

## 民営化を受けた「新会社」の規模・営業エリアについての考え方

- ・民営化の成果をより確実、大きなものとするため、民営化後の会社の組織のあり方に関して、特に規模、営業エリアに着目して検討の視点を整理
- ・債務の扱いは中間整理・基本スキーム図を前提としたが、新規建設の考え方等も含めて更に総合的な検討が必要

### 1 基本的な視点

#### 1) 「中間整理」における整理と現行の公団方式の問題点

- 『四公団ごとの設置を仮定として、本州四国連絡橋公団分を含め、統合・分割のあり方については、財務状況試算等の検証を経て、今後検討する。』
- 『 経営の自律性が欠如しており経営責任が不明確。  
甘い交通需要の見通しと建設費の増加、計画と実績の乖離に関する検証が行われないなどによって債務が増大。  
コスト意識が働きにくく、非効率・不透明な事業運営。 』

#### 2) 「会社統合・会社分割」の是非・意義を検討する際の視点

上述のような公団方式全体に関わる現状認識のもとで、利用者の視点、NTT、JR改革時の議論などを参考としつつ、「会社統合・会社分割」の是非・意義を、下記の二点から検討したらどうか。

検討の視点	詳細検討の視点
経営の自律性を確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員などの「経営資源」の合理的、効率的な活用</li> <li>・「経営管理」面から見た組織としての適正規模</li> </ul>
競争を通じたコスト意識、増収意識の醸成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「競争（あるいは比較）」を通じた会社価値の極大化努力</li> <li>・ヤードスティック的比較による効率化の促進</li> <li>・利用者の新規ニーズの掘り起こし、収益力のアップ</li> </ul>

参考 1, 2 NTT、JR改革時の議論

参考 3 ヤードスティック

#### 3) 高速道路の利用実態について

高速道路の平均利用距離：43km（普通車）～81km（大型車）（2002年版高速道路便覧）

- ・普通車と大型車では分布パターンに差。大型車は各距離帯に広範囲に分布、250km超の交通も約1割弱存在

路線ごとに見ると、大型車の平均利用距離に顕著な差

	東名高速	名神高速	東北道	北陸道	中国縦貫	九州縦貫
大型車平均利用距離	1 4 4 k m	1 2 2 k m	1 1 8 k m	1 0 7 k m	5 7 k m	6 6 k m
普通車平均利用距離	5 2 k m	4 6 k m	6 8 k m	5 7 k m	3 9 k m	4 7 k m

(2002年版高速道路便覧)

高速道路の利用実態から見た地域間流動 (H11 交通センサス)

- ・高速道路利用の自動車は78%が自県内または隣接県内で完結
- ・同一ブロック内にまで広げてもこのシェアは83%に拡大するだけで、ブロックを超えて流動する広域交通が約2割存在

高速道路利用交通の流動パターン		
自県内で完結	隣接都道府県内までで完結	ブロック内までで完結
32%	78%	83%

データ：H11 交通センサス  
 ブロック：北海道、東北、  
 関東、東海、北陸、近畿、  
 中国、四国、九州沖縄

参考4、5 交通流動

#### 4) 「会社統合・会社分割」を議論する際の留意事項

首都高速道路公団、阪神高速道路公団については、対象とする道路が地方道であり、さらに、国と関係地方公共団体が折半で出資していることから、関係する地方公共団体との調整が必要ではないか。

本四公団においても、国と関係地方公共団体が出資していることから、関係する地方公共団体との調整が必要ではないか。また、長大橋の建設・管理に卓越した技術・経験を持つ本四公団のノウハウをどのように維持・継承するか。

その他

- ・安全な道路交通を提供する観点等から、道路管理のユニバーサルサービス（何処の高速道路を走っても一定水準の道路管理ができていないこと）は維持されるべきではないか。
- ・災害時の迂回路設定などが機動的に実施できる体制であること。
- ・ETCの普及に伴って予想される道路管理業務の大幅な変容を見込む必要。

## 2 経営の自律性：「経営管理」面等からの検討

### 1) 国鉄改革にあつては、

経営管理の限界（国鉄は、日本全国をその事業区域とし、約30万人もの職員を有する巨大組織）

画一的な運営（運賃や賃金のあり方などが中央で画一的に決定）

などの問題点が指摘

## 2) 四公団と JR、NTT との比較について

## 参考6 エリア

	従業員数(人)		連結売上高 (十億円)	管理延長	組織		特徴等	
	連結	単独			役員(人)	支社等		
日本道路	34,177	8,731	2,202	7,822 km	9	11	・道路の機能とエリアを勘案して設定 全国   特定エリア ----- 国道   JH   本四 ----- 地方道     首都・阪神	
首都高速	1,876	1,365	261	270 km	8	6		
阪神高速	2,497	865	187	221 km	7	6		
本四公団	472	472	83	173 km	7	3		
上場3社							・エリア及び機能(JR貨物)による区分  *上場3社は12年度データ *JR四国、貨物は単独売上高 *JR西日本には役員以外に執行役員が19名	
JR 東日本	82,285	61,868	1,913	7,538 km	36	11		
JR 西日本	45,995	32,117	881	5,078 km	13	10		
JR 東海	24,641	16,852	1,104	1,977 km	35	4		
その他(一部)								
JR 四国		3,440	39	856 km	14			
JR 貨物		8,972	160					
NTT 全体	213,062		11,681				・機能による区分が主(持株会社方式) NTT東西各社(に属す)は各々持株会社の100%子会社 であり、非上場。 ・上場は次の3社 親会社 NTT(持株会社) 子会社 NTTドコモ(に属す) " NTTデータ(に属す)	
地域通信	98,708		4,143					
長距離	8,122		1,105					
移動通信	19,700		5,159					
データ通信	14,651		699					
その他	71,881		573					
上場3社								
持株会社		3,165	314		16			
NTTドコモ		5,794	2,355		27	13		
NTTデータ		7,434	767		23	7		
東西各社				一般加入電話			<持株会社の所有割合> 64.1 % 54.2 %	
NTT 東		20,000	2,352	25,026 千	14	22		100.0 %
NTT 西		15,600	2,190	25,614 千	13	20		100.0 %

1 連結従業員は13年度行コストの連結子会社を加えたもの(従業員データ不明のため、一部未集計の子会社あり)。

2 単独と連結で従業員数が大きく異なるが、これは例えば JH の料金収受員が非子会社も含めて全体で約 14,000 名いることなどを反映しているため、ETC 導入など業務内容の見直しで大きく変動する可能性がある。

