
J R貨物グループ 中期経営計画 2021

平成29年3月



「JR貨物グループ 中期経営計画2021」

1. 前中期経営計画の振り返り	2
2. 本計画の基本方針	3
3. 重点戦略	
(1) - 1 鉄道ロジスティクス事業の利益の維持向上	5
(1) - 2 総合物流企業への進化	7
(2) 事業開発の利益のさらなる向上	8
(3) 間接部門の筋力アップ	9
(4) 経営基盤の強化	10
4. 重点戦略の実現に向けて	
業務創造推進プロジェクト	12
5. 数値目標	13

1. 前中期経営計画の振り返り

「中期経営計画2016」(平成26～28年度)

数値目標

平成28年度における鉄道事業黒字化

経営戦略の方向性

事業基盤の整備

- ・ マトリクス経営管理の導入
- ・ 経営資源の戦略的活用(ヒト・モノ・カネ・組織)
- ・ 設備投資(3年間で810億円 無利子融資活用)

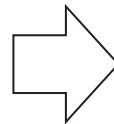
鉄道事業

- ・ 安全の確立
- ・ 安定輸送の確保、コンテナ輸送品質の向上
- ・ 輸送力再編と商品力強化
- ・ 収入増加に向けた取組み
- ・ 国際物流への取組み
- ・ 情報システムの再構築

総合物流事業の強化

関連事業の収益・利益最大化

グループ経営の強化



3年間の成果

平成28年度鉄道事業黒字化を達成

鉄道・関連の事業別開示を開始して以来、鉄道事業は初の黒字を達成したものと見られます。

あわせて、経常利益・当期純利益は、会社発足以来最高となる見通しです。

会社発足30年の節目に黒字を達成できた意義はとて大きく、今後のJR貨物グループの発展に向けた強固な基盤を構築することができました。

これはまさに、グループ全社員が一丸となって意識改革を行ってきたほか、「支社別利益管理」を中心とした収支改善に、鉄道事業の最前線にいる支社・現場・グループ会社の社員が全力で取り組んだ成果です。

主な取組み

経営改革3つの柱

- ・ 意識改革(経営改革の流れの全社員への展開(集中合宿実施等))
- ・ 計数管理改革(列車収支管理の責任と権限の支社への委譲、数字の見える化)
- ・ 組織改革(組織整備を通じた会社の体質改善)
※ 4本部制導入、コンプライアンス室・戦略推進室・調達部・海外事業室の新設 等

3つの構造改革

- ・ 構造赤字部門の抜本的改革(臨海鉄道、車扱、ORS)
- ・ 新商品・新技術の開発(定温輸送への取組み等)
- ・ 連結決算の本格開始(グループ経営強化)

業務創造推進プロジェクトの開始(本体業務の抜本見直しへ)

2. 本計画の基本方針

平成28年度
鉄道事業黒字化

経営改革の着実な進展

- ・経営改革3つの柱
- ・3つの構造改革
- ・業務創造推進プロジェクトの開始

内部変革



外部の変化

モーダルシフトのうねり

- ・少子高齢化に伴う労働人口の急速な減
- ・長距離トラックドライバーの不足
- ・地球温暖化防止
- ・鉄道を利用した複数企業による共同輸送

事業環境の急激な変化

- ・IoT、AIやビッグデータなど、先端技術の急速な発展
- ・第4次産業革命となり得る産業構造の変化

「JR貨物グループ 中期経営計画2021」 (平成29～33年度：5カ年計画)

