

「リサイクルビジネス海外展開」の現状と課題

なぜ、海外展開なのか？

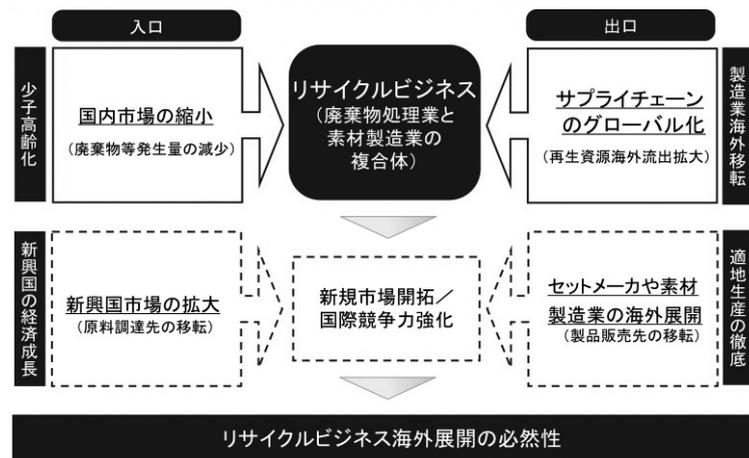
高度成長期の我が国製造業が「自動車」や「電機・電子製品」等耐久消費財の分野で欧米市場等に展開していった姿は、メジャーリーグに挑戦するプロ野球選手の姿に重なる。国内で技術と体力を磨き、一定水準以上の能力を身につけた企業が、更なる成長を求めて世界の頂点を目指す意欲を持つことは、自然で当たり前と言える。「より安く、より品質の高い製品がより多く売れる」という市場ルールの下、少なくとも一時期、我が国の「ものづくり」は世界中を席巻するに至った。一方で本稿のテーマであるリサイクルビジネス海外展開を例えると、大げさに言えば「リリーガーがメジャーリーグを目指すのに近い。なぜなら「廃棄物処理・リサイクル」の分野は、世界共通に市場と需要があるとは言え、ゲームの「ルール」が国毎に異なるからである。我が国の廃棄物処理法や各種リサイクル法に該当する制度は各国に存在するが、「ルール」という表現には制度以上の意味が含まれ

る。生活環境保全や資源有効利用促進といった大目的は共通でも、社会的・文化的背景の違いから各国の廃棄物に対する価値観や考え方が異なり、更には行政サービス関与の範囲まで異なる。その典型的な事例が「中国ではお金を払って（日本人にとつての）廃棄物を買わなければ集まらない」という実態にも現われている。例えば廃PETボトルが日本からでも販売可能なことを一般市民が認識しており、近所の回収拠点に持ち込んで対価を受け取る行為が日常生活に溶け込んでいる国では、行政による分別収集システムが入り込む余地はない。こうしたルールの違いがある以上、いくら国内での実績があり、体力がある企業であっても決して有利な競争に参加するわけではない。

それでも、我が国のリサイクルビジネスには海外展開を目指すべき必然性がある。まず、少子高齢化に伴う「国内市場の縮小」は回避できない。人口が減れば廃棄物や副産物の量は減り、既存の廃棄物処理事業者の売上や雇用等も減る。業界全体としてより大きな

