

2024 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

2024年4月から働き方改革に関する法律が物流業界にも適用されることで、労働環境の改善が期待される一方、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「物流の2024年問題」の発現が危惧されている。また、世界規模の気候変動は国際連合が「地球沸騰化の時代が到来した」と表明するまでに深刻化しており、2050年カーボンニュートラルに向けて物流においても可及的速やかな取組みの推進が求められている。

このような物流を取り巻く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る。「物流の2024年問題」を受けて昨年6月に関係閣僚会議にて取りまとめられた「物流革新に向けた政策パッケージ」や同10月に公表された「物流革新緊急パッケージ」においても、鉄道へのモーダルシフトの推進が提言される等、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、当社グループが求められる役割を発揮し、持続可能な物流の実現に大きく貢献することが広く社会から期待されている。アフターコロナ時代のサプライチェーンへの対応や、ウクライナ戦争に加えて緊張が高まる中東・台湾情勢による調達コストの不安定化といった課題も見据えながら、全国のグループ社員の力を結集し、本年度の事業計画の取組みを進めることで期待に届いていかなければならない。グループ社員の一人一人が事業計画の達成は自らの仕事の延長線上にあることを自覚し、仕事への「変わらない情熱」と「挑戦し変革する意志」によってグループの持てる力を最大化することで、計画の達成と貨物鉄道輸送の更なる発展を目指す。

「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～」の策定

2023年度は連結経常利益140億円以上という数値目標を掲げた「JR貨物グループ中期経営計画2023」の最終年度であった。同計画の期間中は、激甚化・多発化する自然災害や新型コロナウイルス感染症拡大等の影響によりコンテナ輸送量が低調に推移する中で、エネルギー価格の高騰等によってコストが増嵩したことにより、厳しい経営状況となった。2023年度単年度においても、貨物鉄道輸送への期待の高まりはあるものの、原油価格高騰や円安に伴う物品の値上げを受けた個人消費の低迷等による国

内総物流量の減少や、度重なる災害等輸送障害の影響による鉄道物流への信頼の低下等の事由により貨物鉄道輸送量は伸び悩み、数値目標を達成する水準には至らなかった。一方、積替ステーションの整備やレールゲートの展開といった総合物流企業グループへの成長を目指した取組みは進捗した。安定的な利益を計上している不動産事業では、貨物駅跡地や社宅跡地の開発に加えて外部物件の購入による賃貸マンション「フレンチア」の運営が着実な成果となって発現している。また、新たな事業領域へのチャレンジとして取り組んだ植物工場も稼働を開始した。

2024年度からは3ヶ年の新中期経営計画となる「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」)をスタートさせる。「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という方針を踏襲しつつ、2022年度に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」)を受けて設定したKGI/KPIを織り込みながら計画を策定した。

本計画では、お客様満足度・企業の社会的責任・社員満足度の3つの視点からグループとして目指す姿を「物流を通じて社会に、お客様に貢献し続ける企業グループ」と明確化し、計画全体を通じた指針として「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。」と定めた。具体的取組みを進める上での基本方針として「安全基盤の強化・安定輸送の追求による貨物鉄道輸送への信頼の回復」・「既存アセットを最大活用した輸送量の回復(鉄道事業黒字化)」・「不動産事業の更なる拡大と新規事業の展開」・「経営基盤の強化」・「貨物鉄道輸送の更なる役割発揮に向けた体制強化」の5つを掲げた。基本方針に基づき、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、あらた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。

2024年度事業計画の基本的な考え方

2024年度は「中計2026」の初年度にあたる。基本的な考え方は「中計2026」で策定した5つの基本方針を踏襲し、特に貨物鉄道利用の拡大を図るため、ネットワー

ク寸断時等のBCP対策強化など、お客様に安心してご利用いただける取組みを進めるとともに、他の輸送モードとの親和性向上によるモーダルコンビネーションの推進に取り組む。

具体的な取組み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する。あわせて、不動産事業の着実な進展や各施策をバックアップする経営基盤の強化に取り組むとともに、脱炭素社会の実現や新技術の活用を目指す取組み等、今後の更なる役割発揮に向けた施策も実施しながら、コンテナ取扱収入1,178億円、輸送量175億トンキロ、積載率72%という数値目標を設定し、鉄道事業黒字化の足掛かりをつかむ年度として、経常利益の黒字確保を目標とする。

