

イギリス鉄道におけるフランチャイズ制度の現状と課題

こやくまるさちこ*
小役丸幸子*

イギリスの旅客鉄道は現在19に分割され、フランチャイズ方式によって運営されている。そのうちのひとつであるイースト・コーストでは、フランチャイズ運営の契約期間中であるにもかかわらず、2009年11月にフランチャイジーであるナショナル・エクスプレス・グループが、フランチャイズから中途撤退（フランチャイズ運営権を返上）するという事態が生じ、大きな問題となった。

本稿では、このケースを取り上げながら、これまでのフランチャイズ制度を顧みるとともに、同制度が抱える課題について言及する。（1ポンド=145.8円）

1. フランチャイズ制度について

1994年よりイギリスで行われた鉄道改革では、旅客輸送・貨物輸送・インフラの各部門が切り離されたが、そのうち、旅客輸送部門は地域別・路線別に25の旅客鉄道輸送事業者（Train Operating Company, 以下 TOC）に分割され、フランチャイズ制が導入された。旅客輸送部門におけるフランチャイズ制採用の目的は、TOCの運営権を入札段階で競争させることにより、鉄道に対する補助金を削減し、旅客輸送サービスの改善などを図ることであった。

フランチャイズ制度では、列車の運行を中心とした TOC の運営について、そのサービス内容と運賃に関する条件を定めた上で、入札者が補助金要求額を提示する形式で競争入札が行われる。入札の結果、TOCの運営権者（＝フランチャイジー：フランチャイズ運営権取得者）が決定した後、各フランチャイズにおいて、フランチャイジーとフラン

チャイズ監督機関（当初、旅客鉄道フランチャイズ委員会（Office of Passenger Rail Franchising, 以下 OPRAF）、後に戦略的鉄道委員会（Strategic Rail Authority, 以下 SRA）を経て、現在は運輸省との間でフランチャイズ協定が結ばれる。

フランチャイズ協定では、TOC に対する要求事項と、フランチャイジー及び TOC の権利と義務が、次のように定められている。

- ・サービス水準の内容と列車運行計画の公表
- ・フランチャイズ期間
- ・TOC への補助金額（または国に支払う納付金額）
- ・運賃種別等の運賃制度
- ・旅客サービス実績に基づくインセンティブ制度
- ・旅客憲章の公表
- ・車両更新や駅改良等の資本投資計画と旅客サービス計画の内容

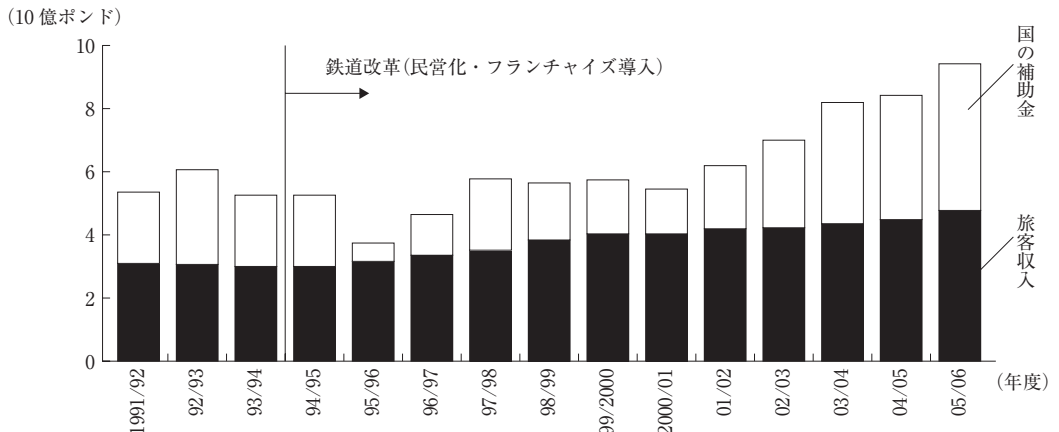
ただし、フランチャイズ導入の目的であった補助金の削減は、想定通りには進まなかった。当初、

