

平成25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、震災からの景気回復が緩慢な中、円高是正による輸出環境の改善や経済対策の効果などを背景とした回復への期待感がある一方、世界経済の減速や対外関係の緊張を受け、国内の生産活動は低迷を続け、景気の先行きは依然として予断を許さない状況である。

物流業界においても、国内貨物総輸送量の伸び悩み、競合輸送機関との競争激化など、当社の経営を取り巻く環境は引き続き非常に厳しいと認識せざるを得ない。

一方、わが国のエネルギー政策は大幅な見直しが求められているほか、昨今のトラックドライバーの高齢化による長距離ドライバー不足は一段と深刻さを増している。そのような状況の中、大量輸送という機関特性を有する輸送モードである鉄道が果たすべき役割は、ますます大きくなっており、重要な社会インフラとして、鉄道貨物輸送への期待は一層高まるものと思われる。

昨年度は、東日本大震災により被災した石巻港駅、臨海鉄道各駅が営業再開となり、全ての貨物駅が震災から復旧した。しかしながら、江差線脱線事故や重要な保安装置である防護無線機不具合など安全上重大な事象を生じさせるとともに、夏から秋にかけての豪雨や台風の上陸、冬季の豪雪など、度重なる自然災害により安定輸送が大きく阻害された。このため、安全の確立・安定輸送の確保に全力で取り組む。

また、当社の経営は、景気低迷の影響を受け、昨年度の運輸収入は計画を大きく下回り、鉄道事業の収支は一昨年度にも増して厳しい状況となっている。

こうした状況の中、本年度は、安全の確立・安定輸送の確保を大前提に、鉄道事業の収支改善を最大限に図り、早期黒字化に向け、役員、社員が一丸となって危機感を共有することで、業務のしく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。

鉄道事業については、今春の大規模ダイヤ改正の効果を収支両面にわたり最大限発揮できるよう取り組んでいく。また、老朽化が進行している車両、設備の取替を進める。収入面では、営業体制を強化し、マーケティング手法の深度化や新規施策の積極的展開、既存貨物のフォロー、新規貨物の開拓による収入の維持・拡大を図る。経費面では、効率的な投資に努めるとともに、間接部門の大幅な縮小、委託費の見直しなどコ

スト削減を図る一方、業務の見直しにより車両運用や作業の効率化を進める。

関連事業については、新規案件の発掘とその着実な実施を図るとともに、契約更新期を迎える賃貸物件の賃料維持に努める。

本年度稼動する「新会計システム」を活用し、月単位で鉄道事業、関連事業別に予算実績管理を行い、事業計画の進捗を把握するとともに、数値による経営管理を深度化し、スピード感を持った改善策を実行する。また、平成26年度から始まる次期中期経営計画を策定する。

平成30年度までの「経営自立計画」達成に向け、多少の経済変動等があっても、安定的に利益が確保できるよう、スリムで強靱な経営体質への改善を図るとともに、環境に優しく、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。

上記を踏まえ、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

① 安全の確立

安全最優先の職場風土の確立に向け、これまで「安全改革委員会」で策定した改善策をはじめ、ソフト・ハード両面から取組みを行なってきたが、昨年度は、防護無線機不具合による対応等において安全管理体制の面で重大な問題が発生した。また、係員の取扱いに起因した事象についても昨年を上回るペースで発生している。

こうした状況をふまえ、事故、労働災害の未然防止、再発防止に向け、「ヒヤリ・ハット」の活性化と「リスクマネジメント」に引き続き取り組むとともに、事故の正しい報告を徹底し、速やかかつ正確な状況把握に努め、安全上リスクの大きな事象に重点を置いた要因分析を行い、実効性のある対策を講じていく。

安全に関わる業務管理を的確に行うため、現場管理者の業務管理を厳正に行い、本社・支社がフォローするなど、PDC Aサイクルに基づいた管理を徹底し、会社全体の安全マネジメントを確立していく。また、安全確保のため必要な情報が、組織で確実に共有できるよう、部門間の連携や社員の教育に留意するとともに、係員の取扱い誤りによる事象を防止するために、「正しい作業の

