

# «اصلاحات در راه آهن ژاپن»

## بهسازی ساختار راه آهن ملی ژاپن\*

تاتسوهیکو سوگا

ترجمه بهزاد قائمی و حجت ا... گودرزی  
(فوق لیسانس مدیریت بازرگانی)

ملی ژاپن از ابتدای تأسیس، رضایت بخش نبود. به طور مثال، نمی توانست مبلغ کرایه ها - که منبع اصلی درآمد آن بود - را تعیین کند؛ کرایه های آن را قانون مصوب ۱۹۴۸- برای جلوگیری از تورم بعد از جنگ - تعیین می کرد. طبق این قانون، هر زمان که تغییر کرایه ها لازم بود، قانون می بایست تغییر کند. بنابراین، اصلاح کرایه ها اغلب به دلایل سیاسی با تأخیر همراه بود و به همین خاطر، صدمات جدی به وضع مالی راه آهن ملی ژاپن وارد می شد. همچنین میزان کلی حقوق ها را هر ساله مجلس تصویب و دولت از طریق بودجه ملی تأمین می کرد. تصمیمات مهم مدیریتی نظیر سرمایه گذاری های مهم، به شدت تحت کنترل دولت بودند. چنین نقص ها و موانعی در استقلال مدیریت راه آهن ملی ژاپن منجر به مشکلات جدی در سال های بعد شد.

شرکت سهامی عام در معنای اصلی خود شرکتی با مالکیت عمومی است که بدون دخالت دولت اداره می شود ولی هنگامی که مفهوم آن به ژاپنی برگردانده شد، افراد متعددی نظیر سیاستمداران، بروکرات ها، رسانه ها و حتی رؤسای راه آهن و رهبران اتحادیه های تجاری، آن را به عنوان «شرکتی دولتی برای منافع عمومی» تفسیر کردند.

### ۲. تغییر در بازار حمل و نقل و افول راه آهن ملی ژاپن (JNR)

۱.۲ اقدامات «جی.ان.آر.» در مواجهه با تقاضای در حال رشد  
راه آهن ملی ژاپن در ابتدا از تجهیزات صدمه دیده در زمان جنگ و نبود منابع کافی برای بازسازی آن ها رنج می برد. زمانی که اقتصاد بعد از جنگ ژاپن رو به گسترش مجدد نهاد، ظرفیت ناکافی خطوط راه آهن ملی ژاپن به عنوان محدودیتی مهم برای رشد، نمود پیدا کرد.

این مقاله، تجربه شرکت ملی راه آهن ژاپن را در گذار از یک شرکت با مالکیت دولتی به شرکت هایی با مالکیت و مدیریت خصوصی به بحث می گذارد.

### ۱. راه آهن ملی ژاپن (JNR) یک شرکت دولتی ناکارآمد ۱.۱ ایجاد راه آهن ملی ژاپن

تا قبل از جنگ جهانی دوم، مدیریت راه آهن دولتی ژاپن با وزارت راه آهن (و بعدها وزارت حمل و نقل) بود. بعد از جنگ جهانی دوم، در سال ۱۹۴۸، ژنرال مک آرتور، فرمانده ارشد متفقین، دستور تجدید ساختار شرکت های مهم دولتی ژاپن (نظیر راه آهن، خدمات تلفن و تلگراف، دخانیات و انحصار نمک) به شکل شرکت های سهامی عام را به دولت داد. در نتیجه، در ژوئن ۱۹۴۹، راه آهن دولتی به شکل شرکت سهامی عام تجدید ساختار یافت و «راه آهن ملی ژاپن» (JNR) نامگذاری شد.

شرکت سهامی عام برای دولت ژاپن، مفهومی جدید بود. بنابراین از طرف بروکرات ها، که مخالف تبدیل راه آهن دولتی به شرکتی مستقل بودند، مقاومت قابل توجهی در این ارتباط وجود داشت. قصد اصلی ژنرال مک آرتور و کارشناسانش این بود که در عین حفظ مالکیت دولتی، مسئولین راه آهن استقلال در مدیریت داشته باشند (شبهه شرکت های خصوصی). آن ها انتظار داشتند با انجام چنین کاری، اختلافات در حال رشد بین مقامات راه آهن و اتحادیه های کارگری، بدون دخالت دولت، حل شود.

### ۲.۱ استقلال کم و ناکافی مدیران

به دلیل نبود درک لازم از تجدید ساختار و مخالفت دولت، وضع راه آهن

بنابراین، هدف اصلی تلاش‌های «جی. ان. آر» در طول دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰، افزایش ظرفیت خطوط اصلی درون شهری و بهبود خطوط بین شهری و روستائی، جهت مواجهه با تقاضای به شدت در حال رشد بود. این اقدامات شامل دو خطه و الکتریکی کردن خطوط اصلی و چهار برابر کردن خطوط شهری و روستائی و در کنار آن ساخت انبوه آلات ناقله جدید بود. حتی شینکانسن<sup>(۱)</sup> معروف توکایدو<sup>(۲)</sup> بین توکیو<sup>(۳)</sup> و اوساکا<sup>(۴)</sup> اولین راه‌آهن سریع جهان در سال ۱۹۶۴. به منظور سرعت بالا ساخته نشده بود؛ بلکه به عنوان راه حلی برای ظرفیت ناکافی خطوط اصلی و باریک موجود تصور می‌شد.

