

論文

「フランス国鉄の現状と課題」

近藤 禎夫

- はじめに
 I フランス国鉄の経営構造
 II フランス国鉄の現況と長期経営計画
 III フランス国鉄の事業計画にもとづく経営戦略

■はじめに

フランスの鉄道史をひもとけば、鉄道の発祥は1821年5月5日産業革命の中心地といわれた南フランスのサン・テチエンヌ：Saint-Étienne（炭鉱）～アンドレジュ：Andrézieux（ローヌ河港：リヨン）間の20kmで、私営馬車鉄道としての営業免許を時の政府に申請したときにはじまったという。1823年申請は認可され、1828年10月1日に開通をみた。その後約4年をへた1832年9月に蒸気鉄道に衣替えされたが、これがフランスの本格的鉄道事業の始まりといえる¹⁾。

フランスが全国的規模での基本鉄道網を完成させるのには、さほどの時間を要しなかった。すなわち、政府が積極的に財政援助を図った基幹鉄道建設にかんする法律は、1842年6月にすでに制定をみているのであり、鉄道建設費用を国がいわゆるインフラストラクチャー部分（路盤、諸構造物、駅舎等）の全額と用地取得費の1/3を負担し、地方自治体が残りの2/3を負担し、結局、鉄道社会はレール敷設費と車両のみを賄えばいいという内容であった。1842年法は政府に土地収用権を与え、公共事業省に鉄道監督権、運賃決定権を付与したのである。鉄道事業を“公益産業とする根本思想”は1937年の鉄道国有化後も存続しているのである²⁾。

なおフランス政府が経営不振の私鉄を買収し、一部国有化に着手したのは1878年にさかのぼることが出来るが、本稿で論議の対象とするフランスの国鉄(Société Nationale des Chemins de fer Français, 以下、SNCF という)とは、1937年に国有化が決定されこんにちに至っているものを意味する。「まえがき」を借りて現行のSNCFの成立事情について簡単にふれておくと、要するに第1次世界大戦後の大量生産システムの確立にともなうモータリゼーションに、群雄割拠の鉄道（公益的私企業）が敗れたための鉄道統合・国有化だったのである。

当時の国有化移行への事情は、上記の自動車攻勢により1930～1937年の8年間だけで鉄道全

1) 日本国有鉄道外務部『鉄道をめぐる交通政策の変遷』（フランス）、1973年2月、1ページ。

2) 前掲書、2ページ。

体の累積赤字が約285億フランに達したといわれ、1937年度では単年度で約60億フランの欠損を生じ国庫負担上の大きな財政問題に発展したからなのであった。したがって、1937年8月31日に至り、政府と国鉄、大手私鉄5社、およびパリ循環鉄道2社との間に「国有鉄道会社の設立に関する協定」(Convention du 31-8-1937)が締結の運びとなった。直ちに同日「鉄道国有化に関する緊急命令」が下され、翌1938年1月1日に公私混合型のこれら全社合併のSNCFの発足となったわけである(株式の51%を国家が、残りを旧来の私鉄が保有する混合経済会社:société d'économie mixte; S.E.M.)

本稿はもとよりSNCFの発展史的展開を目的とするものではなく、SNCFの現状紹介をかねての経営的諸課題を明示することに執筆の意図がある。SNCFは、1983年1月1日に名称はそのままに公共企業体の一種である商工の公施設に変更されこんにちに至っており、わが国の国鉄のように「分割・民営化」の道を歩まなかった。しかしながら、すくなくとも日本的な国有鉄道経営のような財政的破綻は来していないのである。よってSNCFの経営のあり方を探るとともに、部分的ながら経営構造の一端を明らかにしていくことにする。

I フラソン国鉄の経営構造

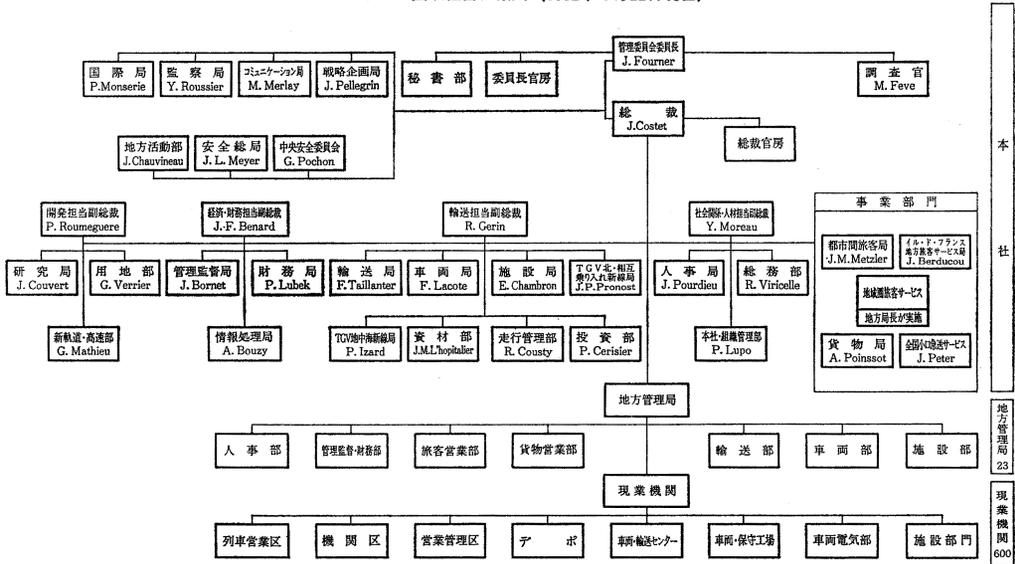
(1) SNCFの経営組織

SNCFにおいては、最高意思決定機関は意思決定機構としての管理委員会(Conseil d'Administration)と経営実務の執行機関である国鉄総裁室(Direction Générale)の両者から成っている。前者の管理委員会の具体的構成は、政府代表7名、学識経験者(少なくとも1名は受益者たる利用者)5名、および鉄道従業員代表(うち1名は、管理職とする)6名の計18名となっている。委員長(président)は委員会の推薦制度で、政令により任命が行なわれることとなっている。また政府代表は関係大臣の指名により(閣議決定後)、各界代表・学識経験者の場合は運輸大臣の指名により、そして従業員代表については選挙をもって選出し、委員長任命と同様にすべて政令にもとづき任命される仕組みになっている。なお任期は委員長、委員とも5年である。

