

はじめに

J Rは発足後すでに四半世紀を越えた。この間、J R各社は国鉄改革の理念に基づき、地域に根差した経営を志向し、旅客会社においては鉄道による旅客輸送を通じて地域の発展に寄与し、J R貨物についても鉄道貨物輸送を通じて日本の産業を根底から支え続けてきたと言える。しかし、日本の総人口はすでにピークを越え、今や減少の一途を辿っており、過疎化・高齢化の更なる進行、マイカーをはじめとしたモータリゼーションの進展、さらには国内における物流量総体の減少等、J R各社を取り巻く環境は大きく変化し続けている。

現在、日本における鉄道貨物物流の大宗を占めるJ R貨物は厳しい経営を強いられている。発足当初こそ好景気という追い風もあり業績を拡大させてきたが、物流を取り巻く環境が激変していく中、その流れに呼応しきれず、直近では鉄道事業が慢性的に赤字基調となるなど大変厳しい経営が続いている。しかし、貨物鉄道は日本経済を支えるために今後も必要不可欠なインフラであり、環境負荷低減という観点からもその重要度が再認識されている。

そうした中、J R連合は「貨物鉄道モーダルシフトプロジェクト」を立ち上げた。同プロジェクトは、「貨物鉄道のモーダルシフトをより一層展開すべく、鉄道貨物の積極活用に資する方策の検討を行うとともに、貨物鉄道の将来像を俯瞰した検討を図ること」をその使命とし、とりわけ日本の貨物鉄道のほぼすべてを担うJ R貨物の経営動向に着目し、向こう2年間強にわたる検討審議を行ってきた。そして、情緒的ないしは精神論的な議論を極力排除すべく、貨物輸送の足元の状況についてより精緻に分析を行い、鉄道貨物輸送、とりわけJ R貨物を取り巻く将来像をできる限り明確に描き出し、その上でJ R貨物が選択すべき企業行動のあり方と、公共セクターが行うべき政策誘導のあり方の双方について議論を展開してきた。さらに現場組合員の視点に常に立った政策立案を志向することとし、現場の声を十二分に反映した労働組合らしい取り組みも併せて志向してきた。

モーダルシフトとは、トラックによる幹線貨物輸送を、「地球に優しく、大量輸送が可能な海運または鉄道に転換」することとされている。しかし、単にそうした施策の中で自然発生的にモーダルシフトを期待する姿勢だけでは何ら価値を生み出すことは不可能である。モーダルシフトという社会的要請を能動的な立場で捉えていくためには、むしろ自分たちの手でモーダルシフトを創り上げるという気概と姿勢が必要であるとの姿勢を提言の軸に据えた。その上で、現状把握を経て浮かび上がった課題それぞれについてJ R貨物をはじめとする関係主体に対し具体的な提言を取りまとめたものである。

目 次

I 「貨物鉄道モーダルシフト」PTの目的ならびに活動経過	3
1. 同PTの目的.....	3
2. 取り組むにあたっての観点.....	3
3. プロジェクトの活動経過.....	4
II 取り巻く環境	5
1. 物流を取り巻く環境.....	5
2. 鉄道貨物（JR貨物）の状況.....	7
(1) マクロ的状況	7
(2) JR貨物の経営状況	9
3. 行政の取り組み.....	11
(1) 国の施政方針及び具体的施策	11
(2) 国鉄改革の経過に基づいた個別支援策	12
(3) 特例業務勘定利益剰余金を活用した新たな支援スキーム	13
(4) 「貨物鉄道輸送の将来ビジョンに関する懇談会」の実施	13
III 課題・論点の整理	14
1. JR貨物に内在する課題.....	14
(1) 脆弱な経営基盤	14
(2) 企業戦略・将来展望の欠如	14
(3) 現場・社員における一体感の欠如	16
(4) JR貨物に対する信頼の欠如	16
(5) 有限な資源・人材の拡散	17
2. JR貨物では対応できない構造上の課題.....	18
(1) 過大に背負わされた長期債務	18
(2) JR各社との調整	18
(3) 行政におけるアンバランスな交通政策	19
(4) 青函共用走行問題への対応	20
IV 提言	21
1. 提言にあたっての基本的な考え方.....	21
2. 具体的な提言.....	22
(1) JR貨物に対する提言	22
(2) 行政に対する提言	26
(3) JR旅客会社に対する提言	29
(4) その他課題（青函トンネルを巡る取り扱い）に対する提言	29
V 最後に	32

I 「貨物鉄道モーダルシフト」PTの目的ならびに活動経過

1. 同PTの目的

同PTについては、以下2点をその活動目的として設定した。

- ① JR貨物が「貨物鉄道事業における長距離の輸送及び大量の輸送の分野において果たすべき役割（日本国有鉄道改革法第8条）」を将来に亘って全うするとともに、激変する物流産業の潮流に押し流されることなく企業としての確固たる立ち位置を見定め、中長期的な視点に立脚した経営のあり方や経営スキームの方向性を志向すべく、同PTにおいてあるべき姿を議論する。
- ② 総合交通体系に基づいた政策誘導のあり方、政府行政の関与のあり方についても幅広く議論検討、実現可能性を念頭においた提言を行うことを目的とする。

2. 取り組むにあたっての観点

プロジェクトを進めるにあたっては、以下3点を重視して取り組むこととした。

- ① 現下の状況や外部環境の変化等を踏まえた将来見通しに基づく議論の展開
 - ・貨物輸送の足元の状況についてより詳細に分析を行い、JR貨物が取り巻く将来像をできる限り明確に描き出した上で、それに基づいた議論を展開する。
 - ・分析に際しては、貨物鉄道のみならず様々な貨物輸送モードが置かれている現状や、国内や海外物流の動静をも見据えた比較検討を丁寧に行う。
- ② ミクロ的視点とマクロ的視点に立脚した政策立案の策定
 - ・ミクロ的視点、即ちJR貨物が選択すべき企業行動のあり方と、マクロ的視点、即ち政府部門が行うべき政策誘導のあり方の双方について議論を展開する。
 - ・JR貨物が選択すべき企業としての有るべき姿を模索するために、現下のJR貨物におけるヒト・モノ・カネの動きや鉄道貨物の実態等をできる限り把握するとともに、今後物流業界が進む方向性等も十分視野に入れながら議論検討を行っていく。
 - ・なお、目下JR貨物は、特例業務勘定の利益剰余金による7年に亘る各種支援策を受け、支援策を踏まえて経営自立に向けて取り組みの途上であることから、同期間での経営のあり方はもとより、同期間終了後の企業行動のあり方についても議論検討を行っていく。
 - ・一方、鉄道貨物という価値あるモードをどのように行政面として取り扱うべきか（政策誘導を行っていくべきか）について、物流効率性や環境優位性等様々な角度から議論を展開していく。
- ③ 労働組合員の視点に立った政策立案
 - ・現場組合員の視点に常に立った政策立案を志向する。即ちデータに基づいた精緻な議論はもとより、現場の声を十二分に反映した労働組合らしい提言を展開する。

3. プロジェクトの活動経過

この間、以下の通り9回に亘る会合を重ね、関係主体からのヒアリングや現地視察等、様々な知見を得る取り組みを展開してきた。また、上記定例会合以外にも従事員との数多くの意見交換・ヒアリング等を繰り返し実施してきた。

- ① 第1回会合（2012年11月15日）
 - ・プロジェクトの概要ならびに議論の方向性について共有化
 - ・貨物鉄道を取り巻く環境について事務局より提起
 - ・鉄道局より経営支援策等の現状についてヒアリングを実施
- ② 第2回会合（2013年3月1日）
 - ・JR貨物から中長期に亘る経営計画についてヒアリングを実施
- ③ 第3回会合（2013年4月24日）
 - ・JR貨物から現下の経営状況及び将来の課題等についてヒアリングを実施
 - ・各種課題に関する方向性について議論を展開
- ④ 第4回会合（2013年6月10日）
 - ・物流業界、関係労働組合との意見交換ならびにヒアリングを実施
- ⑤ 第5回会合（2013年9月26日）
 - ・仙台貨物ターミナル駅の視察を実施
- ⑥ 第6回会合（2014年1月21日）
 - ・欧州を中心とした海外の鉄道貨物事情についてヒアリングを実施
- ⑦ 第7回会合（2014年6月9日）
 - ・駅荷役作業の現場と課題についてヒアリングを実施
 - ・中間答申の検討
- ⑧ 第8回会合（2014年9月10～11日）
 - ・札幌貨物ターミナル駅視察及び現場従事員との意見交換
 - ・最終答申の検討
- ⑨ 第9回会合（2015年3月9日）
 - ・最終答申の検討

Ⅱ 取り巻く環境

1. 物流を取り巻く状況

国内物流はトンベースでは1991年度を頂点として減少傾向となっているが、トンキロベースではここ数年やや微減となっているものの、ほぼ一定を維持している（【資料-1、2】）。これは製造業や建設業などのシェアが低下する一方で、ネット通販の普及などにより消費者物流の増大を通じた小口化が進んでいるものと推察される。特に近年は大手業者による大都市間当日配送など、高度な物流サービスが要求されており、そうしたニーズへの適切かつ迅速な対応が求められている。国際物流については、サプライチェーンのグローバル化が年々進行し、とりわけアジア域内輸送において輸送量が増大している。

さて、国内貨物輸送における各モードの分担率では、トラックを中心とした自動車輸送がここ20年間で50%から64%と大きくシェアを伸ばしてきた一方で、内航海運は45%から30%とシェアを落とした。貨物鉄道のシェアは1990年には5%であったが、20年後の2009年には4%程度に縮減している（【資料-3】）。

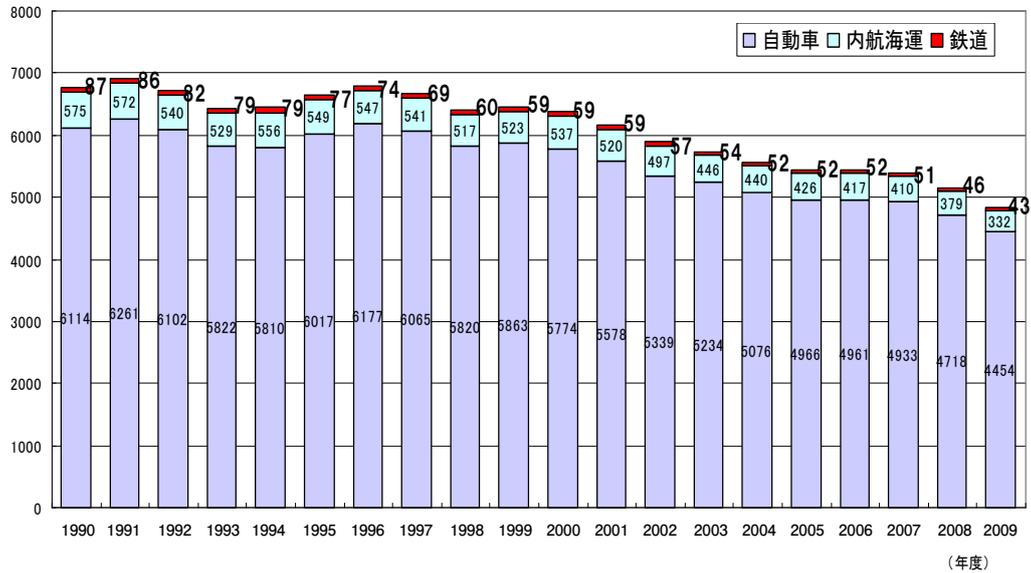
自動車輸送については、物流事業者の大半が中小規模である中、物流のリードタイム短縮に向けた輸送の効率化・円滑化を図っている。また、環境適合車の積極導入など、近年環境負荷低減に向けた取り組みも著しく、政府も税制面等で様々な支援を講じている。一方で、中小事業者が大半であるが故に発注者側との対等なビジネス環境を構築できず、適正な運賃・料金の収受がなされず、結果として過当競争に晒されている。一部大手運送事業者の中には運送料金値上げに踏み切るところも出始めているが、往々にして相対取引の中で価格決定権を有していない中小運送事業者の経営は厳しい。加えて、トラック運転士の過酷な諸労働条件、低位に置かれた賃金水準などにより、若手の人材が集まりにくく、結果として20歳台の若年ドライバーが大幅に減少し、50歳台以上がドライバーの大半を構成するという、いわゆる「トラックドライバー不足問題」に歯止めがかかっていない状況である。また、過積載による違反行為が一向に減少しないなど、コンプライアンス上の課題も指摘されている。

