

## 1. 基本的認識

わが国経済は、雇用・所得環境に改善傾向が見られる中でも消費の伸び悩みが続き、設備投資、輸出も本格回復への力強さが欠けている。景気の先行きについては、米国新政権への期待感の一方、保護主義的政策リスクや原油価格の上昇傾向もあり、国内経済への影響は不透明な情勢にある。

昨年度の物流業界は、消費関連物資に一部持ち直しの動きが見られたが、生産関連物資が低迷し建設関連物資も微減となった影響により国内貨物総輸送量は減少した。本年度は、総貨物量は引き続き横ばいから微減傾向と予想され、物流業界全体は依然として厳しい状況が続く見通しである。一方、トラックドライバー不足や労働時間の規制強化に伴い、鉄道へのモーダルシフトの流れは継続しており、重要な社会インフラとして鉄道貨物輸送への期待は今後高まるものと見られる。

昨年度は、3年間の「中期経営計画 2016」の最終年度に当り、計画達成に向けた仕上げの年として、最大の眼目である鉄道事業の黒字化に向け、役員・社員が一丸となって取り組んだ。

国内貨物総輸送量が減少する中、年度初に発生した熊本地震の影響に加え、秋口には台風上陸が相次ぎ、北海道地区で列車運行ルートが寸断されるなど自然災害に見舞われ、鉄道貨物輸送量は計画値を下回って推移した。収入の挽回に向けた積極的な営業展開を図るべく、首都圏エリアにおいて営業戦力の集中化を図り、新規営業活動を手掛ける「営業開発室」を新たに設置したほか、実務経験のある中途採用社員を中心とした新規開拓チームで営業展開を強化した。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、定時運行率も昨年度からの高い水準を維持している。また、継続実施した「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の削減効果が数値に現れ、収支改善に貢献した。こうした地道な努力により、今後の事業運営に向けた基礎を築くことができた。

さらに計画達成に向けて、経営改革の3つの柱（①意識改革、②計数管理改革、③組織改革）および3つの構造改革（①構造赤字部門の抜本的改革、②新商品・新技術の開発、③連結決算の本格開始）に加えて、10月に新たに「業務創造推進プロジェクト」を立ち上げた。急速な技術革新、激しい環境変化の中で、真の自立と将来のあるべき姿を実現するため、業務本体の進め方や諸制度等を全社を挙げて抜本的に見直すべく、推進体制を整備し変革の実行に向け検討を開始した。

本年度は新たな5年間の「中期経営計画 2021」の初年度として、安全の確立と安定輸送の確保を大前提に、盛り込まれた諸施策を確実に実施していく。線路使用料に加え燃料価格も上昇が見込まれ、外的要因によるコスト負担が増大する。さらに車両修繕費、減価償却費も増加し、当社を取り巻く事業環境は厳しくなると予想されるが、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、モーダルシフトのうねりをさらに高めるとともに、ドライバー不足、規制の強化等を背景とした中長距離輸送ニーズ確実に取り込んで行く。さらに業務創造推進への取組みを深度化させることで、鉄道事業の黒字（営業利益0億円）を継続する。また、関連事業は同101億円、経常利益は81億円、当期純利益では64億円を計画する。

そして、新たに策定した「中期経営計画 2021」に掲げる目標である経常利益100億円以上の持続的な確保に向け、グループ一体となってより一層の利益拡大に取り組む。

## 2. 事業計画の概要

### (1) 経営基盤の整備

#### ① 安全の確立

- ・安全最優先の職場風土を築くため、事故の怖さ・安全の大切さを知りルールを理解して守ることに重点をおき、現場が自発的に改善し支社・本社が助言・指導する役割分担を明確化
- ・輸送安全総点検や安全監査方法の改善、安全自主チェックリストへの評価指標の設定等
- ・適性検査管理システムの導入による資質管理の一層の厳正化
- ・重点的な現場指導、調査・要因分析・対策立案の力量を向上させる教育の実施
- ・ヒヤリ・ハット情報を含む過去の蓄積データから発生傾向を分析、重大な事故等を未然防止
- ・利用運送事業者等と連携した貨物積付けに起因する事故防止への継続的取組み
- ・労働災害防止に向け本社での重要度に応じた対応や現場での労災の想定に基づく対策検討
- ・重大な事故のリスク低減を目的とした、保安装置を確実に使用するための ATS 未投入防止・切替失念防止装置などバックアップ機能の強化、貨物駅への連続速度照査地上子の設置等
- ・江差線脱線事故対策であるポータブル重量計によるサンプルチェック、トップリフターへの偏心荷重計装備等の継続、輪重測定装置は運用しながら精度を向上