平成28年度における鉄道事業の黒字化を達成したものと見られます。

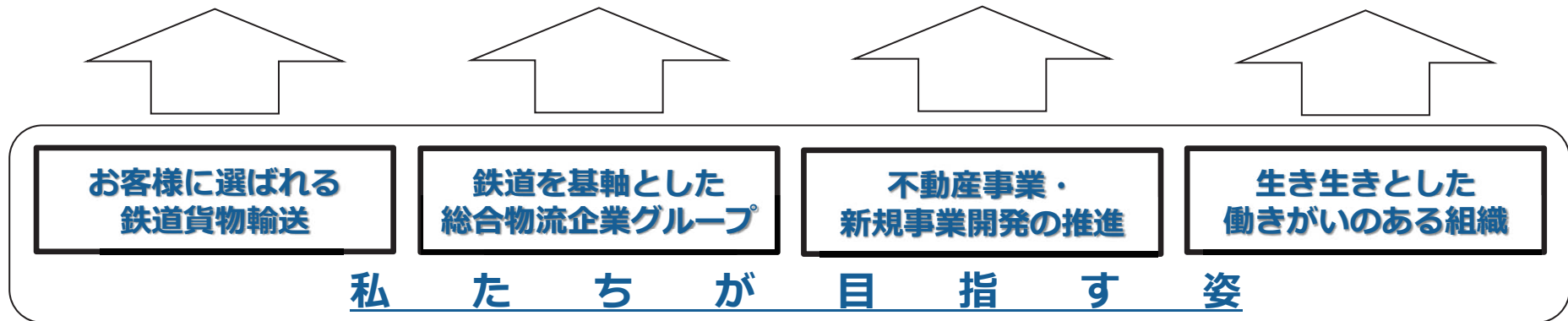
今後は、国内の物流インフラにおける貨物鉄道の重要性をさらに高めてまいります。そのために、内部変革に向けた取り組みを深度化するとともに、外部の変化を先取りし、モーダルシフトのうねりをとらえ、

**JR貨物グループは新たな
ステージへと進んでまいります。**

2. 本計画の基本方針

「JR貨物グループ 中期経営計画2021」経営目標

計画期間内に経常利益100億円以上を達成し、多少の経済変動等があっても、その持続的な確保を目指します。（「経営自立」の達成）あわせて、将来の株式上場も可能な体制を作ります。



経営戦略の方向性

<重点戦略>

- (1)-1 鉄道ロジスティクス事業の利益の維持向上
- (1)-2 総合物流企業への進化
- (2) 事業開発の利益のさらなる拡大
- (3) 間接部門の筋力アップ
- (4) 経営基盤の強化

<重点戦略の実現に向けて>

業務創造推進プロジェクト

3. 重点戦略 (1) - 1 鉄道ロジスティクス事業の利益の維持向上

鉄道輸送の商品力強化や信頼性向上に最大限取り組むことでお客様満足と利益の向上を図るとともに、新たなフィールドへの挑戦を続けてまいります。

サービスアップとマーケティングの充実

商品力の強化

- ◆ 専用列車の設定によるモーダルシフトの加速
- ◆ ご利用が見込まれる中長距離区間中心の列車体系への転換
- ◆ 大規模拠点間輸送の競争力強化
- ◆ 定温輸送ニーズの取込み
- ◆ 駅頭積替え施設設置の拡大
- ◆ お客様満足度向上のためのEDI接続拡大

収益力の向上

- ◆ 空回送区間のご利用案内強化によるラウンド収益力拡大
- ◆ 小規模拠点輸送の見直し
- ◆ 車扱輸送の見直し

トータルサービスの提案

- ◆ 物流関連業務を含めたトータルサービスの提案営業の強化
- ◆ 元請一貫輸送の拡充
- ◆ グループ会社によるトラック保有推進
- ◆ 利用運送事業者様との一層の連携強化

福山レールエクスプレス号



東京貨物ターミナル駅積替え施設



鉄道輸送に対する一層の信頼性向上

輸送障害対策

輸送障害そのものの減少に取り組むほか、発生後の影響をできるだけ少なくし、お客様により安心してご利用いただける鉄道貨物輸送を目指してまいります。

- ◆ 輸送障害の減少に向けた対策
 - ・ 沿線自治体と連携した鳥獣対策の推進
- ◆ 輸送障害の影響を最小限に留めるための取組み
 - ・ お客様、利用運送事業者様への的確な情報提供
 - ・ 災害復旧後の円滑な立ち上がりに向けたスキルアップ
 - ・ 代替輸送機関の円滑な確保

「磨かれた技に心をこめて」～荷物を守ります

- ◆ コンテナ輸送品質向上キャンペーンの充実
- ◆ ハード面改良の継続(フォークリフト振動抑制装置等)