### 3 「コスト意識」、「増収意識」の醸成について

1) NTT 改革にあつては、再編各社間のヤードスティック競争、あるいは直接競争によってボトルネック独占解消による競争の促進と国民利用者に対する低廉かつ多様なサービスの実現などを議論

2) 「競争状態」の創出について

「会社」間の競争と「路線」間の競争の二つの視点から考えるべきか。

「会社」間の競争について

：会社が民間会社としてのパフォーマンス（経営努力）をお互いに競うことで、サービスの向上や料金の値下げが実現できるのではないか。  
参考7 JR 西日本ホームページ「年次報告書」

「路線」間の競争について

：高速道路の利用実態を考えたときに道路利用者の経路選択という「競争状態」を「会社分割・会社統合」で実現しようとすることは現実的か。  
高速道路の利用実態（「1の3」参照）

有料道路事業への「ヤードスティック」適用の可能性検討

- ・新会社の料金設定には一定の料金規制があることが考えられる。
- ・このような場合に、経費節減のインセンティブを組織設計の中に内包させることが重要であり、「ヤードスティック」競争を適用することで会社あるいは路線を擬似競争状態に置くことが考えられるか。

事例：高速道路事業の維持管理に対する「ヤードスティック」的アプローチ

貸付料の設定時に費用構造の分析結果を反映させることで、コストの縮減競争が生起することが期待できるのではないか。  
参考8 路線別の管理コスト

（備考）電力事業における「ヤードスティック」について

- ・ヤードスティックとは「物差し」、「尺度」という意味で、事業者間の効率化努力を比較し電力料金の査定に反映

3) 増収方策の可能性検討

「幹線輸送の効率化・共同化の推進のため関係省庁が連携して、流通業務施設の集約的整備、高規格幹線道路のIC周辺等での広域物流拠点と道路の一体的整備等を進める（新総合物流施策大綱、H13年7月閣議決定）」などの新規事業分野へ積極的に対応できる組織設計を考えるべきではないか。

ドライブ需要の掘り起こしなど、地域と一体となった各種のビジネス展開が可能となるような工夫・努力を行いやすい再編・組織設計を考えるべきではないか。

4 会社統合・会社分割に関する検討

1) なお、会社統合・会社分割の方向性を検討するため、3までの視点を踏まえ、基本的パターンを以下により整理。  
更に2)以下の点にも留意する必要がある。

パターン	会社規模(最大 ~ 最小)	考 察	
		自律性	競争性・サービス
全国1社	全国 収入 2.6兆円 管理費 0.57兆円 管理延長 8,493km	・間接部門は最小の可能性 (参;四公団計で11千人規模)	・競争環境にさらされる可能性が 少ないことことから工夫が必要 ・会社の自主性と公的規制のバ ランスを模索する必要性が高い
東日本、西日本	東日本 西日本 収入 1.4兆円 1.2兆円 管理費 0.31兆円 0.27兆円 管理延長 4,400km 4,100km	・間接部門は現在より小さくな る可能性	・ヤードスティック競争で効率化 を目指すため、会社間、路線間 比較等で「競争状態」を創出 参考6、7
地域性・機能に着目 (現行の四公団分割)	JH 本四 収入 2.1兆円 840億円 管理費 0.42兆円 250億円 管理延長 7,828km 173km	・間接部門は現在と同程度 ・首都圏、阪神圏の特徴は反映 しやすい	
東日本、西日本 首都高速、阪神高速、	東日本 阪神 収入 1.1兆円 1850億円 管理費 0.23兆円 500億円 管理延長 4,100km 221km		
圏域ブロック準拠 (北海道、東北~九州)	関東 北海道 収入 1.1兆円 470億円 管理費 0.22兆円 210億円 管理延長 2,000km 499km	・全体としては間接部門を中心 に今より組織は増える可能性 ・災害時/大規模修繕/新規建 設のように業務量に変動のある ニーズに機動的に対応する ことが困難になる可能性	
猪瀬委員案 (数はブロック準拠、 東名と中央道を別会 社化、首都・阪神の 道路網を再編成等)	東名等 九州 収入 1.1兆円 1930億円 管理費 0.23兆円 390億円 管理延長 2,532km 963km (延長最小は首都270km)	・現場組織の配置が非効率 となる可能性	・より地域に密着した取り組みが 可能 ・ヤードスティック競争はより効 きやすい可能性 ・例えば、東名と中央道の間で顧客 獲得の直接競争を期待 ・観光需要の掘り起こし等で競争 が起こる可能性

管理費は道路管理費 + 一般管理費 (改良費、金利は含まない)

## 2) 民営化の基本的スキームとの関係

債務の扱いによっては、以下の事項などをさらに詳細検討する必要がある

ア) 公団の財務データや費用構造について詳細な現状分析が必要となることが考えられる。

場合によっては、債務を会社(又は路線ごと)に貼り付ける必要となる。

イ) 併せて、「区分経理」の意義を再整理する必要がある。

会社が成り立っていくための収益調整が重要な意味を持つてくる状況も考えられる。

## 3) 業務の機能に着目した統合・分割について

1) で議論したような「エリア」に着目した統合・分割のほかに、仕事の種類に応じて大胆にアウトソーシングしたり、統合・分割を検討することがありうるか

## 4) 職員の処遇・配属に関わる諸問題

## 5) 統合・分割を行うとした場合にその時期をどのように考えるべきか。

時期について ・準備が出来次第速やかに移行

・民営化後、安定的な定常状態に移行したと判断されるとき

・新規投資完了時

当事者たる「会社」の判断をどのように統合/分割に反映させるか

いずれにせよ、民間移行後の会社分割であれば、会社の意向が重要ではないか。あらかじめ再編成する際の基本的な考え方をきめておくか。

## 6) その他

交通量を増加させる努力と地球環境問題の関係

「地域独占」問題と新規整備路線に対する新規参入の可能性

(参考1)『日本国有鉄道再建監理委員会意見(昭和60年7月26日)  
国鉄改革に関する意見 鉄道の未来を拓くために 』より抜粋

## 第1章 国鉄改革についての基本認識

### 1. 分割・民営化はなぜ必要か

#### 2. 原因は現行制度に内在する

##### (2) 全国一元的組織の問題

経営管理の限界を超えていること

- ・ 鉄道事業は本来労働集約性が強い…。しかし、国鉄は、日本全国をその事業区域とし、現在では約30万人もの職員を有する巨大組織であり、まさに適切な経営管理の限界をこえたもの

