

2026 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

事業計画の達成に向けて

世界経済は緩やかな成長基調を維持しているものの、米国の通商・内政の先行き不透明化や中国経済の構造的減速により、各国において内需重視・安保優先の保護主義が拡大する傾向がみられる。これらは関税の引き上げや輸出管理の強化など国際的なサプライチェーンの分断を助長し、世界経済の減速要因となる懸念がある。あわせて長期化するウクライナ戦争や、中東・中南米情勢の不安定化、台湾情勢を背景とする日中間の緊張が続いていることなど、地政学リスクはさらに顕在化している。こうした国際情勢の不確実性による国際貿易への影響は、今後も大きく見込まれる。

国内消費は高水準の賃上げの継続とインバウンド需要の底堅さを背景に緩やかな回復を維持する見通しである。国内総物流量はサプライチェーンの効率化の進展、製品の軽量・小型化、コンテンツのデジタル化等を背景に、中長期的に減少傾向が続いている。一方、物流業界においては、いわゆる「物流の2024年問題」に起因する人手不足及び輸送力不足が引き続き深刻化している。あわせて2026年度から施行される「物資の流通の効率化に関する法律（物流効率化法）」による規制措置に加え、「脱炭素成長型経済構造への円滑な移行の推進に関する法律（GX推進法）」に基づく排出量取引制度の導入など、2050年カーボンニュートラルの実現に向けた取組みが一層加速している。

これらの外部環境の変化により、当社グループを取り巻く事業環境は、今後大きな構造的転換を迎えることが見込まれる。環境特性に優れ、労働生産性の高い貨物鉄道輸送は、このような社会課題の解決に貢献できる輸送機関であり、効率的かつ持続可能で強靱な物流システムの構築に向けて、関係者との連携を一層深めながら輸送量の拡大を図るとともに、全国一元的な貨物鉄道ネットワークを有する唯一の企業グループとしての使命を改めて認識し、その社会的役割をこれまで以上に主体的かつ積極的に果たしていかなければならない。その前提となるのは、安全の確立と安定輸送の確保を通じて築かれる社会からの信頼であり、それなくして持続的な成長はあり得ない。

2024年7月に発生した貨物列車脱線事故及びその調査過程で明らかになった不適切事案を厳粛に受け止め、再発防止策を徹底し、貨物鉄道輸送に対する信頼回復に全力で取り組んでいく。改めて、グループ社員一人ひとりが自らの業務に責任と誇りを持ち、未来の貨物鉄道輸送を切り拓くという強い意思のもと、グループの総力を結集し、本計画の達成と貨物鉄道輸送の更なる発展を目指していく。

2025 年度の取組み

2025 年度は3ヶ年計画である「JR貨物グループ中期経営計画2026～一人ひとりが決意を新たに さあ、走りだそう、次の150年へ～」(以下「中計2026」)の2年目にあたる年度であった。中計2026は、「全国のグループ社員の力を結集して、安全を基盤とした物流のプロとして“なくてはならない存在”へと進化し、鉄道×物流の総合力によって、日本を、地域を、社会を支えていきます。」を指針とし、5つの基本方針を定め、安全を大前提としながら、既存のアセットを最大限に活用することで積載率向上による輸送量の拡大を図り、改めて鉄道事業の黒字化を達成するとともに、将来的な貨物鉄道事業の更なる役割発揮に向けた体制の強化を目指す計画としている。

2025 年度は、それらを具現化するとともに、「鉄道物流の今後のあり方に関する検討会」を受けて設定したKGI/KPIの目標年度として、その達成に向けた各種施策の推進を図った。具体的には、「物流の2024年問題」等を背景に需要が高まっている31ft コンテナや定温コンテナ輸送の拡大、中距離帯輸送力の拡充、積替ステーションの増設をはじめとする貨物駅の機能強化、4月に社名変更したJR貨物ロジ・ソリューションズ株式会社を軸とした総物流サービスの展開など、戦略的な取組みを実行した。あわせて、災害時の代行拠点となる貨物駅の整備によるBCP対応力の強化、う回運転に備えた輸送機材等の準備など安定輸送に向けた施策を推進した。

こうした取組みを進めた結果、輸送量については、エコ関連物資や積合せ貨物を中心に堅調に推移したことで前年度を上回ったものの、「物流の2024年問題」によるドライバー不足の影響が限定的であったことや、記録的な猛暑に起因する農産品の不作といった要因から、数値目標を達成する水準には至らなかった。また、不動産事業はレールゲートをはじめとした物流施設が安定的に稼働しているほか、新たな取組みである回転型不動産ビジネスへの参入、自社ブランド「フレシア」を展開するマンション事業の推進により、計画を上回る利益を計上した。

一方、2024年7月24日に新山口駅構内で発生した貨物列車脱線事故の調査過程で、作業記録の書き換え等の不適切事案が判明したことを受け、同年9月から国土交通省による保安監査が実施され、その結果として輸送の安全を阻害している事実があると認められたことから「輸送の安全に関する事業改善命令」を受領した。国土交通大臣か

ら命じられた「輸送の安全に関する事業改善命令」及び、4項目（①規程類の整備、②教育体制の改善、③作業記録の書き換えの防止、④安全管理体制の点検と見直し）からなる「JR貨物の安全確保のために講ずべき措置」を重く受け止め、報告した改善措置等に確実に取り組み、同種事象の再発防止を図るとともに、安全管理体制の強化を通じて、輸送の安全確保と信頼回復に全社一丸となって努めた。

2026年度事業計画の基本的な考え方

2026年度事業計画の策定にあたっては、中計2026の最終年度として、中計で掲げた『私たちが目指すもの・「ありたい姿」や「指針」』、5つの基本方針を改めて振り返り、ありたい姿を目指して各種取組みを推進する。

鉄道事業の基盤は安全であるという認識のもと、人命の安全確保を第一とし、不正行為や重大事故を二度と発生させないため安全管理体制の強化に継続的に取り組み、お客様から信頼される貨物鉄道輸送を確立する。また、グループ一丸となり、鉄道×物流の総合力を発揮し、総合物流事業の更なる成長を通じて輸送量の拡大と社会課題の解決に貢献する“なくてはならない存在”を目指していく。

