

# 平成31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

わが国経済は、設備投資の増加や雇用・所得環境の改善が続くなど、緩やかに回復しており、本年10月に予定されている消費税率の引き上げや労働力不足の影響、米国の通商政策による貿易摩擦激化や中国経済の減速等が懸念されるものの、今後も回復基調を維持すると見込まれている。このほかデジタル技術の進展とIoTやAI等を活用した新たな技術の急速な発展と普及により、事業を取り巻く環境は急激に変化しており更に変化が加速すると見込まれている。

物流業界においては経済の回復基調を受け堅調な荷動きが期待されるが、トラックドライバーをはじめとする輸送の担い手の高齢化・人手不足が一層深刻化している。また自然災害の激甚化により、災害の影響による物流網寸断等のリスクが高まっている。一方でこうした状況により、社会インフラとしての物流の重要性が改めて認識されると同時に人手不足や労働時間の規制強化等からモーダルシフトの流れが続いている。

またSDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）をはじめとした持続可能な社会の形成が提唱されるとともに、ESG（Environment：環境、Society：社会、Governance：ガバナンス）に配慮した事業活動が求められるなど、環境特性に優れた鉄道貨物輸送が果たす役割への期待が高まっている。

当社グループにおいては、平成30年度は、平成28・29年度と、鉄道事業の2年連続黒字、連結経常利益2年連続100億円以上を達成でき、これまで進めてきた一連の経営改革の成果が着実に表れていることを踏まえ、平成23年度から取り組んできた経営自立計画の最終年度としてグループの持続的な成長と一層の利益拡大を目指し諸施策に取り組んだが、「平成30年7月豪雨」により鉄道貨物輸送の大動脈である山陽線一部区間が100日間に亘り寸断されるなど、立て続けに発生した大規模自然災害の影響により大幅な減収を余儀なくされた。

しかしながら、山陽線全線開通後は大宗のお客様に鉄道利用を再開していただき、**「東京レールゲート」**の開発をはじめとする総合物流企業への進化に向けた取り組みも本格化しつつある。かねてより取り組んできた**「経営改革の3つの柱」**（意識改革、計数管理改革、組織改革）と**「3つの構造改革」**（構造赤字部門の抜本的改革、新商品・新技術の開発、連結決算の本格開始）は当社グループの事業運営の基本となっており、

また新たな視点からの経営改革である「業務創造推進プロジェクト」の推進により、これまでの視点・やり方にとらわれず「変えること良しとする」企業風土が根付きつつある。

こうした外部環境の変化と社内の動きを踏まえ、鉄道貨物輸送が果たす役割への期待に応えるとともに自らも ESG への対応を事業運営に組み込み持続的成長に向けた取組みを加速させていくため、平成 29 年 3 月に策定した「JR 貨物グループ 中期経営計画 2021」のローリングを行った。

本年度は、ローリングを実施した「JR 貨物グループ 中期経営計画 2023」の 1 年目として、更なる成長と発展に向けた具体策を、スピードを上げ実行していく。

上記を踏まえ、本年度の事業運営の基本方針を次の通りとする。

#### (1) コーポレート・ガバナンスとコンプライアンスの強化

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、取締役会の規定改定や社外取締役の増員等により取締役会の実効性・透明性確保に取り組むとともに、全ての監査役が社外監査役であるという特色を活かし経営全般に対するチェック機能の充実を図ってきた。かかる体制の下で、引き続き適法かつ透明性・効率性の高い経営による適正な事業運営と法令遵守の徹底を図る。

コンプライアンス強化に向けては、コンプライアンス委員会で決定された方針に基づき系統や階層ごとの弱み・強みを踏まえた研修を実施するなど、より効果的な研修を通じて意識の涵養に努めるとともに、内部通報制度等を活用しコンプライアンス違反事象の早期把握及び解決を図る。

