

# 平成23年度事業計画

日本貨物鉄道株式会社

## 1 . 事業運営の基本方針

最近のわが国経済は、一部に企業収益、個人消費の回復の動きが見られるものの、エコカー補助金やエコポイント制度といった景気刺激策の終了等により、足踏み状態となっている。国内生産の持ち直しや新興国の需要拡大により、緩やかな回復への期待はあるが、急速な円高の進行や厳しい雇用情勢等により、景気の先行きは依然不透明であると言わざるを得ない。物流業界においても、国内総物流量は12年連続の減少が想定されるなど、厳しい状況が続くものと考えられる。

一方、「ポスト京都議定書」に向けた温暖化ガス削減の新たな枠組み作りが国際的に議論され、国内でも2020年までにCO<sub>2</sub>排出量を25%削減するという目標の実現に向け「地球温暖化対策基本法」が国会に提出されるなど、内外での取組みが強化される機運にある。また、交通事故や渋滞などの道路交通問題に加え、少子高齢化が進展するなかで、トラック業界においては近年、若年者の新規就業が激減しており、長距離トラックのドライバー不足はさらに深刻化するものと考えられる。このような状況を背景に、モーダルシフトの担い手としての鉄道貨物輸送の果たす役割は、今後ますます大きくなるものと想定される。

以上を踏まえ、全国ネットワークの強み、安全性、定時性、大量定型輸送等の鉄道特性を最大限に活かし、鉄道貨物輸送が中長距離輸送における基幹輸送モードとしてマーケットから選択されることを目指していく。

まず、マーケットで支持を得るための最大要件である「安定輸送の確保」、「輸送品質の向上」に全力で取り組むとともに、顧客ニーズに的確に対応した、翌日配送圏の拡大など使いやすい輸送ダイヤの提供、商品ラインナップの強化、成長戦略の展開等を図る。また、経済変動等にも十分耐えられるようなスリムで強靱な経営体質への脱皮を図る。

上記を踏まえ、本年度は、以下の主要施策に取り組んでいく。

「安全の確立」が鉄道事業者の最大の使命であるとの認識のもと、「安全最優先の企業風土」の確立に向け、P D C Aサイクルの着実な実践による安全管理体制の強化、コミュニケーションの活性化の継続など「現場力」を高めるソフト対策と、新型A T S装置の整備促進などのハード対策を推進する。

マーケットからの信頼を得るために不可欠な「安定輸送の確保」については、機動的な代行輸送と迅速な情報連絡体制の整備を進める。また、“荷崩れ”・“荷傷み”対策の深度化、フォークリフト作業のレベルアップを図る。また、品質向上の意識醸成のため、全国キャンペーンを展開する。

営業面では、利用運送事業者との連携強化による既存貨物の増送のほか、トップセールス・オールセールスの継続的实施、「ソリューション活動」のさらなる対象の拡大、成功事例の水平展開等により、新規貨物の開拓に取り組む。また、「鹿児島線(北九州・福岡間)鉄道貨物輸送力増強事業」の完成による輸送力増強に対応し、積極的な販売活動を展開する。荷役性に優れ 10 トントラック単位での鉄道シフトが容易な汎用 31ft コンテナについては往復利用を前提に幹線区間に投入する。成長著しいアジア諸国との輸出入貨物の拡大基調を踏まえ、国際物流の取組みをさらに強化する。

経費面では、現業の各部門において社員の「働き度の向上」を図るとともに、機関車の運用範囲の拡大等による車両の運用効率改善を図る。また、フィーダー輸送のトラック活用による固定費の変動費化など、コスト構造の変革を図る。

間接部門については、電子決裁の導入等により事務作業の標準化、集約化を図るとともに、各般にわたる経費の徹底的な節減を図る。また、決算情報の早期把握、迅速な経営情報の提供を行うため、老朽化、陳腐化の著しい現行の会計システムを更新し、「新会計システム」の開発に着手する。

