

地域企業の人材戦略 (特別調査)

令和8年4月22日

財務省

・当資料は、令和8年4月22日開催の全国財務局長会議において、各財務局が特別調査について報告した内容を取りまとめたものです。
・各財務局による報告内容（当資料に記載した以外の事例を含む）は、以下のリンク先の「各財務局の経済調査・統計ページへのリンク」をご参照ください。
https://www.mof.go.jp/about_mof/zaimu/kannai/index.html

目次

1. 調査の結果

2. 企業等における特徴的な取組（事例集）

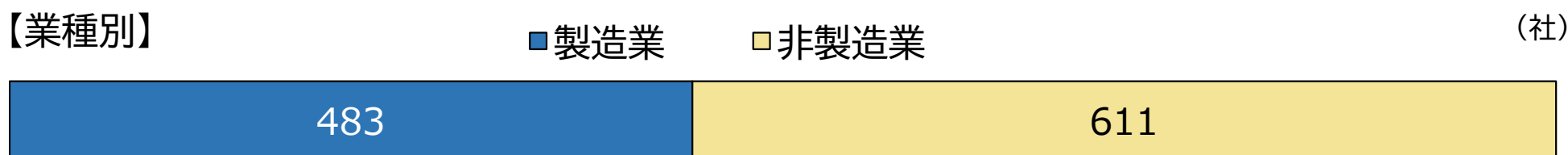
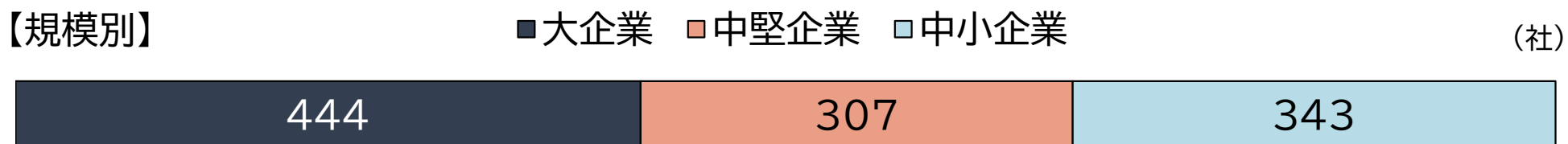
特別調査の概要等

1. 調査の概要

地域企業の人材戦略を把握するため、各財務局等が管内の企業等に調査(ヒアリング)を実施。

- ・ 調査期間: 2026年3月上旬~4月上旬
- ・ 調査対象: 各財務局が管内経済情勢報告を取りまとめる際に従来から継続的にヒアリングを行っている企業等。
- ・ 調査方法: 各財務局においてヒアリング調査を行い、回答を分類。

2. 回答企業数(全国計1,094社)



(注)財務局別

北海道106社 | 東北86社(宮城・青森・岩手・秋田・山形・福島) | 関東155社(埼玉・茨城・栃木・群馬・千葉・東京・神奈川・新潟・山梨・長野) | 北陸111社(石川・富山・福井) | 東海84社(愛知・岐阜・静岡・三重) | 近畿107社(大阪・滋賀・京都・兵庫・奈良・和歌山) | 中国101社(広島・鳥取・島根・岡山・山口) | 四国105社(香川・徳島・愛媛・高知) | 九州101社(熊本・大分・宮崎・鹿児島) | 福岡98社(福岡・佐賀・長崎) | 沖縄40社

※結果数値(%)は少数点第1位を四捨五入しているため、合計が100%にならない場合がある。

今回調査の主なポイント

- 人手不足感の現状について、「求人を出しているが、人手を確保できていない」という企業が最も多く、その割合は、非製造業、中小企業において高い。
- 最も不足している人材の職種は、「現場職」を挙げる企業が多く、「ホワイトカラー」を挙げる先は少ない。製造業では特に機械系業種において「専門技術職」、「デジタル・IT・AI人材」を挙げる先が多く、非製造業では陸運、宿泊、飲食サービス等で「現場職」を挙げる先が多い。
- 人材不足への対応策として、現状は、「人材獲得策の強化」、「既存従業員の配置転換、残業等での対応」に注力する先が多いものの、今後は「AI活用」、「AIロボティクスの活用」、「自動化・省人化投資」が拡大していくことが示唆された。

企業から聞かれた声(人材不足への対応策)

人材獲得策の強化

- 中途採用のほか、アルムナイ、リファラル採用も拡充する。【業務用機械】
- スポットワークで人材を募集している。【宿泊】
- 専門職に特化した人材紹介会社を活用している。【金属】
- 複数の求人媒体での募集や給与体系改善に取り組んでいる。【卸売】
- ジョブ型の人事制度にし、職務の難易度、専門性、市場価値に応じた給与を支給している。【窯業土石】

多様な人材活用

- 製造現場の技術者について積極的に定年後の再雇用を行っている。【自動車同附属品】
- 外国人ドライバーの確保を進めている。【陸運】

既存従業員のリスキリング・高付加価値化

- 不足場所をローテーションで埋められるよう、他の業務も修得するための研修を行っている。【小売】
- リスキリングを促すため人事評価制度を見直す。【生産用機械】
- IT人材不足について、資格取得報奨金の対象資格を拡充し、IT知識向上に取り組んでいる。【不動産】

既存従業員の配置転換、残業等に対応

- デジタル・IT人材の不足について、機械系部署にいたエンジニアを電子系部署に配置転換して対応している。【自動車同附属品】

アウトソーシング

- 製造現場で人手が不足しており、品質を保てるなら外注を検討したい。【食料品製造】
- 専門技術職不足について、社内で人材育成する代わりに外部へのアウトソーシングを進める。【生産用機械】

操業短縮

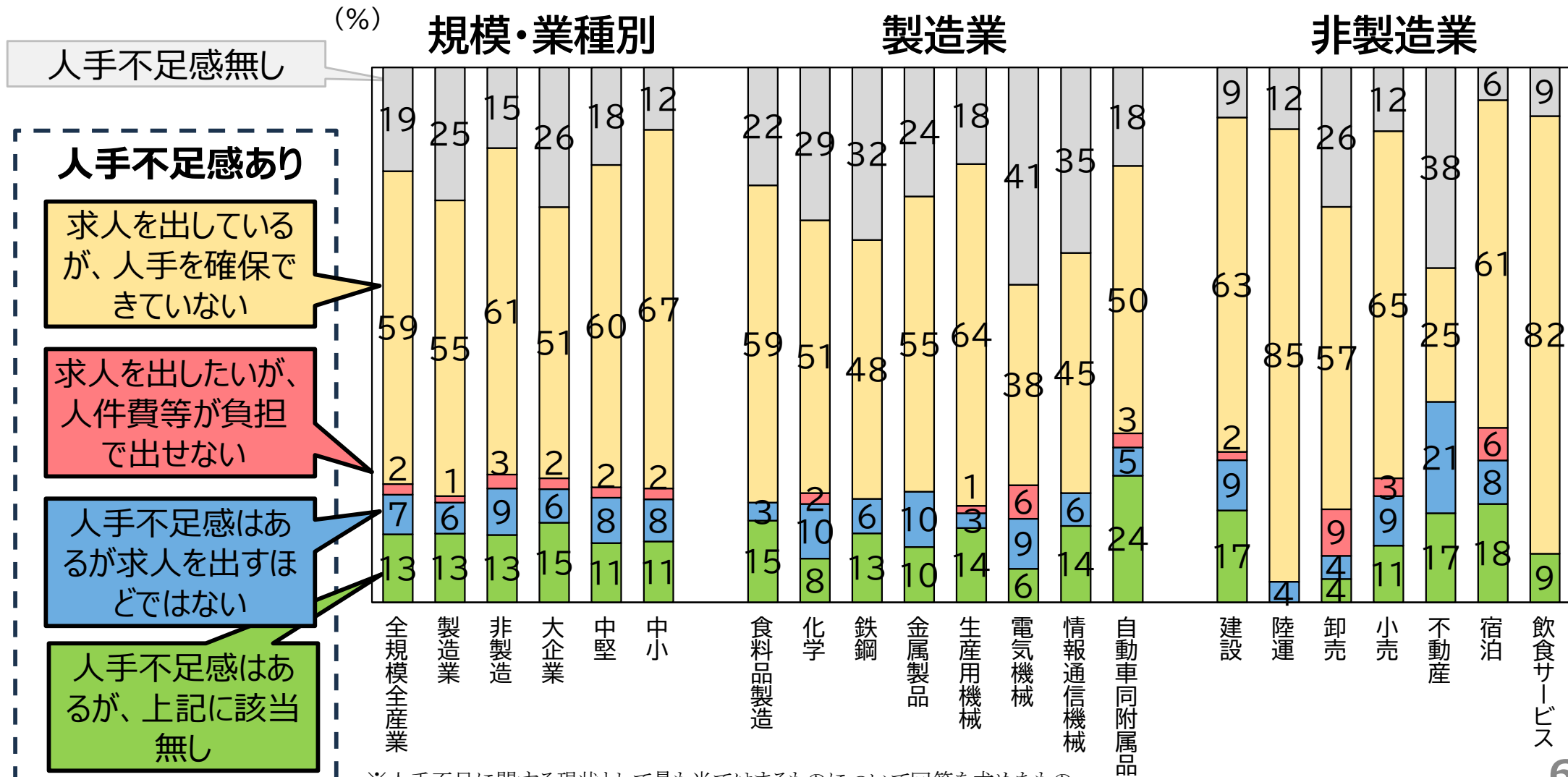
- 人手不足により一部店舗の営業時間を短縮している。【小売】

自動化・省人化投資・AI・AIロボティクス

- 物流センターでのピッキングや仕分け作業の自動化を進める。【小売】
- 清掃ロボットや自動調理機の実証導入を進め、店舗を省力化する。【小売】
- AI活用や自動化により本社の定型業務を効率化し、余剰人員を店舗に回したい。【小売】
- 店舗で配膳ロボット、タブレット注文、レジ自動精算機を導入。【飲食サービス】
- 箱詰め作業の機械化が進んでいる。他にも機械化できる業務が無いか検討中。【食料品製造】
- 細分化された作業工程のうち可能な部分から機械化・AI化を進める。【他輸送機】
- ロビー清掃や客室まで荷物を運搬するロボットを導入した。バイキング会場の使用済みの食器を洗い場まで運ぶロボットも検討中。【宿泊】
- 製品組立や溶接作業にAIを活用できないか検討中。【自動車同附属品】

人手不足感の現状

- 現状の人手不足感を尋ねたところ、全規模全産業では「人手不足感無し」と回答した企業は約2割、人手不足感があり、「求人を出しているが、人手を確保できていない」は約6割、「求人を出したいが、人件費等が負担で出せない」は1割未満だった。
- 「求人を出しているが、人手を確保できていない」の割合は、業種別では非製造業(特に陸運、飲食サービス等)、規模別では中小企業において相対的に高かった。



※人手不足に関する現状として最も当てはまるものについて回答を求めたもの。

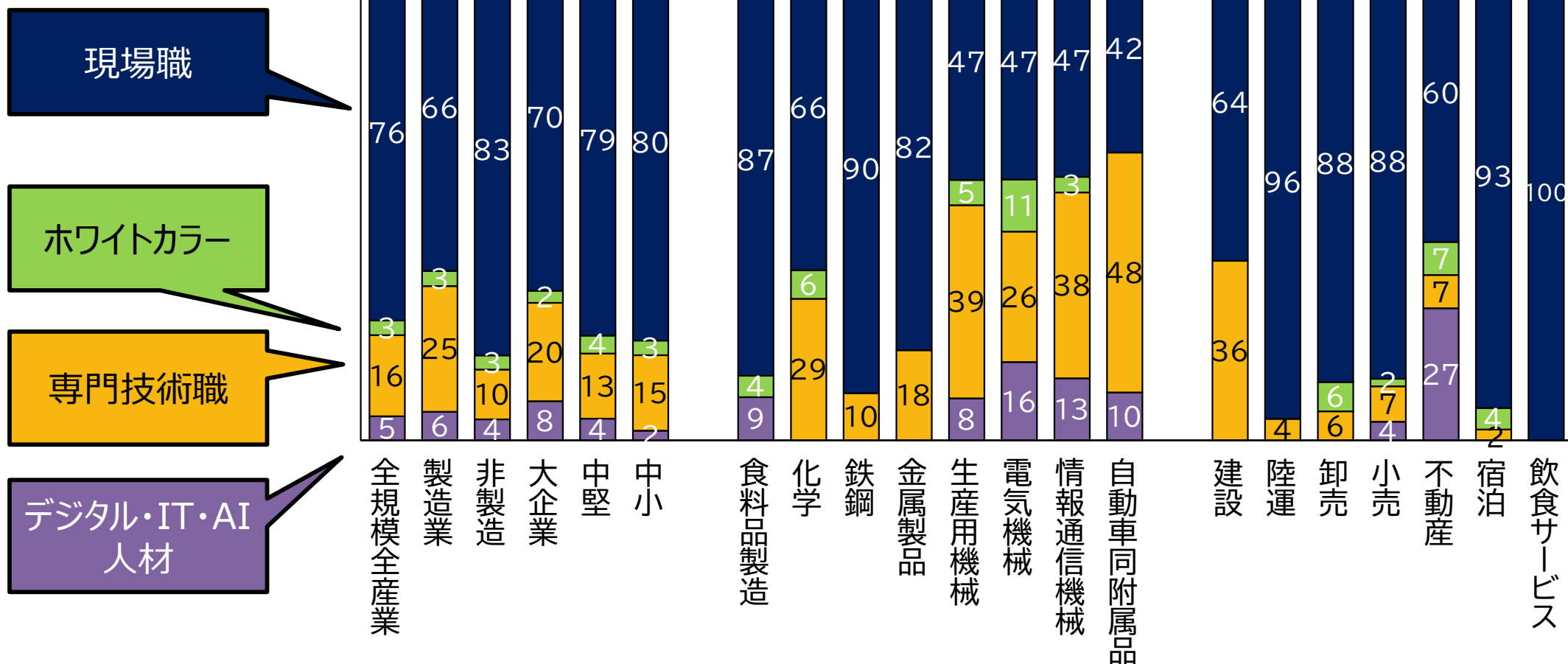
最も不足している人材の職種(規模・業種別)

