

デットファイナンスによる NPO 水道会社の誕生

—水道民営化から 10 年を経た英国・ウェールズでの取り組み—

2 0 0 2 年 3 月
ロンドン駐在員事務所
日 本 政 策 投 資 銀 行

要 旨

1. 英国（イングランド及びウェールズ）の水道事業は従来各自治体により運営されていたが、1974年に10の水管理公社に統合再編され、事業の広域化と総合化が図られた。保守党サッチャー政権は、民間の技術やノウハウを活用し、投資に必要な長期資金を市場から調達すれば水道事業の効率化が図られるとして、1989年に10公社の完全民営化に踏み切った。
2. 民営化後の水道会社は水道供給とインフラの所有・管理を一体的に行っている。新規参入は制度上可能だが、安全性などの問題から事例はほとんどみられず、事実上地域独占体制にある。こうした状況下で消費者の利益が損なわれることのないよう、水道業界には3つの規制機関が設置され、水道会社の経営状況を監視している。公社時代と比較して設備投資は大幅に増加し、水質や顧客サービスも改善されたことから、水道民営化は概ね一定の評価を受けてきた。
3. 1997年に発足した労働党ブレア政権は「公益事業会社は民営化以降過大な利益を得ている」として追加的な課税を実施した。さらに99年には規制機関のOFWATが水道会社の資産利回りに上限を設けたため、各社は1割前後の水道料金引き下げを余儀なくされ、2000年度の決算では軒並み大幅な減収減益決算となった。株価下落と格付けの引き下げで経営環境が厳しさを増すなか、外資などによる買収が次々に起きるなど、現在、水道業界は大きな変革期を迎えつつある。
4. こうしたなかで、ウェールズにおいて2001年5月に誕生したのがNPO（非営利組織）の水道会社Glas Cymruである。同社は地元の投資家らが中心となって設立され、株主の存在しないCLG（Company Limited by Guarantee）と呼ばれる会社形態を採用することで従来の配当部分を投資に回すととともに、業務の大半を外部委託してコスト削減を図り、2005年までに水道料金を引き下げると公約している。買収資金は全額社債発行により調達されたが、地域独占による安定的な収入への期待に加え、アウトソーシングによる経営効率化やコベナント（制限条項）による健全経営の確保など、社債権者のリスクをできるだけ軽減するストラクチャーが組み込まれたことから、債券は募集額を大きく上回る需要を集めた。
5. このところ英国では、サッチャー・メジャー政権下で民営化や規制緩和が実施された分野の一部でスキームを見直す動きがみられる。公益事業会社をNPOに転換する動きはウェールズの水道事業だけでなく鉄道インフラ部門でも進められており、今後の公益事業経営のあり方についての一つの新潮流として注目される。

ロンドン駐在員事務所
駐在員 清水 誠

目 次

はじめに	1
第1章 英国での水道事業の民営化に至る経緯	2
第2章 民営化された水道事業のスキーム	4
第3章 水道事業者を取り巻く経営環境の変化	7
第4章 デットファイナンスによる非営利水道会社	9
1. ウェールズ水道会社の買収をめぐる経緯	
2. 非営利組織（NPO）による水道会社の運営	
3. デットファイナンスによる資金調達	
4. 水道業界のレギュレーターの見解	
5. NPO水道会社の発足後の動向と今後の課題	
おわりに	16
(参考) Glas Cymru の「社員」への応募要項	17
主要参考文献・参照ホームページほか	21

はじめに

NPO（非営利組織）の活動範囲は近年急速に拡大している。営利を追求するのが「企業」であるのに対し、営利よりも社会性を重視するのが「NPO」であることは言うまでもないが、両者はまったく相容れないものではなく、互いの領域に重なり合う部分も存在するようと思われる。実際、NPO のなかには、ボランティア活動だけではなく、高齢者介護やエコビジネス、地域振興などの分野で、市場経済の隙間を埋めるもう一つの企業としての役割を果たすものも現れている。

本稿では、民営化から 10 年を経た英国・ウェールズにおける非営利目的の水道会社の誕生を紹介する。英国の水道民営化は水質改善やサービス面で一定の評価を受けてきたが、ブレア政権による規制強化を契機に収益水準が大幅に低下し、株価の下落でエクイティファイナンスによる投資資金の調達が困難となるなど、各社の経営環境は厳しさを増している。こうしたなかで起きたのがウェールズにおける NPO 水道会社の発足であった。給水人口 3 百万人という大規模な公益事業を NPO が運営するのは英国でも例がなかったが、地元の議会や住民から幅広い支持を受け、所要資金を全額債券発行でファイナンスすることで NPO による水道事業の買収が実現した。

英国で公益事業の経営を株式会社から NPO に転換する動きは、水道だけでなく鉄道でもみられる。民営化から 5 年後の 2001 年 10 月に経営破綻した鉄道インフラ会社のレールトラックに対しては、かねてから「株主への配当を重視する余り設備投資を後回しにしている」との批判が国民の間に強かった。バイヤーズ運輸相は、インフラの管理を新たに設立する NPO に移管し、従来の配当部分をすべて投資にまわす方針を打ち出しており、2002 年 7 月頃を目途に新しいスキームを実現させる方針である。

通信、電力、ガス、バス業界など様々な分野で実施されてきた英国の民営化や規制緩和は、分野ごとに状況がかなり異なっており、一概に評価することはできない。ただ、水道、鉄道やバス事業に関する限り、競争による経営効率化の成果を、料金引き下げやサービスの改善などを通じて従来以上に消費者に還元するための方策を模索する動きが広がっており、公益事業の経営のあり方について一つの新潮流が生まれつつあるように見受けられる。

第1章 英国での水道事業の民営化に至る経緯

1970年代まで、英国（イングランド及びウェールズ）における水道サービスは、29の河川管理委員会のもと、160の上水道事業と1,300の下水道事業を通じて供給されていた。水道事業の大半¹とすべての下水道事業はそれぞれの地域の自治体により運営されていたが、その多くは専門知識を持つ有資格職員を必要な数だけ確保できず、他の欧州各国と比較しても下水処理の質の低さが大きな問題となっていた。増え続ける水需要に対応するための多額の投資も急務となるなか、水道事業の統合が不可欠と判断した当時の保守党政権は、水資源（河川・地下水等）の管理と上下水道の運営を一体化し、区域内の水循環を一元的に管理する体制に改める方針を打ち出した。これを受け、1974年の水法（Water Act）により、河川管理委員会と上下水道事業は、同一水系・河川流域を所管区域とする10の水管理公社（Water Authorities）に統合され、総合的な水管理機関として再編された。

水道事業が細分化されていたことによる弊害は、公社化以降、ある程度解消されたかにも見えたが、投資の拡充については必ずしも十分とはいえなかった。特に1976年のポンド危機を受けたIMFによる39億ドル相当の緊急融資（77年）以降、公共支出全般が大幅にカットされ、水道もその例外ではなかった。また、年度ベースの予算編成の影響で水道部門の投資額は毎年大きく変動し、長期的な投資を計画通り実行することは困難であった。

