

# 2021 年度 事業計画

日本貨物鉄道株式会社

## 1. 事業運営の基本方針

わが国経済は、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う二度にわたる緊急事態宣言の発令等により、社会経済活動が大きく停滞し、急激に景気悪化が進んだ。ワクチンの接種が準備される等、改善への兆しも見え始めてはいるものの先行きは依然不透明な状況である。一方、テレワークの普及やDXの進展など、ニューノーマルの急速な拡大により、事業を取り巻く環境はより一層加速度的に変化することが見込まれている。

物流業界においては、巣ごもり需要等により宅配便をはじめとした一部の品目において輸送量が大きく伸びており、当社の輸送量も昨年5月を底として回復傾向にある。一方、次期総合物流施策大綱の施策方針として、「簡素で滑らかな物流の実現」、「担い手にやさしい物流の実現」、「強くてしなやかな物流の実現」の3本柱が示されるなど、物流DXの推進によるシームレスな物流、レジリエンスを備えた強靱な物流ネットワークの構築が求められている。

さらに2050年までに温室効果ガス排出を実質ゼロにする「カーボンニュートラル」が政府の政策目標として掲げられ、グリーン社会・持続可能な社会に向け、各企業における事業活動においてより一層SDGsやESGへの配慮が求められるようになっており、環境特性や労働生産性に優れた貨物鉄道が果たす役割への期待はますます高まってくるものと思われる。

当社グループにおいては、こうした外部環境の変化を踏まえ、貨物鉄道が果たす役割への期待に応えるとともに、自らもESG経営を実践し、「JR貨物グループ中期経営計画2023」のもと、コーポレート・ガバナンスと安全を基盤に、時代に即した新しいサービスによるお客様への最適なソリューションの提供を通じて、「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、様々な施策を推進してきた。

そのような中、昨年度は新型コロナウイルス感染症の世界的な流行拡大により、社会経済活動が大きく制限され、国内景気の急激な冷え込み等により、鉄道ロジスティクス事業においては、大幅な減収を余儀なくされた。こうした厳しい状況下、今後の成長が見込めるeコマース等にターゲットを絞ったセールス活動、特積み専用列車の新設等、ニューノーマルを見据えた新たな営業戦略により、収入の挽回に努めたほか、「総合物流企業グループへの進化」に向け、レールゲートの全国展開、積替ステーションの拡大

等の取組みを着実に進めた。経営基盤の強化においては、新技術・新規事業へ積極的にチャレンジしたほか、新人事制度を定着させること等により働きやすい職場づくりを推進した。

さらに当社グループが2030年に目指すべき姿を明確化した「JR貨物グループ長期ビジョン2030」を策定し、これまでの取組みをより一層発展させることにより、グリーン社会の実現・持続可能な社会の形成に貢献するとともに、人々の生活や産業を支え、完全民営化を実現していく方針を掲げたところである。国からも、「日本国有鉄道清算事業団の債務等の処理に関する法律」の改正を受け、「設備投資等に係る無利子貸付」と「不要土地の引取り」の支援策が実施されることとなった。

このような支援を最大限に活用しつつ、本年度は、「JR貨物グループ中期経営計画2023」の折り返しとなる重要な節目であることを踏まえ、新型コロナウイルス感染症対策に万全を尽くすことにより物流を担う指定公共機関としての使命を着実に果たすとともに、「鉄道を基軸とした総合物流企業グループ」への一層の進化に向け、グループ一丸となって、更なる成長と発展に向けた具体策を強力かつスピードを上げ実行していく。

上記を踏まえ、本年度の事業運営の基本方針を次の通りとする。

#### (1) コーポレート・ガバナンスとコンプライアンスの強化

当社ではコーポレート・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と位置付けており、取締役会の実効性・透明性確保に取り組むとともに、社外取締役による当社経営への専門的知見の反映と社外監査役による独立した立場からの取締役の業務執行の監督を行ってきた。新型コロナウイルス感染拡大の状況下においてもリモート会議システム等、整備したITインフラ環境を活用し、引き続き適法かつ透明性・効率性の高い経営による適正な事業運営と法令遵守の徹底を継続していく。

