

平成22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

最近におけるわが国経済は、企業の生産活動に改善が見られるなど、一昨年の世界同時不況からは回復の兆しが見え始めているものの、デフレ傾向が強く、雇用情勢等も低調に推移しており、景気の先行きは依然不透明である。物流業界においても、平成 21 年度の国内総物流量が 40 年前の水準まで落ち込むことが想定されるなど、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て、先進国が温室効果ガス削減の中期目標を打ち出すなど、世界的に環境問題への取り組みが強化されている。また、国内においても、少子高齢化による長距離ドライバー不足や交通事情の悪化等が想定されることに加えて、政府が「2020 年までにCO₂排出量を 90 年対比で 25%削減する」という目標を掲げるなど、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と想定される。

このような状況の中、平成 22 年度は、各般にわたる収支改善により、厳しい経営環境の中でも、確実に黒字を計上することができる筋肉質の経営体制を確立する。

営業面では、トップセールス、オールセールス体制による販売活動の積極的展開、余席販売の推進、「ソリューション活動」の取り組み強化などにより、既存貨物の維持、新規貨物の獲得を図る。

経費面では、輸送動向に合わせた弾力的な輸送力調整を行うとともに、駅、運転、検修など現業の各部門について、駅業務における多能化の拡大、運転士の勤務制度の改正を行うなど、業務のあり方を見直し、働き度の向上を図る。

間接部門については、本社、支社、現場に分散している業務の集約を柱とする業務運営体制の抜本見直しを行うとともに、各般にわたる経費の徹底的な節減を図る。

設備投資については、老朽車両の取替、新型 A T S など、安全投資は着実にを行う一方、車両数を削減するため、可能な限りの運用効率の向上を図る。不急の投資については極力抑制する。

人材の確保・育成については、新規採用は極力抑制するが、世代交代が急ピッチで進んでおり、技術継承を着実に進行。職場内教育については、教える側のレベルアップを図るとともに、コミュニケーションの充実、モチベーションの向上に資する教育プログラムの改善など、社員教育の充実を図る。

関連事業では、収入拡大の大きな柱である「小名木川開発」（6月開業予定）に確実に取り組むとともに、社宅跡地等遊休地の有効活用を図る。

連結経営については、グループ企業価値の最大化を図るため、各事業会社の今後果たすべき使命・役割等を十分勘案し、会社の再編成等を着実に進行。

平成20年度にスタートした中期経営計画「ニューストリーム2011」については、一昨年秋口からの経済不況の影響を大きく受け、輸送量が大幅に落ち込んだため、見直しを図った。「安全の確立」、「マーケットから選択される良質の商品づくり」、「徹底したコストダウン」を柱とする基本方針は維持するが、今後の輸送動向に弾力的に対応し、輸送力の適正配置を図るとともに、投資規模、要員規模等についても抜本見直しを実施し、今後着実な推進を図る。

高速道路料金、整備新幹線等の当社の事業運営に重要な影響を及ぼすような問題については、国の検討状況を注視しつつ、関係方面の十分な理解が得られるよう努める。

経営の現状は、会社発足以来の最大の危機であるとの認識のもと、全社一丸となって、安全・安定輸送の確保に努めるとともに、背水の陣で収支改善に取り組み、黒字転換と上場への道筋を付ける再スタートを切る。

以上の認識に立ち、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、鉄道事業を継続していく上で最大の基盤となるものであ

り、「安全最優先」の職場風土の確立に向けて、列車事故等の重大な事故及び労働災害の絶滅を目標とし、ソフト・ハード両面から取り組んできた。しかしながら、信号違反や手ブレーキ扱い不良が発生するなど取り組みが未だ不十分であると言わざるを得ない。

平成 21 年度は「安全改革委員会」を設置して、安全推進体制の再構築のための見直しを行った。安全意識調査の結果や部外有識者の意見等を踏まえ、「コミュニケーションの活性化と一体感の醸成」、「正しい作業を確実に実施する業務管理体制の整備」、「人材育成とモチベーションの向上」等を柱とする改善方策をとりまとめた。本年度は、本社、支社、現場が一体感をもって、これらを着実に実行する。

「ヒヤリ・ハット」については、コミュニケーションの活性化を通じ、「現場力」を高めていく有力な手法であり、一層の定着に向けて地道に取り組む。

さらに、グループ会社については、安全に対する認識を改めて統一し、一体となった教育訓練を通じて人材育成を図るなど、委託業務における安全の取り組みを強化する。

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 の導入を図るとともに、後退検知装置の設置や手ブレーキ緩め忘れ検知装置の開発などを実施する。老朽化した地上設備については、貨物駅構内の連動装置の取替のほか、引き続き、鉄まくらぎの投入、信号機の L E D 化を計画的に推進するなど、運転保安設備の強化を図る。