*（財）運輸調査局調査研究センター主任研究員

表1 イギリス鉄道民営化以降の動き

	鉄道業界全体の動き	フランチャイズの動き
1993年	1993年鉄道法施行	—
1994年	鉄道規制庁 (ORR) 設立	旅客輸送部門の分割により、旅客鉄道輸送事業者 (TOC) の創設 (TOC の数25) →フランチャイズ導入へ
	旅客鉄道フランチャイズ委員会 (OPRAF) 設立	
	レールトラック社 (インフラ会社) 設立	
	英国鉄道各部門の民営化	
1996年	5月 レールトラック社完全民営化	本格的なフランチャイズの開始 フランチャイジーの数11
2001年	2月 戦略的鉄道委員会 (SRA) 設立 → OPRAF を吸収・発展	[~2003年] フランチャイズの剥奪 (コネックス)
	10月 レールトラック破綻	
2002年	10月 ネットワークレール設立	
	11月 新たなフランチャイズ方針 Franchising Policy Statement 2002の発表	
2004年	4月 Franchising Policy Statement 2002の実施	[~2006年] 大規模なフランチャイズ改編
2005年	2005年鉄道法施行	—
2006年	12月 SRA の廃止	—
2009年	—	TOC の数は19, フランチャイジー数は9

図1 TOCの収入の推移



全TOCの収入全体に占める国の補助金の割合 (%)	43	50	43	44	15	29	39	34	30	26	34	41	48	48	51
---------------------------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

出典：Department for Transport, Delivering a Sustainable Railway, 2007.7

TOCは将来的に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、実際はほとんどのTOCで黒字経営は困

難であり、公的補助の減額は事実上難しい状況であった。

そこで、TOCへの補助金については、2002年11月の新たなフランチャイズ方針において考え方を

表2 2009年12月現在の TOC とフランチャイジー

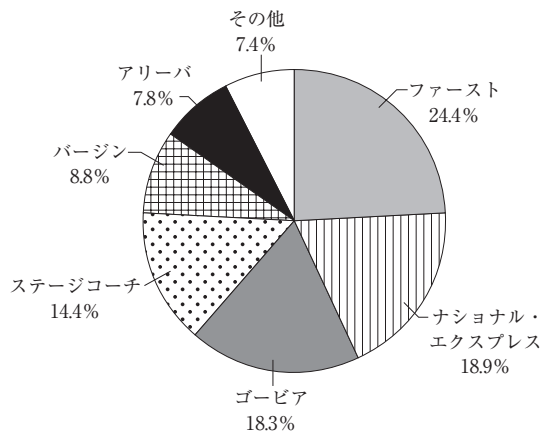
TOC	フランチャイズ期間		フランチャイジー	業種
		(年間)	名称	
ファースト・グレート・ウェスタン	2006年4月～2013年4月	7	ファースト・グループ (※トランスペニン・エクスプレスは ファースト・グループ+ ケオリス)	バス事業
ファースト・キャピタル・コネクト	2006年4月～2015年3月	9		
ファースト・トランスペニン・エクスプレス	2004年2月～2012年1月	8		
ファースト・スコットレール	2004年10月～2014年11月	10		
c2c	1996年5月～2011年5月	15	ナショナル・エクスプレス・グループ	バス事業
ナショナル・エクスプレス・イースト・アングリア	2004年4月～2011年3月	7.3		
イースト・コースト	2007年12月～2015年3月	7.3	→2009年11月14日よりナショナル・エクスプレスから国による運営へ	
サザン	2009年9月～2015年7月	6	ゴービア (ゴーアヘッド+ケオリス)	バス事業者+フランス地下鉄・バス事業者
サウス・イースタン	2006年1月～2014年3月	8		
ロンドン・ミッドランド	2007年11月～2015年9月	8		
サウス・ウェスト・トレインズ	2007年2月～2017年2月	10	ステージコーチ	バス事業
イースト・ミッドランズ・トレインズ	2007年11月～2015年4月	7.5		
アリーバ・トレイン・ウェールズ	2003年12月～2018年12月	15	アリーバ	バス事業
クロス・カントリー	2007年11月～2016年3月	8.5		
マージー・レール	2003年7月～2028年7月	25	セルコ・ネッド・レールウェイ	公共交通事業者+オランダ国鉄子会社
ノーザン・レール	2004年12月～2013年9月	9		
バージン・トレインズ	1997年3月～2012年3月	15	バージン・グループ+ステージコーチ	コングロマリット+バス事業
チルトン・レールウェイ	2002年～2022年	20	ドイツ鉄道	ドイツ鉄道
ロンドン・オーバークランド	2007年11月～2014年	7	LOROL	MTR + ドイツ鉄道

