

2025 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

世界経済全体は安定的な成長が見込まれる中、米国での政権交代や中国経済の低迷は各国における保守主義や内需優先の政策を招き世界経済の足踏み要因となる懸念がある。また、長期化するウクライナ戦争や不安定化する中東・台湾情勢等、国際情勢の不確実性が増す中で、国際貿易への影響も見込まれる。

国内消費は堅調なインバウンド需要や大手企業を中心とした賃上げの動きが下支えとなり緩やかな回復基調にある一方、国内総物流量はサプライチェーンの効率化等により中長期的に減少傾向が続いている。物流業界においては、「物流の2024年問題」が更に深刻化するほか、2025年度から施行される流通業務総合効率化法による規制措置も取られること、また、GX推進法における排出量取引等の制度設計が具体化することで2050年カーボンニュートラルを目指す取組みが加速化することが想定され、当社グループを取り巻く環境が大きく変化す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な物流システムの構築に向け、関係者と連携しながら輸送量を拡大し、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、当社グループは期待される役割を發揮していかなければならない。2024年度は自然災害による輸送障害に加え、度重なる脱線事故やその調査の中で発覚した不適切事案により、貨物鉄道輸送への信頼は著しく低下した。改めて、グループ社員の一人一人が貨物鉄道輸送の信頼回復や輸送量の拡大といった事業計画の達成は自らの業務の延長線上にあることを自覚し、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。

2024年度の取組み

2024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」)の初年度であった。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た。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スタートしている。具体的には、「物流の2024年問題」等を背景に3月のダイヤ改正にて需要の高まりが見込まれた中距離帯輸送力を拡充したほか、駅機能の強化策として積替ステーションの増設を進め貨物駅の機能強化を図った。また、内航船「扇望丸」の共同保有や代行拠点となる貨物駅の整備によるBCP対応力の強化を図った。

そのような中で、7月に発生した山陽線新山口駅構内で発生した貨物列車脱線事故の調査の過程で輪軸の圧入作業に関する作業記録の書き換え等の不適切事案が判明した。安全最優先の観点から列車の運行を一時的に取り止めるなど、お客様をはじめステークホルダーに多大なご迷惑をお掛けすることとなった。また、貨物列車の脱線事故が続いたほか、自然災害による輸送障害の影響もあり、輸送量は前年度を上回っているものの、数値目標を達成する水準には至っていない。

一方、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、自社ブランド「フレンシア」を展開するマンション事業も着実な成果となって発現しており、計画どおりの利益を計上している。

2025年度事業計画の基本的な考え方

2025年度事業計画の策定にあたっては、失われた信頼の回復に全社一丸となって取り組むとともに、中計2026で定めた5つの基本方針を踏まえた取組みを推進する。鉄道事業の基盤は安全であるという認識のもと安全体制の強化に継続的に取組みながら、不正行為等を二度と発生させないために企業運営の基盤であるガバナンス体制の強化を通じて、企業風土を見つめ直し、鉄道物流の信頼回復に努める。また、「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（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）は2025年度が目標年度となることから、事業計画に各項目の達成に資する施策を組み込んでいく。

「作業記録の書き換え等の不適切事案の再発防止」、「安全基盤の強化と安定輸送の追求」、「グループ一体での鉄道×物流の総合力による輸送量の拡大」、「不動産事業の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6つを掲げ、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。

「物流の2024年問題」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、グループ社員の力を結集して、既存アセットを最大限に活用による輸送力の拡大や貨物鉄道輸送の利用促進を図りながら、総合物流企業グループへの進化及び不動産事業の展開の取組みを新たなステージへと進めることとし、数値目標としてはコンテナ取扱収入1,240億円、輸送量196億トンキロ、積載率76.5%を設定する。中計2026の最終年度における鉄道事業黒字化に向けて着実に前進し、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) 作業記録の書き換え等の不適切事案の再発防止

輪軸の圧入作業に関する作業記録の書き換え等の不適切事案の発生により受検した保安監査によって、国土交通大臣から「輸送の安全に関する事業改善命令」を受け、「JR貨物の安全確保のために講ずべき措置」で命じられた4項目の改善措置を確実に実施していく。

