

企業訪問 トップに聞く

## 「飛耳長目」

第60回

有限会社 Ueta LABO

代表取締役社長 上田 知毅 氏

特別インタビュー

株式会社 高知ユナイテッドスポーツクラブ

代表取締役社長 山本 志穂美 氏

調査 双日土佐農人株式会社 ～南国市を国産タマネギの生産拠点に～



## 目次

## 内 容

1	企業訪問 トップに聞く『飛耳長目』 第60回 有限会社 Ueta LABO 代表取締役社長 上田 知毅 氏
8	特別インタビュー 株式会社 高知ユナイテッドスポーツクラブ 代表取締役社長 山本 志穂美 氏
21	調査 双日土佐農人株式会社 ～南国市を国産タマネギの生産拠点に～
29	寄稿 「時代の転換期における中小企業への期待」 ー大量生産方式から適正生産方式へー 株式会社四銀地域経済研究所 客員研究員、高知短期大学名誉教授 福田 善乙 氏
40	調査 経済・産業を読み解く!ピックアップレポートVol.1「製紙業」 四国銀行 地域イノベーション部(四銀地域経済研究所特別研究員) 多賀 弘顕 氏
67	調査 第168回 高知県内企業の景況調査
80	経済動向
82	……国内経済
84	……四国経済
87	……高知経済
	……徳島経済
92	経済日誌
93	…… (国内・海外)
	…… (高知県内)



写真提供：高知ユナイテッドスポーツクラブ

企業訪問 トップに聞く

第60回

ひ じ ちょう もく  
**飛耳長目**

## 有限会社 Ueta LABO

代表取締役社長 上田 知毅 氏

(取引店：四国銀行 須崎東支店)



高知県須崎市に本社を置く有限会社 Ueta LABO は、1984年（昭和59年）、現在の社長の父親である上田善洋氏（現会長）が個人創業し、微生物の力で水質を浄化する微生物添加製品製造業としてスタートした。その後、1989年（平成元年）、有限会社上田微生物研究所を設立し、次々と業容を拡大していった。2021年（令和3年）、現在の有限会社 Ueta LABO に社名を変更した。

同氏は、地元である須崎の海が養殖により汚れていることを憂えていた。そして、「ふるさとの海をキレイにしたい」と思ったことが同社の原点となった。

現在、独自に開発した有用微生物菌群である GS 菌を使用し、水質浄化製品や農業用製品、生ごみ処理製品、一般家庭向け製品などを製造・販売している。

同社の特徴は、微生物が有機物を分解する力を利用するため、環境に寄り添った循環型の事業を行っているところにある。2020年（令和2年）、水質浄化製品が環境省の環境事業実証事業（ETV 事業）に選ばれたことで、公的にも認められている。

海や川、池、養殖場、工場排水などで有機物を分解し、浄化することで、悪臭が減少した実績を数多く有している。また、有機物の分解は、水中のみならず、土壌でも応用できることを発見し、農業向け製品も幅広いラインアップを取り揃えている。微生物の働きで土壌を改良し、作物の収穫量の増大と品質の向上につなげている。

お客様に安心していただくため、数多くの安全テストを実施するとともに、絶えず製品の改良のための研究も行っている。

今回、代表取締役社長である上田知毅氏に、当社の創業からのあゆみやこだわり、今後の目標・事業展望などについてお話を伺った。

— 微生物とはどのようなものですか。

社長：地球が誕生した当初、酸素はなく、海は灼熱のマグマで満ち、生命体の住めるような場所ではありませんでした。そういった環境で、最初に誕生した生命が微生物です。そして、光合成を行う微生物が誕生したことで、地球環境は一変しました。酸素をつくり続け、同時に大気中の二酸化炭素を取り込むことにより、長い時間をかけて、現在の美しい地球ができあがりました。

微生物は大気、土、水、動物の身体など、あらゆる場所に住んでおり、有機物を分解し、他の生物が生きていくのに必要な環境を整えます。また、ヨーグルトや味噌、チーズ、ビールなどの発酵食品にも利用されています。

当社は、自然界に存在する「善玉菌」と呼ばれる微生物を活用することで、環境の改善につながるとともに、安全性に十分配慮した製品づくりを行っています。



▲ インタビュー風景  
(左から上田社長、当研究所 西本、  
四国銀行須崎兼須崎東支店 國方支店長)

## オリジナルのGS菌

— 有用微生物群、GS菌の話をお聞かせください。

社長：GS菌は当社独自の微生物菌群のことです。菌群ということですから1種類ではなく、複数存在します。

例えば、同じ日本人でも、一人ひとり風貌や性格が違うように、微生物でも同じことがいえま

す。当社のGS菌は、乳酸菌とバチルス菌、納豆菌、放線菌、糸状菌など、土壌に多く存在する微生物をさまざまな形でブレンドすることで、水質浄化製品や農業向け製品、生ごみ処理製品、一般家庭向け製品などを製造しています。つまり、製品によりGS菌の配合も変えるというオリジナルの製法でつくっています。

— GS菌の名前の由来は何ですか。

社長：もともと源（みなもと）を助けるという意味合いで、源助（げんすけ）菌と呼んでいましたが、その頭文字を取り、GS菌と命名しました。

## ふるさとの海をキレイにしたい

— 会社ができたきっかけを教えてください。

社長：母方の祖父は、製薬メーカーの役員を務めていたため、抗生物質の原料としても利用される微生物に非常に造詣が深い人でした。

地元である須崎の海が養殖により汚れていることを憂えていた、父親である現在の会長が、祖父に相談したところ、微生物の力を活用するようアドバイスされました。当時、自動車メーカーでエンジンの開発部に勤務していた会長は、その職を辞し、「ふるさとの海をキレイにしたい」との思いから、微生物の研究を開始し、微生物添加製品製造業として創業しました。1984年（昭和59年）のことです。そして、1989年（平成元年）、有限会社上田微生物研究所を設立しました。2021年（令和3年）、社名を有限会社 Ueta LABO に変更しました。

## 幅広い事業展開

— 業務の範囲が幅広いですが、どういう順序で展開したのですか。

社長：先程お話ししましたように、当社は水質浄

化からスタートしました。大学の研究室と共同で、微生物を利用し、養殖場の水質テストを行いました。その結果、有機物を分解する浄化能力が非常に高いというデータが取れ、海の浄化に効果的なことが証明されました。

続いて、この技術を農業に利用できないかと考え、農業向け製品の開発に取り組みました。そして、有機物の分解は、水中だけでなく、土壌にも応用できることが分かりました。微生物の働きで土壌を改良し、作物の収穫量を増大させるとともに、品質の向上につながることを実証しました。

農業向け製品の延長線上で、生ゴミ処理に取り組みました。微生物は有機物を分解し、水と炭酸ガス、無機質のみを発生させます。この自然に戻す働きにより、生ゴミの処理を行います。

微生物が有機物を分解する際に酵素が発生します。この酵素は消臭効果が高く、汚れの分解を促進しますので、家庭用の消臭スプレーなどの一般家庭製品まで品揃えの幅を広げることができました。

#### — 最初から会社を継ぐ予定でしたか。

**社長：**幼少期は考えていませんでした。私は、サーフィン、ロッククライミング、登山、ダウンリバー、カヤックなど、自然のなかで遊ぶことが大好きです。ある時、自然と親しむなか、改めて、高知県の自然の豊かさや美しさを痛切に感じました。その理由を自分なりに調べていくうちに、微生物が大きく関係していることが分かりました。同時に、当社の行っている事業の意義や重要性、社会的価値などを深く認識し、業務内容や環境面での貢献度などを、若い世代を中心として、一人でも多くの人に知ってほしいという想いが強くなり、会社を担っていきたいと考えるようになりました。

#### — 事業の特徴を教えてください。

**社長：**自然環境に寄り添った循環型の事業を行っていますので、廃棄物が極めて少なくなっています。製品の梱包材以外の廃棄物がほとんど出ない

という点が最大の特徴と思っています。

#### — それぞれの事業を詳しく教えてください。

まず、水質浄化からお願いします。

**社長：**海、川、池、養殖場、工場排水などで、有機物を分解し、浄化することで、悪臭を減少させた実績が数多くあります。

工場などから排出される排水は、有害物質の種類ごとに排水基準が定められています。そのため、排水処理施設が必要となります。

一般的な浄化プロセスでは、それぞれの槽の状況に応じて、PH調整剤や殺菌剤、沈殿剤など、さまざまな薬剤が投入されます。

一方、当社の水質浄化製品（製品名：ウエタドロン）を使用することで、最終的には、それらの薬剤の投入は不要となります。人間の体に例えますと、頭痛薬や解熱剤、血圧降下薬など、それぞれの病気に対し、多くの薬剤を使用し、対処療法するのでなく、体のなかから健康になるイメージです。また、多くの薬剤が不要になることで、コストの低減にもつながります。



▲ ウエタドロン

## 環境省のETV事業

— 河川などでの水質浄化は、多くの実績がありますね。

**社長：**水質浄化製品は、河川や海などに散布する

だけで、GS菌がヘドロなどの有機物を分解し、悪臭を抑制するとともに、水質を浄化します。ヘドロに潜り込み分解しますので、その量を減少させ、無機化させます。県内外の漁港や河川、城の堀などでの実績が数多くあります。化学薬品も効果的ですが、当社の製品は、環境に負荷をかけずに浄化することができます。また、養殖場で使用した場合、養殖魚などが健康になり、肉質が向上するなどのプラスアルファのデータも出ています。

2020年（令和2年）、水質浄化製品（製品名：げんすけクリーン）は、環境技術開発者でも利用者でもない信頼できる第三者機関が環境技術の環境保全効果などを実証し、その結果を環境省ウェブサイトなどで広く公表することで、環境技術の普及を支援する、環境省の環境事業実証事業（ETV事業）に選ばれました。



▲ げんすけクリーン

2021年（令和3年）、農林水産省は「みどりの食料システム戦略」を発表しました。農業者の減少、高齢化による生産基盤の脆弱化の問題解決、また世界的にSDGsや環境への対応が重視されるようになったことも踏まえ、農業の生産性向上と持続可能性を両立させるため、策定されました。そのなかで、2050年までに耕地面積全体に占める有機農業の割合を25%、100万haに拡大することを目指す方針を立てました。当社の農業向け製品は、この戦略のエッセンスである、SDGsや生産性向上、有機農業拡大に必要不可欠な存在になるとともに、今後一層注目度が高くなると考えています。



▲ 農業向け製品の使用の様子

## SDGs

— 農業向け製品について教えてください。

**社長：**農業向け製品といえば、一般的に肥料や農薬を思い浮かべる人が多いと思います。最近は高まりつつありますが、微生物の重要性に対する認識はまだまだ低いと感じています。最近の研究では、微生物が肥料成分を分解することで、吸収をスムーズに促していることや、根張りが良くなるというデータがたくさん出てきています。

## お洗濯酵素

— 一般家庭向け商品について教えてください。

**社長：**GS菌と酵素でペットの健康を守るペット用酵素ミスト（製品名：ビオシャワー）を販売しています。グルーミングやシャワー代わりに使用することで、酵素が皮脂成分を分解し、汚れや臭いをなくします。耳掃除や歯磨きに使用することで、GS菌が増殖し、清潔に保つことができます。また、長時間無臭が続く消臭剤（商品名：お洗

濯酵素)を開発しました。洗濯時に使用する界面活性剤は、水になじみやすい「親水性」と油になじみやすい「親油性」の2つの性質を持っています。この性質が水と油を混ぜ合わせることで、汚れを落とす洗浄の働きをします。

一方、当社の販売する消臭剤は、GS菌を使用していますので、洗濯しても取れない臭いを根本から分解します。

また、現在、消毒や殺菌をセールスポイントとした洗濯洗剤や柔軟剤が主流となっています。殺菌することで、衣類はきれいになりますが、臭いの原因となる「悪玉菌」が増えやすい環境ができあがります。「お洗濯酵素」を使用することで、衣類にGS菌を付着させることができ、「悪玉菌」が入ってきても増殖することができなくなります。つまり、殺菌するのではなく、「善玉菌」であるGS菌と共存させることがポイントになります。

洗濯後の排水にもGS菌が含まれていますので、下水処理場や河川はもちろん、最終的には海の浄化につながります。近隣には、清流として名高い新庄川が流れています。その水質を維持するために、数多くの沿線の住民に使っていただいています。また、最近、コインランドリー業界でも注目を集めています。環境問題に対して意識の高い経営者の方々にも、利用者の衣類などを洗濯した排水を流すことが、自然環境の悪化につながらないように、「お洗濯酵素」を利用していただいています。



▲ お洗濯酵素



▲ ビオシャワー

— 販売先はどうなっていますか。

社長：全国のJAを主体として、幅広い業種で取引いただいています。県内と県外の販売比率は、半々となっています。県外では、比較的九州の割合が高くなっています。

— 安全テストを積極的に行っていますね。

社長：2015年(平成27年)、大村先生が新しい微生物(放線菌)が作り出す化合物を発見し、寄生虫感染症治療法を確立したことが評価され、ノーベル生理学・医学賞を受賞しました。このことを契機に、微生物への理解が浸透しつつありますが、まだまだ低いと感じています。一般的に、世間では、未知の世界の製品に抵抗感を示す傾向がありますので、「ヒメダカによる魚類急性毒性試験」や「家畜に及ぼす安全性の確認」、「ヒトパッチテスト」など、数多くの安全性のテストを行い、結果を公表し、周知することで、理解度を高める努力を行っています。



▲ 研究室の様子

— 経営理念や経営方針を教えてください。

**社長：**私が社長に就任した時の経営理念は「Save the Earth」でした。これは非常に幅が広いので、「微生物の働きを緑へと繋ぎ、緑の働きを食へと繋ぐ。微生物とまた出会い、流れる川や海となる。あなたの行動が自然そのものとなる。循環させる。ありがとう」を追加しました。人と人がつながることで、環境に優しいだけではなく、昔の生態系が戻ってくる循環型を目指すとともに、その活動に感謝するという意味です。

— こだわりや想いがありましたら、教えてください。

**社長：**自然環境に循環するものしか使わない、つぐらなことです。その部分については、従来から徹底的にこだわっています。

例えば、仮に微生物を昆虫に寄生させることで、絶滅させるような製品の依頼があったとします。当社の技術で対応することは可能です。しかし、自然環境の調和や循環を大切にしたい一次産業への貢献を最大の目標としていますので、取り組まないという判断を行うと思います。今後についても、そういった根本の部分が変わることはありません。

— 人手不足の企業が多いですが、どうですか。

**社長：**現状、人手不足は感じていません。製造・研究スタッフは、技術が高いと感じており、充実しています。営業スタッフも優秀です。従業員が真摯に業務に取り組んでくれますので、感謝しています。

将来的に業容を拡大する際には、不足する可能性があるので、長期的な視点で考える必要があると思っています。



▲ 研究室の様子

— 今後の目標や事業展望について、聞かせてください。

**社長：**米ぬかや鶏糞、プレナくずなど、地域の一次産業から排出される産業廃棄物を微生物の力を借りて、熟成させることで、価値のある資材に変えるような循環の手助けができる企業になりたいと思っています。豆腐のおからやビールのモルト粕、バイオマス発電の草木灰などにも利用の幅を拡大することで、地域に貢献したい。

また、将来的には、化粧品や、サプリメントを含めた医薬品などを製造・販売できる体制を構築したいと思っています。

「ふるさとの海をキレイにしたい」との想いでスタートした会社ですので、将来的には、他社とタイアップし、海中の酸素濃度を上昇させるような壮大な取組も検討したいと考えています。

— 本日はありがとうございました。

(常務取締役 西本治史)

## 会社概要



▲ 本社事務所

■ 名称	有限会社 Ueta LABO
■ 創業	1984年（昭和59年）
■ 本社	〒785-0059 高知県須崎市桐間西93
■ 資本金	700万円
■ 取扱商品	水質浄化製品、農業向け製品、生ゴミ処理、一般家庭向け商品

## 四国銀行 須崎兼須崎東支店 國方支店長より一言

有限会社Ueta LABO様は、地元である須崎の海が養殖により汚れていることを憂い、「ふるさとの海をキレイにしたい」という思いから現会長の上田善洋氏が1984年に創業した、微生物添加製品の製造業者です。

自然界に存在する「善玉菌」と呼ばれる微生物を活用することで、環境の改善につなげるとともに安全性に十分配慮した製品づくりを行っています。当社が独自に開発したGS菌（微生物菌群）は土壌に多く存在する微生物をさまざまな形でブレンドすることにより、有機物を分解する浄化能力が非常に高いことから、水質浄化製品や農業向け製品、生ごみ処理、消臭スプレーなど一般家庭向け製品などを製造しています。

また、当社の商品である、「げんすけクリーン」は2020年に環境省の環境技術実証事業（ETV事業）に選ばれ、第三者実証機関から有機物分解の効果が実証されたことで、当社の高い技術力が裏付けされています。

インタビューの中では、上田社長から「自然」「環境」「循環」という言葉を多く聞きました。微生物の働きによって自然をとりもどす、環境を維持する、そのための循環型の商品の開発を社長以下従業員の皆さんが真剣に取り組んでいらっしゃいます。

また、企業の創業経緯やこだわりについてはSDGsの基本的な考え方にも通じるものであり、41年前に当社の経営理念のもとに創業されたことには敬服いたします。

今後は、自然環境の調和や循環を大切にした一次産業への貢献を目標とされており、循環型社会の実現に向けて引き続き邁進される有限会社Ueta LABO様に対し、弊行はメインバンクとしての役割をしっかりと担い、全力で支援していきたいと考えております。





**KOCHI UNITED**  
**SPORTS CLUB**

株式会社 高知ユナイテッドスポーツクラブ  
代表取締役社長 山本志穂美氏 インタビュー

# 高知一心

**KOCHI UNITED SPORTS CLUB**

昨年 JFL (日本フットボールリーグ) から Jリーグに昇格し、今季から J3 に挑戦する高知ユナイテッドスポーツクラブ (以下、高知ユナイテッド SC)。

地元高知に Jリーグを！と尽力する山本志穂美社長にクラブ理念や取組みについてお話を伺いました。

株式会社高知ユナイテッドスポーツクラブとは

アイゴッソ高知と高知 U トラスター FC が高知に Jリーグ加盟チームを作るという  
目的で統合し誕生したクラブ

## ■略歴

2016 年 : 高知ユナイテッド SC 誕生

2020 年 : JFL 昇格

2024 年 : 山本氏が代表取締役社長就任

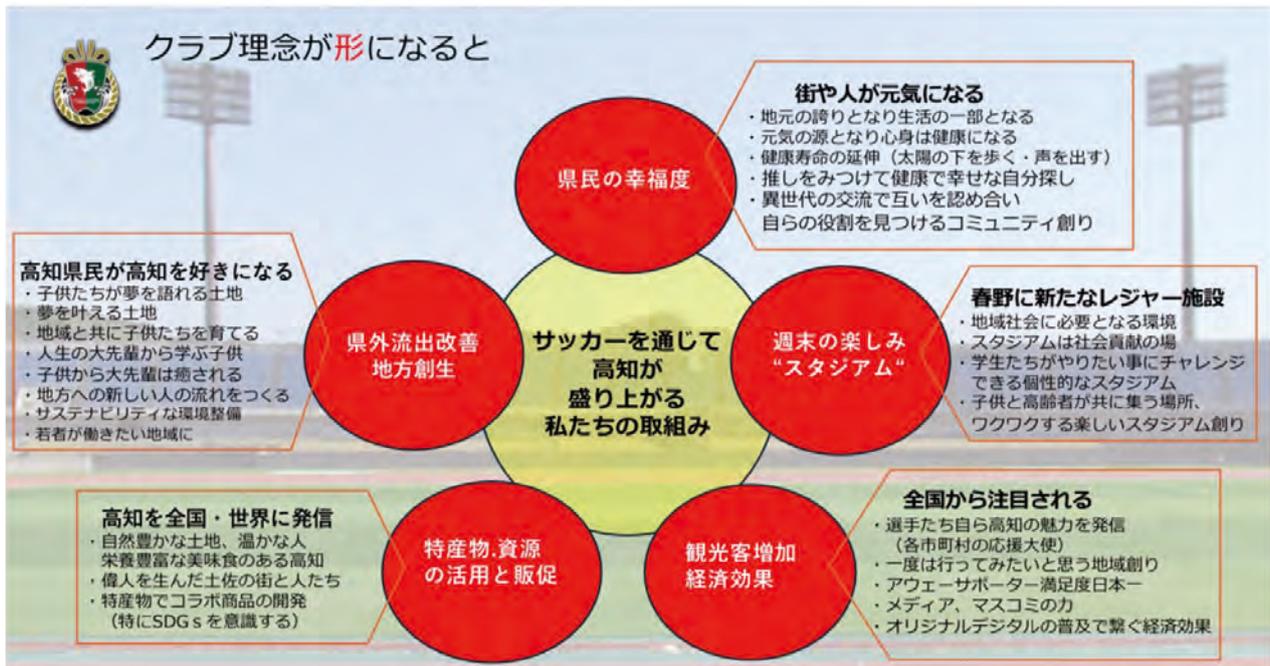
2025 年 : J3 へ昇格し Jリーグクラブへ

## サッカーを通じて高知を盛り上げたい

—— 高知ユナイテッド SC はどのようなサッカークラブでしょうか。

高知ユナイテッド SC は、地元高知に Jリーグを！という思いで作られたサッカークラブです。「大好きな高知のために高知愛をかたちにする。高知の子供たちに夢と目標を。スポーツでもっと幸せな高知へ」をクラブ理念として掲げています。これはサッカーを通じて、高知が盛り上がり元気になってもらう仕組みを作っていくという思いです。

さらに昨年からは「県民の幸福度」「週末の楽しみ“スタジアム”」「観光客増加・経済効果」「特産物・資源の活用と販促」「県外流出改善地方創生」という5つの柱を立てて、地域に愛され、必要とされるクラブを目指しています。



### ▲ クラブ理念

—— 5つの柱について、1つずつお話を伺わせてください。まず「県民の幸福度」とは？

「県民の幸福度」というのは、街や人が元気になる、地元の誇りとなり生活の一部となる、元気の源となって心身が健康になることです。私は高知県の皆さまの健康寿命を延ばしたいと思っているんです。

ホーム戦があると、毎回と言っていいほど、スタジアムでおじいちゃんおばあちゃんに呼び止められるんですよ。「頑張りよ！」って声をかけてくれるんですけど、その時に必ず彼らが、「良かった会えて。あなたにお礼が言いたかった」って言ってくれるんです。

一人でも多くの人に来ていただくことによって、スタジアムが盛り上がる。だから、どう考えても私たちチーム側が「来てくれてありがとう」って言うべき立場なのに、目をうるうるさせながら、「社長に会えたらお礼が言いたかった」って言ってくれるんですよ。

いやいや、そんなこちらが言わなきゃって言ったら、「違うがよ。ここに来たら、いろんな人たちと出会える。病院に行くことが日課やったのが、ここに来る楽しみができたから、病院行く回数減ったがやき。どんどん元気になってね、だから、あなたに会ったらお礼が言いたかった」って。しかも、そう

という人が、1人や2人じゃないんです。

もう感動して私も涙が出てきて。皆さまのおかげだとひしひしと感じました。

そう言ってもらえるクラブにしたかったので嬉しいんです。スタジアムにもっと皆さまに来て欲しいと思っています。

### ——それが「週末の楽しみ“スタジアム”」に繋がっていくのでしょうか。

そうですね。それで、おじいちゃんおばあちゃんがお孫さんを連れてくると、お孫さんたちは、スタジアムでおじいちゃんおばあちゃんとこんなことして楽しかったなっていう思い出ができます。

当然お父さんお母さんがお子さんを連れてきたら、家族との思い出が作られます。きっとその子たちは、20年後には自分のわが子を連れて、あの時こうやって連れてきてくれて、こんなことしてくれたなとか思い出しながら、また自分のお子さんたちと新しい思い出を作っていく。

これをしっかり20年後30年後にも続くよう残していきたいと思っています。本当にワクワクしながら、一方で自分の使命だなど、ずっしりと覚悟を決めています。



▲ 高知ユナイテッド SC のサポーターたち

—— 次に「観光客増加・経済効果」について教えてください。

これは今年3月に開催されたルヴァンカップのガンバ大阪戦で皆さま体感できたと思います。アウェイツーリズム<sup>1</sup>で全国から注目されていくことです。

この試合にガンバ大阪サポーターの方が約2,000人いらっしゃったのですが、平均して1人およそ2万7,000円をお使いになったと聞いています。ということは、ガンバ大阪サポーターの方だけでも6,000万円近くが使われたことになるので、これだけでもすごい経済効果になります。



▲ スタジアムグルメリ

また、試合後には高知の様々な観光施設や食べ物を楽しまれ、その様子をSNSに投稿してくれました。「高知はすごく良いところ」「高知の食べ物めっちゃ美味しかった、人温かいし最高にいいところ」「アウェイのチームは絶対高知戦の時にいった方がええぞ」というのを皆さま書いてくれて。中には「いいね」数が10万近くある投稿もありました。

これ自体は直接観光消費や経済効果の数字にはすぐにはあられませんが、高知への興味関心が高まったのではないかと思います。そうすると、今後の高知戦で来ていただけるサポーターが増えたり、あるいはリピーターとしてまた高知へ観光に来ていただけたりする可能性があります。このようなお金を使う以上の効果が今後生まれてくる。高知ユナイテッドSCによってこのようなアウェイツーリズムがどんどん広がっていくと思っています。

こういうことにはどんどんメディアの皆さまを巻き込んで、ご協力いただくということがものすごく重要です。



▲ 試合風景

例えば広告にしても、都会だったらスマホ一つで全部やっちゃうから、チラシやポスターは無くても良い。でも、高知のような地方では、夕方の情報番組を欠かさず見る、高知新聞は絶対隅から隅まで読むという方々がかなり多いんです。この方々にちゃんとアプローチしていかないと、その方々が元気になってもらえないと思っていたので、2024年はそこを徹底してやりました。そのおかげもあり、試合には若い世代だけでなく、おじいちゃんお

<sup>1</sup> 応援するサッカークラブのアウェイゲーム観戦を伴う旅行観光

ばあちゃんにも観に来ていただけるようになりました。スタジアムで涙ながらにお礼を言われて、私の考えていたことや仕掛けてきたことは当たっていたんだなって思って、一つ安心したところもあります。

### —— 「特産物・資源の活用と販促」についても教えてください。

今は企業様とのコラボグッズをどんどん開発しています。もうミレーなんかは仕入れても仕入れても売れるから大変です。鳴子もこのデザインにしてから爆発的に売れるようになりました。

この間（3月23日）青森の八戸で試合があった時にも、ビールなどのコラボグッズを相当持って行ってたんですけど、ほとんど売り切れました。

私は試合を観に来ていただいたお客さまだけでなく、スポンサーをはじめとした企業様に喜んでいただきたいと思っています。

大事にしていることが、三方よしの法則で、これを徹底しています。私は



▲ コラボグッズ商品

三方よしでないといけないと決めています。スポンサー様からお金だけ出してもらって、運営するなんてあり得ないし、長続きしないと思っています。じゃあいくらうちのチームがメディアに露出して宣伝効果がありますって主張しても、本当にどれだけのプラスになっているかなんてわからないですよ。特にスポンサー企業で働いている従業員の皆さまは、サッカーが好きじゃないと目に入らない。

だったら、その会社に直接的なプラスになることは何だろう、役に立てることは何だろうと考えています。

例えば「のど飴」や「けんぴ」は、長らく応援いただいている旭食品さんに、何かできることないですかと伺ったことがきっかけでコラボ商品につながりました。ミレーは、これは私がどうしてもやりたかったんです。自分が必ず県外に行くときに、誰にいつ会うかわからないので、どんな人にでもちょ

こっと渡せるように、常にいくつか買って行くんです。だから、お客さんもこれ絶対買っていくと思って。もうすごい売れ行きで、喜んでいただいています。

これからも、全部地元へ貢献していくことを徹底して三方よしの法則の企業経営をしていきます。

もちろん、高知ユナイテッド SC が Jリーグで活躍することも地元貢献になります。ゆくゆくは高知ユナイテッ



▲ コラボグッズ商品

ド SC が J 2、J 1 になり、世界に絶対飛び立っていきたくて思っているんですけど、そうすると同時に高知を世界に発信するチャンスになります。そういう意味でもサッカークラブというのはとても良い枠組みなんじゃないかと思っています。

### —— 5つ目の「県外流出改善・地方創生」についても教えてください。

はい。若者の県外流出も改善していこうと考えています。もちろん子供たちが高知ユナイテッド SC の試合を見に来るようになって、サッカー選手になりたいという夢を持ってくれるのもありがたいです。

また、夢を叶える場所として、今チャレンジゼントについても考えているんです。子供たちのチャレンジを大人たちが見守ってあげられる環境を作れば、子供たちは高知って土地離れたと思うかな？と思っています。

他にも、チームが J 3 に上がって、もうホーム戦が 4 試合（2025年3月26日時点）ありました。なんとですね、実はホーム戦ごとに試合を観に帰ってくる県外の大学生や東京の会社員がいらっしゃるそうです。私ちょっとびっくりして。今はまだ10人程度くらいの規模ですけど、これすごいことだなって。

そのお父さんお母さんが「またうちの子帰ってくるって言うがよ」って教えてくれるんですが、そう言いながらめっちゃくちゃ嬉しそうなんです。それを聞いていると、地域に貢献できているなと感じます。



