

2025年度 事業計画（概要）

2025年3月31日

1. 「2025年度事業計画」策定の背景

◆外部環境の変化

○多極化し不確実性が増す世界情勢

- ・世界経済全体の見通しは米国の経済成長が牽引する形で安定的な成長が継続する見込み。
- ・米国での政権交代や中国経済の低迷は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。
- ・長期化するウクライナ戦争や不安定な中東及び台湾情勢は国際物流の懸念材料であり続ける。

○国内消費は緩やかな回復を継続

- ・米中経済政策や国際情勢の不安定化による影響は未知数だが給与水準は上昇傾向であり景気は回復基調。
- ・インバウンドや賃金上昇に伴う個人消費は底堅い成長を見込むも、中長期的に国内総物流量は減少傾向。

○カーボンニュートラルへの動きが加速

- ・2023年に制定されたGX推進法における排出量取引制度や化石燃料賦課金が具体化。
- ・環境先進企業ではscope3におけるCO2排出量削減の取組みが始まっておりSDGsやESG経営は企業運営の基盤に。

●鉄道物流を取り巻く環境の変化

○効率的かつ持続可能な物流システムへの転換が加速

- ・労働力不足が深刻化する中、「物流の2024年問題」等の社会課題解決を目指す企業間連携と技術革新が急務。

○信頼の回復が急務

- ・不正問題に加え、自然災害等の影響や列車脱線事故によって安定性を欠く貨物鉄道輸送への信頼が低下。

○CO2排出量の削減が新たな段階へ

- ・具体化される排出量取引制度等を受けて鉄道へのシフトは加速する見込みだがJR貨物自体の取組みも急務。

◆社内の動向

○社会課題への対応策として貨物鉄道輸送への期待は大きく輸送量は増加傾向が続いており、この潮流を確固たるものにするために求められる役割を發揮し続けることが必要。

○目標年度を迎えるKGI/KPIの達成のための取組みを推進するとともに、中期経営計画で策定した5つの基本方針に基づく取組みを深度化させる。

○輸送障害等に加えて輪軸組立作業における不正行為の発覚によって失墜した信頼回復のための取組みが必須。

2. 「2025年度事業計画」概要

目指すべき方向性

鉄道事業の基盤である安全と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、鉄道物流への信頼回復に努めるとともに、グループ社員の力を結集して総合物流企業グループへの進化と不動産事業の展開を新たなステージへ進め、発現する社会課題の解決に取り組む。

〈 2025年度 事業計画のポイント 〉

作業記録の書き換え等の不適切事案の再発防止

◎「輸送の安全に関する事業改善命令」における「JR貨物の安全確保のために講ずべき措置」の実施

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)
- (2) 災害等輸送障害時の対応力の強化

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

- (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
- (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
- (3) 新時代の貨物鉄道輸送に相応しい制度見直し

不動産事業の拡大と新規事業の展開

- (1) 回転型不動産ビジネスへの参入
- (2) テーマと持続性のある新規開発の推進
- (3) 既存物件の有効活用

経営基盤の強化

- (1) コーポレート・ガバナンスの強化
- (2) 人的投資と働きがい創出
- (3) グループ戦略の強化

貨物鉄道輸送の更なる役割発揮に向けた体制強化

- (1) 脱炭素社会の実現に向けた取り組み
- (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・輸送の取り組み
- (3) 海外における貨物鉄道事業への参画