【資料－1】

○国内貨物輸送量の推移(トンベース)

(国土交通省総合政策局資料より作成)

(100万トン)

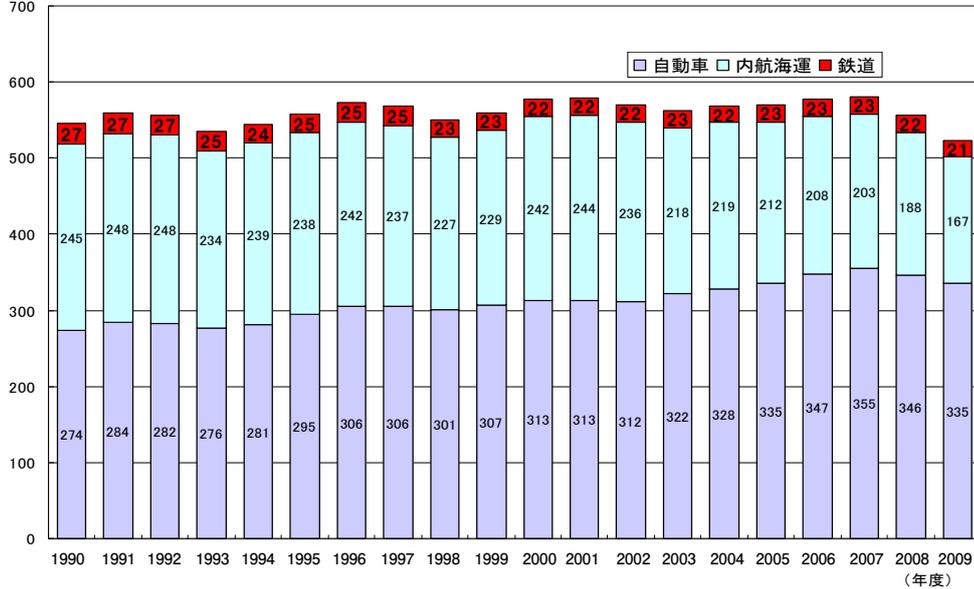


【資料－2】

○国内貨物輸送量の推移(トンキロベース)

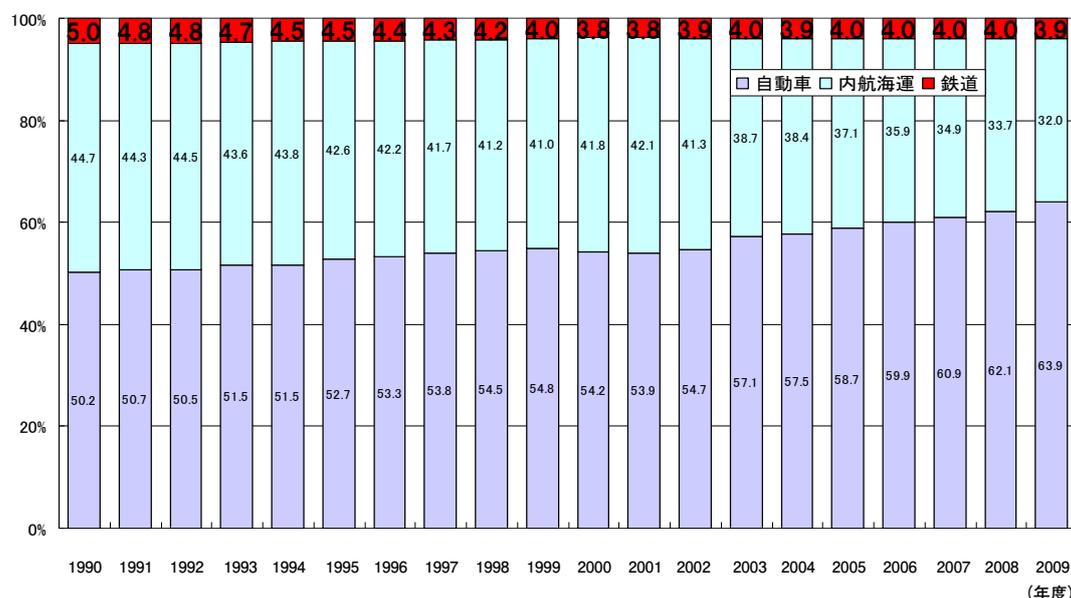
(国土交通省総合政策局資料より作成)

(10億トンキロ)



【資料－3】

○国内貨物輸送量分担率(トンキロベース) (国土交通省総合政策局資料より作成)



2. 鉄道貨物 (JR貨物) の状況

まず、日本の鉄道貨物輸送の約99%はJ R貨物が担っており、J R貨物が日本における鉄道貨物輸送の大宗を占めている。従って日本の鉄道貨物に関わるトレンドを把握することはJ R貨物の趨勢を見ることとほぼ同義であることから、以下J R貨物のこれまでの動向等を中心に記述する。

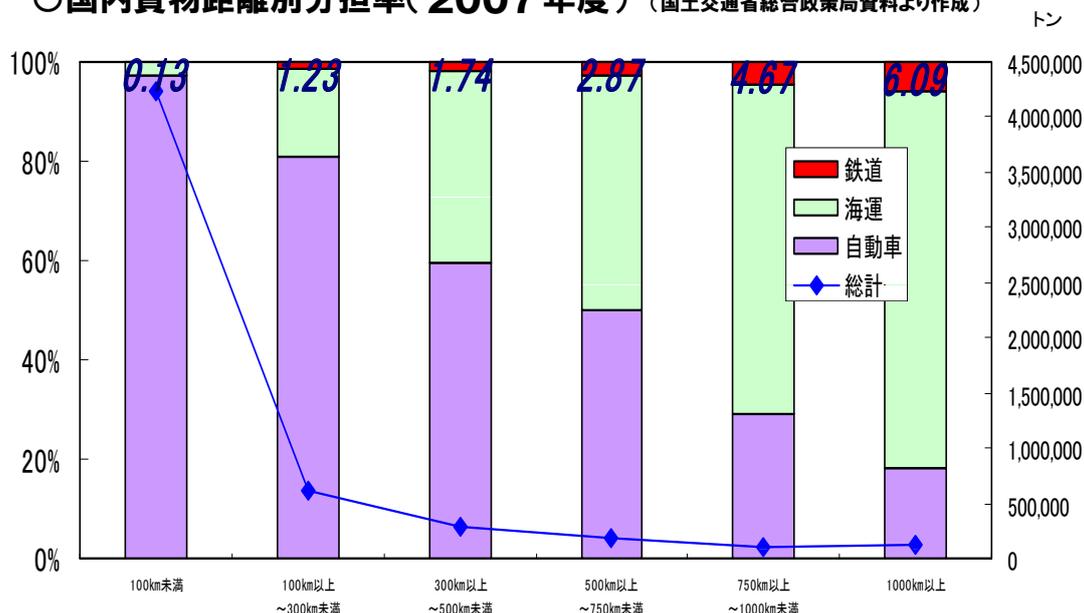
(1) マクロ的状況

1970年に620億トンキロもの取扱量を誇った鉄道貨物は、モータリゼーションの波に乗り切れず取扱量を減少させ、1986年には190億トンキロまで落ち込んだ。その後発足したJ R貨物は好景気も相まって1990年に267億トンキロまで取扱量を増加させたが、その後は徐々に減少し、2010年度は202億トンキロとなっている。

2007年度における国内貨物の距離別分担率をみると、貨物鉄道は移動距離が増加するに従ってそのシェアを伸ばしている。具体的には100^キ未満については0.13%しかシェアを有していないが、500~700^キでは2.87%、1,000^キ以上では6%となっている。しかし、国内物流の大半は100^キ前後の短い輸送距離であるため、貨物鉄道が受け持つ貨物物流のボリューム自体はそのシェアほど多くないのが実態である (【資料－4】)。近年国内物流の平均距離がやや増加傾向にあることは貨物鉄道にとって追い風とも言えるが、現下のシビアな物流環境により一層適合させていかなければ更なるシェアの低下を招きかねない。

【資料－４】

○国内貨物距離別分担率(2007年度) (国土交通省総合政策局資料より作成)

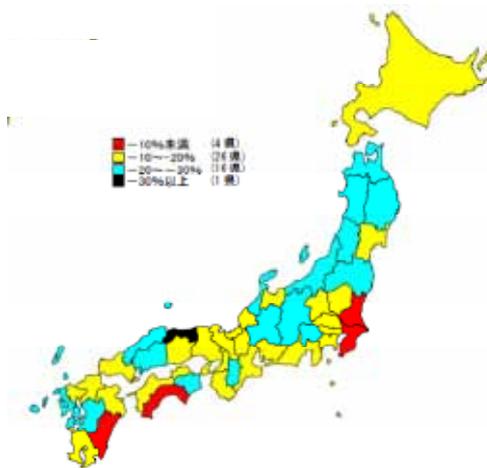


母集団が限定されているが、国交省が実施する物流センサスに基づいた「3日間調査」の2005年と2010年とのデータ比較では、短・中・長距離いずれの断面についても鉄道のシェアが低下している（【資料－５】）。都市間物流輸送を見てみると、例えば関東→近畿の物流における貨物鉄道のシェアは、2005年に3.4%だったものが5年後の2010年には2.7%と0.7%シェアを落としている。同様に関東→北海道についても2005年の9.9%から2010年は3.6%に下落している（【資料－６】）。

