

# 2023 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

カーボンニュートラルの達成や労働者不足等によるトラックドライバー不足などの社会課題の解決のためには、環境特性に優れ労働生産性の高い貨物鉄道輸送は欠くことのできない輸送機関であり、貨物鉄道の輸送量拡大は持続可能な物流の実現に大きく貢献するものである。本年度の事業計画の取組みを通じた積載率向上による輸送力の最大活用によって、165億トンキロ（2021年度実績）に留まるコンテナ輸送量を拡大し貨物鉄道輸送がさらに役割を発揮することが、ステークホルダーのみならず広く社会からも求められ、期待されている。

当社はグループ全体でお客様のニーズに応え、ひとつでも多くの貨物を輸送することにより、貨物鉄道輸送が果たすべき役割と責任を全うし期待に応えていかなければならない。コロナ禍や災害等の影響による輸送量の伸び悩みに加えて、燃料費の高騰等によりコストは増加しているという厳しい現状にあるが、グループ全体で協働しながら取組みを進めることで、貨物鉄道輸送がその存在意義を示し役割を発揮するポテンシャルは十分にある。現業機関、支社、本社の社員一人一人が事業計画達成の当事者であることを認識し、主体性を持って業務に励み、安全の確立とともに自身の“守備範囲”を広げることを意識しながら全員の力を結集し挑戦と変革に取り組むことで、計画の達成と貨物鉄道輸送のさらなる発展を目指す。

## 貨物鉄道輸送を取り巻く環境と 2022 年度取組み

2020年から全世界に災禍を及ぼした新型コロナウイルス感染症は、世界規模での産業構造とサプライチェーンの変化をもたらし、わが国においても人々の生活・行動様式や企業の生産活動等は大きく変容した。今年5月には感染症法上の分類が2類相当から5類に引き下げられる方針が決定され、物流業界においても「Withコロナ時代」での対応が求められている。

また、国際公約となっている2050年カーボンニュートラルについては、GX経済移行債やカーボンプライシングの導入等を柱とした「GX推進法案」が国会に提出されるなど実現に向けた動きが加速化しているほか、減少する労働人口に加えてトラックドライバーへの時間外労働上限規制の適用を2024年に控える中で、トラックドライバー不足による物流の停滞が懸念される物流クライシスはいよいよ顕在化しつつある。昨

年度、国土交通省が主催した「今後の鉄道物流のあり方に関する検討会」（以下「あり方検討会」）の中間とりまとめでは、これらの社会課題解決や安全保障等の観点から、全国一元的なネットワークを有する貨物鉄道輸送は不可欠であるとして、輸送量の拡大と鉄道事業部門の収支改善を図るための各種の提言が公表された。これを受けて当社ではKGI/KPIを設定し取組みを開始した。

2022年度は、2021年1月に策定した「JR貨物グループ長期ビジョン2030」（以下「長期ビジョン」）にて掲げた、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という方針に沿い、事業運営を行ってきた。

具体的には、DPL札幌レールゲートと東京レールゲートEASTの2つの総合物流施設の竣工と、ブロックレインの新設やトラックドライバー用アプリの機能追加等を通じて物流生産性の向上に取り組んだ。安全面では、山陽線脱線事故対策として、貨物運送約款の改正等を通じた利用運送事業者に対する偏積の無い積込みを行う安全意識の醸成やポータブル重量計等の設置による偏積防止の取組みを中心に進めている。また、「JR貨物グループカーボンニュートラル2050」を公表し、当社グループが排出するCO<sub>2</sub>量の削減による貨物鉄道輸送のさらなる環境性能の向上を目指した取組みを開始した。その他、地方銀行など地元金融機関との連携による物流を通じた地域社会の課題解決の取組み、植物工場の開設に向けた準備やタイ王国での危険品輸送実施に向けた検討を進捗させているほか、分譲マンションの竣工等による関連事業収入の確保にも取り組んでいる。

## 2023年度事業計画の基本的な考え方

2023年度は「JR貨物グループ中期経営計画2023」（以下「中期計画」）の最終年度にあたる。コンテナ輸送量は、コロナ禍の影響を受けている一部の品目で一定の回復を見込むものの、コロナ禍前と同様の輸送需要・水準まで回復することはないと想定している。また、昨夏も東北地区の日本海側を中心とした豪雨災害により鉄道ネットワークが寸断される等、近年の激甚化・多発化する災害や、世界的な資源価格の高騰及び急激な円安による物価高等コストは急激に増嵩しており、当社を取り巻く環境は引き続き厳しいものと認識している。そのような中、今計画では、貨物鉄道輸送の意義を認識

