

ミシガン州運輸事情

1. ミシガン州の運輸行政組織（別紙1）

(1)運輸委員会 (The Michigan Transportation Commission)

ミシガン州の運輸政策に関する行政としての最高意志決定機関は運輸委員会であり、州上院の同意に基づき州知事が任命する任期3年の6名の委員（毎年2名ずつ改選）により構成され、州の基本的な運輸政策の策定、各種の運輸関連事業に対する連邦及び州の補助金等の交付決定、各政策の成果評価等を行う。直属の機関として監査室（Office of Commission Audit、州の運輸政策の成果評価を行う）と経済開発基金室（Office of Economic Development Fund、州運輸経済開発基金（Transportation Economic Development Fund）（(3)で記述）の管理を行う）がある。現在の運輸委員会委員は、次の通り。

運輸委員会委員 Barton W. LaBelle（委員長） Jack L. Gingrass（副委員長）

John W. Garside Betty Jean Awrey Ted B. Wahby Lowell B. Jackson

(2)運輸局 (Michigan Department of Transportation/ MDOT)

実際の行政事務は運輸局によって実施され、人事、広報等の総務部門のほか、最高管理責任者（Chief Administrative Officer）の下に財務管理部（Bureau of Finance and Administration）、都市公共輸送部（Bureau of Urban and Public Transportation）、航空部（Bureau of Aeronautics）、さらに最高執行責任者（Chief Operations Officer）の下に運輸企画部（Bureau of Transportation Planning）、道路技術部（Bureau of Highway Technical Services）、道路管理部（Bureau of Highway Operations）の合計6部からなる。各部の長は運輸局次長（Deputy Director）のタイトルが与えられている。なお、現在の運輸局長は、James R. Desana である。

①運輸企画部

州の運輸経済の実態に関する情報収集、分析を行い、長期的視点から政策課題を抽出して投資戦略を含む政策プログラムを立案し、運輸局及び運輸委員会における政策決定を支援することを主な任務としている。また、州及び郡・市町村が連邦の補助金を獲得するための活動を企画したり、地方公共団体の運輸政策や都市計画との調整を行ったりしている。

②道路技術部

州内の道路ネットワークに関する技術基準の作成、道路設計、交通安全対策プログラムの策定などを行っている。

③道路管理部

道路・橋梁の建設・補修事業の実施、日常の道路管理、郡・市町村との連絡調整を行っている。州内には7つの地方事務所（Region Office）とその下に道路サービスセンター（計25ヶ所）があり、これらの業務を行っている。

④都市公共輸送部

州内のバランスのとれた公共輸送ネットワークの構築・維持するとともに輸送の安全を確保するため、公共輸送機関の支援及び規制監督を行うことを主な任務としている。具体的には、

ア．バス事業

ターミナル施設や車両の近代化に関する投資支援（連邦補助とセット）及び路線維持のための運営支援、さらに都市間バス事業（貸切バス等を含む）については免許制度により保険加入や運転者・車両の安全についての監督など

イ．リムジンサービス事業

同様に免許制度による保険や輸送の安全についての監督など

ウ．貨物鉄道事業

州自身が所有し運営を委託している700マイルに及ぶ貨物路線の管理、鉄道貨物輸送経済開発プログラム（Rail Freight Economic Development Program）（4.(3)で記述）等に基づくインフラ整備についての鉄道事業者や荷主への投資支援、踏切設備の近代化や統廃合への支援など

エ．旅客鉄道事業

アムトラックの駅施設や車両の近代化、鉄道線路改良に対する投資支援及び運営支援、連邦事業でもあるシカゴーデトロイト回廊高速化計画（4.(5)で記述）に関する施設改良への支援など

オ．フェリー事業

東部アップパーペニンシュラ運輸公社（The Eastern Upper Peninsula Transportation Authority）が運航する3航路に対して船舶の購入・補修、ドックの建設・改修についての投資支援及び運営支援（連邦補助とセット）など

の業務を展開しており、各種の事業支援に関する規則の策定、補助金等の申請受付、また、都市間バス事業及びリムジンサービス事業に関しては、免許制度に関する規則の策定、事業免許に関する審査・免許の交付、1年ごとの検査とこれに合格した車両への標章の交付、その他関係する連邦補助金申請に関するサポート、公共輸送サービスや安全に関するユーザーの苦情等の処理等を行っている。

⑤航空部

運輸委員会とは別に、やはり州上院の同意の下、知事に任命された任期4年の5人の一般委員及び運輸局長官、さらに州警察、軍務局、自然資源局から派遣される州政府側委員の計9名から構成される航空委員会（The Michigan Aeronautics Commission）が組織されており、州の航空行政の最高意志決定機関である。航空委員会は、空港を所有、管理運営する各郡・市町村等との連携のもと、増大する航空輸送需要の対応し、バランスの取れた安全な航空輸送ネットワークを構築するため、州空港整備計画（The State Airport Systems Plan）を策定し、各飛行場の建設・改補修計画の承認及び補助金の交付決定を行うなどしており、実際の行政事務は航空部が行っている。ミシガン州は

連邦が空港整備費用のブロック補助を行っている9州のひとつで、連邦補助金の配分について州が権限を持っていることから、連邦補助金獲得のための活動も州の重要な業務の一つとなっている。また、空港、フライトスクール、航空機、航空機ディーラーの免許ないしは登録、パイロットに対する安全教育（毎年約4,000人）、路線の誘致・維持や空港利用促進のための活動に関する各空港への資金支援、州が所有する航行援助施設（4ヶ所）・無人測候所（18ヶ所）の管理・データ提供などを行っている。このほか、州境、主な観光地を中心に13のインフォメーションセンター（Welcome Centers）があり、道路工事や天候に関する情報、観光地情報、地図などの提供、宿泊予約サービスなどを行っている。

(3)財源・予算（別紙2（図の数字は98年度予算））

①ミシガン運輸基金(Michigan Transportation Fund、MTF)

州自動車燃料税（ガソリン19セント（97年にそれまでの15セントから引き上げ）/ガロン、軽油15セント/ガロン）と自動車登録手数料の一部を主な収入源とし、規模は97年度実績で1,463百万ドルであり、ここから管理費、運輸経済開発基金（Transportation Economic Development Fund、TEDF）への拠出、郡・市町村地域の特別プログラムへの補助、橋梁緊急補修費、踏切道改良費等を除いた1,270百万ドルのうち道路及び橋梁の建設・補修等の費用として州に450百万ドル、郡・市町村に691百万ドル配分され、残り129百万ドル（例年概ね10%）は鉄道・バス等公共輸送システムの整備の財源として総合運輸基金（Comprehensive Transportation Fund、CTF、②で記述）に拠出されている。

実際の道路整備財源額は、州直轄分についてはMTFからの配分に利子収入等を加えた独自財源が536百万ドル（TEDFや特別プログラムによるものを除く）、連邦自動車燃料税（18.3セント/ガロン）から主に交付される連邦財源が405百万ドルとなっており、郡及び市町村についてはMTFからの配分に利子収入、債券発行等による独自調達資金を加えた財源が1,271百万ドル、連邦財源が105百万ドルとなっている。

97年度中の支出実績は、州直轄分が計1,023百万ドルで、そのうち、道路、橋梁、パーキングエリア等の建設・大規模補修や信号機設置等に625百万ドル、除雪や小規模補修などの維持費及び管理費として317百万ドルなどとなっている（TEDFを除く）。また、郡・市町村分が計1,385百万ドルで、道路・橋梁の建設・大規模補修等に519百万ドル、維持・管理に637百万ドルなどとなっている。

なお、道路整備財源としてはこのほか、TEDFがMTFからの拠出と別途自動車登録手数料の一部を収入源として97年度で49百万ドルとなっており、特定の地域における産業誘致及び振興のために必要な道路整備に18.6百万ドル、都市部での渋滞緩和に7.5百万ドル（＋連邦財源14.3百万ドル）、農村部の道路改良（通年通行化など）に7.5百万ドル（＋連邦財源15.7百万ドル）などが州、郡、市町村に支出されている。

②総合運輸基金(CTF)

CTFは、97年度実績でMTFからの配分129百万ドルと自動車関係製品に対する州売

上税の7%、62百万ドルを主な収入源としている。さらに連邦からは連邦自動車燃料税の一部が補助金として連邦都市公共輸送局（UrbanMass Transit Administration、UMTA）から交付されており、97年度は計30百万ドルとなっている（UMTAのミシガン州への補助金は10～15%がCTFに残りは各バス事業者等に直接交付。これにより97年度のCTFの総額は198百万ドル）。一方、97年度の支出実績は、合計224百万ドルとなっており、内訳はバス事業運営補助金が117百万ドル、その他の都市間旅客・貨物輸送システム、都市内公共輸送システム整備のための補助金が73百万ドル、借入金返済に23百万ドルなどとなっている。

③空港整備財源

州の空港整備財源の約80%は連邦財源であり、主に航空運賃に上乗せされる連邦航空税によるもので、97年度実績では51.4百万ドルが連邦から交付され、96年度の60.3百万ドルからはやや減少したが、90年代を通じ基本的には増加基調（92年度はデトロイトメトロポリタン空港の改修のため88.8百万ドルと突出）にある。また、州の独自財源としては州航空基金(The State Aeronautics Fund)があり州航空燃料税(3セント／ガロン)と航空機登録料が当てられ97年度は7百万ドルとなっており、前年度の8百万ドルよりやや減少したが長期的にはほぼ同レベルにある。そのほか各郡・市町村が独自に調達する資金もある。支出は97年度実績で83.2百万ドル（管理費等を除き実際に空港整備に使用されたのは74.7百万ドル）で前年度の93百万ドルからやや減となっている。連邦補助金が交付される事業が承認された場合は、連邦補助金の交付とともに州からも基本的に補助金が交付される仕組みとなっている。それ以外については州、地方公共団体の単独財源となる。

2. 航空・空港

(1)輸送実績

97年末現在、州内には大小併せて239ヶ所（公有122、私有117）の公共用飛行場があり、97年の総発着回数は4,296,999回（前年比2.9%増、90年比7.1%増）に上る。うち、4,500フィート以上の舗装済滑走路を有しジェット機の発着が可能とされる空港（Transport Airport）は47ヶ所（別紙3）（これら Transport Airport だけで発着回数の合計は約274万回（1ヶ所あたり平均58,200回）で、州内の総発着回数の64%を占める。）であり、うち、ウェインカウンティー・デトロイトメトロポリタン空港が541,216回で最大、次いでオークランドカウンティー・ポンティアック空港（自家用・チャーター（98年からはダイムラークライスラー社のドイツ本社との社内定期便が就航）、貨物及びローカル発着が主）が365,010回、デトロイト・ウイローラン空港（貨物専用）165,538回、ケントカウンティー・グランドラピッズ空港143,755回などとなっており、上位10空港だけで州内の総発着回数の44%を占める。

商業旅客輸送を行っている空港は19ヶ所（乗り入れ航空事業者数26）、商業貨物輸送専用空港が25ヶ所となっており、旅客利用者数（定期旅客航空会社利用者のみ）は34,693,647

人（前年比3.6%増、90年比33.9%増）、貨物取扱量は467,145トン（前年比1.6%減、90年比33.0%増）（うち、米国郵便公社（United States Postal Service）が取り扱う郵便物は126,655トン）と着実に増加している。旅客利用者数を空港別にみると、ウェインカウンティ・デトロイトメトロポリタン空港だけで29,989,495人、州内の全商業旅客輸送量の86.4%を占めており、次いでケントカウンティ・グランドラピッズ空港が1,759,879人などとなっている。また、州内の登録航空機総数は、6,875機（前年比2.6%増、90年比1.5%増）である。

(2)2000－2004年度空港整備5ヶ年計画

99年5月、2000－2004年度空港整備計画が航空委員会によって決定された。これによれば、今後5年間に265件、総額618百万ドルの事業が予定されている。

(3) ウェインカウンティ・デトロイトメトロポリタン空港（別紙4）

①空港の規模及び輸送実績

98年実績によれば、総発着回数は539,053回（97年比0.4%減）で世界6位（97年実績での順位）、旅客利用者数（定期旅客事業者以外を含む利用者合計、(1)で述べた数字とは統計が異なる）は31,544,426人（97年比0.01%増）で、世界14位、北米では8位（同上）に位置する多忙な空港である。貨物取扱量（郵便物を除く）は244,934トン（97年比5.1%減）である。

98年は、9月にノースウェスト航空の15日間にわたるストライキがあったため、輸送量が伸び悩んだが、99年は再び増勢に転じ、9月までで旅客利用者数は98年同期比9.3%の大幅増となっている。

また、同空港には定期旅客事業者が22社（コンピューター6社を含む）、チャーター事業者が10社、定期貨物事業者が3社乗り入れている。また、ミネアポリスと並びノースウェスト航空のハブとして知られ、同空港の旅客利用者数の74%はノースウェスト航空によるものである。

国際旅客数は2,940,762人で97年比7.4%減となったが、これも上述のようにノースウェスト航空のストライキの影響が大きく、99年9月までの国際旅客数は97年同期比17.8%増と大きく回復している。国際線ではノースウェスト航空がカナダ4都市（ノースウェストの短距離便を運航するメサバ航空によるものを含む）、メキシコ、アムステルダム、ロンドン（ガトウィック）、パリ、フランクフルト、成田、関空、名古屋、北京に定期直行便を運航しているほか、KLM 航空がアムステルダム、英国航空がロンドン（ヒースロー）に定期直行便を運航している。さらに99年11月にはルフトハンザ航空がフランクフルトに直行便を就航させた。

