

成長事業（海外）

SPECIAL FEATURES 03

FARTHER. HIGHER.

もっと遠く、もっと高く。

—キューデン・インターナショナルの成長を支える競争力—

参画プロジェクト数 持分出力
20 件 約275万kW
(2026年10月1日時点)

案件名	事業内容
英国	
① シーグリーンフェーズ1	海底送電
② ドガーバンクA海底送電 (優先交渉権を獲得し交渉中)	海底送電
エジプト	
③ アビドス2	太陽光・蓄電池
パーレーン	
④ アルドゥール1	ガス火力・造水
UAE	
⑤ アブダビ海底送電	海底送電
⑥ タウィーラB	ガス火力・造水

案件名	事業内容
ウズベキスタン	
⑦ シルダリヤ	ガス火力
中国	
⑧ 内蒙古	風力
台湾	
⑨ 新桃	ガス火力
タイ	
⑩ エグコ	発電プラットフォーム
フィリピン	
⑪ ベトログリーン	再エネプラットフォーム
インドネシア	
⑫ サルーラ	地熱

案件名	事業内容
米国	
⑬ キューデン・エナジー・パートナーズ	運転・保守 (O&M)
⑭ スペアミント	蓄電池
⑮ サウスフィールド	ガス火力
⑯ アベスラン	太陽光
⑰ ウエストモアランド	ガス火力
⑱ アロー太陽光ポートフォリオ	太陽光
メキシコ	
⑲ トックスバン2	ガス火力
⑳ トックスバン5	ガス火力

世界各地に広がった活動の場は、これまでの挑戦の足跡であると同時に、次の成長を形づくる起点でもある。その先にあるのは、産業の営みと一人ひとりの暮らし、そして持続可能な社会の実現である。

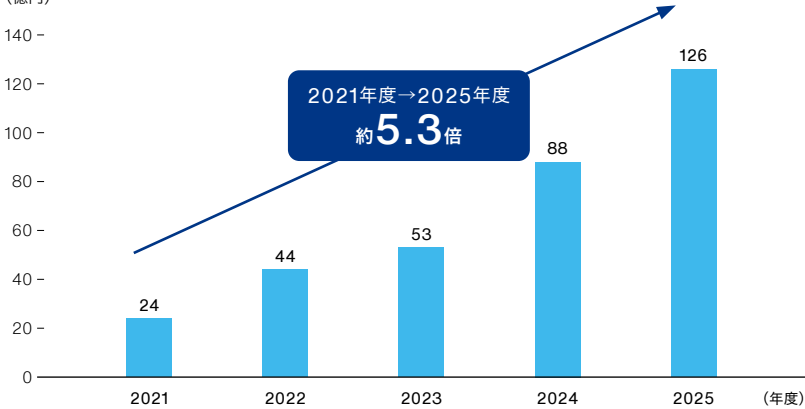
キューデン・インターナショナル(以下、インター)は、国内で培った知見を現地で磨き上げながら、新たな価値創造に挑んできた。本特集では、その歩みと競争力の基盤、そして次の成長に向けた戦略を、紐解いていく。

磨いた力を、次なる成長へ

1999年の設立以来、インターは発電・送電・蓄電など多岐にわたる領域で海外事業を展開してきた。各領域で、国内の電力事業で培った知見を世界の現場に合わせて磨き直し、着実に積み上げてきた。

その成果は業績に確かなものとして表れており、2021年度に24億円だった海外事業の経常利益は、2025年度には126億円へと、過去5年間で5倍以上に拡大した。競争の激しい海外市場において、インターは次の成長ステージへと着実に歩みを進めている。

インター連結経常利益
(億円)



インターの成長を支える強みはいかなるものであろうか。インターの成長を導く事業戦略と、挑戦を通じて培ってきたケイパビリティに着目してみよう。

戦略とケイパビリティ

インターが海外で成長を重ねてきた背景には、個別案件の積み上げだけではない、事業を持続的に拡大させるための仕組みと実行力がある。

単に海外資産を保有して収益を得るだけでなく、①新たな価値を目指して資本を循環させる「アセットリサイクリング」、②バリューチェーンをつなぎ資産価値を高める「バリューチェーンビジネス」、③これらを推し進める基盤となる「経験と信頼」そして「ガバナンス」を組み合わせることで、事業の質を高めている。

