

# IRC 調査月報 Monthly

IYOGIN REGIONAL ECONOMY RESEARCH CENTER MONTHLY REPORT



【 THE COMPANY ～あのとぎ、そして未来へ～ 】

## 宇和島運輸株式会社

代表取締役社長 / 松岡 正幸 氏

【 調査レポートVol.1 】

## 愛媛県経済・産業の動き

～今年をふりかえって～

【 調査レポートVol.2 】

## DXを推進するためのリスクリング

～県内企業のDXとリスクリングの取組状況～



いよぎん地域経済研究センター  
IYOGIN REGIONAL ECONOMY RESEARCH CENTER, INC.

# 12

2024

No.438

- 01 | **【視点】**  
**2024年を振り返って**  
～災害に強い「住んで良し」の四国を目指す～  
四国経済連合会 会長 / **長井 啓介**
- 02 | **【THE COMPANY ～あのと、そして未来へ～】**  
**宇和島運輸株式会社**  
代表取締役社長 / **松岡 正幸 氏**
- 10 | **【調査レポートVol.1】**  
**愛媛県経済・産業の動き**  
～今年をふりかえって～
- 18 | **【調査レポートVol.2】**  
**DXを推進するためのリスクリング**  
～県内企業のDXとリスクリングの取組状況～
- 28 | **【compass】**  
**デジタル証券**  
京都大学公共政策大学院 教授 株式会社伊予銀行 顧問 / **岩下 直行**
- 29 | **【データよもやま話】**  
**“投資”の考え方で人材育成を**
- 30 | **【素顔のニューリーダー】**  
藤坂社会保険労務士事務所 代表 / **藤坂 優子 氏**  
株式会社古新 代表取締役社長 / **古田 善亮 氏**
- 32 | **【IRCニュー・リーダー・セミナー 34期開講】**
- 33 | **【2024年 調査レポートバックナンバー】**
- 34 | **【TOPICS】**  
**年末年始の話題**  
～巳年によせて～
- 38 | **【シンガポールだより】**  
**シンガポールにおける交通事情**
- 40 | **【経営・実務Q&A】**  
**税務編 賃上げ促進税制の女性活躍・子育て支援に係る上乗せ措置**  
和泉会計事務所 税理士 / **和泉 真紀夫**  
**労務編 ハラスメントハラスメントの対応策**  
社会保険労務士法人 人的資源研究所 特定社会保険労務士・人事コンサルタント / **平尾 由紀**
- 42 | **【地場産業の景気天気図】**
- 44 | **【EVENT CALENDAR】**



表紙写真: 肱川あらし  
(大洲市長浜町)  
撮影: 武井 寛喜

# 視点

POINT OF VIEW



## 2024年を振り返って ～災害に強い「住んで良し」の四国を目指す～

四国経済連合会  
会長 長井 啓介

2024年も残すところ僅か1か月となった。少し気が早いかもしれないが、この1年の出来事に思いを巡らすと、真っ先に思い起こされるのが、元日に石川県を襲った能登半島地震ではないだろうか。新年の祝賀ムードの中、突然飛び込んできた一報に、私自身大きな衝撃を受けた。ちょうど先日、被災地を視察する貴重な機会を頂いたのだが、被災後1年が経過しようとしている今でも、当時の傷跡が色濃く残っている現状を目の当たりにし、復旧・復興の道のりの険しさを思い知ったところである。

能登半島地震では、アクセスルートが限られたことによる初動対応の遅れや、広範囲に及ぶ断水の長期化などが課題として指摘されているが、こうした事後検証から得られる教訓は、南海トラフ地震のリスクを抱える四国にとって、非常に重要な示唆になることは言うまでもない。

8月8日には日向灘を震源とする地震が発生し、その後「南海トラフ地震臨時情報」が初めて発表される事態となったが、これを機に、改めて「大地震への備え」について見つめ直された方も多かったのではないだろうか。南海トラフ地震は今後30年以内に70～80%の確率で発生すると言われており、その対策は待っ

たなしの状況である。

私は去る6月に佐伯勇人前会長からバトンを受け継ぎ、四国経済連合会の会長に就任した。就任以来、「『住んで良し、働いて良し、遊んで良し』の四国」を一つのキーワードとして、四国地域のサステナブルな成長・発展を目指し、取組みを進めているところである。その一例として弊会では、四国の新幹線や高速道路「四国8の字ネットワーク」など、四国の土台となるインフラ整備の推進にも尽力している。

こうした高速交通ネットワークは、地域経済の活性化はもとより、先に述べた「南海トラフ地震への備え」という観点からも極めて重要であり、日本の誰もが平等にアクセスできる、「そこにあって当たり前のものでなければならぬ」と考えている。この「あるべき姿」の実現に向け、迅速かつ着実に歩みを進めていき、大規模災害に対する「四国地域のレジリエンス」の向上、ひいては、安心・安全・快適に住むことができる、「住んで良し」の四国を目指してまいりたい。

南海トラフ地震は、今日、明日にでも起きるかもしれない。だからこそ、我々は、今できることは何なのかを常に考え、愚直にそれを実行し続けていくしかない。

まつおか まさゆき  
代表取締役社長 松岡 正幸氏

昭和46年生まれ。立教大学法学部卒業。  
平成7年三光汽船株式会社入社。平成15年三光汽船を退社し、  
宇和島運輸株式会社に入社。  
平成16年取締役、平成30年専務取締役、平成31年代表取締役社長就任。  
令和元年宇和島運輸商事株式会社代表取締役社長就任、  
令和5年株式会社宇和島運輸ホールディングス代表取締役社長就任。  
IRCニュー・リーダー・セミナー16期生。

## 四国と九州の架け橋として安全運航を続ける

創業以来、一貫して定期旅客船を運航。愛媛と大分の物流と人の交流を促進するとともに、  
南予地域の発展に貢献することが使命である。

## 宇和島運輸株式会社

設立 1884年(明治17年)12月1日  
所在地 八幡浜市出島1581番地26  
従業員数 98名(陸上部門:16名、海上部門:82名)  
(2024年9月末時点)  
保有隻数 フェリー4隻、外航貨物船2隻  
事業内容 海運業  
(一般旅客定期航路事業、船舶貸渡業)  
関連会社 宇和島運輸商事株式会社・株式会社宇和島  
運輸交通社(フェリー代理店業、旅行業、  
保険代理店業、飲食業、売店業)



れいめい丸

総トン数	2,718トン
全長・型幅・満載喫水	121.4m×16.0m×5.7m
航海速力	約20.2ノット
旅客定員	586名
積載能力	乗用車換算160台
就航年	2022年
建造	内海造船

## － 宇和島の有志7名によって設立 －

陸の孤島であった宇和島の住民にとって、定期航路の開設はかねてからの願望でした。

1884年(明治17年)5月に大阪商船が設立され、9月には大阪－宇和島間の定期航路を開設しました。期待をかけられた定期便でしたが、大阪商船の定期船は不評だったそうです。運賃は高く、荷客の取り扱いが横暴不親切で、乗組員の対応も官僚的で一般利用者に反感を与え失望させました。

そこで「自前の汽船会社を持とう」という声が地元からあがり、呉服商や雑貨商など7名の有志によって、設立趣意書をまとめて株式の募集が始まりました。ところが、目標の2万円の半分以下の9,800円しか集まりませんでした。株主数は66名でした。当時の海運業はリスクが高く、一株50円という大金を投資する者は少なかったのです。仕方なく資本金9,800円で事業を開始することになり、1884年(明治17年)12月1日に「宇和島運輸会社」が誕生しました。頭取(事実上の社長)は、呉服商の松広源太郎が就任しました。後に社長になる堀部彦次郎が設立趣意書を作成し『地元の商工業発展の



堀部彦次郎  
写真提供:宇和島自動車株式会社

ためには運輸業が必要であり、これを開拓して地方の産業経済発展を図ること』と記されていました。

翌年の1885年(明治18年)5月1日、神戸の河野造船所に1万円で売りに出していた「第1宇和島丸」を購入し、5月18日に宇和島と大分、長浜、今治などを經由して大阪を結ぶ航路を開設しました。宇和島－大阪間1往復の平均日数は8日間、片道運賃は1円30銭(3等・食事付き)でした。会社は創業以来、日増しに活況を呈し、営業成績も好調で、初年度来每期配当を続け、積立金も相当の額になりました。1890年(明治23年)には船舶を4隻に増やして大阪商船に対抗しました。

<p><b>1884年(明治17年)</b> 南予地方発展のため宇和島運輸会社創立</p> <p><b>1885年(明治18年)</b> 「第1宇和島丸」で宇和島・大阪航路開設</p> <p><b>1893年(明治26年)</b> 株式会社に組織替え(宇和島運輸株式会社)</p> <p><b>1904年(明治37年)</b> 日露戦争で社船4隻を徴用、「第6宇和島丸」が旅順港封鎖作戦に参加</p> <p><b>1907年(明治40年)</b> 初の鋼船「第11宇和島丸」竣工</p> <p><b>1912年(明治45年)</b> 宇和島鉄道(株)に出資(昭和8年に国鉄に買収される)</p> <p><b>1918年(大正7年)</b> 「第16宇和島丸」で外航進出(山下汽船へ備船)</p>	<p><b>1929年(昭和4年)</b> 宇和島自動車と第二宇和島自動車合併</p> <p><b>1936年(昭和11年)</b> 純客船「あかつき丸」竣工</p> <p><b>1942年(昭和17年)</b> 関西汽船(株)設立に参画、船舶10隻と3航路を現物出資</p> <p><b>1945年(昭和20年)</b> 戦禍で12隻沈没、3隻接収本社社屋空襲で焼失</p> <p><b>1947年(昭和22年)</b> 宇和島自動車(株)を分離</p> <p><b>1948年(昭和23年)</b> 関西汽船の出資還元で「あかつき丸」等4隻と航路が返還される</p> <p><b>1957年(昭和32年)</b> 貨物船「高島丸」を大同海運へ運航委託</p>	<p><b>1962年(昭和37年)</b> 松岡忠松が取締役に就任</p> <p><b>1965年(昭和40年)</b> フェリー第1船「おれんじ」竣工八幡浜・臼杵航路で自動車航路開始</p> <p><b>1967年(昭和42年)</b> 八幡浜・別府間自動車航路開始</p> <p><b>1972年(昭和47年)</b> 波止浜造船が筆頭株主となり松岡忠松が代表取締役社長に就任</p> <p><b>1973年(昭和48年)</b> 貨物取扱事業から撤退初の2,000トン型大型フェリー「べっぶ」竣工</p> <p><b>1975年(昭和50年)</b> 八幡浜に本部業務を集約</p> <p><b>1976年(昭和51年)</b> 波止造グループ離脱</p>	<p><b>1983年(昭和58年)</b> フェリー「うわじま2」竣工</p> <p><b>1984年(昭和59年)</b> 創立100周年</p> <p><b>1987年(昭和62年)</b> 宿毛観光汽船(株)、(株)九四フェリーボート3社共同出資で八幡浜・佐伯フェリー(株)を設立</p> <p><b>1991年(平成3年)</b> 三崎港での自動車航路の取扱開始 松岡宏が代表取締役社長に就任</p>	<p><b>2000年(平成12年)</b> 宇和島港への寄港便廃止</p> <p><b>2008年(平成20年)</b> 三崎・別府航路廃止</p> <p><b>2011年(平成23年)</b> 外航船47,350トン積みMRタンカー竣工</p> <p><b>2014年(平成26年)</b> フェリー「あかつき丸」竣工</p> <p><b>2017年(平成29年)</b> 外航船7,400台積み自動車運搬船竣工 フェリー「あけぼの丸」竣工</p> <p><b>2019年(平成31年)</b> 松岡正幸が代表取締役社長に就任</p> <p><b>2022年(令和4年)</b> 八幡浜フェリーターミナル移転に伴い本社移転 フェリー「れいめい丸」竣工</p> <p><b>2024年(令和6年)</b> 創立140周年</p>
---	---	--	---	---

1880's~

1920's~

1960's~

1980's~

2000's~

創業以来、大阪商船とは激しい競争となり、当社は運賃値下げとサービスでこれに応じます。乗客に手拭いを配るのは序の口で、寝酒まで出したようです。創業期の決算書が残っていて、冒頭に漢詩で「大龍は恣に南海を翔け、南海に生う虎は、大龍を逐う」とあります。「龍」は大阪商船で、瀬戸内海・宇和海で偉そうにしている。「虎」は当社ですね、「ライバル心を持って、「虎」は大龍を駆逐する」との意気込みが記されています。

その後、大阪商船とは1906年(明治39年)に営業

協定を締結し、便数調整や代理店の引受、航路の移譲など幅広い経営上のメリットを受けることとなりました。



創業期の決算書にある漢詩の一文

## 1 first ターニングポイント 戦禍の活況を経て外航進出

### - 日清・日露戦争による活況 -

戦争が起こると軍隊や軍需品の輸送で海運業界は好景気に沸きます。1894年(明治27年)からの日清戦争では、当社所有船の徴用はありませんでしたが、軍需品の輸送や異常な好景気で好成績をあげました。創業から10年で資本金は61,650円、所有船舶5隻に成長しました。

1904年(明治37年)の日露戦争では、4隻が徴用されました。このうち、「第6 宇和島丸」は淡路島の由良要塞で物資補給任務に就いていましたが、5月21日に他の僚船5隻とともに秘かに対馬(長崎県)に移動しました。堀部社長が対馬で激励壮行した後、中国の旅順港外の基地まで移動して港の封鎖作戦に参加しました。任務は、夜間の敵情視察です。乗組員の代わりに兵士が搭乗して毎夜偵察が実行されました。任務を果たして基地に引き揚げた時には敵弾を受け、甲板には戦死した兵士の屍が横たわっていることも珍しくなかったようです。乗組員はこれを整えて次の出動に備えるのが任務でした。2ヵ月間戦場で奮迅しましたが、最後は砲弾を撃ち込まれて大破しました。



旅順港封鎖作戦に参加した「第6 宇和島丸」

### - 山下汽船との提携 -

第一次大戦時、海運は空前の好景気となります。吉田町(現宇和島市吉田町)出身で山下汽船の山下亀三郎社長は「海運は好景気が続く。私が保証するので、船を造らないか」と言い、当社に大型船の建造を勧めます。そこで、1918年(大正7年)に「第16 宇和島丸」、1919年(大正8年)に「鶴島丸」の2隻の外航船を購入して山下汽船に貸与しましたが、戦争が終わると恐慌で契約どおりの備船料が支払われなくなりました。

山下社長は当社に穴埋めをしたいという思いから、1926年(大正15年)には5,700トン型の船が安く売りに出ている際に、「不況は今が底だ、買え」と勧めます。当社が3分の2、山下汽船が3分の1出資して共同購入し、「豫洲丸」と名付けて山下汽船に貸与しました。ところが、1927年(昭和2年)の金融

恐慌で市況は低迷、その後、太平洋戦争になると所有名義が当社にあるにもかかわらず、勝手に山下社長が政府に提供してしまいます。最後は、1945年（昭和20年）1月12日、敵の爆撃を受けて南シナ海で沈没しました。

### －南予の公共交通発展にも貢献－

宇和島を中心とする南予地方の交通路は整備が遅れ、特に海沿いの集落は移動を船に頼る以外ありませんでした。1910年（明治43年）に宇和島－吉田で沿岸航路に進出し、その後は宇和島－遊子、八幡浜－宇和島などの航路を開設しました。

陸上交通の整備にもかかわっています。宇和島鉄道株式会社は、1914年（大正3年）に宇和島・近永間（7.4km）が開通しました。当社の堀部社長が翌1915年（大正4年）に社長に就任、1923年（大正12年）に30万円を増資して吉野生まで（7.8km）延長します。宇和島鉄道は1933年（昭和8年）に国鉄に買収され、今はJRの予土線の一部になっています。

宇和島自動車は、1919年（大正8年）に開業しましたが、開業当日に事故を起こして死傷者を出したり、ずっと赤字が続いたりして四苦八苦していました。当社に買収要請があり、堀部社長も承諾したのですが、先方は「顔が立たないので合併してくれ」と言い出します。そこで宇和島運輸の子会社として「第二宇和島自動車」を設立し、1929年（昭和4年）1月に吸収合併しました。その後は宇和島運輸が適宜資金を援助して宇和島自動車の自立を助け



てきました。

戦後、GHQ（連合国最高司令官総司令部）による財閥解体や独占禁止法の制定で、他社の役員に就けなくなり、1947年（昭和22年）に宇和島自動車は、他の汽船会社とともに手放しました。

### －関西汽船の設立に参画－

1931年（昭和6年）9月に満州事変が起こり、第二次大戦に発展すると、民間会社が所有する船舶が順次徴用されました。1942年（昭和17年）には戦時海運管理令公布が設立され、政府による海運の一元的運営が開始されます。

一方、政府より瀬戸内海航路各社に対し、「合同で1社にせよ」と強い指示がありました。各社とも内心不服でしたが戦時中ですので命令に従わねばならず、大阪商船を中心に6社が統合して1942年（昭和17年）5月に関西汽船が設立されました。関西汽船の資本金はほとんどが各社の船舶や建物などの現物出資で、当社も船舶10隻と3航路、事務所や乗組員、陸上勤務者などを提供しました。