しかし、この間水需要は増加し続け、設備改善の必要性は高まる一方であった。1985年にはインフレ率を上回る水道料金値上げ案の是非をめぐって国会で大きな論争が起り、これを一つの契機として公社の民営化に向けた検討が開始されることとなった。当時の保守党サッチャー政権は、「自らの判断と責任で自由に資金を調達することを水道事業者に認めれば経営責任が明確になる」としたうえで、民間の技術やノウハウを活用し、設備投資に必要な長期資金を市場から安定的に調達できれば、水道事業の効率化が図られ、国民負担の増加も最小限に抑えることができる、と考えた²（表1参照）。また、公社は水質管理のモニタリングもおこなっていたが、下水を処理する公社みずからがレギュレーションを実施するのでは適正な監督は期待しにくい、との意見も出された。

住民生活に不可欠な自然独占の公共サービスを民間企業に委ねることへの懸念も少なくなかったが、結局1989年に新しい水法（Water Act）が成立し、水管理公社を民営化することが決定した。10公社は89年9月に一旦政府保有の株式会社に転換され、同年末に民間への株式売却が実施された。売り出しには多数の応募が集まり、英国内の個人投資家に47%、

¹ イングランド及びウェールズの全人口のおよそ2割に対する水道の供給は、地方自治体ではなく法定の民間水道会社（statutory water companies）29社によりおこなわれていた。1974年の10公社設立後もこれらの法定水道会社の多くは存続し、89年の公社民営化以降は、料金や水質などについて旧公社と同様の規制が適用されている。

² 水道事業者側からも、民営化により、公営水道に対する政治的な干渉や中長期的視点に欠ける政府の投資政策から脱却することを望む意見が出されていた。

英国内の機関投資家に 39%、海外投資家（フランスの大手水道会社など）に 14%が売却された³。これにより、52 億ポンド（約 1 兆円）の売却収入が国庫に収納され、財政再建を進める政府には貴重な財源となった。

（表 1）英国政府が水管理公社の民営化を推進した理由（1986 年の政府白書より）

- ・水道事業者が日常業務のマネジメントに関して政府の干渉や政治的圧力を受けることがなくなる。
- ・公営企業に存在する資金調達面の制約から開放される。
- ・民間の資本市場へアクセスすることにより、効率的な投資戦略の立案が可能となり、コスト削減とサービスの改善がもたらされる。
- ・同業他社との業績比較などで投資家の厳しい目にさらされることにより、水道事業者の経営改善が促される。
- ・民営化の成果が利用者に還元されるように規制監督がおこなわれるので、住民は水道価格の低下とサービス改善という便益を享受できる。
- ・自然環境保護のための枠組みをより戦略的かつ明確に示すことができる。
- ・民営化されれば、海外でのコンサルタント業務など幅広い商業的活動をより自由におこなえる。
- ・民間セクターから優れた人材やマネジメントノウハウを導入できる。
- ・従業員の株式取得を通じて経営への参加意識が高まり、モチベーションの向上が期待できる。また、地域住民など幅広い層に対し株式取得の機会が開かれる。

（資料）Matthias Finger and Jeremy Allouche（2002）

³ 欧米ではガス・電気・水道をはじめとする公益事業（utilities）の合併・再編が加速している。最近では、ロンドン市内に上下水道を供給する Thames Water のドイツ RWE 社による買収や、フランス電力公社（EDF）による London Electricity の買収をはじめとして、国境を越えた M&A も珍しくない。98 年以降の主な事例は下記の通りである。

（買収側）	（被買収側）	（取引額）	（年月）
Veba（独）	Viag（独）	131.5 億ドル	2000 年 6 月
Texas Utilities（米）	Energy Group（英）	109.5	1998 年 8 月
RWE（独）	Thames Water（英）	62.6	2000 年 12 月
Scottish Hydroelectric（英）	Southern Electric（英）	44.7	1999 年 1 月
RWE（独）	VEW（独）	34.1	2000 年 11 月
WPD Holdings（英）	Hyder（英）	34.0	2000 年 10 月
EDF（仏）	London Electricity（英）	32.0	1998 年 12 月

ちなみに、欧州委員会は、現在大口需要家向けだけに限定している電力市場の自由化の範囲を 2005 年末までに家庭向けを含めて域内で全面開放する方針であるが、フランスだけは部分開放を主張している。その一方で、国営のフランス電力公社が London Electricityをはじめ、独 EnBW、伊モンテジソンなどの民間電力会社を次々に買収しており、各国から強い反発を受けている。

第2章 民営化された水道事業のスキーム

現在、イングランドとウェールズの水道事業は、89年に民営化された10の水道会社と、17の法定水道会社により運営されている。前者はThames WaterやSevern Trent Waterのように7百万人近い顧客を抱えるところもあるのに対し、法定水道会社は特定の地域のみを供給エリアとしており、なかにはHartleppol's Water Companyのように供給人口が10万人に満たないところもある。水道会社は水道の運営と設備のメンテナンスをおこなうとともに、送水管や貯水池などのインフラも所有しており、英国の鉄道や電力の民営化で採用されたインフラとオペレーション部門の分離とは異なる手法が採用されている⁴。

既存事業者の所有する送水管を利用して水道事業に新規参入することは制度上可能であるが、安全性や水質維持の問題や水道取引メカニズムの構築の難しさもあり、電力、ガスや通信業界などと比較すると競争メカニズムの導入が遅れているといわれる。これまでのところ新規参入の事例はみられず、事実上、既存の水道会社による地域独占体制となっている（図1参照）。

こうした状況のもと、消費者の利益が損なわれることのないよう、水道業界には3つのレギュレーターが設立されており、各機関の規制範囲が明確化されているのが特徴である。具体的には、①飲料水の品質を監視するThe Drinking Water Inspectorate (DWI)、②下水の河川への排出状況を規制するNational Rivers Authority (NRA)、③競争政策や水道料金改定などの経済的規制をおこなうOFWAT (Office of Water Services) がそれぞれ水道会社のパフォーマンスをモニタリングしている。

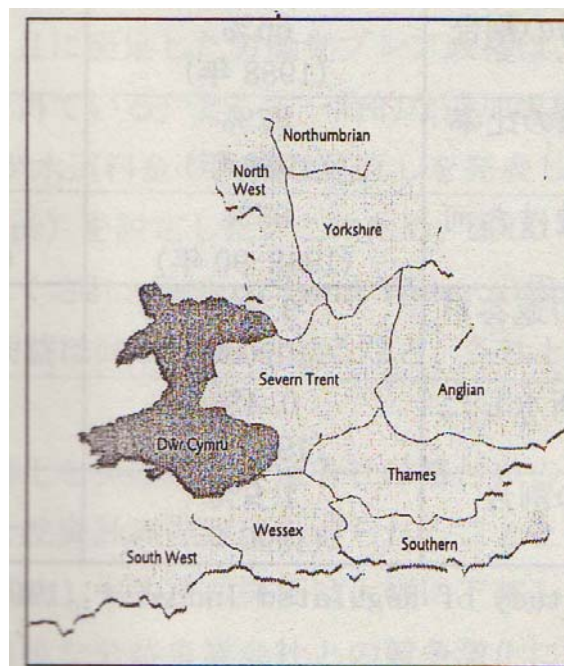
OFWATは水道会社に対して期間25年（1989年から2014年まで）の事業免許を交付している。免許期間が長期にわたることから、毎年各社に業績報告を提出させ、設備投資の進捗状況や水質・サービス基準の達成状況などを当初計画と比較しながらチェックしている。そして、業績に著しい問題があると認められる場合には、途中での免許取り消しも含む厳しい措置を講じることができる。

