

●国際事業の狙い、コンセプト
——なぜ今、国際事業なのか？

経営環境が地域独占・総括原価の世界から自由競争の世界へと大きく変化し、電気事業は本格的な競争時代を迎えている。わが国全体の人口減少、2011年の東日本大震災以降広く浸透した節電、あるいは再生可能エネルギー普及などの影響により、今後の電力需要はさほど伸びないと考えており、国内の電気事業だけでは成長に限界がある。

一方で東南アジア、インド、中東、中南米、アフリカなどの新興諸国では電力需要の大幅な伸びが続いており、日本国内の電気事業で培った、水力発電、火力発電、送配電等の技術力を活かせば、大きなビジネスチャンスが拡がっている。豊富で質の高い電力を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、成長の機会 は海外にあるということで、中期経営計画でも国際事業を新たな成長の柱と位置づけた。

——国際事業での狙いは？

従来よりも収益確保に軸足を置いた国際事業展開をしていく必要がある

かなり以前からIPP事業をグローバルに展開しておられる。電気事業者でみれば、J-POWERさんや、東京電力と中部電力の合弁会社JERAさんは、持分容量で弊社の数倍規模を有しておられる。

関西電力の海外IPP事業は、98年のサンロケが電力会社初とスタートは最も早かったが、残念ながら後れを取っている現状。

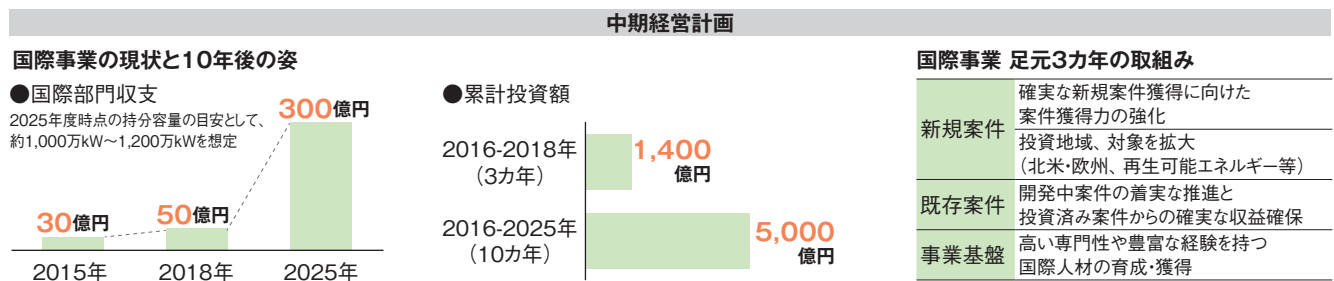
——では相当巻き返す必要がある。
今後の成長戦略は？

重点戦略は五つ。

①まずは「案件獲得力の強化」。今夏、バンコクとジャカルタに事務所を開設した。新規案件の生の情報はやはり現地・現場にある。現地事務所を拠点に商社や海外のデベロッパー、投資銀行などともネットワークを強化できれば、もっと事業機会を発掘できると考えている。

②「開発中案件の着実な推進」。現在、ラオス・ナムニアップ水力、インドネシア・ラジャマンダラ水力とタンジュンジャティB石炭火力を建設もしくは着工準備中。これを着実に進める。

かんでんFOCUS



世界市場で競争に挑む

今春発表の「グループ中期経営計画」で、国際事業を新たな成長の柱と位置づけ、「挑む。」決意を表明した関西電力。狙いと成長戦略、今後の展望を訊く――

浜野正幸

関西電力 国際事業本部 副事業本部長 国際企画部門統括



と考えている。国内で培った電力技術とノウハウを海外で活かすとともに、海外での事業を通じて得た経験・知見を国内にフィードバックするというこれまでの取組みを継続しつつ、しっかりとリスク評価をしながら収益も拡大したい。もともと関西電力は98年電力会社初の海外発電事業としてフィリピンのサンロケ・プロジェクトに参画以降、開発中含め7カ国9案件、主に東南アジアに軸足を置いた事業展開を行ってきた。東南アジアはインドネシア一国をとっても15―19年の5年間で35GWの開発計画がある。今後アジアの新興国をはじめ投資エリアや発電種別の多

③「投資済み案件からの確実な収益確保」。既に稼動中のフィリピン、タイ、台湾2カ所、シンガポール、オーストラリア、の6プロジェクトでは、発電設備の技術指導に社員を派遣・駐在させたり、事業会社の経営支援を行うことにより、プラント利用率の向上、O&M（運転保守）費用の低減などを通じて、確実な収益確保につなげていく。