その他、管理委員会の構成メンバーに秘書(secrétaire du Conseil d'Administration)、政府委員(Commissaire du Gouvernement)の陸上輸送局長(Directeur des Transports Terrestres)、政府委員補佐の陸上輸送局鉄道課担当土木技師(ingénieur des Ponts et Chaussées, Chargé de la sous-direction des chemins de fer à la Direction des Transports Terrestres)、および交通関係経済財務管理委員会委員長(Chef de la Mission de Contrôle Économique et Financier des Transports)、中央企業委員長秘書(Secrétaire du Comité Central d'Entreprise)等がこれに加わり全体が構成されているのである。この点、きわめて客観的な委員の選考方法を採用しているといえ、利害関係に悪影響を生じさせないような合理的な仕組みになっているといえよう。

つぎに後者たる国鉄総局(Direction Générale)についてみると、国鉄総裁(Directeur Gén-

フランス国鉄経営組織図 (1992年4月22日現在)



(資料出所) SNCF, Rapport D'activité, 1990 et 1991をもとに作成。
 (注) 各局名はJRグループで使用している訳語にしたがった。
 なお地方管理局、現業機関の数は、1990年度末のものである。

éral)のもとに技術・営業・予算および財務・計画化と地域活動、および渉外担当といった5名の総裁補佐ないし副総裁 (Directeur Général Adjoint) がサポートし、運営されているのである。執行機関の総裁は前記の管理委員会委員長の任命制であり、したがって総裁はこの委員長の指揮下におかれ、その指示にしたがって管理委員会の決議事項を執行する形になっている。なお委員長は、自己の職務である署名権の他、権限の一部を委任することも可能である。SNCFの経営組織の全貌を、最近の『営業報告書』(Rapport D'activité)によって示せば「第1図」のとおりである。

最近の経営組織上の変化を述べると、1989年実施の監査結果により、①本社の支援体制の強化、②国鉄の活性化のため事業部制を導入することが提言された。この結果を受けて1990年から1991年にかけて本社に大きな変化が生じたのである。とくに機構改革によって新設された部局を列挙するとつぎのとおりである。

〔1990年創設の部局〕

中央組織グループ (4月), 監察局 (6月), 国際局 (9月)

〔1991年創設の部局〕

中央安全委員会 (1月), 管理監督局 (4月), 戦略企画局 (4月), 研究局 (4月), 新軌道・高速部 (4月), 投資部 (4月)

とりわけ、1991年4月に新設の部局が完全に運用される時期は1994年と見込まれている³⁾。

3) 1992年のSNCFの経営組織図には、法務局、中央組織グループの部局名は掲載されておらず、未活動のようである。

本社の機構改革の狙いは様々な分野に事業部制を導入したことである。各事業部門の責任者は等しく管理会計データにもとづく管理の責任を負い、部門の効率化に権限を行使することが認められることになった。運輸面においては、まず1991年に貨物部門を事業部門に移行したが、旅客部門についても漸次同様の措置を取ることにしている。

(2) SNCF に対する国家の関与

いうまでもなく SNCF は公社形態の国鉄なのであるから、当然監督官庁の権限の下に置かれることになる。いま主要各国の状況を見ると、イギリス：British Railways Board；以下、BRB（公共企業体）、ドイツ：Deutsche Bundesbahn；以下、DB（国有国営）もSNCFと類似点が多い。すなわち監督官庁の主管大臣は運輸大臣（ドイツは交通大臣）である。また予算についてはドイツが交通大臣と大蔵大臣の合議により認可（事前に政府を通じ、議会に通告すればよく、議会の承認を要しない）されるのに対して、英・仏とも自主決定制となっており、わが国の国鉄時代のごとき財政面への外部干渉は希薄なのである。

SNCF の場合、予算執行にあたっての実際の資金調達面だが、債券発行、借入金は運輸大臣、経済・予算大臣の承認を必要とする。また執行後の年度決算についても、おなじく両大臣の承認手続きのみで処理できるのである（議会承認手続きは不要。この点、英・独も共通）。

その反面、税制上の側面では特段の優遇措置はみられず、一般企業に課せられる法人税制の適用を受けることになっている（例外はDBで、法人税・財産税・営業税等は免除される。BRBは一般の法人税法を適用）。

つぎに、わが国の旧国鉄時代に典型的にみられた政治的外部干渉のなかでもっとも強い許認可問題は路線の新設・休廃止についてであったが、SNCF ではこれまでの歴史的発展の経緯から地方交通線と幹線とは区別され、前者についてはすべて地域圏で原則として独自に決定しうることになっている。それに対して幹線鉄道は、国益の見地からとくに路線新設については政府の認可と公益宣言（la déclaration d'utilité publique）が不可欠となっているのである。

もう一つの許認可行政問題である運賃値上げ問題についてはきわめて緩やかで、たとえば旅客運賃の改訂は一定の原則の範囲で弾力的に実施される。すなわち、前年度の消費者物価指数上昇率の範囲でということである。いうまでもなくSNCFの自主的決定に任されているわけである（行政の合理化・効率化という視点からの、政府代表委員の管理委員会への参加方式も大きな意味をもつ）。運輸大臣への届出制で、8日経過してなお大臣から異議がなければ新運賃は発効する。ただし緊急時の新運賃の即時適用のケースもあり、大臣の承認の後施行される。運輸大臣が異議申し立ての権限を留保するのは、SNCFの支配的地位の濫用および輸送サービスの限界費用を償わない場合に限定される（1971年協定および特許命令書）。他方、貨物運賃にかんしてはほとんど規制がなく、トラック輸送との競合から自由に決定しうることになっている。ただし、一つの例外は首都圏の大量輸送に大きな影響の生ずる分野である。パリ交通圏の通勤線はパリ運輸調整機構（Syndicat des Transports Parisiens、以下、STP）で決定を

