

J R貨物グループ 中期経営計画 2023

2019.3.29

J R 貨物グループ 中期経営計画 2 0 2 3

1. 計画策定の背景	3
2. J R 貨物グループ 中期経営計画 2 0 2 3 の考え方	6
3. 重点戦略	
(1) 総合物流企業への進化	8
(2) 新規事業・新技術へのチャレンジ	10
(3) 鉄道貨物輸送の役割発揮とさらなる収益性の向上	12
(4) 新たな成長へ向かう不動産事業の展開	17
(5) 経営基盤の強化	18
4. 数値目標	23

(参考)

J R 貨物グループ 中期経営計画 2 0 2 1 (2017.3月発表)

1. 計画策定の背景

(1) お客様からの期待

① 労働力不足と環境問題を背景とした、鉄道貨物輸送に対する期待の高まり

- ・ 需要旺盛な区間における、お客様貸切の専用列車の運転
- ・ 複数のお客様による共同輸送の実施

② 鉄道輸送だけに留まらない、総合物流サービスへのニーズの高まり

- ・ 鉄道を基軸とした効率的な物流ネットワークの構築
 - ⇒ 鉄道・荷役・保管サービスを組み合わせた最適な物流ソリューションの提供
 - ⇒ 貨物駅の機能強化
- ・ 東京レールゲートプロジェクト(2020年2月WEST竣工)の順調な進捗
 - ⇒ テナントリーシングの進行(2018年12月第1号テナント決定)

③ 鉄道強靱化と長期寸断時における対応強化の強い要請

- ・ 平成30年7月豪雨で、山陽線が100日間にわたり寸断
- ・ 代替輸送を実施したものの、今後の鉄道強靱化と災害リスクへの対応強化を求める強い要望

(2) 社会の動向

① 新技術の急速な発展・普及による事業環境の急激な変化

トラック自動運転技術、EV開発の進展

⇒ 技術革新のスピードは非常に早く、新技術を活かした仕事の仕組みの抜本的見直しが急務

② 持続可能な社会の形成に向けた取組みの加速化

企業は持続可能な社会の実現に向けて環境・社会・企業統治(ESG)を重視、国連では2030年までの目標として持続可能な開発目標(SDGs)を採択。それらを実現するための積極的な取組みが国内でも加速。

持続可能な社会構築に向けた課題

少子高齢化・人口減少による労働力不足

環境問題の深刻化、世界各地での地上気温の上昇、激甚災害の増加

日本国内における地域格差の進行

物流業界の動向

トラックドライバー不足、「物流クライシス」

地震・豪雨・台風による物流寸断

ユニバーサルサービス継続への懸念

(3) 当社グループ内の動き

① 利益目標の達成

- ・ 2018年度は災害による大幅な減益があったものの、2016年度・2017年度と2年連続で中期経営計画2021で目標とした「連結経常利益100億円以上」を達成
- ・ 2018年度で、経営自立計画期間(2011年度～)が終了

② 変革に向けた取組みの本格化

業務創造推進プロジェクト+新規事業開拓

仕事の仕組みの抜本的改善により生み出した余力を、当社が培ったノウハウを活かすことができる新しい事業に振り向け、グループの発展を目指す

2018.6月
業務創造推進室の設置

連携



新技術の導入

先端技術を積極的に活用

2017.6月
技術企画部の設置

2. JR貨物グループ 中期経営計画2023の考え方

～さらなる成長に向けた挑戦、そして変革～

<マーケットの期待に応えるために私たちが目指す姿>

人口減少や環境問題の深刻化等を受け、持続可能な社会の構築が求められる中、鉄道輸送を基軸とした総合物流企業グループとして、コーポレート・ガバナンスと安全を基盤に、お客様への最適なソリューションと、時代に即した新しいサービスの提供を通じ成長していく企業グループ

利益目標

連結経常利益140億円以上の達成

<重点戦略>

- ① グループのリソースを活用し、お客様にとって最適なソリューションを提供する総合物流事業への進化
- ② 鉄道や事業開発に次ぐ第3の柱となる新規事業の育成
- ③ 仕事の仕組みの抜本的な改善に向けた、新しい技術の積極的な活用
- ④ 中長距離輸送のプラットフォームとして社会に貢献し、さらなる収益性向上を図る鉄道貨物輸送の展開
- ⑤ 総合物流に貢献する貨物駅の高度開発のほか、社外物件購入による開発の推進
- ⑥ 経営基盤の強化(社員満足度の高い企業グループへの進化、グループ各社ミッションの完遂、コンプライアンス・法務機能の充実等)

