

設計と施工だけでは限界も

事業運営を含むトータルな水ビジネスに視野を広げよ

日本企業が海外水ビジネスを展開するうえでネックになるのが、事業運営ノウハウの不足だ。自治体が上下水道事業を長らく独占してきたため、海外の入札に必要な運営実績を持つ企業がほとんど育っていない。

最近では、三菱商事が豪州の水事業会社を買収するなど、海外でのM&A(合併・買収)によって、その不足を補おうとする動きもある。しかし、それができるのは、投資力のある一握りの大企業に限られる。

海外水ビジネスの成長性を考えれば、「地域経済の活性化」(横浜市水道局の山口俊宏事業推進部担当課長)の観点からも、国内産業の裾野を広げる必要がある。そのために

は、「企業に不足しているノウハウを自治体が提供することが重要だ」(埼玉県企業局水道企画課の岡田和也国際技術支援担当主幹)。

「和製水メジャー」を目指す

企業も自治体の動きを歓迎する。水処理設備メーカーのメタウォーターの初又繁国際事業推進センター長は、「海外水ビジネスでは自治体のノウハウ提供と直接参加がカギとなる。官との連携を深めながら、競争力を高めていきたい」と話す。

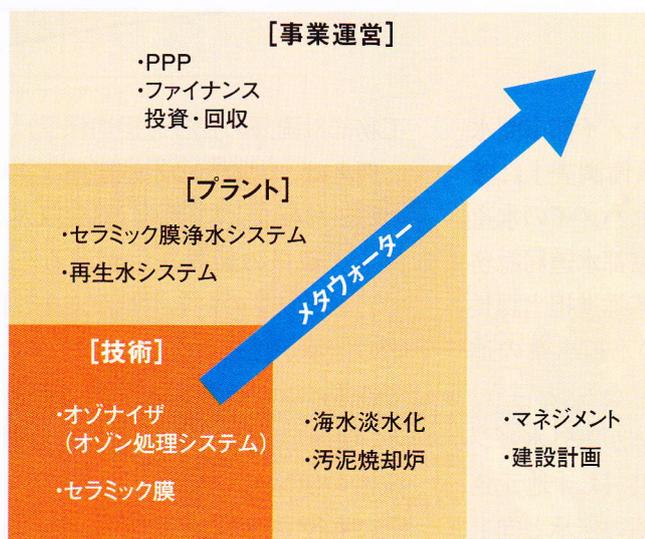
2008年に日本ガイシと富士電機の水環境部門が統合して発足した同社は、もともとオゾン処理システムなどの製造・販売を軸に事業を展開

してきた。その後、海水淡水化などのプラント建設に事業を拡大。将来的には、水処理プラントの建設から事業運営まで一貫して手掛ける「和製水メジャー」を目指す考えだ。

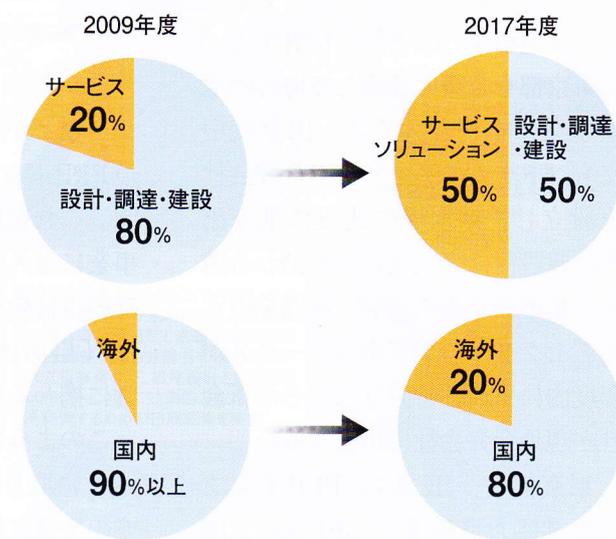
メタウォーターや三菱商事などと比べると、海外水ビジネス市場での建設産業の影は薄い。その事業分野が、政府開発援助(ODA)プロジェクトを中心とした上下水道施設の事業性調査(FS)や設計、施工にとどまっているからだ。それでは、事業の拡大余地も限られる。