H28コンテナ輸送品質向上キャンペーン ポスター



全国荷役作業競技会



3. 重点戦略 (1) - 1 鉄道ロジスティクス事業の利益の維持向上

鉄道の競争力強化

車両・設備の着実な保守管理

- ◆ 車両関連
 - ・ 検査記録のペーパーレス化
 - ・ 検修システムの刷新
 - ・ 自動計測システムの導入
 - ・ 車両故障発生件数の削減
- ◆ 保全関連
 - ・ 保全設備管理システムの刷新による管理水準の向上
 - ・ 規程改正により見直した保守基準とその管理の定着
 - ・ 連動装置取替えの着実な推進による保安度の向上
 - ・ 無線局管理システムの導入による厳正な電波管理体制の実現

技術開発

新しい技術の開発を通じて、業務全般の改革を推進します。

- ◆ 収入拡大に向けた取組み
 - ・ ハイキューブ海上コンテナ積載可能な低床貨車の開発
 - ・ 定温輸送コンテナの開発
- ◆ 設備の長寿命化
 - ・ コンテナホーム舗装長寿命化の検討
- ◆ IoT、AIを活用した技術開発の推進

低コスト化

- ◆ 車両の検査周期の延伸
- ◆ ダイヤ改正等を通じた機関車・貨車の運用効率向上
- ◆ 設備投資推進によるランニングコスト削減(LED化等)
- ◆ 現場の知恵によるボトムアップ型コスト削減の展開

海外事業

鉄道ロジスティクス事業の新たな柱へと成長してまいります。

海外の鉄道事業関係者への技術支援

- ◆ 貨物輸送のコンテナ化・近代化を進める技術支援業務受託
- ◆ 入換業務等 駅作業効率化の支援業務受託
- ◆ 定時運行技術の技術支援業務受託
- ◆ 鉄道における安全に係る教育、技術の支援業務受託
- ◆ 鉄道設備の設計業務受託
- ◆ IT技術導入業務の技術支援

研修・視察受入を通じた海外へのアプローチ

- ◆ 研修、視察業務の業務受託
- ◆ 視察、研修業務受入時の当社設備利用による収入の拡大
- ◆ コンサルタント会社との提携による調査・技術支援の受託機会の拡大
- ◆ 公示される調査・技術支援業務への他会社とのジョイント参加

インド貨物専用運営公社の日本研修



海外での各種事業への参入

- ◆ 海外の鉄道事業への出資
- ◆ 貨物鉄道事業への参入
タイ
- ◆ その他事業の参入検討
インド、ミャンマー、カザフスタン 他

タイでのJRコンテナによる試験輸送



3. 重点戦略 (1) - 2 総合物流企業への進化

大規模物流施設の完成にあわせ、総合物流企業として、物流施設に関わる全ての業務をJR貨物及びグループ会社により本格的に展開することを検討していきます。

マルチテナント型物流施設 レールゲート



(左)WEST 延床 約6万㎡

(右)EAST 延床 約16万㎡

東京レールゲート

- ◆ 当社初のマルチテナント型物流施設
- ◆ 国内最大級の物流施設(延床面積約22万㎡)
- ◆ 東京(夕)駅高度利用化により事業化
- ◆ 平成31年 8月 WESTしゅん工
- ◆ 平成33年10月 EASTしゅん工

全国展開の検討

- ◆ 今後、「レールゲート」の名称をブランド化
- ◆ 札幌(夕)OT跡地を始め、全国の主要都市での展開を検討
- ◆ 輸送体系や経営環境の変化を勘案しながら、自社用地の再開発、高度利用化を通じた事業展開

JR貨物グループが一体となった運営

これまで展開してきた、鉄道輸送と保管の組合せだけでなく、物流施設を核として、グループ一体となった運営体制を整備していきます。

- ◆ 荷役作業・配送業務・保管貨物の流通加工など、物流のワンストップサービスの実現
- ◆ グループ一体となったテナントリーシング
- ◆ テナント管理、施設運営管理

