

電力・ガスの小売全面自由化後の海外の状況 (グローバル化)

平成 2 9 年 4 月 2 1 日

資源エネルギー庁

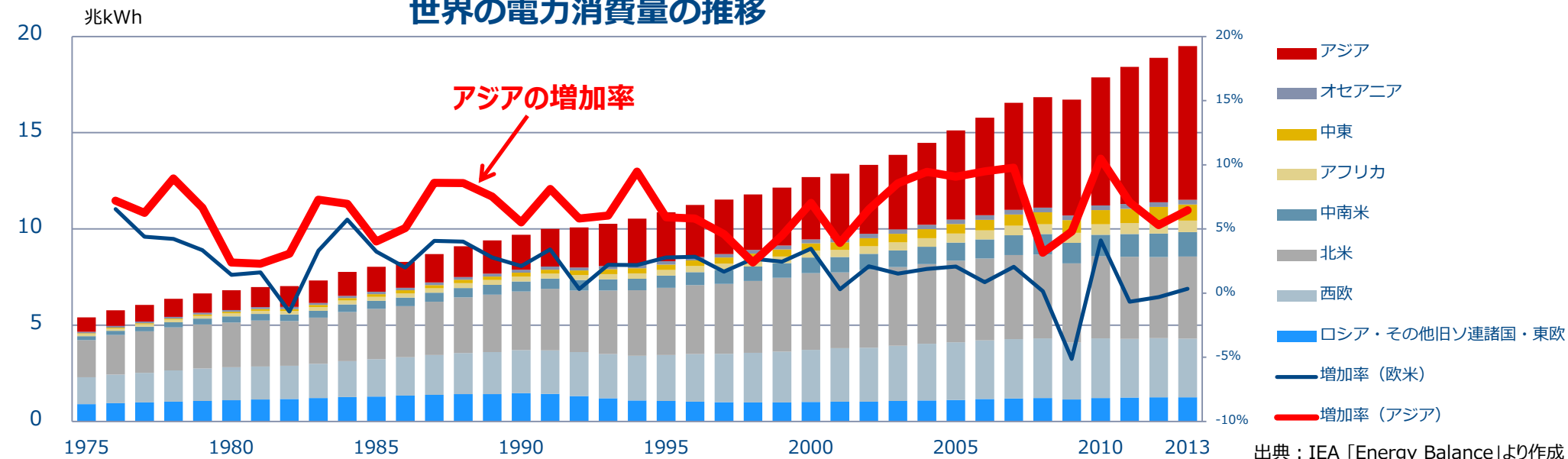
背景

- 電力市場は、昨年4月に小売が全面的に自由化され、新規事業者の増加や新しいサービスの提供等を通じて消費者の利便性が向上するなど、一定の効果が現れている。また、ガス市場においても、本年4月に小売が全面的に自由化された。
- 自由化により経営環境が大きく変化する中で、電力・ガス市場においては、当面、活発な競争が見込まれる一方、中長期的には、需要の伸び悩みにより、電力・ガス産業を取り巻く経営環境は厳しさを増すと考えられる。こうした状況において、**成長する世界市場への進出（グローバル展開）は、電力・ガス産業の大きな成長ポテンシャルの1つ**である。
- 海外に目を転じると、1990年代に電力・ガス分野の小売自由化を行った欧州においては、**2000年代に大手事業者が積極的に国外更には欧州域外に進出し、グローバルプレーヤーへと成長した**。これらの事業者は、今もなお、世界市場において激しい競争を展開している。
- こうした国際競争に遅れて加わる日本の電力・ガス産業においては、**世界各国の制度や市場環境等を踏まえて進出する国・地域を十分に見定め、現地のニーズを的確に把握しつつ、自らの強みを活かした事業展開が必要**となる。
- 今後、**日本の電力・ガス産業が成長する世界市場への展開を加速するためには、どのような政策的取組が求められるか**、欧州の事業者が世界市場へ進出した軌跡をたどりつつ、今後の検討の方向性について御議論いただく。

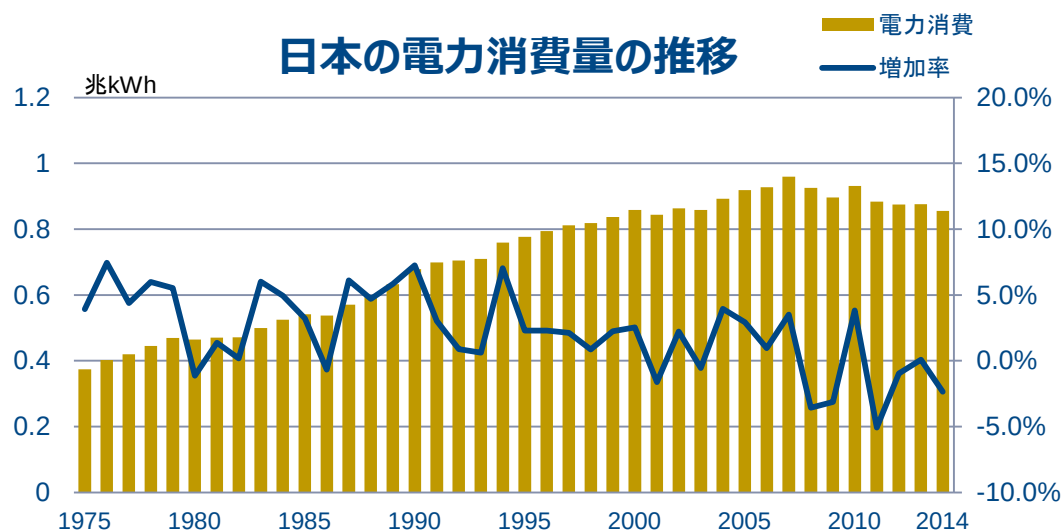
電力需要の推移

- 世界の電力需要は着実に増加しており、特にアジアでは大きく伸びている。
- 他方、先進国の電力需要の伸びは頭打ちとなっており、近年、日本の需要はほぼ横ばいとなっている。

