

人手不足をどう克服するか

2025年5月

北海道経済同友会
北海道地域活性化委員会

本報告書の要旨

- ◇ 全国に先駆けて人口減少や少子高齢化が進む北海道では、ポストコロナのフェーズにおいて、景気回復を牽引する観光産業を中心に人手不足の影響が顕在化し、経済成長の足かせになるおそれも出ている。加えて、いわゆる「2024年問題」による働き方改革の進展は、物流・交通業のドライバー・担い手不足に拍車をかけることとなり、広大な面積かつ人口密度の低い北海道の経済活動に悪影響をもたらす懸念が生じている。
- ◇ 本委員会では、今後も人口減少基調が続く中で新規人材の獲得はより一層厳しくなることが不可避である中、人流・物流の維持強化の観点から、人手不足を克服するために、「人手の確保」と「システム・仕組みの改善」という2つの切り口にに基づき、他地域の先行事例の紹介を踏まえ、議論を重ねた。
- ◇ 各回の議論の結果、「人手の確保」と「システム・仕組みの改善」に向けて、以下の点がポイントとして挙げられた。
 - ✓ 「人手の確保」: 会社へのエンゲージメントを高め、従業員の心理的安全性を確保することで離職率の改善や生産性の向上に寄与
 - ✓ 「システム・仕組みの改善」: ①業務の見える化・標準化とシステム・デジタル活用等を通じた業務効率の改善、②協働（共同）・インフラの標準化等による物流ネットワークの維持強化
- ◇ また、かかる施策を推進するにあたっては、対象となる課題のレベルに合わせた取り組みが必要と考える。
 - ✓ 個社レベル：健康経営の推進、業務の見える化・標準化・デジタル化の推進
 - ✓ 複数社の連携で取り組むレベル：共同輸送・中継輸送の協働先探しに向けた「マッチング」の場づくり、自社ニーズの情報開示による適切な連携構築
 - ✓ 地域や業界全体での取り組みが必要なレベル：業界全体での健康経営の推進と対外的な情報発信、共同中継地点の設置、業界インフラの標準化、官民連携を通じた業界慣行・構造の変革
- ◇ 北海道は食・観光といったインバウンドに対する訴求力を有する確固たるブランドを有しており、道内関連企業のさらなる成長や道内交通・物流網の維持強化は、北海道ブランドのさらなる価値向上に加えて、食料安全保障を通じた日本経済の強靱化に貢献できるポテンシャルを有している。かかるポテンシャルを具現化するためにも、人手不足という逆境を契機に個社・業界全体の構造の変革を官民の連携で着実に取り組んでいくことが肝要である。

以上

目 次

I. はじめに	1
II. 北海道地域活性化委員会テーマ「人手不足をどう克服するか」	3
1. 北海道経済の見通し（総論）	3
2. 2025年度以降の北海道経済のプラス材料	4
3. 北海道経済の懸念事項	6
4. 北海道が直面する2024年問題	9
5. 人手・人材不足への対応策（例）	10
6. 本委員会テーマ「人手不足をどう克服するか」について	11
III. 交通事業者の労働環境改善～ウェルビーイング経営の取り組み～	13
1. ウェルビーイング経営に取り組む「静鉄グループ」概要	13
2. 静鉄グループが抱えていた課題	14
3. 重視すべき「心理的安全性の向上」に向けた取り組み・効果	14
4. 静鉄グループが目指すDE&I	16
5. 将来を見据えた静鉄グループの重点的な取組方針	17
6. 静鉄グループのウェルビーイング経営	18
IV. 宿泊業におけるデジタルを活用した業務標準化・省人化の取り組み	19
1. 先進的な観光DXの事例「陣屋グループ」概要	19
2. 陣屋が抱えていた経営課題	20
3. 経営改善に向けた各種取り組み	21
4. 自社基幹システム「陣屋コネクト」の開発	22
5. 従業員満足度の向上に向けた取り組み～週休3日制の導入	23
6. 経営改革後の新ビジネス領域への進出	24
7. これからの観光DXの展望	27
V. 北海道が抱える「物流2024年問題」	28
1. 長年にわたって構築された北海道の物流システム	28
2. 物流システムの前提の崩れ	29
3. 北海道特有の特異性や地域性	29
4. 北海道の物流を取り巻く問題	30
5. 道央エリアへの期待～物流機能面から～	31
6. 持続可能な北海道の物流に向けた検討事項（案）	32
7. 北海道の物流における近時の注目すべき取り組み	33
VI. 日本と北海道の物流が抱える本質的課題について	34
1. グローバルな視点から見た日本と北海道の物流の実態と背景	34
2. 参考とすべき海外の物流オペレーション	37
3. 海外のオペレーションの日本への導入事例～外資系小売事業者	39
4. 日本や北海道の物流が目指すべき進路	40
VII. まとめ～「人手不足克服」に向けた提言～	42
1. 個社で取り組むレベル	42
2. 他社との連携で取り組むレベル	43
3. 地域または業界全体を挙げての取り組みが必要なレベル	44
VIII. むすびに	46
参考「人手不足をどう克服するか」に対する委員からの主な意見	47
コラム「雇用環境の変化にどのように向き合うか」	48
北海道地域活性化委員会 活動経過	52

1. はじめに

北海道経済同友会（以下、当会）は、コロナ禍を契機にした社会経済構造の変化をより良い未来を創造する機会として捉え、提言「コロナを超えたその先にーwith/after コロナの北海道の新たな挑戦ー」を2021年3月に発表しました。そこでは、「コロナ後の新しい生活様式等に対応したビジネスモデルの再構築・創出」、「北海道における食産業の体質強化」、「本道観光の安定・持続・発展に向けて」、「デジタルを活用した北海道の再興」、以上の4点を提言しました。

当会では、この提言内容をさらに深掘りし、地域活性化に資する報告を行うことを目指し、2021年11月に「北海道地域活性化委員会」（以下、同委員会）を立ち上げました。同委員会では、北海道活性化のための産業強化については、北海道の基幹産業であり戦略産業である「食」と「観光」の価値を更に高めていくことが必要不可欠であると位置づけ、食と観光の目指すべき方向性や高付加価値化、サステナビリティの実践等の議論の成果を、2023年4月に「北海道の未来を拓くヒトづくり」-食・観光の針路を踏まえて-として報告書に取りまとめました。

政府が進めている「人への投資」は「北海道の新たな可能性への挑戦」への後押しとなる背景になっていることから、前回の委員会では、食や観光分野における児童教育や人材育成等の中長期的な「ヒトづくり」に焦点を絞って議論を重ねてきました。

なお、前回の委員会開催以降、コロナ5類移行後の経済活動再開において顕在化している「人手不足」のほか、喫緊の課題である「2024年問題」が北海道経済の成長の足かせになりつつあるとクローズアップされています。これらの状況を踏まえて、同委員会では、過年度の議論を深掘りしつつ、北海道の基幹産業を支える「人流（観光）」と「物流」に焦点を当て、昨今、大きな問題となっている「人手不足」や「2024年問題」を中心テーマとして議論を重ねてきました。

とりわけ、同委員会会期中に「2024年問題」が大きくクローズアップされました。働き方改革関連法の改正に伴い、2024年4月から建設業、運輸業における労働規制が厳格化され、道民生活を支える産業に影響が出ていることと、それらと密接な関係にある産業にも影響が出ることにより、道内の各種経済活動に与える影響が懸念されています。加えて、少子高齢化の影響により慢性的な人手不足にも陥っており、企業にとっては人材の確保はもちろんのこと、厳しい労働市場が続く中では業務の生産性向上も大きな課題となっております。

同委員会では、これら諸問題に関する議論を踏まえて、北海道の「人手不足をどう克服するか」についてまとめたのが本報告書です。本報告書では、目指すべき将来像とそれを実現するための仕組みづくりに関する基本的な方向性をまとめています。その際、各分野での仕組みづくりに取り組む好事例も参考にしています。

本報告書が、当会会員および道内外の様々な関係者の取り組みのヒントとなり、その活動の後押しとなれば幸いです。

また、当会並びに当委員会諸活動に際して、ご講演等にご協力を頂きました各方面の皆様に深くお礼を申し上げます

2025年5月

北海道経済同友会

代表幹事 安田 光春

代表幹事 丸谷 智保

北海道地域活性化委員会

委員長 江村 一幸

副委員長 河西 利記

II. 北海道地域活性化委員会テーマ「人手不足をどう克服するか」

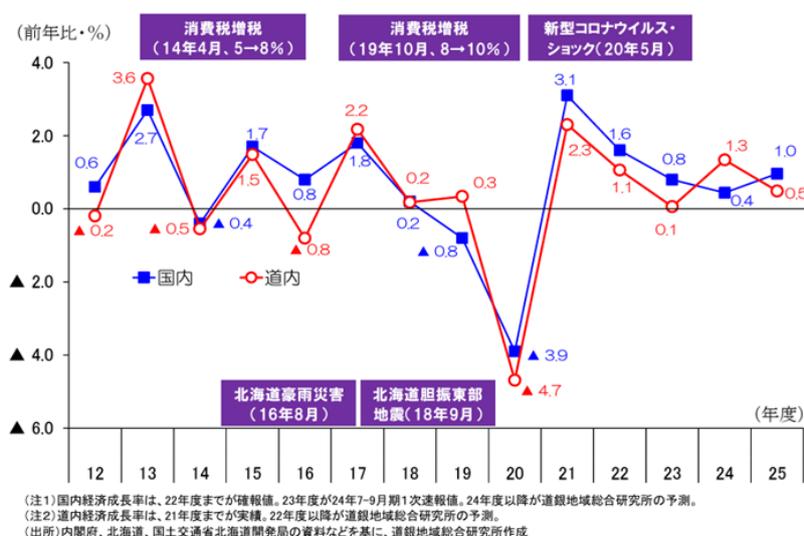
昨今の北海道経済は、2023年の新型コロナウイルス禍の感染症法上での5類移行後に伴うインバウンドの回復により観光産業等が堅調に推移していることに加え、次世代半導体製造工場の進出や、豊富な再生可能エネルギーを背景としたGX（グリーントランスフォーメーション）プロジェクトに関する大型設備投資が見込まれるなど、道内経済の持ち直しをより一層後押しするとみられる。その一方で、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少に伴い、北海道ではコロナ禍以前より人手不足の状況が続いており、道内経済を後押しするための労働力確保が大きな問題となっている。

以上の背景から、北海道地域活性化委員会（以下、本委員会）では、前回の議論を踏まえた上で、「人手不足をどう克服するか」をテーマに各種議論を積み重ねながら、今後の方策に向けた検討を図った。

1. 北海道経済の見通し（総論）

2023年度の道内経済は、コロナ禍による下押し圧力が和らいだことを主因に、持ち直し基調が続いたが、物価高の影響により持ち直しのテンポは緩やかなものとなった。2024年度に関しては、後半から持ち直し基調が続くと見込まれ、ラピダス社の半導体製造装置等の機械投資が道内の設備投資を大幅に押し上げた一方で、消費者物価の伸びが鈍化することを受けて、実質賃金がプラスの伸びに転じることから、個人消費は次第に上向くと見込まれている。以上を踏まえ、実質道内総生産は、2024年度は前年比+1.3%（名目：同+4.1%）とみられている（2024年12月現在）。また、物価高の影響が下押し圧力となるものの、2024年度後半には実質賃金が改善に向かい、消費マインドも改善することから個人消費は緩やかな持ち直しに転じるとみられている。

図表 1 実質経済成長率の実績と予想値（国内・道内）



（出所）北海道銀行「2025年度北海道経済の展望」

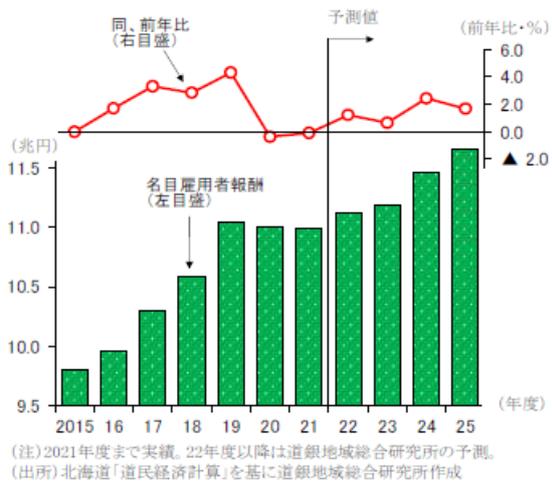
2. 2025 年度以降の北海道経済のプラス材料

2025 年度以降、道内におけるデジタル関連や GX 関連の投資は、北海道・札幌市が「GX 金融・資産運用特区」に指定されたことなどを追い風に本格化するとみられている。特に、石狩や苫東におけるデータセンター建設・増設などは道内の設備投資額を押し上げる規模となるほか、風力発電設備では宗谷地区や渡島・檜山・後志地区等での建設が進む見通しにある。

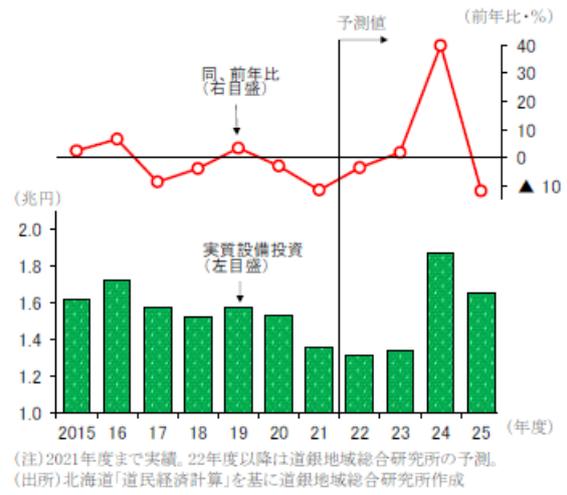
以上のことから、現状、道内企業の価格転嫁余地があることと、価格転嫁を通じて企業収益の底上げ、賃上げとの好循環を持続的にやっていくことが今後の道内経済のキーポイントとなる。なお、主な需要項目別の内容については以下のとおり。

雇用／所得情勢	雇用情勢の先行きを展望すると、2024 年度後半から 2025 年度は、労働需給のひっ迫が続くと見込まれる。直近 2024 年 9 月の道内における職種別の求人動向をみると、一般事務や運搬作業などは有効求人倍率が低水準となる一方、建設・土木関連や飲食・サービス関連の職種では、有効求人倍率が高水準となっており、業種ごとの人手不足感の違いが顕著となっている。今後も道内では生産年齢人口の減少に伴い、人手不足が続くと見込まれており、労働環境の改善等の従業員確保に向けた取り組みの優先度が高まっていく。
個人消費	実質賃金が上向くことで家計の購買力も改善する見通しである。サービス消費（外食、宿泊、娯楽等）は持ち直し基調を堅持するほか、半耐久財消費（新車等）や非耐久財消費（生活必需品）も消費マインドの改善を受けて持ち直していくと見込まれる。
設備投資	2024 年度の設備投資の目玉は、次世代半導体の製造を目指すラピダス社の工場および試作ライン建設で、2025 年春の試作ライン稼働に向けて工事が進んでいる。2025 年度は、全体の投資額は高水準になるものの、ラピダス社の工場建設の反動により前年比では減少に転じると見込まれるが、企業の人手不足対応としての省人化投資やデジタル化、さらには生産能力の増強投資などが下支え要因となると見込まれる。また、道内におけるデジタル関連や GX 関連の投資は、北海道・札幌市が「GX 金融・資産運用特区」に指定されたことなどを追い風に本格化するとみられている。

