

イギリス旅客鉄道におけるフランチャイズ入札

吉野 一郎

1. はじめに¹

本稿では、イギリス国鉄民営化の上下分離において重要な要素である路線運営会社の決定におけるフランチャイズ入札の導入の合理性を検討する。まず、第2節で、民営化の経緯と、民営化によってイギリス鉄道市場の効率性が高まったのかどうかについての計量分析の結果を紹介する。第3節では、フランチャイズ入札制度がどのような意味で合理的な制度なのかを代替的な制度と比較することによって検討する。第4節で代表的な旅客鉄道会社であるノーザンレール（Northern Rail）とファースト・スコット・レール（First Scot Rail）を取り上げて効率性向上について具体的に検討する。

2. 民営化の経緯と効率性

2.1 民営化の経緯と上下分離の構造

イギリスでは、1993年の鉄道法（Railways Act 1993）を受けて、1994年から鉄道民営化の改革が行われた。民営化の大きな特徴は、鉄道インフラと鉄道輸送を分ける上下分離を採用したことである。民営化当時、線路、橋梁、信号、駅舎等の鉄道インフラは国鉄であるブリティッシュ・レールからレールトラック社に移管された。その後、レールトラック社は1996年に株式上場し、政府株式が売却されて完全民営化された。実際に旅客輸送を担う旅客鉄道会社（Train Operating Companies、TOC）は、地域や路線ごとに25に分離され、1997年までにすべて入札により民営化された。旅客鉄道会社のフランチャイズ入札は、独立機関である旅客鉄道フランチャイズ庁（Office of Passenger Rail Franchising、OPRAF）が行い、入札はどれだけの補助金で運営できるかを競うものであった。政府は路線毎に補助金の最小金額を提示した企業（フランチャイジー）とフランチャイズ契約を結び、一定期間（通常7年）の営業権を与えた。フランチャイジーは旅客鉄道会社を所有し、旅客鉄道会社が実際に列車の運行にあたった。25の旅客鉄道会社はレールトラック社からインフラを借用し、車両会社（Rolling Stock Companies、ROSCO）からリース契約で車両を借用した。一方、貨物輸送はオープンアクセス制による自由競争に委ねられることになった。規制機関としての鉄道規制庁は旅客鉄道会社にライセンスを付与するとともに、レールトラック社と旅客輸送会社との（線路利用料などの）アクセス契約を承認した。また、安全に関する規制は、保健安全委員会（Health and Safety Executive、HSE）が行った。

しかし、レールトラック社は、従来からの投資不足に加えて保守の外部委託の際の監督の不

¹ 本稿は、文部科学省科学研究費補助金（基盤研究(C)）「オープンアクセス環境における市場構造と制度設計の研究」の研究成果の一部である。

十分さも加わって、2000年のハットフィールドに代表される事故が起こったために、その補償金が高んで2001年に倒産し、2002年にそれに代わる非営利組織であるネットワークレール（Network Rail）がレールトラックを買収して資産を引き継ぐことになった。ネットワークレールは線路の保守作業を外注せず自前で行うようになった。鉄道事業の政策に対する政府の役割の重要性が求められるようになり、2000年交通法（Transport Act 2000）により、旅客鉄道フランチャイズ庁に代わって戦略的鉄道委員会（Strategic Rail Authority、SRA）が設立された。戦略的鉄道委員会は、政府資金を活用して鉄道事業の推進を図るとともに、フランチャージーとフランチャイズ契約を結び、補助金を支給する役割を有した。しかし、その成果は十分でないと考えられ、2005年鉄道法（Railways Act 2005）により交通省に鉄道グループが設立され、直接鉄道事業に責任を持つことになった。

民営化以後、レールトラック社の鉄道インフラ管理やインフラへの投資が不十分だったために2000年のハットフィールドに代表される事故の多発が起るなど、成果は望ましいものとは言えなかった。しかし、近年、規制の建て直しと旅客鉄道会社の努力の成果が現われ、経済の好況と相俟って成果は大きく改善されている。