具体的には、「安全の価値観の定着・浸透」「安定輸送の追求」「鉄道×物流の総合力による輸送量の拡大」「鉄道と不動産の一体的な取組みによる収益力の向上」「不動産事業の拡大と新規事業の展開」「経営基盤の強化、更なる役割発揮に向けた体制強化」の6つの基本方針を掲げ、引き続き「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、取組みを推進していく。

また、労働力不足やカーボンニュートラルといった社会課題の解決に貢献するため、グループの力を結集して既存アセットを最大限活用した輸送力の拡大や輸送品質の向上による安定輸送を実現し、貨物鉄道輸送の利用促進を図るとともに、総合物流企業グループへの進化及び不動産事業の新たな展開を図っていく。あわせて、こうした取組みを通じて、社員がやりがいと使命を感じ、誇りをもって働ける企業グループとなることを目指していく。

数値目標として、コンテナ取扱収入は1,259億円、積載率は76.5%とし、輸送量については、2030年度に向けて新たに策定された総合物流施策大綱における最終目標を見据え、183億トンキロを設定する。なお、この輸送量を2026年度のKGIと位置付

け、その達成に向けた具体的な取組みをK P Iとして設定する。モーダルシフトの担い手として、鉄道事業の社会的役割を發揮するとともに、不動産事業の更なる成長を通じて経常利益の黒字確保を目指す。

上記を踏まえ、本年度の事業計画の基本方針を次の通りとする。

(1) 安全の価値観の定着・浸透

① 保安監査の結果に対する取組み

前述の「輸送の安全に関する事業改善命令」及び4項目からなる「J R貨物の安全確保のために講ずべき措置」について、引き続き確実に取り組む。さらに、過去に受検した保安監査等で指摘された改善措置についても改めて見直しを行い、対応が十分であることを再確認する。あわせて、設備の検査や修繕についても、速やかにかつ計画的に改良を進めていく。

② 安全の価値観の具現化

鉄道事業者にとって、安全の確保は最優先事項であり、事業運営の根幹である。J R貨物グループでは2021年度に鉄道事業運営に関わる安全の取組み方針を安全の理念、定義、目標及び行動指針で構成される「安全の価値観」として定め、取組みを進めている。

「安全は、鉄道事業の存立基盤である」を「安全の理念」とし、「安全は人命を守ること」を「安全の定義」と位置付けている。「安全目標」として、鉄道安全の面では「貨物列車に起因する旅客・公衆の人命に関わる事故・事象の撲滅」を、労働安全の面では「死亡や重大な後遺症につながる労働災害の撲滅」を掲げている。社員一人ひとりが安全の主役となり、人命に関わる重大事故や労働災害を起こさないことを最優先とし、常に正しい作業を実行することをJ R貨物グループ社員の統一した「行動指針」としている。

これらの理念と指針のもと、事故・事象及び労働災害の防止に全社一丸で取り組み、安全を実現し、あらゆる人の命を守っていく。

具体的には、「2026年度J R貨物グループ鉄道安全実行計画」に基づき、「安全の価値観」を具現化するため、安全最優先の職場風土の醸成を目指し、①「自発

的に安全活動に取り組み、気づいた変化を共有できる職場環境をつくる」、②「疑わしい、危ないと思った時は、必ず列車・車両・作業をとめる」、③「速やかに、正しく報告する」、④「ルールを正しく、理解して必ず守る」、⑤「安全に関する情報を共有し、職場でのコミュニケーションを活性化する」の5つの取組みを着実に実行していく。また、人命に関わる事故・事象の撲滅に向け、リスクの大きい事象を多面的に分析し、ハード・ソフトの両面から対策を講じていく。そのためには、事故・事象を振り返り、速やかな正しい報告に基づく的確な対策を実行するとともに、それを風化させず教訓として活かしていく。また、グループ一体となった安全活動を推進し、構内事故防止の取組みを強化するとともに、脱線復旧訓練や防災訓練を通じて異常時対応力、協力会社との連携強化を図っていく。

さらに、山陽線列車脱線事故の要因と考えられるコンテナ偏積や、コンテナ開扉・危険品漏洩などコンテナ輸送に関わる事故防止を強化するため、貨物運送約款の遵守について利用運送事業者への啓発を進めるとともに、集荷・積込作業員への教育にも積極的に関わり、輸送過程における安全水準の向上を図る。また、私有コンテナ及びISOコンテナの輸送中における事故・事象が多発している状況を踏まえ、コンテナ所有者への点検強化や適切な管理の徹底を求める体制を強化する。偏積コンテナを駅に搬入させない仕組みづくりとして、簡易走行型トラックスケールや輪重測定装置等のハード設備を用い、利用運送事業者等と協力しながら偏積防止対策を推進する。また、危険品輸送に関しては、現場管理者向けの教育資料を活用し、初動対応力を高めていく。

鉄道業務に従事する社員については、省令に基づく適性検査や点呼での心身状態の確認を厳正に行うとともに、動力車操縦者に対しては、酒気帯び確認を徹底する。また、受託会社においても点呼実施とその報告を義務付け、点呼立会いによる執行状況の確認など、厳正な管理により資質の維持・向上を図る。

労働災害の防止に向けては、死亡や重大な後遺症につながる触車・感電・墜落・交通事故といった四大労働災害、ならびに構内交通ルール違反による労働災害の撲滅に向け、プロジェクトチームを組成し具体的な防止策の検討・実行を進めるなど、全社一丸となって取り組んでいく。また、熱中症や経験の浅い社員の労働災害発生傾向を踏まえ、各職場で重点目標を設定し、未然防止を徹底する。加えて、好事例の共有や、過去の重大事故の風化防止、ヒヤリ・ハット活動等を通じて、日常

業務に潜む危険に対する感度を高めるとともに、ヒヤリ・ハット予算を活用した現場改善の推進や優れた取組みに対する表彰により、社員の主体的な参加意識を高め、安全文化の醸成と労働災害ゼロの実現に繋げる。