- 最も不足している人材の職種をみると、全規模全産業では、約8割が「現場職」を挙げる一方、「ホワイトカラー」を挙げる先は少なかった。「現場職」の割合は、業種別では非製造業、規模別では中小企業ほど高い。
- 製造業では特に機械系業種において「専門技術職」、「デジタル・IT・AI人材」を挙げる先が多い。非製造業では陸運、宿泊、飲食サービス等で「現場職」の割合が高い。いずれの業種においても「ホワイトカラー」を挙げる先は少なかった。

(%) 規模・業種別

製造業

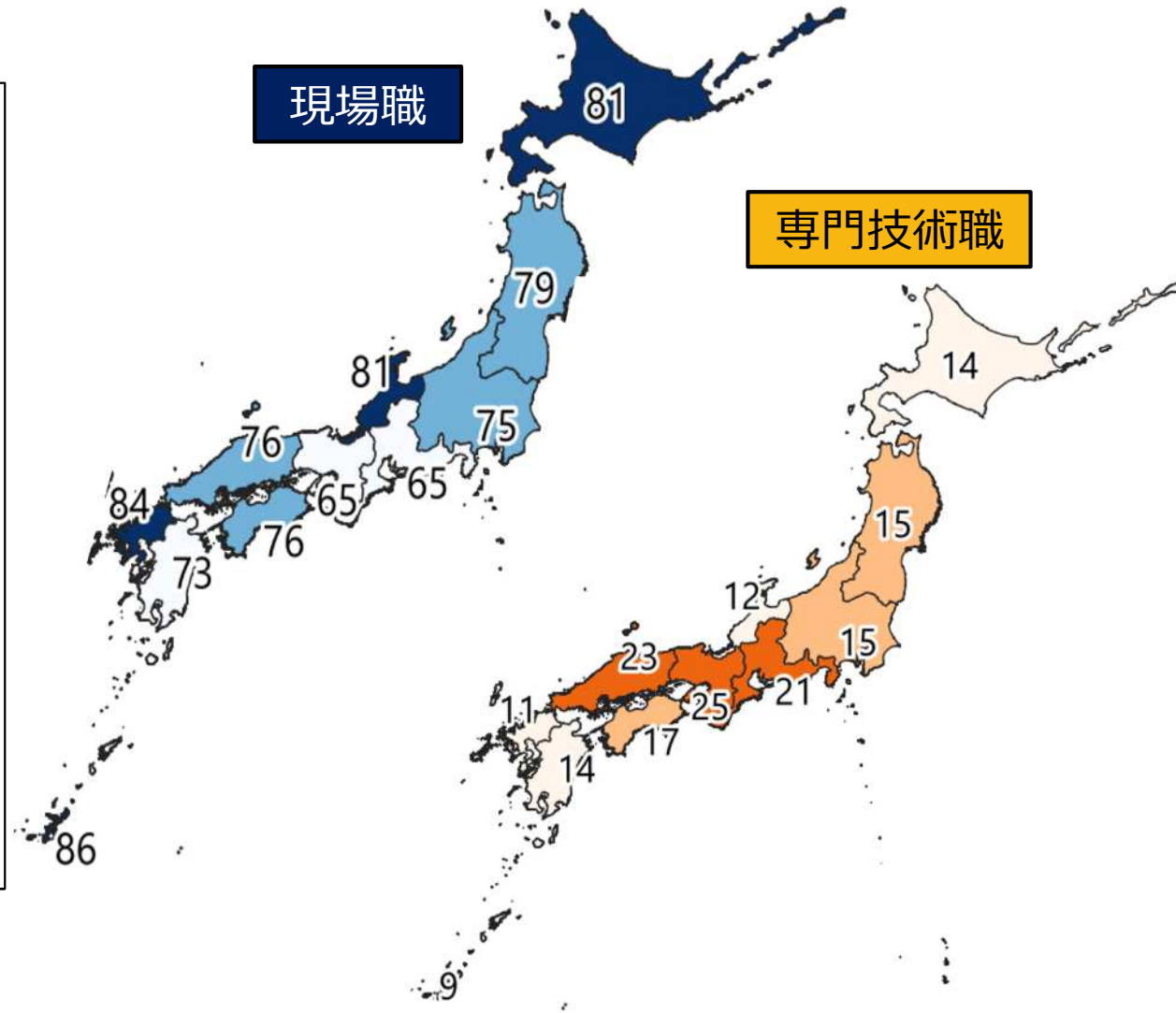
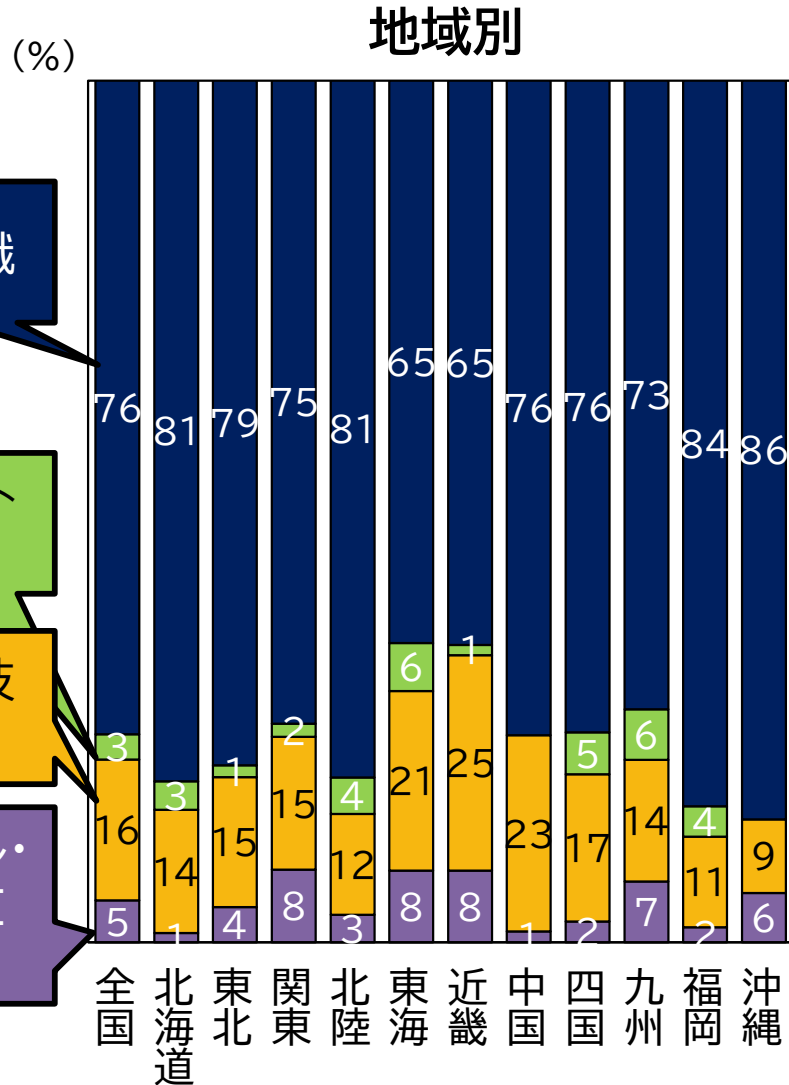
非製造業



※現状人手不足感があると回答した企業に対して、現状、最も不足している人材の職種について尋ねたもの。「現場職」は、製造、物流、営業現場、店舗、サービス提供現場等に携わる職種。「ホワイトカラー」は、総務、人事、経理、営業事務等に従事する職種。「専門技術職」は、機械、医療、研究開発、専門士業等に携わる職種。

最も不足している人材の職種(地域別)

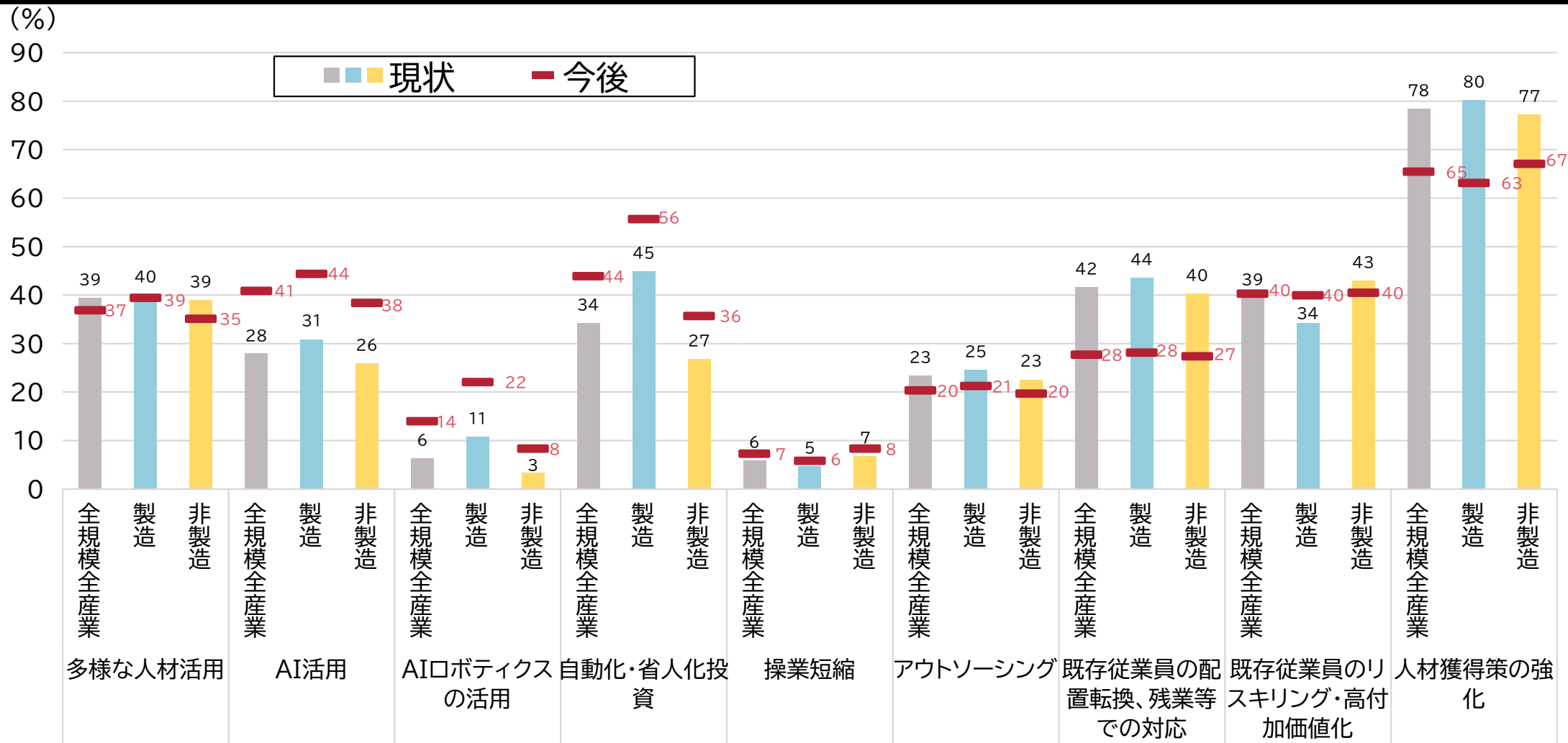
- 最も不足している人材の職種を地域別にみると、いずれの地域においても、「現場職」の割合が高く、「ホワイトカラー」の割合が低いという傾向がみられた。
- 特に「現場職」と「専門技術職」の割合には地域差がみられた。「現場職」の割合は北海道、北陸、福岡、沖縄で相対的に高く、「専門技術職」の割合は、東海、近畿、中国で相対的に高かった。



※現状人手不足感があると回答した企業に対して、現状、最も不足している人材の職種について尋ねたもの。「現場職」は、製造、物流、営業現場、店舗、サービス提供現場等に携わる職種。「ホワイトカラー」は、総務、人事、経理、営業事務等に従事する職種。「専門技術職」は、機械、医療、研究開発、専門士業等に携わる職種。

人材不足への対応策(業種別)

