

# JR貨物の経営展望



日本貨物鉄道株式会社代表取締役社長

**田村 修二**

TAMURA Shuji

当社は現在「中期経営計画2016」の初年度として、平成28年度における鉄道事業の黒字化に向けて全社を挙げて取り組んでいます。安全の確立と安定輸送の確保を大前提として、会社が未来に向けて確かな発展を続けるために、本業である鉄道事業から利益を上げていくことのできる会社作りを目指しています。

去年は4月に実施された消費税率引き上げ以降、景気は一時的に落ち込むもののゆるやかに回復すると見られていましたが、そのスピードは鈍く、景気の先行きは不透明で予断を許さない状況になっています。今年が始まりすでに1か月が経過しましたが、環境の変化に機敏に対応しながら、引き続き全社の先頭に立って、経営の舵取りに当たる所存です。

昨年における主な取り組みについてご紹介しますと、平成28年度の鉄道事業黒字化に向け、まずは営業力の強化に尽力しました。より多くのお客様・利用運送事業者の皆様へ鉄道をご利用いただけるよう、商品ラインナップの充実・マーケティング

の強化・新規開発チームによる新しいお客様の拡大など、積極的な営業を展開しました。あわせて、各支社が売上・売上原価・粗利益に責任を持つ支社別利益管理と、各部門が横断的に施策を管理する部門別管理を組み合わせた「マトリクス経営管理」を開始しました。全社員の知恵と努力を結集して、本社からの指示を待つのではなく、現場からの経営改善に向けたアイデアの噴き上げを促しています。

コスト削減に向けた取り組みとしては、安全の確立と安定輸送の確保を大前提に、各現業機関の業務実態に合わせたスリム化に加え、総務・経理業務を中心とした非現業部門の業務効率化による働き度の向上に取り組みました。また、昨年度発足させた「投資管理委員会」「調達委員会」を活用し、設備投資の必要性や規模、モノの購入価格について厳しく精査する体制を敷き、経営資源の効率的活用を努めてまいりました。

新技術としましては、当社では現在、平成28年3月に予定されている

北海道新幹線の函館開業に向け、津軽海峡線における新幹線との共用走行用専用機関車EH800形式の開発に取り組んでいます。平成24年に製作した試作機を用いて、現在走行試験を実施していますが、全国で初となる新幹線と貨物列車の共用走行を安全・確実に実施できるよう、準備を進めてまいります。

また、コンプライアンスに関する専門部署を設置するとともに、コンプライアンス委員会を立ち上げて社員のコンプライアンス意識を高め、社内の問題を早期に発見・解決できる仕組みを構築しました。こうした諸施策を講じる一方、改革に向けた意識を現場の隅々にまで行き渡らせるため、この1年、幹部が支社・現場に足を運び、社員とのコミュニケ



写真-1 EH800形式



図-1 新幹線との共用走行区間

ーションを充実させてまいりました。

こうした取り組みをふまえ、残された本年度に加え、来年度に向けた抱負を何点か申し上げたいと思います。

まず、鉄道事業者にとって最大の事業基盤は「安全」です。昨年6月22日に発生した江差線での列車脱線事故では、お客様・利用運送事業者の皆様にご迷惑をおかけしました。事故の当事者として、原因の特定を待たずにあらゆる対策を取る方針で臨み、安全の確保に取り組んでまいります。また、昨年10月に発生した東海道線由比〜興津間での土砂流入災害では、当社の物量の約半分が通過する区間が10日間にわたり寸断され、大規模災害発生時におけるBCP（事業継続計画）の問題など、今後お客様に鉄道輸送を安心してご利用いただくための多くの問題点が浮かび上がりました。それらにより生じた課題を一つひとつ解決し、安定輸送の確保に努めるとともに、今後、収支面で生じたマイナスを諸施策により挽回してまいります。

続いて、鉄道事業黒字化に向けた取り組みです。4月の消費税率引き上げの際に顕在化したトラックドライバー不足の傾向は構造的な問題として続いており、モーダルシフトに向けた流れは着実に大きくなって

ます。今も多くのお客様からお引き合いをいただいているところで、この流れが一過性にならないよう、さらなる営業の強化を図っていかねばなりません。列車の積載率向上・往復実車化を図る取り組みに加え、トップセールスの推進や新規開拓営業の強化など、全社を挙げた積極的な営業展開により収入の拡大に取り組んでまいります。

中でも、今後の成長分野として期待できるのは国際物流の分野です。現在、日本国内の港湾では1,700万TEU（20フィートコンテナ換算）を超える、膨大な数の海上コンテナが取り扱われていますが、そのうち国内を鉄道で輸送している割合は1%未満に留まっています。これは、当社にとって大きなビジネスチャンスが残されているということであり、営業戦力を拡充して、これらを鉄道輸送に取り込んでいけるよう努めてまいります。これまで取り組んできたコンテナによる陸海一貫輸送「SEA&RAIL」輸送サービスをさらに拡大するほか、ハイキューブ（1フィート高）の海上コンテナ輸送の取り扱い拡大に向けた低床貨車の開発に着手します。また、陸海一体の物流システム構築に向け「東京港海上コンテナ鉄道輸送活性化検討会」を国・自治体と連携して実施し、将来的な貨物駅と港湾の結節強化に向けた検討を行います。



写真-2 モーダルシフトに有効な31フィートコンテナ



写真-3 海上コンテナ輸送



写真-4 関東～大館間のエコ関連物質列車

今年3月に予定されているダイヤ改正では、関東地区～東福山間および関東地区～大館間の列車の運転を開始するなど、お客様のニーズに合った新しい商品を投入する予定です。昨年度来実施しているコンテナ列車の輸送力再編の取り組みとあわせて、本年においてもコンテナ輸送の商品力強化・利益率の向上に向けた取り組みを継続し、目標としている平成28年度の鉄道事業黒字化達成に向けた体制を整備してまいります。

最後になりますが、少子高齢化に伴う労働力不足や環境問題が叫ばれる中、鉄道貨物輸送は大量の荷物を一度に運ぶことができる、これからの時代にはなくてはならない輸送機関であると改めて認識し、その機能を十分に発揮させるべく努力してまいります。今後も引き続き、皆様から弊社への温かいご支援を心よりお願い申し上げます。