

# 第 1 章

## 「内部」 ガスプロムグループの



サハリンIで掘削中のYastreb(中央に立っている掘削リグ)(撮影:本村眞澄)

# I ガスプロムの概要

## 1 生産量

具体的な石油・ガスグループについて、その国内での活動状況を政府と関連させながら考察してみたい。最初に、ガスプロム・グループを取り上げたい。序章の表2に示したように、ガスプロムはロシア最大の売上高を誇る企業である。表3(一) 三年以降は統計そのものがない)からわかるように、従業員数でも第二位の大企業である。近年の実績では、ロシアのGDP七%ほどを生産し、輸出の二割強を占めている。ガスプロム・グループを牛耳れば、レントの一部を私的に流用するのはもちろん、政治資金に活用したり、情報操作に使ったりできる。したがって、ガスプロム・グループの支配をめぐる暗闘はロシアの政治・経済を理解する上で最も重要な視点のひとつなのだ。

ロシアは世界第一位の天然ガスの埋蔵量と生産量を誇っている。二 六年初めの段階で、ガスプロムの保有する油・ガス田のガス埋蔵量は二九・一兆立方メートルに上ると、ガスプ

第1章 ガスプロム・グループの「内部」

表3 ロシアの主要企業グループの年平均従業員数推移

(単位: 1,000人)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
ロシア統一エネルギーシステム*	1,000.0	1,000.0	697.8	-	668.2	641.5	622.0
ガスプロム*	398.6	362.2	278.4	298.0	308.8	300.2	295.5
ノリスクニツケル*	151.3	133.7	115.0	102.7	96.0	89.4	91.2
AvtoVAZ	111.7	111.5	110.3	111.1	210.0	119.0	121.6
GAZ	107.5	107.8	107.2	109.5	107.1	85.9	77.3
ユコス*	102.0	100.0	93.7	102.3	86.3	120.0	100.0
シダンコ*	97.3	84.2	80.0	-	-	-	29.0
ルクオイル*	94.2	100.0	102.0	120.0	128.0	140.0	150.0
スレグートネフチガス*	80.8	76.7	77.4	669.5	86.4	91.5	98.1
タトネフチ	75.0	65.5	46.7	46.0	50.2	54.1	56.9
ロスネフチ*	70.0	62.2	56.1	47.5	54.6	51.8	58.6
バシネフチ	60.9	56.9	-	-	44.1	54.3	46.4
KamAZ*	58.2	58.0	49.5	44.6	50.5	54.7	53.0
シブネフチ	58.0	56.2	47.0	42.3	38.3	46.1	30.0
マグニトゴルスク 冶金コンビナート	55.5	52.9	27.8	32.4	33.4	33.8	34.3
チュメニ石油会社*	53.7	49.1	39.6	32.1	60.9	94.8	81.4

(注) \* 持ち株会社で、持ち株会社傘下のすべての企業が含まれている。  
 (出所) 『エキスパート』誌の売上高ランキング200のなかから、従業員数の多い企業グループを抽出した。 [25] (1997)No.38, p.51,  
 (1998)No.38, p.21, (1999)No.36, pp.65-66, (2000)No.37, p.71,  
 (2001)No.35, p.95, (2002)No.37, p.135, (2003)No.36, p.107.

ロムはみている。一方、ロシアの天然ガス生産量の推移を示したのが表4である。これからわかるように、天然ガス生産量はソ連崩壊で、一九九一年の六四一億立方尺から九七年の五七一億立方尺まで減少したが、その後は回復傾向がみられる。表5や表6からわかるように、ガスプロムの生産量はロシア全体の九割弱を占めており、ほぼ独占的状态にある。

今後、ガスプロム自体の生産量の伸びは鈍化すると予想される半面、独立系ガス会社の伸びは五%程度と大きく、ガスプロムの優位が相対的に低下するだろう。このため、ガスプロムは二七年からトルクメニスタンからの天然ガス輸入を急増させ、天然ガス供給における主導権を維持しようとしている。なお、独立系のなかには、表6にある石油会社も含まれている。石油会社は随伴ガスの販売や天然ガス開発にも力を入れており、今後、ガスプロムが支配するパイプライン網への独立系会社のアクセス権の公正な確保がますます重要になるだろう。

トルクメニスタン、カザフスタン、ウズベキスタンのガス埋蔵量は比較的多い。二三年四月、ロシアとトルクメニスタンの大統領は四年一月から発効する二十五年間のガス部門における協力協定(二四二二二八年)に調印した。同協定に従って、ガスプロ

ム（正確には子会社のガスエクスポルト）は 四年にトルクメンネフチガスから五 億〇六 億立方メートルの天然ガスを購入することになった。購入量は 五年に六 億〇七 億立方メートル、六年に一 億立方メートルとし、七〇 八年には六 億〇七 億立方メートルに急増、九 年には七 億〇八 億立方メートルとすることに決められた。四〇 六年の名目価格は、一 立方メートル当たり四四ドルに設定され、その半分は現金で、半分は装備やサービスの提供というバーターで決済されることになった。ウズベキスタンとの間でも同種の協定（二二 三〇二二 二二年）が締結された。三年五月にスタートした協定によると、四年のウズベキスタンからの天然ガス輸入量は七 億立方メートル、五年には一 億立方メートルに拡大する予定である。三年夏には、ウズベキスタン政府との間に、ウズベキスタンからのガス輸出のオペレーターとしての機能をガスプロムが果たす契約が結ばれた。カザフスタンとは、一年に二一年までの政府間合意が署名され、それに基づいて、ガスプロムとカザフスタンの国営のカズムナイガスが合併会社カズ・ロス・ガスを設立し、カザフスタンのガスのロシア向け輸入買付にあたることになった。

## (石油随伴ガスを含む)

(単位：10億m<sup>3</sup>)

1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
601	571	591	592	584	581	595	620	633	640

www.securities.com.

## の業績推移

2001	2002 <sup>1)</sup>	2003	2004	2005 <sup>2)</sup>
166.2	514.4	426.8	378.1	583.4
512.0	521.9	540.2	545.1	547.9
10.2	10.6	11.0	11.1	11.7
282.1	283.5	291.0	292.1	307.0
126.9	128.6	132.9	140.5	156.1
39.6	42.3	42.6	52.5	76.6
500.0	818.2	1,786.5	1,013.6	1,401.5
474,471	604,853	780,613	887,231	1,231,262
164,919	109,044	207,555	211,593	358,144
71,928	52,639	129,671	161,084	203,439
1,559,354	1,574,060	1,707,213 <sup>3)</sup>	1,851,961	2,964,323
321,059	336,431	275,756	200,355	197,381
198,877	282,803	312,597	459,534	704,191

ている。2003年の会計報告の変更の結果である。

の数値はそれぞれ、305.7、153.2、65.7で2004年の「年次報告」と大きく変化している。

第1章 ガスプロム・グループの「内部」

表4 旧ソ連・ロシアの天然ガス生産量の推移

1970	1975	1980	1985	1990	1991	1992	1993	1994	1995
83.3	115	254	462	641	643	641	618	607	595

(出所)[61](2000)p.323, (2003)p.361, (2004)p.379, (2006)p.399,

表5 ガスプロム

ガスプロム・グループの生産指標 (10億m <sup>3</sup> ) ガス埋蔵量の増加 ガス生産量 コンデンサートと原油の採掘量 (100万トン) ロシアの消費者へのガス供給量 欧州へのガス輸出量 NISおよびバルト諸国へのガス輸出量 ガスパイプライン利用状況 (km) 公開株式会社「ガスプロム」の財務指標 (100万ルーブル) 売上高(付加価値税, 物品税, その他類似支払いを除く) 販売利益 純利益 純資産 短期債務 長期債務
---

- (注) 1) 2002年の指標は, 2002年の「年次報告」の類似指標と異なっ  
 2) 2005年のガス供給量および輸出量に関する2項目の2004年  
 く異なっている。純資産も会計制度の変更に伴って, 大き  
 3) 2003年の「年次報告」では142,623。

(出所) ガスプロム「年次報告」。

## 2 輸 出

表5に示されたように、ガスプロムの欧州向けのガス輸出は近年、順調に増加している。図1に示すように、ドイツへの輸出量が最も多く、ついでイタリア、トルコ(ここでは欧州に含めている)、フランスの順になっている。ドイツの毎年のガス消費量のほぼ四割、

表6 各社別ガス採掘量

(単位：10億m<sup>3</sup>)

	2004		2005	
	ガス採掘量	構成比 (%)	ガス採掘量	構成比 (%)
ガスプロム	545.1	86.0	547.9	85.5
NOVATEK <sup>1)</sup>	20.5	3.2	25.4	4.0
スルグートネフチガス	14.3	2.3	14.4	2.3
TNK-BP <sup>2)</sup>	10.9	1.7	8.7	1.4
ロスネフチ	9.4	1.5	13.0	2.0
ルクオイル	5.0	0.8	5.8	0.9
ユコス	3.4	0.5	2.0	0.3
シブネフチ	2.0	0.3	2.0	0.3
ロシア連邦合計	633.5	100.0	641.0	100.0

(注) 1) 有限会社「石油会社・タルコサレネフチガス」、有限会社「ユルハロヴネフチガス」、有限会社「ハンチェイネフチガス」、公開型株式会社「ブルネフチガスゲオロギヤ」の採掘合計およびNOVATEK自身の生産量。

2) 閉鎖型株式会社「Rospan International」の採掘。

(出所) ガスプロム「年次報告」。

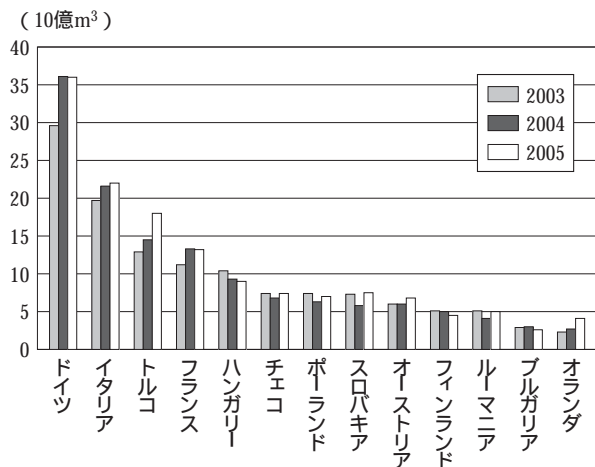


第1章 ガスプロム・グループの「内部」

輸入量の半分がガスプロムが輸出した天然ガスである。イタリアは、消費量の三割、輸入量の四割をガスプロムに依存している。

ただし、欧州へのガスプロムの輸出量は増加傾向にあるものの、そのシェアはわずかながら低下していることに注意する必要がある。欧州では、一九九八年のガス指令に基づいて、二〇〇四年ま

図1 ガスプロムによる欧州(トルコを含む)各国へのガス輸出量の推移



(出所) ガスプロム「年次報告」

でに産業部門の完全自由化が各EU諸国に義務づけられた。さらに、七年七月までに産業部門外の民生部門でも完全自由化が目指されている。欧州ガス市場の自由化に関するEU指令が、年八月に施行したのに伴って、全ガス供給者にガスパイプラインへの対等なアクセス権を供与し、第三者への転売を禁じた仕向地条項の撤廃によるスポット市場育成政策がとられることになった。これは、①第三者への転売を禁じた仕向地条項の撤廃、②ガスパイプラインの供給契約で適用されてきた、消費されなくても供給を受ければ支払い義務が発生するという「take or pay」ルールの撤廃、という形で、需要者主導による比較的弾力的な契約締結を可能にする。こうしてEU各国はガス供給先を多様化しようとしているのだ。

NIS諸国への輸出については、ガスプロムは必ずしも積極的ではない。その背景には、ウクライナ、ベラルーシなどのガス代金の未払い問題がある。二三年末で、ガスプロムのかかえるガス代金債権額はウクライナ一八億六万ドル、モルドバ一億ドル、ベラルーシ一億二万ドルだった。なお、ガスプロムは国内にも一億ドル強の未回収債権があった。一九九七年のウクライナの債務返済(元本一四億三万ドル、利子一億九万ドル)については、四年八月、ガスプロム、ヴェシエコンム銀行、ウクライナ

