

2022 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の長期化により社会経済活動が停滞している。2回目ワクチンの接種が進捗し感染者が減少した2021年12月には貨物鉄道輸送量がコロナ禍前の2019年度並みに回復する状況が見られたが、1月以降コロナ感染の第6波が広がっており先行きが不透明である。

経済界においては、SDGsを意識した取組みが拡大しており、改訂コーポレートガバナンスコード（2021年6月改訂）のサステナビリティ課題への対応策の追加や、機関投資家によるESG投資をより重視した行動など、持続可能な社会の実現へ向け、各企業のSDGs・ESG経営への意識が高まってきている。また、地球温暖化対策計画の改訂（2021年10月）による、2030年運輸部門の温室効果ガス排出量削減目標35%への引上げや、水素などの次世代エネルギーへの転換の促進、温暖化に対するための産業・経済の変革と成長を促すグリーンイノベーション基金事業の創設などカーボンニュートラル実現に向けた取組みが加速している。

物流業界においては、eコマースの活用などによる人々の行動様式の変化やITインフラを活用した働き方改革が加速するなど、Withコロナ時代への対応が求められるとともに、労働人口の減少や人口の都市部への集中によるなど労働力不足や2024年問題（トラックドライバーの時間外労働の上限規制）への対応も求められ、物流DXの推進やフィジカルインターネット実現に向けた動き、物流における自動化・標準化の推進など物流生産性向上に向けた取組みが進んでいる。

そのような中、環境特性と労働生産性に優れ、幹線物流を担う貨物鉄道輸送への期待が高まっている状況にある。

一方、2021年8月には大雨により山陽線や中央線が約3週間にわたり不通になるなど、災害の激甚化・多発化による鉄道ネットワークの長期寸断時の対応が求められている。

このような外部環境の中、当社グループでは、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」（以下「長期ビジョン」）を2021年1月に策定した。長期ビジョンでは、「鉄道を基軸とした総合物流企業グループ」として「物流生産性の向上」、「安全・安心な物流サービス」、「グリーン社会の実現」、「地域の活性化」の4つの価値を社会に提供することにより、持続可能な社会の形成に貢献す

るとともに、完全民営化を実現していく方針を掲げた。これらの実現に向けては、「日本国有鉄道清算事業団の債務等の処理に関する法律」に基づく「設備投資等に係る無利子貸付」などの国からの支援を最大限活用して進めていく。

昨年度はこの長期ビジョンに掲げた4つの価値の提供に向けた取組みとして、「物流生産性の向上」の取組みでは、ブロックトレイン（専用列車）の3往復新設をはじめ、東京・札幌におけるレールゲートの建設推進や、貨物駅への新技術導入の第一歩となるトラックドライバー用アプリの試使用開始（2022年1月）などを行った。「安全・安心な物流サービス」の取組みでは、「手ブレーキ検知装置」の全コンテナ車への導入などの安全のための新しいハード対策や、鉄道ネットワークの長期寸断時におけるトラック代行の実施に必要となる駐車場の事前確保などのBCP対策などを行った。「グリーン社会の実現」の取組みでは当社グループのカーボンニュートラルを具体化するためのプロジェクトの立ち上げ（2021年10月）や、越谷貨物ターミナル駅の構内トラックに次世代バイオディーゼル燃料を使用開始（2021年10月）し、貨物駅の結節点機能強化に必要な設備投資（東京レールゲートEAST建設）を用途とするグリーンボンド発行（2022年3月）などを行った。「地域の活性化」の取組みでは、社会課題解決型事業として初の新規事業となる植物工場事業の合弁事業設立（2021年9月）・福井県おおい町での植物工場の建設着工（2022年1月）や、初の海外事業の拠点となるタイ王国・バンコク駐在員事務所の開設（2021年9月）などを行った。

