

## 「平成 27 年度事業計画」の概要

日本貨物鉄道株式会社

### 1. 基本的認識

わが国経済は、昨年 4 月に実施された消費税率引上げ以降、一時的な景気の停滞が見られたものの、平成 26 年 10 月～12 月期の国内総生産速報値が 3 四半期ぶりにプラス成長に転じるなど、景気は上向きつつある。

物流業界では、一昨年度に発生した消費税増税前の駆け込み需要の反動減に加え、消費税に伴う需要減退等の影響により、昨年度は国内貨物総物流量がマイナスに転じた。本年度、総物流量は昨年度からさらに減少することが予想され、物流業界全体の先行きは厳しい見通しである。一方、トラックドライバー不足の傾向は構造的な問題として続いている。モーダルシフトに向けた機運は着実に高まっており、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。

昨年度の当社の鉄道事業は、安全最優先の意識のもと、積極的な営業を展開し、上半期は前年度を上回る運輸収入を達成したが、下半期は 10 月に発生した東海道線由比～興津間の土砂流入災害でコンテナ輸送の約半分が通過する区間が 10 日間にわたり寸断されたことが大きく影響し、昨年度全体の運輸収入は計画を達成することができなかった。しかし、営業施策の効果は着実に現れており、コンテナは平成 25 年 10 月以来、東海道線での土砂流入災害のあった平成 26 年 10 月を除き、平成 27 年 2 月まで 16 か月連続で前年を上回った。一方経費面では、災害経費のほか、東日本大震災以降の電力料金の高騰等による動力費の上昇に加え、鉄道輸送の保安度向上のための修繕費投入に伴い線路使用料が増加したことが経営に重大な影響を与え、営業収益の増が営業費用の上昇を吸収できず、鉄道事業の営業損失は計画に到達しない見込みである。また、関連事業は安定した収益を上げたものの、経常利益は、東海道線土砂流入災害による収支悪化の影響が出ると見込む。

本年度は、「中期経営計画 2016」の 2 年目として、安全の確立と安定輸送の確保を大前提として、平成 28 年度の鉄道事業黒字化に向けた要の年と位置づけ、諸施策を着実に実施していく。足元の状況は、電力価格に加え、線路使用料の大幅な上昇が見込まれる。さらに、設備及び車両の老朽取替等に伴う設備投資の増加により、減価償却費も上昇する見込みである。このような状況の中でも平成 28 年度の鉄道事業黒字化を達成するべく、鉄道事業の利益率向上に向けた重点取組み事項を定め、実行に移していく。

- ① マーケティング力と営業力強化による営業収益の拡大
- ② 鉄道輸送の利益率向上に向けた輸送力再編と商品力の強化
- ③ 社員一人ひとりが主役となって取り組む「ボトムアップによるコスト削減」
- ④ 鉄道補完・附帯事業への経営資源の投入

関連事業については、社宅跡地や未利用の鉄道用地における分譲マンション・宅地造成事業に取り組むほか、貨物駅構内の未利用地等を活用した物流施設・商業施設等の新規開発を推進し、収益の確保に努める。

こうした施策に積極的に取り組むことで、鉄道事業営業損失は 39 億円、関連事業営業利益は 110

億円、経常利益は45億円、当期純利益は51億円を計画する。

以上により、平成28年度における鉄道事業の黒字化と、平成30年度の「経営の自立」に向け全社を挙げて取り組む。

## 2. 事業計画の概要

### (1) 経営基盤の整備

#### ① 安全の確立

目標：「安全最優先の職場風土」の確立

##### ア. 江差線での貨物列車脱線事故への対応

- ・ 過去3年間に、江差線では3度貨物列車の脱線事故が発生したが、平成24年4月に発生した事故に関し、運輸安全委員会から、事故の主たる原因がコンテナ内の積荷の偏積であるとの見解が示された。この種の事故の防止対策に万全を期するとともに、輪重測定装置の開発を進めるなど、事故につながる可能性のある事象への対策を実施

##### イ. ソフト面の取り組み

- ・ 管理部門による実態の把握、現場管理者への教育見直しによる安全管理体制強化
- ・ 検修編・保全編の事故防止DVDの作成、「ヒヤリ・ハット」活性化や他職場における事件事例の活用による事故の未然防止
- ・ 危険品輸送への理解向上、貨物積付けに起因する事故の防止策強化

##### ウ. ハード面の取り組み

- ・ ATS装置の機関車への搭載、貨物駅構内への速度照査機能付ATS地上子新設の推進
- ・ 運転士異常時対応訓練用シミュレータの導入、運転支援システム車載端末更新
- ・ 鉄まくらぎの投入、連動装置取替え、入換信号機のLED化など
- ・ 安全面での設備投資として198億円を投入

