

特集2 海外エネルギー事業の強化に向けた取組み

当社グループは、九州から世界に向けて、「ずっと先まで、明るくしたい。」という思いを胸に、海外エネルギー事業を通じて皆さまとともに成長します。

海外エネルギー事業の実績

IPP等投資事業

海外発電事業持分出力

2030年の目標

153万kW

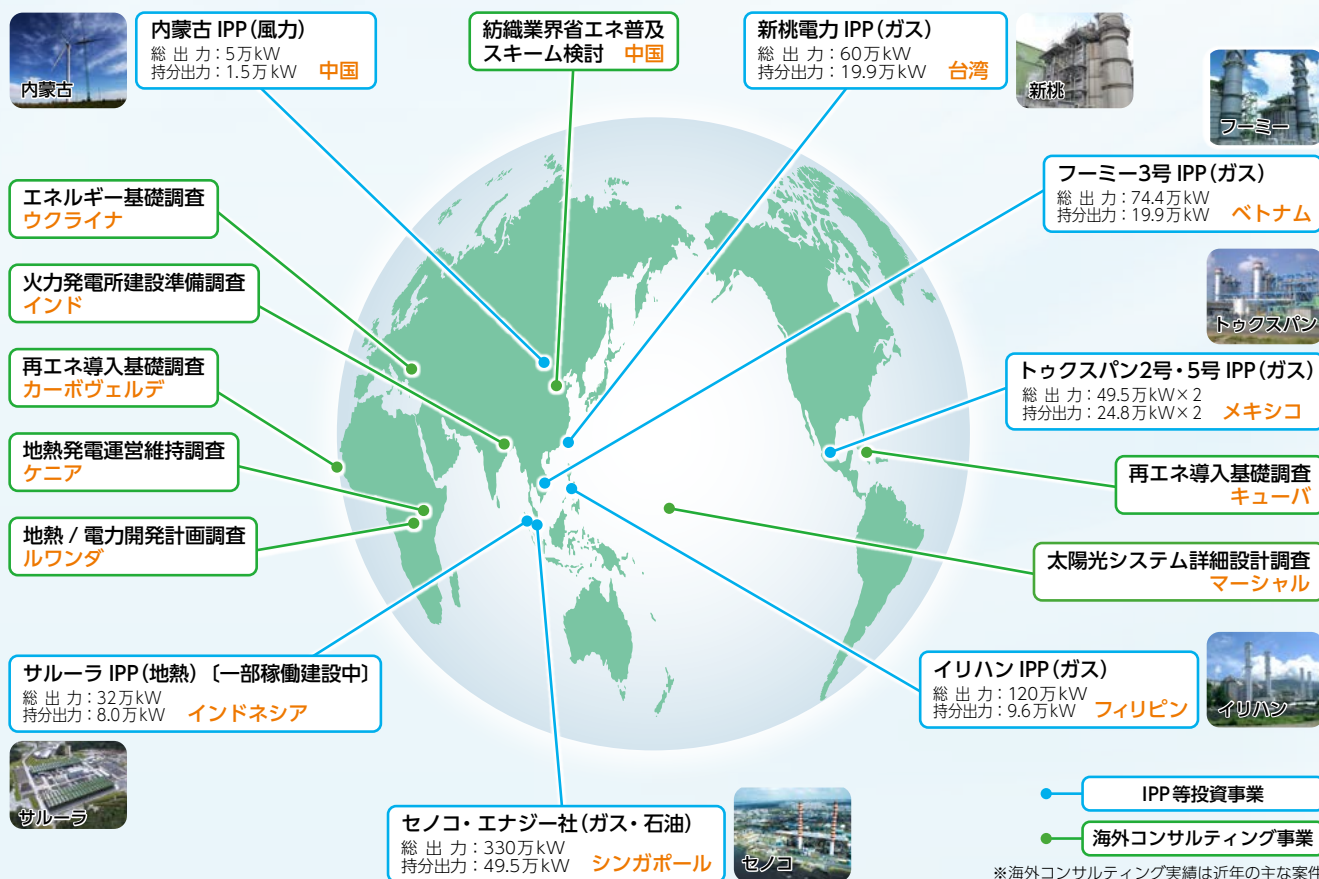
(総出力699万kW)

500万kW

海外コンサルティング事業

19カ国・地域 68件

(2017年6月末)



掛林常務執行役員へのインタビュー

九州電力グループの海外エネルギー事業の取組みについて、(株)キューデン・インターナショナルの代表取締役社長を兼任されている掛林常務執行役員にお話をうかがいました。

常務執行役員
兼(株)キューデン・インターナショナル
代表取締役社長
掛林 誠



九州電力グループ中期経営方針(2015年4月公表)及びその中期経営方針における財務目標(2017年6月公表)において打ち出された海外エネルギー事業に関する目標(右下グラフ)について、実現に向けた思いと戦略を教えてください。