▲ 高知ユナイテッド SC サポーターたち

## 高齢者と若者みんなが輝ける高知へ

### —— チャレンジテントとは何でしょうか。

「チャレンジテント」とは、若者たちがスタジアムに来て、新しいチャレンジをしていく場所で、スタジアムに設置することを考えています。

年齢制限は決めてるわけではないんですけど、できれば、子供や学生たちに、その店舗を貸し出して、好きなことやってほしいと思っています。

今の世の中は失敗をなかなか許してくれないので、失敗しない方法を教えてくれたりとか、失敗するぐらいならやめようかという話になったりするじゃないですか。何かやりたいと思っ

てもお金がかかるからとか、大人の許可がないとできないとか、誰かの反対があってできないことも色々あるかもしれない。



▲ 高知ユナイテッド SC サポーターたち



▲ ジュニアユース

でも私は、そうじゃないと思っているんですよ。人生の中ではいっぱいまずいて、いっぱい失敗することがあります。それを子供の時からチャレンジして、1個でもできたことを自分で褒めてあげる。「チャレンジテント」を通じてまずはやってみたいことやってみる。そこで失敗しても、何を失敗してどう改めたら良いか、何が成功したかを自分たちが、切磋琢磨して学んでいけば良い。そんな環境を作りたいと思っています。

### —— チャレンジテントの他にもドリムパスポート等、若い世代に向けた取組みをされていますね。

若い世代に向けては、ジュニアユースやスクールを運営しています。アカデミーのスクールコーチとして若い人たちが一生懸命頑張ってくれています。選手になろうと思って頑張っていたけどなれなかったという人たちの中には、やっぱりサッカーを通じて社会に携わりたい、子供たちにサッカーを教えたいという人がいる。そういう人たちが活躍できる場でもあると思っています。

## —— 社員の方は毎年採用しているのですか？

2024年は5人採用しました。内新卒は3人で、全員県外から来た女性なんですよ。

サッカークラブってやっぱり男性社員が多いんです。女性社長もJリーグ全60クラブ中私1人だけ。ですから、やっぱり自分らしい、女性らしいクラブの作り方っていうのがあって良いのかなと思っています。おそらくどこよりも女性比率が高いです。しかも若い人が多い。

彼女たちのように、高知のために、高知で夢を叶えるために、自分の人生捧げてみようっていう子がいるわけじゃないですか。同じように、高知の子供たちも、サッカークラブがある環境で育っていくことで、いつかクラブで働きたいと思ってもらえたら良いですね。

公式 SNS の運営がなかなかうまくいってないとか、チケットのシステム対応が遅いとか言われるんですけど、「もうそれやったら、私がやっちゃおか！」みたいな気概を持った人が入ってくれるとめっちゃくちゃ嬉しいなと思っています。

そういうことを、若い時からトライしてみることで、得意が伸びる。良いところ伸ばしが一番だと思っていますよ。

得意なことを徹底的に伸ばす。うちの社員たちも得意なことを徹底的に伸ばすようにしています。画像を作るのが上手ならそれだけやったら良い。お客さまの対応が上手な子はそれで褒めてもらう。私も得意なこともあれば不得意なことが山ほどあります。それを自分で補ってと言われても難しいけど、得意なところは誰にも負けんっていう自信がある。

だから不得意なことはすぐみんなに助けてって言うんですよ。それで良いと思うんですね。そうすると、「もう社長、できんがやったら俺がやるわえ」って助けてくれる。そしたら、「すごい。ありがとう。君がいないと無理やわ」って褒めてあげる。そういう助け合う仲間がいるっていうことは、心強いことですよ。

選手たちもそうです。ピッチ上で戦うのは11人ですが、控えの選手などを含めると33人選手たちがいる。



▲ 試合風景



▲ 山本志穂美社長

どうしてもこの試合に調子が悪い選手がいたら、交代で出る。その方が活躍してくれたらチームとしては同じです。やっぱり自分の得意なところをそのフィールド内で思いっきり表現することで、一つにまとまった強いチームができていくと思います。苦手なことだけを見て否定せずに、得意なことを認めてあげることで伸びていく、クラブのあり方と社会のあり方、繋がる場所があると思って私は取り組んでいます。

## —— 社長は高齢者の方にも元気になってほしいとおっしゃっていますね。

そうですね。私はやっぱり高齢者が元気になるっていうことが大事だと思います。もちろん子供たちは守らないかんし、子供たちには夢を持たせないかん。それはもうみんなわかっているんですよ。

でも、今まで頑張ってきた高齢者の方々が1人であるとか、病院しか行くところがないとか悲しいと思いませんか。皆さまがいたからこそ今の高知がある。だから高齢者の方々にも、楽しい、やっぱり高知って良いねって思ってもらいたい。

だから高齢者の方々の元気の源になりたい。喜んでくれるのが私はすごく嬉しい。

推しの選手ができてサインもらえたっておばあちゃんを見ていたら、もうキュンキュンしますね。目がハートになって、お元気になってくれて嬉しいと思う。スタジアムに行った方が、昔の友たちに何十年ぶりに会ったって教えてくれました。サッカーを通じて、「またほんなら再来週ね~」って。スタジアムでみんなビール飲みながら、「昔こーやったね」とか、「うわ~ゴール入られたやん!」とか言いながら、もうこの時間が楽しくてたまらんというお客さんがいて。

自分が見たかった景色がどんどん広がっていくのが嬉しいし、もっと広がっていきたいです。



▲ 高知ユナイテッド SC サポーターたち

## 2025年の取組み

### —— 2025年の目標を教えてください。

数字の目標としては、まず2025年の入場者数は1試合平均3,000人、合計57,000人を目標にしています。J3は当チームを含めて20チームあり、全38試合行います。

2024年はチケットを無料で配らず、できるだけお客さまに買ってもらうというのを徹底しました。

だって1,000円や800円のとときに（2024年の前売り券は800円/枚）買えなかったら絶対2,000円や3,000円なんて買えません。但し、小学生以下は無料のまま据え置いています（ドリームパスポート使用で高知県内の小学生はホーム自由席が無料）。

お客さまには「チケットを買う」習慣つけていただいたことで、結果としてチケット売上が増加しました。チケット売上は1,000万円がボーダーだとJリーグでは言われていますが、私は絶対それは軽くクリアできておりました。実際2024年には倍の2,000万円を超える売り上げとなりました。

ですので今季は、絶対3倍はいくだろうと思ひ、6,000万円の目標を立てています。

グッズ売上も2023年700万円だったのが、2024年1,600万円と、2倍以上になりました。これからも、新しい製品をどんどん開発していきます。

スポンサー協賛も1億8,000万円を目標にしています。私は今この目標を達成するために必死に駆け回っている状況です。

この他、ふるさと納税で1億円を目指しています。

ユニフォームの胸部分に「高知家」と印刷してもらっています。胸スポンサーというんですけど、2024年秋に高知県と高知市にご相談しまして。「高知家と入れて良いですか。その代わりに、ふるさと納税でやり方ないでしょうか」って。

高知市にはもう企業版ふるさと納税の器を作っています。高知にゆかりのある企業様へ私が出向いてお話させてもらったりしています。

高知県は、ガバメントクラウドファンディングを準備しています。個人からのみですが高知市民県民もOKです。もちろん高知県外の全国からも受け付けています。



▲ 試合風景

## 売上等の実績・今季の達成目標

	2023年	2024年	2025年目標
入場者数(人)	11,450	34,076	65,000
平均入場者数(人)	818	2,272	3,000
チケット売上(円)	4,828,250	20,356,200	60,000,000
グッズ売上(円)	7,000,000	16,000,000	46,000,000
スポンサー協賛(円)	74,577,890	127,300,000	180,000,000
アカデミースクール(円)	28,393,860	33,700,000	45,000,000
高知家ふるさと納税(円)	0	0	100,000,000
合計(円)	114,800,000	197,356,200	431,000,000

## — SNSの登録者も増加していますね。

SNSの登録者数もどんどん増えています。ガンバ大阪戦の時にも、SNSがすごく大事であることを改めて実感しました。

また、2024年から NFT<sup>2</sup>を使用した来場者サービスを開始しました。スタジアムに入場して階段を上ったところにあるQRコードを設置して、特別なデジタル証明(=来場スタンプ、以下スタンプ)を受け取ることができるサービスで、皆さまわざわざQRコードを読んでもらっているんです。これによって私たちは来場者の年齢層や性別を把握することができます。現在のデータだと、来場者は40代以上の人が多いんです。

昨年、登録者数を増やすために高知大丸やレストランに協力いただきました。スタンプを受け取って

<sup>2</sup> Non-Fungible Token の略。代替不可能な証明書付きデジタルデータのことを指す。

れたら商品が安くなったりワンドリンクサービスしたり「良いこと」がある。選手のメッセージ動画が見られたり、スタンプがたまったら景品に応募できたりするので、ぜひ登録してもらえたらと思います。



▲ 試合風景

## 地域とのつながり

—— 地域のレストランからも協力してもらっているんですね。

はい。地域の皆さまに支えられています。

私は社長としてだけでなく、寮母として選手たちに夜ご飯を作っています。でも社長業が忙しくなって難しくなっていて。そういう時に友たちのお店から、何かできることないか声をかけてくれたんですよ。

そしたらもし良かったら、なかなかご飯作る時間が取れんから、選手たちにこんな感じの食事を作ってくれないかってお願いをさせてもらって。それでワンコイン500円でやってくれています。

それぞれのお店で週1回や月1回、負担になりすぎない頻度でお願いしています。続けてもらえることが大事なので。

私が楽になるのはもちろんですが、同時に相乗効果がありまして。ご飯を作っている内に、お店の人たちも選手と仲良くなって、余計応援したくなるんですよ。そしてそれをお店に来たお客さんにどんどん広げてくれる。またそのお客さんと選手が仲良くなって、じゃあ試合見に行こうかってなるんですね。家族になっていくんです。

しかも、選手たちは500円で食べさせていただけるという。ふつうあり得ないですからね。イタリアンのお店で、選手たちのために米を炊いて欲しいって言ったら、家からジャー持ってきて、お米を炊いてくれて。

なかなかお店の人は自分たちからは言えないでしょうから、そういうことも私がちゃんと選手たちに説明しています。このお店がね、こういう気持ちでやってくれてるよ、この人はこういう気持ちでやってくれてるよっていうのをちゃんとご飯の時に伝えています。

そしたら選手たちも、「うわ～感謝せないかん」となってね。それに選手たちはいろんなところでご飯を食べられて、これも楽しいですよ。楽しみと相乗効果をねらっています。



▲ 高知ユナイテッド SC サポーターたち

—— **地域とのつながりを大事にしているんですね。**

もちろんです。地域の活性化に積極的に取り組んでいます。

地域応援大使として高知市、室戸市、黒潮町に由縁のある選手たちを派遣しております。これから更に増えていく予定です。

また各地に我々が出向いてできること、高齢者施設を回って元気になっていただくとか、スポーツのイベントをしてみるとか。地域で何かお祭りがあるとお手伝いに行くとかっていうようなことができたらと思っています。



▲ 試合風景

こういうことを全部クラブと一緒に、県民の皆さまとやることで、高知を元気にしていきたいですね。

—— **最後に一言お願いします**

高知ユナイテッド SC の試合を観たことがない方がいらっしゃいましたら、ぜひスタジアムに観に来てください。選手たちの一瞬一瞬に賭けた熱いプレーに心揺さぶられるはずですよ。

これからも、高知とともに歩み、高知の皆さまに愛され必要とされるサッカークラブを目指していきます。

—— **本日はありがとうございました。**

(主任研究員 森下和佳奈)

## ■2025年5月以降のホーム戦日程

5月6日（火・祝）	：vs カマタマーレ讃岐	9月14日（日）	：vs 栃木 SC
6月8日（日）	：vs 奈良クラブ	10月5日（日）	：vs アスルクラロ沼津
6月21日（土）	：vs ギラヴァンツ北九州	10月12日（日）	：vs FC 岐阜
6月29日（日）	：vs AC 長野パルセイロ	10月26日（日）	：vs SC 相模原
7月12日（土）	：vs ツエーゲン金沢	11月9日（日）	：vs 松本山雅 FC
7月26日（土）	：vs 福島ユナイテッド FC	11月15日（土）	：vs ヴァンラーレ八戸
8月30日（土）	：vs テゲバジャーロ宮崎	11月29日（土）	：vs ザスパ群馬

株式会社 高知ユナイテッドスポーツクラブ

事務局所在地 高知県高知市本町3丁目2-4

ホームスタジアム 高知県春野総合運動公園陸上競技場

ホームページ URL <http://kochi-usc.jp/>



## インタビュー後記

山本社長にお話を伺い、地域密着型のクラブ運営への強い思いを感じました。それは「高知にプロサッカーを」という夢は、クラブの力だけではなく、サポーターや地域の方々の支援によって実現したものだからだと思います。

高知ユナイテッド SC の挑戦はまだまだ始まったばかりです。ぜひスタジアムに足を運んで、選手やサポーターの熱気を感じてみてはいかがでしょうか。

# 双日土佐農人株式会社

～南国市を国産タマネギの生産拠点に～



## 1. 双日土佐農人株式会社の概要

総合商社である双日株式会社は、自動車、航空・社会インフラ、エネルギー・ヘルスケア、金属・資源・リサイクル、化学、生活産業・アグリビジネス、リテール・コンシューマーサービスの7つの本部体制で、国内外での多様な製品の製造・販売や輸出入、サービスの提供、各種事業投資などをグローバルに多角的に行っています。近年、海外の農産物の台頭が顕著であること、人口減による農業の担い手が減っていることにより、国内農業は今後ますます厳しい環境になります。そういった状況のなか、国内農業の競争力を今一度強化し、地域の雇用拡大を目指すとともに、「全国でGAP認証<sup>1</sup>取得農産物の通年安定供給を可能にする体制」の構築を行うことを目的として、2022年6月、双日株式会社の100%出資子会社として双日農業株式会社が設立されました。

図表－1 双日農業株式会社の具体的施策

1. 農業生産者との全国規模でのネットワーク形成、効率的な物流網の整備
2. 水田転作を主とした新たな産地形成による、農産物の供給量増加
3. 農業生産者のGAP認証の取得をサポートし、国内におけるGAP認証農産物の流通量増加
4. 農産物の付加価値向上を見据えた保管・加工機能等の提供

<sup>1</sup> GAP (= Good Agricultural Practices) 認証: 農畜産物を生産する工程で生産者が守るべき管理基準とその取り組み。

そして、2023年には、高知県南国市でこの取り組みを行うことを目的として、双日土佐農人株式会社が設立されました。

図表－ 2 双日土佐農人株式会社の概要

2023年11月、高知県南国市に、双日土佐農人株式会社（双日農業49%、生産者51%出資）を設立。新たなタマネギ産地形成を目指し、初年度は4haでの生産事業を開始し、段階的に拡張予定。

<会社概要>		<直近のニュースリリース>	
会社名	双日土佐農人株式会社	2024年2月13日	
事業内容	タマネギ苗の育苗 タマネギの生産、乾燥調整・選果、出荷 産地・生産者ネットワーク形成	各位	双日株式会社
設立年	2023年11月	<p>双日、高知県および同県南国市とタマネギ産地化のため 3者間進出協定を締結 ～地域農業の発展・国産野菜の安定供給を目指す～</p>	
資本金	10百万円	<p>双日株式会社（以下「双日」）は、高知県南国市で地域の若手生産者とともにタマネギの産地形成（※1）に取り組むにあたり、同県および南国市の3者で企業進出協定（以下「本協定」）を締結しました。官民連携で、大規模生産と最適な流通システムを促進し、地域農業の発展を目指します。</p>	
		<p>締結式： （左から）高知県 瀬田省司知事、 双日 尾藤雅彰取締役専務執行役員、南国市 平山耕三市長</p> 	

資料：双日株式会社より提供

図表－ 3 双日農業株式会社概要

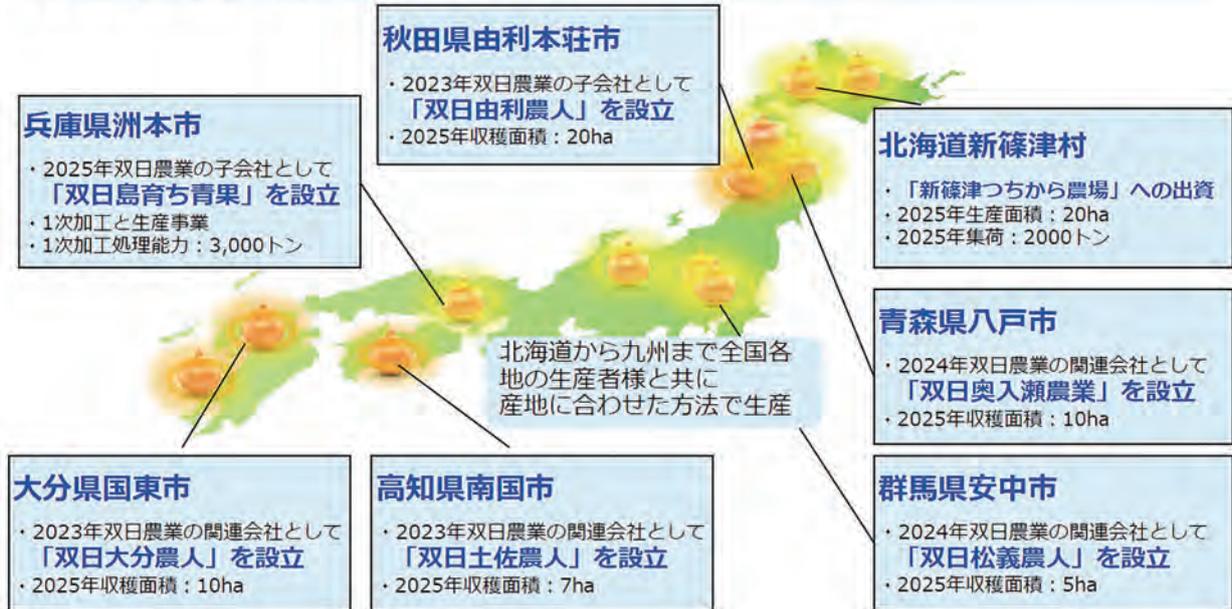
2022年6月設立、双日(株)の100%子会社。  
国内農業の競争力向上・地域の雇用維持及び拡大を目指し、  
「全国で、GAP認証取得済農産物の通年安定供給を可能にする体制」の構築を行う。

<会社概要>		<事業方針>	
会社名	双日農業株式会社 (双日(株)の100%子会社)	◆ 国内農業界が抱える課題	
事業内容	産地形成、営農支援 品種・栽培技術の開発 農産物の加工・販売 農資材販売	<p>新規就農者不足 高齢化による 農業就業人口の減少</p> <p>一生産者あたりの 耕作面積の増大・ 耕作放棄地の増加</p> <p>地域の衰退・ 食料安全保障の 懸念</p>	
取扱商品	タマネギ・人参をはじめとする生鮮野菜全般	◆ 弊社の具体的施策	
設立年	2022年6月22日	<p>① 農業生産者との全国規模でのネットワーク形成、 効率的な物流網の整備</p> <p>② 水田転作を主とした新たな産地形成による、 農産物の供給量増加</p> <p>③ 農業生産者のGAP認証の取得をサポートし、 国内におけるGAP認証農産物の流通量増加</p> <p>④ 農産物の付加価値向上を見据えた 保管・加工機能等の提供</p>	
所在地	〒100-8691 東京都千代田区内幸町2丁目1-1		
代表者	岡田 拓真 代表取締役		
従業員	社員14名（24年12月1日時点）		



## 国産タマネギの産地形成

- 23年から秋田県由利本荘市の産地形成を皮切りとして、25年4月現在7法人を設立・出資。
- 25年収穫面積（合計）は約70ha。



## 戦略作物と狙い

- マーケットニーズが高く、商社機能が発揮できるタマネギ・人参・大豆の産地拡大を目指す。
- 水田を活用し、コメや穀物との輪作体系を確立しながら、農業生産者が持続可能な「稼ぐ」農業を支援。



資料：双日株式会社より提供

## 2. 先行事例（秋田県での取り組み）

2022年8月、双日株式会社は国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構や株式会社みらい共創ファーム秋田とともに、東北タマネギ生産促進研究開発プラットフォームを設立し、東北地域を国産タマネギの端境期である夏場を出荷時期とする新たな一大産地とする取り組みを始めました。

タマネギは、国内消費量が多く重要な野菜として、農林水産省の「指定野菜<sup>2</sup>」になっていますが、供給の少ない夏場を中心に、生鮮野菜の輸入量全体の約3割を占めているのが現状です。輸入に依存している割合が高いということは、昨今の為替の影響や海外の生産状況等の影響を受けるため、国内生産を促す機会でもあります。

そのようななか、双日株式会社は、100%子会社の双日農業株式会社を通じて、秋田県の生産者とともに、由利本荘市に「双日由利農人株式会社」を設立しました。同社では、タマネギ生産の実績がある有限会社折林ファームや、由利本荘市内で最大規模の個人農家とともに、保有する農業用機械を活用し、播種（はしゅ＝種を撒くこと）、育苗、定植、収穫等の一部作業を生産者から受託、収穫後のタマネギを取りまとめて、乾燥調整選果、販売を行う等、サポート体制を構築することで、タマネギ栽培に新規参入しやすい環境整備を図り、タマネギの産地化を促進しています。

## 3. 高知県南国市における取り組み

### （1）高知県南国市の国営緊急農地再編整備事業について

高知県南国市では、水田を利用した園芸作物を組み合わせた農業経営が展開されてきましたが、昨今の農業従事者の高齢化や後継者不足等を要因として、耕作放棄地が増えています。国営緊急農地再編整備事業は、広域的な農地の大区画化や、排水改良を行い、農地集積・集約化を加速させることで、耕作放棄地の解消や農地荒廃の未然防止を図ること、および生産コスト低減や高収益作物への転換等による産地収益力の向上を図る事業です。

高知県南国市の526haにおよぶ水田地帯は、2020年度より、国営緊急農地再編整備事業の対象となっており、生産、流通・販売の強化を図ることで、農業の振興と地域の活性化に資することを目的として事業が取り組まれています。

### （2）高知県、南国市とのタマネギ産地化に関する進出協定の締結

2024年2月、双日株式会社は、高知県南国市において地域の若手生産者とともにタマネギの産地形成に取り組むにあたっての三者間進出協定を締結しました。

この協定の目的は、官民連携により、大規模農業と最適な流通システムの構築を目指すことにより、農業の発展による地域活性化を目指すこと、そしてGAP認証支援により、品質や安全性の高いタマネギの安定供給に資することにあります。

<sup>2</sup> 消費量が多い、または多くなることが見込まれる野菜について、国産野菜の生産・出荷の安定と消費者への安定供給を確保することを目的に、指定されるもの。2024年9月現在、14品目（キャベツ、きゅうり、さといも、だいこん、トマト、なす、にんじん、ねぎ、はくさい、ピーマン、レタス、たまねぎ、ばれいしょ、ほうれんそう）が指定されている。

## 写真－1 高知県南国市における取り組み

’22年11月より、高知県南国市において、小規模（合計4反）での玉ねぎの実証生産（生産から出荷まで）を実施。  
 ’23年秋播きとして植付面積3.1ha（圃場面積約4ha）の商業生産を開始、’24年度植付面積は約6.8ha。

<移植>



<根切り・掘り起こし>



<拾い上げ>



<乾燥、選果・調整>



資料：双日株式会社より提供

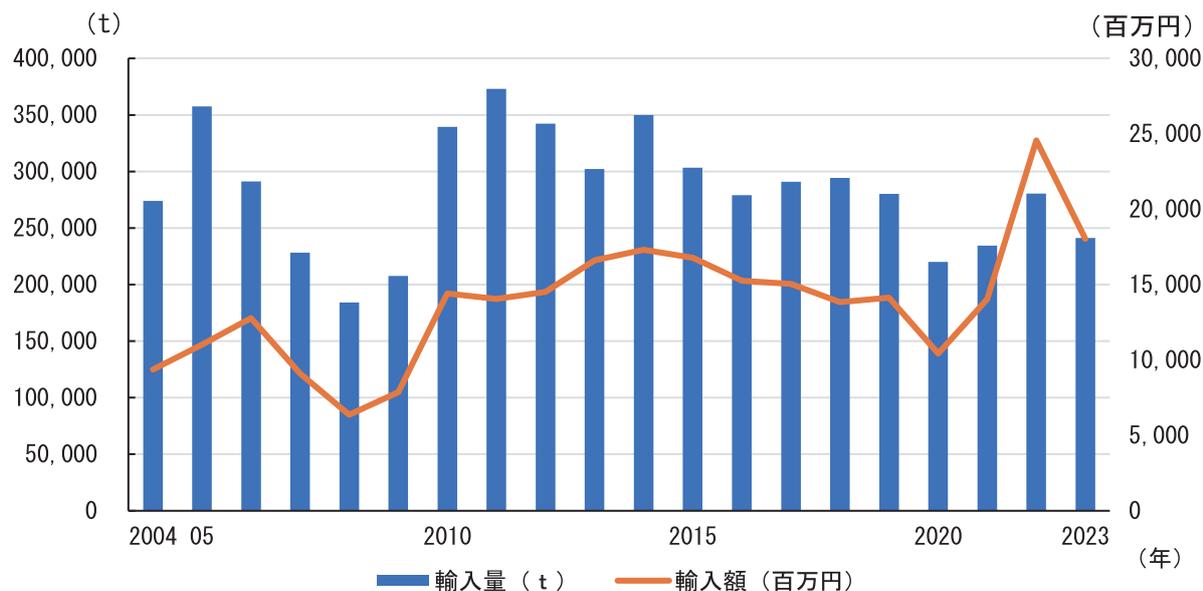
## 4. タマネギの特徴と動向

タマネギは、色によって黄色、赤紫色、白色の3種類に分けられます。タマネギの需要はほとんどが黄色タマネギであり、栽培されているのはほとんどが黄色系の品種です。ちなみに、赤タマネギは生食用にしか向かないものであり、白色タマネギは用途としては黄色と同じですが、栽培は少ない状況です。いずれの品種も、品質と反収アップのためには適切な排水対策や雑草管理が必要となります。

タマネギの独特のにおいの主成分に硫化アリルがあります。これはタマネギを切ったときに目に染みる成分として知られていますが、血液をサラサラにし、コレステロールの代謝促進や血栓予防に効果があるといわれており、昨今の健康ブームに則り消費量は増加しています。

日本に輸入される生鮮野菜は、1965年以降、50倍以上に増加しています。その中でも、タマネギは重量、金額とも第一位の品目となっています。コロナ禍による影響で、2020年の輸入量が落ち込んだものの、生鮮タマネギの輸入量は年平均30万トンで推移しており、全生鮮野菜輸入量の3分の1以上を占めています（図表－4、7）。

図表－4 タマネギ輸入量・輸入額推移

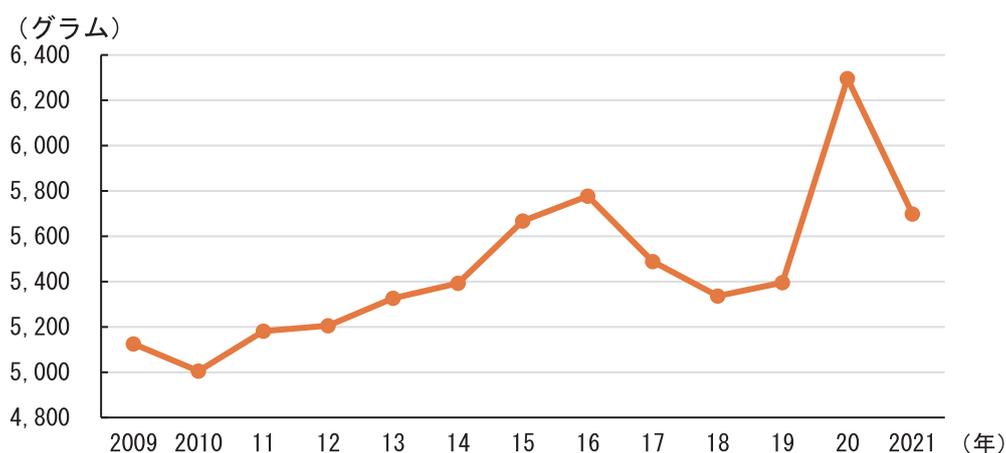


資料：農林水産省「農林水産物輸出入概況」より研究所作成

輸入先国は中国が拡大する一方で、米国、ニュージーランドは減少傾向にあります。中国産タマネギは周年で輸入されており、主に加工・業務用野菜として輸入されています。

タマネギの個人の購入量を見ると、従前は一人当たり5,000～5,800グラムで推移していましたが、2020年はコロナ禍による家庭内消費の増加を背景に6,296グラムと過去10年間で最も多くなりました(図表－5)。