第1章 ガスプロム・グループの「内部」

のナフトガスとの間で合意が成立した。まず、ガスプロムのナフトガスに対する債権をヴニエシエコム銀行に移した。ヴニエシエコム銀行はガスプロムに二億五千万ドルを融資し、ガスプロムは五、九年のウクライナ領内通行料としての毎年二六億立方メートルのガス供給を二億立方メートル

表7 ガスプロムによるNIS・バルト諸国へのガス輸出

(単位：10億m<sup>3</sup>)

	2004	2005
N I S	47.2	71.4
ウ ク ラ イ ナ	34.3	37.6
ベ ラ ル ー シ	10.2	19.8
モ ル ド バ	1.8	2.8
カザフスタン	0.8	4.0
ウズベキスタン	-	0.3
アルメニア	-	1.7
ゲルジア	-	1.4
アゼルバイジャン	-	3.8
バルト諸国	5.4	5.5
リトアニア	2.9	2.8
ラトビア	1.5 *	1.4
エストニア	0.9	1.3
合計	52.5	76.6

(注) \* 株式会社 Latvian Gaze へのガス3億m<sup>3</sup>の販売を含む。  
合計の少数点以下は四捨五入の関係で一致しない。

(出所) ガスプロム「年次報告」。

に減らす代わりに、その融資額をナフトガスに渡し、ナフトガスは同日、この金額をもとにヴニエシエノム銀行に対する債務を返済した(別の情報では、五、九年のウクライナ領内通行料としての毎年二四億立方呎のガス供給を二億、六億立方呎減らすことになるという。一三三億立方呎のガス供給を五億立方呎減らすという説もある)。

重要なことは、ガス輸出価格がどこに輸出するかによって大幅に異なっていることだ。表7に示したバルト諸国への輸出のうち、一四年の平均輸出価格は一立方<sup>ドル</sup>当たり八三・五<sup>ドル</sup>であったのに対して、N I S諸国向けの平均輸出価格は五・八七<sup>ドル</sup>にすぎなかった。これに対して西欧向けの平均輸出価格は一三九・五九<sup>ドル</sup>で、N I S諸国向けの二・七倍にあたる。しかも、これまでの欧州向け輸出は長期契約が前提で、安定的だが、N I S諸国向け輸出は単年契約が多く、不安定だ。ただし、輸送費などの差はあるとしても、これだけ大きな格差があるということは、ガスプロムが意図的に価格差を設けている証といえる。ロシア政府は五年夏以降、こうした価格差政策をN I Sの個別諸国別に検討し直し、特別の影響力を及ぼそうとしている。もうひとつ注意すべきことは、ガス市場を機能させるために、E Uとしてガスをめぐる長期契約を敬遠する方向にある点である。

### 3 ガスプロムの国内問題

国内のガス市場について紹介しておきたい。ロシアでは一次エネルギー供給に占める天然ガスの割合がきわめて高い。その結果、ガスを燃やしてタービンを回し発電するという需要が大きい。天然ガスの国内消費のうち、電力会社が三七%を占めている(二一 四年実績)。国内の消費者にガスを届けるシステムとしては、ガスプロムが高圧ガスパイプライン網から直接、電力会社などの大口需要家に配送するルートのほか、高圧パイプライン網を經由して低圧パイプライン網に入り、そこから直接、配送するルート、さらに、低圧パイプライン網から地区のパイプラインなどを経て一般家庭などに配送するルートがある。ガスプロムは高圧パイプライン網の一 %、低圧パイプライン網の大部分を支配しているが、地区パイプラインなどの末端では、その支配は五割程度でしかない。

国内ガス価格については、国家が価格調整をする仕組みが存在する。一般家庭向けと企業向けの二種類あり、地域ごとに調整価格は異なっている。そこで問題になるのは、国内ガス価格が輸出価格に比べてきわめて低い水準に抑えられていることだ。二一 四年初め

の段階で、ロシア国内の平均ガス価格は一立方メートル当たり二八・七ドル程度だったから、輸出価格のなかで最も安いNIES諸国向けの輸出価格と比べても半額程度にすぎなかったことになる。なお、こんなに低い価格で販売しているため、ガスプロムは国内だけでみると、ガス採掘や輸送に伴うコストを賄いきれない大赤字の状況にある。別の情報では、ガスプロムによる国内ガス販売の平均価格は六六九ルーブル／一立方メートルで、それは欧州における平均ガス販売価格三九九ルーブル／一立方メートルの六分の一にすぎない。ただし、国内価格と海外でのガス価格を比較する場合、為替レートの換算に注意する必要がある。ここでは、実勢為替レートをを用いているが、購買力平価を使うと、ロシアの国内価格と海外ガス価格の差は大幅に縮小する。

国内価格が輸出価格に比べて大幅に低い状況の背後には、一九九八年に表面化したロシアの金融危機があることを忘れてはならない。通貨ルーブルが大幅にドルに比べて下落した結果、ドル建てで換算した国内価格が相対的に安くなってしまうのだ。こうした現状が続くと、諸外国との競争上、不公正になるため、WTO（世界貿易機関）への加盟を目指すロシアは、二〇〇一年から毎年、国内ガス価格の引上げを継続している。WTO加盟にからむロシアとEUとの交渉のなかで、ロシアは四年五月、ガスの国内企業向け価格を

六年までに三七〇四<sub>ドル</sub>ノ一 立方<sub>尺</sub>に、一年までに四九〇五七<sub>ドル</sub>ノ一 立方<sub>尺</sub>に引き上げることと合意した。一方、三年十月に公表された「二二一年までのロシアのエネルギー戦略」では、ガス平均価格を、六年までに四〇四<sub>ドル</sub>ノ一 立方<sub>尺</sub>、一年までに五九〇六四<sub>ドル</sub>ノ一 立方<sub>尺</sub>に引き上げることが規定されていた。最近では、三年一月から工業向けが二%、同年二月から住民向けが二三%引き上げられ、四年一月から価格はさらに二%引き上げられた。五年一月からも、二三%の値上げが行われた。

もうひとつの問題は、企業のような大口需要家に対するガス価格が一般世帯向けのガス価格を大幅に上回っているという価格差の存在である。経済合理性を優先すれば、大口需要向けのガス価格は小口の顧客向けの価格よりも低くなければならない。しかし、社会主義だったソ連時代から、こうした逆転現象が存在している。一九九七年から地域によってガス価格に差をつける政策がとられており、二四年一月の段階で、七つのゾーンの産業向けガス価格（一立方<sub>尺</sub>）の平均は八七八<sub>ドル</sub>ノ一だったが、同じ七つのゾーンの一一般家庭向け平均価格は五九四<sub>ドル</sub>ノ一だった（五年から一一価格帯）。こうした格差については、ガス価格の引上げが開始された 年以降もほとんど縮小していない。

ロシアの国内ガス価格をめぐることは、ロシアのWTO加盟のためのEUとの協議において、①国内ガス価格の引上げ、②内外価格差の縮小、③ガス輸出税の廃止ないし大幅軽減、④ロシア・ガスパイプライン経由での自由なガス移送の保証、⑤ガス輸出に対するガスプロムの独占権の撤廃、などが問題になった。二 四年五月、ロシア・EU協議合意において、ロシアは国内ガス価格をより「市場的」にする義務を負った。つまり、ガス価格は費用を完全に賄い、標準的な利益と投資を保証する水準としなければならないことだ。この結果、企業向けのガス価格の漸進的引上げが必要になっている。そこで、企業向けガス価格の自由化が課題となっている。

ガスプロムは当初、毎年、国内市場へのガス供給の五～一五%について国家調整対象からはずすことを提案した。具体的には、長期契約の締結ないし取引所におけるガス取引を導入するといった方法だ。二 五年春、ガスプロムは 六年から企業向けガス価格をすべて自由化することを提案した。長期契約への移行が前提とされた。これに対して、ロシア経済発展貿易省は取引所取引により 五年に一 億立方メートルのガスを販売することを計画した。しかし、いずれも実現せず、ガス価格の自由化問題は未解決のまま。今後、国内ガス価格の自由化をどのように行うかが大きな問題となるのは確実だろう。



ガスプロムにとっては、相対的に低い国内価格が問題だけでなく、その代金の回収も問題だった。ロシアでは、一時期、ガス料金や電力料金などの決済が期日どおりに実施されず、未払いとなつて相互に決済できない状況が広がった。どうしてこんな現象が起きたのかについては、拙著『現代ロシアの経済構造』の第五章を参照していただきたい。

ガスプロムはロシア最大の納税者だ。それゆえ、ガスプロムの政府に対する影響力も大きい。二 四年にガスプロムは法人税にあたる「利潤税」だけで二六二億ルーブル支払った。ざつと九 億円ほどの金額だ。ほかに、付加価値税、物品税、ガス輸出税、鉱物資源探掘税などさまざまな税を支払っているから、四年のガスプロムの納税総額は三六三 億ルーブルを上回ったのではないかとみられている。このように、ガスプロムは国家予算に絶大な影響力を与えており、政府も無視できない最有力企業となっているのだ。

ここで忘れてならないのは、ガスプロムは一部の税金をガスそのもので納税してきたという事実である。しかも、その場合、ガスは原価で納税され、すなわち、一丁四<sup>ドル</sup>ノ一

立方<sup>尺</sup>の価格換算で税金とされ、それを受け取った地方政府などは、同じ価格で後述するイテラ社に売却し、イテラは四<sup>ドル</sup>ノ一 立方<sup>尺</sup>でN I Sに販売するという構図が成り立っていた。こうしてガスプロムは得べかりし利益を失っていたのだ。イテラ

で捻出された利益がどこに消えたのか、まったくわからない。こうしたスキームは税法典施行に伴って、なくなつたと思われるが、実情は不明だ。会計検査院の報告によると、一九九九年と二〇〇〇年の九カ月間に、ガスプロムは少なくとも連邦予算への納税については、完全に資金形態で行つたと指摘されているが、州レベルの地方税については不明だ。

#### 4 総合エネルギー会社

ここで、ガスプロム本体を概観しておきたい。ガスプロムはガス採掘・加工・輸送・販売を行う業務を基本としている（付録付図1参照）。六採掘会社、一七輸送会社、六ガス加工会社などを子会社などの形で傘下においている。ガスプロムは基本的にガス配分過程を支配する独占企業で、年末にかけて翌年の「ガス・バランス」を話し合い、国家調整価格で国内消費者・企業に供給される量が決定される。ガスプロムは生産、パイプライン輸送能力、輸血量などに関するすべての関連情報を有しているから、そのバランスはガスプロム主導で決定されることになる。国内消費予定総量が決まると、一般家庭向けガス供給、連邦・地方の予算から資金供与される機関・組織向け、一般企業向けの優先順位でガス配

給量が割り当てられる。割当量は四半期ごとに調整されるが、一般企業は三カ月先に調整価格で買えるガス割当量が確実なものだと安心することはできない。直前の通知で割当量が変更されるケースがあるからだ。長期のガス供給契約は存在せず、それが一般企業の投資を難しくしている。

天然ガスから合成ゴム、タイヤのほか肥料などを製造する加工部門では、シプル(Sipur)という子会社が大きな役割を果たしてきた。ガスプロムはシプルの株式の九〇%以上を保有していたが、ガスプロムに対するシプルの債務をリストラする目的で、シプルの資産をもとに公開型株式会社AKSホールディング社が二〇〇五年七月に設立された。新会社はシプルに属していた二六の石油化学会社とそれらの子会社の資産移転によって形成された。つまり、その資本金はシプルやその子会社、孫会社などの株式を繰り入れて構成され、その構成比はシプル分が四二%、シプル子会社分が約二五%で、残りはほかのシプル関係企業分だった。シプルのガスプロムに対する負債四億ルーブル(六億ルーブル説もある)を相殺するため、新会社株の一〇%がガスプロム側に渡った。ガスプロム本体は新会社株の二五%を保有し、七五%はガスプロム銀行が所有することになった。七五%のうち四九%については、その後、シプルの子会社などに売却される。五年十二月、A

