

## PETROBRAS, *Relatório da Administração 2016* の解題

### はじめに

本稿は2014年版、2015年版に引き続き、ブラジル最大の国営石油企業である PETROBRAS (以下ペトロbrasと表記) が2017年3月に公表した『2016年企業活動報告 (Relatório da Administração 2016) —以下活動報告書と略』の内容について解題することにした (全文を <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/relatorios-aneais/relatorio-de-administracao> からダウンロードすることが可能である)。

前稿 (『貿易風＝中部大学国際関係学部論集』第12巻、2017年4月) 所収の「PETROBRAS, *Relatório da Administração 2015* の解題」では、ペトロbrasという国営企業だけでなく、ブラジルの政財界を大きく揺るがせた、Operação Lava-Jato (以下高速洗浄作戦) の事後的な諸対策について解説した。特に右不祥事を踏まえたうえで、企業統治の在り方について、抜本的な構造改革に向けて精力的に取り組んでいる所を強調した。この点を踏まえたうえで、2016年版の活動報告書は体裁も大きく変化し、総ページ数は242で、2015年度版の63ページから大幅に増加した。

増ページの最大の要因は、当該期間の会計報告、すなわち、投資 (第11項, Investimentos)、固定資産 (第12項, Imobilizado)、無形資産 (第13項, Intangível)、減損 (第14項, Redução ao valor recuperável dos ativos -*Impairment*)、石油・ガス埋蔵の探鉱活動と評価 (第15項, Atividades de exploração e avaliação de reserva de petróleo e gás)、調達 (第16項, Fornecedores)、

融資 (第17項, Financiamentos)、物件賃借 (第18項, Arrendamentos mercantis)、関連企業など (第19項, Partes relacionadas)、部門別積立金 (第20項, Provisões para desmantelamento de áreas)、税 (第21項, Tributos)、従業員厚生 (第22項, Benefícios concedidos a empregados)、流動資産 (第23項, Patrimônio líquido)、販売収入 (第24項, Receita de vendas)、その他流動支出 (第25項, Outras despesas líquidas)、物品の費用および支出 (第26項, Custos e despesas por natureza)、流動性金融収支 (第27項, Resultado financeiro líquido)、会計により生ずる収支に関する、補足的情報 (第28項, Informações complementares à demonstração do fluxo de caixa)、部門別の情報 (第29項, Informações por segmento)、司法手続きと危険性 (第30項, Processos judiciais e contingências)、天然ガス購入契約 (第31項, Compromisso de compra de gás natural)、石油開発のための探鉱権契約の保証 (第32項, Garantias aos contratos de concessão para exploração de petróleo)、危機管理 (第33項, Gerenciamento de riscos)、金融の貸方・借方の適切な評価 (第34項, Valor justo dos ativos e passivos financeiros)、継続事象 (第35項, Eventos subsequentes)。最後に会計監査事務所である、プライス・ウォーター・ハウスのクーパーズ (Pricewaterhouse Coopers) による、会計監査報告が掲載されている。

本年の活動報告書を読んでまず気づくのは、巻頭言の体裁が、昨年度と大きく異なることであろう。昨年はベンジニ社長の挨拶文だけであったものが、本年度は、まず経営諮問会議のネ

\* 中部大学国際関係学部国際関係学科

ルソン・カルバリョ (Nelson Carvalho) 議長、次にペドロ・パレンテ (Pedro Parente) 社長の順番で挨拶文が掲載されている。ペトロブラスの組織改革の結果、経営の最高責任者は、従来の社長の上位に、経営諮問会議議長が置かれたためである。

## 1. 巻頭言の概要

カルバリョ議長は次のように述べる。本巻頭挨拶文には二つの大きな意義がある。一つは、経営諮問会議議長として初めてのものになること。2015年に暫定的に議長職が設けられた後、本格的に活動をスタートした。2016年4月に、株主の議決を経て本諮問会議の設置が正式に決まった。2018年4月までの2年間の経営諮問会議議長としての任期の中で、この巻頭言は、初めての職務上の任務となる。株主により新社長としてパレンテ氏が指名され、所定の手続きが終了し、経営諮問会議がこれを承認した。

