



独立行政法人
国際協力機構



ポーランド国
インフラ省

No.

ポーランド国 国有鉄道民営化計画調査



最終報告書
メインレポート



2004年5月



(社)海外鉄道技術協力協会
日本工営株式会社

社会
JR
04-01

1 US Dollar = 3.83 PLN = 106.69 Yen
(April 2004)

序 文

日本国政府は、ポーランド国政府の要請に基づき、同国の国有鉄道民営化計画にかかる開発調査を行うことを決定し、独立行政法人国際協力機構がこの調査を実施いたしました。

当機構は、平成 15 年 3 月から平成 16 年 3 月までの間、4 回にわたり、社団法人海外鉄道協力協会理事長の黒田定明氏を団長とする調査団を現地に派遣しました。

また、財団法人交通文化振興財団理事長の菅 建彦氏を委員長とする支援委員会を設置し、本件調査に関し専門的かつ技術的な検討・審議が行われました。

調査団はポーランド国政府関係者と協議を行うとともに、計画対象地域における現地調査を実施し、帰国後の国内作業を経て、ここに本報告書完成の運びとなりました。

この報告書が、本計画の推進に寄与するとともに、両国の友好・親善の一層の発展に役立つことを願うものです。

終わりに、調査にご協力とご支援をいただいた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

平成 16 年 5 月

独立行政法人国際協力機構

理事 松岡 和久

伝 達 状

独立行政法人国際協力機構
理事 松岡 和久 殿

ここに、ポーランド国国有鉄道民営化計画調査報告書を提出いたします。
この報告書は、独立行政法人国際協力機構との契約に基づき、社団法人海外鉄道技術協力協会、日本工営株式会社が実施した調査結果をとりまとめたものであります。

本調査団は、平成 15 年 3 月から平成 16 年 3 月までの間、4 回にわたって、現地調査を実施しました。この現地調査及び国内作業の結果について、ポーランド国政府及び関係機関と十分な協議を行い、ポーランド国鉄民営化の実施計画を策定しました。調査団はこれらの計画に関し、ポーランド側との緊密な連携のもとに、ポーランド国鉄の民営化の円滑な実現に向けて、経営規模の縮小（Downsizing）民営化に向けての主要施策、段階的实施計画、民営化の推進体制などを調査し、本報告書を取りまとめました。

本調査の実施に関し、ポーランド国政府及び関係機関のご協力と調査団がポーランド国に滞在中に受けたご厚意に対し、心からお礼申し上げます。

また独立行政法人国際協力機構、外務省、国土交通省、在ポーランド日本国大使館、JICA ポーランド駐在員事務所に対しても、貴重なご指導とご協力を頂いたことに深く感謝申し上げます。

平成 16 年 5 月

ポーランド国国有鉄道民営化計画調査団

団 長 黒 田 定 明



ポーランド鉄道ネットワーク (2003年)

ポーランド国国有鉄道民営化計画調査

【要約】

1. 調査の目的

ポーランド共和国政府(以下、「ポーランド政府」と記す)は、同国最大の企業であるポーランド国国有鉄道(以下、「PKP」と記す)の民営化政策を実施している。その現状を踏まえ、本調査は、PKP グループ各社の運営・経営などの実態を検討し、経営規模の合理化、PKP 各社の競争力の向上と経営戦略、財政措置などを策定し、PKP グループ各社の改革・民営化の実施に向けての政策をポーランド政府に対して提言することを目的としている。

また調査の実施を通じてポーランド側の政策立案者ならびにカウンターパートと密接なコミュニケーションを図り、ポーランド政府の政策支援に資することも目的としている。

2. 調査の方針

一般に民営化とは、企業のオーナーシップを民間へ移管することを指す。一方、JICA 調査では、オーナーシップの単なる民間への移管を目指すのではなく、事業主体が財政等の面で政府から独立して運営を行うことができる健全な企業形態の実現を目指している。このように、経営を健全化するとともに、民営化する方法を本調査では、改革・民営化と呼び、これを目標とする。

JICA 調査が、PKP グループの改革を実施した上で民営化することを目標とする理由は何か。経営を健全化し市場における競争力のある鉄道にしておかなければ、PKP 運行各社を売りに出しても投資家から安く買い叩かれて政府の得る売却収入は大きなものとはならないであろうし、競争力のない鉄道を買い取った投資家は結局不採算部分の切り捨てに走り、いま対策を講じておけば将来にわたって生き残れるであろう鉄道サービスも消滅してしまう可能性が高いからである。

PKP グループ各社の改革・民営化を効果的に実施するためには、ポーランド国政府の現在の財政事情を考慮し、資金負担が最も少ない手法を採用する必要がある。このために最も効果的な方法が経営規模の縮小(以下、「Downsizing」と記す)である。ここで言う Downsizing とは、鉄道ネットワークの縮小だけに留まらず、余剰人員や余剰資産の削減も含んでいる。

一方、Downsizing を行っただけでは、市場ニーズに対応した事業展開が行えない可能性がある。市場ニーズに応じた事業を行うために、縮小された鉄道事業に対して集中的に経営資源を投入し、選択的に鉄道インフラや車両を近代化するとともに、各種サービス・レベルを向上させる必要がある。

したがって、本調査では、まず Downsizing を通じて「市場に適合した鉄道システム」を目指し、適正な規模となった事業に対して、「鉄道輸送サービスの選択的近代化とサービスの向上」を図ることを基本方針とする。

3. ポーランド政府の PKP 改革・民営化支援の必要性

道路輸送が急速に増加しているポーランド共和国において旧来の巨大な鉄道ネットワークを維持することは、国家的なマイナスであり、鉄道のメリットを生かせる交通サービスに財政的資源を集中し、鉄道を効果的に活用する交通政策が不可欠である。

この交通政策を実現していくためには、PKP グループ各社が抱える諸問題を解決し、その経営基盤を安定させることが前提条件となり、ポーランド政府は、PKP グループ各社の改革・民営化を支援する必要がある。

4. 調査の概要

PKP グループ各社の改革・民営化は、インフラ省をはじめとするポーランド国政府関係省庁、地方自治体(以下、「voivodship」と記す)、PKP S.A.、鉄道インフラの維持管理を行っている PKP PLK、PKP 運行 3 社が一体となって、その早期実現に取り組む必要がある。

本調査では、PKP グループ各社の改革・民営化に関する問題点を解決するために、中央政府と voivodship の果たすべき役割、PKP 各社がとるべき方策を分析し、改革・民営化の最適シナリオを選定した。その実現のために関係機関や組織がそれぞれ実施すべき政策及び施策を以下のようにとりまとめた。

(1) ポーランド政府

1) Downsizing

PKP 改革・民営化実現の最重要課題の 1 つであるので、ポーランド政府の強い指導力で PKP PLK の維持・管理路線規模を段階的に縮小するとともに、PKP 運行各社の経営規模を縮小する。これはポーランド国政府にとって財政負担が最も少ない手法なので、これにより PKP グループ各社の改革・民営化を効率的に実現することが可能である。

Downsizing により PKP PLK が将来維持管理すべき路線延長は 11,000km と本調査では提案しているが、最終的には中央政府が国土の均衡ある発展等を勘案し、将来の規模を決定する。

2) 余剰人員対策

PKP グループ各社の要員は、2002 年度で合計 124,000 人であるが、Downsizing により最終的には 60,000 人規模の余剰人員が発生すると推定される。この余剰人員の取り扱いに関しては、PKP 各社の対応には限界があるので、政府が主体的に取り組む必要がある。そのため、早期退職制度を主体として、鉄道関連事業や政府関係機関などへの配置転換を実施して処理をする。

3) 余剰資産の活用

Downsizing により、PKP PLK が将来維持管理すべき路線網や PKP 運行各社の営業範囲が限定されると、鉄道事業に必要となる用地や資産以外の部分は余剰となる。この資産区分に必要な資産登録を簡素化する法律を制定し、資産処分を早急を実施する。その際、駅に隣接した用地とか操車場など開発の可能性の高い用地については、都市計画事業などで付加価値を高め、その売却価格を高める必要がある。

4) 累積債務の解消

PKP 改革・民営化の足かせとなっている累積債務の解消は喫緊の課題であり、ポーランド政府と PKP S.A. が中心となって取り組まなくてはならない。このためには、(i)余剰人員の整理を通じて PKP グループ各社の株式売却価値を高める、(ii)鉄道事業に不必要な用地を再開発・有効活用することにより資金を確保するだけでなく、不要な土地を売却して累積債務の返却にあてることにする。このような施策を実施しても PKP S.A. が返済できない場合は、政府が一時的に資金を負担する。

5) 鉄道インフラの近代化

PKP PLK 路線網の中でインフラ設備維持管理の不足(以下、「メンテナンス・バックログ」と記す)は、政府が支出すべき資金が不足したために起因していることから、政府の責任で対処しなくてはならない。また EU 加盟の猶予期間が終了する 2007 年には、PKP PLK 路線を外国の運行会社に開放するという緊急性から 2006 年末までに、重要路線のメンテナンス・バックログを解消しなくてはならない。

生産性の低い列車運行管理システムの近代化、および EU の技術基準に基づく国際協定路線の近代化は、その優先順位を考慮するとともに、ポーランド政府にその財政的負担を軽減するように、EU 資金を最大限活用できる方策をとらなくてはならない。

6) 行政組織等の改善

PKP グループの改革・民営化は、インフラ省をはじめとする行政組織が一体となって推進していかななくてはならない。これを実現するために、首相直轄で、複数の省庁からのメンバーで構成される「PKP 改革・民営化委員会」を設置し、省庁間の連携をよくし、そこに必要な要員を配置して政策立案と実施に当たることとする。この委員会での審議事項は公開にし、国民世論の支持を得やすい形にする。このため、その構成メンバーには、学識経験者、財界の代表者等、ポーランド各界のオピニオンリーダーを加える必要がある。

7) 法律の整備

PKP グループの改革・民営化を実行するために必要となる法律の整備として、鉄道輸送法の改正、PKP 改革・民営化委員会設置法の制定、資産登録を簡素化するための法律の制定などがあり、また、線路使用料(以下、「TAC」と記す)に関する省令や、踏切警手の設置義務を規定している省令を改正する。

これらの法令改正は PKP グループの改革・民営化の円滑な実施に必要な不可欠であるので、インフラ省をはじめとする行政府は、法整備の対応が早急に必要である。

8) UTK の機能強化

上下分離及びオープン・アクセス政策の実施に伴い、鉄道事業の使命ともいえる列車運行の安全管理がおろそかにされる可能性が生じる。また、PKP PLK は民営化されないという意識のもとで、組織と要員の合理化、経費の削減、鉄道インフラに関する保守基準向上などに関するインセンティブが働きにくい。

この対応は、UTK が中心となって、PKP PLK に対して適切な技術水準に鉄道インフラを保守させるとともに、PKP 運行各社の安全管理についても強く指導・監督を行う必要がある。こ

のためにも UTK の組織強化が望まれる。

(2) Voivodship

Downsizing に伴い、PKP Regional が従来提供していた列車サービスのうち不採算列車の運行が廃止される。このため、voivodship は地域住民の輸送手段を確保するため、voivodship が中心となって列車運行を継続するか、または列車運行廃止に合意し、バス代行に転換するかを比較検討しなくてはならない。列車運行を継続する場合は、PKP Regional との契約輸送によるか、それとも公開入札で運行会社を決定することが考えられる。Law of Income of Government Units(以下、「地方自治体財政法」と記す)の適用により、voivodship が主体的に運行サービスを選択することが可能である。

また不採算列車の廃止は、地域の合意を得るべきである。したがって、中央政府と PKP Regional は一体となって、voivodship との間で早期に合意形成ができるよう努力しなくてはならない。

(3) PKP 各社

1) 余剰人員対策

PKP Regional と PKP Cargo においては、Downsizing の実施に伴い発生する余剰人員の処理、また生産性向上のために要員合理化を進めることが最優先課題である。この余剰人員対策は、まず PKP 各社においては部門間の要員配置の適正化と配置転換による要員の有効活用を検討しなくてはならない。

2) 企業体質の強化

PKP 運行3社は、顧客へのサービス改善と生産性の向上、企業体質の強化を図るとともに、マーケティングに基づく市場開拓を行い、これらに基づく営業施策を展開しなくてはならない。

3) 車両の更新

PKP 運行3社には、生産性の向上を阻害する老朽車両の更新という共通課題があり、これを各社の財政上可能な範囲で実施する必要がある。このためには、本調査で提案しているように、政府が設立する車両更新機構を活用することが考えられる。特に、PKP Intercity では、外国からの運行会社の参入に対する競争力をつけるため、車両の更新によるサービスの向上を実施しなくてはならない。

4) TAC

PKP PLK は、TAC の水準を下げるためにも、列車運行管理システムの近代化、要員の合理化等、生産性の向上に早急に取り組む必要がある。

(4) 改革・民営化のスケジュール

PKP グループ各社の改革・民営化を実施するに当たって、ポーランド国政府の財政事情やその政策の実現可能性を考慮し、実施段階として次の3段階を提言する。

1) 第1段階(2004年～2006年)

2004年5月にポーランドはEUに加盟し、EU指令などが適用されるようになるが、2006年末まではその猶予期間とされており、この期間に PKP グループの改革・民営化に関する緊急課題を処理する。特に、この期間には、PKP PLK の路線延長を 15,000km まで Downsizing する。

この期間は政府の役割が特に大きく、Downsizing、重要路線のメンテナンス・バックログ解消、余剰人員対策、累積債務の解消、関連法令の成立などの重要施策を実施しなければならない。

2) 第2段階(2007年～2010年)

この段階では、中期的な課題を処理するとともに、運行各社の民営化を順次実施する。また、2010年末までに PKP PLK の路線延長を 11,000km まで Downsizing する政策ならびに戦略を展開する。この段階では、EU 政策に基づき、外国の運行会社がポーランド国内に参入してくるので、鉄道路線の近代化とともに、PKP 運行各社の企業体質を強化する必要がある。

この期間は政府の役割は引き続き大きいですが、PKP 運行各社は、車両の更新、生産性の向上といった経営改善を実施する。

3) 第3段階(2011年以降)

この段階では、Downsizing をした結果、市場に適合した鉄道システムになっており、PKP 運行各社は、民間企業として更なる企業体質の強化につとめる必要がある。政府は、引き続き重要路線の近代化、安全管理体制の再検討・強化などの政策を実施する。

目 次

第 1 章	序論	1-1
第 2 章	ポーランド鉄道の経営状況と改革・民営化の取り組み	2-1
2.1	輸送需要の推移	2-1
2.1.1	旅客輸送	
2.1.2	貨物輸送	
2.2	経営状況の推移	2-3
2.3	PKP グループ各社の現状	2-4
2.4	これまで実施されてきた鉄道改革と民営化への取り組み	2-5
2.4.1	PKP 商業化・リストラ・民営化法及びリストラプログラム	
2.4.2	地域旅客輸送制度の改革	
2.4.3	援助実施機関の調査結果の利用	
2.4.4	残された問題点	
第 3 章	効果的な改革・民営化のための諸条件	3-1
3.1	鉄道の改革・民営化の考え方と JICA 調査の基本方針	3-1
3.1.1	ポーランド国の鉄道事業の改革・民営化の必要性	
3.1.2	日本国有鉄道の改革・民営化	
3.1.3	JICA 調査の基本方針	
3.2	ポーランドの鉄道事業を取り巻く環境	3-3
3.2.1	鉄道需要の動向	
3.2.2	EU 加盟に伴う変化	
3.3	残された問題点の分析	3-5
3.3.1	過大な鉄道ネットワーク	
3.3.2	市場ニーズを充足する鉄道輸送サービスの欠落	
3.3.3	累積債務解消のための原資不足	
3.3.4	法・組織・制度等の面での鉄道経営阻害要因	
3.3.5	課題の総括	
3.3.6	課題と調査基本方針との関係	
3.4	市場に適合した鉄道システム	3-12
3.4.1	Downsizing 実施時の留意点	
3.4.2	Downsizing に関する基本方針	
3.4.3	Downsizing 戦略の暫定的な分析	
3.5	鉄道輸送サービスの選択的近代化とサービスの向上	3-16
3.5.1	メンテナンス・バックログの解消・非効率なインフラ設備の近代化	
3.5.2	車両の近代化	
3.5.3	顧客ニーズを満たすサービスの提供	

3.5.4	マーケティング・システムの開発	
3.6	市場経済に適した経営姿勢 -----	3-18
3.6.1	外部からの干渉の排除	
3.6.2	意識改革	
3.6.3	人材開発	
3.6.4	労働組合への対応	
第4章	中央政府・地方政府の役割 -----	4-1
4.1	今後の交通分野における鉄道の位置付けの明確化 -----	4-1
4.1.1	総合交通政策の必要性	
4.1.2	鉄道の輸送特性が活用できる分野	
4.1.3	諸問題への対応	
4.2	EU 鉄道政策への適合 -----	4-3
4.2.1	上下分離とオープン・アクセス	
4.2.2	鉄道インフラの整備	
4.2.3	鉄道事業に対する補助	
4.3	PKP S.A.と UTK の役割 -----	4-4
4.3.1	PKP S.A.	
4.3.2	UTK	
4.4	余剰人員 -----	4-6
4.4.1	人員リストラ	
4.4.2	具体的な手法	
4.5	余剰資産の有効活用 -----	4-7
4.5.1	駅	
4.5.2	操車場（貨物駅を含む）	
4.5.3	資産分割のまとめ	
4.6	累積債務の解消 -----	4-10
4.7	老朽化したインフラ設備と車両の更新・近代化 -----	4-11
4.7.1	インフラ設備の近代化	
4.7.2	政府が設立する車両更新機構による新規車両導入	
4.8	行政組織等の改善 -----	4-13
4.9	法律面での整備 -----	4-14
4.9.1	新鉄道輸送法の改正	
4.9.2	PKP 改革・民営化委員会設置法	
4.9.3	資産登録を簡素化するための法律	
4.9.4	その他の法令	
4.10	地域旅客輸送制度の見直し -----	4-16
4.10.1	地域旅客輸送制度改革の基本的な考え方	

4.10.2	不採算列車の取扱い方法	
4.10.3	PKP Regional に対する債権の取扱	
4.10.4	内部取引の慣習の廃止	
4.10.5	日本の地方交通線対策	
4.11	TAC に関する規定の見直し -----	4-21
4.11.1	現在の TAC	
4.11.2	ヨーロッパ諸国の TAC	
4.11.3	TAC 規定に関する提言	
4.12	鉄道に対する財政措置及び財源 -----	4-24
4.12.1	国家財政の拡充	
4.12.2	EU 資金	
4.12.3	PPP (Public-Private Partnership)の活用	
4.13	改革・民営化に対する国民的合意の形成 -----	4-27
第 5 章	改革・民営化のための PKP 各社がとるべき方策 -----	5-1
5.1	PKP PLK -----	5-1
5.1.1	経営環境	
5.1.2	経営課題	
5.1.3	経営目標	
5.1.4	経営戦略	
5.1.5	施策	
5.1.6	想定される TAC 低減レベル	
5.2	PKP Regional -----	5-4
5.2.1	経営環境	
5.2.2	経営課題	
5.2.3	経営目標	
5.2.4	経営戦略	
5.2.5	施策	
5.2.6	将来の経営規模	
5.3	PKP Intercity -----	5-8
5.3.1	経営環境	
5.3.2	経営課題	
5.3.3	経営目標	
5.3.4	経営戦略	
5.3.5	施策	
5.3.6	将来の経営規模	
5.4	PKP Cargo -----	5-10
5.4.1	経営環境	

5.4.2	経営課題	
5.4.3	経営目標	
5.4.4	経営戦略	
5.4.5	施策	
5.4.6	将来の経営規模	
第6章	改革・民営化の実施に向けて	6-1
6.1	DOWNSIZING の影響に関する総合的な評価	6-1
6.1.1	総合的な評価にあたっての留意点	
6.1.2	最適案の選択	
6.2	財務的な効果および必要資金額	6-3
6.2.1	財務的な効果	
6.2.2	必要資金額	
6.3	改革・民営化のための実施計画に関する提言	6-4
6.3.1	改革・民営化計画実現のための政策	
6.3.2	改革・民営化の実施スケジュール	

頭 字 語 / 略 語 集

AGC	欧州国際鉄道路線に関する条約 (European Agreement on Main International Railway Lines) (Accord Européen sur Les Grandes Lignes Internationales de Chemin de fer)
AGTC	欧州複合輸送に関する条約 (European Agreement on Important International Combined Transport Lines and Related Installations) (Accords Généraux sur le Transport Combiné)
CIT	法人所得税 (Corporate Income Tax)
CMK	中央幹線 (Central Trunk Line) Centralna Magistrala Kolejowa
COTIF	国際鉄道輸送条約(Protocol to the Convention Concerning International Carriage by Rail) (Convention Relative aux Transports Internationaux Ferroviaires)
CTC	列車集中制御 (Centralized Traffic Control)
EBRD	欧州復興開発銀行(European Bank for Reconstruction and Development)
EC	欧州委員会 (European Commission)
EIB	欧州投資銀行 (European Investment Bank)
EMU	統括制御方式電車列車 (Electric Multiple Unit)
ERDF	欧州地域開発基金 (European Regional Development Fund)
ERP	基幹業務パッケージ (Enterprise Resource Planning Package)
ERTMS	欧州鉄道輸送管理システム(European Rail Traffic Management System)
ETCS	欧州列車制御システム(European Train Control System)
EU	欧州連合 (European Union)
FFP	高頻度顧客優遇制度 (Frequent Flyers Program)
ID/OS	Institutional Development / Organizational Strengthening
ISPA	Instrument for Structural Policies for Pre-Accession
IDIM	ワルシャワ工科大学道路橋梁研究所 (Institute of Road and Bridge Warsaw University of Technology) Instytut Drógi Mostów Politechniki Warszawskiej
JICA	独立行政法人 国際協力機構 (Japan International Cooperation Agency)
JR	ジェイアール(Japan Railways)
LOT	ポーランド航空 (Polish Airlines) (Polskie Linie Lotnicze)
MIS	経営情報システム (Management Information System)
MOI	インフラ省 (Ministry of Infrastructure)
MOF	財務省 (Ministry of Finance)
NIK	最高監査局 (Supreme Chamber of Control) (Najwyższa Izba Kontroli)
PFI	民間の資金やノウハウを利用した社会資本整備 (Private Finance Initiative)
PHARE	Poland and Hungary: Action for Restructuring of the Economy (Fundacja na rzecz Restrukturyzacji Polski i Węgier)
PIT	個人所得税 (Personal Income Tax)
PKP	(Polish State Railways) (Polskie Koleje Państwowe)
PKP S.A.	Polskie Koleje Państwowe Spółka Akcyjna
PKP PLK	PKP Polskie Linie Kolejowa
PLN	ズウォーチ(Polish New Złoty) (Polski Nowy Złoty)
PPP	Public-Private Partnership
PSO	Public Service Obligation
SWOT	Strength-Weakness-Opportunity-Threats
TAC	線路使用料(Track Access Charge)
TEN	汎欧州ネットワーク (Trans-European Network)

TERFN	汎欧州鉄道貨物ネットワーク(Trans-European Railway Freight Network)
TINA	Transport Infrastructure Needs Assessment
TOCS	列車運行管理システム (Train Operation Control System)
UIC	国際鉄道連合(International Union of Railways) (Union Internationale des Chemins de fer)
UTK	鉄道輸送庁(Railway Transportation Office) (Urząd Transportu Kolejowego)

第1章 序論

ポーランド共和国政府(以下、「ポーランド政府」と記す)は、同国の最大企業であるポーランド国有鉄道(以下、「PKP」と記す。)の民営化を推進しており、関連法の制定や民営化に向けて、各種政策を実施してきた。これに関連して、ポーランド政府は、日本の国有鉄道民営化の経験などをもとにした具体的な政策提言を強く希望し、2000年4月に日本国政府に対して本調査の要請を行った。

これを受けて、2002年10月に独立行政法人国際協力機構(旧国際協力事業団。以下、「JICA」と記す。)は事前調査団をポーランドに派遣し、2002年11月4日、ポーランド政府と事前調査団の間で、実施細則(Scope of Work)が合意された。これに基づきJICAは本格調査団を編成し、更に調査を支援するための委員会を設置した。

本調査は、PKPグループが置かれている現在の状況を踏まえ、その運営・経営などの実態を検討し、経営規模の適正化、PKP各社の競争力の向上と経営戦略、財政措置などを策定し、PKPの改革・民営化の実施に向けた政策を提言することを目的としている。また調査の実施を通じてポーランド側の政策立案者ならびにカウンターパートと密接なコミュニケーションを図り、ポーランド政府への政策支援を行うことも目的としている。

本報告書は、全体で6章から構成されている。

第1章では、調査の背景と目的・報告書の概要を述べている。

第2章では、ポーランドの交通環境と鉄道の輸送状況、PKPグループの経営状況について述べ、これまでにポーランド政府が実施してきた民営化に向けた政策、法律の制定、最新のリストラプログラムを概説している。

第3章では、JICA調査の基本方針を説明し、PKPグループの効果的な改革・民営化のための諸条件を詳細に分析している。これらの条件を実現する手段として、経営規模の縮小と鉄道サービスに適合した輸送分野の選択的近代化と生産性向上について述べている。

第4章では、第2章と第3章で述べた諸条件の実現にむけて、ポーランド政府としてとるべき政策を提言している。ここでは、PKPグループの持株会社であるPKP S.A.を中央政府の政策を実施する機関として位置づけている。また、地域旅客輸送の取り扱いは、中央政府だけでなく、地方政府の果たす役割が大きいので、そのことにも言及している。

第5章では、第3章の諸条件に対してPKPグループ各社がどのように対応して行くべきか、また第4章で述べた中央政府の政策の下、改革・民営化のためにPKPグループ各社がとるべき方策について提案している。

第6章では、本報告書の提言・結論であり、第5章までに述べられた政策や提言をもとに、経営規模縮小の複数のシナリオを分析し、ポーランド政府にとって最も実現の可能性が高いシナリオを選択し、その政策を実施するためのスケジュール及び年次別(段階別)にどのような政策を実施すべきかを提言している。

第2章 ポーランド鉄道の経営状況と改革・民営化の取り組み

中・東欧諸国では 1980 年代末から 1990 年代初頭にかけて、政治・経済体制が変革され、輸送構造が大きく変化した。これに伴い、ポーランドの鉄道事業は、旅客輸送・貨物輸送とともに、大きく影響を受けた。そして、ポーランドの鉄道事業をとりまく、この経営環境の変化は、輸送需要の推移及び PKP の財務状況に強く反映されている。

2.1 輸送需要の推移

2.1.1 旅客輸送

表 2.1.1 は、ポーランドにおける輸送機関別の旅客数の推移を示している。

表 2.1.1 輸送機関別旅客数の推移

(単位：百万人)

輸送機関	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002
鉄道	789.9	549.3	494.6	434.2	401.5	360.7	304.1
バス	2,084.7	1,513.1	1,215.3	1,085.4	1,038.3	954.5	815.0
航空	1.7	1.3	1.6	2.0	2.6	2.9	3.7

出典：Statistical Yearbook, IDIM

表 2.1.1 に示されるとおり、ポーランドにおける自家用車及び都市公共交通を除く各交通機関別の旅客数の経年変化をみると、鉄道及びバス輸送による旅客数は 1990 年から 2002 年の間に激減している。これは、交通手段が公共交通機関から私的交通手段へ、急速に移行していることが原因と考えられる。1995 年から 2000 年におけるポーランドの旅客輸送量の推移は表 2.1.2 のとおりである。

表 2.1.2 自動車・公共交通機関輸送旅客数の推移

項目	単位	1995	2000
Population	1,000 人	38,588	38,646
GDP at 1995 constant prices	百万 USD	127,100	163,300
Passenger (Public + Private)	百万人	2,997	2,990
	%	100.0	100.0
Passenger (Public)	百万人	1,601	1,320
	%	53.4	44.1
Passenger (Private)	百万人	1,396	1,670
	%	46.6	55.9

出典：Statistical Yearbook, IDIM

注：Public = public transport excluding urban public transport,
Private = passengers by private car

表 2.1.2 によれば、1995 年から 2000 年までの間に全輸送モードに占める公共交通のシェアは人ベースで 53.4% から 44.1% まで低下している。これは、自家用車の普及が原因となっている。今後も自家用車の普及率が高まるに従い、この傾向は更に顕著になり、鉄道も急速にシェアを奪われていくものと考えられる。表 2.1.3 に、近年のポーランドにおける自家用車の保有率を示す。

表 2.1.3 自家用車保有率の推移

項目	単位	1990	1995	2000	2001
Population	(1,000 人)	38,183	38,588	38,646	38,641
Passenger car ownership	(台 / 1,000 人)	137.8	194.7	258.5	271.8

