

ロシアの垂直統合石油企業の経営動向（１）

エネルギー動向分析室 研究員 小森 吾一

はじめに

最近、原油生産量を順調に伸ばしているロシア石油企業は既存の欧州向け原油輸出量増を図るだけでなく、新規輸出市場として北東アジア、さらには米国向けの原油輸出の実現を目指しており、国際石油情勢を見る上でその動向は重要な要素となっている。

そこで、本稿では石油・エネルギー分野における最近のロシアの重要な動きについて概観した上で、ロシアの垂直統合石油企業 10 社の経営戦略（開発投資・販売）の内容をフォローして各社ごとの特徴を明らかにするとともに、今後の発展に向けて克服すべき課題に関して検討する。

今回は原油生産量でトップ・スリーの座にあるルクオイル、ユコス、スルグトネフチェガスを、次回は残りの垂直統合石油企業 7 社（ロスネフチ、チュメニ・オイル、タトネフチ、シブネフチ、スラブネフチ、バシュネフチ、シダンコ）を取り上げる。

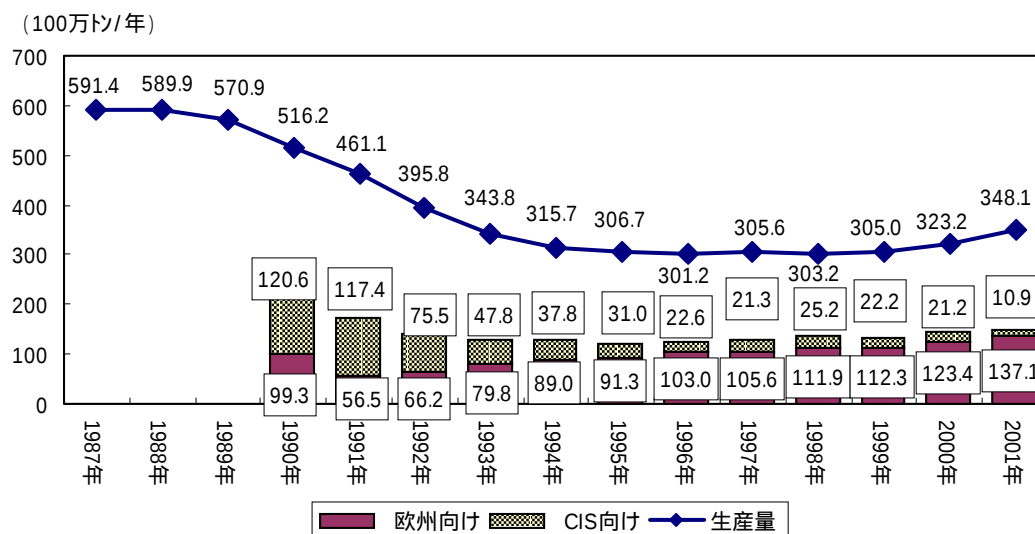
１．石油・エネルギー分野における最近のロシアの重要な動き

１－１．原油生産量・輸出量の実績

ロシアの原油生産量は 1987 年に 5 億 9,140 万トンのピークを迎えた後は減産傾向が続き、ソ連邦が崩壊した翌年の 1992 年には 3 億 9,580 万トン、そして、1996 年には 3 億 120 万トンと 1987 年と比較して 49%も減少した（図 1 - 1）。このような原油生産量の減少の背景としては、計画経済から市場経済への移行に伴うロシアの国内経済の混乱と低迷によるロシア石油企業の経営悪化、さらには投資環境の未整備による外資導入の遅れのために、石油上流部門に対して十分な投資が実施されなかったことが挙げられる。

ロシアの原油生産量は 1996 年から 1998 年までの 3 年間は 3 億トン/年の水準で横ばい・低迷を続けていたが、1999 年からは 3 年連続で増加を続けて（対前年増加率は 1999 年 0.59%、2000 年 5.97%、2001 年 7.70%）2001 年には 3 億 4,810 万トンと 1993 年の水準まで回復した（ただし、まだソ連邦崩壊翌年の 1992 年の水準までは回復していない）。さらに、2002 年 1 月から 9 月までの原油生産量は前年同期比 8.68%増の 2 億 7,954 万トンであり（表 1 - 1）、2002 年全体でみると 2001 年の原油生産量の実績を上回る可能性が高いと思われる。

図 1 - 1 . ロシアの原油生産量・輸出量の推移



(出所) 1987 年～1989 年：The Almanac of Russian Petroleum 1998, Energy Intelligence Group, p43、1990 年～2000 年：PlanEcon Energy Report, Vol.11, No.1, April 2001, p9、2001 年：Eastern Bloc Energy, February 2002.

(注) CIS：旧ソ連圏諸国。

表 1 - 1 . ロシアの企業別の原油生産量 (100 万トン/年)

	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年
ハシネフチ	18.78	17.74	16.34	15.36	12.96	12.26
コミテック	5.07	4.53	4.18	3.59	3.46	-
ルクオイル	56.48	55.58	53.79	53.40	53.29	61.32
オナコ	7.63	7.66	7.89	7.93	7.85	7.48
ロズネフチ	12.96	12.80	13.00	13.47	12.99	12.67
シブネフチ	22.70	20.40	18.61	18.17	17.45	16.32
シダンコ	25.55	22.86	20.83	20.26	20.09	6.74
スラフネフチ	13.49	13.23	12.88	12.32	11.80	11.93
スルグトネフチガス	34.25	33.33	33.26	33.91	34.94	37.58
タネフチ	23.61	25.02	24.78	24.55	24.57	24.08
チュメニ・オイル	24.97	22.72	21.48	21.11	19.82	28.92
イースト・オイル	11.32	11.24	11.24	11.18	10.73	-
イースト・シベリア・オイル	0.08	0.11	0.01	0.03	-	-
コス	37.32	36.09	35.24	35.60	34.07	44.48
垂直統合石油企業合計	294.21	283.31	273.53	270.88	264.02	263.78
同・対前年比 (%)	-	-3.70	-3.45	-0.97	-2.53	-0.09
ロシア連邦合計	315.70	306.70	301.20	305.60	303.20	305.00
同・対前年比 (%)	-	-2.85	-1.79	1.46	-0.79	0.59
垂直統合石油企業の生産比率 (%)	93.19	92.37	90.81	88.64	87.08	86.49

表 1 - 1 . ロシアの企業別の原油生産量（続き）

	2000年	2001年	01年の シェア (%)	2002年 1～9月	前年同期 比 (%)	2001年 1～9月
ハシネフチ	11.94	11.86	3.41	9.02	1.57	8.88
コミテック	-	-	-	-	-	-
ルクオイル	62.18	62.80	18.04	56.32	19.38	47.18
オナコ	7.51	-	-	-	-	-
ロスネフチ	13.47	14.94	4.29	12.04	9.29	11.02
シブネフチ	17.20	18.66	5.36	19.11	28.39	14.89
シタンコ	6.65	9.13	2.62	12.02	76.39	6.82
スラブネフチ	12.27	14.95	4.29	11.93	8.11	11.03
スルグトネフチガス	40.62	44.03	12.65	36.29	11.76	32.47
タネフチ	24.34	24.61	7.07	18.42	0.04	18.41
チュメニ・オイル	30.84	36.69	10.54	27.64	-8.73	30.29
イースト・オイル	-	-	-	-	-	-
イースト・シベリア・オイル	-	-	-	-	-	-
ユコス	49.55	58.11	16.69	50.60	18.44	42.72
垂直統合石油企業合計	276.57	295.78	84.97	253.39	-	223.69
同・対前年比 (%)	4.85	6.95	-	-	13.27	-
ロシア連邦合計	323.22	348.10	-	279.54	-	257.21
同・対前年比 (%)	5.97	7.70	-	-	8.68	-
垂直統合石油企業の 生産比率 (%)	85.57	84.97	-	90.65	-	86.97

（出所）1994 年～1997 年：Russian Petroleum Investor，各版、1998 年～2001 年：Eastern Bloc Energy，各版、2001 年 1 月～9 月：Interfax Petroleum Report，October 12-18，2001，pp28-29、2002 年 1 月～9 月：Interfax Petroleum Report，November 1-7，2002，pp26-27。

（注 1）ルクオイルは 1999 年にコミテックを買収（子会社化）した。

（注 2）ユコスは 1998 年にイースト・シベリア・オイル、1999 年にイースト・オイルを買収（子会社化）した。

（注 3）チュメニ・オイルは 2001 年にオナコを買収（子会社化）した。

ロシアの原油生産量が 1990 年代中頃までの減少・低迷期を脱して増加に転じたのは、以下の 3 つの背景がある¹。

- （1）1998 年 8 月のロシア金融危機によるロシア国内通貨ルーブル（Rouble）の対米ドル為替レートが従来の 3 分の 1 の水準まで切り下げされたことで、ロシア石油企業が原油輸出でより多額のルーブル建ての利益を計上することができたこと。
- （2）1999 年前半以降、それまで低水準で推移していた国際原油価格が上昇に転じ、ロシア石油企業のドル建て利益も増加したこと。

¹ 小森吾一、「ロシア石油・ガス産業の対アジア経営戦略」、(財)日本エネルギー経済研究所ホームページ (<http://eneken.ieej.or.jp>)、2001 年 10 月掲載、p1。

(3) ロシア石油企業が原油生産量の低迷期に進めていた間接部門・非コア部門のリストラの効果が表れ始めたこと²。

これらの 3 つの事由より、ロシア石油企業には石油の開発・生産部門（上流部門）に対する投資余力が生まれた。そして、実際にロシア石油企業は同部門に対して投資を実施した。表 1 - 2 に示す通り、生産井の数は 1998 年以降には増加に転じる一方で、休止井の数はこれとは逆に減少する傾向を見せている。そして、これらの事が結びついて、1990 年代以降初めての 3 年連続で原油生産量の増加という結果に結び付いたと考えられる。

表 1 - 2 . ロシアの油井数の推移

	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年
探鉱井	392	408	384	369	304	299	347	NA
開発井	5,396	4,748	3,232	3,109	2,169	2,179	3,647	NA
生産井	103,097	104,109	102,544	102,544	98,239	101,937	109,939	126,542
休止井	39,934	39,899	36,606	36,746	35,035	32,935	31,940	26,489

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2002 Edition, Energy Intelligence Group, p8
より作成。

このロシアの原油生産量を企業別に見ると、1993 年から 1994 年にかけて順次設立された垂直統合石油企業（石油の生産・精製・販売の各子会社を統括する持ち株会社）10 社が 1994 年から 2001 年に至るまで約 90% のシェアを占め続けている（表 1 - 1 ）。このためロシアの石油産業における垂直統合石油企業 10 社が果たす役割は極めて大きいものがある。

ここで、1999 年以降におけるロシアの原油増産の内容を見てみよう。ロシア全体の原油生産量は対前年比でみると 1999 年には 180 万トン、2000 年には 1,822 万トン、2001 年には 2,488 万トン増加した。1999 年にはルクオイルが原油生産量を 467 万トン増加させたものの³、垂直統合石油企業の原油生産量は合計で 24 万トンの減少となっている。その一方で、外資との合併企業（2002 年時点で 135 社ある）による原油生産量が 129 万トン増加して、全体での原油増産に寄与した。だが、2000 年と 2001 年については、ロシア石油企業の方が外資との合併企業よりもロシア全体の原油増産への寄与度が高い。