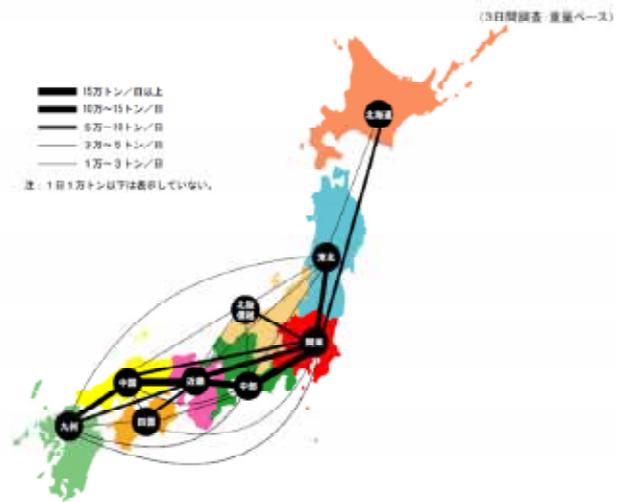
輸送量及び品目の推移については、車扱が取扱量を大きく減少させる一方で、コンテナが取扱量を増やしてきた。ただし、コンテナ利用数も近年頭打ちになっている。車扱は石油が70%とその大宗を占めているものの、輸送量は年々減少の一途を辿っている。コンテナについては紙・パルプや食料工業品、宅配便等の利用が多く、特に紙・パルプの鉄道輸送シェアは4割程度と極めて高い状況となっている。断面輸送を見ると、東京～大阪～福岡と東京～仙台～北海道が2大輸送経路となっている。特に青函トンネルを利用した北海道と本州間物流輸送では、同区間に道路が存在しないという競争上の利点も相俟って、北海道発の主要農産品の輸送シェアでは極めて高水準を維持するなど、極めて重要なライフラインとしての役割を担っている。

【資料－5】

○都道府県別年間出荷量の
前回調査増減率



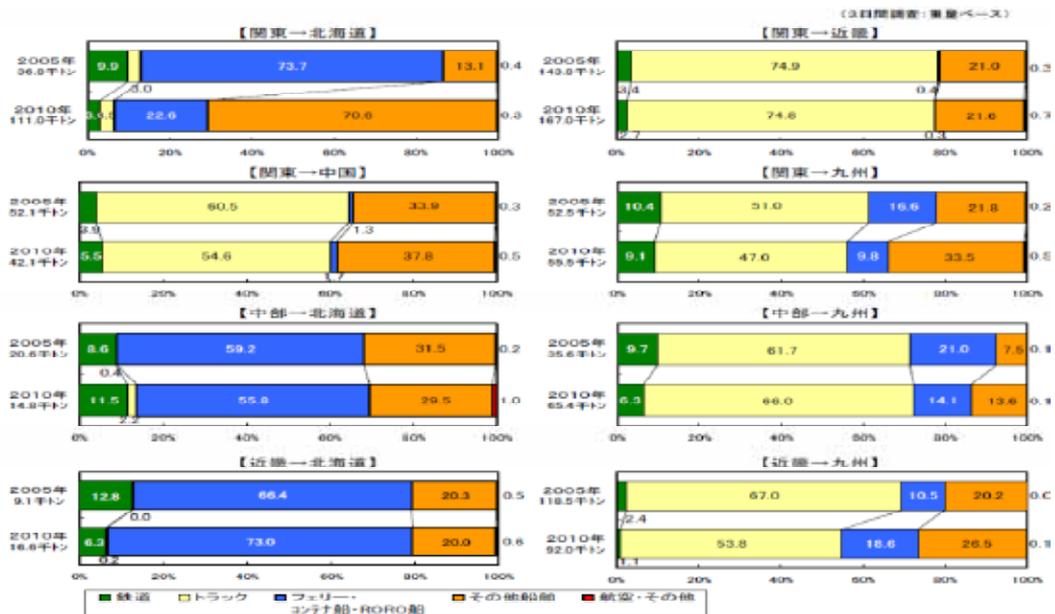
○主な地域間貨物流動状況



【資料－6】

○主な長距離流動区間における輸送機関分担

(物流センサス調べ)



(2) JR貨物の経営状況

上述の通り、貨物取扱数量の減少により鉄道事業の収益がここ数年減少しており、2013年度は消費税増税前の駆け込み需要により幾分持ち直し傾向にはあるものの、1,350億円を割り込む状況となっている。営業費の縮減にも鋭意取り組んでいるが、鉄道事業の特性上一定程度の固定費を要し、またJR貨物としてこの間既に相当大掛かりな効率化施策を展開してきたため、近年は大幅な費用縮減メニューを捻出できていない。営業費は近年概ね1,400億円前後で固定的に推移している。

2013年度についても動力費や修繕費の増加を人件費の減少等で相殺し、結果として1,375億円となっている。結果として鉄道事業の赤字が慢性化している。

これまでJ R貨物はターミナル駅の廃止などを通じて生み出した土地を開発・利活用し、その結果得られた関連事業収入で鉄道事業の赤字を補てんするというビジネスモデルで経営を維持してきた。しかし、既に開発可能な土地がほぼ残されておらず、内部補填のビジネスモデルは限界を迎えていると言える。現に関連事業における営業利益は近年100億円前後で横ばいに推移している。

一方で、保有車両の経年劣化が著しく、約650両保有している機関車の50%、約8,000両保有している貨車の約3割は国鉄時代のもの（大規模修繕済も含む）となっている。物流の多様化が求められているものの、顧客のニーズに的確に対応できる車両設備が提供できていないのが実態である。即ち、鉄道貨物の最たる商売道具である車両に投下できる余資（キャッシュ）を保有できていない。

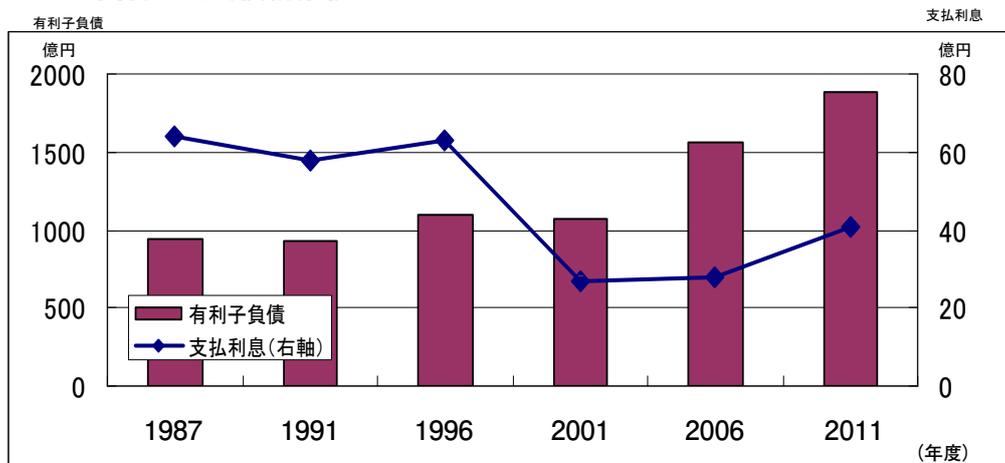
キャッシュの慢性的な不足は、財務体質の悪化に繋がる。長期債務残高を見ると、2011年度時点では連結ベースで1,800億円と、1987年の分割民営化時点より増加している（【資料-7】）。もとよりJ R貨物は国鉄改革により発生した長期債務の一部（約1,000億円）を負担したが、同じく国鉄長期債務を負担したJ R本州三社はこの間長期債務の縮減を着実に進めてきたものの、J R貨物のみ縮減が順調に進んでいない。

J R貨物は2013年度事業計画の冒頭で、「鉄道事業の収支改善を最大限図り、早期の黒字化に向け、役員、社員が一丸になって危機感を共有することで、業務の仕組みや組織を抜本的に見直し、鉄道事業の競争力を高める経営改革に取り組む」と、鉄道事業の黒字化によるキャッシュの確保を最大の経営目標として掲げた。それは上述の状況からの打破こそが経営の最重要課題であることに拠る。

2014年度からは2016年度までの3カ年を対象とした中期経営計画2016を公表した。副題を～鉄道事業の黒字化を実現～とし、2016年度までに鉄道事業の黒字化を実現することを掲げている。そのために事業基盤の整備としてマトリクス経営管理の導入、経営資源の戦略的活用を謳っている。直近の足元を見ると、消費増税による駆け込み需要の影響等も懸念されたものの、北海道産を中心とする農産品の流動や積み合わせ貨物が好調となっている。ただ、昨年10月の台風による東海道本線の不通等をはじめとした異常気象の影響によって多くの運休列車が発生し、本年1月までの輸送実績年度累計では、コンテナ、車扱合計で対前年98.5%となっている。

【資料－7】

○ JR貨物の長期債務推移



○ポイント⇒長期債務は増加傾向

- ・景気感応度の高い物流市場におけるバブルの崩壊以降の売上げの減少
- ・老朽車両の取替の促進

3. 行政の取り組み

(1) 国の施政方針及び具体的施策

国は中期的な視点に立った「総合物流施策大綱」に基づいて毎年の物流施策を展開している。そして「総合物流施策推進プログラム」には、グローバル・サプライチェーンを支える効率的物流の実現を図るべく、「貨物鉄道の輸送力増強・駅設備の近代化・積載率の向上」と「モーダルシフトの積極推進」を具体的な施策として明記している。前者は貨物列車の長編成化の整備や待避線の延伸といった輸送力増強のためのインフラ整備、大型コンテナ取扱駅の拡充、鉄道貨物駅のE&S化などの駅設備の近代化などであり、後者はエコルールマーク制度の拡充や機関車等における省エネ化の推進などである。特に環境負荷低減については、2005年に発効した京都議定書を受け、その目標達成計画に鉄道貨物へのモーダルシフト推進を明記するとともに、2020年までに達成すべき新成長戦略としてとりまとめた施策にもモーダルシフトの積極推進が示されている。国はそうした施政方針に基づき、行政上の支援措置を講じてきた。

2013年6月、政府は「総合物流大綱2013～2017」を閣議決定した。同大綱では貨物鉄道に関わる記述として、「貨物鉄道の活用推進と輸送力強化のための基盤整備推進」「貨物鉄道の輸送品質向上及び輸送障害対応といったサービス改善」「31fコンテナの導入促進」などが謳われた。その一方で「事業者自身による幅広い荷主獲得のための取り組み促進」、即ち事業者自身の取り組み強化を求める記述がなされた。この文言は当然JR貨物に対しても当てはまるものであるが、まさにこれまでの運送事業者に対する「護送船団」式支援からの脱却を図る政府の確たる意思の表れであり、物流行政におけるスタンスの大きな転換を示唆していると言えよう。

なお、交通政策基本法に基づく交通政策基本計画が2015年2月13日に閣議決定した

が、同計画では、さらなる低炭素化、省エネ化等の環境対策を進める立場から、モーダルシフトの推進として、2012年度187億トンキロだった輸送量を221億トンキロまで増加させるという政府目標が示されている。

(2) 国鉄改革の経過に基づいた個別支援策

これまで述べてきたような総合的な物流施策に呼応した行政上の支援措置とは異なり、国鉄改革のスキームに端を発するJ R貨物を対象とした個別経営支援策も一部に存在する。国鉄改革により貨物部門は旅客部門から経営を分離し、全国一元的に鉄道貨物事業を運営できる独立した特殊会社として発足させた。しかし、安定経営に向けては一定の経営支援策が必要であるとして、J R貨物に対してはアボイダブルコストルール及び税制特例を措置した。

アボイダブルコストルールは、J R貨物がJ R旅客会社に支払う線路使用料について、J R貨物が線路を使用することにより追加的に発生すると認められる経費とされている。結果としてJ R貨物は相応の使用料で線路使用を許諾されている一方で、旅客会社が一部を肩代わりしている格好となっている。即ちJ R各旅客会社がJ R貨物に対して間接的に内部補助する仕組みであり、現在もなおこの内部補助スキームは継続適用されている。なお、整備新幹線開業に伴ういわゆる並行在来線をJ R貨物が走行する際にもアボイダブルコストルールが適用されているが、大半の並行在来線は厳しい経営環境を強いられていることから、使用料の上乗せ分として、貨物調整金として鉄道建設・運輸施設整備支援機構（略称：鉄道・運輸機構）から並行在来線を経営する第三セクター会社に支給している。