画一的な運営

- ・ 鉄道事業は、本来地域性という側面を強く有する事業
- ・ 運賃や賃金のあり方などの…事項が中央で画一的に決定

不合理な依存関係

- ・ 北海道から九州まで、あるいは旅客輸送、貨物輸送を通じて全国一帯の収支管理
- ・ 鉄道特性のない非効率な分野を温存
- ・ 受益と負担の関係が明確とならない結果…経営に対する地元の意欲と責任を喚起することは極めて困難

競争意識が働かないこと

- ・ 比類するもののない全国組織の事業者であり、同種企業間における競争意識がはたらかないもの

分権化についての考え方

- ・ 権限はすべてその経営単位に帰属させねばならない。分権化ではこのような意味での経営責任が結局曖昧で不徹底なものになる

## 第2章 効率的な経営形態の確立

### 1. 分割のあり方

#### 2. 旅客部門の分割

##### (1) 考え方

- ・ 地域的になるべく小さい経営単位に分割する観点…技術上の問題が大きく、収益格差が著しい上に、安定経営のための基盤となる路線を持たない事業体が相当数出てしまう
- ・ 別途の収益調整措置を講じることによって担保することとし、旅客の流動実態との適合や分割に伴う技術上の問題の最小化といった観点を重視した地域的にも自然な形の分割が、実行可能性の面からも妥当

(参考2)『日本電信電話株式会社の在り方について

- 情報通信産業のダイナミズムの創出に向けて - (平成8年2月29日答申)』より抜粋

再編成を必要とする理由

(1) ボトルネック独占解消による競争の促進

(ア) 前述したように、ボトルネック独占の弊害を防止する観点から、非構造的措置に加えて、構造的措置を併せて講ずることにより、競争促進の効果を抜本的に高めることが必要である。

(イ) 具体的には、NTTの独占部門と競争部門を分離することによって、競争部門の競争を一層促進するとともに、再編各社間のヤードスティック競争、あるいは直接競争によってボトルネック独占力の行使を防止するとともに、それ自体の解消を目指すことが必要となる。

これにより、NTTの経営効率化のインセンティブが向上することが期待される。

(2) 国民利用者に対する低廉かつ多様なサービスの実現

NTTを再編成して強力な競争単位を創出すれば、新NTT各社間の間接・直接競争、さらには他の事業者との間の競争も進展し、市場全体が大きく活性化されることによって、通信料金の低廉化、通信サービスの多様化に資すると考えられる。

(3) 強力な競争単位創出による国際競争力の向上

(ア) マルチメディア時代は、多様なアイデアをベースとした独創性が重要な競争上の要素となる。NTTの再編成による強力な競争単位の創出は、NCC、CATV、コンテンツ事業などとの多様な提携、競争関係を生み出し、独自性に富む事業展開が行われることによってデファクト標準への取組を含め国際競争力の向上につながるものと期待される。

(イ) また、海外市場への展開についても、強力な競争単位としての新NTT各社が、互いに競争しながらメーカーや商社と連携した活動を強めることは、我が国の国際競争力の向上につながる。

(ウ) さらに、長距離通信業務を独占的な地域通信業務から分離すれば、長距離通信会社(長距離NTT)は自由度が高まり、国際通信との兼業が可能となることによって、現在生じつつある国際通信サービスをめぐる世界的な事業者連携に迅速かつ多面的な対応が可能となる。

(エ) 以上のように、NTTの再編成は、強力かつ機動的な経営単位の創出によって、我が国情報通信産業の国際競争力を強化するために不可欠である。

(参考3) 電力事業における「ヤードスティック」について

・ヤードスティックとは「物差し」、「尺度」という意味で、平成8年1月から料金の査定に導入

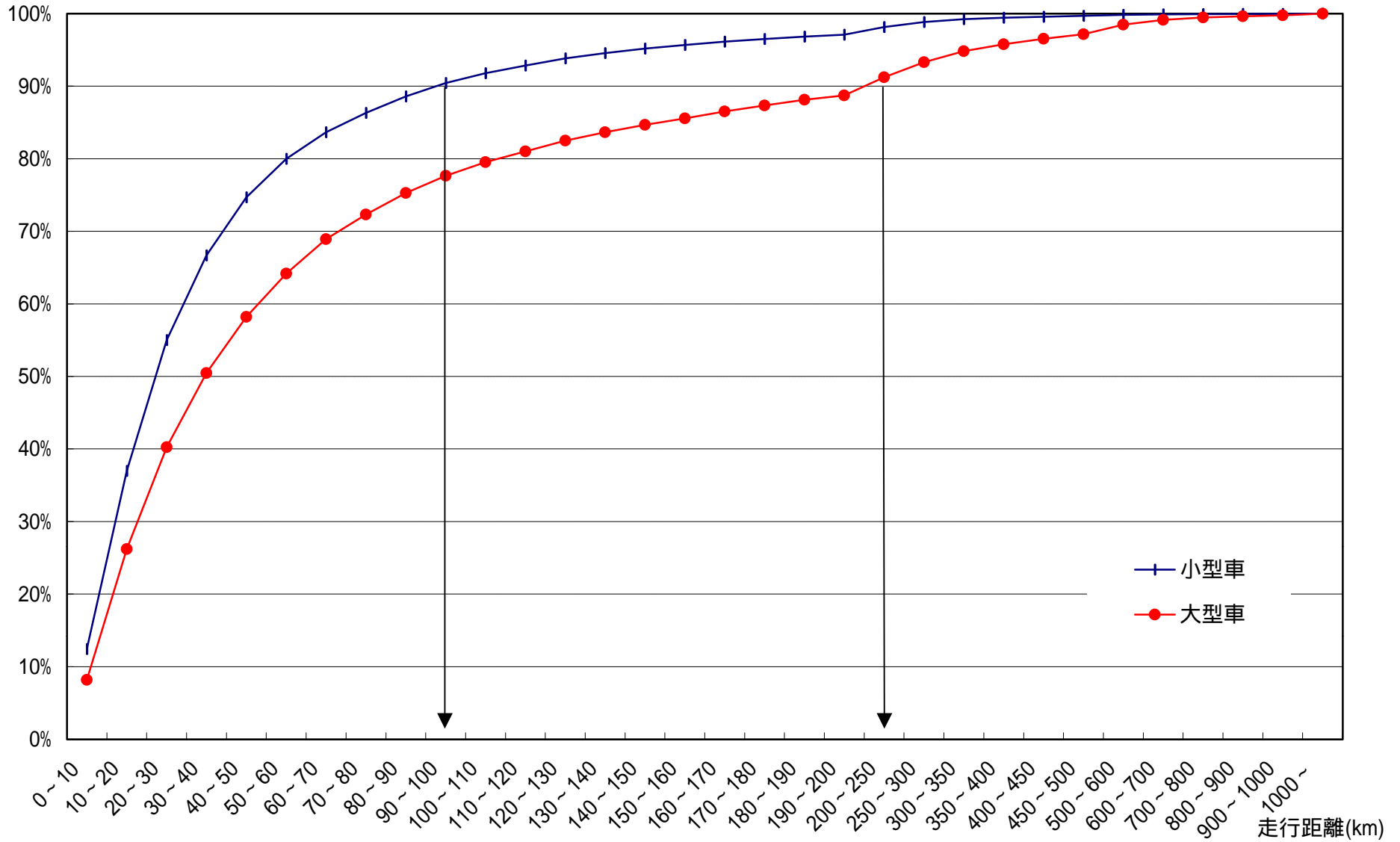
・総括原価主義に経費節減のインセンティブを導入する効果が期待できる。電源構成、需要密度などに起因する要素を適正に補正のうえ、申請料金の根拠となる費用を電源の設備形成、電源以外(送変配電)の設備形成、一般経費に分け事業者間の効率化努力を比較し、その度合いに応じて電力料金の査定に格差づけする制度

