

企業訪問 トップに聞く

「飛耳長目」

第42回

久保田食品株式会社
代表取締役社長 武市 学 氏

寄稿 「人口減少下における四国の物流の現状と課題について」

株式会社日本政策投資銀行 四国支店
企画調査課 副調査役 進 沙也加 氏

調査 「高知県内の観光地域づくり法人 (DMO) の現状、
課題と今後の提言」

～県内「登録DMO」、「候補DMO」事例を踏まえて～

四銀地域経済研究所
主任研究員 前田 和雅

調査 第 149 回 高知県内企業の景況調査

調査 2020年 高知県内企業の賃上げ（予定を含む）調査

四銀

経営情報

2020
No.175

9

目次

内 容

- | | |
|----|---|
| 1 | 企業訪問 トップに聞く『飛耳長目』
第42回 久保田食品株式会社
代表取締役社長 武市 学 氏 |
| 10 | 寄稿
「人口減少下における四国の物流の現状と課題について」
株式会社日本政策投資銀行 四国支店
企画調査課 副調査役 進 沙也加 氏 |
| 22 | 調査
「高知県内の観光地域づくり法人(DMO)の現状、
課題と今後の提言」
～県内「登録DMO」、「候補DMO」事例を踏まえて～
四銀地域経済研究所
主任研究員 前田 和雅 |
| 46 | 調査 第149回 高知県内企業の景況調査 |
| 56 | 調査 2020年 高知県内企業の賃上げ(予定を含む)調査 |
| 62 | 経済動向
……国内経済 |
| 63 | ……四国経済 |
| 65 | ……高知経済 |
| 68 | ……徳島経済 |
| 73 | 経済日誌
…… (国内・海外) |
| 74 | …… (高知県内) |

企業訪問 トップに聞く

第42回

ひ　じ　ちょう　もく
飛耳長目

久保田食品株式会社

代表取締役社長 **武市 学 氏**

(取引店：四国銀行南国支店)



高知県南国市に本社を置く久保田食品株式会社は、現取締役会長・久保田貢一氏が昭和34(1959)年3月に創業し、アイスクャンデーの仕入れ卸販売を開始。その後、昭和55(1980)年、自社製造販売へ移行した。当時は、大量生産の得意な大手メーカーの全盛時代、どうすれば小資本でも生き残っていけるかを考えた。そこで、大手他社と商品コンセプトを明確に差別化し、ローカルメーカーしかできない少量多品種生産のコンセプトを掲げ、また、原材料にもこだわり、コストをかけ、高品質の商品を多数開発・販売するに至った。

当社は、昭和55(1980)年以来、高知県内を中心に自社物流でアイスクリームの販売を行ってきたが、平成5(1993)年の四国自動車道の高知～高松間開通に伴い、香川県での販売開始以降、四国全域へ販路を拡大、その後も販売エリアは拡大し、現在は、北海道から沖縄まで、全国1,000を超える取扱店で、当社の製品は販売されている。

今回、その一端を担ってきた久保田食品株式会社の二代目社長である武市学氏に、当社の創業からのあゆみや、経営上のこだわり、今後の事業展望等についてお話を伺った。

出発は卸売業

——創業はいつですか。

社長：昭和34（1959）年に現会長がアイスクャンデーの仕入卸販売を始めました。

最初は地元のアイスクリーム製造業者から仕入れを行い、5店舗ぐらいの小売店に販売していました。

小売店に魔法瓶のような容器を置かせてもらい、その中にドライアイスを入れ、バイクで運んだアイスクャンデーを補充する仕事を始めました。

溶ける前に配達するという時間との勝負など、非常に苦労しましたが、徐々に要領も覚え、商売らしくなってきました。

仕事を続けていくうちに、冷凍設備の技術も進歩し、容量の大きい冷凍ショーケースが発売されました。それを利用して、業容を拡大するために、大手メーカーのアイスクリームを仕入れて販売するようになりました。当初はバイクで配送していましたが、このころから、オート3輪車で配送するようになりました。

アイスクリーム製造業への転換

——アイスクリームの卸販売から製造への転換のきっかけは何ですか。

社長：会長は、昭和46（1971）年に「自分が本当に食べたいと思えるアイスクリームを作りたい」という想いが強くなり、製造メーカーとしての久保田食品をスタートしました。

美味しいものを作りたいと思う一方、全く作り方がわからない状況であったため、機械メーカーなどに作り方を教えてもらうなど、会長の強い想いでスタートしました。

最初のうちは、試行錯誤しました。作っては捨て、作っては捨てということを繰り返し行いました。

その後、ようやく今も商品として販売している「白くまくんのアイスクリン」が第一号商品として出来上がりました。昭和55（1980）年のことです。



▲インタビュー風景

資料：当研究所撮影

——第一号商品開発後、どうなりましたか。

社長：久保田食品はブランド力がないため苦労しました。当時、高知県内のスーパーは、大手メーカーの商品を売れば間違いないという雰囲気でした。

久保田食品にはブランド力はないが、間違いなく美味しいという部分を前面に押し出した営業に力を入れました。

その結果、地元有力量販店に味を評価してもらうとともに、営業の熱意を受け止めてもらい、「白くまくんのアイスクリン」を販売してもらうことになりました。

この有力量販店に納入することにより「当社でも採用していいですよ」という申し出が徐々に拡がり、高知県内のスーパー各社で、販売されるようになりました。



▲当社第一号商品「白くまくんのアイスクリン」

—— その後の商品開発について教えてください。

社長：さらに美味しいものを研究している時に、高知県では豊富な果実が採れることから、生の果実を使用し、果実本来の味を活かした美味しいアイスクリームを作るという方向性が出ました。

その方向性に沿った形で、完成した商品が「苺キャンデー」です。これが非常に満足できるものであったため、その後柚子、すももなどの果実のキャンデーを作りました。

現在、商品として60種類以上の商品を販売しています。

—— アイスクリーム以外に中華饅頭も製造していますね。

社長：昭和57（1982）年から中華饅頭の製造を行っています。これは閑散期である冬場を意識した商品です。夏場は人手が多く必要ですが、冬場は逆に人手が余ってしまいますので、その対策として販売することになりました。



▲高知県産天日塩など、特選素材で製造した「中華饅頭」



▲高知市・デパート地下1階「中華饅頭」売り場の様子

県外での事業拡大

—— 県外にはどうやって進出されましたか。

社長：当初、会長は半径50kmの高知市を中心とした地区を商圏と考えていました。

アイスクリーム業界は装置産業で、一つの装置を設置するためには、何億という資金が必要です。ですから、極力投資を抑えるために、半径50km以内の地元で愛されれば良いという考え方でした。

高速道路が完成したことで、四国全県への進出を考えるようになりました。そうしている間に、高知県以外の四国各県でも、美味しいと少しずつ評判になり、取引の申し出を受けました。

各県で一社スーパーと契約できると、その売り場を見た他社のバイヤーから問い合わせが来るようになりました。まるで各県のスーパーの売り場が当社のショールームのような形となり、徐々にですが、当社の商品を取り扱うスーパーが増加していきました。

その過程で、評判が関西に広がりました。兵庫県のスーパーから取引の申し出を受けたため、関西圏を追加することになりました。

実際のところ、当社では、本格的に売り込みを行うような営業活動は、ほとんど行っていません。「声が掛かって、初めて出ていく」という形の商売です。どちらかというところ、「認めてくれた人に食べていただければ」という考え方です。

ですから急成長はしないけれども、美味しさが浸透し、売上げを伸ばしてきました。

—— どうやって首都圏へ進出したのですか。

社長：私は首都圏の出身で、会長の次女と結婚しました。全く別業種の前職を退職して、当社に入社しました。

入社当初から、「これだけのアイス、人口の多い首都圏に進出したら面白いのでは」という気持ちがありました。

高知県の人口減少がどんどん進んでいくことは

わかっていました。そのため、地元のシェアが落ちなくても、売上が下がっていきます。また、四国の外に出て商売することが必要になっていくという認識もありました。

私は後継者ですので、その観点から考えた場合、「このままでも徐々に売れるけども、少し販売促進活動を行えば、加速度的に商品が売れる」という想いがありました。

売り込まなくても、認知してもらわなければ、商売は広がりません。やはり人口の多い首都圏で、認知してもらう必要があると思い、首都圏に進出することとなりました。

高知県が産業振興計画のなかで地産外商を掲げ、県外への県内商品の売り込みを強力に推進することは、まさに首都圏に進出しようと考えていた私にとって、ドンピシャのタイミングでした。

そこで、四国銀行も協賛している東京ビッグサイトで開催するスーパーマーケットトレードショーに第一回目から参加しました。

トレードショーに参加するなかで、首都圏のスーパーと出会い、取引が始まり、そこから取引が広がっていきました。そのスーパーの売場が、四国のスーパーの売場と同じように、当社のショールームの役割を果たしてくれました。

売り込む必要はありませんが、「こんな良いものがありますよ」という認知活動を行うことが私の仕事だと思っています。

大手メーカーとの差別化戦略

—— 大手の大量生産メーカー相手に全国展開することは大変ではありませんか。

社長：大手メーカーと戦っているという意識はありません。大量生産はできませんが、素材にこだわり、手間暇をかけた高品質の商品を提供するという戦略で、大手メーカーとはコンセプトの差別化をはかっています。

当社はニッチです。大手メーカーと同じことを

行っていれば、勝てません。大きくなる戦略でなく、生き残る戦略です。



▲写真左から果実素材「すもも」、「柚子」、「やまもも」

素材を活かすために

—— 商品の特徴やこだわりを教えてください。

社長：高知県ならではの太陽の恵みを豊かに受けた果実の素材をそのまま活かし、出来る限り余計な添加物を入れず、そのまま食べてもらうことを重視しています。

柚子など、生の果実を自社で絞ります。この作業はすべて手絞りで行います。出来る限り手絞りにこだわっています。手絞りでは搾汁率は低いですが、エグ味が入りません。

機械で絞ってしまうと、皮や種の渋みまで一緒に入ってしまいます。機械を使えば短時間で完成しますが、当社では、もう一手間掛けるようにしています。

例えば、苺でも冷凍苺は使いません。冷凍苺は風味が飛んでいます。旬の生苺を入荷後すぐにへた取り、洗浄などの下処理をすべて手作業で行います。素材を傷めないために行っている手間の一つです。

アイスに使用する餡子も手作りで行っています。十勝産小豆を100%使用し、昔ながらの方法である釜炊きで作っています。本物志向で、美味しさにつながる手間暇を惜しみません。



▲工場内での手作業による製造の様子

営業は回遊活動

—— 営業活動を行うときに重視していることは何ですか。

社長：四国島外においては、当社の商品が1品、2品採用されても、現場では大手メーカーの営業力で、「地方のアイスは無くてもいいじゃないですか。うちの入れましょうよ」と言われて、売り場から排除されてしまいます。夏場は激しい競争があります。ハーゲンダッツのような専用のコーナーがないと厳しいので、コーナーを作ってもらえる小売店（量販店）と取引することになります。

大手メーカーは問屋に任せる部分が多いのですが、当社は小売店（量販店）の一定の権限を持つ人と会って、商品の良さを理解してもらい、気に入ってもらえる先と繋がりを持ち、その後取引窓口として問屋を紹介してもらうようにしています。そうすることで、商品ごとの売れる理由、売れない理由を直接聞け、原因を明確にすることができます。

また、採用してもらった小売店（量販店）と同じエリアのライバル店には、できる限り、取引しないよう配慮しています。

こういうことを地道に行うことで、継続的に長い付き合いをしています。

四国島外の営業は、ベテラン営業部長と私が主

に行ってきました。当社の営業スタイルは、「商品売り込むのではなくて、回遊活動を行うこと」です。

言い換えれば、当社の商品を認知してもらう活動です。売り込む思いが強いと、先方の条件をクリアしなければならず、逆に先方が認知の結果、気に入ってくれれば、当社の条件にて取引してもらえることが多いです。このような営業活動を積み重ねていきたいと思っています。



▲自社トラック便<関西便>

—— 新工場建設の計画があると聞きましたが。

社長：私は前職から、ずっと営業を行ってききましたが、東北の東日本大震災を見て、考え方が変わりました。

将来の南海地震が想定されるなか、当社の工場は大丈夫だろうかという不安が頭をよぎりました。

働く従業員はどうなるのかという想いから、営業を止めました。営業は後任に任せることにして、自分は経営のことを考え始めました。

ちょうどその時、南国支店の支店長が、絶妙のタイミングで、四銀経営塾の話を持ってきてくれましたので、二期生として入りました。そこで経営を勉強して、ものの考え方などを学びました。

現在の工場では、手狭になり、老朽化が進んだほか、災害時の事業継続の観点から、新工場を建設することになりました。需要に見合う生産量の確保が厳しくなってきたことも要因です。

衛生面を強化し、国際認証を取得し、海外販売などの波に乗る必要もあります。

場所については、本社工場の近隣で、来年3月に完成予定です。やはりこの場所で生まれ育った会社ですから、これで良かったと思います。



▲2021年3月竣工予定、新工場のイメージ図

—— 高知県は産業振興計画のなかで、地産外商の観点から、県内の優れた製品の海外輸出を推奨していますが、輸出は考えていますか。

社長：話はあるのですが、これから検討するところです。よく調べてみると、海外は結構ハードルが高いと思います。

ただし、これから成長が期待できる分野としては、面白いと思います。

それ以上に、全国ではまだ認知度が低いため、営業活動を活発に行い、認知度を高めていきたいと考えています。

「当社の商品を知っていて、選ばないということであれば、それはそれで良いのですが、知らないのであれば、知ってもらうための活動を行う」ことが大切だと思います。



▲南国市・道の駅「風良里」にある直営店

商品の認知の向上

—— オンラインショップでの販売にも力を入れていますね。

社長：まだまだ売上げというレベルまでは到達していませんが、今後、より一層強化していく予定です。

当社の商品を扱っている店舗がない地域など、お客様とのつながりが不十分と感じていますので、ホームページの見せ方も含めたSNSのコンサルタントの業者に依頼し、来年、再来年に向けての仕掛けを検討します。フォロワーの多い人につぶやいてもらう方法など、色々な方法を試してみたいと思います。SNS分野の強化についても、全国で当社の商品を知ってもらうための認知活動です。

直接お客様とつながることは、新鮮な商品をお届けることができます。特に当社は無添加商品ですから、劣化のスピードが他社の商品より早くなります。当社の冷凍管理の良い商品をお客様に直接届ける方向にも力を入れていきます

—— 社長のこだわりや想いを教えてください。

社長：私は任せるところは各個人に任せています。一人の頭で考えるより、みんなの頭で考えた方が良いと思っています。

社長の指示を待つのでなく、自分だったらどうするかを考える癖を付けることの大切さを長い間言い続けています。

社員から「どうしましょう」と聞いてこられたら、「自分だったらどうする」とオウム返しで質問します。頭の数が多い方が良い知恵が出ます。意見が違っていても、その方が良い結果が出ることもあります。そして、何より考える力が付きます。

私は会社と従業員の成長が一緒にならないといけないと考えています。アンバランスになったら、会社は崩れます。

— 会社の体制面はどうですか。

社長：現在、営業は営業部門に任せています。社員の世代交代もうまく進んでいます。次の工場長候補も出てきました。高知県出身者がUターンで帰って来ました。大手のメーカーのアイスクリームの開発に所属した経歴を持っています。

会計事務所出身の経理も入社しました。営業のできる社員も育ってきました。

新工場も建設中であり、これから登る坂は険しいですが、メンバーは充実してきたと手応えを感じています。

— 先ほどの中途採用した社員のきっかけは何かですか。

社長：人材マッチングの公的機関を利用して、紹介を受けました。経験も豊富で、これ以上ない人材です。非常に優秀な人材が当社を選んでくれました。

— 従業員の雇用の状況はどうですか。

社長：学校を卒業して入社した従業員が30代後半から40歳になってきています。新工場が完成すれば、10人程度を雇用する予定です。少人数ですが、定期的な採用も行っています。

また、ほとんどの従業員が正社員です。多くが新卒からずっと働いてくれており、定着率が非常に良いと思っています。

— 社内の雰囲気はどうですか。

社長：私は働く雰囲気、ムードを従業員に気に入ってもらえることが大切と考えています。

先輩のしている仕事を背中で見えて覚えるという形での教育を行っていますので、先輩後輩の信頼関係が非常に重要ですが、何か困ったことがあれば、先輩が声を掛けてくれるような職場であり、今の職場の雰囲気は非常に良いと思っています。

「ワンチーム久保田」じゃないですけど、お互いに声掛けし、飲み会を開催しています。みんな仲が良いと思っています。

— 会社として、従業員に徹底していることを教えてください。

社長：「お客様目線で、ものを考える。お客様を

大切に、お客様のためになっているか、常に主語はお客様で考えてほしい」といつも従業員に言っています。

一時の損得よりも、お客様目線で物事を考えることが自然にできるようになってもらいたいですね。



▲自社トラック便<四国島内>

— 現状の課題を聞かせてください。

社長：商品の認知度がまだまだ低いと思うので、どうやって認知度を上げていくかということが課題です。

そのツールとして、SNSが肝になると思います。多少お金を使っても、フェイスブック、インスタグラムなどに力を入れます。そのために今どきの感性の優れた女性の従業員も採用したいと考えています。今でも直営店のインスタグラムや写真は女性にお願いしています。認知という部分では、女性の力を活用します。女性の方が美味しいものやスイーツを見て、情報が取れ、感性が発揮できます。

健康志向の強い現代において、親御さんは子供に安全な食品を食べさせたいと思っているので、そこへ入っていけるような認知を行いたいと思っています。

また、一般のお客様に知ってもらう方法として、運動会などで、イベント用のアイスを作り、それを幼稚園などで配って、興味を持ってもらうという方法もあります。

当社の場合、いろいろな商品を持っていることは、大きな武器になりますので、認知をキーワー

ドにこれからも取り組みます。

後は商品力の勝負になってきますが、これには自信を持ってこれまで商売してきました。

先ほども申した通り、認知度が低いので、認知を高めれば、今ある商品ラインアップでも十分と判断しています。

安いものを売るディスカウント店とは取引を考えていません。ディスカウントすれば、認知は上がりますが、企業として、長続きしません。ですからディスカウントする店に当社の商品は置いていません。



▲高知市・「とさのさと・アグリコレット」にある直営店

—— 今後の目標や事業展望についてお聞かせください。

社長：一番のキーワードは全国への認知活動です。これについては、これまで話してきた通りです。

次に、秋、冬という閑散期における対応を行いたいと考えています。

大手メーカーが多額の開発費用を投入して、デザートアイスを開発し、秋、冬のアイスが売れるようになりました。当社が同じように、多額の設備投資を行った場合、一定の売上が必要となってきますので、現状少し厳しいと考えています。

現在、冷凍の中華饅頭、ホットケーキなどを販売していますので、その延長線上で、アイス以外の商品を開発していきたいと考えています。

また、新工場が完成した後は、商品開発を行うことも検討したいと考えています。

例えば、人口が減少し、高齢化が進展するなか

では、健康人口が減少しても、疾病患者が増える可能性がありますので、大学等と連携して、疾病患者向けの商品を作るという発想もできます。

その発想が当社として、優先順位で何番目に来るかはわかりませんが、どんな可能性も排除せず検討していきたいと思っています。

—— 本日はありがとうございました。

(調査部長 西本治史)

会社概要



- 名 称 久保田食品 株式会社
- 創 業 昭和34（1959）年3月
- 本社及び工場 〒783-0051 高知県南国市岡豊町笠ノ川1045
- 資 本 金 1,000万円
- 事業内容 市販用・業務用アイスクリーム製造卸販売
市販用・業務用中華饅頭の製造卸販売
一般消費者を対象としたアイスギフト等の通販事業
直営店でのアイスクリーム、スイーツ、大判焼、たこ焼きなどの対面販売

四国銀行南国支店 溝渕支店長より一言

高知県内では知らない人はいない久保田食品株式会社さまのアイスクリーム。創業者である久保田貢一会長はアイスクャンデーの卸売りの傍ら、「自分が本当に食べたいと思えるアイスクリームを作りたい」という想いからアイスクリーム製造に挑戦。業界では知る人ぞ知る当社の土台をつくられました。

当社の製品は、素材にこだわり、手間暇をかけ、さらにできる限り添加物を使用しない高品質な商品です。食の安全・安心に高い関心が寄せられる現在ですが、地元高知の豊富な食材を活かした安全な商品作りに当時から着眼していた会長の先見性は素晴らしく、「想い」の大切さを痛感いたします。

企業の発展・継続には優れた商品力に加え、営業力も大切です。後継者である武市学社長は、創業者会長の「良いものを作る」という理念を基本に、この良さを「認知」してもらうことに重点を置いた営業を積極的に四国島外へ展開。ニッチの強みを活かした商品展開戦略を実践しました。そして、会長の想いと見事に調和し、当社の更なる発展に大きく寄与しています。

当社の商品戦略はニッチ。美味しさ・安全性のために、言い方は失礼ですが、大手と比べ非効率で生産性が低いがゆえに大手が決して真似できない製造方法で差別化。そして永年の業績の蓄積によってできた設備は、その投資額の大きさゆえに小メーカーからの参入障壁ともなっており、業界で「久保田」という確固たる地位を確立しています。

そして、久保田食品さまは来年3月完成予定で新工場を建設しています。事業の継続性、生産量増強、そして地域雇用を守っていくためでもあります。社長の会社運営に対する想いは、社員の皆さま全員でお互いを助け合い大きな力を生み出す「ワンチーム久保田」。この「ワンチーム久保田」で更なる発展をめざす久保田食品さまを、我々四国銀行はメイン銀行としてこれからもしっかりと支え、お手伝いしていきたいと考えております。





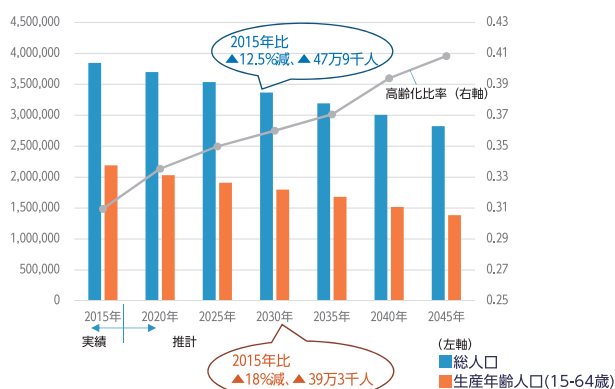
「人口減少下における四国の物流の現状と課題について」

株式会社日本政策投資銀行 四国支店
企画調査課 副調査役 進 沙也加

1. はじめに

四国地域は、2030年に生産年齢人口が2015年比18%減少すると予測されている（図表1）。これを受け、地域住民の生活や産業の基盤を支えるトラック運転手が不足し、四国地域においても、長距離運送や過疎地域におけるラストワンマイル¹をはじめとする物流が成り立たなくなるのではないか、と危惧されるところである。

図表1 四国地域の人口の将来予測



出典：国立社会保障・人口問題研究所

折しも、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、一部消費財（ティッシュペーパーなど）の店頭からの欠品や宅配便の遅延といった問題が発生し、災害や感染症に強い物流の重要性が人々に再認識された。

株式会社日本政策投資銀行（DBJ）四国支店は、四国の物流の動態分析、トラック運送業の取引構造分析、アンケート調査などを行い、四国地域に

おいてレジリエント（強靱）でサステナブル（持続可能）な物流を構築するための調査及び提言をまとめ、公表した²。本稿はその要旨である。

2. 四国の物流の動態分析

（1）分析の概要

四国地域の物の流れ、具体的にはどこからどこに、何が、どの輸送手段で運ばれているか、を動態的に把握するために、主に「2015年道路交通センサス」（貨物自動車）、「2015年物流センサス」（貨物鉄道、船舶）等のデータ分析を行った³。

（2）分析結果

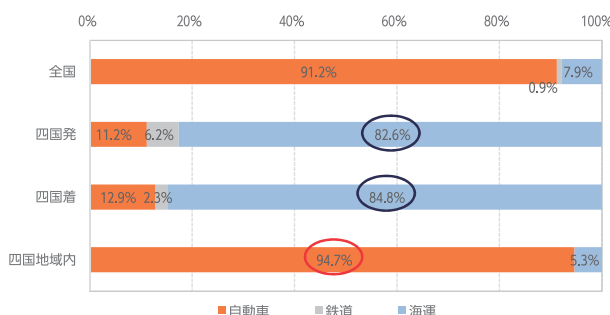
分析の結果、四国の物流の動態的特徴をまとめると以下のとおりとなった。

① 長距離における海運のウェイトが高い

全国の年間貨物輸送トン数に占める四国地域のウェイトは3.4%である。

四国地域は、地域間物流⁴において海運の占めるウェイトが8割超と高い水準である（図表2）。

図表2 四国の物流の輸送モードの割合（重量ベース）



出典：H27物流センサス、H27道路交通センサス、H27陸運統計概要

¹ 最終拠点とエンドユーザーを結ぶ物流サービスの最後の区間のこと。

² 当レポートの詳細は、DBJ ウェブサイト「調査研究レポート（四国）」
(<https://www.dbj.jp/investigate/list/?area=shikoku>)

に掲載していますのでご参照下さい。

³ 動態分析は、重量（トン）ベースで行った。そのため、輸送における鉱物及び鉱産品（石灰石や石炭、コークス）等重量物のウェイトが高くなる点に留意を要する。

⁴ 四国と四国域外の物流（例：四国地域発・関東地域着）

② 近距離はトラック運送が大きな役割

四国の地域内物流⁵においては、トラック運送の占める割合が94.7%に達する（前頁、図表2）。また、四国発物流、四国着物流のトラック運送に占める中国地域、近畿地域の割合はいずれも約4割で、合わせるとほぼ8割を占める（図表3）。

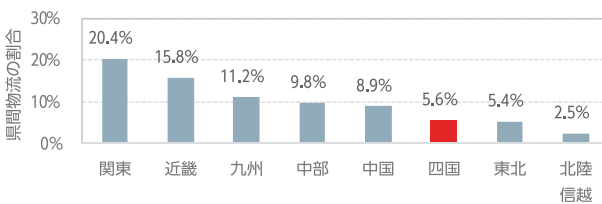
四国の地域内物流や、四国地域と中国地域、近畿地域との地域間物流において、トラック運送の果たす役割は極めて大きいと言える。

③ 四国域内において県間物流のウェイトは高いものの大きな役割

四国の地域内物流を県間物流（例：香川県発、高知県着）と県内物流（例：高知県発着）に分けて分析すると、他地域と比べ県間物流の占める割合が低い（図表4）。

これは、各県の地理的条件や、古来より各県が異なる経済圏として発達してきた歴史的経緯が影

図表4 地域内物流に占める県間物流の割合



出典：H27物流センサス、H27道路交通センサス、H27陸運統計概要

響していると思われるが、近年では四国4県を結ぶ高速道路網も整備が進んでおり、今後の四国地域の物流効率化を考えるうえで、県間物流の果たす役割は極めて大きいと考える。

3. 四国のトラック運送事業者の取引構造～三層構造

(1) 分析の概要

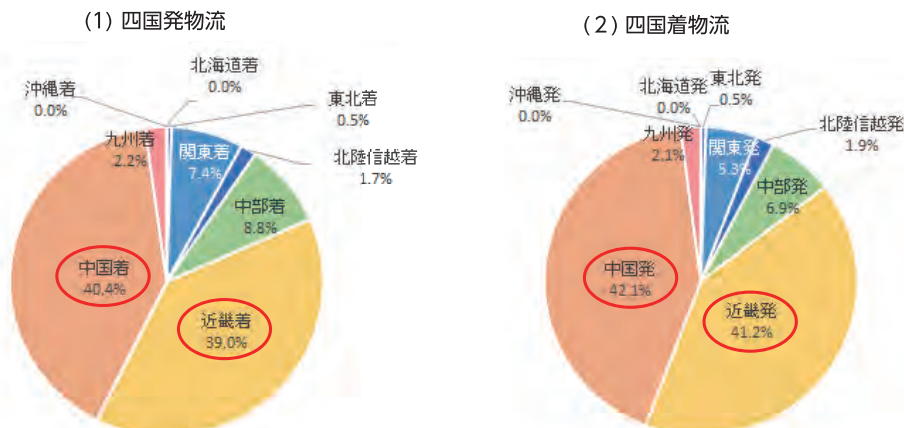
次に、四国地域内物流及び地域間物流（近距離）において極めて重要な役割を担うトラック運送の実態について、取引の観点から分析を行った。分析対象は株式会社東京商工リサーチ（以下、「TSR」という。）がデータを有する四国に本社を置くトラック運送事業者1,041社で、分析データはその元受先4,577件である⁶。

元受先4,577件の内、1,818件が同業の貨物運送事業者であることから、四国のトラック運送事業者は、同業内で複層的に元請、下請取引を行っていることがわかる（次頁、図表5）。

(2) 分析結果

分析の結果、四国のトラック運送事業者の取引構造は、①域外の荷主企業や物流事業者の窓口となり、域内のトラック運送事業者の元請け的役割を果たす「第1層」、②域内のトラック運送事業者間の取引の橋渡しを担う「第2層」、③建設業

