

SITUATION ET PERSPECTIVES DU TRANSPORT FERROVIAIRE AU JAPON

André RÉMY



Constituée en 1987 pour reprendre l'activité marchandise des JAPAN NATIONAL RAILWAYS, JAPAN RAILWAYS FREIGHT est une société de droit privé dont l'actionnaire unique est la structure de liquidation des JAPAN NATIONAL RAILWAYS¹. Elle assure la quasi-totalité du transport de fret ferroviaire² au Japon en utilisant les lignes des six sociétés de transport de voyageurs.

Du fait de la baisse de la demande, liée à la longue période de récession traversée par le Japon, et de la perte de parts de marché au profit du mode routier, l'entreprise connaît depuis 1992 des résultats d'exploitation négatifs qu'elle a réussi jusqu'à présent à compenser par des plus values sur ventes d'actifs, notamment immobiliers.

La stratégie de JR FREIGHT est axée sur le développement du transport par conteneur, les trains entiers étant réservés au trafic entre les embranchements particuliers des grands chargeurs. Parallèlement, elle mène un plan drastique de réduction des coûts, rendu nécessaire par la médiocrité de la conjoncture et la concurrence du transport routier.

L'amélioration de la situation économique du Japon, si elle se confirmait, pourrait permettre à JR FREIGHT de retrouver une certaine rentabilité. Cependant sa privatisation complète, objectif ultime de la réforme, paraît encore éloignée.

L'activité est centrée sur les trains entiers et le transport combiné

JR FREIGHT utilise un réseau de 9 592 km, environ 85 % des circulations étant effectuées sur les 2 232 km de l'artère principale de communication, qui va de Sapporo (Hokaido) à Fukuoka (Kyushu) et traverse les grandes zones d'activité de la côte du Pacifique. L'accès à ce réseau, propriété des opérateurs de transport de voyageurs, lui est garanti par la loi pour une redevance correspondant au coût marginal³ de passage des trains. En 1996, le montant de ce droit s'élevait à 18,8 milliards de Yen (902 millions de francs)⁴, soit 11,7 % du chiffre d'affaires de l'activité fret.

L'entreprise s'est positionnée sur le transport de conteneurs sur des distances supérieures à 500 km et la liaisons par train entier sur des parcours, en général, de moins de 300 km. Depuis longtemps, elle n'exploite plus de triage. Le ferroutage, un temps considéré comme un axe de développement possible, est progressivement abandonné, le gabarit des voies rendant son utilisation difficile pour les véhicules de grande taille utilisés de façon croissante par les entreprises routières. En 1998, le chiffre d'affaires de l'activité transport s'est élevé à 145 milliards de Yen (7,8 milliards de francs) pour 22,7 milliards de tonnes-kilomètres, dont 19 milliards de tonnes-kilomètres pour les conteneurs. Pour les transports terrestres, la part de marché est de l'ordre de 3 % des tonnes-kilomètres pour les transports de 100 km à 500 km, de 9 % pour les transports de 500 km à 1000 km et de 41 % pour les distances supérieures. Du fait de

¹ Cf. « La réforme des chemins de fer japonais », Notes de Synthèse de l'OEST, mai 1995.

² A côté de JR FREIGHT, 13 sociétés, dont la plupart sont des filiales et dont le réseau est directement embranché sur celui de l'opérateur national, ont une activité de transport ferroviaire dans les zones industrielles côtières. Elles ont transporté, en 1998, 20 millions de tonnes de fret sur des parcours moyens de 14 kilomètres.

³ Soit le coût de maintenance des voies et installations calculé au prorata des trafics (légèrement modifié dans certains cas pour tenir compte de la spécificité du transport de marchandises) hors coût des opérations de gros entretien non liées au trafic (tels que la réparation des tunnels).

⁴ La conversion en francs est faite sur la base des taux suivants : 1 Yen = 4,7 centimes en 1995 (4,8 en 1996, 4,5 en 1997 et 5,4 en 1998).