در همین زمان دولت به طور جدی تصمیم به سرمایه‌گذاری در جاده‌ها که به علت سرمایه‌گذاری در طول جنگ و بعد از آن شرایط خوبی وجود نداشت. گرفت و ساخت گسترده جاده‌های اصلی و بزرگ‌راه‌ها را بعد از دهه ۱۹۵۰ شروع کرد. اخیراً، مالیات‌های وضع شده بر وسائط نقلیه موتوری و سوخت منحصرأ برای این منظور بکار می‌رود.

### ۲.۲. تغییرات ساختاری در بازار حمل و نقل

تا اواسط دهه ۱۹۶۰، راه‌آهن با قدرت شبه انحصاری در حمل و نقل زمینی ژاپن؛ تا سال ۱۹۶۳ قادر به کسب سود بود. در این زمان تغییرات مهم و ساختاری به سرعت شکل گرفت؛ وضع جاده‌ها به سرعت بهبود پیدا کرد و وسائط نقلیه موتوری به طور چشمگیری افزایش یافتند. در نتیجه، در سال ۱۹۶۴ دو اتفاق متناقض در طول تاریخ بعد از جنگ در راه‌آهن ژاپن به شرح زیر رخ داد:

۱. افتتاح شینکانسن توکایدو به عنوان سمبل رسیدن به عصر جدید راه‌آهن‌های پیشرفته؛ و
۲. بروز اولین نقص و کمبود راه‌آهن ملی ژاپن به عنوان نمادی از افول کلی راه‌آهن‌های پیر در مواجهه با حمل و نقل جاده‌ای در حال رشد.

### ۳. انحلال راه‌آهن ملی ژاپن و تولد راه‌آهن‌های ژاپنی (JRS)

#### ۱.۳. شکست برنامه‌های بهبود «جی. ان. آر»

از زمانیکه راه‌آهن ملی ژاپن روی خط قرمز قرار گرفت، وضع مالی آن به سرعت رو به زوال نهاد. از سال ۱۹۶۴ به بعد، هرگز سودی نداشت و زیان آن سال به سال افزایش یافت. از سال ۱۹۷۱ به بعد، هزینه‌ها بدون در نظر گرفتن استهلاک، از درآمدها پیش افتاد، بدین معنا که ذخایر راه‌آهن ملی ژاپن دیگر برای سرمایه‌گذاری کفایت نمی‌کرد.

دولت در همراهی با راه‌آهن ملی ژاپن و برای بهبود وضع مالی آن چهار برنامه متوالی از سال ۱۹۶۹ تا ۱۹۸۱ به اجرا گذارد. اقدامات بیشتر در سه جهت صورت گرفت: افزایش کرایه‌ها به منظور افزایش درآمد، بهبود بهره‌وری از طریق کاهش نیروی کار و مسدود کردن خطوط فرعی غیر سودآور و نیز تزریق پول‌های عمومی برای کم کردن مشکلات مالی؛ متأسفانه تمام این برنامه‌های نوسازی به دلایل مختلف شکست خوردند.

#### ۲.۳. کرایه‌های بالاتر

بالا بردن کرایه‌ها برای مشتریان غیرمعمول بود. با توجه به اینکه راه‌آهن ملی ژاپن انحصار خود را از دست داده بود، مفهوم افزایش نسبی درآمد را نداشت. در سال ۱۹۷۶ هنگامی که راه‌آهن ملی ژاپن کرایه‌های بخش مسافری را پنجاه درصد افزایش داد، مسافری بسیاری از مسیرهای طولانی و متوسط از ریل به جاده و خطوط هوایی گرایش پیدا کردند و حجم مسافری به شدت کاهش پیدا کرد. هزینه‌های حمل بار به دلیل رقابت تنگاتنگ با حمل و نقل جاده‌ای و دریایی هیچگاه افزایش پیدا نکرد. همچنین «جی. ان. آر» به تخمین بیش از حد حجم حمل و نقل در آینده عادت داشت. این مساله موجب کسری درآمد و کاهش منابع برای برنامه‌های نوسازی می‌شد.

#### ۳.۳. تقلیل نیروی کار و مقاومت کارکنان

در برنامه بهبود بهره‌وری «جی. ان. آر»، افراد زیادی تقلیل پیدا نکردند. باین حال اکثر اتحادیه‌های کارگری به شدت در مقابل کاهش سطح نیروی کار حتی از طریق خروج طبیعی افراد ایستادگی می‌کردند. طی دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ روابط مدیریت و کارکنان به سرعت تخریب شد و اعتراضات جدی و طولانی از قبیل اعتصاب و خرابکاری را به دنبال داشت. بنابراین به دلیل مخالفت اتحادیه‌ها، کاهش هزینه‌های ناشی از تعدیل نیروی انسانی آن طور که انتظار می‌رفت تحقق پیدا نکرد.