また、事業活動各般におけるリーガルチェック等を通して各主管部やグループ会社におけるコーポレート・ガバナンスやコンプライアンスの強化を図る。

リスク管理については、リスク統括本部での一元的管理の下で、PDCA サイクルに基づくリスク管理活動を行う。広範囲に存在する事業リスクを多面的に把握し、リスク管理委員会において審議して各部署で予防的対応をとるとともに、顕在化したリスクへの対応力向上のため、情報セキュリティ事案等の観点も取り入れた、多様なケースを想定した訓練を実施していく。

グループ会社にも各社の状況に応じた個別支援や積極的な情報発信により、グループ全体のコンプライアンスの強化・充実、リスクコントロールの向上を図る。

このほかグループ会社監査の計画的な実施によりその実効性を確保するとともに、グループ会社監査役勉強会の開催等によりグループ各社の内部統制の強化・充実を促進する。

## (2) 鉄道事業の業務刷新と利益拡大

### ① 安全の確立

鉄道事業における最大の事業基盤は「安全」という認識と安全に対する価値観の共有により、グループ一体となって、安全最優先の職場風土づくり、PDCA に基づく自律的な安全管理、安全を支える基盤の強化を図り、更なる安全性の向上を目指す。

安全最優先の職場風土の確立に向けて、ルールを理解と正しい作業の実践・定着化により、安全最優先の意識浸透と行動徹底を図る。とりわけ、列車等の運転に関わる異常を認めた時や危険を感じた時は、直ちに列車、車両を止めることを徹底する。

安全管理面については、現場管理者による自職場の課題把握と PDCA に基づく改善のほか、本社・支社では輸送安全総点検や安全監査を通じて現場の実態把握と改善指導を行う。グループ会社をはじめとする業務委託会社に対しても、引き続き連携の強化を図り、主体的な安全管理を推進するほか、委託した業務について適切な管理を行う。また鉄道事業従事者に対しては厳正な資質管理を行い、とりわけ、動力車操縦者運転免許により動力車を操縦する者に対しては、乗務前にアルコール検知器による酒気を帯びた状態であるかどうかの確認と携帯電話等の電源「切」を徹底する。

事故・事象の再発防止、未然防止では、速やかな正しい報告について継続指導するほか、対策の徹底と風化防止、ヒヤリ・ハット活動の活性化に努める。また利用運送事業者等に起因する事故・事象を防止するための仕組みづくりやシステム化等に精力的に取り組む。

労働災害の防止では、平成 29 年 12 月発生した鹿児島線千早操車場構内での触車死亡事故を踏まえ、触車事故の防止の取組みを継続して行うなど、労働災害

の絶滅を目指す。

安全を支える基盤の強化では、安全意識と安全マネジメント力の向上を目的とした現場長安全研修や安全の推進役となる人材育成を目的とした安全ブレイク研修を実施するほか、業務委託会社の管理者に対する安全教育の機会も充実させる。ハード面においては、計画的な保守・整備による線路設備の改善、手ブレーキ検知システムといった状態監視システムの開発等による貨車に関わる改善、ATS 電源未投入防止・ATS 切換失念防止装置等の保安装置に関わる改善、フォークリフトへの全方位モニター搭載によるフォークリフトの安全機能の追加等のほか、AI や IoT 等の最新の技術を取り入れたハード対策についても検討を深度化し一層の安全性向上に取り組む。

## ② お客様に選択されるための商品づくりと営業活動の強化・充実

トラックドライバーの高齢化や人手不足、労働時間の規制強化等によりモーダルシフトの流れが続いており、全国に広がる拠点・ネットワークを生かし、お客様に選択されるための商品づくりを進める。平成 31 年 3 月のダイヤ改正においても、お客様からの要望が強く収益性の高い九州向けの輸送力増強に加え、関西～九州間の中長距離帯の輸送力増強も行い利便性向上を図るとともに効率的な輸送体系の構築を進めた。