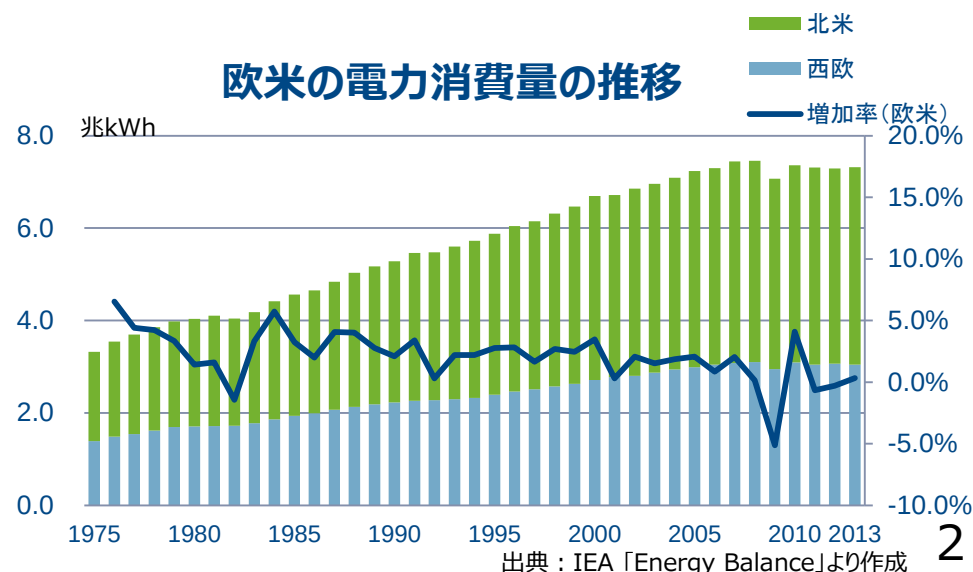
世界の電力消費量の推移



日本の電力消費量の推移



欧米の電力消費量の推移

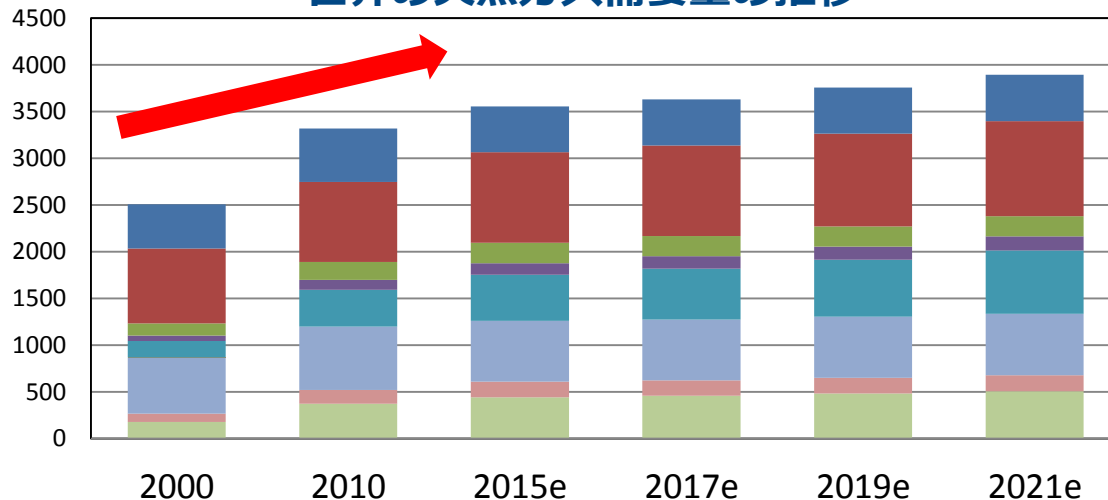


ガス需要の推移

- 世界の天然ガス需要は、着実に伸びている。近年は、特にアジア諸国等の伸びが著しく、今後とも需要の拡大が見込まれている。
- 日本においても需要は着実に伸びてきたが、近年はほぼ横ばいとなっている。

単位: bcm

世界の天然ガス需要量の推移



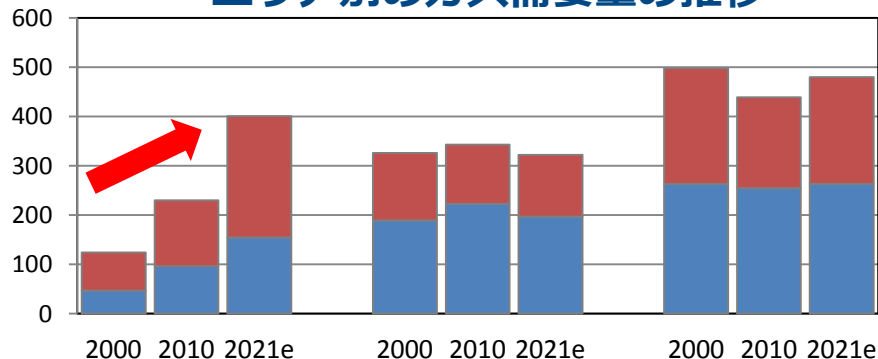
■ OECD欧州
 ■ 北米
 ■ OECDアジア・オセアニア*1
 ■ アフリカ
 ■ 非OECDアジア*2
 ■ ロシア/非OECD欧州
 ■ 中南米
 ■ 中東