民営化以降、水道各社の設備投資額は公営企業当時の2倍以上に増加しており、老朽化した送水管や浄水場の更新など、従来取り組みの遅れがちだった大規模な設備投資が進んでいる（表2参照）。この結果、送水管からの漏水は3割減少し、飲料水の水質も改善した。また、処理水準の低さが課題となっていた下水についても、排出基準の達成度が大幅に改善している（表3参照）。顧客サービスの面でも、断水や水圧低下件数が減少し、苦情処理のスピードアップも図られていることから、「消費者からみて水道民営化は概ねうまく機能しており、いまや英国の水道会社は欧州において最も効率的な部類に入る」（エコノミスト誌2001年1月6日号）との評価を受けてきた。水道会社のなかには、民営化のノウハウ

⁴ 英国鉄道の民営化についての詳細は、ロンドン事務所報告38号（2001年2月）「鉄道再生による新たな交通システムの構築を目指す英国の取り組み」、及び、同42号（2002年1月）「レールトラック経営破綻のインパクト」を参照のこと。

を活用して、インドネシアやトルコなど海外で水道事業の運営受託やコンサル業務をおこなうところもみられるようになった。

(図1) イングランド・ウェールズの水道会社10社の地域別供給エリア



(資料) Glas Cymru (色の濃い地域は Glas Cymru の供給エリア)

(表2) イングランド・ウェールズにおける水道事業への投資額推移 (百万ポンド)

会社名		1985-86	1986-87	1987-88	1988-89	1989-90	1990-91
旧 公 社	Anglian Water Services	106.0	123.0	140.7	141.3	192.0	221.6
	Northumbrian Water	39.3	36.9	39.4	41.4	65.9	98.4
	United Utilities Water	163.0	184.3	201.6	216.9	269.4	408.0
	Severn Trent Water	119.8	149.3	159.7	206.9	262.2	394.7
	Southern Water Services	62.6	65.6	71.2	89.8	125.5	132.6
	South West Water	36.1	37.2	46.7	51.6	80.2	120.0
	Thames Water Utilities	108.8	127.1	169.8	184.5	260.8	413.4
	Welsh Water-Dwr Cymru	54.4	61.7	67.8	89.8	105.3	160.0
	Wessex Water Services	49.1	59.4	72.8	74.5	100.0	96.8
	Yorkshire Water Services	94.6	126.7	142.5	148.8	188.2	250.2
計	833.7	971.2	1,112.2	1,245.5	1,649.5	2,295.5	
法定水道会社	75.4	77.7	88.2	99.8	111.3	196.0	
合計	909.1	1,048.9	1,200.4	1,345.3	1,760.8	2,491.5	

(資料) Matthias Finger and Jeremy Allouche (2002)

(表 3) 水質評価の民営化前後における比較

評価項目	民営化前ないし 民営化直後	民営化以降
水質基準を満たす飲料水サンプルの割合	99.0% (1990年)	99.5% (1995年)
水質基準を満たす海水浴場の割合	66% (1988年)	89% (1995年)
排出基準を満たす下水処理の比率	87% (1989年)	95% (1993年)
「良好」「可」の評価を受けた河川・運河の比率	85% (1988-90年)	91% (1993-95年)
請求書に関する問合せへの返答が20日以上かかった割合	3.8% (1990年)	1.2% (1994年)
予告なしに12時間以上断水した供給先の割合	0.4% (1990年)	0.3% (1994年)
水圧低下の生じた供給先の割合	1.9% (1990年)	0.8% (1994年)

(資料) Centre for the Study of Regulated Industry (1997)

第3章 水道事業者を取り巻く経営環境の変化

英国の水道会社各社は、民営化以降 90 年代後半にかけて、比較的高い利益水準を安定的に確保してきた。たとえば、イングランド中部を供給エリアとする Severn Trent Water の業績推移をみると、1996 年 3 月期や 97 年 3 月期の税引前利益率は 38~40% に達し、配当も安定的に高い水準にあり、他社もほぼ同様の状況にあることがわかる (表 4、表 5 参照)。

これに対し、1997 年 5 月に発足した労働党ブレア政権は、「水道やガスなどの公益事業は民営化以降過大な利益を得ている」として一時的な追加課税 (windfall tax) を実施した。さらに 99 年には OFWAT が水道料金の大幅な見直しを発表し、このなかで各社の資産利回りに対して一定の上限 (caps) を設定した。このため、2000 年 4 月から水道会社は平均 12% の料金引き下げを余儀なくされ、Severn Trent Water の場合、2001 年 3 月期の営業収入は前年比 10% 減、税引前利益は同 24% 減となるなど、各社とも軒並み大幅な減収減益決算となった。

規制強化による業績悪化を契機に、水道各社は格付けの引き下げで資金調達コストが上昇するなかで、大規模な投資計画の実現を迫られることとなった。こうした経営環境の変化や配当水準の低下を反映して各社の株価は大幅に下落した。水道業界では、ドイツやフランス、米国資本の大規模な公益事業会社との競争激化に対する危機感が強まっており、Anglian Water の親会社 AWG の CEO である Chris Mellor 氏は、「現在の 10 社体制を早期に 3~4 社に統合再編して国際競争力を高めるべきであり、これによって経営が効率化すれば消費者のメリットにもつながる」と主張している。しかし、OFWAT は、新規参入を困難にして独占を促す恐れがあるとして、英国内の水道会社 10 社間での合併は原則として認めない方針である。

その一方で、すでに英国の水道会社は次々と外国資本の傘下に入っており、イングランド北部を担当する Northumbrian Water が 95 年に仏水道会社の Lyonnaise des Eaux に

(表 4) Severn Trent Water の最近 5 年間の業績推移 (単位: 百万ポンド)

決算期	1996/3 期	1997/3 期	1998/3 期	1999/3 期	2000/3 期	2001/3 期
営業収入	895.6	919.1	932.8	952.7	982.1	884.4
営業利益	394.4	386.2	409.4	407.6	358.0	325.7
ネット金利負担	34.8	35.1	47.9	72.9	84.5	117.7
税引前利益 (同上利益率)	359.6 (40%)	351.1 (38%)	361.5 (39%)	334.7 (35%)	273.5 (28%)	208.0 (24%)
税金 ⁵	29.9	34.8	115.3	111.0	20.4	0.4
配当	120.0	275.0	130.0	138.0	145.0	135.5

(資料) 同社アニュアルレポート

⁵ 98/3 期と 99/3 期を除いて法人税が比較的低水準にとどまっているのは、主として水道会社の多額の設備投資負担に対する税制上の優遇措置によるものである。

(表5) 主要水道会社3社の概要

(金額単位：百万ポンド)

