

2024年度 事業計画（概要）

2024年3月29日

1. 「2024年度事業計画」策定の背景①

◆外部環境の変化

○「アフターコロナ」時代の到来

- ・新型コロナウイルス感染症によるヒトの行動制限が緩和し半導体等のモノの供給制約は解消。
- ・日本国内でも5月に感染症法上の区分が季節性インフルエンザと同様の「5類」へ移行。
- ・経済が停滞期にある中国からの訪日観光客数は伸び悩むものの、他国からのインバウンド需要は順調に回復。
- ・世界的なサプライチェーンの途断は収束したがコロナ禍によって変化した物流体系への対応は必要。

○世界情勢の不安定化

- ・原油価格高騰は一服。一方、長期化するウクライナ戦争や中東・台湾情勢の不安定化は再度の高騰を招く恐れ。
- ・経済活動が回復した一部先進国では労働力不足が顕在化。DX化が進むものの人手不足の懸念。

○国内経済は緩やかに回復

- ・極端な円安はピークアウトし原材料価格高騰を理由とした値上げはひと段落。個人消費は緩やかに回復傾向。

○SDGsやESG経営の取組みの深度化

- ・国連が「地球沸騰化の時代が到来」と声明。国内ではGX基本方針が定められ脱炭素社会実現への取組みが加速。

●鉄道物流を取り巻く環境の変化

○「物流の2024年問題」の顕在化

- ・2024年度よりトラックドライバーへの時間外労働時間上限規制が適用。特に下期からは物流停滞の懸念。
- ・「物流革新に向けた政策パッケージ」や「物流革新緊急パッケージ」等では貨物鉄道輸送の役割発揮に期待。

○カーボンニュートラル達成に向けた取組みの加速

- ・環境先進企業を中心に「Scope3」分野のCO2削減に向けた取組みが開始。サプライチェーン全体での削減へ。
- ・「鉄道脱炭素官民連携プラットフォーム」等で鉄道によるCO2削減に向けたステークホルダー連携の取組み開始。

○激甚化・多発化する災害への対応

- ・繰り返される大雨・大雪等によるサプライチェーンの途断に対する対応は引き続き継続。
- ・能登半島地震によって大規模災害対応の必要性が再喚起

1. 「2024年度事業計画」策定の背景②

◆社内の動向

- 「物流の2024年問題」やカーボンニュートラルの達成といった社会課題の解決に向け、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、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の拡大には至っていない。
- 「今後の鉄道物流のあり方検討会」を受けて設定したKGI/KPIの達成に向け、「物流革新に向けた緊急パッケージ」にて示された方針も認識しながら、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として、社会課題の解決に向けた取組みを推進。
- これまでの取組みや外部環境の変化を勘案しながら「JR貨物グループ長期ビジョン2030」の方針を踏襲し、「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～」を策定。本年度は初年度にあたり、計画の達成に向けた取組みを開始する。

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～

【ありがたい姿】 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

指針

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。

基本方針

- ◎ 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限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

2. 「2024年度事業計画」概要

目指すべき方向性

目まぐるしく変化する外部環境に対応しながら、全国のグループ社員の力を結集し、安全を基盤とした鉄道×物流の総合力によって、お客様のニーズに応えていくとともに「物流の2024年問題」やカーボンニュートラルの達成といった社会課題の解決に貢献していく。

< 2024年度 事業計画のポイント >

安全基盤の強化・安定輸送の追求

- (1) 「安全の価値観」に基づく行動の定着
- (2) 災害等輸送障害時の対応力の強化

既存アセットを最大活用した輸送量の回復

- (1) お客様ニーズの把握と営業提案領域拡大
- (2) 31ftコンテナの取扱量拡大
- (3) 中距離帯におけるネットワークの整備
- (4) 総合物流事業の推進

