

世界と日本の上下水道ビジネスの現状

昨年、広島と埼玉の下水道維持管理業務を、グローバル水企業の一角であるヴェオリアが相次いで受託した。日本の上下水道事業では初の外資参入となり、業界では驚きを持って迎えられた。今後、日本の上下水道事業はどこへ向かうのだろうか。

上下水道の運転・維持管理における国内外ビジネス動向

上下水道維持管理・更新需要120兆円 国内外企業の動きが活発化

◆グローバルウォータ・ジャパン

21世紀は水の時代と言われ、ますます水ビジネスが激化している。ここでは特に上下水道の運転・維持管理に関する国際的な動きと、日本の上下水道界の動きに注目してみる。

国際的な上下水道 民営化の動き

グローバル水企業の動向 スエズ、ヴェオリア、RWE

世界において上下水道の民営化市場の7割を寡占しているのはグローバル巨大大水企業3社である。その売り上げをまとめてみると(表1)、日本の企業と桁違いな実力が実感される。

仏スエズグループは不採算部門のラテンアメリカからの一部撤退で利益改善し、先進国に絞って営業を展開している。現在スエズグループはイタリアのエネル社か

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と合併の可能性も出ている。

仏ヴェオリア・ウォーター社は、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、また官需だけではなく、民間の用・排水処理の包括委託管理にも力を入れている。

一方、ドイツ電力会社のRWE社は、水ビジネスからの撤退を決め、2000年にそれぞれ巨額(約1兆円規模)で買収した英テムズウォーター社、米アメリカンウォーターワークス社を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戦略をとっている。

スエズグループおよびヴェオリア社は、グローバル市場に積極的に出ている。旧共産圏や東南アジア市場であり、特にホットな市場は中国である。水ビジネスに造



代表

吉村和就 氏

国連テクニカルアドバイザー、ISO/TC224上下水道部会長。長年、水エンジニアリング企業にて営業、開発、市場調査、経営企画に携わってきた日本を代表する水環境問題の専門家。1人。日本政府の要請で国連本部に勤務、環境審議官として途上国の水インフラの指導を行った。

詣の深いシラク大統領を先頭にトップセールスを展開している。その結果スエズグループおよびヴェオリアの両社は、各々中国で20件以上の民営化上下水道を経営、さらに大都市との契約を毎月増やしている。2社の受注残高は1兆円以上と言われている。彼らは当然、世界第2の経済大国、日本をも視野に入れ活動している。

新グローバル企業の躍進 水ビジネスは永続的に儲かる?

従来のグローバル水企業だけでなく、新興勢力も水ビジネスに活発な展開を始めている。

豪州、マクガリー投資銀行グループは昨年10月、英国最大の民間上下水道運営会社・テムズウォーター社をRWE社から1兆6000億円で買収、また今まで保有していた英国第2位の民間上下水道会社

表1 世界の水ビジネス企業・売り上げ上位3社(2004年)

	企業名	総売上	総従業員数	水部門売上	水関連従業員数	給水人口
1	スエズ(フランス)	5兆8000億円	15万8000人	1兆5000億円	7万2000人	1億2500万人
2	ヴェオリア(フランス)	3兆1500億円	25万2000人	1兆920億円	6万8000人	1億800万人
3	RWE(ドイツ)	5兆8800億円	8万6000人	5740億円	1万5000人	7000万人

特集1 **ウォータービジネス**

サウス・イーストウォータ社を英国の投資グループに売却した(約1300億円)。つまり規模の拡大が大きな利益を生み出す源泉と位置づけている。マクガリー投資銀行グループは持続的な水インフラへの投資を積極的に展開しており、昨年は「世界でトップクラスのリターン(年間平均で150%)」を実現している。

一方、米国でも民間の上下水道経営会社がM&Aの嵐に巻き込まれている。

米国で今、水ビジネスに力を入れているのがアクア・アメリカ社で、昨年、国内の上下水道会社28社を買収、ノースカロライナ、ニューヨーク、テキサス、フロリダ、オハイオなど各州で上下水道会社を積極的に経営している。すでにカバーしている給水人口は310万人を超えている。CEOのニコラス氏は「上下水道は、従来のユーティリティビジネスより成長率が高く、2007年も積極的に投資する」と言明している。ここでも規模の拡大が利益の源泉であることが示されている。

国内の動きと 今後の市場動向

包括維持管理や更新需要 上下水道合わせて約120兆円

海外のM&Aの動きと比較すると日本市場は、未だ夜明け前である。

法律上は民営化できることになっているが、上水道、下水道共、日本国内で民営化された事業は現在ゼロである。最大の理由は、100年以上、官側にて経営されてきた上下水道事業を、経験の無い民間にすべて任せてもいいのかという心理的な要素。一方、民間側からみるとその責任範囲や固定資産、税制の問題が大きく横たわっている。

仮に民間が所有するとなると浄水場、道路下の管路、すべての土地は固定資産税支払いの対象となる。また今まで固定資産税が不要だった官側でも巨額な起債残高「過去に借りた資金の返済」が問題になっている。例えば収益の上がると見られている上水道事業でさえ、起債残高が12.6兆円、元利償還額が年間1兆円を超える事態になっている。民間会社が上下水道を経営する場合も、この負の遺産も引き継がなくてはいけないので、最

初から営業収益を上げる見込みは難しい。

従って日本で民営化を促進させるためには、第一に官側で、過去の負債の整理が必要。俗な言葉で言えば「まず身の周りを綺麗にしてから、結婚相手を……」である。借金が少ないのは、東京都、横浜市のような大都市であるが、このような政令都市は資金や人材も豊富で、逆に民間に任せる必要がないのが現状だ。

