

〔研究員の視点〕

ドイツ鉄道 新社長が直面している課題

運輸調査局主任研究員 土方まりこ

※本記事は、『交通新聞』（2017年5月23日付）に執筆したものを転載いたしました

2017年1月末、ドイツ鉄道（以下、DB）の社長が突然辞任した。その後任には、2010年から最高財務責任者を務めてきた役員が就任している。

本稿では、DBの財務実績の推移を概観することにより、同社の新社長が取り組むべき課題についてまとめる。

収益性の低迷

新社長の就任直後に発表された2016年連結決算によれば、同年、DBは7億1600万ユーロの利益を達成した。前年（2015年）は13億ユーロ超の赤字を余儀なくされていたことにかんがみれば、新社長にとっては幸先の良いスタートであるとの評価も寄せられた。

しかし、2015年の損失は、鉄道貨物輸送事業の国際的な拡大を企図して買収したドイツ国外子会社の業績悪化に伴う、13億6300万ユーロにも上る減損処理（のれんの価値の見直し）を主因とするものである。2016年においては、そうした多額の特別損失の計上につながる要素が発生しなかったため、利益の一定程度の改善は当然の結果ともいえる。

かつ、〈図1〉から明らかな通り、近年、DBの売上高利益率は縮小傾向をたどっている。ゆえに、同社の収益性は決して楽観視できる状況にはない。

中核事業の弱体化

つまり、今日のDBにとっては、収益性の

図1 過去10年間ににおけるDBの営業収益と当期純利益



出所：2016年DBグループ営業報告書より作成

改善が喫緊の課題となっている。ところが、鉄道による都市間旅客、都市内・地域内旅客、および貨物の各輸送、すなわち、同社にとっての中核事業は軒並み弱体化しており、今後における利益の拡大は容易ではない見通しである。〈図 2〉に、各鉄道輸送事業部門の利益の推移を示した。

①都市間旅客

まず、都市間旅客輸送部門については、年によって増減を示しつつも、堅調に利益を計上してきたように見受けられる。しかし、期間中、同部門は新車の調達をほとんど行わないなど、大規模な投資を実行していない。換言すれば、その黒字は投資コストを抑制し続けたことによるところが大きい。

もっとも、2015 年末からは Intercity 2 という特急列車を投入しはじめており、2017 年末にも ICE 4 という次世代の高速鉄道の運行を開始する予定となっている。これらの新車の調達には、最低でも総額 50 億ユーロもの支払いを要すると見積もられており、今後は長期間にわたって多額の支出が不可避となる。かつ、2013 年初に自由化され、格安運賃で攻勢をかけてきている都市間バスへの対抗策として、鉄道運賃の値下げに

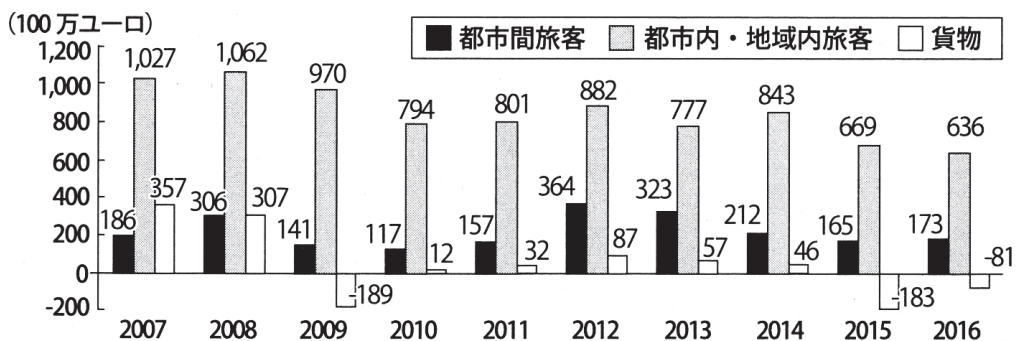
着手した結果、イールド（人キロあたり収入）も低下し始めているため、利益を増大させることはより難しくなっている。

②都市内・地域内旅客

次に、都市内・地域内旅客輸送部門は、一見して顕著なように、相対的に大きな利益を上げてきた。これは、都市内・地域内で完結する近距離輸送が、ドイツにおいては不採算事業として定義づけられたうえで、その提供に向けた責任が各州に課されていること、かつ、それゆえに各州が鉄道事業者と契約を締結し、輸送事業を委託しているが、こうした契約に基づいて各州から鉄道事業者を支払われる金額は、事業者側が正当な利益を確保可能な水準に設定されていることによっている。

ところが、競争入札制度の活用を通じて、過去には独占的に輸送に従事していた DB に代わり、他の鉄道事業者を選抜するという州がもはや珍しくなくなった。把握可能な最新の実績値（2015 年）によれば、DB の都市内・地域内旅客輸送部門は、依然として全 16 州との輸送契約全体のおよそ 7 割（列車キロベース）を確保している。その一方で、新規の輸送契約をめぐる実施された競争

図 2 過去 10 年間における DB の各鉄道輸送事業部門の利益（調整後 EBIT）



出所：DB グループ『Daten und Fakten』各年版より作成

研究員の視点

入札における同社の成功率（列車キロベース）は、2014 年が 64 パーセント、2015 年には 53 パーセントにとどまった。今後は、こうした契約獲得の失敗による影響の発生が避けられず、市場シェアと利益の縮小に見舞われることが想定される。

③貨物

つづいて、貨物輸送部門に関しては、利益額の変動の幅が大きく、過去 10 年間のうちに 3 度にわたって赤字決算に終わっている。かつ、黒字を達成した年においても、とりわけ近年は利益が減少し続けていた。

その要因として、DB 自身は、コスト面で強みを有する東欧諸国のトラックとの競争に起因するダンピング圧力の存在を強調してきたが、外部からは、取扱量の縮小が不可避な品目（石炭・鉄鋼など）の輸送を主体に据え続けていること、他の鉄道事業者と比較して運賃が高額であるのにも関わらず、輸送の定時性が劣っていることなどによる、優位性の不足が指摘されている。さらには、既述の特別損失の計上（2015 年）によっても顕在化した通り、これまでの拡大戦略が成果を挙げて

おらず、むしろ利益の縮小を惹起（じゃっき）している。のみならず、保安や騒音に関する規制への対応といった外部的なコスト上昇要因にもさらされている貨物輸送部門にとっては、黒字の達成すらままならないのが実態である。

求められる競争力の本質的な強化

以上の通り、現在、DB は中核事業の弱体化という深刻な事態に陥っている。むろん、同社としても、すでに様々な対応策を打ち出してきたものの、必ずしもそのすべてが実効性を見込めるような内容を具備しているとは評しがたい。

今日、DB が直面させられている苦境は、1994 年にスタートした鉄道改革が志向していた市場競争の帰結ともいえるが、同社自身にとっては、改革以後の世界で生き残るうえでの真の実力が問われている局面に相当する。ゆえにこそ、既定の路線をなぞるのではなく、競争力の本質的な強化につながるような戦略を策定し、真摯に履行していくことが新社長に求められている。