コンプライアンス強化に向けては、コンプライアンス委員会で決定された方針に基づき系統や階層ごとに起こりやすいケースを踏まえた研修を実施することにより、社員一人ひとりの意識の涵養を図るとともに、内部通報制度等を活用しコンプライアンス違反事象の早期把握及び解決を図る。

また事業活動各般において重要事案に対するリーガルチェック等を徹底する。

リスク管理については、リスク統括本部で広範囲に存在する事業リスクについて一元的に把握、「リスク管理委員会」においてそれらについて多面的に検討し重要度指標の設定などを審議する。各部署ではPDCAサイクルに基づく継続的なリスク管理活動により予防対応を図るとともに、リスクが顕在化した場合への対応力向上のため、情報セキュリティ事案等の観点やリモートワークなど多様な働き方の導入も考慮した、様々なケースを想定した訓練も実施していく。

グループ会社については各社の状況に応じた個別支援や積極的な情報発信により、グループ全体のコンプライアンスの強化・充実及びリスクコントロールの向上を継続的に図っていく。

このほか内部監査については、コロナ禍の状況を踏まえつつ、本年度もグループ会社監査を含め、内部監査の計画的な実施を通じて内部統制の実効性を確保する。

また、当社グループが一体となって経営を進めるため、「JR貨物グループ監査役連絡会」の開催を通じてグループ各社の非常勤監査役間の情報共有、監査スキルの向上等を進め、各監査役の監査活動の充実を図る。

これらにより、グループ全体のコーポレート・ガバナンス及び内部統制の強化・充実を促進する。

## (2) 貨物鉄道事業の役割発揮とさらなる収益性の向上

### ① 安全の確立

安全の取組みでは、これまで一定以上のリスクをもつ事象の件数は、着実に減少してきたが、人命につながるリスクが大きい事象は依然として発生しており、これらに対する取組みを重点的に進めていく必要がある。このため、今年度からは「安全は人命を守ること」が最重要であることを明確にし、安全の価値観を再構築して、更なる取組みを図っていく。

当社グループにおける鉄道事業の使命は、お客様の荷物を無事にお届けすることである。安全に輸送することで、お客様から信頼され御利用いただく、旅客会社から信頼されて良好な関係のもと同じレールを利用できることで事業を営んでいくことが鉄道事業の根幹であることから、「安全は、鉄道事業の存立基盤

である」を「安全の理念」とする。

また、「安全は人命を守ること」を新たに「安全の定義」として位置付けたうえで、「安全目標」として、鉄道安全の面からは、会社経営の根幹を揺るがす最も大きな可能性という観点から、「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」ことを掲げるとともに、労働安全の面からは、従来からの「死亡や重大な後遺症につながる労働災害を撲滅する」ことを掲げて取り組んでいく。

具体的な取り組みとして、まず安全最優先の職場風土の確立に向けては、安全の価値観を理解して共有し、各現場で自発的に安全活動に取り組むほか、「疑わしい時、危ないと思った時は、必ず列車、車両を止める」ことは、安全上、最も大切であることの意識を浸透させ、安全最優先の行動に結び付ける。

次に、安全管理面については、現場管理者による自職場の課題把握とPDCAに基づく改善のほか、本社・支社では輸送安全総点検や安全監査を通じて現場の実態把握と改善指導を行う。

さらに、事故・事象の再発防止、未然防止では、列車の衝突、脱線、火災などの重大な事故と、それにつながる6つの特定事故に対して、引き続き発生させないよう取り組んでいくほか、新たに「安全目標」に掲げた「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」ため、これらにつながる恐れのあるリスクの大きいものは、重点的に直接原因・背後要因を分析し、ハード・ソフトの両面から撲滅させていく必要があることから、社内規程の見直しを進めていく。

