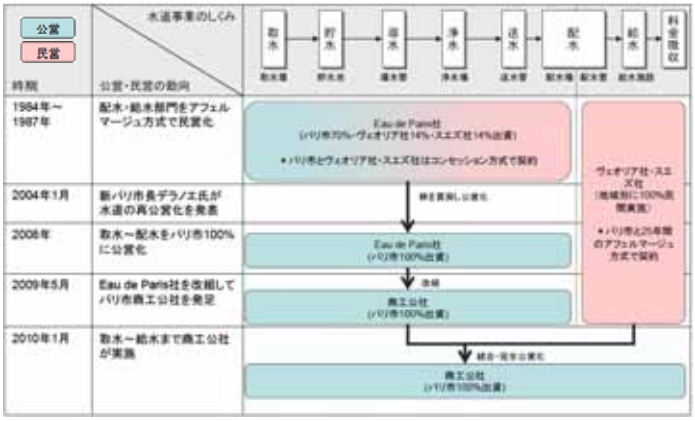
水道事業体に対する個別事例調査を通じた分析（パリ市）

- パリ市の水道は18世紀末に民営事業者として創業するも、その後は民営と公営が行き来するという歴史を経ている
  上水道事業は100年以上にわたって世界的な水メジャーであるVeoliaやSuez等の民間企業に委託されてきた
- しかし1990年代以降、水道料金の高騰に伴う市民の不満が高まり、また直近の委託契約の締結の経緯に透明性が欠けていたことから、同契約が2009年末に終了するのを機に、2010年1月、水道事業の再公営化を公約に掲げていたデラノエ市長の下で再公営化された
  現在はパリ市の100%出資の商工公社（EPIC）が取水から給水に至るまで一貫した業務を行っている
- 水道事業のうち、送配水業務（下図、取水堰～配水場）については、2008年まで両社（Veolia及びSuez）の資本が入ったEau de Paris社によるコンセッション形式で行われ、給水業務（配水管～料金徴収）については、2009年までセーヌ川を境としてCEP（Veoliaの子会社）とEFPE（Suezの子会社）によるアフェルマージュ形式で行われていた
- 2010年1月以降は、上記の2つの業務(取水~料金徴収)を統合し、パリ市100%出資の商工公社が業務を実施



再公営化に伴う成果とされていること

- 再公営化の初年度、新しい市の事業体であるパリ市水道局は効率化で3,500万EURの節減に成功。その結果、料金の8%引き下げが可能に
- 経営管理のもとで透明性と説明責任が強化され、市当局は市水道監視機関を設立してパリ市水道局への市民参加を促進し、透明性を向上
- 連帯活動にも注力し、パリ市の連帯住宅基金に17万5,000～50万EURを拠出し、市内4万4,000の貧困世帯に水道連帯交付金を給付
- 水道水節約キャンペーンの展開
- 不法居住地域への水道供給の一律停止の中止

他方、再公営化の成果に対する否定的な意見もある

（参考文献・出典：溝渕(2010)「水道事業の民営化に関する研究-需要・供給構造の経済学的分析-」）

水道事業体に対する個別事例調査を通じた分析（パリ市）

- パリ市水道事業の再公営化についてヒアリングの対象とした関係者の多くは、「(その経緯は)政治的な動向に影響を受けた事案」と評価
- 再公営化の是非については様々な意見があり、営業利益水準が低下していること等から否定的な意見も多いものの、それが必ずしも再公営化のみが原因とは言いにくい部分もあることから、継続的な注視が必要
- なお本調査では、日程の調整がつかなかったため、パリ市に対するヒアリングは実施していない

現地ヒアリングにおける再公営化に対する評価

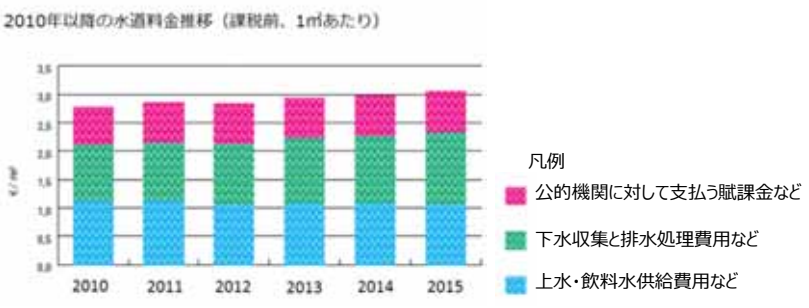
イルド・フランス州（SEDIF、パリ市近郊の広域行政体）
- 再公営化の議論は、選挙の争点となるので極めて政治的な目的で行われることが多い

