

「経営自立計画に関する第三者委員会」による議事項目について

平成 29 年 2 月
日本貨物鉄道株式会社

平成 22 年 12 月の関係 3 大臣合意を受け、JR 三島・貨物会社の経営自立を図るため、独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構（以下、鉄道・運輸機構）の特例業務勘定における利益剰余金等を活用し、平成 23 年度からの 7 年間、無利子貸付金及び助成金による支援が行われることとなった。

平成 28 年度下半期分について、第三者委員会による経営自立計画のフォローアップが以下の通り実施された。

○ 第三者委員会における議事項目

1. 委員構成

学識経験者 3 名

（大学教授 1 名（委員長）、公認会計士 1 名、会社役員・税理士 1 名）

（第 11 回からは大学教授 2 名（委員長含む）、公認会計士 1 名に変更）

2. 主要議事

第 1 回（平成 23 年 9 月 28 日開催 於：弊社本社）

① 議題

- ・経営自立計画審議

② 主な質疑

- ・収入増加策の確実性
- ・設備投資計画の妥当性
- ・コーポレート・ガバナンスの強化等について質疑が行われた。

第 2 回（平成 23 年 10 月 20 日開催 於：弊社本社）

① 議題

- ・第 1 回委員会以降に受けた委員からの質問に対する回答
- ・経営自立計画修正案審議

② 主な質疑

- ・コンテナ稼働状況の妥当性

- ・老朽取替投資と費用削減策の関連性
- ・予実差異の検証と予算水準の考え方
- ・経営自立計画修正案の内容検証
等について質疑が行われた。

第3回（平成23年11月17日開催 於：弊社本社）

①議題

- ・第2回委員会以降に受けた委員からの質問に対する回答
- ・経営自立計画2次修正案審議

②主な質疑

- ・今後の長期債務残高の動向と返済見通し
- ・コーポレート・ガバナンスの強化
- ・震災復旧状況の確認と手段の妥当性
- ・収益性向上の観点から見た利用運送事業者との関係
- ・経営自立計画2次修正案の内容検証
等について質疑が行われた。

※主なモニタリング事項について今後継続確認することを付帯条件として、経営自立計画が了承された。

<主なモニタリング事項>

- ・経営自立計画の周知徹底
- ・より一層のガバナンス体制の確立
- ・新規顧客の獲得
- ・投資計画等における経済合理性の追求と長期債務の縮減
- ・経営戦略の樹立と経営戦略に従った企業活動
- ・人材の育成とミドルマネジメントの登用

第4回（委員要請）（平成24年1月31日開催 於：弊社本社）

①議題

- ・経営自立計画実施のための行動計画（アクションプラン）及び工程表審議

②主な質疑

- ・情報システム投資の状況
- ・アクションプランへの計画値設定
- ・経営自立計画、中期計画、事業計画の関連性
- ・国際物流への取組み

- ・ 営業戦略マニュアルの作成
 - ・ 車両故障率低減と修繕費削減
 - ・ 関連事業への取組み
 - ・ 複数部署が関わる案件における責任部署の明確化
 - ・ 調達価格低減策の検討
- 等について質疑が行われた。

第 5 回（平成 24 年 2 月 23 日開催 於：弊社本社）

①議題

- ・ アクションプラン及び工程表審議
- ・ 経営自立計画フォローアップ

②主な質疑

- ・ グループ経営の中での計画の位置づけ
- ・ 関連事業の新規案件の採算性
- ・ 新会計システム導入に伴う効果とコスト
- ・ 経営自立計画の平成 23 年度の実施状況と平成 24 年度の見通しのフォローアップに関し、
 - 設備投資について
 - 鉄道・運輸機構特例業務勘定からの支援策について
 - 収支見通しについて
 - ORS 化の動向について
- ・ 今後のスケジュール

※経営自立計画の平成 23 年度の実施状況と平成 24 年度の見通しのフォローアップが了承された。

第 6 回（平成 24 年 10 月 19 日開催 於：弊社本社）

①議題

- ・ アクションプラン工程表
- ・ 経営自立計画フォローアップ
- ・ 新会計システムの構築
- ・ 平成 25 年度春ダイヤ改正

②主な質疑

- ・ 経営自立計画へのリース投資の計上
- ・ 対地別収支算出時の収益・費用の範囲

- ・品目別利益の把握について
- ・株主総会における株主からの指摘に対する取組み状況
- ・事業計画策定と予算統制の方法
- ・本年度の収入挽回施策
- ・設備投資判断の機動的な見直し
- ・A B Cに基づく原価計算等について質疑が行われた。

