

鉄道貨物再建と私たちの課題

資料室報 NO94号

2011・3・15

はじめに

いま職場では、25年問題やロードマップ、あるいは新しい中期経営計画である「飛躍」などについて、しきりに取り沙汰され話題となっている。

「100億以上の経常利益を安定的に生み出して貨物会社の悲願である上場を果たす」という事に誰も異論などあろうはずがない。

だがいま日本では「リストラ」という言葉が当たり前のように使われている。リストラとは「人員削減などの手段によって事業内容を再編成すること」（広辞苑）という意味だから、職場で取り沙汰されている「飛躍」も「ロードマップ」も、当然リストラ面が話題となっている。

「この俺はどうなる？」という組合員の不安や心配。あるいは「計画」に対する多くの疑問を払拭していくためにも、労働組合として最大限の努力をしなければならぬ。これが私たちの当面するもっとも大きな課題である。こうした観点から以下述べてみたい。

起きている諸現実

さて、私たちにとって焦眉の課題はJR貨物の再建・再生である。ところで再生の大きな目安となる22年度の期末決算まで、あと僅かである。はたして決算が、前年度46億円の赤字から、一挙に黒字に転ずることが出来るかどうか見極める重要な時期を迎えようとしている。

たしかに赤・黒は重要であることは言うまでもない。しかし私たちは、更に大きな重要な課題に直面していると言えよう。

それは国鉄改革(※-1)からすでに1/4世紀もの歳月が流れているにもかかわらず「はたしてわがJR貨物は民間企業、いや本当に株式会社になれるのだろうか？」という不安や疑問が職場に渦を巻いているのである。

実際に1/4世紀も経ちながら、今更のように「自立云々」などと叫ばれるが、本来なら、今更自立などと言う言葉など「ありえない！」はずである。

それはあたかも25歳になる者に「おまえ成人式は？」と問うようなものであるからだ。言うまでもないが国鉄改革を仕切ったのは、国であり国土交通省（当時運輸省）である。

しかし国土交通省などは最近「・・・わが国において鉄道貨物輸送は必要だ。しかし事業として成り立つかどうか。もう 25 年も経過している、本州三社はすでに完全民営化を達成しており、同じ改革法でつくった貨物・三島も上場することが必要であり、そうした仕組みを改革法としてまとめてある」などと述べて、貨物会社に対して「上場達成のプランを示せ」と迫ったのであった。

これが昨年の「25 年問題」と言われるものである。

これに対して貨物会社はあわただしく「上場のためのロードマップ」を作成して国土交通省に提出すると同時に、会社としての「新しい中期経営計画」の策定を開始したのであった。

いままでの経営計画「NS2011」(※-2) に変わる新中期経営計画「飛躍」がそれである。

この新計画と、国土交通省に提出した「ロードマップ」は、計画の到達目標として平成 30 年(2018 年)には 100 億～120 億円の経常利益を実現して、完全民営化＝上場を果たすという内容である。

簡潔に言えば、省や株主である鉄道建設・運輸支援機構に対しては「ロードマップ」(外に)、貨物労組や社員に対しては、ロードマップを実現するための手段として「飛躍」(内に)というわけである。

さて私たちは民間企業である限り、黒字が絶対条件であって、それを達成しなくてはならないことは百も承知している。その限りでは 3 桁の利益を上げて上場を果たさなくてはならないが、しかしそれは全く無条件ではない。

目的を実現するための手段である経営計画(ロードマップであれ、飛躍であれ)の中に私たちの“幸せ”が、果たしてどのように存在しているのか！これを確かめることが労働組合の任務として絶対に必要なのである。

こうした労働組合としての観点から私たちは、会社が示している二つの計画、「ロードマップ」と「飛躍」を区別しつつ関連している事柄についてチェックして見なければならぬ。

