

ローカルな公共交通サービスに事業展開する「グローバル・オペレータ」*

Global Service Suppliers of Local Public Transportation*

柴山 多佳児**・家田 仁***

By Takeru SHIBAYAMA**・Hitoshi IEDA***

1. はじめに

都市や地方の鉄道やバス、路面電車といった公共交通といえば、日本では、それぞれの都市・地方に本拠を置く地場の事業者が運営をしていることが大半である。

一方で、海外の公共交通事業者事情に目を向けると、一つの事業者が複数の国で独立した公共交通システムを運営している事例を目にすることがある。たとえば、スウェーデン・ストックホルムの地下鉄と、フランス・ボルドーのトラム、コロンビア・ボゴタのBRTの一部は、共通の事業者によって運営されている、といった具合である。この例の事業者の場合、他にもドイツ・ハルツ山地地方のローカル鉄道や豪州・メルボルンの郊外電車の運行なども手がけている。運行する公共交通はどれもローカルなものながら、事業者のビジネスの範囲はグローバルなものである。しかもこうした事業者は、1990年代後半から現在までのおよそ10年間の間に急速にビジネスをグローバルなスケールへと拡大している。

本研究では、このような複数の国で様々な都市内・地域内の公共交通サービスを提供する事業者を「ローカル公共交通サービスのグローバル・オペレータ」（以下では「グローバル・オペレータ」と表記する）と呼ぶことにし、これにはどのような企業があり、どの地域に展開しているかを概観した。また、「グローバル・オペレータ」となる企業が誕生するに至った経緯を、特に企業の歴史的経緯に着目して調査し、こうした企業が生まれるための共通の条件を考察した。

2. グローバル・オペレータはどこに展開しているのか？

(1) 調査対象とした企業

調査対象とする公共交通事業者を選定するにあたって、Alexanderssonらによる既往の関連研究¹⁾から、英仏独お

よびスウェーデンにおける比較において、英仏企業が本拠国以外での公共交通事業の展開に積極的である示唆が得られたため、はじめに英仏国内でシェアの大きな公共交通事業者を抽出した。英国は、政府機関であるOffice of Rail Regulation (ORR) およびDepartment for Transport (DfT) の資料より、人キロベースの旅客鉄道会社別シェアを算出し、上位5グループ (Arriva, First Group, GoAhead, Stagecoach, National Express) を調査対象として選んだ。フランスは、ほとんどの公共交通事業者が加盟する業界団体であるUnion des Transports Publics (UTP) による国内の公共交通市場シェアの資料を用い、上位4社 (AGIR, Keolis, Transdev, Veolia Transport) が抽出されたため、これらを調査対象とすることにした。

また、Veolia Transportへのヒアリングより、上述の9社に加えてComfortDelGro (シンガポール) およびMTRC (香港) が本拠国外への事業展開に積極的であるとの指摘を受けたことと、Veolia TransportおよびJRグループパリ事務所へのヒアリングから、これら合計11社で主要な企業は概ね網羅されていると考えられたため、本調査では以上の11社を対象とした。

AGIRはフランスの中小の公共交通事業者の連合体であること、GoAheadとMTRCは調査時点では本拠国外での公共交通事業は行っていないことがそれぞれのウェブサイトから判明したため、残りの8社について、展開先を各社のウェブサイトおよび調査時点で最新の年次報告書からまとめた。

表 - 1 主なグローバル・オペレータの本拠地と本拠国外の展開先の国と都市・地域の数

事業者グループ	本拠国	展開国数	都市・地域数
Veolia Transport	フランス	24	約50
Arriva	イギリス	7	約10
Keolis	フランス	7	約20
Transdev	フランス	5	約20
ComfortDelGro	シンガポール	4	約15
National Express	イギリス	3	約5
First Group	イギリス	2	約80
Stagecoach	イギリス	2	約10

*キーワード：公共交通計画、公共交通運用

**学生員 東京大学大学院工学系研究科社会基盤学専攻修士課程

(113-8656 東京都文京区本郷 7-3-1, tel:03-5841-6118,

shibayama@trip.t.u-tokyo.ac.jp)