以上のような事業展開をしている中で、2021年12月に発生した山陽線瀬野駅～八本松駅間における貨物列車の脱線事故では、列車防護をしなかったこと、コンテナに偏積が認められたこと、という極めて重大な事象が生じたことを経営陣は当然のこととして現場最前線の社員まで全員が深刻に受け止めなければならない。

本年度は、改めて安全は鉄道事業の存立基盤であり、安全は人命を守ることでありという「安全の価値観」のもと、すべての事業において安全を最優先することを大前提として事業運営をしていく。また、長期ビジョンの2年目として4つの価値を実現するための施策を進めるとともに、物流における諸課題の解決に向け貨物鉄道輸送の特性を十分に活かした役割を發揮し輸送量を拡大していく。特に、物流の「脱炭素化」「強靱化」「シームレス化」の3つの視点に重点をおき取り組んでいく。

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) 安全の確立

① 安全を確立するための取組み

鉄道事業者にとって、安全の確保は事業運営の根幹であり、最も優先すべき重要な事柄である。

安全の取組みでは、昨年度から鉄道事業運営に関わる安全の取組み方針を、安全の理念、安全の定義、安全目標、安全行動指針により「安全の価値観」として定めた。

安全の理念としては、安全を確保することにより、当社グループの鉄道事業が存在し、成り立っているという考え方から、「安全は、鉄道事業の存立基盤である」とした。

また、「安全は人命を守ること」を「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、当社グループにおいて最も発生させてはいけないことは、「貨物列車に起因する旅客・公衆の人命に関わる事故・事象」であり、これを撲滅することを掲げた。さらに、労働安全の面からは、触車、感電、墜落、交通事故をはじめとした「死亡や重大な後遺症につながる労働災害を撲滅する」ことを掲げて引き続き取り組んでいく。

具体的な取組みとして、当社グループの2022年度の安全基本方針において、安全最優先の職場風土の確立のために、グループ社員全員が「安全の価値観」の意味を共有し、理解することにより、一体となって安全の確保に取り組み、各職場で自発的に安全活動を進める。また、「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。

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。

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発生させないよう取り組んでいく。また、「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行う。さらに、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。このほか、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行うよう徹底する。また、2022年1月に山陽線で発生したコンテナ構造物落下の対策として、すべての私有タンクコンテナの緊急点検を実施したが、引き続きコンテナ所有者と協力して厳正なコンテナ年次点検の実施を行う。

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、フォークリフト訓練設備を整備する。

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、引き続き江差線列車脱線事故対策としてコキ106・107形式貨車等の上下動ダンパ減衰特性改良品への交換を実施するほか、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を追加する。さらに手ブレーキ検知装置を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など、最新の技術を取り入れたハード対策についても検討、実施し、一層の安全性向上に取り組む。

② 山陽線列車脱線事故対策

2021年12月に山陽線瀬野駅～八本松駅間において貨物列車の脱線事故が発生した。今回の脱線事故は、一つ条件が異なれば旅客・公衆の人命を脅かし、鉄道事業の存立基盤を揺るがしかねない極めて重大な事故であったことから、当社グループでは、安全の定義である「安全は人命を守ること」が最重要であるとの認識に立ち、安全の確保のため、さらなる取組みを図っていく。

同事故の原因については、現在も運輸安全委員会による調査が行われているが、二つの安全の確保のための課題となる事実があった。一つは、運転士が事故発生時に列車防護及び転動防止を適切に行えなかったことであった。このため、対策として、全運転士に対して仕業点呼時に模擬装置を使用した訓練を行うほか、ブレーキ管圧力計の挙動についてのメカニズム、転動防止手配を行わなかった場合のリスクなど効果的な教育プログラムにより異常時に列車防護や転動防止手配を確実に