垂直統合石油企業は合計で 2000 年に 1,279 万トン、2001 年に 1,921 万トンの原油増産を達成した。これは、ロシア全体の原油増産に対してそれぞれ 70%、77% を占める。そして、この垂直統合石油企業全体による原油増産に、ロシアの小規模独立系石油企業（2002 年時

² 垂直統合石油企業による人員削減の実績を見ると、ユコスが本社部門について 30%、探鉱・生産部門について 50%、シダンコは 40%、ルクオイルは 30%、チュメニ・オイルは 17% となっている（Russian Petroleum Investor, October 1998, p17. ）。また、ルクオイルの利益（Net Income）は 1998 年の 1,000 万ドルから 1999 年には 12 億 5,000 万ドルまで増加し（Lukoil Annual Report）、ユコスは 1998 年の 21 億 4,000 万ドルの赤字から 1999 年には 18 億ドルの利益を計上した（Yukos Annual Report）。

³ 1998 年については、ルクオイルとコミテック（1999 年にルクオイルが買収・子会社化した）の原油生産量を合計した 5,665 万トンという実績値を採用した。

点で 45 社ある）による原油増産を加えると、ロシア全体の原油増産に対する比率は 2000 年には 90%、2001 年には 84%にも達する。このように、1999 年から 2001 年にかけてのロシアの原油増産は、外資との合弁企業よりもロシアの垂直統合石油企業および独立系石油企業による寄与度の方が大きいという結果になっている。

また、地域別にみると既存の主要産油地域である西シベリアのチュメニ州における増産がロシア全体の原油増産に大きく寄与している⁴。チュメニ州では、前年比で 1999 年には 200 万トン、2000 年には 1,300 万トンの原油増産を達成している。同じく主要産油地域であるヴォルガおよびウラル、そして、この西シベリア以外の地域ではこれまでのところ顕著な原油生産の増加は見られない。

次にロシアの原油輸出量を見ると、（ソ連邦が崩壊した）1992 年以降は毎年、若干の変動があるものの、1 億 2,000 万トン台から 1 億 4,000 万トン台の水準で推移している（図 1 - 1）。これを原油輸出先別に見ると、1992 年（原油総輸出量：1 億 4,170 万トン）には欧州向けが全体の 46%に相当する 6,620 万トンで CIS（Commonwealth of Independent States：独立国家共同体）向けが同 54%に相当する 7,550 万トンと両者がほぼ同様の水準にあったのに対して、2001 年（原油総輸出量：1 億 4,790 万トン）には欧州向けが 1 億 3,710 万トン（全体の 93%）CIS 向けが 1,090 万トン（同 7%）となっている。つまり、過去 10 年間でロシアの原油輸出量は規模で見るとほぼ変らないものの、外貨獲得が確実に見込める欧州向けの輸出を大幅に増加させるとともに、代金未払いの懸念があった CIS 向けの輸出を大幅に減少させてきたわけである。

1 - 2 . エネルギー対話、戦略提携

ロシアのプーチン大統領は、自国の石油産業の発展および原油輸出市場を確保するために、EU、中国、さらには米国とのエネルギー分野における協力関係を強化しようと努めている。この背景には、原油輸出による外貨収入はロシアの経済にとって不可欠なものであり、石油産業の発展にロシア経済の将来がかかっているとの認識がある⁵。実際、プーチン大統領が 1999 年 8 月にエリツィン前大統領の下で首相に就任した前後の時期より⁶、ロシアは EU、中国、米国とエネルギー分野において積極的な外交攻勢をかけている。

そこで、ここではロシアのエネルギー分野における EU、中国、米国との動きをまとめて、その意義を検討しておきたい。

1 - 2 - 1 . 対 EU

⁴ 新規油田からの原油生産量に関しては包括的な情報を入手していないが、一例として、ユコスが開発を推進してきた西シベリアのプリオブスコエ油田では 2001 年に 645 万トンの原油を生産した。

⁵ 2001 年におけるロシアの原油輸出額は 214 億ドルで同年の輸出総額 1,107 億ドルに占める比率は 19.3%であった。

⁶ プーチンは 1999 年 8 月に首相に就任し、2000 年 1 月から 5 月までは大統領代行であった。2000 年 3 月の大統領選挙で当選して、2000 年 5 月に正式に大統領に就任した。

ロシアと欧州はエネルギーの輸出入を通じてお互いに重要な存在となっている。ロシアは原油生産量全体の約 4 割を欧州向けに輸出して、輸出額全体の約 2 割を稼ぎ出している⁷。一方の欧州は 1992 年から 2001 年までの期間中、原油輸入量は 5 億 2,000 万から 5 億 7,000 万トンの中で推移しているが、ロシアへの原油輸入依存度は同期間中に 12% から 24% まで上昇した⁸。

ロシアと欧州はエネルギー分野におけるお互いの重要性を認識しており、エリツイン前政権時代には既にロシアと EU との間で「EU・ロシア間のパートナーシップおよび協力協定：1997 年～2006 年（The EU/Russian Federation Partnership & Cooperation Agreement）」が調印された⁹。同協定に基づいて 1997 年からロシアと EU との間で首脳、政府高官、実務者等の各レベルにおける会談が定期的開催されている。プーチン現政権になってからの 2000 年 10 月には、EU とロシアとの間で「エネルギー・パートナーシップ」を発表した。同パートナーシップは、(1) 省エネルギー、生産および輸送関連インフラの合理化等に関する協力、(2) 欧州企業によるロシアのエネルギー分野への投資の促進の 2 点を目的とするものである。

2002 年 5 月には EU とロシアは「エネルギー対話」に関する共同宣言に調印した¹⁰。同宣言の中には (1) 「ロシア/EU エネルギー技術センター」をモスクワまたはサンクトペテルブルグに設立すること、(2) 双方の長期エネルギー政策に関する研究を継続すること、(3) ロシアのアルハンゲリスクおよびアストラハン地方における省エネルギーのパイロット・プロジェクトを実施することが述べられている。さらには、ロシアと EU が共同で原油と天然ガスの戦略備蓄を創設する構想を打ち出している¹¹。

ロシアおよび EU の双方ともお互いにエネルギー分野での協力関係を強化することは利益になると考えている。ロシアとの関係を強化することは EU にとって原油および天然ガス安定的な供給に資するものと考えられる。

1 - 2 - 2 . 対中国・北東アジア

ロシア石油企業にとって中国および北東アジアは将来における新規の原油輸出市場という位置付けである。現在のところ、ロシア石油企業は西シベリアの産油地域において原油の大部分を生産して欧州向けに輸出して外貨を獲得しているが、将来の原油輸出オプションのひとつとして、東シベリアおよび極東地域において原油を生産して中国を始めとする北東アジアに向けて輸出するという構想がある。特に中国は現在ロシアの主要輸出市場である欧州よりも大きな原油需要の伸びが期待されるため、中国向けの原油輸出プロジェクト

⁷ Eastern Bloc Energy, February 2002, p15、International Financial Statistics, IMF, September 2002, p736.

⁸ Eastern Bloc Energy, 各版、BP Statistical Review of World Energy, 各版 (<http://www.bpamoco.com>)。

⁹ この点については、小森吾一、「ロシア・プーチン政権のエネルギー政策（後編）」、(財)日本エネルギー経済研究所ホームページ、2002 年 2 月掲載、pp4-5 の中で既に述べた。

¹⁰ Interfax Petroleum Report, May 31, 2002.

¹¹ Platt's Oilgram News, June 3, 2002.

トはロシア石油企業にとって今後の重要な経営課題となっている。

ロシア政府も今後の中国市場の重要性を認識しており、1999 年頃からロシアと中国の両国間で首脳相互訪問が行なわれ、経済・エネルギー分野における協力協定が調印されている。そして、ロシアと中国の石油企業による「東シベリアにおける油田・ガス田共同開発」、「中国向けの原油および天然ガス輸出パイプライン建設」等の各種プロジェクトに関する契約が調印されて、その一部は既に FS が実施に移されている¹²。

2002 年 8 月にはロシアのカシヤーノフ首相が中国を訪問して朱首相と会談し、ロシアと中国との間でエネルギー分野におけるこれまでの協力関係をさらに強化していくことで合意した¹³。特に、ユコスが計画している東シベリア・アンガルスクから中国・大慶に至る原油輸出パイプライン、およびロシアのガスプロムが RD/Shell、ExxonMobil とともに参加している中国国内の西気東輸ガスパイプラインの両プロジェクトについて両国政府が支援していることが確認された。

ロシアの東シベリアからの原油輸出パイプライン建設構想は、「アンガルスク～中国・大慶向け」、「アンガルスク～ロシア極東・ナホトカ向け」と複数あって、お互いに競合しているために、現在計画中のパイプラインがすべて実現するとは限らない。しかし、ロシアと中国両国政府の支援はパイプライン建設の実現に向けた強力な推進力となるであろう。

1 - 2 - 3 . 対米国

2001 年 9 月 11 日の対米国テロ事件以降、ロシアと米国は協調関係に入っている。ロシア政府はこのテロ事件直後にテロを非難する声明を発表するとともに、米国主導の対アフガニスタン攻撃に支持を表明した。対アフガニスタン攻撃が一段落した 2001 年 11 月にブーチン大統領は米国を訪問してブッシュ大統領と会談し、ロシアと米国がエネルギー分野を含む広範囲の分野での協力の強化を図ることが宣言された¹⁴。これを受けて、ロシアはこれまで反対していた米国が主張するカスピ海地域のバクー・ジェイハン間原油輸出パイプライン¹⁵の建設を容認する方針に転換した。さらに、両国はエネルギー協力に関する共同作業グループの設置を決定した。

2002 年 5 月にはロシアと米国は「エネルギー対話に関する共同宣言」に調印した¹⁶。同宣

¹² これらのプロジェクトに関しての情報および分析は、「2 . 垂直統合石油企業各社の経営戦略と今後の課題」の中で詳細に述べることにする。

¹³ Platt's Oilgram News, August 23, 2002.

¹⁴ Rice News, Vol.11, No.14, November 29, 2001 (<http://www.rice.edu>).

¹⁵ アゼルバイジャンのバクーからグルジアのトビリシを経由してトルコの地中海沿岸都市ジェイハンに至る全長約 2,500km の原油輸出パイプライン。ロシアもイランも経由しないルートであるため、米国が強力に推進する一方で、ロシアが反対していた。2002 年 8 月には BP 主導で同パイプライン建設・運営のための国際コンソーシアムが設立された。BP 以外にはこのコンソーシアムにアゼルバイジャン国営石油会社 Socar、Unocal、Statoil、トルコ国営石油会社 TPAO、ENI、TotalFinaElf、Delta Hess、伊藤忠商事、国際資源開発 (Inpex)、ConocoPhillips が出資している。輸送能力は 5,000 万トン/年で、2005 年の稼働開始を目標としている。

¹⁶ Platt's Oilgram News, May 28, 2002.