空港総面積は6,700acres（うちターミナルエリア1,190,580sq.ft）、滑走路5本（平行3本、横風2本）を有し、ターミナル数は3（Davey Terminal(NW,KLM 専用)、Smith Terminal(その他)、BerryTerminal(主に国際線、NW・KLM 国際出発除く))、ゲート数は99（Smith Terminal のコンコース改修により、99年11月、ゲート数は103に増加）、空港内駐車可能台数は11,600台である。

②空港拡張計画

順調な乗降客数の増加に対して58年から74年に建設された既存のターミナルが老朽化のため対応しきれず、著しくサービスが低下している。特にデトロイトをハブとし、積極的なアジア太平洋戦略を進めようとするノースウェスト航空にとって、急増する国際線旅客に対するサービス低下はとりわけ大きな問題となっている。

そこで、87年以来、3本目の並行滑走路（89年8月）、新管制塔（92年6月）、2本目の横風滑走路（93年11月）、整備施設（94年8月）などのプロジェクトが進められてきたが、さらに96年10月、空港を所有・管理するウェインカウンティとノースウェスト航空との合意により大規模な空港改修・拡張計画がスタートした。

ア. 全体計画

規模は総額で1,551百万ドルに達するもので、

a) New Midfield Terminal（ノースウェスト・KLM 用）プロジェクト

- ・ターミナル本体（国内線64ゲート・国際線10ゲート）、誘導路、新駐車場ビル（7,000台）、出発・到着アプローチ道路、ターミナル内旅客輸送用トラムシステム及び地下トンネルなどの建設で786百万ドル
- ・ゲート増設等の二期工事（2010年めど）で90百万ドル

b) Airport Development プログラム

4本目の並行滑走路、I-275号線からの新しい空港アクセス道路の建設、騒音対策、エプロン改修などで580百万ドル

c) 既存ターミナルの暫定改修

ノースウェスト・KLM 国際線出発客用の新チェックインビルの建設、Davey Terminal のゲート増設（6ゲート分）、同ターミナルコンコース間の Moving Walkway（動く歩道）の設置、Berry Terminal の入国審査関係施設の拡充などで60百万ドル、さらに既存ターミナル施設の補修・改装に35百万ドルとなっており、このうち暫定改修は97年中に終了した。

財源は、出発旅客から新たに徴収する施設利用料、航空会社から徴収する着陸料等及び駐車場使用料・テナント料計1,275百万ドル並びに連邦補助金276百万ドルとなっている。

なお New Midfield Terminal プロジェクトの管理はノースウェスト航空が行い建設費の超過分は同航空が負担することとなっている。Airport Development Program に関わる費用については他の航空会社とも共同でコミットしている。

イ. New Midfield Terminal

New Midfield Terminal の設計仕様はその後改定され、現時点では次のようになっている。供用開始は2001年末を予定している。

a) ターミナルビル

- ・中央ビル（チケットカウンター（窓口数104）、バゲッジクレイムターンテーブル（国内線11基、国際線7基）入国審査関係施設（処理能力3,200人/時間）、15店舗、

ラウンジ (19,000sq.ft)

- ・東コンコース (66ゲート (うち国際線10ゲート)、31店舗、動く歩道 (2,200ft)、トラムシステム (ピープルムーバー)、ラウンジ (6,800sq.ft))
- ・西コンコース (33ゲート (うち近距離プロペラ機用25ゲート)、11店舗、ラウンジ (3,200sq.ft))
- ・地下トンネル (700ft、東西コンコースを結ぶ歩行者通路で動く歩道を設置)

ターミナルビルの面積は約2百万 sq.ft となる予定である。99年3月には本体建設の施工業者が受注額366百万ドルで決定 (バゲッジチェックイン・クレイム関係システムは別途46百万ドルで納入業者決定) し8月にはターミナルビルの起工式が行われた。なお、テナント店舗スペースは125,000sq.ft あり、これは全米第2位に相当する。現在、入居店舗の入札が行われており、2000年初めには入居業者が決定し、設計に入ることとなっている。

b)出発・到着アプローチ道路

3層構造、既存のI-94号線からのアクセスに加え新しいI-275号線からのアクセス道路に接続

c)新駐車場ビル

10層構造、収容能力11,000台 (世界最大)

d)誘導路、エプロン、その他 (給油設備、上下水設備等)

広さ180acre

e)エネルギープラント (プラント建設会社による COO (建設・所有・運営))

3. 自動車・道路

(1)道路 (別紙5)

ミシガン州は、1909年全米で初めてデトロイトにコンクリート舗装道路が作られたことで知られ、また8車線の道路が全米で初めて作られたのもデトロイトであった。97年現在、州内の総道路延長は119,354マイルに及び、うち、州が直轄する Interstate highway、U.S. highway、Michigan highway を合わせた幹線道路が9,590マイル (うち Interstate highway が1,388マイル)、州内83の各郡道路委員会 (County Road Commission) が管轄する郡道が89,281マイル、その他535の市町村が所有する道路が20,483マイルとなっている。総交通量は892億マイル (90年比10%増) である。幹線道路は長さの上ではわずか8%ながら、交通量では53%を占めている。

① Build Michigan 計画

州が直面する最大の課題は道路の補修問題である。路面状況は慢性的な財源不足から急速に悪化してきていた。85年以降で言えば年間300~600マイル程度の補修に止まり、幹線道路では路面状況が「Good」 (「Fair」を含む) と評価される区間が88年頃には75%程度だったのが、92年頃には65%程度にまで悪化した。このため、92年度には専

ら幹線道路補修の財源として40百万ドルの公債を発行、1,013マイルを補修した。この年には Build Michigan 計画がスタート、230百万ドルの公債を発行するなどして、93年度以降は年間800マイル程度、96年度には1,077マイル、97年度には1,387マイルを補修し、「Good」の割合も70%まで改善した。

さらに97年、Build Michigan II計画が承認された。99年においては、過去最高の1,233百万ドルを幹線道路整備に投入し（98年は995百万ドル、97年は714百万ドル）、1,625マイルの道路と310ヶ所の橋梁を補修、新規道路建設への投資は7%に抑えることとしている。特に、補修区間の30%を大規模補修（建設後20年超）とする（92～95年には10%程度）など抜本的な対策に重点を置いている。最終的には、2007年には「Good」の割合を90%にすることを目標にしている。

これだけの投資拡大が可能となったのは、州自動車燃料税（ガソリン）を4セント引き上げる一方州運輸局の職員削減等リストラを進めるなどしてなどして州独自財源を約300百万ドル増額したこと、連邦政府・議会への運動などにより21世紀運輸衡平法

（Transportation Equity Act、TEA-21）に基づいて年間約825百万ドルの連邦財源を獲得したこと（前の91年インターモーダル陸上輸送効率化法（Intermodal Surface Transportation Efficiency Act、ISTEA）当時に比べ、310百万ドルの増加）が大きい。地方道路に関する財源も大きく増加し、99年には州からの配分が97年に比べ137百万ドル増加するなどして計1,100百万ドルとなった。

②道路・橋梁整備5ヶ年計画

以上のような背景から、ミシガン州住民の道路整備に対する関心は非常に高まっており、初めて道路・橋梁整備5ヶ年計画を策定し、幹線道路整備に関する投資戦略を明らかにするとともに、99年から2003年までに実際に実施すべきプロジェクトを列挙した。

ア. 大規模補修（約1,700百万ドル（5年間、以下同じ））

5年間で計を投じ、いわゆる rebuild を含む年間平均370マイルの大規模補修を行う。97年にはフリーウェイの75%、それ以外の幹線道路の67%が「Good」であったが、2003年にはそれぞれ90%、75%に引き上げる（Build Michigan II計画での2007年の目標に整合）。毎年のプロジェクトの選定に当たっては、交通量、路面状況、補修内容、コスト、安全性等を考慮し「道路品質予測システムモデル（Road Quality Forecasting System）」を用いて、優先順位を客観的に決定する。

イ. 交通容量拡大、渋滞対策（約900百万ドル）

ウ. 日常維持管理（約1,100百万ドル）

エ. 予防的補修（約300百万ドル）

年間平均1000マイルについて寿命を延ばすための予防的補修を行う。

オ. 橋梁の大規模補修（約900百万ドル）

フリーウェイ上にある3,314の橋梁、それ以外の幹線上にある1,700の橋梁のうち、80%が「Good」であるが、Build Michigan II計画の2007年の目標を踏まえ、年間平均280の橋梁を補修する。

カ. 新規道路建設（約500百万ドル）

計画期間の投資総額は6,329百万ドルに達する予定である。

(2) 自動車登録台数

98年現在、総登録台数は、9,275,870台（対97年比147,070台増）であり、うち、乗用車（乗用として使用されるバンや Utility Vehicle を含む）が約620万台、商用車が約180万台、トレーラーが約100万台、二輪車が147,056台である。全ての区分で登録台数は増加しているが、中でも二輪車が19年連続で減少した後、5年連続で増加しているのが目立つ。自動車登録の担当官庁は州務局(Department of State)であり、州内で登録されたトレーラーを牽引する全てのトラック及び重量が8,001ポンド以上のトラックに対し州務局より車両総重量登録証が発行される（農林業用、緊急車、バス、レッカー、バン等を除く）。登録済トラックの台数は97年で117,774台である。ミシガン州では車両総重量及び全長の最高許容限度が連邦規制より緩和されており、特に、車両総重量については、州の全幹線道路9,590マイル中、指定道路2,989マイルでは、連邦規制の80,000ポンドに対し原則164,000ポンド（但し、軸数及び軸距に応じて変わり、全5軸の標準的なトラクターセミトレーラの組み合わせでは、指定道路でも80,000ポンド、それ以外の幹線道路では73,280ポンドに制限）まで認められ、トレーラー全長も連邦の48フィートに対し、指定道路では53フィート（ツイントレーラーの場合、1トレーラー当たりの長さは連邦28フィート、ミシガン州28.5フィート）まで緩和されている。

(3) 道路交通事故

97年中の交通事故件数は386,795件、負傷者数は124,777人、死者数は1,446人である。長期的な傾向をみると、事故件数は85年頃以降はほぼ年間40万件程度で91、92年に一時期34万件程度まで減少した以外はほぼ横ばい（但し、96年に434,135件と史上最悪を記録したときより97年は大きく減少）、負傷者も同様な傾向で、85年以降はやはり91、92年に12万人程度まで減少した以外は概ね15万人程度であったが、96、97年は2年連続で減少した。死者は、50年～70年代には年間2,000人を超えたこともあったが、83年に、1,331人まで減少した。しかし、その後悪化、88年には1,704人となり、92年には1,333人まで改善したものの、95年には再び1,537人を記録した。95年以降は2年連続で減少している。一方、走行距離1億マイルあたりの死者数は、ほぼ一貫して減少し83年には2.1となり、84年にやや増加したもののその後もほぼ一貫して減少、92年には1.5となった。その後はやや悪化し、97年には1.7となっている。

概ね総重量10,000ポンド以上の商用トラックが関係した事故件数は、97年で28,579件、死者数は192人となっている。事故件数は、91年には14,990件まで減少したが、その後は悪化しており、96年には29,931件となっている。死者数も、92年には141人となったが、94年には235人まで増加した。その後は減少している。

(4) バス（別紙6）

97年末現在、州内で路線バス、観光バス、コンピューターバス等都市間バス輸送を行っている事業者は全部で150あり、うち路線バス運行をしているのは6社である。97年の都市間路線バス事業による旅客輸送人員は645,000人、総走行距離は530万マイルとなっている。かつて80年においては輸送人員は190万人、走行距離も1,270万マイルあったが、その後減

少し、93年には輸送人員51万人、走行距離465万マイルまで落ち込んだ。だが、その後は徐々に増加しつつある。保有車両数は2,850両である。

地域内バス輸送については、98年度末で、都市部では16事業者、郊外では64事業者があり、旅客輸送人員はそれぞれ、7,890万人（うち4,490万人はデトロイト市交通局

（Detroit Department of Transportation）による）、600万人となっている。また、主に高齢者、障害者などを対象とした地域内の専門輸送サービス（Specialized busservice）を行っている事業者が133社あり、150万人を輸送した。輸送人員は、都市部では90年頃までは増減を繰り返し、91年に9,530万人を記録して以後は減少し、96年には7,450万人となった。また、郊外では89年頃までは概ね増加し725万人となったが以後は漸減し95年には550万人となった。しかし、その後はともに増加に転じ、98年度の地域内輸送人員合計は対97年度比で4.7%増となっている。保有車両数は計3,208両、うちリフト付きが3/4を占める。

地域内輸送については全ての事業者、都市間輸送についても2路線について州のCTFから運営補助を受けており、その総額は97年度実績で117百万ドルであり、前年の104百万ドルから大きく増加している。CTFに組み入れられる州の独自財源は徐々に増加してきており、98年度には、Build Michigan II計画で州独自財源を増額したのに合わせ、97年度の191百万ドルから207百万ドルとなった。州からのバス事業者への運営補助も大幅に増額し、140百万ドルを確保している。

