

第14回経営改善委員会 議事概要

1. 日 時 2026年6月5日(金) 14時00分～16時20分

2. 場 所 JR北海道本社 会議室

3. 出席者

(1) 委 員	片野坂 真哉	委員長	ANAホールディングス株式会社 取締役会長
	石井 吉春	委員	北海道大学公共政策大学院 客員教授
	大野 龍樹	委員	株式会社みずほ銀行 常務執行役員
	丸谷 智保	委員	株式会社セコマ 取締役会長
	箕輪 留以	委員	株式会社日本政策投資銀行 常務執行役員
	柚木 和代	委員	イオン北海道株式会社 社外取締役

(委員：五十音順)

(2) オブザーバー 国土交通省鉄道局 田島 聖一 鉄道局審議官
国土交通省北海道運輸局 井上 健二 局長
鉄道・運輸機構 齊藤 敬一郎 経営自立推進統括役

(3) JR北海道 島田修会長、綿貫泰之社長、深谷光浩副社長、萩原国彦常務、
島村昭志常務、川戸俊美取締役、山田浩司取締役、村林健吾取締役、
日野祥英監査役

4. 議事概要

(1) JR北海道グループ経営改善に関する取り組みについて

「JR北海道グループ経営改善に関する取り組み」について議論した。

委員より以下のご意見があった。

- (ほとんどの委員より) KPIは概ね達成されており、鉄道収入の回復やコスト管理の取り組みについて一定の成果が認められ、全体として評価できる。
- 一方で、新幹線事業については引き続き厳しい状況にあり、収益改善に向けた取り組みを強化する必要がある。また、青函トンネルのコスト負担などの状況も積極的に情報発信すべきである。
- 人材投資は単なるコストではなく、設備投資や研究開発費とならぶ将来に向けた投資であることを社内外にしっかりと伝えるべき。
- 駅を単なる交通拠点ではなく、商業・滞在型の拠点として捉えることも重要である。
- 人材の確保・定着や、安全対策への投資については、重要な経営課題として引き続き注力すべきである。
- 駅開発や不動産事業については、札幌駅に加え中核都市の駅の価値向上を図るとともに、主体的な事業展開や他企業との連携などを通じて、収益基盤の強化を進める必要がある。
- コスト上昇環境下においては、リスク管理の高度化や適切な価格設定・説明の重要性が高まっている。
- 安全対策はIT活用も含めて、最優先事項である。

委員からのご意見に対して、会社から次の説明を行った。

- ◆ 安全対策については最重要課題として位置付けており、現場の意見を踏まえた必要な投資を優先的に実施してきており、今後も同様の方針で継続していく。
- ◆ 人材確保・定着に向けては、ベースアップや各種手当の充実に加え、住宅手当の拡充や福利厚生の見直しを進めており、今後も社員の処遇改善と働きやすい環境整備に取り組む。
- ◆ 新幹線については、キャンペーンや関係先との連携施策等により利用促進を図っており、引き続き利用拡大と収益改善に取り組む。
- ◆ 駅開発や不動産事業については、これまでの受け身の姿勢が強かったが、今後はより主体的に開発を進めるとともに、外部との連携や収益性向上に向けた取り組みを強化していく。
- ◆ コスト増加への対応としては、経費削減の継続に加え、安全やサービスの維持・向上とあわせて、適切な価格設定について利用者の理解を得ながら対応していく。

また、委員からは経営改善に関する課題として、鉄道ネットワークのあり方についても意見があった。

- 利用状況や収支の厳しさについて関係者間で共通認識を持つとともに、現状についてより分かりやすく情報発信を行う必要がある。
- これまでの取組みの検証を踏まえ、持続可能性の観点から今後のあり方について検討を進める必要がある。
- 個別の取組みにとどまらず、全体のネットワークとしての役割を踏まえた検討が重要である。
- 国、自治体、ＪＲ北海道の三者による協議を通じて、役割分担の整理を進めていく必要がある。
- 将来に向けた持続可能な交通体系の構築に向け、時間的制約を踏まえつつ、現実的な対応について検討を進める必要がある。

以 上