注) LOROL : London Overground Rail Operations Ltd.
MTR : Mass Transit Railway (香港地下鉄)

改め、よりよいサービス提供のために必要と認められれば、補助金の増額を可能としている(表1)。つまり、TOCのサービスが向上するのであれば、補助金の増大が必ずしも悪いとはみなされなくなったのである。それゆえ、全TOCの収入に占める国の補助金の割合は、鉄道改革以降2002年度にかけて20～30%台に抑えられていたが、その後、増大傾向にあることがわかる(図1)。

ところで、現在のTOCとフランチャイジーは表2のとおりであるが、旅客輸送量における主要フランチャイジーのシェアを図2に示した。ファースト・グループはフランチャイズ数も多く、輸送

図2 フランチャイジーのシェア
(旅客輸送人キロ, 2008年度)



出典 : Office of Rail Regulation, National Rail Trends Yearbook 2008-2009に基づき作成

人キロベースにおいても最大のシェアを占めており、次いで、ナショナル・エクスプレス・グループ、ゴージャ、ステージコーチ・グループが続いている。

なお、フランチャイズ期間について、当初は7.5年程度であったが、それでは短すぎて十分な投資ができないというフランチャイジーの声を考慮し、10～20年以上へと徐々に長期化した。しかし、投資のインセンティブには有効である一方で、長期間であるために経済状況の見通しが難しいこと、また、経営が非効率的になり成果が得られにくいという短所もある。結局、現在のほとんどのフランチャイズの期間は再び7～10年に短縮され、2004年以降に開始したフランチャイズはいずれも10年以下となっている。ただし、フランチャイズ期間については、短期・長期それぞれにメリット・デメリットがあり、どちらが適切かは一概にはいえず、TOCによっても異なる。そこで、経営やサービス改善の実績に応じてフランチャイズ期間を延長するといった方策がとられるなど、最も効果的な期間とするために工夫が重ねられている。

これらのTOCのうち、現在、問題になっているのが、ナショナル・エクスプレス・グループ(National Express Group)がフランチャイジーとして運営しているイースト・コーストTOCである。2009年11月、ナショナル・エクスプレス・グループはイースト・コーストのフランチャイズ運営を断念し、政府にフランチャイズ権を返上、その結果、イースト・コーストは国により運営されることとなったのである。

以下では、この事例を取り上げた上で、フランチャイズ制の課題について論じる。

2. ナショナル・エクスプレス・グループ

ナショナル・エクスプレス・グループは、1972年、国有のナショナル・バス・カンパニーによって設

立され、長距離バスやイギリス各地でのバス事業を中心に事業を展開、1988年に民営化された。イギリスの交通事業者であるが、アメリカやカナダ、スペイン等でもバス事業を行っている。鉄道事業には1996年から参入している。

現在の同グループの主要事業は、①イギリスのバス事業、②イギリスの鉄道事業、③ヨーロッパ(スペイン)のバス事業、④北米のバス事業(主にスクールバス)の4つが挙げられる。

ナショナル・エクスプレス・グループの事業別の実績(収入および営業利益)の近年の推移を図3、4に示した。グループ全体の2006年度～2008年度の実績を見ると、収入、営業利益とも伸びており、イギリスの鉄道事業についても営業利益は増えている。