KSホールディングの取締役会は、「シブル・ホールディング」への改称を決めた。こうしてガスプロムは加工部門を再構築しようとしている。

ガスプロムは石油や電力にも進出し、総合エネルギー会社を目指しているようにみえる。

「二〇一一年のガスプロム・エネルギー戦略」によると、有限会社ガスプロムエネルギーの設立が構想されている。すでに、二〇一三年に投資会社を通じて、モスクワにある地域電力会社モスエネルギーの株式を買い集め、それをガスプロムの子会社ガスプロム銀行に転売した。ガスプロム銀行は、三年五月、モスエネルギー株の約一六（一五・七六）%を一〇億ルーブルで購入したとみられている。五年十一月十一日付の『ヴェードモスチ』紙によると、ガスプロム銀行はすでにモスエネルギー株の二五%を保有しており、連邦反独占局は、ガスプロム銀行がモスエネルギーをもとにして設立される会社（モスエネルギー販売）の株主になることを許可し、同社の株式の四九%までを購入することも認めたといい。これとは別に、ガスプロムは、モスエネルギーの親会社である、持ち株会社ロシア統一エネルギーシステム（UES）の株式についても、三年頃買い集め、四年には一〇%強の株式を取得した（四年一月にガスプロム銀行はUES株の五・三%を一〇億ルーブルで取得し、これとは別に五・一九%を保有していたから、総計が一〇%を超えていたことになる）。ほかにも発電

所そのものの株主でもある。

こうして、ガスプロムが電力業にも進出しようとしていることがわかる。その背後には、発電向けに天然ガスを供給しているという事情がある。委託者（供給企業や仲介者）が加工企業に原材料を供給し、加工企業がそれをもとに加工後、加工された生産物の一部を受け取り、転売する一方、加工企業には一部が加工代金として残される。こうした「委託加工」と同じように、ガスプロムが天然ガスを電力会社に供給して、できた電力を受け取り、販売するという取引が可能になる。こうすれば、ガスプロム主導で、電力部門でも大きな影響力をもつことができるわけだ。

ガスプロムは原子力発電（原発）にかかわるビジネスにも参入しようとしている。すでにガスプロム銀行は二四年十月、海外向け原発建設業者アトムストロイエクスポルト株の五四％を統一機械製作工場（OMZ）から購入した。現在、原発はすべて国家所有の下にあるが、今後、エネルギー供給に占める原発割合の上昇（五年で約一六％）や法律改正による原発持ち分の取得などを考慮すると、ガスプロムが原発にかかわるビジネスに関心をもちのも当然といえる。一方、ガスプロムは石油会社も買収した。四年十一月には、ロスネフチとガス部門を統合する目的で、有限会社ガスプロムネフチが設立され、サンクト

ペテルブルクで登録された。ロスネフチとの合併は結局、頓挫してしまっただが、五年九月、ガスプロムはシブネフチ株の買収を実施し、支配下においた。こうしてガスプロムは石油部門にも大きな礎を築いたことになる。

産業組織論という学問からみると、ガスプロムによる総合エネルギー企業化の動きは産業が相互に融合するという「産業融合」を意味している。これは、「従来は異なる産業に分類されていた産業が、そのうちの一方ないし双方の産業における技術革新によって相互に代替的な財・サービスを供給できるようになって、ないしは規制緩和によって相互参加が容易になって、双方の産業が一つの産業に融合し、相互の産業の企業が競争関係に立つ現象」と定義されている(植草益)。石油産業とガス産業の競争激化は、技術革新と規制緩和によって世界中でみられる現象となっており、それがロシアでも起きていると理解できる。

## 5 ガスプロムの再編問題

その際、ガスプロムのような巨大企業が産業融合においてリーダーシップを発揮できれば、外資系の総合エネルギー企業との競争に太刀打ちできる可能性も大きくなる。一方で、

巨大企業を再編し、透明性や効率性を高めるべきだという議論もくすぶりつづけている。

二 三年には、経済発展貿易省は 三、六年までにガスプロムから輸送部門をガス輸送会社として分離し、同じ期間にガスプロムのガス市場における占有率を八、九%、独立系生産企業の占有率を七、一%とする計画を明らかにした。しかし、こうした計画はガスプロムの反対はもちろん、プーチン大統領によって拒否されてしまった。巨大なガスプロムを維持することが国家戦略上、重要だというわけだ。

その後、ガスプロムは試掘 採掘 輸送 精製 貯蔵 販売という連鎖の管理を子会社レベルで最適化しようとしてきた。二 六年三月に明らかになった計画によると、第一段階として一七の子会社から、採掘部門はそのままにして、精製(三会社)、修理Ⅰ(五会社)、修理Ⅱ(四会社)、輸送(九会社)、貯蔵所(一 会社)を抛出させ、上記のカッコ内にある会社をつくり、第二段階において、精製はガスプロム精製一社に、修理ⅠとⅡはそれぞれ一社ずつに、輸送はガスプロム輸送とガスプロム輸送クバニの二社に、貯蔵所はガスプロム 地下ガス貯蔵所の一社に集約するという。ガスプロムの内部の透明性を高め、効率経営につながる改革だ。六年三月二十九日のガスプロム取締役会で、こうした計画が審議され、ガスプロムが一 %の持ち分を保有する有限会社ガスプロム 地下ガス貯蔵



世界最大のガス会社、ガスプロムの本社：モスクワ  
(筆者撮影)

所、ガスプロム精製、ガスプロム北部修理、ガスプロム南部修理などの設立が承認された。つまり、ガスプロム内部の再編が行われることが正式に決まったことになる。

今後のガスプロムの行方を考える上できわめて興味深い情報がある。『エクスペルト』誌(二一 六年一二号)が伝えたところによると、ドイツのE・O・N、イタリアのENIとEner1、ロシアのガスプロムとロシア統一エネルギーシステム(UES)が傘下に収まった国際エネルギー持ち株会社を二一九年一月に設立する構想だ。実現すれば、時価総額二兆ドルを超える巨大企業の誕生となる。この構想が実現に向かうかどうかはまったく不透明だが、欧州とロシアのエネルギー協力の必要性から、こうした構想が生まれていくことは記憶にとどめておく必要があるのではないか。



## II ガスプロムの経営者

ロシア最大の影響力をもつ企業であるガスプロムの存在感は高まりつつある。ここでは、同社の経営者に注目することで、その支配をめぐる権力闘争を考察してみたい。

そのためにはまず、ガスプロムの株主構成に注目する必要がある。表8は、ガスプロムの株主資本の構成推移を示したものである。一九九七年段階でいえば、ガスプロムの株式のほぼ四割は国家所有の下に固定され（九七年五月十一日付大統領令で政府は国家保有株三五割についてガスプロム社長との間で信託管理契約を結ぶよう命じられ、同年十二月契約が締結された。そのなかで九九年三月一日までの同社長への信託が確認された）、一割は株式会社ロスガジファイカーツィヤ（大株主は連邦資産管理庁）の定款資本に組み込まれ、一五割は労働集団の所有の下にあり、三三・九割は小切手オークションで売却され、一割は発行体（ガスプロム自体）によって購入された。その結果、国家保有分以外に、株式の二六・二七割がガスプロムとその友好組織の下におかれた。

これからわかるように、ガスプロムにとって連邦政府が最大の株主であり、その社長は

大統領によって任命されてきた。初代社長はチエルノ  
ムイルジンだが、首相に任命されたため、後任にユー  
リー・ヴァヒレフが就き、第三代目はミレルが務めて  
いる。

二 四年九月、プーチン大統領はガスプロム株式  
の売買ができる取引所を拡充し、外国投資家への門戸  
を開放する方針を固めたが、その対応策としてガスプ  
ロムの株式を政府が直接、過半数保有することにした。  
ガスプロムの株式そのものはこれまでロシア国内の四  
つ（モスクワ、サンクトペテルブルク、エカテリンブルク、  
シベリア）のあまり大規模でない取引所でしか買えず、  
しかも非居住者が購入する場合、最初に連邦金融市場  
局の許可が必要だった。さらに、非居住者はガス供給  
法でガスプロム株の二 %までに取得が制限されてい  
た（九七年五月二十八日付大統領令では外国投資家の保有

(定款資本に占める割合)

						(%)
2000	2001	2002	2003	2004	2005	
38.37	38.37	38.37	38.37	38.37	50.002	
33.64	34.06	35.07	36.1	36.81	29.482	
17.68	16.07	15.06	14.03	13.32	13.068	
10.31	11.5	11.5	11.5	11.5	7.448	

第1章 ガスプロム・グループの「内部」

率は資本金の九%に制限されていた。一項。九八年八月十日付大統領令ではガスプロム株の五%を売却するのに伴って、外資制限が一四%になった。二項。九九年三月三十一日付連邦法「ロシア連邦におけるガス供給法」の第一五条で外資保有率が二%を超えてはならないことになった。こうした諸条件の緩和に備えて、プーチン政権はガスプロム株の過半数を保有しようとしたわけだ。

そこで、国営の石油会社ロスネフチとガスプロムを合併させ、それとともにガスプロムの株式を政府が買い取ることが当初、検討された。しかし、ロスネフチが石油会社ユコスの子会社で有力な採掘会社を購入したことから、ロスネフチの資産価値が大きく変化したため、当初案は放棄された。結局、一一五年六月、ガスプロムの子会社（ガスプロム銀行、ガスプロム・インヴェスト・ホールディングなど）からガスプロムの株式

表8 ガスプロムの株主資本の構成推移

	1996	1997	1998	1999
ロシア連邦	40.87	40.87	38.37	38.37
ロシアの法人	26.82	35.30	36.32	31.53
ロシアの自然人	30.33	21.85	20.83	19.79
外国投資家	1.98	1.98	4.48	10.31

(出所)[49][2004]No.10, p.61およびガスプロム「年次報告」。

の一・七四%を、ロスネフチガス（国有企業である連邦単独企業テクノプロムエクスポルトがごくわずかな株式　・　三%を、また、残りを政府が保有している）が七億二千万ドルで買い取った。支払いは年末までに三回に分けて行われた。連邦資産管理庁はすでにガスプロム株の三八・三七三%を保有していたから、五年七月以降、国家はガスプロム株の四九・一一三%を保有していることになる。

ほかに、一九九二年に設立された公開型株式会社ロスガジフィカーツィヤはガスプロム株の・八九%（正確には・八八九%）を保有している。ロスガジフィカーツィヤ株の七四・五五%は連邦資産管理庁が保有しているから、国家は同社を通じてガスプロム株の・六六三%分の権益をもっていることになる。ただ、これと前記の四九・一一三%を合わせても、四九・七七六%にしかない。そこで、ロスガジフィカーツィヤの発行済み株式に占める連邦資産管理庁の保有株式割合を九九%まで高める案が出ている。ただ、政府系のヴニエシエコンム銀行の管理分などを合わせると、政府のガスプロム株の保有比率は五%を超えているとみる見方もある。二　五年のガスプロムの「年次報告」によると、ガスプロム株のうち、資産管理庁が三八・三七三%、ロスネフチガスが一・七四%、ロスガジフィカーツィヤが・八八九%を保有するようになり、この時点で国家の持ち分が過半

数を超えたという。しかし、これは上述したロスガジファイカーツィアの持ち分問題から、正確とは言えない。

なお、ロスネフチガスはガスプロム株以外に、ロスネフチ株を一 % 保有しているから、巨大国営企業だが、ガスプロム株購入時に借り入れた七六億<sup>ドル</sup>を返済後に清算される計画である。上記の二社の株式は、国家の管理機関に移される。それでも、当面、存在するロスネフチガスの取締役として、セチン大統領府副長官も入っていることが注目される。

ガスプロム株の売買については、前述したように、外国投資家がガスプロム株を取得する場合、連邦金融市場局から許可を受けなければならず、外国投資家の持ち株比率は全体としてガスプロム株の二 % に制限されてきた。これを規定したガス供給法を改正する法案は二 五年十二月に大統領領によって署名された。外国投資家に対する二 % 制限は撤廃となり、また、ガスプロム株の五 % + 一株を下回らない株が国家に固定されることになった（改正前は三五%だった）。

## 1 壮絶な権力闘争

ガスプロムの現経営トップはミレルというプーチン大統領と親しい関係をもった人物だ。ガスプロムの会長（取締役会議長）には、メドヴェージェフ第一副首相（二一 五年十一月まで大統領府長官）が就いている。それだけではない。国が大株主だけに、グレフ経済発展貿易相、フリステンコ産業エネルギー相といった人物が取締役に選任されている。しかし、現在の経営陣が権力を握るまでには、壮絶な権力闘争があったことが知られている。