鉄道事業との営業連携強化

時代のニーズにあわせた物流サービスを提供できる物流拠点を整備することで、鉄道事業との相乗効果をより一層生み出し、貨物駅構内所在の立地メリットを活かした営業を実施することにより、新たな鉄道貨物輸送需要を創出していきます。

鉄道輸送との連携

- ◆ 絶好の立地を活かした、テナントに対する鉄道輸送とのセット販売

共同事業者との連携

- ◆ 「東京レールゲート」共同事業者との鉄道輸送誘致を目指した取り組みを実施

3. 重点戦略 (2) 事業開発の利益のさらなる拡大

土地の持つポテンシャルを最大限引き出した新規の不動産開発を継続していくほか、事業基盤のさらなる拡大を目指して取り組んでまいります。

新規事業の推進

自社用地を活用した不動産開発の着実な推進

鉄道機能見直しや社宅の再編等により生み出した自社用地を活用した新規開発を継続してまいります。

- ◆ 茅ヶ崎社宅跡地開発事業(分譲マンション)
- ◆ 八王子駅南口開発事業(商業施設開発、分譲マンション)
- ◆ 磐田駅北口開発事業(分譲マンション)
- ◆ 新小岩社宅跡地開発計画
- ◆ 東高島駅開発計画 等

新規開発後の物件管理等にも着実に取り組みます。

- ◆ 既存賃貸物件のリニューアルによる顧客満足度の向上
- ◆ 市況のニーズにあわせた低収益物件の見直し・再開発
- ◆ 地方物件の開発促進に向けた体制整備
- ◆ 賃貸物件のシステムティックな管理

茅ヶ崎分譲マンション



平成28年度：販売開始
平成29年3月：引渡開始
地上7階建136戸

H29

八王子商業施設・分譲マンション



<商業施設>
平成30年11月賃貸開始予定
延床面積：約1万㎡
<分譲マンション>
平成29年度：販売開始予定
平成30年12月：引渡開始予定
地上26階建204戸

新しい事業領域への拡大

事業開発の新たな柱の構築

自社用地の不動産開発以外にも事業の領域を広げてまいります。

- ◆ 外部から取得した不動産による賃貸事業の開始
- ◆ 不動産事業以外の新規事業の検討
- ◆ 新たな事業領域におけるアライアンスの検討

自社用地を
活用した新規開発の着実な推進

東高島駅開発



H33

外部から購入する不動産による
賃貸事業の開始、拡大

3. 重点戦略 (3) 間接部門の筋力アップ

間接部門によるサポート体制を充実し、本業である鉄道ロジスティクス事業・不動産事業から生み出す利益を極大化していきます。

人事

JR貨物グループが一丸となって社員の働きがい向上と能力開発を推進し、確実な技術継承と人材の活用に努めてまいります。

- ◆ 社員が生き生きとし、仕事のやりがいにつながる「新人事賃金制度」の導入
- ◆ 多様な人材の獲得に向けた採用の強化
- ◆ 社員教育の充実、それに向けた体制及び施設の整備
- ◆ ダイバーシティの推進(女性社員・女性管理職比率向上 等)
- ◆ 社員の働き方改革の推進
- ◆ 福利厚生 の 充実

広報

- ◆ 報道対応の強化(対応能力の向上、情報提供の強化 等)
- ◆ 社内広報の強化(社内及びグループの一体感醸成)
- ◆ 企業価値の向上(JR貨物グループの認知度アップ)

財務

- ◆ グループ内金融の推進による資金の有効活用
- ◆ 資金調達手段の多様化に向けた検討
- ◆ 連結決算のレベル向上

調達

- ◆ 競合環境の強化と安定供給の両立(契約形態の見直し 等)
- ◆ 発注条件の改善(仕様・材料の見直し、汎用品の活用 等)
- ◆ ノウハウの蓄積と活用(グループ会社との連携強化 等)

情報システム

- ◆ 情報システムを手段に、業務効率化・安全の確立・安定輸送の確保・お客様への安心の提供を実現
 - ・ 情報セキュリティの強化
 - ・ 経営施策を支援するシステムの開発と開発スピードの向上
- ◆ 経営に資するデータ提供の推進
- ◆ コストセンターとしての継続的な運用経費の削減