一方の税制支援であるが、国鉄からの承継資産について、固定資産税及び都市計画税の課税標準を軽減するという、いわゆる「承継特例」がJ R各社に対して措置された。これまでJ R本州三社は同特例の適用対象外とする税制改正が図られたが、J R貨物については現在もなお同特例の対象として課税標準の3/5が軽減されている。これによるJ R貨物の税制効果は2011年度で約13億円になっている。その一方で、J R北海道、J R四国、J R九州に適用されている、J R発足後に取得した資産の固定資産・都市計画税課税標準を減免するいわゆる「三島特例」はJ R貨物に対して適用措置されていない。当然ながら国鉄からの承継資産は減少し、J R発足後に取得した資産が増加するため、税効果は年々薄れているのが実態である。その他J R貨物に対しては「新車特例」や「買換特例」といった、各々の税効果額は決して大きくないものの、モーダルシフト支援、環境負荷低減を政策目標に掲げた様々な税制支援を受けている。なお、鉄道に対しては鉄道に供する軽油の軽油引取税を軽減する措置が取られており、DL機関車を本線や入換作業の際に多く活用しているJ R貨物にとって大きな支援となっている。

(3) 特例業務勘定利益剰余金を活用した新たな支援スキーム

2010年、独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構特例業務勘定における利益剰余金の取り扱いが政府内で議論された。結果、利益剰余金の1兆2,000億円は国庫納付し、余資を北陸新幹線の債務償還費用や貨物調整金制度を通じた並行在来線支援とともに、JR三島会社及びJR貨物の経営支援に充当した。JR貨物に対しては、設備投資に要する費用に充当すべく2011年度から7年間に亘る700億円の無利子貸付を措置、併せて北海道新幹線開業に合わせて共用走行となる青函トンネルで使用する機関車等に充当すべく190億円（1/2は助成金、1/2は無利子貸付）を措置した。と同時にJR貨物を含めて支援の適用を受ける各社は第三者機関を設置、同支援措置適用後の経営自立を謳った「経営自立計画」を策定することとなった。JR貨物でも2018年度を最終年度とする「経営自立計画」を策定した。なお、上述の貨物調整金制度については、1,000億円を同特例勘定利益剰余金から負担することとした。

(4) 「貨物鉄道輸送の将来ビジョンに関する懇談会」の実施

国土交通省は、2012年、経済情勢の悪化や東日本大震災の影響などもあり、貨物鉄道の輸送量は伸び悩んでいる状況を踏まえつつ、物流最適化を実現するための貨物鉄道の果たす役割を検討すべく、貨物鉄道輸送の置かれている現状をあらためて整理し、将来に向けた輸送需要の見通しやモーダルシフトを推進するための需要増加方策などを検討することとする懇談会を立ち上げ、有識者や利用運送事業者、ユーザー、業界団体等を交えて議論を展開、計5回の審議を経て、昨年4月に同懇談会が提言を取りまとめた。

最終報告書では、まず貨物鉄道の取り巻く環境等を明確にし、鉄道貨物輸送は十分将来性を有しているとしているものの、物流形態の変化、具体的には、①小ロット化（多頻度少量輸送の進展、製品のコンパクト化）、②出荷額当たり出荷量の減少（製品の高付加価値化）、③平均輸送距離の拡大（産業界の国内事業所の集約再配置）、④輸出入貨物の港湾後背地の広域化（港湾拠点重点化と内陸部ドレージによる物流戦略）等を勘案した対応が必要と論じている。その上で、「サプライチェーン・マネジメント最適化への物流パートナー」、即ち、貨物鉄道事業者と利用運送事業者とが連携し、荷主に対する提案事業を強化、さらにはサプライチェーン・マネジメントの全体最適を実現する物流パートナーとしての地位を確立すべきとする柱と、「社会システムと調和した物流の実現取り組み主体」としての地域を確立すべきとする2つの柱からなる提言を取りまとめた。具体的には今後取り組むべき方策を明確化し、その取り組み主体をも明確にした上で期限を区切ってその実行を図るべきというものであった。取り組み主体の大半はJR貨物である。

前述した通り、政府はこれまでの行政からの経営支援に依存してきたJR貨物の経営体質を抜本的に改善し、JR貨物に対し経営における「自立経営」、即ち、ぬるま湯的経営体質の抜本改革を推し進め、真に自立できる企業体への脱却を改めて求めたとと言える。

Ⅲ 課題・論点の整理

当PTの目的は、政府方針でもあり、今や社会的要請でもあるモーダルシフトを着実に推進させること、そしてその最たる受け皿として鉄道貨物輸送の機能発揮を図ることにある。しかしながら、上記現状把握でも認識される通り、そうしたモーダルシフトの受け皿としての鉄道貨物輸送が現実としてその機能を存分に発揮できているとは言い難い。現段階においてなお、鉄道貨物輸送の分担率が低位レベルで下方に張り付いているのが実態である。

なぜ鉄道貨物輸送が有する機能を発揮できていないのか、ここではその原因を明らかにすべく課題や論点を整理する。具体的には、その受け皿としてのJR貨物にまずは焦点を当て、企業内部に内在する課題と外形的課題とに分類して検証する。

1. JR貨物に内在する課題

(1) 脆弱な経営基盤

JR貨物における現下の経営体質は極めて脆弱と言わざるを得ない。とりわけ鉄道事業の慢性的な赤字とそれに伴うキャッシュフロー不足が、モーダルシフトの受け皿としての地歩を構築しうる積極的・戦略的な投資を展開できない点が全てのボトルネックになっている。足元の輸送動向を見ても、景気浮揚による効果が一部に現れてきているが、一昨年に東京地区、大阪地区貨物ターミナルリニューアルを踏まえた抜本的なダイヤ改正効果が現時点であまり出ていない。

この間のプロジェクトでのユーザーや運送事業者との意見交換の中で、エンドユーザーのニーズに適合しきれていない事実がいくつか適示された。例えば、コールドチェーンの急速な発展に応じたより使い勝手の良い冷蔵・冷凍コンテナに対する要望が強いものの、ニーズに対応する冷蔵・冷凍コンテナが不足ないしは欠如しているといった指摘、31fコンテナを積極導入したいというニーズがあるにもかかわらず、31fコンテナ対応駅が少なく、結果として高輸送コストを強いられているがゆえ31fコンテナを利用できないといった声などである。そうしたニーズに即応するだけの戦略的投資を展開するだけの資金不足が背景にある。

(2) 企業戦略・将来展望の欠如

JR貨物は、企業活動を展開する上で様々な制約条件がある中で経営状況を飛躍的に改善させる中長期経営方針を打ち立てることが困難である点は十分理解するものの、この間示してきた様々な中期経営計画が途中で頓挫し、修正計画が再度示されるという状況が繰り返された。

ここ最近の状況を振り返ると、2008年度に中期経営計画「ニューストリーム2011」を発表、期間中に計1,340億円を投じ、安全・安定輸送の確立を最優先に商品力の強化や情報システムを活用したサービス向上に取り組むとして、約940億円を鉄道事業

の更新に充て、電気機関車やディーゼル機関車約100両、コンテナ車600両を新型車両と入れ替える計画を柱に据えたビジョンを示した。しかし、リーマンショックにより達成が困難となり、計画を1年早く終了させ、最終年度に鉄道事業の黒字化を目指すという2011年度から3カ年に亘る中期経営計画「飛躍」へと移行した。

その後、特例業務勘定の利益剰余金を活用したJ R貨物支援策を政府が決定し、それによりJ R貨物は2011年度～2018年度に亘る経営自立計画を策定し、第三者機関の承認及び都度実施状況のフォローアップを行うという仕組みが課された。同経営自立計画は最終年度の2018年度に経常利益118億円を達成し、経営の自立を目指すこととしている。それにより、2011年度に策定した中期経営計画「飛躍」に「経営自立計画」のエッセンスを挿入し、新たに「飛躍」改定版を策定したという経緯がある。

確かに外部環境の変化や行政からの介入を受けたため途中で計画を変更せざるを得ない状況があったことは否めない事実ではあるが、決しておれることのない明確な将来展望を内外に指し示す必要があったのではなかろうか。

加えて言うならば、これまでJ R貨物は「環境にやさしい貨物鉄道」をキャッチコピーにしてきた。確かに環境面においては他輸送機関と比較優位が維持されている。国土交通省が発表している輸送機関別のCO₂排出量原単位（1トンの貨物を1^{キロ}輸送したときのCO₂排出量）の2010年度比較では、営業用トラック133、内航海運40に対し、貨物鉄道は21と、営業用トラックの1/6という水準である。しかし、環境適合車の開発をはじめとしてトラックにおける環境改善の技術革新は昨今日進月歩の勢いで目覚ましい進化を遂げている。一方で貨物鉄道はキャッシュフロー不足からくる、環境負荷低減の推進を可能とする新制車両導入が一向に進まず、年々その差が縮まる状況にある。現在J R貨物は「環境にやさしい」というキーワードを営業の武器にしており、現に多くのユーザーが環境適合性に共鳴しJ R貨物を選択いただいている。しかし、上述の通り、そうした環境優位性を将来にわたっても発揮可能と見立てるのはやや早計である。そもそも企業のコスト意識が極めて高くなり、とりわけ物流費に対して各社が極めてセンシティブになっている今日、「環境優位性」のみで貨物鉄道を選択するインセンティブにはなり難い状況になっている。

一方、トラック業界が現在苛まれている「ドライバー不足問題」がモーダルシフトを積極的に推進しなければならない背景要因にまで社会問題化しており、貨物鉄道にとって追い風になる可能性は十分にある。従って、J R貨物としてもそうした労働者不足の観点を見据えた積極攻勢に打って出るべきだが、今後トラック業界も政財界を巻き込んで取り組みを強化してくるのは必定である。従って過度な期待は厳に慎むべきであり、そうした他力本願に縋ってはこの先の展望は望めまい。

いずれにせよ、J R貨物が物流の一端を担う基幹インフラである以上、行政との調整は今後も必要ではあるが、最終的には行政の介入を極力受けない形で自立経営を実現する企業体を目指すことが求められる。そのためにも、あらゆる外的要因をも包含し、確固たる自信と確信が盛り込まれた決して揺るがない中長期的視点に立った企業

戦略を今こそ立案すべきである。

(3) 現場・社員における一体感の欠如

上述のような頻繁な中期経営計画の方向変更は、計画履行を忠実に達成しようと奮闘してきた、非現業現業問わず多くの社員の意欲を著しく削ぐ結果を招いた。さらに、現場長ないしは管理者が現場社員に対して様々変化してしまう経営計画等を伝え切ることができなかった。本来会社施策を牽引する最も重要な役割を担うべき現場担当者がその役割を全うできず、結果として意思疎通の欠如を発生させ、現場の一体感、企業体としてのチーム意識が低落してしまったと言える。