会社名	Northumbrian Water		Wessex Water		Severn Trent Water	
供給人口	430 万人		120 万人		738 万人	
供給エリア	イングランド ¹ 北西部		バース、ブリストル及び イングランド ² 南西部		バーミンガム及び イングランド ³ 中部	
決算期	2000/12	1999/12	2001/3	2000/3	2001/3	2000/3
営業収入	497.5	556.6	257.5	280.7	884.4	982.1
営業利益	183.6	236.9	120.3	154.9	325.7	358.0
ネット金利負担	73.9	67.2	30.8	28.7	117.7	84.5
税引前利益 (同上利益率)	105.9 (21%)	176.0 (32%)	89.5 (35%)	126.2 (45%)	208.0 (24%)	273.5 (28%)
配当	57.0	54.6	47.7	85.5	135.5	145.0
総資産	2,554.5	2,393.5	1,420.1	1,337.0	4,594.6	4,522.1
うち負債	1,546.8	1,431.6	790.2	731.4	2,393.9	2,394.3
うち資本	1,007.7	961.9	629.9	605.6	2,200.7	2,127.8
備考	親会社：仏水道会社		米エンロングループ (他社による買収の 方向)			

(資料) 各社アニュアルレポート

に買収されたのをはじめ、2000年にはロンドンなどを供給エリアとする Thames Water がドイツの RWE グループに入った。また、米国エンロンの傘下に入った Wessex Water は、エンロンの経営破綻を受けて、現在ロイヤル・バンク・オブ・スコットランドなどが中核となって受け皿作りが進められている。さらに、ウェールズの Welsh Water は、親会社の Hyder (英国の水道・電力会社) が 2000 年に米国系の Western Power Distribution (WPD) による敵対的買収を受けるなど、水道会社を買収する動きが各地に広がっている。

料金引き下げ規制が買収の引き金になったとされることについて、OFWAT は「消費者利益の保護の観点から料金体系の見直しは正当なものだ」としたうえで、むしろ「持続可能とは思えないような配当を投資家に約束」する一部の水道会社の経営手法を批判している。そして、「仮に免許事業者の経営状況が今後厳しくなったとしても、水道料金の引き上げという形での救済は絶対にありえない」と繰り返し強調し、水道会社のさらなる経営努力を促していく方針である。しかし、追加課税や料金の引き下げなどの施策は、投資家に規制産業のリスクを再認識させる結果となり、水道会社の円滑な資金調達を困難にしたことも事実である。規制強化を契機に業界の統合再編を模索する動きが一段と加速するなかで、レギュレーターは水道会社の収益性確保と独占問題との適切なバランスをどこに見いだすか、難しい舵取りを迫られている。

次章では、ウェールズの Welsh Water をめぐる一連の買収の動きを採り上げ、NPO 水道会社について、そのファイナンスを中心に詳しくみていくこととする。

第4章 デットファイナンスによる非営利水道会社

1. ウェールズ水道会社の買収をめぐる経緯

Welsh Water は、ウェールズ地方の住民約3百万人を供給対象とする上下水道会社である。その持株会社の Hyder は、水道以外にウェールズ南部への電力供給なども手がけ、売上高は水道部門だけで4億7千万ポンド（900億円）、グループ全体では約13億ポンド（2,470億円、いずれも2000年3月期）に達するなど、比較的安定した成長を続けていた。しかし、2000年4月以降は、水道料金引き下げの影響で他社と同様に大幅な減収減益が避けられない見通しとなった。さらに電力会社の買収（96年）に伴う負債も重くのしかかり、格付けが投資不適格まで引き下げられるなど経営難が伝えられていた。

こうしたなかで2000年4月、野村証券の英国法人が、Hyder を1株あたり260ペンス（500円）で友好的買収することで合意したと発表した。この提案の骨子は、上場会社である Hyder を未公開化して配当負担を軽減するとともに、ファイナンス手法の多様化などで調達コストを引き下げることだったとされる⁶。

ところが、イングランド南西部で配電事業を手がける WPD (Western Power Distribution、米国の公益事業会社が所有) が同じく300ペンスによる敵対的買収を発表し、事態は流動的となった。野村側は8月に買収価格を320ペンスに引き上げたが、WPD側は340ペンスでこれに対抗するなど両者の攻防は激しさを増し、結局WPDが1株365ペンス、総額24億ポンド（水道・電力両部門の合計額）で買収することが2000年9月に決まった。

しかし、そのわずか2カ月後、WPD は Welsh Water の売却を発表した。売却先となった Glas Cymru は、2社が買収に名乗りを上げたのとほぼ同じ時期に Welsh Water の買収を目的として設立された非営利組織（NPO）であるが、両社に対抗できずにいったん撤退したのち、二度目の挑戦で買収に成功したものである（次節参照）。

WPD が Welsh Water の売却に踏み切ったのは、地元最大の企業である水道会社に対するウェールズの影響力が低下し、本社の移転などで雇用が流出する事態を懸念した議会や地元住民らが買収に強く反対したこともあるが、WPD側の事情として、同社はウェールズに隣接する地域の電力会社を所有しており、Hyder の傘下にある電力会社の買収が真のターゲットだったためと指摘されている⁷。

⁶ 水道会社は従来からエクイティによる資金調達がかなりの部分を占め、自己資本比率は Severn Trent Water の48%をはじめ軒並み4～5割程度に達している。円滑なエクイティファイナンスを実現するためには株価水準の維持が不可欠であるため、各社とも株主への配当を重視しており、たとえば表5に示した Wessex Water の場合、税引後利益の3分の2を配当に回す方針を明らかにしている。しかし、レギュレーターによる水道料金引き下げで各社とも減配を余儀なくされており、株価下落と格付けの低下でエクイティファイナンスが難しくなっている。

⁷ WPD が売却したのは Hyder の水道事業のみであり、電力会社（Swalec's electricity）は WPD が引き続き所有している。

2. 非営利組織（NPO）による水道会社の運営

Glas Cymru⁸による Welsh Water の買収は 2001 年 5 月に完了した。この計画は元英国大蔵省幹部（Treasury permanent secretary）のバーンズ卿をはじめとするウェールズの投資家らが中心となって検討が進められ、これを英国 4 大銀行の一つであるロイヤル・バンク・オブ・スコットランドとシティバンクが金融面から支援することにより実現した。

非営利目的の Glas Cymru のビジネスモデルは次の 6 点に要約することができる。

- (1) Welsh Water の資産を長期安定的に所有し、同社の拠点を今後ともウェールズに置くことで、ウェールズの住民の利害が水道事業の運営に反映されることを保証する。
- (2) Welsh Water がウェールズに安全な飲料水を供給する体制を維持することを保証する。
- (3) ウェールズの水道利用者に良質のサービスをできるだけ安く提供するため、株主の存在しない CLG 形態（後述）を採用し、従来の配当部分を投資にまわす。
- (4) 水道事業のオペレーションの 8 割をアウトソーシングしてコスト削減を図るとともに、オペレーションをインフラ部門から分離して資産保有会社のリスクを低減させる。
- (5) OFWAT による次回の料金体系見直し（2005 年）までに水道料金の引き下げを実施し、消費者にメリットを還元する。
- (6) 12 億ポンド（2,280 億円）に及ぶ投資計画を着実に推進する。

