

鉄道貨物再生のために 「失われた20年」に終止符を！

2013年4月10日

資料室報 No.118

はじめに

私たちの血のにじむような努力によって、平成24年度の決算は一応黒字となったものの、かんじんかなめ肝心要の鉄道事業部門の赤字が拡大する厳しい内容となっているようです。

JR貨物会社は年度末を目前にした3月15日になって、ようやく来年度（平成25年）の事業計画を明らかにしました。

すでにその内容や問題点は本部見解などで詳しく示されていますが、この事業計画は一言で言えば「鉄道事業の収支改善を最大限にはかる」という内容です。

すなわち平成24年度決算は一応黒字になったものの、鉄道部門の赤字（註一1）が逆に拡大し、その赤字額は約80億円にも膨らんでいるからです。

したがって会社は、鉄道事業部門の収支均衡をはかることを当面の最重要課題とし、△80億円については、減らすためのあらゆる手段（主に経費の削減）を講じようとしています。

かくして鉄道部門の赤字を減らす手段として会社は、職場の効率化を更に強化することに主眼を置き、「平成30年度までの『経営自立計画』の達成に向け安定的な利益を確保するために、スリムで強靱な経営体質への改善を図る」と今年度の事業計画に示している。

「安定的な利益や鉄道部門の黒字」が絶対に必要であることは言うまでもありませんが、しかし、それを実現するための施策・具体論について会社が言う「スリムで強靱な経営体質」とは一体何か？という事をしっかりとチェックしていく必要があります。

こうした観点から「事業計画」にはらんでいる問題点について、以下述べていくこととします。

註一1 鉄道部門の赤字 2012年度決算では鉄道事業営業利益は△80億円で、これを今年度には△37億円まで圧縮する事業計画を示している。

「失われた20年」とは？

ところでマスコミは連日のように「アベノミクス」「アベノミクス」と報じ、そのニュースが盛んに飛び交っている。

こうした言葉がしきりに用いられるのはそれなりの理由があります。

たとえばこの間、日本の経済が極めて深刻な事態に直面してしまい、なかなかそこから脱却できないことなどです。

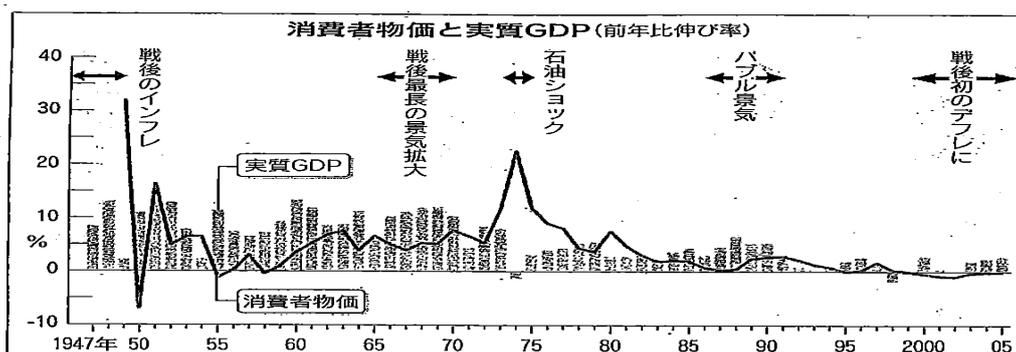
つまり、90年代の初めにバブル経済が瓦解したことを契機に日本の経済は失速してしまい、その後20余年にもわたって低迷を続けているからです。

そのため、国の経済活動の結果を表すGDP（註一2）も、なんとマイナス成長となった年度も含めて、日本がこれまで経験したことのないような超低成長となり、そのような状態が約20年も続いているのです。