昨年4月に示された中期経営計画2016はJ R貨物にとってまさに不退転の決意が示されているものと思料する。であるからこそ、全社員が共有化すべきベクトルであり、当該計画の共有化を通じた企業としてのチーム力を醸成しなければならない。そして、企業戦略や経営方針、即ち向かうべきベクトル（方向性）を上司－部下という職制を介して丁寧に共有化する過程を通じ、企業組織の一体性（チーム意識）を醸成していくべきである。

(4) J R貨物に対する信頼の欠如

最もオンタイムが期待される輸送システムである鉄道にあって、鉄道貨物輸送についてはそうした定時運行に対する期待値が当初から極めて低いことが関係者からのヒアリングなどで明らかになった。つまり、「鉄道貨物は慢性的に遅れが生じるものと認識している」「荷主のオンタイムに対するニーズに貨物鉄道は応えてもらえない」という不満をユーザーサイドから数多く承ったのである。事態を深刻にさせているのは、そうした遅れ情報が運送事業者や荷主になかなか伝わりにくいというユーザーからの指摘であった。預けた荷物が今どこにあり、どの程度遅れを持っていて、今後どの程度延着するのか、そうした情報が適時適切に提供されないため、例えばトラックによる代行輸送を手配しようにも対応が不可能といった不満の声が多く聞かれたのである。

国交省が2008年に実施した第9回物流センサスに「荷主に対する輸送機関選択に関するアンケート結果」というデータがある。結果はヒアリングの声を裏打ちしたものであった（【資料－8】）。「到着時間の正確さ」で貨物鉄道は20ポイントと荷主の1/5しか信頼を得られておらず、一方トラックは35ポイントと貨物鉄道に比べ倍近い信頼を得ている。また「事故や災害発生時の迅速な対応」についても3ポイントと、J R貨物はほぼ荷主から信頼が得られていない実態が明らかになっている。

異常時の情報をJ R貨物がオンタイムで的確に掴むことができない理由として、J R旅客会社との極めて困難を要する輸送上の調整を要することも背景として挙げられる。旅客会社は自社管内の旅客列車と当該貨物列車との輸送調整を行うこととなるが、異常時となると待避箇所の有無や代替機関車の手配等様々な要因を総合的に勘案

して輸送調整を行っている。日本全国規模での対応を要する J R 貨物だけでは如何ともしがたい部分も非常に多く、全てに責を持つことは不可能であるが、異常時対応について J R 貨物自身の企業努力で対応できる部分はまだまだある。

その際に勘案すべきは、荷主サイドが J R 貨物からあまり情報が入ってこないという不満を有している点である。情報提供という点で言えば、現場に従事する社員からも、情報提供に対する不満の声が聞かれている。社会に開かれたインフラ企業である点を意識すれば、情報の開示については異常時に限らず積極的に行うべきであろう。そうした取り組みにより開かれた企業が形成されていくものと考ええる。

【資料－8】

○荷主に対する輸送機関選択に関するアンケート結果 (物流センサス調べ) (%)

	輸送機関(計)	トラック	鉄道コンテナ	海運 (含むフェリー)
輸送コストの低さ	45.3	42.5	86.5	62.6
行先地に対して 他の輸送機関がない	40.5	43.2	1.6	24.5
到着時間の正確さ	29.5	34.7	20.9	5.1
出荷1件あたりの重量に適合	25.5	23.9	24.3	37.1
所要時間の短さ	20.8	23.5	7.9	6.4
荷傷みの少なさ	11.4	13.3	10.2	3.9
環境負荷の少なさ	4.6	1.8	59.9	16.4
事故や災害発生時の 迅速な対応	2.7	3.3	3.1	0.2
その他	10.5	9.8	8.5	14.4

(5) 有限な資源・人材の拡散

J R 貨物は取り扱う業務の特殊性ゆえ J R 7 社で唯一全国一社となった。それは全国規模で鉄道物流の動静を反映しうる企業戦略を可能としたが、一方で、限られた資源の分散化を生み出したとも言える。

J R 貨物は営業部門と輸送部門が日々の運行を支えている。営業部門は大口小口含めた様々な顧客と向かいあい、輸送部門は J R 旅客 6 社と向かい合う。長距離輸送を担う J R 貨物にとって一か所でも列車遅延に巻き込まれれば、他エリアに遅延時間を持ち込むこととなる。そうすると営業部門は相対する顧客への情報提供ならびに代替輸送手段の検討等を行い、輸送部門は列車の運行を各旅客会社輸送指令の間で調整し先行ないしは退避の判断、更には退避箇所の決定といった極めて難しい意思決定を旅客会社に働きかけながら進めていく。つまり J R 貨物は日々 J R 各旅客会社と渡り合わなければならず、対象とするエリアが広ければ広いほど相応のマンパワー (必要人員数) を要する。現場社員とのヒアリングを通じて、そうした全国規模での営業及び

輸送という途方もない業務量を、一部は業務委託化しているとは言え、現行の社員数で対応できているとは言えない実態が把握できた。

人員不足は目下、各職場における最重要課題となっている。例えば、JR貨物にとってターミナル駅は発荷・着荷の取り扱いとともに、地域の荷主や運送事業者との情報交換としてのいわば営業面において重要な役割をも担っているが、ターミナル駅で人員数が十分確保されておらず、荷主や運送事業者と綿密な情報交換や顧客ニーズの把握といったことに時間が割けず、輸送障害の対応に忙殺されている。また、最前線で活躍する営業社員も人員不足を感じているとの報告が相次いだ。

JR貨物にとって最大の拠点と言うべき重要部署である営業部門に必要な人員が措置できない問題の本質は、単なる人員の適正配置という人事政策（任用施策）の範疇を優に越えていると言える。即ち、現要員規模（現在員規模）で全国各事業所を所管し続けるという事業能力の限界を超え、貴重な戦力を拡散配置せざるを得ない状況に陥っている。

2. JR貨物では対応できない構造上の課題

(1) 過大に背負わされた長期債務

国鉄分割民営化に伴い発生した約37兆円の長期債務については、その一部を新たに発足するJR各社に負担させることとした。具体的にはJR東日本に4.2兆円、JR東海に0.5兆円、JR西日本に1.1兆円、そしてJR貨物に0.1兆円であった。また新幹線鉄道保有機構や国鉄清算事業団が承継することとなった。その後新幹線保有機構の解体に伴いJR本州三社に対して追加負担したが、その後JR本州三社は順調に長期債務を返済している。一方JR貨物は長期債務が更に増大するという結果を招いている。

果たして国鉄改革における長期債務負担スキームは至当な判断であったのだろうか。当然ながら将来収益見込みを十分吟味した上での判断であり、加えてJR貨物はアポイダブルコストを通じたいわば収益調整機能を有していたこと等もあったわけだが、JR本州三社とJR貨物の担当する業務領域やその後のJR貨物の経営動向を見るに、発足当初に0.1兆円の長期債務を背負わせたことはJR貨物にとってあまりに過大であった。その一方で、JR北海道、JR四国、JR九州においては、経営基盤が脆弱であるとして長期債務を継承せず、かつ、合計で1.3兆円もの経営安定基金を設置している。これまで述べてきた通り、JR貨物に内在する経営上の瑕疵は多く散見されるが、発足当初に抱えた長期債務は積極果敢な設備投資を抑制させる一つの要因になってきたことは明らかであり、そうした点を勘案すれば、すべての責任を経営に被せるのは酷というものである。

(2) JR各社との調整

第二種鉄道事業者として発足したJR貨物はあらゆる面においてJR各社と調整を

行わなければならない。しかし、利害関係が一致しない両者の調整は困難を極める。例えば、貨物列車を待避させる待避箇所は旅客会社からすればいわば遊休地であり、旅客会社に保守という負担だけを負荷し、何らメリットをもたらさないものであり続けた。一方で旅客会社はアボイダブルコストという、一部J R貨物が支払うべき費用を肩代わりする内部補助スキームが今でも講じられており、そうしたことも相まって待避箇所の縮小へと繋がっていった。結果として、災害等で列車の遅延が生じると、長大編成である貨物列車を待避する箇所が限られるため、貨物列車の遅延が累積し、結果として最終目的地には相当程度の遅延時間をもって到着するという状況になる。

いずれにせよ、J R各旅客会社とJ R貨物間の利害調整は国鉄改革当初から懸念されており、政府は会社間で協定を締結させたが、線路を保有する旅客会社優先の関係となるのは必然である。

とりわけ、昨今J R各社における従業員のほぼ半数がJ R発足後入社した社員となり、分割民営を間近に経験した人材が減少し、国鉄分割民営化のスキームが忘れ去られようとしている中、今後さらなる深刻な問題となることが懸念される。

余談であるが、一昨年から昨年にかけてJ R北海道で発生した車両脱線事故とそれに端を発する線路未補修問題、虚偽報告問題もそのきっかけは貨物列車であった。この問題については、一義的に安全を軽視したJ R北海道にその全ての責がある。一方で、J R北海道にとってアボイダブルコストルールによって背負わされた負担は常時経営に負荷を掛け続けた。例えば函館本線はJ R貨物にとって要路であり、かつ重い重量のD F 200に牽引された最大20両編成が走行することにより線路軌道敷に相当の負荷をかけ続けてきたが、アボイダブルコストルールにより、その資本費についてはJ R北海道が負担し続けたのである。かような問題は確かにJ R北海道が最も顕著であろうが、J R他社でも大なり小なり散見される。そうした負担を巡る軋轢等がJ R旅客会社とJ R貨物との意思疎通や連携の壁になるのではと懸念するところである。

(3) 行政におけるアンバランスな交通政策

J R連合は持続可能な交通政策の実施をこれまで行政に繰り返し求めてきた。それはモーダルシフト推進を掲げる一方で、道路優先の交通政策が選択され続ける政府のアンバランスな交通政策に歯止めをかけることを目的としていた。

とりわけ物流政策については極めて不整合な政策が実施されている。目下政府はモーダルシフトを推進すべく貨物鉄道や内航海運の利用促進を政策メニューとして打ち立てているが、高速道路料金施策を引き合いに出せば、大口多頻度割引のように、営業用トラックに高速道路走行のインセンティブを持たせるような料金を設定している。現行の高速道路料金施策の結果、J R貨物は大きな損害を被ってきた。当初大口多頻度割引の最大割引率については40%から50%に拡充する措置が2014年度末で期限切れを迎えることとなっていたが、先に決定した2014年度補正予算で507億円が計上されたことによって2015年度末まで1年間延長されている。

本来モーダルシフトないしは環境負荷低減の物流体系を推進する立場で言えば、短距離は機動性を有するトラック輸送を主体に置き、中長距離貨物輸送においては貨物鉄道や内航海運の利用を促すべきであって、そうした誘導を政策が担うべきである。しかし昨年12月末に政府から今後の高速道路料金に関する考え方が示された際、営業用トラックが割引対象となる大口多頻度割引の割引率を拡充する方向性が示されている。こうした不整合な行政サイドの交通政策は適正な企業間競争を阻害している。

(4) 青函共用走行問題への対応

J R貨物にとって北海道～本州間の物資輸送は極めて大きな収入源となっている。そして、北海道を発着する約4割の貨物が貨物鉄道で輸送されており、北海道経済においてJ R貨物は必要不可欠な存在となっている。現在、青函トンネルでは貨物列車が旅客列車を大幅に上回る上下50本を超える頻度で走行している。