図表 2 名目雇用者報酬の見通し



図表 3 実質設備投資の見通し



(出所) 北海道銀行「2025年度北海道経済の展望」

3. 北海道経済の懸念事項

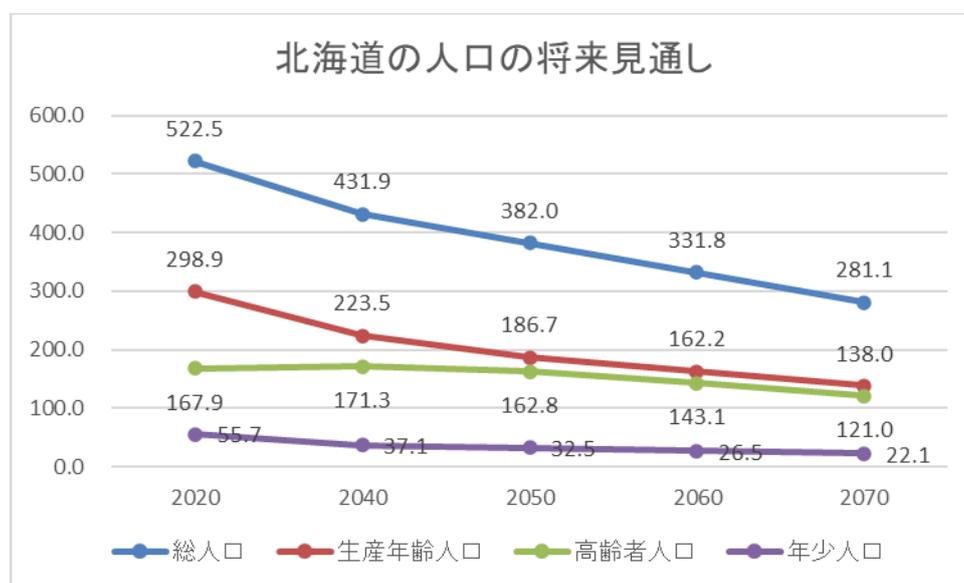
北海道は、道内経済の持ち直し基調が続くと見込まれる一方、全国を上回るペースで人口減少や少子高齢化が進行しており、将来にわたり生産年齢人口の減少が見込まれるとともに、人手不足・人材不足が一層深刻となっており、北海道の産業や経済活動を支える人手・人材の確保やDX等による生産性向上が重要な課題となっている。

(1) 北海道の人口の将来見通し

北海道の総人口は、1997年の約570万人をピークに全国より約10年早く人口減少局面に入り、2020年の人口はピーク時よりも約48万人少ない522.5万人となり、2040年には431.9万人、さらには2050年に至っては382万人へと大幅な減少が予測されている。

加えて、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少により、北海道は既にこれまでに経験したことのない人手不足の状況が懸念されており、生産年齢人口（15～64歳）については、2020年の298.9万人から2050年には186.7万人へと112.2万人の減少が見込まれている。近年、女性や高齢者の就業率が高まっているものの、生産年齢人口の減少と高齢化の進展による非就業者の増加により、将来の就業者数は総人口を上回るスピードで減少すると予測される。

図表 4 北海道の人口の将来見通し（総人口と年齢3区分別人口）

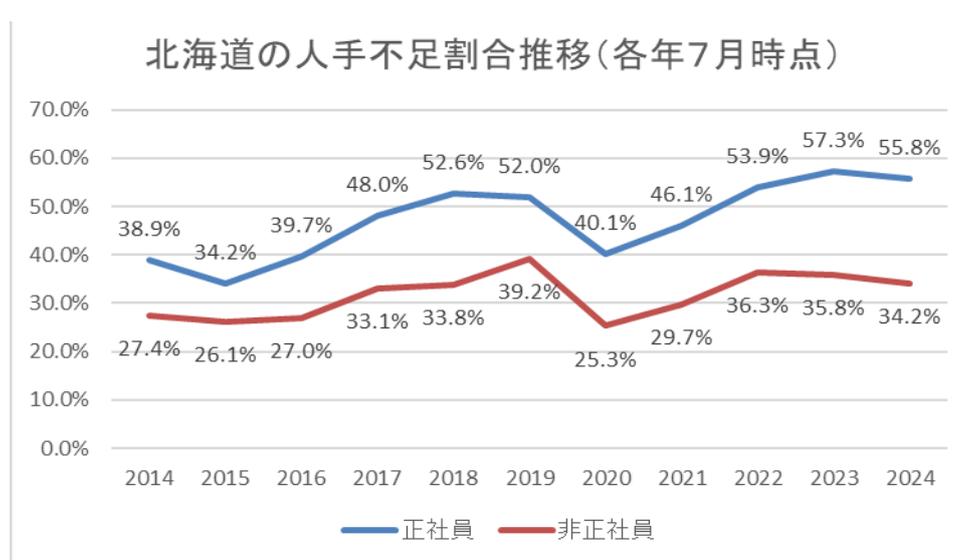


(出所) 北海道「北海道人口ビジョン(2024年度改訂版)素案」

(2) 北海道の人手不足の状況

雇用情勢は労働需給のひっ迫を受けた売り手市場が継続すると見込まれる。帝国データバンク札幌支店の道内企業向け意識調査（2024年7月）によると、正社員が不足していると回答した企業の割合は55.8%と同時期調査では3年連続で50%を超え、コロナ禍前の2019年（52.0%）を上回った。また、非正社員が不足していると回答した企業の割合は34.2%と、近年ではコロナ禍前の2019年（39.2%）に次ぐ高水準となった。一部の企業では既に人手不足を起因として企業活動に影響を及ぼしており、その解消に向けた取り組みが急務となっている。

図表 5 北海道の人手不足割合推移



(出所) 帝国データバンク札幌支店「道内企業向け意識調査（2024年7月）」

(3) 業界別の人手不足割合

正社員の人手不足割合を業界別にみると、「建設」が72.8%で最も高く、「運輸・倉庫」（70.8%）がこれに次ぎ、10業界中2業界で7割を超えている。両業界は時間外労働の上限規制が強化され、「2024年問題」に直面しており、人手不足が一層深刻化しているとともに、高齢化により現場の就労が難しくなりやすい業種であるため、若年層の就業者の確保が急務となっている。

図表 6 北海道の正社員の人手不足割合
(10業界別)

	2022年7月	2023年7月	2024年7月
農林水産	56.5%	54.5%	60.0%
金融	61.5%	70.0%	46.2%
建設	70.8%	70.7%	72.8%
不動産	28.6%	25.0%	47.4%
製造	46.7%	50.6%	53.9%
卸売	39.3%	49.5%	42.7%
小売	40.9%	43.2%	44.2%
運輸・倉庫	55.2%	62.5%	70.8%
サービス	68.5%	67.9%	51.4%
その他	0.0%	0.0%	50.0%

(出所) 帝国データバンク札幌支店
「道内企業向け意識調査（2024年7月）」

(4) 今後の見通し～深刻な人材不足は不可避～

北海道内における深刻な人材不足は不可避であり、現状、道内の基幹産業に加え、GX 関連産業や半導体関連産業の発展により、さらなる人材不足の懸念が生じている。

現在、北海道内においても企業の設備投資意欲が高まっており、特に脱炭素やデジタル関連の分野での投資が進んでいる。具体例としては、①宗谷管内や日高管内など道内各地域での風力発電施設が建設中（計画含む）、②苫東や石狩湾新港などでのデータセンター建設計画、③洋上風力発電の建設やメンテナンスを行う上で要となる SEP 船(Self Elevating Platform、自己昇降式作業台船) が室蘭港を拠点港（母港）とするなどである。加えて、2024 年 6 月に北海道・札幌市が「GX 金融・資産運用特区」に指定され、今後、道内における GX 関連の投資を加速させていくことが期待されている。

特に 2024 年度の設備投資の目玉は、次世代半導体の製造を目指すラピダス社の工場および試作ライン建設で、2025 年春の試作ライン稼働に向けて工事が進捗しており、2024 年度後半には、半導体製造装置をはじめとする大規模な設備機器が設置され、同社の設備投資計画が数兆円に上ることから、道内の設備投資を大幅に押し上げる要因となっている。

その一方で、半導体製造には高度な技術や知識を持つ専門的な人材が必要で、近年、半導体産業の急速な成長に伴い、世界的にエンジニアや技術者の不足が深刻化している。全国的には半導体関連事業所の減少に伴って、従業員数も減少傾向ではあるが、今後の世界的な半導体市場の拡大の見込みを受け、全国的には半導体関連産業は人材不足の状態であり、北海道内においては先述のとおり設備投資が加速していることから、人材不足は喫緊の課題となっている。

経済産業省北海道経済産業局によると、2023 年度の道内半導体・電子デバイス関連企業の採用実績は 200 人（新卒・中途含む）、2030 年度の採用希望数は 600 人（新卒・中途含む）となっており、現状よりも年間 400 人の追加需要が見込まれ、今後 10 年間で北海道・東北エリアでは 6,000 人の人材が必要となると試算している。これは、先述の高度な専門人材のみならず、生産拠点の操業に必要な人材確保の必要性も認識されている。

かかる状況下において、従来からの道内基幹産業である一次産業や観光産業に加え、これら基幹産業を支える物流業・運輸業は、いずれも労働集約型の業種特性もあり、人材獲得が難しく、ポストコロナ以降の景気回復の恩恵を十分には得られていない。顕著な事例としては公共交通機関のぜい弱化であり、路線バスについては地方部のみならず札幌市内においても減便・路線廃止の動きが顕在化している。加えて、旅館・ホテル業ではコロナ禍において従業員削減を余儀なくされた中、足元の観光・宴会需要の急回復に体制整備が追い付かず、客室や料飲サービスに供給制約が生じているところである。

以上を踏まえると、生産年齢人口の減少が全国に先駆けて進行している北海道においては、新たな人材の確保は非常に難しい状況にあり、人材確保以外の施策が急務であるといえ、従来の業務体制の見直しや他社との協業等を通じた人的リソースの捻出と生産性向上への取組みが急務といえる。

4. 北海道が直面する 2024 年問題

「2024 年問題」※は、道内の建設業や物流業界においてその影響は極めて大きい。建設業界では、長時間労働や高齢化による深刻な人手不足に加え、人材育成の遅れもあって若年層の担い手が減少している。物流業界も同様にドライバー不足が問題となっている。「時間外労働の上限規制」が適用されることで、建設業では工期の遅れ、物流業界では運転手不足により長距離輸送ができなくなるなどの影響がある。

※「2024 年問題」

2024 年 4 月、建設業界と物流・運輸等の自動車運転者を擁する業界、医療業界で時間外労働の上限規制等の働き方改革関連法が施行された。時間外労働は原則 1 カ月で 45 時間、年間で 360 時間以内となった。建設業界と物流業界に関する上限規制は以下のとおり。

建設業	原則	・月 45 時間以内／年 360 時間以内
	臨時的に超える場合	・ 1 か月 45 時間を超える残業は年間 6 回まで ・ 年間の時間外労働の上限が年 720 時間まで ・ 休日労働と合わせても 1 か月 100 時間未満、2～6 か月間で平均して 80 時間以内
	その他	・ 災害の復旧・復興の事業を行う場合には、1 か月間の残業や休日労働の時間などの規制が適用されない。
運輸業 物流業等 (自動車運転者)	原則	・月 45 時間以内／年 360 時間以内
	臨時的に超える場合	・ 年間の時間外労働の上限が年 960 時間まで

(出所) 厚生労働省 HP

5. 人手・人材不足への対応策(例)

道内において人手・人材不足解消、労働力確保のためには、都市部での女性、高齢者、若者、離職者の就業率のより一層の向上、地方部における地域ぐるみの人材確保ならびに外国人労働力の活用などの「労働の量」の確保と、産業部門における省人化技術やDX等の活用により、一層の生産性を高める「労働の質」の向上を実現しなければならない。今後、検討すべき対応策(例)については、以下のとおりである。

対応テーマ	対応策(例)
Uターン・Iターン、転職者支援	他産業からの転職者に対してスキル転換プログラムの提供
教育や研修等による人材育成	地元の教育機関と連携した人材育成やインターンシッププログラム
長期的な人材戦略の策定	企業として中長期的な採用計画や人材教育プログラムの構築
労働環境の改善・フレキシブルな労働条件	ワークライフバランスの充実、労働者のニーズにあった働き方の推進
外国人労働者の活用	多様な文化や背景の労働者を受入れ準備、環境整備
サービスや業務の効率化、AI等を活用した自動化	ロボティクス、AI、自動化システム等の活用
デジタルプラットフォームの活用	仕事のマッチングプラットフォーム等のデジタル技術を活用して労働力の供給・需要を調整

※参考「北海道雇用・人材対策基本計画 令和5年度(2023年度)推進計画の概要(北海道)」

本道の雇用情勢・取組方針(抜粋)	<ul style="list-style-type: none"> ・農林漁業や建設、生産工程、サービス(介護等)分野では、人材確保が課題 ・観光や食等の取り組み、半導体関連産業の振興等の成長を牽引する産業づくりの取り組みによる良質で安定的な雇用の実現
人材の育成・確保(抜粋)	<ul style="list-style-type: none"> ・学生をはじめ道民対象の半導体や半導体関連産業への理解促進に向けたセミナーの実施 ・道内企業に対して外国人の雇用促進 ・首都圏の若年層・子育て世代を対象にした北海道移住・就労のPR ・道内外に在住する者を対象職種で一定期間雇用した場合、道内事業所及び就労者に支援金等を支給
生産性や収益力の向上(抜粋)	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタル技術を活用し、地域課題解決を目的にした起業に対して必要経費の一部補助 ・「ゼロカーボン北海道」の実現に向け、事業分野調査や人材確保への支援等、再生可能エネルギーの活用加速に向けた支援を実施 ・半導体の製造、研究、人材育成等が一体となった複合拠点の実現「仮称・北海道半導体産業振興ビジョン」を策定、関連産業等の集積促進に向けた取り組みを実施

6. 本委員会テーマ「人手不足をどう克服するか」について

(1) 前回の本委員会テーマ『北海道の「食・観光」におけるヒトづくりの方向性』

前回までの本委員会では、北海道の食・観光の将来像を実現するためには「ヒトづくり」が重要な課題であることから、上記テーマに沿った上で「ヒトづくり」に焦点を絞って、人手不足や人材不足、就労環境のほか、サステナビリティを踏まえた人材育成の仕組みづくり等に関する議論を展開してきた。これら議論を通じて見えてきた課題は以下のとおりである。

1	雇用の問題は、従来型の雇用政策では対応しきれない
2	人流と物流を分けて議論するだけでなく総合的な議論も必要
3	新たな発想や新たなデジタル技術の活用、規制緩和等の政策論議も視野に幅広く人手不足への対応を議論
4	様々な業態の取組事例の水平展開

(2) 本委員会テーマ「人手不足をどう克服するか」を設定した背景

先述のとおり、2050年における北海道の総人口は約382万人の規模となり、また、年齢3区分別の人口は2020年と比較して、高齢者人口はほぼ横ばいで推移するのに対し、生産年齢人口と年少人口は約4割の減少が見込まれる。

北海道を支える多くの基幹産業は労働集約型であり、人口減少や人手不足による労働市場の環境変化により従来のビジネスモデルが限界に来ており、道内企業は大きな変革を迫られている。特に宿泊・飲食業、建設業、運輸業では人手不足が深刻化しており、労働生産性の伸び率も相対的に低いことから、問題が長期化する可能性がある。さらに建設業、運輸業では「2024年問題」が人手不足に拍車をかけており、人的リソース不足にとどまらず、もはやそれ自体が限界となっている。道内の一部の製造業では、人手不足への対応としてDX推進や生産性向上を図る投資の動きが見られる一方で、非製造業が多い道内中小企業においては、それらの取り組み検討のために必要な情報も未だ十分に浸透していない状況にある。

今後、北海道経済はGX関連や次世代半導体製造の工場関連などの大型設備投資に加え、新型コロナウイルスの5類移行に伴いインバウンドを中心とした人流も回復したことにより、道内経済の持ち直しを後押しするとみられる一方で、北海道の産業や経済活動を支える宿泊・飲食業、建設業、運輸業においては人手・人材の確保はもちろんのこと、人材獲得が今後厳しさを増すことが不可避な状況においては、人的リソースの捻出・有効活用と、仕組みの改善やシステム化・デジタル化による生産性向上を通じて、人手不足の影響をいかに極小化するかが重要な課題となっている。現状、「人手不足」は道内経済・社会の全ての領域に関わる問題であるため、今年度の本委員会では、昨年度の議論を踏まえた上で、短期的課題として顕在化している「人手不足をどう克服するか」をテーマに議論を重ねた。