このほか、当社グループ会社をはじめとする受託会社に対し、引き続き連携の強化を図り、それぞれが責任を持って事故防止に取り組んでいく。また、鉄道事業の従事者に対しては厳正な資質管理を行い、とりわけ、運転士に対しては、仕業前後における酒気帯びの有無の確認を確実にを行うよう徹底するほか、「鉄道に関する技術上の基準を定める省令」の解釈基準改正後の基準を満たす新たなアルコール検知器を、受託会社を含む必要な現場に導入する。さらに、ヒヤリ・ハット活動についても、報告者への回答の迅速化や新たな観点での分析などに取り組み、社員一人ひとりの安全意識を高めていく。労働災害の防止では、触車事故防止の取り組みのほか、熱中症や経験の浅い社員の労働災害に対しても継続的

に取り組む。

安全を支える基盤の強化では、現場トップとしての安全に関わる意識と知識の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を目的とした安全ブレイン研修を実施するほか、過去に発生した重大事故やその教訓を学ぶことにより事故の風化防止や安全意識のさらなる醸成を図るべく、過去の事故事例が検索できるタッチパネル等を設置した「安全に関わる教育施設」の整備に着手する。また、ハード面においては、計画的な保守・整備による線路設備の改善や、フォークリフトへのバックモニター又は全周囲モニター搭載によるフォークリフトの安全機能の追加等のほか、最新の技術を取り入れたハード対策についても検討を深度化し、一層の安全性向上に取り組む。

## 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

2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響により、国内の物流需要は大きく減少、トラックが余剰となり運賃相場も下落した。貨物鉄道の輸送量も大幅に落ち込み、その後回復しつつあるものの予断は許さない状況となっている。一方、トラックドライバーの高齢化や2024年度に向けた労働時間の規制強化等によるモーダルシフト基調の継続、政府が掲げる2050年までの「カーボンニュートラル」の目標への取組みの加速、企業がESG経営を通じSDGsに配慮する社会環境の醸成等から、環境特性や労働生産性に優れた貨物鉄道への期待は高まるものと想定される。

この流れを確実に掴むためにも、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商品づくりを進めていく。2021年3月のダイヤ改正においては、eコマース需要の急増に合わせて積合せ貨物輸送のコンテナ列車を新設するとともに、需要の高い大型コンテナの輸送ネットワーク拡充のために広島貨物ターミナル駅での31ftコンテナ取扱いの拡大や、一部駅でのコンテナホーム改良により利便性の向上を図る。2022年春ダイヤ改正に向けては、現在、進めているお客様との勉強会を深度化し、潜在需要を想定した課題解決・提案型営業の徹底を図るとともに、定時・定型・大量輸送のメリットを活かしたブロックトレインの拡充に向けた提案を行う。

新型コロナウイルス感染症によりライフスタイル、企業活動が大きく変化す

る中、戦略・戦術もニューノーマルを見据えたものへと変化させていく。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・農産品等の拡大を図るとともに、構造的変化が進む品目については、お客様の生産供給体制の変更等の動向に合わせた効率的な輸送体制を提案・協議することで、安定的な収益確保を図る。また、環境経営先進企業へのアプローチを図ると共に、貨物鉄道の環境特性を最大限活用頂ける仕組み作りを進める。営業ツールとしてオンラインと対面営業を併用し、貨物鉄道のご利用に積極的なお客様との勉強会を起点として課題解決を図ると共に、マーケティングリサーチによるラウンドユースや共同輸送のマッチングなどの提案を、グループ一丸となって推進する。

### ③ 鉄道強靱化と長期寸断時の対応強化

「平成30年7月豪雨」を機に社内に設置した災害リスク検討会において、これまで様々な施策の検討を行ってきたところだが、昨年度も大規模な自然災害が発生し、九州地区で長期間にわたり不通となったことを踏まえ、引き続き災害発生時のBCP強化に取り組む。

