資料4

今後の進め方、協議テーマについて

令和8年10月9日

国土交通省北海道運輸局

黄線区の新たな協議の進め方について

国土交通省

- 監督命令の履行を確実にする観点から、JR北海道と地域の新たな協議の場を設置。広域自治体として地域の状況を理解している道も、国と並んで共同事務局として参画
- JR北海道は、監督命令の期限である来年3月末を目途に、「抜本的な改善方策」のとりまとめに全力を尽くす旨を表明。国と北海道は連携して、円滑な協議を促進

新たな枠組み 「黄線区の持続可能な運営の在り方に関する協議会」

進め方

○各線区共通の内容を取り扱う「全体会」と、8線区別の「WG」の二段構え
※第1回「全体会」は令和8年10月9日に札幌市で開催

○各WGは年度末までに概ね3回程度開催し、具体的な方策をとりまとめ

構成員（全体会）

- 北海道大学　大学院工学研究院　岸 邦宏　教授
- 国土交通省 北海道運輸局長
- 北海道 副知事
- 各線区における沿線市町村首長
- JR北海道　社長

（オブサーバー）

- 国土交通省 鉄道局
- JR貨物

※北海道運輸局・北海道で共同事務局を運営

協議の内容

○ これまで地域と一体となって進めてきた利用促進・利便性向上等の取組の成果・効果等をしっかり分析・評価し、さらに深掘り

【例】

- 持続的な運行に必要となる担い手の確保（踏切の除雪、駅業務の自治体への移管等）
- 鉄道資産の自治体への譲渡による税負担の軽減
- 線区のご利用状況に応じた輸送体系のさらなる見直し
- 「赤い星」・「青い星」をはじめとした観光列車も活用した線区・沿線全体での価値向上策

→8ページ目以降で他地域の事例を紹介

○ 線区ごとに、具体の対策と関係者の果たすべき役割を整理

当面のスケジュールについて

国土交通省

令和8年度

9月16日(水) JR北海道社長定例会見

10月9日(金) 14:00～ 全体会①

- 国（本省）から、協議会の設置趣旨を説明
- 国（運輸局）から、今後の進め方や協議テーマ（検討の参考となる他地域の関連事例の紹介を含む。）等を説明
- 道及びＪＲから、これまでの取組（利用促進等）を説明
- 出席首長から、今後の進め方に関する意見やＷＧにおける議論の在り方等について、意見を聴取

10月　　線区別WG①

- ＪＲからこれまでの取組（線区別の取組）を説明
- ＪＲ公表資料に記載された協議テーマ「線区・沿線全体での価値向上策、輸送体系の更なる見直し、担い手の確保、鉄道資産の自治体への譲渡による税負担の軽減」等についてＪＲから**具体策を提案**、市町村と**実施可能な取組等に関し議論**

11～12月　　線区別WG②

- ＷＧ①の議論を踏まえ、**具体的方策のたたき台を提示**（ＪＲからの提案を踏まえて整理）し、**議論を深堀り**

1～2月　　線区別WG③

- 第２回までの議論を踏まえ、具体的な改善方策（抜本的な改善方策）を提示し、議論
  →線区毎に案を取りまとめ

2～3月 全体会②

- 各線区の抜本的な改善方策案を提示し議論

→　監督命令期限である**来年３月末（年度末）を目途**にとりまとめ

※さらに検討を深度化したい、他線区の取り組みを横展開したいといった意見が出てきた場合には、継続協議も含めて柔軟に対応

参考資料

JR北海道の経営自立目標に向けた経緯

国土交通省

○2031年の経営自立目標

・ 2018年7月に国が発出した**「事業の適切かつ健全な経営に関する監督命令」**では、当時、北海道新幹線の札幌延伸の効果も踏まえ、**2031年度に経営自立を目指す**ことが示された。

→ 2019年4月に、JR北海道が発表した**長期経営ビジョン未来2031**において、開発・関連事業の拡大による事業構造の改革を3つの戦略の第一に掲げ、**2031年度の経営自立を目標に掲げた。**

・ **2021年の国鉄債務等処理法改正**では、JR北海道に対する支援を**2030年度まで継続**するとともに、2031年度以降は追加的な支援がなくとも経営が可能な制度設計とした。

