

## プレゼンテーション 5

「タスウィーク社、カタールの国際販売戦略」  
カタール タスウィーク社 最高経営責任者  
アリ・アル・ハマディ 氏



○カタールにはノースフィールドガス田があり、単一のガス田としては世界最大で、世界全体の埋蔵量の14%を、このガス田一つだけで賄っている。カタールの開発、発展の土台を担っている。原油はガスコンデンセートも合わせて日量100万バレルを生産しており、メサイードに、能力として日量10万バレルの製油所がある。そして、昨年末にカタールはLNGの生産国として世界最大になり、これまでは3100万トンだったのが、7700万トンになるようとしている。それから最大規模のGTLプロジェクト、オリックス・プロジェクトもスタートし、技術的な問題はまだまだあるが、それでもプラントとしては日量3万4000バレルを目指している。また、昨年、ガス供給パイプラインのプロジェクト、ドルフィン・プロジェクトを立ち上げた。この中東地域では、初めての国際的なパイプラインということで、カタールとアブダビをつないでいる。また、ラスラファンで日量14万6000バレルの処理能力がある新しい精製所が、願わくは今年末までに運用を開始する予定。

### Key Export Locations



#### RAS LAFFAN Industrial City (since 1996)

Qatar's North Field Gas reservoir

- LNG
- Gas to Liquids
- Pipeline Natural Gas
- Future Petrochemicals

#### MESAIEED Industrial City (since 1949)

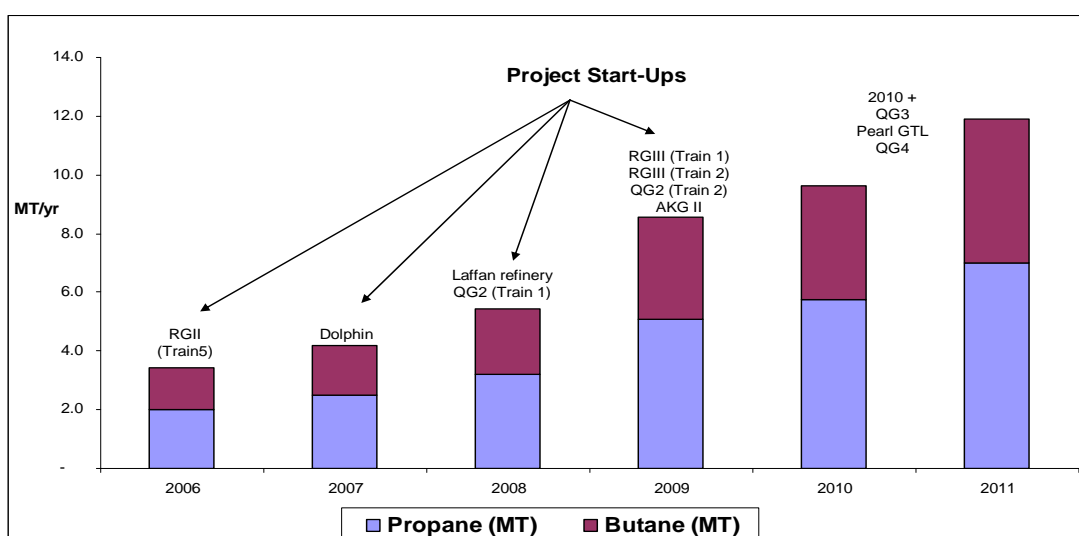
Development of Qatar crude fields

- Refinery production
- Gas Processing
- Petrochemicals
- Crude Exports
- Future Aluminium

○カタールガスとラスガスの二つが、LNGの能力を拡大中で、ターゲットは2011年までに年間7700万トンを考えている。また、25万バレルの容量を持った製油所をメサイードの方で作ろうと取り組んでいる。ラスラファンの第二コンデンセート製油所の竣工予定は2012年。2番目のGTLプロジェクト、パール・プロジェクトは最大規模のGTL生産施設になり、2011年に完成する予定で、カタール・ペトロリアムとシェルが合同で取り組んでいる。次のバルザン・プロジェクトも進行中で、国内向けのガス発電がメイン。それから、タスウィークという会社ですが、いわゆる統制製品（Regulated Product）を販売するための会社として作られた。統制製品とは、基本的にはLPガス、コンデンセート、硫黄、その他の石油精製品。

○メサイードは、1949年にできた工業地帯で、さまざまな製油所等がある。ガス処理も行われて、石油化学や原油の輸出もここからされているし、また、アルミ業界も今後はここに立地することになる。ラスラファンでは、投資の大半がこの地域で行われており、LNG、GTL、また天然ガスパイプライン、それから将来的には石油化学も立地することになっている。ラスラファンについてもう少しプロジェクトを見ていくと、いわゆる統制製品の輸出は既開始されているが、今年以降、次々新しいプロジェクトも完成してくる。カタールガスもここでトレイン1、それから製油所を持っている。規模についてもう少し説明すると、700億ドルぐらいのものがラスラファンで建設中で、12万人以上の作業員が今現場でプロジェクトに携わっている。メサイードの方は特に古い工業地帯で、リファイナリー、ガス処理施設、石油化学企業、それからアルミのメーカーがある。