***フェロー会員 工博 東京大学大学院工学系研究科社会基盤学専攻教授

(2) 主要なグローバル・オペレータとそのビジネス

グローバル・オペレータの本拠国と、公共交通事業（バス、都市および地域鉄道、トラム）の展開国数（2006年末時点）を示したものが表－1である。

ここからは、展開国数では本拠国フランスのほかには24カ国に展開しているVeolia Transport社が突出して多いことがわかる。また、First GroupおよびStagecoach両社の本

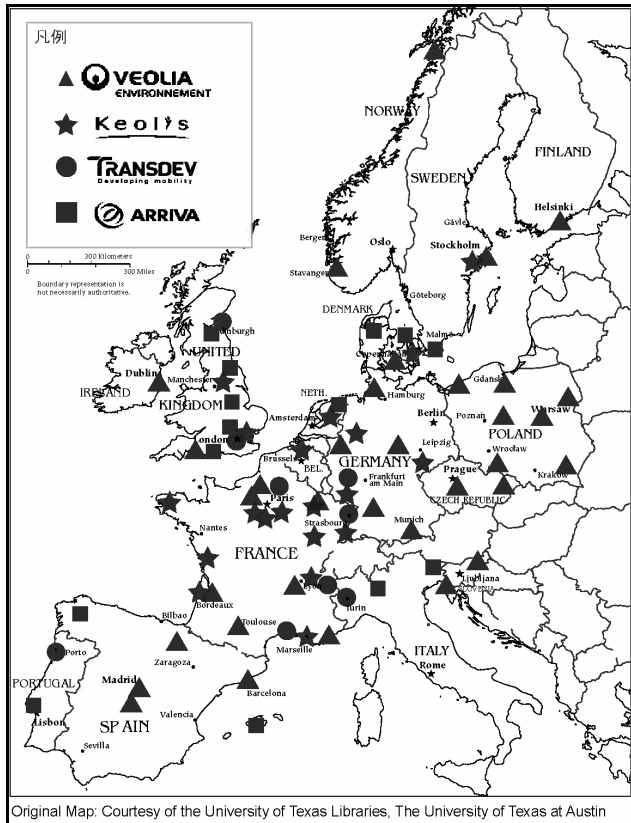
拠国英国以外の事業地2箇所がアメリカおよびカナダであることを考慮した上で、展開する都市・地域数を含めて考えると、Veolia Transportに加えてArriva, Keolis, Transdevの4社が、特に「グローバル・オペレータ」としての特徴を顕著に持った企業であると考えることができる。

これら4社の主要な公共交通事業の展開先を示したものが図－1（ヨーロッパ内）および図－2（ヨーロッパ以外の地域）である。ここからは、Arriva, Transdev, Keolisの3社は、西ヨーロッパの比較的古くからEUに加盟していた国々と北欧諸国、豪州やカナダなど本拠国と比較的経済的結びつきが強いと考えられる国々で事業を行っている様子が分かる。また、Veolia Transportのみは、上記に加えて、東欧や中東などへ手広く事業を展開している様子がうかがえる。

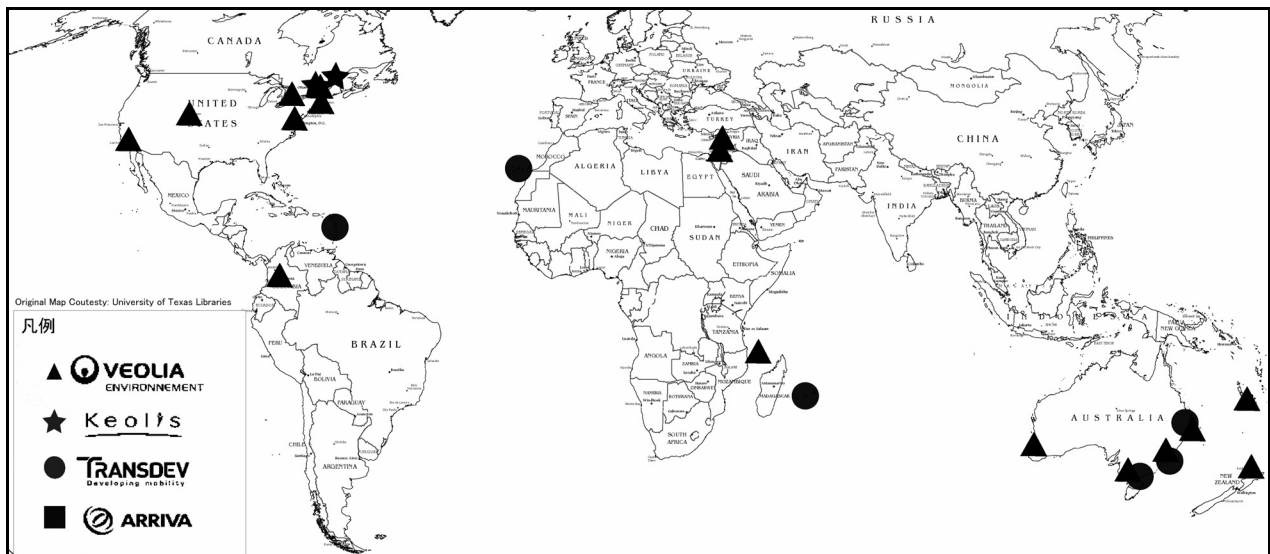
Veolia Transport社は、仏Veolia Environnement社が100%出資している子会社であり、フランス国内ではボルドーのトラムなどの運行を担うほか、フランス国外ではスウェーデン・ストックホルムの地下鉄や豪・メルボルンの郊外電車、ドイツ各地の地域鉄道、米・ボストンの郊外鉄道などの運行を担っている。アジア地域への進出にも積極的であり、インド・ムンバイの都市鉄道事業に香港MTRCとの合弁で2010年より参画することが発表されている。

