

## フランス鉄道における組織改革の動向

はぎ わら たか こ  
萩原隆子 調査研究センター主任研究員

### はじめに

2015年1月1日に、フランス鉄道システムの組織改革法が施行され、フランス国鉄(SNCF)とフランス鉄道線路公社(RFF)は18年の月日を経て、再統合を果たすこととなった。新組織は、鉄道インフラ施設を保有・管理するSNCF Réseauと、鉄道の運営・運行を担うSNCF Mobilités、さらにこの二つの組織を統括・調整するための親会社(SNCF Epic)というSNCFグループに再編された。

本稿では、組織改革前のフランス鉄道システムが抱えていた問題点と、組織改革に至った経緯および新組織の概要について紹介する。

### 1. 組織改革前のフランスの鉄道システム

今回の組織改革が行われる以前のフランスの鉄道システムは、1997年に実施された鉄道改革により、輸送サービスの提供および駅の営業に関する部分を担うSNCFと、インフラの所有者であるRFFという二つの組織に上下分離されていた。このような組織に分離された理由は、鉄道のオープンアクセスを目的としたEU指令91/440により、鉄道のインフラ管理と運行の分離およびインフラ管理者と運行事業者の区別が課せられたためである。SNCFとRFFは商工業的公施設法人(EPIC: 公的な商業・工業分野の役務に特化しているが、私法の規律に従っている法人)であり、RFFは線路の改良や開発、ダイヤ配分や線路等インフラ使用料に関する決定等の役割を担うとともに、上下分離される以前に旧フランス国鉄が抱えていたインフラに関する多額の負債を引き受けることとなった。

一方で、多額の負債を免れたSNCFはおもに輸送サービスの提供を行い、その際に使用する線路および駅施設の使用料をRFFに支払うこととなった。また、上下分離が行われた当初から、RFFとSNCF間の協約により、運転ダイヤの作成やイ

ンフラの管理・メンテナンスをRFFに代わって担ってきた。

### 2. 組織改革に至る経緯

1997年にEU主導で実施された鉄道改革の結果、SNCFとRFFという組織に分かれたフランスの鉄道システムの下、SNCFはさまざまな営業施策を展開し、利用者数の増加を果たしており、鉄道改革は順調に成果を挙げているように思われてきた。しかしながら、実際には、SNCFとRFFの間では現状の鉄道システムのあり方や運用に対して、時間の経過とともに行き詰まりを感じるようになっていた。

そのような行き詰まりを解消すべく、国際・国内貨物および国際旅客輸送が自由化された2010年1月からは、SNCF以外の事業者も含めた運転ダイヤ作成や運行管理においても、SNCF内に専門部署(鉄道運行管理局: DCF)を新設し、対応することとなった(なお、DCFはSNCF内に設置されているとはいえ、SNCF以外の事業者もフランス国内のネットワークを利用するため、あくまでも独立した機関として位置付けられてきた)。

しかしながら、ダイヤ配分(線路容量の割り当て)についてはRFFにのみ与えられた権限であったため、SNCF以外の事業者の参入が進むにつれて、RFFのダイヤ配分に対して不満を抱くようになった。表1に示したとおり、2011年2月には、ついに鉄道規制庁(ARAF)に対し、「レンヌ〜リヨン間のダイヤ配分において、SNCFの競合他者となるCombiwest社に有利な配分を実施し、SNCFに対して差別的な対応を取った」と強く主張し、異議申し立てを行った。さらに翌3月には、SNCF総裁がLeMonde紙のインタビューに対して、「SNCFとRFFとに分離している現行の鉄道システムには、ネットワークの維持・管理や情報共有等の面で、行き詰まりを感じている。1997年に実施された鉄道改革について、その成果を検証すべき時が来て

いる」と述べたことや、RFF が導入を計画していた等間隔ダイヤに対する批判を行ったことが、国や専門家の中でフランスの鉄道システムのあり方について見直す一つのきっかけとなったと考えられる。