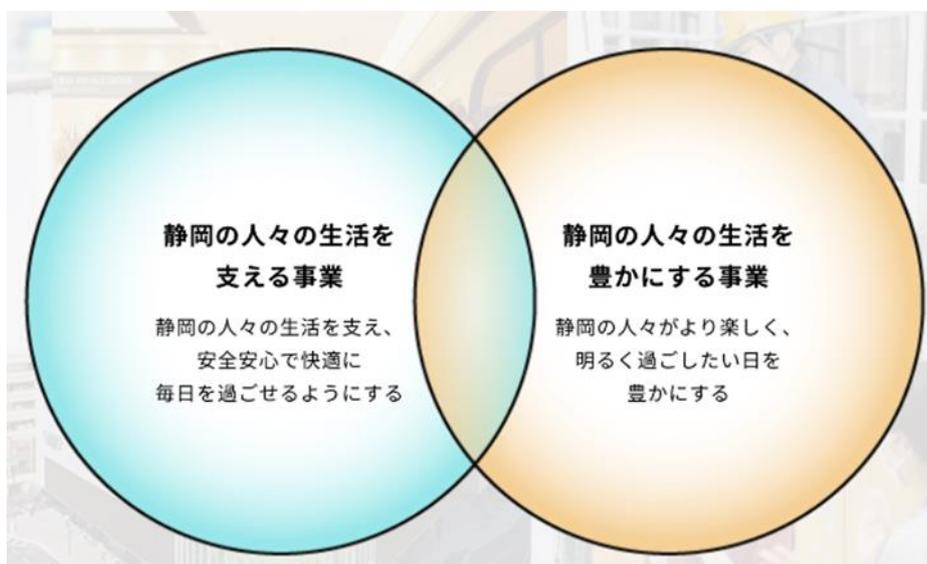
次章以降では、上記の課題に関連し、道内における重要性が特に高い物流業界、交通・観光業界に関する専門家や、業界における先進事例に取り組んでいる関係者を講師に招き、議論を重ねた内容を記載するとともに、各種議論を通じて本委員会で検討を図った提言内容についても記載する。

III. 交通事業者の労働環境改善～ウェルビーイング経営の取り組み～

1. ウェルビーイング経営に取り組む「静鉄グループ」概要

1919年設立の地方交通事業者である静岡鉄道(株)を中核とする静鉄グループは、静岡県中東部地区を中心に交通・不動産・流通・自動車販売・レジャーサービス・建設といった幅広い事業を展開している（グループ企業25社）。2019年に創立100周年を迎え、「安全・安心・快適のあくなき追求」という経営理念のもと各種事業を邁進している。日々変わりゆく静岡の街に寄り添った事業展開やサービス提供ができるよう、顧客との信頼関係を大切にしつつ、地域にとって「かけがえのない存在」になるため挑戦し続けている。

図表 7 静鉄グループの事業理念・会社概要



設立	1919年5月1日
資本金	18億円
従業員	グループ全体：7,000名 うち正社員4,500人（2023年3月期）
売上高	1,545億9,300万円（2023年3月期）

（出所）静鉄グループ HP

2. 静鉄グループが抱えていた課題

静鉄グループにおいては、地域住民に対してサービスを提供するのは、社員一人ひとりで、社員の意識が変わらなければ組織も変わらないという認識に加え、「静岡を元気にする」、「地元の静岡のため」という理由で就社する社員が非常に多いことから、社員の思いをいかに実現させるかが重要であると考えている。

しかしながら、社員に対して実施した調査では、コロナ禍の閉塞感の影響により人間関係の満足度項目の結果が10%以上悪化しており、調査を開始して以来の最低値を記録した。さらには、鉄道事業においては運転士や保線要員等技術者の離職も相次いでおり、地域の足が維持できなくなるという危惧を抱いた。このような状況が続くと業務を外注するしかなく、自社技術を継承できないところまで追い詰められた。

以上の課題解決に向けて、「自分たちの会社は自分たちでよくするんだ」という想いのもと、人事部（会社側）と労働組合（従業員側）が協働して「みんなの100日プロジェクト」（以下、100プロ）を立ち上げた。100プロは「100日で全てを解決できなくても、100日で一歩進めることはきっと、できる」との理念に由来しており、100プロを実施する上で、社員全員にアンケート調査を実施して、実行すべき会社横断プロジェクトを選択して、現在は6つのプロジェクト（①副業解禁②男性育休③心理的安全性の向上④生産性向上⑤人事評価改善⑥福利厚生改善）ごとに社内チームを結成して活動している。

3. 重視すべき「心理的安全性の向上」に向けた取り組み・効果

100プロで実施しているプロジェクトのうち「心理的安全性の向上」とは、地位や経験に関わらず、誰もが率直に意見を言い合える状態のことで、離職率の低下や生産性の高い働き方を実現しチームの収益性を高めるためのポイントとして近年注目を集めている概念である。

静鉄グループにおいても、率直な意見を言い合える社内環境をつくるとともに、社員のパフォーマンスを向上させる目的で始まったのが心理的安全性の向上プロジェクトである。有志メンバーによるボトムアップ型の本プロジェクトでは、静鉄グループにおける目指す姿を以下のテーマで定義、これらに基づき具体的な施策を展開した。

例えば、グループ社員の自己紹介を社内ネット環境に掲載し相互に見える化する「しずてつ仲間図鑑」や、グループ内で繁忙期が異なる部門・社員が他部署の業務を手伝いあえる仕組み（「静鉄おてつたび」）などである。

	定義したテーマ	取り組むべき課題
1	なにを言っても、言われても大丈夫と思える	話しやすい環境づくり
2	新奇歓迎、どんとこい	挑戦、異能を歓迎する環境づくり
3	ちがいをちからに（助け合い）	部署・立場に関係なく、お互いを尊重し助け合う環境づくり

これらの取り組みに多くの社員を巻き込めるようにすることで、従業員満足度調査が過去最高を記録するなどの改善が見られ、「心理的安全性 AWARD2023」で最高ランクを受賞するに至っており、ひいては鉄道部門の年間退職者数が 90%減少するなど、離職率の低下にもつながっている。

図表 8 心理的安全性の向上に向けた取り組みと効果

「心理的安全性の向上」に向けた取り組み

具体的な効果

話しやすい環境づくり

・「しずてつ仲間図鑑」

心理的安全性を高めるための最初のステップとして、一緒に働いている社員を見える化する「仲間図鑑」では、個々の社員の担当業務、経歴、趣味や夢などを書き込み、社内コミュニケーションの向上を目指した。

・「しずてつランチセッション」

昼休みにラジオ感覚で、各部長の人柄や想いを知る機会を設けた。

挑戦、異能を歓迎する環境づくり

・「副業解禁」

外部での経験を持ち帰り、社内の様々な分野で活かしているという趣旨で取組んでおり、20名ほどが挑戦している。

部署・立場に関係なく、お互いを尊重 助け合う環境づくり

・「静鉄おてつたび」

「旅するように、社内でおてつだい」をコンセプトに、グループ内で繁忙期が異なる部署・社員が、他部署の業務を手伝い合える仕組みを構築した。「業務を手伝ってほしい部署」と「業務を手伝いたい個人」をマッチングするもので、現在20件以上をマッチングしており、成約率は100%である。

●退職者の減少

2022年の鉄道部門の年間退職者数が2021年と比較して90%減少、地域の足を守ることができた。

●従業員満足度の向上

2021年度→68.8%
2022年度→76.9%
2023年度→83.4%

●「心理的安全性

AWARD2023」受賞

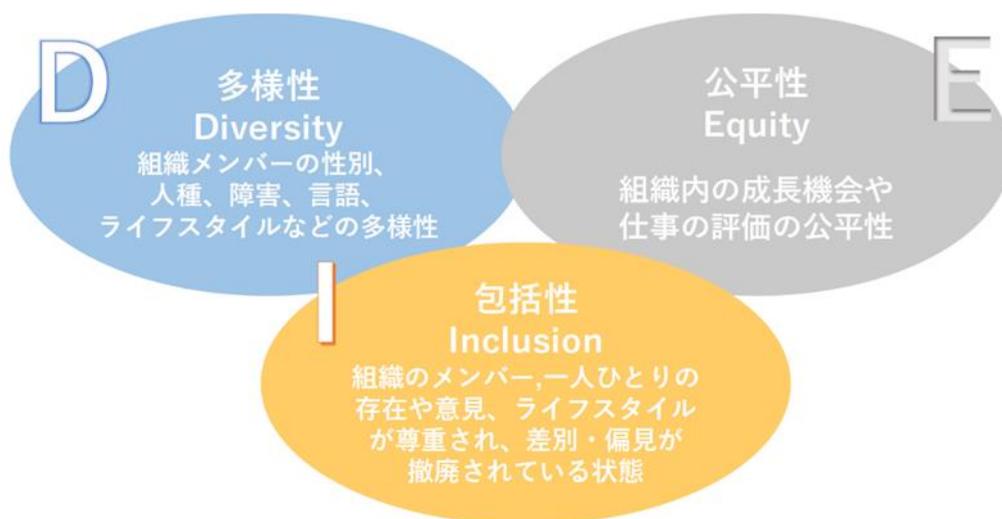
最高ランクの「プラチナリング」賞を受賞、静岡県内企業及び鉄道業界で唯一の受賞

(出所) 静鉄グループの資料に基づき道銀地域総合研究所作成

4. 静鉄グループが目指す DE&I

静鉄グループでは、100 プロ等の各種取り組みを通じて、多様な人財が公平な機会のもと、互いに尊重し合いその能力を発揮できる環境を実現すべく社内整備の検討を図っている。DE&I (ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン) 推進の社会的背景として「人手不足」と「変化への対応 (イノベーション創設)」の対応が急務であることに加え、DE&I の概念がウェルビーイング経営の基盤となっている。静鉄グループが目指す DE&I や現在までの進捗状況は以下のとおり。

図表 9 静鉄グループが目指す DE&I と現在までの進捗状況



	主な取り組みテーマ	主な内容
1	育児・介護	2024年度までに育休取得率 100%を目指す。 2021年度までの育休取得率は男性 0%、女性 100%であったが、2022年度は男性 55.9%、女性 100%となった。
2	ジェンダーギャップ	ジェンダーギャップの解消を DE&I の優先テーマとしている。個の成長意欲の向上とそれを促す組織体制の構築のもと、性別や職種によるキャリア格差是正が重要課題としている。
3	多文化共生	外国人材は、ホテル業務、自動車整備士等の限定的な職種に限られていたが、国籍による分け隔てのない多文化共生を目指していく。2024年時点でインド (3名)、モンゴル (1名)、ミャンマー (1名) が内定している。

(出所) 静鉄グループ

5. 将来を見据えた静鉄グループの重点的な取組方針

静鉄グループでは将来を見据えて、人材確保（採用力強化・定着率向上）と省人化（IT推進・業務見直し）の二本の柱を重点的な取組方針としている。現在までの取り組み状況は以下のとおり。

取組方針		現在までの取り組み状況
人材確保	採用力強化	静鉄グループで合同運転（タクシー・トラック・バス）体験会を初めて実施して延べ約 80 人が参加、現時点でバス（1名）、タクシー（4名）のドライバーの採用に結び付いた。
	定着率向上	BCPの一環として、南海トラフの想定浸水地域内の営業所移転にあわせて、女性休憩室の確保等、職場環境の改善を推進する。
		運転士、整備士、嘱託社員の処遇改善のほか、運転士の休日増、整備士の勤務体系変更（4勤1休から週休2日）、技能判定を実施して等級昇格の促進を図る。
省人化	IT推進	社長も含めた幹部層の生成 AI 研修のほか、希望者を対象にしたローコード研修を実施している。
	業務見直し	業務を減らすことをアクションプランと目標設定に組み込む（仕組化していく）ことを検討している。

写真：静鉄グループの合同運転体験会
（写真出所）静鉄グループ



写真：安全研修センターの模擬訓練室

6. 静鉄グループのウェルビーイング経営

静鉄グループでは、「社員一人ひとりの物心の幸福を追求することが、会社の成長・計画達成を実現する」目的のもと、中期経営計画において「ウェルビーイング向上」を重点項目に掲げており、自社の企業価値と社会価値の向上に向けた戦略のひとつとして位置付けて取り組んでいる。

静鉄グループとしては、人口減少社会の中で生き残っていくには、①安定してサービスを提供し続けていけること②地域社会から必要だと思ってもらい続けること③地域の人口減少を少しでも軽減していくこと、これら3つの使命を果たすべく自立した組織を目指してウェルビーイング経営の取り組みを進めている。

図表 10 静鉄グループが目指すウェルビーイング経営



(出所) 静鉄グループ

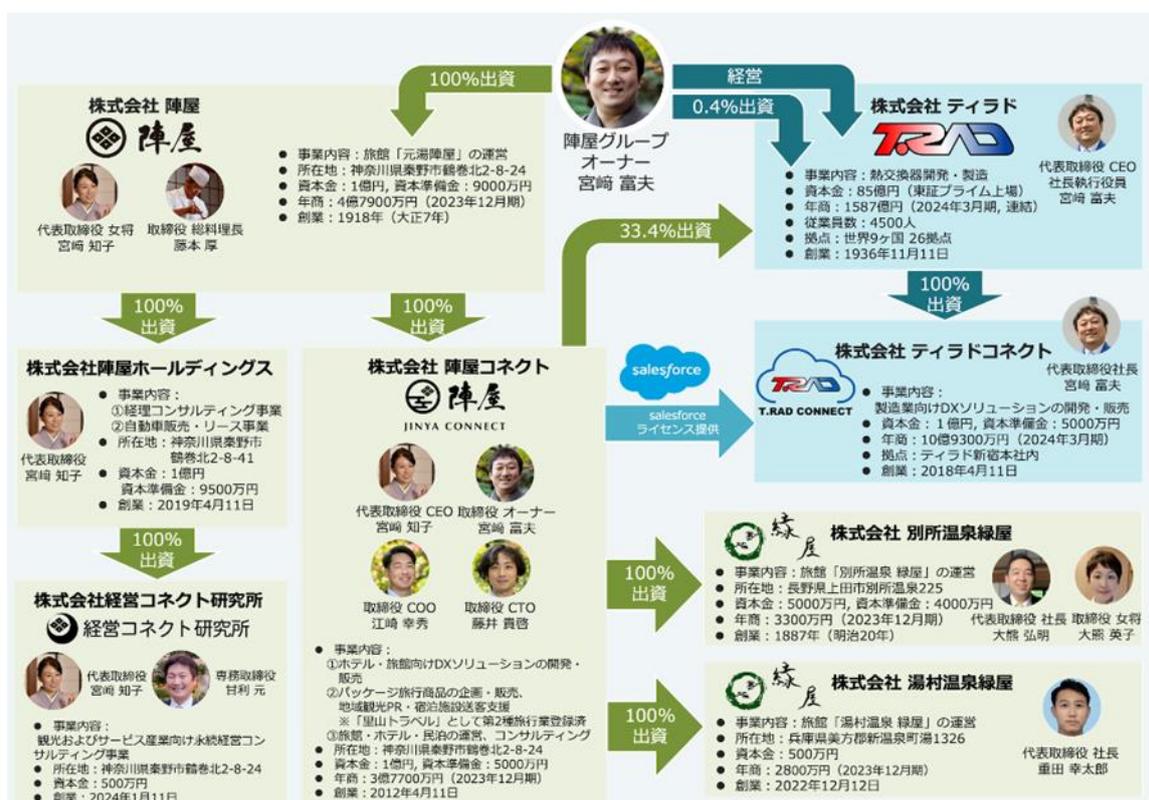
IV. 宿泊業におけるデジタルを活用した業務標準化・省人化の取り組み ～今後の観光 DX の展望～

1. 先進的な観光 DX の事例「陣屋グループ」概要

先進的な観光 DX を推進している陣屋グループは、鶴巻温泉「元湯陣屋」の旅館運営のほか、クラウド型宿泊施設向け管理システム「陣屋コネク」の開発・販売や、地域一体でのおもてなしを実現する新たな地域観光 DX システム「里山コネク」の開発・販売等、日本全国の旅館のデジタル変革の推進による経営改革と地方創生に貢献する事業を幅広く展開している。

また、観光振興事業「里山トラベル」を新設するなど、地域の多様な事業者が連携することで新たな観光需要を創出し、地域への集客を支援する仕組みづくりも展開している。

図表 11 陣屋グループ概要



設立	1918年 (株式会社陣屋の設立年)
資本金	資本金 1億円 (株式会社陣屋の資本金)
売上高	グループ全体: 9億2,000万円 (2023年12月期)