#### ② マトリクス経営管理の強化

- ・収支改善の中核となる支社別利益管理では支社が責任を持って列車別、支店別など細分化した収支から問題点を抽出し、自発的に的確な施策を立案、実施
- ・本社主管部が主導する部門別管理により、支社を着実にフォローし全社一丸で収支改善

#### ③ 安定輸送の確保

- ・輸送障害時における旅客会社、三セク会社との連携を強化
- ・グループ別保全検討会において新形式車両に重点を置いた対策、装置別保全検討会では各装置の不具合頻度に応じた対策を検討
- ・HD300 形式ハイブリッド機関車やコキ 107 形式貨車の新製投入、DF200 形式ディーゼル機関車の改造等を通じた老朽車両の取替え
- ・機関車仕業検査管理システムを厳正に活用し的確な機関車運用変更を推進
- ・新保全体制の定着に向けた協力会社との連携強化、資材業務におけるグループ会社の活用
- ・線路規程改正の深度化、教育の充実、電気関係規程類の現状に合った見直し
- ・運転支援システム（PRANETS）の車載端末を順次更新し、列車位置表示精度の向上を図り、輸送障害時の早期復旧、情報提供サービスの改善を実現
- ・グループ会社でのトラック保有を拡大、利用運送事業および異常時の緊急トラック代行体制でグループ内製化を推進

#### ④ お客様に選択されるための商品づくり

- ・輸送力再配置・再編による商品力強化と輸送効率向上、需要旺盛な区間の輸送力増強
- ・ダイヤ改正で利用ニーズを反映したオーダーメイド列車を新設・増発
- ・主要都市間を運行するコンテナ列車の速達化を実施しサービスを向上
- ・輸送障害時に必要な情報を的確なタイミングで発信し、鉄道貨物輸送に対する信頼性を向上

- ・貨物のマッチングによる 31 フィートコンテナの運用効率の向上
  - ・駅構内及び周辺におけるお客様のニーズに対応した積替え施設を整備
- ⑤ 営業活動の強化・仕組みの刷新
- ・新規開発のため、未利用上場企業へのアプローチやトップセールスを突破口とした営業展開を強化
  - ・(公社)全国通運連盟の「鉄道コンテナお試しキャンペーン」とタイアップした新規獲得奨励インセンティブ等を継続
  - ・複数のお客様ニーズをコーディネートする営業を展開、ラウンド輸送や共同輸送案件を創出
  - ・競合輸送機関の状況や実勢運賃の動向などマーケット情報の収集・分析をさらに拡充
  - ・収支の最大化を図るためラウンド収支改善やイールドマネジメントを深度化
  - ・着エリアインセンティブ施策による空コンテナ回送の実装化
  - ・オーバーフロー枠の活用拡大による積載率の極大化
- ⑥ 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」におけるオペレーター向け DVD 教材製作、養生資材支援、改善事例の公開等の施策を継続
  - ・新たに取り組んだ全国荷役作業競技会、情報交換会の開催結果を踏まえ、より効果のある改善策を検討
  - ・フォークリフト振動抑制装置は、事故防止効果の検証のため増備を進める他、新たな防振機能付コンテナの有効性を確認
- ⑦ コスト削減・輸送体制の刷新
- ・各支社と連携し四半期毎の勉強会を継続、グループ経営を意識した収支管理を充実させ、支社別利益管理をさらに深度化
  - ・システム改修により、営業所を発着するコンテナについても採算分析の精度を向上
  - ・フォークリフト燃料費削減、トラック修繕費削減等に向けて、構内中継トラックの老朽取替、新規増備を推進
  - ・検修業務刷新プロジェクトによる車両保守に関する業務改善として、機関車、貨車の各種検査周期を延伸
  - ・調達委員会等の活動を通じた競合環境の強化と発注条件の改善、工事、役務、ソフトウェアの各契約について精査
  - ・不動産関連の設備点検等において間接購買コストを削減
- ⑧ 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におけるマルチテナント型大型物流施設の開設準備の推進
  - ・立地を活かし、保管、荷捌き機能の拡大による賃料収入の確保と鉄道利用の促進
  - ・グループ会社の戦力を最大限活用した仲介、施設管理業務等のグループ内実施に向けた体制整備
  - ・総合物流企業としての展開を目指し、物流施設と鉄道輸送を組み合わせた営業活動を推進、新たな輸送需要を創出