*1: 日本、韓国、オーストラリア、ニュージーランド

*2: 日本、韓国を除く、中国、インドその他のアジア諸国

単位: bcm

エリア別のガス需要量の推移



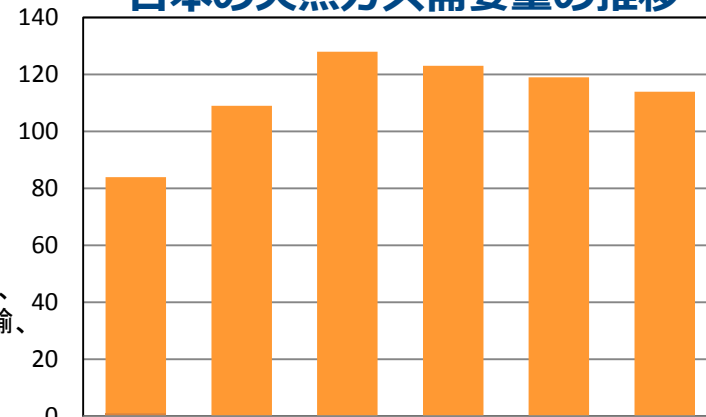
アジア・オセアニア

OECD欧州

北米

出典: IEA「GAS Medium-term Market Report 2016」を基に作成

日本の天然ガス需要量の推移

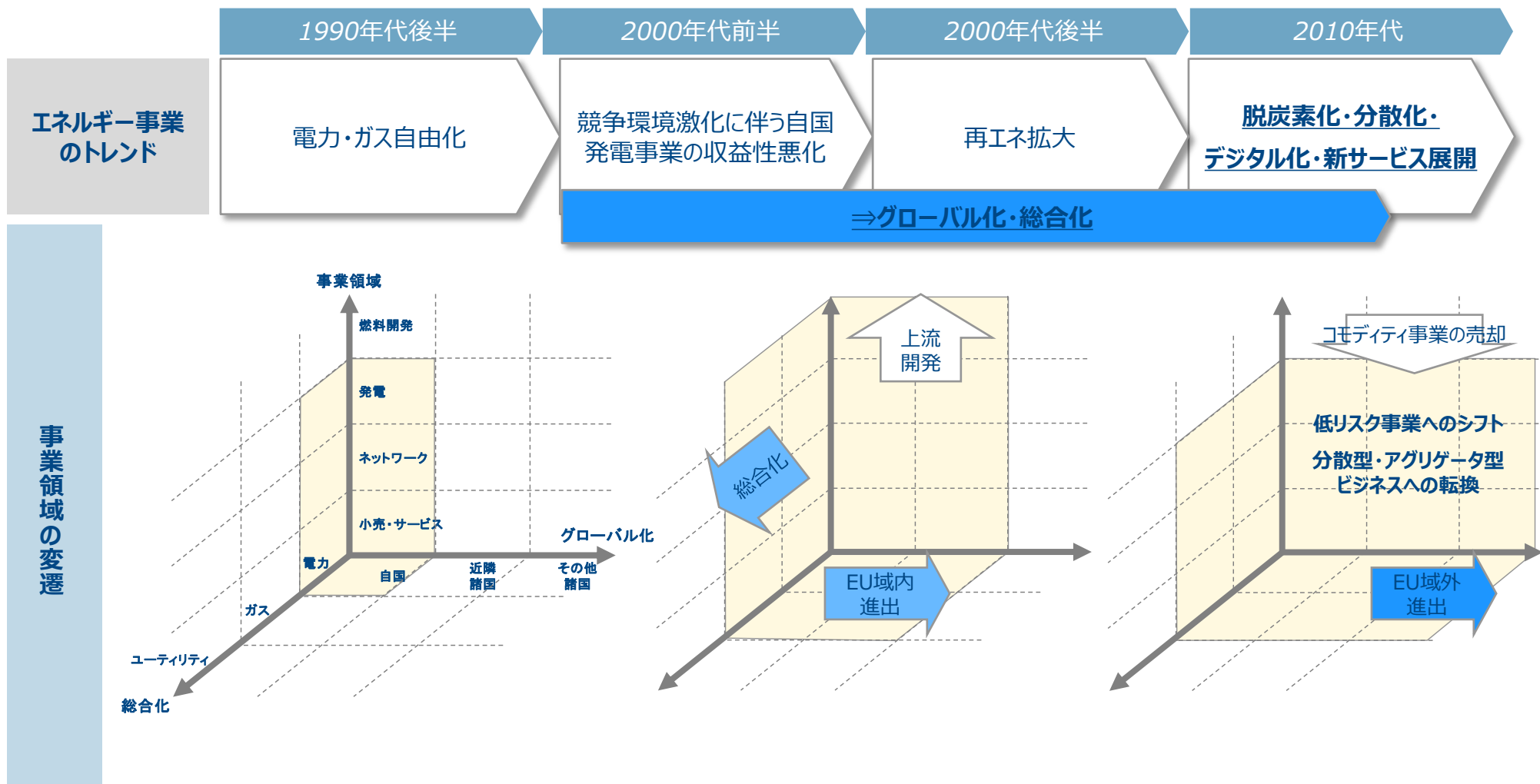


2000 2010 2015e 2017e 2019e 2021e

注) グラフ中のeは推定値

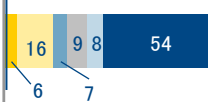
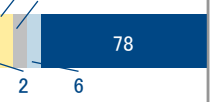
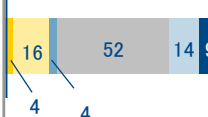
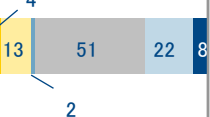
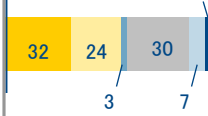
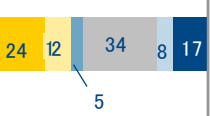
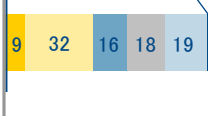
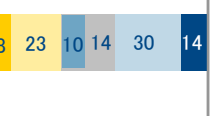
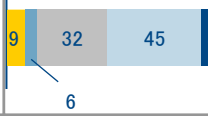
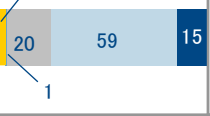
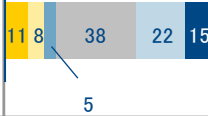
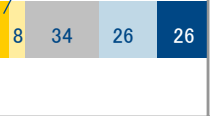
欧州電力・ガス産業の事業展開