経営諮問会議の全面的な支援の下、ペドロ・パレンテ新社長はペトロブラスの経営戦略の抜本的な見直しを行なった。その中で下記の2点が経営上の最重要課題として取り上げられた。

- ・ 当社の設備・企業活動における、労働災害を大幅に削減することを目指す。この目標は大変野心的なものである。100万就業時間当たりの労働災害を大きく減らすために、安全に対する認識、作業工程の安全管理、教育訓練を強化する。
- ・ 借入金を大幅に減額し、会社の資金ポジションをてこ入れする。石油・ガス関連企業の中なかでは、当社は世界最大の負債を有していることを、包み隠さず認める。

ペドロ・パレンテ社長が繰り返して表明しているように、我々の基本的な事業である石油開発と石油製品事業に投資するには、右事業には直接関連のない事業への投資を削減しなければならない。このことはマイナスの経営環境に置

かれた当社が、市場に製品を供給できるようにするためには、不可避の選択肢である。

重要な意義として指摘したいのは、会社の管理組織の再編である。この点を報告できることを、我々は誇り思う。ペトロブラス創立以来50年間で初めて、経営諮問会議は政府機関の干渉から離れて、独立した組織として設置された。経営諮問会議は金融、会計、監査、投資、従業員代表、石油、ガス、海洋などのあらゆる方面の複数の専門家により構成されている。2015年に議長に就任すると同時に、以下の5つの委員会を設置した。

- ・ 米国の証券取引委員会の基準を満たす、監査委員会
- ・ 戦略委員会
- ・ 金融委員会
- ・ 指令と報酬と継承の委員会
- ・ 安全・環境・保健委員会

経営諮問委員会のメンバーが、各委員会の長を務めている。どの委員会も活発に活動しているが、例えば監査委員会は2016年に29回会議を行った。同年、指令と報酬と継承の委員会は32回、安全・環境・保健委員会は13回であった。これに加えて、定例および臨時の経営諮問会議が47回開催された。

内部告発の仕組みも完ぺきに整い、調達業者のバック・グラウンド・チェック体制も整備された。また管理職の職務上の経験・資格の適合性も審査される。労働災害をなくし、以前の投資水準にまで回復するという当社の使命を履行し、従業員、投資家、ブラジル国内最大の企業として、我々全員が望むような素晴らしい企業になるよう、自主的な取り組みの意欲を取り戻すことが大事である。

ペドロ・パレンテ社長の挨拶は以下のようである。この場にペトロブラス社長として、私の初めてのメッセージを書くことに、株主と投資

家の皆さまに対して大変大きな責任を感じている。当社はブラジル最大の企業であり、資産価値では国内第4位である。今企業業績は上向きつつある。

世界の石油・ガス産業は、2年続きの向かい風に見舞われている。2014年には1バレル100ドルであった石油価格は、2016年の年頭には35ドルに下落した。直近では45ドルから55ドルの間を推移している。石油業界はこの新しい現実に対処するため、資産を売却し、コストと投資を引き下げてきた。シェール・タイト・オイル・ガスと呼ばれる新しい事業の普及も、ペトロbrasのような従来型の石油・ガス事業との激しい競争を生んでいる。