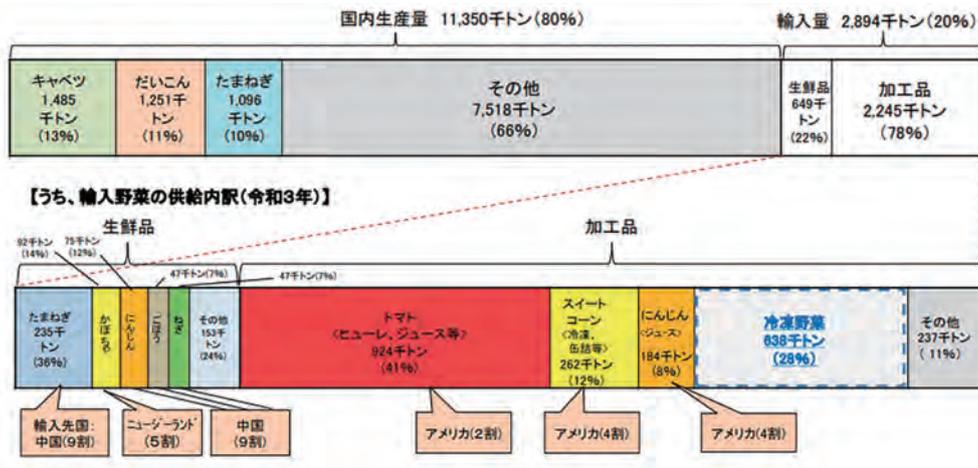
図表－5 タマネギの一人当たり年間購入量の推移



資料：独立行政法人農畜産振興機構「ベジ探」

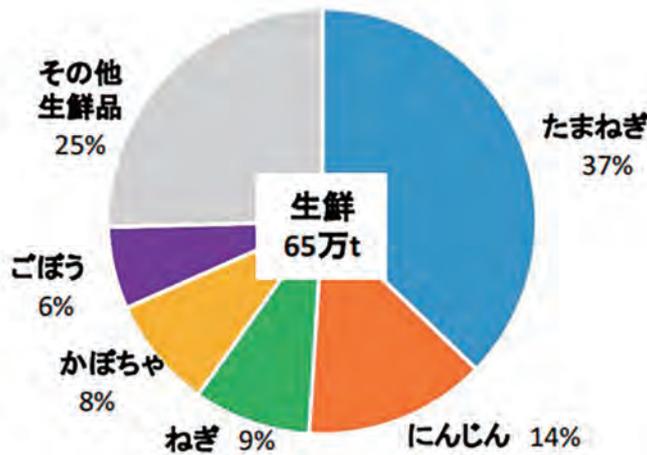
上記を背景として、現在のところ国内消費量全体の2割程度を輸入に依存しています。そしてその輸入のうち9割は中国に集中しており、気候変動等、生産に影響が及ぶような事象が発生した場合、供給量に懸念が生じます(図表－6、7)。

図表－6 野菜の国内供給状況 (2021年)



資料：農林水産省「野菜をめぐる情勢 (令和6年5月)」

図表－7 生鮮野菜輸入量の内訳 (2023年)



資料：農林水産省「野菜をめぐる情勢 (令和6年5月)」

このため、タマネギの国産化は、農業政策上の重要品目のひとつとなっています。

国内の生産においても様々な取り組みが図られています。タマネギは肥大に必要な日長（日の出から日没までの時間）と温度によって作型<sup>3</sup>が成り立ち、日本での栽培は春まき栽培は北海道のみで、他の府県は秋まき栽培がおこなわれています。

秋まきタマネギの生産はこのところ減少が続いています。農家の高齢化、人口減少が最大の要因ですが、タマネギが重量野菜であるが故に重労働であるにもかかわらず、その労働が価格転嫁しにくいことや、それに起因して他の作物に生産転換したこと等も考えられています。タマネギの収穫は10aあたり5トン以上となることより、20kg入りのプラスチックコンテナで運ぶとしても250個以上の運搬が必要となります。

<sup>3</sup> 作物の周年栽培を行う場合、栽培既設に適した生態的特性をもつ品種を選んで植え付け、その作物および諸環境条件に応じた栽培管理をし、経済的生産を行う技術的体系

また、輸入比率が高いために、気候変動や海外情勢、為替動向の影響等も受けやすい状況になっています。そういった状況の改善のために、機械化体系を確立したうえで集落営農や大型稲作農業を行っている先が新たにタマネギ栽培に取り組んだり、学校給食や直販所向けの栽培を始めたりする等、輸入依存体質の改善にも取り組みが始まっています。今回設立した双日土佐農人株式会社の取り組みも、国産回帰の一助となることが期待されています。

## 5. 生産者インタビュー

現在双日土佐農人株式会社では、4農業生産者と契約し、タマネギ栽培を行っています。そのうちの1者の株式会社岡田農園の代表取締役 岡田悠佑氏にお話をお伺いしました。

当社は南国市内の農地で水稲やリーフレタス、キャベツ、タマネギ等を中心に農業を行っています。

現在は23ha程度で耕作をしていますが、将来的には100ha程度まで拡大していきたいと考えています。

事業を行っていく上で担い手は必須ですが、農業の働き方改革にいち早く取り組み、大型トラクター等への設備投資を行い、効率化や従業者の負担軽減に努めることにより、若手労働者の雇用にもつながっています。また、農福連携にも取り組んでおり、選別作業等の軽作業を福祉施設の入所者が行うことで、雇用の創出にもつながっています。

南国市は、高知県内最大の平野部があり、温暖な気候や多雨であるが故に農作物の育成には良い環境を持っています。タマネギの生産にも適した環境であり、今後も更なる生産拡大に向け取り組んでいます。

## 6. まとめ

高知県は高齢化率が全国トップクラスであり、あらゆる産業の後継者不足が顕著となっています。特に農業においては、温暖な気候や広大な土地等をはじめとした素晴らしい資源がありながら、後継者がいないことで耕作放棄するケースも多くなっています。双日土佐農人株式会社の取組が高知県の農業の担い手の増加につながり、ひいては高知県経済の活性化につながることを期待しています。

### 出典

一般社団法人 農山漁村文化協会 (2019)「タマネギ大事典」

一般社団法人 農山漁村文化協会 (2019)「最新農業技術 野菜 Vol.12」

大西忠男・田中静幸 (2012)「タマネギの作業便利帳」農山漁村文化協会

株式会社農経新報社 (2024)「農経新報 2024年3月31日春号」

株式会社農経新報社 (2024)「農経新報 2024年6月30日夏号」

農林水産省 (2024)「野菜をめぐる情勢 (令和6年5月)」

寄稿

# 時代の転換期における中小企業への期待

## —大量生産方式から適正生産方式へ—

(株)四銀地域経済研究所 客員研究員  
高知短期大学名誉教授

福田 善乙



### 目次

はじめに

- I 時代の転換期—大量生産方式から適正（適量）生産方式への転換
  - 1. これまでの大量生産方式の内実とその結果
- II 適正（適量）生産方式の内実
  - 1. 適正生産方式とはなにか
  - 2. 適正生産方式による大量生産方式の是正
- III 日本経済における中小企業の位置
- IV 適正生産方式における中小企業への期待
- V 適正生産方式をすすめる中小企業のあり方
- VI 中小企業における人間教育の四つの原則
- VII 中小企業における人間関係の到達点
- VIII 中小企業存立のキー・ワードは「共」・「協」・「響」

おわりに

## はじめに

いま、これまでの大量生産方式を中心とした経済社会システムからこれからの適正生産方式を中心とする経済社会システムへの転換期にある。

このなかで日本経済や地域経済のこれからのあり方が問われている。

そこで、本稿ではこれからの経済社会システムである適正生産方式の内容を明らかにするとともに、日本経済や地域経済で大きな役割をはたしている中小企業の存在に注目し、適正生産方式のあり方について分析している。

この分析を通じて、さらに新しい日本経済や地域経済のあり方について研究をすすめていきたい。

## I 時代の転換期 —大量生産方式から適正 (適量) 生産方式への転換

いま、第二次世界大戦後高度経済成長期を経て今日に至るこれまでの価値観・生き方・経済社会システムから新しい価値観・生き方・経済社会システムへの転換期にある。

それは、これまでの自然や地域環境を軽視して量の拡大を中心とする大量生産方式から、自然や地域環境を大切に、多様性や経済の質を柱とする適正(適量)生産方式への転換である。

その転換の内容についてみていこう。

### 1 これまでの大量生産方式の内実とその結果

これまでの大量生産方式とは、大量生産—大量流通—大量販売—大量消費—大量廃棄を基本とした生産方式であり、経済社会システムである。

この大量生産方式の経済社会システムの内実とその結果をみると、次のようになる。

第一に、プラス面でみると、大量生産方式は大量生産による生産の拡大=量産体制が中心なので、国民にとっても一定の経済的豊かさと利便性

を得ることができたことである。

たとえば、日本の実質国内総生産(GDP)推移は、**第1表**のごとくである。これで見ると、1960年73.5兆円から1990年453.6兆円、2020年528.8兆円と60年間で71.9倍になっている。

ただし、1960年に対して1990年は6.2倍であるのに対して、1990年に対して、2020年1.2倍と最近は停滞状態である。

いずれにしても、日本経済は大きく拡大したことは事実である。

第1表 実質国内総生産(GDP)の推移

(単位 10億円)

	実質国内総生産
1960年	73,504
1970年	190,448
1980年	287,366
1990年	453,604
2000年	485,614
2010年	512,065
2020年	528,798

(出所) 内閣府資料より作成

また、国民の利便性の拡大に役立った大型スーパーやコンビニエンスストアの事業所数をみると、**第2表**のごとくである。

大型スーパーは、1980年1,613事業所から2000年3,375、2010年4,683、2020年5,806、2023年5,962へ、2023年は1990年の3.01倍となっている。

コンビニエンスストアも1990年1万7,408、2000年3万5,461、2010年4万2,347、2020年5万6,542、2023年5万6,112へと増加している。2023年は1990年の3.2倍となっている。

このように、日本経済の発展のなかで、国民生活も一定の経済的豊かさと利便性の拡大が実現されたのである。

この大量生産方式は一定の経済的豊かさと利便性をもたらしたが、同時に多くの問題点をもたらすことになった。

第一に、大量生産方式は、大量の原材料・資源・エネルギーを使用するために、地球の自然や

第2表 大型スーパー、コンビニエンスストアの  
事業所数

	大型スーパー	コンビニエンスストア
1975年	1,138	-
1980年	1,613	-
1985年	1,931	7,419
1990年	1,980	17,408
1995年	2,446	29,144
2000年	3,375	35,461
2001年	3,511	36,113
2002年	3,641	37,083
2003年	3,747	37,691
2004年	3,932	38,621
2005年	3,940	39,600
2006年	3,989	40,183
2007年	4,125	40,405
2008年	4,264	40,745
2009年	4,391	41,724
2010年	4,683	42,347
2011年	4,771	43,373
2012年	4,873	47,801
2013年	5,057	50,234
2014年	5,130	52,725
2015年	4,818	54,505
2016年	4,841	55,636
2017年	4,901	56,374
2018年	4,997	56,574
2019年	5,036	56,502
2020年	5,808	56,542
2021年	5,849	56,352
2022年	5,911	56,232
2023年	5,962	56,112

(出所) 経済産業省資料より作成

環境の破壊を進めることになった。

そのため、①地球の温暖化の進行、②オゾン層の破壊、③異常な気候変動、④熱帯林の減少、⑤海洋汚染の拡大、⑥酸性雨の拡大、⑦砂漠化の進行、⑧生物多様性の減少など地球が悲鳴をあげる状態となっている。

また、大量の廃棄物の増加は地球環境の悪化をもたらすとともに、国民生活の状態も悪化させている。

第二に、大量生産方式は、経済効率第1主義・生産拡大第1主義・売上げ（利益）拡大第1主義を基本としており、人間関係や時間の活用に余裕を持つことが困難になっている。

現代は『3つの「間」抜きの時代』といわれているように、人と人との「間」の「人間」、時と時の「間」の「時間」、場と場との「間」の「空間」の「3つの間」が余裕をもって持つことが困難になっており、人間として生きづらい、働きづらい世の中になっている。

第三に、経済的効率第1主義は、社会全体に「画一化」「単一化」を求めることになり、この「画一主義」「単一主義」の「全面化」は、「多様性」を基本とする人間にとっては、生きづらい、働きづらい世の中になっている。

第四に、大量生産方式は、勝つか敗けるかの「生存競争」を中心としているために、生きるための「共生」や、働くときの「共働」を求める人間にとっては、生きづらい、働きづらい状態になることである。

第五に、経済的効率第1主義は、企業などの組織の効率化を過度に進めるために、「上位下達型」の組織になる傾向が強くなり、自由な発想や思考や自発性が抑圧される傾向になり、自発性・内発性や多様性をもとする発想、下意上達型の組織になりづらいう傾向がみられる。

第六に、大量生産方式は、地域的視点でみると、「中央集権型の地域構造」になることである。

すなわち、中央集権型（たとえば現在は東京圏一極集中型になっている）となり、その他の地域との格差、すなわち、地域間格差が拡大していく傾向になるのである。

この地域間格差の是正が一つの大きな問題となっているのである。

## II 適正（適量）生産方式の内実

### 1 適正生産方式とはなにか

これまでの「大量生産方式」＝経済社会システムを是正する方向性として登場するのが、新しい価値観・生き方・経済社会システムとしての「適正（適量）生産方式」である。

それでは、適正生産方式とはなにか。それは、社会全体にとっても、個人1人1人にとっても、本当に必要なものを必要なだけ生産し、本当に必要なものを必要なだけ流通し、本当に必要なものを必要なだけ販売し、本当に必要なものを必要なだけ消費し、その結果廃棄物を最小限にする生産方式である。

それゆえ、適正生産—適正流通—適正販売—適正消費—最小廃棄物を基本とする経済社会システムである。

「適正（適量）」とは国民全体にとっても個人1人1人にとっても必要な量を生産し、流通し、販売し、消費するものであり、「本当の必要量」とするものである。

それゆえ、「適正」とは「本当の必要量」ということになる。

## 2 適正生産方式による大量生産方式の是正

この適正生産方式によって、大量生産方式のもつ問題点は、どのように是正されるのか。

第一に、大量生産方式は、量的生産拡大を旨とするため、大量の原材料・資源・エネルギーなどを大量に消費するために自然や環境の破壊をすすめるが、適正生産方式では、社会的にも個人的にも本当に必要なものを必要なだけ生産し、消費するので、自然や環境を大切にすることを旨としており、現在起っているような地球環境の悪化は防止される方向に向う。

産業廃棄物についても、適正生産方式では、最小化が目的になっているので、廃棄物による地球環境の悪化も抑制される。

第二に、大量生産方式では、経済効率第1主義、売上げ（利益）第1主義が基本となるが、適正生産方式では、国民の必要量第1主義が基本である、国民の豊かな生活実現第1主義となる。

第三に、大量生産方式では、経済効率第1主義のもと、量産体制第1主義となり、「画一性」や「単一性」が重視されるが、適正生産方式では、「多様性」や「多面性」が重視される。

適正生産方式はそれぞれの人間がもつ個性や能力を生かす生産方式であり、「多様性」や「多面性」こそ生産拡大の基本であると位置づけている。

第四に、大量生産方式は、勝つか敗けるかの「生存競争」が中心となり、「分断」がすすみやすい。これに対して、適正生産方式ではその内容が異なる。すなわち、ともにつくる「共創」、力を合わせてつくる「協創」、心の琴線に響きあいながらつくる「響創」がその内容である。そのために、1人1人の個性や能力が生かされる生産方式になる。

第五に、大量生産方式は、経済的効率第1主義のもと、効率化ということで、組織のあり方も「上意下達型」が基本となる。これに対して適正生産方式では、それぞれの人間がもつ個性や能力を生かすことを基本としている。そのために、自立性・自発性が尊重され、自分の考えを自由に出しあい、「下意上達型」の合意形成が重視されることになる。

## Ⅲ 日本経済における中小企業の位置

日本経済に占める中小企業の状態について見ていこう。企業規模といっても、世界企業＝多国籍企業から零細企業までである。

まず、中小企業庁が中小企業基本法にもとづき規定している中小企業の定義からみてみよう。それは第3表—①のごとくである。さらに、小規模企業について第3表—②のように定義している。この中小企業の定義を超える企業が大企業と定義されることになっている。

これで見ると、中小企業は、製造業およびその他では、資本金が3億円以下または常用従業員数が300人以下の企業、卸売業は資本金1億円以下または常用従業員数100人以下の企業、小売業は資本金5,000万円以下または常用従業員数50人以下、サービス業は資本金5,000万円以下または常用従業員数100人以下の企業となっている。

第3表-① 中小企業者の定義

業種分類	中小企業基本法の定義
製造業その他	資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人
卸売業	資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人
小売業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人
サービス業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人

(出所) 中小企業庁

この中小企業基本法にもとづく中小企業の定義から、日本経済における中小企業および大企業の状態をみてみよう。

全国および都道府県別の企業数などは、第4表のごとくである。

第3表-② 小規模企業者の定義

業種分類	中小企業基本法の定義
製造業その他	従業員20人以下
商業・サービス業	従業員5人以下

「商業」とは、卸売業・小売業を指します。  
(出所) 中小企業庁資料

第一に、日本経済および地域経済において中小企業が占める比率が大変大きいことである。

2021年の日本の企業数は337万5,255であり、そのうち大企業は1万364でわずか0.3%である。中小企業は336万4,891であり、全体の99.7%と

第4表 全国および都道府県別企業数、常用雇用者数、従業者総数（民営、非一次産業、2021年）

(単位 所、人)

都道府県名簿	【企業数】				【常用雇用者数】				【従業者総数】			
	中小企業	うち小規模	大企業	規模合計	中小企業	うち小規模	大企業	規模合計	中小企業	うち小規模	大企業	規模合計
都道府県総計	3,364,891	2,853,356	10,364	3,375,255	27,143,912	5,131,185	14,247,039	41,390,951	33,098,442	9,725,922	14,384,830	47,483,272
北海道	131,874	111,552	242	132,116	969,836	204,531	217,955	1,187,791	1,200,476	379,980	221,674	1,422,150
青森県	35,887	30,741	42	35,929	235,089	52,675	26,575	261,664	296,204	100,579	27,640	323,844
岩手県	33,245	28,411	50	33,295	220,295	50,945	33,887	254,182	277,788	95,922	34,161	311,949
宮城県	56,023	47,232	119	56,142	432,558	89,539	86,150	518,708	534,626	166,830	86,105	620,731
秋田県	29,042	25,147	24	29,066	185,205	43,140	19,873	205,078	233,966	81,953	21,665	255,631
山形県	34,593	30,178	53	34,646	215,626	48,905	33,710	249,336	276,578	97,802	27,221	303,799
福島県	53,235	45,930	55	53,290	370,317	85,696	62,905	433,222	465,206	161,532	63,404	528,610
茨城県	72,818	63,189	82	72,900	479,920	118,368	71,212	551,132	607,861	222,682	83,852	691,713
栃木県	53,541	46,468	80	53,621	331,053	83,133	68,618	399,671	426,392	160,591	68,465	494,857
群馬県	58,555	50,779	87	58,642	393,308	87,938	105,405	498,713	495,630	169,907	105,804	601,434
埼玉県	150,113	129,638	228	150,341	1,071,613	238,755	295,544	1,367,157	1,329,245	446,895	298,329	1,627,574
千葉県	114,104	97,252	209	114,313	803,532	175,985	317,703	1,121,235	1,002,570	322,264	318,154	1,320,724
東京都	419,013	340,304	4,582	423,595	5,406,797	610,896	7,723,682	13,130,479	6,187,709	1,147,927	7,782,073	13,969,782
神奈川県	183,675	156,138	522	184,197	1,442,466	274,721	651,300	2,093,766	1,761,827	523,524	654,363	2,416,190
新潟県	67,093	57,987	123	67,216	473,151	106,827	103,290	576,441	589,333	198,559	108,997	698,330
富山県	31,390	26,750	82	31,472	237,678	50,851	64,589	302,267	292,389	93,468	66,110	358,499
石川県	36,839	31,827	78	36,917	264,244	56,232	57,233	321,477	328,962	107,894	57,965	386,927
福井県	26,868	23,382	46	26,914	176,654	43,506	28,853	205,507	225,341	82,917	29,081	254,422
山梨県	28,526	25,185	26	28,552	165,053	41,561	17,500	182,553	214,858	82,197	17,588	232,446
長野県	66,551	58,519	111	66,662	419,415	95,683	77,176	496,591	535,873	189,785	77,612	613,485
岐阜県	64,426	55,559	88	64,514	449,285	100,737	107,782	557,067	561,782	191,080	107,027	668,809
静岡県	108,727	93,732	190	108,917	785,448	167,377	199,155	984,603	970,490	315,007	195,100	1,165,590
愛知県	195,313	161,194	599	195,912	1,904,918	315,353	876,201	2,781,119	2,255,826	578,466	879,067	3,134,893
三重県	46,382	39,503	77	46,459	323,234	72,802	51,439	374,673	403,698	137,509	53,651	457,349
滋賀県	32,195	27,434	55	32,250	228,599	48,581	46,180	274,779	268,326	93,576	51,759	338,085
京都府	74,822	64,233	177	74,999	520,611	107,986	230,556	751,167	658,054	214,481	235,978	894,032
大阪府	261,653	218,624	966	262,619	2,426,455	407,502	1,308,509	3,734,964	2,894,237	763,692	1,328,011	4,222,248
兵庫県	134,030	113,737	272	134,302	949,972	196,935	221,346	1,171,318	1,186,345	382,435	224,455	1,410,800
奈良県	30,062	25,807	21	30,083	179,163	41,975	10,390	189,553	233,393	85,971	10,637	244,030
和歌山県	31,817	27,879	19	31,836	174,159	44,225	27,401	201,560	227,970	88,983	27,630	255,600
鳥取県	14,623	12,318	18	14,641	101,896	22,651	5,006	106,902	126,810	41,891	5,096	131,906
島根県	19,550	16,866	22	19,572	122,739	30,645	14,425	137,164	157,571	57,675	15,036	172,607
岡山県	50,112	42,494	88	50,200	383,780	79,516	99,536	483,316	472,382	149,302	100,166	572,548
広島県	77,919	66,177	150	78,069	623,809	121,810	248,389	872,198	761,838	228,166	251,422	1,013,260
山口県	34,128	28,834	46	34,174	243,292	53,956	70,227	313,519	300,296	99,602	70,694	370,990
徳島県	23,237	20,414	22	23,259	123,765	32,350	18,491	142,256	165,258	66,408	18,652	183,910
香川県	28,593	24,590	48	28,641	205,026	43,772	38,093	243,119	256,306	84,037	38,386	294,692
愛媛県	39,605	34,069	63	39,668	266,288	63,059	43,691	309,979	337,101	118,870	44,182	381,283
高知県	22,403	19,678	19	22,422	123,055	32,282	15,263	138,318	162,114	64,265	15,418	177,532
福岡県	130,936	109,179	304	131,240	1,085,780	201,572	381,221	1,467,001	1,318,611	376,444	386,198	1,704,809
佐賀県	22,383	19,048	22	22,405	143,513	34,172	22,212	165,725	182,891	64,714	22,894	205,785
長崎県	38,236	32,972	31	38,267	222,223	56,213	15,590	237,813	286,875	108,287	15,924	302,799
熊本県	46,778	40,033	52	46,830	305,305	70,922	30,365	335,670	388,955	136,952	30,711	419,666
大分県	31,967	27,383	32	31,999	218,532	49,358	18,327	236,859	273,521	93,235	18,485	292,006
宮崎県	31,861	27,508	39	31,900	187,965	45,527	15,296	203,261	242,586	89,683	15,502	258,088
鹿児島県	45,780	39,777	47	45,827	272,280	66,620	31,738	304,018	355,098	133,504	32,276	387,374
沖縄県	44,368	37,705	56	44,424	279,010	63,400	37,050	316,060	349,274	118,479	40,210	389,484

(出所) 中小企業庁資料

圧倒的多数を占めている。

また、従業者総数で見ると、日本全体では4,748万3,272人である。そのうち大企業は1,438万4,830人で全体の30.3%で、3割を占めている。中小企業は3,309万8,442人で全体の69.7%で7割となっている。

さらに、常用雇用者数で見ると、日本全体では4,139万951人であり、そのうち大企業は1,424万7,039人で、全体の34.4%を占め、高くなっている。これに対して、中小企業は2,714万3,912人で、全体の65.6%を占めている。

つぎに、中小企業の存在状況を都道府県別でみてみよう。それを**第4表**でみてみる。

ここでは、日本の一極集中型都市となっている東京都および東京圏と人口減少県の典型である高知県でみてみよう。

東京都の企業数は42万3,595であり、日本全体の337万5,255の12.6%を占めている。

そのなかで東京都の大企業は4,582で、日本全体の大企業1万364の44.2%と4割を占めている。

また、東京都の中小企業は41万9,013であり、日本全体の12.5%を占めている。

ただし、東京都の企業構成で見ると、東京都の大企業は東京都全体の1.1%であり、中小企業は98.9%を占めるのであり、中小企業が中心であるのは日本全体の状態と同じである。

東京都の従業者総数をみると、全体で1,396万9,782人である。大企業は778万2,073人で全体の55.7%であり、中小企業は618万7,709人で、全体の44.3%と大企業の方が多くなっている。

つぎに、東京都と一極集中の典型的な姿を示す東京圏の状態をみてみる。

東京圏（東京都・神奈川県・埼玉県・千葉県）で見ると、企業数は156万695で全体の42.6%を占めている。

東京圏の大企業は5,541で全国（1万364）の53.5%を占めており、東京圏の中小企業は86万6,905で全国（336万4,891）の25.8%である。

東京圏の従業者総数は1,933万4,270人で全国

（4,748万3,272人）の40.7%を占めている。

東京圏の大企業の従業者総数は905万2,919人で全体の62.9%を占めている。

東京圏の中小企業の従業者総数は1,028万1,351人で全体3,309万8,442人の31.1%を占めている。

このように、東京圏は全国の企業数の42.6%、従業者総数の40.7%を占め、東京圏一極集中の状態を明確に示しており、その是正と地域間格差の是正は大きな政策課題となっているのである。

つぎに過疎地域の典型である高知県をみてみよう。

高知県の企業数は全体で2万2,422であり、日本全体のわずか0.66%である。そのうち、大企業はわずか19であり、高知県全体の0.1%である。中小企業は2万2,403で、全体の99.9%を占めている。

また、高知県の従業者総数は高知県全体で17万7,532人であり、そのうち大企業は1万5,418人で全体の8.7%であり、中小企業は16万2,114人で、全体の91.3%を占めている。

また、高知県の企業数および中小企業数の推移をみれば、**第5表**のごとくである。

**第5表** 高知県の中小企業数の推移（民営、非一次産業）

年次	中小企業		うち小規模企業		大企業		合計	
	企業数	構成比	企業数	構成比	企業数	構成比	企業数	構成比
1996	37,759	99.6	34,309	90.5	143	0.4	37,902	100.0
1999	36,123	99.9	32,485	89.8	49	0.1	36,172	100.0
2001	34,928	99.9	31,378	89.7	41	0.1	34,969	100.0
2004	31,267	99.9	28,061	89.7	28	0.1	31,295	100.0
2006	30,686	99.9	27,659	90.1	25	0.1	30,711	100.0
2009	29,548	99.9	26,615	90.0	27	0.1	29,575	100.0
2012	26,970	99.9	24,116	89.3	27	0.1	26,997	100.0
2014	26,373	99.9	23,326	88.4	26	0.1	26,399	100.0
2016	24,997	99.9	22,054	88.1	28	0.1	25,025	100.0
2021	22,403	99.9	19,678	87.8	19	0.1	22,422	100.0

（出所）中小企業庁および高知県の資料より作成

高知県の企業数は1996年3万7,902から一貫して減少し、2021年は2万2,422へととなっている。2021年は1996年59.2%であり、4割減少しているのである。

また、高知県の中小企業は1996年3万7,759から一貫して減少し、2021年には2万2,403となっている。中小企業も2021年は1996年の59.3%になっ

ている。

このように、高知県の企業も中小企業も減少の一途をたどっている。

高知県の大企業も1996年の143から減少していき、2021年はわずか19である。

このように、大都市であれ、過疎地域であれ、中小企業の役割は大きいことがわかる。

特に、過疎地域を中心とする地方では中小企業の役割がさらに大きいことがわかる。

なお、高知県の企業で、それぞれ独自の技術開発をして、独自の製品を開発し、その製品分野で、日本のトップクラスになっている企業をみると、**第6表**のごとくである。

この企業のなかで、大企業に分類されるのは、

ニッポン高度紙工業株式会社、株式会社技研製作所、兼松エンジニアリング株式会社、東洋電化工業株式会社、澁谷食品株式会社、株式会社ミロク製作所であり、他は中小企業である。しかも、高知県の大企業は中小企業に近い大企業といえよう。

そのなかでニッポン高度紙工業株式会社は、特殊紙（絶縁紙）で日本一だけでなく、世界一のシェアを持っているといわれる。

このように、高知県の中小企業も経済的に厳しい条件にありながら、独自の技術開発で独自の製品を開発し、独自の地位を確立していることがわかる。

**第6表** それぞれの生産分野で日本のトップクラスの高知県の企業

企業名	資本金	従業員数(人)	販売高(億円)	生産分野など
ニッポン高度紙工業株式会社 (1939年)	22億4,174万円	479	175.8	電解コンデンサ用セパレータ(家電製品やパソコンに使用されている薄くて特殊な紙)
株式会社技研製作所 (1978年)	89億5,800万円	507	294.8	無公害型抗圧入引抜機(サイレントパイラー)
兼松エンジニアリング株式会社	3億1,370万円	269	124	強力吸引作業車、高圧洗浄車
東洋電化工業株式会社 (1919年)	3億円	251	367.6	黒船球状化剤(鑄鉄材料に使用する素材)、特殊合金鉄
宇治電化学工業株式会社 (1939年)	1億円	106	26	人造エメリー(研磨剤原料) 研磨材および付帯装置
株式会社泉井鉄工所	4,300万円	74	12.9	延縄巻上機、水産用機械
株式会社S K K (1956年)	2億2,000万円	113	78.8	船用クレーン(海上作業専用のクレーン)、浚渫機、起重機
澁谷食品株式会社 (1959年)	1,000万円	445	67.2	芋けんぴ、芋加工品
株式会社太陽 (1953年)	6,000万円	160	27.8	農業用耕うん爪、アグリ機器
広瀬製紙株式会社	2,000万円	99	44.3	アルカリ乾電池用(単3・単4)セパレータ、あらゆる素材の二次加工、機能紙
パシフィックソフトウェア開発 (1972年)	1,200万円	81	17.7	漁業作業船搭載用・超音波測深システム、ソフトウェア開発
株式会社高知丸高 (1967年)	2,000万円	118	68	DX、ICT建設機械導入など
株式会社小谷穀粉 (1932年)	8,500万円	200	33	麦茶
金星製紙株式会社 (1951年)	7,285万円	135	52.6	ペットボトルリサイクルによる水切り袋、特殊紙
株式会社光栄鉄工所 (1972年)	5,000万円	36		漁業用グラブバケット(砂利を搾取する時にクレーンの先にある特殊機械)
ミロク機械株式会社 (1971年)	8,000万円	156	13.6	ガンドリルマシン
株式会社ミロク製作所 (1983年創業、1946年設立)	8,000万円	307	100	猟銃
株式会社ミロクテクノウッド (1999年)	8,000万円	106		自動車専用木製ハンドル