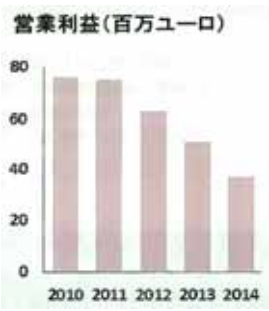
リヨン市（ML、フランス南部の広域行政体）
- リヨンでも再公営化を検討したが、(コストが)高くなると思った。パリ市の場合はあくまで政治的理由だと思っている

リール市（MEL、フランス北部の広域行政体）
- パリ市の再公営化は、政治的な動きであったと思う

Espelia（公共側コンサルタント）
- 再公営化については、議員が公営と民営の選択について真剣に検討を行った結果と言うことだと思っている

再公営化以降のパリ市水道事業の経営状況



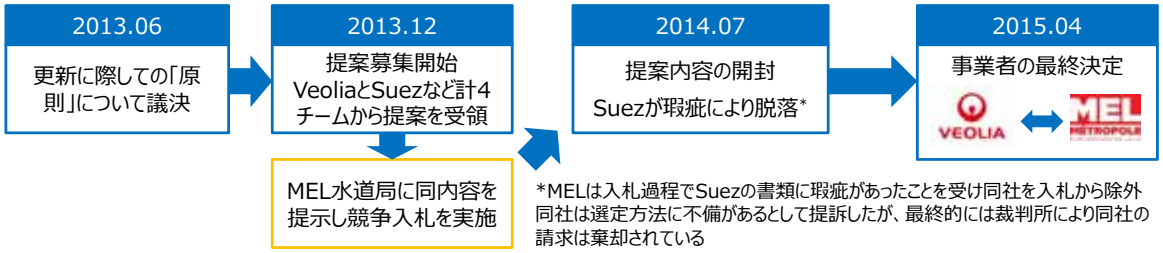


（出典：（左図)Mairie de paris（2014）“Rapport Annuel2014”、（右図)Veolia提供資料を基に作成）

水道事業体に対する個別事例調査を通じた分析（リール市）

- メトロポールリール（MEL）は1966年にリール広域の公共サービスの効率化を目的として設立され、現在は85自治体で構成
- 水道供給事業は2016年1月からVeoliaが8年間のアフェルマージュ契約で受託し、域内に対する水道供給を担っている
- なお2015年まではSuezが水道事業を担っていたものの、SuezとVeolia等の間でMELに対して提案競争が行われた結果、Veoliaが落札
- また本手続は民間による提案に対しMELが対案を検討することが求められ、競争入札に参加をしている点が特徴的

契約更新時の手続とVeolia選定の経緯



*MELは入札過程でSuezの書類に瑕疵があったことを受け同社を入札から除外
同社は選定方法に不備があるとして提訴したが、最終的には裁判所により同社の請求は棄却されている

アフェルマージュ契約の主な内容

- Veoliaの提案により、貧困層の負担を軽減し、富裕層の負担を重くした。結果的にはやや値上がりしたものの、MELとしては評価
  (水道料金の値上げ見通し：公共1.1%/年、Veolia0.88%/年)
- その他、Veoliaからは
  -水の節約を企図した料金体系の導入
  -年中無休の消費者窓口の設置
  -オンラインや郵便局での料金支払の利便性向上
  等の提案が多数提出され、13項目の基準で比較した結果、公共のプランに比しプラス評価
- なお前回契約では施設整備も民間が行っていたが、今次契約からMELが更新投資などを実施することになったため、契約期間が短期化

現在の枠組みにおける公共側によるガバナンス

取締役会は10名で構成
－Veolia:7名
－一般有識者:2名
－消費者団体代表:1名

MELはオブザーバーとして2名参加
（発言は可能だが、議決権は無し）

MEL、Veolia、NGO/NPOらで構成される
・運営評議会
・「戦略と将来像」委員会
・「業務成績」委員会
がiléoをモニタリング

iléo L'EAU DE LA MEL
Veoliaが本件事業の受託のため設立したSPC

（出典：Veolia提供資料をもとに作成）

水道事業体に対する個別事例調査を通じた分析（リヨン市）

- メトロポールリヨン（ML）は59の自治体から構成される人口約150万人の広域行政体であり、うち54自治体(給水人口120万人）が共同水道事業に参画し、現在はVeoliaに8年間のアフェルマージュ契約で事業を委託
- MLは従前はVeolia/Suez/Saurに対し18年間のアフェルマージュ契約にて事業を委託していたが、更なる効率化を目指し契約期間を短縮。結果として水道料金を約20%削減することに成功するなどの成果を挙げている
- 契約更新に際しては、引継期間を設けるなど、従業員や事業ノウハウのスムーズは引継のための工夫が為されている点が特徴的
- また設備の調達に際し、発注ロットが大きい民間事業者の方が、公共が調達する場合に比し安価で調達することが可能な場合もある

