

第4章 JR 自立へむけて

すでに国鉄改革によってできた新組織（JR各社や清算事業団）の各々の詳細については前の章で触れた。この章ではJR全体の将来について考えてみたい。

1. 民営化への流れ

最近、村山政権下で帝都高速度交通営団（営団地下鉄）をはじめとする特殊法人の民営化を検討するという案が出されたが、この案が出る間にもいろいろ反発が出たという。特殊法人を民営化するにも一苦勞するのに、国有鉄道を民営化するのはなおさら困難を極めたことであろう。国鉄はその累積赤字を自分で賄えず、国からの援助に頼った。その国でさえ支えきれなかったので手放された訳である。そして国鉄は民営化された。民営化は何も国鉄が初めてではなく、すでにイギリスやアメリカでも同様なことが行われていた。イギリスはサッチャー政権前の労働党政権時代にとられていた政府の積極的な介入によって、政府の役割は著しく増大していた。このなかには赤字を垂れ流す企業や、非効率な運営のため競争力を失った企業もかなり含まれていた。もちろんこれらの企業は政府が所有していたので、その赤字は政府の財政に大きな影響を与えたのである。そこでサッチャー政権は財政を立て直すため、BT（ブリティッシュ・テレコム）をはじめとする国営企業を民営化した。民営化した時に一般に放出した株式の売却益で財政を補ったのである。アメリカでもAT&Tを分割・民営化したり、あらゆる業界の規制を緩和したりと、小さな政府を目指すことによって政府の赤字を削減しようとした。日本もこの2国と同様の経済政策をとることによって、政府の財政を再建しようとしたのである。この結果民営化されたのが、国鉄、電電公社、専売公社であった。それぞれの民営化には異なる事情があったが、少なくとも政府の赤字を減らす目的は同じであった。

冷戦の終結によって旧社会主義国も資本主義経済を採用するようになった。これらの国々の企業はすべて国営だったので、競争力をつけるため、あるいは政府の財政赤字削減のために民営化されている。現在では世界中のあらゆる地域で国営企業の民営化が促進されている。このなかで日本の国鉄の民営化が果たした役割は大きい。欧州の鉄道はこれまで政府に頼ってきたが、民

営化の波で次々に民営化されている。この時参考にされるのが国鉄改革であるという。国鉄改革は負の部分もあるが、鉄道事業の民営化の先鞭をとり、その運営がうまくいっていることは評価されてよい。

2. 経営の自主性と健全性

以下ではこれまで触れられていなかったＪＲ各社で共有する問題点を取り上げる。

(1) 運賃問題

ＪＲの運賃は国鉄が分割・民営化された 1987 年（昭和 62 年）から消費税分を除き値上げされていない。これは国鉄時代に値上げを繰り返し過ぎた反動からだと考えられる。現在ＪＲ各社は経常利益段階で黒字と好調な様子を見せているが、各社の経営体力の違いから、運賃値上げ時に問題が出る可能性がある。現在どの様に運賃を値上げするのか決まっていないので、ここで触れてみることにしたい。

現在民間鉄道会社の運賃は認可制で、総括原価方式といって鉄道事業にかかる費用に適正な利潤を上乗せした額をもとに算定されている。この方式では鉄道事業が赤字、または赤字ぎりぎりにならなければ値上げは認められない。鉄道事業は労働集約型の産業であるから、人件費のしめる割合が大きい。したがって年々人件費が上がる中で、収入が変わらなければ、必ず赤字に陥ってしまうので、運賃値上げによって補っていくわけである。しかし鉄道は公益事業でもあるのでむやみやたらと値上げしていたのでは、国民生活に重大な影響を及ぼすので、運輸省の認可が必要とされているのである。

私鉄の場合、鉄道事業の売上が全体にしめる割合は何割かで、関連事業のしめる割合が大きい。したがって鉄道事業が赤字か、赤字すれすれになっても、関連事業で収益を上げていれば配当が続けられる。しかしＪＲは私鉄と違って関連事業の割合はほんの数％で、ほとんどの収入を鉄道事業に頼っている。このように私鉄とＪＲの収入構成が大きく異なる中で、私鉄と同じ運賃値上げの制度を通用しようとするれば、ＪＲは何年かおきに経常損益がマイナスになるのは避けられない。これではＪＲ株は不人気銘柄となってしまうし、株主への配当も危うくなる。そこでＪＲは収入悪化から値上げするという悪循環を断ち切るため、運賃値上げのルールを上限価格制（プライス・キャップ制）にするように要望しているのである。

上限価格制とは、運賃の値上げ率をあらかじめ設定しておいて、その範囲内でならJRの裁量で値上げを認める制度のことである。上限は物価上昇率から企業努力分を差し引いた率にするのが一般的である。メリットとしてはコストを削減した分、儲けが残るので、JRの合理化努力を促す効果が期待できるとしている。一方デメリットとしては、運賃が上限に張り付きがちであり、サービス向上など儲けにつながらない投資をしなくなることがあげられている。

JRとしては1割配当を目標に、その配当原資を常に確保するために上限価格制の導入を希望しているが、認可する側の運輸省としては、先程のデメリットを盾に譲る気配はない。この上限価格制について本学の野口悠紀雄教授は「検討に値する制度だが、現行料金の水準が適正かどうかの検証のほか、参入規制の緩和など競争促進政策を同時に進めないと、無駄が温存される構造は変わらない」と指摘している。(日本経済新聞 1994年10月7日付)

