

## 国鉄改革とJRの10年--JR北海道の経営分析を中心に

著者	松原 聡
著者別名	Matsubara Satoru
雑誌名	経済論集
巻	22
号	1
ページ	53-65
発行年	1996-10
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1060/00005427/">http://id.nii.ac.jp/1060/00005427/</a>

# 国鉄改革とJRの10年

## —— JR北海道の経営分析を中心に ——

松 原 聡

### 目 次

1. はじめに
2. JR改革の総括
3. JR北海道の経営分析
4. むすびにかえて

### 1. はじめに

「全国が一つの線路で繋がっているのに、わざわざ6つに分断する」——一般の人の常識を覆す国鉄改革が行われたのが、1987年、今から10年前である。「果たしてうまくいくのか」——これは、改革を押し進めた政府や、国鉄の当事者自身も抱えていた不安であった。

この10年を振り返り、ひとことでいえば、この改革は成功したとっていいだろう。JR東日本は1,000億円近い、日本の企業として10指に入る利益をあげ、上場も果たした。学生の就職人気ランキングでも、JRの何社かが上位に並んでいる。

また、当時、JRの赤字の発生源?であった北海道や四国、九州といった地域でも、この間まがりなりにも黒字経営を続けてこられた。なによりも、改革時、5年間で乗客は3割減り、4割の運賃値上げを行わざるをえないとみられていたJR北海道などは、10年間で値上げは1回だけ、しかも乗客は大方の予想に反して、この10年で逆に3割以上増加している。国鉄時代は、毎年減少を続けていたのに、である。

しかし、この間、日本は大きな変化に直面していた。経済面ではバブルによる経済の膨張と凋落、

政治面では、自由民主党の40年近く続いた政権が崩れ、連立政権がめまぐるしく替わっていった。当然、JRの経営環境も大きく変化していった。旧国鉄時代の債務は、この10年で減少するどころか、増加してしまっている。JR北海道や四国、九州は、はじめて経常で赤字を出してしまった。

国鉄改革から、ちょうど10年という節目を迎えている今、JRは改革時に積み残した問題の解決が迫られる一方で、あらたに発生した問題もある。ここで、JRの10年を振り返り、その成果と問題点を洗い出し、その解決の途を探るべきだと考えている<sup>1)</sup>。その上ではじめて、JRは新たな10年に入り、そして21世紀を迎えることができるのではないだろうか。

## 2. JR改革の総括

### (1) JR改革の経緯

国鉄が膨大な赤字を計上していたことは、周知の事実である。民営化時の長期債務はなんと37兆円にのぼっていた。さらに、年間の赤字額は国鉄改革直前の5年間では、毎年2兆円から2兆6,000億円程度と、まさに天文学的な数字であった。さらにこの間、政府からの補助金は毎年7,000億円にのぼっていた。これらを合計すると年間の実質赤字額は軽く3兆円を突破する。

国鉄が、このように赤字を累積させていったのには、いくつかの理由が考えられる。たとえば、高速道路網の整備やモータリゼーションの進行で、貨物輸送が鉄道からトラックに移っていった。ここでひとつだけ数字を紹介しておこう。旧国鉄の貨物輸送のピークは、高度成長末期の1970年度の624億トンキロ(1トンの貨物を1キロメートル運ぶという単位)であった。それが国鉄改革前夜の1986年度にはなんと200億トンキロと3分の1にまで減少している。民間企業であれば、当然、鉄道の貨物部門はリストラの対象となる。しかし、旧国鉄では、貨物部門の合理化はほとんど進まなかった。貨物列車をカラのまま走らせている、とまでいわれていた。また、大都市圏や新幹線など、一部の地域は営業黒字を計上していたものの、黒字がまずありえないような過疎地域の鉄道を多くかかえていたのである。

それにもかかわらず、国鉄がこの経営の赤字を放置できたのは、その経営形態によるところが大きい。公社という経営形態は、政府から機構的に切り離されているので経営上の赤字について、直接政府が責められることはない。その一方で、公社たる国鉄は、政府設立機関であるがゆえに、政府からの一種の無限の債務保証を受けられる存在だった。さらに、国鉄の赤字も、政府が採算の見込みのない赤字路線を建設していったことも大きな原因であったので、国鉄自身が、その赤字について責任を負いきれない状況にあった。

