

## 水処理業界の主要企業調査を実施

設備の「売り切り」型から「総合ソリューションサービス」型へのマーケティングスタイルの移行顕著に

総合マーケティングビジネスの㈱富士経済(東京都中央区日本橋小伝馬町 社長 原 務 03-3664-5811)は2004年2～4月にかけて、上下水道や民間産業排水など水処理業界の主要企業30社の事業取り組みと今後の戦略を明らかにする調査を行った。

今回で5回目となる調査(隔年実施)では、公共投資の縮小など厳しさが増す市場環境の中で、環境装置メーカーの生き残り策としての事業戦略が「事業ドメインの強化」「新ビジネスモデルの構築」「海外市場での積極展開」に集約されると捉え、主要企業各社の具体的取り組みをまとめた。

このたびその報告書「2004年版 環境企業事業戦略総覧<水処理編>」をまとめた。

### <調査のまとめ>

今回の調査で直接取材を行った、主要環境装置(水処理関連)メーカー30社の取り組み内容をまとめた。

1. 生き残りの事業戦略は「事業ドメインの強化」「新ビジネスモデルの構築」「海外市場積極展開」に集約

(1)2003年度の売上高をみると、業界大手各社が名を連ねる。しかし、2001年度を基準年とした03年度の伸長率が10%を超えている水処理関連メーカーは調査対象30社のうち5社に限られる。これらの企業では主力事業の受注が好調という理由のほかに、エンジニアリング子会社を再統合するなど市場環境を見据えた組織再編による増収、浸漬型膜分離装置のような独自技術が欧米を中心とした海外市場で好調などの好要因があり、それぞれ2003年度の実績を押し上げている。

(2)水処理関連機器を含む環境装置を取り巻く市場環境は、全国的な公共投資の縮減傾向により近年非常に厳しさを増しつつあり、それに伴い環境装置メーカーの事業再編、統合が相次いでいる。これらの企業では縮小しつつある市場のパイを確保するため、グループ会社間の得意技術の相互補完、不採算事業の整理・撤退などにより自社の事業ドメインの強化を図る戦略を進めている。

(3)全国的な公共投資の削減策、またデフレ不況による民間企業の設備投資の冷え込みから、官公庁需要・民間需要ともに新規の設備導入は一部を除いて低迷が続いている。各水処理関連メーカーはハード主体の事業からハードに頼らない事業形態へ転換せざるを得なくなっている。各社は設備需要の変動に影響されにくく、恒常的に収益が見込める事業を模索して、サービス、コンサルティング、アフターフォロー、ソリューションなどソフト商品のラインナップと開発の動きを活発化させている。

(4)製造業の国内空洞化がさらに進む中、環境装置メーカーの一部は海外市場への積極展開を進めている。特に、電子産業向け超純水製造装置のメーカーは、各国の電子産業が中国に生産拠点を建設する動きが強まりつつある中で、現地に製造工場を建設するなどの積極策を打ち出している。また、中国・東南アジア各国の環境意識の高まりを背景に、民間の産業排水処理設備を対象にこれら地域への本格進出を検討しているメーカーもみられる。

ただし、水処理分野では、技術によっては企業間の差別化が難しく、一方、日本企業は価格面で現地企業に対して不利であるケースも少なくないため、現在、水処理分野で海外での市場展開に注力しているのは価格競争に巻き込まれる心配の少ない独自技術を持つ企業に限られている。

## 2. 注目される事業取り組み

(1)官需中心の総合エンジニアリング型企业(弊社取材で、水処理部門全体売上高の内、浄水関連売上高が10%未満、民需売上高が30%未満の企業;13社)

このグループは、浄水場や下水処理場、し尿処理施設、農漁村集落排水処理施設など官公庁需要向け実績を多く持つ企業である。これらは全国的な公共投資の削減傾向により設備需要が頭打ちとなっているため、営業形態の抜本的な見直しを迫られている。なかでも、従来型の設備の「売り切り」の営業から、周辺のソフトサービスを通じて、顧客の課題に恒常的に対応する中からビジネスチャンスを見出してゆく、ソリューション型営業にシフトしてゆく動きが目立っている。ソリューション型営業モデルでは、顧客の課題に広範に対応できる能力が求められるため、参入企業は、自社やグループ会社の企業力を結集した総合力をアピールポイントとしている。

しかし、このような新しい動きがある一方で、企業によっては、日本では商習慣の伝統から、コンサルティングなどソフトサービスそれ自体では十分な対価を得ることは難しく、あくまで設備販売を前提として初めて事業として採算が成り立つ、とする評価も依然根強い。

(2)浄水事業への指向性が高い企業(弊社取材で、水処理部門全体売上高の内、浄水関連売上高が全体の10%以上の企業;10社)