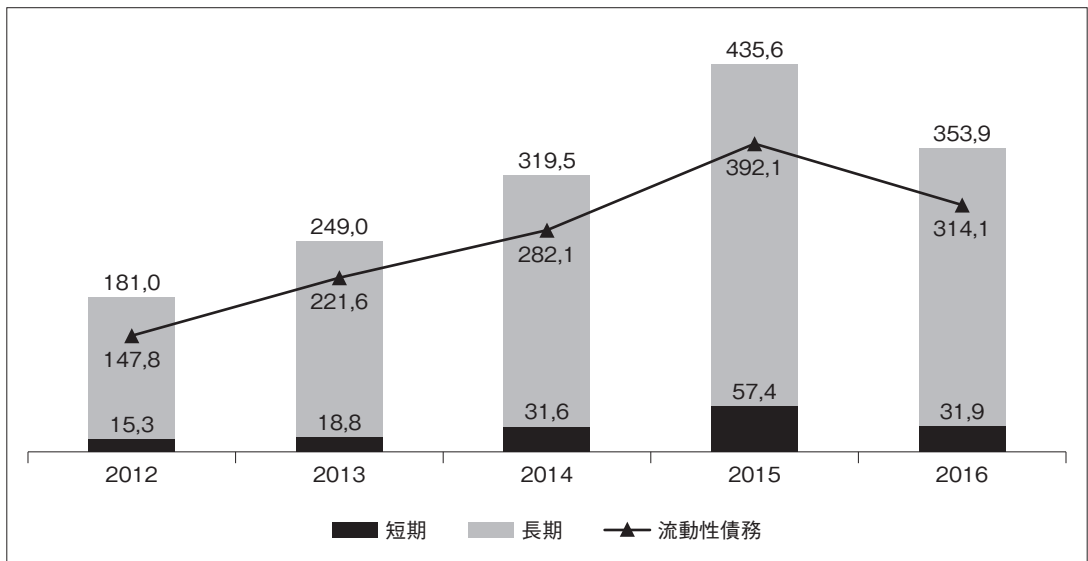
このような場面で、ペトロbrasだけが独力で果敢にこれに挑戦すれば、社の歴史に大きな禍根を残すことになるであろう。2015年末の当社の負債は、1260億ドルに達している。ブラジル連邦政府を除いて、国内の非金融会社として最大の金額である。さらに石油事業で株式を公開している企業としても、最大の負債である。このような事態は誇れるものではないし、当社の戦略はこの状況から脱出することで

ある。2016年には、過去の数多くの負の遺産のもたらした危機から決別するために必要な対策を表明し、実施してきた。2015年度に開始した、分割と資本減額プログラム (O Programa de Parcerias e Desinvestimentos) は実施のスピードが加速されている。

2016年9月には、戦略計画を作成し、2017年から2021年までの事業計画を発表した。この中で、2018年までに、100万時間当たりの労働災害 (TAR) を1.4に減らすことを目標にしている。さらにもう一つの目標として、ブラジル国内市場だけでなく国際的な水準でも非常に高位に達していた2015年のEBIDITA (利払い・税引き・償却前利益: 税引き前利益に支払い利息と固定資産の減価償却費を加えたもの - 引用者) 5.1倍を、2018年には2.5にまで下げる目標を立てた。

戦略計画で示された、当社の目指すべき姿は、石油とガスに集中し、社会とともに成長し、高い収益と技術力を有する総合的な企業である。いかなる偏見も持たずに、我々の働く場で、過去にはなかった透明性の下で、この目標と21の戦略を実行する。

図1 ペトロbras債務残高 (10億リアル)



労働災害の減少の次に、当社の目指す4本の柱として、以下のものがある。(1) 新しいガソリン・ディーゼル価格政策は、国際価格に連動するものとし、いかなる事情でも、国際価格を下回る価格では取引しない(2) 投資効率をより高める。生産量に対する投資を引き下げる。(3) コストの引き下げ。(4) 分割と資本減額プログラムの実施。2017年から18年の2年間で、210億ドルの取引を実行する。

2016年からは新しい価格政策を導入した。当社の収入は、国際価格の動きに連動するようになった。価格の改定は、30日以内に実行している。今日、市場や海外の公的な事業体は、このような月次の価格改定の仕組みを取り入れている。2016年は2年間連続、石油・ガスの生産量は目標を達成した。一日平均生産量は、214万4000バレルとなった。これにガスを加えるとブラジル国内外の生産量は、一日平均279万バレルに達する。

分割と資本減額プログラムは新たな活力を生み、2016年12月には取引額は136億ドルに達した。やむを得ない措置ではあるが、当社の資金ポジションを改善するには、分割戦略によりグローバルな企業との提携をもたらし、リスクを回避し、投資を呼び込み、技術提携を促進し、企業統治を強化した。分割により当社は事業活動において、より競争力を有するようになった。