みたくえ運輸大臣の認可というプロセスをふむ。運賃問題はB R B等でも規制外で、ロンドンをはじめとする7大都市圏で規制措置がとられるほか原則自由である。D Bの場合も15%の範囲で自主的に決定しうるが交通大臣の認可制が基本である。

その他の分野での国家的関与は、大型プロジェクトや他の企業への資本参加というSNCFそのものの構造的変革につながる重要問題にかんしては、運輸大臣の監督下におくという点でB D B、D Bのいずれもほぼ共通理解と考えてよい。これに関連してわが国の最近の現状をみると、整備新幹線建設、リニア・モーター鉄道建設の実験路線決定などに、真に国民の公益的見地というよりも、経済的波及効果とからんだ政略的な外部干渉が相変わらず露骨で、「民営化」の実に悪影響のみ与えている印象である。

(3) SNCF の企業集団化と投資実態

既述のSNCFに対する国家の関与の範囲事業が、どの程度の本業以外の多角的経営を行なっているのだろうか。「分割・民営化」されたわが国のJ R各社は、「安定経営のための兼業の積極的な拡大を認められているが、中小企業への影響に配慮しなければならない⁴⁾」ことになっている。しかし実態は必ずしも中小企業に配慮してはならず、諸地域で経済摩擦が生じているといわれている。

SNCFは資本投下によって多数の子会社・関連会社を設立し、一大企業集団化を実現している。本業である鉄道事業は、いずれの国においてもさほど収益性の高い事業ではなく、イギリスのB R Bでも関連事業への投資は、公共支出削減策によって外部からの資金調達制限されているため経営の多角化に困難を来し、したがって規制対象外の民営化によって関連事業の促進を図りつつある。またドイツのD Bは、関連事業はD Bから分離した別会社(子会社)を通して委託ないし資本参加のかたちをとっている。D Bの場合、1989年にDB Holding Company (DBH)を設立し、資本支配の形態は一種のコンツェルンを形成しているとみてよい。

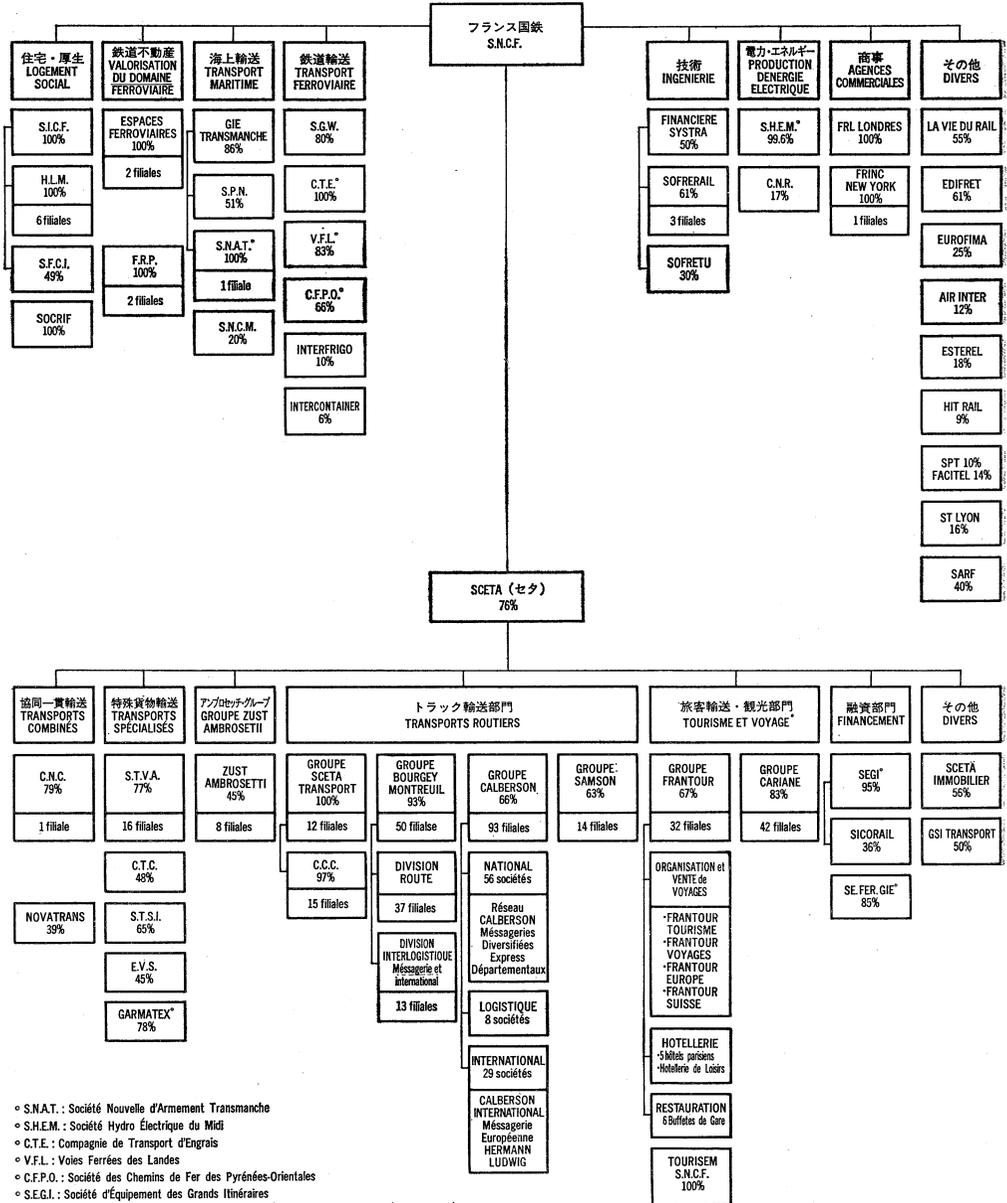
さてSNCFでは、「特許命令書第3条」にもとづき鉄道事業と密接な関係を持ち、これを補完する組織なら所有また資本参加しうることになっている。「第2図」にみられるように、傘下に多数の子会社・関連会社を有しているが、特徴的なのはSNCFが85%所有の子会社セタ：鉄道補助運輸管理開発会社(Société de contrôle et d'exploitation des transports auxiliares du chemin de fer; S.C.E.T.A. 1942年設立)を通して間接的支配を行なっている点である。ちなみに1990年度決算時点のみをと、セタの傘下にさらに数多くの企業が設立され、前年度の231社から247社へと増大の一途をたどっており、一大セタ・グループを形成しているのである⁵⁾。

