

ＪＲ北海道「稼ぐ力」 プロジェクトチームについて

２０２６年９月１６日

北海道旅客鉄道株式会社

■ 設立の目的

J R北海道では現在、「J R北海道グループ中期経営計画2026」のもと、安全の確保と収益の拡大に取り組んでいます。

今後、更なる収益拡大を実現するためには、従来の取組みの延長線上にとどまらない抜本的な増収策を検討していく必要があります。

このため、各分野において豊富な知見と実績を有する皆様のお力をお借りし、新たな収益機会の創出に向けた検討を行うことを目的として、「J R北海道『稼ぐ力』プロジェクトチーム」を設置し議論してまいりました。

メンバーのご紹介

【メンバー】

伊藤 貴俊 様 (株)エスコン 代表取締役社長
大野 龍樹 様 (株)みずほ銀行 常務執行役員（経営改善委員会委員）
小川 嶺 様 (株)レバンガ北海道 取締役会長
片野坂 真哉 様 ANAホールディングス(株) 取締役会長（経営改善委員会委員長）
橋本 幸 様 （一社）北海道開発技術センター 理事長
前沢 賢 様 (株)ファイターズスポーツ&エンターテインメント 代表取締役社長
松田 高広 様 旅デザイン(株) 代表取締役

【外部有識者】

山崎 雅生 様 北海道エアポート(株) 代表取締役社長
鳥塚 亮 様 大井川鐵道(株) 代表取締役社長
高橋 信行 様 北海道農業協同組合中央会 参事
（代表理事会長 樽井 功 様の代理出席）

【オブザーバー】

国土交通省 鉄道局
鉄道・運輸機構
札幌市 まちづくり政策局

JR北海道「稼ぐ力」P Tの提言（概要）

基本認識

- 国の監督命令や長期ビジョンに位置づけられた非鉄道事業の拡大による「事業構造の変革」について、一定の成果を挙げつつも、十分に進捗しているとは言えないことを、経営陣は真摯に受け止めるべき
- 北海道では、半導体などの新産業集積、インバウンド、エンターテインメント、『食』など成長チャンスが到来。特に、千歳線沿線では有望な開発プロジェクトが多数見込まれ、この機を最大限に活かすべき
- 引き続き鉄道事業を中核として利便性と安全を確保しつつ、今こそ、北海道の成長に貢献し、北海道と共に成長する企業グループを目指して変革の取り組みを「ギア・チェンジ」すべく、経営陣が不退転の覚悟を持って取り組むべき

提言の内容

◆事業推進の組織体制（意思決定改革、大幅な権限委譲、挑戦する風土醸成）

- 非鉄道事業の成長のため、経営陣以下、特に意思決定過程の改革を進め、現場に近いレベルへの権限委譲により人材の主体性を高める
- 非鉄道事業の成長エンジンとなる新たな組織体制を年内に設立。十分な経験とスピード感を持つプロフェッショナル人材を経営トップに登用。ガバナンスルールを確立しつつ、迅速な意思決定と本社からの大幅な権限委譲を実現
- 新規戦略分野については、「自前主義」を排し、各分野に精通した企業からの出資受入れを含む外部とのパートナーシップを拡大しつつ、強力な推進体制を確立。社内人材の育成・登用はもとより、専門人材の活用も積極的に推進し、成果主義の人事運用も大胆に実施

◆千歳線沿線での事業推進（新規戦略分野）

- 千歳線沿線を「イノベーションベルト」と位置付け、鉄道とのシナジー効果が見込まれる、不動産、物流、観光、スポーツ、エンターテインメント等の成長分野に対し、上記の新たな組織体制の下、大胆かつ戦略的に投資を行う
- 中でも、札幌都心にあり、新千歳空港へのアクセスも至便な希少かつ広大な土地である苗穂工場敷地の開発をフラッグシッププロジェクトに位置付け、「JR北海道だからこそ」のまちづくりを実現