#### ۴.۳. حمایت ناکافی مدیریت

همواره دولت نسبت به پرداخت وجه برای راه‌آهن بی‌تمایل بوده است. به همین دلیل یارانه‌های دولت فقط قسمتی از کسری بودجه سنگین راه‌آهن ملی ژاپن را پوشش می‌داد. اکثر خسارت‌های راه‌آهن از طریق وام‌های دولت و وام‌های بخش خصوصی همراه با بهره‌های گوناگون و سنگین، پوشش داده می‌شد.



## ۵.۳. تداوم سرمایه گذاری های بالا

حتی تحت چنین شرایطی، راه آهن ملی ژاپن تا حدی به دلیل فشارهای بسیار زیاد سیاسی برای شینکانسن و ساخت خطوط جدید و تاحدی به دلیل اعتماد بیش از حد به آینده، هنوز سطح بالایی از سرمایه گذاری را حفظ کرده بود.

## ۶.۳. زیان های انباشته

زیان های سالیانه ادامه یافت و در سال ۱۹۸۷ به ۲۵ تریلیون ین (تقریباً معادل ۲۳۰ میلیارد دلار با نرخ تبدیل روز) رسید. صرف نظر از این مبالغ مبهوت کننده، سایر بدهی های مرتبط با راه آهن ملی ژاپن را سایر سازمان های دولتی (شامل شرکت دولتی خط و ابنیه راه آهن ژاپن (JRCP) (۵)، مسوول پل هنشو. شیکوکو و از این قبیل) ثبت کردند؛ در نهایت در سال ۱۹۸۷ سایر بدهی های مرتبط با راه آهن ملی ژاپن بالغ بر ۳۷ تریلیون ین (تقریباً معادل ۳۵۰ میلیارد دلار) شد.

## ۷.۳. به سوی اصلاح ساختاری با حداکثر توان

در اواخر دهه ۱۹۷۰ بسیاری از مردم بر این اعتقاد بودند که اصلاحات جدی برای حل مشکلات راه آهن ملی ژاپن ضرورت دارد. تعداد بسیار زیادی از راه آهن های خصوصی با ارائه گزارش های مالی کامل خود، سعی کردند الگوهای مناسبی ارائه دهند؛ برخی از صاحب نظران و محققین پیشنهاد دادند که راه آهن ملی ژاپن خصوصی سازی و تقسیم شود. این ایده به تدریج حمایت های عمومی را بدست آورد؛ در نتیجه در سال ۱۹۸۲ یک تیم مشاوره برای اصلاح اداری آن توصیه کرد که دولت باید آن را به چند قسمت تقسیم و آن ها را خصوصی کند. در سال ۱۹۸۳ کمیته ای قدرتمند برای تکمیل برنامه اصلاح راه آهن ملی ژاپن تشکیل و گزارش نهایی آن در سال ۱۹۸۵ اعلام شد. بر طبق این گزارش، راه آهن ملی ژاپن به دلیل شکست در مواجهه و مقابله با تغییرات بازار از طریق تغییر مدیریت و افزایش بهره وری، منحل شد؛ از آنجا که دلیل این شکست، مدیریت متمرکز آن عنوان شد، اعضای کمیته طی گزارشی نتیجه گیری کردند که نوسازی آن بیش از این ممکن نیست و توصیه کردند که به شش راه آهن مسافری منطقه ای و یک راه آهن ملی حمل بار تقسیم شود.

## ۴. خلاصه ای از تجدید ساختار راه آهن ملی ژاپن در سال

۱۹۸۷

### ۱.۴. شروع فعالیت راه آهن های ژاپن (JR)

دولت پیش نویس مجموعه قوانین جدید را به همراه اصلاحات قوانین موجود مرتبط با راه آهن ملی ژاپن ترسیم کرد و در سال ۱۹۸۶ به تصویب مجلس رسید. کلیه شرکت های ریلی جدید که در اجرای موفقیت آمیز فعالیت های ریلی راه آهن ملی ژاپن از طریق یک قانون خاص (نه براساس شاخص های معمول تجاری) شناخته می شدند، به دولت اجازه کنترل شدیدتر بر سایر راه آهن های خصوصی را می داد. آن ها فعالیت خود را در آوریل سال ۱۹۸۷ با پذیرش یک هویت تحت

## عنوان گروه JR یا JRS شروع کردند.

## ۲.۴. صندوق تثبیت مدیریت برای «جی. آر.» های کوچکتر

در میان هفت راه آهن جدید، سه شرکت مسافری کوچکتر در جزیره های هوکایدو (۶)، شیکوکو (۷) و کیوشو (۸) (به ترتیب معروف به «جی. آر.» هوکایدو، «جی. آر.» شیکوکو و «جی. آر.» کیوشو) به دلیل تقاضای پایین، سودآور نبودند. به همین دلیل آن ها هیچگونه بدهی بلندمدت از راه آهن ملی ژاپن (جی. ان. آر) تقبل نکردند. بنابراین، دولت مبلغ سنگین ۱/۳ تریلیون ین (معادل ۱۲ میلیارد دلار) ذخیره به عنوان صندوق تثبیت مدیریت برای این شرکت ها ایجاد کرد تا از سود سرمایه گذاری این صندوق برای پوشش زیان های عملیاتی خود استفاده کنند.