みられるようにSNCFの投資範囲は多様で、セタ傘下において①協同一貫輸送事業、②特

4) わが国の国鉄「分割・民営化」の際、1986年10月24日の衆議院特別委員会で採決した附帯決議の一項目。

5) SNCF, *Rapport D'activite*, 1990 et 1991.

フランス国鉄グループ〔簡略化〕 (1992年3月31日現在)



* S.N.A.T. : Société Nouvelle d'Armement Transmanche
 * S.H.E.M. : Société Hydro Électrique du Midi
 * C.T.E. : Compagnie de Transport d'Engrais
 * V.F.L. : Voies Ferrées des Landes
 * C.F.P.O. : Société des Chemins de Fer des Pyrénées-Orientales
 * S.E.G.I. : Société d'Équipement des Grands Itinéraires
 * SE.FER.GIE. : Société d'Équipement Ferroviaire pour l'Étude et la Réalisation d'Économies d'Énergie
 * GARMATEX : Société d'Exploitation des Gares Ferroviaires à Matériaux
 * TOURISME S.N.C.F. : 50% SCETA / 50% FRANTOUR

(出所) S.N.C.F., Rapports D'activité 1991
 (注) 各会社の数字はS.N.C.F.の持株比率と子会社数(filiales)を示す。

第1表 1988年度各国鉄道の基礎データ

項目	イギリス鉄道公社	ドイツ連邦鉄道	フランス国鉄	アメリカン級鉄道
営業キロ(キロ)	16,588	27,045	34,322	192,691
職員数(人)	134,013	242,354	206,444	216,424
駅数(駅)	(客貨小荷物 2,426 / 114 / 1) 2,541	3,451	—	516
車両数				
動力車(両) (ディーゼル電気年末両数)	2,292	6,001	5,699	18,835
旅客車(両) (動車とその付随車含む)	12,623	14,522	15,586	1,983
貨物車(両)	22,013	208,970	96,397	658,902
車両走行キロ(1,000キロ) (けん引動力車合計)	765,547	809,972	648,948	42,090
鉄道輸送量				
輸送人員(1,000人)	746,354	1,027,230	815,778	22.2
転送人キロ(百万人キロ)	33,323	41,144	64,256	9,746
輸送トン数(1,000トン)	143,100	287,522	153,809	1,424,880
輸送トンキロ(百万トンキロ)	16,742	62,481	54,602	1,663,656

(注) 1 「世界各国鉄道統計」(UIC編)1989年度版による。

2 アメリカ1級鉄道は「鉄道統計(アメリカ鉄道協会編)」による。アメリカのみ1990年の数値である。(駅数、旅客車数、輸送人員、輸送人キロはアムトラックの数値、職員数、機関車数はアムトラックを除く。

3 車両キロは一級鉄道の貨車キロ

4 輸送トンキロは、事業用含めた鉄道輸送トンキロ(イギリスのみ事業用を除く)。

(出所) 平成3年度作成のJRグループ部内資料、『外国鉄道の現状』より。

殊輸送事業、③自動車輸送事業、④航空・海上輸送、戸口集配、⑤旅客輸送・観光事業、⑥融資・リース事業など多岐にわたる投資事業が展開されている。また、その他 SNCF 船舶局を子会社化したドーバー海峡新海運会社(SNAT)、フランス鉄道広告会社(FRP)、および南部水力発電会社(SHEM)など有力な直接投資型子会社も抱えているのである。「分割・民営化」5年目のわが国のJRグループは、関連事業依存度は10%程度にすぎず、収支面でも赤字の会社が半数を占めているのに対して(三島のJR旅客会社)、SNCFは独立採算制のゆえもあるが関連事業の収益貢献度はさきわめて高い、1990年度決算によると、SNCFの純利益は1,700万フランにすぎないが、子会社・関連会社からの配当収入は4,869万フランと本業の約2.86倍の稼得高になっているのである。