こうした時代がいつの間にか「失われた20年」と呼ばれるように、日本の経済は深刻な事態に陥っていたのです。

もっとわかりやすく言えば、「右肩上がりの神話」はとうに終わり、日本経済は長いデフレを伴う不況という閉塞した時代となって、それがずうっと続いているという事です。

このような状況をよりイメージするために、以下に示すグラフなどを参考にすれば事態をつかむことができます。



私たちはこのような現実の中、日夜JR貨物で働いていますが、ところで、この間のGDPの推移に注目して、わがJR貨物の年度毎の輸送量を重ねて見ると、貨物輸送量とGDPの関係がわかります。

各年度の経済動向をリアルに示すGDP。そのボリュームや成長率とJR貨物の輸送量は、若干のずれはありますが連動していることが判明するのです。

「失われた20年」という言葉は、日本経済のバブル瓦解以降の状況を感性的に表現したのですが、JR貨物にもあてはまるのではないのでしょうか。

実際にJR貨物発足時は、バブル期の影響もあって輸送量は確かに増えた時期でもあったのですが、しかしすぐにバブルが瓦解してしまう日本経済の動向に規定されて、輸送量が年々減少していきました。

この事実から見てやはりJR貨物にとっても「失われた20年」と言えるようです。

註一2 GDP 一定期間に国内で新たに生産された財やサービスなどの付加価値の総額のこと。その国の経済規模や景気の動向を示す。国内総生産の英語の頭文字からGDPという。内閣府は年に一回の確定

値のほか、四半期毎に速報値を発表している。GDPの増減を見ることで経済が成功したかどうかを判断することが出来る。

アベノミクスの呪文^{じゅもん}

社会の土台でもある経済が低迷し停滞している状況を打開する呪文でもあるかのように「アベノミクス」が唱えられています。しかし、いくら唱えても事態は変わるものではありません。

なぜならば歴代政府（民主党政権の3年間を含めて）が「失われた20年」の中で行ってきた経済政策がことごとく失敗しているように、いくら異次元などとも言われる超金融政策（ゼロ金利や量的・質的緩和）をとったり、国債（借金）を乱発しそれを日銀が買い取るような、まるで「たこ足的」なやり方を行ったりしても、景気は簡単に回復するものではないからです。

だから安倍首相がアベノミクスと称し経済施策の「三本の矢」を放^{はな}って、株価が若干上がったとしても、せいぜい「機関投資家」たちの利益に化けるだけであり、あるいはもたらされている円安傾向についても、自動車等の輸出産業の利益を拡大するだけです。

それよりも一番怒りを覚^{おぼ}えることは、消費税（註-3）の引き上げや、インフレに誘導して物価を2%程度引き上げるとい^{たいしゅうしゅうだつ}う露骨なまでの大衆収奪^{てつとうてつび}を徹頭徹尾、強化して乗り切る政策を許してはならないのです。

こうした本質を覆^{おおいかく}い隠しているものこそが「アベノミクス」なのです。

すなわち、消費税を大幅に引き上げることや、あるいは市場原理（註-4）さえも無視して、物価は市場での需要と供給によって決まるのではなく、これを政策で決めようとしていることが問題なのです。

政策で物価を2%引き上げる！というのが「呪文」の内容です。

その様子は、实体经济を再生し活性化させる事よりも、手っ取り早く、国民・大衆からの直接的な収奪^{しゅうだつ}によって事態を乗り切ろうとしているようです。

つまり安倍内閣は「アベノミクス」をふりかざして、デフレといわれる閉塞^{へいそく}状況や、今や天文学的な数字となっている累積^{るいせき}した国の財政赤字をしのごうとしているのです。

こうした構造を見ると、わがJR貨物の場合にも同じような事が言えます。

貨物会社は「鉄道部門の赤字から脱却し黒字化を早急に図る」としています。しかし問題はその方法です。

本来ならば黒字にするためには営業活動を強化し、魅力^{みりょく}ある商品を開発して物流市場に供給する努力を通じて打開しなくてはならないのです。たとえば至近^{しきん}の例として3・17ダイヤ改で実現した特積専用列車を仕立てたことなどを、さらに拡^{ひろ}げることが極めて重要な課題なのです。

