

ロシア石炭企業の統合問題

塩原, 俊彦 / Shiobara, Toshihiko

(出版者 / Publisher)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター ワーキングペーパーシリーズ / 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター ワーキングペーパーシリーズ

(巻 / Volume)

126

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

34

(発行年 / Year)

2012-05-29

塩原 俊彦

ロシア石炭企業の統合問題

2012/05/29

No. 1 2 6

Toshihiko Shiobara

Integration on Russian Coal Industry

May 29, 2012

No. **1 2 6**

ロシア石炭企業の統合問題

塩原 俊彦

本稿は、ロシアと中国の石炭企業の統合形態をめぐる比較分析のために準備された。石炭を取り上げたのは、それがエネルギー資源の一つとして重要であるだけでなく、鉄鋼、電力、セメントなどの多くの産業に深くかかわっているからである。鉄道や港湾といった輸送部門を含めると、石炭の関連する分野は実に幅広い。ゆえに、石炭企業を深く考察すれば、ロシアと中国の産業分野における資本主義化の特質について多くの知見を得られるのではないかと期待したわけである。しかし、分析を実際に行ってみて、ロシアと中国の石炭企業の比較考量が想像以上に困難であることに気づいた。ほぼ同等の情報に基づいて、正確に比較考量するのは難しいと判断し、ここではロシアの石炭企業に関する資本主義への移行過程における統合の「現実」を中心にまとめることにした。ロシアと中国の石炭企業をめぐる統合形態の比較分析については、別の機会に譲ることにしたい⁽¹⁾。

1. 石炭工業の改革

ここではまず、ロシアの石炭企業の簡単な歴史について概観したい。石炭企業はかつて、省として国家所有のもとにあった。ロシアの場合、1948 年 12 月、ソ連東部地区石炭工業省、ソ連西部地区石炭工業省、ソ連燃料企業建設省に基づいて、全ソビエトレベルにおける部門を直接、指導するソ連石炭工業省が設立された。1954 年になって、ソ連石炭工業省はソビエト・共和国ソ連石炭工業省とソビエト・共和国・ウクライナソビエト社会主義共和国石炭工業省に改編された。ソビエト・共和国省は、ソ連と連邦共和国の共同管轄の工業などの管理を行う。1957 年から、石炭工業の作業調整はソ連燃料工業国家委員会によって行われ、石炭工業の企業は地域の「国民経済会議」（ソヴナルホーズ）のなかに入った。1965 年からは、部門別の指導はソビエト・共和国ソ連石炭工業省によって、連邦共和国の同名の省を通じて行われるようになった。1973 年になると、鉱山建設および石炭機械製作の企業がソ連石炭工業省の管轄下に含まれることになった。1974 年の改革に従って、生産の集中化を高めるために、二環制ないし三環制が導入された。石炭部門では、ウクライナソビエト社会主義共和国石炭工業省および全ソビエト企業合同・クズバスウゴリを除いて、石炭工業管理の中間的環節のすべての機関が事実上、廃止された。ソ連石炭工業省は、さまざまな石炭採掘企業合同、全ソビエト企業合同クズバスウゴリ、ソユーズウグレマシなどを直接、管轄することになったのである。

1991 年 1 月 1 日、ソ連石炭工業省は廃止され、その機能は燃料・エネルギー省に移譲された。社会主義から資本主義への移行過程のスタートである。1991 年 11 月 11 日付閣僚会

⁽¹⁾ この拙稿は、筆者が編集委員を務める、ロシアの学術誌（*Менеджмент и Бизнес-Администрирование*）に 2012 年中に発表する予定である。

議決定によって、国家コーポレーション・ロシア石炭が設立されたが、1993年3月1日、これは清算され、4月1日、国家企業ロシア石炭会社（ロスウゴリ）が設立された。これは、1992年12月30日付大統領令「石炭工業の合同・企業・組織の株式会社への改組および民営化について」に基づいて行われた措置である。新たに株式会社化された石炭工業の組織の株式25%は労働集団に無償で譲渡され、さらに10%は特恵的条件で購入できるようにされることになった（*Коммерсантъ Власть*, №4, 2002）。経営陣は名目価格で株式の5%を取得する権利を与えられた。残りの60%のうち、22%は国営企業の資本金に繰り入れられ、38%は国家所有のもとに再び譲渡される。ロスウゴリの機能は、こうした石炭企業の株式会社化の結果、連邦所有に固定される株式会社株の商業的管理にあった。きわめて重要なのは、1993年6月21日付大統領令「石炭工業の状況安定化措置について」の第5項に基づいて、同年7月1日から石炭やその加工品に対する価格を自由化する（市場価格に任せる）ことが決められたことである（実際には、同年7月27日付閣僚会議決定で自由価格適用規程が承認され、これに基づいて自由化が進んだ）。第4項では、1994年から輸出に際して、割当や許可を受けなければならない商品リストからコークス用炭がはずされることになった。1993年7月から、石炭輸出による外貨売上高の一部を強制的にルーブルに転換する義務も解除され、石炭に対する輸出関税も撤廃されたから、石炭輸出によって大いに利益を得られるようになった。さらに、1993年11月10日付政府決定に基づいて、「石炭採掘地域の社会経済問題に関する省庁間委員会」が設置され、不採算の炭鉱の閉鎖やリストラなどによる社会問題に取り組むことになった。

1995年7月14日には、当時、石炭採掘地域の社会経済問題に関する省庁間委員会の議長だったチュバイスは「ロシア石炭工業リストラの基本方向」を承認した。さらに、1996年2月9日付大統領令に基づいて、国家企業ロスウゴリは同年4月1日、公開型株式会社に改編された。石炭会社株の国家所有管理が1998年末まで延長された。1997年11月20日になると、同日付大統領令に基づいて、公開型株式会社ロシア石炭会社（ロスウゴリ）は清算された。石炭工業の国家管理機能については、燃料エネルギー省に移譲された。その後、鉱山や炭鉱の清算やリストラが行われた一方、燃料エネルギー省は2000年6月15日にエネルギー省に改組された。これは、2000年5月17日付大統領令「連邦執行権力機関の構造について」によって行われた。

石炭工業の民営化には、行政的独占に基づく「スーパー石炭ビジネス」の創出か、あるいは、民間企業による競争環境の創出かという二つの選択肢があった（*Кожуховский*, 2000, p. 150）。ロスウゴリの設立は、競争の優位性の保証を名目にしながらも、行政的独占や国家管理の利用を重視したものとなり、結局、旧ソ連省の特徴である権威主義的で官僚的なものにとどまった⁽²⁾。当時、政府は賃金を支払えず、窮地に瀕した労働者による労働運動の圧

(2) ロスウゴリのもとには、さまざまなビジネスを行う数十の民間会社が設立された（*Кожуховский*, 2000, p. 151）。国家機能と商業活動の結合のおかげで、これらの多くの会社が大規模会社に成長できた。たとえば、閉鎖型株式会社・ロシア石炭販売は大規模トレーダーとなったし、保険会社ゲオポリスは1996年の段階で、ロスゴルストラフにつぐ第2位の保険会社に成長した。

力に直面しながら、不採算の石炭企業を整理・統合する必要性に迫られていた。こうした環境が民営化による独立した石炭民間会社の創出を難しくしていたと考えられる。

1993-97 年は、いわば石炭企業民営化の第一段階であり、この間、政府は基本的に株式会社化された石炭会社株の 60%程度を維持した。民営化は、独立採算を意味し、多くの炭鉱の閉鎖やリストラの必要性を高めた。それは、社会問題の激化を意味していた。このため、石炭企業の株式会社化などを定めた 1992 年 12 月 30 日付大統領令によって、改革を実施している石炭企業の貸借対照表から住宅やその修繕などを切り離すことが決定され、1995-96 年に、地方機関の管轄下にある石炭企業の切り離し作業が事実上、完了した。その結果、石炭企業は住宅関連支出を計上しなくてすむようになった。その代り、石炭地域への国家支援資金として、「社会サービス施設および住宅の維持」という項目で 1996 年に 1.4 兆ルーブルが、「古い住宅の解体および新住宅の建設」という項目で約 2000 億ルーブル強が分与された。その一方で、石炭部門の組織の財務総額に占める予算資金の割合は 1993 年の 70%から 1998 年の 12.8%に低下した。だが、この補助金カットが賃金未払いの急増につながったのである。

ロスウゴリの清算を決めた 1997 年 11 月 27 日付政府決定「石炭工業の管理改善について」に基づいて、「不採算炭鉱リストラ・清算に関する国家機関」（GURSh）および「石炭工業企業のリストラによって引き起こされる社会問題の解決や地方発展問題の調整をはかる国家機関」（Sotsugol）が設立された。ロスウゴリの廃止は、燃料エネルギー省の役割を強化し、その管轄下に上記の二つの機関が設置されたことになる。地方にとって重要な産業である石炭工業の改革が重要性を強め、それを政治的に利用する労働者の動きが強まった結果とも言える。1997 年 12 月 3 日付政府決定によって、新しい国家支援資金管理メカニズムが導入された。燃料エネルギー省と最終支援享受社との間で直接、契約を締結することになり、燃料エネルギー省の権限が強まった。こうした新体制のもとで、世界銀行や日本輸出入銀行（当時）からの融資が実施され、企業債務のリストラなどに使われた。

こうした流れは続き、1998 年 12 月 11 日付政府決定により、燃料エネルギー省のもとに石炭工業委員会が設置された（2001 年 1 月 8 日付で廃止）。これは、国家による石炭会社の活動に対する干渉を回復させようとする試みであった（Кожуховский, 2000, p. 152）。炭鉱地域の個別の知事が石炭会社に命令を出したり、人事で影響力を行使したりする動きも広がり、ケメロヴォ州のトレエフ知事はクズバスに単一の石炭会社を設立し、石炭価格や石炭採掘を規制する計画さえ打ち出した。加えて、石炭工業の改革が燃料エネルギー省だけに偏ってしまったことで、同じく構造的改革に迫られていた電力、鉄道輸送、ガス工業などの隣接部門における改革との調整がうまく行われなかったという欠陥も生じた。

一方、社会問題回避も重要な課題であった。1998 年以前には、被雇用者側のロシア石炭労組、独立鉱夫労組、雇用者側の燃料エネルギー省、政府側の労働省の賃金交渉合意というルールがあった。1998 年には、石炭工業製造業者連盟が初めて燃料エネルギー省とともに被雇用者側と合意書に調印した。この結果、消費者物価上昇率に基づく四半期ごとの最低月給の連動率が 1995-97 年の 80%から 100%に引き上げられた。石炭企業の所有形態や財

務状況にかかわらず、賃金が大幅に引き上げられることになったわけである。もちろん、民営化が進めば、労組および雇用者側との間で直接、賃金合意を締結できるようにすることが必要になるが、こうした過去の経緯が個別石炭企業の経営を難しくさせたことになる。

石炭産業への補助金に注目すると、1996 年まではロスウゴリによって配分された（Кожуховский, 2003, с. 85）。1996 年に利用する方向性や補助金の受け取り手ごとに補助金を配分する年間表による管理・運営方式が導入され、これに基づいて最終的な補助金の受け取り手が決められるようになった。さらに、1998 年 1 月からは、改善された補助金管理制度がスタートした。ロスウゴリによる補助金管理が停止され、「石炭採掘地域の社会経済問題に関する省庁間委員会」と燃料エネルギー省が補助金管理に関する全機能を担うようになった。その変化は、①補助金のすべての受け取り手は連邦国庫機関の支部に口座を開設することとし、目的外の補助金利用をできないようにした、②「良い」補助金（赤字炭鉱の閉山への資金供与や失業者の社会保護など、優先的な方向への補助金）と「悪い」補助金（赤字補填、投資への資金供給など、優先的でない方向への補助金）の区別が 1996 年に導入され、「悪い」補助金が大幅に削減された、③社会保護資金を直接、個人に渡すメカニズムを創出した、④補助金利用ごとに契約を結ぶ制度に改め、これを承認することで契約に基づく補助金供与を行うことにした——などである。こうして 1996 年（とくに 1998 年）以降、石炭産業への補助金は大幅に削減された。

こうした大きな変化をもとに、1998 年以降の民営化の第二段階が始まった。第二段階では、政府の保有していた石炭会社株が順次、売却された（とくに、1999 年からシベリア・アルミニウム、エヴラズホールディング、ユージヌイ・クズバス、MDM グループによる石炭会社株の購入が積極化され、民営化が進んだ）。こうして政府による個別石炭会社への株主としての経営上の干渉はなくなった。もちろん、政府は電力供給といったエネルギー安全保障にかかわる問題に深く関与しており、石炭燃焼による火力発電所の建設促進や環境対策などの間接的テコを通じて、石炭会社に影響力を行使している。税制や価格規制などによる石炭会社への影響力もある。

2. 石炭の種類

つぎに、石炭にかかわる基本的な説明をしておきたい。石炭は、製鉄用に使われるほか、発電にも使用される。セメント製造にも使われる。あるいは、輸出資源として外貨獲得のための有力な資源の一つでもある。こうした石炭の特性に合わせて、石炭工業はソ連時代の縦割りの石炭工業独自の発展経路から、その民営化の過程で、他の工業の影響を受けながら、興味深い「進化」を遂げてきた。

その進化はまず、石炭の種類によって規定されざるをえない。一般に、鉄鋼生産の原料になるものを原料炭、原料炭や無煙炭といった特殊用途以外の石炭（発電ボイラー燃料やセメント回転炉燃料などに使用されるボイラー用炭や亜瀝青炭および亜炭）を一般炭と呼

ぶ。もう少し詳しい石炭のタイプ別区分を示すと図 1 のようになる。これは、国際区分を示したもののだが、括弧内はロシア語の名称を示している。

つぎに、石炭には選炭という工程とかかわるものがある。2010 年の場合、採掘された石炭総量に占める選炭割合のロシアでの平均は 36.4%であった（*Эксперт Сибирь*, No. 15-16, 2011）。2005-09 年をみると、2005 年の 30.6%から 2007 年の 36.3%に上昇後、2008 年 33.6%、2009 年 36.3% と 推 移 し て き た （СОСТОЯНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МИНЕРАЛЬНО-СЫРЬЕВЫХ РЕСУРСОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ）。表 1 に示したように、鉄鋼生産にかかわるコークス用炭（ここでは、コークス生産に用いられる石炭をさす。狭義では、そのうち炭素含有量が一定範囲のものだけをいう）は 99.7%が選炭工程を経ている。ボイラー炭の場合、全体の 2 割程度しか選炭の対象となっておらず、8 割は掘り出されたままの原炭のまま国内発電所などで使われている。興味深いのは、コークス用炭の 8 割近くがクズバスで採掘されている点である。コークス用炭のほぼすべてが選鉱されるため、クズバスには、2011 年春の時点で、35 の選炭工場や 16 の選炭装置がある（*Эксперт Сибирь*, No. 15-16, 2011）。

図 1 石炭のタイプ別区分

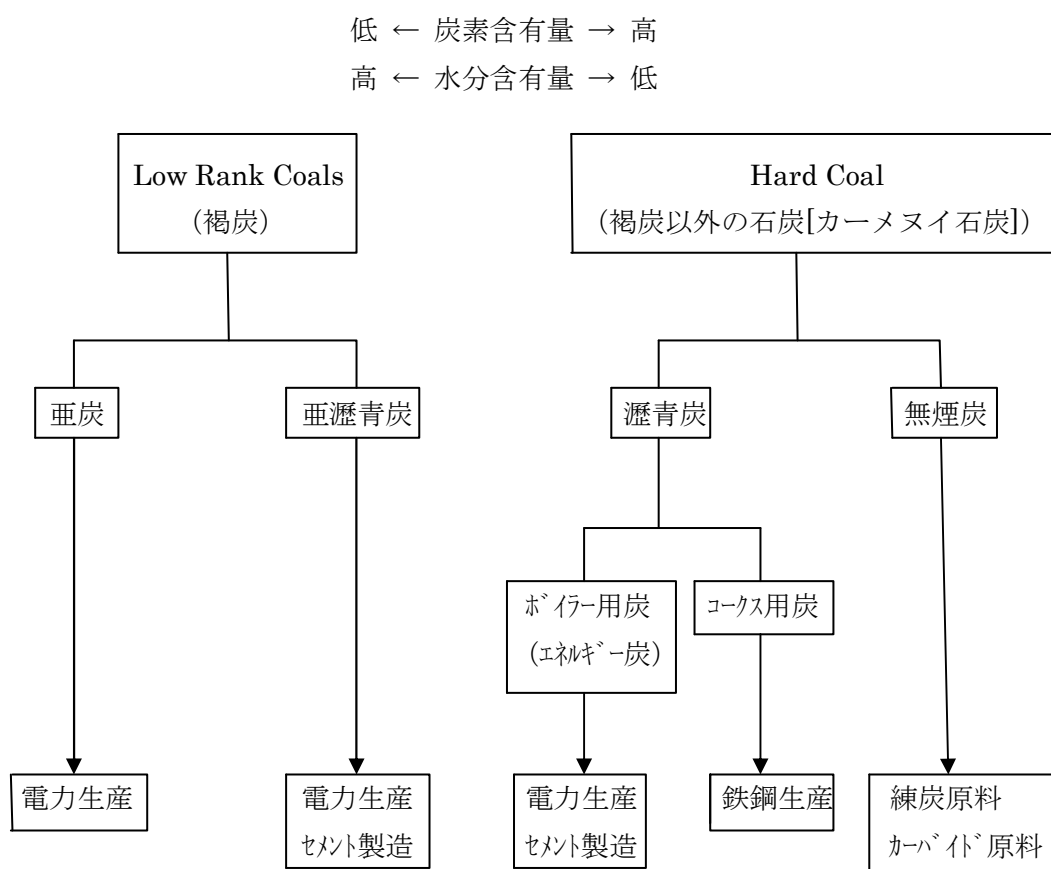


表1 石炭の主要指標(単位:100万t)

	1988*	1994*	2000	2007	2008	2009	2010
ロシア							
石炭の採掘量	425.4	271.3	257.9	314.1	328.8	302.6	323.0
ボイラー炭	352.2	214.7	196.9	241.2	260.1	241.5	257.9
コークス用炭	73.2	56.6	61.0	72.9	68.7	61.1	65.1
選鉱量			92.9	122.6	119.57	118.07	126.5
工場での選鉱量	－	－	84.8	114.0	110.7	109.1	117.6
選鉱されたボイラー炭	－	－	26.9	41.2	43.9	48.1	52.7
選鉱されたコークス炭	－	－	57.9	72.8	66.8	61.0	64.9
選鉱装置による選鉱(ボイラー炭)	－	－	8.1	8.6	8.87	8.97	8.9
輸出力	25.7	23.4	37.8	－	101.2	105.1	105.6
国内市場へのボイラー炭供給	－	－	190.4	－	191.4	176.0	190.6
火力発電所での消費分(+輸入)	－	－	103.3(+25.6)	－	104.6(+25.8)	88.4(+24.2)	－
クズバス							
石炭の採掘量	－	－	115.1	181.2	184.3	181.3	185.5
ボイラー炭	－	－	70.1	124.0	128.7	127.5	135.3
コークス用炭	－	－	45.0	57.2	55.6	53.8	50.2
選鉱量	－	－	54.6	85.1	85.2	82.9	83.8
工場での選鉱量	－	－	46.5	76.5	76.3	73.9	74.9
選鉱されたボイラー炭	－	－	1.9	19.4	27.4	26.0	26.1
選鉱されたコークス炭	－	－	44.6	57.1	48.9	47.9	48.8
選鉱装置による選鉱(ボイラー炭)	－	－	8.1	8.6	8.87	8.97	8.9

(出所) *Эксперт Сибирь*, No. 15-16, 2011, Чурашев, В. & Марков, В. (2011) Уголь в X X I веке: из темного прошлого в светлое будущее, ЭКО, №4.

