

2021年度 事業計画（概要）

2021年3月31日

1. 「2021年度事業計画」策定の背景

＜外部環境＞

- ・物流業界は、高齢化による労働力不足、災害の激甚化、SDGs 対応への社会的気運の高まり、技術革新の進展に直面
新型コロナウイルス感染症拡大により、eコマース市場が急成長、物流のデジタル化が加速
- ・政府は、2050年までに温室効果ガス排出を実質ゼロ（カーボンニュートラル）にする目標を公表
次期「総合物流施策大綱」の3つの柱は、
 - ①簡素で滑らかな物流の実現
 - ②担い手にやさしい物流の実現
 - ③強くてしなやかな物流の実現
- ・環境特性、労働生産性に優れた幹線物流モードとして貨物鉄道が果たすべき役割は増大
- ・国から当社への新たな支援策実施
 - ①設備投資等に係る無利子貸付（138億円）
 - ②不要土地の引取り

＜社内の動き＞

- ・「JR貨物グループ 中期経営計画2023」のもと鉄道を基軸とした総合物流企業グループへの進化を目指し、様々な施策を推進
「東京レールゲートWEST」営業開始（2020年2月）に続き「東京レールゲートEAST」「DPL 札幌レールゲート」を建設中、新座（夕）駅構内に「積替ステーション」を新設（2020年7月）
- ・新型コロナウイルス感染症拡大により鉄道事業は大幅な減収だが、eコマース等へのセールス活動、特積み専用列車の新設等、環境変化に応じた営業戦略を実施
- ・「JR貨物グループ長期ビジョン2030」を策定
総合物流事業の推進、不動産事業の更なる発展を通じ、社会に4つの価値を提供し、持続可能な社会の形成・人々の生活や産業に貢献
 - ①物流生産性の向上
 - ②安全・安心な物流サービス
 - ③グリーン社会の実現
 - ④地域の活性化

ニューノーマル時代に求められる視点

① **事業の強靱化**

② **ESG経営**

③ **DX・IT化**

2. 「2021年度事業計画」主な取組み

② ESG経営

① 事業の強靱化

貨物鉄道の役割発揮と更なる収益性向上

- ・お客様に選択される商品づくり
営業活動の強化・充実
- ・鉄道強靱化と長期寸断時の対応強化
- ・貨物駅の高度利用
- ・海外事業の取組み

総物流企業への進化

- ・グループのアセット・サービスの活用
- ・レールゲートの全国展開
- ・積替ステーションの設置拡大

新技術・新規事業へのチャレンジ

- ・新規事業への挑戦
-植物工場の事業化推進
- ・新技術の活用
-スマート貨物ターミナル
-AI・IoTの活用研究

新たな成長へ向かう不動産事業の展開

- ・自社用地による新規開発
開発用地の生み出し
- ・外部購入による賃貸事業の拡大
- ・既存物件の賃貸収入の維持・拡大
- ・既存業務におけるグループ会社の活用

- ・関連事業の効率的な運営

コーポレート・ガバナンスとコンプライアンスの強化

- ・グループ全体でのコーポレート・ガバナンス
コンプライアンス強化
- ・リスク管理強化

経営基盤の強化

- ・財務マネジメント強化
- ・調達コスト削減
- ・連結経営の推進

- ・C&C活動
業務創造推進活動
による業務改革の推進
- ・新たな人事制度の定着
働きやすい環境づくり

③ DX・IT化

- ・安全の確立
- ・安定輸送の確保
- ・業務の刷新と効率的な運営

3. 「2021年度事業計画」の概要

(1) コーポレート・ガバナンスとコンプライアンスの強化

※青字は2021年度から新たに実施する取組み

実施項目	2021年度の取組み
① 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 ➤ 社外取締役による経営への専門的知見の反映と社外監査役による業務執行の監督 ➤ 計画的な内部監査の実施による内部統制の実効性の確保
② コンプライアンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 系統や階層ごとに起こりやすいケース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重要案件に対するリーガルチェックの徹底
③ 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 ➤ リスク管理委員会における重要度指標の設定 ➤ PDCAサイクルに基づく継続的なリスク管理活動による予防対応 ➤ 情報セキュリティ事案やリモートワークなど多様な働き方の導入を想定した訓練の実施
④ グループ全体のコーポレート・ガバナンスとコンプライアンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> ➤ グループ会社に対するコンプライアンスの強化・リスクコントロールの向上を目的とした個別支援と積極的な情報発信の継続実施 ➤ 「JR貨物グループ監査役連絡会」の実施

