

# 平成26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、金融緩和や各種経済対策の効果から国内需要が底堅く推移しているほか、円安・株高の進行に支えられた企業収益の改善や個人消費の持ち直しが見られるなど、景気回復の動きが着実なものとなっている。今年度初は消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の反動の影響を受けることが予想されるが、引き続き堅調な内需と海外経済の持ち直し、所得環境の改善などが見込まれ、景気回復局面は続く見通しである。

物流業界では、昨年度は国内貨物総輸送量に改善の動きが見られたが、本年度は消費税増税前の駆け込み需要がなくなるなど輸送量の動向が不透明となることを見込まれ、他輸送機関との競争はますます激化するものと思われる。景気が回復傾向にあるとはいえ、今後の見通しは決して楽観視できる状況ではない。

一方、長距離トラックドライバー不足の傾向は一段と顕著となっており、大量輸送という機関特性を持った鉄道が果たすべき役割は、ますます大きくなっている。こうした状況の中、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。

昨年度上期は、度重なる自然災害や、函館線での二度にわたる脱線事故等の影響により運輸収入が伸び悩んだが、11月以降は景気回復等に伴い収入が前年度を大きく上回る勢いとなった。こうした状況の中、平成25年3月に実施した大規模ダイヤ改正により一新された商品をお客様により一層ご利用いただけるよう、積載率向上に向けた各種施策を実施した。また、さらなる収入拡大とサービス向上を目指し、本社営業組織の営業統括部への統合、支社営業部門・営業支店等の体制再編、営業人員の拡充などを行うことで、営業部門における責任と役割分担を明確化し営業力を強化した。さらに、6月に発足した新体制のもと、将来にわたる事業基盤を強化するための様々な経営改革に取り組んだ。路線別・列車別の収支分析を営業施策に活用するなど、常にコスト意識をもち各施策に取り組んだ。「投資管理委員会」を設置し、中長期的な視点に立った設備投資の最適化に着手したほか、「調達部」・「調達委員会」を新たに設置し、資材・サービスの調達方法見直しと価格低減の取組みを進めるなど、経営資源を戦略的かつ効率的に活用するための体制を整えた。

年度末には、これらの取組みを踏まえ、平成 28 年度の鉄道事業黒字化を目標とする新たな中期経営計画を策定した。計画期間においては、営業の強化、輸送力再編による商品力の強化、働き度の向上、効率的な投資の実施など、人・モノ・金の経営資源の戦略的な活用を行う。本年度は、3 ヶ年の新中期経営計画の初年度にあたる重要な年である。安全の確立・安定輸送の確保を大前提に、計画を確実に達成するための以下の諸施策に全力を傾注する。

鉄道事業については、列車の新設や速達化などにより使いやすさを高めた新たなダイヤを活用するとともに、昨年度途中から実施している積載率向上のための戦略的な運賃提示や取引増加額に応じた販売促進施策、予約申込の早期化などを本格的に展開することで、一層のご利用拡大に取り組む。あわせて、営業人員の質・量の充実により営業力を向上し、鉄道特性の高い貨物の取り込みを強化する。筋肉質の経営体制を確立するべく、今年度の最重要課題として現業・非現業における働き度の向上に全力で取り組むとともに、調達価格の低減などを進め、エネルギー価格上昇を受けた動力費の増嵩などによる経費増加の影響を最小限に抑える。一方、次期ダイヤ改正に向け、採算性の低い列車の見直しを含めたコンテナ列車の輸送力再編を検討し、新商品の開発や市場競争力の高い商品への組み替えを計画する。今後の物流における国際化の一層の進展と港湾地区における物流効率化の必要性に鑑み、貨物駅と港湾の結節強化による陸海一体の物流システムの検討を進める。物流施設の開発においては、鉄道輸送とのシナジー効果を発揮できる新たな賃貸借スキームを導入するほか、一部施設の建て替えによる東京貨物ターミナル駅の高度利用計画を着実に推進する。

関連事業については、未利用地、社宅跡地を活用した分譲マンション事業など収入の確保に努めるとともに、新規案件の早期具体化に取り組む。

経営状況の早期把握と迅速な対応が行えるよう、施策と収支の管理を本社主管部に一元化し、「部門別月次収支管理」を強化する。あわせて、支社における利益拡大へのモチベーションとコスト意識をこれまで以上に高めるために、輸送にかかる原価が見える化した「支社別利益管理」を導入し、これら二つを有機的に結びつけた「マトリクス経営管理」により、一層の経営改善を進めていく。

