特集2
Special Feature 2

あなたの町も値上げ待ったなし！

危機の犯人

世界的に水ビジネスが活況を呈している。日本勢も「和製水メジャーで世界進出だ！」などと息巻いているが、そんな夢物語を語っている場合じゃない。国内の水道事業は破綻の危機に瀕し、手をこまねいていては、大幅な料金アップが避けられない情勢だ。水道危機はなぜ起こったのか、そして解決策はあるのか。徹底取材した。

本誌・大坪稚子、山口圭介

©TAKAO ONOZATO/orion/amanaimages
©FUSAO ONO / SEBUN PHOTO /amanaimages

水道

灯台下暗しとはまさにこのことである。

メーカーや商社を中心とした企業連合が、急拡大が見込まれる世界の水市場に打って出ようと画策している。じつはその足元で上下水道の崩壊が始まっているのだ。

ふくれ上がる借金、水道管の老朽化、職員の大量退職による技術の流出、利権集団の横行、進まない広域化と民営化――。日本の水道事業は機能不全に陥っている。

特に深刻なのが、高度成長期に整備された上下水道インフラ。配管の寿命は四〇年とされるが、耐用年数を超えた老朽管の長さはじつに四万五〇〇〇キロメートル。地球を一周しても余るほどの配管がいつ破裂してもおかしくない状況なのだ。

グローバルウォータ・ジャパンの吉村和就代表は「国内の上下水道は、人間でいえば、動脈瘤破裂の危機に直面している状況」と警鐘を鳴らす。

とっくに更新投資の時期を迎えているが、肝心の水道局は赤字を垂れ流し続け、投資に回す資金的な余裕などない。まともに更新したら、多くの自治体が水道料金を大幅値上げせざるをえないというありさまだ。

企業や政府の攻撃（海外）重視も悪くはないが、まずはお粗末な守備（国内）を整えてからのほうが得策だろう。

危機とは常にチャンスと表裏一体である。

こぞって海外に出て行こうとしている日本企業の狙いは、その巨大な市場にある。二〇二五年までに世界の水市場は一一〇兆円規模に拡大することが見込まれている。そこに、日の丸連合で参入しようというわけだ。

しかし、わざわざ海外まで出張っていかなくとも、じつは国内にはそれを上回る巨額の〝埋蔵金〟が眠っている。老朽化した配管などの更新費用が、なんと二五年までに一二〇兆円になると試算されているのだ。

もちろん、民営化が滞っている国内市場で開拓するのは一筋縄ではいかないが、財政難に苦しむ自治体だけでこの問題に対応するのは不可能。民間企業のチャンスはこれまで以上に広がるはずで、水事業に長年携わってきた日本ノリットの森一社長も「日本企業はもっとこの市場に食い込んでいくべき」とアドバイスする。

将来的に一〇〇兆円を超すとされる世界市場も捨てがたいが、その大半は、日本勢が最も不得手とする水道事業の運営・維持管理業務によるもの。

このまま日本連合が海外で勝負しても、世界中で運営・維持管理業務のノウハウを積んできた英仏の水メジャーと伍していくには無理がある。

まずは国内で実績を積んでから挑戦したほうが、勝率も高まるというもの。実際、総合商社のなかには、水メジャーとの競争を見据えて、着実に国内で実績を積み上げてきた社もある。

崩壊へのカウントダウンが始まった日本の水道事業に再生の道はあるか、官民双方から探る。

上下水道料金のアップは必至
自治体が抱える〝時限爆弾〟

日本の上下水道の老朽化が進み、更新投資の時期が間近に迫ってきた。地方自治体が多額の〝借金〟を抱えているなか、利用者への料金転嫁は必至だ。水道行政が抱える問題はどこにあるのか。

「水道料金の値上げは避けられない」と頭を悩ますのは、愛知県岡崎市の水道局の担当者。同市は今年二月、稼働から四〇年以上が経過している男川浄水場の更新投資を二〇一三年度から行なう計画を打ち出した。予定工事費は二四〇億円。これを水道料金で回収すれば三割アップとなるのだが、さらに老朽化した配管の更新投資も行なえば、「水道料金が六割アップする」（あるコンサルタント）ともいわれる。

ところが、肝心の市民からの理解は得られていない。岡崎市が昨年に行なったアンケート結果でも、「施設の耐震化投資は現在の水道料金の範囲で実施すべき」と考える市民がじつに七割を占めている。

これは岡崎市に限った話ではない。日本全国の自治体で水道の更新問題が〝時限爆弾〟になろうとしているのだ。日本の上下水道は一九六〇年代に本格整備されたことは広く知られているが、浄水場や管路がいずれも老朽化し、更新時期を迎えている。

下の写真のような水道管破裂事故は全国で年間一二〇〇件、下水管の陥没事故は年間四七〇〇件も起こっているという。さらには、耐震化対応にも遅れており、浄水場で一六％、管路で一五％しか行なわれていない。もはや更新の先延ばしはできない状況である。