2009年12月現在、ナショナル・エクスプレスがフランチャイジーとして運営しているTOCは、c2c、ナショナル・エクスプレス・イースト・アングリシアの2つであるが、2009年11月13日まではイースト・コーストについてもフランチャイズ運営を行っていた(図5、表3)。

(1) c2c

ロンドン・シティやロンドン東部を中心としたエリアで運行している。TOC設立当初はLTSレールというブランドネームで、プリズム・レール(中小バス事業者4社で設立)が運営していた。2000年9月にナショナル・エクスプレス・グループがプリズム・レールを買収し、ブランドネームも2002年にLTSレールからc2cに変わった。

(2) ナショナル・エクスプレス・イースト・アングリシア(National Express East Anglia)

ナショナル・エクスプレス・イースト・アングリシアは、旧アングリシア・レールウェイズ、旧ファースト・グレート・イースタン、旧ウェスト・ア

図3 ナショナル・エクスプレス・グループの収入の事業別内訳と推移

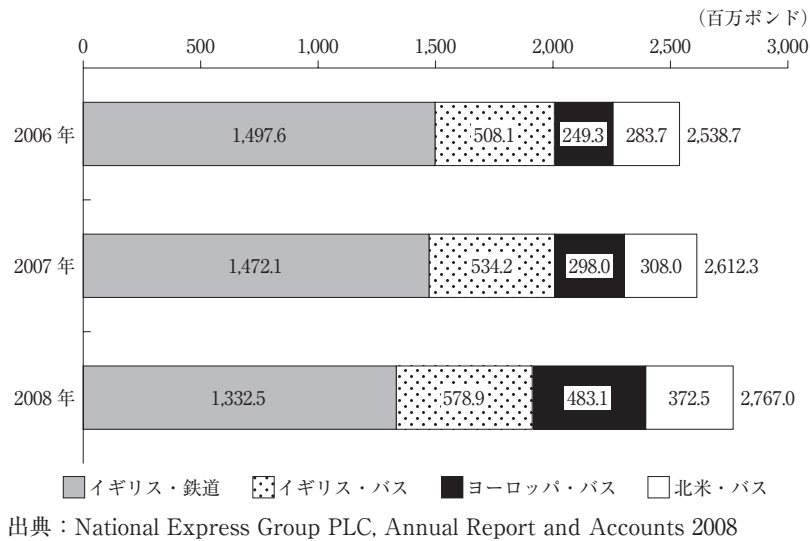
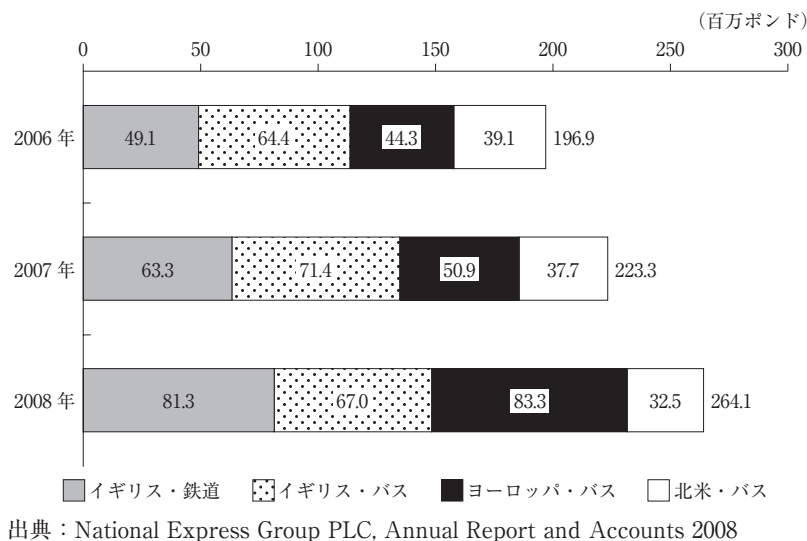