・なお、平成11年5月の電気事業法改正により、特別高圧の需用者への電力供給が自由化されるなど、電力事業を巡る事業環境は大きく変化

(参考4)

累積比率(台数)

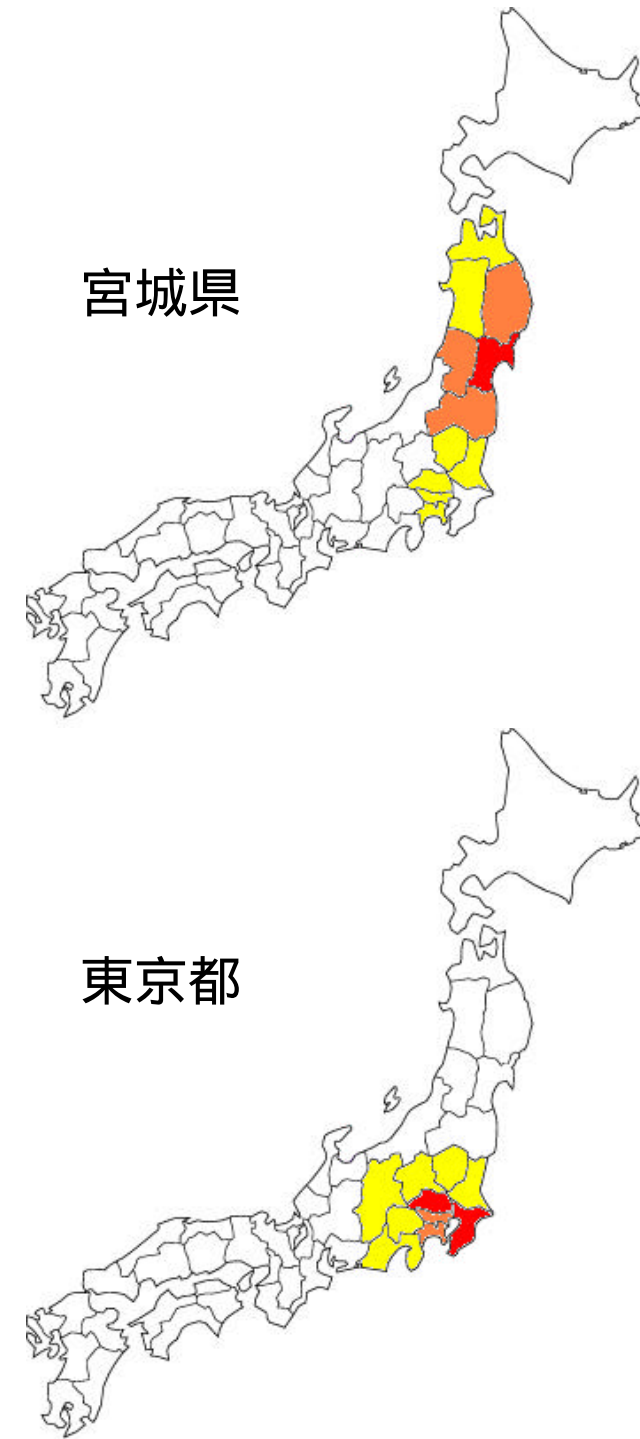
高速道路の利用状況(走行キロと累積比率)