1) 改革5年目には、運輸省鉄道局「国鉄改革後5年間の成果と課題」、1992年10月が出されている。

おそらく唯一のチェック機関となるべき国会をみても、与党は政府とともに赤字路線の建設に励んでいたし、野党は、国民生活を守るという錦の御旗のもとに、国鉄運賃の値上げ法案に反対をしてきた。要するに、政府も国会も国鉄の経営を真剣に考えてこなかったのである。もちろん、国鉄自身も、である。

このような、誰もが責任をとらず、誰もが責任を追及できない構造が、国鉄の赤字を累積させていった。いわばここに、国鉄に限らず、特殊法人が抱える問題が集約的に示されているのである<sup>2)</sup>。しかし、特殊法人の経営にも、民間企業とまったく同じ点がひとつだけある。それは借金は、あくまで借金である、ということだ。公企業だからといって、だれも肩代わりしてくれず、きちんと利子がかさんでいく。国鉄時代の末期は、借金の利子だけで借金が雪だるま式にふくれあがる、いわば借金地獄にはまりこんでいたのだ。

## (2) 国鉄改革の方法

このような、構造的に発生し累積した赤字を抱えた国鉄の改革は、誰もが困難だと思っていた。だが、それがみごとに改革されたのである。その改革をおしすすめたのは、既に述べたように、中曽根、土光、加藤寛の行革体制と、当時の国鉄内部の改革派とよばれる人達であった。しかし、熱意だけで37兆円というとてつもない借金を抱える国鉄の改革がすすむはずはない。そのポイントは4つある。

なによりも最初にあげなければならないのが、債務の分離である。毎年1兆円にも及ぶ利払いを抱えては、いかなる経営改善策もほとんど意味を持たなくなる。鉄道の経営と、累積債務を分離したことが、改革の前提となった。

第2は地域分割である。国鉄というのは、いうまでもなく全国の鉄道ネットワークである。それをわざわざ分割しようというのだから、いわば常識外れの議論であった。しかしそれでも分割せざるをえなかったのは、まず営業の範囲を小さくして、責任ある経営を行わせようとしたこと、もう一つは、どうやっても赤字が出ざるをえない地域と、経営努力によって黒字が可能となる地域を分けようとしたからである。具体的には、3つの島という意味で「3島」とよばれる北海道、四国、九州は黒字経営が期待できなかった。その一方で、本州は経営しだいで黒字が期待できた。こうして、黒字が期待できる東日本、東海、西日本の3社と、黒字が期待できない北海道、九州、四国の3社のあわせて6社に地域分割された。そして赤字の発生が確実な3島会社に対しては、1兆円の特別の基金をもうけて、その運用益を各社の赤字補填に回す措置がとられた。これが国鉄改革の第3のポイントである。

2) 松原聡「特殊法人改革」日本評論社、1995年。

一般に、地方のバス会社などは、営業で黒字が出る例はまずない。赤字分は地方自治体の補助金でまかなっている。この補助金の問題なのは、赤字分だけ出されるため、経営努力をして赤字を減らしても、補助金はその分減るだけで、結局会社経営にはメリットを与えないという点である。これでは、経営努力がなされるわけがない。それに対して、3島会社への経営安定基金は、経営努力の結果赤字が減っても、減額されることはない。黒字になっても支給額は変わらないのだ。こうすれば、経営努力がそのまま営業黒字につながっていく。

一兆円というのは巨額のようにも思えるが、これをこえる赤字を国鉄は毎年毎年出していたわけだから、なんてことはない(?)。一方、本州3社はみずからの営業範囲で営業黒字が期待できるわけだから、経営努力を重ねて、一定の黒字を確保できるようになった。

地域分割と1兆円の基金で、国鉄の経営はみごとに黒字に転換したのである。

しかし、黒字転換の理由はそれだけではない。国鉄赤字の大きな原因となっていた貨物部門の処理である<sup>3)</sup>。これが国鉄改革の第4のポイントである。じつは先にみた6つの会社は、いずれも正式な名称に「旅客鉄道」がつく。たとえば東海旅客鉄道、というように。