- 欧州の電力・ガス会社は、1990年代後半の自由化以降、電力・ガスというエネルギーの枠を超えた総合エネルギー産業化を図りつつ、国外更には域外に積極的に進出し、新たな市場獲得を進めた。
- 近年は、脱炭素化、分散化、デジタル化という流れの中で、主力事業の転換を図っている。



欧州主要電力・ガス会社

- 欧州の主要電力・ガス会社は、自由化以降、事業領域を拡大しつつ、世界市場へ展開した結果、売上高数兆円規模のグローバルプレーヤーへと成長を遂げている。

	売上規模/ 営業利益率(%)	売上高海外 比率(%)	電源構成(2015)		概要	戦略
			設備容量(%)	発電電力量(%)		
 EDF 電力→	750億€ (6.0%)	47%	 16 9 8 54 6 7	 7 7 2 6 78	■ 元はフランスの国営電力会社。現在も国内の電力事業を垂直一貫※1で支配。ガス事業も行う。 ■ 原子力発電の比率が高く、原発輸出も行っている。	■ CAP2030顧客密着型ソリューションの展開 - 電源競争力と低炭素化両立を目指した再エネ開発 - 国際事業の加速(欧州外利益比率:5%→15%)
 Engie ガス→	699億€ (-4.4%)	64%	 16 52 14 9 4 4 4	 4 13 51 22 8 2	■ 元はフランスの国営ガス会社。現在も国内ガス事業を垂直一貫※1で支配。電力事業も行う。 ■ 地域密着の海外展開と低炭素化を進めている。	■ 3-year strategic transformation plan - 事業の低炭素化 - 総合顧客ソリューションの展開 - 非コモディティ事業への注力
 Iber. 電力→	314億€ (12.5%)	54%	 32 24 30 7 3 7	 24 12 34 8 17 5	■ スペインの電力会社。ガス事業も行う。 ■ 海外を中心に再エネを積極的に増やし、設備容量(水力含む)の半分以上を占めている。	■ Strategic Plan 2016-2020 - 予見性の高い事業に注力しエネルギー転換を先導 - 再エネ、ネットワーク、長期契約型発電事業に注力
 ENEL 電力→	757億€ (9.7%)	61%	 9 32 16 18 19 6	 8 23 10 14 30 14	■ 元はイタリアの国営電力会社。ガス事業も行う。 ■ 南米、東欧を中心に海外展開を進めており、再エネを増やしている。	■ Strategic plan 2017-2019 - デジタル化と顧客フォーカスが戦略の柱 - デジタル化投資:47億€ - デマンドレスポンス、e-home、e-mobility、mini utilityなど新たな顧客サービス展開
 RWE 電力→	464億€ (0.9%)	43%	 9 32 45 8 6	 5 20 59 15 1	■ ドイツの大手電力会社が合併して設立。ガス事業も行う。 ■ 石炭火力の比率が高い。	■ 伝統的ビジネスモデルから脱却を目指し、再エネ、ネットワーク、小売事業を中心とした新会社Innogy設立 - 親会社は従来型発電、トレーディングを継続
 E.ON 電力→	1,162億€ (-4.4%)	65%	 11 8 38 22 15 5	 6 8 34 26 26	■ ドイツの大手電力会社が合併して設立。ガス事業も行う。 ■ ガス火力の比率が高い。	■ 伝統的ビジネスモデルから脱却を目指し、再エネ、ネットワーク、顧客ソリューションに注力 - 従来型発電事業、トレーディング、資源開発はスピノフ