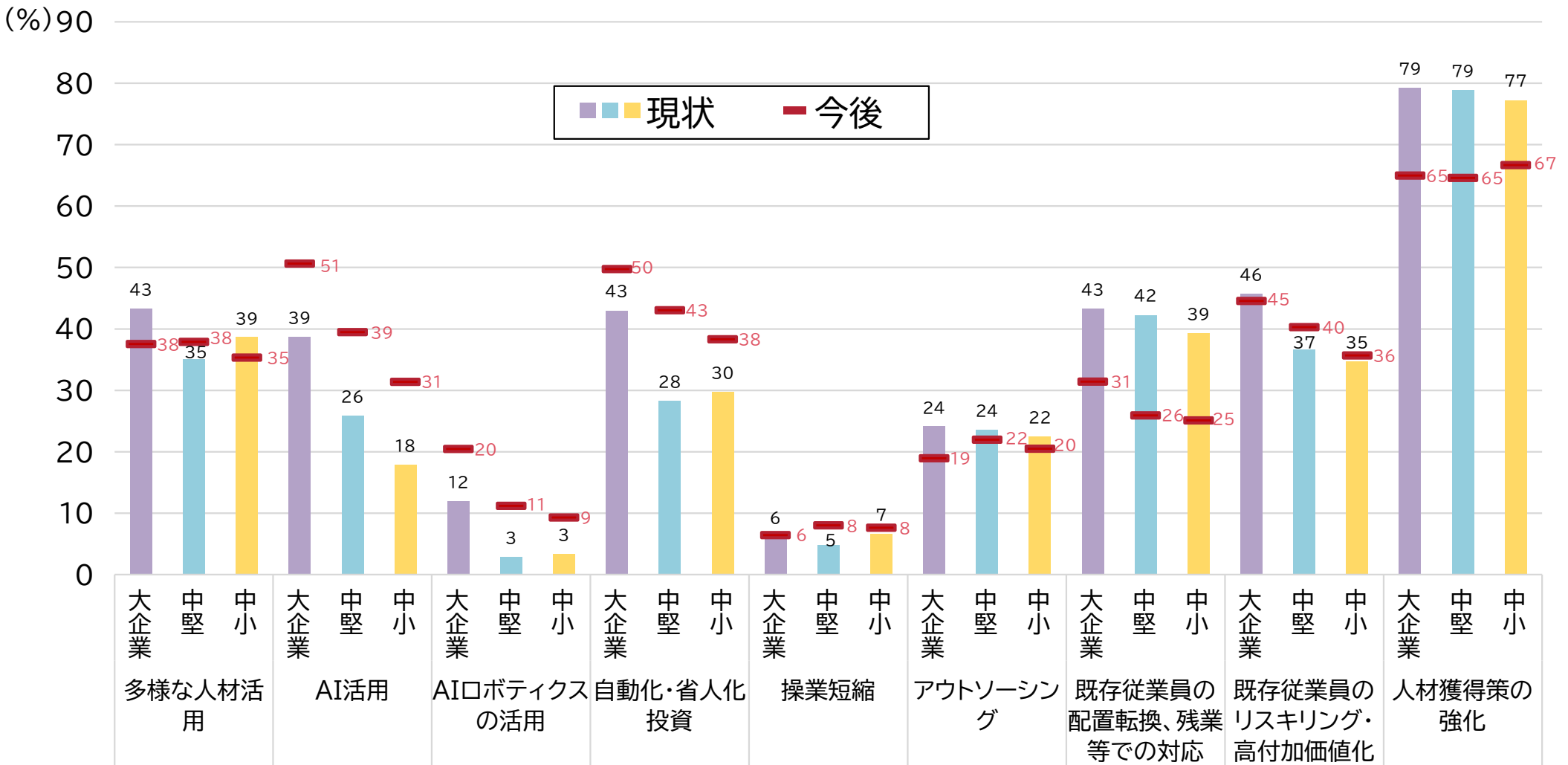
- 人材不足への対応策として「現状」注力していること、「(現状行っているか否かにかかわらず)今後注力していく取組」を尋ねたところ、「人材獲得策の強化」、「既存従業員の配置転換、残業等での対応」は、現状の割合は高い一方、今後は約10%ポイント低下。他方、「AI活用」、「AIロボティクスの活用」、「自動化・省人化投資」は現状より今後の方が割合が高い。
- 現状は人手による調整が中心である一方、今後はAI活用、自動化・省人化投資による対策にシフトする姿勢が示唆される。業種別では、製造業は、AI活用、自動化・省人化投資の割合が、現状・今後ともに高い。



※現状「現場職」「ホワイトカラー」「専門技術職」「デジタル・IT・AI人材」のいずれかが不足していると回答した企業に対して、その人材が不足していることへの対応策として「現状注力して取り組んでいること」と「(現状行っているか否かにかかわらず)今後注力していく取組」を尋ねたもの(複数回答可)。

人材不足への対応策(規模別)

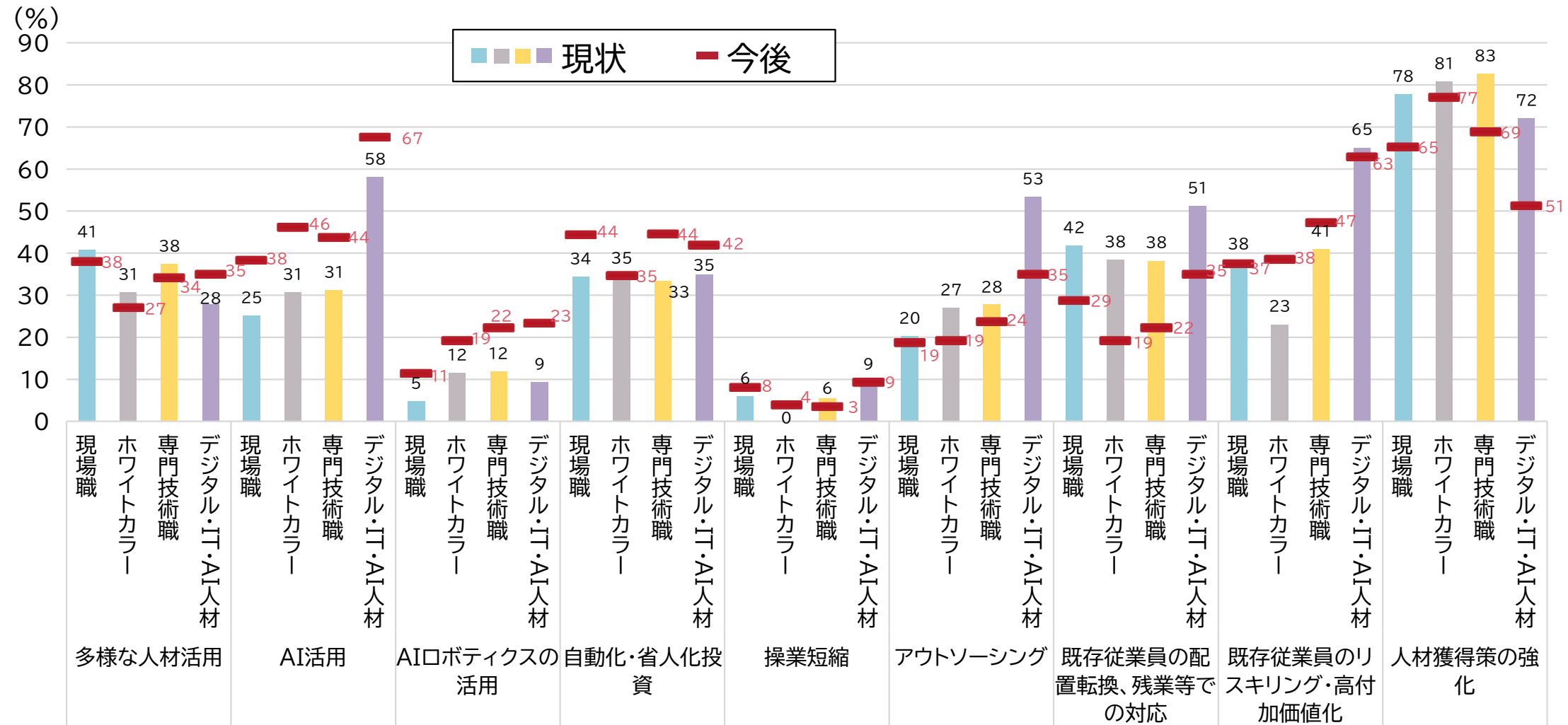
- 人材不足への対応策を規模別にみると、いずれの規模においても、現状は人手による調整が中心である一方、今後は、「AI活用」、「AIロボティクスの活用」、「自動化・省人化投資」にシフトする姿勢が示唆される。
- 「AI活用」、「AIロボティクスの活用」、「自動化・省人化投資」に注力する企業の割合は、現状・今後ともに、大企業がより高い。大企業では、今後注力する取組として「AI活用」が「人材獲得策の強化」に次いで高くなっている。



※現状「現場職」「ホワイトカラー」「専門技術職」「デジタル・IT・AI人材」のいずれかが不足していると回答した企業に対して、その人材が不足していることへの対応策として「現状注力して取り組んでいること」と「(現状行っているか否かにかかわらず)今後注力していく取組」を尋ねたもの(複数回答可)。

人材不足への対応策(不足する人材の職種別)

- 人材不足への対応策を不足する人材の職種別にみると、いずれの職種においても、現状では「人材獲得策の強化」が最も多い。一方、今後は、「AI活用」、「AIロボティクスの活用」、「自動化・省人化投資」が拡大する見通し。
- 現場職の人材不足への対応策として、現状は「人材獲得策の強化」や「既存従業員の配置転換、残業等での対応」に注力するものの、今後は「AI活用」、「自動化・省人化投資」等にシフトしていくことが示唆される。



※現状「現場職」「ホワイトカラー」「専門技術職」「デジタル・IT・AI人材」のいずれかが不足していると回答した企業に対して、その人材が不足していることへの対応策として「現状注力して取り組んでいること」と「(現状行っているか否かにかかわらず)今後注力していく取組」を尋ねたもの(複数回答可)。「現場職」は、製造、物流、営業現場、店舗、サービス提供現場等に携わる職種。「ホワイトカラー」は、総務、人事、経理、営業事務等に従事する職種。「専門技術職」は、機械、医療、研究開発、専門士業等に携わる職種。

(参考)業種別回答企業数

	業種	回答企業数
製造業	食料品製造業	59社
	繊維工業	14社
	木材・木製品製造業	6社
	パルプ・紙・紙加工品製造業	13社
	印刷・同関連業	1社
	化学工業	49社
	石油製品・石炭製品製造業	6社
	窯業・土石製品製造業	17社
	鉄鋼業	31社
	非鉄金属製造業	9社
	金属製品製造業	29社
	はん用機械器具製造業	13社
	生産用機械器具製造業	72社
	業務用機械器具製造業	8社
	電気機械器具製造業	32社
	情報通信機械器具製造業	49社
	自動車同附属品製造業	38社
	その他の輸送用機械器具製造業	19社
	その他の製造業	18社
	小計	483社
合計	1,094社	

	業種	回答企業数
非製造業	農業、林業	8社
	漁業	1社
	建設業	64社
	電気業	1社
	ガス・熱供給・水道業	4社
	情報通信業	11社
	陸運業	26社
	水運業	2社
	その他の運輸業	8社
	卸売業	23社
	小売業	302社
	不動産業	24社
	リース業	3社
	その他の物品賃貸業	2社
	宿泊業	49社
	飲食サービス業	22社
	生活関連サービス業	16社
	娯楽業	9社
	広告業	2社
	純粹持株会社	4社
	その他の学術研究、専門・技術サービス業	3社
	医療、福祉業	1社
	職業紹介・労働者派遣業	1社
	その他のサービス業	10社
	銀行業	14社
	金融商品取引業	1社
小計	611社	

目次

1. 調査の結果

2. 企業等における特徴的な取組（事例集）

事例① (外国人材の受け入れを自社の成長につなげるとともに、若者の地元就職を増やす取り組みを展開)

株式会社
菅原工業

◎世界とつながり多様性を受け入れることで地域に『当たり前』を提供し100年後の子どもたちに気仙沼を残していく

◎「このまちをつくる」をスローガンに掲げ、道路舗装や水道工事を中心とした社会インフラの整備を手がける建設会社。震災後の事業展開を見据えてインドネシア人技能実習生の受け入れ・育成を進めているほか、若者の地元就職を増やす取組を積極的に行っている。

◇宮城県気仙沼市
◇創業：1965年
◇資本金：20百万円
◇従業員：39名
(うちインドネシア人 7名)



1. 東日本大震災の被災からの事業再開と直面した課題、その解決のための取組

●高さ20mを超える大津波に襲われた気仙沼市。当社の社屋は全壊、4人の従業員は全員無事だったが、重機も流失し唯一残ったのが2tダンプカー1台だけ。震災後2年間は、がれき撤去の最前線で奔走。

◆本業の道路舗装工事等の需要が回復する一方で人手不足に直面。がれき撤去作業は特別な技能は不要だが、道路舗装等では有資格者が必要であり、がれき撤去よりも人員の調整が難しくなった。



【震災直後の気仙沼】

人手不足対策としてインドネシアからの技能実習生を受け入れ (2014年～)

(漁業や水産加工業が盛んな気仙沼は昔から技能実習生としてインドネシア人が多く滞在していた土地)

◎技能実習生の受け入れにあたっては「単なる人手不足対策ではなく、実習生の将来や当社の成長に資するものになりたい」という思い。

～実習生が地域に溶け込むことに心を砕き、礼拝所の建設や住民との交流等、地域での受け入れ環境を整備～

- ▶ 事前に実習生の宿舍の近隣住民に説明をして理解を得たほか、社員と一緒にゴミの分別をしてルールを実習生に教えるなどきめ細かい対応。地域の清掃活動や祭り、イベントに積極的に参加することなどで住民と交流。
- ▶ 実習生の多くはイスラム教徒であるため、礼拝所やインドネシア料理(ムスリム食)を提供するレストランを開設。
- ▶ 仕事に関しても当初は言葉が通じず苦労する中、日本人の若手社員が実習生に設備や道具の扱い方などを丁寧に指導。



