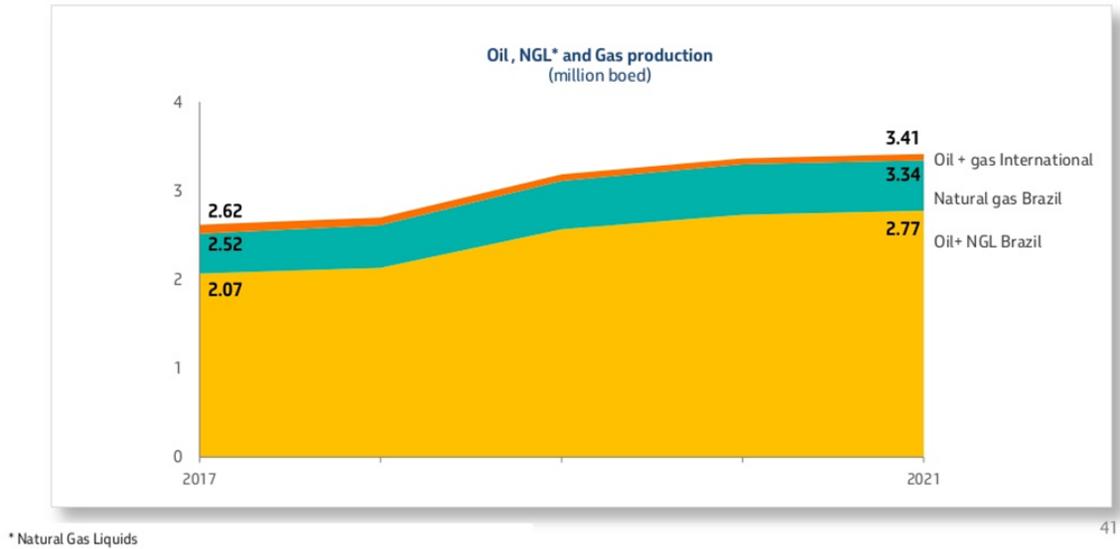


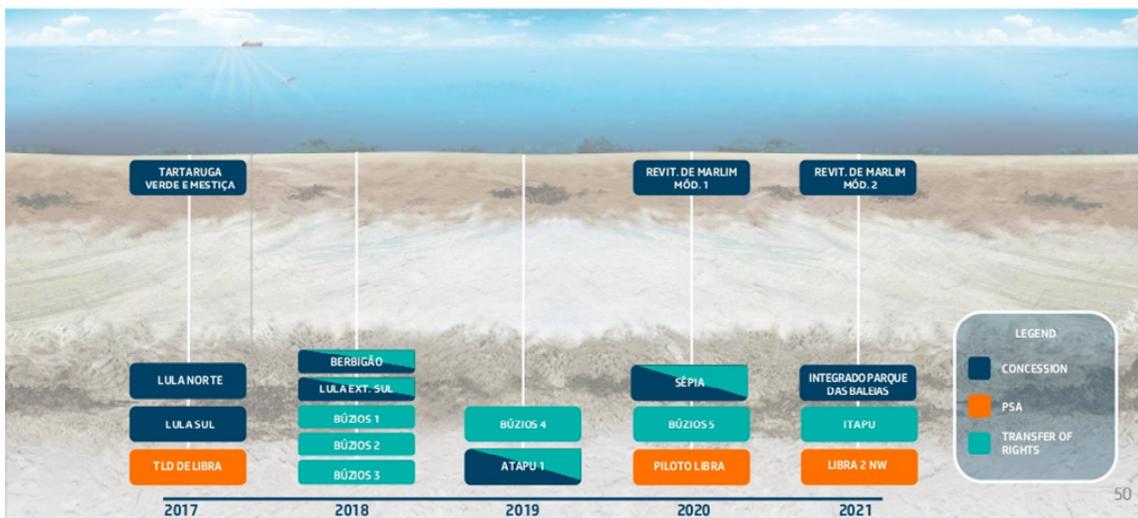
図表－ 113 生産量予測

生産量予測



図表－ 114 生産設備の投入予定

新生産設備のスタートアップ



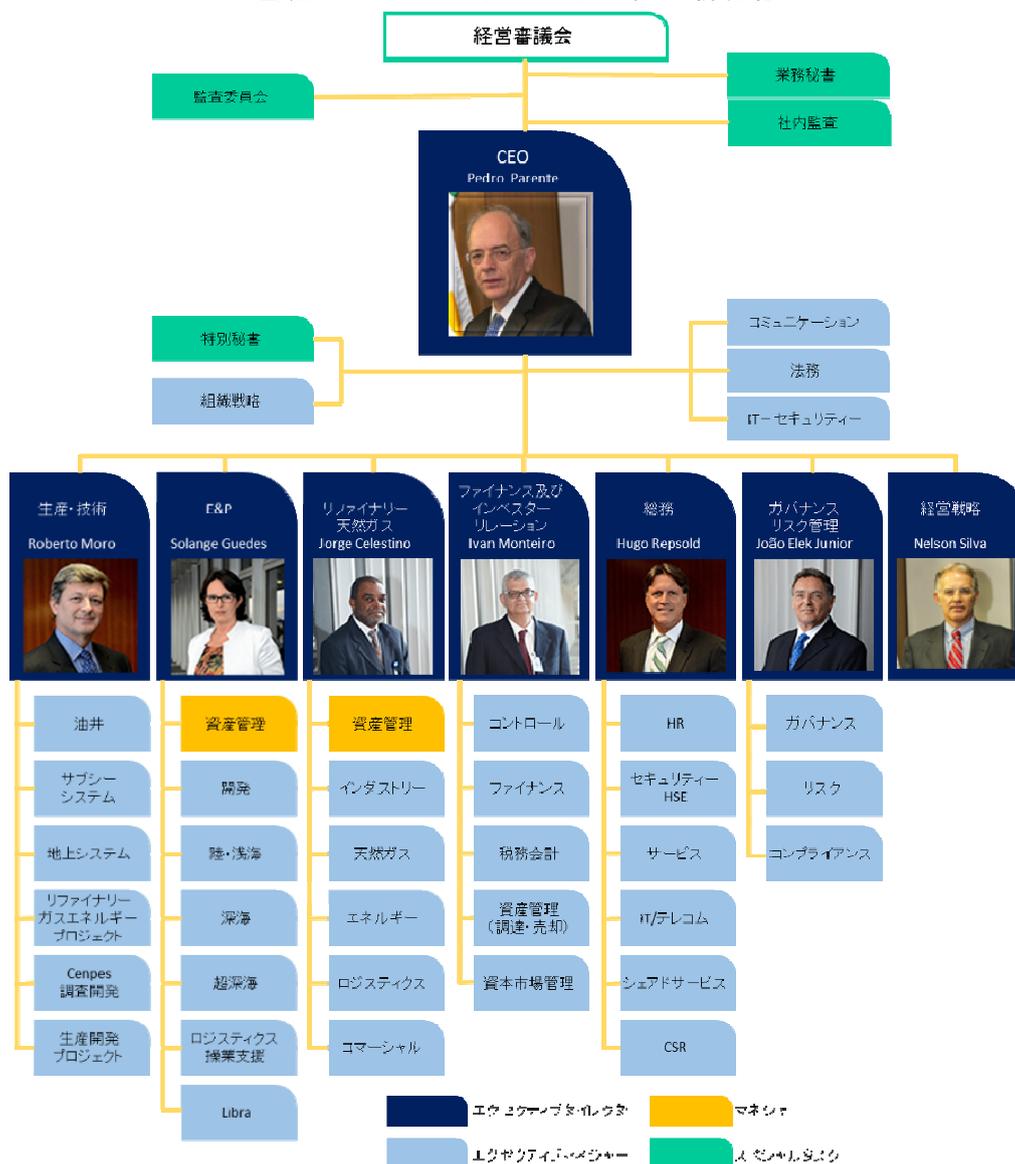
3. 2. 1 組織

Dilma 前大統領の下、Bendine 前総裁の肝煎りで組織の改編が進められたがその後も状況の好転には至らず、汚職問題の拡大も足枷になり、巨額債務の解決や現実的なビジネスプランの構築、強力な労働組合との折衝、そして政府の直接介入への対応など同総裁の手腕が十分発揮されない状態が続き、2016年5月、Pedro Parente氏が後継のペトロブラス総裁に指名された。同氏はブラジル大学でエンジニアリングを修め、ブラジル銀行、ブ

ラジル中央銀行、IMF 顧問、内閣官房、企画省、鉱山エネルギー省で勤務後 2010 年から 2014 年は穀物大手企業 Bunge Brasil の社長を務め実務派ベテランとして迎えられている。