マトリクス経営管理

- ◆ 「支社別利益管理」「部門別管理」への取組み深度化
- ◆ 特に「支社別利益管理」を収支改善の中核と位置づけ、支社が責任を持って問題点を抽出し、自発的に対策を立案
- ◆ 「部門別管理」により、本社が全社の取組みを横断的にフォロー

環境経営

- ◆ 環境法令の遵守
- ◆ 事業活動に関するデータの適切な開示(「CSR報告書」発行 等)
- ◆ 現業機関・支社向けの環境関連教育の強化

設備投資

- ◆ 着実な安全投資の推進
- ◆ キャッシュフローを重視したメリハリのある投資配分
- ◆ 将来につながる案件への積極的な投資

3. 重点戦略 (4) 経営基盤の強化

JR貨物グループが事業を行う上での基礎となる部分が決して揺らぐことのないよう、取組みの深度化と体制の強化を進めてまいります。

安全

鉄道事業を中心とするJR貨物グループの事業の最大の基盤は「安全」という認識の下、グループが一体となって安全性の向上を目指します。

安全最優先の意識の向上

- ◆ 認識の共有と確実な意思疎通の推進
- ◆ リスクに気付く社員の育成、正しい作業の理解と実践
- ◆ 安全推進活動に自発的に取り組む職場づくり

自律的な安全管理の推進

- ◆ PDCAサイクルを機能させる管理体制の定着
- ◆ 現場による主体的な改善と管理部門による支援を車の両輪とする安全管理の促進

事故の再発・未然防止

- ◆ 速やかな正しい報告に基づく的確な再発防止策の実施
- ◆ ヒヤリ・ハット等のデータを活用した未然防止の推進
- ◆ 利用運送事業者等と連携した事故防止

労働災害の防止

- ◆ 情報伝達と対策の水平展開の深度化
- ◆ 教育やハード改善などの多面的な取組み

安全を支える基盤の強化

- ◆ 安全の主役となる社員の育成
- ◆ 技術を活用したハード面の改善

リスクマネジメント

- ◆ 企業を取り巻く幅広いリスクに一元的に対処するための体制整備
 - ・ 組織改正と専門部署の設置
 - ・ リスクマネジメントに関する専門委員会の立上げ
- ◆ JR貨物グループ内(各主管部)に潜むリスクの洗い出し
- ◆ 危機管理の高度化に向けた計画策定
- ◆ 意識向上に向けた教育・研修体制の確立

コンプライアンス

- ◆ 法令・社内規程の遵守
- ◆ 社員のコンプライアンス意識の醸成
 - ・ コンプライアンス研修の継続実施
 - ・ 社員意識調査の継続的実施
 - ・ eラーニング環境の整備
- ◆ 法務担当者の育成・体制の強化
- ◆ 過去の不祥事の反省に基づく再発防止策の強化・推進

コーポレート・ガバナンス

- ◆ 取締役会や経営会議等の一層の充実・効率化
- ◆ 社内規程、決裁権限の再精査
- ◆ 通常業務のチェック体制の充実
- ◆ 将来の株式上場も可能な社内管理体制構築に向けた検討

3. 重点戦略 (4) 経営基盤の強化

グループ経営

JR貨物グループ各社が一体となって、総合物流企業グループとしての体制を構築します。

グループ各社の連携による物流サービスの提供

- ◆ グループ各社が保有する倉庫(保管機能)・トラック(輸送機能)など、鉄道貨物輸送を基軸としたグループの連携をさらに深め、グループとして総合物流サービスを提供
- ◆ グループ各社との連携による事業領域の拡大