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) 安全基盤の強化と安定輸送の追求

① 「安全の価値観」に基づく行動の定着

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貨物グループの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、2024年度の「JR貨物グループ鉄道安全実行計画」の取組みを通じて、「安全の価値観」を定着させ、「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」、「速やかに正しく報告する」、「ルールを正しく理解して

必ず守る」という3つの行動を徹底していく。そのために、「知る・学ぶ」、「褒める」、「気付く」、「支える」という4つの取組みを進め安全最優先の行動に結び付ける。

「知る・学ぶ」取組みの一環として、安全の情報発信基地「安全ポータルサイト」やセーフティスクラムを通じて現業機関の好事例を水平展開していく。また、安全の価値観を考え過去の事故を学ぶ集合教育の場である安全教育施設「刻心塾」を開設する。過去の重大事故のアーカイブといった映像資料等を活用することで安全教育の深度化を図り、安全意識の向上を図る。さらに、グループ会社と一体となった安全の取組みとして、当社による安全監査（内部監査）を実施するとともに、グループ会社社員の安全教育にも「刻心塾」を活用していく。

「褒める」取組みとしては、「安全の価値観」に基づいた模範となる社員の行動を安全行動賞としてタイムリーに表彰し、現業機関の好事例と同様にセーフティスクラムや「安全ポータルサイト」によって水平展開を図っていく。

「気付く」取組みとしては、ヒヤリ・ハット報告から社員の「気付き」を掘り起こすとともに、「うまくいっていること」（S a f e t y II）にも着目し、ヒヤリ・ハットを報告するだけでなく、報告者自らが分析し対策を考えることで事故や労働災害の予防に有効活用していく。

また、過去の重大事故や私有コンテナに関わる事象、偏積といった新たに顕在化したリスクに焦点を当てて作成した「重大事故リスト」を活用し、ハード・ソフトの両面での対策を講じることで社員をサポートする「支える」取組みを実施していく。

「重大事故リスト」の活用によるハード対策として、手ブレーキ緩解失念事故の撲滅に向けた手ブレーキ検知システムのコンテナ車以外の貨車への展開の検討や積付検査不良の防止に向けた緊締装置の視認性向上、不良箇所発見に資する画像処理技術の開発等を進めていく。同時に、計画的な保守・整備による線路設備の改善に加えて、荷役作業の安全性向上のため、フォークリフトによる荷役作業訓練施設の整備、フォークリフトへのバックモニターまたは全周囲モニター搭載による安全機能の追加を継続して実施する。ソフト面では、過去の重大事故の要因や対策を知ることによって風化防止を図り同種事故の再発防止に取り組む。

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、当社グループ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、運輸安全委員会の鉄道事故調査報告書により、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）があったことが要因と公表されている。

このため、2022年4月に貨物運送約款の一部を改正し、昨年度も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るとともに、ポータブル重量計を使用したコンテナの重量バランス測定（サンプルチェック）を行ってきた。また、ハード対策として、設置予定箇所の状況を確認しながら、輪重測定装置・トラックスケール・コンテナスケールの導入を進めてきた。

本年度も、偏積防止等の勉強会や偏積防止ハンドブック等による啓発など利用運送事業者や積込み事業者と連携した取組みを行うほか、輪重測定装置・トラックスケール・コンテナスケール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することで、再発防止に取り組む。

③ 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取り組む。

主要幹線の長期寸断時に、代行輸送体制への迅速な移行を図るべく、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」に取り組む。

トラック代行については、グループ会社と協働し比較的距離が短い首都圏の駅間輸送（フィーダー列車による輸送）において、列車による輸送の一部をトラックによる輸送へ切り替え併用することで、長期寸断時等の際には機動的に代行トラックへ転用できる体制を検討する。

船舶代行については、共同保有船として7月竣工予定の総トン数499型貨物船の活用のほか、代行体制構築時に船舶手配とならんで港湾荷役の調整に時間を要

し、代行輸送の早期開始のボトルネックとなってきたことから、想定航路上の港湾運送事業者を意識した連携等を通じ、調整の迅速化を図る取組みを進める。あわせて、既設フェリー等の利用によるバイパスルートの検討を進める。