「(1) 規程類の整備」については、輪軸組立作業の基準値を「輪軸検査標準」として規程化し、作業マニュアルの見直しを実施している。今後、専任の担当者を配置して輪軸組立作業以外の車両の走行に関わる重要な装置及び組立作業の検査標準についても作成、規程化し管理していく。

「(2) 教育体制の改善」については、輪軸組立作業担当者に対して新たに作成した資料に基づいて圧入力管理と検査記録の重要性について再教育を実施している。今後も継続して机上教育を実施するほか、メーカーや鉄道事業者にも参加を呼びかけながら輪軸組立作業やそれ以外の車両の走行の安全に関わる重要な装置及び組立作業に関する勉強会を開催する。また、作業員だけではなく、OJTを行う指導者、現場管理者に対しても教育手法やスキルアップの研修を実施していく。あわせて、全ての研修カリキュラムにコンプライアンス教育を組み込むとともに、「不正の撲滅」をテーマとした映像教材を全社員に視聴させる。さらに、社員一人ひとりのコンプライアンスへの理解を深めるため、全社員を対象としたコンプライアンスハンドブックの記載内容に関する知悉確認を実施し、社員へのコンプライア

ンス意識の定着を図る。加えて、風化防止の一環として9月を「検査記録の重要性を考える強化月間」として指定し、検査記録の重要性に関する教育を集中的に実施する。

「(3) 作業記録の書き換えの防止」については、2024年度に各現業機関の輪軸圧入装置を改修し、輪軸の圧入力値修正をできなくするプログラム修正と記録されたデータは管理者が必ず確認するよう車両検査システムを改修した。今後、輪軸組立作業以外の車両の走行の安全に関わる重要な装置及び組立作業についても、同システムで検査データの記録と管理を行う体系としていく。また、2024年度、社長直轄の組織として監査部内に業務監査室を設置しており、外部有識者の知見を得ながら鉄道事業に係る業務執行状況及び業務管理体制、業務フローや業務手順の整備・運用状況、規程類の遵守状況、教育の実施状況等を監査し、継続的に内部統制状況の確認、強化・充実を図っていく。

「(4) 安全管理体制の点検と見直し」については、車両検修を含む全ての系統で臨時の安全総点検と社員アンケートを実施し状況の把握を行っている。今後、確認された改善すべき項目は本社、支社、現業機関が連携して改善し、その実施状況の確認を行っていく。また、業務監査室が行う監査と安全マネジメント制度に基づいて行われる安全監査室の監査の結果を共有し、両監査室で安全管理体制の点検、強化を図っていく。

これらの取組みを通じて、二度と同様の不適切事案を発生させないため、全社で安全管理体制の強化に取り組み、輸送の安全確保に万全を期し、社員一丸となり信頼の回復に努める。

(2) 安全基盤の強化と安定輸送の追求

① 安全最優先の職場風土の醸成（4つの行動）

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。JR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る。

具体的には、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、「2025年度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」を浸透、定着させ、「『安全の価値観』の理解と自発的な安全活動の実施」、「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」「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」という5つの取組みを実行に移していく。そのために、「知る・学ぶ」、「褒める」、「気付く」、「支える」という4つの行動に基づく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など安全の情報を水平展開していく。また、「安全の価値観」を考え、過去の事故から「ルールを守ることの大切さ」を学ぶ集合教育の場として2024年度に開設した安全教育施設「刻心塾」を活用してグループ会社も含めた社員の安全教育の深度化を図るとともに、教育機会の拡大を目指し遠隔地でも同塾のカリキュラムが受講可能となる“サテライト化”を検討する。

「褒める」取組みとして、「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、「重大事故リスト」の活用によりルールが定められた経緯を知ることで風化防止を図る。また、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、報告者自らが内容を分析し対策を考えること、ヒヤリとした結果だけではなく「うまくいっていること」(Safety II)にも焦点を当てて考えることを通じて、事故や労働災害の予防に有効活用していく。

「支える」取組みとして、「重大事故リスト」から過去の重大事故や新たに顕在

化したリスクに焦点を当て、ハード・ソフトの両面での対策を講じる。2021 年度に発生した山陽線瀬野駅～八本松駅間における貨物列車の脱線事故対策として、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。また、輪軸組立作業等における不適切事案の発生防止対策として、(1)で示した施策を実施していく。

② 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、災害等による輸送障害への対応力を強化することで、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の検討を深度化させ、次期ダイヤ改正以降、早期に実現すべく諸課題の整理を進める。