アフェルマージュ契約の主な内容

- 事業者が必要な運営コストを負担する分、収入は全て事業者に入る。受託者は契約で決められた分の金額を公共へ支払い、利益が残れば取り分となる
- 事業者は運営期間中（8年間）に合計5,000万EURの新規投資、年間1,500万EURの従前の施設に対する修繕投資をしなければいけない
- 5,500個の漏水探知センサーを設置予定（現在の契約で新たに盛り込まれた内容）
- 130のKPIを定め、未達成の場合はペナルティーを課す
- 管路を直径150mmで分類し、150mm以上は公共、150mm未満は民間事業者が責任を持って管理

地元事業者の活用について

- 管路敷設の際は地元企業を使う等の条件を付帯
- 技術面で問題がない限り、地元にできる企業があれば地元企業を使わなければいけないという義務が課されている
- 障害者雇用や失業者雇用の義務も同じ位置付けであり、政治的な決定が反映されている

契約更新に伴う従業員の転籍について

- Veoliaは今次契約更新時に、従前の契約によって雇用されていたSuez/Saurの職員を新しく40人受け入れている
- Veoliaとしてはノウハウを豊富に有した職員の引継の優先順位は高く、また従前の事業者との引継期間（6か月）も設定した上で、事業の運営に必要な人材、ノウハウを継承していった

設備調達における民間委託のメリット

- 小さな公共団体だと多くても（メーターを）数百個の調達する規模でしかないものの、民間事業者は国内で数千個単位で調達するため、公共調達に比べて3～5割程度、価格を抑えられる場合があり、価格競争力上のメリットが認められる

公共側によるガバナンス

- 15名の職員が事業者の検査専従職員として配置され、毎月・期・年にフォロー委員会が開催される
- 契約終了時は100%原状回復することが規定されており、次期事業者に対し運用ノウハウ等の継承も遺漏なく行うことを要求している

水道事業体に対する個別事例調査を通じた分析（SEDIF）

- イル・ド・フランス地域圏における水道事業は、150自治体で構成されたイル・ド・フランス水道組合（SEDIF[但し、パリ市は除く]）が所管
- 当初、SEDIFは約80の自治体で構成されていたが、EU指令による環境規制などが厳格化されたことを受け、SEDIFに加入するメリット(設備投資負担の軽減、など)が強まった小規模自治体などが加入を希望し、自治体数が増加した。但し、加入後は原則SEDIFと同じ料金体系に依拠することが求められる点が特徴的
- SEDIFは1923年から水道事業を実施しているが、設立当初からVeoliaに事業管理を委託している
  なお隣接するパリ市では再公営化が選択されたにも拘らず、2011年1月に契約を更新し、新たに12年間のアフェルマージュ+レジー・アンテレッセの混合方式の委託契約をVeoliaと締結

SEDIFとVeoliaとの契約形態について

- 今次契約はアフェルマージュとレジー・アンテレッセを併用した新しい形態
  この形態の特徴は、アフェルマージュだと利益は事業者のみ、レジー・アンテレッセだと公共のみに帰属してしまうため、レジー・アンテレッセのように事業の利益は当初公共に帰属するものの、収益などパフォーマンスに応じたインセンティブを設定し、当該利益の一定部分を事業者に支払う性質を有する混合契約であること

- 現行契約では原則として修繕など（年間約85km）は民間負担であるものの、新設や資産改良に資する設備投資は公共負担となっている。また、前回契約に比べ民間側の投資負担額が減ったため、契約期間が短期化(30→12年）している
  但し、官民間の役割分担については、線引きが難しいので契約で予め分担を決定することで実務上は対応している

公共側によるガバナンス

- 年3回、150名の地方議員による投資や交渉等の経過に関する会議
- 月1回、13名の地方議員によるSEDIF事務局における会議によるモニタリング

SEDIFの職員100名によるモニタリング
-50名：工事のマネジメント
-50名：委託業務のマネジメントや受託事業者に対する検査

※なおSEDIFにはSuez(事業者であるVeoliaの競合他社)出身の技術職幹部も在籍し、SEDIFが締結する契約の管理等を行っていた

参考文献：CLAIR Paris ホームページ「パリの水道事業について（http://www.clairparis.org/ja/clair-paris-blog-jp/blog-2013-jp/736-eaudeparis-ja-jp-1），2013/3/5 」、CLAIR メールマガジン2011/ 3配信「フランスの水道管理事情～首都圏の状況～（概要版）（http://www.clair.or.jp/j/forum/c_mailmagazine/201103/2-1.pdf）」