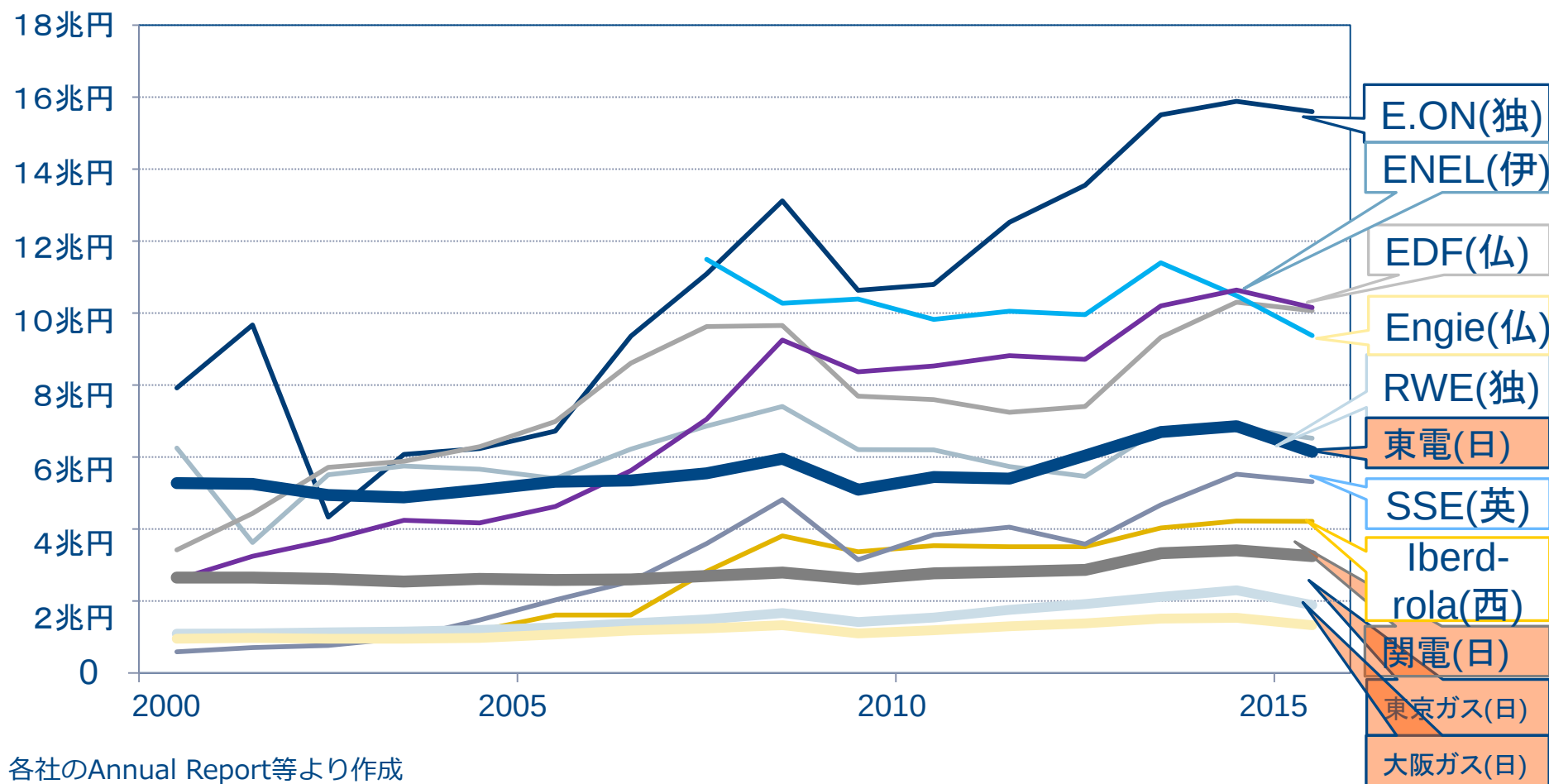
※1: EDF、Engieは送配部門の法的分離を行っている。  再エネ  水力  石油  ガス  石炭  原子力 (RWEは再エネに水力含む)

(参考) 欧州主要電力・ガス会社の売上高の推移

第1回 電力・ガス基本政策小委員会
(2016.10.18) 資料 (一部修正)

- 2000年以降、欧州の主要電力・ガス会社の売上高は拡大してきたが、リーマンショックの影響で2009年に落ち込み、近年は頭打ちの傾向が見られる。
- なお、国内の電力・ガス大手は、欧州の主要各社と比べると、売上高に大きな増減はない。

＜売上高の推移（2000～2016）＞



(参考) 欧州主要電力会社のグローバル展開

第1回 電力・ガス基本政策小委員会
(2016.10.18) 資料 (一部修正)

- 欧州の主要電力会社は、自由化前後の2000年頃から、発電分野におけるグローバル展開を加速。国外での発電比率を高めた。

欧州主要電力会社 (2000⇒2015)

※「国外」は欧州域内と域外の双方を含む。

	年	E.ON (火力、ガス) ドイツ	RWE (火力) ドイツ	ENGIE (ガス火力、水力、ガス) フランス	EDF (原子力) フランス	Iberdrola (再エネ・ガス火力) スペイン
国外発電 容量 (GW)	2000	0.2	0.2	48.5	18.8	0
	2015	50.2	21.2	68.0	40.0	20.3
国外／ 全発電 (%)	2000	5.7	5.4	98.5	15.9	0
	2015	58.7	43.1	93.6	28.3	43.6

(参考) 日本の電力会社 (2015)

	北海道	東北	東京	北陸	中部	関西	中国	四国	九州	沖縄
国外発電 容量 (GW)	0	0.2	3.9	0	3.3	1.8	0.5	0.2	1.6	0
国外／ 全発電 (%)	0	1.2	5.6	0	9.0	4.8	4.2	3.5	7.9	0

※国外発電容量は、持株比率を掛けた持株容量を用いている。

(出所) 各社の報告書より作成

(参考) 欧州主要ガス会社のグローバル展開

- 欧州の主要ガス会社は、自由化以降、グローバル展開を加速。国外でのガス販売比率を高めた。

欧州主要ガス会社 (2015fy)

	セントリカ Centrica	エンジー ENGIE
	イギリス	フランス
国外販売量 (TWh)	235.2	158.9
国外／全販売 (%)	65.9	51.4

※「国外」は欧州域内と域外の双方を含む。

(参考) 日本の大手ガス会社 (2015fy)

	東京	大阪	東邦
国外販売量 (百万m3)	552.1	31.9	0
国外／全販売 (%)	3.5	0.4	0

(出所) 各社の報告書等より作成

※ 国外販売量は、持株比率を掛けた持株販売量を用いている。

欧州電力・ガス産業のグローバル化 ① 展開地域

- 欧州の電力・ガス会社は、欧州統一市場での競争力確保や、各国の政策・経済リスクの回避のため、欧州域内更には中南米や中東、アジアなどに積極的に進出。
- 近年は、更なる成長機会を求めて欧州域内から域外市場への展開が増加。一方、自国周辺への回帰も一部で見られる。

