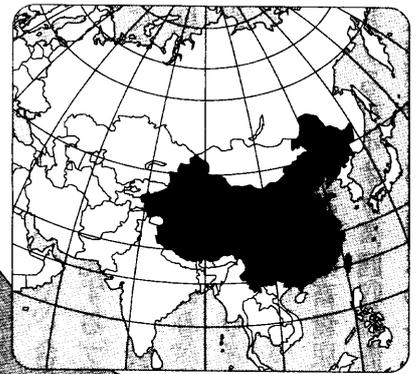


グローバル トレンド

その4



グローバル巨大企業の 戦略と中国市場



グローバルウォーター・ジャパン
代表

国連テクニカルアドバイザー

吉村 和就

台頭著しい中国。世界一の人口を擁し、その近代化とともに市場経済の導入によって高い成長率を続け、活況を呈している。世界の主力企業が続々と中国マーケットへ乗り込んで名乗りをあげ、国際経済における中国ブームはいまのところ後を断たない。北京オリンピック、上海万国博覧会と、今後も世界的イベントが続き、それに伴う国土の整備もその起爆剤となっている。水ビジネスの分野も例外ではない。中国は、いまや水ビジネスの市場でも台風の目であり、それだけに隣国の我が国の水関係界にとっても国際競争力が問われる。このおり、IWA北京会議に出席したグローバルウォーター代表で国連技術アドバイザーの吉村和就氏が中国市場でビジネス展開を目論む世界的巨大企業の状況と日本企業進出における問題等をルポしてくれたので紹介する。

1 グローバル巨大水企業
の動き：利益重視の経営
戦略

世界の民営化市場の7割を独占しているグローバル巨大水企業3社の売り上げをまとめてみよう。

(表一)

スエズグループはラテンアメリカからの撤退で利益改善し、先進国に絞って営業展開をしている。パリ本社では利益率の高いエネルギー部門に力を入れており、水ビジネスは採算性重視を打ち出している。最近ではイタリアのエネルジから敵対買収を受け、対抗策として仏政府主導でフランスガス公社

表一 世界水ビジネス企業・売り上げ上位3社

企業名	全体売り上げ	従業員	水部門 売り上げ	水関連の 従業員	給水の 人口
1. スエズ (フランス)	5兆8000億円	158,000	1兆5000億円	72,000	1億2500万人
2. ヴェオリア (フランス)	3兆1500億円	252,000	1兆920億円	68,000	1億800万人
3. RWE (ドイツ)	5兆8800億円	86,000	5740億円	15,000	7,000万人

(2004年)

(GDF)と合併の可能性も出ている。

ヴェオリア社は、水ビジネスを経営の柱として、利益が安定している欧州や発展が著しい中国に的を絞っている。

ドイツ電力会社のRWEは、ドイツ国内、旧共産圏に焦点を絞り水ビジネスを展開していたが、水ビジネスからの撤退を決め、先に巨額で買収したテムズウォーター(英国)、アメリカンウォーターワークス(米国)、プリデサ(スペイン)を2007年までに売却する方針を打ち出し、水ビジネスより利益率の高い本業の電気・エネルギー部門に経営資源をシフトさせることを明言している。

2 中国の水処理市場：世界で最大級の市場がオープン

2008年の北京オリンピック、2010年の上海万博を目標に、あらゆる面で経済発展が著しい中国、水処理市場も例外ではない。中国政府は本腰を入れて、水インフラの整備、水不足の解消、水質

の改善を提案している。

2006年8月に発表された第11次5カ年計画によると、2010年までに水事業に約1兆元(15兆円)の資金を投入し、市町村の下水処理、上下水の管網整備、さらには水資源確保としての「長江(揚子江)と黄河を結ぶ南水北調プロジェクト」の推進、沿海都市部での海水淡水化設備の設置、水安全対策の推進等が盛り込まれている。

汚水処理を例にとると、2010年までに各主要都市の汚水処理率(現在約40%)を70%に上げる目標で、4年間で全国に下水処理場を1000カ所以上新設しなければならず、その総投資額は約4000億元(約6兆円)と見込んでいる。また浄水場800から900カ所の建設も織り込まれている。(中国政府第11次5カ年計画及び中国経済週刊2006年9月25日号)

当然、このような巨額の資金調達を政府資金でのみ解決することは不可能であり、中国国内の民間資本参加と外資の導入で対処することになる。

中国政府建設部の仇保興副部長は、さらに具体的な数字を上げている。

- 1 都市部の下水処理場と水再利用施設建設で約3300億元
- 2 上下水道の管網整備と雨水と汚水との分流排水工事に約500億元
- 3 南水北調に約3200億元
- 4 水の安全保障と海水淡水化、関連する水利用設備に約1兆元

が必要と述べている。(人民網日本語版2006年8月23日)

