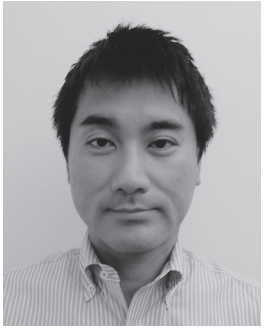
丸紅のフィリピン上下水道事業



丸紅株式会社
環境インフラプロジェクト部 環境インフラプロジェクト第一チーム長
佐貫　光

フィリピンは実質GDP成長率が6.92%（2016年）とマクロ経済は堅調に推移し、中間層の形成も進むなか、総人口は2014年に１億人の大台を超え、人口分布も見事なピラミッド型で平均年齢は23.4歳（2016年）と今後長期の人口ボーナスが見込まれるなど、その成長は著しいという。

確かにマニラの中で特に低所得人口の密集地とされるトンド地区においても、往来の子供の数は多く、何とも精気に満ちあふれている。その曲がりくねった街路を分け入っていくと、辻々には何やら整然と並んだこぎれいな配管の一群が見える。これらはMaynilad社の集合水道メーターである――。

コンセッションモデル

当社が20%出資するMaynilad社（Maynilad Water Services, Inc.）は、フィリピンのマニラ首都圏西地区にて上述のトンド地区を含む17市区における上下水道フルサービスを提供する事業会社である。同社は監督官庁であるMWSS（Metropolitan Waterworks and Sewerage System）から2037年までの事業権（コンセッション）を付与され、一連の上水サービス（水源取水・浄水処理・各戸配水）・下水サービス（下水集水・下水処理・腐敗汚泥回収）に加え、カスタマーサービス（メーター検針・料金徴収）までを一気通貫に手がけている。給水栓数は130万世帯に達し、給水人口は900万人超と世界有数の規模を誇る。

Maynilad社のメーター検針の様子

かつてこのマニラ首都圏を東西に分割し、国際競争入札を経て選定された両地区の民間事業者とのコンセッション契約が結ばれたのは1997年のことである。折しも1990年代初頭からフィデル・ラモス政権下にて電力分野で進められていた独立発電事業体（IPP）誘致による民営化改革の流れを汲みつつも、水道事業を「面」の事業と捉えることで、より長期的な水道事業体の経営効率を重視したコンセッションモデルの設計が行われた。

コンセッション事業者は、５年ごとの料金改定時に、将来のコンセッション期間にわたるサービスレベル目標値達成のための具体的な設備投資を織り込んだ事業計画の見直しを行い、これより算出された料金体系につきMWSSの認可を受ける。低位のサービス水準を劇的に改善させるため、より機動性・効率性のある民間資本の活用に踏み切ったことは、当時の政権の政治的英断であり、発展途上国におけるPPP事業の成功事例のひとつといえる。

上水サービスの向上

マニラ首都圏は東西地区ともその水源の９割方を、首都圏北部近郊のアンガット水系に建設されたダムに頼っている。その限られた水資源を効率的に利用せねばならない環境下にありながら、民営化以前には、配水段階で漏水や盗水により各戸に届くまでに失われてしまう割合を表す無収水率は66%と高く（参考：東京３%）、一日当たりで東京ドーム一杯分の水を失っている状態であった。そのいわば水がだだ漏れの中にあっては給水水圧も上がらず、１日の間の給水は数時間に限定され、南北距離が約90kmと縦長に広がるサービスエリア全体に水が行き渡らないという有様であり、まずはこの状態を克服することが民営化後の事業者に課せられた命題であった。

1990年代末に見舞われたアジア通貨危機の影響で、民営化を通じMWSSの事業資産に加え外貨建債務の大部分を引き継いでいた旧Maynilad社が経営破綻し、政府によって一時再国有化されていたこともあり、西地区のサービスレベルは低位に留まっていた。しかしMaynilad社が再民営化され現株主らによる経営再建が開始された2007年以降は、それまでの「失われた10年」を巻き返すかのような順調な改善を果たしている。新Maynilad社は、まず手始めに無収水対策の特命専任部門を創設することで、より効率的な漏水・水圧管理と、機動的な老朽配管・メーター交換のための発注・建設体制の整備に尽力。それと並行して、上水道普及率の改善、24時間給水・安定した給水水圧の確保に努めた結果、2017年現在、まだ道半ばながらも上水道普及率については90％台後半を維持、無収水率は30％前後まで低減させている。

冒頭に触れたトンド地区で整然と並び適切にメンテナンスされた集合メーターも、長年の上水サービス向上と、地元密着型のカスタマーサービス改善の努力を通じて、地域コミュニティからも受け入れられ、生活に溶け込んでいる風景である。

下水道の整備

これまでの10年はMaynilad社は上水サービスの改善に注力し、上水サービスは今後数年間で成熟段階に入ることになるが、以後は徐々に下水サービスの改善に軸足を移すことが見込まれる。Maynilad社は20年後のコンセッション期間満了までに下水道普及率を現在の13％前後から100％に引き上げる達成目標を課せられている。これは日量数万トンの処理規模の下水処理場・集水管を毎年１～２件のペースで継続的に建設・稼働させるというもので、数年前まで数千トン規模の処理場しか保有していなかったMaynilad社にとってきわめて意欲的な計画である。

しかしまさにこれこそが機動的な資金調達により継続的かつ大規模な設備投資を行う民活事業の真骨頂といえる。そのためのMaynilad社関係者による効率的な計画策定・発注・建設監理体制の確立のための日々の努力には余念がない。

Maynilad社による建設発注については競争入札による公平性が保たれ監督官庁からの監査も受けているが、同社は決して「安かろう悪かろう」を容認するわけではなく、事業者としての視点から長期的な技術信頼性・価格効率性を志向している。大規模サービスエリアへの採用に適した従来型技術の活用をベースラインとしつつも、同社が求める技術性能はある分野では高度化しつつある。それは無収水対策を含めたネットワーク管理システムであったり、また下水処理施設の整備において、特に人口密集地など十分な広さの用地が確保できない地区では、より高度で効率的な処理技術の採用が期待されている。加えて、大規模な設備投資が加速するなか、工期を遵守しながら大型工事を行うことのできる地場プレーヤーの数も多くはなく、日系を含めた海外コントラクター参入による市場全体の施工能力・施工監理能力の底上げも期待されるところである。

当社の関与のあり方と将来の展望

当社は2013年２月の出資参画以降、Maynilad社に常勤取締役を含む３名の駐在員を派遣し、経営課題への提言、建設監理などの日々のオペレーションの改善と資金調達面でのサポートを含めた能動的な経営関与を通じて同社の成長を後押ししている。また当社がポルトガルやチリで保有する上下水道フルサービスコンセッションとの交流を通じたノウハウ共有によるシナジー効果、また上述の通り、日系企業を中心とした先進技術や、信頼性の高いコントラクターの紹介窓口としての役割もMaynilad社から期待されている。

当社のフィリピンにおけるビジネスの歴史は100年を超えるものであり、同国とのかかわりは並々ならぬものがあるが、Maynilad社を通じて現地パートナーとともに歩みながら同国の長期的な生活水準の向上に貢献できることはビジネスを通り越して有意義なことであり、また近い将来には同社と協調し東南アジア他地域での上下水事業の新規展開を図りたいと考えている。

ラ・メサ第一浄水場（容量150万トン／日）