Parente 新総裁は Bendine 前総裁が進めていた基本組織を踏襲、新しく設けられた経営戦略部門に元 BG Brasil 社の Nelson Silva 氏が就任した以外は同じ役員構成となっている。2 月現在の組織は図表－ 115 の通り。

図表－ 115 ペトロbras 社の新組織



3. 2. 2 投資計画

原油市況の低迷、2014 年以降に深刻化した汚職問題、信用各付け降下やそれによる資金借り入れコストの上昇、レアル通貨安による負債の拡大等が原因でプレサル鉱区開発に照準を当てた開発資金が圧迫されコアビジネス以外の資産売却を余儀なくされる状態が続いている。

Parente 総裁は 5 か年計画の中で、2018 年までに純負債総額を半減させ流動資産を増や

し、負債比率を現在の 5.3 倍から 2.5 倍までに抑え込むことを目標に掲げた。従来の計画投資額から 25%減少し 5 年間で 741 億米ドルを投資する計画になっている。最大の投資分野は、従来計画通り開発・生産分野の 606 億米ドル、その内の 75%を生産分野に充当、11%が開発分野、13%がそれらのオペレーションに配分される。前総裁の下で策定された最新の計画では、開発・生産分野に総額 800 億ドルの投資を予定していた。

● ペトロプラス社ビジネスプランの重点施策

⇒ 選択と集中

→ 探鉱生産部門の重視

→ プレサル鉱区開発の重視

→ 資産売却による資金確保と負債削減

ペトロプラス社の 5 か年投資計画は以下の通り。

① 新 5 か年計画（2017 年-2021 年）

昨年 9 月に発表された新規 5 か年計画における投資額は、Bendine 前総裁が見直しを行った最終予定投資額 984 億ドルを更に 25%下回る 741 億ドルまで削減されており 2006 年以降最低の投資予算額となっている。

前総裁の下で策定された 2015 年～2019 年の石油・天然ガス開発に割り当てられた投資総額 1086 億ドルは 606 億ドルまで大幅に圧縮されている。また、今年度及び 2018 年度に圧縮すべき負債総額として 195 億ドルを設定、肥料部門やバイオ燃料部門、配給部門に保有する自社資産の売却等により開発・運転資金を確保する計画になっている。