(出所) 企業のホームページ / 四国経済産業局 / 資料「高知の企業2025」 / などより作成

## Ⅳ 適正生産方式における中小企業への期待

いま、これまでの大量生産方式からこれからの適正生産方式への転換が求められているが、この適正生産方式の中心として期待されているのが中小企業である。

中小企業がなぜ適正生産方式の主体として期待されるのか。

第一に、日本経済や地域経済のなかで、中小企業は大きな位置を占めていることである。

中小企業はそれぞれの規模は大きくないが全体で見ると、日本の企業数337万5,255のうち、中小企業数は336万4,891と全体の99.7%を占め、圧倒的多数を占めているのである。

従業者総数でも日本全体4,748万3,272人のうち、中小企業は3,309万8,442人で全体の69.7%を占めている。

中小企業の動向が日本経済や地域経済の動向を決める状態にあるからである。

第二に、中小企業はそれ自体規模がそれほど大きくなく、従業員数も多くないので、小回りが利くことである。

新しい経営の方向性や新しい技術開発、新しい製品の開発をすすめる場合、比較的経営方針決定がやりやすいことである。

大企業の場合、組織が大きいため、方針決定や合意形成に時間がかかるからである。

これからは、画一的な製品を量産する体制よりも多様な製品を適量生産することが求められるため、中小企業の方が適応しやすいからである。

第三に、中小企業は日本経済や地域経済の現場に最も近いところで立地している。そのため、現場にある情報や悩みや希望が一番入りやすいのである。それゆえ、現場からの多様な情報が得やすく、その情報からの新しい技術の開発や新しい製品の開発が可能になることである。

第四に、中小企業はお互いに近いところに立地していることが一般的であり、中小企業間でお互

いに情報交流するとともに、お互いに協力して新しい技術開発や新しい製品の開発をすすめることが可能になることである。

この中小企業間で協力する関係ができればそれこそ、新しい製品が多様につくられていくであろう。

適正生産方式の中心として中小企業に期待を求めてきたが、大企業でも新しい方向性が模索されている。

たとえば、住友生命保険相互会社、第一生命ホールディングス株式会社、森永乳業株式会社、三井不動産株式会社など大企業28社が参加しているW (Well-being Initiative) は、「社会はどう変わっていく？」のテーマで、これからの社会を提示している（「日本経済新聞」2024年12月11日）。

そこでは、いまの社会からこれからの社会を提案しているが、「成長社会」→「成熟社会」へ、「GDP（国内総生産）」→「GDW（国内総充実）」へ、「量的拡大」→「質的発展」へ、「財務価値」→「非財務価値」へ、「中央集権型組織」→「自律分散型組織」へ、「ユニバーサル」→「ダイバーシティ」などへ変化していくことを示唆している。

この社会の変化は、私が提示している適正生産方式の経済社会システムと同じ方向性を示していると思われる。

その意味で、大企業も大量生産方式から適正生産方式への転換する方向性に模索しているといえよう。

## V 適正生産方式をすすめる中小企業のあり方

現在、大量生産方式を中心とする経済社会システムから適正生産方式を中心とする経済社会システムへの転換期であり、その適正生産方式を扱う企業として中心になるのが、中心企業であることを述べてきた。しかし、現実の中小企業がそのままいいわけではなく、改善していくことが必要である。その中小企業はどのように改善していくこ

とが必要であろうか。

第一に、企業のあるべき姿として、しっかりと企業理念や経営理念を作成することが必要である。

特に、企業の経営理念を作成することである。企業の経営理念は経営の目的や目標を作成するものであり、経営指針となるものである。

この経営理念は企業構成員全員で作成することが大切であり、この経営理念をみんなで共有することがもっとも大切である。

そして、この経営理念は「上意下達型」ではなく、「下意上達型」で作成することが大切である。

すなわち、みんなが自発的発想で、自由に話しあうことが大切であり、その話しあいのなかで、民主的な合意をすることである。

いわば、ワイワイガヤガヤの井戸端会議型の合意形成である。

そのときは現場の発想が大切であり、「現場に宝物あり」の認識を常にもつことである。

また、この経営理念を作成するときは、いわゆる「三方よし」（相手「よし」、自分「よし」、まわりの人たち「よし」）の視点が大切である。

そして、この経営理念は常に改善していくことが必要である。すなわち、「PDCA - (Plan-Do-Check-Action)」をおこなうことによって、よりよい経営理念へと高めることである。

第二に、経営の状態、特に経理状態については、オープン（公開）にすることが大切である。

経費状態を企業の構成員のみんなで共有しながら、プラス面、マイナス面、改善すべき面をだしあい共有することが大切である。

それが次の発展の基礎になるからである。

第三に、企業の経理状態の公開のもとで、営業利益の一定割合を次のステップに向けて、企業内投資に活用することである。

企業で働く人たちが、自主的に新しい製品の開発や技術開発するために、その投資を活用することである。

そのことによって、企業で働く人たちが自分の

個性や能力を自主的に伸ばすとともに、新しい製品開発や技術開発が行われるならば、企業それ自体にとっても大きなプラスになるからである。

企業のなかから新しい製品の開発や技術開発がすすむのが基本だからであり、企業の持続的に発展する基礎となるからである。

第四に、企業が持続的に発展するために、企業の営業能力を伸ばすことに力を入れることである。

中小企業は一般的に営業能力が十分でない状態にある。この営業能力を高めることが大切になっている。

営業能力とは、販売高（売上高）を高めることも一つであるが、より重要になっているのは、市場にある多くの情報（多様な情報）を収集する能力である。

すなわち、市場に存在する多様な情報を収集し、分析して、新しい製品の開発や技術の開発に活用することが求められているのであり、このために「営業能力」が大切になっているのである。

中小企業のなかでも独自の製品を開発し、その製品分野で独自の地位を確立して、自立した企業活動している中小企業は、この営業能力も高いものを持っている。

第五に、中小企業が発展するためには、いわゆる「三方よし」の経営方針を貫くことである。

それは、「相手によし」、「自分によし」、「まわりの人たちによし」という経営理念である。

すなわち、自分たちの企業は「相手—顧客や取引引き先に『よし』・プラス」、「自分たちの企業にとっても『よし』・プラス」、「まわりの人たちにとっても『よし』・プラス」という経営方針を常に念頭に置くことが大切であるからである。

この「三方よし」の経営理念で新しい製品開発や技術開発することが中小企業にとっては大きな課題となっているのである。

第六に、中小企業はなんといっても「人」であり、「人」の役割がすべてであるといっても過言でないだろう。

そのために、経営者は従業員1人1人の個性や

能力を最大限伸ばすことが求められており、地域の教育機関や、研究機関とともに地域の人たちとの交流の場を広げることが求められている。

## Ⅵ 中小企業における人間教育の四つの原則

中小企業は規模が比較的小さく、かつ従業員数も少ないことが特徴である。それゆえ、従業員が人間として成長していくことが大切になってくる。

そのためには、従業員がそれぞれもっている個性や能力を最大に生かしていくことが大切である。

そのために、人間として成長する四つの原則が求められている。

第一に、自主性（自発性・内発性）の原則である。

人間が成長するためには、それぞれの人間が自主的にものごとに参加することである。そのために、仕事に対して参加するのに自主性（自発性・内発性）が大切であり、その自主性を最大限尊重することである。

第二に、民主性（自由性）の原則である。

働くときに、すべての人の関係は平等であり、自由に発言することが大切である。そして、ものごとを決定するときは、従業員の民主的な合意のもとにすすめていくことが大切である。

第三に、公正性（公開性）の原則である。

ものごとを実行する場合、公正な評価がおこなわれることである。ものごとを公正に評価するためには、すべてのことを公開（オープン）にすることが求められるのである。

第四に、相互発達の原則である。

従業員が仕事をするとき、それぞれの従業員がもつ個性や能力が、お互いに伸びていくことが大切である。そのために従業員が相互に発達していくことが大切なのである。

中小企業が企業として持続的に発展するには、従業員が人間として豊かになるためのこれら四つの原則を大切にすることである。

## Ⅶ 中小企業における人間関係の到達点

中小企業だけでなく、大企業でも大切なことは、それを担う「人」である。

特に、現在は職場においても、生活（暮らし）の場においても、「3つの『間』抜きの時代」といわれている。

すなわち、人と人の「間」の「人間」、時と時の「間」の「時間」、場と場の「間」の「空間」、この3つの「間」が取りづらく、「生きづらい」「働きづらい」世の中になっている。

この3つの「間抜け」の時代に、新しい人間関係をつくることが求められている。

それはなにか。私は「お互いさまの関係性」であると思っている。

「お互いさまの関係性」とはなにか。それを図示すれば第7表のごとくである。

### 第7表 お互いさまの関係性

- ① お互いがお互いを信頼しあう
- ② お互いがお互いを支えあう
- ③ お互いがお互いを必要とする
- ④ お互いがお互いの個性や能力を伸ばしあう
- ⑤ お互いがお互いに「ありがとう」と感謝しあう  
そういう関係性

すなわち、職場や生活の場において、いっしょに行動することによって、お互いがお互いに信頼する関係ができてくる。このお互いの信頼のなからお互いがお互いに支えあう関係に深まっていく。その支えあいのなから、お互いがお互いを必要とする関係ができる。お互いさまの「必要性」とは「あなたがいるから私がいる」「私がいるからあなたがいる」という関係性である。このお互いの必要性は、お互いがお互いの個性や能力を伸ばしあう関係性となっていく。

そして、最終的にお互いがお互いに「ありがとう」と感謝しあう関係性になっていくのであり、この「ありがとう」と感謝しあえる関係性になる

ことによって、もっとも深い関係性になるのである。

中小企業で働く人たちの間でつくられる関係性がこの「お互いさまの関係性」になったとき、もっとも深い関係性となり、中小企業の持続的な発展と地域における役割が大きくなり、明日の日本をつくる基本となるのである。

## Ⅷ 中小企業存立のキー・ワードは「共」・「協」・「響」

中小企業が持続的に発展し、地域や日本を支える基盤として存立するためのキー・ワードは「共」・「協」・「響」である。

私たちがあたり前のように「生きている」こと自体が、ともに生きる「共生」、力をあわせて生きる「協生」、心の琴線に響きあいながら生きる「響生」である。

「働く」ことも、ともに働く「共働」、力をあわせて働く「協働」、心の琴線に響きあいながら働く「響働」である。

現実の社会で勝つか敗けるかの「生存競争」を強いられる「競争」だって、ともにつくる「共創」、力をあわせてつくる「協創」、心の琴線に響きあいながらつくる「響創」へ転化させることが可能である。

「教育」の内容や意義だって、ともに育つ「共育」、力をあわせて育つ「協育」、心の琴線に響きあいながら育つ「響育」が基本だからである。

中小企業はこの「共」・「協」・「響」を基本にしなが、適正生産方式をおすすめ、地域や日本の発展のために貢献するであろう。

## おわりに

これまでの大量生産方式からこれからの適正生産方式への転換期にあたり、日本経済や地域経済で大きな役割をはたし、かつこれからの適正生産方式の中心としての役割をもつ中小企業を分析し

てきた。

そして、最終的に大切なのは「人」であることを明らかにしている。

これは中小企業だけではなく、大企業にとっても大切なことである。

そして、いまや日本経済や地域経済にとって新しい適正生産方式へ転換する正念場にさしかかっている。

そこで、われわれは新しい経済社会システム＝適正生産方式を本腰を入れて取り組む時代にある。

## 参考文献

- 福田善乙 (2024) 「人口減少県・高知が外国人労働者を迎える基本的姿勢」『四銀経営情報』 No.189
- 福田善乙 (2023) 「日本の移住政策と人口減少地域 (高知) の対応と課題」『四銀経営情報』 No.185
- 福田善乙 (2022) 「高知県下市町村および集落の状態と政策課題」『四銀経営情報』 No.181
- 福田善乙 (2021) 「地域際収支からみた都道府県の状態と政策課題」『四銀経営情報』 No.177
- 福田善乙 (2020) 「都道府県からみた日本の人口減少問題と政策課題」『四銀経営情報』 No.174
- 福田善乙 (2020) 「世界からみた日本の人口減少問題と政策課題」『四銀経営情報』 No.172
- 福田善乙 (2019) 「外国人労働者受け入れ政策の新展開と今後の課題」『四銀経営情報』 No.168
- 福田善乙 (2018) 「転機に立つ『ふるさと納税制度』の現状と課題」『四銀経営情報』 No.165
- 福田善乙 (2018) 「高知県経済の現状と今後の方向性」『四銀経営情報』 No.162
- 福田善乙 (2018) 「林業政策の新たな展開に向けて」『四銀経営情報』 No.156
- 福田善乙 (2024) 「新しい時代へ地域社会づくりは土佐の高知から」『文化高知』 No.235
- 福田善乙 (2020) 「『共』・『協』・『響』をキーワードに日本の明日を考える」『文化高知』 No.214

私たちの生活に深く浸透し、欠かせない存在である「紙」。デジタル化が急速に進展する中であっても、私たちは日々多くの紙に囲まれて暮らしており、紙なくして人の生活は成り立たないと言っても過言ではない。

本稿では、日々あまり意識することのない「紙」を作る「製紙業」にフォーカスを当て、その現在地、課題、今後の展望などをレポートする。

## 目次

1. 製紙業の概要
2. 「川下産業」の動向
3. 四国の製紙産業
4. 製紙業の課題
5. 参考事例

## 1. 製紙業の概要

### (1) 業種としての分類

紙には、大きく分けて新聞用紙や印刷用紙、ティッシュペーパーといった生活関連需要を満たす「紙」と、段ボール箱など産業用包装資材等の原紙となる「板紙」がある。それら紙・板紙の製造と、両者の原料である「パルプ」を供給するのが製紙業で、日本標準産業分類においては製造業中分類「パルプ・紙・紙加工品製造業」のうち「パルプ製造業」「紙製造業」が該当する。

「パルプ・紙・紙加工品製造業」には、紙を使って加工品を作る「加工紙製造業」「紙製品製造業」「紙製容器製造業」も含まれる。これらは小分類レベルで区分されているが、紙の製造から紙製品の製造(二次加工)まで一貫して行っている企業も多く、企業単位での線引きは難しいことも多い<sup>1</sup>。

以下、本稿では「パルプ製造業」「紙製造業」を「製紙業」、これに紙加工品製造業等を含めた「パルプ・紙・紙加工品製造業」を「紙関連産業」と表記する。

<sup>1</sup> こうした場合、統計上その企業が属する業種は「主要な経済活動によって決定する」(2023年7月告示「日本標準産業分類の一般原則」とされており、その付加価値額または生産額が最も多い業種に分類されるため、例えば紙の製造が4、紙製品の製造が6の企業があった場合、その生産額は紙製品に10計上されることになる。

【日本標準産業分類】

大分類	中分類	小分類	細分類		
製造業	パルプ・紙・紙加工品製造業	製紙業	パルプ製造業	パルプ製造業	
			紙製造業	洋紙製造業	
				板紙製造業	
				機械すき和紙製造業	
				手すき和紙製造業	
		紙加工品製造業	加工紙製造業	塗工紙製造業	
				段ボール製造業	
				壁紙・ふすま紙製造業	
			紙製品製造業	事務用・学用紙製品製造業	
				日用紙製品製造業	
				その他の紙製品製造業	
				紙製容器製造業	重包装紙袋製造業
			角底紙袋製造業		
			段ボール箱製造業		
			紙器製造業		
				その他のパルプ・紙・紙加工品製造業	

(2) 紙の分類

次頁の表の通り、経済産業省が用途と性質をもとに「品種分類」を定めている。

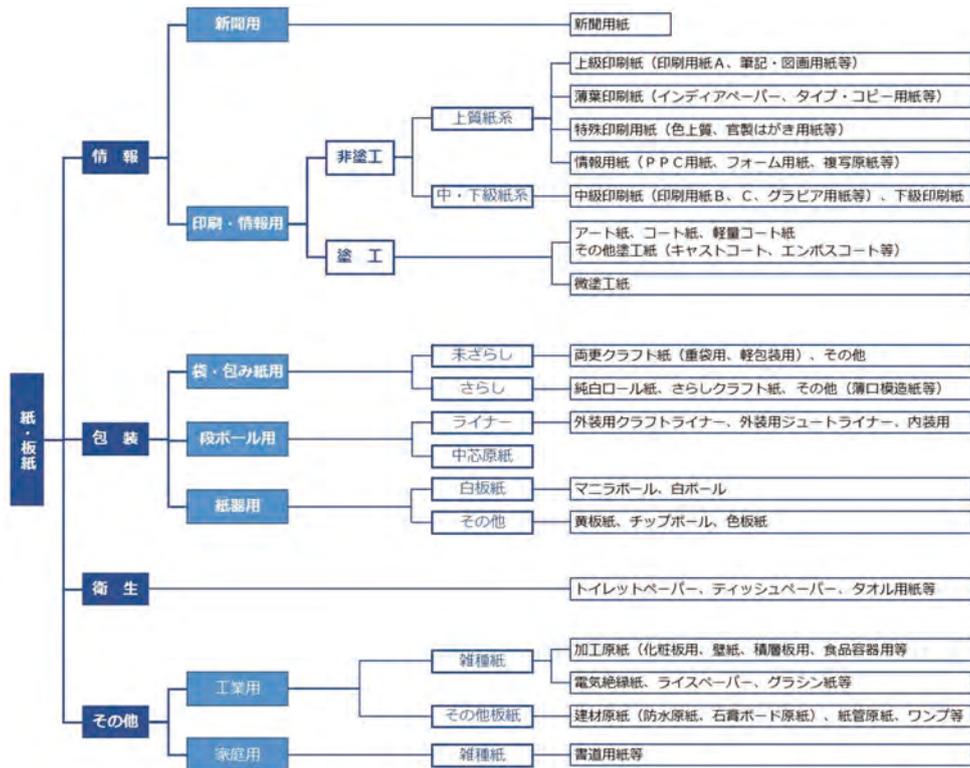
私たちが普段目にする紙のほとんどは「印刷・情報用紙」に含まれる。「コピー用紙」は、非塗工上質紙のうち「PPC用紙」にあたる。書籍の多くは「上級印刷紙」が使われており、パンフレットや雑誌の表紙など光沢のあるものは塗工紙、漫画や雑誌の中身は中級・下級印刷紙が使用される。

「段ボール用紙」では、表裏に使われるライナーと、ライナーに挟まれた波型の部分に使われる中芯原紙に分けられる。「袋・包み紙用紙」「紙器用紙」はともに、手触りや見た目がいいものと見た目・用途を選ばないものとで、それぞれ「さらし」「未ざらし」、「白板紙」「その他」に分類される。

衛生用紙はトイレトペーパーやティッシュペーパー、紙タオルなどに使われる用紙で、この分野では紙の生産から加工品の製造まで一貫生産している中小事業者が多い。

その他の紙は工業用と家庭用にわけられ、工業用には建材用の原紙や紙コップ・紙皿といった食品容器原紙のほか、コンデンサに使用される電気絶縁紙なども含まれる。この分野の紙は私たちの目に触れることが少ないか、目に見えてもそれが「紙」であると思わないようなものも多い。

## 【紙の品種分類】



(出所) 日本製紙連合会「紙・板紙統計年報」

なお、紙には「洋紙」「和紙」という分類もある。明確な定義はないものの、主な違いは原料とその繊維の長さ、製法である。洋紙は主にブナ・カエデといった広葉樹、スギ、ヒノキといった針葉樹の木材チップや古紙を原料としてパルプ<sup>2</sup>を製造し、機械を使って幅広の紙を連続的に抄く。パルプの繊維は短く、均質な紙を大量に生産するため、和紙と比較して生産効率が高く印刷適性等に優れる。

和紙は楮(こうぞ)や三桠(みつまた)、雁皮(がんび)等を原料とし、日本古来の製法「流しすき」で生産される。パルプと比較するとこれらの繊維は長いため、和紙は一般的に強靱で保存性に優れるとされ、独特の風合いを持つことから建具や工芸品にも使用される。明治時代、洋紙に対抗するため和紙生産においても機械抄きが導入された結果、現在、和紙の多くは機械抄きによって生産されている。手漉き和紙については、インク、印刷機との相性や生産効率の問題によって需要のほとんどが洋紙に置き換わったこと、和紙の世界でも機械抄きで大量生産できるようになったことなどから、生産者が激減している(詳細後述)。

### (3) 不織布

不織布を製造する企業には、製紙由来の企業と繊維由来の企業とがある。四国で不織布を製造する企業の多くは製紙由来だが、日本標準産業分類上、「不織布」の製造は繊維工業に分類されている<sup>3</sup>。紙と

<sup>2</sup> 木材や草等から抽出した繊維。これをナノ(10億分の1。1ナノメートル=10億分の1メートル)レベルまで細かくしたのがセルロースナノファイバー(CNF)。このほか、羊毛・羽毛などの動物性天然繊維、ナイロンなどの化学繊維、石灰石やガラス繊維を原料として生産される紙もある。

<sup>3</sup> 従来の産業分類では、「湿式不織布」は製紙業、「乾式不織布」「スパンボンド」は繊維工業に分類されていたが、2023年改定の産業分類において製法による区分は廃止され、不織布は全て繊維工業に分類された。

不織布の両方を製造している場合、より生産額が多いほうの産業に分類されるほか、事業所単位で製造品目が違えば、事業所ごとに製造品目によって分類されることになる。

## (4) 紙の生産

### ① 大手企業への生産集中

製紙業は大型の生産設備を要するほか、単価が安く、他の製造業に比べて付加価値率が低い<sup>4</sup>ため「規模の経済<sup>5</sup>」原理が働きやすく、生産が大企業に集中する傾向がある。日本製紙連合会の資料によれば、品種分類のほとんどが上位数社から10数社程度の寡占状態にある。「新聞巻取紙」は6社でしか生産されていないし、「印刷・情報用紙」、「包装用紙」はいずれも上位10社で97%以上を占める。「段ボール原紙」などの板紙でもほぼ同様の状況にあり、中小企業が勝負できるのは「衛生用紙」や「雑種紙」の一部などにとどまる。

製紙業界の競争優位性は大量調達・大量生産による生産効率向上にあるため、これら大手製紙企業は常に設備投資を行いつつ、さらなる規模の経済獲得のため合併・再編を繰り返してきた結果、現在のような状況を生むこととなった。

#### 【品種別生産集中度】

	新聞巻取紙	印刷・情報	包装用紙	衛生用紙	雑種紙	段ボール原紙	白板紙
集中度	100.0%	98.6%	98.1%	40.3%	86.8%	99.9%	99.1%
社数	6社	18社	15社	9社	16社	22社	9社

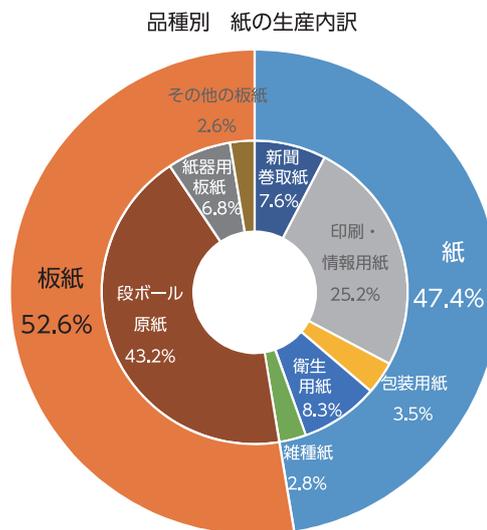
(出所) 日本製紙工業会「紙・板紙統計年報」

### ② 品種別生産内訳

2023年現在、紙と板紙の生産はほぼ半々となっている。

紙の中では「印刷・情報用紙」の生産が最も多く、「衛生用紙」「新聞巻取紙」が続く。

板紙の中では「段ボール原紙」が最も多い。段ボール原紙は紙も含めた全種別の中で生産量が最も多い。



(出所) 日本製紙連合会「紙・板紙統計年報」

### ③ 生産量の推移

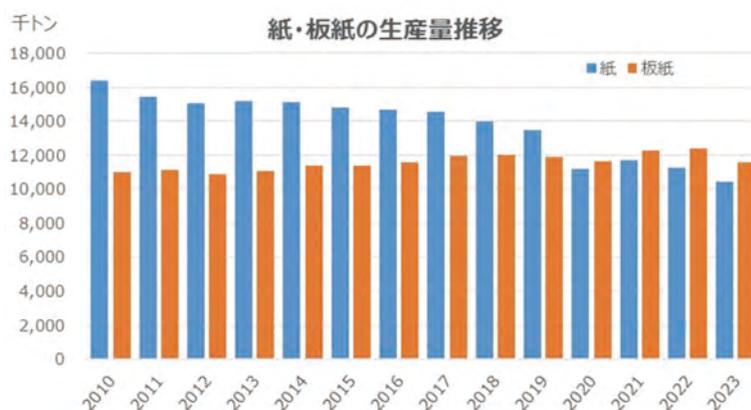
日本における紙生産のピークは2000年である。その後、スマホの普及やデジタル技術の進展によるペーパーレス化の急速な進展、日常生活と消費行動の変化

<sup>4</sup> 2021年経済センサスによると、製造業全体の付加価値率（製造品出荷額に対する付加価値額の割合）が32.1%なのに対し、洋紙・機械すき和紙製造業は27.4%、加工紙製造業は29.6%となっている。

<sup>5</sup> 企業が生産規模を拡大することで得られる経済効果のこと。最大のメリットはコスト削減による利益率の向上であり、大量生産によって単位あたりの製品にかかる固定費を下げることで、価格競争力を高めることが可能になる。

などによる新聞や出版物の減少、人口減少といった構造的な要因によって減少が続く。

2020年、コロナ禍によって経済が停滞し、紙の需要が急速に縮小した。翌2021年には持ち直したが、それ以降は生活様式の変化などの影響もあって、それ以前より減少速度が加速している。また、2020年には初めて紙と板紙の生産量が逆転し、近年はその差が広がりつつある。

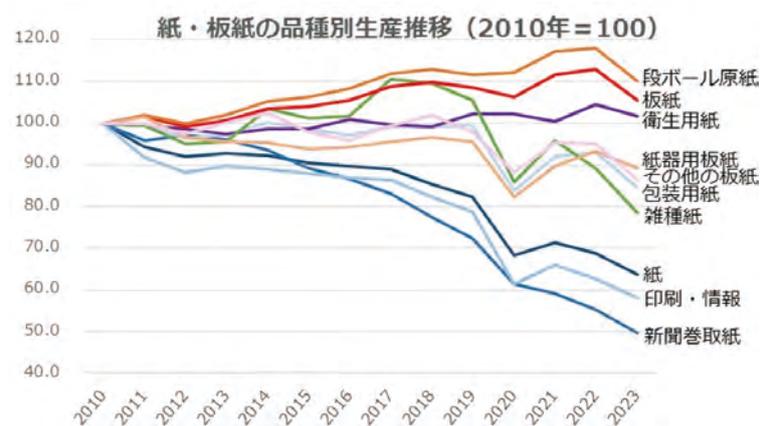


(出所) 日本製紙連合会「紙・板紙統計年報」

品種別の生産動向をみると、新聞巻取紙は2010年比で半減しており、印刷・情報用紙も4割減少と大幅な減少となっている。デジタル新聞の拡大や、電子カタログ・電子書籍など紙媒体のデジタル化が進んだこと、本離れが進んだことなどが大きく影響している。

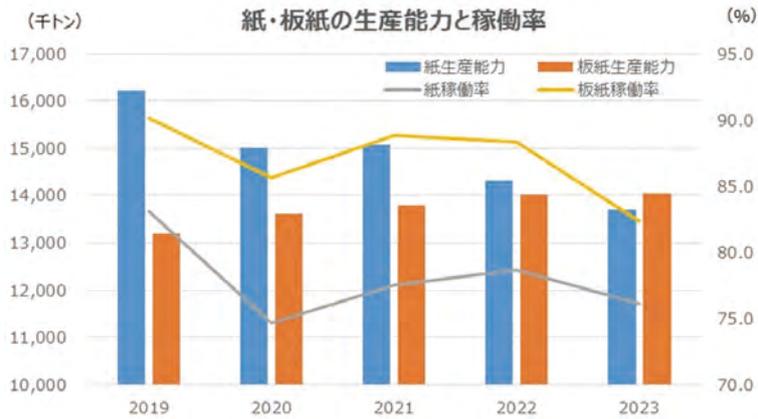
堅調に推移しているのは段ボール原紙と衛生用紙である。コロナ禍で紙全体が大きく生産を落としたときでも、段ボール用紙と衛生用紙は変わらぬ水準を保っている。両分野においては、コロナ禍における生活様式の変化がむしろ良い方向に影響したといえる。