では貨物部門はどうかというと、全国一社の「日本貨物鉄道株式会社」という別会社にしたのである。この会社は、線路や駅といったインフラを持たず、6つの旅客会社から線路を借りながら(つまり線路を走らせてもらいながら)、もっぱら貨物輸送を行う会社となった(もちろん、車両は自社所有である)。

そしてこの貨物会社も、経営は黒字となった。なぜそれまで国鉄経営の足を引っ張りつづけた貨物部門が黒字になったかという、1つは線路などのインフラを持たないために、身軽になったということ、もう1つは、アポイダブルコストによりながらも、事実上旅客6社からの線路の借り代を低くすることで、ここでも経営の負担が軽減されたからだ。鉄道会社は、線路を所有するものという常識を突き破り、線路を借りて走るといって会社を作ったのも、ウルトラCクラスの改革といえよう。こうして、国鉄は6つの旅客鉄道会社と1つの貨物鉄道会社に分離され、1兆円の経営安定基金のもとに各社とも経営黒字が実現できたのである。

国鉄は、37兆円もの莫大な累積赤字をかかえ、毎年1～2兆円もの赤字を発生させていた。その上、労使関係は不安定であった。いわば、もっとも民営化の難しそうな特殊法人だったのである。その国鉄が民営化でき、JR東日本は株式の上場まで果たしている。

---

3) 中島啓雄『現代の鉄道貨物輸送』(交通ブックス106)、成山堂書店、1995年。

(3) 残された課題

・「特殊会社」という経営形態

こういった国鉄改革の結果、日本の主な鉄道事業は、私鉄（民営鉄道）とJRによって担われることになった。例えば、私鉄もJRも、おなじ「鉄道事業法」による規制を受けるようになった。JR各社は、この鉄道事業法の他に、「旅客・貨物鉄道株式会社法」によってさらなる規制を受けている。これを一覧したものが図1である。JR各社は、私鉄と比べた場合、会社法による規制を別途受ける一方で、固定資産税の減免や、3島基金による公的な支援を受けていることになる。つまり、JR各社は株式会社でありながら、一般の民営鉄道と異なり、一定の保護と規制を受ける存在となっている。

・JR各社間の格差

さらに、JR各社のなかで、本州会社と3島会社との間には、基金の有無や、税制措置の程度などで、大きな違いが生じている。さらに、同じ本州会社の中にも、上場を果たしたJR東日本と、それ以外の会社とのあいだには、経営の公開度などで差がついている。

JR各社については、現在

1. 上場会社（JR東日本、JR西日本）
2. 非上場本州会社（JR東海）
3. 3島会社（JR北海道、四国、九州）

の3つの経営の異なるグループに事実上わけられることになる。じつは、この3分類はそのまま、経営の良好度を示すことになる。すでに上場を果たしたJR東日本などは、東京証券取引所の上場基準を満たしている。名実ともに優良会社といってよい。また、非上場の本州会社も、JR東海は97年度に上場を目指している。