連邦補助についても近年急速に増加してきており、97年度は96年度比50%増の総額30百万ドルの公共輸送システム整備関係（鉄道を含む）補助金を受けているが、さらにTEA-21により、98年度からは総額70百万ドルの補助金を連邦から受けることとなった（州への配分は31百万ドル）。これによりバス事業者向け連邦補助金としては、98年度は7百万ドル、99年度、2000年度についてもそれぞれ10百万ドル、13.5百万ドルを確保することとしている。

路線維持のため、州が主導権をとって最近行った施策としては、97年9月、約9ヶ月休止していたアッパーペニンシュラ（北部半島）地区の3路線の都市間バス（利用者数年間約2万人）の運行を、州が5台のバスを直接保有し、同地域の別のバス事業者に運行を委託（車両修理費等を支給、直接の運営支援はなし）することにより再開した例がある。この路線については、その後99年4月、入札により、3年間の契約でグレイハウンド社が同社自身の車両を使用して運行を受託し、州が年間約1.2百万ドルの運営補助をすることとなった。

①今後の地域内バス輸送に対する州の財政支援に関する検討結果

これまで、州は地域内バス事業者に対し、運営費の最高50%までを補助するというコストベースの支援を行い、補助額も増加してきており、その規模は全米第7位となっている。にもかかわらず、ごく最近を除き、利用者数は伸び悩んでいる。そこで、99年2月、州運輸委員会は、2001年度以降のバス事業者への支援のあり方を検討するため、6人の委員による検討委員会をスタートさせ、11月には州運輸局が素案を提出した。それによれば、

ア. 地域内バス事業者を大規模都市内輸送6事業者、中規模都市内輸送6事業者及びそれ以外の郊外事業者の3グループに分け、2000年度の各事業者の補助金額を各グループごとに集計し、その比率で補助金総額（2000年度では145百万ドル）の30%を按分し

て、各グループ別の補助金額を決定し、次に各グループ内の事業者について、事業地域の高齢者・障害者人口、求人数・求職者数などに応じて配分する。これを「基礎補助 (Base funding)」とする。

イ. 残り70%について、同様に各グループごとに按分した後、各グループ内の事業者について30%を効率性指標（都市内の場合はコスト/マイル、郊外の場合はコスト/時間）、30%を有効性指標（都市内の場合は利用者数/マイル、郊外の場合は利用者数/時間）、40%を local non-farebox contribution factor（利用を阻害せず収益の安定に役立つような料金体系等につながる指標）に基づいて配分する。これを「政策補助 (Policy funding)」とする。なお、合計の補助率は50%を上限とし、管理費が10%を超える事業者は補助を10%減額する。

ウ. そのほか、州内の14の地域ごとに「地域公共輸送5ヶ年計画 (5 Year Regional Public Transportation Plan)」を策定すること、公共輸送に関する地域の協議体を強化すること、事業者に対する経営監査を実施すること、事業者は車両の整備計画を作成すること、などとなっている。

②デトロイト市交通局 (Detroit Department of Transportation) (別紙7)

デトロイト市の公共交通機関としては、古くは1923年、軌道局 (Department of Street Railways) として運行を開始した路面電車があったが、実質的な交通機関としての路面電車は56年に廃止された。バスの運行は37年に開始され、現在デトロイト市民103万人の足として540両 (99年7月現在、うち約500両がリフト付) のバスが54の路線を運行している。97年度の輸送実績は、4,540万人、走行距離は2,121万マイルである。料金は、基本料金が1ドル25セント、乗換えが25セントであるが、65歳以上の高齢者や学生は別途交通局のIDカードを購入することにより割引料金の適用を受けることができ、身障者その他特定の医学的ケアを受けている者も特別料金IDを取得することにより半額料金で乗車できる。料金は全て現金又はプリペイドカード (D-DOT Pass card) による支払いとなっている。カードは、1週間有効のカードが12ドル、2週間用が23ドルなど5種類あり、交通局バスターミナルのほか指定の銀行支店で購入できる。

ア. デトロイトメトロリフト (MetroLift)

97年1月、交通局は、身障者専門輸送サービス「メトロリフト」の運用を開始した。これはアメリカ人身障者法 (Americans with Disabilities Act, ADA) に基づき、身障者を対象に、バン型の小型バスを使って通常の路線から3/4マイルの範囲内でフレキシブルな運行を行うものである。このサービスを受けようとする者はまず、交通局に申請してADAに基づく認定、IDの交付を受ける必要がある。交通局は利用日の8日前から先着順で予約を受け付ける。介添者については、認定を受けた者であれば無料で乗車できるが、それ以外については、座席に空きがある場合のみ、同額の料金を支払うことにより乗車できる。運行時間は午前6時～午後10時まで (対応する路線が24時間運行の場合、このサービスも24時間) で、料金は片道2ドル50セントである。車両数は34両 (全てリフト付) である。

イ. ダウンタウントロリー (Downtown Trolley), ピープルムーバー (People Mover)

デトロイト市の公共輸送機関としての路面電車は56年に廃止されたが、1895年～1925年にかけて米国、英国、ドイツ、ポルトガルで製造され、英国、ポルトガル、スイスで運行されていた車両を購入し、76年から専ら観光目的で、1マイル余りの区間を不定期運行している。現在の保有車両数は9両である。このほか、ダウンタウン中心部の2.9マイルを周回する13駅の区間を2両連結のリニアモーター駆動車両で高架無人運転しているピープルムーバー（Detroit Transportation Corporation による運営）があるが、沿線にオフィスや店舗などが少ないこともあり、輸送機関としてはあまり機能していない。

4. 鉄道

(1) 鉄道網

97年末現在、州内の鉄道線路総延長距離は3,912.58マイルで全米第15位である。ここに25社の貨物鉄道会社が運行している。このうち、714.33マイルは廃止されるはずの線路を州が買い上げて保有しているもので、Tuscola & Saginaw Bay 社など6社が運行している。また、ほかに26.98マイルの区間について路盤を保有している。これは現在は営業していないが、将来ニーズがあったときに直ちに供用できるようにするためである。各社別にみると、線路延長距離が200マイルを超えるのは上位から CSX Transportation（721.00マイル）、Wisconsin Central Ltd.（596.11マイル）、Conrail（548.50マイル）、Grand Trunk Western RR（480.91マイル）、Tuscola & Saginaw Bay RY（366.00マイル）、Lake State Railway Co.（277.25マイル）、Escanaba & Lake Superior（204.00マイル）の7社である。このうち上位3社と Norfolk Southern（79.21マイル）を合わせた4社がミシガン州で州間輸送を行う Class 1 事業者、他の21社は貨物専門の短距離事業者である。このほか、Amtrak が78マイルの線路を保有している。

旅客輸送は Amtrak により Class 1 事業者の線路を経由して行われており全部で568マイルである。

カナダの鉄道網とは、Sault Ste. Marie 橋及びポートヒューロン、デトロイトの貨物鉄道トンネルで結ばれている。

(2) 輸送量

96年実績では、州内で取り扱われた鉄道貨物は全体で90,050千トン（対95年比1.9%増）で、横ばい傾向が続いている。ミシガン州発の貨物は金属鉱石が42%、自動車等輸送機器が18%、農産物が6%などであり、ミシガン州着の貨物は石炭が33%、金属鉱石が32%、化学製品が7%などとなっている。

旅客輸送は、シカゴーグランドラピッズ、シカゴーデトロイトーポンティアック、シカゴーポートヒューロン（ートロント）の3路線あり、それぞれ毎日1往復、3往復、1往復運行されている（別紙8）。輸送人員は97年度実績で、それぞれ64,028人、414,741人、122,967人で、Chicago-Grand Rapids 路線の輸送人員は90年度以降は概ね減少傾向、残り2路線は、90年度以降増減を繰り返しながら概ね横ばいであったが、97年度は3路線とも前年度を大きく上回った（順に22%、11%、12%の増加）。

(3)貨物輸送経済開発プログラム(Freight Economic Development Program)

95年度より、1.7百万ドルの予算で、鉄道沿線において事業を行う企業ないしはこれらの企業を支援する自治体に、事業資金の貸付けを行っており、当該事業が所要の鉄道貨物量を発生させた場合には返済が免除されることとなっている。

(4)ミシガン鉄道貸付支援プログラム(Michigan Rail Loan Assistance Program,MiRLAP)

ミシガン州は97年度から新たな鉄道インフラ整備支援制度を創設し、3.3百万ドルの予算を確保している。内容は、線路の改良、橋梁や排水渠の補修、荷役施設等の事業（用地取得を除く）を対象とし、郡・市町村、貨物鉄道事業者及び荷主に対し、1事業（1申請者）あたり1百万ドルを上限に鉄道部分の費用の9割を貸付けようというものである。これは無利子貸付であり、返済期間は最長10年となっている。

(5)シカゴデトロイト回廊高速化計画

シカゴデトロイト間の輸送量は全米でも屈指(第5位)であり、最高速度を現在の79mphから110mphに向上させ、所要時間を6時間から3.5時間以下に短縮しようとする高速化計画が連邦鉄道局、州運輸局、アムトラックの協力により進められている。

一つは郡道路委員会との連携のもとでの踏切の統廃合とそれに伴う周辺道路網の整備（費用は連邦と州が負担）、もう一つは新しい列車制御システムの開発である。後者については、連邦が910万ドル、州が970万ドル、Amtrakが290万ドル負担し、連邦が提唱する次世代列車制御システムコンセプトに基づき、従来の地上信号方式を使いながらGPSによって列車相互の位置を把握し車載コンピューターに8から10マイル先の区間の列車や信号、踏切の情報を地上側コンピューターから無線で送信し、その情報に基づいて運転士が運転する、また踏切も列車の速度に応じて無線とコンピューターで制御されるという” High Speed Positive Train Control System ”を開発、現在71マイルの区間で地上設備の整備が進められている。この運転保安システムを使えば、現行車両でも100mphで運転（インフラ改良済区間）できるとされているが、無線送受信の信頼性についてなお改善の余地があるとされ、まだ高速運転は開始されていない。一方、インフラ改良には既に23百万ドルを投じているが、全線の改良を完了するためには、さらに800百万ドルが必要とされており、当初予定の2010年までに完了できるかは連邦財源を含めた財源確保ができるにかかっている。

なお、次項で述べる鉄道網整備計画はこれとは本来は関係がなかったが、同整備計画が本格的にスタートすれば、いわば先行事業として位置づけられることになる。

(6)中西部地域鉄道網整備計画(MidwestRegional RailSystem, MWRRS) (別紙9)

中西部9州（イリノイ、インディアナ、アイオワ、ミシガン、ミネソタ、ミズーリ、ネブラスカ、オハイオ、ウィスコンシン）の運輸当局と、連邦鉄道局、アムトラックが共同でコンソーシアムを組織し、21世紀の中西部地域における鉄道網のあり方について検討を行っており(Midwest Regional Rail Initiative, MWRRRI)、その青写真が98年8月に公表された。

①整備目標

21世紀初期に、9州において総延長3000マイルの「ハブ・スポーク」コンセプトによる鉄道網を、同地域内の80%の人口がアクセス可能となり、到達時間の短縮・運行頻度の向上により質の高いサービスを提供できるよう整備する。地域経済活動との共同作用により地域経済への効果を最大限にするとともに、投資及び運営費用の高い効率性を確保し、連邦、州などからの補助等を抑制する。投資に対する州の負担は20%以下とする。また、鉄道技術、サービス・アメニティではアムトラックの東海岸（北東部）、西海岸（北西部）路線と同程度を確保する。遠隔地等については連絡バスシステムを充実する。

②路線網

ハブ：シカゴ

スポーク：

＜ミルウォーキー経由＞グリーンベイ（ウィスコンシン）、ミネアポリス/セントポール（ミネソタ）；

＜カラマズー経由＞グランドラピッズ、デトロイト、ポートヒューロン（ミシガン）；

＜トレド経由＞クリーブランド（オハイオ）；

＜インディアナポリス（インディアナ）経由＞シンシナティ（オハイオ）；

＜セントルイス経由＞カンサスシティ（ミズーリ）；カーボンデール（イリノイ）；
クインシー（イリノイ）；

＜デモイン（アイオワ）経由＞オマハ（ネブラスカ）

車両：ディーゼル気動車（Diesel Multiple Units, DMUs）（複数の動力車による列車編成で、欧州で広く使用されている方式）

最高速度：110mph

到達時間：（例）シカゴーミルウォーキー間では30%、シカゴーシンシナティ間では50%短縮

運行頻度：（例）セントルイスーカンサスシティ間で2倍、シカゴーデトロイト間で3倍

完成時には年間15百万マイルの走行距離を実現（現行のアムトラックの全走行距離の50%に相当）

③サービス、アメニティ

ア．アクセス

完成時には9州の域内の人口の80%が車で1時間以内に各駅又は連絡バスの停留所に到達できるようにする。全駅で連絡バスネットワークとの乗り換えが円滑にできるようスケジュール調整等を行う。上記主要駅にはタクシー、レンタカー、ローカルバスサービスを整備する。

イ．車両・駅

車両は飛行機のビジネスクラス並みの座席配置とし、食事サービスのほか、ビジネス

客向けの情報通信サービスも提供できるようにする。駅にはレストラン、ショップ、ラウンジ、銀行等が入れるよう改修、新設する。

ウ. その他

信号システムの高度化、整備のモジュール化等により定時性を確保するとともに、電話やインターネットにより発着時刻情報をリアルタイムで提供する。

④試算投資額

総額3,500百万ドル

(内訳)