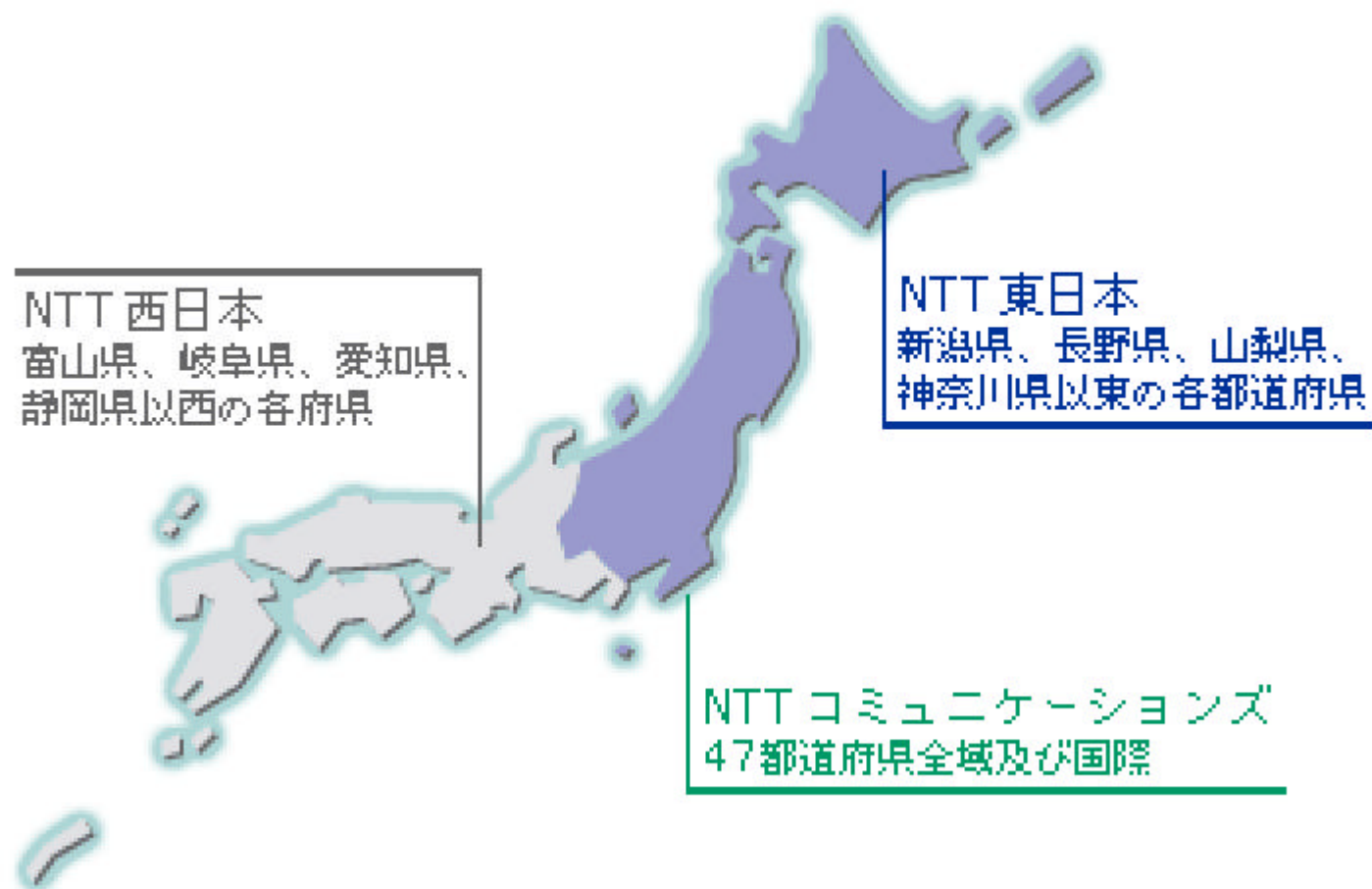
(参考5) 県別発生集中交通量の分布

各県の目的地別発着交通量(上位から累積割合)

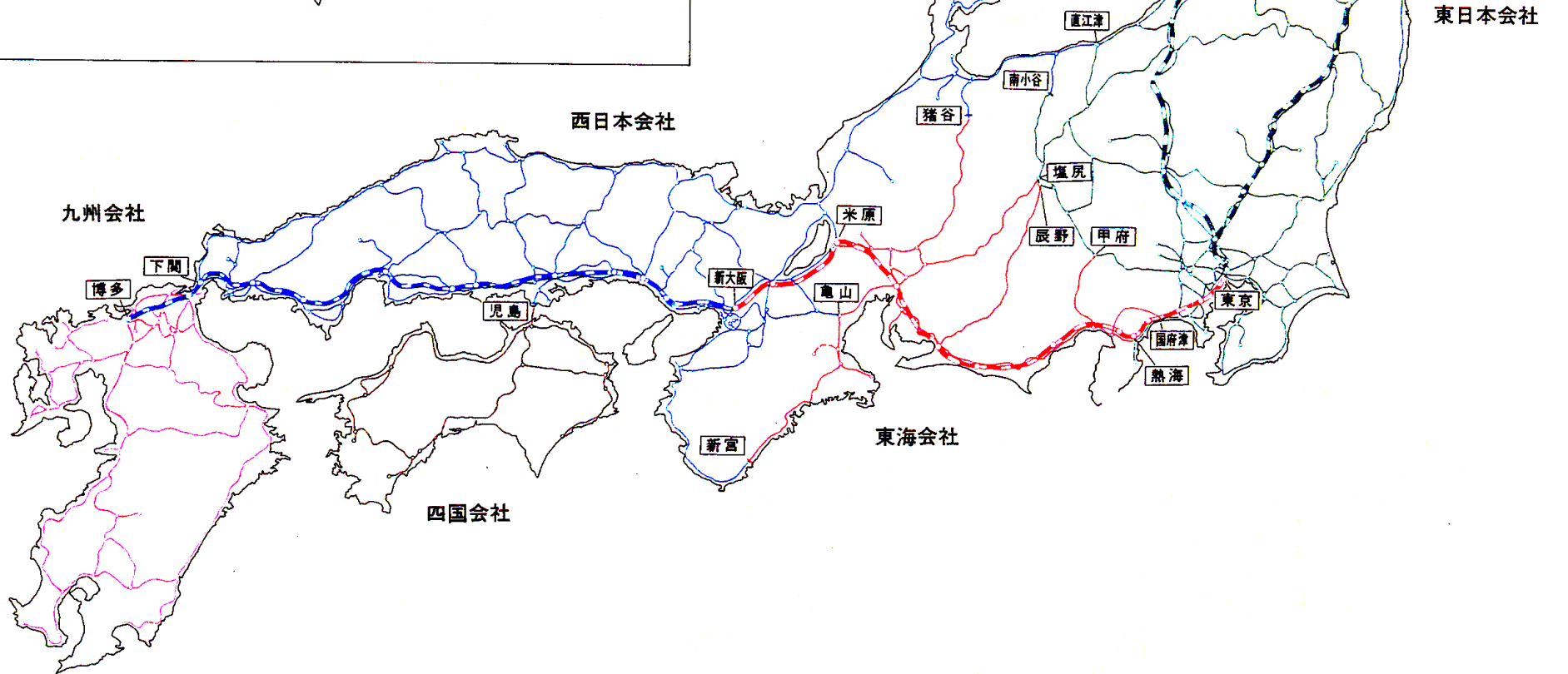
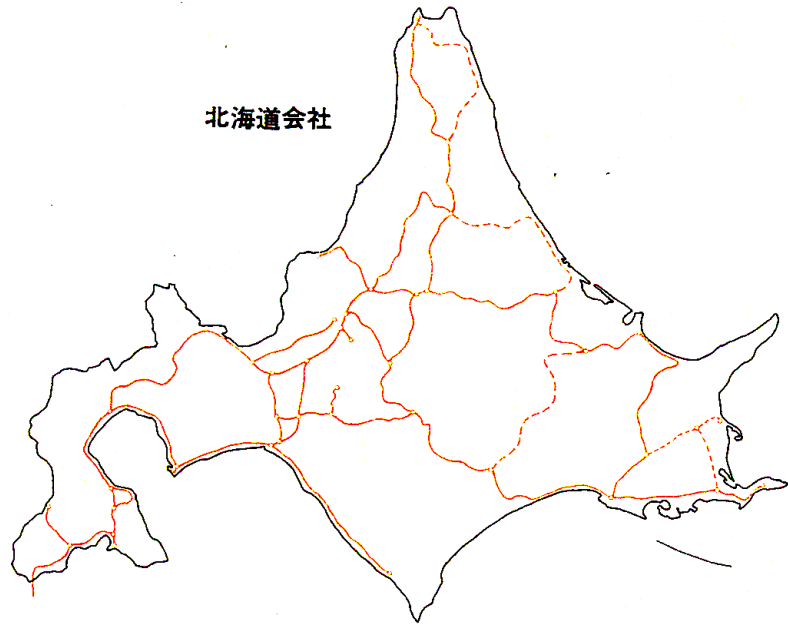
- 赤色 : 上位50%まで
- 橙色 : 上位80%まで
- 黄色 : 上位95%まで



