

国際事業、狙いと課題は？

「地域密着のドメスティックな企業」と思われがちな電力会社だが、実は、国際事業展開も積極的に行っている。その狙いや成果、今後の課題は？ 関西電力の国際事業の責任者に訊いた。



湯川英彦 関西電力 常務執行役員

●国際事業展開の経緯と目的

なぜ関西電力が国際事業なのか？

省エネの進展、企業の生産拠点の海外移転、人口減少など、国内電力需要の先行きが不透明さを増すなか、世界に目を転じると、東南アジア、中国、インド、中東など新興国の電力需要が急速に伸びている。これは電力会社にとって大きなビジネスチャンス。豊富で質の高い電力を安く安定的にお届けするというビジネスの核は万国共通であり、我々が世界に出て行く価値がある。そう考え、九〇年代後半から国際事業の検討を進め、チャンスを窺ってきた。

狙いや目的は？

一つは経営資源の活用とフィードバック。国内で培った技術・ノウハウを海外で生かすとともに、海外での経験を国内にフィードバックする、双方方向の事業だと位置づけている。加えて、相手国の電力安定供給への貢献と地球環境問題解決への貢献。もちろん、ベースには将来にわたる安定した収益確保という目的がある。

●実績とこだわり

具体的にどのような実績があるのか？

関西電力の国際事業第一号は、九八年にスタートしたフィリピンのサンロケ多目的ダムプロジェクト。日本の電力会社初の海外発電事業（IPP事業）への参画でもあった。



フィリピン サンロケ水力

ついて検討・協力、情報発信・情報収集を行っている。日本の電力会社として原子力の安全対策や重要性などもサミットで世界に向け発信している。また、ブータンのマイクロ水力開発、ツバルでの太陽光発電所建設など、途上国での持続可能なエネルギー開発の実践においても貢献している。

＊IPP事業：卸発電事業（Independent Power Producer）。現地電力会社などへの電力卸売り等を主とした発電事業。

——メインのIPP事業は一五年で一〇〇万kWを超える規模になったと？

商社などに比べると決して大規模とは言えないが、実は我々なりのこだわりがある。

単に儲ければいいとか、投資として企業買収を行い配当をじつと腕組みして待つようなやり方はしたくない。「マイ・プラント」での事業——自分たちで汗をかいて進めるスタイルを貫いている。発電所建設から運転保守、業務改善に至るまで、関西電力が参画することでプロジェクト価値が高まるよう、我々のノウハウを現地に持ち込み、現地流にアレンジし、現地に根づかせて事業を行う。だからこそ、事業を通じて自分たちが成長できる構図が描けると考えている。

●プロジェクトの舞台裏

——では案件発掘から自前で行うと？

もちろん商社や銀行などから紹介いただいた

海外IPP事業

件名	国名	概要	出資割合	設備容量 (万kW)
サンロケ水力	フィリピン	ダム式水力発電所	50%	34.5
ロジャナ火力	タイ	ガスコンバインドサイクル コージェネレーション発電所	39%	28.1
名間水力	台湾	流込式水力発電所	26%	1.7
国光火力	台湾	ガスコンバインドサイクル発電所	20%	48.0
セノコ火力	シンガポール	ガスコンバインドサイクル発電所 石油火力発電所	15%	330.0
ブルーウォーターズ 火力	オーストラリア	石炭火力発電所	50%	45.9
合計 (出資割合分 合計)				488.2 (110.7)

以来、国内外の事業者と共同出資で進めるIPP事業は、関西電力の国際事業の柱として着実に拡大している。現在、フィリピン、タイ、台湾（二件）、シンガポール、オーストラリア、と五カ国六件の事業を展開。当初約二・六万kWだった持分容量は、この一五年で約一一万kWに増加し、出資先からの配当収入は二〇一二年は約五〇億円。当面の間、同程度の配当が得られる見込みだ。特に、サンロケ水力はこれまで

り、入札に参画するケースもあるが、コンサルから入ってIPP事業につなぐ自主開発案件にもチャレンジしている。例えば現在開発中のラオスのナムニアップ水力プロジェクトやインドネシアのラジャマンダラ水力プロジェクトでは、案件発掘から着工、運用までトータルに取り組んでいく予定だ。またミャンマーでも水力開発