## ۳.۴. شرکت سهامی بی دوام شینکانسن

سه شرکت مسافری بزرگ در هنشو (۹) (شامل «جی. آر.» شرقی، «جی. آر.» مرکزی و «جی. آر.» غربی) می توانند از حمل و نقل متراکم خطوط شینکانسن و شهری کسب درآمد کنند. بنابراین، هر یک از این سه شرکت «جی. آر.» با توجه به حجم دارایی های خود موظف به قبول بخشی از بدهی راه آهن ملی ژاپن بودند. وقتی خطوط شینکانسن بین سه شرکت تقسیم شد، تفاوت های قابل توجهی در سودآوری این خطوط وجود داشت. قدیمی ترین شینکانسن، توکایدو، بین توکیو و اوساکا فعالیت می کرد و به دلیل بیشترین حجم ترافیک و پایین ترین ارزش دفتری زیرساخت های خود، سودآورترین آن ها بود. خطوط جدیدالتأسیس توهوکو (۱۰) و جوتسو (۱۱) به خاطر ترافیک کم و هزینه های ساخت بالا، کمترین سود را داشتند. در نتیجه، در شروع فعالیت «جی. آر.» ها، ساختاری با مالکیت دولتی که شرکت مادر شینکانسن (SHC) (۱۲) نامیده می شد، برای مالکیت تمام زیرساخت های شینکانسن و اجاره آن ها برای فعالیت سه شرکت شینکانسن تأسیس شد. کارمزدهای اجاره بر مبنای حجم ترافیک و ارزش جایگزینی (نه ارزش دفتری) هر یک از خطوط شینکانسن بود. به هر حال، این امر سه شرکت «جی. آر.» فعال شینکانسن را از نگهداری ذخیره برای استهلاک دارایی های شینکانسن معاف کرد (هر چند که آن ها برای نگهداری و بهبود خطوط مسوول بودند). در انتشار سهام عادی این سه شرکت، این موضوع مانع آن می شد که سرمایه گذاران ارزیابی دقیقی از ارزش دارایی های آن ها داشته باشند. به همین دلیل، دولت در اکتبر سال ۱۹۹۱ دارایی های شرکت مادر شینکانسن را به سه شرکت مذکور فروخت.

## ۴.۴. کرایه استفاده از ریل برای «جی. آر.» باربری

«جی. آر.» های مسافری، تصدی اکثر خطوط قبلی راه آهن ملی ژاپن را گرفتند و شرکت جدید باربری «جی. آر.» باری فقط بخشی از خطوط فرعی حمل بار را تحویل گرفت. «جی. آر.» باربری هنگامی که قطارهای باری را در خطوط ریلی شرکت های حمل مسافر حرکت می داد، می بایست کرایه استفاده از خطوط ریلی را پرداخت کند. این کرایه ها بر مبنای هزینه های به اصطلاح قابل اجتناب. این هزینه ها می توانست از طریق

«جی. آر» های مسافربری که هیچگاه قطارهای باری نداشتند. محاسبه شود.

این روند مشکلات مالی فراوانی برای «جی. آر» باربری بوجود می آورد. بنابراین، نمی توانست از عهده پرداخت کل هزینه های زیرساخت به دلیل رقابت شدید با حمل و نقل جاده ای برآید. همچنین «جی. آر» باربری بازپرداخت قسمتی از بدهی های بلندمدت راه آهن ملی ژاپن را بر مبنای دارایی های خود تقبل کرده بود.

