

# 平成17年度事業計画 (案)

日本貨物鉄道株式会社

## 1 . 事業運営の基本方針

平成 16 年度のわが国経済は、年度全体を通してみると、企業部門が引き続き堅調な中、民間需要中心の回復を続けると見込まれている。物流業界においては、生産関連、消費関連の荷動きが堅調なもの、公共投資の落ち込みなどを受け、総輸送量の減少が続いている。

当社にとって平成 16 年度は、平成 14 年度からの 3 カ年を計画期間とする中期経営計画「ニューチャレンジ 2 1」の最終年度であり、将来にわたって安定した利益を確保できる経営基盤を確立するという目標に向け、全社を挙げて安全の徹底をはじめ、収入の確保、経営の効率化に取り組んできた。約 2 年間にわたってコンテナ貨物の輸送量が前年度を上回るなど好調な荷動きが続いたが、6 月から 10 月における度重なる台風の上陸や 10 月に発生した新潟県中越地震等の影響により、営業収益の減少とともに代行輸送等に係る費用の増加が生じた。このような状況の中、現在、経常利益及び当期純利益の確保を目指し、鋭意、努力を行っているところである。

平成 17 年度は、緩やかな景気回復が持続するものの、一部に弱含みの動きもあり、先行きには不透明感も広がっている。物流業界においては、国内総輸送量の減少傾向が続き、事業者間の競争はなお一層激化するものと考えられる。

一方、平成 17 年 2 月に京都議定書が発効し、新しい「京都議定書目標達成計画」の策定が予定されるなど温室効果ガスの削減に向けた取り組みが活発化することが想定される。こうした動きを背景に、環境負荷の小さい輸送手段である鉄道貨物輸送への期待はさらに高まっていくと考えられる。

このような経営環境の中、現在策定している新しい中期経営計画の初年度である平成 17 年度は、モーダルシフトの担い手としてお客様に選択される輸送サービスの提供を目指し、機関車の新製など積極的な投資を行い、安全・安定輸送の確保及び輸送品質の改善に万全を尽くすとともに、経営体質の改善・強化を図ることとする。

安全の徹底については、引き続き安全を最優先とする企業風土の醸成に努め、社員の取扱い誤りに起因した運転事故・輸送障害の撲滅を究極の目標とした安全活動を展開する。輸送サービスの改善にあたっては、お客様本位の立場にたって、新製車両・新製コンテナを積極的に投入し、輸送力の確保と品質の改善を図る。鉄道輸送への信頼を確保するため、輸送障害時の対応能力の強化を図る。これらの商品力改善の効果を十分に生

かすとともに、戦略的な増送施策を展開し、収入の確保へとつなげる。

また、最新のITを活用し、従来のコンテナ輸送の仕組みを抜本的に変革するべく開発を進めてきた「IT-FRENS & TRACE」システムの全面稼働を実施することにより、業務の効率化とサービスの改善を図る。さらに、業務の徹底した見直しにより、人件費・物件費両面での削減を進める。

開発・関連事業部門においては、複合物流施設等の建設について着実に計画を進めるとともに、既存事業の収益の拡大に向けた取り組みをきめ細かく行う。グループ会社については、各社の企業体質のさらなる改善を図るとともに、グループ内の連携を強化して連結経営の深度化を図る。

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

##### 安全の徹底

平成16年度は、安全を最優先とする職場風土の形成を最重点課題とし、社員一人ひとりに安全意識と正しい作業を根付かせるために、安全教育の充実を図るとともに、リスクマネジメント活動の推進により予防対策に重点を置いた安全施策を強化し、列車事故など重大事故の原因となる事故の防止に取り組んだ。しかしながら、駅構内における入換作業中に貨車を破損させる事故を発生させるなど列車事故等の絶滅は達成できなかった。また、社員の取扱い誤りによる輸送障害は減少傾向を示しているが、最も注意すべき信号違反、手ブレーキの緩め忘れによる事故などが依然として発生している。

平成17年度は、引き続き社員一人ひとりに安全最優先の意識と正しい作業を根付かせることを最重点として取り組み、安全が鉄道事業の基盤であり、最高の価値であることを徹底する。業務遂行にあたっては、法令を遵守するとともに、万一、事故等が発生した場合は、適切な措置と正確な報告を徹底する。これらによりモーダルシフトの担い手としての期待に対し、技術と責任で応えていくこととする。