では更新投資にいくらかかるのか。厚生労働省と国土交通省の試算によれば、その更新投資に二五年まで上水道で四〇兆円、下水道で八〇兆円、合わせて一二〇兆円が必要だという。

ところが、地方自治体はその投資余力がない。左ページの表を見ていただきたい。経常収支比率とは、人件費など経常的な支出が、経常的な収入（水道料金）によってどの程度、賄われているのかを示したものだ。一〇〇％で収支トントン、一〇〇％を超えれば赤字である。水道事業は原則として独立採算制を取ることになっている。にもかかわらず、一〇〇％を超えている事業体が多い。全国で八割以上が赤字なのである。

表の借入金依存度は、水道事業会社の起債と他会計からの借入金（地方自治体の一般財源からの繰り入れ）を足して総資産で割ったもの。借入金依存度が三〇％以上というところがじつに八割を超えている。

日本全体で見ると、上水道は水道料金でカバーし切れず、一般会計など他会計からの繰入金が二五一七億円だったが、下水道ではさらに赤字が大きく、その金額は一兆九三三〇億円にも上る。

上下水道とも借入金の圧縮も進んでいない。地方公営企業の起債残高（一〇八㌻のグラフ参照）を見ると、常に四〇兆円を超える水準が続いている。これでは更新投資を行なう余裕などない。

需要の見誤りすでに水道料金上昇

水道は公共料金といいながら、地域間格差が大きい。同じ県に住んでいるのに、隣の市のほうが水道料金が安いというケースも少なくない。

左ページの表のように、一〇立方㍍当たりの水道料金は群馬県長野原町の三四一三円から山梨県富士河口湖町の三三五円と、最高と最安で一〇倍近い差がある。

なぜこれほど差がつくのか。簡単にいえば、良質の水源があり、水質改善のための浄水場が不要な自治体では料金は安くすむ。逆に、水源から遠くダムの水を引っ張ってこなければならないような自治体では料金は高くなる。

そもそも水道事業は、市町村ごとに独立採算制を取っている。水道料金は、職員の給与

JIJI（札幌市提供）

老朽化した水道管の破裂事故が各地で相次いでおり、全国で年間1200件にも上る

財政で水道料金に差が出る

自治体の財政指数と水道料金

順位		都道府県	市町村	経常収支比率(%)	借入金依存度(%)	水道料金(円)
水道料金の高い市町村	1	群馬県	長野原町	169.9	41.4	3,413
	2	北海道	池田町	109.3	48.9	3,121
	3	北海道	羅臼町	76.2	33.2	3,080
	4	北海道	増毛町	100.5	40.3	3,060
	5	福島県	伊達市	94.3	41.5	3,045
	5	熊本県	上天草市	102.6	42.9	3,045
	7	宮城県	涌谷町	103.3	55.5	3,000
	8	青森県	中泊町	90.7	59.7	2,908
	9	北海道	羽幌町	115.3	82.6	2,850
	10	北海道	栗山町	100.8	29.0	2,837
その他の主な市町村		北海道	夕張市	147.0	35.5	2,688
		埼玉県	さいたま市	113.9	43.4	1,302
		愛知県	岡崎市	115.8	21.2	1,228
		千葉県	千葉市	99.8	34.2	990
		東京都	東京	72.5	18.9	965
		神奈川県	横浜市	110.2	33.7	919
		京都府	京都市	100.6	56.3	913
		広島県	広島市	105.3	39.4	850
		神奈川県	川崎市	108.2	33.3	756
		愛知県	名古屋市	103.0	29.4	740
水道料金の安い市町村	10	兵庫県	高砂市	100.9	45.5	530
	8	神奈川県	秦野市	103.7	46.6	525
	8	山梨県	忍野村	56.7	38.9	525
	7	群馬県	草津町	103.2	45.3	517
	5	東京都	昭島市	144.0	5.9	504
	5	富山県	黒部市	100.8	23.5	504
	4	静岡県	沼津市	107.3	7.6	460
	3	静岡県	小山町	116.3	37.5	363
	2	兵庫県	赤穂市	107.9	33.4	357
	1	山梨県	富士河口湖町	77.9	39.1	335

*10立方㍍当たり。借入金依存度＝(企業債＋他会計借入金)÷総資産×100
出所：「地方公営企業年鑑」

支払利息、減価償却費、動力費や光熱費などの運営費のほか、受水費（ダムや近隣の浄水施設からの水供給費用）などの合計を、給水人口で割って決まる。

問題は、更新投資以前に、水道料金が上がっていることだ。全国の水道料金（平均）は一九九一年に比べて一六年間で三〇％以上も上昇したという。なぜか。ひと言でいえば、需要見通しを見誤ったためである。節水型のトイレや洗濯機などが普及し、家庭の水消費量が減少してきた。さらに地方では人口も減少、つまりは需要が減少したのだ。