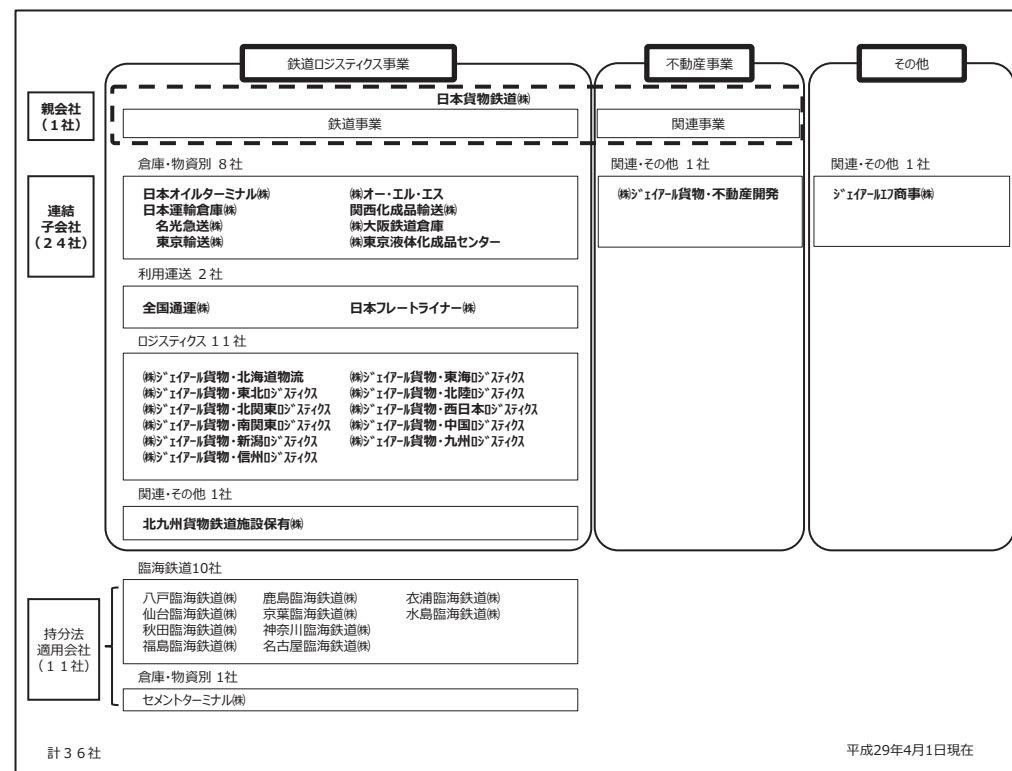
グループ各社のミッションの明確化

- ◆ 鉄道ロジスティクス事業
 - 倉庫・物資別(8社) } 外部収入の拡大
 - 利用運送(2社) } 外部収入の拡大
 - ロジスティクス(11社) } 持続的なコスト低減への貢献
 - 関連・その他(1社) } 外部収入の拡大
- ◆ 不動産事業
 - 関連・その他(1社) } 外部収入の拡大
- ◆ その他
 - 関連・その他(1社) } 外部収入の拡大

グループ事業運営体制の強化

- ◆ グループ経営戦略室の新設
- ◆ 連結予実管理の実施

連結財務諸表作成上の連結対象会社と開示セグメント



グループ会社のトラック戦力
(日本フレートライナー(株))