安全教育については、「安全を支える基盤は社員の知識・技能である」との考え方のもと、JR貨物グループ一体となった運転従事員教育の実施、現場長・

管理者育成のためのリーダー教育、及び駅・運転士の運転取扱いに係るフォロー研修の充実などを重点的に行う。

また、リスクマネジメント活動を充実させ、ソフト・ハード両面での予防対策を進める。

老朽化している車両の新製、更新等にも積極的に取り組むことにより、事故・故障を防止し、輸送の安全性・信頼性の向上を図る。機関車については、新製車両の積極的投入、重要部品のリニューアル及びATS-PF型の搭載等を行う。貨車については、騒音・振動の防止のため、車輪踏面の計画的な削正を実施する。また、「車両検修教育センター」を開設し、検修社員の検査・修繕の技術の向上を図る。

地上設備については、鉄まくらぎ・鉄まくらぎ分岐器の投入を促進するとともに、分岐器及び継目部の管理の強化を実施し、道床・路盤・軌道の整備を図る。

また、化成品輸送のさらなる安全性を追求するため、事故の予防と事故時の応急処置の観点から、安全輸送体制の整備を進める。

#### お客様の視点に立った輸送サービスの提供

平成16年度においては、モーダルシフトの進展により高まる需要への対応と輸送品質の向上を図るため、機関車を14両、コンテナ車を229両、コンテナを7,000個新製するとともに、秋冬期や長期連休期間中の運転本数の拡大を継続的にいき、お客様のニーズに適合した輸送力の提供に努めた。平成17年3月の全国的なダイヤ改正においては、高速コンテナ列車の増発・長編成化を図ることにより、会社発足以来最大のコンテナ輸送力の規模を設定したほか、輸送時間の短縮、大型コンテナ輸送ネットワークの充実などのサービス向上を実施した。また、輸送障害時のお客様への影響を最小限にするために代行輸送体制の整備等に努めたが、災害の多発等により鉄道輸送の特性である定時・安定性を十分に発揮することができなかった。

平成17年度は、定時運行がサービスの基本であることを念頭に、安全・安定輸送の確保に向けての取り組みを強化する。輸送機材については、機関車を26両、コンテナ車を100両、コンテナを7,000個新製し、安全性・信頼性の向上を図るとともに、旺盛な需要に適合した輸送体制を構築する。輸送障害時において

は、関係旅客鉄道会社との連絡を密にし、ダイヤの早期回復に向けて必要な措置がとれるよう体制を強化するとともに、利用運送事業者との連携も強化して影響を最小限に抑える。

モーダルシフトの担い手としての輸送力の増強策としては、新たに安定した需要が見込まれる区間における列車の増発・長編成化を検討するとともに、ピークの需要に合わせた臨時列車の運転を行う。また、引き続き、主要都市間の輸送時間の短縮、翌日配送圏の拡大、大型コンテナ輸送体制の整備など輸送サービスの改善を図るほか、車扱列車についても車両の性能向上による高速化を推進し、運用効率の改善を図る。

平成 18 年 3 月には、九州新幹線の建設により久留米駅が支障することに伴い、鳥栖駅に移転・統合を図るとともに、同駅を E & S 駅（着発線荷役駅）として開業する。

#### 戦略的な営業・販売活動の展開

平成 16 年度においては、お客様のニーズに合わせたダイヤ改正の実施に加え、大型高規格コンテナや I S O 規格タンクコンテナの増加に対応して大型コンテナ輸送ネットワークの充実を図った。また、鉄道利用拡大の流れを加速すべく、業種別にお客様のご要望にきめ細かく応えるとともに、通年及びピークの需要を踏まえ、長期連休期間中の運転本数の拡大や秋冬期・年度末における臨時列車の運転拡大等を行った。新潟県中越地震に際しては、迂回列車の運転と併せて利用運送事業者と連携した代行輸送を実施し、鉄道貨物輸送の信頼性の維持に努めた。