不動産事業の更なる拡大と新規事業の展開

- (1) テーマと継続性のある新規開発の推進
- (2) 既存物件の再開発と価値持続追求の両睨み運営
- (3) 将来の収益化に向けた新規事業へのチャレンジ
- (4) 物件取得の拡大と収益拡大のスピードアップ

経営基盤の強化

- (1) スリムで機能的な組織体制の構築・ガバナンス強化
- (2) 人的投資と働きがい創出
- (3) 収支構造改革
- (4) グループの総合力を最大限発揮するための戦略

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
- (2) 海外における貨物輸送事業への参画
- (3) DX・新技術の推進

「JR貨物グループ中期経営計画2026」の基本方針に沿った取組みを進め、目標値の達成を目指す

【目標値】

- ◆コンテナ取扱収入
: 1,178億円
- ◆輸送トンキロ
: 175億トンキロ
- ◆積 載 率
: 72%

3. 「2024年度事業計画」主な施策の内容①

「安全基盤の強化・安定輸送の追求」

(1) 「安全の価値観」に基づく行動の定着

【取組み方針】

「安全の価値観」に基づく3つの行動(「疑わしい、危ないと思った時は、必ず列車・車両・作業を止める」、「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」)の徹底による安全意識の向上。

○3つの行動を支える4つの取組み(「知る・学ぶ」・「褒める」・「気付く」・「支える」)の推進

- ・安全教育施設「刻心塾」を活用した教育の深度化
- ・安全ポータルサイト等による情報発信

○グループ会社等と連携した事故防止(教育・訓練や安全監査)

○「重大事故リスト」の作成と活用

- ・繰り返される事故や新たに顕在化したリスクをリスト化
- ・ソフト及びハードの両面から対策を実施

(手ブレーキ緩解失念事故対策)

ソフト: 実設訓練の実施

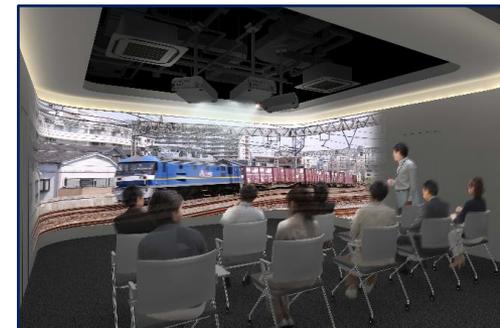
ハード: 手ブレーキ検知システムの水平展開検討

(偏積防止対策: 山陽線列車脱線防止対策)

ソフト: 利用運送事業者等との勉強会の継続実施

ハード: トラックスケール等の設置の推進

◆「刻心塾」での教育(イメージ)



◆手ブレーキ検知システム(左)
◆トラックスケール(右)



◆利用運送事業者との勉強会の様子(左下)と
配布している「偏積防止ハンドブック」(右下)



3. 「2024年度事業計画」主な施策の内容②

「安全基盤の強化・安定輸送の追求」

(2) 災害等輸送障害時の対応力の強化

○代行体制構築の迅速化に向けたフェーズフリーの取組み

【トラックの活用】

- ・首都圏における列車輸送とトラック輸送の併用検討
- ・グループ会社と連携したスキームの構築に着手

【内航船の活用】

- ・共同保有する499船の利活用
- ・既存フェリー等の通年利用の検討

○山陽線不通時を想定したBCP対策の推進

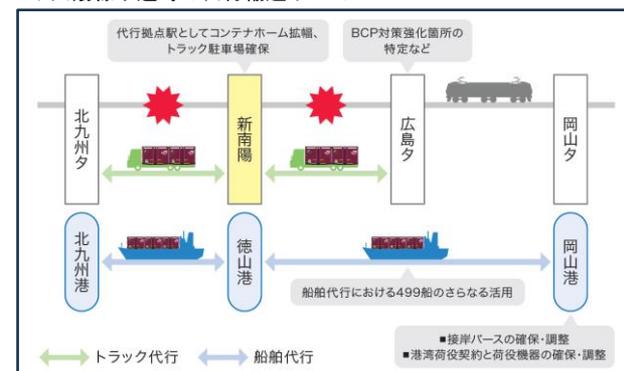
- ・代行拠点駅となる新南陽駅の整備推進
 - －コンテナホームの拡張
 - －代行トラック用駐車場の整備
- ・官民一体のBCP対策検討会(山口県)の活用
 - －特殊車両通行許可制度に関する事前調整
 - －徳山港等の接岸バス使用方に関する事前調整
- ・他箇所での官民一体のBCP対策検討会設置の準備

