

平成24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

わが国経済は、デフレの影響が慢性化するなかで発生した東日本大震災の影響により一時的に大幅に落ち込んだ後、徐々に持ち直しつつあるものの、欧州の債務危機等を背景とした世界経済の減速や歴史的円高の影響等により、景気は足踏み状態が続いている。

今後、震災復興が本格化し、景気への好影響が見込まれる一方、新興国の経済成長に陰りが見えるほか、雇用情勢の悪化懸念も依然として根強く残っており、景気の本格回復にはなお時間を要すると考えられる。

物流業界においても、復興需要による生産の回復などは想定されるものの、生産拠点の海外移転の深刻化や各輸送機関との熾烈な競争など、厳しい状況が続くものと考えられる。

東日本大震災直後には、深刻な燃料不足に陥った被災地の東北地方に向けて、関東地区から全国ネットワークを活かし長距離の緊急石油輸送を行った。また、被災地のがれきの広域処理を円滑に進めるため、昨年 11 月から「災害廃棄物輸送」に鋭意取り組んでいるが、今後想定される処理の広域化に迅速に対応していく。上記のように、災害時におけるリダンダンシーの確保、復興需要への対応など、社会的使命を果たしていく。

現在、わが国のエネルギー政策は大幅な見直しを迫られている状況下で、原発への依存度低下と地球温暖化対策強化の両立が模索されており、鉄道モーダルシフトの推進がCO₂削減の有効な手段とされている。また、長距離トラック輸送のドライバー不足は深刻の度を増しており、社会インフラとして鉄道貨物輸送の役割はこれまで以上に大きくなるものと思われる。

昨年末、平成 30 年度までに経営自立を達成する「経営自立計画」を策定したが、当該計画、中期経営計画、事業計画を三位一体として、これらを着実に実行することが必要であり、毎年度の経営自立計画の達成状況については、社内に設置した第三者委員会において、定期的にチェックを受けることになっている。多少の経済変動等があっても安定的に利益を確保できるよう、スリムで強靱な経営体質への改善を図り、全国ネットワーク、安全性、定時性、大量定型輸送という鉄道特性を十分に発揮し、中長距離帯でのシェア拡大を目指す。

本年度も、安全・安定輸送の確保、コンテナ輸送品質の向上に全力で取り組むとともに、積極的な営業施策の展開等を図る。また、燃料価格の上昇をはじめ、経費の増高が

懸念されるため、経費節減に努める。さらに、効率的な業務体制の確立、輸送量の変動に機動的な対応が可能となるような経費構造への変革等を進める。

一方、秋口に本格化が見込まれる復興需要を可能な限り取り込んでいくとともに、震災を契機とした物流体系の見直しに対応し、大きく落ち込んだ鉄道事業の営業収益の増加を図り、収支を改善する。

関連事業については、新規発掘を進めるとともに、契約更新期を迎える賃貸物件の賃料維持を図る。

上記を踏まえ、以下の基本的考え方にに基づき、主要施策に取り組んでいく。

「安全」は、当社がお客様の荷物を確実にお届けすることを使命とする貨物鉄道事業を営み、社会に貢献していくうえで最も重要な基盤であるという認識のもと、列車事故等の重大な事故及び労働災害の絶滅に向けた取組みを実施する。具体的な事故防止活動として、安全最優先の意識の向上、安全マネジメントの確立、事故の再発防止・未然防止に取り組む。安全基盤の強化策として、教育訓練の充実と人材育成に取り組むとともに、新型ATSの導入、機関車・貨車・設備の老朽化対策、運転士教育設備の充実など、保安度向上につながるハード対策を講じることで安全性の向上を図る。

