

# 私たちにとって貨物改革とは何か！

資料室報No.107

2012・6・15

## はじめに

J R貨物の将来を決するであろう「再建経営計画」が国鉄改革 25 年の節目として様々な形で会社から打ち出されている。

とりわけ「経営自立計画」と称する計画や、その第一ステップと位置付けられている「飛躍」などの改定を見ると、経営自立計画では 2018 年（H30 年）には経常利益 100 億円以上が目指されている。しかしそれを達成する手段はもっぱらコストダウンに偏った内容となっているのだ。

「経営自立計画」などに示されている諸施策については、すでに私たち J R 貨物労組は「J R 貨物改革推進委員会」などに於いて論議を重ね、「当面する J R 貨物改革の闘い」について「貨物労組指示 1 0 0 号」（2012・5・9）をもって明らかにしている。

すなわち、経営自立計画に示される会社の、縮小均衡論を排して「安全・健康・ゆとり」を対置して、私たちは J R 貨物改革の闘いを、組合員が将来にわたって安心して働けるための職場環境・企業風土の確立を目指している。

具体的には貨物改革の三本柱として

- ① 組合員の雇用と生活を守る
- ② 現在の全国ネットワークを守る
- ③ 職場を守る

を掲げて闘うということである。

## J R 貨物の現実

5 月 1 0 日、貨物会社は 2011 年度（平成 23 年度）の決算を発表した。

それによれば営業収益（総売り上げ）は 1529 億 9100 万円であり、営業利益が 36 億 4900 万円で、かんじんかたなめ肝心要の経常利益は 1.5 億円となっている。

これを表に示せば以下の通りである。

	2010 年	2011 年	対前年
営業収益	1、536 億	1、529 億	▼6 億
営業利益	37 億	36 億	
経常利益	3 億	1 億	▼2 億
当期利益	10 億	※▼5 億	▼16 億

※の▼5 億は法人税率見直しに伴う調整額の増によるもの。

たしかに経常利益は辛うじて黒字とはなっている。しかしこの決算について注意すべきことは、まず第一に、輸送量の減少とそれに伴う収入減少傾向について見なくてはならない。

とくに総輸送量が 3000 万トン台を割り込むだけでなく、主力商品であるコンテナ輸送も 2000 万トンの大台を割り込み、コンテナ収入も 1000 億円を切ってしまっている。

まさにトリプル大台割れという事態である様は以下の通りである。

	2011 年度	2010 年度	前年対比
輸送量	2983 万トン	3098 万トン	▼114 万トン
コンテナ	1961 万トン	2047 万トン	▼85 万トン
車扱	1022 万トン	1051 万トン	▼29 万トン
運輸収入	1128 億円	1151 億円	▼22 億円
コンテナ	991 億円	1025 億円	▼34 億円
車扱	136 億円	125 億円	+11 億円

かかる決算について社長は「確定前だが、いまのところ黒字に首の皮一枚繫がっていると思う」と延べ、更に「2011 年度はコンテナ収入が 1000 億の大台を切ってしまった。このままでは、維持拡大の方向にもっていかないと縮小均衡路線になる」（5・18 記者会見）と危機感をあらわにして述べている。

さて私たちは、まず 2011 年度決算に示されている諸現実を把握するのであるが、それはただ単に把握するという事ではない。

決算に示されている厳しい現実を正確につかみとり、これを現状変革的に捉えるのである。

すなわち 2011 年度決算に示されている貨物会社の現実と、その現実を生み出している根拠を掴みとるということである。

私たち貨物労組は「貨物改革」の実現を目指して奮闘しているのであるから、この変革すべき「現実」を把握しなければならないのは当然であろう。

もちろんこうした態度は、単に現実を把握するのではなく、この現実を乗り越えていくために決算や打ち出されている諸計画を把握するということである。

## 再建計画の重複<sup>ちょうふく</sup>

現在<sup>いま</sup> J R 貨物会社の諸再建計画を見ると、長期的には「経営自立計画」とか、中期的には経営計画「飛躍」の改定、そして単年度における事業計画や「経営計画」と言うように諸経営計画が目白押しとなっている。

したがって重複している諸計画の概要の把握と、同時に提起されている計画の問題点について厳しくチェックしなければならない。

さて昨年 2 月に中期計画として決定された「飛躍」であるが、周知のように未曾有<sup>みぞう</sup>の 3・11 大震災によって、「飛躍」のロードマップは実績との乖離<sup>かいり</sup>が著しいとして H24 年 4 月に

は改定されたのであった。

他方、国鉄改革 25 年という節目を迎えて政府・国土交通省は、完全民営化が難しい三島・貨物について、完全民営化以前の問題として経営の自立を図るための支援措置（財政上）を実施する事とした。国土交通省としては三島・貨物会社を支援する前提として「経営の自立」を強く求めたのであった。

