

貨物労組の強化と 貨物会社再建の課題に関して

2013・7・25

資料室報No.121

はじめに

貨物会社は民間企業を目指して設立されたにも関わらず、四分の一世紀を経た現在でも、その展望は切り開かれてはいない。

この間貨物会社の経営トップは、旧国鉄の幹部あるいは旧運輸省（現国土交通省）出身の天下り人事によって担われてきた。

ところが今年度に初めて民間企業出身の元日本郵船副社長が代表取締役会長として就任した。郵船から二人のブレーンを伴ってである。

新会長は就任後の記者会見で、貨物の経営にいて「…あらゆるコストを徹底的に切り下げる…」と語り、JR 貨物会社再建の決意の一端を示している。（2013・7・10）

またブレーンを引き連れての就任で想起した事は、かの JAL 再建に際し京セラの稲盛名誉会長が、三人の京セラ役員を伴い「アメーバ経営」（註一）をひっさげて JAL の再建に登場したことである。

さて今職場は貨物労組第 29 回定期全国大会（2013・6・24～25）において激しく論議されたように、会社が強行している人件費削減＝賃金削減に対する激しい憤りに満ちている。

会社は鉄道事業部門の黒字化をはかるため、人件費の削減に乗り出しそのことをもって収支の改善を図ろうとしている。そのために貨物経営陣は、従来の経営方針は手ぬるいとして、より民間経営手法を採り入れて貨物の再建を図ろうとしているのだ。

その決意の現れが、初めて民間企業出身をトップに据えたということである。

実際に新会長は

「…こちらに来る前、色んな人から国鉄が JR 貨物になって 25～6 年にもなるが、まだ親方日の丸的などころがあると言われた。民間企業として自立するために何をしなくてはならないのか」（2013・7・10）と述べているように、その決意はすでに貨物経営陣に強く伝搬されているようである。

私たちは再建の名の下に、人件費＝賃金水準の切り下げを強引に押し通す経営方針について反対するのは当然であるが、しかしさらに踏み込んでこれらの動きを分析しなくてはならない。

そのためには平成 25 年度事業計画は無論、新会長や社長或は他の動向にも注目

4、「全国ネットだから大きなテーマは本社を突き上げて本当に実行し全国展開を図る。はっきりと目に見える形で成果を示していくことが大切だ。

それが出来れば会社のムードも風土もがらっと変わり、大きな改革はそこから進む。」

5 「鉄道業は、海運や航空もそうだが、固定資産、設備が非常に大きい巨大な装置産業だ。従って固定費部分が非常に重い。相当程度の収入を上げないと、長い期間赤字に苦しむ宿命にあるが、一旦そのベースを超えると大きな利益をどんどん出せる特性がある。そこに行く前にまずバーをきちんと下げること、あらゆるコストを引き下げること、いま社長以下徹底的にやっている。」

などと述べているように、会社は賃金を含むコストのバー（水準のこと）を引き下げていく決意を示しているのである。

さらに会長は記者からの「外から見た JR 貨物とまだ数週間だけ内から見た印象は？」という問いに対して

「貨物に来る前に、国鉄から JR になって 25 年以上にもなるが『まだ親方日の丸的なところがある』と言われたが、民間企業として自立していくためにという観点から、いいものは生かし遅れているところは正す…」などと答えている。このようなやりとりから私たちは会社の考えを洞察するのである。

註一 石田忠正会長

1968・3 慶応大学経済学部卒

1968・4 日本郵船入社

2000・6 同取締役、01 年常務、代表取締役専務、副社長を歴任

2007・4 日本貨物航空社長

2010・4 同相談役

2010・6 東京都港湾振興協会会長

2011・4 公益財団法人がん研究会 理事長補佐 などを歴任。

2013・5 JR 貨物代表取締役。

JR 貨物の初代会長は運輸省出身、日本航空副社長であった町田氏。そして旧国鉄出身の橋元会長、やはり運輸省出身の棚橋氏、さらに運輸省出身で日本航空の金田氏、そして国鉄出身の伊藤氏や小林氏が会長に就任しているが、純民間出身の会長は今回が初めての人事となっている。