船舶代行については、共同保有船「扇望丸」を代行利用する際の迅速な立上げを図るため関係者との連携を強化する。また、既設内航船の通年利用拡大と、鉄道での輸送区間と船舶が運行している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する。

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。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開催している官民一体のBCP対策検討会については、山陽線で得られた知見を活かし、貨物鉄道輸送の主要幹線である東北線、函館・室蘭線の不通を想定した検討会を継続する。

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等の運転士の乗務線区拡大に取り組む。

あわせて、列車の遅延や運休情報の提供方法を改善し、お客様をはじめとしたステークホルダーにとって見やすく伝わりやすい内容と情報量への見直しを試行する等、多角的に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。

③ 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。東海道線・山陽線の主力機であるEF210形式300番台機関車の導入の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、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、耐震補強地震対策措置を着実に推進する。

(3) グループ一体での鉄道×物流の総合力による輸送量の拡大

グループ企業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、「物流の2024年問題」やカーボンニュートラルといった顕在化する社会

課題の解決に向け、輸送力の最大活用による積載率の向上と輸送量拡大を図り、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 グループ会社と協働する新たな総合物流体制の構築と稼働

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。

グループ会社が持つ物流機能と貨物鉄道輸送との連携強化を目的に、2025年4月に倉庫業を担うグループ会社である日本運輸倉庫株式会社を「JR貨物ロジ・ソリューションズ株式会社」に改称し、当社と同社の協働体制を立ち上げる予定である。これにより保管や輸送を含めたサプライチェーン全体に対してグループ会社に寄せられるお客様のニーズと当社が持つお客様のニーズを同社に集約し、倉庫機能を物流の結節点としながら、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・提供する体制の構築に着手する。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等を行うソリューションチームと、輸送の受発注作業や輸送途上のフォロー等を行うオペレーションチームを同社に設け、均一的・一体的なサービスを提供する「ロジスティクスソリューションプロバイダー」を目指す。

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、鉄道コンテナとの積卸サービス提供を含めた積替ステーションやパレチゼーション化の推進に向けたパレットデポの整備、「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」の全国展開することで、保管及び集配機能等の強化を進める。

② 既存輸送力を徹底的に活用した潜在的な輸送ニーズの取り込み

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をはじめとしたデジタルマーケティングの深度化に取り組む。自然災害等による輸送障害や作業記録の書き換え等の不適切事案によって著しく損なわれたお客様の信頼回復に真摯に取り組むことを大前提としながら、お客様や利用運送事業者の声をもとに、深刻化する労働力不足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運賃施策の提案など、戦略的営業活動の展開を進める。また、積載率向上のための取組みとして、I T F R E N S に搭載した「キャンセル待ち機能」によって機会損失の低減による輸送力の有効活用を図るとともに、輸送枠の「空き状況見える化」の取組みを深度化する。具体的な輸送量拡大施策としては、「31ft コンテナ輸送の拡大」、「定温コンテナ輸送の拡大」、「中距離帯輸送の拡充」を中心に取り組む。

「31ft コンテナ輸送の拡大」については、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となることから需要が高まる 31ft コンテナの輸送拡大を図るため、利用運送事業者や 3 P L 事業者と連携したラウンドマッチングのパッケージサービスの実施に取り組む。首都圏から九州地区や北海道地区への往路の需要に対して復路の物量が見合わず片道輸送となってしまうことが導入の課題となっていることを受け、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を導入し復路の積荷化を目指す。また、コンテナ新造に対する国の支援策の活用をお客様や利用運送事業者、コンテナ保有会社と共同（コンソーシアム）で推し進めるとともに、コンテナ留置スペースの見直し・拡充等により 31ft コンテナ対応力を向上させた静岡貨物駅及び西浜松駅の取扱量拡大を図る。あわせて、潜在的な需要が見込まれる北関東地区について、熊谷貨物ターミナル駅の 31ft コンテナ対応力向上に着手し、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、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。また、先行事例のある冷凍食

品や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とともに、アイスバッテリーコンテナといった新形式コンテナの活用スキーム構築や汎用コンテナに保冷ボックスを併用した異なる温度帯の混載輸送サービス提供に着手する。