註)*ロシア・ソビエト社会主義連邦共和国における最大採掘量。

**石炭工業のリストラの公式的開始年。

3. コークス用炭からみた石炭企業分析

こうした理解のもとに、ロシアの石炭企業を分析したい。ここではまず、各社別の採掘量を示した表 2 を紹介したい。ここでは、石炭の種類別の採掘量が示されているわけではない。石炭採掘の全般についての概要が示されているにすぎない。石炭企業を詳細に分析するには、石炭の種類別の採掘量ごとに各企業の特徴を検討する必要がある。そこで、ここでは、コークス用炭の採掘量に注目してみたい。

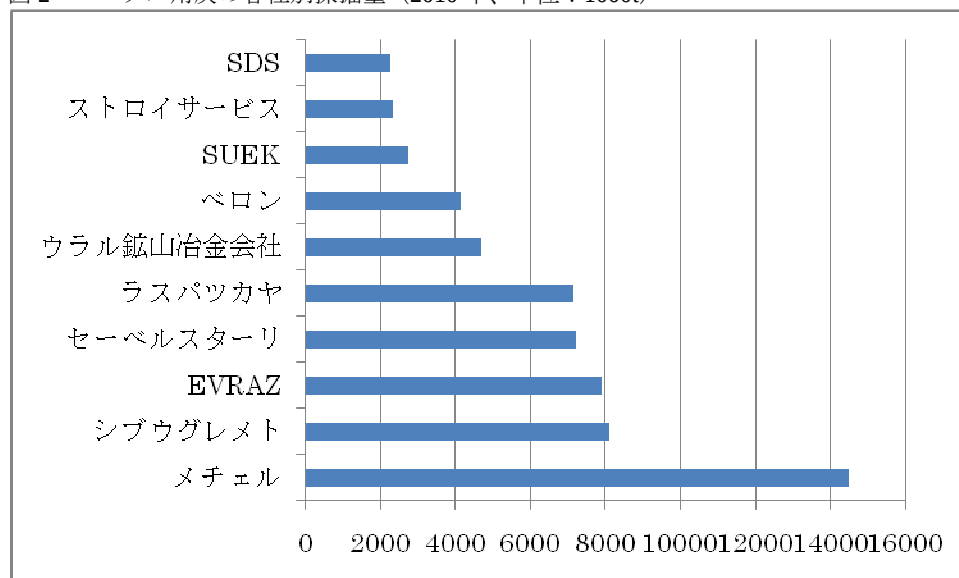
表2 主要石炭会社の概況

	石炭採掘量(100万t)			販売量(100万t)					売上高(100万ルーブル)		純利益(100万ルーブル)		
	2010	2009	2010			2009			2010	2009	2010	2009	
	総計	総計	総計	国内市場	輸出	総計	国内市場	輸出					
SUEK	89.1	88.0	90.4	61.3		29.1	87.4	56.4	31.0	111,460	100,423	7,573	▲7,408
クズバズラズレスウゴリ	49.7	46.1	45.6	21.4		24.2	45.5	19.9	25.6	50,764	49,717	7,425	7,407
SDSウゴリ	13.3	13.6	12.7	4.2		8.5	12.5	2.9	9.6	6,512	1,422	130.9	▲11.6
ユーヅヌイ・クズバス(メチェル)	10.9	10.2	10.9	7.1		3.7	10.2	6.2	4.0	35,040	17,063	10.8	▲1.1
ヤクートウゴリ(メチェル)	9.2	5.2	7.6	3.4		4.1	5.6	3.5	2.1	24,209	9,811	9,907	2,080
ユヅクズバスウゴリ(EVRAZ)	13	14強(原料炭								24,830	14,914	4,382	744
		10.3)											
ラスパツカヤ(EVRAZ)	7.16	10.559								3,788	6,365	▲2,463	3,608
ウオストシブウゴリ	14.56	12											
シブウクレメ	11.9	11.3									20,640	16,930	16,640
セーヴェルスターリ・レスールス	7.25(精錬原料	5.083(精錬原料	3.870(精錬原料炭)	1.212(精錬原料炭)						1,871(100			
	炭)3.9(エネルギー	炭)3.885(エネルギー	2.147(エネルギー炭)	1.738(エネルギー炭)	0.143					万ドル)			
	炭)、0.57(原料	炭)0.180(原料	0.037(原料炭)	(原料炭)									
	炭)	炭)											
ルースキー・ウゴリ	8.761	8.655	5.71	4.68		1.03						197	▲213
ペロン(マグニトゴルスク冶金コンビナート)	7.408	5.9								-	-	2,500	▲1,300

(出所)各社の年次報告およびHome Pageの情報を中心に、各種資料を参考にした。

コークス用炭の各社別採掘量を示したのが図 2 である。コークス用炭のほぼ 7 割がメチエル、シブウグレメト、ラスパツカヤとユジクズバスウゴリの EVRAZ・Group、セーヴェルスターリ傘下のヴォルクタウゴリの 5 社によって生産されている。加えて、ウラル鉱山冶金会社傘下のクズバスラズレズウゴリやマグニトゴルスク冶金コンビナート傘下のペロンが続いている。

図 2 コークス用炭の各社別採掘量 (2010 年、単位：1000t)



(出所) Журнал Уголь, с. 40, №3, 2011.

コークス生産に利用される石炭には、石炭の炭素含有量に応じて、いくつかの種類がある。通常、15 種類に分別されている瀝青炭のなかで、コークス生産に利用されているのは、KZh (コークス用脂肪炭)、K (コークス用炭)、KO (コークス用短炎炭)、KS (コークス用弱粘結炭)、KSN (コークス用弱粘結・弱変性炭)、OS (粘結性短炎炭)、GZh (ガス脂肪炭)、GzhO (ガス脂肪短炎炭)、Zh (脂肪炭)、G (ガス炭)、TS (粘結性瘦炭) の 11 種類である (坂口, 2011, pp. 15-16)。このうち、K、KO、KS、KO のコークス用炭 (広義) の総採掘量に占める割合を示したのが表 3 である。さらに、Zh と GZh の採掘量シェアを示したのが表 4 である。図 2 は、いわば、表 3 と表 4 の傾向を反映していることになる。

表3 コークス用炭(K、KO、KS、OS)採掘に占める各社別割合(2009年の9ヵ月間)

	割合(%)
公開型株式会社メチエル	31.2
有限会社エウラス・ホールディング	15.5
閉鎖型株式会社シブウグレメト	12.4
Arselor・Mital(公開型株式会社・石炭会社セーヴェルヌイ・クズ・バス)	10.8
有限会社・石炭会社・工業冶金ホールディング	10.5
閉鎖型株式会社・ホールディング会社・シベリア実業連盟(SDS)	9.7
公開型株式会社・石炭会社クズ・バス・ラズ・レズ・ウゴリ	6.3
その他(輸入を含む)	3.6
総計	100

(出所) Доклад о состоянии конкуренции в Российской Федерации (2010) Федеральная Антимонопольная Служба, p. 120.

表4 コークス用炭(Zh、GZh)採掘に占める各社別割合(2009年の9ヵ月間)

	割合(%)
公開型株式会社ラスパツカヤ石炭会社	31
有限会社エウラス・ホールディング	17
公開型株式会社ヴォルクタウゴリ	17
公開型株式会社ベロン	14
閉鎖型株式会社シブウグレト	13
その他(輸入を含む)	8
総計	100

(出所) Доклад о состоянии конкуренции в Российской Федерации (2010) Федеральная Антимонопольная Служба, p. 121.

そこでここでは、コークス用炭(広義)を中心に、個別企業ごとに、その産業立地、内部構成や内部取引(移転価格)、輸出を主な論点とする考察を進めたい。個別企業ごとに情報公開に濃淡があるため、必ずしも十分な比較対照ができないことをあらかじめ指摘しておきたい。ここでは、コークス用炭が鉄鋼生産に使用されるという前提にたって、公開型株式会社メチェル、EVRAZ Group S.A.、セーヴェルスターリ、ウラル鉱山冶金会社、公開型株式会社マグニトゴルスク冶金コンビナート(MMK)、ノヴォリペツク冶金コンビナート(NLMK)という鉄鋼メーカーと、それぞれのコークス用炭供給企業との関係に注意を払いながら分析することにしたい。その前に、簡単に、各社の原料生産状況をまとめてみると、つぎのようになる(Металлы и добыча, 2011)。

メチェルは2005年の段階で、鉄鋼部門におけるコークス用炭の需要の100%を、鉄鉱石の需要の97%を自らの企業グループ内でカバーすることが可能であった(Мечел, с. 12, 2006)。EVRAZ Groupの場合、2009年の初めにおいて、鉄鉱石需要の93%、コークス用炭需要の100%が企業グループ内で保証されていた(Реконструкция, с.8, 2009)。別の情報では、2010年、グループ内の採掘によって、ロシアとウクライナにある製鉄所の鉄鉱石需要の96%、コークス用炭需要の85%(持ち分40%の鉱山ラスパツカヤによる採掘分を含めている)が賄われた(Евраз, с. 4, 2011)。セーヴェルスターリは2011年8月の情報では、グループ内のコークス用炭需要の113%、鉄鉱石需要の89%をグループ内で供給することができるという(Металлы и добыча, с. 9, 2011)。ウラル鉱山冶金会社は銅製錬を基本とする会社だが、そのために必要な電力をエネルギー炭の燃焼によって得ている。そのエネルギー炭はグループ内のクズバスラズレズウゴリによって十分に賄える状況にある。MMKは2011年8月の情報で、グループ内の鉄鉱石および石炭の需要の30-40%を保証できる状態にあるにすぎない(Металлы и добыча, с. 20, 2011)。別の情報では、鉄鉱石需要の30%、コークス用炭需要の40%がグループ内でカバーできるだけだ(PBK-daily, Apr. 8, 2011)。石炭採掘会社ベロンを支配下に置いたことで、2012-13年には、コークス用炭需要に対するグループ内での供給率が約80%になるとの見方もある(Стальной сектор, с. 1, 2011)。NLMKは、2010年までは自らのグループ内に石炭供給源をもっていなかった。だが、2012年には、ジェルノフスコエ-1鉱区での採掘(年産約300万t)を開始する計画があるほか、ウシンスク鉱区の開発権を得て、2018年には年産450万tの石炭生産を計画している。これらが実現すれば、NLMK内のコークス用炭需要の約65%が賄われる見通しだ(Стальной сектор, с. 21, 2011)。鉄鉱石需要については、80-90%がグループ内のストイレンスク鉱山選鉱コンビナートによってカバーされている(Металлы и добыча, с. 14, 2011)。こうした会社別の異なった状況が以下の個別分析において重要な意味をもつことになるだろう。

(1) メチェルと石炭企業(ユージヌイ・クズバスを中心に)

表2からわかるように、メチェルは傘下にユージヌイ・クズバスやヤクトウゴリという石炭会社をもっている。ほかにも、米国のMechel Bluestoneという石炭関連グループを保

有している。鉄鉱石については、コルシュノフスキー鉱山・選鉱コンビナートを調達源の一つとしている。メチェルは石炭や鉄鉱石などの原料から鉄鋼を製造する垂直統合型の鉄鋼メーカーということになる。だが、川下にあたる鉄鋼部門が川上にあたる石炭や鉄鉱石の採掘部門を吸収合併して形成されたわけではない。メチェルの場合、石炭部門が主導的役割を果たした点が注目される。

まず、メチェル会長（取締役会議長）のジュージンの経歴に沿って分析してみよう。彼は、ケメロヴォ州にある鉱山ラスパツカヤの商業・対外経済活動担当の副部長を 1990 年から務めていた。1993 年、彼は中央選鉱工場クズバスカヤの取締役となり、97 年には副社長に昇進した⁽³⁾。他方で、1994 年、彼はラスパツカヤの対外経済部門をもとに会社ウグレメトを組織し、ラスパツカヤで採掘された石炭の輸出権を得た。この輸出利益によって、3 年後、ウグレメトは石炭会社ユージヌイ・クズバスの支配権をもつまでに至り、1999 年、彼は同社会長に就任した。ユージヌイ・クズバスは 1993 年、いくつかの石炭採掘会社と選炭会社が統合して設立されたもので、ウグレメトはクズバスのもう一つの有力な選炭会社である中央選鉱工場シベリアと協力してユージヌイ・クズバスを支配下に置いた。ユージヌイ・クズバスは MMK とチェリャビンスク冶金コンビナート（ChMK）に石炭を供給していたから、これが川下の鉄鋼メーカー支配へとつながっていったのである。

一方、公開型株式会社メチェルはもともと 1995 年に設立され、その年、メチェルの構成に入ったのは、石炭会社ユージヌイ・クズバスであったという情報がメチェルのホームページにある。これだけ読むと、メチェルが主導して、その傘下にユージヌイ・クズバスがあるように思えるかもしれない。しかし、実際にはユージヌイ・クズバスは石炭の供給先であった MMK や ChMK の株式を市場で買い集めるなどして、それらに対する支配を目論んでいた。もう一つの問題は、メチェルと ChMK との関係である。メチェルは ChMK の改名した会社であるとの理解（Компенсация, Jun. 8, 2001）があるが、ChMK は 1993 年 2 月 22 日付で登録された会社であり、メチェルの傘下にある会社として現存しており、同一の会社ではないとみなすのが妥当であるように思われる。他方、1996 年から、メチェルの支配株は世界的に有名なスイスのトレーダー、Glencore International の利害を代表する会社に属していたという（Ведомости, May 15, 2001）。ここでは、メチェルと ChMK が同一視されている。事実、イワヌシュキンという Glencore 代表は 1999 年 12 月、メチェル＝ChMK の社長に選任された（Ведомости, Dec. 14, 1999）。

2001 年の段階で、ユージヌイ・クズバスはメチェル＝ChMK の 20% 程度の大株主となり、同年、同社の取締役会のメンバーにジュージン・ユージヌイ・クズバス会長やオパリン中央選鉱工場シベリア社長などが選任された。同年 12 月には、Glencore が保有していたメチェル＝ChMK 株の過半数（61%）がジュージンらによって購入された。

さらに、2003 年、鉄鋼グループ・メチェルが設立された。その構成のなかには、冶金コンビナート・メチェル、コルシュノフスキー鉱山・選鉱コンビナート、ユジウラルニッケル、石炭ホールディング・ユージヌイ・クズバスなどが入っていた（Ведомости, Oct. 5, 2004）。この鉄鋼グループ・メチェルの株式の 47.8% ずつを保有していたのは、同社会長のジュージンと社長のイオリフであった。両者は 1995 年の段階で資産の共同支配・管理協定が締結されていたという。イオリフはクズネツクウゴリという会社の取締役を務めていた人物で、1995 年にスイスに登録された Conares 社長となり、同時にメチェル・トレーディングのトップとしてメチェル製品の海外輸出にかかわった。2006 年にイオリフは鉄鋼グループ・メチェル株 42% をパートナーのジュージンに売却し、グループから離脱した。

さらに、話が複雑なのは、2003 年 3 月 19 日から 2005 年 8 月 19 日まで、公開型株式会社・鉄鋼グループ・メチェルが存在したが、その後、公開型株式会メチェルに改名された点で

⁽³⁾ 実は、閉鎖型株式会社に改編されたラスパツカヤの監査会議議長に 1991 年に任命され、93 年に同社社長になったコゾヴォイとジュージンとの間で対立があり、ジュージンはラスパツカヤを「追い出された」とみなされている（Expert Online, Jan. 24, 2008）。