言は世界市場へのアクセス拡大（原油・天然ガスの輸出货量増加と輸出先の多様化）を目指すロシアと原油供給源の多様化によりエネルギー・セキュリティ（供給保障）の向上を目指す米国の意向を満足させるのが目的である。この共同宣言を受けて、ユコス、チュメニ・オイルが米国本土向けに原油をタンカーで輸出している。

また、2002 年 10 月には米国ヒューストンにおいて、「米露エネルギーサミット（The U.S. -Russia Commercial Energy Summit in Huston）」が開催された。同サミットの趣旨は、（１）米国・ロシア間のエネルギー協力の強化、（２）米国・ロシア間のエネルギー企業間の対話とビジネス機会の創出、（３）米国・ロシア間のエネルギービジネス促進のための課題に関する議論の３点となっている¹⁷。

ロシアからタンカーによる米国向けの原油輸出には、現段階では経済性に問題があるために、このプロジェクトを「健全なビジネス」ではなく「政治的なジェスチャー」との認識がロシアの石油企業の一部にはある¹⁸。現時点ではロシア原油の対米輸出はテスト段階であるが、米国、ロシア双方の石油企業にとっては新たなビジネス・チャンスが生まれたことを意味する。世界第２の産油国ロシアから世界第１の石油消費国である米国への原油輸出货量が拡大することは、エネルギーの地政学上、重要な出来事になるといえよう。

１－３．OPEC との関係

ロシアは OPEC 非加盟国であるが、OPEC 総会にはオブザーバーとして参加し、1998 年 4 月から 2000 年 3 月まで OPEC が原油価格低迷への対応策として非 OPEC との協調減産を決定・実施した際に、原油「輸出货量」を削減するという形で協調減産に参加した。だが、先に述べたように、ロシアは EU、中国、米国とはエネルギー分野における協力関係を強化・発展させようとしているのに対して、OPEC とは 2001 年後半以降からやや距離を置こうとする姿勢が見られる。

2001 年に入ると世界の原油需要が減少して国際原油価格が軟化基調になった事に加えて、同年 9 月 11 日のテロ事件がこれに拍車をかけた。OPEC は 2001 年 11 月の総会において「非 OPEC 主要産油諸国による合計 50 万 B/D の協調減産の実施」という条件付きで、2002 年 1 月 1 日より 6 ヶ月間にわたり 150 万 B/D の減産を決定した（イラクを除く OPEC10 ヶ国の原油生産枠は 2,170.1 万 B/D）¹⁹。結局、ロシアは 2002 年 1 月 1 日から 6 ヶ月間、15 万 B/D の原油「輸出货量」を削減するという形で OPEC との協調減産に協力することを発表した²⁰。

しかしながら、2002 年 1 月から 6 月までのロシアの実際の原油輸出货量を見ると、この「公約」とは逆に、同年 1 月：312.1 万 B/D、2 月：452.9 万 B/D、3 月：359.4 万 B/D、4 月：

¹⁷ この「米露エネルギーサミット」の内容および意義に関しては、杉野綾子、「米露エネルギーサミット（出張報告）」、（財）日本エネルギー経済研究所ホームページ、2002 年 10 月掲載を参照のこと。

¹⁸ Petroleum Intelligence Weekly, August 26, 2002.

¹⁹ Middle East Economic Survey, November 19, 2001.

²⁰ これを巡る経緯に関しては、小森吾一、「ロシア・プーチン政権のエネルギー政策（後編）」、（財）日本エネルギー経済研究所ホームページ、2002 年 2 月掲載、pp14-16 を参照のこと。

388.5 万 B/D、5 月：416.2 万 B/D、6 月：417.8 万 B/D と増加した²¹。

こうして、OPEC がその生産枠を維持する中、ロシアは 2002 年 5 月には、同年 7 月以降は OPEC との協調減産の一環として実施してきた 15 万 B/D の原油「輸出量」の削減を段階的に解除することを決定した²²。

ロシアが 2002 年 7 月以降、OPEC との協調減産から離脱した理由には、以下の点が考えられる。

- (1) OPEC との協調減産に合意しても、ロシア政府には民間会社である垂直統合石油企業に対して原油の減産を「命令」する権限がない²³。民間の垂直統合石油企業は OPEC との協調減産よりも自社の経営の都合を最優先させる。
- (2) ロシア政府が好ましいと考える国際原油価格の水準は 20～25\$/B であり、OPEC の価格目標帯である 22～28/B をやや下回っている。つまり、OPEC の政策に沿って行動することは必ずしもロシアの利益とは一致しないことがありうる。

過去 3 年連続で原油の増産を達成しているロシアは非 OPEC 主要産油諸国の中の「柱」といえる存在であり、その動向は OPEC も注目せざるを得ない。今後、OPEC と非 OPEC の競争・協調を考える上でロシアの行動が一つの鍵になることは確実である。

²¹ Eastern Bloc Energy、各版。

²² Platt's Oilgram News, May 20, 2002.

²³ 仮の場合だが、ロシア政府が直接的に「減産を命令」できるのは同政府がその全株式を保有するロスネフチと全株式の 85%を保有するスラブネフチだけであると考えられる。なお、ロシア政府はその全株式を保有するトランスネフチ（原油パイプライン担当）およびトランスネフチェプロダクト（石油製品パイプライン担当）を通じて原油および石油製品の輸出量の調整を実施することが「制度上」は可能である。しかし、このような方法による原油・石油製品輸出量の抑制は、パイプライン使用料および各種石油関連税収の減少につながるために、ロシア政府にとっても一概に望ましい措置とは言えない。

2．垂直統合石油企業各社の経営戦略と今後の課題

ここでは、ロシアの垂直統合石油企業 10 社について、「会社の構成」、「生産・精製実績」、「財務内容」、「主要プロジェクト」を述べた上で「今後の経営課題」を検討したい。

2 - 1．ルクオイル（Lukoil）

（会社の構成）

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 2 - 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²⁴。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・ペチョラに拡大するとともに、ロシア国内での精製能力を 2,339 万トン/年から 4,824 万トン/年まで 2 倍以上拡大した。

表 2 - 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) ヴォルゴグラード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 (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

（出所）The Almanac of Russian and Caspian Petroleum：2002 Edition, Energy Intelligence Weekly, 2002, p203 より作成。

（注）（ ）内は地域名。

²⁴ Platt's Oilgram News, October 22, 2001.

(生産・精製実績)

ルクオイルのロシア国内における 2000 年末時点での原油確認埋蔵量は 20 億トンとされている²⁵。ルクオイルの 2001 年における原油生産量は表 2 - 1 - 2 に示すとおり、6,280 万トンでロシア全体の 18%を占めていて、1993 年の会社設立以来、ロシア国内において原油生産量第 1 位の座を維持している。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、1994 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 2001 年までは 3 年連続で原油の増産を達成した（原油生産量の対前年伸び率は 1999 年 15.1%、2000 年 1.4%、2001 年 0.9%）。

表 2 - 1 - 2 . ルクオイルの上流部門の実績：原油生産・輸出量（1994 年～2001 年）

	94年	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年
原油生産量	56.48	55.58	53.79	53.40	53.29	61.32	62.18	62.80
ガリニングラードモルネフ チェガス	0.80	0.75	0.72	0.71	0.69	0.65	0.67	0.67
アストラハンモルネフチ	0.07	0.08	0.10	0.08	0.01	0.01	0.07	0.07
ニジネヴォルシュネフチ	1.94	2.59	3.11	3.29	3.27	3.04	2.96	2.95
ヘルムネフチ	8.57	8.55	5.64	5.63	5.54	5.38	5.35	5.37
コガリムネフチェガス	25.43	26.17	24.96	26.82	26.51	26.66	27.14	27.43
ランゲバスネフチェガス	14.82	13.15	12.23	12.57	13.07	5.97	5.90	5.83
ボカチョフネフチェガス	-	-	-	-	-	7.11	7.21	7.29
ウライネフチェガス	4.85	4.30	4.15	4.30	4.53	4.49	4.50	4.55
コミテック	5.01	4.53	3.26	3.59	3.51	3.63	3.95	4.20
コミネフチ	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
原油輸出量	7.34	12.83	10.45	13.89	18.35	16.13	20.20	21.94

（出所）原油生産量・1994 年～1997 年：Russian Petroleum Investor、各版、1998 年～2001 年：Eastern Bloc Energy、各版。その他の項目：The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2002 Edition, Energy Intelligence Group, p209 より作成。

（単位：100 万トン/年）

（出所）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、ランゲバスネフチェガス、ボカチョフネフチェガス、ウライネフチェガスの原油生産量の合計となっている。

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 2 - 1 - 4）。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

²⁵ The Almanac of Russian and Caspian Petroleum : 2002 Edition, Energy Intelligence Group, 2002, p205.

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、生産井 1 本当たりの原油生産量は 1994 年以来最低の 8.15 トン/日まで落ち込んでいる（表 2 - 1 - 5）。この事は生産井の老朽化が進んでいることを意味する。

一方、2000 年における探鉱井の数は前年比 42%増の 91 本、開発井の数は同 73%増の 364 本となっており、ルクオイルが探鉱および開発への投資を着実に推進しつつあることがうかがえる（表 2 - 1 - 3）。

表 2 - 1 - 3 . ルクオイルの上流部門の実績：探鉱・開発井の数（1994 年～2001 年）

	94年	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年
探鉱井(本)	119	113	83	84	52	64	91	NA
カリニングラードモルネフ チェガス	2	NA	1	2	3	4	9	NA
アストラハンモルネフチ	1	NA	3	1	2	NA	4	NA
ニジュネヴォルシュネフチ	13	NA	10	3	8	1	6	NA
ヘルムネフチ	35	NA	37	21	7	12	14	NA
コガリムネフチェガス	NA	NA	6	16	6	19	14	NA
ランゲバースネフチェガス	NA	NA	7	13	11	1	6	NA
ボカチョフネフチェガス	NA	NA	NA	NA	NA	9	8	NA
ウライネフチェガス	NA	NA	19	28	15	18	20	NA
コミテック	NA	NA	NA	NA	3	NA	2	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	NA
開発井(本)	1,024	898	516	516	266	210	364	NA
カリニングラードモルネフ チェガス	12	NA	9	8	6	4	3	NA
アストラハンモルネフチ	0	NA	NA	NA	1	NA	1	NA
ニジュネヴォルシュネフチ	7	NA	2	4	NA	1	NA	NA
ヘルムネフチ	182	NA	62	50	20	10	26	NA
コガリムネフチェガス	NA	NA	229	262	157	125	167	NA
ランゲバースネフチェガス	NA	NA	120	143	60	10	18	NA
ボカチョフネフチェガス	NA	NA	NA	NA	NA	33	44	NA
ウライネフチェガス	NA	NA	94	49	22	27	39	NA
コミテック	NA	11	4	NA	1	NA	21	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	NA

（出所）The Almanac of Russian and Caspian Petroleum：2002 Edition, Energy Intelligence Group, p211