## second ターニングポイント 戦後の苦難、資金繰りに窮迫

### －敗戦の打撃、船舶や社屋を喪失－

米英両国に宣戦布告した1941年（昭和16年）12月時点で、当社は28隻・20,736トンを所有、そのほかに1944年（昭和19年）3月に吸収合併した会社の船

舶3隻、同年10月に新造した1隻の合計32隻で戦争に臨みました。

第二次大戦の代償は大きく、終戦時に残っていた船は6隻しかなく、そのうち3隻は連合軍に接収されていました。また、空襲によりレンガ造りの

宇和島本社の建物や家屋、大阪支店の事務所や倉庫、荷揚場も焼失しました。

瀬戸内海の各船社も船も無ければ航路も無いという状態です。そこで、関西汽船に出していた船を取り戻して、自らの手で運航経営したいという話を持ち上がり、関西汽船分離の交渉を始めました。尋常の手段では難しいと見たのか、あちこちへ手を廻し、政治家を使ったり、マッカーサー元帥宛に嘆願書を提出したりしています。交渉は1948年(昭和23年)2月に成立、5月には「あかつき丸」など4隻と航路が返還され、自社運航を再開しました。



「盛時をもう一度」と期待を込めて再開した自社運航ですが、戦後のインフレで物価が高騰し、コストは増えた一方、乗客や貨物は減少し、生命線であった大阪航路ですら不振を極めます。1947年(昭和22年)には「戦後復興の一助に」と遠洋鯉漁船を新造して漁業部門に進出しましたが、収支が合わずに経営の足を引っ張ります。

## － 外航船「高島丸」の苦闘 －

不採算船の売却や航路の再編で1953年(昭和28年)下期決算から株主配当を再開できましたが、また、立ち直りのチャンスを失います。

1956年(昭和31年)、戦後初の外航貨物船「高島丸」を中古で購入しました。当時の経済は国内・輸出ともに需要が伸び、外航市況も良かったようです。改造費を含めた取得費3,900万円は、ほぼ借入金で賄いました。大同海運に運航を委託し、フィリ

ピンから日本までのラワン材輸送に従事しましたが、購入翌年の1957年(昭和32年)に外航市況は急落、すぐに赤字になりました。

フェリー時代の到来は早く、当社もフェリーの建造資金を捻出すべく1965年(昭和40年)に「高島丸」をジャパンライン(海運企業集約で大同海運と日東商船が合併)に1億3千万円で売船しました。それでもフェリーの資金は足りず、由緒ある宇和島の本社用地を売却しました。

## － フェリー「おれんじ」の沈没 －

1965年(昭和40年)10月、波止浜造船で建造したフェリー「おれんじ」が八幡浜－臼杵航路に就航します。起死回生をこの一隻にかけた船出でした。自動車の普及とともにフェリーの営業成績は目を追って向上し、当社の救世主になると目され、姉妹船の建造を計画していました。

しかし、当社は幸運とは縁がなかったのです。1968年(昭和43)年7月、「おれんじ」が濃霧の明浜(現西予市)沖の岩礁に座礁、沈没してしまいました。直ちに代船「うわじま」の建造を波止浜造船へ依頼しましたが、建造費や竣工までの休業資金が必要です。経営状況は厳しさを増し、会社の資金繰りは益々ひっ迫していきました。



## － 宇和島商運株式会社の倒産 －

当社は、終戦までは資金繰りに苦勞することはありませんでした。しかし、戦後は「高島丸」の赤字や「おれんじ」の沈没で窮地に追い込まれ、破綻の

波が押し寄せることとなります。

とどめは、大阪港の代理店として設立された宇和島商運株式会社(宇和島商運)が赤字経営から脱却できず、1972年(昭和47年)4月21日に倒産したことです。これによって多額の貸倒金が発生、当時の長山芳介社長は、部下の不正経理の発覚もあったことから経営責任を強く感じていました。

再建について、筆頭株主の名古屋鉄道株式会社(名鉄)に支援要請しましたが、種々検討の結果、「直接的に経営に手を染めるわけにはいかない」という結論に至り、会社更生法による整理再建を考慮して準備が進められていました。

ところが、メインバンクの伊予銀行の末光千代太郎会長(当時)がこれに同意されませんでした。何とか存続の方途はないか、長山社長の面目を保てる解決方法はないかとの意向を示したのです。末光会長の心理には、「定期航路は公共性の高い事業である。南予のためにも宇和島運輸を再建しなくてはならない」という思いがあったようです。

末光会長は、運輸業に卓見があり、大口株主・債権者の1社で「おれんじ」や「うわじま」などを建造

した波止浜造船株式会社(波止造)の松岡忠松社長(祖父)に会社引き受けを懇請します。忠松は1962年(昭和37年)から当社の取締役を務めており、会社内容は熟知していました。

## －祖父・松岡忠松が社長に就任－

1972年(昭和47年)12月24日の臨時株主総会で再建体制が発足、波止造が筆頭株主となり、名鉄も新たに出資して再建に協力してもらえることになりました。社長には忠松が就任し、金融機関には金利減免や返済期限の繰延を求め、大口債権者の一部切り捨てや合理化といった再建計画を進めました。

その後、1976年(昭和51年)12月に忠松は波止造の社長を辞任します。波止造の株式は常石造船株式会社に譲渡し、逆に宇和島運輸の株式を松岡家で買い取りました。宇和島運輸の支援は波止造全体の総意ではなく、忠松の専断に近い決定だったという経緯で波止造から手を引き、宇和島運輸の経営に専念したのです。

## third ターニングポイント フェリー時代の波に乗る

### －フェリーの大型化と航路間競争の激化－

1973年(昭和48年)12月には豊予海峡ルートでは初の2,000トン型大型フェリー「べっふ」が就航し、全便フェリー化を実現させます。車両の輸送力が増強され、1976年(昭和51年)5月に大分に「アフリカンサファリ」が開園すると旅客数も増加、収益は大幅に改善されました。

1988年に瀬戸大橋が開通して、四国の高速道路も延伸されると車両の輸送需要はさらに伸びていきます。この頃の取締役会では毎回、新船建造が議題になったようです。

1993年(平成5年)7月には2,000トン型フェリー



「あかつき2」が竣工して、八幡浜－別府航路に投入、1,000トン型「さるびあ」で三崎－別府のフェリー直航便を開設しました。三崎港には、国道九四フェリーが三崎－佐賀関に運航しており、運航回数や発着時刻を両社で調整して協定書を結びました。しかし、輸送需要が増加するにつれ国道九四

フェリーが増隻・増便を続け、協定は意味をなさなくなりました。

八幡浜－臼杵航路も九四フェリーボート(以下、九四フェリー)と協調体制にありましたが、次第に関係は悪化していきます。1994年(平成6年)12月に九四フェリーが高速フェリー「はやぶさ」を就航させました。当社にも大手造船所が高速フェリーの営業に来ていましたが、田舎の航路では到底採算が見込めませんでした。対する九四フェリーのトップは「『はやぶさ』で宇和島運輸の客を奪い取ってやる」と息巻いたものの、実際は燃料費が在来船の3～4倍になって経営が悪化し、湾内の引き波が漁業者等に多大な影響を与えるなど、本来の性能を発揮できないまま、数年で運航を取りやめました。

九四フェリーは、「はやぶさ」の失敗のほかにも八幡浜－佐伯航路で赤字を出し、2000年(平成12年)11月に民事再生の手続きを申し立てて経営破綻しました。しかし、経営破綻後も運賃割引を継続し、無理な経営を行っていました。当社はインターネット割引や早期予約割引などで対抗し、国道九四フェリーも割引率の高い往復券を発売して、九四航路の競争は一段と過熱します。これは、2003年(平成15年)12月に四国開発フェリーの全額出資による新会社「九四オレンジフェリー」が経営を引き継ぐまで続けました。

同時期の2000年(平成12年)、当社は利用客が少なく、赤字が続いていた宇和島発着航路を廃止しました。創業以来115年続けてきた宇和島便をなくすのはとても残念でしたが、収支改善にはつながりました。ちなみに、登記上の本店は、今も宇和島に残していますし、「宇和島運輸」の社名を変えるつもりもありません。

## － モーダルシフトの受け皿に －

2015年(平成27年)3月に東九州自動車道が全通すると、大分県南部や宮崎県と京阪神の間の移動が関門海峡経由より四国経由の方が300kmほど短縮されました。九州の運送業者が阪神方面に輸送する場合、途中でフェリーを使えば運転手の労働時間の軽減につながります。当社航路と四国の高速道路を走行するケースが増え、九州自動車道や山陽自動車道が通行止めになった場合の代替ルートとしても有効活用されています。

また、コロナ禍は人々の移動が制限されて旅客利用者数が前年同月比99%減という月もありましたが、トラックの利用台数は比較的安定していました。最近では「物流2024年問題」やトラック輸送からフェリー輸送への転換、いわゆる“モーダルシフト”が注目され、当社はその受け皿となるべく重要な役割を担っています。

# 未来に向けて これからも南予・愛媛の発展のために

## － 外航船に再参入 －

私は大学を卒業後、しばらくは外航海運会社に勤務し、2003年(平成15年)に退社して当社に入社しました。貨物船の管理や営業に従事していた前職の経験を活かし、現在は船主業として2隻の外航貨物船を保有しています。過去には外航船が経営の足を引っ張ったことがありましたが、今はそ

うではありません。外航船は備船料がドルで支払われます。燃料費の高騰やコロナの影響などでフェリーの採算面は厳しい状況が続いていますが、外航船の収入は足元の円安効果もあって安定しています。会社全体でみればリスク分散になっているので、チャンスがあれば、外航船の隻数を増やしたいと思っています。

## －お客さまに快適な船旅を提供－

大阪商船との競合が激しかった創業時、宇和島の人たちはおもてなしの手厚い「宇和島丸」の来航を待って利用してくれたようです。その精神を受け継ぎ、所要時間3時間程度の短距離航路ですが、お客さまにくつろいでもらえるよう、船の内装や装備を充実させています。最近の新造船には、Wi-Fi接続やペットと過ごせるウィズペットルーム、リクライニングシートなどを設けています。

2022年(令和4年)に八幡浜港の棧橋とフェリーターミナルが移転新築したのを機に、ターミナル2階に当社が運営するカフェ「CAFÉ LE PETIT PONT (プチポン:フランス語で「小さな橋」)」をオープンしました。地域からの要請もあってフルサービスでアルコールも提供する贅沢な店にしている、ファストフード店や商業施設のフードコートと差別化を図っています。来年(2025年)4月には白杵港のフェリーターミナルがリニューアル予定で、別府港にも再開発計画があります。乗船されるお客さまだけでなく、幅広く地域の方に港での時間を楽しんでもらえるよう、まちづくりや地域活性化にも貢献したいと思っています。



八幡浜港フェリーターミナル



カフェ「CAFÉ LE PETIT PONT(プチポン)」

また、最近はずいぶんインバウンドのお客さまが増えています。国内旅行でもシニア層などはゆったりとした旅を好まれます。例えば、航路を介して松山の道後温泉と別府温泉の二大温泉地、しまなみ海道や内子、大洲、阿蘇などの観光地を回遊してもらえるようなルートを確立できれば、需要の創出や利用者の拡大につながります。

## －旅客船の最大の使命は安全運航－

旅客船会社として最大の使命は、お客さまの安全、安全運航の確保です。船のデジタル化や航海の自動化はまだまだ緒に就いたばかりで、当面は人・船員が安全運航の要です。フェリー・内航船の船員不足は深刻化していますが、地元の小学生に船の仕組みや船員の仕事を知ってもらう機会をつくったり、女性船員専用の個室を用意したりして、新たな船員の確保・定着に努めています。



地元の小学生がフェリーを見学



女性船員も活躍中

2024年12月1日、当社は創立140周年を迎えました。私たちの140年の歴史は、荒波に揉まれながら困難を乗り越えてきた証でもあります。これからはニーズに応え、変化する環境に対応しながら、お客さまの安全、利便性、快適を重視した輸送サービスを提供することで、地域の交通事業者としての使命を果たしてまいります。

(文責:IRC)

## 愛媛県経済・産業の動き

～今年をふりかえって～

### 概況

県内経済は一部で弱い動きがみられるが緩やかに持ち直している  
物価上昇に伴う個人消費への影響が懸念材料

**日本経済**は、雇用・所得環境の改善が進み、緩やかに持ち直している。ただし、引き続き物価上昇や円安の進展、世界的な金融引き締めに伴う海外経済の減速など、国内景気を下押しする懸念材料は多く、先行き不透明感は根強い。

**県内経済**も緩やかに持ち直している。日銀松山支店が発表した短観9月調査では、企業経営者の景況感を示す業況判断DIは6月調査から横ばいの+9となり、改善とはならなかったものの堅調に推移した。ただし、人口減少が進むなか慢性的な人員不足が続いており、同調査の、全産業における雇用人員判断DIは▲58となっている。IRCが4～5月に実施した新卒採用に関する調査でも、高卒対象と大卒(大学院卒)対象のいずれの採用活動においても、実施した企業のうち4割超が「採用活動を行ったが採用には至らなかった」と回答しており、人員の補充、拡大が難しい状況が続いている。

**生産**は持ち直しの動きが続き、鉱工業生産指数をみると、「輸送機械」や「非鉄金属」などで前年を上回る傾向がみられた。

**個人消費**は、雇用・所得環境の改善を背景に、緩やかに持ち直している。8月の「百貨店・スーパー」の販売額は前年比1.4%増となった。「新車乗用車販売台数」は1月以降自動車メーカーにおける不正問題が相次ぎ6ヵ月連続で減少した。9月の「消費動向調査」(全国)では、今後も物価上昇を見込んでいる消費者は9割にのぼっており、消費マインドの低下が懸念される。

**住宅建設**は前年同月比マイナスとなる月が続き、低調に推移した。利用関係別では、特に「持ち家」、「貸家」の着工件数が大きく低下している。資材価格の高騰から住宅価格の上昇が続いており、住宅需要の落ち込みが続いている。

**公共工事**は堅調に推移した。9月までの請負金額を発注者別でみると、「国」や「県」では前年を下回ったものの「独立行政法人等」や「市町」では増加している。

**設備投資**は、日銀短観9月調査によると、2023年度の計画額は全体では前年度比26.7%増となった。製造業では同18.3%増、非製造業では同51.8%増と大幅に増加した。人手不足の中で、省力化、効率化を進めるための設備投資が期待される。

**雇用環境**は改善が進み、求人が求職を上回って推移しているが、持ち直しの動きにやや弱さがみられる。業種別では、資材価格高騰の価格転嫁が進んでおらず、着工件数が減少している「建設業」などで、求人を控える傾向がみられる。

### 2025年の展望

国内経済は、緩やかな海外経済の成長のもとで、海外でのインフレや円安による物価上昇の減衰、賃金上昇を背景に回復が見込まれる。一方で、先行きの不透明な状況は継続し、海外経済の下振れリスクが懸念されるほか、物価上昇の上振れによる雇用、消費への影響に注意する必要がある。

以下、次ページより業種別動向をレポートする。

海面  
養殖

## マダイ、ハマチともに在池尾数に左右される浜値相場が続く

マダイの浜値は、2024年初の970円/kg前後から直近9月の930円/kgまで、比較的安定した水準を維持している。品薄感と全体的に少なめの在池尾数を背景に、相場はコロナ前高値水準のほぼ9割まで持ち直した。今後も実需より在池尾数に左右される展開が予想されるが、あまりに高すぎる価格では小売店頭で他の国産水産物との競合が懸念される。

ハマチの浜値は、2023年夏場以降、在池尾数が適正数量に戻るにつれて徐々に値下がりし、直近24年9月は890円/kg前後で推移している。稚魚であるモジャコ漁は高水準が続いており、在池尾数の増加に伴い浜値は引き続き値下がり傾向を見込む。

中国による日本産水産物輸入停止措置に関しては、日中間で再開に向けた合意がなされたことから早期の撤廃が期待される。

真珠は、愛媛県漁協主催による2023年度の入札会は予定通り実施され、生産額は120億4千万円と前年度を上回り近年の最高額となった。円安の影響で中国をはじめ海外からの引き合いが強く、大手加工販売会社や商社の意欲的な入札による単価上昇を要因とする。2024年の国内外での展示販売会は計画通りに開催されている。愛媛県漁業協同組合によると、入札単価の上昇に伴い小売価格も上がっているが、需要そのものは変わらず高いようだ。

## 2025年の展望

- 2025年のマダイの在池尾数は例年並みを予想しており、浜値は横ばいでの推移を見込む。
- 2025年のハマチの在池尾数は、モジャコ漁の回復から例年並みを予想。浜値は在池尾数の回復に伴い値下がり傾向にあるものの、一定水準は維持する見通し。
- 嗜好品である真珠は、生産量、品質ともに例年並みを見込む。直近2年間で上昇し過ぎた感のある単価は、中国景気の減速もあり低下が予想される。

## —マダイ・ハマチ浜値の推移(愛媛)—



資料: ヒアリングなどにもとづきIRC作成

## —真珠の生産額の推移(愛媛)—



資料: 県漁連(10年度~)、県漁協(21年度~)