さらに中国は、WTO(世界貿易機関)加盟時の取決めに より市場開放するので、世界各国より多くの水関係企業と投資家がこの中国水事業に参加することを歓迎すると述べている。

中国国内大手の水処理会社・首創(北京キャピタル)の幹部によると「外資による中国の都市水事業への投資比率は、未だ10%以下であり、中国政府主導による料金改革が進み、市場化改革が本格的になれば、高額投資・ハイリターンを求めて外資がなだれ込んでくる

だろう」とも述べている。事実、大都市では、すでに7回の水道料金が改定され、大幅上昇している(水道料金は2元から5元/m)このような背景のもとに、政府は外資を含む民間事業者に対し、「水事業は、中国で最後に開放される公共事業で、将来の発展性は無限であり、参加する水道事業者の適正利潤と資本保証する」とも述べている。

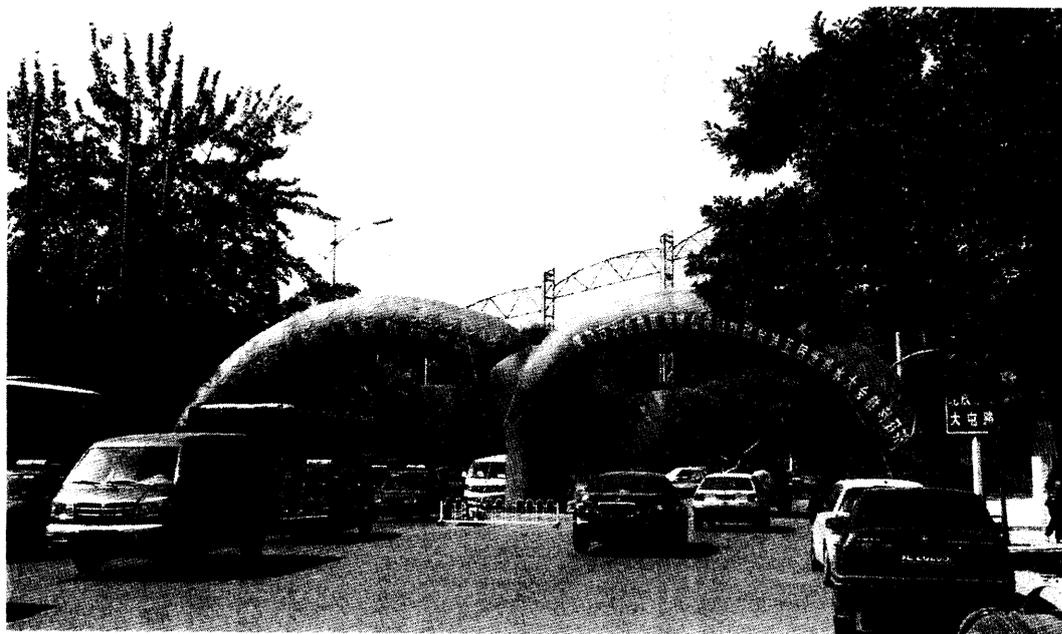
このような世界最大級の水市場開放に、欧米の巨大水企業、たとえばヴェオリア、スエズ、テムズ・ウォーター、ベルリン・パッサーなど、さらにシンガポール連合や香港、上海を拠点とする中国国内水企業が参入し、激しい戦いが繰り広げられている。

「2006年9月10日から14日まで北京で開催されたIWA(世界水協会)第5回総会・展示会」の場でも、グローバル各社の中国市場に掛ける意気込みとその戦略が披露された。

筆者は5日間北京にてIWA総会と展示会に参加し、ISO/TC224メンバー国の仲間や、世界中の水関係者と意見を交換した

ので、その内容とIWA展示ブースでの内容を交え、グローバル水企業の中国における動きをさらに具体的に述べてみたい。

3 グローバル巨大水企業の戦略と中国市場開拓：トップセールス



IWA北京総会・展示会入口アーチ

ヴェオリア・ウォーター社

IWA展示会の中で最も大きなブースを構え、受付嬢も2カ所に配置している。

中国国内では、天津・成都(18年契約)、上海・浦東地区(50年契約)、仁川I・II期(20年契約)、宝鶏市、ウルムチ市などの上下水道事業で約9000億円近い受注残があり、中国市場ではヴェオリア社の「1人勝ち」と見られている。

事実、ヴェオリア・ウォーター社のCEO、アントワーヌ・フレロ氏は9月10日、北京で記者会見

ヴェオリア・ウォーター社受付嬢



ある。この2つを加え、現在、ヴェオリア・ウォーターは中国国内で合計20のプロジェクトを獲得したことになる、7000人を雇用、また、2005年の中国への投資総額は4億7000万ユーロ(約660億円)に達している。