中期経営計画「飛躍」の登場

「飛躍」とは、JR 貨物会社の新しい中期的な経営計画である。

この新経営計画の基本的な考えは、およそ以下のような内容で構成されている。すなわち

- 【1】 中長距離中心の列車体系の構築
- 【2】 そのためのインフラ整備(輸送拠点ターミナル整備など)
- 【3】 高品質の商品づくり(顧客ニーズの高度化に対応した商品開発)
- 【4】 業務体制の効率化(乗務員の勤務態勢の見直し、駅・検修部門の効率化)
- 【5】 経費構造の変革(固定費の変動費化)

【6】 老朽設備・車両の更新

などの課題、目標をおよそ三つの段階を経て実現するとしている。

第一ステップ（3年）で 経営自立に向けた基盤づくり

第二ステップ（3年）は 経営自立への助走

第三ステップ（2年）は 経営の自立

という計画である。

更に「飛躍」は『中長距離輸送における基幹モードとして、レール特性を最大限に発揮して完全民営化を達成する』ことを目標に掲げている雄大な「経営計画」である。

そして計画達成のために慎重を期してホップ、ステップ、ジャンプの三段跳びで目標に到達するという計画だ。

貨物会社は新経営計画『飛躍』について、およそ次のように述べている。

「前の経営計画であった『NS2011』については、安定的な経済成長を想定して JR 貨物がモーダルシフトの担い手として十分な役割を發揮して、完全民営化の道筋をつけるために計画した」としている。

しかしながら「平成 20 年 9 月リーマン・ショックによる世界同時不況に直面した。しかも景気の低迷は長期化して本格的な回復には至らず先行きは依然として不透明となっている。」などと「NS2011」が挫折した原因についての外的な要因を明らかにしている。

したがって会社は「景気や市場の急激な変化に対応した将来ビジョンの策定が必要である」として、新たな貨物会社の課題について

第一には 景気動向やマーケットの急激な構造変化に対応した将来ビジョンの策定が必要であること。特に経済変動などに十分に耐えられるような経営体質に改善しなければならないこと。

第二には、国鉄改革からすでに 23 年が経過しており「経営の自立」に向けたビジョンの策定が必要であり、特に老朽化している国鉄時代の車両、駅設備の更新が急務であること。

などを押し出しつつ、新たに中期経営計画「飛躍」を作成したのである。

（以上は「貨物会社の新中期経営計画『飛躍』の基本的な考え方」より）

更に貨物会社は「本計画の達成によって、強みである全国ネットワークを最大限活用して、距離特性、環境特性を發揮して中長距離シェアを飛躍的に拡大させる」としている。

まさに文字通りの飛躍を期しているわけである。

すでに見たように、この内容について私たちが指摘しなければならない事柄は沢山ある。しかしそれは後にして、会社が述べる「飛躍」の内容について更に見ておこう。

新計画の大きな目標は「中長距離でのシェアの拡大」とされているが、そのための具体論についてはどうか！という視点で計画は検討されなくてはならないだろう。

あるいは「経営の自立に向けたビジョン」などとあるように「飛躍」では“自立”という言葉が多用されていることが目につく。

すでにふれた「経営の自立」とか「自立への助走」とか「自立の達成」というように多

用されている。

このように自立のためには、まずは「鉄道事業部門の黒字化をはかる。そのために各部門の合理化・効率化を行い、貨物会社総体の経営黒字を実現する。」これが完全民営化のための経営計画「飛躍」の最大の目的、というわけである。

すなわち、株主たる国に対しては自立の道筋として「ロードマップ」を！

私たち社員に対しては、自立した会社とするための経営手段（鉄道部門の黒字化）の内容を明らかにしたものが「飛躍」と言うわけである。

そしてロードマップも飛躍も、100億～120億の安定的な経常利益を生み出すための「手段」として計画されているということである。

それにしても「自立」とは、「他の援助や支配を受けず、自分の力で判断したりして、身を立てて、一人立ちする」という意味であるから、当然使われて然るべきなのであろうか？

完全民営化への道筋「ロードマップ」とは？

ロードマップについて、本部は中央委員会（第23回定期中央委員会、2月5日）において以下のように提起している。

「・・・国鉄改革から25年の節目を目前に、株主である鉄道建設・運輸施設整備機構（以下支援機構と略す）や国土交通省は、完全民営化への道筋を求めて来ました。これに対して会社は、国鉄時代の負の遺産解消や、国の支援とともに、徹底したコスト削減をはかることによって、平成30年を目途に100～120億円の経常利益を目指した、完全民営化に向けてのロードマップを作りそれを省や支援機構に示しました」