旅客輸送量を測る旅客人キロは、1994年の民営化前には徐々に減少していたが、民営化以降着実に増加しており、1994年の1.5倍以上に達している。2006年度は465億人キロで、前年比7.6%増加した。2006年度には運賃が6.8%上昇し、この間、旅客収入も45億ポンドから50億ポンドへと前年度比12.1%増加している。

かつては、イギリスの鉄道は時間通り運行されないという評判であったが、定時性も改善されている。PPM（public performance measure）と呼ばれる定時運行率（5分以内の遅れで到着する割合。ただし、長距離は10分以内）は、2000年に急落した後に徐々に回復してきた。2006年度には、定時運行率は88.1%に達し、以前の状態に戻っている。

2.2 旅客鉄道運営会社の効率性

柳川・播磨谷・吉野（2007）では、効率性の計測に際して以下の投入物と産出物を使用している。まず、投入物としては営業キロ数（RKO）と営業駅数（NSO）の2つを使用する。営業キロ数とは、その名の通り各旅客鉄道会社が列車を走行させる権利を有する路線の総距離数のことである。

産出物については、旅客人キロ数（PK）を使用する。旅客人キロ数とは、運んだ旅客数（人）にそれぞれの乗車した距離（キロ）を乗じたものの累積を指しており、交通機関の輸送の規模を示す重要な指標のことである。輸送人キロと呼ばれることも多く、鉄道産業の生産性や効率性の計測を目的とした先行研究でも産出物として一般的に用いられている。

効率性を計測している対象は、2004年度から2006年度までの期間である。データの引用は、すべて戦略的鉄道委員会（SRA）発行の*National Rail Trends*のYearbook各年版である。データから得られた結果として、旅客鉄道会社の経営規模には極めて大きな格差が存在していることがわかる。いずれの年度とも、最大はスコットランド地域における事実上の独占旅客鉄道会社であるファースト・スコット・レール、最小はワイト島を南北に走るIsland Lineの数字である。同様の特色は、営業駅数（NSO）についても指摘できる。いずれの年度とも、最大の数字はイングランド北東部を主たる営業地域とするノーザンレールのものである。その一方で、駅の経営権をまったく保有していない旅客鉄道会社が存在している。産出物として定義した旅客人キ

キロ数 (PK) でも大きな格差が認められる。いずれの年度とも、最大の数字はイングランド南部を主たる営業地域とする South West Trains のものである。最小は、営業キロ数 (RKO) と同様、Island Line のものである。なお、2004 年度と 2006 年度の平均の値を比べて理解できるように、旅客人キロ数 (PK) は増加する傾向にある。旅客鉄道会社の数が 24 から 21 へと減少したことによる影響だけではなく、ハットフィールドの事故直後の一時期を除き、総数として旅客人キロ数 (PK) は増加を続けており、鉄道利用者の拡大という点についてはイギリスの上下分離による鉄道改革は効果があったと推察される²。

さらに詳しい計量分析では、CRS モデルから得られる総合生産効率性では、各年度の平均の値から、総合生産効率性は上昇する傾向にあることがわかる。ただし、平均と同様に標準偏差の値も上昇しており、旅客鉄道会社間の格差が拡大していることが理解できる。これは、全般的に効率性が改善する方向にあるものの、従来から高い一群と低い一群とでその変化の程度に違いが生じているためである。次に、VRS モデルから得られる技術効率性では、総合生産効率性と同様、平均の値を見る限り、技術効率性は上昇する傾向にあることが見て取れる。生産規模の違いを考慮して効率性が評価される同指標の特性を反映し、いずれの年度とも総合生産効率性を大きく上回っている。これら技術効率性と総合生産効率性の推移を反映し、規模効率性についても平均の値は一貫して上昇している。特に、2005 年度から 2006 年度にかけて大きく上昇していることが見て取れるが、これは合併により一部の旅客鉄道会社の規模が拡大したことなどが反映していると考えられる。

しかし、これらの変化が統計的に支持されるのか否かについての仮説検定では、記述統計量の表層的な印象とは大きく異なり、いずれの指標とも効率性の改善傾向は統計的には裏付けられないことが示されている。