注: 2020年度は入札会が実施されていないため、生産額は未発表。

注: 2021年度は20年度、21年度の2回の入札会を実施したため2年度分の合計額。

# 製紙

## 衛生用紙は観光需要の回復により業務用が好調 紙加工技術を生かした製品の用途開発・拡大が期待される

印刷・情報用紙の出荷量は、全国で前年同期（1～8月）比6.9%減、愛媛は同12.1%減となった。コロナを経て“出社復帰”の動きがみられるものの、DXへの意識の高まりから、ペーパーレス化、電子媒体へのシフトが進む。コロナ前の19年比では、全国で29.8%減、愛媛は37.6%減であり、今後も需要減少は続くだろう。

新聞巻取紙の出荷量も減少が加速している。全国の出荷量は前年同期（1～8月）比9.7%減、愛媛は11.3%減だった。かつてはどの世帯でも当たり前のように定期購読されていた新聞だが、近年はデジタル端末を使用した無料の情報を活用するスタイルが幅広い世代で定着。世帯数はこの10年間で350万世帯増加する一方、紙媒体の新聞発行部数は1,700万部弱（37%）落ち込んでいる。

衛生用紙の出荷量は、前年同期（1～8月）比では全国で2.7%増となった。昨年のコロナの5類移行後、インバウンドなど観光需要の回復がみられ、宿泊施設や商業施設向けなどの業務用が好調だった。8月には、南海トラフ地震臨時情報の影響による備蓄需要も発生した。愛媛では、衛生用紙関連製品向けの設備投資の効果もあり、出荷量は同7.3%増加した。

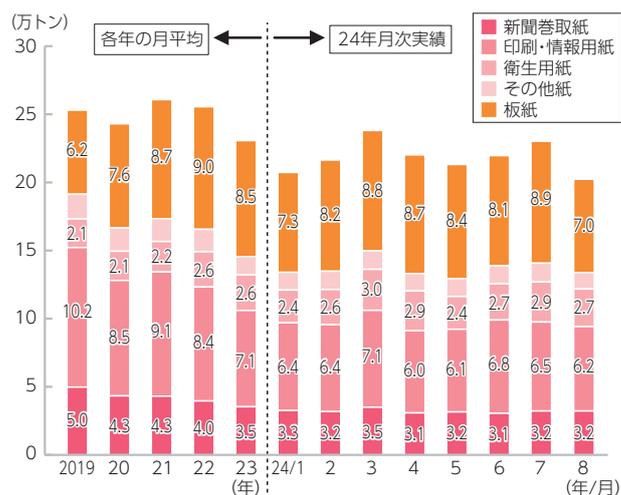
紙加工などは、段ボール原紙の需要に陰りが見える。通販利用の増加による需要増があるものの、天候不順による青果物の流通減少や加工食品などの値上げが影響している。

### 2025年の展望

紙の主力である新聞、印刷・情報用紙は今後も需要減少が続く見通し。

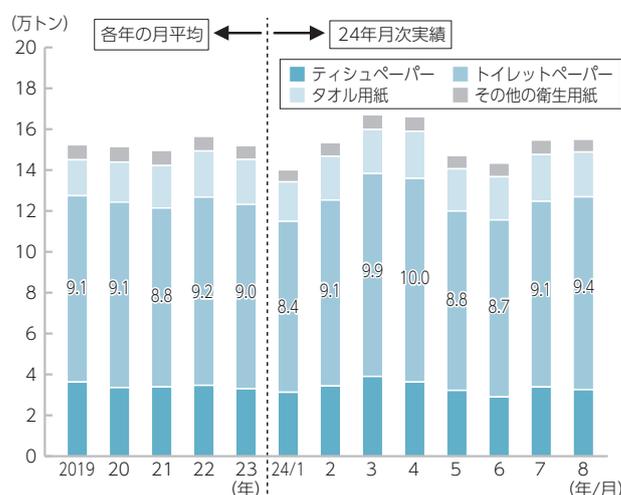
セルロースナノファイバーなど新素材の利活用や、脱プラスチックの代替製品など、さらなる新商品開発と販路拡大が望まれる。紙の原料である木材パルプから再生航空燃料（SAF）の生産にも期待がかかる。

### 紙・板紙の品種別出荷量の推移（愛媛）



資料：愛媛県紙パルプ工業会「愛媛県紙パルプ統計」をもとにIRC作成

### 衛生用紙の品目別出荷量の推移（全国）



資料：経済産業省「生産動態統計」をもとにIRC作成

## タオル

## 業務用・土産物需要は伸びたものの、ギフトやイベント用は回復せず 綿糸価格は低下、加工賃や人件費、輸送費などのコスト高が続く

今年のタオル生産量は、今治地区綿糸受渡数量の推移をもとに推計すると、昨年(7,612トン)を15%程度下回る6,000トン台半ばとなる見込みである。コロナ禍の2020年に生産量が10,000トンを割り込んで以降、需要が落ち込み、2019年比の生産量は3割以上減少している。

用途別にみると、リネン業・宿泊業向けの業務用タオルは、インバウンド需要の恩恵を受けて堅調に推移している。また、土産物需要も大幅に回復しており、「外国人観光客向けは、完全にコロナ前の水準に戻った」との声が聞かれた。一方、ギフトやイベント需要は大きく減少した。「個人間の冠婚葬祭需要は激減しており、法人のノベルティや名入れ商品などの需要も減っている」という意見があった。輸出は、日本製のタオルの品質が評価され、中国や台湾、北米向けが伸びている。

採算面をみると、綿糸価格(20番手)は昨年来、横ばいで推移しているものの、円安もあって高止まっている。また、電気・ガス代の高騰による染色加工賃、人件費や資材費、輸送費などのコストも総じて上昇している。「価格転嫁・値上げは浸透している」との見方は多いが、「受注が減っており、生産効率は悪い」との声も聞かれた。

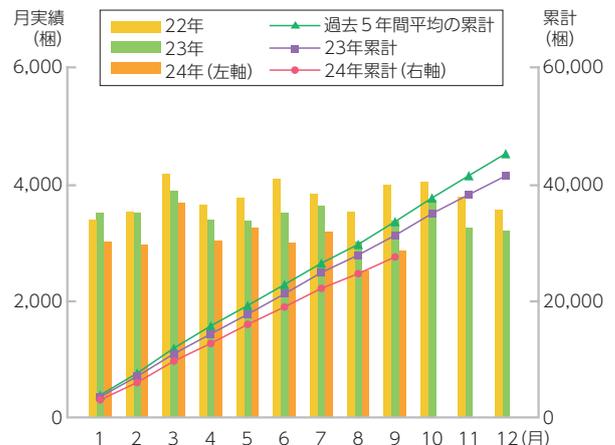
今治タオル工業組合は、国内外のアーティストが“今治”や“タオル”をコンセプトに制作したデジタルアートを「デジタルアートギャラリー」としてホームページで公開した。タオルメーカーの製品も合わせて紹介されており、一部はネット販売されている。国内需要が減少する中、国内外の消費者へ直接PRを行って知名度を高め、販路拡大につながることを期待される。

## 2025年の展望

インバウンド需要は、さらなる伸びが期待される一方、ギフトやイベントなどの国内需要の回復は期待薄。

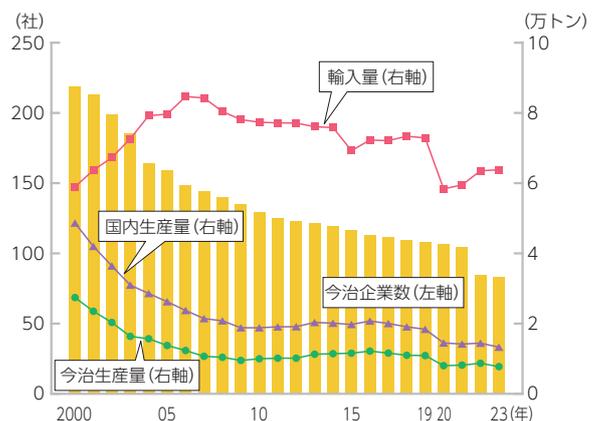
個人向けでも、タオル地の雑貨やアパレルは消費者に支持され、売上を伸ばしている。タオルメーカーには、高付加価値製品や自社ブランド製品の増加や、販路拡大などの取り組みを進め、生産量の減少に耐えうる収益力の向上が求められる。

## 今治地区綿糸受渡数量の推移



資料：今治タオル工業組合  
注：過去5年間平均とは、2019～2023年の平均値

## タオルの生産・輸入量と今治地区企業数の推移



資料：今治タオル工業組合

## 産業機械・工作機械のニーズが高く受注は堅調 慢性的な人材不足への対応が課題

主要原材料となる鋼材価格は昨秋以降やや低下し、やや落ち着きを見せているが、電気・燃料代などは高止まりしている。

受注先によりバラつきはあるが、価格転嫁は徐々に進む。新居浜機械産業協同組合の組合員企業の売上高はリーマンショック前を超えたが、その要因の多くは価格転嫁によるものだ。

物流の2024年問題については、コストが上昇したものの、遅延や配送停滞などの大きな問題は発生していない。

産業・運搬荷役機械の分野のうち、建設機械は国内外ともに昨年に比べると需要が減退した。海外向けは北米や欧州などで金利の高止まりが影響した。国内も、製品価格の値上げで購入を見合わせる動きが見られた。

産業機械や工作機械は、工場や倉庫の自動化、高効率化のニーズが高い。見積もりの提出も断っている企業があるなど、多忙を極めている。

運搬荷役機械(クレーン)は、港湾向けに駅クレーンや、大手工場などの天井クレーンの受注が比較的好調で、2025年も引き続き受注環境は良さそうだ。

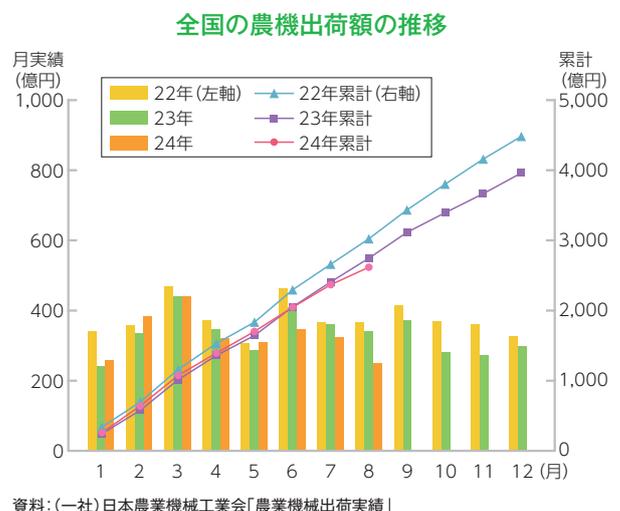
農業機械は、価格改定前の駆け込み需要の反動による投資意欲減退が見られ、出荷額は前年を下回っている。

工場設備・メンテナンスの分野では、住友化学の定期修繕工事がやや低調だったが、県外を含め石油化学関連プラントの投資が活発になっており、プラント関連工事業者の受注環境は概ね良好。

### 2025年の展望

製造・物流過程の自動化ニーズは高く、産業機械や工作機械関連の受注は引き続き安定推移の見込み。

慢性的な人材不足への対応が引き続き課題として挙げられる。また、2024年問題に起因する物流コストがさらに上昇する可能性があり、注意が必要となりそうだ。



## 造船

**地場大手: 3～4年分仕事量を確保し、選別受注の動きも**  
**地場中堅: 得意とする船種・船型で仕事量は安定**  
**地場中小: 新造船価は上昇、船主の発注意欲は低い**

造船業界は、大手を中心に年間を通して引き合いが旺盛で受注量を伸ばした。一部の造船所は、一定の仕事量を確保したことや鋼材価格・人件費などのコスト上昇を受け、受注機会を見極める動きもみられた。海外の造船所でも鋼材価格の動向によって受注戦略が分かれており、安価な鋼材を使用する中国は積極的に受注を進める一方、韓国の造船所は様子見の先が多い。

1～9月の輸出船契約実績をみると、210隻・932万総トンで去年同期比26%増だった。4年連続で年間1,000万総トンペースの高水準となった。船種別にみると、バルカー（ばら積み船）が全体の8割近くを占め、昨年までは少なかった大型のケーブサイズも高齢船のリプレース需要を取り込み、まとまった隻数を受注した。

遠洋船主体の**地場大手造船所**では、3年半～4年程度の手持ち工事を有している。主力のバルカーのほか、LNGやメタノールなどの新燃料に対応したコンテナ船や自動車運搬船などを建造し、高い操業率を維持した。

近海船主体の**地場中堅造船所**は、2～3年程度の手持ち工事を有している。貨物船やケミカルタンカー、内航タンカーなど、得意とする船種・船型で安定した仕事量を確保している。

内航船主体の**地場中小造船所**は、1年程度の手持ち工事を有している。高齢船のリプレース需要はあるものの、新造船価が上昇し、傭船料水準とのかい離が拡大しているほか、船員不足もあってオペレーター・船主の発注意欲は低い状況が続いている。

採算面をみると、外航船を手掛ける企業を中心に、船価上昇後に受注した船の建造が本格化し、円

安効果もあって増収基調となった。一方、造船用厚板の価格は高止まりで推移し、人件費も上昇していることから、「高価格・高品質を受け入れてもらえる船主からの受注を優先している」との声も聞かれる。人材確保面では、賃上げや働き方改革などの対策を進めるとともに、IT・デジタルスキルを持つ人材を確保・育成し、業務全体の効率化・省人化を図ろうとしている。

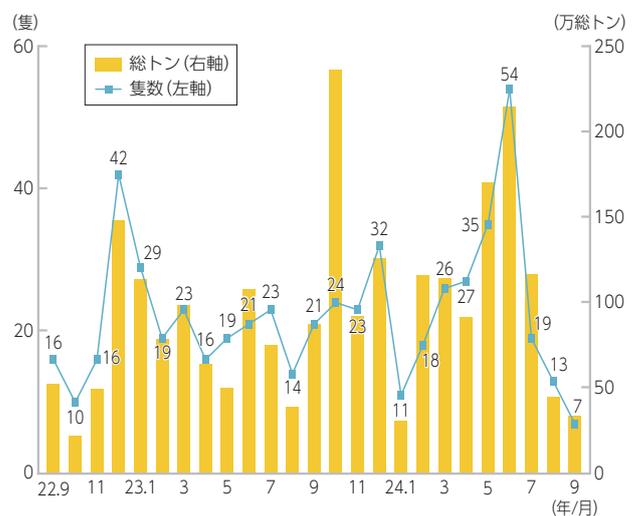
## 2025年の展望

外航を中心に、2010年頃に建造された高齢船のリプレースやカーボンニュートラルに向けた新燃料船への全面代替により、新造船建造需要は増加が見込まれる。

中国・韓国との競争に打ち勝ち、増大する需要を取り込むためには、新燃料船の早期の市場投入とコスト競争力の強化が求められる。

人材面では、業界の魅力向上や採用活動の充実、処遇の改善などに努め、工業系・海事系出身者のほか、環境やデジタルなど幅広い分野の人材確保・育成が急がれる。

## 輸出船契約実績の推移



資料: 日本船舶輸出組合

## 海運

# 外航:バルカー市況は落ち着く、多くの船主は新造発注を様子見 内航:荷動きは総じて低調の中、ジェット燃料の輸送需要は堅調

**遠洋**は、主力のバルカー(ばら積み船)の荷動き・市況は、季節要因による変動を除けば総じて安定して推移した。バルチック海運指数(BDI)は、年間を通して1,000を割り込むことなく、春先には2,000を上回った。大型のケープサイズの定期備船料(備船期間1年)は、採算ラインを上回る25,000ドル/日前後で推移したほか、中小型のパナマックスやハンディマックスなどは、総じて堅調に推移した。

コンテナ船は、大型船の竣工が続いて供給過剰が懸念されたが、パナマ運河の通航制限や紅海・スエズ運河の情勢不安による喜望峰へのう回運航などから船腹需給が引き締まり、市況は堅調に推移した。

石油タンカーやLNGタンカーは、新造船の供給ペースがエネルギー生産量の増加ペースより大きく、スポット需要が低調で運賃・備船料は大幅に落ち込み、ロシアのウクライナ侵攻前の水準に戻った。

**近海**は、日本向けのバイオマス発電所向けのPKS(パーム椰子殻)の荷動きが回復した。日本出しの鋼材輸出は、中国向けが減少した。ただ、船腹の需給バランスは安定し、市況は底堅かった。

**外航船主の動向**は、為替相場が円安基調で推移し、ドルベースの備船料収入が増加した。2010年頃に大量竣工した船舶のリプレース期に入ったが、船価高で国内主要造船所の船台が3~4年先まで埋まっており、新造発注のハードルが上がっている。一部船主には低船価・短納期の中国建造を検討する動きもみられた。