図表3 四国発着物流の着地（重量ベース、トラック輸送モード）



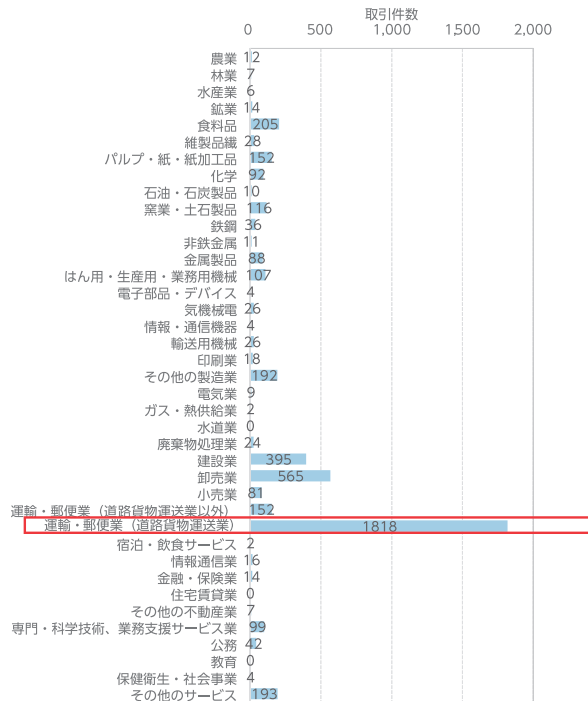
出典：H27道路交通センサス、H27陸運統計概要

⁵ 四国域内の物流（例：香川県発・高知県着、高知県発着）
⁶ 分析は、TSRが把握している四国のトラック運送事業者各社の取引先（販売先）について行っている。取引先は

TSRの把握によるものであり、一定の定量的な要件で選別したものではないため、分析結果は定性的な傾向に留まる点に留意を要する。

や卸売業を中心に、地域に密着した物流を担う「第3層」の三層からなることがわかった（下記、図表6）。

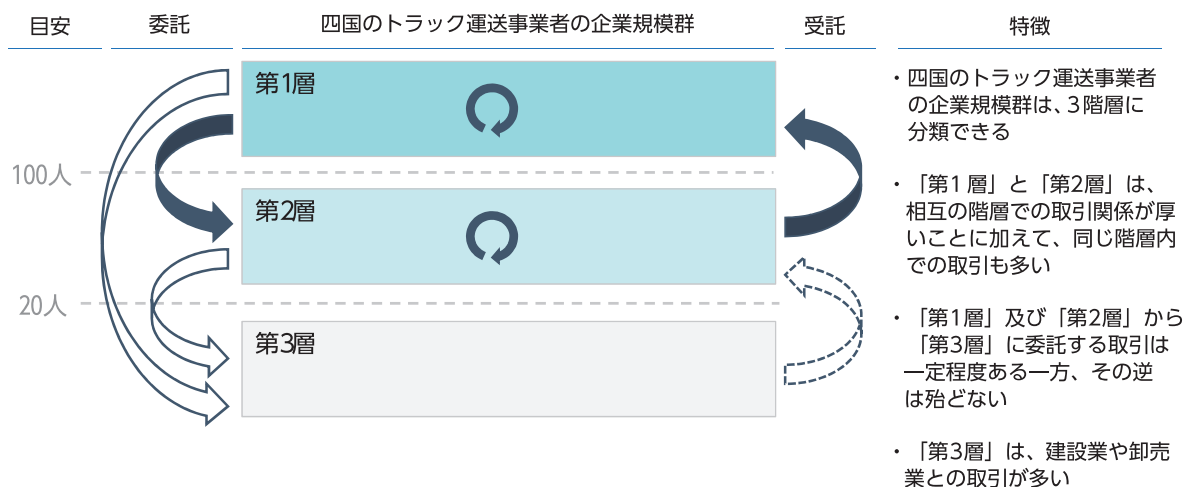
図表5 四国のトラック運送事業者の販売先の業種



出典：TSR 取引データ

- 「第1層」と「第2層」は、相互の階層での取引関係が厚いことに加えて、同じ階層内での取引も多い。
- 「第1層」及び「第2層」から「第3層」に委

図表6 四国のトラック運送事業者の三層構造



出典：DBJ 作成

託する取引は一定程度ある一方、その逆は殆どない。

- 「第3層」は、建設業や卸売業など地域に密着した事業者との取引が多い。

4. 四国のトラック運送事業者・荷主企業へのアンケート調査

（1）アンケート調査の概要

さらに、四国のトラック運送事業者の経営や業務の実態を把握するために、アンケート調査及びインタビュー調査⁷を行った。

このうち、アンケート調査（以下、「DBJ アンケート調査」という。）は、2020年1月から2月にかけて、TSR がデータを有する四国に本社を置くトラック運送事業者918社、及び荷主企業280社を対象に行った。DBJ アンケート調査の概要は、（図表7）のとおりである。

図表7 DBJ アンケート調査の概要

□ 調査方法：調査票の郵送によるアンケート調査
□ 実施時期：2020年1月～2月
□ 調査対象：下記の条件を満たしたTSRが取引データを有する物流事業者918社、荷主企業280社【抽出条件】
物流事業者：①四国に本社が所在する企業であること
②道路貨物運送業の企業であること
③従業員5名以上の企業であること
荷主企業：①四国に本社が所在する企業であること
②荷主企業のうち四国の物流事業者との取引件数が2件以上
③従業員20名以上の企業であること
□ 有効回答者数：物流事業者247社（回答率27%）、荷主企業94社（回答率34%）

⁷ 2019年12月から2020年2月にかけて、四国のトラック運

送事業に関連する17事業者にインタビューを行った。

(2) トラック運転手不足の現状

全国の貨物自動車運転手の有効求人倍率は2018年8月現在、2.73倍となっており大幅な求人件数の超過となっている。DBJ アンケート調査においても、「トラック運転手の確保ができなくなっている」と回答した割合は77%に達した（図表8）。四国でもトラック運転手不足が深刻である実態がうかがえる。

以下、本稿ではトラック運転手不足の実態について、①労働市場の問題（3）と②業務効率の問題（4）に分けて分析を行った（図表9）。

図表8 トラック運転手の確保が出来なくなっている

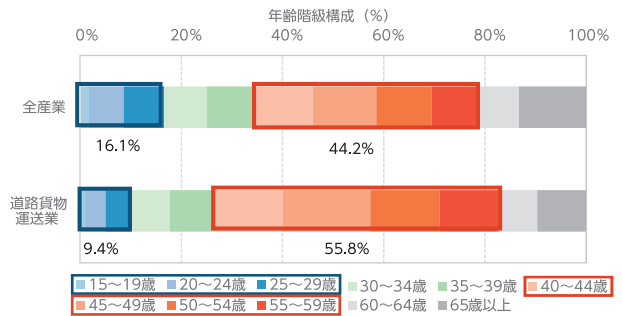
物流事業者	従業員規模別			
	全体 (N=247)	100人以上 (N=20)	20人以上 99人以下 (N=105)	1人以上 19人以下 (N=121)
非常にそう思う	48%	55%	45%	50%
ややそう思う	29%	30%	25%	33%
小計	77%	85%	70%	83%
どちらとも言えない	12%	10%	16%	8%
あまりそう思わない	7%	5%	10%	6%
まったくそう思わない	2%	0%	3%	2%
無回答	2%	0%	2%	2%

出典：DBJ アンケート調査

(3) 四国のトラック運送事業における労働市場の問題～「閉じた労働市場」

全国の道路貨物運送業における従業員の年齢構成は、40歳以上59歳未満が55.8%を占めるのに対し、29歳以下は9.4%に過ぎない（図表10）。トラック運転手は高齢化が進んでいる状況にある。

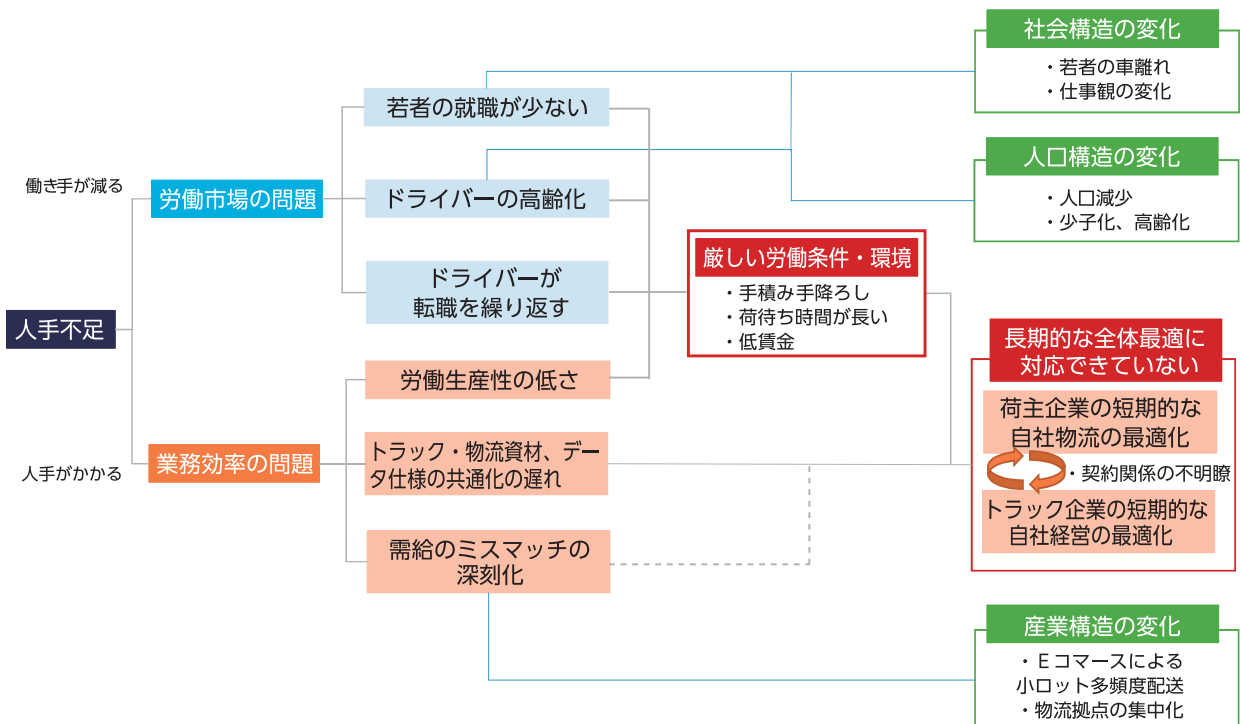
図表10 道路貨物運送業における従業員の年齢構成



出典：総務省「労働力調査」（2017年）

今回のDBJ アンケート調査で、トラック運送事業者新たに採用するトラック運転手の前歴について尋ねたところ、72%が「同業他社のトラック運転手」と回答したのに対し、「新規卒卒者」との回答は3%に過ぎなかった（次頁、図表11）。

図表9 トラック運送事業の人手不足の要因分析



出典：DBJ 作成

図表11 新たにトラック運転者として運送会社に就職する人の前歴
(複数回答)

物流事業者	従業員規模別			
	全体 (N=247)	100人以上 (N=20)	20人以上 99人以下 (N=105)	1人以上 19人以下 (N=121)
個人事業主 または別の運送会社に勤務していたトラック運転者	72%	75%	75%	69%
その他の職業・職	28%	40%	31%	24%
ダンパー・ミキサーの運転者 および建設業・土木業関係の職種	19%	25%	20%	18%
運送等物流関係の会社で、トラック運転者以外の職種	17%	20%	17%	15%
無職の求職者	10%	15%	10%	9%
新規卒学生	3%	10%	2%	2%
バス運転者	3%	0%	4%	2%
タクシー運転者	2%	0%	3%	2%
よくわからない	6%	10%	3%	8%

出典：DBJ アンケート調査

四国のトラック業界は、新卒者の就業が極めて少なく、運転手が業界内で転職を行っており、労働市場の新陳代謝が極めて低いことが分かった。今後、着実に運転手の高齢化が進むことに加え、高齢運転手の退職により、運転手不足がますます深刻になることが予測される。

(4) 四国のトラック運送事業における業務効率の問題

① トラック運送事業の低い労働生産性

一方で、トラック運送事業の労働生産性は低位にとどまっている。とりわけ近年の E コマースの増加やジャストインタイム生産方式の普及による配送の多品種小ロット化の流れが、労働生産性（業務効率）の低下に拍車をかけている。DBJ アンケート調査においても、帰り荷の確保が難しくなっているとの回答は44%、積載効率が悪化したとの回答も37%に達した（図表12、図表13）。

トラック運送事業の労働生産性が低位にとど

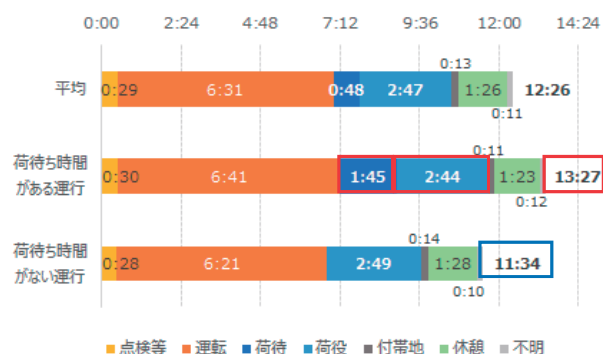
図表12 帰り荷の確保が難しくなっている

物流事業者	従業員規模別			
	全体 (N=247)	100人以上 (N=20)	20人以上 99人以下 (N=105)	1人以上 19人以下 (N=121)
非常にそう思う	11%	0%	11%	12%
ややそう思う	34%	45%	31%	34%
小計	44%	45%	43%	45%
どちらとも言えない	28%	30%	28%	28%
あまりそう思わない	17%	20%	18%	15%
まったくそう思わない	6%	5%	7%	5%
無回答	5%	0%	5%	7%

出典：DBJ アンケート調査

まっている背景としては、積荷の手積み手降ろしを行ったり長時間荷待ちをさせられたりといったトラック運転手の厳しい労働条件が従前のまま変わらないことが挙げられる（図表14）。

図表14 トラック運転手の拘束時間



出典：国土交通省「トラック輸送状況の実態調査」（2015年）

② トラック運送事業の労働生産性が低位にとどまっている背景

背景にはトラック運送事業者と荷主企業の双方が、短期的な自社業務の効率性のみを追求し、長期的な経済合理性に基づいた物流全体の最適化が図られていないことが挙げられる。DBJ アンケート調査においても、トラック運送業務の効率性を上げるための取り組みとして、「トラック運転手の荷役作業の軽減」を挙げたトラック運送事業者は48%に上ったのに対し、同様の質問に「荷待ち時間の縮小」を挙げた荷主企業は24%、「付帯作業の軽減化」を挙げた企業は17%、「付帯作業や荷待ち時間への料金の支払い」を挙げた企業

図表13 トラックの積載率が悪化している

物流事業者	従業員規模別			
	全体 (N=247)	100人以上 (N=20)	20人以上 99人以下 (N=105)	1人以上 19人以下 (N=121)
非常にそう思う	7%	10%	7%	7%
ややそう思う	30%	35%	28%	31%
小計	37%	45%	34%	38%
どちらとも言えない	28%	25%	26%	31%
あまりそう思わない	28%	30%	30%	25%
まったくそう思わない	6%	0%	8%	4%
無回答	2%	0%	2%	2%

出典：DBJ アンケート調査

は10%にとどまった（図表15、図表16）。トラック運転手の労働環境に対するトラック運送事業者と荷主企業との意識の差が浮き彫りとなる結果となった。

③ 進まない共同物流⁸と全国で進む新しい流れ

また、複数の荷主が物流を共同化し、効率化を図るいわゆる共同物流についても、四国地域ではあまり進んでいない。DBJ アンケート調査でアンケートを行った荷主企業94社のうち、共同物流に取り組んでいると回答した企業はわずか15社（16%）にとどまった。共同物流の成果についても「生じている」との回答は15社のうち7社にとどまっている（図表17）。

図表17 荷主企業の共同物流への取り組み状況

荷主企業	回答者数	割合
全回答者	94	—
共同物流実施事業者	15	100%
全体的に成果が生じている	2	13%
部分的に成果が生じている	5	33%
小計	7	47%
どちらとも言えない	7	47%
あまり成果が生じていない	0	0%
全く成果が生じていない	1	7%

出典：DBJ アンケート調査

一方で全国規模の荷主企業が、長期的な経済合理性の観点から共同物流に取り組む事例も現れつつある。例えば、加工食品メーカー6社（味の素

図表15 トラック運送業務の効率性を高めるための取り組み（複数回答）

物流事業者	従業員規模別			
	全体 (N=247)	100人以上 (N=20)	20人以上 99人以下 (N=105)	1人以上 19人以下 (N=121)
帰り荷の確保に向けた営業活動や配車上の工夫	50%	70%	57%	41%
パレットや荷役機器の利用によるトラック運転手の荷役作業軽減	48%	75%	48%	44%
複数荷主の貨物の合せ積み（共同物流）	24%	65%	20%	20%
長距離輸配送依頼のお断り	19%	25%	19%	19%
積載率向上に向けた荷台上的積み方効率化	16%	40%	17%	11%
配車システムの活用	14%	15%	16%	11%
特にやっていない	14%	0%	14%	16%
人口の少ない山間部や遠隔地への輸配送依頼のお断り	9%	15%	9%	7%
複数運送会社が連携しての中継輸配送	8%	15%	9%	6%
その他	3%	0%	5%	2%

出典：DBJ アンケート調査

⁸ いくつかの企業が一緒に輸配送を行うことで、輸配送の効率化、荷受作業の効率化、平準化、混雑回避等により物流の効率化やサービスレベルの向上を目指す取り組みのこ

株式会社、カゴメ株式会社、日清フーズ株式会社、ハウス食品グループ本社株式会社、株式会社 Mizkan、日清オイリオグループ株式会社）が2019年4月に共同物流会社 F-LINE 株式会社を設立し、全国各地で共同物流に取り組んでいる。

また、製紙業界では、大王製紙株式会社、カミ商事株式会社、王子ネピア株式会社、日本製紙クレシア株式会社の業界大手4社が、パレット・物流機器のレンタル事業を営むユー・ピー・アール株式会社と連携し、2018年10月より家庭紙分野におけるパレットの共同化を実現している。2020年2月現在、大王製紙株式会社は工場直納の88%がパレット出荷となった。これにより、トラック運転手による手積み・手降ろし作業の倉庫側リフトマンによる積込み・荷降ろし作業への転換や、トラックの荷待ち時間の削減など、物流（トラック運送業務）効率化を実現している。今後については、家庭紙分野におけるパレット対応品目を増やすとともに、吸収体（ベビー・大人用紙おむつ・フェミニン）製品のパレット化の検討も進めていくとのことである。

（5）アンケート調査からわかったこと

上述のアンケート調査より、四国地域のトラック運転手不足は、①若者の新規就業が殆どなく、

図表16 トラック運転者不足に対処し、トラックを安定的に確保するための取り組み（複数回答）

荷主企業	全体 (N=94)
運送業務を委託する運送会社の拡張	32%
運行車両一台あたりの積載貨物量や納品先を拡大するための工夫	26%
トラック運賃の引き上げ	24%
出庫／入庫時の荷待ち時間の縮小に向けた取り組み	24%
共同物流の推進	22%
特に対策の実施は考えていない	20%
出庫／入庫時にトラック運転者に行わせている附帯作業の軽減化	17%
モーダルシフト（鉄道・内航船等他の輸送手段の活用）の推進	13%
附帯作業や荷待ち時間に対する料金の支払	10%
トレーラ利用による運送業務と積込・積降し作業の分離	10%
求貨求車システムを利用しての空車トラックの確保	4%
その他	3%
トラック運転者不足に対し、荷主企業や元請会社にできることはない	2%

出典：DBJ アンケート調査

と。車両台数の削減によるCO2の削減にも貢献するといわれている（日通総合研究所編著「ロジスティクス用語辞典」日本経済新聞出版社（2007））。

運転手が業界内で転職を繰り返す「閉じた労働市場」となっていること、及び②荷待ちや荷役作業など運転手の労働条件が厳しいことに加え、荷主企業とトラック運送事業者が自社物流の最適化に向けて努力はしているものの、他のプレーヤーも含めた全体最適に対応できていないことから、労働生産性が低位にとどまっていることがわかった。

5. ウィズ・アフターコロナに求められる物流の姿

新型コロナウイルスの感染拡大は、需要面、供給面の両側面に大きな影響を与えた。物流においても、内外需の減少により需給が緩んだ分野がある反面、感染予防や政府の緊急事態宣言下における外出自粛に伴い、衛生用紙や加工食品など一部品目の需給が逼迫し、宅配便などで遅れが生じたことは記憶に新しい。

ウィズ・アフターコロナにおいて、物流に求められる社会的要請としては以下の点が挙げられる。

(1) 高まる非接触化ニーズへの対応

ウィズ・アフターコロナにおいては、人々の非接触化ニーズが高まり、EC⁹（Amazon、楽天など）や宅配（Uber Eats など）に対する需要が高まることが想定される。

新型コロナウイルスの感染拡大に伴う、宅配便を中心としたラストワンマイルでの需給の逼迫を受け、国土交通省は、飲料・食料等の配送に関し、タクシー事業者が有償で輸送を行うことについて、特例的に認めた¹⁰。ウィズ・アフターコロナの物流においては、従前からの物流の担い手以外の運び手の活用が進む可能性がある。

また、働く側の非接触化も求められるため、労働集約的な就労現場の脱・労働集約化が進み、自動化・合理化が進展することが予測される。物流業界においても、IoT や AI、ロボティクスの活用により、自動運転やドローン活用、AI ロボッ

トによる自動化、遠隔操作といったロジスティクス・イノベーションが一気に普及・拡大する可能性がある。

(2) レジリエントかつ柔軟な物流システムの構築

四国地域は、本州との陸路に関して必ず3橋（明石海峡大橋・大鳴門橋、瀬戸大橋、しまなみ海道）を経由する必要があるため、台風など災害時には、本州との間のトラック輸送が完全にストップしてしまうリスクがある。

一つの拠点が災害で麻痺した場合、他の拠点からの代替輸配送の確保をはじめ、システム全体としてダメージを吸収できるよう、リスク分散に配慮した物流システムへの見直しが進む可能性がある。

とりわけ災害時及び災害後の混乱時（例えば感染拡大時）には、自社でコントロール可能な機動的な物流手段を確保する必要がある。

荷主企業間、物流企業間で共同物流やシェアリングが進み、トラックや物流資材、データ仕様等の標準化が実現していれば、災害等緊急時における相互のオペレーションの代替が容易に進むと考える。

(3) 「分散型／全体最適型」物流システムの必要性の高まり

レジリエントな物流システムを構築するためには、これまでの拠点集約的な集権型システム（自社専用の大型物流センターに代表される）から、災害に強いリスク分散に配慮したシステム（リスク回避のため物流拠点等の再配置・機動性重視等）へ物流システムを転換していくことが求められると考える。

そのため、ウィズ・アフターコロナにおいては、人手不足へ対応する観点からも、コストの観点からも、安心・安全の観点からも、物流に関する考え方を部分最適型から全体最適型へより強力にシフトさせ、共同物流及びその手段としての標準化をより広範囲に進めていく必要性が更に加速されるものとする（次頁、図表18）。

⁹ Electronic commerce（電子商取引）の略語。

¹⁰ 2020年4月21日から同年9月30日まで特例的に認められており、四国地域では株式会社電脳交通（本社：徳島県徳

島市）などが5月7日よりタクシーのフードデリバリーサービスの実証実験を開始している。

6. 提言のベースとなる視座

（考え方1）四国の人口的特性（切迫性）と地理的特性

四国地域は、他地域に先駆けて人口が減少に転じたエリアであり、生産年齢人口の減少、高齢化比率の上昇が予測されている。そのため、トラック運転手の人手不足の問題に関して、他地域と比較してより切迫した問題であると言える。

四国地域で物流の効率性を考える場合は、ルートが限定されている地域間物流と県間物流、県内物流を1つの流れとして考える必要がある。そのため、各県バラバラではなく、四国地域として効率的な物流の在り方を考える必要がある。

（考え方2）取引構造（三層構造）を踏まえた問題解決

四国のトラック運送事業者は、①域外の荷主企業や物流事業者の窓口となり、域内のトラック運送事業者の元請け的な役割を果たす「第1層」、②域内のトラック運送事業者間の取引の橋渡しを担う「第2層」、③建設業や卸売業を中心に、地域に密着した物流を担う「第3層」の三層からなることが分かった。

荷主企業との取引も踏まえた三層構造に基づく

解決策を見据えて考える必要がある（図表6）。

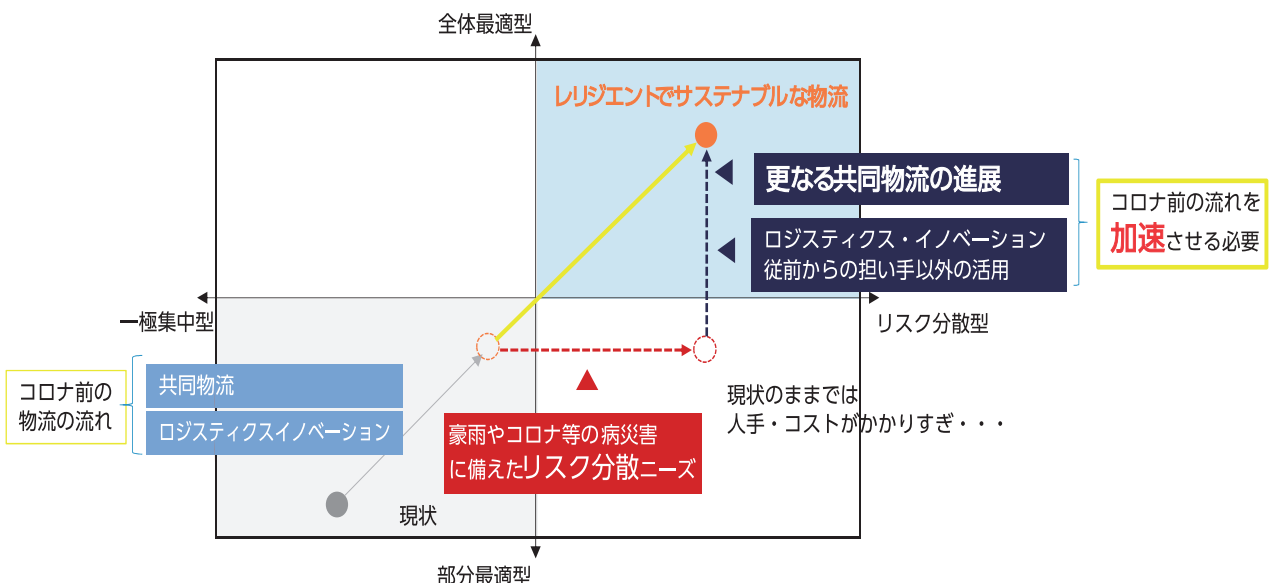
（考え方3）共同物流の取り組みからのアプローチ

DBJ アンケート調査において、四国のトラック運送を維持するために四国の社会・経済界全体に必要な施策として、「荷主との標準運賃の設定とその適用促進に関する施策」、「荷主企業等に対する附帯作業・荷待ち作業の軽減策の義務化」などトラック運送事業者と荷主企業の双方が協力し合うことで、トラック運転手の労働条件・環境（労働の非効率性）の見直しに結びつけていく施策の必要性を挙げるトラック運送事業者が多い結果となった。

このままの委託コスト、作業分担を続けたままでは、中長期的には経済的にも人的にも物流を維持することができなくなってしまうことをトラック業界が荷主サイドに経済合理性に基づき説明し、納得してもらうことが重要であると考えます。

標準化及び共同物流の取り組みは、中長期的な経済合理性の観点から物流システムの最適化を目指し、多くの荷主企業・トラック運送事業者が参加して進めるプロジェクトである。まさに「全体最適の実現に向けて」「中長期的な経済合理性の観点から」「トラック運送事業者と荷主企業が協力して」進めるアプローチである。

図表18 人口減少下及びウィズ・アフターコロナにおける物流の目指すべき姿



出典：DBJ 四国支店

7. 人口減少下及びウィズ・アフターコロナにおけるレジリエントでサステナブルな物流の構築に向けた提言

提言に向けてこれまでの論旨を整理すると以下の通りとなる（図表19）。

（提言1）全国の共同物流の流れの四国地域への取り込み

（1）第1層による全国の共同物流の流れの取り込み

全国で進む共同物流・標準化の流れは、一部大手荷主企業の物流の持続可能性に対する危機感に端を発し、それにトラック運送事業者が協力する形で進んでいる。四国のトラック運送業界におい

ても、まずは四国地域における域外との物流の窓口としての役割を担う第1層が、全国的な共同物流・標準化プロジェクトに参画することが、四国に共同物流の流れを取り込む端緒になると考える。