* 2020 年時点の油価を 1 バレル 71 ドルと想定した。

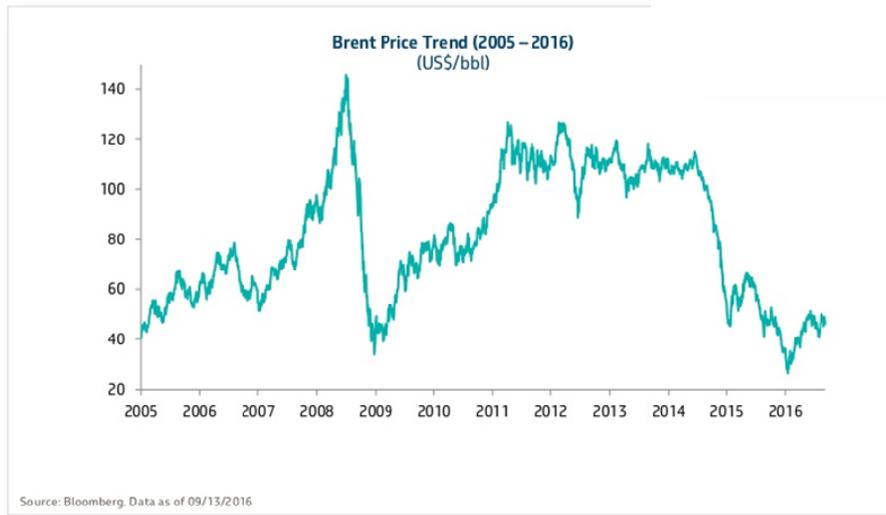
【5 か年計画の前提】

① 前提としている原油価格と為替水準及び今後 5 年間の石油製品市場の想定伸び率が図表－ 116 図表－ 117 に表示されている。

図表－ 116 は 2005 年以降の石油価格（Brent 価格）の推移である。

図表－ 116 石油価格の推移

石油価格の下落



7

ペトロブラス社が前提として想定している原油価格と為替レートは次の図表－ 117 表に示される。

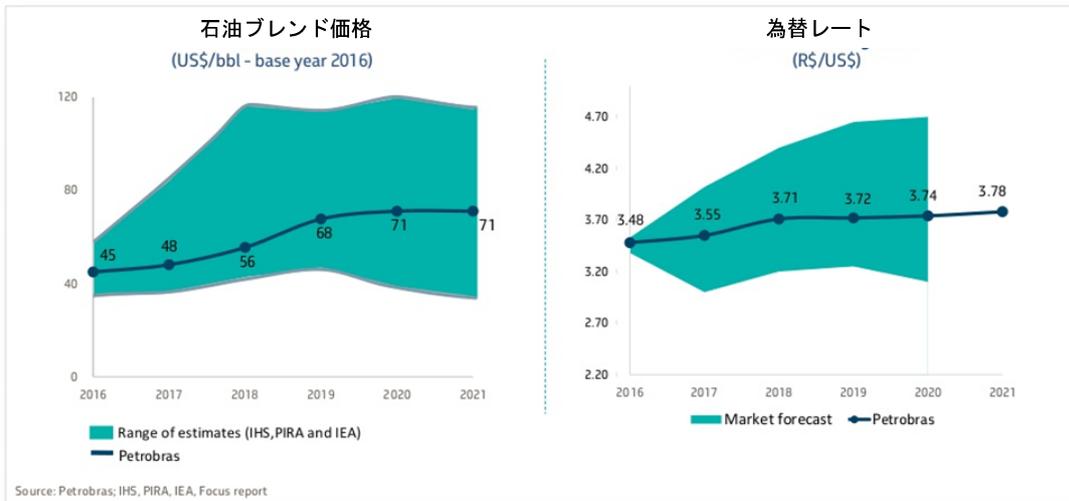
図表－ 117 油価予想と為替水準（リアル/ドル）

		2017	2018	2019	2020	2021
Brent (base year 2016) FX Rate	US\$/bbl	48	56	68	71	71
	R\$/US\$	3.55	3.71	3.72	3.74	3.78