**内航**の荷動きは、猛暑で燃料(石炭)が火力発電所向けの需要が伸びた。主力の鉄鋼および原料の石灰石等は前年並みで推移し、自動車は一部メー

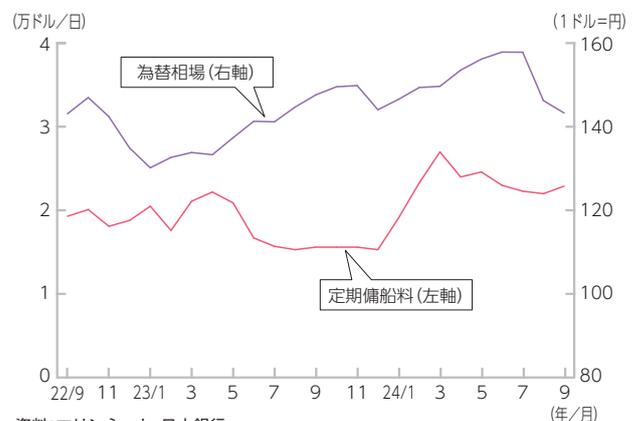
カーの認証不正問題による生産ラインの停止で減少した。タンカーは、黒油(重油)が、製油所間の転送需要や発電所向けの需要が減少した。一方、白油のうち、ジェット燃料は、引き続き航空向けの需要が高く推移しており、既存船のフル活用、外航船による直輸入などで輸送力を確保した。フェリー・RORO船は、「物流2024年問題」に関連し、モデルシフトの受け皿として船舶大型化や航路拡充の動きがみられた。

### 2025年の展望

バルカーは、特に大型のケープサイズの新造船供給量が少なく、鉄鉱石や石炭の輸送需要が例年並みなら、市況は堅調に推移しそう。コンテナ船は、大型船の大量供給によって船腹需給バランスが崩れると市況の軟化が予想される。

内航は、荷動きが旺盛なジェット燃料(白油)の船舶大型化等、輸送力確保をめぐる動きが注目される。

### ケープサイズバルカーの定期備船料と為替相場の推移



資料: マリンネット、日本銀行  
注: 備船期間は1年、為替相場は月中平均

## 観光

## 道後温泉宿泊客数は夏場の減少が大きく、コロナ前に及ばず 観光入込み客数は前年を上回って推移 訪日外国人観光客数は持ち直しが続いている

道後温泉旅館宿泊客数(1～9月)は、55万9千人(前年同期比▲2.9%)で前年を下回った。また、2019年同期比でも0.6%減と、コロナ拡大前の水準に及ばなかった。2024年前半は順調に推移したものの、8月の「南海トラフ地震臨時情報」発令や週末に台風が接近したことで夏場の宿泊客が大きく減少した影響による。

主要観光施設の入込み客数(1～9月)は1,269万人(前年同期比+2.1%)と、前年を上回って推移しており、2019年比でも9割程度まで回復した。エリア別でみると、東予地方は同+0.1%、中予地方は同+4.4%、南予地方は同+0.6%となった。

国内観光需要が高まるなか、物価高の影響から居住地域内や隣接県へ分散する傾向が強まったことが追い風となった。

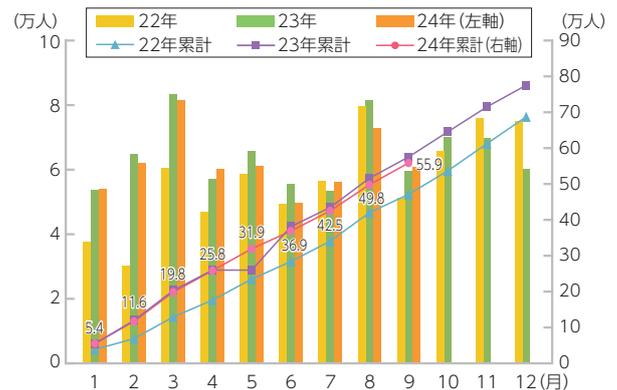
外国人延べ宿泊者数(1～7月)は236,810人(前年同期比+156.1%)と、前年を大きく上回っており、2019年比では約9割増となった。昨年4月29日の水際対策終了以降、国際線「松山－ソウル線」「松山－台北線」の運航再開・増便や「松山－釜山線」の新規就航がインバウンド需要の回復に寄与した。

全国平均(19年同期比+32.5%)と比べても、回復ぶりは堅調である。引き続き、国際線増便の効果が見込めるほか、「大阪・関西万博」を契機とした周辺府県からの誘客に向けた取り組みが期待される。

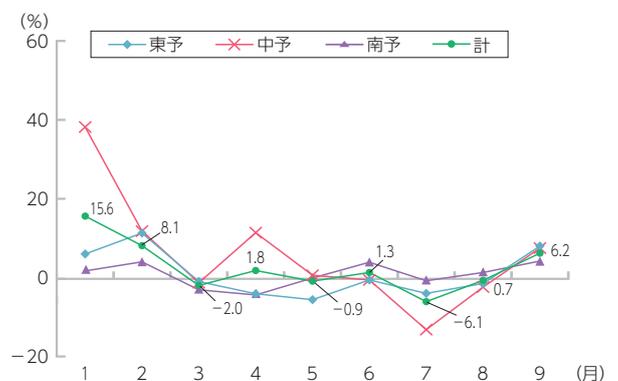
## 2025年の展望

2024年7月に道後温泉本館が全館営業を再開し、2025年は通年で観光需要の高まりが期待される。インバウンドに関しては、韓国線、台北線の増便効果を見込む。一方で、人手不足による需給ひっ迫が懸念される。従業員の待遇改善やITCを活用した働き方改革を推進するなど、人材確保や定着化に向けた対応が求められる。

## 道後温泉旅館宿泊客数の推移



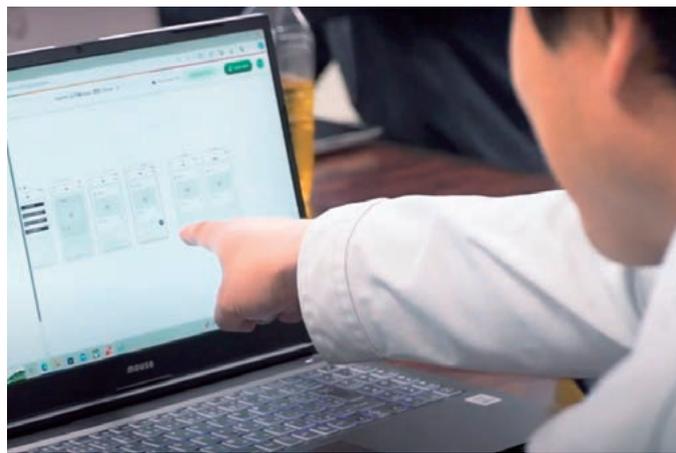
資料：道後温泉旅館協同組合

地域別主要観光施設の入込み客数  
前年比増減率の推移

資料：愛媛県

# DXを推進するためのリスキリング

～県内企業のDXとリスキリングの取組状況～



## 要旨

- 01** IRCが実施したアンケートでは、県内企業の64.9%がデジタル技術の利活用(DX)に「取り組んでいる」としている。しかし、手入力による集計やファイルの再整理など“ひと手間”が必要なことが多く、DXというよりは、ペーパーレス化やIT化による業務改善などの領域に近いと言える。
- 02** 今後、デジタル技術の利活用(DXの推進)をさらに進めていくうえでは、「費用の負担が大きい」(70.2%)に次いで「専門知識やスキルを持つ人材の不足」(68.4%)が問題とする企業が多い。外部からIT人材を獲得することはハードルが高いため、自社でIT人材を育成(リスキリング)することが重要だ。
- 03** リスキリングに「取り組んでいる」のは16.7%で、多くは「必要だと思うが取り組めていない」(58.3%)と回答している。取り組めていない理由は、「時間が取れない」(47.7%)、「他の優先事項があり取り組む余裕がない」(43.7%)などが上位に挙げられる。
- 04** リスキリングを進めるポイントは、①自社のDXの方向性・ビジョンを明確にする、②従業員の習得すべきスキルを明確にする、③支援機関を活用し最適なプログラムを実施することだ。
- 05** リスキリングに取り組むことで、スキルレベルが向上し「業務の効率化が進み、生産性が向上した」(52.8%)という直接的な効果があったほか、「コミュニケーションやコラボレーションが改善された」(41.7%)という間接的な効果も確認できる。こうした両面の効果を生み出すための“手段”としてDXやリスキリングを活用していくことを期待したい。

## 【はじめに】

ビジネス環境の変化や技術変化が激しい現代において、リスクリングの重要性が高まっている。とくに、デジタル・データを活用して社会やビジネスを変革していく『DX』の必要性が叫ばれる近年では、IT分野を中心にスキルを獲得していくことが重要となる。今回は、アンケートなどをもとにDXを推進していくためのリスクリングに焦点をあてる。

## アンケート概要

### 《企業向け》

調査実施概要	
調査対象	愛媛県に事業所を置く法人
調査方法	郵送によるアンケート方式 (回答はWEBまたは郵送)
調査時期	2024年10月
回答状況	228先
回答先属性	
所在地	東予:84先(36.8%) 中予:107先(47.4%) 南予:34先(14.9%)
従業員規模	10人以下 :45先(19.7%) 11~50人 :101先(44.3%) 51~100人 :32先(14.0%) 101~300人:33先(14.5%) 301人以上 :17先(7.5%)
売上規模	1億円未満 :25先(11.0%) 1~5億円未満 :68先(29.8%) 5~10億円未満 :34先(14.9%) 10~30億円未満 :55先(24.1%) 30~50億円未満 :13先(5.7%) 50~100億円未満:16先(7.0%) 100億円以上 :17先(7.5%)

注1：不明を除く

注2：回答先属性の割合は小数点第二以下を四捨五入しているため、合計が100%にならない場合がある

### 《個人向け》

調査実施概要	
調査対象	愛媛県内在住の企業勤務者(経営者を除く)
調査方法	インターネット調査
調査時期	2024年9月30日~10月7日
回答状況	500人
回答者属性	
性別	男性:250人(50.0%) 女性:250人(50.0%)
年齢	20代:69人(13.8%) 30代:131人(26.2%) 40代:100人(20.0%) 50代:94人(18.8%) 60代:89人(17.8%) 70代:17人(3.4%)

## 1. リスキリングとは

### 01 必要とされるスキルの獲得

経済産業省は、リスクリングを『新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する/させること』と定義しているが、DXが進む昨今においては、デジタルスキルを獲得する際によく使われる。したがって、本稿でもデジタルスキルに関するものに絞ったリスクリングについて述べる。

リスクリングと同じく、社会人の継続的な学び

を指す「リカレント教育」という言葉があるが、導入における目的が異なる。リスクリングは、企業が自社の従業員に対してさまざまな方法でスキルや技術を新たに学ぶ機会を提供することを目的とする。一方、リカレント教育は、従業員が自主的にスキルの向上や新しい技術の習得を学び直しによって習得することが目的となる。

**《リスクリング》**

**企業が人材確保の手段として従業員に指示する**

**主な特徴**

- ✓ 企業がDXを推進するための手段
- ✓ 主にデジタル領域やITリテラシー学習を推進
- ✓ 12~24ヵ月程度で結果を出すことが求められる

**《リカレント教育》**

**個人がキャリアアップや働き続けるために自発的に学ぶ**

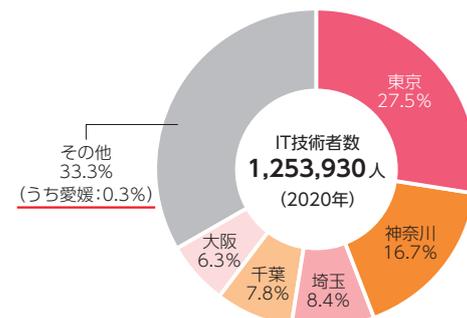
**主な特徴**

- ✓ 「人生100年時代」で自ら稼ぐ力を得ることが目的
- ✓ ビジネス基礎の学び直しも対象
- ✓ ライフスタイルの変化に応じて長期的に学び続ける

### 02 外部からのIT人材獲得はハードルが高い

2030年には国内のIT人材が59万人不足するともいわれる。しかし、そのIT人材も現在は首都圏に集中しており、愛媛のような地方の企業が外部から人材を獲得するのは容易ではない(図表-1)。

▶ [図表-1] IT技術者の都道府県別構成



資料：総務省「国勢調査」をもとにIRC作成

注：IT技術者＝職業(小分類)における「システムコンサルタント・設計者」、「ソフトウェア作成者」、「その他の情報処理・通信技術者」を合算

人材派遣・人材紹介会社からも「地方でもIT人材のニーズは増えているが、給与水準やフルリモートなど条件面で都市部の企業に負けることが多い」との声があがっている。このため、自社でIT人材を育成(リスキリング)することは、DXの取組を進める重要な要素になる。

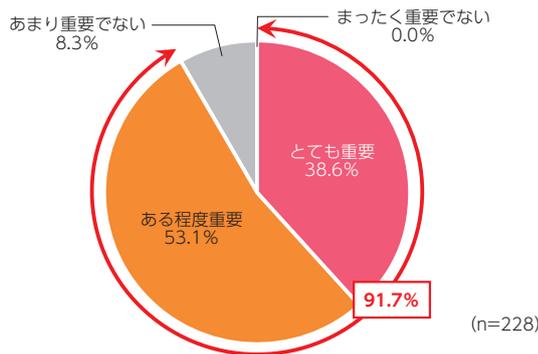
## 2. 県内企業のDXの取組状況

ここで、改めて県内企業のDXの取組状況を整理しておく。

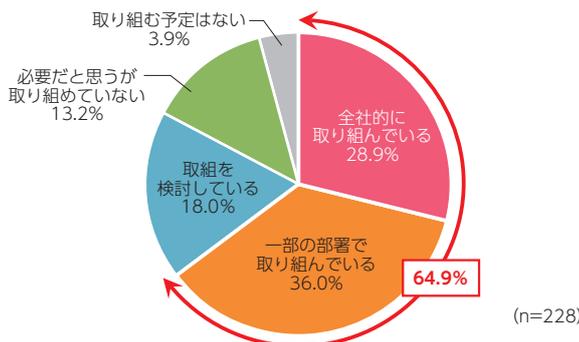
### 01 64.9%の企業がDXに「取り組んでいる」

企業向けアンケートにおいて、事業を継続・成長させるためには、デジタル技術の利活用が「重要」(とても重要+ある程度重要)とする企業が91.7%と大半を占め(図表-2)、実際に「全社的に取り組んでいる」のは28.9%、「一部の部署で取り組んでいる」のは36.0%だった(図表-3)。従業員規模別では、10人以下の企業でやや取組が弱い以外で大きな差異はなかった。製造業・非製造業別でも、大きな差異はない。

▶ [図表-2] デジタル技術利活用(DX推進)の重要度



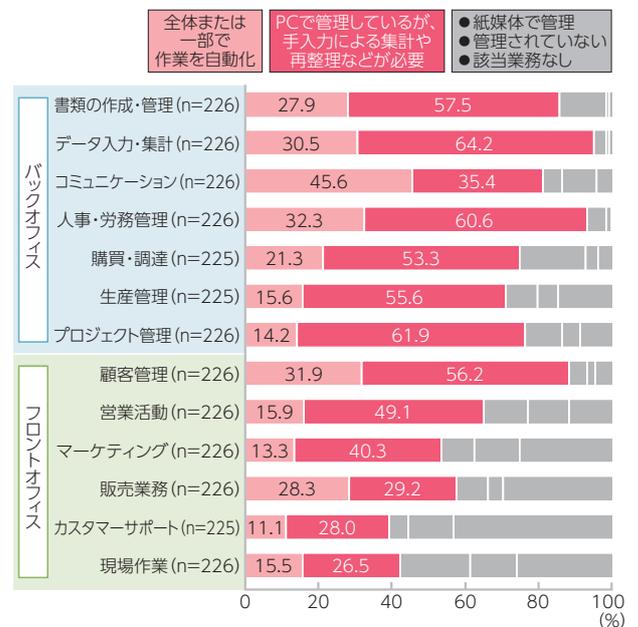
▶ [図表-3] デジタル技術の利活用(DXの推進)状況



### 02 全社横断的な推進が今後のポイント

大まかな業務別で、どの程度デジタル技術を活用しているか尋ねたところ、経費精算や在庫管理などの「データ入力・集計」や、勤怠管理や給与計算、人事評価などの「人事・労務管理」といった、いわゆるバックオフィス業務で利活用度合いが高い結果となった(図表-4)。しかし、図表-4の濃赤色で示す、手入力による集計やファイルの再整理・再集計など“ひと手間”が必要な企業は多い。DXというよりは、ペーパーレス化やIT化による業務改善の領域に近いと言える。