3. フランチャイズ入札と効率性

3.1 フランチャイズ入札の望ましさ

本節では、イギリス鉄道の民営化において路線の経営権をフランチャイズ入札で決定することにしたことの合理性を Armstrong (2002) の議論に沿って検討していく。

そこでフランチャイズをめぐる入札が行なわれるある路線を考える。現時点で、この鉄道路線のフランチャイズを獲得して運営している企業を I とする。I は、旅客一人当たり C の費用で旅客サービスを提供し、そのサービスは U の効用を生み出すとする。また、I の鉄道運賃を P とする。これに対して、今回この路線に参入しようと考えている企業を E とする。E は、旅客一人当たり c の費用で旅客サービスを提供し、そのサービスは u の効用を生み出すとする。また、E の鉄道運賃は p とする。

E は、フランチャイズを獲得した場合、運賃を変更して p とすることができるが、そのためには交通省 (Department for Transportation, DFT) を説得しなければならない。DFT は、 p が、

$$p \leq P + [u - U] \quad (1)$$

² データ引用先である National Rail Trends の 2006-2007 年版によると、2001 年度から 2006 年度にかけて、旅客人キロ総数は 39.1 から 46.1 (単位はいずれも 10 億人キロメートル) へと増加していることが示されている。

を満足する範囲であれば、 P からの変更を認める。これは、 E によるサービスのもたらす効用が I の効用より向上する分だけは運賃変更を許容することを意味している。すると、 E は必要な運賃改定を条件に入札するならば、その最高入札金額は、期待される利潤、

$$\pi^E = P + [u - U] - c \quad (2)$$

に等しくなる。すると、 I とのフランチャイズ入札において E が落札するのは、 E の期待利潤が I のそれを上回るときであるので、それは、

$$\pi^E \geq \pi^I \Leftrightarrow P + [u - U] - c \geq P - C \Leftrightarrow u - c \geq U - C \quad (3)$$

が満足される場合であることが分かる。式 (3)の最後の不等式は、企業 E が新たにフランチャイズを獲得して営業したときに社会にもたらす厚生(Consumer Surplus)の大きさ、すなわち、消費者余剰 $u - p$ と生産者余剰 $p - c$ の合計が、企業 I のもたらす厚生(Producer Surplus)の大きさを上回することを示している。つまり、フランチャイズ入札は、 E の参入が社会的に望ましい場合に限って、 E の落札を可能にするという意味で、社会的に望ましい参入を実現する方法のひとつであることが分かる。

3.2 消費者の選択に任せる制度

このようなフランチャイズ入札の望ましさは、別の参入方法と比較するといっそう明確に理解できる。そこで、参入を入札ではなく、消費者の選択に任せるという場合を考えてみる。ただし、運賃の改定条件は同じであるとする。消費者は、どちらの企業を選択するかは、消費から得られる純効用、すなわち消費者余剰の大小で決める。よって、既存企業 I から新規企業 E への変更を消費者が支持するのは、

$$u - p \geq U - P \quad (4)$$

の場合である。式 (4)は、式 (1)を変形したものであることに注意すると、これは、DFTの認める改定運賃の最高額に価格を設定しておけば、消費者は E を選択してくれることを示している。よって、 E が実際に参入をするのは、利潤がゼロ以上の場合であるから、

$$\pi^E \geq 0 \Leftrightarrow P + [u - U] - c \geq 0 \quad (5)$$

が成立する場合である。式 (5)の右側の式は、

$$u - c \geq U - P \quad (6)$$

と変形できる。よって、これを新規参入の社会的な望ましさの条件である式 (3)の最後の不等式と比較すると、消費者に選択させる場合、企業 E の参入の選択が社会的な望ましさと一致するのは、既存企業の運賃 P が費用 C と一致する場合に限ることがわかる。このことは、社会厚生(Social Welfare)の観点からみて、望ましくない参入をもたらしたり、逆に望ましい参入を実現できないという問題を引き起こす。