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。また、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、鉄道事業の収支改善を推進する。

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を確立し、社員一人ひとりが安全について自発的に考え行動するよう、これまでの理念、目標、重点実施項目は堅持しつつ、実施内容をより現場において取り組みやすいものに工夫し、実効性を高めていく。

ソフト面では、事故、労働災害の未然防止、再発防止に向け、職場における「ヒヤリ・ハット」の報告と事例の活用、現場社員の安全の取り組みを中心とした情報のグループ内への定期的な発信を実施する。また、事故の正しい報告を徹底し、正確な情報を速やかに把握することに努め、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。あわせて、P D C 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、職場の社員全員が正しい作業について共通の認識を持つよう、作業要領、マニュアルの整理と習得を繰り返し行うなど、「正しい作業の実践」を最重要課題として取り組み、違反作業の撲滅を図る。本社・支社・現場における安全についての意識の共有化を図るため、安全総点検等の機会をとらえ現業機関の社員との意見交換を積極的に実施しコミュニケーションを活性化させる。

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A T Sの機関車への搭載、同型A T S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の各支社への展開を進める。また、入換信号機のL E D化、鉄まくらぎへの交換、連動装置の取替え等、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多発していることから、輸送障

害発生時の対応力を強化するために、利用運送事業者、ロジスティクス会社と連携してトラックによる代行輸送等の充実を図るとともに、船舶代行輸送区間を拡大する。また、主要各機関区・駅に機関車・コンテナ車の予備車両を配置する。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・沿線自治体等と引き続き連携して取り組んでいく。

当社起因の輸送障害の防止に向け、新形式車両を投入するとともに車両不具合対策の充実に取り組み。具体的には、目標数値を設定して現業機関・非現業機関一体となり車両故障削減を目指す「トライ A150」に取り組むほか、職場における人、モノ、設備等の変化点に着目し品質向上を目指す新たな管理手法を取り入れる。

### ③ コンテナ輸送品質の向上

過去 3 年間にわたり実施した「コンテナ輸送品質向上キャンペーン」の結果を踏まえ、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を、定着・向上していく取組みを継続し、貨物事故防止に努める。

貨物事故の原因究明のため、輸送中のコンテナ内映像記録を活用する新たな手法を検討するほか、適切な積付・養生の普及に資するべく、利用運送事業者等の改善事例の体系化を進める。荷役作業に起因する貨物事故の防止に向け、ドライブレコーダー機能、吊上げ脱線可能性検知機能を搭載した荷役機械を活用するとともに、フォークリフト振動抑制装置の実用化に向けた検討を行う。

新製コンテナの計画的投入、コンテナの構造変更等によりコンテナの不良による濡損事故を防止する。

### ④ お客様に選択されるための商品づくりと営業活動の仕組みの刷新

今春のダイヤ改正においては、お客様のご要望等を反映した列車を新設するとともに、列車の速達化など列車体系の一部見直しを行い、より使いやすい商品を提供するダイヤとした。来春のダイヤ改正に向け、収支分析、マーケットの動向、効率化等を勘案し、全国のコンテナ列車約 400 本を対象に輸送力を再

編し、より商品力が強く市場競争力のある列車体系を作り上げるための検討を進める。

マーケティング力を強化し、積合せ貨物、化学品・危険品、食品・飲料等、今後とも鉄道輸送特性を發揮しうる品目について重点的に営業活動を行うとともに、流通業、倉庫業などにターゲットを広げた営業活動を積極的に行っていく。また、昨年度下期から新営業施策として実施した、積載率向上のための戦略的な運賃提示や取引増加額に応じた販売促進施策も継続実施する。これらの営業活動を支えるため、顧客単位での速やかな利益管理を目的とした、各種情報の見える化を進めるためのシステム構築を検討する。

昨年、全国に設置を拡大した新規開発チームの強化を図るとともに、本社・支社のトップが自ら営業の最前線に立つなど、機能的な営業活動により新規顧客の獲得を目指す。加えて、営業人員を増加・充実させ、営業教育の強化や利用運送事業者等との人事交流を行い、質の面でも営業力を向上させる。

商品ラインナップの充実を目指し、引き続き専用列車等の輸送商品を整備していく。利用が好調な汎用 31 フィートコンテナの増備を行うとともに、コールドチェーン（低温物流）などの温度管理輸送のニーズに応じ、新たに開発された蓄冷式コンテナ等の提案を行っていく。また、利用しやすい鉄道貨物輸送に向け、トラックと鉄道コンテナ間の積替え施設の利用拡大に取り組むほか、保管・荷捌き施設と組み合わせた新たな商品を開発していく。