出典：Statistical Yearbook, IDIM

2.1.2 貨物輸送

統計データによると、1990年代にGDPが上昇したにも係らず、物流量に変化がないか、むしろ減少する国があり、これらの国にポーランドも含まれている。表 2.1.4 は、ポーランドにおける貨物輸送量推移を示している。

表 2.1.4 輸送機関別貨物取扱量の推移

(単位：百万トン)

輸送機関	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002
鉄道	281.7	201.7	214.7	223.5	206.4	187.2	223.0
道路	1,292.4	1,121.7	1,060.7	1,091.9	1,077.3	1,083.1	1,002.3
航空	0.01	0.01	0.02	0.03	0.03	0.03	0.03

出典：Statistical Yearbook, IDIM

表 2.1.4 によれば、近年、1990年と比較して、全体として貨物輸送量が減少傾向を示している。これは石炭、鉄鋼製品などの輸送需要の減少が主要な原因と考えられる。石炭輸送における鉄道輸送量の推移は表 2.1.5 のとおりである。

表 2.1.5 石炭輸送における鉄道輸送量の推移

(単位：百万トン)

項目	1995	2000	2001
ポーランドの石炭輸送取扱量 (a)	173.1	131.3	132.1
輸出	31.9	23.2	23.0
輸入	1.5	1.5	1.9
国内輸送	139.7	106.6	107.2
PKPの石炭輸送取扱量 (b)	107.5	82.2	79.2
PKPの取扱割合 (b/a)	62.1%	62.6%	59.9%

出典: Statistical Yearbook, IDIM

主要な輸送品目の輸送需要が変化したことにより、特に、貨物輸送における道路と鉄道の機関分担率に影響が生じている。表 2.1.6 は、貨物輸送における両者の機関分担の推移を示したものである。

表 2.1.6 貨物輸送における道路・鉄道の機関分担の推移

(単位：%)

項目	1990	1995	2000	2001
Total transported volume by rail and road	100.0	100.0	100.0	100.0
Railway transport	17.9	17.2	14.7	13.5
Road transport	82.1	82.8	85.3	86.5

出典: Statistical Yearbook, IDIM

表 2.1.6 によれば、鉄道と道路による貨物輸送に占める鉄道の輸送シェアは 1990 年から 2001 年までの間にトンベースで 17.9% から 13.5% まで低下している。本表における自動車に

よる輸送量は運送会社によるものであり、自家用貨物車等による輸送量は統計的に把握されていないため、実際の鉄道輸送のシェアは、この数値以上に低下していることが推定できる。

以上のように、1990 年から最近までの旅客及び貨物輸送の推移では、旅客・貨物ともに道路輸送が支配的になり、鉄道輸送量が減少している。これは PKP グループの経営状況を悪化させる大きな要因になっている。

2.2 経営状況の推移

ポーランドの鉄道事業における貨物輸送及び旅客輸送の営業収支の推移は表 2.2.1 のとおりである。

表 2.2.1 PKP の営業収支の推移

(単位: 百万 PLN)

年度	1999	2000	2001	2002
Freight	683.0	558.1	226.2	370.2
Passenger	-1,479.7	-1,288.4	-1,362.6	-1,155.0
Total	-796.7	-730.3	-1,136.4	-784.8

出典: Program of further restructuring and privatization of PKP Group companies to 2006

ポーランド国の鉄道事業は、従来、貨物輸送で利益を生み、旅客輸送で損失が生じる構造となっており、貨物輸送の利益が旅客輸送の損失を補填する形となっていた。しかし、貨物輸送の利益は、旅客輸送の損失を完全に補填するには十分ではなく、全体として赤字になっていた。なお、旅客輸送では、地域旅客輸送から発生する損失がその大部分を占めており、2001 年に鉄道輸送法に基づき PKP が分割された結果、貨物輸送事業から旅客輸送事業への内部補助が無くなり地域旅客輸送は危機的な資金不足に陥った。

更に、新規インフラ投資に対する政府補助が十分でなかったため、ポーランドの鉄道事業は、外部からの借入りに大幅に依存するようになった。表 2.2.2. は、1995 年から 2002 年までの負債残高の推移を示している。

表 2.2.2 PKP の負債残高の推移

(単位: 百万 PLN)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Liabilities	1,503.1	2,114.6	2,976.8	4,166.8	6,312.4	7,193.4	8,510.6	10,610.5

出典: Program of further restructuring and privatization of PKP Group companies to 2006

外部借入に対する依存度の増加は、支払利子の増加につながり、さらにポーランド鉄道事業の財政を悪化させる要因となる。

このように、地域旅客輸送事業の改革、及びポーランドの鉄道事業の債務解消に関する十分な対策が講じられないまま、民営化手続が先行したことにより、これらの問題の解決がより困難な状況に陥っている。

2.3 PKP グループ各社の現状

1997年6月に鉄道輸送法が制定され、上下分離とオープンアクセスが採用された。2000年9月にはPKPの商業化・リストラ・民営化法が制定され、2001年には鉄道輸送法に基づき、PKPは、PKP S.A.(PKPグループ持株会社)、PKP PLK(インフラ管理会社)、PKP Regional(地域旅客輸送事業)、PKP Intercity(都市間旅客輸送事業)、PKP Cargo(貨物輸送事業)などに分割された。図2.3.1は、ポーランド政府、及びPKPグループ会社の現在の関係を示している。

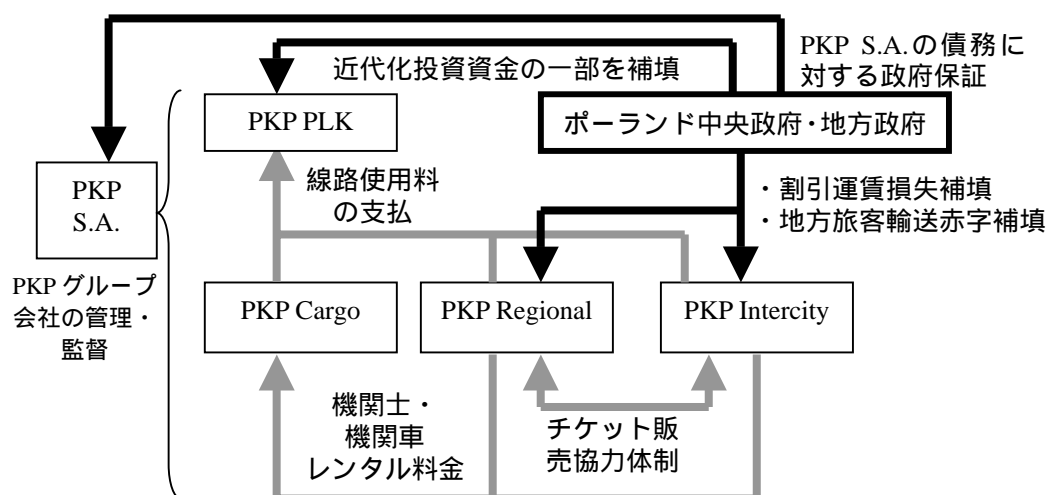


図 2.3.1 ポーランド政府とグループ会社関係図

表 2.3.1 は、PKPグループ会社の現在の経営状況を総括したものである。

表 2.3.1 PKPグループ各社の経営状況（2002年度）

Item	Unit	PKP S.A.	PKP PLK	PKP Regional	PKP Intercity	PKP Cargo
Operational Revenues	百万 PLN	1,087	2,797	2,209	694	5,923
Operational Costs	百万 PLN	1,367	3,109	3,222	718	5,549
Operational Profits	百万 PLN	- 280	- 312	- 1,013	- 24	375
Net Profit	百万 PLN	- 886	- 895	- 1,045	- 33	153
Passenger Transport	百万人	-	-	250	9	-
	10億人キロ	-	-	17	3	-
Freight Transport	百万トン	-	-	-	-	155
	10億トンキロ	-	-	-	-	45
Train-km	百万列車キロ	-	-	146	21	73
Service Distance	km	-	20,150	14,800	*15,830	*218,550
Employees(年度末)	人	3,803	46,004	21,449	2,016	49,786
Rolling Stock						
Locomotive	car	-	-	-	-	3,816
Wagon	car	-	-	-	-	90,185
Coach	car	-	-	4,144	1,340	-
EMU	car	-	-	1,074	-	-

(* 1) Excludes foreign territory (3,400 km)

(* 2) Estimated by JICA Study Team

2.4 これまで実施されてきた鉄道改革と民営化への取り組み

ポーランド政府が、これまで実施してきた代表的な取り組みとして、PKP 商業化・リストラ・民営化法(2000)、Governmental Program of PKP Restructuring of September 1999(以下、「リストラプログラム(1999)」)と記す)、地域旅客輸送制度の改革、及び援助実施機関の調査結果の利用がある。

2.4.1 PKP 商業化・リストラ・民営化法及びリストラプログラム

リストラプログラム(1999)、及び商業化・リストラ・民営化法(2000)の主要な目的は、組織構造の近代化(組織リストラ)、財務流動性を見直し(財務リストラ)、資産及び人員構成の調整(資産・人員リストラ)を実施し、PKP グループの民営化を行うことにある。

しかし、これらの法律・プログラムによって実施された各種リストラは、様々な原因により、十分な効果を発揮できなかった。それらの原因は以下のとおりである。

- 資産リストラ、財務リストラに関する PKP S.A.における手続きの遅延
- 地域旅客輸送サービス改革の遅延
- 過大な鉄道ネットワークを維持するための財政負担の増大
- 市場ニーズに適合した経営戦略の不足

上記の問題点に加え、鉄道をとりまく環境が変化したことにより、リストラプログラム(1999)、及び PKP 各社の経営戦略が前提としていた事項の見直しも迫られている。

これらの諸問題を解決し、リストラを更に促進させることを目的としてポーランド政府は、鉄道輸送法を大幅に改正するとともに、商業化・リストラ・民営化法(2000)も改正した(以下、改正された法律を各々、「新鉄道輸送法、新商業化・リストラ・民営化法」と記す)。また、これら法改正に基づき、Program of further restructuring and privatization of PKP Group companies to 2006 of November 2003(以下、「新リストラプログラム」と記す)が作成された。新リストラプログラムが重点的な課題としている点は以下のとおりである。

- 財務リストラ
- 地域旅客輸送サービスの組織及び財務に関する改革
- PKP グループ会社の民営化
- 新商業化・リストラ・民営化法及び各種鉄道輸送開発計画に関わるリストラの推進

2.4.2 地域旅客輸送制度の改革

地域旅客輸送サービスについては、PKP Regional の経営状況の悪化、および、2004 年度から施行される Law on Income of Local Government Units(以下、「地方自治体財政法」と記す)を織り込み、大幅な改革が提案されている。地方自治体財政法により、地域旅客輸送サービスに関する権限が財源とともに地方自治体(以下、「voivodship」と記す)に移譲された。改革案では、PKP Regional は、voivodship 主導で設立する運行会社に地域旅客輸送事業を移管し、同社は、これらの会社から業務委託を受ける会社となることが提案されている。

2.4.3 援助実施機関の調査結果の利用

各種取り組みの過程で、ポーランド政府は、JICA、世界銀行、EBRD 等の援助実施機関の調査結果を利用している。日本国政府の支援としては、ポーランドの運輸部門の市場経済化を支援するために、JICA が 1991 年から 1992 年にかけて「ポーランド国総合交通計画調査」を実施し、PKP 改革の早期実施の必要性について提言した。更に民営化事業のマスタープランを作成するため、日本国有鉄道の改革の経験を参考として、JICA が 1996 年から 1998 年にかけて「ポーランド国国鉄民営化支援計画調査」を実施した。ポーランド政府は、当該調査で提言された事項を、ポーランド国有鉄道改革の過程で採用した。

2.4.4 残された問題点

これまで、各種鉄道事業の改革・民営化の取り組みが行われてきたが、PKP の民営化プロセスは必ずしも順調とは言えない。またポーランドは 2004 年 5 月に EU に加盟する予定で、その鉄道政策を受け入れ、ポーランドの鉄道会社が国際競争力を有する強い企業体質を確保する必要性が生じるなど、PKP の改革・民営化を取り巻く環境が変化してきている。

特に、以下の問題点について、まだ十分な解決策が見出されていない。

- (1) 自動車・飛行機といった他の移動・輸送モードが急速に成長を続ける現状において、鉄道ネットワークが過大であること
- (2) ポーランドの鉄道事業が、市場ニーズを充足する鉄道輸送サービスを提供していないこと
- (3) 累積債務解消の原資が不足していること
- (4) 法・組織・制度等の面で、鉄道経営を阻害する要因があること

上記問題点の解決が、今後の鉄道事業改革・民営化の焦点になると考えられる。

第3章 効果的な改革・民営化のための諸条件

3.1 鉄道の改革・民営化の考え方と JICA 調査の基本方針

3.1.1 ポーランド国の鉄道事業の改革・民営化の必要性

計画経済の時代には、鉄道はあらゆる分野で主力の交通機関として位置付けられていた。しかし、市場経済移行後は、急速に発達した自動車輸送に輸送市場のシェアを奪われ、鉄道輸送需要は急激に減少した。その結果、鉄道事業の採算性は悪化し、事業存続のために国の財政支援に大幅に依存することになり、国家財政を圧迫する要因となった。

これに対処するため、ポーランド政府は鉄道事業の改革・民営化により、国家の財政負担を削減する試みを実施してきている。しかし、これまでの各種改革・民営化の取り組みでは、急激な輸送需要の減少に見合う経営規模の縮小、及び競争市場に勝ち残るための経営の効率化が十分に達成できていない。そのため、ポーランド国の鉄道事業はいまだ、健全性を確保できる段階に到っておらず、民営化は困難な状況にある。PKP グループの民営化を達成するためには、更に改革を進める必要がある。

3.1.2 日本国有鉄道の改革・民営化

日本国有鉄道も、かつてはポーランド鉄道事業が現在直面している状況と同様の経験をし、改革・民営化を実施した。

日本でも道路整備や自動車の普及が急速に進んだ時代があり、競争が激化した輸送市場に鉄道事業が適切に対応することは非常に困難であった。この時期、日本では鉄道事業が自動車輸送との競争にさらされ市場の独占性を失っているにも拘わらず、政府、日本国有鉄道経営陣、労働組合、メディア、一般の世論は、その事実を十分に認識せず、制度や組織の改革も著しく遅れることとなった。

また、日本国有鉄道は、経営上の重要事項は、政府と国会の承認が必要であったため、経営は常に政治に依存していた。また、政治サイドもしばしば日本国有鉄道の経営に介入し、ローカル線の建設・運営を押しつけられ、経営を圧迫した。更に、日本国有鉄道のもう一つの弱点として不安定な労使関係があった。日本国有鉄道は巨大な事業体であり、経営者側の意図を現場の末端にまで浸透させることは困難を極めた。極度に政治に依存していた経営者は、労働組合と対等に交渉する能力を欠き、ストライキも頻発した。その結果、日本国有鉄道は社会ニーズに適合しない事業体となった。

これらの問題を解決するために、1987年4月「旅客鉄道株式会社及び日本貨物鉄道株式会社に関する法律」に基づき、日本の鉄道事業の改革、すなわち日本国有鉄道を6旅客鉄道会社と1貨物鉄道会社に分割し、特殊会社として発足した。この改革は、発足後一定の期間新会社の事業経営が円滑に進められるよう国による後見が必要として、政府が全株式を保有し、将来的には、株式の市場への開放を目指したものであった。日本国有鉄道の改革が、鉄道活性化という成果をもたらした大きな要因として、以下の三点を挙げることができる。

- 独占時代に課せられた様々な制約から鉄道事業を解放したこと
- 鉄道経営を政治から切り離し、経営者が経営に専念できる環境をつくったこと

- 鉄道で働く人々の意識を改革し、顧客志向のサービス改善を可能としたこと

「日本国有鉄道の改革」の特徴は、基本的には民間の株式会社と同様の組織形態を採用し、通常の民間会社とおなじ原理で意思決定を行うことを徹底したことである。これにより、日本国有鉄道時代のような「政治への依存」と「政治の介入」が排除された。日本国有鉄道時代の経営者は、国会対策に精力を注ぎ、鉄道経営に専念することが不可能であった。新しく発足した JR 各社は政治から切り離され、経営者は本来の企業経営に専念できるようになった。

「日本国有鉄道の改革」のもう一つの特徴として、従業員の意識改革が成功した点が挙げられる。日本国有鉄道時代、多くの従業員には「顧客志向」という概念がなく、「日本国有鉄道は倒産しない」という概念が、職員のモラルの低下や労働組合の節度を欠く行動となって表れていた。しかし、民営化によってこれらの状況は大きく変化し、「顧客志向」という意識が組織の末端にまで浸透するようになった。新しく発足した JR 各社も、「従来の国営企業とは異なる」ということを強調するために、社員教育に力を入れ、それが現在のサービス向上に伴う利用者の誘発につながっている。

3.1.3 JICA 調査の基本方針

一般に民営化とは、企業のオーナーシップを民間へ移管することを指す。一方、JICA 調査では、オーナーシップの単なる民間への移管を目指すのではなく、事業主体が財政等の面で政府から独立して運営を行うことができる健全な企業形態の実現を目指している。このように、経営を健全化するとともに、民営化する方法を本調査では、改革・民営化と呼び、これを目標とする。

JICA 調査が、PKP グループの改革を実施した上で民営化することを目標とする理由は何か。経営を健全化し市場における競争力のある鉄道にしておかなければ、PKP 運行各社を売りに出しても投資家から安く買い叩かれて政府の得る売却収入は大きなものとはならないであろうし、競争力のない鉄道を買収した投資家は結局不採算部分の切り捨てに走り、いま対策を講じておけば将来にわたって生き残れるであろう鉄道サービスも消滅してしまう可能性が高いからである。

ポーランド国の鉄道事業の改革・民営化を効果的に実施するためには、ポーランド国の現在の財政事情を考慮し、資金負担が最も少ない手法を採用する必要がある。このために、最も効果的な方法が経営規模の縮小(以下、「Downsizing」と記す)である。ここで言う Downsizing とは、鉄道ネットワークの縮小だけに留まらず、余剰人員や余剰資産の削減も含んでいる。

一方、Downsizing を行っただけでは、市場ニーズに対応した事業展開が行えない可能性がある。市場ニーズに応じた事業を行うために、縮小された鉄道事業に対して集中的に経営資源を投入し、選択的に鉄道インフラ設備・車両を近代化するとともに、各種サービス・レベルを向上させる必要がある。

したがって、本調査では、まず Downsizing を通じて「市場に適合した鉄道システム」を目指し、適正な規模となった事業に対して、「鉄道輸送サービスの選択的近代化とサービスの向上」を図ることを基本方針とする。

3.2 ポーランドの鉄道事業を取り巻く環境

ポーランドの鉄道事業の改革・民営化は「鉄道需要の動向」や「EU 加盟に伴う変化」等、様々な周辺環境を十分に加味して実施される必要がある。

3.2.1 鉄道需要の動向

本調査で実施した需要予測結果によると、鉄道需要の動向は、以下のように予測される。

(1) 旅客輸送量

自動車の普及により、公共交通から自動車への転換が進行し、結果として公共交通の利用者数は減少する。鉄道需要の維持ないし拡大施策がとられないとした場合、2006年の都市公共交通を除く鉄道旅客輸送のシェアは、人ベースで7.9~8.5%、同じく2010年の鉄道旅客輸送のシェアは6.9~7.7%（輸送人員では214.5~240.4百万人）となると予測される。今後も、現在の傾向が続くとすれば、2001年を基準とすると2010年までの間に30%程度、鉄道利用客数が減少すると予想される。

また、将来の鉄道旅客輸送における国際旅客需要の割合は1%弱と予測された。現況の流動パターンが継続すると、そのうち、対ドイツ、対ベラルーシがそれぞれ約30%程度となると推定される。

(2) 貨物輸送量

貨物輸送は、輸送量が多い主要品目について、ポーランド政府のそれぞれの需要見通しをもとに輸送需要を予測することができる。その結果、2006年の全輸送モードに占める鉄道のシェアはトンベースで11.1~12.1%、同じく2010年のシェアは9.5~11.2%となる。国内鉄道貨物輸送量は、2001年を基準とすると2010年までの間に3~25%程度減少すると予測される。

一方、将来の鉄道貨物輸送における国際貨物輸送需要の割合は2006年で4.9~5.3%、2010年では4.2~4.4%程度と予測される。現況の流動パターンから、広い範囲にわたって、鉄道による輸出が行われると考えられるが、輸入の場合は将来も東欧、中欧との交易が鉄道輸送の主流を占めるとみられる。

(3) 需要予測の総括

鉄道の輸送需要は減少する傾向にあり、効果的な需要の維持方策をとらなければ今後も減少を続けると予測される。

旅客輸送においては道路整備の進捗及び自家用乗用車の普及、あるいは航空輸送の発展により、鉄道は、時間、コストの面で比較的優位にある中長距離旅客輸送や大都市圏での旅客輸送などを中心とした市場に限定されていくとみられる。また、貨物輸送においても同様に市場が限定される傾向にあり、品目及び輸送時間、距離に応じた機関分担の変化が進行し、中長距離のバルク貨物輸送や、コンテナ等による複合貨物輸送に特化していくとみられる。

更に、交通市場における自由化・規制緩和は、営業上の制約が少ない民間による道路輸送・航空輸送の輸送シェアの拡大と鉄道の輸送シェアの縮小をもたらすものと予測される。

3.2.2 EU 加盟に伴う変化

(1) EU 指令

1993 年の欧州の市場統合を踏まえ、欧州の将来の輸送構造と一体化する真の競争力のある鉄道システムを作るためには、EU と加盟国が連携し、鉄道の現状を変革することが必要であった。このため、閣僚理事会は 1991 年 7 月に、共同体の鉄道の発展に関する閣僚理事会指令 (91/440/EEC) を制定し、鉄道システムの変革のための基本ルールとした。

その内容は、国から独立した鉄道事業経営の保証、鉄道線路事業と鉄道輸送事業の会計上の分離、鉄道事業者の過去債務を削減する財政状況の改善、ならびに加盟国の鉄道事業者の国際グループによる国際輸送と国際複合貨物輸送事業者に加盟国の鉄道線路を使用・通過する権利を保証する、いわゆるオープン・アクセスが内容になっている。また、EU は、鉄道事業の免許交付に関する閣僚理事会指令 (95/18/EC) 及び線路使用料 (Track Access Charge、以下、「TAC」と記す) の賦課に関する閣僚理事会指令 (95/19/EC) を制定し、指令 (91/440/EEC) を補足した。

これまで EU は、市場統合の一環として、域内の鉄道輸送市場に競争の概念を取入れた鉄道の自由化を進めてきたが、特にオープン・アクセスについて参入できる企業が複数の鉄道事業者からなる国際グループであること、国際複合貨物輸送事業者に限られていたこと、また、各加盟国の TAC の設定が異なること等により、実際には鉄道の自由化が当初計画したように促進できなかった。

しかし、2001 年 1 月になって、貨物輸送の分野でオープン・アクセスを促進する新しい交通政策が実施されることになった。すなわち、鉄道改革の第 1 パッケージとして、指令 (91/440/EEC) 及び指令 (95/18/EC) を、指令 (2001/12/EC) 及び指令 (2001/13/EC) に改正し、また指令 (95/19/EC) を廃止し、新しい指令 (2001/14/EC) の制定を行った。

(2) EU 指令の改正点

新しい 3 つの指令内容の主な改正点は以下の通りである。

- 改正前に比べ、参入できる企業として、「設定された汎欧州鉄道貨物ネットワークで国際輸送を行う貨物輸送事業者」を 2003 年から追加した。
- 「鉄道インフラ事業と鉄道輸送事業の同一企業グループ内における組織上の分離、または鉄道インフラ事業の他機関への分離」の選択を追加した。
- 「インフラ管理者は、公平かつ無差別な線路容量の割当の枠組みを定めること」、「TAC は、鉄道サービスの運営に起因するコストにより設定するが、混雑、環境のコストを加味することができる」とし、線路容量の割当及び TAC の設定をより明確にした。

更に、現在、欧州委員会は第 2 パッケージとして、(i) 共同体の鉄道安全の責任、安全証明書の統一、(ii) インターオペラビリティ(Interoperability)の拡大、(iii) 欧州鉄道庁の創設、(iv) 共同体の鉄道のさらなる発展、(v) 国際鉄道輸送条約(COTIF)への加盟に関する諸指令の検討・準備を進めている。

上記指令に基づき、2004 年 5 月に実施される EU への加盟に伴い、ポーランドの鉄道事業を取り巻く経営環境に次のような変化が生ずる。

- オープン・アクセスによる国際輸送会社、国外の強力な輸送会社の参入により生じる

鉄道事業の競争の激化

- EU 全域、隣接地域を対象とした内陸輸送網の拡充
- EU の基本的政策である環境・安全の重視に伴うモーダルシフトの推進

(3) 戦略的重要路線への影響

PKP PLK は民営化の対象とはなっていないが、良好なインフラ設備の提供と、コスト削減による適正な TAC の達成、及び適正なネットワーク規模の実現等を通じて、鉄道産業の良好な発展に寄与する義務を有しており、民営化の対象となっている運行各社の経営に対しても重大な影響を与える機関である。

PKP PLK は 20,150 km の鉄道路線を保守・管理しており、この路線網の中には、鉄道輸送法に規定される国家重要路線、AGC 及び AGTC の国際協定路線、EU 基準に適合したインフラ整備が求められている TINA (Transport Infrastructure Needs Assessment) 回廊など重要な路線が含まれている。戦略的に重要な路線は、表 3.2.1 に示す通りである。

表 3.2.1 戦略的重要路線

路線	関連法律や協定など	延長	
国家重要路線	鉄道輸送法(第6条)	約 12,000 km	
AGC 路線	European Agreement on Main International Railway Lines dated May 31, 1985	合計 約 5,000 km	
AGTC 路線	European Agreement on Important International Combined Transport Lines and Related Installations dated February 1, 1991		
TINA	Transport Infrastructure Needs Assessment by TINA Secretariat, Vienna, in 1999	基幹ネットワーク: 3,741 km	合計 5,632 km
		追加ネットワーク: 1,891 km	

このうち TINA の近代化路線に指定されている回廊で、ポーランド国内を通過する国際的に重要な鉄道路線は表 3.2.2 に示す通りで、ポーランドではこれらの路線の近代化を優先的に実施している。

表 3.2.2 近代化の優先回廊

回廊	路線	路線(経由地)
I	E-75	Baltic countries–Białystok–Warszawa
II	E-20 と CE-20	Berlin–Poznań–Warszawa–Minsk–Moscow
III	E-30	Dresden–Wrocław–Katowice–Lvov
VI	E-65 と CE-65	Gdynia–Gdańsk–Warszawa–Katowice–Czech

3.3 残された問題点の分析

本調査の目的は、調査の基本方針である「市場に適合した鉄道システム」及び「鉄道輸送サービスの選択的近代化とサービスの向上」を通じて、第 2 章 2.4.4 節で述べた、ポーランド鉄道事業を改革・民営化するにあたって「残された問題点」を解決していくための方策を提示することである。「残された問題点」の具体的な内容を整理した結果は、表 3.3.1 のとおりである。

表 3.3.1 「残された問題点」の具体的な内容

残された問題点	具体的な内容
過大なネットワーク	余剰人員
	余剰資産
市場ニーズを充足する鉄道輸送サービスの欠落	インフラ設備・車両近代化の遅延
	資産の所有権移転手続の遅延
	マーケティング能力の欠如
累積債務解消のための原資不足	PKP S.A.が保有する資産の流動化手続の遅延
法・組織・制度等の面での鉄道経営阻害要因	行政組織面の鉄道経営阻害要因
	法律面の鉄道経営阻害要因
	地域旅客輸送制度の見直しの必要性
	TACに関する規定の見直しの必要性

3.3.1 過大な鉄道ネットワーク

(1) 余剰人員及び余剰資産

自動車・飛行機といった他の移動・輸送モードが急速に成長を続け、鉄道の輸送量・シェア共に減少していく現状において、現在のポーランドの鉄道ネットワーク・サイズは過大である。過大な鉄道ネットワークは、余剰人員、余剰資産を発生させ、これらが経営を圧迫する要因となっている。このひずみは、特に、地域旅客輸送サービスにおいて顕著に表れている。

2002年度のPKP PLKの損益計算書によれば、営業収入は営業費用を下回り、営業損失が生じている。更に、PKP PLKは、PKP Regionalに対する債権の償却により、巨額の損失を被っている。これらの問題は、過大な鉄道ネットワークが原因となっていると考えられる。図3.3.1は、2002年度のPKP Regionalの収支構造を示したものである。