※法案のKPI： 二島貨物会社の2031年度の経営自立に向けた中期経営計画の目標達成

・ **2024年4月に国が発出した「監督命令」**では、経営自立に向けて、①非鉄道事業への取組（投資戦略の具体化・実施、体制・人材の強化）と、②いわゆる黄線区の抜本的な改善方策の確実なとりまとめが、特に重要とされた。

① 非鉄道事業への取組

・JR北海道の非鉄道事業（※鉄道・バス等の運輸事業以外の事業）は営業利益で黒字であるが、売上高に占める非鉄道事業の割合（39%）は監督命令発出後の2019年（45%）と比較して下回っており、JR四国（60%）やJR九州（62%）と比較しても低い状況。

・こうした状況を踏まえ、JR北海道では「稼ぐ力PT」を設置して9月に提言を受け、今後は提言に基づく取組を具体化していく。

② 「単独維持困難線区」への対策

（A）赤線区：*「輸送密度200人未満（片道100人未満）の線区」*

・2016年に、根室線、札沼線、留萌線、日高線、石勝線の5線区を発表。2026年4月までに全線を廃止。

（B）黄線区：*「輸送密度200人以上2,000人未満の線区」*

・2016年に8線区を公表。2018年と2024年に国土交通大臣からJR北海道に対して黄線区の「事業の抜本的な改善方策」を取りまとめることを監督命令。

・2026年4月に上下分離を含む改善方策を提示。

・2026年9月に、国と道の主体的な関与の下で協議を行う新たな枠組みを設置する方針を公表。

JR北海道に対する国の支援

国土交通省

○ 国鉄改革時に設置した経営安定基金(6,822億円)の運用益により毎年の営業損失を補填する仕組みを構築
○ 2021年に改正された国鉄債務等処理法等に基づき、2031年度の経営自立に向けて必要な支援を実施

支援の概要

※金額は単位未満四捨五入

●中期経営計画期間内の支援（2021～23年度：計画1,302億円（実績1,088億円）　24～26年度計画：1,092億円）

＜助成金の交付＞
黄線区を含む貨物列車走行線区や、青函トンネル内の修繕費（レール等）を支援（25年度実績：**172億円**）



＜負担の軽減＞
青函トンネル本体等の更新費用について、ＪＲ北海道に代わって鉄道・運輸機構が負担（25年度実績：**４億円**）



＜省力化・省人化支援＞
黄線区で走行する車両や、工場の検修機器、除雪機械等の設備投資に必要な資金を出資　（24年度実績：**390億円**）



大型除雪機械（ENR-1000）

※このほか、除雪費用に対する支援（25年度実績：**22億円**）、経営基盤強化に資する事業に対する利子補給（同：**１億円**）を実施

●地域と協力して行う黄線区への支援（2021～23年度実績：67億円　24～26年度計画：約30億円）※国と北海道が同額を支援

- 車両やレールなどの修繕費に対する支援（25年度実績：**７億円**）
- 北海道高速鉄道開発（株）が取得する観光用車両に対する支援（21～23年度実施）
  （ラベンダー編成、黄線区向けH100系ラッピング車両）