田村社長の決意に関して

まずは、わが第 29 回貨物労組定期大会における社長挨拶に見る会社の考え・スタンスについてしっかりと再把握しておこう。

この大会翌日には、貨物会社の株主総会が開かれるという関係から、直面している貨物会社の今後の経営方針や、夏季手当の問題に触れているからである。

社長挨拶の要旨は

第一に、物流は生産物が消費されることによって生じる受け身の産業であるこ

と。従って生産構造あるいは消費構造の変化に物流事業者としていかに対応するかが基本となる。

第二は、ヤマトのビジネスモデルの構築^{こうちく}の教訓、JR 貨物は単に生産活動が変わるからそれに対応する域^{いきま}を脱していないが、ヤマトのビジネスモデルが確立されているように、我々は鉄道コンテナ輸送をビジネスモデルとして、誰でも使う事のできる商品として使っていただく、日本物流の中で存在感を示して生き延びることをめざす。

第三は、当社は 1987 年（昭和 62 年）売上高 1600 億円、ほぼ総ては運輸収入で車扱 800 億円、コンテナ 800 億円であった。

しかし現在は、車扱 110 億円（昨年）で 700 億円が失われ、コンテナは 1100 億円となっている。

第四に、自助努力はそれなりにやって来た。効率化によりヒト・モノそれぞれ効率化を高め、機関車、貨車も更新しつつ基盤整備という形で駅など効率の良い型をつくってきた。

同時に土地を使って建物を建て保管を中心にもっぱら「運ぶ」ことに努力をして来たが、現実には鉄道事業の「運ぶ」という部分が経営的には赤字であることは事実である。これを解決しなければならない事が経営側の基本姿勢である。

このところが社長の一番言いたいことであろうが、更に次のように述べていることにも注目しなくてはならない。すなわち

第五には、確かに震災時の石油輸送や瓦礫輸送^{がれき}というように胸を張っていい仕事をして、黒字を出さなくては我々の存在価値が無いということだ。

と述べている。こうした論点は今年に入って次第に膨らんで、石油や瓦礫輸送^{がれき}を担^{にな}った私たちの前であえて、これを強調し出しているのである。

そして最後には 「社長となって最初に、中長距離のトップランナーになりたいという旗印^{はたじりし}を掲げた。それを足掛かり^{あしが}に会社を立て直していく気持ちは変わらない。明日は株主総会がある。民間の経験のある新しい会長を迎えるが、民間手法・スピード感ある経営方法を採用入れたい」とその考えを示しているが、私たちは、この第四や第五の箇所に示される内容について特に留意^{りゅうい}しなくてはならないだろう。

さて、この間に明らかにされている田村社長の考えをトレースすると以下のようである。

◆2013・1、 ACCESS 新春号の一JR7 社トップに聞くー

ここで社長は、次のようにインタビューに答えている。

「社長になって一番大きく変わった点は、社外取締役が来たり常勤の監査役も一人増え、経営に対する第三者機関もある中で、数字に基づく経営管理を徹底し、経営スピードと透明性を高めて行くことを強く意識した」と述べ、具体的に数字に基づく経営管理の徹底を強調している事が目につく。

◆更に 2013・1 社内誌新年号に社長の年頭挨拶が「隗^{かい}より始めよ」と題して巻頭^{かんとう}言^{げん}として掲載されている。この巻頭言は以下のである。

1、安全確立、収支改善、3月ダイ改の三項目について重要であり、この三点の成否が中期計画「飛躍」や長期計画の「経営自立計画」の見直し議論に直結する。

2、昨年6月の新体制発足の際に与えられた国土交通省からの4項目の経営改善方針、すなわち、①民間的経営手法の導入 ②コーポレートガバナンスの徹底強化 ③株主との連携強化 ④経営改善の進捗のレビュー等の観点から、この半年のJR貨物としての自己評価をきちんとする必要がある。

3、取締役会の審議事項の明確化や、株主への報告などの定期化などの形式面の強化と、実質面では審議事項に係る^{かかわ}施策についての数値化は最低限の要件であり、ブラックボックス化している部分の「見える化」をはかる。

4、更に「第三者委」での論議についても、施策の細分化＝数値化を進め、国土交通省からの4項目や、「第三者委」での論議にのっとりて経営の細分化や数値化を^{はか}図る。

こうした方針を、田村社長は“隗^{かい}より始めよ”と題して実行することを社員に表明しているのであった。

こうした決意の成立はおそらく昨年暮れ頃の段階であろう。

また田村社長は今後の見通しについて以下のように述べている。

「現実には事業計画の売上高（H24年度）の計画達成は困難であり、経常利益は達成しても来年度の事業計画や、それにつながる「飛躍」の見直しが必要となる」と危機感を^{あら}露わにしている。

要するに、人件費の圧縮についてはこの時点から構想されていたと言えよう。特に国土交通省からの4項目の経営改善施策にあるように、人件費の削減の数値化が民間的経営手法として^{はか}図られた事に気が付くであろう。