した上で、社会課題の解決に向けた取組みを推進していく。

基本的な考え方は「長期ビジョン」等を踏襲し、全国一元的な貨物鉄道輸送サービスを提供する国内唯一の企業グループとして、安全を全ての基盤としながら、お客様に最適なソリューションを提供する総合物流企業グループへの成長を図る。同時に、「あり方検討会」を受けて設定した2025年度目標であるKGI/KPI（コンテナ輸送量：チャレンジ目標209億トンキロ、必達目標196億トンキロ）の達成に向け、今年度は、全日平均積載率72.3%等の指標を掲げて具体的施策に取り組むことで、コンテナ輸送量175億トンキロを必達目標とする。また、新たな視点での需要の掘り起こし策を積極的に進め輸送量の拡大を図り、カーボンニュートラルや物流の2024年問題といった社会課題の解決に貢献していく。

今計画で特に注力する項目として「安全の確立」・「鉄道事業部門の収支改善」・「事業開発における収益の維持拡大」・「SDGsの取組み・カーボンニュートラルの推進」・「健全な企業経営実現のためのガバナンス体制の充実・強化」を掲げながら、マーケティングデータに基づく潜在需要や物流の2024年問題に起因するニーズに対しモデルコンビネーションによる提案を行う。あわせて、さらなる総合物流企業への進化に向けて、貨物鉄道輸送を基軸とした新たなソリューションの仕組み構築にチャレンジしていく。これらの施策の実施にあたっては、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て進めていく。

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。2021年度、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」として定めた。

安全を確保することによりJR貨物グループの鉄道事業が存立しているという考え方にに基づき、「安全は、鉄道事業の存立基盤である」という「安全の理念」、  
「安全は人命を守ること」という「安全の定義」を定め、「安全目標」として、鉄

道安全の面からは「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」、労働安全の面からは「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。「安全の価値観」が安定輸送やサービス品質の維持・向上の前提であることを、JR貨物グループ会社を含めた会社幹部から現場社員まで共有し、旅客・公衆をはじめ、あらゆる人の命を守るために事故・事象及び労働災害防止に取り組んでいく。

具体的な取り組みとしては、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に対して、2023年度の「JR貨物グループ鉄道安全実行計画」の取り組みを通じて、「安全の価値観」を浸透させ定着させていく。これにより、一体となって安全の確保に取り組み、各職場での自発的な安全活動の推進と、「疑わしい時、危ないと思った時は、必ず列車、車両、作業を止める」という意識の浸透による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。また、引き続き事故・事象の再発防止、未然防止に取り組むほか、鉄道事故報告手続（規程）の見直しを通じて「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・事象の撲滅」に取り組む。さらに、当社グループ会社をはじめとする受託会社との連携による安全性の向上や利用運送事業者との連携による私有コンテナ・ISOコンテナ輸送の安全確保を図り、それぞれが責任を持って事故防止に取り組んでいく。

安全を支える基盤の強化では、現場長安全研修や安全ブレイン研修を引き続き実施するとともに、安全教育施設の開設を進めるほか、フォークリフト訓練設備を整備する。また、過去の事故対策風化防止等のためセーフティスクラムや安全のポータルサイトの開設などによる情報提供を積極的に実施する。

ハード対策としては、計画的な保守・整備による線路設備の改善に加えて、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安全機能追加、手ブレーキ検知装置の運用開始へ向けた取り組みなど、最新の技術を取り入れた対策を実施し、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～八本松駅間における貨物列車の脱線事故は、一つ条件が異なれば旅客・公衆の人命を脅かし、当社の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。

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、脱線した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）が認められており、偏積が一つの要因であったと推定している。このため、昨年度は貨物運送約款の改正等を通じて利用運送事業者だけでなく、実際に積込みを行う事業者まで偏積防止の徹底を図った。また、ハード対策として輪重測定装置の増設やトラックスケールの試運用を開始している。今年度も、偏積防止等の勉強会など利用運送事業者と連携した取組みを行うほか、設置予定箇所を確認しながら、輪重測定装置・トラックスケール・コンテナスケールのうち最適な装置の導入を計画的に行っていく。あわせて、ポータブル重量計によるサンプルチェックや駅に持ち込まれたコンテナを開扉して台帳と実際の荷姿が同じか否かの確認作業を定期的に継続して実施していく。