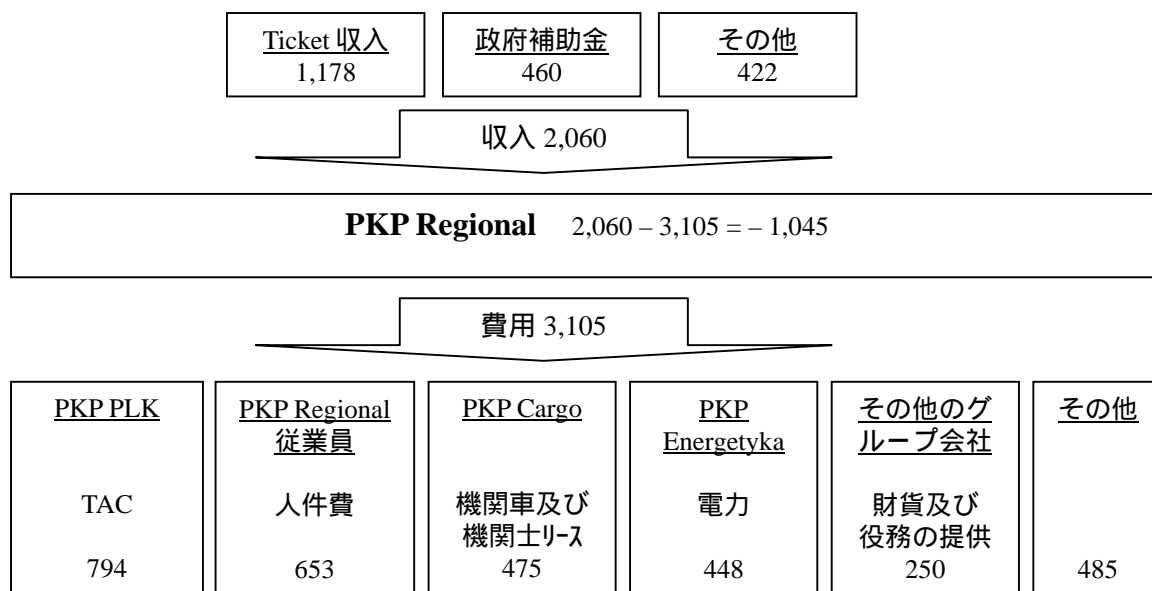


図 3.3.1 PKP Regionalの収支(単位: 百万 PLN)

図 3.3.1 によれば、PKP Regional は、収支のバランスが均衡しておらず、10 億 PLN 以上の損失を 2002 年度に発生させている。これは、ポーランド地域旅客輸送事業全体が、本来、市場が必要としている以上の人員や資産(以下、「余剰人員」「余剰資産」と記す)を抱えて

おり、これら余剰人員や余剰資産が、経営を圧迫していることに起因している。

過大な鉄道ネットワークは、地域旅客輸送サービスのみならず、他の分野にも影響を及ぼしている。例えば、貨物輸送事業における操車場等は、歴史的に輸送量が大きかった時代の設計によっており、現在の輸送需要に適合しない規模の操車場がある。また、駅についても過去の鉄道ネットワークに従い配置されており、有効に機能していないものもある。

鉄道事業には、線区を維持するために巨額の固定経費が必要である。したがって、市場ニーズに適合しない、交通量の少ない線区では、交通量当たりのコストは割高となり、経営を圧迫する要因となる。

(2) 過大な鉄道ネットワークが各社に及ぼす影響

具体的には、過大な鉄道ネットワークにより、以下の問題が生じている。

1) インフラ設備メンテナンス資金の不足

現在、ポーランド鉄道事業は、20,150km のネットワーク規模を有しており、これらのネットワークを維持・管理する役割を、ポーランド政府、及び PKP PLK が担っている。PKP PLK は、インフラ維持・管理に要するコストを運行各社からの TAC 収入でまかなえておらず、ポーランド政府もその不足分を補填するための資金的な余裕がない。そのため、本来、インフラ設備の維持・管理に必要な額の約3割程度の資金しか確保できていないと推定される。このため、インフラ設備の老朽化が急速に進行しており、この状態が続けば、ポーランド鉄道産業が存続できなくなる危険性がある。

2) 地域旅客輸送事業における不採算列車

地域旅客輸送事業は、不採算列車の運行が原因となり、毎年約10億 PLN 以上の巨額な赤字を発生させている。voivodship 内輸送の一部は PKP Regional と voivodship との間で結ばれる契約に基づいて運営されている。しかし、PKP Regional は十分な補填をこれらの契約から得られていない。更に、残りの契約外列車運行についても一部の列車運行しか、採算性のあるものがない。これら不採算列車の運行のため、地域旅客輸送制度に財務的な問題が生じている。

3) 貨物輸送事業における潜在的なリスク

貨物輸送事業は、ポーランド鉄道事業において最も重要な事業分野であり、特に PKP Cargo は PKP グループ会社の中でも、最大規模の組織であることから、民営化対象として最重要視されている。一方、PKP Cargo は、多くの余剰人員・遊休資産を抱えているが、事業規模が大きいため余剰人員や遊休資産に伴う負担が顕在化しにくく、合理化が十分に進まない傾向にある。将来、貨物輸送に対する需要の低迷が続いた場合、これらの余剰人員・遊休資産に伴う負担が顕在化し、赤字経営となる危険性が高い。

3.3.2 市場ニーズを充足する鉄道輸送サービスの欠落

現在、ポーランドの鉄道事業は、市場ニーズを充足する鉄道輸送サービスを提供できていない。

(1) インフラ・車両近代化の遅延

1) インフラの近代化の遅延

2004年5月のEU加盟に伴い、PKP PLKの主要路線にもEUの技術基準が適用されることになり、そのための近代化工事が必要となる。EUの技術基準では、旅客列車の最高速度は160 km/h以上、貨物列車の最高速度は120 km/h以上、最大軸重は22.5トンと規定されているが、旅客列車の最高速度160 km/h以上は、E-20及びE-65の一部（CMK = Centralna Magistrala Kolejowa, 中央幹線）でしか実現されていない。

2) インフラ設備の維持・管理不足

PKP PLKは、保守費及び政府からの近代化資金の不足から、現状では運行各社に良好な線路設備を提供できていない。

ポーランド国会直轄の最高監査委員会(NIK)が実施したPKP PLKの監査結果によると、PKP PLKは、1990年から2000年の間で軌道更新量は三分の一に、分岐器の更新は十分の一に落ち込んでいる。また、電車線設備、信号・通信、踏切保安設備の老朽化も進んでおり、各々14%、19%、7%の施設が緊急の更新を要することが明かとなった。更に、2003/2004年版のネットワーク・ステートメントによると、軌道状態が不良のため多くの線路に30 km/hの速度制限が課せられている。これに加えて、本線の約1,980 kmの路線が運転閉鎖となっている。

このように、インフラ設備維持管理の不足(以下、「メンテナンス・バックログ」と記す)が年々累積し、これによる列車の速度制限が随所で発生しており、鉄道事業は他モードとの間の競争力を大幅に失いつつある。

3) 老朽車両

PKP Regionalでは、車齢25年以上の電車が約半分を占めており、しかもこの10年間、殆ど新車は導入されていない。また、PKP Intercityも古い客車しか保有しておらず、一部は改造により車内設備が改善され全体的には一応の水準にはあるものの、西ヨーロッパ諸国のものに比べてかなり性能が劣っており、国際的な競争力がないと考えられる。

(2) 資産の所有権移転手続の遅延

現在、PKP S.A.が保有する資産について、PKP PLK及び運行各社に対し、現物出資の形で分割(以下、「資産分割」と記す)が進んでいる。資産分割を行う過程で、これらの資産はPKPグループ内で適正に配分される必要がある。資産分割を計画する際には、以下の点が考慮される必要がある。

- 鉄道事業のために必要な資産の確定
- EU指令に基づく資産の区分
- 債務返済のための財源の確保

特に、駅や操車場は、鉄道経営の観点から重要な資産であり、早急に取り扱いが決定されるべきであるが、まだ、その方法は定まっていない。資産分割に関する意思決定が遅れることにより、効率的な経営が阻害される可能性があり、その結果、PKPグループの競争力が弱まる可能性がある。

(3) マーケティング能力の欠如

現在、ポーランド運行各社は、マーケティングの面で十分なノウハウを持っていない。例えば、PKP Regional や PKP Intercity は、顧客ニーズに応じたチケット販売システムや料金設定システムに関する十分なノウハウを有していない。また、PKP Cargo も、石炭産業や鉄鋼産業に依存した輸送事業を実施してきたため、十分なマーケティング能力の開発が遅れている。今後、オープン・アクセスにより外国企業がポーランド鉄道市場に参入してきた場合、これらの外国企業の高度なマーケティング手法により、ポーランドの運行会社は、鉄道事業のシェアを大幅に失う可能性がある。

3.3.3 累積債務解消のための原資不足

(1) PKP S.A.の財務状況

2001年にPKPが会社化された時点で、ポーランドの鉄道事業の累積債務はPKP S.A.に引き継がれた。

PKP S.A.の資産、及び負債の帳簿価額は2002年度末で、各々222億 PLN 及び114億 PLN にのぼる。新商業化・リストラ・民営化法に基づき、PKP S.A.は資金調達を行い、短期負債の返済やPKP Regional に対する財務的な支援を実施している。そして、Ministry of Finance (以下、「MOF」と記す)はPKP S.A.の借入金等の債務の保証を行っており、運行会社の株式等の主要なPKP S.A.資産は、担保としてMOFに差し入れられている。

一方、様々な問題により、PKP S.A.が保有する資産の大半は容易に資金化できず、負債返済原資に用いることができない状況にある。そのために、PKP S.A.はその負債全額を独力で返済できない可能性がある。この問題を解決するためにも、PKP S.A.の資産リストラ及び負債リストラは、喫緊の課題となっている。

(2) 累積債務解消に伴う問題点

PKP S.A.の債務返済に関連して、二つ問題点がある。ひとつは、PKP Regionalの財務的支援に必要な資金額の予測が困難で、PKP S.A.のキャッシュ・フローを計画しにくい点である。もう一点は、PKP S.A.は借入金や社債を返済するにあたって巨額の資金が必要となる時期があり、これに対応した資金手当を行えない可能性があるという点である。

累積債務解消に関する注意点を総括すると、以下のとおりである。

- 1) PKP S.A.は全ての債務を自身の力で返済することができない可能性がある。残った債務は政府の支援により支払われる必要がある。
- 2) 株式売却等による関連会社の民営化は、債務返済の最大の資金源として期待されており、この民営化の失敗は、資金計画を破綻させる可能性がある。
- 3) PKP Regional に対する追加的な財務支援により、PKP S.A.は資金計画の変更を余儀なくされる可能性がある。

PKP S.A.が民営化を通じて、債務返済のための十分な資金を確保できなかった場合、MOFは、担保に供されている資産を、保証により生じた損失を補填するために処分する可能性がある。この場合、処分された資産の購入者は、ポーランド政府の政策と関わりなく、個々の利益を最大化できるように資産を用い、売却する可能性があるため、PKP グループは、ポー

ランド国内での産業上の地位を確保できなくなる可能性がある。また、ポーランド政府は、雇用政策等の政策展開を効果的に実施できなくなり、ポーランドの鉄道事業は、車両やインフラ設備の悪化以前に破綻する可能性がある。

1)の問題を解決するためには、PKP S.A.が債務返済のための資金源を増加させる努力をする必要がある。2) 及び 3)の事項については、必要に応じて各関係会社の財務状況を改善していく必要がある。

また、新リストラプログラムで、PKP 各社、特に PKP Cargo の民営化プロセスを迅速に進めることの重要性が強調されている。この民営化プロセスを効果的に実施するためにも、各関係会社の財務状況を迅速に改善していく必要がある。

(3) 累積債務返済の原資が減少するリスク

上記問題点に加え、PKP S.A.が自力で返済できない負債が増加する危険性がある。現在、関連会社の株式売却による収入が、債務返済の最大の財源とされており、関連会社株式・持分の帳簿価額は、約 45 億 PLN にのぼる。しかし、株式売却価格を想定されたよりも下げる要因がある。その最も大きな要素は、各関連会社が抱える余剰人員である。余剰人員と強力な労働組合の存在により、投資家の投資意欲が減退する可能性がある。この場合、投資家は、各会社価値を低く評価し、購入する可能性があり、債務返済のための資金源も減少することとなる。

3.3.4 法・組織・制度等の面での鉄道経営阻害要因

(1) 行政組織面での経営阻害要因

インフラ省鉄道局は鉄道行政を担当する部局であるが、人員不足等により、鉄道事業の改革・民営化に適した組織となっていない。また、鉄道政策は、鉄道局のみならず、その他の省庁の政策や組織の戦略と十分な整合性を保ちながら立案される必要があるが、現在、その十分な調整がなされておらず、そのことが鉄道経営を阻害する要因となっている。

(2) 法律面での経営阻害要因

法律面で、鉄道経営の現状に適合しない各種規定が存在し、PKP 各社の経営を阻害する要因となっている。その端的な例として割引運賃制度がある。同制度は鉄道輸送法により規定されており、運賃の割引によって発生した損失は、政府により補填される。しかし、現在、政府予算の不足から当該損失の一部しか補填されていない。したがって、旅客輸送事業を営む運行各社は、政府が政策的に実施している同制度の損失の一部を負担させられている。このような制度の存在が、鉄道経営を阻害する要因となっている。

(3) 地域旅客輸送制度の見直し

第 3 章 3.3.1 節で述べたとおり「過大な鉄道ネットワーク」に伴う問題点は、地域旅客輸送制度において顕在化しており、地域旅客輸送制度を改善するためには Downsizing が不可欠である。一方、現在、地域旅客輸送制度の運営に係る各種負担は、PKP Regional に集中する形となっており、この構造を見直さない限り、地域旅客輸送制度を改革できないと考えられる。

現在、PKP Regional の運営費用の約 67 % が、PKP グループ内部の取引により生じており、

これらの費用は、PKP Regional 独自の努力だけでは削減できない項目となっている。つまり、この巨額の損失は、PKP Regional 独自の問題により発生しているのではなく、地域旅客制度全体の取引構造が原因となっていると考えられる。

また、PKP Regional は、PKP Cargo や PKP Energetyka といった外注業者と取引条件を交渉する十分な能力を有していない。この問題は、PKP Regional が地域旅客輸送事業に必要なサービスの適切なコストを算定できる部署を有していないことに起因している。更に、PKP グループ内でできるだけ財貨・サービスを調達するようにする慣習のために、PKP Regional は市場価格より高い価格で財貨・サービスを購入している可能性がある。

更に、現在、すべての機関士・電車運転士及び機関車は PKP Cargo の所属となっており、PKP Regional はリース契約により対応している。列車の運転は鉄道の経営、安全管理の重要な要素であり、これを他社に委ねている状態は自立経営を大きく阻害する要因になっている。

(4) TAC に関する規定の見直し

現在、TAC のレートは PKP PLK の過年度の運営費用を予想される列車キロで除し、その他の要素を勘案して決定される。このため、PKP PLK のコスト・パフォーマンスが TAC に反映されることになる。したがって、PKP PLK のコスト・パフォーマンスが低い場合、これが TAC を通じて運行会社に影響を及ぼすため、このような事態が避けられるような TAC の設定方法を検討する必要がある。また、TAC の設定方法は、旅客輸送及び貨物輸送間での鉄道事業に係る費用の負担割合にも影響を及ぼすため、慎重に検討する必要がある。

3.3.5 課題の総括

表 3.3.2 は、各種課題を総括し、これらの課題に対処すべき機関との関係を示したものである。「O」は課題に対処すべき機関を示している。また、「M」は、課題に対処する主要な機関を示している。

表 3.3.2 課題と各機関の役割分担

課題の要約	ポーランド政府 PKP S.A.	PKP PLK 運行各社
余剰人員の整理	M	O
余剰資産の有効活用	M	O
累積債務の解消	M	O
老朽化した設備・車両の更新・近代化	M	O
マーケティング・システムの開発	-	O
その他経営改善	-	O
行政組織等の改善	O	-
法律面での整備	O	-
地域旅客輸送制度の見直し	O	-
TAC に関する規定の見直し	O	-

3.3.6 課題と調査基本方針との関係

上記の各種問題点・課題と、調査の基本方針との関係は、図 3.3.2 のとおりである。

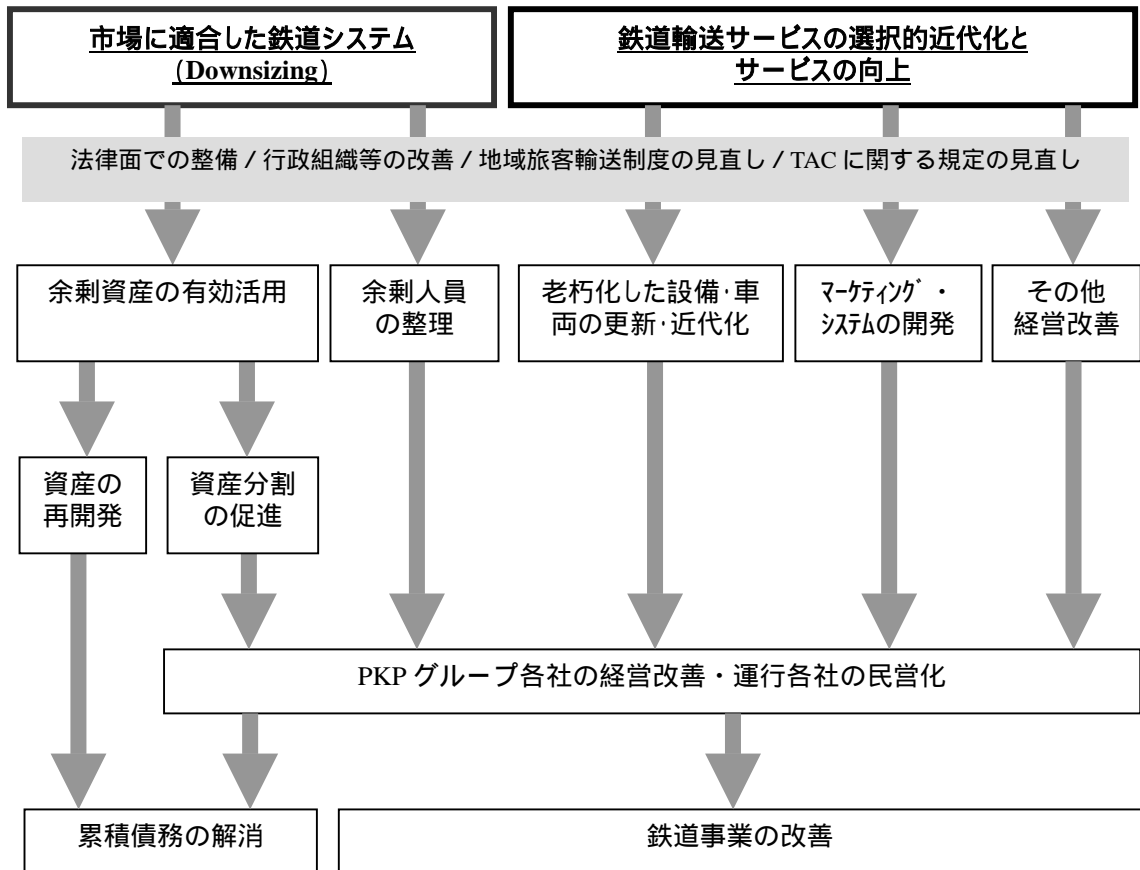


図 3.3.2 課題と調査基本方針との関係

3.4 市場に適合した鉄道システム

市場に適合した鉄道システムを構築するために、Downsizing を実施する必要がある。Downsizing の考え方、基本方針は以下のとおりである。

3.4.1 Downsizing 実施時の留意点

(1) Downsizing が PKP グループ各社へ与える影響

個々の会社の Downsizing は、他の会社の営業規模に対しても影響を与えるため、当該影響を吟味し、Downsizing のレベルを決定する必要がある。また、国家としての鉄道政策や地域のニーズも考慮する必要がある。図 3.4.1 は、各社の現在の営業規模を、営業キロを基準として示している。

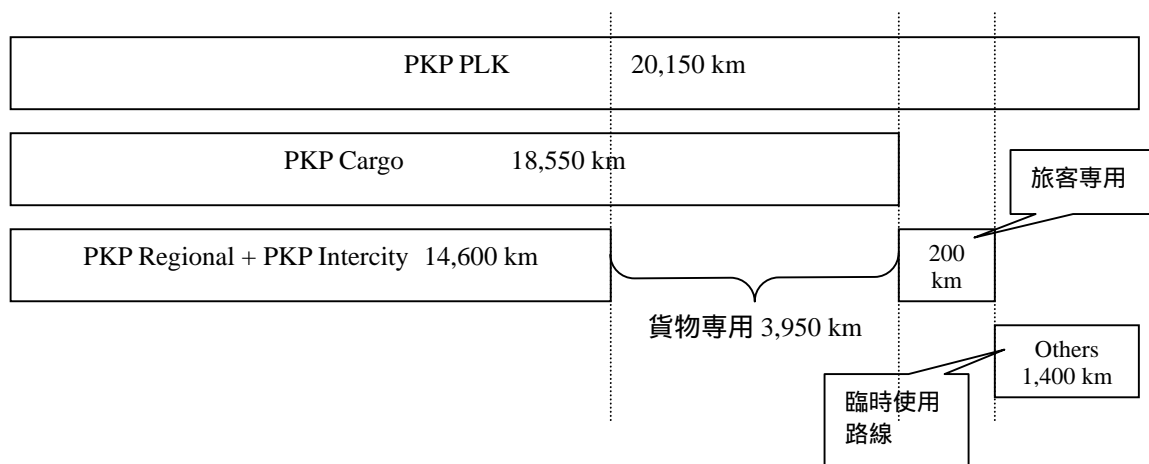


図 3.4.1 各社の営業規模

PKP PLK はインフラ管理会社であるため、営業規模を独自で決定することはできず、主として、各運行会社の需要に応じて、営業規模を決定する。そして、図 3.4.1 に記載のとおり、PKP PLK の営業規模は、運行会社のうちでも特に PKP Cargo の営業規模に大幅に依存している。

また、運行各社の Downsizing は TAC を通じて、運行各社の損益に対して相互に影響を与える。例えば、PKP Regional が一方的に Downsizing を行い、営業規模を縮小した場合、貨物輸送を行う PKP Cargo の TAC 負担額が増大し、事業が存続できなくなる可能性がある。したがって、運行各社の Downsizing のレベルが、他の会社にどの程度の影響を与えるかを十分に加味しながら、PKP グループの Downsizing のレベルを決定する必要がある。

(2) Downsizing が Voivodship へ与える影響

Downsizing の結果として PKP Regional が営業を停止する地方旅客輸送の不採算路線を、voivodship がどのように取り扱うか検討する必要がある。

地方自治体財政法が発効すれば、地方での税収(個人所得税 PIT、法人所得税 CIT)が大幅に増加する一方で、これまで中央政府から voivodship に対して交付されていた特定補助金は殆ど廃止される。この特定補助金には、従来の鉄道地域旅客事業への補助金も含まれている。地方自治体財政法の基本概念は図 3.4.2 のとおりである。

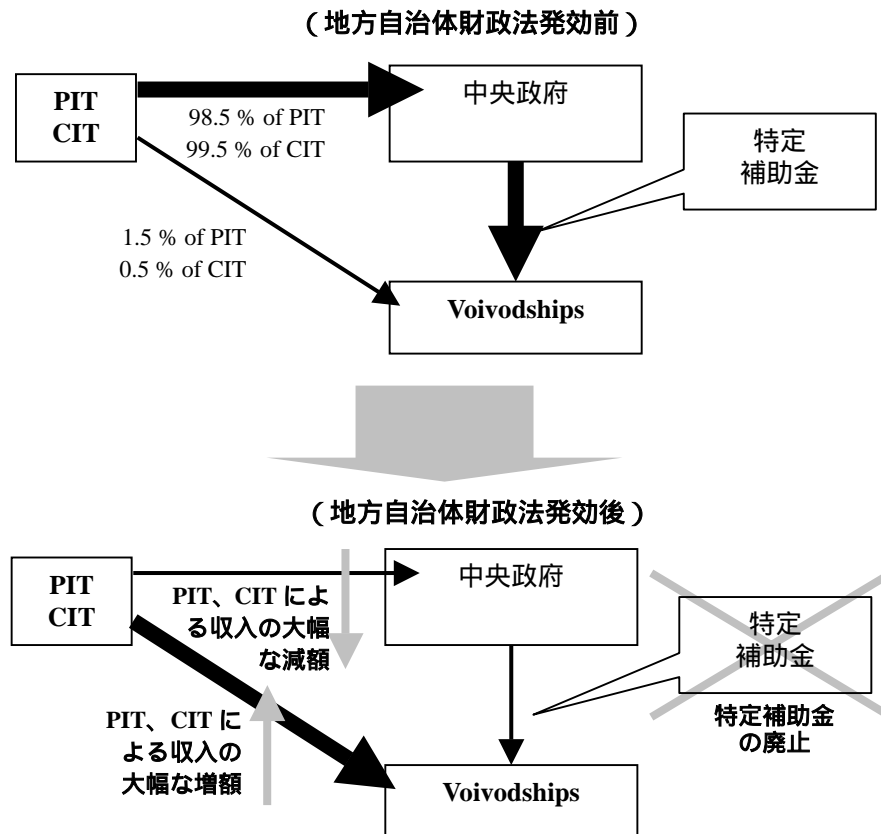


図 3.4.2 地方自治体財政法の概念図

地方自治体財政法の発効により、voivodship は増加した税収を財源として、独自の創意工夫により地域旅客輸送サービスを展開し、地域住民の移動需要を満たすことが可能となる。地域旅客輸送サービスには、PKP Regional が営業を停止した不採算列車の運行も含まれる。

一方、voivodship は、地方自治体財政法により増加した税収を、鉄道以外の交通手段にも用いることが可能となるため、不採算列車を運行するよりも、バス運行等の他の代替手段を選択する可能性がある。また、voivodship の税収が十分でない場合には、運行できる不採算列車の範囲が限定される可能性もある。

つまり、Downsizing を実施する際には、voivodship がどの程度、不採算列車を引受ける用意があるか、及び voivodship の税収を十分に加味しながら、Downsizing の規模を決定する必要がある。また、各 voivodship の地域旅客輸送サービスに対する方針は様々であることが予想されるため、これに応じて複数の方式に対応できるような地域旅客輸送システムを構築すべきである。

3.4.2 Downsizing に関する基本方針

Downsizing をどの程度実施するかは、各社の基本戦略、及びポーランド政府の鉄道政策により決定される。Downsizing のレベルを決定するにあたっては以下の 2 つの基本的な考え方がある。

- (1) 各社が独立の企業体であることを重視し、利益の最大化を目標とした Downsizing である。この場合、不採算列車・線区は完全に排除される。以下、この考え方を「利益最大

化戦略」と呼ぶ。

- (2) 損益がゼロとなる営業規模を目標とした Downsizing である。この方法は、採算性のある事業の利益で、不採算事業の損失を補填することで、Downsizing のレベルを緩やかにすることに狙いがある。以下、この考え方を「収支均衡戦略」と呼ぶ。

表 3.4.2 は、両戦略の特徴を総括したものである。

表 3.4.2 Downsizing に関する考え方の比較

戦略名	長所	短所
(1) 利益最大化戦略	民間企業としての基本的な戦略であり、高い収益性が確保できれば、外部の投資家からの投資が期待できる。	収支均衡戦略と比べて、Downsizing とその結果として的大幅な人員リストラ等が必要となり、労使紛争を引き起こす可能性がある。また、国家の政策に合致しない結果が生じる可能性がある。
(2) 収支均衡戦略	利益最大化戦略と比べて、Downsizing のレベルが緩やかであり、労使紛争、雇用問題を和らげることができる。	利益を捻出することができないため、外部の投資家から投資を受ける機会が限られる。

PKP PLK は、民営化の予定がなく、国営企業として存続することが予定されている。したがって、株主への利益の分配義務はないが、企業として存続するための最低条件として、収支を均衡させる必要がある。よって、PKP PLK に対しては、収支均衡戦略を採用する必要がある。一方、民営化が予定されている運行各社に対しては、上記戦略のいずれかを採用することが可能である。

3.4.3 Downsizing 戦略の暫定的な分析

上記 2 つの戦略を PKP Regional と PKP Cargo に適用した場合、表 3.4.3 の組み合わせが考えられる。

表 3.4.3 各戦略の組み合わせ

	PKP Regional	収支均衡戦略	利益最大化戦略
PKP Cargo			
収支均衡戦略		シナリオ A	シナリオ C
利益最大化戦略		シナリオ B	シナリオ D

表 3.4.3 の戦略の組み合わせによる 4 つのシナリオに、地域旅客輸送と貨物輸送に対する社会的ニーズを加味し、各シナリオの優劣を評価する必要がある。特に、地域旅客輸送は、顧客が既に存在している地域で事業を展開することが望まれるため、比較的広範囲でネットワークを保つ必要がある。一方、貨物輸送は、特定の区間で大量輸送を行うことに社会的ニーズがあるため、必ずしも最短輸送区間を選択する必要がない。したがって貨物輸送は、ネットワーク・サイズの増減に対して比較的柔軟に対応することが可能である。