#### ② 安定輸送の確保

- ・ 異常時等における、利用運送事業者との連携によるトラック代行輸送、全国に所在する当社のグループ会社が保有しているトラック戦力を活用した代行輸送の仕組みの最大限の活用
- ・ 旅客会社や第三セクター会社との指令等における協力・連携体制強化
- ・ 老朽化した車両の更新、車両不具合対策の強化
- ・ 昨年10月に発生した東海道線由比～興津間の土砂流入災害で浮かび上がった、代替輸送の問題等への対応策検討
- ・ 三線軌条区間で共用走行となる北海道新幹線（新青森～新函館北斗間）開業に向け、安全面に最大限の配慮をした諸準備の推進
- ・ 北陸新幹線（長野～金沢間）開業後、並行在来線での輸送障害時における円滑な運行管理の実現に向けた関係者との協議の実施

#### ③ お客様に選択されるための商品づくり

- ・ お客様ニーズを反映した列車の新設・需要旺盛な区間における輸送力の増強など、新しい商品の投入と、採算性の低い列車の見直しの実施

- ・ 繁忙期における輸送ニーズに柔軟に応える「モーダルシフト推進強化月間」設定
- ・ 汎用31フィートコンテナの増備、定温輸送システムの構築に向けた検討による商品ラインナップの充実
- ・ 貨物駅構内積替施設と港湾エリアの連携、国・自治体等と連携した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
- ・ ハイキューブ海上コンテナ鉄道輸送用低床貨車の実証実験等を通じた、実用化に向けた取組み

#### ④ 営業活動の強化・仕組みの刷新

- ・ 固定費が大きい鉄道事業では、まず積載率向上のために新規顧客の開拓と既存顧客の増送に注力する必要があるという認識のもと、積極的な営業展開
- ・ 積載率向上と往復実車化及び運賃改定を適切に組み合わせた施策の展開
- ・ 積載率向上のための戦略的な運賃提示、空コンテナ回送区間への貨物の誘致、取引増加額に応じた販売促進施策（インセンティブ）に加え、採算性の低い貨物や競争力のある貨物に対する運賃改定施策実施
- ・ イールドマネジメント導入による需要に応じた弾力的な価格設定と収益の最大化
- ・ マーケティング戦略の強化に向けて本社内に設置した「マーケティングセンター」が主体となったお客様の声に即した営業方針策定、情報発信と新規顧客開拓の強化
- ・ 新規顧客拡大に向けた攻勢、積極的営業展開を支える体制の充実に向け、営業社員の中途採用
- ・ ISO海上コンテナの利用拡大と輸出入のマッチングへの取組み、「SEA & RAIL」サービスによる国際複合一貫輸送の商品群の強化
- ・ 秋田地区向けエコ関連物資輸送、焼却灰のセメントリサイクル輸送の拡大
- ・ PCB廃棄物広域処理のための北海道・九州向け輸送拡大

#### ⑤ コンテナ輸送品質の向上

- ・ オペレーターの事故防止意識の持続、荷主別・区間別等の問題箇所にも焦点を当てたキャンペーンなど
- ・ フォークリフト振動抑制装置の導入等のハード対策の実施

#### ⑥ コスト削減・輸送体制の刷新

- ・ 経営の計数管理強化、コスト構造の解明による収支改善
- ・ マトリクス経営管理の根幹である支社別利益管理の推進、公開されている列車別・対地別等のデータを、支社・現場等が自ら分析し、収入増とコスト削減に努める
- ・ 支社別利益管理を基本として、本社内各部署による全社横断的な部門別管理の推進
- ・ 「ボトムアップによるコスト削減」の推進と社員・部署に対する積極的な評価
- ・ より効率的な輸送体系、業務運営体制を構築できるダイヤ改正の計画、実施
- ・ 調達コストの削減と原価低減の徹底、調達構造の見直し

#### ⑦ 鉄道補完・附帯事業への取組み強化

- ・ 新たに物流施設を購入して賃貸する事業スキームの立ち上げ

- ・ 東京貨物ターミナル駅用地の高度利用化を当社が総合物流企業として発展するための布石と位置づけ、開発プロジェクトの推進

## (2) 事業基盤の強化

### ① 人材の育成と技術継承

- ・ 確実な業務運営を実現するための養成と技術継承の推進
- ・ 若手・管理者への教育充実、次世代経営者への教育プログラム継続
- ・ 階層別教育の集約化による、教育・研修効率化と教育プログラムの統一
- ・ 小集団活動に関する集合研修の再構築、優れた取組みの水平展開
- ・ 社員が働きがいを感じ、努力が報われるような人事賃金制度の検討
- ・ グループ会社社員への教育プログラムの提供

