) ガス田鉱区 A を合併で探鉱・生産することで合意。ルクオイル側の出資比率は 80% で、今後、40 年間のコンセッションを得るためにサウジアラビア政府とさらに交渉予定である。

(出所) Lukoil Annual Report, 2001 Edition, p13、DOE/EIA 資料、Platt's Oilgram News, November 18, 2002、Lukoil ホームページ (<http://www.lukoil.com>)、Platts Oilgram News, January 27, 2004 より作成。

その後、2003 年 3 月 20 日から 5 月 1 日までの米軍による対イラク (サダム・フセイン政権) 攻撃が行なわれた。同年 5 月 1 日の米国ブッシュ大統領による「戦闘終結宣言」によりサダム・フセイン政権は事実上崩壊した。2004 年 3 月現在でもイラクにおける今後の安定的な政権の枠組みには不確定な要素が数多く残っている。このような状況下、ルクオイルは西クルナ - 2 油田の権益の再獲得に強い意欲を見せている。そのための「布石」として、2004 年 3 月、ルクオイルはイラク石油省との間でイラク人の石油労働者の訓練に関する協力協定を締結した¹⁹。

イラクとしても戦後の石油産業の復興には外国からの資金と技術の導入が不可欠であり、西クルナ - 2 油田の再入札は確実に実施されると考えられる。しかし、この再入札はイラクで新政権が樹立されて、主権が委譲された後になる見込みで、しばらく時間がかかると思われる²⁰。いずれにせよ、ルクオイルの西クルナ - 2 油田の権益再獲得問題はルクオイルの海外事業戦略だけでなく、「新生イラク政権」の石油政策の行方を占う重要な問題であるといえる。

この他の最近の動きとして、サウジアラムコとサウジアラビア北部のラブ・アル・カリガス田鉱区 A を合併で探鉱・生産することで合意している。ルクオイルが 80% を出資して、40 年間のコンセッションを得るためにサウジアラビア政府とさらに交渉を進める予定となっている。

¹⁹ Platts Oilgram News, March 12, 2004.

²⁰ 現地ヒアリング調査。

最後にルクオイルの海外における精製・輸送・販売部門における主要プロジェクトを表5-1-11に示す。1998年から2000年にかけてルクオイルはルーマニアのペトロテル製油所、ネフトチム製油所、ウクライナのオデッサ製油所の株式を順次取得した。これら3つの製油所の2003年における精製能力合計は1,485万トン/年となっている²¹。そして、ロシア国内の4つの製油所と合わせたルクオイルの精製能力合計は5,551万トン/年に達している。つまり、ルクオイルは1993年設立時点で2つの製油所による約2,400万トン/年の精製能力をロシア国内外の製油所の買収により約2.3倍に増強したことになる。

しかし、この中でルーマニアのペトロテル製油所においてEU（欧州連合）市場に輸出可能な「EURO-3」および「EURO-4」の規格に合致する高品質の石油製品を製造するための設備高度化計画が進行中で精製設備を一部停止しているため、実際に操業可能な精製能力は海外分が965万トン/年、合計で5,031万トン/年となっている。

2003年上半期の原油精製量はオデッサ製油所が124.6万トン、ネフトヒム製油所が260.9万トンとなっていて、稼働率はそれぞれ64.6%、91.9%となっている²²。

輸送部門においてルクオイルは合弁子会社ルクアルコを通じてCPC（Caspian Pipeline Consortium）原油パイプライン運営会社に12.5%を出資している。同パイプラインは当初輸送能力2,820万トン/年を有し、2001年10月に稼働を開始した。また、販売部門においては2000年11月に米国北東部・中西部12州で1,263軒のSSを展開するゲティ・ペトロリアムを7,100万ドルで買収した。2002年時点でルクオイルが欧州および米国において保有するサービス・ステーション（SS：Service Station）の数は2,385軒となっている²³。

²¹ Oil & Gas Journal, December 23, 2002.

²² Lukoil ホームページ (<http://www.lukoil.com>) .

²³ Lukoil Annual Report 2002, p.4 (<http://www.lukoil.com>) .

表 5-1-11 . ルクオイルの外国における主要プロジェクト(精製・輸送・販売部門)

プロジェクト	概要
(精製部門)	
オデッサ製油所 (Odessa:ウクライナ)	2000年5月に同製油所の全株式の97%を取得。2003年の精製能力は390万トン/年。生産された石油製品はトラック、鉄道、パイプラインでオデッサ港まで輸送される。
ネフトchim製油所 (Neftochim:ブルガリア)	1999年10月に同製油所の全株式の58%を取得。2003年の精製能力は575万トン/年。ブルガリアで唯一の製油所である。
ペトロテル製油所 (Petrotel:ルーマニア)	1998年4月から1999年12月にかけて段階的に同製油所の株式を買い増し、現在、全株式の87.3%を取得済み。2002年の精製能力は520万トン/年。EU市場に輸出可能な「EURO-3」および「EURO-4」の規格に合致する高品質石油製品を製造するための設備高度化プロジェクトが進行中のため、現在、設備を全面停止中である。
(輸送部門)	
CPCパイプライン	カザフスタンで最大の Tengis 油田からロシア・ノボロシスクに至る全長1,580kmのパイプライン。ルクオイルアルコが12.5%を出資。 2001年10月稼働開始。当初輸送能力は2,820万トン/年で、2015年までに段階的に6,700万トン/年まで増強予定。
(販売部門)	
ゲティ・ペトロリアム (Getty Petroleum:米)	2000年11月、米国北東部/中西部12州において1,263軒のサービス・ステーションを展開するゲティ・ペトロリアムを7,100万ドルで買収。

(出所) Lukoil ホームページ (<http://www.lukoil.com>)。

(まとめ)

ルクオイルはロシア国内に加えて、海外においても生産・精製・販売プロジェクトを積極的に手掛けている。2003年の実績で見るとロシア国内での原油生産量はこれまで第2位の座にあったユコスに追い抜かれたとはいえ、海外での原油生産量も加えると依然として第1位の原油生産量実績を維持しているロシア最大の石油企業といえる。

ルクオイルはロシアの石油企業の中では上流事業と下流事業のバランスを取り、長期的な視点から投資を実施して、雇用の創出と自社の財務内容の安定を図ろうとしている。最近5年間、ロシアの他の小規模石油企業を買収・子会社化することで国内の原油埋蔵量を増やしてきた。また、中・東欧地域で精製および販売事業、北米地域で販売事業を行うなどの国際的な下流事業の展開も注目を集めている。

さらに、ロシア国内と海外に生産・精製・販売事業と多岐・広範囲にわたる資産を保有

しているが、その中には老朽化して高コストの資産も含まれている。したがって、今後のルクオイルの経営課題としては、ただ単に資産規模の拡大を目指すのではなく経営の効率化が必要となってくると考えられる。

5-2. ユコス (Yukos)

(会社の構成・経営者・株主構成)

ユコスには生産子会社が6社、精製子会社が5社、販売子会社が19社(サービス・ステーションはロシア国内に1,400軒)ある。このうちユコスは1998年にイースト・シベリア・オイルを買収した際に生産子会社ポストシブネフチェガス、1999年にイースト・オイルを買収した際に生産子会社トムスクネフチ、精製子会社アチンスク製油所、販売子会社ノボシビルスクネフチェプロダクト、トムスクネフチェプロダクト、ハカスネフチェプロダクト、さらに2000年にはシダンコの子会社であったアンガルスク製油所を自社の傘下に収めて、西シベリアおよび東シベリアにおける石油の生産・精製・販売活動を拡大した。

2003年4月、ユコスはシブネフチと新会社「ユコス-シブネフチ」の設立を発表し、同年10月3日にロシア政府によって正式に承認された。しかし2003年10月にユコスのホドルコフスキー社長が脱税容疑などで逮捕・起訴されたことを受けて交渉は一時停止し、2003年12月合併中止が決定した。

ユコス-シブネフチが設立された場合、確認埋蔵量25.1億トン(184億バレル)で資源量世界第1位、2002年のユコスとシブネフチの生産実績合計は1億300万トン(206万B/D)で世界第4位となることから²⁴、合併が石油市場にどのような影響を与えるか注目を集めてきた。合併中止の理由として、シブネフチ側がユコス側による一方的な新役員選出に不満を持っていたこと、シブネフチ側がユコス事件によって株価・企業評価の悪化を招くのを恐れたこと、大統領府からシブネフチに対して合併停止への圧力が加わったことなどが囁かれている。

²⁴ ユコスプレゼンテーション資料「ユコスシブネフチ-新しい国際エネルギーメジャーの創造-」, ユコスホームページ、2003年4月。

表 5-2-1.ユコスの子会社(ロシア国内)

生産子会社 (6社)	(西シベリア)ユガンスクネフチェガス、ユコス、トムスクネフチ、トムスクペトロリアム ムウントガス (ヴォルガ)サマーラネフチェガス (東シベリア)ポストシブネフチェガス
精製子会社 (5社)	(ヴォルガ)ノボクイビシエフ、クイビシエフ(サマーラ)、シズラン (東シベリア)アチンスク、アンガルスク
販売子会社 (19社)	(西シベリア)サマーラネフチェブロダクト、ノボシビルスクネフチェブロダクト、トムスクネフチェブロダクト、ハンティマンシースクネフチェブロダクト (ヴォルガ)ウリヤノフネフチェブロダクト、ペンザネフチェブロダクト (中央)オリョールネフチェブロダクト、ブリャンスクネフチェブロダクト (中央黒土)ベルゴロドネフチェブロダクト、リペツクネフチェブロダクト、ボロネジュネフチェブロダクト、タンボフネフチェブロダクト (北カフカス)スタヴロポリネフチェブロダクト、ユコス・クバン (東シベリア)アンガルスクネフチェブロダクト、イルクーツクネフチェブロダクト、ハカスネフチェブロダクト、ブラーツクネフチェブロダクト、プリヤートネフチェブロダクト

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2002 Edition, Energy Intelligence Weekly, 2003, p307.

2003年10月までのユコスの取締役会(Board of Directors)はホドルコフスキー社長、欧米の役員から構成されていた(表4-2-11)。2003年11月28日の株主総会で新会社「ユコスシブネフチ」の新役員メンバーが発表される予定だったが、シブネフチ株主から合併停止について突然提案されたため新役員選出は延期され、2004年3月現在も新役員は選出されていない²⁵。

²⁵ 2003年10月、ユコス取締役会はユコス-シブネフチの常務会(Management board)のメンバーを発表し、11月4日に正式に決定した。構成メンバーは以下の11人：フランソワ・ブクレ(Francois Buclez)、サラ・キャリー(Sarah Carey)、ダヴィッド・ダヴィダヴィッチ(David Davidovich)、ロナルド・フリードマン(Ronald Freeman)、ユーリ・ゴルベフ(Yuri Golubev)、アレクセイ・コントロヴィッチ(Alexei Kontorovich)、セミヨン・クーケス(Simon Kukes)、ベルナルド・ローズ(Bernard Loze)、エフゲニー・シヴィルドル(Eugene Shvidler)、ミッシェル・ソブリン(Michel Soublin)、エフゲニー・テネンバウム(Eugene Tenenbaum)。ユコス前社長のホドルコフスキーは新会社ユコス-シブネフチでのポストはない。なおユコス-シブネフチ常務会の新役員はユコス株主によって11月28日に行われた臨時株主総会で新取締役会役員に推薦される予定だった。

表 5-2-2.ユコスの取締役会のメンバー (2003年10月当時)

肩書	氏名
ユコス最高経営責任者 2003年10月3日に辞任。	ホドルコフスキー, ミハイル・ボリソヴィッチ (Khodorkovsky, Mikhail Borisovich)
執行委員、財務委員	ゴルベフ, ユーリ・アレクサンドロヴィッチ (Golubev Yuri Alexandrovich)
委員	テメルコ, アレクサンドル・ヴィクトロヴィッチ (Temerko, Alexander Viktorovich)
会計監査委員会会長	クシコス-モーゼ, ヤコー (Kosciusko-Morizet, Jacques)
給与委員会会長	グプタ, ラジ・クマル (Gupta, Radj Kumar)
コーポレートガバナンス & アポイントメント委員会会長	キャリー, サラ・コリンズ (Carey, Sarah Collins)
コーポレートガバナンス & アポイントメント委員	ポホルコフ, ユーリ・ペトローヴィッチ (Pokholkov, Yuri Petrovich)
委員	ローズ, ベルナール (Loze, Bernar)
金融委員会会長	ソブリン, ミッシェル (Soublin, Michel)
取締役会会長	ムラヴレンコ, セルゲイ・ヴィクトロヴィッチ (Muravlenko, Sergei Viktorovich)
給与委員	コントロヴィッチ, アレクセイ・エミーリエヴィッチ (Kontorovich, Alexei Emilievich)

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2002 Edition, Energy Intelligence Weekly, 2003, p307 より作成。

なお 2003年10月にユコスのホドルコフスキー社長が脱税などの容疑で逮捕・起訴され、同年11月3日、ホドルコフスキーは社長を辞任し、11月4日、チュメニオイル前社長クーケス氏が新社長に就任した。

ユコスのクケス (Kukes) 新社長はロシアの経済の実権を握っている「オリガルヒ (Oligarch:「新興財閥」)」²⁶の一人といわれる²⁷。クケス氏は1946年モスクワで生まれた。1969年にメンデレーエフ名称モスクワ科学工業大学を卒業し、ソ連科学アカデミー勤務を経て、1977年からはRICE大学(米テキサス州ヒューストン)で石油ビジネスを学んだ。1979年に米国石油企業「フィリップス・ペトロリアム・オイル (Phillips Petroleum Oil)」(米オクラホマ州) 技術部門の責任者、1986年に米国石油企業「アモコ (Amoco)」(シカゴ市)

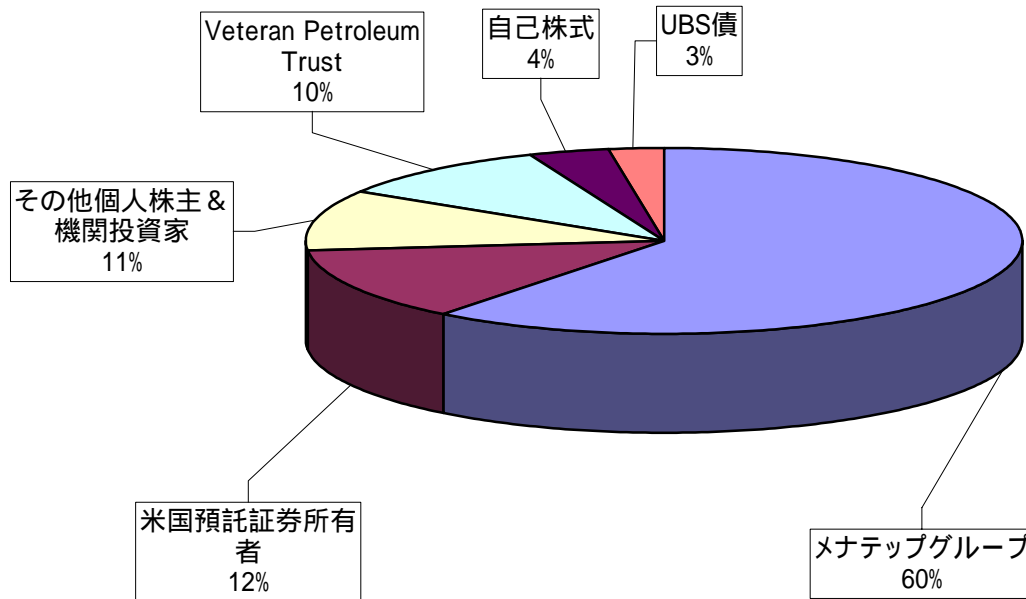
²⁶ 本稿第4章4-2-1「ルクオイル」参照。

²⁷ 中澤孝之、『オリガルヒ ロシアを牛耳る163人』、東洋書店、2002年、p.118。

技術センター所長、1993 年から 1995 年に同社国際部門部門の責任者を歴任した後、1995 年からは「アモコ」代表マーケティング・石油精製担当副会長に就任した。1996 年から露石油企業「ユコス (Yukos)」第一副会長 (マーケティング問題担当) を経て、1998 年 2 月にチュメニオイル社長に就任した。2003 年 6 月にチュメニオイル社長を辞任してユコス取締役会役員に就任していたがユコス社ホドルコフスキー前社長の逮捕・辞任を経て、2003 年 11 月 4 日にユコス社長に就任した。

2003 年 1 月 1 日現在のユコスの株主構成は図 4-2-2 に示したとおりである。ホドルコフスキー前社長はメナテップグループ²⁸株の 59.5%を保有し、一方、メナテップグループはユコスユニバーサルを通じてユコス株 60%を保有していた。2003 年 11 月 3 日のホドルコフスキー前社長の逮捕・拘留と時を同じくして、ユコスの株式 40%が政府によって凍結された。

図 5-2-1.ユコスの株主構成



(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2002 Edition, Energy Intelligence Weekly, 2003, p309 より作成。

²⁸ ユコスユニバーサルの 100%株主。ユコスユニバーサルはユコス株 61%を保有している。

(生産・輸出・精製に関する実績と戦略)

ユコスの2001年12月31日時点の原油確認埋蔵量は17.18億トンとされる²⁹。原油生産量は1995年から減少傾向が続き、1999年には4,448万トンとなったが、その後は増加に転じて2000年から2002年まで3年連続で増産を達成した(表5-2-3)。原油生産量は対前年比で見ると1999年は30.5%増、2000年は11.3%増、2001年は17.2%増、2002年は20.3%増となっている。特に1999年に原油生産量が30.5%増加(絶対量で1,041万トン増加)したのは、イースト・オイルを買収した際に年間生産量が約1,000万トンあるトムスクネフチを自社に傘下に加えたことが寄与している。そして、2000年~2003年においてはユガンスクネフチェガスによる増産がユコス全体としての増産に大きく寄与している。西シベリアにあるユガンスクネフチェガス、ユコス、トムスクネフチ、トムスクペトロリアムウントガスの4社でユコス全体の産油量の83%を占めている(2003年実績)。

ユコスは、1998年にSchulumbergerと業務提携を結んで西側の技術導入を図った。その成果が近年におけるユコスの原油生産量の増加に大きく影響しているといわれる。またSchulumbergerとの提携には技術者の訓練なども含まれており、今後も継続的な技術移転が達成される³⁰とみられている。

2003年のユコスの原油生産量は8,075万トンであり、ルクオイルを抜いてロシア国内第1位の地位(19.2%のシェア)を占め、2003年におけるユコスの原油増産量である1,087万トンは、ロシア全体の原油増産量の約33%を占めた。2003年のCIS域外向け原油輸出量は前年同期比517万トン増の2,963万トンだった。

²⁹ The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2003 Edition, p309.

³⁰ 本村真澄, 「復活した石油大国ロシアとその背景にあるもの」, 石油/天然ガスレビュー, 2003年, p.44

表 5-2-3. ユゴスの上流部門の実績: 原油生産・輸出量 (1995年～2003年)

(単位: 100万トン/年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年	03年
原油生産量	36.09	35.24	35.60	34.07	44.48	49.55	58.11	69.88	80.75
サマラネフチガス	9.09	8.87	8.54	8.16	7.69	7.94	9.49	11.23	12.31
ユガンスクネフチガス	27.01	26.30	26.85	25.75	26.21	30.17	36.18	42.89	49.73
ユコス	-	0.10	0.21	0.21	0.29	0.44	0.74	1.22	0.68
トムスクネフチ	11.15	11.12	11.00	10.53	10.30	11.00	11.66	14.30	16.08
トムスクベトリウムガス								0.17	0.37
ホストシブネフチ	-	0.01	0.02	0.01	0.02	0.41	0.41	0.03	0.04
アルクティックガス									0.22
ザバドナ マラバリスコエ									1.24
ウレンゴイ									0.06
原油輸出量	10.20	10.74	11.85	15.37	15.40	18.80	22.70	24.46	29.63

(出所)原油生産量: 1994年～1997年: Russian Petroleum Investor, 各版、1998年～2002年: Eastern Bloc Energy, 各版。原油輸出量: The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2003 Edition, Energy Intelligence Group, pp. 311-312., 2003年原油輸出量(CIS域外向け): Interfax Petroleum Report, January 30-February 5, 2004, p.10

ユゴスの探鉱井および開発井の数は1996年以降、減少傾向にある(表5-2-4)。探鉱井の数は1995年の1本から1996年には49本まで増加したが、2002年には9本まで減少した。

また、開発井の数は1997年の435本から2000年には226本へと2分の1の水準まで減少した。2002年には開発井の数は300本となり、西シベリアのユガンスクネフチガスとトムスクネフチによる開発井が全体の89%を占めている。

なお、生産井の数は1995年の10,592本から1998年には9,251本まで減少したが、その後は増加に転じて2000年には12,563本となった。2002年は生産井の数は一転減少して11,736本となった。休止井の数は1999年の6,619本から2001年には5,737本まで13%減少したが、2002年には再び6,162本に増加した。2000年以降、休止井の数が殆ど変化していないにもかかわらず生産井の数が減少しているが、これは生産効率改善のため生産子会社のリストラなどを行っていると思われる。

表 5-2-4. ユコスの上流部門の実績:探鉱・開発井の数(1995年~2002年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年
探鉱井(本)	NA	49	38	23	17	11	NA	9
サマーラネフチェガス	NA	33	24	15	8	6	NA	1
ユガンスクネフチェガス	NA	13	13	7	8	5	NA	1
トムスクネフチ	1	3	1	1	1	NA	NA	7
開発井(本)	NA	409	435	311	147	226	NA	300
サマーラネフチェガス	NA	80	91	58	24	53	NA	17
ユガンスクネフチェガス	NA	202	195	129	87	142	NA	172
ユコス	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	17
トムスクネフチ	136	127	149	124	36	31	NA	94

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2003 Edition, Energy Intelligence Group, p312.

表 5-2-5. ユコスの上流部門の実績:生産・休止井の数(1995年~2002年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年
生産井(本)	10,592	9,689	9,597	9,521	12,279	12,563	12,065	11,736
サマーラネフチェガス	4,134	4,029	4,000	3,836	3,823	4,029	4,053	3,964
ユガンスクネフチェガス	6,458	5,660	5,597	5,685	6,058	6,246	6,002	5,940
ユコス	-	NA	NA	NA	39	56	66	40
トムスクネフチ	2,543	2,485	2,415	2,330	2,359	2,232	1,944	1,778
トムスクベトリウムウツガス								14
休止井(本)	5,855	6,231	5,871	5,377	6,619	6,171	5,737	6,162
サマーラネフチェガス	1,294	1,419	1,462	1,597	1,691	1,551	1,423	1,642
ユガンスクネフチェガス	4,561	4,812	4,409	3,780	3,419	2,947	2,626	3,189
ユコス	-	NA	NA	NA	3	0	0	5
トムスクネフチ	1,522	1,020	1,464	1,594	1,506	1,673	1,688	1,323
トムスクベトリウムウツガス								3

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2003 Edition, Energy Intelligence Group, p 312.

次にユコスの生産井1本当たり原油生産量の推移を見ると、1995年の9.34トン/日から2002年には16.31トン/日となっていて、平均値で見ると原油増産に生産効率の向上が大いに貢献している。

表 5-2-6. ユコスの上流部門の実績:生産井1本当たりの産油量(1995年~2002年)

(単位:トン/日)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年
平均	9.34	9.96	10.16	9.80	9.92	10.81	13.20	16.31
サマーラネフチェガス				5.93	5.61	5.59		7.19
ユガンスクネフチェガス				13.00	12.44	13.62		20.69
ユコス	-	NA	NA	NA		29.39		42.02
トムスクネフチ	10.00			12.04	11.90	12.65		18.48
トムスクベトリウムウツガス								43.69

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2003 Edition, Energy Intelligence Group, p312.

なお、ユガンスクネフチェガス³¹は西シベリアにおいて2000年から新規のプリオブスコエ油田（原油埋蔵量約6億トン）での生産活動を展開しているが、同油田における原油生産量は2000年の290万トンから2001年には645万トンまで増加し³²、ユコス全体の原油生産量の増加に大きく寄与している。その意味で、既存の油田および油井の生産性が大きく向上したとは必ずしも言えない面もある。

ユコスはクイビシェフ（精製能力625万トン/年）、シズラン（同757万トン/年）、ノボクイビシェフ（同1,000万トン/年）、アチンスク（同630万トン/年）、アンガルスク（同2,204万トン/年）の5つの製油所を保有している。これら5つの製油所の2003年時点における合計精製能力は5,216万トン/年でロシア全体の精製能力の19.2%を占めており、ロシア国内では第1位である。なお2003年のユコスの精製量合計は3,095万トンであり、稼働率は59.3%であった。

1993年の設立時にユコスはクイビシェフ、シズラン、ノボクイビシェフの3つの製油所を保有していた。これら3つの製油所の精製能力の合計は1994年時点では4,383万トン/年あったが、原油の精製量が約1,500万~1,800万トンという水準が続いて稼働率が向上しなかったために、精製能力の削減（合理化）が進められた結果、1998年には2,382万トンとなった。これにより、3つの製油所の合計稼働率も1994年の42.2%から1998年には62.8%まで上昇した。ユコスは1999年にはイースト・オイルの買収によりアチンスク製油所を獲得し、2000年にはもともとシダンコが保有していたアンガルスク製油所を獲得した。これにより2000年には精製能力合計が6,307万トンでピークに達し、その後は再び精製能力の合理化が進められて現在の水準に至っている。

³¹ ユコスの生産子会社。

³² Platt's Oilgram News, June 21, 2001およびYukos Annual Report

表 5-2-7 . ユコスの下流部門の実績 (1995年～2003年)

(単位:100万トン/年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年	03年
精製量合計	16.26	18.04	22.11	20.11	25.64	29.54	28.69	30.93	30.95
クイビシェフ	9.90	10.14	5.64	5.12	5.41	4.91	5.11	5.84	5.84
シズラン	NA	NA	6.67	5.56	5.11	4.25	4.71	4.71	4.98
ノボクイビシェフ	6.37	7.90	9.80	9.43	9.44	7.51	6.65	6.99	5.45
アチンスク	5.50	5.78	5.74	5.10	5.68	5.14	4.98	5.13	5.02
アンガルスク	16.63	13.43	10.27	7.17	8.36	7.73	7.24	8.27	8.36
稼働率合計 (%)	40.6	45.6	69.0	62.8	62.5	46.8	55.0	61.6	59.3
クイビシェフ	70.5	75.0	93.7	85.0	70.3	63.8	81.8	83.4	NA
シズラン	NA	NA	63.2	52.7	48.5	40.3	62.2	44.0	NA
ノボクイビシェフ	41.2	51.1	63.4	61.0	61.0	48.6	66.5	72.8	NA
アチンスク	81.7	78.9	78.3	69.6	77.5	70.1	79.0	78.9	NA
アンガルスク	71.7	57.9	44.3	23.9	37.9	35.1	32.9	50.4	NA
ガソリン生産量合計	6.0	6.0	6.0	5.0	6.0	5.0	5.0	5.0	NA
クイビシェフ	1.7	1.7	1.1	1.1	1.1	1.1	1.0	1.1	NA
シズラン	NA	NA	0.9	0.8	0.8	0.7	0.7	0.9	NA
ノボクイビシェフ	1.1	1.1	1.3	1.3	1.3	1.1	0.9	0.8	NA
アチンスク	1.1	1.1	1.1	1.0	1.1	1.0	1.0	1.0	NA
アンガルスク	2.5	2.2	1.6	1.3	1.4	1.2	1.1	1.3	NA
軽油生産量合計	11.0	11.0	1.0	9.0	10.0	9.0	9.0	9.0	NA
クイビシェフ	3.2	3.3	2.0	2.0	2.0	1.8	1.8	2.1	NA
シズラン	NA	NA	1.9	1.4	1.4	1.1	1.2	1.2	NA
ノボクイビシェフ	1.9	2.3	2.7	2.4	2.7	2.2	2.0	2.0	NA
アチンスク	1.5	1.7	1.7	1.4	1.6	1.6	1.5	1.6	NA
アンガルスク	4.4	3.6	2.6	2.0	2.2	2.2	2.2	2.3	NA
重油生産量合計	12.0	13.0	13.0	9.0	10.0	9.0	8.0	9.0	NA
クイビシェフ	3.7	3.9	4.1	1.5	1.6	1.7	1.7	2.0	NA
シズラン	NA	NA	2.3	1.7	1.5	1.5	1.5	1.3	NA
ノボクイビシェフ	2.1	2.8	3.0	2.6	2.9	2.2	1.6	2.0	NA
アチンスク	1.7	2.1	1.6	1.4	1.5	1.5	1.9	2.0	NA
アンガルスク	4.3	3.9	2.0	1.8	2.3	2.1	1.7	2.0	NA

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2003 Edition, Energy Intelligence Group, pp. 313-314, 2003年; Interfax Petroleum Report, January 30-February 5, 2004, p.25.

*クイビシェフ:旧サマール製油所

また、2002年にユコスの5つの製油所がユコスの生産子会社から受け入れた原油が全体の原油受け入れ量に占める比率を見ると、ノボクイビシェフが100%、クイビシェフが3.8%、シズランが99.5%、アチンスクが100%、アンガルスクが98.7%で、5つの製油所全体ではこの比率は85.6%となっている³³。したがって、クイビシェフを除くユコスの4つの製油所は精製用の原油のほとんどを自社の生産子会社から仕入れていることになる³⁴。

³³ The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2003 Edition, p.62, p.64, p.66, p.68.

