

水ビジネスにおける多国籍企業の国際競争戦略にか かる考察

本多, 信幸
九州大学大学院経済学府

<https://doi.org/10.15017/25895>

出版情報：経済論究. 144, pp.17-48, 2012-11-30. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：

水ビジネスにおける多国籍企業の国際競争戦略にかかる考察

Consideration of the global strategy of the multinational enterprise in the water business

本 多 信 幸[†]
Nobuyuki Honda

目次

1. はじめに
2. 概説
 - 2.1. 世界の水資源
 - 2.1.1. 水資源の内訳と利用状況
 - 2.1.2. 水資源を巡る問題
 - 2.2. 水ビジネス市場
 - 2.2.1. 水ビジネス市場の形成
 - 2.2.2. 水ビジネス市場の構造
 - 2.2.3. 水ビジネス市場を牽引する多国籍企業
3. 先行研究
 - 3.1. 水メジャーの企業戦略
 - 3.2. 水資源と公共財
 - 3.3. ネットワーク産業としての上下水道
4. 外部環境
 - 4.1. フランスの混合経済
 - 4.2. フランスの緩和的な独占禁止政策
 - 4.3. フランスの水ビジネスにかかる事業環境
5. グローバル経営戦略
 - 5.1. グローバル競争戦略と水ビジネス
 - 5.2. グローバル経営資源論と水ビジネス
 - 5.3. 水メジャーの国際経営戦略と競争優位の源泉に対する考察
6. 結び

1. はじめに

水資源は生命の維持と経済の発展に関わる重要な問題である。その水資源は、気象変動による干ばつ等の影響や、人口増加による水需要の増加等により、将来、深刻な水不足になることが懸念されている。こうした中、各国は、安全な水資源へのアクセス環境向上や、水資源の効率的な利用等に取り組んでいる。国際連合においても、ミレニアム開発目標 (MDGs) の中で「安全な飲料水及び基本的な衛生施設を継続的に利用できない人の割合を2015年までに半減する」という目標を掲げるとともに、2005～2015年を「『命のための水』国際行動の10年」として様々な取組を進めている。

この水資源の取水、浄水、給水、処理・排水といった一連の水処理については、多くの国々で自治

[†] 九州大学大学院経済学府博士後期課程

体が責任主体となって行政サービスとして手掛けているが、一部の国では民間事業者がその処理の一部をビジネスとして担う状況が出てきている。そして、一部の民間事業者においては、自治体に代わって長年にわたって上下水道サービス等を手掛ける中で独特のケイパビリティを蓄積し、その活動領域を国内から海外へと拡大させ、多国籍企業として活躍している企業も現れている。

これら多国籍企業の出現はいまや多くの産業でみられる現象であり、近年、この多国籍企業を対象とした多くの研究がなされている。それらの多くは多国籍化した背景や効率的に複数の海外拠点をマネジメントするための方法論など多岐にわたっている。こうした国際経営戦略の理論は、自動車や家電製品等の「私的財」を扱う製造業やサービス業の分野の多国籍企業を研究対象として構築されたものが多いが、「公共財」的な側面を持つインフラビジネス、中でも水ビジネスにおいては、多国籍企業の競争戦略についてあまり研究されてこなかった。

本論文では、国際経営戦略にかかる諸理論を踏まえ、主に上下水道分野、廃水処理分野において世界展開している多国籍企業がどのような環境の中で誕生し、いかに競争優位を形成してきたのかを考察する。そして、その競争優位性が堅牢なものか、一時的なものに過ぎないのか、競争戦略の理論から考察する。

上下水道の整備・運営・管理や廃水処理等の水ビジネスについては、今後の成長市場の一つとして注目されていることから、日本をはじめ諸外国の企業が参入に向けた動きを加速させている。本研究は、水ビジネスの市場でいち早く優位に立った多国籍企業の形成過程や戦略的行動の前提条件、競争戦略を分析するものであり、国内外の水ビジネスの市場に参入しようとする企業に示唆を与えるものとする。

2. 概説

2.1. 世界の水資源

2.1.1. 水資源の内訳と利用状況

地球上には約14億 km^3 の水資源が存在するが、そのうち97.5%は塩水で、淡水は約2.5%である。その2.5%の淡水のうち約70%は氷河や、永久凍土層などに閉じこめられているため、地下水、河川水や湖沼水として存在する淡水は地球上の水の約0.8%、利用が比較的容易な河川水や湖沼水として存在する量は地球上の約0.01%、約10万 km^3 に過ぎない¹⁾。世界銀行の「2010 World Development Indicators」²⁾によれば、人類が利用できる淡水資源のうち、世界の取水量の約70%は、農作物と動物向けに供給されている。その大部分は乾燥地域や半乾燥地域で農作物の灌漑のために使われている。一方、工業は世界の取水量の約20%、生活用水量は約10%である。

1) 国際連合のホームページを参照 (http://www.unwater.org/statistics_res.html)

2) World Bank (2011), *2010 World Development Indicators*, pp.170-171

2.1.2. 水資源を巡る問題

水資源をめぐる問題は、自然環境の面、人口の面、産業発展の面、様々な問題が生じている。第1に、水資源の需給のミスマッチである。水が雨水や河川等で供給される場所と人類が住む場所が乖離している。このため、国ベースで人口一人あたりの総水資源量を比較すると、最も豊富なフランス領ギアナは609,091m³/年・人、最も少ないクウェートは7m³/年・人と、著しい開きがある（図表1参照）。第2に、水資源の絶対的な不足である。世界人口が2011年11月に70億人を超えた。先進国では少子化が進む一方、途上国を中心に人口が急激に増え続けており、国連の推計では2050年に93億、今世紀末までに100億に達すると見込まれている。これだけの人口を支える水をどのように確保し、分配するかという問題はもはや地球規模の課題になっている。第3に、地球温暖化による異常気象による水供給量の変化である。地域によっては干ばつが発生し、水資源の分配に支障が出てきている。第4に、鉱工業等の発展による水質汚染の悪化が進んでいることである。汚染された水は健康被害、食物等への被害をもたらすだけでなくとどまらず、汚染された水資源が利用できる水資源をさらに減らし、悪循環になることもある。第5に、地下水の大量の汲み上げによる地盤沈下の発生である。例えば、中国では、70余りの都市で地盤沈下の影響が深刻化している。地盤沈下が2メートルを超している都市として、上海、蘇州、無錫、天津、太原、西安が挙げられている³⁾。このような地下水の汲み上げによる地盤沈下は、中国のみならずインドネシアや、過去には、日本でも起きている。第6に、水資源の争奪にかかる紛争の発生である。特に、複数の国をまたがって海洋に流れる国際河川については、上流地域での過剰取水等により、下流地域の国と上流地域との国の紛争も起きている⁴⁾。

2.2. 水ビジネス市場

2.2.1. 水ビジネス市場の形成

上下水道、汚水処理等のいわゆる水ビジネスは、世界的にも、また歴史的にも自治体等公共機関が担ってきた。この背景には、上下水道等の水の事業が、他のインフラ事業に比べても、なおも異なる特徴を有するためである。第1に、水資源の供給に限りがあり、場所が特定されること、第2に安全な水は生活と健康に不可欠であるため、すべての人々にとって利用可能性と手ごろな価格が確保されることが、厚生的、政治的に非常に重要であること(ADB, 2000)、第3に、水道管・下水管というローカル・ネットワークは初期投資などの固定費用が大きく、典型的な自然独占となること等が挙げられる。このため、上下水道等の事業は、歴史的に政府等公的セクターが運営してきた。

しかしながら、一部の国、例えばフランスでは、1853年に水道事業の一部を民間企業に委託する形

3) http://news.searchchina.ne.jp/dispcgi?y=2007&d=0214&f=column_0214_004.shtml
<http://www.epochtimes.jp/jp/2007/02/html/d45438.html>

4) 近年の水資源をめぐる紛争として、中国政府が、チベットを水源に、インド、バングラデシュを流れるブラマプトラ川の流れを変える計画「送水プロジェクト」を進めており、当該計画をめぐる、中国とインド両国が争っている(日経ビジネスOnline (2011.9.14))。

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/world/20110914/222646/>

このほか、インドのカルナータカとタミル・ナドゥは、乾燥気味の南部地域の重要な水資源であるカペリ川の共有について、イギリス統治時代から争ってきた(Black, M. and King, J. (2009), The Atlas of Water, Myriad Editions, pp.28-29, 沖大幹ほか訳 (2010) 水の世界地図 (第2版) pp.22-23)。

(図表 1) 人口 1 人当たり総水資源量

(単位：m³/年・人)

順位	国 名	2008年	備考
1	French Guiana	609,091	
2	Iceland	539,683	
3	Guyana	315,858	
4	Suriname	236,893	
5	Congo Rep.	230,152 ※	
6	Papua New Guinea	121,788	
7	Bhutan	113,537 ※	
8	Gabon	113,260 ※	
9	Solomon Islands	87,476	
10	Canada	87,255 ※	
・	・		
・	・		
165	Singapore	130	
166	Malta	124 ※	
167	Maldives	98	
168	Libya	95 ※	
169	Saudi Arabia	95 ※	
170	Yemen	92 ※	
171	Bahamas	59	
172	Qatar	45	
173	United Arab Emirates	33	
174	Kuwait	7	

(参考)

- ・世界の約180カ国の人口 1 人当たり総水資源量の比較・順位
- ・国別人口 1 人当たり総水資源量と順位を掲載
- ・単位はm³/年・人
- ・総水資源量＝内部水資源量＋外部水資源量
- ・内部水資源量：国内の降雨によって創出された地表水と地下水
- ・外部水資源量：国外で創出された国内の年間の水資源量（地表水・地下水）
- ・条約などで定められた上流国・下流国の取水など，人為的影響を含む
- ・※の値は，FAOの推計値

(出典) FAOの統計データから筆者が抜粋・加工

で民間企業が事業を行うようになった。また、イギリスでは、サッチャー政権下、行政改革の一環で公共セクターの民営化を進める中で、水道事業も民営化されて複数の民間企業が市場を形成するようになった。フランス、イギリスの取り組みを端緒に、欧州を中心に公営から一部民営化を実施しようとする国・地域が増え始め、徐々に上下水道分野を中心に市場が形成されていった（図表2参照）。

この市場形成の過程は、フランスを除けばわずか数十年間のトレンドにすぎない。しかも、フランスとイギリスを除けば、もっとも民営化が進んでいるデンマークでさえ40%である。それまでの長い間、政府等公共セクターが担ってきた公共インフラ分野を、フランスやイギリスというごく一部の国が民営化したことが世界的な市場形成の直接的な原因になったと考えるのは少し早計といえよう。公共セクターの民営化の動きは、1970年代後半から1980年代にかけて登場したイギリスのサッチャー元首相、アメリカのレーガン元大統領、鄧小平ら政治家やマネタリズムを提唱する学識者等に共通した観念、「新自由主義」が台頭した時期と重なる。先進国を中心に普及した「新自由主義」という観念は、強力な私的所有権、自由市場、自由貿易を特徴とする制度的枠組みの範囲内で個々人の企業活動の自由とその能力とが無制約に発揮されることによって人類の富と福利が最も増大すると主張する政治経済的実践の理論である(Harvey, 2005)。この理論の下では、国家は市場の適正な働きを保障するために、様々な取組をすることが求められる。また、市場そのものを創出し、その後は、国家の介入は最小限に保たれることが求められる。こうした観念が普及する中、社会福祉の多くの領域からの国家の撤退、規制緩和、民営化といった現象が一般的なものとなった(Harvey, 2005)。この観念は、一部の国家、学者だけにとどまらず、徐々にWTOやIMFといった国際的な機関で政策を担当するスタッフたちにも普及し、世界的なトレンドを生み出し、結果、歴史的には政府が担ってきた水事業の民営化という波を作り出してきたと考える。