Glas Cymru は CLG と呼ばれる会社形態を採用しているのが大きな特徴である。英国の会社法によれば、有限責任会社（Limited Companies）は Companies Limited by shares と Companies Limited by Guarantee（CLG）の 2 つに分類される。前者は通常の株式会社で「社員」たる株主は出資額の範囲内で責任を負うのに対し、CLG は会社設立時の定款に定める保証額の範囲内で責任を負うものとされ、社員に対する株式の発行はおこなわれない。CLG の社員は配当などの金銭的リターンを得ることは一切なく、配当可能利益は事業資金に充当されることとなる。CLG はチャリティ（慈善団体）など非営利目的の組織のために用いられることがほとんどで、一般の会社が CLG の形態をとることは現在ではほとんどない。CLG が精算される場合、「社員」はその保証額を上限としてして債務の支払いを求められることになるが、保証額は通常 1 ポンド（190 円）などきわめて少額で形式的なことが多く、実質的には債権者（社債保有者や金融機関など）がリスクを全面的に負うことになる⁹。

CLG 方式を採用した理由について、Glas Cymru は「従来の配当部分を投資や料金引き下げの原資とすることで、株主よりも消費者である地域住民の利益を優先するため」と説明

⁸ ウェールズ語で“Glas”は「青」、 “Cymru”は「ウェールズ」を意味する。

⁹ ヨークシャーの水道会社の買収を 2000 年 6 月に提案した Kelda グループも NPO スキームを採用していたが、OFWAT は地元での公聴会の結果などを踏まえてこれを認めず、買収は不成立に終わった。Kelda が提案したのは CLG ではなく相互会社（mutual）であり、消費者が水道会社を所有する形となるため、地域住民の懸念が強かったと伝えられている。

している。およそ 50 人からなる Glas Cymru の「社員」は、産業界や地元自治体などで公益事業の運営に携わってきた人材や、地域の慈善団体などウェールズの地元根ざしたさまざまな分野の利害関係者で構成される（表 6 参照）¹⁰。同社の会長にはバーンズ卿が就任し、経営陣の多くには Welsh Water の出身者が選任されている。

WPD による敵対的買収以降の一連の混乱は、ウェールズの人々にとって「非常に不名誉なこと」（Financial Times 紙）であった。Glas Cymru への売却が決まると、ウェールズ議会の首脳は「ウェールズの水道がウェールズの会社によって再び所有・運営されることを歓迎したい」とのコメントを発表し、地元根ざした NPO 水道会社の今後の成功に期待感を表明した。

（表 6）Glas Cymru の「社員」（一部抜粋）

氏名	出身地	略歴
Huw Goronwy Evans	Goodwick	ISO9000 評価資格保持者、元地元自治体環境保全局長
Andrew Mark Herbert	Cardiff	電気技師、元 Welsh Water 職員、MBA
Charles Brian Buckley	Swansea	水質管理コンサルタント、元 Welsh Water 職員（22 年間勤務）
Brian Howard Charles	Penally	無職、元 Welsh Water Managing Director
John Lewis Evans	Abergavenny	自然保護トラスト会長、元弁護士
Christopher Owyn Evans	Carmarthen	農業経営、ウェールズ農業組合代表
Alan Digby Davies	Llansantffraid	水道業界コンサルタント 元世界銀行・Thames Water 勤務
Bryan Riddleston	Abergavenny	民営化ビジネスコンサルタント 元石炭会社・エネルギー会社役員
Stuart Thomas	Hereford	農業経営、ウェールズ地方議員
Elsa Davies	St Clears	National Playing Fields Association 代表 元教師

（資料）Glas Cymru

3. デットファイナンスによる資金調達

NPO 水道会社の実現には、堅実なストラクチャーを持つファイナンススキームの存在が大きく寄与している。Welsh Water の買収に必要な 18 億ポンド（3,420 億円）はほぼ全額が長期債で調達された。同社の場合、従来の配当水準などを前提にすると、デットファイナンス（債券発行による資金調達）の方がエクイティファイナンスより 25%程度調達コストが低くなると見込まれており、「水道料金の 3 分の 1 を占める資本コストを軽減し、料金値下げを通じて消費者にメリットを還元できる」（Glas Cymru のバーンズ会長）としている。

¹⁰ 同社ではこの数を 200 名程度まで増やす方針であり、個人も含めた幅広い層に経営への参加を呼びかけている。

ロイヤル・バンク・オブ・スコットランドとシティバンクがアドバイザーとなって発行された債券には募集額の 1.5 倍近い応募が集まり、革新的な手法に対する投資家の関心の高さを裏付けることとなった。

ところで、他の水道会社が資産の 4 割程度をエクイティで調達する一方、Glas Cymru は資本金を持たず社債でほとんどすべてをまかなうので、企業価値に対する負債の比率を示す「ギアリング」(gearing) は 100% 近い水準となる。これほどレバレッジを効かせたファイナンススキームになると投資家のリスクが大きく「通常であれば投資不適格」(スタンダード&プアーズ (S&P)) となるところであるが、S&P は同社の債券に対して A- (シングル A マイナス) と BBB (トリプル B) の格付けを付与し、投資適格と判断した。これについて S&P は次のような根拠を示している。

(1) レベニュー・ストリームの安定性

水道事業は地域独占体制下の規制産業であり、将来的にも安定した収入が見込まれる。

(2) 規制リスクの軽減

CLG 形態を採用したことにより、会社が株主利益の追求に走って OFWAT による料金規制が強化されるといった事態の生じる懸念が少ない。

(3) 規制機関への信頼感

水質や環境などの規制が強化された場合、OFWAT は従来から所要の投資額に見合うだけの値上げを認めてきている。また、5 年ごとの料金改定が制度化されているので、当初の想定と現実が大きく乖離する心配も少ない。

(4) アウトソーシングの積極的活用による経営効率化

Welsh Water の 8 割近い業務は競争入札によるアウトソーシングの対象となり、コスト削減による経営の効率化が期待される。

(5) コベンナツによる経営の健全性確保

デットファイナンスのストラクチャーのなかで、業務活動の範囲や新たな資金調達の実施などに対する制約など、同社の経営に対してかなり強いコベンナツ (制限条項) が織り込まれており、常にモニタリング機能が働くよう配慮されている。

このように、水道事業自体のビジネスリスクの低さに加えて、社債権者のリスクをできるだけ軽減するような仕組みが取り入れられている点が格付け機関から評価されたものと考えられる。また、買収価格の 18 億ポンドという金額は「本来の資産価値と比べて 1 ~ 1.5 億ポンド程度割安な価格だった」といわれており、これも投資採算性を高める要因の一つになったものと思われる。