行える仕組みの再構築を図っていく。また、規程・マニュアルの見直しや旅客会社と規程の取扱いを共有する仕組みの構築を行う。

もう一つは、貨車に積載されたコンテナに許容値を上回る偏積（積荷の偏り）が認められたことであった。このため、対策として、「コンテナへの積付けガイドライン」に基づく現行チェック体制の徹底をはじめ、貨物抜き取り確認の拡大や貨物運送約款の見直しなど現行のルールの見直しや新たなルール作りなどにより偏積を発生させない仕組みの構築を荷主・利用運送事業者等と連携して進めていく。ハード対策としては、ポータブル重量計の増備や輪重測定装置の増設、トラックスケールの導入などを実施していく。

（２）貨物鉄道事業の役割発揮とさらなる収益性の向上

① お客様に選択されるための商品づくりと増送に向けた営業活動の強化・充実

物流分野においては、既に影響を及ぼしているトラックドライバー不足が、2024年のトラックドライバーの時間外労働の上限規制により加速すると見込まれる。また、政府が掲げる2050年までの「カーボンニュートラル」目標やSDGsに向けた各企業における取組みに拍車がかかり、環境特性や労働生産性に優れた貨物鉄道輸送への期待が高まるものと想定される。こうしたお客様の期待に応え、社会的使命を果たせるよう輸送量を拡大する営業活動を展開していく。

商品設定においては、全国に広がる拠点・ネットワークを生かし、魅力ある商品づくりを進める。本年開業する東京レールゲートEAST・DPL札幌レールゲート・積替施設等の物流施設に加え、グループ内外の物流アセットや保管・荷役・物流加工等のノウハウを組み入れた貨物鉄道輸送を基軸とした総合的な物流提案を行い鉄道輸送のご利用を拡大していく。2022年3月のダイヤ改正においては、関東～関西間にブロックトレインを設定し、利用運送事業者の一部貸切でご利用を頂くとともに、東京貨物ターミナル～大阪貨物ターミナル駅間の輸送力増強を図るほか、ブロックトレインの速達化を図る。貨物駅については、大型コンテナ輸送ネットワーク拡充のため広島貨物ターミナル駅での31ftコンテナ取扱いの拡大や、南福井駅でのE&S機能を活用した輸送力拡大により利便性の向上を図る。また、2023年度に向けて、ブロックトレインを含め需要の旺盛な区間における列車拡充を目指すとともに、温度管理・三方開き等、コンテナラインナップの拡大を

検討する。

営業活動については、2024 年トラックドライバーの労働時間規制強化への対応やカーボンニュートラル・SDGs 取組み企業に対してソリューション提案を行うとともに、コロナ禍による各業界の構造変化や技術革新による生産品目の変動に対応する。取組みにあたっては、お客様とともに鉄道利用の課題解決を行うために勉強会を活用する等、密接にコミュニケーションを図り、コンテナのラウンド利用や異業種共同輸送のマッチング、スペースに余裕のある低積載区間での販売促進プライシングの実施、休日等の輸送力の活用などご利用促進の提案を行う。加えて、次世代エネルギー輸送や新たに施行されるプラスチック資源循環促進法等による新たな需要の取り込みを図る。あわせて、モーダルシフト説明会やWebセミナーの開催等により広く貨物鉄道輸送を知って頂く取組みを推進する。

② 鉄道強靱化と長期寸断時の対応強化

昨年度は「令和3年(2021年)8月大雨」により山陽線や中央線が約3週間不通となるなど、近年、自然災害が頻発し貨物列車運行線区の寸断リスクはますます高まっている。「平成30年(2018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、引き続きBCP対応力の強化に向け諸対策に取り組む。

主要線区で策定済みの代替輸送力・輸送手配のシミュレーション(トラック及び船舶代行、迂回輸送等)の実効性を担保する取組みとして、BCP対応拠点の強靱化を行う。過去に発生した台風による東海道線由比～興津駅間の10日間不通に伴う対応として、現在進めている設備改良に合わせて静岡貨物駅のコンテナホーム拡張準備を進めることを皮切りに、近年災害の頻発している山陽線の主要貨物駅についても順次強靱化の検証を進める。発災時の初動体制やお客様への情報提供体制は実態を踏まえ改善・見直しを行う。さらに、トラック・定期航路・チャーター船の利用拡大に向けたトライアルの継続、各種モードの新たな利活用の仕組みづくりに着手し、線区寸断時の代替輸送力の増強を図る。代行輸送対象貨物の品目拡大(背高コンテナ、大型コンテナ、危険品)などサービス拡充により多様な顧客ニーズに応えていく。