具体的には、以下の手順に従うことで、Downsizing のレベルを決定する際に、各組織にどのような影響をあたえるかを分析し易くなる。

- 1) PKP PLK が達成可能な生産性向上レベルを想定し、TAC の低減が全体として、どの程度可能かを算定する。
- 2) PKP Regional が達成可能な生産性向上のレベルを想定する。
- 3) 想定される生産性向上レベルを基礎とし、地域旅客輸送を存続できるネットワーク・サイズを算定する。このとき、地域旅客輸送の現状を勘案し、PKP Regional が収支均衡戦略を採用すべきか、利益最大化戦略を採用すべきかを決定する。
- 4) 想定される TAC の低減レベルと地域旅客輸送のネットワーク・サイズに基づき、PKP Cargo のネットワーク・サイズを算定する。このとき、PKP Cargo が収支均衡戦略を採用した場合のネットワーク・サイズと、利益最大化戦略を採用した場合のネットワーク・サイズの双方を算定する。
- 5) 国家のバランスのとれた発展等の観点から、国家として維持しなければならない路線（国家重要路線）を加味し、ネットワーク・サイズを決定する

上記分析によれば、市場に適合したネットワーク・サイズは、およそ 11,000km から 15,000km 程度と見込まれる。詳細な分析は第 5 章、第 6 章において実施し、最適なネットワーク・サイズを提案する。

3.5 鉄道輸送サービスの選択的近代化とサービスの向上

Downsizing により市場に適合したネットワーク・サイズを実現した後、適正規模となった鉄道事業について、顧客ニーズに応えるために必要な近代化とサービスの向上を行う必要がある。重点的に実施すべき項目は、以下のとおりである。

- メンテナンス・バックログの解消・非効率なインフラ設備の近代化
- 車両の近代化
- 顧客ニーズを満たすサービスの提供
- マーケティング・システムの開発

3.5.1 メンテナンス・バックログの解消・非効率なインフラ設備の近代化

(1) メンテナンス・バックログの解消

EU 加盟に伴う緊急投資として、メンテナンス・バックログによる国際協定路線の徐行区間を解消する必要がある。これを最優先に行う必要がある。財政的に厳しい状況におかれている以上、効果的な維持計画の策定のために、いつでもメンテナンス・バックログを定量化でき、その解消に必要な費用を把握できるようにすることが重要である。

(2) インフラ設備の近代化優先順位の再検討

路線の近代化投資は、まず PKP グループの改革・民営化を念頭に置き、PKP PLK だけでなく、PKP Regional、PKP Intercity、PKP Cargo などの運行各社の採算性が改善できるような鉄道路線、つまり限られた投資資金を有効に活用して投資効果が高く、鉄道事業の競争力を高められる路線から優先的に実施する必要がある。

3.5.2 車両の近代化

EU加盟後のオープン・アクセスにより、レベルの高い車両を有する西ヨーロッパの会社が参入した場合、現在の PKP グループ運行各社は、劣勢に立たされる可能性がある。また、自動車・飛行機等の国内他モードとの競争力の格差も拡大すると考えられる。これに対処するには高性能で快適な新車を投入してゆく必要がある。

資金事情からすぐに新車へ全面的に置き換えることは困難であるため、比較的新しい車両を選び、徹底的な改造により競争力を高めるなど、既存客車を利用する方法も考慮する必要がある。

3.5.3 顧客ニーズを満たすサービスの提供

(1) 短編成、高頻度化

都市交通輸送、短距離都市間輸送は高速に加え、高頻度運行や時刻表を見なくてもよい規格化されたダイヤによる運行が鉄道事業の競争力強化の重要な要素となる。これらの方策を実現するために、列車の短編成化・高頻度化を図ることが望ましい。また、更に運行頻度を高めることにより、快速列車・緩行の組み合わせによる緩急結合輸送が実現でき、より一層のサービスアップも可能である。

(2) 都市間輸送の充実

地域輸送の拠点となる主要都市を結ぶ都市間輸送は、潜在的な需要があるので、これらの拠点を結ぶ優等列車の運行を積極的に進めるべきである。都市間輸送の課題としては、EU加盟に伴う国際競争力の強化と、他モードとの競争力を高める近代化完了線区での積極的なスピードアップが挙げられる。

(3) ロジスティクス・センターの整備

貨物輸送については、バルク輸送と並んで将来、複合輸送が鉄道貨物輸送の主力となると考えられる。一方、複合輸送は、中間の鉄道輸送だけを請け負う下請企業となった場合、顧客ニーズを十分に吸収する拠点を持たないため、顧客ニーズに対応した事業展開が困難となる。このような事態を避けるために、複合一貫輸送を取り扱う企業となることが不可欠である。また、顧客ニーズを吸収する拠点となるロジスティクス・センターの整備も早急に行う必要がある。

3.5.4 マーケティング・システムの開発

運行各社のマーケティング・システムを開発するためには、料金設定方法の再検討、チケット販売システムの改善等、マーケティング手法の開発に係るノウハウの獲得が必要である。一方、マーケティング・システム開発のためにはノウハウの獲得に加え、そのマーケティングを展開する施設の確保も必要である。

例えば、駅は旅客輸送を営む PKP Regional や PKP Intercity にとって重要な資産であり、駅をどのように活用するかにより、マーケティング手法やチケット販売システムが大きく変わることになる。同様に操車場は貨物輸送を営む PKP Cargo にとって重要な資産であり、これにより物流システムの構築が大きく左右される。したがって、これら資産分割を早急に進める必要がある。

3.6 市場経済に適合した経営姿勢

3.6.1 外部からの干渉の排除

ポーランド政府、特にインフラ省は、外部組織が鉄道経営に対して不当に干渉できない環境を整える必要がある。特に、PKP グループは、従来、国の組織であったため、不採算事業からの撤退や、調達先の選定等の経営判断に、政治的介入が生じやすい。しかし、民営化以後、このような政治的介入は明確に排除されなければならない。

3.6.2 意識改革

市場経済における企業は、経営者、従業員とも「顧客指向」でなければならない。顧客があつてこそ、会社に収入があり、所属する個人が収入を得られ、株主は配当を得られる。全ての経営者、従業員はそれぞれの立場で顧客の満足、すなわち顧客の信頼、安全、利便、快適を常に念頭に置いて、業務の執行に当らなければならない。

3.6.3 人材開発

(1) 人材開発ワークショップ

意識改革を促進し、事業に必要な技術を習得するためにも、人材開発に対して十分な投資が必要である。人材開発のツールとしては様々なものが開発されている。本調査の一環として、これらの人材開発ツールを採用し、PKP グループ各社の中堅幹部を対象に、顧客指向への意識改革を図るパイロット研修として参加型「人材開発ワークショップ」を実施した。当該ワークショップの概要は、表 3.6.1 のとおりである。

表 3.6.1 人材開発ワークショップの概要

目的	EU加盟を前提とし、各運行会社の従業員の理想像や、会社として顧客志向を醸成するために実施すべき事項を討議し、意識改革を促すことを目的としている。
方法	参加型手法として、ヨーロッパにおいて広く採用されている「ID/OS (Institutional Development / Organizational Strengthening) Method」、「SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threat) Analysis」を活用し、PKP グループの現況を参加者自身に分析させ、現在の経営状況に対する問題意識を喚起する。
結果	出席者による PKP 各社自身の問題点の洗い出しが効果的にできた。問題解決のための課題抽出及び上記目的を達成するために各社で実施可能な施策が整理された。グループ発表を通じて自社と PKP グループ他社の関わりが明確になった。

参加者から、今後も同様のワークショップの開催が強く希望された。

(2) その他の手法

このほか鉄道の現場における小集団活動、提案活動等は、参加意識の醸成及びサービス改善、業務執行態勢改善等の面において有効である。また、意識改革のために社内研修機関を活用することは有効である。PKP グループのように従業員数が多い企業体は、現在、保有している研修機関を更に有効に活用する必要がある。

3.6.4 労働組合への対応

外部からの経営に対する不当な干渉は排除されるべきであるが、労働組合への対応については、政府の積極的な支援が必要であると考えられる。

歴史的には、労働組合は労使間の無用な争議を回避し、経営資源を本来必要とされる事業に対して傾注することを可能とし、事業の存続に大きく貢献してきた。しかし、時代の変化とともに、企業は、経済環境に、より柔軟に対応できるような経営が求められるようになった。このような時代においては、労働組合の硬直的な主張は、人的資源の流動性を失わせ、事業の生産性を低下させる可能性がある。

企業の生産性を高めるために余剰人員のリストラを実施する際には、労働組合との交渉は不可欠であり、これは労働組合との交渉は経営者の重要な責務の 1 つである。一方、PKP グループは最大の元国営組織であり、労働組合の規模も大きく、労働組合と政治との結び付きも強い。そのため、労働組合との交渉は民間レベルで実施することは困難であり、政府との十分な協力のもとに実施しなければならない。

また、労働組合との交渉結果は、国民負担の多寡につながる可能性があり、交渉の過程は国民に広く知らされることが必要である。政府、会社、労働組合、政治家も労働組合に対する国民の意見を認識していなければ、交渉において的確な判断を誤るおそれがある。したがって、交渉の過程は国民に広く知らせ、鉄道事業が世間と向き合う場を確保することが大切である。

第4章 中央政府・地方政府の役割

4.1 今後の交通分野における鉄道の位置付けの明確化

道路輸送が急速に増加する現在、ポーランドにおいて旧来の巨大な鉄道を維持することは、国家的なマイナスである。したがって、鉄道のメリットを生かせる交通サービスに財政的資源を集中し、鉄道を効果的に活用する交通政策が不可欠である。

また、交通政策を実現していくためには、実施主体となる PKP グループの経営基盤が安定している必要がある。したがって、ポーランドの交通政策実現のために、PKP グループ各社が抱える諸問題に対して、政府として支援する必要がある。

4.1.1 総合交通政策の必要性

交通関係社会資本の整備にあたって、国民生活の視点から総合的に計画を策定し、優先順位を明らかにして、公共投資の重点配分を行う必要がある。そのために総合的な交通計画を策定する必要がある、各種政策課題の実現や交通対策の観点からも総合交通政策の確立と推進が図られる必要がある。

ポーランドでは、計画経済の時代においては、鉄道事業が、旅客輸送及び貨物輸送の基幹交通手段として、主要な役割を果たしてきたため、総合的な交通政策の必要性がなかった。1990年代になって政治・経済体制が大きく変化したことにより、道路輸送への転換が急速に進み、道路輸送と鉄道輸送間の公共投資の配分を考慮する必要が生じた。しかし、これまでポーランドでは、輸送事業に関する公共投資の配分が十分に考慮されなかったため、非効率で巨大なシステムをかかえたまま、PKPの経営状況は年々悪化してきている。

これに対して西ヨーロッパでは、1950年代から1960年代にかけて自家用車台数と道路貨物輸送が爆発的に増加したため、総合的な交通政策の観点から、交通市場の実情に適合する形で、多くの不採算鉄道事業が廃止され、鉄道の輸送特性を活かせる分野にサービスが集中されてきている。また、単に路線の廃止が大規模に実施されただけでなく、ドイツの鉱油税やフランスの事業所税などは収入のかなりの部分を鉄道など地域交通への補助に充当している。こうした財源面の裏付けがない限り、モータリゼーションの成長により、公共交通の存続は危うくなるものと考えられる。

4.1.2 鉄道の輸送特性が活用できる分野

ポーランドの地理的条件や都市配置、産業構造などを考慮すると、鉄道の輸送特性が活用できる分野には、以下のものがある。

(1) 都市間旅客輸送

都市間の旅客輸送手段として、鉄道輸送以外に、航空輸送と道路輸送が考えられる。航空輸送は、比較的長距離を速やかに移動するという面でメリットがあり、また道路輸送は、他の輸送モードと比較して、輸送の柔軟性が優れている。一方、航空輸送は、大量輸送には適していないことに加え、中距離輸送においては経済的でない等のデメリットがある。

また、道路輸送は、中距離以上の輸送の場合、他の輸送モードと比較して、移動時間の面でデメリットがある。したがって、都市間旅客輸送に関連しては、最大 4 時間程度の移動時間の範囲内での高速旅客輸送事業が、鉄道事業の役割の中心となると考えられる。

(2) 都市圏旅客輸送

都市圏における輸送手段としては、鉄道輸送以外に道路輸送が考えられる。道路輸送は、鉄道輸送に比べて輸送の柔軟性が優れており、移動主体のニーズを満たし易いメリットがある。一方、大都市においては、都市圏の限られた空間を有効に利用しながら、都市開発を行う必要があり、過度に道路輸送が進んだ場合、交通渋滞等の問題が発生する。したがって、この問題に対処するために、大都市近郊では鉄道が大量輸送に適している利点を活用し、鉄道による都市圏の通勤・業務輸送を実施する方法が考えられる。

また、大都市以外の地域では、「都市の限られた空間の有効活用」といった問題はないが、(i) 鉄道に代替する輸送手段(たとえばバス)が存在しない、あるいは(ii) 代替輸送手段と比較して鉄道が安価であるなどの理由から、列車の運行を存続せざるを得ない場合がある。この場合、中央・地方政府は、運営委託や資本参加などで鉄道を維持し、沿線住民の輸送手段を確保する政策を実行する必要がある。

(3) 複合貨物輸送

従来、貨物輸送事業はバルク輸送が大勢を占めていたが、今後の輸送需要の変化に伴い、多様な貨物輸送需要に対応する必要が生じる。このため、今後は、道路輸送の柔軟性が、貨物輸送事業においても、その効果を発揮すると考えられる。一方、輸送需要が多様化した後も、大量の貨物を経済的に輸送できる鉄道の長所は変わることがない。したがって、今後、鉄道事業は他の貨物輸送モードとの連携、いわゆる複合貨物輸送が可能な体制を整え、コンテナ輸送の開発、拠点間直行輸送、着発圏の拡大、到着時間の明確化等により、複合貨物輸送の中核的な役割を担えるような事業に変化していく必要がある。

(4) バルク貨物輸送

中長距離のバルク貨物輸送には、鉄道輸送が最も適しており、今後もこの動向は変わらない。一方、バルク貨物輸送に対する需要は、輸送品目に対する需要が大きく影響する。ポーランドでは、石炭輸送がバルク貨物輸送市場の大半を占めるため、石炭需要の動向を十分に加味し、鉄道バルク貨物輸送事業を将来どのように扱っていくか検討する必要がある。

(5) 環境、安全面の考慮

鉄道輸送と他の輸送モードとの役割分担を検討する場合、道路輸送等、他の輸送モードは安全、環境等の面での国民全体にかかる外部不経済を増加させる可能性があることを考慮する必要がある。陸上交通の中でも鉄道は事故率や死傷率が著しく低く、また CO₂ の発生が少ないため環境に対する負荷も少ない。したがって、鉄道輸送を活用することにより、これらの外部不経済を抑制することが可能であり、モーダルシフト政策を考慮する必要がある。

4.1.3 諸問題への対応

上記、総合交通政策に関する基本的な考え方を実現するために、ポーランド政府は、PKP グループ各社が抱える諸問題の解決を支援する必要がある。諸問題を解決する以前に、民営化が実施された場合、ポーランド政府は、雇用政策等の政策展開を効果的に実施できな

くなる可能性がある。第3章 3.3節「残された問題点の分析」で列挙した問題点のうち、政府として対応が望まれる項目、及び対応方法は表 4.1.1 のとおりである。

表 4.1.1 諸問題と政府としての対応

課題の要約	政府としての対応
余剰人員の整理	PKP S.A.等を活用した余剰人員の削減
余剰資産の有効活用	PKP S.A.等を活用した余剰資産の活用
累積債務の解消	余剰人員の削減、余剰資産の活用を通じた債務返済原資の増加
老朽化した設備・車両の更新・近代化	設備・車両更新のための資金手当等
行政組織等の改善	組織間の意見を調整する委員会の設置
法律面での整備	新鉄道輸送法、新商業化・リストラ・民営化法等の諸法令の見直し
地域旅客輸送制度の見直し	PKP Regional の組織改革
TAC に関する規定の見直し	TAC 設定方法に関する省令の見直し

4.2 EU 鉄道政策への適合

ポーランドは 2004 年 5 月に EU に加盟する予定で、2006 年末までを移行期間としており、この期限内に運行会社・鉄道インフラともに、以下の項目に対応する必要がある。

4.2.1 上下分離とオープン・アクセス

鉄道インフラを国鉄の独占から開放し、複数会社の競争により国民に合理的な鉄道輸送を提供するために、EU 指令(91/440/EEC)により、(i) 鉄道会社の経営自主権の確保、(ii) インフラと運営部門の明確な分離などが規定された。ポーランドにおいても、2001 年には鉄道輸送法に基づき国営企業 PKP は PKP PLK と運行各社に上下分離された。

一方、鉄道のオープン・アクセスについては法律・行政組織の更なる対応が必要である。法律については、現在、オープン・アクセスの基本となる TAC に関する省令を作成中であり、この他、線路使用規定や資格審査基準なども同様に整備中である。また、組織としては、鉄道輸送庁(Urząd Transportu Kolejowego, Railway Transport Office。以下、「UTK」と記す)が発足し、資格審査や TAC のチェックなどを行える体制を整えてきている。ポーランド政府は、これらの組織と法律・規則が十分に活用できるような運営体制を確立する必要がある。

4.2.2 鉄道インフラの整備

輸送構造が変化する中で、自動車は圧倒的優位にあるが、近年は、エネルギー効率や安全コスト(交通事故)、交通渋滞、環境負荷などを重視し、自動車から鉄道等への代替を求める動きが見られる。この考え方は EU において顕著で、「EU 白書(2010 年への輸送政策、決断のとき)」や EU 規定 - COM(2002)107 final - などに反映されている。EU の鉄道政策の基本は、鉄道の活性化であり、2004 年に EU 加盟が予定されているポーランド政府としての鉄道政策もこの方針に基づく必要がある。

このためには、鉄道インフラ設備を EU 基準に適合させる必要があり、特に、ポーランドは、「メンテナンス・バックログの解消」「国際協定路線の優先的近代化」「インターオペラビリティの確保」等を重点的に実施する必要がある。

4.2.3 鉄道事業に対する補助

EU 規定の 1192/69/EEC 及び 1893/91/EEC により、EU 加盟国では、不採算であっても社会的に必要なサービスとして鉄道運行を維持させる場合の鉄道企業の義務、いわゆる Public Service Obligation(PSO)を、鉄道企業に課すことは禁止される。これにより、不採算であっても公共の利益の観点から必要とされる列車運行は、鉄道企業と中央・地方自治体との間で締結される契約に基づき実施されることになる。

現在、ポーランド政府は、地域旅客輸送事業の不採算列車の取り扱いを巡り、voivodship と交渉を進めている段階である。ポーランド政府は、この EU 規定を十分に加味しながら、地域旅客輸送制度の改革を進める必要がある。

4.3 PKP S.A.と UTK の役割

ポーランド政府が PKP グループの改革・民営化を実施する過程で、第 3 章 3.3「残された問題点の分析」で提起した問題を効率的に解決していくためには、インフラ省を中心とする政府機関だけでなく、PKP S.A.と UTK の役割が重要である。インフラ省はこれらの組織を十分に活用しながら、PKP グループ各社の改革・民営化を推進するための諸施策を実施していく必要がある。

4.3.1 PKP S.A.

PKP S.A.には、個々の関連会社だけでは解決できない問題を、グループ全体の観点、及び政府の観点から解決するために、総合的な調整を行う機能が求められる。そして、それらの項目には、累積債務の解消、余剰人員対策、資産処理の 3 項目がある。図 4.3.1 は、この対応方法の概念図を示している。

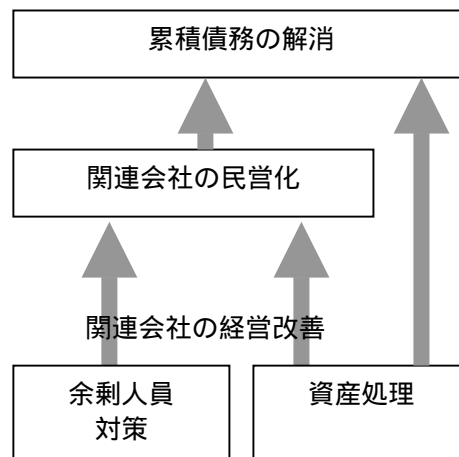


図 4.3.1 PKP S.A.を活用した問題解決概念図

上記問題の解決方法として、以下の方法が考えられる。

- 財源を考慮しながら、PKP グループ全体の人員リストラを促進する。
- 「稼働率の低い資産の再開発」及び「既存設備の更なる活用」を考慮しながら、資産リストラを促進する（具体的には、駅舎の有効活用、及び操車場の再開発などがある。）。

- 人員リストラによる関連会社株式売却価格の増加、資産リストラによる財源確保を通じて、累積債務を解消する。

以上のように、PKP S.A.をインフラ省の政策実施機関と位置づける必要がある。このような組織の事例として、日本国有鉄道の民営化に当たり 1987 年に設立された日本国有鉄道清算事業団がある。日本国有鉄道清算事業団は、JR 各社に承継されなかった長期債務及び用地など日本国有鉄道の資産を引き継いだ。この日本国有鉄道清算事業団は、承継された長期債務の償還や用地などの資産処分を行うとともに、余剰人員となった元日本国有鉄道職員の再就職の促進を図る業務を実施し、現在その役割をほぼ終了している。

4.3.2 UTK

(1) UTK の役割

UTK は、新鉄道輸送法第 74 条に基づき、2003 年 6 月 1 日に設立された。これは、EU 指令 (2001/14) の「インフラ使用基準等の公開と監督」に規定されている機関として設立されたもので、インフラ管理者や輸送事業者とは独立し、鉄道輸送サービスの競争や TAC の賦課について監督する機関である。この UTK は独立行政機関で、従来、インフラ省鉄道局が実施していた業務のうち、鉄道事業免許の承認、TAC の承認、技術的安全に関する承認業務、運行各社の競争関係の調整、鉄道市場の調査など広範な業務が UTK に移管された。その長官は、首相によって任命されている。

PKP グループ各社の改革・民営化及び 2004 年の EU 加盟を控えて、UTK は各種実施体制を強化する必要がある。UTK に求められる機能には表 4.3.1 の項目がある。

表 4.3.1 UTK の機能

項目	内容
鉄道事業免許の承認	上下分離とオープン・アクセスによりポーランド国内の新しい鉄道事業者の免許申請、また EU 加盟により外国の運行会社の参入が予定されているので、免許承認にあたっての審査体制を強化する必要がある。
TAC の承認	4.11 節で述べる TAC の妥当性を審査する機関として UTK を位置づける。PKP PLK に対しては、経費の節減及び設備近代化のためのインセンティブが働くように指導し、PKP 運行各社の経営状況を改善するような TAC を査定する必要がある。
安全管理	鉄道事業の使命ともいえる列車運行の安全を確保するため PKP グループ各社を監督する必要がある。特に上下分離した場合、イギリスの事例でも明らかなように安全に対するインセンティブが働かなくなる可能性が高いので、安全の確保には強い指導力を発揮しなくてはならない。

(2) TAC の厳正な審査

PKP PLK の低生産性を PKP 運行各社に影響させないために、PKP PLK は過去の実績をベースに TAC を査定するのではなく、近代化と経費節減を十分検討した上で TAC を設定すべきである。なお、この場合、年間必要予算の妥当性を UTK 等の独立機関で審査することが望ましい。この必要予算をもとに TAC を査定することにより、PKP PLK の合理化や経営改善、設備近代化のインセンティブが働き、TAC を減少させることができる。更に、政府が PKP PLK に対して運営費の一部を補助する場合にも、この UTK 等の機関による審査は、補助金を減少させるために効果的である。

(3) 安全管理の重要性

安全管理に関して、上下分離政策の欠点として、インフラ管理会社に鉄道施設の維持管理水準の向上に対する動機付けがないことがあげられる。インフラ管理会社が民間企業であれば、株主への配当に経営の重点が置かれ、インフラ維持管理がおろそかになる。また国営企業であれば運行各社から切り離されているためマーケットから疎遠になるため各社のニーズへの対応が鈍くなり、維持水準が低下する。そこで、鉄道インフラの技術的水準の低下に歯止めをかけ、インフラ維持管理会社に鉄道インフラを適切に維持管理させる制度的な保証が必要である。

具体的には、整備水準と罰則規定を設け、PKP PLK と国あるいは UTK が契約を取り交わし、契約で決められた技術水準を満足しない場合は、罰則規定によりインフラ会社にペナルティーを課すなどの措置を設け、鉄道インフラの技術水準を低下させないメカニズムを確立する必要がある。

4.4 余剰人員

余剰人員の扱いについては、国家の雇用政策とも関連するため、インフラ省は労働経済社会政策省等、その他の省庁とも十分に協議を行い、その対策を定める必要がある。ポーランド政府は PKP S.A. を活用することにより、余剰人員の整理を効果的に行うことができる。ポーランド政府は、PKP S.A. に以下の余剰人員整理手続を実施させ、これを監督する。

4.4.1 人員リストラ

(1) 基本的な考え方

人員リストラを実施するにあたっては、早期退職制度を主体として、鉄道関連事業や政府関係機関などへの配置転換を実施する必要がある。早期退職の条件はプログラムにより段階的に提示することが望ましい。

これまでの PKP グループの人員リストラに関わる実績値から、従業員一人当たりの人員リストラ費用は約 14,000 PLN と算定される。一方、年間従業員一人当たりの人件費は、約 30,000 PLN であり、わずかなリストラ費用で大幅な費用削減が可能となる。このように、人員リストラは経営改善のために、費用対効果の非常に高い方策であるため、本来、PKP グループ各社は独自で資金調達を行い、人員リストラを実施することが望ましい。

しかし、PKP グループ各社の現在の財務状況に鑑み、PKP S.A. やポーランド政府が、当該支出の一部を一時的に負担する方法が考えられる。PKP S.A. は、PKP Regional と PKP Cargo のリストラ費用を民営化収入により、回収することが可能であるため、これらの運行会社の人員リストラ費用を負担することが可能である。また、PKP PLK の人員リストラ費用は、政府が負担する方法が考えられる。なぜならば、政府は鉄道インフラの良好な状態を保つ義務があると同時に、PKP PLK の人員リストラ費用を人件費の削減を通じて回収することが可能だからである。

(2) その他のオプション

次善の策として、PKP Cargo と PKP Regional の人員リストラを民営化の後に実施する方法が考えられる。これは PKP S.A. が十分な人員リストラ費用を捻出できない場合に考えられるオ

プシオンである。このオプションでは、PKP Cargo や PKP Regional に対する投資家が人員リストラ費用を捻出することになる。

このオプションを採用する際の留意点としては、ポーランドの労働組合の影響力を適正に評価することは非常に困難であり、労働組合との間で生ずると考えられる各種問題により、投資意欲が減退するため、売却される企業の価値は、人員リストラに必要とされる費用以上に値下がりするという点である。

4.4.2 具体的な手法

人員リストラを実行するにあたって、幾つかの方法が考えられる。

(1) 各社対応型

PKP S.A. が人員リストラに関する計画を策定し、資金を提供する一方で、各社が実際に人員リストラを実行する方法である。この方法によった場合、PKP グループは全社一丸となって、人員リストラを実施することになるため、人員リストラを強力に推し進めることが可能となる。一方、この場合、各社は本来の事業だけではなく、人員リストラに対しても経営資源を振り分ける必要があり、人員リストラにより、企業体力が消耗する可能性がある。

(2) PKP S.A.引受型

PKP S.A. が余剰人員を引受け、人員リストラを実行する方法である。この方法においては、PKP S.A. に特別部署を設置し、人員リストラを実施することになるため、PKP 各社は本業に経営資源を傾注することが可能となる。一方、この方法は、PKP S.A. に余剰人員を移管する際に、労働組合の激しい抵抗が予想される。更に、PKP S.A. 内に設置された特別部署に人員リストラに関する十分な能力がない場合には、人員リストラが暗礁に乗り上げる可能性がある。

(3) 折衷案

現在の PKP グループの状況を勘案するに、「PKP S.A.引受型」を実行することは困難であると判断される。したがって、「各社対応型」が、より現実的である。但し、PKP Cargo の機関士の取り扱いは、関係各社の協議により決定されるべきであり、PKP Cargo や PKP Regional だけでは解決できない問題であり、この場合には、「PKP S.A.引受型」を考慮する必要がある。