◆新たな観光・誘客戦略（鉄道事業から観光地域振興事業への発展）

- 黄線区の中には唯一無二の観光資源としての潜在力が認められる区間もあり、こうした区間も活用し、地域の全面的な協力の下、「赤い星」「青い星」を核に富裕層を取り込む高単価の観光地域振興ビジネスモデルを確立
- 鉄道と空港・航空の間でシームレスな移動環境を提供することで、新たな観光・旅行商品の開発につなげる

◆戦略的な投資に必要な資金の確保

- 官・民のあらゆる外部資金の受入れ可能性を追求すべき。自己資金については、経営安定基金を含め、時代の変化に応じてより柔軟な運用を追求できるよう、金融機関や国・鉄道・運輸機構等と協議すべき

◆社員の力を信頼し、最大限に引き出す

- 成長戦略の主役は社員一人ひとり。これまで安全を守り地域を支えてきた社員の経験・技術・現場力こそが会社の最大のアセットであり、変革の土台

ＪＲ北海道「稼ぐカプロジェクト」提言 ～「非鉄道事業へのギア・チェンジ」の加速化に向けて～

１．はじめに

- 当プロジェクトチームは、ＪＲ北海道の持続的な経営基盤の確立と北海道の公共交通ネットワークの維持・発展を目的として、2026 年 7 月～8 月に開催した「稼ぐカプロジェクト」における議論を踏まえ、本提言を取りまとめた。
- 議論を通じて、北海道を取り巻く環境は大きく変化していることが確認された。半導体産業の集積、ＧＸ関連投資、インバウンド需要の回復、スポーツ・エンターテインメント市場の拡大など、北海道には過去に例を見ない成長機会が到来しており、ＪＲ北海道はこれらの成長機会を積極的に取り込み、総合的なモビリティ・地域価値創造企業へ進化することが求められる。

２．基本認識

(1) 非鉄道事業への取組についての振り返り

- 人口減少や利用者構造の変化が進む中、ＪＲ北海道が将来にわたり北海道の鉄道ネットワークを支えていくためには、安全を最優先としつつ、従来の鉄道事業中心の事業構造から転換し、新たな収益基盤を確立することが求められる。
- これまでも国土交通大臣が発出した業務改善命令において、「札幌市圏内における非鉄道部門も含めた収益の最大化」（2018 年）や「非鉄道事業への投資戦略の具体化・実施とそのために必要な体制・人材の強化」（2024 年）を掲げてきた。また、2019 年に長期経営ビジョンを発表し、「開発・関連事業の拡大による事業構造の変革」を目標としたところである。
- このように、累次にわたって収益構造の「非鉄道事業へのギア・チェンジ」、即ち非鉄道事業による思い切った収益源の拡大が訴えられてきたところであるが、2025 年度の非鉄道事業の収益ウエイトは 2019 年度を下回っており、実績が伴っていない状況にある。
- これは札幌駅周辺再開発、および新幹線工事や在来線耐震工事の影響で商業施設が一時的に閉店したこともあるため、単純な比較はできないが、現時点では十分な成果が確認できているとはいえない。この 10 年の間、安全対策や北海道新幹線札幌延伸、札幌駅周辺開発など多くの重要課題に取り組んできた。一方で、非鉄道事業へのギア・チェンジについては、今後さらに加速させる余地があると考えられる。事業構造改革はなお道半ばであり、経営陣はこの状況を真摯に受け止め、改革を加速しなければならない。