昨年度は、東日本大震災、秋季の台風、冬季の降雪等により、多数の列車運休を余儀なくされた。「安定輸送の確保」と「輸送品質の向上」は、マーケットでの信頼獲得に不可欠な要件である。自然災害対策、動物類との衝突事故対策、輸送障害発生時の連絡体制及び代行輸送体制の強化、車両故障による列車遅延の防止などに取り組むとともに、荷崩れ・荷傷み対策のキャンペーンを実施するなど輸送品質の向上に取り組む。

営業面では、利用運送事業者との連携を強化するとともに、お客様と利用運送事業者、当社が一体となったソリューション活動を展開する。また、10 トントラック単位での鉄道シフトが容易な31 フィート汎用コンテナを幹線区間に投入する。国際物流においては、子会社と一体となった組織営業を強化し、新規貨物の開拓に取り組む。

平成25年春には、国鉄改革時以来の懸案事項である基盤整備事業「吹田貨物ターミナル駅新設と百済駅改良」と国の補助により進めてきた「隅田川駅鉄道貨物輸送力増強事業」が完成予定である。これに合わせて、ダイヤ改正でマーケットニーズを十分に盛り込んだ列車体系の抜本見直しを行い、商品力の強化と経費構造の変革を図る。

経費面では、各部門におけるムダ・非効率の再点検を行い、業務体制の再構築に取り組む。輸送体系の変更に応じた車両等の基地配置の見直し、機関車・運転士の運用効率改善、ORS化等による固定費の変動費化の取組みを継続するほか、需要に応じた輸送力の見直しを進める。

また、鉄道事業に係る経費全体に占める間接部門のウェイトが高いため、組織のスリム化等を強力に推進する。あわせて、本年度使用を開始する「電子決裁システム」により、事務作業の標準化・集約化等を進める。

人材の育成については、急速に世代交代が進んでおり、若手社員に技術継承教育を着実にを行うとともに、管理者教育の充実を図り、活力ある職場を築いていく。

設備投資については、安全投資を最優先に行うとともに、老朽化著しい車両等の取替投資を重点的に行う。また、投資効果を十分勘案することで、長期債務の増嵩を極力抑制する。さらに、東日本大震災により被災した鉄道施設の早期復旧を図る。なお、鉄道施設の整備に際しては、鉄道・運輸機構の特例業務勘定の利益剰余金等による支援措置を最大限活用し、重点的に取替投資に充当する。

開発・関連事業については、新規開発案件として、都内の社宅跡地における医療施設開発等を着実に進めるとともに、未利用地の有効活用を推進する。

以上により、本年度の事業運営の基本方針を次の通りとする。

(1) 経営基盤の整備

安全の確立

これまでも「安全改革委員会」で策定した改善策をはじめ、ソフト・ハード両面から安全の確立に向けた取組みをしてきたが、昨年度は石勝線東追分駅及び東海道線岐阜貨物ターミナル駅において列車脱線事故が発生したほか、インシデントとして吉原駅で軌間拡大による車両脱線も発生した。また、信号違反や手ブレーキ扱い不良など、社員のヒューマンエラーの件数が増加した。一步間違えば重大事故につながる危険事象も含まれており、取組みを強化する必要がある。

本年度は列車事故等の重大な事故及び労働災害の絶滅に向け、現場管理者が作業実態を的確に把握した上でPDCAサイクルに沿った指導を行う安全管理体

制を確立するとともに、事件事例教材の充実・活用、安全上のリスクの大きい事象に対する社員の認識の深度化など、教育訓練の充実に力を注ぎ、安全最優先の意識の向上を図る。また、現場管理者を対象に安全管理研修を実施し、安全マネジメント能力の向上に向けた教育訓練を充実させるなど、多角的な取組みを継続していく。また、事故や労働災害を未然に防止するために、「ヒヤリ・ハット」を活用するとともに、リスクマネジメントに取り組んでいく。