Arrivaの事業はヨーロッパ内に限定されている。本国英国では、ロンドンをはじめとするイングランド各地でのバスの運行を主に行っている。英国外では、デンマーク北部の鉄道やスペイン各地のバス、ドイツにおけるバスや地域鉄道輸送などを行う事業者である。

Keolisは、前述のUTPによるフランス国内シェアでは36%を占めており最大の企業グループである。リヨンの地下鉄VALや、諸都市でのバスの運行などを手がけ



図－1 主要なグローバル・オペレータの欧州での主要事業展開地



図－2 主要なグローバル・オペレータの欧州以外での主要事業展開地

る。フランス国外では、物流企業Renusとの合併であるEuroBahnによるドイツ各地の地域鉄道輸送のほか、コペンハーゲンやストックホルムなど北欧の諸都市でのバスや鉄道の運行を手がけている。また、ヨーロッパ以外ではカナダでバス事業を行っている。

Transdevは、フランス国内ではトラム運行において「混合経済会社」（フランスの「第3セクター」方式）を通じて、グルノーブル(Semitag社)やストラスブール(CTS社)などに参画している。またフランス国外では英国ノッティンガムやポルトガルのポルトのトラムのほか、ロンドン市内の一部のバス、メルボルンのトラムの運行などを単独あるいは合併事業として手がけている。

3. なぜグローバル・オペレータは成立したのか？

(1) グローバル・オペレータはどのように成立したのか？

次に、グローバル・オペレータのグループ全体のビジネスや出資者について、また各社が本格的な国際展開を開始する1990年代中ごろまでの成立過程を、先の4社（Arriva, Keolis, Transdev, Veolia Transport）について概観し、国際展開が可能となった背景を探る。

a) Veolia Transport

Veolia Transport社の親会社であるVeolia Environnementグループには、ほかに水事業（水道、水処理プラントの管理運営など）を行うVeolia Water、発電事業や空調管理事業などを行うVeolia Energy (Dalkia)、廃棄物の回収や処理を行うVeolia Environmental Serviceがあり、これらすべての分野が25カ国以上において事業を行っている。交通部門では、貨物部門(Veolia Cargo)を持ち、仏独間などで貨物輸送をも行っている。なお、親会社Veolia Environnementの主要な株主にはEDF（フランス電力）やCaisse des Dépôts（フランスの政策投資銀行）といった公共セクターも含まれている。

現在のVeoliaグループの起源は1853年設立のフランスのリヨン市の上水道供給を行ったゼネラル水道会社(CGÉ)にまで遡る。交通部門の起源は1875年設立の仏ボルドーのトラム会社CGFTと、1911年設立のトロッコメーカーCGEA社である（副業として廃棄物回収やバス事業等を行っていた）。これらはCGEに1980年に買収されたのち、1990年にSNCFの下請けで鉄道事業などを行っていたCFTL社を合併して、基本的な国際展開の素地を整えたようである。1996年の英国鉄道民営化時を皮切りに本格的に仏国外で事業を展開し、1997年に独DEG、1998年にはスウェーデン他のバス事業者Linjenbussを買収、さらに1999年にストックホルムの地下鉄および豪メルボルンの郊外鉄道の営業権を獲得して国際展開を進めた^{2) 3)}。Veolia Environnementグループ全体の成立の過程のを概観したものが図3である^{補註1)}。