「従って今後出される事業計画等では『ロードマップ』に基づく『選択と集中』（※-3）、や『縮小均衡』（※-4）のトーンが強められ、これでは将来の鉄道貨物輸送体制に危機感を感じざるを得ない」

「私たちは組合員の雇用と家族の生活を守るために、現在の全国ネットワークの維持と職場を守らなくてはならない」と、ロードマップに対する基本的な態度を明らかにしている。

具体的には、「貨物改革の闘い」として、「三年連続赤字が許されない状況の中で、私たちは貨物改革の三本柱 ①組合員の雇用 ②現行の全国ネットワーク維持 ③職場を守る、ことを基本として、内なる闘いと、外に打って出る闘いを展開してきた。」としている。

いうまでのないが、この「外へ」とは、改革25年を前にして、税制特例や承継特例（※-5）などの継続実現のために議員、関係省庁、あるいは地方自治体などに働きかける闘いである。

また「内なる闘い」とは、主要には労使協議を強化するという闘いである。「とりわけ計画が、鉄道事業の黒字化をはかるべく徹底したコスト削減にウエイトを置く計画になっている事に対して、私たちは貨物改革のための三本柱を基本に闘いを創造する」（同中央委方

針書)と基本スタンスを明らかにしている。

コスト削減に寄りかかるロードマップ

またロードマップが取り沙汰され始めた昨年の段階において、私たち貨物労組はロードマップについて、およそ以下のように捉えて見解を明らかにしています。

JR 貨物労組新聞号外 (2010・5・25 日付) がそれである。若干長くなるが重要なので引用しておこう。

『成長戦略なきロードマップ』JR 貨物の監督官庁である国土交通省や株主である支援機構は、JR 貨物に対して完全民営化のためのロードマップの策定を求め、国鉄改革 25 年を前にして株式上場の道筋を立てろ、と迫っています。

これに対して JR 貨物経営陣は、財務基盤の強化 (同時に「国鉄の負の遺産」一掃)、国の支援策を前提として、鉄道貨物輸送の機関特性 (全国ネットワークや環境負荷のメリット) や、外部環境の変化 (長距離ドライバー不足問題、道路交通事情) を活かして、中長距離輸送における鉄道貨物のシェアの拡大をめざす。同時に鉄道事業の刷新をはかることを明らかにして、平成 30 年度を目途に経常利益を安定的に確保して株式上場をめざす。」としています。

「しかし JR 貨物経営陣が明らかにした『完全民営化のロードマップ』は経営の成長戦略が不十分であるにもかかわらず、経費構造 (コスト) を極力抑える縮小均衡論に基づく減量経営 (※一6) であり、こうした手法は断じて認めるわけにはいきません。なぜなら職場で働く組合員の雇用と労働条件の低下につながるからです」という見解と態度を明らかにしています。(以上同号外)

ところで会社が国土交通省などに提出した「ロードマップ」では『鉄道事業の刷新』という項目があるが、そこに示している「経費構造の変革」についてが特に重要であり、その概要を示せばおよそ以下のようなものである。

「経費構造の変革」

	平成 22 年事業計画	平成 30 年	増減
【コンテナ拠点】			
駅	121	77	▲44
ORS	36	80	+44
計	157	157	
【列車 ^キ 】1日当たり	20.2万 ^キ	18.7万 ^キ	▲1.5万 ^キ
【社員数】			
鉄道事業部門	5331人	4500人	▲1031人
全体（関連事業を含む）	6661人	5000人	▲1661人
【車両数】			
機関車	717両	550両	▲167両
貨車	8033両	6700両	▲1333両
【設備投資】			
	総額 2000億円		
		老朽機関車更新	640億
		老朽設備更新	230億
		関連事業	540億 など

