

鉄道事業の黒字化と 新しい「中期経営計画」の策定

No.154 2017・3・2
JR 貨物労組資料室報

はじめに

年度末まであとわずかであるが、JR 貨物の今年度決算は苦節 30 年！ようやく鉄道部門の黒字化が実現される見込みである。

このことについて『鉄道事業の黒字化を掲げた『中期経営計画 2016』は最終年度の第 4 コーナーを廻った。国鉄時代から続いた鉄道事業の巨額な赤字は、年々減少し黒字に転換する瞬間が目の前に近づいている。』（ポルテ新年号）と石田会長は語り、田村社長も「黒字化で区切りをつけ、力を蓄え、変革を継承する」と黒字化の実現について述べていたのであった。（同ポルテ新年号）

さらに記者会見でも社長は「達成できる」（日経 2017・2・16）とのべている。）

黒字化は私たちの悲願でもあり、それ自体はとても喜ばしい限りである。

それよりも、国鉄時代からの赤字を克服するための手段であった「中期経営計画 2016」の諸施策は、私たちの努力なしには決して実現出来なかったであろうということを忘れてはならないだろう。

いま会社は鉄道部門の黒字化をテコとして、さらに自立を可能とするため、すなわち自立＝（上場）を新たな目標として、グループを含めた全社的な体制づくりに乗り出している。

自立を理念として、かつそれを実現させる手段についても明らかにして、一挙に自立を進めようとしているのである。

すなわちその手段が新しい「中期経営計画」であり、そのための「業務創造推進プロジェクト」や、それを下^{した}支^さえする「ワーキンググループ」なども組織され、これを統括する「委員会」も設置され、すでに活動を開始しているのである。

私たちはこのような状況に踏まえつつ「次期中期経営計画」が、組合員・家族の将来を決する重大な計画でもあることから、貨物労組が基本方針としている「安全・健康・ゆとり」を中心にした、組合員の職場と雇用と生活を守ることを基本にした闘いを強化していくことは言うまでもない。

直近に開かれた第 29 回定期中央委員会（2017・2・4）で、こうした闘いの方針はすでに決定されたところです。

私たちは、変わりつつある貨物会社の「経営状況」や、これからの「経営方針」について、労働組合として、その内容を厳しくチェックしなくてはならない。

以下そのような観点から述べていくこととします。

黒字化を可能としたもの

すでに述べたように今年度決算では鉄道事業部門の収支はわずかではあるが黒字となるようだ。

会社のトップが言うまでもなく、黒字化の意義は極めて大きくそして重い。

実現されようとしている黒字転換は、国鉄時代から永々と引きずってきた鉄道貨物部門の赤字という重荷に、ようやくピリオドが打たれるということである。

したがって JR 貨物は、鉄道貨物部門の収支が均衡すれば、関連事業の黒字がそのまま生きることになる。実際に一時は鉄道部門が単年度 100 億円以上の赤字を出していたのであるから……。

そして周知のように 3 年前では鉄道部門の赤字は△78 億円、昨年は△33 億円にまで減らし、いよいよ今年度の赤字が解消される状況にあるのだ。

だが私たちは、単純に黒字になったことを喜んでいるわけではない。それは年々生じていた赤字を減らすための努力（苦闘）を重ねて、はじめてそれを解消したということだからである。

とりわけピーク時には 100 億円超の赤字を、もっぱらコストダウンなどで処理しなければならなかったことを思い浮かべるのである。

すなわち JR 貨物は、鉄道事業の収入増をもって赤字を解決したというのではなく、もっぱら経費削減・コストダウンでしのいで来たというのが実際だからである。

このような血のにじむような私たちの努力を、会社は一体どのように認識しているのだろうか？

新「中期経営計画」の策定と将来像

さて石田会長が就任して「中期経営計画 2016」が策定されたのであるが、この計画の最大の眼目は「3 年間で鉄道事業の赤字を克服する」ことであつた。

3 年間でこれを達成したという意味では画期的であつたと言えよう。

したがって会社はさらに自立（上場を意識したもの）を可能とすべく、その仕組を急ピッチでつくっているのが現在である。

実際に会長は「JR 貨物会社の目標は、グループ 40 社と共に 1 万 2 千の社員体

制、売上高 2000 億円以上、営業利益 100 億円超、となる企業グループをグランドピクチャー」(カーゴニュース、2016・3)として明らかにしている。

こうした構想の下で「次期経営計画」がいま練り上げられているのである。

会社の広報紙やマスコミなどで明らかにされている現段階での会社の動向であるが、「鉄道事業の黒字化の先にある JR 貨物グループの将来像」の素描^{そびょう}が、すでに『ポルテ』などで、新「中期経営計画」策定の進捗状況として明らかにされている。

まずはそれを見ておかななくてはならない。

すなわち「鉄道事業黒字化の後、当社はどのような方向に進むべきなのかが、次の中期経営計画における大きなテーマとなっている。昨年 7 月以降策定に向けて検討会を開催し、本社経営会議メンバーと支社長で活発な論議を行っている」というように、すでに会社は黒字化の後の経営計画を練り上げていることを明らかにしているのである。