このために J R 貨物は、2018 年（H30 年）までに経営の自立を達成する「経営自立計画」を策定したのである。

かくして経営自立計画は 2011 年 12 月に策定されたのであるが、従来の支援とは異なり国土交通省などのテコ入れによって設置された「第三者委員会」で計画が吟味され、了承を得なくてはならない仕組みとなった事について注意すべきであろう。

本来なら経営改革などは会社自身の意思決定によって実行されるのであるが、J R 貨物の場合、鉄道建設・運輸施設整備支援機構のもとに設置された「第三者委員会」なるものが再建計画やその内容について関与し、しかもその了承を得るという従来とは異なる仕組みが設けられたと言うことである。

さて貨物会社の再建計画は、すでに述べたように長・中期的には「経営自立計画」と「飛躍」（あるいは自立計画の第一ステップとしての「飛躍」）と更には単年度の「事業計画」となっているが、会社はこの重複について、あえて「三位一体の計画」などと強弁しているのである。

これに毎年実行計画とも言われる「経営計画」を加えると、三位ならぬ四位一体？の計画である。

さてこの「四位一体？」の経営計画とは以下の通りである。

- 1) 経営自立計画（H23 年～30 年にわたる長期計画、実質的には H24～25 の二カ年計画）
- 2) 中期計画「飛躍」（H23 年～25 年の中期計画）
- 3) 事業計画（年度毎の計画）
- 4) 経営計画（年度毎の経営実行計画）

では以上のような「経営自立計画」や「飛躍」などの重複がなぜ生じているのであろうか？あるいは、それぞれの計画の性格や目的など、その持つ意味を私たちは把握しなければならないだろう。

## 計画の策定と見直し

では具体的に中期経営計画「飛躍」の策定とその見直しについて見ておこう。

J R 貨物は 23 年度を初年度とする三カ年計画として中期経営計画「飛躍」を策定したのであった。（平成 23 年 2 月 18 日取締役会で決定）

その前に会社は平成 20 年度を初年度とする「ニューストリーム 2011」を策定して、完全民営化の道筋をつけるとしたのであるが、平成 20 年 9 月頃に顕在化した世界的な経済危機（かのリーマンショック）に直面して、以降国内景気は極端に停滞したため当初の計画

から大きな乖離<sup>かいり</sup>が生じ計画は実現困難となったのであった。

会社はこの反省から、マーケットの急激な変化にも十分耐えられる企業体質への転換が急務であるとして、採った方法はもっぱら「減量化<sup>げんりょうか</sup>施策」を急ぐという内容であった。

同時に、平成 23 年度末には国鉄改革から 25 年の節目を迎えることから、国鉄改革の最終目標である「完全民営化」に向けた「経営の自立」がこれまで以上に喫緊<sup>きつぎん</sup>の課題となっており、もっぱら事業のスリム化（減量化）によって経営の自立を図ろうとしたのであった。（ぼるてNo.298、H23・4・1）

従って「今後鉄道の有する全国ネット、安全性、安定性、大量定型輸送等の優れた特性を最大限発揮することにより、中長距離における基幹輸送モードとして国内物流の柱となることが私たちに求められている」（同・ぼるて）として、同時に「経済変動等に耐えられるスリムで強靱<sup>きょうじん</sup>な経営体質への脱皮を進め、鉄道事業部門の黒字化を早急に達成する」としたのであった。

この取り組みの第一ステップとして、当初は平成 23 年度を初年度とする三カ年の中期経営計画「飛躍」を策定したのである。

ところで「飛躍」で述べている「安全を大前提としつつ、経済の変動等に耐えられるスリムで強靱な経営体質への脱皮」とは、まずは鉄道事業部門の黒字化を速やかに達成せんとする計画であった。

実際に会社は次のように述べているのだ。

すなわち「平成 25 年度までの三カ年の計画期間において鉄道事業部門の黒字化を図り、経営の自立にむけた確固たる基盤を造る」としていたように、中期計画「飛躍」の目的は三カ年で鉄道貨物部門の黒字化を図る。とされていたのである。

たしかにわが J R 貨物は鉄道貨物輸送を生業<sup>なりわい</sup>としている会社であるのだから鉄道事業部門の赤字は、本来致命的<sup>ちめいてき</sup>とも言える問題なのである。

したがって、本業である鉄道貨物輸送の赤字については、長い間旧国鉄から引き継がれた資産（主に土地などの不動産）を活用した関連事業による利益で埋めて来た、という構造が続いていたのである。

実際に鉄道事業部門の赤字は以下のようになっている。

06 年（H18）	▼39 億円
07 年（H19）	▼41 億円
08 年（H20）	▼91 億円
09 年 {H21}	▼101 億円
10 年（H22）	▼72 億円
11 年（H23）	▼72 億円