▶ [図表-4] 主な業務別のデジタル技術利活用状況



《主な業務の分類と具体例》

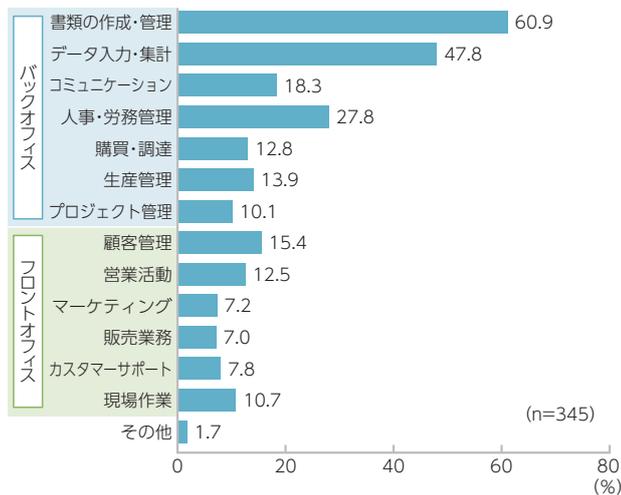
書類の作成・管理	… 報告書、稟議書、契約書など
データ入力・集計	… 経費精算、在庫管理など
コミュニケーション	… メール、チャット、会議など
人事・労務管理	… 勤怠管理、給与計算、人事評価など
購買・調達	… 仕入、発注管理など
生産管理	… 生産計画、品質管理、工程管理など
プロジェクト管理	… 工程・タスク管理、計画・進捗管理など
顧客管理	… 顧客データベース、CRMなど
営業活動	… 営業支援ツール、リード管理、訪問記録管理など
マーケティング	… 広告運用、SNS管理、データ分析など
販売業務	… POSシステム、オンラインショップ、注文管理など
カスタマーサポート	… チャットボット、オンラインFAQなど
現場作業	… フィールドサービス管理、モバイルデバイスによる作業指示など

個人向けアンケートでも、バックオフィス業務で「もっとデジタル化が進んでほしい」と感じている割合は比較的高い。とくに「書類の作成・管理」

(60.9%)や「データ入力・集計」(47.8%)の業務で「時間のムダ」、「楽になりたい」と考えている人は相当数いることがわかる(図表-5)。取材のなかでも、「全社的に一元管理されていないため、欲しい情報が実は他部署に眠っていたことが後になって分かった」といった声もよく聞かれた。

本来であれば、企業の売上や利益に大きく直結するのはフロントオフィス業務のDXであり、企業もここを追求したいところだ。しかし、個人レベルではバックオフィスの不便解消が先決と捉えられている。DXは一足飛びに進むものではないため、まずはバックオフィス業務の効率化を進めていく方が得策かもしれない。

▶【図表-5】(個人向け)デジタル化が進んでほしい業務(複数回答)



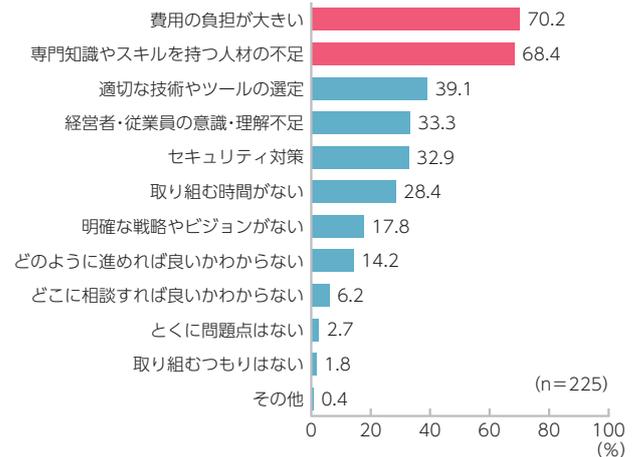
このようなことは、全社横断的に取り組まなければ改善の効果が限定的になる。現在は、全社的な取組を行っている企業は一部にとどまるが、今後県内企業が「稼ぐ力」をより高めていくためには全社的な取組が欠かせない。

### ③ 費用負担と人材不足が大きなネック

今後、DXの取組をさらに進めていくうえでは、①プロ(システムベンダーなど)に頼む、②IT人材の採用、③自社社員のデジタル(IT)スキル向上の3つが考えられる。しかし問題点として、①は「費用の負担が大きい」(70.2%)、「専門知識やスキルを持つ人材の不足」(68.4%)は②③があてはまることがアンケートからも分かる(図表-6)。外部か

ら専門知識やITスキルを持つ人材を獲得することは、前述したとおりハードルが高い。今回のアンケート、ヒアリングでもそれを裏付ける結果となっており、改めて③の社内人材のリスクリングが重要であることが分かる。

▶【図表-6】デジタル技術利活用(DX推進)を進めるうえでの問題点(複数回答)

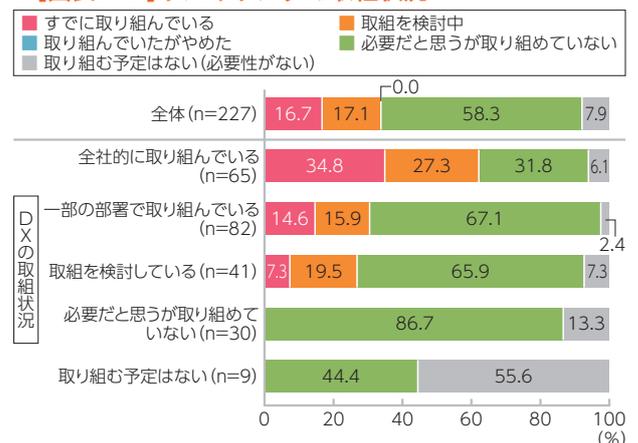


## 3. 県内企業のリスクリングの取組状況

### ① リスクリングに「取り組んでいる」のは16.7%

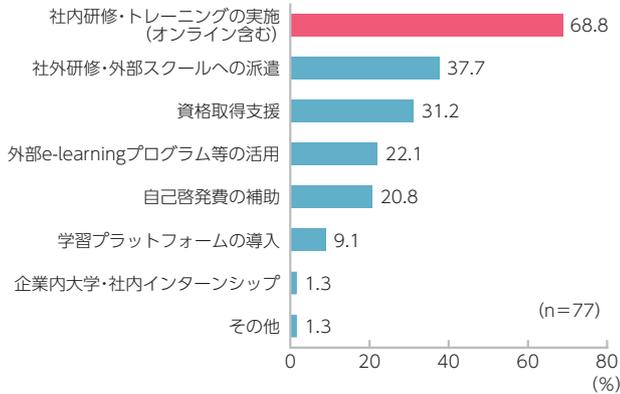
リスクリングの取組状況をみると、全体では「必要だと思うが取り組めていない」(58.3%)とする回答が最も多い(図表-7)。DXの取組状況別にみると、DXに全社的に取り組んでいる企業は、リスクリングに取り組んでいる割合も高くなっている。DXを進めるなかで、リスクリングの必要性を実感していることがうかがえる。

▶【図表-7】リスクリングの取組状況



また、リスキリングの取組内容として最も多いのは「社内研修・トレーニングの実施(オンライン含む)」の68.8%で、「社外研修・外部スクールへの派遣」が37.7%で続く(図表-8)。

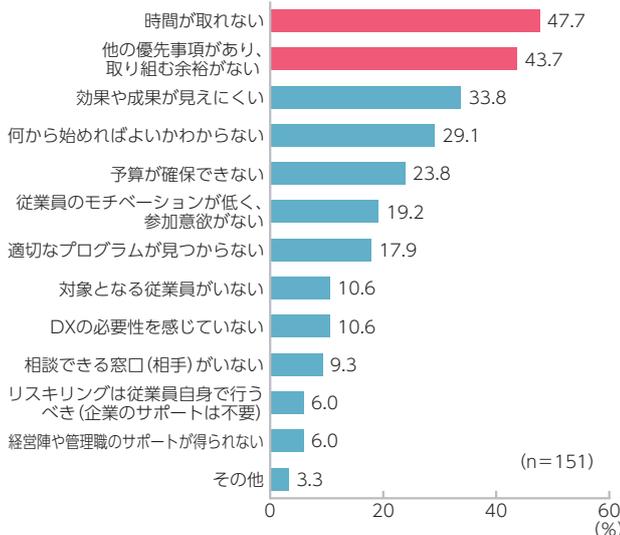
▶ [図表-8] リスキリングの取組内容(複数回答)



## 02 取り組めていない理由の多くは「時間」

リスキリングが必要だと感じているにもかかわらず、その取組が進んでいないのはなぜか。アンケートでは、その理由として「時間が取れない」(47.7%)、「他の優先事項があり、取り組む余裕がない」(43.7%)などが上位に挙げられている(図表-9)。

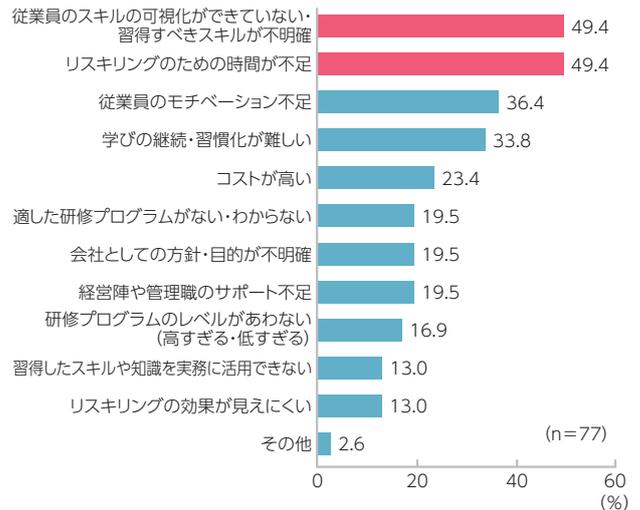
▶ [図表-9] リスキリングに取り組めていない理由(複数回答)



リスキリングに「すでに取り組んでいる」、あるいは「取組を検討中」の企業においても、「従業員のスキルの可視化ができていない・習得すべきスキルが

不明確」とともに「リスキリングのための時間が不足」(49.4%)が問題点となっている(図表-10)。これ以外では、「従業員のモチベーション不足」(36.4%)、「学びの継続・習慣化が難しい」(33.8%)などの項目が続く。

▶ [図表-10] リスキリングに取り組むなかでの問題点(複数回答)  
《リスキリングに取り組んでいる・検討中の企業》



これらの問題点を踏まえ、DXやリスキリングの取組を加速させるには、次のステップを踏むことがポイントになると思われる。

- ① 自社のDXの方向性・ビジョンを明確にする  
⇒ 取り組む時間や優先事項の整理
- ② 従業員の習得すべきスキルを明確にする  
⇒ 従業員のモチベーション・やりがいの創出
- ③ 支援機関を活用し最適なプログラムを実施する  
⇒ 効果・成果目標の設定、取組のサポート

次章では、これらのステップで留意すべき点や取組事例を紹介する。

## 4. リスキリングを進めるためのポイント

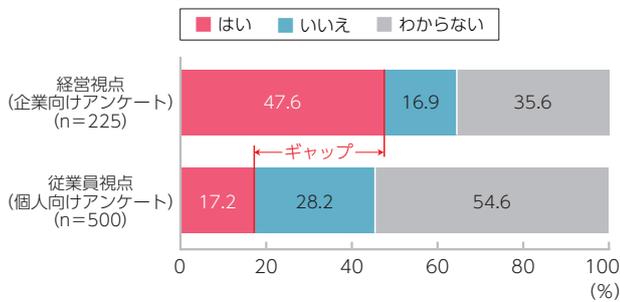
### 01 自社のDXの方向性・ビジョンを明確にする

本誌5月号『【後編】事業成長につなげるDXとは』でも触れたが、DXやリスキリングを推進するためには、“DXを通して自社が何を実現するのか”といったビジョンを定め、従業員とも目線合わせをしておくことが重要だ。アンケートで「自社の経

営者が自社の課題をデジタル技術でどう解決したいか、ビジョンを持っていると思うか」尋ねたところ、企業向けでは47.6%が「はい」としているが、個人向けで「持っている」と感じているのは17.2%にすぎない(図表-11)。このギャップが、取組を進めるうえでの問題点である「従業員のモチベーションが低い」とつながっている可能性は大いにある。なぜ取り組むのか、達成したい目標を明確にして従業員に腹落ちさせないと、従業員は“やらされ感”でモチベーションが低くなる。

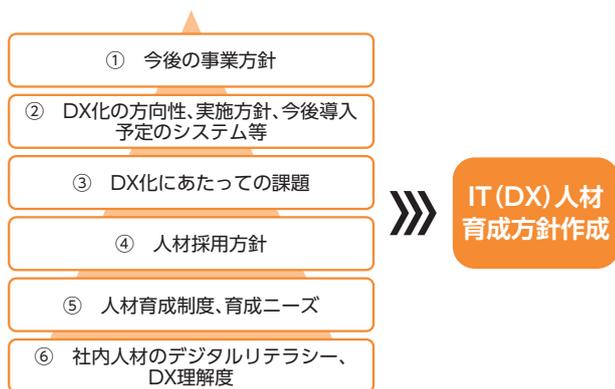
### ▶【図表-11】デジタル技術利活用に向けたビジョンの有無

《問》経営者は、自社の課題をデジタル技術でどう解決したいか、ビジョンを持っていると思うか？



ビジョンはまず、今後の事業全体の方針を軸に方向付けを行う。その方針の実現のために、デジタル技術を活用して何をするのか、そのための人材をいかにして確保・育成していくのかを定める(図表-12)。この手順は、専門家からアドバイスを受ける際には必ずといっていいほど確認される項目で、DXやリスクリングを進めるうえでも最も肝となる部分だ。また、こうして決めたビジョンの実現は“業務”であり、「時間がない」ことや「他の優先事項がある」ことを盾にすることは避け、時間を割

### ▶【図表-12】IT(DX)人材育成方針作成のステップ



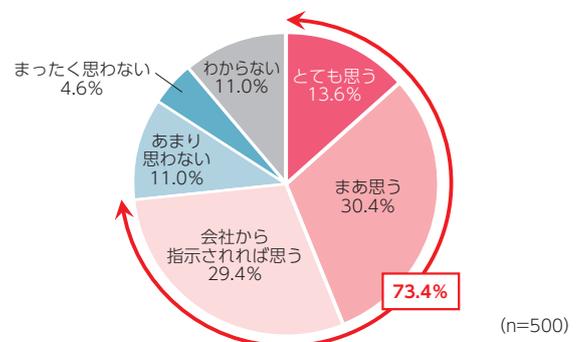
いてでも取り組むべきものだ。企業としての“本気度”が問われる。

### ② 従業員の習得すべきスキルを明確にする

個人向けアンケートにおいて、現在の業務の不便が解消される(楽になる)のであれば、デジタル技術に関する“学び”をしようと思う人は7割を超える(図表-13)。しかし、「会社から指示されれば思う」(29.4%)という受動的な層も一定数いるため、企業側から従業員に習得すべきデジタルスキルを明確にして、従業員のモチベーションが維持向上するよう仕掛けることが重要だ。モチベーションについて、愛媛大学デジタル情報人材育成機構の高橋機構長は「現在のチームで業務を進める際、自分のスキルが発揮されている、別の部署でも通用する(会社に貢献できる)と感じる“心理的およびキャリアの安全性”が重要」だと言う。

### ▶【図表-13】(個人向け)デジタル技術に関する“学び”の意向

《問》現在の業務の不便が解消される(楽になる)のであれば、デジタル技術に関する“学び”をしようと思うか？



次頁で紹介する愛媛県の事業では、伴走支援先の全従業員を対象としたアンケートを実施し、従業員のデジタルスキルを可視化している。「経営側と従業員側で考えていることのギャップが確認できる」と実施企業の評価は高い。「経営陣は、製造ラインに従事するある従業員のデジタルスキルは低いと思っていたが、プライベートではパソコンを自分で組み立てるなど高い能力を持っていることが分かった」などと新しい発見につながっている企業も多いようだ。

## デジタル人材育成プログラムの計画策定を支援 ～株式会社クリエアナブキ松山支店～

(株)クリエアナブキ松山支店は、愛媛県の『社内人材リスクリング実践プログラム構築支援事業』を受託し、企業のデジタル人材育成プランの策定・実行に向けた伴走支援を実施している。この伴走支援は今からでも申込可能であり、社内人材のリスクリングに興味がある企業や、何から始めれば良いか分からない企業には活用をお勧めする。

### 【支援内容】



特設サイト



専門知識を有するアドバイザーを派遣し、次のステップで支援を行う。

### STEP 1. ヒアリング

人材の育成は今後の事業方針やシステム導入、人材採用などと密接に関わりあうため、経営者や人事責任者から広い項目でヒアリングを実施する。その後、従業員に対してスキル、マインド両面を計測できるアンケートを実施し、現状を見える化する。

### STEP 2. 分析

社員へのアンケート結果をもとに、現状の人材を大まかなレベル別(6段階)に分類する。ヒアリング内容も踏まえ、各レベルの従業員に対してどのような育成が必要か分析する。

**レベル 5** ・開発チームをマネジメント・ディレクションできる  
・システム間の連携や事業拡大に資するシステム企画が可能

**レベル 4** ・実務においてシステムの開発・保守・運用にエンジニアとして活動できる  
・社内メンバーに対するIT関係のヘルプデスク業務対応が可能

**レベル 3** ・自らITツールの利用に積極的に取り組み、業務改善などの提案に結び付けられる  
・データやシステムの基本的な概念を理解しており、プログラミングはできないものの、設定変更や仕様変更等について理解・提案ができる

**レベル 2** ・マニュアルや指示通りにPCおよびツールを利用することには支障がない  
・不具合が発生した際、自力で原因を調査、解決することが可能

**レベル 1** ・マニュアルや指示通りにPCおよびツールを利用することには支障がない  
・デジタル化やITを「難しい」ものと捉えており、積極的な利用・提案をする姿勢は薄い

**レベル 0** ・業務でPCやITツールを利用することがほぼない  
・PCやITツールを指示通り利用することに支障があり、サポートが必要

### STEP 3. プランニング

分析した結果をもとに、育成対象の階層や目指すべき水準、研修実施時期等を企業とすり合わせ、人材育成方針を策定。方針にもとづき具体的な研修プログラムを検討し、企業に提案を行う。

