伊藤忠商事、オマーン最大の海水淡水化事業への挑戦

――シンドバッドの国でのCFO奮闘記――

Barka Desalination Company
CFO
小寺　浩之

2015年10月のある晩、仕事帰りに神宮外苑のいちょう並木を歩いていたとき、携帯がメールの着信を告げた。それは、同年夏に応札したオマーンの海水淡水化事業の契約交渉への呼び出しだった。オマーンは『千夜一夜物語』に出てくるシンドバッドが航海に出発したといわれている国。このときから、私のシンドバッドの国での冒険が始まった。

オマーン最大の海水淡水化プラント

応札後の緩んだ気持ちが一気に吹き飛んだのが契約交渉。「Take or Leave!（受けるか、（交渉から）出ていけ！）」と何度も怒鳴られ、爽やかな秋に似つかわしくない冷や汗をかきながら契約交渉を続けた。その甲斐あって、2016年３月、無事に各種契約を締結することができたが、それは20年以上にわたる事業のストップウォッチが押された瞬間であった。

バルカ海水淡水化プラントは、首都マスカットから北西約70kmに位置するバルカに建設される、日量28万トンの造水量（オリンピック公式プール約110杯）を誇る逆浸透膜方式の、オマーン最大の海水淡水化プラントである。中東湾岸諸国では近年、人口増加や都市化により水不足が課題となっている。オマーンでも本事業に対する期待は大きい。

建設中のバルカ海水淡水化プラント

仏SUEZ、仏ENGIE、オマーンW. J. Towellとともに、伊藤忠商事は最大出資者として主体的に事業運営にかかわっている。伊藤忠商事は水ビジネスを重点分野として位置づけ、積極的に事業を拡大してきたが、本事業は過去の成功、失敗の経験を生かして受注にこぎつけたプロジェクトである。

50度を超える灼熱の夏、暑い時期と重なったラマダン（断食）などさまざまな荒波を乗り越えながら、現在も2018年前半の操業開始に向けて関係者全員一丸となって取り組んでいるところである。

フランス水・電力メジャーとの協業

本事業では、SUEZとENGIEという、それぞれ水と電力の分野におけるリーディング・プレーヤーであるフランス企業と協業している。

水メジャーであるSUEZと伊藤忠商事との出会いは2000年までさかのぼり、豪州での海水淡水化事業、英国での廃棄物焼却発電事業など水・環境分野における蜜月の関係を築いてきている。

本事業でSUEZは、共同出資者という立場に加えて、EPCコントラクターとしてプラント建設を担っているが、ビザ取得など要所で現地パートナーであるW. J. Towellのサポートを得ながら1500人を超えるインド人やパキスタン人を中心とした現場スタッフを管理している。事業会社、オマーン政府関係者らと定期的に開催している進捗フォロー会議では、われわれの工事進捗に関する執拗な追求に対して、ウィットに富んだ回答で、立場の異なる関係者たちの間に、事業の成功という共通目標に向かうチームとしての一体感を作り出している。フランスらしい人間味あふれる個性豊かな職人集団といったところである。

一方、ENGIEは電力メジャーの一角を占めるフランスを代表する企業だが、同じフランス企業でも雰囲気がだいぶ異なり、「個のSUEZ」に対して「組織のENGIE」とでも言い表せそうな圧倒的な組織力を事

業運営で発揮している。レポーティングから予算管理、工事進捗に至るまで、ドバイの地域統括部門に揃えた専門家集団がきめ細かくフォローしている。

フランスのメジャー２社に共通しているのは、実績と経験に裏づけされた「自信」である。SUEZは海水淡水化プラントの技術に絶対的な自信を持っており、ENGIEはオマーンを含む中東における豊富なプロジェクトの実績から、事業運営に自信を持っている。ぶつかることも多いが、オマーン最大の海水淡水化事業という挑戦において、彼らの自信は時にとても頼もしく感じる。

よろづやCFO

本事業のために新設した事業会社（Barka Desalination Company）のCFO就任が決まったのが、今から約２年前。この約２年間で経験した業務は、果たしてCFOと称してよいのか心配になるほど多岐にわたるものであった。

事業会社の当面の目標は、海水淡水化プラントを期日通りに完工させ造水を開始することであり、CFOとして注力すべきは必要なタイミングで出資・融資を引き出し、支払いを滞りなく行うことである。しかし、そこに至るまでにはスタッフの雇用、オフィスの開設、決裁制度をはじめとする各種制度設計など、無数のセットアップ業務があった。

BOO（Build Own Operate）事業の特徴のひとつでもあるが、プロジェクトの開始に合わせて事業会社が設立されることから、まさにゼロからの会社立ち上げとなる。まず着手したのがスタッフの採用だったが、オマーン人を一定割合雇用する義務など特有の条件を加味しながらの採用は一筋縄ではいかなかった。現地パートナーであるW. J. Towellの協力を得ながら何とか必要なスタッフを雇用したものの、はじめは戸惑うことも多かった。ある日、会計担当の女性スタッフと銀行との面談に行こうとしたとき、「私は、あなたとは行けません」とピシャリと断られた。一瞬、身に覚えはないものの、パワハラ？　セクハラ？　と冷や汗をかいたが、よく聞いてみると、イスラム圏のオマーンでは、女性が家族以外の男性と一緒に出掛けることは仕事であっても好ましくないとのことであった。

新たな発見の毎日を送りながら、オフィスのレイアウト設計、システム導入、財務諸表の作成、監査など、「よろづやCFO」として財務・経理はもちろん、人事、総務、システムといった複数の業務を横断的にカバーしてきた。

ファイナンスは現場で動いている

本事業ではプロジェクト・ファイナンスを組成して資金調達している。私はかつて融資する側にいた経験があり、本事業では借りる側となったわけだが、そこで改めて気付いたことがある。それは、ファイナンスも現場で動いている、ということ。

プロジェクト・ファイナンスの契約交渉は、膨大な契約書について弁護士や会計士なども交えて東京やロンドンで行われることが多い。あらゆるリスクを想定して、しっかり保全措置を盛り込むことは当然のことではあるが、実態に即した蓋然（がいぜん）性の見極めが重要であり、東京やロンドンで議論していると見落とされがちである。

実際に現場で融資を実行し、事業会社の財務状況を管理していると、金利変動やスワップの取り決めがどう影響するのか肌で感じることができる。一方、何気なく定型文として盛り込まれていた融資契約の条項で資金を引き出せないといった事態に直面することもある。リスクを軽減しつつ、現場の実態に即した使い勝手のよいファイナンスの組成、そのバランスが難しいところではあるが、ファイナンスはプロジェクトにとっての血液である。環境や体調などそのヒトに見合った血液の流れを作るのが、プロジェクト・ファイナンスの醍醐味かと思う。

新たな航海へ

BOO事業は、案件開発から入札、プラント建設、20年にわたる運営維持管理と、大河のようなものである。そして、この航海はこれからプラントの運営維持管理という新たなステージに入ろうとしている。「たゆたえども沈まず」。パリ市の標語だが、フランスのメジャー企業であるSUEZとENGIEとの協業で、どんな危機に見舞われても決して沈むことなく、この航海が順風満帆に続くことを願っている。

BDCスタッフとともに