< 既存の事業領域の持続的な成長 >

【鉄道貨物輸送の役割発揮と収益性の向上】

- ・商品力の充実(輸送力強化、新商品導入、貨物駅の利便性向上)
- ・マーケティング戦略(社会情勢を踏まえた戦略、新しい輸送形態)
- ・鉄道強靱化と長期寸断時の対応強化
- ・事業基盤の強化(安全確保、修繕・老朽取替推進、グループ会社社員含めたやりがい・働きやすさ・幸せの実現)
- ・コストの削減(設備投資実施や仕事の仕組み見直しによるコスト競争力向上)
- ・海外事業への取組み

【新たな成長へ向かう不動産事業の展開】

- ・収益拡大策の強化
(自社用地の開発、外部購入資産による賃貸事業)
- ・不動産物件管理体制の強化

< 新しい事業領域の拡大 >

【総合物流企業への進化】

- ・お客様への最適な物流ソリューション提供
- ・東京レールゲート建設、テナントリーシングの推進
- ・グループのリソースを最大限活用し、トラック・倉庫・物流周辺事業(機材リース等)が融合したサービスの拡充
- ・駅ナカ倉庫・駅チカ倉庫、積替ステーションの建設や運営を通じ、より使いやすい鉄道コンテナ輸送の実現

【新規事業・新技術へのチャレンジ】

(新規事業)

- ・社会課題解決型事業への挑戦

(新技術の導入)

