

# 2020 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、雇用・所得環境の改善が続くなかで、各種政策の効果もあり緩やかに回復しているものの、通商問題、中国経済の先行き、英国のEU離脱、中東情勢、消費税率引上げ後の消費マインド、新型コロナウイルス感染等による影響が懸念される。このほか、労働力不足の深刻化、都市部への人口集中の進行、IoTやAI等のデジタル技術を活用した新たな技術の急速な発展と普及等、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、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ほか、自然災害の激甚化と頻発化により、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、環境特性に優れた貨物鉄道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、こうした外部環境の変化を踏まえ、貨物鉄道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、昨年4月より「JR貨物グループ中期経営計画2023」をスタートさせた。6つの重点戦略を掲げ、コーポレート・ガバナンスと安全を基盤に、時代に即した新しいサービスによるお客様への最適なソリューションの提供を通じて、「鉄道を基軸とした総物流企業グループ」へ進化していくこととし、併せて、グループのブランドメッセージ「Challenge and Change ～挑戦、そして変革～」を新たに策定し、「理念」「行動指針」を見直す等、様々な施策を推進してきたところである。

そのようななか、昨年10月の令和元年東日本台風では、貨物鉄道における主要線区である東北線が2週間以上に亘り寸断される等、利用運送事業者の協力を得て、グループの総力を挙げ、トラック・船舶の活用と迂回輸送による代替輸送力の確保に努めたも

の、大幅な減収を余儀なくされた。こうした厳しい状況下、中期経営計画 2023 に掲げる重点戦略の一つ「総合物流企業グループへの進化」に向けた取組みを着実に進め、その第一歩として、本年 2 月、東京貨物ターミナル駅構内にマルチテナント型大型物流施設「東京レールゲートWEST」が竣工した。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」でのアイデアの具体化を進め、次世代 IT インフラシステムの導入、車両状態監視システム装置の一部機関車への搭載等を行ったところである。

本年度は、「JR 貨物グループ 中期経営計画 2023」の 2 年目として、事業運営の基本としている「経営改革の 3 つの柱」（意識改革、計数管理改革、組織改革）のもと、物流・サプライチェーンにおける JR 貨物グループの事業領域を拡げ、社会に貢献する使命を持続的に果たしていく「鉄道を基軸とした総合物流企業グループ」への一層の進化に向け、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社員一人ひとりの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、

顕在化指標の設定も進め、リスク管理委員会において審議し、各部署で予防的対応を図るとともに、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を含む内部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、従来の「グループ会社監査役勉強会」を発展させた「JR貨物グループ監査役連絡会」を開催すること等により、グループ全体の内部統制の強化・充実を促進する。

## (2) 貨物鉄道事業の役割発揮とさらなる収益性の向上

### ① 安全の確立

鉄道事業における最大の事業基盤は「安全」である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、「正しい作業の実践こそ、自分が安全最優先の行動をとることである」と認識させることにより、ルールを理解して必ず守る社員の育成に取り組む。さらに、「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に、直ちに列車・車両を止めることは、安全上、最も大切である」ことの意識を浸透させ、安全最優先の行動を徹底する。

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受託会社に対しても、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。また鉄道事業の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、乗務前の携帯電話等の電源「切」と乗務前後における酒気帯びの有無の確認を確実に行うよう徹底する。

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、効果的で実効性のある対策を策定して徹底するとともに、PDCA サイクルによる対策の風化防止やヒヤリ・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取り組む。

労働災害の防止では、触車事故防止の取り組みを継続して行うほか、熱中症や経験の浅い社員の労働災害が多発していることから、これらに対しても重点的に取り組む。

安全を支える基盤の強化では、現場トップとしての安全に関わる意識と知識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ン研修を実施するほか、業務受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、手ブレーキ緊締検知装置の量産タイプの整備等による貨車に関わる改善、ATS 電源未投入防止機能の整備等の保安装置に関わる改善、フォークリフトへの全周囲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 など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。2020 年3月のダイヤ改正においては、松山貨物駅の開業に伴うお客様の利便性向上を図るとともに、東京～岡山間等、ご利用のニーズが高い区間の輸送力増強を行ったほか、ネットワークを維持しつつ効率的な輸送体系の構築を進めた。

2021 年春ダイヤ改正に向け、具体的な需要が見込まれる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商品力の更なる向上とともに、貨物鉄道事業を持続的に成長させるための輸送規模の最適化を検討する。また足下の需要変動への対応を適時的確に行っていく。

