

# 平成31年度 事業計画 概要

2019年（平成31年）3月29日

日本貨物鉄道株式会社

# 「平成31年度事業計画」策定の背景

## ＜社内の動き＞

- 2年連続の鉄道事業黒字化、連結経常利益100億円以上の達成（平成28・29年度）。
- 「東京レールゲート」をはじめとする総合物流企業への進化に向けた取組みの本格化。
- 「経営自立計画」の計画期間の終了（～平成30年度）。
- 「経営改革の3つの柱」（意識改革、計数管理改革、組織改革）と「3つの構造改革」（構造赤字部門の抜本的改革、新商品・新技術の開発、連結決算の本格開始）、新たな視点からの経営改革「業務創造推進プロジェクト」の推進により、これまでの視点・やり方にとらわれず「変えることを良しとする」企業風土の広がり。
- お客様からの信頼回復と収入挽回に努め、平成30年7月豪雨等の自然災害から着実に回復。

## ＜外部環境＞

- デジタル技術の進展とIoT、AI等を活用した新技術の急速な発展・普及による事業環境の急激な変化。
- 物流業界における輸送の担い手の高齢化・人手不足の一層の深刻化。
- 激甚化する自然災害によるリスクの増加。
- 社会インフラとしての物流の重要性の再認識とモーダルシフトの流れの継続。
- SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）を始めとした持続可能な社会の形成が提唱されるとともに、ESG（Environment：環境、Society：社会、Governance：ガバナンス）に配慮した事業活動が求められるなど、環境特性に優れた鉄道貨物輸送が果たす役割への期待。

「JR貨物グループ 中期経営計画2021」のローリングを実施。

変革に向けた動きを止めることなく更なる変革に向けて前進。

平成31年度は「JR貨物グループ 中期経営計画2023」の1年目として更なる成長と発展に向けた具体策をスピードを上げて実行していく。

# 「平成31年度事業計画」の主な取組み

## コーポレート・ガバナンスとコンプライアンスの強化

## ESG経営の推進

### 鉄道事業

- 安全の確立
- お客様に選択されるための商品づくりと営業活動の強化・充実
- 災害発生時のBCP対策強化
- 安定輸送の確保
- コンテナ輸送品質の向上
- 輸送体制の刷新と効率的な業務運営
- 海外事業の展開

### 総合物流事業

- 鉄道輸送を基軸とした総合物流企業への進化（駅チカ倉庫、積替ステーション設置など）
- 東京レールゲートの推進
- 物流施設開発

### 関連事業

- 新規開発の推進
- 社宅用地、未利用土地・建物の活用
- 外部購入による不動産開発
- 予防修繕の計画的な実施による賃料確保
- システム化による業務効率化
- 体制強化、事業ノウハウの蓄積

### 新規事業の具体化

- 会社の持続的な成長に資する新たな事業を検討
- 事業案の絞り込み、事業構想の策定に着手

### 新たな技術の導入

- 駅の省力化（構内トラックの無人運転、フォークリフト運転操作支援、入換機関車の遠隔操作）
- 次世代コンテナ貨車導入に向けた新たな緊締装置の検討・開発
- IoTやビッグデータ等の技術を用いた車両状態監視システムの開発

### 業務創造推進プロジェクト

- 仕事の進め方・諸制度を含めた業務の抜本的な見直しを推進
- 活動を更に浸透させるための仕掛け・仕組みづくりを構築

### 設備投資

- 安全の確立・安定輸送の確保に資する鉄道施設の整備、更新
- 収入の確保やサービス改善、生産性向上に直結する投資、技術革新を具体化する投資

新たな人事制度の導入  
働きやすい環境づくり

財務マネジメント強化

連結経営の推進

環境・社会への貢献

## 経営基盤の強化

# 「平成31年度事業計画」の概要

## ～コーポレート・ガバナンスとコンプライアンスの強化～

コーポレート・ガバナンスとコンプライアンスの強化を経営上の最重要課題に位置付け、適法かつ透明性・効率性の高い経営による適正な事業運営と法令遵守を徹底

|                 |  |
|-----------------|--|
| コーポレート・ガバナンスの強化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性・透明性の確保</li> <li>監査役による経営全般に対するチェック機能の発揮・充実</li> </ul>  |
| コンプライアンスの強化     | <ul style="list-style-type: none"> <li>系統や階層ごとの弱み・強みを踏まえたコンプライアンス研修の実施</li> <li>内部通報制度等を活用したコンプライアンス違反事象の早期把握・解決</li> <li>事業活動各般におけるリーガルチェックによるコンプライアンス強化</li> </ul> |
| リスク管理の強化        | <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク統括本部による一元的なリスク管理活動</li> <li>リスク管理委員会での審議を軸とした各部署での予防的対応の推進</li> <li>情報セキュリティ事案等の観点も取り入れた多様なケースを想定した訓練の実施</li> </ul>        |
| グループへの展開        | <ul style="list-style-type: none"> <li>内部監査等の計画的な実施</li> <li>グループ会社監査役勉強会等の開催を通じたグループ各社の内部統制の強化・充実の促進</li> </ul>   |