「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
: 1,240億円

◆輸送トンキロ
: 196億トンキロ

◆積 載 率
: 76.5%

3. 「2025年度事業計画」主な施策の内容①

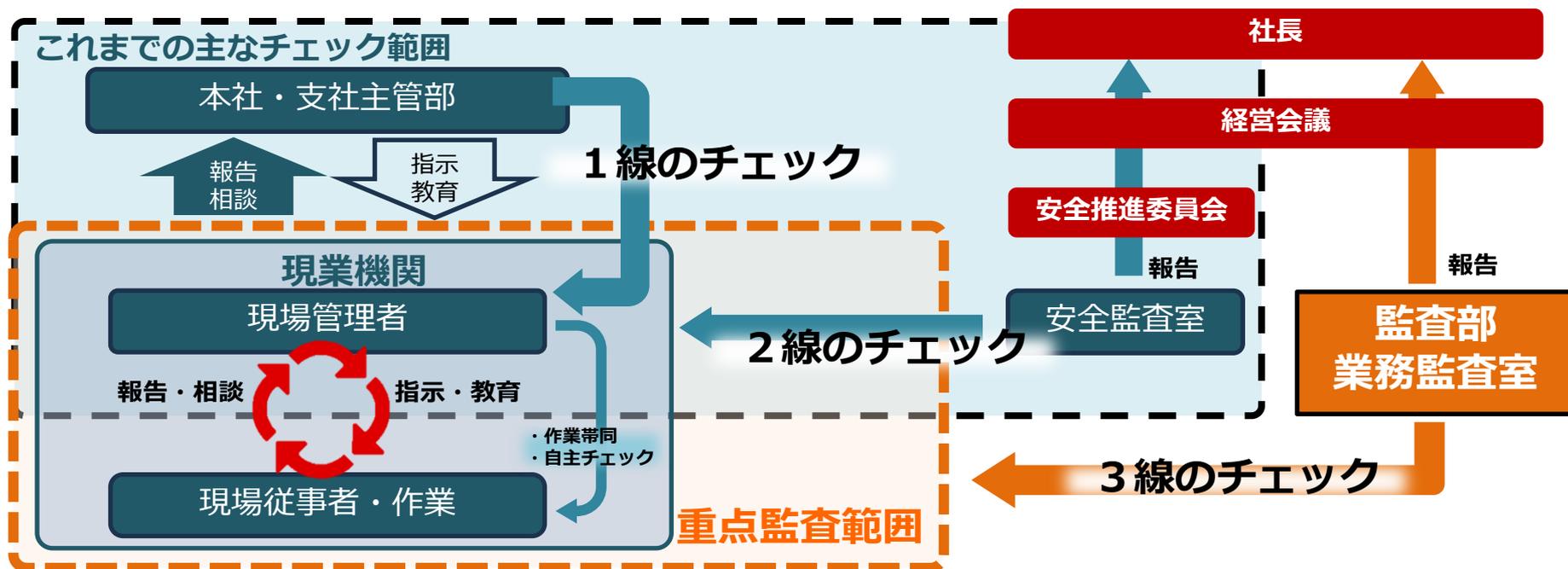
「作業記録の書き換え等の不適切事案の再発防止」

◎「輸送安全に関する事業改善命令」における

「JR貨物の安全確保のために講ずべき措置」の実施

【取組み方針】

事業改善命令で示された「JR貨物の安全確保のために講ずべき措置」に記載されている「規程類の整備」、「教育体制の改善」、「作業記録の書き換えの防止」、「安全管理体制の点検と見直し」を確実に実施する。また、社長直轄組織として監査部内に設置した「業務監査室」において、外部有識者の知見を得ながら関係部室と連携し、継続的に内部統制状況の確認、強化・充実を図っていく。



3. 「2025年度事業計画」主な施策の内容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)

○(知る・学ぶ)教育訓練の充実

- ・開設した「刻心塾」の活用等による安全教育の深度化と
サテライト化による教育機会拡大の検討

○(褒める)「安全の価値観」を浸透、定着させ行動に結びつける

- ・社員の「安全の価値観」に基づく優れた行動の表彰と共有

○(気付く)事故・事象・労働災害の再発防止と未然防止

- ・「重大事故リスト」によるルール策定経緯の理解と風化防止
- ・未然防止のためのヒヤリ・ハット活用

○(支える)安全性を向上するための主な対策

- ・輪軸組立作業等における不適切な事案の発生防止対策
 - －(ソフト)車両の走行の安全に関わる重要な装置・組立作業の検査標準の整備
 - －(ソフト)体系的・計画的な教育によるコンプライアンス意識の浸透
 - －(ハード)車両の走行の安全に関わる重要な作業に使用する装置の
システム改修
- ・偏積防止対策: 山陽線列車脱線防止対策
 - －(ソフト)利用運送事業者との協力体制構築と積込事業者へ啓発活動の継続
 - －(ハード)トラックスケール等の設置の推進

◆「刻心塾」



◆トラックスケール(百済貨物ターミナル駅)