プーチンが大統領に就任したのは二 年五月だが、すぐにガスプロムの社長交代を実現できたわけではない。プーチンは周到だった。まず 年七月、それまでバルト・パイプライン・システム（BPS）社長を務めていたミレルをエネルギー省の次官としてモスクワに呼んだ。プーチンが一九九一年六月、サンクトペテルブルク市対外関係委員会議長に就任した頃、ミレルは同委員会の部長職だった。旧知の友人をいきなりガスプロム社長に就けるのではなく、まず、公職に就かせてそれなりの箔をつけさせた。その後、一年四月、ミレルはガスプロムの社長（重役会議長）に選任された。前任のヴァヒレフはすぐに

は首にならず、会長のまま居残った。ヴァヒレフを追い出すことに成功するのは二年六月になってからだった。

ここでは、ガスプロム・グループという巨大集団内でどのような権力闘争が繰り広げられてきたのかを簡単に概観してみたい。ヴァヒレフは一九九二年（この時点では社長代行）からガスプロムの社長であり、九六年五月までは取締役会議長のポストも兼任してきた。前任のチエルノミルジンが首相に就任したように、ガスプロムの社長はいつてみれば、大臣級の要職であり、ヴァヒレフにとってこのポストを維持するには、当時の大統領エリツインの信頼を勝ち得ることがきわめて重要であった。このため、ヴァヒレフは九五年十二月の下院選や九六年、二一年の大統領選に積極的に活動した。

一九九六年の大統領選では、エリツインの再選をはかるため、ガスプロムは財務省と結託して、財務省は国庫免税証書（この額面分だけ税金が免除される）をガスプロムの差し出す国内外貨建て債（いわゆるタイガボンド）と交換にガスプロムに交付することにした。免税証書とタイガボンドとの交換は額面に基づいて行われたが、タイガボンドの実際の価格は額面を大幅に下回っていた。ガスプロムは銀行から資金を借り入れて市場から安いタイガボンドを買い集め、財務省に持ち込んだ。タイガボンドの相場と額面との差額分が事実上、

ガスプロムの利益となり、このうち半分をエリツインの大統領選の運動資金として提供した。残りの半分は銀行借入れの返却およびガスプロムの所得となった模様だ。あるいは、ガスプロムは九六年五月、NTV（独立テレビ）の株式の三〇%を一億二〇〇万ドルで購入した（六五頁参照）。

## 2 ヴォロシン一派の浸透

こうしたガスプロムの支援もあって、エリツインは再選されたから、ヴァヒレフの地位は安泰となった。しかし、ガスプロムという巨大会社は甘い蜜の宝庫であり、ガスプロムのもつ富をねらって、ガスプロムに接近する動きがさまざまあった。そのなかで、最も成功を収めたのが一九九九年三月に大統領府長官となったヴォロシンだ（九八年九月から同副長官）。彼は二〇〇三年十月に解任されるまで、大統領府長官としてエリツインだけでなくプーチンにも仕えた。しかも、エリツインの「家族」と呼ばれるグループに属し、プーチン大統領が就任してからも解任されるまでの間、一定の影響力を保持していた。それが可能だったのも、ガスプロムに早くから目をつけて、ガスプロムに自らの「子飼い」を送り



込むことに成功していたからだ。もちろん、「蜜」を吸うためだ。

ヴォロシンは政商ベレゾフスキーによって「家族」の仲間入りをしたといわれてきたが、その権力源泉についてはこれまであまり知られていなかった。彼は株式市場にかかわる情報会社AK&Mを一九九一年に設立、九五年一月には、公開型株式会社「連邦ストック・コーポレーション」(FSC)という私有化オークションを組織・運営するための会社をロシア連邦資産基金の拠出をもとに設立した。ヴォロシンはFSCの社長、第一副社長にはAK&Mの第一副社長のセメニャカが就いた。FSCは九五年末の担保オークションに従事したり、九八年に全口規模の株式売却におけるロシア連邦資産基金の代表調整者の役割を担ったりすることで、急成長した。九七年からは、有価証券に詳しいという名目で、ヴォロシンは大統領府長官ユマシエフの補佐官になった。

ガスプロムとの直接のかかわりは、一九九六年にガスプロムからFSCがガスプロム向け市場のインフラ整備を委託されたところに始まる。FSCはガスプロム株の取引の場を組織化する仕事に着手した。九六年、ガスプロム、ガスプロム銀行などはガスプロム株の流通市場の創出や支援に従事するための投資会社「ゴリゾント」を設立し、セメニャカが社長に就任した。さらに、九六年六月、セメニャカはガスプロムの重役会メンバーになった。

セメニヤカはガスプロムの株式にかかわる責任者にもなったが、その後、彼自身は重役会メンバーのポストのみ維持し、株式などの有価証券についてはヴォロシニン派のイワノフが担当した。ヴォロシニン派のチエルノイヴァンは九六年、ガスプロム銀行の預け金運用管理部長として入行、九七年に副社長、九八年に第一副社長になった。こうしてヴォロシニンは主として株式にかかわる部門を手掛かりにして、ガスプロムに影響力を与え得るだけの地歩を築き上げたことになる。

しかし、プーチンがヴァヒレフに代えてミレルを社長にすると、二二年にセメニヤカは重役会のポストを失い、チエルノイヴァンも年金基金副総裁として転出した。上記のゴリゾントでは、年には、セメニヤカのほか、グリヤズノフ、リネカというヴォロシンの子飼も取締役だったが、一年秋、ミレルがガスプロム社長だけでなくゴリゾント社長を兼務するようになると、彼らは全員、放逐された。

### 3 ウスマノフの接近

ほかにもガスプロムに接近をはかって成功した者がいる。ウスマノフだ。ウスマノフは

ガスプロムの社長だったヴァヒレフの知遇を得て、一九九八年十一月から、ガスプロムの  
一 %子会社ガスプロム・インヴェスト・ホールディングの第一副社長に就任した。ガ  
スプロム・インヴェスト・ホールディングは、ガスプロムの不良債権を対象企業の株式と  
交換して (debt swap) 資産として保有する会社で、九九年からオスコリスク電気冶金コン  
ピナート (OEMK) 株の一六・五四七%や、ロシア最大の鉄鉱石供給企業であるレベンジ  
スキー選鉱コンピナート (LGOK) 株の五七・一一七%を保有するようになった。二一

年二月からは、ウスマノフは同社社長になり、ヴァヒレフ更迭後も生き残った。その忠  
誠の証なのか、ウスマノフのパートナーらはガスプロム株の一・五% (約三五億ドル分) を保  
有し、ウスマノフはこれをヴァヒレフの後任、ミレルに信託しているという。

ガスプロムの新社長ミレルの承認の下、二一年、OEMKとLGOKの株式は閉鎖  
型株式会社ガスメタルに移された。ガスメタルは 年にガスプロム・インヴェスト・ホ  
ールディングと金融グループ・インターフィンによって設立された会社で、OEMK株  
(七一%)とLGOK株(八一・五%)をガスメタルに移す代わりに、ガスメタル株の四八・  
二九五%がガスプロム・インヴェスト・ホールディングに渡された。四年四月、このガ  
スメタル株(四八・二九五%)はインターフィン・グループに入っている会社に売却された。

したがって、OEMKとLGOKの株式はガスマタルによって所有され、そのガスマタルはインターフィン・グループによって支配されているという形式が整えられたことになる。

インターフィン・グループはウスマノフ、クヴェトノイ（ガスマタル社長）、スコチャによつて成り立っており、三人がガスマタル株を約三〇%ずつ分け合っているという説がある。ウスマノフが五四・四%、二%弱をクヴェトノイ、二%強をスコチャが実質的に支配しているという見方もある。いずれにしても、ガスマタルは直近で、OEMK株の七一%、LGOK株の九三・五%を保有しているとみられる。

二 六年四月の情報では、クヴェトノイはOEMKとLGOKに対する自分の持ち分をウスマノフとスコチャに売却することになったという。

一方で、ウスマノフは投資家アシモフとともにメタロインヴェスト株を五〇%ずつ保有し、同社は鉄鋼メーカー、ウラルスターリ（NOSTAから改称）株の一〇%、ロシア第二位の鉄鉱石供給会社ミハイロフスキー選鉱コンビナート（MGOK）株の九七・五七%などを保有している。このように、ウスマノフはガスプロムの後盾の下に、鉄鋼業界を中心に大きな勢力を有するまでに成長している。

4 ヴァヒレフ社長の弟、息子が子会社の社長に

ヴォロシナー派やウスマノフがガスプロムに食い込みをはかっていたころ、ヴァヒレフ社長は自らの家族の優遇という独裁者の経営を行っていた。一九九七年にポーリング作業の効率化のために子会社としてプルガスが設立され、同会社の社長にヴァヒレフの弟ヴィクトルが就いた。九九年一月には、息子のユーリーがガスプロムの最大級の子会社ガスエクスポート社長に任命された。ユーリーは八 年に大学卒業後、技師として仕事を始めたが、父親が出世するにつれて、昇進し、ハンガリーにあるパナルスガス(Panrusgaz)の副社長や、ドイツのウインガス(Wingaz)の取締役などを歴任した。九八年十一月、ガスエクスポート第一社長として呼び戻され、その後、社長に任命されたことになる。こうした私物化は人事ばかりか、株式にも及んだ。ガスプロムのガスパイプライン関連の子会社ストロイトランスガス株の六・四%は、なぜかヴァヒレフの娘、タチヤナ・デチコワに属していたことが発覚した。それだけでなく、同株株の二 %はガスプロムの取締役であったベツケルの所有の下におかれ、一・二・三%は三人のベツケルの親戚(娘ナターリヤを含む)の

下にあった。ヴァヒレフの娘がガスプロム本体の株式の四・四％を保有していた時期もある。このように、ガスプロム内部で腐敗が蔓延していたことになる。

ヴァヒレフ体制を支えていたのは、ガスの専門家で、ヴァヒレフと長く苦楽を共にしてきた人々だ。一九九四年からガスプロム重役会メンバーで、重役会副議長、同第一副議長にまで上りつめたシエレメトや、同じく九四年から重役会メンバーのグスリスティだ。ヴァヒレフの潜在的ライバルとみなされていたのは、プーシキンで、彼は九四年から重役会メンバー、のちに同副議長に就任した。ただ、五二年生まれで、三四年生まれのヴァヒレフ、三三年生まれのグスリスティ、四一年生まれのシエレメトに比べると、かなり若い。こうした人脈に支えられていたヴァヒレフだったが、エルミタージュ基金というガスプロムの少数株主による不正追及で、二〇〇一年十月、上記のストロイトランスガスでの不正が暴かれるなど、ヴァヒレフに対する批判が高まった。さらに、一九九九年十二月の下院選前に、ルシコフモスクワ市長とプリマコフ元首相の連合体「祖国・全ロシア」をヴァヒレフが支持していたのではないか、との見方があったことも、ヴァヒレフの立場を悪くしていた。このため、ヴァヒレフは一年になってガスプロム社長（重役会議長）から会長（取締役会議長）に更迭され、プーチン大統領はエネルギー省次官に据えていた旧友ミレル

を社長に就けたわけである。勘ぐれば、KGBの後継、連邦保安局がヴァヒレフ更迭の舞台裏で大いに暗躍していたのではないかという憶測も可能だ。

## 5 イテラという不可思議な会社

次に、ガスプロムの天然ガスによる納税をめぐつて、そのガスをNIS諸国に販売する仕事を請け負ってきたイテラという不可思議な会社について説明したい。ロシア連邦会計検査院が二一年に調査したところでは、米国を本拠地とする国際会社グループ「イテラ」(MGKイテラ)はNIS諸国、バルト諸国、米国、ベルギーなど二四カ国でエネルギー・冶金・化学などの部門の約一三企業を統合する会社として一九九二年に設立された。MGKイテラの総従業員数は八人強に上る。MGKイテラの筆頭会社は九六年三月十五日にオランダ領アンチル諸島に登録されたイテラ・グループ(ITERA Group NV)だ。イテラ・グループ社長はイーゴリ・マカロフ(著名な元競輪選手)で、その信託管理の下にイテラ・グループの株式の二六・一%がおかれています。残りの株式はイテラ・グループの二つの株式資本基金に集中され、Van Doorn FSI Ltd.社の信託管理の下におかれています。

イテラ・グループは旧ソ連諸国への消費財供給や石油・石油製品の貿易に従事してきた。一九九四年、同社は初めてN I Sのガス市場に参入し、トルクメニスタンでウクライナに販売された天然ガスに対する支払いとして商品を受け取った。近年、イテラ・グループはガスビジネスを発展させ、ロシアにも進出した。M G Kイテラのロシアの企業は有限会社イテラ・ホールディングによつて管理された。イテラ・ホールディングは九八年十月にモスクワに登録され、その管理者はイテラ・グループ(六%)と個人(四%)だったという。