同年9月～12月に実施された政府主導の鉄道大会 (Les Assises du Ferroviaire) において、今後のフランスの鉄道に関する様々な問題に対する議論が交わされた。その中で、鉄道輸送の自由化が進展しているヨーロッパ内において、フランスの競争力を確保するモデルを構築する必要があることから、鉄道システムについても新たに RFF と SNCF の役割分担を見直し、鉄道システムを再構築すべきとの提案がなされた。

### 3. 組織改革に何が求められたか

今回の組織改革の根本的な背景には、1997年の鉄道改革により、フランスの鉄道インフラ管理に関する決定者である RFF とネットワーク等の実際の利用者である SNCF との間で、鉄道インフラの維持・管理に関する作業が分業されたことによる、ネットワークの維持・管理に対する責任の一元化の難しさ、情報共有の不十分さがある。また、1997年の鉄道改革時に RFF が引き受けた負債の返済が難しく、鉄道システムの財政上の不均衡も生じていた。具体的には、フランス鉄道における負債額は、400億ユーロを超えるまでに増大しており、さらに年間15億ユーロずつ増える見込み(他に現在建設中の4路線の新線建設分は、毎年30億ユーロ)となっていた。つまり、2025年までに負債額は試算当時(2012年)の約2倍の800億ユーロに達すると予測されていた。そもそも、フランスのネットワークは老朽化が著しく、早急にメンテナンスおよび更新が求められている路線が多数存在するにもかかわらず、そのままでは安全性すら危ぶまれる状態であった。

さらに、フランスの鉄道業界における鉄道従事者の労働協約は、事業者ごとに異なり、公平性が担保されていない状態であった。SNCF における労働協約の内容は国が決めることとなっているうえに、事業者や従業員の代表が社会的対話を通して交渉することすら認められていないという問題点も抱えていた。

すなわち、SNCF と RFF の組織が分離してい

表1 組織改革法の施行に至るまでの経緯

年 月	事 柄
2010年 1月	運転ダイヤ作成・運行管理を担当する DCF を SNCF 内に新設 (= RFF からの移譲権限の拡大)
2011年 2月	SNCF が RFF のダイヤ配分について ARAF に異議申し立て
2011年 3月	SNCF 総裁の現行の鉄道システムに対する不満を LeMonde 紙が掲載
2011年 12月	鉄道大会において、現行の鉄道システムの見直しを提案
2012年 10月	フランス運輸省が鉄道の組織改革を公表
2013年 4月	フランス運輸省が鉄道のあるべき姿に関する報告書を取りまとめ
2013年 10月	フランスの鉄道の組織改革法案を内閣に提出
2014年 6月	フランス下院(国民議会)にて法案可決
2014年 7月	フランス上院(元老院)にて法案可決
2015年 1月	フランスの鉄道の組織改革法が施行

出典：各種資料より筆者作成

ることにより生じた弊害、増大し続ける債務額、柔軟性に欠けた労働協約等、あらゆる面からフランスの鉄道システムは機能不全に陥っており、その改善・再構築が求められていた。

### 4. 組織改革の概要

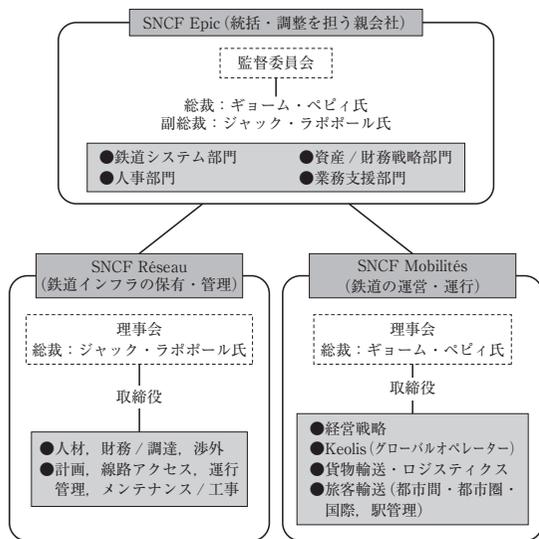
前述したとおり、SNCF と RFF に組織分離した鉄道システムが抱えていた問題点を解決すべく、また、EU 域内の鉄道輸送においてさらなる自由化が進むと考えられる将来に向けて、(1) 組織改革の実施、(2) 国の関与の強化、(3) 鉄道従事者の地位向上に向けた取り組みが行われた。