II フランス国鉄の現状と長期経営計画

(1) SNCFの概況

広大なアメリカ合衆国は別格として、SNCFと類似したBRBやDBとの比較を試みながら

第2表 フランス国鉄の経営成績

	1991	1990
Trafic annuel (年間輸送量)		
● Voyageurs (旅客)		
—Grandes Lignes et services régionaux hors Ile-de-France(en millions de voyageurs)イル・ド・フランスを除く都市間及び地方サービス(100万人)	285	293
dont TGV うちTGV (100万人)	37.00	29.94
—Services régionaux Ile-de-France (en millions de voyageurs) イル・ド・フランス地方サービス (100万人)	545	549
—Nombre total de voyageurs-kilomètres (en milliards) 輸送人キロ (10億人キロ)	62.15	63.74
● Marchandises (fret et messagenes) 貨物 (小口急送貨物を含む)		
—Tonnage transporté (en millions de tonnes)輸送トン数(100万トン)	141.18	142.40
—Nombre total de tonnes-kilomètres (en milliards) 輸送トンキロ (10億トンキロ)	51.48	51.53
Chiffre d'affaires hors taxes (en MF) 売上高 (税抜き) (100万フラン)	53,613	53,146
Produits d'exploitation courante (en MF) 営業収入 (100万フラン)	76,759	74,472
Excédent brut d'exploitation (en MF) 粗経営余剰 (100万フラン)	9,079	9,550
Résultat (en MF) 成果 (100万フラン)	6	17
Investissements hors taxes (en MF) 投資 (税抜き) (100万フラン)		
● Réseau principal 都市間及び地方サービス	19,799	17,188
● Benlieue parisienne イル・ド・フランス地方サービス	2,583	1,466
Total 合計	22,387	18,654
Effectif moyen à disposition (nombre d'agents) (平均職員数)	198,626	202,083
Salaires (en MF) 給与総額 (100万フラン)	29,917	29,053
Charges sociales (en MF) 社会保障問題経費 (100万フラン)	12,240	11,903

(出所) SNCF, *Rapporte D'activite*, 1991

SNCFの位置付けを明確にしておきたい。国際比較上、ややデータは旧聞に属するが、1988年度の比較データでみると、英・独・仏のうち、SNCFの営業路線は34,322kmで(第1表参照)、BRB(16,588km)およびDB(27,045km)より長大である(1991年度のSNCFの営業キロは33,446km、うち電化区間は12,828kmである)。

しかし職員数はDBの242,354人よりも合理化がすすみ、前年度より4,361人減の206,444人と少なくなっている(BRBは134,013人)。なおSNCFにおいては、1991年度末にはさらに人員の削減がすすみ、198,626人にまで減少した。つぎに輸送実績を比較すると、輸送人員はDBの10億2,723万人について8億1,578万人という数字になっているが(BRBは7億4,635万人)、輸送人キロでみると逆転し、SNCFは642億5,600万人キロと長距離輸送の実をあげている(DBの411億4,400万人キロ、BRBの333億2,300万人キロ)。DBの場合は貨物輸送に強く、

第3表 Le parc de materiel roulant (保有鉄道車両)
(situation au 31 decembre 1991) (1991年12月31日現在)

TRAINS A GRANDE VITESSE (高速列車)

108 rames TGV Sud-Est (TGV 南東線用 108編成)

102 rames TGV Atlantique (TGV 大西洋線用 102編成)

2 rames TGV postales (TGV郵便列車 2編成)

MATERIEL DE TRACTION (動力車)

2,307 locomotives électriques (電気機関車 2,307両)

1,976 locomotives diesel (ディーゼル機関車 1,976両)

1,406 locotracteurs (入換機関車 1,406両)

MATERIEL DE GRANDES LIGNES (本線車両)

51 turbotrains (242 motrices et remorgues) (ターボトラン51編成 (動車242両+付随車))

6,384 voitures 《rapides et express》(特急・急行用客車 6,384両)

dont 3,858 《Corail》(うち, コラーイ型 3,858両)

et 1,409 voitures-couchettes (Corail ou autres) (簡易寝台車 (コラーイ型ほか) 1,409両)

176 voitures-lits (寝台車 176両)

75 voitures-restaurant (食堂車 75両)

dont 39 《gril-express》(うち, グリル・エクスプレス 39両)

200 fourgons porte-automobiles (自動車輸送用車 200両)

348 fourgons a bagages (荷物車 348両)

MATERIEL DE DESSERTES REGIONALES (地域連絡用車両)

1,573 voitures (客車 1,573両)

dont 159 a deux niveaux (うち, 二階建て客車 159両)

543 automotrices électriques et remorgues (266 éléments) (電車および付随車 (266編成) 543両)

dont 172 éléments 《Z2》à deux unités (うち, 二階建てZ2型2ユニット 172編成)

1,443 autorails et remorgues (気動車および付随車 1,443両)

dont 703 autorails et éléments automoteurs diesel(うち, ディーゼル気動車と動車編成 703両)

MATERIEL DES SERVICES REGIONAUX D'ILE-DE-FRANCE (イル・ド・フランス地方用客車)

1,243 voitures (客車 1,243両)

dont 589 à deux niveaux (うち, 二階建て客車 589両)

2,277 automotrices électriques et remorgues (586 éléments) (電車および付随車(586編成) 2,277両)

dont 714 unités a deux niveaux (169 éléments) (うち, 二階建て車両 (169編成) 714両)

MATERIEL FRET (貨車)

84,073 wagons, propriété de la SNCF, dont 51,388 à bogies (フランス国鉄所有貨車 84,073両) (うち, ボギー車 51,388両)

- se décomposant en : 18,283 wagons couverts (内訳: 有蓋車 18,283両)
 - 37,484 wagons plats (長物車 37,484両)
 - 17,548 wagons tombereaux (ホッパ車 17,548両)
 - 10,380 wagons à toit ouvrant (屋根開き車 10,380両)
 - 378 wagons spéciaux (特殊貨車 378両)
- auxquels s'ajoutent 73,821 wagons de particuliers ou loués à des particuliers (私有または第三者への賃貸貨車 73,821両)

(出所) SNCF, *Rapporte D'activite*, 1991

SNCF においては新幹線 TGV (Train à grande vitesse; 1981年9月27日営業運転開始) にみられるような旅客輸送に強いといえよう。最近年2年間の SNCF の経営成果ならびに保有車両数を示せば「第2表」のとおりである。

総体的にみれば以上のような状況であるが、SNCF の輸送状況の推移はイラン・イラク湾岸戦争の影響により旅客・貨物とも輸送実績は鈍化した。しかし先に述べたとおり、SNCF 傘下のグループ企業の経営が好調で、1990年度は1,700万フランの黒字を計上した。本業の鉄道にかんしては、旅客部門においては新幹線 TGV、とりわけ TGV 大西洋南西支線が開通し、TGV 高速連絡網延べ 4,700km となって全旅客輸送の31%を占めるまでに成長した。