- JR北海道には国からの期待と支援が寄せられており、その期待に応えるためにも、持続的な成長に向けた取組をさらに前進させる必要がある。

(2) 今後の事業ポートフォリオ変革

- 北海道は、食糧・エネルギーの安全保障や次世代産業の拠点として国全体に貢献するポテンシャルを有しており、現在、北海道に対して全国的な注目が集まっている。JR北海道の経営陣はこの機会を的確に捉え、今こそ、収支構造の改革に不退転の覚悟で取り組むべきである。
- 北海道では、半導体・AI産業の集積、GXへの投資拡大、インバウンドなど観光需要の増加、スポーツ・エンタメ市場の成長、フードテックの活用による豊富で新鮮な食材の高付加価値化など、大きな成長機会が到来している。
- その中でも特に千歳線沿線は、
 - ・ 札幌駅及び周辺再開発、苗穂工場移転後に見込まれる跡地開発
 - ・ 千歳のラピダスの中核とした産業集積、苫小牧のデータセンター建設
 - ・ 北広島のボールパークの中核とした開発、恵庭への移転が決定したファイターズのファーム施設開発といった事業が集中しており、JR北海道の成長につながる大きな可能性が広がっている。また、北海道新幹線札幌延伸は、北海道の交流人口拡大や観光・ビジネス需要の創出につながる重要なプロジェクトである。
- JR北海道は、これらのプロジェクトへの参画を通じて、北海道最大級の沿線都市開発会社及び地域価値創造企業への進化を目指し、繰り返しとなるが、事業構造を大きく変革して北海道の成長に貢献し、北海道と共に成長する企業グループへと進化すべきである。そして、この取組は、道民の方々が夢を託して応援できるようなものとするべきである。
- 本提言は、JR北海道が、これまで改革の進捗が捗々しくなかったことを重く受け止めて、既存事業の延長線上における改善にとどまらない、北海道の成長機会を取り込むための抜本的な事業構造改革を求めるものである。このため、改革を担うプロフェッショナルな組織体制の確立、当該組織の意思決定の迅速化と大幅な権限委譲、一定のリスクを許容する文化・価値観の定着、そして、社内人材の育成・活躍と、必要な専門人材の確保のいずれもが不可欠である。

(3) 鉄道事業と非鉄道事業の資源配分

- 他方、JR北海道が国の100%出資事業者である理由は、「我が国、そして北海道にとって必要不可欠な鉄道事業を担っているから」ということは揺るぎなく、今後事業構造を変革していく中でも、鉄道事業については、利便性を確保しつつ、安全を最優先することは変わらないということを決して忘れ

てはならない。

- また、鉄道事業の未来を拓く北海道新幹線札幌延伸、札幌駅前の再開発等のプロジェクトを確実に推進することはＪＲ北海道の経営のみならず、北海道、地域の将来を拓くことにつながる。これらのプロジェクトを着実に進めつつ、事業構造の変革も同時に進めていくことが求められる。このため、各プロジェクトへ経営資源を適切に配分することも必要である。
- さらに、沿線地域の人口減少や、高速道路をはじめ他の交通手段の整備も進む中で、鉄道事業の持続可能性をどのように高めていくか、黄線区を含めた地域の交通体系をどのように再構築していくか、という点は、仮に今回の事業構造改革によって非鉄道事業の収益性が向上したとしても、他のＪＲ各社もそうであるように、避けては通れない課題である。こうした課題にも正面から取り組んでいく必要がある。
- 引き続き鉄道事業を中核として利便性と安全を確保しつつ、今こそ、北海道の成長に貢献し、北海道と共に成長する企業グループを目指して変革の取組を「ギア・チェンジ」すべく、経営陣が不退転の覚悟を持って取り組むべきである。
- 本提言で示す変革の主演は社員一人ひとりである。これまでＪＲ北海道は、厳しい経営環境の中にあっても、安全を守り、北海道の交通ネットワークを維持続けてきた。その経験、技術、現場力こそが、会社の最大のアセットであり、変革の土台である。

３．事業推進の組織体制

① 意思決定改革と大幅な権限委譲

- 基本認識に掲げた通り、業務改善命令や長期経営ビジョンにおいて非鉄道事業領域の収益拡大を掲げた際から 10 年近くが経過しても状況が十分に進捗しているとは言えない。この現実を直視した上で、再び時計の針を進めるために、ＪＲ北海道の経営陣以下、組織改革に取り組むべきである。
- 非鉄道事業における組織の改革に当たっては、これまでの取組が迅速に進まなかったことを踏まえ、意思決定過程を改革することが喫緊の課題である。具体的には、迅速な意思決定を実現するため、より現場に近いレベルへの大幅な権限委譲を進めるべきである。
- 権限委譲に当たっては、「自分たちで決める」「自分たちが意思決定に参加している」と実感できる組織運営を進め、人材の主体性を高める組織への転換が望まれる。