ある。すでにのべたように、ユージヌイ・クズバスは **MMK** 株も買い集めていた。2004 年 6 月の情報では、**MMK** 株の約 60%は経営陣が保有していたが、16%強は鉄鋼グループ・メチェルのコントロール下にあった (*Ведомости*, Jun. 25, 2004)。だが、同社のジュージン会長らは鉄鋼グループ・メチェルを 2003 年に設立して鉄鋼メーカーの **ChMK** を支配下におくようになると、**MMK** との関係に変化が生まれた。**ChMK** のライバルである **MMK** への鉄鋼グループ・メチェル傘下の中央選鉱工場シベリアやコルシュノフスキー鉱山・選鉱コンビナートからのコークス用炭や鉄鉱石精選鉱の供給価格の値上げが行われたのだ。これに反発して、**MMK** は 2004 年初めから、メチェルとの契約を破棄した。**MMK** にとって、2003 年実績で、メチェルの会社からの鉄鉱石供給は全体の 1 割、石炭は 37%にのぼっていたから、メチェルにとっても **MMK** にとっても大きな打撃となった。なお、この対立が起きる前の両社の協力関係のもとでは、メチェルからの原料供給に基づいて **MMK** が鉄鋼を製造し、その鉄鋼製品をメチェルに渡すという、「委託加工」が行われていた (*Ведомости*, Feb. 1, 2005)。**MMK** は加工サービスに対する固定料金を受け取っていたことになる。とすれば、石炭や鉄鉱石の価格引き上げ自体は大きな問題にならず、むしろ委託加工サービス料金をめぐる対立が生じたのかもしれない。いずれにしても、2005 年からは、両社は再びパートナーの関係を復活させた。ただし、委託加工を復活させたのかどうかは不明。

2004 年 12 月に、国家が保有する **MMK** 株 (資本金の 17.8%、普通株の 23.76%) の売却オークションが予定されていたこともあって、メチェルのジュージンらと、ラシニコフ **MMK** 会長との関係は悪化していた。ジュージンらは、この株式を取得して、**MMK** に対する影響力を強化する意向であった。ところが、チェリャビンスク州出身で地元で育ち、当時、産業エネルギー相であったフリスチェンコは、ラシニコフ側に立ってメチェルに圧力をかけてきたとみられている⁽⁴⁾。こうした結果、メチェル側は保有する **MMK** 株を **MMK** の経営陣に売却することに合意した。こうして、2005 年から、メチェルと **MMK** との協力関係が復活したわけである。

鉄鋼グループ・メチェルは 2004 年、ヤクートウゴリの 25%+1 株を取得した。同社は 1966 年、トラストとしてヤクートウゴリ設立され、1974 年、企業合同ヤクートウゴリに再編、1995 年、石炭採掘に関する国家単独企業ヤクートウゴリとなっていた。さらに、2002 年、公開型株式会社ヤクートウゴリに再編されていた。その後、2007 年、公開型株式会社メチェルは残りのヤクートウゴリ株 (75%-1 株) を取得、持ち株会社ヤクートウゴリとして、メチェルの傘下に入った。2008 年、持ち株会社ヤクートウゴリの唯一の株主に、公開型株式会社メチェル・マイニングになった。

2008 年、公開型株式会社メチェルは、子会社として公開型株式会社メチェル・マイニングを分離独立させることにした (メチェルグループの持ち株比率は 2010 年末で 98.44%)。メチェル・マイニングの資産に移されたのは、公開型株式会社ユージヌイ・クズバス (同 96.6%)、公開型株式会社コルシュノフスキー鉱山・選鉱コンビナート (同 85.6%)、公開型株式会社・持ち株会社ヤクートウゴリ (同 100%) である。

これまでのべてきた経緯から、メチェルの場合、製鉄所である **ChMK** と、原料である鉄鉱石や石炭の採掘場との距離が大きく離れている。これは、鉄鉱石や石炭の輸送経費負担の増大につながるという点で問題だ。ただし、**ChMK** は比較的欧州地域に近いので、鉄鋼製品のより多くの需要先を期待できるというメリットももっている。

すでに指摘したように、メチェルの形成においては、石炭輸出による利益が大きな役割を果たした。そこで、ここで石炭輸出について詳しく考察したい。輸出に回される石炭の多くは **SS** (弱粘結炭)、**TS** (粘結性瘦炭)、**A** (無煙炭) の評価を受けた選炭である。精鉱によって経済性が高まる点が重要である。炭素含有量の高い石炭だけを取り出して、輸送

⁽⁴⁾ 2011 年 8 月、チェリャビンスク州のユレヴィッチ知事はチェリャビンスク冶金コンビナート (**ChMK**) とチェリャビンスク電気冶金コンビナートに対して環境汚染で告訴するよう求めた。この背景には、メチェルという「よそ者」に支配されている **ChMK** に対する地元の厳しい姿勢があるのかもしれない。

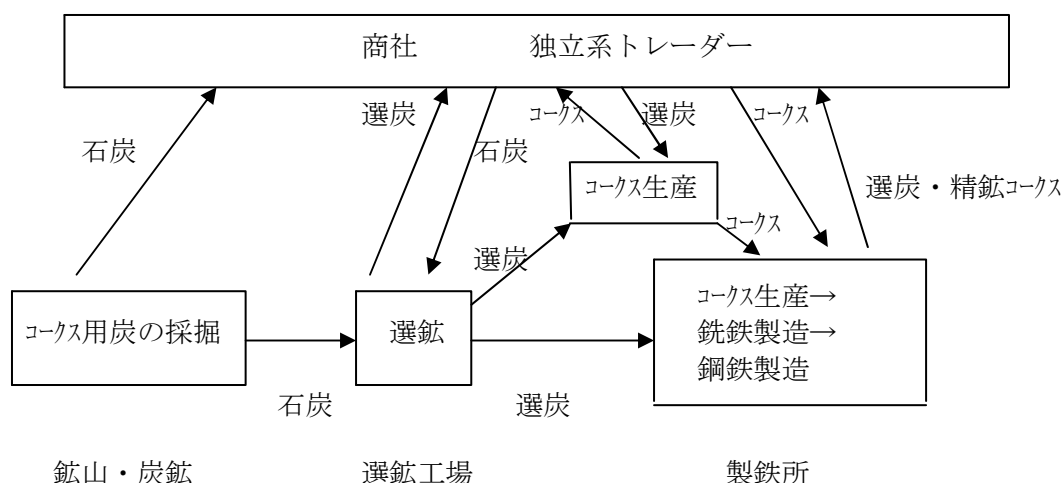
することで、輸送費を削減できる。しかも、炭鉱は内陸部にあり、鉄道と船による輸送費は膨大であるため、選炭は重要な工程と言える。

ユージヌイ・クズバスの場合、公開型株式会社グループ選鉱工場トムシンスカヤを 2004 年に、公開型株式会社・中央選鉱工場クズバスカヤと公開型株式会社・中央選鉱工場シベリアを 2005 年に吸収合併した。これらを内部化し、ユージヌイ・クズバスが主導する形態をとったことになる。ただし、すでに指摘したように、実際には、外貨が重要な役割を果たした 1990 年代に、石炭輸出で直接、外貨を稼いでいた選鉱工場やその海外向け販売会社が採炭企業を整理・統合する主体的役割を果たしたことを忘れてはならない。

ここで、コークス用炭の採掘から選鉱や加工の過程を図 3 に示してみた。これからわかるように、商社や独立系トレーダーが石炭や選炭、コークスなどの取引で重要な役割を果たしていることがわかる。輸出に際しても、こうした企業に注目する必要がある。同時に、商社やトレーダーとの取引価格の設定方式が問題になる。

ユージヌイ・クズバスの場合、会社ウグレメトが石炭輸出で重要な役割を果たした。1997 年 6 月、ウグレメト-M という有限会社が設立されたが、同社とウグレメトとの関係は不明。さらに、ウグレメト-M は 2002 年 2 月、有限会社ウグレメト・トレイディングに改称、2003 年 8 月には、さらに有限会社・商社メチェル (Trading House Mechel) に改名した。このメチェルの 100%子会社は当初のウグレメトとは異なって、基本的には、国内の選炭を ChMK に販売する取引などに従事した。ChMK は自らコークス生産に従事しているから、図 3 で言えば、「選鉱」から「コークス生産」というルートとは無関係ということになる。

図 3 コークス用炭の採掘から選鉱・加工の過程



(出所) Бурчаков, В. & Шатров, В. (2008) Анализ состояния конкурентной среды в сфере коксующихся углей, Горный информационно-аналитический бюллетень, с. 55, № 8.

輸出については、スイスに登録された Mechel Trading AG と Mechel Carbon AG が従事している。ともに、2010 年末現在、メチェルの 100%子会社だ。前者は主に金属製品などの卸売に、後者は主として採掘品などの鉱業生産物の販売にあたっている。鉄鋼製品については、オランダに登録された Mechel Service Global もある。ただし、2007 年の情報では、メチェル採掘部門の生産物の最大購入者はスイスの Glencore International で、採掘部門の売上高の 22%を占めていた (Мечел, p. 15, 2007)。

ここで、内部取引として企業グループ内で行われる取引価格 (移転価格) に注目したい。2008 年 7 月 24 日、プーチン首相は、「2008 年第一四半期に、メチェルは国内価格の 2 分の 1 の価格で海外に原料を販売していた」として、メチェルを名指しで批判した。4 日後、彼は、メチェルが国内価格でトンあたり 4100 ルーブルの石炭を自己のオフショア会社であるスイスの会社に 1100 ルーブルで販売しているとも指摘した。実は、こうした情報の背後には、ノ

ヴォリペツク冶金コンビナートのメチェルグループに対する当局への告発があったとみられている（*Коммерсантъ*, Jul. 25, 2008）。上記の有限会社・商社メチェルとユージヌイ・クズバスが選炭の同コンビナートへの供給を停止し、新しい供給契約の締結を拒否していたからだ。連邦反独占局は、メチェルがコークス用炭市場で支配的な立場を利用して国内価格を高めに行っているとみなした。結局、連邦反独占局はメチェルだけでなく、EVRAZ、ラスパツカヤ、シブウグレメトに対して国内価格を高め維持したことを理由に、それぞれ7億9800万、1億4900万、1億1700万、3100万各ルーブルの罰金を科した（シブウグレメトだけは裁判に訴え、一審、二審とも勝訴）。さらに、メチェル、EVRAZ、ラスパツカヤは国内価格を自主的に引き下げた。ただ、2010年7月にも、連邦反独占局はエヴラズホールディング、ラスパツカヤ石炭会社、セーヴェルススターリの3社を、2010年1-3月に海外に比べて国内の消費者向けに差別的な価格でコークス用炭（ZhとGZh）を販売した疑いで告発した（*Ведомости*, Jul. 9, 2010）。EVRAZとラスパツカヤのロシア国内価格と輸出価格とのコークス用炭（ZhとGZh）の価格差は倍にも達していたという（*Ведомости*, Jul. 26, 2010）。

メチェルの移転価格をめぐっては興味深い裁判がある。公開型株式会社・炭鉱クラスノゴリスキーの株主であった二人が2006年、モスクワ仲裁裁判所に同社が蒙った損失26億4873.1万ルーブルの取り立て請求を公開型株式会社メチェルと同ユージヌイ・クズバスに求めたのである。公開型株式会社・炭鉱クラスノゴリスキーは、全株式の93.07%を保有する公開型株式会社ユージヌイ・クズバスに依存する会社（2006年にユージヌイ・クズバスに吸収合併され、原告は炭鉱クラスノゴリスキーの株主ではなくなった）であり、ユージヌイ・クズバスはその普通株71.37%を保有する公開型株式会社メチェルの子会社であるためだ。原告の主張では、炭鉱クラスノゴリスカヤは市場価格より低い価格（移転価格）で石炭を、有限会社・商社メチェルとMechel Trading AGに売却し、2社はそれを第三者に転売して利益を得ていたというのだ。つまり、その分だけ、本来、炭鉱クラスノゴリスカヤが得られた利益が失われたというわけである。正確に言うと、炭鉱クラスノゴリスカヤの生産物の主たる買い手はユージヌイ・クズバスであり、同社はそれを選鉱後、主に有限会社・商社メチェルやMechel Trading AGに販売していた。2007年9月の判決では、原告の主張は認められず、2008年1月の控訴審も同様であった。それでも、こうした移転価格を使った内部取引が企業グループ内で行われている実態が裁判を通じて明らかにされた意義は大きい⁽⁵⁾。

(5) 移転価格を厳格に規制するための法案が、10年以上の年月を経て、2011年7月、ようやく下院の第三読会を通過した。2012年から施行される公算が大きくなったことになる。この法案は「課税目的のための価格決定原則の改善に関する個別ロシア連邦法令への変更導入法案」と呼ばれている。法案は、2010年2月19日に下院の第一読会、同年7月7日に第二読会を通過していた。法案は、取引を行う「相互依存者」のリストを拡大（税法典第20条の規定を改正）し、課税向けの市場価格を規制対象取引に適用する基盤を改善することをねらっている。相互依存関係にあると判断されるのは、①他方に対する一方の組織ないし個人の関与の割合が25%を超える場合（いままでは20%超）、②二つの組織間で、二つの組織において双方の関与の割合が25%ずつである場合、③組織と個人間で、個人が組織のトップを任命できたり、取締役会のメンバーの50%を任命できたりする場合、④個人間で、一方の個人が他方の個人に仕事上、従属関係にいたり、親戚関係にいたりする場合——である。裁判所は法案に書かれていない根拠に基づいて、相互依存者と認定することができる。法案では、こうした相互依存者間の取引のうち、規制対象が規定されている。1年間の相互依存者間の取引所得総額（総取引価格）が2012年から30億、13年から20億、14年から10億ルーブルを上回る場合、相互依存者間取引は市場価格を適用する規制対象となる。相互依存者間取引において、一方が鉱物資源採掘税の支払者であるか、スコルコヴォ（イノベーションセンターの所在地）の居住者であるか、利潤税の特恵をもつ経済特区の居住者である場合（2014年から）にも、相互依存者間取引は市場価格を適用する規制対象となる。連邦徴税局は相互依存者間の取引について、利潤税、個人所得税、鉱物資源採掘税、付加価値税の算定において市場価格を適用する。納税者は1年間に行われる規制対象取引について税務当局に報告しなければならない。市場価格より低い価格の適用による税金の支払不足に対しては、未納金の40%（3万ルーブル以上）が罰金として追徴される。ただし、2012-13年には、この追徴は行われない。2014-16年には、追徴率は20%に抑えられる。こうした規定は、OECDが推し進めている移転価格の国際基準に照応することを目的としている。逆に言えば、これまでロシアは移転価格規制にかかわる国際基準を満たしておらず、それが腐敗の温床となってきたわけだ。連邦税務局は2011

2009 年 7 月に会計検査院による調査結果が明らかになった (*Ведомости*, Jul. 7, 2009)。ロシアからの石炭輸出の 80%強がオフショアゾーンにある会社を通じて行われており、2008 年の場合、石炭輸出約 1 億 t のうち、8000 万 t について、世界価格の水準と 30%から 54%異なる、低めの価格で輸出されていたという。メチェルと SUEK (シベリア石炭エネルギー会社、後述) はスイスのオフショア会社、クズバスラズレズウゴリはキプロスのオフショア会社を使っている。こうしたオフショアに利益を移転する一方、ロシア国内の利益を減らして課税を減らしていることになる。

ただし、SUEK については、2006 年のインタビューで、「国家機関は移転価格の利用で石炭業者に嫌疑をかけているが、SUEK は移転価格を利用しているのか」という質問に対して、ラシェフスキー社長は否定し、「すべての税金を完全な規模で支払っている」と明言している (*Ведомости*, Jul. 25, 2006)。

最後に、輸送問題を取り上げたい。ロシア全体の石炭の全生産量の 1 割弱はロストフや極東のように、港湾近くで採掘されている (Yakubov, 2006, p. 15)。だが、残りは輸出する場合、鉄道、道路、船などによる輸送が問題になる。石炭の生産量の半分以上を占めているケメロヴォ州は極東の港湾ターミナルから 5000km 程度、バルト海やムルマンスクから 5500–6500km も離れている。石炭会社はロシア鉄道と特別の契約を結んでおり、料金は石炭の実際の鉄道輸送ルートではなく、輸送目的地までの鉄道の最短距離に依存して決められている。いずれにしても、鉄道輸送料金は輸出はもちろん、国内取引においても石炭の販売費を左右する重要な要素になっている。たとえば、クズバス燃料会社は自らの三つの炭鉱での採掘を行うために、70km の鉄道を自主的に建設せざるをえなかった。2011 年 8 月の情報では、ボイラー炭の港での輸出価格 (FOB ベース) に占める鉄道輸送料金は 40%ほどであり、コークス用炭では、20%弱であるという (*Коммерсантъ*, Aug. 25, 2011)。したがって、輸出用石炭の鉄道輸送料金の値上げ問題は石炭輸出に重大な影響をおよぼす。

2010 年 1-9 月のロシア産石炭輸出量 7930 万 t のうち、4700 万 t は海洋港から輸出された (雑誌『石炭』⁶⁾。それは、全体の輸出量の 59%にあたる。前年同期比 3%増であった。地域別にみると、東方地域からの輸出が全体の 50.4%で、前年同期比 5 ポイントほど上昇した。ついで、バルト地域からの輸出が 20.9%を占めていた (前年同期は 22.0%)。とくに、サハリンの向かい側、ハバロフスク地方のヴァニノ港湾ターミナルからの輸出が前年同期比 51%も増加した。太平洋沿岸には、ヴォストーチヌイ、ヴァニノ、ナホトカ、ウラジオストクなどの港湾ターミナルがある。このうち、石炭専用バースがあるのは、クズバスラズレズウゴリ傘下のヴォストーチヌイと、SUEK 傘下のムチカであるが、シブウグレメトも自分の輸出ターミナルを建設し始めている。

(2) EVRAZ Group S.A.と石炭企業 (ユジクズバスウゴリ、ラスパツカヤ)