平成 17 年度においても、これまでに実施してきた商品力の強化の効果を十分に生かし、環境問題等を背景としたモーダルシフト気運の高まりを着実に鉄道利用に結び付けることとする。平成 16 年 12 月より設置されている「グリーン物流パートナーシップ会議」にも積極的に参画し、利用運送事業者との連携を図りながら、モーダルシフトの担い手として C O<sub>2</sub> 排出削減への具体的な取り組みを推進する。また、お客様にとっての基軸の輸送モードとして選択されることを目指し、繁忙期の臨時列車の運転や長期連休期間中の運転拡大等を継続して実施するとともに、輸送品質の改善と危機管理能力の強化を図る。加えて、「環境にやさしい J R 貨物ブランド」をアピールするために、積極的な広報・宣伝活動を推

進する。業種別販売体制については、さらなる強化を進め、戦略的な営業を展開する。

増送基調にある輸出入貨物については、RORO船やフラットラックコンテナを活用した国際複合一貫輸送をさらに推進し、鉄道輸送への誘致を図る。エコ関連物資の輸送への取り組みも引き続き強化する。

なお、産業構造の変化の影響を強く受けている車扱貨物については、鉄道を継続してご利用いただくため、業種毎・お客様毎にコンテナ化を含めた鉄道輸送システムの具体的な活用方法を提案する。

#### 業務の抜本的な見直し

平成 17 年度は、新しい中期経営計画の初年度として、21 世紀型の鉄道貨物輸送の構築に向け、各業務の抜本的な見直しを図る。

駅業務では、入換作業の最小化に向けた輸送計画を策定することにより、リードタイムを改善するとともに、経費の縮減、事故の防止を図る。

運転業務については、機関区等の再配置や運転士・機関車の運用効率の向上に取り組むとともに、業務の多能化を行うことにより、非効率な業務執行体制の見直しを実施する。検修業務については、作業体制の見直しを行うとともに委託体制の拡大の検討を行う。

一方、今後数年間、社員が大量に定年退職する時期が到来し、業務面での技術の継承が大きな課題となる。こうした状況を踏まえ、嘱託社員制度の効果的な活用等を積極的に実施する。

このほか、車扱列車等については、お客様の動向に合わせて設定輸送力の適正化を行う。

旅客鉄道会社との受委託の解消にあたっては、嘱託社員の活用やグループ会社への委託先変更等により対応を図る。また、列車計画では、列車別収支管理を徹底し、収入増とコスト削減の両面で、列車ごとに輸送効率の改善方を策定し実施する。

本社・支社の間接部門では、よりきめ細かな要員配置を行うことにより、さらにスリム化した体制を構築する。また、管理職社員の転籍等により、人件費の縮減を図る。

## 「IT - F R E N S & T R A C E」システムの全面稼働の実施

コンテナ輸送の仕組みを抜本的に変革するべく平成 14 年 1 月より開発を進めてきた「IT - F R E N S & T R A C E」システムについては、平成 16 年 1 月～5 月に「T R A C E フォークリフト機能」、平成 17 年 1 月に主要機能である「予約機能」の導入を実施し、これまで順調に稼働している。

平成 17 年度は、同システムについて、8 月までには「ドライバーシステム機能」等を加え全面稼働させる。これにより、平準化による輸送力の有効活用を実現するとともに、システムの安定稼働を見きわめつつ、抜本的な業務の見直しを実施し、要員縮減と委託体制の見直しを実現する。

## 技術開発への取り組み

技術開発については、輸送サービスの改善と環境負荷の低減に資する次世代の輸送に適した車両・コンテナなどの開発に取り組む。

機関車については、D E 1 0 形式入換用ディーゼル機関車の取替えを目的とする新型ディーゼル機関車を開発する。また、九州内で運用している E D 7 6 形式交流電気機関車の取替用として新形式交流電気機関車の開発を検討する。

貨車については、次世代の輸送を担う新形式コンテナ車の開発を行う。コンテナについては、多様化する物流ニーズに適応可能なコンテナの研究・開発を進める。

このほか、検修業務の省力化に向けた部品の共通化、仕様の見直しなどを行い、コストの低減を図る。

## 開発・関連事業部門の拡大

平成 16 年度は、都心の大型プロジェクトである小名木川地区の開発において、道路・公園等の基盤施設の協議を進めた。平成 17 年度においては、基盤施設の工事に着手するとともに、商業施設の建設の早期着手を目指し、同プロジェクトを着実に推進する。