① アセットリサイクリング—資本を回し、成長へつなぐ

インターが海外事業を持続的に拡大する上で、重要なドライバーの一つと位置付けているのが「アセットリサイクリング」である。「良い資産をつくり、適切なタイミングで資金を回収し、次の成長に向けて再投資する」—この循環を事業計画の前提に組み込み、自律的かつ持続的な成長を確立することが狙いである。

アセットリサイクリング件数

～2026年度累計 **4**件(2026年10月1日時点)

2035年度KPI **10**件(2025年度～2035年度累計)

アセットリサイクリング実績



セノコ・エナジープロジェクト

・所在地：シンガポール
・事業：発電・小売
・容量：約238万kW



クリーンエナジーガスプロジェクト

・所在地：米国
・事業：ガス火力発電
・容量：約62万kW



ビリドールエナジー

・所在地：英国
・事業：廃棄物発電
・容量：約62万kW



バースボローガスプロジェクト

・所在地：米国
・事業：ガス火力発電
・容量：約49万kW

売却と再投資を通じて資本を機動的に動かすことで、ROICを意識した経営を実践している。これまで、シンガポールのセノコ・エナジー、米国のクリーン、バースボロー、英国のビリドールといった案件で、資金回収の実践を重ねてきた。

インターの事業計画では、アセットリサイクリングで回収した資金等を活用し、2026年度は100%自己資金による投資を行う計画であり、2027年度以降も、自社キャッシュフロー内での事業運営を企図している。純粋持株会社体制のもとで、自ら生み出した資金で新たな価値創造へつなげる、持続可能な事業運営への進化を目指していく。

② バリューチェーンビジネス

海外電力市場において、単一アセットで勝負する従来型のIPPビジネスは、競争の激化により差別化が難しくなっている。そこでインターは、発電資産そのものに加え、その周辺領域の事業にも関与する「バリューチェーンビジネス」に取り組んでいる。

キューデングループの総合力を活かして発電資産のバリューチェーンの上下流にも関与を広げ、大規模投資を伴わないアセットライトな形で、収益の多層化と資本効率の向上を図る。重要なピースの一つが、2026年7月の米国の運転・保守(O&M)会社「Kyuden Energy Partners Corporation」の買収である。



MESSAGE from NEW CORPORATE GROUP MEMBER

Lenore Wawrzonek

Chief People Officer,
Kyuden Energy Partners Corporation

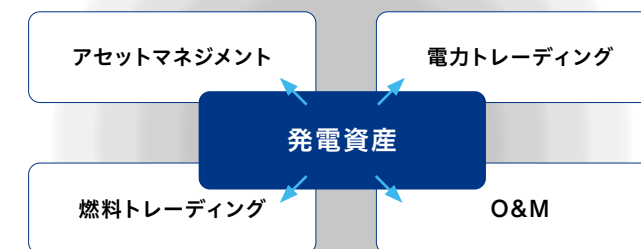
“Kyuden Energy Partners Corporation (旧 IHI Power Services、以下、当社)は、このたびキューデングループに加わりました。このことは、当社の成長を加速させ、より良いサービス提供を可能にする重要なマイルストーンであると考えています。

当社は、発電所のオペレーターとして数十年にわたって培ってきた経験をもとに、発電所のパフォーマンスの最適化、運用リスクの低減、資産の価値最大化において高い評価を得ております。今後はキューデングループのグローバルな知見やリソースを活用しながら、当社の組織力を一層強化し、お客さまに対して更なる価値を提供してまいります。

当社は、業務運営の更なる改善、キューデングループのバリューチェーンビジネス拡大への貢献、そして持続的な成長を推進するため、共通のビジョンと価値観のもとで一体となり、キューデン・インターナショナルをはじめとするキューデングループ各社との協働を進めてまいります。”

今後、インターが同社からO&M機能とアセットマネジメント機能を取り込んでいくことで、収益の多層化とインター既存のアセマネ機能の更なる強化を図っていく。加えて、顧客のエネルギー利用の最適化・運営管理の支援といったエネルギーソリューションを拡充しながら、データセンター等の新たな顧客の開拓にも取り組んでいく構えである。

