

マニラにおける上下水道事業



水谷 重夫（みずたに しげお）
三菱商事株式会社
新エネルギー・環境事業本部
環境・水事業ユニットユニットマネージャー

マニラ首都圏の上下水道事業は、1997年に人口約1,200万人を対象に東西に分けて、25年間のコンセッション形式にて民営化されたもので、人口規模で世界最大の水道民営化である。事業領域も水道では取水から料金徴収、さらには下水、し尿処理までが含まれ、上下水道事業経営のすべての領域を包含する。

当社はこの民営化事業にて、人口500万人の東地域を落札したマニラ水道会社（MWC）に当初より資本参加し、現地大手財閥のアヤラ社、英水道会社ユナイテッド・ユーティリティーズ社とともに経営の一画を担ってきた。本民営化の最も大きな目的は、無収水率（浄水場から送られた水が漏水、盗水等により収入とならない率）60%台、24時間給水率26%と他の東南アジア諸国の水道と比較しても非効率であった水道事業を、民間経営の手法を利用して効率化することにある。いわゆるBOT等の施設建設型の民営化とは異なり、マネジメント型の民営化であり、旧官業の水道局からMWCに転籍したこれら職員の意識改革およびモチベーションの向上が、成功への最も大きなカギとなった。

この意識改革の手法としては、わが国の生産性向上運動をモデルとし、民営化直後には、まず職場環境を整備することから始まり、5S（整理、整頓、掃除、清潔、^{しつけ}躰）のポスターを至る

ところに貼った。また、ISO品質管理システムのPDCA（Plan-Do-Check-Act）サイクルをしっかりと回し、イマージョンと呼ばれるプログラムにて、本社マネジメントと現場が一体となって顧客を回り、料金徴収率の向上、漏水率の削減、新規接続の説明に努めた。この企業文化の変革にあたっては、同社への当社出向者がアドバイスをを行い、イマージョンプログラムをリードした。

幸か不幸か民営化の始まった97年はアジア通貨危機、エルニーニョによる大渇水とダブルパンチに見舞われたため、当初はファイナンス環境が厳しく、大規模な借り入れによる新規設備投資よりも、前述の企業文化の変革に経営の力点を置いた。一方、民営化後も既契約済みの国際協力銀行（JBIC）、アジア開発銀行（ADB）、世界銀行のODAによるプロジェクトは継続しており、ファイナンスを担当する当社は、これら国際金融機関との交渉、調整が主な役割であった。これら資金を利用して、ポンプ場、下水処理場、配水管の更新が行われた。

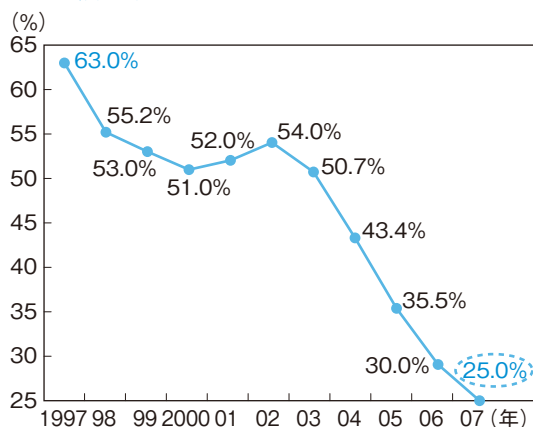
当初の地道な企業文化の変革が功を奏し、結



マニラのスクォッター（政府所有地での不法占拠者）地域での新規接続説明会

スクォッターはマニラの人口の約4割を占めるともいわれるが、MWCは土地所有問題をクリアする方策を用いることにより、貧困層にも接続を拡大

図1 無収水率



果が出始めるとともに、2003年ごろからは大規模な借り入れ、設備投資が可能となった。この結果として、図1に見られるように無収水率は97年の63%から2007年には25%へ低下し、図2に見られるように24時間給水率地域は2007年には98%まで拡大し、他のアジア諸国と比較しても遜色のない効率的な水道事業へと転換した。一方、同時期に開始したマニラ西の水道事業(MWSI)は業績不振が続く、昨年より新しい株主の下で再出発しているが、いまだ無収水率は60%台のままである。

MWCは商業的にも成功を収めており、2002年より配当を開始、2005年にはフィリピン証券市場にIPOにより上場し、現在の株価は額面の

約15倍となっている。同社は昨年には、国際金融公社(IFC)の持続的発展に寄与する優良顧客に与えられるクライアント・リーダーシップ賞を受賞し、また、フィリピンの最優秀ブルーカラー従業員に与えられるタワー賞は同社社員が毎年のように受賞している。

マニラ東地域への水道供給にある程度目処がついた現状下、MWCの現在の課題は、下水、し尿処理を中心とした環境への貢献、安定した水道供給の継続、海外を含めた新規供給地域の拡大にある。

し尿処理面では、民営化当時は3台しかなかったバキュームカーが約100台に拡大し、昨年にはフィリピン初の本格的し尿処理場が完成した。同処理場建設にあたっては、わが国のエンジニアリング会社が受注し、主要機器の調達にあたっては当社もお手伝いさせていただいた。

また、本年からの設備投資計画にあたっては、地震対策の設備投資を盛り込むために、昨夏、東京都水道局、神戸市水道局の視察を行い、両水道局の対策を参考にして、今後、地震時のバックアップ貯水槽等の設備投資が行われる見込みである。

海外では、現在同社はベトナム、インド等の新規案件に取り組んでおり、当社が協業、協力を行っている。また、フィリピン国内ではセブの給水案件に取り組んでおり、同案件では経済産業省のF/S支援制度を利用して共同でF/Sを行った。

海外事業は往々にしてパートナーとの関係維持が難しいが、同社のコアの親会社であるアヤラ社と当社は30年にわたって出資・協業関係にあり、本事業もお互いの信頼関係をベースに成功に導いてきた。この関係をさらに継続し、他地域においても拡大させていく所存である。

図2 マニラ東地域の24時間給水の変遷