ハード面としては、各旅客会社の地上設備の整備に対応し、連続速度照査機能を備えた新型ATSを機関車に搭載することとあわせて、貨物駅構内における同型ATS地上子の設置を進める。設備の老朽化対策としては、鉄まくらぎへの取替えや連動装置等の取替え、入換信号機のLED化を継続して行う。また、運転士異常時対応訓練用シミュレーターを導入するとともに、新形式機関車に対応した運転士養成用シミュレーターの更新に着手することで、教育訓練の充実に図る。

安定輸送の確保

安定輸送の確保に向けて、大雨・台風・雪害等の自然災害発生時に各旅客会社等と協力して輸送障害の早期復旧に努めるとともに、動物類との衝突事故への対策を講ずるべく、各旅客会社等・沿線自治体との連携を強化する。あわせて、輸送障害を未然に防止する取組みとして、新形式車両の投入、予防保全の強化に向けた検討会の実施など、車両故障による列車遅延の撲滅に向けた取組みを継続する。

輸送障害発生時の対策としては、列車遅延情報の伝達手段を従来のFAXによる伝達からIT-FRENSシステムへの直接入力に変更し、利用者への迅速な情報提供を行う。また、社団法人全国通運連盟と連携し、トラック代行手配の迅速化・効率化に取り組むとともに、フェリー代行輸送区間の拡大を検討するなど、異常時における対応力を強化する。

コンテナ輸送品質の向上

昨年度初めての試みとして、「コンテナ輸送品質向上キャンペーン」を全国展開で実施したが、本年度も引き続き、お客様・利用運送事業者・協力会社と一体となり、荷崩れ・荷傷み対策を念頭に置いたキャンペーンを実施する。

フォークリフトにドライブレコーダーを搭載して荷役作業時の画像データを取得し、荷役指導及び荷役事故防止に活用していく。

新製コンテナを計画的に投入するとともに、コンテナ品質情報システムの分析データを活用し、品質管理業務の適正化・標準化やリニューアル工事等を進め、質の高いコンテナを提供する。

お客様に選択される魅力ある商品づくりと販売活動の強化

当社とお客様、利用運送事業者が三位一体となって進めてきたソリューション活動については、お客様のニーズを確実につかんだ“ マッチング提案 ”を強化し、あわせて輸送効率向上及びコスト削減に寄与することを目指す。また、利用運送事業者との連携を強化し、トップセールス・オールセールス活動等による新規貨物の掘り起こしを進め、モーダルシフトへの流れを加速化する。

顧客のニーズを敏感に捉え、確実な収入確保に繋げる新たな販売ツールとして顧客情報システムの運用を開始するほか、大手物流事業者やトラック事業者との物流 E D I 接続の標準化について検討する。

10 トントラック単位での鉄道シフトが容易な汎用 31 フィートコンテナを往復の需要が見込める幹線区間に投入する。また、鉄道を利用したことのないトラック事業者を新たに誘致するため、積極的な P R 活動に努めるほか、新たなトラック用緊締装置の開発、駅構内バンニング施設の設置を行う。

国際物流においては、生産拠点の海外移転が進むなか、今後の成長を目指した戦略的な商品開発を進める。京浜港近隣の貨物駅を鉄道輸送と海上輸送の“ 結節点 ” と位置づけ、既存の荷捌き設備、当社の 12 フィートコンテナを有効に活用した新たな「 S E A & R A I L 」商品として開発する。

エコ関連物資輸送については、東日本大震災により発生した災害廃棄物処理の広域化に伴い、受入れを表明する自治体等からの要請が増加しており、真摯に対応して社会的使命を果たしていく。また、輸送の本格化に応じて、災害廃棄物専用列車の運転を行う。

石油輸送については、仙台地区臨海部製油所が復旧するまでの間、関東地区から東北地区への長距離石油輸送を継続する。

平成 25 年春のダイヤ改正時には、吹田貨物ターミナル駅の E & S 機能を生か

したリードタイムの短縮、中継の改善を目指すほか、隅田川駅コンテナホームの延伸・拡幅により、列車増発、大型コンテナの取扱い強化を図ることで、競争力ある商品を提供する。