○う回列車運転に備えたEH500形式交直流電気機関車の改造両数拡大と運転士の乗務線区拡大

◆499共同保有船(イメージ)



◆山陽線不通時の代行輸送イメージ



(注)「北九州タ」など各駅末尾のタは「貨物ターミナル駅」の略



3. 「2024年度事業計画」主な施策の内容③

「既存アセットを最大活用した輸送量の回復」

(1) お客様ニーズの把握と営業提案領域拡大

○お客様の声をサービスに反映するPDCAサイクルの実施

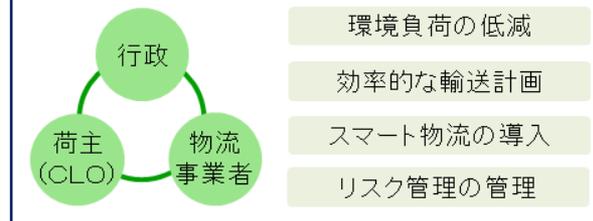
・データ分析による戦略策定とトライアル結果の反映

○海上コンテナの鉄道輸送拡大

○物流管理統括者(CLO)への働きかけ

・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」(仮称)を通じた働きかけ

【「CLO協議会」の役割】



(2) 31ftコンテナの取扱量拡大

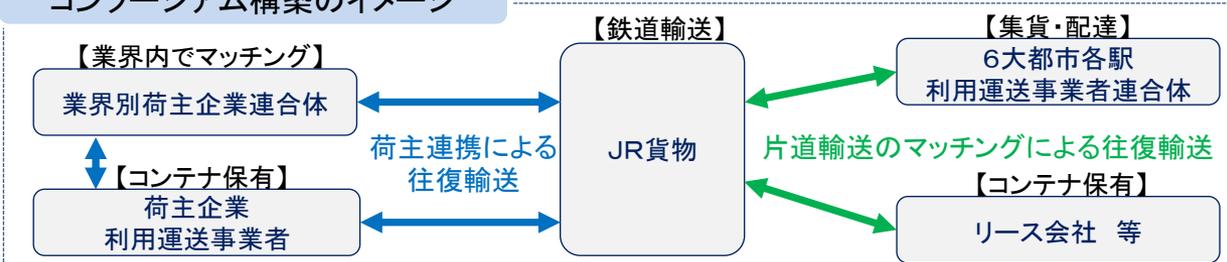
【取組み方針】

大都市圏を中心に31ftコンテナを共同利用する事業体(「コンソーシアム」)を結成。ラウンドマッチング及び片道利用による31ftコンテナ輸送体制の強化を図る。

・札幌、仙台、東京、名古屋、大阪、福岡等の大都市圏中心にコンソーシアム結成推進

・31ftコンテナ輸送に必要な設備・機材の整備

コンソーシアム構築のイメージ



◆拡大を図る31ftコンテナを積載したトラック(左下)と荷役機器であるトップリフター(右下)