新自由主義の観念は、世界的な動きを形作る国際会議の場でも議論の下敷きとなり、水ビジネスの市場創造の契機を作った。例えば、1970年代以降、国連人間環境会議（1972年、スウェーデン）や国連水会議（1977年、アルゼンチン）、水と環境に関する国際会議（1992年、アイルランド）、世界水会議設立（1996年）、世界水フォーラム設立（1997年）等、水資源をめぐる国際会議が数多く行われたが、その結果を踏まえて、世界銀行（WB）、国際通貨基金（IMF）、アジア開発銀行（ADB）等の国際金融機関は、発展途上国の貧困撲滅および経済成長を支援するため、官民パートナーシップ（Public Private Partnership：PPP）形式で、途上国の上下水道のインフラ整備支援を進めてきた。この結果、主に、東アジア・太平洋地域の途上国およびラテンアメリカとカリブ海の途上国で市場形成が進んだ（図表3、図表4参照）。

途上国における市場形成においては、国際金融機関の中でも世界銀行が大きな役割を果たした。世界銀行は1980年代、従来の国家開発戦略に代えて、ワシントン・コンセンサス⁵⁾に基づく経済モデルを

5) ワシントン・コンセンサス (Washington Consensus) とは、国際経済学者のJohn Williamsonが1989年に発表した論文 *What Washington Means by Policy Reform* の中で明らかにしたもので、次の10項目を指す。<http://www.iie.com/publications/papers/paper.cfm?researchid=486>

1. 財政赤字の是正, 2. 補助金カットなど財政支出の変更, 3. 税制改革, 4. 金利の自由化
5. 競争力ある為替レート, 6. 貿易の自由化, 7. 直接投資の受け入れ促進, 8. 国営企業の民営化
9. 規制緩和, 10. 所有権法の確立。

(図表2) 欧州各国の民営化率の状況

国 名	水道普及率		下水処理率		水道事業形態			下水道事業形態			事業者数		
	普及率	下水	下水	下水	公営	公民混合	民営	公営	公民混合	民営	上下水道一体	水道単独	下水道単独
イギリス	99%	97%	97%	97%	11%	0%	89%	11%	0%	89%	12社	15社	0
フランス	99%	81%	79%	79%	27%	1%	72%	44%	1%	55%	20013社	0社	20013社
デンマーク	96%	90%	90%	90%	60%	0%	40%	100%	0%	0%	0	2619社	271社
チェコ共和国	92%	80%	74%	74%	19%	45%	36%	19%	45%	36%	1390社	0	0
スペイン	100%	98%	86%	86%	48%	16%	36%	72%	15%	13%	81社	1735社	1075社
アイerland	94%	93%	89%	89%	83%	0%	17%	-	-	-	45社	0社	0社
イタリヤ	97%	84%	73%	73%	80%	10%	10%	80%	10%	10%	-	-	200社
ポーランド	86%	60%	60%	60%	88%	4%	8%	87%	4%	9%	-	729社	1735社
ドイツ	99%	96%	96%	96%	55%	39%	6%	96%	0%	4%	0社	6383社	6909社
アイスランド	95%	90%	69%	69%	94%	0%	6%	96%	0%	4%	52社	62社	73社
ノルウェー	90%	80%	76%	76%	95%	0%	5%	100%	0%	0%	-	-	-
フィンランド	90%	81%	81%	81%	95%	1%	4%	99%	0%	1%	600社	10社	10社
ポルトガル	70%	54%	40%	40%	82%	15%	3%	88%	2%	10%	288社	13社	18社
ルーマニア	70%	54%	40%	40%	82%	15%	3%	82%	15%	3%	540社	0	0
エストニア	78%	73%	72%	72%	51%	46%	3%	52%	46%	2%	200社	20社	10社
オーストリア	89%	90%	90%	90%	95%	5%	0%	96%	2%	2%	0	6000社	1500社
オランダ	100%	99%	99%	99%	100%	0%	0%	99%	0%	1%	1社	9社	470社
ギリシャ	98%	75%	70%	70%	55%	45%	0%	55%	45%	0%	1033社	0社	1033社
ハンガリー	98%	67%	55%	55%	80%	20%	0%	80%	20%	0%	315社	15社	20社
リトアニア	70%	60%	58%	58%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	45社	1410社	-
ルクセンブルグ	100%	99%	94%	94%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	0社	123社	130社
スロバキア	90%	58%	56%	56%	77%	23%	0%	77%	23%	0%	17社	0	0
スウェーデン	90%	90%	90%	90%	99%	1%	0%	99%	1%	0%	284社	2社	3社
スイス	100%	97%	97%	97%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	3000社	0	0
ベルギー	100%	76%	72%	72%	100%	0%	0%	93%	7%	0%	8社	55社	10社
ブルガリア	99%	46%	36%	36%	84%	16%	0%	84%	16%	0%	53社	3社	56社
クロアチア	83%	74%	15%	15%	100%	0%	0%	80%	20%	0%	-	-	-
キプロス	75%	66%	29%	29%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	0	357社	14社

(出典) EUREAU2008, (財)水道技術研究センター (2010) 水道ホットニュース224, 225, 226号 から筆者作成
 (参考) EUREAU (欧州上下水道サービス協会連合) は、1975年、各国の水道事業者協会 (national associations of drinking water suppliers) の連合体としてブリュッセルに設立され、その後、1998年に欧州の下水グループと合併し、現在の組織となる。

途上国において推進するようになった。それまで低利融資を受けていた途上国は、金利が大きく上昇したことで計画通り返済を行うことができなくなっていた。世界銀行は、債務国による公営企業や公共サービス事業体の売却、基礎的な公共サービスの民営化を求める構造調整プログラム⁶⁾の実施を条件に、これらの国の債務の再交渉に応じるとした(Barlow, 2007)。つまり、世界銀行が債務の再交渉という武器を梃に途上国の公共サービスの市場化を迫ったのである。こうした動きも途上国での上下水道分野の市場創造につながったと考えられる。

なお、このPPPプロジェクトは、途上国の貧困撲滅等を目的としたものであったが、民間事業者がビジネスとして成り立つように、取水・貯水・処理・配水・廃水処理にかかる費用を水の利用者が支払うという「フルコスト・プライシング (full-cost pricing)」を原則としたため、途上国の中でも貧困層向けのインフラ整備ではなく、比較的裕福な所得階層向けのインフラ支援となった(図表5参照)。そうした意味では、貧困撲滅等を目的とした市場開発とならず、PPPプロジェクトに参加する大企業の採算性が結果的に重視された市場開発となったといえよう。

以上のように、水ビジネスの市場は、1980年代から台頭した新自由主義という大きな政策転換が各国政府の政治・経済運営に影響を与え、国際機関等にも影響を与え、途上国を中心に市場開放を迫った結果、誕生したものと考えられる。

このような市場形成過程を経て、2010年時点において、公営以外の上下水道サービスを受けている人々の数は、世界で8.4億人に達しており、2025年には、16.7億人に達すると見込まれている(図表6参照)。地域別では、すでに民営化率の高い欧州(2010年時点で45%)やオセアニア諸国(28%)はあまり大きな伸びはないと見られるが、アジア全域と中近東、アフリカは大きな伸びが期待される。

2.2.2. 水ビジネス市場の構造

水ビジネスの市場は、上下水道の一部民間委託から形成されてきたが、鉱工業が盛んになり、工業用水や廃水の再利用等の市場が生まれ、浄化膜等の革新的な技術革新の中で海水の淡水化等の市場も形成されてきた。こうして形成されてきた水ビジネスの市場規模は、2007年時点で約36兆円であり、経済産業省の試算によれば、2025年には約90兆円規模に成長すると見込まれている。

この水ビジネスの市場は、大きく5つに分かれ、①上水(48%)、②海水淡水化(3%)、③工業用水・工業下水(7%)、④再利用水(0.3%)⑤下水(処理)(42%)となる。つまり、上水道・下水道の整備・管理・運営のところで、約90%の市場規模となる(図表7参照)。今後の市場の伸びも、上水道・下水道の整備・管理・運営の部分を中心となり、この市場セグメントを狙って、現在、様々な民間事業者が参入しようと動いている。

2.2.3. 水ビジネス市場を牽引する多国籍企業

民間事業者が提供する上下水道サービス受給者は、世界的な人口増、民営化の進展から年を追うごとに増加している。この民間事業者が提供する上下水道サービスの市場では、フランス発祥の企業で

6) 構造調整プログラムとは、途上国がIMFや世界銀行から金融支援を受ける前提として要求される政策勧告。マクロ経済を安定させ、国営企業の民営化、金融の自由化、規制緩和などを通じて市場機能を整備することを内容とする。

(図表3) 民間参加による上下水道プロジェクト件数

(単位：件)

年	東アジア・太平洋	欧州・中央アジア	ラテンアメリカとカリブ海諸国	中東・北アフリカ	南アジア	サハラ以南のアフリカ	合計
1991	0	0	1	0	0	1	2
1992	1	0	3	1	0	1	6
1993	3	1	6	0	0	1	11
1994	4	0	10	0	0	0	14
1995	4	1	10	0	0	1	16
1996	5	3	15	1	0	1	25
1997	14	0	22	0	0	0	36
1998	13	1	16	0	0	1	31
1999	7	1	21	2	0	5	36
2000	14	5	20	0	1	1	41
2001	13	3	17	0	1	4	38
2002	20	2	20	1	0	2	45
2003	26	9	8	1	0	1	45
2004	31	4	21	0	1	0	57
2005	46	6	6	4	1	1	64
2006	45	5	3	0	0	2	55
2007	62	2	7	3	5	2	81
2008	47	1	8	5	2	2	65
2009	32	0	3	2	1	0	38
2010	15	0	7	2	1	0	25
2011	9	0	2	1	0	0	12
合計	411	44	226	23	13	26	743

(出典) 世界銀行のPPIデータサービスより筆者作成

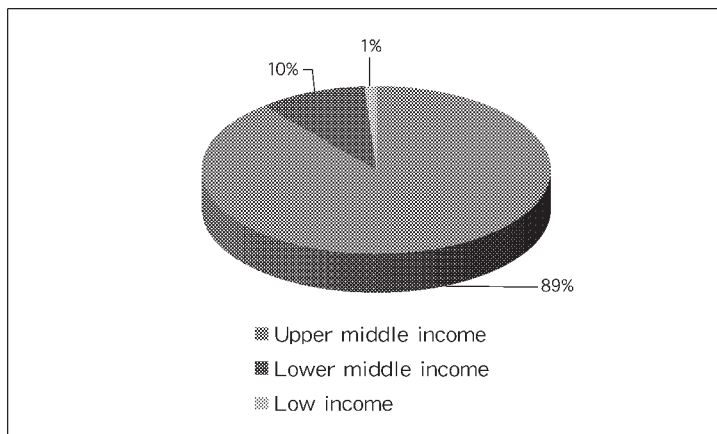
(図表4) 民間参加による上下水道プロジェクト投資金額

(単位：百万ドル)