³⁴ なお、2001年のクイビシェフ製油所の子会社からの原油受け入れ率は99.3%であったが、2003年はユコスコ子会社からの受け入れ量は急減し、トランスネフチの子会社であるシブネフチプラヴォド (Sibnefteprovod) からの原油受け入れ率が96.2%に増大した。

なお、2001年のユコスの石油製品販売量は、ガソリンが460万トン、軽油が870万トン、重油が830万トンとなっている。そして、西シベリア地域、ヴォルガ地域、中央地域、中央黒土地域、東シベリア地域に展開している石油製品販売ネットワークを通じて販売している。ユコスは2002年時点でロシア国内に1,400軒のSSを保有している³⁵。

(財務内容)

ユコスの1998年から2003年第3四半期までの財務内容を表5-2-8に示す。1998年8月の金融危機後のルーブルの対米ドル為替レートの下落と1999年以降の国際原油価格の高騰によって、ルクオイルと同様に1999年からは財務の各指標が大幅に改善している。

ルーブル建ての純収入(Net Revenue)は1998年の779億ルーブルから1999年には1,605億ルーブル、そして、2001年には2,957億ルーブル、2002年には3,565億ルーブルと1998年と比較して4.57倍の増加となった。同じく操業利益(Operating Profit)は1998年の55億ルーブルから2002年には930億ルーブルまで16.9倍の増加となった。

これをドル建てで見ると、純収入は1998年の80.3億ドルから2002年には113.7億ドルと41.6%の増加、操業利益は同期間中5.7億ドルから29.7億ドルまで5.2倍の増加となっている。さらに、純所得(Net Income)は1998年には208億ルーブル(21.4億ドル)の赤字から2002年には959億ルーブル(30.6億ドル)の黒字となった。

2003年は第3四半期までの財務内容だが、投資額を除いていずれの項目も2002年実績を上回っており財務上安定しているように見える。2003年第3四半期の売り上げ高は前年同期比71.5%増の121.2億ドルで³⁶、純利益(Net Profit)は同52.5%増の1,079億ルーブル(35.5億ドル)であった。2003年第3四半期の総資産額が5,635億ルーブル(185.1億ドル)で資産額も大きく伸びている。

³⁵ The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2003 Edition, p309.

³⁶ Platts Oilgram News, February 2, 2004

表 5-2-8.ユコスの財務内容(1998年～2003年第3四半期)

	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年1-3Q
純収入[10億ルーブル] (Net Revenue)[10億ドル]	77.9	160.5	329.0	295.7	356.5	371.3
操業利益[10億ルーブル] (Operating Profit)[10億ドル]	5.5	43.3	162.5	94.9	93.0	117.1
税引き前収入[10億ルーブル] (Income before taxation)[10億ドル]	-14.5	59.2	165.4	108.6	119.2	132.6
純所得[10億ルーブル] (Net Income)[10億ドル]	-20.8	44.4	111.3	104.7	95.9	107.9
投資額[10億ルーブル] (Investments)[10億ドル]	20.8	25.3	45.6	90.0	73.6	47.8
総資産額[10億ルーブル] (Total Assets)[10億ドル]	172.1	194.8	311.1	343.2	451.2	563.5
配当総額[10億ルーブル] (Total Dividends)[10億ドル]	0	0	4.3	15.8	8.8	20.7
	0	0	0.15	0.54	0.28	0.68

(出所)1998-2002年:Yukos Annual Report 各年、2003年1-3Q:Yukos Interim Condensed Consolidated Financial Statements, September 30, 2003. なお、ルーブルの対ドル為替レートは、1998年:9.7051ルーブル/ドル、1999年:24.6199ルーブル/ドル、2000年:28.1292ルーブル/ドル、2001年:29.1685ルーブル/ドル、2002年31.3485ルーブル/ドル、2003年3Q:30.4343ルーブル/ドルである((出所)1998-2001年:International Financial Statistics, IMF, October 2002, p738., 2002年:IMF, International Financial Statistics, July 2003, p.800., 2003年:IMF, International Financial Statistics, November, 2003)。

このような1999年以降の大幅な利益額の増加を反映して、ユコスは投資額も1998年の208億ルーブル(21.4億ドル)から2001年には900億ルーブル(30.9億ドル)まで4.3倍に増加し、2002年は若干減少して736億ルーブル(23.5億ドル)だった。2003年第3四半期におけるユコスの投資額の内訳は表4-2-16のようになっている。

投資総額736億ルーブル(23.5億ドル)のうち、事業用投資は396億ルーブル(12.6億ドル)と全体の53.8%を占め、企業買収・子会社株式の買い増しへの投資が324億ルーブル(10.3億ドル)と全体の43.9%を占めている。2001年には投資の重点項目が証券などの購入であったのに対し、2002年には既存の生産基盤を改善するための戦略的な資産の獲得や事業投資へと重点項目が変化している。資産の獲得としては、イーストオイルの株式買い増し、トランスペトロールおよびロスパンの株式獲得、アークティックガス、ウレンゴイル、サハネフチェガス、マゼイキユナフタの株式獲得を行った。また事業投資としては、探鉱・生産・開発および製油所の改造、ガスステーションの修繕を行った³⁷。

2003年第3四半期に関してユコスは事業用投資・企業買収・証券などにバランス良く投資している。シブネフチ株式の買収に係る支払いは2003年5月に12.5億ドル、同年8月に5億ドル、同年10月に12.5億ドルずつ行われ、表5-2-9には8月までの支払額が計上

³⁷ Yukos Annual Report : 2003 Edition, p.93

されている。

表 5-2-9.ユコスの事業分野別投資額(2003 第3 四半期)

	(10億ルーブル)	(10億ドル)	比率(%)
事業用投資	37.8	1.24	26.3
企業買収・子会社株式の買い増し	4.3	0.14	3.0
シブネフチ取得に係る投資	53.3	1.75	37.1
有価証券・ロシア国債・社債の購入	48.9	1.61	34.1
その他	0.6	0.02	0.4
(合計)	143.7	4.72	100.0

(出所)Yukos Interim Condensed Consolidated Financial Statements, September 30, 2003 より作成。

(主要プロジェクト)

ユコスは2003年3月現在で承認されている26のPSAプロジェクトのうち、以下の4件のプロジェクトに参与している(表5-2-10)。これら4件のPSAプロジェクトはまだ原油の生産を開始していない。

他企業との提携関係をみると、2000年7月にルクオイルおよびガスプロムとカスピ海北部海域において石油の共同開発を実施することで合意したのに加えて、2002年1月にはトータルフィナエルフと黒海において探鉱・開発を実施するための合弁企業を折半出資で設立することで合意している。また、2001年10月には破産の危機に直面していた英・ノルウェーのクバエナール社の全株式の10%を1,570万ドルで取得している。

また、輸送部門においては、ルクオイルが計画していた西シベリアの産油地帯からムルマンスク港に至るロシア国内の原油パイプラインの建設プロジェクトについて、ユコスは2002年11月にチュメニ・オイルおよびシブネフチとともにルクオイルと覚書(Memorandum of Understanding)に調印した。

表 5-2-10.ユコスのロシア国内における主要プロジェクト

プロジェクト	概要
(生産分与プロジェクト)	
ユルブチェノ・トホムスコエ (Yurubcheno-Tokhomskoye) [クラスノヤルスク地方]	1999年5月にロシア連邦政府が承認。東シベリア最大の油ガス田。これまでの探鉱で2億8,100万トンの原油埋蔵量を確認。ユコスの所有ブロックの確認埋蔵量は原油 6,000 万トン、ガス 1,230 億立米(C1)。原油生産量は2011年頃に2,500万トン/年でピークを迎える見込み。同油ガス田をフルに開発する為には2008年までに東シベリアに輸送網を作る必要がある。
ルギネツ(Luginets) [トムスク州]	1999年5月にロシア連邦政府が承認。これまでの探鉱で2,600万トンの原油埋蔵量を確認。
プリオブスコエ北部鉱区 (Priobskoye Northern Block) [ハンティ・マンシスク自治管区]	1999年11月にロシア連邦政府が承認。BPとの共同開発を断念して単独開発に方針を転換した。投資予定額は232億ドル。これまでの探鉱で6億7,600万トンの原油埋蔵量を確認。
ヴァンコール(Vankor) [クラスノヤルスク地方]	2000年1月にロシア連邦政府が承認。予定投資額は33億ドル。パートナーはAnglo-Siberian(英)。これまでの探鉱で1億2,500万トンの原油埋蔵量を確認。
(上記以外のプロジェクト)	
タラカンスコエ(Talakanskoe) [サハ共和国]	サハ共和国の永久凍土地帯に存在する油田地帯。生産ピークは約800万トンの見込み(ユコスの鉱区)。油田地帯全体の生産ピークは2,000万トン。2003年10月にユコス開発子会社が一時探鉱ライセンスの更新を行わなかったところ、サハ共和国は同年12月からスルグートネフチェガスに一時探鉱ライセンスを付与した。ユコスやCNPCも操業権の競争入札への参加を希望していたが、サハ共和国はさらに同鉱区の恒久ライセンスもスルグートネフチェガスに付与した。
(他企業との提携関係)	
ルクオイルおよびガスプロムとの提携	2000年7月にルクオイルおよびガスプロムとカスピ海北部における石油共同開発の実施で合意した。
クバエナル社(Kvaerner: 英・ノルウェー)の株式取得	2001年10月に破産の危機に瀕していた石油サービス・建設関連企業グループのクバエナル社の全株式の10%を1,570万ドルで取得した。
トータルフィナエルフとの黒海での共同開発	2002年1月にトータルフィナエルフと黒海での探鉱・開発を共同で実施するための合弁企業を折半出資で設立することに合意。
(輸送部門)	
ムルマンスク向け原油パイプラインの建設	ルクオイルが提唱した西シベリアからムルマンスク港(将来の本格的な米国向け原油輸出入)向け原油パイプラインの建設に関して、

	2002 年 11 月にチュメニ・オイルおよびシブネフチとともに覚書に調印。2007 年までの完成を目指す。
--	--

(出所)Matthew J. Sagers, Developments in Russian Crude Oil Production in 2000, Post-Soviet Geography and Economics, 2001, No3, pp175-177, Platt's Oilgram News, 各版、2003 年 9 月エネ研ヒアリング結果より作成。

次にユコスの外国における主要プロジェクトについて述べる(表 5-2-11)。開発・生産部門ではユコスは 2002 年 1 月にカザフスタン北西部のフォードロフスコエ鉱区の権益 77.5%を米国のファースト・インターナショナル・オイルより取得している。2003 年には最初の探鉱井を掘削する予定となっている。なお、ロスネフチとイテラ(ロシアの独立系のガス・トレーダー)が 2001 年に同鉱区の開発プロジェクトから撤退していた。

精製部門においてユコスはリトアニアで唯一の製油所であるマゼイキア製油所の全株式の 26.85%を 2001 年 8 月に 1,700 万ドルで取得した。この時にユコスはマゼイキア製油所に対して今後 10 年間にわたって 480 万トン/年の原油を供給する契約に調印している。ルクオイルやユコスのようなロシアの石油企業が東ヨーロッパ・旧ソ連邦諸国の製油所の買収・一部株式の取得をする際には、通常、その見返りとして当該製油所に対して中・長期間にわたる一定量の精製用原油の供給、精製能力拡大・設備高度化投資へのコミット、製油所の赤字補填や債務の負担等の条件がついている。

2002 年 9 月にユコスはさらに同製油所の全株式の 26.85%を前回と同様に 1,700 万ドルで取得している。輸送部門では、2002 年 1 月にユコスはスロバキアの石油パイプライン管理会社トランスペトルルの全株式の 49%を取得している。このように、ユコスは原油をただ単に欧州向けに輸出するだけでなく、下流事業にも進出している。

ユコスの最近の動向で特に注目すべきは、その輸出戦略である。現在、ユコスは「中国向けの原油輸出パイプライン建設プロジェクト」と「米国向けの原油輸出プロジェクト」の 2 つの大きなプロジェクトを推進中である。

まず、「中国向けの原油輸出パイプライン建設プロジェクト」に関しては 1999 年 2 月にユコスはトランスネフチと中国の CNPC との間で東シベリアのアンガルスクから中国・北京向けの原油輸出パイプライン建設の FS を実施することで合意した³⁸。さらに、2001 年 9 月には、同じくトランスネフチおよび CNPC とアンガルスクから中国・大慶向けの原油輸出パイプライン建設の FS を実施することで合意した。

³⁸ アンガルスクはロシア国内の原油パイプライン網の起点となっている。つまり、ロシア国内の既存の原油パイプライン網はアンガルスクから西向け(欧州方面)に展開されており、アンガルスクから東向け(北東アジア方面)には原油パイプライン網は展開されていない。

表 5-2-11. ユコスの外国における主要プロジェクト

プロジェクト	概要
(開発・生産部門)	
フョードロフスコエ鉱区 (Fedorovskoe: カザフスタン)	2002年1月、カザフスタン北西部の陸上同鉱区の権益77.5%を米国独立系石油会社ファースト・インターナショナル・オイルから取得。ユコスはオペレーターとして2002年初めに地震探鉱調査を実施した。2003年中頃に最初の探鉱井を掘削する予定である。3D地震探鉱が必要であり、2006年までに2本の探鉱井の掘削が行われる。
(精製・輸送部門)	
石油パイプライン管理会社トランスペトルの株式取得 (Transpetrol: スロバキア)	2002年1月、同社の全株式の49%を7,400万\$で取得した。ユコスは現在、スロバキア政府が保有する同社の残りの株式51%についても購入するオプションを有している。
マゼイキア製油所 (Mazeikiu: リトアニア)	2001年8月、同製油所(精製能力1,317万トン/年)の全株式の26.85%を7,500万ドルで取得。同時にユコスは今後10年間にわたり480万トン/年の原油を同製油所に供給する契約に調印。2002年9月、さらに26.85%の株式を7,500万ドルで経営危機に陥った米国のウィリアムズ社から取得した。
(輸出戦略)	
中国向け原油輸出パイプライン建設プロジェクト	1999年2月、ロシアの原油パイプライン管理会社トランスネフチおよび中国国営石油企業CNPCと東シベリア・アンガルスクから中国・北京向けの原油輸出パイプライン建設のFS実施で合意。 さらに、2001年9月にはアンガルスクから中国・大慶向けの原油輸出パイプラインのFS実施で合意。2002年7月にユコスは大慶向けのパイプラインに関してロシア・中国両政府にFS報告書を提出した。パイプライン総延長は2,400km、総投資額は28億ドルで、2003年下半期に着工、2005年に輸出開始の意向。輸送能力は当初2,000万トン/年で2010年までに3,000万トン/年まで増強予定。なお、トランスネフチがオペレーターとなる。
中国向け原油輸出の鉄道輸送プロジェクト	2003年9月24日、ロシアのカシヤノフ首相は北京での中国の温家宝首相との会合において、上記原油輸出パイプラインプロジェクトが開始されるまでロシアは中国に鉄道で原油を輸出していくことを約束した。2004、2005年の各年の鉄道による原油輸送量は450~550万トンを計画すると発表し、2004年2月ユコス北京事務所長氏が2006年には同1,000万トンを供給する計画を明らかにした。
米国向け原油輸出	2002年5月のロシア・米国間の「エネルギー対話に関する共同宣

プロジェクト	言」の調印を受けて2002年6月にタンカーによる米国向けの原油のテスト輸出(200万バレル)を開始。経済性を検討するために2003年7月まで毎月タンカーによる対米原油輸出を実施する予定だったが、実際には2002年中に計5回で終了した。
--------	---

(出所)Platts Oilgram News, January 23, 2002, January 30, 2002, August 22, 2001, September 20, 2002, Yukos Annual Report:2002 Edition, p17., Interfax Petroleum Report, November 1-7, 2003, p.6

2002年7月にユコスは大慶向けの原油輸出パイプラインの建設に関して、ロシア・中国両政府に対してFSの報告書を提出した。同パイプラインは総延長2,400km、投資額は28億ドルで、2003年下半年に着工し、2005年には稼働を開始させたい意向である。当初の輸送能力は2,000万トン/年で2010年までには3,000万トン/年に増強する予定であった。

北東アジア向けの原油輸出パイプライン建設構想には、この他にトランスネフチが独自にアンガルスクからロシア沿海地方のナホトカに至る輸送能力5,000万トン/年の原油輸出パイプラインの建設を目指しているものがあり、2003年1月に日本の小泉首相がロシアのプーチン大統領を訪問した際に「日露行動計画」³⁹が発表された。この中にはエネルギー協力の継続・拡大が織り込まれており、具体的には日本政府はアンガルスク - ナホトカルート建設を支援すると表明した。ロシアの新聞等では、日本が100万B/Dを受け取る用意がある上に、パイプライン建設費用ならびに油田開発に対し、70億ドルを融資すると伝えたとはいわれており、いまや両プロジェクトが競合するような状況にある。

ロシア政府内でも大きく2派に意見が分かれているのが現状である。中口間で進められてきた大慶向けの原油輸出パイプライン建設プロジェクトが順調にFSも終了しており、中口間の政治的関係からこちらが優先課題とする大慶ルート派と、供給先の多様化という観点から見て太平洋ルート派が議論を闘わせているといわれる。当初は2003年3月にロシア政府の閣僚会議でルート選択について政府決定がなされるといわれていた。しかしその後ロシア側は政府決定の延期を繰り返し、2003年9月の中露首相定期会合でカシャノフ首相は両ルートの環境影響調査に3~4ヶ月時間を要すると発言し、決定の延期を示唆した。2003年12月の下院選挙、2004年3月の大統領選挙以前に最終決定を行うのは政府の選挙対策上困難であったため、2004年3月現在も決定されていない。2004年8月に行われる中露首相定期会談までには最終決定が行われるといわれているが、下院選挙での政府与党の圧勝と大統領選挙におけるプーチン大統領の圧勝に後押しされて、プーチン大統領にとって望ましい「国益に適った」ルートの選択を行う土壌ができたといえる。

³⁹外務省ホームページ (<http://www.mofa.go.jp>) 参照。政治対話の深化、平和条約交渉、国際舞台における協力、貿易・経済分野における協力、防衛・治安分野における関係の発展、文化・国民間交流の進展を柱とする行動計画。貿易・経済分野における協力は「エネルギー協力」が含まれる。

もうひとつの「米国向け原油輸出プロジェクト」は、2002年5月のロシアと米国の両政府間で調印された「エネルギー対話に関する共同宣言」を受けて始動したものである。2002年6月にユコスがタンカーにより米国向けに原油のテスト輸出(200万バレル)を実施した。当初、この原油のテスト輸出は2002年中で打ち切る予定であったが、需要と価格の季節変動による経済性への影響を実際に確認するために、2003年7月まで毎月タンカーによる原油のテスト輸出を実施することとなった。しかし、実際には2002年中に計5回で終了している。

このロシアから米国向けの原油輸出は経済性の観点から問題があるとの指摘がされているが⁴⁰、現状ではユコスは本格的な対米原油輸出に取り組む姿勢を示している。既に述べたように、ユコスをはじめとするロシアの石油企業各社は、西シベリアの産油地から米国向けの原油輸出を将来的に行うことを視野に入れ、ムルマンスク港に石油積み出し基地の建設を予定している。2002年11月、西シベリアからムスマンスク港に至る原油パイプライン建設プロジェクトに関して、ルクオイル・ユコス・チュメニオイル・シブネフチ・スルグートネフチェガスが覚書に調印した。2003年11月、このプロジェクトを先導するロシアの石油企業はトランスネフチに対しFS実施を求め、合意文書に調印した。トランスネフチのグリゴリエフ副社長によると、西シベリア-ムルマンスク・パイプライン⁴¹のFSは2004年秋までに開始される予定である⁴²。

2003年9月にロシア・サンクトペテルブルグにて、第2回米露エネルギーサミットが開催された⁴³。米露の報道によると今回の議論の中心は天然ガス、とりわけLNGであった。石油分野では、西シベリアとムルマンスクを結ぶ石油パイプライン計画について、何らかの進展が期待されたが、ユコスがムルマンスクプロジェクトをアピールするにとどまった。このプロジェクトに対し、米国は中東依存を減らすためにも強い関心を寄せている。しかし、ロシア政府は米国が資金を出すことには賛成しながら、米国企業がパイプラインの権益を獲得することには反対している。いずれにしろ、ムルマンスク・パイプライン建設は米露両国にとって政治的・戦略的なプロジェクトと言えるだろう。

(まとめ)

ユコスは金融系新興財閥が経営する民間石油企業であり、1990年代は中小石油企業を買

⁴⁰ ロシアからタンカーによる米国向けの原油輸出の経済性に関する問題点に関しては、杉野綾子、「米露エネルギー協調を巡る現状と課題」、(財)日本エネルギー経済研究所ホームページ、2002年11月掲載、pp 7-11.を参照のこと。

⁴¹ 建設費用は34億～45億ドルと見込まれる。

⁴² Interfax Petroleum Report, November 14-20, 2003, p.14

⁴³ 米露エネルギー協調については本報告第6章ロシアの対外エネルギー政策を参照。

収・合併することで企業の規模を拡大し生産量を伸ばしてきた。1990年代末からは欧米流の経営手法を採用して経営を根本的に改革した他、欧米の探鉱・生産技術を積極的に導入して増産を可能にし、株主の利益最大化と短期的な原油増産および収益増加を重視した経営を行ってきた。

ユコスの生産拠点は西シベリアで国外での生産活動は行っていない。2004年のユコスの生産目標は前年比11%増の9,000万トン⁴⁴で2003年の前年比16.3%成長からは若干増産の勢いが落ちると見られる。

2003年夏以来、ユコス筆頭株主であるメナテップ銀行頭取とユコス前社長ホドルコフスキー氏の逮捕・拘留、ユコスの脱税容疑摘発などが行われてきた。一連のユコス事件の結果、ユコス社の将来には不透明感が増大している。1999年以來のロシアにおける石油増産の原動力となってきたのがユコス社だけに、今回の事件と今後の展開がユコス社の経営動向にどのような影響を与えるのか、そしてそれがロシアの石油産業全体にどのような意味を持つのか注目される。また今回のユコス事件は、欧米資本にとってはロシア石油産業に投資する際のリスクの問題を改めて認識させたといえるであろう。

⁴⁴ Platts Oilgram News, March 1, 2004

5-3. スルグトネフチェガス(Surgutneftegaz)

(会社の構成・経営者・株主構成)

スルグトネフチェガスは生産子会社が1社、精製子会社が1社、販売子会社が7社(SSはロシア国内に328軒)ある(表5-3-1)。1993年の設立以来、他の垂直統合石油企業やその子会社等を買収したことがなく、西シベリアで操業する生産子会社が生産した原油の約3分の1を北西地域にあるキリシ製油所に送って精製して石油製品を生産し、同地域で展開する自社の販売子会社を通じて販売している。

表5-3-1. スルグトネフチェガスの子会社

生産子会社(1社)	(西シベリア)スルグトネフチェガス
精製子会社(1社)	(北西)キリシ
販売子会社(7社)	(北西)プスコフネフチェプロダクト、レネネフチェプロダクト、 ノゴロドネフチェプロダクト、キリシアフトサービス (中央)トヴェリネフチェプロダクト (バルト海)カリーニングラードネフチェプロダクト

(出所)The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003, Energy Intelligence Research, p.287より作成。

スルグトネフチェガスの取締役会(Board of Directors)のメンバーを表5-3-2に示す。スルグトネフチェガス社長のボグダノフは「オリガルヒ」の一人であると見なされている。ボグダノフは生粋の掘削エンジニアであるが⁴⁵、2002年3月18日付けの『フォーブス』誌に掲載された「世界億万長者(資産10億ドル以上)番付」の中では、資産額16億ドルで277位にランクされ、ルクオイルのアレクペロフ社長(資産額14億ドル、327位)より上位にいる⁴⁶。また、ボグダノフはあまり目立つのが嫌いなタイプといわれており、ほとんどマスコミに登場しないし、居住地であるスルグトからめったに離れない(スルグトネフチェガスの本社はモスクワではなくスルグトにある)。

2003年1月1日現在のスルグトネフチェガスの株主構成は図5-3-1に示す通りである。ロシア連邦政府はスルグトネフチェガスの株式を保有していない。全株式の36%が自社保有分、そして、関連会社等(スルグトネフチェガス年金基金、スルグトネフチェガス保険会社、Surgut Depository)の保有分が合計で26%となっていて、外部からの出資比率が少ないという特徴を指摘することができる。

⁴⁵本村真澄、「復活した石油大国ロシアとその背景にあるもの」、『石油/天然ガスレビュー』、2003年、p.47

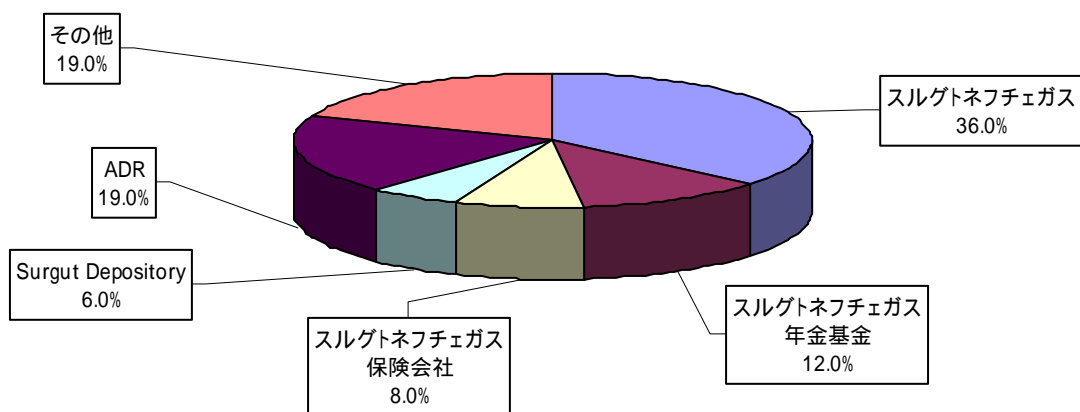
⁴⁶中澤孝之、『オリガルヒ ロシアを牛耳る163人』、東洋書店、2002年、p.34。

表 5-3-2. スルグトネフチェガスの取締役会のメンバー

役職	氏名
取締役会会長	ウソリツフ、アレクサンドル・ヴィクトロヴィチ (Usolitsev, Alexander Viktorovich)
スルグトネフチェガス社長	ボグダノフ、ヴラジーミル・レオニードヴィッチ (Bogdanov, Vladimir Leonidovich)
フョードロフスクネフチ生産局長	アナニエフ、セルゲイ・アレクセイヴィッチ (Ananiev, Sergei Alexeevich)
リヤントルネフチ生産局長	アンジリヤエフ、ユリ・ニコライエヴィッチ (Anziryayev, Yuri Nikolayevich)
スルグトネフチ生産局長	ブラーノフ、アレクサンドル・ニコライエヴィッチ (Bulanov, Alexander Nikolayevich)
コモソモルネフチ生産局長	ムグ、バイゼット・ユヌソヴィチ (Mugu, Baizet Yunusovich)
スルグトネフチェガス第一副社長 (チーフ・エンジニア)	マトヴェーエフ、ニコライ・イヴァノヴィッチ (Matveev, Nikolai Ivanovich)
スルグトネフチェガス副社長 (チーフ・ジェオロジスト)	メドヴェーデフ、ニコライ・ヤコブレヴィッチ (Medvedev, Nikolai Yakovlevich)
スルグトネフチェガス副社長	フョードロフ、セルゲイ・アナトリエヴィッチ (Fedorov, Sergei Anatolievich)

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003, Energy Intelligence Research, p.289 より作成。

図 5-3-1. スルグトネフチェガスの株主構成 (2003年1月1日現在)



(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003, Energy Intelligence Research, p.289 より作成。

(生産・精製実績)

スルグトネフチェガスの2003年初時点の原油確認埋蔵量は9.23億トンとされる⁴⁷。原油生産量は1995年から1998年まで3,300万～3,400万トン/年の水準を安定して維持した後、1999年から2003年までは4年連続で増加して、2003年には5,403万トンとなった(表5-3-3)。原油生産量の増加を対前年比で見ると、1999年は7.6%増、2000年は8.1%増、2001年は8.4%増、2002年は11.7%増、2003年は9.9%増となっている。スルグトネフチェガスの生産子会社はこの垂直統合石油企業と同名のスルグトネフチェガス1社だけであるが、ロシア国内の生産子会社の中でこのスルグトネフチェガスの原油生産量は最大である(2003年の原油生産量のシェアは12.8%でロシア第3位)。

表5-3-3. スルグトネフチェガスの上流部門の実績(1995年～2003年)

(単位:100万トン/年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年	03年
原油生産量	33.33	33.26	33.91	34.94	37.58	40.62	44.03	49.15	54.03
原油輸出量	8.66	7.62	11.67	14.00	16.26	19.24	16.20	17.45	18.28
探鉱井(本)	16	26	33	52	65	66	86	NA	NA
開発井(本)	678	627	645	587	585	851	NA	977	NA
生産井(本)	10,928	11,553	11,754	12,466	13,385	14,044	14,770	14,640	NA
休止井(本)	2,487	2,301	2,379	2,040	2,036	2,041	1,389	2,278	NA
生産井1本当たり 産油量(トン/日)	8.36	7.87	7.90	7.68	7.69	7.90	8.17	9.20	NA

(出所) 原油生産量・1994年～1997年: Russian Petroleum Investor, 各版、1998年～2002年: Eastern Bloc Energy, 各版、2003年: Interfax Petroleum Report, January 16-22, 2004, p.31、2003年原油輸出量: Interfax Petroleum Report, January 30-February 5, 2004, p.10、その他: The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2003 Edition, Energy Intelligence Research, p.290より作成。

探鉱井および生産井の数は1995年以降2001年まで順調に伸びている。2002年には1995年と比較すると開発井の数は44%、生産井の数は34%の増加となった。その一方で休止井の数は1995年の2,487本から2001年には1,389本までほぼ半減したが、2002年には再び増加に転じて2,278本となった。

生産井1本当たりの原油生産量を見ると1995年の8.36トン/日から、1998年には7.68トン/日まで8.1%も減少した。その後は増加に転じて2001年には8.17トン/日まで回復し、さらに2002年には9.20トン/日と1995年と比較して10%増となった。つまり、スルグトネフチェガスの原油増産は、当初は生産井の数の増加が大きく寄与し、2002年に入ってから生産効率(生産井1本当たりの原油生産量)の向上が寄与したと考えられる。

⁴⁷ Surgutneftegas Annual Report: 2001 Edition, p21.