ペトロブラス社と業界(IEA など)筋が想定する原油価格と為替レートの関係を見ると、ペトロブラス社の想定は市場の予測幅の下方サイドに置かれている。

図表－ 118 原油価格及び為替レートに関する市場予測との関係図

ベースケースシナリオの変動要因

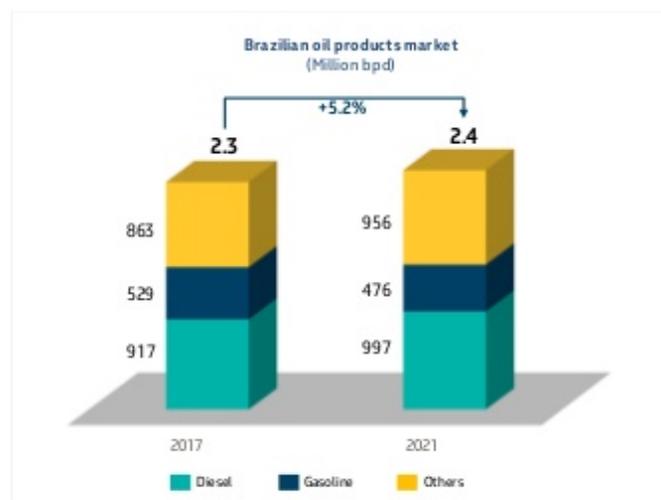


21

ペトロbras社は、石油製品市場が 2021 年に 5.2%アップすると想定し投資計画を策定した。

図表－ 119 ブラジルの石油製品市場：5 年間で 5.2%の伸び

石油製品市場

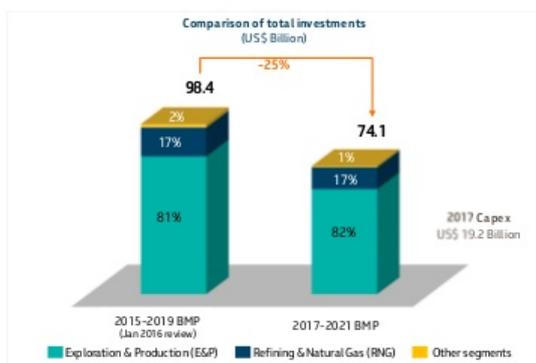


10

② 5年間の投資総額 741 億米ドルの投資内訳

図表－ 120 741 億ドルの投資内訳

投資額



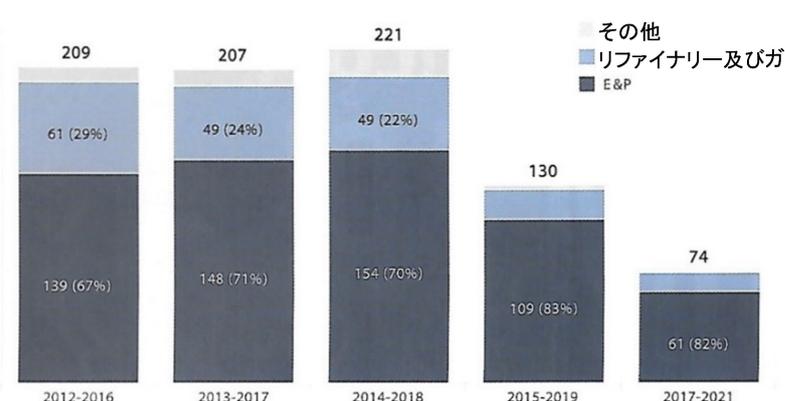
13

図表－ 121 は、2012 年度以降の 5 カ年計画の投資額の推移である。2016 年度について（2016-2020）については、ペトロブラス社の組織改編や幹部の交代などにより、従来のような纏まった年次計画の形では策定されておらず、2015 年度計画の部分修正が数回繰り返されて来た。