- 人材の主体性を高めていくためには、「今までできなかったからこれからは無理だ」「やってもやらなくても同じ」という過去の延長線上の取組を是認する風土ではなく、挑戦を評価する組織文化の醸成を図るべきである。
- 「なぜできないか」ではなく「どうしたらできるか」を考えるとともに、社員の自由な発想や提案を積極的に取り入れ、「挑戦を促進・評価する」組織文化の構築を提言する。
- 社員一人ひとりが収益機会を意識し、「どう価値を生み出すか」「どう収益につなげるか」を常に考える文化への転換を進めるべきである。価値あるサービスには適正な対価を得るとともに、あらゆる経営資源の価値を最大限発揮することが重要である。既存の慣習や前例にとらわれることなく、収益機会を積極的に発掘し迅速に行動することで、収益機会を逃さない組織風土の醸成が必要である。
- 本プロジェクトチームとしては、今回の変革は社員の主体的な参画によって進められるべきものとする。現場を知り、地域を知り、お客様を知る社員一人ひとりの力を最大限発揮するための改革である。社員の挑戦と創意工夫こそが、新たなＪＲ北海道を創る原動力となる。

② 非鉄道事業の新たな組織体制の構築

- 非鉄道事業の成長に向けては、その中核戦略として札幌―苗穂―新札幌―Ｆビレッジ―北広島―恵み野―ラピダス―新千歳空港を結ぶ千歳線を「北海道でもっとも成長する“イノベーションベルト”」と位置づける。その推進に当たっては、上記の意思決定改革を徹底するため、エンジンとなる新たな組織体制（事業会社又は投資ファンド）を年内を目途として設立することを提言する。この新たな組織体制の下、苗穂地区の開発など、千歳線沿線を中心に不動産、物流、観光、スポーツ・エンターテインメント等の成長分野に大胆かつ戦略的な投資を行うことを提言する。
- 新たな組織の経営トップには、事業への深い理解と十分な経験、意思決定のスピード感を持つプロフェッショナル人材を登用することが望ましい。
- 新たな組織では、迅速な意思決定を実現し、本社組織からの大幅な権限委譲を実現すべきである。また、独自の文化・経営を認め、「小さなＪＲ北海道」とならない組織とすべきである。
- 新規戦略分野については、「自前主義」を排し、各分野に精通した企業からの出資受入れを含む外部とのパートナーシップを拡大しつつ、それぞれの事業を担う主体など、強力な推進体制を確立すべきである。

- 一方、ＪＲ北海道には運営の透明性の確保や重要な投資決定への関与など、コンプライアンス、ガバナンスの観点で適切な対応が同時に求められる。特に、大規模投資や外部パートナーとの事業推進に当たっては、投資判断基準、収益目標及び撤退基準を明確にし、ガバナンスルールの確立と自律性の両立を図るとともに、時間管理と迅速な意思決定によりコスト上昇リスクを抑制することが可能となる。

③ 人材戦略の強化

- 長年にわたり安全輸送を支え続けてきた現場社員の技術力や責任感は、会社の最大のアセットであり、他社には容易に真似のできないＪＲ北海道の強みである。今後の成長戦略は、こうした強みの上に築かれるべきである。
- 成長戦略の実現には人材が最も重要であり、新規戦略分野において、社内人材の育成・登用はもとより、専門人材の活用も積極的に推進し、成果主義に基づく人事運用も大胆に実施することを提言する。
- 鉄道事業と開発・非鉄道事業では求められる専門性が異なることから、それぞれに適した採用・育成・配置の仕組みを構築するべきである。
- 新規戦略分野を担う、不動産、観光、ホテル、金融、デジタル分野等に精通する外部のプロフェッショナル人材の登用を積極的に進めるとともに、他企業との人材交流を通じノウハウを蓄積することを提言する。また、成果や挑戦を適切に評価する人事・処遇制度の構築についても提言する。具体的には、個々のプロジェクトにおける成果が報酬や人事に目に見えて反映されるような制度構築を目指してもらいたい。