JAPON

l'importance des tonnages de pondéreux emportés par la navigation côtière, sa part des transports intérieurs est inférieure de 4 %⁵.

Part modale mesurée par rapport au transport en tonnes-kilomètres (en %)

Parcours (km)	0 à 100	101 à 300	301 à 500	501 à 750	751 à 1000	plus de 1001	Total
Chemin de fer	0,2	2,1	2	3	5	7,6	4
Transport routier	97,1	73,1	53,5	45,2	29,5	14,7	55
Navigation côtière	2,7	24,8	44,5	51,8	65,5	77,8	41
Total	100	100	100	100	100	100	100

Afin d'utiliser au mieux ses actifs immobiliers et un personnel jugé trop nombreux (10 139 personnes), de consolider sa position et, à terme, d'atténuer le caractère cyclique de l'activité de transport, JR FREIGHT a esquissé une diversification, essentiellement vers la logistique et le tourisme, qui concerne 148 personnes employées.

Un plan ambitieux de développement de l'activité conteneur et de diversification des activités

Après six exercices bénéficiaires dans le contexte exceptionnel de la fin des années 1980⁶ et du tout début des années 1990, JR FREIGHT est entré, depuis 1993, dans une période de résultats d'exploitation négatifs qui dure jusqu'à aujourd'hui.

Adopté dans ce contexte, le plan 1995 - 2001 fixait pour objectif à l'entreprise de dégager un profit sur opération de trois milliards de Yen (162 millions de francs), soit 7,7 % des fonds propres en fin de période. Ce résultat devait être obtenu par une progression des trafics de 5 % compensant une baisse du revenu moyen du même ordre et le développement des activités non ferroviaires (+ 44 % entre 1995 et 2001), les dépenses d'exploitation restant au même niveau. La stratégie transport était axée sur le développement de la conteneurisation (+ 15 % en tonnes-kilomètres), le transport par train entiers (- 27 % en tonnes-kilomètres) étant réservé aux liaisons entre les embranchements particuliers des grands chargeurs.

A ce programme était associé un plan d'investissement de 180 milliards de Yen (9,7 milliards de francs). Afin de ne pas compromettre la situation financière du groupe, des ventes d'actifs pour un montant de 100 milliards de Yen étaient prévues (5,4 milliards de francs). Le concours de l'État se limitait à la prise en charge de 30 % de certains travaux d'infrastructure⁷ pour un montant total de 3,2 milliards de Yen (172 millions de francs)⁸.

Une politique commerciale agressive et une forte compression des coûts pour limiter les effets de la récession de 1997-1998

La baisse de la demande de fret liée à la récession de 1997-1998 a conduit le groupe à infléchir ce plan dans le sens d'une politique commerciale plus agressive et d'une forte compression de ses coûts.

La conteneurisation d'une partie du trafic assuré précédemment par train entier (transport de papier, de produits alimentaires, etc.) et un effort commercial significatif (diminution de 4,8 % du revenu moyen à la tonne-kilomètre entre 1995

⁵ JR FREIGHT ne considère (pas encore) la navigation côtière spécialisée dans le transport de pondéreux à longue distance, comme un concurrent important. Ce secteur, très dispersé, est encore peu présent sur le marché du transport de conteneurs : en nombre de conteneurs, la capacité du principal opérateur Nippon (Kaiun, filiale de Nippon Express) est de l'ordre de 3 % de celle de JR FREIGHT.

⁶ Entre 1987 et 1992, les volumes transportés (nombre de tonnes-kilomètres) augmentent de 4,4 % par an pour l'ensemble des modes, dont + 5,5 % par an pour JR FREIGHT.

⁷ Adaptation au trafic fret de lignes de la région de Tokyo et construction d'un terminal marchandises près de Fukuoka.

⁸ Outre ces aides directes, JR FREIGHT bénéficie d'un régime fiscal exceptionnel pour certaines de ses opérations, notamment foncières.