対象企業の中で、水処理分野の全体売上に対する浄水分野の売上比率が比較的高い企業である。

2001年の水道法改正により法的規制が緩和され、市場可能性が広がった浄水場の包括的な運転・維持管理事業の強化に努めているケースが目立つ。

このグループでも、参入企業は公共投資の削減による市場縮小を契機に、従来の設備の「売り切り」型営業から、周辺のソフトサービスを絡めて、水道事業の技術や知識が不足している地方自治体に対してソリューションを提示してゆく営業手法にシフトしてきている。

また、水処理関連施設におけるPFI(Private Finance Initiative;公共施設などの建設・維持管理・運営などを民間の資金、経営や技術的能力を活用して行う施設導入手法)の有効性は評価が分かれるところであるが、海外での水道民営化の事例が関心を呼んでいる浄水分野では、PFIに前向きに取り組む姿勢が比較的強くみられる。

(3)民需向け事業のウエイトが高いグループ(弊社取材で、水処理部門全体売上高のうち、民需売上高が全体の30%以上の企業;7社)

現在、このグループでは、重点課題としてソフトサービスやソリューション型営業に積極的に取り組んでいる企業と、ソフトサービスは装置や水処理薬品などハードウェアの販売と結びつかなければ、それ自体で採算を取るの難しいと評価する企業に二分されている。

ソフトサービスやソリューション型営業への注力が目立つのは、半導体など電子産業向け超純水製造装置を取り扱うメーカーである。これらの企業では、国内の電子産業が生産拠点の統合再編や海外移転を強めている中、営業競争力の強化や電子産業以外の新規市場の開拓を目指して、ソフトサービスやソリューション型営業に力を入れている。

さらに超純水製造装置のメーカー企業は、得意の水製造装置ユニット化技術を活用し、顧客企業の敷地内に自社負担で水製造装置ユニットを設置し、ユーザーからは水を使用した分だけ使用料を受け取る水供給サービスを実施している。経済環境の変動が激しい現在、各産業のメーカー企業はできるだけ設備を経営から切り離したいとする意向が強いといわれており、このような設備投資を伴わないサービス商品は注目を集めるところとなっている。

なお、このグループは国内民需市場の落ち込みをカバーするため、海外市場(特に、韓国・台湾、中国、東南アジアなど)へ積極展開中であり、すでに多くの実績を持つ。

### <報告書の構成>

この報告書は、総括編と、企業事例編の2部構成である。

**総括編**では、まず環境装置メーカー各社の企業業績を、売り上げや3年間の成長率をグラフにしてまとめた。続いて、環境事業注力レベル比較分析や環境企業競争力分析を行った。さらに2004年現在の水処理業界の事業戦略分析(「事業ドメインの強化」「新ビジネスモデルの構築」「海外市場での積極展開」の3テーマで各企業の取り組みを分析)をまとめた。

**企業事例編**では、関東、関西、中部地区の環境装置メーカー30社を個別に分析しその資料を収載した。

企業プロフィール、営業体制、設計・生産体制、R & D体制、メンテナンス体制、パートナー体制などの項目について、

- ・営業組織体系と役割分担 ・マンパワー投入状況 ・営業拠点整備状況(国内・海外)・市場別の主力商品 ・ドメイン強化策 ・P F Iへの取組状況 ・海外(東南アジア・中国)市場展開方法
- ・業務提携(販売提携)・研究開発組織体系 ・研究開発拠点(国内・海外) ・研究開発費推移
- ・近年の研究開発テーマと実績 ・ソフト商品の開発状況 ・生産拠点(国内・海外)・アフターサービス及びメンテナンス体系(外注・別会社) ・メンテナンス拠点(国内・海外) ・O & M事業への進出・取組状況 ・技術提携などを分析した。

#### < 調査の概要 >

調査実施時期 2004年2月～4月

調査方法 (株)富士経済の専門調査員による対象企業および関連団体などへの直接面接取材を中心に、公表データサーベイを加えて整理・分析した。

以上

資料タイトル：『2004年版 環境企業事業戦略総覧<水処理編>』

体 裁：A4判 274頁

価 格：100,000円(税込み 105,000円)

調査・編集：富士経済 大阪マーケティング本部第2事業部

TEL 06-6228-2020 FAX 06-6228-2030

e-mail:h-kato@fuji-keizai.co.jp

発 行 所：株式会社 富士経済

〒103-0001 東京都中央区日本橋小伝馬町2-5 F・Kビル

TEL 03-3664-5811(代) FAX 03-3661-0165

e-mail:koho@fuji-keizai.co.jp

この情報はホームページでもご覧いただけます。URL：<http://www.group.fuji-keizai.co.jp>

\*\*\*\*\*本件に関するお問い合わせは下記までお願いします。\*\*\*\*\*

(株)富士経済グループ 広報部 TEL 03-5614-1078