「人材の育成」については、世代交代が急ピッチで進んでおり、技術継承に向けた教材等を充実させるとともに、若手社員を教育する管理者の育成等に注力していく。

設備投資については、新型A T S装置をはじめとする運転保安設備の整備や老朽化著しい車両・駅設備の更新を促進する。

開発・関連事業では、八王子駅前開発、社宅跡地における分譲マンション開発等に着

実に取り組むとともに、未利用地の有効活用を図る。

国内外とも経済見通しの先行きはまったく不透明で、急速な回復は見込めないと考えられるが、地道な収支改善策を積み重ね、安定的に黒字を計上できる経営体質への脱皮を図っていく。

以上により、本年度の事業運営の基本方針を次のとおりとする。

### (1) 経営基盤の整備

#### 安全の確立

「安全の確立」は、鉄道事業者の最大の使命であり、これまでも「安全最優先の企業風土」の確立に向け、「安全改革委員会」において部外有識者の意見等を踏まえて策定した「正しい作業を確実に実施する業務管理体制の整備」、「コミュニケーションの活性化と一体感の醸成」などの改善策に取り組んできた。しかしながら、車両や設備に関わるインシデントが発生し、信号違反や手ブレーキ扱い不良が発生するなど取組みが未だ不十分であると言わざるを得ない。

平成 23 年度は、「安全改革委員会」において策定した安全管理体制の強化等の改善策に引き続き取り組むとともに、現場での作業実態の把握や事故等の再発防止策などについて、計画・実行・評価・改善という P D C A サイクルを着実に実践しながら、安全のレベルアップを図っていく。「ヒヤリ・ハット」の取組みを引き続き実践し、社員一人ひとりがコミュニケーションの活性化に積極的に参画するなど、「現場力」を高める取組みを総合的に推進していく。

ハード対策については、JR 旅客会社の地上設備の整備に合わせ、連続速度照査機能を備えた新型 A T S 装置の車両への搭載整備を図るとともに、貨物駅構内の着発線においても連続速度照査機能を備えた A T S 地上子を新たに設置する。さらに、運転状況記録装置の搭載や後退検知装置の整備、手ブレーキ緩め忘れ検知装置の開発などを推進する。老朽化した地上設備については、引き続き、

鉄まくらぎへの取替え、入換信号機のLED化など、運転保安設備の整備を計画的に推進する。

#### 安定輸送の確保

マーケットからの信頼を得るために不可欠な「安定輸送の確保」に向け、機動的な代行輸送と迅速な情報連絡の体制整備を進める。

具体的には、「IT-FRENS」の列車位置情報提供機能の活用による列車の遅延情報をお客様へ迅速・的確に提供する仕組みについて、一層の充実を図る。

一方、ダイヤ混乱時の対応力向上のため、新たに予備機関車を広島貨物ターミナル駅、黒磯駅に配置する。また、代行輸送をより柔軟で機動的な体制とするために、昨年度(社)全国通運連盟と実証実験を行ったJRコンテナ兼用海上コンテナシャーシについて、様々な状況を想定した利用の仕組みを構築していくほか、フェリー代行輸送については新たな航路の追加を検討する。

車両故障による遅延防止のため、引き続き車両の老朽取替を進めるとともに、車両故障の原因分析と故障防止対策を徹底するなど予防保全に努める。また、鹿等との衝撃による輸送混乱が頻発しており、旅客会社・沿線自治体と実効性ある対策のために連携を強化していく。

#### コンテナ品質の向上

協力会社社員を含め、お客様の大切な荷物をお預かりしているという意識を高め、コンテナ品質の向上を図る。“荷崩れ”、“荷傷み”等の破損事故防止対策として、荷役作業のレベルアップのための全国的キャンペーンを協力会社とともに展開する。また、荷役作業の実態把握のため、TRACEシステムの更新時にフォークリフトに「ドライブレコーダー」を搭載する。