(出所) 陣屋グループ HP

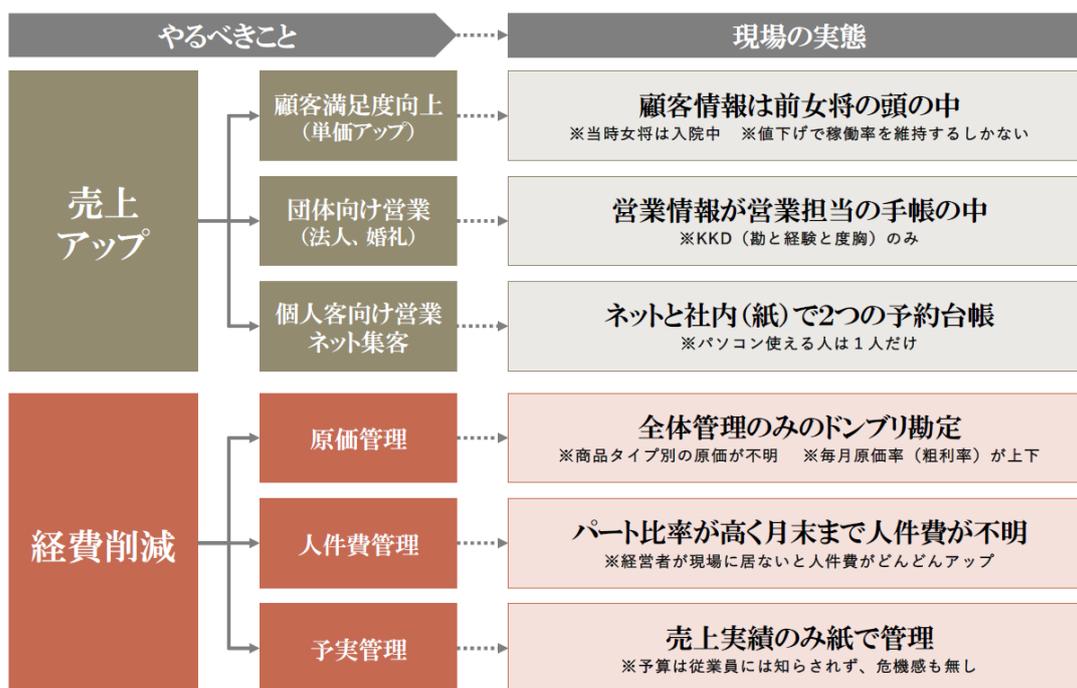
2. 陣屋が抱えていた経営課題

1918年（大正7年）創業の老舗旅館である鶴巻温泉「元湯陣屋」は、神奈川県秦野市に位置しており、昭和初期から囲碁・将棋の対局で使用されるなど、名棋士たちが王座を争う「聖地」として知られるようになった。

バブル期には5億円を突破していた売上は年々右肩下がり、長年の経営不振の結果、現経営陣が引き継いだ2009年の時点で売上は3億円以下の状況であったことに加え、税引前・償却前営業利益（EBITDA）がマイナス6,000万円、借入金は売上の約3倍強の10億円を抱えていた。

また、当時の社内体制は、従業員は60歳代の正社員とパートや学生アルバイトを含め120名の大所帯でありながら、一人一つの業務（タスク）のみの対応や昔ながらの職人気質の職場環境等、マルチタスクにはほど遠い状況で、原価の管理は調理場に一任、宿泊予約等は紙で管理されている状態であり、IT化も進んでいない昔ながらの旅館経営であった。

図表 12 元湯陣屋 当時（2009年）の経営課題



(出所) 第4回北海道地域活性化委員会 (講師: 宮崎 知子 氏) 資料

3. 経営改善に向けた各種取り組み

2009年に先代より経営を引き継いだ現経営陣夫婦は、営業と内部管理の両面で大規模な改革に着手した。

まず営業面では、キャッシュが回れば旅館を維持できるといった逆算方式の考え方のもと、部屋数が20室しかないため、当時1泊2食付き14,000円の価格を3万円に設定して、稼働率ではなく高付加価値・高単価へシフトした。また、結納や婚礼会食は従前から需要があったことを活かし、新たにブライダル事業をスタートしたほか、囲碁・将棋の対局で使用していた貴賓室の利活用を図ることで、従前の宿泊と日帰りのみの経営依存からの脱却を図った。

一方、内部管理面では、現代表のエンジニアとしての経験を活かしたシステム化による業務改善を大方針として打ち出し、既に高齢化していた正社員や、比較的短期で入れ変わる学生アルバイト等、従業員の勤続年数の長期化は期待できず、今後も離職や転職が頻繁に生じるという想定のもと、まずは属人化していた業務の棚卸し・見える化を進めると共に、徹底した業務の標準化・仕組み化を推進した。

改革における具体的な取り組みは以下のとおり。

	主な取り組み	主な内容
1	情報の「見える化」	顧客情報が会社ではなく個々の従業員に蓄積していたため、IT等の活用により情報の共有化、会社が一元的に管理することに取り組んだ。
2	情報の活用	会社で管理している顧客情報を有効活用すべく、「顧客関係管理（CRM：Customer Relationship Management）」を導入しにより顧客情報や行動履歴、顧客との関係性を管理し、顧客との良好な関係を構築・促進することに取り組んだ。 また、経営情報を社内SNS等で従業員に開示し、経営参画の意識を高めた。
3	PDCA サイクル	「PDCA サイクル」という考え方自体がなかったため、月次管理から日次管理に切り替えた。
4	業務効率化	業務効率化やバックヤード業務の削減、IoT導入による単純作業から従業員を解放することにより、顧客とのコミュニケーションや接客サービスの向上を図った。

4. 自社基幹システム「陣屋コネクト」の開発

元エンジニアだった現当社代表が製造業の経営ノウハウを取り入れた経營業務改革を行い、属人化していた業務の脱却のため様々な取り組みを進めていた。その一環として、財務体質の健全化に向け一層の業務改善や業務効率化が必要となることから、システムエンジニアを1名採用して、従業員のすべてが顧客情報・経営情報を共有できるクラウド型旅館管理システム「陣屋コネクト」を自社開発した。

旅館自らが開発した「陣屋コネクト」は、SNS 機能、予約管理、顧客管理、設備管理、勤怠管理、会計管理、売上管理等をはじめとする各種旅館業務機能を現場のノウハウに基づきアナログからデジタル化することで、タブレット端末で勤務中に確認できるようになり、従来業務（予約・フロント・接客・清掃）の情報伝達もスムーズとなり業務が効率化されると共に、業務マニュアル整備による従業員の多能工化（マルチタスク）を実現し、接客時間の増加によるサービス向上を実現した。社内の経営情報が適時に開示されることで、組織の一体感も向上した。

折しも高齢従業員が退職していくタイミングと符合したこともあるが、これらの取り組みを推進したことにより、少数の従業員でも運営できる体制とサービス品質の改善の両立と業績の改善に成功している。具体的な効果や機能の詳細は以下のとおり。

図表 13 陣屋コネクトの主な機能



(出所) 第4回北海道地域活性化委員会 (講師：宮崎 知子 氏) 資料

	主な効果	主な効果の内容
1	人件費削減とサービス向上	現在、従業員数は120名→40名（パート・アルバイト含む）となったが、情報の共有が進んだことでサービスの質は逆に向上した。
2	従業員のマルチタスク化	従業員の働き方改革やマルチタスク化に加え、情報の共有化により業務効率の向上、強いてはサービスの向上につながった。

陣屋グループの業務改革は、①業務の棚卸し（見える化）、②業務の標準化、③システムやデジタル技術の導入の段階を経て、大幅な省人化・業務効率化を実現しており、業務を単にデジタルへ置き換えるのではなく、業務プロセスの見直しを行った点が肝要である。

業務改革にあたってはベテラン従業員の反発などもあったが、改革を実践・協力した従業員に対する人事評価での加点といった仕組みを導入した他、従業員への粘り強い説得を継続するといった経営陣の業務改革に対する不退転の決意が改革の原動力となったものである。

5. 従業員満足度の向上に向けた取り組み～週休3日制の導入

業務効率化が進むことにより、従業員の執務時間が圧縮され、休暇の取得や自己研鑽に充てる時間が確保できるようになるなど、従業員満足度の向上に取り組むことが可能となった。

現在は、火曜・水曜・木曜の3日間を休暇とし、例外的な場合（正月・ゴールデンウィーク・盆の期間中の営業、囲碁・将棋のタイトル戦開催、訪日外国人客による貸し切りの婚礼等）を除いて旅館全体を休館としている。

また、金曜日の午前中が全員顔を合わせての研修会の開催が可能となり、年間40回程度の研修を実施することにより、サービスクオリティや顧客満足度の向上にもつながった。

図表 14 陣屋の週休3日制



（出所）厚生労働省『「多様な正社員制度」取組事例集』

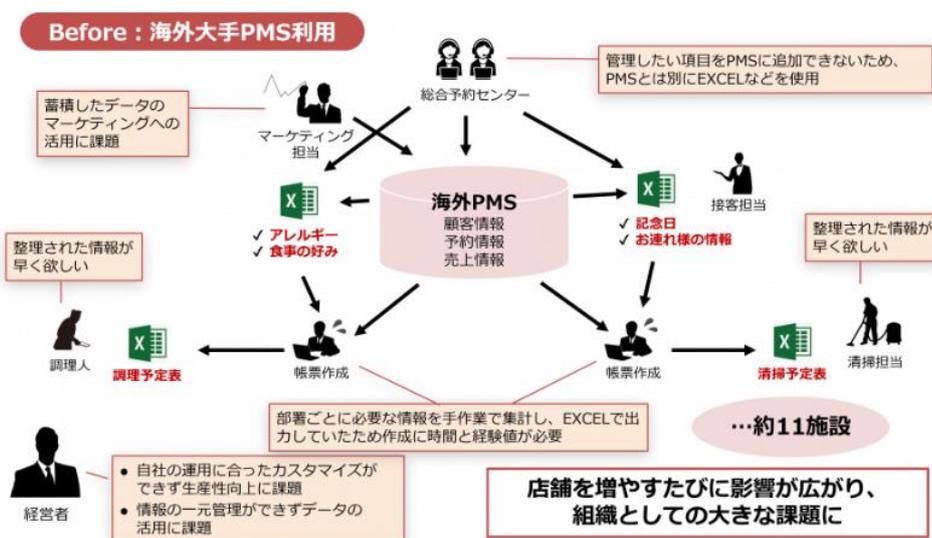
6. 経営改革後の新ビジネス領域への進出

(1) 「陣屋コネク」の外販

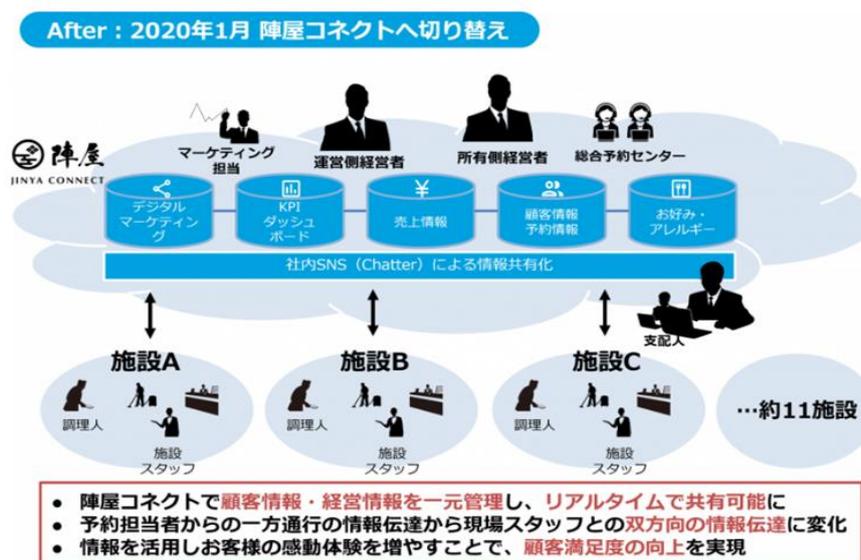
経営・業務改善を行うために自社で開発した「陣屋コネク」は、同業他社からの引き合いもあったため 2012 年から外販を開始しており、2024 年時点で日本全国の旅館やレストラン等をはじめ 600 以上の施設で利用されている。完全クラウド型システムのため、多店舗展開している施設等での利用も進んでいる。なお、具体的な導入事例については以下のとおり。

図表 15 陣屋コネクの導入事例

【導入前】



【導入後】



(出所) 陣屋コネク HP

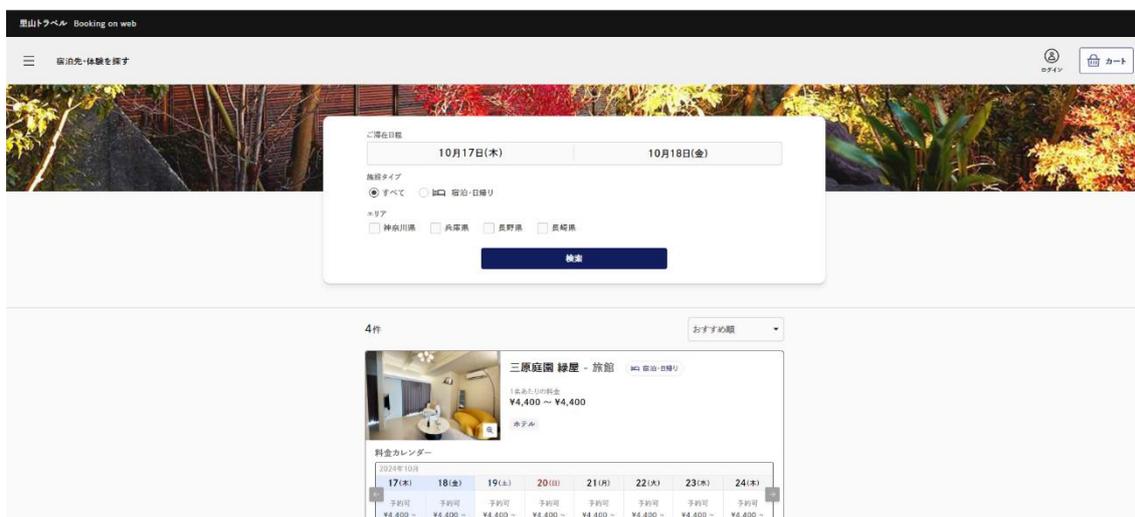
(2) 次世代型の温泉旅館「緑屋」ブランドの展開

陣屋コネクトの新サービスをフル活用した陣屋グループの旅館ブランド「緑屋」を展開しており、2023年3月「湯村温泉緑屋」(兵庫県)の開業を皮切りに、「別所温泉緑屋」(長野県)、「三原庭園緑屋」(長崎県)を開業した。「緑屋」は、世界的な庭園デザイナー石原和幸氏と陣屋グループのコラボレーションが産み出した、新たなコンセプトの旅館である。

これらの旅館サービスで特記すべきことは、「陣屋コネクト」の活用のほか、自社ホームページ用予約エンジンの「里山トラベル」、スマートチェックインからチェックアウトまで宿泊者のスマートフォンを用いたホテルでの案内サービス「モバイルコンシェルジュ」、QRコードによる解錠システム「RemoteLOCK」を組み合わせた徹底した省人化運営を実現し、緑屋1館(10室規模)の一日の運営を4名の従業員(パート含む)で行っている。各サービスの概要は以下のとおり。

	サービス名	主なサービス内容
1	里山トラベル	自社ホームページからの予約と事前決済が可能な自社ホームページ用予約エンジンで、グループ施設の横断検索、オプション追加や食事時間指定等、細かな条件の予約受付に対応できることに加え、利便性の向上や施設スタッフの作業効率化に寄与する。
2	モバイルコンシェルジュ	ホテルの予約からセルフチェックイン、モバイルオーダー、混雑状況の確認、チェックアウト、アフターフォローまでの一連の流れをスマートフォンで完結できるサービスで、宿泊者の利便性を追求すると同時に、施設スタッフの生産性向上にも寄与する。
3	RemoteLOCK	宿泊者のスマートフォンで客室や館内施設の鍵の自動受け渡しおよび解錠を行えるサービスで、鍵やカードキーの受け渡しが不要になり、フロントの省人化および無人化が実現できる。