一方、2022年8月に国土交通省に「鉄道貨物輸送における偏積対策に関する検討会」が設置され、コンテナ内の積荷の偏積を防止するための検討が行われており、運輸安全委員会の調査及び検討会での議論も踏まえ偏積防止に取り組んでいく。

## (2) 輸送量の拡大に向けた貨物鉄道事業のさらなる役割発揮

### ① 潜在需要の掘り起こしと商品力の強化による積載率の向上

物流の2024年問題への対応に加え、カーボンニュートラルやSDGs、Withコロナ時代に応じた物流サービスの提供が求められる中、お客様のニーズに合った商品作り・営業活動を展開し、KGIとして設定した2025年度の輸送量目標の達成を図ることで、物流における諸課題の解決に向けて社会的使命を果たしていく。

商品作りについては、2023年3月のダイヤ改正において、需要が高まっている積合せ貨物について関東～関西間でブロックトレインの輸送力を増強するとともに、九州発関東向け列車の速達化を図った。また、2022年3月ダイヤ改正より運転開始したフォワードズブロックトレインの吹田貨物ターミナル駅発の輸送力

新設や、名古屋貨物ターミナル駅から熊谷貨物ターミナル駅向けの新たな直通的な輸送ルートを設定するなど、お客様の要望を受け止めた商品作りを進めた。今後、物流の2024年問題等により、長距離帯とともに鉄道利用ニーズの拡大が見込まれる500km前後の中距離帯について、マーケットリサーチに基づいた輸送力配置の検討を行っていく。

営業活動については、物流の2024年問題、カーボンニュートラル、SDGs取組企業に対してソリューション提案を強化していく。勉強会等を通じて改めてお客様・利用運送事業者との密接な関係を構築し、コロナ禍以降の輸送品目・拠点の変動や物流の2024年問題を受けた企業ニーズの変化を捉えた営業活動の強化や、リードタイム緩和の動きを受けた貨物鉄道輸送の特性にあった貨物の誘致の提案等を行う。提案にあたっては輸送区間・列車に応じてお客様に選択される内容とするほか、休日輸送力や曜日運休列車の活用に向け、柔軟な運賃設定も含めた提案も実施し、既存の輸送力を最大限活用いただくことで積載率向上を図る。また、ニーズの高まっている定温コンテナ輸送や31ftコンテナ輸送については、コンテナを保有する事業者との共同提案やラウンドユース、異業種マッチングを推進するとともに、駅における大型コンテナの取扱いキャパシティの拡大検討や中継作業等を活用した31ftコンテナの輸送区間拡大を図る。国内ドレージ輸送が課題となっている国際海上コンテナ輸送については既存輸送余力を活用した輸送量拡大の検討や4両導入された低床貨車もフル活用した需要の高い区間の見極めと事業採算性の検討を行う。あわせて、実際に見ていただくことにより貨物鉄道輸送に対する理解を深められるよう貨物駅見学会等の取組みを推進する。

これら各般にわたる施策の進捗を適切に把握するとともに、社員一人一人の創意と工夫を引き出すための分かりやすい指標づくりなど、組織力の向上と2025年度KGI/KPIの目標達成に向けた取組みを社員一丸となり進める。

## ② 鉄道を基軸とした総合物流企業への進化

総合物流事業推進に向けて、物流の2024年問題、カーボンニュートラルやSDGs、Withコロナ等によるお客様の物流形態の変革・効率化ニーズに対し、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ち、物流コンサルティング的な提案を行えるように組織横断的なチーム編成で営業活動を進める。さらに、

エリア内配送業務の委託先など社外の協力・協業先の確保も強化し、総合物流サービスの提案力・実行力強化を図る。当社の貨物駅・その付帯物流施設、グループ会社が有するアセットを最大限活用した上で協力先各社の戦力を組み合わせた提案により、鉄道とトラックを協調させた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。

具体的には、共同輸送プラットフォーム（S I P地域間物流ネットワーク化協議会）への参画による、中ロット貨物の中・長距離幹線輸送の鉄道利用誘致とレールゲートはじめ駅構内・近隣倉庫をその輸送拠点に組み込む新しい仕組みの構築を進める。このほかにもノンアセット型の物流事業者とも広く協働し、鉄道利用になじみのない荷主企業に、トラックと鉄道を組み合わせた複合輸送の提案と当社グループ会社の物流拠点提供を組み合わせた総合物流ソリューションの提案を行い、サービス提供領域を広げていく。