より作成。

表 2 - 1 - 4 . ルクオイルの上流部門の実績：生産・休止井の数（1994 年～2001 年）

	94年	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年
生産井(本)	17,500	17,463	17,234	17,266	16,294	16,921	19,884	21,105
ガリーニングラードモルネフ チェガス	249	NA	234	228	241	245	255	266
アストラハンモルネフチ	40	47	60	36	32	28	34	38
ニジュネヴォルシュネフチ	1,068	NA	1,090	982	1,060	1,008	880	1,132
ヘルムネフチ	5,197	NA	4,091	3,983	3,931	3,987	4,253	4,472
コガリムネフチェガス	NA	5,114	5,498	5,746	5,287	5,522	5,739	6,072
ランゲバースネフチェガス	NA	4,527	4,668	4,428	4,236	2,827	3,002	3,029
ボカチョフネフチェガス	NA	NA	NA	NA	NA	1,656	1,809	1,871
ウライネフチェガス	NA	1,506	1,593	1,863	1,507	1,648	1,830	1,992
コミテック	1,193	1,024	1,063	821	682	678	797	861
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
休止井(本)	1,676	4,877	3,593	3,968	3,414	3,067	3,815	2,862
ガリーニングラードモルネフ チェガス	13	10	9	3	7	6	3	5
アストラハンモルネフチ	24	17	5	3	5	10	5	3
ニジュネヴォルシュネフチ	277	122	76	85	61	57	49	20
ヘルムネフチ	1,362	1,371	817	687	354	307	232	84
コガリムネフチェガス	NA	1,845	1,374	1,459	1,259	1,213	1,159	927
ランゲバースネフチェガス	NA	1,084	965	1,352	1,525	886	725	526
ボカチョフネフチェガス	NA	NA	NA	NA	NA	380	321	222
ウライネフチェガス	NA	428	347	379	203	208	194	97
コミテック	778	886	855	788	904	893	844	752
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：2002 Edition, Energy Intelligence Group, p210
より作成。

表 2 - 1 - 5 . ルクオイルの上流部門の実績：生産井 1 本当たり産油量（1994 年～2001 年）

	94年	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年
* 平均	8.84	8.72	8.53	8.47	8.96	9.93	8.54	8.15
ガリーニングラードモルネフ チェガス	8.81	NA	8.41	8.54	7.80	7.21	7.22	6.85
アストラハンモルネフチ	4.86	4.78	4.74	6.16	0.60	0.70	5.87	5.26
ニジュネヴォルシュネフチ	4.97	NA	7.78	9.17	8.44	8.26	9.19	7.13
ヘルムネフチ	4.52	NA	3.77	3.87	3.86	3.70	3.43	3.29
コガリムネフチェガス	NA	14.02	12.41	12.79	13.74	13.23	12.92	12.38
ランゲバースネフチェガス	NA	7.96	7.16	7.78	8.45	5.78	5.37	5.28
ボカチョフネフチェガス	NA	NA	NA	NA	NA	11.75	10.88	10.67
ウライネフチェガス	NA	7.83	7.11	6.33	8.23	7.46	6.72	6.26
コミテック	11.50	12.11	8.37	11.98	14.11	14.66	13.55	13.36
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：2002 Edition, Energy Intelligence Group,
pp209-212 より作成。

（単位：トン/日）

なお、ルクオイルの 2001 年における天然ガス生産量は 37.21 億立米でロシア全体の天然ガス生産量 5,754 億立米のわずか 0.64%を占めるに過ぎない（ガス独占事業体ガスプロムが全体の約 95%の生産量を占める）。そして、油田から生産される随伴ガスが全体の 85%を占めている。

表 2 - 1 - 6 . ルクオイルの上流部門の実績：天然ガス生産量（1994 年～2001 年）

	94年	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年
随伴ガス生産量	1,821	2,502	2,405	2,358	2,459	2,503	3,108	NA
非随伴ガス生産量	0	466	421	427	445	468	493	NA
・ガス生産量合計	1,821	2,968	2,826	2,785	2,904	2,971	3,601	3,721

（出所）The Almanac of Russian and Caspian Petroleum：2002 Edition, Energy Intelligence Group, p212

より作成。

ルクオイルはロシア国内にペルミ（精製能力 1,396 万トン/年）、ヴォルゴグラード（同 1,000 万トン/年）、ウフタ（同 633 万トン/年）、ルクオイルニジェゴロドネフチェオルグシンテス（旧ノルシ・オイル：同 1,796 万トン/年）の 4 つの製油所を保有し、2001 年時点の合計精製能力は 4,824 万トン/年である。

表 2 - 1 - 7 . ルクオイルの下流部門の実績（1994 年～2001 年）

	94年	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年
精製量合計	17.13	18.98	19.31	18.93	16.56	18.40	22.07	29.27
ペルミ	10.45	11.19	11.43	11.25	9.73	10.46	11.15	10.71
ヴォルゴグラード	6.68	7.80	7.88	7.68	6.82	7.94	8.47	8.29
ウフタ	2.99	2.70	3.03	2.92	2.07	1.82	2.45	3.53
ニジェゴロド	15.90	12.46	10.75	12.26	9.33	4.20	3.71	6.74
稼働率合計(%)	73.3	81.1	82.5	80.9	70.8	78.7	72.9	60.7
ペルミ(%)	75.1	80.1	81.9	80.6	69.7	75.0	79.9	76.7
ヴォルゴグラード(%)	70.7	82.6	83.5	81.4	72.3	84.1	84.7	82.9
ウフタ(%)	47.5	42.6	47.9	46.2	32.7	28.8	38.7	55.8
ニジェゴロド(%)	73.1	56.9	49.1	56.0	42.6	19.2	16.9	37.5
ガソリン生産量合計	2.4	2.7	2.6	2.5	2.5	2.8	3.3	3.9
ペルミ	1.5	1.6	1.6	1.5	1.6	1.7	1.8	1.7
ヴォルゴグラード	0.9	1.1	1.0	1.0	0.9	1.1	1.1	1.0
ウフタ	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3
ニジェゴロド	1.5	1.2	1.2	1.3	1.1	0.6	0.5	0.8
軽油生産量合計	4.0	4.8	4.8	4.8	4.7	5.3	6.2	7.4
ペルミ	2.2	2.5	2.5	2.6	2.6	3.0	3.1	2.6
ヴォルゴグラード	1.8	2.3	2.3	2.2	2.1	2.3	2.5	2.4
ウフタ	0.7	0.7	0.8	0.7	0.5	0.4	0.6	0.8
ニジェゴロド	3.0	2.7	2.4	2.7	2.2	1.0	1.0	1.6
重油生産量合計	5.0	5.1	5.1	4.1	3.1	3.5	5.2	7.1
ペルミ	3.1	3.3	3.4	2.6	1.8	2.0	1.8	1.8
ヴォルゴグラード	1.9	1.8	1.7	1.5	1.3	1.5	1.5	1.5
ウフタ	1.6	1.5	1.7	1.7	1.2	1.0	1.8	1.3
ニジェゴロド	7.3	5.9	4.8	5.6	3.1	1.4	1.3	2.5

（出所）The Almanac of Russian and Caspian Petroleum：2002 Edition，Energy Intelligence Group，p213、Oil & Gas Journal、各版より作成。

（単位：100 万トン/年）

（注）「ニジェゴロド」は「ルクオイルニジェゴロドオルグシンテス」を指す。

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ンテス）の子会社化により、精製能力の増強を進めている。

なお、2001 年のルクオイルの石油製品生産量は、ガソリンが 390 万トン、軽油が 740 万トン、重油が 710 万トンとなっていて、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、ルクオイルはロシア国内に保有するの数は 2000 年末の 1,042 軒から 2001 年末には 1,384 軒まで 32%も増加している²⁶。

既に述べた通り、ルクオイルは生産子会社 11 社、精製子会社 4 社、販売子会社 9 社を統括している。しかし、生産子会社から精製子会社（製油所）への原油の流れ、および精製子会社から販売子会社からへの石油製品の流れはルクオイル 1 社内で完結するものではない。つまり、ルクオイルの精製子会社はルクオイルの生産子会社だけでなく他の垂直統合石油企業の生産子会社、独立系石油企業、外資との合併企業が生産した原油も精製用に受け入れている。ちなみに、2001 年におけるルクオイルの精製子会社 4 社がルクオイル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、ニジェゴロドが 78.9%、ペルムが 90.4%、ウフタが 54.4%、ヴォルゴグラードが 98.1%となっている²⁷。そして、生産子会社から精製子会社への原油の流れ、および精製子会社から販売子会社への石油製品の流れを決定するのは、基本的にルクオイルの本社となっている。

ロシア国内における原油および石油製品価格は 1995 年から自由化されており、生産子会社が精製子会社に納入する原油の価格、さらには精製子会社が販売子会社に納入する石油製品の価格は、基本的には売り手と買い手の交渉によって決定されている²⁸。

²⁶ Lukoil Annual Report, 2001.

²⁷ The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2002 edition, p61, p63, p65.なお、ペルム製油所だけは 1999 年のデータとなっている。

²⁸ 'Russia Energy Survey 2002', IEA, p76.

(財務内容)

ルクオイルの 1998 年から 2001 年までの財務内容を表 2 - 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。ルーブル建ての純収入 (Net 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 498 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、純収入は 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、これら純収入と操業利益 (ルーブル建て、ドル建てとも) は 2000 年、2001 年と順調に伸びている。さらに、純所得 (Net Income) も 1998 年の 1,000 万ドルから 1999 年には 12 億 5,000 万ドルまで飛躍的に増加し、2001 年には 30 億ドルに達した。

表 2 - 1 - 8 . ルクオイルの財務内容 (1998 年～2001 年)

	1998年	1999年	2000年	2001年
純収入[10億ルーブル]	81.7	268.2	405.9	434.4
(Net Revenue) [10億ドル]	8.42	10.89	14.43	14.89
操業利益[10億ルーブル]	5.0	48.9	119.0	127.2
(Operating Profit) [10億ドル]	0.52	1.99	4.23	4.36
税引き前収入[10億ルーブル]	2.0	40.3	112.6	111.9
(Income before taxation) [10億ドル]	0.21	1.64	4.00	3.84
純所得[10億ルーブル]	0.1	30.8	96.4	87.5
(Net Income) [10億ドル]	0.01	1.25	3.43	3.00
投資額[10億ルーブル]	18.2	31.2	64.2	93.5
(Investments) [10億ドル]	1.88	1.27	2.28	3.21
総資産額[10億ルーブル]	136.5	227.4	338.1	477.9
(Total Assets) [10億ドル]	14.06	9.24	12.02	16.38
配当総額[10億ルーブル]	0.4	3.6	10.6	12.7
(Total Dividends) [10億ドル]	0.04	0.15	0.38	0.44

(出所) Lukoil Annual Report : 2000 および 2001。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/ドルである (International Financial Statistics, IMF, October 2002, p738.)。

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。1999 年以降、ルクオイルの投資額は着実に伸びており、2001 年の投資額実績は 935 億ルーブル (1998 年比 : 5.1 倍。ドル建てでは 32.1 億ドル) に達した。そして、「探鉱・開発」、「精製・石油化学」、「石油製品販売」、「原油・石油製品の輸送」、「他石油企業の買収・株式取得」の各事業分野に投資を振り向けている。2001 年におけるルクオイルの投資額の内訳は表 2 - 1 - 9 のようになっている。

表 2 - 1 - 9 . ルクオイルの事業分野別投資額 (2001 年)

	(10億ルーブル)	(10億ドル)	比率 (%)
* 上流部門	27.8	0.95	29.7
・ロシア国内	19.1	0.65	20.4
チマン・ペチョラ地域	10.3	0.35	11.0
カスピ海地域	2.6	0.09	2.8
その他地域	6.2	0.21	6.6
・ロシア国外	8.7	0.30	9.3
* 精製・石油化学部門	10.4	0.36	11.1
・ロシア国内精製	6.8	0.23	7.3
・中東欧精製	3.1	0.11	3.3
・ロシア国内石油化学	0.5	0.02	0.5
* 販売	3.6	0.12	3.9
・ロシア国内	2.3	0.08	2.5
・ロシア国外	1.3	0.04	1.4
* 原油・石油製品輸送部門	6.2	0.21	6.6
* 他企業買収・株式取得	29.3	1.00	31.3
・他企業買収/子会社株式の買い増し	10.7	0.37	11.4
・株式交換による非現金での企業買収	18.6	0.64	19.9
* その他	16.2	0.56	17.3
(合計)	93.5	3.21	100.0

(出所) Lukoil Annual Report:2002 Edition.