(参考6) インフラ系の主要な企業のエリアについて(事例)



# 全国6分割図

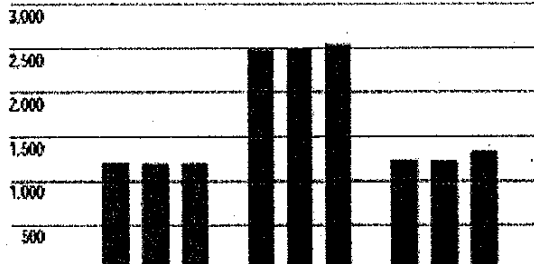




トップへ戻る

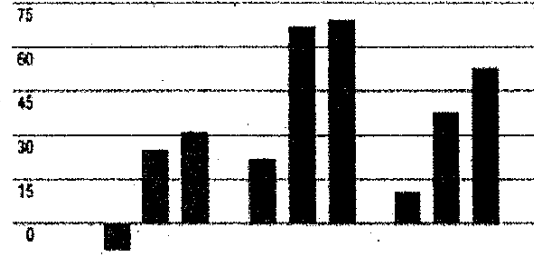
### JR3社比較 (連結決算)

● 営業収益 (十億円)



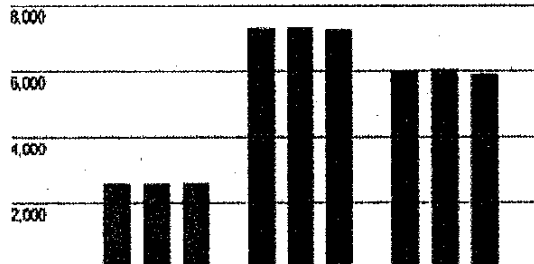
年	JR西日本	JR東日本	JR九州
2001	1,195.5	2,546.0	1,333.2
2000	1,191.0	2,502.9	1,221.6
1999	1,205.0	2,483.5	1,234.2

● 当期純利益(損失) (十億円)



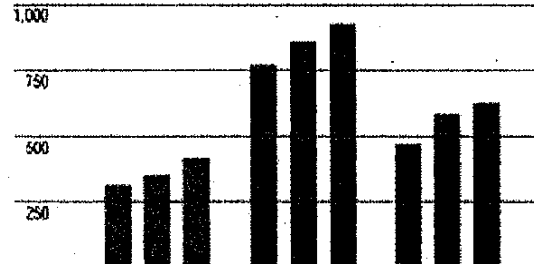
年	JR西日本	JR東日本	JR九州
2001	30.9	69.1	52.9
2000	25.0	66.9	37.6
1999	-9.0	21.9	10.8

● 総資産 (十億円)



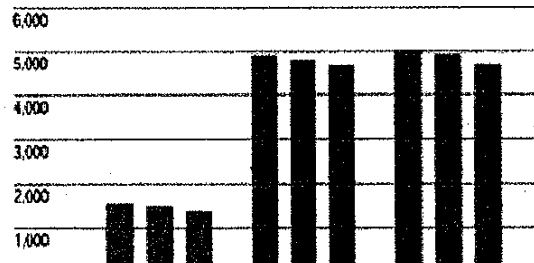
年	JR西日本	JR東日本	JR九州
2001	2,576.3	7,247.0	5,919.2
2000	2,561.0	7,308.3	6,061.5
1999	2,574.1	7,267.0	5,993.5

● 株主資本 (十億円)



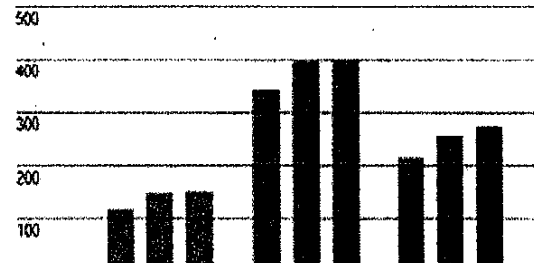
年	JR西日本	JR東日本	JR九州
2001	413.6	923.5	626.6
2000	348.8	856.4	584.3
1999	312.6	766.8	473.3

● 長期債務および長期未払金 (十億円)



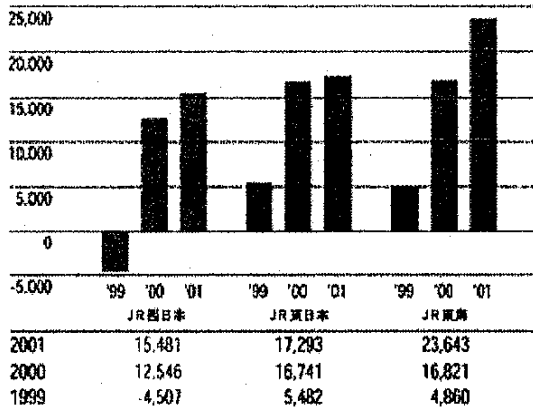
年	JR西日本	JR東日本	JR九州
2001	1,385.6	4,699.7	4,710.2
2000	1,498.9	4,818.6	4,942.2
1999	1,554.4	4,931.2	5,027.3

● グロス・キャッシュ・フロー (=当期純利益+減価償却費) (十億円)

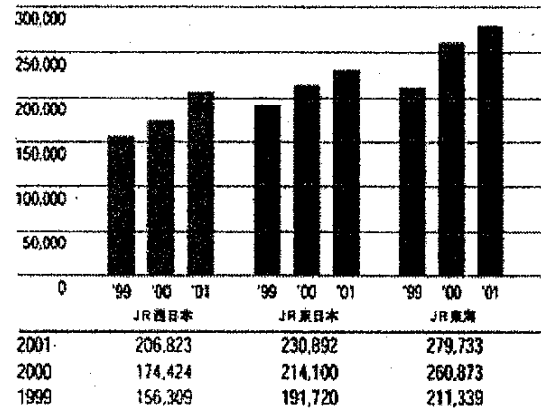


年	JR西日本	JR東日本	JR九州
2001	151.0	398.8	273.7
2000	147.7	396.5	255.8
1999	116.0	341.6	215.2