【礼拝所(ムシヨラ)】 【インドネシア料理レストラン】

▶ その経験により日本人の新入社員に対しても丁寧な指導ができるなど、社内の人材育成のスキルアップにつながる効果を実感。

◇実習生の受け入れをきっかけに多様性尊重の土壌が形成 ▶ 価値観の異なる多様な人材が活躍し多様な働き方に対応できる環境作りに取り組んでいる

～道路舗装の分野で需要が見込まれるインドネシアのマーケットに着目し事業化～

- インドネシアでは劣化したアスファルトをリサイクルする仕組みが普及していない
- ◆道路が劣化すると新しいアスファルトを被せて補修するため車道と歩道とに段差が生じる
- ◆使用するアスファルトは高価な輸入品に依存 ◆新品に頼ることによる環境への負荷

☆日本で普及しているリサイクルアスファルトの製造・施工がその解決策となり得る。

【※日本では劣化したアスファルトをはがして新しいアスファルトを敷設し、はがしたアスファルトは再利用。】



【インドネシアに建設したリサイクルアスファルトプラント】

再生アスファルトの製造と道路舗装をインドネシアで事業化し実習生たちに母国での活躍の場を提供

- ◇2015年：インドネシアに再生アスファルト製造と道路舗装の合併会社を設立
 - ◇2017～2022年：インドネシアにリサイクルアスファルトプラントを2基建設
- ▶ 現在は気仙沼での技能実習を終えた18名がインドネシアの現地工場に勤務し、オペレーターなどとして会社の中核で活躍中。

◇実習生が帰国後は母国のインフラ整備に貢献できるとともに、当社にとっても将来にわたり稼ぐ力となるビジネスモデルを構築。
▶ 日系企業からの受注等で実績を積み上げ、現地の公共事業の受託につなげることを目指し事業を拡大中。

「インドネシア事業の成長」や自社で開発した「環境配慮型アスファルト再生用添加剤^{*}」の国内での導入促進などにより、担い手不足の建設業をより付加価値の高い魅力的な業種とすることを目指す。

^{*} 劣化した舗装廃材を再利用可能にするための薬剤。一般的には石油由来が多い中、当社は環境負荷の少ない植物由来の製品を開発し特許を取得。脱炭素の流れを受け国内の自治体等での使用推進に取り組んでいる。

事例① (外国人材の受け入れを自社の成長につなげるとともに、若者の地元就職を増やす取り組みを展開)

2. 気仙沼に若者を呼び込む取組 ～地元企業と若者が会える場を創出～

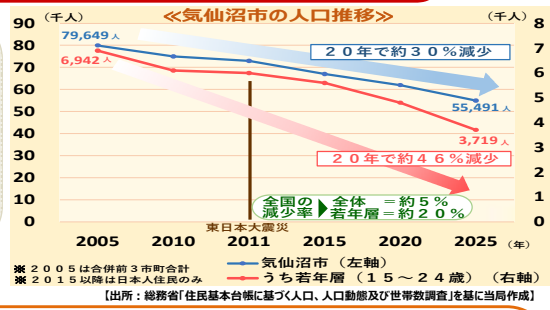
◎菅原工業では、人口減による地域の衰退を防ぎ「**地域と共に成長したい**」との思いから気仙沼市で暮らす若者等を対象とした人材育成にも注力。

◆地域の抱える課題

➢ 震災後は人口減少が続き地元企業は採用難。高校生の大半は市外、県外に進学し地元に戻ってくる若者は少数。

◆当社としては建設業への関心度の低さも課題

➢ 2016年に実施した地元学校向けアンケートで「**建設業に興味がある**」は小学生40%、**中学生20%**、高校生1%。



課題解決の取組

地域教育事業 (2016年～)

- 新入社員を採用するためには**まずは建設業、菅原工業を知ってもらう必要がある**として、「**地域教育事業**」の名のもと、主に**中学生を対象とした出前授業**を開始。
- 気仙沼で働く意義などを伝えるとともに**職場体験も積極的に受け入れ**。

**出前授業実施後 (2017年) の調査では
中学生の関心度が84%に向上!**

数年後

出前授業を受けた生徒が実際に入社!



【出前授業を行う菅原社長】

「菅原工業人事部」事業 (2020年～)

- 知名度で劣る地方の中小企業は、就活サイトで**1万人にアプローチするよりも気仙沼に関心のある10人に直接アピールしたほうが効果的**であると実感。
- 「**菅原工業人事部**」事業を立ち上げ、気仙沼から仙台などに進学した学生や、気仙沼に興味のある学生なら誰でも参加できるイベントを定期的に開催し、当社に限らず気仙沼の企業でのインターンシップを積極的に受け入れることで、将来を担う人材を発掘。



【大学生インターンの受け入れ】

➢ イベント等に参加し、当社が**地域貢献や脱炭素に取り組む姿勢に共感した学生や、気仙沼で働くことに関心を持った学生**などが採用試験にエントリーしてくれることにより、**当社では毎年新卒者を継続的に採用**。

「合同会社 気仙沼の人事部」(2023年～) ※当社と地元企業2社が共同出資して設立

➢ 「菅原工業人事部」事業の成果を踏まえ、人材に関する課題に**地域全体で向き合う**べく「**合同会社 気仙沼の人事部**」を設立。

地元企業：資金、体制とも余力がなく採用活動が行えない ⇔ **学生**：地元(地方)企業と出会う機会がないまま就職してしまう

➢ 地元の若者等と地元企業が交流できるイベント、インターンシップ等により、**地元企業に就職するきっかけづくり**に取り組むとともに、地域の**“人材領域のナレッジセンター”**として、気仙沼の中小企業の採用活動や人材育成等を支援。

➢ これらの取組を通じてこれまでに**約10名が気仙沼の建設業や水産加工業、サービス業などの企業に就職**。



【気仙沼の人事部のイベントに参加した若者たち】



(本社) 東京都港区 (設立) 1930年 (資本金) 814億円 (従業員) 8,854名
 ・国内外の大型インフラ・都市開発を手がけるスーパーゼネコン
 ・企画・開発から設計、施工、維持管理まで一貫して担い、超高層ビルや鉄道・港湾など多様な分野で先端技術を活用
 ・北米・アジア・欧州など23の国と地域で事業を展開

現状・課題

- ・熟練技能者の高齢化・労働力減少・低生産性に直面する土木・建築業界
- ・労働力人口減少下で建設GDP (約31兆円) を維持するには、2040年までに約3割の生産性向上が不可欠

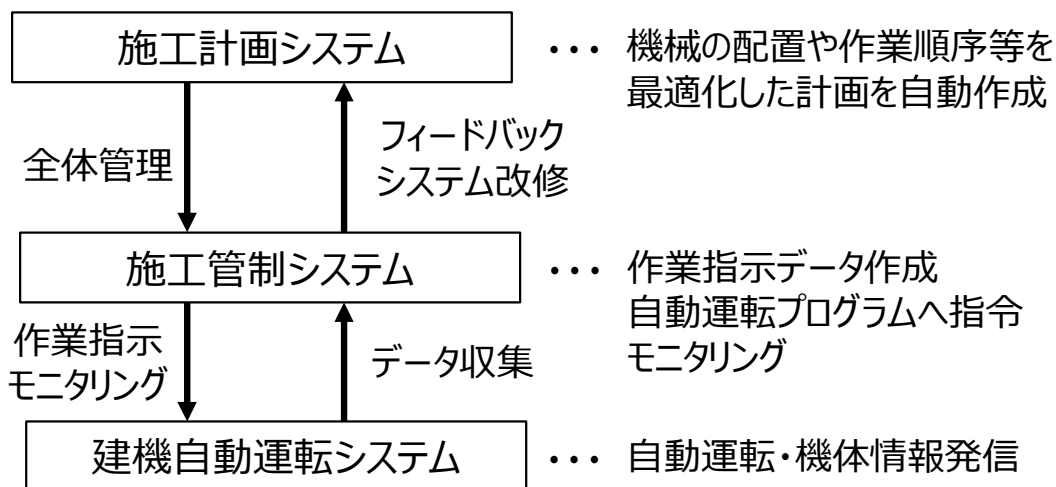
土木事業

建設機械の自動運転を核とした自動化施工システム「A⁴CSEL (クワッドアクセル)」による「現場の工場化」

※A⁴CSEL (Automated / Autonomous / Advanced / Accelerated Construction system for Safety, Efficiency, and Liability)

■特徴

- ・複数の建設機械を連携させ最も生産性の高い施工計画で稼働させる施工マネジメント技術



- ・汎用ハードウェアと独自のソフトウェアによって提供されるソリューション

汎用品の活用
 = 導入・メンテナンスのしやすさ○

- 自動機械の活用
 → 1人の作業者が複数台の機械を管理・運用
省人化の実現
 → 作業員が施工エリアに立ち入る必要がない
安全性の向上
遠隔操作により、多様な人材を活用可能
 → 機械による安定したパフォーマンス
体調や熟練度による作業のばらつき低減
余分な動きをなくすことによる燃料・CO2排出削減

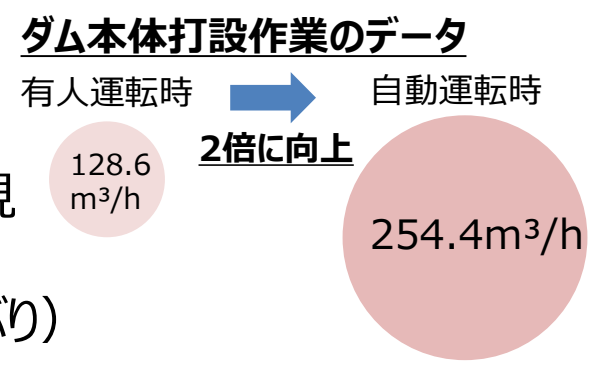
振動ローラ
 出所：鹿島建設HP



成瀬ダム (秋田県東成瀬村)

○豪雪地帯のため冬季の作業不可 = 打設量の確保が課題

- ・10数台の自動化建設機械で**昼夜連続施工**
- ・**神奈川県**の管制室から3～4名のITパイロット(管制員)が遠隔操作・監視
→ **省人化率75～85%**達成。**労働災害はゼロ**
施工速度が向上し、**月間打設量の国内最高記録を更新** (62年ぶり)

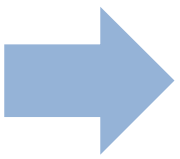


○有人・自動のハイブリッド運用

- ・繰り返し行う敷き均し作業は自動運転⇔高度な技術を要する部分は人間が作業
→ **地域企業・技能者が引き続き関われる設計**



出所: 鹿島建設HP



成瀬ダムで確立した自動化施工を起点に、より複雑・高難度な現場へ展開

・地形が複雑な造成工事への適用
ナビゲーション×自動建機



新名神高速道路 (京都府城陽市)
出所: 鹿島建設HP

・宇宙分野・月面探査への挑戦



JAXAとの共同研究
出所: 鹿島建設HP

ALPICO GROUP

(本社) 長野県松本市 (設立) 2008年 (資本金) 13億円 (連結従業員) 4,494名
 ・長野県を中心に、運輸「アルピコ交通株式会社」「アルピコタクシー株式会社」、流通「株式会社デリシア」、観光「アルピコホテルズ株式会社」、不動産等を展開する 総合生活関連企業グループ
 ・2024年12月「東証スタンダード市場」上場

アルピコ ホールディングス株式会社

現状・課題

■ 首都圏事業者との採用競争が激化

事務系社員は、首都圏事業者と、初任給等の待遇面での格差もあり、グループ各社で採用が年々厳しくなっている

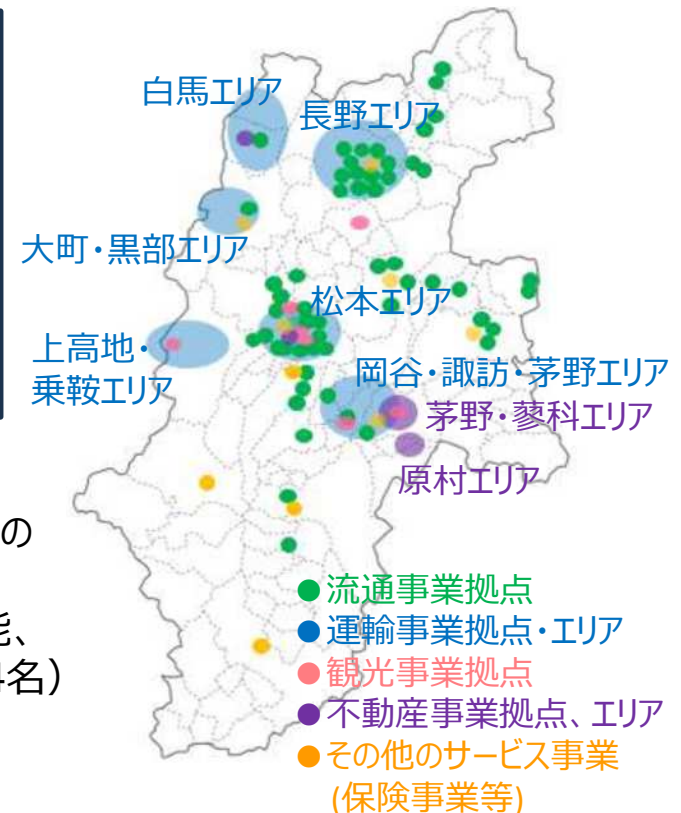
■ エッセンシャルワーカーの人手不足が顕著

- ▶ 運輸事業：バス・タクシー運転手、整備士
- ▶ 流通事業：スーパーのレジ・惣菜部門
- ▶ 観光事業：ホテルの調理師・夜間フロント



高速バス (出所：アルピコホールディングス)