- ・新しい技術を活かした「貨物駅」作業の省力化

【社員のやりがいにつながる 会社・職場づくり】

- ・新人事制度導入など、社員の働きがい向上策の推進
- ・組織の整備、適切な人員配置

< 経営基盤の強化 >

【グループの総力を最大限発揮 するためのグループ戦略】

- ・グループ各社ミッションの完遂

【コンプライアンス、 法務機能の充実】

- ・コンプライアンス教育の深度化
- ・戦略法務の充実

【調達コストの削減】

- ・競合環境の強化と安定供給の両立
- ・発注数・納期・仕様等の見直し

【将来の株式上場 に向けた取組み】

- ・会計レベルの向上
- ・ガバナンスの向上

【業務創造推進プロジェクトの 深度化】

- ・全社横断的な提言
- ・会社風土改革の流れのグループ展開

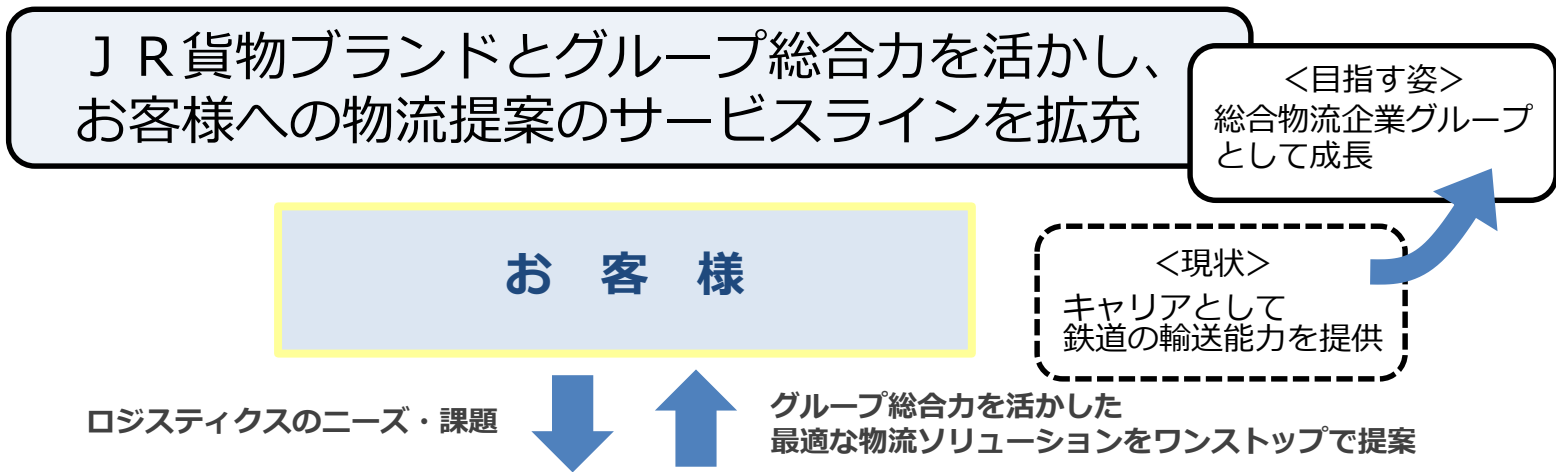
【積極的な設備投資】

- ・積極的な投資の実施
- ・グループの持続的成長と財務的規律の両立

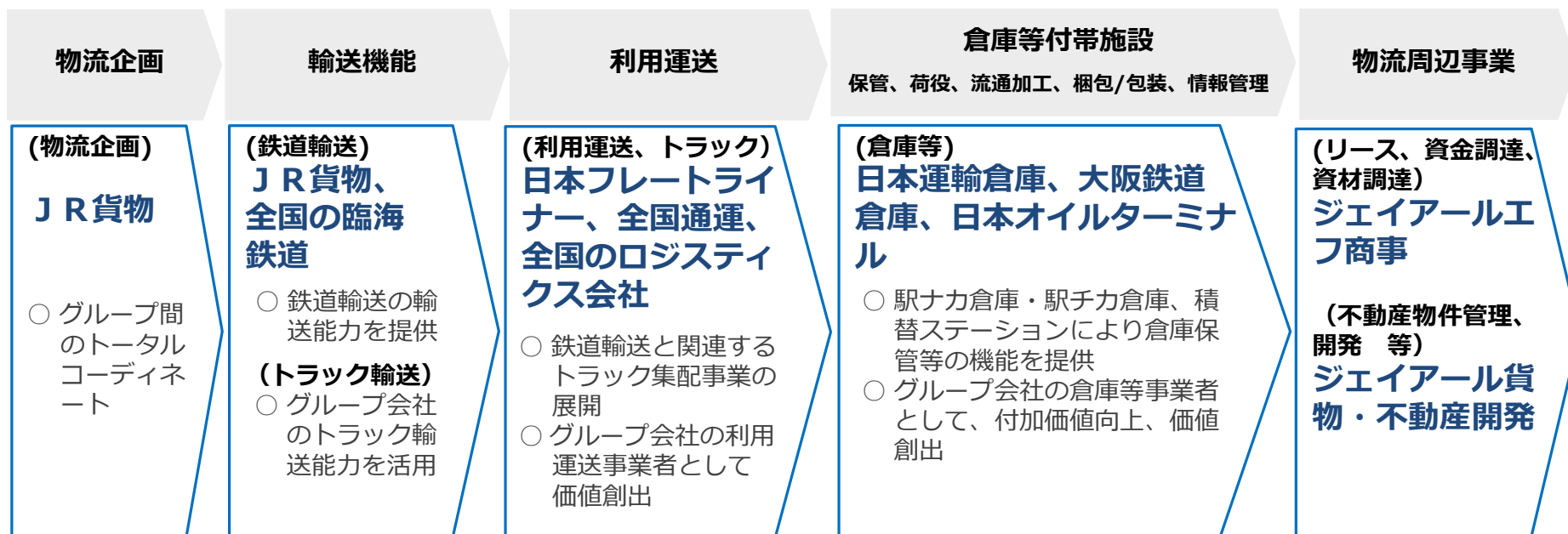
【リスクマネジメントの強化】

- ・グループ全体のリスク洗出し
- ・PDCAサイクルによるリスクへの対応

3. 重点戦略 (1) 総合物流企業への進化



JR貨物グループが提供する物流機能

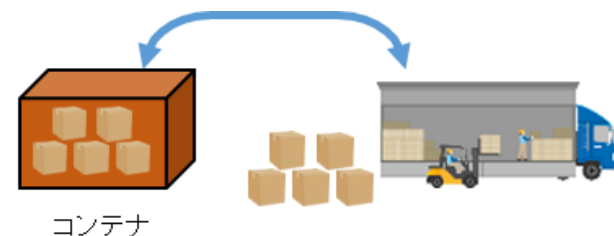


① ソフト面の取組み

- ・グループ各社による顧客機能情報の共有と提案営業の展開
- ・東京レールゲートWESTのテナントリーシングの推進
- ・グループの既存アセットと戦力(倉庫内作業等)を活用したパイロット事業