◆こうした決意は「経営改革の断行」として社内報ポルテや、或はまったく異例な^{かたち}形での「採用内定者」に対する手紙などに実際に示されたのであった。

ではポルテ（2013・4）での社長の「年度初訓示」について見よう。それを読めばコストダウンの手法が^{にょじつ}如実に示されているのである。

社長の年度初訓示は本社幹部と社員に対して行われ、一鉄道事業部門早期黒字化のため経営改革の断行！安全・安定輸送、収入の拡大に最大限の注力を！— という大見出しで、ポルテ一面に掲載された。その内容は

「ここに平成25年度の事業計画を持って来た、一言で言うところの一年間でやるべきことは鉄道事業部門の黒字化を実現するために経営改革を断行する事です。」

「平成24年度は下期に目標とした経常黒字は確保できるが、しかし鉄道事業部門の損益を見ると赤字が大幅に拡大する見通しだ。これは我々が経営自立計画で目指そうとしている鉄道事業部門の収支均衡に逆行する動きであり、これをどう^{とら}捉えるかが問題だ」

「今年度の事業計画策定は、鉄道事業と関連事業のトータルで落ち着きを仕上げる従来の考え方はやめ、本業である鉄道事業の黒字化を目標に据える事で成り立っている。今年度の事業計画では、経費の取り扱いが大きく変わる。それは収入目標の未達を予備費から手当することに我々が慣れて、予備費が底をついた下期にあわてて手を打つことを繰り返してきた反省からだ。」

「収入で賄えないなら、他の経費の執行抑制に着手し、計画との乖離を最小限に留める。我々がコントロール出来ない経費の増加が見込まれる中で、人件費を含めた経費抑制をこの事業計画に組み込んでいる。」

言葉はきついが当社はギリギリのところまで来ている。だからこの3月のダイ改を基礎にして、いかに仕事の仕組みを変えていけるか、全く新しいビジネスモデルを構築して、グループ会社の力を結集しどんな営業施策が打てるかを考えていくことが求められる」

などと述べているが、ここに会社の現在の意志がはっきりと示されているだろう。

すなわち貨物会社の経営状態はギリギリの所まで来ている。これを打開するために鉄道事業部門の採算性(黒字化)を、経費抑制＝人件費削減を手段として行うことを宣言しているのである。

◆ それだけではない。社長はその決意をなんと今年度の採用内定者に、これを手紙という形で示したのであった。

実際に2013・3月には「内定者各位」と題した以下のような手紙を送っているのである。

『J R貨物は発足以来、鉄道貨物輸送を社会の中で一定の役割を果たし続けて来た。また東日本大震災時の石油輸送の緊急輸送や、現在も続いている災害廃棄物輸送のように関係方面から社会への貢献について高い評価を受けている。

しかし経営という側面から見ると、企業は本業が黒字となって、しっかりと世の中に存在感を示し社会的役割を果たす事が全てです。

本業である鉄道事業は競合輸送機関との競争が激化し、厳しい環境下にある関連事業は、開発可能な土地が減少や経年による設備の陳腐化から収益性が低下しつつあり、関連事業の黒字で鉄道事業の赤字を埋める従来のビジネスモデルは限界に来ている。

また当社の保有する車両や設備の老朽化が進み急ピッチで更新することが差し迫った課題です。

その原資を確保し、借金を返済するには利益を上げることが不可欠です。鉄道会社として鉄道事業から利益を上げ、鉄道事業に再投資していけるよう発展し続ける経営体制を実現しなくてはなりません。

経営者も更に一層の痛みを分かち合います。その上で社員の皆さんにとっては

大変辛い選択になりますが、鉄道貨物輸送を将来にわたり維持・発展・進化させていくために平成 25 年度の新計画を作成するにあたり賃金の減額に踏み切ることにしました。

賃金の減額についてはこれから具体化していくことになりますが申し訳ない気持ちで一杯ですが、なにとぞご理解頂きたいと思います。』

平成 25 年 3 月 代表取締役社長 田村修二

この手紙をもらった内定者は、一体どのように感じたのであろうか？いや、この間の経緯を見るならば、会社は、内定者より本当は社員一人一人に示したかったのではあるまいか。いくら鉄道貨物の社会的有用性を叫んでも、利益を確保しなくては何もならないのだ！……と。

◆ 実際にこの 3 月段階で会社は「社員の皆様へ」という文書を発している。その内容は“賃金の抑制に踏み切る”という内容について「経営改革に向けて」というタイトルでサブタイトルが「～社員の力で貨物鉄道を伸ばし・創造し、新しい J R 貨物に生まれ変わろう！～」というパンフである。