年	東アジア・太平洋	欧州・中央アジア	ラテンアメリカ・カリブ海諸国	中東・北アフリカ	南アジア	サハラ以南のアフリカ	合計
1991	0	0	75	0	0	0	75
1992	284	0	0	0	0	0	284
1993	2,558	0	4,071	0	0	0	6,629
1994	821	0	525	0	0	0	1,346
1995	520	0	1,293	0	0	0	1,813
1996	149	942	192	0	0	20	1,304
1997	8,033	0	1,933	0	0	0	9,966
1998	943	108	1,276	0	0	0	2,327
1999	271	0	6,011	0	0	82	6,364
2000	4,066	268	2,845	0	0	31	7,211
2001	673	0	1,165	0	2	3	1,843
2002	934	8	604	0	0	0	1,546
2003	697	324	296	169	0	9	1,494
2004	3,132	241	1,162	0	111	0	4,646
2005	1,341	440	190	510	0	0	2,481
2006	1,147	740	713	0	0	0	2,599
2007	1,902	609	422	230	142	121	3,426
2008	974	102	834	874	76	0	2,860
2009	539	0	16	1,419	24	0	1,997
2010	635	0	1,128	570	0	0	2,333
2011	343	0	1,240	0	0	0	1,583
合計	29,961	3,781	25,991	3,772	355	266	64,126

(出典) 世界銀行のPPIデータサービスより筆者作成

(図表5) 所得者層別の民間参加による上下水道プロジェクト実施割合 (1991年～2011年累計)



(出典) 世界銀行のPPIデータサービスより筆者作成

(図表6) 公営以外の機関による上下水道サービス受給者数・割合と将来見通し
(単位：百万人)

地 域	2010年		2015年		2025年	
	受給者数	割合 (%)	受給者数	割合 (%)	受給者数	割合 (%)
西ヨーロッパ	181.8	45%	219.7	54%	227.4	55%
中央・東ヨーロッパ	36	11%	68.2	21%	86	29%
中東・アフリカ	68.2	5%	123.1	9%	217.8	13%
中央アジア	21.1	1%	43.1	2%	97.4	5%
南アジア・東アジア	328.2	16%	463.3	21%	646.2	28%
オセアニア	9.5	28%	15.7	42%	12.8	31%
北アメリカ	99.3	22%	134.8	28%	209.5	40%
南アメリカ	100.1	21%	132.0	26%	178	33%
合計	844.5	12%	1201.8	16%	1675.1	21%

(出典) Pinsent Masons Water Yearbook 2010-2011 p.4から筆者作成

(図表7) 世界水ビジネス市場の事業分野別・業務分野別成長見通し

事業分野 \ 業務分野	素材・部材供給・ コンサル・建設・設計	管理・運営サービス	合計
上 水	19.0兆円 ^{*1} (6.6兆円) ^{*2}	19.8兆円 (10.6兆円)	38.8兆円 (17.2兆円)
海水淡水化	1.0兆円 (0.5兆円)	3.4兆円 (0.7兆円)	4.4兆円 (1.2兆円)
工業用水・ 工業下水	5.3兆円 (2.2兆円)	0.4兆円 (0.2兆円)	5.7兆円 (2.4兆円)
再利用水	2.1兆円 (0.1兆円)	—	2.1兆円 (0.1兆円)
下水 (処理)	21.1兆円 (7.5兆円)	14.4兆円 (7.8兆円)	35.5兆円 (15.3兆円)
合 計	48.5兆円 (16.9兆円)	38.0兆円 (19.3兆円)	86.5兆円 (36.2兆円)

※1：上段は2025年の市場規模見通し

※2：下段は2007年時の市場規模

(出典) 経済産業省 (2010), 「水ビジネスの国際展開に向けた課題と具体的方策」 p.6から抜粋

あるVeoliaとSuezの2社が圧倒的な市場シェアを誇っている (図表8 参照)。

しかしながら、大手5社の水ビジネス市場における世界市場のシェアは、2001年をピークに徐々に低下している。この傾向は水メジャーと言われるVeoliaとSuezも同様であり、2011年には、Veoliaの世界市場のシェアは14%、Suezは、10%にまで低下した (図表9 参照)。

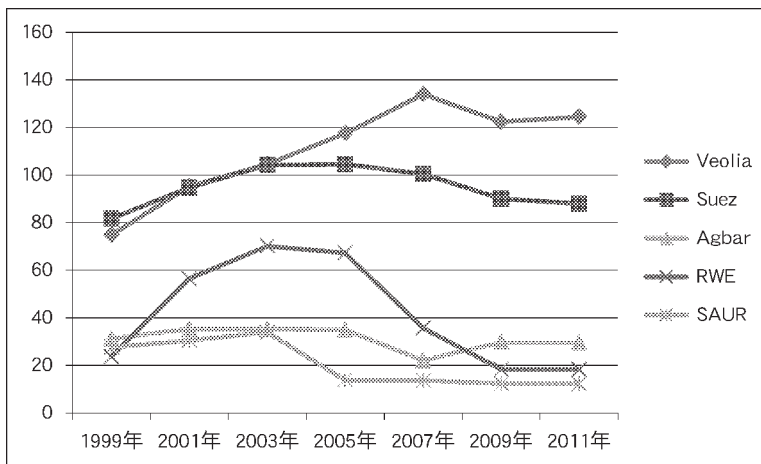
民間事業者から上下水道サービスの提供を受ける人数が増える中で、水メジャーが軒並みシェアを落としている。この背景には、水メジャー以外の企業が参入してきているということがあげられる。どのような企業が参入しているのだろうか。

実際に、世界銀行のPPIデータベースで、PPP件数が多い東アジア市場 (図表4 参照)、中でも特に件数が多い中国市場をサンプルとして分析した。ここでは、中国市場でのPPP事業の受託者が、水メジャー (Veolia, Suez, RWE)、地元中国企業、それ以外の国の企業 (例：マレーシア、シンガポール等) の3つのカテゴリーで分類し、時系列でグラフ化した (図表10参照)。

水メジャー (Veolia, Suez, RWE) は、1994年から2000年までは、地元中国企業と同等の件数を受託したり、1999年と2000年のように地元中国企業を抜いて受託件数が多い年もあったりしたが、2001年以降は、徐々に受託件数の割合を落としている。この傾向は、水メジャーだけでなく、他の外国企業も同様の傾向であり、2001年以降は地元中国企業が受託する割合が強まった。また、水メジャーは、中国市場においては、地元中国企業との競争に負けているだけではなく、中国以外の国に本社を置く企業、例えばマレーシアやシンガポール、韓国の企業にも負けているのである。

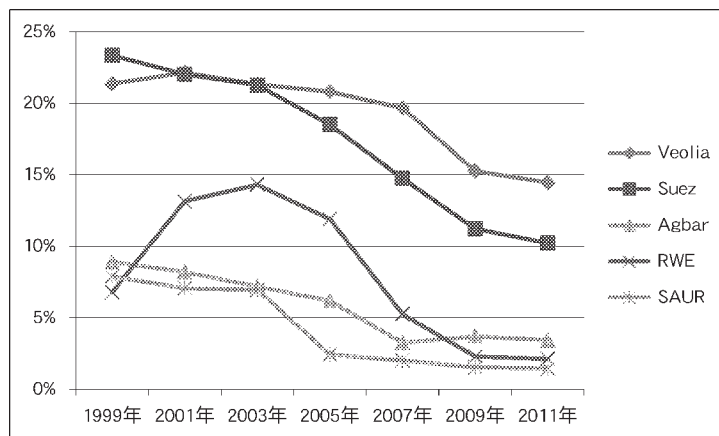
一時期、圧倒的な市場シェアを誇った水メジャーであるが、なぜ、徐々に市場シェアを落としていったのであろうか。VeoliaとSuezといった水メジャーの国際競争戦略や、競争優位の源泉、その源泉が形成された背景等の面から考察したい。

(図表 8) 民間事業者の上下水道サービス提供状況
(単位：百万人)



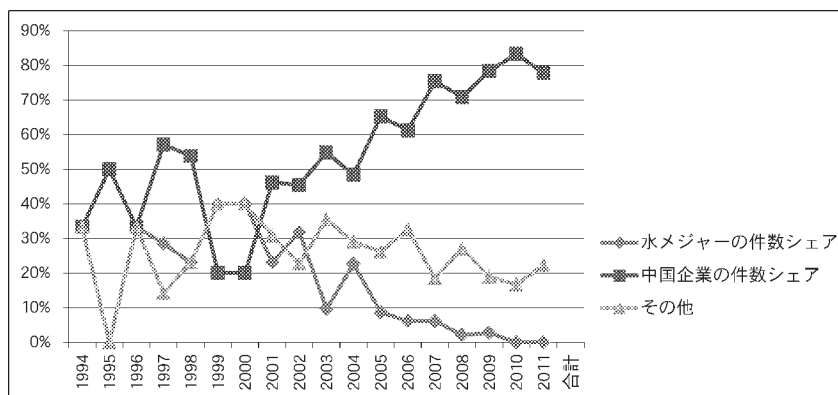
(出典) Pinsicnt Masons Water Yearbook 2010-2011 p.24から筆者作成

(図表 9) 民間事業者の上下水道サービス提供の世界市場シェア



(出典) Pinsicnt Masons Water Yearbook 2010-2011 p.24から筆者作成

(図表10) 中国における民間参加による上下水道事業の事業者別の件数割合



(出典) 世界銀行 PPIデータベースをもとに筆者作成

3. 先行研究

3.1. 水メジャーの企業戦略

水メジャーの競争戦略については、様々な研究者がその特徴を分析しているが、大きく4つに整理することができる。

第1に、積極的な企業買収による企業規模の拡大である。その手法は、進出先の関連企業とのアライアンスによるものもあれば、株式取得によるものもある(服部, 2011; 吉村, 2011)。この点、同じフランスの水メジャーでも、VeoliaとSuezは性質を異にする。Suezは政治力を駆使し、中南米の水道民営化や強引な企業買収を行うことを、その特徴としてあげている。一方、Veoliaについては、堅実な市場調査を行い、地元企業優先の形をとっている旨指摘している。ただし、地元企業優先とは言いつつも、手堅い収益源となる維持管理部門はVeoliaが担当することになっている(吉村, 2011)。

第2に、高い提案能力とそれを可能とする豊富な経営資源の存在である。水メジャーは、設計・調達・建設から運営・管理まで一貫して元請け可能なマネジメント力、長期にわたる事業のリスク管理能力、大規模案件に自らリスクマネーを投資する資本力を持っているほか、社員や退社した企業OBなどを水道コンサルタントとして相手に派遣し、相手国のマスタープラン策定などの事業の初期段階から関与し、自社に有利なように提案をしている(山田・吉村・竹村, 2011)。

第3に、自国政府の強力なバックアップを取り付けていることである。フランスは、大統領自らが水ビジネスのセールスマンとなり、世界各地を飛び回っているほか、フランスの水政策の普及のための研修所を設置したり、国際金融機関(世界銀行等)の事務局にフランス人を入れ込み国際ファイナンスを有効活用したりして、自国のインフラ輸出を強力に後押ししている(吉村, 2011)。

第4に、上下水道事業の民営化に向けたグローバル・コンセンサスの形成を主導としていることである。Barlow (2007) は、世界銀行と巨大水道企業が、世界各地の非政府組織やシンクタンク、政府