安定輸送の確保

マーケットで選択される輸送機関として最大の要件である「安定輸送の確保」については、これまで改善に極力努めてきたが、輸送障害時における対応方は、未だ満足できる状況に至っていない。迅速な情報連絡体制と途中取卸しなど機動的な代行輸送体制の整備を柱として、輸送品質の一層の向上を図り、お客様の信頼回復に努める。

これまで十分でなかったお客様への情報提供を迅速・的確に行えるよう「IT-FRENS」及び「PRANETS」について機能の一層の充実を図るとともに、利用運送事業者とのEDI接続等により、サービスレベルを向上させる。

また、ダイヤ混乱時の対応能力向上のため、北海道～関西間のフェリー代行輸送を引き続き実施するとともに、輸送障害時における緊締車不足への対応として、(社)全国通運連盟と共同で21年度に開発したJRコンテナと海上コンテナ双方が積載可能なシャーシを用い、機動的な代行輸送体制の構築に向けた実証実験を行う。

さらに、車両の老朽取替を進めるとともに、適時適切な部品交換など故障防止対策を強化するなど予防保全に努める。

マーケットから選択される良質の商品づくり

「JR貨物による輸送品質改善アクションプラン」の着実な実行により、お客様のニーズにマッチした使いやすい良質の輸送サービスの提供を目指す。

既存貨物の維持と新規貨物の獲得に向けて、トップセールスやグループ会社も一体となつてのオールセールスを積極的に展開するとともに、利用運送事業者との連携をさらに強化していく。

また、余席販売を強化、新規需要の掘り起こしを図るとともに、全国ネットワークの強みを活かし、「IT-FRENS」に蓄積されたデータの分析により、需要動向を的確に踏まえた効率的な輸送ルートを設定するなど、新しい商品企画を行う。

さらに、当社とお客様、利用運送事業者の三者が一体となって進めてきた「ソリューションチーム」については、現在122チームが活動中(64件が成約)であり、取り組みの拡大とピッチアップを図る。

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合わせ、列車の長編成化と、輸送サービスの改善を図る。

国際物流については、国からの支援のもと、盛岡貨物ターミナル駅構内にイ

ンランドデポを設置し、東京貨物ターミナル駅との間で海上コンテナ専用列車を設定する。また、引き続き、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、「SEA & RAILサービス」の拡大に取り組む。

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獲得を図るとともに、廃棄物のリサイクル利用に積極的に取り組むメーカー等への営業活動を展開する。

石油輸送については、エネルギー転換が今後も進展することを念頭に置き、契約のあり方も含め、輸送効率を高める取り組みを推進する。

徹底したコストダウン

「ニューストリーム2011」の重要な柱として掲げた「コストダウンの推進」については、「コストダウン実行推進本部」(CRチーム)の活動により、新たな発想・視点に立った組織横断的な課題抽出と解決策の検討を行い、コスト削減を推進してきた。

現下の輸送量を勘案し、輸送動向に合わせて弾力的に輸送力調整を行う。また、駅・運転・検修の各部門の「ムダ」、「非効率」を排除し、ゼロベースで働き度の向上を図る。

駅業務については、輸送動向に合わせた要員配置や業務委託等の見直しを行い、作業体制を再構築するとともに、作業ダイヤの見直しや多能化など業務運営の改善を図る。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、昼間ダイヤの設定、乗務線区の拡大のほか、運転士の勤務制度の改正により、運用効率の向上を図る。

検修業務については、これまでも小規模検修基地や検査車抜き取り体制の見直しを行ってきたが、「貨車マネジメントグループ」活動等を通じて、作業の標準化、検査車抜き取り体制の再精査を行い、貨車運用効率の向上、予備車の削減を図る。また、大規模検修基地のあり方についての検討を行う。

当社は総コストに占める間接比率が高く、市場競争力を強化するためには徹底したコストダウンが必要である。事務センターの支社への展開を進めるなど、本社、支社、現場に分散している業務の集約を柱とする業務運営体制の抜本見直しを行うとともに、各般にわたる経費の徹底的な節減を図る。