ややもすると、市場での競争に耐える活動の努力を惜しんで、コストダウンを第一義的

に行う事は、政府がデフレや赤字財政の始末を国民に強要するのと同じ構造であるからです。

だから私たちは許せないのです。

さらに述べておかななくてはならないことは、荷が減った理由を「景気が悪いから」というだけではなく、厳しい状況の中にあつて市場でのシェアを高めるための努力がどうであったのか？という事が厳しく問われなくてはなりません。

実践的ではなく、しかも机上の数合わせだけでは、生き馬の目を抜くような物流市場に生き残ることは出来ないのです。

もう「机上論」を繰り返すのではなく、鉄道貨物が社会や物流市場に必要であることを示す具体論を示すことが経営者の責務であるはずだと思います。

経営者が会社経営の結果について責任を持つのは当然です。これを社員たちはいつも鋭く見ているのです。

いま職場の雰囲気は非常に沈滞しています。実際に貨物が減り、鉄道貨物が駄目になるのでは？という危機感があつて下を向いているのです。こうした社員に対して、経営者は「活路」があるということを明確にすべきではないでしょうか。

スクラップ&ビルドという経済用語がありました。活気とかモチベーションというのは、スクラップ部門ばかりを見ていると絶対にやる気などは起こるわけではありません。

経営者は厳しければ厳しい時ほど、ビルド部門をはっきりと社員に示さなければならぬのです。

これが鉄則なのです。「失われた 20 年」の厳しさに浸るのではなく、鉄道貨物の近未来を示すことこそが、活力の源泉となるはずなのです。

註一3 消費税 すでに民主・自民・公明の三党合意で法制化されている。2014・4月から現行5%を8%に、2015・10月から8%を10%に引き上げる、となっている。消費税1%は約2.7兆円である。

註一4 市場原理 市場に備わる自動調節機能、市場経済のメカニズム。企業・経団連などが日頃からモットーとしている言葉であるが、都合が悪くなると原理を押しやって公的な力に依拠する傾向がある。

職場の怒り

さてわが JR 貨物は物流をレールで結ぶ全国ネットワークを形成しています。このネットワークを機能させるための駅や車両所、保全や機関区、総鉄そして営業支店やセンターが私たちの職場です。

そこに働く社員数は 6240 名（平成 24 年 4 月現在）となっています。

しかし問題は、社員数の推移を見ると次第に減少していますが、その理由についてです。

次ページに示す社員数の推移は、「JR 貨物要覧」の各年度版にある「社員構成」からピ

ックアップしたものです。

JR 貨物の発足時（1987 年 4 月 1 日）には約 12000 強の社員がいましたが、以降は表の通り年々減っています。

年 度	社 員 数	再 建 計 画
2000	9,486	早期退職制度（95～99 年）
2001	8,972	新フレイト 21（97～00 年）
2007	7,182	NS07（05～07 年）
2012	6,240	NS11（08～09 年）

次第に縮小された職場の状況に規定され、社員数は数次にわたる再建計画によって次第に圧縮され、その結果発足時の半分にまで減少していることがわかります。

社員数の減少は、効率化施策や職場の統廃合から必然化したものであり、当然にも現場の数も発足時から大きく減っています。

それだけではありません。発足時の約 12000 人の社員が 2000 年には 9 千人台に割り込んでいます。これは「希望退職」（早期退職制度）による雇用調整策が行われたからです。