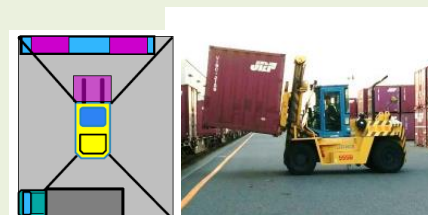


【コンプライアンス啓発カレンダー】

(2) 貨物鉄道の役割発揮と更なる収益性向上

※青字は2021年度から新たに実施する取組み

実施項目	2021年度の取組み
<p>① 安全の確立</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 新たな安全の理念・安全の定義・安全目標の制定 <ul style="list-style-type: none"> - 「安全の理念」：安全は、鉄道事業の存立基盤である - 「安全の定義」：安全は人命を守ること - 「安全目標」：貨物列車に起因する旅客・公衆の人命に関わる事故・事象を撲滅する 死亡や重大な後遺症につながる労働災害を撲滅する ➤ 安全最優先の職場風土の確立 <ul style="list-style-type: none"> - 安全意識「疑わしい時、危ないと思った時は、必ず列車・車両を止める」ことの浸透 ➤ 安全管理と事故・事象の再発防止・未然防止 <ul style="list-style-type: none"> - 現場管理者による自職場の課題把握とPDCAに基づく改善 - 輸送安全総点検や安全監査を通じた現場の実態把握と改善指導 - 旅客・公衆の人命に関わる事故・事象につながる恐れのあるリスクの撲滅を目的とした社内規程の見直し ➤ 鉄道事業の従事者に対する厳正な資質管理の実行 <ul style="list-style-type: none"> - 鉄道に関する技術上の基準を定める省令の改正基準を満たす新たなアルコール検知器の導入 ➤ 安全教育の実施 <ul style="list-style-type: none"> - 安全の推進役となる人材育成を目的とした安全ブレイン研修の実施 - 過去の重大事故を学ぶための「安全に関わる教育施設」の整備 ➤ 安全性向上を目的としたハード対策の実施 <ul style="list-style-type: none"> - 線路設備の計画的な保守・整備 - フォークリフトへの安全機能（バックモニター又は全周囲モニター）の追加 - 最新の技術を取り入れたハード対策の検討の深度化



【フォークリフト全周囲モニター（イメージ）】

実施項目	2021年度の取組み
② 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	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 2021年3月ダイヤ改正 <ul style="list-style-type: none"> - eコマース需要に合わせた積合せ貨物輸送のコンテナ列車を新設 - 需要の高い大型コンテナの輸送ネットワーク拡充 ➤ 2022年春ダイヤ改正に向けブロックトレインの拡充に向けた提案 ➤ ニューノーマルを見据えた営業活動の推進 <ul style="list-style-type: none"> - DXを背景として伸長しているeコマース・積合せ貨物・定温輸送ニーズ、安定的な需要の家庭用食料品・農産品等をターゲットにした営業 - 構造的変化が進む品目での効率的な輸送体制の提案 - 環境経営先進企業へのアプローチと貨物鉄道の環境特性を最大限活用頂ける仕組み作り - ラウンドユースや共同輸送のマッチングの提案
③ 鉄道強靱化と長期寸断時の対応強化	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 災害時のリダンダンシー確保（運用線区拡大）を目的とした機関車改造（試作車）の試運転実施 ➤ 災害時の船舶代行・区間代行・中継相対日の延伸などに対応するためのシステム改修の実施 ➤ 自治体との協調による代行トラック用夜間駐車場の事前選定
④ 安定輸送の確保	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 老朽車両・鉄道施設の計画的な修繕と取替 ➤ 手ブレーキ緩解失念対策として「手ブレーキ検知装置」の全コンテナ車への展開 ➤ フォークリフト故障によるダウンタイム削減を目的とした「車両管理システム」による一元管理の導入 ➤ 紙ベースで行っている鉄道施設の検査・修繕管理のシステム管理化を目的とした「新保全管理システム」の開発 ➤ 不要となった鉄道施設（橋梁・電車線等）の計画的な撤去