積替ステーション

- ・駅構内積替施設を確保・整備し、平ボディやウイング車で集荷・配達する荷物をコンテナと積み替えるスペースを確保



② ハード面の取組み

- ・鉄道を基軸とした駅附帯施設設置の推進
(駅ナカ倉庫・駅チカ倉庫、積替ステーション)
⇒ 平ボディ車やウイングボディ車等で利用可能な鉄道コンテナ輸送のプラットフォーム確立
- ・東京レールゲートEASTの建設推進
⇒ レールゲートネットワークの全国展開の検討
(札幌他)

東京レールゲート完成予想図



3. 重点戦略 (2) 新規事業・新技術へのチャレンジ

① 新規事業への取組み

鉄道ロジスティクス・不動産事業に次ぐ第3の柱の構築

JR貨物グループのブランドイメージを保ちつつ社員のモチベーション向上にも資する、社会課題解決型事業に積極的に挑戦。

<事業アイデア例>

- ・ 保有土地を活用した植物工場による農産品生産・販売や地方の特産品の販売事業
- ・ 全国ネットワークを生かした廃棄物リサイクル事業やエネルギーの広域移送

：

上記の他、業務創造推進プロジェクト等を通じた新たなアイデア出しを継続

SDGsに資する事業への取組み(イメージ)



事業案の絞込みを急ぎ、早期に事業化

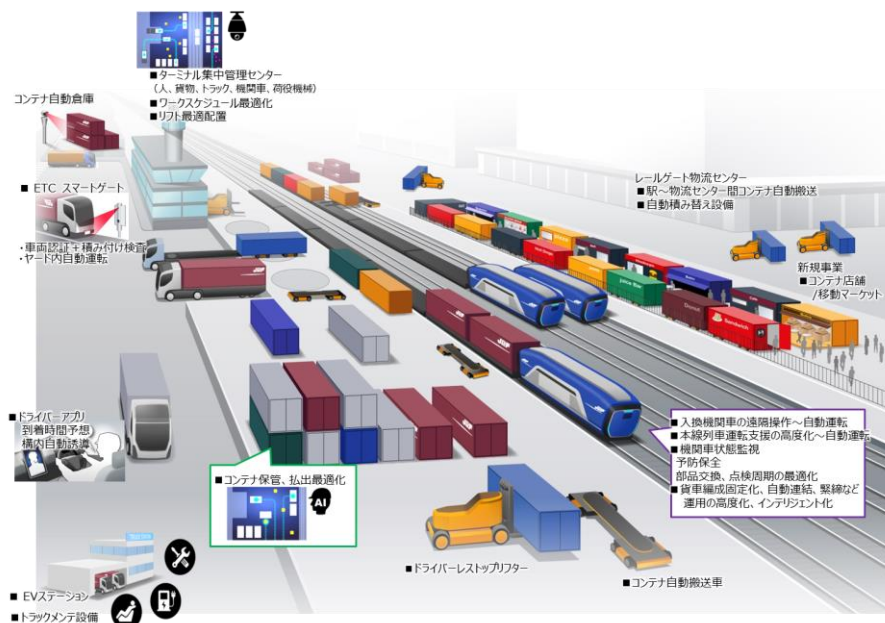
② 新技術の急速な発展をグループの成長に向け積極的に活用

労働集約型業務が多く存在する「貨物駅の作業」の見直し

- 構内トラックの無人運転
安全走行のための課題(コンテナホーム上の障害物、踏切走行、フォークリフトとの共存等)解決
駅構内倉庫とコンテナホーム間のコンテナ移送手段としての活用
- フォークリフト運転操作の遠隔化 ~ 自動化
フォークリフトの遠隔操縦実現、積卸作業手順の自動計算機能開発
- 入換機関車の遠隔操縦
- 次世代コンテナ貨車の開発
荷役自動化に向けた
コンテナ緊締装置の見直し