パイを獲得するには、海外の成長市場に活路を見いだす以外の選択肢はない。次に「サブ

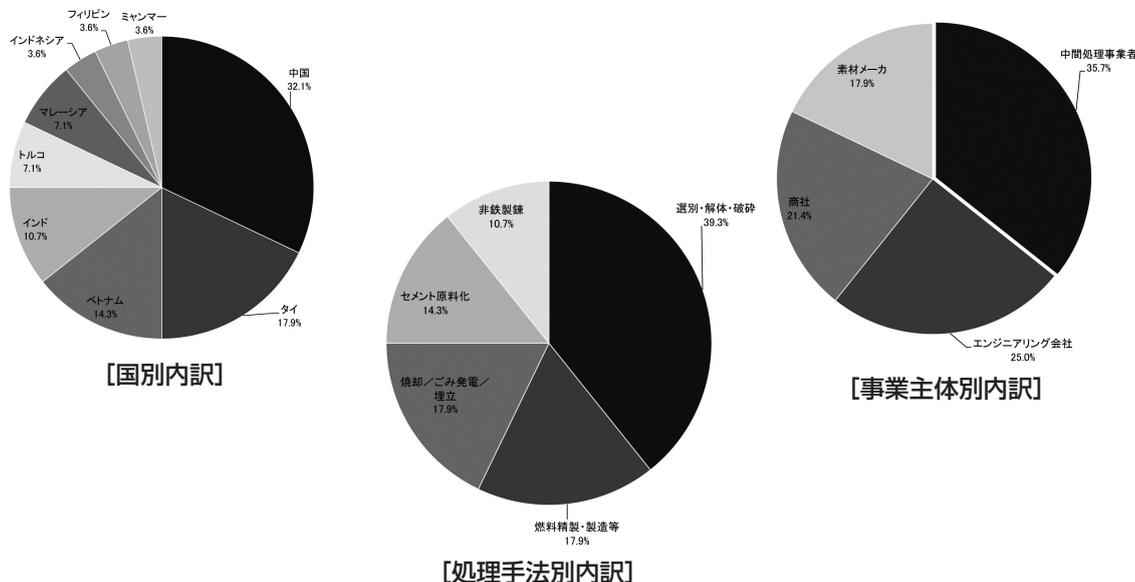
図1 リサイクルビジネス海外展開の必然性



林孝昌

（株）NTTデータ経営研究所シニアマネジャー
一般社団法人資源循環ネットワーク理事

図2 海外展開事例の現状整理



ライチェーンのグローバル化」である。産業廃棄物等の排出者であるセットメーカー等工場の海外移転は、リサイクルビジネスの原料調達や、製品である再生資源の利用先確保のための競争力を奪う。こちらも経済のグローバル化を背景とした不可逆の事象であり、だからこそ、リサイクルビジネスは海外展開を目指すべきなのだ。(図1)

海外展開事例の現状整理

リサイクルビジネス海外展開の成功事例は少ない。製品やサービスの上市ですぐに結果が問われる「B to C」のビジネスとは異なり、リサイクルビジネスは「B to G」や「B to B」との複合形であり、その成果が現われるには時間がかかる。それでも官民一体の取り組みにより、アジア諸国等における先行事例の芽は生まれている。本稿では環境省及び経済産業省がF S事業や補助事業を通じて支援を行ってきた28案件をサンプルとして、その現状整理を行う。

まず「国別」で見ると、中国への展開事例が約32・1%で最も多い。タイが約17・9%で続いており、我

が国製造業の展開先拠点と概ね重なっている。製造業基盤の存在は産業廃棄物の安定調達や再生資源の販売先確保には欠かせない。物流コストを下げるためにも、製造業人材の確保にも、需要国立地は優位である。よって、リサイクルビジネスは製造業の集積地を目指す。また、新興国が経済発展を加速するための手段としては、製造業のFDI（対外直接投資）受け入れが手っ取り早い。製造業の安定操業には、原燃料の安定調達が欠かせないため、中長期的な資源価格高騰を見据えた製造業の発展と資源有効利用促進は、新興国でも一体不可分となっている。製造業基盤の集積とリサイクルビジネスの展開は今後も足並みを揃えて進む。

次に「処理手法別」で見ると「選別・解体・破砕」が39・3%で最も多く、その処理対象物は廃プラスチック、廃自動車、電機電子機器等であり、我が国リサイクル制度の中で培われた技術を海外展開するオーソドックスなアプローチである。次に、都市ごみや廃油・廃液等を対象とした「燃料精製・製造等」と「焼却／ごみ発電・埋め立て」がともに17・9%で続いている。リサイクルにおいて衛生処理や省エネルギーとのベストミックスを探ることは世界的トレンドであり、現地ニーズを先取りした中期的な事業展開と言える。最後に都市ごみや産業廃棄物の「セメント原料化」(14・3%)及び非鉄金属スクラップ等