機関、マスコミ、および民間セクターを取り込む戦略を積極的に展開し、水道民営化に対するグローバル・コンセンサスを形成したと指摘している⁷⁾。また、その合意事項とは、途上国で十分な水道サービスが提供されていない主な原因は、債務や貧困などではなく、非効率で腐敗した政府が、水道の真のコストを反映した料金を徴収することによる水保全（節水）を行っておらず、民衆による水の無駄使いを放置していることにあるとしている。

以上の整理からすると、既存の先行研究では、水メジャーの競争戦略を、国内外の関連企業の買収による市場参入と企業規模の拡大、そして豊富な経営資源を背景とした総合的な提案で受注を拡大させていると指摘している。また、自社に有利となる事業環境を整備するべく、自国政府への働きかけを通じて、インフラ輸出の土壌づくり、新市場の創出（途上国の公営水道事業の民営化）に取り組んでいるとしている。

これらの既存の研究では、水メジャーの特徴を指摘するにとどまっており、多国籍企業を対象とした国際経営戦略理論との関係で論じられていない。また、水ビジネスで扱う財の特徴や産業特性を踏まえた分析となっていないため、水メジャーの企業戦略の批評が十分になされているとは言えない。このため、次項から、水ビジネスで扱われる財の特徴、産業の特性を考察し、そのうえで、国際経営戦略にかかわる理論と関連して水メジャーの企業戦略を考察することとしたい。

3.2. 水資源と公共財

水ビジネスで扱う財は何かというところ「水」という財である。この水という財の特性を巡っては、缶ジュースのような「私的財」なのか、空気のような「公共財」なのか、様々な議論が起こっている。1992年第2回世界水フォーラムを契機に、世界銀行等が水供給事業において民間活力を利用した市場原理を導入するという方針を打ち出した際に、こうした議論が注目されるようになった⁸⁾。

水資源を私的財として捉える立場からは、公営の上下水道サービスの非効率さを指摘し、世界的な水不足に対応するには、水の管理や利用にあたって市場メカニズムを導入し、効率化を図るべきであるという考えがある。一方、水資源を公共財として捉える立場からは、生命の維持に不可欠である水は、一部の主体が独占するものではなく、公的管理によるべきであるとする。

水資源については、利用者を物理的に排除することができるので、私的財の要件の1つ「排除可能性」を満たしている。しかし、水資源が生命の維持にとって必要な資源であることは間違いなく、道徳的に排除してはならないという前提に立つべきものと考えられる。これは、財の性質でいうところ

7) この戦略を進める1つの手段として、水に関する2つの国際機関が創設されている。1つはGWP（グローバル・ウォーター・パートナーシップ）であり、世界銀行、国連等によって組織され、ダブリン原則に基づく水道運営の普及拠点として機能している。もう1つの組織はWWC（世界水会議）であり、世界銀行と国連の支援を受けており、世界中の民間水道セクター、投資銀行、公共工事関係者等で構成される。WWCの会長は、VeoliaとSuezが所有するデゾー・マルセイユ社のトップが務め、多大な影響を与えている（Barlow, 2007）

8) 1992年のアイルランド・ダブリンで開催された「水と環境に関する国際会議」において、現在の水資源問題対策のベースとなる次の四つの原則（いわゆる「ダブリン原則」）が採択された。

原則1：水資源は限りある傷つきやすい資源であり、生命、開発および環境を維持する基本的な資源である。原則2：水の開発と管理はすべてのレベルにおける利用者、計画者、政策決定者の参画方式に基づくべきである。原則3：女性が水の供給、管理および保全において中心的役割を果たす。原則4：水はすべての競合する利用において、経済的価値をもつものであり、「経済的な財」として認識されるべきものである。（服部，2010）

の「非排除性」を伴うと言える。

また、多くの人が一斉に利用することができるかどうか、つまり「非競争性」があるかどうかという点については、地理的、人口な特殊性に大きく左右されるが、仮に汚染されていない淡水が豊富にある地域であれば、「非競争性」があるといえよう。逆に、河川が少ないとか、降水量が少なく水の入手が困難である地域であるなら、「非競争性」が無いといえよう。世界規模の話であれば、国連等が指摘するように水資源が逼迫する状況が予測され、不適切な利用をすれば貴重な資源の量が減少することから、「非競争性」が無いといえよう。このように、水資源は、水を利用者のニーズ、水資源とのアクセス環境によって、「非競争性」なのか「競争性」と分類するかで分かれる。ここで、非競争性と非排除をどちらか満たさない公共財を準公共財（クラブ財またはコモンプール財）として整理されることを踏まえ、整理とする図表11のとおりとなる。水資源は偏在性を伴うものであり、徐々に資源枯渇の懸念があるため、空気のような「非競争性」は無いと考えると純粹公共財ではないと考えられる。すると、水資源に非常に恵まれた一部の地域を除けば、水資源は準公共財（コモンプール財）として扱われることになる。本論文では、以上のような整理をしたうえで、水資源は準公共財（コモンプール財）であるという前提で、多国籍企業の競争戦略を評価することとしたい。

(図表11) 公共財の整理

	競争	非競争
排除可能	私的財	準公共財（クラブ財）
非排除性	準公共財（コモンプール財）	純粹公共財

ここで、水資源を私的財と捉える背景について考察したい。生命の維持にとって必要不可欠な水資源を排除可能と捉えるには、代替的な措置があるということが前提である。例えば、上水サービスが止まった場合でも、無料で汲み上げることができる地下水が近くにあるとか、上水の受給に対する対価を経済的理由から支払えない場合でも、政府の社会的保障制度により受給できる権利が担保されていること等が考えられる。こうした社会環境は先進諸国では珍しいことではない。よって、先進国であるからこそ、水資源を私的財として捉えることができるし、缶ジュースのように市場で取引されるものと同様に扱えると認識してしまう。しかし、社会保障制度も未整備で、水資源が枯渇している国では水資源に対する認識は異なる。よって、先進国側の市場原理主義的な考えのままで、途上国市場で水資源を扱うと無用な摩擦が生じると考えられる。先進国では私的財であっても、水資源に容易にアクセスできない途上国にとっては、公共的で必需性の高い財なのである。

水資源は、地理的な偏在性を有することは先に述べたが、これが水ビジネスを行う企業にとって大きな制約要件になる。上下水道サービスは、現地において、取水、貯水・浄水・配水・回収・廃水処理を行う。これは、電気製品等のように、生産コストが安いところで大量生産して世界中に輸出するというグローバルな生産方法を採用することができないということを意味する。また、一部のコア・部品を他国に輸出して現地で組み立て生産するといったグローバルな生産システムも採用できない。このような特徴があるゆえに、製造業やサービス業を対象として構築されてきた国際競争戦略がその

まま応用できる産業ではないということが分かる。仮に、製造業と同様のグローバル戦略をとるのであれば、市場で敗者になる可能性もあると考える。

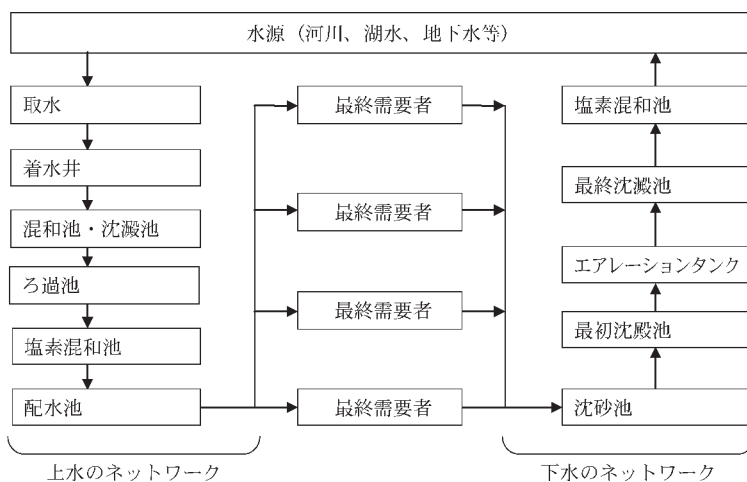
以上のように、水ビジネスは、水資源が地理的特殊性に大きく左右されるものであることを踏まえ、国際経営戦略の考察を進める。

3.3. ネットワーク産業としての上下水道

水ビジネスのうち、上下水道事業はネットワーク産業としての特性を有する。上水については、水源から「水」という財を作り出し、最終需要者に届けるネットワークである。一方、下水は、最終需要者が使用し、排出された水を収集し、浄化して自然に返すネットワークである。ネットワークは、携帯電話の電波の中継ネットワークや、インターネット上のデータのように、運ぶものが非物理的なネットワークと、運ぶものが見える物流のような物理的なネットワークとに分けられる。上水道事業は、後者の物理的なネットワークに該当する。この上水の設備ネットワークと下水の設備ネットワークは、しばしば別物のように扱われるが、水源である河川、湖水等から取水され、最終需要者に使用された後は、浄化され再び河川、湖水等に戻されることから、上水のネットワークと下水のネットワークが一つのネットワークになっているとも考えられる（図表12参照）。このように上水のネットワークと下水のネットワークは、一つのネットワークになりうることから、それぞれ別の事業者が行うよりも、一つの事業者が上下水道のネットワークを統合的に管轄して事業展開することがより効率的な運営になる可能性がある。これは範囲の経済が機能することを示唆している。

また、上下水道のネットワークは、国際河川等の例外を除けば、主に水源の場所と行政区域によって、特定の地域で完結する「クローズド・ネットワーク」であることが多い。

(図表12) 上下水道のネットワーク



→は、水（上水・下水）の流れを表す
 (出典) 筆者作成

このネットワーク産業に共通する特徴として、「設備投資額が大きい」、「建設にあたって公共財の占有が必要」、「ネットワークは一つで必要十分」、「ネットワーク間競争が困難」、「標準の必要性」があるとされる(直江, 2000)。そしてこれらの経済学的特性ゆえに、市場経済に委ねることができないため、歴史的に多くの国で制度的な独占を認められ、その代わりに独占から起こる弊害を排除するための様々な公共規制が課されてきた。例えば、独占利潤の排除やユニバーサルサービスの提供の義務付け等である。ユニバーサルサービス提供のためには内部で補助する仕組みや地域的に赤字となっているエリアを外部から財政補てんする仕組み等が必要であるが、こうした仕組みの維持にコストが発生しており、1970年代ごろからその非効率性が指摘、批判され、市場競争を導入し効率化を図るという流れが出てきた。しかしながら、既存事業をそのままにして新規参入者を認めても競争が難しいため、既存事業者にはユニバーサルサービスを課し、新規事業者にはそれを免除するという政策が採られる場合がある。こうした場合、規制を受けない事業者は、特定の地域のみ(例えば都会等、人口密集エリア等)への参入や特定顧客のみへのサービス提供といった方法での参入、いわゆるクリームスキミングが可能となる(直江, 2000)。先に述べたように、上水道、下水道の物理的ネットワークは、主に自治体ごとに完結していることが多いので、クリームスキミングを行いやすい自治体を対象として市場参入をはかろうとする戦略も生まれる。クリームスキミングが発生しやすい地域は主に大都市など人口密度が高いところになると考えられる。その背景にあるのが「密度の経済」という概念であり、水道事業特有の特徴に起因するものである。水道事業は、配給水管の面的ネットワーク(資産総額の約3分の2を占める)の存在を事業特性としているため、浄水場や配水池などの地上施設によりよく反映される「規模の経済性」よりも、管網ネットワークの経済性を左右する密度の経済性の方が事業収益性により大きなインパクトを与えることになる(塩見, 2011)。