●経営安定基金の下支え（運用益の安定的な確保）（2021～毎年度149億円）

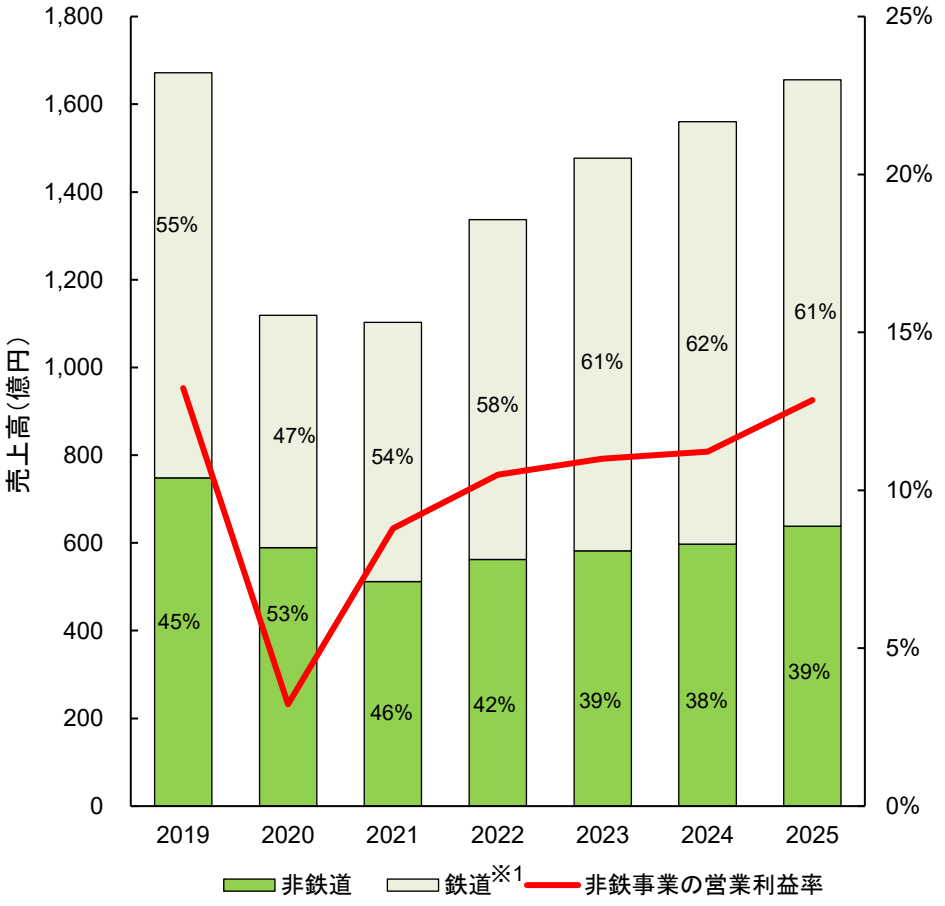
- 通常の運用益（25年度実績：**142億円**）、特別債券利息（同**15億円**）に加えて一定の運用益を確保

JR北海道の事業構成

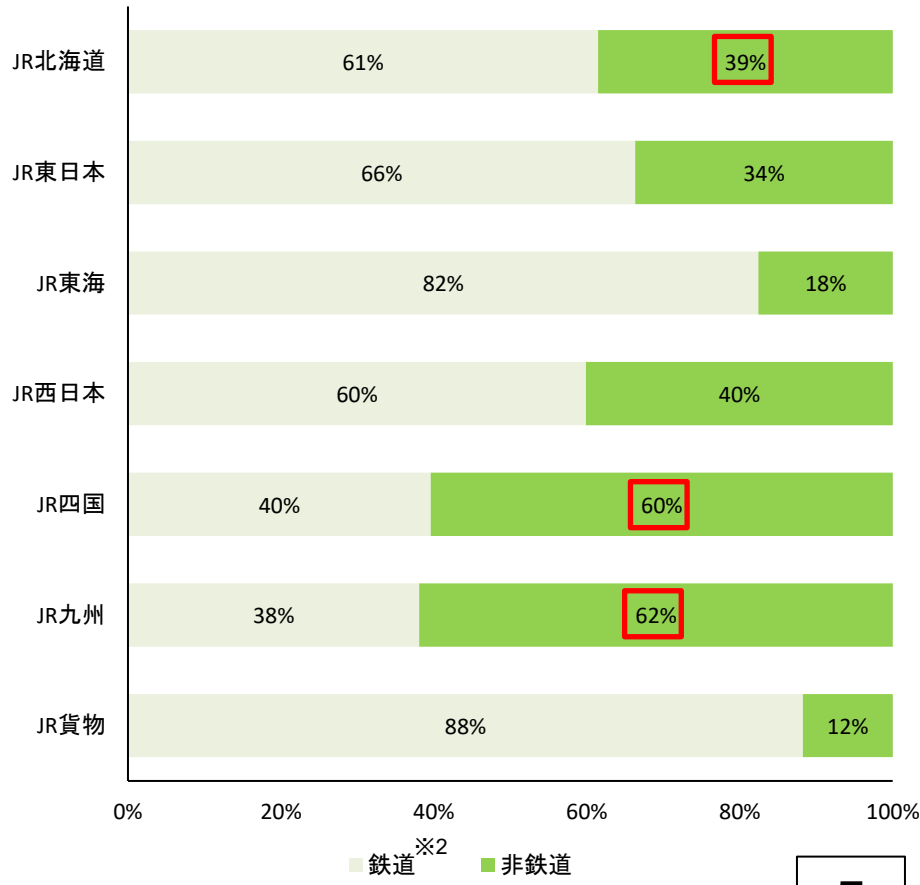
国土交通省

- JR北海道の非鉄道事業は営業利益では黒字を維持しており、2025年度はコロナ禍前（2019年度）と同程度水準まで回復している。
- 他方、JR北海道の売上高に占める非鉄道事業の割合は、非鉄道部門の収益拡大も含む経営改善に向けた監督命令が発出された翌年度（2019年度）を下回っている。加えて、上場を果たしたJR九州や、事業環境が類似するJR四国と比較しても、非鉄道事業の割合は相対的に低い水準にある。

