

## 2-6. 民営化の経営形態及び海外の事例

### 2-6-1. 民営化の経営形態

水道事業の民営化や民間的経営手法の導入については、海外の事例を見るとその経営形態は様々である。本章では、海外の事例を参考に水道事業運営形態及び最近の海外の水道事業の状況を中心にとりまとめた。

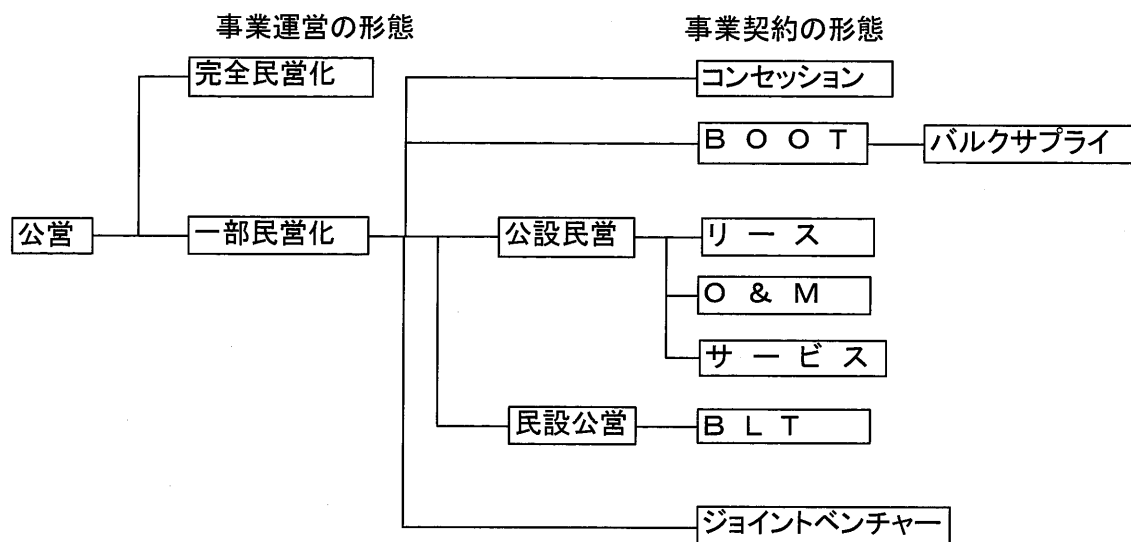


図 31 民営化の形態

(出典：平成 12 年度 水道事業の民営化に関する調査研究について)

#### (1) 民営化の経営形態

事業運営の面では、完全民営化と一部民営化（部分的な経営委託）の二つに分けることができる。

前者は、民間事業者が事業の全てを営むものであり、公の資産は民間に売却され、経営・運営・管理設備投資等は、民間事業者が全ての責任を負うこととなる。

#### (2) 事業契約形態

契約の面では、一部民営化の分類に応じて様々な形態が存在する。

##### ①事業権付与による形態（コンセッション、BOOT、バルクサプライ）

特徴としては、事業権を 20～30 年程度の一定期間譲渡するものであり、その間、民間事業者自らが調達した資金で施設の建設や維持管理等を行い、契約期間終了後は、公に所有権を移転する。