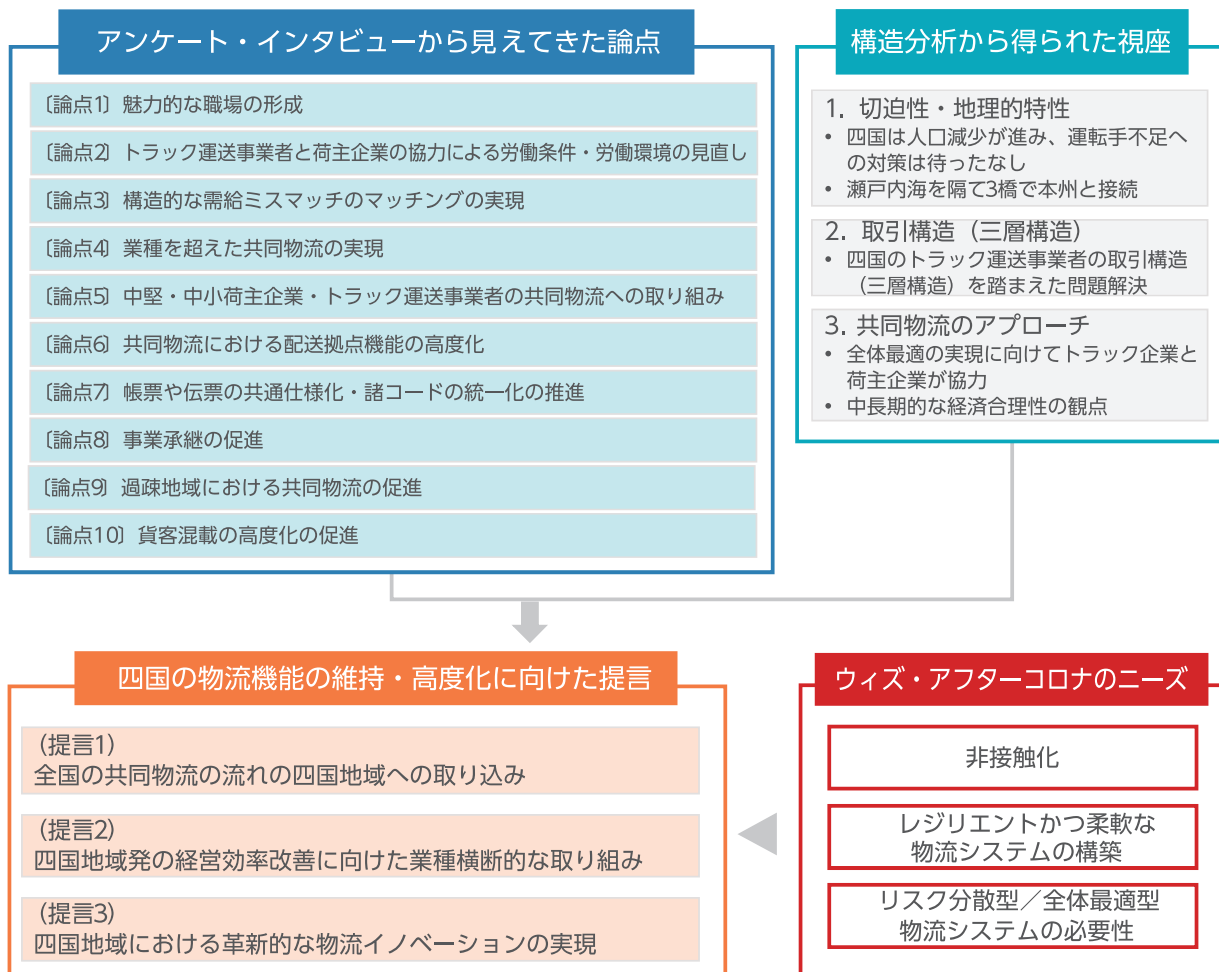
（2）第1層から第2層、第3層への拡大

第2層、第3層の企業群も共同物流への対応を検討する必要がある。とりわけ第2層は、四国地域のトラック運送の取引構造の中で、トラック運送事業者間の受託・委託の媒介的な機能を担う企業群であり、重要なファクターとなると思われる。

（3）全国の共同物流の流れに対する地域荷主企業の対応

四国の地域荷主企業は、大手主導の共同物流や標準化の流れに対し、どのように対応していくのか、検討する必要がある（次頁、図表20）。

図表19 人口減少下及びウィズ・アフターコロナにおけるレジリエントでサステナブルな物流の構築に向けた提言



出典：DBJ 四国支店

（提言 2）四国地域発の経営効率改善に向けた業種横断的な取り組み

（1）四国地域における業種の枠を超えた共同物流の推進の必要性

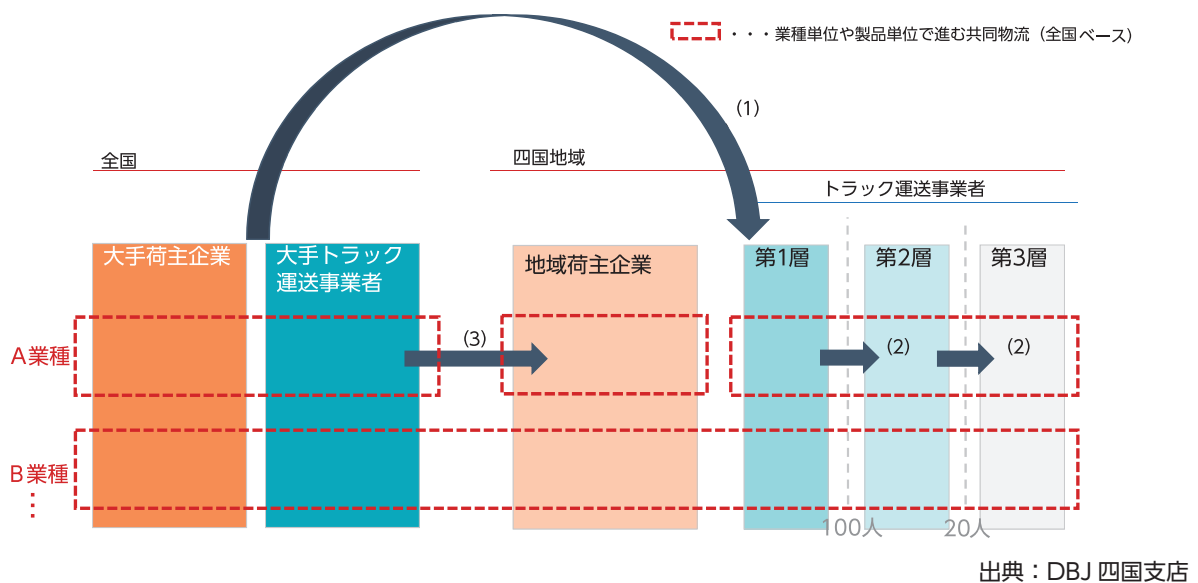
3層各層の機能を踏まえつつ、四国地域が他地域に先がけて業種や製品の枠組みを超えた共同物流のインフラづくりを進めることが重要となると考える。

また過疎地域は貨物の取扱ロットも少ないこと

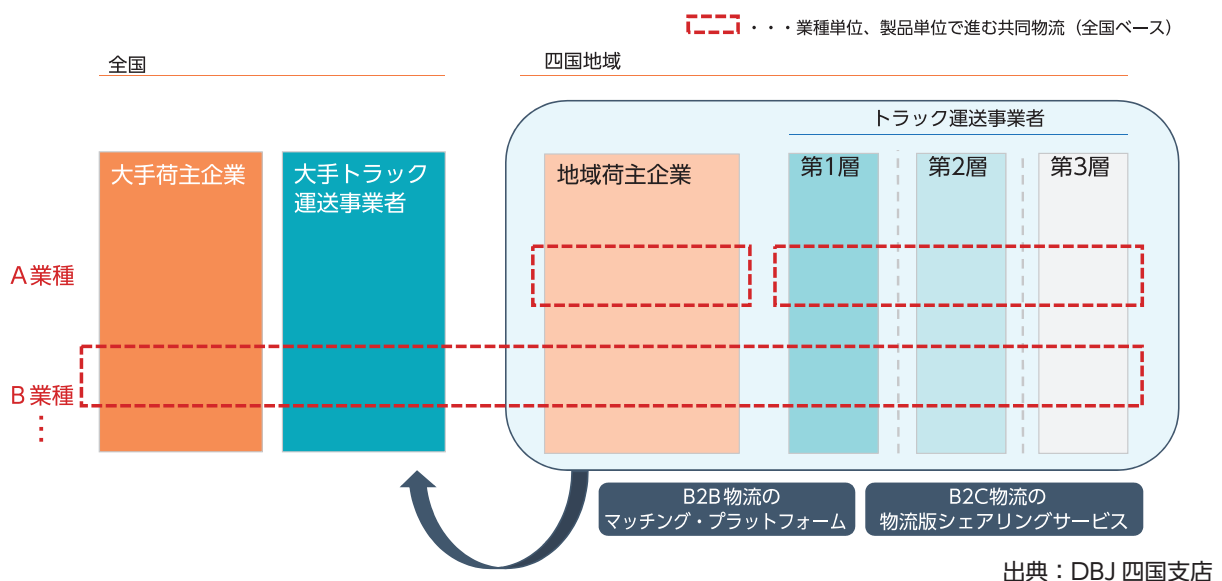
から、共同配送センターにおいて物流資材や帳票・伝票等の仕様を業種横断的に統一することは、比較的受け入れられやすいものとする¹¹。

さらに長期的な観点からは、業種を超えた共同物流の実現に向けて、業種横断的に企業同士で協議、マッチングを行うことも高い意義があると考ええる。四国をモデル地域としてこのような協議やマッチングを継続することができれば、全国に先駆けて、四国地域発で業種横断的な共同物流を進めることも可能であるとする（図表21）。

図表20 全国の共同物流の流れの四国地域への取り込み



図表21 四国発の経営効率改善に向けた業種横断的な取り組み（模式図）



¹¹ パレット、ケージ等物流資材の標準化仕様を20フィートコンテナなど国際標準に適合したサイズにすることができ

れば、国際標準規格を四国発で日本全国に広げることが可能となる。

(2) 構造的な観点からマッチングを行うプラットフォーム機能

四国地域において、製造業等の拠点間物流や販売物流を中心に、ある程度の恒常性や、季節性など循環性にもとづく観点から、帰り荷や車両、ドライバー等のマッチングが実現できれば、地域としてより長期安定的な物流効率化が図られると考える。

域外との陸送において橋の通行状況（どちら方面が空荷となっている）を目安としてマッチングを行うことは比較的容易であると考ええる。また、事業者サイドにとっても、橋の通行にはコストがかかることから、空荷での通行には抵抗感が高く、マッチングのニーズは高いものと思われる。

現行の求貨求車システムに関しては、不安を感じる事業者も多く、四国地域ではそれほど活発には利用されていない。そのため、まずはある程度の条件を満たした限られたメンバーシップで、各種条件（方面、運送物、容量、荷姿・庭先条件等）を共有（データベース化）することからはじめることが望まれる。

マッチングの実現にあたっては、地域金融機関など、広く地域の物流事業者、荷主企業と取引を有する第三者機関が大きな役割を果たしうると考える。また、将来的には中国地域や関西地域等とのマッチングを考えることも重要であると考ええる。

また、実際のマッチングにおいては、企業間で融通し合うトラック台数や運転手の人数が揃わな

いケースも想定される。トラックをはじめとする物流資材のリースや物流人材の派遣等についても検討する余地がある。

四国地域においては、運べる人が荷物を運ぶ「物流版シェアリングサービス」のプラットフォームについて検討する余地があると考ええる。具体的には、自家用トラック（白ナンバー）の活用や貨客混載の運用拡大等が考えられる。これらの実現に向けては貨物自動車運送事業者法の改正をはじめ、国等による規制を緩和する必要がある。また、マッチングアプリの仕様を四国エリアで統一して運用することについても検討の余地がある（図表22）。

(提言3) 四国地域における革新的な物流イノベーションの実現

とりわけ物流の担い手不足が深刻な過疎地域においては、トラック運送事業の経営・運送効率の更なる向上に向けて、自動運転やドローンなどロジスティクス・イノベーションを活用する切迫性が高いと考えられる。そのため、四国地域において、過疎地域を中心としてロジスティクス・イノベーションの実証実験を行い、全国に先駆けて実用化を実現することが期待される。

また公道で自動運転やドローンの実証実験を行うために、道路交通法をはじめとする各種規制の緩和や特区制度の活用等を考えても良いのではないだろうか（図表18）。

図表22 マッチング・プラットフォームとシェアリングサービスの特徴

	対象領域	内容	マッチング対象	メンバー
B2B物流 マッチング・プラットフォーム	B2B物流 (企業間)	構造的・長期的な マッチング	荷主企業と物流事業者	限られたメンバー シップ
B2C物流 シェアリングサービス	B2C・C2C物流 (個人への配送 がメイン)	即時的・短期的な マッチング	荷主と運び手	オープン。 物流事業者以外 も登録可能

出典：DBJ 四国支店

8. おわりに

DBJ 四国支店は、人口減少下における四国地域において、サステナブルな物流を維持するためにどのような機能が必要とされるかを分析・提言する目的で、2019年より本調査を開始した。調査期間中に、新型コロナウイルスの感染が世界的に拡大し、わが国でも消費財の欠品問題やドライバーの罹患リスク等への懸念を通して、生活インフラとしてレジリエントでサステナブルな物流システムを構築する重要性が改めて認識された。

四国の物流業界は、運転手不足や業務効率の問題等、複雑な構造問題を抱えているため、「これをやれば全てが解決する」という単純な処方箋は見当たらないのが実情である。しかし、四国地域においてレジリエントでサステナブルな物流システムを構築するためには、トラック運送事業者と荷主企業が共同物流の流れを取り込み、拡大していくことの意義が極めて高いであろう。その際、B2B 物流における構造的なマッチング・プラットフォームや、物流の担い手以外の運び手が参画する B2C シェアリングサービス等の実現も検討に値する。更には、自動運転やドローンをはじめとするロジスティクス・イノベーションの活用が必要が高まることも予測される。これらを四国地域で実現するためには、各種法規制をはじめとする規制緩和等を考えても良いのではないだろうか。DBJ 四国支店としても、主体的にこれら課題解決の一助となるよう取り組んでいく所存である。

写真1 高知県内の豊かな自然風景の一例



出所：当研究所撮影 写真左：四万十川・一斗俵沈下橋



写真右：仁淀川・片岡沈下橋

はじめに

高知県は、全国に先駆けて人口減少・高齢化社会に突入し、県内市場は「人口減少の負のスパイラル」のダメージが県経済の様々な面に表れはじめた。このような状況を克服するために、高知県は、2008年に「産業振興計画」を策定し、2009年より、経済活性化に向けた様々な取り組みをスタートさせた。「観光」は、そのなかの産業分野の一つとして捉えられ、最新の2020年版「第4期高知県産業振興計画」においても同様の位置付けである。

「観光」における経済効果を示す指標として、「観光総消費額」がある。高知県では、これまで「観光総消費額」の増大を図っていくため、県が主体となり、直近の2017年3月～19年1月「志国高知 幕末維新博」、2019年2月以降は、「リョーマの休日～自然&体験キャンペーン～」などを県内各地で展開している。2019年は、県外観光客入込数438万人、観光総消費額1,096億円の成果を上げ、目標とした「県外観光客入込数年間435万人以上」を達成した。

従来の「観光」は、国内大手の旅行会社による団体旅行者の送客により、特定の観光地、宿泊施設が恩恵を受ける仕組みが一般的であった。しかし、現在の「観光」は、旅行形態が団体から個人

へと変化するなか、個人が何度も訪れる、選ばれる観光地となることが必須である。

選ばれる観光地となるためには、地域が一体となり、地域で自立した観光地経営を行う必要がある。地域一体で一定の経済効果を上げ、雇用を確保するために、その地域内の観光関連事業者などを束ねる組織として、日本全国で注目されている組織が官民連携の「観光地域づくり法人(DMO)」である。

本稿では、「観光地域づくり法人(DMO)の定義」、「観光地域づくり法人(DMO)の必要性」、「高知県内観光地域づくり法人(DMO)の動向」について説明する。

次に、高知県内各地で観光プラットフォーム的役割を果たす組織として誕生し、「観光地域づくり法人(DMO)」となった「登録DMO」(後述)、「候補DMO」(後述)の取り組み概要、取り組みによる成果、課題等を紹介する。その上で、今後の高知県経済の持続的発展に寄与することが期待される「観光地域づくり法人(DMO)」の現状、課題等について、考察を試みていくことにする。

当社が2020年4月に実施した「新型コロナウイルス感染拡大の高知県内企業への影響調査」によると、「観光」に直接関係する「宿泊・飲食業」は、

約70%が「収入が半減した」と回答し、甚大なマイナスの影響が出た。しかし、この厳しい環境下でも、今後の新型コロナウイルス感染症収束を視野に入れ、新しい時代に対応した受入環境整備に向けての取り組みを関係者と情報共有・調整しながら、長期的視野に立った持続的かつ地道な活動が望まれる。

1. 「観光地域づくり法人 (DMO)」の定義

観光地域づくり法人 (DMO) は、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協働しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人組織と定義される。

観光庁は2015年に、観光地域づくりの舵取り役となる新たな専門組織の「日本版DMO」の創設を打ち出した。「DMO」とは、Destination Management/Marketing organization の略で、「観光地経営組織」、「観光地域づくり法人」などと訳されたりする。要するに、その地域観光関連事業者などを取り纏め、戦略を実行する役割を果たすための官民連携の組織のことをいう。

なお、2020年5月に「日本版DMO」は、観光地域づくり法人登録の厳格化を実施し、「日本版DMO」の名称を「登録DMO」に変更するとともに、その候補となる法人である「日本版DMO候補法人」を「候補DMO」に変更した。

2. 「観光地域づくり法人 (DMO)」が地域で必要な理由とその求められる役割について

近年、国内外の観光ニーズは多様化し、また、旅行事業者等の送客による団体旅行から旅行者自らが計画を立てて訪れる個人旅行へと観光形態の変化が顕著である。この状況は、高知県内でも同様である。

このように、時代の変化に柔軟に対応していくためには、従来の地域の観光組織ではなく、官民

が連携し、地域自らが情報発信するなど、「稼ぐ力」を引き出す新しい組織としての「観光地域づくり法人 (DMO)」(以下、「DMO」という) が地域には必要不可欠と考えられる。

一般的に、「DMO」に求められる役割は、[図表1](#)のとおりである。

図表1 「観光地域づくり法人(DMO)」に求められる役割

・受入環境、来訪者、観光が地域に与える影響の分析を行う
・地域評価を分析して、「地域ブランド化」を検討する
・地域のビジョンを共有し、事業戦略を立てる
・現状と課題を把握し、事業計画を立案・実行し、進捗状況を確認する
・観光人材育成に向けた取り組みを行う
・安定した観光地経営の基盤を確立させる

出所：「DMO観光地経営のイノベーション」を参考に作成

3. 高知県内の観光地域づくり法人 (DMO)の動向

高知県内の観光地域づくりの中核を担う法人格「登録DMO」で高知県関連では、2020年3月現在、四国などの地域ブロックレベルの区域で構成する「広域連携DMO」が1法人、複数の市町村に跨る「地域連携DMO」が3法人、地域密着型の単独市町村で形成される「地域DMO」が1法人、存在する。

高知県内では、2018年12月に県内初の「登録DMO」として「特定非営利活動法人NPO砂浜美術館」が「地域型」、続いて、2019年3月に「一般社団法人幡多広域観光協議会」、2020年3月に「一般社団法人仁淀ブルー観光協議会」、「一般社団法人高知県東部観光協議会」が「地域連携型」に登録された。その他にも、「候補DMO」として、「一般社団法人物部川DMO協議会」、「株式会社ソラヤマいしずち」が「地域連携型」、「特定非営利活動法人ウォーターズ・リバイタルプロジェクト」が「地域型」として存在する。

以下に掲げる高知県内で組織された法人は、今後、県内各地で具体的な取り組みによる成果、地域への経済効果などが期待されるところである(次頁、[図表2](#)、[3](#))。

次に、県内各地に設立されたDMOにおける取り組み概要等を紹介し、「県内各DMOが抱える課題」、県内DMOへの「今後の提言」、県内DMOの「今後の展望」について、説明する。

図表 2 高知県に関係の登録DMO及び候補DMO
登録状況(2020年3月31日現在)

●登録DMO(全国162法人のうち高知県関係5法人)

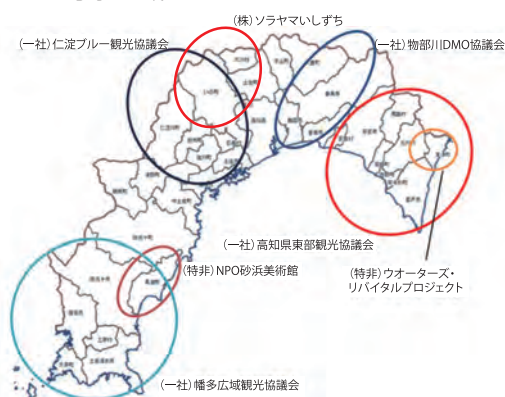
区分	高知県関係	対象区域(自治体単位)
広域連携 DMO	(一社)四国ツーリズム 創造機構	高知県、徳島県、香川県、愛媛県
地域連携 DMO	(一社)幡多広域観光 協議会	四万十市、土佐清水市、宿毛市、黒潮町、大月町、三原村
地域連携 DMO	(一社)仁淀ブルー観光 協議会	土佐市、いの町、佐川町、越知町、仁淀川町、日高村
地域連携 DMO	(一社)高知県東部 観光協議会	室戸市、安芸市、東洋町、奈半利町、田野町、安田町、 北川村、馬路村、芸西村
地域 DMO	(特非)NPO砂浜 美術館	黒潮町

●候補DMO(全国119法人のうち高知県関係3法人)

区分	高知県関係	対象区域(自治体単位)
地域連携 DMO	(一社)物部川DMO 協議会	香南市、香美市、南国市
地域連携 DMO	(株)ソラマイいしづち	(愛媛県)西条市、久万高原町 (高知県)いの町、大川村
地域 DMO	(特非)ウオーターズ・ リバイタルプロジェクト	東洋町

出所：観光庁 「登録DMO」、「候補DMO」登録一覧を参考に四銀地域経済研究所作成

図表 3 高知県内「地域連携DMO」「地域DMO」
対象地域



出所：四銀地域経済研究所作成

図表 4 砂浜美術館ロゴ



出所：特定非営利活動法人NPO砂浜美術館ホームページより

黒潮町には、訪れる人に対応する組織として、高知県立土佐西南大規模公園の管理運営を行う「大方町公園管理協会」、ホエールウォッチングの船を出す「大方町遊漁船主会」、「砂美運営委員会」、「大方町観光協会」の4つの組織が存在した。そして、対応窓口の一本化を図るため、2003年に砂浜美術館がNPO法人化され、先の4組織が段階的に砂浜美術館に統合された。

2012～2014年にかけて、黒潮町の観光振興に関する課題と対策について、DMOの必要性を提唱してきた専門家を招聘し、課題の抽出、情報共有を図った。また、抽出された課題に基づき、勉強会も開催した。同時期の2012年に、旅行業登録を行うとともに、指定管理者として土佐西南大規模公園の管理、運営を担当することで、管理エリアに含まれるスポーツ施設を活用した「スポーツツーリズム」を本格化させた。

2015年以降は、これまでの経験をもとに、地域経済の構造を把握し、地域内の多様な関係者のネットワーク構築に注力した。また、地元の高知大学地域協働学部と連携し、旅行消費額の調査を行い、事業戦略を考えるための基礎データとして活用してきた。

2018年、「地域DMO」としては、四国初の「登録DMO」が誕生した。

この美術館は、デザイン、総務、映像＜ケーブルテレビ運営＞、公園管理、スポーツ、観光の6部門から成る。このうち、主力の観光部門の担当者は、5～6名で運営している。また、事業の柱として取り組みするものは、「スポーツツーリズム」、「自然体験プログラム」である。

4. 高知県内「登録DMO」事例

4-1. 特定非営利活動法人NPO砂浜美術館

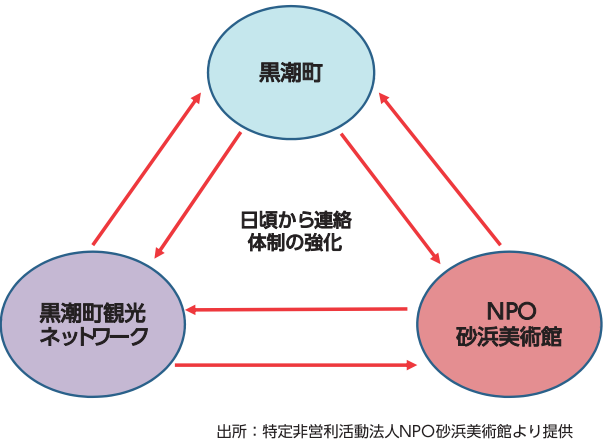
(1) 取り組み概要

特定非営利活動法人NPO砂浜美術館は、高知県西南地域（幡多地域）にある黒潮町内にあり、「私たちの町には美術館がありません。美しい砂浜が美術館です」をコンセプトとして、1989年に活動をスタートさせた。太平洋に面する長さ4kmの砂浜を美術館に見立て、潮風を受ける松原、らっきょうの花畑、流れ着く漂流物等、季節とともに移りゆく自然と、そこに暮らす人々の営みを作品ととらえて、ゆったりと流れる時間のなかで自分にとって大切なものを考えてもらうという、ユニークなコンセプトの美術館である。言い換えると、地域資源を活用し、新しい価値を生み出す取り組みを行ってきた（図表4）。

(2) 事業実施体制について

この美術館が、一次産業団体、商工会、交通機関、大学機関など多様な関係者が参画する黒潮町観光ネットワーク（2019年6月現在で会員数40団体）、黒潮町と密接に連携した運営を実施する。3者で毎月定例会を実施し、情報共有、役割分担を行っている（図表5）。

図表5 砂浜美術館事業実施体制図



(3) 取り組みによる成果

①webアクセス数の増加が図れた

この美術館が取り組む重点項目は、「スポーツツーリズムによる宿泊者数」、「自然体験プログラム参加人数」、「イベント来場者数」、「webサイトのアクセス数」の4項目で、それぞれに受入人数などの目標数値を設定している。この内、「webアクセス数」で目標数値を上回る実績となった（図表6）。

図表6

項目	2018年度目標	実績	達成率
webアクセス数	304,911 ページビュー	320,072 ページビュー	105.0%

出所：特定非営利活動法人NPO砂浜美術館資料を参考に作成

②来訪者満足度、リピーター率で目標を達成した
「登録DMO」の必須KPI（※）の目標も設定している。「旅行消費額」、「延べ宿泊者数」、「来訪者満足度（スポーツ）」、「リピーター率（スポーツ）」の4項目である。うち、「来訪者満足度（スポーツ）」、「リピーター率（スポーツ）」の2項目は、2018年度目標を達成した（図表7）。

図表7

項目	2018年度目標	実績	達成率
来訪者満足度	90%以上	99%	110.0%
リピーター率	70%以上	75%	107.1%

出所：特定非営利活動法人NPO砂浜美術館資料を参考に作成

（※）必須KPIとは、Key Performance Indicatorの略で「重要業績評価指数」と訳される。DMOでは、少なくとも「旅行消費額」、「延べ宿泊者数」、「来訪者満足度」、「リピーター率」の4項目の目標設定を行わなければならない。

③「スポーツ合宿受入れによる宿泊数」の大幅増を達成

地域内にある土佐西南大規模公園を中心とした管理エリアに含まれるスポーツ施設を活用した「スポーツツーリズム」を本格化させたことで、「スポーツ合宿受入れによる宿泊数」の推移をみると、2011年度357泊以降、2015年度5,119泊、2017年度11,651泊と大幅に増加した（図表8）。

図表8 スポーツ合宿受入れによる宿泊数



(4) 現状の課題

①黒潮町への来訪者が町内周遊、宿泊に繋がっていない

黒潮町は、年間約30,000人の集客がある「Tシャツアート展」（写真2）に代表される魅力的イベント、体験、他地域にはない「防災の取り組み（※）」があるにも関わらず、町内の観光事業者による連携が十分でなく、宿泊施設の宣伝が十分でないこと等が挙げられる。

写真2 集客が多い代表的なイベント「Tシャツアート展」の様子



出所：特定非営利活動法人NPO砂浜美術館より提供

（※）「防災の取り組み」とは、黒潮町は日本一の津波高が想定された町であり、町独自の防災対策等のことを指す。被災地としての「防災ツーリズム」ではなく、「人と自然のつきあい方を考える」視点での防災プログラムを実施しており、視察・研修が増えている。現状、年間約1,000人の視察研修の受入がある。従来は、行政が主体で行っていたため、無料で実施していたが、現在は、黒潮町観光ネットワークが主体となって、有料プログラムとして提供している。

②体験プログラムの参加者が全体的に減少傾向にある

黒潮町の強みの一つである体験プログラム利用者が減少傾向にあるのは、天候に影響されやすいこと（台風や豪雨など）や情報発信不足のためである。

③宿泊施設の不足

充実したスポーツ施設、他地域にない防災ストーリー、魅力的な自然・体験があるにも関わらず、お客様のニーズに応える宿泊施設が不足している。

④黒潮町以外での宿泊者数増加

この美術館が受入環境の分析を行い、環境整備を行って来た結果、「スポーツツーリズム」（写真3）による誘客は成功し、チーム合宿等の来訪者は大幅に増加したものの、町内の宿泊施設が、参加チームが求めるニーズと合わないケースもあり、町内での宿泊と消費機会の損失となっている。

写真3 当法人が重点的に取り組む「スポーツツーリズム」



出所：特定非営利活動法人NPO砂浜美術館より提供

（5）今後の取り組み・展望

①デジタルサイネージ（電子掲示板）を活用したPR実施

黒潮町は全国的にみて、認知度がまだまだ低く、当地を訪れる契機となるための方策として、ターゲットエリアでのPR動画などの活用を強化し、近隣県でデジタルサイネージ（電子掲示板など）を活用したPRなどで、認知度拡大を目指している。

②OTA（※）（オンライントラベルエージェントの略で以降OTAという）の活用強化

黒潮町観光ネットワークが旅行会社を対象としたモニターツアーを実施し、発信画像の選定を行い旬な情報を出したり、情報発信の仕方を工夫したりして、OTAや口コミサイトの活用を行い、黒潮町内の宿泊施設、観光体験施設がOTAの運用するサイトへ掲載される機会の拡大を目指す。