年 7 月、法案成立を前提に、移転価格形成・国際協力総局を設置することを決め、価格形成の検査体制を拡充する姿勢を示した。法案が成立すれば、2012 年から納税者は毎年、5 月 20 日に遅れることなく税務当局に規制対象価格取引に関して文書ないしメールで伝達しなければならない。もし取引価格が市場価格と異なり、原価を低めにすることで税額が少なくなっていることがわかれば、税務当局はその不足分と罰金を追徴できるようになる。これまで、税務当局は税法典第 40 条に基づいて、課税のための算定価格が市場価格から 20%以上、乖離している場合、その算定価格の正当性を検査する権限を有していた。しかし、この権限の適用範囲が曖昧で、税務当局はこの規定に基づいて積極的に移転価格を利用した脱税・節税を摘発できないでいた。今回の改正により、移転価格を利用した脱税を摘発しやすくなると思われるが、連結決算ベースでの納税者は規制対象からはずれる。連結ベースの納税を実現するための法律は、2011 年 11 月 28 日付で制定された。連結課税基準には、①前年の税額が 100 億ルーブル以上、②売上高が 1000 億ルーブル以上、③グループを形成した年の資産総額が 3000 億ルーブル以上——という条件がついている。2009 年でこうした条件を満たす企業集団は六つしかなかった。ロシア鉄道、ノリリスクニッケル、VTB、ルサル、TNK-BP といった企業にすぎない。ガスプロム、ルクオイル、ロスネフチ、スベルバンクなども入る可能性があり、11 の大規模企業集団が対象になれるとの見方もある (財務省)。

⁶⁾ 別の情報では、19%が鉄道を利用した陸路での輸出で、残り 81%は海路による輸出 (坂口, 2011, p. 21)。

重要なことは、アブラモフによって率いられてきた EVRAZ Group がトレーディング会社を出発点として成長してきた事実である。1992 年、アブラモフを筆頭とする学者・技術者グループは、ロシアとウクライナで鉄鋼、鉄鉱石、石炭などを取引するトレーディング会社エヴラズメタルを設立した。後に、No.2 となるフロロフはアブラモフと同じモスクワ物理工科大学の出身で、1994 年ころにアブラモフらと合流した。1995 年、スイスの会社 Duferco のパートナーとして、外国での冶金取引をするようになった。同年 2 月までに、グループ EAM が設立され、それが一時期、持ち株会社としてグループの中心となった。いずれにしても、鉄鋼や石炭などの輸出によって大きな利益を得たことが、その後のグループの発展につながっていったのである。なお、エヴラズメタルは後に、有限会社・商社エヴラズホールディングに改編される。当時のエヴラズホールディングのアブラモフ社長は、借入れを得やすく、また、投資資金を集めやすくするために、エヴラズホールディングを管理会社として、鉄鋼メーカーなどの株式を集中管理し、それらを単一株式化することを計画していた (*Бедомосму*, Jun. 28, 2002)。この段階では、エヴラズホールディングの支配下に、西シベリア冶金コンビナートやニジニタギリスク冶金コンビナートなどが入っていた。こうした戦略は、EVRAZ Group S.A.の登場とともに大きく変化することになる。

2004 年末になって、ルクセンブルクに EVRAZ Group S.A.という会社が登録された⁽⁷⁾。その年次報告によると、EVRAZ Group は株式の 95.8%をもつ Mastercraft を通じて、鉄鋼（ニジニタギリスク冶金コンビナート、エヴラズホールディングなど）、鉄鉱石（ヴィソコゴルスク鉱山・選鉱コンビナート、ノヴォクズネツク冶金コンビナートなど）、石炭（ネリュングリウゴリなど）、商業・物流（ナホトカ海洋港など）の 4 部門の会社を傘下に置いていた。その後、2005 年 5 月までに、Mastercraft の株式は EVRAZ Group に移された (*Бедомосму*, May 12, 2005)。これは、ロンドン証券取引所での株式売買に備えた動きであった。ただし、ユジクズバスウゴリ株については、2005 年 12 月になって、EVRAZ Group は Crosland Ltd.から購入した。このキプロスの会社は 2002 年末に設立された Mastercraft の株式 100%を保有していた。Mastercraft の資産管理をエヴラズホールディングが行っていた。Crosland の設立者はパナマの会社 Venturi Holdings で、その会社の株式 1000 株をアブラモフは 2001 年に企業家クルバノフに売却した (*Бедомосму*, Dec. 25, 2005)。クレバノフは死ぬ前の 2002 年、その株をアブラモフに信託。アブラモフはクレバノフの死後、Crosland の増資に賛成し、Crosland への Venturi の影響力を低下させることに成功した。

EVRAZ Group が設立された際の基本株主は Crosland Global Ltd.（上記の Crosland Ltd.とは異なる会社）であった。Crosland Global Ltd.の持ち分の 65.26%はアブラモフ（EVRAZ Group 会長兼 CEO）が、31.11%はフロロフ（同社長）が、2.08%はホロシコフスキー（2002 年 12 月から 2004 年 1 月までウクライナ経済相。2004 年夏、エヴラズホールディング副社長）が保有していた。その後、Crosland Global Ltd.の増資の結果、各人の持ち株比率は低下した。2006 年 6 月、EVRAZ Group 株 82.67%を保有していた Crosland Global Ltd.が Lanebrook Ltd.にその株式を移譲し、Lanebrook Ltd.の持ち分 50%を Greenleas International Holdings Ltd.に売却することになった。同年、8 月、取引が実際に行われ、企業家アブラモヴィッチが事実上、支配する Millhouse Capital の支配下にある Greenleas International Holdings Ltd.が間接的に EVRAZ Group 株の 41.3%を保有するようになった。その後、2011 年 7 月現在、Lanebrook Ltd.が EVRAZ Group 株 66.57%を保有（残り 33.43%はニューヨーク・メロン銀行に預託）しており、Lanebrook Ltd.は Greenleas International Holdings Ltd.と Crosland Global Ltd.によって支配されている。持ち株比率は前者が 46.5%、後者が 53.5%で、後者の持ち分の 3 分の 2 の恩恵享受者はアブラモフ EVRAZ Group 会長である。つまり、アブラモフは EVRAZ Group の 23.74%を事実上、所有している計算になる。Crosland Global Ltd.の 3 分の 1 の恩恵享受者はフロロフ EVRAZ Group 社長で、その事実上の支配株は 11.87%だ。もっとも新しい情報では、

(7) ここでの記述は拙稿「ロシアの鉄鋼メーカー集団をめぐる現状分析」に基づいている。

Lanebrook Ltd.はEvraz Group 株 72.34%を保有しており、同社の実質的な恩恵享受者ごとに見ると、アブラモヴィッチが 34.68%、アブラモフが 24.64%、フロロフが 12.32%、シュヴィドレルが 3.5%を保有している（*РБК-daily*, Jan. 10, 2012）。

2010 年 12 月、EVRAZ Group はタガンスク冶金サービス会社インプロムを保有する、Cassar World Investments の株式 100%を取得し、その資産を、トレーディングビジネスを行う会社エヴラズメタル（商社エヴラズホールディングと EVRAZ Group の販売会社）の資産と統合することを明らかにした（*Коммерсантъ*, Dec. 24, 2010）。その統合会社の 75%を EVRAZ Group が保有する。新会社は公開型株式会社エヴラズ・メタル・インプロムとなった。

2011 年 10 月、EVRAZ Group は自らの株式を英国のウェールズに登録された Evraz PLC（Public Limited Company）の株式に交換することを明らかにした。期限は 11 月 4 日。交換比率は、EVRAZ Group 株 1 株に対して Evraz PLC 株 9 株、海外株式預託証券（GDR）株 1 株に対して Evraz PLC 株 3 株である。Evraz PLC はロンドン証券取引所（LSE）に上場され、FTSE 100（英 FT [フィナンシャル・タイムズ社] とロンドン証券取引所グループの合併会社である FTSE が公表する株価指数で、LSE に上場されている時価総額が最も大きい 100 社を対象とし、1983 年 12 月 31 日の株価を基準値 1,000 として時価総額加重平均で算出される）に加えられる予定だ。このために、EVRAZ Group はルクセンブルクから英国に本拠地を移すことにした。FTSE に入れば、注目度が高まり、投資信託に組み込まれるなどして株価が高まる可能性が高いためである。Evraz PLC の取締役会議長（会長）はアブラモフが務め、彼のパートナーであるフロロフは社長の地位を継続する。アブラモヴィッチは第三番目の地位のままであるという（*Ведомости*, Oct. 18, 2011）。

2001 年 6 月、エヴラズホールディングはコンツェルン・クズネツクウゴリから再編されて公開型株式会社・石炭会社クズネツクウゴリとなっていた会社の支配株のオークションによる売却で勝利し、同株を取得。会社名をユジクズバスウゴリに改称した。2005 年、EVRAZ Group S.A.が再編された閉鎖型株式会社・石炭会社ユジクズバスウゴリ株 50%を取得（この会社と改称したユジクズバスウゴリの関係は不明）。閉鎖型株式会社・石炭会社ユジクズバスウゴリは公開型株式会社・統一石炭会社ユジクズバスウゴリの唯一の株主であった。2007 年 3 月と 5 月にそれぞれ 110 人と 38 人が死亡する事故が起きたのを機に、EVRAZ は同年、ユジクズバスウゴリの指導部から残りの 50%を購入した。閉鎖型株式会社・石炭会社ユジクズバスウゴリの基本的採掘資産は公開型株式会社・統一石炭会社ユジクズバスウゴリの 100%子会社の所有のもとにある。統一石炭会社ユジクズバスウゴリの唯一の株主は閉鎖型株式会社・石炭会社ユジクズバスウゴリだ。後者は EVRAZ Group によって支配されている。

ラスパツカヤは 1973 年に鉱山ラスパツカヤとして設立され、1991 年 12 月に閉鎖型株式会社ラスパツカヤに含まれるようになる。1993 年に、コゾヴォイが同社社長に選任された。その後、鉱山ラスパツカヤの管理会社として閉鎖型株式会社ラスパツカヤ石炭会社が設立された⁽⁸⁾。2005 年には、年 750 万 t の原炭を選鉱できる選鉱工場が建設された。閉鎖型株式会社ラスパツカヤは 2006 年に公開型株式会社に改編された。100%原料炭を採掘。2010 年 5 月、約 90 人が死亡した炭鉱事故発生。2011 年 4 月 30 日現在、ラスパツカヤ株 40%を EVRAZ Group が、同じく 40%をラスパツカヤ経営陣が所有。この事故を契機に、ラスパツカヤ株を国家コーポレーション VEB が買収するのではないかといった憶測が生まれたが、何ら変化はない。2011 年 10 月には、市場低迷から、EVRAZ Group および経営陣ともに各 40%の売却交渉を一時停止したことが明らかになった（*Коммерсантъ*, Oct. 7, 2011）。なお、ユジクズバスウゴリとラスパツカヤを合併する計画が一時、進行していた。だが、2008 年 4 月、こ

⁽⁸⁾ 2011 年 3 月 25 日、連邦反独占局は、閉鎖型株式会社ラスパツカヤ石炭会社、有限会社エヴラズホールディング、公開型株式会社セーヴェルスターリに対して、2009 年 1 月から 2010 年 6 月までのコークス用炭のロシアと海外の消費者と契約の調査に基づいて、これらの会社が競争保護法に反する契約を締結していたと判断した。実際に違反していたのは、ユジクズバスウゴリ、商社エヴラズレスールス（EVRAZ Group の 100%子会社）、エヴラズホールディング、ラスパツカヤ石炭会社、ヴォルクタウゴリ（セーヴェルスターリの傘下）であった。

の計画は断念された。ラスパツカヤのコゾヴォイという強力なカリスマ的指導者の存在が EVRAZ の支配を前提とする統一的石炭子会社の形成を妨げたとみられている。

ラスパツカヤと EVRAZ との関係は、1993 年から始まっていた (*Ведомости*, Oct. 16, 2006)。1990 年代末には、EVRAZ はラスパツカヤの株主となり、その後、数年間で 19% まで持ち株比率は上昇した。両社の関係は、双方が 50% ずつを持つ合弁会社 Corber Enterprises Ltd. を通じて確立された。キプロスに登録されたこの会社は現在、ラスパツカヤの株式 80% を保有しており、EVRAZ のラスパツカヤに対する持ち分は 40% となっていることになる。

EVRAZ Group の製鉄所や炭鉱などの配置をみると、ユジクズバスウゴリとラスパツカヤは製鉄所である、西シベリヤ冶金コンビナート (NZMK) やノヴォクズネツク冶金コンビナート (NKMK) に近く、鉄鉱石の採掘や選鉱を行う Evrazuda も近い。だが、ニジニタギリスク冶金コンビナート (NTMK) のあるウラル地方には、カチカナル鉱山・選鉱コンビナート (KGOK) やヴィソコゴルスク鉱山・選鉱コンビナート (VGOK) といった鉄鉱石の選鉱工場はあるが、炭鉱はない。このため、ユジクズバスウゴリやラスパツカヤからの長距離輸送が課題となっている。

ここで、コークス用炭の貿易について考察したい。分析グループ・MetalTorg.Ru によると、2009 年のコークス用炭の貿易量は前年比 10% 減の 2 億 1500 万 t だった (ABARE のデータ)。輸出の 63% はオーストラリア、13% は米国、10% はカナダ、7% はロシアだった。企業別にみると、Xstrata、Rio Tinto、BHP Billiton-Mitsubishi Alliance などが主たる輸出企業であった。コークス用炭はコークス化され、製鉄用に使用される。このため、その需要は鉄鋼生産動向に左右される。輸出価格に影響をもつオーストラリアのコークス用炭の契約価格が 129 ドル/t (FOB ベース) に設定された 2009 年 4 月以降、コークス用炭のスポット価格は徐々に低下した。ロシアの国内価格はこのスポット価格の変動に影響されるが、ロシア国内の景気回復から価格は上昇傾向をたどった。

石炭の各社別輸出量を示した表 5 を検討したい。これはコークス用炭だけでなく、ボイラー炭の輸出も含んでいる。2010 年のロシア産石炭の輸出先をみると、ウクライナ 1294 万 t、英国 1180 万 t、トルコ 1095 万 t、中国 1069 万 t、日本 1015 万 t の順になっている (ロシア連邦関税局)。興味深いのは、キプロスへの輸出量が 409 万 t と、10 位となっている点だ。ただ、雑誌『石炭』によると、2010 年の 1-9 月にロシアがキプロスに輸出した石炭量は 1710 万 t にのぼっており、連邦関税局の数値とまったく一致しない。キプロスへの主たる輸出者はクズバスラズレズウゴリの 1700 万 t であった。つまり、同社はオフショア会社を使った輸出を積極的に行っていることがわかる。スイスへの輸出もトレーディング会社を経由した輸出である。なお、同じ期間のウクライナへの輸出量は 540 万 t で、ヴォルクタウゴリが 120 万 t、クズバスラズレズウゴリが 80 万 t、ユジクズバスウゴリが 60 万 t などであった。

ユジクズバスウゴリは 2010 年に 750 万 t のコークス用炭を採掘し、677 万 t の精選コークス用炭を生産した。一方、ラスパツカヤは 716 万 t を採掘し、525 万 t の精選コークス用炭を生産した。ラスパツカヤの場合、精選コークス用炭 106 万 t のみをグループ内に供給し、残りは輸出に回した。EVRAZ Group 内の鉄鋼メーカー需要の 75% 程度が満たされているが、新しい鉱山開発が必要であると考えられている。2011 年 8 月、ユジクズバスウゴリは新しい炭鉱開発に着手し、年産 200 万 t のコークス用炭の採掘を計画していることが明らかになった。

EVRAZ が移転価格を使って海外に利益を蓄積していたことは有名だ。2003 年、EVRAZ は Ferrotrade UK および Ferrotrade Gibraltar の二つのトレーダーに市場価格よりも安い価格で石炭を輸出し、グループの利益の 75% を海外に残したといわれている (*Ведомости*, Oct. 4, 2005)。

表5 各社別石炭輸出力(100万t)

会社名	2010	2009
SUEK	25.3	27.9
石炭会社クズバス・レス・ウコリ	24.2	25.6
ホールディング会社SDS-ウコリ	9.2	11.2
メチル(ユー・スイ・クズバス、ヤクトウコリ)	7.9	6.1
石炭会社ザレーチナヤ	4.7	4.3
クズバス燃料会社	3.8	2.7
メシトウレーチエ(シブウクレト)	2.7	2.3
ユシクズバスウコリ	2.4	1.7
ルースキー・ウコリ	1.9	1.3
シバリア無煙炭	1.9	1.2
ヴォルクタウコリ	1.6	0.6
クズネットレイトカンパニヤ	1.3	1.6
ラスバツカヤ	1.2	2.2

(出所) <http://www.ugolinfo.ru/itogi2010all.html>,
<http://www.ugolinfo.ru/itogi2009all.html>.