経営諮問会議と役員会との関係について、特に強調しておきたい。経営諮問会議議長が述べているように、同会議は役員会の上部組織として、その責務を遂行してきた。経営諮問会議とともに働くことで、役員会は当社の企業統治を一層完べきなものに近づけ、ペトロプラスが直面する金融危機から脱出する。

## 2. 経営計画 2017~2021年

2017年から2021年までの経営計画の基本的な考え方は以下の様である。計画の核となるの

は、金融情勢の健全化と安全に基づく「発展」である。安全は行動システム、文化変容と密接に相互依存している。安全の目標値は、2015年のTAR2.2から2018年には1.4に減少させること。右期間に、金融環境を示す指標であるEBITDAは5.3から2.5に減らすことを目標値としている。競争的な価格設定については、バレル当たり48ドルから2021年には71ドルに上昇することを見込んでいる。投資計画の優先順位は、ブラジル国内の深海油田の探鉱である。これ以外については、既存の石油・ガス施設の維持管理に重点が置かれる。

ゼロベース予算(OBZ)などを利用して、18%のコスト削減を見込んでいる。分割と資本減額プログラムについては、アルゼンチンにおける石油・ガス採掘事業の一部の株式売却・撤退、日本の沖縄にある南西石油の100%株式売却、チリの石油販売網の株式100%売却などを実施した。またフランスの石油企業であるトータル(Total)との業務提携を進めている。なおメキシコ湾、バウナ、タルタルガ・ベルデでの石油探鉱事業の株式の売却については、これからの課題とする。

### 石油市場をめぐる外部環境と規制

2016年の石油価格はバレル当たり44.11ドルで、2015年の52.31ドルを15.6%下回った。この結果本年初は危機的な状況に置かれた。それに拍車をかけたのは、先進工業国で構成されるOECD(経済協力開発機構)加盟諸国の経済成長率が減速したことで、石油需要増加は1.6%に留まった。他方石油供給は、2016年は対前年比で1日当たり30万バレルの増加であった。OPEC(石油輸出国機構)非加盟国の産出量の減少を、OPEC加盟国が埋め合わせる形となっている。

OPEC加盟国以外では、米国産石油が、石油価格の下落に反応した。2016年は一日当たり

890万バレルの生産量であったが、対前年比マイナス5.6%、53万バレルの減少であった。またカナダで年央に森林火災があり、石油減産につながった。OPECの増産は、ナイジェリアの混乱、ベネズエラの政治・経済不安による減産を、サウジアラビア、イラン、イラクが増産により補填した結果である。

2016年、議会はプレソルト (pré-salto : サントス盆地を中心にする、中質原油油田-引用者) の経営について、石油・ガス市況の現状により適合するように、新たな法案を可決した。2010年制定の法律により、ペトロブラスはプレソルトの採鉱を独占的に行い、利益分配のスキームで契約された事業では、30%以上資本参加することが義務付けられた。今回の法律改定の結果、当社は採鉱事業の独占的企業体から、優先的な企業体に変化した。このため当社は、関心のある油井の採鉱だけを選択することが可能となった。調達政策については、石油・ガス部門の調達の改善のために、新たに生産連鎖の競争力強化プログラムが制定された。入札制度の改善を目指して、新しい指針が提案された。

### 投資

2016年の投資額は、前年比マイナス27.5%の550億3500万リアル (1リアル≒34円) であった。採鉱と生産部門に473億リアルを投資した。その主要な投資先は、バシア・デ・サントスのポプレソルトの生産量を維持し、新たな油井を採掘し、より効率的な操業を維持するためである。2016年には、シダヂ・デ・マリカとシダヂ・デ・サケアレマにある、それぞれ日量15万バレルのプラット・フォームの操業を開始した。さらにバシア・デ・サントスにあるシダヂ・デ・カラグアツバの日量10万バレルのプラット・フォームも操業開始した。