4. 水道業界のレギュレーターの見解

NPO 水道会社によるデットファイナンス主体のビジネスモデルについて、OFWAT のフレッチャー長官は、事業リスクが消費者に転嫁される恐れはないか、また、アウトソーシングによるインフラとオペレーションの分離で水道の一体的運営に支障を来すことはないか、などについて慎重に検討を進めた。その結果、

- (1) 資本コストの低減分は設備投資に充当し、下水の氾濫発生を防ぐとともにサービスの向上に努めること
- (2) 次回の料金改定（2005 年）までに水道料金を引き下げて消費者に利益を還元すること
- (3) 事業範囲を上下水道事業に限定すること
- (4) 債券発行に必要な投資適格の格付けを取得すること
- (5) 会社の業績目標を公表し、経営陣の報酬に水道サービスの質を反映したインセンティブを導入すること

などを条件にこれを認可することを決めた。NPO による買収案がウェールズ議会や地元住民から幅広い支持を得ていたこともレギュレーターの決定を後押ししたものとみられる。Financial Times 紙は、「自立型の人民の会社（self-styled people's company）が地域の水道会社を買収するという革新的なプランがレギュレーターにより承認された」と大きく報道し、ウェールズのみならず全英の人々の注目を集めた¹¹。

5. NPO 水道会社の発足後の動向と今後の課題

デットファイナンスによる初の NPO 水道会社として、Glas Cymru の業績動向が注目されるが、同社は 2001 年 5 月の発足以降まだ 1 年を経過しておらず、2002 年 3 月期決算の公表が待たれるところである。とはいえ、バーンズ会長は「会社設立以降の 1 年弱で 41 百万ポンド（78 億円）のコスト削減をすでに実現しており、2005 年までに実施を予定している水道料金の引き下げも実現可能だ」と語るなど、ひとまず順調な立ち上がりをみせているようである。

今回の NPO 水道会社の誕生は、民営化された公益事業会社が配当重視の経営を続け、インフラ投資や料金引き下げによるサービスの改善には消極的なのではないか、という英国国民の疑問に対する一つの回答でもあった。こうした批判は、上下分離で民営化された英国鉄道のインフラ会社のレールトラックが 2001 年 10 月に経営破綻してから一段と高まった。インフラの管理や補修を後回しにして投資家へのリターンを優先したとして、レールトラックは厳しい批判を浴びることとなった。水道会社についても各社が高水準の配当を続けることをレギュレーターは問題視しており、民営化による経営効率化のメリットを投資家だけでなく消費者にもいかにバランス良く還元させるかが、規制機関にとって大きな

¹¹ エコノミスト誌は「フレッチャー長官としては NPO 案を公には認めたくはなかったが、政治的なサポートの強さに抗しきれなかったのではないか」との見方も一部にあることを紹介している。

テーマとなっている。

その一方で、今回のウェールズにおける取り組みに対しては問題点も指摘されている。特に水道インフラとオペレーションの分離という手法をめぐっては、折しも英国鉄道のインフラ会社が昨年10月に経営破綻したこともあり、鉄道と同様にインフラ部門と運営部門の連携不足を招く可能性があることを懸念する声が出ている。資産保有会社はメンテナンスのほとんどをアウトソーシングするので「バーチャル会社」的な位置付けとなり、コスト削減のため人員は大幅に削減されることになる。実際、ウェールズのケースでも Glas Cymru のスタッフはわずか120名にすぎず、メンテナンスやオペレーションのほとんどは外部委託となっている（表7参照）。株式の債務化が実施されるのでストックオプションの導入も不可能であり、水道事業のノウハウを持つ優秀な人材を採用するうえで支障を来すのではないかとの意見もある。

アウトソーシングについても疑問視する向きがある。外部委託は内容にもよるが通常2～6年程度の比較的短い期間の契約となる。外注業者はレギュレーターによる直接の規制を受けないことから、コストを最小化して利益を確保しようと行動する結果、長期的な投資が先送りされるのではないかと懸念がみられる。鉄道インフラのケースでは、鉄道を上下一体のシステムとして把握できる人材がレールトラックから流出し、インフラ投資を指揮監督しきれなくなって外注任せになったとも指摘されている。こうした苦い経験を踏まえ、委託する側の水道会社がこれまで蓄積してきたノウハウを内部で継承していくことが重要であろう。

また、万一事業運営に支障が生じた場合、資産保有会社がオペレーターの運営上の責任を主張する一方、オペレーター側は資産保有会社の投資不足や外注業者の責任を指摘する、といった責任転嫁の文化が形成されることのないよう、関係者間の連携体制を強化していく努力が不可欠といえる。

(表7) Welsh Water の水道運營業務のアウトソーシング状況一覧

業務内容	プロバイダー	契約期限
水道供給、汚水処理	United Utiliteis	2005年3月31日
下水施設運営	Wessex Water Swansea CC Carmarthenshire CC PGS Atlantic Power	2004年3月31日
顧客サービス	Thames Water	2005年3月31日
水質検査	Severn Trent Water	2005年7月31日
IT サービス	Logica	2005年3月31日

(資料) Glas Cymru “Investor Report”

Financial Times 紙は「Glas Cymru 債への需要の強さを見た他の水道会社も同様にデットファイナンスへ移行する可能性がある」と指摘している。すでにロイヤル・バンク・オ

ブ・スコットランドは、破綻したエンロンの傘下にある Wessex Water の買収においてエクイティをデットにスワップする手法を導入することを検討していると伝えられており、他に同様の手法を検討しているところもあると伝えられている。

しかし、OFWAT は「今回のウェールズのケースは、買収価格が割安だったことに加え、地元の議会や地域住民から幅広い支持を受けたことなど特殊要因が多く、他の水道会社がこれを真似ることは難しいのではないか」と指摘している。今回のビジネスモデルは、デットファイナンスや事業のアウトソーシングなど、従来の水道会社とは大きく異なるストラクチャーとなることから、レギュレーターとしては、まず Glas Cymru をモデルケースとしてその成否を見極めたうえで、同様の提案に対して慎重に対応していく方針である。

おわりに

日本の水道事業は給水人口が5千人を超す上水道事業と5千人以下の簡易水道事業に分かれる。市町村経営が原則だが、同じ市町村内でも地域によって事業者を分けている場合もあるため、全国で1万1千余りの事業者が存在する（表8参照）。小規模で経営難に陥っているところも多く、設備が老朽化しても更新できないなどの問題も出ているといわれる。政府は水道事業の効率化に向けた規制緩和を進めており、従来補完的な業務に限られていた業務委託の範囲を浄水場の運転や水質管理などに拡大するとともに、事業者間の合併についても許認可制から届け出制に変更して実施しやすくする方針である。

（表8）日本の水道事業の概要

事業名	定義	事業者数	給水人口（万人）
上水道事業	給水人口が5,001人以上	1,964	11,448
簡易水道事業	給水人口が101人以上5,000人以下	9,370	665
合計	—	11,334	12,113

