

J R貨物グループ長期ビジョン2030

2021年1月8日

JR貨物グループ 長期ビジョン2030

私たちは、鉄道を基軸とした総合物流企業グループとして
最適なソリューションを提供し社会価値向上に貢献します

<基本方針>

- 全国ネットワークの貨物鉄道輸送サービスを提供する我が国唯一の鉄道会社として、安全を全ての基盤として、これまで同様、社会インフラである物流の幹線輸送を担うべく、鉄道ネットワークの強靭化を進め、確固たる事業基盤を構築します。
- 物流系施設のみならずオフィスビルや商業施設など多角的な不動産開発により資産のポテンシャルを最大限に活かした不動産事業を展開します。
- 全国をつなぐ鉄道ネットワークを基盤に不動産事業のノウハウを活かし、物流結節点としての貨物駅に保管、流通加工等のサービスを付加することで最適なソリューションを提供し、鉄道を基軸とした総合物流企業グループとして物流生産性の向上に寄与していきます。
- これらの取組みを通じ、グリーン社会の実現・持続可能な社会の形成に貢献するとともに、人々の生活や産業を支え、完全民営化を実現していきます。

JR貨物グループが社会に提供する価値

物流生産性の向上

- ✓ 鉄道を基軸とした総合物流サービスを展開しお客様に最適なソリューションを提供
- ✓ 幹線・中長距離輸送を担う大量輸送機関として労働力不足に対応

安全・安心な物流サービス

- ✓ 安全を前提とした安定輸送サービスを提供
- ✓ 持続的・継続的な物流サービスを提供し物流寸断による社会損失回避に貢献

グリーン社会の実現

- ✓ 貨物鉄道の優れた環境特性を活かすとともに環境に配慮した事業運営を進め、2050年カーボンニュートラルをはじめとするグリーン社会の実現に貢献

地域の活性化

- ✓ 全国をつなぐ貨物鉄道輸送サービスの提供、地域に応じた不動産開発を推進し地域社会・経済の活性化に貢献

J R 貨物グループが2030年に目指す姿

J R 貨物グループが2030年に目指す姿

～総合物流事業の推進～

全国をつなぐ幹線物流
鉄道ネットワークの強靱化

〔 新たな輸送サービスの展開
鉄道事業基盤の強化
鉄道インフラ（在来線・新幹線）
の有効活用 〕

貨物駅の
物流結節点機能の向上

〔 貨物駅の高度利用
レールゲート全国展開 〕

鉄道を基軸としたサプライチェーンの構築による
物流生産性・付加価値向上を実現

～不動産事業の更なる発展～

不動産価値・事業ノウハウを
最大限に活用した不動産開発の展開

地域社会・経済の活性化に貢献し
総合物流事業との更なる
シナジー効果を創出

■ 貨物列車運転線区
● 主要貨物駅
● 物流機能
(レールゲート、エフプラザ)

DPL 札幌レールゲート

東京レールゲートWEST・EAST

鉄道を基軸とした
総合物流企業
グループへの進化

JR貨物グループ
中期経営計画2023

JR貨物グループ
中期経営計画2021

＜取り巻く環境の変化＞

- ・災害の多発化・激甚化
- ・労働力の不足
- ・人口の減少と都市部への集中
- ・働き方改革
- ・技術革新
- ・E C市場の拡大
- ・環境問題の深刻化、カーボンニュートラルへの転換

貨物鉄道輸送の
量と質を向上し
収益基盤を強化

- ・輸送キャリアとして貨物鉄道輸送の強みを生かしてモーダルシフトを推進し、環境負荷低減・輸送効率向上（大量・中長距離輸送）に貢献
- ・多様な不動産開発の推進により事業運営に必要な収益基盤を強化

貨物鉄道輸送の強み

CO2排出量はトラックの約11分の1



貨物列車 1 本分の輸送力は10tトラック65台分



貨物鉄道輸送の輸送量は 1 社で214億トンキロ

$$\text{貨物鉄道} = \frac{214\text{億トンキロ}}{\text{JR貨物 1社}} \quad \text{トラック} = \frac{1,821\text{億トンキロ}}{\text{全国約57,000社}}$$