M G Kイテラとガスプロムとの相互関係は、互いに独立した自主的な関係として構築されているとされる。一九九〇年、M G Kイテラはアルメニアとグルジアへの唯一の天然ガス輸出者であり、バルト諸国やベラルーシへの全供給の三分の一強を、ウクライナへは半分強を輸出した。年十二月にアゼルバイジャンへの天然ガスの供給が開始された。ガスプロムとしては、バーター取引となるケースが多いN I S諸国へのガス輸出をイテラに任せ、決済上のリスクを軽減するねらいがあったとみられる。しかし、九八年に三三一億立方メートルの埋蔵量をガスプロムとイテラの合併会社ブルガスへ移転するなど、不可思議な取引がガスプロムとイテラとの間で行われた。これが暴露されたこともヴヤヒレフ退陣を早めた。ガスプロムが仲介者を通じてN I S諸国に天然ガスを輸出するス



キームはその後、一部の諸国では減少した（アルメニアは 年の天然ガス輸入の 1 %を 仲介者経由で行ったが、 四年には 1 %ガスプロムになった。ラトビアやカザフスタンは 年の 1 % 仲介者による供給から、 四年に仲介者の輸入に占める割合はそれぞれ 33%、 23%まで低下した。リトアニアは仲介者の割合が 22%から 1%に、エストニアとモルドバは 25%から 1%になった）が、 四年段階でも継続している国もある（ウクライナの場合、仲介者による天然ガス供給の割合は 年の 54%から 52%に、ベラルーシは 35%から 44%、アゼルバイジャンは 26%から 4 %に変化した）。

二 二年四月、イテラ・ホールディングと、ミヘリソンの率いるノヴァフィンインヴェストを合併して、石油ガス会社（NGK）イテラを設立することが明らかになった。実際に設立されたのは 二年五月だ。NGKイテラには、イテラが保有していた販売会社の全株式が繰り入れられたほか、プルガス株の 49%なども移譲された。独立系の有力石油ガス会社ノヴァテク（ 五年末の天然ガス採掘量は 一兆 三四 億立方メートル）社長のミヘリソンは NGKイテラの社長（重役会議長）を兼務した。マカロフは同会長（取締役会議長）となった。イテラ・ホールディングはガスの輸送を、NGKイテラはガスの卸売に従事している。ヴァヒレフ退陣後、イテラとガスプロムの関係は悪化した。二 三年に、イテラはト

ルクメニスタンのガス取扱いをガスプロムに奪われ、ウクライナ市場からの撤退も余儀なくされた。といつても、両者の関係は断絶したわけではなく、六年六月、マカロフとミレルは二六〇一年の協力合意に署名した。

## 6 ガスプロム幹部の入れ替え

ミレルは社長就任後、こうしたヴァヒレフ人脈を追い落とし、自らの人脈を築き上げる必要があつた。表9からわかるように、ミレルはサンクトペテルブルク市の対外関係委員会の部長を務めたり、海洋港サンクトペテルブルクの取締役だつたり、あるいはバルト・パイプライン・システム(BPS)の社長だつたりした時代の知り合いをガスプロムに登録することで、既存勢力の一掃をはかった。

最も注目されたのは、ヴォロシン人脈が勢力を伸ばしていた財務部門をどうミレルが掌握するかであつた。ヴァヒレフ時代末期に財務部門全体を統括していたのは、ロシア中央銀行の総裁だつたドウビニンだ。彼は一九九八年八月の金融危機表面化の責任をとつて総裁を辞めた後、同年十月、ガスプロムの重役会副議長に就任した。ヴァヒレフが招聘した

第1章 ガスプロム・グループの「内部」

表9 ガスプロムにおけるペテルブルク人脈

	サンクトペテルブルクに おける仕事	ガスプロムに おける仕事 (2003年1月)
ミレル	サンクトペテルブルク市対外関係 委員会管理部長, 公開型株式会 社「海洋港サンクトペテルブルク」 財務取締役, 株式会社BPS社長	社長 (重役会議長)
ヴァシリエフ	公開型株式会社「海洋港サンク トペテルブルク」主任会計士, 株式会社BPS主任会計士	主任会計士
クラスネンコフ	株式会社「オーストリア」社長	資産管理部長
セレズニョフ	株式会社BPS税グループ長	マーケティング・ ガス加工部長
クルグロフ	サンクトペテルブルク市対外関 係委員会職員	財務部長
ディバリ	「ペテルブルク・5チャンネル」社 長, ラジオ局「バルチカ」社長, 戦略策定センター「北西」副代表	広報部長, 「ガス プロム・メディア」 取締役会議長
レヴィエフ	「ペテルブルク・5チャンネル」 社長, ラジオ局「バルチカ」社 長, 戦略策定センター「北西」 副代表, サンクトペテルブルク市 およびレニングラード州のプレス 省地域管理長官	重役会メンバ ー, 「ガスプロム プレクチュムペク ス」社長

(出所)[44] p.87.

もので、ドウビニンは財務部門を担当することになった。このドウビニンは二一年九月に辞職し、後任には、銀行メナテップ・サンクトペテルブルクの社長だったサヴェリエフが就任した。この人事は当時、ガスプロムの第一副社長（重役会第一副議長）だったロジオノフが後ろ盾だったといわれている。ロジオノフは九六年八月から一年間、燃料エネルギー相を務めた人物で、ヴァヒレフが招いた「助っ人」だが、九八年十一月から銀行メナテップ・サンクトペテルブルクの会長をガスプロムの重役会副議長とともに兼務していた関係で、サヴェリエフを推薦したと思われる。だが、ロジオノフも解任され、後ろ盾を失ったサヴェリエフは二年五月、辞任し、後任にはユルロフが選ばれた。まだ、力をもっていたヴォロシンが彼を強く推したとみられている。おそらくヴォロシンの子飼いのセメニヤカに代えてユルロフが送り込まれたのではないか。そのユルロフも三年十月、ヴォロシンが大統領府長官のポストを失うと、四年四月、辞任に追い込まれた。後任はクルグロフだ。こうしてミレル側近の三歳代の若者が財務担当の重役会副議長に就任し、ヴォロシン人脈はガスプロムから一掃された。

錯綜をきわめたのは、欧州向けガス輸出を主体とするガスエクスポートだ。同社社長だった息子ユーリーはミレル人脈が着々とヴァヒレフ人脈を駆逐するなかで、ガスプロムの

海外担当コマロフ副社長と対立、二一年一月、社長辞任を申し出た。その後任には、ガス設備の供給に従事するガスコメルツ社の会長だったシエンコが就いた。これは当時、大統領府の副長官だったセチンが行った人事だとみられていた。一年の段階で、八億ドルを上回る売上高をもつ企業だけに、「蜜」を求めて政治家が干渉するのだ。ガスプロム・グループの高官の人事には、大統領府などの「国家」が口出しできる状況がつづいていると思われる。

ところが二一年七月、このシエンコは解任されてしまう。シエンコはガスエクスポルト独自に事業展開を行い、それがガスプロムの海外担当コマロフ副社長を怒らせたためとみられている。解任後、しばらくコマロフがガスエクスポルトを指揮したが、同年八月アレクサンドル・メドヴェーヂェフが任命された。大統領府もこの人事を了承した結果である。彼はロシアの石油や石油製品を買い付けてオーストリアなどに再販するオーストリアの商社の幹部を務めていた。彼はミレルの子飼いとはいえないが、ヴァヒレフ人脈からはほど遠い人物がようやくガスプロムの重要子会社社長に就任したことになる。

### Ⅲ ガスプロム・グループをめぐって

表9に掲載されているレヴィエフの後任がデイバリであった。レヴィエフを追うようにしてデイバリの経歴がある。戦略策定センター「北西」は基金形態をとる、サンクトペテルブルクの知識人のシンクタンクのようなものだ。ガスプロムはこの組織からも人材を抜擢したことになる。こうした結果、サンクトペテルブルク人脈と呼ばれるような人々がガスプロムの新たな経営陣を支えることになった。デイバリは奇しくもガスプロムの子会社であるガスプロム・メディアの経営者となった。ガスプロム・グループがロシアにおいて大きな影響力を有している背後には、このガスプロム・メディアによるマスメディア支配がある。

ガスプロムは一九九七年十二月、公開型の株式会社として子会社ガスプロム・メディアを設立した。それまでにガスプロム本体が保有していたマスメディアにかかわる株式を管理したり、広告業を行ったりする会社として設立されたものである。ガスプロム・メディアの売上高は二〇〇三年で四億<sup>ドル</sup>程度とみられている。

ガスプロム本体は前述のとおり、一九九六年五月、大統領選を前にして、NTV株の三〇%を取得していた（NTVは九三年七月十二日に登録された会社で、同年十月十日から放送を開始した。ロシア国家テレラジオ会社オスタンキノの幹部だったマラシエンコ、テレビキャスターのキセリヨフらがメディア王グシンスキーの指導の下に設立した）。だが実際には、この株はオリガルヒ（新興財閥）のひとり、グシンスキーの持ち株会社メディア・モスト（グシンスキーがグループ「モスト」によって支配していたマスメディアの資産をもとに九七年一月に設立した会社で、そのなかには『セポードニャ』紙、『セブンデイズ』紙、『イトーギ』誌、NTV、NTVプラス、ラジオ局エホ・モスクヴィイなどが含まれていた）に信託されていたとみられる。ガスプロムはさらに、このメディア・モスト株の一四・七%を保有していた。九七年八月から、ガスプロムは『ラボーチャヤ・トリブーナ』紙の発行母体である新聞編集局「RTトリブーナ」株の五二%を取得した。

ガスプロムは『トルード』紙の発行母体である新聞編集局「トルード」の株式も保有していた。一説には、一九九七年夏、「トルード」は二万ドルで株式の二四%を購入するようガスプロムに求めたが、ガスプロム側は同じ金額で四〇%を要求したため、交渉は決裂したといわれている。しかし、その後、ガスプロムが株式の一部を取得したことはまちが

いない。こうしたガスプロム保有のメディア株がガスプロム・メディアに移され、一元管理されるようになった。

ガスプロム・メディアはグシンスキーが支配していたNTVの株式などをめぐる「騒動」に巻き込まれた。一九九八年六月、メディア・モストと衛星放送会社NTVプラスは、政府系金融機関のウニエシエコノム銀行からそれぞれ四万ドルと一萬ドルの融資を、延長可能性を付帯条件として九九年六月二十一日期日で借り入れた。しかし、ウニエシエコノム銀行は融資の延長を拒否。メディア・モストとNTVプラスはいったんは裁判に訴えたが、突然、取り下げ、ウニエシエコノム銀行と債権・債務の相殺を行おうとした。メディア・モストは保有する国内外貨建て国債を借入金と相殺しようとした。しかし、この有効性をめぐって裁判になり、九九年九月、モスクワの仲裁裁判所は相殺を無効とした。結局、利子や延滞料を含めてメディア・モストは四一萬ドル、NTVプラスは二一萬ドルをウニエシエコノム銀行に支払わなければならなくなった。今度は債務者側の財産の差し押さえが問題化するなどして、最終的には九九年十二月になって、メディア・モストはウニエシエコノム銀行に四二一萬ドル、NTVプラスは二一萬ドルを支払うことで合意し、実際に支払われた。その後、担保として銀行に出していた有価証券の返却を求める



訴訟など、係争は継続した。

一方で、一九九八年にメディア・モストがガスプロムに委託してクレディ・スイス・フ  
アースト・ボストンから二回にわたって借り入れた二億一六〇万ドルと二億六一四八万ドル  
が問題化した。返済できない場合には、ガスプロムが銀行に返済する代わりに、ガスプロ  
ムがメディア・モストから取り立てを行う必要がある。メディア・モストは借入に際して、  
ガスプロムにメディア・モストの株式の一部を担保として差し出していたが、返済できな  
い状況から、ガスプロムがメディア・モストに代わって返済する分をどのようにメディ  
ア・モストがガスプロムに支払うべきなのかが問題になった。ちょうどそのころ、グシン  
スキーは二〇〇一年六月、国家財産の横領容疑で逮捕され、拘留所でガスプロムに対する  
メディア・モストの債務の返済について合意を強制されたといわれている。このため、解  
放後、グシンスキーはこうした合意を反故にすることを明らかにした。同年九月、親会社  
ガスプロムの意向を受けて、子会社ガスプロム・メディアはすでに代位弁済した二億一  
六〇万ドルのメディア・モストからの取り立てと、株式の売買合意の履行をグシンスキーに  
強制することを求めて訴訟を起こした。二〇〇一年十一月十七日付の和解に従って、メディ  
ア・モストはガスプロム・メディアにNTV株の一六%、ラジオ局エホ・モスクヴィヤN