③ 安全を支える基盤の強化

職場における安全の取組みは、社員一人ひとりが主体となり、常に取組み内容を見直しながら、グループ一体となって進めていく必要がある。そのため、更なる安全性向上を目指し、P D C Aサイクルを回しながら安全施策を推進していく。あわせて、現業機関における作業がマニュアルやルールに則って実施されているかを確認する「業務監査」と、安全マネジメント制度に基づき現業機関の実態を把握し、安全管理体制が適切に機能しているかを確認する「安全監査」の結果を共有する。両監査室が連携して安全管理体制の点検強化を図るとともに、同様の問題が他部署で発生しないよう、必要な確認を継続的に実施していく。

安全の主役となる社員の育成に向け、現場長安全研修や安全ブレイン研修を中心とした体系的な教育を実施する。現場長や管理者には、危険を察知する感性と「安全は自ら創る」という意識を身につけさせ、次代の安全を担う人材の育成を図っていく。また、初任の現場長には、着任後概ね1ヶ月以内に基礎研修を実施するとともに、グループ会社も含めた現場長安全研修により、安全に対する知識と責任意識を強化していく。あわせて、安全の推進役となる人材を育成する安全ブレイン研修では、駅・運転・検修・保全担当者が事例共有や意見交換を通じ、自主的に事故防止へ取り組む能力を高める。さらに、過去の重大事故を学ぶ「刻心塾」については、九州や北海道でもリアルタイムに受講できるサテライト展開を行い、更なる受講者の拡大、安全教育の深度化を図っていく。

リスクの大きい事故・事象を未然に防止するため、効果的なハード対策を計画的に推進する。入換作業時の安全性の一層の向上、脱線検知装置の開発、検査記録の書き換え防止、信号冒進や分岐器制限速度超過を防ぐための連続速度照査用ATS地上子等の設置推進、PRANETSとの連携による列車編成通知書の表示など、安全性向上と作業環境の改善を図っていく。また、手ブレーキ検知システムの私有貨車への導入に向けた検証やコンテナ積付検査をバックアップするシステムの開発、構内移送トラックの安全機能強化などを進めるとともに、老朽化した軌

道・電気設備の更新、地震に備えた建物耐震・天井クレーン落下防止策など、設備面の安全性向上を図っていく。

安全に関する情報共有と全社の一体化を図るため、安全統括本部の情報誌「セーフティスクラム」や「安全ポータルサイト」を活用し、事故・事象、労働災害の情報共有や注意喚起、教育資料の閲覧を行うとともに、他職場の好事例やヒヤリ・ハットの取組みを水平展開することでコミュニケーションを活性化し、安全意識の向上に役立てていく。

(2) 安定輸送の追求

① 災害等輸送障害時の対応力の強化

自然災害の激甚化・多発化による長期間の運休や、鳥獣・倒木等による輸送障害が増加していることから、災害等による輸送障害への対応力の強化を図り、お客様に安心してご利用いただける物流サービスの提供に取り組む。

総合物流事業では、トラックや船舶など多様な輸送モードも利用するが、鉄道の輸送障害時にはそうした鉄道以外の輸送手段を活用し、代替となる輸送ルートを複数持つことで、迅速に必要な輸送力を確保できる体制を整えていく。

また、代行輸送体制への迅速な移行を図るべく、グループ会社や利用運送事業者と連携し鉄道以外の輸送モードを平常時から活用する「フェーズフリー」に引き続き取り組んでいく。

船舶代行については、共同保有船「扇望丸」を有事の際には速やかに立上げられる体制を堅持していく。また、既設内航船の通年利用拡大と、鉄道と船舶運行区間がほぼ同じであるルートについて直行輸送の併用を検討していく。

鉄道によるう回ルートの設定が困難である山陽線の不通時を想定し、トラック及び船舶での代行輸送と鉄道輸送の結節点として新南陽駅の拠点化を引き続き進めていく。駅建物の移転・新設等を含めたコンテナホームの整備による荷役可能両数の拡大と、駅構内における代行トラックの駐車場の整備による代行体制の迅速化を図る。また、地方運輸局・地方整備局や関係自治体、荷主、利用運送事業者等といったステークホルダーと連携してこの間開催してきた官民一体のBCP対策検討会については、地域を主体とした体制に変更し、今年度も継続して開催することで、災害等輸送障害時の対応力の強化に努めていく。また、う回列車運転に備え

た機関車運用の柔軟性を確保するため、E H500 形式機関車の上越線への定期運用拡大を図るとともに、異常時を想定して平常時に東北線を走行している一部貨物列車の上越線う回運転計画を策定する。

一方、多発する鳥獣・倒木等被害への対策としては、関係自治体や第一種鉄道事業者との連携を図るとともに、忌避音吹鳴装置搭載車両の運用範囲を拡大し、その効果の検証を行い、対策に繋げていく。

② 輸送品質の向上

車両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る。東海道線・山陽線の主力機であるE F 210 形式 300 番代機関車の導入を継続的に実施していくほか、次世代コンテナ車の開発に向けて、必要な技術開発及び検証を進めていく。フォークリフトについては、計画的な更新と車両管理システムによる一元管理、及び長納期部品の自社保有を進めることで故障発生時の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。

鉄道設備では、保全管理システムを活用した設備管理の厳正化、軌道・土木・電気設備等の老朽設備取替及び構内照明等のL E D化、耐震補強・地震対策措置を着実に推進するとともに、関係部署が連携して計画的な保守工事を実施していく。

係員の取扱い誤りに起因する輸送障害対策として、「安全の価値観」を具現化するための5つの取組みを推進し、社員一人ひとりの知識・技能の向上を図るとともに、グループ会社や関連会社との連携を強化し、安全の確立、安定輸送の確保に努める。また、荷役作業における事故防止と輸送品質の向上を目指し、積卸業務における指導体制の強化を図っていく。

さらに、これまで旅客会社に委託していた運用指令業務の一元管理に向け、J R 東日本へ委託している運用指令業務の一部(新潟支社指令室)を解消して業務直営化し、新たに「新潟貨物運用指令」を設置することで、貨物運用指令業務の内容自体を見直し、手配の迅速化と円滑な運用指令業務の遂行を目指し、貨物鉄道輸送全体の品質向上に繋げていく。