《JR貨物グループ 長期ビジョン2030》

長期ビジョン2030の取組方針

JR貨物グループが社会に提供する価値

社員の
働きがいの実現

物流生産性の
向上

安全・安心な
物流サービス

グリーン社会の
実現

地域の活性化

総合物流事業の推進

- 新たな輸送サービスの展開（ブロックトレイン、定温貨物列車の新設）
- 貨物駅の高度利用による物流結節点機能の強化（駅ナカ物流施設（レールゲート）・積替ステーションの設置、新技術などを活用した効率性・作業性の向上）
- 幹線物流としての鉄道事業基盤の強靱化（安全性・生産性の向上、災害対応力の強化）

不動産事業の更なる発展

海外事業の展開

新規事業への挑戦

（社員・家族）
働きやすさの
充実

（仕事・職場）
満足感が得られる
仕組みの構築

新技術の導入

積極的な設備投資

取組方針

《JR貨物グループ 長期ビジョン2030》

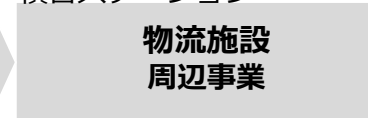
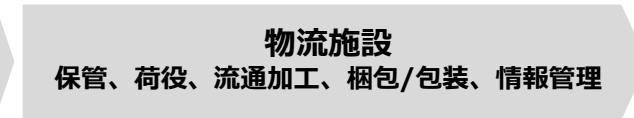
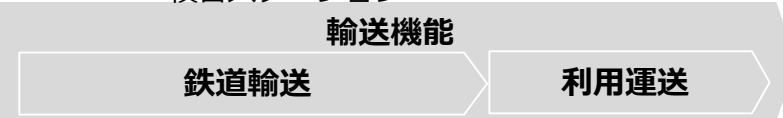
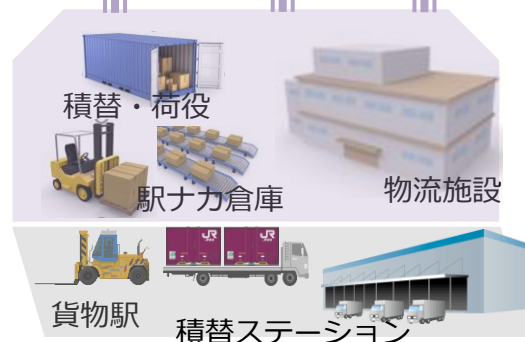
取組方針 総合物流事業の推進

- グループの総合力を生かし、全国をつなぐ鉄道ネットワークと物流結節点機能を持つ貨物駅からなる物流プラットフォームを構築し、物流情報ネットワークの整備や他の輸送モードとの連携も進め、最適なソリューションをワンストップで提供。

お客様

JR貨物が中心となりグループの
ノウハウ・資産を生かした
最適なソリューションをコーディネート・提供

JR貨物グループが
提供する物流機能



- 鉄道輸送のキャリアとしての輸送能力の提供
- 鉄道輸送と連携したトラック集配事業の展開
- グループ会社のトラック輸送能力の活用

- レールゲートの全国展開
- 駅ナカ倉庫・駅チカ倉庫、積替ステーションにより保管、荷役等の機能を提供

- リース事業、資材調達
- 物流施設管理・開発

取組方針 総合物流事業の推進 – 新たな輸送サービスの展開 –

ブロックトレイン・定温貨物列車の新設

- 貨物鉄道の大量性・中長距離・定時性を生かし、新しいライフスタイルに対応し、ブロックトレイン※や定温貨物列車※※を新設。大都市圏と中核都市間を効率的に結ぶとともに、駅ナカ物流施設等の貨物駅の物流結節点機能と組み合わせた幹線輸送サービスを拡充。
- 社会問題であるドライバー不足緩和と環境負荷低減に貢献し、お客様に最適なソリューションを提供。

※輸送力をブロック(区画)売りし、列車1編成または一部貸切で輸送（専用ブロックトレイン）、あるいは複数のお客様の荷物を輸送（混載ブロックトレイン）するもの（例：スーパーグリーンシャトル（2006年から東京～大阪間を1往復/日運行、利用運送事業者の貸切列車））。

