

## 報告論題

### 「上下水道分野における多国籍企業の競争優位の形成と限界にかかる考察」

九州大学大学院経済学府博士後期課程

本多信幸

水資源の取水、浄水、配水、給水、処理・排水といった一連の水処理については、多くの国々で自治体など公的セクターが行政サービスとして提供していることが多い。その一方、新しい動きとして、1990年代頃から上下水道事業の官民連携の流れが世界的に進み、今後も市場の拡大が期待されていることから、当該市場への参入に向けた動きが活発化している。この上下水道の市場においては、Veolia Water 社や Suez 社をはじめとする一部の多国籍企業がいち早くビジネスモデルを確立し、その活動領域を国内から海外へと拡大させ、圧倒的な市場シェアを握っていた。しかしながら、2001年頃からこれら多国籍企業の市場シェアは徐々に低下しはじめ、代わって新興企業の参入が相次ぎ、存在感が高まってきている。いわゆる水メジャーの競争力の源泉はどのように形成され、そして、どのような戦略で市場シェアを握ったのか、そして、何故、新興企業の参入を許してしまい、市場シェアを落としているのか、その背景や理由について、企業の競争戦略の点から分析されたものはほとんどない。このため、本研究では水ビジネスに取り組む水メジャー及び新興企業の取り組みを、ガバナンスの点に着目して分析した。

本論では、水ビジネスの構造を概観し、国連ミレニアム目標である途上国の貧困層における上水・下水サービスの供給について、いかに事業を行うのか、ビジネスモデルの観点から価値創造のあり方について言及した。また、上水・下水のインフラがネットワーク的な特徴を有すること、サービスを利用する人等で構成されるネットワーク等が存在することから、複数のネットワークをいかに効率よく、効果的に統合するのか、ネットワーク・ガバナンスの観点から研究を行い、5つの企業戦略上の留意点を導出した。フランス系水メジャー企業二社は、母国でのコンセションやアフェルマージュなどによる事業形態を背景として、資金獲得能力、技術力、事業効率化、長期契約のノウハウ等を競争力の源泉として醸成してきたが、そのような競争力の源泉をベースに形作られたガバナンスのモデルは、途上国でも事業が成功するものと期待されていた。しかしながら、現実には様々な摩擦が生まれ、中には撤退している案件も出てきている。その一方、新興企業でありながら、現地の NGO 等をうまく活用し、事業を効率的に進めているものもある。本論では、事業の成否を左右する点は何かを明らかにするべく、フィリピンのマニラ首都圏の上下水道サービスにおいて、水メジャーである Suez 社を中心とする事業体と、水ビジネスでは新興企業である三菱商事株式会社を中心とする事業体の取り組みを、前述の 5つの留意点との適合性から分析を行った。

事例研究を通じて、事業が頓挫した Suez 社の企業戦略は、前述の 5 つの留意点のごく一部しか満たしておらず、一方、事業を継続的に行い発展させている三菱商事株式会社が関与するプロジェクトは、5 つの留意点を全て満たしていた。

本研究により、水ビジネス分野で課題とされている貧困層への上下水道サービスの供給事業について、企業が取り組むにあたって留意すべき要素について明らかにすることともに、2 つのプロジェクトの事例分析を通じて、その留意点の有意性を検証することができた。本論は海外の水ビジネスへの参入戦略を検討する企業にとり示唆を与えるものとする。