

# 世界水ビジネスの

## 現状と今後の展望

—— 技術で勝って、  
ビジネスで負ける日本 ——



よしむら かずなり  
吉村 和就

グローバルウォーター・システム 代表  
国連環境技術顧問  
麻布大学客員教授

### はじめに

世界水ビジネス市場は、二〇三〇年には八十億二百兆円になるとの予測もある。水ビジネスの約八割は、民営化された上下水道の事業経営であり二〇〇六年時点では、世界の上下水道の民営化率はおよそ一〇%だったが、二〇一五年には一六%に拡大すると予測も出されている。

世界の民営化された上下水道事業は水メジャーと呼ばれる仏のスエズ、ヴェオリア、英国のテムズ・ウォーター社が市場を寡占している。日本の水処理技術者は、世界に誇れる

技術を有していると自負しているが、世界水ビジネスの視点から見るとガラパゴス化した日本の技術の存在感はない。「技術で勝って、ビジネスで負ける日本」の実態に迫り、今後進展する世界水ビジネスへの日本の水戦略を述べる。

### 一、水メジャーと日本

水メジャーは、上下水道事業を一貫して請け負える実力を有している。その背景は、ヴェオリア、スエズともフランス国内の上下水道事業を百五十年前から遂行しているからである。フランス人に見れば、水道は民営が常識である。それに比べ日本の水処理メーカーは、役所の仕様書に基づいた機器を納入するだけで、事業運営、そのものに関わっていないので事業経営の実績はない。したがって世界銀行やアジア開発銀行が行う国際入札にも参加できない。日本でも二〇〇二年に水道法が改正され民間企業が水道事業を経営できることになったが、民間企業にとり、水道事業のリスク管理（民が経営することの議会や住民の同意、責任の所在、組合問題等）の不透明さがあり、遅々として進んでいないのが実態である。

### 二、世界各国の水ビジネス戦略

世界各国は国を挙げて水インフラビジネス創出に取り組んでいる。

## (一) フランスの水戦略

ヴェオリア社、そしてスエズ社、二つのフランス系企業は世界市場で大きなビジネスを展開している。各々の水部門の売り上げは、一兆六千億円、八千六百億円である。この成功の裏にあるのはフランス政府の外交努力である。二社がビッグビジネスを締結する前には、常にシラク前大統領が各国のトップと会談し、「露払い」を行っている。

## (二) シンガポールの水戦略

国内の水需要の五〇%以上を隣国マレーシアから輸入していた、シンガポール政府は「これは国家存亡の危機」であると認識し、国家プロジェクトとして水資源の確保に乗り出した。外資系水処理会社を積極的に誘致し、国内企業と組ませ極めて短時間にその技術力やノウハウを習得し世界水ビジネス市場へ進出、中国、リビア、中近東などで大きな成果を挙げている。

## (三) 韓国の水戦略

韓国は先進的水処理に関する研究開発事業、また〇五年には水処理膜の開発事業を立ち上げた。また世界で活躍できる韓国企業を二つ以上育成することを発表し、国を挙げてシンガポールの成功に続こうとしている。八月に筆者は、韓国政府の招聘による世界都市水フォーラムで講演およびパネリストを務めたが、韓国の取り組みに圧倒された。フォーラムでは環境大臣が国として水ビジネスに力を入れることを宣言し、また韓国水フォーラム

の会長チョージン・ヒョン氏は水ビジネスをブルーゴールドインダストリーと命名し、世界水ビジネスへの進出を呼び掛けている。

## 三、日本はなぜインフラビジネスで負けるのか

## (一) 日本の成功モデルは個人向け製品

今まで世界で成功した日本型ビジネスモデルを見ると、すべて世界中の個人に販売されたものがある。トヨタ、日産、ホンダ製の日本車、ソニー、パナソニックなどの家電など、すなわち日本国内で技術的な課題を徹底的にクリアし、その上で海外のニーズ（コスト感覚、デザイン）を取り入れ成功している。

原発や高速鉄道、そして水インフラのような、公共インフラのシステム受注ではすべて苦戦している。

## (二) 公共インフラビジネスはトップセールスで決まる

各国は国益確保として公共インフラ受注に国を挙げて邁進、大統領や国家元首がトップセールスを繰り返している。UAE向けの原発受注では、韓国の李明博大統領が最前線で指揮をとり、UAEのムハンマド皇太子と直に交渉した結果である。

またベトナム向け原子力発電所では、ロシアが獲得したが、これは昨年ベトナムのズン首相がモスクワ入りし、ロシア製兵器（潜水艦や戦闘機）の購入交渉の際にメドベージェ

フ大統領からベトナムにおける原発建設とパートナーの申し入れがあったからである。水インフラビジネスに就いては、水メジャーと呼ばれるフランス勢が強い。これはフランスのシラク前大統領が常に中心的な役割を果たし、最近ではサルコジ大統領が中近東諸国を精力的に廻っている。なぜなら今後中近東では、十兆円規模の水プロジェクト入札が目白押しであり、各国ともトップセールスを展開している。

### (三) 日本の戦略はあるのか

日本には、このトップセールスの姿勢が見られない、さすがに相次ぐ原発ビジネス敗退で、今度はジャパン・ナショナルチームを作り、資金も援助する仕組みを作ろうとしているが、三周遅れのマラソンともいえる。今年5月の連休中に直嶋前経産大臣、前原前国交大臣がインド、ベトナム等へ公共インフラビジネスのトップセールスを行ったが、誰も注文書を持ち帰って来た大臣はいなかった。

また企業側にも責任がある、その最たるものは日本の企業数の多さであり、他国政府が応援しているような、いわばナショナルフラッグの大企業が存在しないことである。企業合併が、ほとんど進んでいないのも日本の水業界の特徴である。さらに公共事業投資の半減した国内市場で同じ業界同士の企業が、日々消耗戦を繰り広げ、企業体力の限界に挑むサバイバルゲーム化している。これではグローバルな戦いには勝利できない。今後成長する水ビジネス市場で海外勢と戦う為には、再編による規模の拡大が必須であり、また資金確保についても国の支援が不可欠である。

## 四、海外水ビジネスへの展望

海外で水ビジネスを展開する場合、まずは情報発信である。海外の企業や技術者、そして研究者は、誇大広告とも思えるプレゼンをするが、日本から技術者が主体で行う英文での情報発信は少ない、これでは世界から認められないし、世界で戦うことは不可能である。日本全体が引きこもり現象である、これを打破することは技術者の責務でもある。日本の技術者は世界的にも勤勉でまじめ、しかも約束は守るといふ評判が高いが、海外コンサルタントの目から見ると①プレゼン能力の無さ、②市場ニーズの把握、市場調査能力の欠如、③経営感覚の鈍さ等が指摘されている。

### おわりに

日本の産業界は、ガラパゴス化した国内仕様に合わせ仕事をしてきた。海外で仕事をすることは、まったくの異文化と接することであり、斬新なアイデアと素早い行動力が求められる。しかし今まで護送船団方式や横並び社会を築き上げてきた業界や社内において、出る釘は打たれる風潮が根強く残っている。これでは絶対に勝てない。日本経済の二十年に及ぶ失敗は、外国人経営者や外資系企業を排斥する閉鎖的な政策を続けてきたことである。官民上げて勇気を持って荒波にこぎ出さなければ、日本の未来はない。