2015年度に北海道新幹線（新青森～新函館）が開業する。開業すれば青函トンネルは新幹線と在来線（J R貨物）が並行して走行する初めてのケースとなる。開業当初は安全面を配慮し、同区間における新幹線の減速運転（時速140^{キロ}）を実施するが、安全性が確保されれば、将来において、具体的には2019年度に新幹線の高速走行を開始する旨政府方針として示されている。

青函共用区間については、高速鉄道と貨物鉄道がすれ違う初の事例となることから、取り扱いに際しては、何よりも安全を最優先されなければならない。また、青函トンネルは、上述の通り、現行、旅客輸送はもとより、貨物鉄道においても北海道～本州間における極めて重要な物流ルートを形成している。従って、開業後も同新幹線の利便性を確保しつつも、引き続いて鉄道貨物輸送が多頻度かつ定時輸送が担保されなければならない。

そうした中で今後の青函共用区間の取り扱いがJ R貨物にとって大きな制約条件にならないか懸念するところである。ダイヤ構成上の制約は北海道経済に大きな影響を及ぼすことを十分考慮した政策の判断が必要とされる。

IV 提言

1 提言にあたっての基本的な考え方

今や社会的要請でもある物流におけるモーダルシフトを着実に推進させることが当PTの目的である。即ち、トラック輸送は極めて有為な物流手段ではあるが、トラック輸送のみに委ねることなく、あらゆる輸送手段を複合的に結節させ、さらなる環境負荷低減を図りつつ、より効率的な物流体系を構築することである。そのためには、中長距離物流輸送についてはスケールメリットを発揮できる貨物鉄道や内航海運をより積極的に活用すべきであると考ええる。

しかし、こと鉄道貨物輸送に関して言えば、上述モーダルシフトの受け皿としての機能が十分発揮できていない。従って、鉄道貨物輸送が当該受け皿としての機能を十分発揮しうる環境を創出することが今次提言の基礎になる。

さて、当然ながらモーダルシフトの受け皿として鉄道貨物輸送を機能させるためには、まさに全国津々浦々に拠点を構え、鉄道貨物輸送があらゆる中長距離の物流を受け持てる環境が理想である。まさにそれが社会的要請でもある。しかし、現実的にそれを全て一民間企業であるJR貨物が自らの範疇で対応することは非現実的である。まずはJR貨物が民間企業として自立かつ安定的な経営を維持し続けることが必要であり、そもそも経営的観点で取り組む領域と社会的要請で取り組む領域は必ずしも一致するものではない。その区別を明確にした上で、現状把握で示唆した通り、日本の鉄道貨物輸送とほぼ同義であるJR貨物自身の質的強化が必要不可欠である。ではその質的強化をどのように図っていけば良いかについて、これまで繰り返されてきた総花的議論に拠ることなく、実態を踏まえた具体的な提言を示すこととした。

JR貨物が様々な課題を乗り越え、早期に経営を安定軌道に乗せるためには、JR貨物自身が真っ先に不退転の決意を以て大胆な構造改革に着手すべきと考える。当面、行政との連携は不可欠ではあるものの、最終的には行政をはじめとした他力に拠らず、JR貨物としてしっかりと経営の自立化が確保できる道筋を確実にするとともに、貨物鉄道を中心とする総合物流企業としての地歩を確固たるものにすることこそ重要であるとの認識に立つ。

一方、課題認識で数多く適示した通り、鉄道貨物に関してはJR貨物だけで解決できない様々な構造上の課題が多く存する。そうした課題への対応も喫緊かつ重要であることから、提言の中に盛り込んでいる。しかし、肝心なのは、JR貨物が相当の決意を以て改革が敢行されるその過程において、それぞれの関係主体が除去に向けた対処を図っていくことが可能であり、繰り返しになるが、まずはJR貨物自身における並々ならぬ抜本的な企業改革を通じた経営努力によってもたらされる強固な経営基盤を一層固めていくことこそが最優先事項である。そうした観点に立って、関係主体に講ずべきあらゆる政策的な処方箋を提言の中で明確にしたものである。

2. 具体的な提言

(1) J R 貨物に対する提言

① 事業範囲の適正化を通じた強固な経営基盤の確立

まずは J R 貨物が強固な経営基盤に基づいて安定的に収益を確保できる自立的な経営を確立することが急務である。J R 貨物は法律で明記されている通り、鉄道貨物輸送を軸に置いた経営をその使命としている以上、まずは鉄道貨物輸送自体で強固な経営基盤を生み出す構造にしなければならない。前述の通り、関連事業収入で鉄道事業の赤字を補うという現下のビジネスモデルはもはや限界に達しており、J R 貨物が「中期経営計画 2016」で示した鉄道事業の黒字化はまさに当面の至上命題であることは論を俟たない。では、現状の輸送体系を以て鉄道事業の黒字化は可能であろうか。既に中期経営計画が示されて1年が経過し、かつ、2年前には J R 貨物が社運を掛けて臨んだ東京地区、大阪地区貨物ターミナルリニューアルを通じたダイヤ改正を行ったが、残念ながらその効果が目に見える形での収益改善に繋がっていない。確かに多発する自然災害等により運休列車が例年以上に多発するという特殊事情は斟酌すべき事由ではあるが、マトリクス経営管理を導入し、支社別利益管理を通じて相当きめ細かなコスト管理を徹底するなど、社を挙げて徹底的に収支改善に取り組んでいるにも関わらず、鉄道事業が黒字構造へと依然転換できていないのが現実である。この間相当程度の経費節減を断行してきており、これ以上の経費節減は安全運行に支障を来す恐れがある。さらに、人件費の圧縮も、引き続き優秀な人材を採用し確保していかなければならない状況を勘案すれば、社員年齢構成の変化による自然発生的な減額は別にしても総じて採用すべき方策ではない。以上を総合的に勘案すると、現行の貨物輸送ネットワークを維持したままでの黒字化は極めて困難であると断じざるを得ない。

そもそも J R 貨物は国鉄改革を経て誕生したれっきとした私企業であって、公共企業体ではない。私企業とは、事業展開を通じて収益を生み出し、余資をヒトやモノへ投資し、より強固な収益構造を創り上げるものである。即ち、収益を生み出す事業こそが企業の源泉である。では J R 貨物にとっての源泉は何か。国鉄から引き継いだ日本全国における鉄道貨物ネットワークは大きな社会的意義を有するが、それ自体が J R 貨物にとっての源泉ではない。日本全国津々浦々に高速道路を含めた道路網が張り巡らされ、トラック輸送が多頻度化している現状や、J R 貨物が保有するヒト、モノ、カネなどの資産高等を勘案しつつ、今こそ J R 貨物にとって源泉となる領域を明確にすべきではないだろうか。即ち事業領域の明確化である。

現在 J R 貨物には本体で約6,000人もの極めて優秀な社員が存在している。しかし6,000人の社員が立ち向かうにはあまりに事業領域が拡散している。上述の事業領域の明確化を通じて、社員が集中して取り組める業務範囲へと適正化することも必要である。そして、業務領域を適正化する過程において、収益構造を一層強化できる分野に秀逸な人材・資源を集中投下することが可能となる。

総じてJ R貨物の収益に大きく貢献しているのは、概ね北海道～東京～名古屋～大阪～福岡間の輸送であろう。人口減少時代に突入しているが、当該エリアにおける人口減少速度は緩やかであり、今後の見通しも明るい。そこで、当該区間を軸とする鉄道輸送をJ R貨物が責任を持って担うことを事業領域として明確に内外に打ち出し、限られた経営資源を集中投入すべきである。

事業領域の明確化はそうした面的要素のみならず、商品として提供している鉄道貨物輸送自体の見直しも指している。まずは現状の輸送実態の洗い出し、特に積載品目の精緻な分析を図る必要がある。「中長距離は鉄道貨物」といった極めて曖昧かつ情緒的な分析では到底通用しない。また、一個列車の積載率がどうかといったマクロ分析のみに陥らず、例年積載していた品目がどの程度増加・減少したのかといったより細かい領域にまで分析を行い、どの品目がどの区間高シェアを確保しているのか、トレンドはどうか、その背後要因は何かを製品ごと一つずつ丁寧に積み上げることが肝要である。

一方で、鉄道貨物輸送を展開しても収益を生み出せない事業領域は、本来私企業であるJ R貨物が担当するべきではない。まずはそのことを明確にすべきである。しかし、事業領域として明確にした以外の区間における、鉄道貨物輸送に対する社会的要請ないしは社会的使命もある。さらには、そうしたエリア発着の荷物も一定程度いわゆる事業領域として定めた区間の貨物を構成しているのも事実である。ただ、当該区間における鉄道貨物輸送はあくまで社会的要請として取り扱うべきであって、本来J R貨物が自らの経営責任の範疇で対応するものではない。その視点に立てば、事業領域以外の区間における鉄道貨物輸送については、公共的視点に立った公的アプローチを施すべきものである。その際、現在J R三島会社が当該エリアの鉄道ネットワークを維持するために、いわゆる三島特例という租税特別措置が講じられ、固定資産税が減免されている事実は参考にすべき事例である。また、J R貨物と国、地方公共団体がそれぞれ1/3ずつ出資する臨海鉄道のスキームも大いに検討に値する事例とも言える。いずれにせよここでは具体的な公的支援の手法までは言及しないが、J R貨物が鉄道事業において確固たる収益基盤を通じて赤字区間を維持するという企業内内部補助が成立できていない以上、仮にJ R貨物が明確にした事業領域以外の区間において鉄道貨物輸送を展開する場合においては、公的支援を措置すべきである。

間違えてはならないのは、これは事業の縮小を論じているのではないということである。あくまで事業領域の明確化を通じた、民間企業が当たり前に行っている、企業の有する資源の集中投入であり、企業活動の適正化である。その結果としての収益基盤の安定が、ひいては事業領域の拡大を誘発することに繋がる。

いずれにせよ、事業領域の決定に際しては、近視眼的な分析に抛らず、将来の可能性や、間接的な付加価値といった複合的な分析に基づいた経営判断を下すことが肝要である。まさに鉄道事業を黒字化させることが急務であるからこそである。そ

うでなければ財務体質が一向に改善せず、これまで繰り返した「負のスパイラル」に陥る。

② 将来に希望の持てる中長期的視点に立った経営ビジョンの明確化

上述の通り事業領域の明確化を通じた鉄道事業黒字化がJ R貨物にとっての喫緊の課題ではあるが、のみならず、より将来を展望し、俯瞰し、J R貨物が向かうべき方向性、成長戦略を内外に対して明確に示すべきである。それは、総合物流ネットワーク企業へと成長を遂げるスパイラルアップの姿である。まずは速やかに鉄道事業が黒字化することにより、これまで赤字の穴埋めとしてしか活用できなかった関連事業での収益が活きてくる。すなわち、2つの収益の柱を得てキャッシュに余裕が生まれる。それにより、今まで投下できなかった戦略的投資が可能となる。特に本来は国からの助成ではなく自己資金で設備投資すべきJ R貨物が定めた事業領域におけるターミナル駅のE & S化や3lfコンテナの増強、機関車の更新といった戦略的設備投資を可能とする。さらには、近年問題となっている輸送障害への積極的対応を図るべく通運事業（フォワード）との連携・協業、その先には総合物流企業としての足がかりをも視野に入れた地元物流企業との連携や買収、M & Aの実施など、より積極的な企業戦略の展望を描くべきである。