IoT、AIの活用研究

- 機関車、貨車のIoT化
車両状態監視を活用した事故防止、故障予知
- AIを使った事故関連事象の推定
危険予知AIの開発



将来のスマートターミナル(イメージ)

3. 重点戦略 (3) 鉄道貨物輸送の役割発揮とさらなる収益性の向上

① 商品力充実によるサービスアップ

- ・ 需要の旺盛な区間における商品ラインナップの充実 (専用列車の新設等)
- ・ 新商品の導入(定温輸送コンテナ)
- ・ コンテナホームのE&S(※)化 (横浜羽沢駅・南福井駅)
- ・ お客様にとって、より使いやすい貨物駅への進化
 - ✓ コンテナホーム増強による発着能力向上 (静岡貨物駅)
 - ✓ 新仙台貨物ターミナル駅の建設推進
 - ✓ コンテナ立体倉庫の設置によるコンテナ取扱能力拡大
 - ✓ 貨物駅構内用地生み出しによる積替施設の拡充
 - ✓ スマホアプリによるコンテナ持込時刻予約機能を活用した集配トラックの待機時間削減
- ・ コンテナ予約システムへのキャンセル待ち機能追加による列車ご利用機会の拡大

横浜羽沢駅E&Sホーム



※ E&S
(Effective & Speedy Container Handling System)
⇒ コンテナを本線上の列車から積卸しすることで、
駅構内での複雑な入換作業が要らないため、大幅な
リードタイム短縮が可能

② さらなる成長に向けたマーケティング戦略

・ 社会情勢等を踏まえた戦略的営業の推進

✓ 一層のEC拡大とBtoC取引の増加を想定

⇒ 積合せ貨物

✓ 少子高齢化が進む中でも、加工食品需要等による
物量確保を期待

⇒ 食料工業品

✓ 公共工事による建設土砂の発生 ⇒ 静脈物流

鉄道コンテナによる静脈物流輸送



・ お客様のニーズに対応した物流ソリューションの提案による 多種多様な品目における新規需要の獲得

例：列車の返送輸送力と貨物駅構内の倉庫・積替施設を
有効活用した、複数のお客様による共同輸送の実施(隅田川駅)

⇒ こうした実例を全国各地に展開

③ 鉄道強靱化と長期寸断時の対応強化

代替輸送力手配

- ・ 寸断区間近隣の貨物駅(拠点駅)を発着する折返し列車
- ・ 迂回列車
- ・ 拠点駅間トラック代行
- ・ 船舶代行
- ・ 代行トラック駐車場、ドライバー宿泊施設の事前の選定
- ・ コンテナホームの拡幅による災害時の対応力強化
- ・ フォークリフトオペレーターの応援体制整備

事前の輸送能力シミュレーションを活かした輸送力確保

輸送機材・要員の確保

- ・ 交直両用機関車(EH500形式)の活用
- ・ 災害時におけるシステム取扱いに関するマニュアル整備・教育実施・支援体制確立
- ・ 迂回列車運転を想定した運転士運用シミュレーションの作成
- ・ 運転士乗務線区拡大教育の実施

特大コンテナ・システム対応

- ・ 異常時の特大コンテナ輸送承認フロー見直し
- ・ 異常時における輸送ルート変更や円滑な船舶代行実施に向けたシステム改修

情報発信・共有の見直し

- ・ ホームページ・電子メールを活用した迅速な情報発信
- ・ オール通運対策会議における情報を迅速に共有できる体制の構築

鉄道強靱化に向けた国への要請

迂回列車



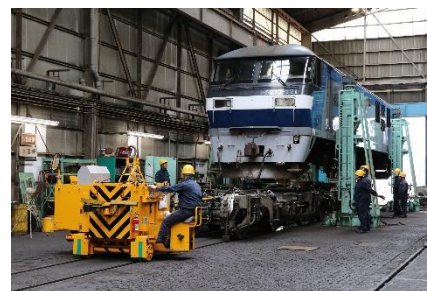
船舶代行



④ 事業基盤の強化

- ・ 安全の確保
- ・ 危険品漏洩、コンテナ部品落失防止
- ・ 車両・設備修繕の充実、老朽取替の推進
- ・ グループ会社社員を含めた、
やりがい・働きやすさ・幸せの実現
- ・ 不要設備の計画的な整理
- ・ 後継車両の開発
- ・ 確実な技術継承を図る人材育成・教育体制の充実