スルグトネフチェガスの精製子会社はキリシ製油所1社だけであり、2003年の精製量は1,579万トン/年で稼働率は91.1%と非常に高い水準となっている(表5-3-4)。

表5-3-4. スルグトネフチェガスの下流部門の実績(1995年~2003年)

(単位:100万ト/年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年	03年
精製量合計	12.12	15.27	14.80	15.95	18.77	18.26	15.79	14.75	15.29
稼働率(%)	62.5	78.8	76.3	82.3	96.8	94.2	94.0	85.3	91.1
ガソリン生産量	1.2	1.6	1.6	1.8	1.9	1.7	1.7	1.6	NA
軽油生産量	2.4	3.0	3.0	3.4	3.6	3.6	3.6	3.6	NA
重油生産量	5.2	7.6	7.2	7.8	6.3	2.9	8.2	7.3	NA

(出所)The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003, Energy Intelligence Research, p.292, Oil & Gas Journal, 各版より作成。

2002年のスルグトネフチェガスの石油製品の生産量はガソリンが160万トン、軽油が360万トンとなっている。これをルクオイルおよびユコスと比べると、ルクオイルはガソリンが440万トン、軽油が890万トン、そして、ユコスはガソリンが500万トン、軽油が900万トンとなっている。しかし、これらは複数の製油所での生産量を合計した数字であり、1つの製油所当たりの石油製品生産量は、ルクオイル(4つの製油所を保有)はガソリンが110万トン、軽油が223万トン、そして、ユコス(5つの製油所を保有)はガソリンが100万トン、軽油が180万トンであり、スルグトネフチェガスの一つの製油所当たりガソリンおよび軽油の生産量はルクオイルとユコスよりも大きくなっている。

(財務内容)

スルグトネフチェガスの1998年から2002年までの財務内容を表5-3-5に示す。既に述べたルクオイルおよびユコスと同様にルーブル安と国際原油価格の上昇により、1999年以降は財務関連の各指標の大幅な改善が見られる。

ルーブル建ての純収入(Net Revenue)は1998年の258億ルーブルから1999年には808億ルーブル、そして、2002年には1,858億ルーブルと1998年と比較して7.2倍の増加となった。また、操業利益(Operating Profit)は1998年の59億ルーブルから2001年には765億ルーブルまで12.9倍と大幅な増加となったが、2002年には前年比18.4%減の624億ルーブルとなった。

これらをドル建てで見ると、純収入は1998年の26.6億ドルから2002年には59.3億ドルと2.2倍の増加、操業利益は1998年の6.1億ドルから2002年には19.9億ドルと3.3倍の増加となった。また、純所得(Net Income)は、1999年の67億ルーブル(2.7億ドル)から2002年には104億ルーブル(3.3億ドル)となった。

表 5-3-5. スルグトネフチェガスの財務内容(1998年～2002年)

	98年	99年	00年	01年	02年
純収入[10億ルーブル] (Net Revenue)[10億ドル]	25.8 2.66	80.8 3.28	163.7 5.82	171.0 5.86	185.8 5.93
操業利益[10億ルーブル] (Opearating Profit)[10億ドル]	5.9 0.61	42.8 1.74	53.7 1.91	76.5 2.62	62.4 1.99
税引き前収入[10億ルーブル] (Income before taxation)[10億ドル]	6.1 0.63	42.7 1.73	86.3 3.07	65.0 2.23	61.2 1.95
純所得[10億ルーブル] (Net Income)[10億ドル]	NA -	6.7 0.27	19.5 0.69	10.9 0.37	10.4 0.33
投資額[10億ルーブル] (Investments)[10億ドル]	6.1 0.63	14.5 0.59	34.6 1.23	49.0 1.68	41.3 1.32
総資産額[10億ルーブル] (Total Assets)[10億ドル]	NA -	91.9 3.73	287.5 10.22	351.0 12.03	466.4 14.88
配当総額[10億ルーブル] (Total Dividends)[10億ドル]	NA -	NA -	NA -	NA -	1.9 0.06

(出所) Surgutneftegas Annual Report: 1999, 2001, 2002 より作成。なお、ルーブルの対ドル為替レートは、1998年: 9.7051 ルーブル/ドル、年: 1999年 24.6199 ルーブル/ドル、2000年: 28.1292 ルーブル/ドル、2001年: 29.1685 ルーブル/ドル、2002年: 31.3485 ルーブル/ドルである (International Financial Statistics, IMF, July 2003, p.800)。

なお、2003年1月から9月までの純収入は前年同期比 13.9%増の 1,544 億ルーブル(50.4 億ドル)、税引き前利益は同 0.9%増の 467 億ルーブル(15.3 億ドル)となった⁴⁸。

1999年の収益増加を背景にスルグトネフチェガスは投資額も 1998年の 61 億ルーブル(6.3 億ドル)から 2002年には 413 億ルーブル(13.2 億ドル)まで 6.7 倍(ドル建てでは 2.1 倍)に増加させた。この 2001年におけるスルグトネフチェガスの事業分野別の投資額を表 5-3-6 に示した。投資総額 413 億ルーブルのうち、生産部門に対する投資額が 385 億ルーブルと全体の実に 93.3%を占める大きさとなっている。そして、精製部門に対する投資額は 26 億ルーブル(全体に占める比率は 6.3%)、販売部門に対する投資額は 2 億ルーブル(同 0.34%)となっていて、スルグトネフチェガスが生産部門に対する投資を最重要視していることが伺える。

表 5-3-6. スルグトネフチェガスの事業分野別投資額(2002年)

	(10億ルーブル)	(10億ドル)	比率(%)
生産部門	38.54	1.23	93.3
精製部門	2.62	0.08	6.3
販売部門	0.17	0.01	0.4
*合計	41.33	1.32	100.0

(出所) Surgutneftegas Annual Report: 2002 より作成。

⁴⁸ Surgutneftegas ホームページ (<http://www.surgutneftegas.ru>)

(主要プロジェクト)

スルグトネフチェガスのロシア国内における主要プロジェクトを表 5-3-7 に示す。スルグトネフチェガスは、フェドロヴォとティアンスコエの2件の生産分与プロジェクトに関与しているが、いずれも2004年3月時点では原油の生産開始には至っていない。既に述べた通り、2003年6月に生産分与法の改正が行なわれ、生産分与契約のハードルがより厳しくなったために、これら2件のプロジェクトが今後も引き続き生産分与協定の対象となるかどうか動向を見極める必要がある。

他企業との提携関係を見ると、スルグトネフチェガスは2002年5月にロスネフチとプリモルスクに製油所を建設するための合弁企業を折半出資で設立する覚書に調印している⁴⁹。精製能力は1,000万トン/年で投資額は約20億ドルを予定している。この建設予定の製油所はスルグトネフチェガスが現在保有しているキリシ製油所と同様にロシアの北西地域にある。したがって、生産子会社スルグトネフチェガスで生産した原油をこの新規製油所に輸送して精製を実施することで、垂直統合石油企業としての機能を高めることが期待できる。また、生産した石油製品のうち全体の25%を輸出する予定であるが、近隣の欧州地域に輸出する際には、EUの非常に厳しい品質規格に合致した石油製品を生産することが要求されることを考慮する必要がある。

また、スルグトネフチェガスは2002年10月にガスプロムとウレンゴイ・ガス田の開発に関する協力協定に調印している⁵⁰。両社は同ガス田中にある原油埋蔵量についての経済性の評価を実施して、この原油埋蔵量について両社の取り分を決定することで合意した。

スルグトネフチェガスは外国の石油企業とはまだ提携関係を構築していないが、2003年5月末に西シベリアにおける油田・ガス田の共同開発に関する交渉を米国マラソン・オイル (Marathon Oil) と実施中であることを明らかにした⁵¹。

最近、特に注目される動きとしては、2003年12月に東シベリアにおける油田・ガス田を開発するためにロスネフチおよびスルグトネフチェガスとともに共同でコンソーシアムを設立することで合意したことを挙げるができる。ロスネフチ、ガスプロム、スルグトネフチェガスの3社によるコンソーシアムの結成は、東シベリアの油田・ガス田の開発を自己の管理下に置きたいとするロシア連邦政府の意図が働いているとの見方もある⁵²。さらに、スルグトネフチェガスは2003年12月に極東サハ共和国のタラカン油田の開発ライセンスを取得した。

⁴⁹ Platt's Oilgram News, June 25, 2002.

⁵⁰ Platt's Oilgram News, October 23, 2002.

⁵¹ Platt's Oilgram News, May 30, 2003.

⁵² 現地ヒアリング調査。

表 5-3-7. スルグトネフチェガスのロシア国内における主要プロジェクト

プロジェクト	概要
(生産分与プロジェクト)	
フェドロヴォ (Fedorovo) [ハントー・マンシスク自治管区]	1999年5月にロシア連邦政府が承認。これまでの探鉱で2億6,400万トンの原油埋蔵量を確認。
ティアンスコエ (Tyanskoye) [ハントー・マンシスク自治管区]	2000年5月にロシア連邦政府が承認。これまでの探鉱で2,600万トンの原油埋蔵量を確認。
(他企業との提携)	
ロスネフチとの製油所建設プロジェクト	2002年5月、ロスネフチとプリモルスク(フィンランド湾)に製油所を建設するための合弁企業を折半出資で設立する覚書に調印した。精製能力は1,000万トン/年で投資額は約20億ドル。同製油所で生産された石油製品の全体の25%は2001年末から稼働を開始したプリモルスク石油積出基地から輸出される予定。
ガスプロムとの天然ガス共同開発プロジェクト	2002年10月、ガスプロムとウレンゴイ・ガス田(ロシア全体の天然ガス生産量の3分の1を占める)の開発に関する協力協定に調印。
東シベリアでの油田・ガス田開発	2003年12月、ロスネフチおよびガスプロムと東シベリアにおける油田・ガス田の開発のため共同でコンソーシアムを設立することで合意した。
極東サハ共和国・タラカン油田の開発	2003年12月、サハ共和国のタラカン油田の開発ライセンスを取得。

(出所) Matthew J. Sagers, Developments in Russian Crude Oil Production in 2000, Post-Soviet Geography and Economics, 2001, No.3, pp175-177, Platt's Oilgram News, 各版, Interfax Petroleum Report, December 26, 2003, Interfax Petroleum Report, January 16-22, 2004, p.13 より作成。

(まとめ)

1993年の設立以来、スルグトネフチェガスは既存の産油地である西シベリアを基盤として着実に原油生産量を伸ばしてきた。同社の原油生産量は1993年以来、ロシアの中で第2位または第3位の座にあった。また、1990年代の中頃、ロシアの石油企業による税金滞納をロシア連邦政府が問題視していた時期でも、スルグトネフチェガスは税金の滞納はほとんどなく、ロシア連邦政府にとって同社は「優良」石油企業であった。さらに、スルグトネフチェガスのボグダノフ社長はプーチン大統領とも密接な関係があり、プーチン大統領はボグダノフ社長がユコスのホドルコフスキー前社長のような「政治的野心」を持たずに石油企業の経営に専念している姿勢に好印象を持っているとの指摘もある⁵³。

⁵³ 現地ヒアリング調査。

1990年代においてスルフトネフチェガスはロシアおよび欧米の石油企業と提携・協力しようとする積極的な姿勢は見られず、「独自路線」を歩んでいた。しかしながら、既に述べた通り、2003年12月にロスネフチおよびガスプロムと東シベリアにおける油田・ガス田開発のためのコンソーシアム設立で合意したことは、スルフトネフチェガスにとって大きな転換点にある可能性がある。既存の主力産油地である西シベリアとは異なり未探鉱・未開発鉱区がほとんどを占める東シベリアの将来の開発について、スルフトネフチェガスがロスネフチおよびガスプロムと提携する背景には東シベリアの油田・ガス田の開発をロシア連邦政府の管理下で実施したいというロシア連邦政府の意図がある⁵⁴。

従来は着実な上流部門への投資により着実に原油増産を達成し続けている「地味な印象」のスルフトネフチェガスであるが、今後はこの共同コンソーシアムの設立を契機に東シベリアおよび極東での開発プロジェクトの主要なプレーヤーとしてその存在が注目されることになるであろう。

⁵⁴ 現地ヒアリング調査。

5-4. ロスネフチ (Rosneft)

(会社の構成・経営者・株主構成)

油田開発・生産はソ連時代には石油工業省が、1989年9月以降は石油ガス工業省⁵⁵が所管していた。その業務はソ連邦解体直前の1991年10月に「ロスネフチガス (Rosneftegaz)」が継承した。1993年4月以降、1995年頃までに10数社の垂直統合企業がロスネフチガスから独立し、残った企業が集約されて国営石油企業「ロスネフチ」が設立された。1998年にロシア政府が民営化を試みたが株式の価格設定で失敗し、現在も国営(ロシア連邦政府が全議決権付き株式を保有する)の石油企業である⁵⁶。

ロスネフチは生産子会社7社、精製子会社3社、販売子会社14社(サービスステーションは610軒)で構成されており、ロシアの南部から西シベリア、サハリンまで広範な経済活動を行なっている(表5-4-1)。

表5-4-1. ロスネフチの子会社(ロシア国内)

生産子会社 (7社)	(西シベリア) プルネフチェガス (極東) サハリンモルネフチェガス (北カフカース) スタヴロポリネフチェガス、テルムネフチ、ダグネフチ、 クラスノダールネフチェガス、グローズネフチェガス
精製子会社 (3社)	(中央) モスクワパイロットプラントネフチェプロダクト (極東) コムソモルスク (北カフカース) トゥアブセ
販売子会社 (14社)	(中央) スモレンスクネフチェプロダクト (西シベリア) アルタイネフチェプロダクト、 ケメロヴォネフチェプロダクト、ヤマルネフチェプロダクト (極東) ナホトカネフチェプロダクト (ウラル) クルガンネフチェプロダクト (北部) アルハンゲルスクネフチェプロダクト、ムルマンスクネフチェプロ ダクト、 (北カフカース) カラチャエヴォ・チェルケスクネフチェプロダクト、 アルタグ、クバンネフチェプロダクト、ロスネフチ・スタヴロポリ、 トゥアブセネフチェプロダクト、カバルクネフチェプロダクト

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2003, Energy Intelligence Research, p.249 より作成。

ロスネフチの取締役会のメンバーを表5-4-2に示す。ロシア連邦政府が全議決権付き

⁵⁵石油工業省とガス工業省とが合併してできた。

⁵⁶本村真澄, 「復活した石油大国ロシアとその背景にあるもの」, 石油/天然ガスレビュー, 2003年, p.44

株式を保有しているため取締役会のメンバー12人のうち11人までがロシア連邦政府から派遣されている。

表 5-4-2. ロスネフチの取締役会のメンバー (2004年2月初め時点)

役職	氏名
ロシア連邦経済発展・貿易相	グレフ、ゲルマン・オスカロヴィッチ (Gref, German Oskarovich)
ロシア連邦エネルギー省顧問	ブハンツォフ、ニコライ・ペトロヴィッチ (Bukhantsov, Nikolai Petrovich)
ロシア連邦大統領府経済管理局長	ダニーロフ・ダニリヤン、アントン・ヴィクトロヴィ ッチ (Danilov-Danilian, Anton Viktotovich)
ロシア連邦エネルギー省第一次官	マトラショフ、イヴァン、アンドレーエヴィッチ (Matlashov, Ivan Andreevich)
ロシア連邦エネルギー省局長	キリーロフ、ヴラジミール・イヴァノヴィッチ (Kirillov, Vladimir Ivanovich)
ロシア連邦天然資源省第一次官	カラガーノフ、ヴィタリ・ヴァシーリエヴィッチ (Karaganov, Vitali Vasillievich)
ロシア連邦国家資産省第一次官	メドヴェージェーフ、ユーリ・ミトロファノヴィッチ (Medvedev, Yuri Mitrofanovich)
ロシア連邦国家資産省燃料・エネルギー局 副局長	ロテンベルグ、イーゴリ・アルカディエヴィッチ (Rotenberg, Igor Arkadievich)
ロシア連邦国家資産省燃料・エネルギー局長	チーホノフ、アレクサンドル・ヴァシーリエヴィ ッチ (Tikhonov, Alexander Vasilievich)
ロシア連邦独占禁止省副局長	セネーフキン、コンスタンチン・ヴラジミール ヴィッチ (Senechkin, Konstantin Vladimirovich)
ロシア連邦資産基金副総裁	ファチーコフ、ヴァレーリ・パーヴロヴィッチ (Fatikov, Valeri Pavlovich)
ロスネフチ社長	ボグダンチコフ、セルゲイ・ミハイロヴィッチ (Bogdanchikov, Sergei Mikhailovich)

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2003, Energy Intelligence Research, p.250 より作成。

なお、表 5-4-2 に示したロスネフチの取締役会のメンバーは 2004 年 2 月 24 日にカシヤ
ーノフ首相 (当時) 以下の全閣僚が解任される以前のものである。2004 年 3 月 10 日に新内
閣の閣僚が発表され、エネルギー省から改組した工業・エネルギー省の大臣にはフリステ
ンコ副首相が就任した。同社の取締役会のメンバーでもあるグレフ経済発展・貿易相は留
任したが、新閣僚の就任に伴い局長級の人事異動もありえるため、今後、ロスネフチの取

締役会のメンバー構成が大幅に変わることが予想される。

ここで、ロスネフチ社長のボグダンチコフ氏の経歴を簡単に説明しておく。同氏は1957年オレンブルグ州生まれで、1976年ブグルスラン石油技術専門学校卒業、1981年にウファ石油大学を卒業した⁵⁷。1981年から1984年まで石油ガス生産管理局セヴェルネフチェガスに勤務した後、活動の舞台をサハリン州に移し、1984年から1985年に生産合同オハネフチェガスダブイチャ工場長、1985年から1988年にソ連共産党サハリン州委員会工業部指導員、1988年から1993年にオハネフチェガス所長を歴任した。

そして、1993年にロスネフチの生産子会社であるサハリンモルネフチェガス総支配人、1997年7月にロスネフチ副社長（極東計画調整担当）に就任した後、1998年10月には現在のロスネフチ社長に就任した。

（生産・輸出・精製に関する実績と戦略）

ロスネフチの2003年1月1日現在の原油確認埋蔵量は13億トンとされる。そして、ロスネフチの原油生産量は1999年の1,267万トンから2003年には1,957万トンへと着実に増加している（表5-4-3）。

表5-4-3. ロスネフチの上流部門の実績：原油生産・輸出量（1995年～2003年）

（単位：100万ト/年）

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年	03年
原油生産量	12.80	13.00	13.47	12.99	12.67	13.47	14.94	16.11	19.57
サハリンモルネフチェガス	1.56	1.49	1.50	1.47	1.45	1.47	1.51	1.59	1.65
ダグネフチ	0.32	0.38	0.36	0.36	0.36	0.33	0.35	0.37	0.34
クラスノダールネフチェガス	1.36	1.38	1.40	1.36	1.10	1.21	1.27	1.30	1.29
ユグネフチェガス	-	-	-	-	0.26	0.26	0.27	0.27	0.27
スタブローホリネフチェガス	0.73	0.79	0.85	0.91	0.92	1.02	1.08	1.01	1.03
テルムネフチ	0.14	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13
ブルネフチェガス	8.31	8.48	8.71	8.30	8.21	8.95	9.64	9.99	9.86
グローズネフチェガス	-	-	-	-	-	0.04	0.71	1.49	NA
その他	-	-	-	-	-	-	-	-	5.00
原油輸出量	4.14	5.07	6.10	6.88	4.97	6.29	5.53	6.06	6.39

（出所）原油生産量・1995年～1997年：Russian Petroleum Investor, 各版、1998年～2002年：Eastern Bloc Energy, 各版、2003年：Interfax Petroleum Report, January 16-22, 2004, p.32、原油輸出量・1995年～2002年：The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2002 Edition, Energy Intelligence Group, p.225、2003年（CIS域外向け）：Interfax Petroleum Report, January 30-February 5, 2004, p.11より作成。

この期間中に原油生産量が増加したのは、ユグネフチェガスとグローズネフチェガスの

⁵⁷ 中澤孝之、『オリガルヒ ロシアを牛耳る163人』、東洋書店、2002年、p.53。

生産が加わったこと、継続的な油田設備投資によって原油生産態勢の立て直しが実現したことが理由として考えられる。生産量が増加しているとはいえ西側の技術を導入して大幅な増産に成功しているユコスやシブネフチほどの増産ではなく、2003年にロスネフチの原油生産量がロシア国内の原油生産量に占める比率は4.6%と小さい。

生産子会社別に見ると、西シベリアで操業するプルネフチェガスの原油生産量が2003年の実績で986万トンとなっていて、ロスネフチ全体の原油生産量の50%のシェアを占めている。プルネフチェガスの原油生産量は1995年の831万トンから2003年には986万トンまで18.6%も増加させており、ロスネフチの中で主力の生産子会社に位置付けられている。

もうひとつ、注目されるのはサハリンモルネフチェガスである。原油生産量は1995年以降2003年まで約150万から160万トン/年の水準で推移しているが、サハリン沖合の油田・ガス田開発プロジェクトにエクソンモービル、日本のSODECO、BP等の外国石油企業とともに参加している。

ロスネフチの探鉱井は1995年の35本から2001年には16本まで半分以下の水準まで落ち込んでいる(表5-4-4)。開発井は1995年の214本から1999年の251本まで増加した後、2001年には192本と200本台の水準を割り込んだ。

表5-4-4. ロスネフチの上流部門の実績:探鉱・開発井の数(1995年~2002年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年
探鉱井(本)	35	14	20	19	20	NA	16	NA
サハリンモルネフチェガス	NA	NA	3	2	1	4	NA	2
ダグネフチ	NA	2	1	1	NA	1	NA	NA
クラスノダールネフチェガス	NA	6	3	6	9	7	NA	8
ユグネフチェガス	NA	NA	NA	NA	4	NA	NA	2
スタブローホリネフチェガス	NA	2	3	2	NA	NA	NA	NA
テルムネフチ	NA	NA	1	NA	1	NA	NA	NA
プルネフチェガス	NA	4	3	9	4	6	NA	4
グロースネフチェガス	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
開発井(本)	214	214	105	136	251	NA	192	NA
サハリンモルネフチェガス	NA	62	74	30	28	31	NA	10
ダグネフチ	NA	NA	1	1	1	1	NA	NA
クラスノダールネフチェガス	NA	27	21	10	22	33	NA	NA
ユグネフチェガス	NA	NA	NA	NA	NA	4	6	6
スタブローホリネフチェガス	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
テルムネフチ	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
プルネフチェガス	NA	101	116	64	80	173	NA	176
グロースネフチェガス	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003, Energy Intelligence Research, p.254-255 より作成。

ロスネフチの生産井の数は1995年の7,084本から1998年には5,846本まで17.4%も減少した。しかし、その後は国際原油価格の高騰と期を同じくするように、生産井の数は増加傾向に転じて、2002年には1998年と比較して36.5%増の7,983本となった。(表5-4-5)。一方、休止井は1995年から2001年まで一貫して減少傾向にあり、1994年の3,009本から2001年の286本へと激減しているが、2002年には616本と前年比で2.2倍増となった。

表5-4-5. ロスネフチの上流部門の実績:生産・休止井の数(1995年~2002年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年
生産井(本)	7,084	6,880	6,880	5,846	6,812	7,838	8,394	7,983
サハリンモルネフチェガス	NA	1,712	1,542	1,810	2,023	2,085	2,148	2,040
ダグネフチ	75	61	45	47	63	79	87	96
クラスノダールネフチェガス	NA	2,755	2,757	1,672	1,889	2,045	2,191	2,216
ユグネフチェガス	NA	NA	NA	NA	171	188	191	196
スタブローボリネフチェガス	349	352	372	371	412	564	591	507
テルムネフチ	463	421	509	458	530	577	579	581
ブルネフチェガス	1,604	1,512	1,555	1,488	1,697	2,260	2,576	2,285
グロースネフチェガス	NA	NA	NA	NA	NA	8	31	62
休止井(本)	2,653	2,609	2,191	1,696	1,456	840	286	616
サハリンモルネフチェガス	727	702	721	474	419	300	81	247
ダグネフチ	52	66	49	49	51	35	31	31
クラスノダールネフチェガス	186	139	123	108	105	92	44	90
ユグネフチェガス	NA	NA	NA	NA	8	12	1	12
スタブローボリネフチェガス	769	666	587	477	375	126	40	39
テルムネフチ	245	280	87	90	70	31	10	30
ブルネフチェガス	632	683	558	498	423	234	79	167
グロースネフチェガス	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003, Energy Intelligence Research, p.254-255 より作成。

ロスネフチの生産井一本あたりの生産量は1998年の6.09トン/日から2001年には4.88トン/日へと減少したが、2002年には5.53トン/日まで回復した。生産子会社の中ではダグネフチとブルネフチェガスの生産効率の悪化が目立つ(表5-4-6)。

ロスネフチの探鉱・開発への投資は低調気味であり、生産性も大きく向上しているとはいえない。したがって、ロスネフチの原油増産は休止井を再稼働させて原油生産を再開(生産井の数の増加)したことが大きく寄与していると考えられる。

なお、ロスネフチの原油輸出量は2001年:553万トン、2002年:606万トン、2003年:639万トン(CIS域外向け)と順調に伸びている。

表 5-4-6. ロスネフチの上流部門の実績：
生産井1本当たりの原油生産量(1995年～2002年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年
* 平均	4.95	5.16	5.36	6.09	5.10	4.70	4.88	5.53
サハリンモルネフチガス	NA	2.38	2.66	2.22	1.97	1.93	1.93	2.14
ダグネフチ	11.54	17.02	22.16	20.99	15.70	11.31	10.86	10.56
クラスノダールネフチガス	NA	1.36	1.39	2.23	1.60	1.61	1.58	1.61
ユグネフチガス	NA	NA	NA	NA	4.12	3.78	3.80	3.70
スタブローボリネフチガス	5.75	6.12	6.22	6.71	6.12	4.94	4.98	5.48
テルムネフチ	0.80	0.86	0.69	0.77	0.67	0.63	0.63	0.62
ブルネフチガス	14.19	15.31	15.34	15.29	13.25	10.82	10.25	11.97
グロースネフチガス	NA	NA	NA	NA	NA	14.00	62.31	65.93

(出所)The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003, Energy Intelligence Research, p.225-226 より作成。

ロスネフチは3つの精製子会社(製油所)を保有し、2003年の精製能力合計は955万トン/年である。全体としての精油所稼働率は1998年の37.2%から2003年には99.7%とほぼフル稼働状態になっている(表5-4-7)。

表 5-4-7. ロスネフチの下流部門の実績(1995年～2003年)

(単位:100万トン/年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年	03年
精製量合計	4.87	5.15	4.64	3.66	6.54	7.17	7.71	8.35	9.53
コムソールスク	1.65	1.69	2.29	1.94	3.14	3.62	4.09	4.41	5.50
クラスノダール	0.38	0.73	0.15	0.12	0.13	0.09	NA	NA	NA
トウアプセ	2.83	2.73	2.21	1.60	3.27	3.46	3.61	3.94	4.03
稼働率合計(%)	49.4	52.3	47.2	37.2	80.4	93.1	80.7	80.3	99.7
コムソールスク	28.4	29.0	39.2	33.4	54.0	67.0	75.8	75.9	101.9
クラスノダール	22.5	42.9	8.7	6.9	NA	NA	NA	NA	NA
トウアプセ	122.5	118.0	95.6	69.2	NA	NA	87.1	92.8	97.0
ガソリン生産量合計	1.00	0.60	0.60	0.33	0.33	0.26	0.33	0.40	NA
コムソールスク	0.20	0.10	0.20	0.10	0.10	0.00	0.10	0.20	NA
クラスノダール	0.30	0.20	0.10	0.03	0.03	0.03	NA	NA	NA
トウアプセ	0.50	0.30	0.30	0.20	0.20	0.23	0.23	0.20	NA
軽油生産量合計	1.33	1.43	1.40	1.02	1.63	1.83	1.93	2.10	NA
コムソールスク	0.40	0.50	0.70	0.50	0.60	0.66	0.73	0.80	NA
クラスノダール	0.03	0.03	NA	0.02	0.03	0.02	NA	NA	NA
トウアプセ	0.90	0.90	0.70	0.50	1.00	1.14	1.20	1.30	NA
重油生産量合計	1.96	2.03	1.91	1.43	2.64	2.93	3.18	3.40	NA
コムソールスク	0.70	0.80	0.90	0.70	1.10	1.37	1.59	1.70	NA
クラスノダール	0.06	0.03	0.01	0.03	0.04	0.03	NA	NA	NA
トウアプセ	1.20	1.20	1.00	0.70	1.50	1.53	1.59	1.70	NA

(出所)1995年～2002年:The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003, Energy Intelligence Research, p.257、2003年:Interfax Petroleum Report, January 30-February 5, 2004, p.25、Oil & Gas Journal, 各版より作成。

(財務内容)

ロスネフチは1998年以降に収入が増加しているが、これは1999年以降の原油価格上昇によるドル建て収入の増加に加えて、1998年夏のルーブル切り下げの結果、ルーブル建て収入が大幅に増加したことが大きいと思われる。純利益額(Net Income)も1998年は9.6億ルーブル(10億ドル)の赤字であったが、1999年には43.7億ルーブル(1.8億ドル)と黒字転換し、2001年には139.6億ルーブル(4.8億ドル)へ拡大した後、2002年には前年比27.4%減の101.3億ルーブル(3.2億ドル)となった(表5-4-8)。また、ロスネフチの2003年の税引き前利益(Pre-tax Profit、暫定値)は230億ルーブル(7.4億ドル)となっている⁵⁸。

また、増益を背景に1998年から2002年まで投資額は一貫して増加傾向にある(投資額は1998年の18.5億ルーブルから2002年には271.8億ルーブルまで14.7倍の増加。ドル建てで見ると4.6倍の増加)。

表5-4-8. ロスネフチの財務内容(1998年～2002年)

	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年
収入[10億ルーブル]	13.99	38.65	69.39	67.74	83.95
(Revenue)[10億ドル]	1.44	1.57	2.47	2.32	2.68
操業利益[10億ルーブル]	-7.73	5.69	22.61	17.45	21.76
(Operating Profit)[10億ドル]	-0.80	0.23	0.80	0.60	0.69
税引き前収入[10億ルーブル]	-0.97	7.88	23.11	20.08	15.49
(Income before taxation)[10億ドル]	-0.10	0.32	0.82	0.69	0.49
純利益[10億ルーブル]	-0.96	4.37	12.80	13.96	10.13
(Net Income)[10億ドル]	-0.10	0.18	0.46	0.48	0.32
投資額[10億ルーブル]	1.85	4.57	12.64	20.05	27.18
(Investments)[10億ドル]	0.19	0.19	0.45	0.69	0.87
総資産額[10億ルーブル]	31.32	79.67	105.33	125.44	162.79
(Total Assets)[10億ドル]	3.23	3.24	3.74	4.30	5.19

(出所)Rosneft ホームページ(<http://www.rosneft.ru>)

(主要プロジェクト)

ロスネフチの主要プロジェクトを表5-4-9に示す。ロシア国内では「サハリン1」、「サハリン3」、「サハリン4」、「サハリン5」プロジェクトに参加するとともに、バレンツ海でのプロジェクトでガスプロム、東シベリアでのプロジェクトでガスプロムおよびスルグトネフチェガス、フランスのトタルと黒海での探鉱活動、米国マラソンとの合弁企業等のプロジェクト構想がある。また外国ではカスピアン・パイプライン・コンソーシアム(Caspian Pipeline Consortium)にロシア企業としてはルクオイルとともに参加している。

⁵⁸ Russian Energy Monthly, January 2004, p.10.