の「非鉄製錬」（10・7％）でも、我が国で独自の再資源化技術活用が見込まれる。ただし、リサイクルのみを目的としてセメント工場や製錬所が立地されることはないため、個別企業の競争力強化に向けた付加価値戦略として位置付けられよう。

最後に「事業主体の属性」で見ると、海外展開を目指す中間処理事業者が35・7％、プラント販売やEPCが目的と見られるエンジニアリング会社が25・0％、有望事業への投資や資源安定確保が狙いと見られる商社が21・4％、動脈分野での現地展開が前提となる素材メーカーが17・9％となっている。リサイクルは、我が国成長戦略の柱である「パッケージ型インフラ輸出」の対象分野に含まれている。成長するアジア諸国等の市場獲得を目指して、基幹インフラ（電力、水道、鉄道等）分野でソフトとハード一体の参入により、単品売りではなく、継続的な収益を得ることが目的である以上、幅広い業種による参入は歓迎すべきことである。

以上の通り、海外展開の先行事例は多種多様な分野や主体に及んでおり、その外観だけ見ても各社が一定の戦略性を持って成功の芽を育てている姿が浮かび上がってくる。一方、FS調査の結果を踏まえ、事業化を断念して撤退する企業があることも事実である。本稿では、現地に飛びこんで初めて見えるルールの違い、すなわち、海外展開の本当の課題等

を検証してみたい。

海外展開における課題分析等

繰り返しになるが、海外展開事業の成功事例は少ない。以下では、筆者がこれまで実施してきた海外展開支援の実績や経験等に基づき、より具体的な課題分析等を行う。

第一に、「地元権益に係る情報の不足」が挙げられる。廃棄物処理の分野では、我が国を含めて、ほぼ例外なく特殊な権益構造が存在する。民間企業にせよ、政府機関にせよ、権益構造に係る詳細情報を海外からの来訪者に説明することはない。ただし、例えば「特別監理産業廃棄物処理」や「廃自動車リサイクル」等、安定的に高い収益性が見込める事業は、現地企業にとつても重要な権益であり、実質的な参入ハードルが高いのである。現地企業から「日本の優れた環境技術」への賞賛を受けたとしても、事業出資による参画可能性は低い。明らかに有望な事業に対しては、

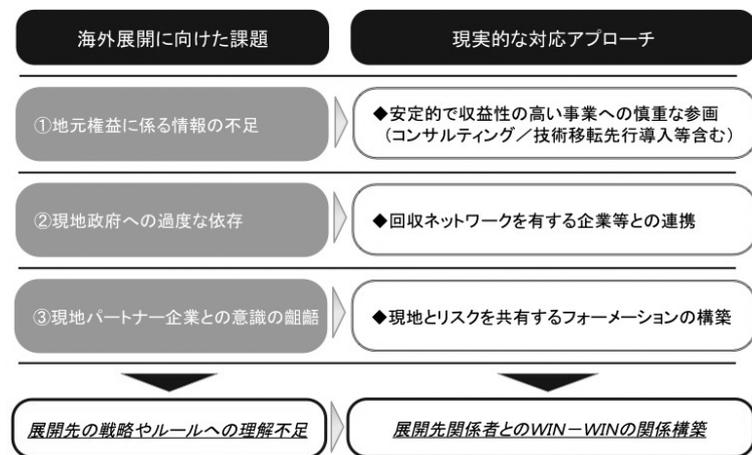
コンサルティングや技術供与（EPC等）を通じて実績と信頼関係を構築しつつ、徐々にそのビジネスモデルに深く入り込むことが現実的なアプローチと言えよう。

第二に、特に回収システム整備における「現地政府への過度な依存」が挙げられる。仮に衛生処理の向上や資源回収の高度化を目的に行政回収を導入しても、排出者が参画しなければ回収量は増えない。我が国で携帯電話を

