


2014年11月12日

革新水メジャー「天女」ブランド戦略(改4)

 エヌ・イー・ティ株式会社

代表取締役 小山 登一郎

1. 始めに - 水メジャーとは

12万人の従業員を有する世界的大企業ベオリア(佛)や、国営企業の下水道事業団の民営化で成立したスエズ(英)は、100年前、ペストの大流行の対策として当時の劣悪な衛生事情、工業化未発達段階で国家事業総合システムとして発展したもので有る事はご存知の通りで社会の生活レベル発展の初期段階に於いて有効であり、日本も戦前同様であった。

しかし、戦後産業界の高度成長、生活水準の向上、人口増加と都市への集中、生活システムの転換から急速な変化となった。

従来通り政府のコントロールが出来なくなり、水質規制や総量規制として民間の自由競争の時代になり、産業廃水の多様化と、この高度処理につき著しい多種技術、ハード、ソフトの QCP 競争が起こり、技術レベルの低い企業は淘汰され、少数に絞られ、流動床、固定床、回転円板から膜の急成長と著しい変革があったが、大手企業は技術革新からのボリュームゾーン用途限定で一部参入が有り成功を納めたがブームに終わり、一般の産業廃水は、廃水量が少なく、複雑で公共下水に比して危険性が高く、始めから参入が無く、旧態然とした水メジャー方式に安住し、BOTの世界市場への参入も ODA で終わった。

中国市場開発は NEDO で技術開発資金を投入したが、今回の生態系維持の方針大巾変更に対し追従出来ず、単独技術と特定ニーズの結びつけによるマーケティングはハード主体であり、中国得意のコスト競争力に太刀打ち出来ない。

今後「天女」の展開に於いて相手資金又は償還率 100%の立証プラントとしての短期 ODA が有効な場合がある。

2. NET の生態系積極回帰組入れによる革命効果

NET の発展の歴史は、20年間と短い様であるが、450件の納入実績を通じ、種々のニーズ対応の開発を経験し、現場体験から革命効果を発掘した。

システムの DEVELOPMENT を目的とし、

大企業実務メンバー、経営者、大学とその開発室、そこでの海外研究者参画、更に大学への東南アジア政府依頼研究の基礎研究を行ったが何れも具体化に至らなかった。

更に E 社総研 40 年、H 社固定化担体開発 30 年の業界権威を顧問として迎えたが、NET 開発システムへの追加技術は無く、既成概念からの脱皮が無かった。

営業についての一流大手商社の営業担当者も大連現地採用の中国ビジネス 10 年以上のベテランも全く成果が上がらず、むしろ妨害に働いた。

当時の BF 国内売上げ額から産業廃水市場の専有比率は、20~30%と推定され、マーケティング拡大を目指して失敗したが、繊維産業では当然のマーケティングの目的完遂による成功体験が必須条件と分かった。

ことごとく人材面で失敗したが、BF の本質理解が無く、中国ビジネスの特殊性(=入札受注の進め方)から責任回避の方向であり、残ったのは日本の最高技術水準の 4 人になり、HP 等のプレゼン体制を充実して始めてグローバル展開が可能となり核が形成された。

試行錯誤のあまりに大きい無駄な経営資源投下により、経営体質の大巾劣化となった。

産業廃水は現場主義の中小企業には問題無く可能であるが、大企業や政府には不可能であり、公共下水は産業廃水の手法で簡単であるのは、弁証法思考の本質的な体質に起因する。中国はこの傾向が著しく特定のルートに限られる。

官民協力で優れた日本の技術を海外に…は神話と思う。

今一つの神話は膜であり、滋賀大学佐和学長の講演で日本の原発は絶対安全(事故は有り得ないなんてありえない)、世界中この前提であり、技術的制度的な頑健性(robustness)を具備しなければならないとのご意見であった。

膜は、種々のタイプが有るが、国策として政府が日本の膜は優れている。これを武器にして海外(中国)に進出すべきの号令は、膜は「閉塞するもの」を忘れ、日本の大手メーカーが中心となり、中国に進出している日本企業対象に推進、これは中国中央政府の採用するところとなり、MBR は日本以上に極端に国家権力により推進された。