第7回（平成24年11月20日開催 於：弊社本社）

①議題

- ・経営方針の決定過程
- ・経営自立計画の周知徹底の実施状況と現場の代表的意見
- ・経営の自立に向けたタイムスケジュール
- ・設備投資の回収計画
- ・A B Cの活用状況
- ・A B Cを用いたタリフ設定
- ・運賃値上げ交渉時の方法
- ・今期における新規顧客獲得の成果と収益率

②主な質疑

- ・連結中間決算（子会社の業績）
- ・コンテナ列車の低積載率区間への対応策
- ・第三者委員会開催のタイミングと決算の早期化努力
- ・経営自立計画進捗の加速化
- ・経営自立計画達成に向けた社内の一体感の醸成
- ・石巻港駅の鉄道による復旧と今後の動向
- ・原価・利益の把握と、それに基づいた営業の重要性
- ・対地別収支における収益・費用対応の必要性
- ・数値による経営管理の重要性等について質疑が行われた。

※経営自立計画の平成24年度上半期の実施状況に関するフォローアップが了承された。

第8回（平成25年2月26日開催 於：弊社本社）

①議題

- ・平成 25 年度事業計画の策定
- ・経営自立計画フォローアップ
- ・アクションプラン工程表

②主な質疑

- ・平成 24 年度落着見込の状況
- ・出向の拡大施策
- ・設備投資の必要性
- ・月次の予実管理と各部門長に対する評価
- ・役員退職慰労金
- ・関連事業の分社化
- ・キャッシュフローの状況
- ・経営指標（列車積載率）
- ・子会社からのリース契約
- ・ダイヤ改正効果
- ・貯蔵品管理と働き度の向上
等について質疑が行われた。

※経営自立計画の平成 24 年度下半期の実施状況に関するフォローアップが了承された。

第 9 回（平成 25 年 11 月 22 日開催 於：弊社本社）

①議題

- ・平成 25 年度中間決算
- ・アクションプラン工程表
- ・経営自立計画フォローアップ

②主な質疑

- ・関連事業の収益性（現状と将来性）
- ・繰延税金資産の回収可能性
- ・人件費削減以外の収支改善策
- ・無利子貸付の将来における確実な返済
- ・売上拡大施策
- ・関連事業用地の有効活用
- ・新規購入車両の使用年数を延ばすためのメンテナンス方法の検討
- ・JR 貨物が「何をする会社か」の再定義
- ・災害廃棄物輸送終了後の輸送機材活用方

- ・事故の補償に関する考え方等について質疑が行われた。

※以下の事項について次回委員会で報告することを付帯条件として、経営自立計画の平成 25 年度上半期の実施状況に関するフォローアップが了承された。

<要検討事項>

- ・各施策における数値目標の設定とPDCAサイクルの導入
- ・新規購入車両の使用年数を延ばすためのメンテナンスのあり方
- ・キャッシュフローを向上させる方策
- ・現有設備の有効活用、稼働率の向上に向けた管理の徹底

第 10 回（平成 26 年 2 月 28 日開催 於：弊社本社）

①議題

- ・アクションプラン工程表
- ・経営自立計画フォローアップ
- ・新中期経営計画

②主な質疑

- ・投資管理委員会における議論の状況（現有設備の有効活用、稼働率の向上に向けた管理の徹底）
- ・27 年度概算要求への取組み
- ・収支の悪い荷物の収支改善について
- ・働き度向上策の進捗状況
- ・株式上場も見据えた体制整備
- ・新中期経営計画期間中における減価償却費の動向
- ・新規購入車両の使用年数を延ばすためのメンテナンスのあり方
- ・キャッシュフローを向上させる方策等について質疑が行われた。

※経営自立計画の平成 25 年度下半期の実施状況に関するフォローアップが了承された。

第 11 回（平成 26 年 11 月 27 日開催 於：弊社本社）

①議題

- ・平成 26 年度中間決算
- ・アクションプラン工程表
- ・経営自立計画フォローアップ

②主な質疑

- ・ 中間決算における各費目の詳細な内訳
- ・ アクションプラン工程表における目標値の置き方
- ・ 売上上位顧客別並びに品目別実績の捉え方
- ・ 今後の設備投資計画
- ・ 想定外のコストアップ要因（災害影響、電力費など）
- ・ 働き度向上の進捗確認の方法
- ・ 平成 30 年度の経営自立に向けた平成 26 年度末の当社の立ち位置
- ・ ダイヤ改正効果
- ・ 顧客企業の経費全体に占める物流費のウエイト等について質疑が行われた。

