

『健全経営』と『最高品質のものづくり』、 そして日車変革へ

代表取締役社長 五十嵐一弘

1896年の創業以来、120余年の歴史を刻みながら、日本の鉄道の発達とともに歩んできた日本車両。
2016年の社長就任後、北米事業の收拾に努めたのち、同事業の損失により毀損した財務基盤の強化に向け、
2018年から日車再生プロジェクトを開始。2018年度に5期ぶりの黒字を実現した経験を踏まえ、
刷新した企業理念には「健全経営」と「最高品質のものづくり」という強い思いを込めた。
そして、2030年になりたい姿を目指し、2021年度からは中期経営計画「日車変革2030」に取り組み、
5期連続の黒字経営(2022年見通しを含む)を継続している。

「進取の精神」を今に受け継ぐ ～新たな企業理念に込めた思い

鉄道車両業界の草分けともいべき当社は、当初、民間企業としては何ら手本を持たず、加えて鉄道事業にさえ関わりを持たない全くの白紙から、1896年(明治29年)9月に設立を成し遂げました。創業者である奥田正香氏は「進取の精神」で当社の創業を計画し、かつ果敢に実行したのです。

以来、120余年の歴史を刻みながら明治から令和まで5つの時代にわたり、日本の鉄道の発達とともに歩み、その車両製造の技術を輸送用機器や鉄構、建設機械に展開してきました。その後、エンジニアリング事業も加え、4つのセグメントが相互に補完し合いながら、現在に至っています。現在まで長い歴史を積み重ねてこられたのは、当社が「インフラストラクチャー創造企業」として社会から必要とされ、かつその期待にお応えすることで社会に貢献してきたからだだと自負しています。



こうした当社の歴史と精神を受け継ぎつつ、2019年には企業理念を刷新し、「私たちは、健全経営のもと、最高品質のものづくりを通じて、社会基盤の充実と発展に幅広く貢献していきます」とするとともに、新たに「私たちが大切にしている価値～日車Value」「私たちの行動指針～日車Way」を策定しました。当社は「健全経営」を確立し、これからも100年、200年と「最高品質のものづくり」を通じて広く社会に貢献していきたいと考えています。

現在の企業理念において「健全経営」を全ての前提として冒頭に置いたのは、過去の米国事業における損失の経験を通じて、しっかりと売上・利益をあげることに、さらに着実に利益を積み重ねることによって、当社の財務基盤を強化することの重要性について身をもって感じたからです。また、同様に企業理念に「最高品質のものづくり」を掲げたのは、当社は昔から「品質の日車」「納期の日車」といわれ、品質、納期について多くのお客様から高い評価と信頼をいただいていたことが最大の財産であると考えているからです。

ものづくりを生業とする私たちにとって、品質に対するこだわりをしっかりと引き継ぎ、さらに発展させていくことは極めて重要なことです。私たちはものづくりの原点である「三現主義」を大切に、経営陣や管理部門の社員も含め、積極的に「現場」に出向いて、「現物」に直接触れ、「現実」を認識した上で、課題の解決に取り組んでいます。私自身、現場に足を運ぶ度に自分の目で確かめることでしか得られない新たな学びや改善のヒントがあると実感しています。こうして品質にこだわった製品を提供することにより、直接的な取引先であるお客様はもちろん、鉄道



を利用される一般のお客様など、当社の製品を利用される全ての方々からご満足いただくことを価値観の中心に置くべく、「日車Value」の最初に「お客様の満足」を掲げました。そして、こうした価値観を長く受け継いでいくために「ものづくりは人づくり」であり、当社の財産は社員であると考え、「日車Way」で「人材育成」を掲げました。約2,000名の社員が各事業の垣根を越え、製造や設計等のあらゆる分野で相互に学び、高め合うことができる「一体感」のある企業を目指していきます。

2022年度も黒字を確保し 5期連続で黒字を継続の見通し

2021年度の国内の経済は新型コロナウイルス感染症の影響により経済活動の制限と緩和が繰り返される中で、景気は緩やかに持ち直しの動きが見られました。しかし、半導体の供給不足および原材料価格の動向、また変異株をはじめ感染症による内外経済の影響、さらにウクライナ情勢の緊迫化等による下振れリスクを注視する必要がある、依然として先行きが不透明な状況が続いています。