以上は運賃の値上げに限った問題だが、そのほかにも問題はある。現在のJRの運賃制度は国鉄時代のものをそのまま受け継いでいる。遠距離逓減制といって長距離になればなるほど、キロ当たりの運賃が安くなっていく制度である。この制度は国鉄が交通の中で独占的な地位にあった時代の考え方を基本にしている。つまり、競争相手がいない分独占的な利益を享受できるので、あらゆる地域の人々に均質なサービスを提供するという考え方である。この制度のおかげで、営業状況の違う大都市や地方の線区の運賃がほぼ同じなのである。JRになってからも、地域によって会社が違うのに各会社の運賃が同じというのは他の私鉄では考えられないことである。各会社の現状にあわせた運賃が設定されて当然といえるだろう。

そこで次に運賃が値上げされたときの配分方法について考える。運賃が値上げされても自社内だけの利用の場合は問題がない。また現行の私鉄の乗り入れ運賃のように、それぞれの運賃を単純に足した併算制と呼ばれる方式でも配分はいたって簡単である。JRも各社にまたがる利用の場合、この併算制を採用すれば配分には問題がなくなるが、それではネットワークの意味がなくなるし、利用者の理解も得られにくい。そこで考えられるのが通算加算方式というものである。現行はキロ数によって金額が配分されているが、この方式は値上げされた分をそのまま値上げした会社の分とし、残りをキロ数によって配分するという方法である。この方式は1986(昭和61)年10月から11月にかけて行なわれた国会の国鉄改革特別委員会の運輸省の答弁で、「通

算加算方式が一番いいのではないかとまで言及されていることから、この方式が値上げ時の配分方法として採用されるのは間違いないだろう。

(2) 経営の自主性

国鉄改革は国鉄が民間会社となることによって、それまでに受けてきた外部干渉をなくすという目的があった。しかし現実には常磐新線や整備新幹線の問題からして政治家や地方公共団体からの圧力や要望がなくなったとはいえない。さらに今年度の日本航空の契約制スチュワーデスの採用にあたっての亀井運輸大臣の許認可権を背景にした民間企業に対する干渉は、政府が許認可権にしがみついている印象を強めた。前項の運賃問題で取り上げた総括原価方式では監督官庁である運輸省は経営内容にまで介入して値上げを認めるという方法を取っているため、運輸省の業界に対する圧力は自然と強くなる。しかし鉄道業者も民間企業なのだから、強すぎる規制は好ましくない。政府の規制は利用者の安全や交通権の確保にしばったものに限るとというのが、日本が標榜する自由主義経済社会では妥当であろう。JRの経営も最低限の規制下でその自主性を発揮できるといえる。

(3) JRの株式上場にむけて

昨年度のJR東日本の株式上場、今年度のJR西日本の上場申請とたて続けにJR株の公開がされ、またJR東海の上場も近いという話がある。これらの会社はいずれも経営成績が分割・民営化当時から良好であり、はじめから上場が予定されていた。しかし他の、三島会社や貨物に至っては経営基盤を確立するのに精一杯で、とても株式上場できるような余裕はないというのが現状である。三島会社は将来的には株式上場を目標にしているが、経営安定基金に頼らざるを得ない経営状態では問題がある。

JR東日本と西日本は上場にあたり、他の上場会社と同様の会計原則にしたがって、企業の経営内容や財政状態を公表している。証券取引法の定める会計方針にしたがっているので問題はないかもしれないが、企業の経営内容の開示（ディスクロージャー）の上で国鉄時代に比べて退化している面も見受けられる。例としては各路線の営業係数があげられよう。営業係数とはその路線で100円の収入をあげるために要する費用のことである。国鉄時代は1986年（昭和61年）まで各線区の営業係数が公表されていたが、JRになってからは公表されることがない。JRのような社会的注目の集まる大企業

が従来の会計方針に従うのはもちろんのことだが、閉鎖的といわれる日本企業よりも進んだディスクロージャーを行っても良いだろう。

3. 国鉄改革を振り返って

国鉄改革は壮大な実験だったといってよい。はじめはその存続さえ危ぶまれ、いかに全国ネットワークが維持できるかを最大の目的として、現在のよようなJR各社と清算事業団に分かれた。設立当初の政府の予想は5年間で4回の運賃値上げをおこなえば収支が均衡するだろうというものだった。この予想は見事にはずれ、運賃値上げは一度もない。JRになってからの日本経済の好況に支えられた面もあるが、JR各社の経営努力によるものも少なくない。日本経済の好況は旅客会社や貨物会社にとってはプラスになったが、清算事業団にとってはマイナスになった。地価上昇によって保有地を売却することができなかつたのである。このようにバブル経済は各社に様々な影響を与えたが、その時代もすでに過去のものとなってしまった。現在、日本経済は復調の兆しをみせかけてはいるものの、依然厳しい状況にある。これと相通ずるかのようには、旅客会社の収益も減少傾向にある。貨物会社は赤字に転落し、清算事業団の収益も以前に比べて悪くなっている。今後、貨物会社の収益が悪化したり、運賃値上げ問題や清算事業団の問題が表面化したりした場合には、再び大きな問題となることはまちがいない。また三島会社の経営安定基金の運用益にも問題がある。運用益は利子収入などで構成されており、利子率によって金額が変化する。現在のような不況のもとでは旅客収入も少ない上に、利子率も低いので運用益も低くなり、最終的に会社の利益は減るのである。

各社の今後についてはいろいろ意見も分かれようが、国鉄改革については改革によるメリットの方がデメリットよりも大きかったといえるのではないか。ただこれは現在のことであって、将来JR各社の経営体力に差が付き過ぎた時や債務問題が表面化した時にどのような評価が下されるのかは分からない。国鉄改革は分割・民営化で終わったのではなく、現在も続いていることを認識する必要があると思うのである。