※以下の事項について早期に報告することを付帯条件として、経営自立計画の平成 26 年度上半期の実施状況に関するフォローアップが了承された。

<要報告事項>

- ・ 中間決算における物件費の内訳
- ・ 中間決算における法人税等調整額の詳細
- ・ 売上上位顧客の過去 3 年間の動向

第 12 回（平成 27 年 2 月 26 日開催 於：弊社本社）

①議題

- ・ アクションプラン工程表
- ・ 経営自立計画フォローアップ
- ・ 平成 27 年度事業計画の策定

②主な質疑

- ・ 投資管理委員会における議論の状況
- ・ コーポレート・ガバナンス強化に向けた考え方
- ・ アクションプラン工程表のさらなる改善について
- ・ 川崎車両所の視察結果と今後の展開について
- ・ 27 年度事業計画における収入の組み立て
- ・ 収支の悪い荷物・荷主への収支改善の取り組み方
- ・ 株式上場を想定した準備作業への着手の必要性等について質疑が行われた。

※経営自立計画の平成 26 年度下半期の実施状況に関するフォローアップが了承された。

第 13 回（平成 27 年 11 月 17 日開催 於：弊社本社）

①議題

- ・平成 27 年度中間決算
- ・アクションプラン工程表
- ・経営自立計画フォローアップ

②主な質疑

- ・中間決算の細目について
- ・流動燃料経費の大幅減少について
- ・主要品目別のトレンド分析と営業戦略の策定
- ・ボトムアップによるコスト削減取り組みの深度化
- ・コーポレート・ガバナンスのさらなる強化
- ・経営自立計画と実績の推移の比較
- ・28 年度鉄道事業黒字化及び 30 年度の経営自立計画達成に向けての取り組み
- ・東京タ高度利用化プロジェクトのさらなる深度化等について質疑が行われた。

※経営自立計画の平成 27 年度上半期の実施状況に関するフォローアップが了承された。

第 14 回（平成 28 年 2 月 29 日開催 於：弊社本社）

①議題

- ・アクションプラン工程表
- ・経営自立計画フォローアップ
- ・平成 28 年度事業計画の策定

②主な質疑

- ・27 年度事業計画と実績の比較
- ・支社別利益管理のシステム化について
- ・経営自立の定義について
- ・グループ会社の再編について
- ・長期債務の推移について
- ・経営自立計画における ORS 化施策とその実績の比較等について質疑が行われた。

※経営自立計画の平成 27 年度下半期の実施状況に関するフォローアップが了承された。

第 15 回（平成 28 年 11 月 25 日開催 於：弊社本社）

①議題

- ・平成 28 年度中間決算
- ・アクションプラン工程表
- ・経営自立計画フォローアップ

②主な質疑

- ・臨海鉄道の監査状況と取引の見直し
- ・セグメント間の内部取引
- ・グループ会社の再編
- ・ボトムアップによる取り組みの現場視察
- ・運賃ガイドラインとタリフの関係
- ・収益性の悪い貨物への運賃値上げの取り組み
- ・災害減収に対する保険内容の詳細
等について質疑が行われた。

※以下の事項について次回委員会で報告することを付帯条件として、経営自立計画の平成 28 年度上半期の実施状況に関するフォローアップが了承された。

<要報告事項>

- ・収支計算における販管費の配賦ルール
- ・新中期経営計画の概要
- ・コーポレートガバナンスコードについての検討状況

<以下、平成 28 年度下半期分のフォローアップ>

第 16 回（平成 29 年 2 月 28 日開催 於：弊社本社）

①議題

- ・アクションプラン工程表
- ・経営自立計画フォローアップ
- ・平成 29 年度事業計画
- ・新中期経営計画の概要

②主な質疑

- ・無利子貸付終了後に向けた資金調達の実施状況について
- ・線路使用料ルールと貨物調整金ルールについて
- ・東京レールゲートに関わる実施状況について
- ・業務創造推進プロジェクトについて
- ・コーポレートガバナンスコードの検討について

- ・原価計算における販管費の取扱いについて等について質疑が行われた。

※経営自立計画の平成 28 年度下半期の実施状況に関するフォローアップが了承された。

以 上