このような経営環境のもと、2021年度の当社の業績は、エンジニアリング事業の売上が増加した一方、鉄道車両事業、輸送用機器・鉄構事業、建設機械事業の売上が減少したことなどにより、売上高は前連結会計年度に比べ5.5%減少の940億2,200万円となりました。利益面ではエンジニアリング事業の利益が増加した一方、鉄道車両事業、輸送用機器・鉄構事業、建設機

械事業の利益が減少したことなどにより、営業利益は31.1%減少の62億3700万円、経常利益は32.1%減少の63億1700万円、親会社株主に帰属する当期純利益は前連結会計年度に比べ34.1%減少の52億2600万円となりました。2020年度に対して減収減益の決算となりましたが、2014年度～2017年度にかけて4期連続で当期純損失を計上した状況から回復し、2018年度以降4期連続で当期純利益を計上しました。

2022年度の連結業績見通しは、売上高1,010億円、営業利益53億円、経常利益53億円、親会社株主に帰属する当期純利益39億円をそれぞれ予想しています。売上高は、建設機械事業、エンジニアリング事業で減少するものの、鉄道車両事業および輸送用機器・鉄構事業が増加することから増収となる見通しです。利益面では、営業利益・経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益ともに、輸送用機器・鉄構事業で損失が改善するものの、鉄道車両事業、建設機械事業およびエンジニアリング事業で減益となることから、全体として減益となりますが、5期連続で黒字を継続できる見通しです。

2022年度も黒字を確保し安定した経営を維持できる見通しですが、新型コロナウイルス感染症の影響長期化により、リモートワークやWeb会議が一般社会に浸透してきたことから、国内の各鉄道事業者においてもダイヤの見直しや設備投資の抑制といった動きが見られます。こうした動向により、当社の業績等にも影響が及ぶ可能性があります。引き続き業務管理体制の強化を図るとともに、コストダウンの推進により競争力を高め、安定した受注の確保に総力を挙げていく考えです。

親会社であるJR東海との 連携の意義と少数株主利益の保護

当社は株式上場の維持を通じ、適切な情報開示および市場規律のもとで企業経営を行うことにより、社会的な認知と信頼の醸成が図られ、お客様との取引の維持・拡大に資するものと考えています。また、企業価値の持続的な拡大を図るためには、親会社である東海旅客鉄道株式会社（以下、「JR東海」）との連携が重要であると考えています。具体的には、当社の「車両設計・製造における高い技術力」と、JR東海の「運行データ・ユーザノウハウ等」は相互に補完する関係にあり、新技術の開発等に生かすことができている。すでに商品化されたものの例としては、高性能かつ高い信頼性を追求したNS台車や、異常や故障の予兆を早期に検出できる台車振動検知装置などが挙げられます。さらには、鉄道車両にとどまらず、橋梁補修やリニア関連の機械設備などにも協業が広がっており、これは競合他社にはない当社の強みと考えています。

また、当社はこれまで、経営の主体性を確保しつつ、少数株主の利益に十分留意した上で、JR東海の子会社として株式上場を維持してきており、2022年4月の東京証券取引所による市場区分の見直しに際しても、移行基準日（2021年6月）時点でプライム市場の全ての市場維持基準を満たしていたことから、様々な検討を経て、プライム市場へ移行しました。

当社は親会社であるJR東海に対し鉄道車両などの製品を販売していますが、販売価格その他の取引条件については、市場価格および過去の取引実績等を勘案して一般取引条件と同様に決定しております。特に、親会社等との重要な取引等については、その内容の公正性・合理性を確保するため、取締役会の下に全独立社外取締役3名を含む、支配株主からの独立性を有する取締役5名を構成員とする「親会社等との重要な取引等に関する特別委員会」（委員長：独立社外取締役）を設置し、取締役会での決議に先立ち、審議を行うことで、少数株主の利益を阻害していないことを確認しています。そして、取締役会における親会社等との重要な取引等に関する決議は、当委員会における審議内容を尊重して行っています。



北米事業の損失と親会社の支援、 日車再生プロジェクトを経ての黒字回復

2016年に社長に就任し6年が経過しましたが、ここまでの道のりは決して平坦ではありませんでした。特に、当社では2014年頃から2017年にかけて米国事業を中心として損失が累積し、大変苦しい経営状況となりました。なかでも米国向け準高速鉄道用2階建客車案件は、世界においても前例のない極めて難易度の高い構体強度、ステンレス材を含む全ての素材と部品に米国製品の100%採用を求めるバイ・アメリカン条項、台車メーカーの突然の倒産による大幅な設計変更などが複雑に絡み合っただけでなく、見通しが立たなくなりました。苦渋の判断でこの案件を断念することを決断した結果、最終的に案件を解決することができた一方で、約372億円にものぼる解決金を支払うこととなり、当社の経営には非常に重い負担となりました。