3. 「2024年度事業計画」主な施策の内容④

「既存アセットを最大活用した輸送量の回復」

(3) 中距離帯におけるネットワークの整備

【取組み方針】

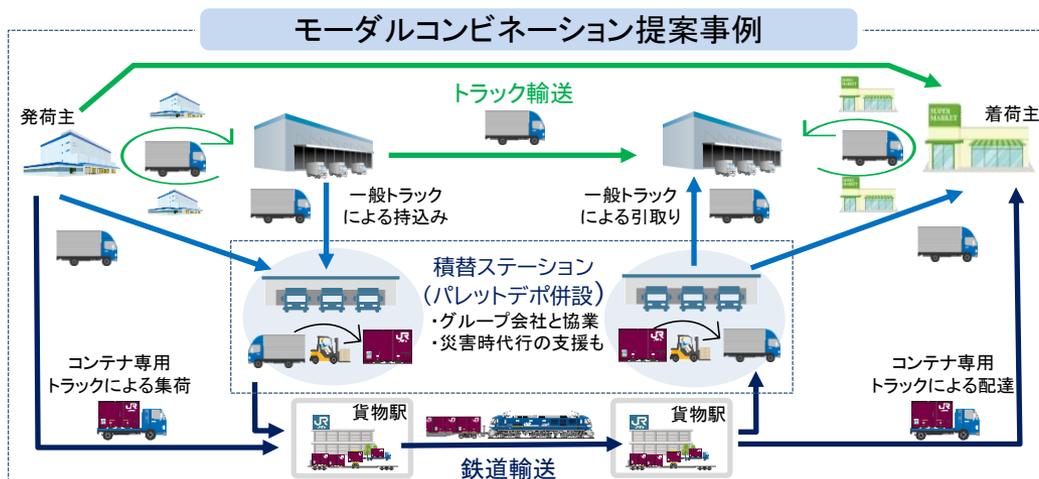
「物流の2024年問題」を背景に需要増が見込まれる中距離帯輸送力を増強。

- ・ダイヤ改正で増強した東京～広島のトレース
- ・他モードの実態も踏まえたターゲット区間の検討

(4) 総合物流事業の推進

○鉄道とトラックの組合せによるパッケージ提案・販売

- ・積替ステーションやパレットデポの活用による親和性向上
- ・お客様の現行輸送体系に鉄道を組み込む提案の実施
- ・既存設備の利活用及びグループ会社との協働による積替ステーション等の整備・運営



- ◆パレットデポ(京都貨物駅:下)
- ◆積替ステーション
東京タ内(右上)
郡山タ内(右下)



3. 「2024年度事業計画」主な施策の内容⑤

「不動産事業の更なる拡大と新規事業の展開」

(1) テーマと持続性のある新規開発の推進

○ レールゲートの展開に向けた取組み

- ・ 運営中物件の安定稼働と計画物件の開発推進
- ・ 貨物駅構内だけでなく用地取得も含めた開発の促進

○ 「フレッシュ」ブランドの市場展開

- ・ 「フレッシュ練馬桜台」の竣工と早期満室化
- ・ ブランド浸透による取得加速と入居率向上

(2) 既存物件の再開発と価値持続追求の両睨み運営

- 福岡(長浜)及び名古屋での再開発計画推進
- ガーデンエアタワーやエフ・プラザのリニューアル推進
- 社宅跡地(天王寺北・広島牛田等)の活用と用地生み出し
- 資産の組替え、流動化に向けた検討

(3) 将来の収益化に向けた新規事業へのチャレンジ

- 植物工場のフル稼働
- 新たな事業展開に向けた取組みに着手

(4) 物件取得の拡大と収益拡大のスピードアップ

- グループ会社との協働によるフレッシュ等の運営

◆稼働中の東京レールゲートと東京貨物ターミナル駅



◆「フレッシュ練馬桜台」(イメージ)