だが、設備はそれに対応できない。「地方公営企業年鑑」によれば、稼働率が七割を切っている自治体は、千葉県成田市や北海道夕張市など、八割を超える。大型浄水場やダムを建設したときの借入金の支払いや減価償却負担が水道事業体に重くのしかかる。

ある自治体の職員はため息交じりに言う。「需要が減れば収益が悪化する。収益が悪化すれば、水道料金も値上げしなければならないが、値上げするとますます住民は節水する。エコの時代に、水を大量に使ってくれとは言えず、悪循環に陥っている」。

ダム建設で料金が倍に補助金誘惑のつけ

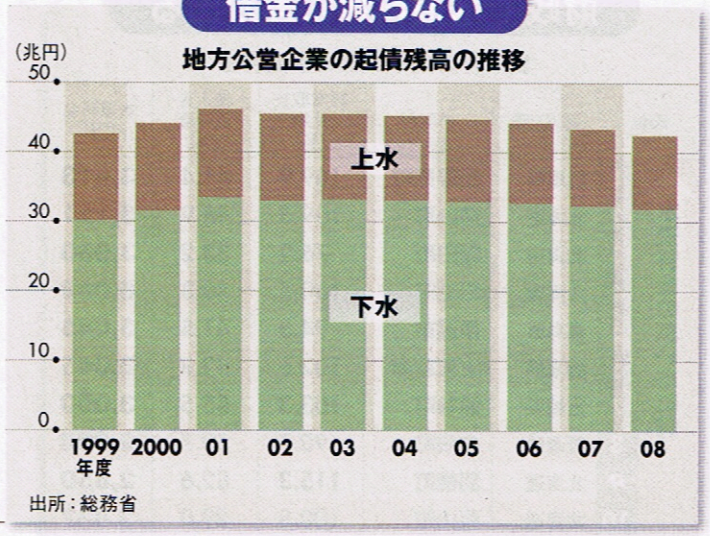
需要見通しの甘さから、水道料金が二倍に上がってしまった地域もある。たとえば、かつて水道料金が日本一高いといわれた山形県の松山町（現酒田市）。〇一年にこれまでの地下水を使った簡易水道をやめてダムからの受水に変えたところ、二〇立方㍍の水道料金が三一九〇円から六一三二円へと二倍に跳ね上がってしまった。

企業誘致の目論見がはずれ、需要は計画の三分の二にとどまった。それでも、ダム水を利用するに当たり、建設にかかった費用負担や、ダムからの水を供給してもらうための受水費、水の運搬費用が固定費として発生する。独立採算が原則の水道事業では、この結果、水道料金の値上がりにつながってしまったのだ。

ダムによってかえって水道料金が上がってしまった話は全国津々浦々から聞こえてくる。それでも自治体がダムを選ぶのには理由がある。国庫補助金が付き、自治体の起債がしやすくなるためだ。配管を拡張することで、給水人口が増えて収益が増えるうえに、補助金まで得られるとあって、自治体はダム受水に飛びつくわけだ。これが、狭い日本で配管が地球を一周するほどに長く巡らされている背景の一つにもなっている。

補助金の誘惑はダムのみにとどまらない。水のろ過方法についてもそうだ。川の水などをろ過して飲み水にする方法には、緩速ろ過と急速ろ過がある。緩速ろ過は、大きな池で砂利や砂、微生物を利用してろ過する方法だが、塩素で殺菌する急速ろ過に取って代わられた。中本信忠・信州大学名誉教授は「国が急速ろ過にのみ補助金を付けたため、自治体がこぞって導入した。その結果、薬剤や光熱費がかかり、ランニングコ

借金が減らない



ストが高くなったぶん、水が割高になった」と指摘する。

補助金による甘い誘惑が、結果的に水道事業者の経費を上げ、水道料金の値上げにつながった。

中小の水道が乱立 当事者意識も希薄

日本の上下水道は、規模による効率化が図られてこなかった。人口五万人以下を対象にした上水道事業者が全体の七割、下水道に至っては八七%を占める。小規模事業者が多いのは、少人数の集落にとっては、配管でつなぐよりも、小型上水で対応するほうがコストが安くすむためだ。

だが、必ずしも効率的には運用されていない。職員一人当たり収益は、人口五万人以下では四七〇〇万円。全国平均六四〇〇万円を大きく下回っている。

「広域化すれば、一人の職員が複数のエリアを担当できるようになるなど、効率化が進む」と東京都水道局のOBは指摘する。

だが、それぞれの事業体にも自治体にも当事者意識がなく、遅々として進まない。「自分の在職中には面倒を起こしたくないという意識が働いている」とOBは自戒を込めて言う。

現在の日本の上下水道は、明らかに苦境に立たされている。ただでさえ値上げが進行しているなか、設備と配管の更新投資や耐震化投資も避けられない。地方財政も逼迫しているなか、財源は当てにできず、料金の値上げで住民に負担を強いることになる。水道料金が今の二倍になることも十分に予想されるのだ。