とは言え、鉄道貨物輸送を有しているということは、J R貨物の最大のセールスポイントでもあることを決して忘れてはならない。従って、企業体力がより一層増強してくれば、当初定めた事業領域を徐々に拡大・発展させていくことも時として必要であろう。

一方で、関連事業については鉄道貨物輸送同様、経営基盤を強固にするために引き続き重要な役割を担うことになる。従って決して関連事業を縮小させてはならない。遊休地をあまり残していないため、今後の関連事業は見通しが明るいとは言えないものの、関連事業を通じた安定的な収益確保は盤石な経営基盤確立の絶対条件と心得て、様々な知恵を講じて取り組むべきである。その際に参考にすべきは、J R九州をはじめとした他社における関連事業へのアプローチである。そのためにも、関連事業に優秀な人材を配置できる余力を持たなくてはならない。そういう意味でも、現下の脆弱な経営基盤からの早期の脱却を図るべく事業領域の適正化が不可欠なのである。

繰り返しになるが、目指すべきは鉄道事業及び関連事業の2つの収益上の柱から構成される事業モデルの早期の確立であり、鉄道事業と関連事業という2つの収益源が生み出すキャッシュを通じた財務体質の改善と強化を図ること、さらにその後の成長戦略を描くことである。

そして、最終的には各種税制面での優遇措置や公的支援といった経営支援策に一切頼らずとも事業展開が可能な企業体の形成を目指すことであり、行政からの介入にも決して揺るがない足腰の強い企業体を目指すものである。その延長線上に、国鉄改革の1つの目標として定めたJ R貨物の完全民営化が視野に入ってくる。

③ 経営ビジョンの共有を通じた社員の一体感醸成

これまでの同じ轍を踏まないよう、J R貨物は明確化した経営ビジョンを、グループ従事者も含めて全ての関係社員と共有化することが重要である。社員全てが同じ方向を向いて取り組むこと、即ち社員全員のベクトルを一致させることこそ企業改革の第一歩である。そのためにも経営幹部のみならず、現場長や現場管理者、そして社員全員が理解でき、胸にスッと落ちるビジョンが必要である。その際に大切なのが、経営幹部から現場管理者へ、そして現場管理者から現場従事員へと懇切丁寧に伝え抜くという愚直な取り組みが重要ではなかろうか。こうした時間を上司と部下がともに共有する取り組みこそ、J R貨物としてのロイヤルティーを高める原動力になっていくはずである。そうした過程を通じて、経営陣と管理者層、そして一般社員やグループ従事員に至るまで相互の距離感が短縮される。その実現には管理者層の役割発揮と健全かつ建設的な労使関係の構築が必要不可欠である。前者については、経営陣と職場をつなぐ管理者層における管理能力、コミュニケーション能力を含めた各種能力の一層の伸長と、それを助長する会社側における各種研修等の充実強化が必要である。後者については、決して近視眼的視点のみに固執することなく、会社の将来像を見つめ合い、苦難も含めて将来展望を共有し合い、かつ真摯に議論し合える真に意思疎通を可能とする建設的な労使関係へと速やかに舵を切るべきである。

④ 営業部門の一層の強化

企業戦略上営業部門の強化は最優先事項である。先の中期経営計画でも謳われているが、J R貨物の営業部門は決して強いとは言い難い。とりわけ人材不足が故、新規顧客の開拓や既存顧客とのコミュニケーションといった営業の本質に時間が割けていない。列車遅延に起因した輸送情報の伝達に多くの時間が取られているという実態もある。また、営業部門の脆弱性ゆえ運送事業者に交渉段階で押されてしまい、価格決定等に際しJ R貨物の独自性を発揮できていないといった現状も報告されている。そうした状況を打破し、交渉段階での主導権を確保するためにも徹底して営業部門の強化を図るべきである。営業社員に最も優秀な人材をふんだんに送り込み、顧客ないしは運送事業者と対等に交わることのできる人材を育成する。とは言え、日本全国津々浦々そうした営業社員を配置するのは物理的に不可能であるため、繰り返しになるがJ R貨物として明確化した適正な事業領域に対して集中投下すべきである。そして、営業部門から上がってくる生の声を経営判断に活かせる仕組みを構築し、営業部門の情報を重要な経営判断指標と位置づける。こうして営業社員のモチベーションを高めることも重要である。

⑤ 優秀な人材の採用・育成

J R貨物は今後も労働集約型産業であることに変わりはない。事業領域を明確にしても、相当程度の人材が必要である。輸送に直接携わる人材もさることながら、フォワーダーや顧客、J R各旅客会社等様々な関係者との調整を行う人材をも必要

とする。そうした業務は特殊性を帯びていることから、業務を円滑に遂行できるようになるためには、相応の時間を要する。そうした状況を踏まえると、引き続き優秀な人材を一定程度採用し、人事運用や各種教育を通じて育てていく息の長い取り組みは必要不可欠である。現在 J R 貨物はコスト削減の一環として採用を停止しているが、少人数であろうとも速やかに採用を開始すべきである。人材こそ財産である。年齢構成の歪みは永続的な事業運営を阻害しかねない。

一方で、J R 各旅客会社との調整に関しては、J R 発足以降の入社組が増加し、国鉄分割民営化という過去の構造改革を経験していない人材が職場で多数を占める中、旅客会社と J R 貨物の利害関係を調整すること自体がますます困難となってきた。しかし、J R 貨物は J R 旅客会社との調整の上に成り立つ業態である以上、J R 旅客会社と渡り合える人材を引き続き輩出させていかなければならない。重要なのは各社と対等に渡り合うだけの知識と経験を有することであり、そのための人材育成にも腐心していくべきである。

さらに言えば、豊富な経験を有する国鉄経験者がいるうちに、その豊富な知識と技術を的確に後進に伝えていかなければならない。集積された技術の継承が確実に実施できる仕組みの構築を強く求める。

⑥ 安全最優先の企業風土の再構築

いうまでもないが、安全は輸送業務の最大の使命である。特に第二種鉄道事業者の宿命を帯びた J R 貨物は、J R 旅客会社との安全に関する確たる信頼関係があつてはじめて事業が成立する。従って、今一度安全最優先の企業風土を構築する必要がある。安全は人が創る。そういう意味では、全ての現場で職制が適正に機能しているかを点検すべきである。規律の緩みは安全を損なう一要因となる。また、苦しいが安全投資については別枠として決して疎かにしないことも付言しておく。

⑦ 荷主・フォワーダーとの関係の構築

フォワーダーと J R 貨物とは密接な関係にあるが、往々にして対等な関係が構築されているとは言い難い。営業部門においては価格を含めた交渉力でフォワーダーが大部分を掌握している地域もある。構造上一輸送機関として選択される存在であるが故、こうした力関係に陥ってしまうのは否めないが、将来展望を見据えた時に、現行の関係を継続させることは得策とは言えない。従って、フォワーダーとの対等な関係を構築するためにも、将来的にはフォワーダーを巻き込んだ総合物流産業への発展を遂げるべきではあるが、その過程においては J R 貨物自身での直販体制を構築し、地道な顧客開拓を通じて自らの営業力を付けていくしかない。

(2) 行政に対する提言

① J R 貨物における事業領域の明確化に伴う公的支援の創出

これまで、J R 貨物は鉄道貨物輸送における事業領域を明確化すべきであるとの提言を示すとともに、社会的要請、社会的使命からなすべき事業領域外の鉄道貨物

輸送についてはまさに社会インフラの維持に資するものであることから、公共性の観点から公的支援を図るべきと論じた。つまり、鉄道貨物輸送自体はJ R貨物が責任を持って受け持つことは当然であるが、事業領域外について鉄道貨物輸送を展開するのであれば、かかる輸送に対してはあくまでJ R貨物が経営体力を十分勘案した上で受託事業として展開するという形態を採るべきである。しかし、受託費という形での支援は非現実的であり、いわゆる路線バス運行に対する支援措置と同様、かかる鉄道貨物輸送において発生する欠損に対し欠損費補助を措置するといった形態を採る方法、ないしは並行在来線に対する貨物調整金制度を準用したJ R貨物への実質的支援などが現実的である。

② 総合的な物流政策に即した財政措置の実施

その他J R貨物を巡っては、モーダルシフト支援という名目で助成金ないしは租税特別措置が各種講じられている。しかし、そうした個別企業を支援する現下の形態は長続きしない。中長期視点に立てば、政府における物流政策と合致しうる点に絞った支援措置に切り替えていくのが時代の流れである。即ち、「総合物流大綱2013～2017」に記述された「貨物鉄道の活用推進と輸送力強化のための基盤整備推進」「貨物鉄道の輸送品質向上及び輸送障害対応といったサービス改善」「31fコンテナの導入促進」それぞれに対応した、実効性のある支援措置を図ることが必要である。その考え方に拠れば、現在2016年度までの措置として環境省の省エネ特会予算で実施している31fコンテナ自体の導入誘発策の拡大や、トップリフター導入による31fコンテナ対応駅の拡充への支援、効率的物流輸送を実現すべく海外コンテナ輸送を視野に入れた港湾部の貨物鉄道施設整備などについても合理性を有する範囲で積極的に措置すべきである。また、貨物鉄道車両は営業用車両と異なり国内で見ればほぼ汎用性がない。こうした貨物鉄道の特殊性に着目した支援についても十分検討に値する内容かも知れない。

繰り返しになるが、こうしたメニューは本来企業競争の範疇においてJ R貨物とその戦略的立場に立って投下すべき投資である。あくまで国の物流政策の枠を決して超えることなく、J R貨物の自立経営を阻害しない範疇で政策的誘発策を講じることが極めて肝要と考える。

一方で、行政は道路に偏った交通・物流政策を改め、総合交通物流体系に基づいた政策誘導を行うべきである。課題の項で高速道路料金施策を例示したが、こうしたモーダルシフト推進に逆行するような各種施策を改め、合理性のある体系的な政策を展開すべきである。

さらに、荷主と物流事業者間の対等な価格決定がなされず、アンバランスな交渉によって下方に張り付いていた状況に規制緩和が拍車をかけた結果としての低位に張り付く物流市場における実勢運賃の是正、ないしは極めて歪んだバランスの中で価格決定がなされている物流業界の商慣行是正など、政府は物流業界全体の価値向上に向けた政策を速やかに実施するべきである。

③ 国鉄分割民営化を踏まえた支援策の継続適用

i) アボイダブルコストルールに基づく線路使用料の取り扱い

アボイダブルコストルールに基づく線路使用料の取り扱いは、前述の通り、国鉄改革に際して経営の脆弱なJR貨物の経営を下支えすべく採用された施策である。実質的にはJR会社間協定により決定されているが、行政としては、当該施策が今後も引き続き適用されるよう、指導を行うべきである。