◆山村JR貨物きらベジステーションが運営する植物工場



3. 「2024年度事業計画」主な施策の内容⑥

「経営基盤の強化」

(1) スリムで機能的な組織体制の構築・ガバナンス強化

○組織体制の見直しと業務運営の効率化

- ・現場力や営業力の強化と効率化を両立する組織改正

○グループの内部統制やコンプライアンス、ガバナンス強化

- ・テーマを設定した業務監査の実施
- ・非常勤監査役及び非常勤取締役との連携強化
- ・コンプライアンス・法務教育の拡充と法務面での支援

○広報業務の強化

- ・戦略的広報の展開とSNS等を活用した情報発信力の強化

(2) 人的投資と働きがい創出

○社員のモチベーション向上施策の推進

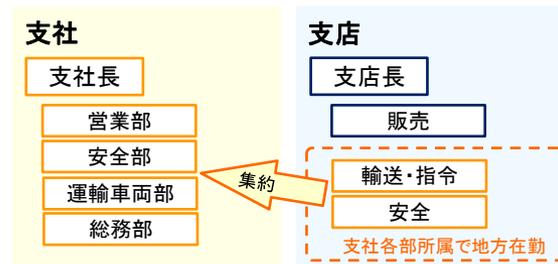
- ・新しい働き方に対応した施策の導入や人事制度の修正

○人的投資の推進

- ・現場力の強化等に対応した教育の実施による人材育成
- ・グループ会社社員に対する教育機会の提供
- ・安定的な運転士養成数の確保と省令改正対応
- ・経営層を含め、人権の尊重とDE&I推進の本質理解促進

組織改正のイメージ

- 指揮命令系統の整理(支店の業務集約)
支店業務の一部を支社直轄へ集約。



- 貨物駅等の強化・再構築

駅と営業所のそれぞれが担当している“お客様対応”業務を整理し再構築。営業力の強化を図る。



- 非現業部門のスリム化

業務見直し、システム化による要員精査。

◆DE&I推進の一環である「女性活躍推進キャラバン」



3. 「2024年度事業計画」主な施策の内容⑦

「経営基盤の強化」

(3) 収支構造改革

○徹底したコスト削減の取組み

- ・自社用地や機材の効率的・効果的な利活用促進
- ・システムの開発や保全業務のグループ内製化の検討
- ・資金調達方法の多様化

○基本運賃改定

- ・増嵩するコスト等へ対応する基本運賃改定の実施とフォローアップ

(4) グループの総合力を最大限発揮するための戦略

【取組み方針】

発揮すべき役割を踏まえた相互連携と協力により、総合物流企業グループとしての真価を発揮していく。

- ・積替ステーションの運営
- ・モード連携の推進
- ・BCP対策での連携



直接出資している会社法上の関係会社について記載（一部除く）

3. 「2024年度事業計画」主な施策の内容⑧

「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

○お客様へ届ける環境付加価値の検討

- ・お客様のScope3削減を明示するインセンティブ導入検討
- ・貨物鉄道輸送によるCO2排出量の精緻化検討

○次世代エネルギー輸送の検討

- ・企業連携による水素の輸送及び利活用に関する検討

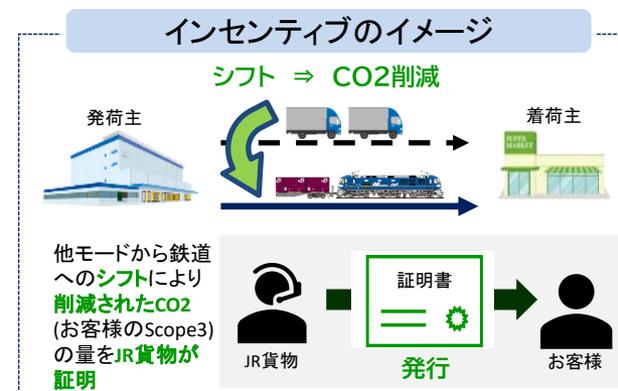
(2) 海外における貨物輸送事業への参画

【取組み方針】

タイ・マレーシア等での危険品輸送をはじめとする鉄道輸送、車両メンテナンス業務、コンテナヤード運営、運転士養成への参画

(3) DX・新技術の推進

- コンテナハンドリングマネジメントシステム(CHMS)の開発
- フォークリフトのセミオート・ガイダンス機能の開発と試験
- コンテナ扉自動検査や積付検査自動化に向けた検討
- トラック自動運転等の新物流システムとの連携を検討