車両：470百万ドル（328両、30%割引）

インフラ：3,000百万ドル（路盤、線形、踏切、運転保安システム及び駅施設等の改良、整備施設・機器）
マカあたり単価1百万ドル（ミシガン州内371百万ドル）
（150mphの高速鉄道システムとした場合には単価6～10百万ドルと大幅なコストアップを想定、高速道路建設においても都市部なら10～20百万ドル／マイル、郊外のインターステート（州間高速道路）でも5～10百万ドル／マイル）

⑤投資負担

80%は連邦の負担とし、専らインフラ部分の費用に割り当てる。20%は各州の負担とし、専ら車両購入費に割り当てる。州負担分の償却期間は20年とする。州は財源手当てのため、公債を発行する。

⑥スケジュール

期間は計画の立案から技術的検討、設計を含め98年から全体で9年間とし、実際の建設期間は6年間、需要の大きさ、州の負担能力等を考慮して6段階に分け、シカゴーデトロイト、シカゴーセントルイス、シカゴーミネアポリスの3区間を第1段階として順次着工する。車両は、中西部域内で製造する。て

⑦収益予測

ア. 利用者数

2010年（完成後6年の時点）では利用者数8百万人（本計画を実施しなかった場合の4倍）を予測（うち、デトロイトーシカゴ間は2.2百万人）

イ. 収益

完成後2年で営業収益は黒字に転換し、旅客収入は、2010年には471百万ドル、運営費用は347百万ドルとなると予測している。

⑧投資効果

2000年～2030年までの経済効果を予測すると、鉄道ユーザーの直接の利益が12,600百万ドル、空港や道路の混雑緩和によるこれらのユーザーの利益が2,000百万ドル、エネルギーの節約による利益が700百万ドル、計15,300百万ドルとなっており、一方、コストは総

投資額3,500百万ドルに加え利子が200百万ドル、運営費用が5,000百万ドルで計8,700百万ドルとなっている。経済効果のコストに対する倍率は1.8倍である。

⑨課題

各州が早急に本計画を最終的に承認したうえで、緊密に連携を取って連邦運輸省や議会に圧力をかけて連邦財源獲得を目指すこと、また公債発行準備のため共同で詳細な財務計画書作成作業に入ることが重要である。また、線路の多くは貨物鉄道会社らが保有しているため、彼らが持つニーズとの調整を進め、本計画への協力を得ることが課題となる。

⑩最近の動き

99年10月、ミシガン、イリノイ、ウィスコンシンの3州の知事、Amtrak等の鉄道関係者がシカゴに集まり、第1段階3区間において2002年をめどに高速運転を開始するために必要な車両について、3州とアムトラックが共同で設計仕様の作成、発注を行うことで合意した。

5. 水運、港湾

(1) 港湾

ミシガン州は、スペリオル湖、ミシガン湖、ヒューロン湖、エリー湖及びこれらを結ぶ水路に面する3,200マイルに及ぶ湖岸線を有し、大西洋からセントローレンス水路を経てスペリオル湖に至る2000マイル以上の五大湖水運網が広がっている。貨物、フェリー、漁業、レクリエーションなど商用の港湾は約90あり、うち、貨物港は39である（97年末現在）

（別紙9）。スペリオル湖とヒューロン湖には22フィートの高低差があるため、Sault Ste. Marieには閘門が設けられている。

(2) 貨物水運

96年実績では、州内の貨物港での総取扱量は9,361万トンであり、デトロイト港が1,866万トンと最も多く、次いでMarquette港が1,094万トン、Escanaba港が848万トンなどとなっている。貨物の内訳は砂利が43%、鉄鉱石が26%、石炭が18%などとなっている。Marquette港、Escanaba港は周辺のアッパーペニンシュラ（北部半島）地域の鉱山から採掘された鉄鉱石の積み出し港として名高く、五大湖岸の鉄鋼業地域に輸送される。59年のセントローレンス水路開通後70年代後半までは総取扱量は概ね1億トン台で推移していたが、82年には5,100万トンにまで減少した。その後は90、91年と一時減少したものの、ほぼ順調に伸びている（ここ2年ほどは横ばい）。これは、鉄鋼業、建設業の中西部における好不況の影響を直接反映したものとなっている。

(3) 旅客水運(フェリー)

州内では現在20のフェリー航路（別紙10）があるが、最も輸送量が大きいのはスペリオ

ル湖とヒューロン湖を結ぶ水路に3つの航路を持つ東部アップーペニンシュラ運輸公社（The Eastern Upper Peninsula Transportation Authority）であり、同水路に浮かぶ3つの島と北部半島側を結ぶ生活航路及び夏期の観光航路として、97年度には延べ64,860便の運航で722,420人の旅客と448,221台の自動車を輸送しており、ほぼ順調に増加してきている（90年の旅客輸送量は約57万人、自動車は約31万台）。この事業者のみ州から運営費の補助を受けている。

6. 自動車産業

ミシガン州は米国自動車産業発祥の地であり、デトロイト近郊には生産台数ベースで世界第1位、第2位の自動車メーカーである、ゼネラルモーターズ（GM）社、フォード社の世界本社、及び98年11月にクライスラー社とダイムラーベンツ社が合併して世界第5位のメーカーとなったダイムラークライスラー（DC）社の北米本社（旧クライスラー部門）がある。州内にはGMが8ヶ所、フォードが4ヶ所、DCが4ヶ所の組立工場があり、生産台数は約300万台で全米の自動車生産台数の約2割を占め、最大である。ここでは、これら米国自動車メーカーの動向について記述する。

(1) 全般的動向

98年実績では、全米の自動車販売台数は乗用車が8,186,089台（対97年比1.2%減）、ピックアップトラックや、ミニバン、スポーツユーティリティ車（SUV）などの小型トラックが7,412,061台（対98年比7.9%増）で合計では86年の1,603万台に次ぐ歴代2位となった。99年においても、1万ドルを超える高株価、4%台前半という記録的な低失業率、5%に達するという経済成長に裏打ちされた旺盛な需要、特に小型トラックの好調な販売に支えられ、11月までで乗用車販売は対98年比7.6%増、小型トラックに至っては実に10.8%増という高い伸びを記録しており、年間販売台数は86年を上回り過去最高の1,680万台となることが確実視されている。各社別の販売シェア（99年1～11月）をみるとGM/サージが29.3%、フォード/ジャガー/ボルボが24.7%、DC（クライスラー/メルセデス）が16.7%、トヨタが16.7%、本田が6.3%、日産が4.0%などとなっており、フォードとDCが若干シェアを落としている。最近の市場を牽引している小型トラック（既に市場全体の48%を占める）に限っていえば、フォードが30.1%、GMが28.9%、DCが23.8%、トヨタが7.2%、日産が3.3%で、フォードでは販売の6割、DCで7割が小型トラックとなっており、今や主力である。この2社の小型トラック工場稼働率は100%を超えている。日系メーカーやGMは小型トラックでこの2社にやや出遅れたが、99年は新型車の投入でシェアを伸ばしており、来年は一層競争が激化すると予想される。

(2) GM

① 経営状況

98年実績では、連結で2,956百万ドルの税引後当期利益を計上（税引前で4,612百万ドル）している。自動車事業等（航空宇宙関係などを含む）では売上高が143,031百万ドルで税引前利益が2,552百万ドル（残りはファイナンス・サービス部門による利益）のため、

他の2社と比べて収益性が低いことがわかる。特に98年は6～7月にかけて54日間にも及ぶストライキがあり、20億ドルもの損失を出した。99年には業績を回復しており、第3四半期までで4,857百万ドルの税引後利益を挙げている（第3四半期としては史上最高益）。

98年の全世界での販売実績は820万台、うち米国は460万台で、他の2社に比べ米国依存率は低い。一方、雇用数は59万人で95年の71万人からは大きく削減しているが、依然3社の中では際立って多い。

②最近のトピック

ア. GMの最大の強みであると同時に最大の弱点とされるのはその規模の大きさである。

GMは20年代の草創期より、シボレー、ポンティアック、ビュイック、オールズモビル、キャデラック、GMCによるディビジョン制を経営の基本とし、それぞれが独自のマーケティング、開発をしてきた。シェアが40%程度あった70年代頃まではこれはきわめて有効であったが、日本車などとの競争の激化、国際化などの流れの中で、必ずしもユーザーニーズの変化に応えられなくなるとともに規模の大きさから来る高コスト体質の弊害が顕著になってきた。GMは90年代に入り、組織の効率化に取り組み、92年北米事業本部(NAO)の設立と購買部門の全世界統合化、94年頃からはスミス会長兼CEOのもとでプラットフォームやパワートレイン等基幹部品の開発共通化を進めてきた。さらに自動車事業を統合化した後これに資源を集中投入するため、レンタカー部門等の分離を進めた。98年にはGM企業文化の象徴ともいえるディビジョン制を改革し、全ディビジョンにわたる販売・マーケティング部門を統合し、ディーラーとより密接な関係を構築するとともに、開発期間を24～18ヶ月以下に短縮し、ユーザーニーズに迅速に対応した新型車の投入を行うこととした（99年には14の新型車）。また、他社に比べ国際展開が進んでいるとはいえアジア、中南米部門は近年赤字となっていることから、国際事業本部(IO)をNAOに統合し、海外部門の体制の強化を図ることとした。99年5月には部品部門デルファイを分離、調達先の多様化により部品コストの削減を図ることとした。99年中のコスト削減額は総額で34億ドルに達する見通しである。

イ. コスト削減の中でも生産コストの削減は、GMにとっては他社以上に重要である。

そこで、部品メーカーを巻き込んだ「イエローストーン計画」と呼ばれる生産システムの改革に乗り出した。これは調達先の部品メーカーを絞り、組立工場の近傍に配置して、徹底したモジュール化と輸送時間・コストの削減により小型車の生産コストを20%削減しようというものである。まず、オハイオ州とミシガン州の小型車工場1つずつを対象とし、部品メーカー数を15、モジュール数を36としている。結果として、1工場あたりの労働者数は2,000人程度（オハイオ州の工場で現在5,400人）になると見込まれている。

ウ. 98年のストライキによりGMのもう一つの経営課題が全米自動車労組(UAW)との関係改善であることが明らかとなった。ストライキ後、GMは労務担当を強化し、

信頼関係の回復に努めている。UAWの協力なしには、イエローストーン計画も成功しないし、分離したデルファイを効率化して独立系部品メーカーとの競争力を強化することもできないからである。

(3) フォード

① 経営状況

98年実績では、連結で22,071百万ドルの税引後当期利益を計上（税引前で25,396百万ドル）し、史上最高益となった。これはファイナンス関係の傘下企業 Associate をスピノフしたこと等により18,438百万ドルもの莫大な利益（税引前）をファイナンス・サービス部門で得たからである。自動車事業等では売上高が119,083百万ドルで税引前利益が6,958百万ドルとなっている。99年は第3四半期までで5,431百万ドルの税引後利益を挙げており、Associate スピノフという要因を除けば史上最高益となっている。フォードの財務状況で特筆すべきは、現金及び市場性有価証券（いわば手持ちのキャッシュ）を大量に保有していることであり、GMの111億ドル、DCの220億ドル（97年の旧クライスラー当時では79億ドル）に対し、238億ドルに達し、技術開発投資や世界の自動車メーカーとの資本提携などで大きなアドバンテージを有している。なお、98年の全世界での販売実績は680万台、うち米国は400万台、雇用数は34.5万人である。

② 最近のトピック

各社とも90年代を通じ生産性、品質の向上、組織の統合化、開発の効率化等に努力してきたところであり、フォードにおいても94年から5年間にわたり、トロットマン前会長兼 CEO のもとで「フォード2000」計画により、マーケティングや車両開発などの機能を米国本社に統合、集中化することにより、意思決定過程の効率化、全世界にわたる調達・生産体制の大胆な見直しや車両構造、部品の共通化などによるコスト削減に取り組んできた。現在では、96年と同じ台数の車を60億ドル少ないコストで生産できるほどの低コスト体質を実現した。

一方、(3)で記述したとおり、今後は一層、ユーザーニーズの的確な把握と開発への迅速な反映が求められているところであり、フォードでは、最近、このユーザーニーズへの注目という観点からの経営の重要性を特に強調している。ブランド戦略の再構築もその一環であり、97年、リンカーン・マーキュリー部門のデザイン・マーケティング拠点をファッションの発信地であるカリフォルニア州に移転したのを始め、99年1月にはフォードの弱点とされる高級車ブランドを強化するため、ボルボの乗用車部門を買収するなどしている。さらに、2000年1月から、自動車業務組織を再改編し、フォードブランドを扱う北米、欧州、南米、アジア太平洋の各地域部門、マツダ部門、リンカーン・マーキュリー、ジャガー、アストンマーチン及びボルボの全高級車ブランドを扱う部門の6部門体制となり、各部門のトップに開発から販売に至るまでの幅広い権限が与えられることとなった。これは好調な北米事業の一方で欧州と中南米では赤字となっており、今後は各地域の特性に応じた車両を投入することが求められていると考えられることから、各地域部門に権限を再分散することとしたものである。一見すると、フォード2000計画に対する逆行のようにも見えるが、今回は人員や設備に至るまで大規模に再配置す