【アルピコグループの事業拠点・エリア】



出所：アルピコホールディングス

1. 人材確保に向けた施策

- ・ スポットワークのマッチングサービスを導入、勤務時間帯を細分化し、短時間・単発勤務の人材を確保
- ・ 外国人材の受入れを推進、職種や事業特性に応じて在留資格（高度人材、特定技能、居住資格者）を使い分け、多層的に人材を確保（HD・運輸3名、流通30名、観光34名）
- ・ アルムナイ採用（OB・OGの再雇用）を推進

<運輸業>

- ・ 地域固定の勤務体系を改め、季節に応じた繁忙営業所への応援勤務体制を構築〔バス・タクシー〕
- ・ 季節変動の大きな観光路線は、地域の貸切バス会社と連携し運行委託で乗務員不足を補填〔バス〕

<観光事業>

- ・ インドネシアやネパール等の外国の教育機関と包括連携協定を締結し、現地での講義やプロモーションを通じて人材を確保
インターンシップとして受け入れた後、外国人材を正社員として積極的に登用

2.省力化・省人化 (DX等) の取組

- ・グループ共通のデータ基盤を構築し、**グループ専用の生成AI「AI-PicoChat」**を導入

<運輸業>

- ・IT点呼 (遠隔での点呼、点呼ロボット) : 営業所単位で30~50%の点呼業務削減
- ・対話型音声AIによる**電話自動応答** : 電話対応業務で最大70%の業務削減〔バス〕
- ・**配車アプリ** : インバウンド客を中心に効率的に乗客を確保〔タクシー〕

<流通事業>

- ・**セルフレジ** : デリシア全61店舗のうち30店舗で導入し、レジ業務で14%の業務削減
- ・**無人店舗** : ガソリンスタンドに併設、今後は、鉄道駅など自社事業エリア内への展開を検討中



無人店舗 (出所: アルピコホールディングス)

※ 自動運転レベル4によるバス運行 (実証中)

- ・塩尻市主導のもと、2020年に「塩尻自動運転コンソーシアム」を組成し、実証運行を継続
- ・2024年度に歩車混在の一般公道において日本初となる**自動運転レベル4**での運行を実現
- ・2027年の市街地における商業運行を目指し、塩尻駅-塩尻市役所間等での試行運転を実施中
- ・今後は、センサーによる制御だけでなく、**画像認識も可能なAI**を組み合わせた高度化を進めることで、インフラコストの削減も含めた持続可能な自動運転の実装を目指す予定



出所: アルピコホールディングス

※ ドローンを活用した新スマート物流 (実証中)

- ・2025年にドローン事業者・配送事業者と業務提携契約を締結し、別荘地への配送を実証中
- ・遠隔地の運航拠点から、**1人で同時に複数台の操作・制御が可能**
- ・山間部等の人口分散地域の配送需要に対応するため、**トラックとドローンを組み合わせた効率的な新スマート物流の実現を目指している**



出所: アルピコホールディングス

事例④ (地域企業の人材戦略 ～産業観光を通じた企業価値向上と人材獲得を目指す事例～)

石川の未来まで、紡ぎたい

カジグループ

(本 社) 石川県かほく市
(資本金) 1億円 ※グループ計
(業 種) 繊維工業

1934年創業、糸加工・織物・ニット製造から繊維機械製造まで一貫体制で展開する繊維・マシナリー企業集団。極薄のナイロン生地を製造する技術は世界トップクラス



I. 背景

- 人材不足は経営危機に直結
- 斜陽産業のイメージでは人が来ない



→ オープンファクトリーで常に人が集まる場所に！

II. 効果・今後の展望

- 開業後1年でかほく市の人口を大きく超える**5.5万人**が来場
- 採用応募数が**10倍**に増加
- **イノベーションハブ**としての機能、**地域の活性化**
- **希少価値のある生地 + ブランディング**による収益力向上

KAJI FACTORY PARK ワークショップ

(2025年4月オープン)



ファクトリーツアー



カジフェス

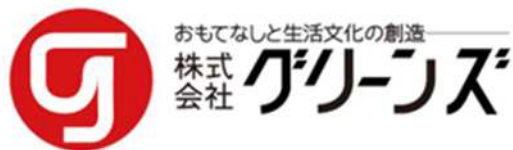


地産地消レストラン



セレクトショップ





<企業概要>

駅前旅館として創業。その後、ビジネスホテル業に業態転換し、現在は、「コンフォートホテル」など全国に約120店16,000室以上を展開

本社：三重県四日市市
創業：1957年
資本金：1億円
従業員：正社員857名
パートナー社員1,573名



出所：グリーンズ

経営ビジョン

TRY! NEXT JOURNEY

新たな旅に踏み出そう

もっと、
自由な旅へ

高い利便性とコストパフォーマンスで、世界中の人へ安らぎある「自由な旅」を提供

もっと、
人と環境のそばへ

人と環境に優しいホスピタリティあふれる企業を目指す

もっと、
ワクワクする未来へ

感動のあるサービスを提供
新たな仕組みを導入し、働く人たちが楽しみながら成長できる環境を創る

取り巻く状況の変化

- コロナ禍において、ウェブ会議が普及するなど行動様式が一変し、客数・売上が大幅に減少したものの、**将来の宿泊需要の回復を見込み、人員整理は行わなかった**
- 足下では、客数・売上が右肩上がり増加しており、特に客室単価の高いインバウンド客の割合が大幅に上昇

今後の持続的な成長に向けて人材確保が重要



目指す人材像・求められる能力の明確化

Greens Criteria (行動基準)

- 企業理念や経営ビジョンに沿って、**従業員全員が同じ方向を目指すために心掛けるべき具体的な行動**を明文化
- 「評価ガイド」において、キャリアごとに備えるべき能力やスキルなどを明示し、**人事評価と連動**させる



出所：グリーンズ

Greens Map (業務習得管理表)

- **パートナー社員（アルバイト・パート）の業務を可視化**し、必要な能力を細かく定めることで、達成度を評価
- 定期評価だけでなく、昇給にチャレンジできる機会を増やすなど、**エンゲージメントの向上**につなげる

待遇の改善

- 地道な賃上げの継続 → 離職の抑止
- セルフチェックイン・アウト機や操作性の高いフロント業務システムの導入による**業務負担軽減** → 手厚い顧客対応に充てる

事例⑤ (楽しみながら成長できる環境づくり)

柔軟な人員配置 (旅になぞらえた働き方)

勤務地区分制度

- ・ ライフイベント等に合わせて勤務地や区分を変更可能
- ・ 全国勤務でなくても管理職に登用され得る
- ・ 不公平感が出ないように手当支給等で調整している



全国



自身で選択した
5~15都道府県

隣接していない
県でも組み合わせて
選択可!



自身で選択した
3~4都道府県



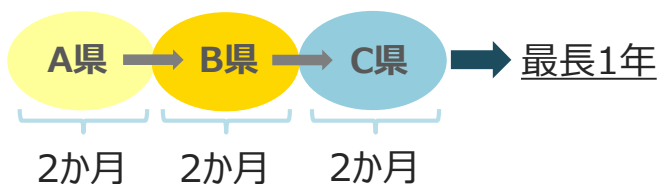
自身で選択した
2都道府県



入社時に居住する
自宅から通勤可能な
範囲の店舗のみ

トラベラー制度(社内公募制)

- ・ 2か月毎に勤務地を変えて働き、各地で経験を積む
- ・ 「勤務地をどんどん変えたい」という従業員の希望から生まれた制度
- ・ 他の勤務地でのベストプラクティス事例の収集・共有により、オペレーションの改善や店舗立て直しにも役立っている



若手以外にも
人気!

旅を楽しみながら働く



多様な人材活用

シニア

- ・ 「100歳まで働ける会社」を目指す
- ・ 歳を重ねて体力が低下しても長く勤められるように業務時間や業務内容を限定したポストを整備



朝食専任
スタッフ

外国人

- ・ インバウンド客の増加等に対応するため、外国人材の採用を強化
- ・ 他方、日本人顧客対応に必要な高い日本語能力を採用条件としていることから、業界内では低い水準であることが課題



成果と課題

円滑な採用

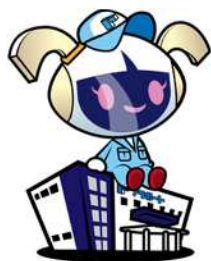
- 【成果】 求める人材の明確化により、現場の従業員の採用は順調
- 【課題】 本社の従業員の不足感解消が課題

離職率の低下

- 【成果】 宿泊業では低い離職率を誇る
- | | | | | |
|------|-----|---|----|----|
| コロナ前 | 14% | ▶ | 現在 | 8% |
|------|-----|---|----|----|

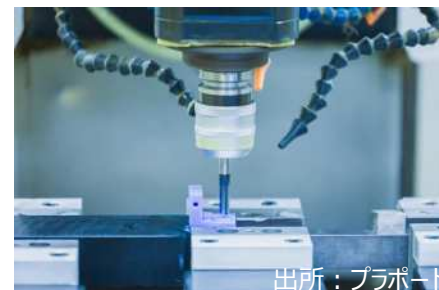
- 【課題】 長期休暇制度は従業員から好評だが、休日数は他業態にやや見劣りするため、年間休日数を増やすことが課題

宿泊需要の高まりと顧客ニーズの多様化に対応するためにも働く人から選ばれるための人的資本経営をさらに強化していく



株式会社プラポート

本社：静岡県静岡市 設立：1990年11月
資本金：1,000万円 従業員数：90名
事業：プラスチックの精密機械加工、素材販売等



出所：プラポート



出所：プラポート

【事業拡大の転機、事業承継】

宮季社長は、入社当時、加工後に残ったプラスチック端材に着目して「カットプラドットコム」（インターネットサイト）を立ち上げ、プラスチックの素材販売を開始。取引先が全国に広がり、素材販売をきっかけに加工品の受注も増加したことで、事業が大幅に拡大した。

2020年4月の社長就任時には、「プラスチック製品の受注加工だけでは、他社との差別化が困難ではないか」と自問。ビジネススクールで経営学を学んだ。

従業員の「働きがい改革」

- 会社の大きな使命は、従業員の雇用そのものにある。このため、「生きがいと感動の創造」を経営理念に掲げ、顧客が感動するような**高い付加価値を提供**するために、従業員がやりがいをもって働くことができる環境づくりとして、「**働きがい改革**」を推進している。
- 経営陣は、会社が目指すべき姿を示し、従業員に挑戦の場を提供。従業員は、**AIや機械に代替できない創造的な業務に専念**し、アイデアを実現する過程で達成感を得ながら、自身の成長につなげている。



AIを活用した見積システムの開発

- AIが過去の類似図面を検索し、加工時間の実績等から見積金額を算定するシステムを開発。見積依頼の対応について、属人化の解消と効率化を図っている。
- 開発に当たっては、経済産業省のAI人材育成プログラム（「AI Quest」）に参加し、外部のAI人材と連携。
- 大手商社の出資を受けて社内スタートアップを立ち上げ、開発したシステムの販売を事業化。現在では、200社近くに導入されている。



出所：REVOX



省人化・合理化による生産性向上

- 利益率の低い溶接加工から撤退し、機械加工に特化。
- 更なる工程短縮に向けて、最新の工作機械を導入し、自動工場の建設を計画。

事例⑥ (高い付加価値の提供を支える「働きがい改革」)



多能工化の推進

スキルマップの策定や技能検定を通じて、他部署の機械操作もできるよう、幅広い技術の習得を促進。繁忙期に業務を相互補完できる体制としている。



協力会社との連携重視

自社のリソースは、小ロット・高付加価値・短納期の受注対応に集中し、それ以外の注文は、協力会社に委託。



人事評価の可視化

1 on 1 ミーティングを通じて評価を伝えるとともに、翌期の目標を擦合せ。評価基準や評価結果については、ワークスペースアプリで確認可能。



コミュニケーションの活性化

チャットスペースにおいて、従業員が役職に関係なく改善提案や「感謝・協力・共感」のメッセージを投稿。改善提案については、週次のリーダー会議で対応を検討し、可能な限り実行に移す。

【ホワイト企業認定】

静岡県内の製造業で初めて、「ホワイト企業」(日本次世代企業普及機構)の認定を取得。

面接希望者が増加するなど、高い採用競争力の源泉となっている。



出所：日本次世代企業普及機構

短納期・高品質

平均納期 **3~4日** (後出荷)

- これまで通常1~2日かかっていた見積回答の期間を最短10分に短縮し、成約率が上昇。
- 「金曜受注、月曜到着」を理想とし、業界最速の短納期を実現。

良品率 **99.95%**

- 「不良ゼロ」に向けた改善に取り組み、安心・信頼の品質を提供。

柔軟な生産体制

- 単品の注文や急な注文にも柔軟に対応。少量多品種の受注が多く、月間で約1万種類の部品を製造。
- 年間の取引先数は、全国に約2,000社。特定の取引先に依存しない。