コスト削減・輸送体制の刷新

北海道地区の石油輸送再編や平成 25 年春の大規模ダイヤ改正に対応するとともに、各部門におけるムダ、非効率の再点検を行い、業務体制を見直す。入換作業のない新しい鉄道輸送システムの構築、ORS 化に伴うフィーダー輸送へのトラック活用、需要に応じた輸送力の見直し、業務委託費及び修繕費の節減など、経費全般について徹底的な縮減を図る。

駅業務については、適切な要員配置、作業ダイヤの見直しを行うほか、多能化を可能な限り推進する。

運転業務については、列車体系の変更にあわせた乗務員・車両基地配置の見直し、ダイヤ改正に対応した運用見直しにより運用効率の向上を図る。また、後方業務のOA化の一環として、機関車・運転士運用計画システムのテスト使用を行う。

検修業務については、業務量の精査に伴う要員体制の適正化に加え、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により貨車運用効率の向上と保有数の削減に取り組む。

間接部門は、経費執行の見直し、組織・要員のスリム化を行うなど、各般にわたって経費を節減する。本年度使用を開始する「電子決裁システム」により、事務作業の標準化・集約化を進めるとともに、決算の早期開示や連結決算に対応するための「新会計システム」の開発を継続する。

(2) 人材の育成と技術継承

JR採用の社員が全体の6割以上を占め、若返りが急ピッチで進んでいるため、次世代を担う優秀な人材を育成し、着実な技術継承を行うことが喫緊の課題であり、若手社員への教育訓練に努めるほか、若手社員を指導する管理者の教育に注力する。

技術継承については、必要な知識・スキルを明確にして体系的、網羅的に取得できるような教育プログラムを策定する。また、教育効果を高めるためにフォローアップ研修を強化するとともに指導者の育成を図る。

管理者の教育については、マネジメント力やコミュニケーション能力を向上させるため研修内容を充実させるとともに、階層別教育を再構築して安全管理体制を確立し、活力ある職場を築いていく。また、次世代経営者の育成のために、経営幹部育成プログラムを新設する。

社員の自発的な行動によって職場の活性化や業務改善を図り、社員一人ひとりの成長に寄与するため、提案活動・小集団活動・業務研究についても、引き続き推進するほか、グループ会社との連携強化を踏まえて、グループ会社と一体になった研修も引き続き実施していく。

(3) 新しい技術の開発

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試作車を製作し、性能確認試験を開始する。

ハイブリッド方式の入換専用機関車（HD300 形式）については、電池の経年変化の検証のほか、一層のけん引力向上を図る。

(4) グループ体制の強化

連結経営を推進すべく、効率的な事業運営とグループの体質強化に向け、資本関係の整理を含めた会社の再編成、ロジスティクス会社への業務一元化を進める。また、グループ各社の資金調達を円滑化するため、グループ内金融を拡充する。

(5) 環境・社会経営

国際的な温暖化対策に新たな道筋がつけられるとともに、国内では原発事故によるエネルギー政策の見直しに伴い、地球温暖化対策の一層の強化が求められている。鉄道へのモーダルシフトの促進によりCO₂排出量の削減に貢献するとともに、自らの事業活動におけるエネルギー使用量の削減に努める。また、化学物質の適切な管理や廃棄物の削減に引き続き取り組むほか、職場における着実な活動を通じて、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、公益社団法人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など、普及・啓発活動に取り組む。

(6) コーポレート・ガバナンス、内部統制の強化充実

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、コーポレート・ガバナンスの一層の強化充実を図る。また、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、お客様のニーズに対応した使いやすい輸送サービスの提供を目指す。また、東日本大震災により大きな被害を受けた東北地区の復興に貢献すべく、関東地区～東北地区向け石油列車の運転と被災地からのがれきの広域輸送に積極的に取り組み、重要な社会インフラとしての役割を果たしていく。