グループ社長会の定期的開催



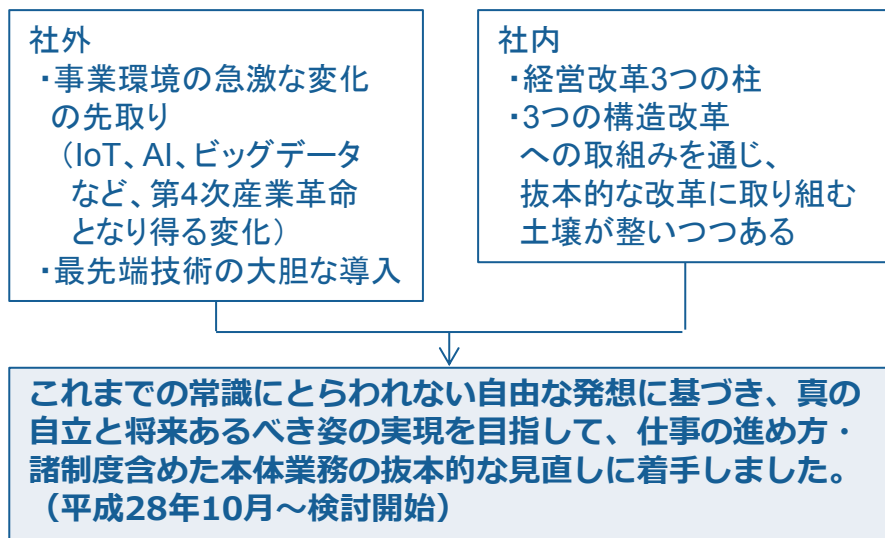
4. 重点戦略の実現に向けて

業務創造推進プロジェクト



時代の変化を確実にとらえ、将来にわたってJR貨物グループが「強く」「長く」生き抜いていくために、全く新しい視点からの経営改革に取り組んでまいります。

取組みの背景

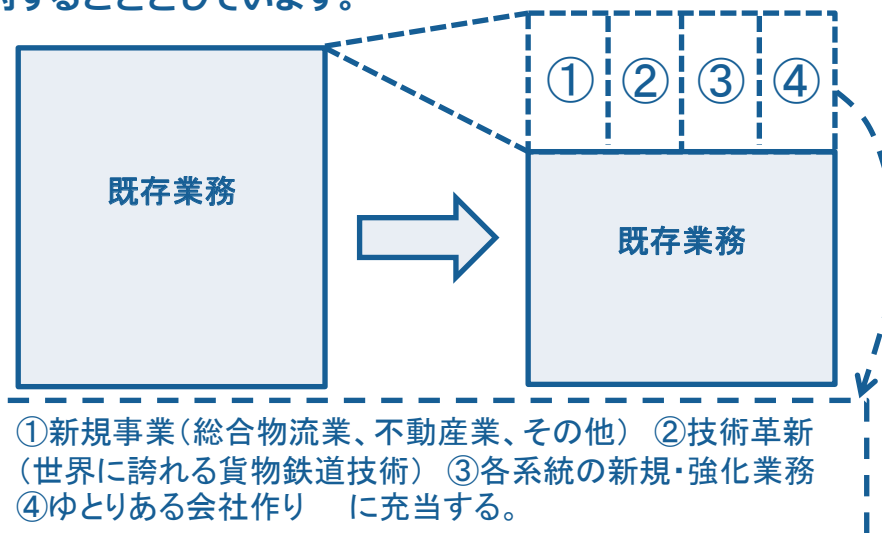


推進体制



プロジェクトの目標

既存業務の一部を新しい業務に振り向け、従来の枠組みにとらわれない、JR貨物グループの将来の発展に向けた具体策を検討することとしています。



熱のこもった議論を展開(プロジェクトチーム研修)