昨年度は、すでに主要線区において実施済みの代替輸送力・輸送手配のシミュレーション（トラック及び船舶代行を含む）について、その実効性を担保するため、さらなる施策の深度化に取り組んだ。輸送機材のリダンダンシー確保の一環として、運用線区拡大のため一部機関車の改造に着手し、まず試作車1両を製作している。本年度は、試験走行を実施するとともに、今後の改造に向けた体制を構築する。また「平成30年7月豪雨」の際にシステム上課題となった部分の解消に向け、船舶代行・区間代行・中継相対日の延長などのシステム改修を実施し、今後の災害発生時にはこうした新機能を活用する。代行トラックの運行に必要な夜間駐車場については、複数の地方自治体と交渉し、一部で候補地の事前選定並びに災害時の連絡体制構築を実現することが出来た。本年度も引き続き、自治体との協調による夜間駐車場の事前選定を行っていく。その他、停電時の電源確保の一環として給電コンテナを活用するためのスキームが構築出来たことから、必要に応じて有効活用を図る。

ソフト面では、コロナ禍の状況を注視しながら、可能な範囲で災害時における

現地の応援・助勤体制強化のため、関係システム等の取扱い教育を再開する。

#### ④ 安定輸送の確保

車両部門では、故障による輸送障害を未然に防止するため老朽車両の取替を計画的に進め、九州地区については取替後に EF510 形式機関車を導入することから、九州用に仕様変更した EF510 形式の走行試験を行う。また手ブレーキ検知装置を開発し全コンテナ貨車に展開、運転士と担当社員にアラームを通知することで、手ブレーキ緩解失念対策を実施する。

フォークリフトについては計画的な更新の推進と車両管理システムによる一元管理の導入により、故障によるダウンタイム削減を目指すとともに各駅の使用頻度に合わせた配備の見直しを行う。

保全部門では、鉄道土木・鉄道電気設備の検査及び維持に必要な修繕を適切かつ着実に実施するほか、紙を中心とした検査・修繕の管理手法からシステムを中心とした管理体制を目指すため、新保全管理システムの開発を推進し 2022 年度の使用開始を目指す。さらに、仙台貨物ターミナル駅の移転事業などの大規模停車場改良を活用した人材の育成や保守体制の整備を並行して進める。

使用頻度の低い線路等の使用停止、不要となった橋梁や電車線等の鉄道施設撤去を計画的に実施する。

#### ⑤ 業務の刷新と効率的な運営

駅における業務・体制見直し、機関車・運転士の運用効率向上等を通じて、仕事の仕組みを見直し、働き度を向上させる。これまで、システムにより列車編成通知書を作成するシステム開発を行ってきたが、機関車に搭載している運転支援システム（PRANETS）を介して運転士に情報を提供することで、更なる駅作業の省力化を進める。その他、トラックドライバーがこれまで直接参照することのできなかった各種情報をリアルタイムに提供し、駅構内荷役作業の可視化と混雑状況の事前把握を可能とするコンテナ持込・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試運用を全国 6 駅で開始する。これにより貨物鉄道輸送における利用運送事業者の作業利便性向上と、荷役作業の更なる安全性向上・省力化を図るとともに貨物駅のスマート化を推進する。



また、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図るべく、輸送運用計画システムの開発を進める。

車両検修業務においては、安全の確保を踏まえ、機関車・貨車、またその部品の検査周期延伸等によるコスト削減を図る。また、車両所の老朽化に伴う建物・設備の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を進める。

## ⑥ 貨物駅の高度利用

貨物駅の高度利用を目的とし、平面的かつ非効率な土地利用状況を見直し、不要設備の撤去及び建物の合築等を検討する「貨物駅等のグランドデザイン」の策定に本年度も引き続き取り組む。これにより産み出た用地は物流施設、関連事業施設等の設置やBCP対策用地への転用など、用地の活用方法を検討する。

昨年度は第一号として東福山駅総合事務所が竣工、本年度は連動改修計画や老朽化建物取替時期等を考慮し、安治川口駅、盛岡貨物ターミナル駅において実施検討の深度化を図る。

## ⑦ 海外事業の展開

海外事業については、鉄道事業の新たな柱としての成長を目指す。

タイでは、特に要望のある危険品の鉄道コンテナ輸送を実現するため、タイ側への支援を行うとともに、駐在員事務所を設置し現地関係事業者と事業化の検討を進める。また、タイを中心としたマレーシア・カンボジア・ラオス等との国際鉄道輸送に関する事業化の可能性についても調査を行う。