「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る中距離帯（600km前後）において鉄道の利用量の増加が見込まれることから、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の輸送力増強を実施し、同区間の輸送量は伸長している。この結果を分析しながら、2025年3月のダイヤ改正では、笠寺と盛岡貨物ターミナル駅を結ぶ専用列車を増発するほか、ご利用が増えている東海地区から九州地区への輸送力を増強する等、お客様のニーズに基づく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、内航海運ルートで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お客様アプローチリストによる取組みを進め、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。

③ 新時代の貨物鉄道輸送に相応しい制度見直し

トラック代行拠点として運営しているORS・新営業所・コンテナ営業所については、それぞれ担っている役割や取扱量、収支状況に差があることから、現在の利用実態や将来性を精査し、先を見据えた運営方式、料金体系見直しを検討する。また拠点機能としての差はないことから、名称の統一化を検討する。

また、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。

④ 商品力の強化と社会的使命の発揮に向けた取組み

「Rail to NARITA LCL」サービスの試験輸送で得た知見を活かし、小口貨物混載・共同輸送の高度化、定番化を進めるとともに、特積事業者と連携し、積替ステーションを活用した混載、貸切貨物輸送の実現や拡大を目指す。また、国際海上コンテナの海陸一貫輸送の対応について、2024年度までに実施して

きた実証実験の結果を踏まえ事業性等を検討する。あわせて、公共インフラとしての社会的要請への対応として、災害発生時の支援物資輸送を継続するほか、自衛隊との勉強会を通じて技術的課題の整理・克服に継続的に取り組む。

貨物鉄道をご利用いただきやすい環境整備に向けて、簡易な条件入力によって貨物鉄道輸送情報が検索可能となるようホームページ画面の改修を実施したほか、スマートフォンやタブレットでの検索を意識した事例紹介画面の改修も実施している。本年度は総合物流事業体制構築・稼働により、ワンストップで鉄道輸送を手配可能な商品づくりを進めていく。

また、イールドマネジメントの取組みとして、低積載区間・列車と高積載区間・列車をピックアップした上で弾力的な運賃設定を行い、荷量にあわせた契約の適正化を実施し運賃レベルの向上を図る。

あわせて、流通業務総合効率化法が2025年4月に施行されること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)デジタ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継続して実施する。

(4) 経営基盤の強化

① 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。

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していく。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、経営トップに対し直面する経営課題への対応等についての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。あわせて、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の確認を実施するほか、2024年度に監査を実施した会社に対しては指摘事項等に対する改善状況のフォローアップを行っていく。さ

らに J R 貨物グループ監査役連絡会の開催を通じて、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 J R 貨物グループコンプライアンス指針や法令遵守の徹底等に注力してきたが、2024 年度に発生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受け、コンプライアンス意識の更なる浸透を目指し、(1)に記載の施策を中心に進める。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などを通じて事業展開を支援していく。

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。

会計部門においては、企業の透明性と信頼性を確保するため、法定監査・レビューを受ける体制を引続き強化し、金融商品取引法に基づく有価証券報告書等を作成し、財務情報等を適正に開示していくとともに、業務の標準化やキャッシュレス化、CMS（キャッシュ・マネジメント・システム）導入によるグループ資金の一元管理を進めることにより、内部統制強化に取り組む。

② 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。

人的投資の面では、職種別・職能別教育の実施やグループ会社社員への教育機会の提供、また安定的な運転士の養成数確保に引き続き取り組みながら、当社が直面する経営課題解決の推進に必要な人材の育成を行っていく。具体的には、物流業界の課題を把握するとともに、物流 G X ・ D X をはじめとする外部環境の変化や時代の流れに柔軟に適応し、既存業務における効率化・最適化を考え、鉄道を基軸とし

た総合物流事業の将来像を構想できる物流人材育成のための研修や自箇所の課題発見及びイノベーション推進を行う現場力向上を目的とした研修、自身のキャリアを再認識し、自己変容、自主性を生み出す研修等を実施する。また、当社の持続的発展のためには「多様な人材の確保」も必須の要件であることから、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)を推進していくこととし、人権意識の向上を企図した教育の実施、障がい者雇用の促進、女性活躍推進の取組み等を担う専門部署の設立を検討する。

人事・評価制度については、定年年齢を65歳に延長する制度改正を実施するほか、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勤務制度の運用状況を確認した上で必要な修正を加えるとともに、適用範囲を拡大していく。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制度見直しを検討するほか、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活動を展開していく。