##### ②建設と運営の分離による形態（公設民営方式－リース、O & M、サービス）

施設等の所有は公であり民による資本投資はなく、運営管理権が民に付与

される。

### ③民設公営方式（BLT）

民間側の資本により施設の建設を行い、公に施設をリースし投下資本回収後に所有権を公に移転する。

### ④合弁会社設立方式（ジョイントベンチャー）

公と民が共同出資して合弁企業を設立し、委託契約方式で運営するものであり、資産については公、民共に保有する。

表21 民営化の種類

類 型	内 容	事業権	施設の所有	
完全民営化方式	公の資産を株式の公開などにより売却ライセンスに基づき、永久に事業運営	民	民	
一部民営化方式	コンセッション契約	事業経営責任を一定期間民に譲渡（契約期間20～35年）	民	公・民
	BOOT契約 (Build Own Operate Transfer)	新規に施設を建設、所有、運営し、契約期間終了後は公に所有権を移転する 所有権の所在や移転の形態によりBOOの契約形態もある	民	民
	バルクサプライ契約	新規に浄水施設を建設、所有、運営し、公に水を販売する（契約期間15～20年）	民	民
	リース契約	公所有の事業設備を民にリースし、民が水道システムの運営のあらゆる側面（一般には資本投資は除外）に責任を負う（契約期間5～15年） 公は賃貸料を徴収し、投下資本の回収を行う	民	公
	O & M (Operate & Maintenance)	民が総合的に広い範囲でサービスを提供し、日常的に施設の運営管理を行う 民による追加的投資なし（契約期間10～20年）	民	公
	マネージメント契約	設備の一部又は全部の運営管理権を与える 民による資本投資はない（契約期間5～10年）	民	公
	サービス契約	一部の機能について、一定期間に限り民の経営管理に任せる方式（契約期間2～3年） コンセッション契約会社が別の会社にサービスを発注する場合は、外部委託と呼ばれる	民	公
	BLT (Build Lease Transfer)	民が公共用地で新規施設を建設し、既存の公共組織にリース運営させる	公	民
	ジョイントベンチャー	公と民が合弁会社を設立	公・民	公・民

（出典：平成12年度 水道事業の民営化に関する調査研究について）

## 2-6-2. 日本における民間水道事業

### (1) 日本の民間水道事業

日本の水道事業において、完全民営方式をもって経営されている水道事業体は、平成15年度水道統計によると上水道で10事業体(表22参照)、また、平成14年度簡易水道統計によると簡易水道で97事業体(自治会等組合営を除く私営)が存在する。しかし、ほとんどリゾート開発に伴い限定した地域で当初から民営で事業が展開されたものであり、経営形態が公営から民営へ移行されたものではない。

表22 日本国内における民営上水道事業(平成15年度水道統計)

事業体名(所在地)	創設	計画給水人口(人)	現在給水人口(人)
那須ハイランド水道(栃木県)	S44. 5	17,600	226
東洋観光事業(株)(長野県)	H 7. 4	9,500	90
(株)蓼科ビレッジ(長野県)	S49. 10	13,500	246
(株)三井の森(長野県)	S51. 6	6,980	175
東急蓼科高原(長野県)	S63. 3	12,000	77
鹿島リゾート(株)(長野県)	H 8. 7	8,565	120
(株)八ヶ岳高原ロッジ(長野県)	S54. 4	7,100	70
(株)伊豆センチュリーパーク(静岡県)	S38. 6	15,000	1,520
伊豆急行(株)(静岡県)	S38. 12	7,200	1,130
播磨興産(株)(兵庫県)	S48. 4	8,000	78

## 2-6-3. 海外の事例

### (1) 広がる水道民営化

水道供給は、各国が都市の環境衛生上の見地ならびに市民生活にとって必需、不断の公共サービスとして主に公共部門自らが責任をもって実施してきた。しかし、1989年に民間移行した英国の事例(完全民営化)や伝統的に民間企業の関与を認めるフランスのような事例(公設民営)もあり、1970年代以降の各国の規制緩和政策や計画経済体制からの移行等と共にこの分野における官民の連携(PPP)は顕著なものがある。

そして、今日では地球人口の約5%(約3~4億人)が民間企業による給水サービスを受けていると報告され、さらに、その動きは今後加速され(年間約10%の割合で増加が見込まれ)、2015年には16%に達する予測もある。

## (2) 水道事業における官民連携の背景

1980～90年代は国連が中心となり、途上国に対して水供給・衛生の10年(Water Decade、1981～1990年)、さらにその後の10年計画(Another Decade、1991～2000年)が推進されたが、結局、目標の「地球上の全ての人に安全な水を供給する」ことを達成できなかった。それを受け、2000年の国連ミレニアム・サミットでは2015年までに水供給・衛生サービスを受けられない人口を半減する等の新たな目標が立てられた。そして、これまでの普及拡大策が未達成に終わった経験を踏まえ、水供給の施設整備に必要な投資額を調達するためには民間資本の導入および適切な受益者負担、費用回収原則等が不可欠なことが確認され、2003年の第三回世界水フォーラム(京都)の閣僚宣言に「官民のパートナーシップの促進」が盛り込まれたという経緯がある。

## (3) 巨大市場としての水道産業

今日、全世界の水市場の規模は年間4,000億ドルといわれ、住民生活および産業・経済活動に必需・不断の水市場に多くの民間企業が進出している。先進国では国内の給水はほぼ普及したので、水道会社はビジネス機会を求めて、途上国を始めとする国外市場に進出を図っている。もちろん、先進国においても、国内では公的資金の不足と施設の老朽化に伴う整備・更新需要の高まりがあり、一方、途上国では絶対的に不足する衛生的な水道施設の普及拡大、経営基盤の確立が求められる等、国によってその目的・対応が異なっていることはいうまでもない。

