



Interview

当

社はオリックス10%出資の戦略子会社。メガソーラー事業を手掛ける事業本部とともに、AM(アセットマネジメント=資産管理)とO&M(管理・保守)業務を一体的に捉え、発電事業の最適化を図りつつ、両業務における適切な境界線を見つけていることが目的だ。

太陽光発電事業では、資産の流動性を高め、収益を最大化するために、全体としてAMとO&M業務を最適運用しなければならない。ところが、太陽光発電所に対する適切なAMやO&Mといっても、業務区分がはっきりしていない。国内外のO&M契約をいくつか見てきたが、業務範囲は各

社各様。欧州の方が責任範囲が明確になりつつあるが、世界基準が定まっているわけではない。不動産のビル管理やホテル運営など、成熟した産業と比べれば、業務範囲の設定が曖昧だ。

そこで、我々はまずAMとO&Mそれぞれの業務における境界をなくし、それぞれが担うべき内容をスクリーニングしていくことにした。オリックスグループは、稼働前を含めて1GW超の太陽光発電所を自社保有しており、そのうち地上設置型メガソーラーが約800MW。当社はそこからEPC(設計・調達・建設)企業との共同出資案件を除いた約400MWの太陽光発電所でO&M業務を手掛け

「AMとO&Mの境界を明確化させる」

オリックス・リニューアブルエネルギー・マネジメント 百合田和久 戦略責任者

国内最大級となる約1GWの太陽光発電所を保有するオリックス。

昨年6月に子会社を立ち上げ、8月より一部のO&M業務を内製化した。戦略責任者の百合田和久氏に狙いを聞いた。

ている。

とはいえ、当社はO&M業務だけでなく、在庫管理やAMを担うオリックスが事業計画策定に必要な材料も提供している。たとえば、対象の発電所にはいかなるPCSが設置され、どのような長期修繕計画が必要なのかといったものだ。

発電所の特性をしっかりと理解し、必要な情報を整理・精査したうえで、AMが長期修繕計画を含む事業計画を練り上げれば、長期的なOPEX(修繕費)と期中CAPEX(資本的支出)をはじき出せる。もちろん、どれほど素晴らしい計画を策定しても計画通りに運用できなければ意味がない。

O&Mの専門会社を立ち上げた理由の一つは、発電所開発とは担うべき人材が違うから。O&M業務は、計画通りに進めつつ、ずれている現象を把握し、軌道修正していく。エンジニアが中心となる労働集約的な事業であり、別会社で特化した方が経営効率が高いと考えたからだ。

発電量の最大化はAMとO&Mの共通目標

発電所は公共物であると同時に資産でもある。AMの目的は、収益の最大化と流動性の最大化。発電所売買が活発になるにつれ、AMの重要性が認識されていくだろう。RE100などが注目されるなかで、太陽光発電に関する知見がそれほどない所有者も増えていく。ここではAMの必要性が高まるはずだ。

一方、これまでO&MはAMの指示通りやればよいという考え方だったかもしれない。だが、これからのO&Mの目的は発電量の最大化と設備の保安。発電量の最大化はAMと共通する目標であり、O&MはAM的なマインドを持ち、業務を行うことになる。どちらが担う方がベターなのか、メニューが揃うなかで自ずと切り分けが進むだろう。

実際、O&M会社はAMの方向に、AM会社はO&Mの方向に業務範囲を拡大しつつある。ただ、いずれにしてもサービス内容を決めるのは発注者で、発注がなければ仕事にならない。つまり発注者のマインドチェンジが重要であり、発電所売買によるオーナー変更は、その契機となるはずだ。