

J R 貨物の現状と今後の展開



2019年10月3日

代表取締役社長兼社長執行役員 真貝 康一

- 1 JR貨物の概要**
- 2 JR貨物を取り巻く社会情勢**
- 3 モーダルシフトの担い手としてのJR貨物**
- 4 平成30年西日本豪雨を経験して**
- 5 経営改革の推進と中期経営計画2023の策定**
- 6 今後の展開など**

1 JR貨物の概要

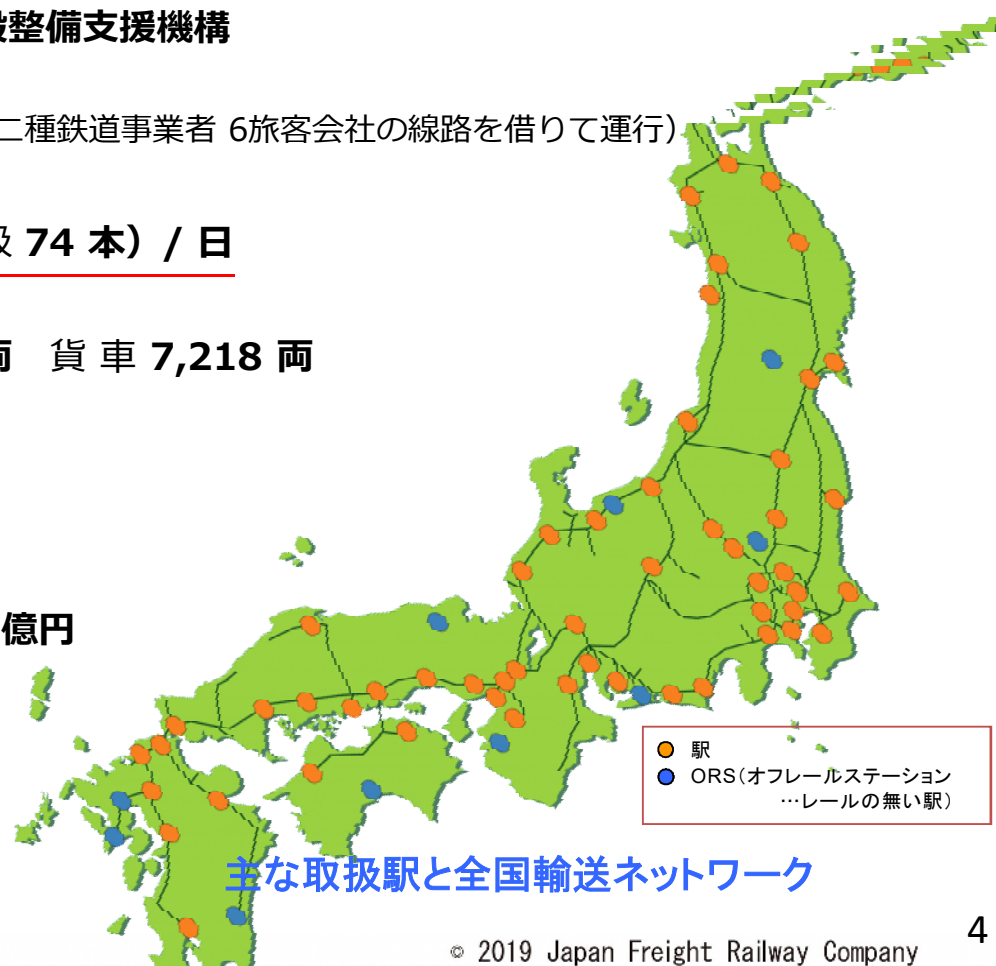


- JR貨物は、国鉄改革で誕生した全国ネットワークで鉄道貨物輸送を行なっている唯一の事業会社。

名 称 日本貨物鉄道株式会社 (Japan Freight Railway Company)
設 立 1987年4月1日
資 本 金 190 億円
株 主 独立行政法人 鉄道建設・運輸施設整備支援機構

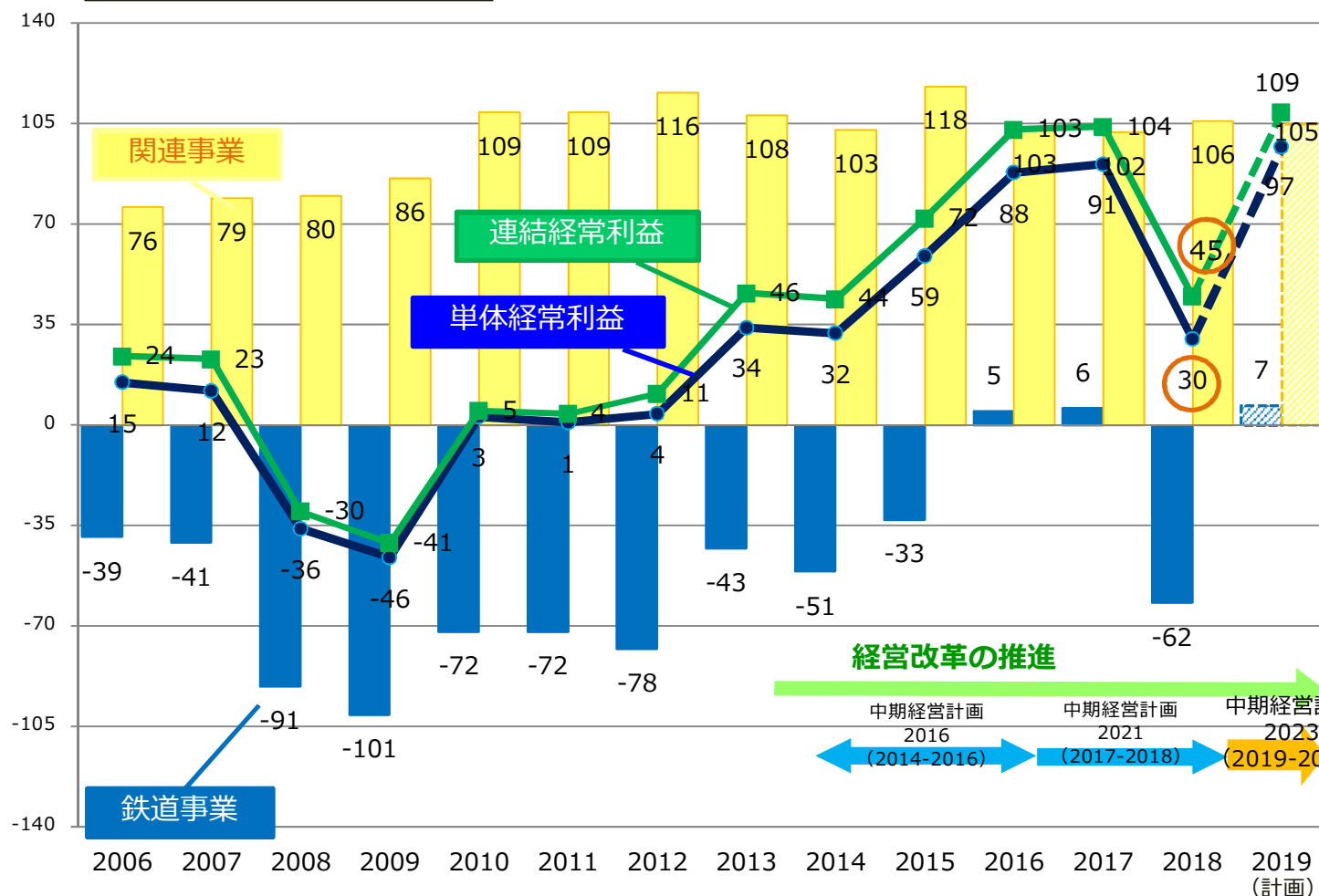
営業キロ 75 線区 7,959 km (基本的に第二種鉄道事業者 6旅客会社の線路を借りて運行)
貨 物 駅 241 駅
列車本数 427 本 (コンテナ 353 本 車扱 74 本) / 日
列車キロ 18.9 万km / 日
車 両 数 機 関 車 553 両 貨物電車 42 両 貨 車 7,218 両
コンテナ 68,044 個
社 員 数 5,404 人 (発足時 12,005人)

経営成績 (2018年度・連結)
営業収益 1,916 億円 経常利益 45 億円
輸 送 量 2,922 万トン
(コンテナ 2,027 万トン
車 扱 895 万トン)
輸送トンキロ 190 億トンキロ



- 経営改革の推進により、2016、2017年度と2年連続で鉄道事業黒字化を達成。2017年度は、経常利益が最高益、3年連続増益。2018年度は、災害減収による影響を大きく受けたものの、経常利益は確保。2019年度は、中期経営計画2023の初年度として、再び連結経常利益100億円以上を目指す。

経営成績の推移（単位：億円）



◎経営改革への取組み

経営改革の3つの柱

- 意識改革
(集中合宿等を通じた経営改革の流れの全社員展開)
- 計数管理改革
(マトリクス経営管理の深度化、数値による見える化)
- 組織改革
(組織整備を通じた会社の体質改善)

3つの構造改革

- 構造的赤字部門の抜本的改革
(臨海鉄道、車扱、ORS)
- 新商品・新技術の開発
- 連結決算の本格開始
(グループ経営強化)

- JR貨物では、全国に様々な物資を輸送。
- 輸送品目は、原材料・部品・半製品・製品などの産業関連の物資、家電・農産品・食料工業品などの生活必需品、さらに宅配便など、皆さまの暮らしを支える物資。

コンテナ

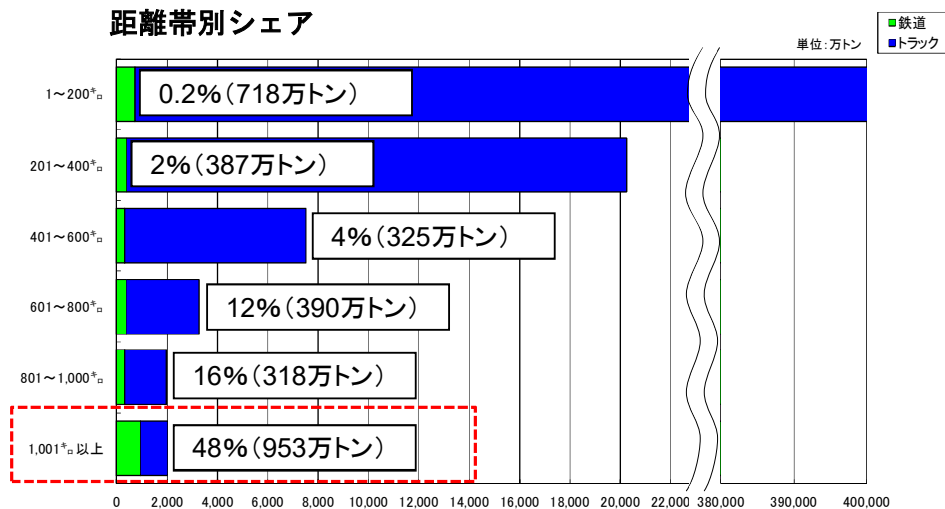


車 扱



- 鉄道貨物輸送は、中長距離の輸送で機関特性を発揮し、特に1,000キロ超の長距離輸送では、およそ50%のシェア。
- 大動脈である東海道・山陽線に加え、東北・北海道方面、日本海側など、全国の幹線輸送の一翼を担う。

距離帯別シェア



※2016年度実績

※トラックについては貨物地域流動調査による(含む域内流動)

断面輸送量



(2018年度 平日平均)