フレロ氏は、中国市場での業務比率は全世界でわずか2%であるが、

し、「ヴェオリアは将来の水事業の重心は中国に置く」と宣言し、「中国政府の水事業の開放政策に伴い、積極的に投資をする方針」を明らかにしている。(長期収益率は15%近くに達している模様)

また、今年に入り2件の新規受注をしたと発表。1つは柳州市の給水人口100万人のO&Mプロジェクト(30年契約、約476億円)、もう1つは中国石化傘下の北京燕山石化の25年O&M契約で

今後10年間で中国市場の業務比率を10%以上に引き上げ、2桁台の成長を確保すると述べている。さらに国際的に常用しているBOTやTOT等のビジネスモデルを中国国内企業とアライアンスを組み、積極的に水ビジネスを展開することを明言している。

この展示会にはヴェオリア・ウォーター社のアジア・パシフィック地区上級幹部が勢揃いし、ヴェオリア・ウォーター・ジャパンの



スエズグループの展示、技術の実績を誇示)

1970年以降、スエズグループの中国市場での長期O&M契約は20プロジェクトを超えている。さらに香港の新世界グループとの合併会社シノーフレンチを活用し、中国の北部の上下水道事業、また工業団地の排水処理のO&M契約獲得を

学工業団地向け工業用水、排水処理のO&M契約、総額6億ユーロ(約840億円)を受注している。2006年は重慶市の下水処理契約(30年契約)や常熟市の水道(30年契約)を獲得している。

ローラン・オーギュスト社長の姿も見受けられた。
スエズグループ
スエズのパリ本社では、イタリアのエネルギー社の敵対買収攻勢を防ぐために、政府主導によるフラン

スのオンドオやデグレモンを核に、積極的に営業展開している。
2002年、重慶市の水道、給水人口320万人のO&M契約(50年間、コンセツション)2005年は、青島の水道、給水人口230万人のO&M契約(25年間)を総額4億3000万ユーロ(約602億円)、また、上海石油化



シーメンスの展示、商談風景も

シーメンスの水処理部門のCEO、ロジャー・ラドック氏は、「15%の成長を遂げる中国市場は、シーメンスにとり、発展するプラットフォームと位置づけ、当面の目標は2008年の北京オリンピックと2010年上海万博に置き、さらなるM&A戦略でシステムとサービスを展開したい」と述べている。

強化している。また、重慶水務グループとともに水務投資会社を設立、中国市場での投資案件の掘出しをさらに強化している。
シーメンス
シーメンスは、もともと中国における交通システムや通信、発電・送電システムに強く、水処理に力を入れ出したのは最近である。2005年夏に、ヴェオリア社から買収した米国のUSフィルターの技術をもとに中国市場に参入する宣言をしたが、大きな進展がなかった。2006年9月、IWA総会の前に北京のCNCウオーターテクノロジー社の買収を発表した。このCNC社は、中国国内で大型の水処理や海水淡水化に実績を持つ中堅の会社(社員120人)である。

ゼネラル・エレクトリック(GE)中国市場では、得意な電力インフラに加え、膜を使った水の高度処理、すなわち脱塩、純水処理、再利用水ビジネスに力を入れようとしている。

具体的には2003年に強化したGE上海テクノロジーセンターに水の専門家を置き、技術的な相談に乗っている。また、中国政府との結びつきを強化するために、2006年5月「中国政府とエネルギーと環境保護に関する覚書」を締結。この中でGEは約50億円を投じて中国人技術者2500人の教育・トレーニングを行う約束をしている。もちろん水処理もその核になっている。

調印式に臨んだGEの会長兼CEOのジェフリー・イメルト氏は、「GEは発展する中国に対し、GEのコンセプト、エコマジネーションにもとづいて最大の投資をする」と明言している。

また、GEはカナダの膜メーカー・ゼノン社を今年の3月に900億円近くで買収し、傘下に治めており、今回の展示会でも膜処理を展示の目玉にしている。GEは、

いまのところ上下水道事業において大きな実績は上げていないが、GEマネーという豊富な資金源をもとに、たとえば海水淡水化施設建設など、大きなプロジェクトを仕掛けてくることが囁かれている。

我们的联合体体现了价值

我们可同时为您提供:



水処理分野へ進出したGEの展示ブース(特にゼノン社の買収事実で膜技術保有をアピール)

シンガポール連合工程(水処理グループ)

シンガポール水処理グループは、華僑の人脈を駆使し、得意な廃水処理と海水淡水化の技術を持って発展する中国市場に参入している。すでに天津での海水淡水化装置や審陽市工業団地の廃水処理を受注している。