(3) セーヴェルスターリ

1940 年、ソ連北西向け冶金基盤を組織化する決定がくだされ、チェレポヴェツク冶金工場が設立されることになり、1983 年にチェレポヴェツク冶金コンビナートに改組された。1993 年 9 月 24 日付大統領令によって、国有チェレポヴェツ冶金コンビナートは公開型株式会社セーヴェルスターリとしてチェレポヴェツク市に登録された。私有化方式の第 2 バリエーションである、労働集団各構成員に資本の 51%までの普通株の優先購入権を与える方式が選択された。結局、株式の約 48%が労働集団のもとに残され、3%がオークションで売却された。経済危機のもとで、多くの労働者が株式を転売しかねない状況となったため、セーヴェルスターリの当時のリプヒン社長はセーヴェルスターリ・インヴェスト（株式の 24%はセーヴェルスターリに属し、76%はセーヴェルスターリ・インヴェストを主導していたセーヴェルスターリの財務経済担当取締役モルダショフに属していた）を通じて株式売却希望者から株式を買い集めようとした。51%の株式割当の後、残りの株式はふたつの方法で売却された。株式の 29%は私有化小切手のオークションで販売され、26.5%をセーヴェルスターリ・インベストが購入した。残り 20%は 10%、5%、5%に分けて貨幣オークションされた。これらの株式の多くもセーヴェルスターリ・インヴェストに蓄積された。後に、これらの株式は、モルダショフが株式の 51%、リプヒンが 49%をもつセーヴェルスターリ・ガラントに移された。結局、2002 年にリプヒンが引退して年金生活に入るとき、かれはかれに属する株式を有利な条件でモルダショフに売却した。その時点で、セーヴェルスターリの株式の約 85%は経営陣、6%程度は労働集団が保有し、9%は株式市場で売買されていた。

セーヴェルスターリに基づいて、2002 年 6 月、持ち株会社である閉鎖型株式会社セーヴェルスターリ・グループが設立された。セーヴェルスターリ・グループは企業の生産活動にかかわるのではなく、株式所有にかかわる会社で、当初は製鉄、原料、自動車部門を傘下にもち、①製鉄、②原料（セーヴェルスターリ・レスールス）、③エンジニアリング（セーヴェルスターリマシ）、④自動車（セーヴェルスターリ・アフト）——という 4 つの部門からなっていた。セーヴェルスターリ・グループが各部門にかかわる会社の株式を保有し、各社を管理する形態をとっていたことになる。セーヴェルスターリは 2001 年にクズバスにおいて初めて炭鉱を取得したから、あくまで鉄鋼メーカー主導で垂直統合型経営形態が構築されたことになる（*Ведомости*, Apr. 15, 2008）。2010 年に、閉鎖型株式会社セーヴェルスターリ・グループの後継組織として、閉鎖型株式会社セーヴェルグループが設立され、社長にモルダショフが就任した。

セーヴェルスターリの 2010 年年次報告によると、同社には、①セーヴェルスターリ・レ

スールス、②セーヴェルスターリ・ロシア鉄鋼、③セーヴェルスターリ・インターナショナルの三つの部門がある。2008 年に当初の部門や企業統治形態を大幅に再編した結果である⁽⁹⁾。2008 年末と 2009 年末のモルダショフのセーヴェルスターリ株の持ち株比率は直接、間接の持ち分を合わせて 82.37%であった。2010 年末時点では、77.97%で、そのほかに、4.96%を取得できるオプション権を有していた。2006 年夏、キプロスに登録された Frontdeal Ltd という会社がセーヴェルスターリ株 39.358%を保有するようになったほか、Unifirm Ltd の同株持ち株比率が 9.86%から 16.63%に上昇したとの情報がある (<http://www.metaldaily.ru>)。セーヴェルスターリは現在でも、キプロスのオフショア会社を通じて支配されているものとみられる。

セーヴェルスターリ・レスールスは原料部門に関連して、2002 年に持ち株会社形態をとるセーヴェルスターリ・レスールスが閉鎖型株式会社として誕生した。その株式の 83-84%はセーヴェルスターリ・グループが保有し、8%ほどはセーヴェルスターリ従業員のもとにあり、7-9%は少数株主に保有されていた。持ち株会社の資産構成に入っていたのは、カレリア・ペレットの株式の 57%、オルコンの株式の 50.9%、ヴォルクタ石炭の支配株、クズバス石炭の 99.7%などだった。

1978 年から生産を開始し、1993 年に公開型株式会社になったカレリア・ペレットは 1994 年 12 月にセーヴェルスターリのグループに入った。採掘される鉄鉱石の 6 割強はセーヴェルスターリに供給され、残りは輸出されている。オルコン（オレネゴルスク選鉱コンビナート）は 1949 年から活動を始め、1995 年 12 月にセーヴェルスターリのグループに加わった。この 2 社からの鉄鉱石供給によって、セーヴェルスターリの必要とする鉄鉱石の 75%程度が供給されている（03 年年次報告）。残りは MDM グループのコブドルスク GOK から購入している。1934 年に設立されたヴォルクタウゴリは 2003 年 6 月、セーヴェルスターリ・グループに入った。鉱山ベレゾフスカヤ、鉱山ペルヴォマイスカヤ、選鉱工場セーヴェルナヤを傘下にもつクズバスウゴリについても、2001 年 10 月、セーヴェルスターリと MMK はクズバスウゴリ株 50.6%をオークションで購入した。他方、エヴラズホールディング、ノヴォリペツク冶金コンビナート、株式会社コークスなどが参加したパートナーシップ・ルースカヤスターリは 48%を獲得した。結局、ルースカヤスターリは 48%をセーヴェルスターリと MMK の管理に任せることにしたが、すぐには売却しなかった。その後、セーヴェルスターリはクズバスウゴリの支配株を取得し、それがセーヴェルスターリ・グループに移された。だが、2008 年、セーヴェルスターリはクズバスウゴリを世界的な鉄鋼グループ、ArcelorMittal に売却した。具体的には、鉱山ベレゾフスカヤの株式 97.59%、鉱山ペルヴォマイスカヤの株式 99.35%などが売却された。

2004 年、モルダショフはいったん、セーヴェルスターリ・レスールスを廃止することを決めた（*Ведомости*, Feb. 9, 2006）。だが、結局、セーヴェルスターリ・レスールスという名称は現存している。おそらく、閉鎖型株式会社を清算し、部門としたものと思われる。セーヴェルスターリは 2010 年末現在、ヴォルクタウゴリ株の 88.1%、オルコン株の 100%、カレリア・ペレット株の 100%などを所有している。

セーヴェルスターリ・レスールスは、①鉄鉱石、②石炭、③金の採掘を主な業務としている。石炭採掘については、ヴォルクタウゴリ（五つの炭鉱と一つの開発鉱区をもち、三つの選鉱工場を保有 [Северсталь, с. 19, 2007]）および PBS Coals（米国で石炭を採掘していた、カナダの PBS Coals Corporation を買収することで 2008 年 11 月に取得）が担っている。2010 年末で、セーヴェルスターリ・レスールスはヴォルクタウゴリ株 88.1%、PBS Coals 株 100%を保有していた。

⁽⁹⁾ 2007 年、モルダショフの右手と呼ばれたシュヴェツォフはモルダショフからセーヴェルスターリ・アフトを購入し、コレルスと改名した。つまり、セーヴェルスターリ・アフトは売却されてしまった。ほかにも、同年、輸送サービスに従事していたセーヴェルスターリトランスも経営陣に売却された（同社は N-トランスと改名し、数々の腐敗関連事案に名前が浮上している [詳しくは拙著（塩原 2012）参照]）。

ここまでの記述を前提に、製鉄所や炭鉱などの配置をみると、ロシア北西部に比較的にまとまった立地の工場群があることがわかる。しかし、シベリア以東にある金鉱は、直接、垂直統合型産業とは結びついていない。19-21 は金属製品の工場である。米国にある 27 と 28 はともに製鉄所だ。

セーヴェルスターリは米国内で移転価格を利用しようとしているという情報が流れた (*Ведомости*, Oct. 4, 2005)。同社の米国子会社である Severstal North America (SNA) および Wheeling-Pittsburgh Steel Corporation がコークス製造の合弁会社 (Mountain State Carbon) を設立し、SNA のコークス需要の 50-70% をこの合弁会社によって賄おうとする計画だ。SNA はコークスを原価 (トンあたり 170 ドル) で合弁会社から購入する予定で、市場価格 240-250 ドル/t に比べて大幅に低い価格になる。ロシアでは、内部取引価格が市場価格より 20% 以上、乖離することを認めていないが、米国ではこうした移転価格の適用が可能であるという (*Ведомости*, Oct. 4, 2005)。セーヴェルスターリはロシア国内でも移転価格を活用している。セーヴェルスターリ傘下のオルコンは 2005 年 8 月、選鉱された鉄鉱石をセーヴェルスターリに 991 ルブル/t で供給した (*Ведомости*, Oct. 4, 2005)。ところが、当時の選鉱された鉄鉱石のスポット価格は 35-40 ドル/t であった。2005 年 8 月の為替レートは 1 ドル = 28.5 ルブル程度であったから、若干、安価な価格で内部取引を行っていたことになる。

セーヴェルスターリ・グループを主導するモルダシヨフは、チェレポヴェツに 1965 年に生まれた。両親ともチェレポヴェツ冶金コンビナートで働いていた。1983 年にレニングラード工科経済大学に入り、ここでチュバイスと知り合ったとされている。大学卒業後、1988 年にチェレポヴェツ冶金コンビナート (1993 年からセーヴェルスターリ) で勤務を開始し、1992 年に財務・経済担当取締役役に任命された。1996 年 4 月にはセーヴェルスターリ社長に就任した。02 年 6 月、セーヴェルスターリ・グループの社長のポストにも就いた。同時に、セーヴェルスターリ、セーヴェルスターリ・アフト、セーヴェルスターリ・レスールスの会長 (取締役会議長) になった。2006 年 12 月、セーヴェルスターリ社長に復帰した。2010 年、閉鎖型株式会社セーヴェルグループの設立に伴って、同社社長を兼務。2011 年 7 月には、閉鎖型株式会社ナショナル・メディア・グループ (NMG) の会長 (取締役会議長) にも選任された。同社は 2008 年に、銀行「ロシア」、モルダシヨフ、スルグートネフチガス、保険グループ・ソユーズのメディア資産を統合する形で設立された。具体的には、REN TV、テレビラジオ会社・ペテルブルク第一チャンネル、新聞イズベスチヤ、第一チャンネル (25%) が傘下に含まれている。モルダシヨフの NMG 株の持ち株比率は 26.2% (リア・ノーヴォスチ、2011 年 7 月 6 日、14:52)。

(4) ウラル鉱山冶金会社

公開型株式会社ウラル鉱山冶金会社 (UGMK) は 1999 年 10 月に設立された。1934 年に銅精錬事業を開始し、1975 年にコンビナート・ウラルエレクトロメジ、1992 年に株式会社ウラルエレクトロメジに再編された会社をもとに創設されたものである。2002 年 7 月には、管理会社・有限会社 UGMK ホールディングが設立された。2005 年には、製鉄部門の資産管理会社として有限会社 UGMK スターリが、2007 年には、貴金属関連会社の管理会社として有限会社 UGMK-OTsM が設立された。1999 年の設立当時、UGMK は持ち株会社形態で、その傘下には、①ウラルエレクトロメジ (精錬された銅の生産)、②ガイスク鉱山選鉱コンビナート (銅製錬)、③サフィヤノフスク銅 (銅鉱石)、④トムスク工場・シベリアケーブル、⑤株式会社スヴァトゴル (銅加工) などが含まれていた (*Ведомости*, Oct. 29, 1999)。ウラルエレクトロメジの経営陣は持ち株会社に入ったすべての企業の支配株を集めていたという。UGMK の大株主のなかには、MDM 銀行があった。逆に、ウラルエレクトロメジとガイスク鉱山選鉱コンビナートは MDM 銀行の大株主であった⁽¹⁰⁾。MDM 銀行はシベリア・ア

⁽¹⁰⁾ MDM 銀行は 1993 年に設立された。一時期、セルゲイ・ポポフとアンドレイ・メリニチェンコが MDM

ルミニウムの共同所有者でもあった。こうした関係は、UGMK の株主をみれば、理解できる。UGMK の大株主は米国デラウェア州、英領ヴァージン諸島、パナマに登録された四つのオフショア会社だが、実質的な恩恵享受者はイスカンダル・マフムドフ、ミハイル・チェルノイ、アンドレイ・コジツィンであるとみられている（Амиров, 2001）。マフムドフは1999年からUGMK 社長（президент）であり、コジツィンはUGMK 社長代理（генеральный директор）を務め、2002年からはUGMK ホールディング社長（генеральный директор）を兼務している。チェルノイは、クラスノヤルスク地方とイルクーツク州のアルミニウム工場管轄権を支配していた Trans World Group (TWG)と密接な関係をもち、2000年の段階でも、シベリア・アルミニウム株約45%を支配していた。

UGMK はパートナーとして、エヴラズホールディング（アブラモフ）、シベリア・アルミニウムとルースキー・アルミニウム（デリパスカ）、MDM グループ（メリニチェンコ）と密接な関係を有している（Амиров, 2001）。UGMK はエヴラズホールディングにコークス用炭を供給している。UGMK およびシベリア・アルミニウムの子会社（ソユーズメタルレスールス）はケメロヴォ州でのコークス用炭の採掘を支配している。MDM グループは上記のように、MDM 銀行を通じてUGMK と密接な関係をもっていた。

UGMK を理解するには、ソ連崩壊後の混乱するロシアにおいて、アルミニウムや銅の輸出で金儲けを図ろうとする人々がいたところから出発しなければならない。ここでは、アルミニウム業界の支配をめぐる攻防について考察するだけの紙幅はない。製錬された銅鉱石の生産については、表6からわかるように、ノリリスクニッケル、ウラルエレクトロメジ、ロシア銅会社がシェアを分け合っている。このなかで、ノリリスクニッケルは1995年に実施された、いわゆる「担保入札」で、当時のオネクシム銀行が落札、以後、基本的に企業家ポターニンが同社を支配している。これに対して、ウラルエレクトロメジを支配下に置こうとしたのがマフムドフらであった。

表6 製錬された銅の生産シェアの推移(単位:%)

	2005	2006	2007	2008	2009
鉱山冶金会社ノリリスクニッケル	48.8	44.9	42.7	45.8	44.8
ウラル鉱山冶金会社(ウラルエレクトロメジ)	38.0	37.4	39.9	40.2	38.7
ロシア銅会社	13.2	17.8	17.3	14.0	16.5

(出所)ГОДОВОЙ ОТЧЕТ, Открытого акционерного общества "Уральская горно-металлургическая компания" за 2009 год (2010) "Уральская горно-металлургическая компания," с. 4.

マフムドフの経歴に注目すると、ウズベキスタン出身の彼はウズベクイントルグという貿易機関で働いていたのだが、モスクワに駐在中、ミハイル・チェルノイと協力するようになったとみられている（チェルノイらが関与していた、米国に設立された Trans Commodities [ソ連から鉄鉱石、コークス、石炭を西側に輸出]のロシア支社の指導者の一人として活躍した）。その後、1996年2月から1998年まで、彼はガイスキー鉱山選鉱コンビナート（GOK）の社長を務めた。ガイスキーGOKは1994年8月時点で、メドノゴルスク銅硫黄コンビナート、ユジウラルニッケルの3社で株を持ち合い、統合が模索されたが、

銀行の共同所有者であったが、両者のMDM銀行との関係がどのように形成されたのかは不明。メリニチェンコは為替両替商から成り上がったとされており、その急成長の裏に何があったかは判然としない。2006年12月までに、銀行の支配権は完全にボポフに移され、その代り、メリニチェンコは化学会社エヴロヒムの支配権を得た。1999-2002年には、デリパスカとアブラモヴィッチに近いアレクサンドル・マムートがMDM銀行会長（取締役会議長）に就いていた（2000年のMDM銀行によるコンヴェルス銀行[原子力産業の資金を取り扱う]買収に大きな役割を果たした）。MDM銀行はヴォストシブウゴリの買収において、デリパスカのために株式を買い集めるという重要な役割を果たした（<http://www.flb.ru>）。一方、マフムドフが支配するようになったガシスク鉱山選鉱コンビナートやウラルエレクトロメジはMDM銀行株の約35%を保有するようになった（Сегодня, Дек. 8, 2000）。こうした関係から、これらの会社を傘下にもつ形で設立されたUGMKの大株主にMDM銀行がなった（Ведомости, Окт. 29, 1999）。

結局、銀行メナテップ（当時）がそれらの株式の一部を保有するようになっていた（*Коммерсантъ Власть*, №40, 2001）。そのメナテップはチェルノイ兄弟（ミハイル以外にレフとダヴィド）によって支配されていたから、マフムドフがガイスク GOK の社長に就任した時点で、すでにミハイル・チェルノイと親しい関係にあったものと思われる。オレンブルグ州にあるガイスク GOK は当時、ロシア第 2 位の銅鉱石埋蔵量をもっており、彼は銅製錬を行うウラルエレクトロメジの吸収をねらって同社に接近を図った。おそらくマフムドフの背後には、ミハイル・チェルノイが控えていたとみられる。ミハイル・チェルノイはアルミニウムの輸出に目をつけてアルミニウム企業の支配を進めた人物だが、同じく銅の輸出による利益に注目したとしても不思議ではない。

ここで、ミハイル・チェルノイを中心とするチェルヌイ兄弟について考察しておきたい。チェルノイ兄弟はもともと、1989 年ころから、ソ連から西側に鉄鉱石や石炭などを輸出する会社 Trans Commodities にかかわることで、輸出による利益にめざめたと考えられる（<http://rumafia.com/ru/person.php?id=189>）。1990 年には、オーストリア・ユーゴスラビアの合併会社 Metal Antstalt とコークスの大規模な供給契約を締結するに至った。1992 年になると、レフとミハイルのチェルノイ兄弟はモナコに Trans CIS Commodities Ltd. を登録し、Trans Commodities の事業を兄弟で引き継いだ。同年、英国のビジネスマン、サイモン・ルーベンらと知り合い、レフとルーベンは、ロシア政府からアルミニウムの関税なしの輸出とアルミナの関税なしの輸入という許可を与えられた、Trans World Group (TWG) というオフショア会社を設立、それがチェルノイ兄弟（レフとミハイル）による、ロシアのアルミニウム産業への支配につながっていった。さらに、石炭や銅など、ロシアから海外への輸出にかかわる産業を支配下に置いて利益を得ようとしたのである。ミハイル・チェルノイの立場からみると、輸出による利益の見込めるアルミニウムについては、デリバスカと、銅については、マフムドフと、それぞれ協力関係を構築した（*Le Monde*, Nov. 28, 2002）。ミハイルは MDM 銀行のセルゲイ・ポポフとも協力関係を形成した。ポポフは 1993 年に、ロシアへの食料輸入を扱うソユーズコントラクトのパートナーとなり、この事業で利益をあげ、それがメリニチェンコと共同による MDM 銀行の支配につながったと思われる。