実践」を最重要課題として取組み、安全性の向上を図る。

ハード対策については、各旅客会社の地上設備に対応した連続速度照査機能を備えた新型ATSの機関車への搭載、同型ATS地上子の貨物駅構内への設置を引き続き進めていくとともに、運転士異常時対応訓練用シミュレーターを導入する。また、鉄まくらぎへの交換、入換信号機のLED化、連動装置の取替等、設備の老朽化対策を計画的に推進する。

② 安定輸送の確保

豪雨・台風・豪雪等、自然災害による影響が大幅に増加していることから、輸送障害からの早期復旧のため、災害発生時における各旅客会社等との協力体制の強化に取り組む。動物類との衝突事故への対策を講ずるべく、各旅客会社・沿線自治体等との連携の強化を図る。また、当社起因の輸送障害の撲滅に向け、新形式車両の投入、車両保全検討会による車両不具合対策の充実に引き続き取り組むとともに、車両検修競技会を開催し、技術力向上の取組みを強化する。

輸送障害発生時の対策として、従来からのIT-FRENSシステムの列車遅延照会機能にコンテナ単位での遅延情報照会機能を付加する。また、利用運送事業者と連携し、トラック代行を迅速に手配するとともに、主要各機関区・駅に機関車、コンテナ車の予備車両を配置し、輸送障害発生時の対応力を強化する。

③ コンテナ輸送品質の向上

コンテナ輸送品質向上については、これまでの取組み効果を踏まえ、適切な積付・養生の実施や丁寧な荷役作業の徹底、お客様の荷物を大切に扱う意識の定着を図り、貨物事故防止に努める。一昨年より実施している「コンテナ輸送品質向上キャンペーン」については、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、全国で展開する。また、ドライブレコーダー機能、吊上げ脱線可能性検知機能を新たに搭載した荷役機械を昨年度より順次導入しており、荷役作業の安全性や輸送品質の向上を図るとともに、事故原因の早期解明に活用する。

新製コンテナの計画的投入を進めるとともに、コンテナ品質情報システムの

分析データを活用し、メンテナンス業務の標準化、レベルアップを図り、品質の向上、濡損事故防止に努める。

④ 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

基盤整備事業による「吹田貨物ターミナル駅新設・百済駅改良」と「隅田川駅鉄道貨物輸送力増強事業」の二大インフラを活用した、この春のダイヤ改正より新しく生まれ変わった列車体系を、より多くのお客様にご利用いただけるよう、積極的な営業活動を展開する。また、新規貨物の開拓を専任で行えるよう、また、既存貨物に関する対応をよりきめ細かく行えるよう、営業体制を強化する。大手の主要な既存のお客様を中心に、生産拠点再編・物流拠点見直し等のマーケティング情報を把握し、日々の営業活動を強化する。お客様のニーズに合致した適切な輸送ルートや専用列車を初めとした列車の新設など、具体的な提案を行う。「ソリューション活動」については、お客様、利用運送事業者及び当社が三位一体となり、より緊密な関係を築き、新規開拓を進める。また、工業団地を中心としたローラー作戦を展開し、鉄道貨物輸送の認知度向上を図るとともに、誘致に向けて活動を継続する。

昨年度から投入を開始した汎用 31 フィートコンテナについては、往復のマッチング輸送等を提案し、10 トントラック単位での鉄道へのシフトを拡大させるとともに、お客様のニーズに応えた増備を進める。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、駅構内バンニング施設を設置する。さらに北海道・九州地区から首都圏・関西圏に向けた農産品など、コールドチェーン（低温物流）ニーズに対応するために、冷凍・冷蔵コンテナの開発検討を進める。空きスペースを有効活用する余席販売については、引き続き地域の状況に応じた商品づくりをすすめていく。社団法人全国通運連盟が実施するモーダルシフト推進事業の一環である「お試し輸送」は、新規開拓の強力なツールとして引き続き活用する。オールセールス活動・トップセールス活動については、役員自ら直接的な活動を展開する。

国際物流においては、当社の 12 フィートコンテナによる「SEA&RAIL」輸送を拡大すべく、韓国鉄道公社との連携強化や昨年度の増強ルートを含め各船社・フォワーダーとの連携強化による販路拡大、京浜港近隣の貨物駅を鉄道