さらに、テキサス州蓄電池事業を足掛かりに電力トレーディング機能の内包化を図るとともに、燃料トレーディング機能の獲得も企図する。これら機能の確立により、各資産の価値を最大化させていく狙いだ。



③経験と信頼／成長を支えるガバナンス

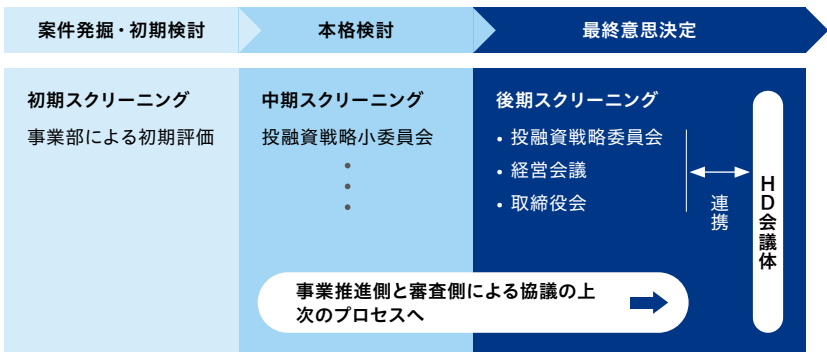
インターの競争力の土台には、20年を超える挑戦で積み重ねた経験と、キューデングループが国内電気事業で70年以上にわたり培った技術力・人材の厚みがある。アセットリサイクルやバリューチェーンビジネスといった戦略の推進も、社内外で多様な知識と経験を積んできた人材の多様性によって支えられている。

これまで、国や地域ごとに異なる制度や事業リスクに対応しつつ幅広い知見を得るとともに、現地に寄り添いながら価値を創出してきた。こうした実績がビジネスパートナーからの信頼につながり、アライアンスの拡大や新たな案件組成の好循環を生んでいる。

多様なパートナーとのアライアンスは、インターにとって事業経験が相対的に不足する領域においても重要だ。パートナーから知見やネットワークを取り込むことで、新たな事業機会を創出する足掛かりとなる。

また、事業拡大に伴い案件への参画機会が増加する一方、進出国の拡大と分散は、カントリーリスク増大や事業運営複雑化の側面もある。こうした中で持続的な成長を実現するには、規律ある投資判断と全体最適の視点に基づく経営基盤が不可欠である。インターは、成長を支える基盤として、事業を「選ぶ」「守る」仕組みを一体的に機能させている。

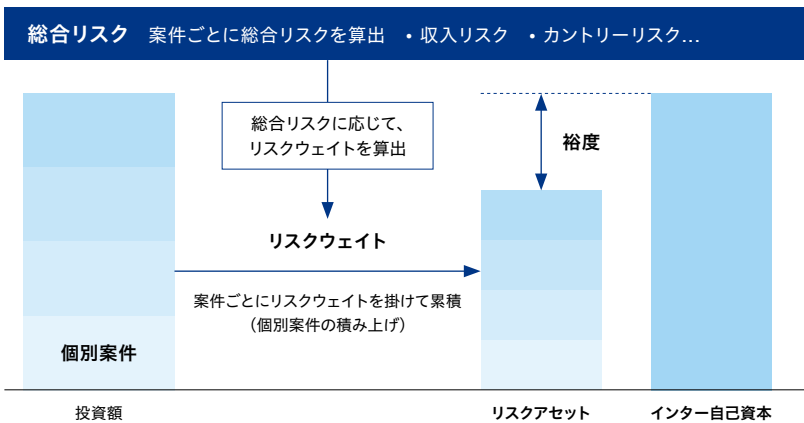
まず、「選ぶ」力である。インターでは、案件の発掘・初期検討から最終意思決定に至るまで、案件規模によってはキューデンホールディングスの評価機関とも連携しつつ、社内の評価機関及び意思決定機関において、事業戦略との整合性・収益性・リスク・経営資源配分を多面的に検証する。



インターは、自社の世界各地の拠点から得る情報に加え、外部コンサルタントとの連携を通じて、エネルギー需給や政策動向、カントリーリスク分析などの知見を蓄積してきた。こうした知見を活用し、成長が期待される市場や事業領域を見極めながら投資判断を行っている。