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進める。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、昨年度、地方運輸局・地方整備局や関係自治体、旅客会社、荷主、利用運送事業者といったステークホルダーと連携し、官民一体のBCP対策検討会を開催し、新南陽駅周辺における代行トラックの通行可能ルートの拡大や船舶代行時のバース使用方に関する事前調整を行った。ここで得られた知見を活かし、今後、他箇所での開催を検討していく。

また、他線区においては、災害時のう回列車運転に備え、機関車運用の柔軟性を確保するために仙台総合鉄道部配置の全てのEH500形式機関車に日本海縦貫線での運行を可能とする改造を本年度も継続して順次実施するとともに、吹田機関区の北陸線乗り入れをはじめとした運転士の乗務線区拡大等により、災害時をはじめとする輸送障害への対策を強化し、揺らいでいるお客様からの信頼の回復を図る。

④ 鉄道事業の基盤強化

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。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番代機関車の量産車を引き続き導入していく。

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。

鉄道設備では、全ての機能が開始となった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。

(2) 既存アセットを最大活用した輸送量の回復

「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、アフター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、現在の輸送力を最大限に活用し、積載率の向上による輸送量拡大に向け、お客様のニーズに合った商品作り・営業活動を展開する。

① お客様ニーズの把握と営業提案領域拡大

貨物輸送量拡大に向けて、マーケティングプロセスに基づき、お客様の声や全国貨物純流動調査など実態を踏まえたデータ分析とターゲット選定に着手しており、今後はデジタルマーケティングの深度化に取り組む。貨物鉄道をご利用いただきやすい環境整備に向けては、ホームページでの情報発信とお問合せフォームの改善を行うほか、貨物駅見学会やWEBセミナーの開催を通じたお客様接点の拡大、利用運送事業者と連携したセールス展開にグループ一体となり取り組む。

さらに、戦略営業を推し進めるための体制作りとして「メディカル鉄道コンテナサービスコーディネーターチーム」をはじめ業界特化型チームによるソリューションの提案により、戦略策定からトライアル輸送の成否、アフターフォローまでをサービス向上に反映させるPDCAサイクルを実施し、スピーディな営業活動につなげていく。

また、海上コンテナ輸送の拡大に向け、既存の輸送区間（東京貨物ターミナル駅～盛岡貨物ターミナル駅間）の往復マッチングや新規区間での輸送ニーズ把握による海上コンテナ輸送の拡大検討を実施するほか、物流効率化法の改正を受けて特定の荷主企業に新たに設定される「物流統括管理者」（CLO）に対し、（一社）フィジカルインターネットセンターが設置する「CLO協議会」を通じてCO₂排出量削減効果を含む鉄道利用促進の働きかけを実施する。

② 31ft コンテナの取扱量拡大

トラック輸送の大宗を占めている10tトラックと容量やサイズが同等であることから需要が高まっている31ftコンテナの取扱量を拡大する取組みを推進する。お客様において、10tトラックによる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となることから利用のニーズはあるものの、片道輸送が多く 31ft コンテナの保有に対する負担がハードルとして存在している。昨年度政府が公表した「物流革新緊急パッケージ」においても 31ft コンテナの利用拡大が提言されており、その方針に対応するとともに政府による支援策の活用を図るため、31ft のオペレーションを担う体制としてコンソーシアム（共同企業体）を構築し、関係者と連携しながら利用拡大を目指す。

従来のご利用の主体であった、特定のお客様による往復輸送に加えて、片道輸送の需要を取り込んで異なるお客様による往復輸送を実現するため、札幌・仙台・東京・名古屋・大阪・福岡といった大都市圏を中心として、JR貨物・利用運送事業者・コンテナ保有会社（リース会社等）によるコンソーシアムを構築していく。リースコンテナを利用することでコンテナ保有に関する負担感を軽減し、片道輸送のニーズのマッチングにより可能な限り往復輸送とすることで空回送を低減させ、ご利用しやすい 31ft コンテナ輸送体制を構築していく。

また、ハード面の取組みとして、貨物駅のコンテナホーム改良や路盤の強化、キャパシティ拡大に向けたコンテナ留置スペースの見直し、既存施設の改良による積替ステーション等荷役施設の整備、輸送開始に必要な機材の整備等の実施を行う

③ 中距離帯におけるネットワークの整備

「物流の 2024 年問題」を背景にトラック輸送が主流である中距離帯（600km 前後）において鉄道の利用量が増加することが見込まれる。従来から貨物鉄道輸送が得意とする 800km 以上の長距離帯とあわせて、中距離帯の輸送力を増強することで物流における社会課題の解決に取り組む。