4. 具体的な事業への提言

(1) 千歳線沿線での事業推進（新規戦略分野）

① イノベーションベルト構想

- 前述のとおり、札幌―苗穂―新札幌―Ｆビレッジ―北広島―恵み野―ラピダス―新千歳空港を結ぶ千歳線を「北海道でもっとも成長する“イノベーションベルト”」と位置づけ、イノベーションベルトをデザインするための新たな組織体制を構築することを提言する。

② 苗穂開発

- その中でも、苗穂工場用地は約 20ha の広大な開発ポテンシャルを有し

ており、ＪＲ北海道は早期に工場を移転し、跡地の開発をフラッグシッププロジェクトと位置づけ、積極的に推進することを提言する。

- 開発に当たっては、苗穂地区において新たなまちづくりを検討中の札幌市など様々なプレイヤーと連携してまちづくりを推進し、収益の最大化を図ることが重要である。
- また、苗穂地区の歴史ある工場や倉庫を活用し、新しい価値を加えることで、魅力ある街を形成することが可能であり、ＪＲ北海道らしい取組にもつながる。
- このように、「ＪＲ北海道だからこそ実現できるまちづくり」という視点でコンセプトを設定することが重要であり、「北海道らしさ」「ＪＲ北海道らしいまちづくり」として、北海道全域の食材を鉄道ネットワークによって集め、それを核としたマルシェや駅を用いた加工産業を発展させるなど、食・鉄道・物流・加工・地域産業を組み合わせた新しい都市モデル構築を目指すべきである。

③ 新千歳空港アクセスの強化

- 新千歳空港アクセス輸送を担う千歳線は、ＪＲ北海道の鉄道事業の中で確実に黒字を達成できる線区である。今後も訪日外国人観光客数の増加、沿線での半導体産業の集積など、需要増が見込まれることから、現在検討を進めている輸送力増強の取組を着実に実施することを提言する。

④ ラピダス新駅の設置等

- また、ラピダス、千歳市など関係するパートナーとともに、地域のまちづくり計画に沿った形でラピダス工場周辺に新駅を設置するとともに、周辺の半導体関連産業・施設の集積計画やまちづくり計画を踏まえ、新たな需要を取り込む事業を検討していくべきである。
- さらに、ファイターズ スポーツ&エンターテインメントと連携し、Ｆビレッジ駅開業を活かして収益拡大に取り組むべきである。

(2) 新たな観光・誘客戦略（鉄道事業から観光地域振興事業への発展）

① 北海道の「食」を活かした高品質な観光列車

- 北海道の鉄道ブランドの構築を目指し、フラッグシップとして「赤い星」・「青い星」を象徴的な存在とする。地域と連携して、他の観光列車にはない象徴的な旅行商品に作り上げ、日本最高水準の観光列車を目指すべきである。そのためにも挑戦する風土づくりが重要となる。
- 全国メディアを活用して「赤い星」・「青い星」や北海道の魅力の情報発信を強化し、高付加価値な観光列車として育成することで富裕層やインバ

ウンドの需要を取り込み、高単価の観光地域振興ビジネスモデルの確立を目指すべきである。

- 移動を旅という「物語」に変える。各地域の特徴ある「食」にはそれぞれに物語がある。これらをつなぎ合わせることで価値ある商品になる。玉ねぎ一つをとっても様々な種類があり、生産者の思いがある。旅は単なる移動ではなく、お客様にとっては自分へのご褒美であり、消費するエンターテインメントである。その「旅」をどうデザインするかが重要である。
- また、黄線区の中には、例えば釧網線や石北線など、唯一無二の観光資源としての潜在力が認められる区間もあり、観光列車の検討にあたっては、こうした区間を戦略的に活用すべきである。黄線区の今後の在り方については、こうした観点も踏まえつつ、地域と丁寧な協議を進めていく必要がある。