#### ④ 生産能力



(出所) 日本製紙連合会「紙・板紙統計年報」

こうした状況下、製紙各社は需要の減少に対応して「紙」の生産設備を減らしてきているが、それでも設備稼働率は70%台にとどまる。



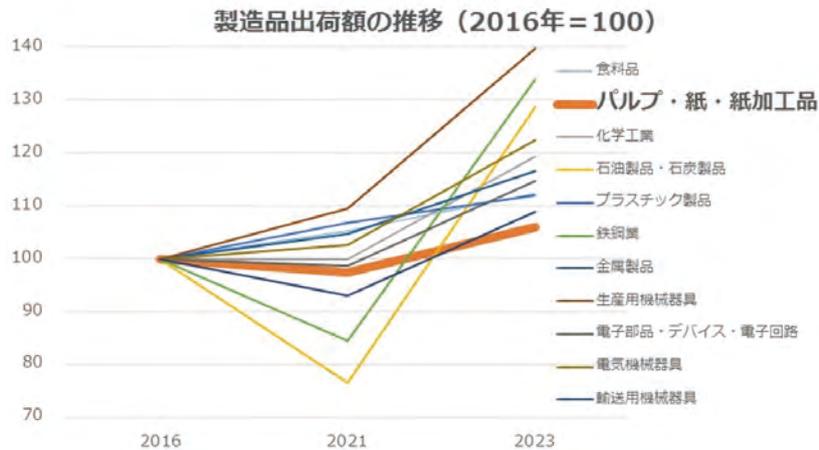
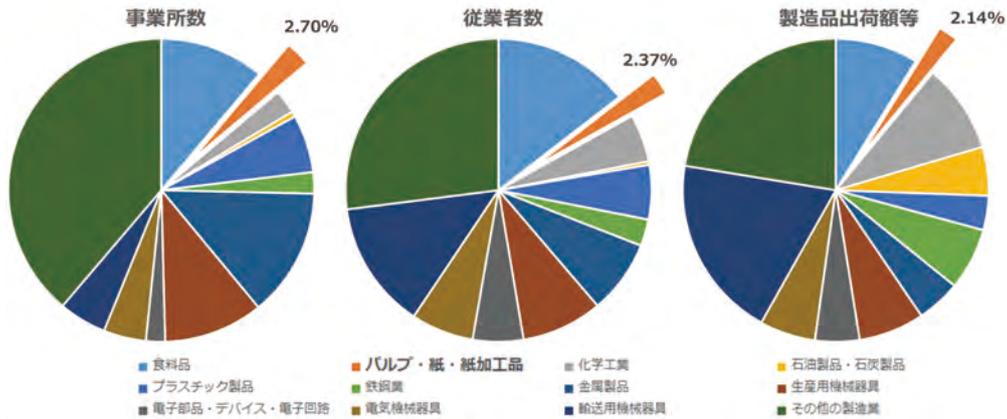
(出所) 日本製紙連合会「紙・板紙統計年報」

## (5) 製紙業DATA

### ① 紙関連産業のポジション

全国的に、紙関連産業が製造業に占める割合はそれほど高くない。事業所数で2.7%、従業者数で2.4%、製造品出荷額では2.1%程度である。

製造品出荷額はコロナ禍による経済停滞の影響を受けた2021年を除いて2016年比で増加しているが、他の業種ほどではないことから、製造業全体に占めるシェアは低下している。



(出所) 2016工業統計、2021経済センサス、2023経済構造実態調査

## ② 製紙業の収益性

産業連関表をもとに製紙業のコスト構造（全国）をみると中間投入の割合が高く、粗付加価値の割合は製造業平均が35.7%であるのと比較すると、25.4%と低い。すなわち、他の製造業よりも一単位あたりの製品を産出するのに材料費や燃料費、輸送料などのコストを多く必要とするため、製紙企業の利益率は低くなりやすい。四国4県は全国と比較するとその差は大きくないものの、やはり製造業平均よりは粗付加価値の割合が低い。四国の粗付加価値の割合が全国より比較的高くなっているのは、市場のニーズに合わせて多様な紙を生産しているため、大量生産の紙と比較して付加価値を乗せやすいからであろう。

一方で、製紙業は典型的な装置型産業であることから、一単位あたりの紙を生産するのに、比較的に少ない従業員で操業できるのも特徴の一つである。そのため比較的労働生産性<sup>6</sup>が高く、従業員一人あたりの生産額は製造業平均の2倍程度となっており、粗付加価値額も従業員一人当たりでみれば1.5倍程度となっている。

【製紙業の粗付加価値率】

(単位：%)

	製紙業					製造業				
	徳島	香川	愛媛	高知	全国	徳島	香川	愛媛	高知	全国
中間投入	68.4	68.2	72.6	67.3	74.6	59.3	65.3	69.1	60.6	64.3
<b>粗付加価値部門</b>	<b>31.6</b>	<b>31.8</b>	<b>27.4</b>	<b>32.7</b>	<b>25.4</b>	<b>40.7</b>	<b>34.7</b>	<b>30.9</b>	<b>39.4</b>	<b>35.7</b>
雇用者所得	9.7	26.6	8.7	9.6	9.8	16.8	14.9	11.6	19.0	16.6
営業余剰	6.7	△2.6	5.8	8.4	4.7	6.3	8.7	6.1	7.7	5.3
資本減耗引当	11.5	3.1	9.6	11.1	7.4	14.1	8.1	7.3	9.0	10.6
域内生産額	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(注) 域内生産額に占める割合をパーセンテージで示したもの。全国は2020年、各県は2015年のデータ  
(出所) 総務省、各県「統合中分類、統合大分類産業連関表」から四国銀行作成

【製紙業の従業員一人当たり産出額等】

(単位：万円)

	製紙業					製造業				
	徳島	香川	愛媛	高知	全国	徳島	香川	愛媛	高知	全国
<b>粗付加価値部門</b>	<b>2,506</b>	<b>951</b>	<b>1,908</b>	<b>789</b>	<b>1,590</b>	<b>1,162</b>	<b>1,003</b>	<b>1,079</b>	<b>654</b>	<b>1,041</b>
域内生産額	7,940	2,989	6,966	2,411	6,269	2,854	2,891	3,495	1,661	2,918

(注) 全国は2020年、各県は2015年のデータ  
(出所) 総務省、各県「統合中分類、統合大分類産業連関表」「統合中分類雇用表」から四国銀行作成

## ③ 労働分配率と賃金

製紙業の労働分配率<sup>7</sup>は製造業平均を大きく下回る。装置型産業であるがゆえに減価償却負担が大きいのと、設備投資を続けるために一定の利益を積み立てておく必要があることも労働分配率が低い要因の一つとして指摘できる。産業別の賃金水準をみると、紙関連産業は全産業、製造業平均と比較してお

<sup>6</sup> 従業員一人当たりの付加価値額で、企業活動の結果得られた付加価値（人件費＋賃貸料＋税金＋他人資本利子＋当期純利益）を従業員数で除して算出する。

<sup>7</sup> 付加価値をどれだけ人件費に分配したかを表す指標で、人件費を付加価値で除して算出する。

おむね10%程度低い水準にある。年代別では比較的若い世代で平均値との乖離が少ない傾向にあり、若年層の待遇をよくすることで人材確保を図っている状況が伺える。

【労働分配率】

	徳島県	香川県	愛媛県	高知県	全国
製紙業	30.8	83.7	31.7	29.2	38.5
製造業	41.2	43.0	37.5	48.3	46.5

(注) 香川県の製紙業は営業余剰がマイナスのため異常値となっている。全国は2020年、各県は2015年のデータ  
 (出所) 総務省、各県「統合中分類、統合大分類産業連関表」から四国銀行作成

【産業別推計年収】

	紙関連産業	対製造業比	製造業	全産業
20～24歳	3,199	94.2%	3,397	3,351
30～34歳	3,934	84.4%	4,660	4,635
40～44歳	4,732	84.6%	5,591	5,476
50～54歳	5,445	88.1%	6,178	5,987
全年齢合計	4,579	89.2%	5,136	5,069

(注) 「きまって支給する現金給与額」×12+「年間賞与その他特別給与額」  
 (出所) 厚生労働省「2023年賃金構造基本統計調査」から四国銀行にて推計

④ 年齢別就業構造

製紙業の就業者は高齢化が進んでいる。

全産業、製造業の年齢分布と比較すると、製紙業の就業者は若年者、高齢者が少なく、40代、50代に偏っているのがわかる。

製紙業は設備効率をあげるために機械設備を連続操業することから、従業者は昼夜交代勤務になることなどが要因となって若者が採用できないことが多い。高齢者の深夜勤務にもハードルが高く、定年を迎えると深夜勤務を敬遠し退職するケースが多いという。



(出所) 就業構造基本調査

## ⑤ 製紙業の経済波及

産業連関表を用いた経済分析の一つに「影響力係数」という指標がある。これは、ある産業に一定の需要が発生したときに、それが他の産業にどの程度の影響を与えるかを測る指標で、数値が大きいほど影響力が大きいことを示す。

製紙業の影響力係数は全国で「1.285」と高く、影響力が高い産業となっている。県別の指標は原材料を域内で調達しているか、域内に関連産業が集積しているかなどの要因が影響を及ぼすため全国よりも低く出ているが、徳島県や愛媛県では製紙業の影響力が比較的高くなっている。

### 【パルプ・紙・紙加工品製造業の影響力係数（統合中分類107部門）】

		影響力係数	全産業中順位	影響力1位の産業
全国	製紙業	<b>1.285</b>	7	乗用車製造業 (1,517)
	紙加工品	1,109	20	
徳島県	製紙業	<b>1.272</b>	9	広告業 (1,344)
	紙加工品	1,198	20	
香川県	製紙業	<b>0.962</b>	61	インターネット付随サービス (1,396)
	紙加工品	0,941	71	
愛媛県	製紙業	<b>1.084</b>	19	広告業 (1,363)
	紙加工品	1,018	32	
高知県	製紙業	<b>1.033</b>	31	木材・木製品製造業 (1,298)
	紙加工品	0,983	59	

(注) 統合中分類（107部門）逆行列係数表（開放経済型）による

(出所) 全国：総務省「2020年産業連関表」、各県：「2015年産業連関表」

ちなみに、愛媛県では統合小分類（183部門）の産業連関表を公表している（愛媛県以外は107部門まで）。これを用いてさらに細かい産業別にみると、「パルプ」「紙・板紙」の影響力係数は1.1を超え、183部門中で30番前後となっている。

### 【愛媛県のパルプ・紙・紙加工品製造業の影響力係数（統合小分類183部門）】

		影響力係数	全産業中の順位
愛媛県	パルプ	1,114	29
	紙・板紙	1,106	30
	加工紙	1,034	54
	紙製容器	0,950	121
	その他の紙加工品	1,009	65

(注) 統合小分類（183部門）逆行列係数表（開放経済型）による

(出所) 愛媛県「2015年産業連関表」

ここまで見てきた通り、紙関連産業は産業としては大きくはなく、大口需要産業の構造変化（次項参照）の影響を受けて生産量は減少の一途をたどっている。また、収益性や労働分配率は低い傾向にあり、従業員の賃金は相対的に低い。賃金の問題だけでなく、近年のワークライフバランス重視の流れもあって若者の就労先として選ばれることが少ないため、従業員の高齢化が進んでいるのが現状である。

だが、冒頭で記したように、私たちの生活は紙無しでは成り立たない。トイレットペーパーやティッ

シュペーパー無しに衛生的な生活を送ることはできず、段ボール箱をはじめ、物資の輸送・包装に使われるのもほとんどが紙である。また、自動車のクラッチ板用摩耗材、バッテリーセパレータ、電線・トランス・コンデンサ等の絶縁紙、スマホのプリント基板など、紙は私たちの目に見えないところで生活を支えている。さらに、紙は体積と重量がかさむ割に単価が低いことから、輸送コストを吸収することが難しいことも多く、消費地の近くで生産するのが合理的である。中国や東南アジアの安価な紙が流入してきているが、品質面も含めて全てを輸入に頼るわけにはいかない。

様々なデータを見ると厳しい環境にあることは確かだが、製紙業は国内経済にとって欠かせない基幹産業であり、その中でも四国の製紙業は大きな役割を果たしている。また、QOL（Quality of Life：生活の質）の観点からみれば、製紙各社の企業努力は私たちの生活の質向上に寄与している。各社の企業努力にすべてを任せるのではなく、日本の基幹産業として、製紙業の維持・発展を図っていく必要があるのではないだろうか。

## 2. 「川下産業」の動向

### (1) 新聞

2023年時点で、新聞の発行部数は2010年比で△42%の減少となっている。新聞巻取紙の生産自体は2010年比で△50.2%と半減（重量ベース）しているが、これは2010年以降、新聞紙の軽量化が進んでいるためである。なお、一世帯あたりの発行部数は2000年の1.13部から2023年には0.49部まで減っており、紙の新聞離れは顕著である。

こうした状況下、新聞各社はデジタル戦略に舵を切っている。日本経済新聞社は早くから「日経電子版」の配信を開始し、紙の新聞よりも先に電子版でニュースを配信する「デジタルファースト戦略」を打ち出している。有料会員数は2024年7月現在で97万人を超え、紙よりもデジタルを優先する姿勢が顕著だ。一部には、紙の新聞購読をデジタル版購読の条件にしている新聞社もみられるが、今後は若い世代を中心としてデジタル版へのシフトが進み、紙の新聞への需要は限定的になるだろう。



(注) 朝夕刊セットを一部として計算  
(出所) 一般社団法人日本新聞協会

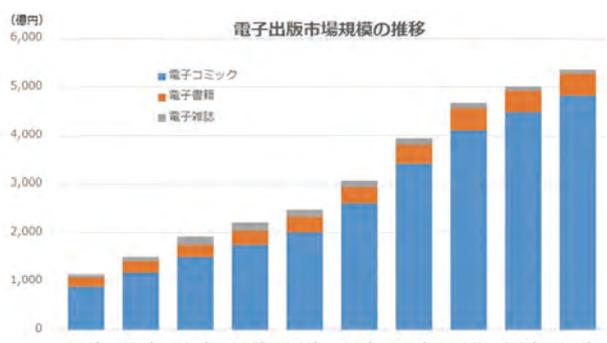
### (2) 書籍・雑誌

2013年以降の10年間、出版物の販売金額はやや減少基調ながらも、ほぼ横ばいの水準で推移している。だが、その内訳は大きく変化した。

2023年の出版物の販売金額は、紙の書籍が2013年比△21.1%の約6,200億円であるのに対して、雑誌は同△50.8%の約4,400億円と半減した。中でも週刊誌は同△62.7%と10年前の3分の1近くにまで減

少している。この流れの中で、2023年には「ザ・テレビジョン」（1982年9月創刊）「週刊朝日」（1922年2月創刊）といった老舗雑誌が休刊に追い込まれている。

この間に急成長したのが電子出版である。電子出版が集計され始めたのは2014年からだが、2023年時点で既に5,300億円超の市場に成長しており、出版物全体の3分の1を占めるに至った。電子出版の中で大きな存在感を放っているのが電子コミックで、電子出版全体の90%以上を占めている。「週刊少年ジャンプ」などの有力雑誌も有料のデジタル版を発行して紙の出版部数を減らしており、出版物の電子化が大きな流れとなっている。

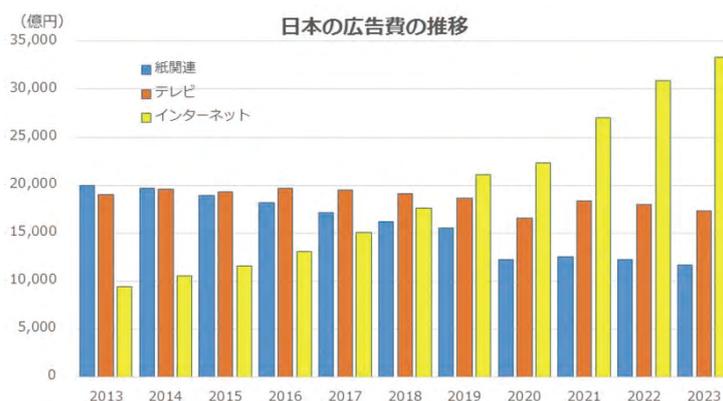


(出所) (公社)全国出版協会・出版科学研究所「出版指標年報」 (出所) (公社)全国出版協会・出版科学研究所「出版指標年報」

### (3) 広告

株式会社電通による「日本の広告費」の推計が1947年に始まって以来、2023年には過去最高の広告費（通年で約7.3兆円）を記録する中、10年前に2兆円近くあった紙媒体広告の市場規模は、2023年にはほぼ半減の1兆1,000億円程度となった。

代わってインターネット広告が大きく伸びてきおり、10年で3倍超の3.3兆円、広告費全体の45%を占めるまでになった。スマホやコネクテッドTV<sup>8</sup>などの利用拡大に伴い、動画サービスの利用者数・利用時間が伸長、動画広告需要の高まりなどが影響した。



(注) 紙関連：新聞、雑誌、折込、DM、フリーペーパー・フリーマガジンの合計

(出所) 株式会社電通「2023年日本の広告費」

<sup>8</sup> インターネット回線に接続されたテレビ端末

## (4) 衛生紙

衛生紙の需要は、一般的にその国の生活水準の向上と歩調を合わせるように増加していくという。衛生環境が成熟している日本においては、基本的に衛生用紙の一人あたり使用量は大きく変化することはないと見込まれる。高齢化の進展に伴う大人用紙おむつの拡大など、一部には需要増が見込まれる要因もあるが、長期的には、人口減少に伴って衛生用紙の需要も縮小していくと見込まれている。

また、近年の日本においては、衛生紙の需要動向だけでなく、様々な外的要因の影響も無視できない。2024年問題など物流問題の深刻化を受けた物流効率の改善、環境負荷の軽減、そして消費者の利便性向上といった様々な観点から、トイレットペーパーでは長尺化とロール幅の縮小、ティッシュペーパーはソフトパック（紙箱ではなくビニール包装）の増加など、衛生用品はコンパクト化が進む傾向にあり、その生産量は減少が避けられないとされる。

特殊要因として2020年のコロナ禍の際、不織布マスクの需要が急増したほか、ハンカチやタオルから紙タオルにシフトするなど、衛生紙の需要が大きく伸びた。ただ、新型コロナの5類移行後、少しずつ社会が正常化していく過程で、衛生紙への特需的需要は落ち着いてきている。

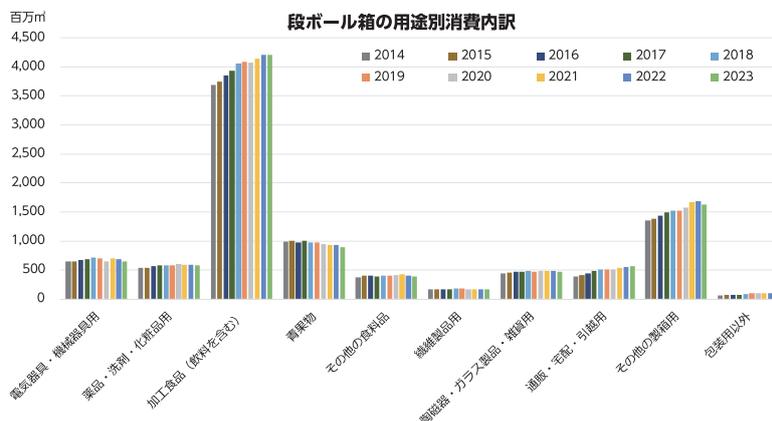
## (5) 段ボール

段ボールの消費動向をみると、2010年代後半以降は基本的に増加傾向にある。

その用途別消費内訳をみると、機械系や薬品系、青果物などは減少傾向、あるいは横ばいの状況にある。増勢著しいのは「加工食品（飲料含む）」で、市場規模が大きいうえに、足元でもコロナ禍でブームになった中食の定着等を反映した冷凍食品の増加などで増勢を保っている。コロナ禍以降、非接触・非対面の流れの中で通販・宅配の伸びが注目されたものの、その市場規模は小さいうえ、足元で増勢は弱まっている。



(出所) 経済産業省「生産動態統計」



(出所) 経済産業省「生産動態統計」

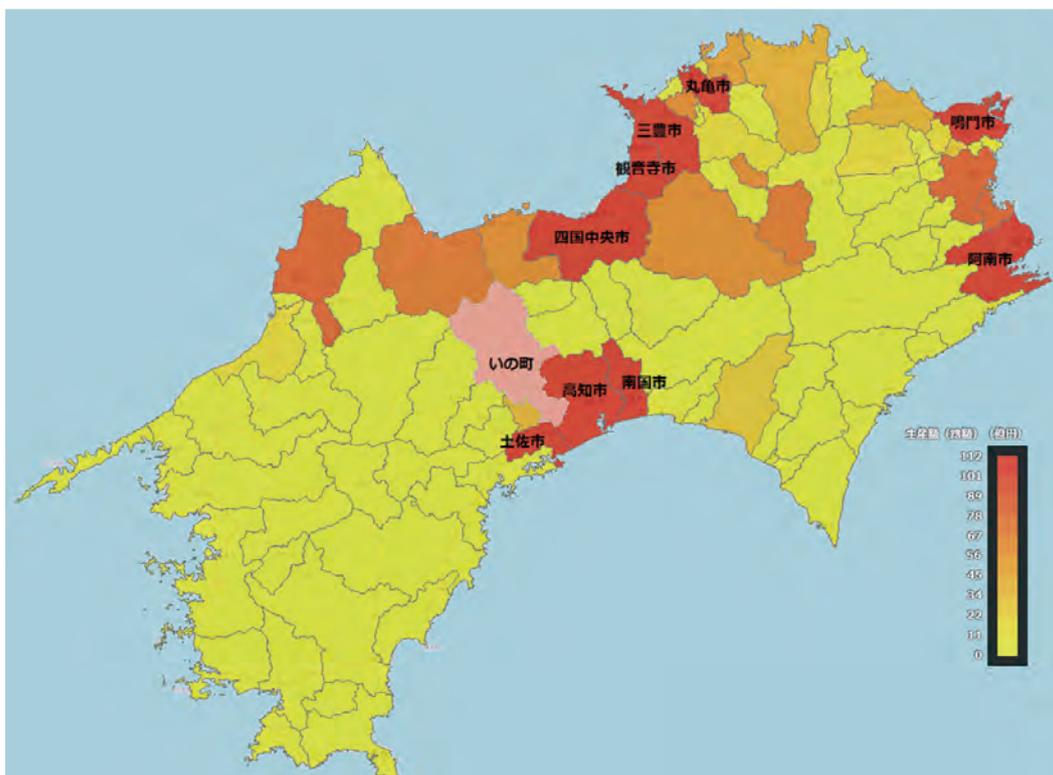
### 3. 四国の製紙産業

#### (1) 四国の製紙業分布

「四国は紙國」…これは四国中央紙産業振興協議会が運営する、紙全般に関する情報発信サイトのタイトルだが、この言葉は四国の紙関連産業をよく言い表している。平安時代から全国に名を轟かせた土佐和紙をはじめ長い歴史と高い品質を誇り、現在、四国の製紙業は全国の紙関連製造品出荷額の12%を占めるまでになっている。

そんな四国の中でも、製紙業はいくつかの地域に分散的に集中している。太平洋側では高知県土佐市から高知市、南国市、いの町にかけてのエリア。徳島県は紀伊水道に面する阿南市から鳴門市にかけてのエリア。そして瀬戸内海に面する愛媛県四国中央市から香川県丸亀市までの一帯である。

特に、原料・製品輸送に有利な大型港湾を備え、国内外広い地域との取引が可能な四国中央市が事業所数、従業者数、製造品出荷額などあらゆる指標で突出している（詳細後述）。徳島県では、製紙業が盛んで大消費地でもある大阪に近いことが発展に寄与した。高知県は土佐和紙という歴史的な背景を持ちつつ、消費地である大都市圏から遠いという不利な条件のもと、特徴のある機能紙やニッチ分野での紙生産が発達してきた。



(出所) 地域経済分析システム (RESAS)

#### (2) 四国は紙関連産業の集積地

四国4県に関しては、製造業全体では事業所数、従業者数、製造品出荷額ともに全国の3%程度を占めるにすぎないが、紙関連産業においては事業所数で7%、従業者数や製造品出荷額、付加価値額においては10%を超えるシェアをもっている。

中でも愛媛県は事業所数で4%（全国6位）、従業者数で6%（同5位）、製造品出荷額で8%（同2位）のシェアを誇り、都道府県単位では静岡県、埼玉県などに並ぶ生産地である。

【四国が全国に占める割合】

	紙関連産業				製造業			
	事業所数	従業者数	製造品出荷額	付加価値額	事業所数	従業者数	製造品出荷額	付加価値額
四国計	7.0%	<b>10.2%</b>	<b>12.2%</b>	<b>11.5%</b>	3.3%	2.9%	3.1%	2.9%
徳島県	0.6%	1.1%	1.6%	1.3%	0.6%	0.6%	0.6%	0.9%
香川県	1.3%	1.7%	1.6%	1.6%	1.1%	0.9%	0.9%	0.7%
愛媛県	4.0%	6.0%	8.2%	7.2%	1.2%	1.1%	1.5%	1.1%
高知県	1.0%	1.4%	0.9%	1.3%	0.5%	0.3%	0.2%	0.2%
埼玉県	8.2%	7.4%	7.0%	9.1%	5.9%	5.0%	4.1%	4.8%
静岡県	8.1%	10.2%	11.7%	10.9%	4.7%	5.3%	5.3%	5.7%
愛知県	7.1%	6.3%	5.5%	5.1%	8.3%	<b>11.0%</b>	<b>14.5%</b>	<b>13.1%</b>
大阪府	<b>11.2%</b>	7.2%	4.7%	6.4%	<b>8.3%</b>	5.8%	5.6%	5.7%

(出所) 経済産業省「2023年経済構造実態調査」

都道府県別の製造品出荷額等を見ると、愛媛県は静岡県に次いで全国第二位の出荷額を誇る。事業所数、従業者数等では埼玉県、愛知県、大阪府等のほうが多いが、事業所あたり、従業者一人当たりの出荷額ではこれらの県を上回っており、全国有数の紙産地となっている。

【都道府県別「紙関連産業」製造品出荷額等】

	都道府県	製造品出荷額等 (億円)	事業所数	従業者数	1事業所あたり 製造品出荷額 (億円)	従業者一人あたり 製造品出荷額 (万円)
1	静岡県	9,086	486	18,684	18.7	4,863
2	<b>愛媛県</b>	<b>6,346</b>	244	11,041	26.0	5,748
3	埼玉県	5,414	494	13,550	11.0	3,996
4	愛知県	4,243	430	11,523	9.9	3,682
5	大阪府	3,638	673	13,127	5.4	2,771
21	徳島県	1,221	39	2,039	31.3	5,986
22	香川県	1,204	80	3,039	15.1	3,962
34	高知県	671	60	2,572	11.2	2,609

(出所) 経済産業省「2023年経済構造実態調査」

四国製紙業の「特化係数<sup>9</sup>」を見ると、数値的にはやはり愛媛県が突出しているが、徳島県の事業所数で「1」を切っているほかは特化係数が高く、四国全体で製紙業が盛んなことがわかる。

【紙関連産業の特化係数】

	県内総生産	事業所	従業者	製造品出荷額
四国計	4.10	1.74	3.49	3.89
徳島県	2.32	0.83	2.05	2.60
香川県	1.97	1.27	2.25	1.83
愛媛県	7.55	2.88	5.65	5.48
高知県	2.61	1.27	2.59	4.84

(出所) 内閣府「国民経済計算」「県民経済計算」、経済産業省「経済センサス」「経済構造実態調査」から四国銀行にて算出

<sup>9</sup> ある地域の産業別の構成比を全国の構成比と比較することで、その地域がどの産業に特化しているのかを示す指標。当該地域の産業の構成比を全国の構成比で除して算出する。

### (3) 日本一の紙産業集積地：四国中央市

市町村別の紙関連製造品出荷額では、四国中央市が2004年の市町村合併以来19年連続で1位を保っている。なお、四国中央市が愛媛県の紙関連産業に占める割合は事業所数で71%、従業者数で81%、製造品出荷額で79%にのぼり、まさに愛媛県、四国の紙産業を支える「紙のメッカ」である。

#### 【市町村別上位5市】

	市町村	製造品出荷額等 (億円)	事業所数	従業者数	1事業所あたり 製造品出荷額 (億円)	従業者一人あたり 製造品出荷額 (万円)
1	四国中央市	5,944	198	9,480	30.0	6,270
2	富士市	5,199	213	9,038	24.4	5,752
3	春日井市	1,339	49	2,133	27.3	6,278
4	新潟県	1,285	22	1,348	58.4	9,530
5	八潮市	1,024	39	974	26.3	10,515

(出所) 経済産業省「2023年経済構造実態調査」

土佐和紙が1,000年、阿波和紙が1,300年以上の歴史を持つのに比べ、四国中央市で手漉き和紙生産が始まったのは宝暦年間(1751~1763)というから、その歴史はわずか270年程度である。しかも、紙生産に関しては後発で名のある産地に劣後していたこと、大消費地から遠いこと、機械抄きによる大量生産に必要な水が乏しかったことなど、数々の悪条件が重なっていた。しかしだからこそ、これらを克服するための努力と工夫を重ね、全国でも有数の紙産業集積地にまで発展してきた。

その努力の一端をご紹介しますと、水を確保するために、徳島県に流れ出る吉野川水系銅山川から法皇山脈を貫き、宇摩平野まで流れる「銅山川疏水」を整備したことがあげられる。江戸時代末期からあった構想で、幾度かの挫折と中断を経て完成したのが1950年という、100年以上にわたる大事業である。また、原料輸入のためのチップ船と製品の積み出し船の大型化に対応し、三島川之江港を拡張整備してきた。現在では大型の貨物船が出入りする国際コンテナターミナルとして栄えており、いまでもガントリークレーンの設置など、整備が続けられている。