JR北海道の売上高および同社非鉄道事業の営業利益率推移



JR7社の事業構成比率（2025年度売上高）



※1：バス等も含めた運輸業セグメントを「鉄道」としている

※2：各社のIRにおける、運輸関連事業をとりまとめたセグメントを「鉄道」としている

JR北海道「稼ぐ力PT」提言の概要

2026年（令和8年）9月16日
JR北海道公表資料

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るべき。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

「黄線区（きせんく）」の概要

国土交通省

黄線区：ＪＲ北海道単独では維持困難であり、鉄道を持続的に維持する仕組みの構築が必要としている８線区

ＪＲ北海道単独では維持することが困難な線区（H28(2016).11同社公表）

黄線区
① 釧網線（東釧路・網走） ② 花咲線（釧路・根室） ③ 富良野線（富良野・旭川）
④ 石北線（新旭川・網走） ⑤ 宗谷線（名寄・稚内） ⑥ 根室線（滝川・富良野）
⑦ 室蘭線（沼ノ端・岩見沢） ⑧ 日高線（苫小牧・鵡川）

赤線区：利用が特に少なく、ＪＲ北海道がバス等への転換を協議した線区（令和８年４月までに全区間廃止）

北海道新幹線
札幌開業時期は今後改めて精査（令和7年3月有識者会議報告書）

北海道新幹線札幌開業に伴う経営分離区間



経　緯

H28（2016）11月	ＪＲ北海道が「当社単独では維持することが困難な線区について」を公表
H30（2018）７月	国土交通大臣からＪＲ北海道に対し、黄線区について「事業の抜本的改善方策の検討」を行うことを含む監督命令を発出。翌年度には持続可能なネットワークの構築に向け、事業計画（アクションプラン）を策定。
R6（2024）３月	黄線区について線区ごとに事業の抜本的な改善方策を確実にとりまとめることを含む監督命令を改めて発出（期限：令和８年度末）
R8(2026)４月	ＪＲ北海道が上下分離を含めた各線区の在り方についての議論を提案
R8(2026)９月	監督命令の履行を確実にする観点から、国と北海道の主体的な関与のもとＪＲ北海道が地域と協議を行う新たな枠組みの設置方針を公表

参考事例①持続的な運行に必要となる担い手の確保

国土交通省

駅業務の自治体への委託事例

JR九州の簡易委託駅

【簡易委託駅数】55駅（2026年10月1日現在：全駅数596駅（BRT駅含む））

【運営スキーム】

- **簡易的駅業務を自治体等に委託**。
- 自治体等はシルバー人材センター等に実際の業務を依頼
- **出改札業務および駅清掃等を委託**

【参考：九州DREAM STATION】

- 駅の遊休スペースを利用し、事業を通して地域のにぎわいづくりを行う事業者を募集し、現在8つの事業者が参画。
- そのうち、「日豊本線・霧島神宮駅」・「長崎本線・長与駅」では事業者が簡易委託駅業務を受託



長崎本線・長与駅
社会福祉法人がカフェやショップスペース機能・待合室空間を備えた施設を運営

地域人材による除雪業務事例

【冬期パートナー社員の雇用】道南いさりび鉄道

道南いさりび鉄道が**沿線地域の住民を冬期に雇用**し、**駅ホーム、駅構内（線路内・ポイント）の除雪**を実施（ホーム除雪は業務委託）。
沿線地域に居住する地元住民を年間数十人雇用。事前に安全講習実施。