実施項目	2021年度の取組み
⑤ 業務の刷新と効率的な運営	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 列車編成通知書の作成システムと運転支援システム（PRANETS）を活用した運転士への情報提供（駅作業の省力化） ➤ コンテナ持込・持出時間予約機能を有したトラックドライバー用アプリの全国6駅での試運用開始（荷役作業の安全性向上・省力化、貨物駅のスマート化の推進） ➤ 多大な時間と労力を必要としている輸送および運用計画業務の効率性向上を目的とした輸送運用計画システムの開発 ➤ 機関車・貨車の検査周期延伸 ➤ 車両所の設備・レイアウトの抜本的改善による機能更新、体制刷新に向けた検討の深度化 <div data-bbox="1406 425 1839 739" style="border: 1px solid blue; border-radius: 15px; padding: 10px; margin-top: 10px;"> </div> <p style="text-align: right; margin-top: 5px;">【トラックドライバー用アプリ】</p>
⑥ 貨物駅の高度利用	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 貨物駅等の平面的かつ非効率な土地利用状況を見直し、不要設備の撤去や建物の合築等を検討する「貨物駅等のグランドデザイン」策定の実施 ➤ 安治川口駅、盛岡貨物ターミナル駅における検討の深度化
⑦ 海外事業の取組み	<ul style="list-style-type: none"> ➤ タイにおける危険品の鉄道コンテナ輸送の事業化検討 ➤ マレーシア・カンボジア・ラオス等との国際鉄道輸送に関する調査 ➤ インドにおける完成車輸送の実施に向けた検討、及びLNGコンテナ輸送の実現へ向けたインド国鉄への支援の検討 ➤ カナダの鉄道事業関係会社への出資及び技術支援の検討 <div data-bbox="1387 1068 1792 1353" style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin-top: 10px;"> </div> <p style="text-align: right; margin-top: 5px;">【インドにおける完成車輸送】</p>

(3) 総合物流企業への進化

実施項目	2021年度の取組み
① 総合物流事業の推進	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 貨物鉄道サービスの提供にとどまらない、様々なアセット、サービスを組み合わせた最適な物流の提案を行う事業の展開 ➢ 物流保管機能としての「駅ナカ倉庫・駅チカ倉庫」の提案・開発の検討 ➢ お客様の物流全般の課題解決に応じる体制の構築
② グループのアセット・サービスを活用した総合物流の推進	<ul style="list-style-type: none"> ➢ グループのアセット・サービスを適切にコーディネートする物流企画提案機能（お客様の要望をお受けする窓口機能）の設置の検討 ➢ 総合物流事業の受け皿となるグループ事業会社の物流施設（倉庫・車両等）の増強・拡大の検討
③ レールゲートの全国展開	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 東京レールゲートEAST（2022年度上期営業開始予定）の建設推進 ➢ DPL札幌レールゲート（2022年度上期営業開始予定）の建設推進 ➢ 移転後の仙台貨物ターミナル駅をはじめとする主要貨物駅へのレールゲート展開の検討 <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>【東京レールゲート EAST】</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>【DPL札幌レールゲート】</p> </div> </div>
④ 積替ステーションの設置拡大	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 貨物駅の物流結節点機能となる「積替ステーション」の設置拡大

(4) 新たな成長へ向かう不動産事業の展開

※青字は2021年度から新たに実施する取組み

実施項目	2021年度の取組み
① 自社用地による 新規開発と開発用地 の生み出し	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 中里社宅リノベーション開業 ➤ 新小岩分譲マンション販売へ向けた準備 ➤ 向日町・吹田2街区における土地貸付開業 ➤ 苗穂、摂津10街区の開発 <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>【中里社宅リノベーション】</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>【新小岩分譲マンション（イメージ）】</p> </div> </div>
② 外部購入による 賃貸事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ニューノーマルを見据えた戦略に基づく市場からの上物付き物件の取得
③ 既存物件の賃料収入 の維持拡大	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 既存物件の市場価値の維持のための計画的な予防保全の実施
④ 関連事業の効率的な 運営	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 開発プロジェクトチーム制の深度化 ➤ 物件管理業務のシステム化の検討
⑤ 既存業務における グループ会社の活用	<ul style="list-style-type: none"> ➤ グループ会社への将来的な物件管理の全面委託に向けた体制整備の検討