※※温度管理が必要な貨物（食品、医薬品、精密機器など）の専用列車で、列車1編成全て定温コンテナを積載するもの。

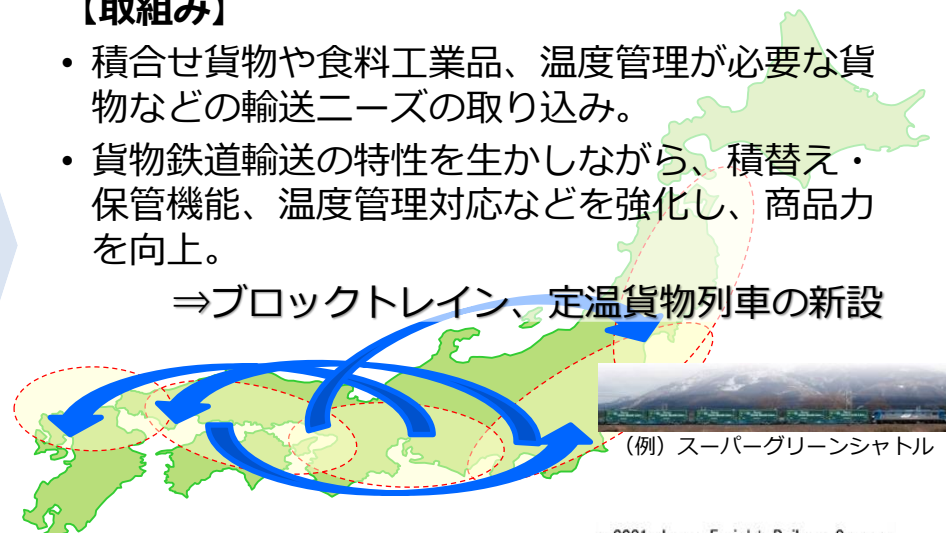
【背景と現状】

- Eコマース急進に伴う宅配便の拡大、ライフスタイルの変化に伴う食に対するニーズの変化・多様化。
- デジタル化やペーパーレス化の進展等の社会構造・産業構造の変化。
- 物流業界における輸送の担い手の高齢化・労働力不足の深刻化。
- 「社会インフラ」として物流が果たす役割の重要性の高まりと物流生産性の大幅な向上への期待。

【取組み】

- 積合せ貨物や食料工業品、温度管理が必要な貨物などの輸送ニーズの取り込み。
- 貨物鉄道輸送の特性を生かしながら、積替え・保管機能、温度管理対応などを強化し、商品力を向上。

⇒ブロックトレイン、定温貨物列車の新設



《JR貨物グループ 長期ビジョン2030》

取組方針 総合物流事業の推進

－貨物駅の高度利用による物流結節点機能の強化－

駅ナカ物流施設（レールゲート）・積替ステーションの設置

- マルチテナント型大規模倉庫「レールゲート」や駅ナカ・駅チカ倉庫の開設を進め、ワンストップの効率的な物流の仕組みづくりを推進。
- 「積替ステーション」の設置も戦略的・継続的に進め、緊締車※の制約を受けない貨物鉄道輸送サービスを展開。
- トラックドライバーの負担軽減や物流効率化に貢献するとともに、結節点機能の強化によりシームレスな物流ネットワークを実現。

※鉄道用コンテナを固定するための専用緊締装置を備えたトラック



積替ステーション

【レールゲートの全国展開（イメージ）】



《JR貨物グループ 長期ビジョン2030》

取組方針 総合物流事業の推進

－貨物駅の高度利用による物流結節点機能の強化－

新技術などを活用した効率性・作業性の向上

- ・ 駅設備の改修や建物の老朽取替等が計画される拠点を中心に、不要設備撤去や建物集約化（駅事務所等）、駅の利用方改善（コンテナ置場・駐車場等）を推進。
- ・ 「コンテナ仮受場」・「コンテナ立体倉庫」等の設置により、駅構内に入り出すトラックの荷待ち時間を削減し、フォークリフトのオペレーションも改善するほか、コンテナホーム拡幅も進め、鉄道ネットワーク寸断時の代替輸送への対応を強化。
- ・ 新しい技術も取り入れながら貨物駅の効率性・作業性を高め、生産性向上・付加価値を向上。

【背景と現状】



貨物駅（現状）

- ・ 輸送サービスの変化に対応できていない設備配置
- ・ 複数の低層建物、建物老朽化
- ・ 物流施設の未整備
- ・ 不要設備の未撤去
- ・ 駐車スペースの不足

【取組み】



貨物駅（イメージ）

お客様のニーズや
提供する輸送サービス
の変化に対応

- ・ 設備の再配置、建物の多層化・集約
- ・ 物流機能を持った設備の設置
- ・ コンテナホーム、コンテナ置き場の拡幅
- ・ 新たな開発用地の生み出し
- ・ 駐車スペースの確保 ほか