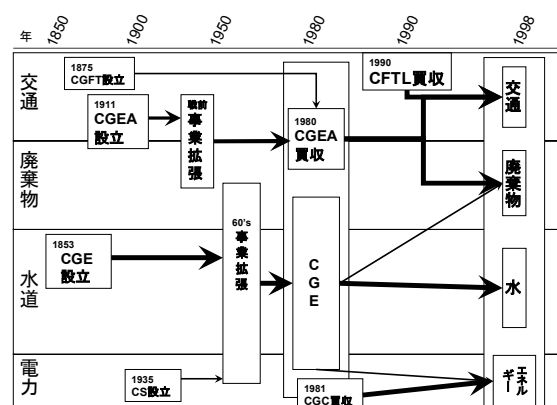


図 - 3 Veolia Environnement の成立過程

b) Arriva

Arrivaの企業としての起源は1938年設立のバイク販売店であるが、自動車販売・バス運行事業者のGrey-Green Coaches of London社買収（1980年代）と、分割民営化された旧英国国営バス会社系のBritish Busや、ロンドン市交通局の下にあったLeaside Bus Companyなど、1990年代の公共系バス事業者の買収を通じ、公共交通部門へ進出した。その後、1990年代に利益率の低かった自動車ディーラー部門等を切り離し、公共交通に特化した経緯を持つ。1997年にデンマークのUnibusを買収したことを皮切りに国際展開を本格化した⁴⁾。

c) Keolis

Keolisは株式の45%がSNCF、残りの大半が民間のファンドによる保有である。バス会社および船会社に起源を持つVIA-GTI社に、SNCFのバス事業部門Caraineが合併して成立した事業者である。VIA-GTI時代の1997年に、英GoAheadとの合併で英国鉄道の運行に参入したのが最初の海外展開である⁵⁾。

d) Transdev

Transdevは68%がCaisse des Dépôtsに、25%がパリ市交通公社(RATP)による出資であり、フランスの公共セクターの色彩が非常に強い事業者である。設立の背景についての資料は乏しいが、現在の組織は1990年にCaisse des Dépôts主導で設立されたものであり、その起源はやはりCaisse des Dépôts系のTRANSCET社のようなものである。なお、最初のフランス国外への展開についても資料が乏しいが、1997年の英LONDON UNITED Buswaysの買収が最初のようなものである。

(2) グローバル・オペレータにみられる共通性は何か？

a) 「自治体相手・低リスク・低収益」のビジネスモデル

上記のことから、少なくともTransdevを除く3社はいずれも民間出自の交通関連事業者であり、合併などによ

り何らかの「PPPの経験」を獲得してきたと言えよう。たとえばVeolia Transportの場合は水道事業によるPPPであり、あるいはCFILのSNCFからの下請け運行がこれにあたる。Arrivaの場合は旧国営あるいはロンドン市交通局系などのバス事業者の買収、Keolisの場合はVIA-GTI社時代から続く自治体からの運行引き受けやSNCFのバス部門との合併が「PPPの経験」であったと考えられる。

一般に、特に大陸ヨーロッパでは、公共交通事業者は、公共セクターとの契約関係のもとで事業を実施することが多いようである^{補注2)}。この方式では、事業者にとっては大きな利益は期待できないものの、自治体相手ゆえのリスクの低い安定した経営をすることができる。

これまでに上げたグローバル・オペレータの事業もまた、この「自治体相手・低リスク・低収益」のビジネスモデルに立脚しているといえることができるだろう。公共交通事業は日本とは異なるビジネスモデルの上にあり、しかもそのビジネスモデルによる事業は、やはり日本の交通事業者とは異なりグローバルである。

b) 「公益事業」として公共交通運営をする自治体

自治体と公共交通事業者の関係についてみると、フランスについてはすでに南⁶⁾が「公共事業における市役所と受注した建設業者の関係」と同じであると指摘している。これと同じように、グローバル・オペレータがすでに事業を行っている、あるいは参入を決めている地域における公共交通についてもまた同様のことが推察できる。