来年度春に向けても、引き続き需要の高い区間における輸送力増強の検討やマーケット分析による潜在需要の取込みを企図したダイヤ改正により商品力の更なる向上と輸送規模の最適化を目指す。

小規模駅や ORS（オフルールステーション）、臨海鉄道内の拠点は拠点毎の収支状況に鑑み、利用運送事業者やお客様等に収支改善目標・方針を示した上で、積載率向上や発着バランスの改善等の収支改善の取組みを推進する。収支改善の進捗状況の確認、評価を踏まえ、拠点・ネットワーク見直しへの反映を検討していく。

商品力の充実に向けては、温度管理ニーズに応えた新型コンテナやリーファ対応給電コンテナの活用により定温輸送ニーズへの対応を図るほか、活魚輸送等の新しい価値創出に向けた取組みの拡充を図る。

また良質なサービスを継続的に提供するため平成 30 年 10 月に基本運賃の改

定を行い、こうした取組みにより質の高い労働力の安定的な確保や社会の急激な変化に対応するため新たな技術の導入や設備投資を促進し、より効率的な鉄道貨物輸送を構築しサービスの維持・発展に努める。

営業活動においては、私有コンテナのラウンドユース、共同輸送の提案・コーディネートを推進していく。また低積載率区間への戦略的運賃提示や空コンテナ回送の積荷化等により積載率向上につなげる。加えて物流関連業務を含めたトータルサービスの提案営業を強化するべく、グループ会社と連携し、鉄道貨物輸送と保管事業をセットとした営業活動を進め元請一貫輸送機能の構築を図る。

### ③ 災害発生時のBCP対策強化

昨今、激甚化している自然災害を踏まえ、災害発生時のBCP対策強化に取り組む。

昨年、相次いで発生した自然災害を踏まえ、政府においても2020年度までの「防災・減災、国土強靱化のための3か年緊急対策」が決定され、鉄道を含めた交通ネットワークの強化が進められることとなった。

当社においても国土交通大臣に対して、予防保全の観点から、国土強靱化対策の推進と災害時における代行輸送への支援を要請した。また社内においても災害リスク検討会を設置し、平成30年7月の山陽線不通に際し実施した代行輸送や迂回列車運転など、一連の対応を振り返り、要員や輸送機材等のハード面を考慮し、トラック及び船舶代行を含めた代替輸送力・輸送手配の精緻なシミュレーションを行ったほか、お客様への情報発信や情報の共有など、ソフト面における対応の見直しを行った。

災害時における貨物駅機能を強靱化するため、静岡貨物駅コンテナホーム拡張の設計に着手するとともに、強靱化のために必要な駅設備の拡充を引き続き検討するほか、山陽線不通時において課題となった、トラック駐車場及び宿泊施設についても迅速に対応できるよう事前の選定等を進めておく。

また災害が発生した場合は、今回のシミュレーションにより得られた知見を有効に活用し、円滑に代替輸送体制が構築できるよう取り組む。

お客様への情報発信については、より迅速な情報伝達が可能な仕組みを構築するよう努める。

あわせて、災害時における一層の代替輸送力の確保に向け、陸路での代替輸送が制約される場合の船舶活用について検討を深度化するなど、災害の影響を可能な限り最小限に抑える、より有効な対応策を進める。

#### ④ 安定輸送の確保

車両故障による輸送障害を未然に防止するため、老朽車両の取替えを計画的に進めるとともに、江差線列車脱線事故の対策としてコンテナ車の台車構成部品の特性見直しを検討する。また新たに開発・導入した「車両管理システム」による車両の使用可否判断のサポートにより、検査業務をよりスムーズかつ確実にを行い安定輸送の確保を支えていく。

保全部門では、輸送設備の維持や運転保安の確保に必要な修繕工事等を適切かつ着実に実施しインフラの保全に努める。荷役機器は各駅における使用頻度に合わせて配備・取替周期の精査を行い、故障によるダウンタイム削減を目指す。