グローバル化戦略		近年の注力市場	自国	欧州 (東欧除)	東欧 ロシア	北米 南米	中東 アフリカ	アジア
EDF (仏)	強固な国内基盤を 梃子に積極的に 海外展開	北米、南米						
Engie (仏)		南米、中東、アジア						
Enel (伊)	国内事業の不調に より成長機会を 求めて海外展開	南米、東欧						
Iberdrola (西)		南米、北米						
E.ON (独)		ロシア、ブラジル、 アジア						
RWE (独)	自国事業の悪化に より海外事業を 縮小し本国回帰	自国周辺						
Vatt. (スウェーデン)		自国周辺						
National Grid(英)	コア事業へ注力	自国、米国						

注力市場
現状維持
撤退、未進出

自国事業の好調を梃子に更なる
成長や技術力維持を目的に北南米・アジアに展開

自国事業の不調補填を目的に
成長市場である南米・東欧に展開

自国周辺への回帰

出所：各社IR資料他、各種二次情報によるADL社整理より作成

欧州電力・ガス産業のグローバル化 ② 重点分野

- 欧州の電力・ガス会社は、自由化後、海外展開に際し、当初は事業領域を他のエネルギーに拡大しつつ、火力等に重点投資。近年は、再エネや送配電等に重点化している。

	ガス (上流開発含む)	電力				
		発電			送配電	エネルギーサービス
		原子力	火力	再エネ		
EDF (仏)	ATP Oil & Gas(英) ENI(伊) Gazprom(露)	広東核電公司(中国) ROSATOM(ロシア) CGN(中国)	EnBW(独) Edison(伊) British Energy(英) Inter RAO(露)	EDF EN do Brasil(ブラジル) EDF EN Chile(チリ)		
Engie (仏)	ENI(伊)		Teesside Power Limited(英) International Power(英) Térnika(チリ)	La Compagnie du Vent(仏) Nass & Wind(仏) Solaire Direct(仏)		EV-Box(蘭) Green Charge Networks(米)
Enel (伊)	ENI(伊)		Maritza East III Power(ブルガリア) Slovenske Elektrarne(スロバキア) Endesa(スペイン) OGK-5(露)	CHI Energy(米) EGI(中南米) PT PLN Persero(インドネシア)	CelgDistribuiçãoSA(ブラジル) Saudi Electricity Company(サウジアラビア) 中国国家電網公司(中国)	Tesra(米) SMP Pte(シンガポール)
Iber. (西)	Energy East(米)		Scotish Power(英) Energy East(米) UIL(米)		Elektro(ブラジル)	
E.ON (独)	Ruhrgas(独) Caledonia(英)	Horizon Nuclear Power(英)	Powergen(英) Sydkraft(スウェーデン) Enel(伊) Enerji SA(トルコ)	MPX(ブラジル)		Granarolo(伊) GreenWave Reality(米) Bidgely(米) Dega Group(露)
RWE (独)	Transgas(チェコ) Highland Energy(英)	Horizon Nuclear Power(英)	Innogy(英) VSE as(スロバキア) Essent(蘭) Endesa(スペイン)		展開時期	2000～2005
Vatt. (スウェーデン)	Nuon(蘭)		HEW、VEAG、Bewag(独) Nuon(蘭)	ArcelorMittal、Rhodia、SNCF(仏) Northern Energy Global Tech II(独)		2006～2010
National Grid (英)	KeySpan(米)					2011～
					NEES(米) EUA(米) Niagara Mohawk(米)	

出所: 各社IR情報、各種記事より整理

欧州電力・ガス産業のグローバル化 ③ 展開手法

- 欧州の主要電力・ガス会社は、海外展開に際し、積極的にM&Aを行っている。
※M&Aに適した組織形態として、大手電力会社は持株会社形態を採用。

各社グローバル展開の主要事例

	2000年代前半	2000年代後半	2010年代				
EDF (仏)	EnBW(独)	British Energy(英) CGNPC(中)	British Energy(英) Inter RAO(露) RosAtom(露) Edison SpA(伊)	EDF EN do Brasil (ブラジル) EDF EN Chile (チリ) CGN(中)			
Engie (仏)		Suez(仏) Nass & Wind(仏) La Compagnie du Vent (仏)	ENI(伊) FirstLight Power Enterprises (米)	International Power(英) Cyberjaya DC (マレーシア) SMP Pte (シンガポール)	Solaire Direct(仏) Lahmeyer Group (独) Green Charge Networks (米)		
Enel (伊)	CHI Energy(米) EGI(中南米)	Slovenske Elektrarne (スロバキア) Maritza East Power (ブルガリア)	Electrica Muntenia Sud (ルーマニア) Endesa(西)	OGK-5(露)	中国華能クリーンエネルギー研究所 (中) 中国国家電網公司 (中) PT PLN Persero (インドネシア)	Saudi Electricity Company (サウジアラビア) CelgDistribuiçãoSA (ブラジル)	
Iber. (西)		Scotish Power(英)	Energy East(米)		Elektro(ブラジル) NEOENERGIA (ブラジル)	関西電力 (日本) UIL(米)	
E.ON (独)	Powergen(英) Skdkraft(瑞)	Ruhrgas(独) Caledonia(英)	Enel(伊) Endesa(西)	Horizon Nuclear Power (英)	MPX(ブラジル) Enerji SA(トルコ)	Dega Group(露) GreenWave Reality (米) Granarolo (伊)	Bidgely (米)
RWE (独)	Transgas(チェコ) Highland Energy(英)	Innogy(英) VSE as(スロバキア)	Kompania Weglowa (ポーランド)	Essent(蘭) Horizon Nuclear Power (英)			
Vatt. (スウェーデン)	HEW(独) VEAG(独) Bewag(独)	Vattenfall Europe に統一		Nuon(蘭)	E.ON(独)	Northern Energy Global Tech II (独) Vindstød.dk (デンマーク)	
National Grid (英)	NEES(米) EUA(米)	Lattice(英) Niagara Mohawk(米)	Southern Union Company (米) KeySpan(米)				M&A(資産買収含む) 資本参入/共同出資 提携