図4 ナショナル・エクスプレス・グループの営業利益の事業別内訳と推移



ングリアの3つのTOCが結合してできたTOCである。2004年4月～2008年2月までは「one」というブランド名で運営されていた。

このTOCが設立された背景には、運営の効率性の観点から「TOCの数が25もあるのは多すぎる」という各方面からの意見に対応すべく、SRAが打ち出した「ロンドンのターミナル1駅につき1TOC」というTOC数の削減方針がある。この

方針に基づいて、前述の3TOCが結合することとなった。

また、2004年以前から存在していた「スタンステッド・エクスプレス」は、ロンドン・リバプール・ストリート駅とスタンステッド空港を15分おきに所要時間45分で結ぶ直通列車であるが、ナショナル・エクスプレス・イースト・アングリアに属するサブ・ブランドとして名を残している。

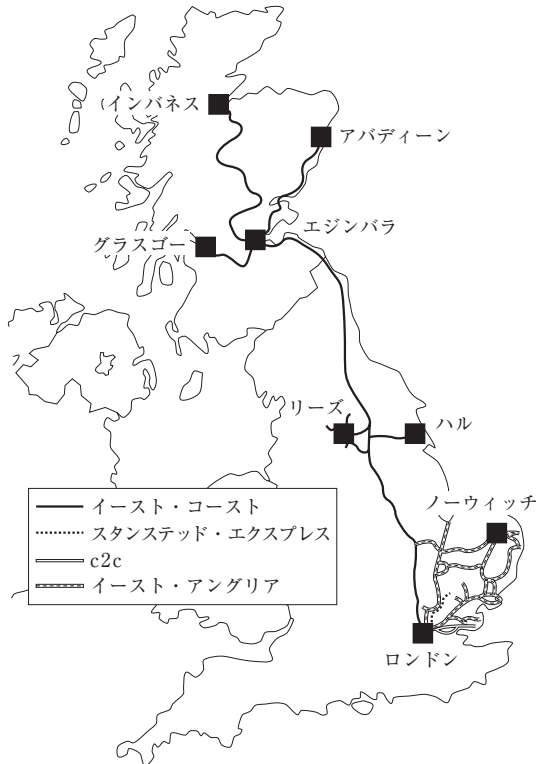
(3) イースト・コースト (East Coast)

イースト・コーストは、正式名称をInterCity East Coastといい、ロンドン～スコットランドの東海岸線において都市間輸送を行う。同TOCは、ウェスト・コースト(バージン・トレインズ)と並ぶイギリスの二大主要幹線のうちのひとつであり、

イギリスを代表するTOCである。

なお、ナショナル・エクスプレスがフランチャイズを取得する以前のブランドネームは、グレート・ノース・イースタン・レールウェイ(GNER)である。GNERは、1996年のTOC(InterCity East Coast)設立以来、船会社であるシー・コンテナがフランチャイジーとなり、運営されてきた。しかし、経営難に陥った同社は2006年に破綻し、2007

図5 ナショナル・エクスプレスのフライチャイズ鉄道路線図(2009年11月13日以前)



注) スタンステッド・エクスプレスは、ロンドンとスタンステッド空港を直結する列車で、イースト・アングリア TOC に属する。

年に TOC のフランチャイズから撤退した。

3. イースト・コースト TOC におけるフランチャイズの失敗

前述したように、イースト・コーストは GNER としてのフランチャイズ経営が行き詰った後、ナショナル・エクスプレスが2007年12月にフランチャイズ運営権を獲得した。運行契約期間は2015年3月までの7.3年間で、フランチャイズ入札額は14億ポンドであった。当時、周囲からはフランチャイズに費用をかけすぎているとの懸念の声があがっていたが、結果的に、これがイースト・コーストの経営難の最大の原因といわれている。

加えて、ナショナル・エクスプレスによるイースト・コーストの運営開始から1年もたたないうちに、リーマン・ショックを発端とする金融危機に見舞われた。そのため、旅客数は当初の想定以上に減少し、特にビジネス利用の多い1等や正規運賃の利用者が激減するなど、経済不況のあおりを直接受けることになった。この結果、収益にも