図表 16 里山トラベル予約ページ



(出所) 里山トラベル

(3) 地域共通 DX システム「里山コネクト」の開発

「陣屋コネクト」で培ってきた IT 技術とビジネスモデルを活用して、地域観光事業者の活性化につなげる目的で地域共通プラットフォーム「里山コネクト」を構築した。地域の観光事業者へ「里山コネクト」を無償提供することにより地域における観光 DX の実現を支援している。

IT 技術を活用することで、OTA を介さず地域が直接観光客とつながり、予約利便性が向上し、地域の魅力発信を強化できるとともに、地域全体で顧客データを有効活用することで「地域のお客様」としてより効果的なマーケティングとおもてなしが実現可能となった。具体的な概要等は以下のとおり。

図表 17 里山コネクトの概要



図表 18 里山コネクト導入のメリット



(出所) 里山コネクト HP

7. これからの観光 DX の展望

観光業とりわけ宿泊業においては、労働集約的な性格が強いことから、業務改善や人手不足、収益改善等の課題が山積しているが、陣屋の事例を通じて、DX 推進の一環でデジタルツールを導入することは、各種データの収集と分析が自動的に行うことが可能となり、以上の各種課題解決に寄与する。デジタルツール導入の過程においては、業務の徹底した可視化を通じて不要な業務の削減と業務標準化に取り組むとともに、システムに任せる業務領域を極大化することで、限られた人的リソースを高付加価値なサービス・企画立案に充てられる体制づくりにつなげることが肝要である。

観光 DX 化の推進自体は、業務プロセスの変革が不可避であり、経営トップの強いリーダーシップが不可欠であるが、その過程での業務効率化や労働時間短縮により、働きやすい環境の実現、強いては人材の確保につながる。また、デジタルツールによるデータ収集・分析は、社内ノウハウの蓄積と共有できることから、必要最低限の人材で運用することが可能となる。

さらに、観光 DX 化の推進は、業務や経営改善のみならず新規ビジネスモデルの創出にも寄与する。デジタル技術を駆使することで事業拡大の機会も得ることが可能となることに加え、地域観光振興団体（DMO 等）との連携により、新たな観光需要創出の仕組みも構築することが期待される。

V. 北海道が抱える「物流 2024 年問題」

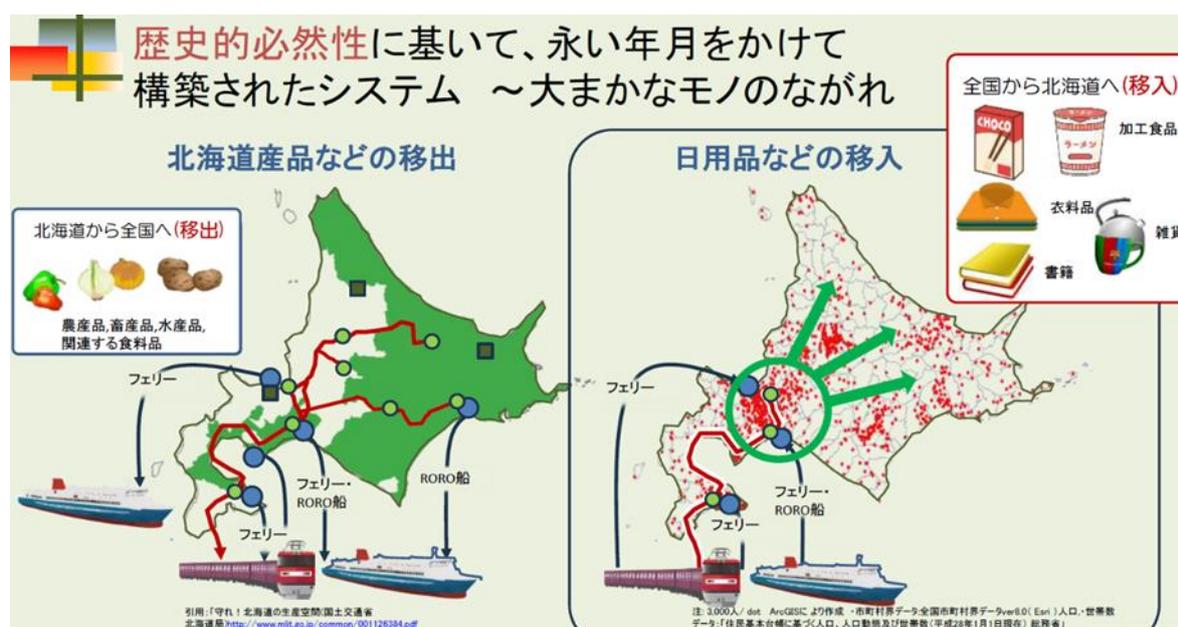
働き方改革に関する法律に基づき、2024年4月からトラックドライバーに労働時間の上限規制が適用されることにより物流の停滞が懸念されている。具体的には、ドライバーの時間外労働時間の上限が年間 960 時間となって労働時間が短縮された結果、輸送力不足が生じ、産業活動に必要な物資輸送が滞ることから、北海道内の経済界・産業界も強い危機感を抱いている。人口減少や少子高齢化、労働力不足等、山積する問題が一層深刻化する状況において、北海道内における持続可能な物流体制の構築が急務となっている。

1. 長年にわたって構築された北海道の物流システム

北海道は、都道府県の中では最も面積が広いことに加え、片荷や季節波動の課題等により物流にとって非常に難しい地域である。これら課題解決に向け、物流関係者等がその時々の歴史的必然性に基づいて長年にわたって構築してきた物流体制が今ある姿である。北海道の物流システムの特徴は以下のとおりである。

移出	北海道産品（農産品、畜産品、水産品等の食料品）	主要道内産地から貨物鉄道輸送、港からのフェリー・RORO 船を介した輸送
移入	日用品（加工食品、衣料品、雑貨、書籍等）	貨物鉄道輸送、港からのフェリー・RORO 船を介した輸送後、札幌や苫小牧周辺から全道各地へのトラック輸送

図表 19 北海道の物流システム



(出所) 第3回北海道地域活性化委員会 (講師：相浦 宣徳 氏) 資料

2. 物流システムの前提の崩れ

働き方改革に関する法律に基づき、2024年4月からトラックドライバーに労働時間の上限規制が適用されることにより、長年にわたって構築された物流システムの前提の崩れが以下のように指摘されている。

物流システムの前提	前提項目	前提の崩れ
一旦、札幌近辺到着後トラックで全道各地へ運ぶシステムが成立する前提	①時間面 「札幌圏」・「苫小牧圏」からの日帰り輸送	<ul style="list-style-type: none"> ・原則、ドライバーは一日当たり9時間しか運転できないため、往復運転のみ場合で日帰りできる範囲は札幌から4.5時間圏内となる。 ・従前、荷物の積み下ろし、待ち時間等を加えた拘束時間は原則13時間、日帰りは6.5時間圏内だった。 ・輸送可能時間の範囲が徐々に短くなってきているため、どのように対応するかが課題となる。
	②供給面 需要を上回るトラックドライバーの確保等を前提としていたシステム (下請構造に依拠)	<ul style="list-style-type: none"> ・トラックドライバー不足が顕著となっている。時間面での減少も相まって、従前どおりの輸送が難しい状況となっている。

3. 北海道特有の特異性や地域性

北海道の物流システムに関しては、以下のような北海道特有の特異性や地域性を踏まえた上で構築されている。

長距離	日本の他地域と比較して輸送距離が著しく長い。	
過疎化	道内の多くの市町村の過疎化が進んでおり、販売店舗も減少している。	
人口減少	道内の多くの市町村の人口減少も進んでいる。	
分布の不一致	移出と移入 発着地の不一致	北海道の農産物の移出は、道東など主要な産地から貨物鉄道輸送、港からのフェリー・RORO船を介した輸送である一方で、道内に衣類、雑貨品、書籍、加工商品等が入ってくる場合は、札幌や苫小牧近辺に入ってから、トラックで全道各地へ運ばれている。
	人流と物流の不一致	人流の交通ルート(人口の多い道央圏を中心に形成)／物流ルート(農水産物の産地であるが人口密度の低い道東・道北・道南をカバーする必要あり)の不一致

4. 北海道の物流を取り巻く問題

北海道の物流システムは、先述の北海道特有の特異性や地域性を踏まえた上で、移出と移入の異なる物資の輸送方法を長い年月をかけて構築されてきた。しかしながら、2024年4月からトラックドライバーに労働時間の上限規制が適用され、「ドライバー不足」や「ドライバーの長時間労働」の問題が顕著となり北海道の物流を取り巻く問題は急速に悪化している。また、昨今の「青函共用走行問題」や「JR 北海道の営業区間の見直し」も輸送力の低下に拍車をかける可能性も含んでいる。

これらの問題により、札幌圏以外の地域（過疎化や人口減少が進んでいる農畜産物や水産物等を出荷している地域）に対して物資の供給、生産者の生活を支えることができなくなるということは、北海道の主要産業を一つ失うことと同じことである。北海道内の経済界・産業界においても課題解決に向けた検討を図らなければならない状況にもある。

図表 20 北海道の物流のワーストシナリオ



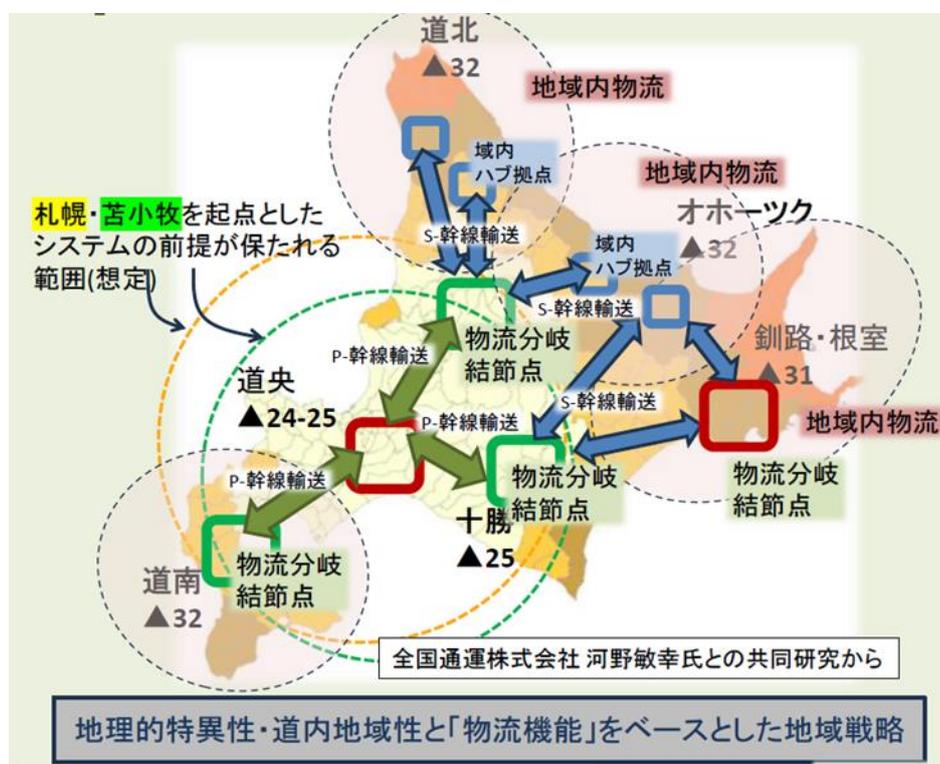
(出所) 第3回北海道地域活性化委員会 (講師: 相浦 宣徳 氏) 資料

5. 道央エリアへの期待～物流機能面から～

北海道内においては、道央エリア（札幌や苫小牧）の物流面での重要度は非常に高い一方で、地域間取引により互いの経済を支え合っている側面もあるため、道内のある一方の地域が弱まると、その影響は他地域にも波及することになり、いずれ道央エリア、強いては北海道全体にも影響を及ぼすことになる。

以上のことから、道央エリアについては、北海道特有の特異性や地域性を踏まえながら、北海道を支える物流拠点機能地域として「物流機能」をベースとした地域戦略の施策が重要となってくる。実現が期待される施策は以下のとおり。

図表 21 道央エリアを中心とした物流戦略



1	「物流分岐結節点」・「域内ハブ拠点」を活用した大ロット（積合せ）共同輸送
2	「物流分岐結節点」を核とした中継輸送
3	「幹線輸送」・「幹線輸送」における地域シェアリング
4	「地域内物流」における地域シェアリング
5	「地域内ハブ拠点」の保管機能による季節変動の抑制
6	片荷解消（空車、空コンテナ利用促進）

（出所）第3回北海道地域活性化委員会（講師：相浦 宣徳 氏）資料

6. 持続可能な北海道の物流に向けた検討事項(案)

北海道の物流に関しては、北海道特有の特異性や地域性を踏まえた上で長年にわたって構築された物流システムである一方で、昨今の「物流 2024 年問題」に加え、人口減少や少子高齢化、労働力不足等が一層深刻化する状況において、北海道内における持続的な物流体制の構築が急務となっている。上記を踏まえ、持続可能な北海道の物流に向けて以下のような構想・取り組みが提言されており、一部は実証実験などの動きがみられるところである。

<p>物流管理事務所 (LMO)</p>	<p>観光地域作りを行う法人「DMO」と同様に、地域等が主体となって物流拠点を担う法人として「物流管理事務所 (LMO : Logistics management office)」の設立を検討していく。現状、地域の物流中継拠点は、企業やグループ、協力関係にある物流関連企業等に限定されている一方で、2021 年より北海道開発局では「道の駅」を拠点とした中継輸送や共同輸送の実証実験を実施するなど、「道の駅」を活用とした基礎的な物流インフラ構築を検討している。完全民営化による運営は現状難しい一面もあるが、官民協働による半公共的な物流管理事務所として「道の駅」等を有効利用することで、北海道の物流インフラを維持できる可能性は検討できる。</p>
<p>輸送モードの切替に対応した機能拠点</p>	<p>LMO の設立にあわせて、輸送モードの切替に対応した機能拠点の設立も検討していく。2024 年には大手スーパー事業者がモーダルシフトの一環として、苫小牧港（発）と釧路港（着）を活用した海上輸送実験を実施、釧路港に到着したトレーラーからトラックへの積み替えにより各店舗へ商品を配送した。今後、道内港の利用促進の上で輸送モードの切替に対応した機能拠点の設置のほか、貨物駅や高速インターチェンジ等においても機能拠点の設置も検討していく。</p>
<p>競争から共同へ (共同配送)</p>	<p>物流の効率化を図る際、拠点の集約化のほか、荷物のマッチング、事業者間のネットワーク化等をはじめとする物流の共同化を検討していく。「競争は商品で物流は共同で」の理念のもと、食品業界では共同配送等の取り組みが進んでいる。2023 年には、道内の小売企業や物流企業など計 14 社が参画する「北海道物流研究会」が発足、小売業や物流会社が競合・業種の垣根を超えてアライアンスを結ぶ動きが九州、首都圏に続き北海道においてもみられる。</p>

7. 北海道の物流における近時の注目すべき取り組み

昨今、道内において物流網の維持に向けた注目すべき取り組みが出てきており、デジタルスタートアップを巻き込んだ小売・物流業者の連携スキームと、物流事業者同士の連携による中継輸送が挙げられる。

前者については、上述の北海道物流研究会にて実証実験の取り組みが進む「共同輸送デジタルマッチング事業」である。具体的には、物流 DX 推進に向けた動態管理情報プラットフォームサービスを開発したスタートアップである(株)traevo の参画を得て、荷主側の輸送ニーズと長距離トラックの積載余力情報をデジタルプラットフォーム上で見える化することで積み荷のマッチングを実現し、トラックの積載効率向上を図るものである。これは、北海道の物流課題であった「片荷輸送」について、小売業・農業・製造業といった業種の垣根を超えた異業種間の共同輸送とすることにより、同業種間の取り組みでは解消が難しかった季節性等の偏りを無くし、より効率的な共同輸送を実現する狙いを有している。

後者については、道外向け貨物への主な発送拠点になる小樽・苫小牧を擁する道央と、農水産物の発地となることが多い釧路・北見エリアの輸送において、帯広市や音更町、芽室町といった十勝エリアを中継地点として、十勝～釧路と十勝～道央を物流事業者間で分担する動きである。