現在、中国で40以上のプロジェクト商談に取り組んでおり、西安の果汁工場廃水処理、昆明湖へ流れ込む河川浄化などが有力視されている。

4 欧米企業の中国市場でのリスク管理：政治力を最大限に利用

市場占有率の高いフランス系の水企業は、どのようにしてリスク管理をしているのだろうか。

まずは資金援助である。EU統合以来、欧州連合はその経済力強化のためにEUフレームワークプログラムを創設した。これはEUの科学技術を強化する一連の活動を広範囲に支援するプログラムで約1兆7000億円の予算を有し

ている。

その中にINCOプログラム(アジアの30カ国向け水の研究に対する援助)があり、欧州側の幹事国はフランス、ポルトガルであり、アジア側は中国、ベトナムである。また、国連に対してもEUウォータファンドを提唱、約1000億円を供託しており、アジア、特に中国の水に対する配慮を要請している。

フランスを含むEU共同体も中国に対する困い込みを強化している。IWA北京会議の直前、9月8日からハンブルグで開催されたEU首脳―中国・経済会議で、中国の温家宝首相は、いまや貿易最大相手国になったEU諸国からの中国への投資促進や、EU諸国からより多くの製品の輸入する考えを表明。特に中国の環境改善(大気、水質汚染)への投資に言及している。

フランス外交の特徴は、長年の歴史的外交戦略で得られたノウハウ、すなわち時間をかけ教育と文化から入ることである。資金援助を背景に政治力を最大限に利用することも得意である。(フランスは

国際金融機関、たとえば世界銀行、アジア開発銀行などの資金を最大限に活用する国で知られている。

それに対し、日本は世界最大の拠出金国である)

シラク大統領の中国ビジネスにおけるトップセールスは有名であり、また、各水企業のトップ、たとえばヴェオリア社のCEOは、2002年から北京市の経済常任顧問を務め、オリンピックまでの上下水道整備計画にアドバイザーしている。また、スエズグループの会長は2000年から香港、上海市などの経済顧問を務め、エネルギー・環境問題解決にアドバイザーしている。このようにフランスの巨大水企業のトップは、地方政府トップともパイプを深くしている。

北調の「ポンプ設備」に関する具体的な提案をしている。

5 日本水企業の中国・上下水道事業への進出は？

華々しい欧米企業の中国水市場進出に対し、日本水関連企業の中進出はどうか。薬品やポンプ、膜の単品供給などでの活躍は見られるが、上下水道事業に対する進出はゼロである。どこに問題があるのか、まず援助資金を見てみよう。

日本の対中経済協力(ODA)は無償資金援助、技術協力、有償資金援助(円借款)を合わせ、総額約6兆円と言われている。この中には民間NGOへの植林保護支援や学校支援も含まれているので、統計的な数字が明らかにされている円借款に焦点を当てる。

外務省資料には「中国向け円借款は216プロジェクトで総額約3兆円、水関連事業(上下水道事業19プロジェクト、下水道関係25プロジェクト、上下水道・治水・灌漑総合事業16プロジェクト)に対し総額約5600億円の資金を供

与・支援」したことが記載されている。さらに「円借款は将来返済を求めるものであり、贈与ではない。現在までの返済額は約1兆円である」と。残り2兆円(平均金利1から3%)の返済は2010から2030年にかけて返済される予定と推測されている。

これまでの27年間、約6兆円のODAが中国に投入されてきたことになるが、政治的な問題はさておき、EUのケースと比べ日本の民間企業への恩恵はあったのだろうか。

筆者が国連ニューヨーク本部に勤務していた時に、「国際貢献に対し、相手国にその見返りを求めてはいけない」と強く言われてきたが、一日本国民、企業人としてこのような現状に接すると、複雑な思いが込み上げてくる。

日本の民間企業にも、問題がある、最大の問題は、国内・海外とも上下水道事業そのものを運営した経験がないことである。しからば日本政府のODA(無償、有償資金)を活用して海外進出も考えられるが、日本の2国間ODAは96%がアンタイド(資金拠出国以

外への発注、すなわち援助資金による資材・役務の調達先を拠出国に限定しない)で、実績、経験、価格競争力の無い日本の水関連企業の出る幕がない。この状態は今後も続くであろう。(米国のアンタイド率は28%、フランスは38%)

なぜこうなったのか。日本は欧米のアンタイド(資金拠出国への発注、すなわち援助資金による資材・役務の調達先を拠出国に限定する)批判に過敏に反応し、上記のようなODAアンタイド化96%を達成したが、米国、フランスなどは「アンタイド化は国益に反する」として、必要最低限しか開放していない。つまり相手国に資金提供だけで自国の産業界を潤さない援助は議会や納税者へ説明ができない」と断言している。

国としての基本的な外交姿勢の違いが鮮明に出ている。

そうなると、最後の手段は中国に実績のある世界的な水企業、ヴェオリア・ウォーター社やスエズグループとアライアンスを組み、中国・アジア市場を開拓する可能性が残されているのだろうか。複雑な思いで北京を後にした。