## ⑨ 海外事業の展開

- ・インド国貨物専用鉄道（DFC）運営技術支援プログラムに続き、次の支援プロジェクトの受注に向けた取組み
- ・タイにおいては、出資や出向者派遣等により貨物鉄道輸送への事業参画を検討
- ・ミャンマー、カザフスタンなどにおける調査・技術支援等の受託について交渉

## (2) 事業基盤の強化

### ① 業務創造推進プロジェクト

- ・会社発足から 30 周年の節目であり、新中期経営計画を確実に遂行し、真の自立と将来のあるべき姿を実現
- ・仕事の進め方や諸制度等を、全社を挙げて抜本的に見直し実行することを目的として、「業務創造推進プロジェクト」を立ち上げ、検討を開始

### ② 人材の育成と技術継承

- ・組織の中心的存在となる中間管理者層に対し、マネジメント力強化に向けた教育を一層推進
- ・主任クラスについて、より広い視野を持ちステップアップできるカリキュラムの取り入れ
- ・業務遂行体制の基盤強化に向けた知識・技能の着実な継承を図るべく各系統別教育を推進
- ・小集団活動や業務研究などボトムアップによる改善活動を推進
- ・組織風土や社員意識の変革につながる新たな人事・賃金制度について検討

### ③ リスク管理の一層の強化

- ・危機管理への適切な対応が要請される情勢下において、リスクマネジメント専門部署を新設
- ・情報提供の強化等の観点から広報体制の一層の充実
- ・サイバー攻撃による情報漏洩やデータ破壊、内部不正による情報流出リスクに対し、情報セキュリティ管理態勢を整備
- ・機密情報に関する社内管理規程やルールの設定と運用、社員教育を実施

## (3) 新しい技術の開発

- ・第 4 次産業革命とも言われる技術革新が進む中、新技術を活用して業務を革新するための技術開発を推進
- ・本年度は技術開発項目の抽出と開発計画の策定に着手
- ・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用となる新形式ディーゼル機関車開発への取組み
- ・新たな温度管理コンテナの技術確立のため蓄電池式コンテナ開発、各種開発の技術支援

## (4) 連結経営の強化

- ・グループ各社の持つ経営資源・機能を連携させた物流サービス展開により、連結ベースでの収益を拡大
- ・グループ内での営業情報の共有化を図るため、事業横断的連絡会等を開催
- ・グループ各社のミッションに基づいた会社再編および事業の見直し
- ・機能的な事業展開および資本効率の向上による連結ベースでの経営体質強化
- ・連結決算に続いて連結ベースでの予実管理を開始し、グループ全体の月次収支動向を把握で

きる体制を構築

- ・将来の上場申請も可能な体制整備に向け継続した取り組み
- ・連結子会社の経理業務支援、グループ内の経営資源再配分機能の強化のため、シェアードサービスを検討

(5) CSR の推進

- ・環境報告書からステークホルダーとの関わり、事業の全容、ガバナンス体制等を解説した「CSR 報告書」に全面刷新
- ・PR 活動展開等を通じた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
- ・ハイブリッド方式入換専用機関車の増備等による事業活動に伴うエネルギー使用量の削減
- ・大規模災害発生時に、生産活動に不可欠な物資輸送を担い企業の BCP を支援、被災地に生活必需物資を届ける使命を果たし社会貢献

(6) コーポレート・ガバナンス、内部統制の強化・充実

- ・適法かつ透明性・効率性の高い経営により適正な事業運営を行うため、コーポレート・ガバナンスを一層強化
- ・コンプライアンス確立に向けて、従前の各層別研修の継続実施に加え、分野・部門別研修を検討
- ・内部・外部通報制度を活用し、法令違反行為等の問題把握と早期対応
- ・グループ各社の推進状況に応じた個別支援を実施
- ・法務担当者の育成に向け新たに研修を実施し、各支社・各主管部における法務業務を進展
- ・社員の健康増進やワークライフバランスを実現していくため、適切な労働時間管理
- ・グループ会社監査を含む内部監査の計画的実施やグループ会社監査役勉強会の開催等