表3 ナショナル・エクスプレスがフランチャイズ運営している TOC の基本データ (2008年度)

TOC 名 (ブランドネーム)	c2c	ナショナル・エクスプレス・ イースト・アングリア	イースト・コースト
TOC 正式名称	Thameside (LTS)	Greater Anglia	InterCity East Coast
フランチャイズ 期間	1996年5月～2011年5月	2004年4月～2011年3月 (2014年まで延長可)	2007年12月～2015年3月*
営業エリア	ロンドン中心部	東部(アングリア地方)	東海岸線 (ロンドン～スコットランド)
路線長	129km	1,001 km	1,473 km
駅数	24	167	12
輸送人員	3,180万人	1億1,280万人	1,880万人
輸送人キロ	9億1,870万人キロ	39億6,880万人キロ	46億9,510万人キロ
従業員数	630人	3,047人	3,033人
補助金	90万ポンド	-9,800万ポンド**	-1億8,490万ポンド**

注) *フランチャイズ契約は2015年3月までであったが、実際にナショナル・エクスプレスがイースト・コーストを運営していたのは2009年11月13日まで。

**マイナス値は TOC が運輸省に支払うプレミアム

出典：Office of Rail Regulation, National Rail Trends Yearbook 2008-2009

大きなダメージを与えると同時に、わずかな利益も燃料費の高騰により食いつぶされた格好となっており、2008年末には約12億ポンドの負債額になると見積もられている。

そのような状況のもと、2009年11月14日より、イースト・コーストの運営権は、ナショナル・エクスプレスによるフランチャイズから国に移行した。ナショナル・エクスプレスのブランドは外されたが、TOC名でもある「イースト・コースト」はそのまま使用され、新たなロゴも定められた。一時的に国有化されるが、利用者に提供されるサービスや運賃などは基本的に変わらない。社員もそのまま雇用され、継続して職務に当たる。新たなフランチャイジーによって運営が行われるのは2011年11月頃になりそうである。

また、ナショナル・エクスプレスがイースト・コースト以外にフランチャイズ運営を行っているTOCとしてはイースト・アングリアとc2cであるが、両者については引き続きナショナル・エクスプレスがフランチャイジーとして運営する。だが、両者の将来の動向については運輸省が今後検討することになり、ナショナル・エクスプレスをめぐる動きは依然として未解決である。

なお、この問題の発生後、ナショナル・エクスプレスに対しては、スペインのコスメン家とイギリスの投資ファンド会社であるCVCキャピタル・パートナーズによるコンソーシアムを始め、TOCのフランチャイジーであるステージコーチなどから買収の提案が行われたが、いずれも成立しなかった。

4. フランチャイズ制度の問題点

このように、イギリスにおいて主要な路線のひとつであるイースト・コーストにおいて、TOCのフランチャイズが中断となったことは、安全かつ安定した鉄道運営を行う上で大きな問題である。

特にイースト・コーストにおいては、わずか3年の間に、シー・コンテナとナショナル・エクスプレスの2つのフランチャイジーが相次いで撤退したこともあり、TOCのありかたやフランチャイズ制度が危機的状況にあるとして、疑問視する声があがっている。

とりわけ、最近のフランチャイズにおいて憂慮すべきことは、財政的な問題である。世界的な金融危機の影響もあるが、ナショナル・エクスプレスに限らず、ステージコーチ、バージン、アリーバなど、多くの代表的なフランチャイジーが多額の損失を抱え、苦境に立たされている。また、2009年上半期において、ナショナル・エクスプレス管轄のTOCをはじめ、サウス・ウェストやサウス・イースタンなどのTOCを含めた鉄道事業全体で大規模な人員削減が行われている。そのため、ほとんどのTOCにおいて、フランチャイズ協定の締結時に定めた内容での経営ができない状態になっており、今後、さらに多くのTOCにおいてフランチャイズ契約の不履行が生じる恐れがある。