### ② 海外事業の展開

- ・ アジア諸国を中心とした、鉄道貨物事業の運営システム構築等への支援事業や輸送力増強事業に対し、ノウハウ提供のほか、事業参入も視野に検討

## (3) 新しい技術の開発

- ・ 津軽海峡線の新幹線共用走行用専用機関車 EH800 形式（試作車）の走行試験と、その結果に基づく仕様変更の実施

## (4) 関連事業の着実な拡大

- ・ 未利用地等を活用した新規開発案件の早期具体化
- ・ 開発可能用地の生み出しと適切な用地管理による資産価値の維持・向上

## (5) グループ体制の強化

- ・ 平成 28 年度からの、連結主体の事業運営の本格実施に向けた体制整備
- ・ グループ会社の資本関係の整理と再編成の推進
- ・ 各社の経営に対する新評価制度の定着

## (6) 環境・社会経営

- ・ 鉄道へのモーダルシフト促進によるCO<sub>2</sub>排出量削減への貢献
- ・ HD300 の導入拡大等による自らの事業活動に伴うエネルギー使用量の削減
- ・ 化学物質の適切な管理、廃棄物の削減への取組み
- ・ 「エコルールマーク」の普及・啓発活動
- ・ 全国ネットワークを活かした、荷主企業の事業継続を支えることによる社会貢献

## (7) コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスの強化充実

- ・ コーポレート・ガバナンスの強化・充実
- ・ コンプライアンスの確立のための、外部講師を活用した教育・研修実施
- ・ コンプライアンス違反事象等について、迅速に情報をキャッチし適切に対応するための通報制度の充実

- ・ 内部監査体制の強化

(8) 設備投資

- ・ 老朽設備・車両の更新など、安全投資の推進の他、総額 259 億円の設備投資を実施  
(鉄道事業 253 億円、関連事業 5 億円)

平成 27 年度事業計画 収支想定

(単位:億円、単位未満切捨)

	25年度 決算 A	26年度 事業計画 B	27年度 事業計画 C	比較 C-B
鉄道事業				
営業収益	1,331	1,345	1,388	42
運輸収入	1,144	1,160	1,208	47
コンテナ	1,042	1,068	1,118	49
車 扱	102	92	90	△ 1
その他収入	186	184	179	△ 4
営業費	1,375	1,390	1,427	36
人件費	400	388	397	9
物件費	755	772	791	19
減価償却費	165	172	175	2
租税公課	59	58	62	4
災害対応予備費	-	5	5	-
厚生福利施設費相殺	△ 4	△ 5	△ 4	0
営業利益	△ 43	△ 45	△ 39	6
関連事業				
営業収益	192	171	188	16
営業費	84	76	78	1
人件費	3	3	4	0
物件費	39	32	34	1
減価償却費	26	26	25	△ 1
租税公課	14	14	15	0
厚生福利施設費相殺	△ 0	△ 0	△ 0	0
営業利益	108	95	110	15
全事業営業利益	64	49	71	21
営業外損益	△ 29	△ 28	△ 25	3
経常利益	34	20	45	24
特別損益	2	25	37	11
税引前当期純利益	37	46	83	36
法人税、住民税及び事業税	12	20	32	12
法人税等調整額	5	△ 1	△ 0	1
当期純利益	18	27	51	23

## 輸 送 量 比 較

### ○ 輸送量(トン)

(単位: 万トン)

	25年度 決 算 A	26年度	27年度 事業計画 C	比 較	
		事業計画 B		C-B	C/B
コンテナ	2,151	2,192	2,296	+ 104	104.8%
車 扱	949	871	836	△ 35	95.9%
計	3,100	3,063	3,132	+ 69	102.3%

### ○ 輸送量(トンキロ)

(単位: 億トンキロ)

	25年度 決 算 A	26年度	27年度 事業計画 C	比 較	
		事業計画 B		C-B	C/B
コンテナ	193	197	207	+ 10	105.2%
車 扱	14	13	12	△ 0	94.2%
計	207	210	219	+ 9	104.5%

## 設 備 投 資 推 移

(単位：億円)

区別	25年度 決 算 A	26年度 事業計画 B	27年度 事業計画 C	比 較	
				C－B	C／B
輸送設備の維持更新	43	80	65	△14	82.3%
老朽設備取替	29	24	22	△ 1	93.7%
保安・防災対策	5	21	24	+ 3	115.5%
安定輸送対策	8	34	18	△16	53.6%
環境保全	—	—	—	—	—
経営の体質改善	39	35	55	+20	156.8%
業務運営方式の改善	20	13	34	+21	265.8%
技術開発・その他	19	22	20	△ 1	93.5%
輸送力整備	—	—	—	—	—
幹線輸送	—	—	—	—	—
車両	110	104	138	+33	132.2%
総係費	—	—	—	—	—
合計	193	219	259	+39	118.0%

※ 端数処理のため、計が合わない場合があります。