新製コンテナを積極的に投入するとともに、コンテナ品質情報システムの蓄積データを活用したメンテナンス業務の標準化により、質の高いコンテナの提供

を行い濡損事故等の防止に努める。

#### お客様に選択される魅力ある商品づくり

利用運送事業者とのより緊密な連携、トップセールス、オールセールスに加えて、鉄道特性の発揮できる中長距離帯において、お客様の輸送ニーズにマッチした魅力ある輸送サービスを提供し、既存貨物の増送と新規貨物の開拓を図る。

平成 23 年 3 月の「鹿児島線（北九州・福岡間）鉄道貨物輸送力増強事業」完成により「東海道線コンテナ貨物輸送力増強事業」に始まる輸送力増強事業が完了した。東京貨物ターミナル駅～福岡貨物ターミナル駅間における列車の長編成化（26 両編成、1300 トン牽引）、東海～九州間の列車増発を実施するとともに、積極的な販売施策の展開を行う。

当社とお客様、利用運送事業者が三位一体となり進めてきた「ソリューション活動」は、現在チーム数 120 件、成約数 111 件と高い成果を挙げている。引き続き仕掛かり案件の早期成約を目指すとともに、さらなる対象の拡大、成功事例の水平展開などを行い、新たなお客様のご利用に結びつける。

また、近年需要がきわめて旺盛で、荷役性に優れ 10 トントラック単位での鉄道シフトが容易な汎用 31ft コンテナについては、往復利用を前提に幹線区間に投入するとともに、大型コンテナの新しい料金体系を構築する。

顧客ニーズをいち早く入手し、商品にフィードバックするためのツールとして、顧客情報を一元的に取り扱う“顧客情報システム”をリリースする。

I - T E Mセンターに集約される全国の輸送情報や予約状況、荷物の特性等を総合的に分析し、中継制限機能の活用や季節別波動の調整により、繁忙期等の需要拡大に対処する等、最も効率的な輸送の流れを構築する。

成長著しい国際物流については、東アジアとのシームレスでスピーディな物流体系構築に向けて、新規航路の開設など「SEA & RAILサービス」の拡大に取り組む。また、国の「国際コンテナ戦略港湾」政策の流れを受け、港湾から

内陸部に向けた大型国際海上コンテナのフィーダー輸送において、定時性・大量性に優れる鉄道の利用が拡大されるよう取り組む。

エコ関連物資輸送については、自治体の焼却灰など鉄道特性を發揮できる中長距離輸送案件の確実な成約を図るとともに、廃棄物の再資源化を目指すメーカー等への積極的な営業活動を展開する。

石油輸送については、国内の石油需要の減少、業界再編による石油基地統廃合を踏まえ、輸送体系や契約のあり方を見直す。

なお、これまで鉄道利用のないトラック事業者の誘致を図る「トラック&レール」プロジェクトに取り組んできたが、本年度は“ 駅頭バンニングの提供 ” や “ 緊締装置の改良 ” 等について検討を開始する。

基盤整備事業による吹田貨物ターミナル駅の完成、隅田川駅鉄道貨物輸送力増強事業の竣工などの今後のインフラ整備を視野に入れ、中長距離帯中心の新しい列車体系の検討に着手する。

#### コスト削減・輸送体制の刷新

駅・運転・検修の各部門の「ムダ」、「非効率」を排除し、社員の働き度を向上させる。また、入換のない新しい鉄道輸送システムの構築に引き続き取り組むとともに、フィーダー輸送のトラック活用など経費構造の変革に努める。

駅業務については、輸送動向に合わせた要員配置や作業ダイヤの見直し、多能化など、作業体制を再構築して働き度の向上を図るとともに、トラック代行を始めとする業務委託等の見直しを行う。また、「コンテナ運用統括グループ」によるコンテナ管理の徹底により、コンテナ運用の効率化を図る。