一方、3島会社は、バブル期の中で一時上場を目指す動きがみられたものの、現在はその目処が

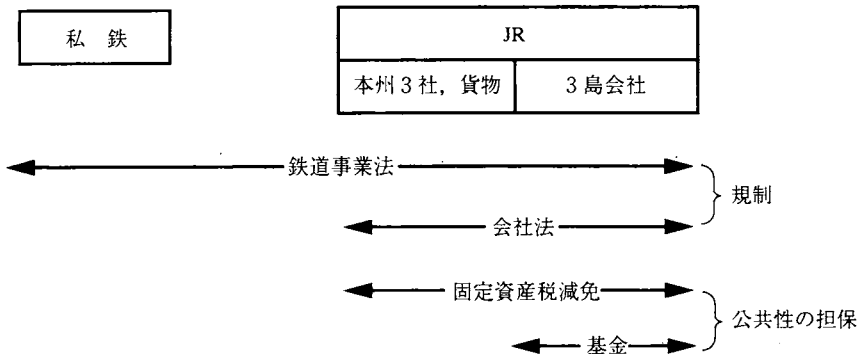


図1 鉄道の経営形態と規制

立っていない状況にある。このことは、経営のパフォーマンスが劣っていることを意味する。

さらに、すでに上場を果たしたJR東日本が、事業団の所有株を全株放出ということになると、JR東日本の完全民営化の可能性が現実のものとなる。つまり、JR法からJR東日本が離脱して、名実ともに一般の株式会社となり、民営会社の仲間入りをするということである。こうなると、先の3分類は、もうひとつ完全民営化会社が増え、数年後には以下のようなようになる可能性が高い。

1. 完全民営化会社 (JR東日本)
2. 上場会社 (JR西日本)
3. 非上場本州会社 (JR東海)
4. 3島会社

このことは、相当性格を異にする会社が、同じJR法のもとに置かれることの無理を示すことにはならないだろうか。

また、この経営上の性格の違いだけでなく、各社の経営に大きな格差が生じ始めている点は、より深刻である。この問題は、以下、JR北海道の経営分析を通じて明らかにしていきたい。

### 3. JR北海道の経営分析

#### (1) 政府規制の構造

JR北海道(北海道旅客鉄道株式会社)は、いうまでもなく、ここまで見てきた「3島会社」の一つである。ほかのJR各社と同様に、1987年に行われた国鉄改革によって政府により設立された、株式会社である。設立の根拠となる法律は「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 昭和61年法律第88号」(以下JR法)であり、北海道の他に、東日本旅客鉄道株式会社、東海旅客鉄道株式会社、西日本旅客鉄道株式会社、四国旅客鉄道株式会社、九州旅客鉄道株式会社と日本貨物鉄道株式会社6社がこの法律で設立されている。主管省は、運輸省鉄道局業務課である。

JRはこの法律により、他の特殊法人と同様に、いくつかの規制を受けている。例えば、人事については、代表取締役や監査役の選任や解任(6条)は主管省の許認可の対象となっている。また、経営に関しては、事業計画(7条)、目的達成等の業務(1条3)、新株発行(6条)などが規制の対象となっている。一般の株式会社は商法の規定に基づいて、会社役員を選任や事業計画等は株主総会における決定事項となっているのに対して、特別法(JR法)は普通法(商法)に優先するので、株式会社でありながら、こういった人事、経営上の政府規制を受けることになる。

また、JR各社は総務庁設置法による総務庁の審査対象となる特殊法人であり、株式会社という形態をとっていることから「特殊会社」とよばれている。さらに、他の民間鉄道とともに、鉄道事業を営むものとして、鉄道事業法の規制を受けている。

このように、JR北海道は、特殊会社として主管省である運輸省の規制を受けるとともに、鉄道事業者として同じく運輸省の規制を受けるものとなっている<sup>4)</sup>。

## (2) 政府による経営支援

### (2-1) 経営安定基金

いうまでもなく、鉄道経営は輸送密度に大きく依存する。旧国鉄を6つに地域分割した旅客会社の中で、JR北海道は、JR四国、JR九州とならんで人口密度の低い地域にあり、高い輸送密度を期待できず、さらに国鉄時代に収益の柱であった新幹線をもっていなかった。端的に言って、この3社（3島会社）は、発足時に鉄道事業の収益のみで独立採算を維持することが事実上困難であると見なされていた。その一方で、JR東日本、JR東海、JR西日本の本州3社は、当初から営業黒字が期待されていた。

このため、3島会社には、いくつかの経営支援策が講じられることとなった。その第1は、国鉄改革時に確定した国鉄の長期債務37兆1千億円のうち、11兆8千億円は本州3社と新幹線保有機構（当時）に引き継がれたものの、3島会社はこの債務の引継は免除された。

さらに、3島会社の予想される営業損失を補填するために、国鉄改革法によって合計1兆2,781億円にのぼる経営安定基金が設立された（第12条）。そしてそのうちの半分強（53%）の6,822億円がJR北海道に割り振られた（運輸省告示第175号）。この債務は、利率7.3%、償還期間10年（2年の据え置き期間を含む）で元利均等半年賦払いとされた。この利子は国鉄精算事業団の負担となっている。この基金の運用益は、年7.3%と想定されていたので、JR北海道は基金から毎年498億円の果実を受け取るものとされていた。