強制的に回収できないのと同様に、途上国でPETボトル回収システムを制度的に構築することは不可能と考えた方がよい。より現実的なアプローチは現地で回収システムを保有する民間事業者との連携である。いわゆるスカベンジャー（廃棄物からの有価資源回収を生業とする人々）が資源を持ち込む回収拠点ネットワークを保有している企業、あるいは最終処分場等を管理している企業等との連携こそが、回収システム整備に向けた最も現実的なアプローチである。いずれにせよ、行政回収への期待は、肝心なところで「梯子を外される」リスクが高い。

最後に「現地パートナー企業との意識の齟齬」を挙げる必要がある。一般的に途上国はFDI受入に積極的で、リサイクルビジネスの誘致も推奨されている。例えば郊外の区画を「特区」化して誘致を行い、本来二東三文を得ること、更にはその土地や事業を担保とした新規融資獲得等を主目的に据えることもめざらしくない。一方の日系企業が地道なFS調査等を進めていても、現地パートナーが不動産利益を目当てに事業化を急げば、同じ目線での事業成立を望むことは不可能である。こうした事態に陥らないためには、現地パートナーも自社同様にリスクを負うフォアメーションを構築する必要がある。例えば現地パートナーが土地を提供して、設備投資や

図3 海外展開に向けた課題分析等



事業運営は全て日本側が行うが、株式保有比率は半々とする、といった事業モデルはリスクが高い。金額の多寡はともかく、少なくとも現地パートナー企業側にも出資等の現物リスクを負う体制を前提としなければ、事業運営上のコミットメントを引き出すことは出来ない。(図3)

「我が国の優れた環境技術で、アジア諸国の生活環境向上を図るとともに現地市場を獲

得する」というテーマ設定は美しい。ただし、展開先国にも独自の戦略やルールがあり、美しいテーマに共感はしても行動様式まで改めてくれるとは期待できない。アジア諸国の関係者は、残されたフロンティア(成長市場)としての自国の魅力を自認しており、先進諸国の中からどこの国や企業と組めば利益を最大化できるのか、について冷徹に見極めようとしているのだ。

海外展開事業の成功に向けて

リサイクルに限らず、環境ビジネスへの取組はナイーブな議論に陥りがちである。地球環境や生活環境の改善を望まない政府や国民はいないが、そのために受入可能なコストの天井は我が国の関係者が期待するよりも低い。であれば展開先国のルールを深く理解した上で、相手先の土俵で相手と共に勝ち残るための戦略を考える必要がある。

一般論として、現地政府機関からの支援獲得と、現地パートナー企業との連携の2点は必須要件となる。規制対象分野で日本企業だけが得をするビジネスを現地政府が認めるはずはないし、その事業収益は地元企業を通じて現地に還元されることが期待される。

次は個別分野における情報戦である。例えば、現地中央政府からの支援策等を受けるために、当該事業の付加価値を高める方策等は、現地パートナー企業と一緒に考える必要がある。

どこの国であれ、予算の枠組みを見るだけでその政策意図や執行方針を見透かすことは不可能だ。

最後に、ある程度の持久戦を覚悟する必要がある。例えば「パッケージ型インフラ輸出」の先進事例として引き合いに出されるフランスのヴェオリアやスエズは、1990年代から中国への投資や提案活動を継続的に実施してきた。その成果が上下水道や廃棄物処理等の分野で花開いたのは2000年代に入ってから以降であり、ハイリスク・ハイリターンの中長期戦略を具現化してきたのである。中小企業主体の我が国リサイクルビジネスが同じモデルを採用することは非現実的だが、例えば都市間協力による自治体間チャネル、更には商社やコンサルティング会社が有する民間企業とのチャネル等を最大限に活用することは可能である。こうした既存チャネルを活用しつつ、中長期的な視野から最適な商機を待つ事業投資を行うのが有効となろう。

冒頭で例えながらも、敢えて言うならばビジネスはスポーツとは違い、勝者が一人とは限らない。相手先国のルールに則って、圧倒的なハンディキャップを背負った戦いに臨む以上、はじめから展開先側とのWIN-WINの関係構築を目指すべきであり、共に勝利を目指す戦略を示してこそ、本当の商機と商機が生まれるはずである。