日本で最も長い距離を走る列車

札幌貨物ターミナル ⇄ 福岡貨物ターミナル 間

～ 2,140Kmを37時間で結んでいます ～ 2017年度繁忙期積載率: 99.8%

環境にやさしい鉄道貨物輸送

- 鉄道貨物輸送のCO₂排出量は営業用トラックの約11分の1、環境にやさしい輸送機関。

輸送機関別のCO₂排出原単位

鉄 道

20



鉄道のCO₂排出量は、
営業用トラックの1／11と圧倒的に少ない

内航海運

38



(注) 単位：g-CO₂/トンキロ
(1トンの貨物を1km輸送する際に排出されるCO₂量)
2017年度
出典：国土交通省

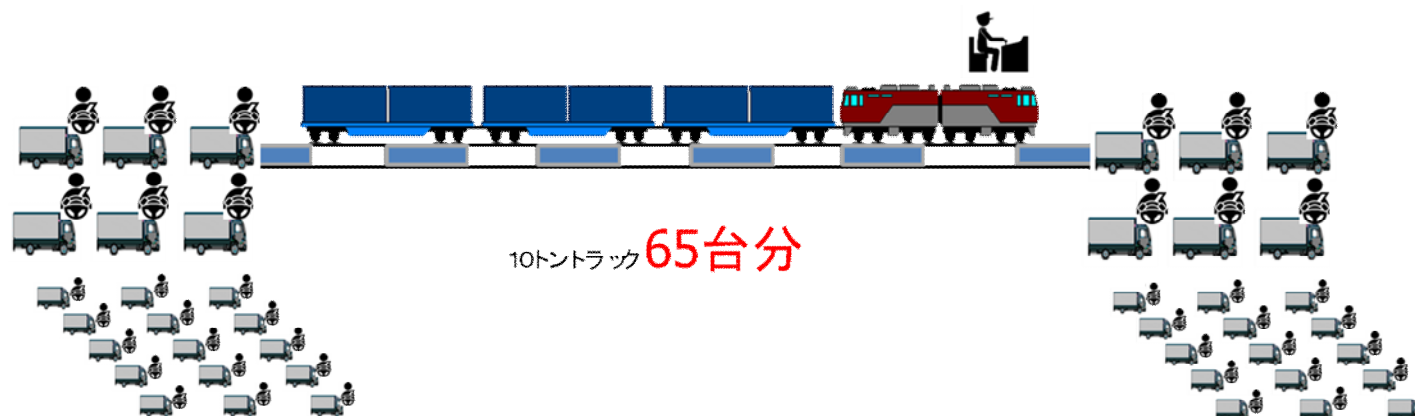
営業用
トラック

232

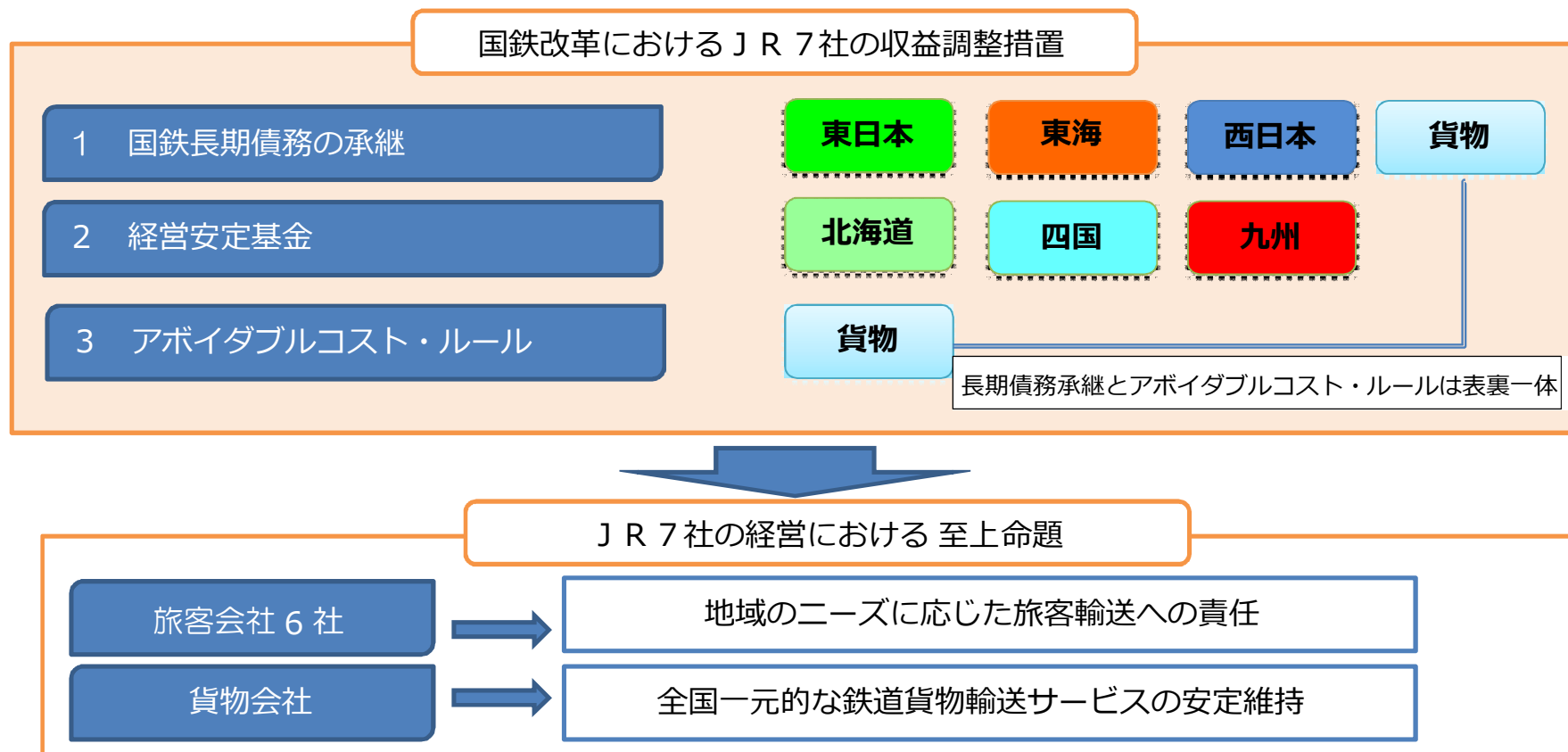


幹線区間の輸送に適した鉄道貨物輸送

- 貨物列車 1 編成当たりの輸送能力は、最も長い26両編成で約650トン。10トントラック 65台分に相当。大量性という機関特性を幹線区間にて発揮。



- J R 各社は国鉄改革という特殊事情の下で誕生し、国鉄の長期債務、事業用資産の承継スキームや運賃・線路使用料等における各社間の連携・協力体制など、J R 各社の経営の根幹となる多くの部分は国鉄改革の経緯の上に成り立つ。
- 1987年4月の国鉄分割民営化の際に、J R 7社の経営が成り立つための収益調整措置として、国鉄の長期債務を本州3社および貨物会社が承継。経営安定基金が三島会社に設けられる一方、貨物会社には線路使用料ルール（いわゆるアボイダブルコスト・ルール）を設定。



線路使用料ルールは、国鉄改革のスキーム かつ 鉄道貨物輸送を営む J R 貨物の経営の前提となるもの

2 JR貨物を取り巻く社会情勢 ～環境意識の高まりとトラックドライバー不足の深刻化～



- 環境にやさしい鉄道貨物輸送を利用した企業の環境への取組みについて、商品・カタログ等へのエコレールマークの表示により、一般消費者へ広く訴求。
- 2005年度には、日本鉄道賞を受賞。



エコレールマーク

※ 2018年3月現在

認定企業 85社

(15%以上の輸送に鉄道利用、もしくは、年間1.5万トン以上又は1,500万トンキロ以上で鉄道利用)

ハウス食品(株)

味の素(株)

カゴメ(株)

キッコーマン(株)

日清オイリオグループ(株)

サッポロビール(株)

麒麟ビール(株)

ライオン(株)

キャノン(株)

ホクレン農業協同組合連合会

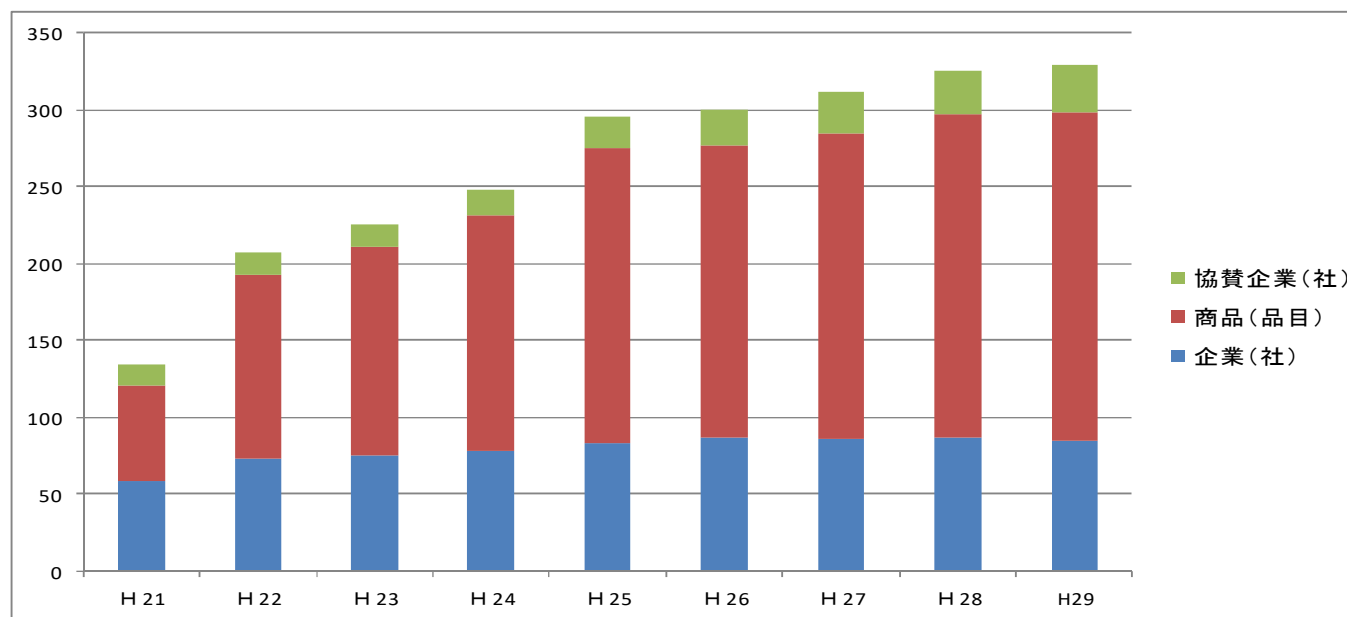
トヨタ自動車(株)

日本たばこ産業(株)

三菱製紙(株)

ほか

エコレールマーク認定件数の推移(各年度末)



認定商品 213品目 (商品の30%以上の輸送に鉄道利用)

「麒麟生茶」等 麒麟ビバレッジ(株)

「十六茶」等 アサヒ飲料(株)

「黒霧島」等 霧島酒造(株)

「ブルボンプチ」等 (株)ブルボン

「通販生活・ピカイチ辞典」(株)カタログハウス

「ヨド物置」等 淀川製鋼所(株)

「アロンアルファ」等 東亜合成(株)

「どこでもペープ」等 フマキラー(株)

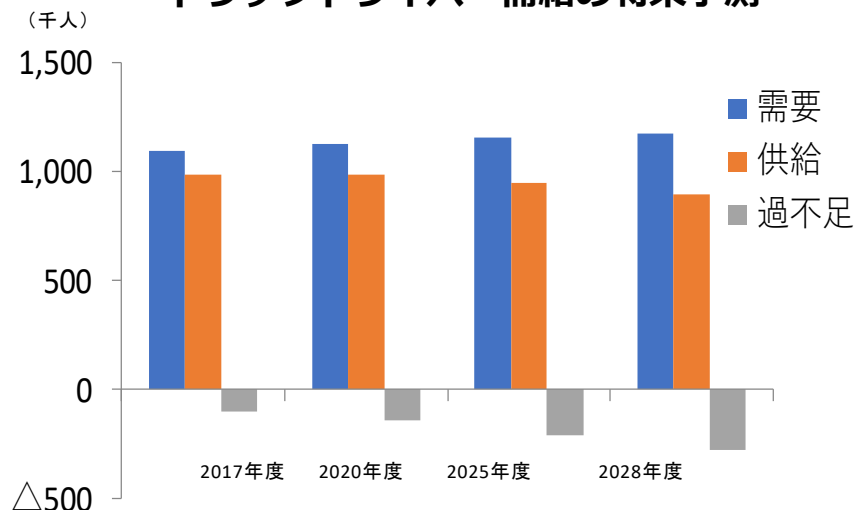
「液晶テレビ ブラビア」等 ソニー(株)

「いわて純情米岩手県産ひとめぼれシリーズ」等 全農岩手県本部米穀部

ほか

- 少子高齢化を背景とするトラックドライバー不足に伴い、物流業界は深刻な事態。官民挙げて物流の生産性向上、働き方改革の推進が急がれる。
- この状況下、トラックドライバーの不足もあり、国内総貨物輸送量が減少する中、鉄道コンテナ輸送は増加基調。

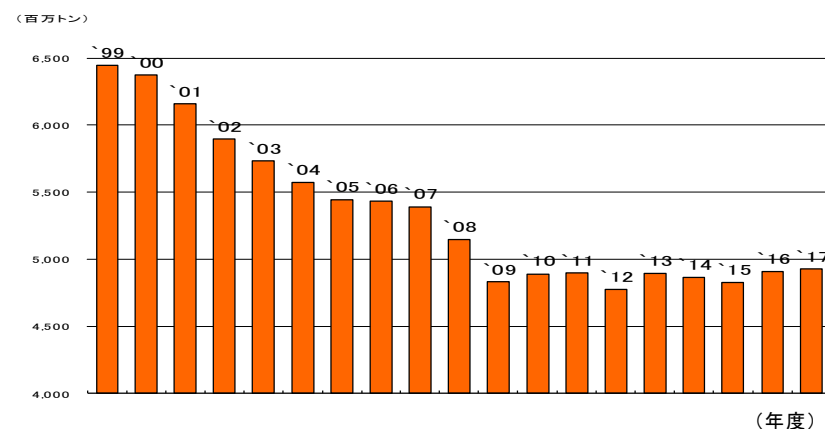
トラックドライバー需給の将来予測



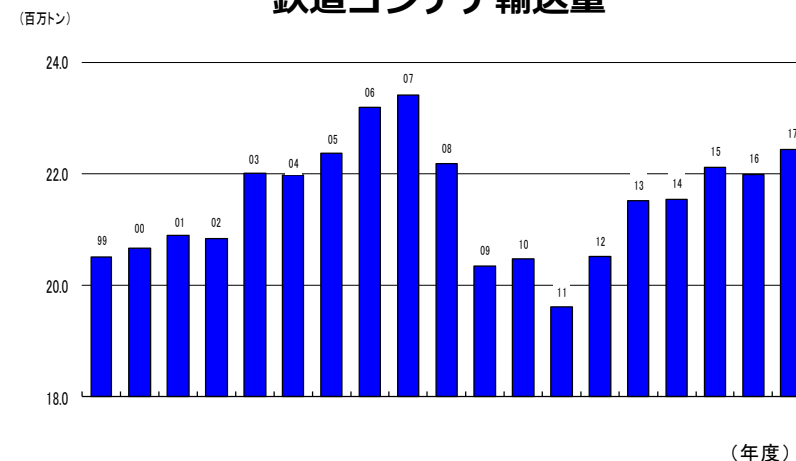
	2017年度	2020年度	2025年度	2028年度
需要	109.1万人	112.7万人	115.4万人	117.5万人
供給	98.7万人	98.3万人	94.6万人	89.6万人
過不足	▲10.3万人 (全体の約9%)	▲14.4万人 (全体の約13%)	▲20.8万人 (全体の約18%)	▲27.8万人 (全体の約24%)

出典：公益社団法人 鉄道貨物協会「平成30年度本部委員会報告書」より

国内総貨物輸送量



鉄道コンテナ輸送量



- 物流の生産性を向上させるべく、国土交通省は2016年10月に施行した改正物流総合効率化法により、物流の生産性向上につながる計画を立てた企業の“税制や補助金での支援”を開始。