安全講習

駅業務の郵便局への委託事例

【郵便局との一体運営】JR東日本・内房線 江見駅

千葉県鴨川市の江見郵便局を、**江見駅の敷地内に新築された郵便局舎に移転**し、同局において**駅窓口業務の一体的な運営**を実施。

【営業開始】令和2年8月31日～

【取扱駅業務】

普通乗車券、定期券などの乗車券類、Suica発売・チャージ、精算、列車の発車時刻および運賃の案内など

※ 令和6年7月16日～JR東日本・内房線 安房勝山駅でも同様の取組みを開始



参考事例：【市役所との一体整備】山形鉄道 長井駅

山形県長井市は、**山形鉄道長井駅と一体化した新庁舎を整備**。市内に分散していた行政機能を集約。

【開庁時期】令和3年5月6日

【参考：山形鉄道の概要】

（株主）山形県、長井市、南陽市　ほか
（主な経緯）
平成28年12月
- 鉄道事業再構築実施計画認定（５年間）
- 山形鉄道より沿線２市２町に鉄道用地を譲渡

令和６年３月
- 改正地域交通法に基づく鉄道事業再構築実施計画認定（10年間）



参考事例②鉄道資産の自治体への譲渡等

国土交通省

自治体への駅舎譲渡等の事例

【自治体への駅舎譲渡】JR四国・土讃線 西佐川駅

【対象】土讃線　西佐川駅（高知県佐川町）

【概要】・**駅舎を佐川町に譲渡**。
・**佐川町が耐震補強等の改修**を行い、仁淀ブルー観光協議会事務所、トイレ、待合室、交流スペースを整備





【自治体への駅舎譲渡・運営委託】JR九州・日南線 日南駅

【対象】日南線　日南駅（宮崎県日南市）

【概要】・**駅舎を日南市に譲渡**し、企業の企画協力を受けて**コミュニティスペースなど駅舎を改装**
（2018年度譲渡、2020年3月31日リニューアルオープン）
・**日南市観光協会に駅業務委託**（出改札業務および駅清掃等）





地域と連携した駅舎の価値向上

JR九州 日南線・油津駅（カープ油津駅）

【事業内容】**地域・プロ野球チームと連携した駅舎の価値向上**

【事業概要】

- 広島東洋カープの春季キャンプ地の最寄り駅（油津駅）を球場への玄関口として**「日本一のカープ駅」**にするプロジェクトを地元有志などにより結成し、実施
- クラウドファンディングで資金を集め、駅舎をカープカラーの赤色に塗装し、2018年2月に**愛称を「カープ油津駅」**としてオープン

（写真出典）
宮崎県観光協会



【自治体による駅舎新設】JR四国・予讃線 卯之町駅

【対象】予讃線　卯之町駅（愛媛県西予市）

【概要】・JR四国が駅舎を撤去
・**西予市が、公共財産として鉄道・バスの待合室、トイレ等を整備**
・駅前に複合施設を建設、駅前広場等を整備





参考事例③線区の利用状況に応じた輸送体系の見直し

国土交通省

二次交通との連携事例

【カーシェアとの連携実証実験】福井鉄道

【実施主体】福井鉄道福武線活性化連携協議会
※ 福井市（事務局）、鯖江市、越前市、福井県、福井鉄道、学識経験者、利用する住民の代表、公安委員会で組織

- 福井鉄道福武線の**急行列車の増便とカーシェアステーション新設**により、鉄道と二次交通の接続を向上させることで利便性向上を目指す実証実験を実施（令和7年度：交通空白解消等リ・デザイン全面展開プロジェクト 共創モデル実証事業）
- **利用者から**「鉄道駅からの交通手段が確保できて**便利になった**」等**の声**。**利用者の二次交通手段が増え、利用者の利便性向上**につながっていると認識

運行形態	(1)レール＆(2)カーシェア
運行期間	令和7年7月12日 ～令和8年2月27日
運行日	毎日
運行時間	(1)6:00～24:21 (2)24時間利用可能
運賃	(1)片道100円 (2)15分220円
台数・定員	(2)5台・4人
予約方法	(1)予約不要 (2)アプリ



実施内容の概要

【アプリを活用したモード間連携】京都丹後鉄道

- 「海の京都」と呼ばれる丹後エリアにおいて、アプリを活用して**丹後エリアの交通手段の経路検索・予約が可能な仕組み**を提供
  【検索できる交通手段】
  丹後エリア内鉄道・バス・オンデマンド交通（mobi）・ライドシェアなど
- 京都丹後鉄道、路線バス、天橋立観光船、天橋立傘松公園ケーブルカー・リフト、伊根湾めぐり遊覧船が利用できる**企画乗車券を販売**