	M&A(資産買収含む)
	資本参加/共同出資
	提携
	子会社設立

日本の電力産業のグローバル化

- 日本の電力産業のグローバル化は、1960年代にタービンや発電機単体の輸出から始まり、1980年代後半からは商社が中心となりIPP事業に参入。
- 電力会社は、国内の電力自由化が始まった2000年以降、本格的に海外事業に参画。

1960年代～

重電メーカーや商社がタービンや発電機の輸出を始める。

1980年代～

重電メーカーや商社が海外で発電所の設計・調達・工事（EPC）を行うようになる。

1990年代～

商社が海外のIPP事業に参画し始める。

→商社はパートナーの海外電力事業者の経験・ノウハウを吸収しながら、徐々にオペレーターとしての役割も担うように。

2000年代～

電力会社も海外に市場を求めるようになり、商社と電力会社が組んでIPP事業に資本参画する事例が増加。

EPC（Engineering, Procurement and Construction）：設計・調達・工事を一括で請け負う事業形態

IPP（Independent Power Producer）：発電を行う独立発電事業者

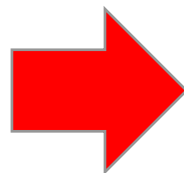
日本のガス産業のグローバル化の歴史

- 日本の大手ガス事業者は、1990年代に海外事業への進出を開始。
- 現在では、国内事業で培ったノウハウをもとに、更に海外へ事業拡大。

1990年代～2000年代

海外事業へ進出開始

- 原料調達関連事業
 - ・油ガス権益の取得
 - ・ LNG船の保有
 - ・ LNG輸出プロジェクトへの出資
- ガス配給事業



2000年代後半～現在

海外事業領域を拡大

- LNG基地関連事業
- ガス販売・配給事業
- 海外発電事業

<具体例>

- ・インドネシアサンガサング鉱区権益の取得（大阪ガス 1990年）
- ・LNG船の共同保有：LNG FLORA / LNG VESTA（東京ガス/大阪ガス/東邦ガス 1993年/1994年）
- ・マレーシアでのガス配給事業（東京ガス 1992年）
- ・オマーン カルハットLNGプロジェクトへの参画（大阪ガス 2005年）

<具体例>

- ・ベトナムにおけるLNG調達・販売、LNG受入基地の建設運営への事業参画計画（東京ガス 2016年）
- ・イタリアにおける都市ガス配給事業への参画（大阪ガス 2015年）
- ・米国NY州エンパイア天然ガス火力発電事業への参画（東京ガス 2016年）
- ・米国ペンシルベニア州バーズボロ天然ガス火力発電事業への参画（東京ガス 2017年）
- ・米国NJ州ショア天然ガス火力発電事業・ペンシルベニア州フェアビュー天然ガス火力発電事業への参画（大阪ガス 2017年）

(参考) 電力・ガス会社の海外での取組事例

- 東京ガスでは、エネルギー需要が拡大し、参入機会が豊富な東南アジアにおいて、①現地のエネルギーインフラ構築に資するLNG基地の建設や、②海外へ進出する日系企業へ省エネルギー等の技術・サービスの提供など、国内で培った経験・ノウハウを活かし、上流から中下流における天然ガス関連事業の案件への参画を目指している。
- JERAは、2016年7月に東京電力・中部電力の既存燃料事業、海外発電事業、エネルギーインフラ事業を統合し、LNG調達量は年間約4,000万トンと世界最大級に。海外発電事業では、海外のニーズの確保に積極的に関わり、上流から発電までの広範囲な事業展開による、エネルギーフルラインナップの特徴を生かした案件開発等を実施していく。