天然ガスと精製の分野には、64億リアル投資した。右の投資はもっぱらバシア・デ・サン

トスのプレソルトの生産に対応し天然ガスの精製設備の維持管理、ガス・パイプラインの建設と拡張に支出された。ペトロブラスの配送部門には2016年、4億1000万リアルを投資した。ロジスティック面でのインフラ整備、ガソリンスタンド網の整備更新、社用航空機の充実、ガス配給網、エネルギーの商品化などに向けられた。

### 減損

当社の資産価値の回復状況の評価は、毎年12月31日付の時点によるものか、あるいは年内に発生した減損がある場合のデータに基づいている。2016年は第3四半期について、もっぱら石油の国際価格の回復が緩慢な基調であるという兆候を確認し、ブラジルの政治経済情勢の変化もあり、リスク要因は悪化した。またプロジェクトの資金逃避リスクも増加した。このような要因に加えて、投資の減額見直しも加えると、2017年~2021年の行動計画の中で新たに採用された中長期計画の経済見直しは見直される。減損については、203億リアルに達すると見込まれる。このうち、168億リアルは、第3四半期の報告内容にすでに織り込んである。

## 3. 管理、行動と服務

### 倫理

当社の倫理委員会は、共和国大統領の直轄する、連邦行政権を有する行動倫理制度に基づいた組織である。本委員会は経営諮問委員会により任命された6人のメンバーで構成され、倫理規定の履行を促進し、該当する組織がそれに違反した場合には、調査する役割を担う。さらに管理職や従業員からの告発を受理した場合には、倫理綱領あるいはペトロブラスの会社組織の行動規範に照らし合わせて、調査ないしは適切な措置をとるかどうかの判断を行う。

倫理綱領では、管理委員会、金融委員会、経

営諮問委員会の構成員、従業員、研修生、ペトロプラスにサービスを提供する関係者が守るべき倫理規範、行動規律を明示している。倫理綱領により、後援活動に対する見返り、厚遇、贈り物の提供、利益相反、縁故採用などのケースについて、適切な対応を促進するように努めている。

### 安全、環境と衛生 (SMS)

2016年、当社はSMSの分野に58億8000万レアルを支出した。特にこの結果、ISO14001（組織が環境マネジメントシステムを確立し、文書化し、実施し、かつ維持すること。またその環境マネジメントシステムの有効性を継続的に改善するために要求される規格—引用者注）とOHSAS18001（組織が労働安全衛生に対する、自らの姿勢を、従業員と社会に示すことができるマネジメントシステム—引用者注）を取得した点を強調したい。2016年には、当社で生産された石油はすべて、認定を受けた設備で精製された。

当社の作業上の安全をより完ぺきにし、けがと病気を予防するために、作業工程と就業上の安全の基本的な考え方とその実践を、広く普及させた。さらにそのための訓練を実施した。戦略計画で謳われている人命尊重の考えを再度確認し、安全のための行動指針の基本である、人的損傷やあらゆる労働災害を減少させた。本プログラムでは、2017年から2021年にかけて、当社における労働事故を36%減少させる目標を掲げている。2016年には24件の労働災害事故が起きたが、2015年よりも27件減少し、すべての事故の原因を調査した。重大事故については社内すべての部署に連絡し、予防措置を講じて、同様の事故の発生を抑制した。

### 環境

当社は、水、エネルギー、その他の投入財を

合理的に利用することで、より効率的な操業の在り方を模索している。当社の目標は、環境により負担のかからない企業活動を達成することである。2016年には、前年比7%増の2480万立方メートルの水を再利用したが、これは人口60万人の都市の1年間の使用量に匹敵する。

生物多様性への影響とリスクについての情報を収集した「生物多様性年報」を、昨年を引き続き公刊した。当社のデータベースを利用して、環境の回復、負の影響の緩和・抑制・補填するようなプロジェクトの推進と企画を行う。

2016年、前年比2%増の13万6000トンの固体残留物をリサイクルした。炭化水素の再利用とリサイクルの取り組みの中で特記すべきは、1) アルベルト・パスキアリニ製油所の石油精製施設において、1万500トンの油性残留物を石油コークスに再精製し 2) 6万4000トンの油性残留物を、シスト・産業ユニット (SIX) 製油所で再加工したことである。