上下水道の老朽化とそれに伴う投資が必要なことは前々からわかっていたことなのに、なぜ先送りされてきたのか。次ページからは、甘い蜜を吸い続けてきた業界の利権構造に迫る。

Column

中国企業も触手を伸ばす 地下水争奪戦が始まった

二〇〇八年一月に中国企業の関係者が三重県大台町を訪れた。町役場に対して「山を買いたいので仲介してくれ」と持ちかけてきたという。

木材として価値のあるヒノキなどがあるわけでもない。にもかかわらず、そこに、中国企業が触手を伸ばそうとしたのはなぜか。

この話自体は立ち消えになったが、関係者のあいだでは「木が保水する〝地下水〟を利用したミネラルウオータービジネスを狙っていたのでは」との見方が強い。東京財団の「日本の水源林の危機」によれば、長野県の天龍村でも同様の動きがあったという。

日本の良質な地下水が外資のあいだで注目を集めるようになった。地下水が豊富な富士山麓や阿蘇山麓で、外資による土地買収が顕在化してきた。経営不振に陥っている地酒メーカーに、投資会社が買収を持ちかけたとの話も出ている。岐阜県の関係者によれば、酒づくりに不可欠な水源に非常に関心を示していたという。中国向けミネラルウオーター市場や水不足の地域向け供給ビジネスなどチャンスは広がっている。

現在、地下水は都会でこそくみ上げ過ぎないように規制はあるが、山林ではくみ上げ量は無制限だ。したがって、地下水くみ上げ権を得るために、外資が林業農家に目をつけ始めたというわけだ。現在の森林法では、小規模の民間所有の山林には売買に際しての届け出の制度もない。

「外資がどの程度、日本の山を買収しているのかは把握できない」と林野庁も苦い顔だ。地方自治体も「実態が外資であっても、実際に窓口に来たのが日本の会社であることも多く、外資がどれだけ来ているのかはわからない」という。

ただの山が〝水源〟によって宝の山に化ける可能性が出ており、新たな水源獲得競争が始まりそうだ。

OPO=PANA

日本の山林が持つ良質な地下水。ミネラルウオーターの水源として、外資も目をつけ始めた

知られざる水道局の罪
利権に巣食う〝鉄のペンタゴン〟

上下水道をこのような惨状に貶めてしまったのは誰か。日本の水道事業を一手に引き受けてきた各自治体の水道局を調べてみると、水道利権の闇が浮かび上がってきた。

「住民の口に入る大事な飲料水を民間企業になんて任せられない」。ある自治体の水道局幹部はそうまくし立てると、脇に置いてあったペットボトルに手を伸ばした。ちなみに彼が飲んでいたのは、民間企業がボトリングした水である。

「民間に委託してもコストが削減できるか疑問」とうそぶく幹部。水道事業で莫大な借金を積み上げ、官による水道事業の失敗が露呈したにもかかわらず、民間による効率化を否定する物言いは、各地の水道局の旧態依然とした対応と二重映しになる。

「このままでは事業が立ち行かなくなることを理解していながら、水道局は問題を先送りしてきた」と関係者は口を揃える。

放置すれば状況は悪化する一方なのに、水道局は痛みを伴う料金値上げや自らの身分が危うくなる恐れのある民間委託にはだんまりを決め込んできた。

本来ならば、自治体のトップや地元議員がこの問題に声を上げるべきなのだが、選挙があるため泥水をかぶりたがらない。

また水道局は全水道（全日本水道労働組合）という強力な労組を抱えている。佐賀市で水道事業の民営化が取り沙汰された際には、市役所前に全国から駆けつけた組合員が反対のシュプレヒコールを上げたという。水道の包括委託や民営化となれば反発は必至で、多くの首長が二の足を踏んでいる。

水道事業を一手に担ってきた自治体の水道局は、独自の会計を持つ〝独立王国〟で、水道一家とも評される。水道業界では長らく、彼らを中心に利権集団が形成され、過剰な事業が繰り返されてきた。

業者と持ちつ持たれつ 水道局の天下り横行

NPO地域水道支援センターの瀬野守史常務理事は「水道局、設備メーカー、行政（厚労省）、水道コンサル、日本水道協会が、〝鉄のペンタゴン〟を形成し、持ちつ持たれつの関係を続けてきた」と指摘する。