インドでは、NEDOの支援による日系運送企業と共同での鉄道による完成車輸送事業の実施に向けた検討、JICAの鉄道安全プロジェクトを継続して実施する。また、2020年度に部分開業したDFC（貨物専用鉄道）運営公社への研修支援や、鉄道によるLNGコンテナ輸送の実現へ向けたインド国鉄への支援について検討する。

このほか、カナダでの鉄道事業関係会社への出資検討・技術支援業務等について取り組む。

### (3) 鉄道を基軸とした総合物流企業への進化

#### ① 総合物流事業の推進

当社グループの目指す総合物流事業を、「顧客の課題・ニーズを起点に、サービスを組み合わせた最適なソリューション提案を行う事業」と定め、お客様のロジスティクスへの貢献を目的として取組みを進めており、貨物鉄道サービスの提供にとどまらず、お客様の課題解決・ニーズに基づき、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を図っている。

提案するアセット、サービスは、基本的にグループ各社の機能を活用・提案することを前提に、グループ各社との連携強化を図っていく。また、顧客のニーズに適切にお応えできるよう、お客様の要望をワンストップで受け止め、より良い物流業務をお受けできる窓口機能をグループ会社内に設置し、お客様の物流全般の課題解決に応じる体制を構築していく。

#### ② レールゲートの全国展開及び積替ステーションの設置拡大

物流機能に関しては、既存の倉庫にとどまらず、お客様のニーズを満たす保管機能を提供し、さらにサプライチェーンの中で貨物鉄道輸送を利用しやすくなる「駅ナカ倉庫・駅チカ倉庫」の提案・開発を検討・推進していく。

「駅ナカ倉庫」では、総合物流企業グループへの進化への布石となるマルチテナント型大型物流施設「レールゲート」シリーズの全国展開を加速する。満床稼働中の東京レールゲート WEST に続き 2020 年度中着工した「東京レールゲート EAST」及び大和ハウス工業株式会社との共同事業となる「DPL 札幌レールゲート」の順調な建設を促進し、それぞれの 2022 年度上期での計画通りの営業開始を図る。さらに移転後の仙台貨物ターミナル駅をはじめとする貨物鉄道輸送の幹線上の主要貨物駅への展開を具体的に検討し、早急に事業化していく。また、グループ各社の持つ機能を活かし、配送・荷役・流通加工・PM（プロパティマネジメント）業務・BM（ビルマネジメント）業務を委託することで、顧客企業に対するワンストップ営業を実現するとともに、グループでの収益機会を拡大する総合物流企業への進化の具体化を検討する。

また、鉄道とトラック輸送をスムーズに繋ぐ物流結節機能としての「積替ステーション」は、昨年度開設した新座貨物ターミナル駅でのご利用状況やニーズなどを

踏まえつつ、今後、全国各地での需要を把握しながら、設置を拡大していく。

#### (4) 新技術・新規事業へのチャレンジ

新技術については、技術革新の加速化と社会情勢の急速な変化に伴い、当社の事業をとりまく環境が急激かつ大きく変化する中、10年後を見据えた社会・経済の変化に対応し当社の業務・サービスを抜本的に改革していくため、新たな技術の研究開発、活用を引き続き積極的に推進する。

労働集約型の作業が多く存在する貨物駅の作業の見直しとして、「駅構内トラックの隊列走行」、「入換機関車の遠隔操縦」、「フォークリフトの遠隔操縦・自動化」、「システムによる駅構内コンテナ留置位置の最適化」、「積付画像診断」、「コンテナ立体自動倉庫」等について、将来のスマート貨物ターミナルの実現や移転後の仙台貨物ターミナル駅への導入を視野に入れて検討、開発を進めていく。また省力化に向けた車両装置の要素開発として、「次世代緊締装置」、「電気・空気自動連結機構」等の検討・開発を進めていく。さらに、AIやIoT、ビッグデータの活用研究として、「車両状態監視システム」、「事故関連事象の傾向自動分析システム」等の開発も進めていく。