現在フランスの新幹線は TGV 南東線 (TGV Sud-Est; 417km, 投資額: インフラ82億フラン および、車両54億フラン、公的助成なし)、および大西洋線 (TGV Atlantique; 280km, 投資額: インフラ280億フラン、車両80.5億フラン、はじめて公的助成がつく。インフラの30%を大工事特別基金から融資) があるが、その他、北新線 (TGV Nord; 340km, 1993年5月営業開始予定。投資額: インフラ120億フラン、車両54億フラン、政府助成なし)、相互連絡線 (Interconnexion; 以上の3線をパリ都心部を經由せずパリ郊外で TGV 相互連絡をさせる。建設費80億フラン)、リヨン東方迂回バランス (1987年閣議決定)、東部線 (計画中) およびその他10数線の TGV 整備計画がすすめられつつある⁶⁾。

(2) SNCF の新5カ年計画

SNCF のもう一つの注目すべき問題は、1981年に北フランスのリールで営業開始された VAL という新交通システムである。VAL システムは無人かつ全自動運転で評価も高く、フランス国内の大きな地方都市での導入が一部着手ないし検討されている。

さて1990年度末現在、SNCF の財政は TGV への投資等もあり、380億フランの累積赤字があった。そこでフランス政府は、SNCF の国家への依存を解消するために、SNCF との間に新しい5カ年計画契約 (1990~1994年) を締結した。主たる内容は、1994年までに TGV に対する455億フランを含む総額796億フラン (1フラン25円換算で、1兆9,900億円に相当) の投資を行い、累積債務解消の増収プランを策定したのである。SNCF と政府との1985~1989年にわたる前5か年の計画契約 (Contrat de Programme) もそれなりに目的を達した。前期の長期計画はいずれも同じ膨大な累積赤字を解消し、独立採算制の本来の目的である収支均衡が狙いであり、この解消目的はほぼ達成されたのである。ちなみに1985年から1988年まで毎年損失は減少し続けていたが、黒字に転嫁したのは1989年になってからであった。

この時期の「合理化計画」は、毎年9,000人に及ぶ人員削減策を継続実施することにあつた。要するに、「黒字化」は人減らしによるものであつた。もちろん、TGV の収益貢献もあるが、概して生産性の向上はこのような人員削減にあつたのである。SNCF の労働組合は、前計画契

6) se reporter a l'ouvrage cite plus haut.

第4表 経営収支と国家援助
フランス国有鉄道 (S. N. C. F.) (単位: 100万フラン)

年 度		1987	1988	1989	1990	1990年度における国家援助の内容	
項 目							
国鉄収支	収入	75,425	77,313	80,553	84,413	○補償金	25,706
	内補償金・交付金(再掲)	(25,010)	24,133	(25,244)	(25,706)	1 強制運賃割引等に対する補償	6,419
	支出	76,418	77,876	80,415	84,396	2 地方旅客輸送に対する補助	3,744
	損益	△ 993	△ 563	138	17	3 パリ郊外輸送に対する補助	993
国家援助	補償金	21,468	20,280	21,225	21,800	4 基礎施設費用に対する補助	10,523
	交付金	3,542	3,853	4,019	3,906	5 特別経営助成金	3,906
	年金分担金	13,991	11,273	11,784	13,895	6 その他補助金	121
	資本助成	4	2,717	2,652	2,879	○年金分担金	13,893
	合計	39,005	38,123	39,680	42,480	(国鉄収支に含まず)	
	国家歳出	1,070,345	1,153,455	1,155,957	1,366,951	○資本助成	2,879
	国家歳出に対する国家援助の割合	3.8%	3.3%	3.4%	2.9%	(国鉄収支に含まず)	
国鉄収入(補償金・交付金を除く)に対する国家援助の割合	80.1%	71.7%	68.7%	67.5%	合計	39,601	

(注) 1984年度より赤字補填のため特別経営助成金が交付されることになった。

(出所) 平成3年度作成のJ Rグループ部内資料による。なお、データは各年度のSNCF, *Rapporte D'activite* である。

約を「衰退の契約」と捉え厳しく批判した。1986年12月および1987年1月の6週間に及ぶ鉄道ストライキはそのためであった⁷⁾。

新計画契約では、「フランス国鉄は、少なくとも、収支均衡のとれた純会計成果の達成を目標に定める」ということが条文にうたわれている。SNCFと政府が合意した新計画契約の経営戦略は、既述のTGV全国路線網の整備・促進である。フランス政府の優れている点は、他の輸送機関との競争基盤・競争条件の平等化 (equal-footing) のため、いわゆるインフラストラクチャーに相当する部分の費用負担は国が分担し (1990年は101億フラン)、退職者年金の助成金増額 (1990年は前年より8.5億フラン積増し) などに力を置いて経営に協力していることである。

これに対して、SNCFは新5か年計画達成のために投資額の20%以上の自己負担 (1994年度には34%まで高める) をし、さきの796億フランの投資をすることになる。さらに別枠で、パリ近郊圏 (L'ile-de-France) の輸送力増強のため100億フランが投資され、国と地方公共団体とを含めると総額1,043億フラン (前5か年計画: 655億フラン) と1.6倍規模の投資拡大である。なお前計画で積み残した累積債務380億フランは、1991年1月31日に債務管理のための機関に移行し、12か年計画で解消される経営計画となっている (1989年ベースで、毎年38億フラ

7) SNCF, *op. cit.*, 1990. 前計画契約は、日本国有鉄道『外国交通調査資料』No.402, 1985年に詳しい。

第3図 フランス国鉄の幹線輸送

(輸送人キロ)