また、東京貨物ターミナル駅構内において大型複合物流施設の建設に着手する。さらに、郡山と岐阜において建設中のマンションの竣工及び分譲を行う。一

方、運営方式の見直し等により駐車場事業の収益拡大に努めるほか、新たな事業分野への進出についても検討する。

#### グループ経営戦略の推進

平成 16 年度は、グループ経営戦略に基づき、各社の「自立と自律」の達成を目指して、経営基盤の強化を図った。具体的には、目標管理・業績評価制度により、目標達成度・貢献度等の評価を行うとともに、使命・役割等を失った会社の統廃合・再編成を行った。

平成 17 年度は、引き続き連結経営の深度化を図る。新たな取り組みとしては、グループ理念・グループ数値目標等、グループとしての共通の目標を設定し、J R 貨物グループの一体化を図るとともに、各社の企業体質のさらなる改善を図る。また、会社毎に業績、将来展望、使命・役割を見きわめたうえで、統廃合・再編成や資本関係の整理等の施策を推進する。

#### (2) 人材の育成と人事・賃金制度の見直し

厳しい競争下にある物流業界で責任ある地位を占め、お客様の負託に応えうる企業基盤を築いていくためには、安全・安定輸送を確実にを行う職場風土を確立することはもとより、組織としての活力を高め、活気ある職場作りを進めていかねばならない。そのためには、高い問題意識と環境の変化に機敏に対応する柔軟性、現状を革新していく情熱を併せ持った社員を育成していくことが必要である。

これを実現するため、安全・安定輸送の基礎を支える職場風土・人材作りのための教育を、グループ企業等と一体となって強化するとともに、マネジメント能力や実務知識を向上させるための管理者層への教育、企業人意識・社会人意識を喚起する若年者層への教育などの階層別教育を充実させる。

また、技術力のある社員が大量に定年を迎える時期が到来し、その技術・技能を次の世代へ継承することが喫緊の課題である。この「技術継承」のための教育にさらに力を注ぐこととする。具体的には、新たに開設する「車両検修教育センター」を拠点として、検修技術教育の深度化を図ることをはじめ、様々な業務における技術・技能を継承するための教育を充実させる。

さらに、職場の作業環境の改善を図ることにより、社員の意欲の向上、事故の防



止につなげる。

なお、社員の能力の向上や職場の活性化を図るため、従来から実施してきた小集団活動、提案活動、通信教育の受講等を引き続き推進する。

人事・賃金制度については、これまで検討を進めてきた社員のやる気をより一層引き出す評価制度等の導入と、年功要素の強い賃金体系及び 55 歳で下がる賃金カーブの一部見直しを軸とした新しい仕組みの導入を進める。また、評価制度の的確な運用及び定着を図っていくために、評価者への教育を確実に実施する。

## 2 . 鉄道輸送に関する計画

### (1) 基本的な方針

平成 16 年度においては、需要に対応し輸送機材の増備を図ったほか、3月のダイヤ改正でお客様の要望の強い東京～福岡間にコンテナ列車を一往復増発し、併せてコンテナ列車の長編成化、輸送時間の短縮、大型コンテナの輸送ネットワークの拡大等を実施した。

平成 17 年度は、さらに増大するコンテナ輸送の需要に適合した輸送計画を策定するとともに、市場動向に応じた輸送力の配置、商品力の強化を柔軟に行う。また、輸送障害時の影響を最小限にし、早期に回復を図るべく、指令体制の強化等も併せて行う。

### (2) 平成 17 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	2,355万トン	208億トンキロ	64百万キロ
車扱	1,443万トン	25億トンキロ	9百万キロ
計	3,798万トン	234億トンキロ	74百万キロ

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

鉄道施設の整備については、新しい中期経営計画の趣旨に基づき、安全・安定輸送の確保を最優先に、機関車の新製など老朽化した車両・施設の取替を促進するとともに、A T S - P F型の導入など保安設備の充実を図る。また、モーダルシフトへの対応を図るため、コンテナ車を新製する。