ることにはならず、あくまで、同計画を発展的に修正し、ユーザーニーズにこれまで以上に注目していくという経営姿勢を社内に徹底させるためのものであると見られている。

(4)DC

①経営状況

98年実績では、連結で5,656百万ドルの税引後当期利益を計上（税引前で9,567百万ドル）し、うち自動車事業等では売上高が145,337百万ドルで税引前利益が8,442百万ドルとなっている（残りはファイナンス・サービス部門）。99年は第3四半期までで4,634百万ドルの税引後利益を挙げており、98年同期比12%増となっている。98年の全世界での販売台数は440万台、うち米国は260万台であるが、旧クライスラーだけでみると、全世界では290万台、うち、米国は250万台で、米国への依存率が他の2社と比べ際立って高かった。旧クライスラーは、合併前の97年の税引き後当期利益が2,805百万ドル（自動車事業等の売上高56,986百万ドル、税引前利益4,557百万ドル）で雇用数11.3万人（98年合併後は44.2万人）であったことを考えると、旧ビッグ3の中で最も収益性が高かったことがわかるが、グローバル化で出遅れたことから、資金力とブランド力があり、米欧で相互補完性のあるダイムラーベンツとの合併を選んだものとみられている。

②最近のトピック

当初、DCがドイツ法に基づく企業となることで実質的にはダイムラーによるクライスラーの買収という見方をされたことに対し、シュレンプ、イートン共同会長らは、対等合併であり、真に融合した世界企業になることを強調した。市場でも、DCが米国流の経営を進め、そのうえで部品調達や商品流通の共通化はもちろん、設計及び開発の統合により莫大なシナジー効果を得ることが期待できるとし、合併初日にニューヨーク証取で84.31ドルをつけた株価は、今年1月には108.63ドルの最高値を記録した。

DCの社長には旧クライスラー社長のストールキャンプ氏が就いた。彼は、クライスラー時代、サプライヤーとの互恵的なパートナーシップの確立によりSCORE(Supplier Cost Reduction Efforts)を推進するなどし、90年代を通じて世界の自動車メーカーの中でも最もコストの低い企業へと生まれ変わることにより大きく貢献した（98年には1年で21億ドルの調達コストカットを実現している。）。ところが、99年9月、突然ストールキャンプ氏が解任された。これについては色々憶測を呼んだが、その中で、旧ダイムラー主導のDCの現実には不満を持った同氏が、度々シュレンプ会長と衝突していたことが明らかとなった。このことは、期せずして、DCが合併会社として抱えている問題を改めて露呈することとなった。それは、端的に言えば、短期的な株主利益の重視とそれにつながる効率性、コスト削減の追求、迅速な意思決定、情報公開という米国型の企業経営手法と売上高、雇用、そして長期的な利益を重視するドイツ型の経営手法の違いが浮き彫りになるとともに、DCは、当初イメージされたような「統合された真の世界企業」ではなく「クライスラーという北米事業部門を有するドイツ企業」にすぎないということ、即ち、決して両社の合併は対等ではなかったことが明らかになったことである。失望した市場では、DCの株価は66.25ドルの合併後最安値をつけた（現在は概ね75ドル程度）。株価の下落は、9月までの8ヶ月で株式時価総額にして418億ドルの下落（ちな

みにダイムラーによるクライスラー買収金額360億ドル)を招いた。

現在進められている合併メリットとしてのコスト削減策は、部品の共同購入を中心に、流通の共通化、情報システムの統合、財務部門の一本化などリスクの低い分野を中心にしており、99年は14億ドルをこのような共通、共同化でコスト削減する見通しであり、2000年は20億ドルが予想されている。しかしながら、本来、合併によるメリットが期待されるのは、設計及び研究開発の共通化といった技術分野、工場設備の相互利用による稼働率向上といった生産分野である。ところが、これについては、一番のキーとなるプラットフォームの共通化は、行わないとしている。また、組織についても、メルセデスー Smart 部門、クライスラー部門、商用車部門の3自動車業務部門に分割され、今後、コスト削減のための活動は各部門ごとに行うこととなった。クライスラー部門の社長には北米販売担当上級副社長のホールデン氏が昇格したが、組織上も旧クライスラーがDCの中で1事業部門になったことから、DCが本当の意味での統合作業をスローダウンさせたことが明白となった。

(5)自動車メーカーの世界的な再編

DCの誕生、フォードによるボルボ乗用車部門の買収、ルノーによる日産への資本参加など98年から自動車メーカーの再編が続いている。米国メーカーとしては、ほかにGMが98年トヨタと燃料電池車など環境技術開発で包括提携、99年に入ってアジア市場でのグループ企業のいすゞ、スズキとの共同開発・販売体制強化、富士重工への資本参加、さらには本田とのエンジンの相互供給、など次々に日本メーカーとの提携に踏み切っている。次世代環境技術として注目される燃料電池車については、一方でDCとフォードが協力しており、GMトヨタとの主導権争いが激化するものと思われる。

これらの動きの大きな要因としては、世界的な競争激化による調達・生産の現地化、生産能力の過剰、利幅の縮小、その一方で環境技術など開発投資の増加、株主価値への注目度の高まりなどから、これまで以上のコスト削減圧力にさらされており、年産400~500万台レベル以上といわれる規模の経済を目指さざるを得ないという実情がある。

世界の自動車生産設備は2000年頃ピークを迎え2,500万台程度に達し、2005年頃までは2,000万台超で推移すると予想され、大きな景気下降がなければ、世界的な設備稼働率は70%程度で推移すると思われるが、適正とされる稼働率は75%程度である。現在、生産台数と稼働率の両方で目標に達しているのは、GM、フォード、トヨタ、ルノー・日産、VW、DCの6社であるが、DCは欧州での自動車小型化に対応するため、フィアット、プジョーとの連携を模索中とされ、また、ブランド力のあるBMWなどが次のターゲットになる可能性がある。また、独自路線と言われる本田であるが、GMとの協力に踏み出したこともあり今後の動向が注目される。

(6)部品メーカーの再編

かつては、各自動車メーカーともボディー、シャシ、パワートレイン等基幹部品は内製であったが、独立系部品メーカーの技術力向上、日欧部品メーカーの進出等もあり、コスト削減、品質向上のため、外部からも積極的に部品を採用するようになった。最近では、設計、開発の相当部分について部品メーカーに責任分担させる動きが進んでおり、情報革

命の進展に伴い、設計情報のネットワーク化が進むとともに、この動きは加速化している。また、世界最適地調達進展もあり調達先の絞り込みが進んでいる。自動車メーカー側にとっては、規模の効果でさらに調達コストの削減につながる利点があるが、部品メーカー側にとっては、競争の激化を意味している。さらにこれらの動きと合わせて部品のモジュール化が急速に進んでおり、これによって技術開発、設計から組み立てに至るまで部品メーカーが一層多くの責任分担を求められることとなるため、総合的な技術力とコスト競争力のない部品メーカー、自動車メーカー側のグローバル化に合わせて全世界で供給できるネットワークを持たない部品メーカーは淘汰されるか、2次以下の調達先とならざるをえない。

そこで、GM から分離し世界最大の部品メーカーとなったデルファイをはじめ、2000年半ばまでには分離されると言われているフォード傘下のビステオン、ドイツのボッシュ、日本のデンソーなどが軸となって、今後部品業界でも提携、再編が急速に進むものとみられる。98年以降既に TRW による Lucas Varity 自動車部門の買収、Lear による United Technologies 内装材部門の買収などが行われている。規模的には1次サプライヤーとしては売上高30億ドル以上が一つの目安となり、さらにそれ以上の規模を目指した再編が続くとみられている。

(7)労働問題

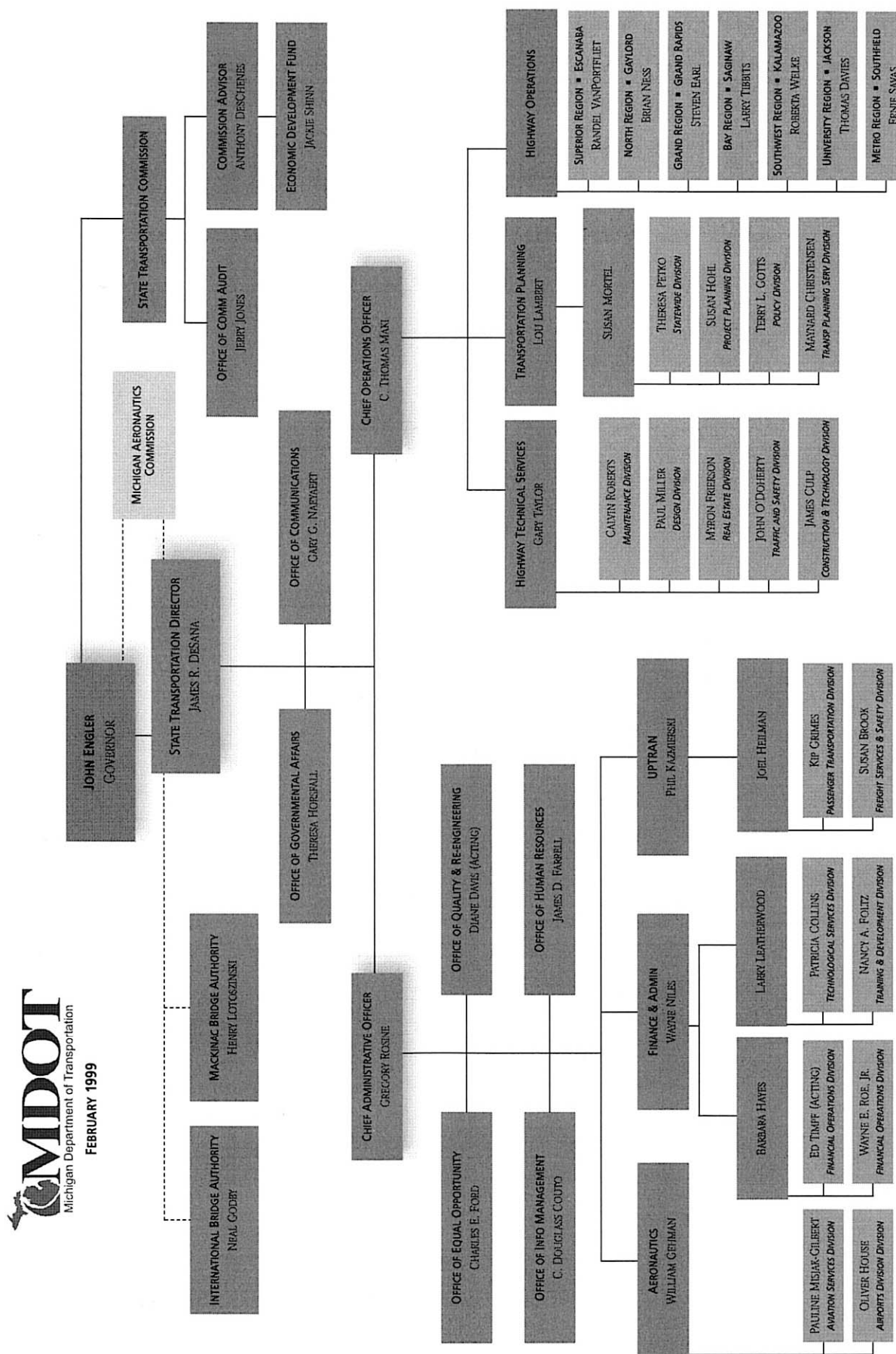
99年は GM、フォード、DC と UAW との3年ぶりの包括労働協約改定の年にあたり、UAW がかつてない好収益の分配を勝ち取り、79年の151万人以来98年の77万人（3社及びデルファイの組合員は30万人）まで20年にわたる組合員数の長期低落に歯止めをかけられるか、企業側がグローバル競争激化の中でコスト削減策に足かせをはめるような条件を拒否できるか注目されていた。

結果としては、UAW は過去20年で最大ともいえる勝利を得た。即ち、企業側は4年の新協約期間中基本給を毎年3%ずつ引き上げる（物価スライド分を除く）とともに、新協約合意一時金(signing bonus)を1,350ドル支払うこととなり、年金引き上げ、教育手当増額、有給休暇日数増なども認めることになった。これらの条件はデルファイの組合員にも原則的に適用され、GM で新規雇用が発生した場合はデルファイから移籍できることとなった。また、雇用確保策として、UAW は「いかなる工場、施設、事業についても閉鎖、全部又は一部の売却、分割、統合を行わない」との合意を会社側から取り付けた。ビステオンについては、デルファイと同様の条件が適用されるという前提で、UAW は分離を認めた。また、部品メーカーへの外注等により減少する雇用2人あたり1人を新規に雇用すること、退職等により雇用が現行の80%を切った場合は減少数と同数の新規雇用をしなければならない、などの合意がなされ部品のモジュール化などに伴う雇用の流出、組合員の減少に一定の枠をはめることになった。このほか、UAW が要求していた、まだ UAW に加入していないメルセデスのアラバマ工場、系列トラックメーカー Freightliner の3工場における組織化活動への会社側の支援については、会社側が中立の立場を貫くこと、ただし活動拠点となる UAW オフィスを各工場に設けることについては認める、ということで落ち着いた。