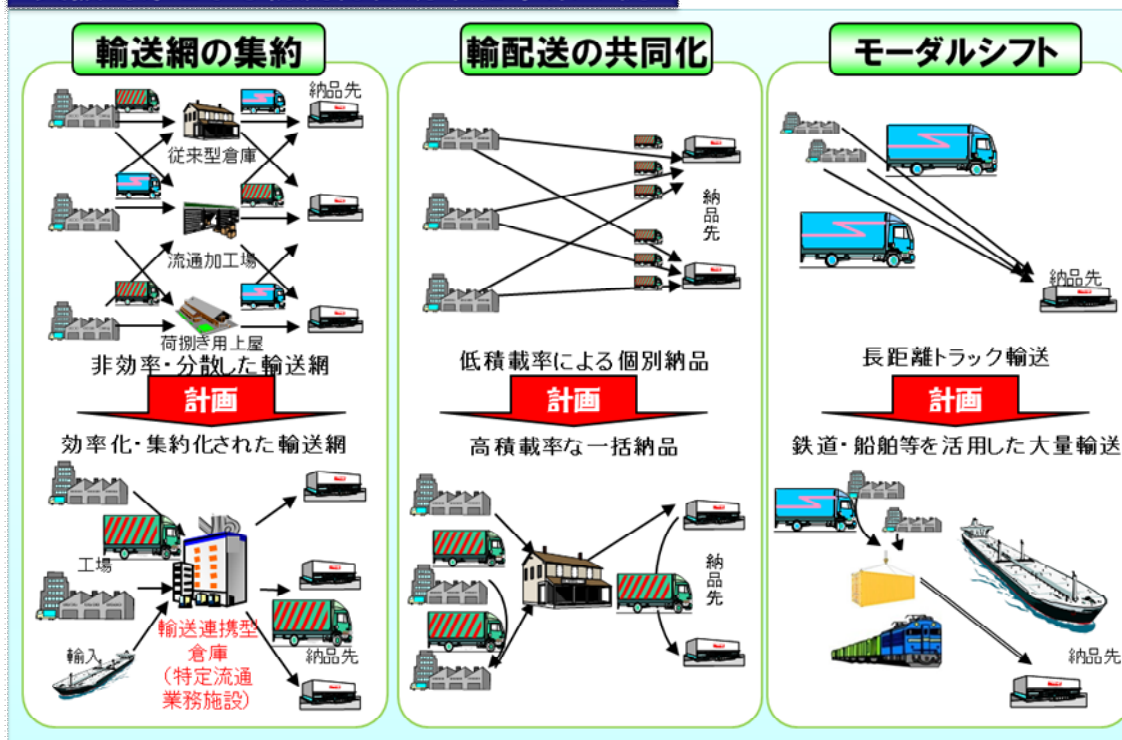
目的

- ・我が国産業の国際競争力の強化
- ・消費者の需要の高度化・多様化に伴う貨物の小口化・多頻度化等への対応
- ・環境負荷の低減
- ・流通業務に必要な労働力の確保

制度の概要

二以上の者が連携して、流通業務の**総合化**（輸送、保管、荷さばき及び流通加工を一体的に行うこと。）及び**効率化**（輸送の合理化）を図る事業であって、**環境負荷の低減**及び**省力化**に資するもの（**流通業務総合効率化事業**）を認定し、認定された事業に対して**支援を行う**。

支援対象となる物流総合効率化事業の例



支援措置

- ① 事業の立ち上げ・実施の促進
 - ・計画策定経費・運行経費の**補助**
 - ・事業開始に当たっての、倉庫業、貨物自動車運送事業等の**許可等のみなし**
- ② 必要な施設・設備等への支援
 - ・輸送連携型倉庫への**税制特例**
 - 法人税：割増償却10%（5年間）
 - 固定資産税：課税標準 1/2（5年間）等
 - ・施設の**立地規制に関する配慮**
 - 市街化調整区域の開発許可に係る配慮
 - ・旅客鉄道を活用した貨物輸送への**税制特例**（貨物用車両・搬送装置）
 - 固定資産税：課税標準 2/3（5年間）等
- ③ 中小企業者等に対する支援
 - ・信用保険制度の限度額の拡充
 - ・長期無利子貸付制度 等

大臣認定

3 モーダルシフトの担い手としてのJ R貨物



- トラックドライバー不足、都市部の交通事情、環境意識の高まりのなか、鉄道の輸送品質、定時性への評価が定着。
- 宅配便輸送・自動車部品で1列車（往復）買い切りの列車が増加。



宅配便専用列車
(スーパーレールカーゴ)

- 2004年運行開始
- 世界初の電車型特急コンテナ列車（16両編成、動力分散方式を採用）
- 東京～大阪間を最高速度 130 km/h・6時間11分で走行（毎日1往復）
- 10トントラック56台分を輸送し、鉄道へのモーダルシフトで年間14,000トンのCO2削減



自動車部品専用列車
(トヨタロングパスエクスプレス号)

- 2006年運行開始
- 名古屋南貨物駅～盛岡貨物ターミナル駅（約900km）を鉄道輸送
- 名古屋→盛岡は自動車生産用部品を、盛岡→名古屋は部品積用空容器を輸送
- 2017年3月より2往復に増便
- 1列車に31フィートコンテナ40個を積載
- 年間約14,000トンのCO2削減



宅配便専用列車
(福山レールエクスプレス号)

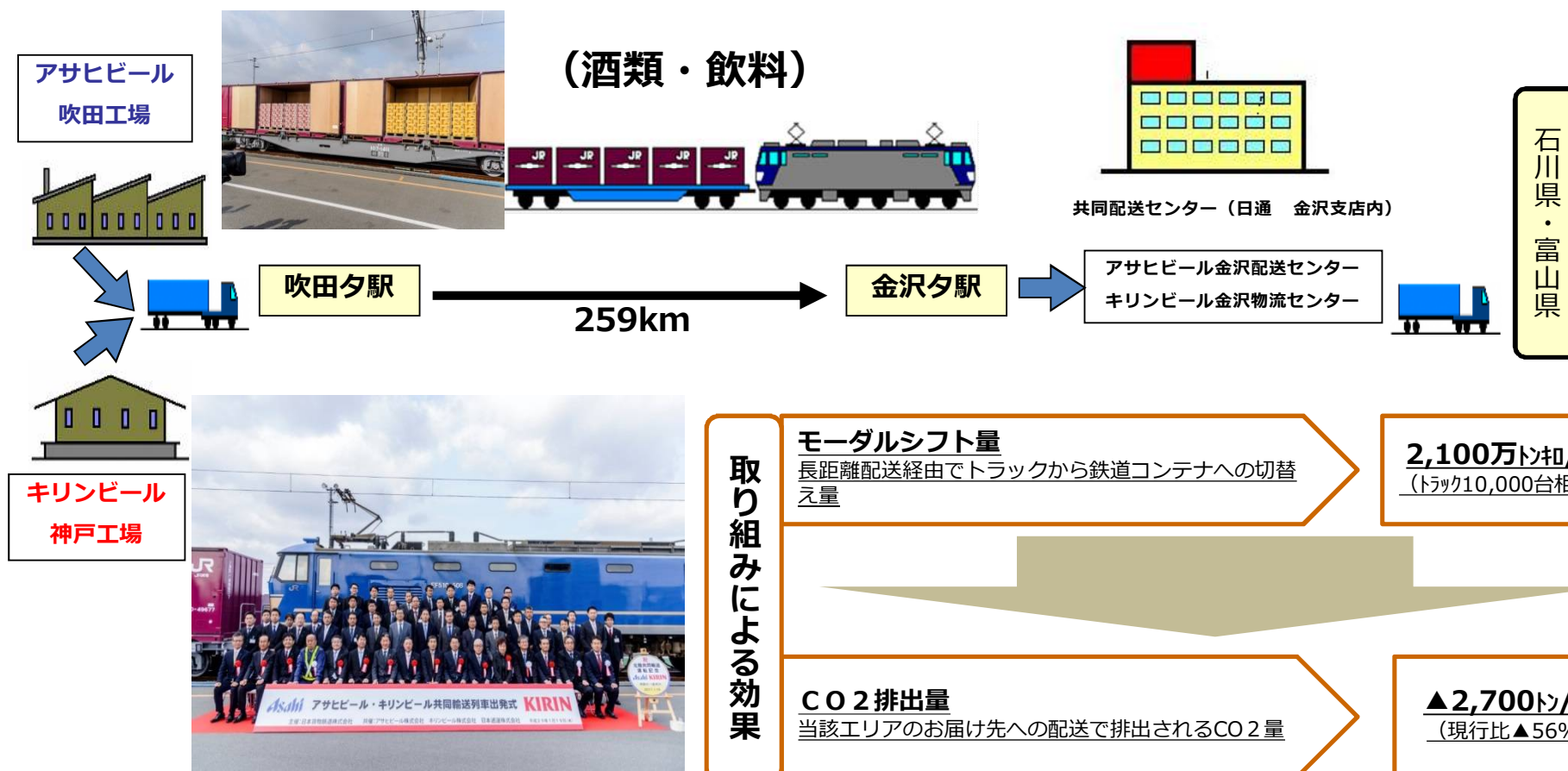
- 2013年運行開始
- 2013年の東京～大阪間を皮切りに、2015年に東京～岡山・福山間、2017年に名古屋～福岡間で運行を開始、現在毎日3往復を運転
- 荷役性に優れ、使い勝手のよい31フィートコンテナを使用
- 10トントラック220台分を輸送し、鉄道へのモーダルシフトで年間約67,000トンのCO2削減



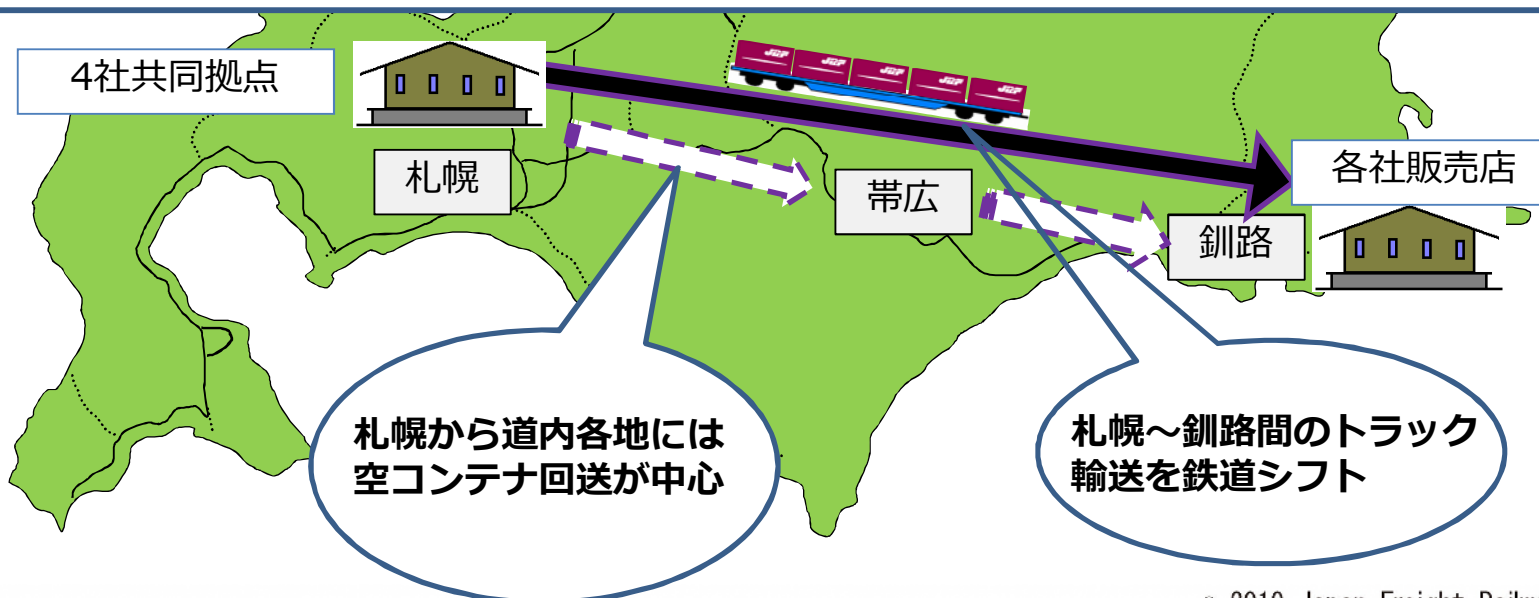
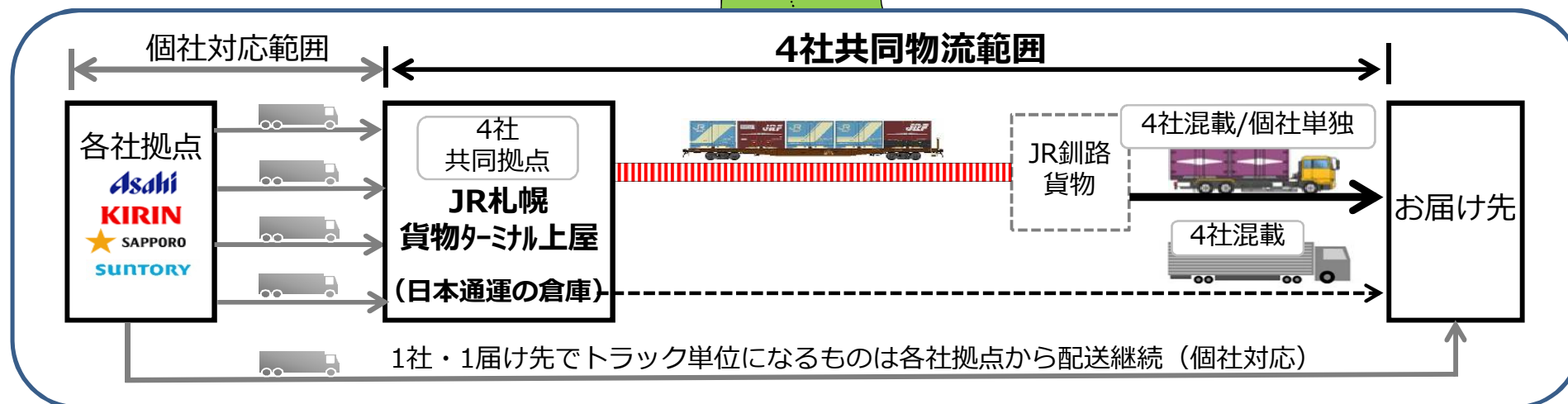
宅配便専用列車
(カンガルーライナーSS60号)