新規事業については、社会課題解決に向けた新規事業への挑戦を通じて、貨物鉄道事業、関連事業に次ぐ第3の柱としてグループの持続的な成長を支える事業の構築を目指す。特に、植物工場事業については事業化に向けた具体的取組みを進めるとともに、被災者支援コンテナ事業、地方の特産品販売事業、太陽光発電事業についても事業化の検討を進めていく。

#### (5) 経営基盤の強化

##### ① C & C活動～Challenge and Change～ と業務創造推進活動による業務改革の推進

社員の問題の発見・解決能力や創造的な思考能力を高め、ブランドメッセージ「挑戦、そして変革」を体現する場である「C & C活動」は、業務に対する改善意識の向上、取組みの活性化を目指し、引き続き他のグループの活動内容の見える化や社員同士の意見交換を促進するポータルサイトの機能充実などを図る。

また、業務創造推進プロジェクトは「業務創造推進活動」に名称を見直し、新

たに設置する MM（マネージメントメンバー）と事務局の業務創造推進部が活動の運営統括、推進の役割を担う体制に変更する。JR貨物の将来のあるべき姿に向かう源流となるよう「革新的な発想で現行業務を改革するアイデアを提言する」活動として、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に取り組んでいく。

## ② 新たな人事制度の定着と働きやすい環境づくり

会社の発展の原動力は社員一人ひとりの成長であり、その成長を支援し社員の持つ能力と意欲を最大限に発揮させることが会社の持続的な発展につながる。社員が安心して生き生き伸び伸びと力いっぱい働くことができ、仕事のやりがいと自分の成長を感じられる会社としていくため、引き続き新しい人事制度の定着と円滑な運用に向けて注力していく。

特に評価制度については、2020年度に自己評価からフィードバック面談までの一連の評価手続きを現業機関から本社まで一体となって着実に実施した。その過程及び結果として判明した諸課題の解決をスピーディーに図り、制度面・運用面での改善を進めて、評価に対する社員の納得度を高めていく。新人事管理システム“HURBEST”については、社員に提供する人事情報の拡充など、今後も新たな機能の開発を進める。

一方、社員一人ひとりがそれぞれの環境において最大限のパフォーマンスを発揮するためには、ダイバーシティの推進が不可欠となる。ニューノーマルも見据え、勤務制度の見直しや次世代ITインフラの積極的な活用により、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を推進していく。あわせて、健康経営の観点から、人間ドックやメンタルヘルスケアなど社員の健康管理体制を充実させていく。また、今年1月から導入した確定拠出年金の活用深度化を図っていく。

## ③ 財務マネジメントの強化

会計業務のレベル向上と均一化、及び標準化を進めることに注力し、内部統制強化と生産性向上に取り組む。併せて、昨今の働き方の多様化の動きを踏まえて、ペーパーレス化等を進めるとともに、新たなシステム導入の検討に合わせ業務

の抜本的見直しを図る。将来の上場に向けてのステップとして、会社法における連結計算書類を作成するほか、金融商品取引法における有価証券報告書及び四半期報告も作成し、引き続き法定と同等の監査・レビューを受けるとともに、固定資産管理の強化を図っていく。

またマーケットを意識した資金調達を実施し資金調達コストの低減を図るとともに、社債発行の検討など今後の資金調達手段の多様化を実行レベルで進めることで財務マネジメントの更なる強化につなげる。

#### ④ 調達コストの削減

調達については、調達方針に基づき「調達委員会」等の活動を通じて競合環境の醸成、発注条件の見直し、工事・役務・ソフトウェア契約の精査等を行うことで、コストの削減に努める。また鉄道車両・荷役機械等の大型調達の複数年契約を引き続き実施し、安定供給の確保と交渉力の強化を行うほか、JRコンテナの調達における新規サプライヤーの開拓とコンサルティング導入による購入電気料の削減に取り組む。また、かねてより社内で導入してきたインターネット購買等を活用して、グループ会社との共同調達の拡大を図る。

また、2020年2月に発効した日EU間におけるEPA（経済連携協定）等により、これまで安全注釈が適用されてきた車両や保全関係の調達においても政府調達を実施するため、安全性及び品質が損なわれることのないよう関係部署と連携し対応していく。