# 「平成31年度事業計画」の概要 ～鉄道事業～

鉄道事業における最大の事業基盤は「安全」という認識と安全に対する価値観の共有により  
JR貨物グループ一体となって更なる安全性の向上へ

## 安全最優先の職場風土の確立

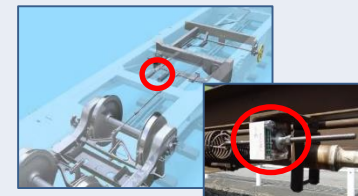
- ・ ルールの理解と正しい作業の実践・定着化

## PDCAに基づく自律的な安全管理

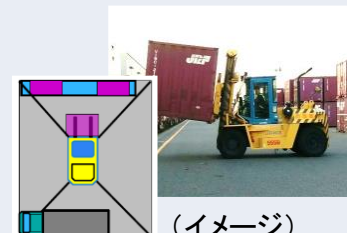
- ・ 現場管理者による自職場の課題把握とPDCAに基づく改善
- ・ 鉄道事業従事者に対する厳正な資質管理
- ・ グループ会社及び業務委託会社自らによる主体的な安全管理の推進

## 安全を支える基盤の強化

- ・ 安全マネジメント力向上を目的とした研修や安全の推進役となる人材育成
- ・ グループ会社及び業務委託会社の管理者に対する安全教育機会の充実
- ・ 安全を支えるハード面の強化
  - － 線路設備の改善（計画的な保守・整備など）、
  - 貨車に関わる改善（手ブレーキ検知システムの開発など）、
  - 保安装置に関わる改善、
  - フォークリフトの安全機能（全方位モニター搭載）の追加
- ・ AIやIoT等の最新の技術を取り入れたハード対策の検討深度化



手ブレーキ検知システム



(イメージ)

全方位モニター

# 「平成31年度事業計画」の概要 ～鉄道事業～

全国に広がる拠点・ネットワークを生かしお客様に選択されるための商品づくりを進め、営業活動を強化・充実

## 商品づくり・営業活動

- 需要の強い九州向けの輸送力増強（関東～関西間列車の九州延伸）
- 関西～九州間の輸送力設定による利便性向上
- 基本運賃改定による良質なサービスの継続的な提供
- 利用運送事業者やお客様への収支改善方針の開示による収支改善策の着実な実行
- 定温輸送ニーズへの対応や活魚輸送等の新しい取組みの拡充
- 共同輸送の提案・コーディネート推進



激甚化する自然災害を踏まえ、災害発生時のBCP対策を強化

## 災害発生時のBCP対策強化

- コンテナホーム拡幅の設計着手（静岡貨物駅）、他の貨物駅における駅設備拡充の検討
- 代替輸送力・輸送手配のシミュレーションの精緻化
- 災害発生時における迅速な情報発信に向けた仕組みづくり
- 船舶活用の検討深度化



## 「平成31年度事業計画」の概要 ～鉄道事業～

お客様に安心して継続してご利用いただけるよう安定輸送の確保、コンテナ輸送品質の向上を推進

### 安定輸送の確保

- ・ 老朽車両・設備の計画的な修繕と取替
- ・ 荷役機器の配備・取替周期の精査

### コンテナ輸送品質の向上

- ・ 「コンテナ輸送品質向上キャンペーン」の継続実施と取組み施策のブラッシュアップ
- ・ 私有コンテナ所有者と連携した危険品漏洩や申込品目相違の防止の対策実施



仕事の仕組みを見直し輸送体制の刷新と効率的な業務運営を推進

### 輸送体制の刷新・効率的な事業運営

- ・ 駅業務の体制見直しや機関車・運転士の運用効率向上による仕事の仕組みの見直し
- ・ システム化による仕事の仕組みの改善
  - － 駅作業予約システム（携帯アプリ）の開発、列車編成通知書作成のシステム化、空コンテナ操配計画作成の自動化、車両修繕費管理システムの開発など
- ・ 機関車・貨車の検査周期延伸による検査業務の効率化
- ・ 車両所の設備・レイアウトの抜本的改善による機能更新、体制刷新
- ・ 機関車調達の複数年契約交渉の検討