これら各方面からの新たな輸送需要を受け止めるため、物流市場で広く使われる一般のトラックと鉄道コンテナの相互間でシームレスに貨物を積替するためのクロスドックポイントを積替ステーションとして、主要駅の上屋・駅構内倉庫など既存設備を最大限活用して設置駅を拡大する。駅構内設備では不足する箇所では、近隣の物流施設にも協力を得て設置していく。

さらに、貨物の荷役効率化、前述のシームレスな輸送サービス提供のためには一貫パレット輸送が欠かせないため、パレットレンタル事業者と連携したパレットデポを駅構内に設置し、コンテナ貨物のパレット化を促進する。

また、貨物鉄道の利用方法を積極的にPRするため、鉄道輸送の仕組みや利用状況等に関する案内を改善し、当社が有する情報を積極的にWEB上にて開示することで、真荷主・運送事業者からのアクセス向上を図り、ワンストップ予約システムの構築など誰でもいつでも利用できる体制づくりに着手する。

### ③ 輸送障害への対策強化

自然災害の激甚化・多発化に伴い、線路寸断等長期の運休を伴う輸送障害が増加していることから、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一層取り組む。まずは輸送障害発生時の列車運休情報について、お客様により分かりやすい情報発信の手法を確立すべくホームページの改善等に着手するとともに、



グループ会社とも連携したトラック、定期航路（RORO/フェリー）、一般貨物船の利用拡大に向けた具体的な仕組みづくりなど、代替輸送力の増強を推進する。同時に、グループ会社と協働したBCP対策を検討する場の設定を行う。

東海道線寸断時の日本海縦貫線う回運転に必要となるEH500形式交直流電気機関車の改造を昨年度までに18両完了した。さらに災害時の機関車運用の柔軟性を確保するため、仙台総合鉄道部配置の全てのEH500形式（対象48両）に同様の改造を施すことを目指し、今年度以降も引き続き改造を実施する。また、静岡総合鉄道部の名古屋貨物ターミナル駅乗り入れの開始をはじめとした、う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。

代行体制の迅速な立ち上げのため、駅取り付け道路の重さ指定道路・高さ指定道路を国土交通省に要望しているが、代行トラックの特殊車両通行許可の迅速化に公益社団法人全国通運連盟や利用運送事業者と連携し取り組む。また代行トラックの運行に必要な夜間駐車場の確保に向けては、一部で候補地の事前選定及び災害時の連絡体制を構築済みだが、さらなる対象箇所の拡大に取り組む。平成30年7月豪雨の総括では、拠点駅の代行輸送力確保のため、複数の折返し列車・代行トラックを計画したものの、既存設備では受け入れに制約があったことから、代行カバー率が伸び悩んだことに鑑み、トラック駐車場確保等による代行輸送体制への迅速な移行を主眼に災害時の善後策を検討していく。

「あり方検討会」では、貨物鉄道がその役割を十分に発揮するため、災害時をはじめとする輸送障害への対策強化として、代行輸送の拠点となり得る駅での列車折り返し施設の整備等を通じた代行カバー率向上の必要性が提言された。この背景には、2021年8月の大雨で山陽線が再び被災・寸断したことによる、利用者の貨物鉄道に対する信頼が揺らいでいることがある。このような状況から、線路災害を繰り返す山陽線において新南陽駅をはじめとする拠点駅の改良を行い、鉄道寸断時における代行カバー率50%（2030年度目標）を目指す。

また、同じく「あり方検討会」では輸送障害の発生可能性が高い線区において、当社、JR旅客会社、荷主、利用運送事業者といった関係者に、地方運輸局や地方整備局及び関係自治体といった行政機関も加えた「官民一体となった検討の場」の設置も提言されている。まずは貨物鉄道輸送への影響が大きい山陽線をターゲットとして、災害時に備えた複数ルートでの輸送手段をあらかじめ準備すべく、代行