このように、水ビジネスの太宗を占める上下水道分野は、地域完結型(クローズドな)の物理的なネットワーク産業であること、また、密度の経済が働くことに鑑みると、民間企業にとって都市部での上下水道の市場が魅力的な市場となることがわかる。その一方、過疎地など都市部以外の地域は参入するインセンティブが無く、従来とおり公的機関が事業を実施せざるをえない状況になると考えられる。これは、VeoliaやSuezが都市部での水ビジネスを指向していることから裏付けられる⁹⁾。

4. 外部環境

これまでの議論では、水資源という財の特徴や、水資源を運ぶネットワークの特徴について考察したが、本節では、フランスで水メジャーが誕生した背景や水メジャーの競争優位を育んだ要因など外部環境について詳しく考察する。考察にあたっては、フランスの産業構造、独占禁止政策、制度面から分析する。

9) Pinsent Masons (2011), Pinsent Masons Water Yearbook 2011-2012, p.96

4.1. フランスの混合経済

フランスで水メジャーが誕生した背景の要因として、同国の産業構造の特徴を考察する。フランスの産業社会は、欧米の先進工業国のなかでも特に保守的といわれている。これは同国が、農業国であり、また、中小企業や零細企業の比重が高く、巨大企業においても同族企業が多いこと、財閥家族による伝統的な支配構造といった産業構造により合理化・近代化が遅れたことに起因するほか、ド・ゴール元大統領に代表されるナショナリズム、ナショナル・インタレストの立場を歴史的にとってきたことにも起因する（井上・井沢，1975）。その一方で、フランスが先進工業国として有力企業を輩出している背景には、政府部門と民間部門の共存および協調、それを通じての経済の計画化を推進した「混合経済の体制」¹⁰⁾がある（井上・井沢，1975）。混合経済体制では、経済計画の策定プロセスにおいて、フランス経済計画庁の推薦によって任命された委員（担当分野に利害関係を持つ官僚、企業家、労働者、学者、技術専門家、金融関係者など）によって構成される委員会が設置され、委員の総意の下、計画が方向づけられた。こうして策定された計画経済の実施については、計画の策定に加わった各界の有力者などが計画目標の達成に努力するよう期待されるが、その際、政府の経済・財政政策や国有化企業の活動が、民間企業を誘導していくうえで重要な役割（投資、各種優遇措置等）を果たした。このように、民間企業などが政府や国有企業の「協力者」としての立場に組み込まれた形で協調システムが形成された（井上・井沢，1975）。

このような政府部門と民間部門の協調システムは今なお機能しているようだ。それは、シラク元大統領がVeoliaやSuezの幹部を引き連れて、海外で水ビジネスのトップセールスをやってきたことにも表れている。また、自国の企業が海外勢に買収される動きが出てきたときにも政府と企業が一体となって様々な抵抗¹¹⁾をみせてきたことから推察される。

また、この混合経済の動きの一環として、フランス政府は、資本参画および経営参画も行っている。例えば、Veolia Waterの親会社であるVeolia Environnementは、株主資本の9.2%（最大の出資者）は、フランス政府が運営する公的金融会社Caisse des dépôts（フランス預金供託公庫）¹²⁾が長期安定的に保有しているほか、経営陣にも加わっている。

このような混合経済の体制の結果、政府の行う経済運営に対する国民の信頼感は厚く、逆に市場機構・競争原理に基づく経済運営は信頼感に乏しいという風潮を生んだと考えられる（和田，2011）。こ

10) フランスの国有化産業は、第一次大戦後のドイツ資産の接収や1936年から始まる国有化政策などを通じて存在したが、多くの基幹産業に及んだのは、第2次対戦直後の大規模な国有化政策を経てからである。井上隆一郎・井沢久昭（1975）「世界の企業3 フランス・イタリアの政府と企業」pp.19-20参照。

11) 2006年2月、イタリアの電力会社Enelは、Suezの買収計画を発表したが、同日25日、フランス政府はこれを阻止するため、SuezをGDF（フランスガス公社）と合併させることを発表。加えて、同年6月に、フランス政府は黄金株を保有すると表明し、海外企業からの買収を防止した。なお、SuezとGDFが合併して2008年7月にGDFスエズ（GDF Suez S.A.）が誕生した。

Suez以外にも、フランス国内第3位の水ビジネス2事業者である「SAUR」は、2007年4月、非上場株式会社である「PAI」からフランス預金供託公庫（CDC）が率いるコンソーシアムに売却され、部分的に国有化された。これも、フランスの企業が外国企業に乗っ取られることを防止するために政策的に行われたものである。

12) Caisse des dépôts（フランス預金供託公庫）は、フランスの公的金融機関であり、同国の中央・地方政府に代わり、金融面での公益活動を行う。1816年の特別法に基づき設立されたCaisse des Dépôtsの公的機関としての地位は、フランス国会によってのみ変更が可能である。Caisse des Dépôtsは100% 国有機関であり、その自律性、独立性、透明性、法令順守を保証する定款及び支配権を有する。

の結果、アメリカ、ドイツ、イギリス等の主要国が自由主義・市場原理主義的な概念の下で政策運営される中であっても、フランス国民は、フランス政府が行う基幹産業の国有化・大規模化、価格統制を支持してきたと考えられる。これは1981年および1986年に社会党ミッテラン政権が誕生したことから推察される。

4.2. フランスの緩和的な独占禁止政策

産業政策を推進するうえで、大きな影響を及ぼす要因の1つに独占禁止政策がある。フランスにおいて独占禁止法が最初に導入されたのは、1953年である。しかし、それは、価格統制政策について定めた「価格令」の一部改正として「自由競争の維持」という一節が加えられた程度にすぎない。その後、寡占の弊害のチェックを行う必要性が出てきたため、1963年に市場支配企業の濫用行為規制が加わった。それでも、フランスの独占禁止政策は、カルテルおよび支配的地位を有する事業者の活動は、とくに生産性向上によって経済的進歩を促進させる効果のあることが当事者によって証明できる場合には適用除外されることとなっており、アメリカのように原則禁止という厳しい方針ではなかった（井上・井沢，1975）。

この方針は、1977年に、フランスでは初となる合併規制が盛り込まれた「1977年法」（価格令とは別個に制定されたフランス独自の競争法）が制定されたが、その法律においても踏襲されており、合併による大規模化を強力に抑制するものではなかった。

しかしながら、国有化を推進してきたフランス政府も徐々に国営企業の非効率性が明らかになるにつれ、また、他の先進国（アメリカ、イギリス、ドイツ等）からの要請、ECの取り組みとの整合性等を背景に、市場競争の原理を導入する方に舵をきるようになった。1986年に制定された「1986年法」では、価格令が廃止されたほか、カルテルと支配的地位の濫用に対する課徴金制度の最終決定権が経済大臣から競争評議会に移されたため、行政府の裁量の余地が少なくなった（和田，2011）。1995年、シラク氏が大統領になると、基本的に市場重視・競争原理を重視する政策路線となったが、自国の企業の大規模化は進んでいった（和田，2011）。

4.3. フランスの水ビジネスにかかる事業環境

フランスの行政区域は、22の地域圏 (regions)、96の県 (departments) に区分され、さらに最少の行政単位である市町村 (communes) が約36,000ある。上下水道サービスの責務や権限は、この市町村 (communes) が担っている。全市町村のうち人口で66%を占める市町村は、上下水道サービスの責務を「市町村連合協力事業体 (inter-communal public cooperation entities)」に移管している。しかし、依然として上下水道サービスの責任主体は34,000以上を数える。これらの責任主体は、水事業体を直接管理することができるが、その多くの場合、水事業体は責任主体と事業者の間の公民連携 (PPP) として運営され、ほとんどの場合において、事業者は民間会社である。

なお、事業者数は、水道単独、下水道単独でサービス提供する事業者はおらず、上下水道一体となってサービス提供を行う事業者が約2万社存在する。このうち、民間の水道事業者は13社で、うち、Veolia, Suez, SAURの3社で水道利用人口約6,300万人のうち70%近くを占める。また、上位2社、

つまり水メジャーといわれるVeolia, Suezの2社に絞ると57% (2008年) を占めており、フランス国内の水ビジネスの市場は、この2社による寡占状況にあるといえる。

フランスは、民間主導によるインフラ整備の歴史が古く、18世紀中頃から既に行われていた¹³⁾。

民間事業者への主な委託方法としては、「コンセッション (concession)」と「アフェルマージュ (affermage)」がある (図表13参照)。「コンセッション」とは、地方団体が、民間企業等に一定期間役務の経営管理を委ねるもので、受託企業は自ら経営リスクを負いつつ、利用者からの料金を収集して、自社の事業報収益とする。一方、「アフェルマージュ」は、地方団体が企業に公共施設の管理を託し、経営管理リスクを企業が負う。受託企業は施設利用者から利用料金を収集し、その収入の中から契約で定められた一定金額を地方団体にロイヤリティとして支払うものである。

コンセッション型およびアフェルマージュ型は、事業全体に責任を担うため、コスト削減手法や施設の効果的な維持・管理手法、リスクヘッジ手法、効率的な集金方法等、事業リスクを担保する長期契約手法等の面で圧倒的なノウハウを有すると考えられる。

フランスでは、上下水道のサービスは、最少の自治体単位であるコミューンの所管であり、個々で実施する場合もあれば、複数のコミューンが広域行政組織 (EPCI: établissement public de coopération intercommunale) を設置して実施する場合もある。

フランスでは、自治体を手掛けていた上下水道サービスを民間に委託する場合、自治体職員が受託企業に出向という形で派遣されることもある¹⁴⁾。このため、民間側では、上下水道のサービス提供にか

(図表13) フランスの主な水道事業の委託方式と特徴

契約方法の種類	内 容
コンセッション	<ul style="list-style-type: none"> ○施設の建設、維持管理、更新、運営までの事業権を一括して民間事業者に委譲。 ○施設の建設資金等の資金調達も民間側の責任で行い、建設された設備等は契約満了時に自治体の所有となる。 ○契約期間は20~30年と長期。 ○委託を請負った民間企業は水道料金を徴収することができる。
アフェルマージュ (リース)	<ul style="list-style-type: none"> ○施設は公共側 (コミューン) が所有。コミューンは新規投資事業、特に更新事業に責任を負う。 ○民間のサービス提供者は、公共が整備した施設、設備を長期リースして、維持管理する責任を負う。 ○契約期間は10~20年程度。 ○委託を請負った民間企業は水道料金を徴収することができる。
O & M (Operate & Maintenance)	<ul style="list-style-type: none"> ○施設は公共側 (コミューン) が所有。コミューンは新規投資事業、更新事業等の投資に責任を負う。 ○民間側が日常的に施設の運営管理を行なう。 ○契約期間は5~15年程度。

(出典) 経済産業省 (2010)、玉真 (2010)、服部 (2010) を参考に筆者作成

13) 財団法人水道技術研究センター (2009) 水道ホットニュース第225号参照、財団法人自治体国際化協会 (2005) 「自治体業務のアウトソーシング」 p.37

かる知識やノウハウ等の移転が円滑に進んだことがあげられる。契約については、コミュニケーション側から自由度の高い委託条件を民間会社へ提示し、複数社から創意工夫に溢れたプロポーザルを受け、コミュニケーションが審査して1社に絞り、契約を結ぶことになる。