運転業務については、運転士運用計画作成の自動化、勤務制度の改正などにより運用効率の向上を図る。

検修業務については、業務量精査による要員体制の適正化を行うとともに、検修基地配置の見直しを行う。

車両については、機関車運用範囲の拡大、「貨車マネジメントグループ」

の活動等を通じ、車両運用効率の向上、予備車の削減等に積極的に取り組む。

非現業部門の業務については、電子決裁の導入により、事務作業の標準化、集約化を進めるとともに、各般にわたる経費の徹底的な節減を図る。また、老朽化、陳腐化の著しい現行の会計システムを更新し、決算情報の早期把握、迅速な経営情報の提供を行うため、「新会計システム」の開発に着手する。

## (2) 優秀な人材の確保・育成と技術継承

JR採用者が社員の半数を超え、若年層主体の業務運営となりつつあることから、若手社員研修を強化し、次世代を担う“人づくり”を進める。このため、技術継承に向け教材・カリキュラムを充実させるとともに、若手社員を教育する管理者の育成等に注力する。また、なお一層、意欲をもって管理者としての業務に取り組めるよう、対策を講ずる。

駅、運転、検修、保全など各部門の職場内教育においても、社員の教育に対する動機付けと教育後の効果持続のためのフォローアップをさらに強化する。ハード面では運転士の異常時対応訓練用シミュレーターの新たな導入、保全関係社員の実習設備整備に向けた検討を開始する。

また、管理者育成のための研修では、若手社員育成に必要なコミュニケーションスキルやコーチング技術、マネジメント能力向上に注力する。

さらに、社員一人ひとりの能力とモチベーションの向上、職場の活性化、業務改善活動の推進等を図るため、小集団活動や業務研究等の活性化に引き続き注力する。

## (3) 新しい技術の開発

入換用ディーゼル機関車の老朽取替に向けてハイブリッド方式の新型入換専用機関車 HD300 形式（試作車）の営業使用を開始する。

また、津軽海峡線における新幹線との共用走行専用の 25kV/20kV 対応交流電気機関車の開発を行う。

コンテナについて、ヒューマンエラーによる開扉事故を防止するための改良を検討する。

#### (4) グループ体制の強化

効率的な事業運営とグループ価値の最大化を図るため、資本関係の整理も含めた会社の再編成、ロジスティクス会社への委託業務一元化、グループ内金融の強化を推進する。

#### (5) 環境・社会経営

「ポスト京都議定書」の枠組みに関する議論が高まり、東京都など自治体の規制等が強化されるなかで、「環境・社会経営委員会」を中心として、環境への取組みを強化する。鉄道利用の促進によりCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献するとともに、自らの事業活動に伴うエネルギー使用量の削減に努める。また、職場における地道な活動を通じて、社員一人ひとりの環境意識の強化を図る。さらに、「環境・社会報告書」の発行等を通じて、当社の環境に関する取組み、姿勢を積極的に発信していく。

「エコルールマーク」については、(社)鉄道貨物協会との連携の下、認定商品・認定企業のさらなる拡大、PR活動の実施、個別商品への表示拡大等、普及・啓発活動に取り組む。

#### (6) 内部統制の充実

適法かつ透明性の高い経営により適正な事業を行うため、各種社員教育の場を通じて会社全体のコンプライアンス意識を一層高めるとともに、内部監査体制を強化するなど、内部統制システムの充実を図る。

## 2 . 鉄道輸送に関する計画

### (1) 基本的な方針

モーダルシフトの担い手として、翌日配送圏の拡大などリードタイムの短縮、大型コンテナネットワークの拡大など、お客様のニーズに対応した利用しやすい輸送サービスの提供を目指すとともに、平成23年3月の「鹿児島線（北九州・福岡間）鉄道貨物輸送力増強事業」の完成に合わせ列車の長編成化を行い、輸送力増強を図る。

### (2) 平成23年度の鉄道輸送量の見通し及びこれに対して設定する運行量

	輸送量の見通し		列車の運行量
	輸送トン数	輸送トンキロ	列車キロ
コンテナ	2,171万トン	196億トンキロ	64百万キロ
車扱	961万トン	16億トンキロ	5百万キロ
計	3,132万トン	212億トンキロ	69百万キロ