JAPON

et 1998) ont permis de maintenir le transport par conteneur autour de son niveau de 1995 (19 milliards de tonnes-kilomètres), malgré la baisse des transports à longue distance⁹.

Du fait de sa « canibalisation » par le transport de conteneurs, du marasme du BTP après l'activité intense de la fin des années 1990, des fermetures d'usines et des rationalisations opérées par ses principaux clients et, probablement, d'abandon de parts de marché au transport routier¹⁰, les tonnages transportés par train entier se sont réduits de 16 % entre 1995 et 1998 malgré une baisse du revenu moyen à la tonne-kilomètre de 5 %. Mesurés en tonnes-kilomètres, les transports ont diminué de 34 %.

Cette diminution des transports et cette baisse des prix ont entraîné une contraction du revenu des activités ferroviaires de 16 % qui a pu être compensée en partie par une augmentation du chiffre d'affaires des autres activités de 13,5 % et, surtout, une réduction des coûts de 11 % :

- Les dépenses de personnel ont baissé de 17 % entre 1995 et 1998, les effectifs diminuant de 14 % et la dépense par personne de 4,5 %. Cette baisse des frais de personnel unitaire est due probablement à une diminution des primes annuelles mais aussi à des détachements dans des « entreprises amies » (2 126 personnes au 31 mars 1999), l'entreprise ne prenant en charge dans ce cas que le tiers de la différence entre la rémunération ancienne et celle versée par le nouvel employeur¹¹.
- Les achats de biens et services ont pu être ajustés à la diminution de l'activité. Ils diminuent de 13,5 % soit une ampleur comparable à celle de la baisse du trafic (- 13,5 %).
- La politique de bas taux d'intérêt suivie par la Banque du Japon et la limitation de l'endettement grâce aux ventes d'actifs ont permis une réduction sensible des frais financiers qui passent de 6,0 milliards de Yen (280 millions de francs) en 1995 à 3,1 milliards de Yen (167 millions de francs) en 1998, soit un taux d'intérêt moyen de l'ordre de 1,5 %.

Ces mesures ont permis de maintenir l'excédent brut d'exploitation à un niveau proche de celui de 1995 (9,4 milliards de Yen / 507 millions de francs contre 10,9 milliards de Yen / 521 millions de francs) et d'augmenter l'autofinancement d'exploitation de 5,2 milliards de Yen (244 millions de francs) en 1995 à 9,4 milliards de Yen en 1998 (507 millions de francs), la marge brute d'autofinancement, restant, grâce à des ventes d'actifs autour de 14 milliards de Yen (760 millions de francs).

L'importance des investissements (les dépenses d'équipement ont représenté le double de l'autofinancement brut entre 1992 et 1998) affectent la structure financière. Au 31 mars 2000, le fonds de roulement était négatif (- 13 milliards de Yen soit 700 millions de francs) alors que les besoins de trésorerie à court terme¹² étaient positifs (+ 6 milliards de Yen, soit 320 millions de francs) et l'endettement de l'entreprise, hors prêts de l'actionnaire, représentait 4,5 fois les fonds propres. L'existence probable de plus-values latentes réalisables sur la liquidation de l'important patrimoine foncier de l'entreprise conduit cependant à nuancer cette vision négative.

⁹ Alors que celle-ci était particulièrement marquée pour la route. Entre 1990 et 1996 (années pour lesquelles le recensement des circulations donne des chiffres détaillés par distance parcourue), le volume du fret routier emporté (mesuré en tonnes) a diminué de 14 % pour les transports à plus de 500 kilomètres contre une progression de 1 % pour ceux à moins de 500 kilomètres. Pour l'ensemble des parcours, il a progressé de 1 %.

¹⁰ Alors que l'on peut penser que les trafics à plus longue distance ont été conteneurisés en priorité, le parcours moyen des trains entiers augmente entre 1995 et 1998 (de 175 km à 180 km), ce qui semble indiquer des pertes de trafics sur les distances courtes et moyennes.