安全確保に向けた修繕・更新工事の確実な実施



⑤ コストの削減

- ・ 安全を確認した上での車両検査周期の変更
- ・ 車両所(車両の全般検査実施箇所)の機能刷新
- ・ 設備投資の実施によるランニングコストの削減
- ・ 斬新な方法・考え方、新しい技術等を活用した
仕事の仕組みの見直し
(業務の自動化・システム化、検査業務改革、駅業務改善)

低燃費型フォークリフトの導入



車両検査システム
(タブレット端末を活用)



⑥ 海外事業への取組み

完成車輸送についての調査(インド)

- ・取組期間 2018.8月～
- ・インド国内において完成車輸送用トレーラーの規制が厳しくなる中、鉄道による完成車輸送の事業可能性を調査中
- ・これまでの成果
 - ⇒ 2018年に、課題の多かった従来の完成車輸送専用貨車輸送に代わり、専用コンテナとパレットによる鉄道コンテナ輸送のモデルを提案
- ・今後の取組み
 - ⇒ 鉄道コンテナによる完成車輸送の具体化

完成車輸送専用貨車 (インド)



完成車輸送調査 (インド)



鉄道貨物輸送の実施検討(タイ)

- ・取組期間 2015.1月～
- ・タイ国内の物流インフラが未整備である中、日本の技術支援による鉄道貨物輸送の実施について検討中
- ・これまでの成果
 - ⇒ 2016.2月に12フィートコンテナによる貨物列車の試験輸送を実施
 - 2018年に12フィートコンテナ及びタンクコンテナの需要調査実施
- ・今後の取組み
 - ⇒ タイ国内での鉄道貨物輸送事業の実現に向け、タイ国鉄と協議継続

試験輸送列車 (タイ)



インド・タイのほか、ミャンマー・マレーシア・ベトナムでの事業展開についても検討。

3. 重点戦略 (4) 新たな成長へ向かう不動産事業の展開

自社用地の活用を通じた新規開発の推進

- ・ 貨物駅やORS用地の、鉄道用地から開発用地への転換・高度利用
- ・ 社宅のリノベーションによる賃貸住宅化と、廃止社宅用地の新規開発

グループ外からの土地・物件の購入による賃貸事業の推進

- ・ 首都圏を対象に、継続的に不動産物件を購入、賃貸
- ・ 既存物件売却後の代替物件購入による不動産事業利益の維持・拡大

東高島分譲マンション
同 商業施設



磐田分譲マンション(2019年度：98戸)