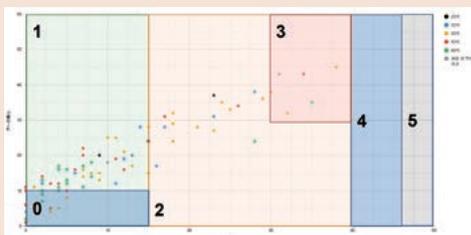
## 会社の“あるべき姿”を見つめ直す ～西田電気株式会社～

ワイヤーハーネスを製造する西田電気(株)は、製品の特性上、手作業の工程が多いうえ業務の多くが紙で管理されているという問題を抱えていた。今後はデジタルの力を借りて業務改善を行っていくことが必要と考え、クリエアナブキの支援スキームを活用するに至った。

### 【デジタルスキルレベルは0と1で7割】

従業員のデジタルスキルは、レベル0と1で75%を占め、自社のDXが「進んでいない」という回答も9割弱にのぼった。

ITレベル散布図(縦軸:ITへの関心、横軸:ITスキル)



一方で、自社がDX・デジタル化を進めることに『協力したい』という従業員が半数以上いたことに対し、茨取締役は「もっと無関心だと思っていたので意外だった」と驚く。

### 【会社のあるべき姿の設定に立ち戻る】

この分析結果をもとに、クリエアナブキからは『業務効率化』や『ITスキル、関心を上げるための社員教育』などの研修プログラムの提案を受けた。当社では部門間の連携・コミュニケーションが不足していたこともあり、まずは会社の“ありたい姿”を見直すこととした。ワークショップなどを通して部門間の交流を深め、各部門の課題を洗い出す作業を進めるプログラムに現在取り掛かっている。茨取締役は、「今回はDXからは少し外れた取組になるが、ありたい姿を明確にすることで今後の方向性が見えてきた。これを足掛かりに、ありたい姿を実現する手段としてDXを進めたい」と言う。

### 03 支援機関を活用し最適なプログラムを実施する

リスキリングという概念がまだ浸透段階にあるなか、自社でデジタル人材育成のためのカリキュラムを組むことは難しい。そうした場合には、外部の専門家や教育システムを取り入れることが求められる。では、外部の専門家とのつながりを得るためには、何をすべきか。

(株)ユタカの重森営業部営業課長は「デジタル関連のセミナーやコンソーシアムに積極的に参加した」そうだ。そこで主催者や登壇者とのネットワークを広げ、相談できる専門家や補助金の情報などを集めた。とくに、自治体や商工会議所など地場の

団体が主催するセミナーは、単発で参加する全国規模のWEBセミナーなどに比べネットワークが生まれやすい。同社はネットワーク構築の結果、愛媛県からの紹介で『トライアングルエヒメ推進事業』の「中小製造企業現場作業員主導型DX」に参加することができた。下段にある登尾鉄工(株)や、愛媛大学の取組(次頁)も参考にしてもらいたい。

また、地域金融機関も積極的に活用したいところだ。地域金融機関は、多くの中小企業との取引関係を有することに加え、近年は業務範囲規制の見直しによって、デジタル化など持続可能な社会の構築に資する幅広い支援が可能となっている。

## 会社のリスキリングを通して2ヵ月で社内アプリを開発 ～登尾鉄工株式会社～

### 【現場作業員主導型DXのプロジェクトに参加】

建築鉄骨などの加工、組立を行う登尾鉄工(株)は、東予産業創造センターの紹介を受け、愛媛県の『トライアングルエヒメ推進事業』内の「中小製造企業現場作業員主導型DX」プロジェクトに参加した。

### 【2ヵ月でアプリを作るプロジェクト】

プロジェクトは、現場2名を含む7名をメンバーに選抜。(株)セラピア(東京)が教育プログラムを通して、2ヵ月で社内アプリを開発した。ポイントは次の3点だ。

#### ① ノーコード技術を活用

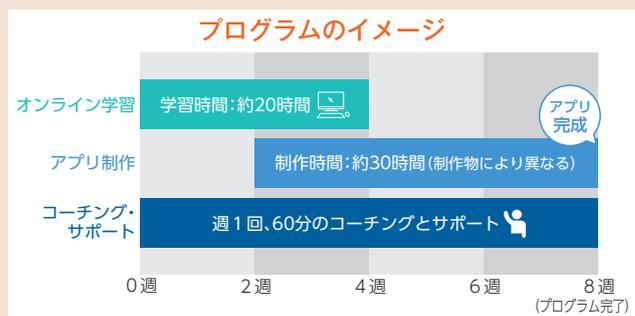
専門的なコードや言語を使わなくてもアプリやシステムを作ることができるため、プログラミングの知識がない現場担当者でも自らの力で業務改善や事業開発ができる。

#### ② システム開発の「基礎」と「実践」のダブルで技術を定着

セラピア社独自の学習コンテンツを使い、アプリ製作の基礎技術を習得。さらに、実際にアプリやシステムを作ることによって、実用的な知識として定着することができる。

#### ③ 丁寧なコーチング

2ヵ月間でスキルを習得できるよう、週1回現地でのコーチングを行うほか、随時オンラインでもコーチングを実施。すべてを業務時間中にこなした。



### 【作成したアプリ】

製品出荷管理や休暇届、鍛冶屋マニュアルなど、メンバー1人が1つのアプリを作成し、社内発表会を実施した。その後運用を開始、従業員の要望にあわせてさらに新しいアプリを作り続けている。

社内には当初、デジタルに抵抗感を示す従業員もいたようだが、今では全員がアプリを使うようになっている。プロジェクトリーダーの鹿見さんは「誰が使っても分かりやすいよう設計し、操作方法を教えれば使ってもらえる。小さなことで“便利さ”を実感してもらえたのが良かったのではないかと話す。



コーチングを受けアプリを作成する様子

## 社会人向けの教育プログラムが開講

## ～愛媛大学デジタル情報人材育成機構～

県下4大学(愛媛大学、松山大学、人間環境大学、松山東雲女子大学)では、「デジタル人材」を育成しようと、新学部開設や定員増の計画が相次いでいる。

なかでも愛媛大学は、大学生だけではなく、社会人のリスキリングなどを目的とした『デジタル情報人材育成機構』を4月に設立。10月に『愛媛デジタル情報人材育成プログラム』を開始した。

プログラムには初級から応用までの5つの講座

### 【プログラム】

- 初級レベル  
これからデジタル(7時間)(高校教育科目「情報Ⅱ」レベル)
- 基礎レベル  
ITパスポート試験レベル講座(15コマ30時間)  
基本情報技術者試験レベル講座(15コマ30時間)
- 応用レベル  
AIエッジシステムエキスパート養成講座(60時間)  
課題解決志向のアプリケーション開発エキスパート養成講座(60時間)

が用意され、AIの基礎やアプリケーション開発などを学ぶことができるほか、IT系の資格試験にも対応している。

なお、2025年度は応用レベルで『ディープラーニングジェネラリスト講座』と『ディープラーニングエキスパート養成講座』を追加予定。2026年度には、実践レベルプログラムとして、企業の課題を解決するシステム開発を研究する『えひめ課題解決志向プロジェクト』を開講する計画だ。

デジタル情報人材育成機構の高橋機構長は、「若いデジタル情報人材が愛媛にとどまるためには、受け皿となる企業が必要。このプログラムを受講してデジタルスキルの底上げを行う企業が増えてほしい」と期待を込める。

愛媛大学デジタル情報人材育成機構HP



愛媛大学デジタル情報人材育成・リスキリングセンターHP



## 若い力で社内の雰囲気を変えるために ～株式会社イージーエス～

(株)イージーエスは、住友化学のグループ会社で産業廃棄物処理、リサイクル燃料製造、環境緑化、安全体感教育など業務範囲は多岐にわたる。当社からは、合計9名がデジタル人材育成プログラムの講座を受講しており、受講者に意気込みをうかがった。



経営企画室技術開発チーム  
三宅 晃裕さん(入社13年目)  
『AIエッジシステムエキスパート養成講座』受講

学生時代は生物学専攻で、プログラミングスキルがあるわけではありません。しかし、私が所属するチームでは、他社とシステムを共同研究・開発する機会があるので、今回の受講を通して、システムの中身やカラクリが分かるようになりたいです。他社との会話についていけないと、そこで関係が途切れてビジネスチャンスを逃すことにもなるので、しっかり学びたいです。



第一環境営業部外部営業チーム  
小田 弘子さん(入社3年目)  
『基礎情報技術者試験レベル講座』受講

デジタルスキルは、高校の「情報」科目でエクセルを学んだ程度で、日々の業務で必要最低限使えるレベルです。今回は上司からの推薦で受講することになりましたが、選ばれた以上は意欲的に取り組み試験に合格できるようしっかり学び、実務にも活かしていきます。例えば、まだ社内導入されていない電子契約などにも率先して取り組んでいきたいです。

### 《上司からのメッセージ》

経営企画室部長 岩津 貴洋氏

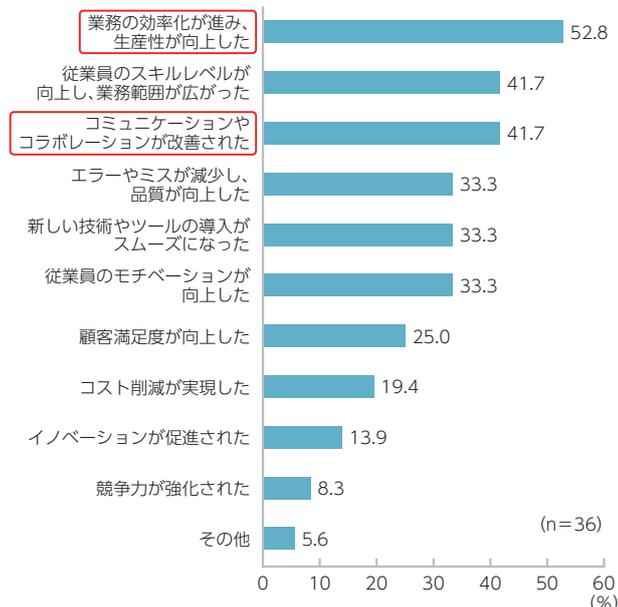
社内には、DX推進に積極的な人材がまだまだ少ない。受講で吸収するスキルを存分に活かして、若い力で新しいことを取り入れる雰囲気・社風に変えてもらえることを期待する。

## 04 リスキリングによって得られる効果・メリット

アンケートのサンプル数は少ないものの、リスキリングに取り組むことで「業務の効率化が進み、生産性が向上した」(52.8%)とする回答が多い(図表-14)。工数や時間の削減といったことはもちろん、「システム会社のシステムだと、ちょっとした修正の場合でも時間や費用がかかる。その点、自分たちで作ったアプリであれば、修正がすぐできるので、効率的」という声も取材のなかで聞かれた。結果的に、システム会社のシステムを入れたり、IT人材を雇用したりするよりも投資額は少なく済む。

また、上記のような直接的な効果だけでなく、間接的な効果も確認できる。アンケートでも、「コミュニケーションやコラボレーションが改善された」(41.7%)点をあげる企業が一定数いた。西田電気(株)では社員間のコミュニケーションが増えたほか、(株)ユタカや登尾鉄工(株)でも、「こんなアプリは作れないか」といった要望があがり、活発な意見交換がなされているようだ。そのほかにも、「DXやリスキリングの取組がメディアに取り上げられ、会社の知名度が上がった。それによって他社との協業によるプロジェクトに関わる機会が増えた」といった想像以上の効果に驚く企業もある。

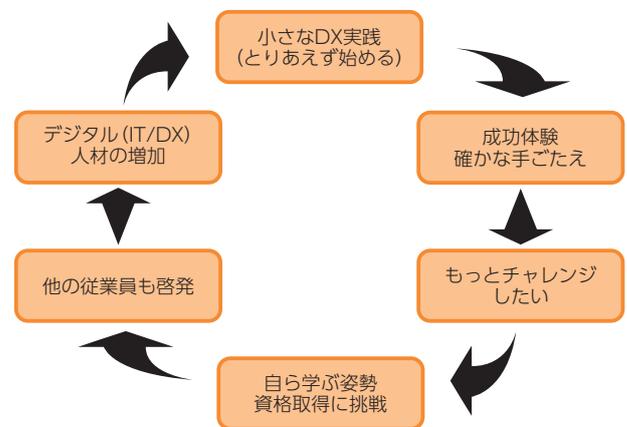
▶ [図表-14] リスキリングの取組で得られた効果



登尾鉄工(株)の登尾常務は、「今回のプロジェクトは、メンバーにとって活躍の場ができて良かった。本人にとっても自信になるし、“役に立っている”という働きがいにもつながっている」とその効果を実感する。

重要なのは、実務につながるよう“現場”が主体的に取り組むこと、小さな成功体験を社内に伝播させることだ。これができるれば、DXもリスキリングも好循環を生んでいく。

### デジタル(IT/DX)人材増加の好循環



## 【おわりに】

中小企業が自社だけでDXやリスキリングを進めていくことには限界があり、専門家やシステム会社などの力を借りることは必要だ。しかし、日々の業務の非効率や実現できていない顧客ニーズは、それに接する従業員(現場)が一番よく知っている。社外のベンダーやエンジニア主導では余分な費用につながることも多い。そのため、社内から現場の困りごとや使いやすさに寄り添える人材を育てていく必要がある。

取材のなかでプロジェクトメンバーからも話をうかがったが、皆楽しそうに取り組んだ内容を話す姿が印象的だった。実は、リスキリングの一番の効果はここにあるのかもしれない。企業には、業務効率化や生産性向上だけでなく、社内活性化の“手段”としてDXやリスキリングを活用していくことを期待したい。

(福田 泰三)



## デジタル証券

京都大学公共政策大学院 教授  
株式会社伊予銀行 顧問

岩下 直行



最近、デジタル証券という言葉が経済誌の記事に取り上げられるようになった。セキュリティトークン(ST)とも呼ばれる、ブロックチェーンを利用した新しい金融商品だ。既存の有価証券や不動産などの権利をブロックチェーン技術で「トークン化」したものだという。

しかし、紙の有価証券が電子取引可能なデジタル情報になったというだけであれば、特に珍しくもない。現在、日本の証券取引所に上場された株式は全て証券保管振替機構が運営するデータベース上の情報として存在しているので、ある意味ではデジタル証券だ。日本の国債も、特殊な例外を除けばほとんどが日本銀行の運営するデータベース上のデジタル証券になっている。つまり、デジタル化されているという点では、STは特別なものではないのである。

STが特別なのは、ブロックチェーン技術を利用しているからだと言明される。しかし、実際の売買はSTを管理する企業に取引情報を登録するだけだから、上場株式や国債のデータベース管理と実質的には変わらない。管理会社の内部でどんな情報技術が使われているかが、その証券の価値に影響することは通常は考えにくい。

ブロックチェーン技術は暗号資産に使われているから、STも暗号資産のように値上がりするのではないか、という期待があるかもしれない。暗号資産が値上がりしているのは、インターネットを通じて国境をまたぎ、匿名で取引できることが一部の利用者に好まれているからだと考えられる。しかし、STの購入には本人確認が必

要だし、国境をまたいで自由に売買できるわけでもない。そう考えれば、「暗号資産のように値上がりする」ことを期待することはできないだろう。

もうひとつのSTの特徴は、伝統的な金融機関ではなく、ベンチャー企業によって仕組まれた商品であることだ。金融分野は規制が厳しく、上場株式や国債のような伝統的金融には、新規参入が難しい。けれども、ブロックチェーン技術による新しい証券という取り組みは、伝統的金融機関が好き好んで手を出す領域ではなかったため、ベンチャー企業が参入できた面がある。その意味では、お堅い金融業界の殻を破った好ましいイノベーションと捉えることもできる。

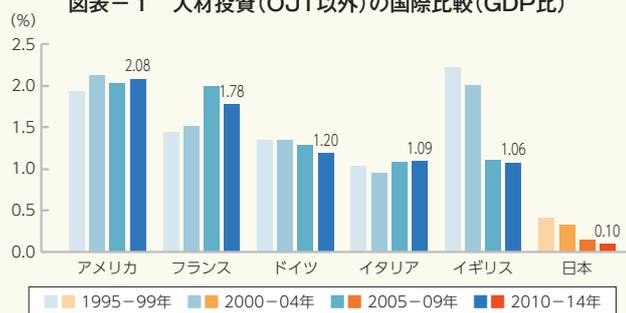
しかし、金融機関がお堅いのは信用を重んじているからだ。ベンチャー企業が構築した新しいデジタル証券が信用できるか、今後の経済の変動の中でも安定して維持されるか、管理する企業のガバナンスは適切に行われるか、トラブルが起きた時にも迅速かつ誠実に対応できるか、といった点は、今後の実績次第なのだ。