このほか日 EU 間における EPA（経済連携協定）交渉の結果、対 EU において WTO 政府調達協定の安全注釈が適用除外となる。これまで安全注釈が適用されてきた調達においても今後は同協定のルール下による調達が求められるため、関係機関と連携しこれに対応した調達の仕組みを整備するなどし、安全性が損なわれることのないよう対応を進める。

#### ⑤ コンテナ輸送品質の向上

「コンテナ輸送品質向上キャンペーン」の継続実施により、社員をはじめ、リフトオペレーター及び利用運送事業者の意識向上に引き続き取り組む。全国荷役作業競技会の開催等によるコンテナ荷役作業の改善、養生資材支援による養生改善の促進など、これまでの取組み項目を検証しブラッシュアップさせ輸送品質の更なる向上を図る。また危険品漏洩や申込品目相違といった事故・事象の防止に向けて、輸送申込時にシステム上でチェックできる機能の追加など、効果的な対策の検討を進める。ISO 及び私有コンテナに係る事故については、安全対策に関する諸問題や点検整備等について所有者と議論の場を設定し、認識の共有と事故防止を図る。



## ⑥ 輸送体制の刷新と効率的な業務運営

輸送体制については、駅における業務・体制見直し、機関車・運転士の運用効率向上等を通じて、仕事の仕組みを見直し働き度を向上させる。また駅作業予約システムの開発により、利用運送事業者による持込・持出時間を事前登録し荷役作業待ち時間を削減するとともに、フォークリフトの無駄な動きを削減し駅構内の作業平準化を目指す。そのほか列車編成通知書作成のシステム化等により駅作業の省力化を図る。

指令業務においては、空コンテナ操配計画作成の自動化により作業時間の短縮と操配の最適化を図り、収支を意識した空コンテナ操配を徹底する。

車両検修業務においては、機関車・貨車の検査周期延伸による検査業務の効率化や、「車両修繕費管理システム」の開発・導入により車両修繕費や車両部品の管理を電子化し、月次・年次分析の精緻化と在庫管理の精度向上を進める。また車両所の老朽化が進んでいることから、設備やレイアウトの抜本的改善による機能更新、体制刷新の検討を進め、安全性・生産性の向上を図る。

調達については、調達方針に基づき、「調達委員会」等の活動を通じて競合環境の強化、発注条件の見直し、工事・役務・ソフトウェア契約の精査等を行い、コストを削減する。また機関車調達の複数年契約交渉の検討を進め安定供給の確保と交渉力の強化を図るほか、インターネット購買等を活用してグループ会社との共同調達の拡大を図る。

## ⑦ 海外事業の展開

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ておりタイにおける鉄道貨物輸送事業への参画の検討を進めるほか、インドで日系企業が事業化を検討している完成車輸送事業への参画も検討する。

ミャンマーの鉄道改善調査業務では、今後本格化する鉄道施設工事の工事管理業務の受託を目指す。

このほかマレーシア国鉄への車両メンテナンスや駅業務効率化等の業務支援、ベトナムでの貨物列車専用線の開発・運営、ブラジルでの設備改善・列車ダイヤ検討等のコンサルティング業務など、海外での各種事業への参入を検討する。

### (3) 総合物流企業への進化

総合物流事業を、お客様に対して、鉄道輸送サービスの提供にとどまらず物流を効率化するための課題・ニーズに基づき様々なサービスを組み合わせた最適な物流提案を行う事業と位置付け、その実現に向けてグループ会社と連携し取り組む。

お客様のサプライチェーンに応じた保管機能を持たせた「駅チカ倉庫」やトラック輸送と鉄道輸送をスムーズにつなぐ「積替ステーション」の貨物駅近接・構内への設置を推進し鉄道輸送と連携しやすくし、鉄道・保管・荷役サービス等を組み合わせた物流ソリューション提案を展開する。保管機能の提案ではグループ会社と協働の上、物流不動産、建設事業者等と協調し、ニーズに適合した提案に取り組む。また「積替ステーション」の設置においては、広くお客様の需要に対応する共通のプラットフォームとして、積替機能の提供を推し進めていく。