(5) 新技術・新規事業へのチャレンジ

※青字は2021年度から新たに実施する取組み

実施項目	2021年度の取組み
------	------------

① 新技術の活用

- 「スマート貨物ターミナル」の実現に向けた労働集約型が多く存在する貨物駅の作業の見直し
 - 駅構内トラック隊列走行の実現に向けた検証試験の実施
 - 入換機関車の遠隔操縦システムの開発
 - フォークリフトの遠隔操縦・自動化の検討
 - 駅構内コンテナ留置位置の最適化・自動指示化のシステム開発に向けた検討
 - コンテナ立体自動倉庫導入に向けた検証試験の実施
 - 積付検査の画像判定のシステム開発に向けた検討
- 省力化に向けた車両装置の要素開発
 - 次世代型緊締装置の試作に向けた検討
 - 電気・空气管自動連結機構の試作品開発
- AI・IoTの活用研究
 - 車両状態監視システム開発（機関車・貨車のIoT化）に向けた検証試験の実施
 - AI等による事象、労働災害の傾向自動分析の分類アルゴリズムの開発



実施項目

2021年度の取組み

② 新規事業への挑戦

- 鉄道事業、関連事業に次ぐ第3の事業として、社会課題解決に向けた新規事業の構築
- 「植物工場事業」の事業化に向けた取組みの推進
- 「被災者支援コンテナ事業」「地方の特産品販売事業」「太陽光発電事業」の事業化の検討

(6) 経営基盤の強化

※青字は2021年度から新たに実施する取組み

実施項目

2021年度の取組み

 ① C & C活動と
業務創造推進活動
による業務改革の推進




- C & C活動の取組みの活性化
 - 社員同士の意見交換を促進するポータルサイト機能の充実
 - リモート会議システム利用による研修受講機会の拡大
- 業務創造推進活動の推進
 - 活動全体を統括するマネジメントメンバーの設置
 - 時代の変化に応じた働き方や業務の進め方の柔軟な見直し

 ② 新たな人事制度の
定着と働きやすい
環境づくり

- 人事制度の社員への定着と円滑な運用
 - 評価制度の課題の解決と改善点の反映
 - 動画教材・評価傾向診断を用いた新しい研修の実施
- 新人事管理システム（HURBEST）の機能拡充
 - 管理者層に提供する人事情報の拡充と新たな機能開発
- ダイバーシティの推進
 - 次世代ITインフラを活用した柔軟な働き方の実現
 - 社員が自らの能力を最大限発揮し活躍できる環境づくり