2024 年 3 月のダイヤ改正では、東京貨物ターミナル駅と大阪内陸部の拠点駅である大阪貨物ターミナル駅を結ぶコンテナ列車の速達化と、関東地区から広島貨物ターミナル駅へ向けた輸送力を増強することで中距離帯輸送における利便性の向上を図っている。ダイヤ改正の効果をトレースするとともに、今後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、内航海運行路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中距離帯におけるネットワークの整備を図っていく。

④ 総合物流事業の推進

総合物流事業の推進に向けて、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。

具体的には、鉄道とトラックの組合せによるパッケージ提案と販売を展開する。貨物駅を物流結節点として、既存アセットの利活用を含めた積替ステーションやパレットデポの整備を進め、トラック輸送との親和性向上を図りながら、5tに満たない小ロット貨物でのご利用を含め、お客様の現行の輸送体系に鉄道を組み込んでいく提案を進める。グループ会社が運送元請及び集貨・配達、積替ステーションやパレットデポの運営を担うことで、グループ全体の総合力によるモーダルコンビネーションの推進を図る。

また、鉄道とトラックのシームレスな輸送モードの構築を目指す手段として、「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。

「東京レールゲートWEST」（2020年2月竣工）、「東京レールゲートEAST」（2022年7月竣工）、「DPL札幌レールゲート」（2022年5月竣工）が順調に運営されており、今後も仙台、名古屋、大阪、福岡など主要貨物駅及び建設用地の外部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。

（3）経営基盤の強化

① スリムで機能的な組織体制の構築

貨物鉄道輸送の最前線である現業機関の現場力と営業力の強化、非現業部門の効率的運営を目的に組織改正を実施する。具体的な方向性としては、指揮命令系統

の整理、貨物駅等の強化・再構築と非現業部門のスリム化によって人員配置の再配分を行い、より機能的で力強い組織の構築を目指す。

また、情報インフラの急速な発展を受けて重要性が高まっている広報業務については、貨物鉄道輸送が直面する課題やそれに対する当社の取組み等、広く展開すべき内容に関する戦略的・能動的な情報発信手法の検討を進める。営業活動や採用活動におけるSNSの活用や貨物鉄道PRイベントのパッケージ化等、部署間で連携しながら進捗させる。

② 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。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、グループ会社との連絡会議の開催によるグループ全体の遵守意識の醸成を図る。また、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とともに、引き続き事業活動全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しながら、グループ全体に対して法務面からの事業展開支援を実施する。

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、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を実施していく。

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。

また、金融商品取引法に基づく有価証券報告書等を作成し、法定監査・レビュー

を受ける体制を引続き強化していくとともに、会計業務の標準化、キャッシュレス化を進めることにより、内部統制強化に取り組む。

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つながる。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。

導入から5年目を迎える人事・評価制度は一定の成果を挙げているものの、評価者の負担増大など、いくつかの課題が浮き彫りとなっており、定年制度の延長も見据えた人事制度の見直し検討を行う。

教育機会の提供については、階層別教育の見直し、選抜型研修や経営幹部による講義、現場力強化に資する教育の導入等、内容のブラッシュアップを進めていくほか、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との連携により、安定した要員の確保に努めていく。また、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」を通じて、業務改善意識の向上、問題発見・解決能力や創造的な思考能力の醸成を引き続き進めていく。

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」(DE&I)を推進していく。経営層を含めDE&Iの本質的理解の促進を図るとともに、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。DE&Iの推進は人権尊重にも繋がるものであり、世界的な潮流も受け、人権意識の向上を企図した教育の導入を進める。

採用活動においては、採用市場の変化をしっかりと捉え優秀な人材を獲得する

とともに、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る。また、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。あわせて、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、J R 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。

④ 収支構造改革

貨物鉄道輸送量の拡大による収入の確保と並行して、原油価格高騰や急激な円安等の影響により増嵩してきたコストの徹底した削減による収支構造改革を進め、健全な経営体質への回復を目指す。

用地の利活用方法の見直しや積替ステーション等の物流施設への転用、開発用地の生み出しによって所有する不動産の収益化を行うほか、輸送機材の稼働率向上と輸送量に応じた輸送機材の見直し、駅における業務体制見直し等を通じて、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、導入が完了したITインフラ機器を最大限活用による業務プロセスの抜本的な見直しとあわせて、業務用システムの機能統合の検討、システム開発及び保全業務の内製化によるコスト削減を検討していく。