輸送機材のリダンダンシー確保の一環として、日本海縦貫線の迂回運転に備え昨年度までにEH500形式機関車6両の一部改造を完了したが、今年度中に合計18

両の改造を完了させる。また、隅田川機関区の八王子乗り入れの開始など迂回列車運転に備えた運転士の乗務線区拡大を継続実施するほか、シミュレーターを活用し大規模災害時の迂回運転等を想定した教育を開始する。

代行トラックの運行に必要となる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及び災害時の連絡体制を構築し「令和3年（2021年）8月大雨」対応で本スキームを初適用した。今後、地方自治体や地方整備局等と連携し、さらに実効性の高いスキーム作りに取り組む。

ソフト面では、災害時における現地の応援体制強化のため、代替輸送に必要な関係システム等の取扱い教育がポイントとなることから、コロナ禍の状況を注視しつつ再開を図っていく。

③ 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り替えを計画的に進める。九州地区については九州用に仕様変更したE F 510形式機関車を導入することから、各種走行試験を引き続き実施する。また中央西線にはE H 200形式機関車を導入する。

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、規程等のルールを遵守し、設備の検査を着実に実施するとともに、維持に必要な線路や電気設備等の修繕・設備投資を着実に進める。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した新保全管理システムを一部使用開始し、保守のサイクルをシステムに集約して一元管理するとともに、生み出された要員を管理の強化や工事推進に充当する。さらに、仙台貨物ターミナル駅、沼津駅の移転事業などの大規模貨物駅建設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。

一方、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進め、設備のスリム化を図り保守の負担軽減を行う。

④ 業務の改革と効率的な運営

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。また、システムにより列車編成通知書を作成し、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つた各種情報をリアルタイムに提供するトラックドライバー用アプリ（T-DAP）を2022年1月より全国6駅で試運用を開始した。本年度は、「コンテナ持出持込時間予約機能」により駅構内荷役作業の可視化することで、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、トラックドライバー用アプリの全国展開へ向けた準備を引き続き行い、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引き続き進める。

車両検修業務においては、安全の確保を踏まえたうえで、機関車・貨車の検査周期延伸等、及び貨車のシステムを利用した使用休止の取得など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、体制刷新に向けて深度化していく。

また、ITインフラの導入を進め、コロナ禍における在宅勤務に必要な環境の整備やマイクロソフト社のTeamsを活用したオンライン会議によるコミュニケーションの強化、ペーパーレス化などを推進してきた。本年度は、すべての現業機関社員へのITインフラの導入が完了することから、さらに、規程・マニュアル類や図面、資料の電子化、eラーニングの充実やリモート教育の実施など教育・研修のIT化、全社ポータルサイトを活用した社内情報の展開、異常時における現地復旧作業のリモート支援や画像・動画を活用した情報共有、タブレットを活用した現場での情報閲覧や検査データの入力など、ITインフラを活用した業務プロセスの抜本的な見直しを行う。

⑤ 貨物駅等のグランドデザイン

「貨物駅等のグランドデザイン」プロジェクトでは、各貨物駅における連動改修工事や老朽建物取替にあわせた不要設備の撤去・建物合築等により、用地を生み出し、

物流施設や関連事業施設を建設する等、高度に貨物駅を利用することにより、新たな事業拡大を図る。

安治川口駅新総合事務所や静岡貨物駅コンテナホーム拡張の着工、及び盛岡貨物ターミナル駅新総合事務所の設計に着手し、福岡貨物ターミナル駅の高度利用（周辺建物を合築して高度化した駅事務所の建替えや物流倉庫の新設など）についてのコンサルタントの検証結果を踏まえ、実施内容を策定する。