4.5 余剰資産の有効活用

新リストラプログラムにおいて、PKP S.A. の抱える累積債務返済に関連し、PKP S.A. が保有する資産の活用が検討されている。具体的には、「駅舎等の既存設備の更なる活用」と「操車場等の稼働率の低い資産の再開発」が考えられる。ポーランド政府は、人員リストラと同様に、PKP S.A. を活用することにより、余剰資産の有効活用を効果的に行うことができる。ポーランド政府は、PKP S.A. に以下の手続を実施させ、これを監督する。

図 4.5.1 は資産分割の基本的な概念を示したものである。

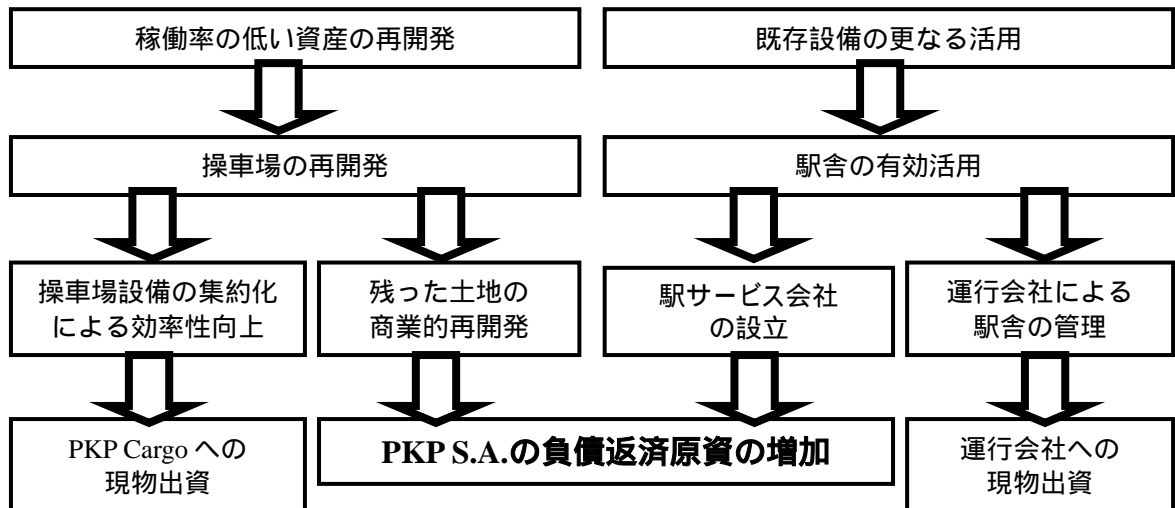


図 4.5.1 資産分割の基本的な概念

4.5.1 駅

(1) 現状

PKP S.A.が現在所有している駅設備は、一般的な鉄道インフラ管理という観点から、PKP PLK に移管可能と考えられる。一方、旅客駅は鉄道旅客輸送事業発展の礎となる重要な拠点であり、駅自体も多くの人々が集まるので有力な事業展開の場である。したがって旅客輸送事業、旅客駅事業が相乗効果で発展できる方式が望ましい。しかし、現況では、PKP PLK がこれらの旅客関連施設を有効活用するインセンティブが存在しないため、PKP PLK にこれらの施設を移管することには問題があると考えられる。

(2) 運行会社による管理

代替策として、駅を運行会社へ移管する方法が考えられる。この方法によれば、運行会社には事業開発の十分なインセンティブがあるため、「旅客輸送事業」及び「旅客駅事業」の双方のために有効な駅開発が可能となる。しかし、この方法を採用した場合、一社が独占的に駅を利用し、排他的に事業を展開する可能性があるため、EU が求めている「公平性」の観点から問題が生ずる可能性がある。

(3) 独立の駅サービス会社による管理

他の代替案として、独立の駅サービス会社を設立し、当該会社に移管する方法が考えられる。この方法では、駅サービス会社は、運行会社から駅利用に関わる各種手数料を回収し、駅を運営する仕組みが想定される。この方法によれば、EU が求めている「公平性」の観点を確保することができる。また、駅ビル及び関連事業開発に関する専門家の知見を利用することにより事業の収益性を高めることも可能となり、この収益を PKP S.A.の抱える債務返済の財源とすることも可能である。一方、駅サービス事業から十分な収益を見込める駅は、比較的大都市のものに限られており、全ての駅に同様の方式を当てはめることはできない。

したがって、Warszawa, Gdańsk, Katowice, Poznań 等の大都市の駅は、独立の駅サービス会社に移管し、小規模の駅は、その駅の支配的な運行会社に移管する方法が最も現実的と考えられる。

4.5.2 操車場（貨物駅を含む）

(1) 現状

操車場設備・土地の殆どは、現在 PKP Cargo により利用されており、その他の部分は、PKP PLK により管理されている。しかし、その殆どの土地は PKP Cargo の業務量と比較した場合、不必要な規模となっている。これは、過去の膨大な輸送量を前提として、操車場の規模が決められており、現在の輸送量に適合していないことに起因している。

現在及び将来の輸送量からすれば、比較的小規模の土地で対応することが可能であるが、そのためには、小規模なエリアで同様の業務が行えるように、操車場の各種設備を再編成する必要がある。

(2) 操車場の再開発

PKP Cargo の業務上、不可欠の土地を確定し、残りの土地を有効に活用するための投資を行う必要がある。PKP Cargo の業務上、不可欠ではない部分については、PKP S.A. が商業的に不動産開発を行い、債務返済や投資に必要な資金を確保することが可能となる。また、PKP Cargo の業務上、不可欠の土地を開発するために行った投資は、PKP Cargo の株式売却を通じて回収することが可能である。

(3) 再開発協力体制

この再開発は、操車場設備を集約化し、事業の効率性を高めるとともに、集約化して残った土地を商業的に再開発することを目的としている。そのためには、PKP S.A.、PKP Cargo そして PKP PLK との間の協力体制が不可欠である。したがって、これらの会社は、共同で委員会を設置し、再開発の方法について研究することが望ましい。この協力体制により、PKP S.A. 及び PKP Cargo は開発に伴う各種負担を分担することが可能となる。更に、他の開発業者や地方政府が開発に加わることで、より効果的な開発が可能となる。

(4) 操車場再開発のまとめ

操車場設備を効果的に再開発するためには、各関係者の協力が必要である。再開発に関わる地方政府や中央政府との交渉は必ず必要となる。この際、PKP S.A. は、ターゲットとなっている地域の開発に関わる交渉を、これら開発に関わる各種ノウハウを有する開発業者に委託し、交渉を円滑化することが望ましい。また所有権管理問題処理のプロセスを早めることも必要である。そのためには、ポーランド中央政府や地方政府の協力も必要である。図 4.5.2 は、この協力体制の概念を示したものである。

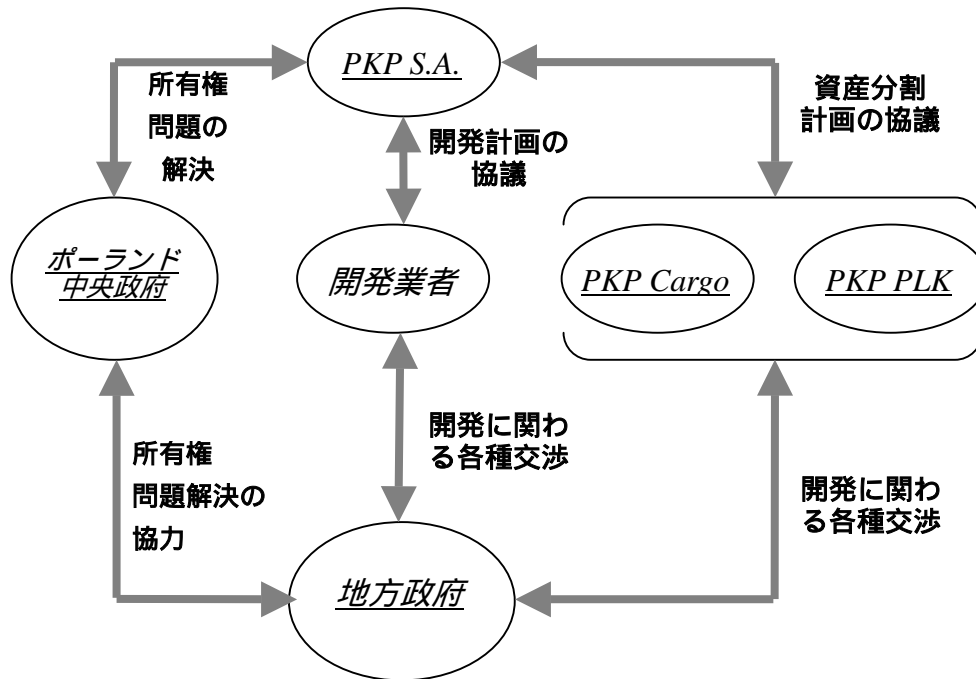


図 4.5.2 操車場再開発に関する協力関係図

4.5.3 資産分割のまとめ

資産分割を実施するにあたって留意点が2点ある。一つは、資産の開発や有効利用には、追加的資金が必要であるという点である。追加的な財源は、銀行や投資家から開発の対象となる土地を担保にして、確保することが可能となる。しかし、十分に検討された開発計画なしでは、銀行や投資家から十分な資金を引き出すことは困難である。したがって、このような再開発計画を作成するために、PKPグループ各社及び開発業者の協力が必要である。

もう一つの留意点は、所有権問題を解決することが条件となっている点である。したがって、所有権問題を解決するにあたっては、操車場の再開発や駅舎有効活用に関わるものに優先すべきである。

4.6 累積債務の解消

PKPグループ各社の改革・民営化を推進するに当たって残された問題の1つとして、ポーランドの鉄道事業が抱えている累積債務を返済するための十分な資金がないことが挙げられる。累積債務返済の原資を増加させるための手段としては、(i) 4.4節の余剰人員の整理を通じて、民営化が予定されているPKPグループ各社の株式売却価値を高める、(ii) 4.5節の余剰資産の有効活用により資金源を増加させる、等の方法が考えられる。

一方、累積債務の解消については、PKP S.A.のキャッシュ・フローを十分に考慮して行う必要がある。特に、2010年以降の社債・借入金の返済への対応を十分に検討しておく必要がある。具体的には、2009年までに上記の方法で対応できない債務の返済についてはポーランド政府が肩代わりし、これを2010年以降に完了する操車場の再開発により回収する資金計画の方が、実現可能性が高いと考えられる。

4.7 老朽化したインフラ設備と車両の更新・近代化

4.7.1 インフラ設備の近代化

(1) 政府支援の必要性

減価償却費は、既存のインフラ設備の取り替え資金を十分に回収できる TAC を算定するための重要な要素である。インフラ設備は PKP PLK が設立された際に再評価されているが、ほとんどの資産は、再評価された時点で既に老朽化している。したがって、現在の簿価をもとに算定された減価償却費は取り替え費用をカバーできるほど十分ではないため、当初のインフラ設備のレベルを取り戻すためには、政府支援が必要である。

また、PKP S.A. の EIB からの借款は、PKP PLK のインフラ設備近代化のために用いられており、PKP PLK により返済されることが予定されている。これに加えて、PKP PLK は政府保証に基づいた借款や社債により資金調達を行うことを計画している。ここで注意すべき点として、借款や社債により調達された資金には、利息が伴い、これにより TAC が上昇する可能性があるという点である。PKP 運行各社の財務的負担を軽減するためにも、新規投資に対する政府の財務的支援が必要である。

(2) 基本方針

インフラ設備の近代化には、メンテナンス・バックログの解消、列車運行管理システムの近代化、EU 加盟に伴う技術基準の向上の 3 項目に分類できる。このうち、メンテナンス・バックログの解消は鉄道事業としての当然の義務であり、また列車運行管理システムの近代化は、事業効率性の観点から実施すべきものである。一方、EU 加盟に伴う各種インフラ整備義務は、鉄道事業固有の問題ではなく、EU との交渉の過程で生じた項目であり、メンテナンス・バックログの解消や列車運行管理システムの近代化とは別の角度から検討する必要がある。つまり、メンテナンス・バックログの解消や列車運行管理システムの近代化に関する財務的処置は喫緊の課題であるのに対し、EU 加盟に伴う各種インフラ整備義務については、財務的処置を再検討し、EU と再交渉する必要がある。

また、PKP PLK の資金負担は TAC を通じて、民営化が予定されている各運行会社の財務的な負担となる。したがって、これを避けるためにも、政府はこれらの資金を PKP PLK に負担させてはならないという点に留意する必要がある。

(3) 重要路線の近代化

現在、PKP PLK で主要回廊の近代化を実施しているが、第 3 章で述べたようにその近代化の優先順位に問題があるので、PKP グループ各社の経営状況の改善、民営化の促進という観点から、下記のような考え方で近代化を進める必要がある。

1) 輸送実態と将来予測から見た近代化路線

2001 年の旅客及び貨物列車の運行本数の実績ならびに需要予測をもとに分析すると、TINA 回廊のうちで表 4.7.1 の路線及び区間の近代化を優先的に実施することが PKP グループ各社の採算性を向上させ、鉄道の競争力を向上させるために必要である。

表 4.7.1 優先的に近代化を実施する必要がある路線と区間

TINA 回廊	路線	区間
第 III 回廊	E-30	Katowice–Kraków–Tarnów
第 VI 回廊	E-65	Gdańsk–Warszawa
	CE-65	Bydgoszcz–ZD Wola
追加ネットワーク	E-59	Szczecin–Poznań Poznań–Wrocław
	CE-59	Szczecin–Wrocław

2) 旅客輸送から見た近代化路線

都市間旅客輸送において、自動車や航空機に対する競争力を考えた場合、鉄道が多くのシェアを獲得できるのは、その所要時間が約 3 時間の距離帯である。この点、Warszawa-Katowice、Warszawa-Kraków、Warszawa-Poznań 間の所要時間は 2 時間 40 分程度になっているが、Warszawa - Gdańsk 間については、1993 年の 3 時間 10 分 (190 分) を最短として、現在では 3 時間 46 分 (226 分) と所要時間が 19% も長くなっている。Warszawa-Gdańsk 間という幹線ルート of 鉄道旅客シェアを回復するためにこの路線 (E-65) を優先的に近代化し、所要時間が 3 時間程度になるようにスピードアップをする必要がある。

また、ポーランド第 1 の都市人口 (180 万人) を持つ Warszawa と第 2 の都市人口 (79 万人) の Łódź を結ぶ延長 133 km の路線についても、両都市の人口規模や所要時間短縮の可能性から判断して、投資効果は大きく、早急な近代化を提言する。

3) 貨物輸送から見た近代化路線

2010 年の貨物の需要予測結果によると、東西方向の流動よりも南部の Katowice を中心とした南北軸 (CE-65 と E-59、CE-59) の貨物流動の方が多い。ポーランド政府も “Strategy of Transport Infrastructure Development in 2004-2006 and the Following Years” (July 2003) の中で複合輸送用のインフラ整備を推進する計画を策定しており、また今後の PKP Cargo のマーケティング戦略としても複合輸送を重視することから、北の Gdynia 港や Szczecin 港と南部の鉱工業地帯を結ぶこれらの路線整備を優先すべきである。

また、欧州委員会 (EC = European Commission) の前交通政策担当委員 (現競争政策担当委員) のカレル・ヴァン・ミールト (Karel Van Miert) 氏が TEN (Trans-European Network) プログラムを見直した報告書の中で、複合輸送推進に不可欠な Gdańsk と Katowice、更にはチェコを結ぶ貨物専用線 (CE-65) の優先近代化を提言している。

以上を勘案し、貨物輸送の必要性から判断して、表 4.7.1 の CE-65 と CE-59 の路線及び区間を優先的に近代化することを提案する。

4.7.2 政府が設立する車両更新機構による新規車両導入

PKP 運行各社はいずれも老朽車両を用いて経営を行っている。特に PKP Regional と PKP Intercity は経営基盤が脆弱で、銀行・リース会社等から十分な信用が得られないことから、新車購入の手立てがない。また、運行各社の財務内容が改善されたとしても、短期・中期的には新規車両を導入できるだけの資金源や信用は確保できない。そこで政府保証の裏づけのある、新規車両のリースを行う車両更新機構をポーランド政府が設立し、運行各社は当該機構を利用して、新車導入を図る方法が考えられる。

ヨーロッパには既に幾つかの車両リース会社が存在している。一般に、リース費用は、国別リスク、産業別リスク、企業別リスクを勘案して決定される。しかし、PKP グループ各社の企業別リスクにより、リース費用は高くなり、運行各社の財務的負担が増大する可能性がある。したがって、企業別リスクに伴う財務的な負担を軽減するためにも、車両更新機構には政府保証の裏付けが必要である。

車両更新機構に相当する概念は、新ストラプログラムにおいても提唱されている。一方、この車両更新機構は、PKP 運行各社の投資計画を審査する能力を十分に備えている必要がある点に留意すべきである。また、これに対して、PKP 運行各社は健全な投資計画を作成する能力を備える必要がある。これらの準備が十分になされなければ、車両更新機構は経営困難に陥り、政府保証が実行され、その結果、政府負担が増大する危険性がある。したがって、車両更新機構設立の際には、海外のリース会社の実態等を調査し、十分な経営ノウハウを取得する必要がある。

4.8 行政組織等の改善

予算や人員の不足等が理由となり、改革・民営化に関連して行政組織が十分に機能していない。また、改革・民営化に伴う問題の処理にはインフラ省だけでなく財務省や国庫省、労働経済社会政策省などの政府機関が関連しているため、省庁間の調整に相当の時間と労力を要している。この事態を解決するために、PKP 改革・民営化委員会の設置が考えられる。

(1) インフラ省鉄道局の充実

インフラ省鉄道局は、PKP 各社の改革・民営化を統括する責任がある。これを実現するために、必要な予算の確保、法案の作成、国土の均衡ある発展に必要なネットワークの確定、各社の効率性の把握等を実施する必要がある。そのために、さらに組織を強化する必要がある。

(2) PKP 改革・民営化委員会の設置

予算や人員の不足等を解消するための手段として、他の関係機関の情報や政策立案能力を活用する方法が考えられる。そのために、首相直轄で、複数の省庁からのメンバーで構成される「PKP 改革・民営化委員会」を設置し、必要な人員を時限的に配置して政策立案にあたる方法が考えられる。この「PKP 改革・民営化委員会」で議論され、決定された事項は、従来の政府組織に持ち込まれ、政策として実行される。

また、各関係省庁の実行部隊で構成される「PKP 改革・民営化委員会」事務局を設置し、関係省庁間の調整を図る必要がある。当該事務局の設置により、従来の各省庁の障壁を除去することができ、民営化委員会の検討の成果を効率的・効果的に実現することが可能となると考えられる。

更に、改革・民営化に関して議論された事項を公開することにより、改革と民営化の情報を国民と共有することができる。この国民の反応を「PKP 改革・民営化委員会」の議論に反映させるため、委員会の構成メンバーには、学識経験者、財界の代表者等のポーランド各界のオピニオンリーダーを加える必要がある。

(3) 日本の国鉄再建監理委員会

日本において鉄道事業の改革・民営化を実施した際にも「PKP 改革・民営化委員会」に相当する日本国有鉄道再建監理委員会を設置し、その強力な指導のもとに日本国有鉄道の民営化に関する諸施策が実施された。

日本においては、国の行財政改革について審議するために設置された第 2 次臨時行政調査会は、国鉄の分割・民営化を打ち出した。この第 2 次臨時行政調査会の答申を受けて制定された「日本国有鉄道の経営する事業の再建の推進に関する臨時措置法」に基づき国鉄事業の抜本的な改善策を策定することを主たる任務として 1983 年に国鉄再建監理委員会が発足した。

この委員会は、1985 年に国鉄の分割・民営化を基本的理念とする「国鉄改革に関する意見」を内閣総理大臣に提出し、政府はこれを受けて国鉄改革を強力に推進した。その「国鉄改革に関する意見」の中で、(i) 国鉄改革の必要性、(ii) 国鉄経営の破綻した理由、(iii) 分割の必要性、(iv) 民営化の必要性、(v) 長期債務の処理、(vi) 余剰人員対策について検討がなされ、具体的な政策が提言された。そして、各政策を実現する過程で、国鉄再建監理委員会は、「省庁間の障壁の除去」、「政策実行の円滑化」、「国民的合意の形成」等の点で高い成果をあげた。同様に、ポーランドの鉄道事業の改革・民営化においても「PKP 改革・民営化委員会」は有効に機能するものと考えられる。

4.9 法律面での整備

PKP グループ各社の改革・民営化を推進するにあたって、必要な政策の実施、また経営改善を実施するためには、関連する法律の改正や新規法律の制定が不可欠である。

4.9.1 新鉄道輸送法の改正

新鉄道輸送法に関連して、主に表 4.9.1 に示す条文の改正が必要である。

表 4.9.1 見直しを必要とする項目（新鉄道輸送法）

条文	改正内容
第 6 条 (国家重要路線)	<p>【理由】 PKP PLK が管理する 20,150km には国家重要路線 12,000km が含まれているが、この中には、経営規模の縮小により PKP PLK の管理範囲以外に入る路線がでる可能性がある。</p> <p>【内容】 (1) 政府は国家重要路線の近代化費用のみを支出することになっている。PKP PLK の管理外に分類される国家重要路線の維持は国家政策となるので、対象路線の維持管理費まで政府が保証する必要がある。 (2) PKP PLK の路線規模縮小に伴い、政令で指定されている国家重要路線を見直す。</p>
第 39 条 (割引運賃制度)	<p>【理由】 割引運賃制度により発生する損失は政府により補填されることになっているが、政府の予算不足から当該損失の一部しか補填されておらず、旅客輸送事業運行各社は、その損失を補填し、経営状況が悪化している。</p> <p>【内容】 国家財政の範囲内で割引率を設定する。あるいは、運賃割引制度自体を廃止する。</p>
第 41 条 (地域旅客輸送)	<p>【理由】 代替鉄道事業者が存在しない場合、列車運行を廃止することが事実上できないと解釈される。</p> <p>【内容】 代替鉄道事業者が存在しなくても列車運行の廃止が可能となるよう改正する。</p>
第 58 条から 第 64 条 (鉄道警察)	<p>【理由】 現在 PKP PLK に所属している鉄道警察（全国で約 3,000 人）は鉄道用地内及び列車内の治安維持のための組織なのであるが、法と秩序の維持は公共団体の任務である。また鉄道警察を PKP PLK から切り離すことにより、PKP PLK の経費削減が図ることができる。</p> <p>【内容】 当該条文を廃止し、鉄道警察を PKP PLK の所属ではなく、中央警察庁に移管する。</p>

4.9.2 PKP 改革・民営化委員会設置法

第 4 章 4.8 節「行政組織等の改善」で述べた、「PKP 改革・民営化委員会」を設立し、この委員会の実効性を上げるためには、この委員会に対して一定の権限を与える必要がある。そのために、「PKP 改革・民営化委員会設置法」等の特別措置法を制定することにより、「PKP 改革・民営化委員会」の存在基盤を強化する必要がある。

4.9.3 資産登録を簡素化するための法律

線路設備の管理を行いやすくするために、新商業化・リストラ・民営化法により、線路設備に関連した土地の所有権・借地権について資産登録が簡素化された。一方、それ以外の不動産についても、資産分割により「稼働率の低い資産の再開発」や「既存設備の更なる活用」を促進するために、所有権問題を迅速に解決する必要がある。線路設備に関連した土地以外の不動産の所有権問題を迅速に解決するために、新規法律の制定等の措置により、資産登録が簡素化されることが望まれる。

4.9.4 その他の法令

(1) 踏切警手設置義務の廃止

1996 年 2 月 26 日付の運輸海洋経済省（現インフラ省）の省令「公道と鉄道踏切及び

その位置に関する技術的条件」(Ordinance regarding technical conditions for railway level crossings with public roads and their location) によれば、公道と交差する平面踏切には踏切警手を設置する義務が定められている。これに関連して、PKP PLK では全国で約 8,000 人の要員を抱えており、その人件費が経費増加、TAC 水準が高くなる理由の 1 つとなっている。したがって、信号設備の近代化により安全の確保がされた場合、踏切警手の廃止が可能とするように省令を改正する必要がある。

(2) 鉄道警察の移管

表 4.9.1 の鉄道警察の移管を実行するためには、インフラ省と中央警察庁の所管省である内務行政省が鉄道警察の移管協議を進め、これに関連する法令も整備する必要がある。

(3) TAC に関する省令の改正

TAC 設定方法を見直すためには、TAC 算定基準や算定式、TAC 削減のための政府補助金に関する省令等の改正を行う必要がある。

4.10 地域旅客輸送制度の見直し

4.10.1 地域旅客輸送制度改革の基本的な考え方

地域旅客輸送事業の損失を減らすためには、不採算列車の廃止が必要である。しかし、全ての不採算列車を廃止すると、地域旅客輸送制度に関わっている関係者に多大なダメージを与えることになる。このダメージを軽減するために、採算性のある列車運行の列車キロを伸ばすとともに、不採算列車の列車キロを減少させるべきである。

幾つかの列車運行は生産性の向上により存続することが可能である。この生産性向上は、PKP Regional だけでなく、地域旅客制度に関わる関係者一同により達成される必要がある。そのために、PKP Regional は各社から供給される財貨・サービスの適切な価格を見積もり、ターゲットとなるコストを設定する能力を身につける必要がある。商業ベースで存続することができない列車運行については、voivodship からの支援が受けられない場合には、廃止する必要がある。

PKP Regional がターゲットとなる費用を設定した後は、グループ会社はその目標を達成するために十分な努力を行う一方で、PKP Regional は経営資源を採算性のある分野に投入し、採算性のある列車運行を伸ばす努力を行う必要がある。図 4.10.1 は、上記説明の概念を示している。また、ポーランド政府は、PKP グループが目標とする生産性のレベルを考慮し、地域旅客輸送のネットワーク・サイズを決定する必要がある。

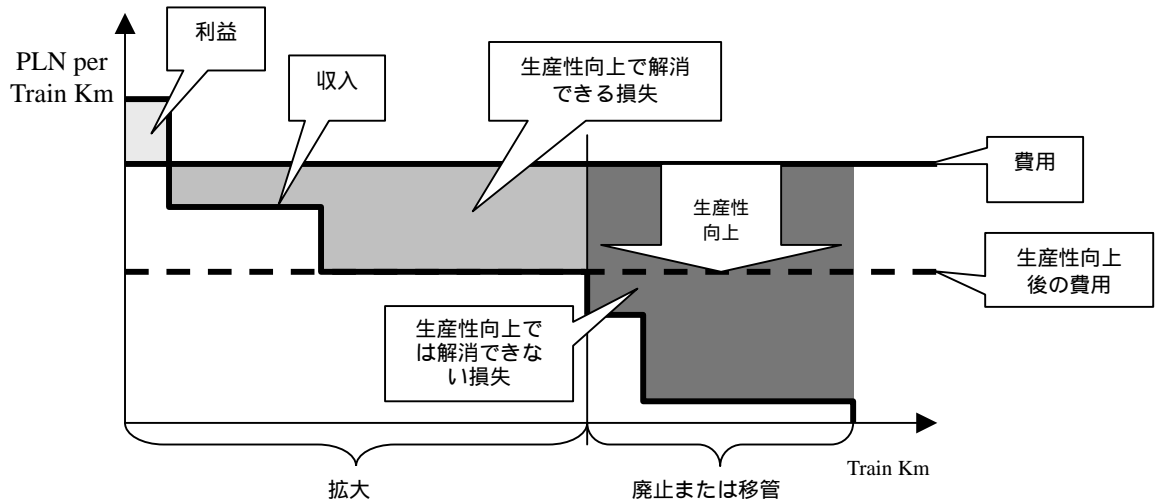


図 4.10.1 生産性向上と不採算列車廃止との関係図

4.10.2 不採算列車の取扱い方法

(1) Voivodship との関係

PKPグループが独力で列車運行を実施できない地域では、PKPグループは、voivodshipの資金を得る必要がある。voivodship から資金を得るためには、PKPグループは他の運行会社や、他の輸送手段、他の公共サービスと競争しなければならなくなる。

現在、PKP Regional が、元請となって、それぞれの voivodship との交渉を行っている。したがって、地方自治体財政法の発効後、PKP Regional が破綻した場合、他のPKPグループ会社に重大な悪影響を与えることになる。このような危険性を排除するためにも、PKP Regional が元請となって地域旅客輸送事業を実施している現在の体制を見直す必要がある。

そのために、図 4.10.2 に示すとおり、PKP Regional の列車運行を voivodship に移管し、voivodship が各 PKP グループ会社から供給されるサービスをもとに列車運行を存続させる方法が考えられる。この仕組みでは、各 PKP グループ会社は voivodship に対してサービスを個別に供給することになる。