輸送と海上輸送の“結節点”とする商品の営業範囲の拡大などに取り組む。また、株式会社ジェイアール貨物・インターナショナルと協働し、国際フォワーダーとの関係強化などを通して、海外新規貨物の誘致を推進する。

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の広域処理の進展に対応し、受け入れ自治体への輸送を完遂する。また、鉄道の強みを発揮できる静脈物流では、全国のPCB処理施設の拡大に伴い、専用コンテナの増備や輸送に関する許可等の環境整備を進め、輸送拡大を図る。

⑤ コスト削減・輸送体制の刷新

平成25年春の大規模ダイヤ改正における実施状況をトレースし、次の効率化へとつなげていく。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、経費全般についてさらなる縮減を図る。

運転士の運用については、乗務範囲の拡大、一部基地配置の見直し等により、運用効率を向上する。車両の運用については、新形式機関車増備と老朽機関車の淘汰による運用効率の向上、車両所業務の生産性の向上を図るとともに、検査業務の平準化を目指した貨車運用管理システムの開発を進める。また、機関車・運転士運用計画システムを活用し、列車設定に見合った効率的な運用計画の検討を進める。

間接部門については、事務センターにおける事務作業の標準化、集約化を推進するとともに、既に稼働している「電子決裁システム」と本年度から稼働する「新会計システム」とのデータ連携により、スリム化を進め、間接経費の徹底的な削減を図る。また、各種資材の調達コストについても価格低減に取り組んでいく。

(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、業務運営の大半を若い世代が担うようになりつつあるため、技術継承を可及的速やかに行うとともに、社員の成長を積極的に支援し、確実な業務運営を実現する。

このために、若手社員への教育訓練と指導する管理者への教育にそれぞれ注力

するほか、上位の職制への昇進に伴う研修では、担当から上位職制への視点の切り替えを促すとともに役割に応じた行動ができるよう教育を行う。

技術継承については、引き続き教育プログラムを充実させるとともに、研修においては「自ら学ぶ、考えさせる」ことを重視した内容とする。管理者の教育については、業務・人材のマネジメントを確実に行えるよう、研修において関連スキルの習得を図るとともに、管理者としての意識を醸成する。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継続して行う。

提案活動、小集団活動、業務研究に引き続き積極的に取り組むことにより、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を促す。また、社員と管理者が業務の最前線で業務改善のリーダーシップを発揮できるよう、業務改善のガイドラインを新たに作成する。

貨物鉄道事業を支えるグループ会社社員にも必要な業務知識及び技能の習得が可能となるよう、本体社員と同様の教育プログラム等を引き続き提供していく。

(3) 新しい技術の開発

平成 24 年度に試作した津軽海峡線における新幹線との共用走行用専用機関車 EH800 形式については、平成 28 年 3 月に予定されている北海道新幹線函館開業に向け、走行試験を実施する。

平成 23 年度より実施している次世代コンテナ車の開発について、本年度は、脱線検知等安全性向上の検討を行い、試作車の設計に向け仕様を決めていく。

(4) グループ体制の強化

連結経営を一層推進するため、グループ外収入を積極的に拡大するとともに、業務のグループ内製化や委託先のロジスティクス会社一元化等によりコスト削減を深度化し、グループとしての利益向上を図る。連結ベースでの経営情報の早期把握のため、「新会計システム」のグループ会社展開を進める。また、効率的な事業運営とグループの体質強化に向け、資本関係の整理と会社の再編成を推進する。

(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、ハイブリッド方式の入換専用機関車(HD300)の導入拡大等により、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。「エコレールマーク」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。

これら環境面での活動とともに、地域との交流など社会面での活動を進め、「環境・社会報告書」の発行等を通じて当社の取組み状況を積極的に発信していく。

(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、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

鉄道貨物輸送は重要な社会インフラであるという認識のもと、安全の確立・安定輸送の確保を徹底する。また、お客様のニーズに適合した使いやすい輸送サービスを提供することにより、一層のモーダルシフト推進に取り組む。