そして策定される新「中期経営計画」と、その進捗状況に関しては以下のようになっていることに注意しなければならない。

すなわち「昨年 7 月、第 1 回の検討会では、新しい『中期経営計画』の収支構造に関する基本的な考え方について論議し、本業である鉄道輸送(コンテナ・車扱)から生み出す利益の維持・向上、付帯事業や関連事業における一層の利益向上、あるいは鉄道運輸機構から現在受けている無利子貸付金終了後において、営業外収益を極力悪化させない方策について議論」、以降昨年 8 月の第二回検討会では、「中期経営計画 2016」について「出来た事、出来なかった事」を明らかにして、その克服策を実施するほか、「当社の置かれている内部環境・外部環境における強み、弱み、に踏まえた SWOT 分析(註-1)を行い、当社の進むべき姿」についての叩き台^{つくだい}の場を造っていること。

また、昨年の 9~10 月には支社別意見交換に入り、その論議の叩き台を示して論議し、その分析については支社の意見を採り入れてもいる。

10 月には第 3 回検討会が開催され「分析を完成させ、当社の進むべき方向性を参加者全員で共有した」などと報告されているのであった。

そして第 4 回以降は、『もっぱら SWOT 分析の結果を踏まえた『あるべき姿』を実際に数字や施策を落とし込み、具体的にどのように JR 貨物グループを発展させていくのかについて、議論を重ねてきたところである』としている。

さらにまた「結論が出るまで時間がかかるが、本年度一杯かけて検討し、鉄道事業黒字化の先にある JR 貨物グループの将来像を示します」としているのである。

このように会社は、JR 貨物グループの将来像を示すべく、その作業を急ピッチで進めていることに注意をしなければならないだろう。(『ポルテ』 368 号 2017・1・15 参照)

註一1 SWOT (スウォット)

自社の資源でもある強み (S) と弱み (W) と、外部環境としての機会 (O) と脅威 (T) をそれぞれ分析して、それを基礎にして経営戦略を考えること。

貨物会社の将来像は

そればかりではない。これも昨秋にスタートしている「業務創造推進プロジェクト」であるが、すでにその活動を開始している。

こうして^{ふくそう}輻輳する「諸計画」について会社は「新中期経営計画が一番の土台となる」とあえて述べていることについて注視しなくてはなるまい。

それと同時に、会社が黒字化の先に示される JR 貨物グループの将来像に関して、すでに盛んに論議している状況こそ私たち労働組合はしっかり捉えて、そこにはらむ諸問題点を明らかにして関わなくてはならないのである。

この動向については極めて重要であり、貨物の将来像に関することであるから再度整理して見ると、

第一回検討会 7月

第二回検討会 8月

—この間、支社を交えた検討会実施 (9～10月)

第三回検討会 10月

以降、第四回検討会～ SWOT (註一1) 分析の深化、となっている。

このように会社は現在もさらに検討を深め、将来像に関する論議を進めているのである。

会社は、黒字化の実現で^{はず}弾みをつけて、更に「会社や仕事のあるべき姿や、将来の姿を実現させるために必要となる『ヒト・モノ・カネ』を産み出すために、現在の仕事のあり方を抜本的に見直す」としているのだ。

そのために「業務創造推進」が必要であり、とりわけ「仕事のあり方を抜本的に見直す」としていることに注意しなくてはなるまい。

すでに会社は「業務創造推進」のための、ワーキンググループ (以下 WG)、プロジェクトチーム (以下 PT) と、それを統括する「委員会」の三つの組織について明らかにし、すでにその活動を開始している。

その場合「WG」は業務創造推進を進めるメインエンジンとされ、その構成は本社だけでなく、支社や現場の改革の意識が旺盛な、誰もが認める業務のプロフェッショナルを集める」としている。

「WG」は「取り組むテーマを定め、社外の専門家の指導を受けながら具体的な改革案を策定し委員会に提言する」とされているのだ。

また PT は WG を下支えするために設置されているようである。

このように「業務創造推進」の下で、仕事の標準化、一元管理、業務集約、アウトソースの活用、等々の取り組む課題がすでに示され、具体的な検討が重ねられているのである。

とりわけこの取り組みについて会社は「本社や支社・現場の垣根を超え社員一丸となって取り組まなくてはなりません！」と強調しているのである。

今日版減量経営？

いうまでもないが、経営者は不況下でも利益を確保するために様々な手段を講じている。よく用いられた「減量経営手法」(註一2)などがそれである。

それは「ヒト・モノ・カネ」の徹底的な節約で、低成長下にあっても利益を確保するという方法でもあった。このような手法を「業務創造推進」という名を冠して取り入れ、業務を見直す具体的な方法を見出すため、仕事の標準化、業務集約、アウトソーシング(外注)などの施策を追求し「利益」を生みだしていくということなのであろう。

すなわち会社は、最も重要である鉄道事業の黒字化が、収入の拡大でもたらされたのではなく、コストダウンや政府からの助成に依拠しなければならなかったことに踏まえて、つまり、鉄道事業分野の旺盛化おうせいを図るための施策の構築という面よりも、「業務創造推進」という分かりにくい用語をもって、業務の抜本の見直しや集約など、いわゆる減量経営手法を用いようとしているのである。

だから私たちは、この計画によって職場や仕事は一体どうなるのか？それに密着している私たちの生活はどうなるのであろうか？と考えるのである。

したがって、まずは眼の前で繰り上げられている事態について、働く者の立場から、たとえば業務の抜本的な見直しとはなにか？などと具体的に問題を立ててしっかりと考えなくてはならないであろう。

完

註一2 減量経営

企業は石油ショックやバブル崩壊の後、それまでの拡大経営主義を改めて、企業体質の強化を図らざるを得なくなった。

減量経営は、余剰な経営資源を削減し、効率的な経営を行うことを目標にしてとられる方法で一般的には「ヒト・モノ・カネ」の削減として現象する。