② 成長機会の取り込み

- 北海道にはニセコ、富良野などインバウンド、富裕層の伸張が期待できる地域がある。こうした地域でインバウンド、富裕層をターゲットとした成長機会のある分野への挑戦を行うべきである。
- 「量」から「質」への転換を進める。「質」を徹底的に追求し、100万円の価格帯の商品を売れるビジネスモデルの構築を目指すべきである。
- 運賃で利益を上げるのは総括原価主義の観点から限界があり、届出制となっている料金を柔軟に設定することで一定の収益を確保することが重要である。一方で、料金でも100万円の価格帯には遠く及ばないため、食・宿泊・地域体験等を組み合わせた旅行商品として高付加価値化を図るべきであり、JR北海道としても旅行業者として商品造成を進めることを提言する。

③ 様々なパートナーと連携した北海道への誘客

- 航空会社と連携して、鉄道・航空機の間で、航空券・鉄道・宿泊施設等を一体的に予約・利用できる環境を進めるとともに、乗り継ぎ時間、手荷物の輸送などを含めたシームレスな移動環境を提供し、北海道全体の移動価値を向上させることで、新たな観光・旅行商品の開発に取り組むべきである。
- 具体的には、航空会社、旅行会社など業界の枠を超えた「北海道キャンペーン」を展開する。また、鉄道をコースに入れた修学旅行の誘致に取り組む。さらに、北海道の景観・食などを取り入れた富裕層向けの高付加価値な商品を造成すべきである。

5. 戦略的な投資に必要な資金の確保

- 大規模なプロジェクトを実現するには「資金」と「時間軸」が重要である。外部の民間資金を積極的に呼び込み、あわせて地域未来戦略などの官の資金や制度を活用することで、官民の力を組み合わせ、資金調達力を高めるなど、あらゆる外部資金の受入れ可能性を追求するべきである。また、資金調達においては、誰と組むかでプロジェクトに投入できる資金規模が変わるという認識のもと、パートナーの拡大に取り組むべきである。
- 他方、ＪＲ北海道は現在複数の大規模プロジェクト（新幹線札幌駅工事、旧パセオの開発、札幌駅前の再開発（５－２）、札幌駅エキナカ）に取り組んでおり、今後、1,500億円近くの投資を行う計画がある。その金額の半数以上を銀行借入れによる資金調達で計画しており、保有物件のほとんどをその担保に充てる計画となっている。
- また、中長期では、札幌駅前再開発（５－１）、新幹線札幌延伸に向けた車両投資、工場の近代化などの課題もあり、さらに多額の資金需要が発生する見込みである。
- こうした中で、今後の事業構造改革に伴う戦略的な投資に必要な自己資金の調達を図っていく必要がある。そのため、経営改善による追加的な自己資金の確保、金融機関との協議のほか、国や鉄道・運輸機構などとの協議を通じて、適切な資金調達手段について早急に検討を進めるべきである。
- そうした選択肢の一つとして、経営安定基金の運用の在り方についても検討を進めるべきである。これまでは国債など安定的な運用を中心としてきたが、引き続き基金を全体として毀損しないことを前提に、時代の変化に応じて、オルタナティブ投資の拡大なども視野に入れ、運用をより柔軟に行うことを許容すべきである。
- その際、必ずしも自社に専門家が常駐していない状況も踏まえ、成果に見合った報酬・人事体系とすることを前提に、上記のような外部のプロフェッショナル人材の登用も積極的に検討するべきである。

6. 最後に

- 本提言で示した成長戦略の主役は社員一人ひとりである。ＪＲ北海道には、安全を守り、地域を支え、ともに歩み、数々の困難を乗り越えてきた人材がいる。北海道に訪れている大きな成長機会を取り込み、新たな価値を創造する力もまた社員の中にある。ＪＲ北海道が社員一人ひとりの力と可能性を最大限発揮できる組織づくりを進めることを強く期待する。
- 北海道に訪れている大きな成長機会を未来につなげることができるのは、他ならぬＪＲ北海道の社員である。本プロジェクトチームとして、社員一人ひとりが誇りと挑戦心を持ち新たなＪＲ北海道を創り上げていくことを期待したい。