ＴＶプラスなどの株式二五％＋一株を譲渡した。ガスプロム・メディアは訴訟を取り下げた。もうひとつの融資（二億六一四万<sup>ドル</sup>）に関連して、ガスプロム・メディアに担保としてＮＴＶ株の一九％、メディア・モストの残りの会社の株式の二五％が差し出された。

年末に、ガスプロム・メディアはＮＴＶ株の六五％、ＮＴＶプラス、エホ・モスクヴィなどの株式の過半数を取得していたという情報もある。

次に問題になったのは担保株取引だった。担保株を預かるのはドイツ銀行ということになり、二一年七月にメディア・モストが融資が返済できない場合、ＮＴＶ株の一六％が自動的にガスプロム・メディアに引き渡されることになった。だが、担保株の株主行使権の喪失を恐れたメディア・モストは再び裁判を起こした。一方、ガスプロム・メディアも契約不履行を理由に訴訟を起こした。一年一月二十五日付のモスクワの仲裁裁判所の決定に従ってこの一六％の株式は差し押さえられ、その後、ガスプロム・メディアに移譲されることになった。こうしたなかで、ＮＴＶの株主総会を開いてＮＴＶの既存の経営者を代えようとする動きが広がり、既存の経営者とガスプロム・メディアが別々の株主総会を開催し、その有効性が裁判で争われるまでに発展した。結局、ガスプロム・メディア側が勝利し、ＮＴＶ取締役会議長にはガスプロム・メディアのトップであったコフが選任さ

れ、社長にはヨルダンが就任するという。一年四月の人事が固まった。ガスプロム・メディアのNTV所有株式比率が五・四四％に達していた結果である。一年四月、有力なジャーナリストら三人強がNTVを辞職することになり、NTVは落ち着きを取り戻した。

### 1 ミレルの子飼いがガスプロム・メディア社長に

その一方で、徴税庁はメディア・モスト、NTV、NTVプラスなどの清算を求める訴訟を起こした。二年四月、モスクワ仲裁裁判所はメディア・モストの清算の訴えを退けたが、同年五月二十九日には清算決定を採択した。同年八月、連邦仲裁裁判所もこれを支持した。一年九月十日、メディア・モストの株主総会は会社の清算を決め、財産は債務を少しでも返済するために売却されることになった。一年十月になると、ヴァヒレフ時代に任命されたコフはガスプロム・メディア社長を辞任、後任にミレルはヨルダンNTV社長を任命した。しかし、そのヨルダンは三年一月、二年十月に起きたモスクワ劇場占拠事件をめぐるNTVの報道などの責任を追及され、突然、ガスプロム・メディア社長を解任され、その後、NTV社長も辞任した。ガスプロム・メディアの新社長にはデ

イバリ、新NTV社長にはセンケヴィッチが就任した。ようやくガスプロム・メディアの社長もミレルの子飼いになったことになる。

結局、ガスプロム・メディアはプーチンと対立したグシンスキーのNTVなどのメディアを乗っ取ることに成功したわけだ。一年九月、ミレルはガスプロムが株式の五一%、銀行ユーロファイナンスが四九%を保有する新しい持ち株会社を設立し、そこにガスプロムのすべてのメディア関連資産を移すことを明らかにした。ユーロファイナンスは、ロシア中央銀行の海外子会社ユーロバンクの一%子会社で、前述のウスマノフが主導するガスプロム・インヴェスト・ホールディングが一年六月、ユーロファイナンス株の六六%を購入した。しかし、ガスプロム・インヴェスト・ホールディングのユーロファイナンスの持ち株比率は増資後、四四%まで低下し、一年十一月までにヴニエエコノム銀行と投資会社トロイカ・ジアローグがほぼ二%ずつ購入した。その結果、ユーロファイナンスはヴニエエコノム銀行やユーロバンク、スラヴネフチなどが二割ほどの株式を所有する会社となった。同行は三年末にモスナルバンク(中央銀行の在ロンドン子会社であるモスクワ・ナロードヌイ銀行の子会社)と合併して、ユーロファイナンス・モスナルバンクとなっている。

しかし、実際には、二 五年八月現在、ガスプロムとユーロファイナンス・モスナルバンクによる持ち株会社は設立されていない。その代わり、五年十一月二十八日付『ヴェードモスチ』紙によると、二年九月に、ガスプロムは当時のユーロファイナンスにNTV株の三・五六%、TNT（モスクワの地域ネットワークとして一九九七年秋に設立され、九八年一月から放送開始）株の二八・二七%、出版所セブンデイズ（7days）『セブンデイズ』誌などを出版）株の五%、NTVプラス株の二二・五二%、ラジオ局 M Plus（エホ・モスクヴィを含む四々五ラジオ局を統合）株の二九・九八%を一億<sup>ドル</sup>で売却していた。実際には現金決済が行われたわけではないという説があり、具体的には、ガスプロム・メディアへの一億六 万<sup>ドル</sup>の投資義務と六億<sup>ドル</sup>強のガスプロム・メディアの債務のリストラが条件だったという。いずれの株式についても、最大の株式保有者はガスプロム・メディアのままであり、六年三月の情報では、そのガスプロム・メディア株の過半数はガスプロム銀行に移されていた。三年七月の情報では、ガスプロムはガスプロム・メディア株の約八六%を保有していたが、その後、五年になってガスプロム銀行に移されたものとみられる。

二 五年秋、ユーロファイナンス・モスナルバンクが保有している上記のマスメディア株については、ガスプロム銀行が買い戻す計画が明らかにされた。

## 2 イズヴェスチャ買収

二 五年六月、ガスプロム・メディアはソ連政府機関紙として有名だった『イズヴェスチャ』（発行部数二百万部）を発行してきた公開型株式会社・編集局・イズヴェスチャ株の五・一九%を二五万<sup>ドル</sup>で取得した。インターロス・グループのメディアホールディングであるプロフメディアから購入した。これは、マスメディア規制を強めるロシア政府がガスプロムに依頼して行ったマスメディア支配の一環という見方がある。『イズヴェスチャ』紙は、四年九月のベスラン学校占拠事件でプーチン政権に批判的な報道を行い、編集長が解任されたばかり。プーチン大統領は、ガスプロムを事実上の国営会社であるかのように自らの手先として使っているかにみえる。なお、ルクオイルが保有していたイズヴェスチャ株四八%は、三年に管理会社マネジメント・センターに売却されていたが、この株もガスプロム・メディアが取得するのではないかとの観測がある。別の情報では、三年七月、ルクオイル・ガラントは保有するイズヴェスチャ株の三八・四三%を投資基金メディアインヴェスト（マネジメント・センターが管理）に売却していたという。

二 五年七月の情報では、ガスプロムはガスプロム・メディア株の八六%を保有しており、事実上、国家がガスプロム株の過半数を支配するようになった現在、ガスプロム・メディアもプーチンの思いのままに操ることが可能になっていた。

興味深いのは、同月、ガスプロムおよびその子会社が保有する合計九五・一三%のガスプロム・メディア株をガスプロム銀行関連組織に渡し、それと交換に、ガスプロムはガスプロム銀行の子会社の下から有限会社ガスエネルギーの資本金一%を得ることになったことだ。ガスプロム・メディアには、当時、NTV株の四・四四%、閉鎖型株式会社PR T1 (NTV株の一四・七%を保有)、メディア・モスト (NTVとTNTに広告時間を販売) 株の一四・三三%、TNT Teleseti株の一・七三%が含まれていた。一方、ガスエネルギーは、この時点で持ち株会社ロシア統一エネルギーシステム (UES) 株の五・三%を保有していた。ガスプロム銀行の下に残されたUES株五・一九%も株式交換後、ガスエネルギーに売却される見込みだ。

二 六年四月の情報によると、有力紙のひとつ、『コムソモリスカヤ・プラウダ』や『ソヴィエツキー・スポーツ』、『エクスプレス』各紙を発行する出版社コムソモリスカヤ・プラウダ株の五%強を保有するプロフメディアは、ガスプロム・メディアにその全

株を売却することで合意したという。こうしてガスプロム・メディアを通じた国家によるマスメディア支配がますます進むうとしてしている。

### 3 傘下の銀行も巨大

ガスプロム・メディアを支配するガスプロム銀行もガスプロムの子会社だ。同行の株主構成は、二 五年末でガスプロムが八七・四九%だった(二 五年の「年次報告」)。五年初めの段階で、資産や自己資本の規模でロシア第三位の大銀行だ。いずれについても、第一位はロシア・ズベルバンクという中央銀行が株式の六割を保有する銀行であり、第二位はヴェニストルグ銀行という、ほぼ一 %の株式を国家が保有する銀行だ。なお、The Banker 誌の資本金によるランキングによると、四年のガスプロム銀行の順位は第三 七位だった。日本でいえば、第二八一位の鹿児島銀行の規模ということになる。ガスプロム銀行は親会社であるガスプロムに融資を行っているほか、ポーランドなど海外でも融資活動を積極化している。

ガスプロムはこれまで、その莫大な資金力から、多くの銀行の株式を保有してきた。し



かし、ガスプロムの指導者がヴァヒレフからミレルに移って以降、銀行や保険会社の株式保有が見直され、二一年から三年にかけて多くの株式が売却された。たとえば、コンツェルン・オルビの「ポケット銀行」として一九九二年に設立されたナシヨナル・リザーブ銀行の場合、九五年のその株式会社化に際してガスプロム・グループで約七〇%の株式を保有していたが、その後、普通株三〇%、優先株七・四%まで保有株を減らし、二年にはこの三七・四%の株式を同行経営陣に売却した。ガスプロムは九八年に銀行オリンピースキー株の二五%を購入したが、その後、四年に株式の二〇%が売却された。銀行メナテップ・サンクトペテルブルクといった銀行の株式(一五・二四%)も購入後、しばらくして売却された。なお、ガスプロムの四年「年次報告」では、ガスプロムがベルガスプロム銀行、インコム銀行、ナヤプリスク市銀行、銀行オリンピースキー、ロシア・プロムストロイ銀行の株式を五〇%以下五%以上、保有していると記述されているにすぎない。

ガスプロム銀行の社長人事もヴァヒレフからミレルへのガスプロム首脳交代の影響を受けないわけにはいかない。二一年九月頃、ヴァヒレフ派のタラソフはユーリー・リボフと交代した。リボフはミレルとサンクトペテルブルク時代からの知り合いであり、プーチンに近いコーガン(六年一月から連邦建設・住宅公営事業庁副長官)というサンクトペテ

ルブルクの銀行家の後押しがあったとみられる。以前、政府銀行シルソツ銀行のレニングラード州のトップであったリポフはこの銀行をもとに一九九一年にレンバンクを設立し、九四年に銀行サンクトペテルブルクに改名、九七年十月、銀行ドーム・サンクトペテルブルクの傘下に入り、コーガンの銀行と統合された。その結果、リポフは九八年から　年まで、銀行ドームの第一副社長を、コーガンは社長を務めた。その後、　年十二月、リポフは財務省次官としてモスクワに呼ばれた。そして、ガスプロム銀行社長となると同時に、ガスプロムの副社長（重役会副議長）にも抜擢された。これからわかるように、この人はミレル派の登用という面があった。しかし、リポフは二　二年十月末、辞職することになった。ガスプロム副社長のポストも失った。この辞職理由については判然としない。同年十一月に後任となったアキモフはロシア中央銀行のオーストリアにある子会社ドナウ銀行の指導者のひとりで、ガスエクスポート社長に就任していたメドヴェーチェフとともに働いた経験をもっている。アキモフはいわば、ピンチヒッターのような存在ではないかと思われるが、現在もガスプロム銀行社長のポストにある。