CO<sub>2</sub>（二酸化炭素）の排出削減については、火力発電所の発電量と設備投資の抑制により、2016年は対前年比で15%削減した。また探鉱作業の減少、陸上輸送から海上輸送への切り替えなども、CO<sub>2</sub>排出削減に寄与した。

### 組織改革

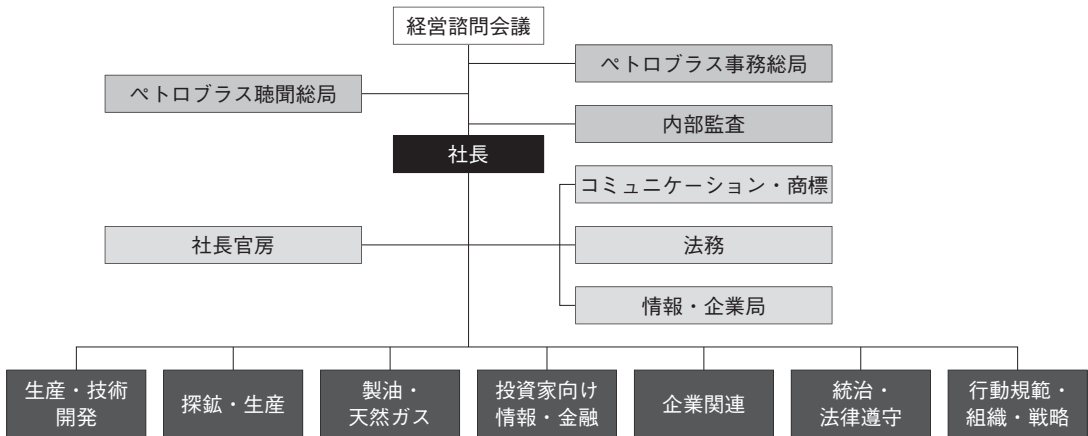
2016年運営諮問会議は、組織改革の提案を承認した。

改革の焦点として、ガス・エネルギー供給分野の提携、法人組織としての活動の統合である。一部ないし全部の統合の結果、人的資源；財・サービス供給；安全、環境、衛生；社会的責任；監査；統治；経営上のリスク；遵法；戦略と組織の部門が誕生した。

新たに誕生した委員会のうちの、比較的に重要度が高いと思われる委員会を紹介する。

監査規約委員会 (CAE)：常設の委員会、運営諮問会議の構成員から3名～5名が参加す

図2 ペトロブラス 組織図



る。構成員は米国の法律が定める、独立性の基準に適合しなければならない。CAE の役割は、1) 四半期と年間の金融上の状況を分析し、運営諮問会議に報告し、2) 会計、金融、内部監査あるいは監査の分野での告発を受理した際には、受理、記録、処理すること、3) 運営諮問委員会に経営上のリスク、企業評価にかかわるグローバルな課題の設定を行う。2016年に29回の会議を開催した。

**リスク管理**

リスクは操業、戦略、営業、遵法、金融の5つの分野に分類することができる。

・操業上のリスク

社長と役員を含めて、会社のあらゆる部門において、就業上の評価基準に基づいて、安全目標を達成する。事故のない操業は可能である。当社の施設における人命尊重と環境保全が優先課題である。

・戦略・営業上のリスク

ペトロブラスの扱う商品市場に固有の性質により、産業の展開、マクロ経済の進展、課税あるいは規制の変更、調達企業の活動状況、競合企業の動き、社会状況の変化による消費の変動、地質上のリスク、国際市場での価格変動に伴うリスクなどの、戦略、営業上のリスク、管理上

のリスクに直面している。このため、社内のあらゆるレベルで定期的に、目標達成度のチェックを実施し、営業活動の多角化、プロジェクトの経済性を優先しながら、資金管理と強固な決プロセスに裏付けられた計画を実施する。