単品から
量産まで



事例⑦ (変化に対応し続け、お届けするのは“社員全員の力”)



株式会社 淡陶社

淡路島からタイルに挑み、
タイルと向き合い続ける。



創業以来140年にわたりタイルづくり一筋に歩み続け、
土づくりから製造、品質管理までを一手に担う。

日本各地から調達した素材を活かし、
タイルに多彩な表情をつける技術は独自のもの。

2024年に新ブランド“A.a. Danto”を立ち上げ、
インテリア部材への展開など、タイルの可能性を探る。

淡路島マッチボックス

多様な労働力の発掘から就職まで

淡路島では、企業誘致の進展や観光客増加、若年層の島外流出による人手不足が課題。

兵庫県は、多様な人材活躍や若者の県内就職を図るため、求職求人マッチングサイト“淡路島マッチボックス”を開始し、単発バイトや体験就業にアプローチ。

マッチボックスが“企業と多様な人材が出会う場”となり、短時間・単日勤務から長期雇用へ結びつける。

本店：兵庫県南あわじ市
創業：1885年 資本金：60百万円 従業員：115名
事業：陶磁器等の製造・販売及び工事

造る場所から働く人まで

人材の確保

採用間口を広げる一環で、工場見学の実施や
“淡路島マッチボックス”を活用。

実際の作業や社員との交流を通じ、
職場環境を理解してもらうことで、
入社後のミスマッチを削減し定着を図る。

人材の育成と環境づくり

土づくりからの一貫生産を強みに、
タイル産業全般の知識・技術を習得することで、
時代の変化に対応できる人材へ。

更なる採用間口の拡大を図るため、
変化に応じた雇用条件を検討していく。



沿革

1885

「珉平焼」を継承して、食器、花器などを製造、販売する「淡陶社」を設立

1892

タイル生産を開始

1893

商法実施により、日本で2番目の株式会社となる

1985

創業100周年で「ダントー株式会社」に社名変更

2025

創業140周年を迎え、創業精神に立ち返るため、「株式会社淡陶社」に社名変更

事例⑧ (社員一人一人の成長を応援し、まっすぐに成長し続ける会社に)



佐々木化学薬品株式会社
SASAKI CHEMICAL CO.,LTD. -SINCE1946

本社：京都府京都市 創業：1946年 設立：1958年
資本金：60百万円 従業員：65名
事業：化学薬品の開発、製造、卸売

(写真提供) 佐々木化学薬品



研究開発企業への転換

- もともとは主に工業用薬品を仕入れて販売する「薬品商社」
- EC販売などに淘汰される危機感を抱き、自社で製品を生み出す『研究開発企業』へ転換

主力商品

- 金属表面処理薬品 (化学研磨・サビ取り液など)
- 機能性樹脂 (樹脂乾燥剤)



個々の成長を支える働きやすい職場づくり

自由でオープンな職場

- 食堂にイベント用ひな壇



コミュニケーションと創造性を促進

- 見える開放的なラボ



- 仕切りのないオフィス

WLB・子育て支援の推進

安心して働き続けられる環境

- 育児支援として『ささのわ応援団』を発足し、育休前後の不安を気軽に相談できる仕組み、育休中の職場環境の変化の共有、復帰を祝うプレゼント贈呈など、復帰にやさしい環境を構築
- 子育てサポート企業の『くるみん』認定を通じ、社員の声からより良い取組を実現するサイクルの確立
- フルリモート勤務の導入、柔軟な休暇取得



副業・兼業の容認

能力の向上・発揮

- 全社員に副業・兼業を容認
- ⇒ 本人の視野拡大とともに、会社側も新たな適性・強みを発見



研究開発企業に向けた産学連携からの広がり

- ものづくりに必要な知見・ノウハウを補うため、大学に社員を派遣し、共同研究を通じて開発スキル向上とともに人脈を獲得
- 人脈等の拡大から官連携にも発展
- インターンシップ受入れや留学生の見学を通じ、将来の採用につながる学生との接点が拡大



「変わらないといけないのは社員ではなく企業、を心がけ『一人一人の価値を無限に発揮できる会社』をめざす

事例⑨ (独創的な人材確保・育成で「愛あるフライトを、すべての人に。」)



本 社 : 大阪府泉佐野市 設 立 : 2011年
 資 本 額 : 1 億 円 従 業 員 : 2,045名
 株 主 構 成 : ANAホールディングス株式会社 (100%)
 事 業 : 航空運送事業 (国内線・国際線)

〔写真提供〕 Peach

2012～ “就航”

2020～ “コロナ禍”

2023～

目指す “おもろい”

とんがって行こう。

愛あるフライトを、すべての人に。

低コスト航空会社として、安全を第一に自由で柔軟な環境を構築し、社員≡会社の独創性を発揮。

行動制限が生じるなか、明けない夜はないと信じて、雇用の維持や航空需要の回復に挑む。

業界の人材不足やサービス高度化を背景に、人材育成の強化とトータル品質向上を狙う。



- 安全最優先の考えを徹底
- 仕事は「自分のこと」と自覚、「楽しいと感じながら」
- 色々な業界経験者を採用
- コストをかけない、おもろいアイデアを起用

- 国内で10の新路線開設
- 飛べない国際線の乗員等を、国内線へ振替え
- 長期的な人材確保の観点から、必要な範囲で採用を維持
- 固定概念に捉われない社員の挑戦を継続

- サービス向上と効率運航に向け、関西国際空港で旅客ハンドリングを自社化
- 運航を支える多様な職種に対応した、実機の環境に近い世界最新レベルの訓練設備を導入

MOMO TRAINING LAB モモトレ



- ライセンス取得からの支援『パイロットチャレンジ制度』で “桃種”、訓練生から機長を継続育成
- チームの絆と『愛』の理解を深める目的で社員向け “もも本ワークショップ” 開催



Peach人 Peachで働く社員

“NO PASSION, NO PEACH”
 “本気じゃなければ楽しくない” を体現し、
 新しい事に挑戦する好奇心、安全への強いこだわり、
 チームワークを尊重する自律的な人材

大阪弁アナウンス

ダンボール製チェックイン機

旅くじ

10周年特別運賃





株式会社 モルテン

(設立) 1958年11月
 (本社) 広島市西区
 (資本金) 3億1,614万円
 (従業員) 3,100名 (海外を含むグループ全体)
 (売上高) 699億円 (連結)

【事業内容】

- 内部の空気圧を調整する「中空体技術」とゴムと樹脂などの高分子素材を扱う「高分子化学」の2つのコア技術を活用して、4つの事業(①スポーツ用品、②自動車部品、③医療・福祉機器、④マリノ・産業用品)を展開
- それぞれの事業が独自にそれぞれの業界でハードウェアのモノづくりを行い、強みを持つ



1. 当社の事業の特徴

- グローバルニッチな市場に勝機
- ホールディングス化はせず、4つの事業が垣根を越えて社内の経営資源(人、モノ、カネ、技術、情報)を共有化することで、事業間のシナジーを生み出し、新たな価値を創出

2. 人材獲得の現状

- 将来的な人口減少を見据え、以前より採用の取組を強化し、新卒、中途採用による人材確保は図られている
- 将来的な人手不足への対応と生産性向上には、AIやロボティクスの導入・活用が必要なため、専門人材確保が課題

3. 人材戦略の取組

開発拠点“molten[the Box]”を通じた事業横断での技術交流

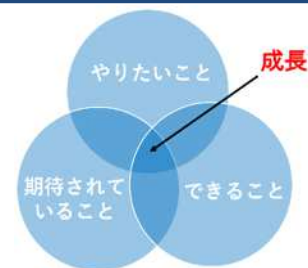
- 2022年11月、広島市内に分散していた4つの事業の開発機能を1カ所に集約したmolten[the Box]を開設し、各事業のエンジニアが集結
- フリーアドレス制導入やコミュニティを生む空間(カフェ、焚火台など)設計により、事業や役職を越えたエンジニアの交流が活発化。また、正面階段の段差を左右であえて変えるなど、意図的に違和感を生む仕掛けを設け、エンジニアの創造性を刺激。この結果、新しいアイデアの創出に繋がる
- 思いついたアイデアはすぐに[the Box]内で試作品がつくれ、各事業の開発研究施設において検証、改善までを速やかに繰り返すことが可能。[the Box]内で、試作品から商品化までを完結することができ、開発の効率化と迅速化を実現



左右段差の異なる正面階段

若手社員のキャリア形成サポート

- 社員が「やりたいこと」「できること」「期待されていること」の3つの視点で、10年後のなりたい姿を描き、個人の成長を会社の成長に繋げるためのキャリア形成支援の「マイキャリアデザイン制度」を導入
- 上司との対話や定期的な成長の振り返り、スキルの棚卸しにより、自分への期待(期待されていること)と自分の強み(できること)が繋ぎ合わせられ、やりたい仕事(やりたいこと)に前向きに取り組めることとなり、自身の成長の実現可能性を高めていく



ロボット工学を事業に取り入れた新たな成長戦略

- ロボットは単なる自動化の手段ではなく、人口減少が進む時代に欠かせない基盤と考え、2025年、ロボット導入を前提とした新工場を建設。また、全社的にロボット工学教育プログラムを実施し、ロボット技術を現場へ浸透させることで、全製造現場でロボット活用技術の底上げを図り、各現場でのロボット活用を目指す
- 地域企業と学生がチームを組む独自のロボコン「ROX」を開催。実践的な学びと挑戦を通じて、新たな技術者ネットワークが広がり、入社希望の若手技術者の増加に繋がる



- エンジニアが新しいモノづくりに挑戦できる環境のもと、他事業からの助言等、事業の垣根を越えた技術交流が生まれ、エンジニアの育成に寄与



瀬野川産業 株式会社

(設立) 1969年5月
(本社) 広島市安芸区
(資本金) 3,000万円 (従業員) 257名
(売上高) 43.1億円 (関連会社含む)

【事業内容】

- 大手食品メーカーを主要顧客とし、安定的な取引関係を有する中国5県を営業エリアとする物流会社
- 拠点は、広島市と岡山市の営業所、広島市の配送センター
- 全国には提携輸送会社等を通じた輸送体制を整備



本社、広島営業所



立体自動倉庫(岡山営業所)

1. 当社の事業の特徴

- 食品物流に特化。冷凍・冷蔵・常温の三温度帯管理による在庫保管・配送
- 業界的に珍しい、複数の荷主の食品を混載して配送する共同配送が強み
- 配送だけでなく倉庫・仕分けまでを一体運営するワンストップサービス

2. 人材獲得の現状

- 運送・倉庫業は、いわゆる「きつい」「大変」といったイメージや2024年問題の影響もあり、人手不足が深刻化している
- 当社も、人材確保が課題となっており、中途採用や派遣の活用が多い

3. 人手不足対応の取組

機械化、システム化による業務効率化と職場環境改善

【立体自動倉庫等】

- 限られた敷地でも収容能力を高めることが可能な立体自動倉庫を導入。コンピュータ制御により荷物の保管・取り出しの自動化・無人化を実現。また、荷物にラップを自動で巻くストレッチ包装機も導入
- 立体自動倉庫の導入により、従来15名での作業が5名ですみ、省人化、人為的なミス等の削減による品質確保、労働安全性の向上、在庫管理の見える化等を実現。また、包装機も作業が瞬時に完了し、省人化、労働安全性の確保が図られている
- 機械化による負担軽減は、社員から残業削減や有給取得増加を評価する声が上がっているほか、学生の応募や女性社員増加に繋がっている

【デジタルピッキングシステム(音声ピッキング、DAS)】

- 倉庫作業者が行っていた判断・確認作業のシステム化として、頭に付けたイヤホンから流れる音声で収納場所と必要な個数を伝える「音声ピッキング」や、商品・仕分け先・数量が端末機に表示される「DAS(デジタルアソートシステム)」を導入
- 教育負担が軽減され、外国人、短期間パートなども短期間で即戦力となり、省人化のほか、人為的なミス等の削減による品質確保等の効果もある

職種を越えたコミュニケーションによる職場の活性化

- 2021年に建替えた新社屋に、働きやすさや社員のモチベーション向上のため、物流業界には珍しい調理スペースを備えたカフェテリアを設置。Wi-Fiを完備し、社員の福利厚生として、大半を会社が負担する置き型社食も提供
- 以前はトラックの中で食事をしていたドライバーやパート職員等も、カフェテリアで食事をとるなど、社員が自然に集まる場となった
- また、ガラス張りのミーティングルームも多く設置し、若い社員を中心に会議等を行うようになり、議論が活発化
- 職種(ドライバー、倉庫作業職、事務職)の隔てなく、コミュニケーションを図ることができるようになったことで職場が活性化し、社員の視野拡大や組織全体の一体感が高まり、人材育成・定着に寄与している



カフェテリア



ミーティングルーム

賃金引上げによる人材獲得

- 2023年9月、当社の全業務を担当することを条件として通常より高額な年俸制による中途採用に特化した会社を設立し、人材獲得の競争力を強化
- 当社も、2025年秋、賃金制度を全面改定し、底上げ型の賃金上昇として、全社員一律の昇給を実施し、既存社員の待遇改善を図る

事例⑫ (大学主導による産学官連携でのデジタル情報人材の育成)