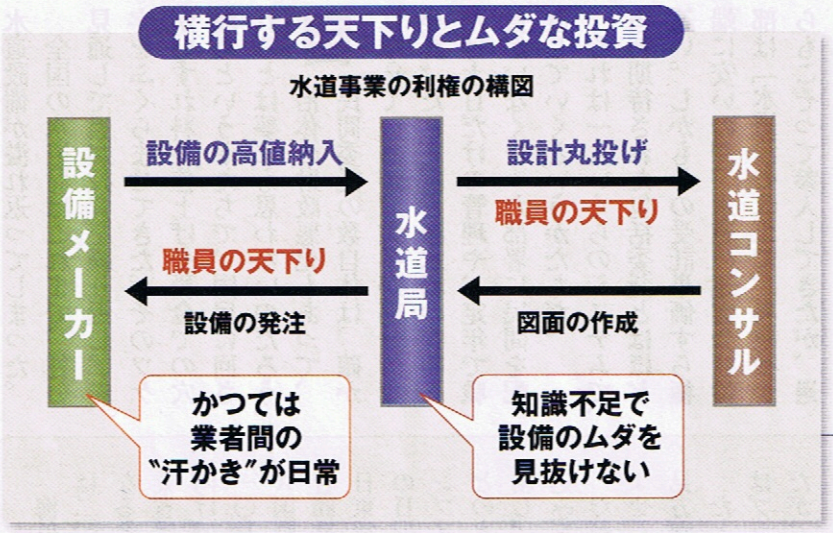
これまで多くの水道局OBが、設備メーカーや水道コンサルなど各地の水関連企業に天下ってきた。そのルートは大手企業から地方の地場企業に至るまで網の目のように張り巡らされているという。

天下り先で活躍するOBもいるが、「大半の企業は受注が欲しいから受け入れているだけ」（設備メーカー）。日本の水道事業から撤退した外資系関係者は「地方に行くほどこの構図が強固で、新規参入組の受注を阻んできた」と悔しさを滲ませる。

最大の問題は「水道局に専門知識が欠けていること」と水道問題に詳しい橋本淳司氏は指摘する。設備などを発注する場合、設計については水道局にノウハウがないため、水道コンサルに丸投げされることが少なくない。

瀬野氏によると、「水道コンサルはマニュアルどおりに図面を作成する能力は高いが、現場経験に乏しく、メーカーに相談する場合もある」という。その際メーカー側は当然、自社の利益が高まる提案をしてくる。ところが小さな自治体は水道の専門家を育てる余裕がなく、高コストの過剰設備を見抜けない。それがメンテナンスコストの増大につながっているのだ。

橋本氏は「清浄な水源近くの自治体が、本来ならば不必要な最新の膜ろ過施設を購入させられるなど、自治体が食い物にされるケースもあった」と呆れる。



役所向けは割高納入 〝汗かき〟で談合日常化

仕事を受注するメーカーにも根深い問題が横たわる。

設備メーカー関係者は「同じ機器でも役所用の価格と民間用では役所用が一～三割高くなっている」と驚くべき実態を暴露する。

業界内には「あとあと水道局側の心証が悪くなるだけなので、高値の設備を売り込むようなことはしない」との意見もあった。が、この設備メーカー関係者によれば、「自治体からの設備の発注については、営業努力に応じて受注企業を決める〝汗かきルール〟による談合が日常化していた」というのだから、〝鉄のペンタゴン〟が水道利権に巣食っていたと疑われても仕方がないだろう。

ただ最近は、いくら〝汗〟をかいてもダンピングの横行で受注が取れなくなってきたため、中止話が持ち上がっている状況だという。

補助金への依存体質も水道危機を助長した。

水道事業は国の事業認可を受ければ、その費用を補助金や起債で賄うことができる。認可を受けるには、国の細かい仕様に沿った過度に高性能の仕様が求められる。結果、全国でオーバースペックの水道設備が溢れ返ってしまった。

全国の水道局はこれまで、甘い見通しで過剰投資を繰り返し、赤字をふくらませてきた。そのツケがいずれ料金値上げや税金での穴埋めというかたちで、国民に回されるとは夢にも思わないのだろう。

自治体の財政悪化もあって、民間委託の数自体は、確かに増えているが、大半が部分的な委託。たとえば、浄水場の夜間または土日だけの管理や、定年で職員がいなくなった部署に民間を配置していくというかたちだ。

それは一人いくらのシステムで、当初期待された包括委託とはほど遠い。しかもその受託単価すら極端に安いのだ。水道の運営会社幹部は「水道法の改正で、異業種からもこぞって参入してきたが、過当競争で受託額のたたき合いが起こった」と振り返る。後発の自治体はその額を前提にするため、ビジネスとして成り立たないのだ。期待はずれの水道市場に見切りをつけて撤退した企業も少なくない。

このままでは水道が破綻する自治体が出てくるのも時間の問題だ。

水道局に経営能力がないことは、借金残高を見れば明らか。水道の再構築のためにも、民間活用をさらに推し進めるときがきている。問題先送りはもはや許されない。

Column

東レや商社がこぞって参加 和製水メジャー構想に厚い壁

海外の水道事業の関連市場は二〇二五年に一一一兆円になるといわれている。経済産業省は〝和製水メジャー〟に向けて旗を振り始めた。今年一〇月に発足した「水ビジネス国際展開研究会」では、総合商社、膜メーカーの東レと日東電工、プラントメーカーの日揮や千代田加工建設、ポンプメーカーの西島製作所などの水関連企業と研究者が集結し、海外展開に大きな意気込みを見せた。