表 5-4-9. ロスネフチの主要プロジェクト

プロジェクト	概要
(国内)	
サハリン1	出資比率はロスネフチ:8.5%、サハリンモルネフチェガス:11.5%、インドの ONGC (Oil and Natural Gas Corporation) :20%、日本のサハリン石油開発 (SODECO) :30%、エクソンモービル(オペレーター):30%。1996 年 6 月に生産分与契約発効。総投資額 150 億ドル。オドプツ、チャイボ、アルクトン・ダギの沖合3鉱区が開発対象。「確認+推定+可能」埋蔵量は原油 1 億 7,540 万トン、天然ガスは 2,930 億立米。2001 年 11 月に原油の商業生産を 2005 年後半から開始することを宣言(ピーク時生産量は 1,250 万トン/年を予定)。天然ガス(ピーク時生産量は 150 億~200 億立米/年)に関しては極東地域への供給に加えて、日本向けに海底ガス輸出パイプラインを建設する予定。
サハリン3	出資比率はキリンスキー鉱区についてはエクソンモービル/シェブロンテキサコ(オペレーター):66.7%、ロスネフチ/サハリンモルネフチェガス:33.3%、アヤシュスキーおよび東オドプツ鉱区についてはエクソンモービル(オペレーター):66.7%、ロスネフチ:16.65%、サハリンモルネフチェガス:16.65%となっている。 1999 年 4 月、キリンスキー鉱区に関しては生産分与契約発効したものの、2003 年 6 月の生産分与法改正に従って、ロシア連邦政府は 2004 年 1 月、同鉱区について再入札を実施する方針を発表した。
サハリン4	1998 年 3 月、ロスネフチ、サハリンモルネフチェガス、BP が生産分与プロジェクト推進のための共同会社設立で合意。さらに、2001 年 2 月、共同開発に関する協定調印。
サハリン5	1998 年 2 月、ロスネフチ、サハリンモルネフチェガス、BP が地質探鉱実施に関する協力協定調印。2004 年 3 月、ロスネフチと BP は共同操業会社の設立に関する枠組み協定に調印した。
ガスプロムとジョイントベンチャー企業設立	2001 年 10 月にバレンツ海のシュトックマノフガス田、プリラズロムノイエ油田、西シベリアのハラムール、イエティ・プロフ、ヴィンガヤヒンの 3 油田を操業するため、ガスプロムとのジョイントベンチャー企業を設立。なお、2004 年 2 月にロシア連邦政府はプリラズロムノイエ油田に関して 25 年間の生産分与協定を認める方針を発表した。
黒海大陸棚での探鉱	フランスのトータルと黒海大陸棚にて探鉱活動を行なっている。
東シベリアでの油田・ガス田開発	2003 年 12 月、ガスプロムおよびスルグトネフチェガスと東シベリアにおける油田・ガス田の開発のため共同でコンソーシアムを設立す

	ることで合意した。
西シベリア北部での開発	西シベリア北部のハンティ・マンシスク管区における油田開発を推進するために、米国マラソンと折半出資による合弁企業を設立する方針。2004年2月、ロシア連邦政府はこの合弁企業の設立を暫定的に承認した。
(外国)	
カスピ海パイプラインコンソーシアム(CPC)	カザフスタンのテンギス油田(シェブロンテキサコがオペレーター)から黒海沿岸のノボロシスクに至る原油輸出パイプラインを運営するコンソーシアムに参加。ロシア企業からの参加はロスネフチ(出資比率はロイヤル・ダッチ・シェルと共同で7.5%)とルクアルコ(ルクオイルと旧アルコとの合弁企業、出資比率12.5%)の2社のみ。 2001年10月にパイプラインが稼働開始(当初輸送能力2,820万トン/年)。輸送能力は2003年に3,800万トン/年、2007年に4,800万トン/年、2011年に5,850万トン/年、そして最終的に2015年に6,700万トン/年まで段階的に増強される予定である。

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2002 Edition, pp.220-221、本村真澄、「復活した石油大国ロシアとその背景にあるもの」、石油/天然ガスレビュー、2003年、p.44、小森吾一、「ロシア極東・東シベリアにおける石油・ガス関連プロジェクトの現状と課題」、『ロシア東欧貿易調査月報』、2003年8-9月号、pp.8-10、Russia: International Oil and Gas Projects、米国エネルギー省エネルギー情報局ホームページ(<http://www.eia.doe.gov>)、Financial Times, January 30, 2004、Platts Oilgram News, March 11, 2004、Interfax Petroleum Report, February 6, 2004、Interfax Petroleum Report, December 26, 2003、The Oil Daily, February 20, 2004より作成。

ロスネフチは4件のサハリン沖合油田・ガス田開発に関わっているが、2004年3月中旬の時点でいずれも原油および天然ガスの商業生産には至っていない。ただ、これら4件の中でサハリン1については2005年後半の原油の商業生産開始を目指している。さらに、極東向けに加えて日本向けに海底パイプラインを新規に建設して天然ガスを輸出する構想がある。

サハリン3については1999年4月にキリンスキー鉱区の生産分与契約が発効したものの、2003年6月の生産分与法改正に従って、同鉱区の再入札が実施されることになった。再入札は石油企業が(税優遇措置のある)生産分与協定ではなく、通常の税制スキームにおいて操業することが条件となっている。仮に、この条件で応札する石油企業が1社も出ない場合には、生産分与協定によるスキームで操業することを条件として入札が実施されることになっている。なお、2004年3月にロスネフチはBPとの間でサハリン5プロジェクトを推進するための共同操業会社の設立に関する枠組み協定に調印している。

また、最近、注目される動きとしては、2003年12月に東シベリアにおける油田・ガス田を開発するためにガスプロムおよびスルグトネフチェガスとともに共同でコンソーシアム

を設立することで合意したことが挙げられる。ロスネフチ、ガスプロム、スルグトネフチエガスの3社によるコンソーシアムの結成は、東シベリアの油田・ガス田の開発を自己の管理下に置きたいとするロシア連邦政府の意図が働いているとの見方もある⁵⁹。

(まとめ)

ロスネフチはロシアの垂直統合石油企業の中でロシア連邦政府がその議決権付き株式のすべてを保有する唯一の石油企業である。ロシア連邦政府は1998年の国際原油価格低迷時に2度に亘って、ロスネフチの全議決権付き株式の75%+1株(ロスネフチの戦略的な経営決定[合併等]を可能にする保有株式数)の売却(民営化)を試みたが、応札企業なしという結果に終わった。その後、ロシア連邦政府はロスネフチの民営化入札を実施していない。

今後、ロシアの石油産業に対する管理を強化しようとするロシア連邦政府にとって、ロスネフチはロシア連邦政府の意向を反映させて動かすことが可能な「都合の良い」石油企業である。それゆえ、今回の現地ヒアリング調査でも、ロシア連邦政府がロスネフチの民営化(ロシア連邦政府の保有株式の全部または一部売却)、他のロシアの垂直統合石油企業との合併を容認することは考えにくいとの意見がほとんどであった。

しかしながら、ロスネフチは国営石油企業といえども税制や鉱区の開発・生産ライセンスの付与等に関して他のロシアの垂直統合石油企業よりも優遇措置を与えられているわけではない。原油生産量は増加基調にあるが、その内容を見ると休止井を再稼働させて生産井の数を増やしたことによる増産であり、今後の原油増産の基盤となる探鉱・開発活動が低調なことが今後に向けて懸念される点である。

なお、今後のロスネフチの動向に関しては、上述したロシア連邦政府との密接な関係を背景としつつ、東シベリア、サハリン等での探鉱・開発への取り組みが強化される可能性があり、その動きが注目される。

⁵⁹ 現地ヒアリング調査。

5-5. TNK-BP⁶⁰

(会社の構成・経営者・株主構成)

ロシアのアルファグループに属する財閥系企業。生産子会社 15 社、精製子会社 4 社、販売子会社 10 社から構成される。サービスステーションは 610 軒。2002 年はロシアで四番目の原油生産量を有する石油企業であった。チュメニオイルは当初、西シベリアのハンチ・マンシースク自治区の強い要請で 100%ロシア連邦政府が株式を保有する企業として 1995 年に発足した。1998 年、1999 年に政府株は公開され、AAR(アルファグループ(Alfa Group)): 50%と米国の Access-RENOVA: 50%) が買い取った。チュメニオイルはもともとは生産量が 2,000 万トン/年前後の中堅石油企業であったが、大規模な方向転換(経費削減の強化、垂直統合、生産・精製資産への資本投資、生産会社の吸収合併、破産法を利用した企業乗っ取り)を行い、生産規模を 4,000 万トン/年まで拡大した。

チュメニオイルは、オナコ(Onako)、コンドペトロリアム(Kondopetroleum)、シダンコ(Sidanko)などを買収したほか、2002 年末にはシブネフチ(Sibneft)と設立したジョイントベンチャーがスラブネフチ(Slavneft)株式 74.95%を 18.6 億ドルで落札した。スラブネフチ資産の分割についてはシブネフチと均等分割ということで原則合意しているが、詳細は決まっていない。

2003 年 2 月、チュメニオイルと BP は折半出資でジョイントベンチャー「TNK-BP」を設立すると発表した。TNK-BP は年産 5,530 万トン(116 万 B/D)となり⁶²、その企業規模は原油生産量で見て世界第 10 位、ロシア国内第 3 位⁶³に位置している。

BP は TNK-BP に対して 63.5 億ドル⁶⁴を出資し、TNK-BP はシダンコ、ロシアペトロリアム(Rusia Petroleum)の資産を統合した。この結果、新会社 TNK-BP の確認埋蔵量は 7 億 928 万トン⁶⁵(52 億バレル)となり、コヴィクタ(Kovykta)ガス田の権益 62%、サハリン(Sakhalin)沖合鉞区の探鉞権、大規模な下流事業(5 つの製油所と 2,100 以上のサービスステーション)を所有し、原油生産量は 120 万 B/D、輸出量は 36.4 万 B/D となる⁶⁶。2003 年 8 月 26 日、ロシア政府は新会社 TNK-BP 設立を承認した。

⁶⁰旧チュメニオイルと BP が設立した新会社

⁶¹ ヒアリング調査より。

⁶² Platt's Oilgram News, June 24, 2003

⁶³ Platt's Oilgram News, June 27, 2003

⁶⁴ Platt's Oilgram News, September 2, 2003

⁶⁵ Russia Country Analysis Brief, EIA ホームページ (<http://www.eia.doe.gov/>), September 2003. (確認埋蔵量: 52 億バレル) × 0.1364 = (確認埋蔵量: 7 億 928 万トン) で算出。

⁶⁶ The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2002 Edition, Energy Intelligence Group, p.299.

なお、TNK-BP の経営は BP 本社の経営とは独立しており、TNK-BP 自身が投資および生産戦略を決定していく。

表 5-5-1. チュメニオイルの子会社(2003年8月現在)

生産子会社(15社)	(西シベリア)チュメニネフチェガス、ニジュネヴァルドフスク石油ガス、 チュメニ・オイル-ニジュネヴァルドフスク、サモトロールネフチェガス、チュ メニ・オイル-ニヤガン、チュメニオイル-ウヴァト、ユグラネフチ、ヴァリヨ ンガンネフチェガス、ノヴォシビルスクネフチェガス (ヴォルガ)サラトフネフチェガス (ウラル)オレンブルグネフチ、ウドムルトネフチェガス (東シベリア)コヴィクタネフチェガス、ルシアペトロリアム (極東)チュメニオイル-サハリン
精製子会社(4社)	(中央)リヤザン (ヴォルガ)サラトフ (ウラル)オルスク (西シベリア)ニージュネヴァルトフスク
販売子会社(10社)	(北部)カレリアネフチェプロダクト (中央)トゥーラネフチェプロダクト、リヤザンネフチェプロダクト (中央黒土)クルスクネフチェプロダクト (ヴォルガ)サラトフネフチェプロダクト (北カフカース)ロストフネフチェプロダクト (ウラル)カルーガネフチェガス、オレンブルグネフチェプロダクト (東シベリア)ザプシブネフチェプロダクト、TNK-スタリーツァ

(出所)The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2002 Edition, Energy Intelligence Group, p.267. TNK-BP
ホームページ(<http://www.tnk-bp.com/>)より作成。

(注) ()内は地域名

2003年8月26日、ロシア政府独占禁止政策・企業支援省はTNK-BP設立を承認し、2003年9月1日からTNK-BPは新しい経営陣で動き出した。代表取締役にはBPグループ副社長であるロバート・ダッドリー氏が就任し、経営委員会副会長および常務取締役にはチュメニオイル取締役会副会長であるゲルマン・ハン(German Khan)氏が就任した。2003年3月時点では、TNK-BPの取締役会(Board of Directors)はアルファグループとアクセス・リノーヴァの役員から5人およびBP役員から5人の計10人で構成されている(表5-5-2)。

⁶⁷ 本稿第4章4-2-1「ルクオイル」参照。

⁶⁸ 中澤孝之、『オリガルヒ ロシアを牛耳る163人』、東洋書店、2002年、p.118。

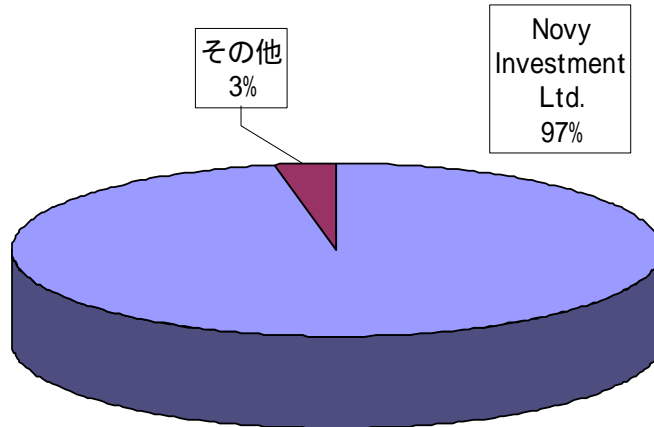
表 5-5-2. チュメニオイルの取締役会メンバー (2003 年 3 月時点)

役職	氏名
アルファ・バンク取締役会会長	フリードマン, ミハイル・マラタヴィッチ (Fridman, Mikhail Maratovich)
BP 最高経営顧問 Advisor to Group Chief executive	ロドニー・チェイス (Rodney Chase)
BP 最高責任者 (上流部門) Chief executive	トニー ハイワード (Tony Hayward)
Renova 会長、チュメニオイル常務会会長 (Chairman of the Management Board)	ヴェルクセルベルグ, ヴィクトル・フェリクサヴィッチ (Verkselberg, Victor Felixovich)
アクセス・インダストリー社長	ブラヴァトニク, レオニード・ワレンチノヴィッチ (Blavatnik, Leonid Valentinovich)
BP 副社長グループ (上流部門) Group Vice President	アンディ・イングリス (Andy Inglis)
アルファ・バンク最高経営責任者	アレックス クナスター (Alex Knaster)
BP 副社長・財務グループ	パトリック・チャップマン (Patrick Chapman)
BP 副社長 (下流部門)	ブライアン・ギルヴェリー (Brian Gilvary)

(出所) Pravda ホームページ (<http://english.pravda.ru/>), 2003.03.12.より作成。

2003 年 1 月 1 日現在のチュメニオイルの株主構成は表 4-2-4 に示したとおりである。TNK International が 100% 株式を保有する ノーヴィ・インベストメント (Novy Investment Ltd. : 登記簿上はキプロスの企業) が、チュメニオイルの株式の 97% を保有している形をとっているが、事実上 TNK International の支配下にあると言って良いだろう。

図 5-5-1. チュメニオイルの株主構成



(出所)The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003 Edition, p.300.より作成。

(生産・輸出・精製に関する実績と戦略)

チュメニオイルの保有する埋蔵量(A+B+C1+C2)は13億トン⁶⁹で、そのうち70%は依然として Samatolor 油田に分布するという。因みに同社の原油生産量の9割弱は Samatolor 油田からのものである。Halliburton、Schulumberger と技術提携を組み、Samatolor 油田を中心に西側技術の導入を試みている。

チュメニオイルの2003年における原油生産量は前年比14.6%増の4,296万トンでロシア全体の10.2%のシェアで第4位を占めている。チュメニオイルの原油生産量は1995年から1998年まで減少傾向にあったが、1999年以降は増加傾向が続いている。2003年の原油輸出量は前年比46.5%増加して1,877万トンの原油を輸出した。

現在の主力生産地は西シベリアとオレンブルグ州だが、今後の増産のターゲット地域はノボシビルスク州が有望視されている。

表 5-5-4 に示したように、対前年比で大幅な増産を達成した1999年は開発井の数が1998年の79本から109本へと増加し(前年比27.5%増加)、2000年には348本へと増加している(同219.3%増加)。2003年は探鉱井が6本、開発井が107本で西シベリアとオレンブルグ州を中心に活発な開発が行われている。

⁶⁹ The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003 Edition, Energy Intelligence Group, p 300

表 5-5-3. チュメニオイルの上流部門の実績:原油生産・輸出量(1995年～2003年)

(単位:100万ト/年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年	03年
原油生産量	22.72	21.48	21.04	19.65	20.06	28.57	40.61	37.50	42.96
チュメニネフチガス	1.57	1.69	1.63	1.54	1.85	2.12	2.20	2.17	2.08
TNK	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	1.00	NA
オレンブルグゲオロギア	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0.66	0.96
ニジュネヴァルトフスク石油ガス	NA	NA	NA	NA	NA	4.39	5.22	5.59	5.85
チュメニ・オイル-ニジュネヴァルトフスク(注2)	NA	NA	NA	NA	NA	4.83	6.49	0	0
サモロ-ルネフチガス	NA	NA	NA	NA	NA	14.95	15.94	16.46	18.36
チュメニ・オイル-ニヤガン(注3)	NA	NA	NA	NA	NA	2.28	3.12	3.13	3.64
オレンブルグネフチ(注1)	7.41	7.57	7.50	7.42	7.47	6.80	7.64	9.49	12.07
原油輸出量	5.41	4.67	3.45	6.99	6.21	13.38	14.75	12.81	18.77

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003 Edition, Energy Intelligence Group, p 303 より作成。

2003年原油生産量: Interfax Petroleum Report, January 16-22, 2004, pp.31-32.

2003年原油輸出量: 2003年: Interfax Petroleum Report, January 30-February 5, 2004, p.10

(注1) 1995-1999年の合計にはオレンブルグネフチを含まない。

(注2) 旧チェルノゴルネフチ:2002年にシダンコに売却

(注3) 旧コンドベトロリアム

生産井は1998年の5,378本から2000年には9,149本、2001年には12,017本へと急増したが(対前年比31.3%増加)2002年には9,434本に減少している。休止井については1998年の4,777本から1999年の4,061本へと減少し(同15%減少)2000年以降は再び増加して2002年には6,599本となった⁷⁰。2002年における生産井と休止井の数が減少したのはチュメニオイル・ニジュネヴァルトフスクのデータ欠如も関係している。

1999年以降の劇的な増産の背景には外資との提携による西側技術の導入(水圧破砕法 Hydro-fracturing の導入等)によるものといわれており、さらに1998年以降のルーブル安と国際原油価格の高騰の結果、上流部門に対する投資余力が生まれたことが大きく影響していると見られる。

順調な増産の一方で、2002年の生産井一本あたりの産油量は10.89トン/日と低いままであったが、TNK-BPは生産効率の改善を行っていく計画である。

⁷⁰現地ヒアリングによると、TNK-BPが保有する現在稼働中の生産井の自然減退率は鉞区全体で4~6%とのことであった。

表 5-5-4. チュメニオイルの上流部門の実績:探鉱・開発井の数(1995年～2002年)

(単位:トン/日)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年
探鉱井(本)	6	-	6	7	6	7	NA	6
チュメニネフチガス	NA	NA	1	1	-	-	NA	NA
ニジュネヴァルトフスク石油ガス	NA	NA	NA	NA	NA	4	NA	NA
チュメニ・オイル-ニジュネヴァルトフスク	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
サモロ-ルネフチガス	NA	NA	NA	NA	NA	3	NA	2
チュメニ・オイル-ニヤガン	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
オレンブルグネフチ	11	7	6	9	7	6	NA	3
開発井(本)	402	257	99	79	109	348	NA	107
チュメニネフチガス	NA	22	15	13	14	60	NA	2
ニジュネヴァルトフスク石油ガス	NA	NA	NA	NA	NA	118	NA	22
チュメニ・オイル-ニジュネヴァルトフスク	NA	NA	NA	NA	NA	18	NA	NA
サモロ-ルネフチガス	NA	NA	NA	NA	NA	86	NA	31
チュメニ・オイル-ニヤガン	NA	NA	NA	NA	NA	66	NA	NA
オレンブルグネフチ	51	43	51	31	36	52	NA	45

(出所)The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003 Edition, Energy Intelligence Group, p.304.

表 5-5-5. チュメニオイルの上流部門の実績:生産・休止井の数(1995年～2002年)

(単位:トン/日)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年
生産井(本)	6,806	5,814	5,286	5,378	5,984	9,149	12,017	9,434
チュメニネフチガス	392	383	356	357	447	573	615	558
ニジュネヴァルトフスク石油ガス	NA	NA	NA	NA	NA	954	976	710
チュメニ・オイル-ニジュネヴァルトフスク	NA	NA	NA	NA	NA	1,230	1,353	NA
サモロ-ルネフチガス	NA	NA	NA	NA	NA	4,974	5,588	4,807
チュメニ・オイル-ニヤガン	NA	NA	NA	NA	NA	1,418	1,437	1,300
オレンブルグネフチ	1,721	1,696	1,826	1,766	1,811	1,797	2,048	2,015
休止井(本)	5,068	4,286	4,328	4,777	4,061	7,048	6,290	6,599
チュメニネフチガス	319	329	289	266	211	173	155	217
ニジュネヴァルトフスク石油ガス	NA	NA	NA	NA	NA	475	411	730
チュメニ・オイル-ニジュネヴァルトフスク	NA	NA	NA	NA	NA	1,181	990	NA
サモロ-ルネフチガス	NA	NA	NA	NA	NA	3,133	2,549	3,168
チュメニ・オイル-ニヤガン	NA	NA	NA	NA	NA	1,329	1,406	1,666
オレンブルグネフチ	962	1,020	947	1,034	1,024	757	720	815

(出所)The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003 Edition, Energy Intelligence Group, p.303.

表 5-5-6. チュメニオイルの上流部門の実績:生産井1本当たりの産油量
(1995年～2002年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年
* 平均	9.14	10.12	10.90	10.01	9.18	8.56	9.26	10.89
チュメニネフチガス	10.94	12.08	12.52	11.85	11.36	10.10	9.81	10.05
ニジユネヴァルトフスク石油ガス	NA	NA	NA	NA	NA	12.58	14.64	15.90
チュメニ・オイル-ニジユネヴァルトフスク	NA	NA	NA	NA	NA	10.73	13.15	NA
サモトロールネフチガス	NA	NA	NA	NA	NA	8.21	7.81	8.30
チュメニ・オイル-ニャガン	NA	NA	NA	NA	NA	4.39	5.95	5.99
オレンブルグネフチ	11.80	12.19	11.25	11.51	11.29	10.35	10.22	12.50

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2002 Edition, Energy Intelligence Group, p 263 より作成。
2003年: The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2003 Edition, Energy Intelligence Group, p.303.

チュメニオイルは4つの精製子会社を持ち、2002年における精製能力は合計2,648万トンである。精製量については、リャザン製油所での精製量が、1997年の810万トンから1998年の1,110万トンへと増加し、その後も1,000万トンを上回る水準となっている。一方オルスク製油所の精製量は減少傾向にあり、精製量がピークであった1997年の470万トンから2003年には360万トンへと減少している。2003年における精製量合計は1,570万トン、稼働率は59.5%となっている。

表 5-5-7. チュメニオイルの下流部門の実績(1995年～2003年)

(単位:100万ト/年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年	03年
精製量合計	7.8	4.1	4.5	8.1	11.1	15.9	14.6	15.4	15.7
リャザン	7.8	4.1	4.5	8.1	11.1	11.6	10.5	10.2	10.7
ニジュヴァルトフスク	NA	NA	NA	NA	NA	0.8	1.2	1.3	1.3
オルスク	4.4	4.4	4.7	4.4	4.0	4.3	4.1	3.9	3.6
稼働率合計(%)	43.3	22.8	25.0	45.0	61.7	61.1	59.4	59.9	59.5
リャザン	43.3	22.8	25.0	45.0	61.7	64.1	58.0	53.7	59.2
ニジュヴァルトフスク	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
オルスク	55.3	55.2	59.8	55.8	51.0	54.3	63.4	58.8	56.5
ガソリン生産量合計	1.1	0.5	0.6	1.1	1.7	2.8	2.5	2.6	-
リャザン	1.1	0.5	0.6	1.1	1.7	2.1	1.8	2.1	NA
ニジュヴァルトフスク	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0.0	NA
オルスク	0.8	0.8	0.8	0.7	0.7	0.7	0.6	0.5	NA
軽油生産量合計	1.4	0.8	1.0	1.9	2.7	4.1	4.0	4.0	-
リャザン	1.4	0.8	1.0	1.9	2.7	2.9	2.6	2.5	NA
ニジュヴァルトフスク	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0.5	NA
オルスク	1.2	1.1	1.3	1.3	1.1	1.2	1.4	1.0	NA
重油生産量合計	3.1	1.7	1.7	3.3	3.9	NA	5.2	5.0	-
リャザン	3.1	1.7	1.7	3.3	3.9	3.4	3.9	3.7	NA
ニジュヴァルトフスク	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
オルスク	1.0	1.2	1.8	1.4	NA	NA	1.3	1.3	NA

(出所)The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003 Edition, Energy Intelligence Group, p.305.