もちろん、例えば建設コンサルタント会社について言えば、「外国の政府関係者と日本の官民連携チームの橋渡し役」(オリジナル設計の山

■メタウォーターの海外水ビジネスの方向性



(資料:メタウォーター)



数値は売上高に対する割合



内比呂士副社長)としての重要な役割を担っているのも事実だ。

ただ、施設整備から事業運営までを手掛ける企業やコンソーシアムの動きが活発になれば、建設コンサルタント会社にとっては、「マーケットの消滅もあり得る」(業界関係者)。そうした事業体は、自らコンサルティング業務を手掛ける能力を持っているからだ。カンボジアの水道基本計画作りに携わる北九州市のような動きが広がれば、自治体と建設コンサルタント会社が競合する可能性もある(62ページ参照)。

ベトナムの水道公社から直接受注

そもそも、「国の資金を使うODA事業を日本企業が取るのは、タコが自分の足を食うようなもの。いつまでも続けるわけにはいかない」(北九州市海外水ビジネス推進協議会の森一政副会長)といった指摘もある。

結局、建設産業が海外水ビジネスで事業を拡大するには、外国が自ら資金を拠出する現地資金プロジェクトで、水処理施設の整備から運営・管理までのトータルな事業(ホールビジネス)に関わる必要がある。

その方がODA事業の施設整備より市場規模が格段に大きいうえに、市場での価格支配力も増す。事業主体であるSPC(特別目的会社)への出資を通じてホールビジネスに参画すれば、サブコントラクター(下請け)として買い叩かれることもない。

ただ、「ODA事業から外国のローカル市場に打って出るのは、全く別の市場に入るのと同じで、非常にハードルが高い」(野村総合研究所インフラ産業コンサルティング部の宇都正哲グループマネージャー)。

その意味では、国際航業の取り組みが一つの参考になる。ベトナムのトゥア・ティエン・フエ省の水道事

業で、地理情報システム(GIS)を活用した維持管理システムの導入を検討する調査を11年6月から進めている。業務はフエ省の国営水道公社から直接受注した。10年11月の日越両政府共催の水道セミナーを足掛かりに、現地でマーケティング活動が続けたことが受注につながった。

国際航業の中原修社長は、「将来的には維持管理を含む水道事業全般に携わりたい」と話す。そのために、横浜市が10年7月に設立した第三セクターの横浜ウォーターと、11年11月に水道事業のアドバイザー契約を結んだ。横浜ウォーターから事業運営のアドバイスを受けながら、海外市場への参入を目指す。

国や自治体の支援を活用しながら、それに甘えず、自らの力で市場を切り開く。海外水ビジネスの官民連携の芽を育てるには、企業側にそうした知恵と気概が求められる。

【成功の条件】“おこぼれ頂戴型”からの脱却を



グローバルウォーター・ジャパン代表
吉村 和就

(写真は発言者提供)

海外水ビジネスでは、日本企業のハイスペック、オーバースペックの問題が以前から指摘されていた。新興国では水処理施設の整備に日本ほどコストをかけられない。例えば、水道事業ではとにかく

水を送ることが大事。その水がおいしいかどうかなんて誰も気にしない。

詰まるところ、技術というのは、“使われてなんぼ”の世界だ。どんなに優れた技術でも、コストが高くて使われなければ、本当の技術とは言えない。日本企業が海外水ビジネスを展開する際には、そのことを肝に銘じておく必要がある。

日本企業はともすれば、「技術さえ良ければ、コストが高くても、買い手はある」と考えがちだ。しかし、韓国企業をはじめ、世界には日本企業と技術面で互角に戦える企業はいくらでもある。なか

には、品質と価格の両面で日本企業をしのいでいるところもある。

では、日本企業が海外水ビジネスで成功するには、どうすればいいのか。まずはマーケティングをしっかりとやって、相手のニーズを的確につかむことだ。

そのうえで、建設コンサルタント会社なら、自らコンセプトを提案して新たな水ビジネスを創出する。建設会社なら、スマートシティ(環境配慮型都市)のような都市づくりのなかで水ビジネスを展開する。“おこぼれ頂戴”の受け身の姿勢では、決して世界で戦えない。(談)