まず、望ましくない参入が起きてしまうのは、 $P < C$ の場合である。このとき、

$$P > c + [U - u] > C \quad (7)$$

であると、社会的に参入は望ましくない、すなわち、

$$U - C > u - c \quad (8)$$

でありながら、Eが参入してしまう、つまり、

$$\pi^E = p - c = P + [u - U] - c > 0 \quad (9)$$

が成立してしまう。

一方、望ましい参入が起きないのは、 $P < C$ の場合である。このとき、

$$P < c + [U - u] < C \quad (10)$$

であると、社会的に参入は望ましい、すなわち、

$$u - c > U - C \quad (11)$$

でありながら、Eが参入しない、つまり、

$$\pi^E = p - c = P + [u - U - c] < 0 \quad (12)$$

が成立してしまう。第一の問題は、元々黒字路線で発生し、第二の問題は赤字路線で発生すると思われる。つまり、大都市周辺の路線では、望ましくない参入を消費者が選択してしまう可能性があり、逆に赤字路線では、望ましい参入をその路線の消費者が選択しないという可能性がある。

3.3 二つの制度の比較

前二項で説明した二つの制度を比較して、すぐにフランチャイズ入札による新規参入を認める方が優れた制度であると結論づけることはできない。そのためには、消費者の選択に任せるという制度をうまく補正することが可能かどうかを検討してみなければならない。実際、そのような補正手段として、“output tax”がある。これは、現時点で黒字路線であれば、新たな運営企業がIであれEであれ、 $P - C (> 0)$ だけの税金を支払い、一方、赤字路線であれば、 $C - P (> 0)$ だけの補助金を国から受けることができるという制度である。すると、黒字路線で企業Eは、

$$\pi^E = (p - c) - (P - C) = (P + [u - U] - c) - (P - C) \geq 0$$

で参入するが、これは、

$$u - c \geq U - C$$

と変形できるので、参入が社会的に望ましい場合には起こることがわかる。

赤字路線では、企業Eは、

$$\pi^E = (p - c) + (C - P) = (P + [u - U] - c) + (C - P) \geq 0$$

で参入するが、これは、

$$u - c \geq U - C$$

と変形できるので、参入が望ましい場合にはやはり起こる。

以上の結果は、新規参入を消費者の選択に委ねる場合でも、適切な税・補助金を導入すれば、フランチャイズ入札と同じように、社会的に望ましい参入のみを実現できることを示している。すると、二つの制度の差は、国に入ってくる収入あるいは国が支払うべき支出の大きさのみとなる。しかし、黒字路線では、式(3)の真ん中の関係式より、入札によって国庫に入ってくる収入は、税金によって得られる $P-C$ を下回ることはないが、企業Eは $P-C+\varepsilon$ だけの入札額で落札できるので収入は大きくは変わらない。一方、赤字路線では、入札においては補助金額の少なさを競うことになるが、その場合の補助金額は、やはり式(3)の同じ関係式より、output taxでの補助金額よりおおきくはならず、補助金節約額はやはり微小にとどまる。よって、黒字・赤字路線のいずれの場合でも、国庫の収支の面では、フランチャイズ入札の方が若干優れていることが分かる。つまり、効率性の面では、二つの制度は同じであるが、所得分配の面ではわずかな差があるといえる。

イギリスでの国鉄民営化は、それによって国から鉄道産業への補助金の増加を抑制することがその目的の一つであったことを鑑みると、フランチャイズ入札が選択されたのは合理的であったといえよう。

3.4 フランチャイズ制度における代替的制度

ここまでは、各路線の経営を行なう場合に、鉄道などのインフラへの投資費用をどのようにして回収するかという点は明示的に考慮せずに、フランチャイズ入札の制度としての合理性を新規参入の社会的な望ましさの観点から検討してきた。柳川(2007)では、上下分離によりネットワークインフラを公的部門が保有し、その独占的利用権をフランチャイズ制によって民間企業に与える場合に、その方法として、イギリス鉄道のようにフランチャイズ入札で実施する場合と、日本の道路公団のように、インフラ投資費用を回収するアクセスチャージで特定の企業に与える場合を「費用回収型フランチャイズ」と呼んで、比較検討している。以下では、柳川(2007)の議論を前項までのモデルにおいて検討してみる。