(注)「その他」の 162 億ルーブル (32 億ドル) は上記資料中の投資総額と各項目の合計との差である。

これをみると、ルクオイルは 2001 年には「上流部門」と「他企業の買収およびロシア国内子会社の株式の買い増し」にそれぞれ全体の約 30%に相当する 278 億ルーブル (9.5 億ドル)、293 億ルーブル (100 億ドル) を投資していることがわかる。さらに、「上流部門」への投資の内訳をみると、ロシア国内、特に 1999 年に買収したコミテックの生産子会社が操業するチマン・ペチョラ地域への投資が 103 億ルーブル (3.5 億ドル) と全体の 11.0% を占め、次いでロシア国外地域への投資が 87 億ルーブル (3.0 億ドル) と同 9.3% を占める規模となっている。つまり、ルクオイルの上流部門における重点投資地域がロシア国内のチマン・ペチョラとロシア国外 (アゼルバイジャン、カザフスタン、エジプト、イラク) であることがわかる。

さらに、「精製・石油化学部門」、「原油・石油製品輸送部門」、「販売部門」に対しても一定規模の投資を実施しており、投資対象が決して上流部門のみには偏ってはいない。これによりルクオイルが上流部門への投資を重視しつつも、ロシア国内外における精製・販売部門に関してもバランス良く自社の発展を図ろうとしている経営戦略が読み取れる。

(主要プロジェクト)

ルクオイルは 2002 年 11 月現在で承認されている 26 件の生産分与プロジェクト (Production Sharing Agreement : PSA) のうち以下の 4 件に關与している (表 2 - 1 - 10)。このうちハリヤーガ・プロジェクトが現在、原油生産を実施している。

表 2 - 1 - 10 . 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 (Kharyaga) [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 Lukoil が 20%、TotalFinaElf が 40%、Norsk Hydro が 30% および Nenets Oil Co. が同 10%。投資額は 7 億ドル。
ウシンスク (Usinsk) [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 (Northern Territories Block) [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 (Arhangel'skgeol'dobycha) と PhilipsConoco。 原油生産量の目標は 750 万トン/年。投資額は 40 億ドル。
ヤマロ・サムルスキー、 ツエントラルヌイ鉱区 (Yamalo-Samursky, Tsentralny) [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、ツエントラルヌイ鉱区が 113 億 \$。
(他企業との提携関係)	
ガスプロム、ユコス、 ロスネフチとの提携	1998 年 11 月、ガスプロムと「戦略パートナーシップ」協定に調印。1999 年 5 月に、ガスプロムおよび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、ガスプロムと共同でのヤマロ・ネネツおよびカスピ海北部沖合での石油開発構想を発表。2000 年 7 月にガスプロムおよび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。
スタットイルとの提携	2002 年 11 月、スタットイルとカスピ海地域における石油・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 (Murmansk)	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。2002 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に調印。
--	---

(出所) Matthew J. Sagers, Developments in Russia Crude Oil Production in 2000, "Post-Soviet Geography and Economics," pp175-176、Platt's Oilgrams News, 各版より作成。

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netz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、ノルウエ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。

最近のルクオイルの動きで特に注目に値するのが、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である。ロシア・米国間の「エネルギー対話に関する共同宣言」の調印を受けてルクオイルは 2002 年 6 月に同構想を発表した。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る。なお、ロシア国内の原油パイプラインを独占的に管理する国営企業トランスネフチはルクオイルによるこの構想を費用がかかり過ぎると主張している。

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につながる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²⁹。

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 2 - 1 - 11 に示す通り、アゼルバイジャン、カザフスタン、エジプト、イラクの 4 ヶ国で活動している。このうち、アゼルバイジャンの AIOC（Azerbaijan International Operating Company）プロジェクトのシラグ油田、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 鉞区において原油生産を実施中である。なお、イラクの西クルナ - 2 油田に関しては、国連による対イラク経済制裁措置が解除された後に着手する予定となっている。

ルクオイルの 2001 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 50.9 万トン、カザフスタンで 96.9 万トン、エジプトで 6.8 万トンの合計 154.6 万トンであり、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 6,280 万トンの 2.5%に相当する。したがって、ルクオイルの海外原油生産量は同社の原油生産量全体から見れば、まだまだその比率は小さなものに留まっている。

²⁹ Platt's Oilgram News, December 2, 2002.

表 2 - 1 - 11 . 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)	
アゼリ・シラグ・グネシュリ沖合 3 油田 (Azeri-Chirag-Gyuneshli) [AIOC プロジェクト]	1994 年 9 月にアゼルバイジャンで調印された初の生産分与契約。BP が筆頭株主 (出資比率 34.14%) でオペレーターを務める。ルクオイルの出資比率は 10% で、2001 年における権益分の原油生産量は 50.9 万トン (シラグ 油田)。投資額 130 億ドル。2002 年 11 月に保有権益 10% を売却する旨を発表。
ジフ・ゴブ・サ陸上油田 (Zykhi-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。2001 年に既存油井のリハビリテーションの準備作業を実施済み。投資額 2.5 億ドル。
シャフ・デニズ 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 60% を出資し、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%。2001 年におけるルクオイルの権益分の原油生産量は 55.7 万トン、同天然ガス生産量は 5.31 億立米。
クモコル (Kumkol)	全額出資。2001 年におけるルクオイルの権益分の原油生産量は 7.5 万トン、同天然ガス生産量は 800 万立米。
テンギス (Tengiz)	ルクアルコが 5% を出資。2001 年におけるルクオイルの権益分の原油生産量は 33.7 万トン、同天然ガス生産量は 1.32 億立米。
ボジンゲン (Bozingen)	2001 年に 2 本目の探鉱井を掘削。
(エジプト)	
メレヤ (Meleya)	2001 年におけるルクオイルの権益分原油生産量は 4.7 万トン。
WEEN 鉱区	2001 年におけるルクオイルの権益分原油生産量は 2.1 万トン。
(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。

(出所) Lukoil Annual Report, 2001 Edition, p13、DOE/EIA 資料、Platt ' s Oilgram News, November 18, 2002 より作成。

ルクオイルは 2030 年までにカスピ海地域での油田開発に 304 億ルーブル(10.1 億ドル)、国連による経済制裁解除後 3 年以内にイラクの西クルナ - 2 油田に 149 億ルーブル(4.9 億ドル)の投資を実施する予定である³⁰。その一方で、ルクオイルは 2002 年 11 月に AIOC プロジェクトの保有権益 10%を 12.5 億 \$ で日本企業に売却することで合意に達したと発表した³¹。このようにして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同様に自社のポートフォリオを常に見直している。

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 2 - 1 - 12 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 2001 年における精製能力合計は 2,805 万トン/年となっている。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 7,630 万トン/年に達していて、これは 2001 年の同社の原油生産実績である 6,280 万トンを 21%も上回っている。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 3 倍以上に増強したことになる。

ルクオイルは株式を取得したこれらの製油所に対して原油を供給している。オデッサ製油所を例にとると、ルクオイルは 2000 年 5 月に同製油所の株式を取得した後、同年末までに 125 万トンの原油を供給した³²。そして、これら 3 つの製油所による 2001 年の石油製品の生産量はガソリンが 176 万トン(ロシア国内の生産量は 390 万トン)、軽油が 276 万トン(同 740 万トン)、重油が 194 万トン(同 710 万トン)となっていた³³。

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 ヶ所の 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。

ルクオイルが保有する SS の数は旧ソ連および欧州諸国では 2000 年末の 253 軒から 2001 年末には 883 軒まで 3.5 倍に拡大し、米国における SS の数も 2001 年末には 1,277 軒となった。ロシア国内分と合わせるとルクオイルが保有する SS の数は 2000 年末の 2,555 軒から 2001 年には 3,544 軒まで増加した。

³⁰ Lukoil Annual Report: 2002 Edition, p45.

³¹ Platt's Oilgram News, November 18, 2002. AIOC プロジェクトではアゼルバイジャン国営石油会社 SOCAR が他パートナー企業による権益(株式)売却の際に、先買権(Preemptive Right)を有しているため、Lukoil は保有権益の売却(撤退)に関して SOCAR の承認を得ることが必要となる。

³² Lukoil Annual Report: 2002 Edition.

³³ Ibid.

表 2 - 1 - 12 . 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。2001 年の精製能力は 380 万トン/年、精製量は 230 万トン（稼働率 60%）。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。2001 年の精製能力は 1,050 万トン/年、精製量は 580 万トン（稼働率 55%）。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。2001 年の精製能力は 520 万トン/年。
（輸送部門）	
CPC パイプライン	カザフスタンで最大のテンギス油田からロシア・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 ヶ所のサービス・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 Annual Report：2002 Edition.

（今後の経営課題）

これまで述べたルクオイルの経営の現状についてのポイントは以下の通りである。

- （１）原油生産量は 1993 年の設立から 2001 年までロシアで第 1 位の座を維持している。
原油生産量の拡大のため、1999 年に新規油田地域で活動するコミテックを買収した。
- （２）精製能力は設立当時には原油生産量の約 40%ほどしかなかったが、2001 年までに順次、ロシア国内外の製油所の買収を進めて精製能力合計は原油生産量を 20%も上回るまで増強された。つまり、当初の弱点であった低い精製能力が解消された。
- （３）1999 年以降は収益が改善されて（ルーブル建て、ドル建てとも）投資額も増加している。事業分野別の投資額（2001 年）を見ると、「上流部門」と「他企業の買収・株

式取得」にそれぞれ全体の 30% ずつが振り向けられているものの、「精製・販売部門」に対する投資も着実に実行されている。

現在、ルクオイルは 1999 年以降に大幅に増加した収益を上流から下流までの各事業分野に投資している。精製能力の合計は原油生産量を上回るまで増強され、ここまで一定の成果を挙げたといえよう。上流分野でも国内では新規のコミ共和国に加えて、海外での開発プロジェクトを展開中である。これまでのルクオイルの動向を見ると、上流も下流も充実させて事業を発展させていこうとする経営の意図が見られる。

最後に、ルクオイルの操業および経営の指標をロシアにおいて原油生産量では第 2 位にランクされるユコス (Yukos) さらにメジャーの一員であるエクソンモービルと比較することで、ルクオイルの今後の経営課題について述べてみたい。

表 2 - 1 - 13 . ルクオイル：ユコスおよびエクソンモービルとの比較 (2000 年実績)

	ルクオイル	ユコス	エクソンモービル
原油埋蔵量(100万トン)	1,948	1,606	1,660
原油生産量(100万トン/年)	78	49	128
ガス埋蔵量(10億立米)	50	73	1,583
ガス生産量(10億立米/年)	5	1	107
精製能力(100万トン/年)	76	63	311
石油製品販売量(100万トン/年)	44	25	400
収入[Revenues](100万ドル)	13,010	8,505	228,439
純所得[Net Income](100万ドル)	3,265	3,338	17,720
純所得/収入(%)	25.1	39.2	7.8
資産額(100万ドル)	17,109	9,359	149,000
従業員数(人)	120,000	85,000	100,000
従業員 1 人当たり純所得(ドル)	27,208	39,271	177,200