(3) 鉄道×物流の総合力による輸送量の拡大

グループが一体となって総合物流事業の取組みを次のステージへ進めるととも

に、トラックドライバー不足やカーボンニュートラルといった社会課題の解決に向け、お客様のニーズに合った商品作り・営業活動を展開し、輸送力の最大活用による積載率向上と輸送量拡大を図る。

① JR貨物ロジ・ソリューションズを軸とした総合物流施策の推進

2025年4月に立ち上げた「JR貨物ロジ・ソリューションズ株式会社」を軸に、グループ会社が持つ物流機能と貨物鉄道輸送との連携をより一層強化し、貨物鉄道輸送をはじめとしたあらゆる輸送モード・輸送サービスをトータルで提案・提供していく。また、他のグループ会社や利用運送事業者、3PL事業者等との協業も図りながら、当社が持つ営業体制と連携し、マーケティングや商品開発、輸送の受発注作業や輸送途上のフォローなど均一的・一体的なサービスを提供できる「ロジスティクスソリューションプロバイダー」を目指していく。

総合物流事業の推進に向けて、お客様の物流形態の変革や効率化のニーズに対し、計画の初期段階からご相談に応じるなど、元請的な位置に立ったソリューション提案を行える組織横断的なチーム編成で営業活動を進める。当社の貨物駅・その附帯物流施設、グループ会社が有するアセットを最大限活用し、かつ協力会社等の戦力を組み合わせた提案により、鉄道とトラックの協調による効率的で災害対処も考慮したサステナブルな物流の構築を進めていく。

あわせて、各機能の運営面においてグループ会社との連携も視野に入れながらモーダルコンビネーションを推進するための施策を引き続き推進する。貨物駅における物流結節機能強化に向け、積替ステーションやパレットデポを活用するとともに、「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」の拡大を図ることで、保管及び集配機能等の強化を進める。

② 商品力の更なる強化

貨物輸送量拡大に向けて、昨年度に続き、マーケティングプロセスに基づきお客様の声や貨物地域流動調査、他モードの積載率や運賃変動の状況の実態を踏まえたデータ分析を行い、生成AIを活用した分析も加えながら的確なターゲットティングを実施する。また、本年は特に貨物鉄道輸送への関心を持った新規顧客のキャッチ及びアプローチを確実なものとしていくため、Webマーケティング、デジタ

ルマーケティング、インサイトセールス等の深度化にも取り組む。加えて、「物流の2024年問題」も3年目を迎え、更なる深刻化が想定される労働力不足や環境問題への対策等を背景としたニーズの把握、物流業界の動向やご利用状況等のデータ分析を踏まえた機動的な輸送力の配置や弾力的な運賃施策の提案など、戦略的な営業活動を展開する。また、積載率向上のための取組みとして、2024年度に導入したIT-FRENSの「キャンセル待ち機能」や輸送枠の「空き状況見える化」の活用に加え、直前にキャンセルが生じても輸送力を活用できる施策、リードタイムが長い貨物を誘致する施策を展開することで、輸送力の最大活用を図る。

31ft コンテナ輸送の拡大については、10tトラックと内容量がほぼ同等であり、既存の輸送体系や設備を大きく変更することなく鉄道利用が可能であることから、近年需要が高まっている。昨年までに当社においても国の支援を活用して31ft コンテナ60個の新製を行い、新規案件の獲得、既存輸送の増送に活用した。2026年度についても、利用運送事業者や3PL事業者、コンテナ保有会社、荷主企業等との連携による仕掛案件の成案、ラウンドマッチングの深度化を図り、更なる利用の拡大を図る。また、首都圏から九州地区や北海道地区への往路需要に対して復路物量が見合わず片道輸送となってしまう課題については、既存の求貨求車システムとの連携によるラウンドマッチングサービスにより復路の積荷化を進める。あわせて、コンテナ留置スペースの見直し・拡充等により31ftコンテナへの対応力を高めた西浜松駅や静岡貨物駅、新たに改良を行う熊谷貨物ターミナル駅における利用誘致を進めていく。

定温コンテナ輸送の拡大については、引き続き高いニーズのある定温輸送の拡大に向け、31ftコンテナ同様に片道輸送の解消やコンテナ新造に対してマッチング提案の強化、国の支援策活用を関係者と共同で実施する。特に、近年需要が大きく伸びている中食・冷凍食品や先行事例のある医薬品の輸送について、これまでにご利用のないお客様や3PL事業者への提案営業を進める。

中距離帯輸送の拡充については、「物流の2024年問題」を背景にトラック輸送が主流であった中距離帯（600km前後）においても、引き続き鉄道利用の需要が見込まれている。このため2026年3月のダイヤ改正では、東京から大阪間の輸送力の増強及び速達化、名古屋から福岡間の輸送力増強、ご利用が増えている新潟地区と関西地区間の輸送力設定等を実施した。引き続き、お客様のニーズに応じた弾力

的な輸送力配置に取り組む。今後とも、リードタイムの緩和の動きや物流量の変化を把握・分析し、競合となる内航海運ルートへの輸送実態も踏まえた上でターゲット区間を見極めながら、既存のアセットを最大限活用した中距離帯におけるネットワークの整備を進めていく。

また、安全保障の観点からも、有事において物資を迅速かつ大量に機動的に展開できる貨物鉄道輸送への期待が高まっている。既存のネットワークやアセットを有効活用しつつ、想定される必要な輸送体系の構築に向け、防衛省をはじめとする関係機関との調整を行っていく。

③ 駅・営業の一体化（新しい営業体制）を活かした営業展開

2024年5月に実施した駅と営業所の一体化により、各駅において収益拡大に向けた取組みが進められ、駅社員にもお客様目線、営業マインドが定着してきた。今後、更なる営業戦力の最大化を図り、駅を起点とした営業施策を展開することで、積載率の向上及び収入拡大を図っていく。また、総合物流営業を視野に入れたスキル構築を目指し、JR貨物ロジ・ソリューションズ株式会社との人事交流も含めた営業社員の育成キャリアパスを策定し、それを活かした営業戦略を検討していく。