#### ۵.۴. تاسیس شرکت تسویه راه آهن ملی ژاپن برای اداره بدهی های آن

یک شرکت تصفیه با مالکیت دولتی تحت عنوان «شرکت سهامی عام تصفیه» (JNRSC)<sup>(۱۳)</sup> برای اداره بدهی های گذشته راه آهن ملی ژاپن و تعدیل نیروی کار مازاد آن تاسیس شد. کل بدهی های مرتبط با راه آهن ملی ژاپن بالغ بر ۳۷/۲ تریلیون ین ارزش گذاری شد که ۵/۹ تریلیون ین آن به عهده سه «جی. آر» هونشو و «جی. آر» باربری بود. شرکت مادر شینکانسن، مبلغ ۵/۷ تریلیون ین را به عهده گرفت که در نهایت می بایست سه «جی. آر» هونشو آن را به عنوان اجاره شینکانسن پرداخت می کردند. شرکت سهامی عام تصفیه مابقی بدهی های راه آهن ملی ژاپن - ۲۵/۶ تریلیون ین به اضافه زمین های مازاد راه آهن ملی ژاپن نظیر ایستگاه های باری غیرقابل استفاده و مارشالینگ یاردها - را تحویل گرفت. این شرکت همچنین تمام سهام شرکت های ریلی جدید را به عهده داشت. انتظار می رفت که شرکت سهامی عام تصفیه بتواند حدود ۹ تریلیون ین را از طریق فروش زمین های مازاد و سهام «جی. آر» بازپرداخت کند ولی بقیه مبلغ را باید مؤدیان مالیاتی آینده تقبل می کردند.

#### ۶.۴. نیروی کار مازاد

در نتیجه تلاش های ملی سازی، نیروی کار عظیم ۴۷۱ هزار نفری راه آهن ملی ژاپن در سال ۱۹۶۸ به ۲۷۷ هزار نفر در آوریل ۱۹۸۶ کاهش یافت. شرکت های «جی. آر» در شروع فعالیت خود در سال ۱۹۸۷، ۲۰۳۱۰۰ نفر را مشغول بکار کردند. از مابقی این افراد ۸۶۰۰ نفر بازنشسته و ۳۹۱۰۰ نفر داوطلبانه با مزایای اضافی بازنشسته شدند، ۱۸۶۰۰ نفر به سایر ادارات و شرکت های دولتی انتقال یافتند و ۷۶۰۰ نفر باقیمانده را شرکت سهامی عام تصفیه بکار گرفت و در طول یک دوره سه ساله آموزش ها و مشاوره های حرفه ای را به آن ها داد. با پایان یافتن این دوره ها، ۵۷۴۰ نفر مشاغل جدید پیدا کردند، ۸۴۰ نفر بازنشسته شدند و در نهایت ۱۰۵۰ نفر که مشاغل پیشنهادی را رد کرده بودند، اخراج شدند.

#### ۷.۴. سیاست ها و مقررات راه آهن جدید به همراه اصلاح ساختار راه آهن ملی ژاپن

مطابق با اصلاحات راه آهن ملی ژاپن، در سال ۱۹۸۶، به منظور تحت پوشش قرار دادن «جی. آر» ها و راه آهن های خصوصی، قانون تجاری راه آهن تصویب شد. این قانون کسب پروانه شرکت های راه آهن را مشروط و آن ها را در سه طبقه تقسیم بندی کرد:

۱. شرکت هایی که به حمل بار و یا مسافر با استفاده از زیرساخت های خود اقدام می کنند؛

۲. شرکت هایی که با استفاده از زیرساخت های سایر شرکت ها به حمل بار و مسافر اقدام می کنند؛ و

۳. شرکت هایی که به ساخت و فروش زیرساخت برای فروش به شرکت های طبقه ۱ یا اجاره به شرکت های طبقه ۲ اقدام می کنند.

این قانون همچنین رویه هایی برای تنظیم و تغییر در کرایه های حمل مسافر و تعرفه های حمل بار در نظر گرفت. تغییر کرایه ها با اصلاحات اخیر آسان تر و کاهش مقررات در صدور پروانه ها در نظر گرفته شد.

#### ۵. ویژگی های اصلاحات ساختاری راه آهن ژاپن

##### ۱.۵. نبود تفکیک عمودی بین زیرساخت و بهره برداری

اصلاحات ساختاری راه آهن ژاپن، از طریق حفظ مدیریت منسجم سنتی در مورد زیرساخت ها و بهره برداری توسط یک شرکت متفاوت از اصلاحات ساختاری در راه آهن اروپا است. هیچ راهنمای عمل و سیاستی شبیه به دستورالعمل شماره ۹۱/۴۴۰ اروپا وجود ندارد. اگرچه قانون تجارت مصوب سال ۱۹۸۶ راه آهن ایجاد شرکت های ساخت خط و ابنیه و زیرساخت ها (یعنی شرکت هایی که توانایی اجاره دادن خط به شرکت های فعال را داشتند) را می داد، اما این به مفهوم دسترسی آزاد به زیرساخت ها نیست.