(出所) Petroleum Intelligence Weekly: Special Supplement Issue, December 17, 2001 より作成。

ルクオイルはロシア国内で第 1 位の原油生産量の座を 1993 年以来、維持している。また、ロシア国外分も含めた精製能力および石油製品販売量でもロシアの垂直統合石油企業の中で第 1 位である。だが、エクソンモービルと比較するとルクオイルの原油生産量は約 6 割、精製能力は 4 分の 1、石油製品販売量は 9 分の 1 の規模に留まっている (表 2 - 1 - 13)。また、同様に天然ガス埋蔵量は約 30 分の 1、天然ガス生産量では約 20 分の 1 の規模に留まっており、今後は天然ガス開発も石油開発と同様に重視するエクソンモービルとロシア国内でガспロムの事業独占状態に直面しているルクオイルとの状況との相違が際立っている。

純所得はエクソンモービルの 177 億ドルに対してルクオイルは 32 億ドルとなっており、両社には 5.5 倍の格差がある。また、従業員一人当たりの純所得はエクソンモービルが 17.72 万ドルに対してルクオイルは 2.7 万ドルと 6.5 倍の格差がある。つまり、これらの操業・経営指標よりルクオイルはロシアでは最大の垂直統合石油企業ではあるが、エクソンモー

ピルのようなメジャーと比較した場合、まだまだ操業規模および経営効率で劣る点が見られることが明らかになった。

既に述べた通り、ルクオイルはロシア国内だけでなく外国においても石油の開発・生産部門、精製部門、輸送部門、販売部門と上流から下流までほぼすべての分野に投資プロジェクト案件を抱えている。そこで、従業員一人当たりの純所得（利益率）を向上させるために、投資用資金および人員を投入する重点分野を明確にしていくことが求められる。さらに、巨額の投資資金を捻出するためにはロシアの他の石油企業やメジャーを始めとする欧米石油企業等との協力関係の構築も必要である。1999 年以降は国際原油価格が高い水準で推移していて、現時点ではルクオイルは自社の収益を投資資金に充当することができているが、国際原油価格が暴落した際でも投資資金を確保する意味でも他の石油企業との協力関係は重要な課題となる。

2 - 2 . ユコス (Yukos)

(会社の構成)

ユコスには生産子会社が 5 社、精製子会社が 5 社、販売子会社が 12 社 (サービス・ステーションはロシア国内に 1,400 軒) がある。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。

表 2 - 2 - 1 . ユコスの子会社 (ロシア国内)

生産子会社 (5 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 (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) ノボクイビシェフ、クイビシェフ (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 (12 社)	(西シベリア) サマーラネフチェプロダクト、 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 (ヴォルガ) ウリヤノフネフチェプロダクト、ペンザネフチェプロダクト (中央) オリョールネフチェプロダクト、ブリャンスクネフチェプロダクト (中央黒土) ベルゴロドネフチェプロダクト、リペツクネフチェプロダクト、 ボロネジュネフチェプロダクト、タンボフネフチェプロダクト (東シベリア) ハカスネフチェプロダクト

(出所) The Almanac of Russian and Caspian Petroleum : 2002 Edition, Energy Intelligence Weekly, 2002, p267.

(生産・精製実績)

ユコスの 2001 年時点の原油確認埋蔵量は 17.16 億トンとされる³⁴。原油生産量は 1994 年から減少傾向が続き、1998 年には 3,407 万トンとなったが、その後は増加に転じて 1999 年から 2001 年まで 3 年連続で増産を達成した（表 2 - 2 - 2）。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%増となっている。特に 1999 年に原油生産量が 30.5%増加、つまり、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 年および 2001 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、トムスクネフチの 3 社でユコス全体の産油量の 84%を占めている（2001 年実績）。

また、2001 年のユコスの原油生産量 5,811 万トンはロシアにおいてルクオイルに次いで第 2 位であり、16.7%のシェアを占めている。

表 2 - 2 - 2 . ユコスの上流部門の実績：原油生産・輸出量（1994 年～2001 年）

	94年	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年
原油生産量	37.32	36.09	35.24	35.60	34.07	44.48	49.55	58.11
サマーネフチェガス	8.74	9.09	8.87	8.54	8.16	7.69	7.94	9.49
ユガンスクネフチェガス	28.58	27.01	26.30	26.85	25.75	26.21	30.17	36.18
ユコス	-	-	0.10	0.21	0.21	0.29	0.44	0.74
トムスクネフチ	11.23	11.15	11.12	11.00	10.53	10.30	11.00	11.66
ホストンネフチ	-	-	0.01	0.02	0.01	0.02	0.41	0.41
原油輸出量	3.98	7.82	7.64	9.27	12.31	15.31	18.81	22.74

（出所）原油生産量・1994 年～1997 年：Russian Petroleum Investor、各版、1998 年～2001 年：Eastern Bloc Energy、各版。原油輸出量：The Almanac of Russian and Caspian Petroleum：2002 Edition, Energy Intelligence Group, p271 より作成。

（単位：100 万トン/年）

ユコスの探鉱井および開発井の数は 1994 年以降、減少傾向にある（表 2 - 2 - 3）。すべての生産子会社についてデータが入手できなかったため、ユコス全体の原油生産量の約 6 割を占めるユガンスクネフチェガスについて見ると、探鉱井の数は 1994 年の 7 本から 1997 年には 13 本まで増加したが、2000 年には 5 本まで減少した。また、開発井の数は 1994 年の 558 本から 2000 年には 142 本まで 4 分の 1 の水準まで減少した。なお、生産井の数は 1994 年の 6,475 本から 1997 年には 5,597 本まで減少したが、その後は増加に転じて 2000 年には 6,002 本となり、休止井の数は 1994 年の 4,585 本から 2001 年には 2,626 本まで約 4 割も減少した（表 2 - 2 - 4）。つまり、ユガンスクネフチェガスの場合、1994～1996 年までに活発に探鉱および開発活動が 1998 年以降の生産活動につながった（生産井数の増加）と

³⁴ The Almanac of Russian and Caspian Petroleum：2002 Edition, p268.

考えられる。ここで、ユガンスクネフチェガスの生産井 1 本当たり原油生産量の推移を見ると、1994 年の 12.09 トン/日から 2001 年には 16.52 トン/日となっていて、平均値で見ると原油増産の大きな理由として生産効率の向上が貢献したかのように見える（表 2 - 2 - 5）。

表 2 - 2 - 3 . ユコスの上流部門の実績：探鉱・開発井の数（1994 年～2001 年）

	94年	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年
探鉱井(本)	35	NA	49	38	23	17	11	NA
サマーラネフチェガス	26	NA	33	24	15	8	6	NA
ユガンスクネフチェガス	7	NA	13	13	7	8	5	NA
ユコス	-	-	NA	NA	NA	NA	NA	NA
トムスクネフチ	2	1	3	1	1	1	NA	NA
ホストシブネフチ	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
開発井(本)	930	NA	409	435	311	147	226	NA
サマーラネフチェガス	155	NA	80	91	58	24	53	NA
ユガンスクネフチェガス	558	NA	202	195	129	87	142	NA
ユコス	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
トムスクネフチ	217	136	127	149	124	36	31	NA
ホストシブネフチ	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA

（出所）The Almanac of Russian and Caspian Petroleum:2002 Edition, Energy Intelligence Group, p272
より作成。

表 2 - 2 - 4 . ユコスの上流部門の実績：生産・休止井の数（1994 年～2001 年）

	94年	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年
生産井(本)	10,439	10,592	9,689	9,597	9,521	12,279	12,563	12,065
サマーラネフチェガス	3,964	4,134	4,029	4,000	3,836	3,823	4,029	4,053
ユガンスクネフチェガス	6,475	6,458	5,660	5,597	5,685	6,058	6,246	6,002
ユコス	-	-	NA	NA	NA	39	56	66
トムスクネフチ	2,411	2,543	2,485	2,415	2,330	2,359	2,232	1,944
ホストシブネフチ	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
休止井(本)	5,927	5,855	6,231	5,871	5,377	6,619	6,171	5,737
サマーラネフチェガス	1,342	1,294	1,419	1,462	1,597	1,691	1,551	1,423
ユガンスクネフチェガス	4,585	4,561	4,812	4,409	3,780	3,419	2,947	2,626
ユコス	-	-	NA	NA	NA	3	0	0
トムスクネフチ	1,632	1,522	1,020	1,464	1,594	1,506	1,673	1,688
ホストシブネフチ	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA

（出所）The Almanac of Russian and Caspian Petroleum：2002 Edition, Energy Intelligence Group, p271
より作成。

表 2 - 2 - 5 . ユコスの上流部門の実績：生産井 1 本当たり産油量（1994 年～2001 年）

	94年	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年
生産井1本当たり産油量(トン/日)	9.79	9.34	9.94	10.16	9.80	9.92	10.78	13.20
サマ-ラネフチガス	6.04	6.03	6.03	5.85	5.83	5.51	5.40	6.42
ユガンスクネフチガス	12.09	11.46	12.73	13.14	12.41	11.85	13.23	16.52
ユコス	-	-	NA	NA	NA	20.02	21.48	30.76
トムスクネフチ	12.76	12.01	12.26	12.48	12.38	11.96	13.50	16.43
ボストジネフチ	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA

（出所）表 2 - 2 - 2 および表 2 - 2 - 4 より作成。

しかし、実際を見るとユガンスクネフチガス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。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³⁵、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言えない面もある。

一方、ユコスの 2001 年における天然ガス生産量は 17 億立米でロシア全体のわずか 0.29% を占めるに過ぎない。そして、天然ガス生産量の 9 割以上が随伴ガスである。

表 2 - 2 - 6 . ユコスの上流部門の実績：天然ガス生産量（1994 年～2001 年）

	94年	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年
ガス生産量合計	1,529	1,415	1,294	1,290	1,196	1,521	1,582	1,707
随伴ガス生産量	1,525	1,411	1,290	1,286	1,192	1,461	1,521	NA
非随伴ガス生産量	4	4	4	4	4	60	61	NA

（出所）The Almanac of Russian and Caspian Petroleum：2002 Edition, Energy Intelligence Group, p271
より作成。

（単位：100 万立米/年）

³⁵ Platt's Oilgram News, June 21, 2001 および Yukos Annual Report,

ユコスはいビシエフ（精製能力 700 トン/年）、シズラン（同 1,060 トン/年）、ノボクイビシエフ（同 956 トン/年）、アチンスク（同 650 トン/年）、アンガルス（同 1,918 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 2001 年時点における合計精製能力は 5,284 万トン/年でロシア全体の精製能力の 19.4% を占めており、ロシア国内では第 1 位である³⁶。