ガスプロム銀行は、ガスプロムのダミーとして使われている。二　二年九月、ガスプロムの取締役会は「取引施行手続き」を決め、大規模な株式投資については取締役会的事

前承認を要することになった。しかし、実際には、こうした事前承認は行われず、五年四月の取締役会は同手続き自体を変更した。ガスプロムの子会社が行う取引に対する取締役会のコントロールを制限し、子会社による大規模投資には承認が不要とした。こうして子会社であるガスプロム銀行をガスプロムのダミーとして使って、同行が大規模投資を行えば、親会社であるガスプロム取締役会の監視を受けずに、ガスプロムの経営陣は比較的自由に大規模投資ができるようになったことになる。

二 五年十二月、ガスプロム銀行の取締役会はドイツのドレスナー銀行向けに第三者割当増資を行うことを株主に認めるよう提案した。ガスプロム銀行の株主は、八七・四九%を保有するガスプロム(本体)と、ガスプロムの一 %子会社のガスエクスポート(六・六四%)、ほかのガスプロム子会社(三・四九%)などからなっているから(四年末時点)この提案が受け入れられるのは確実だ。これが実現すれば、ガスプロムのガスプロム銀行株の保有比率は八七・四九%から六六・六七%まで低下し、ドレスナー銀行はガスプロム銀行株の三分の一(三 %説もある)を保有することになる。増資分の最低売却額は二三二億ルーブルに設定された。ドレスナー銀行は下部機関の投資銀行がガスプロム・メディアの資産評価をしたり、同行自体がガスプロムに巨額の融資をしたりする関係にあり、今後、

こうした関係がさらに強化されるものとみられる。ガスプロム銀行は将来、株式公開に踏み切ると予想されることから、ドレスナー銀行はガスプロム銀行のこうした将来性にも賭けたものといえよう。

しかし、二 六年六月、ガスプロム銀行は株価上昇からドレスナー銀行への第三者割当増資が困難になったため、増資する六六七万株をガスプロムの子会社ガスフォンドに売却することにした。取引額は三四億ルーブルにのぼる。

#### 4 地方の顔、ガスプロム子会社

ガスプロムの地方を本拠地とする採掘子会社や輸送子会社が地方における有力会社としての地位を築いていることを強調しておきたい。そのため、ガスプロムは連邦政府だけでなく、各地方政府に大きな発言力を有している。一九九八年から一 年にかけての地方の有力ビジネスグループについて調査した拙稿「ロシアの地方金融産業グループ」(文献リスト[13]参照)に記したように、この段階でトゥーラ州ではツェントルガスのソコロフスキー、スタヴロポリ地方ではカフカストランスガスのジノヴィエフなどが有力ビジネスマン

として君臨していた。いずれもガスプロムの子会社だ。

## 5 ガスプロムによるシブネフチ買収

ここまで考察してきたように、ガスプロム・グループは内外に大きな影響力をもっている。だからこそ、ガスプロム・グループをめぐる権力闘争が繰り返し展開されてきたわけだ。二 四年から 五年にかけて、ガスプロムの株式の国家保有比率の引上げと、国営石油会社ロスネフチとの合併問題が浮上し、ガスプロム、ロスネフチ、政府を巻き込んだ権力闘争が展開された。この問題については、後述する。ここでは、五年九月に明らかになった、ガスプロムによるシブネフチ株取得について簡単に紹介しておきたい。

ガスプロムはシブネフチ株の七二・六六三％をアブラモヴィッチが支配するミルハウス・キャピタル (Millhouse Capital) から一三 億九一 万<sup>ドル</sup>で購入することになった。二 五年九月二十八日、ガスプロムは同株を取得した。五年十月のガスプロムの取締役会は、同取引を承認すると同時に、ガスプロム銀行が取得済みの三・一六％の購入を決定した。形式的には、シブネフチ株の五九・一六％をガスプロム本体が保有し、一六％

はオランダにあるガスプロム子会社ガスプロム・ファイナンス(Gazprom Finance B.V.)が保有する。ガスプロムはロスネフチとの合併は断念したが、シブネフチを支配下におくことで、メジャーと同じように石油もガスも支配する巨大資本となろうとしている。ただ、シブネフチの原油採掘量は五年の三三三万トから一年には二分の一の一七三万トまで急減するとの見通しもあり、この買収がガスプロムにとって吉と出るかどうかは不透明だ。原油二：六四億ト、天然ガス四八一五億立方<sup>ル</sup>の埋蔵量があるとされるサハリンIについて、ロスネフチのもつ権益二%をガスプロムが買い取る構想もある。ガスプロムはロシア国内で採掘されるガスすべてに対する輸出権を維持したいという目的から、サハリンIの権益の三%を有するエクソン・モービルからサハリンIで採掘されるすべてのガスを購入したい意向もある。

シブネフチの取締役会は二六年三月二十九日、五月十三日からガスプロムネフチと名称変更し、サンクトペテルブルクへの登録を決定した。シブネフチの社長であるシヴィドレルは辞任し、ガスプロムの重役会副議長を務めるリヤザノフが社長(重役会議長)に就任した。シブネフチがT N K B Pとともに共同所有者であった石油会社スラヴネフチについては、T N K B Pから株式を購入し、ガスプロムの傘下に入れる計画が進んでいる。

#### Ⅳ ガスプロム・グループの海外進出

ガスプロム・グループの海外進出状況についても検討したい。表10からわかるように、ガスプロムは海外に積極的に進出している。多くは幹線パイプラインの運営・管理のための会社だが、ウクライナやベラルーシなどについてはガスプロムともめている。ウクライナについては、二 五年一月から活動を開始したRos Ukr Energy社(ガスプロム銀行の1%子会社とオーストリアのライファイゼン銀行 Raiffeisenbank の下部組織ライファイゼン・インヴェストメント Raiffeisen Investment との合弁会社でスイスに登録)がウクライナにおけるトルクメニスタンガスの供給オペレーターになった。それ以前には、ハンガリーの Eural Trans Gasがオペレーターを務めていた(当初はイテラ)。こうした複雑な形態をつくった背後には、ウクライナのクチマ大統領といった政治家が不正を働くために、あえてわかりにくいスキームをつくったという事情があるといわれている。

ガス供給をガスプロムに完全に依存しているのは、バルト三国やフィンランドで、ハンガリーやポーランドのガス消費量の九割はガスプロムによって供給されている。チェコ、

## 海外進出状況（2004年末）

持ち株比率など概要
50%。ガスプロムの子会社ガスエクスポルトが株式保有
100%。ガスプロムの子会社ガスエクスポルトが株式保有
100%
50%
35%。Wintershallは65%
25%。フィンランドのFortumは25%、フィンランド政府は25%、ドイツのRuhrgasは20%
50%。ガスプロムの子会社ガスエクスポルトが株式保有
100%
100%
50%。ガスプロムの子会社ガスエクスポルトが株式保有
50%。ガスプロムの子会社ガスエクスポルトが株式保有
100%
50%
50%
45%
40%
100%
45%。1997年8月、設立合意
100%。1995年設立。98年に株式取得
50%。1991年設立。ガスプロムの子会社ガスエクスポルトが株式保有
37%（900万ドル）。ドイツのRuhrgasは26%、フィンランドのFortumは10%
40%。1994年設立。97年までに株式の40%を取得。ガスプロムの子会社ガスエクスポルトが株式保有。その後、50%にまで買い増したという情報も。もう10%はガスプロムが共同設立者であるInterprocomが保有しているという情報もある。ハンガリー側の企業はMOL
25%
25%（34%、2005年末）
37.1%。ガスプロムが34%を取得した2004年3月時点でリトアニア政府は24.36%、Ruhrgasとその親会社のE.ON Energieは35.49%。その後E.ON/Ruhrgasは38.9%
99%
30%
50%（正確には50% + 1株）
48%。ポーランド石油ガス会社（POGC,PGNiG）は48%、Gas Tradingは4%。ヤマルパイプラインのポーランド国内部分を管理
35%。ガスプロムの子会社ガスエクスポルトが株式保有
50%
50%
up to 16.3%。チェコ、ドイツ、オーストリアへのガス輸出パイプラインのオペレーター。2002年にGaz de FranceとRuhrgasはそれぞれ24.49%を取得
45%（75%まで引き上げる予定）
50%
45%。Turkmenneftegazは51%、イテラは4%。1996年8月設立合意
25%。ガスプロムの子会社ガスエクスポルトが株式保有



第1章 ガスプロム・グループの「内部」

表10 ガスプロムの主な

国名	会社名	活動
オーストリア	Gas und Warenhandelsgesellschaft GmbH	ガス販売
ドイツ	ZGG ZMB Wintershall Erdgas Handelshaus GmbH( WIEH ) WINGAS GmbH	ガス供給 ガス供給 ガス供給 ガス輸送・販売
フィンランド	Gazum	ガス販売
フランス	Fragaz	ガス販売
英国	Gazprom Marketing and Trading Gazprom UK	ガス供給 投資
ギリシャ	Prometheus Gas	貿易
イタリア	Promgaz	ガス販売
オランダ	Gazprom Finance B.V. Blue Stream Pipeline Company B.V.	投資 建設, ガス輸送
スイス	RosUkrEnerg	ガス輸送, 石油探査・生産
トルコ	Turusgaz Bosphorus Gaz Corporation	ガス販売 ガス輸送
キプロス	Leadville Investments	投資
アルメニア	Armrosgazprom	ガス輸送・販売
ブルガリア	Topenergy Overgas	ガス供給・ガス設備建設 ガス供給
エストニア	Esti Gaas	ガス供給
ハンガリー	Panrusgas  BorsodChem	ガス輸入  石油化学
ラトビア	Latvijas Gaze	ガス輸送・販売
リトアニア	Lietuvos Dujos  Kaunas Power Station Stella Vitae	ガス輸送・販売  発電所 ガス輸送・販売
モルドバ	Moldovagaz	ガス輸送・販売
ポーランド	EuRoPol Gaz  Gaz Trading	ガス輸送・販売  ガス輸入
ルーマニア	Wintershall Erdgas Handelshaus Zug A.G( WIEE )	ガス供給
スロバキア	Slovrusgaz Slovensky Plynarensky Priemysel ( SPP )	ガス販売 ガス供給
アルメニア	Armrosgazprom	ガス輸送・販売
カザフスタン	KazRosGaz	ガス輸送・販売
トルクメニスタン	Turkmenrosgaz	ガス輸送・販売
ユーゴスラビア	Progresgaz Trading	ガス販売

( 出所 ) [ 70 ] Dec. 11th, 2004, p.61, [ 29 ] ほか, 各種資料から作成。

オーストリア、トルコもほぼ三分の一をガスプロムに依存している。すでに述べたように、ドイツはガス消費の四割、イタリアも三割ほどをガスプロムに頼っている。ガスプロムはバルト三国やフィンランドの警戒感を解くためにも、長期契約を結んで安定的なガス供給を約束している。しかし、バルト三国を含めてEU各国はガス輸入先の多様化を進めており、今後ともガスプロムの影響力が維持される保証はない。

特に、ガスプロムが三七・一%の株式を保有するリトアニアのガス会社 Lietuvos Dujos をめぐって、リトアニア政府とガスプロムの間で対立が尖鋭化している。ガスパイプラインである北ヨーロッパ・ルートに反対するリトアニアのアダムクス大統領は、ガスプロムと対立関係にあり、破綻した石油会社ユコスを保有する、リトアニアの Mazeikiu Nafta 株を購入したがっているガスプロム側のもくろみを妨害、ポーランドの会社に売却した。

EUでは、段階的にガスを取り巻く規制緩和が進んでおり、これに対応する動きに注目する必要がある。二年八月に始まった自由化の影響で、ガスプロムは三年にイタリアの ENI とオーストリアの OMV とガス契約を見直し、ガスプロムから輸入したガスの再輸出を認めた。五年には、最大の輸出先であるドイツの E.ON との間でも、第三者への転売を禁じた仕向け条項を撤廃した。四年七月から、EUは卸売段階での規制を

緩和し、EUのあらゆる企業からガスや電力を購入できるようになった。

EUでは、二 七年七月からは小売段階の規制緩和も行われる。ガスプロムはドイツにおいてはすでに「Wintershallとの間で合併の国内ガス輸送・販売会社ウィンガス(WINGAS)を設立し、ガスの小売りにまで進出している。英国にあるガスプロム・マーケティング・アンド・トレーディング(Gazprom Marketing and Trading)は 五年に英国の最終消費者への燃料供給許可を当局に申請している(別の報道では、すでに許可を取得したという)。ガスプロムは英国の大規模ガス配送会社セントリカ(Centrica)の買収に関心を示している。これに対して、英国政府はエネルギー安全保障の立場から、こうした会社の買収を政府が阻止できるよう、法律改正をしようとしている。

