



フランクフルト中央駅

海外トピックス

イギリスにおける旅客鉄道のフランチャイズの現状

こやくまるさちこ
小 役 丸 幸 子 調査研究センター主任研究員

1. ドイツ鉄道の参入

「ドイツ鉄道(DB)は、イギリスの旅客鉄道運行会社(TOC)のひとつでロンドン近郊輸送を行うチルトンレールを運行すること」が、2008年1月21日に発表された。これは、DBの地域旅客サービスを行うDB地域旅客株式会社が、チルトンのフランチャイジーであったレインレールを買収したためである。英国運輸省、鉄道規制庁およびロンドン交通局(TfL)の承認を得た上で、DBは本格的にTOC運営に乗り出すが、チルトンのブランドを変えるつもりはなく、経営陣もこれまでどおりであるとしている。

今回買収されるレインレールはチルトンの運営を2002年から行っているが、事業内容はそれだけではない。TfLの傘下にある、地上鉄道の運行(香港のMTR社との合弁事業で、TfLと7年の契約を結んでいる)や、2008年春に北ウェールズとロンドンの間で運行サービスを開始することになっている、オープン・アクセス鉄道事業者のメルルボーン・レールウェイにも関与している。なお、DBは、2007年11月には、イギリスの貨物鉄道会社であるEWSも買収している(『運輸と経済』2008年1月号、p.78-79を参照)。短期間のうちに、貨物・旅客と立て続けにイギリスの鉄道市場にDBが参入してきたことで、各界からの関心を集めている。

2. 旅客鉄道のフランチャイズ

ところで、イギリスのTOCの運営にあたっては、フランチャイズという独特の形態がとられているが、そもそもTOCのフランチャイズとは、どの

ようなものであろうか。

1994年からスタートしたイギリスの鉄道改革によって、旧イギリス国鉄は運行部門とインフラ部門が分離されると同時に、旅客輸送と貨物輸送も切り離された。路線や地域によって、旅客輸送事業は25のTOCに分割され、その運営にあたってフランチャイズ制度が導入されたのである。同制度の下では、TOCごとに、旅客サービス内容と運賃に関する条件を定めた上で、入札者が必要な補助金要求額を提示する形で競争入札を実施し、この過程を経て、運営権取得者(フランチャイジー)は国との間でフランチャイズ協定を締結する。フランチャイズの契約期間は基本的には7~9年程度であるが、前述のチルトンのように20年という長期にわたる場合もある。

それでは、イギリスの旅客鉄道輸送において、何のためにフランチャイズという方法を採用したのであろうか。

第1に、国有の鉄道事業を民間経営とすることで、革新的かつ顧客中心のサービスを目指したことが挙げられる。フランチャイズ入札時の競争やフランチャイズ協定によって、遅延や車両内におけるサービスの質を改善し、鉄道利用者の不満を減少させることを目的とした。

第2に、鉄道に対する補助金を削減することである。フランチャイズを取得するための条件が、補助金をどれだけ抑制することができるかであり、民営化の意図でもあった。また、フランチャイズ期間を短くすることで、フランチャイズ獲得回数が増大するため、長期的には補助金を低減させることができると期待されていた。

ただし、フランチャイズ制度は必ずしも当初の思惑どおりに進展したわけではなかった。フランチャイズ導入の際、TOCは黒字になることが見込まれていたため、初期の基本方針では、最初はTOC

に補助金を多く出し、徐々に減額する契約となっていた。しかし、民営化直後数年間は補助金が年々減少していたものの、その後は増加した。民営化以降、全国的に旅客輸送量は伸びていたものの、ほとんどの TOC で補助金を減額した上での黒字経営は困難な状況だったのである。これにより、TOC において肝心のサービスレベルが低下するという問題も発生したため、現在では、補助金の額よりも提供するサービス内容に重点が置かれたフランチャイズ入札が行われており、必要と認められる、よりよいサービスのためであれば、補助金の増額も可能としている。

3. フランチャイズの現状と今後の展望

このようなフランチャイズの流れの中で、TOC のフランチャイジーも変遷を遂げてきたが、現在の主要なフランチャイジーは次のとおりである。

・ファースト・グループ

イギリス最大のバス会社で、アメリカでもバス事業を行っている。イギリスの鉄道フランチャイズには1995年から参入しているが、旅客収入ベースで見た TOC 全体に占めるファースト・グループのシェアは24%であり、イギリスの旅客輸送事業のフランチャイジーとしても最大規模である。なお、同グループの売上のうち、TOC が占める割合は49%。

・ナショナル・エクスプレス・グループ

イギリスを代表する長距離バス会社であり、アメリカ、オーストラリア、ヨーロッパでもバス事業を行っている。イギリスの鉄道フランチャイズには1994年から参入し、旅客収入ベースで見た TOC 全体に占めるナショナル・エクスプレス・グループのシェアは20%である。また、同グループ売上のうち、TOC が占める割合は59%。

・ステージコーチ・グループ

イギリスのバス会社で、アメリカでも長距離バス事業を行っている。イギリスの鉄道フランチャイズには1996年から参入し、旅客収入ベースで見た TOC 全体に占める同グループのシェアは11%である。また、同グループ売上のうち、鉄道フランチャイズが占める割合は30%。

もともとフランチャイズにはイギリス国内のバス事業者からの参入が多かったが、上述したバス事業者3グループで TOC 全体の50%以上(収入ベース)を占めている。なお、音楽から航空まであらゆる事業展開を行っているバージン・グループのひとつであるバージン・レール・グループは、1996年からイギリスの鉄道フランチャイズに参入しており、旅客収入ベースで見た TOC 全体に占める同グループのシェアは20%である。ただし、同グループは、イギリスの幹線鉄道である西海岸線の運行に携わり、TOC の中でいち早くチケットのウェブ予約・販売を手がけるなど、民営化以降の旅客鉄道を牽引してきたが、TOC 経営上の問題により、フランチャイズの運営は厳しい状況にある。

最近の TOC とフランチャイジーの傾向として、TOC の数が減少し、フランチャイジーも集約されてきていることが挙げられる。実際、今後のフランチャイズ戦略の核となるのが、TOC の統合である。前述したように、民営化の際、競争を促進するために、旅客輸送部門が25の TOC に分割された。しかし、TOC の数が多すぎるため、効率的な運営やサービスの提供ができないなどの理由により、フランチャイズ契約の再交渉の段階で TOC の統合を図る動きにある。フランチャイジーにとって、競争相手の(特に近隣の)TOC を買収し、統合することで会社を成長させることが重要である。これにより、列車の長編成化や新車の導入を図ることが可能となると考えられている。

さらに、冒頭で述べたように、今後、外国資本のフランチャイジーがさらに増える可能性もある。これまでも外国の交通事業者がフランチャイズに参入している例はあったが、今回の DB のようなヨーロッパを代表する鉄道事業者が TOC の運営に関わるのは初めてである。だが、現在、ヨーロッパにおける鉄道の自由化が進展しているだけに、外国の鉄道事業者によるイギリスの鉄道への参入が活発となるのか、また、それによるイギリスへの影響はもとより、ヨーロッパの鉄道の勢力図になんらかの変化が生み出されることになるのか、注目される場所である。