公共交通事業を（日本における水道やごみ回収と同じように）「公益事業」として自治体が責任を持ってサービスを確保する。その際、政策的補助金とともに、入札などでサービスの質やコスト効率性の高い事業者を選定し、事業者との契約関係下で運営に当たらせる^{7) 8)}。このような、いわば「社会サービスとしての自治体主導の公共交通運営」もまた、（少なくともグローバル・オペレータを受け入れている地域の多くでは）共通化しつつあることが推察される。

また、特に鉄道やトラムの場合には、線路などの費用負担の重い固定施設の保有を事業者から分離することで、負担を軽減している例も多く見られる。

特に鍵となる事柄を整理すれば、①契約関係に基づく一定期間の営業権の保障と政策的補助金投入、②入札などによる事業者選定と独占的営業権の付与によるマーケット内競争の政策的排除（“Competition FOR a Market”）、③固定資産の事業者からの分離（上下分離）の3つがあげられよう。公共交通を「公益事業」とであるとしながらも、オペレータから費用負担やリスクを分離することで、民間事業者によるサービスの提供を維持する。このような理念が共通化しつつある、と言い換えることもできるだろう。

4. まとめと今後の課題

本調査結果をまとめると、①公共交通には「グローバル・オペレータ」と呼ぶべきビジネスモデルが存在し、②主要な企業として、Arriva, Keolis, Transdev, Veolia Transport社の4社があげられる。③その多くは民間企業としての出自を持ちながら、④合併により公共セクター由来の「PPPの経験」を獲得している。また、⑤自治体相手の低リスク・低収益のビジネスモデルを確立しているようである。一方で⑥自治体が公共交通サービスを「公益事業」として責任を持って提供するという価値観があり、それを受けて⑦オペレータのリスクの軽減（契約関係下での営業権の保障や補助金の投入）や⑧負担の軽減（“Competition FOR a Market”や上下分離）が図られている。さらに、これらの条件について、世界的に足並みが揃いつつあるようである。

今後は特に交通事業者が国外展開する場合の問題点や技術の移転など事業者側の事柄と、自治体と公共事業者の関係の類型化とリスク分担や、政策的補助金やマーケット内競争抑制など自治体側の事柄の両方の面について更なる研究を進めたいと考えている。

なお、本研究を進めるにあたり、三菱総合研究所の深山剛氏をはじめ多くの方に的確なご意見を賜り、研究の方向性について重要な示唆をいただきました。また、Veolia TransportのEdward Varani氏をはじめ多くの交通事業者の方々には非常に親切にいただき、現状について多くのことをご教示いただきました。深く感謝いたします。

補注

(1) Veolia Environnement グループは、かつてVivendiのブランド名で通信やケーブルテレビ事業を展開していた時期があり、また映画配給などを手がける米国のメディア企業Universalグループと合併していた時期があるが、現在は合併を解消・分離して先述の公共系4部門（交通、水、エネルギー、廃棄物）に特化しているため、これら以外の部門については割愛した。

(2) たとえば、Arrivaの2006年版Annual Report & Accountsにおいては、「ロンドン市内を除く英国内のバス事業の多くは、現在は規制緩和がなされており、運営は独立採算」（筆者訳）であり、「大陸ヨーロッパの多くのバスと鉄道事業、英国の鉄道とロンドンのバス事業は、当社の主要な顧客は公共セクターの組織である。地方自治体や交通担当官庁が事業者 서비스에運行する権利を、通常は一定の路線やエリアに対して独占的に与える。ヨーロッパの交通市場がより自由化されるにしたがって、こういった契約は競争入札によって決まるようになりつつある。ただし、移行期間中は、既存の事業者と交渉をもとにして契約が結ばれることもある。」（同）と述べられている。

参考文献

- 1) Alexandersson, G et al: Public Procurement and the Rise of National Champions in the Deregulated European Markets for Public Transportation
- 2) Vivendi: Annual Report 1999
- 3) Veolia Environnement: Corporate History
- 4) Arriva: Company History and Growth Timeline
- 5) Funding Universe: Company Histories - Keolis SA
- 6) Le Tram: <http://eurotram.web.infoseek.co.jp/>
- 7) 野田由美子編著: 民営化の戦略と手法, 日本経済新聞社, 2004
- 8) フランス設備・運輸・住宅省: インフラと公共サービスの財政—官民パートナーシップ(PPP), 国際建設技術協会, 2001