

〔研究員の視点〕

ドイツ鉄道の都市内・地域内旅客輸送における国際戦略

運輸調査局 主任研究員 土方まりこ

※本記事は、『交通新聞』に執筆したものを転載いたしました

鉄道関連企業による海外展開の機運が高まるなか、わが国においても、インフラの輸出に並び、運行分野への進出の実現を目指す動きがみられる。そうした情勢を背景に、わが国の鉄道事業者に先行して世界各地の主に都市内、ないしは地域内で旅客鉄道を運行するいわゆる「グローバル・オペレーター」には、大きな関心が寄せられてきた。

その一方で、欧州最大の鉄道会社であるドイツ鉄道（DB）も、グローバル・オペレーターと競合する事業領域において積極的な戦略を繰り広げていることは、あまり知られていない。

国内におけるシェアの喪失

ドイツでは、鉄道改革の一環として、1996年に都市内・地域内旅客鉄道に対する管轄責任が連邦（国）から各州へと移管された。これ以降、都市内・地域内旅客鉄道は、各州と各州が選定した鉄道事業者との間で締結する契約に基づいて運行されている。

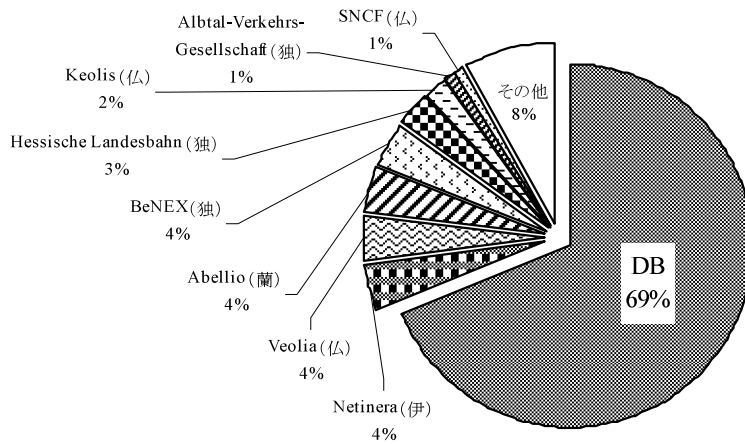
当初は、各州が鉄道の運営に関する知識を有しておらず、また、DBに比肩する競争力を備えた鉄道事業者も存在していなかったため、連邦鉄道時代から独占的に都市内・地域内旅客鉄道を運営してきたDBへと、随意契約のかたちで輸送の実施が委託されるケースが大半を占めていた。

しかし、各州が相応に経験を積み重ね、フランスやイギリスを本拠国とするグローバル・オペレーターがドイツへの参入を本格化し始めた2005年ころから、そうした状況に変化が生じた。すなわち、優れた輸送サービスを適正な費用で提供できる鉄道事業者と契約を締結することを各州が重視するようになった結果、競争入札制度の運用が徐々に拡大していった。その帰結として、主にコスト面での競争力が劣るDBは、輸送契約を獲得できずに、それまでは自らが運行していた路線を失うという事態に数多く直面している。

こうした経緯は数値データにも反映されており、1996年当時はほぼ100%であった都市内・地域内旅客鉄道市場におけるDBのシェア（人キロベース）は、2012年には85%にまで低下している。加えて、2011年には随意契約の締結が禁じられ、競争入札の実施が各州に義務づけられたこと、かつ、ここ数年間のうちに既存の輸送契約の半数もが満期を迎える予定となっていることから、DBにとってはさらに厳しい局面が生じると予測されている<図参照>。

研究員の視点

図 輸送契約（列車キロ）ベースの鉄道会社別シェア予測（2016年）



- 注 1) 2013年5月までに完了した入札手続きの結果にかんがみて、2016年のドイツ国内の都市内・地域内旅客鉄道における鉄道会社別の輸送サービスの提供量を予測し、シェアに換算したものである。
- 2) 2016年における市場全体での輸送サービス提供量の総計は明記されていないが、2012年における同値は6億5,300万列車キロ（DBのシェアは75%）であった。
- 3) 図中、DB以外の会社名につづくカッコ内の国名は、当該社の本拠国である。なお、Veoliaは2011年に同じく仏系のTransdevと合併し、翌年には経営から退いたため、商標は「Transdev」に集約されつつある。