資金調達面では、金融市場や金利の動向を踏まえ、グリーンボンドやシンジケートローンを活用しながら、資金調達方法の多様化を推し進め、資金調達コストの低減に努める。また、効果を見極めながら規律のある設備投資を行うことにより、財務規律を保持する。

物品調達については、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。あわせて、「J R 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、「パートナーシップ構築宣言」によるサプライチェーンの取引先との連携・共存共栄について、関係部署と連携し対応していく。

また、列車編成通知書の自動発行やトラックドライバー用アプリ（T-DAP）の活用による駅作業の省力化、DF200形式機関車やフォークリフトのアイドリングストップ、フォークリフト用のリトレッドタイヤ使用率拡大やなど費用削減の取組みを進める。

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、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。

コスト削減の徹底を図る一方で、物価高騰等のコスト上昇に対応するため、基本運賃の改定を実施する。また、改定後の輸送動向等の把握と分析を行ったうえで、外部環境の変化や事業運営の方向性等を勘案し運賃施策の検討を継続していく。

⑤ グループの総合力を最大限発揮するための戦略

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。また、グループ各社のミッションを明確にするとともに、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、シェアードサービスの拡大とともに、会計システム統一、CMSの導入により、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ほか、生産性向上を着実に進め、コストの抑制を図る。あわせて、グループ全体のコーポレート・ガバナンス及び内部統制の充実・強化に向け、各社の状況に応じた個別支援や外部診断によるグループ会社の情報セキュリティレベル向上、「JR貨物グループ監査役連絡会」の開催を通じた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。

総合物流企業グループへの進化には、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。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りながら、積替ステーション等の物流施設の運営、倉庫業・通運業の強化、多角的な業務を担う人材育成と機材の共通運用による効率化など、グループとしての総合力を発揮していく。

(4) 貨物鉄道輸送の更なる役割発揮に向けた取組み

① 脱炭素社会の実現に向けた取組み

環境先進企業を中心に自社の間接的なCO₂排出量を示すScope 3を削減する取組みが進められていることを受け、貨物鉄道輸送をご利用いただくことが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を示し利用の拡大につなげる目的で、鉄道利用によるScope 3の削減量を明示する等のインセンティブの導入を検討する。また、削減効果をより明確化するため、貨物鉄道輸送によるCO₂排出量の精緻化の取組みを進める。

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、将来的な使用拡大に向けたバイオディーゼルの試使用や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CO₂をオフセットした低炭素商品の開発、遊休地を活用した太陽光発電の実施に引き続き取り組む。あわせて、着実なCO₂排出量の削減に向け、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推進と、年度ごとのCO₂排出量削減目標の精緻化を進める。

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参画し、水素サプライチェーンの構築に当たって、専用貨車や専用コンテナを開発する上での技術的課題や輸送にあたっての法的課題等を整理するとともに、貨物駅構内に総合水素ステーションを設置する場合の諸条件について検討を行う。

② 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、特に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」）とマレーシアに重点を置いて活動する。タイでは、危険品輸送についての合弁事業実現に向けた取組みをはじめ、鉄道車両検修での技術提携やコンテナヤードの運営、さらには運転士養成での事業化を目指している。また、マレーシアにおいても車両検修設備やコンテナヤードの運営に関して現地企業との協業を検討していく。

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。

③ DX・新技術の推進

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「フォークリフトのガイダンス・セミオート機能」、「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」を優先的に進めていく。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。

あわせて、大型コンテナネットワークの拡充に向けた新しい荷役システムの検討や次世代低床貨車の開発、速達性に優れた電車型貨物列車の開発検討に着手するとともに、高速道路でのトラック自動運転による貨物輸送等の新しい物流システムとの連携も検討していく。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。

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。

2024年春ダイヤ改正では、「物流の2024年問題」により需要の増加が見込まれる中距離帯輸送について、輸送力の拡大・ダイヤの速達化など利便性向上による「中距離帯におけるネットワークの強化」を行うとともに、輸送ルートの拡大による「大型コンテナ取扱量の拡大」を行ったほか、ブロックトレインのサービス拡充などお客様のご要望等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、既存輸送力を最大限活用した積載率の向上により輸送量を拡大するとともに、業務の効率化・多能化、輸送機材の効率向上等、徹底的なコスト削減を進める。