④ 新時代の貨物鉄道輸送に相応しい制度見直し

「物流の2024年問題」やドライバー不足等の社会課題の解決に向け、モデルシフトの担い手として貨物積替設備の整備、31ftコンテナ対応の強化、安全対策機器の導入などに取組んできた。しかし、原料費・燃料費・人件費の高騰や設備更新費等の増嵩を企業努力のみで吸収することは困難となっており、持続可能な貨物鉄道輸送サービスを維持・強化するため、基本運賃の改定を実施する。また、トラック代行拠点として運営しているORS・コンテナ新営業所におけるこれまでの鉄道運賃を基準とした料金体系を改めるとともに、駅構内におけるコンテナの一定期間の留置無料サービス等、鉄道附帯のサービスについて、お客様のご利用実態に応じた内容の見直しを検討する。

⑤ 「物流統括管理者（CLO）」選任企業への働きかけ促進

2026年4月の改正物流法完全施行により、荷主に対して物流効率化の努力義務

が課されることに伴い、これまでの商慣行の見直し、リードタイムの緩和、共同輸送拡大等、既存の物流に様々な変化が生じることが想定される。あわせて特定荷主企業に対し、4月から「物流統括管理者（CLO）」の選任が義務付けられ、経営レベルで物流業務全体を統括することとなる。このような動きを踏まえ、当社ウェブサイト的大幅見直しや広告媒体の活用等により対象企業に対する積極的な営業活動を行うとともに、物流関係団体の会議の場を活用し、CO₂排出量削減効果を含む鉄道利用促進に向けた働きかけを継続して実施する。

⑥ 業務の効率化・内製化、既存アセットの最大活用

少子高齢化による労働力人口の減少や、地域間の人口偏在等の課題に対応するためには、生産性を高めることが必要である。既成概念にとらわれることなく業務を見直し、効率化や多能化、融合化を目指した業務多能化ガイドラインの検討を進める。輸送機材の稼働率向上と輸送量に応じた列車体系の見直しや、フォークリフト用のタイヤの組換・着脱業務の内製化など、委託業務の内製化や業務体制の見直し等を通じて既存アセットの最大活用と仕事の仕組みの効率化を図る。また、ITインフラ機器や各種システムの最大活用による業務プロセスの抜本的な見直しとあわせて、システム開発・保守業務の内製化によるコスト削減を検討していく。また、有効活用されていない土地や設備等を活用することで限られた設備、コストの中で利益の最大化を図っていく。

（4）鉄道と不動産の一体的な取組みによる収益力の向上

① 開発に適合する用地の生み出し（鉄道用地からの転用）

鉄道と不動産の連携を一層強化し、両事業のシナジー効果創出による総合物流事業の進展及び開発部門の収益拡大を目的として、鉄道用地からの転用も含めた開発用地の生み出しに取り組んでいく。各用地が有する立地特性や将来性を踏まえ、そのポテンシャルを最大限に発揮できる戦略的な開発需要を見据えた用地生み出しを行っていく。

② 新たな物流結節点の整備

生み出された用地については、回転型不動産ビジネスとの連携や、その他開発案

件への活用、用地交換、売却等を通じて資産価値の向上及び収益化を図っていく。特に、総合物流の高度化、モーダルコンビネーションの更なる進展に向けて、鉄道輸送と親和性の高いレールゲートをはじめとする物流結節点としての整備を検討し、鉄道と不動産を一体とした物流インフラの構築を目指していく。

(5) 経営基盤の強化、更なる役割発揮に向けた体制強化

① グループ全体のコーポレート・ガバナンスの強化

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重要課題と位置付けており、引き続き取締役会の実効性・透明性確保に取り組む。社外取締役及び監査役を選任し、社外取締役については独立した立場から当社経営への専門的知見の反映と業務執行の監督、監査役については独立した立場から業務及び会計監査を行っていく。また、株主である鉄道建設・運輸施設整備支援機構との対話を通じてステークホルダーから期待される企業運営に取り組んでいく。

業務の監査については、経営への影響度のほか、各業務のリスクにも留意しながらテーマ選定を行い、経営基盤の強化に資する監査を実施するほか、AM（アセットマネジメント）事業に関する監査体制を整備する。また、グループ全体のガバナンス向上を図るため、引き続き連結子会社等を対象として、直面する経営課題への対応等についての経営トップに対するヒアリングや過去の監査における指摘事項のフォローアップを行う。持分法適用会社（臨海鉄道会社）については、内部統制状況全般を確認するほか、2025年度に監査を実施した会社に対する指摘事項等の改善状況のフォローアップを行っていく。また、JR貨物グループ監査役連絡会を通じて、グループ会社に派遣される非常勤監査役の監査活動を支援するほか、常勤監査役等との意思疎通促進による監査レベルの向上や均質化を図る。

コンプライアンス強化については、これまでもJR貨物グループコンプライアンス指針の徹底や法令遵守に注力してきたが、2024年度に判明した輪軸組立作業における作業記録の書き換え等の不適切事案を踏まえ、社員一人ひとりが自らの問題としてコンプライアンスに向き合う意識の浸透を図る施策を引き続き実施していくとともに、その風土醸成に向けて管理者層向けの実践的な教育を実施していく。また、法務業務においても、重要案件のリーガルチェック徹底をはじめ、AM事業を含む事業展開に対する法務面からの支援を通じて、事業の適正かつ円滑

な推進を図る。

リスク管理については、「リスク管理委員会」において多面的に検討し、重要度指標の設定などを行う。各部署ではリスク管理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、グループ全体でのリスクの把握にも取り組んでいく。

② 情報セキュリティとITリテラシーの向上

2025年度においては、国内大手企業においてサイバー攻撃被害が発生するなど、事業継続の観点からこれまで以上に情報セキュリティ対策の強化が求められている。このような環境変化を踏まえ、引き続きグループ会社を含めた情報セキュリティレベルの向上に向けて、標的型攻撃メール訓練の実施やグループ会社向け情報セキュリティ手引書の配布、グループ各社における情報セキュリティの取組み状況の確認、リモートも活用した教育などに取り組んでいく。あわせて、生成AIの活用や業務自動化のツール活用に向け、セキュリティの確保やサービス提供環境の構築を進めるとともに、社員のITリテラシー向上を図っていく。