### (2-2) 税制支援措置

税制についても、民営化後10年を期限に固定資産税と事業所税について、支援処置がとられている。固定資産税については、JR本州・貨物四社が2分の1減免、3島会社は全額減免、事業所税については、全社4分の1に減免されている。

JR北海道では、年間30億円程度の支援額となっている。

## (3) 経営の動向

### (3-1) 民営化による経営改善

1987年に発足したJR旅客会社は、種々の政府からの支援措置を受けながらも、経営的には順調なスタートを切った。例えば、発足年度である87年度には、旅客6社の合計で、政府予想を30%ほど

4) 石井晴夫「交通産業の多角化戦略」交通新聞社。



超える3,413億円もの営業利益をあげ、経常利益は、政府予想の4.5倍もの、1,459億円にのぼった。この傾向はその後も続き、91年度には、3,805億円もの経常利益をあげるにいたった。

JR北海道は、政府見通しによれば、87年度3億円の経常赤字、88年度11億円の黒字転換が見込まれていたが、営業費用が政府見通しを上回ったことで、87年度22億円、88年度12億円と赤字が続いたが、89年度にはじめて3億円の経常黒字を記録、その黒字経営を続けてきた。ちなみに、政府見通しでは民営化以降、毎年約6%の運賃改定(引き上げ)を組み入れていたが、JR北海道をはじめ、JR各社は運賃値上げを回避してきた。

詳しい経営分析は後にゆずるとして、ここでJR北海道の民営化前後の経営動向を概観してみたい。

旧国鉄時代の北海道での赤字額は、毎年およそ3,000億円にのぼっていたとみられている。一方、民営化5年後の91年度をみると、20億円の経常利益を出している。経営安定基金や税制でおよそ520億円程度の支援があるとみても、民営化によって、大幅な経営改善がはかられたとみていいと考えられる。

### (3-2) バブル崩壊による影響

民営化後、順調に増加していたJR北海道の経常利益は、1991年度を境に減少に転じた。その主な原因は、バブル崩壊による日本経済の停滞にある。まず、91年以降、不景気による旅客人員の減少により、営業収益が減少傾向となった。しかし、この時期から営業費も減少しはじめており、営業利益の赤字幅も減少している。

問題は、金利低下による経営安定基金の運用益の低下である。民営化後2年の据え置き期間を経て、1989年度から経営安定基金が償還され、JR北海道による自主運用部分が増加している。1996年には全額が償還され、自主運用されることになる。

この自主運用分については、金利低下の影響を直接受けるため、91年以降、運用益は減少が続いている。95年度には、当初498億円と想定された運用益は、321億円と170億円あまりの減少となっている。JR北海道の経常利益は最大でも91年の20億円であるから、この170億円という運用益減少は経営に大変な影響を与えたといえる。

### (3-3) 運賃改定

経営安定基金の運用益に経営を大きく依存するJR北海道をはじめとする3島会社は、いずれも1995年度の事業計画で、経常損失の発生を見込み、95年10月、運賃変更認可を運輸大臣に申請した。50億円弱の増収を見込んだものである<sup>5)</sup>。

JR北海道では、全体で7%の値上げ申請となり、96年1月に実施された。この結果、当初100億円

5) 宿利正史「国鉄改革後初めての運賃改定—JR北海道、JR四国およびJR九州」『運輸と経済』第56巻4号、96年4月。

## 国鉄改革とJRの10年

と予想された96年度の経常損失は37億円に圧縮されるものの、95年度に引き続き赤字決算となる。170億円もの運用益の減少を、50億円程度の値上げによる増収では、補填しきれなかったということである。他の3島会社、JR四国とJR九州が、黒字の事業計画を発表していることから、JR旅客六社のなかで、唯一の赤字会社となる。いわば、3島会社のなかでも、JR北海道はその経営の困難さにおいて、群を抜いたものとなってしまった。