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を戦略的に実施する。具体的には、健康経営優良法人の認定取得に向けた取組みを開始する。

③ グループ戦略の強化

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、各社の持つ役割や機能を高め、その強みを最大限に活かして収益の拡大を図ることで、個社の更なる成長とグループ全体の持続的な発展を図る。

災害対応力の強化を目的としたフェーズフリーの取組みにおける連携、JR貨物ロジ・ソリューションズ株式会社を中心とした総合物流企業への進化を目指した連携、不動産事業の拡大に向けた連携等、グループ会社それぞれが持つ機能を活かした企業間連携を推進していく。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し強化することとあわせて、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とともに、生産性向上

を着実に進め、コストの抑制を図る。あわせて、情報セキュリティレベルの向上やグループ監査役連絡会を通じ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、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ながら、グループとしての総合力を発揮していく。

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引き続き取り組み、収支構造改革による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列車体系の見直し、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、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、金利上昇局面において、資金調達コストの抑制に努める。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。

物品調達及び工事契約については、調達方針に基づき、競争環境によりコスト上昇の抑制を図るため、物品調達では、他社からの取引先情報や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、過去に取引があった取引先等、見積依頼先の拡大に組み込み、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全社の調達能力の底上げを図りながら工事・調達方式等の精査により価格の適正化を図る。また、適正在庫の実現に向けて関係部署と連携し、安定調達の維持と適正な

在庫残高の把握と改善に取り組む。あわせて、「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、「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、関係部署が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拡大やフォークリフトメンテナンス作業の一部内製化といった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2024年度に実施した基本運賃改定の状況をフォローし、外部環境の変化や事業運営の方向性等を勘案しながら更なる運賃施策の検討を継続していく。

（5）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繋げる目的で、鉄道利用によるScope 3の削減量を明示する証明書の発行を開始する。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とともに、ホームページ上で運賃やリードタイムとあわせてCO₂削減効果も確認できる情報提供サービスを導入する。さらに、運送事業者のScope 1を削減する取組みに貨物鉄道輸送を役立てていただくための働きかけに取り組む。

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及び当社のScope 3排出量把握を進める。これらの取組みを推進することで、貨物鉄道輸送の利用促進を図る。

② 実効性を伴った新技術導入や次世代エネルギーの利活用・輸送の取組み

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、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)」、コンテナ積付検査の省力化を目的としたAIによる画像検査の実証試験、入換機関車の遠隔操作化に向けた検討を優先的に進めていく。あわせて、新幹線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。

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、鉄道による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等について引き続き検討していく。

③ 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、本年度は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」）とベトナム社会主義共和国（以下「ベトナム」）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を進める。また、ベトナムでは「低炭素型熱エネルギー供給のためのLNG輸送・高効率ガス消費実証研究」事業に参画し、LNG輸送事業への参画を検討する。

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

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。

2025年春ダイヤ改正では、「物流の2024年問題」により顕在化した需要に対して対応すべく、専用列車の増発や列車の輸送力の拡充など「中距離帯におけるネットワークの強化」を行うとともに、輸送ルートの大規模な拡充による「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輸送力増強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。

原油価格高騰や急激な円安等の影響によりコストが増嵩する中、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) 2025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, 142万トン	196億トンキロ	56百万キロ
車扱	829万トン	12億トンキロ	3百万キロ
計	2, 971万トン	208億トンキロ	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

安全基盤の強化と安定輸送の追求に向け、脱線事故対策等のハード対策を完遂し、既存アセットを最大限活用したうえで、必要な鉄道施設、機器の整備、更新を実施する

鉄道部門の収支改善及びカーボンニュートラルに向けた政策のため、大型コンテナ取扱量の拡大に向けた投資を行い、収入拡大を図るとともに、自然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。

課題解決に向け、実効性の伴う新技術の導入及びWEBシステム構築を図る。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 ○建物耐震改修、リフォーム
	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・貨車の新製