(注)オルスク製油所は2000年のオナコ(Onaco)社買収の際に獲得。

(財務内容)

チュメニオイルのドル建て収入は1998年の14.3億ドルから2001年の27.5億ドルへとほぼ倍増している。この収入の増加は、原油生産の増加と原油価格上昇に由来している。また1998年のルーブル切り下げの結果、ルーブル建て収入は、1998年の138.6億ルーブルから2001年には800.7億ルーブルにまで拡大した。また純所得も1998年の4.4億ルーブル(0.5億ドル)から2000年には77.1億ルーブル(2.7億ドル)に拡大した。但し2001年については26.5億ルーブル(0.9億ドル)へ減少している。

2002年からTNK・インターナショナルとして財務内容の公開を進めている。2002年のドル建て収入は1,904.5億ルーブル(60.8億ドル)、操業収入は482.9億ルーブル(15.4億ドル)、純所得は365.7億ルーブル(11.7億ドル)、総資産額は3,126.7億ルーブル(99.7億ドル)だった。2002年1月1日以降にスラブネフチとその子会社の財務報告が、2002年12月にRospanの財務報告がTNK Internationalに統合されたことから、財務実績は全体的に規模が拡大している。

2003年上半期の財務実績を見ると投資額が647.4億ルーブル(21億ドル)、総資産額が

4,331.8億ルーブル(140.3億ドル)で既に2002年の実績を上回っている。それぞれの項目においても2003年上半期の実績は好調で、2003年の実績は前年を大きく上回ると予想される。

表 5-5-8. チュメニオイルの財務内容(1998年～2003年上半期)

	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年H1
収入[10億ルーブル] (Total Net Revenue)[10億ドル]	13.86	37.77	54.09	80.07	190.45	148.16
操業収入[10億ルーブル] (Net Opearating Income)[10億ドル]	0.44	13.02	NA	NA	48.29	38.44
税引き前利益[10億ルーブル] (Profit before taxation)[10億ドル]	5.67	13.44	NA	NA	42.37	36.40
純所得[10億ルーブル] (Net Income)[10億ドル]	0.44	5.76	7.71	2.65	36.57	33.36
投資額[10億ルーブル] (Investments)[10億ドル]	5.79	14.42	NA	NA	19.83	64.74
総資産額[10億ルーブル] (Total Assets)[10億ドル]	48.48	35.72	83.74	118.63	312.67	433.18

(出所)1998年-2001年 TNK ホームページ(<http://www.tnk.ru/>)、Annual Reports、Highlights(収入、純収入、総資産額)。同、Annual Report 1999 p.26-29(操業収入、税引き・少数株主利益引き前収入)、2002年-2003年 Q1: TNK International FINANCIAL SUMMARY, TNK ホームページ(<http://www.tnk.ru/>)なお、ルーブルの対ドル為替レートは、1998年:9.7051ルーブル/ドル、1999年:24.6199ルーブル/ドル、2000年:28.1292ルーブル/ドル、2001年:29.1685ルーブル/ドル、2002年31.3485ルーブル/ドル、2003年H1:30.871ルーブル/ドルである((出所)1998-2001年: International Financial Statistics, IMF, October 2002, p738., 2002年: IMF, International Financial Statistics, July 2003, p.800., 2003年: IMF, International Financial Statistics, November, 2003)。

(注1) 2002年1月1日以降にスラブネフチとその子会社の財務報告が、2002年12月にRospanの財務報告がTNK Internationalに統合された。

(主要プロジェクト)⁷¹

2003年2月にチュメニオイルとシブネフチの筆頭株主であるAARがBPと折半出資で新会社TNK-BP設立を発表し、同年8月26日にロシア政府が設立を承認、9月1日から新会社TNK-BPが動き始めた。BPは当初、この新会社の株式50%を保有するにあたり、67.5億ドルの出資を行なう計画であったが、チュメニオイルの負債が増大していることから出資額を61.5億ドルに減額した⁷²。TNK-BPにはチュメニオイルとBPのロシアとウクライナにある石油・ガス資産が含まれる。

TNK-BPの設立によって、イルクーツク州のコヴィクタガス田の開発権を保有するRussia Petroleumにおけるプレゼンスはさらに強化された。また、スラブネフチ資産が法的に

⁷¹ ロシア産業ハンドブック2002, ロシア東欧貿易会, 2002, p.31

⁷² Platt's Oilgram News, June 27, 2003

TNK-BP への編入される時期は、今後1~2年後と見られている⁷³。

表 5-5-9. TNK-BP のロシア国内における主要プロジェクト

プロジェクト	概要
(生産部門)	
東シベリア開発	東シベリアは地質構造が複雑で開発が難しい地域ではあるが、BP との合併によってプロジェクトの推進に一つの弾みがつく可能性も出てきた。2004年3月4日にはTNK-BP とイルクーツク州は折半出資で East Siberian Gas Company を設立した。同社はイルクーツク地方におけるガス化およびコビクタガス田からのガス供給プロジェクトを実施する目的で設立され ⁷⁴ 、2006年からアンガルスク石油化学工場/発電所/一般家庭への供給開始を予定している ⁷⁵ 。なおガス供給量は3億立米/年、受け入れ施設の規模は22億立米を計画している。
サハリン開発	2001年には同じアルファ・グループのペトロサハがサハリン石油ガス大陸棚開発プロジェクトのうちサハリン6のポグラチヌィ鉦区における探鉦ライセンスを獲得した。2004年末か2005年初に調査井掘削の開始を予定している。また、サハリン大陸棚の Lopukhovskiy 鉦区の5年間の地質探鉦ライセンス ⁷⁶ を取得し、6,000万ドルを同鉦区の探査に投資する計画である。
スラブネフチ資産	2002年12月、チュメニオイルとシブネフチはスラブネフチ株74.95%を折半出資で落札し、等分割することで合意した。チュメニオイルが獲得することになったスラブネフチ資産は、原油生産量15万b/d、原油埋蔵量60億BOE(石油換算バレル)。ロシア政府がスラブネフチ資産の譲渡を承認した後、BPはTNKに対して13.5億ドルの支払いを完了した ⁷⁷ 。
Uvat 開発プロジェクト	ハンティ・マンシ自治管区との国境に面したチュメニ地方北方のUvatにおける石油開発プロジェクト。インフラ整備では300kmのパイプラインおよび500km以上の道路建設、200km以上の送電線建設が計画されている。

⁷³ Platt's Oilgram News, September 3, 2003

⁷⁴ Interfax Petroleum Report, March 12-18, 2004, pp.19-20.

⁷⁵ Platt's Oilgram News, March 5, 2004

⁷⁶ ロシアでは地質探鉦ライセンスは競売による販売ではなく、国家へ一定の料金の支払で交付される。

⁷⁷ Interfax Petroleum Report, January 23-29, 2004

⁷⁸ Platt's Oilgram News, June 27, 2003

チュメニオイルは、生産部門の投資に加えて原油生産企業を買収して新規の生産資産を獲得していくアプローチをとってきたが、TNK-BPは優先項目のひとつに、チュメニオイル所有の既存油田における増産を例に挙げており、8,000本を数える休止井の再稼働を計画している⁷⁹。

2003年10月16日には株主向けにTNK-BPの戦略・基本方針が発表された。それによると、2003年度の原油生産は前年比12～14%増加、2004年には前年同期比7%の増加、2005年以降は5%の安定成長を計画している。今後は8.5億ドル/年の資本投資を計画しているが、さらに増額して10億ドル/年の投資を目指しており、そのうち70%を上流開発に向ける予定である⁸⁰。

次にTNK-BPのロシア国外での主要プロジェクトを表5-5-10に示した。TNK-BPは中・東欧における下流部門への進出を積極的に進めており、ウクライナにおける小売部門でのシェアは35%に達している⁸¹。またウクライナでは製油所改造への投資を計画しており、より欧州に近接した地域まで原油を輸送して精製し石油製品を輸出していく計画である。近隣諸国の製油所投資はEUの環境基準や品質基準に適した製品作りを見据えた動きと考えられ、ユコスおよびルクオイルも活発に投資している。

オデッサ・ブロディ（Odessa-Brody）パイプラインは2000年に完工し、ウクライナ領内の黒海オデッサ港とブロディ（Brody）とを結び、ブロディにてロシア-ヨーロッパ間を結ぶパイプラインであるドルーヅバ（Druzhba）パイプラインと接続している。建設当初、オデッサ・ブロディ（Odessa-Brody）パイプラインの目的はカスピ海沿岸諸国から産出される原油をヨーロッパ向けに輸送することであった。しかし、TNK-BPがオデッサ・ブロディパイプラインを逆送してロシア原油を黒海まで輸送することになると、原油輸送に関するインフラのボトルネック解消に一定の貢献を果たし、輸送ルートの多様化も図れる。また、TNK-BP主導で本プロジェクトが進めば、トランスネフチによる独占的なパイプライン輸送体制が崩れることにもなる。

2003年末にTNK-BPはロシア北西の都市ヴィスティナに原油・石油製品ターミナルを建設するプロポーザルをレニングラード州に提出した。設備容量は1,000～1,500万トン/年でフェージビリティ・スタディは2004年第2四半期中に行われる見込みである。TNK-BPは生産地からヴィスティナまでは鉄道で輸送する計画だが、同社の資産では原油価格が\$16/Bblを切らない限り経済性があるとしている。

⁷⁹ Platt's Oilgram News, June 24, 2003

⁸⁰ Platt's Oilgram News, October 17, 2003

⁸¹ 現地ヒアリング調査。

⁸² Platt's Oilgram News, October 6, 2003

表 5-5-10. TNK-BP の外国における主要プロジェクト⁸³

プロジェクト	概要
(下流資産)	
中・東欧への進出	中・東欧での下流資産の獲得を視野に入れている。具体的には、トルコの Tupras、チェコの Unipetrol、ルーマニアの Rompetrol の株式買収に関心を示している。ウクライナの石油産業民営化への参加も計画している。
ウクライナの製油所改造への投資	2004 年の Lisichansknefteorgsintez(LINOS)製油所改造への投資予定金額は 2,740 万ドルで、アスファルトプラント/異性化プラントの建設、老朽施設の代替、環境プログラムを計画している ⁸⁴ 。
(輸送部門)	
オデッサ・ブロディ (Odessa-Brody) パイプラインの逆送	TNK-BP はオデッサ-ブロディパイプラインを 3 年間借用して逆送し、ロシアから原油 45 万トンを経由して黒海経由で輸出する計画をウクライナに提案したところ、2003 年 10 月にウクライナ独占パイプライン企業 UkrTransNafta はその提案を受け入れた。しかし 2004 年 2 月にはウクライナ政府は当初の計画どおりに同パイプラインを操業することを決定しており、TNK-BP がウクライナに融資を申し出るなど交渉は継続している。
ヴィスティナ原油・石油製品ターミナル建設計画	2003 年末、TNK-BP はフィンランド湾に面するヴィスティナ(ロシア北西部の都市)に原油・石油製品ターミナルを建設するプロポーザルをレニングラード州に提出した。同ターミナルの処理能力は 1,000 ~ 1,500 万トン/年で、ヴィスティナまでの輸送手段は鉄道を想定している ⁸⁵ 。ターミナル建設期間は 2005 年初めから 2006 年の計画 ⁸⁶ 。

(まとめ)

TNK-BP はロシア政府の石油開発方針に対して柔軟な対応をしている。例えば PSA 法改正によって現税制下での開発を余儀なくされたことに理解を示し、石油安定化基金や超過利潤税の徴収に関してもあまり高い税率でない限り受け入れられるとの姿勢を見せている。その意味では「ユコス事件」の経験をふまえてロシア政府との適度な距離関係をとりようとしているように思われる。

⁸³ Platt's Oilgram News, September 15, 2003⁸⁴ The Russian Oil and Gas Report, NO.20, February 27, 2004, p.5.⁸⁵ Platt's Oilgram News, January 26, 2004⁸⁶ The Russian Oil and Gas Report, NO.22, March 3, 2004, p.6.

TNK-BP は BP の先進技術や経営手法を導入して上流開発や原油回収率の向上、製油所の近代化、SS 従業員のモラル育成などに積極的に投資を行っており、ロシアの垂直統合石油企業 10 社の中では欧米のスタイルに近づきつつある。

TNK-BP の主要生産拠点は老朽化が進む油田が多いが、設備投資や技術革新によって今後も着実な増産を計画しており、ロシアの石油生産を担う重要な企業の 1 つになっていくだろう。

TNK-BP 設立は PSA 法改正後のロシアにおける石油開発の新しい方策として注目される他、東シベリア開発およびサハリン開発において今後どのような地位を占め、国際石油市場に影響を与えるのか興味が集まるであろう。

5-6. シブネフチ(Sibneft)

(会社の構成・経営者・株主構成)

シブネフチは1995年にロスネフチから石油生産企業ナブリスクネフチェガスとオムスク製油所を切り離して国営企業として設立された。1996年から1997年にかけて政府保有株は売却されて民営化された。主な地盤はヤマロ・ネネツ民族管区、ハンティ・マンシ自治区にあり、未開発の中規模油田が多いことが特徴。⁸⁷

シブネフチは生産子会社3社、精製子会社1社、販売子会社9社から構成される。サービスステーションについては、販売店完全所有・リース型特約店が619軒、配送手段を持っている特約店が344軒、販売店レント型特約店が220軒となっている。

2002年12月にベラルーシ政府が行ったスラブネフチ株式の競争入札では、同社株10.83%を2億100万ドルで落札し、同月にロシア政府が行ったスラブネフチ株式の競争入札ではシブネフチとチュメニオイルとのジョイントベンチャーが74.95%を18億6千万ドルで落札した。2003年3月、シブネフチとチュメニオイルは二つの競争入札で得たスラブネフチ資産を等価出資・等分割することで合意した。なお分割方法については未定である。

また、シブネフチとチュメニオイルとの間で懸案となっていたオナコ資産については、チュメニオイルがシブネフチからオレンブルグネフチ株式38%とオナコ株式1%を買収し、チュメニオイルインターナショナルがオレンブルグネフチ株式61%を買収することで解決した。これによってチュメニオイルインターナショナルはオナコ株式の90%を保有することになった。

2003年4月、ユコスとシブネフチは新会社「ユコス-シブネフチ」の設立を発表した。2003年10月3日、「ユコス-シブネフチ」設立がロシア政府によって正式に認められた⁸⁸。しかし、ユコス前社長のホドルコフスキー氏が脱税容疑で逮捕・拘留されて社長を辞任するなどの一連のユコス事件を受け、「ユコス-シブネフチ」の先行きは不透明感を増してきた。同年11月28日に行われた臨時株主総会にてシブネフチ株主は両社の合併停止を一方的に発表しユコス側を驚かせたが、同年12月にはユコスも合意して合併中止が決定した。

⁸⁷ 本村真澄, 「復活した石油大国ロシアとその背景にあるもの」, 石油/天然ガスレビュー, 2003年, pp.46-47

⁸⁸ 「ユコス-シブネフチ」については、本報告第5章5-1.ユコスを参照。

表 5-6-1. シブネフチの子会社

生産子会社(3社)	(西シベリア)シブネフチ、シブネフチ ユルガ、ノヤブルスクネフチェガス
精製子会社(1社)	(西シベリア)オムスク製油所
販売子会社(9社)	(西シベリア)オムスクネフチェプロダクト、クズバスネフチェプロダクト、エカチェリンブルグネフチェプロダクト、ズヴェルドロフスクネフチェプロダクト、シブネフチ-AZS サービス、バルナウルネフチェプロダクト、ノヤブルスクネフチェプロダクト、チュメンネフチェプロダクト、クラスノヤルスクネフチェプロダクト

(出所)The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003 Edition より作成。

(注)()内は地域名。

シブネフチの取締役会 (Board of Directors) はポターポフ副社長、シヴィルドル社長を中心に構成されている (表 5-6-2)。

表 5-6-2. シブネフチの取締役会メンバー (2003年2月時点)

役職	氏名
取締役会会長、シブネフチ副社長	ポターポフ, コンスタンチン・ニコラエヴィッチ (Potapov, Konstantin Nikolaevich)
シブネフチ社長	シヴィドレル, エフゲニー・マルコヴィッチ (Shvidler, Yevgeni Markovich)
シブネフチ副社長(財務担当)	ブレーヴァ, タチヤーナ・アレクセーヴナ (Breeva, Tatyana Alexeevna)
シブネフチ副社長(下流部門担当)	オイフ, ヴァレリー・アレクサンドラヴィッチ Oif, Valeri Alexandrovich
シブネフチ副社長、シブネフチ理事	ポルタラク, エフゲニー・ヤコヴレヴィッチ (Poltorak, Yevgeni Yakovlevich)
コーポレートマネジメント部長	ナヴィコフ, ヴラジーミル・イワノヴィッチ (Novikov, Vladimir Ivanovich)
民間重役	トイリシキン, イワン・アレクサンドラヴィッチ (Tyryshkin, Ivan Alexandrovich)
民間重役	ヴィンチェル, ミハイル・ゲンリカヴィッチ (Vinchel, Mikhail Genrikovich)
民間重役	カヴリコフ, アルベルト・アレクセーヴィッチ (Gavrikov, Albert Alexeevich)

(出所)The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2002 Edition, Energy Intelligence Weekly, 2003, p262

シヴィドレル社長はロシアの経済・政治の実権を握っている「オリガルヒ(Oligarch:「新

興財関）」⁸⁹の一人といわれる⁹⁰。シヴィドレル社長は1964年生まれ。1986年にモスクワの石油ガス・アカデミーを卒業後、1987-1994年の7年間米国に滞在し、1992年にニューヨークにあるフォートハイム大学（事務行政専攻）を卒業した⁹¹。1991-1993年に大手コンサルティング会社「デロイト・アンド・トゥシ」に勤務、1993-1995年には「ルニコム株式会社」（スイス）支配人、1995年に「シブネフチ」の財務担当第一副会長に就任、1998年1月に「ユコシ」⁹²第一副会長就任、1999年6月に「シブネフチ」会長に就任した。

2003年1月1日現在のシブネフチの株主構成は図4-2-5に示したとおりである。シブネフチの筆頭株主は極東チュクチ自治管区知事のロマン・アルカージェヴィッチ・アブラモヴィッチ（Roman Arkadievich Abramovich）といわれる。

アブラモヴィッチは世界第2位の「ロシア・アルミ」の共同創業者でもある⁹³。政商ベレゾフスキーと組んでセミヤーと呼ばれるエリツィンファミリーに近づいたオリガルヒで、「エリツィン一家の金庫番」と呼ばれた。アブラモヴィッチは1966年にサラトフ市で誕生した。グブキン名称モスクワ石油・ガス大学卒業後、1992-1995年に石油製品生産・販売の会社や仲介業の5つの会社を設立、1993-1996年にスイスの株式会社「ルニコム」のモスクワ代表を務めた。1995年から1年間に10社⁹⁴を創設したが、これらの会社はベレゾフスキーとともに「シブネフチ」株買占めの利用目的で作ったと言われている。

1995-1997年の「シブネフチ」の民営化に伴う株式競争入札で、担保入札方式による株の買占めを行い、何回かの競争入札を経て完全支配を確立した。1996-1997年、「シブネフチ」のモスクワ支店長就任、1996年9月に理事会メンバー就任、1997年9月からは常任役員に就任した。1999年12月の下院選挙でチュクチ自治管区から出馬し下院議員に当選。2000年12月のチュクチ自治管区知事選挙で90.61%の票を集め当選し知事に就任した。2001年1-2月、ロシアの全国ネットテレビ「公共ロシア・テレビ（ORT）」株の49%を盟友ベレゾフスキーから譲り受けたことでも話題になった。2003年2月27日付『フォーブス』⁹⁵に掲載された「世界億万長者（資産10億ドル以上）番付」によると、アブラモヴィッチ氏は資産額57億ドルで49位だった（ロシア人の中では1位）⁹⁶。

⁸⁹ 本稿第5章5-1.「ルクオイル」参照。

⁹⁰ 中澤孝之、『オリガルヒ ロシアを牛耳る163人』、東洋書店、2002年、p.44。

⁹¹ 中澤孝之、『オリガルヒ ロシアを牛耳る163人』、東洋書店、2002年、p.49。

⁹² 1998年1月に「ユコス」と「シブネフチ」の合併の結果生まれ、5ヵ月後に解体された石油企業。

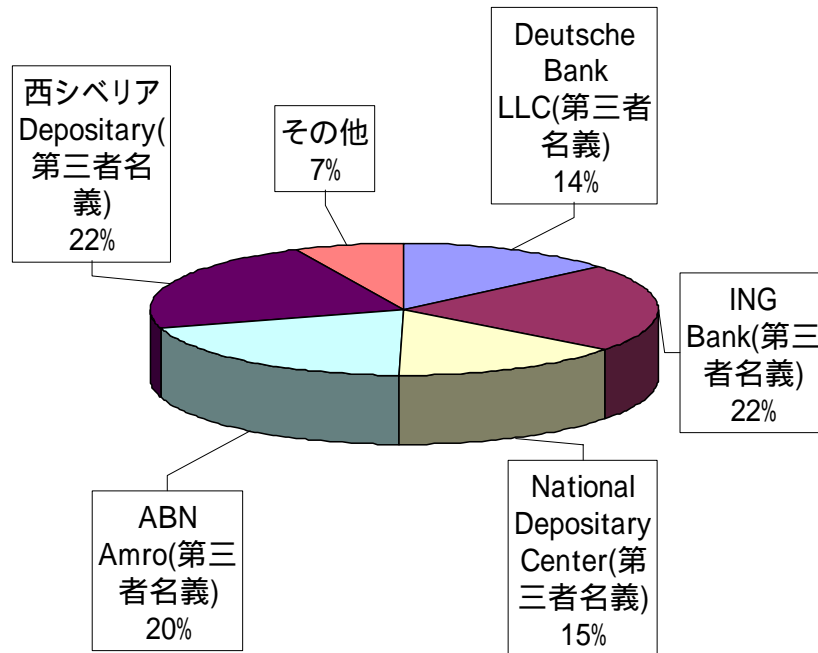
⁹³ 中澤孝之、『オリガルヒ ロシアを牛耳る163人』、東洋書店、2002年、pp.192-197。

⁹⁴ ZAO「メコン」、ZAO「ツェンツリオンM」、OOO「アグロフェリト」、ZAO「ムリチランス」、ZAO「オイルインペクス」、ZAO「シブレアル」、ZAO「フォルネフチ」、ZAO「セルベト」、ZAO「ブランコ」、OOO「ヴェクトルA」

⁹⁵ <http://www.forbes.com/2003/02/26/billionaireland.html>

⁹⁶ 2001年は363位、2002年は127位だった。

図 5-6-1. シブネフチの株主構成



(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum : 2002 Edition, Energy Intelligence Weekly, 2003, p264

(生産・精製実績)

シブネフチは西シベリアのナヤブルスクを生産拠点としており、原油埋蔵量は 6 億 4,400 万トンで⁹⁷、近年生産が著しく増加しているロシアの石油企業の一つである。シブネフチは、ユコスと同様に Schlumberger や Halliburton との技術提携により西側の技術移転を進め、記録的な増産を実現させたといわれている。1999 年の 1,632 万トンから 2002 年の 2,633 万トンへと 61.3%増産した。特に 2002 年の増産幅は大きく、前年比 27.9%の増加となった。2003 年時点でロシア全体の原油生産量に占める比率は 7.5%でロシアの石油企業の中では 5 番目の企業である。2003 年の実績は、原油生産量が前年比 19.2%増の 3,139 万トン、原油輸出量は前年比 12.6%増の 1,161 万トンであった。

シブネフチの探鉱井の本数は相対的に見て少ない。1999 年から 2001 年には、生産井の数が増え、生産井一本あたりの産油量が増加してきた。しかし 2002 年には生産井は前年比 10.1%減少の 3,831 本となり、1999 年から 2001 年にかけて減少した休止井の数は 2002 年には前年比 29.5%増加して 4,025 本となった。

⁹⁷ The Almanac of Russian and Caspian Petroleum : 2003 Edition, Energy Intelligence Group, p 263

表 5-6-3. シブネフチの上流部門の実績:原油生産・輸出量(1995年~2003年)

(単位:100万ト/年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年	03年
原油生産量	20.35	18.61	18.62	17.31	16.32	17.20	20.59	26.33	31.39
シブネフチ	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0.33	0.74	1.31
ノヤブルスクネフチェガス	20.35	18.61	18.62	17.31	16.32	17.20	20.26	25.54	28.71
ガハリャルネフチ	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0.72
シブネフチ-ユルガ	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0.65
原油輸出量	NA	NA	NA	NA	NA	NA	7.24	10.31	11.61

(出所)1995-2002年:The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2002 Edition, Energy Intelligence Group, p.266., 2003年:Interfax Petroleum Report, January 16-22, 2004, p.31

生産性一本あたりの産油量は2001年の13.65トン/日から2002年には16.19トン/日へと大きく向上しているが、これはシブネフチがユコスと同様の戦略をとって現時点で生産井の高い井戸を選択して効率性を重視した生産を行っているため、生産井一本あたりの産油量が増加しているものと考えられる。そして他のロシア石油企業と同様に1998年のルーブル切り下げ、近年の油価の高騰とシブネフチが西側と技術提携をしたことが相乗効果となって生産量を増加させていると考えられる。

またシブネフチは鉱区や企業を買収することでも生産井を獲得して来た。たとえばシブネフチはユグラネフチと権益50%ずつのジョイントベンチャーを設立し、西シベリアの油田開発を行い、メレトヤハネフチェガスやシベリアの独立系企業を買収した。今後も短期的な生産増大によって収益を上げる方針を選んでいくものと考えられる。

1995年の精製量は1,645万トンから1999年には1,246万トンへと減少し、2000年以降は増加傾向にある。稼働率も1995年の58.1%から1999年の44%へと悪化している。2003年のシブネフチの精製能力は、1,890万トンで、2003年の精製量は1,383万トン、稼働率は73.2%となっている。シブネフチは精製コスト削減とより付加価値の高い石油製品の生産増大に向けて、製油所の近代化プログラムを行ってきた。2000年以降の下流部門の実績が改善されているのはこのプログラムの成果と考えられる。

表 5-6-4. シブネフチの上流部門の実績:探鉱・開発井の数(1995年～2002年)

(単位:100万ト/年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年
探鉱井(本)	32	35	40	36	19	6	NA	11
ノヤブルスクネフチガス	32	35	40	36	19	6	NA	11
開発井(本)	272	224	235	176	106	249	NA	274
ノヤブルスクネフチガス	272	224	235	176	106	249	NA	274

(出所)The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003 Edition, Energy Intelligence Group, pp.266-267.

表 5-6-5. シブネフチの上流部門の実績:生産・休止井の数(1995年～2002年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年
生産井(本)	4,294	4,395	4,272	3,963	3,807	4,050	4,263	3,831
シブネフチ	NA	NA	NA	NA	NA	NA	18	42
ノヤブルスクネフチガス	4,294	4,395	4,272	3,963	3,807	4,050	4,245	3,747
シブネフチ-ユルガ	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	42
休止井(本)	2,254	2,514	2,597	2,987	3,604	3,375	3,108	4,025
シブネフチ	NA	NA	NA	NA	NA	NA	-	11
ノヤブルスクネフチガス	2,254	2,514	2,597	2,987	3,604	3,375	3,108	3,989
シブネフチ-ユルガ	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	25

(出所)The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2002 Edition, Energy Intelligence Group, p 237.

The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003 Edition, Energy Intelligence Group, p.266.

表 5-6-6. シブネフチの上流部門の実績:生産井1本当たりの産油量(1995年～2002年)

(ト/日)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年
* 平均	12.60	NA	NA	11.00	11.00	11.88	13.65	16.19
シブネフチ	NA	NA	NA	NA	NA	NA	87.73	61.66
ノヤブルスクネフチガス	12.60	NA	NA	11.00	11.40	11.88	13.48	15.99
シブネフチ-ユルガ	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	11.85

(出所)The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2002 Edition, Energy Intelligence Group, p 237.

The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003 Edition, Energy Intelligence Group, p.266.

表 5-6-7. シブネフチの下流部門の実績(1995年～2002年)

(単位:100万ト/年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年	03年
精製量合計	16.45	15.62	16.13	13.11	12.46	12.56	13.26	13.26	13.83
稼働率合計(%)	58.1	55.2	57.0	46.3	44.0	44.3	70.1	68.0	73.2
ガソリン生産量合計	3.9	4.1	4.2	3.4	2.7	2.9	3.0	3.2	NA
軽油生産量合計	5.3	5.2	5.7	4.7	4.3	4.3	4.5	4.6	NA
重油生産量合計	0.9	3.2	0.01	2.0	1.9	2.0	2.3	2.1	NA

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2003 Edition, Energy Intelligence Group, p 269., 2003年:
Interfax Petroleum Report, January 30-February 5, 2004, p.25.