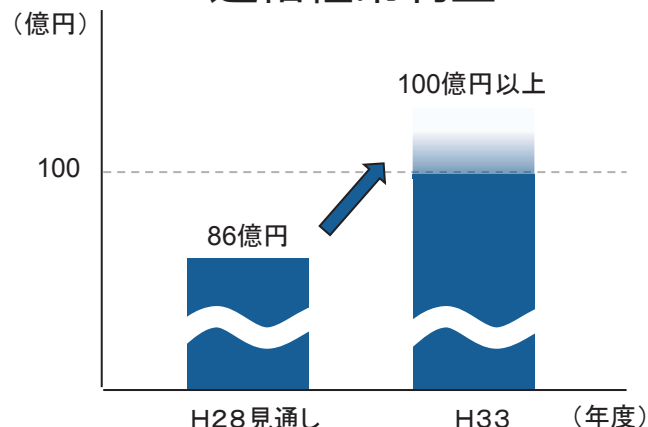


プロジェクトチーム集合写真

平成28年度から業務創造推進プロジェクトへの取組みを開始しましたが、成果が見え次第、必要に応じて本中期経営計画の数値目標を修正いたします。

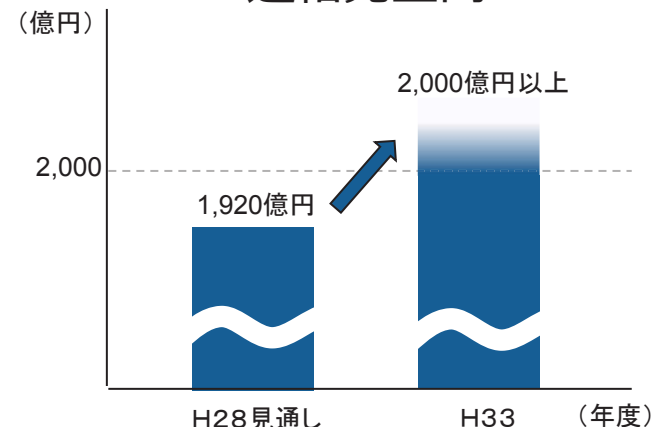
5. 数値目標

連結経常利益



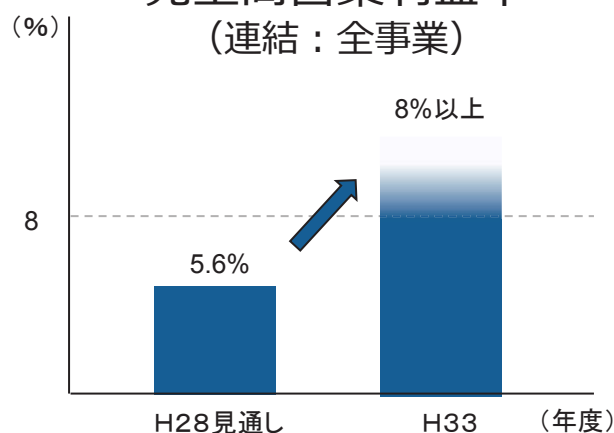
計画期間内に100億円以上の経常利益を計上し、その後においても、持続的に利益を確保してまいります。

連結売上高



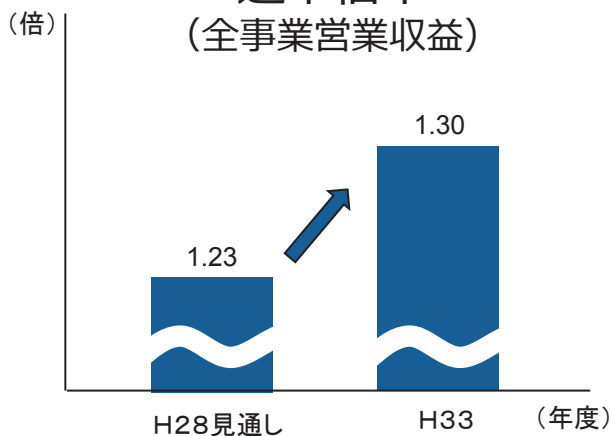
成長性の高い分野に軸足を置いた営業活動を通じて、売上を着実に拡大してまいります。

売上高営業利益率 (連結：全事業)



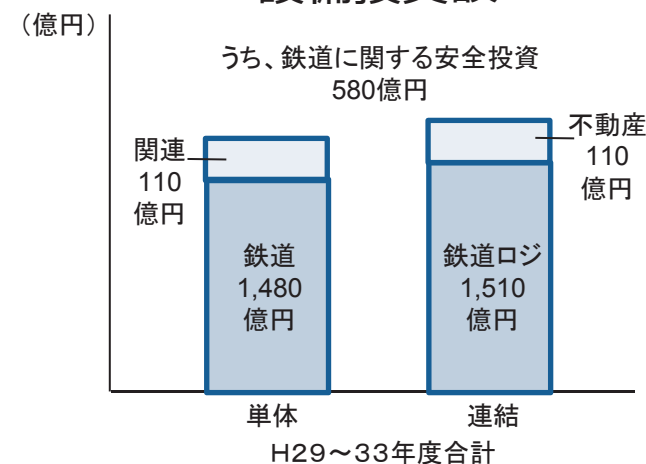
本業である鉄道ロジスティクス事業、不動産事業の利益率向上に努めます。

連単倍率



グループ会社の売上を拡大し、JR貨物グループの総合力を向上させます。

設備投資額



売上と利益の拡大により得られるキャッシュフローを、安全投資と将来への成長投資に振り向けてまいります。