- 2018年運行開始
- 吹田貨物ターミナル駅～仙台港駅間（約940km）を鉄道輸送
- 荷役性に優れ、使い勝手のよい31フィートコンテナを使用
- 1列車に31フィートコンテナ30個を積載
- 往復でトラック60台分を輸送し、鉄道へのモーダルシフトで年間約13,810トンのCO2削減

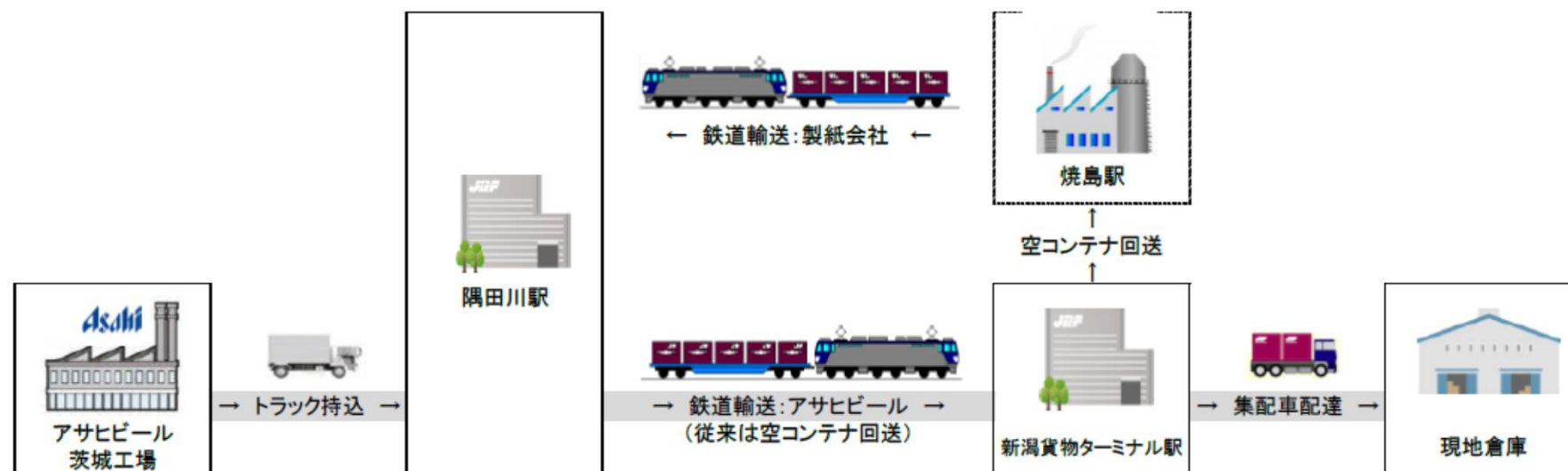
- 空コンテナ回送区間を活用し、アサヒビールと麒麟ビールの同業種間で、大阪⇒金沢間の共同輸送を実現。
- トラックドライバー不足対策と環境負荷低減を目的に協業範囲を拡大し、持続可能な物流体制を構築（2017年1月、輸送開始）。



- ▶ ビールメーカー4社が、札幌貨物ターミナル駅構内の日本通運の倉庫を共同利用し、鉄道による札幌⇒釧路間の幹線輸送と、釧路から各社販売店までの配送の共同化を実現（2017年9月輸送開始）。



- 隅田川駅構内の線路直結倉庫を活用し、アサヒビールによる東京⇒新潟間の空コンテナ回送区間を活用したラウンド輸送を実現。
- トラックドライバー不足の中で、長距離トラック約2,500台の運行を削減。積み込み作業の効率化とCO₂排出量を年間約800トン削減（2019年2月、輸送開始）。



▼隅田川駅構内作業イメージ



4 平成30年西日本豪雨を経験して



- 山陽線の不通期間が100日間におよび、阪神淡路大震災（不通は75日間）、東日本大震災（不通は42日間）を凌駕する規模で過去最大級。豪雨災害としては過去最大。

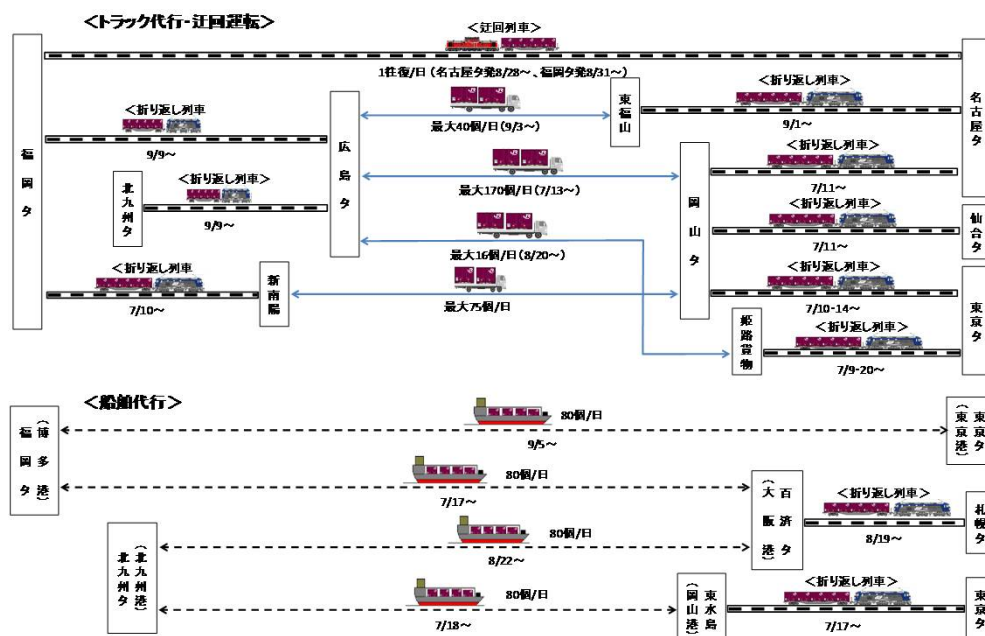
「平成30年7月豪雨」に伴う貨物列車運転状況



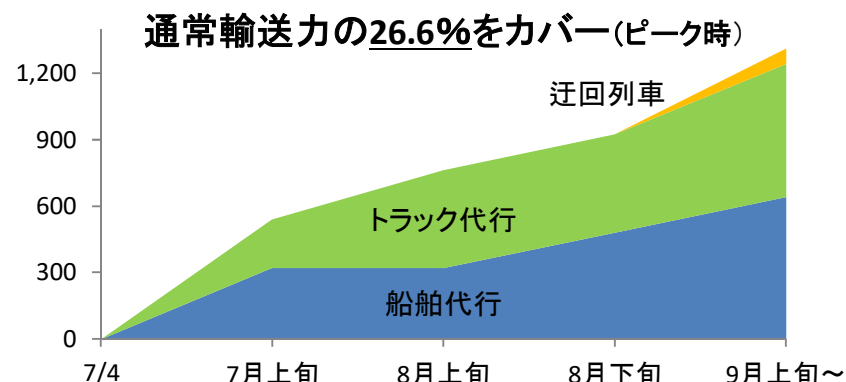
- 不通期間：2018年7月5日～10月12日の100日間
(不通区間における1日当たり輸送量：約3万トン（全社輸送量約9万トンの約33%）)
- 運休本数：4,421本（コンテナ列車4,359本、車扱列車62本）
- 施設被害等：線路設備冠水、機関区浸水 等
- 代行輸送経費：20億円

大阪府北部地震（6月）、台風21号（9月）、北海道胆振東部地震（9月）等の影響により、
2018年4月～2019年3月までに、運休本数6,505本、減収額125億円

- 全国の利用運送事業者各社およびJR西日本、JR四国、関係行政のご協力のもと代行輸送・迂回輸送を実施。
- トラックや船舶による代行輸送、および山陰線の貨物列車迂回運転を実施。通常時の輸送力の約4分の1をカバー。



代替輸送力の推移 (単位: 12ft個/日)



代行輸送・迂回輸送実績: 59,077個 (12ft換算)
 対応経費: 21億円 (代行経費20億円、その他経費1億円)



トラック代行



船舶代行



迂回輸送



- 「平成30年7月豪雨」に伴う当社の大動脈である山陽線不通を踏まえ、課題を洗い出し、今後の災害リスクへ必要な対応策を強化。

鉄道ロジスティクス本部内に「災害リスク検討分科会」を設置（2018年10月）
鉄道ロジスティクス本部長を筆頭にロジ内部署の横断的検討分科会をスタート

課題と対策の内容



課題	対策の内容
情報発信・共有の見直し	・ ホームページや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の情報を迅速に共有できる体制の構築
代替輸送力の手配	・ 不通区間の近隣貨物駅を発着する折返列車や、迂回列車の運転。トラックや船舶による代行輸送など、自前の輸送能力やシミュレーションを活用した輸送力の確保 ・ 代行トラックの駐車場やトラックドライバーの宿泊施設の事前の選定 ・ コンテナホームの拡幅など災害時のリダンダンシー確保 ・ フォークリフトオペレーターの応援体制の整備
輸送機材・要員の確保	・ 交直流両用機関車（EH500形式）の活用 ・ 災害時のシステム取扱いマニュアルの整備、教育と支援体制 ・ 迂回運転を想定した運転士運用シミュレーション ・ 異常時の運転士乗務線区拡大のための教育
特大コンテナ・システム対応	・ 発災時の特大コンテナ承認フローの簡略化 ・ 異常時の輸送ルート変更や、船舶代行輸送実施を想定したシステム改修

- 「防災・減災、国土強靱化のための3か年緊急対策」による鉄道関係の緊急対策について、2020年度までに完了または大幅に進捗する見通し。

JR貨物など物流関連団体からの 要望書(2018年10~11月)

○日本物流団体連合会、全国通運連盟、鉄道貨物協会、
JR貨物はそれぞれ、平成30年7月豪雨(西日本豪雨)をはじめ多発した大規模な自然災害を受け、鉄道及び周辺インフラの強化等に向けて、国土交通大臣宛に
要望書を提出しました。

政府による重要インフラの 緊急点検の実施(2018年11月)

○多発する自然災害に鑑み、国土強靱化の観点から、
重要インフラの機能確保について、
緊急点検を実施し、点検結果と対応方策の取りまとめを頂きました。

「防災・減災、国土強靱化のための3か年緊急対策」を閣議決定(2018年12月)、予算案通過(2019年3月)

- 緊急対策160項目を取りまとめ、事業規模は3か年で総額約7兆円
- I. 防災のための重要インフラ等の機能維持 …… 約3.6兆円
 - II. 国民経済・生活を支える重要インフラ等の機能維持 …… 約3.4兆円

うち、(3)陸海空の交通ネットワークの確保 ⇒ 約2兆円

鉄道関係の緊急対策

- 豪雨による鉄道河川橋梁、流出・傾斜の対策……約50箇所
- " 鉄道隣接斜面、崩壊の対策……約190箇所
- 大規模地震による高架橋柱等、倒壊・損傷の対策…約5,900箇所

貨物列車走行各路線で、橋梁・斜面の豪雨対策や耐震対策が実施の見通しです

2020年度までに完了または
大幅に進捗

5 経営改革の推進と中期経営計画2023の策定



- 2013年度以降、経営改革の一つとして、会社幹部の意識改革とベクトルの共有化を図るため、まず幹部合宿を開催。
- 以降、支社長を中心に全国展開し、現在、各地の現場にまで浸透。



**2015.12月実施
2016年度事業計画
策定等に向けた
検討会
(合宿)**



2013.9月実施 幹部合宿



**2017.11月実施 グループ社長会議
(JR貨物グループの戦略について)**

- 2014年度以降、経営改革の一つとして、マトリクス経営管理を導入。
- 本社から支社への権限・責任を委譲するほか、支社別利益管理（縦軸）と部門別管理（横軸）を有機的に結合させ、計数管理を強化。

【支社別利益管理】 各支社が売上、売上原価、粗利益に責任を持つ。

本社	各支社							横断的役割
	北海道支社	東北支社	関東支社	東海支社	関西支社	九州支社	全社計	
安全推進本部								安全に関する基本事項の決定
営業統括部								粗利益極大化のためのマーケティング、販売戦略施策
運輸部								ダイヤ設定、運行の施策、運行経費の管理
車両部								車両の更新計画、車両修繕費の管理
保全工事事務部								設備の更新計画、一般修繕費の管理
事業開発本部（鉄道）								鉄道附帯、鉄道補完収入、経費の管理
	粗利益に責任	粗利益に責任	粗利益に責任	粗利益に責任	粗利益に責任	粗利益に責任	鉄道事業粗利益	
事業開発本部（関連）							関連事業粗利益	関連事業収入、経費の管理
管理部門（総務部、財務部、調達部、投資計画室）								人件費、減価償却費、租税公課の経費を管理
総計							全事業利益	