（※）OTAとは、インターネットのみで取引を行う旅行会社のことを指す。例えば、宿泊施設、航空券の予約、宿泊と航空券をセットで販売するダイナミックパッケージ販売などを行うこと。

③地域内の観光消費額増加を図る

黒潮町内で周遊キャンペーンの実施、町内の各観光施設において、旅行者に対し、地域の特産品、体験プログラムなどを紹介、町内の他施設を勧める体制を構築する。

④その他

「スポーツツーリズム」の動きは、高知県西南地域（幡多地域）全体での取り組みであり、来訪者が多い場合の宿泊施設不足は、幡多地域内の黒潮町以外の市町村で補う方針である。

4-2. (一社) 幡多広域観光協議会

(1) 取り組み概要

(一社) 幡多広域観光協議会は、高知県西南地域（幡多地域）にある四万十市、土佐清水市、宿毛市、黒潮町、大月町、三原村の6市町村（[図表9](#)）が密接な地域連携を目指し、2010年に設立された。

図表9 高知県幡多地域(6市町村)の位置図



出所：(一社)幡多広域観光協議会ホームページより

2008年に国が広域的な連携・役割分担による観光地づくりの事例構築の支援のために制定した「観光圏整備法」に対応するために立ち上げた「四万十・足摺エリア（幡多地域）観光圏」が原点である。その後、2010年、観光庁が、観光圏内の地域資源を活用した着地型旅行商品の企画販売を促し、市場と地域をワンストップでつなぐ窓口の機能を担うことを目的に「観光地域づくりプラットフォーム」を全国45カ所認定した。そのうちのひとつが「四万十・足摺エリア（幡多地域）観光圏」である。同年、歴史的にも文化的にも一体的な地域として推移してきた幡多地区の6市町村がより密接な連携を行うために、(一社) 幡多広域観光協議会を設立した。

高知県は、県内の観光振興を目的に、2013年高知・西南地域観光キャンペーン「楽しまんと！」は

た博」（以下、「はた博」という）を開催した。「地域の連携は、なかなかハードルが高い」と、よく言われるが、この地域では、「はた博」開催に向けての準備段階で、一体感を醸し出したことに加え、博覧会が盛況であったことから、密接な地域連携体制を構築することができた。また、この博覧会の延長線上で、各市町村の中核的立場にある課長クラスが緊密に連携する風通しの良い組織となっていたことも奏功した。

「はた博」開催・成功体験で得られた地域の関係性の良好さを維持していくため、2015年3月「幡多広域観光振興計画」（第Ⅰ期計画）を策定し、今後6年間で達成すべき目標数値を設定した。その後、同年11月に観光庁は、「日本版DMO候補法人の登録制度」を創設した。この制度主旨に沿った形で、2016年8月に組織が「候補DMO」に認定され、その後、2019年3月には、正式な「登録DMO」に認定された。

この協議会の事務局の人員構成は、従業者数6名（内訳：社員4名、専門員1名、臨時職員1名）である。事業の柱として取り組むものは、「スポーツツーリズム」、「教育旅行」、「一般旅行」、「国際観光」の4部門である。

幡多地域は、全国的にも認知度が高い自然豊かな四万十川を筆頭に、海、山、農村での体験メニューが豊富にあり、四国内、高知県内でも「教育旅行」受入の先進地として、首都圏、関西圏を中心に積極的なアプローチを行ってきた（[図表10](#)）。

図表10 幡多地域観光PRロゴ



出所：(一社)幡多広域観光協議会ホームページより

(2) 取り組みによる成果

① 「スポーツツーリズム」で受入数、目標達成 「来訪者満足度」でも達成

重点取り組み項目の一つである「スポーツツーリズム」で2019年度の年間受入人数の目標数値101,500人→実績値182,587人（達成率179.9%）となり、目標を達成した。

また、「来訪者満足度」（5点満点）目標4.0→4.7（達成率117.5%）となっている。

② 「教育旅行」実施による経済効果は、直接効果約1,700万円、波及効果約2,700万円。

核とする取り組みは、「教育旅行」である。因みに、2019年度の受入事業の状況は、団体数15、受入人数862人となっている。なお、経済効果で表すと、直接効果約1,700万円、波及効果約2,700万円となる。

「教育旅行」の取り組みでポイントとなることは、学校ニーズ等に対応した体験プログラムを造ってしていくことである。なお、参考までに2019年度、実際に実施された体験プログラムの内、人気の上位3項目の学校数、延べ参加人数は次のとおりである（図表11、12）。

③ 「一般旅行」による効果として、「はた旅」（自然体験プログラム紹介予約サイト）体験利用者数で目標達成、県内で宿泊需要喚起を促した

「はた旅」を通じての体験観光の利用者数の2019年度目標数値29,000人→実績値29,793人（達成率102.7%）であり、目標を達成した。

この協議会が運営するホームページを通じてエリア内で体験観光を行った方にアンケート調査した結果、「高知県内に宿泊した」と答えた割合が95.7%となり、幡多エリアでの体験観光が、県内での宿泊需要喚起を促した。

④ 継続的外国人誘客の取り組みで、外国人延べ宿泊者数が増加基調で推移

2017～2018年度にかけて、外国人誘客に関して継続的に取り組みをしてきた内容は、体験プログラムの注意事項や説明書きの多言語化（英語・中国語）、外国人受入態勢に関する事業者へのヒアリング実

図表11 「教育旅行」で実施された体験プログラム上位実施例

上位実施項目事例	学校数	人数
1位 カツオの薫焼きタタキづくり体験	10校	608人
2位 田舎暮らし体験(宿泊を含む)	5校	389人
3位 四万十川学遊館あきついお(環境、自然体験学習)	5校	282人

出所：（一社）幡多広域観光協議会資料を参考に作成

図表12 （一社）幡多広域観光協議会が取り組む「教育旅行」パンフレット掲載の実施例

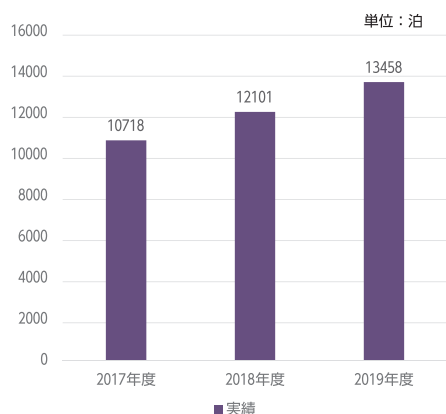


出所：（一社）幡多広域観光協議会ホームページより

施、外国人対応の体験プログラム20件造成、英語版ホームページ制作（予約サイトを構築し、クレジットカード決済を導入）、県おもてなし課主体の外国人による受入研修の実施等である。加えて、2019年度は、短期滞在外国人対象の「SHIMANTO ASHIZURI Bus Pass」を造成し、高知西南交通（株）と連携した「バスパス3日間乗り放題3,000円」、「5日間乗り放題3,500円」を販売した。

上記の取り組みにより、外国人延べ宿泊者数が、2017年度10,718泊、2018年度12,101泊、2019年度13,458泊と増加基調で推移している（図表13）。

図表13 外国人延べ宿泊数推移



出所：一般社団法人幡多広域観光協議会資料を参考に作成

(3) 現状の課題

①体験プログラム手配の非効率、事業者の高齢化等について

事業者への体験プログラムの手配は、電話、FAXが主流である。紹介手数料の徴求方法についても、現地に直接赴いており、人手と時間を要し、業務効率が悪くなっている。また、事業者の3分の1から4分の1程度が60代後半以上となっており、担い手の高齢化が進んでいるため、今後、後継者不足が懸念される。

②手数料収入について

一般旅行者による申込の場合、宿泊費、交通費などは、発地払いが多く、徴求できる取扱手数料は、体験プログラム紹介手数料のみとなるなど、非常に少なくなる。また、発地側の旅行代理店、予約サイトで、体験プログラム等の申込を行う

と、実質収入がほとんどない。

③安定的財源の確保

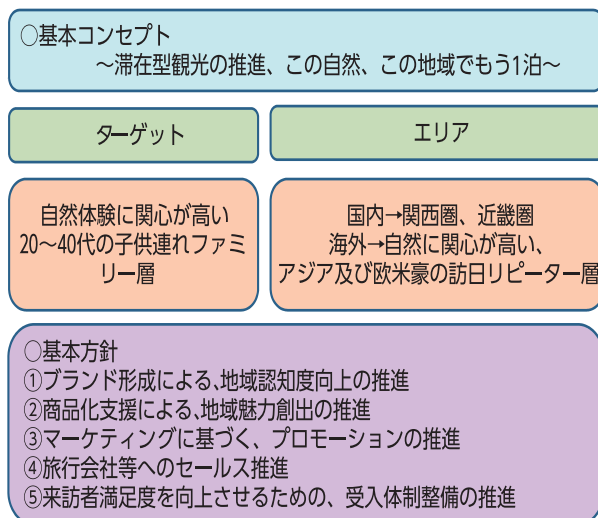
DMO組織を運営するに当たり、安定的財源の確保が必要であるが、この協議会の本業（旅行商品販売手数料）から生み出す収益のみでは、管理費（人件費、一般管費）、事業費（PR、ガイドブック等情報発信事業等）の経費が賄えず、県・市町村による支援が必須である。

(4) 今後の取り組み・展望

①幡多広域観光振興計画（第Ⅱ期計画）に基づく取り組み

2020年度～25年度に向けて幡多広域観光振興計画（第Ⅱ期計画）を策定し、幡多広域観光において、この組織が目指す6年後のありたい姿（ビジョン）を実現するための基本コンセプトや基本方針を定めた。高知県が観光分野で推進する、「リョーマの休日～自然&体験キャンペーン～」に則った形で、基本コンセプトに、「幡多地域で、1泊でも長く滞在してもらおう」内容を掲げ、ターゲットは、「自然体験に関心が高い20～40代の子連れファミリー層」、エリアは、「国内では、関西圏、近畿圏」などを想定している（図表14）。

図表14 幡多広域観光振興計画基本コンセプト・基本方針（第Ⅱ期2020～2025年）



出所（一社）幡多広域観光協議会提供資料を参考に作成

②GTFS-JP（※） データ整備、高知県オープン

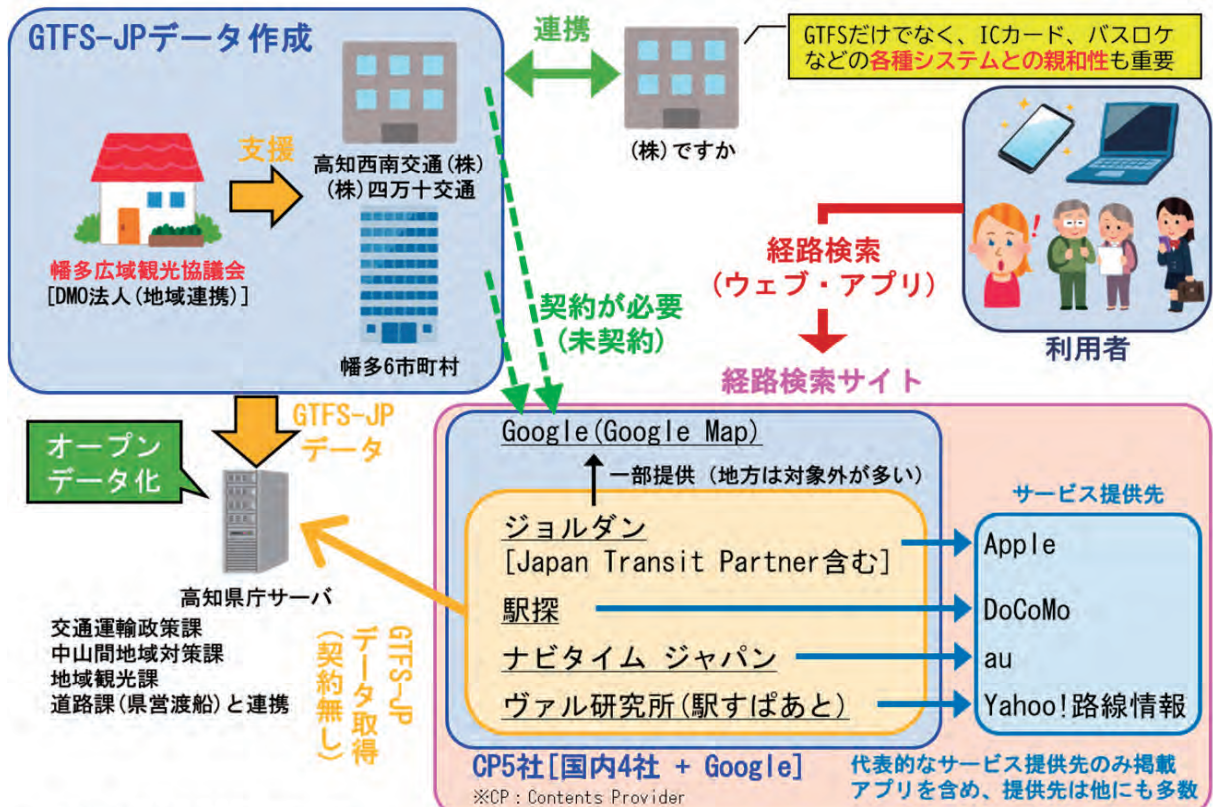
データサイトを活用した交通検索サイトへの情報提供を通して、地域内公共交通情報の可視化を目指している

例えば、県外観光客が「鉄道」、「航空機」等を利用し、幡多地域を訪れたとする。そして、目的地の「四万十川の佐田沈下橋」等に行く場合、「JR中村駅」からバスなどの交通機関を利用する必要がある。その場合、手持ちのスマートフォンの交通系サイトで検索することが多いと思われるが、これまでは、地方における地域公共交通の情報は、サイトに掲載されていないことが多く、情報不足であった。しかし、幡多地域では、2019年度より、この協議会が高知西南交通（株）、（株）四万十交通、幡多地域6市町村を支援する形でGTFS-JPデータ整備を行い、高知県オープンデータサイトを活用し、Google Mapなどの交通系検索サイトへそのデータを情報提供している。この仕組みを推進することで、地域公共交通情報の可視化を目指している。言い換えると、県外観光客が「四万十川」などの市街地から離れた目的地へ向かう場合、地域のバス路線・経路、時刻表、運賃などの検索が容易に行える仕組みを整えることである。さらに、この仕組みは、高知県内の他のエリアでも導入が検討され始めている。次頁に掲げる図表15,16は、「GTFS-JPデータ整備支援」や「地域公共交通の可視化」の取り組み状況を分かり易く示したものである。

（※） GTFS-JP（標準的なバス情報フォーマット）

とは、国土交通省が2019年3月に策定、公表した、地域を走るバスの路線、系統、時刻表、停留所、運賃などの情報を集約する、国際規格に準拠した日本規格である。オープンデータ化を通し、「駅すばあと」「ジョルダン」「Google Map」などの一般的な経路検索サイトから地図表示、経路、運賃検索が可能となる。

図表15 (一社) 幡多広域観光協議会が取り組んだGTFS-JPデータ整備支援



画像引用: いらすとや: <https://www.irasutoya.com/>

出所 (一社) 幡多広域観光協議会提供資料を参考に作成

図表16 (一社) 幡多広域観光協議会が取り組んだ「地域公共交通の可視化」



出所 (一社) 幡多広域観光協議会提供資料を参考に作成

4-3. (一社) 仁淀ブルー観光協議会

(1) 取り組み概要

(一社) 仁淀ブルー観光協議会は、高知県中部地域を跨ぐ一級河川、仁淀川流域にあり、土佐市、いの町、仁淀川町、佐川町、越知町、日高村の1市4町1村の合計6市町村で構成されている(図表17)。

図表17 高知県仁淀川地域(6市町村)の位置図



出所(一社) 仁淀ブルー観光協議会資料を参考に作成

2010年、仁淀川流域の6市町村と各地域観光協会が中心となって、各々が保有する地域資源(史跡、文化財、自然景観、伝統工芸品)の素材を組み合わせ、広域的な着地型旅行商品の組み立てや企画開発を行うための任意団体組織「仁淀川地域観光協議会」が設立された。この組織が、現在の「一般社団法人仁淀ブルー観光協議会」の前身である。その後、この任意団体組織は、仁淀川流域内の6市町村を一括りにした観光振興活動を開始した。

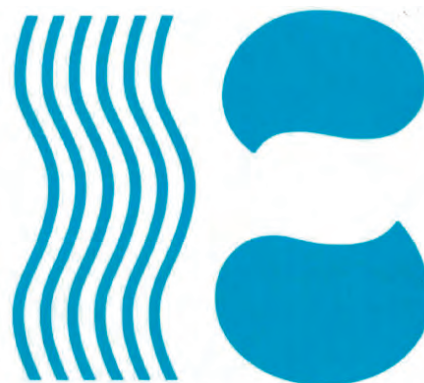
従前より「仁淀川」という共通の地域資源を持ち、このエリアが持つ地域資源をどのように活用すると、この地域が元気になるか等について、頻繁に各市町村が集まり、議論を重ねてきたという関係性があったため、地域連携は既に確立されていた。

2015年12月、この組織は、法人化された。そして、2016年12月には、旅行業法に基づく旅行業登

録を行うとともに、観光客誘致や総合案内、人材育成に取り組んでいった。また、同年「仁淀川地域観光振興計画」を定め、翌2017年には、「仁淀ブルーDMO観光戦略」を策定した。

その後、2020年3月、「登録DMO」に認定された。

図表18 (一社) 仁淀ブルー観光協議会の新しいシンボルマーク



出所 (一社) 仁淀ブルー観光協議会ホームページより

この協議会の人員構成は、理事11名(市町村、観光協会事務局長)、監事2名(市町村)、事務局5名(事務局長1名、企画員2名、総務1名、臨時職員1名)である。

主な取り組み事業は、仁淀川流域市町村の知名度向上、観光を通じた交流人口の拡大、地域経済の活性化など5つのミッションのもとに行う、「着地体験プログラムのサポート」、「周遊促進ツアーの造成・販売」、「発着地セールス・プロモーション」などである。

(2) 事業実施体制について

この協議会は、仁淀川流域6市町村長、高知県などの地方公共団体と各市町村の観光協会などの民間団体等で構成される。また、オブザーバーとして、高知市も参画している。年4回程度、ワーキンググループを開催し、構成団体(6市町村、観光協会)の実務担当者にDMO推進事業の進捗の報告及びその時の課題に対して、協議等を行っている(次頁、図表19)。

(一社)仁淀ブルー観光協議会(構成:13団体)

- ◆地方公共団体: 流域6市町村(長土佐市、いの町、仁淀川町、佐川町、越知町、日高村)・高知県
- ◆民間等: (一社)土佐市観光協会代表理事、(一社)いの町観光協会会長、日高町観光協会会長、仁淀川町観光協会会長、(一社)さかわ観光協会会長、越知町観光協会会長
- ◆オブザーバー: 高知市

支援

協議事項・その他関係資料の提出

会議開催に関する業務

総会・理事会

総会
構成: 流域6市町村長及び観光協会長
高知県

理事会
構成: 流域6市町村観光担当課長及び観光協会会長
オブザーバー: 高知市

観光担当者会議

会議開催に関する業務

事務局

職員: 事務局長
事務局員(4名)

・高知県地域観光課
・仁淀川地域本部

(3) 取り組みによる成果

2017年に策定した「仁淀ブルーDMO観光戦略」の個別戦略「誘客を促進するためのセールス・プロモーションの強化」に向けた取り組みが奏功し、各施設利用者数（2014年度95.3万人→2018年度120.6万人へ5年間の伸長率は約127%）、ツアー実績（参加人員：2011年度663人→2019年度8,014人、ツアー催行本数：2011年度30本→2019年度272本と大幅に増加）が年々、増加基調で推移している（[図表20.21](#)）。

単位：万人

年度	世帯 (万人)
2014	95.3
15	104.6
16	115.1
17	116
18	120.6

単位：人、本

年度	参加人数	発行本数
2011	669	30
2012	2477	110
2013	3660	149
2014	4153	164
2015	3784	147
2016	4511	181
2017	4207	207
2018	6671	241
2019	8014	272

項目	2018年実績	2019年度実績
ページビュー数	329,175	668,525
前年対比	—	203.0%

(5) 今後の取り組み・展望

①仁淀川地域らしい商品開発と品揃え強化

仁淀ブルーDMOアドバイザー（※）を地域に派遣し、関係各市町村、観光協会等と連携し、着地型体験プログラムとしての実現性の高い「資源」と「プログラム実施主体となりそうな事業者」の優先順位付を行った。その上で、同アドバイザーが、プログラム実施の見込み度が高い実施事業者を訪問し、関係各市町村で最低1つ、着地体験プログラムを造成し、仁淀ブルー観光協議会のホームページ上で、旅行商品として販売することを目的とした取り組みが進められている（図表23）。

図表23 着地体験プログラムの造成状況

	自治体	事業者	体験内容	販売状況
1	土佐市	COCOROKURUMU	土佐和紙を活用したモノづくり体験	○
2	土佐市	土佐市観光協会	お遍路ガイド	○
3	いの町	いの町観光協会	レンタルサイクル	準備中
4	いの町	木の根に萌す	地産地消 スペシャルディナー	○
5	仁淀川町	山のめぐみ会	伝統池川こんにゃくランチ+こんにゃく作り体験	○
6	仁淀川町	てっぺんテラス	スペシャルディナー+コテージステイ	準備中
7	佐川町	さかわ観光協会	旧浜口邸おもてなし+セルフ街歩き	○
8	佐川町	地域おこし協力隊村川愛美さん	牧野富太郎先生所縁の地で行うテラリウム体験	○
9	越知町	横畠集落活動センター	旧校舎ステイ タイムスリップ体験	○
10	越知町	ゲストハウス縁	ラフティング	○
11	日高村	霧山茶園	茶園見学+茶葉ブレンド体験	○

出所：（一社）仁淀ブルー観光協議会資料を参考に作成

（※）仁淀ブルーDMOアドバイザーとは、2017年度に策定した「仁淀ブルーDMO観光戦略」に基づいて、各種施策を実施していく上で高い知見を持った専門家からのアドバイスをもらうことを目的に2020年度は、（株）リクルートライフスタイルに委託し、このDMOに派遣されてくる専門家のことをいう。

②地域内消費を増やすための取り組み強化

例えば、地域内を周遊途中の観光客が飲食店を利用する場合、公式ウェブサイト「仁淀ブルートリップガイド」内で102件に上る飲食店の情報を閲覧することが可能であるものの、予約可能な仕組みが構築されていない。

今後も地域の飲食店の情報提供数を増加させるとともに、公式ホームページ上でお得なクーポンを発行し、飲食消費、周遊を促す仕組みを確立させることを目指している（図表24）。

図表24 地域内消費を増加させるための取り組みイメージ図



出所（一社）仁淀ブルー観光協議会資料を参考に作成

③自主財源の確保について

旅行業登録を活かし、旅行手配（現在は、土佐市、仁淀川町と連携している）による手数料収入、その他、OTA手数料収入などの手数料事業、JR四国の観光列車「志国土佐 時代の夜明けのものがたり」における弁当販売、書籍販売（※）「仁淀川はなぜ青いのか」（写真4）による収益事業やガイドブックへのスポンサー協賛事業等によるものを強化する。その上で、手数料収入の目標を設定し、自主財源を確保する仕組みを構築していく方針である（図表25）。

図表25 自主財源収入の状況 単位：円、件

項目	2018年度実績	2019年度実績
自主財源収入	150,000	1,210,000
前年対比	—	807.0%
自主財源確保のための事業開発数	2	4
前年対比	—	200.0%

出所：（一社）仁淀ブルー観光協議会資料を参考に作成

(※)「仁淀川はなぜ青いのか」とは、高知県の仁淀川を楽しむ尽くす情報を詰め込んだガイド本のことで、旅行ガイドアプリ開発の「オンザトリップ」(東京都)が発行した。オンザトリップは、2018年12月に航空会社ジェットスター・ジャパンが高知龍馬空港に就航したことを記念し、アウトドア情報を集めたアプリ「仁淀川トラベルガイド」を制作した。そのアプリが好評であったことから、仁淀ブルー観光協議会が協力してアプリ内の記事を再構成し、書籍化したものである。

写真4 仁淀川を楽しむつくす情報を詰め込んだガイド本



出所：(一社)仁淀ブルー観光協議会より提供

④受入おもてなし体制の整備

仁淀川流域の全情報を(一社)仁淀ブルー観光協議会に一元化(観光案内総合窓口機能の提供)を図る。つまり、仁淀川を訪れる観光客が仁淀川流域の観光施設・宿泊施設等のどこへ行っても、

仁淀川流域内の観光情報を容易に取得することが可能な仕組みを構築する。

⑤ガイド人材の確保と育成

高知県が実施する「土佐の観光創生塾」と連携を図りながら、地域の将来の観光を担う人材を引き続き育成する。

この人材育成については、仁淀流域ガイドの育成を目的に、県外、県内の他地域の視察研修を行ってきた。この研修により、ガイドの質及び組織は充実しつつあり、さらに、観光客の満足度を向上させて、口コミ等によるリピーターの拡大を目指すものである。

⑥インバウンド獲得に向けた取り組み

インバウンド獲得に向けた取り組みについては、2019年度に(株)リクルートライフスタイルじゃらんリサーチセンターが実施した現状把握や受入に向けた課題等を整理することを主眼とした「インバウンド旅行者の需要創造メカニズム調査」に協力。

調査の目的は、地方に外国人旅行者を誘客するために、ターゲットとコンテンツを選定するための研究データを活用し、選定したエリアのコンテンツが実際に誘客できるポテンシャルがあるかなどを明らかにしていくことである。

調査結果を踏まえて、(一社)仁淀ブルー観光協議会としての「インバウンドの戦略策定」に繋げていく計画である。

写真5 仁淀ブルー地域内で人気の自然景観(写真左：にこ淵)・アクティビティ(写真右：屋形船)



出所 (一社)仁淀ブルー観光協議会ホームページより

4-4. (一社) 高知県東部観光協議会

(1) 取り組み概要

(一社) 高知県東部観光協議会は、高知県東部地域にあり、室戸市、安芸市、東洋町、奈半利町、田野町、安田町、北川村、馬路村、芸西村の2市4町3村の合計9市町村が広域の連携を目的に、2016年設立された(図表26)。

図表26 高知県東部地域(9市町村)の位置図



出所：(一社) 高知県東部観光協議会ホームページより

2015年4月から12月にかけて高知県が主体となり、高知県東部地域博覧会「高知家・まるごと東部博」(以下、「東部博」という)が「高知県東部の人のおもてなしとジオの恵みにであう旅」をコンセプトとして開催された。事例4-2(一社) 幡多広域観光協議会と同様に、地域の連携は、「ハードルが高い」とされているが、この地域では、「東部博」開催に向けて、地域内外の関係者による検討会、地域毎の推進委員会等で話し合いを重ねて準備するなど、市町村や分野の枠を超えて連携し、地域が一体となって取り組んだ結果、地域内への集客に成功し、知名度が向上した。

「東部博」で得たノウハウや成果を引き継ぐとともに各種の課題に対応しながら、交流人口の拡

大、地域の活性化を図るために、様々な誘客策を行ってきた。この協議会が観光地域づくりの舵取り役としての態勢を整備し、DMOの形成・確立を目指すために関係者で検討を重ねて、2018年3月に「ひがしこうちDMO形成に向けた観光戦略」を策定した。その後、2020年3月、「登録DMO」に認定された。

図表27 高知県東部地域観光PRロゴ



高知県東部観光協議会

出所：(一社) 高知県東部観光協議会ホームページより

この協議会の事務局の人員構成は、従業者数6名(内訳：事務局長1名<高知県より派遣>、事務局次長1名<旅行会社経験者>、スタッフ3名<うち、市町村からの派遣1名>、臨時職員1名)である。また、参加団体は、県、関係市町村、観光協会、商工会、JA、交通事業者地域活動団体など現在27の会員により構成されている。

主な取り組み事業は、「教育旅行」を基盤として「田舎生活体験プログラム」、「アクティビティ(陶芸、かつおの薫焼きタタキづくり体験、マリンアクティビティなど)」等を盛り込んだ「周遊型旅行商品の造成・販売事業」などである。

(2) 取り組みによる成果

①「教育旅行」受入先を確保出来ている

2020年8月現在、2020年度「教育旅行」受入決定先は、関西方面の中学校6校、766名、2021年度は、関西方面の中学校4校、618名となっている。

②圏内入込客数、圏内宿泊者数で概ね目標達成

2018年度実績は、圏内入込客数2,454千人（達成率96.3%）、圏内宿泊者数143千人（達成率97.8%）となっている。

(3) 現状の課題

①「ひがしこうち」の認知度が低い

「ひがしこうち」には、室戸ユネスコ世界ジオパークに代表されるダイナミックな「自然」、坂本龍馬とともに明治維新の原動力となった中岡慎太郎や三菱グループ創業者である岩崎彌太郎を輩出した「歴史」、柚子、土佐ジロー、金目鯛、ちりめんじゃこ、天然鮎などの「食」、イルカとの触れ合い、マリナクティビティ、海上アスレチックなどの「体験」といった魅力ある地域資源が多くある。

そういった「自然」、「歴史」、「食」、「体験」という部分で、魅力的な地域資源が多く存在し、一年を通じて楽しめる地域であることが、まだまだ知られていない。

写真6 (一社)高知県東部観光協議会エリア内の人気地元特産品(安芸釜あげちりめん丼)



出所：(一社)高知県東部観光協議会より提供

②通年観光客入込の確立

この地域は、「シーカヤック」、「トレッキング」、「天日塩づくり」等の様々な「体験イベント」が実施されているが、イベント開催時など特定の時期のみ観光客が訪れる傾向が強く、通年で楽しむことが認知されていないため、滞在時間が短い「通過型」観光が主流である。