(事例1) 東京ガス

ペトロベトナムガス社との包括協力協定の締結

2012年3月、ペトロベトナムガス社と「ベトナムにおけるLNGバリューチェーン構築に関する包括協力協定」を締結。

包括協力協定締結



LNGベトナム社の設立

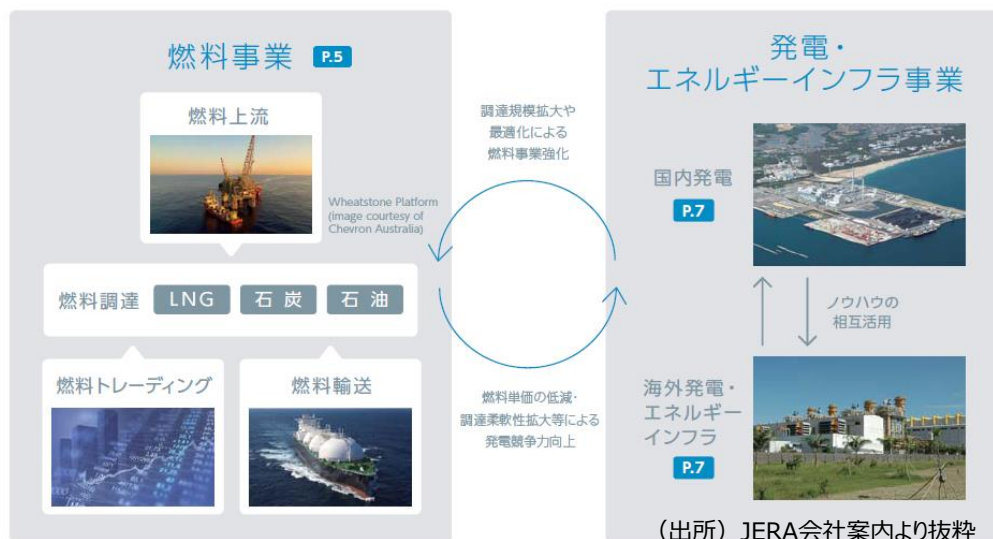


LNGベトナム社の設立

2016年7月、ペトロベトナムガス社およびビテクスコ社と、LNGの調達・販売およびLNG受入基地の建設・運営への事業参画を目指してLNGベトナム社を設立。

(事例2) JERA

燃料事業における調達機能に加え、上流、トレーディング、輸送機能を自ら保有することにより、燃料単位低減、調達の柔軟性拡大による発電競争力の向上を実現。



日本の電力・ガス産業のグローバル化

- 日本の電力・ガス各社も、近年はエネルギー需要が拡大しているアジアを中心に海外展開を経営計画等に位置づけ。強みを活かした事業展開を目指している。

	JERA（東電・中部）	関西電力	中国電力	九州電力
国外発電容量 ※	5.9 GW （'17年2月時点）	1.4 GW （'17年2月時点）	0.5 GW （'16年10月時点）	1.5 GW （'16年4月時点）
経営計画	20 GW （'30年目標：'16年事業計画）	10～12 GW （'25年目標：'16～'18中期経営計画）	-	5.0 GW （'30年目標：'16年経営計画）
特色 （経営計画等抜粋）	アジア・中東・北米を中心に、北米等のマーチャント事業、再エネにも積極的に事業拡大。燃料事業も手がける。	海外事務所設置等を通じた現地ネットワーク強化や投資地域・対象を欧米・再エネ等に拡大し案件獲得を目指す。	日本初のUSC石炭火力発電所建設・運営実績や研修子会社を最大限活用。海外事業推進を経営ビジョンに掲げる。	アジアを中心に、ガス火力、石炭火力及び地熱を重点分野として開発に取り組む。

	電源開発	東電PG	東京ガス	大阪ガス
国外発電容量 ※	6.7 GW （'17年1月時点）	➤ 技術力を活かした海外拡大	➤ 原料価格の低減と海外事業の拡大	➤ 海外ダウンストリーム事業の拡大
経営計画	10 GW （'25年目標：'15年中期経営計画）	・ 海外での送配電インフラの更新や設備の運用保守事業を含む将来的な送配電事業への投資も視野に入れた事業性調査を2014年度より開始。 （新・総合特別事業計画）	・ 原料調達及び海外上流事業の多様化・拡大 ・ 海外でのLNGバリューチェーン構築 ・ エネルギーサービスやエンジニアリング事業の海外展開 （Challenge2020ビジョン）	・ 東南アジアにおけるエネルギービジネスを拡大 ・ 天然ガス販売・エネルギーサービス事業に加え、事業領域の拡大を検討 ・ 北米をはじめ、世界各地において事業への参画を検討 （中期経営計画）
特色 （経営計画等抜粋）	高熱効率かつクリーンな石炭火力技術を武器にアジアを中心に進出。米国において多様な販売形態で業容拡大を図る。	経 営 計 画 等		

※ 開発・建設中を除く

出所：各社経営計画等より作成

(参考) グローバル化の直近の動向

- 直近では、北米などでの発電事業への参画や、アジアを中心としたLNG基地の建設計画やエネルギーサービス事業への参画が行われている。

	電源開発計画	発電・ガス製造	送配電網・ガス配給	小売 エネルギーサービス
アジア	東電PG スリランカ国電力マスタープラン策定プロジェクトの受託（2016年7月～2017年7月予定）	JERA - インド 再生可能エネルギー事業（PPA）への参画（2017/2） 東京ガス - タイ バンコク東郊バンボー天然ガス火力発電事業への参画(2016/10) - ベトナムにおけるLNG受入基地の建設運営業への参画計画(2016/7)	関西電力、中国電力 カンボジア王国プノンペン市送配電網増強事業に係るコンサルタント業務の受託（2017年3月～2022年5月）	東京ガス - ベトナムにおける販売事業への参画計画(2016/7) 大阪ガス - シンガポール及びタイの産業用市場における天然ガスの販売事業、エネルギーサービス事業の展開（2013）
北米・南米		関西電力 - 米国NY州、NJ州ガス火力事業（マーチャント市場）への参画（2016/10、11） JERA - 米国NY州ガス火力事業（マーチャント）への参画（2020年運開予定） 東京ガス - 米国NY州エンパイア天然ガス火力発電事業への参画(2016/10) - 米国ペンシルベニア州バーズボロ天然ガス火力発電事業への参画(2017/4) 大阪ガス - 米国NJ州ショア天然ガス火力発電事業・ペンシルベニア州フェアビュー天然ガス火力発電事業への参画(2017/3)		東京ガス 米国でのエネルギーサービス事業の展開(2015/12)
中東・アフリカ	JERA モザンビーク国電力マスタープラン策定プロジェクトの受託（2016年11月～2017年11月）			
欧州			大阪ガス イタリアにおける都市ガス配給事業への参画(2015/12)	

検討課題

1. 事業者の戦略 ※各事業者において検討

(1) 海外展開の目的

市場獲得、技術維持・向上、人材育成 等

(2) 展開を目指す国・地域と分野

欧州、北米、アジア、中南米、中東 等

発電、LNG基地、送配電、ガス販売 等

(3) 展開の方策

コンサルティング、プロジェクト参画、技術提携、出資 等

2. 政策的な課題 ※上記 1. を踏まえて検討

(1) 日本の電力・ガス産業の強みと弱みの分析

(2) 海外展開を支える国内制度と国際戦略の在り方

(3) プロジェクト支援の在り方