VeoliaやSuezは、50年超にもわたる長期契約も締結することがあるが、これは競争戦略上、次のようなメリットがあると考えられる。

第1に、付加価値の高いサービスを盛り込むことができ、他社との差別化を図ることができるという点である。付加価値が高いサービスはもちろん高コストになるが、長期間の契約であれば、少しずつ償却することが可能となる。しかも、フランス税法には、コンセッション方式に対応した特別な税務規定があり、民間事業者が投資を行って施設整備を行い公共側に無償譲渡した後に、この施設整備に要した投資金額を償却する勘定科目（失効償却）として用いることが認められている。また、この失効償却の繰越期間は無期限である¹⁵⁾。

第2に、長期間の契約となれば、住民側、行政側が他社との比較をしづらくなる点もあげられる。このため、現在の受託している水道関連企業の提供するサービスが良いのか、悪いのか判断することが難しくなり、発注者側と住民が疑問を抱くことなく契約更新してしまうことにつながる。

第3に、行政側が、受託企業の事業実施内容に満足し、安心感が出てくると、変革するリスクよりも継続する安定性を希望するようになり継続しやすくなる。

第4に、情報の非対称性が解消される。行政側と受託企業が委託事業を通じて頻繁にやりとりをする中、受託企業としては、行政サイドの意向や考え方を補足することが可能となるほか、受託企業と行政側双方にとってメリットのあるやり方を逆提案することもでき、それが、契約更新時において仕様に反映される可能性も高くなる。このような状況となれば、受託企業と自治体との間では、情報の非対称性が解消される。一方、受託企業と受託していない競合企業との間では、情報格差が生じる。

第5に、行政サイドの組織能力低下を引き起こすことができる点である。上下水道サービスにかかる技術やノウハウ等の知識を長期にわたり民間委託した場合、自治体は職員の削減等、行政コストを大幅に削減することができる。Veoliaの場合、事業を受託した後、発注元の自治体の水道行政担当の職員を採用する受け皿ともなるケースも少なくなく、自治体側の迅速で円滑なストラクチャリングにつながっている。しかし、これは、行政側が長年にわたって蓄積してきた上下水道分野の専門技術や知見を失い、民間企業に移転してしまうことであり、受託企業側を指導・監督する能力の喪失につながってしまう。加えて、受発注の仕組みや考え等に精通した元自治体職員が社員としているため、自治体側の手の内が読まれてしまう。この結果、自治体側は業者選定にかかるイニシアティブを発揮することが難しくなり、既存受託事業者のこれまでの実績を踏まえ、継続を念頭においた業者選定となる危険性ははらむ。

これらの結果、一度受託すると長年継続する可能性が高まる。実際、一度受託すると約9割以上は再契約となっている。長期契約は頑強な国内基盤を形成することに大きく寄与し、盤石な国内基盤を

14) 財団法人自治体国際化協会 (2005) 「自治体業務のアウトソーシング」 p.43

15) プライスウォーターハウスクーパース (2010) 「諸外国におけるPFI・PPP手法（コンセッション方式）に関する調査報告書」 p.29

背景に生み出した潤沢な利益を武器に海外展開する仕組みとなっていると考えられる。

5. グローバル経営戦略

本項では、国際競争戦略にかかる先行理論として、地理的制約を受ける水ビジネスの特殊性を踏まえ、産業組織論の観点から、Porter (1986) のグローバル企業の競争戦略理論を取り上げる。また、競争力の源泉を企業の内部に求める経営資源論の観点から、Barney (2002) のRBV (リソース・ベースト・ビュー) を取り上げ、水ビジネスにおける国際経営戦略で求められる視座を明らかにする。さらに、グローバル経営とナレッジの移転について、石田 (2011) のグローバル生産システムの議論を踏まえ、リンケージの観点から考察する。

5.1. グローバル競争戦略と水ビジネス

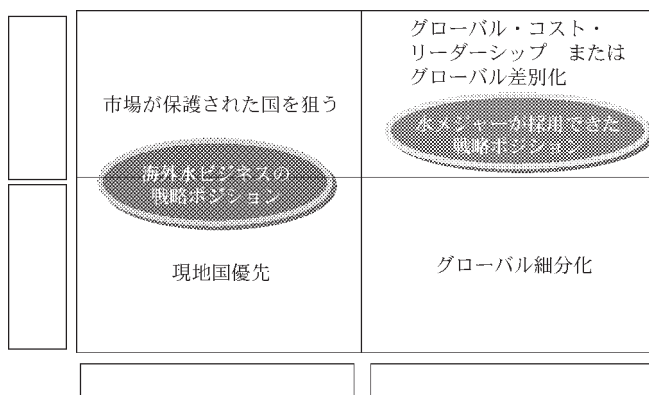
企業の活動が国境を越え、複数の国・地域にまたがって事業活動を展開する企業が増えてくる中、なぜ多国籍するのか、多国籍化するための諸要因等について広く研究されていたが、グローバル化した事業環境下でいかに競争優位を形成し、市場競争を勝ち抜くのかという観点から経営戦略を論じた代表的な理論を考察したい。前項では水ビジネスの特殊性について言及したが、水ビジネスがどのような産業特性を持っているのか、その産業特性を踏まえた競争戦略を考える。

ポーター (1986) は、自社の属する産業がグローバル産業なのか、マルチドメスティック産業なのかを踏まえ、企業が競争する産業内のセグメント範囲と地理的範囲から4つのグローバル戦略を提案している (図表14)。

海外での水ビジネスに参画する企業は、まず、「進出先の市場にいかに関わるか」、もしくは「進出先の市場を自分たちのビジネスがやりやすいように変革するか」という選択肢から選ぶことになると思われる。通常であれば、進出先の市場にいかに関わらせて参入するかということを検討するだろう。上下水道サービスは、現地で完結するクローズド・ネットワーク型の産業であることを踏まえると、グローバル戦略ではなく、ドメスティックな戦略しか選択肢がないはずである。また、上下水道サービスは、ほとんどの国が公営で行っていることから、「市場が保護された国を狙う」ことになる。こうした市場に入っていくには、民営化された一部の市場セグメントに入って市場を開拓していくしかない。しかし、水ビジネスは、従来、各国・各自治体が、それぞれが置かれた地理的要因を踏まえ、また、地域の産業や衛生環境を踏まえた上で上下水道サービスを展開していることから、その基本コンセプトを踏襲しつつ普遍的な価値観 (料金が安い、利便性の高いサービス等) を加えて市場開拓する「現地国適応戦略」の観点も同時に求められる。これが海外で水ビジネスに入っていくときの特有の難しさであると考えられる。

さて、進出先の市場に関わらせて市場展開をするというやり方のほかに、水ビジネスについては、水メジャーがとりうる選択肢があると考えられる。それが後者の「進出先の市場を自分たちのビジネスがやりやすいように変革する」である。水ビジネスはフランスでは長い歴史があるものの、1990年代ではイギリスを除けばほとんどの国で市場が育っていなかった。このため、1990年代という時代であれば、

(図表14) グローバル産業の4つの戦略



(出所) Porter (1986), 「グローバル企業の競争戦略」から筆者加筆

水ビジネスで先行していた水メジャーは、公営の上下水道事業を民営化に移行させるための仕組みやスキームづくりで独占的に大きな役割を果たすことができ、自社にとって有利な様に市場を形成することが可能となったはずである。これは多国籍企業にとっては参入障壁構築による競争優位確立の良い機会となりうる。大規模な多国籍企業の国際競争力の源泉の1つは、コスト競争力があげられる。特に製造業であれば最適地生産や大規模生産を行うことでコスト競争力を図ることが多いが、水メジャーにおいても、母国の市場との類似性が実現され市場が均一化していれば母国で実施しているビジネススタイルがそのまま通用することとなり、不要な調整コストをかける必要がなく、円滑に市場シェアを拡大させることができる。また、契約期間を長期にすること等も導入できれば、現地で競合企業が育つ機会を奪うことができ、参入障壁を構築することもできる。こうした戦略をとれるのは、1990年代には、水道事業の民営化がまだ世界的には普及していなかったという背景がある。

本来であれば水ビジネスは地理的環境の影響を受けやすいため、ドメスティックな戦略をとるべき産業であるところを、水メジャーがグローバル産業として捉えて国際展開できた要因はもう1つあると考えられる。それが国際機関の活用である。国際通貨基金や世界銀行といった国際機関は、途上国支援としてインフラ整備に取り組んできたが、融資を行う際に、市場の自由化と民営化を条件としており、水メジャーが途上国市場を開拓しやすくなるような環境づくりに一役買っている¹⁶⁾。国際機関を通じた途上国の民営化推進は、先進国の多国籍企業にとって重大な戦略である。先進国の多国籍が途上国の公営の市場に参入しようとした場合、まずは、公営化されているインフラ事業を民営化してもらう必要がある。しかしながら、多国籍企業といえども、他の国の国家機関に対する政治的発言力はほとんど持たない。これは、先進国と途上国のそれぞれの経済主体が同類（例：先進国の企業と途上国の企業）であれば、互いが接触するための障壁は少なく、協議の場を持つことは可能であるが、類似しなければ接触するための障壁も大きく、協議の場を持つのも困難である。これらの関係を先進国

16) 毛利良一 (2006), マニラ上下水道事業の外資参加・民営化の功罪, 長坂寿久 (2003) 国際貿易と投資Summer 2003 参照

優位を与える特殊な要因があったと推察した方が自然ではないだろうか。要素条件の1つとしては、早期から公設民営の方式で上下水道事業を実施できる事業環境を与えていたことがあげられよう。これにより、企画、設計、エンジニアリング、オペレーション等にかかる幅広くかつ専門的なノウハウが蓄積された。

また、1社ではなく、2社の寡占市場を構築できた点は、需要条件の面でサービス供給者2社を競わせてイノベーション活動を促進することができたほか、過当競争による経済基盤の損耗を避けることができたため、継続的に技術開発等へ投資をすることができ、結果、持続的なイノベーション活動を可能にしたと考えられる。

加えて、寡占によって国内で安定的に利益を生み出し、それを海外市場参入に向けた現地企業買収等の投資資金の原資に充てることもできた。実際、VeoliaもSuezも海外企業に資本参加したり、企業買収を行い海外市場に参入したりしている。

一方、「関連・支援産業」が手薄であることと、国内での競争が厳しくないことは、「企業戦略・構造・競合関係」の面で競争優位の構築に結びついていないと考えられる。実際、上下水道サービスの完全民営化を実施し、競争が厳しいイギリスの市場においては、買収によって市場参入したものの、買収した企業3社を売却している。

これまで見たように、ポーター（1986, 1990）の理論を踏まえると、水メジャーの国際経営戦略については、産業特性に応じてマルチドメスティック戦略をとるべきところを、国際金融機関等の力を活用することでグローバル戦略的な企業行動で国際経営戦略を図っている点の特徴としてあげられる。しかしながら、上下水道事業は、現地の自治体ごとに完結するクローズド・ネットワークであることから、グローバルな生産システムを構築することができない。つまり、製造業でグローバルな生産システムを構築している多国籍企業のようなオープンなネットワークを活用したメリットを創り出すことが難しく、グローバル戦略を取ることで構築できる競争優位もごく限られたものになると考えられる。