## Qatar LPG Exports



○LPガス生産については、2008年は600万近くだったのが、それを強化して2011年までには1200万まで上げていこうとしている。そして特に増強され大きく伸びるのは2009年。ラスガスのLNGのトレインが二つ、カタールガストレイン2、そして国内向けのAKGというプロジェクトがスタートする予定。

○われわれと日本の関係について注目すると、日本はカタールにとって最も重要な取引先。昨年まで、60%くらいの原油が日本向け。忘れてならないのは、最初のノースフィールドの商業開発は、日本のバイヤーの方々のサポートがあってこそ可能だったということ。今日、LNGをカタールで作ることはそんなに難しいことではないが、90年代初頭は、日本のバイヤーの方々のサポートなしに、それは実行できなかった。今日、少なくとも2007年の段階で、われわれのLNGの輸出先の30%は日本。タスウィークとして、今年日本企業と初めて契約を結んだ。三井さんが相手で、契約期間は15年という最長の長さ。そして、約35%のLPガスの輸出もやはり日本。もちろんそれをさらに拡大していきたい。

○タスウィーク設立の背景を説明すると、それは必要に迫られたものだったといえる。カタール政府がカタールの産業をサポートするために必要だと考えたから。大体13社がラスラファンにあり、LPガス、コンデンセート、LNGなど、いろいろ扱っているが。そういった製造をしている会社は、それぞれに自前の輸出施設や貯蔵タンクを作るのは、全くフィージブルでないと考えた。そこでQPを通じて、共通の貯蔵タンクを作ろう、あるいは輸出のための施設を整備しようと考えた。

○ただ、問題は、どのようにそれをうまく扱うのかということ。物理的な港湾オペレーションだけでなく、出荷の手続きやそれを遅滞なくきちんと行う必要がある。統制製品の規制を外すことがタイムリーにされなければならない。法的な問題で、例えば、反トラストや不正競争防止などといったことも複雑さを増すことになったことから、2007年の法律ナンバー15という法律ができ、100%国営のタスウィークが作られた。これはQPの所属ではなく、国営。昨年7月に会社が法人化され、経験豊かなマーケティングの専門家をスタッフに擁して、この法律に従ってタスウィークがLPガスやコンデンセート、石油製品、そして硫黄も扱うことのできる唯一の輸出業者となった。そして、すべてのカタールの生産業者から買い、それをタスウィークの名前で海外顧客に向けて再販するという形になっている。

○実際に運営が始まったのは1月のことで、幸い、既にいい結果を出すことができている。新しいオフィスの80人ぐらいのスタッフのほとんどが経験豊かで、200万トン分の製品も20以上の顧客に出荷した。硫黄やその他のための船を定期用船という形で3隻所有し、きちんと約束したものを出荷することができた。また社内で開発したQトレードと呼ばれる、

取引のために使われる I T のシステムで完全にコンピューター化されていて、初日から納品後まで、きちんと顧客とのやり取りができ、請求書も時間どおりに出されて、支払いも時間どおりに受け取ることができる。そして既に立てられた 2008 年のマーケティング戦略はすべて実施した。カタールでの生産量の増加に備える体制ができている。

○われわれが重視しているのは、カタールとして戦略的な国益を守ること。そして遅滞ない形できちんと出荷できるように、これらの統制製品を扱うということ。また、L N G の生産とガスの輸出をきちんとした手続きを踏んでやっていこうと考えている。L N G は日本およびその他の国にとって、特に電力を作るのに大変重要なので、顧客にとっても価値のあるものを提供していくような、グローバルなマーケティング活動をしていく。この会社はマーケットのファンダメンタルズとして使えるものを最大限に活用するために作られ、プロらしい効果的な世界に通用するマーケティングの組織を作り、カタールの製品をどこのマーケットであっても出していけるような体制を作りたいと思っている。東であれ、西であれ、どこであれ、とにかく価値のあるところにわれわれの製品を出していく。そして長期にわたる関係を、信頼のおける顧客と結んでいきたい。本当の意味で、日本のように信頼性の高い顧客はいないと思う。

○マーケティングのアプローチでは、大変強力な基盤を作るためにターム契約の安定顧客を確保したいと考えている。いろいろなインコタームズ、例えば、F O B、C I F、あるいは C F R、D E S といったインコタームズも受け入れられる。さまざまなマーケットに合った価格決定のメカニズムにも応じたい。また、顧客に価値を提供できるような物流の能力も活用していきたい。船に関しては、多くの大手の船会社にも協力をいただいております、その良好な関係をこれからも活用し、消費者の皆さんにも利益を享受できるようにしたい。また販売においての条件も競争力の高いものを提示していきたい。そして、いろいろなオプションを提供してターム契約あるいは短期契約、スポットといったものにも迅速な対応をしていく。

