

2020年度 事業計画 概要

2020年3月31日
日本貨物鉄道株式会社

「2020年度事業計画」策定の背景

＜外部環境＞

- 通商問題、中国経済の先行き、英国EU離脱、中東情勢、消費税引上げ後の消費マインド、新型コロナウイルス感染等による影響懸念。
- 物流業界におけるトラックドライバーの高齢化・人手不足における一層の深刻化。
- 自然災害の激甚化と頻発化による物流網寸断のリスク増加。
- 社会インフラとしての物流の重要性が再認識およびモーダルシフトの流れの継続。
- IoT、AI等のデジタル技術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。
- SDGs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、環境特性に優れた貨物鉄道が果たす役割への期待が一層高まる。

＜社内の動き＞

- 2019年4月、「JR貨物グループ 中期経営計画2023」がスタート。
- 新しいブランドメッセージ「Challenge and Change 挑戦、そして変革」を制定。
- 「社員一人ひとりが生き生きとした働きがいのある会社」を目指し、2019年4月、新しい人事賃金制度がスタート。
- 2019年10月の令和元年東日本台風では、東北線等の主要線区が2週間以上に亘り寸断、大幅な減収を余儀なくされる。
- 2020年2月、「東京レールゲートWEST」の竣工を機に総合物流企業への進化に向けた取組みの本格化。
- 貨物駅等の「グランドデザイン策定」による駅の高度利用化推進に着手。
- 職場からの発案・改善活動である「C&C活動」と業務創造推進プロジェクトによる業務改革が加速化。

2020年度は「JR貨物グループ 中期経営計画2023」の2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。

「2020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

総合物流事業

関連事業

- 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強化
- 安定輸送の確保
- 輸送体制の刷新と効率的な業務運営
- 海外事業の展開

- お客様への鉄道・保管等の様々なサービスを組み合わせた最適なソリューションの提案
- 鉄道を基軸とした総合物流企業への進化（駅ナカ・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本格稼働
- 貨物駅等のグランドデザインの策定（駅の高度利用化等）

- 社宅用地、未利用土地・建物の活用にプロジェクトチームを編成
- 外部物件購入による不動産開発
- 予防修繕の計画的な実施による市場価値の維持
- グループ会社の積極的活用によるメンテナンス、一部当社業務の委託

業務創造推進プロジェクト

- 業務創造推進プロジェクトとC & C活動とのシナジー効果
- C & C活動を通じ革新的な提案の創出を促し、内容の全社展開等の見える化を推進

新技術

- 駅の省力化（構内トラックの隊列走行・無人運転、フォークリフト・入換機関車の遠隔操作 等）
- 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

新規事業

- 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・事業化の取組みを本格化

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

新たな人事制度の定着
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

「2020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"> 取締役会の実効性・透明性の確保 社外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
コンプライアンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 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
リスク管理の強化	<ul style="list-style-type: none"> リスク統括本部による一元的なリスク管理活動 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 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
グループへの展開	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社監査を含む内部監査等の計画的な実施 「JR貨物グループ監査役連絡会」の開催を通じたグループ全体の内部統制の強化・充実の促進

「2020年度事業計画」の概要 ～貨物鉄道事業～

貨物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

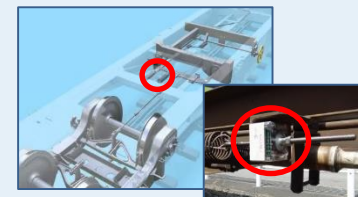
- ・ 「正しい作業の実践こそが安全最優先の行動である」ことの再認識
- ・ ルールの理解と正しい作業の実践・定着化を再徹底

PDCAに基づく自律的な
安全管理

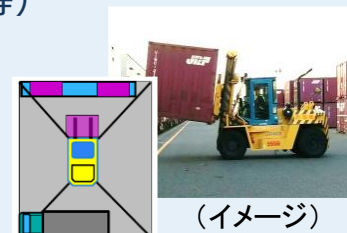
- ・ 現場管理者による自職場の課題把握とPDCAに基づく改善
- ・ グループ会社及び業務委託会社自らによる主体的な安全管理の推進
- ・ 鉄道事業従事者に対する厳正な資質管理
 - －乗務前の携帯電話等の電源「切」等の確認徹底

安全を支える基盤の強化

- ・ 安全意識・知識向上を目的とした現場長安全研修や安全の推進役となる人材育成の安全ブレイン研修
- ・ 業務受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・整備等）
 - －貨車に関わる改善（手ブレーキ緊締検知装置の整備等）
 - －保安装置に関わる改善（ATS電源未投入防止機能等）
 - －フォークリフトの安全機能（全周囲モニター搭載）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