#### ⑤ 連結経営の推進

グループ各社の経営資源・機能を連携させた総合物流サービスの展開を目指し、連結ベースでの収益拡大を図る。各社のミッションを明確にし、グループ会社の再編やグループ内の資本構成の見直しの検討を進める。

貨物鉄道事業に欠かすことのできない駅・検修作業等を担うロジスティクス会社を対象に、人材の採用、定着、働きがいの向上を目指した新しい人事制度を引き続き導入する。各社における新制度の円滑な運用を支援し、貨物鉄道事業の安定した運営に貢献する。また業績評価制度によりモチベーションの向上を図るとともに、個社の強みを伸ばす取組みを推奨し、連結経営の強化を図る。

このほかグループ全体の会計レベルの向上と均一化、業務標準化による内部統制強化と生産性向上に向けシェアードサービスの拡大を着実に進めるほか、定期的なグループ社長会議の開催等を通じてグループ全体のガバナンス向上と一体感醸成を図る。

## ⑥ ESG 経営の実践

貨物鉄道事業を通じて SDGs 等の社会的な課題解決に貢献するとともに、自らも ESG 経営を実践することにより、グリーン社会・持続可能な社会の実現に貢献する。エネルギー効率の優れた貨物鉄道へのモーダルシフト促進により CO2 排出量の削減に寄与するとともに、(公社) 鉄道貨物協会と連携しエコレールマークの普及・啓発活動を推進し、貨物鉄道の認知度向上を図る。また、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て自らの事業活動におけるエネルギー使用量の削減に努めるほか、グループ会社と共同で緑の募金等への寄付、森林ボランティアへの参加等、地球環境保全活動にも積極的に取り組んでいく。

物流の停滞が社会・経済に与える影響を踏まえ、引き続き、大規模災害発生時における早期回復や代替輸送手段の拡充等の輸送継続に向けた取組みの強化、緊急物資や生活必需物資輸送を迅速かつ円滑に実施できる体制の整備を進め、社会インフラとしての責務を果たす。

また当社の経営ビジョンや取組みについて「JR 貨物グループレポート」や SNS 等も活用してタイムリーに情報を発信しステークホルダーとの対話を深める。また新たに SDGs 広告を検討するなど、様々なイベントや広告等を通じたブランドメッセージの展開により訴求効果を高め、ブランドイメージと認知度向上を図る。こうした取組みを通じて、お客様や地域社会から更に信頼される企業グループを目指す。

## 2. 鉄道輸送に関する計画

### (1) 基本的な方針

貨物鉄道は重要な社会インフラであるという認識のもと、安全の確立・安定輸送の確保を徹底する。

2021年春ダイヤ改正では、お客様の多様なニーズに対応した輸送サービスを提供するため、積合せ貨物輸送のコンテナ列車の新設や需要の高い区間への輸送力増強等を行った。一方で、昨今の社会情勢により働き方改革が進む中、利用状況や需要動向を踏まえ、より効率的な輸送体系・業務運営体制の構築により貨物鉄道の収益性向上を目指す。

### (2) 2021年度の鉄道輸送量の見通し及びこれに対して設定する運行量

	輸送量の見通し		列車の運行量
	輸送トン数	輸送トンキロ	列車キロ
コンテナ	2, 110万トン	188億トンキロ	57百万キロ
車扱	816万トン	12億トンキロ	3百万キロ
計	2, 927万トン	201億トンキロ	61百万キロ

注：上記の数値は、経済情勢の動向等により変更する場合がある。

### 3. 鉄道施設の整備に関する計画

「安全の確立」、「安定輸送の確保」に資する鉄道施設の整備、更新を本年度も継続して適切に実施する。

また収入の確保、サービス改善及び経費削減、生産性向上に直結する投資を推進するとともに、業務創造推進活動、デジタル化・DX化の推進を活用した事業構造や業務プロセスの変化に資する投資に取り組み貨物鉄道事業の基盤強化を図る。