不動産事業の安定した
成長軌道を確立

不動産物件の管理体制充実

既存物件のお客様満足度向上

- ・ 物件管理業務のシステム化と適切な要員の配置による不動産営業の強化

賃貸物件のシステマティックな管理

- ・ 物件の予防保全の強化

3. 重点戦略 (5) 経営基盤の強化

① 社員のやりがいにつながる会社・職場づくり

新人事制度(2019.4~)
の適切な運用
社員教育の充実
新システムの稼働

ダイバーシティの推進
社員啓発の強化
女性の活躍(積極採用・管理
職登用・職場環境整備等)
障がい者雇用の推進
外国籍社員の採用開始

働き方改革
柔軟な働き方を可能に
する制度構築
長時間労働の是正
職場環境の整備

福利厚生の充実
健康経営の取組みの推進
住宅施策の見直し
確定拠出年金導入の検討

生き生きとしたやりがいのある会社・職場づくり

組織・制度等の基盤整備

人員・人材の適切な配置

人事制度改正パンフレット



ローリングを通じて
強化する施策への対応
組織改正
人材配置の強化

仕事の仕組み見直し効果の反映
業務創造推進プロジェクト、新技
術の開発、業務効率化に資する設
備投資の推進等により発現する効
果を人員配置に反映

現業機関における
女性用設備の整備推進



② グループの総力を最大限発揮するためのグループ戦略

会社名	グループ会社の役割
日本運輸倉庫グループ、大阪鉄道倉庫、日本オイルターミナル、関西化成品輸送、セメントターミナル	総合物流企業グループの中核として倉庫事業等の展開
全国通運、日本フレートライナー	鉄道コンテナ輸送の集配及び利用運送事業の展開、トラックによる機動的な輸送サービスを提供
ジェイアール貨物・不動産開発	物流不動産の物件管理や独自の不動産事業を展開
全国の臨海鉄道(10社)	全国の鉄道貨物ネットワークの一翼を担い、JR線との連絡運輸を実施
全国のロジスティクス会社(11社)	鉄道貨物輸送の一部(駅・検修業務等)を担い、地域に根差した経営を通じてより良い輸送サービスを提供し、安全及び輸送品質向上に貢献
北九州貨物鉄道施設保有	適切な駅設備管理を推進
ジェイアールエフ商事	グループ資産の有効活用(グループ内金融)、間接部門の集約化(シェアードサービス)等により効率的なグループ経営を推進

グループ会社が管理運営する倉庫
(日本運輸倉庫)



線路近接の石油貯蔵施設
(日本オイルターミナル)

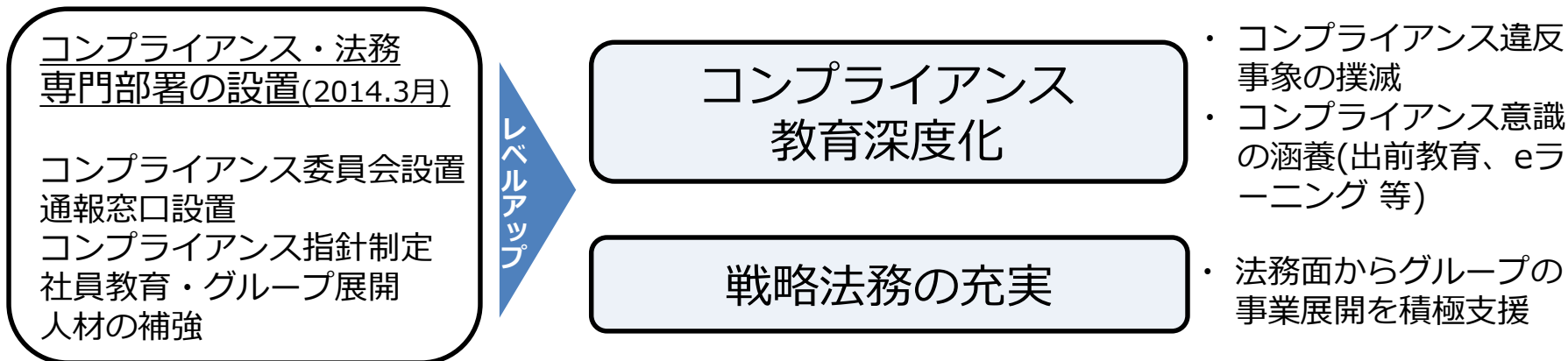


グループ会社による駅構内作業
(ジェイアール貨物・中国ロジスティクス)