《JR貨物グループ 長期ビジョン2030》

取組方針 総合物流事業の推進
－幹線物流としての鉄道事業基盤の強靱化－
安全性・生産性の向上

- 不要になった鉄道資産（国鉄から承継した施設・設備等）の除却・撤去、老朽設備・車両の更新を推進。
- 車両所の大規模改修やメンテナンスの効率化を推進。
- 安全性及び生産性向上を図り、鉄道事業の「基盤」を維持・強化。



橋梁の撤去



鉄まくらぎへの交換



老朽車両の更新



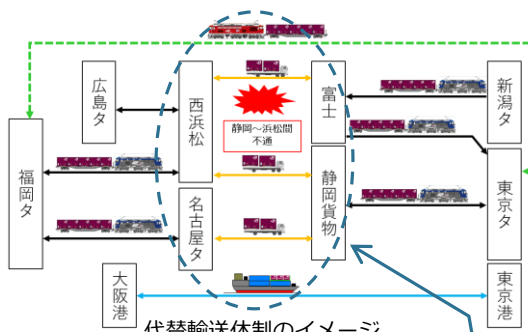
車両所の大規模改修

災害対応力の強化

- 災害時における迂回輸送強化のため、迂回列車運転に供する輸送機材を充実。
- 災害時におけるトラック・船舶による代替輸送強化のため、代替輸送拠点となる貨物駅のコンテナホームを拡幅し駅機能を強化。
- 安定した輸送サービスの提供により、物流寸断による社会的・経済的損失を回避。

 凡例：

- 折返し列車による輸送
- 迂回列車による輸送
- トラック代行による輸送
- 船舶代行による輸送


 迂回輸送・代替輸送の強化により
輸送確保率を向上

 既存のコンテナホーム
拡幅可能性用地

(例) コンテナホームの拡幅

《JR貨物グループ 長期ビジョン2030》

取組方針 新技術の導入

- 貨物駅の効率化・省力化、安全性向上のために、新技術の活用を推進。
- 物流イノベーションや既存鉄道インフラの有効活用（人流・物流の一体化による鉄道事業の持続性向上）として貨物新幹線の検討を推進。

【スマート貨物ターミナル（イメージ）】


《JR貨物グループ 長期ビジョン2030》

取組方針 海外事業の展開

- JR貨物グループが培ってきた貨物鉄道輸送のノウハウを活かし、コンサルティングや技術支援等により海外の貨物鉄道事業に参画。
- 効率的かつ信頼性の高い貨物鉄道輸送サービスの構築と地球環境負荷の低減を通じて国際的な貢献を果し、新たな事業機会を獲得。

【活動内容】

インド

- 完成車の鉄道輸送事業の展開（完成車輸送システム（専用コンテナ・パレットの開発等）の構築、事業化）

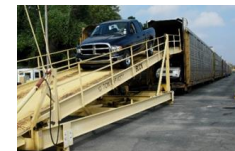
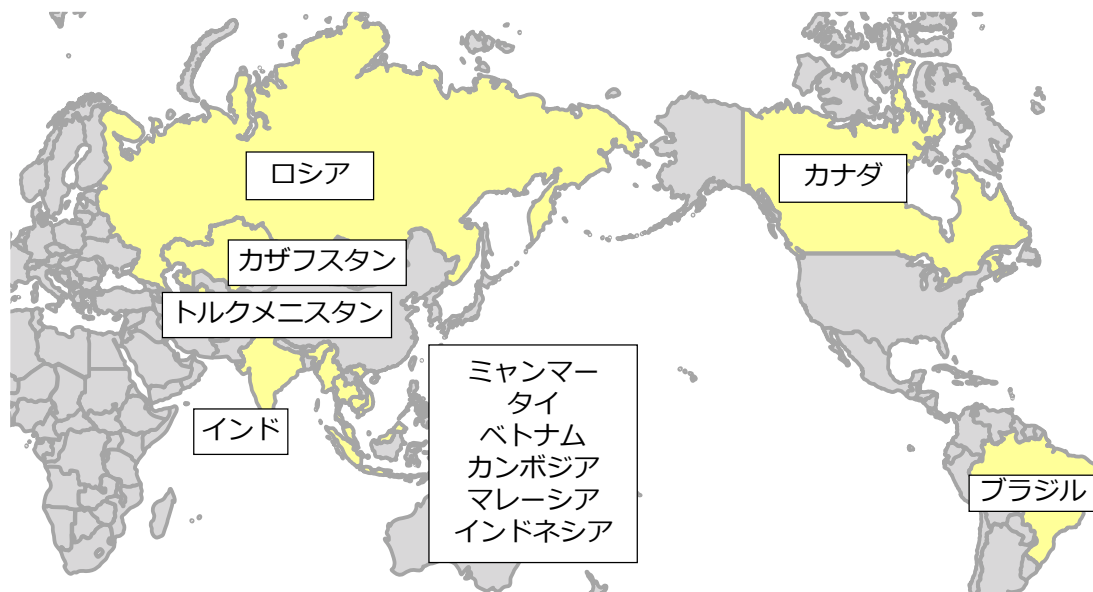
タイ