⑥ 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し、特にタイ王国（以下「タイ」）とインドに重点を置いて活動する。

タイでは、一定の需要が見込まれ、かつ当社のノウハウを活かすことができる危険品の鉄道コンテナ輸送を事業として実現するため、支援を行うとともに、昨年度に設置した駐在員事務所を活用して現地関係事業者との協業や合弁についての検討・準備を進める。また、タイを中心としたマレーシア・カンボジア王国・ラオス人民民主共和国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情報収集を行う。

インドでは、NEDOの支援による日系企業と共同での鉄道によるLNG輸送・供給事業の実施に向けた調査・検討を進めるとともに、LNGコンテナ輸送の実現へ向けたDFC（貨物専用鉄道）運営公社やインド国鉄への支援について検討する。またJICAの鉄道安全プロジェクトを継続して実施する。

このほか、コンゴ民主共和国へのディーゼル機関車整備能力強化を目的としたプロジェクト（JICA）への技術支援について取り組む。

（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

お客様のサプライチェーンの効率化に貢献すべく、物流結節点としての貨物駅構内およびその近隣においてJR貨物グループおよびその協力会社が保有する倉庫・トラック等の資産を、お客様ファーストの視点でコーディネートすることで、最適なワンストップ物流ソリューションを提案していく。

この取組みにおいては、当社とグループ会社およびその協力会社との間で、顧客の物流ソリューション組み立てについてのコミュニケーションを充実させ、提案・コー

ディネートできる領域を拡充し、グループ会社での幅広い物流業務の受託を増加させる。さらに、一般トラックの利用と積替ステーションを組合せた提案を拡充し、社外の協業・協力先との連携によりソリューション提案の実行力を向上させていく。この業務の組み立てにおいては、鉄道輸送の優位性が発揮できるものを優先的に取扱い、鉄道事業とグループ全体での収益を最大化させていく。

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

貨物駅の鉄道とトラックの結節点機能を強化し、シームレスな輸送モードの構築を目指し、「駅ナカ・駅チカ」に立地するマルチテナント型物流施設「レールゲート」を全国展開する。

2020年2月に竣工した「東京レールゲートWEST」は現在満床で稼働しており、複数のご利用テナント様には東京貨物ターミナル駅を経由した鉄道輸送のご利用が拡大している。隣接地に建設中の「東京レールゲートEAST」は2022年7月に、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」は2022年5月に竣工し、鉄道との結節点機能としての役割を担っていく。

今後、移転を機に計画している仙台レールゲートの建設の推進をはじめ、名古屋、大阪、福岡など全国の主要貨物駅において隣接地取得を含めたレールゲート建設の検討を進め、地域社会、経済の活性化やお客様の物流生産性の向上に貢献して行く。

また、グループ会社とも連携し、営業倉庫や配送事業にも取り組み、総合物流グループとしての機能拡大を並行して図っていく。

加えて、鉄道とトラックのモーダルコンビネーションを促進するため、大都市圏や地方主要都市を中心に両モードの結節点となる貨物駅構内の「積替ステーション」を既存駅施設の活用により計画していくほか、需要が高くサービス提供が急がれる駅には、現行稼働箇所をモデルとして、グループ会社ほか協力先と協働した貨物駅近隣での積替サービスを先行して設定し、貨物駅のサービス充実と鉄道輸送利用増加につなげていく。

(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、当社の事業を取り巻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を見直し、「駅構内トラックの隊列走行」、「入換機関車の遠隔操縦」、「フォークリフトのガイダンス機能、セミオート機能」、「駅構内コンテナ留置位置の最適化・自動指示化」、「コンテナ立体自動倉庫」、「積付検査画像診断」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」、「最新通信規格（5G）の活用」等について研究開発を進めていく。