3. 「2025年度事業計画」主な施策の内容③

「安全基盤の強化と安定輸送の追求」

(2) 災害等輸送障害時の対応力の強化

- 総合物流事業に伴う代替輸送ルートの複線化
総合物流を推進するにあたり、利用している他の輸送モードを輸送障害時にも代替輸送手段として活用
- 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
 - ・グループ会社と連携したスキーム構築を図り、首都圏における列車輸送とトラック輸送の併用検討を深度化
 - ・「扇望丸」利用時の体制整備迅速化、及び既設内航船の通年利用拡大の検討
- 鉄道不通時を想定したBCP対策の推進
 - ・山陽線不通時に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と代行トラック用駐車場の整備
 - ・官民一体のBCP対策検討会の展開
 - －東北線や函館線・室蘭線の不通を想定した東北・北海道地区での開催検討
- う回列車運転に備えた機材等の準備
 - －日本海縦貫線でのう回運転に備えたEH500形式機関車の改造両数拡大
 - －運転士の乗務線区拡大
- 見やすく伝わりやすい「輸送情報」の発信

◆扇望丸全景(上)と
災害時の代行輸送の様子(下)



◆新南陽駅の整備状況(コンテナホーム拡張)



3. 「2025年度事業計画」主な施策の内容④

「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」

(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

【取組み方針】

国内唯一無二の貨物鉄道輸送を提供できる強みを活かしながら、グループ会社が持つ倉庫機能を結節点として、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「ロジスティクスソリューションプロバイダー」を目指した体制の構築と稼働。

グループ会社のお客様ニーズ



JR貨物のお客様ニーズ

JR貨物ロジ・ソリューションズ株式会社

◎ 「ソリューション」と「オペレーション」が一体となった業務体制

倉庫と輸送の営業を合わせた新たな価値の提案と業務フローの整備による均一的なサービスの提供体制の確立

ソリューションチーム

- ・マーケティング活動
- ・商品開発
- ・倉庫、輸送、サプライチェーンの構築に向けた物流提案
- ・顧客のフォローと拡大

オペレーションチーム

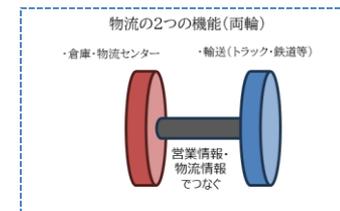
- ・簡易見積もり～受注対応
- ・輸送における受発注作業（鉄道、トラック、船舶、エア）
- ・輸送途上におけるフォロー

共同
営業

JR貨物

協業

各グループ会社
利用運送事業者
3PL事業者



○貨物駅の物流結節点機能強化

- ・保管及び集配機能強化のためのレールゲート及び積替ステーションの展開
- ・鉄道コンテナとの積卸サービス提供による積替ステーションの利便性向上
- ・パレチゼーション化の推進に向けたパレットデポの併設

3. 「2025年度事業計画」主な施策の内容⑤

「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」

(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

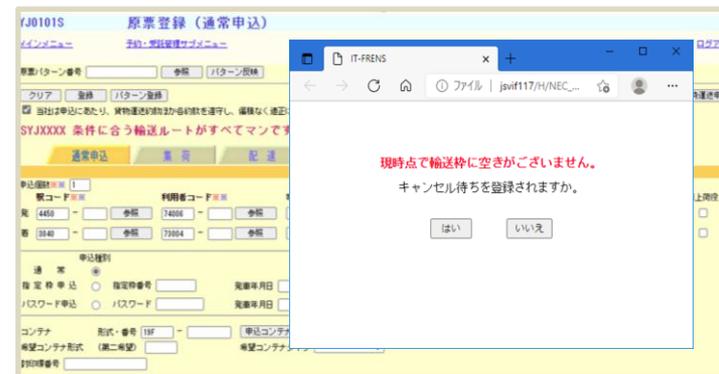
○データ分析を踏まえた戦略的営業活動の展開

- ・利用状況を踏まえた機動的な輸送力配置
- ・積載率を踏まえた弾力的な運賃施策の提案
- ・積載率向上のための取組み
 - －「キャンセル待ち機能」活用による輸送力の有効活用
 - －輸送枠の「空き状況見える化」の深度化