・遵法上のリスク

遵法上のリスクとは、資金洗浄、汚職、詐欺などを指しているが、ペトロブラス汚職軽減プログラム、服務規律、倫理規律やその他の予防措置により、これらの不祥事発生を抑制している。直接あるいは間接の定期的な訓練が、全役員、社長、諮問会議委員も参加して、あらゆるレベルにおいて実施されている。利益相反を防ぐために、会社幹部には、バック・グラウンド・チェックを実施する。

・金融上のリスク

ペトロブラスは利子、為替、商品価格などの変動リスクを緩和させるために、受け取り、支払い、債権、負債のポジションと、資金の流動資産を運用するなど、多様な取引により生じるリスクを管理する。デリバティブ取引もこれに含まれる。

**4. 高速洗浄作戦**

ブラジル連邦警察は2009年、国内各所で行われていた、高速洗浄作戦と呼ばれる、犯罪組

織による資金洗浄について、一斉に摘発を開始した。この犯罪スキームは2004年から2012年の間、ペトロブラスとの契約において、カルテルを使って追加的な費用をだまし取り、ペトロブラスの関係者、調達業者、請負業者の関係者、政党のエリート政治家やその他の政治団体関係者に、資金を提供した。この手口により、カルテルに参加していなかった企業も、個別に追加的な費用をだまし取り、不当な支払いの支出に充てていた。

現在、ペトロブラスに不利益をもたらせたこの犯罪行為に関して、捜査が進められている。ペトロブラスは当社を利用して不当な利益を得た、公的な機関の不法行為を含めて、高速洗浄作戦により明らかとなった事案について、より広範な調査をする決意である。

当社はいかなる汚職についても断固とした態度で臨み、内部監査組織の仕組みを強化していく決意である。当社は不法な支払いの仕組みで被った損害について、賠償を求めている。このために当社は、利害関係者として5件の刑事訴訟に、連邦公共省への31件、行政上の不誠実行為の8件の訴訟に参加している。

現時点では、当社は、リオ・デ・ジャネイロ連邦裁判所の訴訟手続きの経緯から発生した金額も含めて、6億6800万レアルの賠償金を受け取った。本事案の調査と捜査が進むにつれて、当社の受け取る損害賠償額は増額すると見込まれる。ペトロブラスは本件の捜査が進展するにつれて、当社が法律上、被害者であることが認められている点を強調したい。

## 2016年度活動報告書を読み終えた感想

2016年の活動報告書の特徴はまず、組織上の大きな改革のあったことである。従来の社長、役員会の上部組織として、経営諮問会議が置かれ、カルバリョ議長が最高責任者として就任した。したがって活動報告書の体裁は、まず議長

の挨拶がありその後パレンテ社長のそれが記載されている。

にもかかわらず、2人の主張はほぼ一致していて、まず労働災害を減少させること、その次が財務体質の改善である。石油会社としては世界最大の債務1260億ドルを抱えていることを、包み隠さず明言している。この背景として、最近は上昇基調にあると言うものの、石油の国際価格の低迷、ペトロブラスが得意とする深海油田のコスト高、世界的な石油消費量の低迷などを指摘している。さらにペトロブラスが従来進めてきた、多角化経営についての率直な反省も述べ、企業経営のスリム化にも取り組んでいる。この中には、ペトロブラスが最大株主として出資していた沖縄にある南西石油の売却も含まれる。

さらに未曾有のスキandal事件となった、高速洗浄作戦については、ペトロブラスは被害者であるという立場を強調するものの、国営企業であることから、政治家の圧力を受けやすい体質であったこと、縁故採用の横行、企業倫理が徹底していなかったことなども、反省点としている。

ペトロブラス改革の方向性を一言で言うならば、米国流の合理的な会計基準の導入、内部告発の奨励、投資家を意識した経営の透明性の推進などであろう。ペトロブラスのようなグローバル企業にとり、このような「国際標準化＝グローバル・スタンダード」「世界基準」の採用は、不可欠なかもしれない。とはいうものの、例えばブラジル映画産業などへの資金協力に象徴されるような、従来のペトロブラスらしい会社の社会貢献の在り方も、ぜひ残してもらいたいものである。