(2) 2024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	1,998万トン	175億トンキロ	56百万キロ
車扱	840万トン	12億トンキロ	3百万キロ
計	2,839万トン	187億トンキロ	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

既存アセットを最大限活用しつつ、安全基盤の強化・安定輸送を追求した脱線事故対策等のハード対策や鉄道施設・機器の整備・更新を適切に実施する。

鉄道部門の収支改善のため、モーダルシフト推進を図りつつ、大型コンテナ取扱量の拡大による輸送量及び収入拡大を図るとともに、災害対応力の強化及び鉄道ネットワークの強靱化に資する投資に取り組み、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。

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
	保安・防災 安定輸送 対策	○偏積防止対策 ○輸送障害への対応強化に伴う駅設備改良 ○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開発・改良 ○商業施設新設、旧社宅用地における賃貸物件新設 ○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) 不動産事業の更なる拡大

自社用地の開発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。

自社用地の開発については、既存物件の契約満了やコロナ禍による事業終了に伴い、鉄道事業の取組みを勘案しながら再開発を進める。千葉みなどのレールゲート、長浜地区（福岡市）においては商業施設の建設を進めており、早期の収入生み出しを図る。天竜川旧貨物駅跡地では分譲マンションの建設を進めており、2025 年竣工に向けて販売促進を図っていく。

また、貨物駅の土地利用方の見直し、老朽化した社宅の廃止などにより生み出された天王寺北、広島牛田社宅等の用地では、それぞれの用地に適した開発を行い、収益の最大化を目指す。

外部物件の取得による賃貸マンション事業については、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とともに、グループ会社事業として収益拡大を図る。

経年が進むが不動産価値が依然高いエフ・プラザ東京、飯田町ガーデンエアタワーなどにおいては、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、予防修繕については引き続き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図る。

物件管理業務については、システム化による効率化を進めるとともに、グループ会社への委託範囲を拡大、従来からの当社建物等のメンテナンスに加え、物件管理を全面委託できる体制を整備していく。

(2) 新規事業の展開

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。昨年4月に稼働開始した日本山村硝子株式会社との合弁会社山村JR

貨物きらベジステーション株式会社が運営する植物工場では、多品種生産への対応、高品質かつ安定生産に取り組むとともに、増産につながる販路拡大も併せて進めていく。さらには、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に取り組む。

(添付資料1)

2024 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, 8 1 2
(1) 営業収入	1, 8 0 6
(2) 営業外収入	5
2. 資本的収入	3 6 9
(1) 借入金	2 0 0
(2) 無利子借入	1 6 4
(3) 社 債	—
(4) その他の資本的収入	4
(5) 設備投資助成金	—
3. 前年度からの繰越金	1 0 4
計	2, 2 8 6
II. 資金支出	
1. 営業的支出	1, 5 8 9
(1) 営業支出	1, 5 7 3
(2) 営業外支出	1 5
2. 資本的支出	4 6 5
(1) 設備投資	2 7 4
(うち支援措置対象分)	(1 0 6)
(2) その他の資本的支出	1 9 0
3. その他支出	2
4. 翌年度への繰越金	2 2 9
計	2, 2 8 6

借入金の一部は社債とする場合がある

(添付資料2)

2024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, 474
(1) 運輸収入	1, 256
(2) その他収入	218
2. 営業費	1, 567
(1) 業務運営費	1, 296
(2) 諸 税	65
(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	182
2. 営業費	76
(1) 業務運営費	32
(2) 諸 税	18
(3) 減価償却費	26
関連事業営業利益	105
全事業営業利益	13
(営業外損益の部)	
Ⅲ. 営業外損益	△9
経常利益	3
特別損益の部	
Ⅰ. 特別損益	44
税引前当期純利益	47
法人税、住民税及び事業税	16
法人税等調整額	△1
当期純利益	32

(参 考)

2024 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 4 8
老朽設備取替	5 5
保安・防災対策	2 5
安定輸送対策	6 8
環境保全	0
経営の体質改善	1 0 8
業務運営方式の改善	9 2
技術開発・その他	1 5
輸送力整備	—
幹線輸送	—
車 両	7 8
総 係 費	—
合 計	3 3 5

上記にはリースを含まない