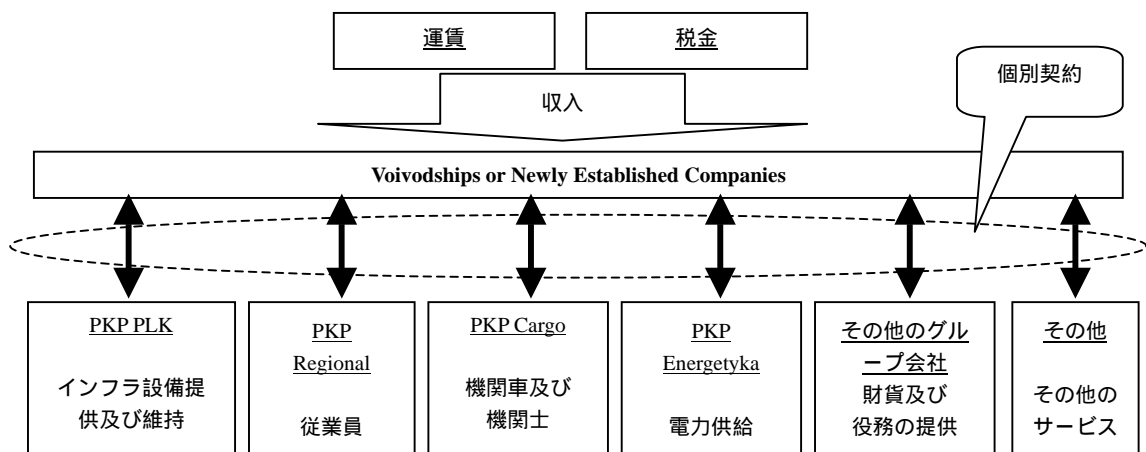


図 4.10.2 新地域旅客輸送システム

この仕組みでは、危険性及び負担は関係機関の間で分散され、関係機関は自らのサービスを存続させるために、サービス向上の努力を行う。これに加えて、voivodship は、地域旅客輸送サービス向上のための努力を、独自のアレンジで実施できる。

列車運行を voivodship に移管した後は、voivodship が列車運行を独自で管理しなければならない。したがって voivodship は管理能力を向上させる必要がある。管理能力向上を支援するために、PKP Regional のコンサルティングサービスを考慮する必要がある。更に人員の派遣や PKP グループ会社の資産の譲渡等を、必要に応じて実施することが可能である。

(2) 公開入札の場合

PKP グループが不採算を理由として列車運行の廃止を決定した地域では、voivodship は地域旅客サービスを存続するために公開入札を行い、運行会社を雇う可能性がある。この場合、PKP Regional は契約により利益が保証された列車運行を確保するために、応札者として競争に参加できることになる。

Voivodship が公開入札を実施するケースでは、PKP Regional は競争に勝つために生産性を向上させ、競争力を高める必要がある。競争力を高めるためには、PKP グループ全社が生産性を高める必要がある。このために、PKP Regional が、PKP グループ会社全体をコーディネートする能力を身に付けることは喫緊の課題である。

(3) バス運行による代替策

列車の代わりにバスを代替手段として用いることにより、PKP Regional が不採算列車を廃止することが容易になる。PKP Regional がバス運行会社と緊急時に備えて結んだ契約のデータによれば、平均的なバスキロの価格は 2.6 PLN である。2003 年度における列車を 1 キロメートル運行するために必要なコストは 24.8 PLN であり、バス運行のほぼ 9.5 倍の値段である。バス運行を代替手段として用いた場合、運営費用は格段に安くなり、不採算列車の廃止も容易になる。

(4) 不採算列車の取扱方法の総括

これまでの説明をまとめると、図 4.10.3 のフローチャートが示すように 5 つのケースに大別される。

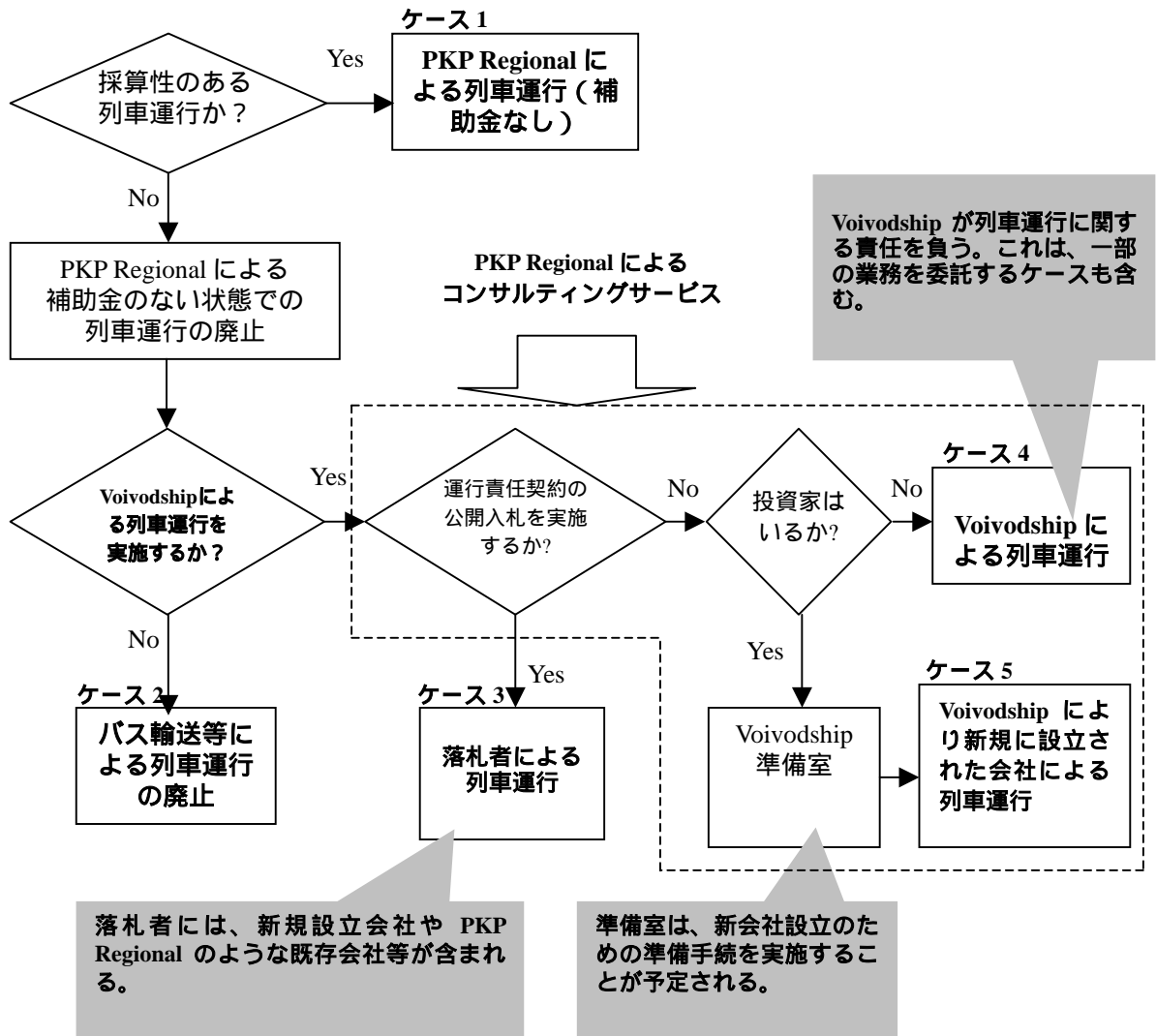


図 4.10.3 不採算列車取扱フローチャート

(5) Voivodship の財務負担の削減

利益最大化戦略を採用した場合、全ての不採算列車は廃止されるか voivodship に移管されることになる。しかし、voivodship は多大な財務的負担を負うことはできないため、不採算列車の voivodship への移管は円滑に進まない危険性がある。また、この場合、広範囲に地域旅客輸送ネットワークを展開できなくなる可能性がある。したがって、PKP Regional が運行する採算列車によって損失がカバーできる不採算列車については、PKP Regional が運行し、voivodship の財務的な負担を軽減できる収支均衡戦略を考慮すべきである。

また、現在、新リストラプログラムにおいて、PKP Regional を複数の会社に分割し、voivodship に経営を移管する試みが進行中である。しかし、この経営移管政策に対する voivodship 側の対応や実施能力は様々であることから、図 4.10.3 のフローチャートの考え方を基本として、複数のケースに十分対応できるように地域旅客輸送制度を改革することが望まれる。

4.10.3 PKP Regional に対する債権の取扱

現在、PKP Regional から債権を回収できないことによる資金不足で、PKP PLK のインフラ設

備が悪化しており、また、売却が予定されている PKP 各社の企業価値も下がりつつあると考えられる。このような状況のもと、PKP S.A. と政府がこれら債務の一部または全部を引き受けることを考慮すべきである。

原則として、PKP Regional が構造的な損失を産み出し続ける現在の状況は、政府及び PKP S.A. に責任があるため、この問題の最も理想的な解決方法は、PKP S.A. と政府がこの債務の全額を引き受けることである。

一方、PKP S.A. 及び政府の財務的な現況を鑑みるに、債務の一部しか引き受けることができないと考えられる。この場合、引き受けられる債務額は、各会社が債務不履行の状態に陥ることを避けられるレベルに設定される必要がある。特に PKP Intercity は、現在、かろうじて利益が確保できる段階に至ろうとしている。この段階で生じた貸倒損失は、PKP Intercity に重大な財務的ダメージを与える可能性がある。したがって、PKP S.A. や政府が一部の債務しか肩代わりしない場合には、民営化を目前に控えた各会社のキャッシュ・フローを分析し、債務引受に必要な資金を十分に確保する必要がある。

4.10.4 内部取引の慣習の廃止

PKP グループ会社が PKP グループ内部で財貨・サービスを調達するようにさせ、PKP グループの財務的な資源を流出させないようにすることを目的とする慣習が存在している。しかし、この慣習のため、PKP Regional は PKP グループの外部の外注業者から財貨・サービスを調達できるオプションがほぼ無いに等しい。したがって、この慣習は、PKP グループ会社の競争力を高めるインセンティブを弱めている可能性がある。更に、PKP グループ外部に有力な経営資源が存在していたとしても、PKP Regional はそれらの資源を活用することができない可能性がある。これらの問題を解決するためにも、PKP S.A. の指導に基づき、このような慣習を廃止することが望ましい。

4.10.5 日本の地方交通線対策

日本の国鉄においても地方の営業線の中には、過疎化の進行とモータリゼーションの進展により、輸送需要が大幅に減少し、収支が著しく悪化した結果、日本国有鉄道の経営を圧迫していたものが少なくなかった。

このため日本国有鉄道経営再建促進特別措置法に基づき、1981 年には生産性の向上を行っても、なお収支の均衡を確保することが困難な営業線を地方交通線として指定し、175 線(約 10,160km)を指定した。そのうちバス輸送に転換することが適当な営業線を特定地方交通線として 83 線(約 3,160km)を選定した。最終的には、45 線(1,850 km)はバス輸送に、38 線(1,310 km)は第 3 セクターなど地方自治体を主体とした組織による鉄道輸送に転換した。

図 4.10.4 は、その措置を図示したものである。

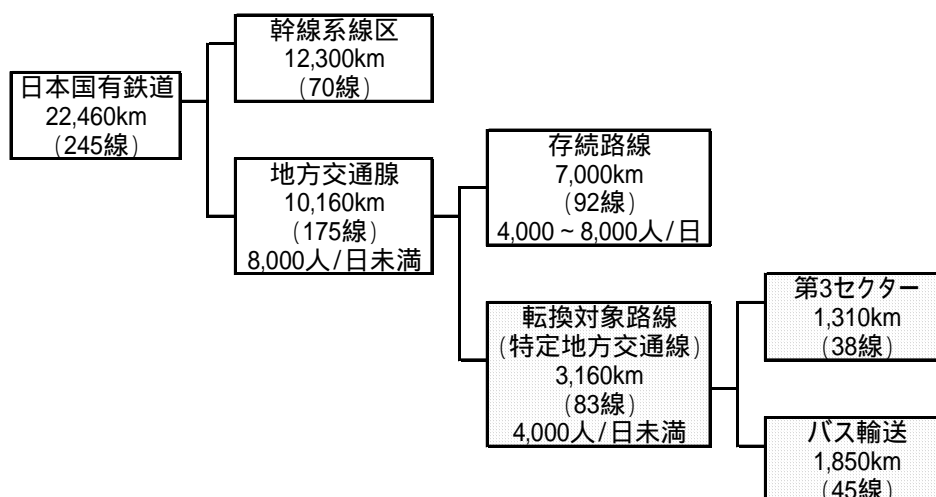


図 4.10.4 日本国有鉄道の Downsizing と地域旅客輸送

4.11 TAC に関する規定の見直し

4.11.1 現在の TAC

(1) 算定方式

現在ポーランドで使用されている TAC の算定方法については、新鉄道輸送法第 33 条に以下のように規定されている。

- インフラ管理者が、運行管理者の支払う TAC を決めること。
- TAC は、路線の割当、運行管理及び鉄道インフラ保守管理に要したコストで算出すること。
- 基本的な料金は、線区の種類と列車種別から決まる基本単価と計画列車キロから算出すること。
- 基本単価は貨物、旅客別々とする。
- 基本単価は列車キロに対し定めること。
- インフラ管理者は列車種別ごとの基本料金と追加料金の内容を明確にして、旅客、貨物別々に作成し公表しなければならない。

その TAC 単価の算定式は省令で決められており、公表されている算定式には次の 2 種類がある。

- 1) 過年度の実績にインフレ率をかけたもの。
- 2) 過年度の実績に列車重量係数とインフレ率をかけたもの。ここでいう列車重量係数は、貨物列車の場合列車重量別に 0.8～1.2、旅客列車の場合 1.0 としている。

(2) 公表されている TAC

ポーランドで使用している TAC は、線区と列車種別で異なるが、平均 TAC は表 4.11.1 のとおりである。

表 4.11.1 旅客列車と貨物列車の平均 TAC (単位: PLN/列車キロ)

旅客	優等列車 (IC, EC, EX)	地域間旅客列車	地域内旅客列車	レールバス
	13.08	10.83	7.19	2.64
貨物	高速貨物列車	ヤード中継貨物列車	バルク (石炭) 貨物列車	支線貨物列車
	22.74	14.65	25.80	24.23

出典: Mutual relations of companies in PKP Group (conference paper on May 6, 2003)

(3) PKP 運行各社の TAC

PKP 運行各社の TAC 支払い実績から計算した平均 TAC を表 4.11.2 に示す。

表 4.11.2 PKP 運行各社の平均 TAC (2002 年実績)

列車 会社	旅客列車		貨物列車	合計
	PKP Regional	PKP Intercity	PKP Cargo	
TAC (百万 PLN) (a)	794	212	1,645	2,651
列車キロ (百万) (b)	144	21 (注)	75.6	240.6
平均 TAC (PLN/列車キロ) (a/b)	5.52	10.1	21.8	11.0

注: 国内分のみ。

(4) TAC の問題点

現在の TAC 算定方法には以下の問題点があり、PKP 運行各社の経営改善を図り、PKP PLK の経費削減に対するインセンティブを働かせるためにも TAC 算定の考え方を改正する必要がある。

- 1) TAC の計算式は公表されているものの運行会社には、PKP PLK が実際に TAC をどのように計算しているかが、明らかにされておらず、運行 3 社の経営事業計画が詳細に策定できない。
- 2) インフラ保守費の実績値のみを使っているため、線路設備近代化による保守費の削減が反映されない。
- 3) PKP PLK の経営バランス上必要となる平均 TAC より安い単価を PKP 運行各社に対して使用しており、PKP PLK は、その財務のバランスをとる上で政府の補助を必要としている。

4.11.2 ヨーロッパ諸国の TAC**(1) EU 諸国の TAC**

EU の鉄道政策である鉄道改革による上下分離とオープン・アクセスの実施に伴い、EU の主要国はそれぞれ TAC を設定し徴収している。しかし、各国とも鉄道政策の相違から TAC に対する考え方及び設定内容が異なる。

これは、TAC の料金体系や料金水準は各国の交通市場システムのあり方に左右されるためである。とりわけ料金水準は当該線路保有機構の経営形態あるいは、線路の建設費、維持管理費に対する公的資金の投入の状況に依存している。

EU は鉄道輸送の一層の自由化と競争を促進させるため 2001 年 2 月に指令 (2001/14/EC) を公布し、鉄道サービスの運営、混雑及び環境のコストを考慮する TAC の設定を定めたが、

加盟国の現状をほぼ追認する内容の指令のため、TAC の調整に関する課題は、今後も重要視されている。

(2) ポーランドとの比較

ポーランドの TAC は、鉄道インフラの維持管理費と列車運行管理費・経営費を TAC の収入でバランスさせている。ポーランドと鉄道インフラ維持管理費に対する補助制度があるフランス、ドイツ、イタリアとの TAC の比較を表 4.11.3 に示す。

表 4.11.3 EU 諸国とポーランドの TAC 比較（単位：EUR/列車キロ）

国名	旅客列車		貨物列車
	優等列車	普通列車	
ポーランド	3.9	2.1	4.2～7.4
フランス	1.6～6.4	10.8	1.1
ドイツ	2.1～6.1	3.5	1.1～4.3
イタリア	1.5～2.5	7.1	1.6～2.6

出典：Price Water House Coopers (PwC) data, Oct. 2000.

ポーランドは EU 諸国と比べて、旅客列車の場合、TAC のレベルは優等列車では、ほぼ同じ範囲にあり、普通列車では低いレベルである。一方で貨物列車は高いレベルにある。EU 諸国では、鉄道インフラ維持管理費の一部を政府が補助している。したがって、ポーランドにおいても、メンテナンス・バックログの解消を進め、更に政府がインフラ維持管理費を補助すれば、TAC 水準を EU 諸国並のレベルに下げることが可能である。

4.11.3 TAC 規定に関する提言

現在、インフラ省において新鉄道輸送法に基づく省令作成が行なわれているが、その際、下記の点に留意する必要がある。

(1) 平均 TAC 水準の低減

PKP PLK の経営状態は、2002 年度で大幅な赤字となっている。その主な原因は、PKP PLK が管理する路線延長が 20,150km と経営規模が大きいことによる余剰鉄道施設の維持管理費、それに付随する余剰人員、インフラ設備のメンテナンス・バックログの存在による保守費の増大、古い列車運行システムをそのまま使用しているための低生産性によるものである。したがって、これらを PKP 改革・民営化の過程で段階的に解消することにより、低減させることが可能である。

(2) 新しい TAC の算定基準

現行の TAC 算定方式の問題点を改善するために新しい TAC 算定式を設定する必要がある。それにあたって、下記の項目を考慮する必要がある。

- 1) 新しい TAC 算定式は、簡単であり、公表されること。
- 2) PKP PLK の鉄道インフラ保守の実際のコストを反映すること。
- 3) 鉄道線路設備の近代化による鉄道インフラ保守費の減少を反映すること。

(3) TAC の規定見直しにあつて政府が実施すべき事項

PKP 運行各社の経営状況を改善するように TAC 水準をさげるためには、Downsizing の実施、鉄道設備近代化に必要な財源の確保、余剰人員の処理、関連する法律と組織の整備を政府が強力に推し進めることが必要である。

なお、貨物列車の TAC が高いレベルにあると、国際輸送において、荷主が複合貨物輸送に際して他の輸送モードを使用するケースや、PKP PLK のルート avoiding 他国経由の鉄道ルートを利用するケースが多くなる可能性がある。更にポーランド国内の道路整備が進めば、鉄道貨物輸送事業の道路輸送に対する競争力が低下し、PKP Cargo を中心とした貨物輸送会社のシェアの低下につながることに留意する必要がある。

更に、短編成・高頻度化といった旅客運行会社の取り組みが TAC 負担の大幅な増加に繋がった場合、これらの取り組みの効果が半減する。したがって、運行会社の取り組みを十分に考慮した上で TAC を設定する必要がある。

(4) TAC 削減のための政府補助金

PKP PLK のインフラ投資・人員リストラが完了することにより、TAC のレベルを削減することが可能である。一方、PKP PLK の各種リストラ・インフラ投資が完了するまでの期間は、TAC の調整項目として、政府補助金が必要となる。具体的には、人員リストラ完了後の人件費を理想的な状態と仮定し、理想的な状態の人件費と、その年に現実に発生することが予定される人件費との差額を補助金として拠出する方法が考えられる。

従業員数は、政府政策や PKP PLK の経営戦略に大きく依存している。したがって、政府や PKP PLK の経営者は PKP PLK の人員リストラを促進することにより、補助金額を減少させることが可能である。つまり、人員リストラが促進されるほど、少額の補助金で済むことに留意する必要がある。

4.12 鉄道に対する財政措置及び財源

これまで述べた諸問題に対する政府としての施策を実施するために、各種財政措置を講ずる必要がある。

4.12.1 国家財政の拡充

表 4.12.1 に、国家歳出に占める鉄道事業への支出に関するポーランドとドイツとの比較を示す。

表 4.12.1 鉄道事業への政府支出比較（ポーランドとドイツ）

国名	年度	鉄道事業への支出額 (A)	国家歳出 (B)	(A)/(B)
ポーランド	2002	659 百万 PLN	1,830 億 PLN	0.36%
ドイツ	2001	5,949 百万 EURO	2,440 億 EURO	2.44%

ポーランド政府の国家歳出に占める鉄道事業に対する支出は、隣国ドイツの約 6 分の 1 程度である。つまり、ポーランド政府の鉄道セクターへの財務的支援は比較的低いものと考えられる。ポーランド政府は鉄道事業開発に対する財務的支援を増加させることを考慮すべきである。

(1) 国債

財務的な支援を増やすために、ポーランド政府は、借款や国債により追加的な資金を確保する方法を考慮すべきである。主要な EU 諸国の借款への依存度は高く、2002 年度の負債/GDP 比率は、ドイツ、フランスが約 60%、イタリアは 100% 以上である。一方、ポーランドの負債/GDP 比率は、2002 年度で 42.5% 程度である。また、今後、ポーランドの GDP 成長率も高い水準を期待できることから、借款や国債により更に資金を確保することが可能になると考えられる。

(2) 税制措置

自動車輸送により発生する環境・安全に対する問題を解決するための方策として、自動車燃料に対して課税を行い、モーダルシフトを促すとともに、鉄道事業への財源として確保することも考えられる。

1) 燃料税

現在、燃料税の一部は道路特定財源となっており、鉄道もディーゼル燃料の使用を通して、燃料税を支払っている。つまり、EU の基本理念であるモーダルシフトに逆行した税制となっている。この問題を解決するため、鉄道から徴収されている燃料税のうち、道路特定財源となる部分を免除することが考えられる。更に、現在の道路特定財源を一般財源へ転換することにより、鉄道投資資金の一部を確保することができる。

2) 環境税の導入

道路税 (Road Tax): 1998 年からスイスで始まった長距離貨物自動車から徴収するもので、その半額が鉄道投資に使われている。環境保護の観点からオーストリアやその他のヨーロッパ諸国が検討しており、ポーランドにおいても適用が可能であると考えられる。

環境税 (Eco Tax): 1991 年スウェーデンが導入したもので、CO₂ の排出量に応じて課税する税制である。また、EU の基本姿勢である環境保全対策に対しても有効に機能すると考えられる。

3) トラフィック・デマンド・マネージメント (Traffic Demand Management)

トラフィック・デマンド・マネージメントの観点から、大都市の混雑のはげしい区域では、道路混雑税 (Congestion Charge) を徴収する国もある。これはシンガポールが最初に導入し、最近ロンドンの中心部で施行されて注目を集めた。Warszawa 等の自動車の渋滞が加速する可能性の高い地域においては、この税制の導入が効果的であると考えられる。

4.12.2 EU 資金

今後活用が予定される EU 資金として、構造基金と結束基金がある。インフラ投資や一部の車両購入のため、これら EU 資金を活用でき、ポーランド政府は、本来必要な金額の一部を負担することで、各種投資を実施することができる。活用できるものに、下記に述べる EU 基金がある。

表 4.12.2 活用できる EU 基金

基金名称	内容
構造基金	EU における経済社会的統合の実現のため、加盟国の地域格差や構造的障害を是正する目的で創設された基金である。この基金には、1975 年に創設された地域開発基金(ERDF)が含まれており、地域政策を促進するために社会インフラの整備等のために用いられる。当該インフラ整備には鉄道事業も含まれている。当該基金を利用するためには、ポーランド側が自己資金としてプロジェクト費用の 25%相当を用意する必要がある。
結束基金	マーストリヒト条約により創設され、EU 域内の経済的な格差を解消し、通貨統合の安定性を図ることを目的とした基金である。GDP が EU 加盟国平均の 90%未滿の経済的に劣勢な国々に適用される。TEN(Trans-European Network)計画のプロジェクトや環境問題のプロジェクトが基金の対象となっており、当該プロジェクトには、鉄道事業も含まれている。当該基金を利用するためには、ポーランド側が自己資金としてプロジェクト費用の 15%相当を用意する必要がある。

一方、ポーランド政府の財政的状況が逼迫していることや、工事発注前の準備や EU の認可を得るのに時間がかかるため、利用可能な EU 資金の 19% (2002 年実績)しか活用できていないのが現状である。EU 資金を十分に活用するために、政府は自己資金の調達・各種プロジェクトに関わる手続きを速やかに実行する必要がある。

4.12.3 PPP (Public-Private Partnership)の活用

今後、PKP 各社は各種設備の近代化を予定している。一方、PKP PLK の工事発注及び監理能力には限界があることや、各運行会社の資金力にも限界があることから、民間能力を活用する方法も検討する必要がある。

このような状況の中、民間セクターとの適切なリスク・シェアリング、民間資金の導入による長期安定的な投資の実施、民間のプロジェクト・マネジメント技術の活用などが可能である PPP (Public-Private Partnership)を各種近代化に適用することを提案する。PPP とは、官民協調で公共サービスを実施することにより、公共サービス分野の実施を民間に開放し、民間のノウハウ・資金を活用する手法の総称である。この手法には広く、民間業者へのアウトソーシング、PFI(Private Finance Initiative)、独立行政法人化、民営化等が含まれている。この PPP を鉄道近代化プロジェクトに適用するに当たっては、PPP の特徴を十分に検討し、個別プロジェクトごとに最適なスキームを構築し、同じプロジェクトを公共事業として実施する場合と比較して費用対効果を試算して、最終決定をする必要がある。

また、これに関連して、ポーランド政府でも PPP を推進することを目的として PPP 法の立法手続を進めている。ポーランドでは、これまでの法律でも、PPP 方式で事業を実施することは可能であった。しかし、ポーランド国では、PPP 慣行が未成熟であることや、手続の煩雑性が、PPP 方式の適用の障害となっていた。これをうけポーランド政府は、PPP 法により PPP 方式に対して法的な裏付けを与えるとともに、PPP 方式実行に伴う各種手続を簡素化する予定である。

ポーランド政府は、この新しい法律に基づいて PPP 手法を活用し、当面は地域旅客輸送の改善やロジスティックス・センターの開発を行い、将来的には、路線近代化、Warszawa - Berlin 間高速新線プロジェクトを促進することが望まれる。

4.13 改革・民営化に対する国民的合意の形成

PKP 改革・民営化に対する国民的合意を得ることにより、世論の支持を背景として、各種問題に対する政府としての政策を実施し易くなる。そのための方法として、4.8 節で述べた「PKP改革・民営化委員会」にポーランド各界のオピニオンリーダーを加え、改革と民営化の情報を国民と共有する方法が考えられる。

国民的合意を得る必要のある事項として、例えば、需要に対して過大なネットワークを維持することはポーランド政府の財政を著しく弱体化させ、最終的には、国民の財務負担に繋がる可能性があること等が挙げられる。この事項を国民に十分に理解してもらうために、解りやすい指標を活用し、不採算事業に関する公平な議論を可能とする土壌作りが必要である。

例えば、日本の場合は、百円の収入を得るために必要な金額を示す営業係数と呼ばれる指標を用い、路線毎の採算性を明らかにした。この例では、営業係数が 100 を超えるとその線区は赤字であることを示している。この営業係数を用いることにより、日本国有鉄道は、廃止すべき路線を国民に解りやすく説明し、不採算路線廃止に関する国民的合意を得た経緯がある。

第5章 改革・民営化のための PKP 各社がとるべき方策

本章では、第3章で述べた効果的な改革・民営化のための諸条件を踏まえて、各社のとるべき方策について述べる。各社が効果的な改革・民営化を実現するためには、個々の企業として経営に対する意識改革、意思決定システムの構築やそれに伴う人材育成・権限委譲が必要である。

また、経営戦略の作成にあたっては、(i) 市場ニーズとの関わり、(ii) 政府との関わり、(iii) グループ内企業との関わり、(iv) 組織内部との関わり、の4項目を重視する必要がある。