区 分		施設の整備の概要
輸送設備 の 維持更新	老朽設備 取替	○木まくらぎの鉄まくらぎ化、土木・電気設備の更新 ○電車線設備の更新 ○連動装置の更新
	保安・防災 安定輸送 対策	○橋梁等耐震補強 ○レールゲートと積替ステーション等駅の高度化の推進 ○新仙台貨物ターミナル駅における移転工事及び新技術導入
経営の 体質改善	業務運営 方式の改善	○駅のスマート化を推進するシステム等の導入 ○輸送系基幹システムの改良・更新 ○システム導入による省力化・ペーパーレス化の推進
車 両		○機関車の新製



## 4. その他の事業運営に関する計画

全国に点在する社宅用地については利活用を図るためリノベーションして賃貸する他、役割を終えた社宅用地の積極的な開発・処分を進める。また、その他の自社の未利用土地・建物を活用して新規開発を進め収益を拡大するとともに、貨物駅・ORS等の用地の有効活用など、新たな開発用地の生み出しを進める。具体的には中里社宅（東京都北区）のリノベーションによる賃貸の開始、吹田2街区・向日町の土地貸付を進めるほか、苗穂・摂津10街区の開発の検討や新小岩分譲マンション販売に向けた準備を進める。

同時に、関連事業の新たな柱として市場から取得した不動産により賃料収入を得るスキームについては上物付の物件に対象を拡大し更なる収入と事業領域の拡大を図ることとする。

このほか建物・設備の予防修繕やリニューアルを推進し、賃料収入の維持拡大に努める。特に予防修繕については計画的な実施を進め、賃貸物件の市場価値を維持するとともに、修繕コストの平準化を進める。

また関連事業の効率的な事業運営の観点から、昨年度から開始した開発のプロジェクトチーム制を深度化し、開発のスピードアップを図るとともに、物件管理業務のシステム化を検討する。さらにグループ会社との一体的な業務運営を目指し、従来からの当社建物等のメンテナンスに加え、当社業務の一部を委託して業務能力の向上を図り、将来的な物件管理の全面委託にむけた体制整備を検討していく。

(添付資料1)

## 2021 年度 資金計画書

(単位：億円)

区 別	金 額
I. 資金収入	
1. 営業的収入	1,775
(1) 営業収入	1,771
(2) 営業外収入	3
2. 資本的収入	380
(1) 借入金	380
(2) 無利子借入	—
(3) 社 債	—
(4) その他の資本的収入	0
(5) 設備投資助成金	—
3. 前年度からの繰越金	154
計	2,309
II. 資金支出	
1. 営業的支出	1,534
(1) 営業支出	1,489
(2) 営業外支出	45
2. 資本的支出	495
(1) 設備投資	350
(うち支援措置対象分)	(36)
(2) その他の資本的支出	145
3. その他支出	△5
4. 翌年度への繰越金	284
計	2,309

(添付資料2)

## 2021年度 収支予算書

(単位：億円)

区 別	金 額
経常損益の部	
(営業損益の部)	
Ⅰ. 鉄道事業営業利益	
1. 営業収益	1,470
(1) 運輸収入	1,292
(2) その他収入	178
2. 営業費	1,469
(1) 業務運営費	1,231
(2) 諸 税	60
(3) 減価償却費	177
鉄道事業営業利益	0
Ⅱ. 関連事業営業利益	
1. 営業収益	167
2. 営業費	69
(1) 業務運営費	30
(2) 諸 税	16
(3) 減価償却費	23
関連事業営業利益	97
全事業営業利益	98
(営業外損益の部)	
Ⅲ. 営業外損益	△11
経常利益	87
特別損益の部	
Ⅰ. 特別損益	△29
税引前当期純利益	57
法人税、住民税及び事業税	13
法人税等調整額	2
当期純利益	41

(参 考)

## 2021 年度 設備投資計画

(単位：億円)

区 別	金 額
輸送設備の維持更新	2 2 0
老朽設備取替	2 9
保安・防災対策	6
安定輸送対策	1 8 3
環境保全	0
経営の体質改善	1 1 0
業務運営方式の改善	9 0
技術開発・その他	2 0
輸送力整備	—
幹線輸送	—
車 両	6 6
総 係 費	—
合 計	3 9 6

※上記にはリースを含まない