これには今まで記してきたような社長の考えが示され、文面は「内定者への手紙」とほぼ同じである。

それには最後に次のように記されていた。

「……社員の皆様にとって大変辛い選択になりますが、鉄道貨物を将来にわたって継続・発展・進化させるために賃金の抑制に踏み切ることにしました。社員一人一人が経営改革の主役になってくれることを切に願っております。」

と賃金抑制を明言し、社長が社員に賃金の抑制をはかるという異例な形でのアピールを直接行っているのである。

労働条件の根幹をなす重要な問題を、社長自らが「賃金の抑制」を文書で社員に示しているのである。

重ねて述べるが、この事態をあえて異常とか異例と言わなければならないのは、労働条件の根幹にかかわる事項について、対応する労働組合との協議・交渉・合意が前提であるにもかかわらず、社長名で賃金の抑制をダイレクトで示すという前代未聞の事態であったと言わなくてはならない。

◆ 最後は定例記者会見（2013・5・15）で社長は記者に対して、鉄道事業の黒字化に関して次のように述べている。

「…決算は 4.5 億円程度の黒字であったが、部門別にみると鉄道部門は営業損益レベルで▼78 億円の赤字に拡大してしまった。

主たる事業部門の鉄道収支をいかに早く黒字化していくのかという課題を改めて突き付けられた。今年度はその鉄道事業部門の早期黒字化に向けた努力について

て収入拡大を主眼として、コスト削減と相まって努力する」と述べているが、ここでは鉄道事業の黒字化について記者に説明しているようである。

こうして貨物会社のトップは、年末～年始そして3月頃～現在に至る過程で様々な場や方法で、従来には無い形で鉄道事業部門の黒字化を強調し、そのためのコストダウンについてはもっぱら人件費にその^{ほこき}銚先を向けている。

私たちからすれば労働条件の基本をなす賃金の切り下げが具体的に^{もくろ}目論まれ、夏季手当の1.1はその結果でもあると言えよう。

こうしたJR貨物の「経営改革」に関するトップの態度についての引用は以下の通りである。

- 2013・1 社内誌新年号 巻頭言「隗より始めよ」
- 同・1 ACCESS新年号 インタビュー
- 同・3 「内定者への手紙」
- 同・4 年度初訓示 (社内紙ポルテ4月号)
- 同・5 定例記者会見(5・15)
- 同・6 貨物労組第29回定期全国大会での挨拶

JAL再建手法の教訓

さて日本の企業はバブル崩壊後からの長期に及ぶデフレや衝撃的なリーマン・ショックなど、あるいは慢性化したデフレ不況や発生した経済危機によって多くの企業が経営危機に直面しているという現実にある。各企業はその危機を乗り越えるための企業体質を目指していることは言うまでもない。

しかしそれは企業の側の論理であり、働く私たちからすれば大問題なのである。生活の絶対的基礎をなす労働条件は、労働組合として組合員の生活を守ることからこれを守らなくてはならないのだ。

しかしデフレや不況の下では、雇用を含めた労働諸条件を守る労働組合に対して、企業は利益を上げるために労働条件の切り下げを^{つね}常としている。

他方労働組合は、そこに働く労働者の生活を守る価値観を有する存在であるからそのせめぎ合いが^{けんざいか}顕在化しているのが、時系列にも見たように昨年の暮れごろから今日までの事態であると言えよう。

すでに会長や社長の言葉に見るように、貨物会社はコスト削減を^{だいじょうだん}大上段に振りかざし、労働諸条件の切り下げを手段として経営改革をなしとげようとしている。

私たちはこれに直対応することなく、経営破綻から再建に至る過程で見たJALなどの企業再建がどのように行われたのか？などを参考に見ておかなくてはならない。

したがってまとめに際して、JAL再建の手法とアメーバ経営について簡潔に触れておくこととする。

JALの再建から

JALが2010年1月、債務超過に陥って東京地裁に会社更生法を申し立てて以降は「企業再生機構」の下で事業の立て直しが図られることになった。同年秋には更生計画が許可され企業再建に入るのだが、破綻の原因がJALの「親方日の丸体質」(註一3)が「企業再生機構」や「銀行等」から指摘され、その体質からの脱却がまずは不可欠であるとされたのであった。