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

保有してい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を深度化し社会価値の向上に貢献することを目的に回転型不動産ビジネスに参入する。当社が保有する賃貸用不動産のうち、機能や使命を見極め売却効果の高い物件を売却することで得られる資金を原資とし、新たな賃貸用不動産の開発や取得に投資を行い、需要に応じたリノベーション等により資産価値の向上を図った上で売却、得られた資金を新たな不動産へ再投資という資産回転のサイクルを繰り返すことにより、物件の収益性を高めて不動産事業の更なる拡大を推し進めていく。また、売却する賃貸用不動産における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）を当社グループが売却後も担うことで収益を得るフイービジネスの創出に取り組むほか、貨物鉄道輸送とのシナジー効果を得らえる物流施設の取得・開発を加速させることにより総合物流事業を深度化させ、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。

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、首都圏や名古屋地区、大阪地区、福岡地区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、足立、横浜羽沢における開発計画を推進していく。

マンション事業については、優良な賃貸物件の新規取得のほか、自社用地の開発により収支効果の大きい「回転型開発案件」（分譲マンション含む）及び長期安定収入確保・土地の資産価値向上が見込まれる「保有型開発案件」双方を推進していく。賃貸マンションはフレシア立川（土地取得からの開発物件）及びフレシア天王寺（社宅跡地の開発物件）の2物件が本年度内の賃貸開始に向けて工事を進捗させているほか、笹塚、成城学園前での新築計画を進める。分譲マンションは広島牛田社宅の跡地における共同事業を進めており、2027年度の竣工を目指して取り組んでいるほか、西橋本社宅の跡地での開発を進める。

既存物件の有効活用の取組みは、自社用地の再開発案件として、名古屋港で本年度に新規の土地賃貸開始を予定している。社宅跡地の活用案件として、天王寺北（大阪

市)、広島牛田(広島市)、西橋本(相模原市)の開発に続き、苗穂(札幌市)、敦賀舞崎(敦賀市)等で社宅跡地の開発を推進する。また、長崎等のORS用地における不動産賃貸事業への転用検討や、土地区画整理事業が進む東高島における開発スキームや設計等に向けた調整を進めていく。あわせて、オフィスビル(ガーデンエアタワー)や物流物件(エフ・プラザ等)では、資産価値の維持・向上に繋がるリニューアルを計画的に推進していく。

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。

(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、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構築を目指す。2023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、高品質かつ安定的な生産に引き続き取り組むとともに、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展開に向けて、持続可能な成長と当社との事業シナジーを見込めるベンチャー企業やスタートアップ企業への出資など、新たな価値の共創を視野に入れた事業化に取り組む。

(添付資料1)

2025 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 2 8
(1) 営業収入	1, 9 2 5
(2) 営業外収入	2
2. 資本的収入	3 4 2
(1) 借入金	2 6 0
(2) 無利子借入	7 7
(3) 社 債	—
(4) その他の資本的収入	3
(5) 設備投資助成金	2
3. 前年度からの繰越金	2 0 5
計	2, 4 7 6
II. 資金支出	
1. 営業的支出	1, 6 2 6
(1) 営業支出	1, 6 0 9
(2) 営業外支出	1 7
2. 資本的支出	5 1 2
(1) 設備投資	3 2 2
(うち支援措置対象分)	(7 1)
(2) その他の資本的支出	1 9 0
3. その他支出	6
4. 翌年度への繰越金	3 3 0
計	2, 4 7 6

借入金の一部は社債とする場合がある

(添付資料2)

2025 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, 539
(1) 運輸収入	1, 319
(2) その他収入	219
2. 営業費	1, 602
(1) 業務運営費	1, 333
(2) 諸 税	65
(3) 減価償却費	203
鉄道事業営業利益	△63
II. 関連事業営業利益	
1. 営業収益	214
2. 営業費	79
(1) 業務運営費	35
(2) 諸 税	18
(3) 減価償却費	25
関連事業営業利益	134
全事業営業利益	70
(営業外損益の部)	
III. 営業外損益	△14
経常利益	55
特別損益の部	
I. 特別損益	△7
税引前当期純利益	47
法人税、住民税及び事業税	18
法人税等調整額	△2
当期純利益	32

(参 考)

2025 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 6 1
老朽設備取替	7 5
保安・防災対策	2 3
安定輸送対策	6 1
環境保全	0
経営の体質改善	1 4 7
業務運営方式の改善	1 2 2
技術開発・その他	2 4
輸送力整備	—
幹線輸送	—
車 両	2 6
総 係 費	—
合 計	3 3 5

上記にはリースを含まない