

第2節 三島会社

1.なぜ「三島会社」なのか

三島会社、これはJR北海道・四国・九州の3社の総称であるが、大まかに言って、非常に厳しい経営環境にある。現在でも、経常利益は黒字を出しているが、それも「経営安定基金」の運用益（後述）の役割に負うところが大きいのであり、特に鉄道事業については、巨額の赤字を生む体質になっている。

対照的に、本州の3社はいずれも好決算となっている。もちろん、三島会社とは経営の規模も基盤も違い過ぎるために、一概には語れないものではある。しかしながら、その経営規模や基盤を、各社間でもう少し平均化できなかったものかという疑問は、どうしても残ってしまう。まず二島を本州から分離し、その上で本州内を数社に分割するという方法の意義も、これはたしかに理解できよう。しかし決してそれに固執することなく、また、6社分割にこだわる必要もなかったのではないだろうか。その理由は、現在の三島会社の財務状況を見れば明らかである。これがほぼ各社が平均的な状況であったならば、もしかすると共倒れの結果を招くだけかもしれない。しかし、現状の問題点をカバーする何らかの方法があったのではないだろうか。

しかし、現状のような6社分割が実際に行なわれている以上、JRグループの再編成を含む問題は、将来への選択肢の1つではあっても、現在の状況で考えるべき現実的な議論ではない。やはり現在の三島会社が、できるかぎりの方法で自立を目指していくことが現状では建設的である。以下、その方針について述べることにする。

2.島内ネットワークへの特化

ご存じのように、JRの旅客輸送については、現在本州に3社、また北海道・四国・九州に各1社ずつという体制になっている。この各島単位での分割は、国鉄の分割・民営化論のかなり初期の段階から出されていた案である。その経緯はここでは省略するが、いずれにせよこの段階からこの3社は島内で完結するネットワークの構築を方向付けられていたのではないだろうか。ただし、この時代からすでに、空間的・時間的に離れていることなどによってその面の需要が減少していたことは否定できない。しかし、三大都市圏と

の旅客輸送を、分割された場合には半永久的に、ある程度自社の裁量内で行なうことを放棄せざるを得なくなったのである。国鉄、あるいは全国1社制での民営化であったならば、長距離輸送においてはむしろ問題がなかったのかもしれない。

しかし実際にこのような企業分割が行なわれている以上、会社間の連絡輸送については多少の不都合がでてくるが、各会社は分割された自社内での利益を第一に考えるであろうし、またそれはごく自然なことである。そうした中で、三島会社にはどのような戦略が必要とされるのであろうか。

当然のように、より一層の「島内ネットワークへの特化」が必要とされるであろう。つまり、地域の中核となる都市圏の通勤・通学輸送と、それらの都市圏を高速で結ぶ、都市間輸送の拡充である。ただしこれは、全国的に見た場合の「東京一極集中」と同様に、中心都市への一極集中を招くだけであるという指摘も当然される。しかしそれでも、現在地方においては、移動手段としてバスや自家用車の割合が多く、それを考えれば移動の総需要や、潜在需要はかなりのものである。その需要に対する適切な供給が、鉄道によってなされていない以上、これは考慮しなければならない問題である。その現在に対する要求を満たした上で、地域交通、ひいては地方をリードできる企業になることが、将来の三島地域にとって求められているのではないだろうか。

そうであったとしても、以上の話は現実性の乏しい遠い未来のことなのかもしれない。しかし、建前としての「国民の国鉄」が破綻した以上、それを継承するJR各社が、真に地域住民のためになる単なる輸送業から脱却した総合サービス業への転化を目指した経営をしなければならないこともまた事実である。地域のエゴではない「国土の均衡ある発展」とは何か、これは将来の課題として、考えていかなければならない問題であろう。

3. 自立した経営のために

前項での課題はその通りなのであるが、三島会社の現在の経営状況を見る限り、とてども一流のというより人並みの民間企業とすら言えないのである。これは言うまでもなく「経営安定基金」の運用益なしでは膨大な赤字決算になる体質のためである。各社の経営の実情を見る限りにおいては、このような経営補助は妥当なものかもしれない。しかし、この運用益自体が金利の動向に左右される不安定なものであるし、また永久にその補助を前提とし、頼

り続ける性質のものでもない。現在はともかく、少なくとも将来的には、このような補助を前提としない経営が望まれる。究極的には、この基金の必要性がなくなった時点で、三島の国鉄線を分離・独立したことは成功したといえるからである。

一方、本州の3社は株式上場を果たし、あるいは近い将来に果たすであろう。そしてこの動きにつられて、三島会社のほうでもこれに迫随する動きがないとは言い切れない。おそらく、JR全社の株式が放出されることが国鉄改革の完成と見なされるからである。

そうであるとするならば、現状で考えられる限りにおいて、経営安定基金からの脱却を図り、株式上場まで行き着くための方策が必要となる。

それは、最初の項でも触れた「島内ネットワークへの特化」だけではなく、人員の適正配置による経営の多角化が必要となる。社員数については、民営化の際に大幅な「合理化」が断行されたが、その配置については、各社の裁量であるし、またこれ以上の無理な人員整理は、内外の批判を招くもとなる。その点でも、経営の多角化は必要なのであるが、現状ではなかなか関連事業においては黒字は出しにくい。しかし、これは他の企業においても、社内ベンチャー¹はそう速効的に軌道に乗る性質のものではないのであるから、これはどうやら長い目で見るしかなさそうである。ましてや企業としてのノウハウも余剰資金もまだまだなのであるから、これは尚更のことである。だがいつかは、他の民鉄各社のように仮に鉄道事業で損失があったにしても、関連事業を含めて黒字となるような体制にしなければならないのである。そのためにも、鉄道事業の赤字額を少しでも減らすための旅客需要の喚起、あるいは経費の削減が必要となる。いずれにせよ、三島会社の現状における鉄道事業の巨額な赤字を、放置しておくことは許されない。

結局のところ、三島会社が真の民営化を果たすまでには、まだまだ長い道程が必要となるのである。しかしこれは、現在の段階ではあくまでも各社内での自助努力に関する問題であるから、行政をはじめとして、外部からはできるだけ過剰な干渉をしないよう求められる。「第二の国鉄」をつくることはぜひとも避けなければならないのである。

¹ 企業の「企業家精神」維持のために、新規事業開発を誘発し、社内を活性化する制度・戦略のこと。