だが、期待とは裏腹に「しょせんは同床異夢」と冷めた見方が強い。

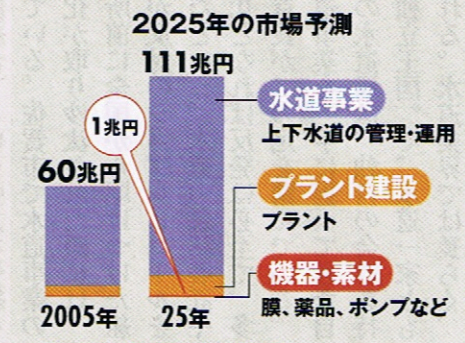
たとえば、日本勢が強いのはプラントに使われる膜や素材などだが、将来の市場規模も一兆円程度。膜の総合メーカーを自任する東レは「売り上げ倍増（〇八年の四八〇億円から一五年に一〇〇〇億円以上）」の計画を打ち出しているものの、同社が得意とする海水淡水化用の逆浸透膜にしても三強の一角ではあれ、コスト競争力で圧倒的な優位性があるわけではない。台湾メーカーの参入も予想され、「値下げ競争が厳しく、期待ほどは儲からないのでは」との見方もある。

本命とされる一〇〇兆円市場の上下水道事業では、フランスのヴェオリア、スエズ、英国のテムズウォーターで八割のシェアを占めている。経済産業省が狙うのもこの分野だが、日本の民間企業はそのノウハウの蓄積に欠ける。さらに海外では盗水や料金徴収などのリスクも高く、事業展開は容易ではない。経済産業省の日論見はここでも壁にぶち当たっている。

今年七月、経済産業省内では官民ファンド「産業革新機構」を利用して、政府主導で「和製水メジャー」をつくる構想も浮上した。もっとも、ファンドと意見がまとまらず、あえなく頓挫した経緯がある。

親方日の丸の「和製水メジャー」は幻で終わりそうである。

2025年に111兆円市場



＊東レの資料などを基に編集部作成

国内に眠る一二〇兆円市場 台頭する外資と商社の戦略

二〇〇二年、水道事業が民間に開放されたが、民営化は遅々として進まず、民間委託も部分的なものにとどまる。そんな厳しい状況にあって、ある外資と商社が存在感を高めている。なぜか。

「日本の水道はこれから大きく変わらざるをえないが、そこには大きなビジネスチャンスが眠っている」。日本ノリットの森一社長はそう断言する。

高度成長期に整備された水道管は老朽化が進み、更新は待ったなし。巷では世界の水市場の規模が二〇二五年までに一一〇兆円になると騒がれているが、政府はこの更新投資に上下水道合わせて一二〇兆円の費用がかかると試算する。

つまり、国内だけで世界市場を上回る巨大市場が眠っていることになるのだ。自治体からすれば、この更新需要は頭の痛い問題だが、企業にとってはまさに宝の山である。ただ、水道事業の民営化率が一%未満の日本で水ビジネスを切り開くのは容易ではない。

〇二年に改正水道法が施行され、民間への水道事業の委託が全面開放された。なかでも自治体が独占してきた運営・維持管理事業の拡大を狙って、外資や商社など異業種からの参入が相次いだが、現状は惨憺たるもの。三井物産や丸紅といった大手総合商社ですら一件も案件を獲得できないまま撤退を余儀なくされた。

そんななか、大手シンクタンク研究員は、自治体に代わる水道事業の新たな担い手として、仏ヴェオリア・ウォーターと三菱商事の名前を挙げた。

水ビジネスで存在感高めるヴェオリアと三菱商事

商売っ気の強い外資と商社が、なぜ公共性の強い水ビジネスで存在感を高めているのか、そこに水道ビジネスでの成功のヒントが隠されている。

一八五三年にフランスで創業したヴェオリアは仏スエズなどとともに水メジャーと呼ばれ、売上高は全世界で一兆六〇〇〇億円に達する巨大企業だ。

〇二年にはヴェオリア・ウォーター・ジャパン（ＶＷＪ）を設立し、日本に上陸している。

同社の強みは、施設の建設から、運営・維持管理、料金徴収まで一貫して請け負い、事業の低コスト化を実現できる点だ。

しかし、進出当初は自治体の強い外資アレルギーに苦戦する。そこで採った戦略が〝隠れ蓑作戦〟だ。

ＶＷＪは持ち前の資本力を生かし、国内で実績のある水道関連企業を一〇社以上も次々と傘下に収めてきた。ここで同社は、買収した企業の名前を変えるようなことはしなかった。以前の名称のまま営業をさせることで、自治体の警戒心を少しでも軽減させる狙いがあったとされる。

〇六年に広島市の下水処理場の運営・維持管理という大型案件を外資として初めて受注すると、埼玉県と千葉県でも立て続けに包括委託による維持管理業務の受注に成功している。