この大変な時期、業績悪化を受け金融機関への借入金返済資金が必要となり、非事業用資産の売却だけでは資金が不足していたため、2017年に当社の3製作所の土地・建物を親会社であるJR東海へ売却するとともに、賃貸借契約を締結することで、従前どおり工場として利用を継続しつつも必要な資金を確保しました。また解決金の支払いに際しても、JR東海から350億円の借入を行うことで資金繰りに目途を付けることができました。こうした親会社の支援もあり、何とか最悪の状態を乗り切ることができましたが、2014年3月に588億円（単体）あった株主資本は2018年3月には17億円（単体）にまで減少するなど、当社の財務基盤を大きく毀損する結果となりました。

その後、毀損した財務基盤の立て直しのために、2018年1月から「日車再生プロジェクト」をスタートしました。会社再建のため不退転の覚悟で取り組み、第一次改革（2018.1～2019.12）ではまずマネジメント強化を中心に取り組みました。続く第二次改革（2020.1～2021.3）では「みんなで創る新生日車」のスローガンのもと、基礎経営資源のブラッシュアップとして組織文化変革、人材育成、技術力向上等に取り組みました。日車再生プロジェクトの取り組みにより、仕組みやルールを定めて守りを固め、2018年度には5期ぶりの黒字を実現しました。

再生から変革へ、長期ビジョンと 中期経営計画「日車変革2030」

2021年の中期経営計画「日車変革2030」策定にあたり、2030年までになりたい姿を表す長期ビジョン「現場に安全と信頼をスマートに提供し、お客様の課題を解決するビジネスパートナーになる」を策定しました。これは、今後加速する少子高齢化やカーボンニュートラルに対する意識の高まりなど、外部環境の大きな変化を踏まえ、製品の需要変動に極力左右されない収益構造への転換が不可欠であるとの認識に立ったものです。

この長期ビジョンを踏まえ、当社の強みと足りないリソースを特定することにより、中期経営計画「日車変革2030」では3年間の取組事項を明確にしました。重点的に取り組む事項として、「収益力（利益を稼ぎ出す力）の徹底強化」「成長のための事業基盤改革」「ビジネスモデル変革の実現」を掲げ取り組んでいます。

加えて、中長期的な企業価値の向上に向け、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題にも適切に対応すべく、取締役会においてサステナビリティ基本方針を策定しました。また、当社の重要なサステナビリティ課題に対する取組みの推進主体として、私を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を設置し、長期的な視点で当社にとってもステークホルダーにとっても重要度の高いサステナビリティ課題を特定しました。具体的には、①環境負荷の低い製品・サービ

スの提供、②自動化・省力化に資する製品・サービスの提供、③脱炭素社会におけるものづくり、④働きがいのある職場づくりの4つです。いずれも一朝一夕には実現できない課題ではありますが、当社の中長期的な企業価値の向上に向けて重要な課題と認識しており、着実に取り組んでまいります。

株主還元は長期的・安定的な配当を基本に

当社は、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、株主の皆様・お客様・地域社会・取引先・従業員等のステークホルダーとの協働に努め、企業理念の実践を通じて社会貢献を行うことが経営の基本であると考えています。

特に株主還元に関して申し上げますと、当社は、「インフラストラクチャー創造企業」として、健全経営のもと、最高品質のものづくりを通じて社会基盤の充実と発展に幅広く貢献していくことを基本理念としており、この基本理念のもと、配当については、長期的・安定的に実施することを基本とし、業績動向、財政状態および今後の事業展開に向けた内部留保の充実などを総合的に勘案して決定しています。2022年3月期は中間配当10円、期末配当10円の計20円の配当としました。2023年3月期も同じく中間配当10円、期末配当10円の計20円の配当を予定しています。なお、当社では基本的に配当による株主還元が適切であると考えていることから、現時点で株主還元を目的とした自己株式の取得予定はありません。

今後も引き続き健全経営のもと、財務基盤の強化に努め、当社の企業価値を高めていくことにより、株主の皆様のご期待に応えてまいりたいと考えております。



純利益と配当金の推移