「四国中央市紙のまち資料館」の資料によれば、同市の製造品出荷額の9割以上は紙に関するものだそう。同市の就業者の多くが紙関連業務に従事しており、紙および紙関連製品の製造加工はもちろん、抄紙機の生産やメンテナンス、流通、人材、技術の全てが市内で賅える産業クラスターを形成しているという。四国中央市に集積した関連産業が、四国も含めた他県の製紙産業に対して関連製品・サービスを提供する役割も果たしているという。

### (4) 伝統産業「手漉き和紙」

四国では、現在も各地で手漉き和紙が生産されている。「手漉き和紙産業における光と影」(「近代日本の創造史」第14巻・小畑登紀夫)によると、1901年の統計(農商務省統計)において手漉き和紙生産戸数は68,562戸あったが、1925年には30,190戸と半減。戦後に1万戸を割り込んだ後も急激な減少は止まらず、2021年経済センサスでは32事業所とされている。以下に、「全国手すき和紙連合会」のホームページで紹介されている四国の手漉き和紙産地を紹介する。

① 土佐和紙（高知県土佐市/吾川郡/高岡郡/旧・香美郡/長岡郡）

平安時代には土佐で紙が生産されていた記録があり、江戸時代には「土佐七色紙」が幕府献上品となるなど、土佐藩の御用紙として全国で名を馳せた。江戸の末期から明治にかけては、吉井源太が新しい紙の発明や製紙用具の改良、原料の栽培、生産技術の指導、海外への販路開拓などに尽くし、土佐だけでなく全国での和紙生産を革新的に発展させた。明治時代の中ごろには、土佐和紙は圧倒的な全国一の生産量を誇っていた。

その後、洋紙と機械抄き和紙の登場によって手漉き和紙は衰退の一途をたどったが、現在でも土佐和紙は「美濃和紙」「越前和紙」とともに日本三大和紙の一つに数えられている。高知県内には「いの町紙の博物館」や「土佐和紙工芸村」といった体験型の施設や、手漉き、機械抄きを問わず生産技術の研究拠点である「高知県立紙産業技術センター」があり、「和紙の国」の伝統を紡いでいる。1973年に「土佐典具帖紙」、1977年には「土佐清帳紙」が国の無形文化財に指定され、1976年には「土佐和紙」が国の伝統的工芸品の指定を受けた。

② 大洲和紙（愛媛県喜多郡内子町/西予市野村町）

土佐和紙とともに「延喜式」に記載があり、正倉院文書にも記されるなど長い歴史をもつ。江戸時代には御用紙として生産され、越前から紙漉きの師を招くなどして技術を高め、藩内産業として繁栄を極めた。江戸時代後期には、「その品質日本一」として高い評価を受けている。

明治時代中期から三椏を原料とした改良半紙の生産が盛んになり、大正年間にかけて最盛期を迎えたが、その後は全国的な動向と同じく急速に衰退し、現在はわずか3事業者を数えるのみとなっている。1977年、国の伝統的工芸品に認定された。

③ 伊予和紙（愛媛県四国中央市）

先述のとおり歴史は浅く、他の産地のように藩の保護・奨励もない中、農家の副業として細々と生産されていた。当時としては劣等視されていた三椏紙を改良した「伊予改良紙」を生んだことが特徴的である。現在、四国中央市は機械抄きもあわせて書道半紙の生産量が全国一であり、これにちなんで毎年「書道パフォーマンス甲子園」が開催され、全国の高校書道部員たちが熱い戦いを繰り広げている。

明治時代後半から大正初期に最盛期を迎えた頃には生産戸数が761戸あったというが、現在ではわずか3事業者を残すのみとなった。

④ 周桑和紙（愛媛県西条市）

江戸末期の天保2年、土佐から技術を学び農家の副業として奉書紙の生産を始めたとされる。

奉書紙、檀紙に関しては全国シェアの90%以上を生産しており、あんどん等に用いる工芸紙や卒業証書に使う和紙、全国でも数少ない三・六判美術書画用紙を生産する。最盛期の昭和24年頃には生産戸数が70戸ほどあったが、現在はわずか5事業者で生産されるのみである。

⑤ 阿波和紙（徳島県吉野川市/三好郡）

平安時代初期に著された「古語拾遺」に記載があり、1,300年以上の歴史があるとされる。

江戸時代には阿波藩の特産品として奨励され、四木三草（楮、桑、茶、漆、藍、砂糖黍、タバコ）の一つとして藩の財政を潤したという。明治時代には旧麻植郡山川町（現在の吉野川市）に生産者が250

戸あり、数多くの種類の和紙を漉き分け、シカゴ万博やパリ万博にも出展するなど海外にも販路を広げ、全盛期を迎えた。戦後は他の産地と同様、衰退の一途をたどり、現在、専業で阿波和紙を生産しているのは1事業者のみである。1976年、国の伝統的工芸品の指定を受けた。

#### ⑥ 拝宮和紙（徳島県那賀郡那賀町）

資料が少なく歴史など詳細は不明だが、強い障子紙などに特徴がある。近世末から戦前にかけて、旧上那賀町や旧木沢村（現在の那賀町）では障子紙や宇陀紙の生産が盛んだったが、戦後、障子に代わってガラス戸が普及するなどの環境変化によって生産は次第に減少、現在も生産を続けるのは1事業者のみである。

記載の通り、手漉き和紙はそれぞれの産地で数軒が細々と生産を続けるだけの状況となっているうえ、用具生産や原料生産も含めた後継者不足の問題にも直面している。手漉き和紙には独特の風合いがあることから根強い需要があるものの、技術の存続自体が課題であり、産業振興というよりも、伝統の維持と継承を図るべく、行政も含めた地域一体での取り組みが必要な状況となっている。

## 4. 製紙業の課題

### （1）紙需要の減退と製紙業界の構造変化への対応

「紙」全体を俯瞰すると、デジタル化や消費行動の変化、人口減少による需要の減少は今後も続くものと見込まれる。これは構造的な問題であり、大局的に見れば避けることはできないだろう。

また、需要の減退に伴って新聞巻取紙や印刷・情報用紙などグラフィック用途の製品を取り扱ってきた大手企業が、家庭紙などこれまで中小企業の領域だった分野に参入している。これにより中小企業が苦しい構図が生まれ、製紙業界全体が苦しい、という印象を強めている側面がある。

製紙業界はこれまでも、特に大手企業の間で数多くのM&Aによる合併・再編が行われてきた歴史がある。マーケットの現状を考えると、今後も大手企業間での合併等が検討されることがあるかもしれないが、これは主に大量生産型製品の領域で生産効率を高め、規模のメリットを獲得するための合理的な戦略である。多くの中堅、中小企業はそうした動きとは一線を画し、いかに付加価値を生み出すかが勝負になってくるだろう。

付加価値を生み出すには、プロダクトとしての紙そのものの付加価値を高める方法と、マーケティングにより市場のニーズをうまく捉え、ニーズに合った付加価値を生み出す、または新たなマーケットを作り出す方法が考えられる。紙そのものに全く新しい機能を見出すことはなかなか難しいが、「紙をどう使うか」という視点から検討することは可能だ。また、日本では普通でも、海外ではまだ知られていない使い方や製品があるかもしれない。紙の輸出入には大きなコストがかかるが、コスト以上に付加価値を高めることができれば、販路を海外に求めることも検討に値する。

四国には、全国的にも珍しい紙産業向けの公設試験機関（高知県立紙産業技術センター、愛媛県産業技術研究所紙産業技術センター）が立地している。四国は消費地から遠いなどの悪条件を乗り越えるた

めに、市場のニーズをつかみ、たゆまぬ研鑽と努力を重ねて多種多様な紙を生み出し、ニーズに応じてきた。今こそ、そのマーケティング力と研究開発力を遺憾なく発揮するときだろう。

本稿巻末では、特徴のある製品・用途の開発で市場を創造・開拓し道を切り開いている企業を紹介している。製紙業は成熟した業界であり、紙は完成された製品ではあるものの、発想の転換によって新たな付加価値を創造することは可能であり、その意味で今後の可能性はまだ十分に残されている。

## (2) 人材の確保

これは製紙業に限ったことではないが、人材確保が困難を極めている。

製紙業は設備効率をあげるために連続操業が基本であるため、従業者は昼夜交代勤務となり、体力的にハードである、生活が制約されるという問題がある。かつては深夜手当など待遇を充実させることで人を集めることができたが、現代は経済的利益よりもワークライフバランスを重視する傾向が強く、製紙業を選ぶ若者は少ない。製紙業を選択する数少ない若者も、大手採用が中心となるため中小企業の新卒採用は非常に困難となっており、結果として従業者の高齢化が著しい状況にある。

高齢者の活用に関しては、定年を超えての深夜勤務は身体的な負荷が大きいこと、女性活用という観点でも、女性に深夜勤務をさせていいのかというモラルや安全面の問題、また就労環境面でも工場内のトイレその他設備の充実などがハードルになる。

大手企業では人材難を見越して省力化を志向し、生産現場を自動化する方向にある一方、中小企業の多くは設備投資の余裕がなく、とにかく既存の設備・人員でできるところまでやるという状況にある。現状のままでは、いずれ人材不足で廃業を余儀なくされる企業が出てくる懸念がある。

こうした状況のなか、多くの産業では外国人技能実習生、特定技能外国人等を活用しながら人手を確保する動きが盛んだが、現在の制度では、製紙業はいずれの制度でも対象に含まれていない。まずは人材確保のため、制度上の対象分野に製紙業を追加することを考える必要がある。

外国人が日本で働くには、出入国管理及び難民認定法（入管法）で定められる在留資格を取得する必要があるが、いわゆる「高度外国人材」ではない外国人が日本で働くには、「日本人の配偶者等」などの身分に基づく在留資格以外では、「技能実習」「特定技能」などの制度を利用するしかない。2027年を目途として、新たに「育成就労制度」が創設される（これに伴い技能実習制度は廃止される）予定だが、これについては現時点で制度設計の途上であり不明な点が多い。

## 【技能実習制度・育成就労制度・特定技能制度の比較表】

	[廃止予定] 技能実習制度	特定技能制度	[New!] 育成就労制度
目的	国際貢献・途上国への技術継承	人材不足解消のための一定の技能を持つ外国人の受け入れ	我が国の人材確保・人材育成
在留期間	最長 5 年	1号：最長 5 年 2号：無期限	最長 3 年
受入条件	監理団体を通じて実習生を受け入れる	直接外国人を雇用、一定の条件を満たす必要あり	監理支援団体を通じて就労者を受け入れる
転職・職場変更	原則不可	比較的自由に可能	一定の条件下で可能
対象業種	特定業種 (90 職種 165 作業)	16 分野	特定技能 1 号水準の技能を有する人材を育成するための業種 (16 分野)
受入人数	受入企業の常勤職員数に応じて受入可能な技能実習生の人数が決定される	基本的に企業ごとの受入人数に制限はないが、建設分野と介護分野では企業ごとに制限がある	特定技能 1 号と同様に、受入れ対象分野ごとに設定される想定。特定技能1号と同様の基準が適用される可能性あり
日本語能力	入国前に特に日本語能力の要件はない	特定技能 1 号への移行には、日本語能力試験 N4 <sup>10</sup> レベル (A2 相当) の合格が必要	入国前に日本語能力試験 N5 レベル (A1 相当) の合格が必要

(注) 現時点の情報をまとめたもので、記載の情報は今後、変更される可能性がある  
(出所) 法務省、経済産業省ほか関係官庁等のホームページを参考に四国銀行にて作成

## 【外国人材活用にかかる制度上の課題】

### ① 技能実習制度

(公財) 国際人材協力機構 (JITCO) によれば、「移行対象職種を新規に追加しようとする場合は、業界団体が主導して業界内の合意を形成し、海外の実習ニーズの把握、業所管庁への相談等を行った上で、外国人技能実習機構 (OTIT) に申請する必要がある」とされており、対象職種への新規追加は不可能ではない。だが上記の通り、技能実習制度は2027年から新たに始まる予定の「育成就労」制度の創設に伴って段階的な廃止が決まっているため、あくまでも時限措置になるうえ、そういった状況での新規追加は現実的ではない。

また、技能実習制度はそもそも労働力不足を補うための制度ではなく、人材不足を理由に本制度で外国人を受け入れるのは適当ではない。

### ② 特定技能制度

特定技能制度は人手不足を解消することを目的に創設された制度だが、現在認められている対象業務に製紙業の業務は含まれていない。また、対象業務になったとしても、技能実習 2 号を良好に修了している (製紙業は技能実習制度の対象ではないのでこれは不可) か、または国外で技能、日本語の試験に合格することが必要で、難易度は相応に高い。製紙業界としては、技能実習制度への新規追加を求める

<sup>10</sup> N1～N5の5段階のレベルがあり、N4とN5は「主に教室内で学ぶ基本的な日本語がどのくらい理解できるか」、N1とN2は「現実の生活の幅広い場面での日本語がどのくらい理解できるか」を測る。

よりは、以下「育成就労」制度の創設をにらみ、製紙業が特定技能/育成就労制度の対象業務に追加されるよう対応を進めることが建設的であると思われる。

### ③ 育成就労制度

「育成就労」制度は2027年から新たに始まる予定の制度で、基本的に特定技能につなげるための位置づけにある。最長3年の就労が可能で、入国時に日本語能力試験N5レベル以上の合格が必要だが、業務の専門性は問われず、育成就労で働きながら専門性を身に付けて特定技能へ移行していく想定だ。

いわば特定技能で就労できる外国人を育成するための制度のようなもので、比較的受け入れのハードルは低い。現時点では制度の創設が決まった段階であり、詳細は今後、検討されることになるが、就労可能な分野などは特定技能制度に準ずる可能性が高いとされている。

いずれの場合も、法制度に働きかけることは簡単ではないが、製紙業の現状を考えれば、外国人材の活用は待ったなしの課題である。大型の機械を操作する製造現場は危険も多く、事故リスクを回避するためにはコミュニケーションの問題などクリアしなくてはならない課題も多いが、いまは外国人材にかかる制度が大きく変更される転換期にあり、この機を捉えて業界全体で団結して働きかけるべきである。

## (3) 環境問題

製紙業は環境問題と直結する産業である。

一つには、紙の原料であるパルプを製造するために木材を伐採するという点。もう一つは、抄いた紙を乾かす熱を得るため、エネルギー使用量が多いという点である。

### ① 原料確保のための森林伐採問題

日本製紙連合会「紙と森に関する基本読本」によれば、世界の森林面積は約40.6億ヘクタールで全陸地面積の約31%を占めるが、毎年470万ヘクタールの森林が失われているという。

こうした状況を踏まえ、一部には「紙の使用を節約すれば森林の減少が食い止められる」とする意見があるが、世界食糧農業機構（FAO）の資料によると、森林減少の原因は「牧草地などへの大規模農場開発」が40%、「薪炭生産・焼畑」が33%、「都市開発」「公共事業」がそれぞれ10%、鉱山開発が7%となっているほか、山火事による消失もあるという。

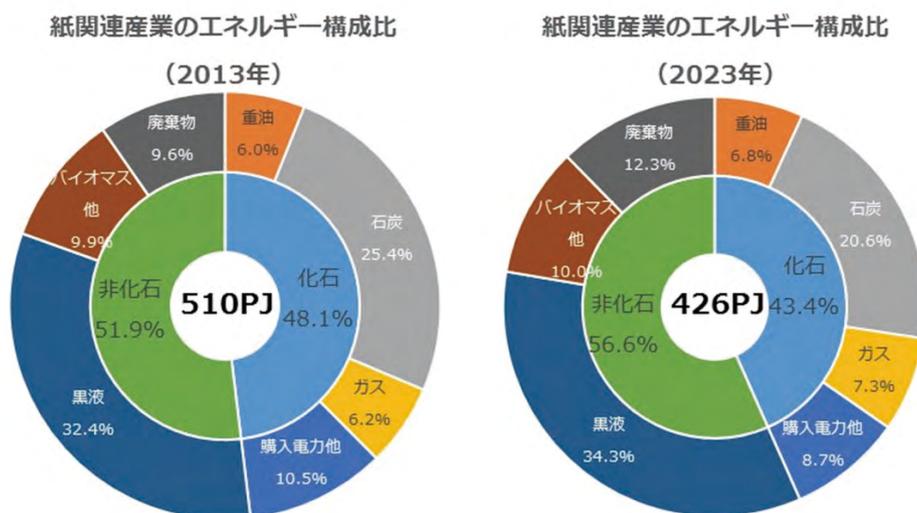
ここに製紙業をはじめ産業用木材が含まれないのは、そのほとんどが人工林に依っているためである。製紙企業は木材を伐採するための植林を主に海外で進めており、その面積は2023年末時点で37.9万ヘクタールにのぼる。複数の人工林を持ち、植林、育成、伐採のサイクルを確立しているため、森林面積の減少に影響を与えないのである。日本製紙連合会では、2030年度までに、国内製紙企業が所有または管理する国内外の植林地面積を65万ヘクタール（1990年比で37.5万ヘクタール増）とする目標としている。

さらに、日本の製紙原料の約67%（紙：約35%、板紙：約94%）は古紙である。日本は世界でも最高水準の古紙リサイクルシステムを持ち、古紙回収率は2023年で81.6%に達している。古紙の利用率を高

めることでパルプの使用量を抑制しているのだが、本稿でみてきたように紙の消費量が減少する中、古紙の発生量が減少し確保が困難になっていることが課題である。

## ② エネルギー

製紙業においては、抄いた紙を熱で乾燥させるため、エネルギーを大量に消費する。かつては化石燃料の比率が高く、全体の6割程度を化石燃料が占めていたが、2023年にはエネルギー使用量は426PJ<sup>11</sup>と2013年比で16%削減、化石燃料の構成比は約43%まで減少している。



(出所) 日本製紙工業会「カーボンニュートラル行動計画 2024年度フォローアップ調査」

製紙業界ではこれまで、地球温暖化対策として「化石エネルギー原単位」「CO2排出原単位」の削減に取り組んできたが、政府の2050年カーボンニュートラル (CN) 宣言に賛同し、業界として新たに「CN 行動計画」を策定、政府の産業部門の目標と整合性のある「2030年度のエネルギー起源 CO2<sup>12</sup>排出量を2013年度比38%削減」を目標に設定し、さらなる環境対策に取り組んでいる。2023年度における対基準年比削減率は28.8%、達成率は約75%となっている。

2050年度には CN (CO2排出量ゼロ) を目標としており、今後も更なる取り組みが続く。

## 5. 参考事例

製紙業界は全体として厳しい状況にあるが、衛生紙や特殊紙などの領域では、アイデアとマーケティング次第でまだまだ市場が広がる可能性がある。

本稿を執筆するにあたり、独自の発想と展開で道を切り開いている企業にお話を伺うことができた。両社と同じようなことはできないかもしれないが、参考として2社の取り組み事例を紹介する。

<sup>11</sup> 「J」(ジュール) は国際単位系におけるエネルギーの単位。「P」(ペタ) は10の15乗 (1000兆倍) を表す。よってPJ は10の15乗ジュールのこと。

<sup>12</sup> エネルギー起源 CO2 = 化石燃料起源 CO2 + 購入エネルギー起源 CO2 - 販売エネルギー起源 CO2

## (1) ニッポン高度紙工業株式会社

【所在地】 高知県高知市春野町弘岡上648番地

【設立】 1941年8月18日

【資本金】 22億4,174万円（東京証券取引所：スタンダード市場）

【事業内容】 アルミ電解コンデンサ用セパレータ78%、機能材（リチウムイオン電池用、電気二重層キャパシタ用、アルカリ電池用セパレータ等）22%

お話：代表取締役社長 近森 俊二 様

### 【Q：御社の成り立ちをお聞かせください】

土佐和紙の特徴は薄く、しかも破れにくい。戦前はタイプライター用紙として米国にも輸出されていました。その後、戦争で輸出が止まり、土佐和紙は衰退に向かい始めました。

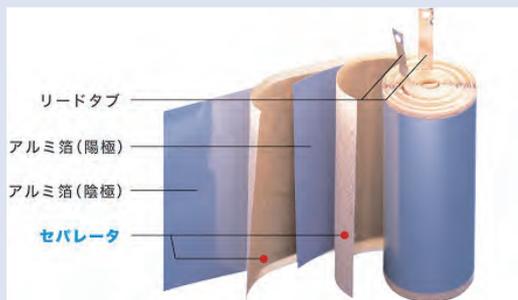
ちょうどその頃、高知工業高校の教師と紙問屋が協力して、水に強い紙「高度紙」を開発しました。今という「産学連携」ですね。水に浸しても破れないという



生産開始当時の津村順天堂漢方薬「中将湯」

ことで、当初はティーバックとか薬包紙に使われていました。1941年に法人化し、その製造販売を始めたのが当社の始まりです。

当社の主力はアルミ電解コンデンサ用セパレータです。高度紙の生産開始当時、セパレータにはガーゼが使われていましたが、戦争によって、ガーゼの原料である綿の輸入が止まってしまいました。コンデンサはレーダーなど軍用品にも使われていたので、困った海軍が当社の高度紙に注目し、アルミ電解コンデンサ用セパレータとして利用したいという要請を受けたのです。当初は電解液に浸したセパレータをアルミ箔と一緒に手で巻いて作っていたようですが、乾いた状態でアルミ箔とセパレータを巻き、ケースに入れてから電解液を入れる製法ができてアルミ電解コンデンサが大量生産されるようになったのに合わせ、当社でも1954年に抄紙機を導入し、機械抄きによる大量生産を始めました。



### 【Q：世界トップシェアを維持できる理由は何ですか？】

当社はアルミ電解コンデンサ用セパレータに関してはトップシェア（国内95%、世界60%）を持っていますが、その市場規模は国内で100億円程度、世界でも200～300億円程度です。セパレータはその用途の特性上、導電物質が含まれてはいけません。当社では当然、それに対応した製法で製造しており、原料はもちろん、水も不純物のない純水を使って抄いています。これも技術が必要な

ことです。ただ、100億円程度の市場規模だと、製紙大手から見てもわざわざ設備投資をしてまで参入する魅力が大きいことも要因の一つです。

また、当社はこれまでお客さまのニーズにお応えしてきた結果、およそ600種の製品を揃えています。多品種少量生産ができるということも、当社の強みです。

原料にしても、お客さまが求める機能を実現するために、世界中で適した特性を持つ原料を探します。見つけたと思っても必要な量が確保できないこともあるし、コロナ禍や中東問題による物流コスト増など、たくさんのリスクが潜んでいますから、当社の高度紙は安くはありません。それでも当社の紙を買っていただけるのは、それだけお客さまの要望にお応えし、信頼を築いてきた結果だと思えます。

### 【Q：生産、物流体制についてお聞かせください】

セパレータ原紙はすべて国内で、本社工場と安芸工場、米子工場の3か所で生産しています。各工場で製造した原紙は、南国市とマレーシアの子会社へ送り、そこでスリットして国内外へ出荷します。

米子工場では、つい先日建設した第二工場にスリットの設備を導入しました。これまでは、米子工場で生産したセパレータ原紙をスリットのためにわざわざ南国市まで運び、そこから出荷していました。いわばモノの動きに無駄があったわけです。物流の2024年問題は社会問題でもありましたので、お客さまへより効率的に付加価値の高い製品を提供し続けられる体制を作りました。



2024年10月に竣工した米子第二工場（左側）

### 【Q：研究開発と今後の見通しについてお聞かせください】

当社の研究開発のテーマは大きく二つに分けられます。

一つは既存事業におけるお客さまのニーズへの対応です。おかげさまで、お客さまから非常に多くのご相談が寄せられていますので、現在の研究テーマの多くは「お客さまのお困りごと」への対応が中心になっています。当社には昔から「競争相手は同業他社ではない、お客さまのニーズと競争するのだ」という言葉があるのですが、常にお客さまをみて、「お客さまのお困りごと」を解決していくことが当社の使命です。

もう一つは、新しい領域の開拓です。当社の課題は、生産の8割がアルミ電解コンデンサ用セパレータのため、業績がアルミ電解コンデンサの需要に左右されることです。アルミ電解コンデンサ市場は今後、3%程度の成長率が見込まれていますが、アルミ電解コンデンサはさらに小さく、高機能になっていきます。そうするとセパレータもより薄く、小さくなり、使用量が減っていきますので、市場が広がっても生産量が減っていく可能性があります。製紙業は装置産業のため、設備の稼働率を一定以上に維持する必要があるため、生産量が減ることを見越して、アルミ電解コンデンサ以外の領域を探さなくてはなりません。



超微細セルロースマイクロファイバー

今は車載用、AI サーバー、ロボット（自動化）、環境面ではバイオマス発電などのエネルギー関連が増加しています。電池は現在、リチウムイオン電池が主力ですが、次世代電池への対応も必要です。さらに、アルミ電解コンデンサの小型化に伴って、薄く、スリットした幅が狭いセパレータを作るのも難しくなっていきます。作り方も変えていかなくてはなりません。

当社はアルミ電解コンデンサ用セパレータでは一定のポジションを持っていますが、これにあぐらをかかず、常に次を考えて前に進んでいきます。

ニッポン高度紙工業はプロダクトとしての製品の優位性を持つ企業の典型的な例だ。アルミ電解コンデンサ用セパレータで世界シェア60%を誇るため、「あそこは特別だから参考にならない」と思う方も多いかもしれない。

しかし、同社は一朝一夕で「特別」になったわけではない。ここまでの地位を築くために続けてきた努力と費やしてきた研鑽の日々を振り返れば、事はそんなに簡単な話ではない。それまでなかったものを作り出す発想と技術力、常にお客さまの「お困りごと」に向き合い、必ず応えてきた実績の蓄積。妥協のない、確実な日々の積み重ねが信頼を築き、今の同社があるのだ。

そして、外から見れば安泰と思える状況にあっても、同社は将来に危機感を持ち、「次」を見据えている。既存領域では、これまで通りお客さまの「お困りごと」に100%お応えしつつ、新しい市場、新しい領域へのチャレンジを欠かさない。平たんではないその道がどこへ続くのか、同社の今後の展開に期待したい。

## （2）有限会社丸英製紙

【所在地】高知県吾川郡いの町鹿敷523-2

【設立】1963年（1907年創業）

【資本金】3,000万円

【事業内容】再生紙100% トイレットペーパー、ボックスティッシュ、襖の下張り

お話：代表取締役社長 濱田 英明 様

### 【Q：御社の成り立ちをお聞かせください】

当社は明治時代、手漉き和紙の生産から始まりました。時代の流れで手漉き和紙が衰退していく中で、多くの業者が廃業、または機械抄きに移行していきました。

当社も昭和35年に抄紙機を導入しましたが、最初は技術的な問題で抄くことができませんでした。その時に、会長が懇意にしていた同業他社が技術提供してくれて、当社も機械で抄けるようになりました。今の当社があるのはその時の技術提供のおかげです。逆にその会社でストがあって生産できなかったときは、当社で先方の製品を作ったりもしました。こういう「お互い様」的な人のつながりは、どんな時代にも大事にしないといけないと思っています。

## 【Q：ユニークな製品の開発秘話などをお聞かせください】

### (1) 10年保証！災害備蓄用トイレトーパー

私は21年前、30歳のときにこの会社に入社しましたが、その時既に、他社ではあまり取り扱っていない200mの長尺巻きのトイレトーパーを作っていました。紙製品の商流として、メーカーから問屋を介してエンドユーザーに渡っていくのですが、問屋を介していると、問屋の都合で取り扱う製品を変えなくてははいけませんし、利幅も薄くなります。私は以前からこのシステムに疑問があって、10年ほど前に問屋経由の物流をやめ、独自の販路を開拓する道を選びました。

独自の販路を、と意気込んだのはよかったのですが、当社には市場シェアも販売実績も何もなく、宣伝しようにも、当時はネットもありません。エンドユーザー向けに売るには、とにかく営業するしかありませんでした。

あちこち営業しているうちに、ある自治体の方から「備蓄にいいのではないか？」というお声をいただきました。というのも、その自治体の防災倉庫にトイレトーパーはあったのですが、どうやら阪神淡路大震災のときに備蓄として入れたものが、そのまま放置されていたようです。ネズミにかじられたりカビが生えたり、湿気でくずれて倉庫の奥で倒れているような状況でした。自治体の方から「トイレトーパーを備蓄できるように一緒に考えてくれないか？」と言われ、そこから開発が始まりました。

まず、上記のようなことを踏まえて「10年もつものを作れないか？」というリクエストをいただきました。ちょうど同じ頃、真空パックされた備蓄用毛布が納品されていたのを見て、トイレトーパーを真空パックすることを思いつきました。

すると今度は、「防災用品なので女性でも持ち運べるよう軽くできないか」「10年保証を付けてほしい」という要望があって、それに応えるための開発もしました。10年保証を付けるためのエビデンス確保は難しかったのですが、紙産業技術センターと連携して、試行錯誤しながら納品にこぎつけました。

行政としては、当社だけに開発を依頼して単独で納品というわけにはいかず、他社にも声をかけていたようですが、最後は当社だけになっていました。こうした開発は試行錯誤を何度も重ねるので、時間もお金もかかるし根気もいる。他社はその過程で脱落していったようです。



「10年保証」のトイレトーパー

### (2) いざという時のトイレはこれひと箱！簡易トイレ「クイーンズファミリー」

苦労して開発した10年保証のトイレトーパーでしたが、最初は展示会に出しても「そんなの要るのか？」というような反応ばかりでした。じゃあもう一つ、何かやってみようと思い、トイレトーパーの外箱をトイレにする製品を作りました。