¹¹ Le solde étant pris en charge par l'État. En outre, une subvention couvre une partie de la rémunération versée par l'entreprise d'accueil (un quart dans le cas d'une grande entreprise, un tiers dans le cas d'une PME).

¹² Dette à moins d'un an + primes et bonus à payer - liquidité - autres créances à court terme.



JAPON

La mise dans le public des actions de la société semble encore une perspective éloignée

Si la reprise économique qui se dessine actuellement au Japon se confirme¹³, JR FREIGHT, dont les coûts ont été considérablement réduits, pourrait renouer, pour un temps, avec les profits. Un redressement suffisant pour qu'une mise des actions dans le public puisse être réalisée n'est cependant pas acquis.

La réalisation de l'objectif de rentabilité affiché dans le plan 1995-2001 (3 milliards de Yen ; 160 millions de francs de résultat net) semble possible sous la condition d'un redressement de 6 % des volumes transportés, ce qui, vu le niveau déprimé atteint en 1998 (- 12 % par rapport à 1997), ne paraît pas hors d'atteinte dans un contexte conjoncturel amélioré.

Dans l'hypothèse où la diminution des frais de personnel serait conforme aux prévisions du plan 1995-2001 - ce qui semble vraisemblable au vu des efforts déjà réalisés -, où l'élasticité des consommations intermédiaires au trafic serait de l'ordre de 0,5, où le revenu moyen à la tonne-kilomètre retrouverait son niveau de 1995 et où les frais financiers resteraient au niveau de 1998, une progression des trafics de 6 % par rapport au niveau déprimé de cette année permettrait d'atteindre l'objectif de rentabilité fixé (3 milliards de Yen / 160 millions de francs).

Cet objectif serait plus difficile à atteindre si la rémunération de la dette (actuellement de 1,3 %) retrouvait des niveaux normaux de l'ordre de 5 %. Dans ce cas, dans le même cadre d'hypothèses, l'augmentation des volumes transportés pour réaliser un profit de 3 milliards de Yen serait de 11 %. Or, même si JR FREIGHT dispose d'indéniables atouts, il devra faire face dans le futur à des défis non négligeables.

Ses atouts sont appréciables :

- malgré un contexte difficile (diminution de l'effectif, probablement réduction des primes), JR FREIGHT a su maintenir des relations sociales harmonieuses. Comme dans d'autres industries en récession (industrie lourde, construction automobile, etc.), les plans de restructuration élaborés par la direction n'ont pas rencontré d'opposition structurée de la part des salariés ;
- les performances en termes de régularité des trafics et de vitesse des trains sont bonnes. Selon l'entreprise, les horaires seraient respectés à 30 minutes près pour 97 % des trains et la vitesse moyenne des convois sur la plupart des liaisons serait de l'ordre de 50 km/h ;
- enfin, les problèmes d'environnement soulevés par les poids lourds au niveau local prennent de l'ampleur. Plus que la congestion, c'est la pollution liée au Diesel qui est incriminée. La préfecture de Tokyo a mis à l'étude l'instauration d'une taxe destinée à limiter la circulation des véhicules utilisant cette motorisation et s'est déclarée favorable au développement du chemin de fer.

Il n'est pas sûr cependant que ces atouts permettent d'assurer une rentabilité à long terme suffisante pour intéresser des investisseurs privés.

- Malgré les bonnes performances enregistrées pour la circulation des trains, les opérations terminales et les ruptures de charge sont à l'origine de temps de transport assez longs - selon l'enquête chargeur, le temps d'acheminement « porte à porte » d'un conteneur de Tokyo à Fukuoka (1 200 km) serait de 51 heures soit un temps supérieur au transport par la route (35 h). Si JR FREIGHT ne parvient pas à réduire significativement ces délais, la concurrence de la route devrait rester vive, même sur des distances aussi longues.
- Actuellement le transport maritime côtier est peu présent sur le transport de conteneur du fait d'une réglementation malthusienne qui limite le développement des grands opérateurs. Cependant, si le processus de déréglementation de ce secteur est mené à terme, les sociétés d'armement naval pourraient aussi menacer les positions de l'opérateur ferroviaire pour le transport de

¹³ Après deux baisses consécutives aux troisième et quatrième trimestres 1999 (respectivement - 1 % et - 1,6 %), le PIB japonais a progressé de 2,4 % au premier trimestre 2000.