以下、インフラ投資費用(一単位の輸送当たりの)を F でし、既存企業Iの設定している料金 P で費用 C と F がまかなえる、 $P-C-F>0$ の場合のみを考える。フランチャイズ入札では、政府が F を負担してインフラを運営企業に使用させるとする。そこで、入札で既存企業Iへ挑戦する企業がない場合、つまり、式(3)の真ん中の不等式が成立しないならば、企業Iは高々 $P+[u-U]-c$ の入札額で落札できるので、純利益 $\pi^I = P-C-(P+[u-U]-c)$ を得る。この場合の消費者余剰は、 $U-P$ であり、政府の余剰は、入札収入からインフラ投資費用を差し引いた $(P+[u-U]-c)-F$ となる。よって、総余剰は、 $U-C-F$ となる。一方、入札で企業Eが挑戦する場合、その入札額は $P-C$ なので、企業Eの純利益は、 $\pi^E = (P+[u-U]-c)-(P-C)$ となる。この場合の消費者余剰は、 $u-(P+[u-U])$ であり、政府の余剰は、 $P-C-F$ である。よって、総余剰は、 $u-c-F$ となる。いずれにしても総余剰はプラスとなる。

これに対して、費用回収型では、運営企業が F を負担するので、企業Iの方が効率的な場合は、純利益が、 $\pi^I = P-C-F$ 、消費者余剰が、 $U-P$ 、政府余剰がゼロなので、総余剰は $U-C-F$ となる。同様に、企業Eの方が効率的な場合、総余剰は、 $u-c-F$ となる。よって、どちらのフランチャイズ制度でも効率性の面では同じであることになる。しかし、費用回収型では、企業Eが効率的な場合でも既存の旧国有企業Iがそのまま運営を続ける可能性があり、その場合は、総余剰が $(u-c)-(U-C)$ だけ減るという非効率をもたらす。

以上の議論は、フランチャイズでも入札の方が、政府の恣意によって引き起こされる非効率の問題を避けるという意味で望ましいことがわかる。

4. 旅客鉄道会社の事例

4.1 旅客鉄道会社の経営

旅客鉄道会社の経営は、収入としては旅客運賃収入とフランチャイズ契約において定められている補助金が主なものであり、費用としては、列車のリース代金、ネットワークレール社へのアクセス料金が主な構成要素となる。経営の母体企業は、フランチャイズ入札において、旅客鉄道会社の経営権を勝ち取った企業であり、それは旅客鉄道会社そのものとなる場合もあり得るが、多くはより大きな事業会社である。たとえば、以下でみるように、ノーザンレールの母体企業は、サーコ（Serco）という公益サービス企業であり、ファースト・スコット・レールの母体企業は、バスの経営を行っているファースト・グループである。サーコとファースト・グループはいずれも複数の旅客鉄道会社の経営権を握っており、規模の経済性やそれぞれが持つ経営資源の範囲の経済性をよりよく活かそうとしている。

旅客鉄道会社の経営のパフォーマンスについては、フランチャイズ契約において一定の水準以上の結果を達成することへのコミットメントが求められている。その内容としては、運行の定時性に関するものとして、定時運行率と遅延率が測られ、さらに顧客満足度指標等がある。定時運行率は、一年間の列車運行本数全体の中で、定時運行された本数の比率で測られる。第2節で述べたように、2005年度の旅客鉄道会社全体での定時性の平均値は86.8%であり、これは、ネットワークレール社がインフラの経営主体になる前の平均値78.6%からかなり改善している。遅延率は、遅れた時間の年間合計で測られる。こうした定時性についての経営指標の測定では、遅れの原因によっては、必ずしも旅客鉄道会社に責任を負わせるのが適当でない場合もある。たとえば、線路の不備による遅れ等は、その責はネットワークレール社が負うべきものである。遅れのどれだけが旅客鉄道会社の分担となるかについてもあらかじめ契約で明確にされている。旅客鉄道会社は、その経営指標の達成度があまりに低い場合は、交通省に対して違約金を払い、よりよく達成している場合は、報奨金が与えられる。