(シブネフチの財務内容)

シブネフチの収入は1998年の172.9億ルーブル(17.8億ドル)から2002年の1,497億ルーブル(47.8億ドル)へと約2.7倍の額に増加している。これは他社と同様に生産量の増大、国際市場における原油価格上昇、ルーブルの切り下げの効果が相まって生まれた結果である。純所得額も1998年の3.5億ルーブル(4,000万ドル)から2002年には363.8億ルーブル(11.6億ドル)へと大きく伸びている。1998年以降、投資額も拡大を続けてきたが、2002年には減額に転じて292.2億ルーブル(9.3億ドル)となった。また総資産額は2000年から3年連続で増加して2002年には2,366.3億ルーブル(75.5億ドル)となった。

2003年第3四半期までの収入は1,046.4億ルーブル(34.4億ドル)だが、純所得は419.9億ルーブル(13.8億ドル)で既に2002年の実績を上回っている。総資産額においても2003年代3四半期までで既に2,736.8億ルーブル(89.9億ドル)で2000年の実績値を大幅に上回っている。

表 5-6-8. シブネフチの財務内容(1998年～2002年)

	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年1-3Q
収入[10億ルーブル] (Revenue)[10億ドル]	17.29	43.00	67.45	104.30	149.74	104.64
操業収入[10億ルーブル] (Operating Income)[10億ドル]	-1.02	6.34	18.98	40.99	43.67	26.06
税引き前収入[10億ルーブル] (Income before taxation)[10億ドル]	5.19	7.97	21.19	41.99	41.52	44.11
純所得[10億ルーブル] (Net Income)[10億ドル]	0.35	7.76	18.98	38.07	36.38	41.99
投資額[10億ルーブル] (Investments)[10億ドル]	1.49	3.18	21.05	37.99	29.22	26.45
総資産額[10億ルーブル] (Total Assets)[10億ドル]	48.47	105.37	128.62	166.63	236.63	273.68

(出所) Sibneft Consolidated Financial Statements, June 30, 2003, シブネフチ ホームページ (<http://www.sibneft.com/>)、Sibneft Financial Results より作成。

なお、ルーブルの対ドル為替レートは、1998年:9.7051ルーブル/ドル、1999年:24.6199ルーブル/ドル、2000年:28.1292ルーブル/ドル、2001年:29.1685ルーブル/ドル、2002年31.3485ルーブル/ドル、2003年3Q:30.4343ルーブル/ドルである((出所)1998-2001年: International Financial Statistics, IMF, October 2002, p738., 2002年: IMF, International Financial Statistics, July 2003, p.800., 2003年: IMF, International Financial Statistics, November, 2003)。

(主要プロジェクト)⁹⁸

シブネフチは、1968年から現在まで西シベリアのナヤブルスク地方を主な生産基盤としてきた。同社は海外での石油・ガス鉱区および生産設備の購入は視野に入れていない、ロシア国内に限定して石油・ガス鉱区および生産設備を獲得する戦略をとっている。

近年の開発・探鉱状況については、シブネフチはシブネフチ-ユルガ-プリオブスコエ(Sibneft-Yugra-Priobskoye)石油・ガス鉱区、クラスノレニンスコエ(Krasnoleninskoye)石油鉱区のパリヤノフスカヤ(Palyanovskaya)ブロック、チュコト自治管区のザパドナ-オジオルナエ(Zapadno-Ozyornoye)ガス鉱区の埋蔵量調査を完了し、2001年末には新規に開発中のスグムート(Sugmut)鉱区、スパリシェフスコエ(Sporyshevskoye)鉱区の埋蔵量調査も完了した。また、オムスク地方で地震探鉱を行うほか、プリオブスコエ(Priobskoye)鉱区では3D地震探鉱を実施してきた。

ナヤブルスク地方以外での生産は、ロマノフスコエ(Romanovskoye)鉱区、ヤライネルスコエ(Yaraynerskoye)鉱区、ヴァストーチナ-ヴィンガヤヒンスコエ(Vostochno-Vyngayakhinskoye)鉱区、ヴァストーチナ-ピャキチンスコエ(Vostochno-Pyakytinskoye)鉱区、カラモフスコエ(Karamovskoye)鉱区、クライナエ

⁹⁸ シブネフチ ホームページ (<http://www.sibneft.com/>)

(Krainoye) 鉱区で開始している。また、シブネフチは既存油田の回収率改善を実施している。

1955年に建設されたシブネフチの最初の製油所であるオムスク製油所は、カザフスタン国境に近い西シベリア南部にあり、2本の基幹パイプライン(ロシア東部のノヴォシビルスク向け、ロシア西部のウファ向け)の合流地点に位置する。

(まとめ)

シブネフチは2004年の生産目標を前年比20%増の3,780万トンと設定しており、他の垂直統合石油企業に比べさらに増産を加速する計画でいる。他方でシブネフチは埋蔵量の拡大に関してはあまり積極的な戦略をとっておらず、探鉱・開発活動は他企業に比べて控えめな数字である。同社は欧米の進んだ掘削技術および油田管理手法を導入して生産拡大を可能にしてきた基盤があるので、今後は中期的な開発戦略をもって積極的な探鉱・開発活動を行っていくことが課題と考えられる。また下流部門においても海外進出は検討されておらず、国内にある既存の販売網で石油製品の販売を行っていくとみられる。なおスラブネフチ資産の分割交渉はTNK-BPとの間で継続中であり、2004年末には分割内容が決定されると見られている。

シブネフチは地道に探鉱・開発を行って増産するよりも生産子会社を買収・吸収して短期で生産を拡大し収益を上げるという企業戦略をとっていることから、シブネフチの大口株主と見られているアブラモヴィッチ氏がシブネフチの収益が落ちて資産価値が下落する前にロシアへの投資機会を探っている海外大手石油資本に株式売却をするのではとの噂が絶えない。しかし2004年3月にシブネフチにも約1.5億ドルの脱税容疑が持ち上がって企業としての不透明さを増したことから、海外大手石油資本との交渉は先送りになる見込みである。

5-7. スラブネフチ(Slavneft)

(会社の構成・経営者・株主構成)

スラブネフチはロシアとベラルーシの国有ジョイントベンチャー企業として1994年9月に設立された。2002年10月にロシア政府はスラブネフチを民営化する方針を固めた。2002年12月に民営化(株式放出)が行われ、チュメニオイルとシブネフチのジョイントベンチャーが売り出された株式(全株式の74.95%)を獲得した。スラブネフチは生産子会社10社、精製子会社2社、販売子会社5社を擁する垂直統合石油企業である。

表 5-7-1. スラブネフチの子会社

生産子会社(6社)	(西シベリア)メギオンネフチェガス、ソボル、アチモフスコエ (ヴォルガ)スラブネフチ-ニージュニヴァルトフスク、ウリヤノフ スクネフチ、クラスノヤルスクネフチェガス
精製子会社(2社)	(中央)ヤロスラブリ製油所、ヤロスラブリ・メンデレーエフ製油所
販売子会社(5社)	(中央)ヤロスラヴネフチェプロダクト、スラブネフチ ツェンテルネフチ プロダクト、スラブネフチ カルーガ、スラブネフチ サンクトペテルブル グ、スラブネフチ バルティア(カリーニングラード:飛び地)

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2003 Edition, Energy Intelligence Group, p 279 より作成。

(注) ()内は地域名。

スラブネフチの取締役会は「TNK-マネージメント」取締役会会長のハン(Khan)氏を筆頭に、スラブネフチ社長のスハノフ(Sukhanov)氏、シブネフチ役員と「TNK-マネージメント」役員から構成されている。スラブネフチ社長のスハノフ(Sukhanov)氏は、ロシアの垂直統合石油企業役員を経験し、2000年初頭にスラブネフチ経営役員に就任、2002年5月13日にスラブネフチ社長に就任した⁹⁹。

⁹⁹ スラブネフチホームページ (<http://www.slavneft.ru/>)

表 5-7-2. スラブネフチの取締役会メンバー(2004年3月現在)

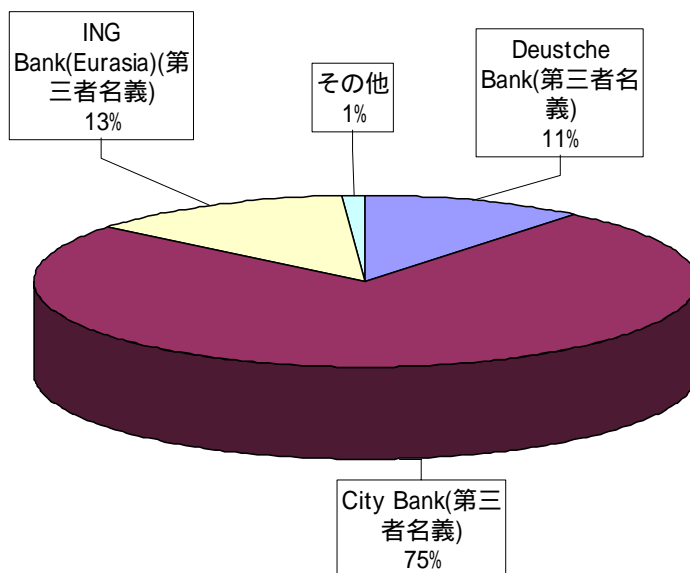
役職	氏名
スラブネフチ取締役会会長、 「TNK-マネージメント」取締役会 会長	ハン, ゲルマン・ボリサヴィッチ (Khan, German·Borisovich)
スラブネフチ社長	スハノフ, ユーリ・エフゲニエヴィッチ (Sukhanov, Yuri·Yevgenievich)
スラブネフチ常務取締役	シェゴレフ, アレク・アレクサンドラヴィッチ (Shegolev, Oleg·Alexandrovich)
シブネフチ第一副社長	コルシク, アレクサンドル・レオニーダヴィッチ (Korsik Aleksandr Leonidovich)
シブネフチ副社長(精製・マーケ ティング担当)	オイフ, ワレリー・アレクサンドラヴィッチ (Oif, Valeriy Aleksandrovich)
シブネフチ副社長(財務担当)	ブレーワ, タチヤーナ アレクセーヴナ (Breeva, Tatiyana Alekseevna)
「TNK-マネージメント」経済・財務 部門第一副代表	アフメロフ, イーゴリ・ラウリエヴィッチ (Akhmerov, Igor·Raulievich)
「TNK-マネージメント」経済・財務 部門副代表(経営組合担当)	マスコフ, アレクセイ・ヴァレリエヴィッチ (Moskov, Alexei·Valerievich)
「TNK-マネージメント」地質・石油 ガス生産部門第1副代表	フランク リーバー (Frank Rieber III)
「TNK-マネージメント」マーケティ ング・販売・精製部門第一副代表	ジョナサン コーレク (Jonathan Kollek)

(出所)スラブネフチホームページ(<http://www.slavneft.ru.management/>)

スラブネフチの筆頭株主はチュメニオイルとシブネフチのジョイントベンチャーで74.95%を保有している。2002年12月のスラブネフチ株式買収後、チュメニオイルとシブネフチはスラブネフチ株式を等価出資・等分割することで合意している。2003年10月末、TNK-BPとユコス-シブネフチはスラブネフチの資産分割に関する暫定リストを作成した¹⁰⁰。しかし少数株主との法的問題を解決しスラブネフチの資産を分割するまでには少なくとも1年を要するといわれ、2004年3月現在では資産分割は行われていない。

¹⁰⁰ Interfax Petroleum Report, November 21-27, 2003, pp.10-11

図 5-7-1. スラブネフチの株主構成



(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum : 2003 Edition, Energy Intelligence Group, p 280

(生産・輸出・精製に関する実績と戦略)

スラブネフチの原油・ガスコンデンセートの埋蔵量は6億9,170万トン¹⁰¹。原油生産量は1995年から減少傾向にあったが1998年に底をうった後は2003年まで増産傾向で推移してきた。2003年の原油生産量は前年比12.4%増の1,810万トンで同年の国内原油生産量に占めるシェアは4.3%を占めていた。原油輸出量は1995年以降増加傾向にあり、2003年には581万トンに達した。2003年のスラブネフチの増産分は、生産子会社のメギオンネフチェガスの産油量が増大したことに起因している。

1999年以降、探鉱井・開発井の本数はそれほど変化していないのに対し、生産井が増加するにつれて休止井が減少してきたことから、スラブネフチは休止井を再稼働させることで産油量を増大させてきたと考えられる。ただし、2002年には生産井が500本以上減少している。これは主にメギオンネフチェガスの生産井の減少であり、同社は2002年には休止井も増加するなど操業パターンに変化が見られている。

生産井一本あたりの産油量を見ると西シベリアに位置する生産子会社の業績が良い一方で、その他の地域は芳しい成果をあげていない。今後のプロジェクトとしては既存の西シベリアでの生産維持および拡大を可能にすることに加え、東シベリアのクラスノヤルスク地方において、クンピンスコエ、テレスコ・カモフスコエ、タグリスコエの3鉱区を保

¹⁰¹ The Almanac of Russian and Caspian Petroleum : 2003 Edition, Energy Intelligence Group, p 280

有しており、長期的課題としてこれらの開発も重要である。

またスラブネフチはロシア国内に精製子会社を2つ持ち、2003年における精製能力合計は、1,450万トン/年である。2003年の精製量合計は1,171万トンであり、稼働率は78.4%であった。

表5-7-3. スラブネフチの上流部門の実績:原油生産・輸出量(1995年～2003年)

(単位:100万ト/年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年	03年
原油生産量	13.23	12.88	12.30	11.78	11.93	12.27	14.93	16.10	18.10
メキオンネフチェガス	12.84	12.47	12.28	11.76	11.90	12.10	12.52	12.76	16.37
アリゴルネフチェゲオロギア	-	-	-	-	0.01	0.06	0.22	NA	NA
メキオンネフチェガスゲオロギア	0.39	0.41	0.02	0.03	0.02	0.00	0.00	0.01	0.02
ヴァリョガンネフチ	-	2.11	1.89	1.64	1.46	1.38	1.40	1.52	NA
オビネフチェゲオロギア	-	-	-	-	-	0.04	0.24	0.33	0.39
ソホル	-	-	-	-	-	0.06	0.43	0.49	0.45
ウスンネフチ	-	-	-	-	-	-	0.03	NA	NA
クラスノヤルスクネフチェガス	-	-	-	-	-	-	0.00	0.01	0.01
ネフチェラス'グ'エトカ	-	-	-	-	-	-	0.01	-	0.00
ウリヤノフスクウネフチ	-	-	-	-	-	-	-	0.31	0.19
スラブネフチ ニージニヴァルト フスク	-	-	-	-	-	-	-	0.32	0.48
ナフタ-ウリヤノフスク	-	-	-	-	-	-	0.09	0.20	0.17
原油輸出量	2.42	2.48	2.92	4.48	3.94	4.16	5.33	5.47	5.81

(出所)原油生産量・1995-2001年: The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2002 Edition, Energy Intelligence Group, p.250. 2002年: Eastern Bloc Energy, February 2003, p.7. 2003年1-9月: Interfax Petroleum Report, October 10-16, 2003, p.21. 原油輸出量・1995年～2002年: The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003 Edition, Energy Intelligence Group, p.283., 2003年: Interfax Petroleum Report, January 16-22, 2004, p.32.

(注)ヴァリョガンネフチェガスは2002年よりTNK-BP資産へと変更された。

表 5-7-4. スラブネフチの上流部門の実績:探鉱・開発の数(1995年~2002年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年
探鉱井(本)	1	3	1	1	2	7	0	18
メキ'オンネフチガス'オロギア								1
スラブ'ネフチ-ニージ'ニウ'アルト'フスク								1
クラスノヤルスク'ネフチ'ガス								1
オビ'ネフチ'ガス'オロギア								1
メキ'オンネフチ'ガス	1	3	1	1	2	7		14
開発井(本)	127	134	160	140	147	229	0	177
メキ'オンネフチ'ガス	127	134	160	140	147	208	N.A.	132
アリ'ゴル'ネフチ'ガス'オロギア						19		
ウリヤ'ノフスク'ネフチ								1
スラブ'ネフチ-ニージ'ニウ'アルト'フスク								13
ナフタ-ウリヤ'ノフスク								11
オビ'ネフチ'ガス'オロギア								11
ソ'ホル						2		9

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003 Edition, Energy Intelligence Group, p.285.

表 5-7-5. スラブネフチの上流部門の実績:生産・休止井の数(1995年~2002年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年
生産井(数)	3,069	3,059	3,186	3,136	3,621	4,020	4,534	3,826
メキ'オンネフチ'ガス	2,604	2,638	2,743	2,696	3,145	3,442	3,730	3,498
アリ'ゴル'ネフチ'ガス'オロギア					3	23	50	
メキ'オンネフチ'ガス'オロギア						1	1	2
ウ'アリ'ヨ'ガン'ネフチ	465	421	443	440	473	501	595	
オビ'ネフチ'ガス'オロギア							30	39
ソ'ホル						53	68	61
ウ'ス'ン'ネフチ							14	
クラスノヤルスク'ネフチ'ガス							2	2
ネフチ'エ'ラス'ウ'ェ'ト'カ							1	4
ウリヤ'ノフスク'ネフチ								114
スラブ'ネフチ-ニージ'ニウ'アルト'フスク								50
ナフタ-ウリヤ'ノフスク							43	56
休止井(数)	782	1,527	1,534	1,561	1,207	983	653	594
メキ'オンネフチ'ガス	782	802	856	887	538	398	236	534
アリ'ゴル'ネフチ'ガス'オロギア					0	1	0	
メキ'オンネフチ'ガス'オロギア						0	0	0
ウ'アリ'ヨ'ガン'ネフチ		725	678	674	669	580	401	
オビ'ネフチ'ガス'オロギア							7	21
ソ'ホル						4	1	9
ウ'ス'ン'ネフチ							5	
クラスノヤルスク'ネフチ'ガス							0	1
ネフチ'エ'ラス'ウ'ェ'ト'カ							1	3
ウリヤ'ノフスク'ネフチ								13
スラブ'ネフチ-ニージ'ニウ'アルト'フスク								12
ナフタ-ウリヤ'ノフスク							2	1

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003 Edition, Energy Intelligence Group, p.284..

表 5-7-6. スラブネフチの上流部門の実績:生産井1本当たりの産油量(1995年~2002年)

(単位:トン/日)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年
* 平均	13.19	13.35	12.32	12.23	11.09	9.86	9.67	9.26
メギオンネフチガス	13.6	13.2	12.2	10.4	9.0	10.08	9.77	9.3
アリゴルネフチエグ'オロギア	N.A.					19.72	20.09	
メギオンネフチガス'オロギア				12.5	11.3	25.14	41.82	70.1
ウ'アリョガンネフチ	11.2					7.69	7.04	6.9
オビネフチエグ'オロギア							20.86	21.4
ソホル				22.5	18.57	17.57	19.54	19.2
ウス'ネフチ							6.16	
クラスノヤルスクネフチガス								19.1
ネフチエス'ウ'エトカ						5.32	3.75	6.1
ウリヤノフスクネフチ								8.0
スラブネフチ-ノージ'ニウ'アルト フスク								15.5
ナフタ-ウリヤノフスク				7.23	9.9	6.81	6.96	9.6

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2003 Edition, Energy Intelligence Group, pp.283-285.

表 5-7-7. スラブネフチの下流部門の実績(1995年~2003年)

(単位:100万トン/年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年	03年
精製量合計(1,000トン)	9,563	6,651	7,216	7,625	9,598	10,876	9,510	11,800	11,709
ヤロスラブリ	9,369	6,587	7,018	7,455	9,371	10,632	8,995	11,602	11,521
ヤロスラブリ・メンデ'エーレフ	194	64	198	170	227	244	514	198	188
稼働率合計(%)	53.2	36.1	39.2	41.4	52.1	72.8	63.7	81.2	78.4
ヤロスラブリ	52.1	36.6	39.0	41.5	52.1	73.3	62.0		79.5
ヤロスラブリ・メンデ'エーレフ		14.7	45.5	39.1	52.2	56.1	118.2		43.2
ガソリン生産量合計	1,400	900	1,100	200	1,500	1,547	1,806	1,700	-
ヤロスラブリ	1,400	900	1,100	200	1,500	1,547	1,806	1,700	
ヤロスラブリ・メンデ'エーレフ									
軽油生産量合計	2,200	1,510	1,800	2,040	2,660	3,068	3,470	3,180	-
ヤロスラブリ	2,200	1,500	1,700	2,000	2,600	3,000	3,000	3,170	
ヤロスラブリ・メンデ'エーレフ		10	100	40	60	68	470	10	
重油生産量合計	3,900	2,600	2,500	2,800	3,300	4,129	4,234	4,450	-
ヤロスラブリ	3,900	2,600	2,500	2,800	3,300	4,066	4,190	4,400	
ヤロスラブリ・メンデ'エーレフ						63	44	50	

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2003 Edition, Energy Intelligence Group, p. 286.

2003年: Interfax Petroleum Report, January 30-February 5, 2004, p.25.

*但し、ロシア国内の製油所に限る。

(主要プロジェクト)

スラブネフチの主力生産地はメギオン油田であり、その増産が重要課題である。また東シベリアのクラスノヤルスク地方に位置するクコンピンスコエ、チェレスカ・カモフスコエ、タグリスコエの3つの鉱区を保有しており、最初の2つの鉱区は東シベリアのユルブ

チェン鉱区に隣接している¹⁰²。今後はこれらの開発も同社にとって重要課題になるものと思われる。

なお、2001年にBPはA1ジェット燃料を5年間購入する協力関係をスラブネフチと結び、モジール製油所¹⁰³のケロシン製品の規格をA1ジェット燃料の国際標準まで引き上げることも視野に入れている。

(まとめ)

スラブネフチの資産分割については、2003年12月上旬にTNK-BPの経営責任者(Management Director)ヴェクセルベルグ氏の発言によると、ユコスシブネフチの合併停止(当時)に関係なくTNK-BPはシブネフチの役員とスラブネフチ分割の交渉を行っており、2004年末までに分割を完了する計画とのことだった¹⁰⁴。ちなみにシブネフチは、スラブネフチ側の主力資産である年産1,300万トンのメギオンネフチェガスの獲得に関心を示しているとも言われている。また資産整理が行われた場合、スルグートネフチェガスがヤロスラブリ製油所を買収する可能性が高いとも言われている。しかし、資産分割・整理の具体的な行方はまだ不透明な状況であり、スラブネフチの今後の経営がどのような形態で行われるかについても不確定要因が多いものと思われる。

¹⁰² 本村真澄,「復活した石油大国ロシアとその背景にあるもの」,石油/天然ガスレビュー,2003年,p.46

¹⁰³ スラブネフチが所有するベラルーシの製油所

¹⁰⁴ Interfax Petroleum Report, February 5-11, 2004, p.11.

5-8. シダンコ(Sidanco)

(会社の構成・経営者、株主構成)

シダンコは1994年5月に設立された垂直統合企業であり、ロシアの石油企業で最初に最初に西側企業（BP）が資本参加したた企業である。生産子会社5社、精製子会社1社、販売子会社2社、サービスステーション149軒から構成される。

表 5-8-1. シダンコ社の子会社

生産子会社 (4社)	(西シベリア) ヴァリョガンネフチェガス、ノボシビルスクネフチェガス、TNK-ニージニヴァルトフスク(旧チェルノゴルネフト) (ヴォルガ) サラトフネフチェガス、ウドムルトネフチ
精製子会社 (1社)	(ヴォルガ) クレキング(サラトフ)製油所
販売子会社 (2社)	(北カフカース) ロストフネフチェプロダクト (ヴォルガ) サラトフネフチェプロダクト

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:20023 Edition, Energy Intelligence Group, p 23971

(注)()内は地域名。

シダンコの取締役会役員は、チュメニオイル、チュメニオイルの親会社であるアルファグループ/アクセス、BP関係者が名前を連ねており、シダンコ社長のスミス・ローレンス氏はBPの上級幹部を兼任している。なお、シダンコ前社長のシェパード氏は1949年米コロラド州ヘイデネで誕生した¹⁰⁵。1972年にワイオミング大学を卒業し、1991年にコロンビア大学ビジネス学校を卒業した。1972年から1999年には米「アモコ(Amoco)」、英「アモコ・エクスプローション(Amoco Exploration)」、「アモコ・アルゼンチン」、「アモコ・エジプト」、「スエズ運河石油会社」に勤務した。1999年6月に露インチェルロス(Interros)傘下の石油会社「シダンコ」執行副会長に選出され、2000年3月に「シダンコ」会長に就任、2001年に「シダンコ」理事会役員に加わった。

¹⁰⁵中澤孝之、『オリガルヒ ロシアを牛耳る163人』、東洋書店、2002年、p.114。

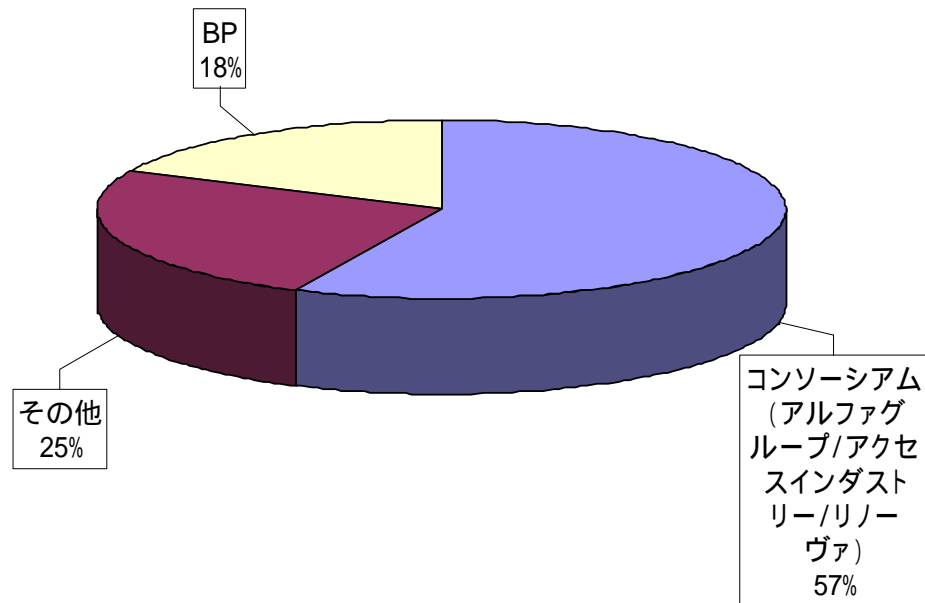
表 5-8-2. シダンコの取締役会のメンバー (2003 年時点)

役職	氏名
シダンコ社長	スミス, ローレンス(Smyth, Lawrence)
取締役会会長、BP 第一副社長	アレクサンダー, ラルフ(Alexander, Ralph)
BP 副社長	ダッドリー, ロバート(Dudley, Robert)
チュメニオイル第一副社長	バカレイニク, ジョセフ・アブラモヴィッチ (Bakaleynik, Joseph Abramovich)
チュメニオイル第一副社長	ハン, ゲルマン ボリサヴィッチ (Khan, German Borisovich)
アクセスインダストリー社長	ブラヴァトニク, レオナルド・ヴァレンチナヴィッチ (Blavatnik, Leonard Valentinovich)
チュメニオイル取締役会会長	ヴェクセルベルグ, ヴィクトル・フェリクサヴィッチ (Vekselberg, Victor Felixovich)
アルファ・バンク代表取締役	クナスター, アレクサンダー (Knaster, Alexander)
チュメニオイル社長	クケス, セミョーン ゲオルギエヴィッチ (Kukes, Semion Georgievich)
アルファ・バンク取締役会会長	フリードマン, ミハイル・マラトヴィッチ (Friedman, Mikhail Maratovich)
シダンコ前社長	シェパード, ロバート(Sheppard, Robert)

(出所)The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003 Edition, Energy Intelligence Weekly, 2003, p273

2003 年 1 月 1 日現在のシダンコの株主構成を図 5-8-1 に示した。シダンコの筆頭株主はアルファグループ/アクセスインダストリー/リノーヴァ (Alfa/Access Industry/Renova) からなるコンソーシアムであったが、2002 年 4 月に BP がシダンコ株式 15%を 3 億 7,500 万ドルで買収して持ち株比率を 25%へと引き上げた。その結果、BP はシダンコの経営支配権を保有することになった。2003 年 9 月 1 日に新会社 TNK-BP が設立されたことから、シダンコの筆頭株主は TNK-BP となった。

図 5-8-1. シダンコの株主構成



(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2003 Edition, Energy Intelligence Weekly, 2003, p272.

(生産・輸出・精製に関する実績と戦略)¹⁰⁶

2001年1月時点でのシダンコの原油・ガスコンデンセート埋蔵量は9億100万トンで、主力生産地は西シベリアとヴォルガ地域である。

原油生産量は1995年から1998年まで緩やかに減少を続けたが、1999年には生産子会社のチェルノゴルネフチが倒産してチュメニオイルに買収されたため、原油生産量は一気に半減して923万トンとなった。その後2000年以降は増減を繰り返していたが、2002年には前年比77.9%増加して1,626万トンとなった。なお2002年にはチュメニオイルからチェルノゴルネフチ(現在のTNK-ニージニヴァルトフスク)を買い戻している。2003年の原油生産量は前年同期比18.3%増の1,861万トンでロシア全体の原油生産量の4.4%を占めている。原油輸出量は前年同期比55.7%増の825万トンだった。

開発井の数は1995年の600本から2002年には38本へと約6分の1まで減少している。生産井の数は1995年以降、多少の増減はあるものの一貫して減少傾向にある。休止井の数は生産井同様に減少傾向にあったが、2002年は前年比3倍の2,407本と急増している。なお、生産井一本当たりの産油量は2001年の4.9トン/日を底に、2002年には7.5トン/日へと回復している。また、シダンコの下流部門に関しては、精製量が1995年の2,000万トン

¹⁰⁶ The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2003 Edition, Energy Intelligence Group, p 272

から2001年には380万トンへ82.2%減少したが、2002年には460万トンへと多少回復し、2003年も同水準を維持した。

表5-8-3. シダンコの上流部門の実績:原油生産・輸出量(1995年～2003年)

(単位:100万ト/年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年	03年
原油生産量	22.86	20.82	20.26	19.90	9.23	12.96	9.14	16.26	18.61
サトフネフチガス	1.15	1.25	1.25	1.32	1.37	1.41	1.46	1.53	1.80
ウドムルトネフチ	6.01	5.80	5.63	5.52	5.35	5.21	5.06	4.99	5.43
ノホシビルスクネフチガス	NA	0.01	0.01	0.02	0.03	0.04	0.08	0.24	0.48
ヴァリヨガンネフチガス	4.49	2.45	2.61	2.66	2.49	2.66	2.54	2.65	2.94
ウドムルトオイル	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0.06	0.07
TNK-ニ-ジ'ニヴァルトフスク	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	6.80	7.88
原油輸出量	5.45	4.54	5.22	6.15	2.68	3.05	2.64	5.30	8.25

(出所)The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003 Edition, Energy Intelligence Group, p. 275、2003年: Interfax Petroleum Report, January 16-22, 2004, p.31

表5-8-4. シダンコの上流部門の実績:探鉱・開発井の数(1995年～2002年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年
探鉱井(本)	26	34	56	26	22	22	NA	4
サトフネフチガス	NA	5	4	3	6	15	NA	4
ウドムルトネフチ	NA	9	7	11	6	48	NA	NA
ノホシビルスクネフチガス	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
ウドムルトオイル	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
TNK-ニ-ジ'ニヴァルトフスク	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
ヴァリヨガンネフチガス	NA	1	1	1	1	2	NA	NA
開発井(本)	600	234	237	129	129	100	NA	38
サトフネフチガス	NA	13	22	10	18	15	NA	6
ウドムルトネフチ	NA	84	97	15	23	48	NA	4
ノホシビルスクネフチガス	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
ウドムルトオイル	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	4
TNK-ニ-ジ'ニヴァルトフスク	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	23
ヴァリヨガンネフチガス	NA	24	22	21	19	2	NA	1

(出所)The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003 Edition, Energy Intelligence Group, p. 276.