そこで民間各社は、欧米に見られるような完全民営化ではなく、これから大きな市場になる既存の処理施設や管渠の包括維持管理や更新需要「上下水道合わせて約120兆円^{※1}市場、2025年頃がピーク」に狙いを定めている。このため、国内各社は運転・維持管理(O&Mビジネス)強化の為に子会社に、その業務を移管し専念させている(表2)。

複数企業がタッグを組み 水道の運転・維持管理を狙う

水道経営の民間委託は平成13年度の水道法の改正「第三者への業務委託」で可能になった。しかし現状は、平成17年12月時点で64件しかなく、その多くは簡易水道事業である。

将来の大きなマーケットを目指して水

表2 国内各社のO&Mビジネス強化策(2006年)

三菱重工	三菱重工環境エンジニアリング(株)	O&M業務移管(2006年1月)
クボタ	クボタ環境サービス(株)	O&M事業移管(2006年4月)
栗本鐵工所	(株)クリモテクノス	O&M事業統合(2006年4月)
日立製作所	(株)日立プラントテクノロジー	統合会社設立(2006年4月)
荏原製作所	荏原環境エンジニアリング(株)	水専門会社設立(2006年6月)
川崎重工	川重環境エンジニアリング(株)	環境部門分社化(2006年10月)

※1) 2025年までに更新されるべく示された上下水道資産の総計。水道約40兆円(厚労省・水道ビジョン)、下水道約80兆円(国交省・下水道ビジョン)

処理各社は、独自の維持管理会社や、同業他社あるいは異業種の会社と組み、例えばジェイ・チーム（荏原製作所と日本上下水道設計、栗本鐵工所など）やジャパンウォーター（三菱商事と日本ヘルス工業）等を設立している。また業界各社は水道O&M研究会（25社）を設立し、民間委託の啓蒙、受注活動に力を入れている。

下水道施設の運転・維持管理 民間委託「施設と管路」

下水道施設の運転・維持管理委託は、歴史的にも古く、広範囲に行われている。（財）日本下水道施設管理業協会の統計によると、受託金額は平成10年までは5～7%の伸びで、約900億円であった。平成10年から平成17年までの伸びは1%台であり、金額も980億円（受託件数1292件、会員数141社）にとどまっている（表3）。

一方、管路維持管理委託費は平成10年の635億円をピークに平均604億円となっている。民間委託の現状では（社）日本下水道管路管理業協会の資料によると会員437社の扱い高は450億円と推定されている。

今後の見通しについては、これから本格的に老朽設備の更新や老朽管の取り替えが必要となるが、公共事業の削減に加えてデフレ傾向が大きく影響し、さらに苦戦が予想されている。

この様な状況下で昨年、管理業業界

に激震が走った。フランス資本のヴェオリア・ウォーター・ジャパンが、「埼玉・広島での下水道の維持管理包括委託2件を約34億円で受注」したからだ。これは日本で初めてWTOルール下で外資系企業が受注した例であり、「ヴェオリア黒船ショック」と呼ばれ、下水道のような国内地場産業に、本格的な外資攻勢の幕開けを示す出来事であった。

日本市場開放に強制力を持つ 国際基準ISO/TC224の発行

ISO/TC224の動向にも注意が必要である。これは2001年にフランスから提案された「上下水道事業の維持管理に関する国際基準」で、本年10月の発行を目指して作業が進められている。

ISOそのものは、民間の任意の基準であるが、WTO協定の項目に入るとISO基準が強制力を持つようになる（TBT協定：貿易の技術的障壁に関する協定、国内基準よりISO基準が上位に位置する）。

現在、下水道の維持管理項目はWTOの汚水サービス項目にリストアップされているので、金額にして3200万円（20万SDR：WTO政府調達協定の基準額）以上の維持管理契約が公開入札の対象となる。これは日本進出を考えている海外企業にとり、最大のビジネスチャンス到来である。もちろん契約案件の事前公開、審査基準の事前公開、結果の公表が義務付けら

れている。仮にWTO協定に違反すると政府が責任を持ち解決することが要求されている。

日本企業は どうしたら良いのか

水ビジネスだけでも1兆円以上の売り上げを有する2社「スエズ」「ヴェオリア」が本格的に日本進出をはかる時には、思い切った戦略、例えば水関連会社の複数買収や、大手エンジニアリング会社との資本提携、あるいは自治体への水ファンドの提供等、新しいビジネスモデルで参入することが予想される。実際に中国ビジネスの場合、ヴェオリア社は大きな物件には、自ら出資し、長期に渡る経営・維持管理を受託している（最近の例では蘭州の水道事業に265億円出資済み）。つまり、これからの上下水道事業には、提供できる資本力と維持管理のノウハウが強く要求される。

一方、これに対抗する日本企業の戦略はどうか。残念ながら上下水道事業経営の経験がないので、従来の受け身戦法しかとれていないのが現状である。また、前で述べたように維持管理業務を子会社や関連会社に移行したために、将来の研究開発費や資本参加型プロジェクトへの参加が及び腰になっていることは否めない事実である。

年間の上下水道料金収入6兆円^{※2}という、経済大国・日本の上下水道維持管理市場は、海外の企業にとって非常に魅力的な市場である。今後のグローバル化の波は避けられず、まず経営体力の増強（協業体制、業界の再編成）あるいは複数の会社による日本連合の構築が急務であろう。

表3 下水道の維持管理金額（平成17年度、推定）

維持管理	民間委託金額・社数	官直営の費用	総額
下水施設	約980億円（141社）	約1100億円	約2080億円
下水管路	約450億円（437社）	約150億円	約600億円