このように、限られた物流リソースを有効活用する共同の取り組みが今後一層発展していくことが、持続可能な北海道物流網を維持強化するためには不可欠であろう。

VI. 日本と北海道の物流が抱える本質的課題について ～「2024年問題」の根本にある慣習ともの見方・考え方～

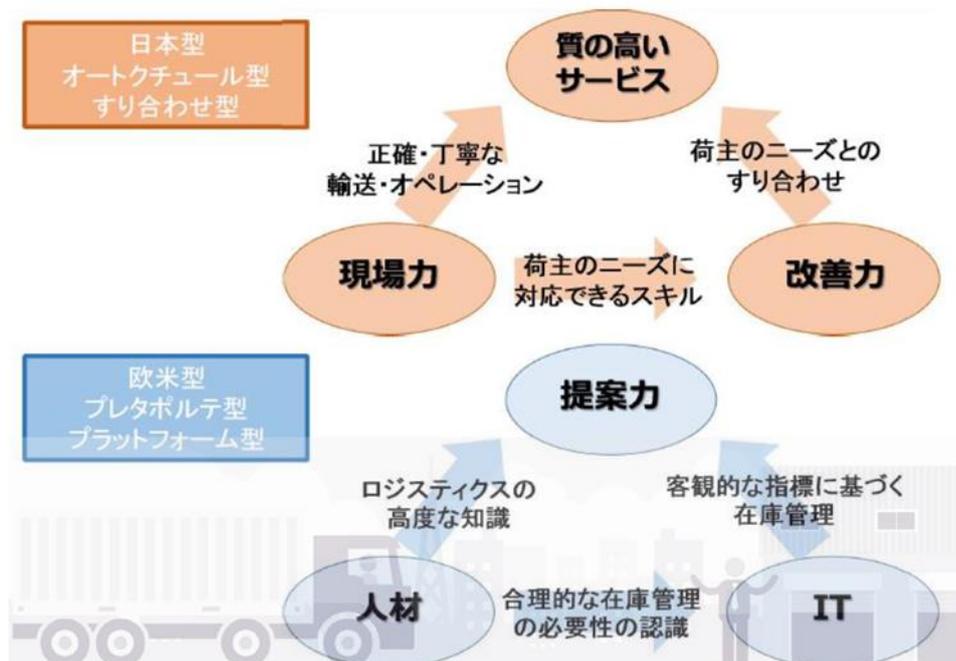
1. グローバルな視点から見た日本と北海道の物流の実態と背景

(1) 日本の運輸業の低い労働生産性

日本の時間当たりの労働生産性をみると、主要先進7ヶ国中で最下位という状況である一方で、アメリカは概ね1位を保っている。運輸業に焦点を当てて、日米の労働生産性を比較してみると、日本はアメリカの半分未満となっている。さらに、日本国内だけでも運輸業の労働生産性は他産業と比較して非常に低い状況にある。

運輸業の労働生産性を分析する上で、日本と欧米を比較すると、日本は「オートクチュール型」、または「すり合わせ型」といわれており、荷主のニーズを細かく読み取り、荷主に寄り添った形の物流サービスを提供している。他方、欧米は「プレタポルテ型」、「プラットフォーム型」といわれており、「物流」を「商品サービス」として位置づけており、標準的なサービスの「物流」を荷主に販売している。

図表 22 日本と欧米の運輸業の違い



(出所) 第5回北海道地域活性化委員会（講師：田阪 幹雄 氏）資料

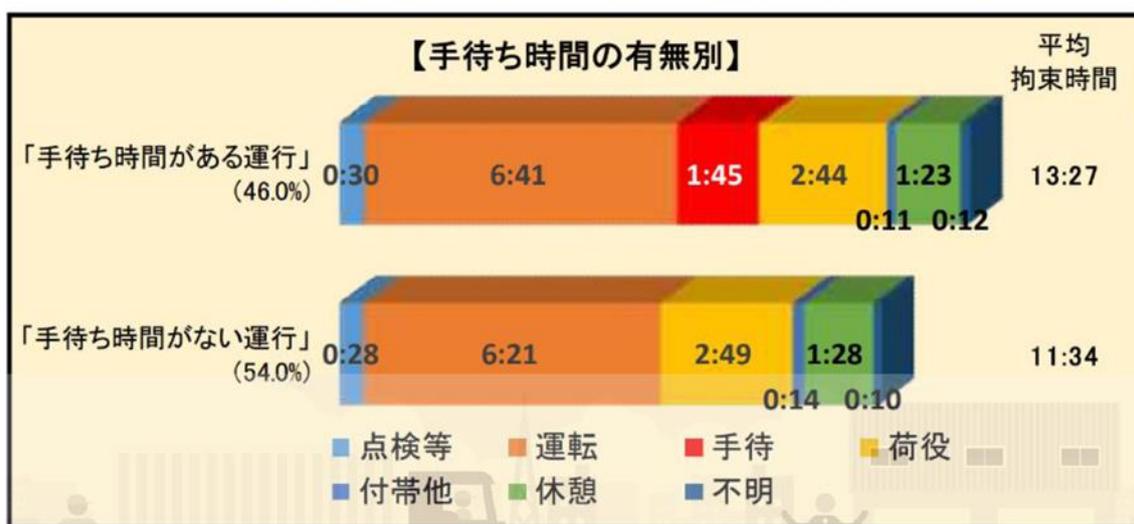
(2) 日本におけるドライバーの拘束時間の長さ

昨今、日本の運輸業において指摘されているのは、ドライバーの長い拘束時間である。ドライバーの1運行の拘束時間は平均で約13時間、実際に運転しているのはその半分の約6時間40分、そして、手待ち時間や荷役については、無料サービスで行っているようなものなので、実際には拘束時間の半分程度しかお金にならないというのが現実であり、これらの要因が重なり労働生産性が低い原因となっている。

図表 23 日本におけるドライバーの拘束時間の内訳

長いドライバーの拘束時間～主な要因は手待ち時間と荷役時間～

ドライバーの拘束時間の概要 ～1運行当りの拘束時間とその内訳～



(出所) 第5回北海道地域活性化委員会 (講師: 田阪 幹雄 氏) 資料

(3) 物流の2024年問題

「物流の2024年問題」に対する事業者の主な取り組みは以下のとおり。トラック運送事業者においては各種課題に取り組む認識は高い一方で、荷主事業者の認識は低い傾向にある。なお、両事業者に共通する取り組みとしては、運賃の引き上げや条件交渉の実施となっているが、それ以外の共通する取り組みは少ない。

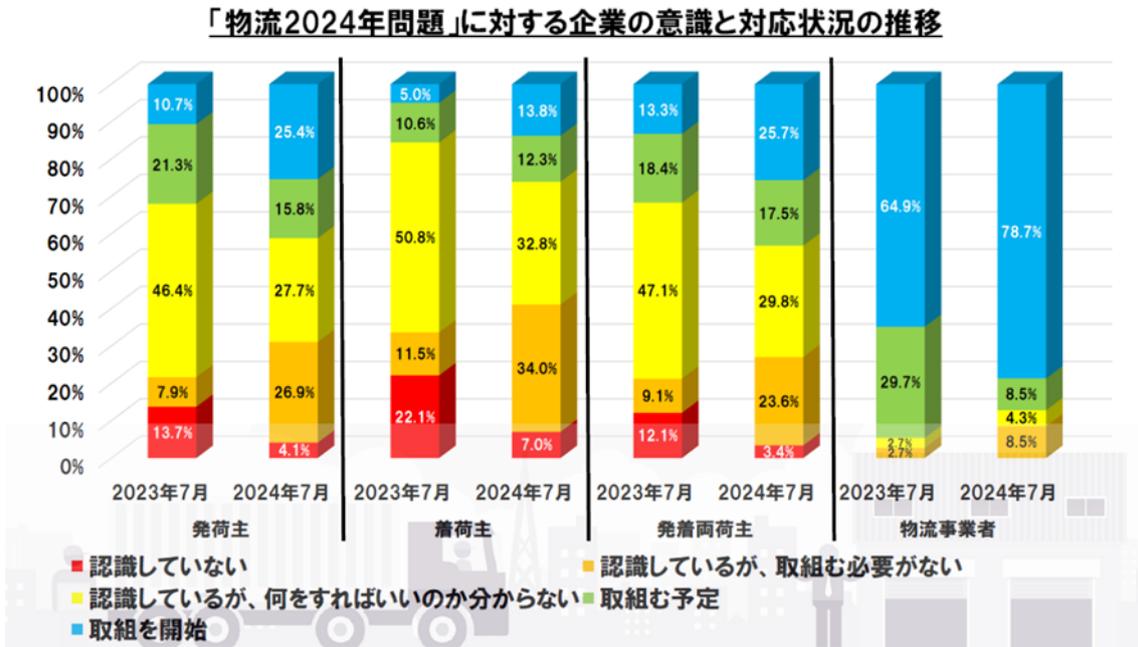
トラック運送事業者	運賃引き上げ・業務削減、荷主事業者との条件交渉の実施、 庸車※の利用、ドライバーの給与等改善、原価計算精密化
荷主事業者	運賃・料金引き上げ、トラック運送事業者との条件交渉の実施、 発着時間・頻度の柔軟化、荷待ち・荷受の削減、特になし

※庸車

自社の仕事を下請けの運送会社や個人事業主のドライバーに依頼すること。大手の運送会社が繁忙期で自社車両が一時的に不足するようときに発生しやすい。

図表 24 物流の 2024 年問題の認識

「物流の2024年問題」に対する物流事業者以外の認識は低い



(出所) 第5回北海道地域活性化委員会 (講師: 田阪 幹雄 氏) 資料

(4) 厳しい日本・北海道の貨物運送事業の経営状況

全日本トラック協会「令和4年度経営分析報告書」によると、日本の貨物運送事業の経営状況は厳しい状況で、規模が小さくなればなるほど厳しくなっていく。規模が大きくなると利益が出ているが、せいぜい1%台から2%弱で、営業利益が低く経常利益が高いことから、本業では利益がほとんど出ていないと見込まれる。また、北海道もほぼ同じ状況で、北海道の貨物運送事業者については、営業利益率は0.5%で、経常利益率が1.8%という状況をみると、かなり経営が厳しい状況である。

加えて、道路貨物運送業の倒産件数は、2024年上半期としてリーマンショック以来の倒産件数(186)となっており、下期も倒産件数が増えることが予測されることから、2024年はリーマンショックよりも倒産件数が増えるのではないかと推測している。

2. 参考とすべき海外の物流オペレーション

(1) 世界と日本の物流の変遷

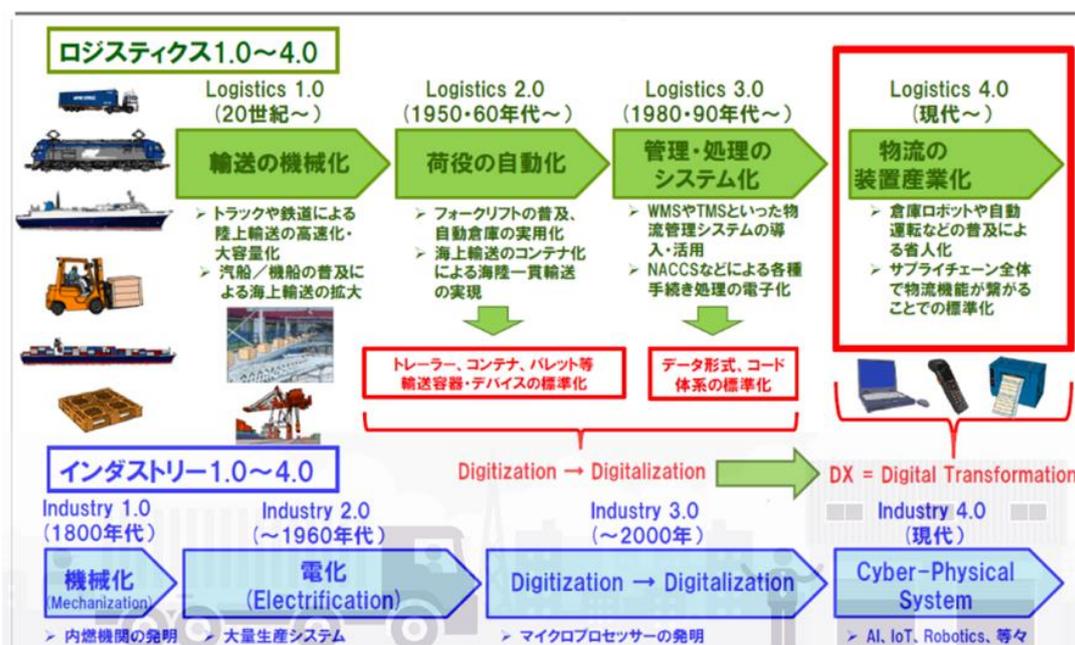
世界の物流の変遷について、下記の「logistics2.0」以降が日本の物流と欧米を中心とする欧米の物流の分岐点となっている。この段階では、日本においても荷役の自動化に向けて、フォークリフトの普及や自動倉庫の実用化、海上輸送のコンテナ化等は進んでいた。一方で、欧米ではトレーラー、コンテナ、パレット等の輸送機器やデバイスの標準化が進んでいたことに加え、一定の規模・仕様の箱（コンテナ）の標準化が起こり、バラの貨物からコンテナを引き取る形態となった。

また、日本の場合は、コンテナではなく貨物を引き取っており、トラックドライバーが荷役を担っているが、欧米の場合は、ドライバーは荷主の軒先にコンテナを降ろしていくのみで、手待ちや荷役もなく、荷役は荷主側が行っている。

「logistics3.0」では、日本でも物流管理システムの導入を図ったが、欧米ではシステム化にあわせてデータ形式やコード体系の標準化も行っており、それが今の DX へとつながっている。

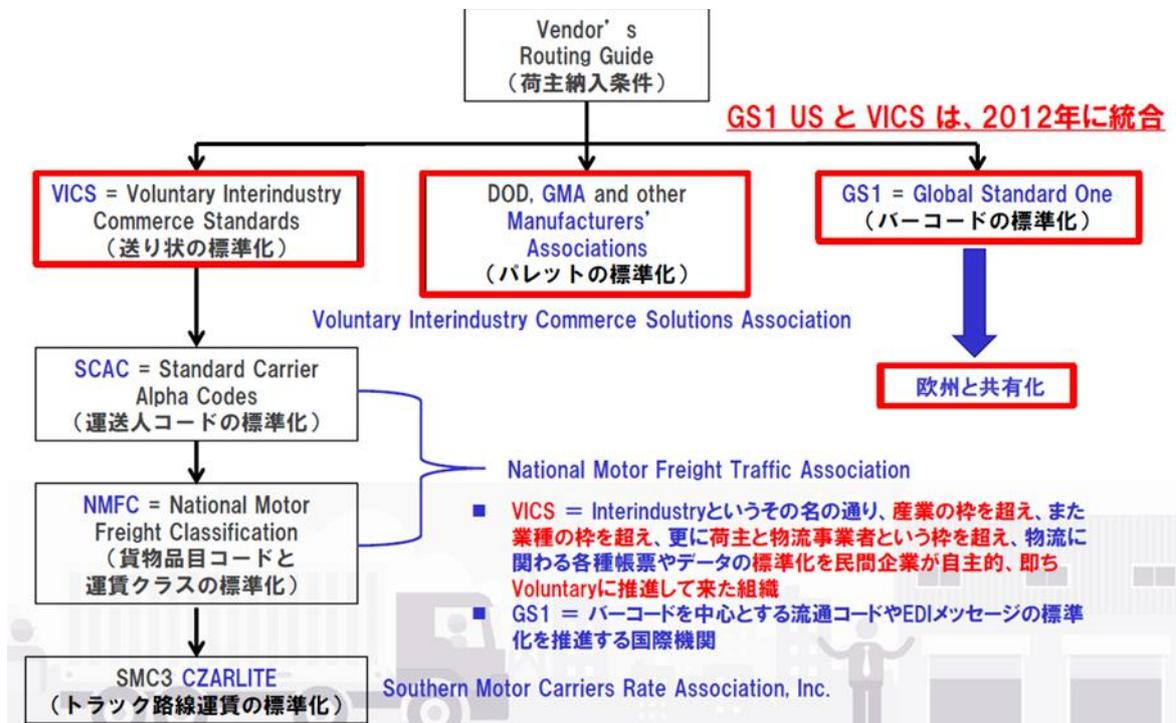
「logistics2.0」以降、欧米を中心とする各国では、貨物を引き取り輸送配達する時代から、荷主は荷役を担い、トラック運送事業者は標準化された箱を引き取って輸送・配達する時代になった。しかしながら、日本では 1990 年の日本の貨物輸送の規制緩和のときに、トラック運送事業者の側から「荷役を担う」と言ったことにより、それが 30 年以上続いていることに加え、現在に至るまで箱ではなく貨物を運んでいることが、低い労働生産性の要因となっている。