兄弟のうち、弟ミハイルは 1997 年に TWG やレフとの関係を断ち、サヤンスキー・アルミニウム工場に対する支配権を確立し、独自のビジネスを展開するようになった（*Ведомости*, Jan. 12, 2000）。サヤンスキー・アルミニウム工場の社長に当時、26 歳だったデリバスカが任命されたとき、後述する、ノヴォリペツク冶金コンビナートを主導するリーシンが会長（取締役会議長）であった。これに対して、兄レフも 2000 年 1 月、ロシアにおける TWG の利益を代表する立場から去った（これは、1999 年にクラスノヤルスクやブラーツクのアルミ工場株をアブラモヴィッチらが支配していたシブネフチに売却した結果である）。他方、ミハイルによるロシアでの事業中心に展開が継続された。だが、2002 年、ミハイルはロシアにおいて彼に属していたすべての資産を売却したといわれている。アルミニウム製錬工場はデリバスカグループに、銅や石炭の採掘・選鉱などの工場（クズバズラズレズウゴリやアルタイコークスなど）や製鉄関連の製鉄所など（カチカナル鉱山選鉱コンビナートなど）はマフムドフグループに譲渡された。ほかにも、ノヴォシビルスクとチェリャビンスクにある電極工場（電極はアルミニウム生産に必要とされている）の経営を担うエレクトロムロムの株式 75% を、その株式を各 25% ずつ保有していたレフ、ルーベン（TWG のトップ）、シュライフシュタイン（ブラーツク・アルミニウム工場の元経営者）はマフムドフに売却した（*Ведомости*, Dec. 9, 2000）。

ウラルエレクトロメジに基づいて設立された UGMK に話をもどそう。1979 年からウラルエレクトロメジで働き始め、1995 年から 2002 年まで同社社長を務めたのがコジツィンであった。1995 年ころまでに、ウラルの銅関連会社の株式は銀行が手にしていた（*Слияния и поглощения*, №4, 2003）。一説によると、コジツィンは社長になる直前、「チェルノイ兄弟によって支配されていた銀行メナテップの第一副社長として働いていた」という（*Вятский Наблюдатель*, №20, 2000）。どうやら、チェルノイに関係するマフムドフとコジツィンが協

力して、ウラルエレクトロメジを基礎にして UGMK を設立したと理解すべきことになる。ただ、1995 年の時点では、ウラルエレクトロメジの支配権をねらっていた人物にヴォリヒンというクィシュティムスク銅電解工場社長がいた。結果的には、政治力を使って、コジツィンが優位を保ったことになる。

UGMKは2000年、ザバイカル採鉱会社の株式14.5%を取得した。2001年には、カラバシ銅溶解コンビナート株56%を支配下に置いた。同年、UGMKは製鉄分野への進出を図った。MMK株の一部を買収したり、セーヴェルスターリ株をねらったりしたとみられている。一方、UGMKはEVRAZにコークス用炭を供給するなどの取引関係があった。UGMKと石炭会社との関係は、ウラルエレクトロメジでの黄銅鉱から鉄分を除去するのにコークス、粗銅の電解精錬にボイラー炭を必要としたことと関連している。UGMKが支配下に置いたクズバスラズレズウゴリは、1964年に設立された企業合同ケメロヴォウゴリに基づいて、1990年にコンツェルン・クズバスラズレズウゴリとして生まれたものだ。KRUの炭鉱は基本的にケメロヴォ州にあり、石炭の9割はエネルギー炭であるという特徴がある（Кузбассразрезуголь, с. 4, 2011）。クズバスラズレズウゴリ（KRU）は、民営化の過程で、株式の40%が銀行インペリアルによって保有されていた時期があり、1998年夏、同行が破綻した結果、その株式は売却された。それを購入したのが、ミハイル・チェルノイ、デリパスカ、マフムドフといった企業家の組織であったという（Никитин & Бойко）。これは具体的には、1999年にチェルノイやデリパスカから関係するシベリア・アルミニウムがKRUに対する支配権を得たことを意味している（Коммерсантъ Власть, №4, Feb. 5, 2002）。ただ、より正確に言えば、これは、KRUのもう一方の大株主であったボカレフがそのパートナーとしてミハイル・チェルノイ、デリパスカ、マフムドフらを選んだとみなすべきだろう。その証拠に、1999年末、UGMKはKRUの経営に関する契約を、シベリア・アルミニウムの関係する会社ソユーズメタルレスールスと締結した。チェルノイ、デリパスカから委託される形で、マフムドフを中心とするUGMKがボカレフと協力してKRUの経営に関与するようになったわけである。主力のエネルギー炭のケメロヴォ州内の販売はUGMKの子会社である商社シビルスキー・ウゴリ、ロシア国内の販売は商社クズバスキー・ウゴリ（UGMKとEVRAZの共同出資会社）、輸出はカルボトランスが従事するようになった。UGMKの経営陣は石炭輸出のためにKRUートレイドという会社を設立したが、不十分な知識のためにうまくゆかず、国際市場で有名なトレーダーであった、オレグ・ローゼンベルグに依頼して、彼とKRUによってカルボトランスが設立されたのだ。ただし、2010年の状況では、KRUの関係する会社KRU Trade A.G.が輸出に従事している（Кузбассразрезуголь, с. 4, 2011）。

ここで、公開型株式会社・石炭会社クズバスラズレズウゴリ（UK KRU）と閉鎖型株式会社・管理会社クズバスラズレズウゴリとの関係が判然としない点を指摘しておきたい。2005年7月から、UK KRUはアビゾフが主導する管理会社 KRU の管理下に置かれるようになった。だが、2006年には、UK KRUは管理会社 KRU のもつ、KRU 経営権を停止し、その権利をコジツィンが主導する UGMK ホールディングに移譲した。こうして、より UGMK の KRU への経営関与が強まった。これを受けて、2007年12月、KRUは臨時株主総会を開催、11の法人を統合する一方、80%の増資を行うことが審議されることになった（Коммерсантъ, Dec. 6, 2007）。この結果、マフムドフとボカレフが関係する、クズバストランスとリオスタイルという閉鎖型株式会社が KRU 株 90%を支配するようになったことになる⁽¹¹⁾。2007年のデータでは、クズバストランスの KRU 株の持ち株比率は51.5%で、KRUはクズバストランス株14%を保有していた（Кузбассразрезуголь, с. 5, 2011）。その後、KRUは2010年12月時点で、有限会社 UGMK ホールディングの管理のもとに置かれていた（Ведомости, Dec. 15,

(11) マフムドフとボカレフの協力関係は不明。それを想像できる事例として、モスクワの空港までの乗客輸送会社アエロエクスプレスに対する出資比率がある。同社株の50%はロシア鉄道に属しているが、マフムドフは17.5%、ボカレフは7.5%を保有している（Ведомости, Oct. 13, 2010）。おそらくこの出資比率の違いが両者の力関係を反映しているものと推測される。

2010)。2010 年末とみられる時点での、KRU 株の持ち株比率をみると、クズバストランスが 64.0%、リオスタイルが 17.2%で、ほかに Landlood Ltd.7%、Coal Holdings and Assets Ltd. 4.4%、Qualis Ltd. 2.6%だった（Кузбассразрезуголь, с. 5, 2011）。

つぎに、一時的に UGMK の支配下にあったアルタイ・コークスについて説明しておきたい。コークス生産を中心とするアルタイ・コークスは 1981 年にコークス生産を開始した。2004 年ころのロシアのコークス生産の個別企業シェアをみると、MMK が 18%ともっとも高く、ついで、ノヴォリペツク冶金コンビナートが 13%、セーヴェルスターリが 12%、アルタイ・コークスが 11%の順であった（Алтай-кокс, с. 6, 2005）。当時、アルタイ・コークスはコークス生産のためのコークス用炭を基本的にクズバスラズレズウゴリおよびプロコピエフスクウゴリから調達していた。その需要の 50%はこれらの企業によってカバーされていた。当時のアルタイ・コークスの資本金の約 64%はキプロスのオフショア会社 4 社によって所有されており、その実質的な支配者は UGMK であったとみられている（Алтай-кокс, с. 8, 2005）。クズバスラズレズウゴリとプロコピエフスクウゴリは UGMK の関連組織によって支配されていたから、「コークス用炭→コークス生産」が同じ UGMK 傘下で行われていたことになる。だが、2006 年 4 月、ノヴォリペツク冶金コンビナート（NLMK）はアルタイ・コークス株 82.55%と、プロコピエフスクウゴリ株 100%を所有する、ジブラルタルの会社 Kuzbass Asset Holdings Ltd.株 100%を取得する取引を完了した。取引総額は 7.5（6.26）億ドルとみられている（Ведомости, Apr. 4, 2006, Apr. 2, 2007）。つまり、UGMK を中心とするグループは、これらの株式を NLMK に手放したことになる。一方で、NLMK は鉄鋼生産原料を自ら賄えるようになったことになる（Ведомости, Jun. 28, 2006）⁽¹²⁾。

銅製錬には、大量の電気が必要になる。このため、UGMK は 2010 年 7 月、2 基の石炭による火力発電所を建設する計画を明らかにした（Ведомости, Jul. 16, 2010）。総出力は 1.5 ギガワットだ。スヴェルドロフスク州とケメロヴォ州に建設するもので、必要なボイラー炭は KRU が供給する。なお、すでに指摘したように、電力会社ノヴォシビルスクエネルゴとベースクエネルゴは KRU の支配下にある。KRU 自体の電力需要にこたえるだけでなく、長距離を運搬して販売するのに適さない、あまり品質の良くない石炭を自家消費する目的で、UGMK は韓国の Korea Midland Power と Core Cross とともにケメロヴォ州に石炭による発電所（出力 500 ユニット）を建設することになった（Ведомости, Sep. 3, 2008）。発電される電力のうち 40%だけが KRU によって利用されるが、残りは市場で売却される。

(5) 公開型株式会社マグニトゴルスク冶金コンビナート（MMK）

1932 年に生産を開始した MMK は 1992 年 10 月に株式会社形態となった。株式の 75%は普通株、25%は優先株だった。すべての優先株は労働集団に無償交付され、普通株の 8.7%は労働集団に売却された。普通株の 5%は指導的職員に売却され、10%は株式化基金に残された。国家所有のもとには当初、株式の 51.3%が残された。1995 年 8 月、MMK の国家保有株の一部が金融産業グループ・マグニトゴルスク鉄鋼（MMK も設立者のひとつ）に売却されることになった⁽¹³⁾。マグニトゴルスク鉄鋼のシャリポフ社長は購入した MMK の株式の 30%ほどを関係会社に移した後、マフムドフ率いるウラル鉱山冶金会社に売却した。一方、原料を供給し製品を販売するという委託加工取引を、MMK を相手に拡大していた Trans World Group（TWG）は MMK の株式の 17%を買い集めることに成功した。その後、MMK

⁽¹²⁾ ただし、NLMK の子会社 Kuzbass Asset Holdings Ltd.は 2007 年 4 月、プロコピエフスクウゴリ・グループ会社をプロコピエフスク市に 1ドルで売却する協定に署名したことが明らかになった（Ведомости, Apr. 2, 2007）。プロコピエフスクウゴリが赤字に苦しんでいたため、これを切り離すことにしたものである。

⁽¹³⁾ 金融産業グループ・マグニトゴルスク鉄鋼は 1995 年に国家登録された。2000 年 5 月には、MMK の株主総会で、新しい金融産業グループの設立が検討された。そのなかには、MMK、ミハイロフスキー選鉱コンビナート、チェリャビンスクパイプ工場、マグニトゴルスク金属冶金工場などが参加することが検討された。

の経営陣の持ち株比率は約 60%まで増え、国家保有分が 17.82%（全体の比率、普通株の 23.76%）となる一方、鉄鋼グループ・メチエル傘下のユージヌイ・クズバスの MMK 持ち株比率は 10.19%（同 13.5%）となり、その後、メチエルグループの持ち株比率は 16%程度まで増加した。

2004 年年次報告によると、2005 年 3 月 7 日付の株主構成では、資産関係省の持ち株比率が 04 年 4 月の 23.76%（普通株）から 0 になった。フルヴェル・インヴェストメントも 16.59%から 0 になった。信託管理者である、有限会社メコムおよび閉鎖型株式会社・投資会社決済フォンドセンターの持ち株比率はそれぞれ、39.67%が 39.95%、18.21%のままと、いずれもほぼ横ばいだった。一方、UFG グループに入っている、U.F.G.I.S Structured Holdings Limited の持ち株比率は 0 から 41.05%まで急増した。これは、2004 年 12 月に行われた MMK の国家保有株式 17.84%（普通株の 23.8%）の売却オークションで、Structured Holdings が 7 億 9015 万ドルで落札したことに関連している。同社は 1997 年から MMK 社長を務め、2005 年 4 月から会長になったラシニコフの関係する会社であるとみなされている。このオークションの直前、UFG グループの他の子会社は鉄鋼グループ・メチエルが保有していた MMK 株 16.5%を 7 億 8000 万ドルで購入した。こうして、ラシニコフら MMF 幹部は MMF の株式の 97%に対する支配権を確立した（*Эксперт*, №27, с. 10, 2005）。その一方で、2004 年 12 月にフリステンコ産業エネルギー相が MMK 株を購入し、その持ち株比率は 50%を超え、ラシニコフのそれは約 30%にすぎないという情報もある（*Коммерсантъ Business Guide*, Sep. 14, 2005）。

2010 年の年次報告によると、2011 年 4 月 4 日現在の MMK 株の持ち株比率をみると、ラシニコフが恩恵享受者とされる、Mintha Holding Ltd.とが Fulnek Enterprises Ltd.がそれぞれ 45%、41%の合計 86%であった。いずれもキプロスに登録された会社が所有権を保有していることになる⁽¹³⁾。

MMK は鉄鉱石や石炭といった原料関連会社を子会社として保有しておらず、原料基盤が脆弱と指摘されてきた。2004 年の情報によると、MMK は鉄鉱石の 10%程度を自らのグループ内で調達していたが、残りの約 30%はロシア（ミハイロフスキー選鉱コンビナート 20%、レベジンスキー選鉱コンビナートから 10%）から、約 70%はカザフスタン（ソコロフ・サルバイ選鉱企業合同）から購入していた（*Ведомости*, Jun. 29, 2004）。石炭については、自前の炭鉱をもたなかったため、鉄鋼グループ・メチエル傘下の石炭持ち株会社ユージヌイ・クズバスからの石炭供給で協力関係にあった。メチエルが MMK の株式を保有していた 2003 年ころには委託加工が利用されてきた（*Ведомости*, Feb. 1, 2005）。MMK はメチエルグループから供給される石炭を利用して鉄鋼を生産し、それをメチエルグループに引き渡すというものだ。MMK は一定の「委託加工代金」を受け取るが、メチエルグループが優位にたった、取引が可能だった。2004 年になって、メチエル側が石炭価格を 15%値上げしたのを契

(13) ここで注意喚起しなければならないのは、冶金会社の多くがオフショア会社を通じて支配されている点である。ラシニコフの MMK はキプロスの上記 2 社を通じて支配されているが、後述するノヴォリペツク冶金コンビナート（NLMK）の株式 77%はキプロスの Fletcher Holding Ltd.によって支配されている（*Ведомости*, May 4, 2011）。アルミニウム産業を中心にさまざまな事業を展開するデリバスカは、英領バージン諸島に登録された A-Finance や B-Finance、さらに、Element、En+というオフショア会社を通じて支配を行っている。アルミニウム事業はジャージー島に登録された UC Rusal によって展開されている。すでに指摘したように、ウラル鉱山冶金会社（UGMK）はマフムドフらによって四つのオフショア会社を通じて支配されている。ルクセンブルクに登録された EVRAZ Group については、アブラモヴィッチやアブラモフらによってキプロスの Lanebrook Ltd.などを通じて支配されている。モルダショフはキプロスの Frontdeal Ltd.を通じてセーヴェルスターリを支配している（*Ведомости*, Oct. 7, 2010）。ノリリスクニッケルもオフショア会社を通じてポターニンによって支配されている。プロホロフもキプロスに Onexim グループを支配するために、キプロスにオフショア会社を登録した。実際には、冶金会社だけではなく、他の多くの大規模会社がオフショア会社を通じて支配されているという現状がある。たとえば、ロシアでスーパーマーケットの小売網を停会する X5 Retail Group N.V.はオランダに登録されている。IT 企業の IBS はマン島に登録された IBS Group Holding Ltd.によって支配されている。こうした現状がロシア国内に与える影響に注意を払う必要がある。

機に両者の関係は崩れ、MMK は石炭調達先をクズバス、カザフスタン、ヤクートの石炭などに求めた。さらに、MMK は上述したようにメチェルグループの保有していた MMK 株を買い取った。2005 年になって MMK とメチェルグループとの関係が復活し、メチェル傘下のユージヌイ・クズバスに属する中央選鉱工場シベリアが石炭を MMK に供給しはじめた。

MMK は原料である石炭の脆弱性を払拭する目的で、2008 年 3 月、MMK グループは、ベロン株 82.6%を保有する、キプロスの Onarbay Enterprises Ltd.の 50%を取得した。2009 年 10 月、残り 50%も取得し、ベロンは MMK グループに入った。ベロンは 1991 年にノヴォシビルスクに設立された会社で、MMK のコークス用炭需要の 4 割を賄っている（2010 年次報告 c. 17）。

2011 年 9 月になって、MMK が自己の原料採掘関連部門を分離独立させたことを明らかにした。ルクセンブルグに MMK-Mining Assets Management (MMK-MAM) を設立したものの、どのような資産を移したのかは不明。すでに、メチェルはメチェル・マイニング、セーヴェルスターリはセーヴェルスターリ・レスールスを別会社化しているが、MMK も同じように、原料部門を別会社化し、効率経営を徹底させる。メチェル・マイニングは 2011 年末から 2012 年にかけて、ロンドン市場での IPO を計画している。MMK も将来的に MMK-MAM の IPO により、資金調達手段の拡充をはかろうとしているのかもしれない。