(2) 人材の確保・育成と技術継承

現在の経営環境を踏まえ、新規採用を極力抑制する。また、JR採用者が社員の半数を超え、世代交代が急ピッチで進んでおり、技術継承に着実に取り組んでいく。

職場内教育については、駅、運転、検修、保全など各部門の教える側の意識付けやスキルアップを図るとともに、教材の整備、カリキュラムの充実により集合教育の強化を図る。

また、本年度は「安全改革委員会」で議論された改善方策を盛り込み、教育プログラムを充実していく。具体的には、管理者のマネジメント能力向上、コミュニケーション充実のための研修や若手社員に対する実務教育の強化を図るとともに、研修の効果を高めるための仕組み等を整備する。

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開発を進めているハイブリッド方式の新型入換専用機関車 HD300 形式（試作車）の各種試験を実施する。

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技術開発を行う。

(4) 連結経営

グループ企業価値の最大化を図るため、各事業会社の今後果たすべき使命・役割等を十分に勘案して、会社の統廃合、出資比率の見直し等により会社の再編成等を着実に進める。

(5) 環境・社会経営

「環境・社会経営委員会」を再構築し、ポスト京都議定書に向けた取り組みを強化する。モーダルシフトの担い手として鉄道利用の促進を図りCO₂削減に貢献するとともに、「環境自主行動計画」の着実な推進等、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取り組みを通じて社員の環境意識の向上を図る。

「エコレールマーク」については、当該事業を推進する(社)鉄道貨物協会との連携を強化し、認定商品と認定企業の拡大を図る。また、鉄道貨物輸送の一般消費者への認知度向上のため、個別商品表示の拡大など普及・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

輸送動向に合わせた弾力的な輸送力調整を行う一方、モーダルシフトの担い手として、リードタイムの短縮、翌日配達圏の拡大など、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、海上コンテナ専用列車の運転など、商品ラインナップの充実を図る。

また、平成 22 年 12 月の東北新幹線新青森開業に伴い、東北地区における列車ダイヤの見直しを行うとともに、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う。

(2) 平成 22 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	2,138万トン	195億トンキロ	64百万キロ
車扱	1,018万トン	17億トンキロ	6百万キロ
計	3,156万トン	212億トンキロ	70百万キロ

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

老朽車両の取替や新型A T Sをはじめとする「安全の確立」、「安定輸送の確保」に資する鉄道施設の整備を着実に実施するが、不急の投資は抑制する。

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への交換や信号機の改良等、老朽化した施設の更新を行い、保安度の向上を図る。
	保安・防災 安定輸送 対策	安全・安定輸送の確立に向けて、A T S - P Fの整備、運転状況記録装置の取付、防護無線電源二重化工事等を実施する。 利便性の向上やモーダルシフトへの対応を図るため、駅設備の改良を行う。
経営の 体質改善	業務運営 方式の 改善	駅・検修設備の整備を行い、新形式車両の検査等への対応を図る。
車 両		機関車の新製を行うほか、コンテナ車の新製や改造工事を実施する。

4 . その他事業の運営に関する計画

都心の大規模プロジェクトである小名木川開発については、本年6月の開業を目指す。また、八王子駅南口における第1期開発を進めるとともに、社宅跡地などの遊休地の有効活用を図る。

既存物件においては契約満了を迎える大型物件の契約継続と賃料収入の確保に努めるとともに、全社的に更なる用地の生み出しを図り、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22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	1,614
(1) 営業収入	1,610
(2) 営業外収入	4
2. 資本的収入	244
(1) 借入金	180
(2) 社 債	-
(3) その他の資本的収入	64
3. 前年度からの繰越金	114
計	1,973
. 資金支出	
1. 営業的支出	1,434
(1) 営業支出	1,388
(2) 営業外支出	45
2. 資本的支出	434
(1) 設備投資	230
(2) その他の資本的支出	203
3. その他支出	4
4. 翌年度への繰越金	101
計	1,973

(参 考)

平成 2 2 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	3 7
老朽設備取替	1 5
保安・防災対策	1 5
安定輸送対策	5
環境保全	0
経営の体質改善	9 8
業務運営方式の改善	7 8
技術開発・その他	1 9
輸送力整備	-
幹線輸送	-
車 両	9 3
総 係 費	-
合 計	2 3 0

(添付資料2)

平成22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	1,400
（1）運輸収入	1,200
（2）その他収入	199
2．営業費	1,443
（1）業務運営費	1,208
（2）諸 税	54
（3）減価償却費	179
鉄道事業営業利益	42
・関連事業営業利益	
1．営業収益	180
2．営業費	80
（1）業務運営費	35
（2）諸 税	19
（3）減価償却費	26
関連事業営業利益	99
全事業営業利益	56
（営業外損益の部）	
・営業外損益	41
経常利益	15
特別損益の部	
・特別損益	2
税引前当期純利益	18
法人税、住民税及び事業税	1
法人税等調整額	8
当期純利益	7