図表 25 世界の物流の変遷



(出所) 第5回北海道地域活性化委員会 (講師: 田阪 幹雄 氏) 資料

図表 26 標準化が進んでいるアメリカ型物流システム



(出所) 第5回北海道地域活性化委員会 (講師: 田阪 幹雄 氏) 資料

3. 海外のオペレーションの日本への導入事例～外資系小売事業者

コストコホールセールジャパン株式会社（以下、コストコ）では、「市原・三木両物流センター」において、米国で推進しているロジスティクスをベスト・プラクティスとして、以下の内容で可能な限り日本で再現しており、運輸業の労働生産性向上を図っている。

<p>平屋の物流センター</p>	<p>日本の大規模物流センターの多くが螺旋状ランプや垂直搬送機を備えた多層階の建物であるのに対して、コストコの物流センターは、非常に多数のトラックドックを備えた、日本ではほとんど目にしない米国式の平屋の建物である。</p>	
<p>ドライバーの物流センター庫内へ立入禁止</p>	<p>ドライバーの物流センター庫内への立入禁止で、貨物の積み込み作業はコストコ社員が行っているため、ドライバーには手待ち時間や荷役作業も発生しない。</p>	
<p>徹底した事前予約制とトレーラーの Drop & Pull で手待ち時間を削減</p>	<p>日本国内からのベンダー納品は、基本的に 10 トン車以上の単車で行われており、事前予約制をとっているため 1 台の受付に要する時間は 1 ～ 2 分、基本的にゲートでの待ち時間は発生しない。</p>	
<p>全てのベンダーに義務付けられているパレット納入</p>	<p>各ベンダーには、指定パレットレンタル会社と契約の上、全ての貨物を 48 インチ × 40 インチの米国サイズの 4 Way（四方刺し）パレットに搭載の上、納品することを義務付けしている。</p>	

（写真出所）第 5 回北海道地域活性化委員会（講師：田阪 幹雄 氏）資料、大成建設

4. 日本や北海道の物流が目指すべき進路

(1) 日本の物流業界が乗り越えなければならない課題

欧米のみならず、中国や東南アジアでもトレーラー輸送が一般化している現在、シャーシに載せたコンテナを含むトレーラー輸送は、貨物自動車運送のグローバルスタンダードとなっている。

「物流の2024年問題」に対しては、短期的には「手待ち時間の改善・削減・解消」、「手荷役・付帯作業の改善・削減・解消」、「適正な運賃・料金の収受や負担」を推進して行かざるを得ないが、中長期的にはグローバルスタンダードであるシャーシに載せたコンテナを含むトレーラー輸送の実現を目指すことが不可欠である。以上を踏まえた上で、日本の物流業界が乗り越えなければならない課題は以下のとおり。

主な課題	想定するプレイヤー	取組内容
トレーラー、コンテナ等の輸送容器、パレット等ユニットロードデバイスの標準化	行政	<ul style="list-style-type: none"> ・都市計画等や市街化区域における用途地域の見直しにより、大型トレーラー、コンテナによる貨物輸送を容易にする ・45フィートや背高コンテナの通行規制の緩和
	民間企業 業界団体等	<ul style="list-style-type: none"> ・トラック、トレーラー、コンテナの仕様の標準化(国際標準に合わせる) ・パレット等ユニットロードデバイスの標準化 ・パレット等ユニットロードデバイス単位の積み降ろしの推進(全体最適化) ・貨物運送事業者への荷渡しは、貨物ではなく、トレーラー、コンテナ等の「箱」単位による Drop & Pull のベース化 ・トレーラー、コンテナの積み降ろしや荷役は、ドライバーから荷主へのシフト
データ形式、コード体系の標準化	民間企業 業界団体等	<ul style="list-style-type: none"> ・食品業界・飲料業界・日雑品業界内の標準化から進めて、荷送人荷主業界への横断的な標準化を推進 ・卸売・小売業界等の荷受人荷主業界の標準化も推進、最終的にサプライチェーン全体の標準化を実現

(2) 日本や北海道の物流が目指すべき進路

現状、北海道におけるオンシャーシのコンテナも含めたトレーラーの普及率は日本全国でもトップであり、北海道発着の地方間輸送においてもフェリーや内航 RORO 船によるトレーラーやコンテナの利用が主力となっている。加えて、北海道の都市計画については、工業専用地域の割合が大きく、他都府県と比較して住居と工場や倉庫等物流施設の棲み分けが進んでいることから、より一層のトレーラーやコンテナの利用推進が期待できる。以上のことから、北海道内及び北海道発着の貨物輸送の労働生産性向上の可能性は高いと期待できる。

しかしながら、前述のとおり、日本の運輸業を取り巻く大きな課題を解決しなければ実現が難しいのも現実である。とりわけ、欧米の先進国のように、標準化された「箱」(コンテナ)による輸送するという段階には程遠い状態であり、荷役についてもドライバーが担っているなど、業界全体の労働生産性の向上はまだまだ先の話である。

このためには、荷主企業の理解を得ながら、まずは欧米式の標準化された物流形態を北海道内で普及させ、オンシャーシのコンテナを含むトレーラー輸送のシェア向上を推進していくことが重要であり、北海道で達成した成果を全国標準とすることが、人手不足や人口減少を見据えた日本の物流の発展に寄与すると期待される。

目指すべき進路	主な内容	
生産性向上のための仕組みづくり	<ul style="list-style-type: none"> ・ 輸送のシステム化・標準化（共同配送、モーダルシフト、中継輸送、トレーラー化等） ・ トレーラー、コンテナ等輸送容器、パレット等ユニットロードデバイスの標準化 ・ 荷役作業の標準化（一貫パレチゼーション、機械化、ロボット化等） ・ 物流の取引条件の見直し（手待ち料・荷役料の収受等） ・ データ形式、コード体系等の標準化 	
高度な知見や技術を持つ専門家を積極的に採用する体制への転換	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者自身のものの見方・考え方の転換 ・ 社員の採用形態・給与形態・教育体制等の見直し 	
物流業界・事業に対して正しい理解に向けた情報発信	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会全体に正しく理解してもらうための啓発普及 	
労働力の安定的確保	<ul style="list-style-type: none"> ・ AI・IoT等の導入による省人化 	
他産業と同等以上の労働条件の実現による魅力ある業種への改善・転換	<p>「ホワイト物流推進運動」のより強力な推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ AI・IoT等の先端技術の導入 ・ 安全を軸とした「コンプライアンス」の徹底 ・ 長時間労働、低賃金からの脱却 ・ 労働条件改善に必要な原資の確保（適正運賃の収受） ・ 荷主への積極的な提案

Ⅶ. まとめ～「人手不足克服」に向けた提言～

道内生産年齢人口の減少が不可避な中で、新たな労働力の確保が困難になることは避けられない状況下、各回の有識者の講話ならびに質疑を通じて得た見解としては、企業の業務運営や物流・交通ネットワークを維持強化するためには、①「従業員の心理的安全性確保」を通じて、従業員のエンゲージメントを高め、離職率の改善のみならず、多様な人材の受け入れとパフォーマンス向上を図ることでの「人手の確保」、②既存業務の見直し・デジタル活用による業務効率化・省人化に加え、物流面での協働（共同）・インフラの標準化等という「システム・仕組みの改善」、以上二つの施策がポイントとして挙げられる。

また、上記の施策を具体的な課題解決につなげるにあたっては、個社で取り組み可能なレベル、他社との連携で取り組むレベル、地域や業界全体を挙げての取り組みが必要なレベルと、それぞれのレベルに適した取り組みが重要と考えている。

1. 個社で取り組むレベル

（１）健康経営の推進による従業員の心理的安全性の向上

現在、従業員の流動性が高まっている中、中途採用人材、パートや派遣など職種の違いに加え、外国人人材の活用など一層の多様化が進むと思われる。かかる状況下、静鉄グループが取り組んでいるような従業員の会社・業務へのエンゲージメント向上に向けた取り組みの重要性が一層高まると考えられる。グループの職員の顔がわかる関係にあることや、職場において自由な意見を出せる、困った時に助け合えるような仕組みを取り入れる等を通じて従業員の心理的安全性を確保することで、生き生きと働ける環境が形成され、望まざる理由による離職率を引き下げ、人的リソースの更なる減少を防ぐと共に、会社・グループへの満足度（エンゲージメント）を向上させ、業務改善や新規ビジネス、イノベーションを創出する原動力になり、ひいては生産性の向上に繋がるものと考えている。

（２）業務の見える化と標準化の徹底

正社員による年功序列を前提とした雇用体系が崩れ、非正規雇用・派遣業務・副業など勤務体系や外国人労働者等人材の多様化が進む中、雇用の流動化が進むことは不可逆的な環境下にある。かかる中、高品質な業務運営の継続性を担保するには、従業員の暗黙知を形式知化することが重要である。同時に、業務を可視化＝「見える化」することにより、業務の内容・量・質の適正水準が確認され、いわばベストプラクティスを念頭に置いた業務の合理化が可能となり、さらには標準化が可能になる。業務の標準化は、システム導入やデジタル活用による効率化・省人化の基礎となるものである。

(3) デジタル活用による省人化と、その先にある業務変革・新規ビジネス創出

デジタルの活用については、経済産業省が「産業界のデジタルトランスフォーメーション推進施策」の一環として、企業の DX を推進するべく「デジタルガバナンス・コード」として発信している。その中では、持続的な企業価値向上に向けて下記 4 点を重要なポイントとして挙げている。

①	新たな価値創造のために不可欠な経営資源としてデジタル技術を捉え、DX 戦略を描くこと
②	デジタルの力を、効率化・省力化を目指した IT による既存ビジネスの改善にとどまらず、新たな収益につながる既存ビジネスの付加価値向上や新規デジタルビジネスの創出に振り向けること
③	ビジネスの持続性確保のため、IT システムが技術的負債となることを防ぎ、計画的なパフォーマンス向上を図ること
④	必要な変革を行うため、IT 部門、DX 部門、事業部門、経営企画部門などが組織横断的に取り組むこと

今回取り上げた陣屋グループは、経営者によるデジタルへの深い理解と業務改革への徹底的なコミットを前提に、デジタル化を通じて既存業務の効率化と自社サービスの向上を実現するだけでなく、自社のデジタル化の過程をパッケージ化して、新規ビジネスである旅館業向けアプリケーションの外販事業や温泉街の地域 DX 推進の取り組みに進出するなど、DX という言葉が生まれる以前から既に DX による企業変革を実現した好事例であるといえる。

2. 他社との連携で取り組むレベル

(1) 共同輸送・中継輸送パートナー探しの「マッチング」の場づくり

第 V 章において、道内物流業界で共同配送・中継輸送の動きを紹介したが、当然ながらパートナーとなりうる事業者候補を、事業者自身で探索するにはおのずと限界が生じる。この点について、事業者間の取り組みを支援する行政側の支援体制として興味深い取り組みが、企業間マッチングイベント「ロジスク」である。これは、北海道開発局が主な事務局として、物流事業者、学識者、行政等で構成する「共同輸送・中継輸送実装研究会」にて発案された共同配送や中継輸送の実現に向けて、ワークショップ形式での荷主企業・物流企業の出会いの場を形成する取り組みである。ロジスクは 2023 年の第 1 回開催後継続的に開催され、回を重ねることで複数の連携事例が生まれており、民間の連携を行政が支援している好事例である。

(2) 連携を実現するポイント～自社ニーズの情報開示

これらの取り組みにおいてもポイントとなるのは、連携主体相互間における情報開示＝「見える化」である。「ロジスク」においては、事前に各企業が自身のニーズを所定様式である「マッチングシート」を持ち寄ることで、事業者同士が積極的な意見交換を促す仕組みが形成されている。また、「共同輸送デジタルマッチング事業」においても、企業秘密に属する内容の開示に消極的になりがちな事業者の参加に向けたハードルを下げるべく、初期的な情報開示段階ではマスキングを施し、その輸送ニーズを可視化する形とし、関心のある事業者同士の具体的な協議段階で開示可能となる、という工夫が施されており、できる限りのニーズの見える化が、事業者間連携を実現する基礎になるものとする。

3. 地域または業界全体を挙げての取り組みが必要なレベル

以上のような個社・事業者連携の取り組みが重要である一方、物流業界においては劇的な改善が見込み難いという厳しい見通しも示されている。

(株)野村総合研究所の調査によると、物流業界において現状のまま対策を打たずに推移すると、北海道の物流需給ギャップ〔(輸送能力)－(輸送需要)]は2030年に▲39%と大幅な輸送能力不足が見込まれている。これに対し、共同輸送の拡大によりトラックの積載率を2021年時点の約38%から2030年に55%まで向上した場合でも、北海道内の需給ギャップは▲11%と試算され、ギャップが3分の1以下に縮小はするものの依然として不足状態が続くとの見解も示されており、2030年以降の持続的な物流を維持するためには、もう一段高い見地からの体制構築が必要となる見通しである。

(1) 業界全体での健康経営の推進と対外的な情報発信

目指す業界の姿として「ホワイト物流」という表現が用いられるように、これまで物流業界や交通業界の従業員は厳しい労働環境や低賃金を強いられていたことが、人材確保のネックとなっている状況にある。

ついては、業界を挙げて健康経営を推進することで労働環境の改善や魅力向上を実現すると共に、業界団体を中心にかかる取り組みを求職者やその他ステークホルダーに積極的に発信していくことが、業界の魅力を向上させ、新たな人材の流入を生み出すこととなる。

(2) 共同中継地点の設置

北海道特有の課題としては広大な面積に起因しており、これは事業者連携のみならず、地域と一体となった解決策が求められる。現状国土交通省や運輸省等の連携で、道の駅や積雪ステーションを活用したシャーシ切り替え・積み替えなどの中継実証実験が進められているが、より発展させたものとしては、第V章で触れたLMOを道央圏と遠隔地域の間にも複数配置し、これに保管機能を持たせることで、季節変動の抑制や片荷解消などのより高次元の効率化が期待される。

(3) 業界インフラの標準化

第VI章で触れた通り、物流プラットフォームの改革や長年の業界をめぐる慣行の見直しといった、業界を挙げての大規模な改革が想定される。特に、物流プラットフォームの改革において、生産性向上のための仕組みづくりは、システム、輸送デバイス、データやコード体系等あらゆる項目の標準化の徹底や、デジタルの活用による省人化が重要となる。

(4) 官民連携を通じた業界構造の変革

しかしながら、業界全体を巻きこんでの生産性向上のための仕組みづくりには、トレーラー導入やコンテナ・パレットの標準化は物流倉庫の構造面からの見直しといったハード面での大規模な改修・設備新設が必要となる他、ドライバーの荷待ち時間解消や荷捌き業務からの解放といったソフト面の施策は、荷主側も人的リソースが必ずしも潤沢でない環境においては、荷主と運送業者間のどちらが負担するかという「ゼロサムゲーム」に陥りかねない難しさがある。

これについては、北海道内の物流網の維持という大目標のもと、省庁・道・自治体・各種団体などによる議論を通じて最適解を導き出すことが不可欠と思われる。その背景として、経済安全保障・食料安全保障という観点からの北海道の重要性をしっかりと周知していくことも重要である。

VIII. むすびに

北海道は食・観光といったインバウンドに対する訴求力を有する確固たるブランドを有しており、道内関連企業のさらなる成長や道内交通・物流網の維持強化は、北海道ブランドのさらなる価値向上に加えて、食料安全保障を通じた日本経済の強靱化に貢献できるポテンシャルを有している。

かかるポテンシャルを具現化するためにも、人手不足という逆境を契機に個社・業界全体の構造の変革を官民の連携で着実に取り組んでいくことが肝要である。

以上

参考「人手不足をどう克服するか」に対する委員からの主な意見

本報告では、人手不足を克服するために「人手の確保」と「システム・仕組みの改善」という2つの切り口から、個社で取り組むレベル、他社との連携で取り組むレベル、地域または業界全体を挙げての取り組みが必要なレベルに分けて、それぞれのレベルに適した取り組みを最後に提言としてとりまとめた。