国際物流においては、「SEA&RAIL」輸送のサービスの充実を目指し、さらなる航路の拡大、現地資本フォワードナーとの連携強化、ISOコンテナの受入態勢の強化、クロスドック機能（海上コンテナと鉄道コンテナ間の積替えサービス）の充実等を図る。専用列車による内陸部に向けた輸出入ISOコンテナの鉄道輸送については、より効率的な形態での輸送を構築するとともに良質な販路の拡大に取り組む。

また、国・自治体等と連携し、貨物駅と港湾の結節強化による陸海一体の物流システムの検討を進めていく。

エコ関連物資輸送について、東日本大震災により発生した災害廃棄物の広域処理に伴う輸送は終了したが、災害廃棄物輸送で獲得したノウハウを活用して今後の利用拡大に取り組む。自治体からセメント工場へのセメントリサイクル

用の焼却灰輸送を確実に取り込むとともに、高濃度PCBの北海道での処理開始に伴い、専用コンテナを用いた安全・安定な輸送を提案していく。

## ⑤ コスト削減・輸送体制の刷新

要員については、働き度の向上を今年度の最重要課題として取り組む。各現業機関の業務の実態を繰り返し精査し、業務量に応じた体制へと見直すほか、運転士の勤務体制見直しを検討するなど、現業各部門におけるスリム化を図る。車両については、貨車運用管理システムの導入による車両回送ロスの低減、車両所業務の生産性向上による検査日数の短縮を実施するなど、車両運用の効率化に引き続き取り組み、予備車両数を縮減する。また、駅構内における電車線増設により、入換業務の効率化を図る。

間接部門については、総務・経理業務を中心に抜本的に見直し、作業の集約化、標準化を推進するなど、非現業部門の業務の見直しによる働き度の向上と効率化を進める。また、間接購買コスト削減の取組みにおいては、施策を深掘りするとともに対象品目を拡大し、間接コストを削減していく。さらに、昨年10月に設置した「調達部」により、これまでの調達構造を見直すとともに、調達コストの削減と持続的な原価低減に取り組む。

## (2) 事業基盤の強化

### ① 経営資源の戦略的活用

設備投資については、会社の経営状況に応じた経営資源の配分を戦略的に行う必要があることから、昨年度設置した「投資管理委員会」において投資内容とその効果を十分に勘案し、中長期的な投資の方針策定と優先順位付けを行っていく。さらに、個別の案件における調達コストの削減と持続的な原価低減に向け、昨年度設置した「調達委員会」により、経営幹部のコミットメントのもと調達構造の見直しを進める。要員についても、重要な経営資源であることから、専門の委員会において中長期的な要員計画を検討し、採用・教育計画などを策定していく。

今後の海外ビジネスに関する展開を見据え、昨年度設置した「海外事業室」において、各国の物流事情の実態調査、技術移転のための研修実施等のニーズ

に積極的に対応していく。

## 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いつつあるため、技術継承を可及的速やかに進めるとともに、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。

若手社員への教育については、引き続き、技術継承のための教育プログラムを充実させるとともに、社会人としての基礎教育を充実させ、プロフェッショナル意識を持ちつつ「自ら学び、考える」ことを重視した内容とする。更に、社員の視野を広げるような、教育カリキュラムの新設も行う。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できるよう、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る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を率先して行うような風土の醸成に取り組む。

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、引き続き走行試験を実施していく。

## (4) グループ体制の強化

今後の事業運営を行っていくうえで連結主体に軸足を移していくことが重要であり、本年度からスタートする新中期経営計画も初めて連結で策定した。今後、連結ベースでの経営情報を早期に把握するための体制を整える。



また、効率的な事業運営とグループの体質強化に向け、グループ各社のミッションを明確化することにより、グループ外収入の積極的拡大とキャッシュアウトの削減を図るとともに、各社の物流諸機能を連携させて連結ベースでの収益拡大を図る。さらに、上記を踏まえ、引き続きグループ会社の資本関係の整理と再編成を推進する。

#### (5) 環境・社会への対応

今後、わが国におけるエネルギー政策においては、原子力発電への依存度が低下していく中で、地球温暖化防止の目標達成が求められていくものと思われる。この課題に対し、当社は、CO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献する鉄道へのモーダルシフトを促進するため、積極的なPR活動等を行っていくとともに、ハイブリッド方式の入換専用機関車(HD300)の導入拡大、LED照明の導入など、自らの事業活動におけるエネルギー使用量の削減を行う。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んでいく。「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。