旅客種別	1991	1990
T G V 1 等	9.52%	8.07%
T G V 2 等	29.31	22.91
その他列車1等	7.7	8.93
その他列車2等	53.47	60.09
	100%	100%

(注) 1990年度輸送実績は481.6億人キロ、1991年度は460億人キロである。

(出所) SNCF, *Rapporte D'activite*, 1990 et 1991より作成。

ンを国が、1億フランを SNCF が支出⁸⁾)。SNCF においては、1984年度より赤字補填のための特別経営助成金の交付を受けてきているが、1990年度では、特別経営助成金は39億600万フランとなっている。参考までに近年の SNCF の経営収支に対する国家補助の推移を示せば「第4表」のとおりである。これによれば、国家歳出に占める国家助成比率および SNCF (補償金・交付金を除く) の収入に対する国家補助の割合は、年々わずかながら減少傾向にあることがわかる。

III フランス国鉄の事業計画にもつづく経営戦略

SNCF の輸送市場全体における位置は、モータリゼーションのゆえもありきわめてきびしい競争環境下にある。国内 100km の輸送市場において15%台のマーケットシェアを維持しつつあるが、要するに SNCF の最大の経営目標は、このシェアをいかに拡大させるかにある。ここでははじめに旅客部門を中心にみよう。

さきにも述べたように、SNCF の新幹線 T G V は現在、南東線 (Paris~Lyon)、大西洋線 (Paris~Le Mans, et Tours) で営業中であるが、大西洋線の伸びが注目されており、とりわけ、1990年9月30日に開通したばかりの南西支線 (La Branche Sud-Ouest) の利用客が増加し、1991年度は対前年度比で13.6%の伸びをみせた。航空機、乗用車等からの旅客の奪還は、やはり快適性・高速性・高頻度運行および競争力をもつ運賃・料金という基本的競争要件に T G V が勝利しつつあるということである (ただし南東線は対前年度比で1.2%減)。ちなみに乗車効率も、大西洋線においては南西支線開通以来70%を越す好調さである。その理由は、フランス国内の経済事情の異なる主要都市間を有機的に結合する輸送に T G V 大西洋線がうまくマッチしたからである。

つぎに在来線にかんしては、パリを起点とする放射状各線の電化工事が進展し、とくにフラ

8) *Le Mond*, 1.1.1990およびJ Rグループ・部内研究資料 (No12) より。

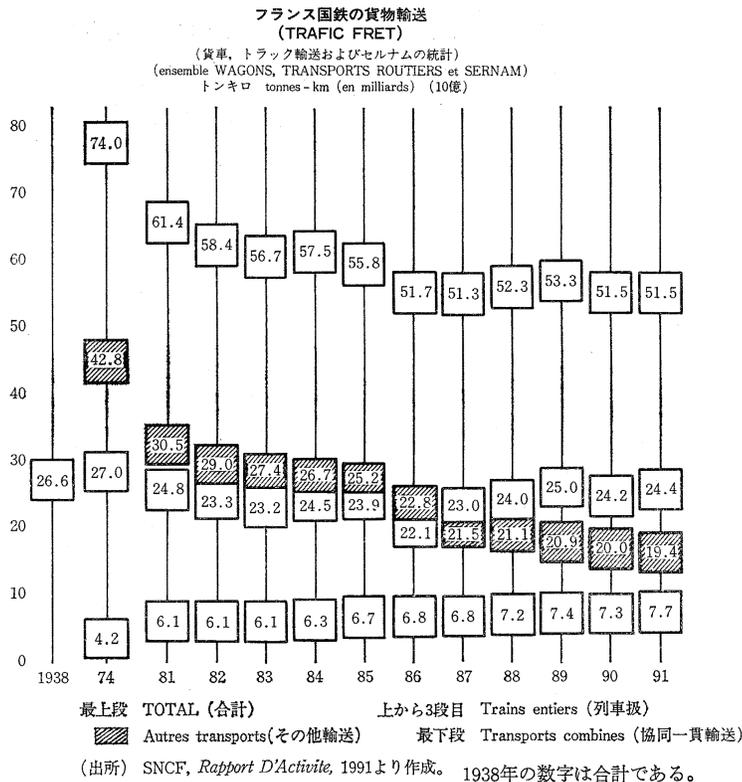
ンスーイタリア間の所要時間は大幅に改善されたという。また Bordeaux, Toulouse, Montpellier, Marseille, Nice を結ぶ幹線 (Grandes lignes) も著しい改善措置がみられ、新型特急列車の投入等でかなりの時間短縮化を実現した。このように、TGVのカバーしえない幹線の改善により、SNCF 全体の総輸送量の減少を食止める努力をつづけてきているわけである。ちなみに、1990年度および1991年度の SNCF 幹線輸送を比較すると、TGVに比して在来線の利用者が相対的に減少しており、食止め策が容易ではないことがわかる (第3図参照)。

SNCF が旅客の確保の手段として、さらにサービスの質的改善に取り組んでいるが、とりわけ“フランス中華思想”といった俗説とは異なって、観光客等外国人と接する駅務職員の外国語研修への積極的参加は注目に値する (1990年度で1,200人)。また利便性の向上をはかり、多様な路線案内・列車時刻表・運賃等の案内のコミュニケーションの拡充にも力を入れてきている。その他、わが国のJRグループとは異なって、消費者・利用者団体との間に対話と協議の道を開いたことである。例えば、1990年6月に19団体と協定調印の運びとなった。協議は、SNCFの地域局長 (Directeurs de Région) のもとに地方レベルで実施されている。

事業拡大の一環として、1990年7月に座席予約等の容量・品質・競争等で“世界一”と称するソクラート (SOCRATE) という名称のシステムの予約センターが開設された。スタート当初の処理能力は、年間5,500万件に過ぎなかったが、1991~1994年度長期事業計画達成時の1995年には1億3,000万件の処理能力を持つに至るといわれている。

