

1. 基本的認識

わが国経済は、国内消費の伸び悩みが続いており、物価上昇率 2%の目標達成が遠のく状況にある。景気の先行きは、法人税減税など各種経済対策の効果、来年 4 月の消費税率引上げ前の駆け込み需要が見込まれるものの、不透明さを増す見通しである。

物流業界では、消費関連物資に持ち直しの動きが見られたが、生産・建設関連物資が低迷した影響により、国内貨物総物流量はやや減少した。本年度は、総物流量は引き続き微減傾向となることが予想され、物流業界全体の先行きは依然厳しい見通しである。そのような状況の中でも鉄道貨物輸送は伸びを示しており、トラックドライバー不足等に伴いモーダルシフトの流れが顕在化する中で、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、経営改革の 3 つの柱（①意識改革、②経営の計数管理の強化、③組織改革）に取り組んだ結果、国内貨物総輸送量が減少する中で輸送量は伸びを示し、運輸収入は計画値に足りなかったものの前年度を上回り、概ね順調に推移した。営業体制を強化し、収入の拡大に向けた積極的な営業展開を図るべく、実務経験のある人材を中途採用し営業人員を増員したほか、社員一人ひとりの努力の積み重ねにより、コンテナ列車積載率、定時運行率が向上し、無駄な空コンテナ回送は着実に減少している。また、昨年度実施した「ボトムアップによるコスト削減」施策では、社員のアイデアにより燃料費や修繕費等の削減効果が数値に現れ、収支改善に貢献した。

本年度は、「中期経営計画 2016」の最終年度として、経営改革の 3 つの柱を深度化するとともに、営業力の強化を背景にモーダルシフトの流れを加速させる。あわせて、ORS（オフルールステーション）や臨海鉄道関連の取引など、長年の懸案であった構造的課題について収入・コスト両面からの見直しを進めるほか、諸施策を確実に実施し、鉄道事業の黒字化（営業利益 0 億円）を達成する。また、関連事業は 91 億円の営業利益、経常利益は 68 億円、当期純利益では 88 億円を計画する。

引続き線路使用料の増加や、新幹線との共用走行専用機関車 EH800 形式の一斉投入による減価償却費の増嵩が見込まれるものの、安全の確立と安定輸送の確保を大前提に、3 月に実施したダイヤ改正で再編・強化した商品を積極的に販売し、平成 29 年 4 月の消費税増税前に予想される駆け込み需要の盛り上りを確実に取り込んでいく。

黒字化達成後の鉄道事業においては、鉄道輸送からの利益の維持向上に加えて、東京貨物ターミナル駅で開発を進めている国内最大規模の物流施設の機能を最大限活用し、シナジー効果を発揮して利益の一層の安定化を目指す。関連事業では、獲得した利益を将来の成長に向けた再投資に充当することでさらなる利益向上を図り、当社事業運営の大きな柱としての新たな成長戦略を検討する。また、(独)鉄道建設・運輸施設整備支援機構から受けている無利子融資の支援を最大限に活用し、資金調達コストの低減に取り組み財務体質の強化・営業外費用の縮小を進め、経営基盤をより強固なものとしていく。

グループ経営については、本年度から本格的に連結決算を実施するほか、外部収入の拡大を進めて、グループ全体としても鉄道事業の黒字化を達成する。また、鉄道事業以外においても安定した利益を上げていくことのできる企業グループとしての基礎を構築する。

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

平成 28 年 3 月に北海道新幹線（新青森～新函館北斗間）が開業を迎えた。初の新幹線・在来線共用走行であり、安全性向上の取組みのレベルアップを図るとともに、ヒューマンエラー撲滅に取り組む。

ア. ソフト面の取組み

- ・作業要領やマニュアルに則った正しい作業を意味や効果を理解した上で実践
- ・運転士異常時対応訓練シミュレーターの活用、現場での異常時訓練の実施、危機管理マニュアルの改訂等により異常時・大規模災害への対応力を向上
- ・人材育成では、現場管理者を対象とした安全研修を充実させ、ヒューマンファクターについての正しい理解を促進しつつ、安全マネジメント力を強化
- ・過去 3 年間に江差線で発生した 3 回の貨物列車脱線事故について、偏積防止の対策実施などの推進、国土交通省の検討会を通じて関係者の協力を得ながら課題を解決

イ. ハード面の取組み

- ・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 ATS の機関車搭載を完了、貨物駅構内への速度照査機能付新型 ATS 地上子の新設、ATS 電源未投入防止装置の改良等
- ・貨車の手ブレーキ緩解失念防止機能や貨車状態監視装置の開発
- ・トップリフターの偏心荷重測定装置を標準装備として増備
- ・設備の老朽化対策として入換信号機の LED 化、鉄まくらぎへの交換、連動装置の取替えなどを継続的に実施