表 5-8-5. シダンコの上流部門の実績:生産・休止井の数(1995年~2002年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年
生産井(本)	8,470	7,994	7,635	7,135	7,491	5,334	4,534	5,675
サラトフネフチガス	NA	398	324	337	352	367	393	372
ウドムルトネフチ	NA	4,057	4,120	3,757	3,785	3,992	3,627	3,452
ノボシビルスクネフチガス	NA	NA	NA	NA	5	6	8	12
ウァリヨガンネフチガス	578	438	442	428	425	468	506	458
ウドムルトオイル	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	25
TNK-ニージニヴァルトフスク	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	1,356
休止井(本)	4,111	3,719	3,989	3,750	3,781	1,590	792	2,407
サラトフネフチガス	12	16	15	10	8	11	3	25
ウドムルトネフチ	251	275	328	297	366	331	203	547
ノボシビルスクネフチガス	NA	NA	NA	NA	NA	-	2	3
ウァリヨガンネフチガス	1,448	561	579	616	694	668	584	732
ウドムルトオイル	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	2
TNK-ニージニヴァルトフスク	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	1,098

(出所)The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003 Edition, Energy Intelligence Group, p. 275.

表 5-8-6. シダンコの上流部門の実績:生産井1本当たりの産油量(1995年~2002年)

(単位:トン/日)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年
*平均	7.3	7.0	7.0	8.5	7.4	6.07	4.9	7.5
サラトフネフチガス	7.9	8.2	8.5	9.8	10.1	9.94	9.87	14.5
ウドムルトネフチ	4.1	4.0	3.8	5.4	4.0	3.7	3.06	3.8
ノボシビルスクネフチガス	20.0	18.9	18.1	NA	NA	NA	NA	NA
ウァリヨガンネフチガス	14.0	15.0	15.8	16.5	15.7	15.67	14.4	14.6
ウドムルトオイル	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	6.2
TNK-ニージニヴァルトフスク	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	13.5

(出所)The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003 Edition, Energy Intelligence Group, pp. 275-276.

表 5-8-7. シダンコの下流部門の実績(1995年～2003年)

(単位:100万ト/年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年	03年
精製量合計	20.0	17.5	15.7	12.1	13.6	3.7	3.8	4.6	4.6
サラトフ	1.6	2.4	3.5	3.2	3.3	3.7	3.8	4.6	4.6
稼働率合計(%)	NA	NA	NA	NA	NA	41.5	55.9	65.6	69.1
サラトフ	17.9	26.9	39.5	36.7	37.0	41.5	55.9	65.6	69.1
ガソリン生産量合計	3.0	2.8	2.3	0.4	0.5	0.6	0.5	0.6	NA
サラトフ	0.2	0.3	0.4	0.4	0.5	0.6	0.5	0.6	NA
軽油生産量合計	5.3	4.7	3.9	1.0	1.0	1.2	1.0	1.2	NA
サラトフ	0.5	0.7	0.9	1.0	1.0	1.2	1.0	1.2	NA
重油生産量合計	5.6	5.6	4.2	1.5	1.3	1.5	1.4	1.8	NA
サラトフ	0.8	1.2	1.7	1.5	1.3	1.5	1.4	1.8	NA

(出所)The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003 Edition, Energy Intelligence Group, p. 278., 2003年: Interfax Petroleum Report, January 30-February 5, 2004, p.25.

(主要プロジェクト)

シダンコの上流開発は、ウドムルト(Udmurtia)、ヴォルガ地方のサラトフ(Saratov)州、チュメニ(Tyumen)州のハンティ・マンシ(Khanty-Mansiysk)自治管区、西シベリアのノヴォシビルスク(Novosibirsk)州の120の鉱区で行われている。シダンコの販売部門はサラトフ地方とロストフ地方の150のサービスステーションからなる。

(まとめ)

シダンコの株式はTNKが57%、BPが25%を保有していたが、2003年9月に新会社TNK-BPが設立されたことから同社が保有する株式は77%でシダンコの筆頭株主となった。取締役会役員の殆どがTNK-BP関係者で構成されており、今後はTNK-BPが積極的に経営方針・生産計画などに関わっていくものと思われる。シダンコにとっては欧米の先進技術にもとづき生産効率を改善し、増産を維持していくことが今後の課題となるだろう。

5-9. バシネフチ、バシネフチヒム、サラヴァト(Bashneft、Bashneftekhim、Salavat)

(会社の構成・経営者・株主構成)

バシネフチ、バシネフチヒム、サラヴァトの3社はウラル地域のバシコルトスタン共和国で活動中の企業として、ここでは共に扱う。

1932年にバシコルトスタン共和国で石油生産が開始され、第二次世界大戦中に赤軍へ燃料を供給するため原油の生産を行なった。その原油生産は1960年代後半に最盛期を迎え、以降は生産条件の悪化から減少傾向にある。バシコルトスタン国内の油田は枯渇が著しく進み、かつ含水率が高水準になっている。さらに成熟した油田地帯であり、追加的な大規模新規油田の発見も難しいとされる。

バシネフチは生産・販売を行い、生産子会社1社、精製子会社2社(ガス精製プラント)、販売子会社1社から構成される(表5-9-1)。

表 5-9-1. バシネフチの子会社

生産子会社(1社)	(ウラル)バシネフチ
精製子会社(2社)	(ウラル)トゥマジンスキーガス精製プラント、シャパコフスキーガス精製プラント
販売子会社(1社)	(ウラル)バシネフチプロダクトセルヴィ

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2002 Edition, Energy Intelligence Weekly, 2002, p195より作成。

(注)()内は地域名。

バシネフチの取締役会のメンバーは表5-9-2に示す通りである。なお、バシネフチの株主構成はバシコルトスタン燃料会社が64%、その他36%となっている¹⁰⁷。

¹⁰⁷ The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003, Energy Intelligence Research, p.220.

表 5-9-2. バシネフチの取締役会のメンバー

役職	氏名
取締役会会長	ラヒモフ、ウラル・ムルタゾヴィッチ (Rakhimov, Ural Murtazovich)
ウラルトランスネフチェプロダクト社長	アフマドリン、カミール・ラマザノヴィッチ (Akhmadulin, Kamil Ramazanovich)
クラスノホルムズネフチ社長	ペンジン、ユーリ・ガヴリーロヴィッチ (Penzin, Yuri Gavrilovich)
バシネフチ第一副社長	コジェヴニコヴァ、リューボフ・ヨゼフォヴナ (Kozhevnikova, Lyubov Josefovna)
チェクマグシュネフチ社長	ハトムリン、フルール・ハキーモヴィッチ (Khatmullin, Flur Khalimovich)
バシネフチヒムトルグ社長	バグマノフ、アビブ・ファトフパヤノヴィッチ (Bagmanov, Abib Fatkhbayanovich)
バシネフチヒムトルグ計画・経済局 副局長	ザリーロヴァ、リジダ・ラマザノフナ (Zalilova, Rizida Ramazanovna)
バシネフチヒムトルグ最高会計責任者	スペランスキ、ヴァレーリ・ヴラジミーロヴィッチ (Speransky, Valeri Vladimirovich)
オクチャブルスクネフチ社長	トフテエフ、リナト・ムハメトヴィッチ (Tukhteev, Rinat Mukhametovich)
バシネフチ前社長	サイフリン、ヌル・ラシトヴィッチ (Saifullin, Nur Rashitovich)

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2003, Energy Intelligence Research, p.220 より作成。

一方、バシネフチヒムは精製と販売を行なう石油企業であり、精製子会社 3 社、販売子会社 1 社から構成される (表 5-9-3)。

表 5-9-3. バシネフチヒムの子会社

精製子会社 (3 社)	(ウラル)ウファ、ノヴォ・ウファ、ウファネフチヒム
販売子会社 (1 社)	(ウラル)バシキールネフチプロダクト

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2002 Edition, Energy Intelligence Weekly, 2002, p199 より作成。

(注) ()内は地域名。

バシネフチヒムの会長は「ラヒーモフ、ウラル・ムルタザエヴィッチ (Rakhimov, Ural Murtazaevich)」氏、社長は「ガンツフ、ヴィクトル・アレクサンドロヴィッチ (Gantsev、

Viktor Alexandrovich)」氏が務めている¹⁰⁸。なお、バシコルスタン共和国国家資産委員会がバシネフチヒムの全株式を保有している¹⁰⁹。

サラヴァトは製油所とバシコルスタン共和国内の8つのサービス・ステーションで構成される会社であり、「イシュミヤールフ、マラト・ハフィゾヴィッチ (Ishmiyarov, Marat Khafizovich)」氏が社長を務めて、その株主構成はバシコルスタン共和国国家資産委員会が全株式の54%、その他が46%となっている¹¹⁰。

(生産・輸出・精製に関する実績と戦略)

バシネフチの2003年初時点における原油埋蔵量(A+B+C1)は3.6億トンとされている¹¹¹。バシネフチの原油生産量は1995年の1,774万トンから減少を続けて2001年には1,186万トンへととなった(33%の減少)(表5-9-4)。2002年には若干生産が増えて1,202万トン、また、2003年の原油生産量は前年並みの1,205万トンとなったものの、ロシア全体の生産量の2.8%を占めるに過ぎない。

バシネフチの原油生産の減少は、先述の通り油田の枯渇と老朽化による含水率の上昇、それに伴う1油井当たりの生産低下の結果といわれている。また原油輸出量は1994年以降増加してきてはいるものの、2002年の時点で409万トンとロシア全体の輸出量のわずか2.2%である。また、2003年のバシネフチのCIS域外向けの原油輸出量は前年比16%減の386万トンとなった。

表5-9-4. バシネフチの上流部門の実績:原油生産・輸出量(1995年~2003年)

(単位:100万ト/年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年	03年
原油生産量	17.74	16.34	15.36	12.89	12.26	11.94	11.86	12.02	12.05
原油輸出量	2.74	2.72	3.56	3.79	3.88	3.81	3.95	4.09	3.86

(出所)1995年~2002年:The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003 Edition, Energy Intelligence Research, p.221、2003年原油生産量:Interfax Petroleum Report, January 16-22, 2004, p.32、2003年原油輸出量(CIS域外向け):Interfax Petroleum Report, January 23-February 5, 2004, p.10より作成。

バシネフチの生産井の数は他のロシア企業、例えばユコスやスルグトネフチェガスよりもはるかに多く、その生産井一本あたりの産油量は逆に非常に小さい。2002年の生産井一本あたりの産油量は、バシネフチが2.22トン/日、ユコスが16.19トン/日、スルグトガスネチェガスが9.20トン/日である。すなわち、バシネフチの生産性が著しく低いことがわ

¹⁰⁸ The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003, Energy Intelligence Research, p.223.

¹⁰⁹ The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003, Energy Intelligence Research, p.224.

¹¹⁰ The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003, Energy Intelligence Research, p.259.

¹¹¹ The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003, Energy Intelligence Research, p.220.

かる(表5-9-5)。

なお、バシコルトスタンで生産される原油は硫黄分が高いので、トランスネフチによる輸油量規制を受けてパイプラインによる輸出を増加できずにいる。ロシアでは現在、原油の性状(硫黄分等)の差による価値(価格)差を調整し、高品質原油にはプレミアム、低品質原油にはペナルティを課する「クオリティ・バンク(Quality Bank)」システムは存在しない。しかし仮に同システムが導入されれば、バシネフチは大きな打撃を受けると予想される。

表5-9-5. バシネフチの上流部門の実績:探鉱・開発・生産・休止井の数
および生産井1本当たりの原油生産量(1995年~2002年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年
探鉱井(本)	80	62	55	50	44	48	NA	47
開発井(本)	257	172	135	63	92	166	NA	190
生産井(本)	14,761	14,246	14,533	13,207	13,211	14,051	14,673	14,896
休止井(本)	2,778	2,187	2,425	1,863	2,178	3,942	3,127	3,483
生産井1本当たり産 油量(トン/日)	3.29	3.14	2.90	2.67	2.54	2.33	2.22	2.21

(出所)The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2002 Edition, Energy Intelligence Research p.221

より作成。

バシネフチヒムの精製量は1995年の2,275万トン进行ピークに減少傾向にある(表5-9-6)。2000年には2,026万トンまで増加したが、その後は再び減少に転じて2003年には1,914万トンとなった。また、サラヴァト製油所における精製量は1995年の687万トン进行ピークにその後は減少し、1999年には532万トンまで減少した。その後は回復に転じて2002年には581万トン、2003年には622万トンとなった。

2003年におけるバシネフチヒムの精製能力は、3,520万トン/年であり、全体としての稼働率は54.4%と低い。その理由は、油田の老朽化によるバシコルトスタン共和国内における原油生産の減少、それに伴う精製部門への原油供給減少が考えられる。また、2003年におけるサラヴァトの精製能力は前年の1,170万トン/年から842万トン/年まで削減されたため、稼働率の方は49.6%という低い水準から73.9%まで上昇した。

表 5-9-6. バシネフチム、サラヴァトの下流部門の実績(1995年～2003年)

(単位:100万ト/年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年	03年
精製量	29.62	28.67	24.92	22.86	21.80	25.60	26.21	25.21	25.36
バシネフチム	22.75	21.97	18.35	17.26	16.48	20.26	20.25	19.40	19.14
・ノウォウファ	7.19	6.79	5.97	5.60	4.54	5.88	6.08	5.43	5.71
・ウファネフチム	8.72	8.77	7.41	6.55	5.82	6.81	6.34	6.50	6.00
・ウファ	6.84	6.42	4.97	5.11	6.12	7.57	7.84	7.48	7.43
サラヴァト	6.87	6.70	6.57	5.60	5.32	5.34	5.96	5.81	6.22
稼働率(%)	53.3	51.5	44.8	41.1	39.2	46.0	60.1	57.4	58.2
バシネフチム	52.6	50.8	42.4	39.9	38.1	46.8	57.5	60.3	54.4
・ノウォウファ	37.9	35.8	31.5	29.5	23.9	31.0	42.6	41.3	40.1
・ウファネフチム	69.5	69.8	59.1	52.2	46.4	54.3	68.9	68.4	65.2
・ウファ	58.2	54.6	42.3	43.5	52.1	64.5	66.7	78.2	63.2
サラヴァト	55.6	54.3	53.2	45.3	43.1	43.2	70.8	49.6	73.9
ガソリン生産量	4.6	4.5	4.4	4.3	3.3	4.8	5.5	5.7	NA
バシネフチム	3.8	3.6	3.3	3.3	2.2	3.7	4.6	4.7	NA
・ノウォウファ	1.4	1.1	1.1	1.2	0.7	1.2	1.7	1.7	NA
・ウファネフチム	1.3	1.0	1.1	0.9	0.4	1.0	1.1	1.3	NA
・ウファ	1.1	1.5	1.1	1.2	1.0	1.5	1.8	1.7	NA
サラヴァト	0.8	0.9	1.1	1.0	1.1	1.1	0.9	1.0	NA
軽油生産量	8.2	8.1	7.3	7.3	7.0	8.2	8.9	8.9	NA
バシネフチム	6.6	6.6	5.6	5.8	5.3	6.4	7.1	7.1	NA
・ノウォウファ	1.9	1.9	1.9	1.8	1.3	2.0	2.3	1.9	NA
・ウファネフチム	2.0	2.8	2.3	2.3	1.9	1.8	1.8	2.3	NA
・ウファ	2.7	1.9	1.4	1.6	2.1	2.6	3.0	2.9	NA
サラヴァト	1.6	1.5	1.7	1.5	1.7	1.8	1.8	1.8	NA
重油生産量	10.2	10.7	8.4	6.9	6.0	7.0	7.3	6.6	NA
バシネフチム	7.2	7.6	5.8	4.8	4.5	5.6	5.2	4.9	NA
・ノウォウファ	1.9	2.2	1.4	1.4	1.3	1.7	1.7	1.5	NA
・ウファネフチム	2.1	3.5	2.8	2.0	1.6	2.0	1.6	1.9	NA
・ウファ	3.2	1.9	1.6	1.5	1.6	1.9	1.9	1.6	NA
サラヴァト	3.0	3.1	2.6	2.1	1.5	1.4	2.1	1.7	NA

(出所)1995年～2002年:The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003 Edition, Energy Intelligence Research, p.225, p.260, 2003年:Interfax Petroleum Report, January 30-February 5, 2004, p.25より作成。

(財務内容)

バシネフチの財務内容を表 5-9-7 に示した。収入は1999年の8億6,800万ドルから2002年には13億1,600万ドルまで51%も増加している。しかしながら、既述の通り生産井一本当たりの原油生産量はロシアの垂直統合石油企業の中では最低の水準にあって生産コストが年々上昇しているために、純所得の方は1998年の5億6,600万ドルから2002年には1億8,500万ドルまで約3割の水準にまで急減した。

なお、バシネフチの原油生産量はルクオイルと比較すると約7分の1、収入と純所得は約10分の1の規模に留まっている。

表 5-9-7. バシネフチの財務内容

	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年
収入 (Revenue)	2,097	868	1,426	1,431	1,316
操業利益 (Operating Profit)	811	336	577	486	282
税引き前利益 (Pre-tax Profit)	781	323	586	488	248
純所得 (Net Income)	566	234	438	402	185

(出所) Second-Tier Oils-Part I: Value Locked Upstream, Renaissance capital, September 2003, p.49 より作成。

(単位: 100 万ドル)

(主要プロジェクト)

油田の老朽化がすすむ中、同社のバシコルトスタン共和国の管轄区域内での新規油田発見も難しいためバシネフチの原油生産が大幅に増加する可能性は高くない。そのため、バシネフチはロシア国内では西シベリア北部のハンシ・マンシ自治管区やウドムルト共和国での探鉱・開発、さらにはカザフスタンでも開発プロジェクトを計画する等、バシコルトスタン共和国域外における油田の確保という経営課題達成のための努力を行なっている¹¹²。

(まとめ)

バシネフチはバシコルトスタン共和国に原油生産の本拠を置いているが、原油生産量はロシアの垂直統合石油企業の中で最低の水準にあり、これに加えて生産性も低い。ルクオイル、ユコス、TNK-BP 等の大規模な垂直統合石油企業はこれまで中小規模の垂直統合石油企業を買収・子会社化して、生産・精製能力を拡大してきた。しかし、バシネフチはこれまで指摘した通り高コストの生産・経営体質を持っているため、ルクオイル等の大規模垂直統合企業、さらには外国石油企業を買収・子会社化するメリットはほとんどないとの見方がある¹¹³。

今後のバシネフチにとっては、バシコルトスタン共和国政府の支援を受けながら生産性の向上（生産井の数を削減しつつ原油生産量の維持・拡大を図る）が重要な課題となる。

5-10. タトネフチ(Tatneft)

¹¹² 川原田抄苗、小森吾一、杉野綾子、「ロシアの石油・ガス開発と今後の展望」、(財)日本エネルギー経済研究所ホームページ (<http://eneken.ieej.or.jp>) pp.114 - 115。

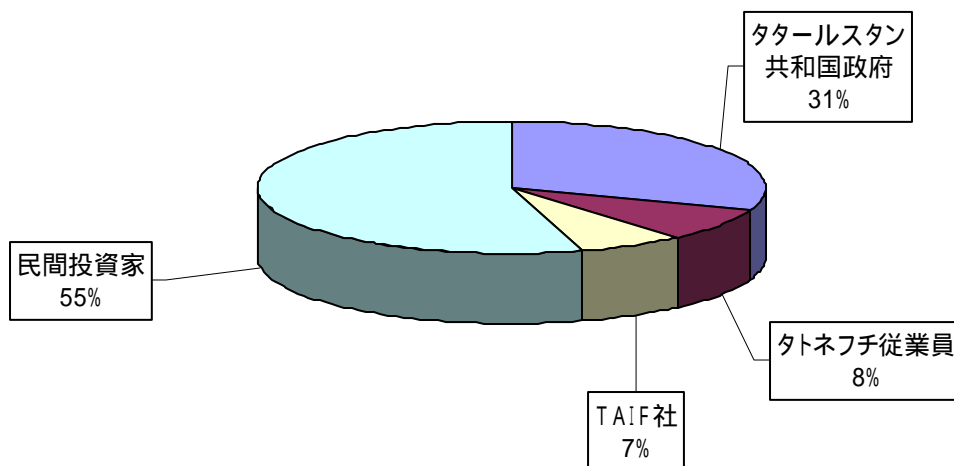
¹¹³ 現地ヒアリング調査。

(会社の構成・経営者・株主構成)

タトネフチはヴォルガ地域のタタールスタン共和国にある石油生産子会社タトネフチ、2002年12月に本格的な稼働を開始したニジュネカムスク製油所(精製子会社)400軒のサービス・ステーション(販売子会社)で構成される地方石油企業であり、同共和国が実質的に支配している。

タタールスタン共和国政府がタトネフチの全株式の31%を保有する実質的な筆頭株主となっているため(図5-10-1)同社の取締役会メンバー15人のうち5人(首相、アルメチエフスク地方首長、財務相、大統領石油・ガス問題顧問、土地・国家資産相)がタタールスタン共和国政府の関係者となっている(表5-10-1)。

図5-10-1. タトネフチの株主構成



(出所)Russian Energy Monthly, February 2004, p.10 より作成。

タトネフチ取締役会の会長を務めるミニハノフ・タタールスタン共和国首相は、同共和国がタトネフチから得る歳入は全体の約30%を占めているため、今後も同共和国政府は保有するタトネフチの株式を売却する意思がないことを明らかにしている¹¹⁴。なお、タタールスタン共和国政府が保有するタトネフチの株式は、土地・資産省が管理している。「民間投資家」には100社の企業と7万5,000人の個人投資家が含まれている。

¹¹⁴ Eastern Bloc Energy, September 2003, p.11.

表 5-10-1. タトネフチの取締役会のメンバー

役職	氏名
取締役会会長 タタールスタン共和国首相	ミニハノフ、ルスタム・ヌルガーエヴィッチ (Minnikhanov, Rustam Nurgalievich)
タトネフチ社長	タハウトディノフ、シャファガット・ファハーラゾヴィッチ (Takhautdinov, Shafagat Fakhrazovich)
Devon Credit Bank 会長	ガレーエフ、リナット・ギマデリスマーノヴィッチ (Galeyev, Rinat Gimadelislamovich)
アルメチェフスク地方首長	アブバキーロフ、リシャット・ファズルトディーノヴィッチ (Abubakirov, Rishat Fazlutdinovich)
タタールスタン共和国財務相	ガイザツリン、ラディク・ラウファーノヴィチ (Gaizatullin, Radik Raufovich)
タタールスタン共和国大統領 石油・ガス問題顧問	ムスリーモフ、レナット・ハリューロヴィッチ (Muslimov, Renat Khaliullovich)
イェルホブネフチ石油・ガス生産局長	ヌガイベコフ、アルディナト・ガリエヴィッチ (Nugaibekov, Ardinat Galievich)
ヤマシュネフチ石油・ガス生産局長	スミコフ、ヴィクトル・ヴァシーリエヴィッチ (Smykov, Viktor Vasilievich)
タトネフチ第一副社長 (生産担当、チーフ・エンジニア)	イブラギーモフ、ナイル・ガブドルバリエヴィッチ (Ibragimov, Nail Gabdulbarievich)
タトネフチ第一副社長 (チーフ・ジェオロジスト)	ヒサーモフ、ライス・サリホノヴィッチ (khisamov, Rais Salikhovich)
Tatar-American Investment Investment and finance Co 社長	シガブトディーノフ、アルバート・カシャフォヴィッチ (Shigabutdinov, Albert Kashafovich)
タタールスタン共和国土地・国家資産相	ヴァシーリエフ、ヴァレーリ・パーヴロヴィッチ (Vasilyev, Vareli Pavlovich)
Zenit Bank 最高経営責任者	ソコロフ、アレクセイ・アルカーディエヴィッチ (Sokolov, Alexei arkadievich)
タトネフチ第一副社長 (精製・販売担当)	マガーノフ、ナイル・ウルファトヴィッチ (Maganov, Nail Ulfatovich)
タトネフチ第一副社長	ラヴシェンコ、ヴラジミール・パーヴロヴィッチ (Lavuschenko, Vladimir Pavlovich)

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003, Energy Intelligence Research, p.296 より作成。

(生産・輸出・精製に関する実績と戦略)

タトネフチの2000年末時点における原油埋蔵量(A+B+C1)は8.3億トンとされている¹¹⁵。原油生産量は1995年以降2,400万トン/年台前後で、それほど大きな変化を示していない(表5-10-2)。2003年の原油生産量は2,467万トンであった。一方、原油輸出量は1995年の604万トンから2003年の1,048万トンへと73.5%増加している。生産井の増加と期を同じくして休止井が減少しており、また、生産井1本あたりの原油生産量は1999年の3.94トン/日から2002年の3.57トン/日へと減少していることから、タトネフチは休止井を再稼働させて生産井を増加させることによって原油を増産しているものとみられる(表5-10-3)。なお、このタトネフチの生産井1本あたりの原油生産量はロシアの垂直統合石油企業10社の中でバシネフチに次いで低い水準にある。

表5-10-2. タトネフチの上流部門の実績:原油生産・輸出量(1995年~2003年)

(単位:100万ト/年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年	03年
原油生産量	25.00	24.78	24.54	24.44	24.06	24.34	24.61	24.61	24.67
原油輸出量	6.04	5.26	5.97	8.32	7.51	9.72	9.20	9.20	10.48

(出所)1995年~2002年:The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003, Energy Intelligence Research, p.298、2003年原油生産量:Interfax Petroleum Report, January 16-22, p.31、2003年原油輸出量(CIS域外向け):Interfax Petroleum Report, January 30-February 5, 2004, p.10より作成。

表5-10-3. タトネフチの上流部門の実績:探鉱・開発・生産・休止井の数
および生産井1本あたりの原油生産量(1995年~2002年)

	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年
探鉱井(本)	71	65	36	25	19	17	NA	28
開発井(本)	494	421	382	281	271	357	NA	438
生産井(本)	15,658	16,699	16,849	16,770	16,713	17,912	18,931	18,891
休止井(本)	4,595	3,870	3,862	3,838	3,565	2,642	1,417	2,681
生産井1本あたり産油量(トン/日)	4.37	4.07	3.99	3.99	3.94	3.72	3.56	3.57

(出所)The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003, Energy Intelligence Research, p.298より作成。

2002年12月、タトネフチはニジュネカムスク製油所の稼働を開始させた。ニジュネカムスク製油所の精製能力は700万トン/年¹¹⁶、2003年の精製量は608万トン¹¹⁷で86.8%という高い稼働率となっている。同製油所はタトネフチがタタールスタン共和国内で生産する硫黄分の高い原油を精製するのに適した設備を備えている。

¹¹⁵ The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2003, Energy Intelligence Research, p.297.

¹¹⁶ "Tatneft Annual Report," 2002年版。Tatneftホームページ(<http://www.tatneft.ru>)

¹¹⁷ Interfax Petroleum Report, January 30-February 5, 2004, p.25.

(財務内容)

タトネフチの総収入は1998年から2001年までは増加基調にあったが、2002年には前年比6.4%減の1,454.8億ルーブルとなった(表5-10-4)。この他の財務指標を見ると、操業利益が157.7億ルーブル(前年比27.2%減)、税引き前収入が195.2億ルーブル(同21.7%減)、純所得が157.9億ルーブル(同35.1%減)となっていて、前年比で大幅な減少となっていることがわかる。

表5-10-4. タトネフチの財務内容(1998年～2002年)

	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年
総収入[10億ルーブル] (Total Revenue)[10億ドル]	31.72	71.85	199.50	155.51	145.48
操業利益[10億ルーブル] (Operating Profit)[10億ドル]	-0.75	12.00	22.94	21.67	15.77
税引き前収入[10億ルーブル] (Income before taxation)[10億ドル]	-13.37	20.05	52.65	24.92	19.52
純所得[10億ルーブル] (Net Income)[10億ドル]	-20.67	12.21	32.45	24.35	15.79
投資額[10億ルーブル] (Investments)[10億ドル]	5.55	3.70	19.38	23.92	13.62
総資産額[10億ルーブル] (Total Assets)[10億ドル]	86.54	94.08	176.34	229.07	228.00
配当総額[10億ルーブル] (Total Dividends)[ドル]	0.37	0.21	1.11	0.31	0.39

(出所) "Tatneft Annual Report," 2000～2002年版、Tatneft ホームページ(<http://www.tatneft.ru>)。)

(主要プロジェクト)

タタールスタン共和国において生産される原油の多くは成熟した含水率の高い鉱区から生産される硫黄分の高い原油であるために、タトネフチにとっては生産基盤のヴォルガ地域(タタールスタン共和国内)以外での油田開発プロジェクトの推進が重要な経営課題となっている。ハンチ・マンシ自治管区、ウドムルト共和国、カルムィキア共和国において上流プロジェクトを進めている¹¹⁸。

タトネフチは精製部門への投資として、ニジュネカムスク製油所におけるポリエチレン、ポリプロピレン、エチレン、潤滑油製造プラントの建設を行なう予定である。また、タトネフチは2004年1月に製油所および石油化学プラントを運営するチェコ共和国の国営石油企業ユニペトルの全株式の62.99%の入札に対して、6億2,350万ドルの最高値で応札した¹¹⁹。さらに、タトネフチはトルコの複数の企業とコンソーシアムを結成して、トルコの国

¹¹⁸川原田抄苗、小森吾一、杉野綾子、「ロシアの石油・ガス開発と今後の展望」、(財)日本エネルギー経済研究所ホームページ(<http://eneken.ieej.or.jp>) pp.119 - 120。

¹¹⁹ Platts Oilgram News, January 16, 2004.