ただこれは、実績づくりのため、入札価格を一〇～一五％程度ダンピングして受注したというのが業界内での見方だ。

ところが今年一月の入札は違った。千葉県手賀沼の下水処理場の維持管理業務を落札したのだが、VWJの入札価格は他社より高額と見られたにもかかわらず、総合的な技術力が評価され、受注に至ったというのだ。

既存の受注案件でも評価は高く、広島市と埼玉県では契約更新が決まった。

日本の水道市場は管理、建設などの各分野に特化した専門業者に任せる分離発注が主流。これは一貫したサービスが強みのVWJにとって好都合だった。

一一一ページの図からもわかるように、一大グループを形成したVWJは、世界中でのノウハウとグループのシナジー効果で日本企業にはできない高度なサービスを提供する体制を整えつつあるからだ。

水道関連の機械やポンプなどを自治体に納入してきた設備メーカーも運営・維持管理業務に参入してはいるが、そもそもこうした設備メーカー系は、構造的な矛盾を抱えている。運営コストを削減しつつ、自社製品を高値で納めたいという利益相反が生じてしまうのだ。このジレンマの問題を解決しない限り、メインプレーヤーになるのは難しいだろう。

日本では、維持管理を含めた一括サービスを提供する企業は育っていなかったが、ここにきて台頭してきたのが、三菱商事が二〇〇〇年に設立した総合水企業、ジャパンウォーター（JW）だ。

上下水道の運営管理の最大手、日本ヘルス工業と折半出資だが、外資と組んで参入した他商社が実績を残せないまま撤退していったなかで、唯一生き残っている商社系である。

他商社が水ビジネスの軸足を成長が期待できる海外に移したのに対し、JWは「海外で戦うには自国での実績が不可欠」との考えから、国内の水道事業にこだわってきた。

実際、ヴェオリアなどの水メジャーも自国の市場で積み上げた実績を武器に、海外で勢力を拡大してきた。自国の実績すらないのに、海外で事業展開しようとしても相手にはされないのが現実なのだ。

水道業務で、維持管理の仕事を受けるため、二〇〇二年に日本に進出して以来、国内企業を買収してきた。

日本の水道市場は、維持管理、料金徴収など事業ごとに縦割りで案件が出てくる。各事業でそれぞれ専門の会社があり、それらを傘下に収めることで、包括的に一貫して業務を引き受けることができるようにするのが狙いだった。

強い弱いはあるが、当社はすべての分野を請け負うことができる集団となっている。これだけ幅広い分野の業務を手がけられるのは日本では当社だけと自負している。最終的な目標としては、PPP（官民連携）を手がけたい。

日本市場も法整備が進み、民間に任せる体制ができてきた。より包括的で長期間の仕事を引き受けたい。

ただ、日本市場では新たな施設整備はほとんど必要ない。設備は多少老朽化してきたが、今ある設備をいかに活用するか。修繕しながらできるだけ長く使っていくことで、住民の負担を小さくできる。世界六四ヵ国でのノウハウを生かし、効率的に維持管理していきたい。

水質、料金、安全性などは官に監督してもらう。それ以外の実施の部分は、できるだけ民間に任せることで、安く効率的なサービスが可能になる。まだ一年程度の短期契約が主流で、長期的視点に立った維持管理ができない。当社は上海では五〇年契約のPPPを進めている。短くとも一〇年スパンで契約を取りたい。