(4) 今後の取り組み・展望

①地域内での連携強化を図る

情報の共有や新しいアイデアの取り組みを検討する場づくりを定例化し、地域における組織の活動の見える化を図り、地域に必要な組織づくりに取り組んでいく。

②知名度向上により、入込数増加を目指す

DMOとして、マーケティング分析に基づく広報・戦略づくりを図り、戦略に基づく情報発信やプロモーション・セールス活動を展開する。県が展開する「リョーマの休日～自然&体験キャンペーン～」と連携したプロモーションを実施し、観光入込客数の増加を図る。

このエリアで一番人気の観光施設は、2018年4月にオープンした室戸市室戸岬町の旧椎名小学校を改修した「むろと廃校水族館」である。特徴は、屋外プールと校舎内に設置した水槽に、ブリやサバ、地元の定置網にかかったカメなどがゆったりと泳いでいるところである。オープンして2年以上経過するが、累計で約30万人以上が訪れている(次頁、図表28)。

③教育旅行の受入態勢整備の更なる強化

「教育旅行」を基盤とした地域の受入態勢整備や着地型旅行商品の造成・販売に取り組み、広域で周遊し地域の強みを活かした「稼ぐ力」を引き出す仕組みづくりに取り組んでいく(次頁、図表29)。

図表28 2018年4月にオープンした「むろと廃校水族館」累計来場者数30万人を突破。1番人気の観光施設。



高知市より85km 車で約120分

出所 (一社)高知県東部観光協議会資料より

図表29 (一社)高知県東部観光協議会が「教育旅行」で取り組む「アクティビティ」実施例



出所 (一社)高知県東部観光協議会「教育旅行」資料より

5. (一社)物部川DMO協議会(「候補DMO」事例)

(1) 取り組み概要

(一社)物部川DMO協議会は、高知県中部地域を跨ぐ一級河川、物部川流域にあり、南国市、香南市、香美市の3市で構成されている(図表30)。

図表30 高知県物部川地域(3市)の位置図



出所：(一社)物部川DMO協議会パンフレットより

2015年10月に地元観光協会等が発起し、物部川流域の南国市、香南市、香美市の3市(以下、「関係3市」という)で、観光に取り組んでいくことを目的とした検討会議が発足した。関係3市で観光資源を掘り起し、相互理解を深めるための地域イベント「第1回物部川フェスタ」が開催されたことが物部川流域での観光振興の始まりである。

2016年6月に、物部川地域に関連する構成員が情報共有し、その機能や役割を効率的に分担、連携、協力し、面的に情報発信することで、観光資源を活用した交流人口の増加及び観光経済の拡大を指向するとともに、観光・芸術文化の振興等を推進する目的で、当初は、任意団体として、「物部川DMO協議会」が発足した。

2019年3月、この協議会は、組織力強化を指向し、会員である観光事業者等とともに、一般社団法人化を行った。

2020年3月、この協議会は、「候補DMO」に認定された。

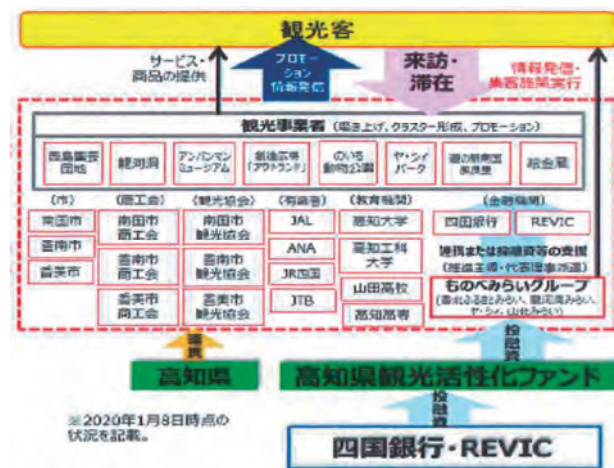
この協議会の人員構成は、代表理事1名、副代表理事3名、専任事務局長1名、マネージャー3名<広報部門、観光商品造成部門、インバウンド事業部門各1名>の8名である。また、構成員は、観光協会、商工会、教育機関など27団体ある。

主な取り組み事業の柱は、「企画統括事業」、「情報発信」、「旅行業を活用した旅行商品造成販売及びセールス活動」、「人材育成」の4項目である。

(2) 事業実施体制について

これまでは、四国銀行とREVIC(株式会社地域活性化支援機構)等が設立した高知県観光活性化ファンドが主導して、事業を推進してきた。2019年度以降、この協議会の一般社団法人化に伴い、総会、理事会、4役(代表理事、副代表理事)等の各々の意思決定プロセスに、民間事業者や公益団体等が多角的に参画し、地域の意見を意思決定に反映しやすいガバナンスを構築した。行政、宿泊事業者、飲食業者だけではなく、交通事業者、農業者、教育機関など多種多様な関係者が参画、官民が密接に連携し、運営を行っている(図表31)。

図表31 (一社)物部DMO協議会の構成員・概念図



出所：(一社)物部川DMO協議会資料から引用

(3) 取り組みによる成果

①主要観光施設入込客数、主要観光施設消費額で、概ね目標達成

直近2017~19年度(19年度は6カ月の数値)の実績は、次のとおりである(次頁、図表32-1, 32-2)。尚、2018年度は、7月の西日本豪雨の影響等もあり、主要観光施設入込客数、主要観光施設消費額とも前年比で多少の落ち込みはあったものの、達成率をみても概ね良好に推移し、地域内には一定の経済効果をもたらした。

図表32-1 主要観光施設入込客数

単位：千人

重点項目	2017年度	2018年度	2019年度(6カ月)
目標	665	711	393
実績	745	707	411
達成率	112.0%	99.5%	104.4%

図表32-2 主要観光施設消費額

単位：百万円

重点項目	2017年度	2018年度	2019年度(6カ月)
目標	1,284	1,378	765
実績	1,366	1,302	750
達成率	106.4%	94.5%	98.1%

出所：(一社)物部川DMO協議会資料を参考に作成

②「ミキハウス子育て総研エリア認定事業」にエリア内11施設が認定された

2017年10月、この協議会は、ミキハウス総研(株)より「ウェルカムファミリー観光地もののべがわエリア」の認定を受け、心に残るおもてなしを提供できるエリアとして誘客を図っている。また、2018年以降も継続して、年1回の「Happy Note」(※ミキハウス子育て総研(株)発行・季刊誌・各回17万部)を活用し、情報発信を行ってきた(図表33)。

図表33 ミキハウス総研(株)が認定した「ウェルカムファミリー観光地エリア」



出所：(一社)物部川DMO協議会作成資料より

③観光人材育成の継続的実施

もののべがわエリア内の事業所を対象に、地域内観光スポットの特性の確認や受入態勢整備を目指した知識向上、ノウハウの交換を目的として、関係3市を周遊視察する研修を実施している。

(4) 現状の課題

①物部川地域全体の「お客様に合わせて動けるセールス役」の確立

旅行業の登録を完了し、独自で旅行商品造成・販売に向け準備段階にある。今後、各観光事業者による連携を強化し、物部川地域全体の「お客様に合わせて動けるセールス役」の不存在の早期解消を目指している。

②リピーターの来訪に繋げていく取り組み

物部川地域では、「絵金祭り」、「長宗我部フェス」、「龍河洞ナイト」等の数多くの特色ある魅力的なイベントプログラムが年間を通して実施されている(写真7)。

これらのプログラムは各々、歴史的背景やストーリー性があり、一定の集客に繋がっているものの、イベント開催時の来訪のみの場合が多く、リピーターとして、日常的な来訪に繋がっていない。

写真7 物部川エリアでの人気イベント



出所：(一社)物部川DMO協議会、絵金蔵より提供 左：龍河洞ナイト 右：赤岡「絵金祭り」

(5) 今後の取り組み・展望

①地域内の連携強化

この協議会が地域の「セールス役」として、観光協会等を窓口として各地域と協働し、関係3市が協力して観光地域づくりを行っていく具体的な連携体制の運用に着手する。連携に際し、関係3市の観光振興計画を基本線に、現実的に着手可能な事柄から始めていく計画である。

②独自旅行商品造成・国内へのPR推進

2019年に登録した第3種旅行業を活かし、地域内のコンセプトに則った旅行商品造成を行い、県外・海外に向けたセールス・PRを積極的に展開する。

③インバウンド誘客推進

海外向けのターゲットは、主に香港・台湾を対象エリアに選定し、現地旅行会社とコラボしたツアー商品化と受入態勢の整備を図る。

④組織力強化・新規採用の推進

関係3市の観光関連事業者との連携強化・協働が必要である。事務局における限られた人員のなかで、各々が持ち前の強みを発揮し、「物部川地域の観光地づくり」をマネジメントしていくための体制づくりに取り組む。組織力強化に向けて、必要に応じて新規採用による人員の補充も実施していく方針である。

⑤その他

当面の広域観光の目標は「主要観光施設消費額」、「主要観光施設入込数」、「主要物販施設入込数」の3項目を中心に取り組みを強化することである（図表34）。

図表34

重点目標項目	2020年目標	2021年目標
主要観光施設消費額(百万円)	1,505	1,580
主要観光施設入込数(千人)	777	815
主要物販施設入込数(千人)	765	796

出所：(一社)物部川DMO協議会資料を参考に作成

6. 高知県内観光地域づくり法人(DMO)が抱える課題、今後の提言

6-1. 高知県内観光地域づくり法人(DMO)が抱える課題

これまで紹介してきた高知県内の各DMOの取り組み事例を踏まえて、見えてきた共通の課題は、次のようなことが考えられる。

(1) 観光地を結ぶ移動交通手段・地域内での周遊についてアクセスの改善を図る

県内各DMOは、地域内の観光資源等を効果的に一元的に情報発信し、エリア全体にその恩恵を

行き渡らせる必要があるが、観光地・観光施設間の連携が十分ではなく、特に地域内を周遊する際の二次交通のアクセス改善が必要であると考え

(2) 経営上の安定的な自主財源を確保する

組織運営上での課題は、「安定した自主財源の不足」が挙げられるが、現状、県内の各DMOの旅行商品販売手数料収入は、非常に少額である。組織としては、自主的な活動をするための最低限の財源を確保するのが望ましい。しかし、足元ではDMO自体で十分なお金を稼ぐ仕組みを模索している途上にあるため、行政からの負担金等による支援なしでは、安定したDMOの経営は厳しい状況である。

(3) 専属の経営人材、専門的人材の育成を図る

組織の人材面でも「専属の経営人材が不足」し、県内の多くのDMOに属する「経営人材」は、県からの出向者や市町村職員で構成されることが多く、転勤等で、人員の入替が発生すると、これまでの良いノウハウの蓄積が失われる可能性がある。

6-2. 高知県内観光地域づくり法人(DMO)への今後の提言

これまで言及してきたDMOの事例、それを踏まえての共通の課題より、当研究所は、県内各DMOやその事業関係者等に向けて、以下の内容を提言する。

(1) 地域公共交通の観光への活用を促進する

高知県の場合、県外観光客が地域内を周遊する交通手段は、自家用車が多くを占めている。自家用車での周遊の場合、各DMOが課題で挙げた「通過型」観光の解消には繋がりにくい。そこで、県外観光客に少しでも地域内で長時間の滞在を促すためには、なるべく地域の公共交通を利用してもらう必要がある。そして、地域内の施設に数多く立ち寄ってもらうなかで、消費を喚起するための工夫を行うことがポイントとなる。例え

ば、地域の観光施設、地域内での飲食利用、地域公共交通の乗車券がセットになった仕組みを構築し、県外観光客へ満足度の高いサービスを提供していくことなどが考えられる。言い換えると、地域の生活の足でもある「公共交通」を検証し、「鉄道」、「路線バス」、「タクシー」、「デマンドバス」を観光に活用していくことで、地域内に一定の経済効果を生み出す仕組みである。

参考事例は、(一社) 幡多広域観光協議会の管轄地域内を (一社) 四万十市観光協会が企画し、原則土・日・祝日に、高知西南交通 (株) と連携して、運行されている「四万十川バス」である。具体的には、列車とバスをつなぐ四万十川周辺を周遊する1日コース (中村駅7:50出発、午前中で沈下橋4カ所を周遊し、15:00中村駅に到着する。大人1名2,400円) と半日コース (Aコース中村駅7:50出発、午前中で沈下橋3カ所を周遊し、10:40江川崎駅到着するなど。大人1名1,500円) がある。また、四万十市を周遊するために、行政から高知西南交通 (株) が委託を受けて運行されている「中村まちバス」 (電話に応じて運行するITS (※) を利用した日本初のデマンドバス「予約運行型バス」大人200円均一) も挙げられる (図表35)。

(※) ITSとは、Intelligent Transport Systemsの略で、高度道路交通システムと訳す。「人と道路と車の間で情報を受発信するシステム」のことをいう。ITSは様々な取り組みを行っているが、「移動支援情報プラットフォーム活用による効果的交通課題の解決」もその目的の一つである。

別途、週末 (金、土、日)・祝日限定で四万十市内各所を起点として、四万十市に隣接する土佐清水市、宿毛市の観光施設等を周遊するルート「しまんとあしずり号」の設定もある (次頁、図表36)。

高知県幡多地域は、県内でも県都の高知市からは、距離が遠く、地理的に不利な面もあるが、県外観光客に域内で人気スポットの四万十川周辺を快適に公共交通機関を利用して周遊してもらい、周辺の観光施設に立ち寄ると利用料金の優待サービスが受けられたり、また、提携施設では、お土産品がプレゼントされたりする仕組みが確立されている。

直近で公表されている、2018年「高知県観光動態調査」によると、一人当たり平均観光消費額は、四万十川地域で27,459円と、県内平均の25,233円よりも高く、地域公共交通を利用し、観光客に周

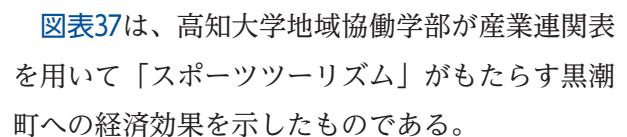
図表35 「中村まちバス」ルートの実施例



出所：四万十市役所ホームページより

る拠点等を設置（専属人材1名以上を配置）するなか、DMO独自で数多くの旅行商品を造成・販売し、ツアー企画・実施、宿泊、飲食、交通、体験ツアーへの対応等をワンストップで行い、組織をマネジメントする活動に充当可能な資金を稼ぎ出す仕組みの確立を目指すことが望まれる。

参考事例は、高知県内の取り組み事例で紹介した4-1特定非営利活動法人NPO砂浜美術館（幡多郡黒潮町）、「地域DMO」が中心となり推進する「スポーツツーリズム」の取り組みである。



出所：西南交通株式会社パンフレットより

(3) 観光人材の育成強化を図る

県内各地のDMOは、各エリア内において、「行政」、「地域住民」、「観光事業者」、「地域おこし協力隊」等の関係者が一体となり、ワークショップを開催し、そこで抽出された地域の強み、弱み、課題等の共有化を図ることが重要である。その上

項目	事業費	過程	入込数、単価	経済効果	倍率
スポーツツーリズム	9,300千円	土佐西南大規模公園を活用したスポーツ合宿誘致	宿泊実績 11,651人／泊 (うち黒潮町 宿泊7,999人／泊 消費単価 10,568円)	直接効果 82,500千円 合計 100,300千円	直接効果 8.9倍 合計 10.8倍
既存宿泊施設等			7,599人／泊	直接効果 80,300千円 合計 97,000千円	
集落活動センター			400人／泊	直接効果 2,200千円 合計 3,300千円	

四銀経営情報 2020.9

で、「観光地域づくり」、「おもてなし」を牽引する「観光人材」を各DMOで育成していくことも求められる。

「観光人材」の育成強化を図る方法としては、例えば、高知県が2015年度より毎年実施している「土佐の観光創生塾」の活用を推奨する。このカリキュラムは、地域が主体の観光地域づくりを推進するため、観光事業者等のスキルアップと観光商品づくりを学ぶ場として開催してきた。2020年度の場合、①「観光商品づくり導入編」、②「観光商品づくり・販売に向けた実践編」、③「観光商品の販売拡大に向けたパワーアップ編」で構成されている。①、②は県内3地域で実施し、各講座とも45名程度（各地域15名程度）、③は県内全域で6名程度に参加者を限定し、開催される。受講者の現状と課題に寄り添いながら、ありがたい姿を表現するための伴走型支援が実施されている（図表38）。

なお、このカリキュラムを受講した後に、県内各DMOで観光商品化に活かされた事例も多数存在する。

6-3. 高知県内各観光地域づくり法人（DMO）の今後の展望

高知県内の各DMOは、昨今の新型コロナウイルス感染収束後を見据えて、新時代に対応した観光のあり方を観光事業者関係者全員で、①徹底した衛生管理、②密集・密接・密閉の3密防止を意識した体験プログラムの造成・販売、③自前のwebサイトを活用した旅マエにおける現地の安心・安全情報の事前告知の推進、④webサイト上の現地の観光情報更新頻度の見直しなどを念頭に置いた上で、十分な議論を重ねていくことが望まれる。その上で、例えば、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、これまでのような日本人が海外へ旅行する意欲は、当面は自粛する動きが予想され、今後、国内旅行へのニーズが高まることが想定される。また、企業活動における「テレワーク」の進展により、例えば、首都圏、関西圏などの大手企業の従業者などが地方の宿泊施設を拠点とした「長期滞在型テレワーク」のニーズなども想定される。

現在、高知県内の観光関連産業は、過去に類を見ない苦境に立たされている状況にあるが、この状況を前向きに捉え、当面は、国・高知県・県内

図表38 2020年度「土佐の観光創生塾」⇒観光商品の造成・磨き上げ、継続した販売につなげる手法や事業者連携等について学ぶプログラム

「土佐の観光創生塾」カリキュラム 各コース重複しての受講は不可			
募集内容	観光商品づくり導入編	観光商品づくり・販売へ向けた実践編	観光商品の販売拡大に向けたパワーアップ編
対象者	観光に関する事業に既に取り組んでいる方や興味・関心がある方	観光商品の造成・磨き上げ・販売を実践したい方、又は、実践する意欲のある方	過去に、土佐の観光創生塾で観光商品の造成・磨き上げに取り組んだ経験があり、自ら造成・磨き上げる商品の販路をより増やしたい方、又は販路を増やす意欲のある方
講義の開催回数	4回※講義は実践編との合同開催	4回※講義は導入編との合同開催	地域コーディネーターによる個別フォローが中心となる。講義は任意受講となる。
講義の開催地域及び場所	地域：東部・中部・西部の3地域で開催 場所：webオンライン ※オンライン環境がない方は別途会場で受講	地域：東部・中部・西部の3地域で開催 場所：webオンライン ※オンライン環境がない方は別途会場で受講	・地域コーディネーターの個別フォローの元、事業戦略等の計画の策定等や観光商品の造成・磨き上げを行い、販路を現状より拡大していくことで、目標とする集客につなげる
講義の開催期間	2日間(6月下旬・7月中旬)	2日間(6月下旬・7月中旬)	
塾の開催内容	・県の観光施策を知り、旅行・観光のトレンドやインバウンドの動向を学ぶ ・観光商品の造成・磨き上げ・販売に必要な知識を学ぶ ※講義のみの受講	・旅行商品の造成・磨き上げ、販売に必要な知識を学ぶ ・OTAでの販売につなげる ・他の事業者と連携を検討し、実践につなげる	
募集人数	45名程度(各地域15名程度)	45名程度(各地域15名程度)	6名程度(県内全域)

出所：高知県地域観光課資料を参考に作成

各市町村が独自で実施する観光支援策を上手に活用し、高知県内、近隣の四国4県からの観光客をターゲットとし、また、新型コロナウイルス感染状況を見極めながら国内客で県内での一人当たり観光消費額が高い関西圏、首都圏を中心とした県外観光客、「テレワーク」実施済の大手企業などにも目を向けた積極的なプロモーションを展開していくことなどが考えられる。

おわりに

高知県内の地域観光振興の中心的存在である県内各地の観光地域づくり法人(DMO)は、まず「候補DMO」となり、やがて「登録DMO」へと進化を遂げていく。そして、この進化を遂げた「登録DMO」は、組織が一体となり、それぞれの地域の実情に根差した観光振興のあり方を模索し続け、専門的人材を擁した組織を確立させていくことが望まれる。本調査が県内各観光地域づくり法人(DMO)のこれからの「将来ビジョン」等を検討する材料の一つとして、その一助になれば幸いである。

<参考文献・資料など>

- 2017年5月 高橋一夫氏 著 「DMO観光地経営のイノベーション」
- 2018年11月 大社 充氏 著 「DMO入門～官民連携のイノベーション～」
- 2019年7月 高知大学地域協働学部 中澤 淳治氏、特定非営利活動法人NPO砂浜美術館 村上健太郎氏 「産業関連表を活用した観光まちづくり評価システムの試み」セミナー資料
- 2019年8月 高知県産業振興推進部計画推進課 発刊「第3期高知県産業振興計画」ver.4
- 2019年11月 特定非営利活動法人NPO砂浜美術館「日本版DMO事業報告書」他資料
- 2020年2月 (一社)高知県東部観光協議会「高知県東部 広域観光振興中期(長期)計画」他資料一式
- 2020年3月 (一社)物部川DMO協議会「日

本版DMO形成・確立計画」他資料一式

- 2020年3月 (一社)仁淀ブルー観光協議会「令和元年度 仁淀ブルーDMOの推進状況」
- 「日本版DMO形成・確立計画」他資料一式
- 2020年3月 観光庁 「登録DMO」登録一覧、「候補DMO」登録一覧資料
- 2020年5月 (株)四銀地域経済研究所「新型コロナウイルス感染拡大の高知県内企業への影響調査」資料
- 2020年6月 土佐観光創生塾 配布資料「地域がいまからやるべきこと～新型コロナ感染期を受けて～」、「高知県の観光振興施策」他
- 2020年6月 (一社)幡多広域観光協議会「幡多広域観光振興計画(第Ⅱ期計画)」他資料一式
- 2020年8月 高知県産業振興推進部計画推進課 発刊「第4期高知県産業振興計画」

第149回 高知県内企業の景況調査

－2020年6月－

Summary

- ◆ 今期（4～6月期）、自社業況の総合判断BSIは、全産業で前期（1～3月期）の－16から－49に悪化。悪化は2期連続で、リーマン・ショック後の2009年1～3月期（－38）を超える落ち込みとなった。
- ◆ 来期（7～9月期）も全産業で－53。今期をさらに上回る悪化の見通し。
- ◆ 資金繰りBSIは、今期見込みが－9となり、7年ぶりにマイナスへと転じた。
- ◆ 新型コロナウイルスのパンデミック（世界的大流行）による外出自粛要請等が、企業活動に大きな影響を及ぼし、全ての業界で景況感は悪化しており、景気の先行きや資金繰りへの危機感が高まっている。

調査要綱

高知県の景気動向を観測するため、県内企業経営者へのアンケート方式による景況調査を年4回（2・5・8・11月）実施している。※1992年調査開始（年2回）、2000年から（年4回）変更

調査目的	高知県内企業の景況感把握
調査対象	高知県内に事業所を置く法人148/181社（回答率 81.8%）
調査方法	郵送で配布
調査事項	自社業況の総合判断、売上高、経営利益、設備投資、在庫、雇用など
調査時期	2020年5月7日～5月27日

業種別回答企業数

業 種	回答企業数	シェア(%)
製造業		
飲食料品	9	6.1
木材・木製品	6	4.1
製紙	7	4.7
機械	9	6.1
窯業・土石	10	6.8
その他製造	13	8.8
製造業 計	54	36.5
非製造業		
スーパー・デパート	6	4.1
衣料品販売	5	3.4
食料品販売	8	5.4
自動車販売	6	4.1
建設資材販売	8	5.4
石油販売	4	2.7
その他販売	19	12.8
運輸業	7	4.7
旅館・ホテル	6	4.1
その他サービス	12	8.1
建設業	13	8.8
非製造業 計	94	63.5
合 計	148	100.0

資本金規模別回答企業数

規 模	回答企業数	シェア(%)
10百万円未満	7	4.7
10百万円以上～30百万円未満	64	43.2
30百万円以上～50百万円未満	37	25.0
50百万円以上～100百万円未満	26	17.6
100百万円以上	14	9.5
合 計	148	100.0

従業員規模別回答企業数

規 模	回答企業数	シェア(%)
10人未満	19	12.8
10人～29人	34	23.0
30人～49人	19	12.8
50人～99人	31	20.9
100人～199人	27	18.2
200人～299人	5	3.4
300人以上	13	8.8
合 計	148	100.0

注：四捨五入の関係で合計が100%にならない場合がある。

BSIについて

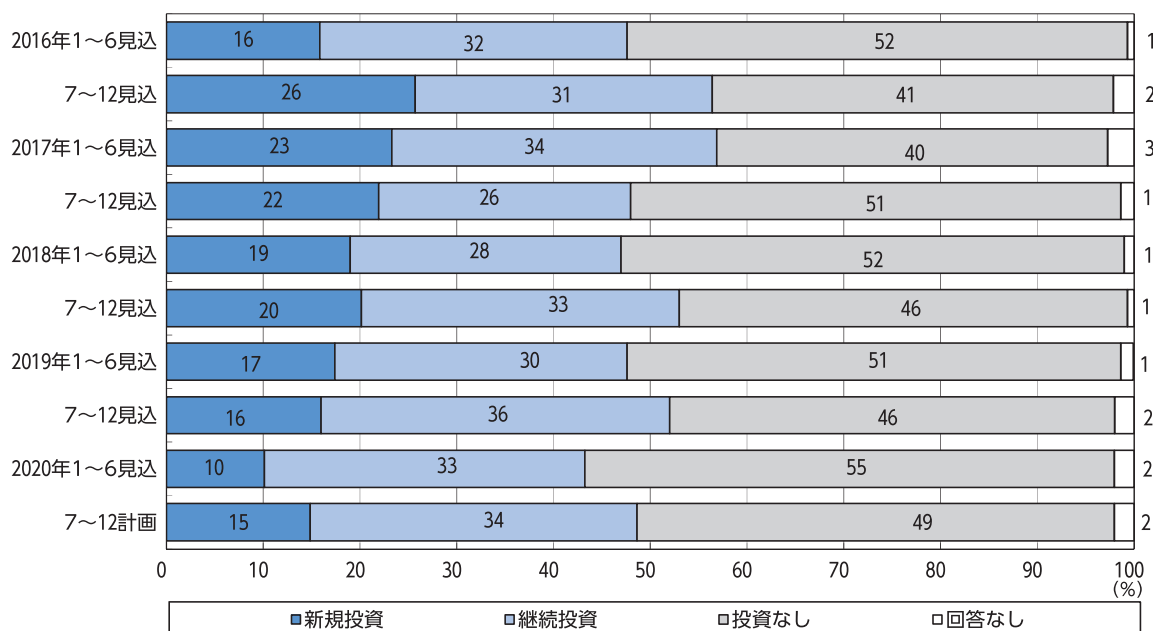
Business Survey Index（ビジネス サーベイ インデックス）の略称。好転した企業と悪化した企業の割合の差で企業経営者のマインドから景気判断をみる指標である。前回調査と比較し、BSIがプラスであれば、その項目は「良い、好転、上昇」とみることができ、逆にマイナスであれば「悪い、悪化、下降」と判断できる。

※本文のBSIは、小数点以下の四捨五入により（好転）－（悪化）の数値と一致しない場合がある。

2 設備投資

(1) 設備投資動向

【全産業】設備投資動向推移表



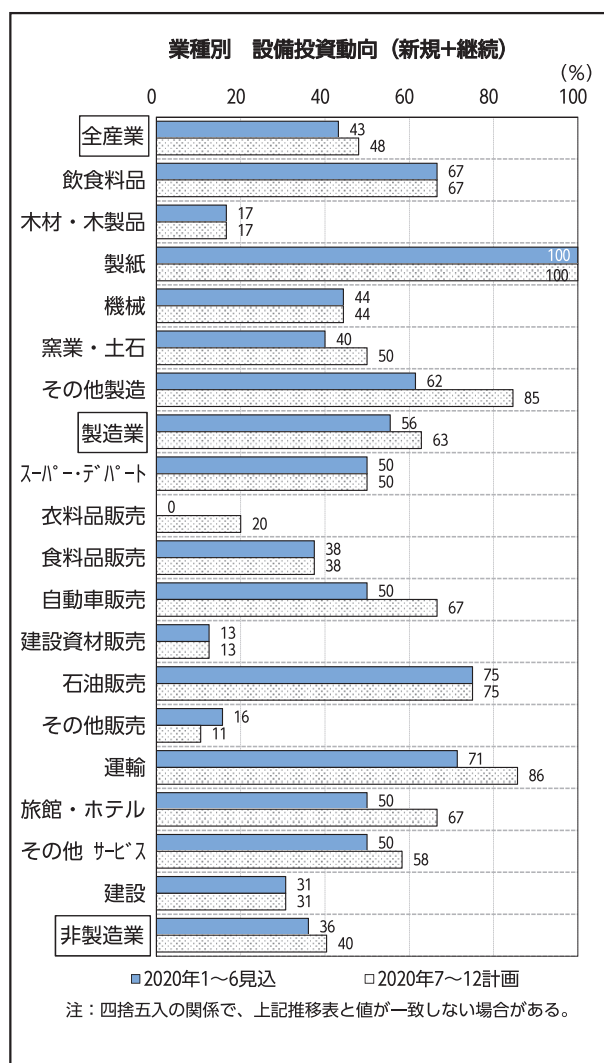
2020年上半期（1～6月期）見込み

～設備投資マインドは大きく低下～

- ◆ 今期、新規・継続設備投資をする企業の割合は、前期（2019年7～12月期）の52%から43%に大きく低下。
- ◆ 製造業が、前期の74%から56%に18ポイント低下。非製造業が、前期の40%から36%に4ポイント低下。
- ◆ また、設備投資のうち「新規投資」に取り組む企業の割合が2016年7～12月期の26%をピークに右肩下がり続けており、今期は10%にまで低下。前向きな投資の落ち込み傾向は明らかである。