輸送や災害予防に関する検討を行っていく。

#### ④ レールゲートの全国展開

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」の全国展開を進めている。

2020年2月に竣工した「東京レールゲートWEST」に続いて、「東京レールゲートEAST」が2022年7月に竣工し、満床で稼働開始した。また、「DPL札幌レールゲート」も、札幌貨物ターミナル駅内に駅ナカ倉庫として2022年5月に大和ハウス工業株式会社との共同事業として竣工した。一方、福岡貨物ターミナル駅内においては駅ナカ倉庫の用地確保が困難なため、近隣において駅チカ倉庫用地を確保したので、今後倉庫建設に向けて準備を進めていく。

さらに、貨物駅の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いく。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図ることで、KPIとして設定したレールゲートからの発送実績3%増を目指す。

### (3) 鉄道事業の基盤強化

#### ① 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る。九州地区については交流回生ブレーキを装備したEF510形式300番代交直流電気機関車の量産車を導入する。

また、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、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。

保全部門では、2018年の保安監査で指摘を受けて以降、5年かけて進めてきた軌道設備に係る保守水準向上の取組みが2023年度に最終年度を迎える。今年度は、

実施基準等の社内規程を見直すことで設備の重要度や使用実態に合わせたメンテナンスが実施できるよう国を含めた関係者との調整を行う。また、全ての機能が開始となる保全管理システムを活用した設備管理の厳正化とさらなる業務効率の向上に取り組む。特に2022年に四国運輸局保安監査で指摘を受けた“紙管理”が原因で発生した事案を二度と発生させぬよう、万全の対策をとる。

軌道設備、土木設備、電気設備等の老朽設備取替及び構内照明のLED化を引き続き積極的に推進しながら、個別対応となっていた耐震補強地震対策措置は、全体スケジュールを策定し着実に推進させる。まず対象となる建物の耐震調査を3年かけて実施し、早急な対処を図る。

このほか、緊急輸送道路と交差する鉄道架道橋や名古屋貨物ターミナル駅入口こ道橋の耐震照査・設計を進めていくとともに、旧信越支線栗の木川橋梁など不要設備となった橋梁の撤去についても実施していく。また、静岡貨物駅の連動更新や、姫路貨物駅等連動装置取替に伴う設備改良、東室蘭駅や新潟貨物ターミナル駅、稲沢駅に係る連動装置取替についてもJR旅客会社や社内関係者との調整等により着実な進捗を図る。

あわせて、最終年度を迎える南福井駅の北陸新幹線支障移転工事や、沼津駅付近連続立体交差事業に伴う貨物設備支障移転、仙台貨物ターミナル駅移転事業等の施工中の事業について関係者との調整を密にして円滑に事業を進めていく。

このほか自然災害への備えとして、降雨災害には完全耐水型電気転てつ機の敷設、雪害対策としては、新型の除雪モーターカーロータリーを札幌貨物ターミナル駅、東青森駅、南長岡駅に配備する。

## ② 業務の効率的運営による費用の削減

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とともに働き方改革を進める。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(P R A N E T S)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。さらに、燃料費等の増嵩するコスト対策として、DF200形式機関車のアイドリングストップに引き続き取り組むことに加え、駅の荷役作業で使用するフォークリフトについても稼働状況が見える化することでアイドリングストップの

徹底を図り、燃料使用量を削減する。また、フォークリフト用のリトレッドタイヤ使用率拡大や業務用システムの機能統合の検討を行うなど費用削減の取組みを進める。

2022年1月に試運用を開始したトラックドライバー用アプリ（T-DAP）について、今年度は、順次全国の貨物駅への展開を開始するとともに、その他機能の課題抽出とシステム改修を行う。また、駅構内への新技術導入（DX化）の検討を進め貨物駅のスマート化を促進させる。あわせて、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。

さらに「あり方検討会」で提言された課題「貨物駅の高度利用・貨物鉄道のスマート化の推進」のための取組みとして、2025年度までに12ftコンテナ900個分の貨物駅のキャパシティ拡大を目指す。今年度は貨物駅でのコンテナ多段積等を実施するための検討を行うほか、長期停泊コンテナの解消等による貨物駅の有効活用を図る。

車両検修業務においては、安全の確保を踏まえた上で、機関車・貨車の検査周期延伸、及びシステムを利用した貨車の使用休止の取得などによるコスト削減を継続するとともに、フォークリフトでは、将来の運転操作の遠隔化を見据えながら、オペレーターの操作の容易化を念頭にガイダンス・セミオート機能の開発を推進する。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、体制刷新を進める。