投資商品の中には、多数の投資家から資金を集めて詐欺的な取引を行うものも少なくなかった。単に使っている技術が目新しいからと言って、直ちに信頼できるとも、値上がり期待できるとも予想することは困難だろう。デジタルであることは、証券投資の世界では既に常識なので、それに加えてどんな優れた面があるのか、慎重に見定めていくことが、投資家にとって大切であろう。



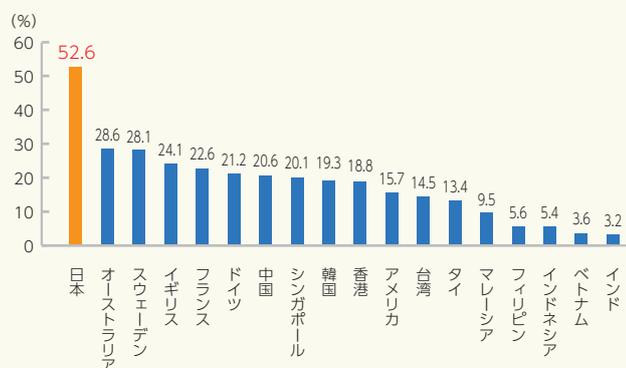
# “投資”の考え方で人材育成を

図表-1 人材投資(OJT以外)の国際比較(GDP比)



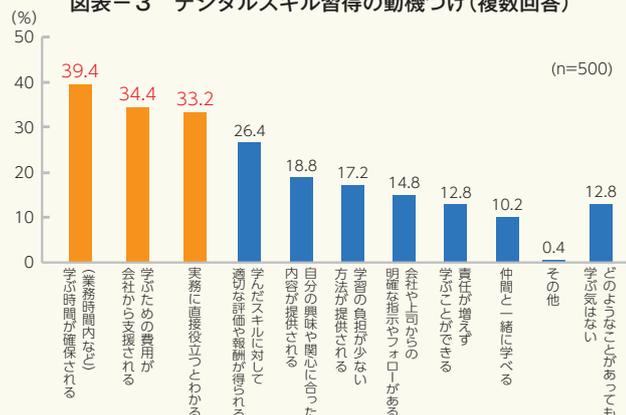
資料:厚生労働省「平成30年版労働経済の分析」

図表-2 社外学習・自己啓発を「何も行っていない」人の割合



資料:パーソル総合研究所「グローバル就業実態・成長意識調査(2022年)」

図表-3 デジタルスキル習得の動機づけ(複数回答)



資料:IRCのアンケートをもとに作成

従来の日本企業は、社員を「資源(human resources)」と捉え、採用や教育費などは「費用」とする考え方が大半で、いかに支出を抑えるかが経営マネジメントの主眼になりがちだった。事実、人材開発や能力開発への投資は、日本は先進国の中で最低レベル(GDP比0.10%)にある(図表-1)。

働く個人側の立場でも、日本の社会人は社外学習や自己啓発を「何も行っていない」人の割合(52.6%)が他国に比べ圧倒的に高い(図表-2)。日本は長時間労働の傾向が強く、自己研鑽する時間が捻出できない状況なのかもしれない。また、日本企業の終身雇用制度の影響で、自己啓発の必要性を感じていない可能性もある。

しかし、調査レポート(P18~27)のアンケートで、現在の業務の不便が解消されるのであれば、学びをしように思う人は多いことがわかる(P23図表-13)。さらに、同じアンケートで、どのようなきっかけ(動機づけ)があればデジタルスキルの“学び”をするか尋ねたところ、「(業務時間内など)学ぶ時間が確保される」(39.4%)ことや「学ぶための費用が会社から支援される」(34.4%)、「実務に直接役立つと分かる」(33.2%)などが上位に並ぶ(図表-3)。アンケートでは、デジタル領域の“学び”について質問したが、業務に役立つのであれば、デジタルの領域に限った話ではないだろう。

企業は今後、人材を「資産(human capital)」とみなす『人的資本経営』の考え方で、「時間」と「お金」、そして「きっかけ(目的・動機)」を社員に積極的に提供して“投資”することが期待される。

(福田 泰三)

## 企業を支える真のパートナーに

藤坂社会保険労務士事務所 代表 / 藤坂 優子 氏 (IRCニュー・リーダー・セミナー32期修了生)



藤坂氏は社会保険労務士として、企業の「ヒト」に関する課題の解決に取り組んでいる。2004年に試験合格後、社会保険労務士事務所や医療・福祉系グループ企業などでの勤務を経て、2017年に開業した。

企業の「ヒト」の悩みは尽きない。藤坂氏は相談を受けるなかで、次の2つを徹底している。まずは、迅速なレスポンスだ。基本的に当日、遅くても翌日には返事をする。次に、誠実な対応だ。相談ごとにはスタッフを通じてではなく、必ず自身が対応する。また、「相手が求める情報のプラス $\alpha$ まで伝えることと、『選択肢は常に相手にある』『否定しない』ことを意識して接している」と言う。お客さまからの信頼は厚く、これまで顧問契約の解約は1件もないそうだ。

週末にはセミナーを受講し、常に自己研鑽<sup>さん</sup>に励む藤坂氏。2018年には特定社会保険労務士の資格も取得した。得た知識は定期的にメールでお客さまに共有している。労務分野は法改正が多いため、スピード感を大事にしているとのことだ。

藤坂氏は「資格者が私1人のため、緊急時や不測の事態における業務継続に不安を感じている」と言う。業務フローのマニュアル化や人事系クラウドシステムの活用などに注力しながら、今後はスタッフの資格取得支援も進めていく考えだ。

今、藤坂氏が目指しているのは職務給制度の専門家だ。「人手不足が続き、賃上げの機運が高まっている今だからこそ、必要な制度。制度の導入が企業の生産性向上や公平な評価、柔軟な人員配置の実現につながる」と言う。

当初は開業する考えがなかったが、さまざまな縁が重なって現在に至る。「今後は地元企業の人事労務面を私が支え、社長にはやりたいことに専念していただきたい」と話す。企業とヒトの縁をつなぐ真のパートナーになるために、業務にまい進していかれることだろう。

(川尻 麻美)

### PERSONAL QUESTION

藤坂 優子 (ふじさか ゆうこ) 1975年2月生まれ

**モットー** 起こることに意味がある。  
たとえネガティブなことでも、現実から目をそらさず、学びだと思おうようにしている。

**趣味** 温泉に入ること。  
週2回、市内の温浴施設に通い、リフレッシュしている。最近サウナハットを購入。

**感銘を受けた言葉** 「問題が問題なのではなく、問題に対する捉え方が問題である」 (青木 仁志氏)  
事実は1つでも、解釈は無数にある。自分がどう捉えるかで結果が変わってくる。

### 【会社概要】

〒791-8013  
松山市山越2丁目10-25  
801号  
TEL / 089-995-8217  
従業員 / 1名(スタッフ)



## 海産物のことならお任せあれ

株式会社古新 代表取締役社長 / 古田 善亮<sup>よしあき</sup>氏 (IRCニュー・リーダー・セミナー32期修了生)

株式会社古新は140年以上続く海産物の仲卸である。創業当時はいりこやちりめんを中心に取り扱っていたが、今はサケや数の子、塩サンマ、干物など多岐にわたる。

6代目の善亮氏は幼い頃、魚が好きではなかった。仕事も朝が早く夜は遅いため、会社を継ぐつもりもなかったそうだが、「東京に住みたい」という理由から築地市場で働いたことが転機となった。周りとのコミュニケーションをとりながら魚を売る楽しさに目覚め、同時に「労働環境を改善すれば両親の会社が良くなり、恩返しになるのでは」との思いからUターンした。今では「この仕事は天職だ」と言う。

善亮氏は「当社の魚に関する情報量は、松山でピカイチだ」と、胸を張る。全国各地の市場とつながりがあり、特に、築地時代の関係者とよく連絡をとるため、国内外の主要産地の情報が集まりやすい。得た情報はすぐに社内で共有し、お客さまへの提案に役立てている。細やかな情報提供や、小ロットへの対応で、お客さまから頼りにされている。

善亮氏が現在取り組んでいるのは給与体系の変更だ。ベースアップに加え、これまで固定だった残業代を今後は労働時間に合わせて支払うという。「わが社の仕事は人あってこそ。働いた分はしっかり報いたい」と、善亮氏。新しい体系は来年スタートする予定だ。

また、働きやすい職場づくりにも努めている。率先して有給休暇や時間給をとり、周りにも積極的な取得を勧めている。さらに、近いうちに事務所を新築し、社員が気持ち良く働ける環境を整備するそうだ。

Uターン後からさまざまな改革を実行した結果、社員の平均年齢は55歳から36歳へと若返った。「これからは会社を支えてくれる次の世代を育てたい」と、善亮氏。社員の幸せを第一に考えながら、今後もおいしい海産物を私たちの食卓に届けてくれることだろう。

(川尻 麻美)



### ☑ PERSONAL QUESTION

古田 善亮 (ふるた よしあき) 1984年2月生まれ

#### 感銘を受けた言葉

「実るほど頭を垂れる稲穂かな」  
前職で先輩から教わった言葉。当時よりも代表となった今のほうがより理解できる。上に立つ者としてこの言葉を胸に、常に謙虚に、初心を忘れずにいたい。

#### 趣味

ゴルフ、映画鑑賞、スポーツ観戦。  
子どもと一緒に野球やサッカーを楽しんでいる。

#### 夢

子ども3人が大きくなったら、一緒にゴルフを楽しみたい。

### 【会社概要】

〒791-8061  
松山市三津1丁目3-9  
TEL / 089-952-1500  
資本金 / 1,000万円  
従業員 / 20名(パート含む)



集い、語り、考え、学ぶ  
—新しい発想から新時代の経営を目指す—

## IRCニュー・リーダー・セミナー 34期開講



2024年10月30日(水)・31日(木)、IRCニュー・リーダー・セミナー34期(39名)の開講式および第1回例会が行われました。

例会では、株式会社タナベコンサルティングの北島康弘氏による「経営者の本質と持続的成長に向けた戦略デザイン」と題した講話やグループワークを行い、翌日、その成果を発表しました。

当セミナーは、1989年にスタートし、セミナー修了生は累計で1,378名となりました。各期のOB会も活動しており、全期の研修会・交流会も持たれています。



# 2024年 調査レポートバックナンバー



1月	<p>長引く物価上昇が重くのしかかり景況感はやや悪化 先行きもコスト上昇を警戒し慎重な見方 第72回愛媛県内企業業況見通し調査 ～2023年下期実績見込みおよび2024年上期見通し～</p> <p>【前編】事業成長につなげるDXとは ～日本のDXの取組状況と企業における取組の課題～</p>	7月	<p>仕入れ価格上昇が重くのしかかり、 景況感はやや悪化 先行きも為替相場やコスト高を警戒し 慎重な見方 第73回愛媛県内企業業況見通し調査 ～2024年上期実績見込みおよび2024年下期見通し～</p>
2月	<p>節約志向が続くが旅行意欲は回復傾向 ～2023年12月消費者アンケート結果～</p>	8月	<p>男性育休が当たり前の社会に ～県内企業における男性育休の 推進状況に関する調査～</p>
3月	<p>経営戦略としての中途人材獲得 ～県内企業は労働市場流動化を追い風にできるか～</p> <p>【mini調査レポート】 シニア社員の戦力化に向けて ～県内企業における高年齢者雇用の現状と課題～</p>	9月	<p>県内大学生の就職観に関する調査 ～求める安定性と快適な職場環境～</p>
4月	<p>県内企業の2024年度賃金改定動向に関する調査 ～8割超の企業が賃上げ予定、賃上げ率は 平均3.05%の見通し～</p> <p>建設業の人材確保 ～5つの経営課題とその対応策～</p>	10月	<p>生産性を向上させる省力化投資とは ～県内事例から生産性向上のポイントを考える～</p>
5月	<p>【後編】事業成長につながるDXとは ～DXに取り組むためのステップと心構え、 行政機関の支援～</p>	11月	<p>【mini調査レポート】 子育て世代の女性が働きやすい 社会を目指して ～働きやすさ指標でみる愛媛県の現状と 「ひめボス宣言事業所認証制度」について～</p>
6月	<p>若者の愛媛への回帰志向を高めるために ～県内高校生4,901人のアンケート調査から～</p> <p>【mini調査レポート】 「年収の壁」をめぐる県内企業の 動向と影響 ～進まない支援強化パッケージの利用と 「年収の壁」が抱える課題～</p>		<p>最低賃金の大幅引き上げが県内企業と 女性非正規社員に与える影響 ～約5割の企業でマイナスの影響、 女性非正規社員の約2割は就業調整見込み～</p> <p>造船人材の現状と確保・育成に向けて① ～業界の現状と若者からみた業界イメージ～</p>

# 年末年始の話題

## ～巳年によせて～

早いもので、今年も残すところあと1ヵ月となりました。  
2025年はどんな年になるのでしょうか。  
来年の干支「巳」にまつわる話題や過去の巳年のデータをまとめましたので、  
年末年始の話題づくりにご活用ください。



### ろくじっかんし 六十干支からみる巳年

〔干支〕は、古代中国(殷)において、順序や番号を表すために用いられた10種の漢字(甲・乙・丙・丁・戊・己・庚・辛・壬・癸)の総称である〔十干〕と、天空を12年で一周する木星の方角を示すために用いられた12の動物(子・丑・寅・卯・辰・巳・午・未・申・酉・戌・亥)の総称である〔十二支〕の組み合わせです。元々は十二支に動物の意味はありませんでしたが、民衆でも覚えやすいように身近な12の動物が割り当てられたと言われています。

十干と十二支の奇数番目同士、偶数番目同士の組み合わせが60通りあることから〔六十干支〕とも呼ばれ、一巡すると「還暦」となります。日本では、推古天皇の時代に年や日を干支で示すことが一般

化したようで、次第に、それぞれの動物の特性にちなんで迷信や俗信が生まれ、物事の吉凶などが占われるようになりました。

〔六十干支〕によると、2025年は乙巳<sup>きのとみ</sup>の年です。「乙」は十干の2番目で「木」の要素を持ち、草木がしなやかに伸びる様子や横へと広がっていく意味を持ちます。「巳」は神様の使いとして大切にされてきた動物で、脱皮を繰り返すことから不老不死のシンボルともされています。

2025年は、再生や変化を繰り返しながら柔軟に発展していく年になると考えられます。

2025年が皆さまにとって良い年になりますよう心からお祈り申し上げます。

(参考図書) 干支から見た日本史(毎日新聞社)、十二支(人文書院)、干支の活学(プレジデント社)、干支の動物誌(技報堂出版)

### 巳(蛇)にまつわる四字熟語・ことわざ

#### ●竜頭蛇尾(りゅうとうだび)

初めは勢いがよいが、終わりは振るわないこと。

#### ●蛇心仏口(じゃしんぶっこう)

執念深く陰険な心を持ちながら、口先だけは仏のように親切であること。

#### ●杯中蛇影(はいちゅうだえい)

ひとたび疑い始めると、何でもないことにも怯え、疑い深くなり、苦しむ結果になるということのたとえ。また、病は気から起きるものだからあまり心配しないほうがいいということ。

#### ●封豕長蛇(ほうしちょうだ)

貪欲で残酷な人や国のたとえ。

#### ◆長蛇の列

行列が長いことを蛇の長い胴体に例えたもの。

#### ◆蛇の道は蛇

同類の者は互いにその事情に通じているので、同類の者のする事柄は、同類の者には容易にわかるということ。

#### ◆蛇に見込まれた蛙

逃げることも手向かうこともできず、体がすくんでしまうことのたとえ。

#### ◆蛇の生殺し

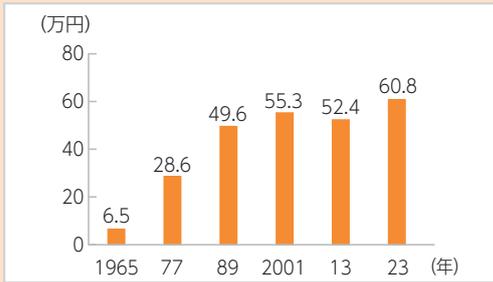
一気に殺さず、半死半生の状態にして苦しめること。物事の決着をつけず、あいまいにして苦しめること。