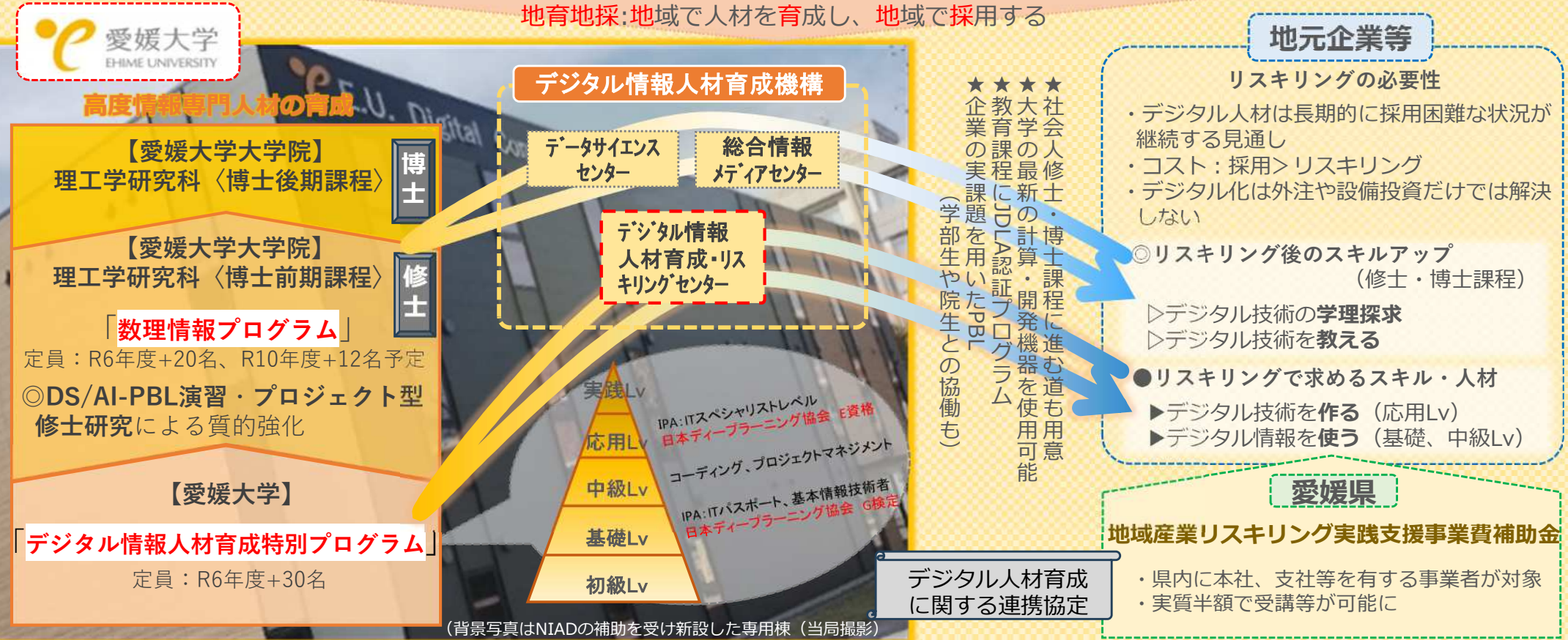
- 背景
 - ▶地方の企業では新卒理工系学生を獲得することが困難
 - ▶地方特性として、人材流入が難しい
 - ▶R4年2月愛媛県が、令和12(2030)年度までに、DXを支えるデジタル人材の1万人輩出などを掲げた「**あたらしい愛媛の未来を切り拓くDX実行プラン**」を策定

- 課題
 - ▶**大学の变革**：新たな労働人口の育成だけでなく既存労働人口のリスキリングへの貢献
 - ▶**企業の变革**：人的資本投資、リスキリング推進の組織づくり
 - ▶**行政の变革**：リスキリング教育環境整備への支援、企業への補助拡充

- 課題解決に向けた取組み
 - ▶R5、文科省「**大学・高専機能強化支援事業高度情報専門人材の確保に向けた機能強化(支援2)**」に採択
 - ▶R5、愛媛県と愛媛大学が「**デジタル人材育成のための連携協定**」締結
 - ▶R6、学長直轄の学内横断型の「**デジタル情報人材育成機構**」を設立
 - ▶工学部・理学部をそれぞれ「**一学科化**」し、定員総量を維持しつつ配分変更を機動的に運用—「**デジタル情報人材育成特別プログラム**」の設置
 - ▶大学院を「**一専攻化**」し、数理情報・データサイエンス・AIを重視した体制に転換—「**数理情報プログラム**」の設置

【未来のえひめを創るデジタル情報人材の地育と地採のエコシステム】の構築

地育地採:地域で人材を育成し、地域で採用する

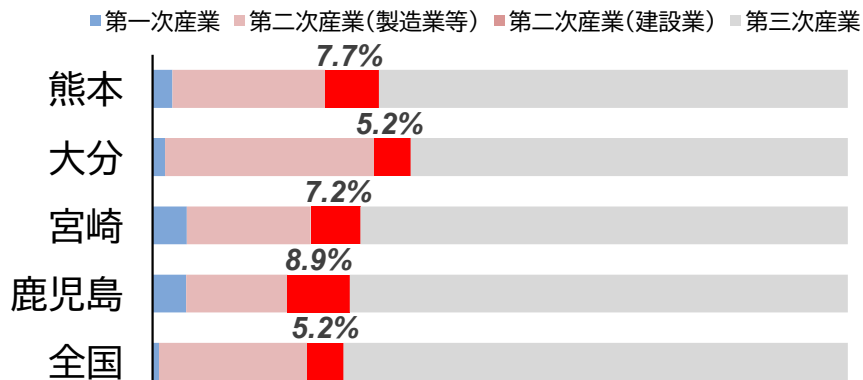


(背景写真はNIADの補助を受け新設した専用棟 (当局撮影))

- 新たな課題**
- ▶特に中小企業における現員を受講させるための時間と費用の確保
 - ▶リスキリング後の人材流出を防ぐためのエンゲージメント向上
 - ▶経営層における成長を見据えた人材投資の戦略的意識の不足
 - ▶愛媛県の地域・産業ダイバーシティ (東予:二次産業、中予:三次産業、南予:一次産業) に応じた展開

✓ 地域経済を支える建設業、**慢性的な人手不足**が成長制約となるおそれ

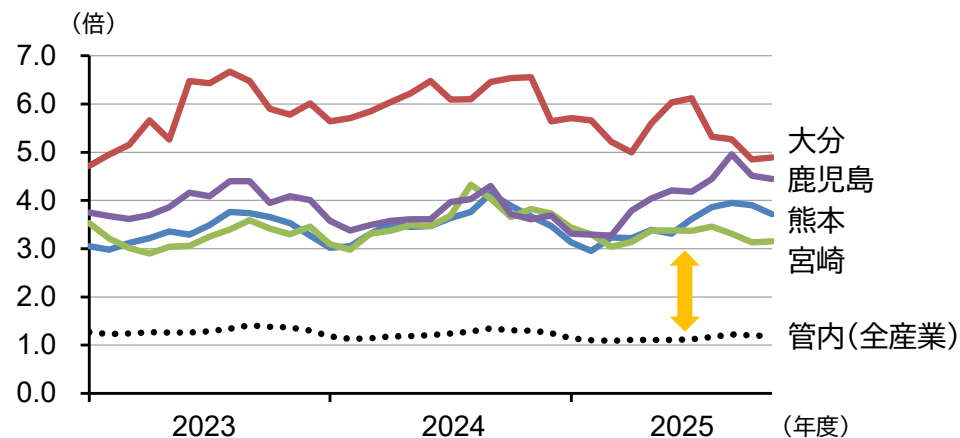
■ 現状 産業別構成比 <2022年度>



出所:内閣府「県民経済計算」を基に九州財務局で作成
(注)名目値。県内総生産ベース。

➤ 建設業は管内で比重が高く、**地域経済や暮らし・インフラを支えている**

有効求人倍率の推移 <2023-2025年度>



出所:厚生労働省「一般職業紹介状況」を基に九州財務局で作成
(注)パート含む常用。各県は「建設・採掘従事者」、管内は全産業。2025年度は2月まで。

➤ **労働需給の逼迫**した状況が継続している

■ 現状に関する建設業者の声

九州財務局「法人企業景気予測調査(令和8年1月から3月期調査分)」から抜粋

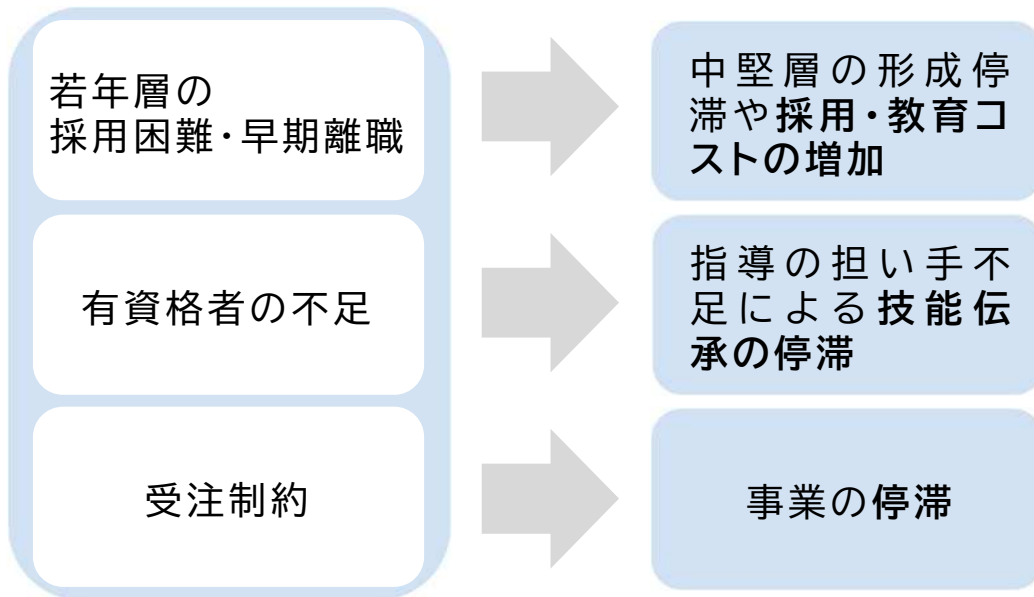
【採用難】

- 新卒採用や中途採用にも取り組んでいるが、応募がない。
- 即戦力となる有資格者が不足している。また、若手社員が戦力化する前に離職してしまう。

【受注機会の逸失】

- 現場の人手が不足し、現在の体制で対応可能な案件に受注が限定される。

■ 建設業の課題



インフラ機能低下による地域経済への影響を懸念 31

事例⑭ (人材確保とDXによる持続的な施工体制維持に向けた取組)



【商号】旭建設株式会社 【資本金】8,000万円
 【所在地】宮崎県日向市 【従業員数】80名(2026年3月現在)
 【設立】1959年6月 【事業内容】土木工事ほか

I. 問題意識

- ✓ 人口減少・少子高齢化の進行により、将来の人材確保が困難
- ✓ 技能伝承や施工体制の維持に影響
- ✓ 長時間労働や重労働を前提とした働き方が人材確保・定着の制約



II. 人手不足への対応と効果

①労働環境の改善 ~給料は高く、休みは多く~

- 賃上げを含む処遇改善を継続
- 週休三日制(隔週)・残業禁止で働き方を見直し

- 離職防止
- 定着促進

②多様な人材確保 ~慣行にとらわれない人材活用~

- 優秀な外国人や、女性の採用を進め、人材の裾野を拡大
- 90歳定年と柔軟な働き方で高年齢社員に就労機会を提供

- 年齢構成の偏りを是正
- 技能伝承

③DX推進・リスクリング ~「日本一勉強する会社」を目指す~

- DXの内製化を基本とし、DX推進室を立ち上げ
- YouTuberや若手社員による勉強会で学ぶ意欲を刺激
- ドローンや3Dソフトの投資を促進

- 知見の蓄積
- 業務省力化



遠隔操作で進められる工事の様子(写真:旭建設)



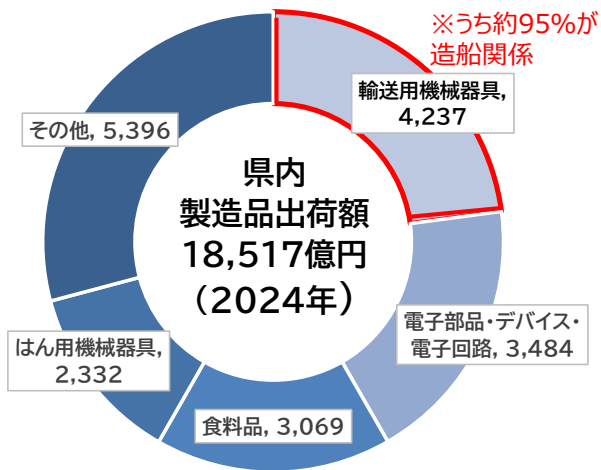
ドローン搭載カメラの映像を確認しながらの遠隔操作の様子(写真:旭建設)

