

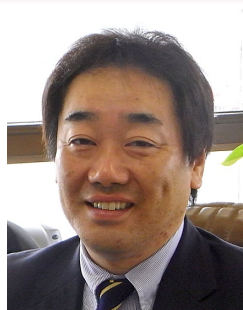
ブラジルでの商社の取り組み

三井物産が推進する 地域に根ざしたガス配給事業 —三井ガスの取り組み

Mitsui Gas e Energia do Brasil Ltda.
Diretor Presidente

よしざわ
芳澤

まさゆき
雅之



三井物産は100%子会社であるMitsui Gas e Energia do Brasil Ltda. (MGEb) を通じ、7つの州において国営石油会社ペトロブラス社および各州政府と共同で地域天然ガス配給事業を2006年より手掛けている。同天然ガス配給事業は、経営破綻したEnron社の保有であったGaspарт社とその傘下の7つのガス配給会社(Local Distribution Company: LDC) への出資持ち分を買収したもので、各州のLDCは州政府が議決権51%、ペトロブラス社およびMGEbがそれぞれ24.5%の株式を保有している。天然ガス用途は主に工業用、発電用、天然ガス自動車(NGV) 向けで、ここ数年になって民生用途への天然ガス供給を拡販している。MGEbの社員は三井物産からの出向者邦人5名を含み合計45名で、うち、9名を7州のLDCに出向させ、各社の天然ガス配給事業の経営に参画している。

三井物産がブラジルでの天然ガス配給事業に参入した目的は、①急増する天然ガス国内需要への事業貢献、②ブラジルでの戦略的パートナーであるペトロブラス社との事業パートナーとしての関係拡大、③天然ガス配給事業からガス・バリューチェーンへの新たな展開・拡大である。その歴史的背景は三井物産の70年間にわたるブラジルでの地に足のついた商社機能・基盤と1996年から注力してきたペトロブラス社への金融ソリューション型ビジネスでの成功が

あり、この天然ガス配給事業への参画によって三井物産はペトロブラス社と対等な事業パートナーへと進化してきた。

ブラジルの天然ガス需要は日本の天然ガス需要(発電を除く)のいまだ約半分にしかすぎず、ブラジルの今後の経済発展、エネルギー資源国という観点から考慮すると、ブラジルでの天然ガスビジネスは将来的に大きなポテンシャルがあると考えている。三井物産がブラジルでの天然ガス配給事業に参画した2006年は、需要面からは石油価格の高騰継続から年率8%以上の伸びが予想され、この事業への参画早々将来には大きな期待を感じていた。しかしながら、供給面ではカンボス沖の新規ガス田からの生産が開始される2011年までは、国内既存ガス田からの天然ガス供給量が頭打ちになっており、天然ガス供給量の増加は数年間期待薄、さらに、降雨量に左右される水力発電(総電力量の83%)を補完するために、中央政府・ペトロブラス社は火力発電所向け天然ガス優先供給を実施したこともあり、LDCへの天然ガス供給量は不確定な状況であった。それでもブラジル経済の好景気等により、2008年は天然ガス需給量がブラジル国内合計で平均58.7百万m³/日(2007年は平均49.2百万m³/日)と大幅に増加した。その後2008年10月に起こったリーマン・ショックに端を発した世界金融危機は、ブラジル経済にも大きく影響し、天然ガス需要も一気

に25%超落ち込んだ。2009年前半は金融危機の影響もありガス需要は一時低迷したが、その後ブラジル経済の急速な回復、ペトロbras社によるガス供給政策（ガスオークションによる短期的な低価格ガスの供給）等により、2009年後半には天然ガス販売量は金融危機前の状況に回復した。2010年は大統領選挙の影響もあり、天然ガス需給量はほぼ横ばいと予想されるも、2011年以降にはカンポス沖の新規ガス田から徐々にガス増産の予定であり、さらに将来的には深海のPre-Saltの開発により、天然ガス生産量は大增産を見込むため、今後新たな天然ガス・マーケットの開拓・拡大が急務となっている。

天然ガス・マーケット開拓・拡大のための具体的施策として、MGEbはペトロbras社と協調して、①既存LDCのパイプライン増強によるマーケットの拡大、②中小ガス需要の産業向け顧客の開拓、③NGVマーケットの拡大、④民生向けマーケットの拡大、⑤コージェネレーション、GHP（ガスエンジンヒートポンプ）等による天然ガスを利用した空調設備等の新規プロジェクト開拓等を実施してゆく。また、それによりブラジル経済の発展・ブラジル国民の天然ガスを通じた快適な生活環境づくりにも貢献する。このために各LDCとの個別会議やLDC間のシナジー効果・知識ノウハウ共有も兼ね、MGEbが主導して各LDCにおいて各種のセミナー、ワークショップ等をMGEbおよび7LDCにおいて継続開催している。具体的には、EPC発注契約書の統一化、安全対策、O&M、HSE（Health, Safety & Environment）、マーケティング、天然ガス利用空調設備等、技術的なテーマのみならず、人事、コンプライアンス、国際会計基準等、コーポレート関連のテーマも取り上げており、各LDCのValue-upに貢献している。これらLDCおよびペトロbras社と官民一体となった取り組みは、本来「情報交換」や「経



MGEb の投資する 7 つの LDC

験・ノウハウの共有化」といった日本的経営風土と縁の薄かったブラジル人にも大変好評であり、各社とも争って次の会議開催地に立候補し、さらには、MGEb傘下7LDC以外のLDCからも参加が相次いでいる。今後これらの活動を強化してゆくことを通じて生まれるシナジー効果が各社のValue-upをさらに促進させ、各LDCが経営管理的、かつ、技術的によりレベルの高い企業になってゆくものと確信している。

MGEbはGaspart社を買収して既に4年を経過しPMI（Post Merger Integration）を完了、次のステージへの展開に移行してゆく段階にある。そして、既存7LDCのValue-Upを通じた経営基盤のさらなる強化と拡大を基本としつつ、天然ガス配給事業からガス・バリューチェーンとしての新しい展開・拡大を進めてゆく攻守双方の経営が今後の課題である。つまり、MGEbは7LDCを統括管理する事業投資会社であり、LDCの経営管理を行うとともに、新たな投資戦略を三井物産とともに策定・実行する任務を担っている。そのためには、MGEbにおいても三井物産のDNAである「挑戦と創造」「人の三井」を移植・育成してゆくとともに、三井物産連結グローバル経営に資する優秀なナショナルスタッフ経営人材の育成にも注力してゆく。そして、将来、ブラジルやその他の国で経営者として能力が発揮される人材を、MGEbから輩出したいと思っている。