名の知れた水道会社としてスエズ(仏)、ヴェオリア(仏)、ソール(仏)、RWE(独)、セヴァーン・トレント(英)、ユナイテッド・ユーティリティ(英)、アングリアン(英)等が、それぞれ得意分野(管渠、漏水防止、プラント、水質、徴収業務等に特化した)において、単独あるいは互いにパートナーシップを組み、さらに、進出先の地元企業等と組んで事業展開している。

給水人口1,000万人を超える水道事業は表23(2004年現在、12社に達する)の通りであるが、中でも上位数社は上下水道の他、電力、ガス、廃棄物、環境等から構成される巨大複合公益事業として各国を席卷している。

表 23 世界における主要水道会社による給水人口（2004年）

会社名(国)	給水人口(人)
スエズ(仏) (オンデオ、テグレム等)	117,367,000
ヴェオリア(仏)	108,153,000
RWE(独) (テムズ・ウォーター(英)等)	69,455,000
アグバル(西)	35,216,000
ソール(仏)	33,525,000
サジェップ(仏)	25,100,000
ユナイテッド・ユーティリティ(英)	22,128,000
FCC(西)	15,399,000
セバーン・トレント(英)	14,329,000
ACEA(伊)	13,515,000
アングリアン(英)	11,525,000
ノーザンプリアン(英)	10,007,000

(出典:「海外ニュース」水道公論 2005.4)

#### (4) 各国の動向—効果と課題

次に各国における水道事業の民営化(官民連携)の動き—効果と課題を概観する。

いくつかの事例の中には撤退(契約解除、破棄…コチャバンバ、ニューオーリンズ、アトランタ等)、紛議中(マニラ西地区、アルゼンチン、ジャカルタ等)の例も報道されているが、それらは当該国における特殊な政治、経済情勢(料金政策に関する対立等)等が絡んで起こったものが多く、原因について個別の解明は必要だが、それを一般化することはできない。

表 24 国別官民連携の状況

国名	各国の状況
スペイン	バレンシア市は公・民出資の水道会社と事業経営のコンセッション契約を結ぶ。市町村が水道資産を所有し、浄水場、配水管網等のO&Mは民間に委託。 マドリッド市は公所有の水道事業を民間に委託。 バルセローナ市も民間委託。

オランダ	14 州が水道資産を所有し、13 水道会社が浄水場、配水管網等の O&M を受託。事業運営については州監督委員会が規制、業績についてはベンチマークによる自発的評価を行う。
イギリス	1989 年、10 上下水道会社が上下水道資産を所有し、経営する水事業会社として完全民営化。その他、地方都市を対象とした水道専門会社が 13 社ある。経営は順調といわれるが、住民の非営利団体（相互組織）による買収の動きが絶えない（ヨークシャー水道・・・不成功）。規制機関として OFWAT（料金・顧客サービス等）、環境庁・水質監視官事務所（水質・環境等）がある。（スコットランド、北アイルランドは公営）
フランス	<p>給水の責任は自治体（コミューン）が持つが、全人口の 8 割が委託水道会社から給水を受ける。その 7 割がスエズ、ヴェオリア、ソールの寡占 3 社による委託契約で、公設民営のモデルとなっている。契約方式は管理契約、コンセッション等があるが、全体の 8 割がリーシング（アフェルマージュ、賃貸借契約）である。</p> <p>パリ市は給水と水源・配水事業が別会社に委託され、給水については市域を 2 区域に分け、セーヌ川右岸をヴェオリアと左岸をスエズと 1985 年にそれぞれ 25 年間のコンセッション契約を結んで、業績を競わせている。水源管理・配水事業は 1/3 の民間出資を求めて設立したサジェップ社に運営を委託している。</p> <p>パリ郊外の 1,280 自治体には 800 万人の住民がいるが、自治体はヴェオリア、スエズ等の水道会社と委託契約を結び、給水している。</p>
ドイツ	ベルリン市の水道事業 BWB は 1997 年、市および RWE（独）、ヴェオリアウォーター（仏）の資本参加を得て民営化されたが、同社はモスクワ市の下水処理、ブダペスト市の下水道等に進出している。国内の他の水道事業は自治体出資の地域複合公益事業として民営化が進んでいる。