2020年下半期（7～12月期）計画

- ◆ 2020年下半期に設備投資を計画する企業の割合は49%、うち新規投資は15%と、計画段階としては低水準。先行き不透明感から慎重姿勢になっている。



Summary

- 正社員の賃上げ（定期昇給、ベースアップ、賞与・一時金のいずれかまたはすべて。以下同じ）を実施する企業の割合は、72.5%で、昨年より15.6ポイント低下し、2016年の調査開始以来最も低い数値となった。
- 非正規社員の賃上げを実施した企業の割合は、昨年より18.2ポイント低下し、36.6%となった。調査開始時点から右肩上がりであった賃上げ実施企業の割合が下がり、非正規社員の待遇改善は、広がり動きが弱まった。
- 正社員の賃上げ額は、1千円以上3千円未満が42.7%で、最も割合が高かった。非正規社員の時給引き上げ額は、54.0%が30円以上であった。
- 賃上げの理由としては、「社員のモチベーション向上」（62.0%）が最も多く、昨年、半数近くを占めた「採用・人材の確保」（38.0%）は、割合が低下した。
- 今年の賃上げは、新型コロナウイルスの影響もあり、景気の先行きや減収減益による資金繰りへの危機感が高まるなかでも、社員のモチベーション向上を重視し、人材確保のため、7割を超える企業が賃上げを実施することがわかった。

はじめに

当研究所が行った「高知県内企業の景況調査」によると、今期（2020年4～6月）の自社業況判断BSIは-49で、リーマンショック直後の悪化幅を上回る落ち込みとなった。来期（7～9月）見通しは-53となり、今期をさらに上回る悪化となるなど、景気の先行きは不透明感が強くなっている。4月に行った「新型コロナウイルスの影響調査」では、高知県内で7割の企業がマイナスの影響を受け、6割が「今後影響は大きくなる」と懸念しており、今後の景気動向に不安を募らせる企業が多いなか、賃上げの動向が注目される。

このため、高知県内の賃金実態を探るべく、本調査を実施した。なお、アンケート設問と本稿における「賃上げ」の定義については、下記のとおりである。

調 査 要 綱

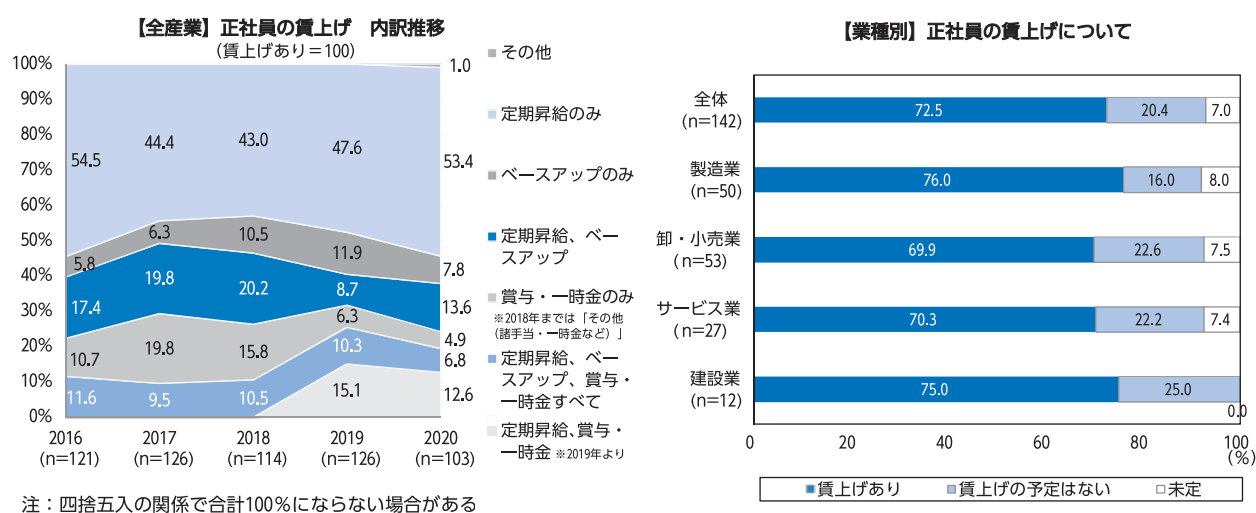
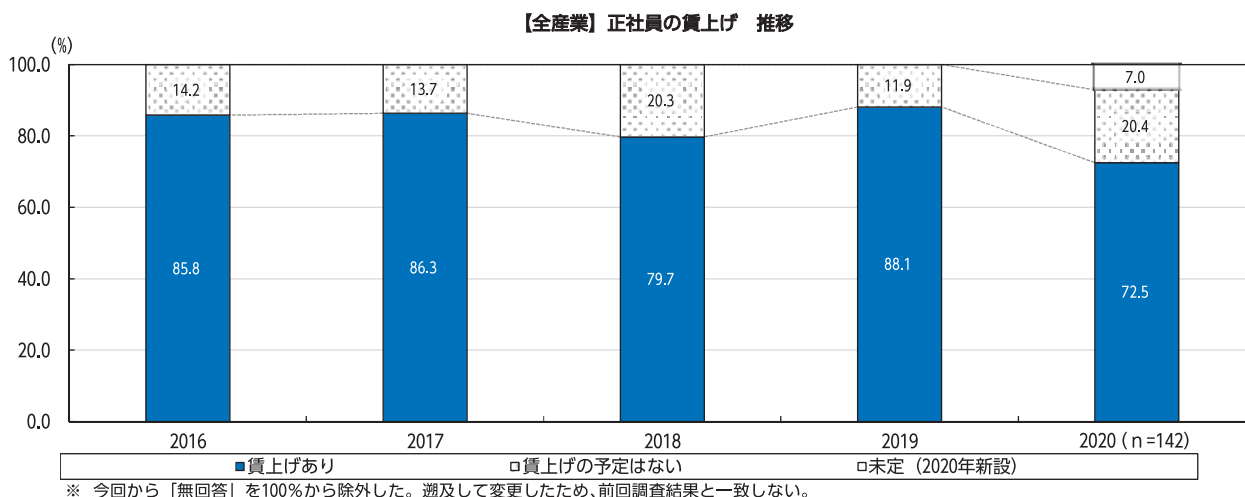
調査時期	2020年5月7日～5月27日
調査対象	高知県内に事業所を置く法人148/181社（回答率 81.8%）
調査方法	郵送で配布（第149回景況調査に同梱）

賃上げの定義について

本調査における「賃上げ」とは、「定期昇給」、「ベースアップ」、「賞与・一時金」のいずれか、または、すべてを含む。理由は下記の通り。

- 「賃上げは一時金を含めた年収ベースで判断すべき」（経団連）のように、「賞与・一時金」を含んだ概念としても用いられる場合がある。
- 中小企業においては定期昇給を含む賃金制度を持たない企業がある。

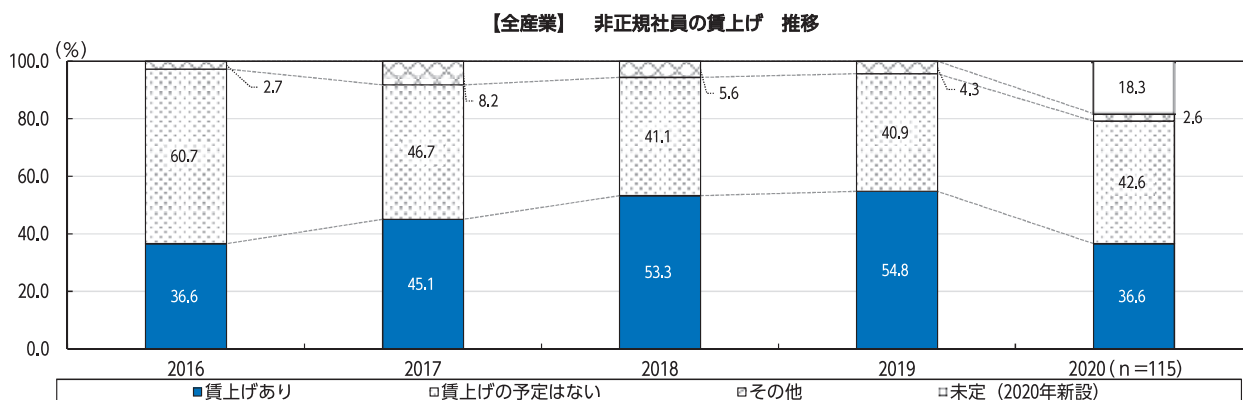
1. 正社員の賃上げ（定期昇給、ベースアップ、賞与・一時金等含む）



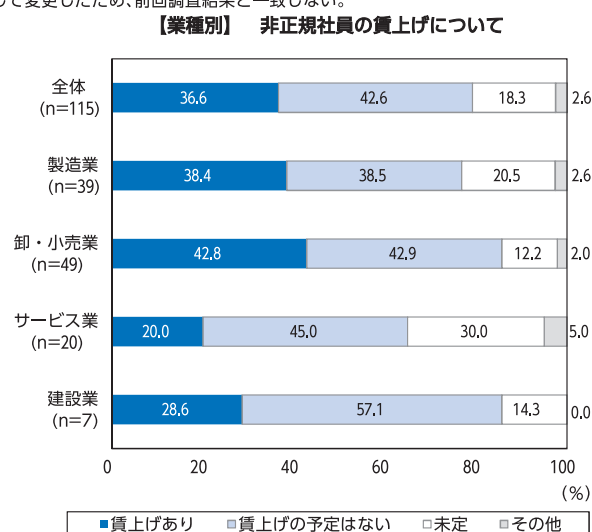
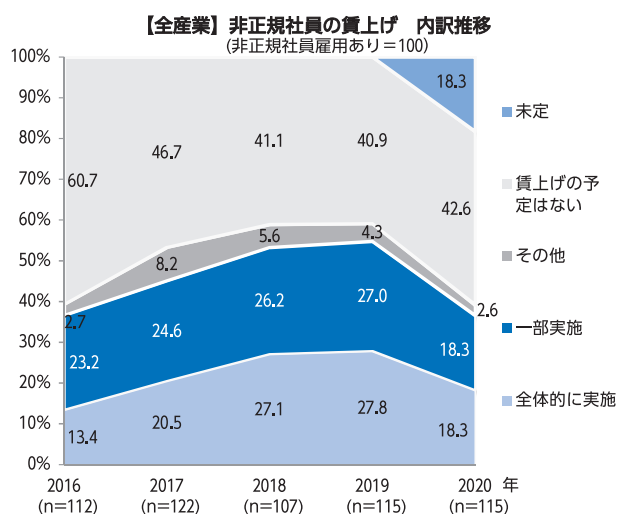
- 正社員の賃上げ（予定を含む。以下同じ）を実施した企業の割合は、昨年より15.6ポイント低下し72.5%となり、2016年の調査開始¹以来最も低い数値となった。（最高は、2019年の88.1%）
- 賃上げの内訳をみると、最も多いのが「定期昇給のみ」の53.4%で5割を占めた。次いで「定期昇給、ベースアップの両方」（13.6%）、「定期昇給、賞与・一時金」（12.6%）、「ベースアップのみ」（7.8%）、「定期昇給、ベースアップ、賞与・一時金すべて」（6.8%）、「賞与・一時金のみ」（4.9%）と続いた。その他、各種手当を増額する企業もあった。
- 「ベースアップ」を実施した企業の割合（「ベースアップのみ」、「定期昇給、ベースアップの両方」、「定期昇給、ベースアップ、賞与・一時金すべて」の合計）は28.2%で、昨年より2.7ポイント低下した。
- 業種別では、昨年賃上げ実施率が最も高かった製造業は、94.4%から18.4ポイント低下し、76.0%となった。また、4業種すべてで、「賃上げの予定はない」の割合が去年を上回った。
- 今年から新設した「未定」は7.0%となった。新型コロナウイルスの影響もあり、景気の先行きが不透明な状況で、今回調査（5月）時点では賃上げを決めかねている企業もあった。

¹ 賃上げ調査は2015年より実施しているが、2015年は正社員賃上げ回答項目に「定期昇給」の項目を含んでおらず、次年以降の数値と接続ができない。このため、本調査における「調査開始以来」の記載は、2016年以降の調査を指す。

2. 非正規社員（パートや契約社員等）の賃上げ



※ 今回から「無回答」と「非正規社員はいない」を100%から除外した。遡及して変更したため、前回調査結果と一致しない。



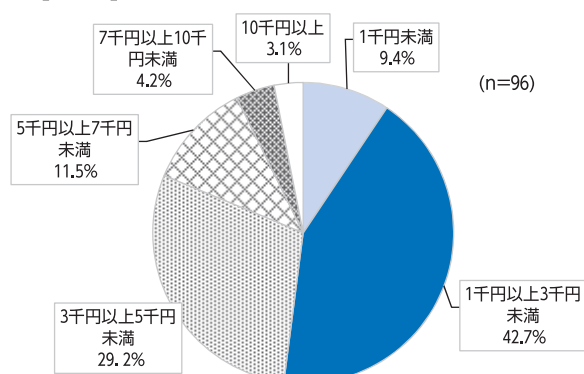
注1：四捨五入の関係で合計100%にならない場合がある。

注2：2020年調査より、「非正規社員はいない」と「回答無」を賃上げの内訳構成比から除外し、遡及して訂正した。

- 非正規社員の賃上げ（予定含む。以下同じ）を実施した企業の割合は、昨年より18.2ポイント低下し36.6%となった。2016年の調査開始以来、右肩上がりであった賃上げ実施率は2018年から5割を上回り、非正規社員の待遇改善が広がりを見せていたが、その動きは弱まった。
- 内訳をみると、「全体的に実施」が18.3%（昨年より－9.5ポイント）、「一部実施」が18.3%（同－8.7ポイント）と2項目とも低下した。
- 業種別では、「賃上げあり」の割合が、製造業（昨年42.2%→今年38.4%）、卸・小売業（昨年60.4%→今年42.8%）、サービス業（昨年64.7%→今年20.0%）、建設業（昨年80.0%→今年28.6%）となり、4業種すべてで低下した。ただし、製造業においては20.5%、サービス業では30.0%が「未定」となっており、先行きが不透明ななか、今回調査（5月）時点では、状況を見極めていられると思われる。
- 2020年4月1日に「パートタイム・有期雇用労働法」が施行され、大企業で適用となった「同一労働同一賃金」などの導入について、中小企業では2021年4月1日の適用となっている。非正規社員の待遇改善が急がれるが、新型コロナウイルスの影響もあり、景気・業績に不安感を抱く状況で、実現するのは厳しい企業が多いのは明らかである。

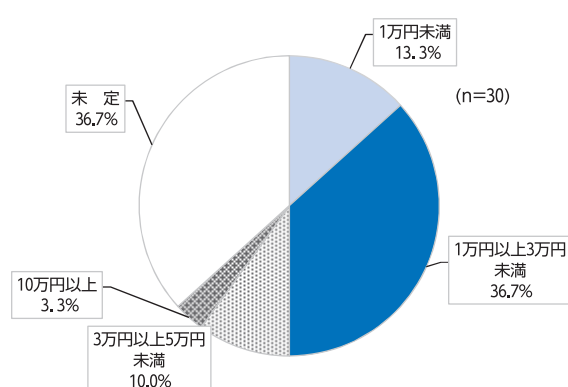
3-1. 正社員の賃上げ額（1人当たりの平均賃上げ額）

【全産業】正社員の定期昇給、ベースアップ 引き上げ額



注1：四捨五入の関係で合計100%にならない場合がある。
 注2：「賃上げあり」と回答した企業から無効回答を除き集計。

【全産業】正社員の賞与・一時金 引き上げ額



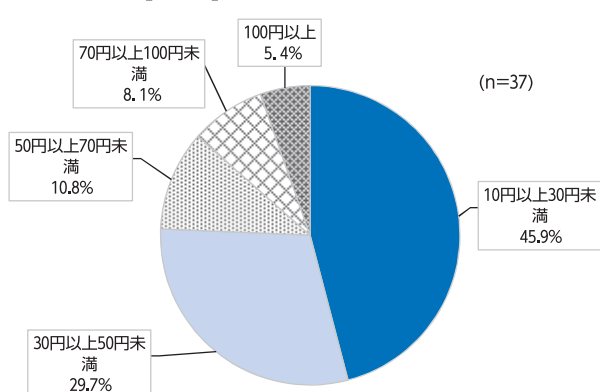
注1：四捨五入の関係で合計100%にならない場合がある。
 注2：「賃上げあり」と回答した企業から無効回答を除き集計。

- 正社員の定期昇給、ベースアップ引き上げ額は、1千円以上3千円未満が42.7%で最も多い。
- 2019年調査時では、3千円以上が全体の約6割(59.4%)を占めていたが、2020年には48.0%となり、引き上げ額は縮小した。

- 正社員の賞与・一時金引き上げ額は、1万円以上3万円未満が36.7%で最も多い。
- 2019年調査時では、5万円未満が全体の約5割(46.3%)を占めていたが、2020年には3万円未満が5割(50%)となり、引き上げ額は縮小した。

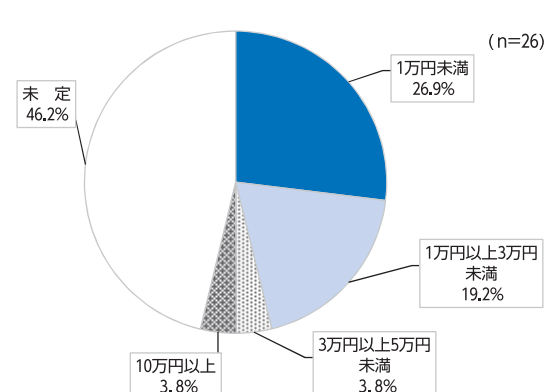
3-2. 非正規社員の賃上げ額（1人当たりの平均賃上げ額）

【全産業】非正規社員の時給 引き上げ額



注1：四捨五入の関係で合計100%にならない場合がある。
 注2：「賃上げあり」と回答した企業から無効回答を除き集計。

【全産業】非正規社員の賞与・一時金 引き上げ額



注1：四捨五入の関係で合計100%にならない場合がある。
 注2：「賃上げあり」と回答した企業から無効回答を除き集計。

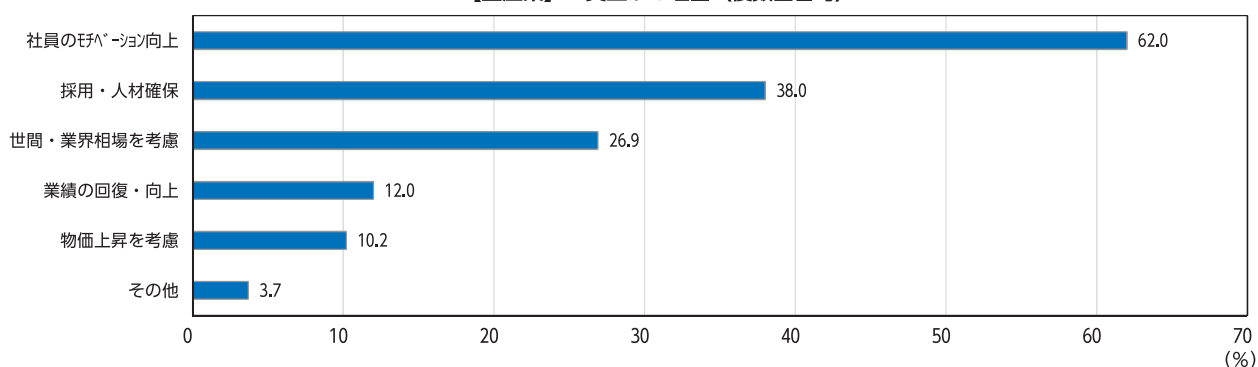
- 非正規社員の時給引き上げ額は、10円以上30円未満が45.9%で最も多く、30円以上と回答した企業が全体の約5割(54.0%)を占めた。

これは、高知県の最低賃金が2019年度まで4年連続で20円を超え、30円に迫る引き上げ額となっており、9月に発表となる2020年度の引き上げ額を考慮したものと考えられる。

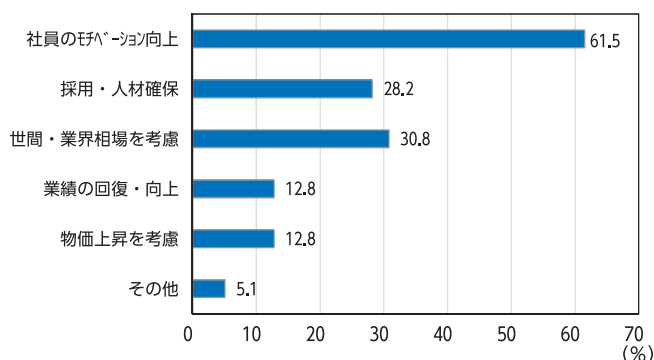
- また、50円以上が合計24.3%、70円以上が合計13.5%、となっている。
- 非正規社員の賞与・一時金引き上げ額は、1万円未満が26.9%で最も多かった。
- 一方、賞与・一時金の引き上げは実施するが、引き上げ額が「未定」と回答した企業が約5割(46.2%)を占めており、今回調査（5月）時点では、賞与の引き上げ額を決めかねている企業が多いことがわかった。

4. 賃上げの理由

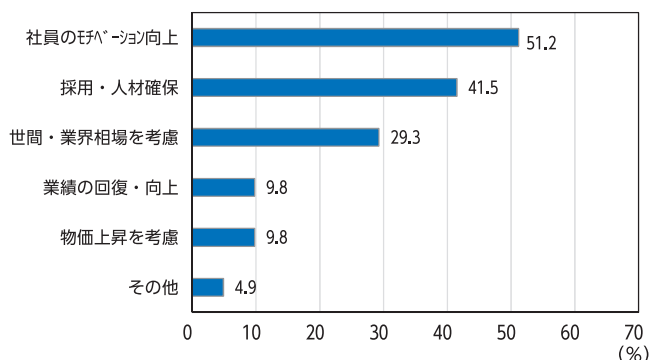
【全産業】 賃上げの理由（複数回答可）



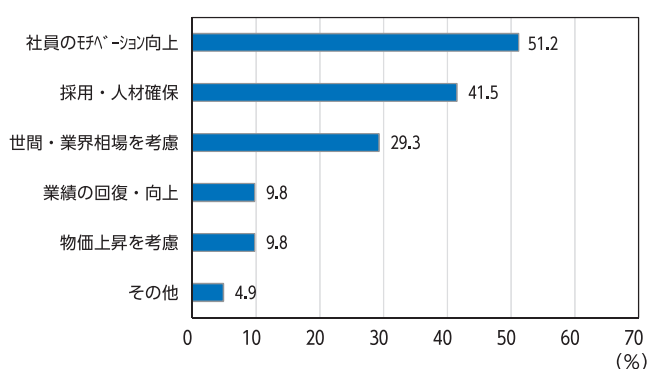
【製造業】 賃上げの理由（複数回答可）



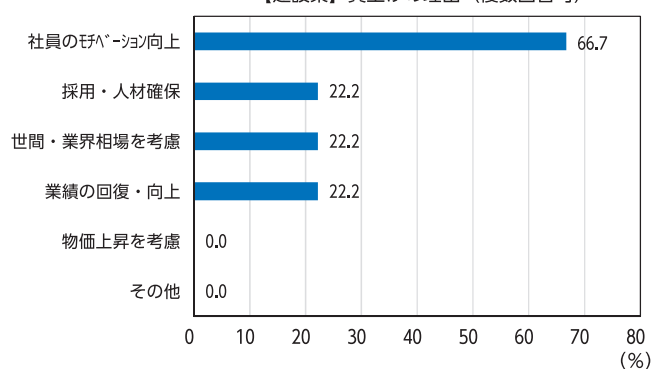
【サービス業】 賃上げの理由（複数回答可）



【卸・小売業】 賃上げの理由（複数回答可）



【建設業】 賃上げの理由（複数回答可）



- 賃上げの理由としては、「社員のモチベーション向上」（62.0%）が最も多かった。
- 次いで、「採用・人材の確保」（38.0%）が続く。推移²をみると、人手不足感の高まりを背景に、上昇する傾向にあったが（2016年9.8%→2017年21.3%→2018年18.6%→2019年46.5%）、2020年では、割合が低下した。
- 今年の賃上げは、新型コロナウイルスの影響もあり、景気の先行きや減収減益による資金繰りへの危機感が高まるなかでも、社員のモチベーション向上を重視し人材を確保するため、7割を超える企業が賃上げを実施することがわかった。

² 但し、2016年～2018年までの質問項目は「人手不足のため」。

計数表

正社員の賃上げ

	全 体			製造業			卸・小売業			サービス業			建設業		
	2019年度 A	2020年度 B	B-A	2019年度 A	2020年度 B	B-A	2019年度 A	2020年度 B	B-A	2019年度 A	2020年度 B	B-A	2019年度 A	2020年度 B	B-A
定期昇給のみ	42.0	38.3	-3.7	48.1	40.0	-8.1	32.7	34.0	1.3	50.0	44.4	-5.6	40.0	41.7	1.7
ベースアップのみ	10.5	5.7	-4.8	7.4	10.0	2.6	12.7	0.0	-12.7	8.3	7.4	-0.9	20.0	8.3	-11.7
定期昇給、ベースアップの両方	7.7	9.9	2.2	1.9	12.0	10.1	18.2	13.2	-5.0	0.0	3.7	3.7	0.0	0.0	0.0
定期昇給、ベースアップ、賞与・一時金すべて	9.1	5.0	-4.1	16.7	4.0	-12.7	5.5	5.7	0.2	4.2	3.7	-0.5	0.0	8.3	8.3
賞与・一時金のみ	5.6	3.5	-2.1	7.4	2.0	-5.4	0.0	3.8	3.8	8.3	0.0	-8.3	20.0	16.7	-3.3
定期昇給、賞与・一時金の両方	13.3	9.2	-4.1	13.0	8.0	-5.0	14.5	13.2	-1.3	12.5	7.4	-5.1	10.0	0.0	-10.0
賃上げの予定はない	11.9	20.6	8.7	5.6	16.0	10.4	16.4	22.6	6.2	16.7	22.2	5.5	10.0	25.0	15.0
新設 その他		0.7	-		0.0	-		0.0	-		3.7	-		0.0	-
新設 未定		7.1	-		8.0	-		7.5	-		7.4	-		0.0	-

注１：四捨五入の関係で合計が100%とならず、また、文中記載数値とも一致しない場合がある。

注２：有効回答を100とする。

非正規社員の賃上げ

	全 体			製造業			卸・小売業			サービス業			建設業		
	2019年度 A	2020年度 B	B-A	2019年度 A	2020年度 B	B-A	2019年度 A	2020年度 B	B-A	2019年度 A	2020年度 B	B-A	2019年度 A	2020年度 B	B-A
全体的に実施	27.8	18.3	-9.5	20.0	17.9	-2.1	37.5	20.4	-17.1	17.6	10.0	-7.6	40.0	28.6	-11.4
一部実施	27.0	18.3	-8.7	22.2	20.5	-1.7	22.9	22.4	-0.5	47.1	10.0	-37.1	40.0	0.0	-40.0
賃上げの予定はない	40.9	42.6	1.7	51.1	38.5	-12.6	35.4	42.9	7.5	35.3	45.0	9.7	20.0	57.1	37.1
その他	4.3	2.6	-1.7	6.7	2.6	-4.1	4.2	2.0	-2.2	0.0	5.0	5.0	0.0	0.0	0.0
新設 未定		18.3	-		20.5	-		12.2	-		30.0	-		14.3	-

注１：四捨五入の関係で合計が100%とならず、また、文中記載数値とも一致しない場合がある。

注２：非正規社員の賃上げ構成比に「非正規社員はいない」「無回答」を含めない。2020年度より変更のため、2019年度分を遡及して訂正した。

賃上げの理由

	全 体			製造業			卸・小売業			サービス業			建設業		
	2019年度 A	2020年度 B	B-A	2019年度 A	2020年度 B	B-A	2019年度 A	2020年度 B	B-A	2019年度 A	2020年度 B	B-A	2019年度 A	2020年度 B	B-A
採用・人材の確保	46.5	38.0	-8.5	43.1	28.2	-14.9	55.3	41.5	-13.8	30.0	57.9	27.9	55.6	22.2	-33.4
業績の回復・向上	9.4	12.0	2.6	5.9	12.8	6.9	10.6	9.8	-0.8	10.0	10.5	0.5	22.2	22.2	0.0
社員のモチベーション向上	68.5	62.0	-6.5	66.7	61.5	-5.2	68.1	51.2	-16.9	65.0	84.2	19.2	88.9	66.7	-22.2
世間・業界相場を考慮	27.6	26.9	-0.7	27.5	30.8	3.3	31.9	29.3	-2.6	20.0	15.8	-4.2	22.2	22.2	0.0
注1 消費税引き上げ等を考慮	3.9		-	5.9		-	0.0		-	10.0		-	0.0		-
新設 物価上昇を考慮		10.2	-		12.8	-		9.8	-		10.5	-		0.0	-
その他	2.4	3.7	1.3	2.0	5.1	3.1	0.0	4.9	4.9	10.0	0.0	-10.0	0.0	0.0	0.0