② 安定輸送の確保

- ・利用運送事業者との連携によるトラック代行輸送、全国に所在するグループ会社が保有するトラック戦力を活用した異常時代行輸送の仕組みの最大限の活用
- ・災害時の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
- ・車両故障の発生件数の目標明示、車種別車両保守技術の確立等の取組み
- ・線路設備等の保安度向上の深度化、鉄道貨物輸送の品質向上に資する修繕工事等の実施
- ・IT-FRENS、NETS 等の基幹システムの確実な更新作業への注力、新たにサイバー攻撃に対するセキュリティ対策を強化
- ・H26 年度に発生した東海道線災害事象に鑑み策定した大規模災害など不測の事態を想定した対策の継続実施、自治体との連携強化

③ お客様に選択されるための商品づくり

- ・コンテナ列車約 400 本の輸送力再配置・再編による商品力強化と輸送効率向上に向けた施策を深度化
- ・改正後の新しい列車体系をベースとした積極的な営業展開と収支改善の推進
- ・市場ニーズの高い 31 フィートウイングコンテナの増備、駅構内積替え施設の整備との相乗効果を生み出す営業展開
- ・温度管理輸送についてコンテナ開発、需要を着実に取り込む体制整備
- ・ORS について、収支改善が見込めない拠点での取扱終了し親駅集配等に移行、収支改善対象拠点でのコスト低減、往復実車、運賃改定等
- ・輸出入貨物の複合一貫輸送の拡大、ハイキューブ海上コンテナ輸送の実用化に向けた顧客開拓・選定
- ・貨物駅構内での積替サービス拡販、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型物流システムの検討

④ 営業活動の強化・仕組みの刷新

- ・新規開発では未利用、利用割合の少ない上場企業を選定したアプローチの強化
- ・競合輸送機関の運行状況や実勢運賃等の情報収集・分析
- ・それらを価格交渉や運賃改定、イールドマネジメント(繁忙期割増含む)指標として有効活用
- ・共用走行に要した多額の投資の一部に充当する「青函付加料金」の收受開始
- ・グループ会社と提携した物流元請事業の拡大
- ・臨海鉄道に係る輸送の収支改善に向けた運賃改定、増送による積載率向上、往復実車化による空回送コスト削減、運賃ルールの見直し、存続の可否も含め将来的な輸送体系のあり方の検討
- ・エコ関連物資輸送について昨春ダイヤ改正で新設した列車の積載率向上
- ・東京圏・札幌圏での焼却灰、乾燥灰のセメントリサイクル資源化輸送の取り込み

⑤ コンテナ輸送品質の向上

- ・オペレーター向け DVD 教材製作、養生資材支援と改善事例の公開等、実機試験を踏まえたフォークリフト振動抑制装置の投入
- ・特定品目・区間における事故多発貨物をターゲットに定めた貨物事故低減対策の展開

⑥ コスト削減・輸送体制の刷新

- ・マトリクス経営管理の基本である支社別利益管理における列車別・荷主別等データ分析を深度化
- ・システム化による早期のデータ開示を実現、分析ポイントとして営業利益の達成度を追加
- ・全社の施策と収支を横断的に管理する部門別管理を推進
- ・現業機関の業務量を精査、作業効率化で一人当たり働き度を向上させ現業各部門をスリム化
- ・車両について一部委託工事の内製化、「検修業務刷新プロジェクト」による検査周期の延伸及び検修業務のシステム化
- ・「調達委員会」を活用したコスト削減と原価低減の徹底、新規サプライヤの開拓、競合環境の強化

⑦ 鉄道補完・附帯事業への取組み強化

- ・東京貨物ターミナル駅用地の高度利用化に向けた開発プロジェクト（M・N棟）の推進
- ・港湾との連携強化を見据え、国・自治体と連携した物流施設と駅の最適なあり方について検討・協議

(2) 事業基盤の強化

① 人材の育成と技術継承

- ・確実な技術継承のための教育プログラムを充実、アンケート評価による研修の改善
- ・技術継承の課題を抱えるグループ会社との連携
- ・組織風土の改善に向けた中間管理職のマネジメント能力の向上、リーダー教育強化
- ・増収活動に不可欠となる営業社員に対するスキルアップ研修
- ・小集団活動のチーム支援及び管理者・リーダー研修を通じた活性化
- ・ボトムアップ提案を施策へ反映する仕組み作り、全社への水平展開による社員のモチベーション向上
- ・やりがいのある職場作りに向け、評価・育成等を反映した人事制度改正について引き続き検討

② 海外事業の展開

- ・昨年度開始したインド国貨物専用線（DFC）運営支援の継続
- ・タイ国における鉄道貨物輸送事業への参入可能性を採算性・将来性・費用負担等の観点で検討
- ・ミャンマーの円借款供与に伴う線路改善調査に受託可能な分野で参加

(3) 新しい技術の開発

- ・非電化区間・構内入換用 DE10 形式ディーゼル機関車の老朽置換となる新形式ディーゼル機関車の開発
- ・関西線 DD51 形式ディーゼル機関車の老朽置換として DF200 形式仕様変更車を試作