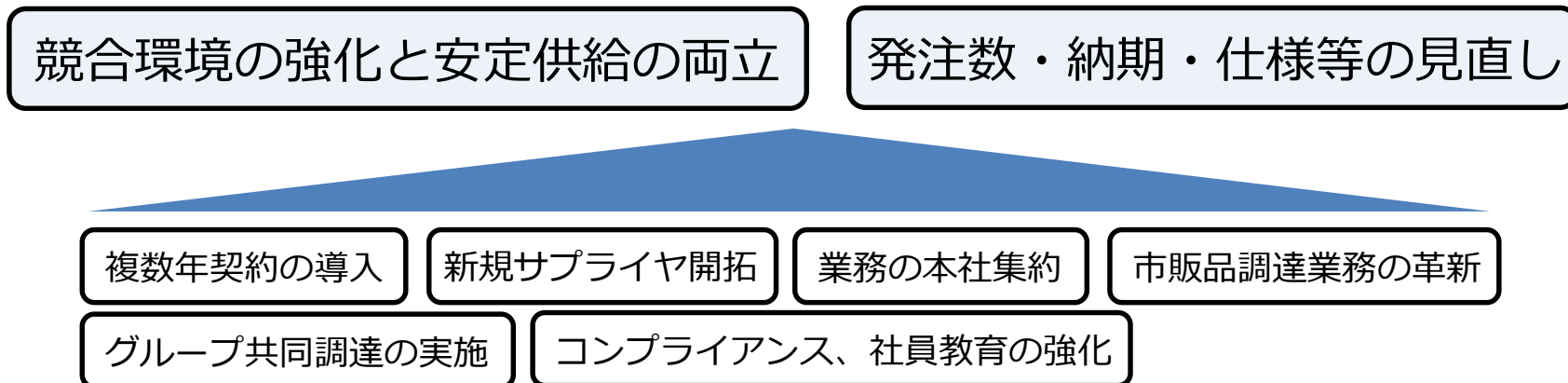
J R 貨物との緊密な連携

③ コンプライアンス、法務機能の強化



④ 調達コストの削減

安全を確立し、品質を保持しつつ、これまでの調達構造や意識の抜本的見直しを通じ、調達コストの大幅削減と持続的な原価低減を実現。



⑤ 将来の株式上場に向けた取組み

グループ全体の
会計レベルの向上

グループ全体の
ガバナンスの向上

- ・ 有価証券報告書の作成
- ・ 連結ベースでの会計監査への対応
- ・ シェアードサービスの拡大
- ・ ミッションに沿ったグループ会社運営に向けた支援
- ・ 資本コストを意識した設備投資の実施
- ・ 関係会社への出資比率の見直し

資金調達手段の多様化

上場基準を意識したグループ全体の会社管理レベルの向上

⑥ 業務創造推進プロジェクトの深度化

全社横断的な
業務改革に向けた
積極的提言

- ・ 新規事業のアイデア出し・事業立上げ
- ・ 次世代ITインフラやRPA導入による業務改善
- ・ 現業機関の働き方改革の加速
- ・ 新仙台貨物ターミナル駅への最新技術導入
- ・ 新オフィス移転構想の具体化
- ・ 業務改善活動の体系見直し

会社風土改革の
流れのグループ
全体への展開



次世代ITインフラシステムの
各種業務への活用

⑦ 積極的な設備投資

鉄道事業の安全確保のための老朽取替、グループの成長に資する設備投資を積極的に実施。

成長・戦略投資

- ・ 東京レールゲートEAST新設
- ・ 東京レールゲートWEST新設
- ・ 車両所の老朽対策・
生産性向上のための大規模改修
- ・ 賃貸用不動産の購入

計
980億円

維持・更新投資

- ・ 機関車・貨車の更新・改良
- ・ コンテナの新製
- ・ 荷役機械の新製
- ・ 土木・電気老朽設備の取替
- ・ 鉄まくらぎ交換

計
1,100億円

車両所の大規模改修



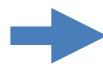
DD200形式ディーゼル機関車



20形式コンテナ



中期経営計画2021
設備投資額（連結）
1,510億円
(2017～2021の5年間合計)



中期経営計画2023での
設備投資額（連結）
2,080億円
(2019～2023の5年間合計)

4. 数値目標（連結）

		2017実績	2023目標
収益性指標	➤ 売上高	1,945億円	2,120億円以上
	➤ セグメント別売上高		
	<u>鉄道ロジスティクス事業</u>	1,732億円	<u>1,900億円以上</u>
	<u>不動産事業</u>	213億円	<u>220億円以上</u>
	➤ 売上高営業利益率	6.3%	7.8%以上
	➤ 経常利益	104億円	140億円以上
B/Sを考慮した 収益性指標	➤ <u>ROA(経常利益/資産)</u>	2.5%	<u>3.0%以上</u>
	➤ <u>ROIC(税引後営業利益/投下資本)</u>	3.2%	<u>3.5%以上</u>
財務安全性指標	➤ <u>自己資本比率</u>	22.4%	<u>27.0%以上</u>
設備投資指標	➤ 設備投資額	5年間合計	2,080億円
	<u>うち、成長・戦略投資</u>	<u>うち、</u>	<u>980億円</u>
	うち、維持・更新投資	うち、	1,100億円

下線を付した目標を新たに追加