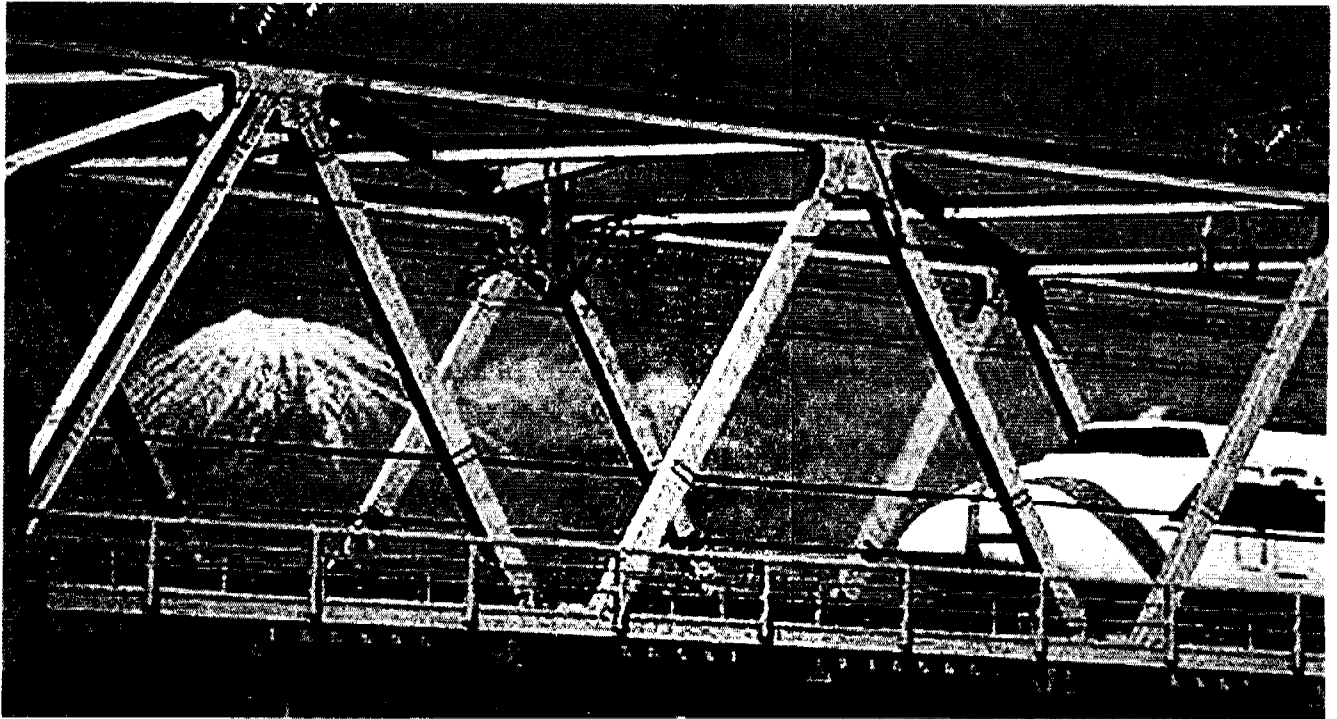
همانطور که بیشتر اشاره شد، مهمترین استثنا «جی. آر» باربری است که قطارهای باری خود را در خطوط مسافربری حرکت می دهد. مثال های دیگری نیز وجود دارد که مالکیت خط و ابنیه و زیرساخت از فعالیت های مربوط به سیر و حرکت منفک شده است، به خصوص در فرودگاه هایی که به راه آهن شهری در شهرهای بزرگ مرتبط هستند؛ البته این ها استثنا هستند.

در حال حاضر، تفکیک زیرساخت ها از بهره برداری به منظور توسعه خطوط بسیار سریع «شینکانسن» به مناطق دور افتاده و ساخت راه آهن جدید شهری در شهرهای بزرگ بطور جدی مورد بحث است. در هر دو مورد، انتظار می رود مشکلات مالی با تزریق وجوه دولتی برای ساخت زیرساخت ها و خط و ابنیه تسهیل شود. البته زمان زیادی برای حصول نتیجه لازم است.

به طور کلی در ژاپن هنوز مدیریت منسجم در مورد زیرساخت های ریلی و بهره برداری متداول است و به لطف تقاضای بالا و ترافیک سنگین، سودهای قابل توجهی بدست می آید که کل هزینه های زیرساخت ها را پوشش می دهد. از این نقطه نظر، راه آهن مسافری ژاپن شبیه راه آهن باری در آمریکای شمالی است.

##### ۲.۵. تقسیم جغرافیایی شبکه

از مشخصات تجدید ساختار ریلی ژاپن، تقسیم شبکه به صورت جغرافیایی است، در صورتی که راه آهن اروپا بر مبنای بخش های کاری یا تجاری (نظیر مسافر بین شهری، مسافر در مسافت های کوتاه و بار) تقسیم شده است. به استثنای قطارهای «جی. آر» باری که در خطوط



«جی. آر» مسافری تردد می‌کنند، معمولاً مورد دیگری وجود ندارد که کاربری‌های ریلی متفاوت در یک خط (ریل) مشترک باشند.