○31ftコンテナ輸送の拡大

- ・国の支援を受け導入した31ftコンテナの最大活用
- ・ラウンドマッチングのパッケージサービス実施
 - 3PL事業者や利用運送事業者と連携し、東京→福岡、札幌等の31ftコンテナ輸送の復路において、求貨求車システムとの連携により貨物を往復積荷化。
- ・置場スペースを拡充した西浜松駅・静岡貨物駅の積極誘致
- ・潜在的需要が見込まれる北関東地区の利用誘致

◆導入した「キャンセル待ち機能」を表示するIT-FRENS画面の例



◆鉄道輸送用31ftコンテナ(上:汎用、下:定温)



3. 「2025年度事業計画」主な施策の内容⑥

「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」

○定温コンテナ輸送の拡大

- ・空回送コンテナの積荷化に向けたマッチングの提案強化
- ・31ft定温コンテナ増備による医薬品輸送の拡大
- ・未利用のお客様、未利用の3PL事業者へのアプローチ(食品、医療品等)
- ・新たな機能を持つコンテナ(アイスバッテリーコンテナ等)の利用拡大

○中距離帯輸送の拡充

- ・「物流の2024年問題」を背景とした中距離帯輸送力の拡充

○流通業務総合効率化法の施行を受けた「物流統括管理者」(CLO)への働きかけ推進

(3) 新時代の貨物鉄道輸送に相応しい制度見直し

○トラック代行拠点の運営方式や料金等の見直し

○輸送付帯サービス内容の利用実態に応じた見直し

◆31ftスーパーURコンテナを活用したラウンドマッチング輸送の一例
(ブルボン様とロッテ様による新潟・大阪～九州間往復輸送)