でも、展示会に出してもいい意見は一つもありませんでした。はっきりと「こんなのは売れないよ」と言われた時は堪えましたね。でも、そんな声もユーザーの意見として受け入れ、少しずつ改良を重ねて、汚物処理袋や凝固剤などトイレ関係のものを全て一箱に同梱した製品「クイーンズファミリー」を開発しました。

ちょうどそのタイミングで、ある大阪の方から連絡があり、簡易トイレを持ってきてほしいと言われました。その方は酷評を受けた展示会で唯一、値段を聞いてくれた方で、集合住宅の防災リーダーをしておられたのですが、商品を持って行って説明すると、1,500世帯近い団地の全部屋分、購入してくれると言うのです。

その団地では、阪神淡路大震災のとき、数名の「震災関連死」が出たそうです。震災でライフラインが止まり、食事は広場の集会所での炊き出し、トイレも広場の簡易トイレしかありませんでした。団地にお住まいの高齢者の中には足が不自由な方も多くて、食事やトイレのたびに一階まで下りてくるのが大変。そうこうするうちに、トイレに行かなくても済むように食事や水分をあまり取らなくなって、数名の方が部屋で亡くなってしまったそうです。その方は、泣きながら話していました。「だから、どうしても簡易トイレを各部屋に置きたいのです」と言って。

「クイーンズファミリー」は、今では防災意識の高まりもあって多くの引き合いを頂いています。「防災」をコンセプトとした製品開発を続けていこうと強く思った出来事でした。



関連製品を一箱に詰め込んだ「クイーンズファミリー」

**【Q：ビジネス展開で重視していることは何ですか？】**

ビジネスはドライなものですが、私は人と人とのつながりが大事だと思っています。当社が昔、同業からの技術提供に助けてもらったように、人のつながりがあれば困った時に助け合えるし、互いのビジネスにつながる情報交換もできます。防災関連商品を扱う異業種の仲間たちがいますが、営業していて、例えば「トイレトーパーはいらないけど水が欲しい」という声も結構あります。そんなとき、仲間の商品を紹介できれば話がつながっていく。横のつながりを持つと、情報が掛け算になって広がっていくのです。

それから、当社はユーザーの声をととても大事にしています。それがなければ商品開発はできなかつたし、販路を作ることもできなかつただろうと思います。

ノベルティ向けに開発した「loglog」もそうで、当社の主力である200m巻きでは「重いしかさばる。小さいほうがいい」という声を頂いて、小さいものを作ってみました。展示会でも好評だったので、「loglog」という商品名をつけて売り出したところ、大きな反響をいただきました。

その後もSNSにアップされたりして口コミが広がっていき、いろんなところから声をかけていただけるようになりました。今はトイレトーパーの芯の部分に凝固剤を入れていますが、ある自治体の方から「生理用ナプキンが入っているといい」というお声をいただきました。これは私たちではわからない、女性目線の意見です。生理用ナプキンは医薬部外品のため入れることができなかったのですが、代わりに「おりものシート」を入れてみたところ、ある展示会で能登地方から避難してきている女性から「これはいい！」というお声



コンパクトな「loglog」。ノベルティにピッタリ！

をいただきました。震災時、避難所では下着を変えることもできなかったそうで、こういうものがあると、いざという時に全然違うというお話でした。

防災用品にはリピートが少ないということもあって、利用者が広がっていくことがとても大事です。その意味で、人の評価、レビュー、口コミはとても重要です。ユーザーの声を開発に活かし、ユーザーの声によって販路が拡大していく。今は正直、需要に供給が追いついていない状態ですが、設備や従業員を増やして事業を拡大すると、ユーザー一人ひとりへの対応が難しくなっていきます。いたずらに事業を拡大するのではなく、ユーザーの顔が見えるビジネスを心がけていきます。

同社が生産するトイレットペーパー自体に競争力があるわけではないが、ユーザーの声と真摯に向き合い続けた結果、「災害時備蓄」という社会的にも重要なマーケットを切り開いた。

「商品開発と販路開拓の源泉はユーザーの声」という同社は、事業拡大よりも、細やかに目が行き届いた丁寧なビジネスを志向する。

社会ニーズのど真ん中を射抜いた商品群への問い合わせは引きも切らず多忙を極めるなか、今日も同社は走り続ける。

(了)

## Disclaimer

- ・本資料は情報提供を目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。
- ・本資料は、当行が信頼できると判断した各種データに基づき作成されておりますが、その正確性、確実性を保証するものではありません。
- ・本資料のご利用に際しては、ご自身の判断にてなされますようお願い申し上げます。本資料に掲載された情報を利用したことによって利用者等に何らかの損害が発生したとしても、かかる損害について当行は一切の責任を負いません。
- ・本資料に記載された内容は予告なしに変更されることがあります。

# 第168回 高知県内企業の景況調査

— 2025年3月 —

## Summary

- ◆ 今期（2025年1～3月期）自社業況の総合判断 BSI は、全産業で-7となり、前期（2024年10～12期）+4より11ポイント低下した。
- ◆ 製造業は、前期+4より17ポイント低下し-13となった。非製造業は前期+5より10ポイント低下し-5となった。製造業で4期ぶり、非製造業で3期ぶりのマイナスとなった。
- ◆ 生活必需品の高騰が、それ以外の商品やサービスの買い控えにつながったとみられる。
- ◆ 来期（4～6月期）は全産業で-3の見通し。製造業は+6と好転し、非製造業は-6とマイナスが続く見通し。
- ◆ 今回初めてカーボンニュートラルや脱炭素化への対応について調査を実施した。県内企業の約半数は、前向きに取り組んでいることが分かった。

## 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157/242社（回答率64.9%）  
 調査方法 郵送、電子メール  
 調査事項 自社業況の総合判断、売上高、経常利益、設備投資、在庫、雇用など  
 調査時期 2025年2月4日～3月7日

### 業種別回答企業数

業種	回答企業数	構成比
製造業	飲食料品	14 8.9
	木材・木製品	4 2.5
	製紙	5 3.2
	機械	10 6.4
	窯業・土石	4 2.5
	その他製造	11 7.0
	製造業計	48 30.6
非製造業	スーパー	6 3.8
	衣料品販売	4 2.5
	飲食料品販売	7 4.5
	自動車販売	7 4.5
	建築資材販売	7 4.5
	石油販売	4 2.5
	その他販売	16 10.2
	運輸・倉庫	7 4.5
	宿泊・飲食	10 6.4
	情報通信	3 1.9
	不動産・物品賃貸	5 3.2
	医療・介護・福祉	6 3.8
	その他サービス	9 5.7
	建設	18 11.5
非製造業計	109 69.4	
合計	157 100.0	

### 資本金規模別回答企業数

規模	回答企業数	構成比
10百万円未満	16	10.2
10百万円以上～30百万円未満	64	40.8
30百万円以上～50百万円未満	44	28.0
50百万円以上～100百万円未満	18	11.5
100百万円以上	12	7.6
資本金に該当しない企業	3	1.9
合計	157	100.0

※資本金に該当しない企業…（社会福祉法人等）

### 従業員規模別回答企業数

規模	回答企業数	構成比
10人未満	21	13.4
10人～49人	59	37.6
50人～99人	32	20.4
100人～199人	25	15.9
200人以上	20	12.7
合計	157	100.0

注：小数点第2位以下を四捨五入し、端数処理するため、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。

























# 経済動向



月例経済報告

2025年3月

景気は、一部に足踏みが残るものの、緩やかに回復している

項目	判断	主な判断理由
個人消費	一部に足踏みが残るものの、持ち直しの動き	1月の「商業動態統計」では、小売業販売額は前月比0.5%増。新車販売台数は持ち直し。家電販売はこのところ持ち直しの動き。旅行はおおむね横ばい。外食は緩やかに増加。
設備投資	持ち直しの動き	「日銀短観」(12月調査)によると、全産業の2024年度設備投資計画は増加が見込まれている。また、「法人企業統計季報」(10-12月期調査)によると、設備投資は前期比0.6%増。業種別では、製造業は同0.7%増、非製造業は同0.5%増。
住宅投資	おおむね横ばい	持家の着工はこのところ横ばい。分譲住宅の着工はおおむね横ばい。貸家の着工は横ばい。
公共投資	底堅く推移	12月の公共工事出来高は前月比0.8%減。2月の公共工事請負金額は同9.3%減。1月の公共工事受注額は同3.8%減。先行きについては、補正予算の効果もあって、底堅く推移していくことが見込まれる。
輸出	このところ持ち直しの動き*	アジア向けの輸出はこのところ持ち直しの動き。アメリカ、EU及びその他の地域向けはおおむね横ばい。
輸入	おおむね横ばい*	アジア、アメリカ及びEUからの輸入はおおむね横ばい。
生産活動	横ばい	1月の鉱工業生産指数は前月比1.1%減。輸送機械はこのところ持ち直しの動き。生産用機械は横ばい。電子部品・デバイスは弱含み。
企業収益	改善*	「法人企業統計季報」(10-12月期調査)によると、経常利益は前年同期比13.5%増。規模別にみると、大・中堅企業が同8.4%増、中小企業が同32.3%増。

項目	判断	主な判断理由
業況判断	改善	「日銀短観」(12月調査)によると、「最近」の業況は「全規模全産業」で上昇。「景気ウォッチャー調査」(2月調査)の企業動向関連DIでは、現状判断、先行判断ともに低下。
雇用情勢	改善の動き	「日銀短観」(12月調査)によると、企業の人手不足感を示す、全産業の雇用人員判断DIは-36と9月調査(-36)から横ばい。
物価	上昇*	消費者物価の基調を1月の「生鮮食品及びエネルギーを除く総合」で見ると、上昇。
企業倒産	おおむね横ばい*	2月の企業倒産(負債1,000万円以上の法的整理による倒産)の件数は764件(前年同月比7.3%増)で、6カ月連続で前年同月を上回った。負債総額は1,712億7,700万円(同22.7%増)で、13カ月連続で1,000億円超を持続。

上記の※は、前回掲載時から判断の変更があった箇所。

◆輸出：「おおむね横ばい」	→「このところ持ち直しの動き」
◆輸入：「このところ持ち直しの動き」	→「おおむね横ばい」
◆企業収益：「総じてみれば改善しているが、そのテンポは緩やか」	→「改善」
◆物価：「このところ上昇」	→「上昇」
◆企業倒産：「増勢が鈍化」	→「おおむね横ばい」

資料：内閣府「月例経済報告(2025年3月)」などより当研究所作成

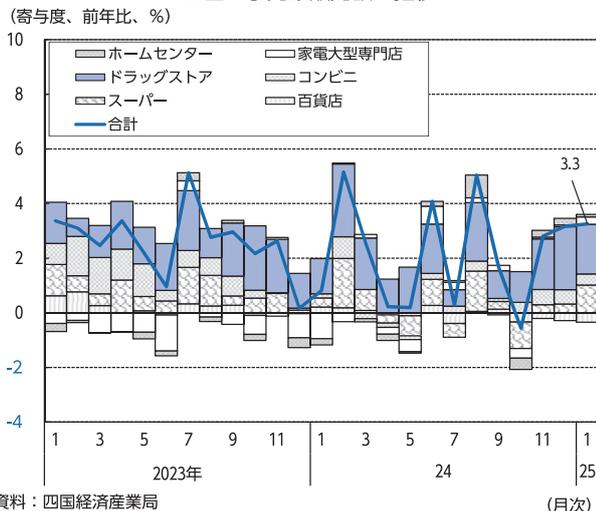


## 概要 (2025年1月)

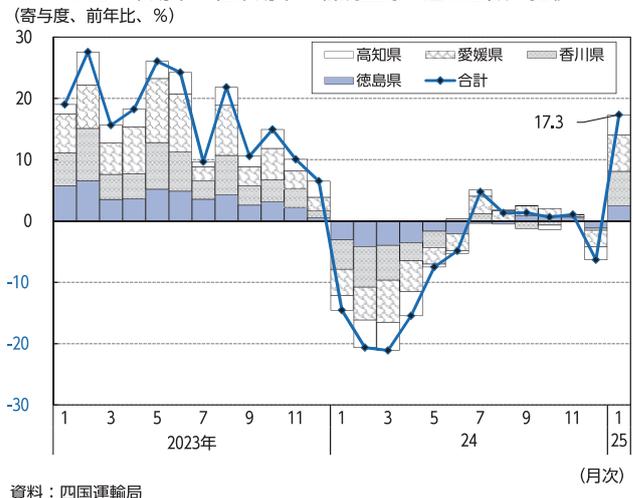
### 持ち直しの動きがみられる

項目	判断	主な判断理由
個人消費	持ち直している	1月の小売業販売額全体では、前年同月比3.3%増と3カ月連続で増加。ドラッグストア(同9.1%増)や家電大型専門店(同3.7%増)、スーパー(同2.7%増)などが牽引した。また、1月の乗用車・軽乗用車の新規登録・届出台数は同17.3%増となり、2カ月ぶりに前年同月を上回った。
設備投資	前年度を上回る見込み	全国企業短期経済観測調査(全産業)によると、2024年度は前年度を上回る見込み(前年度比12.8%増)。
住宅投資	前年を下回る	1月の新設住宅着工戸数は、前年同月比28.7%減となり、6カ月連続で前年を下回った。
公共投資	前年を上回る	1月の公共工事請負金額は前年同月比2.6%増となり、3カ月ぶりに前年を上回った。
生産活動	一進一退	1月の鉱工業生産指数(季節調整値、2020年=100)は96.9、前月比1.9%増。3カ月後方移動平均値をみると、11月98.5→12月96.8→1月97.1と横ばい傾向。
雇用情勢	前月を上回る	1月の有効求人倍率(季節調整値)は1.30倍で、前月を上回る水準。一般新規求人数(新規学卒、パートタイムを除く)は、「運輸業、郵便業」や「金融業、保険業」などが前年を上回ったものの、「公務、その他」や「医療、福祉」などが前年を下回り、全体では前年同月比2.7%減。
貸出残高	増加	1月の国内銀行貸出残高は前年同月比2.4%増と、引き続き増加基調で推移している。
企業倒産	前年を上回る	1月の倒産件数は17件(前年同月比70.0%増)と、7カ月連続で前年を上回った。負債総額は26.8億円(同106.6%増)と、3カ月連続で前年を上回った。

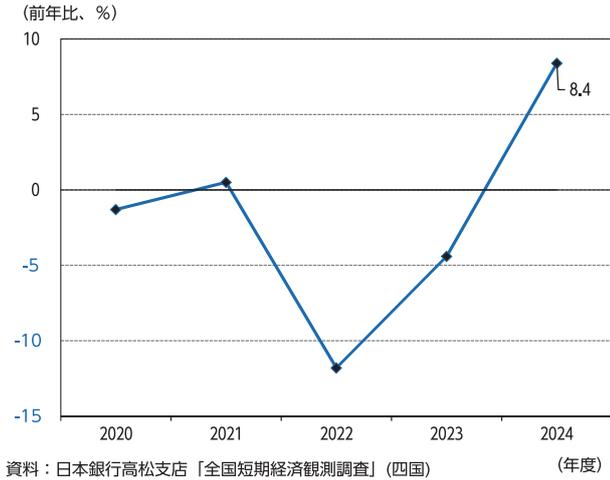
四国 小売業販売額の推移



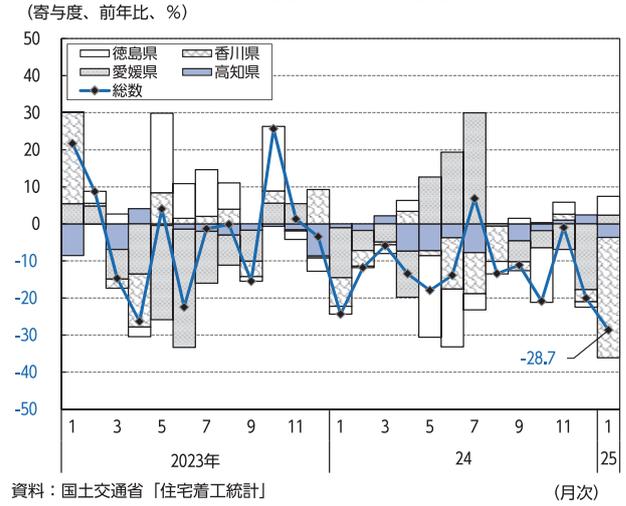
四国 乗用車・軽乗用車の新規登録・届出台数の推移



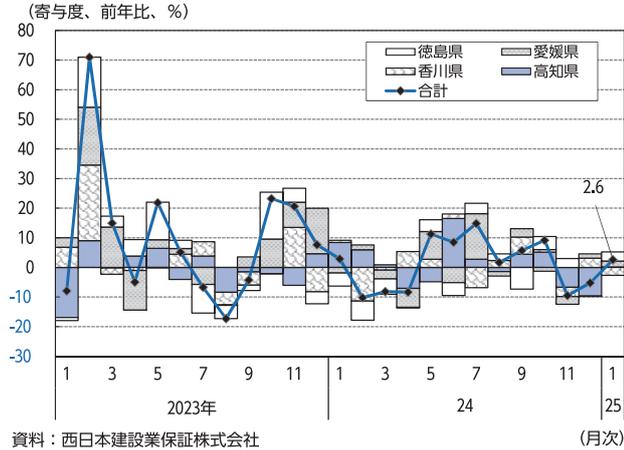
### 四国 【全産業】設備投資動向の推移



### 四国 新設住宅戸数の推移



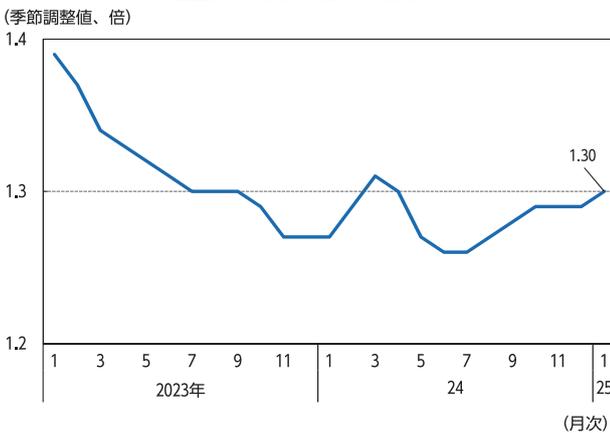
### 四国 公共工事請負金額の推移



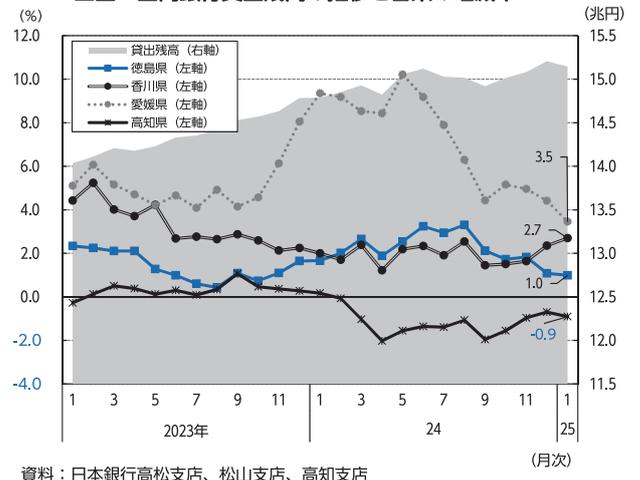
### 四国 鉱工業生産指数の推移



### 四国 有効求人倍率の推移



### 四国 国内銀行貸出残高の推移と各県の増減率





## 概要 (2025年1月)

### 景気は、緩やかに持ち直している

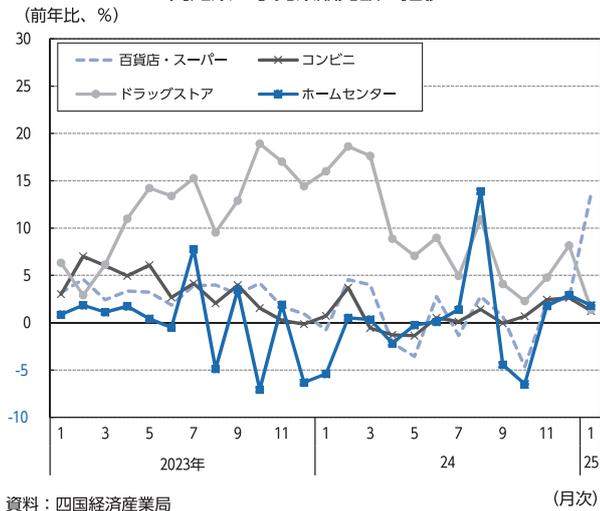
#### 2025年1月概況

- ◆ 個人消費は堅調に推移している。小売販売額は前年同月比6.2%増と3カ月連続のプラスとなった。乗用車・軽自動車の登録・届け出台数は同19.2%増と2カ月ぶりのプラスとなった。
- ◆ 設備投資は持ち直しの動きが続いている。住宅投資は基調として減少し、公共投資は横ばい圏内で推移している。また、製造業の生産は、一部で弱めの動きがみられるものの、全体では横ばい圏内で推移している。
- ◆ 先行きについては、緩やかに持ち直していくとみられるが、コスト上昇と価格転嫁の動向や、人手不足の影響と賃金の動向、海外経済の景気動向などの影響を受ける可能性がある。

項目	判断	主な判断理由
個人消費	堅調に推移	1月の小売販売額は、前年同月比6.2%増加。百貨店・スーパーは同13.7%増となり、全体を牽引した。1月の乗用車・軽乗用車の登録・届出台数は、同19.2%増と2カ月ぶりに前年を上回った。
設備投資	持ち直しの動き	全国短期経済観測調査（全産業）によると、2024年度は、前年度比4.1%増。製造業を中心に上回る計画となっている。
住宅投資	基調としては減少	1月の新設住宅着工戸数（持家、貸家、分譲）は、前年同月比26.8%減。内訳をみると、持家は同18.3%増、貸家は同80.0%減、分譲住宅は同4.5%減。
公共投資	横ばい圏内で推移	1月の公共投資請負金額は、前年同期比0.5%増。2024年度累計は、同2.0%増。
生産活動	一部で弱めの動きがみられるものの、全体では横ばい圏内で推移	12月の鉱工業生産指数（季節調整値、2020年＝100）は、95.6（前月比増減なし）。機械は一部で弱めの動き。食料品、パルプ・紙・紙加工品は緩やかに持ち直し。窯業・土石製品、鉄鋼は横ばい圏内で推移。
観光	持ち直し	1月の県内主要観光施設への入込客数は、前年同月比26.4%減となったが、主要旅館・ホテルの宿泊客数は同6.3%増。

項目	判断	主な判断理由
雇用情勢	引き締まった状態	1月の有効求人倍率（季節調整値）は、1.13倍で前月比0.01ポイント上昇。2カ月連続の上昇。1月の一般新規求人数（新規学卒を除きパートタイムを含む、原数値）全体では、前年同月比2.5%増。
貸出残高	前年を下回る	1月の国内銀行貸出残高は、前年同月比0.9%減。
企業倒産	感染症拡大前の水準	1月の倒産（負債額1,000万円以上）の件数は1件（前年同月比50.0%減）、負債総額は1.5億円（同63.4%減）となった。件数は前月の8件から大幅に減少。負債総額も前月の5.8億円から減少。

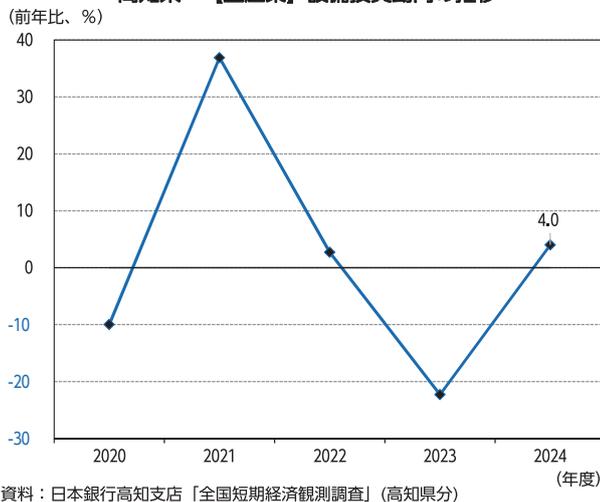
高知県 小売業販売額の推移



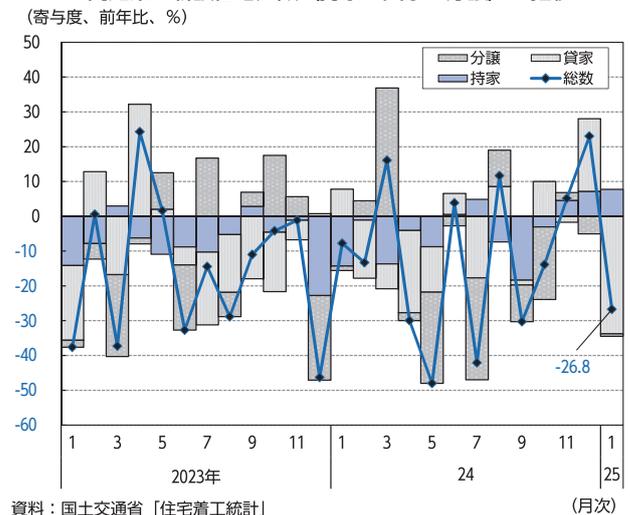
高知県 乗用車の新規登録・届出台数の推移



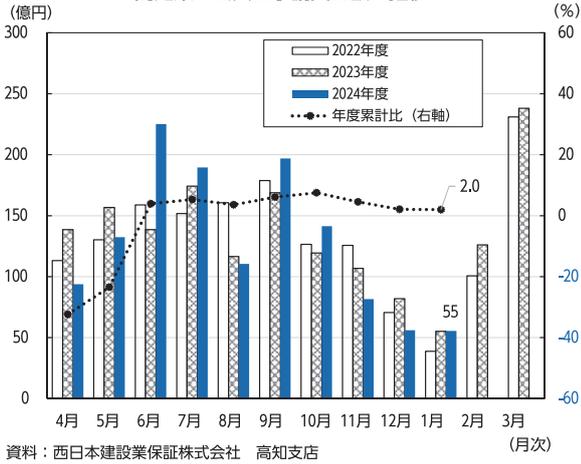
高知県 【全産業】設備投資動向の推移



高知県 新設住宅戸数（持家、貸家、分譲）の推移

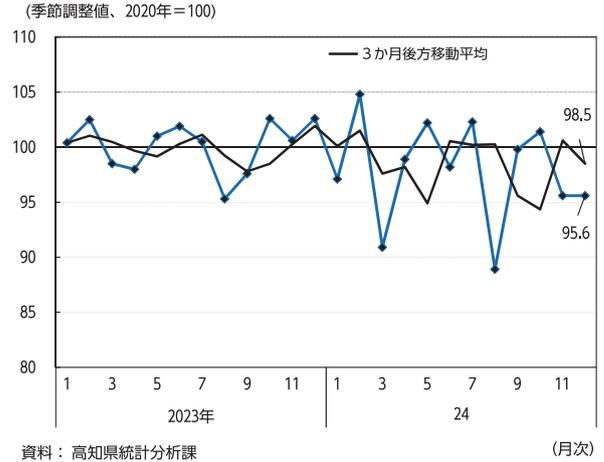


### 高知県 公共工事請負金額の推移



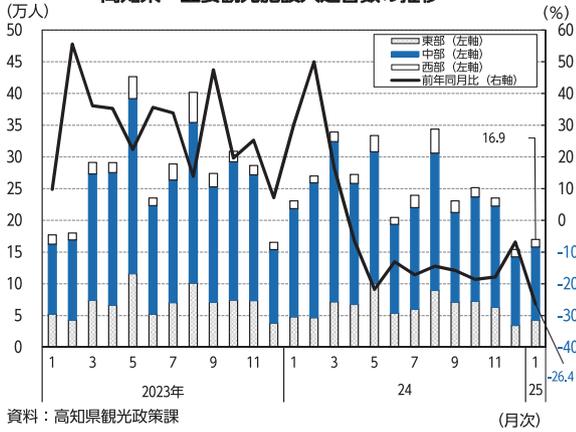
資料：西日本建設業保証株式会社 高知支店

### 高知県 鉱工業生産指数の推移



資料：高知県統計分析課

### 高知県 主要観光施設入込客数の推移



資料：高知県観光政策課

### 高知県 有効求人倍率の推移



注：各年1月に季節調整値が訴求改定されるため、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」

### 高知県 国内銀行貸出残高の推移と増減率



資料：日本銀行高知支店

### 高知県 企業倒産件数と負債総額の推移

(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 (%)
		2	197	100.0			2		
		3	540	100.0			3		
		4	431	-41.7			4		
		5	291	99.3			5		
		6	72	-84.0			6		
		7	58	-3.3			7		
		8	700	-75.4			8		
		9	20	-66.7			9		
		10	1,520	15100.0			10		
		11	211	2010.0			11		
		12	576	547.2			12		