### ۳-۵. باقی‌مانده یارانه متقاطع (۱۴)

به دلیل اینکه تجدید ساختار ریلی ژاپن بیشتر بر مبنای جغرافیایی است، حتی سه شرکت سودآور «جی. آر» هانشو نیز در مناطق دورافتاده برخی خطوط زیان‌ده دارند. زیان‌های چنین خطوطی از طریق سود خدمات «شینکانسن» و خطوط شهری شلوغ پوشش داده می‌شود (برخلاف سایر کشورها، راه‌آهن در شهرهای بزرگ ژاپن، شامل خدمات شهری و روستایی «جی. آر»ها و راه‌آهن‌های خصوصی، پولساز هستند). با تفکیک سه «جی. آر» کوچکتر، ساختار اصلی یارانه متقاطع بدون تغییر باقی مانده است. اما درجه یارانه متقاطع به اندازه آنچه روزهای فعالیت راه‌آهن ملی ژاپن بود، نیست. سه «جی. آر» کوچکتر، در هوکایدو، شیکوکو و کیوشو به دلیل تقاضای پایین نمی‌توانند یارانه متقاطع را اجرا کنند. بنابراین همانطور که پیشتر اشاره شد، ترتیب ویژه‌ای شکل گرفت.

### ۶. شانزده سال فعالیت «جی. آر»ها و مشکلات

#### باقیمانده

#### ۱-۶. شروع موفق

شروع فعالیت شرکت‌های راه‌آهن جدید با رشد ناگهانی اقتصاد در اواخر دهه ۱۹۸۰ همزمان بود. «جی. آر»های تازه تأسیس بیشتر به دلیل افزایش تقاضا، کاهش هزینه‌های ناشی از تعدیل نیروی انسانی، بازپرداخت بدهی‌های گذشته و افزایش اعتماد مشتری از نتایج خوب و غیرقابل انتظاری در سال‌های ابتدایی فعالیت سود می‌بردند. بعد از آن

سه «جی. آر» بزرگ به تدریج مقادیر سود بالایی را ثبت کردند. «جی. آر»های جدید به علت تمیز کردن ایستگاه‌ها، ساختن ترن‌های جدید، سازماندهی، هماهنگی و ارائه هنر در ایستگاه‌ها و از این دست به طور موفقیت‌آمیز تصویری کاملاً جدید از راه‌آهن ارائه کردند. چنین کوشش‌هایی عموماً نوعی خوش‌آمدگویی به مشتریان است. همچنین آن‌ها برای ایجاد تجارت‌های جدید مرتبط با راه‌آهن بسیار تلاش کردند. زیرا راه‌آهن در بلندمدت تصور رشد صنعتی را نداشت. فعالیت‌های تجاری جدید مانند هتل‌داری، کارگزاری‌های مسافرتی، مراکز خرید، بنگاه‌های معاملات و از این دست بود. با این حال، سهم چنین تجارت‌های جانبی هنوز در مقایسه با راه‌آهن‌های خصوصی اصلی، کوچک است.

### ۲-۶. وقوع کساد (رکود) و تدابیر مدیریتی

از سال ۱۹۹۱، زمانی که به اصطلاح حباب اقتصاد ترکید، ترافیک مسافران «جی. آر»ها کاهش یافت و به تدریج در سال‌های اخیر افت شدیدی پیدا کرد. تدابیر مدیریت برای کاهش هزینه‌ها بیشتر بر مکانیزه کردن کارهای دستی و محول کردن کار به پیمانکاران بیرونی و از این دست متمرکز بوده است.

حتی تحت چنین شرایطی، سه «جی. آر» اصلی از آغاز فعالیت خود به مدت ۱۲ سال کرایه‌ها را افزایش ندادند. این امر دستاورد بزرگی محسوب می‌شد، هر چند در سال ۱۹۸۷ کرایه‌های «جی. آر»ها جانشین کرایه‌های راه‌آهن ملی ژاپن شده که بیش از کرایه‌های شرکت‌های اصلی راه‌آهن خصوصی بود.

طی ۱۲ سال، راه‌آهن‌های خصوصی چندین بار در کرایه‌های خود تجدیدنظر کردند و بعضی در حال حاضر، بیش از «جی. آر»ها کرایه دریافت می‌کنند.

بود، انتقال پیدا کرد.

### ۵.۶. به سمت شرکت‌های خصوصی واقعی

همانطور که در بالا اشاره شد، «جی. آر» ها به علت قانون مخصوصی تأسیس شدند که شکل منطقی آن‌ها منطبق با راه‌آهن‌های خصوصی واقعی نبود. دولت هنوز به شدت «جی. آر» ها را تحت کنترل دارد. انتصاب مدیران عالی و ذیحساب (ممیز حسابداری) آن‌ها، انتشار سهام و تعیین وثیقه دریافتی از آن‌ها به تأیید وزیر حمل و نقل می‌رسد. این محدودیت‌ها بعد از اینکه مالکیت «جی. آر» ها با انتشار کامل سهام عام کاملاً خصوصی شود، مضر خواهد بود.

دولت در سال ۲۰۰۱ برای تبدیل سه «جی. آر» اصلی به راه‌آهن‌های خصوصی واقعی لایحه‌ای به مجلس تقدیم کرد. سرانجام لایحه تصویب شد که بعداً در سال ۲۰۰۱ اجرا و سهام دولتی باقیمانده «جی. آر» شرق در سال ۲۰۰۲ فروخته شد. در حال حاضر، «جی. آر» شرق شرکتی کاملاً خصوصی و مستقل است. «جی. آر» مرکز و «جی. آر» غرب نیز بزودی خصوصی خواهند شد.