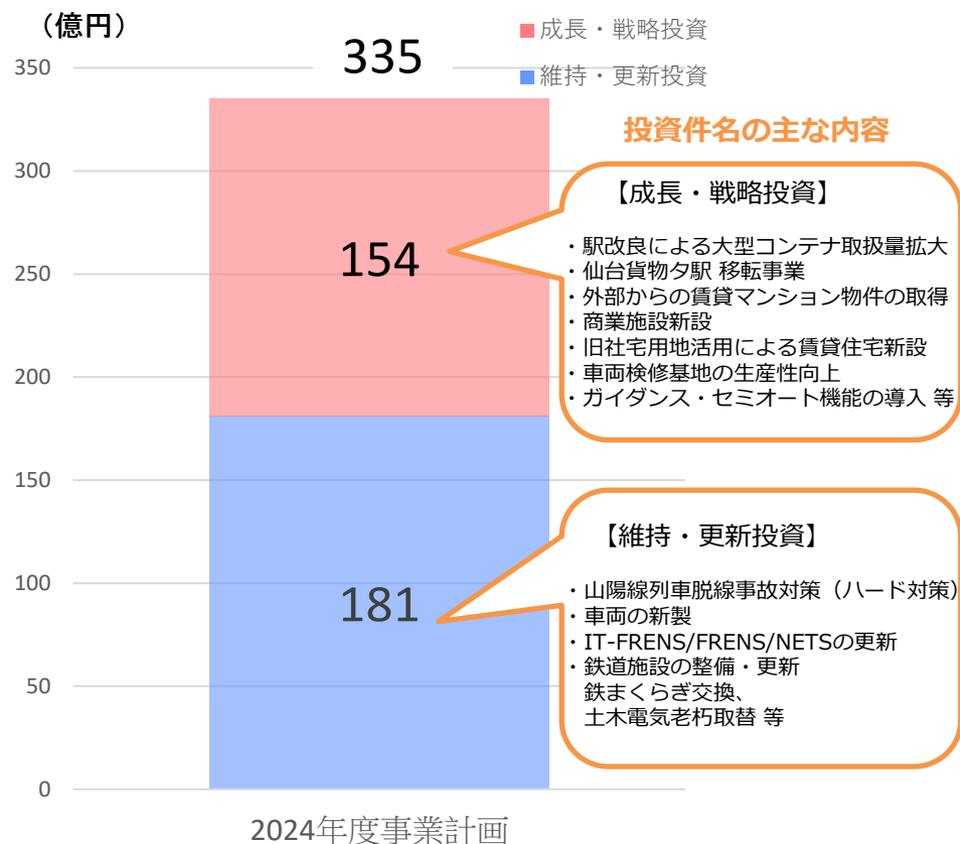


◆自動運転トラックと鉄道の連携イメージ(新物流システムとの連携)



4. 「2024年度事業計画」の設備投資

- ・ 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
- ・ 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を目指す
- ・ 不動産事業の更なる拡大・新規事業の展開を行うことによる収益拡大・将来の収益化に繋げる



※その他リース29億円を計画

5. 「2024年度事業計画」の収支

(単位：億円、単位未満切捨)

単体		2017 決算	2018 決算	2019 決算	2020 決算	2021 決算	2022 決算	2023 1月計画	2024 事業計画
鉄道 事業	営業収益	1,411	1,355	1,429	1,336	1,347	1,342	1,360	1,474
	営業費用	1,405	1,417	1,454	1,426	1,454	1,504	1,534	1,567
	営業利益	6	△62	△25	△90	△107	△162	△173	△92
関連 事業	営業収益	171	203	180	165	166	179	164	182
	営業費用	68	96	70	64	63	72	65	76
	営業利益	102	106	110	101	103	107	98	105
全事業営業利益		108	44	85	10	△4	△54	△75	13
経常利益		91	30	71	0	△12	△63	△69	3
(参考)									
連結経常利益		104	45	89	14	2	△43	△53	21