#### (1) 組織改革の実施

SNCF と RFF の各部門を、鉄道の運営・運行を担う SNCF Mobilités と鉄道インフラ施設の保有・管理を担う SNCF Réseau に分割・統合し、さらにこの二つの組織を統括・調整するための SNCF Epic を親会社とする SNCF グループに再編した。なお、これら3組織は、従来と同様すべて EPIC である。

輸送業務を担当する SNCF Mobilités には、以前の SNCF の旅客輸送部門(長距離・公共)、貨物輸送・ロジスティクス部門、駅管理部門が移管された。一方、鉄道インフラ管理を担当する SNCF Réseau には、従来の RFF の全機能および SNCF に属していたダイヤ作成・運行管理を担う DCF、

図1 フランス鉄道の新組織図(2015年1月1日～)



出典：La Vie du Rail誌 2014年9月24日付, フランスエコロジー, 持続可能な発展およびエネルギー省資料より作成

インフラ・エンジニアリング部門が移管され, 再統合された。すなわち, 本来はRFFが担わなくてはならなかったネットワークの維持・管理や運転ダイヤ作成・運行管理等の機能が, 再統一されることとなったのである(図1参照)。

## (2) 国の関与の強化

組織改革後の国の関与の強化に関する方策は, 大別すると①SNCF Epic内への監督委員会(Conseil de surveillance)の設置, ②インフラ整備に係る財源の限定, ③ARAFの権限強化, の3点になる。

1点めのSNCF Epic内への監督委員会(Conseil de surveillance)の設置の目的は, SNCF MobilitésおよびSNCF Réseauの監督である。そのため, 両組織の総裁および両組織の理事会(Conseil d'administration)メンバーの3分の1は監督委員会メンバーから選出されることが義務付けられた。なお, 監督委員会メンバーの構成は, 国(与党), 国会議員, SNCFグループ内の職員および地域圏の代表であるが, その大半は国の代表が占めることとなる。

2点めのインフラ整備に係る財源の限定については, さらなる負債額の拡大を防ぐべく, SNCF Réseau主体で実施する整備に係る財源は, 国お

よび地方自治体が優先的にねん出すること, また費用の上限が設けられることが定められた。

そして3点めに, 2009年に設立され, 国内外の鉄道事業者に対して, 列車運行に関する調整を実施する独立した機関であるARAFの権限が強化される。組織改革前とは異なり, SNCF Réseauの総裁の指名や, 線路等インフラ使用料の決定に関しても関与する権限が与えられることとなった。

## (3) 鉄道従事者の地位向上に向けた取り組み

最後に, 組織改革に伴い, 鉄道従事者の地位向上を目的として, フランス国内のネットワークに参入している事業者においては, 単一の労働協約の適用が義務付けられた。これにより, 事業者間の不公平感の払しょくが期待されることとなる。

## おわりに

1997年の鉄道改革から18年を経て, それぞれの組織の有する機能や鉄道システムの枠組みそのものに歪みが生じ, フランスの鉄道システムが抱える課題が無視できないほど大きくなってしまったことから, 今回の組織改革は実施された。

また, EU域内の鉄道を取り巻く環境が変化してきたこと, さらに, 2026年以降にEU域内の国内旅客鉄道市場の自由化が実施される予定であることも踏まえると, フランスの鉄道システムを見直す必然性は否めない。

しかしながら, 新たな組織および鉄道システムは国の関与が強化されており, それがフランス国内およびEU域内の鉄道市場においてどのような影響を及ぼしていくのか, またフランスの鉄道システムの見直し時期は適切であったのか, 等の観点から, 今後もフランス鉄道の動向について注視が必要である。

## 【参考資料】

- [1] フランスエコロジー, 持続可能な発展およびエネルギー省サイト:  
<http://www.developpement-durable.gouv.fr/>
- [2] SNCFサイト:  
<http://www.sncf.com/>
- [3] Railway Gazette International誌 2011年4月号, 5月号
- [4] Le Rail誌 2011年12月号
- [5] La Vie du Rail誌 2011年4月6日付, 5月4日付, 2014年9月24日付 他