手ブレーキ不緩解
検知システム



(イメージ)
全周囲モニター

「2020年度事業計画」の概要 ～貨物鉄道事業～

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

- 2020.3ダイヤ改正
 - 松山貨物駅のリニューアル開業に伴うお客様の利便性向上
 - ご利用ニーズが高い中長距離区間の輸送力増強（東京～岡山等）
- 2021春ダイヤ改正に向けたマーケット分析による潜在需要の取込
- 需要変動に応じた輸送力設定
- 貨物鉄道のご利用に積極的なお客様との勉強会を実施
- eJMS・通販、温度管理を必要とする食品・薬品、住宅建材・設備等の業界をターゲットとした営業活動の推進
- 東京オリ・パラ対策に対応した貨物鉄道の利用拡大に向けた提案



激甚化と頻発化する自然災害を踏まえ、災害発生時のBCP強化

災害発生時のBCP強化

- 「平成30年7月豪雨」を契機に設置した「災害リスク検討会」の継続実施
- 代替輸送力・輸送手配におけるシミュレーションの更なる充実
- 代行トラックドライバーの宿泊施設および代行トラック駐車場における事前選定の継続実施
- 輸送機材のリダンダンシー確保（運用線区拡大に向けた車両の一部改造）
- 災害発生時への迅速な対応を図るための関係システム等の取扱教育の実施

「2020年度事業計画」の概要 ～貨物鉄道事業～

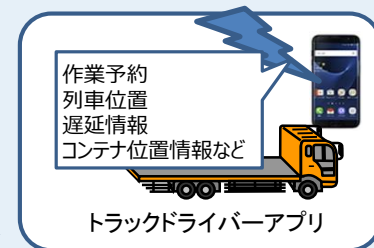
お客様に安心して継続してご利用いただけるよう安定輸送の確保

安定輸送の確保

- ・ 老朽車両・設備の計画的な修繕と取替
- ・ 江差線脱線事故の防止対策（コンテナ車の台車構成部品の特性見直し）
- ・ 室蘭線北入江脱線事故の防止対策（新形式機関車のZ型牽引リンク装置垂下防止）
- ・ 鉄道土木・鉄道電気設備の検査と計画的な修繕
- ・ ダウンタイム削減に向けた荷役機器の計画的な更新
- ・ 使用頻度に合わせた荷役機器の配備見直し

輸送体制の刷新・効率的な事業運営

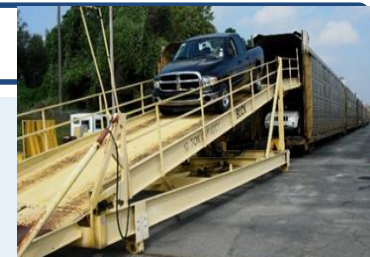
- ・ 駅業務の体制見直しや機関車・運転士の運用効率向上による仕事の仕組みの見直し
- ・ システム化による仕事の仕組みの改善
 - －システムによる列車編成通知書作成の本稼働
 - －トラックドライバーアプリの開発
 - －車両修繕費管理システムの第二次リリース
- ・ 機関車・貨車の検査周期延伸による検査業務の効率化
- ・ 車両所の設備・レイアウトの抜本的改善による機能更新、体制刷新
- ・ 機関車・貨車・荷役機器等の大型調達における複数年契約交渉の実施拡大
- ・ インターネット購買等を活用したグループ会社との共同調達の拡大



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

- ・ タイとの協調（危険品の鉄道コンテナ輸送実現の検討）
- ・ インドでの日系企業による完成車輸送事業への参画
- ・ 他関係国での各種事業参入に向けた調査実施



完成車輸送事業（インド）

「2020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・ニーズに基づき様々なサービスを組み合わせた最適な物流ソリューションを提案（＝総合物流事業）

鉄道を基軸とした
総合物流企業への進化

- ・ 保管機能としての「駅ナカ・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
- ・ 貨物駅構内等の不要設備の撤去、既存建物の合築等による用地生み出し
⇒ 貨物駅等のグランドデザインの策定（駅の高度利用化等）



写真：Googleより引用

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の本格稼働
- ・ 東京レールゲートEASTの着工、着実な工事進捗管理
- ・ 物流施設開発の推進
 - － 他の貨物駅構内でのレールゲート開発の準備（札幌貨物ターミナル駅 等）



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

- ・ 全国に点在する社宅用地、自社の未利用土地・建物を活用した新規開発の推進（プロジェクトチームを編成し早期の収益化）
- ・ 市場から取得した不動産物件による賃貸事業の推進

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

「2020年度事業計画」の概要 ～経営基盤の強化～

C&C活動と業務創造推進プロジェクト

- 職場からの提案・改善活動の「C&C（Challenge and Change）活動」と業務創造推進プロジェクトとの連動による業務改革の推進
- 従来の枠にとらわれない革新的な提案の創出を促進、研究・活動内容の見える化

新たな技術の活用・新規事業への取組み

- 貨物駅の省力化に向けた検討
 - 駅構内トラックの隊列走行・無人運転、フォークリフト・入換機関車の遠隔操作 等
 - 移転後の仙台貨物ターミナル駅への導入を視野
- 次世代コンテナ貨車導入に向けた検討・開発
 - 新たな緊締装置の検討・開発
- IoTやビッグデータ等の技術の活用
 - 車両状態監視システムの開発 他
- 新規事業への取組みとして検討中の事業案の早急な絞込み・構想策定