当社の2017年現在の持分出力153万kWは、約20年間の努力の成果です。今後5年間でその約6割に相当する約90万kWを新たに積み上げなければなりません。

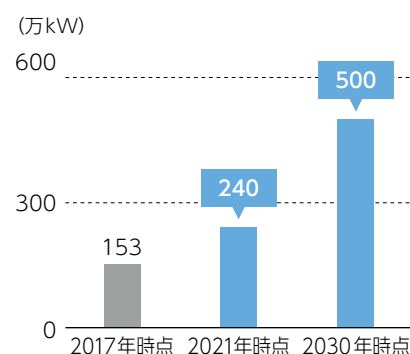
更に、2030年目標の500万kWを実現するには、2022年度以降の9年間で260万kWを獲得しなければならず、これから開発スピードを2倍、3倍に引き上げなければいけません。

チャレンジングな目標であるということがお分かりいただけると思いますし、正直、私自身が圧倒されてしまいそうな数値目標です。

ただし、世界には電化率が依然として低い国、地域がたくさんあり、例えばOECDの「World Energy Outlook 2016」によると、世界の電力需要は今後もアジア、アフリカ、中南米などを中心に伸び続け、**2040年の設備容量は、2015年比の倍近い112億kWにまで増えると予測**されています。

したがって、目前の世界の旺盛な電力需要を好機と捉えてプロの電力・エネルギー事業者として最善を尽くして、目標に向かってひた走りに走るということです。また、人材と技術をフル活用し、未知の困難と格闘しながら国際貢献ができる事業はやりがいがありますし、九州人として意気にも感じております。

海外持分出力の目標



2017年3月、インドネシア・北スマトラでサルーラ地熱発電所初号機が営業運転を開始しましたが、九州電力グループにとって初の海外地熱発電事業であるサルーラ地熱IPPプロジェクトの意義と展望をお聞かせください。

サルーラ地熱IPPプロジェクトは全号機が運転開始すれば世界最大級の地熱発電所(32万kW)になります。

参画してから約10年の月日が経っており、その間には海外投資事業を控えざるを得ない時期もありましたが、本プロジェクトだけは例外的に仕掛け案件として検討を継続し、当社グループの地熱発電の技術とノウハウを惜しみなく投入してきました。

本プロジェクトは、当社グループの海外投資事業の巻き返しの象徴であり、ここから得られた知見は、次の国内外での地熱プロジェクトの開発に活かされます。

また、地熱発電は再生可能エネルギーの中でも安定供給という面で優れているため、今後も開発されるべき電源の一つとして、世界的にニーズが高まっています。

当社グループは、国内地熱の開発と発電所の運営実績は相当ありますが、国際的な知名度はこれからだと思います。サルーラ地熱IPPプロジェクトをきちんと仕上げ、長期安定運転の道筋をつけることが、**世界の地熱IPP市場で本格的に名乗りを上げるチャンス**になると考えています。

更に2016年には、海外コンサルティング事業として、ケニア・オルカリア地熱発電所の運営・保守に関する調査(国際協力機構(以下、JICA))を受託しました。当社が地熱分野で取り組んだ初めてのコンサル案件で、グループ会社の西日本技術開発(株)、西日本プラント工業(株)も参画しています。このように、**地熱分野でIPPとコンサルティングを同時並行で進めてきたことが、当社にとっての大きな自信**となっていますし、次のチャンスへの備えはできていると言えます。



2017年3月、サルーラ地熱発電所初号機が営業運転を開始

続きまして、サルーラを含め、現在営業運転を行っている8つのIPPプロジェクトの状況と今後の海外エネルギー事業の展開における役割をお聞かせください。

8つのIPPプロジェクト(うちシンガポールのセノコ・エナジー社は発電・小売事業であり、発電専門のIPPとは異なる事業形態)は、これからの海外エネルギー事業の展開において基礎となる重要なものです。

当社は、建設から運転に至るまでハンズオン方式、いわゆる現場主義を大事にしてきました。

例えばベトナムやメキシコでは、現地従業員の育成や運転技術の移転にも力を注ぎ、現場力を総合的に高めるなど、ユーティリティ(=公益事業者)として、**電力安定供給のミッションのもと、人材育成でも手を抜かないというコミットメントを海外でも守り抜いています。**

このほか、IPPではコンソーシアムのパートナー企業やプロジェクトファイナンスの融資銀行をはじめ、多くの関係者との信頼関係が海外事業の礎として大きな資産になっています。また、この積み重ねが次の新たなプロジェクトに結びつくこともあり得ると思っています。

このような流れからも、**既存プロジェクトは過去の遺産ではなく、未来への発射台**という意味合いが強いと思いますし、これからも大事にしていきます。

海外コンサルティング事業については、IPP事業に比べると社内でもあまり知られていないようですが、どのような役割を果たすものなのでしょうか。

当社グループは海外コンサルティング事業に長年取り組んできており、2000年から2017年6月末までの間に、19ヶ国・地域において68件を受託しています。しかしながら、海外事業として本格的に展開し始めたのは2012年頃からで、**案件数、受託額ともに以前の倍のスピードで取り組んでいます。**