2013年6月のGSEPワシントンサミット（中央右：元・米大統領ビル・クリントン氏、中央左：関西電力会長 森詳介）



インドネシア ラジャマンダラ水力関係者との交渉・調整

技術支援や電力マスタープラン作成のコンサルティングを通して、発電事業への発展の可能性を模索している。

——具体的にどのような進めているのか？

I P P 事業では契約が非常に重要だ。相手国の政府や銀行、電気の売り先など多岐にわたる関係者と交渉を重ね、その内容や各種条件を契約に落とし込む。それには、言葉だけでなく価値観、文化も違う人たちとの度重なる交渉や調整が必要になる。私自身、相手国の大臣と対等にやり合う経験を何度もさせてもらった。普段日本の電気事業ではおつきあいできないレベル

を含めほぼオールジャパン体制で進めている。日本の技術の素晴らしさはラオス側もわかっているが、低価格を武器に中国勢や韓国勢が乗り出してきている。今後五〇年一〇〇年動かし

ていく水力発電所は品質が一番ということを一〇〇年後でなく今わかってほしい。それを理解してもらうのがプロジェクトリーダーである関西電力の責務だと考えている。

●リスクへの対応・対策

——日本と異なり海外では思いがけないリスクに遭遇することもあるのでは？

海外派遣は長期にわたるため、衣食住の環境整備はもちろん、安全確保にも留意し、日本大使館や国際的なコンサルタント会社による最新の危険情報をタイムリーに把握。問題が起きた際には、避難や一時帰国等の適切な対応が取れる体制を構築している。

実際これまでもいろいろなサプライズに遭遇した。最近では一年のタイの洪水。ロジャナ火力発電所は日本企業が数多く進出しているロジャナ工業団地内にあり、高品質で安定した電力を供給してきた。しかし、ガスタービンや発電機などすべて水没。これを受け、現地駐在者の安全確保を第一に、株主としての支援体制を直ちに確立したが、我々が現地を訪れたときは、発電所にはボートでしか近づけない状態だった。工業団地内の排水完了後、直ちに復旧作業に

の人たちであり、緊張もするが、お互いに目的を共有し、わかりあえたときの達成感は大い。具体的にプロジェクトが動き出すと、技術者を含め多くの人員が現地向かう。ほぼすべてのプロジェクトで駐在員なり長期出張者を派遣し、現在、二四人が世界各地で活躍中。彼らは現地事業会社の一員として開発段階から経営、技術的な部分に深く関わり、日本とのパイプ役を果たすだけでなく、現地におけるコネクショングループの面でもプロジェクト遂行への貢献度は高い。

——自主開発案件ならではの苦労もある？

日本一の堤高を誇る黒部ダムと同規模で一〇倍の貯水容量を持つダム建設——我々が「第二

上／ラオス ナムニアップ水力 ダムサイトへの道路改良工事の状況
中／移転村の子供たち 下／パイロットプラントの水田



は保険がいかに大事かを思い知らされた。

●関西電力の強み、学べき点

——国際事業展開における関西電力の強みは？

強みは、国内電気事業で培った技術力をベースにした安定供給への貢献だ。特に水力開発は固有技術といってよく、水力発電所の設計や施工管理は自前でできる。これは商社等が持ち合わせないノウハウだ。また運転開始後の設備の保守・運用面においても、現地技術者に対し将来の水車や発電機のオーバーホールに向けた実務研修等を提供している。火力発電事業についても、レイアウト設計、高効率運転などで当社の技術力を生かせる部分は多い。

もう一つはCSR活動。例えば、フィリピンのサンロケ水力プロジェクトでも住民移転が必要となったが、移転に関わる生計支援としてマイクロ・ファイナンス（小口融資）等の活動を実施しており高い評価を受けている。

——一方で学べき点やフィードバックは？

現地では関西電力のプロフェッショナルリテイルを発揮すると同時に、実務面で鍛えられる。シンガポールでは、実際に電力競争市場での取引に参加。フィリピンではアンシラリーサービス^{*}を提供し、自由化市場でのサービス提供の知見と経験を蓄積している。これらは日本での電力事業の変革を先取りするものであり、今後、

の黒部建設」という意気込みで取り組んでいるラオス・ナムニアップ水力プロジェクトでは、ダム建設にあたり約五三〇世帯、約三六〇〇人の移転が必要になると見込んでいる。もともと焼畑農業を営むモン族という少数民族の村が中心だが、生活基盤を損なわないよう、村の結束を壊さないよう、移転方策を考えている。

例えば、安心して移転していただけるように移転先で学校を建設したり、モデルハウスの設置、水稲耕作のパイロットプラントやカエル養殖などを行っている。また、子供の古着の寄贈なども行い、住民との良好な関係構築に努めている。