また、国際金融機関を活用した競争優位の構築は、新自由主義という一種のイデオロギーが国際機関にまで普及するなか、既に自国でインフラビジネスを手掛けていた水メジャーに有利な事業環境をもたらしたが、進出先の政府や国際機関等において、このイデオロギーへの反発の動きが出てくれば、競争優位は失われる可能性もあると考えられる¹⁷⁾。水メジャーの競争優位の源泉の真価が問われるのは、そうした追い風が無くなったときであり、「市場が保護された国を狙う」戦略を取りつつも、「現地国適応戦略」の観点も同時に遂行しうる能力を身に付けているかどうかにかかっていると考えられる。さらに、多国籍企業であるが故に蓄積できる特異な能力を発揮できるかどうかによって考えられる。

以上の考察を踏まえると、本国フランスでの寡占状態をバックに競争優位を構築していると目される水メジャーは、寡占状態の崩壊や公設民営の体制が覆る（再公営に戻る等）等の不測の事態が起き

17) 1990年代から2000年ごろまで、国際金融機関の途上国への融資を活用して途上国の公営事業を民営化し、水メジャーがいち早く市場参入し、市場シェアを拡大させていた。しかし、2000年前後から世界的に反グローバル化の動きが顕著となり、途上国のIMF離れが加速しつつある（長坂, 2007）。

た場合、競争優位を構築するための組織戦略の再構築が求められるのではないだろうか。

ポーターのグローバル競争戦略にかかる理論は、水メジャーの国際経営戦略を分析するにあたり、今なお有効な論点が多い。しかしながら、先に言及したとおり、確固たる競争優位を築くためには、産業配置の面からでなく、無形の経営資源の蓄積の点からも検討が必要である。

5.2. グローバル経営資源論と水ビジネス

企業の競争優位の確立にあたっては、業界内での自社の戦略のみならず、企業特有の能力についての分析も重要な視点である。このように競争力の源泉を企業内の経営資源に求める「リソース・ベースト・ビュー (resource-based view, 経営資源に基づいた視点)」が、近年、企業戦略において重要な考え方を示すものとして注目されている。企業の経営資源を構成する要素が、果たして、自社の競争力の源泉になっているのか、自己分析した上で企業戦略を描くことが重要である。自社内の経営資源のうち、競争力の源泉に値するものは何かという議論については、Hamel and Prahalad (1994) が、顧客に特別の利益をもたらすスキルや技術を「コア・コンピタンス」として定義している。そして、このコア・コンピタンスは、学習の積み重ねにより蓄積されることを指摘している。また、Barney (1996) は、競争力の源泉となりうる経営資源を分析するフレームワークとして、「VRIOフレームワーク」を提唱している。これは、経営資源を構成する要素を、「経済価値 (Value) はどの程度か」、「希少性 (Rarity) はどの程度か」、「模倣困難性 (Imitability) はどの程度か」、「組織力 (Organization) はどの程度か」の視点から、競争優位を構築する上で有効か否かを評価するものである (図表16)。本項では、水メジャーの競争優位について、VRIOフレームワークから考察を試みる。

「経済価値」とは経済価値を創造し、外部環境の脅威や機会に適応可能かという問いに対する答えである。水メジャーは、前節で見たように外部環境の脅威や機会に適応するというよりも、進出先の外部環境を自社の戦略に合わせて変革するパワーを持っていると考えられる。また、ビジネスの機会を創出する能力も高いと思われる。それは、水メジャーが本国フランスにおいて長きにわたって水ビジネスを展開してきたことによるノウハウの蓄積があったこと、1980年代ごろにおいては、民営による上下水道サービスが珍しく、海外市場において民営化に向けた仕組みづくりのプロセスにおいて自社に有利なように誘導できたという時代的背景がある。こうした能力は経済価値を生み出すものではあるが、その一方で不測の事態への適応能力について不透明である。その理由としては、本国フランスにおいても寡占化が進んでおり、厳しい競争環境下に無く、また独自の水ビジネスのモデル (給水事業等の一部を民間委託する方法) が早期に確立されていることあげられる。ビジネスのやり方が定着することは、ある種の組織的な慣性を伴い、特定のビジネス環境においては無比の競争力をもたらすことになるが、ビジネス環境が大きく変わってしまうと柔軟に対応できず、市場競争の敗者となってしまう可能性がある。水メジャーが海外で展開するビジネススタイルは、本国で築いてきたビジネススタイルをそのまま海外市場に導入していこうという戦略であるが、現地市場が何等かのリスクが発生した場合、競争力を失う可能性もありうる。

次に「希少性」であるが、水メジャーは、研究開発や、オペレーションやマネジメント手法の研究にも取り組んでおり、これらが希少性を有する経営資源になると考えられる。Veoliaの例でいえば、

研究開発で生まれた特許は既に3,000件ほどあり、これらを現地のニーズに応じてプロポーザルの中に反映させることができ、差別化を図ることができれば競争優位の確立につながると考えられる。但し、優れた研究開発成果を導入するとすると往々にして高コスト構造になりがちである。海外の水ビジネス市場は、地理的、生活環境、経済成長の度合い、文化等に大きく左右されることから、最先端の研究成果を導入する必要性があるかどうか、また導入することで競争優位がもたらされるか慎重に吟味する必要がある。生活水準や自然環境をふまえると、新技術導入ではなく、効率的なオペレーションの導入によるコスト削減が市場ニーズを満たすことも少なくないはずである。つまり、「希少性」が必ずしも競争優位をもたらすとは限らないと言える。

また、本社が蓄積した希少性のある資源として知的資産（ナレッジ）があるが、これを円滑に移転できるかどうかという問題もある。ナレッジを円滑に移転できなければ現地において競争力優位を確立することはできないが、これを移転することは簡単なことではない。これは知識が持つ粘着性という特性に起因する。粘着性は、知識を構成する暗黙知の程度によるが、Kogut and Zander (1993)は、知識の暗黙性を評価する指標として、コード化可能かどうか、知識を身につけるための学習が容易か、知識を構成する要素が複雑かどうかという3点を上げている。模倣が困難で、持続的な競争優位をもたらす源泉は、コード化が困難であり、学習が困難であり、複雑なものであることがあり、すなわち、粘着性が高いと考えられ、移転が困難なものである。この粘着性が高い暗黙知を海外に移転するには、海外の拠点（子会社）との継続的かつ包括的な取引が必要となる。国際的に分散した生産構造と知識移転との関係で研究としては、石田(2011)のグローバル生産システムにかかる研究がある。石田(2011)は、グローバル生産システムを構成する最小単位を施設単位とし、施設単位間の関係をリンケージと定義している。このリンケージには、3つの側面、財取引の側面(付加価値の流れ等)、情報取引の側面(情報・知識(形式知)の共有等)、関係の側面(所有関係の有無、空間関係における越境の有無等)があり、リンケージ連鎖における情報フローの変化、そして、その変化の中でバリュー・チェーンを構成する施設内部やネットワークを構成する企業組織単位内部での学習行動・知識創造・無形資産の形成があるとする(石田, 2011)。つまり、本国と海外拠点との間の情報フローを発生させ、企業の競争優位の知識移転、知識創造をはかるには、本国と海外拠点との可能な限り包括的なリンケージが必要であるということである。しかしながら、水ビジネスは現地で完結するクローズド・ネットワーク型のビジネスであり、本国と海外拠点とのリンケージがほとんど無く、経営や財務に関する一般的な情報のやりとりが中心となる。これは、知識移転および知識の創造が困難であると考えられる。

この論点については、組織モデルとの関係においても考察したい。多国籍企業の組織モデルとしては、バーレットとゴシャル(Bartlett and Ghosal, 1989)がI-Rグリッド(Integration-Responsiveness Grid)をベースに4つの組織モデル(インターナショナル型組織モデル、マルチナショナル型組織モデル、グローバル組織モデル、統合ネットワークモデル)を提示している。水ビジネスは、現地完結型のビジネスであることを踏まえると、海外で水ビジネスを展開する企業の組織モデルは、前述の4つの組織モデルの中では、権力が分散したマルチナショナル型の組織モデルを採用する可能性が高いと考えられる。この組織モデルは現地子会社の独立性が高く、本社との連絡調整が密でなくなる可能性を孕んでおり、本社からのナレッジを円滑に移転する上で適切ではない¹⁸⁾(Jones,

2005)。

「模倣困難性」については、多国性企業は有利であると言われている（浅川，2003）¹⁹⁾。その理由としては、多くの海外拠点とのネットワークを構築することから、海外拠点を通じて得られる情報、ノウハウ等を元にイノベーションを興すこともあり、それが模倣を困難にするという考え方が背景にある。これは製造業やサービス業では一般的に該当するものと思われる。例えば、製造業の場合、グローバル・サプライ・チェーンを構築し、海外拠点とヒト・モノ・情報等を頻繁にやりとりする中で無形資産が蓄積され、組織特有の資源を生み出すことも少なくない。しかし、水ビジネスはクローズド・ネットワーク型のビジネスであり、通常業務において海外拠点とのモノや情報が頻繁にやりとりされることは必ずしも多くない。少なくともグローバル・サプライ・チェーンを構築している製造業に比べればはるかに少ないと言えるだろう。こうした中、複数国に事業展開していることが直接的に模倣困難な経営資源を生み出しているかどうかと問われれば、疑問を感じざるを得ない。ただし、長年にわたって蓄積してきたオペレーション等のマネジメント手法は模倣困難なものであると考えられる。

最後に「組織力」である。これは、経営資源を活用できる組織であるかという問いである。水メジャーにおいては、潤沢なキャッシュを武器に企業買収を行い、垂直統合をしており、組織としての統制力も高いと考えられる。このため、この組織力の項目は強みを有するものと考えられる。

以上の考察を踏まえ、VRIOフレームにあてはめると、図表16のとおりになると考えられる。

(図表16) VRIOフレーム

V：経済価値	R：希少性	I：模倣困難性	O：組織	強み
×	×	×	大	競争劣位
○	×	×		競争均衡
○	○	×		一時的競争優位
○	○	○		継続的競争優位

(出典) Barney (2002) 『企業戦略論：競争優位の構築と持続 上・中・下巻』から筆者作成

水メジャーは水ビジネスという産業の特殊性もあり、製造業の多国籍化のような、多国籍化すること自体が競争優位性を高めているような産業ではない。しかしながら、長年にわたって蓄積したマネジメント手法等が優位になる場合も想定され、一時的競争優位をもたらしていると考えられる。

さらに付け加えるべきは、VRIOフレームでは触れられていない「ロビング能力」である。多国籍企業は優れた「ロビング能力」を持つことが多い。この背景の1つとして、ジョーンズ (Jones, 2005) は、地域共同体の形成が多国籍企業に与えてきた影響への対抗に求めている。1958年にヨーロッパ経済共同体が形成され、それ以後は、ブリュッセルで決定された諸政策が多国籍企業に影響を及ぼすよ

18) Geoffrey Jones (2005), *Multinationals and Global Capitalism from the Nineteen to the Twenty First Century*, Oxford University, 邦訳, ジェフリー・ジョーンズ (2007) 『国際経営講義』, 安室憲一・梅野巨利 訳. 有斐閣 p. 270

19) 浅川和宏 (2003) は、「グローバル経営入門」p.45にて、多国籍企業であること自体、非模倣可能性の構築、維持に適した条件を有すると主張している。

うになった。このため、多国籍企業は、各国政府、欧州議会、国連機関等と太い人脈関係を持ち、ヨーロッパの政策策定過程に影響を与えるように試みるようになった²⁰⁾(Jones, 2005)。このようなロビイング能力は、国際機関を活用した海外市場を開拓する上で大きな役割を果たすものと考えられる。