支社

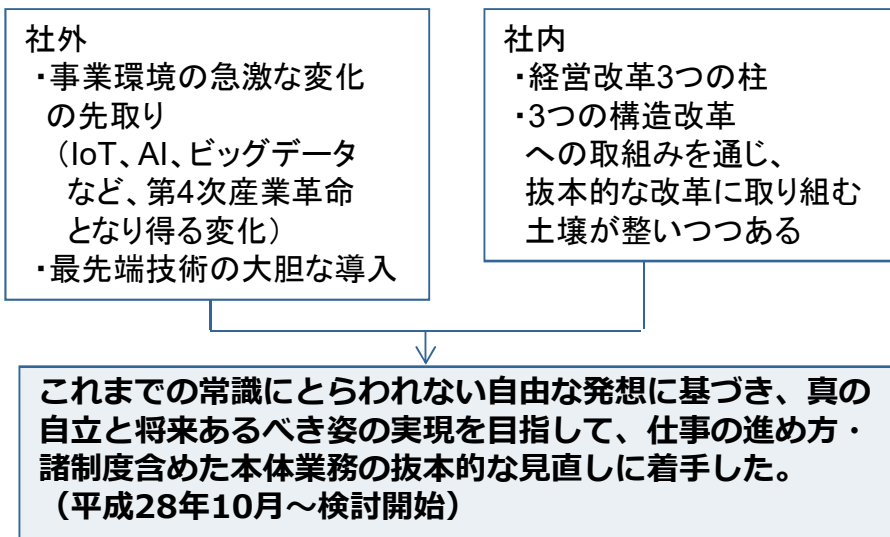
本社

部門別管理
鉄道事業、関連事業の各々が施策とコストを管理します。

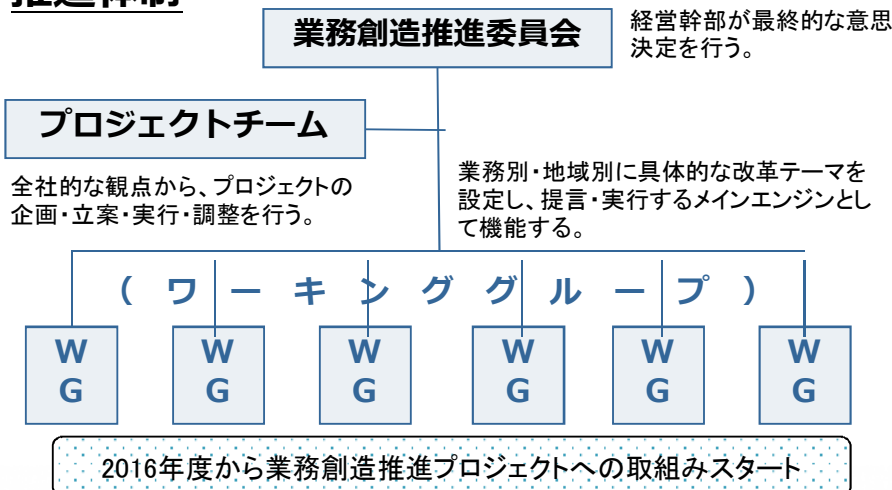
- ・本社から支社への権限・責任の委譲
- ・計数管理の強化
- ・「支社別利益管理」と「部門別管理」を有機的に結合

- 時代の変化を確実にとらえ、将来にわたってＪＲ貨物グループが「強く」「長く」生き抜いていくため、全く新しい視点からの経営改革に着手。

取組みの背景

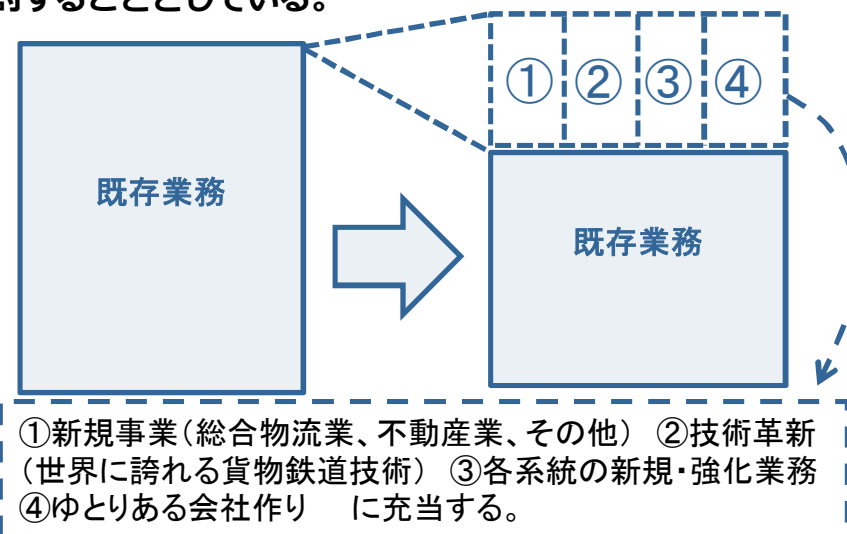


推進体制



プロジェクトの目標

既存業務の一部を新しい業務に振り向け、従来の枠組みにとらわれない、ＪＲ貨物グループの将来の発展に向けた具体策を検討することとしている。



熱のこもった議論を展開(プロジェクトチーム研修)



プロジェクトチーム集合写真

- 各WGからのボトムアップによるアイデアを業務創造推進委員会で承認後、担当部署で新しい取り組みとして具現化。
- 技術企画部を中心に、次世代のJR貨物の成長シーズとなる新技術の開発・導入案を検討。

○承認された業務創造WGの提言

- ・ 営業見積書フォーマットの全国統一
- ・ 忌避音による列車と鹿の衝突防止対策
- ・ 車両所の大規模改修の検討
- ・ 貨車手ブレーキ検知システムの開発開始
- ・ 車両情報リモートモニタリング装置の展開
- ・ 名刺管理のシステム化
- ・ トラック用携帯アプリの導入
- ・ 線路設備の定期検査見直し
- ・ 働き方改革やダイバーシティへの提言
- ・ 経理センターの新設



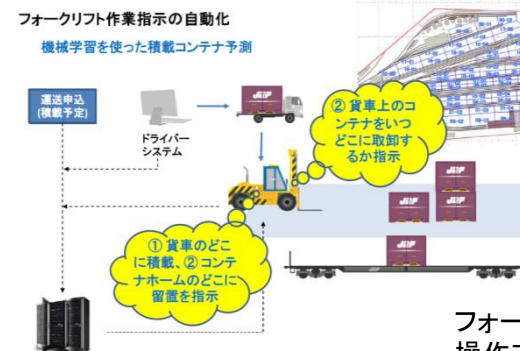
新設された経理センター



DF200形式機関車と、
試験搭載中の状態監視装置

○今後の新技術の開発・導入案

- ・ 機関車や貨車のIoT化
- ・ 入換機関車の遠隔操縦
- ・ 駅の構内トラック無人運転
- ・ フォークリフトの操作支援、荷役自動化
- ・ 新型コンテナ貨車の開発
- ・ AIを使った事故発生関連事象の推定



フォークリフト
操作支援(概念図)



2019年度からの5カ年における中計をスタート！

～ さらなる成長に向けた挑戦、そして変革 ～

策定の背景

お客様からの期待

- ・ 労働力不足と環境負荷低減を背景とした、鉄道貨物輸送に対する期待の高まり
- ・ 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
- ・ 鉄道強靱化と長期寸断時における対応強化の強い要請

社会の動向

- ・ 新技術の急速な発展・普及による事業環境の急激な変化
- ・ 持続可能な社会の形成に向けた取組みの加速化

当社グループ内の動き

- ・ 中期経営計画2021利益目標の達成
- ・ 変革に向けた取組み本格化

<マーケットからの期待に

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 総合物流企業への進化
- ② 新規事業・新技術へのチャレンジ
- ③ 鉄道貨物輸送の役割発揮とさらなる収益性の向上
- ④ 新たな成長へ向かう不動産事業の展開
- ⑤ 経営基盤の強化

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)
- ・海外事業への取り組み

【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

【調達コストの削減】

- ・競争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
- ・コンプライアンス教育の深度化
- ・戦略法務の充実

【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い出し
- ・PDCAサイクルによるリスクへの対応

- 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

車両所の大規模改修



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

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)

- 「JR貨物グループ 中期経営計画2023」の策定や人事制度改革に合わせ、企業理念（1991年制定）を見直すとともにグループ理念（2005年制定）と一本化し、未来に向けて、「新たなグループ理念、行動指針」を制定（2019年4月から使用開始）。
- グループ理念や行動指針などを包括し、変革に向けて進む当社グループの姿勢をグループ内外に発信する、「ブランドメッセージ」を制定（2019年4月から使用開始）。



ブランドメッセージ

Challenge and Change

挑戦、そして変革

理 念

1. 全国に広がる鉄道貨物輸送網とグループの経営資源を活かし、新技術を積極的に導入し、産業と暮らしを支える総合物流サービスを提供します
2. お客様の課題を解決する新たなサービスを創出し、社会に必要とされる存在であり続けます
3. 安全をすべての基盤とします

行動指針

1. 安全を最優先にしよう
2. コンプライアンスを実践しよう
3. お客様の身になって行動しよう
4. 自分の役割を果たし、互いに協力しよう
5. 切磋琢磨し、新しいことにもチャレンジしよう
6. グループの持続的な発展に貢献しよう
7. つねに夢を持とう

- 旧人事制度については、“発揮した能力や成果に応じた昇進機会が少ない”、“やっても認めてもらえない”、“仕事のやりがいを実感できない”などの意見。
- 一人ひとりの社員が働きがいや成長を感じ、生き生きと働くことができる会社となるため、人事制度を改正（2019年4月1日）。

＜人事制度改正により実現したいこと＞

- ・ 社員が安心して生き生き伸び伸びと力いっぱい働くことができ、仕事のやりがいと自分の成長を感じられる会社へ
- ・ 学歴にとらわれず、地域、職種についても、本人の意思・努力で選択する機会を得ることができる会社へ
- ・ 公正な評価により、きちんと真面目に働く社員が報われる会社へ

等級制度

- ・ 組織上の役割と等級・役職との対応を明確化し、処遇に反映
- ・ 異動や転勤等の制約を緩和

評価制度

- ・ 当社として重要な価値観、社員に求める統一的な行動、能力やスキル等を評価基準とした制度を構築
- ・ 処遇への反映や人材育成へ活用

賃金制度

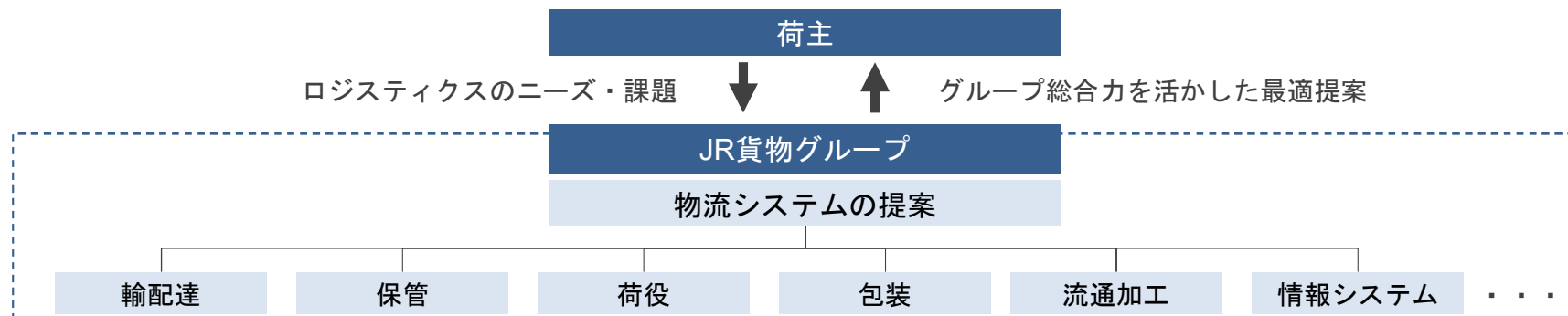
- ・ 昇格や昇進への効果的な動機付けを実施
- ・ 評価結果を昇給、賞与へ反映

6 今後の展開など

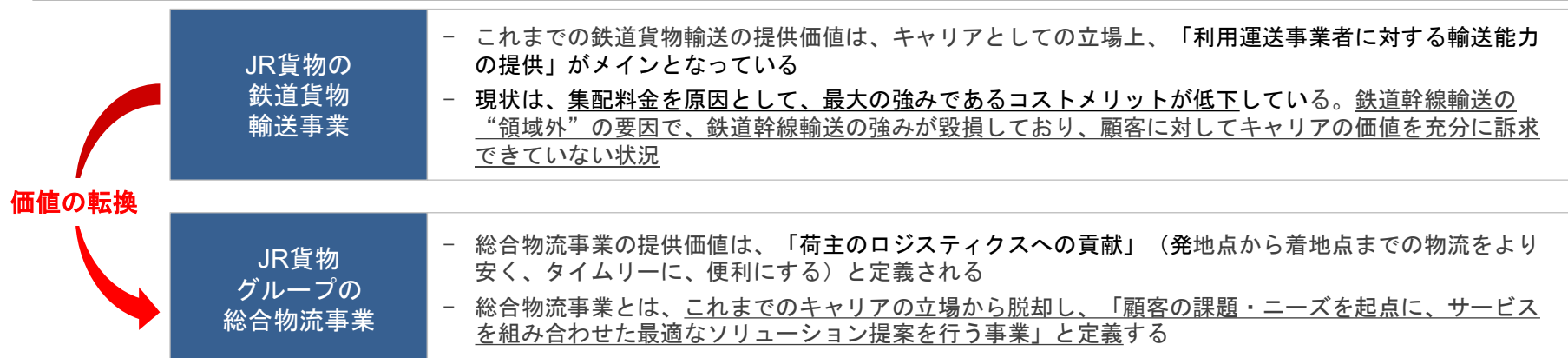


JR貨物グループの「総合物流事業」の定義

- JR貨物グループの「総合物流事業」とは、従来のように鉄道の輸送サービスを単体で提供するのではなく、“荷主に対し、物流を効率化するためのコンサルティングを行い、その課題・ニーズに基づいて、サービスを組み合わせた最適なソリューション提案を行う事業”、と定義。

**JR貨物グループの「総合物流事業」コンセプト**

- これまでの鉄道貨物輸送の提供価値は、キャリアとしての立場上、「利用運送事業者に対する輸送能力の提供」に偏重。
- これまでのキャリアの立場から脱却、顧客の課題・ニーズを起点に、サービスを組み合わせた最適なソリューション提案を実施。