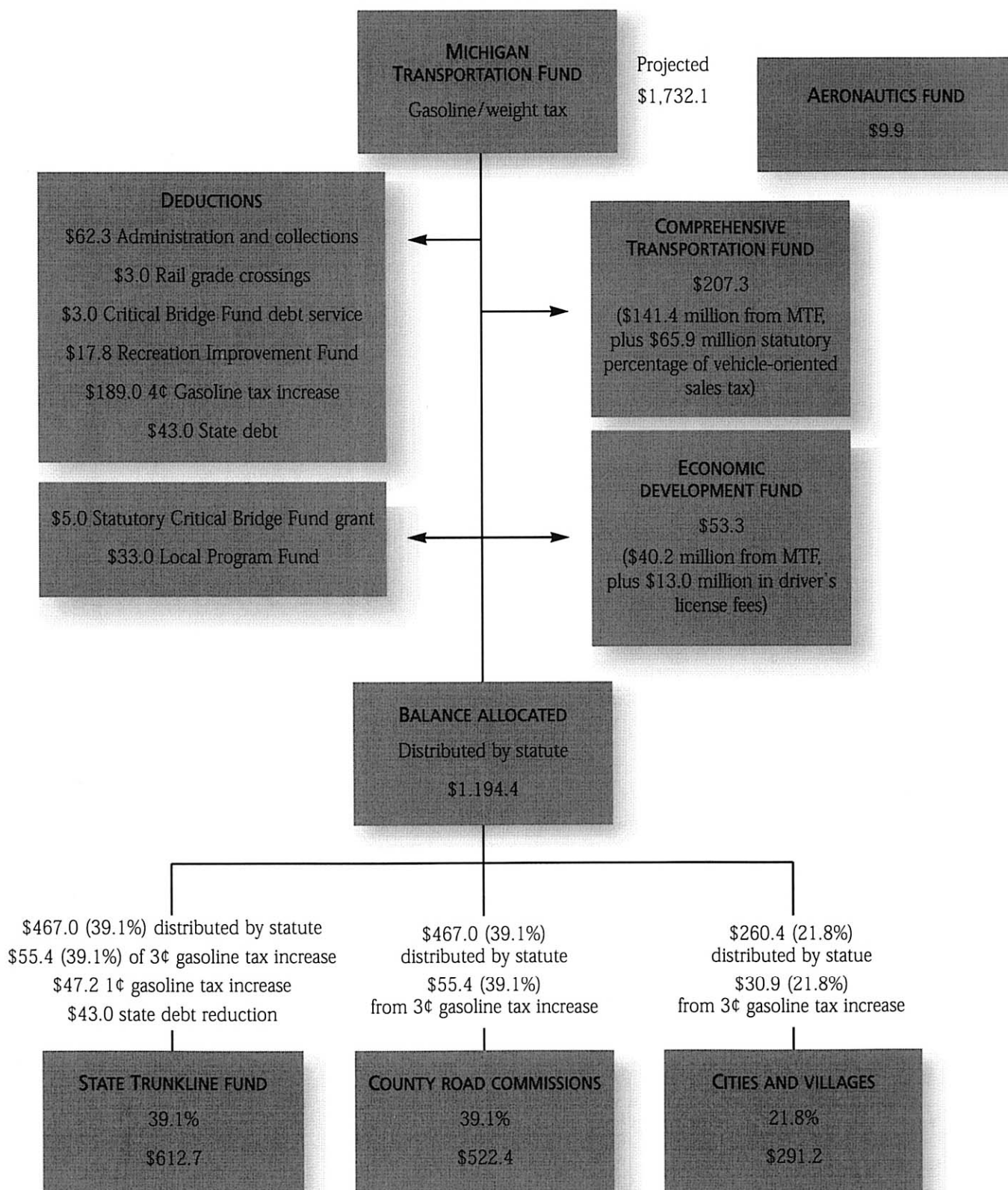
UAW は早くから DC を最初のターゲットとしていた。昨年クライスラーがダイムラー

と合併してから同社はこの協約交渉を円滑に乗り切ることを課題の一つとしていたからである。ここで、部品部門をほとんど持たず DC にはあまり影響のない、工場や事業等の閉鎖、売却・分割に関する条件を入れ、GM、フォードとの交渉に臨んだ。GM は98年のストライキ後 UAW との関係改善を図っているところであることから、大きな対立は避けた。フォードとはビステオンの分離をめぐり、約20年ぶりのストライキ突入直前まで行ったが、フォードは分離を UAW に認めさせるため、雇用条件では譲歩せざるを得なかった。

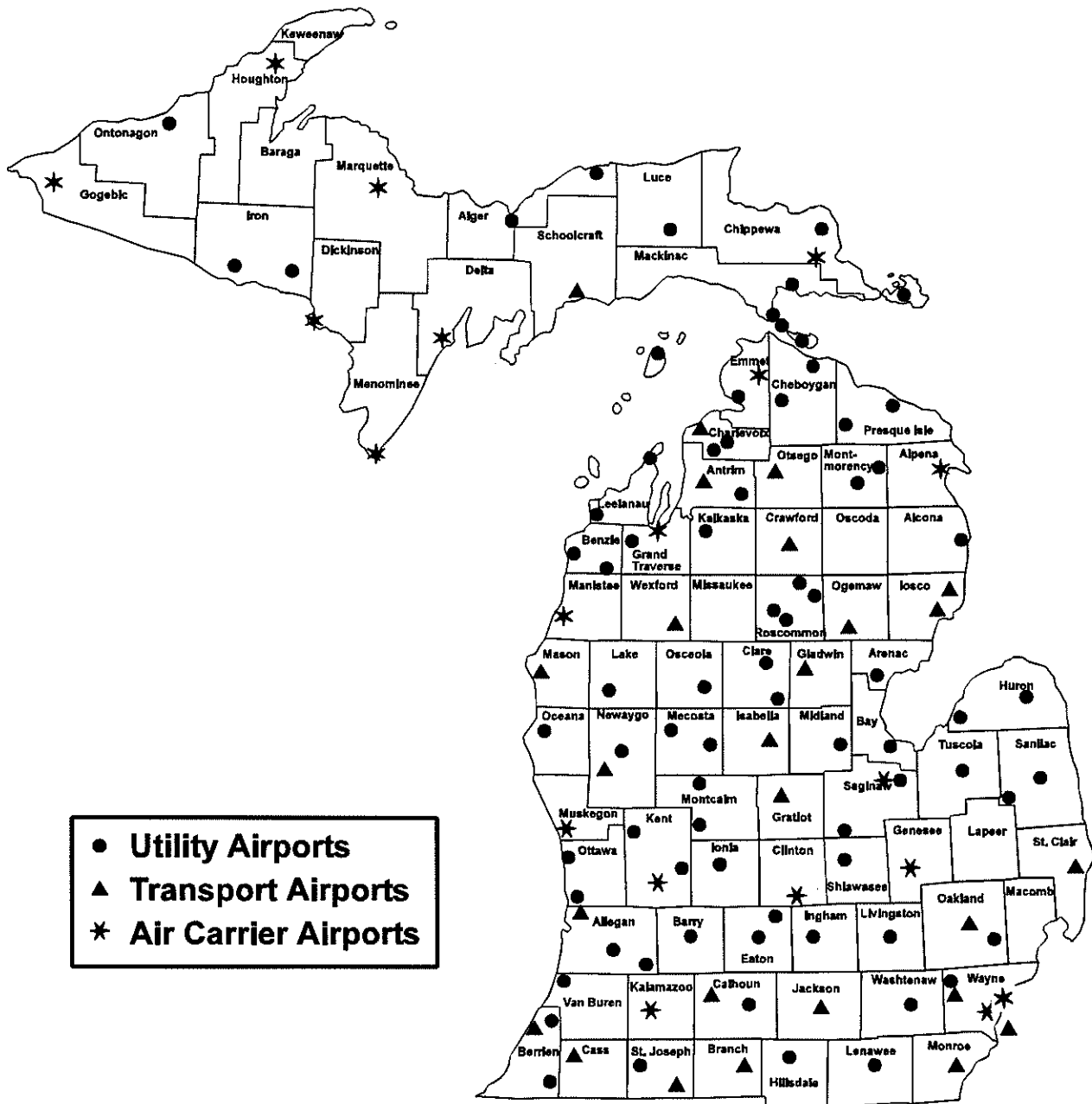
新協約で各社は大幅なコスト増を余儀なくされることとなったが、当面は大きな問題にはならないと思われる。ただ、今後の米国の景気動向次第では、経営体質強化のうえで障害になるおそれが懸念される。また、UAW 組合員数のこれ以上の低下に歯止めがかけられるか、ということについては実際には難しい、と思われている。99年初めの総組合員数は846,400人と前年に比べ10%増加したが、これは政府部門や教育、サービス部門における組織化活動のおかげであり、中核となる自動車、建設機械、農業機械分野では依然として海外との競争、内外の景気の動向などからくる合理化圧力にさらされているからである。



州運輸行政関係財源 (98 年度)

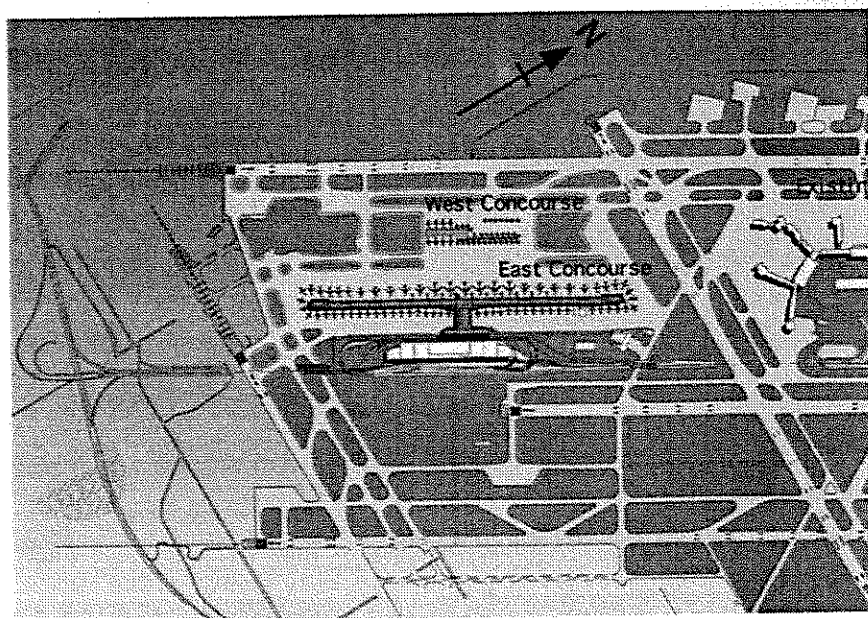
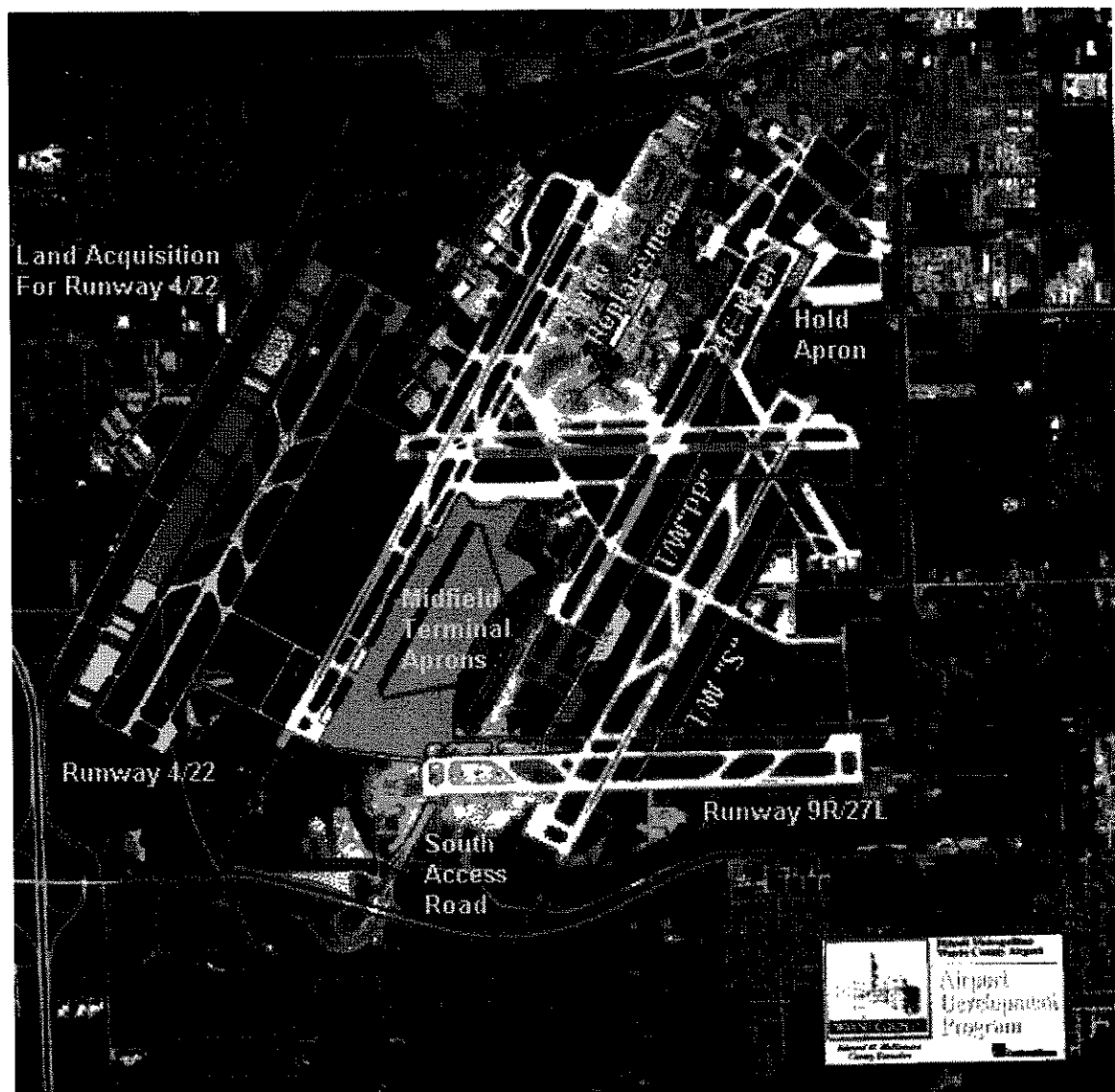