### (4) 経営分析

#### (4-1) 人件費

JR旅客各社は、旧国鉄の余剰人員対策の観点から、適正規模に2割を上乗せした要員数で発足している。JR北海道は、13,000人でスタートし、現在11,857人、9年間で1,100人あまりの減少となっている。また、鉄道部門についてみると、10,216人でスタートしたものが、7,637人と2,500人あまり、約25%もの減少をみた。

しかし、この人件費を他のJR旅客会社と比較すると

JR北海道	772億円	(54%)
四国	292	(49%)
九州	989	(49%)
東日本	6,201	(39%)
東海	1,950	(27%)
西日本	3,384	(45%)

\*いずれも、1995年( )内は人件費率(対営業費用)

と人件費率でJR北海道がトップとなっている。大手民間鉄道が45%前後であり、他の3島会社と比較しても、JR北海道の突出が目立つ。

#### (4-2) 経営多角化

現在、JR北海道はグループ企業37社(合併により一社減)を有している。以下、業務分野別に一覧する。(冒頭の\*は、民営化後設立会社)

ホテル	旭川ターミナルビル(株)	◎
	* (株)クロフォード	○
	* (株)ジェイ・アール・ホテル帯広	◎
	(株)北海道弘済サービス	

		(助)札幌弥生会館	
飲	食	* (株)北海道ジェイ・アール・フーズ	◎
		(株)にしよく北海道	◎
流	通	北海道キヨスク(株)	◎
		* (株)北海道ジェイ・アール・ダイエー	◎
		アスター商事(株)	◎
		きょくてつ産業(株)	◎
		はこだて開発(株)	◎
商	業 施 設	* 札幌ステーション開発(株)	◎
		札幌ターミナルビル(株)	○
		札幌駅地下街開発(株)	◎
		苫小牧ステーションビル(株)	◎
		* (株)函館シーポートプラザ	○
不	動 産	* 北海道ジェイ・アール不動産(株)	◎
	・レジャー	札新開発(株)	◎
		北海道ジェイ・アール都市開発(株)	◎
		* 北海道企画開発(株)	◎
建	設	* (株)ドウデン	◎
		* 北海道ジェイ・アール・ビルト	◎
		札建工業(株)	
		札幌交通機械(株)	
		北海道軌道施設工業(株)	
サ	ー ビ ス 等	* 北海道ジェイ・アール・リース(株)	◎
		* (株)北海道ジェイ・アール商事	◎
		* (株)北海道ジェイ・アール・システム開発	◎
		* (株)北海道ジェイ・アール・エージェンシー	◎
		(株)駅レンタカー北海道	○
		* (株)ユーノスジェイアール北海道	◎
		北海道ジェイ・アール整備(株)	
		弘済美装(株)	
		(株)日交観北海道	
		札幌工営(株)	

北海道リネンサプライ(株)

(出資金が50%を超える子会社は、社名の後に◎、20%以上の関連会社には○印をつけた)

37社中、新規設立は15社、子会社は23社、関連会社は4社、その他が10社となっている。また、37社合計で、94年度の収益は1,130億円、社員数は7,920人、うち約1,500人がJR北海道からの出向である。

1990年9月に発表されたJR北海道の5カ年計画で、「総合サービス産業」をめざして、グループ売り上げ2,500億円を目指していた。これは、「営業収入の多数を占める鉄道運輸収入を大幅に増加させることは容易ではない」という判断のもとで、経営多角化による事業展開を目指したものであった。

さらに、この方向は、国鉄改革の時点で「新経営形態への移行により、関連事業のより自由な展開が可能となるので、企業としての経営基盤の強化を目指すとともに企業の活力を維持する上からその進展をはかっていく必要がある。」(「国鉄改革－鉄道の未来を拓くために－(日本国有鉄道再建監理委員会監修)と示されていたものである。さらに、より具体的に「駅ビル等の事業のみならず、例えば駅の集客機能や鉄道事業用用地の高度利用の可能性に着目して、流通業や通信事業に至るまで新たな着想のもとに多角的弾力的な事業活動を展開する」と提言されたものであった。