5.1 PKP PLK

5.1.1 経営環境

PKP PLK を取り巻く経営環境は、極めて厳しい状況にある。輸送需要の低迷などに伴い、運行会社、特に PKP Regional からの TAC 収入が滞り、老朽化したインフラの保守維持に支障を来している。更に、過大な鉄道ネットワークの維持は、PKP PLK の経営に重くのしかかっている。第3章 3.2.1 節で示したとおり、本調査では、今後の鉄道需要動向が低迷することを予測している。

とりわけ、外的経営環境として、ポーランドの EU 加盟(2004年5月)は、PKP PLK の経営に最も大きな影響を及ぼすと考える。この EU 加盟によって、PKP PLK は、国際輸送上の重要路線の鉄道インフラを EU 規格の整備水準へ適合させること、また、公正で透明性が確保された TAC の設定が必要になっている。

上記の対応が遅れば、ポーランドの鉄道の信頼は落ち、鉄道の競争力が損われることは、明白であることから、PKP PLK は、早急に経営課題を洗い出して対策を講じる必要がある。

5.1.2 経営課題

(1) 鉄道インフラ維持管理及び近代化資金不足

PKP PLK は、ポーランド政府主導のもと、「メンテナンス・バックログの解消」、「国際協定路線の優先的近代化」、「インターオペラビリティの確保」等を実施する機関であるが、十分な資金がないため、これらの目標を十分に達成できていない。

また、PKP PLK は EU 加盟後に EU の構造基金及び結束基金を利用し、近代化事業を実施する予定であるが、ポーランドの自己資金調達能力が不足していることに加え、PKP PLK の施行体制が整っていないために利用可能な限度額の約 20% 程度の利用に留まっている。

(2) 列車運行管理システムの近代化の遅れ

PKP PLK の既存の列車運行管理システムの大部分が旧式のものであり、その維持管理に多くの人手を要している。例えば、既存の連動装置は、旧式の機械式システムが使用されており、日常的に不具合が発生している。そのために、システムの保守維持に多くの要員を抱える必要があり合理化が進まない原因となっている。また、主要幹線ルートを除いて、製造が中止された腕木式信号機が使用されているなど信号システムの近代化も遅れている。

(3) 経営情報システムの未整備

PKP PLK は経営において重要な情報が技術部門の責任者等のトップマネジメントの意思決定に反映されていない。具体的には、PKP PLK の地方事業所で発生した維持管理に関する原価情報が、技術部門を経由せず直接本社経理部門に報告されており、技術部門の責任者が原価意識を醸成しにくい仕組みとなっている。そのため、PKP PLK の技術部門の責任者が原価情報をもとにした意思決定が困難となっている。

(4) 外注作業の発注方式の問題

PKP PLK は、設立時に保線工事会社 9 社と取り交わした長期契約に基づき維持管理作業を発注している。その結果、競争原理が働かず、コストも割高となっている可能性がある。

5.1.3 経営目標

PKP PLK は、徹底したコスト削減、生産性の向上等を図った上で運行各社のニーズに合致した、安全で良好なインフラ設備を適正な TAC で提供することを経営目標とする。またこの経営目標達成のために、コスト削減・インフラ整備に対する意識改革、意思決定システムの構築やそれに伴う人材育成・責任の明確化等の組織改革を実施する。

5.1.4 経営戦略

前述した経営目標達成のために、PKP PLK の経営戦略として以下の 4 点に整理することができる。

- 政府との協力に基づく資金不足の解消
- 列車運行管理システムの近代化
- 経営情報システムの導入による原価管理
- 外注作業の発注方式の見直し

5.1.5 施策

(1) 政府との協力に基づく資金不足の解消

1) Downsizing

インフラ管理及び運行管理に必要な資金不足を解消する第一歩として、経営資源の集中を図る Downsizing が有効な手段である。Downsizing を実施し、鉄道の競争力を高めることが可能な路線から近代化を優先的に実施することによって、高い投資効果を得ることが可能となる。

2) その他の施策

その他の資金不足を解消する施策として、以下の方法が考えられる。

- ライフ・サイクル・コスト削減に資する耐久性材料の活用
- コスト削減に寄与する工事施工方法の導入

特にレールなどに代表される車両とインフラの接点に使われる材料に耐久性の高いものを

使用することによって、日常のメンテナンスの省力化、及びインフラのライフ・サイクル・コストの低減を図ることが可能である。

(2) 列車運行管理システムの近代化

PKP PLK は既存の列車運行管理システムの一部の統廃合を行っており、小規模ではあるが、設備改善及び人員の合理化を実施している。PKP PLK は 2003 年には、約 43.7 百万 PLN の自己資金で運転制御装置等の統廃合を実施し、約 500 名の人員の合理化に成功している。

政府からの財政支援の強化により、列車運行管理システムの近代化が促進され、列車運行取り扱い要員の合理化が進むと考えられる。また、この合理化により、人件費の削減を促進することができ、運行各社の TAC 負担を低減することが可能となる。

(3) 経営情報システムの導入による原価管理

PKP PLK 本社には地方事業所で発生するきめ細かな原価情報を把握するシステムが欠落している。PKP PLK は維持管理計画の策定作業を省力化するために、いくつかの計画策定支援システムを開発してきたが、維持管理活動で発生した原価の記録、分析、計画の策定まで支援できるものになっていない。また、現在、PKP PLK 本社の経理部では基幹業務パッケージ (Enterprise Resource Planning Package) の導入が検討されているが、会計処理の省力化が主な目的であり、現場の工事進捗情報や原価情報を統合する目的は含まれていない。

PKP PLK の技術部門の責任者にコスト意識を喚起する手段として、現場の工事進捗情報や原価情報を統合し、経営判断を支援する経営情報システム (Management Information System, 以下、「MIS」と記す) の導入が考えられる。MIS の導入によって、原価及び技術情報を統合した極め細かい分析に加え、コスト内訳、工事費の推移など多角的な原価が把握できるため、コスト意識の高揚、コスト削減に有効である。

(4) 外注作業の発注方式の見直し

PKP PLK は、インフラ維持管理工事の大半を外注施工している。コスト削減施策として外注工事単価の見直しによる外注費の削減が考えられる。現在、PKP PLK は保線工事会社各社との交渉によって、工事費削減を図っているが、競争入札の実施を徹底することにより、更に外注費の削減が可能になると考えられる。

(5) その他

現在、PKP PLK が作成しているダイヤは、運行各社のニーズにきめ細やかに対応ができていない。今後、線区情報の公開、ダイヤ作成への運行各社の参画が可能な仕組みを作る必要がある。

5.1.6 想定される TAC 低減レベル

PKP PLK は、現在、過大な鉄道ネットワークの維持管理費用、メンテナンス・バックログにより増大する保守費、古い列車運行管理システムに起因する巨額な人件費等の問題に直面している。これらの巨額な経費は、PKP PLK の経費として TAC へ直接影響することになり、これらを PKP PLK の施策の中で改善していく必要がある。本調査では、現行の TAC 平均

単価、12.8PLN/列車キロは、2010年には、10.1 PLN/列車キロ、2015年には、9.1PLN/列車キロまで低減可能と試算した。

PKP PLK のコスト削減によって、TAC の平均単価を 2～3 割減少させることが可能となる。また、運行各社の行うマーケティング開発などで顧客が増加することにより、列車運行密度が向上し、TAC の平均単価を更に低減することが可能である。この TAC の低減を通じて、運行各社の TAC 負担は緩和され、PKP PLK の経営も改善されると考えられる。

5.2 PKP REGIONAL

5.2.1 経営環境

PKP Regional は、PKP Intercity が行っている都市間長距離旅客サービスを除く国内旅客輸送を行う旅客会社として発足した。しかし、その役割は、比較的輸送密度が高い Warszawa を中心として放射状に伸びる中距離輸送や Silesia 地方など一部の主要都市の輸送を除いては、輸送密度の極めて低い地方都市における旅客輸送サービスを行うものとなっている。このために、大半の旅客サービスが不採算という異常な状態になっており、2002年の単年度赤字は10億 PLN以上に達している。

また、2004年度から施行される地方自治体財政法により、それぞれの voivodship は中央政府からの特定補助金が廃止され、税収による資金を確保できるようになる。この新しい法律によって、voivodship は公共交通サービスとして鉄道以外への選択の幅が広がることになる。即ち、このことにより、PKP Regional は、voivodship の支援から切り離された不採算鉄道を維持することがますます困難になってくるものと思われ、更なる改革が求められている。

5.2.2 経営課題

主要な経営課題として、以下に示すがあげられるが、これらを改善促進するための経営における意思決定のあり方が鍵と言える。

(1) 不採算列車

PKP Regional の巨額な赤字は、この会社が運行している約 4,000 本の列車(2002 年実績)のうち 90%を越える列車が不採算となっていることが原因となっている。地域輸送の一部は、現在、voivodship からの補助金で運営されているものの、これまで十分な補填が PKP Regional に行われていない状況にある。これら不採算列車の運行のため、PKP Regional の財務的な問題が生じている。

(2) グループ内取引

第 3 章 3.3.4 節「法・組織・制度等の面での鉄道経営阻害要因」で述べたとおり、現在、PKP Regional の運営費用は、その大半が PKP グループ内部の取引により生じている。これらの費用は、PKP Regional 独自の努力だけでは削減できない経費となっている。一方、PKP Regional は、地域旅客輸送事業に必要なサービス・コストの妥当性を検証できる部署を有していないため、外注業者と取引条件等を交渉する能力が十分ではない。このため、PKP Regional は、市場価格より高い価格で財貨・サービスを調達している可能性がある。

(3) 割引運賃制度

法律で定められている割引運賃制度によって発生した損失は、政府により補填されることになっている。しかし、現在、政府予算の不足から当該損失の補填が十分に行われていない。このことが、PKP Regional の損失拡大の一要因となっている。

(4) 老朽車両と非効率な列車運用

PKP Regional の保有する車両は車齢 30 年を超えるものが多く、性能、設備とも陳腐化し、道路輸送に対する競争力を失っていることから早急な改善が必要である。短距離・小単位輸送が主である地域旅客輸送では、列車運用の点で効率的でない機関車牽引も行われている。

5.2.3 経営目標

PKP Regional は、voivodship との協調をとおして、これまでポーランド国内に広がってきた地域旅客輸送ネットワークを、最適規模を確保しながら効率的に維持することが望まれる。このために PKP Regional は、徹底したコスト削減、生産性の向上等を図った上で、将来の地域旅客輸送発展への基盤を構築することを経営目標とする。またこの経営目標達成のために、企業として経営に対する意識改革、意思決定システムの構築やそれに伴う人材育成・権限委譲等の組織改革を実施する。

5.2.4 経営戦略

PKP Regional の赤字体質を解消するためには、約 14,800 km のネットワーク規模の縮小、及び不採算列車の大幅な削減が不可欠である。民間企業としての PKP Regional は、利益の最大化を目的として、採算性のある列車のみを選択して運転をすることが理想である。

しかし、道路混雑や地球環境等を考慮した国の交通政策上、地域旅客輸送の重要性は極めて大きく、voivodship との協調の中で比較的広範囲でネットワークを構築していくことが求められている。これを実現するために、収支均衡戦略に基づき、各種施策を展開する必要がある。

PKP Regional が直面している経営環境から改革・民営化に向けた主要戦略項目を以下に整理することができる。

- Downsizing
- 生産性の向上
- 戦略的なマーケティング開発

なお、割引運賃制度については、PKP Regional では解決できない問題であるため、同社の経営戦略からは除外している。

5.2.5 施策

(1) Downsizing

表 5.2.1 に示すように、2002 年の PKP Regional の輸送実績では営業ネットワーク規模約 14,800 km において、約 4,000 本/日の列車、約 400,000 列車キロ(train-km/day)を記録して

いる。PKP Regional が責任を持つべき営業ネットワーク規模を、第 4 章 4.10 節「地域旅客輸送制度の見直し」の図 4.10.1 に示す基本的な考え方に基づいて検討した。

その結果、大都市近郊線区及び主要都市間の基幹ルートで集中的に輸送サービスを展開し、更に列車運転の生産性向上によるコスト削減及びマーケティング開発の努力による増収を考慮することによって、2002 年基準で約 1,500 本の列車、約 150,000 列車キロ(train-km/day)の営業規模が PKP Regional の収支均衡点であることが分かった。このときの営業ネットワーク規模が、約 6,200 km となる。また、2010 年の輸送需要からみても同じような傾向が想定され、収支均衡点を考慮すると営業ネットワーク規模は約 6,200 km となる。

これは、地域旅客輸送を、現行規模の約 40%まで Downsizing することを意味する。このほかの不採算列車については、関係する voivodship への移管または廃止となる。表 5.2.1 は、特定のコスト削減効果及び増収効果を仮定し、地域旅客輸送の状況をシミュレーションした結果を示している。Downsizing を実施した結果生じる PKP Regional の約 60%を占める不採算部分は、関連 voivodship の責任に委ねられることになる。

表 5.2.1 地域旅客輸送の状況 (2010 年度)

Items	PKP Regional	Voivodships	
		Voivodships	廃止される列車
列車キロの割合	40%	37%	23%
売上 (百万 PLN)	826	353	-
費用 (百万 PLN)	1,002	931	-
割引運賃損失補填 (百万 PLN)	176	77	-
補助金 (百万 PLN)	-	500	-
最終利益 (百万 PLN)	0	0	-

ただし、上記のシナリオを構築するためには、以下に述べる 3 つの前提条件がある。

- 1) ポーランド政府や voivodship は毎年の予算を同じレベルに保つ必要がある。
- 2) 地域鉄道旅客輸送のために毎年同じ予算額が使用される必要がある。
- 3) 地域鉄道旅客輸送全体の生産性を向上させる必要がある。

特に、voivodship による列車運行については、生産性を向上させるために、PKP Regional が voivodship に対して、十分なコンサルティング・サービスを提供する必要がある。目標となる生産性向上はそれぞれ、収入で 7.5 % の増加、費用で 15 % の減少を仮定した。したがって、この仮定以上に生産性が向上すれば、廃止される列車の割合も減少する。

上記、2)、3)の前提条件を実現するために、PKP グループは、voivodship に対して鉄道の優位性を認識させるための活動や、コンサルティング・サービスを充実させる必要がある。

(2) 生産性の向上

1) 輸送の改善

輸送改善の方策として、以下のものが考えられる。

(運転システム改善による増収・経費節減)

- 快速運転ダイヤの導入

- 規格ダイヤ（等時隔で規則正しく運転する方式）の導入

快速運転ダイヤは、速達化により旅客輸送量を増大する効果があること、また、車両、乗務員の回転効率を高める効果がある。規格ダイヤ化は、旅客が利用しやすくなること、また、車両と乗務員の運用上の無駄を省くことによって列車運転の経費を削減することができる。

(新形式電車による経費削減)

ターミナル駅における折り返し運転が容易な電車列車の投入によって、現在残っている機関車牽引列車の非効率を改善することができる。また、新形式電車の導入による速度向上効果、車両、乗務員の運用効率の改善によって、運転経費を削減することができる。更に、軽量車体とインバータ制御誘導電動機を搭載している新形式電車は、電力費の削減効果も期待できる。

2) 運転士・機関士リースの解消

現在、PKP Regional の列車運転は、実質的には PKP PLK が計画する運転ダイヤと PKP Cargo とのリース契約に基づく電車運転士・機関士によって行われている。しかし、旅客のニーズに合わせ、きめ細かい列車サービスの向上を図るためには、PKP Regional が運転士・機関士を保有する必要がある。これにより、主体性を持って効率的に運転士・機関士の運用を行うことができ、運転に関わるコストの改善を図ることが可能となる。

3) 積算部署の確保

現在、PKP Regional は、地域旅客鉄道事業のために、様々な外注サービスを利用しているが、同社は、事業に必要なサービスの量や価格を算定する能力を有していないため、公正な取引を維持できていない。公正な取引を維持するためにも、同社は十分な人員と設備を伴った部署を設け、積算能力を獲得する必要がある。

(3) 戦略的なマーケティング開発

1) マーケティング戦略

PKP Regional は、顧客のニーズに合わせ、快速列車など多様なダイヤ設定を行う必要がある。また、このサービス改善の実態を広く顧客に知ってもらう努力が第一に必要である。このために、販売、接客、広報宣伝に対する社員の能力開発及びシステム開発が緊急の課題である。一方、積極的に顧客開発をするためには、都市郊外に位置する駅周辺の住宅開発計画などにあわせたダイヤ設定の努力が必要である。なお、この種の住宅開発には、既存の操車場跡地などの利用が考えられることから、今後、PKP グループ各社や地方政府、開発業者などとの積極的な情報交換体制を構築することが必要である。

2) 車両の更新

PKP Regional が保有する車両は合計約 7,400 両(客車約 4,100 両、電車約 3,300 両)であり、その大半を老朽車両が占めている。客車の平均車齢は 22 年、電車の平均車齢は 25 年である。車両の取替え寿命を 30 年とすると、2010 年までには、大半の車両が取り替え時期を迎えることになる。しかし、今後の Downsizing に伴い、多くの不要車両が生ずることになる。従って、経営規模、輸送量に応じて老朽車両の廃棄を進めるとともに、特に主要線区における競争力強化を図るためには、必要に応じて新しい車両に順次取替えていく必要がある。

その際には、旅客サービスや運転効率の改善を考慮すると、電車に置き換えることが有利と考えられる。

一方、PKP Regional は財務状況が悪く、新規車両導入のための資金調達は困難であるため、政府支援により設立される車両更新機構等を用いたリース契約を検討すべきである。

5.2.6 将来の経営規模

上記の検討に基づいて想定すると PKP Regional の 2010 年度における営業規模は、2002 年度と比較して表 5.2.2 に示すとおりとなる。なお、2002 年度の列車本数、約 4,000 本/日のうち、約 300 本/日の Inter-voivodship 列車(隣接の voivodship を越えて運転される比較的長距離サービス)が含まれている。

表 5.2.2 PKP Regional の営業規模

年	列車本数 (本/日)	列車キロ (列車キロ/日)	社員数 (人)	営業キロ (km)
2002	4,000	400,000	21,449	14,800
2010	1,500	150,000	13,000	6,200

5.3 PKP INTERCITY

5.3.1 経営環境

PKP Intercity は、都市間高速旅客輸送を主たる役割とした長距離旅客鉄道会社であり、過剰な資産、要員を持つことなくスリムな体制として発足している。しかし、国内都市間旅客輸送の場合、ポーランドの地形からみて Warszawa を中心とした主要都市間の距離は、約 300 km と短く、現在遅れている道路整備が進むことにより、都市間旅客鉄道は自動車との競争に極めて不利な立場に立たされる。

また、PKP Intercity は、ポーランドの EU 加盟を契機に西ヨーロッパにおける高速旅客鉄道サービス競争の影響を強く受けることになる。特に、ポーランドの地理的条件から西側と東側を結ぶ主回廊が国内を通過するため、PKP Intercity を取り巻く国際旅客輸送における競争は、他モードを含めてますます激しくなる。このことから、民営化の準備と並行して、新しい旅客サービス、高速車両の導入など高速旅客鉄道時代への準備を進め、更なる収益性の改善が必要である。

5.3.2 経営課題

(1) マーケティング開発

マーケティング開発は、競争が激しい都市間旅客輸送市場の中にある PKP Intercity の経営を左右する極めて重要な課題である。一方、2002 年実績によると、同社の収入の 48.6 % が PKP Regional のチケット・カウンターで販売されており、PKP Intercity の売上は、PKP Regional の販売体制に大きく依存している。このような状況は、長期的には収入増大の阻害要因となる可能性がある。

(2) 機関車・機関士リース契約

PKP Intercity は、PKP Cargo との間で機関車・機関士のリース契約締結しており、PKP

Regional と同様の課題を抱えている。特に、機関車・機関士を自社で保有していないことは、技術革新が求められる高速旅客鉄道輸送への対応が遅れ、西ヨーロッパ諸国の鉄道会社に対する競争力が低下する可能性がある。

(3) 割引運賃制度

法律で定められている割引運賃制度によって発生した損失は、政府からその一部しか補填されておらず、経営改善を阻害する要因となっている。

(4) 老朽車両

現在の車両は PKP から引き継いだもので、すべて機関車で牽引する客車である。今後競争力を高め、都市間高速旅客輸送の主流として発展していくためには、高速で快適な居住空間を提供する車両の導入が不可欠である。

5.3.3 経営目標

熾烈な経営環境の中で PKP Intercity の喫緊の課題は、収益性の改善を図ることであり、国際旅客輸送を含めた都市間長距離高速旅客輸送市場で生き残っていくための体制を構築することを経営目標とする。またこの経営目標達成のために、企業として経営に対する意識改革、意思決定システムの構築やそれに伴う人材育成・権限委譲等の組織改革を実施する。

5.3.4 経営戦略

PKP Intercity は、国内外に約 9,000 km の営業ネットワークを持っている。競争の激しい都市間旅客輸送市場において、このネットワークを最大限に活用し、利益最大化が達成できる旅客輸送サービスシステムを構築する必要がある。PKP Intercity が直面している経営環境から改革・民営化に向けた主要戦略項目を以下のように整理することができる。

- マーケティング開発
- 機関車・機関士の確保
- サービスの向上(新形式車両の導入)

なお、割引運賃制度については、PKP Intercity では解決できない問題であるため、PKP Intercity の経営戦略からは除外している。

5.3.5 施策

(1) マーケティング開発

乗車券販売については、駅では迅速に購入できる態勢の整備が必要であり、その他に、顧客の利便性を考慮し、旅行代理店等との提携強化が望まれる。また、競争相手の一つである航空会社 LOT は、既に FFP(Frequent Flyers Program)を有し、顧客開発を強力に展開しているため、これと同等のサービスの開発が必要である。更に、PKP Intercity 独自の顧客開発プログラムをインターネット上に展開し、顧客との双方向コミュニケーション・ツールとして活用するなど広域のセールス・ネットワークを構築することも考慮すべきである。また、顧客にあわせた柔軟な運賃の割引サービス制度を取り入れることも極めて重要である。これらに合わせて、運賃、ダイヤ、接客、広告宣伝等に関する社員の能力開発が急務である。

(2) 機関車・機関士の確保

技術革新による高速化に対応し、西ヨーロッパ諸国の鉄道会社に対する競争力を確保するためにも、将来的には、PKP Cargo との機関車・機関士のリース契約を解消し、機関車・機関士を自社で保有するべきである。

(3) サービスの向上（新形式車両の導入）

PKP Intercity は、PKP から引き継いだ平均車齢 18 年を越える老朽客車で旅客サービスを行っている。今後、サービスの向上を図るためには順次、新しい車両に置き換えていく必要がある。また、列車システムについては、従来の機関車牽引方式と電車方式の選択肢があるが、旅客ニーズに対応した高速・快適なシステムを導入していく必要がある。

一方、PKP Intercity は十分な資金がないため、新規車両導入のための資金調達は困難であり、政府支援により設立される車両更新機構等を用いたリース契約を検討すべきである。

5.3.6 将来の経営規模

PKP Intercity は、スリム化された経営体制で発足しているが、収益性を高めるための改善の余地がある。PKP Intercity は既に採算性の高い路線で営業を行っており、他の PKP 運行各社のように Downsizing で収益性を高めることはできない。従って、PKP Intercity が収益の増大を図るためには、現在、同社が有する国内約 6,000 km のネットワークでサービスを充実させ、更に、国外のサービス・ネットワークの拡大を図っていく必要がある。

5.4 PKP CARGO

5.4.1 経営環境

PKP グループ最大の会社である PKP Cargo は、ヨーロッパにおいても最大規模の貨物鉄道会社である。しかし、低迷する輸送需要と PKP から引き継いだ膨大な老朽・余剰資産を抱えているという内外両面の課題がある。特に、競争が激化する貨物輸送市場において、これまでポーランド鉄道の主要輸送品目の一つであり全鉄道輸送量の約 50% (76 百万トン 2002 年度実績) を占める石炭について、需要が減少すると予測される。従って、発足 2 年目の 2002 年度に経常利益を確保しているものの、将来の輸送構造の変化を考慮すると PKP Cargo は、さらに厳しい環境にさらされることは明らかである。このために、徹底した構造改革・生産性向上などによる収益性の改善が緊急の課題となっている。また、これらを達成するためには、民間企業としての経営に対する意識改革が不可欠である。

5.4.2 経営課題

(1) 労働生産性

PKP Cargo の従業員数は、49,786 人(2002 年度末)であり、本調査によると外国の貨物会社との比較で、生産性は高いとは言えない。したがって、従業員数をいかに削減するかは PKP Cargo の事業戦略上、重要な項目である。しかし、ポーランドでは、労働組合の影響力が強く、PKP グループ会社の人員リストラが極めて難しい状況にある。このような状況のもとでは、労働資源の柔軟性が失われ、生産性の向上を容易に達成できない。

(2) 旅客会社との取引

PKP Cargo の一部の機関車、及び機関士約 15,000 人の半数は PKP Regional、PKP Intercity の旅客会社にリースされており、その取引金額は 2002 年度で約 630 百万 PLN である。しかし、PKP Regional の財務状況の悪化が原因となり、320 百万 PLN の売掛金が回収できていない。このため、現行の条件で PKP Regional と PKP Cargo 間の取引が継続することにより、さらに売掛金が増加し、PKP Cargo のキャッシュ・フローは更に悪化する恐れがある。

また、旅客会社は、将来、新しい車両の導入を進めるとともに、Downsizing が余儀なくされるとみられており、その際に機関車と機関士の一部は余剰となる。更に、リース契約は、PKP Cargo にとって不採算事業となっている可能性があるため、この取引によるリスクを回避するためにも PKP Cargo は、この取引を早期に解消することが望ましい。

(3) TAC

PKP Cargo は 2002 年度において 153 百万 PLN の利益を計上しているが、この利益は TAC の割引が前提となっている。TAC の割引の有無は、PKP Cargo の利益に大きな影響を及ぼしている。

5.4.3 経営目標

厳しい輸送ビジネス環境の中で、余剰人員、及び余剰資産を減量化し、更に生産性の向上を図り、組織を活性化することを経営目標とする。またこの経営目標達成のために、企業として経営に対する意識改革、意思決定システムの構築やそれに伴う人材育成・権限委譲等の組織改革を実施する。

5.4.4 経営戦略

PKP Cargo の経営活性化のためには、Downsizing、生産性の向上とともに、今後の貨物輸送事業に必要な資産を明確にすることが急務である。

また、更なる低迷が予測される石炭輸送に代わる輸送品目を開発するための戦略的な市場開発と投資を行う必要がある。更に、鉄道がこれ以上の輸送シェア低下を避けるためには、遅れている国内の道路整備の影響を受けて伸び悩んでいるトラック輸送に先んじて、石炭輸送に支えられているここ数年の間に新しい輸送ニーズに合わせた複合輸送システムなどを順次取り入れ、総合物流企業としての経営基盤を構築する。

改革・民営化へ向けた主要な戦略項目は以下のとおりである。

- Downsizing
- 生産性の向上
- マーケティング開発と投資

なお、TAC については、PKP Cargo では解決できない問題であるため、PKP Cargo の経営戦略からは除外している。

5.4.5 施策

(1) Downsizing

2002 年の輸送実績値から適正と思われる所要人員、所要車両数を計算し、過去の大量輸送時代に投入し、今では過剰になっている資産を大幅に削減する。これにより多くの老朽不要資産を削減する効果もある。

PKP Cargo の利益最大化戦略に基づく最適なネットワーク規模は、2002 年の輸送実績及び本調査による将来の需要予測から約 11,000 km と算定される。このネットワーク・サイズは、断面輸送量が 2,000 ton/day 以上の路線を選択することによって算定される。

一方、PKP Cargo の収支均衡戦略に基づく最適なネットワーク規模は約 15,000 km と算定される。これは、機関車・機関士リース取引の解消に伴う余剰人員の発生や、同じ線路を利用する旅客輸送との関係を考慮し、不採算部分を内部に抱えたままで、収支均衡点を達成した場合に算定されるネットワーク・サイズである。

(2) 生産性の向上

1) 機関車・機関士リースの解消

PKP Cargo は、民営化に向けて早急に経営の効率化を図らなくてはならない状況にあり、そのためには、貨物輸送の本業に専念することが不可欠である。2002 年の輸送実績から PKP Regional、PKP Intercity のために行われているリース契約は、PKP Cargo にとって不採算事業となっている可能性がある。ただし、このリース契約解除には、多数の機関士の移管を伴うことから労働組合との調整が必要である。

2) 機関車運用効率の向上

機関車キロの割合は、貨物列車キロに対して 20～50% 過大となっており、非効率な機関車運用が行われている。これは、PKP グループ各社に分割された後、PKP Cargo を含む運行各社が、その運転ダイヤの作成を PKP PLK に依存しており、現在のダイヤ作成プロセスには、運行各社の効率的な機関車運用という基本姿勢が欠けていることに起因している。

PKP Cargo は運転ダイヤの作成に積極的に関与できるように、PKP PLK に対して働きかける必要がある。これにより、PKP Cargo 内で運転サービスの効率改善を行うインセンティブが生じる。