公有飛行場



Source: MDOT, Bureau of Transportation Planning, Travel Demand & Intermodal Services Section, Modal Services Unit

デトロイトメトロポリタン空港

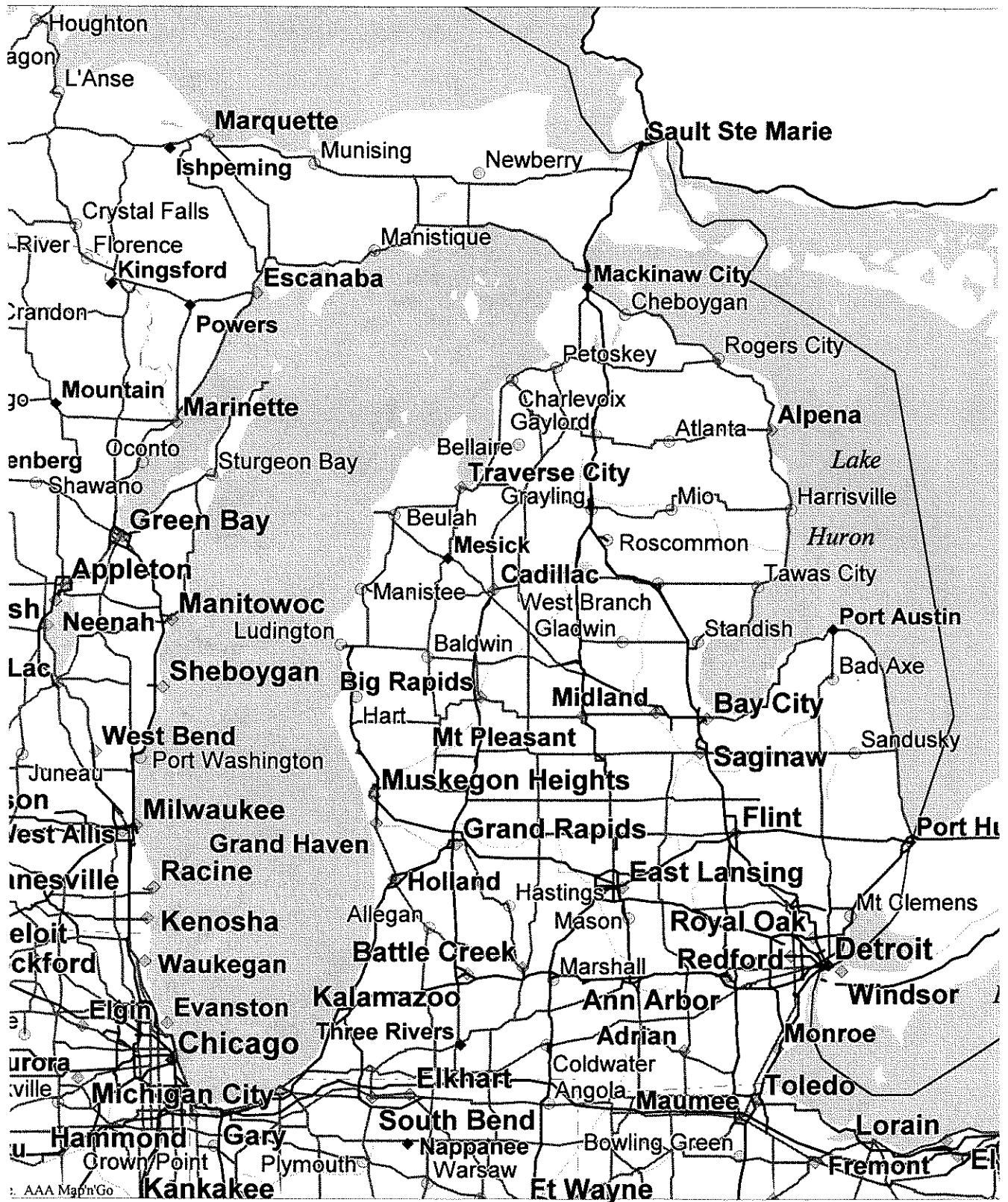


New Midfield Terminal (ウェイんカウンティー資料)

New Midfield Terminal 完成予想 (ウエインカウンティ資料)



主要道路網

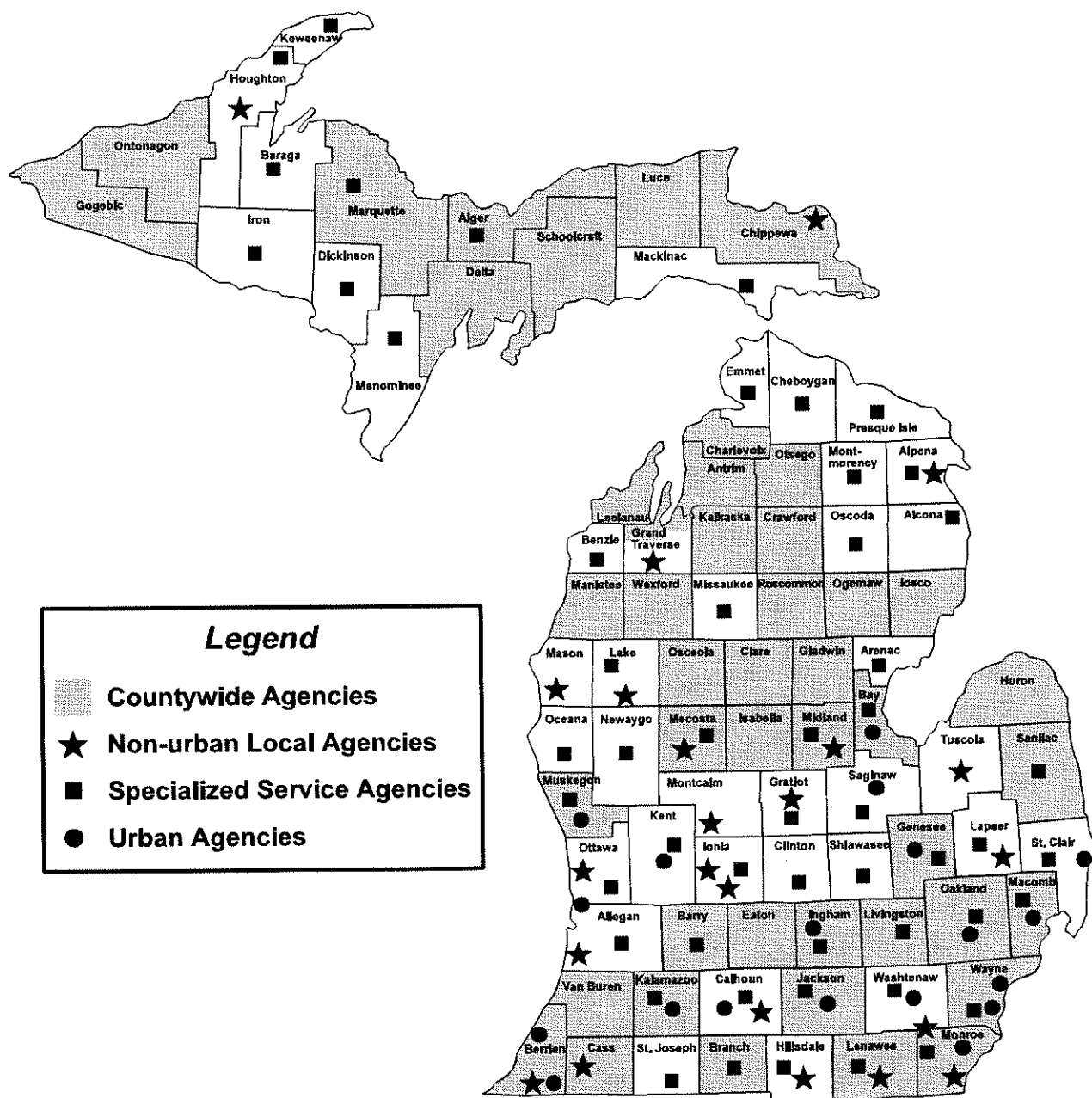


都市間バス路線網



Source: MDOT, Bureau of Transportation Planning, Travel Demand & Intermodal Services Section