注１：消費増税が行われた2019年度のみ設問。

経 済 動 向



国内経済

月例経済報告

2020年7月

景気は、新型コロナウイルス感染症の影響により、依然として厳しい状況にあるが、このところ持ち直しの動きがみられる。

項 目	判 断	主 な 判 断 理 由
個 人 消 費	こ の と こ ろ 持 ち 直 し	5月の「商業動態統計」では、小売業販売額は前月比1.9%増。足元の状況は、感染症とそれに伴う自粛の影響が残るものもあるが、国内旅行には持ち直しの兆しがみられる。新車販売台数は、前年比のマイナス幅が半減。
設 備 投 資	こ の と こ ろ 弱 含 ん で い る	機械設備投資の供給側統計である資本財総供給（国内向け出荷及び輸入）は、このところ弱い動きとなっているものの、ソフトウェア投資は、概ね横這いとなっている。
住 宅 投 資	弱 含 ん で い る	持家の着工は、弱含んでいる。貸家の着工も、弱含んでいる。分譲住宅の着工も、弱含んでいる。
公 共 投 資	堅 調 に 推 移	5月の公共工事出来高は、前月比2.3%増。また、6月の公共工事請負金額は同4.2%増となった。
輸 出	下 げ 止 ま り つ つ あ る	アジア向けの輸出は、下げ止まりつつある。アメリカ向けは、減少。EU向けの輸出は、緩やかに減少している。その他の地域向けの輸出は、急速に減少している。
輸 入	下 げ 止 ま っ て い る	アジアからの輸入は、おおむね横這いとなっている。アメリカ及びEUからの輸入は、弱含んでいる。
生 産 活 動	一 部 に 持 ち 直 し の 兆 し	電子部品・デバイスはおおむね横這い。生産用機械は減少、輸送機械は大幅に減少したが、このところ持ち直しの兆しもみられる。
企 業 収 益	急 速 に 減 少	「法人統計季報」によると、2020年1～3月期の経常利益は、前年比32.0%減、前期比11.6%減となった。
業 況 判 断	改 善 の 動 き	「景気ウォッチャー調査」（6月調査）の企業動向関連DIによると、現状判断及び先行き判断は上昇した。
雇 用 情 勢	弱 い 動 き	雇用情勢は、感染症の影響により、弱い動きとなっている。
物 価	横 這 い	消費者物価の基調を「生鮮食品及びエネルギーを除く総合」で見ると、横這いとなっている。
企 業 倒 産	増 加	倒産は2カ月連続で件数、金額ともに前年同月比増加。とくに、7月の件数は、847件と2カ月連続で今年最多を更新。

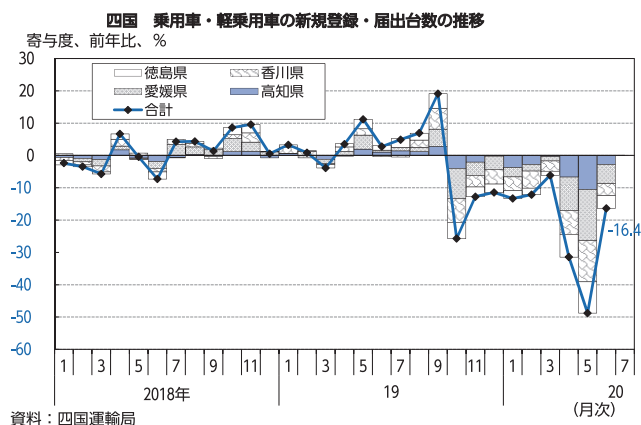
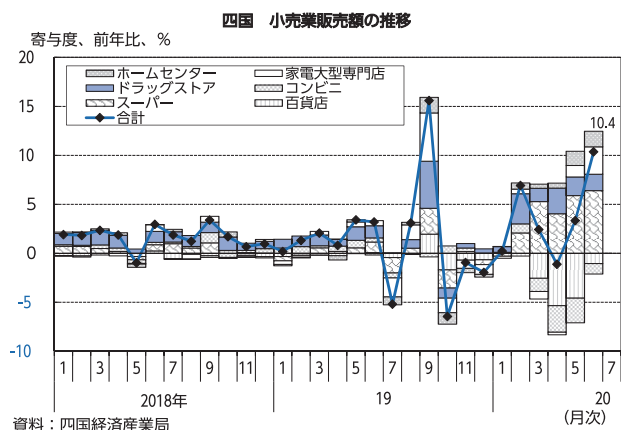
資料：内閣府「月例経済報告（2020年7月）」より当研究所作成



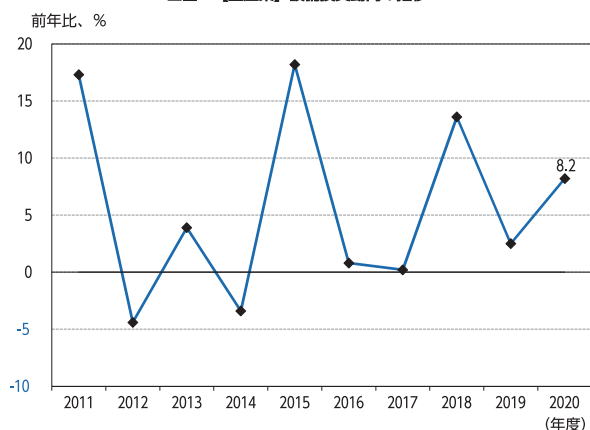
概要 (2020年6月)

新型コロナウイルス感染症の影響により、後退している

項目	判断	主な判断理由
個人消費	一部に弱い動きがあるものの、持ち直しの動きがみられる	6月の小売業販売額は、前年比10.4%増と2か月連続で増加。ウェイトが高い順にスーパーは、前年対比19.0%増加、コンビニエンスストアは、同4.4%減少、家電大型専門店は、同32.2%増加、百貨店は同12.3%減少した。6月の乗用車・軽乗用車の新規登録・届出台数は前年比16.4%減と9か月連続減となった。
設備投資	底堅く推移	四国地域設備投資計画調査（全産業）によると、2020年度は前年比8.2%増と6か年度連続増。但し、コロナウイルス感染拡大の影響は見通せず、先行き不透明である。
住宅投資	減少の動き	6月の新設住宅着工数は、前年比10.0%減と6か月連続で前年を下回った。
公共投資	弱い動き	6月の公共投資請負金額は、前年比1.4%減となった。但し、年度累計でも弱い動きで推移している。
生産活動	弱い動き	5月の鉱工業生産指数（季節調整値）は85.1、前月比7.1%減となった。3か月後方移動平均値も下向いており、弱い動きの推移となっている。
雇用情勢	弱まっている	6月の有効求人倍率（季節調整値）は1.17倍と、6か月連続の低下となり、弱い動きとなっている。
貸出残高	増加	6月の国内銀行貸出残高は前年比4.5%増と引き続き増加基調で推移している。
企業倒産	落ち着いた動き	6月の企業倒産件数は18件（前年同月より2件減）、企業負債総額は65.6億円（前年比113.7%増）となった。倒産件数は過去10年の6月単月の比較で5番目、負債総額は同様の比較で2番目に多い。今後の動向は、予断を許さない状況である。

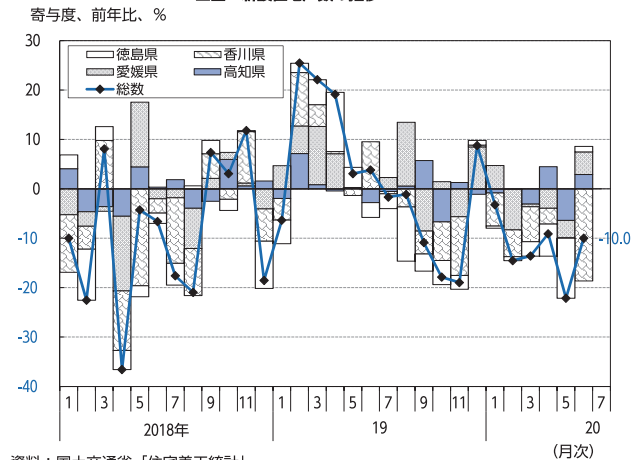


四国 【全産業】設備投資動向の推移

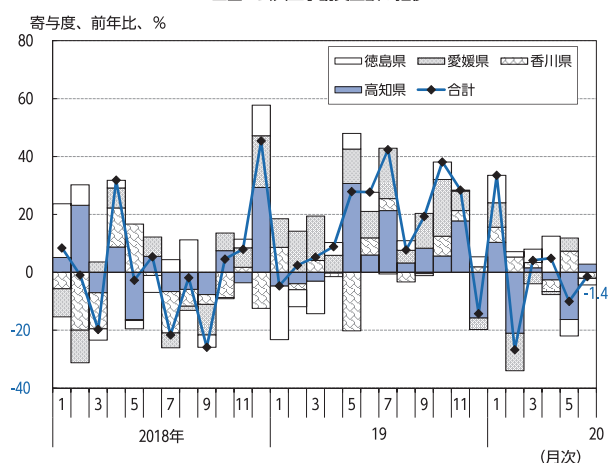


資料：株式会社日本政策投資銀行四国支店 松山事務所「四国地域設備投資計画調査」

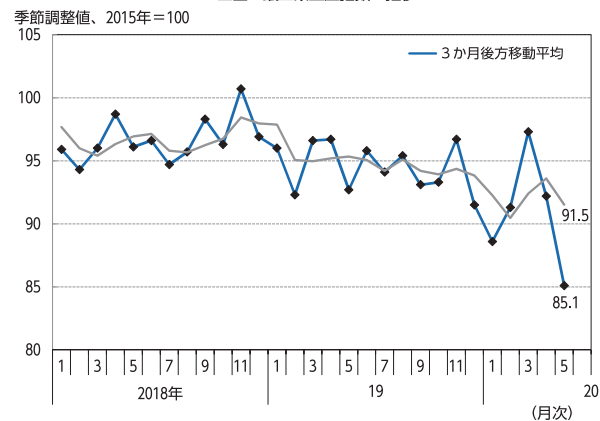
四国 新設住宅戸数の推移



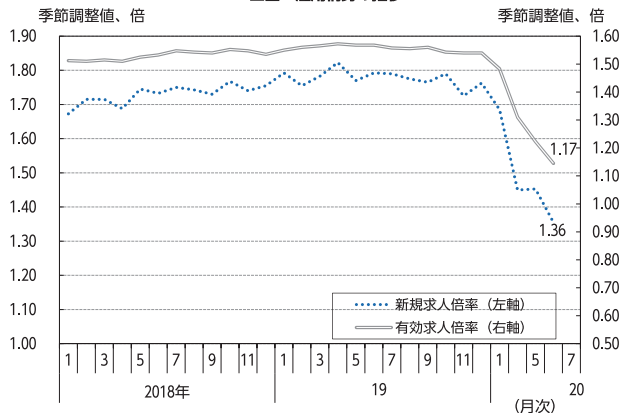
四国 公共工事請負金額の推移



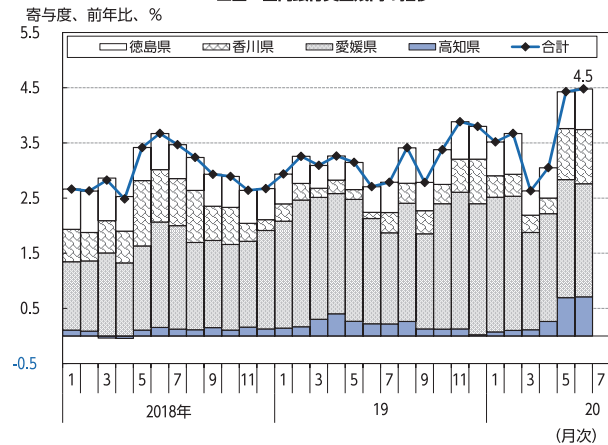
四国 鉱工業生産指数の推移



四国 雇用情勢の推移



四国 国内銀行貸出残高の推移



新型コロナウイルス感染症拡大の影響から、弱い動きが続いている

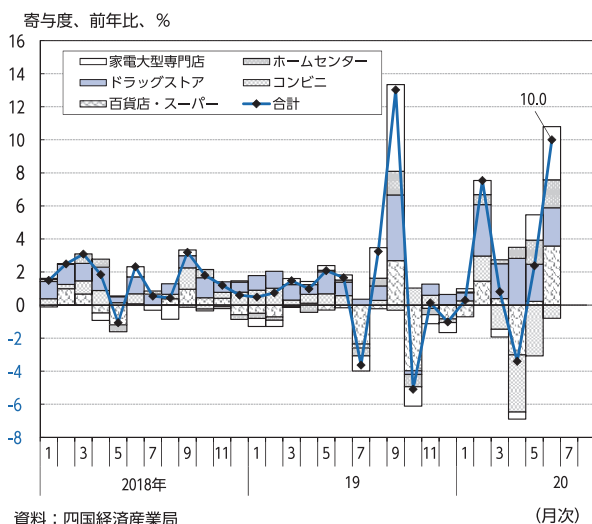
2020年6月概況

- ◆ 高知県の経済は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響から、弱い動きが続いている。
- ◆ 個人消費については、大型小売店(県内百貨店、スーパーなど)の販売は、持ち直しの動きがみられている。設備投資は横這い、公共投資は増加。住宅投資は弱めの動きが続く。観光は大幅に減少。雇用は有効求人倍率が大幅に低下。金融機関が企業への積極的な資金繰り支援を継続していること等が要因で企業倒産件数は、低水準となっている。
- ◆ 今後3か月程度の見通しについては、新型コロナウイルス感染症の収束が不透明で、予断を許さない。個人消費、生産、雇用情勢、設備投資、所得等あらゆる面で下押し圧力が強く、不安定な状態が続くことが想定される。

項 目	判 断	主 な 判 断 理 由
個 人 消 費	一部に持ち直しの動き	6月の小売業販売額は、コロナ禍による不要不急の外出自粛の動きがあったものの、一人10万円の特別定額給付金や巣ごもり消費等により、食料品、家電製品などが堅調に推移し、前年比10.0%増となった。業態別ではウェイトが高い順に、百貨店・スーパー（前年比9.6%増）とドラッグストア（同13.1%増）等が全体を押し上げた。 一方、6月の乗用車・軽乗用車の登録・届出台数は前年比14.8%減と6か月連続減となった。
設 備 投 資	横 這 い	四国地域設備投資計画調査（全産業）によると、2020年度は前年比10.9%増であるも、足もとでは横這い。
住 宅 投 資	弱めの動き	6月の新設住宅着工戸数(持家、貸家、分譲)は、前年比18.8%増であるが、ウェイトが高い持家は、弱めの動き。
公 共 投 資	増 加	6月の公共投資請負金額は、県や市町村などの受注額が増加し前年比10.1%増となった。
生 産 活 動	弱めの動き	5月の鉱工業生産指数（季節調整値）は84.7、前月比14.5%減となった。3か月後方移動平均値でも、同様に4.7%減で、弱めの動きが続いている。
観 光	減 少	6月の観光施設入込客数は、前年比49.7%減で4か月連続減となった。また、3か月後方移動平均でも同様に減少の動きとなっている。

項 目	判 断	主 な 判 断 理 由
雇 用 情 勢	弱 い 動 き	6月の有効求人倍率（季節調整値）は0.92倍となり、6か月連続で低下し、弱い動きとなっている。
貸 出 残 高	増 加	6月の金融機関貸出残高は前年比5.8%増と増勢が続く。企業向けや地公体を中心に前年を上回る。
企 業 倒 産	低 水 準	6月の企業倒産件数は3件（前年同月より1件増）、負債総額は76百万円（前年比66.5%減）となった。また、1989年以降の単月としては、件数・負債総額ともに7番目に少なく、引き続き、落ち着いた動きとなっている。

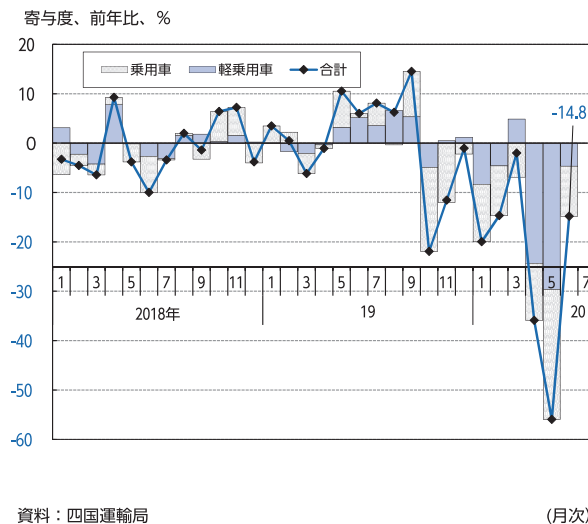
高知県 小売業販売額の推移



資料：四国経済産業局

(月次)

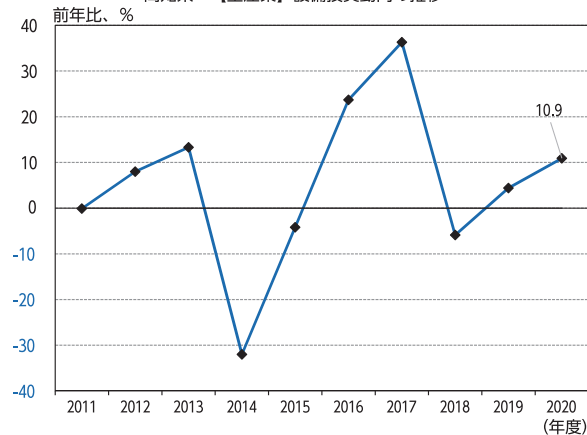
高知県 乗用車・軽乗用車の登録・届出台数の推移



資料：四国運輸局

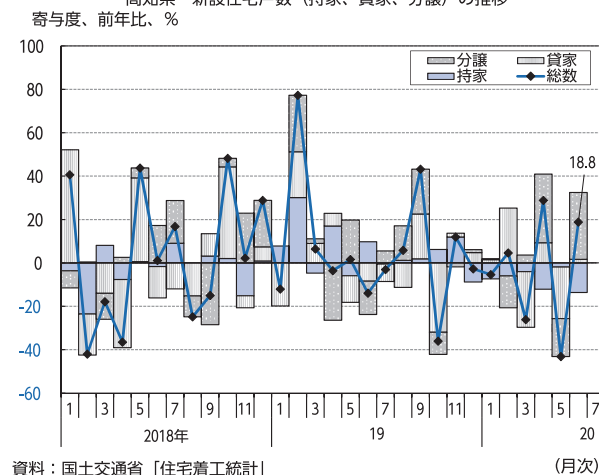
(月次)

高知県 【全産業】設備投資動向の推移



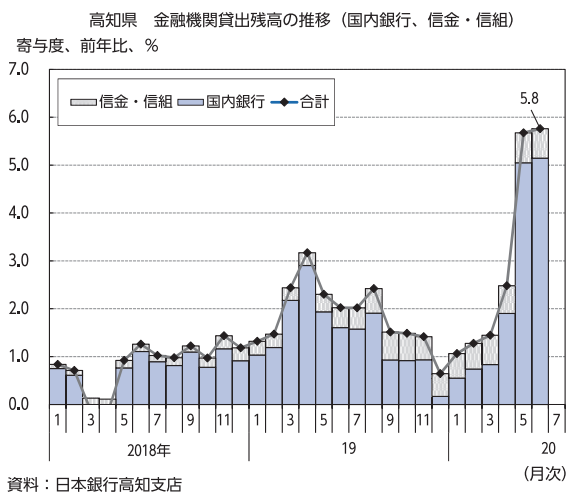
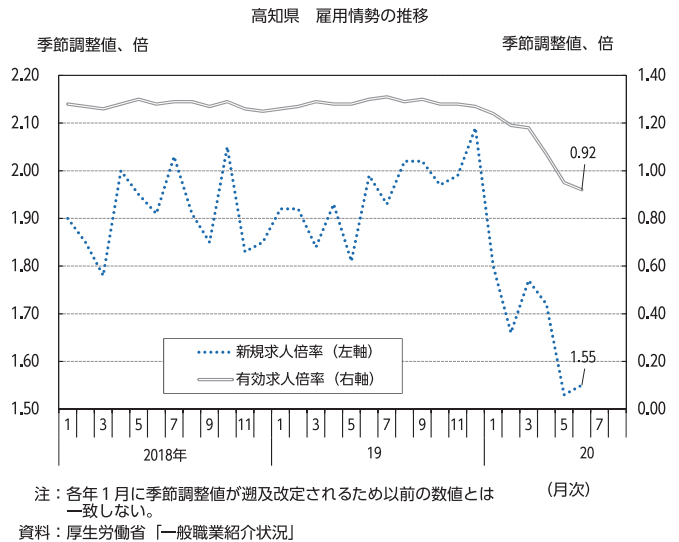
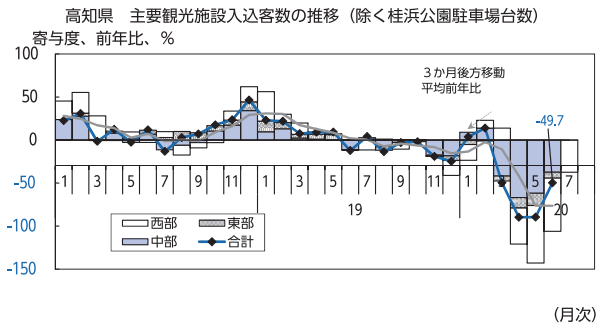
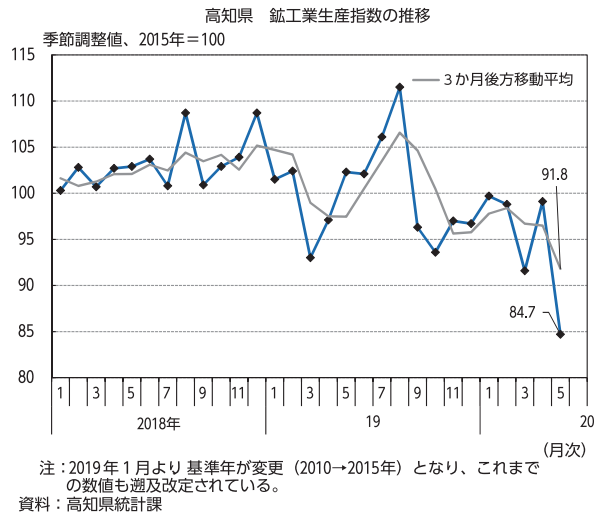
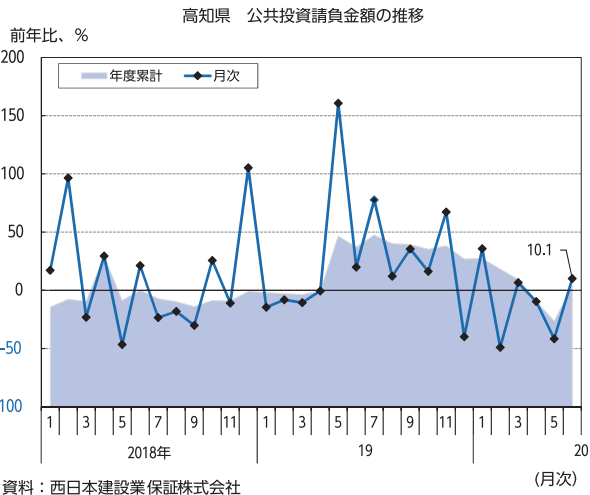
資料：株式会社日本政策投資銀行四国支店 松山事務所「四国地域設備投資計画調査」

高知県 新設住宅戸数（持家、貸家、分譲）の推移



資料：国土交通省「住宅着工統計」

(月次)



高知県 企業倒産件数と負債総額の推移

単位：件、百万円

年	月	件数	負債総額	前年比 (%)	年	月	件数	負債総額	前年比 (%)
2019	1	0	0	全減	2020	1	5	210	全増
	2	2	150	-85.7		2	3	189	26.0
	3	6	474	2.6		3	2	130	-72.6
	4	2	157	1470.0		4	6	916	483.4
	5	1	260	2500.0		5	1	28	-89.2
	6	2	227	41.9		6	3	76	-66.5
	7	4	246	30.9		7			
	8	4	316	87.0		8			
	9	3	182	23.0		9			
	10	3	238	-65.5		10			
	11	7	545	738.5		11			
	12	4	347	-92.7		12			

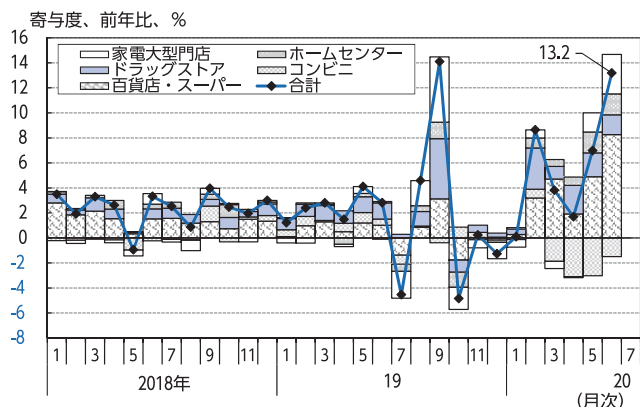
資料：東京商工リサーチ

概要 (2020年6月)

新型コロナウイルス感染症の影響から、弱い動きが続いている

項目	判断	主な判断理由
個人消費	大幅に減少した あと持ち直しの 動き	6月の小売業販売額は、コロナ禍による不要不急の外出自粛の動きが影響したが、一方で百貨店、大型店の一部店舗の営業時間が徐々に通常に戻りつつあるなか、一人10万円の特別定額給付金の支給効果、巣ごもり消費などもあり、前年比13.2%増となった。同様に業態別では、ウェイトが高い順に、百貨店・スーパー(前年比21.6%増)とドラッグストア(同9.2%増)等が、全体を牽引した。 一方、6月の乗用車・軽乗用車の新規登録・届出台数は、前年比0.4%減と3か月連続減。
設備投資	増	加 四国地域設備投資計画調査(全産業)によると、2020年度は前年比0.1%増と、昨年度からは、伸び率が鈍化。
住宅投資	横 這	い 6月の新設住宅着工数は、分譲が全体を押し上げ前年比7.1%増となった。振れを伴いつつも、横這い圏内の動きである。
公共投資	減	少 6月の公共投資請負金額は、国や県からの受注額が増加したが、市町村が減少し、全体では、前年比10.1%減。
生産活動	減	少 5月の鉱工業生産指数(季節調整値)は88.4、前月比15.2%減となった。また、3か月後方移動平均値でみても、3月指数96.7→4月指数100.7→5月98.4で推移。2月以降は、新型コロナウイルスの影響などから、減少している。
雇用情勢	弱い動き	6月の有効求人倍率(季節調整値)は1.10倍となり、6か月連続低下している。
貸出残高	増	加 6月の金融機関貸出残高は前年比3.9%増と引き続き堅調に推移している。
企業倒産	高水準	6月の企業倒産件数は9件(前年同月より5件増)、企業負債総額は27.7億円(同24.3億円増)となり、6月の倒産件数としては、過去10年で最多となった。