## 質 疑 応 答 5

(質問者 A) カタールから天然ガス由来の L P G が増産されるということは、バイヤーサイドとしては非常に喜ばしいことで、ある意味では首を長くして待っていたことです。お聞きしたいのは、これはうわさなのですが、例えば、C P を採用するとかしないとかということで、F O B のプライシングというか価格は、どのようなものを考えられているのでしょうか。それと、もし C P であるのであれば、先ほどコーリン・シェリーさんが C P の透明性に触れられましたが、その辺についてもご意見があればお伺いしたいと思います。

(アル・ハマディ氏) 今日の午前中にC Pの話がたくさん出ましたが、われわれに言わせると正直C Pは結構よくやっていると思います。マーケットにきちんとトラッキングをしていますし、そういった価格のアレンジがなければ、代替になるものが何なのかなかなか見えないと思うのです。ですから、フェアだと思います。ちゃんとマーケットの動向をトラッキングしようと、できる限り努力なさっています。われわれはC Pをサポートする立場にありまして、マーケットがそれに代わるものを開発するまでは、これからもC Pを支持していきます。もちろん代わりものが出てきて、それをマーケットが要望するのであれば、それを受け入れることになると思いますが、今のところC Pは大変よくやっているし、きちんとフェアな形でマーケットを反映していると思います。代わりがあるのならいいですが、なければC P以外に何を使えばいいのでしょうか。

(質問者A) FOBはそうですが、C I FやC F Rということで売られようとしていますので、その辺のところには何かやりようがあるのかなと思っています。

(アル・ハマディ氏) タスウィークでは、どのようなフォーミュラあるいはアレンジメントでも聞く耳は持って、オープンな態度で臨んでいます。それぞれの市場が異なりますし、いろいろなアレンジを必要としていると思いますので、どんなアレンジでも、それはまず話し合いをしたいと考えています。

(質問者B) 長期の契約、短期の契約が両方あるということですが、短期とはどういうことを指しているのですか。

(アル・ハマディ氏) 今日のバスケットを考えますと、いろいろあるのですがL Pガスに関して一番長くて1年です。一番短い短期ですと四半期ごとあるいは1カ月ごとというような設定が可能です。もしお望みであれば、われわれはもっと長くもできると考えていますが、今のところまだ1年以上はやっていません。1年までです。

(質問者C) 世界にL Pガスがあふれる可能性があると思うのですが、仮にそうなったときに、カタールのシステムの中に柔軟性はあるのでしょうか。ドルフィン・パイプラインがアブダビにつながっていますし、L N Gのストリームも考えると、例えば、L Pガスの市場があふれて、販売が難しくなった場合、ウエットガスをエミレーツの方に流して、結果的にはL N Gを流していくという手法はありますか。

(アル・ハマディ氏) 今おっしゃったような状況は、ちょっと極端過ぎるように思います。そうなる前にほかのアレンジが可能だと思っています。例えば、タスウィークでは、

政府主導で行っていることなのですが、どんな状態にも対応できるように、マーケットが余剰状態になるとグローバルな市場を対象に広げていこうというような準備態勢を整えています。もう一ついえることは、マーケットが供給過多の状態になったとします。そして不経済になった場合にもほかのやり方があります。例えば、カタールではフィージビリティスタディが多くの石化プロジェクトでプロパンを使うという形で行われていますし、LNGはご存じのように、大半が長期的なコミットメントで船も手配して、きちんと受け入れ基地を用意しているということで、そんなに簡単に切り替えはできません。ただ、技術的にはないわけではありませんから、その状況に対応する手段はあります。

(質問者D) 7700万トンのLNGを将来的には生産するというお話でしたが、これに随伴してできてくるLPGは、大体どのぐらいのボリュームを考えていらっしゃるのでしょうか。それと、今、日本向けに大体35%のLPGを販売されているというお話ですが、ほかの65%は大体どのような内訳になっているのか、2011年はどのような販売を考えていらっしゃるのか、その辺をお願いいたします。

(アル・ハマディ氏) なかなかすべての質問にお答えするのは、数字的にも難しいですが、まず2011年の計画についてお話しします。われわれはお話ししたような課題に取り組めるような組織を作ったつもりです。タスウィークはグローバルなプレーヤーになります。単にアジア中心ではなく、ヨーロッパでもアメリカでもプレゼンス、存在感を持っていこうと思っていますので、そういうポジショニングを自らしています。2008年の段階で日本向けのLPGは35%ですが、残りの部分はいろいろな海外の企業となっています。しかし、一部はまた日本に来るかもしれません。すみませんが、販売先の詳細データを今、持っていません。いずれにしても35%は日本向けということになります。

7700万トンのLNGがどのぐらいLPGガスに随伴としてあるのかという質問についての数字も今は持ち合わせていませんが、ノースフィールドで作っているのは12BCFです。これは天然ガスです。それが2012年には24BCFになります。12から24ミリオン、つまり1200万から2400万ぐらいになると思います。メサイードという所がありますので、それも勘案しています。