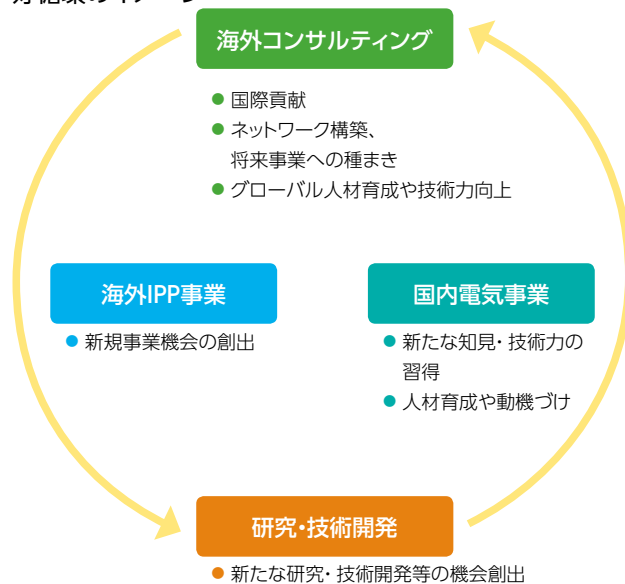
海外コンサルティング事業は、競争入札が基本ですので、過去の実績や人材、実施体制、プロポーザルの質等、幅広い観点で評価されます。

初めは失注続きの試行錯誤でしたが、ここ数年で努力が実り、地熱や離島供給、電力基本計画、石炭火力など幅広く案件を受注しており、当社グループの強みをいかに発揮できたと思います。

電力やエネルギー設備は、経済・産業や暮らしに直結する重要な社会インフラであり、一旦発電所や電力網等の基本計画ができると容易には方向転換はできません。したがって、コンサルティングでは、計画段階から相手国の課題やニーズをしっかりと理解し、最適ソリューションを追求、提案します。一方でコンサルティングを通じ、当社の海外事業戦略を考えていく上でのヒントも得られます。コンサルティングが「将来のための種まき」と言われる所以です。

コンサルティングのポイントは、自分たちの目線ではなく、相手目線で課題を見ることだと思います。先進国の技術を一方的に押し付ける姿勢や態度では決して上手く行きません。何よりも相手が納得し、継続できることが重要です。その点、当社のコンサルティングチームは、素朴な好奇心で真正面から相手と向き合い、ソリューションの提供に努め、大きく成長していると評価しています。

海外コンサルティング事業による技術・ノウハウの好循環のイメージ



2017年4月の組織改正が今後の海外エネルギー事業の展開に対し、どのような効果を有することになるのでしょうか？

2017年4月、当社の国際事業本部が発展的に解消し、海外事業部門は社長直轄組織の「国際室」と「(株)キューデン・インターナショナル(以下、インター)」に分かれました。

国際室は、中長期的な視点に立って、情報収集や国際協力、社内外を「海外エネルギー事業」というキーワードで連携させるプラットフォームの機能を果たし、インターはこれまでの海外投資事業のアセットマネジメントや新規案件の開発、更には海外コンサルティングなど、当社グループの海外事業をコアとなって推進するドライビングフォースです。

インターは、当面は小規模ですが、身軽で小回りが利く今こそ、臆することのないチャレンジと変革を意識した行動志向の組織づくりを実現できます。

過去には、有望と思われる発電事業や海外コンサルティング案件の獲得に腐心し、結果として失注も積み上げましたが、「失敗は成功のもと」です。これからも海外事業に果敢に取り組むことによって、人が育ち、ノウハウが蓄積されるとともに、「次のプロジェクトがプロジェクトの報酬になる」といったような価値の連鎖が起こると信じています。

国際室とインターは、変化の早い時代にふさわしい、**開発力と発想力、人材を循環させるハイブリッド型の海外事業ビークル**として、前に向かって進みます。



グループ総合力で“国際ソリューション”

ルワンダ 地熱／電力マスタープラン支援プロジェクト

(記：九州電力(株) 国際室 国際ソリューショングループ 課長 吉田 勝美)

当社がアフリカで最初に挑んだ本格的な海外コンサルティングはルワンダの地熱／電力マスタープランです。

ルワンダは、エネルギー資源に乏しく、地熱開発を進めるも上手くいかないなどの問題を抱えていました。

そこでJICAは地熱・電力両面の開発計画調査(マスタープラン)の策定を支援するプロジェクトを計画し、当社とグループ会社の西日本技術開発(株)(以下、西技開発)が共同でこれを受託しました。当社が需要想定、電源／系統の基本計画(マスタープラン)を、西日本技術開発(株)が地熱マスタープランを担当しました。

例えば、需要想定を更新をルワンダ自身が行えるよう、分析には汎用の表計算ソフトを用い、手順書やワークショップなどで相手の理解を促すなど、知識だけでなくスキルも相手に根づかせるキャパシティ・ビルディング(能力開発)の要素もプロジェクトに盛り込みました。

ルワンダの現状に合わせたいわゆる“手づくり”の報告書は、ルワンダ、JICAの双方から高い評価を受け、私にとって忘れ得ないコンサルティング初航海の修練場となりました。

ルワンダでの経験も活かし、今後もグループの総合力で新天地での新たなソリューションに挑戦します。



当社グループのルワンダ調査団(筆者：左端)