あわせて、全国荷役作業競技会の開催、養生資材支援などにより輸送品質の更なる向上を図る。

営業活動においては、貨物鉄道のご利用に積極的なお客様との勉強会を通じ、貨物流動を把握したうえで課題を共有化し、ラウンドユースや業界横断型共同輸送をマッチングするサービス等、互いにメリットを享受できるダイレクトマーケティングの提案営業を実施する。また、新規顧客の営業開発に関しては、今後も成長が見込まれる「e コマース・通販」「温度管理を必要とする食品・薬品」「住宅建材・設備」「日用品・トイレタリー」等の業界をターゲットに営業活動を推進する。

また東京オリンピック・パラリンピック対策に伴う交通規制等の情報収集を行い、輸出入貨物の混雑対策による地方港利用や交通規制によるトラックの流入制限などに対応した貨物鉄道の利用拡大に向けた前広な提案を行う。

### ③ 災害発生時のBCP強化

一昨年に引き続き、昨年も大規模な自然災害が発生したことを踏まえ、引き続き災害発生時のBCP強化に取り組む。

昨年は、「平成30年7月豪雨」を機に社内に設置した災害リスク検討会の開催を継続し、更なる対策の強化を図った。要員や輸送機材等のハード面を考慮しつつ、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実施し対象区間を拡大した。またトラック代行に従事するトラックドライバーの宿泊施設の迅速な準備のため、旅行会社等との連携体制を構築する等の取り組みを行った。これらの対策は、昨年10月の令和元年東日本台風災害の際、実際に活用することが出来、円滑な代替輸送体制構築に寄与した。他方、代行トラックの夜間駐車場における事前の選定については、関係機関と連携しながら、複数の地方自治体との協調を図っていく。また輸送機材のリダンダンシー確保の一環として、運用線区を拡大するため一部機関車の改造を計画する。

ソフト面では、災害時における現地の応援・助勤体制強化のため、関係システム等の取扱い教育を継続していく。

### 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、老朽車両の取替を計画的に進める。また江差線脱線事故の防止対策としてコンテナ車の台車構成部品の特

性を見直すほか、室蘭線北入江脱線事故を踏まえ新形式機関車のZ型牽引リンク装置垂下防止対策を実施する。

保全部門では、鉄道土木・鉄道電気設備の検査及び維持に必要な修繕を適切かつ着実に実施するほか、フォークリフトについては、計画的な更新を推進し故障による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。

#### ⑤ 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。システムによる列車編成通知書の作成を本稼働させることで駅作業の省力化を図る。また駅構内へのコンテナの持出・持込時刻を事前登録することにより、トラックの荷役作業待ち時間とフォークリフトの無駄な動きの削減等を目的とした、トラックドライバーアプリの開発を進める。

車両検修業務においては、安全の確保を踏まえたうえで、機関車・貨車の検査周期延伸等によるコスト削減を図るほか、「車両修繕費管理システム」の第二次リリースにより、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に伴う建物・設備のレイアウトの抜本的改善による機能更新、体制刷新に向け、詳細設計等を進める。

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・貨車・荷役機械等の大型調達の複数年契約を拡大し、安定供給の確保と交渉力の強化するほか、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。

また昨年2月に発効した日EU間におけるEPA（経済連携協定）により、本年2月2日から、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、安全性及び品質が損なわれることのないよう関係機関と連携しこれに対応した調達における仕組みを整備する。

## ⑥ 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す。

タイでは特に要望のある、危険品の鉄道コンテナ輸送を実現するため、タイ側に支援を行うことで事業化に繋げていく。

インドでは日系運送企業と共同で鉄道による完成車輸送事業の実施に向けた検討を進める。さらに昨年度から開始された鉄道安全プロジェクトを継続して実施するほか、本年に部分開業を予定している DFC（貨物専用鉄道）運営公社への支援について検討する。

またインドネシアやマレーシアでは、現地国鉄との情報交換を進め技術支援の可能性について検討する。

このほか、カナダ・ブラジルでの鉄道事業関係会社への出資検討・技術支援業務、ベトナムでの貨物専用鉄道の開発・運営など、各種事業への参入について調査実施を検討する。

## (3) 鉄道を基軸とした総合物流企業への進化

当社グループの鉄道を基軸とした総合物流事業は、お客様のロジスティクスへの貢献を目的として取り組みを進めており、貨物鉄道サービスの提供にとどまらず、お客様の課題解決・ニーズに基づき、様々なアセット、サービスを組み合わせた最適な物流ソリューションの提案を行う事業と位置付けている。総合物流の推進のため、保管機能としての「駅ナカ倉庫・駅チカ倉庫」、トラック輸送と鉄道輸送をスムーズにつなぐ物流結節点機能としての「積替ステーション」を各地へ展開していく。