総合物流企業への進化に向け大きな布石と位置付けている「東京貨物ターミナル駅高度利用プロジェクト」では、マルチテナント型大型物流施設「東京レールゲート WEST・EAST」の開発を推進する。平成 30 年 9 月に着工した「東京レールゲート WEST」の工事を着実に進めると同時にテナントリーシングを精力的に展開し、竣工時の満床を目指す。「東京レールゲート EAST」は平成 30 年 12 月に基本設計に着手しており、今後、需要を見極め他の貨物駅構内においても物流施設の開発可能性を検討する。なお物流施設開発においては PM（プロパティマネジメント）業務・BM（ビルマネジメント）業務への参入を検討するなど、事業領域の拡大を図る。

### (4) 経営基盤の強化

#### ① 業務創造推進プロジェクトの深度化

新たな視点からの経営改革である「業務創造推進プロジェクト」の更なる深度化を図る。自由な発想に基づき、IoT や AI 等の新技術の取り入れを積極的に図りながら、仕事の進め方・諸制度を含めた業務の抜本的な見直しを行う。平成 30 年 6 月には本プロジェクトの専任部署として経営統括本部に「業務創造推進室」を設置し、推進体制を強化した。既に、駅作業の省力化に資する取組み、車両検修業務の効率化、OA 端末の刷新をはじめとする次世代 IT インフラシステム導入による業務改善など、数々の取組みが実行段階に移行しており、引き続き次世代 IT インフラシステムの全国展開を図り働き方改革を推し進めるほか、RPA

(Robotic Process Automation) 導入やAI・ビッグデータの活用による業務効率化や最新技術を活用した貨物駅の省力化等の検討を進める。

同時に新規事業も具体化を進める。これまでの検討内容を踏まえ、循環型社会に貢献する事業や広域ネットワークを活用した事業を基軸に事業案の絞り込みや事業構想策定等の取組みを本格化させ、グループの持続的な成長を支える活動を展開する。

また小集団活動や社内提案制度等の業務改善活動全体の体系を見直し、社員がより意欲的に業務改革に臨むことができる仕掛けづくりや体制整備を進める。

## ② 新たな技術の活用

技術革新が進み事業環境が急激に変化する中、10年後を見据えて社会・経済の変化に対応しつつ業務・サービスを改革していくため、中長期的な視点に立ち新たな技術の活用を推進する。

技術企画部を中心に業務創造推進プロジェクトの取組みとも連携させ、貨物駅の省力化・効率化を目指し、駅構内トラックの無人運転やフォークリフトの運転操作支援、入換機関車の遠隔操作等の検討を進めるほか、次世代コンテナ貨車導入に向けた新たな緊締装置の検討・開発、予防保全の強化に向けてIoTやビッグデータ等の技術を用いた車両状態監視システムの開発等を進めていく。

## ③ 新たな人事制度の導入と働きやすい環境づくり

会社発展の原動力は社員一人ひとりの成長であり、その成長を支援し社員の持つ能力と意欲を最大限に発揮させることが会社の持続的な発展につながる。社員の主体的な行動と成長を促し生き生きと働きがいを持って仕事ができるよう、平成31年4月1日に新たな人事制度を導入する。新しい制度では組織上の役割と等級の対応を明確にし、公正な評価と人材育成を主眼としたフィードバックを行うとともに処遇等に反映させ、きちんと真面目に働く社員が報われる仕組みとする。また制度導入以降、年間を通じた評価・育成のサイクルの中での面談を行うなど、本人の成長を促すことができる仕組みを実施・運用していくとともに、制度定着に向けたきめ細やかなフォローを行っていく。教育については、管理者及び若手社員の育成強化、確実な技術継承等を主眼とした人材育成を進