以上がロードマップに示されている鉄道事業部門の将来像である。

これを見れば私たちは、冒頭に述べたように「俺の仕事はどうなる！」と感ずるであろう。

同時にロードマップでは、収支について下記のように「試算」されている。

すなわち、平成 30 年では、鉄道事業部門+関連事業部門合計で 1681 億～1725 億円と試算されている。これは現在の平成 22 年事業計画の年間収入見込み 1586 億円より 100 億以上の増収を見込んでいるのである。

他方、経費については、平成 30 年度には 1515～1539 億円に減らして、その結果、経常利益は 101 億円～120 億円となることを試算しているのである。

こうした経費削減について見ると、特に人件費の▲71 億円（平成 22 年度比）が一番目につく数字となっている。

しかしロードマップは、計算上では三桁の経常利益を掲げて、その目的を達成しようとしていると言えるだろう。

ロードマップと「飛躍」

では、ここまで論じて来て、若干気が付いた事柄について述べておこう。

ロードマップは単なるマップではない。その目的は「レール部門の刷新」を手段として、

黒字化を図り、完全民営化をなしとげるという内容となっている事である。

と同時にロードマップや「飛躍」の計画内容が「縮小均衡的」に傾いていることである。すなわち「レール部門の刷新」を実現するとしているが、そのための方法（手段）が著しく縮小均衡に傾斜しているという事である。

この当然の指摘に対して、会社は「縮小均衡ではない、コンテナを拡大して中長距離でのシェアを伸ばす拡大計画であり、決して縮小均衡論に陥っているわけではない」などと強弁しているのだが・・・。

ロードマップや「飛躍」の目標が、完全民営化の達成である限り一定の利益レベルを確保しなくてはならないのであるから、そのためにコンテナ部門などのビルドアップが目指されているという意味では、縮小ではないだろう。

だがしかし、計画全体はコンテナのビルドアップより、縮小によるコスト削減にもっぱらの力点が置かれていると指摘して置かなければならない。

具体的に指摘しておけば、例えばコンテナ駅の ORS 化に見るフィダー列車のトラック化とコンテナ駅の縮小。あるいは 列車^キ減、機関車・貨車の大幅な削減（生産手段の縮減、廃棄）等による固定費の削減、等々

集約的に言えばロードマップも「飛躍」も鉄道部門のリストラ（※—6）が目指されているのである。

先に示したように、平成 22 年度には 6600 人の社員がいるのに、平成 30 年には 5000 人（鉄道部門は 4500 人）になる。この▲1600 人分のコストを減らすことによって、経常利益を 100 億から 120 億を確保するという事である。

まさに減量経営にリストラを加味した「事業内容の再編成」と言えるだろう。

縮小均衡とリストラ 計画の背景

現在の日本経済はバブル経済の崩壊以降、約 20 年にわたって経済成長はマイナスを含めての低成長が長く続いている。「失われた 20 年」などとも言われる程である。

不況の長期化と深刻化によって多くの企業は事業の維持に懸命であるが、その場合多くの企業は事業を縮小再生産的（リストラ）に維持せざるを得なくなる場合が多い。

重要な事は、企業は縮小再生産（リストラ）を進めつつ、同時に残された部門については従来よりも生産性を向上させて、利益を確保することに懸命となるのである。

企業は好況期には経営を多角化させるなどして生産規模を増強してきたが、景気の減速や不況場面で採算が取れなくなると、不採算部門などを切り捨てつつ、残された部門の生産性を大幅に上げて、利益を確保するのである。そのために基幹部門に経営を集中しようとするのであり、いわゆる「選択と集中」が行われるのである。

わが JR 貨物も例外ではない。

重要な事は、縮小均衡か、否かという水掛け論ではなく、現実を踏まえて論じることが大切である。

たとえば、JR 貨物 23 年の実際を比べて見れば良い。

輸送トン数は 5700 万トン→3100 万トン

売上高 1727 億円→1522 億円（平成 21 年度）

社員数 12000 人→6000 人

この現実を見れば縮小か否かを論じることさえ無意味ではあるまいか！

固定費の変動費化

貨物会社は最近しきりに固定費を変動費化（※—7）することに懸命である。例えば次のように述べている「当社の経費構造はほとんど固定費でダイヤが決まると経費も決まってしまう」と述べて鉄道貨物輸送についての経費構造の特異性について強調している。