山陽線鉄道貨物輸送力増強事業については、工事の着実な推進を図る。

一方、関連事業投資については、複合物流施設等の建設を推進するとともに、投資効果が確実に見込めるものについて、積極的、重点的な投資を行う。

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  保安・防災、 安定輸送対策	<p>軌間拡大等に対する保安度の向上を図るため、老朽まぐらぎの鉄まぐらぎへの交換を行う。</p> <p>老朽建物・機械の設備更新を行い、職場環境の改善を図る。</p> <p>安全・安定輸送の確保を図るため、フラット検知装置及び在姿車輪旋盤の導入拡大を行い車輪踏面の管理を強化する。また、昨年度に引き続きA T S - P F型自動列車停止装置の整備を図るほか、事故・故障時などの処置能力を強化するため、応急処置訓練システム等の拡大を図る。</p> <p>輸送サービスの向上及び輸送需要の確保等を図るため、駅設備の改良及び駅構内における複合物流施設等の新設を行う。</p> <p>コンテナセンターの移転工事を行う。</p>
経営の体質改善 業務運営方式の改善  技術開発・その他	<p>コンテナ輸送の近代化と駅業務の抜本的改革を図るため、「I T - F R E N S &amp; T R A C E」システムを完成させる。</p> <p>大規模開発事業として小名木川地区の開発を推進し、商業施設の建設の早期着手を目指す。</p> <p>分譲マンションの建設等を行い、関連事業の拡大を図る。</p> <p>次世代の入換用ディーゼル機関車の開発を行う。</p> <p>次世代の輸送に適した新形式コンテナ車の開発を行う。</p>
車 両	<p>老朽取替促進のための機関車新製及び更新等を行うほか、モーダルシフトへの対応としてコンテナ車を新製する。</p>

## 4 . その他事業の運営に関する計画

鉄道事業に相乗効果が期待できる物流系事業については、東京貨物ターミナル駅構内における大型複合物流施設の建設に着手する。中規模の物流倉庫建設については、その候補地とテナントの発掘を含めて検討する。

物流系事業以外としては、郡山・岐阜にて建設中の分譲マンションを計画どおり竣工・分譲するとともに、浜小倉における事業用定期借地による開発の検討を進める。大型プロジェクトである小名木川開発については、早期の商業施設着工を目指し、関係箇所との調整等を着実に進行する。

駐車場事業では平成 16 年度から取り組んでいる駐車場専門会社との提携による既設駐車場の収益アップ施策を、実績を検証しながら順次拡大する。また、温浴事業、ビデオ・CD レンタル事業、及びレコード・マネジメント・サービス事業等の直営事業については、さらなる収支改善を行い、収益の拡大に取り組む。

(添付資料1)

## 平成17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 , 7 3 2
(1) 営業収入	1 , 7 2 5
(2) 営業外収入	7
2 . 資本的収入	3 1 2
(1) 借入金	2 7 0
(2) 社 債	-
(3) その他の資本的収入	4 2
3 . 前年度からの繰越金	1 1 9
計	2 , 1 6 3
. 資金支出	
1 . 営業的支出	1 , 5 8 2
(1) 営業支出	1 , 5 5 6
(2) 営業外支出	2 6
2 . 資本的支出	4 7 3
(1) 設備投資	3 5 1
(2) その他の資本的支出	1 2 1
3 . その他支出	2 7
4 . 翌年度への繰越金	8 1
計	2 , 1 6 3

(参 考)

## 平成 1 7 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 5
老朽設備取替	1 1
保安・防災対策	2 0
安定輸送対策	3 2
環境保全	-
経営の体質改善	1 4 2
業務運営方式の改善	1 2 1
技術開発・その他	2 0
輸送力整備	1
幹線輸送	1
車 両	1 4 1
総 係 費	-
合 計	3 5 1

(添付資料2)

## 平成17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	1,695
(1) 運輸収入	1,319
(2) その他収入	375
2. 営業費	1,646
(1) 業務運営費	1,400
(2) 諸 税	71
(3) 減価償却費	174
鉄道事業営業利益	49
(営業外損益の部)	
・営業外損益	-18
経常利益	30
特別損益の部	
・特別損益	-4
税引前当期純利益	26
法人税、住民税及び事業税	22
法人税等調整額	-9
当期純利益	13