表 2 - 2 - 7 . ユコスの下流部門の実績（1994 年～2001 年）

	94年	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年
精製量合計	18.50	16.26	18.04	22.11	20.11	25.64	29.54	28.69
クイビシエフ	10.40	9.90	10.14	5.64	5.12	5.41	4.91	5.11
シズラン	NA	NA	NA	6.67	5.56	5.11	4.25	4.71
ノボクイビシエフ	8.10	6.37	7.90	9.80	9.43	9.44	7.51	6.65
アチンスク	5.21	5.50	5.78	5.74	5.10	5.68	5.14	4.98
アンガルス	17.00	16.63	13.43	10.27	7.17	8.36	7.73	7.24
稼働率合計 (%)	42.2	40.6	45.6	69.0	62.8	62.5	46.8	55.0
クイビシエフ	58.0	70.5	75.0	93.7	85.0	70.3	63.8	81.8
シズラン	NA	NA	NA	63.2	52.7	48.5	40.3	62.2
ノボクイビシエフ	52.7	41.2	51.1	63.4	61.0	61.0	48.6	66.5
アチンスク	77.7	81.7	78.9	78.3	69.6	77.5	70.1	79.0
アンガルス	73.4	71.7	57.9	44.3	23.9	37.9	35.1	32.9
ガソリン生産量合計	1.7	2.8	2.8	3.3	3.2	4.3	5.1	4.6
クイビシエフ	1.7	1.7	1.7	1.1	1.1	1.1	1.1	1.0
シズラン	NA	NA	NA	0.9	0.8	0.8	0.7	0.7
ノボクイビシエフ	NA	1.1	1.1	1.3	1.3	1.3	1.1	0.9
アチンスク	0.9	1.1	1.1	1.1	1.0	1.1	1.0	1.0
アンガルス	2.6	2.5	2.2	1.6	1.3	1.4	1.2	1.1
軽油生産量合計	3.2	5.1	5.6	6.6	5.8	7.7	9.0	8.7
クイビシエフ	3.2	3.2	3.3	2.0	2.0	2.0	1.8	1.8
シズラン	NA	NA	NA	1.9	1.4	1.4	1.1	1.2
ノボクイビシエフ	NA	1.9	2.3	2.7	2.4	2.7	2.2	2.0
アチンスク	1.5	1.5	1.7	1.7	1.4	1.6	1.6	1.5
アンガルス	4.2	4.4	3.6	2.6	2.0	2.2	2.2	2.2
重油生産量合計	4.2	5.8	6.7	9.4	5.8	7.5	9.1	8.3
クイビシエフ	4.2	3.7	3.9	4.1	1.5	1.6	1.7	1.7
シズラン	NA	NA	NA	2.3	1.7	1.5	1.5	1.5
ノボクイビシエフ	NA	2.1	2.8	3.0	2.6	2.9	2.2	1.6
アチンスク	1.9	1.7	2.1	1.6	1.4	1.5	1.5	1.9
アンガルス	5.3	4.3	3.9	2.0	1.8	2.3	2.1	1.7

（出所）The Almanac of Russian and Caspian Petroleum：2002 Edition，Energy Intelligence Group，p273、

Oil & Gas Journal，各版、『ロシア及び旧ソ連の石油・天然ガス統計集 1997 年版』、INCOTEC、東西貿易通信社、pp92-93。

³⁶ ルクオイルがロシア国内での精製能力 4,824 万トン/年で第 2 位となっている。ただし、ロシア国外分を含めると、ルクオイルの合計精製能力は 7,630 万トン/年となりロシアで第 1 位となる。

1993 年の設立時にユコスはいビシェフ、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、2001 年には精製能力は 1994 年と比較して 20.5%も増加させた。

また、2001 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 87.2%、クイビシェフが 99.3%、シズランが 97.7%、アチンスクが 99.6%、アンガルスクが 97.7%で、5 つの製油所全体ではこの比率は 95.7%となっている³⁷。したがって、ユコスの 5 つの製油所は精製用の原油のほぼすべてを自社の生産子会社から仕入れていることになる。

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（表 2 - 2 - 7）。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 2001 年時点でロシア国内に 1,400 軒の SS を保有している³⁸。

³⁷ The Almanac of Russian and Caspian Petroleum: 2002 Edition, p57, p59, p61, p64.

³⁸ Ibid, p268.

(財務内容)

ユコスの 1998 年から 2001 年までの財務内容を表 2 - 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 億ルーブルと 1998 年と比較して 3.8 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 2001 年には 949 億ルーブルまで 17.3 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 2001 年には 101.4 億ドルと 26% の増加、操業利益は同期間中 5.7 億ドルから 32.6 億ドルまで 5.7 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 2001 年には 1,047 億ルーブル (35.9 億ドル) の黒字となった。

表 2 - 2 - 8 . ユコスの財務内容 (1998 年 ~ 2001 年)

	1998年	1999年	2000年	2001年
純収入 [10億ルーブル]	77.9	160.5	329.0	295.7
(Net Revenue) [10億ドル]	8.03	6.52	11.70	10.14
操業利益 [10億ルーブル]	5.5	43.3	162.5	94.9
(Operating Profit) [10億ドル]	0.57	1.76	5.78	3.26
税引き前収入 [10億ルーブル]	-14.5	59.2	165.4	108.6
(Income before taxation) [10億ドル]	-1.49	2.41	5.88	3.72
純所得 [10億ルーブル]	-20.8	44.4	111.3	104.7
(Net Income) [10億ドル]	-2.14	1.81	3.96	3.59
投資額 [10億ルーブル]	20.8	25.3	45.6	90.0
(Investments) [10億ドル]	2.14	1.03	1.62	3.09
総資産額 [10億ルーブル]	172.1	194.8	311.1	343.2
(Total Assets) [10億ドル]	17.73	7.91	11.06	11.77
配当総額 [10億ルーブル]	0	0	4.3	15.8
(Total Dividends) [10億ドル]	0	0	0.15	0.54

(出所) Yukos Annual Report, 2000 および 2001 Edition 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/ドルである (International Financial Statistics, IMF, October 2002, p738)。

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 倍に増加した。2001 年におけるユコスの投資額の内訳は表 2 - 2 - 9 によってなっている。投資総額 900 億ルーブル (30.9 億ドル) のうち、有価証券、ロシア国債、社債の購入といった金融商品への投資が 435 億ルーブルと全体の 48.4% を占める大きさになっているのが特徴的である。これに対して、事業用投資は 285 億ルーブルと全体の 31.6% を占めるに留まっている。2001 年にはユコスは上流部門に対して 219 億ルーブル (7.5 億ドル) の投資

を予定していた³⁹。したがって、この事業用投資のうちの約 7 割は上流部門を対象としたものであると考えられる。

ユコスの投資内容をルクオイルと比較してみる。総投資額（2001 年）はルクオイルが 935 億ルーブル、ユコスが 900 億ルーブルであり大きな差は見られない。しかし、事業用投資（上流・下流両部門を含む）はユコスが全体の 31.6%に相当する 285 億ルーブルに対して、ルクオイルは全体の 44.7%に相当する 418 億ルーブルに達している。企業買収および子会社株式の買い増しに関しても、ユコスは全体の 17.5%に相当する 158 億ルーブルに対して、ルクオイルは全体の 31.3%に相当する 293 億ルーブルに達している。このような比較を見ても、ユコスの金融商品に対する投資の額および全体に占める比率の大きさが際立っている。

表 2 - 2 - 9 . ユコスの事業分野別投資額（2001 年）

	(10億ルーブル)	(10億ドル)	比率(%)
事業用投資	28.5	0.98	31.6
企業買収・子会社株式の買い増し	15.8	0.54	17.5
有価証券・ロシア国債・社債の購入	43.5	1.49	48.4
その他	2.2	0.08	2.4
(合計)	90.0	3.08	100.0

（出所）Yukos Annual Report：2001 Edition より作成。

³⁹ Platt's Oilgram News, June 21, 2001.

(主要プロジェクト)

ユコス は 2002 年 11 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 2 - 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。

表 2 - 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。これまでの探鉱で 2 億 8,100 万トンの原油埋蔵量を確認。
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。
(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。
クバエナール社 (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ール社の全株式の 10% を 1,570 万ドルで取得した。
トタルフィナエルフとの黒海での共同開発	2002 年 1 月にト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併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用) 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, 各版より作成。

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。

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 2 - 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⁴⁰。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。

⁴⁰ 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 2 - 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地震探鉱調査を実施し、2003 年に最初の探鉱井を掘削する予定である。
(精製・輸送部門)	
石油パイプライン管理会社 トランスペトロルの株式取得 (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% に関し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 年下半年に着工、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。
米国向け原油輸出プロジェクト	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。

(出所) Platt's Oilgram News, January 23, 2002、January 30, 2002、August 22, 2001、September 20, 2002、Yukos Annual Report: 2002 Edition, p17.

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 年下半期に着工し、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る。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る。両プロジェクトが競合するような状況にあり、大慶向けの原油輸出パイプライン建設プロジェクトの方が順調にリードしているとの見方もあるが、2002 年 12 月 3 日現在では両国政府による決定・発表は行なわれていない。

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 月にユコスは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。

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⁴¹、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、西シベリアから将来の本格的な米国向けの原油輸出を視野に入れて石油積み出し基地の建設が予定されているムル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ユコスは 2002 年 11 月に参加の意向を表明している。

(今後の経営課題)

これまで述べたユコスの経営の現状についてのポイントは以下の通りである。

- (1) 原油生産量は 1993 年の設立から 2001 年まで、1998 年を除いてロシアで第 2 位の座にある。2001 年におけるロシア全体の原油生産量に占める比率は 16.7% である。1999 年にイースト・シベリア・オイルを買収して今後の東シベリアにおける原油の開発・生産を目標にしている。
- (2) 2001 年時点の精製能力は 5,284 万トン/年で、ロシア国内の精製能力に限ればルクオイルを抜いてロシアで第 1 位の座にある。しかし、製油所の稼働率は 55% と低い水準にある。

⁴¹ 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。

(3) 1999 年以降は収益が改善されて(ルーブル建て、ドル建てとも) 投資額も増加している。投資の内訳(2001 年) を見ると、有価証券等の金融商品に対する投資が全体の 48% も占めていることが特徴的である。事業用投資は全体の 31% であるが、このうちの約 70% が上流部門に対する投資である。

最後にユコスの今後の経営課題について述べておく。1994 年から 2001 年まで順調に原油生産量および原油輸出量を増加させてきている。また、精製能力も他のロシアの垂直統合石油企業を買収することにより、ロシア国内では最大の規模を保有するに至っている。つまり、垂直統合石油企業として上流および下流のいずれの部門に対する投資も一定の成果を挙げたといえる。

ユコスの現在の主要な原油輸出先は欧州であるが、既に述べたように、米国向けおよび中国向けの原油輸出プロジェクトを推進しており、将来の原油輸出先の多様化を図ろうとしている最中である。米国向けのタンカーによる原油輸出はいかにして経済性を確保するかが重要な課題である。つまり、輸出インフラの整備・超大型タンカーの利用によって原油 1 単位当たりの輸送コストをどれだけ抑制できるかに、このプロジェクトの成否がかかっている。

また、中国向けの原油輸出プロジェクトに関しては、競合する 2 つの原油輸出パイプライン建設プロジェクト(「アンガルスク～大慶」か「アンガルスク～ナホトカ」か) の間の選択および原油輸出パイプラインへの供給源の開拓という問題が存在する。かりに、供給源を東シベリア・極東地域とすると同地域においてはこれまで探鉱・開発がほとんど進んでいなかったために、よりコストが高くなる可能性がある。

いずれにせよ、これらのプロジェクトは長期にわたり大規模な投資が必要であり、リスク分散および投資資金の確保のためにもロシアの他の垂直統合石油企業や欧米メジャー等との協力関係を構築することが重要となる。

2 - 3 . スルグトネフチェガス (Surgutneftegaz)

(会社の構成)

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 282 軒) がある。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と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 2 - 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、 ノブゴロドネフチェプロダクト、キリシネフチェプロダクト、 キネックス (中央) トヴェリネフチェプロダクト (飛び地) 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 : 1999 Edition, Energy Intelligence Group, p225
より作成。

(生産・精製実績)

スルグトネフチェガスの 2000 年時点の原油確認埋蔵量は 19.84 億トンとされる⁴²。原油生産量は 1994 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 2001 年までは 3 年連続で増加して、2001 年には 4,403 万トンとなった (表 2 - 3 - 2)。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 (2001 年の原油生産量のシェアは 12.6% でロシア第 3 位)⁴³。

探鉱井および生産井の数は 1994 年以降 2001 年まで順調に伸びている。2001 年には 1994 年と比較すると探鉱井の数は 5.4 倍、生産井の数は 38% の増加となった。その一方で休止井の数は 1994 年の 2,670 本から 2001 年には 1,389 本までほぼ半減しており、上流部門に対する投資がこれまで順調に実施されていたことを伺わせる。だが、生産井 1 本当たりの

⁴² Surgutneftegas Annual Report : 2001 Edition, p21.