ローカルバス事業



デトロイト市の公共輸送



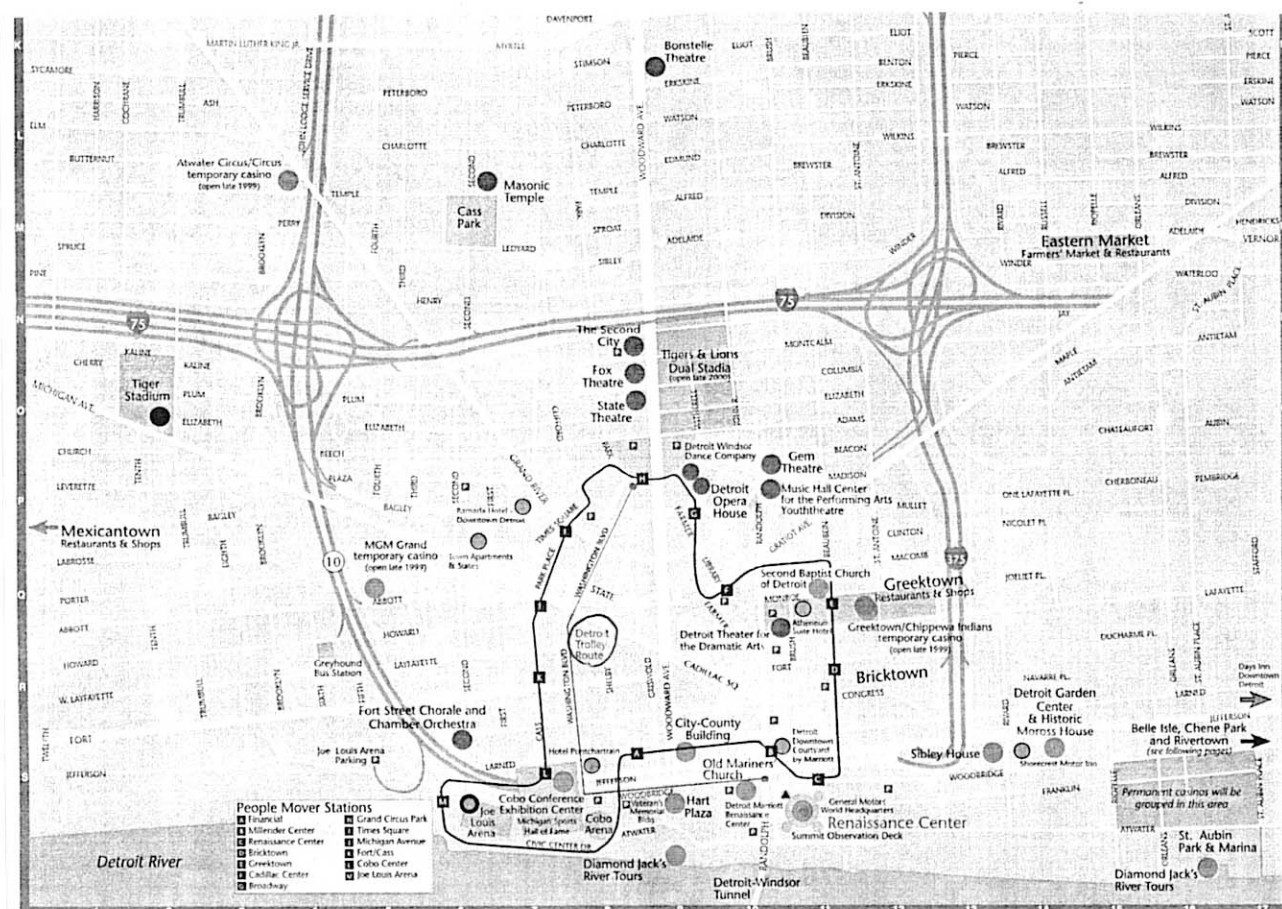
デトロイト市バス



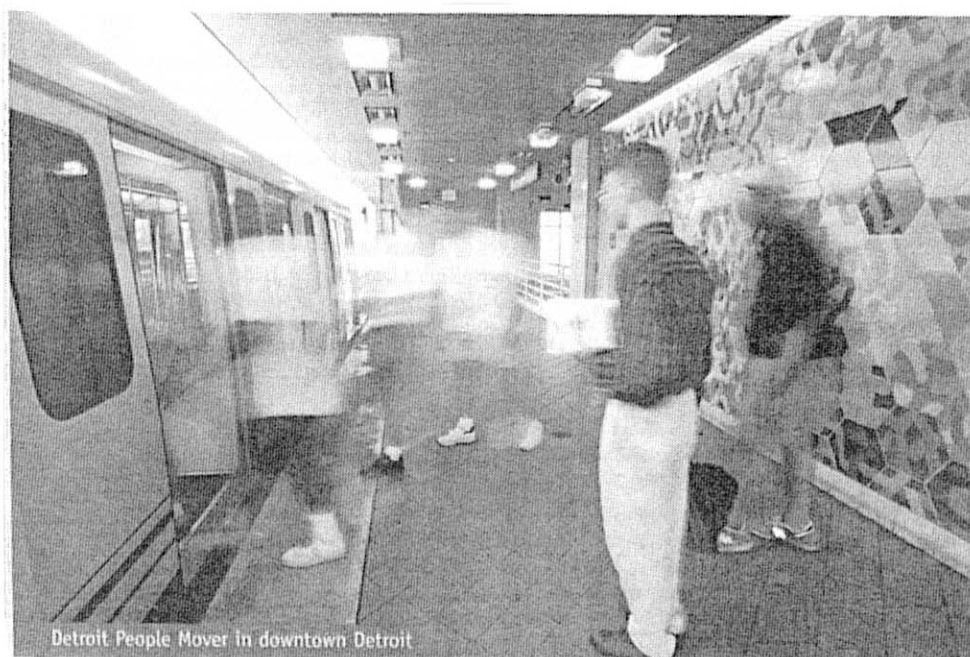
メトロリフト



ダウントウントロリー



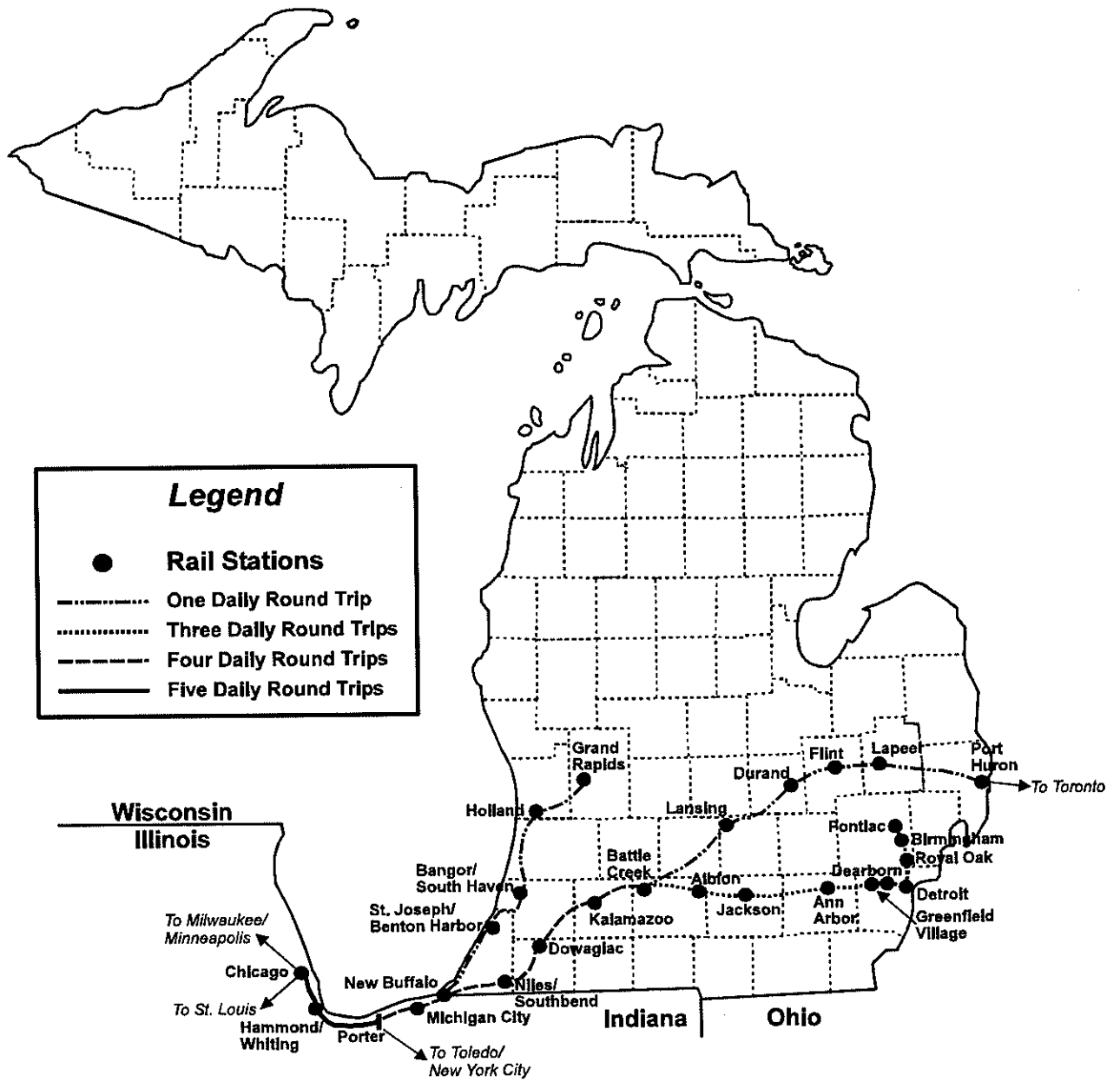
ダウンタウン中心部



Detroit People Mover in downtown Detroit

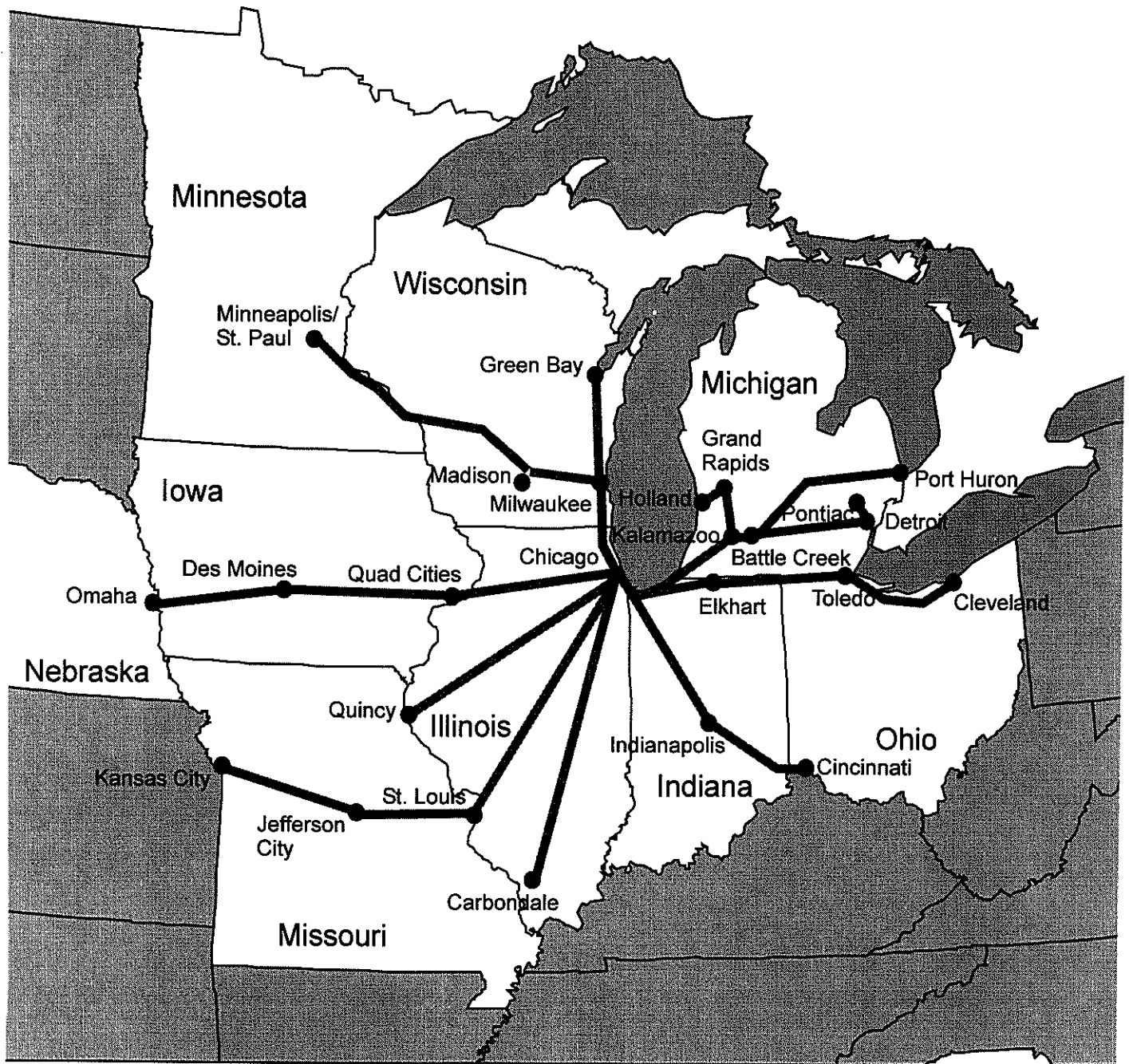
ピープルムーバー

アムトラック路線



Source: MDOT, Bureau of Transportation Planning, Travel Demand & Intermodal Services Section

中西部地域鉄道網整備計画

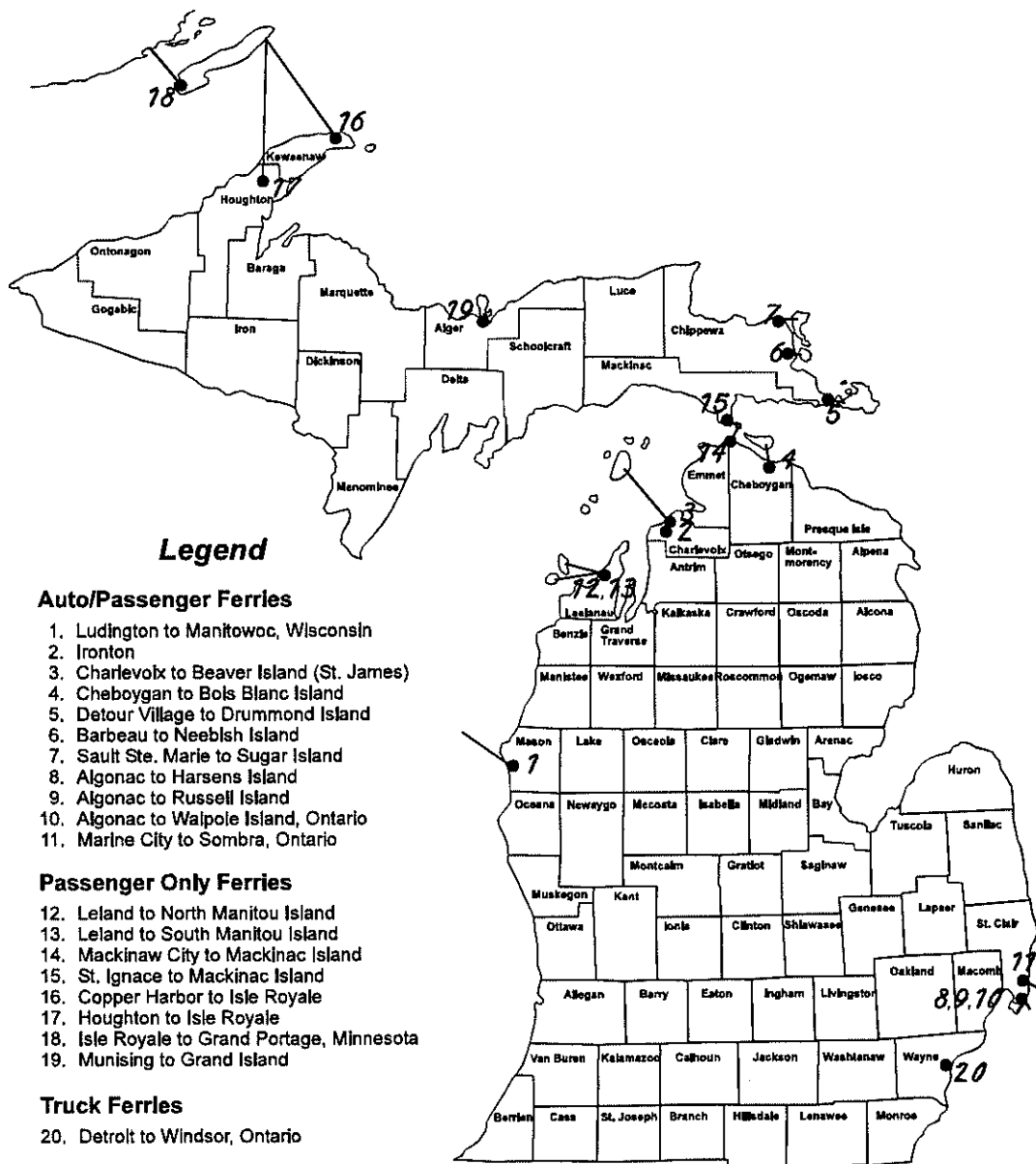


貨物港



Source: MDOT, Bureau of Transportation Planning, Travel Demand & Intermodal Services Section, Modal Services Unit

フェリー航路



Source: MDOT, Bureau of Transportation Planning, Travel Demand & Intermodal Services Section, Modal Services Unit