JR北海道の経営多角化戦略は、グループ売り上げを90年の882億円を94年度までに1,350億円にすることが目標とされたが、1,097億円にとどまり、目標は達成できなかった。

#### (4-3) 鉄道事業

国鉄改革時の政府のJR各社の経営見通しは、実に厳しいものであった。改革後5年で、つまり92年までに、以下の率で毎年値上げするというものであった。

JR北海道・JR四国	6.2%
JR九州	5.4%
JR西日本	3.5%
JR東海	2.6%
JR東日本	2.5%

JR北海道は、なんと5年間で4割以上の運賃引き上げが想定されていたのである。そして輸送量は、国鉄時代の傾向から減少を続け、86年の37億5,000万人キロが、33億7,000万人キロへ、約1割減少するとみていた。

つまり、改革後5年間で、運賃は4割あげて、輸送量は1割減少するとの見込みだった。それが、

現実には改革後5年間は運賃は引き上げられず、輸送量も48億5,000万人キロまで増加した。運賃据え置き、輸送量は4割アップである。

この点は、JR改革の大きな成果として評価できる点である。また、営業収益についても、民営化後8年間で87年度営業赤字538億円が、94年度421億円へと117億円圧縮されている。

#### (5) 経営の展望

しかし、それにもかかわらず、すでに述べたように95年度、17億円の経常赤字に転落し、95年1月の値上げにもかかわらず、96年度も2年続きの37億円の赤字が見込まれている。

これは、主として経営安定基金の運用益が、当初の498億円から、95年度383億円（115億円の減少）、96年度335億円（165億円の減少）に減少することを補填しきれなかったことによる。昨今の経済情勢を見る限り、金利水準が劇的に上昇することはまず考えられず、当面JR北海道の経営安定基金の運用益は、300億円台にとどまるとみられる。さらに、97年度からは、固定資産税等の減免処置が解除され、30億円程度がさらに負担増となる。

こうみると、JR北海道は、設立10年目を経て、当初の公的な支援措置、経営安定基金500億円と、税の減免措置による30億円、合計530億円が、97年度には280億円にまで、なんと250億円も減少することになる。常識的にみて、売り上げ1,000億円の企業の経営努力で対応可能な額ではない。これを自助努力で解消しようということになると、運賃値上げと利用者の逸走という悪循環に陥る可能性が高いといえる<sup>6)</sup>。

### 4. むすびにかえて

ここまで、JR北海道の経営分析を中心に据えて、国鉄改革の10年を振り返ってきた。おそらく、国鉄改革の課題は累積赤字、貨物、3島、とりわけ北海道の経営にあったと思う。累積赤字は、新生JRの経営から分離し、貨物はいわゆる上下分離で処理し、3島には、経営安定基金で対応した。

しかし、バブルの崩壊という予期せぬ事態で、3島、とりわけJR北海道の経営は窮地に陥っている。いわば日本の鉄道が一番弱いところに、しわ寄せがいったしまった。このJR北海道が、少なくとも今後5年、10年と健全な経営が維持できない限り、国鉄改革の成否が問われることになる。

もちろん、本稿であつかえなかった国鉄精算事業団での累積債務処理の問題、新たな新幹線建設計画、あるいは、旧国鉄時代に分離した第三セクター鉄道の経営問題<sup>7)</sup>など、国鉄改革に残された問

6) JR北海道の経営にかんしては、JR北海道「総合サービス産業をめざして－グループ売り上げ2,500億円へ」90年9月、JR北海道「JR北海道8年のあゆみ」95年10月、JR北海道「平成8年度事業計画」などの資料を用いた。

7) 上遠野武司「鉄道の第三セクター化とその評価」『公益事業研究』（公益事業学会）45巻3号、94年3月。

題は数多い。しかし、これらの問題は、いわばJR各社の経営から離れた、JRの外にある問題である。

いま国民の目は、20兆円以上と予想される処理不能な累積債務問題や、整備新幹線に向けられている。しかし、国民の生活に密着した鉄道という事業に即して考えた場合、このJR北海道をはじめとする3島会社の経営問題、そして本州3社の上場、完全民営化問題が、実はより重要な問題なのではないだろうか。