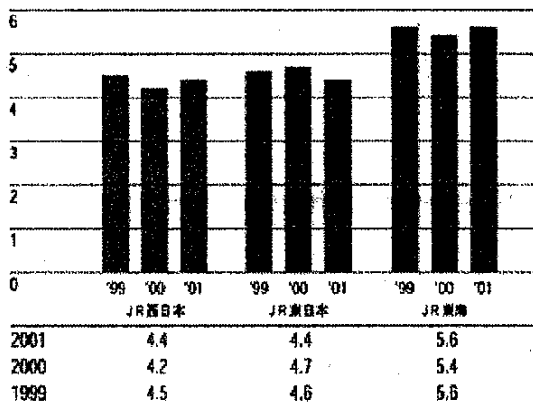
1株当り当期純利益(損失) (円)



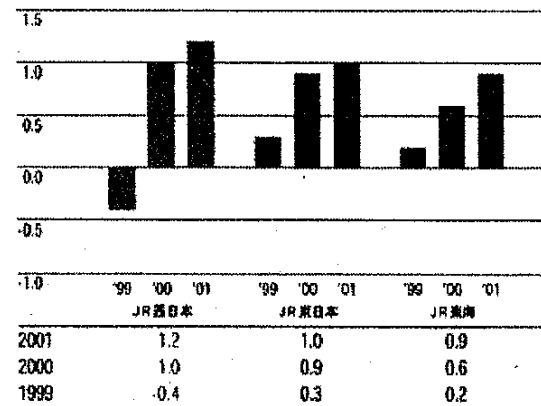
1株当り株主資本 (円)



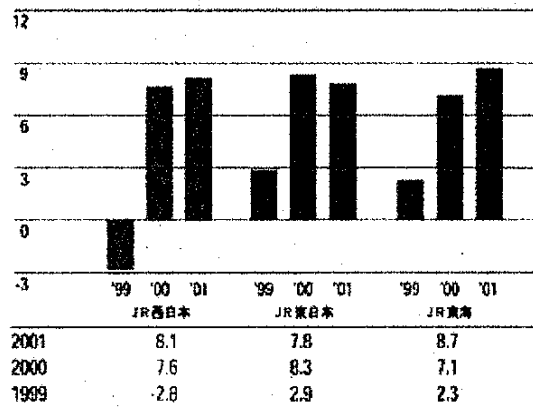
総資産営業利益率 (%)



総資産当期純利益率 (%)



株主資本当期純利益率 (%)

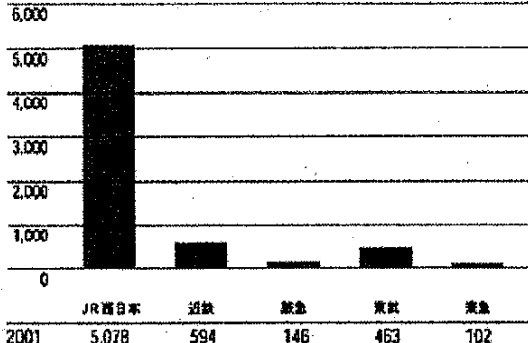


注記:各年は3月31日に終了した年度を表しています。

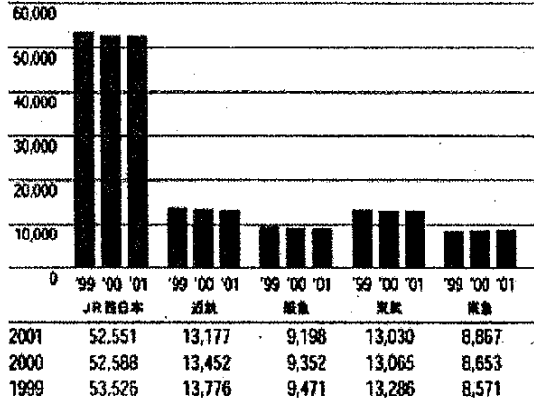
トップへ戻る

## 鉄道事業会社比較 (単体決算)

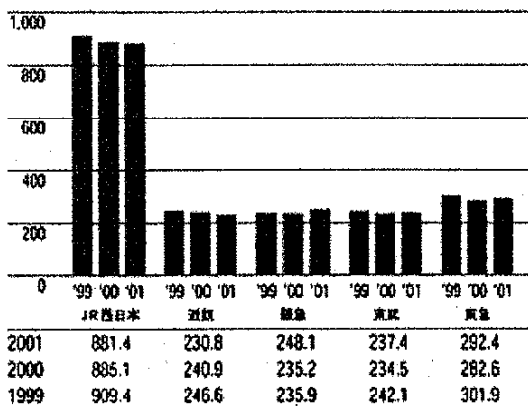
● 営業キロ (キロ)



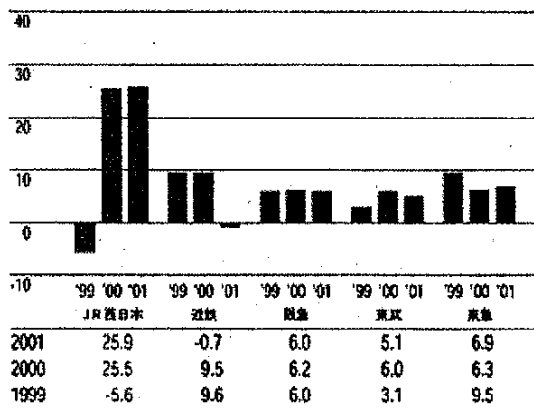
● 輸送人キロ (百万人キロ)



● 営業収益 (十億円)