このように巨額な鉄道部門の赤字が続いているのであり、貨物会社の経営は、本業の鉄道貨物輸送が依然として赤字を生み出しているのが実際である。

この克服を課題として登場したのが、かのロードマップとしての「飛躍」であったのだ。

しかしこの計画も、3. 1 1大震災という想定外の事態によって、すぐに改定(見直し)を余儀なくされたのであるが、このような見直しと言う悪しきパターンは、「飛躍」の前段計画をなす「ニューストリーム 2011」が、やはりスタートした直後に生じた「リーマンショック」の嵐によって破綻したここと同じような構造をなしていると言えよう。

## 三位一体の計画とは

公益企業に関する専門誌である「ACCESS」は第 327 号 (2012・4・20) で J R 貨物の経営自立問題について取り上げている。

そこでは「上場可能な体力作り、経営自立計画が始動！」などの見出しで、J R 貨物労使に対するインタビュー記事が掲載されているが、まずは経営陣に対するインタビューから見ると、

—「24 年度事業計画には経営自立計画・中期経営計画・事業計画を<sup>さんみいつたい</sup>三位一体で着実に実行するとなっているが、この三つの計画の関係は？」—

会社「経営自立計画は H30 年度を目標に、鉄道事業部門の早期黒字転換や経営自立（上場可能な利益、経常利益 100 億円以上）の達成を目指す長期計画です。

中期経営計画は昨年度に策定した H23 年～25 年度の三ヵ年計画「飛躍」ですが、大震災により前提が大幅に狂ってしまった。

従ってこの 3 月末までに改定して新たに H24 年～25 年度の二ヵ年計画としました。この二つの計画と単年度の事業計画を整合させながら取り組んでいく」と三位一体の計画について述べさらに、

「…第三者委員会の審議を経て、昨年 12 月に策定した経営自立計画は、経営の自立に向けた取り組みについて、各施策ごとに工程表を作り進捗度を管理しながら進めていくもので H24 年度が実質的には初年度と言える」さらには

「第三者委員会からは計画は作る事ではなく実現することに意義がある、と念を押されて、当面は手探り状況ですが着実に実行したい」などと経営計画の策定と、設置された第三者委員会との関係についてあえて言及しているように、会社が鉄道建設・運輸施設整備機構からの支援を受ける前提として、自立計画を策定しこれを第三者委員会なるものが了承して、はじめて支援・フォローアップが行われるという構造となっている事を私たちは直視しなくてはならないだろう。

俗に言えば「もっとしっかり経営せよ！」と、第三者委員会から貨物会社の経営自立計画がチェックされるということであるからだ。

## 私たちにとって完全民営化とは

さて私たちにH22年の段階で、ロードマップ（工程表）として会社から示された「飛躍」は、

第一ステップとして、経営の自立に向けた基盤づくり（H23年～25年）

第二ステップとして、経営の自立への助走（H26年～28年）

第三ステップとして、経営の自立（H29年～30年）

と言う様に説明されている。各ステップには『経営の自立』というフレーズが付けられているように完全民営化を目指すための経営自立計画でもある。

ところで、自立とは「他の援助や支援を受けず自分の力で判断したり、身を立てること。一人立ち」という意味である。（広辞苑）

いま私たちは国鉄改革から25年目と言う節目の年を迎えているが、国鉄改革とは「当時の日本国有鉄道を解体（分割）して民営化を図る」ということであり、つまり病んだ国鉄の外科手術をもって再生するというものであった。

そのための法的手段が「国鉄改革法」である。だから改革法の主旨は「三島・貨物を含む七つの新会社を、株式会社として株を上場する」ことをもって完結するはずであったのだ。

しかし三島、貨物については四分の一世紀を経ても完全民営化の展望は見えていないのであり、このような場に私たちは今立っているのである。

だからこの問題は単に私たちの働き方や社員数の問題ではない。それらの在り方は改革時に厳しく精査され定められたはずである。

問題は25年経っても上場が出来ないという現実にある。ここから学ばなくてはならないのだ。

自立計画に見るように、<sup>いま</sup>未だに自立に向けた、**基盤**とか、**助走**、そして**自立**というようにまるで三段論法である。

だが私たちは、自立も出来ず、いや一人歩き出来ない、その根拠について掘り下げ、それをしっかりと把握しなくてはならないのだ！

更に「ACCESS」のインタビューに戻るが、

—「スリムで強靱な経営体質と全国ネットワークで鉄道特性を発揮する、というこの二点は両立出来るのですか？」—という問いに対して、

会社「鉄道事業は固定費が高い分、損益分岐点を超えて収入が伸びれば、伸びた分だけ利益になる産業ですから、当社の場合も鉄道の特性を活かせれば、収支は飛躍的に好転するものと認識しています」と極めて楽観的であり、更に