MMK の経営陣のうち、最有力なのはラシニコフで、1997 年から MMK 社長。2005 年 4 月から会長（取締役会議長）になった。2006 年からは、MMK の執行機能を譲渡された、有限会社・管理会社 MMK の社長にも就任した。2011 年 5 月になると、管理会社 MMK の執行機能が停止され、同社は戦略的管理に集中することになった。同時に、MMK 社長には、ウラル車輛工場第一副社長だったドゥブロフスキーが選任された。MMK と深いつながりがあるのは MMK のあるチェリャビンスク州出身のフリステンコ産業貿易相である。かれは 97 年 8 月から 98 年 5 月までと 99 年 5 月から 02 年 5 月までの 2 回、MMK の取締役役に就任していたこともある。99 年 5 月には第一副首相に就任したこともある実力者であるフリステンコが MMK と密接な関係を有していることは MMK の強みとなっている。

(6) ノヴォリペツク冶金コンビナート (NLMK)

NLMK は自らの輸出の 90%に従事している三つの国際的トレーディング会社を 7700 万ユーロで買収した (*Коммерсантъ*, Jan. 26, 2008)。NLMK はこれらを自らの組織に統合している。正確に記述すると、NLMK の子会社、NLMK International BV は United Steel Group のもとからトレーディング会社 Novexco Ltd. (キプロス) および Novex Trading S.A. (スイス) の株式 100%を購入した。それらの会社は 2007 年に、三つの国際的トレーディング会社 (キプロスの Steelco Mediterranean Trading、英国の Tuscany Intertrade および Moorfield Commodities Company) を取得していたから、結果的に NLMK はこれらのトレーディング会社を買収したことになる。これらの 3 社はもう長年にわたって NLMK の独占的トレーダーで、同社の総輸出品の 90%強を販売してきた。それどころか、それらは 2004 年まで、NLMK 株の大株主であった。持ち株比率の合計は 22.77%にのぼった。NLMK はこれら 3 社が同社と関係する会社であることを否定しているが、一説によると、これら 3 社の名目上の保有者は NLMK で輸出を担当していたサルキソフであった。いずれにしても、この段階まで、NLMK は自前の商社やトレーダーを利用せずに輸出を行ってきたという珍しい会社ということになる。すでに紹介したように、メチェルも EVRAZ も、むしろトレーディング会社が鉄鋼メーカー支配に重要な役割を果たした。

NLMK は、1995 年に EVRAZ のパートナーとなった Duferco と Steel Invest and Finance (SIF) を 2006 年に設立した。50%ずつの合併会社への出資として、Duferco (基本的に圧延鋼の特化したメーカーでイタリアが本拠地) は 22 の会社の株式を拠出し、NLMK は 8 億 550 万ドルを出した。2010 年 7 月、NLMK はトレーダーである Duferco Group との間で、毎年 84 万 t の石炭 (Zh) を米国から 3 年間輸入する契約を結んだ (*Ведомости*, Jul. 5, 2010)。NLMK は

ロシア国内に自前の巨大炭鉱を持たないため、米国などから安定的にコークス用炭を輸入する必要があるのだ。2011 年 4 月には、NLMK が Duferco から合併会社 SIF の 50% の持ち分を買い取るようになった。

2004 年年次報告によると、第 7 表に示したように、2004 年末の大株主の多くがキプロスに登録された企業で、実質的な株主がだれであるのか、判然としない。NLMK は 2005 年 12 月に IPO の一環として、ロンドン証券取引所に株式全体の 7% にあたる株式を GDR として上場させた。この株式は Veft Enterprises が保有していたものだ。表 7 にあるキプロスに登録されたいずれの会社も、NLMK の会長（取締役会議長）のリーシンに密接に関係した会社とみられ、この IPO 直前、NLMK の株式の 89.85% がリーシンに属していたとみられている（*Ведомости*, Dec. 12, 2005）。IPO 後、リーシンの持ち分は 82.85% 程度になった。増資後の最大の株主は、キプロスに登録された Fletcher Group Holding Ltd. で、その持ち株比率は 77.09% であった。その恩恵享受者はリーシン NLMK 会長（取締役会議長）であった。

表7 NLMKの大株主と持ち株比率(2004年末時点)

名称	登録場所	持ち株比率(%)
Silner Management Limited	キプロス	18.98
Merobel Investments Limited	キプロス	18.70
Ultimex Trading Limited	キプロス	18.15
Veft Enterprises Limited	キプロス	16.31
Castella Investments Limited	キプロス	15.94
閉鎖型株式会社LBKインヴェスト	ロシア	7.52

(出所) Годовой отчет, Новолтпецкий Металлургический Комбинат, 2004 (2005) С. 71.

NLMK は 1934 年にノヴォリペツク冶金工場として操業開始後、1983 年にノヴォリペツク冶金コンビナートに改称、92 年 12 月に公開型株式会社となり、現在に至っている。NLMK グループは、①ストイレンスキーGOK (04 年末の NLMK の持ち株比率 96.98%)、②コンビナート KMA ルーダ (32.9%)、③スタグドク (88.62%)、④ドロミト (92.74%)、⑤リペツクコム銀行 (50.07%)、⑥TMTP (69.41%) などのほか、100% 子会社として販売会社や保険会社などがある。2005 年 11 月には、NLMK に関係深いキプロスの会社 Chypit Ltd. がオークションで 2790 万ドルの価格でロシア第 2 位の貨物取扱港を管理する海洋港サンクトペテルブルクの株式の 48.79% を購入した（*Эксперт*, №43, 2005）。すでに、NLMK の子会社が 2005 年 6 月、同社株の 50.01% を取得済みだから、NLMK は同社の 98.8% を支配したことになる。

2004 年に NLMK はロシアの鉄鉱石採掘・選鉱で第 3 位のストイレンスキーGKO の 97% を取得した⁽¹⁴⁾。KMA ルーダは鉄鉱石関連の採掘・選鉱に従事しており、企業家ウスマノフの関連する会社からさらに株式 25% を購入することになったから、2006 年には支配権が確立する。スタグドクやドロミトは採掘企業だ。NLMK は 2004 年に港湾のオペレーターである TMTP の支配株を取得した。

NLMK は上記のストイレンスキーGOK と KMA ルーダから、必要とする鉄鉱石を 100% 供給されている。ストイレンスキーGOK は NLMK だけでなく、セーヴェルスターリにも鉄鉱石を供給している。2005 年末、リーシンはウスマノフとそのパートナーが関係している会社から、同社が保有しているレベジンスキー選鉱コンビナートの株式の 12% を 4 億ドルで購入することになった（*Ведомости*, Jan. 11, 2006）。

石炭については、2004 年年次報告では、クズバスの炭田から 80%、ヤクーツクとヴォルクタの炭田から各 10% ずつ供給を受けているとされた。だが、自己所有の石炭会社からの石炭供給を受けているわけではない（*Ведомости*, Mar. 10, 2004）。このため、オーストラリ

(14) ストイレンスキーGOK の株式 59.8% を保有していたメタロインヴェストはそれを NLMK の株式 15.5% と交換することに合意し、取引が 2004 年 2 月に行われた（*Ведомости*, Mar. 5, 2004）。その後、メタロインヴェストの保有する NLMK 株がどうなったかについては判然としない。

アなどからの安定的な石炭購入などを行う必要性に迫られていた。2005 年 5 月末、ケメロヴォ州にあるコークス用炭の 2 鉱区の入札が行われ、1 つを NLKM が落札した。埋蔵量は 2 億 3990 万 t で、3920 万ドルで落札した (Эксперт, №21, 2005)。すでに紹介したように、2006 年 4 月、NLKM はアルタイ・コークス株 82.55%と、プロコピエフスクウゴリ株 100%を所有する、ジブラルタルの会社 Kuzbass Asset Holdings Ltd.株 100%を取得する取引を完了した。

リーシン会長は 1990 年代はじめ、ロンドンに本拠をおく、アルミニウム取引などで有名な Trans World Group (TWG)の雇われマネジャーだった。リーシンはクラスノヤルスク・アルミニウム工場、サヤン・アルミニウム工場、NLKM、MMK の取締役役に就任した。1994 年には TWG 側が NLKM 株の 36%、リーシン側が約 12%保有するようになった。リーシンは TWG に頼まれて、約 50%の株式を保有する、もうひとつの大株主であったレフォルマ・グループ (ボリス・ヨルダンが主導) が NLKM の経営に関与しないようにした。ところが、1997 年、リーシンは突然、TWG からレフォルマに寝返り、レフォルマの株を買取った。怒った TWG は株式をポターニンが主導するインターロスに売却した。リーシンはインターロスが支配するノリリスクニッケルの少数株主から株式を買集め、ノリリスクニッケルの取締役になるという奇策に打って出た。2002 年、ついにインターロスはリーシンに NLKM 株 34%を売却し、リーシンの NLKM 支配は確立した (Ведомости, Mar. 12, 2003)。

4. ボイラー炭からみた石炭企業分析：電力会社との統合問題

コークス用炭の鉄鋼メーカーとの取引価格決定は、同じ企業集団内の取引か、第三者企業との取引かによって異なっている。企業集団内部では、価格決定をめぐる大きな対立が生じる懸念は少ない。だが、第三者企業とのコークス用炭をめぐる価格決定では、石炭会社と鉄鋼メーカーとの対立が顕在化しやすい。あるいは、石炭採掘企業と鉄鋼メーカーが同じ企業集団に属していても、第三者である鋼材や鋼板の大規模需要者と鉄鋼製品の価格を決定する際には、価格決定が難航することが予想される。実際、2010 年 4 月、列車や戦車を製造するウラル車輛工場は鉄鋼価格の値上げに不満をもち、セーチン副首相に問題解決を求める書簡を送るなど、両者の対立が尖鋭化した。結果として、鉄鋼メーカーは原料供給に関する長期契約を石炭業者と結び、原料の安定確保をはかることになった。

ユージヌイ・クズバスはボイラー炭も採掘している。このボイラー炭を使用して発電を行う施設をメチェル傘下に収め、支配するという構造が成立している (表 8 参照)。メチェルの電力部門には現在、南クズバス国家地域発電所 (MK GRES) や、熱併給発電所 Toplo-Ruse (ブルガリア)、クズバス電力販売会社がある。2007 年 3 月、公開型株式会社・南クズバス国家地域発電所の 93.35%の公開株式売却において、メチェルの子会社が落札に成功し、メチェルグループの同社株の持ち株比率は 2010 年末現在、98.3%である。ユージヌイ・クズバスは南クズバス国家地域発電所の発電用にボイラー炭を供給している。ここで、発電会社に対する石炭会社ないし冶金会社の関係について考察したい。

表8 冶金企業によるロシア国内の電力会社支配

冶金企業	発電会社
公開型株式会社SUEK	公開型株式会社クズバスエネルゴ、公開型株式会社エニセイ地域発電会社 (TGK-13)
ノリリスクニッケル	公開型株式会社OGK-3
公開型株式会社クズバススレスウゴリ	公開型株式会社ノヴォシビルスクエネルゴ、有限会社ヒースケエネルゴ
公開型株式会社ルサル	公開型株式会社イルクーツクエネルゴ、公開型株式会社クラスノヤルスク水力発電所
公開型株式会社ルスキーウゴリ	実験TES
公開型株式会社EVRAZ	西シベリア火力発電所
公開型株式会社メチェル	南クズバスGRES

① SUEKークズバスエネルゴ、エニセイ地域発電会社 (TGK-13)

公開型株式会社クズバスエネルゴ (TGK-12) は 2005 年に統一エネルギーシステムの再編

の過程で設立された。ケメロヴォ州とアルタイ地方で営業している。エニセイ TKG (TKG-13) は 2006 年、クラスノヤルスク地方とハカシヤ共和国の発電資産をもとに設立。2008 年、SUEK (シベリア石炭エネルギー会社) はクズバスエネルゴとエニセイ TKG の基本株主になった。2009 年 6 月、連邦反独占局はクズバスエネルゴとエニセイ TKG の株式 100% のキプロスの Donalink Ltd. (SUEK の大株主) による買収を許可した (実際には、過半数の株式を取得しただけ)。2009 年、クズバスエネルゴとエニセイ TKG の執行機関の全権が移譲された有限会社・管理会社 シベリア発電会社が設立された。2011 年 5 月の情報では、SUEK 株の 99.84% は Donalink Ltd. が保有している。Donalink 株 48.65% ずつを会社 STI (セルゲイ・ポポフの利益を代表) および会社 Linea (アンドレイ・メリニチェンコの利益を代表) が保有。同年 3 月の段階で、SUEK に対する STI の持ち分を 23.5% まで引き下げるのがポポフとメリニチェンコとの間で合意した。SUEK のホームページ上では、2011 年 6 月 1 日現在、SUEK 株 87.74% を SUEK PLC が保有しており、2.26% は SUEK Investments Ltd. が保有していることが明らかにされた。これは、5 月に、Donalik が SUEK 株の保有をゼロにし、SUEK PLC が 87.74% となり、SUEK 自体が 9.84% を購入した結果である (*Бедомосму*, Sep. 2, 2011)。SUEK PLC は Donalik によって支配されている会社とされているから、3 月の合意を守って STI の SUEK の持ち分を 23.5% まで引き下げるには、STI のもつ Donalik 株 22% 程度をメリニチェンコ側に売却することが必要となった。この取引の実現を前提に、6 月、ポポフは SUEK 取締役を退任した。そして、8 月末、ついにこの取引が完了し、メリニチェンコ単独による SUEK の支配が確立した。一方、同年 5 月に、Donalink が SUEK から電力資産 (エニセイ-TKG 株 61.2%、クズバスエネルゴ株 50%、シベリア発電会社株 100% など) を取得。それらはキプロスの Sinerian Energy Investments Ltd. (支配株は Donalink に属している) に転売された。これは SUEK から電力資産を分離し、SUEK を石炭部門に集中させて、その IPO に備えるためであった。

SUEK は 1999 年末、公開型株式会社「石炭生産物の販売・生産に関する共和国別部門連合」として設立され、2000 年 3 月 14 日、モスクワの登記所に登録された。2001 年、公開型株式会社シベリア石炭エネルギー会社 (SUEK) の形成が開始された。それは、ヴォストシブウゴリとチタ石炭会社の統合からスタートし、今日、持ち株会社形態をとる SUEK には、クラスノヤルスクウゴリ、サハリン石炭コーポレーション、チェルノゴルウゴリなどが入っている。

2001 年 2 月から、MDM グループは大規模な石炭採掘企業 (ヴォストシブウゴリ、チタウゴリ、ハカシウゴリ、コーポレーション・サハリン、ダリヴォストークウゴリなど) の株式を積極的に購入し始め、シベリア石炭電気会社・バイカルウゴリの管理のもとに統合した (*Satcor.ru*, Jan. 16, 2003)。それを主導したのがオレグ・ミセヴルであり、MDM に属していた、クズネツク合金鉄工場の元経営者であった。SUEK の主要なライバルはクラスノヤルスクウゴリであった。

しかし、これだけの説明では、SUEK 設立の経緯は理解できない。もっと詳しい考察が必要だ。1999 年 1 月当時、クラスノヤルスク・アルミニウム工場の会長に 1998 年から就いていたブニコフは、自らが株主である同工場のもとに、クラスノヤルスク地方におけるすべての電力・石炭・冶金企業を統合させる目的で、クラスノヤルスクウゴリに対する破産手続きを仲裁裁判所に提訴した。これに反対するレベジ知事 (当時) は、統一エネルギーシステム (UES) のチュバイス社長 (当時) に支援を求め、クラスノヤルスクウゴリの支配権を UES に渡す代わりに、同社の債務を返済することでいったん、合意した。一方で、当時のプリマコフ首相は石炭会社のすべての国家所有株を燃料エネルギー省付属の石炭委員会の管理のもとに集約させようとしていたから、レベジとチュバイスの合意は結局、実現されず、ハカシヤ共和国のトップだったレベジの弟の協力で債務返済にこぎつけた。

1999 年 5 月、ロシア政府はクラスノヤルスクウゴリ株 75.6% を民営化のため売却することにした。レベジはこれに反対したが、投資家が株の一部を地方行政に譲渡することを条件にこれを認めた。2000 年 1 月、クラスノヤルスクウゴリ株 75.6% は閉鎖型株式会社カ

テク・インベストによって落札された。2002 年までに 4000 万ドル強の投資を遂行した後、同株 36%はクラスノヤルスク地方の行政府に譲渡され、36%はカテク・インベストに残されるが、約 4%は労働組合に渡されるという条件がついていた（*Коммерсантъ*, Oct. 27, 2000）。

カテク・インベスト株 41%は、セルゲイ・ゲネラルフ（1998-99 年燃料エネルギー相）の利益を代表していた閉鎖型株式会社コロリトが保有していた。33.99%は閉鎖型株式会社ロシア石炭販売、25.01%が閉鎖型株式会社インベスト・インテルに属していた。その後、MDM グループがカテク・インベストの買収を行っていたことが明らかにされた（*Коммерсантъ*, Feb. 12, 2002）。具体的には、同グループのシベリア石炭エネルギー会社バイカルウゴリがクラスノヤルスクウゴリを吸収することになったことになる。クラスノヤルスクウゴリ株 75.6%を落札したカテク・インベスト株の保有者から株式を取得し、クラスノヤルスクウゴリ株を得たわけである。ただ、同株の売却条件のために、2002 年 2 月以降、カテク・インベストの保有株が引き下げられる件については、地方政府保有分をバイカルウゴリが信託管理することで同社によるクラスノヤルスクウゴリの支配が可能となった。

MDM グループはクラスノヤルスクウゴリ、チタ石炭会社（2001 年 4 月、同株 51%を購入）、ヴォストシブウゴリ（2001 年 2 月、同株 36%を取得し、同年 2 月、株式 40%をオークションで落札）の支配株を管理するようになり、バイカルウゴリがこれらの会社の経営に携わるようになった。そして、このシベリア石炭エネルギー会社バイカルウゴリがシベリア石炭エネルギー会社（SUEK）に改称されたのである。一方、ロシア石炭販売はこれらの会社の石炭取引を仲介するようになった。具体的には、コストシブウゴリとチタ石炭会社はロシア石炭販売を通じてイルクーツクエネルゴに燃料を供給するようになった。