5.3. 水メジャーの国際経営戦略と競争優位の源泉に対する考察

水メジャーと言われるVeolia Water社、Suez社は、多くの国で事業展開しているが、その事業展開を可能とした競争力の源泉は、これらの社を生み出した母国フランスの産業政策に起因すると考えられる。つまり、本国フランスで混合経済体制の下、政府の手厚い保護（買収防止等）を背景に、寡占市場を確立し、また、長期間の受託契約にすることで、国内の経営基盤を安定化させ、それを梃に企業買収を行い、企業規模を拡大させ、有利に事業資金を調達し、海外企業の買収や資本参加を行い、海外市場を開拓してきたと考察される。

また、新自由主義的な観念が世界的に広がる中、その流れに単に乗るのではなく、フランス政府と強力に連携することで、公的な機関であるはずの国際機関への影響力を強め、自社に有利なように流れを生み出し、途上国市場を開拓するための世界的な合意事項を形成してきた。

このような水メジャーの企業戦略、市場開拓戦略は、先行してビジネスモデルを確立していたため、公営の上下水道事業が徐々に民営化される動きが出てくる中で、次々に市場を獲得することができたと考えられる。

しかし、母国の特殊な事業環境を背景として形作られた水ビジネス分野の競争優位は、現地で完結してしまうクローズド・ネットワーク型の水ビジネスという産業においては、本国と海外拠点との間でのリンケージが脆弱であるため、競争優位の源泉であるナレッジの移転・創造を行うことが困難である。このため、一時的な競争優位しか持ちえないと考えられる。実際、中国市場でPPPが始まった際に、しばらくはVeolia Waterなど水メジャーが案件を獲得できたが、徐々に地元中国企業が案件を獲得していることから、これを裏付けるものと言えるだろう。

さらに、水ビジネスが現地完結型のビジネスであり、本来はマルチドメスティック戦略をとるべきところを、製造業のようなグローバル戦略を採るべく、国際金融機関の政治的な圧力を活用して、途上国に自社に有利となるようなルールを押し付けてきたが、それは無用な摩擦を生むものであり、中長期的には事業リスクを生むものであると考えられる。

6. 結び

水ビジネスの市場で過去に世界市場の約5割の市場を確保していたフランスの水メジャー2社の競争戦略は、フランスの政策運営がもたらした恩恵を最大限利用して経営資源を蓄積し、世界的に普及が進む新自由主義の波にのって、積極的な企業買収による国内外市場のシェア確保と、国際金融機関の力を借りて自国でのやり方を強引に途上国へ導入しようとするものであった。

20) Geoffrey Jones (2005), p.317

しかしながら、水資源という財の特性、水資源を供給・廃水するネットワークが地域限定のクローズなネットワーク産業であるという特性を踏まえた国際経営戦略でなかったこと、本国で培った知識資産を速やかに導入できない組織モデルであること等から、徐々に世界市場での主要な地位を失いつつあると考えられる。

本研究では、水ビジネスの市場の特殊性、水メジャーの国際経営戦略、競争優位の源泉とそれが形成された社会システムについて、理論面から考察を行い、水メジャーの国際競争戦略の特徴を明らかにすることができた。

しかしながら、今回の研究では、Veolia Water等多国籍企業およびこれら多国籍企業を脅かす新興国の競合企業の詳細な事例調査を行っておらず、理論面での分析にとどまっている。競合企業との比較からみた競争戦略や競争優位の源泉等における評価については、今後の研究課題としたい。

【参 考 文 献】

- ADB (Asian Development Bank) (2000), *Developing Best practices for Promoting Private Sector Investment in Infrastructure. Water Supply, Manila, Philippines.*
- Barlow, M. (2007), *Blue Covenant: The Global Water Crisis and the Fight for the Right to Water*, New York: The New Press. 邦訳, モード・バーロウ (2008), 『ウォーター・ビジネス—世界の水資源・水道民営化・水処理技術・ボトルウォーターをめぐる壮絶な戦い—』, 佐久間智子 訳, 作品社
- Barney, J. (2002). *Gaining And Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, New Jersey: Pearson Education, Inc. 邦訳, J.B.バーニー (2003), 『企業戦略論：競争優位の構築と持続 上・中・下巻』, 岡田正大 訳, ダイアモンド社
- Black, M. and King, J. (2009), *The Atlas of WATER*, Myriad Editions, 邦訳, 『水の世界地図』(2009), 沖大幹 訳, 丸善
- Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J.E. (2011), *How to Design a Winning Business Model*, Harvard Business Review, January 2011, Harvard Business Publishing.
- Casson, M.C. (2000), *ECONOMICS OF INTERNATIONAL BUSINESS; A New Research Agenda*, Tuttle-Mori Agency, Inc. 邦訳, M.カソン (2005), 『国際ビジネス・エコノミクス』, 江夏健一・桑名義春・大東和武司 監訳, 文真堂
- Doz, Y., J. Santos and P. Williamson (2001), *From Global to Metanational*, Harvard Business school Press.
- Ghoshal, S and Westney, E (1993), *ORGANIZATION THEORY AND THE MULTINATIONAL CORPORATION*, Tuttle-Mori Agency, Inc. 邦訳, スマントラ・ゴシャール D.エレナ・ウエストニー (1998), 『組織理論と多国籍企業』, 江夏健一 訳, 文真堂
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994), *COMPETING FOR THE FUTURE*, Harvard Business school Press, 邦訳, G.ハメル&C.K.プラハラード (1995), 『コア・コンピタンス経営—大競争を勝ち抜く戦略—』, 一篠和生 訳, 日本経済新聞社
- Harvey, D. (2005), *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford university Press. 邦訳, デヴィッド ハーヴェイ (2007), 『新自由主義—その歴史的展開と現在』, 渡辺治・森田成也・木下ちがや・大屋定晴・中村好孝 訳, 作品社
- Jones, G. (2005), *Multinationals and Global Capitalism from the Nineteenth to the twenty First century*, Oxford university Press 邦訳, ジェフリー・ジョーンズ (2006), 『国際経営講義』, 安室憲一・梅野巨利 訳, 有斐閣
- Kogut, B. and U.Zander (1993), *Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation*, Journal of International Business Studies.
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, London, 邦訳, M.E.ポーター (1985), 『競争優位の戦略』, 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫 訳, ダイアモンド社

- Pinsent Masons (2010), *Pinsent Masons Water Yearbook 2010-2011*, Pinsent Masons LLP
- Pinsent Masons (2011), *Pinsent Masons Water Yearbook 2011-2012*, Pinsent Masons LLP
- Porter, M. (1986), *COMPETITION IN GLOBAL INDUSTRIES*, Harvard Business school Press 邦訳, M.E.ポーター (1989), 『グローバル企業の競争戦略』, 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫 訳, ダイヤモンド社
- UNDP (United Nations Development Programme) (2006), *Human Development Report 2006; Beyond scarcity: Power, poverty and the global water crisis*, UNDP
- United Nations (2011), *Water Resources*, Washington DC.
http://www.unwater.org/statistics_res.html
- World Bank (2004), *REFORMING INFRASTRUCTURE: privatization, Regulation, and Competition*, World Bank.
邦訳, 世界銀行 (2005), 『インフラストラクチャーの改革 民営化と規制と競争の経済学』, 生島靖人 訳, シュブリンガーフェアラー東京
- World Bank (2011), *2010 world Development Indicators*, Washington DC.
- World Bank (2011), *Private participation In Infrastructure Database*, Washington DC.
- 浅川和宏 (2006), 『メタナショナル経営論における論点と今後の研究方向性』『組織学会』, 第40巻第1号
- 浅川和宏 (2003), 『グローバル経営入門』, 日本経済新聞出版社
- 石井晴夫・金井昭典・石田直美 (2008), 『公民連携の経営学』, 中央経済社
- 石田修 (2011), 『グローバリゼーションと貿易構造』, 文真堂
- 井熊均 (2011), 『なぜ, 日本の水ビジネスは世界で勝てないのか』, 日刊工業新聞社
- 井上隆一郎・井沢久昭 (1975), 『世界の企業3 フランス・イタリアの政府と企業』, 筑摩書房
- 江夏健一・長谷川信次・長谷川礼 (2008), 『国際ビジネス理論』, 中央経済社
- 経済産業省 (2010), 「水ビジネスの国際展開に向けた課題と具体的方策」, 経済産業省
- 財団法人自治体国際化協会 (2005), 「自治体業務のアウトソーシング」, 財団法人自治体国際化協会
- 財団法人水道技術研究センター (2010), 「欧州の水道事情 (その1)」『JWRC水道ホットニュース』第224号, 財団法人水道技術研究センター
- 財団法人水道技術研究センター (2010), 「欧州の水道事情 (その2)」『JWRC水道ホットニュース』第225号, 財団法人水道技術研究センター
- 財団法人水道技術研究センター (2010), 「欧州の水道事情 (その3)」『JWRC水道ホットニュース』第226号, 財団法人水道技術研究センター
- 佐久間智子 (2007), 『世界の<水道民営化>の実態』, 作品社
- サーチナ (2007), 「70都市で地盤沈下: 上海や天津などでは2m以上も」, 株式会社サーチナ
http://news.searchina.ne.jp/disp.cgi?y=2007&d=0214&f=column_0214_004.shtml
- 塩見英治 (2011), 『現代公益事業—ネットワーク産業の新展開—』, 有斐閣
- 竹田志郎 (2010), 『新・国際経営』, 文真堂
- 玉真俊彦 (2010), 『水ビジネスの教科書 ~水サービスを発展させる官民協働と業務改善の進め方~』, 技術評論社
- 長坂寿久 (2003), 「世界の水問題とNGO—水の自由化・民営化問題をめぐって—」, 財団法人国際貿易投資研究所『季刊 国際貿易と投資Summer2003』No.52
- 長坂寿久 (2007), 「IMF・世銀と途上国の債務問題—NGOの視点から」, 財団法人国際貿易投資研究所『季刊 国際貿易と投資Autumn 2007』No.69
- 直江重彦 (2000), 『ネットワーク産業論』, 放送大学教育振興会
- 中村吉明 (2010), 『日本の水ビジネス』, 東洋経済新報社
- 日経ビジネスONLINE (2011), 「インドと中国との間に水をめぐる紛争の萌芽」, 日経BP社
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/world/20110914/222646/>
- 服部聡之 (2011), 『水ビジネスの戦略とビジョン—日本の進むべき道』, 丸善
- 服部聡之 (2010), 『水ビジネスの現状と展望 水メジャーの戦略・日本としての課題』, 丸善
- プライスウォーターハウスクーパーズ (2010), 「諸外国におけるPFI・PPP手法 (コンセッション方式) に関する調査報

告書], 内閣府

毛利良一 (2006), 「マニラ上下水道事業の外資参加・民営化の功罪」『日本福祉大学経済論集 (日本福祉大学経済学会・日本福祉大学福祉社会開発研究所)』第32号

山田正・吉村和就・竹村公太郎 (2011), 『ニッポンの水戦略』, 東洋経済新報社

吉村和就 (2011), 『水ビジネスの新潮流』, 環境新聞社

吉村和就 (2009), 『水ビジネス—110兆円水市場の攻防』, 角川書店

和田聡子 (2011), 『EUとフランスの競争政策』, NTT出版