東京貨物ターミナル駅



- ▶ 東京港や羽田空港から至近の好ロケーションに、マルチテナント型大型物流施設を建設。



○立地

(港湾)

東京港 国際コンテナターミナルから 約2km

(空港)

羽田空港 国内貨物地区から 約3km、国際貨物地区から 約4km

○アクセス

(自動車)

首都高速 湾岸線 大井南ICから約2km、横羽線 平和島ICから約2km

(鉄道)

東京モノレール 流通センター駅から徒歩14分

(バス)

JR大森駅、京急平和島駅から
京急バス 東京港野鳥公園入口 下車徒歩3分



- 東京湾岸地区における「駅ナカ倉庫」機能として、東京貨物ターミナル駅構内に、東京湾岸最大級の物流施設を建設中。
- 鉄道コンテナ輸送の利用にも、都内への貨物の配送にも利便性が高い、東京レールゲート。

東京貨物ターミナル駅は1日68本の貨物列車が発着するJR貨物最大の貨物駅。東京レールゲートは、全国各地への鉄道コンテナネットワークと連携したロジスティクスを提供できる先進的物流施設。



鉄道輸送のみならず、東京港国際コンテナターミナル、羽田空港、首都高湾岸線に近接した立地であり、陸・海・空の物流ジャンクションとして、サプライチェーンの様々なシチュエーションにおける活用が可能。

東京レールゲートWEST

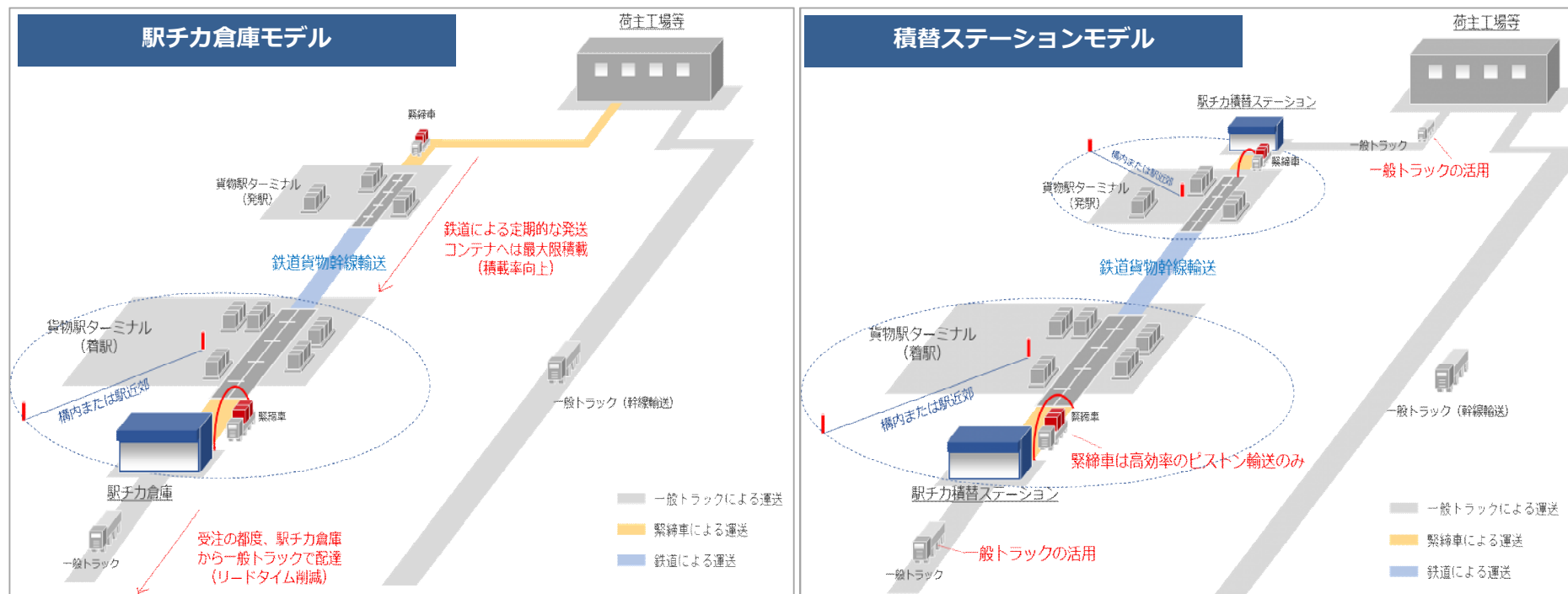
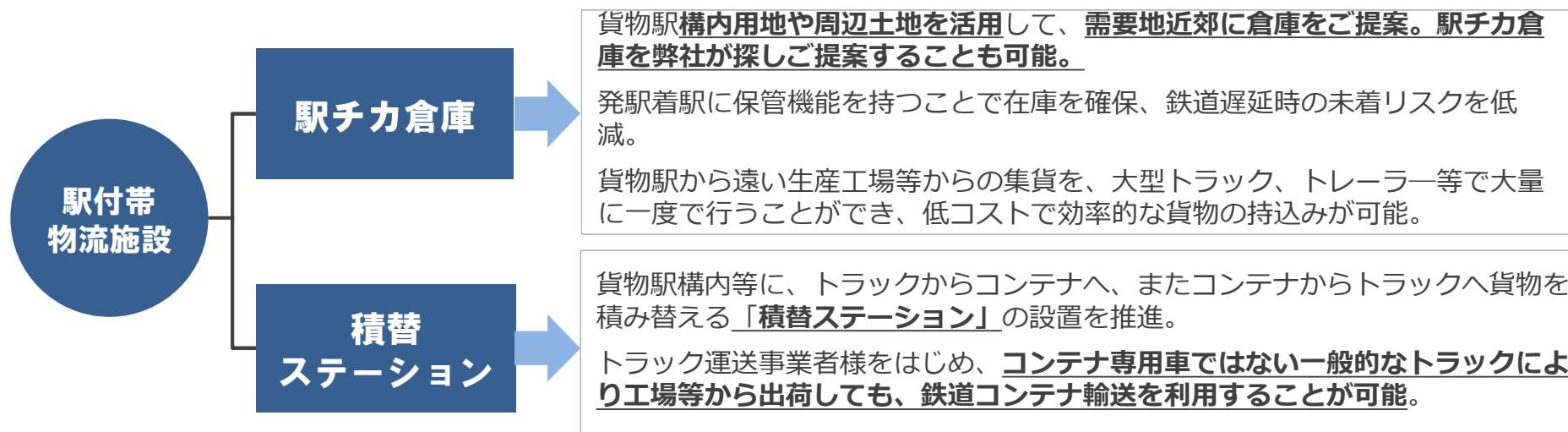
竣工	2020年2月予定
賃貸面積	43,291.54㎡ (約13,000坪)
階層	7階建て (倉庫は2～6階)
BCP対応	免震構造 非常用発電機 (72時間対応)



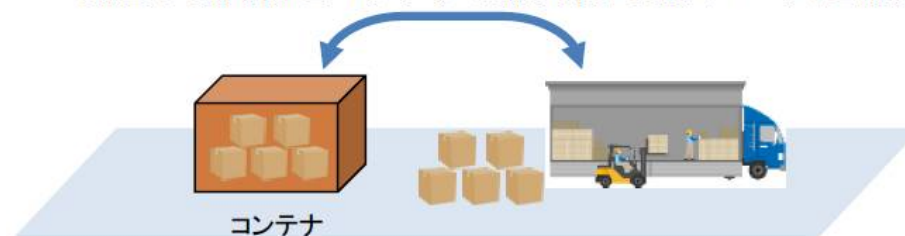
東京レールゲートEAST

竣工	2022年8月予定
延床面積	148,099.39㎡ (約44,800坪)
階層	5階建て
BCP対応	免震構造 非常用発電機 (72時間対応)

東京レールゲートEASTは計画中の物件であり、竣工時期や面積等詳細は今後変更する場合がある。
完成予想CGについては、計画段階の図面を基にかいたもので、今後予告なく変更となる場合がある。



- 例えば、ウィング車で集貨・配達する貨物をコンテナと積み替えるオープンスペースを確保。



- グループの成長に向け、急速に発展する新技術を積極的に活用。
- 労働集約型業務が多く存在する「貨物駅の作業」見直しに着手。

- **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**

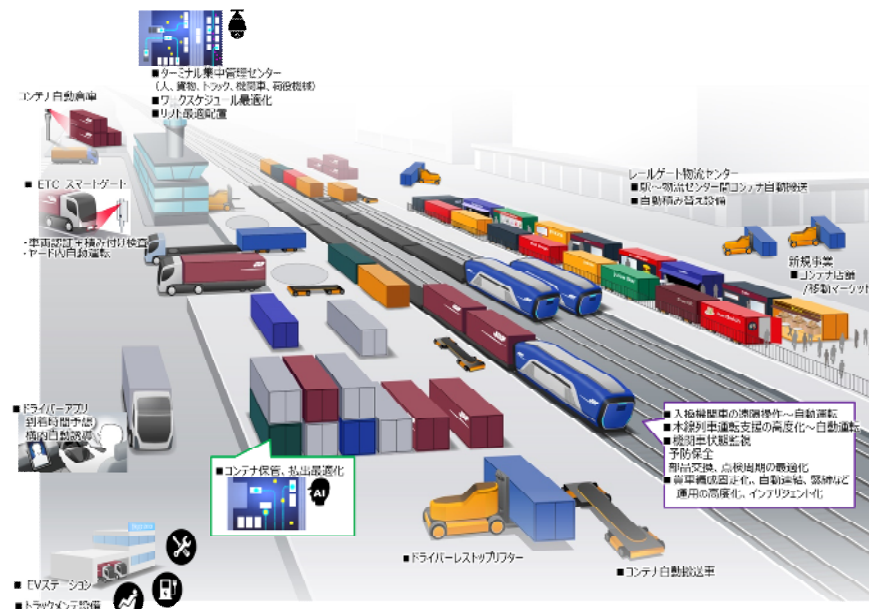
荷役自動化に向けた
コンテナ緊締装置の見直し

- **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)

- トラックドライバーの利便性向上、および安全性向上を目的とし、スマートフォンから利用する「トラック用アプリ」導入の検討に着手。
- 2019年6月から、アプリ導入に向けたシステム設計を開始。
- 2020年度下期より、一部の駅での試験導入を開始予定。

①列車位置・遅延情報 参照機能

19D-XXXXX の現在位置

列車番号: 4071
始発日: 2019/2/1

現在位置
石山(滋賀県)～
草津(滋賀県)

19D-XXXXX 積載列車の
遅延情報

遅れ 0分
(遅延無し)

②コンテナ位置情報 参照機能

19D-XXXXX の駅内位置

全体図でトラックと目的
のコンテナ位置の相関
関係を表示

③駅からのお知らせ 機能

東京貨物ターミナル駅から
のお知らせ

・XX番線付近で工事
を実施しています。
ご注意ください。

・毎日XX時～XX時
は荷役番線が混雑
します。

トラックドライバーはアプ
リから、駅のお知らせを
参照可能

④コンテナ持出・ 持込時間の予約機能

原票番号 XXXXXX
駅コード 岡田川駅
番線 XX

予約日 2019年7月1日(月)

予約時間帯 9:00 - 12:00

確認 戻る

9:00 - 9:15	(空き状況: ○)
9:15 - 9:30	(空き状況: △)
9:30 - 9:45	(空き状況: ×)
9:45 - 10:00	(空き状況: ○)
10:00 - 10:15	(空き状況: △)
10:15 - 10:30	(空き状況: ×)