閉鎖型株式会社・ロシア石炭販売は大規模トレーダーであり、1930 年代に国家トラスト（石炭トレーダー）として創設された。国家企業ロシア石炭会社（ロスウゴリ）が設立された際にも、石炭販売に関するトレーダー企業の役割を維持した。ロシア石炭販売は持ち株会社形態をとり、クラスノヤルスクウゴリやサハリン石炭コーポレーションの株式の一部の保有を通じて、協力関係が構築されていた。これらの企業からボイラー炭を調達し、販売先として電力会社を確保した。そのために、ロシア石炭販売はロシア統一エネルギーシステム（UES）とともに電力関連トレーダーであったロストプエネルゴと協力関係をもっていた。こうしたことから、2001 年にロシア石炭販売によって販売された石炭の割合は、電力向けに供給されるボイラー炭全体の 20%強に達していた（<http://www.businesspress.ru/>）。

他方で、シベリアの多くの火力発電所に石炭を供給していたのは、RATM エネルゴであった。エドゥアルド・タランによって主導された RATM グループの傘下企業だ。2001 年、UES とノヴォシビルスクエネルゴとの対立に際して、後者の側に味方した RATM エネルゴは UES から制裁を受け、弱体化した。

UGMK と EVRAZ はボイター炭のトレーダーとして、合弁会社形態で商社クズバスキー・ウゴリを設立し、ケメロヴォ州以外の国内にボイラー炭を供給する体制をとった。ケメロヴォ州内については、UGMK の子会社、商社シビルスキー・ウゴリが販売を行う。シベリア・アルミニウム内の企業へのボイラー炭販売は、以前、シベリア・アルミニウムとノヴォリペツク冶金コンビナートの合弁会社であった、ソユーズメタルレスールスに任された。問題は、UES の解体など、電力部門の大幅改革に伴って、それまでの石炭供給も大きな変動に迫られたことである。

なお、SUEK とガスプロムは 2007 年初め、ガスプロムが SUEK を買収、新会社を設立して、その株式の 51%を取得することで合意したと伝えられた。しかし、連邦反独占局長官はこれに反対する姿勢を示し、この計画は白紙還元された。

② ノリリスクニッケル-OGK-3

2004 年 10 月 1 日、公開型株式会社・電力卸売市場第三発電会社（OGK-3）の設立に関する決定が採択された。その後、鉱山冶金会社ノリリスクニッケルが同株の 46.2%を取得後、その持ち株比率は 2011 年 3 月に 65.16%まで上昇していたが、同月、ノリリスクニッケルは

この株式を公開型株式会社インターRAOに売却した。

③ クズバスラズレズウゴリーノヴォシビルスクエネルゴ、ビースクエネルゴ

1997年にオルテクという会社を通じて、ノヴォシビルスクエネルゴの株式18%を保有するようになったアビゾフは1998年、ノヴォシビルスクエネルゴ副社長になり、同年、ロシア統一エネルギーシステムの副社長に抜擢された。2005年、アビゾフが保有していたノヴォシビルスクエネルゴ株がクズバスラズレズウゴリに売却されていたことが明らかになった（*Ведомости*, Mar. 16, 2005）。この関係から、アビゾフは2005-07年、クズバスラズレズウゴリの社長に招かれた。2006年、クズバスラズレズウゴリ・グループに入っている会社とノヴォシビルスクエネルゴは、ビースクエネルゴ株75%を保有する南部燃料会社を買収した。2007年、年間500万tの石炭を子会社のクズバスウゴリなどからノヴォシビルスクエネルゴに供給してきたクズバスラズレズウゴリは、ノヴォシビルスクエネルゴへの石炭供給を大幅削減せざるをえなくなった。同社の大幅な石炭値上げ要求に、ノヴォシビルスクエネルゴが反発、入札により石炭供給先を決めることにしたためだ。

④ ルサールーイルクーツクエネルゴ、クラスノヤルスク水力発電所

企業家デリパスカは複雑な形態をとって多数の企業を支配している（詳しくは拙著『ミクロ分析 経済危機下のロシア』参照）。基本的には、Basic Element ないしバーゾヴィ・エレメントを通じて、①エネルギー、②資源、③マニファクチャリング、④金融サービス、⑤建設、⑥航空——の6部門を支配している。エネルギー部門の中核はEn+Powerという会社であり、その支配下に、EuroSibEnergo PLCがある。さらに、その支配下にロシアに登録された公開型株式会社エヴロシブエネルゴがある。同社はイルクーツクエネルゴ株50.19%を保有。クラスノヤルスク水力発電所株68.29%を保有。ヴォストシブウゴリは1945年設立。1992年12月30日付大統領令「石炭業の合同・企業・組織の株式会社への改組および民営化について」により、再編開始。1997年、ヴォストシブウゴリの国家保有株41.49%はプロムトルグ銀行に信託譲渡されたが、銀行は同社の改革に失敗。MDMグループは2001年2月、ヴォストシブウゴリ株36%を取得し、同年2月、株式40%をオークションで落札した。シベリア石炭エネルギー会社バイカルウゴリが株式を管理したが、後に、シベリア石炭エネルギー会社（SUEK）に改称され、SUEKの支配下にはいった。2008年、デリパスカの支配するEn+はヴォストシブウゴリを買収し、イルクーツクエネルゴに転売。現在は、公開型株式会社イルクーツクエネルゴの傘下にある。国営のルスギドロが保有するイルクーツクエネルゴ株とクラスノヤルスク水力発電所株をエヴロシブエネルゴ株の一部と交換する協議が行われていることが2011年に明らかになった。

⑤ ルースキー・ウゴリー実験 TES

2000年10月23日付ロシア統一エネルギーシステムの重役会決定に基づいて、2001年6月、実験TESはロストフ州にある国家地域発電所をもとに設立された。ロストフ州の下院銀ヴァルシャフスキーが率いる、有限会社エスタル（ロシア・エレクトロスターリ）という、2005年7月に設立された会社が実験TESの大株主（80.8%）を務めている（*Коммерсантъ*, Jan. 12, 2010）。ヴァルシャフスキーはルースキー・ウゴリの会長に2002年に就任し、大株主でもあったが、2005年、同氏と大株主ヴェレメエンコはルースキー・ウゴリ株各25%を石油会社ルスネフチのオーナー。グツェリエフに売却した。ヴァルシャフスキーはルースキー・ウゴリに対する直接の支配権を失ったが、その後も影響力をもっているとみられる。

⑥ EVRAZ—西シベリア火力発電所

2007年3月、西シベリア火力発電所株93.5%のオークションが行われ、EVRAZ Groupの利益を代表するインベストエネルゴプロジェクトが落札。後に、市場からも買い入れ、同社はEVRAZ Groupの100%子会社になった。

⑦ メチェル-南クズバス GRES

2007年3月、公開型株式会社・南クズバス国家地域発電所の93.35%の公開株式売却において、メチェルの子会社メチェル・エネルゴが落札に成功した。

ボイラー炭はセメント製造にも使用される。このため、ボイラー炭の供給主である石炭会社とセメント会社との関係にも注意を払わなければならない。たとえば、商社エヴラズホールディング（ノヴォクズネツク）は2006年1月、イスキチムセメントとの間に、輸送料込みでトンあたり162ルーブルの価格で毎月2万から2.5万tを供給する事前合意書を締結した（*Ведомости*, Apr. 5, 2007）。

ボイラー炭は発電に利用されるため、発電所だけでなく、電気を大量に必要とするアルミニウム製錬にかかわっている。セメント製造などにも利用されている。このボイラー炭を多く採掘していたクラスノヤルスク石炭会社（クラスノヤルスクウゴリ）の動向をみると、ボイラー炭をめぐる過去の興味深い経緯が理解できる。

エヴラズホールディングやUGMKはコークス用炭に、SUALやシベリア・アルミニウムはボイラー炭に関心を向け、投資した（*Коммерсантъ*, Mar. 19, 2002）。

むすびにかえて

コルナイは民間所有に基づく経済システムの創設という移行過程において、有機的発達戦略（strategy of organic development）と加速度的民営化戦略（strategy of accelerated privatization）の二つの戦略があったが、自分の支持した前者が正しかったことを改めて整理して議論している（Kornai, 2000）。前者は、参入障壁の除去による新規企業参入、民間所有の安全保障、私的契約の執行、税制やクレジット政策などによる、ボトムアップによる改革を前提としている。民営化は国家資産の外部者への売却を通じて行われることが望ましいとされ、予算制約のハード化や会計法や破産の徹底した執行を求めている。これに対して、後者は国家所有の急速な排除を特徴とし、ヴァウチャーを利用した国家資産の全市民への平等な配分に力点を置く。ロシアの戦略は後者であり、民営化のためのヴァウチャー（小切手）を使った方法に問題があったと論じている。しかし、こうした紋切型の分析は「現実」をまったくみていない。本稿の最初の部分で考察したように、石炭部門はヴァウチャー方式による民営化とは基本的に無関係であり、むしろ有機的発達戦略に近い方法で民営化されたわけである。ロシアの民営化といっても、経済部門ごとに多様な方法が選択的に採用されたのであり、それらが総体としてなぜ失敗に終わったのか（成功したと主張したければ成功したのか）を議論しなければならないのである。

筆者が長年、意識的に探究しつづけているのは、コルナイに代表されるような経済理論家と呼ばれる、あるいは自称する人々に対する批判である。理論そのものの誤りを指摘することもあれば、人間としてのモラルを問うことも含まれている。たとえば、腐敗に対する分析については、これまでの腐敗分析の多くが不十分であり、新しい視角からの分析の必要性を理論的に論じ、一部で高い評価を得ている⁽¹⁵⁾。コーポレートガバナンス分析のお粗末さについても厳しい批判をしてきた⁽¹⁶⁾。理論家は、ソ連時代からの残滓としての企業内細胞である諜報機関と企業との関係をまったく無視してきた。それでは、いまのロシアのコーポレートガバナンスは分析できないし、中国はなおさらである。

ここでは、コルナイへの批判を全面化するのではなく、「現実」をみようとしないう経済理論家の欠点を石炭企業の統合問題に関連づけながら指摘したい。

⁽¹⁵⁾ 拙稿（*Шниобара*, 2011a）が評価され、国際会議での報告（*Шниобара*, 2011b）の機会を与えられるまでに至ったのである。

⁽¹⁶⁾ 拙稿（2008）などを参照。

本稿のここまでの分析で明らかになったロシア石炭企業をめぐる統合問題の最大の特徴は、石炭輸出の自由化によって、石炭輸出で利益を蓄積し、川下の製鉄業を支配下に置く垂直統合の流れがあったという点である。鉄鋼グループ・メチェルの場合、グループの総帥ジュージンはラスパツカヤの対外経済部門をもとに会社ウグレメトを組織し、ラスパツカヤで採掘された石炭の輸出権を得た。この輸出利益によって、3年後、ウグレメトは石炭会社ユージヌイ・クズバスの支配権をもつまでに至り、ユージヌイ・クズバスは MMK とチェリャビンスク冶金コンビナート (ChMK) に石炭を供給していたから、これが川下の鉄鋼メーカー支配へとつながっていったのである。アブラモフによって率いられてきた EVRAZ Group も輸出にかかわるトレーディング会社を出発点として成長してきた。ロシアとウクライナで鉄鋼、鉄鉱石、石炭などを取引するトレーディング会社エヴラズメタル、後の有限会社・商社エヴラズホールディングを中核として鉄鋼メーカーをも支配する企業集団に発展したのである。

この特徴は、チェルノイ兄弟 (レフとミハイル) の資源輸出による巨額の利益と、それによるロシア資源産業の支配にも符合している。チェルノイ兄弟はもともと、ソ連から西側に鉄鉱石や石炭などを輸出する会社 Trans Commodities にかかわることで、輸出による利益にめざめ、オーストリア・ユーゴスラビアの合併会社 Metal Antstalt とコークスの大規模な供給契約を締結するに至った。1992 年になると、レフとミハイルのチェルノイ兄弟はモナコに Trans CIS Commodities Ltd. を登録し、Trans Commodities の事業を兄弟で引き継ぎ、ロシア政府からアルミニウムの関税なしの輸出とアルミナの関税なしの輸入という許可を与えられた、Trans World Group (TWG) というオフショア会社を設立するまでに至る。それがチェルノイ兄弟 (レフとミハイル) による、ロシアのアルミニウム産業への支配につながっていったのである。ミハイル・チェルノイは、輸出による利益の見込めるアルミニウムについては、デリパスカと、銅については、マフムドフと、それぞれ協力関係を構築する一方、MDM 銀行のセルゲイ・ポポフとも協力関係を形成した。ポポフは 1993 年に、ロシアへの食料輸入を扱うソユーズコントラクトのパートナーとなり、この事業で利益をあげ、それがメリニチェンコと共同による MDM 銀行の支配につながったと思われる。ウラル鉱山冶金会社 (UGMK) を主導するマフムドフは、そのパートナーとして、エヴラズホールディング (アブラモフ)、シベリア・アルミニウムとルースキー・アルミニウム (デリパスカ)、MDM グループ (メリニチェンコ) と密接な関係を構築した。UGMK はエヴラズホールディングにコークス用炭を供給、UGMK およびシベリア・アルミニウムの子会社 (ソユーズメタルレスールス) はケメロヴォ州でのコークス用炭の採掘を支配するまでに至ったのである。MDM グループはボイラー炭の最大採掘企業 SUEK を支配下に置いている。

ノヴォリペツク冶金コンビナート (NLMK) を支配するリーシンにしても、実はチェルノイの配下にいた人物である。彼は TWG の雇われマネジャーだったのだが、TWG を裏切ったことで、NLMK の支配に成功したのである。

このようにみえてくると、ロシアの石炭部門をめぐる統合が無秩序に進んだ資源輸出と深く関連していることがわかる。それは、ロシア国内勢力と外国勢力の癒着・結託のもとで進んだ。こうした「現実」について、理論家は気づいていたのだろうか。この両勢力を結びつける勢力として、会計事務所、法律事務所、商社などの仲介機関があったことは間違いない。たとえば、東欧諸国のソ連からの離脱の過程で、早くから各国に進出した当時のプライスウォーターハウスが何を目論んでいたのかに理論家は注意を払ったことがあるのだろうか。筆者に言わせれば、こうした勢力が資本主義への移行過程で果たした役割にもっと細心の注意を払わなければ、「現実」の問題を理解できないということになる。ロシア石炭企業の統合問題はこうした勢力が移行過程で資本主義化を歪めた元凶でありうることを教えてくれているのである。

[参考文献]

- Алтай-кокс (2005) БКС.
- Амиров, А. (2001) УРАЛЬСКАЯ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ (УГМК), <http://www.panorama.ru/gazeta/p48ugmk.html>.
- Бурчаков, В. & Шатров, В. (2008) Анализ состояния конкурентной среды в сфере коксующихся углей, *Горный информационно-аналитический бюллетень*, сс. 51-58, № 8.
- Чурашев, В. & Марков, В. (2011) Уголь в ХХ I веке: из темного прошлого в светлое будущее, *ЭКО*, сс.39-59, №4.
- Доклад о состоянии конкуренции в Российской Федерации (2010) Федеральная Антимонопольная Служба.
- Евраз (2011) Газпромбанк.
- Kornai, János (2000) Making the Transition to Private Ownership, *Finance and Development*, Vol. 37, No. 3.
- Кожуховский, И. (2003) *Реструктуризация угольной промышленности России*, РАН, Высшая школа экономики 2003 г.
- (2000) Реструктуризация угольной промышленности, *Вопросы экономики*, №1, сс. 147-155.
- Кузбассразрезуголь (2011) БКС.
- Мечел (2007) БКС.
- Мечел (2006) Газпромбанк.
- Металлы и добыча (2011) Стратегия II полугодие 2011, БКС финансовая группа.
- Никитин, А. & Бойко, Т. (2011) Реструктуризация угольной промышленности, *Вестник Европы*.
- Реконструкция доменных печей №5 и №6 ОАО «Нижнетагильский металлургический комбинат», Российская Федерация (2009) ФОРМАТ ПРОЕКТНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ ДЛЯ СОВМЕСТНОГО СУЩЕСТВЛЕНИЯ.
- 坂口泉 (2011) 「日本との接点を強めるロシア石炭産業」『ロシア NIS 調査月報』8月号, pp. 12-37.
- Северсталь (2011) Годовой отчет за 2010 год, Северсталь.
- Северсталь (2007) БКС.
- 塩原俊彦 (2012) 『プーチン 2.0』 東洋書店.
- (2008) 「レイデルをめぐる諸問題」『ロシア NIS 調査月報』ロシア NIS 貿易会 2008 年 9-10 月号, 34-49.
- (2006) 「ロシアの鉄鋼メーカー集団をめぐる現状分析」『ロシア東欧・調査月報』4月号、1-24.
- Шиобара, Т. (2011a) Коррупция и модернизация: новая теория, *Экономическая наука современной России*, No. 3 (54), pp. 32-55.
- (2011b) Новый подход к исследованию коррупции, Материалы международной конференции «Институциональная экономика: развитие, преподавание, приложения», ФГБОУВПО «Государственный университет управления», Выпуск 2, сс. 254-259.
- Стальной сектор 2011 (2011) ТБК Капитал.
- Yakubov, A. (2006) Russia's Coal Producers: The Search for Quality, CentreInvest Group.

* 本稿は 2011-13 年度科学研究費基盤研究(C)「ロシアと中国の安全保障をめぐる比較体制分析」の研究成果の一部である。

塩原俊彦(しおばら・としひこ)
高知大学大学院 准教授



本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690
URL: <http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/>
E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp

(非売品)

禁無断転載