31ftスーパーURコンテナ

◆アイスバッテリーコンテナ



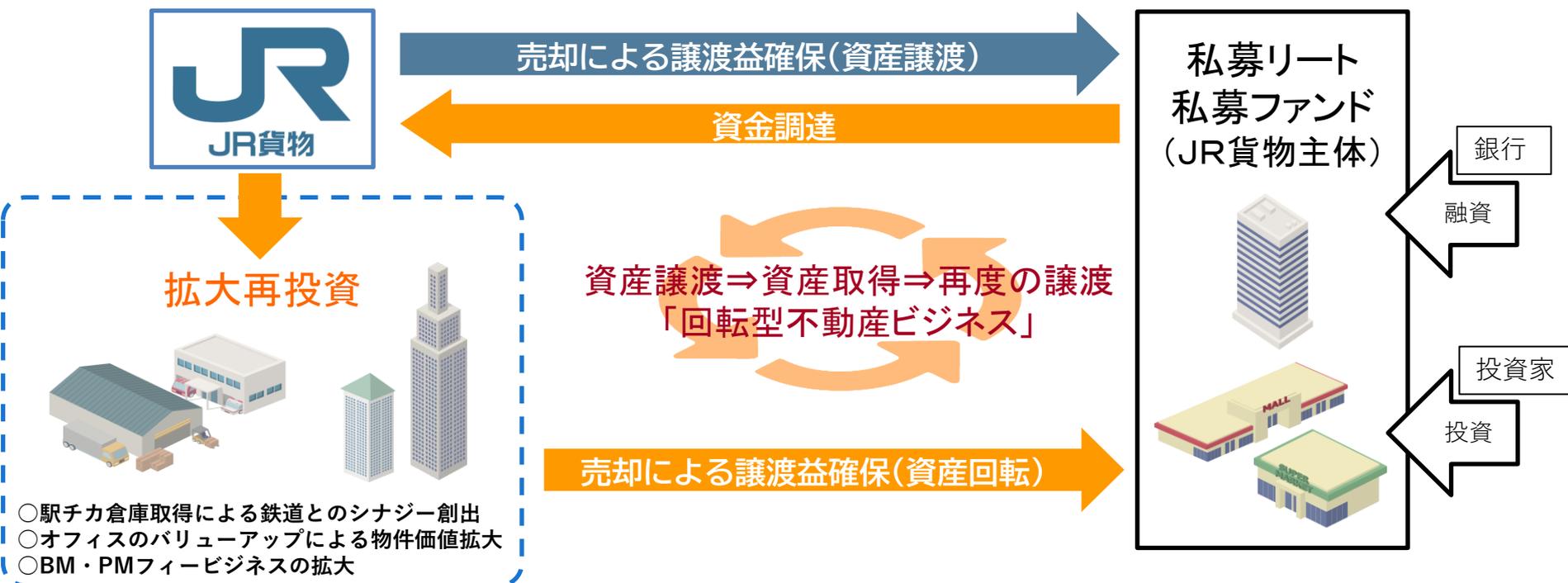
3. 「2025年度事業計画」主な施策の内容⑦

「不動産事業の拡大と新規事業の展開」

(1) 回転型不動産ビジネスへの参入

【取組み方針】

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向上に貢献。不動産それぞれの効果を見極めながら不動産売却で得る資金を再投資していく「回転型」と、安定的な賃料収入の確保と鉄道とのシナジー創出を目的とした「保有型」の双方を推進していく。



3. 「2025年度事業計画」主な施策の内容⑧

「不動産事業の拡大と新規事業の展開」

(2) テーマと継続性のある新規開発事業の推進

○物流施設の取組み

- ・物件取得の検討: 首都圏、名古屋、大阪、福岡
- ・保有用地の開発: 仙台、足立、横浜羽沢

○マンション事業による「フレシア」ブランドの展開

- ・賃貸マンション: 立川、笹塚、成城学園前、天王寺北社宅跡地
- ・分譲マンション: 広島牛田社宅跡地、西橋本社宅跡地

(3) 既存物件の有効活用

○自社用地の再開発推進(名古屋港)

○社宅跡地の活用(苗穂、敦賀舞崎、広島牛田等)

○ORS^{※1}用地の開発(長崎等)

○東高島における土地区画整備事業に伴う開発推進

○ガーデンエアタワーやエフ・プラザのリニューアル推進

※1 ORS(オフレーステーション): トラック代行による輸送を行う貨物駅。

◇グループ会社との協働によるPM^{※2}・BM^{※3}業務の拡大

◇ベンチャーやスタートアップと連携した新規事業の検討

※2 PM(プロパティマネジメント): 不動産の資産価値を維持・向上させるため、物件の修繕・運営計画の策定・実行や、契約締結等のテナント対応を行う業務

※3 BM(ビルマネジメント): 建物の設備管理、警備、清掃等、物件の日常管理を行う業務

◆フレシア立川 完成イメージ



◆フレシア天王寺 完成イメージ



◆広島牛田社宅跡地の開発イメージ



3. 「2025年度事業計画」主な施策の内容⑨

「経営基盤の強化」

(1) コーポレート・ガバナンスの強化

- 業務監査やグループ会社監査の実施
- グループガバナンス向上のための監査役連絡会の開催
- コンプライアンスに関する体系的・計画的な教育の実施
- CMS※4導入によるグループ資金の一元管理と内部統制強化

※4 CMS(キャッシュ・マネジメント・システム):グループを形成する企業に対してITインフラを用いて資金の一元管理・運用を提供するサービス

(2) 人的投資と働きがい創出

- 人的投資の推進
 - ・経営課題解決の推進に必要な人材の育成
 - ・人権尊重と企業成長を両立するDE&Iの推進
- 社員のモチベーション向上施策の推進
 - ・人事制度の修正と追加策定
 - ・健康経営推進によるパフォーマンス・生産性向上
 - ・採用市場の変化への対応と経験者採用の拡大

(3) グループ戦略の強化

- ・各社の役割機能や強みを生かし収益の拡大を図り、個社とグループ全体の成長を促進
- ・輸送障害時の対応や総合物流体制の構築、不動産管理の取組みを中心にグループ企業と連携した施策を推進

◆グループ監査役連絡会



◆健康増進に向けたイベント



◆技術・知識の継承のための研修の様子



3. 「2025年度事業計画」主な施策の内容⑩

「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

- CO2排出削減量情報の提供サービス導入
- 鉄道輸送によるCO2排出量算定手法の精緻化
- お客様のScope3削減を明示するインセンティブ導入
- 運送事業者のScope1削減に向けた働きかけ