④「収益とリスクに関する評価の1層の充実」。今後、投資案件を増やしていく以上、大事なのはリスク評価。国際事業には参画前・建設中・操業後、と多様なリスクが姿を変えて出現する。これまでも投資案件のリスクと収益性を踏まえた実施判断や、進捗状況のモニタリング等を行ってきたが、今夏、部門内に新たに設置した戦略チームがこうした機能を担っていく。

⑤「国際人材の育成・獲得」。人材は何より大事であり、世銀やADB（アジア開発銀行）、JBIC（国際協力銀行）やJICAなど、国内外機関への派遣や、取り組み中プロジェクトを活用した現地派遣をより積極的に行い、高い専門性や

様化を図ることにより、経常利益を15年度の30億円から10年後に10倍の300億円にするという目標を掲げた。これを実現するためには今後10年間で5000億円程度の投資が必要。10年後の絵姿としては、設備容量（出資割合分＝持分容量）で見ても現状の約187万kW（開発中含む）から大幅に増大させ、1000万～1200万kW程度と想定している。従来から取り組んでいる水力に加え、石炭やガスなどの火力、あるいは再生可能エネルギーといった電源種別の観点、また新設・既設買取案件、さらには収益とリスクといった観点から見ても、バランスのとれたポートフォリオを実現したい。「10年後には国内トップクラスの海外IPP（独立発電）事業者を目指す」を合言葉に、ベストを尽くす。

●海外IPP事業の成長戦略
——10年で利益10倍とは野心的な目標だが、海外IPP事業で関西電力の現在の立ち位置は？

日本で見た場合、先行しておられるのはやはり商社。電力機器の輸出やプラントのEPC事業を手始めに、

豊富な経験を有する国際事業人材の厚みを増やして行きたい。私は以前、ADBに出向し、インドやバングラデシュなどの電力インフラプロジェクト、電力部門の構造改革などに携わった。インドのグジャラート州で発生した地震の後、現地の州政府の方々と瓦礫の中を走り回り、阪神大震災で得た経験を活かしながら電力インフラの復興プログラムを担当したのは一番の思い出。当社の若い社員にもこのような経験を是非積ませたい。

——活躍フィールドを拡げるとのことだが、投資エリアや発電種別の多様化とは、具体的に？

アジア等新興国の水力・火力に加えて、北米のガス火力案件や、欧州の再生可能エネルギーも新たな事業機会と考えている。低炭素電源の重要性が高まり、石炭からガス火力へのリプレイス案件が北米市場では見込まれる。欧州では洋上風力を中心再生可能エネルギー案件の機会もある。新規開発案件と既開発案件のバランスも考えながら取り組んでいきたい。一方で、北米や欧州の場合

は基本的に自由市場の案件であり、売電価格やエネルギー価格の変動、あるいは再エネ政策の動向などさまざまなリスクが存在する。政府保証のついた売電契約つき案件は少なくなってきたおり、自由市場へどのように取り組むかが大きな課題。

また、収益拡大のためには資産の入れ替えも検討する必要がある。優良案件の長期保有が基本であるが、持分容量の厚みを増して、収益とリスク、発電種別と地域展開のバランス、新規案件の取組み状況などを考慮しながら、資産のポートフォリオを充実させたい。

——これまでは国内の経験・実績を活かした水力・火力を中心に取り組んできたが、未経験の北米や欧州、自由市場に出て行く上での課題認識と対応策は？

従来取り組んでこなかった地域にも挑戦し、また、投資案件が増加すれば、事業リスクは多様化・複雑化する。したがって、今後の主な課題の一つは、リスクマネジメントの高度化・強化だと考えている。

体制面では、今夏、国際事業本部

ように全員が走り回って全員でカバーする形でプロジェクトを推進していくというのが我々の強みだ。

●コンサルティング事業、国際協力・貢献活動

——コンサルティング事業もやっているとか？

将来のIPP事業につながる種蒔きとして取り組み、既に約80件の実績がある。グループ企業は90年代前半から海外に出ており、また水力・火力・土木・電力流通などの技術部門も以前から積極的に取り組んでいる。ミャンマーの電力基本計画などのサポートが一例だ。

こうしたコンサルティングを通じて得た情報やネットワークをIPP事業につなげていきたい。そうは言っても新興国・途上国では売電契約や環境規制など法制度が整備途上なため、なかなかすぐにIPP事業参入というわけにはいかない。できれば法整備面のサポートも併せてやっていきたいと考えている。