もとより、人手不足は今回の委員会で取り上げた人流（交通事業者、宿泊観光事業者）、物流に限定される問題ではなく、道内のあらゆる業界、地域で顕在化している問題である。

従って、その克服に向けた対策についても、本委員会で議論したもの以外にも、様々な観点、課題があるのは当然である。

外部有識者の講話による委員会のほか、最終回の委員会においては、委員が本報告書案に関する議論を重ねた中、周辺産業や外部環境に関する論点など今回の報告の範囲を超える様々な意見が出された。いずれも今後の北海道の人手不足対策を考える上で重要な内容であることから、今後の関係者による更なる議論に向けた参考として、委員から挙げられた意見をここにまとめるものである。

【委員からの主な意見】

1. 北海道における物流の中核の一部を担う貨物輸送に関する課題
2. 道内農産品の物流の季節平準化による、物流の効率化と農業付加価値向上への貢献
3. 北海道外からの人材の誘致
4. 消費者の意識改革
5. 外国人労働者の受入れ
6. サプライチェーンとしての全体最適化の観点からの検討

コラム「雇用環境の変化にどのように向き合うか」

北海道文教大学地域創造研究センター長

(一社)地域研究工房代表理事

小磯修二

1. 人手不足問題

働き手不足が大きな社会問題になっており、その解決に向けてどのように対処していけばいいのか、官、民双方で戸惑いが生まれています。2024年問題といわれるように、働き方の改革が進められてきていますが、人口減少時代において働き手が不足する事態にどのように備えていくかという大局的な政策がないままに時間外労働の上限規制などが進められていることから、混乱が生じているように感じます。

小手先の対処で済む問題ではなく、雇用に関わる幅広い政策分野が方向性を共有しながら検討を進めていかなければいけません。残念ながらわが国ではその全体像は見えません。しかも、雇用に関連する政策は全般に国が所管する権限、規制が多いため、地域の実態に即した柔軟な対応がしづらいという構造的な難しさがあります。

しかしながら雇用に関わる政策は地域にとって重要です。安定した雇用の創出は、地域の活性化に向けた政策の大きなテーマです。地域の活性化、成長を目指していく目的は、その地域に暮らす人々が、安心してそこで生活していける所得を得る基盤としての働く場を安定的に得ることです。ただ、これまで地域政策として直接雇用に向きあう局面は少なかったのです。

これまでの地域の活性化、発展に向けた政策については、どちらかといえば産業振興が主眼であり、雇用の創出はそれに付随するものでした。特に、製造業を中心とした工業誘致政策が重点的に進められました。しかし、国際的な市場で競争力を強化しなければならない製造業は、生産性の向上のために雇用の削減を図るとともに、労働力の安い海外への立地を進めるようになりました。ところが、海外の労働者の賃金も上昇し、さらに海外立地によるサプライチェーンの不安定さなどから、北海道のラピダスや熊本県のTSMCのような先端的な半導体産業立地による国内立地の動きが出てきています。あらためて幅広い視野で、地域が主体となった雇用政策の戦略を構築していく必要があるでしょう。

2. 地域主体の雇用政策

雇用政策の難しさと課題は、重要な政策でありながら、地域が直接の政策手段を持ち得ていないことです。他の政策に比べると、雇用政策は国主導の構造になっており、雇用の現場に最も近い市町村にはほとんど権限がありません。最近では、雇用相談の場を設ける自治体も少し出てきましたが、基本的に雇用調整の権限、情報は国の機関としてのハローワークが主体です。これまでの雇用政策は、失業対策、救済策としての性格が強く、そこから国が主導してハローワークを置き、雇用保険を運営してきました。そこでは、前向きな経済政策や地域政策との結び付きは弱かったようです。また民間による人材派遣、職業紹介のサービスも大手企業が中心であり、地域のニーズに的確に答えていくには限界があります。

これからは、雇用したい人と求人側とのキメのこまかいマッチングの政策が必要です。そのためには地域に密着し、柔軟にマッチングができる地域が主体となって、雇用創出の機会を増やす方策を考えていく必要があります。雇用ニーズを細かく把握し、企業側に地域内の雇用環境を伝えて受け入れの柔軟な対応を求め、雇用者側にも企業の事情を伝えて、スキルアップの支援、アドバイスをするなど、地域情報に精通した市町村として積極的に雇用調整に関与していくアプローチが重要になってきています。

昨年7月に、中西出版から「地域政策の新たな潮流を探る」という対談集を発刊しました。私が10人の識者と対談しながら、人口減少、超高齢者社会、働き手不足などの時代にどのように向き合っていくか議論したものです。北海道経済同友会の代表幹事である(株)セコマの丸谷会長とは、「地域密着による地域経済の自立戦略」というテーマで対談しましたが、そこでは外国人労働者の活用が論点になりました。また、社会保障政策が専門の中央大学の宮本太郎教授は、「地域ならではの雇用のかたちを創っていくことが大事」と指摘しています。これからは、地域独自の雇用政策を工夫しながら構築していくことが必要でしょう。そのためには、幅広い政策分野との連携により雇用効果を高めていく観点が必要です。雇用政策部門だけでなく、政DXの活用などにより策横断的に対応していくことが大切です。地域における、きめの細かい雇用情報を把握できるのは、地域に密着した自治体や経済団体であり、そこから、地域の実情にあった、人手を欲する側と、働きたい意欲を持った人との、ていねいなマッチングの仕組みを構築していくことが重要だと感じます。

3. 地域政策と雇用政策

このような地域が雇用に向き合う政策については、地域政策としてしっかり位置付けていくことが大切です。欧州の地域政策では早くから雇用政策が大きな比重を占めています。特に、職業訓練や教育研修など地域の産業活性化と結び付いた前向きな分野に力が入られています。

30年ほど前になりますが、北海道開発庁が北海道の経済団体とも協力して、スウェーデンと地域政策に関する国際会議を北海道で開催したことがあります。当時、私は事務局を担当していましたが、スウェーデンの窓口は意外なことに労働省でした。訪問団の団長であった労働省のマールボロー次官に、なぜ労働省が地域の開発政策に深くかかわっているのかを質問したのですが、「質の高い雇用を安定的に創出していくことが地域開発政策の原点」と語っていたことが忘れられません。

先述したように、これまでの国の雇用政策は失業対策、救済策であり、地域政策との結び付きは弱かったのです。しかし海外に出向くと、地域開発政策をテーマにした会議では、必ず雇用政策の担当機関のスタッフが出席しています。豊かな国づくり、地域づくりのためには経済活動を支える人材をしっかりと政策として育成、訓練していく責任があるという思想が根付いていることを感じます。日本の地方創生の議論においても、その視点が大切だと思います。

4. 雇用を核にした成長戦略

地域が主体的に雇用政策を進めていく上で大切な視点として、雇用に関連する横断的な政策調整があります。雇用を支える産業部門や職業訓練などの教育部門、すでに人手不足がみられる医療、介護、福祉部門など、他の政策部門と有機的に連携しながら地域の活性化を目指すための地域雇用政策を横断的に進めていくことが大事です。また、日本の働き手不足問題は、基本的には少子化と、それによる高齢化、さらに生産年齢人口の減少、技能労働者不足などによって連鎖的に引き起こされています。その解決に向けては、外国人労働者の受け入れ拡大、女性や高齢者の労働参加促進などの方策があります。

外国人労働者については、今後技能実習制度の枠組みの拡張など、より多くの外国人が日本で働くことが予想されます。日本は外国人の受け入れにはこれまで慎重でした。しかし、静岡県浜松市のように、20年以上も前からブラジルからの移民をピーク時で年間3万人以上も受け入れ、積極的に共生型の国際都市づくりを進めている自治体もあります。浜松市でヒアリングをした時には、人手不足解消だけでなく、国際化に向けた都市づくりという積極的な姿勢を持つことが大切だと感じました。

さらに、地域政策として働き手不足に向き合っていくためには、移住、定住支援策の強化や地域での起業支援、地域おこし協力隊の活用、さらに住宅支援など、まちづくりの視点で進められている幅広い政策と連動させていく視点も大切でしょう。北海道の東川町では、写真のまちの伝統や廃校舎を活用した日本語学校を核に国際交流のまちづくりを進めています。ここでも人手不足解消というよりは、日本語を共通言語にして幅広い住民を巻き込みながら、外国人との共生を目指すまちづくりを実践するという気概が伝わってきます。また、ニセコ町では、先駆的な環境配慮型住宅を建設することで移住者を呼び込んでいます。環境政策を重視するまちづくりの理念に共鳴する人たちに移り住んでもらおうという戦略です。

このように地域の特色を生かしながら雇用問題に向き合っていくことが大事でしょう。これらの政策は、単に雇用創出を目指すだけでなく、関連する幅広い政策部門や企業と連携、調整して取り組むことでより大きな効果を生むことができると思います。

5. 地方の雇用調整、創出をビジネスに

さらに、民間主導で地域内雇用の調整、創出をビジネスとして展開していく動きが出てきています。山形県鶴岡市を拠点に活動する㈱SHONAIは、地方の価値を共創することをミッションに幅広い事業活動を展開している企業ですが、人材を集めるために、当初庄内エリアを対象に、全国のUIターン希望者向けに独自の採用メディア「ショウナイズカン」を開発し、発信しました。背景は、地方で起業するには人材確保の手段がハローワークにしかないことや、限られた人材を地域で奪い合う状況に疑問を持ったことからはじめた独自のシステムですが、このシステムは、今では幅広い地域に波及し、「チエキズカン」プロジェクト（現在はXLOCAL社）として全国に展開されています。都市部に偏在している経営人材と地方企業をマッチングする新たなサービス事業を地方から展開している興味深い事例です。

この3月に鶴岡市にある㈱SHONAI の本社を訪問して幹部と懇談する機会がありました。そこで聞いた「地方企業には圧倒的なポテンシャルがあるが、それを引き出すための経営が実現できていない。それこそが大きな課題で、我々はそれに挑戦している」という言葉が印象に残っています。人手不足を問題、対策としてだけで捉えるのではなく、挑戦、変革の機会として向き合っていく姿勢も必要でしょう。

北海道地域活性化委員会 活動経過

テーマ：「人手不足をどう克服するか」

【委員会の主な内容等】

開催日	内容等	講師等
令和5年 11月8日(水)	第1回委員会 ・委員会の進め方 ・委員会テーマについて	
令和6年 3月1日(金)	第2回委員会 講話 「静鉄グループのウェルビーイング経営」	静岡鉄道(株)取締役人事部長 杉澤 恒 氏
令和6年 7月29日(月)	第3回委員会 講話 『次の世代に「どのような北海道」を残すか～道央の皆さん、経済界の皆さんに～』	北海商科大学大学院商学研究科ビジネス専攻/商学部商学科 学術発展センター長/教授 相浦 宣徳 氏
令和6年 10月1日(火)	第4回委員会 講話 「人手不足をどう克服するか～旅館改革と今後の観光業のDXの展望～」	(株)陣屋代表取締役 女将 宮崎 知子 氏
令和6年 11月14日(木)	第5回委員会 講話 『日本と北海道の物流が抱える本質的課題について～「2024年問題」の根本にある慣習ともの見方考え方～』	(株)NX総合研究所 リサーチフェロー 田阪 幹雄 氏
令和7年 3月4日(火)	第6回委員会 ・報告書案意見交換	

*講師につきましては、講話当時のご所属・役職を掲載しています。

北海道地域活性化委員会 委員名簿（2025年3月現在）

順不同・敬称略

	役 職	氏 名	会社名・役職名
1	委 員 長 幹 事	江村 一幸 えむら かずゆき	(株)日本政策投資銀行 北海道支店長
2	副 委 員 長 旭 川 支 部	河西 利記 かほにし としのり	旭川電気軌道(株) 代表取締役社長
3	アドバイザー	小磯 修二 こいそ しゅうじ	(一社)地域研究工房 代表理事
4	委 代 表 幹 事	丸谷 智保 まるたに ともやす	(株)セコマ 代表取締役会長
5	委 副 代 表 幹 事	宮澤 一洋 みやざわ かずひろ	ウエルネット(株) 代表取締役社長
6	委 副 代 表 幹 事	秋山 孝二 あきやま こうじ	秋山不動産(有) 代表取締役会長
7	委 会 計 幹 事	氏家 和彦 うじいえ かずひこ	北電興業(株) 取締役社長
8	委 幹 事	阿部 勝義 あべ まさのり	交洋不動産(株) 代表取締役社長
9	委 幹 事	岡本 宜樹 おかもと よしき	日本銀行札幌支店 支店長
10	委 幹 事	小高 咲 こたか しょう	(地独)北海道立総合研究機構 理事長
11	委 幹 事	鈴木 貴博 すずき たかひろ	(株)AIRDO 代表取締役社長
12	委 幹 事	玉木 勝美 たまき かつみ	伊藤組土建(株) 代表取締役会長
13	委 幹 事	林 浩一 はやし こういち	日本航空(株) 執行役員北海道支社長
14	委 員	阿部 晃士 あべ こうじ	(株)JTB 北海道広域代表
15	委 員	新谷 聡 あらた さとる	大和ハウス工業(株)北海道支店 支店長
16	委 員	石川 信博 いしかわ のぶひろ	(株)プロセールアドバンス 代表取締役
17	委 員	糸川 裕樹 いとかわ ひろき	三菱商事(株)北海道支社 支社長
18	委 員	大館 政弘 おおだて まさひろ	(株)プライムホーム 代表取締役
19	委 員	葛西 克彦 かさい かつひこ	三菱地所(株) 北海道支店長
20	委 員	蒲生 猛 がもう たけし	北海道エアポート(株) 代表取締役社長
21	委 員	川合 紀章 かわい のりあき	日本データサービス(株) 執行役員副社長
22	委 員	唐渡 有 からと ゆう	エア・ウォーター(株) 北海道代表
23	委 員	木村 平 きむら たいら	(株)電通北海道 代表取締役社長執行役員
24	委 員	島田 修 しまだ おさむ	北海道旅客鉄道(株) 代表取締役会長
25	委 員	志水 仁 しみず じん	日本貨物鉄道(株)北海道支社 支社長
26	委 員	鈴木 恵子 すずき けいこ	東京海上日動火災保険(株) 常務執行役員

27	委員	甘小牧支部	甘根久修	甘小牧港開発㈱ 代表取締役社長
28	委員		立石光宏	弁護士法人森・濱田松本法律事務所 札幌オフィス 代表パートナー
29	委員		寺内達郎	北海道テレビ放送㈱ 代表取締役社長
30	委員		中川俊男	医療法人脳神経研究センター 新さっぽろ脳神経外科病院 理事長
31	委員		長谷川嘉彦	㈱みずほ銀行 札幌法人部部长
32	委員		幡優子	㈱テックサプライ 代表取締役
33	委員		濱野恭義	北海道アセットマネジメント㈱ 代表取締役
34	委員		藤田哲也	㈱カンディハウス 代表取締役会長
35	委員		堀圭一	東日本高速道路㈱北海道支社 執行役員北海道支社長
36	委員		馬淵直	㈱ベネッセコーポレーション 北海道支社長
37	委員		渡邊頼純	藤女子大学 学長
38	W	G	三浦幹央	㈱日本政策投資銀行 北海道支店次長
39	W	G	中山達揮	㈱日本政策投資銀行 北海道支店企画調査課長
40	W	G	石水隆	㈱道銀地域総合研究所 常務執行役員
41	W	G	立川慎治	㈱道銀地域総合研究所 執行役員コンサルティング部部长
42	W	G	加賀屋佳史	㈱道銀地域総合研究所 事業部長
43	事務局		樋口理義	北海道経済同友会 専務理事・事務局長
44	事務局		中根伸司	北海道経済同友会 事務局部長
45	事務局		藤田裕章	北海道経済同友会 事務局部長

発行 北海道経済同友会
2025年5月
〒060-0001 札幌市中央区北1条西2丁目
北海道経済センター8階
TEL 011-233-3437
FAX 011-231-9089
E-mail: hdoyukai@guitar.ocn.ne.jp
URL : <http://hokkaido-doyukai.jp/>