(7) その他の事業運営（関連事業）

- ・持てる資産を最大限に活用する方針の下、建物貸付・分譲マンション・商業施設等の新規開発を積極的に推進
- ・低収益物件について、再開発の可能性を検討、関連事業収入の拡大に向けた取り組み
- ・既存物件について、建物及び設備のリニューアル・修繕を適時適切に行い賃料収入を確保
- ・新たな収入源として、市場で物流施設等の不動産物件を取得し賃貸収入を得るスキームを構築
- ・情報収集、詳細調査の結果、購入に値すると判断した物件について入札に参加
- ・開発可能用地の生み出しに向け、引き続き鉄道用地の見直しや社宅用地・跡地の活用検討

(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 288 億円の設備投資  
(鉄道事業 277 億円、関連事業 11 億円)

平成 29 年度事業計画 収支想定

(単位：億円・単位未満切捨)

	27 年度 決 算 A	28 年度 事業計画 B	29 年度 事業計画 C	比 較 C - B
鉄道事業				
営業収益	1,363	1,411	1,406	△ 5
運輸収入	1,183	1,231	1,231	△ 0
コンテナ	1,092	1,140	1,137	△ 3
車 扱	91	90	93	+ 3
その他収入	179	180	174	△ 5
営業費	1,397	1,411	1,406	△ 5
人件費	399	396	398	+ 1
物件費	770	774	760	△ 14
減価償却費	170	181	184	+ 3
租税公課	60	58	62	+ 3
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	△ 33	0	0	△ 0
関連事業				
営業収益	192	169	183	+ 14
営業費	73	78	82	+ 4
人件費	3	3	3	+ 0
物件費	29	31	39	+ 7
減価償却費	25	25	24	△ 1
租税公課	14	16	15	△ 1
厚生福利施設費相殺	△ 0	△ 0	△ 0	+ 0
営業利益	118	91	101	+ 10
全事業営業利益	85	91	101	+ 9
営業外損益	△ 25	△ 23	△ 20	+ 3
経常利益	59	68	81	+ 13
特別損益	25	61	15	△ 45
税引前当期純利益	85	129	96	△ 32
法人税、住民税及び事業税	32	26	27	+ 0
法人税等調整額	1	14	5	△ 9
当期純利益	50	88	64	△ 24

## 輸 送 量 比 較

### ○ 輸送量(トン)

(単位: 万トン)

	27年度 決 算 A	28年度	29年度 事業計画 C	比 較	
		事業計画 B		C-B	C/B
コンテナ	2,211	2,303	2,269	△ 33	98.5%
車 扱	866	841	875	+ 34	104.1%
計	3,077	3,144	3,145	+ 0	100.0%

### ○ 輸送量(トンキロ)

(単位: 億トンキロ)

	27年度 決 算 A	28年度	29年度 事業計画 C	比 較	
		事業計画 B		C-B	C/B
コンテナ	199	206	202	△ 4	97.8%
車 扱	12	12	12	+ 0	101.3%
計	212	219	215	△ 4	98.0%

## 設 備 投 資 推 移

(単位：億円)

区別	27年度 決 算 A	28年度 事業計画 B	29年度 事業計画 C	比 較	
				C－B	C／B
輸送設備の維持更新	40	78	123	+45	157.7%
老朽設備取替	15	27	25	△ 2	90.8%
保安・防災対策	19	13	4	△ 9	33.7%
安定輸送対策	5	36	93	+57	257.0%
環境保全	—	—	—	—	—
経営の体質改善	41	50	52	+ 2	104.0%
業務運営方式の改善	24	30	24	△ 5	80.6%
技術開発・その他	17	20	27	+ 7	139.5%
輸送力整備	—	—	—	—	—
幹線輸送	—	—	—	—	—
車両	141	125	112	△13	89.5%
総係費	—	—	—	—	—
合計	223	254	288	+33	113.3%

※ 端数処理のため、計が合わない場合があります。