注：上記の数値は、経済情勢の動向等により変更する場合がある。

### 3 . 鉄道施設の整備に関する計画

「安全の確立」、「安定輸送の確保」に資する整備を重点的に実施することとし、新型ATS装置をはじめとする運転保安設備の整備や老朽化の著しい車両・駅設備の更新を促進する。

区 分		施設の整備の概要
輸送設備 の 維持更新	老朽設備 取替	木まくらぎの鉄まくらぎ化及び信号機の改良など、老朽施設の更新を行い保安度の向上を図る。
	保安・防災 安定輸送 対策	新型ATS装置や後退検知装置等の取付を実施する。利便性の向上やモーダルシフトへの対応を図るため、駅設備の整備を行う。
経営の 体質改善	業務運営 方式の 改善	顧客ニーズをいち早く入手し、商品にフィードバックするため、顧客情報システムの再構築に取り組む。また、業務の効率化に向け、電子決裁システムを導入する。 決算情報の早期把握、迅速な経営情報の提供を行うため、新会計システムの開発に着手する。
車 両		車両の新製を行うほか、改造工事を実施する。 31ft 大型コンテナを新製する。

## 4 . その他事業の運営に関する計画

新規開発においては、八王子駅南口における第2期開発、中里及び西蒲田の社宅跡地における分譲マンション開発、女塚社宅跡地の医療施設新設を着実に進めるとともに、社宅跡地など、全国の未利用地の有効活用を図る。

既存物件においては、テナントのニーズに合わせたリニューアル等を計画的に実施することにより契約満了を迎える大型賃貸物件の契約継続と賃料収入の確保に努める。

また、暫定利活用中の用地について本格開発に向け、既存施設の撤去等に取り組むとともに、社宅、ORS、駅の統廃合等による用地の生み出しと有効活用を図り、収入拡大に取り組む。

また、重要な財産である用地における資産価値の維持・向上を図るため、引き続き管理体制の整備を行う。

(添付資料1)

## 平成23年度 資金計画書

(単位：億円)

区 別	金 額
. 資金収入	
1. 営業的収入	1,638
(1) 営業収入	1,633
(2) 営業外収入	5
2. 資本的収入	116
(1) 借入金	95
(2) 社 債	-
(3) その他の資本的収入	21
3. 前年度からの繰越金	130
計	1,885
. 資金支出	
1. 営業的支出	1,427
(1) 営業支出	1,382
(2) 営業外支出	44
2. 資本的支出	316
(1) 設備投資	104
(2) その他の資本的支出	211
3. その他支出	4
4. 翌年度への繰越金	136
計	1,885

(参 考)

## 平成 2 3 年度 設備投資計画

(単位：億円)

区 別	金 額
輸送設備の維持更新	2 1
老朽設備取替	9
保安・防災対策	6
安定輸送対策	5
環境保全	-
経営の体質改善	6 1
業務運営方式の改善	4 0
技術開発・その他	2 1
輸送力整備	-
幹線輸送	-
車 両	2 1
総 係 費	-
合 計	1 0 4

(添付資料2)

## 平成23年度 収支予算書

(単位：億円)

区 別	金 額
経常損益の部	
(営業損益の部)	
・鉄道事業営業利益	
1. 営業収益	1,397
(1) 運輸収入	1,203
(2) その他収入	194
2. 営業費	1,442
(1) 業務運営費	1,214
(2) 諸 税	54
(3) 減価償却費	172
鉄道事業営業利益	44
・関連事業営業利益	
1. 営業収益	192
2. 営業費	88
(1) 業務運営費	46
(2) 諸 税	15
(3) 減価償却費	26
関連事業営業利益	104
全事業営業利益	59
(営業外損益の部)	
・営業外損益	39
経常利益	20
特別損益の部	
・特別損益	8
税引前当期純利益	28
法人税、住民税及び事業税	6
法人税等調整額	5
当期純利益	16