したがって再生のために「京セラ」を世界的企業に成長させた「アメーバ経営」と称される経営手法が導入されたのであった。

この主要な方法は「コスト管理」を徹底することで、そのためにJAL幹部の意識改革から始まったと言われている。

再建の具体的な方法は

1) 国内・国際路線45以上の不採算部門からの撤退。2) 人員の3割削減。
3) 賃金20%~30%のカット 4) 燃費の悪いジャンボ機40機の売却
などのハード面と、ソフト面としては部門別採算制度を導入し、このハード・ソフト両面からコスト意識の強化を図りつつ、^{ぼくだい}莫大な公的融資による再建が行われたのであった。

その結果JALは2012年3月決算では、V字型回復をなしとげ、2000億円近い利益を一挙にもたらしたのである。(註一4)

以前より減収であったにもかかわらず、利益が一挙に増えたのは「大規模な経費の削減を徹底的に実施した」からであると言われている。

さてJAL再建のために会長に就任したアメーバ経営の稲盛会長は「放置していたムダを徹底的に無くす努力を続けたから」と語っている。

私たちが注目するのは、この経費削減について「部門別の細かな収支管理(アメーバ経営)」を導入したことによるとされていることである。

実際にJALは破綻する前では路線毎の収支管理が、2カ月経ってもわからない「どんぶり勘定」そのものであったと言う。これを打破して翌日には判るようにし利用度に応じて機種などを配置するきめ細かい対応が出来るようになったという。

このようにJAL再建の核心は、結論的には稲盛式のアメーバ経営による意識改革と部門別採算性を再建の手法とされ、同時に解雇を含む大規模な人員削減も行われ大量の人員整理などによって、再建されたと言えよう。

あえてJALの再建に触れるのは、貨物会社のトップがしきりに鉄道部門の採算性を強調し、収支管理のち密化や、鉄道事業部門の黒字化で再建を図ることを目指しているからである。

JAL再建の内容を見るならば、それはJR貨物の問題とも重なっていることに気がつくであろう。

あるいはまた、稲盛氏が三人の京セラ役員を引き連れて就任したのと同じように貨物の場合も、やはり二名のブレーンを連れて新会長が就任しているのである。

しかもその再建方法を見れば、部門別収支管理の強化や、目標の数値化、人件費の削減と要員のさらなる圧縮、賃金の抑制などその規模は異なるとは言え、その手法はまったく同じであることに気がつくであろう。

強く感じた事は、会社がしきりに言う民間手法うんぬんについて、そもそも国鉄改革を定めた法律には、株式の上場＝民間企業をめざすことが明記されている。

にもかかわらず未だに「経営自立計画」とか「民間経営手法」などが掲げられなくてはならないのは何故であろうか！という怒りさえ持つのである。

私たちは努力を惜しむつもりなどさらさらしない。しかしいくら頑張っても構造的な問題にまでは責任は持てない！仕組みを作った人たちこそ問題なのである。

貨物の鉄道部門の赤字を、25年も経過しながら今も克服出来ずそれを働く私たちの犠牲で乗り切るとは絶対に許されないのである。

註一 3 稲盛氏は次のように述べている「まず幹部社員といろいろ話したが、やはり非常に硬直化した官僚的組織でした。権威主義で、縦割りピラミッド型。一部のエリートがすべてを仕切り指示を出している。毎日世界で約千便の飛行機が飛んでいるのに一部の社員だけで担えるわけがない。これは駄目だと思った」

「経営は数字が判らなくては駄目、八百屋のおかみさんも毎日の売り上げや仕入の金額は掴んでいる。でもJALはそれも出来ない八百屋以下であった。」などと述べている。(2013・6・18朝日)

註一 4 JALの経営再建について

	2010年3月期	12年3月期
売上高	1兆4948億円	▶ 1兆2048億円
営業損益	1337億円の赤字	▶ 2049億円の黒字
従業員数	4万8714人	▶ 3万875人
国際線	56路線	▶ 47路線
国内線	148路線	▶ 109路線
保有機体数	258機	▶ 210機
子会社数	110社	▶ 60社
財務状況	9592億円の債務超過 (有利子負債 1兆2199億円)	▶ 4138億円の純資産 (有利子負債 2084億円)

JALの経営再建

コスト管理の甘さが指摘されてきたJALは、運航トラブルによる客離れとリーマン・ショックが追い打ちとなり、2010年1月に会社更生法の適用を申請した。経営再建に向けて、独自の経営論で知られ、京セラ創業者でもある稲盛和夫氏を会長に招き、企業再生支援機構から3500億円の融資を受けた。部門ごとの細かい採算管理を導入する一方、人員削減や給料カット、不採算路線の廃止を進めた。法人税がしばらく減免されることもあり、業績は急回復。今年3月期の純利益(1716億円)はANAを大きく上回り、世界の航空会社でも有数の水準にある。