この点から、経済状況の急変などにおけるリスク対応が、フランチャイズシステムの問題点として浮かび上がってきている。フランチャイジーは、フランチャイズ契約に基づいた計画にしたがって事業運営を行っているが、入札時に想定し得なかった収入減やコスト増などの厳しい状況が発生した場合の具体的な対応策が講じられていないのが現状である。業績が不調になった途端、コストや人員の削減に走るあまり、利用者へのサービスが低下した上に、最終的に途中でフランチャイズ契約を解消するような事態になるのは、事業者として無責任といわざるを得ないとの指摘もされている。

このような、フランチャイズ制度とTOCへの批判に対し、旅客鉄道輸送事業者協会 (Association of Train Operating Companies : ATOC) では、よりよいフランチャイズ制度へ改善するための6つの提

言を行っている。内容としては以下の通りであり、②のフランチャイズ期間の長期化のように、過去に問題とされたような提言も含まれているが、フランチャイズ制度に対するフランチャイジー側の意向がうかがえるものとなっている。

①TOCを過度に規制するだけでなく、鉄道利用者のニーズに、より迅速に対応できるような柔軟性をTOCに持たせること。

②フランチャイズ期間の長期化を図る

→2008年度において定時運行率が高いTOCであるc2c、チルトン、マージー・レールは、フランチャイズ期間が15年以上であり(c2c:15年間、チルトン:20年間、マージー・レール:25年間)、これらはいずれもサービス実績や顧客満足が高い。もちろん、必ずしもフランチャイズ期間が長ければよいというものではないが、フランチャイズが成果を生み出すには15~20年のまとまった期間が必要であるとATOCでは認識している。

③入札金額ではなく、提供されるサービスの質に基づき、フランチャイズを決定する。

④財政的な安定をもたらすようなフランチャイズ構造へ改善する。

⑤駅や車両の整備について、TOCがより自主的に判断できるようにする。

⑥規模の異なるフランチャイズが共存できるような環境整備を行う(TOCが合併し、フランチャイズの規模が拡大する傾向にあるが、大規模フランチャイズのみで旅客鉄道市場を独占するのは好ましくない)。

また、フランチャイズにおいては、フランチャイジー側に対する配慮ももちろん必要であるが、一方で、利用者へのサービス内容も重要な要素である。これまで、フランチャイジーの財政状況や補助金ばかりが重視される傾向にあり、利用者のニーズについては、十分に考慮されているとは言

いがたい状況であった。フランチャイズ契約では、利用者を中心に考えたサービスを積極的に提示していくものでなければならない。

イギリスを代表する交通事業者であるナショナル・エクスプレスが、イースト・コーストという重要幹線であるTOCのフランチャイズ運営権を1年にも満たない期間で途中放棄したこと(しかも、イースト・コーストにとってはGNER時代に続き2度目のフランチャイズ運営失敗)は、イギリス鉄道における「経営の安定」面において深刻な事態をもたらした。安心・安全な輸送は、安定したTOC運営を基盤として初めて実現されるものだが、フランチャイズ制度はTOCの安定した経営を担保するための仕組みだったはずである。それだけに、今回の問題が、10年以上続くフランチャイズ制度のあり方を見直し、今後に向けて改善する契機となることを期待したい。

[参考文献]

- [1] Association of Train Operating Companies, Franchise Reform, 2009.10
- [2] Department for Transport, Delivering a Sustainable Railway, 2007.7
- [3] House of Commons Transport Committee, Rail fares and franchises, 2009.7
- [4] National Express Group PLC, Annual Report and Accounts 2008
- [5] Office of Rail Regulation, National Rail Trends Yearbook 2008-2009
- [6] TAS Rail Industry Monitor 2008
- [7] RAIL NEWS 関連記事
<http://www.railnews.co.uk>
- [8] 英国運輸省 プレスリリース
<http://www.dft.gov.uk>