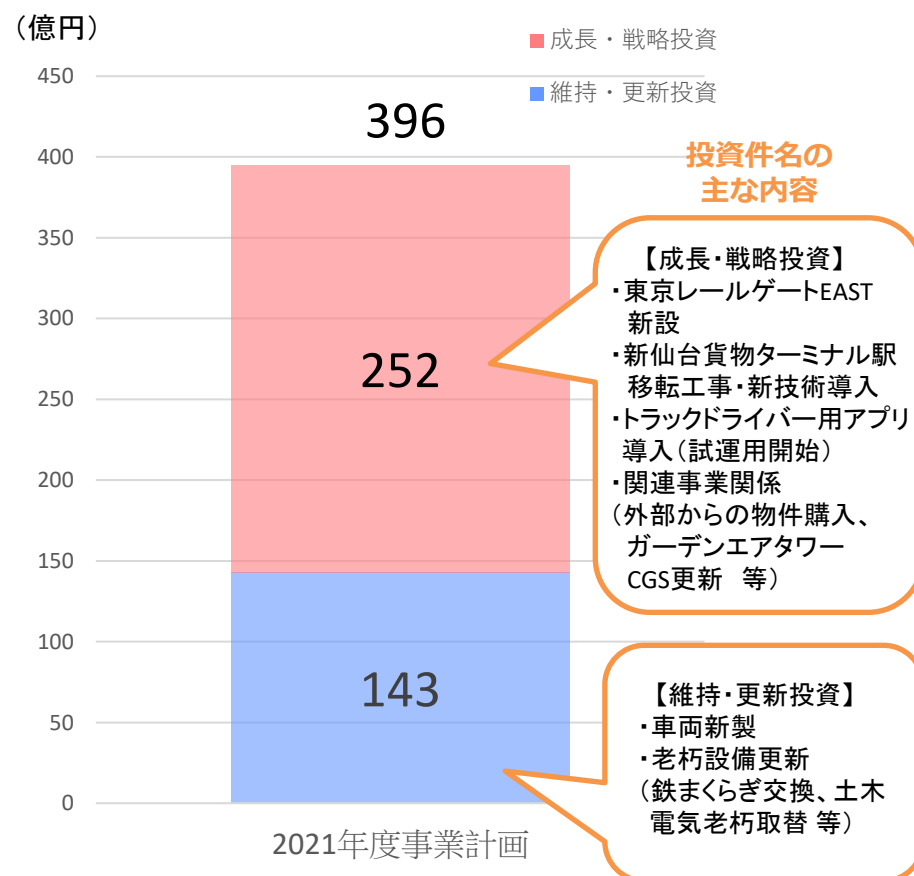
③ 財務マネジメント強化

- 新たなシステム導入にあわせた業務の抜本的見直しの検討
- 有価証券報告書及び四半期報告の作成と法定と同等の監査・レビュー
- 固定資産管理の強化
- 資金調達コストの低減と資金調達手段の多様化

実施項目	2021年度の取組み
④ 調達コストの削減	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 新規サプライヤー開拓・市販品等調達業務革新・グループ会社共同調達拡大 <ul style="list-style-type: none"> － J R コンテナの調達先として新たな海外メーカーを検討（新規サプライヤー開拓） － インターネット共同購買の導入拡大（グループ会社共同調達の拡大） － 全社一括での購入電力料削減の検討実施
⑤ 連結経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 各社のミッション明確化とグループ会社の再編やグループ内の資本構成見直しの検討 ➤ 駅・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 ➤ 業績評価制度による個社の強みを伸ばす取組みと連結経営の強化 ➤ グループ全体の会計レベルの向上とシェアードサービスの拡充
⑥ ESG経営の実践	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 貨物鉄道事業を通じたグリーン社会・持続可能な社会の実現への貢献 ➤ エコレールマークの普及・啓発活動と貨物鉄道の認知度向上への取組みの推進 ➤ ハイブリッド方式の入換専用機関車の増備や照明の省エネ化等を通じたエネルギー使用量の削減 ➤ グループ会社と共同での地球環境保全活動への参画 ➤ J R 貨物グループレポートを活用したステークホルダーへの情報発信 ➤ SDGs広告の新規掲載など新たなブランドメッセージの展開 <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 10px;">    </div> <p style="text-align: center; margin-top: 5px;">【ハイブリッド方式の入換専用機関車とLED照明】</p>

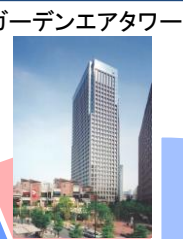
「2021年度事業計画」の概要 ～設備投資～

安全の確立・安定輸送の確保に資する鉄道施設や車両の更新を継続して適切に実施（維持・更新投資）
 収入確保・生産性向上に直結する投資、デジタル化・DX化を推進する投資を積極的に実施（成長・戦略投資）



- 【成長・戦略投資】**
- ・東京レールゲートEAST新設
 - ・新仙台貨物ターミナル駅移転工事・新技術導入
 - ・トラックドライバー用アプリ導入（試運用開始）
 - ・関連事業関係（外部からの物件購入、ガーデンエアタワーCGS更新 等）

- 【維持・更新投資】**
- ・車両新製
 - ・老朽設備更新（鉄まくらぎ交換、土木電気老朽取替 等）



4. 2021年度事業計画の収支想定

(単位: 億円、単位未満切捨)

単体		2016年度 決算	2017年度 決算	2018年度 決算	2019年度 決算	2020年度 1月計画	2021年度 事業計画
鉄道事業	営業収益	1,369	1,411	1,355	1,429	1,350	1,470
	営業利益	5	6	-62	-25	-84	0
関連事業	営業収益	177	171	203	180	165	167
	営業利益	103	102	106	110	98	97
全事業	営業収益	1,546	1,582	1,558	1,610	1,515	1,638
	営業利益	109	108	44	85	13	98
単体経常利益		88	91	30	71	2	87
当期純利益		120	72	-9	39	2	41
(連結)							
連結営業収益		1,902	1,945	1,916	1,972	1,882	2,013
連結経常利益		103	104	45	89	10	100