フランチャイズ契約において、旅客鉄道会社は時刻表を構成しなければならない。このとき、どれだけの余剰能力をもっているかが重要である。というのも、より多くの運行を計画すれば、それだけ定時運行の制約が厳しくなるが、その程度は余剰能力に依存するからである。また、よりより時刻表を作成するためには、異なる旅客鉄道会社間での協調も必要となる。

以上のような、フランチャイズ契約において旅客鉄道会社に求められるパフォーマンスの細部、スペック等は、5年ごとに実施される交通省によるネットワークレール社の経営評価において見直される。このとき、法の範囲内で常により高いパフォーマンスの設定が求められる。

4.2 サーコ・ネドレールウェイズとノーザンレールの事例³

ノーザンレールは、イングランドの北西部、北東部、およびヨークシャーとハンバーサイドという広大な地域をカバーし、1,600マイルにおよぶ路線と471箇所の駅を含んでいる。地域の

³ 本項は、サーコ、ネドレールウェイズ、ノーザンレールのホームページ記載資料、およびヒアリングに基づく。

合計人口は1,420万人であり、その経済規模は英国のGDPの21%を占める。地域内には、マンチェスター、リーズ、リバプールとニューキャッスルという、地域交通とロンドン、ヨーロッパ主要都市をつなぐ都市が含まれている。これら都市部は、巨大な雇用供給地域であるので、ノーザンレールは、膨大な数の通勤客の輸送を担っている。

サーコ・ネドレールウェイズは、ノーザンレールの経営に対して、2004年12月から8年9ヶ月間のフランチャイズを獲得した。フランチャイズ契約において、契約期間の全般において運行の定時性と経営の成果の向上に努めることにコミットすることが求められた。中でも、列車のメンテナンスと顧客満足度を高めることは重要な経営目標とされた。指標の定時運行率に関しては、2004年12月で83%であったのが、2007年7月では88%に改善している。

ノーザンレールのフランチャイズはそれまでは別の運営会社が持っていたが、2004年からサーコ・ネドレールウェイズが新たな契約を結ぶことになった。そのため、鉄道の運営に関わる現場の労働者、技術者、管理職、および労働組合との関係の継続性は保たれたが、経営トップは新たな人材が外部から登用された。サーコ・ネドレールウェイズが、前の運営会社からノーザンレールのフランチャイズを奪うことに成功した背景には、2003年7月から開始されたマージーレール (Mersey Rail) における運営 (25年間の契約) がきわめて高水準の経営成果と運行の定時性を達成していたことがある。

サーコ・ネドレールウェイズは、サーコ・グループとネドレールウェイズの50:50出資の合弁企業である。サーコ・グループは、公共サービスの分野で幅広い市場において、その経営の効率性を高めるノウハウを武器に、民営化された公共サービス企業の円滑な経営を請け負うことで利潤を上げている。サーコが特に強みとしているノウハウは、それまで国営企業として経営されていた企業の従業員、管理職に対して顧客満足追求、利益追求の態度を徹底させることにある。一方の、ネドレールウェイズは、オランダ国内での主要鉄道会社であるNSダッチ・レールウェイズ (NS Dutch Railways) の100%子会社である。その経営上の強みは、都市間の高密度の旅客輸送の効率的な運営にある。

サーコは、英国の鉄道市場の民営化の中で、自らの経営ノウハウを活かせれば経営効率を著しく向上させる余地があることを見込んで参入をうかがっていたが、鉄道旅客輸送の実際の運営能力を欠いていた。そこで、ネドレールウェイズと組むことで、列車のメンテナンス、運行計画の立案、時刻表の作成、さらには駅構内での商業施設の運営能力を獲得したのである。