③ 人的投資と働きがい創出

会社発展の原動力は「社員一人ひとりの成長」であり、その成長を支援し個々の社員が持つ「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繋がる。働き方の多様化や労働環境の変化に対応した制度設計やグループ会社を含めた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、人的投資の充実を図り、社員のモチベーション向上に繋げる。

人事・評価制度については、定年年齢の65歳への延長に伴う65歳以降の働き方など、諸課題の解決のための制度修正を検討する。また、2024年度に導入したフレックスタイム制度の運用状況を確認した上で、適用範囲の拡大など仕事と育児・介護の両立支援に向けた制度拡充を検討していく。あわせて、人材の定着や能力開発を主眼に、職群や年齢層に応じた多面的なキャリアパス形成に向けた支援やメンター制度の深度化などを行うとともに、人材確保の面では採用市場の変化に対応し、新卒・経験者採用ともに柔軟な採用活動を展開していく。また、当社の持続的発展には、全ての社員とステークホルダーの人権尊重とDE&Iの推進が

不可欠である。人権尊重に向け、人権方針の策定や人権デューデリジェンスの取り組みを実施するとともに、DE&I推進のため「多様な人材の確保」に資する障がい者や女性の働きやすさを向上させる施策を実施する。あわせて、職場環境の面からも多様な働き方を支援すべく、使いやすいオフィスの整備に引き続き取り組む。

教育面では、昨今の重大事故やコンプライアンス事案等の発生に鑑み、安全の確立及びコンプライアンスの徹底を基盤とした教育を推進するとともに、社員一人ひとりの働きがいを高め、社員エンゲージメントの向上を図る。加えて、物流業界の課題や物流GX・DXをはじめとする外部環境の変化等に適応し、経営課題の解決を主体的に推進できる人材の育成を進めるとともに、JR貨物グループが培ってきた技術・技能の確実な継承を通じて、将来を担う人材の育成を推進する。

また、健康経営の観点から社員への健康投資を行い、社員の活力向上と組織の活性化に向けた取り組みを推進する。JR貨物グループ健康経営のスローガンである「社員と家族の健康＝鉄道×物流のミライ」を実現するため、2025年度に取得した「健康経営優良法人」の認定継続に向け、社員本人の健康増進だけでなく、ご家族の特定検診の受診率向上や、社内の健康増進セミナーの開催などの取り組みを推進していく。

④ グループ経営の強化

グループ各社の経営資源・機能を連携させた総物流サービスを展開するとともに、各社が担う役割や機能を高め、その強みを最大限に活かして収益の拡大を図ることにより、個社の更なる成長とグループ全体の持続的な発展を目指す。

災害対応力の強化を目的としたフェーズフリーの取り組みにおける連携、JR貨物ロジ・ソリューションズ株式会社を中心とした総物流企業への進化に向けた連携、不動産事業の拡大に向けた連携など、グループ各社が持つ機能を活かした企業間連携を推進する。また、各企業にJR貨物から派遣している社外役員の役割を明確化・強化するとともに、業績評価制度を通じて各社のモチベーション向上を図り、連結経営の一層の深度化を進める。

このほか、シェアードサービスの拡大や会計システムの統一、CMS（キャッシュ・マネジメント・システム）の拡大により、グループ全体の会計レベル向上や内部統制強化に取り組むとともに、生産性の向上を着実に進め、コストの抑制を図る。

あわせて、グループ全体としての情報セキュリティレベルの向上を図る。

J R 貨物グループの体制強化には、グループ各社が自社の役割を果たしながら相互に連携・協力することが欠かせないことから、各グループ会社の次世代を担う社員の育成を目的とした研修を開催し、グループ全体での人材育成を行っていく。また、J R 貨物も含めたグループ会社のトップが一堂に会するグループ社長会議等の会議体を通じて双方向のコミュニケーションを図り、グループとしての総合力を発揮していく。

⑤ 収支構造改革の推進

貨物鉄道輸送量の拡大による収入の確保と並行して、原油価格の高騰や急激な円安、人件費・原材料費の上昇などにより増嵩したコストの徹底的な削減に引き続き取り組み、収支構造改革を通じて健全な経営体質を目指す。

資金調達面では、グリーンボンドやシンジケートローンを引き続き活用しながら、資金調達方法の多様化を推し進めるとともに、CMSの導入等による資金の効率的・効果的な運用によりグループ資金の有効活用を図り、金利上昇局面における資金調達コストの抑制に努める。あわせて、効果を見極めながら規律ある設備投資を行うことにより、引き続き財務規律の保持に努める。

物品調達及び工事契約については、2026年1月に施行された「中小受託取引適正化法（取適法）」を遵守しつつ、調達方針に基づき適正価格の維持に努める。物品調達では、商社系サプライヤー等を活用した新規取引先の発掘のほか、見積り依頼先の拡大に取り組み、競争環境の醸成を図る。

工事契約では組織横断のメンバーによる工事コスト削減の取り組みを中心に、工事・調達方式等の精査により価格の適正化を進める。あわせて、適正在庫の実現に向けて関係部署と連携し、安定調達の維持と在庫管理の改善に取り組む。

また、ドライバーシステム(DS)とトラックドライバー用アプリ(T-DAP)の機能を統合した『Smart-PLAT』による生産性及び安全性の向上など、「スマート貨物ターミナル」実現に向けた情報プラットフォームを構築する。

このほか、安全の確保を前提に、機関車・貨車の検査周期延伸、システムを活用した貨車の使用休止の取得、DF200形式機関車やフォークリフトのアイドルングストップ等によるコスト削減を継続するとともに、車両所の老朽化に伴う建物・設

備レイアウトの全面的な見直しを行い、機能更新と体制刷新を進める。

また、今後加速する人口減少や需要構造の変化、物価上昇に伴うコスト増嵩など厳しさを増す経営環境を踏まえ、AIを活用した分析や業務効率化等により、収入拡大と費用削減の両面から収支構造の改善に向けた検討を進めていく。

⑥ コーポレートコミュニケーションの強化

情報発信力強化の一環として、XやInstagramを開設し、SNSトレンドの中心である画像・動画を活用した投稿を行っている。2026年度においては、貨物鉄道事業の紹介に加え、採用やサービス認知につながる情報や親しみやすいコンテンツを充実させ、SNSを通じた認知度向上及びリーチ層の拡大を図る。