また、参画後もこうした知見を活用し、アセットマネジメントを通じて事業価値の向上を図っている。新規案件開発とアセットリサイクルによる経営資源再配分で「選択と集中」を推し進め、ポートフォリオの質を継続的に向上させていく。

次に「守る」力である。インターは案件個別のリスク評価のみならず、ポートフォリオ全体でもリスク量を管理するアプローチを採る。

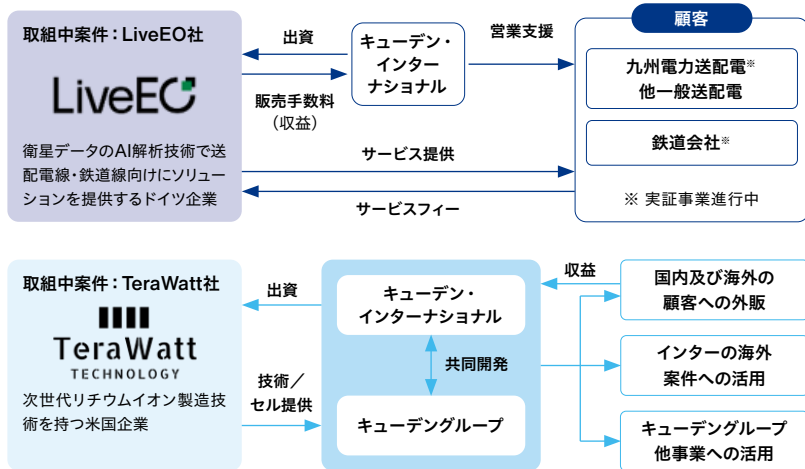


具体的には、各案件の種々のリスクを総合的に勘案して積算したリスクアセットが許容範囲内に収まるかを確認し、全社リスクの肥大化を抑止している。こうした全体最適の視点が、海外事業全体の健全性を支える根幹だ。

国内電気事業とのシナジー

インターの新たな戦略の一つは、海外事業における経験や知見を次の事業機会につなぐことである。海外という成長フロンティアを広げるのみならず、得た知見やネットワークを国内外の事業へ還元することで、キューデングループ全体として競争力強化を図っていく狙いだ。

一つの契機となるのが、LiveEO社及びTeraWatt社への出資である。これらスタートアップ投資は単にキャピタルゲイン獲得のみを目的とするものではない。インター自身が事業面でも関与しつつ、先進技術の活用可能性を見極め、収益機会の創出を図る戦略的な取組みである。



LiveEO社との連携を通じて、送配電設備の点検の省力化やコスト低減、災害時における被害状況把握の迅速化等、キューデングループの国内電気事業の高度化にもつなげる狙いである。同社とインターが一体となって、グループ内の九州電力送配電も巻き込み、送配電の現場で技術の有効性を確認しながら、実装に向けた検討を進めている。

TeraWatt社との連携は、今後国内外で増加が見込まれる蓄電池関連案件に対する知見の高度化という意義がある。さらに、同社の軽量・高出力を可能とする技術を活かし、定置用蓄電池のみならずドローンやEV等多様な用途へ展開し、新たな市場を開拓できる可能性も広がっている。

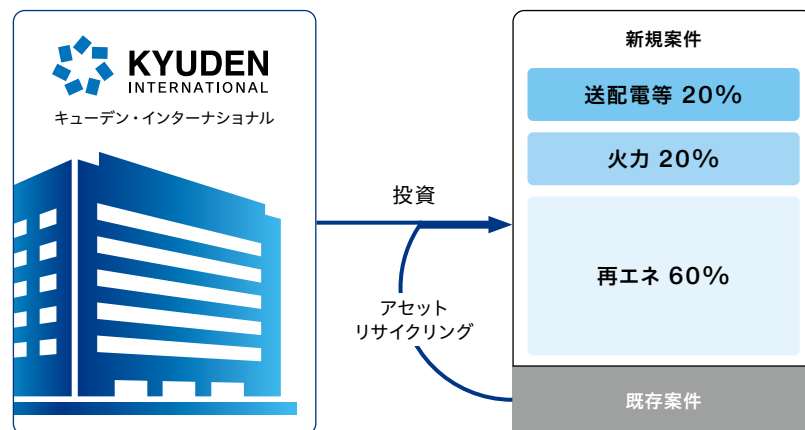
こうした取組みのシナジーは、キューデングループ内の基幹会社やパートナー会社との接続によって最大化する。インターが仲介役となり、グループ内の知見や事業基盤と組み合わせることで、新たな協業モデルや事業機会も期待できるだろう。これらを通じて、インターはキューデングループ全体の競争力をさらに強化しつつ、インフラ・災害対応の高度化や低・脱炭素化等を通じた社会課題解決にも貢献していく構えだ。