「H20年度以降の約180億円の減収は、関連事業部門の40億円の増収と、約140億円に相当するコスト削減でカバーして来たが、もう従来型の落とせる贅肉はあまり残っていない。そのために仕事の仕組みを普段に見直し、効率化投資を行うなどスリムで強靱な経営体質に改善していく。」と述べていることに注意しなくてはならない。

## 机上の論議は駄目！

これに対して本部副委員長は同「ACCESS」のインタビューにおいて、  
—30年度を目途とした『経営自立計画』について—という問いに対して以下のように述べている。

すなわち「自立とは株の上場を果たすことだけではなく、自分の足で立つことです。然るに、計画の内容は机上の論理だけで収支を論じている、少々薄っぺらと言わなくてはならない」

「発足時には12500人だった要員数は現在では約半分になり、逆に管理部門の規模は発足時の4～5倍にもなっている。稼ぐために働く人が減って、管理部門だけが膨らむのは組織としていびつだと思う」と厳しく指摘しているのである。

このように諸計画によるJR貨物会社の自立についての考えを要約すれば

- 1) 平成30年度を目標として鉄道事業部門の早期黒字化をはかる。
- 2) その事を通じて経営自立を図り上場可能な利益水準を確保する。
- 3) 経営自立計画は施策ごとに工程表（ロードマップ）をつくり、進捗状況を管理して進める

と言うことであるが、私たちからすれば「あまり残ってはいない贅肉を落とす施策」がさらに架せられるということである。

従ってこの平成24年度は極めて重要である。

すなわち経営自立計画の実質的な初年度でもあり、見直されている二カ年の中期計画「飛躍」の初年度でもあるからだ。

そして省などの支援策の無利子貸付の継続や増について、喜んではいられないのである。

実際に新たに設けられた「第三者委員会」などにおける「経営自立計画」のチェックが条件となっているのである。

こうして各計画の初年度としての施策は、さしあたり次期ダイヤ改正（25年春）において具体化されることになる。

その主たる施策は、鉄道貨物輸送の縮小、駅のORS化の推進によるフィダー列車のトラック化、などを主として、あらゆる職種についての効率化が目指される事になる。

すなわち計画ではH30年度に4000人体制にするとしているのであり、そのための諸施策がいま開始されているのである。

これに対して私たちは冒頭に述べたように、組合員を守るための貨物労組としての三本柱を掲げて闘っていくことは言うまでもない。

## 選択と集中のウソ！

この間「選択と集中」という言葉が盛んに使われているが、それは主に企業の業績向上

や回復のために常に用いられる言葉である。

あえて「選択と集中のウソ」と書いたのは、他にもない日本経済新聞（2012・5・28）などがそう書いているからである。

日経新聞は「経営の視点」というコーナーでそのように報じているのであるが、そこでは「米の大手電機メーカー、ゼニスとRCAが韓国とフランスの電機メーカーに吸収された」ことを報じつつ、「集中と選択」について次のように述べているのであった。すなわち「今の日本の電機大手は“集中と選択”の名の下に撤退を繰り返しているように見える。新たな投資の決断が伴わない単なる撤退を安易に選択と集中と呼ぶべきではない」「撤退は固定費の削減で一時的な増益につながる。だがそれだけでは事業規模が縮小して成長が止まる、持続的に成長するために経営者は投資の決断を下さなければならない」と述べている。

この記事を読んで感じたことは、「撤退は固定費の削減で一時的には潤<sup>うるお</sup>うが、事業規模が縮小し成長が止まる」というくだりが、正にわが貨物の歴史と重なると言うことである。

現に貨物社長も最近の記者会見で「コンテナが1000億台を切り、拡大しないと縮小均衡論に陥る」と危機感を述べている。

しかし今の貨物は、コンテナの売上高だけではなく、貨物駅は大きく減少しORS化が進められようとしている。働く社員数は発足時から見れば半数になっている。

コンテナの売上高ばかりではなく、年間総輸送量は3000万トンを割り、コンテナも2000万トン割っているのが現実なのである。

これは明らかに事業規模が縮小して成長が止まってしまったことの現れなのではあるまいか。

選択と集中、スクラップ&ビルド、縮小均衡・縮小再編は、いずれも同じカテゴリーの経営手法の問題である。

企業はもっぱら減ってしまった輸送量や収入に合わせて、人員を含む事業規模の縮小をもって均衡を図ろうとする結果なのである。これでは絶対に駄目なのだ！

だからこそ私たちは、全国ネットワークの維持・確保を強く主張しているのである。

本来なら経営者の視点から論じる日経などが、いみじくも言うように縮小が目的化されれば成長が止まるのは必然でもあろう。

持続可能で持続的な成長を図るための努力こそが、いま労使に問われているのではあるまいか。

私たちの貨物改革とはこのような観点の問題でもあるのだ。

(完)