2018年度から進めてきた次世代ITインフラ導入では、リモートワーク環境の整備を進めるとともに、2022年度は現業機関社員へのタブレット端末やスマートフォンの配付を行い、全社員がITインフラ機器を所有する環境を整えた。今年度は全社ポータル専用サイトとクラウドストレージを連携したマニュアル類の電子化、リモート会議や教育への活用、現場作業時における情報閲覧や検査データの入力、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など、ITインフラ機器を最大限活用することで業務プロセスの抜本的な見直しを行う。

また、激変する外部環境に素早く対応し、「鉄道を基軸とした総合物流企業グループ」として持続的な発展ができる組織体制構築の検討を進めていく。

### ③ 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、貨物駅の高度利用による事業拡大を図る。2023年度は、貨物駅内の用地の生み出しと活用を目的として、安治川口駅新総合事務所の使用開始、盛岡貨物ターミナル駅新総合事務所建設に着工(2024年度初の完成)する。また、静岡貨物駅コンテナホーム拡幅の早期実現を目指す。

なお、計画に際しては、既存設備の有効活用を前提とし、投資効果が高いものを優先する。

### ④ 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」)とインド共和国(以下「インド」)に重点を置いて活動する。

タイでは、現在タイ国会において審議されている「Rail Transport Act (タイにおける民間企業の鉄道事業参入を認める新鉄道法)」について情報収集を行い、貨物鉄道輸送事業の実施可能性及び貨物鉄道関連産業の参画可能性についての調査を進める。

併せて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など周辺国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とともに、LNGをはじめとする危険品の試験輸送実施の検討を進める。インドでは、日系企業と共同で鉄道によるLNG輸送・供給事業の実施可能性についての調査・検討を進める。

このほか、バングラデシュ人民共和国の鉄道連結性改善施設準備事業調査への参加や、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とともに、マレーシア・ラオス人民民主共和国の鉄道事業者及びICD(インランド・コンテナ・デポ)運営に対する技術支援についても検討する。

#### (4) カーボンニュートラル・地域貢献の推進

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」で定めた目標達成のため、フォークリフト第4次規制車の導入促進、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ほか、再生可能エネルギー電力証書を活用して貨物列車が排出するCO<sub>2</sub>をオフセットした低炭素商品の開発や、遊休地を活用した太陽光発電の実施に取り組む。また、着実なCO<sub>2</sub>排出量の削減に向けて、支社と本社の連携による実行力の高い省エネルギー施策の計画の検討と、年度ごとのCO<sub>2</sub>排出量削減目標を定めていく。

さらなるCO<sub>2</sub>排出量の削減に向けては、自グループのみならず、JR旅客会社や物流事業者、エネルギー事業者との連携も必要となることから、国の官民連携プラットフォーム等を活用して、次世代エネルギーの使用や輸送等に向けた検討の準備を進めていく。同時に、貨物鉄道輸送によるCO<sub>2</sub>排出量の算定手法精緻化により、利用者に向けて精度の高いモーダルシフト効果の情報提供や鉄道利用促進に向けたインセンティブの検討に着手するほか、ステークホルダーへの情報発信手法として機能している「JR貨物グループレポート」のブラッシュアップに取り組む。

SDGsの観点からも求められている地域貢献については、貨物鉄道輸送によって地域企業が抱える物流課題の解決への寄与による地域貢献や教育機関による見学や職業体験等の社会貢献活動による地域社会との交流に取り組むほか、分譲マンションの開発等の不動産事業を通じた取組みを引き続き進める。

#### (5) 新技術へのチャレンジ

新技術については、技術革新の加速化と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を含めた社会情勢の変化などに伴い、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、将来を見据えた社会・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、労働集約型の作業が多く存在する貨物駅における作業を見直すため、「駅構内トラックの無人化・隊列走行」、「フォークリフトのガイダンス機能、セミオート機能」、「入換機関車の遠隔操縦」、「コンテナハンドリングマネジメ

ントシステム（CHMS）」、「コンテナ積付検査画像診断」等、移転後の仙台貨物ターミナル駅や、いわゆるスマート貨物ターミナルでの実用化と導入に向けた技術開発と、その前段の調査研究を進めていく。また省力化に向けた車両装置の要素開発として、「電気・空气管自動連結機構」等の開発を進める。その他、導入した新技術の円滑な利活用を支援するため、最新通信規格（5G）に関する調査研究をあわせて進めていく。