2030年度の目標とその先へ

インターは、2030年度に経常利益170億円達成という目標を掲げている。この目標は、単に利益水準の到達を意味するものではない。変化の激しい世界のエネルギー市場において、収益性と資本効率を両立しながら持続的に成長していくとともに、新たな純粋持株会社体制のもとで、キューデングループの成長を牽引する存在へと進化していく意志の表れである。

その実現に向けて、インターはこれまで培ってきた開発力、運営力、パートナーとの信頼関係等を土台として、事業の質と成長のスピードをさらに高めていく。

今後5か年は再エネ・火力・送配電等にそれぞれ6：2：2の割合で戦略的に投資していく見通しである。それと併せて、アセットリサイクリングによる資本効率向上やバリューチェーンビジネス推進、国内事業とのシナジー実現といった戦略を着実に推進していく。



加えて、こうした戦略の実行には事業基盤の更なる強化も欠かせない。事業と活動のフィールドが拡大していく中でも、多様な人材が共通の価値観のもとで力を発揮し、一人ひとりが自律的に判断しながら挑戦を重ねる組織であり続けるため、2025年度以降、行動指針や社内報を新設し、世界各地で活動する社員の一体感醸成にも取り組んでいる。

キューデン・インターナショナル行動指針

もっと遠く、もっと高く。

フィールドは世界。一人ひとりが持つ力は、小さいかもしれないけれど、その力をひとつにすることで、私たちはもっと遠くまで、もっと高くまで行ける。

■ 真摯に向き合う

仲間やパートナー、ステークホルダーと誠実に向き合います。感謝を忘れずに一つひとつの仕事を積み重ね、信頼を得るように努めます。

■ まだ見ぬ自分と出会う

主体性と責任を持って仕事に取り組み、最後までやり遂げます。その先には新しい景色が待っています。

■ 違いを力にする

私たちには1人も欠かすことのできない仲間がいます。互いを尊重し、立場や役割にとらわれず意見を交わし、高め合っていく関係を築きます。

■ ともに明日を創る

創造＝夢×挑戦×仲間。前提にとらわれない柔軟な発想で、仲間たちと新しい未来を創造します。



MESSAGE from PROJECT MEMBER

小杉 優一郎

アジア・オセアニアアセットマネジメント室 課長

“インターが掲げるビジョンや経営目標を実現していくためには、世界各地で働く多様なバックグラウンドを持つ人材が、それぞれの専門性や経験を発揮しながらも、同じ方向を向いて進んでいくことが欠かせません。地域や担当領域が異なっても、一人ひとりが自律的に判断し、行動できる共通の軸を持つことが重要だと考え、今回の行動指針を策定しました。”



MESSAGE from PROJECT MEMBER

松山 美咲

事業統括室 担当

“行動指針は、社員を一つの型にはめるためのものではありません。経営理念やビジョンを日々の行動に落とし込み、迷ったときに立ち返る拠り所となるものです。私たちは、この指針を起点に、多様な経験や価値観の「違いを力にする」ことを大切にしながら、仲間とともに新たな価値を生み出し、「ともに明日を創る」組織であり続けたいと考えています。”

インターは、世界の現場で培ってきた経験と競争力を土台として、次なる成長段階へ進もうとしている。2030年度の目標は、その歩みを具現化する重要なマイルストーンとなる。それと同時に、キューデングループが国内外で培ってきた技術・ノウハウ・ネットワークを活かした最適なエネルギーソリューションを、各国・地域の課題に応じて提供し、持続可能な社会の実現に貢献していく。

「新たな価値創造で世界のエネルギー課題に挑むソリューションプロバイダー」、それがインターの目指す姿であり、海外事業を推進する意義そのものである。

キューデングループと世界をつなぐとともに、世界で培った力をキューデングループの未来へとつなげていく。

キューデン・インターナショナルの挑戦は、これからも続いていく。