鉄道事業の新たな柱としての成長を目指し海外事業を展開

### 海外事業の展開

- ・ インドでの日系企業による完成車輸送事業への参画 他

# 「平成31年度事業計画」の概要 ～総合物流事業、関連事業～

鉄道輸送サービスの提供にとどまらず、お客様の物流効率化に向けて、課題・ニーズに基づきサービスを組み合わせた最適な物流（＝総合物流事業）を提案

総合物流企業への  
実現に向けた取組み

- ・ 保管機能を持たせた「駅チカ倉庫」やトラック輸送と鉄道輸送をスムーズにつなぐ「積替ステーション」の貨物駅近接・構内への設置推進
- ・ 鉄道・保管・荷役サービス等を組み合わせた物流ソリューションの提案

東京レールゲートの推進  
・ 物流施設開発

- ・ 「東京レールゲートWEST・EAST」の開発
- ・ 「東京レールゲートWEST」のテナントリーシングの展開
- ・ 物流施設開発の推進
  - － 他の貨物駅構内におけるレールゲート開発の可能性調査（札幌貨物ターミナル駅など）
  - － 物流施設のPM（プロパティマネジメント）業務・BM（ビルマネジメント）業務への参入検討



## 事業基盤の更なる拡大に向けて新規開発を推進、既存物件の収益向上

新規開発の推進

- ・ 分譲マンション事業推進
  - － 磐田駅北口分譲マンション事業の推進（2020年2月竣工予定）
  - － 八王子駅南口分譲マンションの早期完売（2018年11月竣工）
  - － 市場から取得した不動産物件による賃貸事業の推進
- ・ 全国に点在する社宅用地、未利用土地・建物を活用した新規開発の推進
- ・ 貨物駅・ORS等の用地の有効活用の検討深度化



既存物件の収益向上

- ・ 既存賃貸物件の建物・設備のリニューアルの推進、計画的な予防修繕の実施

体制の強化

- ・ 不動産事業に精通した社員や技術系社員の強化、技術継承や事業ノウハウの蓄積



# 「平成31年度事業計画」の概要 ～経営基盤の強化～

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <p>新規事業の具体化</p>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>循環型社会に貢献する事業や広域ネットワークを活用した事業を基軸に事業案の絞り込み、事業構想の策定に着手</li> </ul>  |
| <p>新たな技術の活用</p>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>貨物駅の省力化に向けた検討             <ul style="list-style-type: none"> <li>駅構内トラックの無人運転、フォークリフトの運転操作支援、入換機関車の遠隔操作など</li> </ul> </li> <li>次世代コンテナ貨車導入に向けた検討・開発             <ul style="list-style-type: none"> <li>新たな緊締装置の検討・開発</li> </ul> </li> <li>IoTやビッグデータ等の技術の活用             <ul style="list-style-type: none"> <li>車両状態監視システムの開発 他</li> </ul> </li> </ul> |
| <p>業務創造推進プロジェクト</p>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>業務プロセスの抜本的な見直しに向けた取組み             <ul style="list-style-type: none"> <li>次世代ITインフラシステムの全国展開（OA端末の刷新など）、車両修繕費管理システムの導入など</li> </ul> </li> <li>業務改善活動全体の体系見直し             <ul style="list-style-type: none"> <li>小集団活動や社内提案制度等の再構築</li> </ul> </li> </ul>   |
| <p>新たな人事制度の導入と働きやすい環境づくり</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>生き生きとした働きがいのある組織を目指し「新たな人事制度」を導入             <ul style="list-style-type: none"> <li>制度定着・浸透に向けたフォロー</li> </ul> </li> <li>管理者・若手社員の育成強化、確実な技術継承等を主眼とした人材育成</li> <li>多様な人材が活躍できるソフト・ハード両面からの取組み             <ul style="list-style-type: none"> <li>勤務形態の導入検討、ダイバーシティの推進、職場環境の整備など</li> </ul> </li> <li>健康経営の取組み、制服のリニューアル 他</li> </ul>                  |



人事制度改正パンフレット



制服リニューアル(新制服)