(2) 平成 24 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	2,144万トン	195億トンキロ	63百万キロ
車扱	931万トン	14億トンキロ	5百万キロ
計	3,076万トン	209億トンキロ	68百万キロ

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」に資する鉄道施設の整備を本年度も継続して促進することとし、運転保安設備の整備や老朽化した車両・駅設備の更新を実施する。そのほか、「コスト削減・輸送体制の刷新」に効果を発揮する整備を推進していく。これらの設備投資にあたっては、安全投資を最優先にしつつ、真に必要な投資に絞り効果的に行う。

なお、鉄道施設の整備にあたっては、独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構の特例業務勘定における利益剰余金等による支援措置を活用していく。

あわせて、東日本大震災において被災した鉄道施設の復旧に引き続き努めていく。

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連動装置の取替など、老朽設備の更新・改良を行い保安度の向上を図る。 老朽化した検修設備の取替を行う。
	保安・防災 安定輸送 対策	新型 A T S 装置や運転状況記録装置の取付を実施する。 利便性の向上やモーダルシフトへの対応を図るため、駅を整備する。
経営の 体質改善	業務運営 方式の 改善	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を推進する。 駅構内に架線を増設し、本務機等による入換を行う。 検修基地の見直しに合わせて、検修設備を改良する。 震災で被災した鉄道施設の復旧工事を行う。
車 両		機関車やコンテナ車を新製する。 コンテナ車の改造工事を実施する。 汎用 31 フィートコンテナを新製する。

4 . その他の事業運営に関する計画

新規開発案件としては、女塚社宅跡地の医療施設及び八王子駅南口開発を行うほか、全国の未利用地を有効に活用する。また、宅地分譲など地方における開発案件についても積極的に取り組む。

既存物件については、テナントのニーズにあわせたりニューアルを施し、施設の付加価値を高めることにより、契約満了を迎えるエフプラザを初めとする大型賃貸物件の継続利用と賃料の維持を図る。

また、重要な財産である用地の資産価値の維持・向上を図るため、社員教育を充実させるなど、用地管理体制の整備に努める。

(添付資料1)

平成24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	1,606
(1) 営業収入	1,600
(2) 営業外収入	5
2. 資本的収入	266
(1) 借入金	100
(2) 無利子借入	146
(3) 社 債	-
(4) その他の資本的収入	15
(5) 設備投資助成金	5
3. 前年度からの繰越金	138
計	2,011
・ 資金支出	
1. 営業的支出	1,418
(1) 営業支出	1,377
(2) 営業外支出	41
2. 資本的支出	447
(1) 設備投資	268
(うち支援措置対象分)	(151)
(2) その他の資本的支出	179
3. その他支出	5
4. 翌年度への繰越金	139
計	2,011

(添付資料2)

平成24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	1,370
(1) 運輸収入	1,189
(2) その他収入	181
2. 営業費	1,436
(1) 業務運営費	1,205
(2) 諸 税	57
(3) 減価償却費	173
鉄道事業営業利益	66
・関連事業営業利益	
1. 営業収益	181
2. 営業費	74
(1) 業務運営費	32
(2) 諸 税	13
(3) 減価償却費	27
関連事業営業利益	106
全事業営業利益	40
(営業外損益の部)	
・営業外損益	35
経常利益	5
特別損益の部	
・特別損益	9
税引前当期純利益	14
法人税、住民税及び事業税	11
法人税等調整額	4
当期純利益	7

(参 考)

平成 2 4 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	4 4
老朽設備取替	3 0
保安・防災対策	1 0
安定輸送対策	4
環境保全	-
経営の体質改善	1 1 3
業務運営方式の改善	8 2
技術開発・その他	3 0
輸送力整備	-
幹線輸送	-
車 両	1 1 0
総 係 費	-
合 計	2 6 8