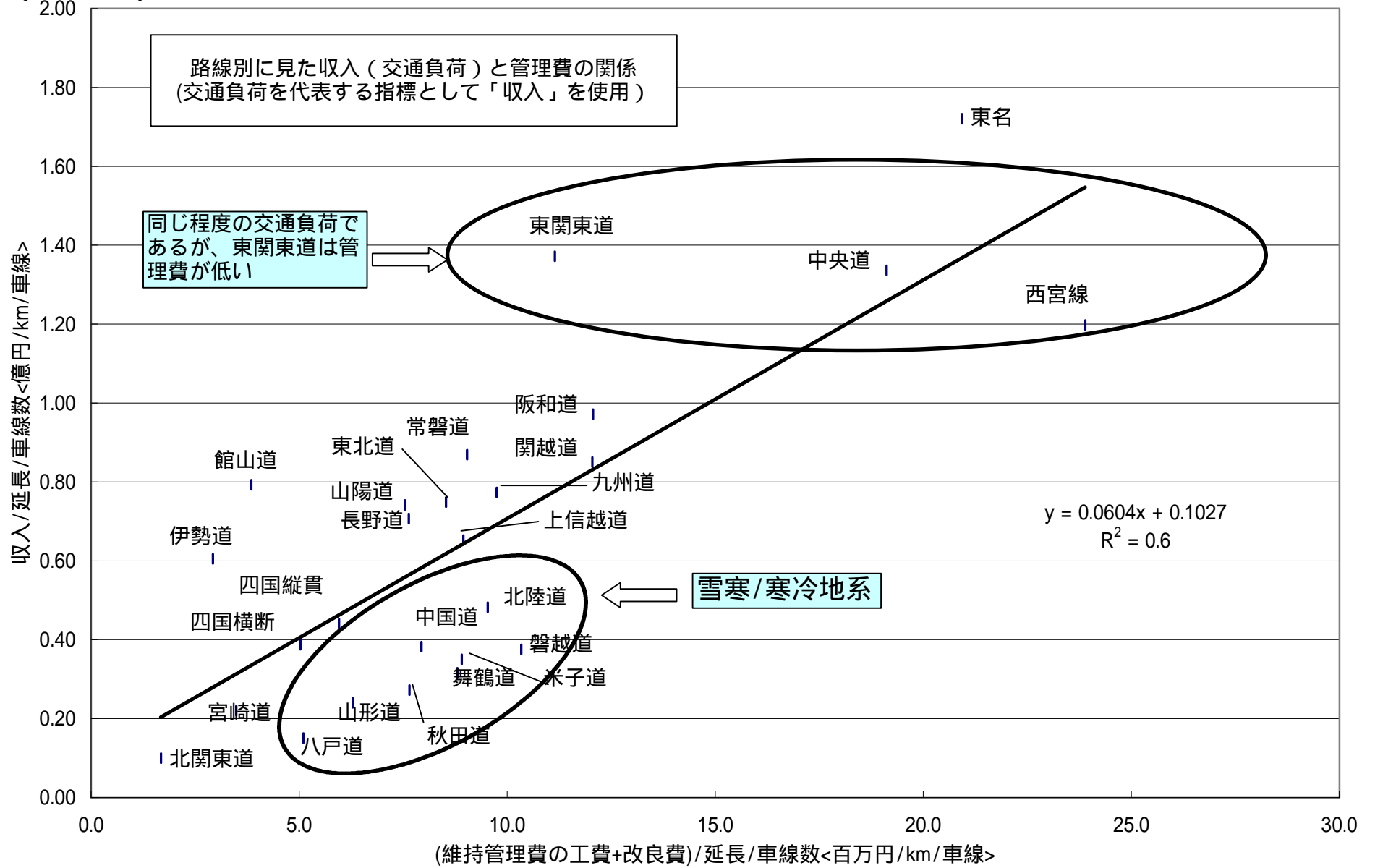


● 当期純利益(損失) (十億円)



注記: 各年は3月31日に終了した年度を表しています。

(参考8)



(参考9) JR東日本ホームページにみる観光情報の扱い


**東日本旅客鉄道株式会社** East Japan Railway Company

English サイトマップ

12月1日 東北新幹線 盛岡-八戸間開業 「はやて」デビュー

2002/12/01

↓クイックリンク

**旅に関する検索・ご予約**

- JR指定席予約**  
 全国の新幹線各特急列車の指定席がパソコン、携帯電話からご予約できます。
- 時刻・乗換案内**
- 運賃・料金案内**
- 旅館・ホテル・ツアー予約**

by EKI-net

全国の指定席予約  
**world.eki.net**

**special**

**駅と街の情報 E STATION**  
 駅を起点に役立つ情報を満載

**VIEW CARD STATION**  
 駅でぬいビューカードを申込もこちら

**eki 駅 para**  
 いろいろな駅ビルのショッピング情報

**Rail-On** JR東日本公認 鉄道ファンクラブ  
 インターネットで特典情報が盛りだくさん

**JR東日本からのお知らせ**

**運転情報**

- 2002年12月ダイヤ改正について NEW
- 秋の増発列車のお知らせ
- 工事に伴う運転変更のお知らせ

**プレスリリース**

- ホテルエドモント名称変更のご案内 (TDC/ANKR)

**新着情報・What's New**

- 「エコロジー」をリニューアルしました。(2002.10.8)
- 「駅からハイキング」10月のコースを更新しました！新しいコースが続々登場！(2002.10.3)
- 「JR東日本ホテルチェーン」をリニューアルしました。(2002.10.1)

**列車運行情報**

東北エリア 関東エリア 信越エリア 新幹線 長距離列車

**駅・路線情報**  
 お出かけ前にまずチェック！駅と路線についての情報です。

- 各駅発車時刻表
- 駅のまわりのサービスいろいろ
- JR東日本路線図
- 無線による、駅でのインターネット接続実験
- 各駅構内図
- 情報発信スペース「Break」

**きっぷ・キャンペーンと観光地情報**  
 おトクなきっぷ・キャンペーンや各地からの観光情報が満載です。

きっぷとキャンペーン

- 最新ニュース
- おトクなきっぷ
- 寝台特急カシオペア
- トレン太くんのでかけよう！
- びゅうプラザ一覧
- きっぷに関するご案内
- Suica

東日本の観光地情報

- 東北からの招待状「TOHOKU MAIL」
- 各地からの旅案内
- JR東日本ホテルチェーン
- 駅長のおすすめ情報
- 新発見北海道
- 新発見北東北の旅 NEW
- 紅葉色づき情報 NEW

**グループ・企業情報**  
 JR東日本グループの財務情報、及び企業概要をご紹介します。

IR関連情報

- 投資家の皆様へ
- 中期経営構想
- ニューフロンティア21

会社概要

- 会社要覧
- 組織図
- 鉄道事業

2002年12月1日


3

**駅でワイヤレスインターネット体験！**

**Pick Up**

**大人の休日**  
 ツバメ倶楽部  
 スーパーニアは旅演劇期

**おんげり**  
 仕事を休んで私にもどる

**駅からハイキング**  
 四季折々の景色をもとめて

**みっけ**  
 主婦を休んで行く列車の旅

**JR東日本の取り組み**

- 安全
- 研究開発