- 貨物鉄道輸送の事業化検討（技術支援、試験輸送実施、需要調査、法制度整備支援）

その他各国

- 車両メンテナンス等の技術支援
- 鉄道安全技術支援プロジェクトへの参画
- エネルギー供給輸送事業の調査実施
- 鉄道整備事業調査への参画
- 機関車メンテナンス研修実施

【広がる活動地域】



《JR貨物グループ 長期ビジョン2030》

取組方針 不動産事業の更なる発展

- これまで培ってきた不動産開発・管理のノウハウを活かし、自社用地による新規開発や既存物件の付加価値向上を図るとともに、市場から取得した不動産物件による賃貸事業も積極的に推進し、安定的な収益の維持と不動産事業の更なる発展を目指す。
- 不動産事業の展開により築き上げたお客様、お取引先、地域社会、行政機関とのネットワークと事業ノウハウにより、不動産事業と総合物流事業との相乗効果を最大化。

自社用地における開発用地の更なる生み出しや高度利用による新規開発の推進

首都圏を中心とした外部物件の購入による賃貸事業の推進

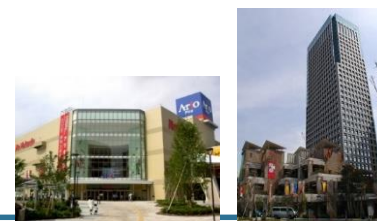


(分譲マンション・商業施設) (賃貸オフィス)

<自社用地を活用した新規開発>



安定的な収益の維持
地域社会・経済への貢献
総合物流事業とのシナジー創出



(商業施設) (オフィスビル)
<賃貸物件の管理体制充実>

既存賃貸物件を新たなニーズに合わせてスクラップ&ビルド、イノベーション

既存賃貸物件の管理体制充実による顧客満足度向上

《JR貨物グループ 長期ビジョン2030》

取組方針 新規事業への挑戦

- ・ JR貨物グループが社会に貢献し必要とされ続けるため、グループの持つ強みを生かした「社会課題解決型」の新規事業に挑戦し、事業成長と社会課題の解決の両立を図る。

【検討事業例】

社会課題解決型
事業への挑戦

- ・ 再生可能エネルギー普及拡大
(水素エネルギーの輸送・貯蔵・販売事業など)



- ・ 災害対応・復興支援
(災害時被災者支援コンテナ事業など)



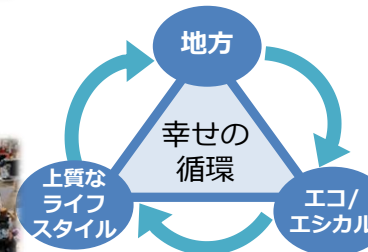
- ・ 食の安定供給
(植物工場事業など)



- ・ 地域活性化
(全国特産品セレクトショップ事業※など)



※全国環境にやさしい商品や
エシカル消費を支える商品をラインナップ



(写真・イラストは全てイメージ、事業例は全て検討中の内容)

【今後のアプローチ】

貨物鉄道事業のビジネスモデルの変化や
総合物流事業を展開する中で生まれるビ
ジネスチャンスから新規事業案を検討

C & C活動**を通
じ広く社員から新規
事業案を募集

ベンチャー企業など
との業務提携・M &
A

**社員による業務改善活動の総称で、正式名称は「C & C活動 ~Challenge and Change~」

《JR貨物グループ 長期ビジョン2030》

取組方針 働きやすさの充実・満足感が得られる仕組みの構築

- ・社員と家族が安心して生活できる環境を整備することで働きやすさを充実させるとともに、仕事に対して満足感が得られる仕組みの構築を進め、社員の働きがいを実現。
- ・これによりJR貨物グループの経営基盤を強化し、持続的な発展を遂げる。