(4) グループ体制の強化

- ・ミッション別・地域別会社再編、業務委託会社の 100%子会社化や出資見直し等
- ・トラック・倉庫・業務委託の機能連携に向けたグループ会社連絡会を開催
- ・新業績評価制度の定着とグループ会社からの調達等に係るインセンティブ制度の確立
- ・本格的な連結決算の開始、将来の上場申請も可能なレベルの社内管理体制の整備に向けた取り組み

(5) 環境・社会への対応

- ・鉄道へのモーダルシフト促進による CO2 排出量削減への貢献
- ・ハイブリッド方式 HD300 形式の導入拡大等による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
- ・早期インフラ復旧を通じた企業の事業継続支援、生活物資供給による社会貢献

(6) コーポレート・ガバナンス、内部統制の強化・充実

- ・適正な事業運営を行うためコーポレート・ガバナンスの一層の強化
- ・上場申請も可能な社内体制整備に向けて委員会で検討
- ・コンプライアンス確立に向け社内外講師による社員教育・研修の充実
- ・内部・外部通報制度等の活用による法令違反の防止
- ・グループ各社におけるコンプライアンス体制の構築
- ・契約締結等の業務フロー監査、グループ会社監査の計画的実施を通じた内部統制システムの深度化

(7) その他の事業運営（関連事業）

- ・社宅や鉄道跡地における分譲マンション・宅地造成事業、貨物駅構内の未利用地を活用した商業施設等の開発
- ・遊休資産の利活用に向けた開発案件の検討、低収益物件の再開発、既存物件のリニューアルの推進

(8) 設備投資

- ・安全投資の推進、老朽設備・車両の更新など総額 254 億円の設備投資
（鉄道事業 252 億円、関連事業 1 億円）

平成 28 年度事業計画 収支想定

(単位：億円・単位未満切捨)

	26 年度 決 算 A	27 年度 事業計画 B	28 年度 事業計画 C	比 較 C - B
鉄道事業				
営業収益	1,338	1,388	1,411	+ 23
運輸収入	1,141	1,208	1,231	+ 22
コンテナ	1,047	1,118	1,140	+ 22
車 扱	93	90	90	+ 0
その他収入	197	179	180	+ 0
営業費	1,390	1,427	1,411	△ 15
人件費	403	397	396	△ 1
物件費	767	791	774	△ 16
減価償却費	169	175	181	+ 6
租税公課	55	62	58	△ 4
災害対応等予備費	—	5	5	—
厚生福利施設費相殺	△ 4	△ 4	△ 4	+ 0
営業利益	△ 51	△ 39	0	+ 39
関連事業				
営業収益	179	188	169	△ 18
営業費	76	78	78	△ 0
人件費	3	4	3	△ 0
物件費	32	34	31	△ 2
減価償却費	25	25	25	+ 0
租税公課	14	15	16	+ 1
厚生福利施設費相殺	△ 0	△ 0	△ 0	+ 0
営業利益	103	110	91	△ 18
全事業営業利益	52	71	91	+ 20
営業外損益	△ 20	△ 25	△ 23	+ 1
経常利益	32	45	68	+ 22
特別損益	111	37	61	+ 23
税引前当期純利益	144	83	129	+ 45
法人税、住民税及び事業税	16	32	26	△ 6
法人税等調整額	46	△ 0	14	+ 15
当期純利益	80	51	88	+ 37

輸 送 量 比 較

○ 輸送量(トン)

(単位：万トン)

	26年度 決 算 A	27年度	28年度 事業計画 C	比 較	
		事業計画 B		C-B	C/B
コンテナ	2,154	2,296	2,303	+ 6	100.3%
車 扱	876	836	841	+ 5	100.6%
計	3,031	3,132	3,144	+ 11	100.4%

○ 輸送量(トンキロ)

(単位：億トンキロ)

	26年度 決 算 A	27年度	28年度 事業計画 C	比 較	
		事業計画 B		C-B	C/B
コンテナ	194	207	206	△ 0	99.7%
車 扱	13	12	12	+ 0	102.0%
計	207	219	219	△ 0	99.9%

設 備 投 資 推 移

(単位：億円)

区別	26年度 決 算 A	27年度 事業計画 B	28年度 事業計画 C	比 較	
				C－B	C／B
輸送設備の維持更新	62	65	78	+12	118.8%
老朽設備取替	16	22	27	+ 5	122.1%
保安・防災対策	15	24	13	△11	55.5%
安定輸送対策	30	18	36	+18	199.1%
環境保全	—	—	—	—	—
経営の体質改善	30	55	50	△ 5	90.7%
業務運営方式の改善	14	34	30	△ 4	87.8%
技術開発・その他	16	20	20	△ 0	95.6%
輸送力整備	—	—	—	—	—
幹線輸送	—	—	—	—	—
車両	98	138	125	△12	91.1%
総係費	—	—	—	—	—
合計	191	259	254	△ 5	98.0%

※ 端数処理のため、計が合わない場合があります。