結果は、処理コスト BF0.4 元/m³に対し、2 元/m³と大差が有るにも拘わらず、BF は排除された。

この頂点がスマートシティであり、文化住宅の適訳が有るが、社会情勢はニーズ対応注文住宅の時代であり、時代錯誤も含んでいる。

スマートシティに対し、MBR を BF システムに置き換える部分改善提案も完全無視で、

中国中央政府と、これに対応した GWRA の自己満足でしか無く、無意味な空白期間を作ったに過ぎない。

一方産業廃水も K 社が日本で成功した IC、液晶の技術革新分野に日本企業に絞って成功したが日本同様ブームは終わった。(NET も O 社から台湾も含め、数社受注したが流動担体の短期イニシアルコスト対比でトータル高 QCP の BF はシェアを失った。(他システム競合で不利となった唯一の例))

この中央政府の絶対権力により、NET は大連から夜逃げ同様に撤退。
前大連市長が養殖場保護の為、計画された食品加工廃水混入の下水処理施設が敷地不足から海域埋立を完工したがストップの儘。
飛ぶより早い中国の発展スピードは冬眠の熊と化した。

この GG の影響力は未だに残っており、再開に時間がかかり、この突破口作戦がテーマである。

3. 水メジャーの組立て

BF システムの特長発揮は、ニーズ対応の一気に通関の体制が必要で、日本産業廃水は規制を順守すれば、

③-④ (③企業 ④カスタマー)

で単純であり、権威は不要で、現場力で完了 WinWin が当然として得られる。

中国の場合、下記の 4W が必要。

政府権力が援助の方向に働かない限り、

⑤-⑥-③-④ ⑤中央政府 ⑥地方政府

政経分離から⑤は無関与が良い。

ましてや、規制と罰則強化は、⑤③の責任回避の方向に働き、改善の技術も無く、習近平の権力発動は後退に向かいかねない。

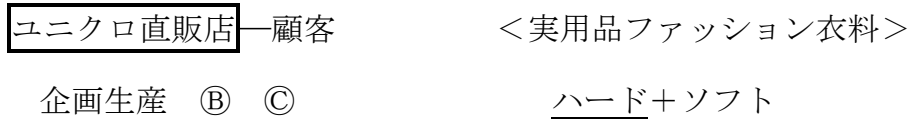
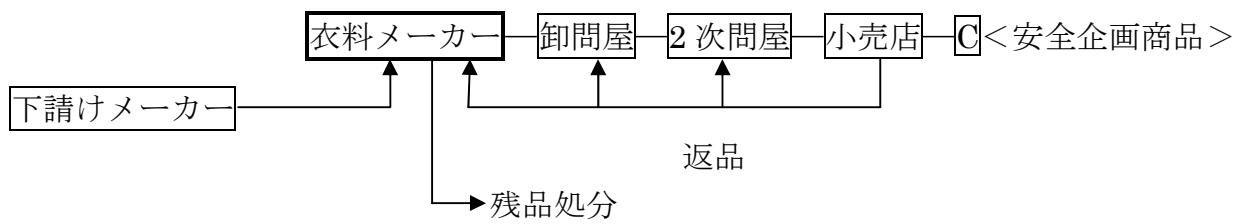
産業廃水は無政府状態で混乱が大きい。ガン村発生等致命的である。

BF システムは日本の実績から、技術支援チームを含め、最も得意とするところであるが、火中の栗を拾いかねない。

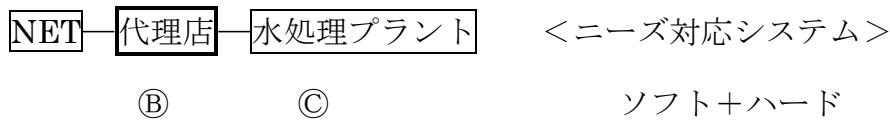
法規制の動向との関係で慎重に進める必要がある。

4. ビジネスモデル

1) ユニクロとの比較



天女システム



ユニクロは、企画、販売を統合する事により、流通革命を達成したが多様化高級化対応に難

天女は、企画販売を代理店に一任、システムを達成した多様化高級化対応に BF 材のみで可能であり、代理店の現場対応力が決め手となる。
機能が集中するので、戦略展開が容易となる。