営石油精製企業トプラスの全株式の65.7%の入札を13億ドルで落札した¹²⁰。このように、ロシア産・自社産原油の精製先として中東欧・トルコ等のロシア近隣の製油所の株式取得に動いていることはルクオイル、ユコス等の他の大規模なロシアの垂直統合石油企業の戦略と同様である。

(まとめ)

タトネフチの2003年の原油生産量実績は2,467万トンで、ユコス、ルクオイル、スルグトネフチェガス、TNK-BP、スラブネフチに次いで第6位である(国営石油企業ロスネフチの原油生産量[1,957万トン]より多い)。また、これまで「弱点」であった精製部門に関しても、タタールスタン共和国内にニジュネカムスク製油所を新設、稼働を開始させるとともに、既述の通り、チェコおよびトルコの国営製油所の支配株式を取得する動きに出ている。

しかしながら、タトネフチの筆頭株主はタタールスタン共和国政府であること、原油生産量はロシア第6位であるが生産性が低水準にあることと産出される原油は硫黄分が高いことから(つまり、経営効率が低い)、他のロシアの垂直統合石油企業および欧米石油企業がタトネフチを買収・子会社化する可能性は低いとの見方がある¹²¹。今後とも筆頭株主であるタタールスタン共和国政府から一定の支援を受けてタトネフチは同共和国国内での原油の生産・精製・販売を継続するであろうが、2004年1月にその支配株式を買収したトルコのトプラス製油所を今後どのように経営していくかが、「地方石油企業」のレベルに留まるのか、「国際事業展開」への道を進むのかの試金石となるであろう。

¹²⁰ Platts Oilgram News, January 21, 2004.

¹²¹ 現地ヒアリング調査。

5-11. トランスネフチ (Transneft)

(会社の構成・経営者・株主構成)

トランスネフチはロシア国内の原油幹線・輸出パイプライン(総延長4万8,000km)を管理・運営する企業で、地域別のパイプライン運営子会社11社および補修・整備等を担当する子会社11社で構成されている(表5-11-1)。トランスネフチは原油生産子会社、精製子会社、販売子会社を統括するルクオイル、ユコス等の垂直統合石油企業と同様に1993年以降のロシア石油産業再編成の過程の中で設立された企業である(1993年8月に正式に設立された)。

表5-11-1. トランスネフチの子会社

パイプライン運営子会社(11社)	シブネフチェプロヴォド、ドルージバ、セヴェーロ・ザッパドヌイ、ブリヴォルシュスクネフチェプロヴォド、トランスシブネフチ、ウラルシブネフチェプロヴォド、ヴェルフネヴォルシュスクネフチェプロヴォド、ツェントルシブネフチェプロヴォド、セヴェルヌイ、チェルノモルトランスネフチ、バルトネフチェプロヴォド
その他関連業務子会社(11社)	スヴァズトランスネフチ、ジアスカン技術検査センター、ヴォルシュスキ・ポドヴォドニック、ギプロトルボプロヴォド、計測メンテナンス・センター、トランスネフチ、トランスネフチ・トレード・ハウス、トランスプレス、非政府トランスネフチ年金基金、トランスネフチ UK Ltd、ストロイネフチ TSUP

(出所)Transneft ホームページ(<http://www.transneft.ru>)より作成。

トランスネフチの議決権付き株式はすべてロシア連邦政府が保有しているため、取締役会メンバー9人のうち8人はフリステンコ副首相を筆頭にロシア連邦政府から派遣されている(表5-11-2)。なお、表5-11-2に示したトランスネフチの取締役会のメンバーは2004年2月24日にカシヤーノフ首相(当時)以下の全閣僚が解任される以前のものである。2004年3月10日に新内閣の閣僚が発表され、エネルギー省から改組した工業・エネルギー省の大臣にはフリステンコ副首相が就任した。新閣僚の就任に伴って局長級の人事異動もありえるため、今後、トランスネフチの取締役会のメンバー構成が大幅に変わることが予想される。

ここで、トランスネフチ社長のワインシュトク(セミョーン・ミハイロヴィッチ)氏の経歴を簡単に説明しておく。同氏は1947年に当時のモルダヴィア共和国で生まれ、1965年にジトミルスク機械木材中等専門学校を卒業した¹²²。その後、ウクライナ共和国内の国営企

¹²² 中澤孝之、『オリガルヒ ロシアを牛耳る163人』、東洋書店、2002年、pp.125-126。

業で技術者、同共和国政府の管理部局勤務を経た後、1976年にキエフ技術建築大学を卒業した。同氏の石油産業関連の経歴は1982年のボヴネフチ社石油ガス生産管理局次長から始まる。1986年から1988年までバシネフチ副社長(人事・社会問題担当)、1988年から1993年までコガリムネフチェガス副社長(社会発展問題担当)、1993年から1995年まで同社社長を経て、1995年にはルクオイル副会長に就任した。1999年9月にトランスネフチ社長に就任したが、現在でもルクオイル、ルクオイル・ファンド、ロシア投資燃料エネルギー会社、ペトロコメルツの理事会メンバーを務める等、ロシア石油産業において幅広い活躍をしている(これに加えて、西シベリア産油地コガリムの市人民代議員、鉱山科学アカデミー会員を務める)。

表 5-11-2. トランスネフチの取締役会メンバー(2004年2月初め時点)

役職	氏名
トランスネフチ社長	ワインシュトク(Vainstock S.M.)
ロシア連邦大統領府経済局長	ダニロフ・ダニアリアン(Danilov-Danialian A.V.)
ロシア連邦国家資産省第一次官	メドヴェージェフ(Medvedev Y. M.)
ロシア連邦エネルギー省次官	スターネフ(Stanev V.S.)
ロシア連邦エネルギー省国家資産局次長	チーホノフ(Tikhonov V.T.)
ロシア連邦エネルギー省第一次官	トロプコ(Tropko L.A.)
ロシア連邦副首相、トランスネフチ取締役会会長	フリステンコ(Khristenko V.B.)
ロシア連邦経済発展・貿易省次官	シャローノフ(Sharonov A.V.)
ロシア連邦エネルギー大臣	ユスホフ(Yusufov I.K.)

(出所)Transneft ホームページ(<http://www.transneft.ru>)より作成。

現在のロシアでは垂直統合石油企業はロスネフチ、バシネフチ、タトネフチを除いて民営化がほぼ完了している。ロシア連邦政府は石油の生産、精製、販売事業は民間企業(垂直統合石油企業)に任せるものの、国内の原油幹線・輸出パイプラインを管理・運営するトランスネフチの全議決権付き株式を保有し、パイプライン輸送部門に対する管理権を保持することで垂直統合石油企業を管理しようとしている。また、ロシア連邦政府はトランスネフチの株主となることで、同社からの税収だけでなく配当金も受け取ることが可能な立場にある。そのため、ロシア連邦政府はこれまでのところトランスネフチを民営化(連邦政府保有の議決権付き株式の売却)しようとする動きは見せていないし、おそらく今後ともそのような動きはないものと考えられる¹²³。

¹²³ 現地ヒアリング調査。

(輸送実績)

図 5-11-1 は 2003 年においてロシアおよび近隣のカザフスタン等の国々で生産された原油がどのような経路でロシア国内製油所および輸出に回されたかを示している。これを見ると 2003 年にロシアで生産された原油 4 億 2,138 万トンのうち 53.5% に相当する 2 億 2,536 万トンがトランスネフチ管轄のパイプラインによってロシア国内の各製油所に精製用として輸送され、また、同 40.2% に相当する 1 億 6,952 万トンがトランスネフチの輸送システム経由で CIS 域外に輸出された。

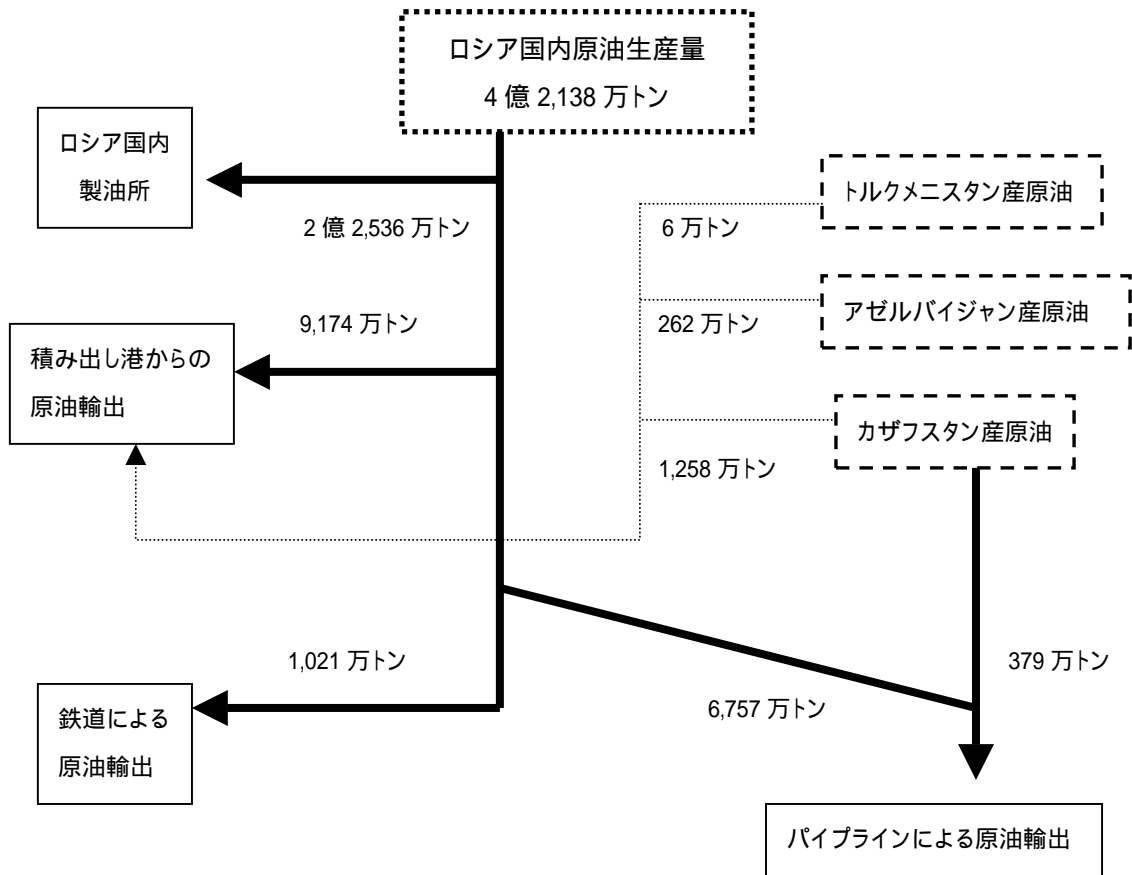
既に述べた通り、トランスネフチはロシア国内の原油幹線・輸出パイプラインを独占的に管理・運営しているのでロシア国内の油田で生産された原油は最初に同社のパイプラインにより輸送されて、その一部はロシア国内製油所に輸送され、そして残りの原油が輸出用に回される。ロシアの主要な原油輸出先は欧州市場であるが、トランスネフチは「積み出し港」、「パイプライン」、「鉄道」という 3 つの輸出手段を持っている。2003 年のそれぞれの原油輸出货量をみると、積み出し港が 9,174 万トン（原油輸出货量全体に占める比率は 54.1%）、パイプラインが 6,757 万トン（同 39.9%）、鉄道が 1,021 万トン（同 6.0%）となっている。

これに加えて、2003 年にトランスネフチはパイプラインによってカザフスタン産原油を 379 万トン、積み出し港からカザフスタン産原油を 1,258 万トン、アゼルバイジャン産原油を 262 万トン、トルクメニスタン産原油を 6 万トン輸出した。

1999 年以降の原油増産を背景にロシアの欧州向け原油輸出货量も伸びている。今後もロシアが順調に原油増産を継続していくにはパイプライン輸送能力（輸出能力）がその阻害要因（ボトルネック）になることを回避するために、既存の原油パイプライン輸送能力の増強および新規の原油パイプライン建設が今後を見据えた場合の重要な課題となる。しかし、今後 2～3 年間という短期的な視野で考えた場合、鉄道による原油輸出増大という手段があるので、既存のトランスネフチが保有する原油パイプラインの輸送能力が今すぐにロシア全体の原油増産を阻害する要因にはならないとする見方もある¹²⁴。事実、鉄道による原油輸出货量は 2002 年の 441 万トンから 2003 年には 1,021 万トンと 2.3 倍の伸びを示している。

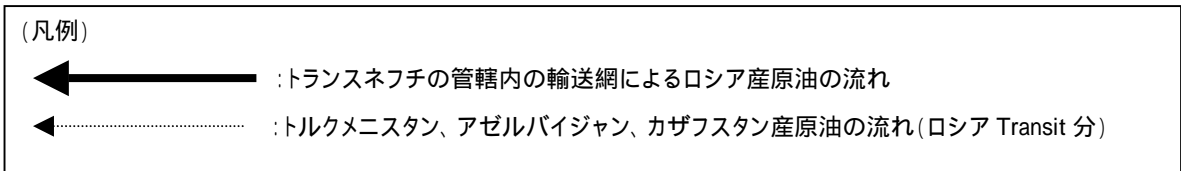
¹²⁴ 現地ヒアリング調査。

図 5-11-1. 2003 年におけるトランスネフチの輸送システムによる原油フロー (CIS 域外向け輸出)



ロシア産原油輸出量合計:1億 6,952 万トン、ロシア Transit 分:1,905 万トン

(出所)ロシアの原油生産量:Interfax Petroleum Report, January 16-22, 2004, p.32、ロシアの原油輸出量および Transit 分:Interfax Petroleum Report, January 30-February 5, 2004, pp10-11 より作成。



(財務内容)

トランスネフチの1998年から2002年までの財務内容を表5-11-3に示す。総収入は1999年の348億ルーブル(14.1億ドル)から順調に増加して2002年には前年比30.7%増の979億ルーブル(31.2億ドル)となった。さらに、操業利益および税引き前収入とも順調に増加基調が続いている。ロシア国内原油パイプラインを独占的に管理・運営するトランスネフチであるが、その総収入(2002年)はロシアの石油最大手のルクオイルやユコスと比較すると約2~3割の規模に留まっている。また、トランスネフチの総資産額(2002年)もルクオイルの約4割、ユコスの約6割の規模に留まっている。

表5-11-3.トランスネフチの財務内容(1998年~2002年)

	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年
総収入[10億ルーブル] (Total Revenue)[10億ドル]	35.9 3.70	34.8 1.41	64.0 2.28	74.9 2.57	97.9 3.12
操業利益[10億ルーブル] (Operating Profit)[10億ドル]	3.2 0.33	7.2 0.29	21.5 0.76	33.4 1.15	40.6 1.30
税引き前収入[10億ルーブル] (Income before taxation)[10億ドル]	5.7 0.59	5.7 0.23	18.9 0.67	30.8 1.06	37.4 1.19
純所得[10億ルーブル] (Net Income)[10億ドル]	2.9 0.30	3.3 0.13	5.4 0.19	26.9 0.92	27.9 0.89
投資額[10億ルーブル] (Investments)[10億ドル]	NA NA	NA NA	NA NA	NA NA	NA NA
総資産額[10億ルーブル] (Total Assets)[10億ドル]	116.0 11.95	123.2 5.00	180.9 6.43	211.8 7.26	265.4 8.47
配当総額[10億ルーブル] (Total Dividends)[10億ドル]	0.1 0.01	0.4 0.01	1.7 0.06	NA NA	NA NA

(出所)Transneft ホームページ(<http://www.transneft.ru>)より作成。なお、ルーブルの対ドル為替レートは、1998年:9.7051ルーブル/ドル、1999年:24.6199ルーブル/ドル、2000年:28.1292ルーブル/ドル、2001年:29.1685ルーブル/ドル、2002年:31.3485ルーブル/ドルである(International Financial Statistics, IMF, October 2003, p.800.)。

トランスネフチの2003年1月から9月までの期間中の純利益は前年同期比13%増の212億ルーブル(6.9億ドル)、総収入は同14%増の830億ルーブル(27.1億ドル)、税引き前収入は同24%増の329億ルーブル(10.7億ドル)となった¹²⁵。原油輸送量自体の増加と輸送料金の引き上げがトランスネフチの増収増益に大きく貢献している。また、トランスネフチは2003年全体の純利益を前年比23.6%増と見込むとともに、総収入が2004年に前年比28.3%増、2005年に同8.6%増になると予想している¹²⁶。

トランスネフチの収入源はルクオイル、ユコス等の垂直統合石油企業がロシア国内で生産した原油をパイプラインで国内製油所まで輸送および欧州・CIS向けに輸出する際にトラ

¹²⁵ Russian Energy Monthly, January 2004, p.11.

¹²⁶ Interfax Petroleum Report, February 20-26, 2004, p.20.

ンスネフチに対して支払うパイプライン使用料金である。表 5-11-4 は 2000 年 1 月から 2002 年 10 月までのトランスネフチのパイプライン使用料金の推移を示したものである。トランスネフチはロシア国内の原油幹線・輸出パイプラインを独占的に管理しているためロシア連邦政府から「自然独占体企業」とみなされており、パイプライン使用料金はトランスネフチからの申請された料金表をロシア連邦エネルギー委員会がこれを承認する仕組みになっている。また、トランスネフチのパイプライン使用料金は「ロシア国内」と「欧州向け輸出」では設定が異なっており、「トン当たり」と「輸送距離キロメートル当たり」とを組み合わせた料金設定となっている。

表 5-11-4. トランスネフチのパイプライン使用料金

料金設定日	輸出の際の使用料金		ロシア国内での使用料金 (ルーブル/100トン/km)
	(ドル/100トン/km)	(ルーブル/100トン/km)	
2000年1月11日	0.1656	4.6569	0.0712
2000年4月1日	0.1854	5.2158	0.0833
2000年7月14日	0.2077	5.8417	0.0833
2000年8月10日	0.2596	7.3021	0.0833
2000年11月1日	0.3167	8.9085	0.0833
2001年1月11日	0.3167	9.2377	0.1149
2002年2月21日	0.1504	4.7148	4.7364
2002年10月2日	0.1762	5.5236	5.5504
2003年6月11日	0.1965	5.9634	6.1103

(出所)2000年1月11日～2002年10月2日: The Almanac of Russian and Caspian Petroleum; 2002, p.181, 2003, p.195 および Transneft: IAS Consolidated Financial Statements for the Year ended 31 December 31 2000, 2003 年 6 月 11 日: Transneft ホームページ (<http://www.transneft.ru>) より作成。

欧州向け原油輸出の際のパイプライン使用料金を見ると、2000年1月の0.1656ドル/100トン/kmから途中で一時的な引き上げがなされたものの2002年10月には0.1762ドル/100トン/kmとほぼ同水準に戻っている。一方のロシア国内での使用料金は2000年1月の0.0712ルーブル/100トン/kmから毎年引き上げがなされており、2002年10月には5.5504ルーブル/100トン/kmまで名目価格で実に約78倍(実質価格でも約45倍¹²⁷)に引き上げられた。これにより、2000年1月時点ではロシア国内のパイプライン使用料金は輸出の際の使用料金の65分の1という水準(ルーブル建て)であったが、2002年10月時点でロシア国内も輸出もほぼ同水準のパイプライン使用料金となった。そして、さらに2003年からは輸出の際の使用料金が0.1965ドル/100トン/km(5.9634ルーブル/100トン/km)、ロシア国内での使用料金が6.1103ルーブル/100トン/kmと約10%引き上げられている。

最近のトランスネフチの収益増加基調は、このようにパイプライン使用料金が着実に引き上げられてきたことと、ロシア国内の原油増産にともないロシア国内でのパイプライン

¹²⁷ ロシアのインフレ率は、2000年: +20.8%、2001年: +21.5%(小川和男、岡田邦生、『ロシア・CIS経済ハンドブック』、全日出版、2001年)、2002年: +15.8%(Russia Country Analysis Brief, DOE/EIA)。

での原油輸送量および欧州向け原油輸出量が増加したことが理由としてあげることができるであろう（2001年のトランスネフチの原油輸送に関する全収入669.8億ルーブルのうち22%に相当する148.5億ルーブルが国内輸送分のパイプライン収入、そして78%に相当する521.3億ルーブルが輸出分のパイプライン収入であった¹²⁸。

なお、トランスネフチのパイプライン使用料金はいったんロシア連邦エネルギー委員会の承認が下りると、再度同委員会から料金改定の承認を得るまでは「固定」料金である。つまり、国際原油価格（垂直統合石油企業にとっての欧州向け原油の輸出の際の販売単価）が急激に上昇あるいは下落してもパイプライン料金はロシア連邦エネルギー委員会の承認なしには変更することができないというのが現行の仕組み（パイプライン使用料金は日々の国際原油価格の変動に連動して設定されるのではない）である。したがって、一般的にトランスネフチのパイプラインのユーザーであるロシアの垂直統合石油企業にとっては、国際原油価格が上昇基調・高水準にある時にはパイプライン使用料金の負担が軽減され、逆に国際原油価格が下落期長・低水準にある時にはパイプライン使用料金の負担が増加することになる。

（主要プロジェクト）

ロシアの主要原油パイプラインを図5-11-2に示す。トランスネフチのロシア国内の原油幹線パイプライン・ネットワークは東シベリアのアンガルスク（Angarsk）から西向け（欧州向け）に構築されており、現在の主力産油地である西シベリア、ウラル、ヴォルガの各地域で生産された原油を国内の各製油所に輸送するとともに、欧州向けの輸出をすることで外貨獲得という観点からロシア経済に大きな貢献をしている。

欧州向けの原油輸出パイプラインは最近3～4年のロシアの原油生産量および輸出量の増加により、現在はほぼフル稼働の状態にある。長期的にロシアが原油の増産、さらには欧州向けの原油輸出量の増加を図っていくには、既存パイプラインの輸送能力の増強と新規パイプラインの建設が重要な課題となっている。

このような状況を受けて、トランスネフチは既存原油パイプラインの輸送能力の増強と新規パイプラインの建設に取り組んでいる。さらに、既存の原油パイプライン網の修復・再整備のため、2004年から2006年までの3カ年計画に358億ルーブル（11.5億ドル）を投資することでロシア連邦エネルギー省の承認を得ている¹²⁹。

¹²⁸ Transneft: IAS Consolidated Financial Statements for the year ended 31 December 2001, p.25 (<http://www.transneft.ru>) .

¹²⁹ Eastern Bloc Energy, November 2003, p.14.

図 5-11-2. ロシアの主要原油パイプライン



(出所)(財)日本エネルギー経済研究所作成。

現在のトランスネフチの原油パイプライン建設・利用プロジェクトは表 5-11-5 に示す通りである。これら 4 件のパイプライン建設プロジェクトで具体化している（稼動中）のは 2004 年 3 月時点でバルチック・パイプライン・システムだけである。このバルチック・パイプライン・システムが稼動を開始したことで、欧州向けに輸出される原油が既存のドルーヂバ・パイプラインだけに集中する事態が緩和された。従来の状況下であればドルーヂバ・パイプラインで輸出すべき原油の一部をバルチック・パイプライン・システムで輸出できるようになったため、カザフスタン等のカスピ海周辺諸国が生産した原油をこれまでよりも多くドルーヂバ・パイプラインで輸出することが可能となった。

表 5-11-5. トランスネフチの原油パイプライン建設・利用プロジェクト

プロジェクト	概要
バルチック・パイプライン・システム (Baltic Pipeline System)	チマン・ペチョラ(コミ共和国)からキリシ(レニングラード州)に至る既存原油パイプラインをバルト海沿岸都市プリモルスクまで延長。2000 年 3 月着工、2001 年 12 月稼動開始。輸送能力は当初の 1,200 万トン/年から 2003 年 7 月に 1,800 万トン/年まで増強された。2009 年までに輸送能力を 4,500 万/年まで増強するとの最初の計画を前倒ししている。2003 年中に輸送能力 3,000 万トン/年を達成した後、2004 年 5 月までに同 4,200 万トン/年を目標としていたが、2004 年 3 月初めに同 4,200 万トン/年を達成した模様。さらに、2005 年中に輸送能力を 5,000 万トン/年、最終的には 6,200 万トン/年まで増強する方針である。
ブルガス～アレクサンドロポリス (Burgas～Alexandrupolis)	原油タンカーで混雑を極めるトルコのボスポラス・ダータネルス海峡を迂回してロシア産およびカスピ海産原油を輸送するためのパイプライン建設構想が現在検討中。
ドルーシバ～アドリア (Druzba～Adria)	ロシアの既存の欧州向け原油輸出パイプラインであるドルーシバをアドリア原油パイプラインと統合して、ロシア産原油を南欧・地中海向けに輸出する構想が現在検討中。
アンガルスク～ナホトカ (Abgarsk～Nakhotka)	2003 年 1 月の小泉首相のロシア訪問の際に日本側が協力を提案したことを契機にユコスが推進する「アンガルスク～中国・大慶」ルートの有力な対抗馬として浮上し、注目を浴びるようになったプロジェクト。総延長は約 4,000km、推定投資額は 50 億～60 億ドルといわれている(いずれも大慶向けパイプラインの約 2 倍)。ロシア連邦政府は「ナホトカ向け」と「大慶向け」のいずれの原油パイプラインの建設を先行させるか検討中。建設の費用・時間は大きくなるが、輸出先の多様化という面で望ましいとプーチン大統領が「ナホトカ向け」を支持しているとされる(一方、「大慶向け」の支持派とされるカシヤールノフ首相は 2004 年 2 月に解任された。)。なお、2004 年 3 月、トランスネフチは「ナホトカ向け」原油輸出パイプラインについて従来よりも北側を通過する新ルートを提案した。

(出所) Transneft ホームページ (<http://www.transneft.ru>) および Russia Country Analysis Brief, EIA (<http://www.eia.doe.gov>)、Platts Oilgram News, November 11, 2003, February 2, 2004, Energy Asia, March 10, 2004 より作成。

トランスネフチによるプロジェクトではないが現在のロシアで注目されているパイプラ

イン建設構想として、ルクオイルが推進している「ムルマンスク向け原油パイプライン建設プロジェクト」¹³⁰とユコスが推進している「アンガルスク～中国・大慶向け原油輸出パイプライン建設プロジェクト」¹³¹という2件のプロジェクトがある。ルクオイルは他の垂直統合石油企業3社とムルマンスク向け原油パイプライン建設のFS実施と同パイプラインが実現した際に原油輸送量を保証する意向を既に明らかにしている。ルクオイルはトランスネフチに対しても同プロジェクトへの参加を呼び掛けているが、トランスネフチはこれに反発する姿勢を取っている。さらに、ユコスの「中国・大慶向け」の原油輸出パイプライン建設プロジェクトはトランスネフチの「ナホトカ向け」の原油輸出パイプライン建設プロジェクトと競合する関係にある。

かりに、「ムルマンスク向け」と「中国・大慶向け」の原油パイプライン建設プロジェクトが現在の参加企業の構成のまま実現するとすれば、これは原油幹線・輸出パイプラインの管理・運営をロシア連邦政府から委ねられた国営企業トランスネフチを除外した原油パイプラインがロシアにおいて登場することを意味する。また、このことは原油パイプラインをトランスネフチを通じて管理することで石油産業、ひいては民営化された垂直統合石油企業を管理しようとするロシア連邦政府の基本的な姿勢が崩れていくことを意味する。したがって、ロシア連邦政府はムルマンスク向けについてはFSの実施までは容認しているが、その後の展開についてまだ態度を明らかにしていない。また、「中国・大慶向け」と「ナホトカ向け」のいずれのルートを先行して建設を開始するかに関しても最終的な判断を下していないのが現状である。

(まとめ)

トランスネフチはロシア国内の原油幹線パイプラインを独占的に保有・運営しており、ロシア連邦政府がその全株式（議決権付き株式）を所有している。垂直統合石油企業の方はロスネフチを除いてほぼ民営化が完了しているため、ロシア連邦政府からロスネフチ以外のロシア民間石油企業に対して直接、操業・経営面での「命令」を行なうことはできない。このような状況の下において、ロシア連邦政府はトランスネフチを直接の指揮下に置くことで、原油幹線パイプラインを利用するロシア民間石油企業を必要であれば「間接的」に管理しようとしている（石油各企業に対する原油輸出割当量やパイプライン使用料金の設定という手段を用いて）。したがって、ロシア民間石油企業に対する管理を強化しようとするロシア連邦政府は、今後もトランスネフチを国営企業の形態のまま維持していくものと考えられる。

トランスネフチはロシア国内に総延長4万8,000万kmに及ぶ原油幹線パイプライン網を

¹³⁰ 「5-1. ルクオイル」の（主要プロジェクト）を参照のこと。

¹³¹ 「5-2. ユコス」の（主要プロジェクト）を参照のこと。

所有・運営し、今後のロシア石油企業による原油の生産および輸出の増加に備えて、既述の通り原油輸出パイプラインの新規建設構想を持っている。だが、総延長4万8,000kmの原油幹線パイプラインは、そのほぼすべてが旧ソ連時代に建設された「遺産」といえるものである。ソ連が解体してロシアが誕生し、トランスネフチが設立されてから約10年が経過したが、この期間中にトランスネフチが着手して完成、稼働開始までもっていった原油パイプラインはアゼルバイジャンのバクーから黒海沿岸のノボロシスクに至るパイプラインの「チェチェン迂回部分(総延長260km)」と「バルチック・パイプライン・システム(同260km)」だけで、これら2つを合計してもパイプラインの総延長は500kmをわずかに越えるに留まる。このため、「東シベリア原油パイプライン」のような総延長が4,000kmを超えようとするパイプラインの建設を確実に実行できるのか疑問視する見方もある¹³²。

2004年3月時点まででロシア連邦政府はトランスネフチを改革しようとする動きは見せていない。さらに、ロシア連邦政府は「トランスネフチは国営」という形態を維持すると考えられるため、トランスネフチは業績が悪化してもロシア連邦政府からある程度の支援は期待できるであろう。しかし、逆にトランスネフチは経営の自由裁量というものが極めて小さい企業である。トランスネフチの主たる収入源は石油各企業が支払うパイプライン使用料金であるが、石油各企業への原油輸出割当量、パイプライン使用料金とも連邦エネルギー委員会の許認可事項となっている。したがって、収入を増加または多角化させる手段を持ち合わせていないといえる。

お問い合わせ：ieej-info@tky.ieej.or.jp

¹³² 現地ヒアリング調査。