- ・働く時間の縮減
- ・快適なオフィスづくり
- ・長時間労働の是正
- ・メンタルヘルスケアの推進
- ・社員のライフプラン・リタイアメントプランの支援
- ・住宅制度の見直し
- ・勤務時間の柔軟化
- ・働き続けられる制度づくり（定年延長制度の検討など）

働きやすさの充実

- ・人事制度改正の定着
- ・表彰制度の拡充
- ・組織・チーム編成、権限の見直し
- ・キャリアパスの明確化
- ・女性の活躍推進（採用増、管理職への積極登用、カムバック制度の導入）
- ・障がい者雇用の推進
- ・外国籍社員の採用
- ・ブランドメッセージの発信強化

満足感が得られる仕組みの構築

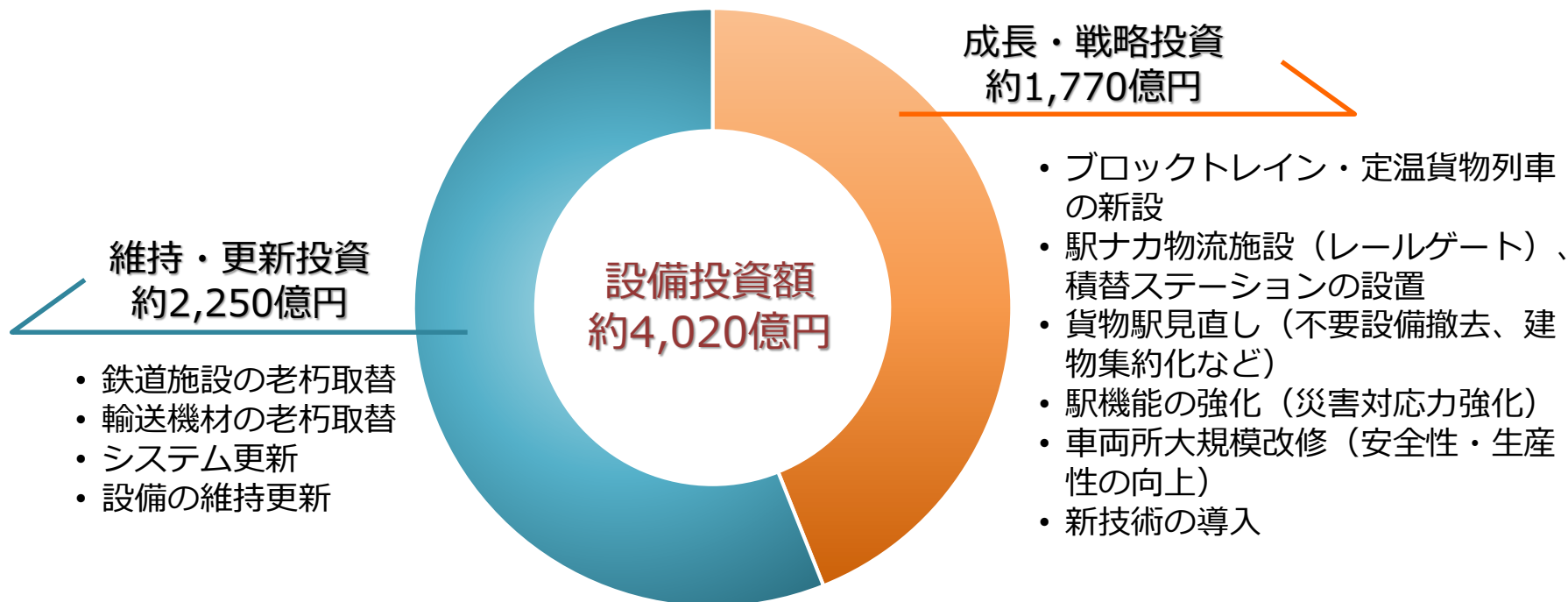
社員の働きがいの実現

《JR貨物グループ 長期ビジョン2030》

2030年に向けて

- 全国をつなぐ幹線物流鉄道ネットワークの強靱化と貨物駅の物流結節点機能の向上に向けて、物流生産性の向上等の将来につながる成長・戦略投資を積極的に推進。
- 多少の経済変動・自然災害が起きても、「JR貨物グループ中期経営計画2023」と同レベルの利益※を安定的に維持できる収益基盤を構築。

2021～2030年 設備投資規模



※「JR貨物グループ中期経営計画2023」利益目標
連結経常利益140億円以上