この事実について想起することは、国鉄改革からわずか 7 年で再び「雇用調整策」を行わなくてはならなかったという事です。

このために 95 年～99 年にかけて 5 年間で 2030 人の社員が早期退職をするという厳しい辛い試練を私たちは経験しました。

それにもかかわらず、会社役員や本社・支社の非現業部門は逆に増えたり、あるいは発足時とほぼ同じになっているのです。

たとえば役員数は、発足時には非常勤を含めて 14 人であったのが、以降は徐々に増えて 1992 年には 21 人（非常勤を含む）

2008 年には 26 人（ 同 ）

2012 年では 24 人（ 同 ）

となっています。（JR 貨物要覧）また 1996 年からは執行役員制度が導入されて役員体制が強化されています。

このように発足時と比べて社員数は早期退職制度や効率化で半分になり、輸送量もほぼ半減となっているにもかかわらず、役員は 10 名も増えています。

さらに本社・支社などの非現業部門は、本社の場合発足時には 323 名でしたが現在では 349 名と増加し、支社などの非現業部門も現在は 1000 名弱となっています。

直間比率という言葉がありますが、これは直接税と間接税の比率のことだけではなく、直接労働部門と間接労働部門との比率でも使われます。特に製造業などの民間企業では極力間接部門の比率を下げているのが通常です。

蛇足ではありますが、新自由主義を叫ぶ人たちは「小さな政府」をモットーとしている

ようですが、そんな事とは無縁でもあるかのように、JR 貨物の直間比率は国鉄時代とあまり変わってはいません。

「管理する」という事をもってだけでは事態を乗り切ることが出来ません。問題はその内容や社員の“やる気”こそ必要であると言うことです。

稼ぐ現場での社員が減って、役員や管理部門が増えても減ることはない経営方針では貨物は絶対に良くはならないのです。

むすび

JR 貨物について考えるとき頭に浮かぶのは、改革期（1987年頃）に言われた「JR になったら国鉄時代と逆のことをやれば必ず成功する」（註一五）という言葉です。

残念な事に、この間一生懸命働いて鉄道貨物の重要性や利便性を訴えても、貨物が減り続けているという事態に直面しています。

それは発足時から半分にも減っていることがすべてを語っているでしょう。

私たちはこの現実を直視しなくてはなりません。

国鉄時代に膨大な予算をつぎ込んだ数次にわたる再建計画がすべて破綻してしまい、国鉄がとうとう瓦解した痛ましい負の教訓を繰り返してはならないからです。

会社が目的や目標を掲げることは当然必要です。

しかしそれを実現する手段を明らかにして、その行為に責任を持つことも経営者の責務であるはずで

もう机上論は沢山です。働く社員を削減することをもって収支のバランスをとるような手法は国鉄時代で終わりのはずで

縮小均衡では明日はありません。貨物経営問題の帰趨について述べるならば、国鉄時代の失敗を糧として考えれば良い。つまり「荷が減って駄目だから」として、もっぱらビルド無き減量経営の繰り返しであったことを教訓にしなければならないのです。

ビルド部分をさらに切り開く努力と責任こそいま問われています。

国鉄時代の貨物の歴史を見ると、独占的な役割を發揮できたのはわずかな期間でしかなくすぐに貨物部門は赤字転落し、以降雪だるまのように赤字が膨んで国鉄総体の足を引っ張るようになったのです。

当時「貨物はもう必要はない」とか「安楽死説」さえもが流布されたのはそんなに昔ではありません。

私たちは鉄道貨物の社会的必要性がまったく薄れてしまったことを反面教師として学んだはずで

だから『国鉄時代と逆のことをやれ』とはその生きた教訓でもあると言えます。

今必要なのは国鉄時代の教訓を再度思い起こし、「失われた 20 年」が私たちに教えていることを学ばなくてはなりません。

過去の教訓にもあるように、物流市場では「失った荷は絶対にリターンはしない」という事を知っていますが、それを取り戻すことが出来方法は、より売れる商品をもつてのぞむしかないのです。

だから困難を乗り越えるためには、働く私たちの労苦に耐えられるような、明日・ビルド分野を机上論ではなく具体論で示すことが重要なのだ、ということです。

わたしたちにとって、明日がわからないほどの苦痛はないからです。 (完)

註一5 この「コメント」は初代 J R 東社長の住田正二氏の言葉。住田氏は運輸次官、運輸経済センター理事長、第二臨調専門委員や国鉄再建監理委員会委員を歴任している。