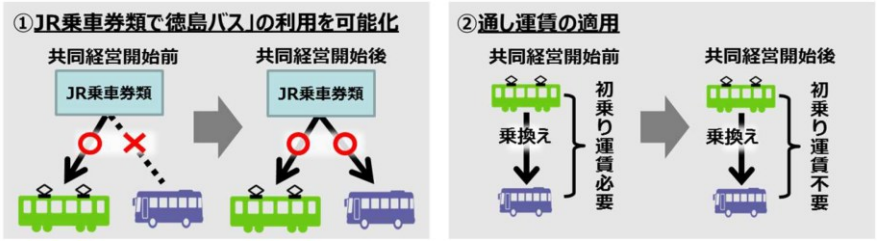


バス事業者との共同経営事例

独占禁止法特例法（令和２年法律第32 号）に基づく認可を受け、バス事業者と鉄道事業者間の共同経営により以下の取組みを実現

- ○ **JR乗車券類で並行するバス路線の乗車が可能**
- ○ **JRとバスを乗り継ぐ場合、通し運賃を適用（初乗り運賃が不要）**

【取組みイメージ（JR四国（牟岐線））】



JR四国（牟岐線）・徳島バス

【取組主体】 徳島バス株式会社
四国旅客鉄道株式会社（JR四国）

【対象区間】 徳島バス室戸・生見・阿南大阪線　阿南駅～海部高校前
ＪＲ四国・牟岐線　阿南駅～阿波海南駅

JR東日本（山田線）・岩手県北バス

【取組主体】 岩手県北自動車株式会社（岩手県北バス）
東日本旅客鉄道株式会社（JR東日本）

【対象区間】 106特急・岩手県北バス 急行（盛岡～宮古線）
盛岡駅前～宮古駅前間
JR東日本・山田線　盛岡～宮古
（上盛岡駅、山岸駅、上米内駅を除く）各駅相互間

参考事例④観光列車を活用した線区・沿線全体での価値向上策

国土交通省

観光列車を活用した価値向上策

一畑電車 北松江線・大社線 「天叢雲（あめのむらくも）」

【事業内容】鉄道事業再構築事業を活用した観光列車の導入

【事業概要】

- 令和7年6月認定の**鉄道事業再構築事業により、観光需要創出を目指した新型列車**「天叢雲（あめのむらくも）」を導入（2026年11月予定）
- 今後、沿線自治体・観光事業者と連携しながら地域資源と観光需要の新たな創出を図ることとしている。



観光列車デザイン

えちごトキめき鉄道 「雪月花（せつげっか）」

【事業内容】「ALL made in NIIGATA」の観光列車導入

【事業概要】

- えちごトキめき鉄道は第3セクターであり、開業にあたっては、事業費、初期投資など、**新潟県が補助金をはじめとしてバックアップ**
- 「ALL made in NIIGATA」を合言葉に製造された雪月花は、**新潟の工場で生まれたオール新潟県産**であり、意匠の多くにも新潟産品を使用
- 地域住民のもてなしとして、停車駅での地域住民による地域特産品の販売などが展開



JR四国 予讃（よさん）線 「伊予灘ものがたり」

【事業内容】沿線自治体等と連携した観光列車を活用したコンテンツづくり

【事業概要】

- 沿線の愛媛県大洲（おおず）市の城下町に点在する歴史的邸宅等に宿泊できる「「NIPPONIA HOTEL 大洲城下町」を組み合わせ、**地域事業者・自治体と連携し、新たに大洲ならではの観光コンテンツを開発**し、2023年2月から期間限定でツアーを実施。
- その他にも各駅で沿線地域の方々が様々な形でおもてなしを実施。





和歌山電鐵 貴志川（きしがわ）線 「たま電車ミュージアム号」など

【事業内容】猫の駅長をモチーフにした観光列車の導入

【事業概要】

- 当該列車の導入前の和歌山電鐵のインバウンド旅客数は約52千人だったところ、R6年度は110千人、R7年度は230千人と増加。
- 団体客ではない個人旅行のインバウンド旅客が増加しているところ、インバウンド旅客の多くが当該列車を利用しており、沿線へのインバウンド旅客の誘客に効果があったものと見込まれる。



インバウンド旅客による
SNSでの紹介



猫の駅長を
モチーフにした内装