また、物流イノベーションや既存鉄道インフラの有効活用として貨物新幹線構想の具体化に向けた検討を推進する。

新規事業については、「社会課題解決型」の新規事業に挑戦し、社会課題の解決を図るとともに、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。

植物工場事業は、長期ビジョンで掲げた「グリーン社会の実現」「地域の活性化」に貢献する事業と位置付け、2021年9月に日本山村硝子株式会社と合弁会社「山村JR貨物きらベジステーション株式会社」を設立したが、同社において福井県おおい町に主にケールを生産する植物工場の建設を進め、2023年4月の稼働開始を目指す。

コンテナを活用した事業については、2021年11月に立ち上げた業務創造推進活動の「コンテナビジネスWG（ワーキング）」にて、災害時被災者支援コンテナ事業を含めた新しい事業案を検討し、業務創造推進委員会に提言する。再生可能エネルギー普及拡大事業と地方の特産品販売事業についても事業化の検討を進めていく。

（5）カーボンニュートラル・地域貢献の推進

SDGsが社会全体の課題として共有され、持続可能な社会の実現に向けさまざまな取組みがなされているなか、政府が宣言した「2050年カーボンニュートラル」等も相まって、環境特性と労働生産性に優れた貨物鉄道輸送への期待がますます高まっている。このような中、JR貨物グループは、鉄道を基軸とした総合物流企業グ

グループとして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。

昨年度より議論を開始したカーボンニュートラル・地域貢献推進プロジェクトにおいて、2030年及び2050年に向けたJR貨物グループのCO₂削減に向けた基本方針やKPI等を策定するとともに、その策定内容について社会に発信する。

脱炭素化の具体的な取組みとして、環境に配慮した電気式ディーゼル機関車（DD200形式機関車）やフォークリフト第4次規制車の導入、駅構内等のLED化など省エネを推進する設備投資を引き続き実施する。また、グリーンボンドを活用した東京レールゲートEASTにおいて太陽光発電を進めCASBEE認証Aランクを取得するとともに、次世代バイオディーゼル燃料や太陽光発電などCO₂削減に向けた再生可能エネルギーのさらなる活用を検討していく。さらに、インターナルカーボンプライシング（社内炭素価格）を設備投資判断基準に導入することで、脱炭素化に資する設備投資を推進していく。

また、カーボンニュートラル・2024年問題に対応するため貨物鉄道輸送量増大の取組みを行い、環境特性に優れた貨物鉄道へのモダルシフトを推進するとともに、リサイクル品などのエコ関連物資の鉄道誘致によりサーキュラーエコノミーに貢献する。さらに、（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。

一方、ステークホルダーへの働きかけでは、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（サステナビリティレポート）」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とともに、SDGs広告など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。さらに、不動産事業や新規事業を通じた地域の活性化、海外事業を通じたアジア地域への貢献などの取組みを通じて、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。

（6）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ついては、コンプライアンス委員会で決定された方針に基づき、ITインフラも活用し、系統や階層ごとに社員一人ひとりの教育の充実を図るとともに、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、引き続き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共有化により、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、グループ会社監査を含め、計画的かつ効果的な内部監査の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。

(7) 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

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を図り、社員の問題の発見・解決能力や創造的な思考能力を高め、社員の成長を後押しする活動である。取組みの活性化、活動成果の全国展開を推進していくために、ポータルサイトなどを活用し情報発信、情報共有の強化を図る。

業務創造推進活動は、昨年度にワーキング（WG）の改廃を行い、コンテナの活用した事業を検討する「コンテナビジネスWG」、I T－F R E N Sをはじめとする営業基幹系システムの今後のあるべき姿を検討する「次期営業基幹システムWG」、ワークスタイルや勤務制度のあり方などを検討する「働き方改革WG」を新設し、合計13のワーキング（WG）で活動を行う。J R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、その成長を支援しすべての社員がそれぞれの持つ能力と意欲を最大限発揮できる環境を整えることが、会社の持続的な発展につながる。そのためには、新しい人事制度の定着と適正な評価制度の運用に引き続き注力するとともに、グループ会社を含めた人事ローテーションの活性化や教育機会の提供など社員に関する各種施策を有機的に組み合わせ、人材育成の充実を図っていく。