水道事業体に対する個別事例調査を通じた分析（特徴的な実務）

- 契約形態・・・昨今はアフェルマージュ方式が一般的であり、事業者側による設備投資を伴わないため、契約期間が従前より短くなっている
- 役割分担・・・アフェルマージュ方式の場合、一般的には新設等の設備投資は公共が行い、修繕については民間が行う役割分担が一般的だが、その契約の内容によって役割分担は異なっている
- 料金収受・・・料金収受は受託者たる民間事業者が行うことが多いものの、収益配分についてはインセンティブ/ペナルティが設定された上で個別にアレンジされることが多い。なお、不可抗力等の場合を除き、収入減少を理由に単価を上げることは認められていない。
  契約変更に該当する事例としては、工業汚染により新規設備が必要となった場合、国による経済的法令の変更等が挙げられ、そのような場合、受託者は公共へ契約見直しを求めることとなる

契約形態と期間

- 水道事業運営の委託手法は、従前は施設整備を伴う超長期(30～50年程度)のコンセッション方式が多かったものの、現在は施設整備を伴わない短期(10年程度)のアフェルマージュ方式が主流
- 契約の短期化を通じ、公共側は次期契約更新を見据えた民間に対する料金値下げやサービス水準の向上に対する交渉力を有することができ、運営上の規律を高めることが可能に
- SEDIFではアフェルマージュとレジー・アンテレッセを組み合わせた新たな事業手法を用いる等の工夫も認められた

施設の所有権と施設整備に対する投資負担の分担

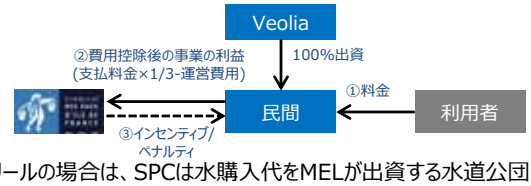
- 施設は公共が所有し、民間に無償貸与する形が多い(リール市、等)。アフェルマージュ契約における更新投資の分担は常に議論になるが、「修繕は民間、新設/設備投資は公共」という分担が一般的
- 詳細の役割分担は個々の契約において定められ、下表(ヒアリングによる分担の一例)の通り事例によって分担は異なっている。なお、役割の線引きは難しく、実務上で解決していくことが求められる

	公共	民間
リール	管路所有・更新、水の生産	運営(給水・集金)
リヨン	管路所有・更新(直径15㎜以上)	運営(取水・生産・給水)、管路修繕(直径15㎜未満)
SEDIF	管路所有、新設、更新	運営(集金)、管路修繕

料金収受スキーム

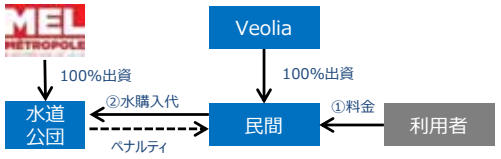
- 各事例とも概ねアフェルマージュ方式を採用した民間委託を実施しており、料金収受は民間が行っているが、その配分スキームについては其々特徴を持っている
- SEDIFの場合、事業の利益は一度SEDIFに戻され、モニタリングの結果に応じ、インセンティブとして民間に配分される(2-8%程度)

SEDIFにおけるスキーム



- リールの場合は、SPCは水購入代をMELが出資する水道公団に支払う

MELにおけるスキーム



- リヨンの場合も水道料金の内、一定割合が公共に支払われる

参考文献：CLAIR Paris ホームページ「パリの水道事業について（http://www.clairparis.org/ja/clair-paris-blog-jp/blog-2013-jp/736-eaudeparis-ja-jp-1）2013/3/5、CLAIR メールマガジン2011/ 3配信「フランスの水道管理事情～首都圏の状況～（概要版）」(http://www.clair.or.jp/j/forum/c_mailmagazine/201103/2-1.pdf)

水道事業体に対する個別事例調査を通じた分析（特徴的な実務）

■ 契約更新プロセス・・・既存のコンセッション・アフェルマージュ契約の終了に当たり更新契約の検討が行なわれる際、契約満期の数年前から更新契約の内容について協議を行い、契約条件について詳細に検討する