# 「平成31年度事業計画」の概要 ～経営基盤の強化～

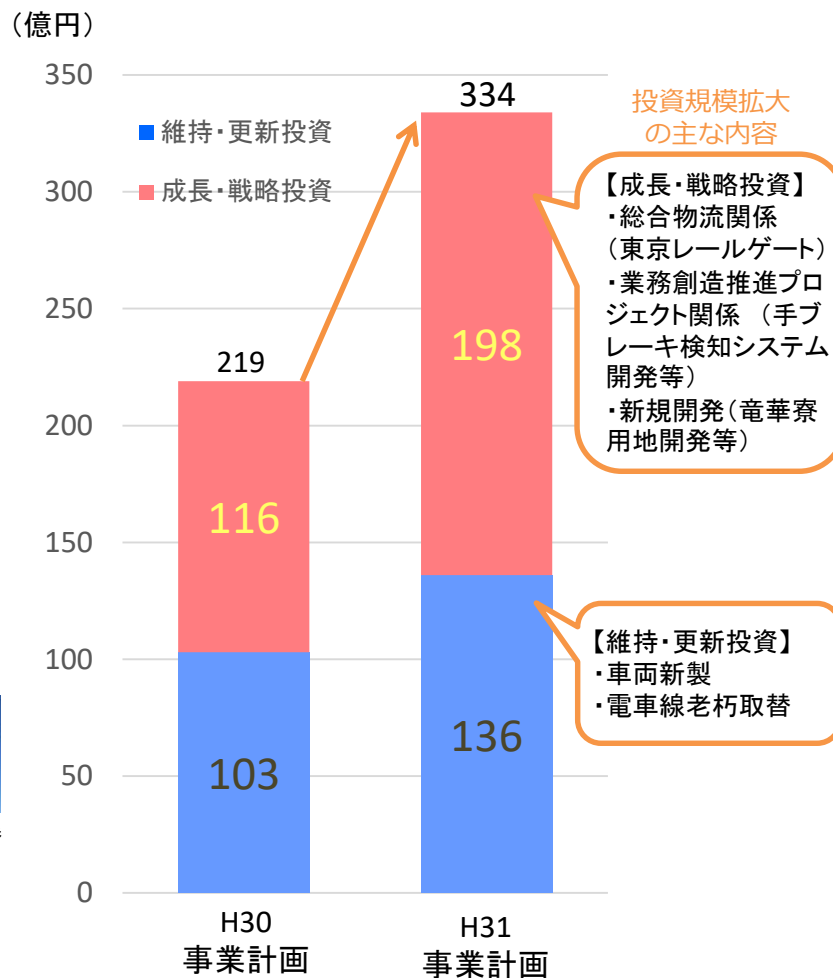
|             |  |
|-------------|--|
| 財務マネジメントの強化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>グループの会計レベルの向上と業務標準化・効率化           <ul style="list-style-type: none"> <li>業務フロー標準化の推進、RPAを活用した作業自動化の検討など</li> </ul> </li> <li>資金調達コストの低減・資金調達手段多様化に向けた取組み           <ul style="list-style-type: none"> <li>マーケット（期間・金額）を意識した資金調達の実施など</li> </ul> </li> </ul>               |
| 連結経営の推進     | <ul style="list-style-type: none"> <li>グループの総合力向上に向けた取組み           <ul style="list-style-type: none"> <li>各社のミッション明確化、グループ会社の再編やグループ内の資本構成見直し、グループ会社によるシェアードサービスの導入</li> </ul> </li> </ul>   |
| 環境・社会への貢献   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ESGに配慮した事業運営の推進           <ul style="list-style-type: none"> <li>モーダルシフトの促進によるCO2排出量削減への貢献</li> <li>自らの事業活動におけるエネルギー使用量の削減</li> <li>大規模災害発生時における早期回復や代替輸送力の拡充、緊急物資輸送の実施など</li> <li>CSR報告書の発行等を通じたステークホルダーとの対話促進</li> <li>様々イベントやSNSの活用、広告等による認知度向上</li> </ul> </li> </ul> |



CSR報告書

# 「平成31年度事業計画」の概要 ～設備投資～

安全の確立・安定輸送の確保に資する鉄道施設の整備、更新を継続して適切に実施（維持・更新投資）  
 収入の確保やサービス改善、生産性向上に直結する投資、技術革新を具体化する投資も推進（成長・戦略投資）



# 「平成31年度事業計画」の概要 ～収支想定～

|       |      | 平成29年度<br>決算 | 平成30年度<br>見込み | 平成31年度<br>事業計画 |
|-------|------|--------------|---------------|----------------|
| 鉄道事業  | 営業収益 | 1, 4 1 1     | 1, 3 4 5      | 1, 4 7 8       |
|       | 営業利益 | 6            | - 8 0         | 7              |
| 関連事業  | 営業収益 | 1 7 1        | 2 0 2         | 1 7 8          |
|       | 営業利益 | 1 0 2        | 1 0 4         | 1 0 5          |
| 全事業   | 営業収益 | 1, 5 8 2     | 1, 5 4 7      | 1, 6 5 6       |
|       | 営業利益 | 1 0 8        | 2 4           | 1 1 2          |
| 経常利益  |      | 9 1          | 9             | 9 7            |
| 当期純利益 |      | 7 2          | - 2 7         | 6 8            |