ネドレールウェイズの列車のメンテナンス戦略は、信頼性・安全性等で測られる列車に対する要求水準以上の水準を保ちながら、ライフサイクル・コストを最小化することである。親会社のNSダッチ・レールウェイズには長年の研究開発によって培ってきたメンテナンス技術があり、ディーゼル機関車についての技術は英国でもそのまま活かせる。ネドレールウェイズは、マージーレールの運営に際して、メンテナンスの熟練技術者をオランダから英国に送り込み、技術移転を本格的に実施した。その成果は著しく、列車の所有者であるリース会社が責任を負っている重整備の仕事までサーコ・ネドレールウェイズが請け負うようになった。

鉄道輸送に対する顧客満足度に大きな影響を与える、駅および周辺部の運営に関しても、NSダッチ・レールウェイズのオランダでのノウハウが利用された。安全で清潔な駅とそこでの快適なサービスを実現するために、駅のデザインから運営までをネドレールウェイズが受け持った。さらに、駅周辺部と駅内部の商業開発を統合して行ったり、バス等との接続を円滑にしたり、歩行者・自転車利用者のアクセスを容易にしたりすることで、顧客が駅から最大限の

効用を引き出せるように努めた。

4.3 ファースト・スコット・レールの事例⁴

ファースト・スコット・レールは、スコットランドのほとんどの地域をカバーし、341の駅を運営している。営業地域の中核は、エジンバラとグラスゴーであり、そこからハイランド地域、インバネス、アバディーン、あるいはニューキャッスルとの間での運行を行っている。特に、エジンバラとグラスゴー間では毎日の通勤客の輸送を担っている。

経営母体は、ファースト・グループであり、ファースト・スコット・レールの経営に対して、2005年からのフランチャイズを獲得した。2004年10月に実施された入札でナショナル・レールと競ったが、ファースト・グループ内外の豊富な人材から入札チームを立ち上げて対応した。入札だけに限らずその後の経営においても、グループ内でのバスや鉄道運営において実績を上げてきた人材をスコット・レールのトップに据えて経営の成果を高めている。ファースト・スコット・レールはスコットランドにおけるほぼ独占的運営を行えるが、競争による規律の弱さもあって2004年までの経営はあまり好ましい状況ではなかった。しかし、ファースト・グループが経営権を握ってからは、経営努力がなされ、遅延性は32%減少し、定時運行率は2004年で83%であったのが2006-07年においては88%から94%の間に上昇している。

ファースト・グループは英国と北米におけるバス会社であり、英国ではローカルバスの20%の運行を行っている。米国では、スクールバスの運営および長距離バスのグレイハウンド（Greyhound）を経営している。鉄道への参入においては、それまでの従業員がそのまま残り、移行はスムーズであった。バスとの兼営の利益は、購買力の高まることである。たとえば、ユニフォームの購入においても、従業員数が大きくなると単価が安くなるので、規模の利益がある。しかし、鉄道とバスとの協力・連携による範囲の経済性はあまりない。ファースト・グループはスコット・レール以外に、First Greater Western Network(2006年4月から、それまでの、Great Western、Great Western Link および Wessex Trains の3つのフランチャイズが統合されたもの)、First Northern Western、First Capital Connect、First Transpennine Express でのフランチャイズも獲得している。

よりよい経営のためには、補助金に関しては政府、特にスコットランド交通省（Transport Scotland）との関係が重要である。また、バージントレイン（Virgin Trains）（1997年に参入。West Coast Main Line）や GNER（1996年に参入。East Coast Main Line）など他の旅客鉄道会社とは、時刻表の作成で協力する必要がある。顧客サービスにも力を入れなければならないが、職員訓練に費用がかかり、最近では人件費が高騰してきて、採用が難しくなっている。

4.4 旅客鉄道会社の経営課題

こうして、フランチャイズ制度の下で、多様な分野から英国での鉄道産業への経営に本格的に乗り出して成果をあげている企業が増えてきていることには一定の評価ができるが、そうした運営会社はいずれも今後の経営上の問題点をいくつか抱えている。第1に、長期的な設備投資が過小になってしまう傾向がある。その最大の理由は、フランチャイズ期間の短さである。これでは、長期的なビジョンを持った経営をすることはできず、株主に設備投資の必要性を説