フィリピン	<p>マニラ市は 1995 年の水危機法に基づき、水道の民営化を決定し、給水業務の運営について水道会社 2 社（マニラ水道・東地区とマニラッド水道・西地区）と 25 年間のコンセッション契約を結んだ。地域の特性について見通しが不十分だったこと等もあって、西地区の経営はうまくいっていない<sup>1</sup>。</p>
中国	<p>伝統的に公営水道が給水してきたが、近年、大都市を中心に人口、産業の急激な発展に追いつくために、民間委託が進んでいる。</p> <p>北京市では 2008 年のオリンピックを前に、200 万人の市民に増加給水するため第 10 浄水場（50 万 m<sup>3</sup>/日）の BOT 契約をアングリアン・ウォーター社（英）と結んだ。2 箇所の下水处理場についても地元資本と BOT 契約を結んでいる。</p> <p>上海市は新興商業地区・浦東（給水人口 190 万人）に給水するため、2002 年、外国企業と地元企業が結成した J V との間に 50 年間のコンセッション契約を結んだ。</p> <p>成都市（給水人口 80 万人）は給水能力 40 万 m<sup>3</sup>/日の浄水場の BOT 契約（18 年間）を結んだ。</p>
インドネシア	<p>ジャカルタ首都圏（総人口 1,900 万人）に対して普及率向上を図り、経営の効率化を図るため、1997 年、市の区域を東西に分け、現業部門につき 25 年間のコンソーシアム契約（カテイ社・東地区…テムズウォーターと合併、GDS 社・西地区…リヨネーズ（仏）と合併）を結んだ。しかし、直後に起こった経済危機により、通貨の下落は水道事業会社の経営悪化を招いた。各社とも、契約撤回が検討されたといわれるが、引き続き政府に料金引き上げを求めているものの実現していない<sup>2</sup>。</p> <p>ウジュンパンダン等の地方都市で、デグレモン社（仏）は浄水場の O&amp;M の委託を受け 200 万人に給水している。</p>

- 1 マニラ水道の関係者が挙げる民営化の教訓として次のように述べている。
- ①事前の調査研究と戦略の重要性（早期に明確な基本原則を設定し、政治家を含む関係者の理解を得る必要性） ②法的基礎を確かなものにする（民営化によって影響を受ける当事者との争訟について早期で適切な対応の必要性） ③十分な PR 活動（市民との対話と市場・投資家への説明） ④民営化へのインセンティブ（なぜ、民営化するか、その結果どのような利益があるかを説明） ⑤移行業務や作業過程の公表 ⑥従業員の権利の保障
- 2 ジャカルタポスト紙(1998 年 5 月 25 日)は「市当局が水道経営を委託した民間会社 2 社との協定は、汚職、通謀・結託、親族登用によって受注された疑いがある」と述べている。

オーストラリア	州政府が水道資産を所有し、浄水場、配水管網等の O&M を民間（ハンター水道会社等）に委託。シドニー市はオンデオが受託。
アルゼンチン	1993 年、政府はコンソーシアム・アグアスアルヘンチナス（AA）社とブエノスアイレス首都圏全域について水道事業の運営につき 30 年間のコンセッション契約を結んだ。当初、順調に進んだ経営もアルゼンチン経済危機に伴うペソの切り下げによって悪化し、AA 社は料金の引き上げが許可されないため大幅な赤字に苦しんでいる。
チリ	首都圏の人口約 600 万人について、1999 年に水道事業の民営化（政府出資比率約 36%）が実施され、オンデオ社（仏）が事業実施の責任を負っている。
アメリカ	水道事業総数の 85% は公営で、民間会社は 15% に過ぎないが、今後予想される水質規制の一層の強化、老朽管の更新等に伴う財政需要の逼迫を前に民間委託、競争原理の導入等への認識が高まっている。最大手のアメリカン・ウォーター社は全米で約 1,000 万人に給水しているが、RWE 社（独）に買収された。ユナイテッド・ウォーター社の供給人口は 1,200 万人だが、スエズの資本傘下に入っている。
メキシコ	メキシコシティは 1992 年、市域を 4 分割し、公営の水道事業を民間会社に業務委託した。オンデオ（仏）、ユナイテッド・ユーティリティ（英）、セバートレント（英）等がコンソーシアムを組んで 10 年契約により O&M、漏水防止、料金徴収等が委託された。その後、企業間の M&A が進み、現在ではオンデオ（スエズ）（仏）が市の大半を受け持っている。

（出典：IWA ワークショップ「効率的な水道経営」2005.4 資料より作成）