また、鉄道物流におけるイノベーションを目指した新幹線による貨物鉄道輸送の実現に向けて、国や関係者と連携しながら、貨物新幹線車両等の検討を進める。

## （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、引き続き取締役会の実効性・透明性確保に取り組むとともに、社外取締役及び監査役を選任、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の監査、会計監査を行っている。

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インフラも活用し新製する映像教材による社員一人一人の教育や各階層別等のきめ細かな社員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した上で「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、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。

内部監査については、業務監査やグループ会社監査等の計画的かつ効果的な内部監査の実施、監査結果のフォローアップや関係者へのフィードバックを通じて内部統制の実効性を確保する。

このほか当社グループが一体となって経営を進めるため、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ほか、「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。あわせて、グループ会社の情報セキュリティレベル向上に向けて、ホームページ基盤にセキュリティ上の脆弱性がないか外部による診断の実施や、サプライチェーンリスクに対する脅威への対応として、グループ会社を含めた標的型メール訓練の実施を行う。また、グループ会社への訪問や情報提供等により、各社の管理体制整備を行う。

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充実・強化を図る。

## (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。新入社員を対象に行っている「C&C活動基礎研修」の対象者を、実際に活動する社員やサポートする管理者層まで拡げ、社員全体のレベルアップを図る。

### ② 人材育成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つながる。そのためにも、引き続き、新しい人事制度の定着と適正な評価制度の運用に注力するとともに、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・評価制度は導入から4年目を迎え定着をしてきたものの、評価者の負担、評価基準の標準化など、いくつかの課題が浮き彫りとなっており、引き続き改善を進め、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については、スキル診断システムの構築など新たな機能開発を進めるほか、使いやすさの向上や機能強化に取り組んでいく。

教育機会の提供については、昨年度一部見直しをした中堅層から管理者層に対する階層別教育の更なる充実、内容のブラッシュアップを進めていくほか、絶対数が不足傾向にある運転士については、中央研修センターをはじめとした関係部署のさらなる連携により、安定した要員の確保に努めていく。

一方で、会社の持続的発展には「多様な人材の確保」も必須の要件であり、様々な視点から事業を捉え、新しいアイデアやイノベーションを誕生させるためにも、引き続き「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」を推進していく。With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IT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る。また、女性社員の活躍の場を広げるため、更なる職場環境整備を推進し職域の拡大を図っていくとともに、適性を見極めながら優秀な人材の管理職登用も進めていく。

採用活動においては、職群や契約形態に関する選択肢を設けることで、多様な人材の確保に努めていくとともに、高度なスキルや経験を持つ「高度人材」の獲得にも取り組んでいく。また、グループ会社との連携を強化し、共同での採用活動を行うことで、JR貨物グループ全体での質の高い人材の確保にも取り組む。

健康管理体制については、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も充実させていく。

また、今後、段階的に「人的資本情報の開示」が義務化される予定となっているが、本件については政府の方針も見ながら、関係部署とも連携の上検討を進めていく。

### 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、業務の抜本的な見直しを企図し、2023年度から新たに稼働する「会計システム」について安定的な運用を目指す。

資金調達面では、金融市場の動向把握に努めるとともに、グリーンボンドの適時

発行などにより、資金調達コストの低減を図る。また、間接金融と直接金融のバランスを考慮しつつ、長期債務残高、自己資本比率等の推移を注視することにより、財務規律の保持に努める。

さらに、昨年度より、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たことから、将来の上場も見据え、引き続き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、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等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。

また、「JR貨物グループサステナビリティ調達方針」に基づいた施策の実行や、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に取り組むほか、業務標準化による内部統制強化とシェアードサービスの拡大による生産性向上を着実に進める。さらに、「長期ビジョン」に掲げる「4つの価値」の提供に向けた取組みを

推進するため、JR貨物も含めたグループ会社全社のトップが一堂に会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、以下のとおり計画する。

2023年春ダイヤ改正では、堅調な需要が続くeコマースや積合せ貨物等を取り込み、ご要望の強い区間の輸送力を拡充したほか、今後の需要動向を踏まえた輸送体系の見直しを行った。

先行き不透明な社会経済情勢への懸念が続く中、既存輸送力の有効活用に最大限注力し、物流の2024年問題を踏まえた新たな顧客やニーズの着実な取り込みを図るとともに、商品価値を高める取組みを推進する。