予算額は 15 年度以降の見直しで、1300 億ドル⇒984 億ドル⇒741 億ドルと修正されている。

図表－ 121 5 年投資計画の予算額及び予算配分の推移

ペトロブラス投資計画の予算配分の推移



2016 年、リファイナリー及びガス分野の投資を統合

◇ E&P 部門の投資予算の Capex 内訳

606 億米ドル（生産開発：76%、新規開発：11%、オペレーションサポート：13%）

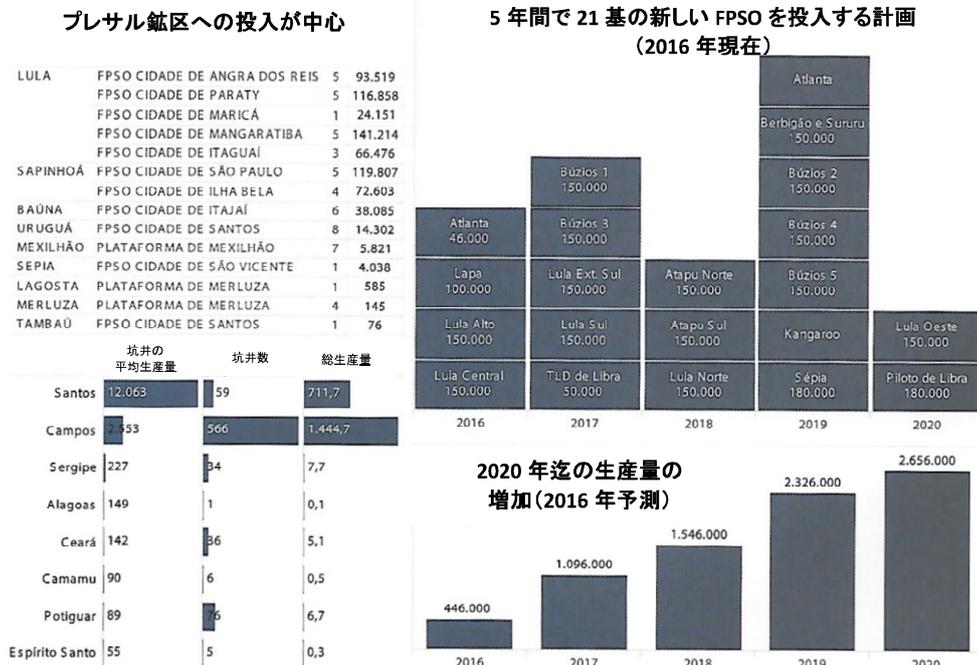
図表－ 122 生産設備の投入時期

新生産設備のスタートアップ



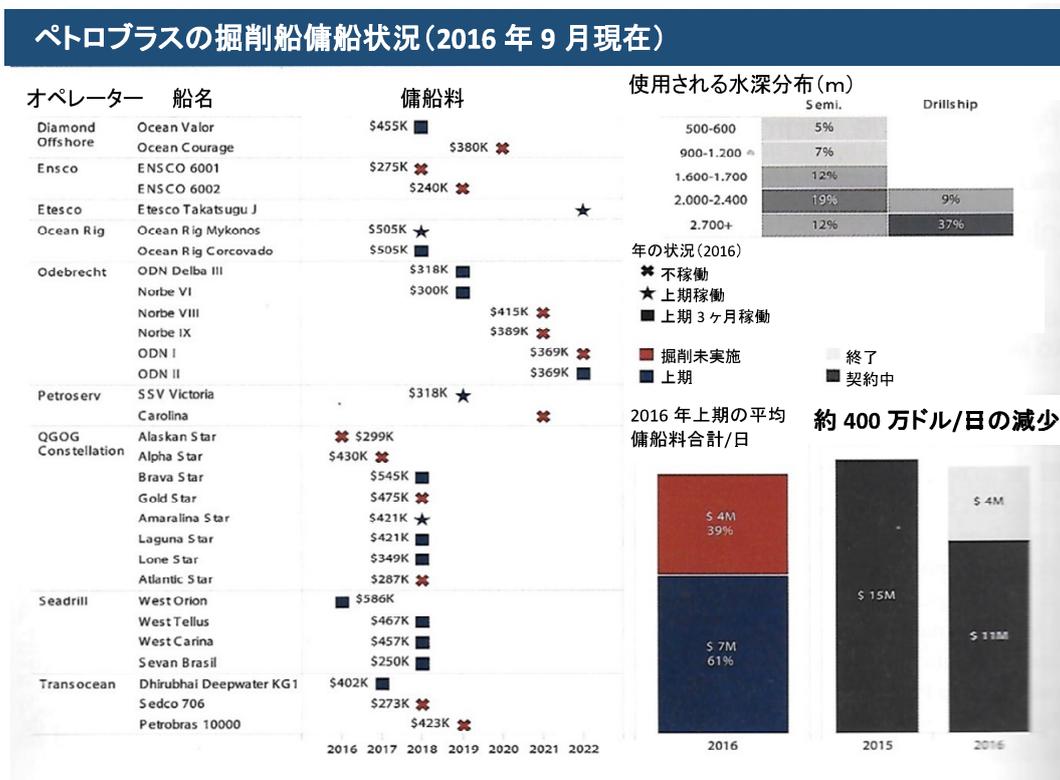
◇ 2016 年上半期段階での 2020 年までの FPSO 必要投入隻数は、次の図表－ 123 が示すように当初 21 基を予定していたが、その後の見直しで 2 基減らしている。図表－ 123 の左上は、鉱区名 (Lula)、FPSO 名、坑井数、に日産量を表している。

