

英国・上下水道民営化の失敗

テムズ・ウォーター社の
経営危機が示す教訓



よしむら
かずなり
吉村 和就

グローバルウォータータジヤン代表
国連テクニカルアドバイザー
水の安全保障戦略機構技術普及委員長
日本水フォーラム理事

英国の水道事業は、1989年にサッチャー政権主導ですべて民営化されました。中でも英国最大の上下水道企業であるテムズ・ウォーターは、英国人口の約25%にあたる1,550万人の顧客に飲料水と下水処理サービスを提供しています。年間売上は約25億ポンド（邦貨換算約4,900億円、2024年）に上る一方で、負債総額は190億ポンド（約3兆7,000億円）に膨らみ、現在、深刻な経営危機に直面しています。

近年、同社は過去最悪とも言える財務・ガバナンス問題に巻き込まれており、その実態が明らかになってきています。

1. 巨額の罰金と不適切な配当金問題

テムズ・ウォーターは、上下水道料金の監督・規制を担う独立行政機関であるOFWAT（ウォーター・サービス規制庁）より、過去最高の約1億2,300万ポンド（約240億円）の罰金を科せられました。これは、下水処理場の管理・メンテナンス不備による汚水の河川への垂れ流しが原因で、水質環境汚染を引き起こしたためです。

さらに、業績不振にもかか

OFWATから科されたテムズ・ウォーターの罰金他

年月	罰金	理由	内訳
2025年5月	£ 122.7M (約240億円)	下水処理違反 配当金違反	£ 104.5M £ 18.2M
2024年8月	£ 104M (約203億円)	下水施設・排水ネットワーク 運営不備による罰金	
2024年12月	£ 18.2M (約35.6億円)	配当制限違反による不適切 配当金支払い	
2017年3月	£ 20.3M (約39億円)	未処理の下水 河川放流	140万m ³
罰金総計	£ 265.2M (約782.8億円)		
法律違反	訴訟	2006年 水漏れ修理費用 2014年 労働安全法 違反 2016-2021年 魚死亡・汚染事件	

1ポンド = 196円換算 (2025.07)

わらず、株主に対し不適切な配当金（1,820万ポンド）を支払い、水道業界では初の配当違反による罰金が科せられました。これら一連の罰金は顧客への転嫁（値上げなど）は認められず、すべて同社および投資家が負担することとなっています。また、今後の現金使用はすべてOFWATの事前承認が必要となりました。

2. 上下水道・民営化後の負債膨張と危機的経営状態

OFWATはテムズ・ウォーターに対し、2029年までに23%の料金引き上げを認め、その結果、2025年3月には緊急の30億ポンドの

融資を確保し、一時的に破産は回避されました。しかし、それ以降の「上下水道料金の値上げ」は認められず、累積債務はさらに拡大しており、現時点では追加融資の目的が立っていません。

3. 買収交渉の頓挫と再建の難航

米国の投資ファンドKKRは、テムズ・ウォーターの債務再編および企業再建を目指し買収交渉をおこないましたが、OFWATによる巨額な罰金と政治的リスクを理由に撤退しました。その後、シルバー・ポイントおよびエリオット・マネージメントが主導する大口債権団が、100億〜130億米ドル規模の再建案を提示し、OFWATと調整を進めています。この提案には負債削減策や株式資本注入、経営陣の刷新が含まれていますが、交渉は難航しています。

4. 国有化の可能性と特別管理への移行

英国政府は最悪の事態に備え、特別管理（Special Administration）として一時的に国有化する可能性を検討しています。しかし、英国議会の承認が得られるかは不透明です。政府は「国有化は最後の手段」と明言し、まずは民間による再建主導を優先しつつ、公的な監視強化の姿勢を継続しています。

OFWAT 本社（英国 レディング）



出典：フリー百科事典『ウィキペディア（Wikipedia）』

金の増額などが背景にあるとされています。特に、高額な役員報酬と過度な株主配当が英国国民の強い不満を招いており、今後の再建には透明性の高いガバナンスと公的監視の強化が不可欠であると言えるでしょう。

経営破たん寸前であるテムズ・ウォーターは、英国の上下水道事業の将来的な安定と持続可能な運営を図る為に、財務の再構築、人的なコストの削減、収益源の多様化、規制緩和などを精力的に展開し、国民の「命の水」を守り続ける努力が求められている。

テムズ・ウォーター 上下水道サービスエリア



英国の上下水道民営化は、当初「民営化の成功例」として世界的に評価されてきましたが、30数年を経た現在、その状況は大きく変化しています。現在は債権者団体の主導により再建計画（CEOや取締役の交代、業界経験者の登用、ガバナンスの改革など）が進められています。しかし、OFWATが指摘する環境改善・水インフラの更新には、約200億ポンド（約3兆9,000億円）の追加投資が必要とされ、その資金調達の見通しは立っていません。

このまま現状を維持しているのは、顧客、環境団体、金融関係者からの信頼回復は見込めず、利害関係者間での対立が続くことが予想されます。

やまじり

結論として、英国の上下水道民営化は、当初の目的であった「民間資金とノウハウによるインフラの改善と効率化の達成」には多くの課題を残しています。実際には料金の高騰を招き、環境汚染を拡大させ、経営不安という新たな問題を生み出しています。現状から「英国の水道民営化は成功した」とは言い難いという評価が支配的です。民営化後の主な問題点としては、サービスの低下と水道料金の上昇傾向が続いています。これは、老朽化した水インフラの更新投資や環境規制への対応費用が顧客に転嫁されたことや、企業の利益追求や配当