سه «جی. آر» کوچکتر به دلیل درآمد ناکافی مدیریت سرمایه ثابت که به دلیل سیاست میزان بهره پایین دولت بوجود آمده بود، کرایه‌های خود را به آهستگی افزایش دادند.

از سال ۱۹۹۳ به‌رغم تلاش‌های بسیار سخت، شرکت «جی. آر» باربری، به دلیل کاهش تقاضا به شدت زیان دیده است. آینده برای راه‌آهن باربری نامطمئن است. چرا که سهم آن در بازار داخل در حال حاضر کمتر از ۵ درصد است.

### ۳.۶. انتشار سهام عمومی سه شرکت «جی. آر» اصلی

در اکتبر ۱۹۹۳، سهام «جی. آر» شرق در لیست فروش قرار داشت و ۲/۵ میلیون سهم (به غیر از چهار میلیون سهم منتشر شده در شروع فعالیت شرکت) به عموم فروخته شد. در اکتبر ۱۹۹۶، ۱/۳۶۶ میلیون سهم «جی. آر» غرب (به غیر از دو میلیون سهم منتشره در شروع فعالیت شرکت) فروخته شد و در اکتبر ۱۹۹۷، ۱/۳۵۴ میلیون سهم «جی. آر» مرکزی (به غیر از ۲/۲۴ میلیون سهم منتشره در شروع فعالیت) شرکت فروخته شد. در آگوست ۱۹۹۹، ۸۰۰,۰۰۰ سهم «جی. آر» غرب فروخته شد و نیم میلیون سهم در دست دولت باقی ماند. دولت هنوز نیم میلیون سهم «جی. آر» شرق (۱/۵ درصد از کل سهام منتشره)، ۸۶۶,۰۰۰ سهم از «جی. آر» مرکز (۳۹/۶ درصد از کل سهام منتشره) و ۶۳۴,۰۰۰ سهم از «جی. آر» غرب (۳۱/۷ درصد از کل سهام منتشره) را داشت. سهام دیگر شرکت‌های «جی. آر» نیز بطور کامل در دست دولت است و زمان انتشار سهام عمومی آنان نامشخص است، زیرا این شرکت‌ها هنوز زیان ده هستند.

### ۴.۶. تجمع بدهی‌های گذشته

هر چند سه «جی. آر» مهم وام‌های گرفته شده از راه‌آهن ملی ژاپن را به طور دائم بازپرداخت می‌کردند، «شرکت سهامی عام تصفیه» همیشه مترصد فرصت مناسب برای فروش زمین‌های مازاد راه‌آهن ملی ژاپن با قیمت‌های خوب بود. رکود اقتصادی دهه ۱۹۹۰ فروش اکثر زمین‌های راه‌آهن ملی ژاپن را غیرممکن کرد و بازپرداخت بدهی‌ها را به تأخیر انداخت. در نتیجه مقادیر بدهی از ۲۵ به ۲۸ تریلیون ین در سال ۱۹۹۸ افزایش یافت. در همین زمان دولت لایحه‌ای برای انتقال بدهی‌های «شرکت سهامی عام تصفیه» به حساب‌های دولتی، تقدیم مجلس کرد. پرداخت بهره به عنوان سرمایه این کار، از مالیات جدید وضع شده بر محصولات دخانیات و سود مازاد ذخایر پستی، تأمین شد. همچنین دولت «جی. آر» ها را موظف به پرداخت‌های اضافی کرد که مشاجرات جدی با بعضی مدیران رده بالای «جی. آر» ها را به دنبال داشت. دولت سرمایه‌های مشخصی را برای بازپرداخت اصل پول تعیین نکرده بود، بنابراین، آن را در مقادیر عمده بدهی‌های ملی گنجانده که در آینده مؤدیان مالیاتی باید پرداخت می‌کردند.

«شرکت سهامی عام تصفیه» در سال ۱۹۹۸ منحل شد و کارهای باقیمانده به دفتر مرکزی راه‌آهن ملی ژاپن، که به عنوان یک سازمان درونی شرکت دولتی خط و ابنیه راه‌آهن ژاپن تأسیس شده

پی‌نوشت‌ها:

\* منبع:

Tatsuhiko Suga, Railway Reform in Japan, 2003.

1. Shinkansen
2. Tokaido
3. Tokyo
4. Osaka
5. JRCP: Japan Railway Construction Public Corporation
6. Hokkaido
7. Shikoku
8. Kyushu
9. Honshu
10. Tohoku
11. Joetsu
12. SHC : Shinkansen Holding Corporation
13. Japan National Railway Settlement Corporation.

۱۴- پوشش ضرر ناشی از یک فعالیت توسط فعالیت دیگر، یک موسسه یا

ارگان (م).