（資料）日本経済新聞（2001年2月25日付）

英国の水道事業も1970年代まで自治体ごとに運営されていたが、小規模経営の限界が顕著となり、1974年に10公社に統合再編された。英国での水道民営化は、10公社への再編ですでに事業の広域化が実現していたため、比較的スムーズに実現したといえる。日本の現状とはかなりの違いがあるので単純に英国の事例を参考にすることはできないが、いずれ業務委託や合併を通じて大規模化が進めば、日本でも英国と同様の議論が本格化することが予想される。

英国では、このところサッチャー政権下で民営化や規制緩和が実施された分野のいくつかで問題が顕在化しつつある。本文中で紹介した鉄道インフラ会社の経営破綻のほか、バスの規制緩和では、コスト削減は進んだもののサービスの改善には十分結びついていないと指摘されている。もちろん競争を通じてサービスが改善したと評価される業界もあるが、一方で「民営化された公益事業会社が配当重視の経営をおこない、消費者にメリットが十分に還元されていない」との批判が国民の間で高まっているのも事実である。こうしたなかでNPO形態による水道会社が地域主導により誕生したことは、英国の民営化をめぐる一つの新しい潮流と捉えることができるだろう。また、民営化のさまざまな局面に応じて革新的なファイナンス・スキームを提案する英国金融界の構想力も見逃せない点である。

今後日本の水道事業のあり方を検討するうえで、英国における公社化や民営化の経験、及び、その成果を踏まえた新しい取り組みは少なからず参考になるものと思われる。

以上

(参考) Glas Cymru の「社員」への応募要項 (左側はウェールズ語)

(参考) Glas Cymru の「社員」への応募要項 (左側はウェールズ語)

glas
Glas Cymru Cyfyngedig

Cais i ddyfod yn Aelod
Application to become a Member

**Sut i ymgeisio i fod yn
Aelod o Glas Cymru**

**How to apply to be a
Member of Glas Cymru**

Cyn cwblhau'r ffurflen gais hon, dylai ymgeiswyr ddarllen y dogfennau a restrir isod.

Mae'r rhain yn darparu gwybodaeth ynglŷn â Glas Cymru ("Glas Cymru" neu y "Cwmni"). Yn ogystal, maen nhw yn disgrifio'r rôl a disgwyllir i Aelodau'r Cwmni ("Aelodau") ei chymryd, ac yn esbonio'r broses adnabod a phenodi Aelodau. Bydd y broses hon yn berthnasol i bob cais am aelodaeth. Mae copi o'r dogfennau hyn wedi'u cynnwys gyda'r ffurflen hon.

- Datganiad Glas Cymru i'r wasg
- Cyfarwyddyd i Aelodau
- Polisi Aelodaeth

Before completing this application form individuals should read the documents listed below

These provide information about Glas Cymru Cyfyngedig ("Glas Cymru" or the "Company"). They also describe the role which members of the Company ("Members") will be expected to play and set out the process for the identification and appointment of Members. This process will be applied to all applications for membership. A copy of these documents accompanies this form.

- Glas Cymru press release
- Briefing for Members
- Membership Policy

Cyfarwyddiadau

1. Dim ond unigolion fydd yn llenwi ac yn dychwelyd y ffurflen gais hon fydd yn gallu cael eu hystyried ar gyfer eu penodi yn Aelod o Glas Cymru.
2. Pan fyddwch wedi cwblhau'r ffurflen, dychwelwch hi os gwelwch yn dda i'r **Ysgrifennydd Aelodaeth, Glas Cymru Cyfyngedig, Heol Pentwyn, Nelson, Treharris, Morgannwg Ganol CF46 6LY.**
3. Gallwch dychwelyd ffurflen gais ar unrhyw adeg. I gael eich ystyried ymysg y penodiadau cyntaf dylech dychwelyd eich ffurflen gais mor fuan â phosib.
4. Bydd y Cwmni yn cadw pob ffurflen gais, ynghyd ag unrhyw wybodaeth atodol a gohebiaeth, am 5 mlynedd. Bydd pob gwybodaeth fyddwch yn ei darparu yn cael ei defnyddio ar gyfer asesu eich cais yn unig. Os cewch eich penodi yn Aelod, fodd bynnag, bydd eich gwybodaeth yn cael ei chadw a gall gael ei defnyddio ar gyfer unrhyw bwrpas cyfreithlon mewn perthynas â'ch aelodaeth o'r Cwmni. Ni fyddwn yn datgelu gwybodaeth bersonol Aelodau i drydydd person ar wahân i gynghorwyr ac asiantau wedi'u cytundebu â ni mewn perthynas â'r cais hwn a/neu eich aelodaeth arfaethedig.
5. Os oes angen gwybodaeth bellach arnoch cyn cwblhau'r ffurflen gais hon, ysgrifennwch at Ysgrifennydd y Cwmni (gweler y cyfeiriad uchod - nodyn 2) neu anfonwch ebost at: members.admin@glas.cymru.com
6. Drwy gwblhau'r ffurflen aelodaeth hon rydych yn caniatáu i'ch enw ymddangos yn y Gofrestr Aelodau cyhoeddus. Bydd y gofrestr hon yn rhestru enwau Aelodau ond dim manylion eraill.

Cofiwch os gwelwch yn dda: nid yw'r Bwrdd yn cael penodi unrhyw berson yn Aelod oni bai bod y Panel Dethol Aelodaeth yn ei h/argymhell am aelodaeth. Bydd barn y Panel Dethol Aelodaeth yn cael ei seilio ar y wybodaeth a ddarparir yn y ffurflen gais hon.

Instructions

1. Only individuals who complete and return this application form can be considered for appointment as a Member of Glas Cymru.
2. When you have completed the form please return it to the **Company Secretary, Glas Cymru Cyfyngedig, Pentwyn Road, Nelson, Treharris, Mid Glamorgan CF46 6LY.**
3. You can submit an application form at any time. To be considered among the initial appointments you should submit your application form as soon as possible.
4. The Company will retain all application forms, together with any supplementary information and correspondence, for 5 years. All information you provide will be used only for the purposes of assessing your application. If you are appointed a Member, however, your information will be retained and may be used for any legitimate purpose in connection with your membership of the Company. We will not disclose the personal information of Members to third parties other than to its advisors and agents engaged by us in relation to this application and/or your future membership.
5. If you need further information before completing this application form please write to the Company Secretary (address as above - note 2) or send an e-mail to: members.admin@glas.cymru.com
6. By completing this application form you are consenting to your name appearing in the public Register of Members. This will list Members' names but no other details.

The Board is cannot appoint any person as a Member unless the Membership Selection Panel recommends them for membership and the view of the Membership Selection Panel will be based on the information provided in this application form.

Adran 1: Manylion personol

Section 1: Personal details

Enw llawn / Full name: _____

Cyfeiriad / Address: _____

Côd post / Post code: _____

Os ydych chi wedi byw yn eich cyfeiriad presennol am lai na 3 blynedd, os gwelwch yn dda a wnewch chi ddarparu eich cyfeiriadau blaenorol am y 3 blynedd diwethaf. Defnyddiwch adran 4 (Gwybodaeth Arall) ar dudalen 4 i'r pwrpas hwn os gwelwch yn dda.

If you have lived at your current address for less than 3 years please provide your previous addresses for the last 3 years. Please use section 4 (Other Information) on page 4 for this purpose.