また、プレスリリースの量的・質的な向上、メディア向け見学会や貨物列車添乗などの取材機会の提供を通じてメディアとの接点拡大と関係強化に取り組むとともに、メディアトレーニングの実施等により広報対応力の質を高める。

あわせて、メディア等の外部視点を活用した当社グループへの社会的価値・魅力の認知向上と、社内報などを活用して経営方針や自らの業務と会社全体とのつながりへの理解を促すことで、社内外双方から社員エンゲージメントの向上を図り、持続的かつ効果的なコーポレートコミュニケーションを推進する。

⑦ カーボンニュートラルに向けた取組み

自社の間接的なCO₂排出量を示すScope 3については、2027年3月期以降、順次開示が義務化されていく方針が示されており、各企業において排出量削減に向けた取組みが加速している。貨物鉄道輸送をご利用いただくことで、お客様の企業活動における生産から廃棄に至るまでのサプライチェーン全体のCO₂排出量削減に資することができるため、モーダルシフトへの機運は一層高まっている。

一方で、CO₂排出量の削減効果については、より精緻な算定が求められている。このため線区ごとの排出原単位の算出を行うとともに、ホームページ上の情報提供サービスへの反映を行っていく。また、貨物鉄道輸送の活用を促進するため、荷主企業に対して、トラック輸送から鉄道輸送へのモーダルシフトによって削減されるCO₂排出量をクレジット化するJ-クレジット制度の活用を視野に入れ、新規方法論の確立及び営業展開を推進していく。

当社のCO₂排出量削減については、2022年7月に公表した環境長期目標「JR貨物グループカーボンニュートラル2050」で定めた目標の達成に向け、フォークリフト第4次規制車の導入促進や停車場構内の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。あわせて、バイオディーゼル導入箇所の拡大や遊休地を活用した太陽光発電の実施に向けた検討を継続して取り組むとともに、システム導入による現場単位での確実なCO₂排出量の把握と、実行性の高い省エネルギー施策を推進し、着実な排出量削減を図っていく。

また、次世代エネルギーとして期待される水素について、企業間連携による水素利活用調査に引き続き参画していく。鉄道による水素サプライチェーンの構築に向け、専用コンテナ開発にあたっての技術的課題や輸送に際しての法的課題等を整理するとともに、各種実証実験にも取り組んでいく。

⑧ 効果的な新技術の導入

労働人口の減少や外国人労働者の増加といった雇用環境の変化や加速度的な技術革新は、当社の事業環境を急激かつ大きく変化させている。将来を見据えて社会・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事業の継続を図るため、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。

具体的には、2024年度に導入したセミオート・ガイダンス機能付フォークリフトの運用面での検証を進めるほか、コンテナ積付検査の省力化を目的とした画像検査や入換機関車の遠隔操作化に向けた検討、カメラ等を使用した地上設備の自動診断の検討など行っていく。あわせて、新幹線等による貨物輸送も視野に入れたトラックとコンテナ間の積替自動化や自動物流道路、港湾、空港といった物流インフラとの連携の検討を深度化させるとともに、出資する株式会社T2と共同で自動運転トラックと貨物鉄道の双方の輸送に対応可能なスワップボディコンテナを用いた輸送の実証実験を行う。

⑨ 海外における貨物鉄道事業への参画

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、引き続き複数の現地企業と協力覚書を締結しているタイ王国（以下「タイ」）に重点を置いて活動する。具体的には、タイやその周辺国での鉄道輸送への関心の高まりを背景に、

当社が鉄道輸送者とお客様の仲介役となって鉄道をご利用いただくプラットフォーム事業や周辺物流機能での事業展開などの検討を進める。

このほか、国土交通省や国際協力機構（JICA）調査をはじめ海外からの研修及び視察への対応も引き続き行う。

2. 鉄道輸送に関する計画

(1) 基本的な方針

2026年春ダイヤ改正は、中計2026の最終年度の商品を決める重要なダイヤ改正であり、「物流の2024年問題」の解決のみならず、カーボンニュートラルの対応など当社への期待にしっかり応えるため、需要の旺盛な複数の地帯間において、列車増発による輸送力増強を行った。このほか、大型コンテナの取扱い拡大を引き続き推進する。

一方、物価高騰等のコスト上昇により収支構造改革が喫緊の課題となっていること、また労働力需給にも留意する必要があることから、運転士ならびに輸送機材の効率的な運用を追求した輸送体系の構築に取り組み、コストの削減を引き続き進める。

(2) 2026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 | 1,945万トン | 183億トンキロ | 56百万キロ |
| 車扱 | 800万トン | 11億トンキロ | 3百万キロ |
| 計 | 2,745万トン | 194億トンキロ | 60百万キロ |

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

中計2026で定めた5つの基本方針に基づき、人命を守るための安全投資や既存アセットの最大限活用を前提とした設備投資を中心に実施する。

鉄道施設、機器の整備や更新を進めるとともに、引き続き輸送量拡大や災害時の対応力強化といった鉄道ネットワークの強靱化に資する投資にも取り組み、経営基盤強化を図る。また、不動産事業の更なる展開による収益拡大を図る。

実施にあたっては、施工能力・成長性・実効性・必要性等を確認し、計画的に必要な設備投資を確実に推進していく。

| 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、土木設備の更新 ○運転保安、電車線、電力設備の更新 ○連動装置の更新 ○建物耐震改修、リフォーム |
| | 保安・防災 安定輸送 対策 | ○輸送障害への対応強化及び大型コンテナ取扱量拡大に向けた駅設備改良 ○仙台貨物ターミナル駅・沼津駅の移転工事 |
| 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 ○賃貸物件の新設や不動産物件の取得及び投資 ○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・改造工事 |