JAPON

conteneur sur longue distance. Cette menace serait particulièrement sérieuse si l'exploitation de cargos « technosuperliners » se déplaçant à plus de 40 nœuds s'avérait économique.

- Les sociétés de transport de voyageurs, qui du fait du développement du réseau à grande vitesse utilisent moins leurs lignes classiques, chercheront probablement à augmenter la redevance payée par JR FREIGHT. Dans certains cas, l'entreprise pourrait être contrainte de reprendre la totalité d'une infrastructure, vitale pour l'acheminement de son trafic mais que ses confrères, dont une partie du capital est privée, auraient décidé de fermer pour des raisons de rentabilité¹⁴.
- Contrairement à la situation européenne, le transport ferroviaire de marchandises ne bénéficie de la part des pouvoirs publics centraux que d'un soutien limité. Le débat sur l'imputation à la route des coûts externes n'a pas dépassé les cercles académiques.

Conclusion

Malmenée par la crise traversée par l'économie japonaise depuis le début des années 1990, JR FREIGHT pourrait connaître de nouveau, après l'embellie qui accompagnera la reprise, des jours difficiles.

Jusqu'ici, les pouvoirs publics centraux se sont assez bien accommodés de cette situation. Leur soutien à l'entreprise, dont on attendait en premier lieu qu'elle soit profitable, a été modeste. Dans le futur, les engagements de réduction des émissions des gaz à effet de serre pris à Kyoto et une opinion publique de plus en plus sensible aux thèmes écologiques pourraient cependant les conduire à se montrer plus actifs.

Principales caractéristiques

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2001 (*)
Tonnage transporté (M.t.)	56,4	53,9	53,5	52,1	49,7	47,8	41,1	43,5
- Conteneur	20,3	19,6	19,5	20,6	21,8	22,5	20,9	22,1
- Trains entiers	36,1	34,3	34,0	31,5	28,0	25,3	20,2	21,4
Transport (Mds. T.km)	26,3	25,1	24,1	24,7	24,6	24,3	22,7	24,0
- Conteneur	18,9	18,4	18,0	19,2	20,0	20,1	19,0	20,3
- Trains entiers	7,4	6,6	6,1	5,5	4,6	4,2	3,6	3,7
Revenu km (Yen / T.km)	7,28	7,20	7,12	6,91	6,73	6,60	6,40	6,54
- Conteneur	6,59	6,46	6,40	6,25	6,13	6,07	5,95	6,07
- Trains entiers	9,02	9,26	9,22	9,21	9,36	9,13	8,75	9,13
Parcours moyen (km)	466	465	451	475	495	509	553	552
- Conteneur	929	940	921	934	920	895	912	917
- Trains entiers	205	193	181	175	165	166	180	174

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2001 (*)
Effectifs (1.000)	11,7	11,8	11,9	11,6	11,1	10,5	10,0	8,9
Frais de personnel / effectif (M.Yen)	7,72	7,31	7,24	7,32	7,59	7,63	7,07	7,1
Investissements (Mds.Yen)	38,4	18,8	20	16,5	29,9	26,8	29,8	
Investissements / amortissements (%)	278	141	142	116	215	190	213	
Nombre de gares			353	353	351	344	327	
- conteneurs			152	148	147	145	145	
- trains entiers			335	318	317	310	293	
Nombre de locomotives électriques	621	621	609	599	593	594	584	
Nombre de locomotives diesels	294	293	294	296	296	286	274	
Nombre de wagons	17 352	15 993	14 219	12 423	10 996	10 825	10 324	
Nombre de conteneurs	79 139	76 416	78 541	77 862	75 950	80 947	77 811	

(*) : scénario calculé sur la base d'un taux de rémunération de la dette de 5 %

¹⁴ C'est notamment le cas de la ligne Morioka - Aomori par laquelle s'écoule l'essentiel du trafic provenant d'Hokkaido.