新人事・評価制度については、実際の導入後に見えてきた諸課題を整理し、引き続き改善を進めて、制度の円滑な運用と評価に対する社員の納得度向上に努めていく。また、新人事管理システムHURBESTについても新たな機能の開発を進めるとともに、タレントマネジメントの導入に向けた取組みを進める。

教育機会の提供については、特に中堅から管理者層に対する階層別教育の充実を図るため、研修体系の拡充を進めていく。

一方、多様化が進む現代社会において会社が持続的に発展していくためにはダイバーシティ&インクルージョンの推進が不可欠である。W i t hコロナ時代を見据えた勤務制度の見直しなど社員の働き方改革を推進し、あわせて次世代I Tインフ

ラの活用による業務効率化や情報共有の迅速化を進めることで、すべての社員がそれぞれの環境に応じて最大限のパフォーマンスが発揮できる組織づくりを進めていく。採用活動においても、働く価値観の多様化にあわせて職群や契約形態に関する選択肢を設けるとともに、グループ会社と共同での採用活動にも取り組んでいく。

また、健康経営の観点から、健康経営指針の策定や人間ドック・メンタルヘルスケアなど社員の健康管理体制も充実させていく。

③ 財務マネジメントの強化

会計業務のレベル向上を図るとともに標準化を進めることにより、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を踏まえ、業務の抜本的な見直しを企図した新たなシステムの開発を2023年4月の導入に向け、着実に進めていく。

資金調達面では、2022年3月にグリーンボンドを発行したが、引き続き社債を含め、資金調達方法の多様化を進めるとともに資金調達コストの低減を図る。

さらに、今年度より、会社法ならびに金融商品取引法に基づく法定監査・レビューが開始されることから、将来の上場も見据え、体制を強化していく。

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とともに諸物価の上昇や供給不安定などの外部環境に対応する。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、購入電気料の削減を実施する。

また、持続可能な調達に向けた方針の策定や、日EU・EPA（経済連携協定）等による政府調達の拡大における安全性及び品質の確保について、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を展開することに加え、各社の経営課題に対して適切に対処し、グループの持続的な発展を図る。

臨海鉄道会社は会社発足から50年以上が経過し、各社とも設備の更新時期を迎えるなど、様々な課題を抱えている。地域にとって必要不可欠な存在として、引き続き地域経済の発展に貢献できるよう、各社が置かれた状況に応じた対応策を、各社とその株主とともに検討し、実行に移す。

ロジスティクス会社が導入した新しい人事制度については、社員教育や評価制度を中心に、各社が制度を円滑に運用するための支援を継続する。

また、グループ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。加えて、業績評価制度により各社のモチベーションを向上させ、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のため引き続きシェアードサービスの拡大を着実に進めるほか、グループ全体で長期ビジョンに掲げる4つの価値提供に向けた取組みを推進するため年4回開催するグループ社長会議等を通じて双方向のコミュニケーションを図る。

2. 鉄道輸送に関する計画

(1) 基本的な方針

安全は鉄道事業の存立基盤であるという認識のもと、安定輸送の確保を徹底する。

2022年春ダイヤ改正では、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を目指し、利益の向上及び収益性の改善に向けて更なる新規荷物の誘致を図るとともに、需要に応じた輸送力の増強を行った。一方で、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う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) 2022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	2,071万トン	185億トンキロ	57百万キロ
車扱	826万トン	12億トンキロ	3百万キロ
計	2,897万トン	197億トンキロ	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・安心な物流サービスを提供するために必要な「安全の確立」、「安定輸送の確保」に資する脱線対策等のハード対策や鉄道施設の整備、更新を継続して適切に実施する。