リール市の事例では、事業者選定のプロセスにおいて公共側の提案を求め、定量的な比較を実施した点が特筆される。ヒアリングにおいて、係る比較検討プロセスが2016年にEU指令によって義務化されたとの情報提供があった

	イル・ド・フランス州（SEDIF）	リール市（MEL）
次期管理形態の検討	**2006年** • 契約更新の4年前からあらゆる可能性（民営or公営、契約形態、契約範囲）の比較検討 • 民間委託スキームの決定	**2012年** • 契約更新の3年半前から次期管理形態を検討し、市の供給責任者の権限強化をキームを決定 • 全上下水道設備はリール市が所有の決定
管理形態を議会決定	**2008年12月** • 議会にて民間委託継続を決議 • 委託先の入札の実施を決定	**2013年** • 議会にて給水のみをアフェルマージュとすることを決議 • 委託方法の詳細な研究を開始
入札情報を発表	**2009年4月／4社が入札** • Veolia、Suez、Saur、仏独JVが入札	**2013年12月／民間2社が入札** • VeoliaとSuezから提案を受領後、内部のMEL水道局も入札に参加
資格審査	**民間3社が通過** • Veolia、Suez、 Saurが通過。仏独JVは書類不備で失格 • 委託業務の仕様、料金水準算定条件を通知	**民間2社が通過＋水道局が検討** • Veolia、Suez、MEL水道局（公：リール市内部組織）
提案・見積の提出	**民間2社が提案提出・2社との交渉開始** • Veolia、Suezが審査通過	**2014年7月／2社が提案提出・1社＋公の競争** • Veoliaが審査通過、Suezは書類不備で失格 • VeoliaとMEL水道局の競争となる
交渉	**2社とそれぞれ3回程度交渉** • 2社と同時並行的に交渉を継続 • 「料金の値下げ」と「管理方法の改善」を重視	**民間1社＋水道局と継続的な交渉** • 13の基準で比較検討 • 分析にはEspelia（公共専門コンサル）を起用
事業者決定	**2010年6月** 評価項目のほぼ全てで優れていたVeoliaに決定	**2015年** 総合評価で優れていたVeoliaに決定

参考文献：CLAIR Paris ホームページ「パリの水道事業について（http://www.clairparis.org/ja/clair-paris-blog-jp/blog-2013-jp/736-eaudeparis-ja-jp-1）2013/3/5、CLAIR メールマガジン2011/ 3配信「フランスの水道管理事情～首都圏の状況～（概要版）（http://www.clair.or.jp/j/forum/c_mailmagazine/201103/2-1.pdf）」

水道事業体に対する個別事例調査を通じた分析（各論紹介）

■ 行政訴訟制度・・・フランスでは行政による決定に対し訴訟が発生することは珍しくなく、近年は少なくなってきたものの年間200-300件程度の訴訟が発生している。水道事業分野でも多く発生しており、問題解決の手段として一般的。なおリール市の契約更新時にはSuezが訴訟を行っている

■ 公共側アドバイザー・・・前述の通りフランスでは民間委託契約が多数存在するため、公共側に対して専門的にアドバイザリーを行うコンサルティング会社も存在した。なおヒアリングを行ったEspeliaはコンサルティングのみならず、政策に対する提言なども行う等、広範な役割も担っている

行政訴訟制度

■ 民間事業者は、行政の決定が不満であった場合に行政裁判所に訴えることが出来る枠組みが構築されている

【参考事例：リール市とSuezの係争】

- 2014年9月23日、リール都市圏はSuezに対し、同社が複数の条件を修正したことから、提出された当初のオファーが入札プロセスを規定するルールに従っていなかったとして、リール市はSuezと交渉を行うことなく、当初のオファーは拒絶された旨を通知
- Suezは本件をリール行政裁判所に提訴したが、同裁判所は、入札ルールとは異なった申請を提出するオプションは交渉中にのみ利用可能であり、当初のオファーの最中には利用できないとして、同社の請求を棄却

公共側専門のアドバイザーの存在

Espelia（エスペリア）

■ 1995年に設立。現在、税・財務、法務、技術等の各分野の専門知識を有するコンサルタント80名を擁し、これらの専門知識を組み合わせて、より良い民間委託契約を締結できるように、公共をサポートしている
（利益相反となるため、民間企業に対するコンサルティングは行っていない）

■ 民間委託契約では妥当な価格、適切な投資水準を助言することがEspeliaのミッションの一つであり、公共の為に民間企業に対して価格低減を求めるだけではなく、場合によってはダンピングの禁止を求める場合もある

（参考文献：Espelia ホームページ(http://www.espelia.fr/)）