図表－ 123 各鉱区の生産坑井の状況及び FPSO 投入数 (2016 年)

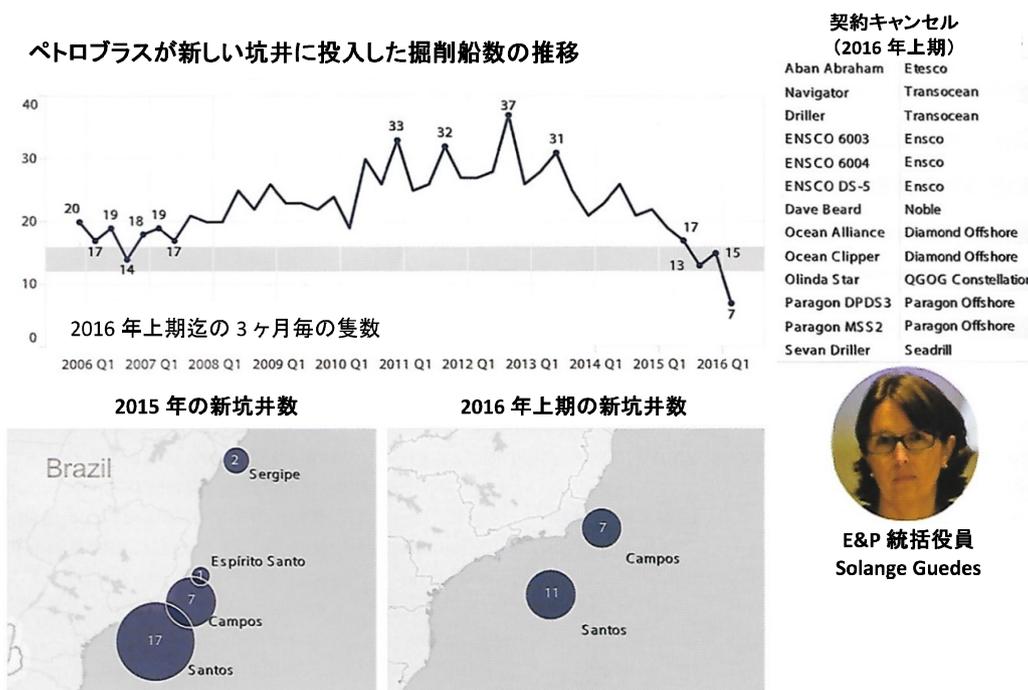


◇ 掘削船の備船状況は次の通り。

図表－ 124 ペトロbras社の掘削船備船状況



図表－ 125 ペトロbras社の備船掘削船数の推移



◇ 2016 年上半期時点の支援船備船状況

図表－ 126 ペトロブラス社の支援船備船状況及び Bram 社の事例

ペトロブラス－2016 年上期の支援船備船状況



備船概要 (BRAM 社の例)