2011年 タイ ロジャナ工業団地の洪水

編集後記

「きょうは日米中の鼎談ですが、まずこれを日本語でさせていただけることに、お二人に深く感謝いたします（笑）」。

吉崎達彦さんの前口上に、ロバート・フェルドマンさん、朱建榮さんの笑いが重なり、スタートした鼎談——今号は「世界の中で考える、日本の成長戦略とエネルギー」をテーマに、「鼎談」ではアメリカ・中国の論客を迎えて議論いただくとともに、「オピニオン」ではフランスから来日中の識者を含め5人の方々に提言をいただきました。加えて「世界はいま」では、ウィーンから来日中のIAEA(国際原子力機関)の事務次長に世界の原子力安全について話を聞きました。

また「エコルーツ紀行」では宇宙から地下へ——川口淳一郎さんと岐阜県瑞浪を訪れ、深度300mの深地下で進められている放射性廃棄物の地層処分研究の一端に触れました。

関西電力にとって、地下はもちろん世界も極めて身近な存在です。燃料調達だけでなく、実は国際事業も積極的に展開。「かんでん FOCUS」では、ドメスティックと思われがちな関西電力の知られざる一面を責任者に語ってもらいました。

7月。エアコンから団扇・扇風機へ、風物詩が回帰する夏。今号からの新コラム「でんきSTORY」で江口ともみさんが指摘されたように、回帰できればそれもいいけど、できないものもあることに気づきたい。違う国、違う視点、違う立場を受け止めて、日本再興へのより良い解を探したい。そう願いつつ、手強い夏の始まりに、新しい『躍』をお届けします。

躍

題字 森 詳介(関西電力株式会社 取締役会長)

『躍』(やく)という誌名は、皆さまとともに「躍進」「飛躍」していきたい、また皆さまにとって「心躍る」広報誌でありたい、との思いを込めて名づけました。

『躍』の内容はホームページでもご覧いただけます。
<http://www.kepco.co.jp/yaku/>

発行●関西電力株式会社 広報室
 発行人／保田 亨 編集人／渡辺俊一
 〒530-8270 大阪市北区中之島3丁目6番16号 電話06-7501-0240
 企画／編集●株式会社エム・シー・アンド・ビー

*今号の取材は2013年5月30日までに実施したものです。



サンロケ水力 オーバーホール実務研修

大いに役に立つと考えている。

*アンシラリーサービス…送電・配電系統側の周波数制御や電圧制御、また各種系統や発電所故障時に対処するための予備電力確保といったサービス、そのコストの総称。

●今後の課題と抱負

——国際事業を推進していく上での課題は？

現在、当社は非常に厳しい経営環境にあり、国際事業を無制限に拡大できる状況ではない。だからリターンが確実にリスクが少ない案件を厳選して実施していく必要がある。

もう一つは人材育成。これまで国際事業に特化して経験を積む社員は限られていた。しかし今後、事業を拡大するとなれば裾野を拡げる必要がある。技術力を持ち、国際事業のセンスを持つスペシャリストを育てないといけない。一方で、国際事業での経験を本業に生かすという観点も忘れてはならない。これは国際室だけでできることではなく、全社をあげて各部門の協力を得ながら進めていく必要があると考えている。

最後に、今後の抱負は？

「KANSAIのPOWERを世界へ。世界の元気を関西に」。これが我々のスローガンであり、こう謳う以上は関西企業、日本企業と一緒に海外進出をめざし、タイのロジャナのようなビジネスモデルをもっと拡大したい。海外展開する企業と一緒に我々も進出し、海外でも高品質で安定的かつ低コストな電力を提供することで関西電力がお役に立つ。そういう活動をしていきたい。

実は関西電力には海外でも通用する人材が多数揃っている。ところが、社員自身が社内では通用しないと自縛している部分があるのではないかと感じている。

私は以前、アジア開発銀行に出向していたとき、ネパールの水力発電事業に携わった。山の

上の無電化村だったが、初めて送電したとき実際にクリスマスツリーのように灯りが点り、電気事業の素晴らしさに改めて感激した。それが関西電力に戻って国際事業に携わるきっかけになった。

こうした機会や経験を増やしていくことで、関西電力社員の自覚を促し、底力をお見せしたい。そして一〇年後には「国際事業といえば関西電力」というイメージを、みなさんに持つてもらえるよう挑戦し続けたいと考えている。



シンガポール セノコ火力発電所