——国際協力・貢献活動も進めている？

かんでんFOCUS

関西電力が参画済みの海外発電事業（運転中の6プロジェクト）



フィリピン・サンロケ水力（ダム式）



タイ・ロジャナ火力（CCGTコジェネ）



台湾・名間水力（流れ込み式）



台湾・国光火力（CCGT）



シンガポール・セノコ火力（CCGT・石油）



オーストラリア・ブルーウォーターズ火力（石炭）

に戦略立案および事業管理を行う「国際企画部門」とプロジェクトの開発・推進を担う「国際開発部門」の2部門を設け体制を強化した。従来は、開発部門主体でリスクや収益性の評価を行っていたが、国際企画部門に新たに設けた戦略チームも開発部門とは異なる観点から評価を行う。事業開発の担当者はプロジェクトを進めたいの思いがどうしても強くなる。そのため開発部門が行うリスク評価に加え、別チームが第三者的な立場で評価を行う体制としたもの。こうした取組みにより、客観性を担保し、複数案件に横串を刺した評価を行いたい。また、コーポレート側のリスク管理、すなわち経理、法務、企画部門などと協力することで、より高度なリスク評価を目指す。北米や欧州は未経験であり、自由市場の経験も少ないが、技術力に加え、20年近くに亘る海外事業経験で培った融資契約などの商務面の能力も活かして、部門間で緊密に連携することににより、収益とリスクを的確に評価しながら、新たな国や地域での優良案件を発掘していきたい。

——世界市場で競争するにあたっての関西電力の強みは？

一旦プロジェクトに参画すれば技術やファイナンス面などの困難を克服し最後までやり遂げる「コミットメントの強さ」はどこにも負けないと自負している。端的な例が、自主開発案件で「第2のくろよん」と呼んでいるラオスのナムニアップと、インドネシアのラジャマンガラ水力プロジェクト。地点発掘や調査段階から自前で進めているのは、電力会社では我々だけだ。多国籍パートナーが関わるハードな現場だが、プロジェクトリーダーとして事業の完遂に責任を持って動いている。

もう一つの強みは「総合力」。国際事業本部は国内80人、海外の現場や関係機関には約50人が駐在と、130人余りの所帯だが、社内の水力・火力・土木・電力流通などの技術部門との連携、さらにはコーポレート部門とのリスク評価面等での連携による総合力は当社の一番の強みではないか。

こうした連携を活かしつつ、国際事業本部は、野球のようにポジションを決めた分業でなく、サッカーの

当社は世界の主要電力会社で構成するGSEI（Global Sustainable Electricity Partnership）にも参画。年1度首脳が集まり地球温暖化対策や技術支援について議論するとともに、ツバルの太陽光やブータンの水力、モルディブの太陽光プロジェクト（ソーラーアイズプロジェクト）などの国際貢献を通じて、相手国との信頼関係の醸成に努めている。これらは貢献活動だが、ここで築いた信頼関係を将来のビジネスにつなげていければとも考えている。

●今後の課題と抱負

——インフラ輸出では先行する欧米に加え、近年は中国などが価格攻勢を強めているが？

日本のインフラの品質はずば抜けているが、中国などが価格攻勢を強めるなかで「コスト高」という声があるのも事実。品質の良さをどうわかつてもらうか。自動車などの日本製品や、海外で人気の高い日本食と違い、インフラの価値は長い目で見てもらわないとわからず、そこがなかなか難しい。

そのため当社は、発電所をつくる

だけでなくO&Mにも参画し、設備利用率の向上や迅速なトラブル対応なども行い、「関西電力が参画すれば資産価値が向上する」という実績をつくり、現地政府や現地企業の株主、電気を供給するお客さまに我々の価値をご理解いただく努力をしていきたい。資産価値が向上すれば我々の収益も増えるし、現地政府との契約関係もうまくいき、お客さまは安定して電力供給を受けられる。そういうウィンウィンの構図を描きたい。

——では国際事業の飛躍的成長への抱負を。

10年後に国内トップクラスのIPP事業者となり経常利益を300億円稼ぐというのは大変チャレンジングな目標だが、その実現に対し大きな責任を感じるとともに、やりがいも感じている。当社の強みであるプロジェクトを完遂する強いコミットメント力と、技術部門やコーポレート部門、国際事業本部が一体となった総合力を活かしながら事業に取り組み、中期経営計画で掲げた目標を達成すべく「挑んで」いきたい。

躍