⁴³ 2001 年にはルクオイルの生産子会社ルクオイル西シベリアが 4,510 万トンの原油生産量を達成したが、これは表 2 - 1 - 2 の (注) で述べたように、コガリムネフチェガス、ランゲバスネフチェガス、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である。

原油生産量を見ると 1994 年の 8.79 トン/日が最高であり、1998 年には 7.68 トン/日まで 12.6%も減少した。その後は増加に転じて 2001 年には 8.17 トン/日まで回復したが、これでも 1994 年と比較して 7.1%の減少となっている。つまり、スルグトネフチェガスの原油増産は生産井の数の増加が大きく寄与していると考えられ、生産効率（生産井 1 本当たりの原油生産量）をいかにして向上させるかが今後の課題となるだろう。

2001 年のスルグトネフチェガスの天然ガス生産量は 111 億立米でロシア全体の 1.9%を占める。1998 年までの実績でみるとその全量が随伴ガスとなっている。

表 2 - 3 - 2 . スルグトネフチェガスの上流部門の実績（1994 年～2001 年）

	94年	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年
原油生産量	34.25	33.33	33.26	33.91	34.94	37.58	40.62	44.03
原油輸出力	6.22	8.66	7.62	11.67	14.00	16.26	19.24	16.20
探鉱井(本)	16	16	26	33	52	65	66	86
開発井(本)	732	678	627	645	587	NA	NA	NA
生産井(本)	10,671	10,928	11,553	11,754	12,466	13,385	14,044	14,770
休止井(本)	2,670	2,487	2,301	2,379	2,040	NA	NA	1,389
生産井1本当たり原油量(トン/日)	8.79	8.36	7.87	7.90	7.68	7.69	7.90	8.17
ガス生産量合計	8,101	8,436	9,652	10,046	10,329	11,118	11,210	11,103
随伴ガス生産量	8,101	8,436	9,652	10,046	10,329	NA	NA	NA
非随伴ガス生産量	0	0	0	0	0	NA	NA	NA

（出所）原油生産量・1994 年～1997 年：Russian Petroleum Investor、各版、1998 年～2001 年：Eastern Bloc Energy、各版。その他の項目・1994 年～1998 年：The Almanac of Russian Petroleum：1999 Edition、Energy Intelligence Group、pp228-229、1999 年～2001 年：Surgutneftegas Annual Report：2000、2001 Edition、Eastern Bloc Energy、November 2002、p24 より作成。

（単位）原油生産量、原油輸出力：「100 万ト/年」、ガス生産量：「100 万立米/年」

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、2001 年の精製量は 1,579 万トン/年で稼働率は 94.0%と非常に高い水準となっている（表 2 - 3 - 3）。精製能力 1,680 万トン/年でロシア全体の精製能力の 6.2%を占める（ロシアで第 6 位）。

表 2 - 3 - 3 . スルグトネフチェガスの下流部門の実績（1994 年～2001 年）

	94年	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年
精製量合計	11.62	12.12	15.27	14.80	15.95	18.77	18.26	15.79
稼働率(%)	60.2	62.5	78.8	76.3	82.3	96.8	94.2	94.0
ガソリン生産量合計	1.2	1.2	1.6	1.6	1.8	NA	NA	1.7
軽油生産量合計	2.5	2.4	3.0	3.0	3.4	NA	NA	3.6
重油生産量合計	5.3	5.2	7.6	7.2	7.8	NA	NA	8.2

（出所）The Almanac of Russian and Caspian Petroleum：2002 Edition、Energy Intelligence Group、p213、Oil & Gas Journal、各版より作成。

（単位：100 万ト/年）

2001 年にキリシ製油所は精製用原油受入量全体の 1,920.2 万トンのうち 95.2%に相当する 1,828.4 万トンを生産子会社であるスルグトネフチェガスから受け入れている⁴⁴。

2001 年における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 170 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 390 万トン、軽油が 740 万トン、そして、ユコスはガソリンが 460 万トン、軽油が 870 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 97 万トン、軽油が 185 万トン、そして、ユコスはガソリンが 92 万トン、軽油が 174 万トンであり、スルグトネフチェガスの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約 2 倍の大きさとなっている。

製油所の稼働率を見ても、スルグトネフチェガスは 94%となっていて、ルクオイルの 4 つの製油所の平均である 60.7%、ユコスの 5 つの製油所の平均である 55.0%を大きく上回っている。ルクオイルとユコスの場合、稼働率が 80%を超える製油所がある一方で 40%を下回る製油所があり、このような低い稼働率の製油所が全体の稼働率を引き下げている。

つまり、スルグトネフチェガスはキリシ製油所 1 社だけを高い稼働率でオペレーションを実施して、ルクオイルおよびユコスよりも製油所 1 社当たりで大きなガソリンおよび軽油の生産量を達成している。ただし、重油の生産量はスルグトネフチェガスが 820 万トン、ルクオイル（4 つの製油所の合計で）が 710 万トン、ユコス（5 つの製油所の合計で）が 830 万トンとなっていて、重油の生産量が大きくなっているのが特徴的である。

⁴⁴ The Almanac of Russian and Caspian Petroleum : 2002 Edition, Energy Intelligence Group, p58.

(財務内容)

スルグトネフチェガスの 1998 年から 2001 年までの財務内容を表 2 - 3 - 4 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、2001 年には 1,710 億ルーブルと 1998 年と比較して 6.6 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ている。

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 2001 年には 58.6 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 2001 年には 26.2 億ドルと 4.3 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 2001 年には 109 億ルーブル (3.7 億ドル) まで着実に増加し続けている。

表 2 - 3 - 4 . スルグトネフチェガスの財務内容 (1998 年～2001 年)

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

(出所) Surgutneftegas Annual Report : 1999、2001 Edition 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/ドルである (International Financial Statistics, IMF, October 2002, p738)。

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 2001 年には 490 億ルーブル (16.8 億ドル) まで 8 倍 (ドル建てでは 2.6 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 2 - 3 - 5 に示した。投資総額 490 億ルーブルのうち、生産部門に対する投資額が 458 億ルーブルと全体の実に 93.6% 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 30 億ルーブル (全体に占める比率は 6.1%)、販売部門に対する投資額は 2 億ルーブル (同 0.3%) となっている。

ルクオイルの 2001 年における投資状況と比較すると、ルクオイルは全投資額 935 億ルー

ブルのうち 29.7%に相当する 278 億ルーブルを生産部門に投資している。スルグトネフチェガスは全投資額がルクオイルの半分程度にもかかわらず、生産部門に対する投資額はルクオイルの 1.6 倍もある。このことから、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 2 - 3 - 5 . スルグトネフチェガスの事業分野別投資額 (2001 年)

	(10億ルーブル)	(10億ドル)	比率(%)
生産部門	45.8	1.57	93.6
精製部門	3.0	0.10	6.1
販売部門	0.2	0.01	0.3
* 合計	49.0	1.7	100.0

(出所) Surgutneftegas Annual Report : 2001 Edition より作成。

(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 2 - 3 - 6 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關与しているが、いずれも 2002 年 12 月時点では原油の生産開始には至っていない。

表 2 - 3 - 6 . 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) [ハンティ・マンシク自治管区]	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) [ハンティ・マンシク自治管区]	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 年末から稼動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。

(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、各版より作成。

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併企業を折半出資で設立する覚書に調印している⁴⁵。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⁴⁶。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による他企業との提携は始動したばかりであり、まだまだ具体的な成果をもたらすには至っていない。さらに、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。

（今後の課題）

これまで述べたスルグトネフチェガスの経営の現状についてのポイントは以下のとおりである。

- （１）生産子会社、精製子会社いずれも１社だけを保有し、これまで他の垂直統合企業およびその子会社を買収したことがない。2001 年における原油生産量は 4,403 万トンでロシア国内におけるシェアは第 3 位の 12.6%である。
- （２）2001 年における精製能力はロシア国内で第 6 位の 1,680 万トン/年（シェアは 6.2%）だが、稼働率はロシア第 1 位の 94.0%となっている。
- （３）1999 年以降は収益が改善されて（ルーブル建て、ドル建てとも）投資額も増加している。2001 年における投資額をみると全体の額はルクオイルの半分程度であるが、この 93.6%を生産部門への投資が占めている。したがって、生産部門への投資額はルクオイルの 1.6 倍の規模となっていて、スルグトネフチェガスが同部門に対する投資を最重要視していることが伺える。

⁴⁵ Platt's Oilgram News, June 25, 2002.

⁴⁶ Ibid, October 23, 2002.

最後にスルグトネフチェガスの今後の経営課題について述べておく。スルグトネフチェガスは2001年における原油生産量が4,403万トン、精製能力が1,680万トンとなっていて、原油生産量と比較した場合、精製能力の低さが明らかになっている。原油生産部門への投資は大規模に行なわれているため、今後も原油の増産が期待できる。そうなれば、ロスネフチと共同で精製能力1,000万トン/年の製油所を建設する構想があるが、ますます原油生産量と精製能力の格差が拡大することが予測される。

ここから考えられるスルグトネフチェガスが取るべき選択肢は2つある。第1の選択肢は精製能力の拡大である。これを達成するためには、他のロシアの垂直統合石油企業自体またはその精製子会社である製油所を買収、単独または他の企業との合併で新規の製油所を建設する手段がある。しかし、同社のキリシ製油所は稼働率を1994年の60.2%から2001年にはロシアで最高の94.0%まで向上させて、非常に効率の良いオペレーションを実施しているだけに、稼働率の低い（効率の悪い）既存の製油所の買収は回避しようとするだろう。

第2の選択肢は精製能力に関してはほぼ現行の水準を維持しつつ、ひたすら原油増産のために投資を続けることである。この場合、原油増産分はロシア国内の他の垂直統合石油企業の精製子会社（製油所）で精製するか、現状では欧州向けに輸出することになる。この場合は、1999年から続いているように国際原油価格が高い水準にある状況では上流部門の規模の大きさは石油企業の収益に寄与するが、逆に国際原油価格が下落した状況では収益に悪影響を与える。つまり、国際原油価格の下落局面ではスルグトネフチェガスは現行の精製能力では上流と下流の両部門を保有する垂直統合石油企業としてのメリットを十分に活用できないという問題が残るだろう。

お問い合わせ ieej-info@tky.ieej.or.jp