める。

働きやすい環境づくりについては、弾力的な勤務形態導入の検討や次世代 IT インフラ構築による通信環境の整備等により柔軟な働き方が可能な体制整備を進めるとともに、ダイバーシティの取組みも進め多様な人材が活躍できる環境づくりをソフト・ハード両面から進めていく。また健康経営を推進し、メンタルヘルスケアの充実やウォーキングイベントの参加推奨など、経営的視点から社員の健康管理に取り組み、社員の活力向上や組織の活性化を促す。

このほか制服のリニューアルを行い、制服の安全性と機動性を高めると同時に社員のモチベーション向上を図る。

#### ④ 財務マネジメントの強化

経理業務のレベル向上と均一化、内部統制強化に向けて業務の標準化を進めるとともに、RPA の活用も視野に入れ効率化を進める。将来の上場申請も可能な体制の整備に向けては連結計算書類や有価証券報告書の作成等に引き続き取り組む。

またマーケットを意識した資金調達を実施し資金調達コストの低減を図るとともに、自社の弱み・強みを見極め、今後の資金調達手段の多様化を見据えた取組みを進めることで財務マネジメントの更なる強化につなげる。

#### ⑤ 連結経営の推進

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の展開を目指し、連結ベースでの収益拡大を図る。各社のミッションを明確にし、地域的・機能的に重複しているグループ会社の再編やグループ内の資本構成の見直しを進める。また業績評価制度によりモチベーションの向上を図るとともに、個社の強みを伸ばす取組みを推奨し、連結経営の強化を図る。

このほかグループ全体の会計レベルの向上と均一化、内部統制強化に向けてシェアードサービスの導入を進めるほか、定期的なグループ社長会議の開催や管理部門の管理職を対象にした研修の実施、業種別連絡会の開催等を通じてグループ全体のガバナンス向上と一体感醸成を図る。

## ⑥ 環境・社会への貢献

ESG 経営の観点から企業としての社会的責任を果たし、環境・社会に貢献する。鉄道へのモーダルシフト促進により CO2 排出量の削減に貢献するとともに、(公社) 鉄道貨物協会と連携しエコレールマークの普及・啓発活動を推進し、環境特性に優れた鉄道貨物輸送の認知度向上を図る。ハイブリッド方式の入換専用機関車の増備や照明の省エネ化等を通じて自らの事業活動におけるエネルギー使用量の削減に努めるほか、化学物質の適切な管理や廃棄物の削減に引き続き取り組む。

物流の停滞が社会・経済に与える影響を踏まえ、大規模災害発生時における早期回復や代替輸送手段の拡充等の輸送継続に向けた取組みの強化、緊急物資や生活必需物資輸送を迅速かつ円滑に実施できる体制の整備を進め、社会インフラとしての責務を果たす。

また当社の経営ビジョンや取組みについてタイムリーに情報を発信しステークホルダーとの対話を深めるほか、様々なイベントや SNS の活用、広告等において統一したメッセージ・イメージの展開により訴求効果を高め、認知度向上を図る。こうした取組みを通じて、お客様や地域社会から信頼される企業グループとなることを目指す。

## 2. 鉄道輸送に関する計画

### (1) 基本的な方針

鉄道貨物輸送は重要な社会インフラであるという認識のもと、安全の確立、安定輸送の確保を徹底する。

お客様の多様なニーズに対応した輸送サービスを提供するため、需要の旺盛な区間への輸送力増強や中長距離区間における列車設定等を行った。利用状況や需要動向を踏まえ、より効率的な輸送体系・業務運営体制の構築により鉄道輸送の収益性向上を目指す。

### (2) 平成31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, 253万トン	194億トンキロ	59百万キロ
車扱	909万トン	13億トンキロ	3百万キロ
計	3, 163万トン	208億トンキロ	63百万キロ