貨物駅の省力化（イメージ）

新たな人事制度の定着と働きやすい環境づくり

- 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（2019年4月実施）
 - 制度定着・浸透に向けたフォロー
 - 評価制度における運用力の向上
 - 評価者・目標管理研修の継続実施
- 多様な人材が活躍できるダイバーシティの推進
 - 勤務制度の見直し、ITインフラ活用による柔軟な働き方の推進、女性や障がい者など多様な人材が活躍できる組織
- 健康経営等の取組み
 - 人間ドック制度の充実
 - 確定拠出年金制度の導入 等



人事制度改正パンフレット

「2020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

- グループの会計レベルの向上と業務標準化・効率化
 - 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 等
- 連結計算書類・有価証券報告書等の作成及び法定と同等の監査、レビューの開始
- 固定資産管理の強化
- 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
 - マーケット（期間・金額）を意識した資金調達の実施 等

連結経営の推進

- グループの総合力向上に向けた取組み
 - 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拡大
- 駅作業・検修作業等を担うロジスティクス会社への新しい人事制度の導入

環境・社会への貢献

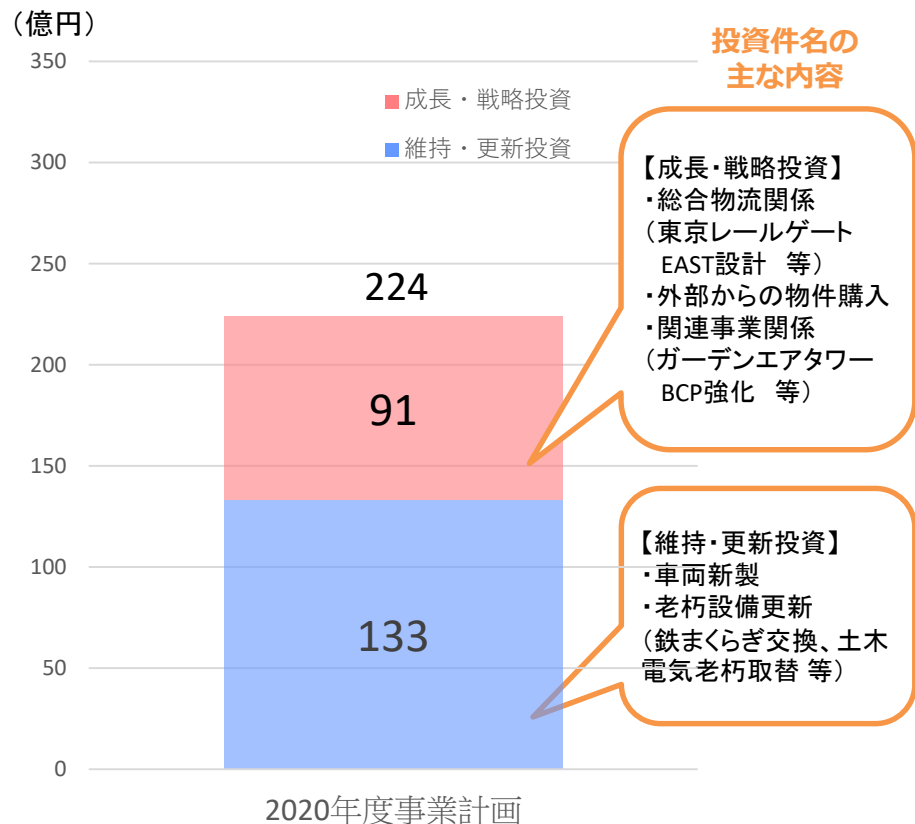
- ESGに配慮した事業運営の推進
 - モーダルシフトの促進によるCO2排出量削減への貢献
 - 自らの事業活動におけるエネルギー使用量の削減
 - 大規模災害発生時における早期回復や代替輸送力の拡充、緊急物資輸送の実施 等
 - 「JR貨物レポート」の発行・SNS等を通じたステークホルダーとの対話促進
 - 様々イベントや広告等によるブランドイメージと認知度向上



JR貨物レポート2019

「2020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）



※その他リース23億円を計画

※着工ベースでは295億円を計画

「2020年度事業計画」の概要 ～収支想定～

(単位: 億円、単位未満切捨)

		2016年度 決算	2017年度 決算	2018年度 決算	2019年度 見込み	2020年度 事業計画
鉄道事業	営業収益	1,369	1,411	1,355	1,439	1,461
	営業利益	5	6	-62	-26	0
関連事業	営業収益	177	171	203	180	168
	営業利益	103	102	106	107	97
全事業	営業収益	1,546	1,582	1,558	1,619	1,629
	営業利益	109	108	44	81	97
経常利益		88	91	30	68	86
当期純利益		120	72	-9	38	51
(参考)						
連結営業収益		1,902	1,945	1,916	1,972	2,005
連結経常利益		103	104	45	82	100