ドライバーがアプリからコン
テナの持出・持込予約

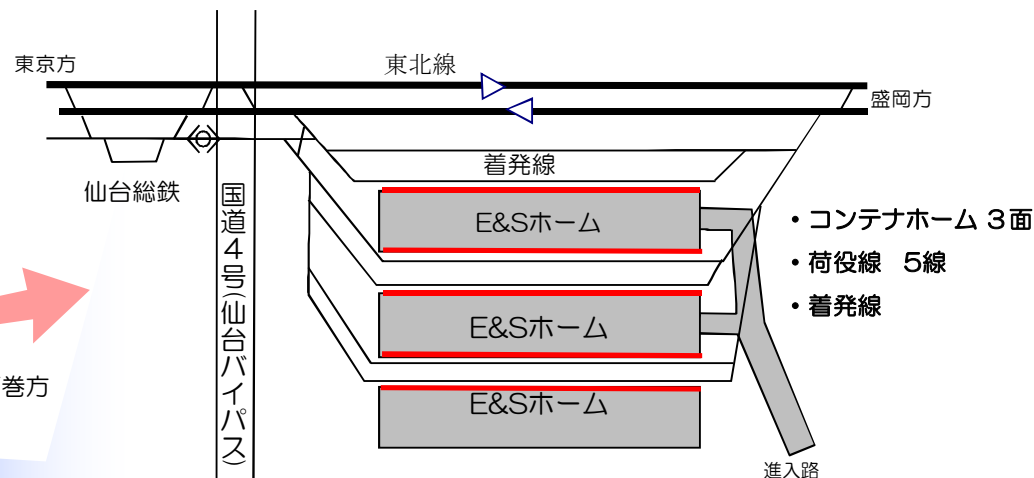
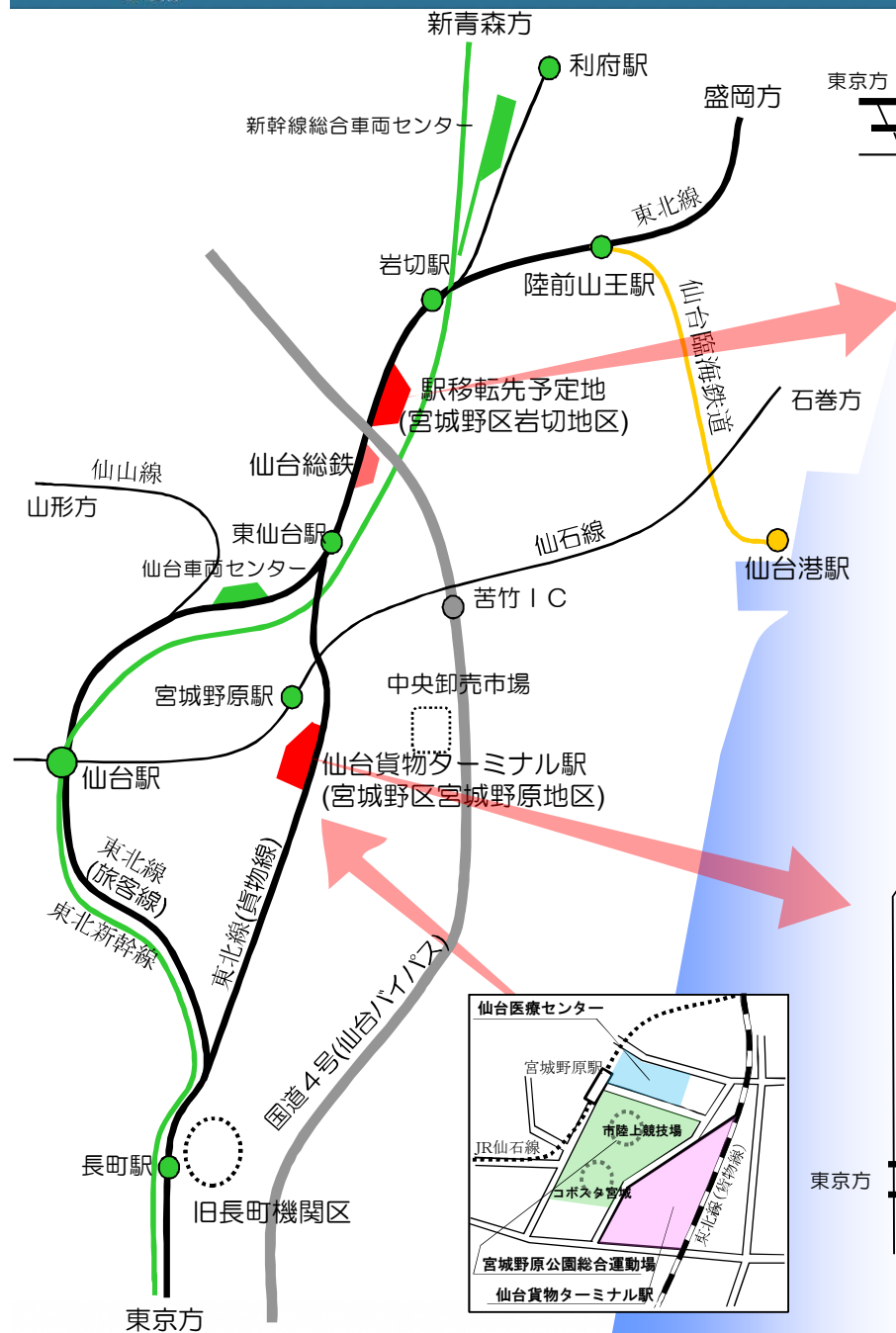
- 2012年10月、宮城県知事が、仙台貨物ターミナル駅を含む区域を広域防災拠点として整備する構想（宮城野原地区広域防災拠点構想）を表明。
- 2015年6月、宮城県と当社の間で、「宮城県広域防災拠点整備事業」に伴う「仙台貨物ターミナル移転事業」について、基本合意書を締結。



<現仙台タ駅と移転予定地>

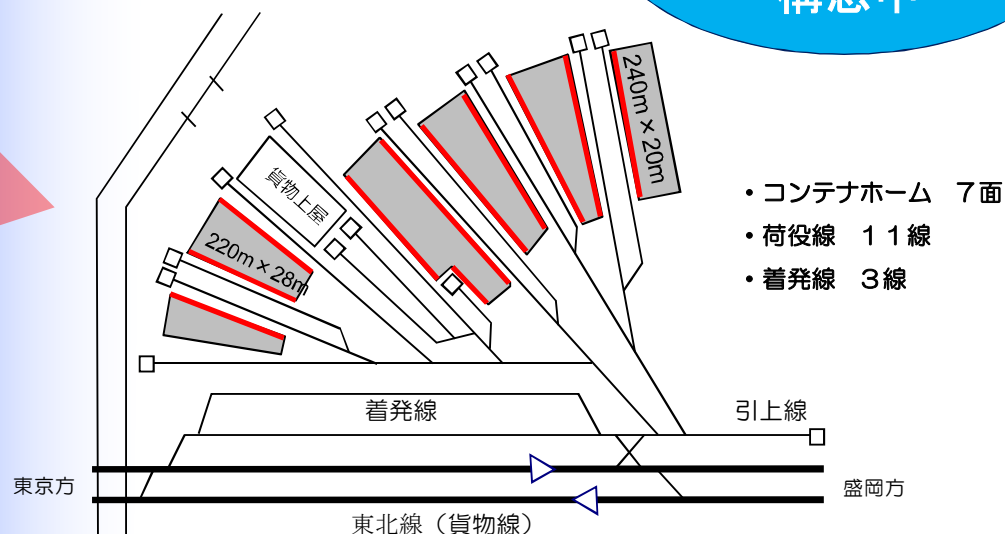


<2015年6月14日付河北新報記事>



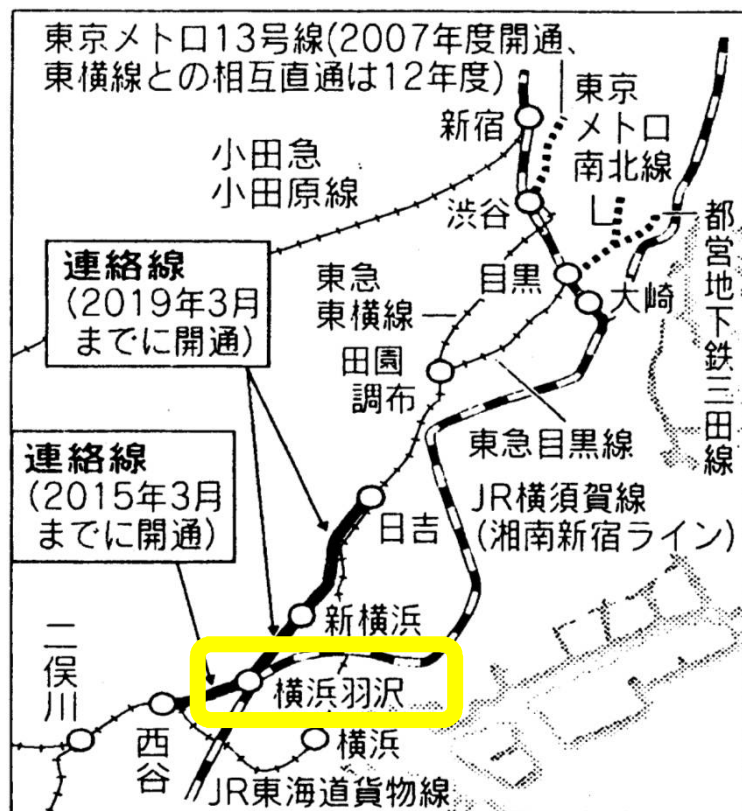
移転先イメージ

新技术を駆使した
新しい貨物駅を
構想中



仙台貨物ターミナル駅 (現状)

- 東海道線に位置する“横浜羽沢駅”がリニューアル開業（11月30日）。
- 列車本数について、ご要望の強い深夜の集貨が可能な北海道行き・九州行きの列車を各1本増強。
- 既存列車についても、E&S方式（着発線荷役方式）に改良されることにより、発列車の貨物をお引き受けする締切時刻の繰り下げ等を実施し、利便性が向上。
- これまで最大14両対応の荷役線が26両対応へ拡張。



リニューアルした横浜羽沢駅

- 貨物駅跡地等を活用しオフィスビルや商業施設等の開発を展開。また貨物駅の利用方を見直して生み出した土地を活用し物流施設を開発。今後も土地開発・高度利用を推進。

鉄道事業

物流施設



- 【東京レールゲート WEST・EAST】
- ・東京貨物ターミナル駅に開発
(WEST2020年・EAST2022年竣工予定)
 - ・面積: WEST43,000㎡・EAST148,000㎡
 - ・テナント: 鴻池運輸、日本運輸倉庫など

関連事業

オフィスビル



- 【ガーデンエアタワー】
- ・飯田町駅跡地に開発 (2003年竣工)
 - ・面積: 9,300㎡
 - ・テナント: KDDIほか
 - ・収入: 約51億円/年

商業施設



- 【Ario(アリオ)北砂】
- ・小名木川駅跡地に開発
(2010年竣工)
 - ・面積: 5,800㎡
 - ・テナント: イトーヨーカ堂
 - ・収入: 約16億円/年

分譲マンション



- 【シティータワー八王子フレッシュア】
- ・八王子駅跡地に開発
(2018年竣工)
 - ・面積: 13,000㎡
(26階建て、204戸)
 - ・収入: 約33億円

- 海外からの研修・視察の業務受託、海外の技術支援、海外の鉄道事業への参入の検討等を推進。
- 2018年度は「インド国・日本企業インド進出に資する完成車の鉄道輸送技術の実現可能性調査」（経産省調査事業）を受託。



平成 26 年 1 月～3 月：鉄道整備予備調査（国土交通省調査事業）
平成 26 年 7 月～12 月：ヤンゴン～マンダレー間の鉄道整備調査第 1 期（JICA 調査事業）
平成 29 年 5 月～12 月：ヤンゴン～マンダレー間の鉄道整備予備調査第 2 期（JICA 調査事業）
平成 29 年 8 月～30 年 3 月：ティラワ地区の輸送インフラ整備調査（経済産業省調査事業）
平成 30 年 4 月～：ヤンゴン～マンダレー間の鉄道整備調査第 2 期（JICA 調査事業）

平成 27 年 6 月～12 月：鉄道輸送概要調査（国土交通省調査事業）
平成 27 年 11 月～29 年 3 月：鉄道貨物事業可能性調査（JICA PPP 調査事業）
平成 29 年 3 月：タイ運輸省および国鉄（SRT）に対し、日タイで合併企業（SPV）を設立して鉄道貨物輸送事業を実施することを提案
平成 30 年 6 月～：タイ王国における日本の鉄道輸送用コンテナ需要発掘調査（JETRO 調査事業）



中国
ミャンマー
ラオス
タイ
ベトナム
カンボジア
プノンペン
ホーチミン
ハノイ

平成 25 年 12 月～平成 26 年 4 月
南北鉄道の活性化調査（JICA 調査事業）

平成 27 年 8 月～28 年 3 月
カンボジア～タイ国境地域での鉄道貨物輸送可能性調査（経産省調査事業）

※ JICA：国際協力機構 PPP：官民パートナーシップ

- 「タイにおける日本の鉄道輸送用コンテナ需要発掘調査」（JETRO 調査事業）、「ヤンゴンからマンダレー間の鉄道整備調査第 II 期」（JICA 調査事業）を受託するなど、インド・タイ・ミャンマーでの業務を実施。

- JR北海道は厳しい経営状況におかれており、2016年11月、単独維持困難線区を公表。
- 国土交通省は、2018年7月に経営改善に向けた取組を着実に進めるよう「監督命令」を発出するとともに、2019～20年度で合計400億円程度の支援を行うと発表。
- JR北海道は2019年4月に「長期経営計画2031」を公表し、2031年度における経営自立を目指す。

国によるJR北海道への支援の具体例

- ・ 利用が少なく鉄道を持続的に維持する仕組みの構築が必要な線区における鉄道施設及び車両の設備投資及び修繕への支援
- ・ 貨物列車走行線区における貨物列車の運行に必要な設備投資及び修繕等への支援
- ・ 青函トンネルの維持管理への支援
- ・ 経営基盤の強化に資する前向きな設備投資への支援

当社のスタンス

- ・ JR貨物は鉄道で全国を結ぶネットワークを活かし、地域の暮らしと経済の発展に注力。
- ・ 本州－北海道間を唯一、陸続きで結び、道内各線区と日本全国を1本のレールで繋ぐ重要なルート。
- ・ 今後ともJR貨物は、物流を基軸に暮らしや経済を支えるべく努力。北海道の鉄道の活性化と持続的な鉄道網の確立に貢献。

- 青函トンネル内では新幹線と貨物列車が線路を併用しており、すれ違い時の風圧による安全の確保が課題。
- 新幹線の運転速度は、当初は時速140 km。
- 2019年3月ダイヤ改正より、新幹線全列車の青函トンネル内における走行速度が時速160kmへ引き上げ。
- 2020年度に、GW・お盆・年末年始に限り、青函トンネル内下り線における時速200kmの高速走行が実施される予定。
- 青函共用走行の在り方について、活発な議論を展開中。



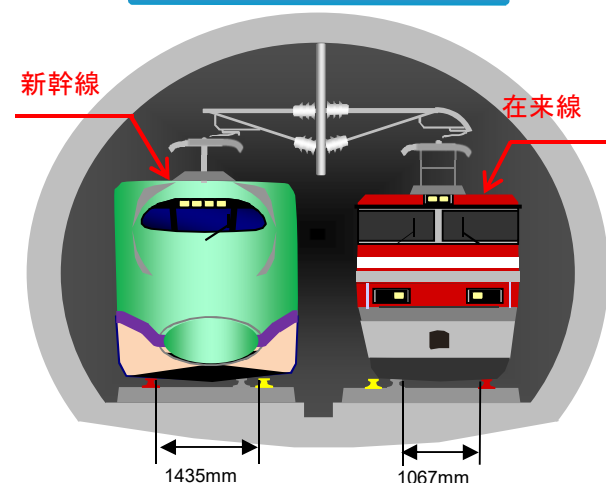
「青函共用走行区間技術検討WG」(2012.7設置)