Teitl / Title: Mr Mrs Ms
(ticiwch os gwelwch yn dda / please tick)

Arall / Other: _____
(nodwch os gwelwch yn dda / please specify)

Swydd, galwedigaeth neu faes diddordeb cyfredol:

Current occupation,
job or area of interest: _____

Os gwelwch yn dda defnyddiwch adran 3 i ychwanegu at yr adran hon i ddisgrifio'r cyfraniad y teimlwch chi y gallech ei wneud fel aelod o'r Cwmni.

Please use section 3 to supplement this section and describe the contribution you feel you can make as a member of the Company.

Cyflogwr (os yw'n berthnasol):

Employer (if applicable): _____

Os ydych chi wedi bod yn y swydd hon am lai na 3 blynedd os gwelwch yn dda a wnewch chi ddarparu manylion eich swydd(i) eraill yn ystod y 3 blynedd diwethaf. Defnyddiwch adran 4 (Gwybodaeth Arall) ar dudalen 4 i'r pwrpas hwn os gwelwch yn dda.

If you have been in your current post/job for less than 3 years please provide details of your previous post(s)/job(s) in the last 3 years. Please use section 4 (Other Information) on page 4 for this purpose.

Blwyddyn geni / Year of birth: _____

Cymwysterau proffesiynol neu berthnasol:

Professional or other
relevant qualifications: _____

Manylion cyswllt / Contact details:

Ffôn (dydd) / Telephone (daytime): _____

Ffôn (nos) / Telephone (evenings): _____

Flacs (os yw'n berthnasol):
Facsimile (if any): _____

Cyfeiriad ebost (os yw'n berthnasol):
E-mail address (if any): _____

Adran 1: Manylion personol

Section 1: Personal details

Enw llawn / Full name: _____

Cyfeiriad / Address: _____

Côd post / Post code: _____

Os ydych chi wedi byw yn eich cyfeiriad presennol am lai na 3 blynedd, os gwelwch yn dda a wnewch chi ddarparu eich cyfeiriadau blaenorol am y 3 blynedd diwethaf. Defnyddiwch adran 4 (Gwybodaeth Arall) ar dudalen 4 i'r pwrpas hwn os gwelwch yn dda.

If you have lived at your current address for less than 3 years please provide your previous addresses for the last 3 years. Please use section 4 (Other Information) on page 4 for this purpose.

Teitl / Title: Mr Mrs Ms
(ticiwch os gwelwch yn dda / please tick)

Arall / Other: _____
(nodwch os gwelwch yn dda / please specify)

Swydd, galwedigaeth neu faes diddordeb cyfredol:

Current occupation, job or area of interest: _____

Os gwelwch yn dda defnyddiwch adran 3 i ychwanegu at yr adran hon i ddisgrifio'r cyfraniad y teimlwch chi y gallech ei wneud fel aelod o'r Cwmni.

Please use section 3 to supplement this section and describe the contribution you feel you can make as a member of the Company.

Cyflogwr (os yw'n berthnasol):

Employer (if applicable): _____

Os ydych chi wedi bod yn y swydd hon am lai na 3 blynedd os gwelwch yn dda a wnewch chi ddarparu manylion eich swydd(i) eraill yn ystod y 3 blynedd diwethaf. Defnyddiwch adran 4 (Gwybodaeth Arall) ar dudalen 4 i'r pwrpas hwn os gwelwch yn dda.

If you have been in your current post/job for less than 3 years please provide details of your previous post(s)/job(s) in the last 3 years. Please use section 4 (Other Information) on page 4 for this purpose.

Blwyddyn geni / Year of birth: _____

Cymwysterau proffesiynol neu berthnasol:

Professional or other relevant qualifications: _____

Manylion cyswllt / Contact details:

Ffôn (dydd) / Telephone (daytime): _____

Ffôn (nos) / Telephone (evenings): _____

Flacs (os yw'n berthnasol):
Facsimile (if any): _____

Cyfeiriad ebost (os yw'n berthnasol):
E-mail address (if any): _____

Adran 2:

Gwrthdrawiad Buddiannau Posib

Section 2:

Possible Conflicts of Interest

Os ydych yn aelod o unrhyw gorff, grŵp neu fudiad penodol sydd â diddordeb yng ngweithrediadau'r Dŵr Cymru, darparwch fanylion yn y bwlch islaw os gwelwch yn dda. Gofynnir i aelodau dichonadwy i ddatgelu pob diddordeb o'r fath. Os na wneir hynny, gallai eich cais gael ei wrthod neu gall aelodaeth o Glas Cymru gael ei derfynu yn y dyfodol. Os nad oes gennych chi wrthdrawiad buddiannau posib o'r fath, nodwch hynny os gwelwch yn dda.

If you are a member of any particular body, grouping or organisation that has an interest in the activities of Welsh Water please provide details below. Potential members are required to disclose all such interests. Failure to do so could result in an application being rejected or future membership of Glas Cymru being terminated. If you have no such potential conflict of interest please state that you have none.

Adran 3:

Pam rwyf yn gwneud cais i fod yn Aelod

Section 3:

Why I am applying to become a Member

Defnyddiwch yr adran hon i esbonio pam yr ydych chi yn dymuno dyfod yn Aelod o Glas Cymru. Esboniwch eich diddordeb yn Dŵr Cymru, os gwelwch yn dda, a chyfeiriwch at unrhyw sgiliau, brofiad neu gymwysterau sydd gennych a gredwch fydd yn eich cynorthwyo i gyflawni eich rôl fel Aelod a sut y byddai hyn o fudd i'r Cwmni.

Please use this section to explain why you wish to become a member of Glas Cymru. Please explain your interest in Welsh Water and refer to any particular skills, experience or qualifications you may have which you believe will assist you in fulfilling your role as a Member and how this might benefit the Company.

(主要参考文献)

Matthias Finger, Professor, Swiss Graduate Institute of Public Administration (IDHEAP) and Jeremy Allouche, Scientific Collaborator of IDHEAP (2002)

” Water Privatisation – Transnational corporations and the re-regulation of the water industry”

Centre for the Study of Regulated Industries, University of Bath

“The Regulatory Framework – Institutional Responsibilities and Relationships” (2002)

“Competition in the Water Industry” (1997)

“The UK Water Industry: Quality of Service and Sharing Outperformance” (1997)

OFWAT (2001) “Annual Report 2000-01 of the Director General of Water Services”

Glas Cymru (2001)

“Investor Report for the quarter ended 30 September 2001”

“Glas Cymru’s Plan for Dwr Cymru Welsh Water”

Dwr Cymru Welsh Water (2001)

“Director’s Report and Financial Statement for the quarter ended 30 September 2001

(参照ホームページ)

The Drinking Water Inspectorate (DWI) <http://www.dwi.gov.uk/>

Office of Water Services (Ofwat) <http://www.ofwat.gov.uk/>

Water UK <http://www.water.org.uk/index.php>

Dwr Cymru Welsh Water <http://www.glascymru.com/>

(ヒアリング先)

Mr. Alan Grebezs, Severn Trent Water