JAPON

Bilan

	Mds. Yen		Mds. Yen
Actif circulant	45	Passif circulant	58
- liquidités	11	- dette à moins d'un an	18
- créances sur clients du transport	15	- effets à payer	21
- autres créances à court terme	7	- avances reçues	13
- portefeuille titres	0	- primes et bonus à payer	6
- stock en fin de période	12	- autres	1
Actif fixe	248	Dettes à long terme	196
- liées à l'activité ferroviaire	208	- obligations	20
- autres immobilisations	14	- emprunts	71
- constructions en cours	7	- prêts de l'actionnaire	19
- investissements	19	- provisions pour retraite	50
- autres	0	- autres	36
		Capital et réserves	39
Total	293	Total	293

Compte d'exploitation 1992-2001

Mds. Yen	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	2001
Exercice clos le 31/03 de l'année suivante								(*)
Production	215,9	205,7	196,9	196,1	190,7	186,9	173,6	193,2
Activité ferroviaire	191,3	180,6	171,7	171,0	165,9	160,6	145,1	157,2
- conteneurs	124,5	119,2	115,1	120,2	122,6	122,3	113,3	123,3
- wagons	66,8	61,4	56,6	50,8	43,3	38,3	31,8	34,0
Autres	24,6	25,1	25,2	25,1	24,8	26,3	28,5	36,0
Dépenses	210,4	203,8	200,4	199,1	195,7	190,7	178	173
Frais de personnel	90,1	86,1	86,0	84,9	84,5	80,2	70,6	62,9
Biens et services	101,2	100,2	95,6	95,3	91,9	91,2	87,5	90
Taxes	5,3	4,2	4,7	5,0	5,7	5,6	6,1	6,1
EBE	19,3	15,2	10,6	10,9	8,6	9,9	9,4	20,4
Amortissements	13,8	13,3	14,1	14,2	13,9	14,1	14,0	14,0
Autres	0,0	0,0	0,0	-0,3	-0,3	-0,4	-0,3	-0,3
Résultat d'exploitation	5,5	1,9	-3,5	-3,0	-5,0	-3,8	-4,3	6,7
Charge financière nette	-5,4	-5,7	-4,7	-6,0	-5,8	-4,9	-3,1	-9,3
<i>frais financier / EBE</i>	<i>-28</i>	<i>-38</i>	<i>-44</i>	<i>-54</i>	<i>-65</i>	<i>-48</i>	<i>-32</i>	
Résultat courant	0,1	-3,8	-8,2	-9,0	-10,8	-8,7	-7,4	-2,6
<i>Autofinancement d'exploitation</i>	<i>13,9</i>	<i>9,5</i>	<i>5,9</i>	<i>5,2</i>	<i>3,1</i>	<i>5,4</i>	<i>6,6</i>	
Profit exceptionnel	0,8	2	4,9	16,6	24,2	18,4	33,6	
Perte exceptionnelle	0,3	0,7	4	6	11,4	8,5	25,9	
Résultat exceptionnel	0,5	1,3	0,9	10,6	12,8	9,9	7,7	
Résultat avant impôt	0,6	-2,5	-7,3	1,6	2,0	1,2	0,3	
Impôt sur les sociétés	0,5	0,2	0,2	0,9	0,2	0,2	0,2	
Résultat net	0,1	-2,7	-7,5	0,7	1,8	1,0	0,1	
<i>Marge brute d'autofinancement</i>	<i>13,9</i>	<i>10,6</i>	<i>6,6</i>	<i>14,9</i>	<i>15,7</i>	<i>15,1</i>	<i>14,1</i>	

(*) : scénario calculé sur la base d'un taux de 5% pour la rémunération de la dette