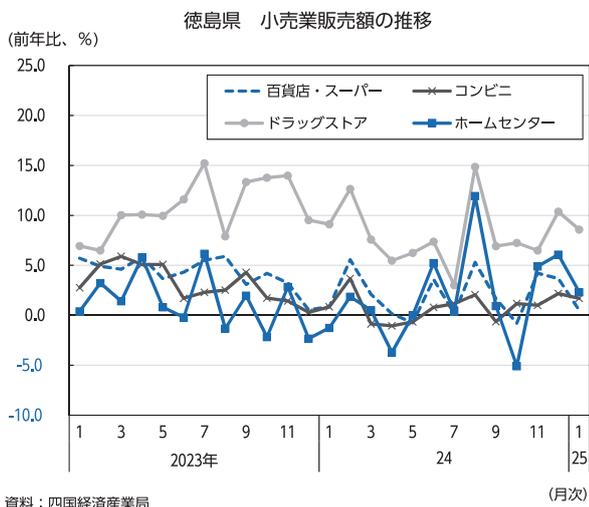
資料：東京商工リサーチ



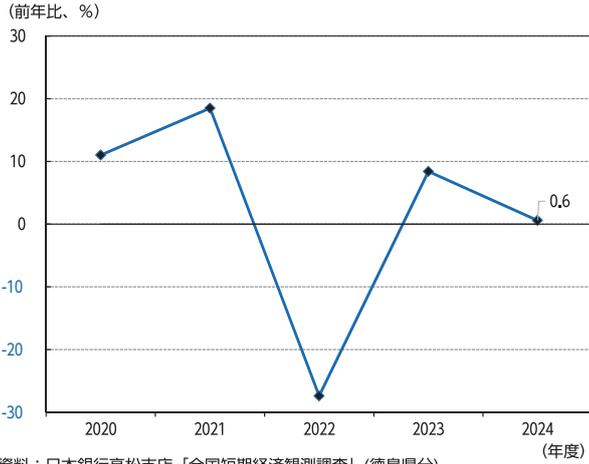
## 概要 (2025年1月)

### 景気は、緩やかに持ち直している

項目	判断	主な判断理由
個人消費	物価上昇の影響を受けつつも、底堅く推移	1月の小売業販売額は、前年同月比2.0%増加。ドラッグストア（同8.6%増）やホームセンター（同2.3%増）が全体を牽引している。また、1月の乗用車新車登録台数は、同12.2%増と、2カ月ぶりに前年を上回った。
設備投資	増加	全国短期経済観測調査（全産業）によると、2024年度は、前年度を0.6%上回る計画となっている。
住宅投資	弱めの動き	1月の新設住宅着工戸数は、全体で前年同月比35.1%増と、2カ月ぶりに前年を上回った。内訳は、持家同13.6%増、貸家同207.1%増、分譲同21.4%増。
公共投資	持ち直し	1月の公共投資請負金額は、前年同月比13.8%増。2024年度累計は、同1.3%増。
生産活動	持ち直し	12月の鉱工業生産指数（季節調整値、2020年=100）は106.2、前月比11.1%増。3カ月後方移動平均値は100.7。
雇用情勢	緩やかに改善	1月の有効求人倍率（季節調整値）は1.12倍となり、前月比0.02ポイント低下した。一般新規求人数（日雇い・新規学卒を除く）全体では、前年同月比7.3%減。
貸出残高	前年を上回る	1月の国内銀行貸出残高は前年同月比1.0%増と、引き続き堅調に推移している。
企業倒産	感染症拡大前の水準	1月の件数（負債額1,000万円以上）は4件（前年同月比33.3%増）、負債総額は4.4億円（同525.7%増）。

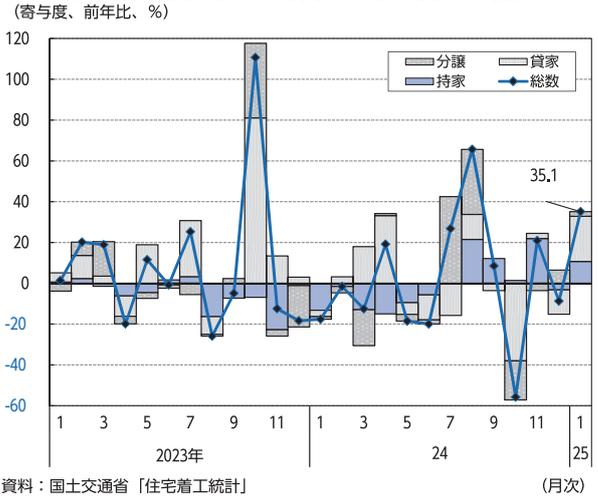


### 徳島県 【全産業】設備投資動向の推移



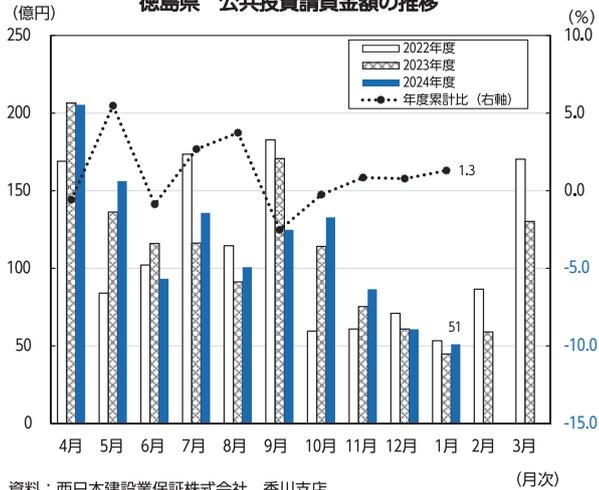
資料：日本銀行高松支店「全国短期経済観測調査」(徳島県分)

### 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 公共投資請負金額の推移



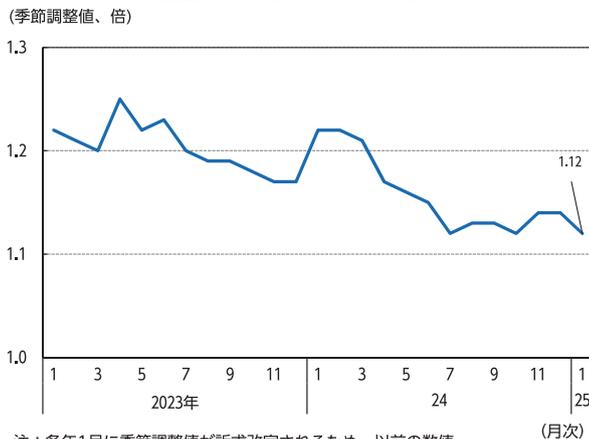
資料：西日本建設業保証株式会社 香川支店

### 徳島県 鉱工業生産指数の推移



資料：徳島県統計データ課

### 徳島県 有効求人倍率の推移



注：各年1月に季節調整値が訴求改定されるため、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 国内銀行貸出残高の推移と増減率



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		前年比		前年比		前年比		前年比		前年比
2013年	729.5	99.7	683.9	101.3	1,605.9	98.6	2,062.1	99.5	5,081.3	99.5	197,774	100.6
14年	723.6	99.2	727.5	106.4	1,607.9	95.8	2,108.1	101.1	5,167.1	99.8	201,946	101.7
15年	719.6	99.5	747.9	102.8	1,553.5	99.6	2,095.7	100.0	5,116.3	100.2	200,487	101.3
16年	715.2	99.4	747.3	99.9	1,524.8	101.0	2,100.8	100.7	5,088.5	100.5	195,948	99.6
17年	706.0	98.7	781.3	104.6	1,502.4	98.5	2,086.9	99.3	5,073.5	99.8	196,025	100.0
18年	707.8	100.3	811.4	103.8	1,515.3	100.8	2,070.7	99.2	5,105.3	100.6	196,044	100.0
19年	697.4	98.5	820.8	101.2	1,517.1	100.1	2,057.1	99.3	5,092.3	99.7	193,962	98.9
20年	725.3	97.6	916.6	99.3	1,741.8	98.8	2,066.4	97.8	5,450.0	98.3	195,050	94.6
21年	733.1	99.9	866.7	103.6	1,767.4	98.8	2,044.6	98.4	5,411.8	97.8	199,071	100.9
22年	733.4	100.0	901.2	96.0	1,786.1	101.1	2,085.8	102.0	5,506.5	101.8	206,603	103.8
23年	755.1	103.0	939.1	104.2	1,823.1	102.1	2,104.3	100.9	5,621.6	102.1	216,049	104.6
24年	759.4	100.6	958.7	102.1	1,857.3	101.9	2,076.5	98.7	5,651.9	100.5	224,065	103.7
23年1月	62.5	103.2	78.1	105.7	152.3	103.8	179.1	103.9	471.9	104.1	17,681	105.5
2	54.7	104.6	68.8	104.9	132.8	102.9	151.2	102.4	407.4	103.3	15,820	105.2
3	61.4	102.4	75.7	104.6	148.4	101.0	173.2	100.4	458.7	101.6	17,669	103.6
4	59.5	103.3	74.8	105.8	142.6	102.8	166.0	101.3	442.9	102.8	17,095	105.2
5	63.0	103.2	78.3	103.7	148.0	100.7	172.8	100.5	462.1	101.4	17,436	103.7
6	58.9	101.9	74.0	104.3	145.3	100.5	167.7	99.3	445.9	100.8	17,461	104.3
7	65.3	103.9	80.1	105.5	159.3	104.0	184.6	103.3	489.2	104.0	18,741	105.9
8	64.3	104.0	83.5	105.9	156.1	103.1	173.5	101.9	477.5	101.4	17,859	106.5
9	59.3	103.0	75.2	103.1	145.0	101.7	161.5	100.0	441.0	100.8	17,085	104.8
10	64.2	104.2	79.0	104.2	151.2	101.7	178.2	98.1	472.6	101.0	17,999	103.9
11	61.0	101.7	76.4	103.2	151.6	102.2	175.8	100.4	464.8	101.6	18,363	104.4
12	81.1	100.9	95.2	100.5	190.6	100.9	220.7	99.7	587.6	100.4	22,846	102.6
24年1月	62.0	99.2	78.8	100.9	156.8	103.0	180.2	100.6	477.8	101.2	18,264	103.3
2	57.2	104.5	72.6	105.6	140.1	105.5	156.1	103.3	426.0	104.6	17,021	107.6
3	63.8	104.0	77.2	102.1	152.9	103.0	174.4	100.7	468.4	102.1	18,876	106.9
4	58.2	97.8	75.0	100.2	142.8	100.1	162.9	98.2	438.9	99.1	17,612	103.0
5	60.7	96.3	77.7	99.2	148.4	100.3	166.1	96.1	452.9	98.0	18,211	104.4
6	60.6	102.9	76.7	103.6	152.4	104.9	169.3	101.2	459.0	102.9	18,675	106.9
7	64.4	98.6	80.2	100.2	157.4	98.8	176.7	95.7	478.7	97.9	18,990	101.3
8	66.1	102.8	87.9	105.3	164.7	105.5	176.0	101.4	494.8	103.6	18,691	104.7
9	59.7	100.7	76.4	101.7	148.0	102.1	161.3	99.8	445.4	101.0	17,425	102.0
10	61.2	95.3	78.4	99.2	149.0	98.5	169.7	95.2	458.2	97.0	17,890	99.4
11	62.3	102.1	79.6	104.2	153.2	101.1	170.5	97.0	465.7	100.2	18,976	103.3
12	83.2	102.6	98.7	103.7	192.7	101.1	213.4	96.7	588.0	100.1	23,477	102.8
25年1月	70.5	113.7	79.2	100.5	159.9	102.0	175.5	97.4	485.1	101.5	19,022	104.2

(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
2013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	135,630	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	136,430	100.6	4,391,089	100.1
19年	25,576	85.1	27,312	85.9	38,640	84.2	44,797	84.1	136,325	99.9	4,301,012	97.9
20年	22,452	87.8	24,679	90.4	34,518	89.3	40,819	91.1	121,753	89.3	3,809,894	88.6
21年	21,222	94.5	22,624	91.7	32,346	93.7	37,369	91.5	113,561	93.3	3,675,650	96.5
22年	19,306	86.0	20,374	82.6	30,910	89.5	35,658	87.4	106,248	87.3	3,448,272	90.5
23年	22,124	114.6	24,346	119.5	35,746	115.6	41,565	116.6	123,781	116.5	3,992,660	115.8
24年	20,112	90.9	22,382	91.9	33,111	92.6	39,039	93.9	114,644	92.6	3,725,141	93.3
23年1月	1,778	108.2	2,117	131.6	3,065	118.0	3,481	119.1	10,441	119.0	319,866	117.4
2	2,080	129.9	2,280	134.5	3,398	129.0	3,625	121.1	11,383	127.6	356,279	122.9
3	2,681	115.6	2,815	118.3	4,086	114.2	4,761	115.4	14,343	115.6	477,937	112.1
4	1,654	115.9	1,843	118.1	2,563	114.4	3,225	122.8	9,285	118.2	289,524	118.5
5	1,376	115.5	1,660	126.0	2,361	126.9	2,903	130.9	8,300	126.0	272,034	128.4
6	1,716	119.7	2,021	124.2	2,868	122.1	3,453	128.5	10,058	124.2	332,020	123.9
7	1,757	104.3	2,033	119.0	2,856	110.5	3,333	106.8	9,979	109.7	320,993	111.4
8	1,481	116.4	1,668	122.0	2,490	122.2	2,944	124.3	8,583	121.8	280,533	119.8
9	1,996	109.3	2,070	114.0	3,183	110.8	3,606	109.3	10,855	110.6	363,391	111.8
10	1,902	117.3	1,976	116.7	3,016	112.1	3,509	115.2	10,403	114.9	334,474	113.1
11	1,931	110.5	2,047	111.7	3,098	110.6	3,463	108.5	10,539	110.1	344,042	111.7
12	1,772	115.4	1,816	102.7	2,762	103.8	3,262	106.7	9,612	106.5	301,567	106.1
24年1月	1,528	85.9	1,797	84.9	2,562	83.6	3,034	87.2	8,921	85.4	285,425	89.2
2	1,570	75.5	1,806	79.2	2,644	77.8	3,014	83.1	9,034	79.4	298,487	83.8
3	2,028	75.6	2,248	79.9	3,270	80.0	3,771	79.2	11,317	78.9	384,157	80.4
4	1,289	77.9	1,517	82.3	2,286	89.2	2,758	85.5	7,850	84.5	258,754	89.4
5	1,339	97.3	1,523	91.7	2,141	90.7	2,676	92.2	7,679	92.5	262,323	96.4
6	1,672	97.4	1,812	89.7	2,910	101.5	3,175	91.9	9,569	95.1	311,899	93.9
7	1,863	106.0	1,996	98.2	2,976	104.2	3,618	108.6	10,453	104.7	338,699	105.5
8	1,491	100.7	1,626	97.5	2,495	100.2	3,084	104.8	8,696	101.3	271,464	96.8
9	2,006	100.5	2,165	104.6	3,051	95.9	3,778	104.8	11,000	101.3	366,210	100.8
10	1,824	95.9	2,071	104.8	2,948	97.7	3,628	103.4	10,471	100.7	337,674	101.0
11	1,933	100.1	2,116	103.4	3,100	100.1	3,501	101.1	10,650	101.1	330,026	95.9
12	1,569	88.5	1,705	93.9	2,728	98.8	3,002	92.0	9,004	93.7	280,023	92.9
25年1月	1,822	119.2	2,017	112.2	3,066	119.7	3,533	116.4	10,438	117.0	327,711	114.8

(資料) 四国経済産業局、四国運輸局

## 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
2013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	100.7	4,122	95.1	5,680	96.1	7,756	108.1	20,868	100.7	905,123	96.0
20年	3,437	103.8	3,554	86.2	4,747	83.6	8,049	103.8	19,787	94.8	814,963	90.0
21年	2,790	81.2	3,044	85.6	5,718	120.5	8,069	100.2	19,621	99.2	856,484	105.1
22年	2,881	103.3	2,718	89.3	5,198	90.9	6,843	84.8	17,640	89.9	859,435	100.3
23年	2,407	83.5	3,108	114.3	5,279	101.6	6,234	91.1	17,028	96.5	819,633	95.4
24年	2,031	84.4	2,770	89.1	4,828	91.5	5,281	84.7	14,910	87.6	792,109	96.6
23年1月	156	63.2	159	100.6	571	185.4	410	116.5	1,296	121.7	63,604	106.6
2	180	99.4	257	118.4	407	102.3	504	113.5	1,348	108.7	64,426	99.7
3	169	62.6	240	119.4	408	91.9	429	78.6	1,246	85.3	73,693	96.8
4	246	139.0	197	81.7	303	55.9	488	68.3	1,234	73.7	67,250	88.1
5	253	101.6	243	112.0	529	145.3	486	78.0	1,511	104.0	69,561	103.5
6	185	68.0	245	98.4	423	75.4	589	75.7	1,442	77.5	71,015	95.2
7	271	86.9	281	128.3	413	79.3	552	113.6	1,517	98.6	68,151	93.4
8	182	79.5	332	149.5	555	112.6	488	79.3	1,557	99.9	70,399	90.6
9	218	88.3	248	92.2	432	86.1	521	78.8	1,419	84.5	68,941	93.2
10	232	95.9	492	210.3	427	113.0	713	113.2	1,864	125.6	71,769	93.7
11	176	89.8	196	87.5	369	98.9	522	115.0	1,263	101.3	66,238	91.5
12	139	53.7	218	81.6	442	140.8	532	98.7	1,331	96.5	64,586	96.0
24年1月	142	91.0	131	82.4	471	82.5	236	57.6	980	75.6	58,849	92.5
2	156	86.7	252	98.1	350	86.0	431	85.5	1,189	88.2	59,162	91.8
3	196	116.0	210	87.5	399	97.8	368	85.8	1,173	94.1	64,265	87.2
4	155	63.0	233	118.3	345	113.9	335	68.6	1,068	86.5	76,583	113.9
5	134	53.0	197	81.1	465	87.9	444	91.4	1,240	82.1	65,921	94.8
6	191	103.2	198	80.8	389	92.0	464	78.8	1,242	86.1	66,285	93.3
7	163	60.1	347	123.5	384	93.0	726	131.5	1,620	106.8	68,014	99.8
8	183	100.5	280	84.3	407	73.3	478	98.0	1,348	86.6	66,819	94.9
9	153	70.2	269	108.5	398	92.1	441	84.6	1,261	88.9	68,548	99.4
10	198	85.3	217	44.1	433	101.4	627	87.9	1,475	79.1	69,669	97.1
11	189	107.4	237	120.9	389	105.4	435	83.3	1,250	99.0	65,037	98.2
12	171	123.0	199	91.3	398	90.0	296	55.6	1,064	79.9	62,957	97.5
25年1月	106	74.6	181	138.2	153	32.5	259	109.7	699	71.3	56,134	95.4

(資料) 国土交通省

## 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
2013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	116.7	127,270	99.1	97,887	104.0	190,313	138.9	5,981	115.9	148,383	106.6
20年	163,577	89.6	144,112	113.2	110,002	112.4	181,801	95.5	5,994	100.2	153,968	103.8
21年	180,257	110.2	138,300	96.0	98,432	89.5	167,525	92.1	5,845	97.5	142,865	92.8
22年	160,115	88.8	126,321	91.3	89,957	91.4	162,152	96.8	5,385	92.1	136,174	95.3
23年	157,225	98.2	139,734	110.6	97,634	108.5	178,698	110.2	5,733	106.4	145,878	107.1
24年	164,576	104.7	132,949	95.1	98,639	101.0	183,237	102.5	5,616	98.0	153,153	105.0
23年1月	3,879	52.1	5,333	96.1	4,397	148.0	5,794	113.3	194	91.9	5,088	97.7
2	10,070	128.7	8,660	194.8	10,546	252.4	13,335	157.4	426	171.0	8,978	152.2
3	23,099	99.3	17,032	116.7	8,015	85.1	28,962	146.2	771	115.0	15,301	105.5
4	13,856	122.5	20,651	122.2	11,652	94.4	17,334	66.0	635	95.0	20,480	101.9
5	15,680	120.4	13,616	162.2	10,309	99.5	10,726	112.6	503	121.8	14,163	111.8
6	13,861	87.3	11,600	113.6	11,334	124.3	15,440	106.5	522	105.1	18,151	109.9
7	17,427	114.9	11,620	67.0	13,214	128.0	12,986	79.2	553	93.4	13,802	106.8
8	11,652	72.6	9,121	79.7	6,150	73.3	16,298	99.6	432	82.7	11,147	96.4
9	16,882	94.5	17,074	93.4	5,853	66.6	23,087	111.2	629	95.8	12,995	100.1
10	11,942	94.4	11,406	191.4	5,782	99.6	13,451	132.7	426	123.2	10,933	103.6
11	10,674	85.0	7,534	123.8	8,165	204.5	10,997	131.8	374	120.6	7,647	109.9
12	8,203	116.2	6,087	85.7	2,217	51.9	10,288	159.0	268	107.6	7,193	114.5
24年1月	5,513	142.1	4,483	84.1	4,535	103.1	5,425	93.6	200	103.1	5,734	112.7
2	12,604	125.2	5,895	68.1	5,705	54.1	14,036	105.3	382	89.6	8,917	99.3
3	23,798	103.0	13,017	76.4	7,277	90.8	26,702	92.2	708	91.8	16,243	106.2
4	9,372	67.6	20,531	99.4	15,047	129.1	13,253	76.5	582	91.7	24,324	118.8
5	13,238	84.4	15,614	114.7	11,693	113.4	15,448	144.0	382	75.9	15,901	112.3
6	22,495	162.3	9,317	80.3	12,105	106.8	12,753	82.6	567	108.6	17,197	94.7
7	18,951	108.7	13,565	116.7	9,433	71.4	21,477	165.4	634	114.7	15,307	110.9
8	11,034	94.7	10,070	110.4	7,165	116.5	15,663	96.1	439	101.6	10,706	96.1
9	19,686	116.6	12,476	73.1	9,484	162.0	24,855	107.7	665	105.7	12,752	98.1
10	14,133	118.3	13,274	116.4	6,154	106.4	12,911	96.0	465	109.1	11,288	103.2
11	8,153	76.4	8,642	114.7	6,987	85.6	10,039	91.3	338	90.5	7,999	104.6
12	5,599	68.3	6,065	99.6	3,054	137.8	10,675	103.8	254	94.8	6,785	94.3
25年1月	5,542	100.5	5,102	113.8	4,001	88.2	5,825	107.4	205	102.4	5,662	98.7

(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	前年比	件数	負債総額	前年比	件数	負債総額	前年比	件数	負債総額	前年比	件数	負債総額	前年比	件数	負債総額	前年比
2013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	31.5	43	6,402	142.6	63	10,474	80.1	48	9,511	115.1	192	295	82.5	8,384	14,238	97.6
20年	31	3,521	112.1	50	10,953	171.1	37	6,711	64.1	40	8,712	91.6	158	300	101.7	7,773	12,200	85.7
21年	17	7,331	208.2	27	6,214	56.7	39	10,434	155.5	46	14,002	160.7	129	380	126.6	6,030	11,507	94.3
22年	13	962	13.1	32	7,342	118.2	27	4,434	42.5	37	5,094	36.4	109	178	46.8	6,428	23,315	202.6
23年	17	5,070	527.0	37	3,278	44.6	63	9,699	218.7	52	22,501	441.7	167	405	228.2	8,690	24,026	103.1
24年	43	5,026	99.1	46	3,595	109.7	53	4,583	47.3	62	10,803	48.0	204	240	59.2	10,006	23,435	97.5
23年1月	2	656	100.0	5	489	878.0	5	720	323.5	2	229	1.8	14	21	423.5	570	565	-15.5
2	0	0	-100.0	2	300	-72.5	8	1,568	185.1	2	110	-72.8	12	20	-5.8	577	966	36.0
3	0	0	-100.0	2	80	-96.7	4	573	-47.3	3	357	23.1	9	10	-73.4	809	1,474	-13.1
4	2	739	100.0	3	140	68.7	8	2,766	100.0	3	118	-79.0	16	38	483.4	610	2,039	150.9
5	2	146	21.7	5	605	-43.8	4	96	-90.9	3	390	-50.9	14	12	-59.4	706	2,787	219.0
6	2	450	100.0	2	65	550.0	5	655	6,450.0	8	254	-10.6	17	14	368.4	770	1,509	-87.8
7	2	60	100.0	4	336	-64.3	3	279	99.3	6	405	-29.2	15	11	-34.7	758	1,621	91.7
8	2	2,850	9,400.0	2	40	-84.7	2	26	-62.9	7	538	572.5	13	35	683.2	760	1,084	-2.7
9	1	60	50.0	4	730	702.2	3	178	64.8	2	635	-7.4	10	16	73.3	720	6,919	377.6
10	1	10	-84.1	4	293	337.3	6	405	743.8	7	18,488	5,152.3	16	192	3,521.9	793	3,080	254.1
11	1	10	-98.3	1	130	-89.3	7	2,158	585.1	7	884	655.6	16	32	42.7	807	949	-17.9
12	2	89	11.3	3	70	600.0	8	275	-68.8	2	93	-87.2	15	5	-68.9	810	1,032	30.3
24年1月	2	410	-37.5	3	70	-85.7	3	595	-17.4	2	222	-3.1	10	13	-38.1	701	791	40.0
2	2	197	100.0	1	20	-93.3	4	597	-61.9	4	741	573.6	11	16	-21.4	712	1,396	44.5
3	2	540	100.0	8	453	466.3	7	497	-13.3	9	778	117.9	26	23	124.6	906	1,423	-3.5
4	3	431	-41.7	2	115	-17.9	2	87	-96.9	4	1,045	785.6	11	17	-55.4	783	1,134	-44.4
5	4	291	99.3	6	705	16.5	1	150	56.3	8	725	85.9	19	19	51.3	1,009	1,368	-50.9
6	2	72	-84.0	5	265	307.7	4	584	-10.8	5	396	55.9	16	13	-7.5	820	1,099	-27.2
7	3	58	-3.3	5	565	68.2	4	73	-73.8	5	831	105.2	17	15	41.4	953	7,812	381.8
8	4	700	-75.4	3	215	437.5	5	707	2,619.2	5	3,081	472.7	17	47	36.2	723	1,014	-6.5
9	2	20	-66.7	2	42	-94.2	6	397	123.0	2	90	-85.8	12	5	-65.8	807	1,328	-80.8
10	8	1,520	15,100.0	4	115	-60.8	5	144	-64.4	3	150	-99.2	20	19	-90.0	909	2,529	-17.9
11	3	211	2,010.0	3	595	357.7	4	290	-86.6	10	2,381	169.3	20	35	9.3	841	1,602	68.9
12	8	576	547.2	4	435	521.4	8	462	68.0	5	363	290.3	25	18	248.4	842	1,940	88.0
25年1月	1	150	-63.4	4	438	525.7	6	1,632	174.3	6	460	107.2	17	27	106.6	840	1,214	53.5

(資料) 東京商工リサーチ、四国経済産業局

販路拡大・業務効率化等

# Webを活用して 経営課題を解決!

ビジネスに直結した  
経営支援サービスを定額料金で  
ご提供いたします!

新機能  
新サービス  
拡充中!

〈会員制〉経営支援プラットフォーム

## 四国銀行 Big Advance

### 全国の会員がつながる!/ ビジネスマッチング機能

全国の金融機関が連携し会員企業同士が繋がることで地域を超えたビジネスマッチングを実現。新たな技術やサービス、新事業が創出可能に。

参加  
金融機関 **全国 42社**

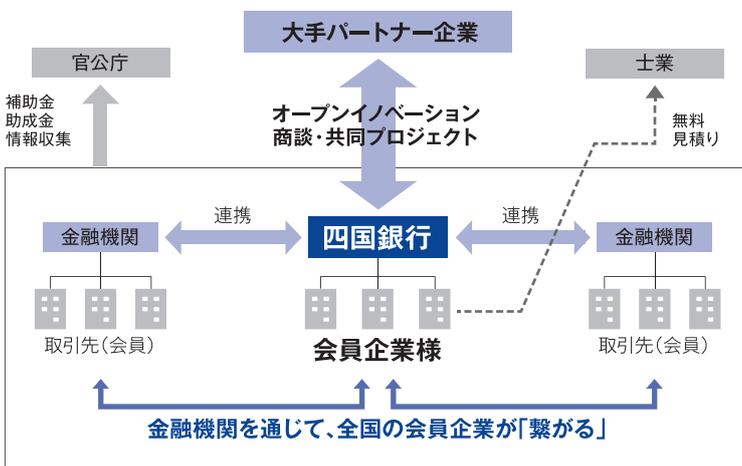
(2020年9月30日現在)

参加  
中小企業 **全国 2万7,000社超**

(2020年9月30日現在)

ビジネスマッチング機能  
チャット  
士業相談  
ホームページ作成  
福利厚生サイト「FUKURI」  
補助金・助成金情報  
安否確認

全部  
使える!



初期費用 0円 基本料金 3,300円 (税込)  
入会金 月額

※クレジットカードでのお支払いのみとなります。

※引き落とし日はカード会社によって異なります。なお、ご利用明細には「四国銀行 Big Advance」と記載されます。  
※領収証の発行は行いません。

※本サービスで登録と同時にSHARES(登録無料)にも自動登録されますのでご了承ください。

### ●お申し込みからご利用まで簡単ステップ

当行ホームページから専用サイトへアクセス

四国銀行  検索

または、右記の二次元バーコードから専用サイトへアクセス

※四国銀行とお取引のある法人・個人事業主のお客さまが対象となります。  
※ご利用開始までは最大3営業日かかります。

サービスサイトはこちら



詳しくは下記、もしくはお近くの営業店までお問い合わせ下さい。

四国銀行 Big Advance 事務局

メールアドレス  
 big-advance0175@shikokubank.co.jp



地域とともに歩む、皆様のしぎんグループ



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

株式・社債等への投資業務、投資ファンドの運営等  
**しぎんキャピタルパートナーズ株式会社**

TEL 088-802-5959

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

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

**四銀 経営情報**

**4**

2025  
No.193

HP



X



〈個人情報の取扱いに関するお問い合わせ先〉

株式会社四銀地域経済研究所 〒780-0823 高知市菜園場町1番21号 E-mail:shigincr@crux.ocn.ne.jp 代表者氏名:岩井俊介 (受付時間:休業日を除く月曜日～金曜日 9:00～17:00)