〔目的〕青函共用走行区間等の新幹線の高速化について、安全・安定輸送の確保等の技術的観点から検討

〔検討事項〕

- 当面の方針の技術的実現可能性
・時間帯区分案 ・すれ違い時減速案 ・トレインオントレイン案
- 新函館北斗までの高速化の方策の技術的実現可能性 等

共用走行のイメージ



「青函共用走行区間等高速化検討WG」(2017.4設置)

〔目的〕青函共用走行区間等の新幹線の高速化について、貨物輸送への影響や旅客の利便性等の社会・経済的観点から検討

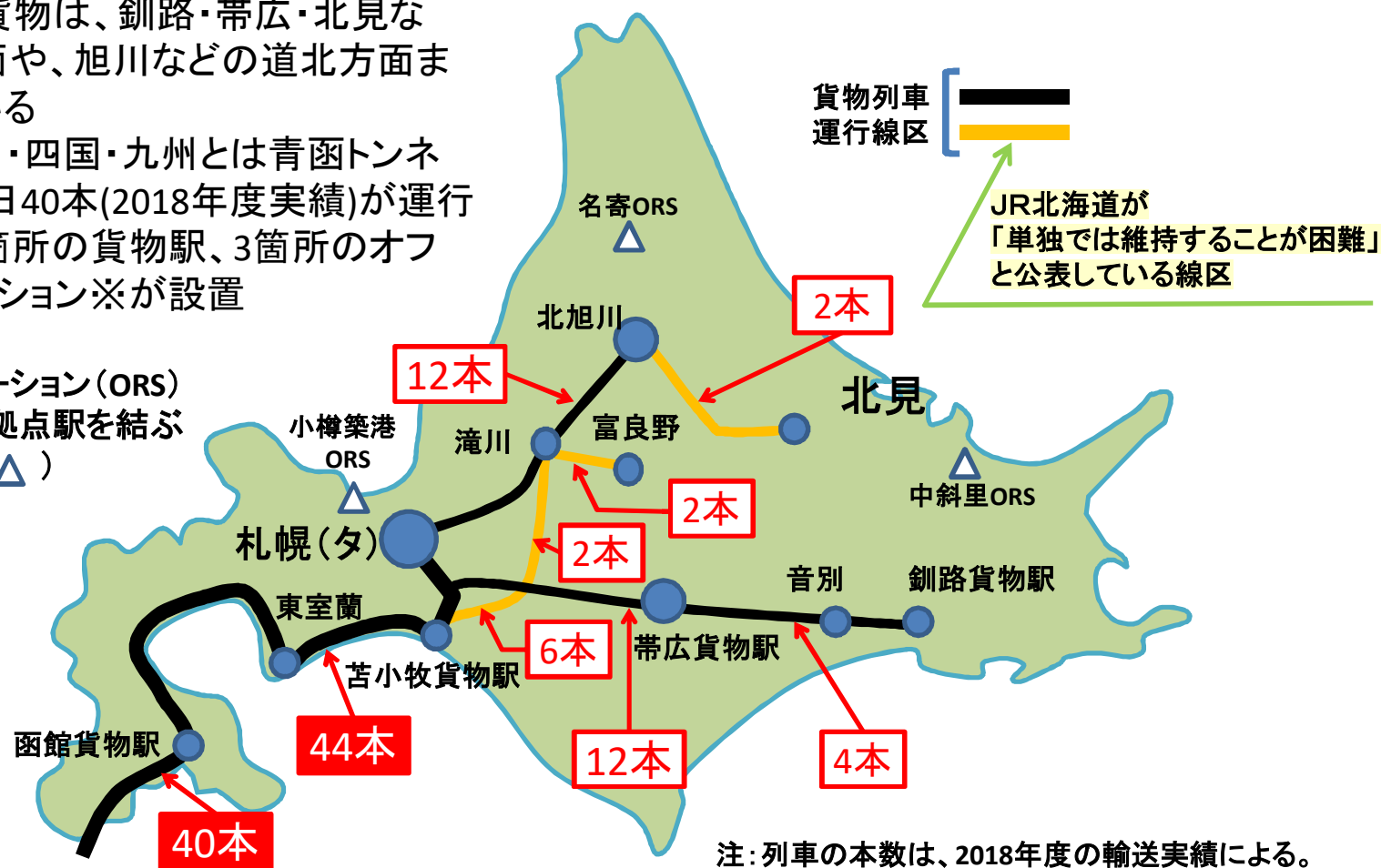
〔検討事項〕

- 時間帯区分案の具体的な走行方式として示された6ケース等の比較・検討
- 新函館北斗までの高速化の方策の時間短縮効果 等

- 青函共用走行区間の鉄道貨物輸送は、北海道と本州・四国・九州を結ぶ物流の重要な大動脈。

- 道内の鉄道貨物は、釧路・帯広・北見などの道東方面や、旭川などの道北方面まで結ばれている
- 北海道と本州・四国・九州とは青函トンネルを通り、一日40本(2018年度実績)が運行
- 道内には11箇所の貨物駅、3箇所のオフレールステーション※が設置

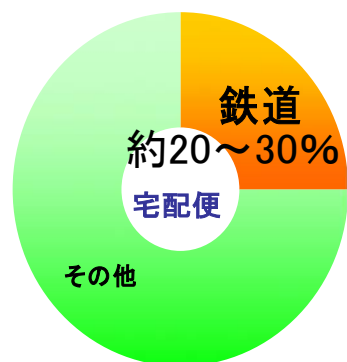
※オフレールステーション(ORS)
=トラック便により拠点駅を結ぶ
コンテナ駅(図中△)



注：列車の本数は、2018年度の輸送実績による。

- 北海道～本州・四国・九州間の鉄道貨物輸送は移出225万トン、移入226万トン。
- 北海道からは、農産品・乳製品・紙製品等を全国の消費地に発送。特に、関東・関西地区に発送される農産品の鉄道シェアは高く、安定的に生鮮食料品を供給するライフラインとして極めて重要な役割発揮。
- 全国各地から、宅配便・食料工業品・書籍等の生活必需品が北海道へ発送。北海道にお住まいの皆さまの生活に極めて重要な役割を發揮。

北海道着の主要品目の輸送シェア(2016年)

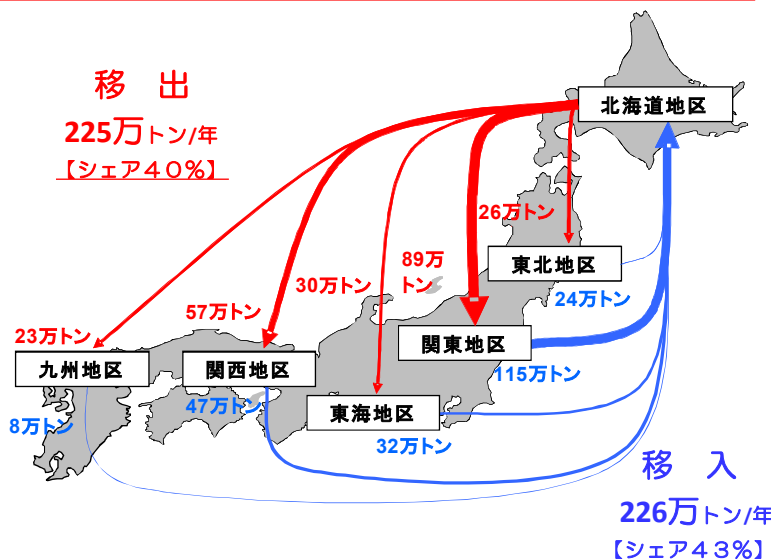


複数の大手宅配便取扱事業者にヒアリングしたおおよそのシェア。

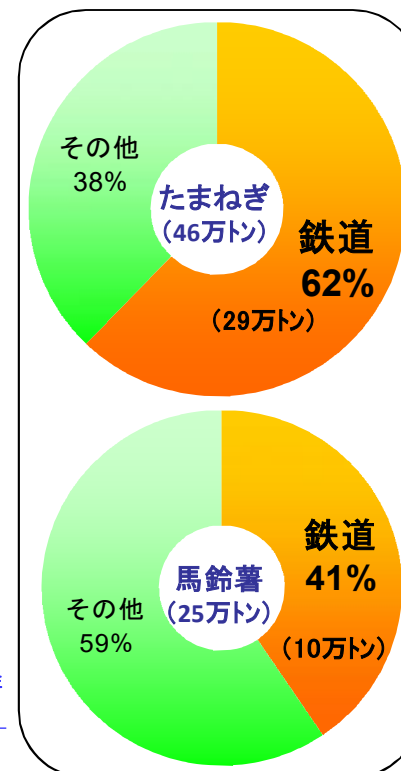
陸上貨物輸送の鉄道シェア(2016年度実績)



青函トンネルを通る
貨物列車本数
貨物 40 本/日
※定期40本
+ 予定臨11本
※2019年3月ダイヤ改正時点における運行本数(上下含む)



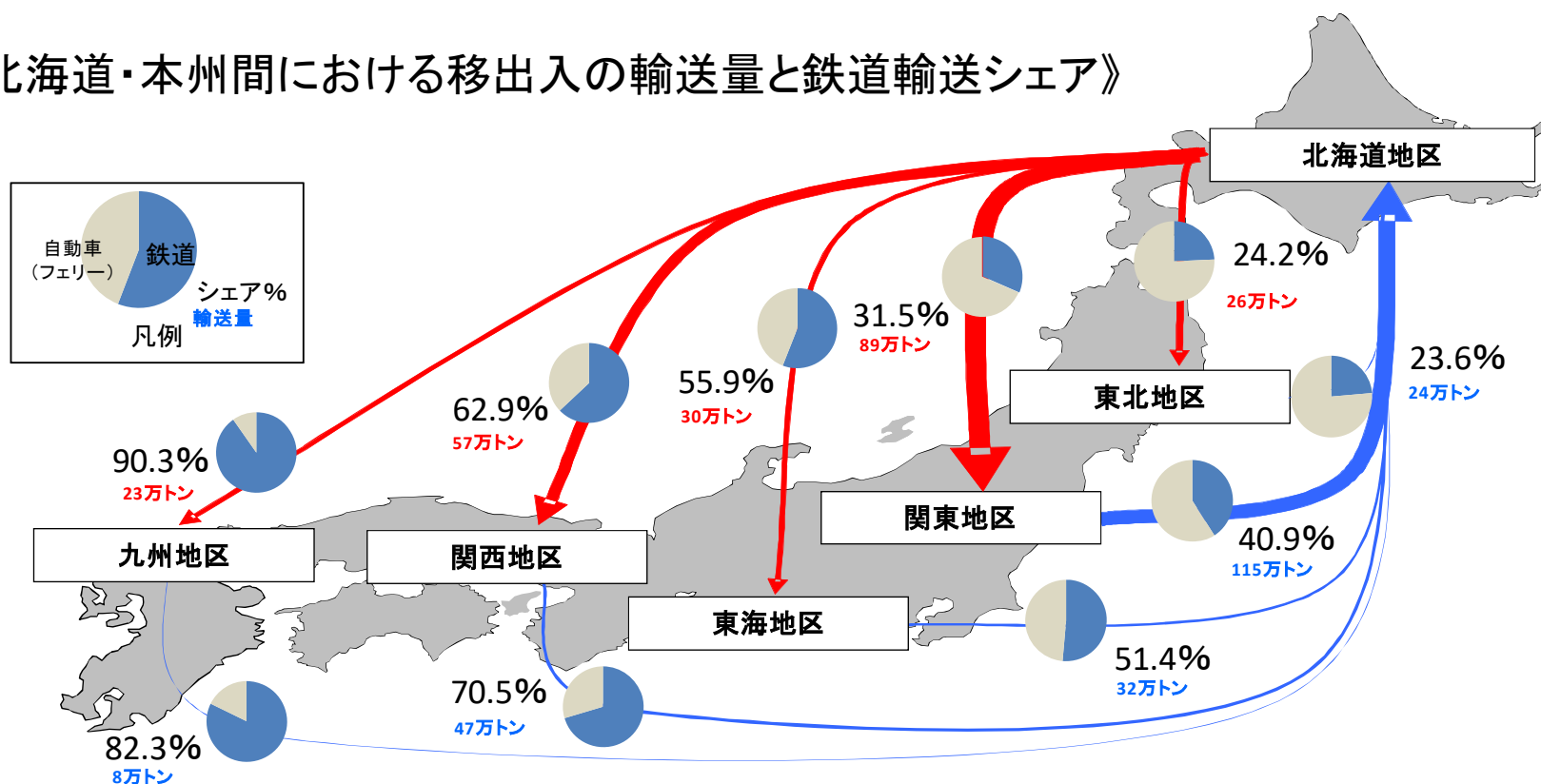
北海道発の主要農産品の輸送シェア(2016年)



今後、「食料自給率向上」「農業振興」等の観点から、北海道・本州間の鉄道貨物輸送の重要性は、ますます高まる

- 北海道から遠距離になるほど、鉄道輸送シェアは増大。
- 北海道～本州・四国・九州の相互間の輸送モードとして、鉄道貨物輸送の重要性大。

《北海道・本州間における移出入の輸送量と鉄道輸送シェア》



鉄道と自動車(フェリー)両輸送機関に占める鉄道のシェア。
(RoRo船、コンテナ船、バラ積み船などの船舶は除く)

(出典: 2016年度貨物地域流動調査および社内統計より)

鉄の意志。

JR貨物は走る。
変化するお客さまの声に応えるために。
地球環境や労働力不足など、社会の問題に応えるために。

JR貨物は走る。
産業と暮らしを支える総合物流サービスに向かって。
そして、物流を超えた、その先の世界に向かって。

JR貨物は走る。
全国に広がるネットワークと人間の力を活かして。
テクノロジーの進化も味方につけて。

JR貨物は走る。
これからの時代に必要とされる存在であるために。
走り続けることこそ、私たちの使命だから。

挑戦、そして変革

鉄道貨物輸送は、皆さんの生活を守る「ライフライン」として活躍し続けます