4. その他の事業運営に関する計画

(1) 回転型不動産ビジネスの展開と不動産ポートフォリオの充実

保有する不動産資産を有効活用し、不動産利益の拡大による経営基盤の強化及び総合物流事業の深度化を通じた社会価値の向上を目的として、2024年度より回転型不動産ビジネスに参入した。既存の賃貸用不動産のうち、個別物件の機能や使命を見極めた上で、売却効果の高い物件をファンドに組み入れることで、資金を調達し、その資金を新たな不動産の取得・開発へ再投資する資産回転型のスキームである。取得後は、需要に応じたリノベーションや運営改善等により資産価値の向上を図り、再度売却・再投資を行うことで、資産効率を高めながら不動産事業の規模拡大と収益性向上を図っていく。本ビジネスの推進により、ポートフォリオの充実を考慮しながら、利回りが確保できるアセット（商業・ホテル・オフィス・データセンター等）への投資も行い、バリューアップによる資産価値向上、金利変動や経済環境変化への対応力強化、社債や銀行借入に依存しない資金調達手段の多様化などの効果を見込んでいく。

また、ファンドに組み入れる賃貸用不動産のPM（プロパティマネジメント）やBM（ビルディングマネジメント）を当社グループが継続して担うことで収益を得るフリービジネスの創出に引き続き取り組むとともに、AM（アセットマネジメント）事業の内製化については、2026年上期中に投資助言業の許可を取得する見込みであり、第2号ファンドを年度内に組成する計画である。これらを通じて貨物鉄道輸送とのシナジー効果を得られる物流施設の取得・開発を加速させることで総合物流事業を深度化させ、「JR貨物グループ長期ビジョン2030」で掲げた「総合物流企業として最適なソリューションを提供し社会価値向上に取り組む」の実現を目指していく。

(2) 不動産事業の収益規模拡大

物流施設に関する取組みについては、マルチテナント型物流施設の拡大を視野に入れ、首都圏を中心に全国各地での物件取得や共同出資を検討するほか、当社で保有する土地の有効活用策として、仙台や足立、横浜羽沢における開発計画を推進していく。

賃貸マンションは、フレシア笹塚、フレシア成城（いずれも外部物件取得）の2物件が2026年度内の賃貸開始に向けて工事を進捗させている。また、分譲マンションは、広島牛田社宅や西橋本社宅の跡地における共同事業を進めている。

既存物件の有効活用の取組みは、社宅跡地の活用案件として、上記の開発に続き、苗穂（札幌市）、盛岡堂ノ前（盛岡市）等で開発を推進する。また、長崎ORS用地の不動産賃貸事業への転用や、土地区画整理事業が進展する東高島地区におけるマンション開発についても、事業化に向けた検討・調整を進めていく。あわせて、オフィスビル「ガーデンエアタワー」（千代田区）や全国各地の物流施設を中心に、計画的なリニューアルや設備更新を実施し、資産価値の維持・向上を図っていく。

各物件の管理業務については、グループ会社とともにPMやBMなど賃貸マンション事業運営のノウハウ蓄積を引き続き進めるとともに、グループ会社事業として収益拡大を図る。

（3）新規事業の展開

新規事業については、社会課題の解決や地域社会への貢献に資する事業に挑戦し、貨物鉄道事業、不動産賃貸事業に次ぐ第3の柱としてグループの持続的な成長を支える事業の創出を目指す。

植物工場事業に続く新規事業の創出に向け、機関車やコンテナの撮影会などの有料イベントを現業機関からの企画発案により実施しており、今後も全国的に実施を進め、収益拡大を図る。さらには、ドラマや映画などへロケ地を提供するロケーションサービスなど、当社特有の鉄道資産を活かし、地域貢献や旅客会社との連携を通じて、新たな価値の共創を視野に入れた事業化に取り組んでいく。

(添付資料1)

2026 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, 9 6 9 |
| (1) 営業収入 | 1, 9 6 4 |
| (2) 営業外収入 | 5 |
| 2. 資本的収入 | 2 7 0 |
| (1) 借入金 | 2 5 0 |
| (2) 無利子借入 | 1 3 |
| (3) 社 債 | — |
| (4) その他の資本的収入 | 5 |
| (5) 設備投資助成金 | 1 |
| 3. 前年度からの繰越金 | 2 6 1 |
| 計 | 2, 5 0 2 |
| II. 資金支出 | |
| 1. 営業的支出 | 1, 7 0 4 |
| (1) 営業支出 | 1, 6 8 3 |
| (2) 営業外支出 | 2 1 |
| 2. 資本的支出 | 5 4 4 |
| (1) 設備投資 | 3 0 0 |
| (うち支援措置対象分) | (3 4) |
| (2) その他の資本的支出 | 2 4 3 |
| 3. その他支出 | 7 |
| 4. 翌年度への繰越金 | 2 4 6 |
| 計 | 2, 5 0 2 |

借入金の一部は社債とする場合がある

(添付資料2)

2026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 | 1,565 |
| (1) 運輸収入 | 1,341 |
| (2) その他収入 | 224 |
| 2. 営業費 | 1,657 |
| (1) 業務運営費 | 1,383 |
| (2) 諸 税 | 69 |
| (3) 減価償却費 | 205 |
| 鉄道事業営業利益 | △92 |
| Ⅱ. 関連事業営業利益 | |
| 1. 営業収益 | 214 |
| 2. 営業費 | 76 |
| (1) 業務運営費 | 32 |
| (2) 諸 税 | 18 |
| (3) 減価償却費 | 25 |
| 関連事業営業利益 | 138 |
| 全事業営業利益 | 46 |
| (営業外損益の部) | |
| Ⅲ. 営業外損益 | △15 |
| 経常利益 | 30 |
| 特別損益の部 | |
| Ⅰ. 特別損益 | △14 |
| 税引前当期純利益 | 16 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 7 |
| 法人税等調整額 | △0 |
| 当期純利益 | 9 |

(参 考)

2026 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 3 4 |
| 老朽設備取替 | 7 2 |
| 保安・防災対策 | 8 |
| 安定輸送対策 | 5 3 |
| 環境保全 | 0 |
| 経営の体質改善 | 1 3 2 |
| 業務運営方式の改善 | 1 1 2 |
| 技術開発・その他 | 1 9 |
| 輸送力整備 | — |
| 幹線輸送 | — |
| 車 両 | 1 9 |
| 総 係 費 | — |
| 合 計 | 2 8 6 |

上記にはリースを含まない