具体的に「飛躍」では「駅の ORS 化、トラック転換によって固定費の変動費化を図る」と述べている。

つまり、列車による輸送よりトラック化したほうが経費が安い、ということであろう。国鉄時代にも赤字が深刻化した時代に当時の国鉄当局は、業務の外注化、民間委託化を推し進めたのであるが、それは経費について人件費を物件費に置き換えるという単純な意図であった。

すなわち当該職場の仕事を外注化・民託化することによって発生する経費を軽減させるという事である。人件費を物件費に置き換えるという方法であった。

かかるような方法が今では呼び名が変わっているが、従来よりも大々的に行われている。

かつての外注や民託は、現在では派遣、契約などと呼称されて当たり前のようになっている。

その目的は固定費を変動費化して、その差額を獲得するということであるから、内容はまったく同一である。

したがって私たちは、固定費を変動費化する意味を労働者的に捉え返して見る必要があるのである。

現在の日本では、失われた 20 年の中で各企業はおしなべて固定費を少なくして変動費化を図る事によって利益を上げている。

正社員より派遣、契約、パート化してこれらの経費を変動費として可変化させること、つまり、生産のピークに合わせて労働者を配置するのではなく、需要に見合う生産の波動に合わせて、労働者を配置すれば非常に好都合であるからである。これが固定費の変動化の本質なのである。

経営者達は「固定費を変動費化させることが我々の悲願でもあった」などと述べている

程なのである。

これを貨物会社としても追求しているのであろう。

鉄道貨物を再生させるために

「私たちは JR 貨物の健全なる発展に自らの汗を流し、血の滲むような努力をしてきた」(貨物労組新聞号外 10・6・25) これからもその努力を惜しむものではない。

JR 貨物の再生を考えるのであれば、まずは鉄道部門の慢性的な赤字を直視しなければならないことは当然である。

鉄道事業部門を見ると大変な事態である。ピークでは平成 21 年度には鉄道部門だけで▲106 億円、平成 20 年度も▲91 億円であったのだ。それだけではない。例え決算上では黒字であっても鉄道事業部門はこの 23 年間ほとんど赤字であり、毎年のように 40 億～50 億の赤字を記録して来たのである。

故に貨物再生とはイコール鉄道部門の再生と同義でもある。

私たちはまずこの構造から変革しなくては話にならないという事である。

貨物会社は、鉄道事業部門の黒字化について「飛躍」では第一ステップとして 3 年間で鉄道事業部門を黒字化させる計画である。

しかしそのための主要な手段は「効率化」であり、全系統にわたる要員減などを行う計画だ。

よく経営者は「入るを計って、出を制す」などと述べるが、確かに大事なことではある。

しかし問題は「入る」が減っていることに対して、もっぱら「出る」を制するだけでは決して発展はないだろう。

重要なのは「入る」をいかに全社的に拡大するのが、経営者の任務と責任であるということである。

要するに経営責任にかかわる問題でもある。

貨物の現在の経営危機とは、時あたかも「25 年問題」を前にした連続赤字について、「赤字のキッカケは、リーマン・ショックなどを背景として発生した世界的不況の影響を受けて大幅に収入見込みが狂ってしまった」と会社は言う。

その場合、「リーマン・ショックではないが、最近の世界的な金融恐慌みたいなものがあって世界経済、日本経済がかなり暗い見通しとなり、これに拍車をかけて自然災害など・・・」(08・10 会社記者会見)

あるいはその 1 年前には「4 月にコンテナ輸送が対前年比で 20 ヶ月連続 (※—9) して上回った記録がこの 4 月で終わった」(07・5・16 会社記者会見)