二 七年のEUの自由化を前に、ガスプロムは 六年からイタリアでも小売業に進出することにした。イタリアでは、 年五月の立法化で、 三年一月一日から 年十二月三十一日までに、ひとつの会社が最終消費者にガスを五 %を超えて販売することができなくなるようになった。ENIの販売シェアは五 %を超えていたため、ENIは国内の小売市場を開放する必要性に迫られていた。

ガスプロムはイタリアのENIの協力を得て、合併会社Central Energy Italian Gas

Holding A.G. をオーストリアに設立し、二二七年まで年二億立方呎の販売を行う計画だ。ENIは合併会社にスロバキア・オーストリア国境からトランス・オーストリア・ガスパイプラインによるガス輸送権やイタリア国内での最終消費者への直接販売権を渡すことになる。合併会社の設立者は、ガスエクスポートの子会社ZMB(株式の二五・一%)、オーストリアの会社セントレックス(Centrex Europe Energy & Gas 四一・五七%)、グラネリ一族(三三・三三%)である。セントレックスは三年にガスプロム銀行のオーストリア子会社I.D.F. Anlagegesellschaft(株式の八%)と投資基金R.N. Privatschiftung(一一%)によって設立された会社だから、事実上、ガスプロムがCentral Energy Italian Gas Holding A.G.の資本金の五八%を支配することになる。

これは二五年五月に署名された契約だが、五年十月、契約は見直しを迫られていることがわかった。合併会社の設立者のなかに、ベルルスコーニ首相のテレビビジネスのパートナーが含まれており、首相の権力濫用からむ不正取引の疑いがあるためだ。セントレックスの株主のうち、R. N. Privatschiftungの「恩恵享受者」のひとりにはトレーダー会社Jurimexの所有者ノヴィコフスキーとみられている。彼はガスプロム銀行の幹部であったアキモフのパートナーで、彼の支配下にある会社はベラルーシの製油所への原油供給

で重要な役割を果たしてきた。こうなると、この取引に大きな疑惑が潜んでいるといえそうだ。あるいは、グラネリというベルルスコーニ首相の友人の名前もこの合弁会社の設立者のひとりであるといわれている。

一方で、ガスプロムはこうした外国投資で儲かっているのではないか、という少数株主のひとつエルミタージュ基金のヴァジム・クレイネルの主張もある。ガスプロムの企業統治が健全化すれば、必ずしも経済的とはいえない海外投資については見直される可能性もある。しかし、現在、ガスプロムとロシア政府は一体感を強めており、経済性の優先は難しいと指摘しなければならない。

表10にはないが、ガスプロムは海外での探鉱にも乗り出している。一 二三年の「年次報告」によれば、ガスプロムはルクオイルと対等の条件で、合弁会社 Tsentri Kaspnetegaz を設立し、カスピ海北部の地質調査に着手した。ベトナムでは、ガスプロムはペトロ・ベトナムとの共同作業で最初の試掘井のボーリングを開始した。インドでは、国有の Gaz Atoriti of India とともにベンガル湾北部の地質調査を継続中だ。イランでは、ガスコンデーンセート地域の第二・第三次の開発作業が完了した。一九九七年には、ガスプロム、フランスのトータル (Total)、マレーシアのペトロナス (Petronas) が南イランのガス鉱区開発

で合意した。五年には、ガスプロムが株式の六・一%を保有するザルベジネフチガスがベネズエラの大陸棚のガス開発権を獲得した。

## 1 LNGの増加

天然ガスは石油に比べて、輸送が困難であるため、長期取引を前提に敷設されるパイプライン取引が中心となり、スポット取引は行われにくかった。液化天然ガス(LNG)にしても、液化設備や輸送船などに多額の初期投資を必要とするため、長期契約が多く、スポット取引は敬遠されてきた。その結果、原油価格に比べてガス価格は安定的に推移してきたといえる。近年、比較的クリーンなエネルギーとしての天然ガスへの評価が高まり、ジェットエンジンから借用して生まれた発電の新技术である combined cycle gas turbine (CCGT) によって、天然ガス需要が大きく拡大する傾向にある。

こうしたなかで、液化設備の建設が進み、LNG輸送船も増え、臨機応変に需要の変化に対応できるようになりつつある。二 四年において、天然ガス全体の七割は国内消費に回されているが、三割が貿易取引で、そのほとんどがガスパイプラインによるものだが、

LNGの全体に占める割合は六・六%だった。今後も、この割合が急速に伸びるものと予想されている。LNG関連設備費の大幅低下などが背景にある。

天然ガスのスポット市場も拡大するだろう。たとえば、世界の天然ガスの四分の一を毎日、消費している米国では、LNGは二二一年に天然ガス供給の1%しか占めていなかったが、二二年には二二%を上回るまでになると予想されている。欧州市場へのスポット契約に基づくガス供給は、四年に年約四億立方尺から、八年に八億一億立方尺にまで増加するという見方もある。石油だけでなくガスも産出するサハリンIIプロジェクトでは、年産九六万トンのLNGを生産する設備の建設が進められており、これは世界のLNG消費の8%にあたる巨大設備だ。生産されるLNGのうち八万トンはすでに長期契約が締結されている。五年七月、ガスプロムとロイヤル・ダッチ・シェル(以下、シェル)のトップは、前者がサハリンIIの開発主体であるサハリン・エナジー株の二五%+一株を得る代わりに、後者がガス開発の合弁会社ザポリャルノエ・ネオコムの一五%を取得することで合意した(ガスプロムへ渡す持ち分を捻出するため、サハリン・エナジー株の二五%を保有する三井サハリンホールディングと二二%をもつダイヤモンド・ガス・サハリンがその株式の一部をシェル側に売却する可能性が強まっている)。

ガスプロムもLNGに関心をもっている。同社はシュトクマン・ガスコンデンサート鉞区の開発に伴い、年産一五〇万トンのLNG生産を計画中だ。二〇一一年までにロシアのLNGを米国に輸出する計画が進んでいる。ただ、サハリンⅡでは、クジラに対する配慮や環境問題からパイプラインのルート変更などがからみ、その開発費が二億ドルにまで膨れ上がる模様で計画が遅れている。同プロジェクトは生産物分与協定に基づいて実施されており、途中で投資が増加するからといってロシア側の了解をとることが必要になる。

ガスプロムがサハリンⅡに割り込もうとしている背景には、ガス輸出権を死守したいというもくろみがある。ロシアの法律には、ガスプロムを迂回したガス輸出を直接、禁止する規定は存在しない(二〇〇六年七月、ガスプロムに排他的ガス輸出権を固定化するためのガス輸出法が制定された)が、ガスプロムにはガス輸出に従事できるのは同社だけでなければならぬという主張がある。このため、サハリンⅡについても、主導権は握れないにしても、ガスプロムがガス輸出に参画することで自らの影響力を行使しようとしているのだ。もうひとつの目的は、LNG技術の取得で、シェルからの技術移転を求めるものと思われる。

一方、前記のEUにおける一連の自由化策も、スポット的にガス市場に供給される再販ガスを増加させ、市場がますます厚みを増すことになるのは確実だ。こう考えると、ガス



パイプラインがこれからも長く重要な輸送手段でありつづける保証はどこにもない。そうした事態まで見込むと、ガス価格の競争が厳しさを増し、一段と経済性重視の傾向が強まるだろう。

## 2 外資のロシア進出

石油もガスも取り扱っているT N K B Pは、その半分が外資であるB Pによって保有されている。同社はイルクーツク州にあるコヴィクタ・ガス田の開発を主導している。鉱区開発権をもつロシア・ペトロリアムの株式の六二・四二%をT N K B Pが保有している(二五・八二%はインターロス、一・七八%はイルクーツク州が保有)。当初の計画よりも開発が遅れていたが、二 六年からイルクーツク州に開発早期のガスが供給されるようになりそうだ。ただ、このガス田開発にはガスプロムの協力が不可欠であるにもかかわらず、ガスプロムは同プロジェクトへの参加に慎重な姿勢をみせている。六年二月には、T N K B Pはコンソーシアム形態での開発をガスプロムに提案しようとしているとの情報が明らかになった。しかも、そのコンソーシアムの五 % + 一株の持ち分をガスプロムが握

るといふ条件だ。しかし、ガスプロムのコヴィクタ・ガス田開発への慎重姿勢に変化がみられるかどうかは判然としない。

一方、ガスプロムは一九九七年十一月、シエルと戦略的合意を結び、西シベリアのガス田開発にからんで液化天然ガスを生産する合併会社を設立することで合意した。九八年には、イタリアのENIとガスプロムの間で、同種の合意が締結された。

ガスプロムとドイツのガス会社E・ONルーガス(二年) VebaとViagが合併しE・ONとなり、二年ルーガスを買収して子会社化)は、二年四月七月、ガスプロムが欧州におけるルーガス網にアクセスできるようにする代わりに、ユジノ・ルースコエ・ガス田の開発パートナーになるといふ議定書に署名した。それだけでなく、E・ONルーガスはガスプロムの株式の六・五%(五年末)を保有し、ガスプロムに取締役を送り込むまでになっている。

その一方で、ガスプロムはドイツの別の会社、BASFとの関係強化を進めている。二年三年には、BASFの一子会社Wintershallはガスプロムとともにウレンゴイ・ガス田の一部の開発のためにアチムガスを設立した。ガスプロムとBASFは五年四月、ウインガス(Wintershallとガスプロムの合併会社として設立、ガスプロムの持ち株比率

は三五%株の一五%を、ガスプロムの一 %子会社セーヴェルネフチガスプロム株の五 %マイナス一株と交換することで合意した。ガスプロムとBASFの合併会社によるガスパイプライン、北ヨーロッパ・ルート建設も合意したから、以上により、BASFはガスの採掘から輸送、マーケティングに至るまで、ガスプロムと深くコミットしながら、安定的にロシア産ガスをドイツに輸入できる体制を構築したことになる。なお、六年四月に締結された合意によると、ガスプロムはウイングスの持ち分を五 %マイナス一株まで増加させる代わりに、BASFはセーヴェルネフチガスプロム株の二五%マイナス一株と投票権のない株一 %をガスプロムから取得するというもので、最初の合意と若干変更された内容にまとまった。いずれにしても、BASFは北ヨーロッパ・ルートの天然ガスの源泉鉱区のひとつに対して三五%の權益を保持することになったわけである。

他方、E・ONとの間では、一一 六年七月に合意が成立した。ガスプロムがE・ONに完全に属しているハンガリーの会社、①E.ON Foldgaz Storage、②E.ON Foldgaz Trade、③E.ON Hungariaの株式の一部(①、②は五 %マイナス一株、③は二五%+一株)を受け取る代わりに、セーヴェルネフチガスプロムの株式の二五%マイナス一株をE・ONに譲渡することになった。ガスプロムの受け取り分の価値が少ないため、差額はE・ONが補償

金をガスプロムに支払うことになった。

ただし、外資が上流権益を取得し、さらにそれを輸送するパイプラインの権益までもって自国までガスを輸入できる体制はなかなか見当たらない。外資にとってロシア国内のガス開発権が取得しにくいことや、長期の価格契約上の利害調整が困難といった理由がある。ほかにも、ガスプロムの保有するパイプラインへのアクセスが許されていないことがネックになっている。

外資による独立系ガス会社株の取得にも障害がある。フランスのトータルは天然ガス埋蔵量一兆六八億立方<sup>尺</sup>、原油埋蔵量二億五二万<sup>ト</sup>を保有するとみられるノヴァテク株の二五%＋一株をロシアの会社から八億五万<sup>ドル</sup>で購入することに二四年九月に合意していたが、ロシア連邦反独占局の許可が遅れ、結局、トータルはこの取引を断念せざるを得なくなった。ノヴァテクは五年七月、ロンドン市場で株式を公開し株価が急上昇した結果、当初の価格での購入が難しくなったためだ。なお、ノヴァテクは六年六月、その株式の一九・九%をガスプロムに二億<sup>ドル</sup>二五億<sup>ドル</sup>で売却することになった。ガスプロムとの関係を密接にして、ガスパイプラインへのアクセスを確保するねらいがある。