⁴ 本項は、ファースト・スコット・レールのホームページ記載資料、およびヒアリングによる。

得する場合にも足かせとなる。第2に、車両（機関車、客車）はほとんどの場合リースで調達するが、リース市場では寡占化が進んできているために、リース料が高くなってきて経営上の負担となっている。第3に、フランチャイズ期間の短さとフランチャイズ地域の細分化によって、新型高速列車への研究開発投資は増やしにくい。まとまった台数を長期間走らせることができないならば、投資の回収が困難である。第4に、フランチャイズの下では、収益のかなりの部分は政府補助金であるので、従来の列車よりはるかに高価な新型高速車両を実際に導入するためにその費用増加分を正当化しにくい。第5に、例えば、長期的計画として、運行水準を増加することを決めたとする。そこで、プラットフォームを増設しなければならないが、そのための資金を得るために交渉すべき相手が多すぎる。特に、交通省を説得できなければ、ネットワークレール社は、旅客鉄道会社の長期的成長に必要な投資を行うことはない。また、その交通省の長期的投資に対するイニシアチブは、とにかく遅い。第6に、どの運営会社もフランチャイズ契約における要求である顧客サービスにも力を入れなければならないが、職員訓練に費用がかかり、最近では人件費が高騰してきて、採用が難しくなっている。

以上の6点に加えて、フランチャイズ制度をよりよいものにしようとする英国政府の新たな取り組みが経営におよぼす影響も懸念される。新たな取り組みは、旅客鉄道会社の経営者への経営規律を高めようとするものであるが、そこには費用が伴うのである。第1の提案は、クロス・デフォルト（Cross-Default）ルールである。これは、もし一つのフランチャイズで経営を失敗したら他のフランチャイズ権は剥奪するというルールであるが、導入されたら経営リスクは高まるし、なによりも新しい地域へのフランチャイズの展開をしようとする場合の参入障壁となる。第2の提案は、一社が複数のフランチャイズを持っても、経営としては、それぞれ独立させなければならないというものである。例えば、年金基金を統合できればスケールメリットが大きいのだが、それが生かしにくい。このような独立性の要求の理由は、政府としては、あるフランチャイズが失敗したらその部分に政府が介入して、経営権を奪うということで、経営規律を旅客鉄道会社に与えようと考えているのである。これは、従来、経営に問題があると政府はその会社との再交渉を許容してきたのだが、それをやめようということである。

5. おわりに

本稿では、イギリス鉄道の民営化の経緯を説明するとともに、旅客鉄道会社の経営の効率性を計測した結果をまず述べた。

その上で、民営化における中心的な新制度であった路線運営権のフランチャイズ入札制度の合理性について理論的に検討した。主な結論としては、代替的な制度と比較して、フランチャイズ入札制度は、効率性の面では大きな改善は期待できないが、分配面では改善が期待できることが分かった。また、新規企業の方が効率的であることが期待できる場合、新規企業の選択において政府の恣意性が疑われるような制度は避けるべきであり、その意味で入札制度は望ましい制度として生き残ることが確認された。

最後に、代表的な旅客鉄道会社であるノーザンレールとファースト・スコット・レールについての事例を見ると、フランチャイズ獲得という競争下でそれぞれの企業努力により勝ち残り、成果を上げている。しかし、旅客鉄道会社はフランチャイズであり、しかもその期間が短いため、さまざまな投資が行いにくいというマイナス面もあることがわかった。

参考文献

- 柳川隆（2007）「新しい日本型産業組織に向けて：競争促進と投資確保のための民営化」、三谷直紀編『グローバル化・人口減少と持続的経済成長』、第6章、勁草書房、pp.153-178。
- 柳川隆・播磨谷浩三・吉野一郎（2007）「イギリス旅客鉄道における規制と効率性」、神戸大学年報
- Armstrong, Mark(2002) “The theory of access pricing and interconnection”、*Handbook of Telecommunications Economics*、Vol.1、edited by M.E.Cave et al. Elsevier Science B.V. pp295-384.