と述べているように、貨物輸送に多大な影響をもたらす問題 (リーマン・ショック) などについて、天災のように捉えてしまってはならないという事である。

なぜなら、08年9月の戦慄的でもあったリーマン・ショックは、決して突発ではなかったはずだ。

すなわち、その前年からサブプライム問題が深刻化して世界に広がり、金融機関が大混乱に陥り、特にアメリカはサブプライム問題の震源国として、米の大手銀行や投資銀行などが次々と破綻して国有化されたり、かのビックスリーさえ倒産するという事態に進んでいたのである。投資銀行大手のリーマンブラザーズの倒産はその結果でもあるのだ。

やれグローバルだ！とか言われる時代にあって、かかる震源地の大混乱の影響が日本に及ぶことは火を見るよりも明らかではないか。リーマン・ショックのかなり前から経済の異変は起きていたのである。

たしかにリーマン・ショックによる影響は計り知れないほど多大である。しかしそれだけ述べていても問題の解決にはならないのである。

問題は07年からの世界経済の動向を充分把握・分析して、事態に備えることこそ経営者の任務であるという事が教訓的とされなくてはならないであろう。

むすび

いま私たちは冬の時代にいる。冬とは低成長の下で、不況やデフレが続く経済的な冬のことだけではない。

厳しい時代を闘う労働運動総体の状況を含めて私たちは冬の時代と言うのである。

非正規雇用労働者が雇用労働者総体の1/3も占める時代が現在である。かかるような時代認識に踏まえて私たちは奮闘しなくてはならないのである。

そのために会社の施策をしっかりと分析しなくてはならない。言い換えれば私たちは、組合員の生活を守るために、あらゆる会社の施策を分析・チェックすることを通じて、貨物労組の強化をはかるのである。

すなわちロードマップや「飛躍」を検討・分析することを通じて、組合員と労働組合を強くしなくてはならない。

「この俺はどうなる！」と不安を抱く組合員たちとしっかりとした議論を交えて、我々の三本柱「職場と仕事と生活」を実現するために闘うのである。

繰り返して言えば、会社の施策を分析して、計画の本質的なことを巡って論議し、組合員と共に進むのである。

だから私たちにとっての貨物改革とは、貨物労組の強化を基礎としたJR貨物の再建を目指すものでなければならないのである。

註

※一1 国鉄改革

広義には、積年の巨額な赤字が累積され経営破綻した国鉄について、将来にも鉄道を残すために行われたのが国鉄改革。狭義には分割・民営によって鉄道を再生させるために法改正を行いJR各社が設立された。この総体を国鉄改革ということが出来る。

政府、各政党、労働組合、国鉄官僚もそれぞれの立場から国鉄改革を取り組み、1987年4月1日、国鉄は消滅してJR各社が発足した。我々にとって一つの革命でさえあった。

※一2 NS2011

新フレイト21計画の後に策定された貨物会社の経営計画で、08年から4年計画で貨物会社の黒字を目指した経営改革。

※一3 選択と集中

企業にとって利益が見込まれる部門に力を集め、採算の取れない部門から撤退すること。スクラップ・アンド・ビルドの事でもある。

※一4 縮小均衡

企業にとって生産を今までよりも小さな規模で均衡させること。縮小再生産とも言う。

※一5 承継特例

国鉄から承継した資産に係わる固定資産等の課税標準を3/5とする措置。

※一6 減量経営

不況時に行われる経営手法で、人・物・金を節約し経営を再確立する方法。石油ショックやバブル崩壊の後に従来の拡大経営を改め、企業構造を見直し体質を強化せざるを得なくなった。減量経営とは余剰となった経営資源を省いて、残された部門を効率化して経営を行う方法である。

※一7 リストラ

不採算部門の整理、人員削減などの手段によって事業内容を再編成すること。本来は企業の再構築の意味である。だが人員削減などが横行してリストラ＝雇用問題と受け取られるようになってきている。

※一8 固定費の変動費化

鉄道貨物の場合、固定費の占める割合が高い。ダイヤが決まればコストも自動的に決まる。従って輸送量の増減に係わりなく固定的にコストが発生する。

このために経営者は、輸送量の増・減に合わせたコスト発生にしたいために、固定費を変動費化するのである。

※一9 20ヶ月の継続

コンテナが対前年比20ヶ月連続して上回ったこと。(H17年9月からH19年4月まで)