3) 機関士運用効率の向上

約 25% の貨物列車運行が機関士 2 人乗務で行われている。機関士の労働条件や安全の確保を考慮した上で、1 人乗務による大幅な機関士の削減を図ることができる。

4) 機構改革及び業務改善

PKP Cargo が総合物流企業としての立場を確固たるものにするためには機構改革とともにフォワーダーを含めた PKP Cargo を中心とした企業グループ(以下、「PKP Cargo グループ」と記す)の構築が必要と考える。そのためには、表 5.4.1 に掲げる項目を実施する必要がある。

表 5.4.1 機構改革・業務改善のための条件

項 目	内 容
本社機構のスリム化	改革へ向けた体制構築、及び全社員の 15% におよぶ管理部門の縮小化
積極的な販売体制の構築	顧客志向の列車設定 バルク輸送以外の新しい輸送品目の市場開拓体制の確立
収益性の高い列車の設定	列車単位原価計算システムの導入
PKP Cargo グループの構築	フォワーダー等との関係強化

(3) マーケティング開発と投資

1) マーケティング開発

成長が期待される消費雑貨産業市場に目を向け PKP Cargo としての役割強化を図る必要がある。そのためには、複合貨物輸送システムの開発が望まれる。特に、保管機能を有し、コンテナやスワップボディを介して道路輸送と鉄道輸送を機能的に結ぶロジスティクス・センターのネットワーク化は極めて有効である。

2) 車両の改造や更新

Downsizing だけでは、将来の経営強化を図るためには不十分である。そのため、今後の経営の体力強化を図るために余剰資産の整理後、車両の改造や更新に必要な投資を資金計画に盛り込む必要がある。PKP Cargo の改善された営業活動から十分なフリー・キャッシュフローを確保することが可能であるため、この資金を活用し、新規投資を行うことが望ましい。

3) 資産分割

物流市場の変革に対応し、輸送形態の複合輸送システムへの本格的な転換を図るための投資が必要である。そのために、現在、遊休状態になっている広大な操車場用地を集約化するか、ロジスティクス・センターに転用することが考えられる。一方、貨物事業に必要なない土地は、PKP S.A. が商業的に開発することができる。土地をより効果的に開発するためにも、PKP Cargo は早急に操車場用地活用のための全体計画を主導的に策定することが求められる。

また、貨物輸送を道路から鉄道へ転換するモーダル・シフトは、国の貨物運輸政策の根幹をなすものであり、その中で PKP Cargo が中心的役割を担うことになる。従って、ポーランド政府との連携を緊密にし、必要に応じて国の支援を要請しながら関連施設への投資が必要である。

5.4.6 将来の経営規模

PKP Cargo が、収支均衡戦略、及び利益最大化戦略を採用した場合の経営規模は表 5.4.2 のとおりである。

表 5.4.2 PKP Cargo の営業規模

項 目	社員数 (人)	機関車数 (両)	貨車数 (両)	ネットワーク (km)
2002 年度末	49,786	3,816	90,185	18,550
収支均衡戦略	46,800	1,500	68,500	15,000
利益最大化戦略	27,500	950	58,100	11,000

第6章 改革・民営化の実施に向けて

6.1 DOWNSIZING の影響に関する総合的な評価

6.1.1 総合的な評価にあたっての留意点

「市場に適合した鉄道システム」を達成するために、第3章で紹介した Downsizing シナリオに関連し、第5章で各種分析を実施した。第5章の分析で得られた情報は以下のとおりである。

- 1) PKP PLK が達成可能な生産性向上レベルに基づき算定された TAC 低減のレベル
- 2) PKP Regional が達成可能な生産性向上レベルに基づき、収支均衡戦略を採用することを前提として算定された、地域旅客輸送事業のネットワーク・サイズ及び人員リストラのレベル
- 3) 1) 及び 2) に基づき算定された、PKP Cargo のネットワーク・サイズ及び人員リストラのレベル

上記、個別の分析結果をもとに、最終的には、PKP Cargo が収支均衡戦略を採用するか、利益最大化戦略を採用するかにより、総合的なポーランド鉄道事業の Downsizing レベルが決定される。一方、上記の項目以外にも、各社の Downsizing による TAC への影響や、voivodship による地域旅客輸送サービスの引受割合等も考慮する必要がある。

6.1.2 最適案の選択

(1) シナリオの評価

第5章の分析結果等をもとに、第3章「3.4.3 節 Downsizing 戦略の暫定的な分析」表 3.4.3 で紹介した4つの Downsizing シナリオがもたらす影響を要約すると、表 6.1.1 のとおりとなる。

表 6.1.1 各シナリオの影響

会社	項目	単位	現状	シナリオ A	シナリオ B	シナリオ C	シナリオ D
PKP PLK	ネットワークサイズ ¹⁾	km	20,150	15,000	11,000	地域旅客輸送は、比較的広範囲でネットワークを保持する必要がある。したがって、利益最大化戦略を採用した場合、限られた地域にしか、ネットワークを展開できないため、シナリオ C、D は採用しない。	
	人員数	人	46,004	21,500	16,800		
	インフラ維持管理費用	百万 PLN	3,100	1,800	1,400		
PKP Regional	ネットワークサイズ ¹⁾	km	14,800	6,200	6,200		
	人員数	人	21,449	13,000	13,000		
PKP Cargo	ネットワークサイズ ¹⁾	km	18,550	15,000	11,000		
	人員数	人	49,786	46,800	27,500		
人員数合計		人	117,239	81,300	57,300		
削減人員数		人	-	35,939	59,939		

PKP Regional の利益最大化戦略を前提としたシナリオ C 及び D は、比較的広範囲でネットワークを保つ必要がある地域旅客輸送事業の使命と合致しないため、評価に加えない。

表 6.1.1 によれば、PKP Cargo が収支均衡戦略を採用するシナリオ A に比べて、利益最大化戦略を採用する B の方が、人員リストラのレベルが大きい。したがって、シナリオ A の方が、人員リストラに伴う各種負担を緩和できる。

一方、PKP Cargo は鉄道事業存続の柱であると同時に、同社の民営化は PKP S.A. が抱える累積債務返済のための柱でもある。PKP Cargo が収支均衡戦略を採用し、人員リストラのレベルを緩和した場合、利益を十分に確保できない可能性がある。この場合、外部の投資家から投資をうける機会が限られ、民営化に支障をきたすと考えられる。したがって、Downsizing は利益最大化戦略に基づいて実施する一方で、人員リストラを比較的長期間で実施し、人員リストラに伴う各種負担や社会的影響をなるべく緩和する方式が望ましいと考えられる。

上記のネットワーク・サイズ及び人員リストラのレベルに関する検討から、最終的には、シナリオ B が最適な状況であると考えられるが、ポーランド政府の財政事情と時間的な要素を考慮して、本調査では、第 1 段階で、ポーランド政府案からシナリオ A を実現し、第 2 段階で、シナリオ B に進む段階的な方式を提案する。

(2) 改革・民営化プロセス案

改革・民営化のシナリオ A、B、C、D とポーランド政府の民営化案を PKP Regional と PKP Cargo の利益最大化及び収支均衡という観点からみた位置づけを図 6.1.1 に示す。

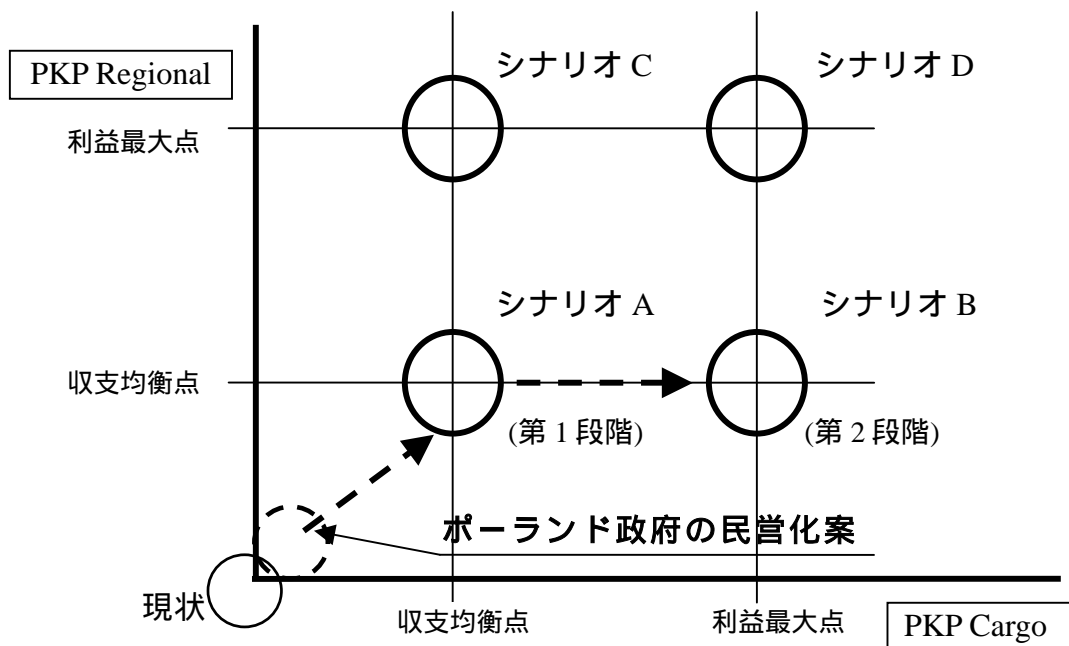


図 6.1.1 改革・民営化プロセス案 (JICA 案)

図 6.1.1 に示すとおり、現在ポーランド政府が考えている民営化の延長線上に本調査の提案シナリオがある。すなわち本調査の提案は、ポーランド政府が実施しようとしている民営化を、更に効率よく促進するための方針を示すものであり、ポーランド政府案よりも民営化前の改革を更に推し進める形となる。

図 6.1.1 は、改革・民営化のプロセスの概念を示したものであり、実際には、外部条件の変動に対応し、シナリオ B に到る手順を柔軟に変更することが望ましい。但し、その柔軟性につ

いては、民営化後、鉄道企業の経営環境がより企業的な機動性を発揮できるものであるとの原則が守られる必要がある。

現在用いられている 20,150 km の路線のうち 3,150 km を廃止する計画がある。しかし、これはシナリオ B に到る最適なネットワーク・サイズを実現するための第 1 歩であり、更なる廃止が必要となる。本調査の提案するシナリオの結果、地域旅客輸送の路線規模は 6,200 km、貨物輸送の路線規模は 11,000 km となる。貨物輸送の事業範囲は、地域旅客輸送の事業範囲をカバーできるため、運行会社が健全経営を確保できる路線網の規模は、11,000 km であると算定される。この場合、それ以外の線区は、voivodship または専用線として使用したい企業に譲渡されるか、廃止される。最終的には、中央政府が国土の均衡ある発展等を勘案し、ネットワーク・サイズを確定する必要がある。

6.2 財務的な効果及び必要資金額

6.2.1 財務的な効果

表 6.2.1 は、本調査の提言をもとに、PKP グループ各社の 2010 年度における予想損益計算書を示したものである。

表 6.2.1 予想損益計算書（2010 年度）

（単位：百万 PLN）

項目	PKP Regional	PKP Intercity	PKP Cargo	PKP PLK
(Operational Revenue)				
Passengers & Freights	850	661	3,923	1,520
Government	181	45	-	20
Others	67	2	38	8
Operational Revenue Total	1,098	708	3,961	1,548
(Operational Costs)				
Personnel Costs	369	69	887	526
TAC to PKP PLK	286	201	946	-
Leasing Costs of New Cars	185	99	-	-
Other Outsourcing Costs	72	116	186	431
Energy & Material Costs	142	64	472	174
Depreciation Costs	0	30	189	298
Other Operational Costs	39	12	850	104
Operational Costs Total	1,094	590	3,530	1,533
(Operational Income)	4	118	431	16

表 6.2.1 の予想損益計算書は、voivodship が地域旅客輸送事業を全く引受けないことを前提としている。

一方、voivodship が引受ける列車運行割合が増加した場合、PKP Intercity や PKP Cargo は、voivodship とインフラ維持管理費用を分担することが可能となるため、TAC レベルが減少する。民営化が予定されている運行各社の TAC 負担を引き下げるためにも、voivodship の列車運行引き受けをなるべく促進する必要がある。

6.2.2 必要資金額

鉄道事業の改革・民営化には、ポーランド政府の財務的支援が不可欠である。財務的支援内容には、メンテナンス・バックログの解消や列車運行管理システム近代化のための財源確保、人員リストラ費用の負担、負債処理が含まれる。表 6.2.2 はポーランド政府、または PKP S.A. が負担する必要がある費用をまとめたものである。この表に記載の金額は、一時的な資金負担及び関係者の努力で削減できる可能性があるものも含んでいる。

表 6.2.2 必要資金のまとめ

(単位: 百万 PLN)

項目	2004 - 2006	2007- 2010	2011 以降	合計	資金拠出者	留意点
(インフラ整備関連資金)						
メンテナンス・バックログ解消及び列車運行管理システムの近代化	2,836	4,445	-	7,281	ポーランド政府	EU 資金の活用
TAC 削減のための PKP PLK に対する補助金	1,444	557	40	2,041	ポーランド政府	PKP PLK の人員リストラを促進することで、補助金額を削減可能
合計	4,280	5,002	40	9,322		
(人員リストラ費用)						
PKP 運行各社	392	70	-	462	PKP S.A.	関係会社株式・持分の売却を通じて回収可能
PKP PLK	252	154	14	420	ポーランド政府	人件費削減を通じて回収可能
合計	644	224	14	882		
(債務引受関連資金)						
PKP S.A.	-	2,000	-	2,000	ポーランド政府	不動産再開発により回収可能

6.3 改革・民営化のための実施計画に関する提言

6.3.1 改革・民営化計画実現のための政策

PKP グループ各社の改革・民営化は、インフラ省の指導だけで実現するものではなく、ポーランド政府の同省をはじめとする政府関係省庁、voivodship、PKP S.A.、PKP PLK、PKP 運行 3 社が一体となって、その早期実現に取り組む必要がある。

本調査では、第 3 章で把握した改革・民営化に関する残された問題点を解決するために、第 4 章で中央政府と地方政府の果たすべき役割、また第 5 章での PKP 各社がとるべき方策を述べてきた。これらの分析をもとに、第 6 章 6.1 節で提言した最適シナリオを実現するために、関係機関や組織がそれぞれ実施すべき政策及び施策を以下に提言する。

(1) ポーランド政府

1) Downsizing

PKP 改革・民営化実現の最重要課題の 1 つであるので、ポーランド政府の強い指導力で PKP PLK の維持・管理路線規模を段階的に縮小するとともに、PKP 運行各社の経営規模を 6.1 節で分析した範囲に縮小する。これはポーランド政府にとって財政負担が最も少ない手法なので、これにより PKP グループ各社の改革・民営化を効率的に実現することが可能で

ある。DownsizingによりPKP PLKが将来維持管理すべき路線延長は11,000kmを本調査では提案しているが、最終的には中央政府が国土の均衡ある発展等を勘案し、必要な線区を追加して将来の規模を決定する。

2) 余剰人員対策

PKPグループ各社の要員は、2002年度で合計124,000人であるが、Downsizingにより最終的には60,000人規模の余剰人員が発生すると推定される。この余剰人員の取り扱いに関しては、PKP各社の対応には限界があるので、政府が主体的に取り組む必要がある。本報告書では、PKP各社が対応する案とPKP S.A.が引き受ける案及びその折衷案を提案した。また、早期退職制度を主体として、鉄道関連事業や政府関係機関などへの配置転換を実施して処理をする。早期退職の条件はプログラムにより段階的に提示することが望ましい。

3) 余剰資産の活用

Downsizingにより、PKP PLKが将来維持管理すべき路線網やPKP運行各社の営業範囲が限定されると、鉄道事業に必要となる用地や資産以外の部分は余剰となる。この資産区分に必要な資産登録を簡素化する法律を制定し、資産処分を早急を実施する。その際、駅に隣接した用地とか操車場など開発の可能性の高い用地については、都市計画事業などで付加価値を高め、その売却価格を高める必要がある。

4) 累積債務の解消

PKP改革・民営化の足かせとなっている累積債務の解消は喫緊の課題であり、ポーランド政府とPKP S.A.が中心となって取り組まなくてはならない。このためには、(i)余剰人員の整理を通じてPKPグループ各社の株式売却価値を高める、(ii)鉄道事業に不必要な用地を再開発・有効活用することにより資金を確保するだけでなく、不要な土地を売却して累積債務の返却にあてることにする。このような施策を実施してもPKP S.A.が返済できない場合は、政府が一時的に資金を負担する。

5) 鉄道インフラの近代化

PKP PLK路線網の中で重要線区におけるメンテナンス・バックログは、政府が支出すべき資金が不足したために起因していることから、政府の責任で対処しなくてはならない。またEU加盟の猶予期間が終了する2007年には、PKP PLK路線を外国の運行会社に開放するという緊急性から、重要路線のメンテナンス・バックログは2006年末までに解消しなければならない。

生産性の低い列車運行管理システムの近代化及びEUの技術基準に基づく国際協定路線の近代化は、その優先順位を考慮するとともに、ポーランド政府にその財政的負担を軽減するように、EU資金を最大限活用できる方策をとらなくてはならない。

6) 行政組織等の改善

PKPグループの改革・民営化は、インフラ省をはじめとする行政組織が一体となって推進していかななくてはならない。これを実現するために、首相直轄で、複数の省庁からのメンバーで構成される「PKP改革・民営化委員会」を設置し、省庁間の連携をよくし、そこに必要な要員を配置して政策立案と実施に当たることとする。この委員会での審議事項は公開にし、国民世論の支持を得やすい形にする。このため、その構成メンバーには、学識経験者、財

界の代表者等、ポーランド各界のオピニオンリーダーを加える必要がある。

7) 法律の整備

PKP グループの改革・民営化を実行していくために必要となる法律の整備として、新鉄道輸送法の改正、PKP 改革・民営化委員会設置法の制定、資産登録を簡素化するための法律の制定、などがあり、TAC に関する省令や、踏切警手の設置義務を規定している省令を改正する。

これらの法令改正は PKP グループの改革・民営化の円滑な実施に必要不可欠であるので、インフラ省をはじめとする行政府は法整備の対応が早急に必要である。

8) UTK の機能強化

上下分離及びオープン・アクセス政策の実施に伴い、鉄道事業の使命ともいえる列車運行の安全管理がおろそかにされる可能性が生じる。また、PKP PLK は民営化されないという意識のもとで、組織と要員の合理化、経費の削減、鉄道インフラに関する保守基準向上などに関するインセンティブが働きにくい。

この対応は、UTK が中心となって、PKP PLK に対して適切な技術水準に鉄道インフラを保守させるとともに、PKP 運行各社の安全管理についても強く指導・監督を行う必要がある。このためにも UTK の組織強化が望まれる。

(2) Voivodship

Downsizing に伴い、PKP Regional が従来提供していた列車サービスのうち不採算列車の運行が廃止される。このため、voivodship は地域住民の輸送手段を確保するため、voivodship が中心となって列車運行を継続するか、または列車運行廃止に合意し、バス代行に転換するかを比較検討しなくてはならない。列車運行を継続する場合は、PKP Regional との契約輸送によるか、それとも公開入札で運行会社を決定することが考えられる。地方自治体財政法の適用により、voivodship が主体的に運行サービスを選択することが可能である。

また不採算列車の廃止は、地域の合意を得るべきである。したがって、中央政府と PKP Regional は一体となって、voivodship との間で早期に合意形成ができるよう努力しなくてはならない。

(3) PKP 各社

PKP Regional と PKP Cargo においては、Downsizing の実施に伴い発生する余剰人員の処理、また生産性向上のために要員合理化を進めることが最優先課題である。この余剰人員対策は、まず PKP 各社においては部門間の要員配置の適正化と配置転換による要員の有効活用を検討しなくてはならない。

PKP 運行 3 社は、顧客へのサービス改善と生産性の向上、企業体質の強化を図るとともに、マーケティングに基づく市場開拓を行い、これらに基づく営業施策を展開しなくてはならない。

PKP 運行 3 社には、生産性の向上を阻害する老朽車両の更新という共通課題があり、これを各社の財政上可能な範囲で実施する必要がある。このためには、本調査で提案している

ように、政府が設立する車両更新機構を活用することが考えられる。特に、PKP Intercity では、外国からの運行会社の参入に対する競争力をつけるため、車両の更新によるサービスの向上を実施しなくてはならない。

PKP PLK は、TAC の水準を下げるためにも、列車運行管理システムの近代化、要員の合理化等、生産性の向上に早急に取り組む必要がある。

6.3.2 改革・民営化の実施スケジュール

(1) 3段階の実施スケジュール

PKP グループ各社の改革・民営化を実施するに当たって、ポーランド政府の財政事情やその政策の実現可能性を考慮し、実施段階として次の3段階を提言する。

1) 第1段階(2004年～2006年)

2004年5月にポーランドはEUに加盟し、EU指令などが適用されるようになるが、2006年末まではその猶予期間とされており、この期間にPKPグループの改革・民営化に関する緊急課題を処理する。特に、Downsizingとして、6.1節で分析したシナリオAまでを実施する。

この期間は政府の役割が特に大きく、Downsizing、重要路線のメンテナンス・バックログ解消、余剰人員対策、累積債務の解消、関連法令の成立などの重要施策を実施しなくてはならない。

2) 第2段階(2007年～2010年)

この段階では、中期的な課題を処理するとともに、運行各社の民営化を順次実施する。また、2010年末までに6.1節で述べたシナリオBまで進む政策ならびに戦略を展開する。この段階では、EU政策に基づき、外国の運行会社がポーランド国内に参入してくるので、鉄道路線の近代化とともに、PKP運行各社の企業体質を強化する必要がある。

この期間は政府の役割は引き続き大きいですが、PKP運行各社は、車両の更新、生産性の向上といった経営改善を実施する。

3) 第3段階(2011年以降)

この段階では、Downsizingをした結果、市場に適合した鉄道システムになっており、PKP運行各社は、民間企業として、更なる企業体質の強化につとめる必要がある。政府は、引き続き重要路線の近代化、安全管理体制の再検討・強化などの政策を実施する。

(2) 政策・施策の実施スケジュール

以上の3段階において、ポーランド政府をはじめとする関係機関・組織が実施すべき政策・施策のスケジュールを表6.3.1に示す。また、提言を適用した後に想定される鉄道ネットワークを図6.3.1に示す。

表 6.3.1 PKP グループの改革・民営化スケジュール及び政策・施策に関する提言

関係機関・組織		第1段階 (2004年～2006年) 緊急課題への対応	第2段階 (2007年～2010年) 中期課題への対応	第3段階 (2011年以降～) 長期課題への対応	
中央政府 (PKP S.A.を含む)		改革・民営化に関する問題の解決及び民営化		残された業務の処理	
政策	Downsizing	・シナリオ A の実現 (15,000km) ・不採算路線の廃止	・シナリオ B の実現 (11,000km) ・不採算路線の廃止	PKP S.A.の役割縮小	
	余剰人員対策	・早期退職制度 ・鉄道関連事業や政府関係機関への配置転換	・早期退職制度 ・鉄道関連事業や政府関係機関への配置転換		
	余剰資産の活用	・資産登録と資産区分	・遊休地の開発と処分		・遊休地の開発と処分
	累積債務の解消	・民営化による資金	・民営化による資金 ・不動産再開発による売却収入		
	鉄道インフラの近代化	・重要路線のメンテナンス・バックログの解消	・メンテナンス・バックログの解消 ・列車運行管理システムの近代化 ・EU 基準への路線近代化		・EU 基準への路線近代化
	行政組織等の改善	・PKP 改革・民営化委員会の設置 ・車両更新機構の設立 ・インフラ省鉄道局の充実	・PKP 改革・民営化委員会の役割終了 ・UTK の機能充実 ・インフラ省鉄道局の充実		
	法律の整備	・新鉄道輸送法などの改正 ・資産登録を簡素化するための法律などの制定 ・関連省令の改正			
Voivodship		・地域旅客輸送の見直し ・不採算列車の廃止	・地域旅客輸送の見直し ・不採算列車の廃止		
PKP PLK		・Downsizing ・重要路線のメンテナンス・バックログ解消 ・鉄道警察の移管	・Downsizing ・メンテナンス・バックログの解消 ・EU 基準への路線近代化	・EU 基準への路線近代化	
運行会社	PKP Regional	・Downsizing ・Voivodship との地域旅客輸送に関する協議 ・機関車・機関士リースの解消	・Downsizing ・Voivodship との契約輸送 ・車両の更新 ・民営化		
	PKP Intercity	・車両の更新 ・販売網の拡充 ・機関車・機関士リースの解消	・スピードアップ ・民営化		
	PKP Cargo	・Downsizing ・機関車・機関士リースの解消 ・車両の近代化	・Downsizing ・民営化 ・ロジスティクス・センターの設置 ・車両の近代化		

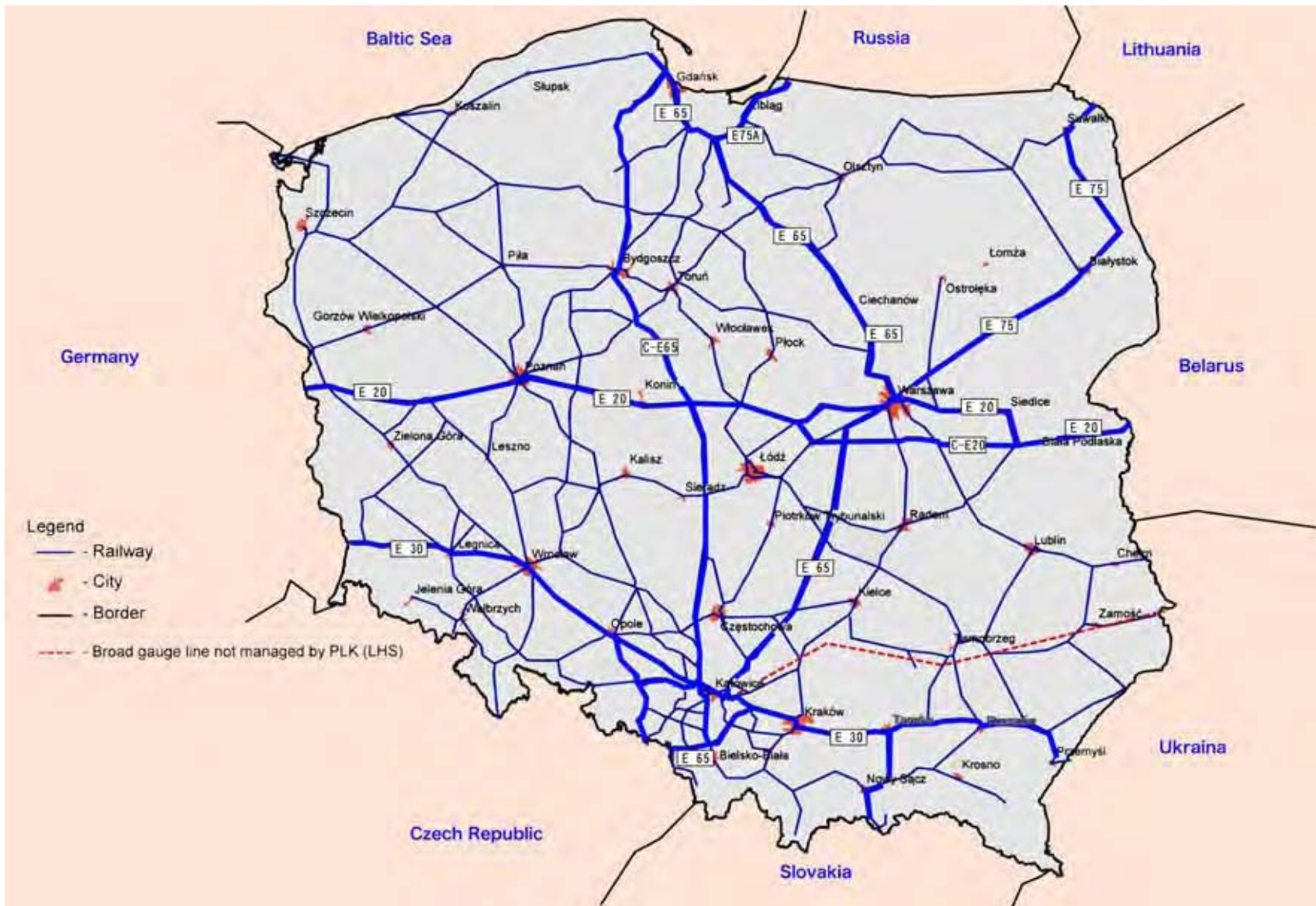


図 6.3.1 ポーランド鉄道ネットワーク(将来想定)