民間を活用すべきとは自治体の職員もわかっている。だからこそ、包括ではなく個別の事業ごとではあるけれど、案件は出てきている。

だが、外資に対する警戒感があるのは確か。特に上水は任せたくないといったうわさは聞こえてくる。

包括委託の実績を積み重ねることで、自分たちの仕事を評価してもらい、「彼らに任せても大丈夫」と思ってもらうしかない。

（談）

Interview with Takuichi Murachi

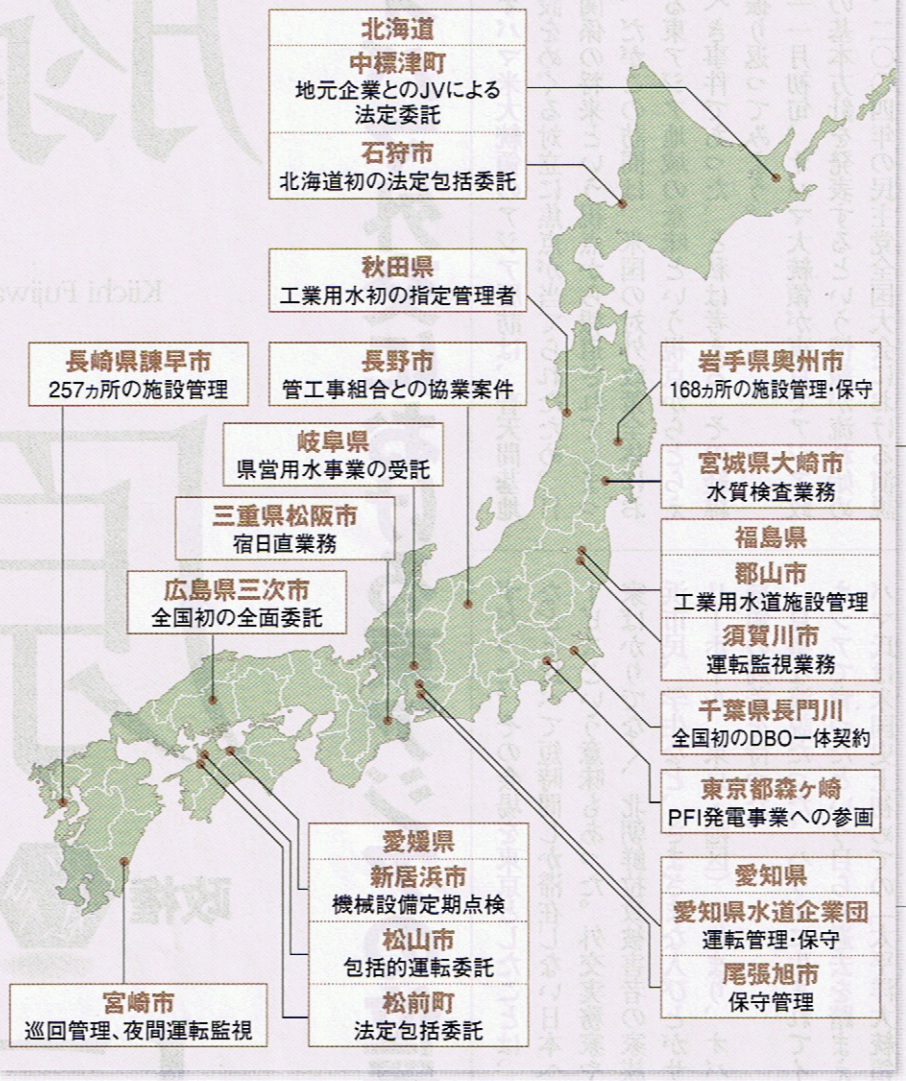
外資への警戒感あるのは確か 包括委託の実績重ね評価得る

村地卓一 ヴェオリア・ウォーター・ジャパン社長

T.Usami

全国20自治体で事業展開

ジャパンウォーターの受託実績



左の図を見てほしい。同社は着実に勢力を拡大。全国二〇自治体で、二四の契約実績を誇るまでになった。

三菱商事はJWで一括した水道サービスの提供を図りつつ、VWJと同様に、他の水関連企業への出資も行なっている。料金徴収大手の第一環境に出資し、役員を派遣している。商社の得意とするバリューチェーン展開を水ビジネスでも狙う。

またJWは「地元特有の文化を理解しないと的確なサービスは難しい」という認識に基づき、地域密着型経営を重視。受注する際には、地元企業と連携していくスタンスを明確にしている。

JWの次なる成長シナリオについて、業界関係者は「電力会社を担ぎ出せるかがカギ」と見ている。商社は外資と同様に、利益優先に見られがちで自治体の警戒心も小さくない。

そこでJWは自治体とのあいだに公益的企業をかませる戦略を採り、実際に有力自治体に働きかけているという。「最終的にはJWのお膳立てで、水道局と電力会社が第三セクターを設立するようなかたちで、そこからの業務をJWが請け負おうとしているのではないか」と展望する。

いずれも本体が表に出過ぎず、裏方に回っている点で共通している。

行政一元化で民間参入促進

水道事業をビジネスとして育てるには、民間の力だけでは限界があり、行政の後押しが不可欠だ。

韓国では政府の主導で、四大河川の改修と周辺上下水道の更新のため約二兆円、二八万人の雇用を創出する〝ブルーニューディール〟政策が打ち出された。日本の水行政は対照的に、一三もの省庁がかかわり、上水は厚労省、下水は国交省、工業用水は経産省と典型的な縦割り行政だ。グローバルウォータ・ジャパンの吉村和就代表が「指揮者のいないオーケストラ」と揶揄するように、それぞれの役割が細分化かつ固定化されており、非効率でまとめ役もいない。バラバラの水道行政の一元化が、なによりも求められる。

そのうえで民間の参入を促す制度設計を行なうべきだ。年間の上下水道の料金収入が六兆円にもなる日本の水道市場だが、民営化率は極端に低く、細切れの案件ばかりで、ビジネスとしてはなかなか成立しない。より包括的な案件が市場に出るような状況を国が主導してつくり出すことが重要だ。その際、民間側が利益優先に流されないよう、強力な監視機関の設立も必要だろう。

「『民』の技術力と『官』の指導力を融合させるべき」と森社長は提言する。

官民の役目を再構築できれば、地方財政の立て直しのみならず、停滞する国内の水ビジネスを成長産業に生まれ変わらせることも不可能ではない。

DW