また、収益力及び物流生産性の向上に直結する投資を通じグリーン社会の実現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	○偏積防止対策 ○建物等耐震補強 ○レールゲート等貨物駅の結節点機能強化・高度利用化 ○仙台貨物ターミナル駅・沼津駅の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 ○車両検修基地の生産性向上のための大規模設備改修
車 両		○機関車の新製

4. その他の事業運営に関する計画

自社用地における新規開発、開発用地の生み出し及び外部物件の取得による賃貸マンション事業を引き続き重点施策として進める。

自社用地における新規開発については、開発から20年以上が経過した千葉みや長浜地区（福岡市）といった既存開発物件は、老朽化及びコロナ禍等による事業収益の悪化、テナント撤退を機に再開発に取り組む。また、新小岩社宅跡地及び天竜川旧貨物駅用地で分譲マンションの建設を進め、新小岩（9月顧客引渡し）は、完売できるよう着実に販売活動を進める。

開発用地の生み出しについては、貨物駅等のグランドデザインや低利用社宅の廃止により生み出される用地について、当該用地の立地、収益性を考慮した開発を進め、当社での開発が難しい場合には素地売却を行う。

外部購入による賃貸マンション事業については、市場から取得した不動産により賃貸収入を得るスキームで2020年度より上物付きの物件を2棟購入した。引き続き優良な物件を購入し、「フレシア」ブランドとして単身者向けにグレードの高い住宅を市場に供給、認知度を向上させるとともに、グループ会社と共にPM（プロパティマネジメント）、BM（ビルディングマネジメント）など賃貸マンション事業運営のノウハウ蓄積を進める。

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。

さらに、物件管理業務のシステム化を進めると共に従来からの当社建物等のメンテナンスに加え、グループ会社への委託範囲を拡大し、物件管理の全面委託できる体制整備を進める。

(添付資料1)

2022 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, 7 8 7
(1) 営業収入	1, 7 8 2
(2) 営業外収入	5
2. 資本的収入	2 8 4
(1) 借入金	2 6 0
(2) 無利子借入	1 8
(3) 社 債	—
(4) その他の資本的収入	5
(5) 設備投資助成金	—
3. 前年度からの繰越金	1 9 1
計	2, 2 6 3
II. 資金支出	
1. 営業的支出	1, 5 5 3
(1) 営業支出	1, 5 3 9
(2) 営業外支出	1 4
2. 資本的支出	5 5 2
(1) 設備投資	3 9 2
(うち支援措置対象分)	(6 3)
(2) その他の資本的支出	1 5 9
3. その他支出	9
4. 翌年度への繰越金	1 4 7
計	2, 2 6 3

借入金の一部は社債とする場合がある

(添付資料2)

2022 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, 4 6 8
(1) 運輸収入	1, 2 8 1
(2) その他収入	1 8 6
2. 営業費	1, 5 2 2
(1) 業務運営費	1, 2 6 3
(2) 諸 税	6 8
(3) 減価償却費	1 8 9
鉄道事業営業利益	△ 5 4
Ⅱ. 関連事業営業利益	
1. 営業収益	1 7 4
2. 営業費	7 2
(1) 業務運営費	3 2
(2) 諸 税	1 6
(3) 減価償却費	2 3
関連事業営業利益	1 0 2
全事業営業利益	4 7
(営業外損益の部)	
Ⅲ. 営業外損益	△ 9
経常利益	3 8
特別損益の部	
Ⅰ. 特別損益	△ 9
税引前当期純利益	2 8
法人税、住民税及び事業税	5
法人税等調整額	5
当期純利益	1 8

(参 考)

2022 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	1 6 6
老朽設備取替	3 6
保安・防災対策	1 1
安定輸送対策	1 1 9
環境保全	0
経営の体質改善	1 2 9
業務運営方式の改善	1 0 8
技術開発・その他	2 0
輸送力整備	—
幹線輸送	—
車 両	8 0
総 係 費	—
合 計	3 7 6

上記にはリースを含まない