徳島県 小売業販売額の推移



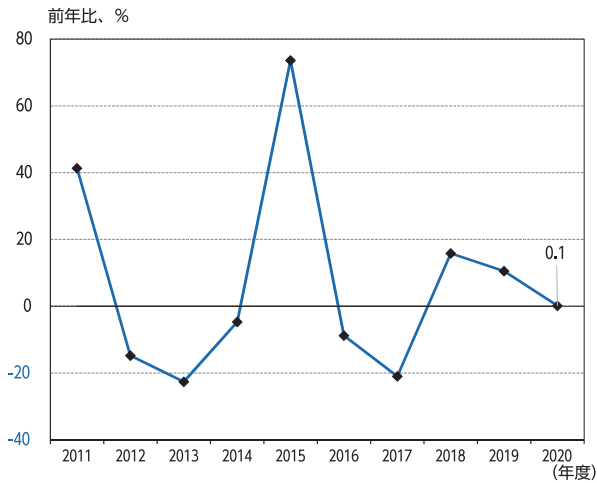
資料：四国経済産業局

徳島県 乗用車・軽乗用車の新規登録・届出台数の推移



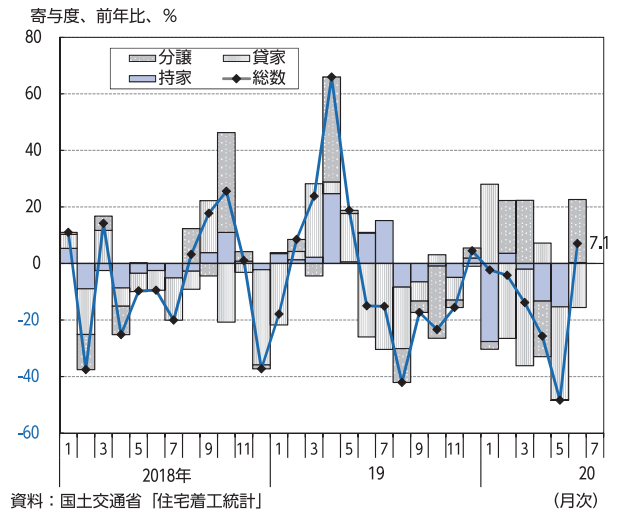
資料：四国運輸局

徳島県 【全産業】設備投資動向の推移



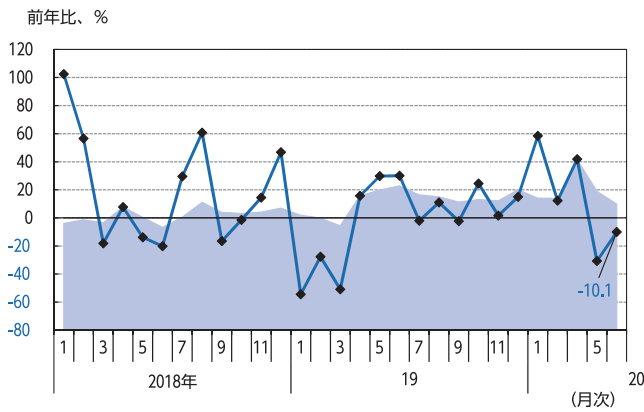
資料：株式会社日本政策投資銀行四国支店 松山事務所「四国地域設備投資計画調査」

徳島県 新設住宅戸数（持家、貸家、分譲）の推移



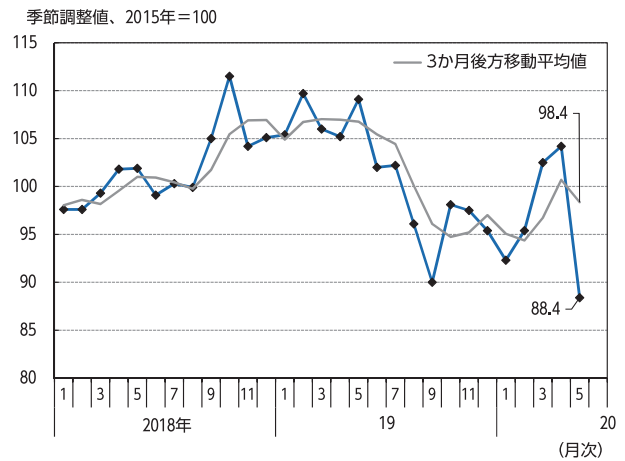
資料：国土交通省「住宅着工統計」

徳島県 公共工事請負金額の推移



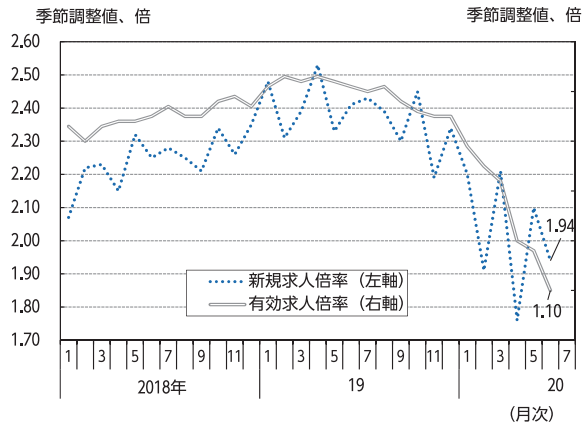
資料：西日本建設業保証株式会社

徳島県 鉱工業生産指数の推移



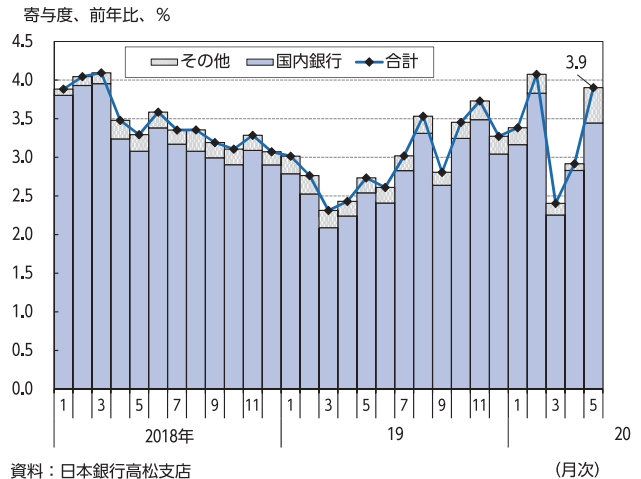
注：2019年4月に年間補正があり、以前の数値とは一致しない。
資料：徳島県

徳島県 雇用情勢の推移



注：各年1月に季節調整値が遡及改定されるため以前の数値とは一致しない。
資料：厚生労働省「一般職業紹介状況」

徳島県 金融機関貸出残高の推移（国内銀行、その他）



資料：日本銀行高松支店

百貨店・スーパー販売状況

(単位：億円、%)

	高 知			徳 島			香 川			愛 媛			四 国			全 国		
	前年比		既存店	前年比		既存店	前年比		既存店	前年比		既存店	前年比		既存店	前年比		既存店
2010年	721.4	97.4	96.5	643.1	96.9	96.1	1,605.6	96.5	95.8	2,003.3	97.8	94.7	4,973.5	97.2	95.5	195,791	97.9	97.4
11年	721.8	101.1	99.2	646.9	100.6	X	1,579.5	98.4	97.3	2,041.9	101.3	99.4	4,990.1	100.1	98.6	195,933	99.1	98.2
12年	731.9	101.4	X	674.9	104.3	X	1,549.6	98.1	98.0	2,046.3	100.2	99.8	5,002.7	100.3	98.8	195,916	100.0	99.2
13年	729.5	99.7	99.7	683.9	101.3	101.1	1,605.9	98.6	99.3	2,062.1	99.5	97.7	5,081.3	99.5	98.9	197,774	100.6	99.6
14年	723.6	99.2	99.2	727.5	106.4	99.2	1,607.9	95.8	101.7	2,108.1	101.1	98.1	5,167.1	99.8	99.5	201,946	101.7	100.9
15年	719.6	99.5	99.5	747.9	102.8	100.1	1,553.5	99.6	101.0	2,095.7	100.0	99.5	5,116.3	100.2	100.0	200,487	101.3	100.4
16年	715.2	99.4	99.4	747.3	99.9	97.1	1,524.5	101.0	100.3	2,100.8	100.7	99.1	5,088.0	100.5	99.2	195,948	99.6	99.1
17年	706.0	98.7	98.7	781.5	104.6	97.2	1,502.4	98.5	98.8	2,086.9	99.3	99.5	5,076.6	99.8	98.8	196,030	100.0	100.0
18年	707.8	100.3	99.0	811.4	103.8	98.7	1,515.0	100.8	98.2	2,070.7	99.2	99.9	5,104.9	100.6	99.1	195,992	100.0	99.5
19年	697.4	98.5	97.5	820.8	101.2	97.1	1,517.1	101.0	97.8	2,057.1	99.3	97.7	5,091.7	100.3	97.6	193,915	98.9	98.7
19年 1月	59.4	98.8	96.8	68.6	100.3	95.6	125.8	98.6	94.8	174.1	97.2	97.6	427.9	98.3	96.3	16,322	97.0	96.7
2	50.7	98.2	95.9	59.5	102.5	97.9	110.3	100.3	96.1	144.8	98.4	98.5	365.2	99.6	97.3	14,345	98.5	98.2
3	58.6	99.7	97.5	68.5	103.4	98.8	125.7	102.1	99.0	172.8	100.8	100.3	425.5	101.5	99.3	16,552	101.0	100.6
4	54.8	100.4	98.2	64.7	101.3	97.5	119.2	99.2	97.7	161.9	98.9	98.5	400.7	99.6	98.0	15,351	98.6	98.2
5	56.5	99.2	99.2	66.8	103.2	99.1	125.2	101.2	99.0	166.9	101.4	99.9	415.4	101.3	99.4	15,632	99.8	99.5
6	55.9	99.6	99.6	67.4	102.7	99.0	124.2	102.7	100.5	170.5	104.0	101.5	417.9	102.8	100.5	15,977	99.7	99.5
7	57.4	93.7	93.7	66.9	96.2	94.1	128.8	95.6	93.5	175.7	95.0	92.8	428.7	95.2	93.3	16,242	95.5	95.2
8	59.2	99.4	99.4	70.1	102.2	99.2	130.4	102.3	99.9	172.6	100.4	96.9	432.3	101.1	98.5	15,897	100.9	100.4
9	58.6	107.1	107.1	69.6	108.1	105.8	132.6	112.4	109.9	177.6	112.5	108.9	438.4	111.0	108.4	16,717	110.4	110.0
10	53.0	89.9	89.9	64.6	95.5	89.3	115.4	92.4	90.2	159.4	91.0	88.9	392.4	92.0	89.5	14,577	91.9	91.8
11	56.9	99.5	97.6	69.6	100.1	95.7	123.8	99.2	97.8	166.8	97.9	96.8	417.1	98.9	97.0	16,108	98.0	98.2
12	76.4	98.0	96.7	84.6	99.6	95.0	155.8	97.3	96.8	213.5	96.7	95.5	530.2	97.5	96.0	20,195	97.0	97.0
20年 1月	58.4	98.2	96.6	69.1	100.7	95.8	124.9	99.3	98.7	173.1	99.4	98.2	425.4	99.4	97.7	16,064	98.4	98.6
2	52.7	103.8	98.0	64.4	108.2	101.0	114.1	103.5	102.9	149.9	103.5	102.0	381.0	104.3	102.1	14,389	100.3	100.2
3	59.2	93.7	91.3	76.9	97.7	90.0	145.9	97.3	95.4	170.6	96.1	102.0	452.7	96.4	92.8	16,219	91.2	89.9
4	50.4	85.2	81.8	68.0	91.5	81.6	129.0	90.7	86.4	142.4	84.4	92.6	389.8	87.7	82.8	13,450	81.4	77.9
5	56.9	93.2	90.3	75.4	98.3	88.8	139.1	93.1	89.8	157.5	91.4	88.1	428.9	93.4	89.0	14,529	86.4	83.1
6	61.2	101.6	99.5	82.0	105.8	99.0	149.8	101.0	100.1	178.5	101.4	100.3	471.4	102.0	99.9	16,776	97.6	96.5

注) X は個別データ秘匿のため公表できない箇所。

(資料) 四国経済産業局

乗用車新車登録・届出台数(軽乗用車含む)

(単位：台、%)

	高 知		徳 島		香 川		愛 媛		四 国		全 国	
	前年比		前年比		前年比		前年比		前年比		前年比	
2010年	27,352	110.4	29,598	107.0	39,217	107.1	44,250	106.3	140,417	107.4	4,212,201	107.4
11年	21,153	77.3	23,296	78.7	31,229	79.6	35,104	79.3	110,782	78.9	3,542,770	83.7
12年	28,851	136.4	30,936	132.8	42,169	135.0	47,094	134.2	149,050	134.5	4,572,313	129.7
13年	27,925	96.8	28,847	93.2	40,672	96.4	45,299	96.2	145,248	97.4	4,562,184	99.8
14年	29,564	102.5	30,621	99.0	44,081	104.5	50,639	107.5	152,205	104.8	4,669,463	103.0
15年	25,794	87.2	26,206	85.6	37,515	85.1	41,713	82.4	131,228	86.2	4,215,798	90.3
16年	23,930	92.8	25,578	97.6	36,111	96.3	41,610	99.8	127,409	97.1	4,146,404	98.4
17年	25,878	108.1	26,777	104.7	38,502	106.6	44,474	106.9	135,631	106.5	4,386,314	105.8
18年	30,070	116.2	31,789	118.7	45,909	119.2	53,259	119.8	161,027	118.7	5,134,931	117.1
19年	25,576	98.8	27,312	102.0	38,640	100.4	44,797	100.7	136,325	100.5	4,301,012	98.1
19年 1月	2,124	103.5	2,277	103.3	3,230	107.0	3,686	100.2	11,317	103.3	342,472	100.9
2	2,512	100.5	2,623	101.2	4,016	104.3	4,129	97.8	13,280	100.9	401,370	99.9
3	3,053	93.8	3,315	95.0	4,771	98.9	5,378	95.8	16,517	96.1	532,496	94.7
4	1,927	98.9	2,192	104.9	2,898	105.0	3,376	103.9	10,393	103.5	314,939	103.3
5	1,974	110.5	2,127	114.9	2,882	106.8	3,496	113.2	10,479	111.2	327,414	106.4
6	2,134	106.0	2,248	107.5	3,163	98.8	3,744	101.7	11,289	102.7	366,971	97.8
7	2,180	108.1	2,440	114.3	3,223	98.5	3,888	103.3	11,731	104.9	379,409	102.9
8	1,855	106.2	2,000	111.2	2,804	108.0	3,373	104.1	10,032	106.9	317,175	104.9
9	2,856	114.5	3,057	123.1	4,275	123.8	4,956	115.8	15,144	119.1	458,850	113.6
10	1,508	78.1	1,501	73.7	2,235	74.3	2,659	72.6	7,903	74.3	259,915	74.9
11	1,677	88.4	1,835	85.0	2,644	87.5	3,143	87.8	9,299	87.2	315,730	88.4
12	1,776	98.9	1,697	86.7	2,499	84.6	2,969	87.7	8,941	88.6	284,271	88.9
20年 1月	1,700	80.0	1,999	87.8	2,746	85.0	3,364	91.3	9,809	86.7	301,188	87.9
2	2,143	85.3	2,357	89.9	3,311	82.4	3,860	93.5	11,671	87.9	362,047	90.2
3	2,991	98.0	3,487	105.2	4,246	89.0	5,162	96.0	15,503	93.9	485,199	91.1
4	1,235	64.1	2,153	98.2	2,137	73.7	2,296	68.0	7,126	68.6	219,229	69.6
5	869	44.0	1,444	67.9	1,551	53.8	1,839	52.6	5,369	51.2	174,402	53.3
6	1,818	92.1	1,802	84.7	2,746	95.3	3,075	88.0	9,441	90.1	174,402	53.3

(資料) 四国経済産業局

新設住宅着工戸数

(単位：戸、%)

	高 知		徳 島		香 川		愛 媛		四 国		全 国	
	前年比		前年比		前年比		前年比		前年比		前年比	
2010年	2,680	93.7	3,822	101.3	5,450	92.8	6,517	95.8	18,469	95.7	813,126	103.1
11年	2,807	104.7	3,375	88.3	5,510	101.1	7,262	111.4	18,954	102.6	834,117	102.6
12年	2,761	98.4	3,616	107.1	4,976	90.3	7,535	103.8	18,888	99.7	882,797	105.8
13年	3,612	130.8	4,516	124.9	7,217	145.0	8,613	114.3	23,958	126.8	980,025	111.0
14年	2,706	98.0	4,023	111.3	5,899	118.5	6,937	92.1	19,565	81.7	892,261	91.0
15年	2,734	101.0	3,802	94.5	6,412	108.7	6,817	98.3	19,765	101.0	909,302	102.0
16年	3,098	113.3	4,506	118.5	6,898	107.6	7,278	106.8	21,780	110.2	967,705	106.4
17年	3,326	107.4	4,859	107.8	7,063	102.4	7,696	105.7	22,944	105.3	964,641	99.7
18年	3,288	106.1	4,335	96.2	5,913	85.7	7,178	98.6	20,714	95.1	942,370	97.4
19年	3,310	99.5	4,122	84.8	5,680	80.4	7,756	100.8	20,868	91.0	905,123	93.8
19年 1月	204	87.9	257	78.6	368	85.2	542	114.6	1,371	93.6	67,087	101.1
2	229	176.2	332	108.5	520	140.2	649	113.5	1,730	125.5	71,966	104.2
3	249	106.4	448	123.8	660	112.8	726	138.3	2,083	122.1	76,558	110.0
4	217	97.3	443	165.9	440	101.4	649	119.3	1,749	119.1	79,389	94.3
5	257	101.2	430	118.8	325	93.7	702	100.3	1,714	103.1	72,581	91.3
6	308	85.1	342	85.3	677	137.9	715	100.3	2,042	103.8	81,541	100.3
7	353	97.5	322	85.9	462	98.3	591	107.5	1,728	98.3	79,232	95.9
8	273	103.8	242	57.9	398	87.3	670	144.4	1,583	98.9	76,034	92.9
9	382	143.1	329	82.7	530	85.1	540	76.1	1,781	89.1	77,915	95.1
10	239	64.1	325	76.8	403	71.8	689	104.6	1,656	82.1	77,123	92.6
11	311	109.9	326	84.7	528	67.7	553	82.3	1,718	81.0	73,523	87.3
12	288	94.4	326	104.8	369	101.7	730	122.5	1,713	108.8	72,174	92.1
20年 1月	193	94.6	251	97.7	276	75.0	607	112.0	1,327	96.8	60,341	89.9
2	228	99.6	318	95.8	426	81.9	507	78.1	1,479	85.5	63,105	87.7
3	185	74.3	387	86.4	513	77.7	715	98.5	1,800	86.4	70,729	92.4
4	296	136.4	299	67.5	384	87.3	581	89.5	1,590	90.9	69,162	87.1
5	148	57.6	222	51.6	324	99.7	641	91.3	1,335	77.9	63,682	87.7
6	368	143.2	365	84.9	297	91.4	808	115.1	1,838	107.2	71,101	98.0

(資料) 四国経済産業局

公共工事保証請負高

4 県 (単位：百万円、%) 四国、全国 (単位：億円、%)

	高 知		徳 島		香 川		愛 媛		四 国		全 国	
	前年比		前年比		前年比		前年比		前年比		前年比	
2010年	127,609	88.7	105,539	92.6	82,114	102.6	135,186	91.6	4,505	92.8	113,626	89.4
11年	115,665	90.6	107,315	101.7	79,909	97.3	125,597	92.9	4,285	95.1	109,755	96.6
12年	131,847	114.0	119,723	111.6	98,111	122.8	140,285	111.7	4,900	114.3	125,423	114.3
13年	152,659	115.8	139,184	116.3	101,092	103.0	162,638	115.9	5,556	129.7	141,492	128.9
14年	152,652	100.0	129,687	93.2	99,849	98.8	155,401	95.6	5,376	96.8	147,942	104.6
15年	150,377	98.5	120,025	92.5	104,308	104.5	166,209	107.0	5,408	100.6	139,365	94.2
16年	159,429	106.0	121,547	101.3	113,963	109.3	153,254	92.2	5,482	101.4	142,743	102.4
17年	152,972	95.9	117,801	96.9	120,870	106.1	136,465	89.0	5,281	96.3	143,691	100.7
18年	156,516	102.3	128,363	109.0	94,111	77.9	136,998	100.4	5,160	97.7	139,209	96.9
19年	182,597	119.4	127,270	108.0	97,887	81.0	190,313	139.5	5,981	113.2	148,383	103.3
19年 1月	6,852	85.4	3,826	45.5	4,860	179.6	8,084	143.2	236	95.3	5,853	95.9
2	16,454	91.8	5,753	72.3	3,047	79.7	13,218	168.0	385	102.4	7,390	120.4
3	15,166	89.4	6,359	49.1	14,435	120.3	26,004	153.3	620	105.3	13,165	103.7
4	16,009	99.3	17,857	115.7	10,989	94.1	14,867	128.0	597	108.9	22,329	102.5
5	17,453	260.6	8,221	129.7	4,554	39.2	14,495	140.2	447	127.9	14,204	110.5
6	15,205	119.9	11,951	130.0	10,607	130.8	15,759	132.1	535	127.7	14,479	101.0
7	21,810	177.5	10,780	97.9	12,913	116.9	18,035	175.3	635	142.4	16,091	128.5
8	14,198	112.1	15,844	111.0	6,309	80.5	14,410	116.7	508	107.7	11,493	102.2
9	16,473	135.4	14,695	97.7	9,540	97.9	20,451	142.9	612	119.3	12,751	104.6
10	18,057	116.2	13,508	124.5	9,324	148.5	20,280	174.7	612	138.1	13,480	105.1
11	15,024	167.2	7,512	101.6	7,636	118.7	13,396	120.5	436	128.4	9,110	111.2
12	9,896	60.0	10,964	115.0	3,673	128.9	11,314	87.3	358	85.7	8,038	96.4
20年 1月	9,302	135.8	6,063	158.5	6,108	125.7	10,072	124.6	315	133.5	6,415	109.6
2	8,376	50.9	6,463	112.3	5,099	167.3	8,238	62.3	282	73.2	6,994	94.6
3	16,161	106.6	9,210	144.8	15,563	107.8	23,588	90.7	645	104.1	14,870	113.0
4	14,449	90.3	25,326	141.8	8,609	78.3	14,246	95.8	626	104.8	23,054	103.2
5	10,170	58.3	5,698	69.3	7,855	172.5	16,510	113.9	626	140.0	13,291	93.6
6	16,461	94.3	10,749	130.8	9,534	209.4	15,735	108.6	528	118.1	16,386	115.4

(資料) 西日本建設業保証(株)、四国経済産業局

企業倒産

4 県（単位：百万円、％） 四国、全国（単位：億円、％）

	高 知			徳 島			香 川			愛 媛			四 国			全 国		
	件数	負債総額		件数	負債総額		件数	負債総額		件数	負債総額		件数	負債総額		件数	負債総額	
			前年比			前年比			前年比			前年比			前年比			前年比
2010年	50	7,243	35.6	56	9,582	62.9	75	20,541	1.0	132	29,977	56.5	313	673	22.8	13,321	71,608	103.3
11年	52	9,228	127.4	46	7,811	81.5	77	19,875	96.8	90	28,380	94.7	265	652	96.8	12,734	35,929	50.2
12年	50	6,337	68.7	61	11,648	149.1	70	16,481	82.9	92	28,578	100.7	273	630	96.6	12,124	38,346	106.7
13年	50	10,781	170.1	33	6,683	57.4	50	9,272	56.3	59	12,378	43.3	192	391	62.0	10,855	27,823	72.6
14年	45	6,788	107.1	42	4,797	41.2	45	9,909	60.1	67	28,738	100.6	199	502	71.6	9,731	18,741	67.4
15年	36	8,432	124.2	45	11,109	231.6	51	7,203	72.7	48	9,732	33.9	180	364	72.5	8,812	21,124	112.7
16年	31	4,920	58.3	32	4,972	44.8	40	6,729	93.4	43	16,247	167	146	329	90.3	8,446	20,063	95.0
17年	29	5,565	113.1	34	5,789	116.4	36	6,346	94.3	40	11,449	70.5	139	291	88.6	8,405	31,676	157.9
18年	38	9,986	179.4	33	4,491	77.6	49	13,075	206.0	44	8,266	72.2	164	358	122.9	8,235	14,584	46.9
19年	38	3,142	56.5	43	6,402	110.6	63	10,474	165.0	48	9,511	83.1	192	295	101.3	8,385	14,255	45.0
19年 1月	0	0	-	5	559	87.9	3	168	10.3	4	219	331.8	12	9	20.6	666	1,684	161.1
2	2	150	14.3	3	1,046	2,988.6	4	510	30.2	3	120	75.0	12	18	62.3	589	1,955	217.3
3	6	474	102.6	3	1,023	58.5	9	1,725	86.2	4	586	188.4	22	38	84.2	662	971	73.2
4	2	157	1,570.0	8	1,215	815.4	2	209	10.0	6	2,852	1,426.0	18	44	180.3	645	1,069	112.0
5	1	260	2,600.0	4	123	71.1	5	538	112.6	3	643	86.3	13	16	111.2	695	1,075	102.9
6	2	227	141.9	2	341	524.6	9	1,005	303.6	7	1,496	127.5	20	31	177.5	734	870	39.6
7	4	246	130.9	1	27	10.6	7	2,429	76.1	4	271	64.5	16	30	73.3	802	934	82.9
8	4	316	187.0	2	70	70.0	1	150	154.6	2	1,163	449.0	9	17	271.8	678	871	71.9
9	3	182	123.0	5	535	3,566.7	4	294	104.6	3	346	20.8	15	14	64.3	702	1,130	61.3
10	3	238	34.5	2	130	11.2	10	829	87.5	4	204	88.3	19	14	46.3	780	886	75.3
11	7	545	838.5	3	455	650.0	5	1,873	1,040.6	6	1,553	347.4	21	44	580.8	728	1,241	102.3
12	4	347	7.3	5	878	1,070.7	4	744	496.0	2	58	2.2	15	20	26.7	704	1,569	191.8
20年 1月	5	210	-	4	577	103.2	3	106	63.1	2	140	63.9	14	10	109.2	773	1,247	74.1
2	3	189	126.0	2	320	30.6	7	115	22.5	5	460	383.3	17	11	60.2	651	713	36.5
3	2	130	27.4	11	3,057	298.8	6	360	20.9	3	1,053	179.7	22	46	120.8	740	1,059	109.0
4	6	916	583.4	5	240	19.8	4	2,210	1,057.4	5	1,310	45.9	20	48	108.3	743	1,450	135.6
5	1	28	10.8	4	1,360	1,105.7	4	305	56.7	2	110	17.1	11	18	115.1	314	813	75.7
6	3	76	29.2	9	2,772	2,253.7	2	2,125	395.0	4	1,585	246.5	18	66	422.0	780	1,288	119.9

（資料）東京商工リサーチ、四国経済産業局

香港の自治 無力化 中国 国家安全法施行

6月30日、中国の全国人民代表大会(全人代)常務委員会で162人全員の賛成により、香港での反体制的な言動を取り締まる「香港国家安全維持法」が成立し、即日施行された。

1997年に香港が中国に返還された時、高度な自治を認める「一国二制度」を「50年は変えない」と約束したが、新法は国家の安全維持を名目に中国当局が直接、香港を統制することを認めるもので、その原則が崩れることとなる。

香港の繁栄を支えてきた自由の基盤が揺らぐことになり、経済への影響も懸念される。

(7月1日)

景気拡大 乏しい実感 71カ月間、政府が後退入り認定

内閣府は2012年12月に始まった景気の拡大面から後退局面への転換点を表す「山」を2018年10月と認定した。回復局面が71カ月間で、戦後2番目の長さとなった一方、期間中の経済成長率(平均年1.1%)の低さは過去の拡大期や他の先進国と比べて目立っている。2019年後半以降は、消費税増税にコロナ危機が追い打ちをかけ、厳しさが増している。

(7月31日)

2020年4～6月米GDP 32.9%減 史上最大の下落

7月30日、米商務省が発表した2020年4～6月期の実質国内総生産(GDP、季節調整済み)速報値は、前期比年率換算で32.9%減少した。新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う経済停滞が大きく影響した。比較可能な記録が残る1947年以降で最大の下落。GDPの7割を占める個人消費は、前期比年率換算で34.6%減少し、過去最大の落ち込み。7～9月期については、プラス成長に転換する見込みであるが、感染者数の増加に歯止めがかかっておらず、実現するかどうかは不透明。

(7月31日)

全国人口減 初の50万人超 1億2427万人 11年連続減少

8月5日、総務省は、住民基本台帳に基づく今年1月1日現在の日本の人口を発表した。日本人は1億2427万1318人で、前年から50万5046人(0.4%)減った。人口は、2009年をピークに11年連続で減少しており、減少幅は過去最大となった。都道府県別に見ると埼玉、千葉がマイナスに転じ、これまでで最も多い44の道府県で人口が減少した。人口が増えたのは、東京、神奈川、沖縄の3都県のみであり、特に東京圏一極集中の傾向が続いている。

(8月6日)

設備投資9年ぶり減 2020年度大企業 日本政策投資銀行試算

8月5日、日本政策投資銀行は設備投資計画調査を発表した。2020年度の大企業の国内の設備投資が前年度実績比5.8%減で、東日本大震災後の2011年度以来、9年ぶりにマイナスになると予想した。製造業は5.1%減少、非製造業は6.2%減少といずれもマイナスを見込む。新型コロナウイルス感染拡大を受け、投資を見送る企業が増えたことが影響した。設備投資が減少に転じることで、日本経済は大きな打撃を受ける可能性がある。

(8月6日)

コロナ 世界の感染者2,000万人超

8月10日(日本時間11日)、米ジョンズ・ホプキンス大学の集計で、世界の新型コロナウイルスの感染者数が累計で2,000万人に達した。米国、ブラジル、インドの3カ国で世界の半数以上を占め、6月末に1,000万人を超えてから約1カ月半で倍増した。

世界保健機関(WHO)のテドロス・アダノム事務局長は世界的脅威になっているとの見方を示し、国を挙げた対策を求めている。

(8月12日)

今からはじめる、
未来ひろがる。

学び応援債 ～未来への絆～

「学び応援債 ～未来への絆～」は、当行が受取る
私募債発行手数料の一部で、図書やスポーツ用品などを
購入し、教育機関に寄贈いたします。

お客さまは、私募債発行を通じて、間接的に
地域の未来を担う「こどもたち」をサポートすることで、
こどもたちの健やかな成長を応援し、地域社会の発展に
貢献することができます。

《仕組み》



寄贈対象先は、お客さまのご希望をうかがい、当行が決定いたします。
※お客さまのご希望に添えない場合もございます。予めご了承ください。

3つのメリット

＝ メリット 1 ＝

長期安定資金の
確保

＝ メリット 2 ＝

資金調達の
多様化

＝ メリット 3 ＝

IR 効果



四国銀行

詳しくは営業店担当者まで
ご相談ください。

地域とともに歩む、皆様のしぎんグループ



四国銀行



ファイナンスリース業

四銀総合リース株式会社

TEL 088-884-5171

住宅ローン・個人ローンの債務保証業務

四国保証サービス株式会社

TEL 088-885-5300

コンピュータシステムの開発業務

四銀コンピューターサービス株式会社

TEL 088-862-0520

四国銀行各代理店の運営業務

四銀代理店株式会社

TEL 088-871-2251

産業・経済の調査、投資事業組合財産の管理・運営

株式会社 四銀地域経済研究所

TEL 088-883-1152



経営情報

9

2020
No.175

編集・発行

株式会社四銀地域経済研究所

〒780-0823 高知市菜園場町1-21 四国総合ビル3階
TEL (088) 883-1152 FAX (088) 883-1156