天女は自然への積極回帰の目的に対し、汎用性に富み、より進んだ方式といえる。

2) 戦後の自動車産業との比較

戦後、日本の GDP の 65% は繊維産業であり、この時、織機メーカー豊田自動織機、鈴木毛織機、モペットメーカー(ホンダ)が時代の転換を予測、自動車メーカーに転向し、米国の日本自動車の輸入規制を目的とした排ガス規制マスキー法をトヨタ、ホンダが夫々違った方式でクリア、以後の大発展となった。

時の通産省が大企業優先の国策に対し、ホンダが技術が大切と押し切った話は有名。

又、沖縄返還時、「縄を買って糸を売った」と言われた米国輸出規制の補助金も多く、企業のうち、逆に構造改善により国内市場を開拓、スポーツ衣料に向かった企業もあり、スポーツ振興の波に乗り、大成功し、これは繊維業界の構造改善としてユニクロにつながった。

この時の革新織機はニッサンウォータージェットルームであったが、中島航空機が

ら発足したプリンス自動車が自動車が売れないので、サイドビジネスで開発したものが当たり、プリンスが日産に吸収合併され、ニッサン **WJ** となり主力設備となった。

この様に、政府の指導も自由競争を妨げる事も無く適切であり、構造改善に対する企業努力が市場に正当に評価された。

私自身、合繊メーカー加工技術者として新製品開発、工場建設にプロマネとして参画、楽しく生き甲斐の有った当時がなつかしく思い出される。時代が変わり、年寄りの冷水ではある。

5. 代理店制度

流通革命を行ったユニクロの一气通関が同様で、**BF** システムの特色発揮に有効である。

日本での⑧-⑩は、自然発生的に代理店制度となっており、市場特性に応じて専門化し、代理店間の競合は殆んど無く、共存共栄で自然の摂理の系内組み入れを行っている。

中国の **4W** も代理店設定の段階で広大な地域とその文化の差からニーズ対応のテリトリーを明確にすれば、中国の市場構造の複雑さから来る問題は回避出来る。

これを意識しすぎて独占を取り入れる事は、自由競争原理を阻害する事となり、避けねばならない。

スタート時やるかやらないかを定める。相手にやる気の無い時は何らかの問題含みと見て無理押ししない。

実施を決めた場合、**4W** のつながりから成果を挙げる事が容易となり、広州市にあった設計院の新技术に対する拒否反応から順調に進み始めた環境保護局主催のプロジェクトが中断される様な広州市に有った大きな矛盾は解消する。

この本格化の為の南蒲生視察の **N** 環境の妨害は論外である。

6. 将来の展開方向(テーマのみ)

- ① 13Vのシステム構築 生態系の積極回帰 12-V対応早急実施完了
- ② 都市型、都市と農村の一体化、津波洪水減災システムへの適用
- ③ 中国全体総合計画(南水北調)
- ④ 市民の生活水準、環境についてのモラル向上
- ⑤ 中国+1の推進(ODAの支援が有れば有利)
- ⑥ 日本政府 「環境戦略特区」に応募 水メジャーの具体化、総合力発揮

著しい産業発展は、国民の生活を不幸に落とし入れている。本来の明るい社会の構築が

政府基本方針であり、
「天女」ブランド戦略
はこれに則した王道を往くものである。

まとめ

1. **BF** システムは、大企業の機能を持つ零細企業であり、日本の産業廃水の中で 450 件の実績を重ね、この実績をベースに公共下水、海外に進出した。
2. 日中共に **E** 社 **H** 社と夫々の政府のリスクに遭遇、**BF** 生産工場は 3 年間ストップから在庫の山となり、倒産の危機に瀕している。
この救済策が無いと、日本の繊維産業の海外流出は意外に進んでおり、**BF** 生産チームは消滅の危機にある。
3. しかし、これは、産業廃水のサバイバルを生き残った実力からは外的なものであり、代理店方式により、プラントビジネスのリスク回避を行い、中国の新方針でもあり、**NET** の本来の目的である自然への積極回帰を達成する。
4. 革新水メジャーの著しい競争力により、低コスト高性能のニーズ対応システムを地域別、分野別、用途別に推進すれば、著しい産業発展に伴う環境破壊を乗り越え、環境浄化、水資源の活用を果たし、市民の生活水準の向上に資する事が可能である。

以上