### (2) 2023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	2,038万トン	175億トンキロ	57百万キロ
車扱	833万トン	12億トンキロ	3百万キロ
計	2,871万トン	188億トンキロ	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・安心な貨物鉄道輸送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。

輸送量及び収入拡大による鉄道事業部門の収支改善、代行輸送力拡充等の災害対応力の強化による鉄道ネットワークの強靱化、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、経営基盤強化を図る。また、これらの投資を通じカーボンニュートラルの推進を実施する。

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 ○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

### (1) 不動産事業の取組み

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、契約満了やコロナ禍による事業収支悪化を受けた既存物件終了に伴い、千葉みなどにおいては物流施設、長浜地区（福岡市）においては新たな商業施設の開発を推進し早期の収入生み出しを図る一方、名古屋港については早期に開発を具体化していく。また、新小岩社宅跡地及び天竜川旧貨物駅跡地における分譲マンションについては、新小岩は今年度中の完売を目指し、天竜川は販売と建設に着手する。

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た用地の、立地や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。

外部物件の取得による賃貸マンション事業については、2020年度より上物付きの物件を2棟購入、建設予定地として土地を1件購入した。引き続き優良な物件を購入し、「フレシア」ブランドとしてグレードの高い住宅を市場に供給、認知度を向上させる。さらには、グループ会社とともに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、エフ・プラザ東京、飯田町ガーデンエアタワーなどを中心に、建物・設備のリニューアル工事を推進、賃料収入の維持拡大に努める。また、従来から進めている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ともに、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、物件管理を全面委託できる体制を整備していく。

### (2) 新規事業へのチャレンジ

新規事業については、社会課題解決や地域貢献に資する新規事業に挑戦し、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」や「地域の活性化」に貢献する事業と位置付けている。2021年9月に日本山村硝子株式会社と合弁会社山村J R貨物きらベジステーション株式会社を設立し、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を建設し2023年4月に稼働開始する。オペレーションを含めて商品として出荷できる製品レベルまで早期に到達するよう取り組み、販路拡大も併せて進めていく。植物工場事業に続く新規事業の実施に向けて、社会課題解決・地域貢献の分野を軸に早期収益化や企業価値向上に資するよう、他社との新たな価値の共創を視野にいれた事業化戦略の策定を行う。

(添付資料1)

## 2023 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 7 4
(1) 営業収入	1, 7 5 5
(2) 営業外収入	1 8
2. 資本的収入	3 3 3
(1) 借入金	2 0 0
(2) 無利子借入	1 2 5
(3) 社 債	—
(4) その他の資本的収入	7
(5) 設備投資助成金	—
3. 前年度からの繰越金	1 6 1
計	2, 2 6 8
II. 資金支出	
1. 営業的支出	1, 5 6 4
(1) 営業支出	1, 5 5 0
(2) 営業外支出	1 4
2. 資本的支出	4 8 3
(1) 設備投資	3 1 9
(うち支援措置対象分)	( 9 1 )
(2) その他の資本的支出	1 6 4
3. その他支出	2
4. 翌年度への繰越金	2 1 8
計	2, 2 6 8

借入金の一部は社債とする場合がある



(添付資料2)

## 2023 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 5 3
(1) 運輸収入	1, 2 4 2
(2) その他収入	2 1 0
2. 営業費	1, 5 2 9
(1) 業務運営費	1, 2 8 1
(2) 諸 税	6 3
(3) 減価償却費	1 8 5
鉄道事業営業利益	△ 7 6
Ⅱ. 関連事業営業利益	
1. 営業収益	1 6 1
2. 営業費	6 9
(1) 業務運営費	2 8
(2) 諸 税	1 7
(3) 減価償却費	2 3
関連事業営業利益	9 2
全事業営業利益	1 5
(営業外損益の部)	
Ⅲ. 営業外損益	4
経常利益	2 0
特別損益の部	
Ⅰ. 特別損益	△ 1 4
税引前当期純利益	5
法人税、住民税及び事業税	1
法人税等調整額	0
当期純利益	3

(参 考)

## 2023 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 2 1
老朽設備取替	3 1
保安・防災対策	2 2
安定輸送対策	6 8
環境保全	0
経営の体質改善	1 0 1
業務運営方式の改善	7 7
技術開発・その他	2 3
輸送力整備	—
幹線輸送	—
車 両	6 3
総 係 費	—
合 計	2 8 6

上記にはリースを含まない