これら環境面での取り組みや、社会貢献活動により、お客様や地域社会の皆様から信頼していただける企業となることを目指していく。

#### (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、内部の問題を早期に発見・解決できる仕組みを整えるとともに、コンプライアンスに関する専門部署を設置し、コンプライアンス意識の向上を図る。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。

今春のダイヤ改正では、利用実態や輸送需要を踏まえ、列車の速達化、列車新設を行い、コンテナ輸送の拡大、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を行った。

### (2) 平成 26 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, 192万トン	197億トンキロ	60百万キロ
車扱	871万トン	13億トンキロ	4百万キロ
計	3, 063万トン	210億トンキロ	65百万キロ

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、昨年度設置した「投資管理委員会」により、投資コストの回収計画を明確化するとともに、設備投資計画を継続的にチェックするPDC Aサイクルを確立させる。

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"> <li>○ 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。</li> <li>○ 老朽化した検修設備の取替を行う。</li> </ul>
	保安・防災 安定輸送 対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 機関車に新型A T S装置等の取付を実施する。</li> <li>○ 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。</li> <li>○ 鉄道輸送とのシナジー効果を発揮できる物流関連施設を新設する。</li> </ul>
経営の 体質改善	業務運営 方式の 改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 駅設備の改良を行い、本務機等による入換を行う。</li> <li>○ 車両配置に適した検修設備を整備する。</li> </ul>
車 両		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 機関車やコンテナ車を新製する。</li> <li>○ 汎用 31 フィートコンテナを新製する。</li> </ul>

## 4. その他の事業運営に関する計画

新規開発案件では、東京貨物ターミナル駅構内にエフ・プラザを新設し、将来の安定した賃貸収入を確保するとともに、鉄道利用実績に応じ建物賃料が変動する新たな賃貸借スキームを導入し、鉄道貨物輸送とのシナジー効果を発揮する。また、分譲マンション事業に取り組み関連事業収入の確保に努めるほか、未利用地等を活用した新規開発案件を早期に具体化するよう調整を鋭意進める。

経年30年を迎える東京貨物ターミナル駅の複合物流施設については、用地の高度利用に向け、プロジェクト方式により開発構想を練り具体化していく。また、今後の港湾との連携強化を見据え、物流施設と駅の最適なあり方について検討を進めていく。

開発案件の進捗とともに利活用可能な用地が絞られつつあるなか、関連事業収入を安定的に確保すべく、開発可能用地の生み出しを重点的かつ継続的に取り組んでいく。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、社員教育を充実させるなど引き続き用地管理体制の整備に努める。

(添付資料1)

## 平成26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 0
(1) 営業収入	1, 6 0 4
(2) 営業外収入	5
2. 資本的収入	3 0 0
(1) 借入金	1 6 0
(2) 無利子借入	1 0 7
(3) 社 債	—
(4) その他の資本的収入	1 6
(5) 設備投資助成金	1 6
3. 前年度からの繰越金	9 6
計	2, 0 0 6
II. 資金支出	
1. 営業的支出	1, 4 2 1
(1) 営業支出	1, 3 8 8
(2) 営業外支出	3 3
2. 資本的支出	4 7 7
(1) 設備投資	2 1 9
(うち支援措置対象分)	(1 4 7)
(2) その他の資本的支出	2 5 7
3. その他支出	1 5
4. 翌年度への繰越金	9 1
計	2, 0 0 6

(添付資料2)

## 平成26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	1,345
(1) 運輸収入	1,160
(2) その他収入	184
2. 営業費	1,390
(1) 業務運営費	1,160
(2) 諸 税	58
(3) 減価償却費	172
鉄道事業営業利益	△ 45
Ⅱ. 関連事業営業利益	
1. 営業収益	171
2. 営業費	76
(1) 業務運営費	36
(2) 諸 税	14
(3) 減価償却費	26
関連事業営業利益	95
全事業営業利益	49
(営業外損益の部)	
Ⅲ. 営業外損益	△ 28
経常利益	20
特別損益の部	
Ⅰ. 特別損益	25
税引前当期純利益	46
法人税、住民税及び事業税	20
法人税等調整額	△ 1
当期純利益	27

(参 考)

## 平成26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	80
老朽設備取替	24
保安・防災対策	21
安定輸送対策	34
環境保全	—
経営の体質改善	35
業務運営方式の改善	13
技術開発・その他	22
輸送力整備	—
幹線輸送	—
車 両	104
総 係 費	—
合 計	219