(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

- コンテナハンドリングマネジメントシステム(CHMS)の開発
- 積付検査省力化・入換機関車遠隔操作化に向けた検討
- 「自動運転トラック」と「貨物鉄道」双方に対応可能な
スワップボディコンテナ輸送の実証実験実施
- 自動物流道路・港湾・空港及び
新幹線による貨物輸送との連携検討の深度化
- 企業連携による水素利活用・輸送に向けた検討の深度化

(3) 海外における貨物鉄道事業への参画

- タイ:「鉄道プラットフォーム」事業の実施
- ベトナム:LNG輸送事業の参画検討

◆運賃情報等に加えCO2排出量情報も
把握できる検索画面イメージ



◆開発中のスワップボディコンテナ(イメージ)

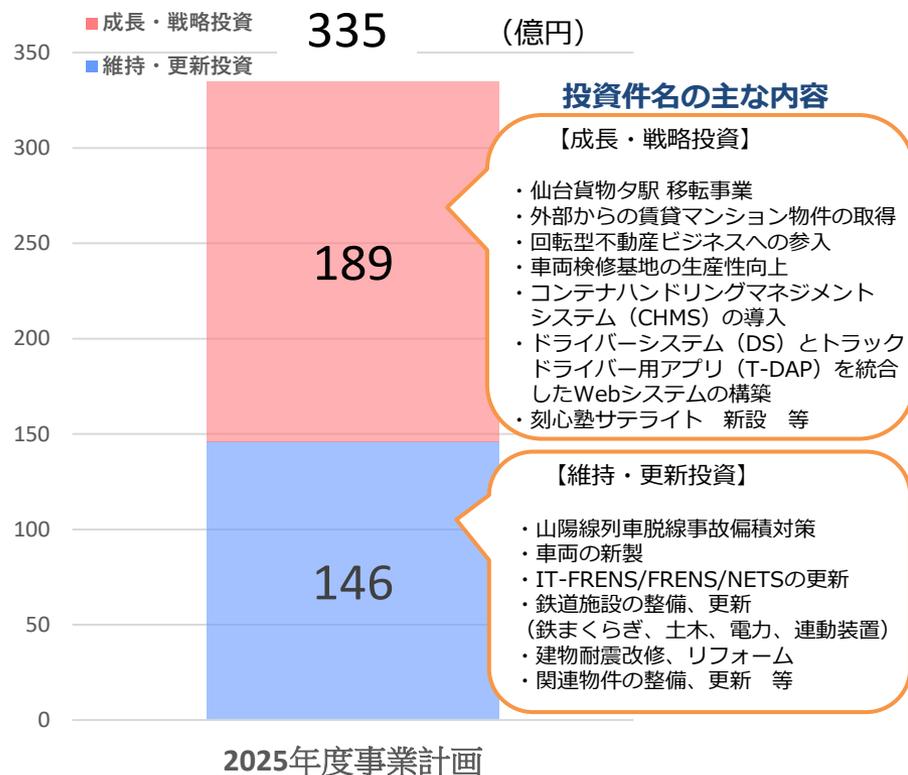


◆タイでの「プラットフォーム事業」検討区間



4. 「2025年度事業計画」の設備投資

- ・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
- ・不動産事業の更なる拡大に向けた賃貸物件購入、回転型不動産ビジネスへの参入による関連事業収益拡大・将来の収益化に繋げる



5. 「2025年度事業計画」の収支

(単位：億円、単位未満切捨)

単体		2018 決算	2019 決算	2020 決算	2021 決算	2022 決算	2023 決算	2024 1月計画	2025 事業計画
鉄道 事業	営業収益	1,355	1,429	1,336	1,347	1,342	1,361	1,455	1,539
	営業費用	1,417	1,454	1,426	1,454	1,504	1,528	1,563	1,602
	営業利益	△62	△25	△90	△107	△162	△166	△107	△63
関連 事業	営業収益	203	180	165	166	179	164	177	214
	営業費用	96	70	64	63	72	65	73	79
	営業利益	106	110	101	103	107	98	104	134
全事業営業利益		44	85	10	△4	△54	△67	△3	70
経常利益		30	71	0	△12	△63	△62	△14	55
(参考)									
連結経常利益		45	89	14	2	△43	△42	4	74