お客様への最適な物流ソリューション提案の推進に向けては、グループ各社との連携強化を図り、より良い課題解決を生み出す提案能力が向上し、保管機能、流通加工等と貨物鉄道を組み合わせた提案事例も生まれている。今後これらの経験、知見を活かし、更なる物流ソリューションの提案活動を促進する。

また駅等構内における不要設備の撤去、既存建物の撤去・合築、コンテナ置場・駐車場等の配置見直しにより用地を生み出す、貨物駅のグランドデザインを策定し、連動改修計画等も考慮し、実施の優先順位をつける。新たに生み出した用地については、総合物流や関連事業により有効活用し利益の拡大を図る。



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」が本年に2月に竣工し、3月から本格稼働する。また「東京レールゲートEAST」はWTO国際入札後、2022年8月の竣工に向け着実に準備を進める。

併せて、全国の主要貨物駅においても同様の施設を建設することとし、まずは札幌貨物ターミナル駅において建設へ向けた準備を進める。

なお、「東京レールゲートWEST・EAST」においてはグループ会社にPM（プロパティマネジメント）業務・BM（ビルマネジメント）業務を委託し、グループ一体となってお客様の利便性の向上及び設備の適切なメンテナンスにより資産価値向上に向けた取り組みを進める。

#### （4）経営基盤の強化

##### ① C&C（Challenge and Change）活動と業務創造推進プロジェクトによる業務改革の推進

昨年度は会社発足以来続けてきた小集団活動と業務研究、提案の制度体系を見直しかつ勤務内の活動とするなど、社員が業務改善活動に参加しやすい環境作りを意識して一体的な見直しを行った。系統別に業務に精通したメンバーで構成されたWGによる業務改革「業務創造推進プロジェクト」に、職場からの発案・改善活動である「C&C活動」をシナジーさせることで、ブランドメッセージである「挑戦、そして変革」を社員一人ひとりが体現する仕組みを確立し、業務改革を加速させる。特に従来のかたまりにとらわれない革新的な提案の創出を促し、研究・活動の内容の情報が見える化し、活動についての研修内容の見直しや仕組みの構築を進める。

また業務創造推進プロジェクトでは、引き続きプロジェクトからの提言などの推進を図るほか、取り組み内容の見える化、WGの再編などを検討し、業務改革の促進を図る。

##### ② 新技術・新規事業へのチャレンジ

技術革新の加速化に伴い事業環境が急激に変化する中、10年後を見据えた社

会・経済の変化に対応し当社の業務・サービスを改革していくため、新たな技術の研究開発、活用を強力に推進する。

新技術の開発を「業務創造推進プロジェクト」の取組みと連携させ、貨物駅の省力化・効率化を目指し、駅構内トラックの隊列走行や無人運転、フォークリフト等の荷役機械や入換機関車の遠隔操縦等の開発を移転後の仙台貨物ターミナル駅への導入も視野に入れ、検討を進める。また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・開発や、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も進める。

新規事業への取組みについては、検討中の事業案の絞込みを急ぎ、構想策定や事業化の取組みを本格化させ、貨物鉄道事業、関連事業に次ぐ第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。

### ③ 新たな人事制度の定着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。

昨年4月1日から実施している新たな人事制度は、等級制度、評価制度、賃金制度、退職手当制度及び定年後再雇用制度を大きく見直すものであり、引き続き社員への定着と円滑な運用を行えるよう注力していき、制度改正の目的である「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にする」等を実現する。

特に評価制度については、社員のやりがいにつなげるための重要な制度であり、新たな制度のもと初めて行う自己評価からフィードバック面談までの一連の評価手続きを現業機関から本社まで一体となって着実に運用を進め、判明する課題の解決と改善点の反映を行い評価制度の運用力を高めていく。

評価者のための研修については、新たに評価者となる社員全員を対象とする評価者・目標管理研修を継続実施するとともに、新たな動画教材や評価傾向診断を用いた次のステップの研修も実施していく。新人事管理システム“HURBEST”については、管理者層に提供する人事情報の拡充など、今後も新たな機能の開発を進める。

またダイバーシティを推進していくため、勤務制度の見直しや次世代 IT イン

フラの活用により柔軟な働き方を可能とする職場環境・風土の構築を進め、女性や障がい者など多様な人材が活躍できる組織を目指す。あわせて、人間ドック制度の充実や確定拠出年金制度の導入など、社員と家族が安心して働くことができる環境を作っていく。