III. 今後の課題

- ✓ 人手不足が深刻な施工管理業務の負担軽減のため、バックオフィス機能を強化
- ✓ DXやオートメーションを更に推進し、現場作業員の負担軽減

長崎県の造船業

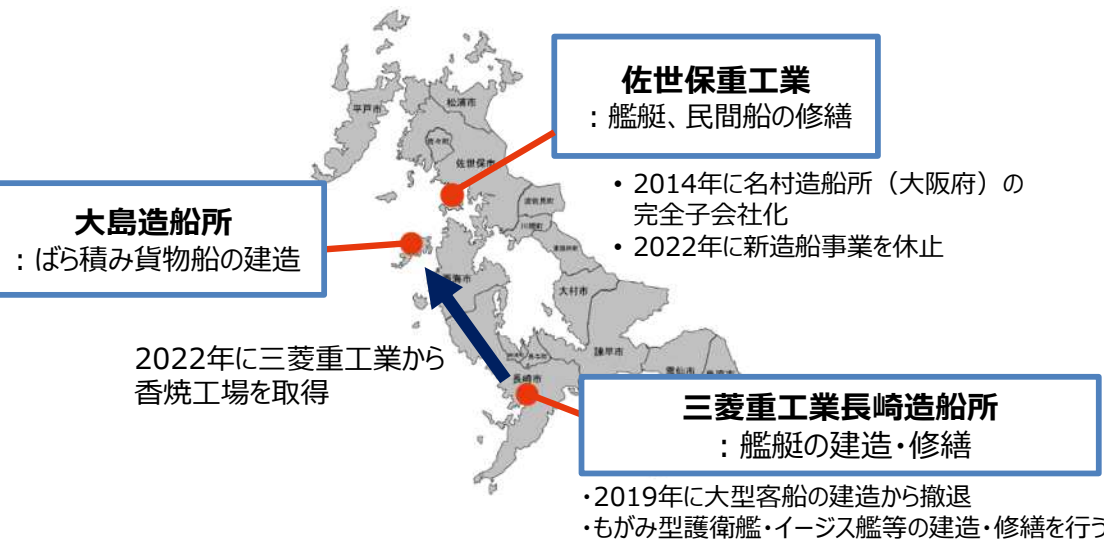
- ✓ 幕末、幕府が日本初の艦船修理工場「長崎鎔鉄所」を設立して以来、造船業が基幹産業として発展
- ✓ 現在は、民間船、艦艇・巡視船などに加えて環境対応船など幅広く建造・修繕を行っており、県の経済と雇用を支える
- ✓ 造船関連の製造品出荷額は、広島県、愛媛県に次いで3位



出所：2024年経済構造実態調査

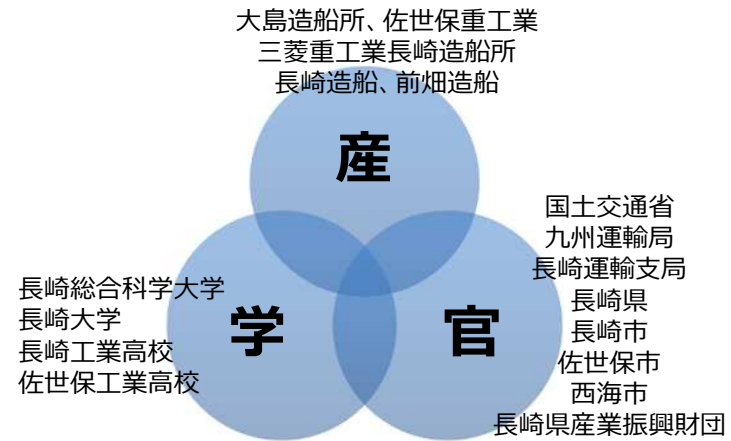
県内の主要造船所

下記3社を中心に、150社を超える関連企業がサプライチェーンを形成



長崎県による取組

R7年6月、「長崎県造船振興連絡会議」を設立（事務局：長崎県）
（県下全域を対象にする会議体は全国初）
造船業の魅力発信や人材確保・育成に取り組み、今後の人材確保につなげることを目的とする



第1回連絡会議

～具体的な取組内容～

- ・ 児童・学生、保護者向け見学会
- ・ 高校、大学での造船関連講座・授業
- ・ 県の広報誌等での造船業PR
- ・ 国や県外大学と連携した造船業のPR



造船所見学会

産学官が連携して、**日本一の造船県を目指す**
（人材確保・育成に加えて、県の取組として職場環境改善、生産性向上にかかる設備投資等の支援を推進）

事例①⑥ (多様な人材の活用や地域連携を通じて、造船業の成長を支える人材の確保を目指す)

OSHIMA 株式会社大島造船所

設立：1973年 社員数：1,735名 (2026年3月末)
資本金：56億円 売上高：2,037億円 (2025年3月期)
株主：ダイゾー(64.1%)、住友商事(35.9%) 本社：長崎県西海市大島町



事業概要

沿革

1973年、大阪造船所(現：ダイゾー)が船舶大型化に対応するため、大島町に造船所を設立(炭鉱時代の埋立地等を活用)

【船舶の建造】

- 国内建造量第3位
- 中小型ばら積み貨物船建造に特化
- 高速建造による高い生産効率



ばら積み貨物船(鉱石や穀物等の輸送に利用)

【鋼構造物等の製作】

- 橋梁等の建設・修繕

【農産事業】

- 大島トマト等の生産



大島大橋

生産体制強化

【環境対応船への積極的な取組】

- LNG燃料船、アンモニア燃料船、ウインドチャレンジャー搭載船等の開発・建造(「ゼロエミッション船等の建造促進事業」に採択)

【新規ビジネスへの参入】

- 浮体式洋上風力発電の浮体基礎の製造(「GXサプライチェーン構築支援事業」に採択)

【工場の拡張】

- 三菱重工業から香焼工場(長崎市)を取得
- 大島工場に隣接する埋立地を西海市から取得

【自動化・省力化投資】

- 溶接ロボット等の活用

人材確保策

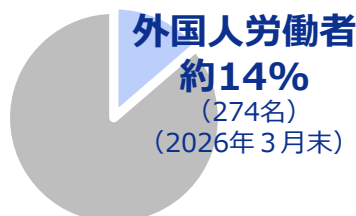
【地域教育機関との連携】

九州大学・長崎大学・長崎工業高校・佐世保高専と共同研究、寄付講座等の実施
➔ 技術の伝承・人材育成

【キャリア・カムバック採用】

カムバック採用専用サイトを開設 ➔ 元社員との協働や中途採用などを進める

【外国人の登用】

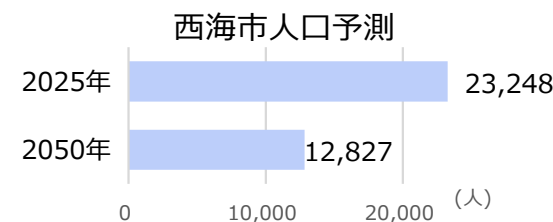


各国に採用担当者を派遣し、リクルート活動を実施
寮費の免除などの支援策を実施

地域振興・定住促進への貢献

長崎県
西海市
長崎市

各自治体と連携協定を締結
➔ 人材確保・造船関連産業
振興・地方創生等で協力



出典：国立社会保障・人口問題研究所

【西海市の地方創生を考える会】

西海市、十八親和銀行と設立。様々な地域課題の解決策・活性化策を議論



複合施設のイメージ

旧大島中学校跡地に
飲食店、フィットネスジム、屋内遊具施設、子育て支援施設
を備えた複合施設を建設予定
(2027年春開業見込み)
(長崎県産炭地域振興財団から3億円の助成)

事例①⑦ (産学官民連携による高度観光人材育成の取組)

株式会社 ジャパンエンターテイメント (本 社) 沖縄県名護市
 (設 立) 2018年6月
 (資 本 金) 99百万円
 (業 種) 娯楽
 ※2026年4月1日時点



1. 課題

- 沖縄県のリーディング産業である観光産業は慢性的な人材不足であり、ジャングリア沖縄を運営する株式会社ジャパンエンターテイメント(以下「JE社」という。)では、以下のような課題の解消を図る必要があった。
 - ①観光産業への就労意欲の低さ
 - ②観光人材を育成できる環境の不足
 - ③インバウンド増加等による更なる観光人材不足の懸念
- また、沖縄から、これからの日本経済を牽引する「観光産業」を振興するためには、**高度な専門性を持つ人材が必要**であり、更に、海外では、観光・エンターテイメント産業は、地域経済を牽引する専門性の高い分野として**育成・活躍の場**が整っている地域もあることから、**沖縄が日本におけるその先駆けになることができないか**と考えた。

2. 取組 (高度観光人材の育成構想の実施)

- やんばる高度観光人材育成推進協議会の設置**
 - 人材不足等の課題の解決のためには、JE社のみならず、**地域一体となって、持続可能な観光産業の振興に取り組む必要**があった。
 - 令和6年9月に**沖縄北部地域で活動する自治体、大学、宿泊施設等を会員とする「やんばる高度観光人材育成推進協議会」を設置し、産学官民連携による人材育成や拠点施設の整備を目指す高度観光人材の育成構想を進めることとした。**



【産学官民連携による高度観光人材の育成構想】



- 具体的な取組の状況 (県内外からのインターンシップの受入)**
 - 地元観光事業者や地元の名桜大学だけでなく、日本で唯一サステナビリティ観光学部を設置している大分県の立命館アジア太平洋大学と連携協定を締結し、2025年度にはジャングリア沖縄で両大学のインターンシップ生を受け入れた。
 - 2026年度は、受入大学の拡大 (県内3・県外3) に加え、観光施設等と連携した複合型インターンシップ (例えば1か月をホテル、7か月をジャングリア沖縄で受け入れする等) を予定しており、複数の事業者の取組を同時に学ぶことができる長期のインターンシップは、他に類をみない取組となっている。

3. 今後の展望

- 高度観光人材育成支援施設整備**
 - 国等とも連携し、複数の事業者が連携して活用する観光人材育成の拠点施設の開設 (2027年度完成予定) を進めており、**本施設は、沖縄及び全国において、地域の観光産業を担う高度観光人材の育成及び創出に資することになる。**
 - これらの取組の結果、「**観光を学ぶなら沖縄北部**」というブランドが確立され、**高度観光人材輩出と沖縄への人材流入など、沖縄北部を中心とした地域の戦略的発展に寄与していくことを目指している。**



事例⑱ (スマート農業技術を活用した省人化・省力化の取組)

**農業生産法人
株式会社 野原ファーム
+
農業者30名**

(本 社) 沖縄県八重瀬町
(設 立) 2011年4月
(従 業 員) 3名
(業 種) 農業、林業
※2026年4月1日時点

1. 課題

- 沖縄県八重瀬町でさとうきび生産を行う一部の農業者は、高齢化や労働力不足により、植付けや農薬散布など人力では負担の大きい農作業を担うことができなくなったため、作業の一部を当社へ委託していた。
- 一方、地元農業者の労働負担の軽減等を目的として設立した当社は、農家数80戸余りの作業を受託していたものの、現状の機械及びマンパワーでは、これ以上の受託は難しい状況であった。

2. 農業者等への新たな支援制度のスタート

- スマート農業技術活用促進法の成立・施行**
- スマート農業技術を活用して生産性向上に取り組む農業者等への新たな支援制度として、スマート農業技術活用促進法が成立し、令和6年10月に施行された。
- 「生産方式革新実施計画」の認定を受けた農業者等は、日本政策金融公庫の長期低利融資を受けられる等のメリット措置を受けられる。

人手を前提とした慣行的な生産方式 (現状)

出荷規格に合わせて収穫するには、
人手が必要だが、
将来、人員を確保することも難しく、
営農を続けられないかも...



スマート農業技術に適した生産方式への転換 (目指す姿)

実需者ニーズに合わせて、機械で一斉収穫ができるよう
畝間を広げ、品種を変えたら、スマート農業機械
が良く機能したよ。これなら、農業が続けられるね



出所：農林水産省

3. スマート農業技術の活用

●沖縄県内初の「生産方式革新実施計画」の認定・実施

- 農業者30名と当社は、さとうきびの労働生産性の向上を図るため、令和7年9月、「生産方式革新実施計画」の認定（沖縄県内初）を受け、現在、当該計画を実施している。
- 具体的には、委託を受けている当社は、さとうきびの植付け等について、**自動操舵機能付きトラクターを導入して実施することで請負作業の効率化**を図るとともに、農業者は、機械の作業効率を高めるため、**機械の旋回に必要なスペースの確保等**を行い、**生産性の向上**に取り組んでいる。



自動操舵機能により経験の浅い者でも正確な作業が可能。



正確な耕作
(農作業全体の効率化)



新たな植付け機も導入し、1人で作業可能となった。

●その他のスマート農業技術の活用

- 害虫対策等の農薬散布について、従前は、軽トラックに薬液タンクを積み、つながったホースを人が引っ張って農薬を散布していたものの、現在は、**噴霧範囲等のデータを入力して、自動でドローンに実施**させている。
- ドローンの活用は、省人化・省力化のほか、雨天後のぬかるんだ畑でも作業可能なため、計画的な作業にも寄与している。



4. 今後の展望

●地域の農業生産活動の維持・発展への貢献

- 当社は、スマート農業技術を活用した省人化・省力化で生じた余力で、更なる受託も予定しており、また、従業員の育成にも注力している。
- 受託を通して耕作放棄地を未然に防ぎつつ、受託作業継続のための担い手も育成して、地域の農業生産活動の維持・発展に貢献することを目指している。

問い合わせ先

財務省大臣官房総合政策課

東京都千代田区霞が関3丁目1番1号

TEL. 03-3581-4111 (内線) 2252, 2225

財務省ホームページ <https://www.mof.go.jp/>