国鉄改革時以来の懸案事項であった基盤整備事業の「吹田貨物ターミナル駅新設・百済駅改良」及び、平成21年度より国の補助事業として進めてきた「隅田川駅鉄道貨物輸送力増強事業」の二大インフラ完成に伴い、今春、大規模なダイヤ改正を実施した。これにより、輸送ニーズの高い区間における列車増発、輸送力の増強、新設された吹田貨物ターミナル駅のE&S荷役機能を活かした中継改善、幹線列車へのパターンダイヤの導入、列車速達化等の各施策を実施した。その効果を最大限活かし、コンテナ輸送を拡大しつつ、より効率的な輸送体系・業務運営体制を構築し、市場競争力の高い商品づくりに力を入れる。

(2) 平成25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, 136万トン	194億トンキロ	62百万キロ
車扱	870万トン	12億トンキロ	4百万キロ
計	3, 007万トン	207億トンキロ	66百万キロ

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、効率化に寄与する施設の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。

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	<ul style="list-style-type: none"> ○ 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	<ul style="list-style-type: none"> ○ 機関車に新型ATS装置等の取付を実施する。 ○ 青函トンネル共用走行用専用機関車検修設備を整備する。
経営の 体質改善	業務運営 方式の 改善	<ul style="list-style-type: none"> ○ 駅構内に架線を増設し、本務機等による入換を行う。 ○ 車両配置に適した検修設備を整備する。 ○ 運用開始される新会計システムの連結機能強化及びグループ会社展開を推進する。
車 両		<ul style="list-style-type: none"> ○ 機関車やコンテナ車を新製・購入する。 ○ 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

新規開発案件では、社宅用地の有効活用として、勝島、中里、草津での分譲マンション事業を推進し、関連事業収入の確保に努めるほか、将来の安定した賃貸収入確保に向け、東京貨物ターミナル駅構内にエフ・プラザを新設する。また、開発案件の進捗とともに開発可能用地が絞られていく中、輸送体系の効率化により用地を生み出し、有効活用を推進する。

既存物件については、テナントのニーズにあわせてリニューアルを施し、施設の付加価値を高める。

あわせて、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、引き続き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25年度 資金計画書

(単位：億円)

区 別	金 額
I. 資金収入	
1. 営業的収入	1, 6 1 2
(1) 営業収入	1, 6 0 7
(2) 営業外収入	4
2. 資本的収入	2 4 2
(1) 借入金	8 0
(2) 無利子借入	1 5 0
(3) 社 債	—
(4) その他の資本的収入	7
(5) 設備投資助成金	5
3. 前年度からの繰越金	9 1
計	1, 9 4 5
II. 資金支出	
1. 営業的支出	1, 4 0 0
(1) 営業支出	1, 3 6 1
(2) 営業外支出	3 8
2. 資本的支出	4 3 0
(1) 設備投資	2 3 2
(うち支援措置対象分)	(1 5 5)
(2) その他の資本的支出	1 9 8
3. その他支出	8
4. 翌年度への繰越金	1 0 6
計	1, 9 4 5

(添付資料2)

平成25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)	
I. 鉄道事業営業利益	
1. 営業収益	1,334
(1) 運輸収入	1,146
(2) その他収入	187
2. 営業費	1,371
(1) 業務運営費	1,136
(2) 諸 税	63
(3) 減価償却費	171
鉄道事業営業利益	△ 37
II. 関連事業営業利益	
1. 営業収益	192
2. 営業費	86
(1) 業務運営費	46
(2) 諸 税	13
(3) 減価償却費	26
関連事業営業利益	106
全事業営業利益	68
(営業外損益の部)	
III. 営業外損益	△ 34
経常利益	34
特別損益の部	
I. 特別損益	5
税引前当期純利益	39
法人税、住民税及び事業税	18
法人税等調整額	0
当期純利益	20

(参 考)

平成25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	6 8
老朽設備取替	3 1
保安・防災対策	1 1
安定輸送対策	2 5
環境保全	—
経営の体質改善	4 9
業務運営方式の改善	2 9
技術開発・その他	1 9
輸送力整備	—
幹線輸送	—
車 両	1 1 4
総 係 費	—
合 計	2 3 2