#### ④ 財務マネジメントの強化

会計業務のレベル向上と均一化、更に業務集約後の標準化を進めることに注力し、内部統制強化と生産性向上に取り組む。併せてRPAの活用も視野に入れ効率化を進める。将来の上場に向けてのステップとして、会社法における連結計算書類を作成するほか、金融商品取引法における有価証券報告書及び四半期報告も作成し、法定と同等の監査・レビューを受けるとともに、固定資産管理の強化を図る。

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、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、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。

貨物鉄道事業に欠かすことのできない駅・検修作業等を担うロジスティクス会社では、各社共通の枠組みでの新人事制度を導入し、人材の採用と定着を促進するほか、社員の成長や働きがいの向上を実現し、将来にわたり安定して貨物鉄道事業を継続することができる体制を構築する。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、業務標準化による内部統制強化と生産性向上に向けシェアードサービスの拡大を進めるほか、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 経営を実践し、事業を通じて社会的な課題を解決して環境・社会の持続的な発展に貢献する。将来も変わる事のないエネルギー効率の優れた貨物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、貨物鉄道の認知度向上を図る。また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も引き続き取り組む。

物流の停滞が社会・経済に与える影響を踏まえ、引き続き、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「JR 貨物レポート」や SNS 等も活用し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。また様々なイベントや広告等を通じての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、ブランドイメージと認知度向上を図る。こうした取組みを通じて、お客様や地域社会から更に信頼される企業グループを目指す。

## 2. 鉄道輸送に関する計画

### (1) 基本的な方針

貨物鉄道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。

2020年春ダイヤ改正では、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、需要の高い区間への輸送力増強等を行った。一方で、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貨物鉄道の収益性向上を目指す。

### (2) 2020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, 122万トン	187億トンキロ	57百万キロ
車扱	854万トン	12億トンキロ	3百万キロ
計	2, 977万トン	200億トンキロ	61百万キロ

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貨物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 ○連動装置の更新
	保安・防災 安定輸送 対策	○橋梁等耐震補強 ○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
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
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、自社用地の活用において、全国の開発候補地についてそれぞれプロジェクトチームを編成し、開発実現へ向けてのスピードを向上させ早期の収益化を目指すこととする。

全国に点在する社宅用地については、中里社宅のリノベーションによる賃貸物件化の他、役割を終えた社宅用地の積極的な開発を進める。その他の自社の未利用土地・建物を活用して新規開発を進め収入を拡大するとともに、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。

同時に、関連事業の新たな柱として市場から取得した不動産物件による賃料収入を得るスキームを引き続き展開し、更なる収入の拡大を図ることとする。

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進める。

また関連事業の効率的な事業運営の観点から、グループ会社を積極的に活用し、従来から当社建物等のメンテナンスに加え、当社業務の一部を委託することとし、将来的には物件管理を全面的に委託する方向で体制整備を進め、グループ一体となった事業運営を図ることとする。

(添付資料1)

## 2020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	1,772
(1) 営業収入	1,768
(2) 営業外収入	3
2. 資本的収入	204
(1) 借入金	180
(2) 無利子借入	1
(3) 社 債	—
(4) その他の資本的収入	23
(5) 設備投資助成金	1
3. 前年度からの繰越金	253
計	2,230
II. 資金支出	
1. 営業的支出	1,492
(1) 営業支出	1,477
(2) 営業外支出	14
2. 資本的支出	479
(1) 設備投資	322
(うち支援措置対象分)	(2)
(2) その他の資本的支出	157
3. その他支出	19
4. 翌年度への繰越金	240
計	2,230



(添付資料2)

## 2020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	1,461
(1) 運輸収入	1,281
(2) その他収入	179
2. 営業費	1,460
(1) 業務運営費	1,220
(2) 諸 税	60
(3) 減価償却費	180
鉄道事業営業利益	0
Ⅱ. 関連事業営業利益	
1. 営業収益	168
2. 営業費	71
(1) 業務運営費	30
(2) 諸 税	16
(3) 減価償却費	24
関連事業営業利益	97
全事業営業利益	97
(営業外損益の部)	
Ⅲ. 営業外損益	△11
経常利益	86
特別損益の部	
Ⅰ. 特別損益	△12
税引前当期純利益	74
法人税、住民税及び事業税	19
法人税等調整額	3
当期純利益	51

(参 考)

## 2020 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	8 2
老朽設備取替	3 8
保安・防災対策	1
安定輸送対策	4 1
環境保全	0
経営の体質改善	7 2
業務運営方式の改善	6 1
技術開発・その他	1 1
輸送力整備	—
幹線輸送	—
車 両	6 9
総 係 費	—
合 計	2 2 4

※上記にはリースを含まない