一方で、いわゆる並行在来線についてもJR貨物に対してはアボイダブルコストルールが適用されているが、この取り扱いについても引き続き継続して適用することが必要である。本年1月14日に「整備新幹線の取り扱い」が政府・与党申し合わせで示されたが、その中で貨物調整金制度について、「JR貨物の完全民営化に向けた進捗状況を踏まえつつ、JR貨物の負担による対応の可能性」等の視点から新制度への移行を図る旨記述がなされている。並行在来線は厳しい経営環境を強いられており、使用料の上乗せとして国が支給する貨物調整金が各社の経営を支える重要な要素になっており、今後もその役割は継続するものと推察するが、並行在来線はもともとJRに帰属していた路線であり、整備新幹線の着工により並行在来線へ移行したとしても、国鉄分割民営化の経緯を踏まえると、JR貨物におけるアボイダブルコストルールに基づく線路使用料の取り扱いは継続適用が妥当である。

ii) 租税特例措置の取り扱い

JR貨物が適用を受けているいわゆる承継特例については、非上場であることを踏まえ、引き続きの適用を求める。

一方で、発足当初に負担を課した0.1兆円の長期債務が、全てとは言えないが現下のキャッシュフロー不足の原因の一端となっている事実を踏まえた何らかの措置を講じるべきである。確かに2011年度に特例業務勘定利益剰余金を活用した支援策を通じて支援策の拡充を図ってはいるが、その多くは無利子貸付であることを勘案すると、それだけを以てJR貨物に対して十分な支援策を拡充したとは言えない。その手立てについては後述するJR貨物の事業領域外に対する公的支援に包含するのが妥当であろう。

④ JR各社間における調整機能としての役割

JR旅客会社とJR貨物との間の利害調整は基本的に各社間協定に基づき整理しているが、課題・論点整理の項でも記載したが、現実好ましい対処がなされているとは言えない状況が散見される。行政はそうした状況を踏まえつつ、政府として相応の調整機能の役割を発揮すべきである。私企業間の中に介入すること自体自由競争を阻害すると指摘が懸念されるが、そもそも国鉄改革によって発足したJRを適正に機能させる調整機能を国は有しているのであって、競争市場への過度の介入ではない。青函共用走行問題や異常時輸送における各社間調整などはその一例である。JR各社とJR貨物で利害対立が少なからず生じるような課題については、適

宜政府が介在して課題の整理を積極的に図っていくべきである。

(3) J R 旅客会社に対する提言

J R 旅客会社の線路を借り受けて走行する J R 貨物にとって、J R 旅客会社との運行調整は重要な課題である。複数の J R 旅客会社を跨いで走行する貨物列車にとって、ひとたび遅延に巻き込まれると、その後の運行に関わる各社との調整は困難を極める。その際の対応は、各社の社員（指令員）が情報交換を行いながら進めている。つまり、現場では今でも会社を越えた連携が重要な要素になっている。一方で、J R 発足後に J R 各社に入社した社員が過半を占める状況になりつつある状況において、会社を越えた連携の重要性を理解する機会が極めて減少してきており、大いに危惧する。

J R は国鉄改革により発足した会社であって、J R 各社は国鉄改革に講じられた様々なスキームは制度の改正がなされない限り、引き続き遵守し続けなければならない。J R 貨物と各旅客会社との間では、発足当初に整理した様々な協定が存在する。しかし、単に協定を順守するといった次元に留まることなく、国鉄改革を経験していない J R 発足後に入社した社員がまさに経営の中軸を担いつつある昨今、J R 旅客会社は社員に対し、J R 貨物がどのような経緯によって現在のような第二種鉄道事業者として発足したのかといった点について集合教育その他で思考をめぐらす機会に触れさせるべきである。

いずれにせよ、改めて6つの J R 旅客会社に対し、J R 貨物との相互信頼関係の再構築を強く求めたい。そして長い目で J R 貨物という事業体を間接的にせよ J R 全体で支えていくという、「チーム J R」としての連帯意識の醸成を求める。

(4) その他課題（青函トンネルを巡る取り扱い）に対する提言

① 課題認識

2015年度（2016年春）開業を目指す北海道新幹線では、青函トンネルが新幹線と貨物列車の共用走行区間となる。開業後は在来特急列車と同等の最高速度140 km/h 運転とされるが、その後様々な検討を加え、速度向上に取り組んでいく方針が政府から示されている。

北海道新幹線は本州と北海道間における初めて高速鉄道輸送手段である一方で、青函トンネルを活用した鉄道貨物は本州～北海道間の物流ネットワークの軸を担っており、現に北海道と本州間における物流の約4割は鉄道貨物によるものである。即ち人流・物流にとって、ともに要路である。

また、高速走行を行う新幹線と貨物列車が同一軌道上を走行する初めてのケースであり、安全確立を前提とした運行システムの構築には相応の技術力を必要とする。

その一方で、同新幹線開業後江差線（木古内～五稜郭間）が第三セクター鉄道と

なるが、同路線は引き続いてJR貨物が多頻度走行することになる。昨今江差線内で貨物列車が脱線する事故が立て続けに発生しており、第三セクターとしてどのように安全コストを負担し続けていくかといった点について極めて危惧するところである。

② 青函共用区間における政府方針の概要（2013年3月発表）

a) 開業後当面は最高速度140km/hでの運行となるが、時間帯区分により2018年春のダイヤ改正時に1日1往復の高速走行の実現を目指す。そのために必要な技術開発等を進める。

※時間帯区分：新幹線と貨物列車が走行する時間帯を分ける方策

b) また、すれ違い時減速システムや新幹線貨物専用列車導入などの検討を進め、開発の見通しを得る。

※すれ違い時減速システム：新幹線と貨物列車がすれ違う前に新幹線が減速するシステム

c) 一方で安全性が十分確保されないとの結論に至った場合は、上記取り組みを延期する。

③ 対応の考え方

青函トンネルは本州～北海道間の人流、物流双方にとっての要路である。とりわけ新幹線開業は同区間における移動機会を増大する可能性を秘めている一方で、今後も変わらずその使命が果たされなければならない物流に対する影響も慎重に検討する必要がある。よって、人流及び物流それぞれ少なくとも現行の輸送力が十分維持されることが最低限必要になってくると考える（現行の輸送頻度：旅客列車：28本/日、貨物列車：51本/日）。さらに、物流サイドで見れば、荷物の発着時刻はその商品（サービス）にとって極めて重要な要素であることから、現行の荷発着等も十分斟酌したダイヤ構成が可能となるような対応を図らなければならない。

さて、同区間における新幹線側の運行速度向上は、整備新幹線として多額の建設費を投じて整備してきた経緯、ならびに速達性の確保が交通手段としての競争力にとって重要である観点からも重要な課題といえる。加えて、高速走行を行う新幹線と貨物列車との同一軌道を走行するわが国初めてのケースであり、安全が十分担保しうる輸送システムが確立すれば、他への汎用性も含めて極めて有意義である。しかし、大前提となるのは安全である。レールを中心とした鉄道構造物は旅客列車より重量がある貨物列車から強い負荷を受ける。つまり、現行の新幹線専用軌道における保守作業以上に労力がかかることが懸念される。同区間における新幹線の速度向上は、そうした点等を十分勘案し、安全を大前提とした判断を行う必要がある。

なお、政府方針で示されている新幹線貨物列車（いわゆるトレイン・オン・トレイン）については、現時点での技術開発状況では実現可能性が極めて低く、オペレーションの課題や用地の課題等を踏まえると、現実的に取り得る選択肢ではない。

一方で、確かにＪＲ貨物にとって当該区間に関しては何らメリットを享受する点がないという点からすれば受損的要素が強いものの、本州～北海道間の物流輸送が経営に大きな影響力を今後も持ち続けること、また今後新幹線との共用走行実現の活路ともなり得ること等を十分勘案し、同区間での共用走行に際し新幹線の速度向上に耐えうる機関車・貨車、コンテナの一段の技術開発に積極的に取り組むべきである。その一方で、当該区間の機関車はＡＴＣ区間とＡＴＳ区間を行き来することから、双方の保安装置を搭載することとなることから技術的に様々な課題も生じることが想定される。その点については行政の主体的な役割発揮を強く求める。

江差線での貨物列車の相次ぐ脱線は、北海道内の物流業界に衝撃を与えている。現在運輸安全委員会が詳細を調査中であるが、いずれにせよ新幹線開業後にＪＲ北海道から経営分離されて以降も同区間をＪＲ貨物の貨物列車が走行する。同区間の運営を引き受けることになる第三セクター会社に対しては国が貨物調整金制度を活用した支援を行うことになるが、二度とこうした脱線事故が発生しないよう、第三セクター移行までにＪＲ北海道及びＪＲ貨物２社において対策を早急に講じなければならない。

その他ＪＲ貨物における経営上の課題、例えばＪＲ貨物にとって極めて重要な輸送路たる青函トンネルの新幹線との共用問題などについても個別案件として対応の方向性について検討を行っていく。

V 最後に

貨物鉄道モーダルシフトプロジェクトでは、日本の物流を効率的かつ環境性能に優れたものへと昇華させるためには鉄道貨物輸送が一層価値を高めることが必要不可欠であり、そのために、そのほぼ全てを担う J R 貨物の持続的成長が不可欠であるとの考え方に基づき、J R 貨物の将来展望を見据えた提言を行った。

この間の関係者との意見交換、現場実態の把握、そして従事する数多くの社員との交流を通じ、改めて J R 貨物が数多くの複雑な課題を抱えている事実を目の当たりにした。そうした構造上の課題を整理することこそ行政の役割であろうが、翻っていつまでも行政の力を頼りにしては民間企業としての質的向上は期待できないし、J R 貨物で働く社員が明るい将来展望を持って業務に従事することはできない。だからこそ、J R 貨物が自らの力で企業体力を蓄え、強化し、更なる成長へと踏み出せる道筋を描いたものである。

J R 貨物は昨年、2018年度までの向こう3年間からなる中期経営計画2016を発表した。同計画では、私たちが提言の柱に据えている鉄道事業の黒字化を通じた経営基盤の強化を明確にしており、大いに評価しうると考える。しかし、私たちが目指すところは3年後ではなく、未来永劫鉄道貨物が活性化し、その中核たる J R 貨物の中で躍進し続けることである。そういう意味でも私たちはより中長期的視点に立った政策提言を發したのである。まずは J R 貨物がこの提言に込めた想いを共有化し、そして重要な経営判断を下し、改革を前に進めて頂きたい。その上で、行政や J R 旅客会社といったあらゆるステークホルダーは、J R 貨物の企業改革を理解し、促し、共に支え合う体制を構築してほしい。

J R 連合からの諮問を受け、私たちは2年間の活動を通じてその諮問に応えうる提言、とりわけこの間の社会・経済・政治局面の変化等も相俟って、貨物鉄道を含めた物流行政のスタンスも微妙に変化してきているものの、そうした環境変化に動じない提言を策定したところである。しかし、重要なのは提言の策定ではなく提言に込められた具体策の実現である。J R 連合、そして貨物鉄産労は、今次答申内容を重く受け止め、J R 貨物をはじめ、政治、行政、J R 他社、利用運送事業者など、様々な方面に対しその実現に向けて訴えかけることを強く要請する。

貨物鉄道モーダルシフトプロジェクト 構成メンバー

座長	榛葉 賀津也	参議院議員
アドバイザー	竹内 健蔵	東京女子大学教授
貨物鉄産労	山崎 俊実 大杉 正美 辻村 和裕	貨物鉄産労中央執行委員長 貨物鉄産労書記長 貨物鉄産労中央執行委員
J R 連合	松岡 裕次 井口 昌宏 上村 良成 前田 庸之 吉田 祥司 尾形 泰二郎	会長 事務局長 企画部長 組織部長 教育・広報部長 政策部長