出所：『Marktreport SPNV 2013』（BAG SPNV 発行）より作成

国外市場への進出

以上のような国内におけるシェアの大幅な喪失を補完すべく、新たな市場を開拓することこそが、DBが国外での都市内・地域内旅客輸送事業の展開を目指す動機となっている。もっとも、DB自身は国内市場における自社の先細りの傾向を早期に予測しており、2002年にデンマークで実施された競争入札への参加を端緒として、国外進出の機会を常にうかがってきた。ただし、近隣諸国における輸送契約の獲得に向けた試みは、顕著な成果を達成できていない状況が少なからず継続した。

そうしたなか、イギリスの鉄道事業者の買収に成功した2008年にいたり、ようやく国外展開への有力な足がかりを確保した。さらに2010年には、同じくイギリスを本拠国とする最大規模の民間鉄道・バス会社で

あるアリーヴァ（Arriva）社を19億ユーロ（2013年8月下旬現在、1ユーロ≒132円）超という巨額の資金を投じて買収した。翌年には、国外における旅客輸送を統括する「DBアリーヴァ事業部門」をグループ内に設置し、その後も事業を拡大させてきている。

アリーヴァ社は、各地の鉄道・バス事業者の買収という手法を用いて、イギリス国内で勢力を拡大するのみならず、欧州大陸においても、すでに1997年には旅客輸送市場への参入を果たしていた（表参照）。DBとしては、競争入札への参加を主体とした国外進出というそれまでの方針を切り替え、自らには欠落していた強みを具備したアリーヴァ社を取り込むための投資に莫大な資金を投じる、という判断を下したということになる。

表 DB アリーヴァ事業部門による国外進出状況（2013年8月現在）

進出先国名	進出年	輸送機関名		
		鉄道	路面電車・LRT	バス
イギリス	1980	○	×	○
デンマーク	1997	○	×	○
スウェーデン	1999	○	○	○
オランダ	1998	○	×	○
イタリア	2002	×	○	○
スペイン	1999	×	×	○
ポルトガル	2000	○	○	○
チェコ	2006	×	×	○
ポーランド	2007	○	×	○
ハンガリー	2008	×	×	○
スロバキア	2008	×	×	○
マルタ	2011	×	×	○

- 注1) ○は当該輸送機関の運営に進出済みであること、×は未進出であることを表す。
 2) マルタを除き、進出年はDBによって買収される以前のアリーヴァ社による実績である。
 3) 国によっては、都市内・地域内旅客輸送に並び、都市間輸送に進出していることもある。
 4) 一部は、他主体との合併事業である。
 出所：アリーヴァ有限会社（在イギリス）のウェブサイトなどより作成

国外事業における戦略と課題

DB アリーヴァ事業部門は、過去に蓄積したノウハウの有効活用に注力するという観点から、進出対象国を欧州域内に限定しているものの、その戦略は融通性を備えている。すなわち、輸送契約の獲得を目指して数多くの競争入札に応札するいっぽうで、独立採算による運営を前提とする複数の輸送事業へも参入済みである。併せて、他の交通事業者の買収も継続しており、エリアや案件によって相違する進出形態を用いながら、欧州各地で自らの存在感を高めてきている。また、鉄道、路面電車・LRT、バスのうち、まずは進出可能な輸送機関の運営から着手し、経験や実績を積み重ねたのちに当該国において運行を担う輸送機関を段階的に増加させていく、という方策も実践している。

DBは、欧州域内における自由化に向けた趨勢に乗り、ドイツ国外における都市内・地域内旅客輸送事業を引き続き強化していく意向である。ただし、公的財政の緊縮に伴う輸送契約金の削減や政策変更に起因する参入障壁の発生など、各国の行政側の事情によって事業展開を左右されるというリスクには、不可避免的に直面していくことになる。こうしたリスクに適切に対処するためには、そのそれぞれが自らによってコントロール可能なものであるか否かを見極めたうえで、機動的かつ大局的に判断を下し続けていくことが必須となる。

わが国の鉄道事業者にとっては、その試行錯誤の過程も含め、国外展開の一類型としてのDBの国際戦略も大いに参照に値するのではないだろうか。