ソクラートは、案内・販売操作の改善により、旅客へのサービス (待ち時間短縮; ホテル、レンタカー予約等) が向上し、要するに、もっとも優れた鉄道予約システムを完成させたということである。なお、ソクラートとともに近代的な情報システムであるアリストット (projet ARISTOTE) もあり、これはソクラートに、旅客需要と輸送提供能力の合理的な調整を可能とするすべての営業データを供給する役割をもつものである。これは1992年第2-4半期に稼動するといわれている。その他、パリ近郊圏の輸送改善等もあるが、つまるところイル・ド・フランス地方のパリを中心とした大放射状路線の輸送力増大策であり、1991年1月1日よりパリ交通網が近郊圏・イル・ド・フランス地方一帯に拡大されたことにより、旅客輸送力が10%という飛躍的増加をみた点も付記しておく。

最後に、貨物輸送面での事業戦略を述べておこう。既述の1990~1994年にわたる新5カ年計画契約では、貨物事業の拡充領域をユニット・トレイン、車扱い (wagon isolés)、複合輸送 (transports combinés) の3分野に絞っている。「第4図」にみられるように、ここ数年来、小康を保ってはいるものの全体的な貨物輸送力は漸減傾向にある。そのなかで、上昇傾向にあるのが複合輸送部門であり、1990年度は中東の湾岸危機の影響と鉄鋼・化学・自動車メーカーや建設部門の経済的停滞が大きく響いたが、SNCF 全体としてはやや持ち直してきている状況にあるといえる。このような経営実績を前提にすれば、当然、鉄道当局の戦略方針は前記の3分野に重点を置かざるをえないのである。



1991年度のロジスティクス・サービス (Prestations Logistiques) は6億6,000万フランで、ここ2年間は年率8%の割合で順調に売上収益の伸びをみせている。新しい分岐ターミナル施設: I. T. E. (nouvelles installations terminales embranchées) が国内各所に多数建設され、近代化された。そのための資金源は、1990年4月17日に SNCF, フランス電力公社および SEF-ERGIE (省エネ研究実施鉄道施設会社) の3社間協定の締結によって確保されたのであった。

他方, FERCAM (トラックによる鉄道貨車輸送方式) と呼ばれる輸送は、車扱いの増加の反面, ユニット・トレインの低下という列車運行形態の変化により逡減する傾向にある (1990年度: 8%, 1991年度: 4%減)。ロジスティクス・サービスの質的变化にともない, フランス全土の主要都市に倉庫の開設が大規模に展開されつつあるのもその一つの表われといえよう⁹⁾。

SNCF の貨物輸送に対する拡大戦略は, 旅客輸送と同様に車扱いは都市間輸送のヤードバス直行列車網の整備により所要時間短縮を図ることのほか, 貨物ターミナル連絡方式の最適集中化による業務簡素化を狙いとしている。また, フランス経済を支える主要産品である鉄鋼・自

9) わが国でも, 国においては幹線輸送について自動車輸送から大量輸送機関である鉄道・海運へ誘導するとともに, トラックとの協同一貫輸送をさらに促進するという, いわゆる「モーダルシフト」のための総合政策が打ち出される動きをみせはじめている。

神立哲男「モーダルシフト対応策」(『JRガゼット』所収, 交通新聞社), 1992年10月号, 30ページ以下。

動車・肥料等の輸送に艇入れをしつつある。しかしながら、もっとも輸送量の多いのは複合輸送（鉄道・道路共同一貫輸送）部門で、この面での戦略強化が展開されつつある。

徹底した貨物輸送の「合理化」として、1942年に設立された既述の S.C.E.T.A. を通して鉄道・道路一貫輸送をおこなってきたが、1970年1月1日に国営輸送サービス会社（Service Nationale des Messageries: S.E.R.N.A.M.）を新設し、鉄道貨物の梱包、集積、配送業務の「合理化」、および同年設立の道路技術局に鉄道貨物と道路輸送の連携を検討・開発させたのである。その結果、自家用引込み線、コンテナ、トレーラ、鉄道・道路共用貨物車等を利用した“戸口から戸口への配送”（trafic des moyens de porte à porte とよばれる個別配送システムがこんにち確立をみている¹⁰⁾。

現在、セルナムは「設備近代化」では業界の頂点にあり、営業収入も1990年、91年度と40億フラン、45億フラン（2,100万個、270万トン）と順調な伸びを示している。以上、SNCFを核とするフランス鉄道事業の現状を概観してきたが、こんごのフランス鉄道の発展は、EC諸国間の国際輸送の進展およびフランス国内の新幹線整備の進展にともない、ますますヨーロッパにおける地歩を築きあげていくことであろう。その一つの証左として、長年培われてきた優れた技術力と独創的開発能力は他の諸国の鉄道の技術水準を凌駕しているからである。周知のように、1990年5月18日、TGV大西洋線上で達成した時速515.3kmの大記録は、フランスのTGVシステムがきわめて安全性と技術的水準において日本をはじめとする先進諸国よりも優れていることをまざまざと見せつけた。この事実によって、地上走行のための車両・レール・架線等の限界を一挙に500km/hまで引上げたということである。

さらに現在、SNCFで活躍の汎用交直両用同期型機関車BB26,000型（SYBIC）は、在来線旅客列車を200km/h、貨物列車牽引で160km/hの高速走行を可能とするものであり、国際経済競争下等でわが国の強力なライバルでありつづけるであろう。さらに1993年1月と予想されるヨーロッパ統合後において、フランス国鉄は強力なリーダーシップを発揮することが予想されうことを指摘しておく。

（付記）フランス国鉄の経営組織の名称および各所で引用した鉄道専門用語は、JRグループの内部資料『外国鉄道調査資料』および『外国鉄道の現状』の各年度版で使用しているものを参考にした。

10) 新倉俊一他『事典・現代のフランス』大修館、1988年、225ページ。