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

「安全の確立」、「安定輸送の確保」に資する鉄道施設の整備、更新を本年度も継続して適切に実施する。

また、収入の確保、サービス改善及び経費削減、生産性向上に直結する投資を推進するとともに、業務創造推進プロジェクト、IoT やビッグデータ、AI 等の技術の進展を見据え時代を先取りした技術革新を具体化する投資に取り組み鉄道事業の基盤強化を図る。

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・電気設備の更新 ○電車線設備の更新
	保安・防災 安定輸送 対策	○東京貨物ターミナル駅高度利用プロジェクトの推進 ○仙台貨物ターミナル駅移転 ○横浜羽沢駅 E&S 化工事 ○手ブレーキ検知システムの開発・導入
経営の 体質改善	業務運営 方式の改善	○運転系基幹システムの改良・更新 ○システム導入による省力化等の推進 ○構内照明設備の LED 化
車 両		○機関車の新製

## 4. その他の事業運営に関する計画

関連事業では、自社用地を活用した新規開発を推進する。平成31年度冬竣工予定の磐田駅北口分譲マンション開発を着実に推進するほか、平成30年11月に竣工した八王子駅南口分譲マンションの早期完売を目指す。

また、全国に点在する社宅用地、未利用土地・建物を活用して新規開発を進め収入拡大を図るとともに、貨物駅・ORS等の用地の有効活用など、新たな開発用地の生み出しを進める。

このほか建物・設備の予防修繕やリニューアルを推進し、賃料収入維持に努める。特に予防修繕については計画的な実施を進め、賃貸物件の市場価値を維持するとともに、修繕コストの平準化を図る。

同時に、関連事業の新たな柱とすべく、市場から取得した不動産物件により賃料収入を得るスキームを組み立てる。

開発計画の実効性を高めるため、関連事業の体制強化や人材育成にも注力し不動産事業に精通した社員や技術系社員の強化を図り、技術継承や事業ノウハウの蓄積に取り組む。不動産管理のシステム化も進め、不動産契約関係事務の効率化や物件メンテナンス関係業務の改善を進める。グループ各社とも連携し、グループの総合力を生かした事業展開を推進する。



(添付資料1)

## 平成31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, 8 1 0
(1) 営業収入	1, 8 0 6
(2) 営業外収入	4
2. 資本的収入	1 3 3
(1) 借入金	1 2 0
(2) 無利子借入	1
(3) 社 債	—
(4) その他の資本的収入	9
(5) 設備投資助成金	1
3. 前年度からの繰越金	1 9 1
計	2, 1 3 5
II. 資金支出	
1. 営業的支出	1, 4 8 9
(1) 営業支出	1, 4 6 9
(2) 営業外支出	1 9
2. 資本的支出	4 5 1
(1) 設備投資	2 4 8
(うち支援措置対象分	3)
(2) その他の資本的支出	2 0 2
3. その他支出	△9
4. 翌年度への繰越金	2 0 4
計	2, 1 3 5

(添付資料2)

## 平成31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	1,478
(1) 運輸収入	1,306
(2) その他収入	172
2. 営業費	1,471
(1) 業務運営費	1,223
(2) 諸 税	65
(3) 減価償却費	182
鉄道事業営業利益	7
Ⅱ. 関連事業営業利益	
1. 営業収益	178
2. 営業費	73
(1) 業務運営費	33
(2) 諸 税	17
(3) 減価償却費	22
関連事業営業利益	105
全事業営業利益	112
(営業外損益の部)	
Ⅲ. 営業外損益	△14
経常利益	97
特別損益の部	
Ⅰ. 特別損益	3
税引前当期純利益	100
法人税、住民税及び事業税	26
法人税等調整額	6
当期純利益	68

(参 考)

## 平成 3 1 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 7 5
老朽設備取替	3 8
保安・防災対策	7
安定輸送対策	1 2 9
環境保全	—
経営の体質改善	1 0 7
業務運営方式の改善	8 7
技術開発・その他	2 0
輸送力整備	—
幹線輸送	—
車 両	5 0
総 係 費	—
合 計	3 3 4

※上記にはリースを含まない