# 巳年60年の歩み

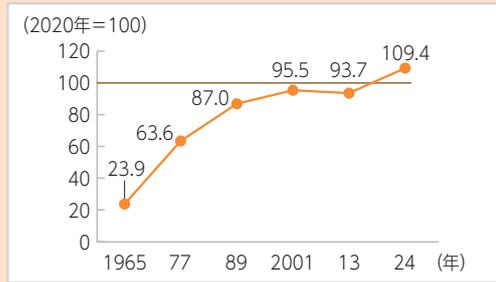
年	主な出来事	世相・流行
1965 (昭40)	2月:ベトナム戦争、米軍が北ベトナム爆撃(北爆)開始 3月:富士山頂気象レーダー始動 6月:日韓基本条約・関係4協定調印 9月:インドとパキスタンがカシミールで衝突(第2次印パ戦争) 11月:戦後初の「赤字国債」発行を閣議決定 11月:全日空、松山-東京間 直通航空路開設	首相:佐藤 栄作 流行語:フィーリング 映 画:『007/ゴールドフィンガー』、 『赤ひげ』 歌 :『君といつまでも』(加山雄三)
1977 (昭52)	1月:青酸コーラ無差別殺人事件発生 5月:大学入試センター発足 7月:日本初の静止気象衛星「ひまわり」打ち上げ 9月:読売ジャイアンツ王貞治がホームラン世界記録756号を達成 9月:日本赤軍、日航機をハイジャック(ダッカ事件) 9月:伊方原発1号機、営業運転開始	首相:福田 赳夫 流行語:普通の女の子に戻りたい、カラオケ 映 画:『八甲田山』、 『人間の証明』 歌 :『渚のシンドバッド』 (ピンク・レディー)
1989 (昭64・平元)	1月:昭和天皇崩御、新天皇に明仁皇太子が即位 新元号を「平成」と定める 4月:消費税制度実施(税率3%) 6月:中国で第2次天安門事件 8月:経済企画庁、平成元年度経済白書 『平成経済の門出と日本経済の新しい潮流』発表 11月:「ベルリンの壁」崩壊 11月:第1回「坊っちゃん文学賞」授賞式	首相:竹下 登、宇野 宗佑、海部 俊樹 流行語:オバタリアン/オバタリアン (旋風) 映 画:『インディ・ジョーンズ 最後の聖戦』 歌 :『Diamonds』 (プリンセス プリンセス)
2001 (平13)	2月:宇和島水産高の実習船「えひめ丸」が、ハワイ沖で米潜水艦 グリーンビルと衝突し沈没、8人死亡・1人行方不明 3月:芸予地震(M6.7)発生 9月:東京ディズニーシー、グランドオープン 9月:米国で航空機を使った複数のテロ事件が発生 (米同時多発テロ事件) 12月:皇太子ご夫妻に敬宮愛子 <sup>としのみや</sup> 内親王誕生	首相:森 喜朗、小泉 純一郎 流行語:米百俵、聖域なき改革 映 画:『千と千尋の神隠し』、『A.I.』 歌 :『Can You Keep A Secret?』 (宇多田ヒカル)
2013 (平25)	4月:安倍政権による経済政策「アベノミクス」始動 日本銀行が「量的・質的金融緩和」を導入 6月:富士山の世界文化遺産登録が決定 7月:内閣府、平成25年度経済財政白書 『経済の好循環の確立に向けて』発表 7月:大阪証券取引所の現物市場を東京証券取引所に統合 10月:2014年4月から消費税率引き上げを決定(税率5%→8%)	首相:安倍 晋三 流行語:お・も・て・な・し、倍返し 映 画:『風立ちぬ』 『モンスターズ・ ユニバーシティ』 歌 :『さよならクロール』 (AKB48)

# 巳年をふりかえると

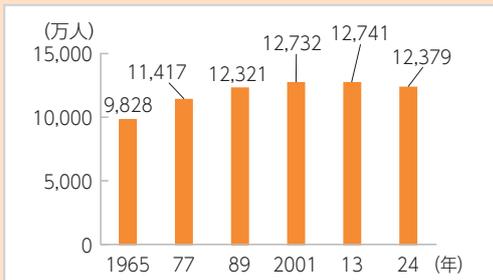
💰 勤労者世帯実収入(万円)



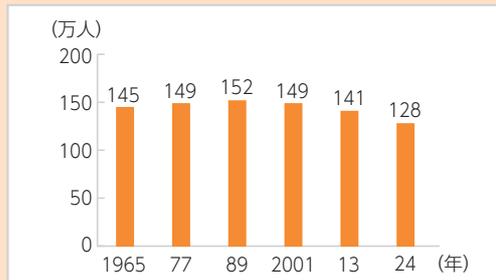
👤 消費者物価指数(全国)



👤 日本の総人口(万人)



👤 愛媛の総人口(万人)



📈 日経平均株価終値(円)



🌐 為替相場(円/ドル)



出所:総務省、日本銀行、日本経済新聞社

(注)・勤労者世帯実収入:1ヵ月平均、1世帯当たり 1999年以前については、農林漁家世帯を含まない数値 2000年以降は農林漁家世帯を含む数値  
 ・消費者物価指数:年平均、持家の帰属家賃を除く総合(2024年は1~9月の平均値)  
 ・日本の総人口:各年10月1日現在の国勢調査人口または推計人口による総人口(2024年は10月の概算値)  
 ・愛媛の総人口:各年10月1日現在の国勢調査人口または推計人口による総人口(2024年は10月の概算値)  
 ・日経平均株価終値:各年末終値(2024年は10月の終値)  
 ・為替相場:東京インターバンク市場の直物各年末値(2024年は10月末)

# 物価でみる巳年

(単位:円)

年	大卒者(男)初任給	鶏卵 1パック	家賃 (民営借家・東京) 1ヵ月・3.3㎡	みかん 1kg	道後温泉 神の湯入浴料 (大人)	伊予鉄道 市内電車運賃 (大人)
1965(昭40)	(※1)19,800	22	730	154	20	20
77(昭52)	101,000	365	4,070	321	130	80
89(昭64・平元)	160,900	277	7,169	466	250	150
2001(平13)	198,300	302	8,614	591	300	150
13(平25)	200,200	221	8,758	546	400	150
24(令6)	(※2)240,300	287	9,732	863	700	230

(※1)1964~1967年は調査未実施のため、1963年の値

(※2)2023年のデータ(通勤手当を含む額)

出所:大卒者(男)初任給:厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(1963年は労働省「新規学卒者初任給調査」)  
 鶏卵・家賃・みかん:総務省「小売物価統計調査」(東京都区部の小売価格)、2024年は1~10月平均  
 道後温泉神の湯入浴料:道後温泉事務所  
 伊予鉄道市内電車運賃:伊予鉄道株式会社「伊予鉄道百年史」「伊予鉄道株式会社創立125周年史」

## 2025年イベントカレンダー

1月	・17日:1995年の「阪神・淡路大震災」から30年
4月	・4月13日～10月13日:大阪湾の人工島・ <sup>ゆめしま</sup> 夢洲で大阪万国博覧会「2025大阪・関西万博」が開催予定
7月	・第27回参議院議員選挙が実施される予定
8月	・15日:太平洋戦争敗戦から80年
9月	・13日～21日:世界陸上競技選手権大会(世界陸上)が東京で開催予定 ・20日～23日:★日本スポーツマスターズ愛媛大会が初開催

★日本スポーツマスターズ:原則35歳以上のアスリートが参加するスポーツの祭典  
県内15市町が会場となり、水泳やサッカーなど13競技に約8,000人が参加予定

## NHK朝ドラ「あんぱん」

第112作目の連続テレビ小説『あんぱん』は、“アンパンマン”を生み出したやなせたかしと小松暢の夫婦をモデルに、生きる意味も失っていた苦悩の日々と、それでも夢を忘れなかった二人の人生。何者でもなかった二人があらゆる荒波を乗り越え、“逆転しない正義”を体現した『アンパンマン』にたどり着くまでを描き、生きる喜びが全身から湧いてくるような愛と勇気の物語です。

【 作 】中園ミホ

【キャスト】主演 朝田のぶ:今田美桜

## NHK大河ドラマ「べらぼう～<sup>つたじゅうえい が の ゆめはなし</sup>鳶重栄華乃夢噺～」

第64作目「べらぼう」は、喜多川歌麿、東洲斎写楽、葛飾北斎ら名だたる名絵師を輩出し「江戸のメディア王」として時代の寵児になった「鳶重」こと鳶屋重三郎の波乱万丈な生涯を描く、痛快エンターテインメントドラマです。

【 作 】森下佳子

【キャスト】主演 鳶屋重三郎:横浜流星

花の井(五代目瀬川)吉原の伝説の遊女:小芝風花

田沼<sup>おきつぐ</sup>意次:渡辺謙 田沼<sup>おきとも</sup>意知:宮沢氷魚

喜多川歌麿:染谷将太

<sup>うろこがた や まごべえ</sup>鱗形屋孫兵衛:片岡愛之助

出所:NHKホームページ

TOPICS「年末年始の話題」はウェブサイトでもご覧いただけます。



## SINGAPORE

## シンガポールだより

## シンガポールにおける交通事情

## はじめに

シンガポールでは、独立後の1965年からしばらくの間、交通渋滞や交通インフラの整備が社会的な問題になっていました。しかし、現在は、東南アジアの国々でみられるような交通渋滞は、ほとんどありません。

面積は約720km<sup>2</sup>と東京23区と比較して、やや大きい程度である一方、在留外国人を含めた人口は、今年の6月に約603万7,000人となり、過去最高を記録しました。

世界的にみても人口密度の高い国ですが、国民が快適に暮らせるよう、様々な工夫がされており、公共交通機関も効率的に整備されています。今回は、シンガポールにおける渋滞緩和政策や交通事情について、お伝えします。

## 1 渋滞緩和政策

政府が渋滞防止のために講じている対策のうち、代表的な3つの取組みをご紹介します。

## (1)「自動車所有権証書(COE:Certificate of Entitlement)」の取得義務化

1990年に車両割当制度が導入されました。この制度に基づき、新たに自動車を購入する場合は、陸上交通庁が月に2回実施している公開入札に

応募し、自動車所有権証書(COE)を取得しなければなりません。入札価格は、COEの発行数と申込数によって、変動する仕組みであり、一度取得したCOEは10年間有効です。

政府が、COEの新規発行数を制限することで、車両総量をコントロールしています。車両の排気量等によって、落札価格は異なりますが、1,600cc以下の車両のCOEを取得するためには、現在のレートで換算すると、日本円で1千万円を超える費用が必要になります。

最近のCOE落札価格の状況

時 期	1,600cc以下 (S\$)	1,600cc超 (S\$)
2024年9月(1回目)	96,490	106,300
2024年9月(2回目)	98,524	110,001
2024年10月(1回目)	103,799	116,002
2024年10月(2回目)	102,900	113,890
2024年11月(1回目)	99,889	108,001

※陸上交通庁の公表資料を基に作成

## (2)電子道路課金システム(Electronic Road Pricing System)

1998年に導入された交通渋滞の解消策であり、ピーク時に対象の道路を通行した際、通過料金を徴収されるシステムです。

各自動車には、ETC車載器のような On-Board Unit(OBU)と呼ばれる装置の設置が義務付けられており、市街地の幹線道路等を通勤時間帯等の渋滞が発生しやすい時間帯に通過すると、自動的に通過料金を徴収されます。この通過料金は、曜日

や時間帯によって異なっています。運転手は、費用がかからないよう、ルートや時間帯を選択することで、交通渋滞の解消につながっています。

### (3) オフピークカー制度 (Revised Off-Peak Car Scheme)

平日の渋滞緩和を目的に導入された制度です。本制度を利用すると、走行可能な時間帯は平日の19:00～7:00及び土日祝日に限定されますが、代わりに、COE取得料や追加登録料の払戻し(最大S\$17,000)、道路税の軽減(最大S\$500)といった優遇を受けることができます。また、平日の制限されている時間帯に運転する場合は、1日あたり、S\$20の電子許可証を購入する必要があります。



日本では珍しい二階建てバス

することができます。

また、駅などで購入できる現地ICカードのEZ-Link Cardを使用することで、全ての鉄道・バスの運賃支払いが可能です。

移動距離に応じた料金体系となっており、このカードを使用した初乗りの大人運賃(3.2km以下の移動)は、S\$1.09(約125円)と低料金で利用することができます。

## 2 公共交通機関の状況

シンガポールでは、鉄道が整備されており、国内を幅広くカバーしているMRT(Mass Rapid Transit)とMRT駅とその周辺の公共住宅密集地を運行するLRT(Light Rapid Transit)があります。



MRT・LRTの路線図(出典:陸上交通庁ウェブサイト)

MRTは、街の中心部では地下、郊外では高架を走る都市型高速鉄道です。全6路線が運行し、2023年の1日あたりの平均乗客数は約324万人と、公共交通の基幹となっています。また、路線ごとに色分けされているため、駅構内でも色で判別ができ、旅行者にも分かりやすい仕組みになっています。

1999年には、郊外の住宅地の整備に伴い、主に1～2両の無人運転で運行されるLRTが整備されました。上図の北部にある灰色の路線がLRTで、全3路線が運行しています。

バスも鉄道と同様に主要な公共交通機関の一つであり、MRT網を補完するように路線が張り巡らされているため、車を持っていない人も、公共交通機関を利用することで、国内の様々な場所へ移動

## 3 その他の交通手段

シンガポールでは、タクシーも多く利用されていますが、近年では、GrabやGojekなどのライドシェアが普及し、それらの総台数はタクシーを上回っています。ライドシェアの普及により、スマホで気軽に配車ができ、時間や場所を問わず、目的地へ移動することが可能になりました。他にも、シェアサイクルサービスが充実しており、国内の様々な場所に設置されて、小回りが利くため、非常に便利です。



駅付近のシェアサイクル

QRコードで登録・決済

## おわりに

シンガポール政府は、2040年までに、移動時間の短縮やバリアフリー化の推進などを目標に掲げた「陸上交通マスタープラン2040」を策定し、更なる利便性の向上を図っています。

今後も世界トップクラスの陸上交通システムを誇るシンガポールでの取組みに注目していきたいと思います。

(長野 雄貴)

# 賃上げ促進税制の女性活躍・子育て支援に係る 上乗せ措置

和泉会計事務所 税理士 和泉 真紀夫



**Q.** 令和6年度改正で創設された中小企業向け賃上げ促進税制の女性活躍・子育て支援に係る上乗せ措置について詳しく教えてください。

**A.** 中小企業向け賃上げ促進税制は、必須要件(全雇用者の給与等支給額が前年比1.5%増で税額控除率15%、2.5%増で同30%)に加え、教育訓練費の上乗せ要件(前年比5%増で同10%)があります。今年度新設された女性活躍・子育て支援の5%上乗せを加えると最大45%の税額控除が可能となります。控除しきれない場合5年の繰越も可能になりました。

## 1. 女性活躍・子育て支援に係る上乗せ措置の概要

中小企業向け賃上げ促進税制の女性活躍・子育て支援に係る上乗せ措置とは、子育て支援に係る「くるみん認定等」又は女性活躍の推進に係る「えるぼし認定等」を取得した場合に、税額控除率の5%が上乗せされるものです。適用期間は、本年4月1日から2027年3月31日までに開始する各事業年度です。(個人事業主は、2025年から2027年までの各年が対象となります。)

このうち、女性活躍推進で上乗せ措置の対象となる認定は、「プラチナえるぼし認定」、「えるぼし認定(2段階目以上)」です。えるぼし認定は、女性の職業生活における活躍の状況に関する実績に係る基準(採用、継続就業、労働時間等の働き方、管理職比率、多彩なキャリアコースの計5評価項目)を満たす数などによって、3つの認定段階があります。

一方、プラチナえるぼし認定は、最高位の認定で、えるぼし認定を受けた企業のうち、上記5つの評価基準全てを満たすほか、一般事業主行動計画の目標達成や女性の活躍推進に関する取組の実施状況が特に優良であるなどの一定の要件を満たした場合に受けることができます。

## 2. 上乗せ措置の要件

上乗せ措置の適用を受ける場合、「えるぼし認定等」の取得時期によって適用関係が異なります。「プラチナえるぼし認定」の場合、“適用事業年度終了時”に取得していればよく、認定取消を受けていなければ認定取得の翌事業年度以降であっても、上乗せ措置の適用が可能となります。

一方、「えるぼし認定(2段階目以上)」の場合、“適用事業年度中”の取得が必要なため、認定を取得した事業年度のみ上乗せ措置が適用でき、認定取消を受けていなくても翌事業年度以降は、ランクアップしない限り上乗せ措置は適用できません。

上述のとおり、えるぼし認定は、評価項目の充足度によって3つの認定段階があり、充足する評価項目が増えることで認定段階がランクアップするケースもあります。例えば、令和6年度中に評価項目を3つ又は4つ満たすとして2段階目の認定を取得し、令和7年度中に評価項目を全て満たすとして3段階目の取得をした場合、令和6年度、令和7年度いずれも“適用事業年度中”に「えるぼし認定(2段階目以上)」を取得しているため、各事業年度で上乗せ措置の適用を受けることができます。

	認定内容	上乗せ措置
①プラチナえるぼし認定	えるぼし認定企業のうち一定の要件を満たす	適用事業年度終了時に取得が必要
②えるぼし認定(3段階目)	5つの評価項目全てを満たす等	適用事業年度中の取得が必要
③えるぼし認定(2段階目)	5つの評価項目のうち、3つ又は4つを満たす等	適用事業年度中の取得が必要
④えるぼし認定(1段階目)	5つの評価項目のうち、1つ又は2つを満たす等	対象外

## ハラスメントハラスメントの対応策

社会保険労務士法人 人的資源研究所  
 特定社会保険労務士・人事コンサルタント 平尾 由紀



**Q.** 管理職がターゲットになりやすいハラスメントハラスメント(ハラハラ)の対応について教えてください。

**A.** ハラハラとは、正当な指導や行為を「ハラスメントだ」と主張する嫌がらせの行為です。管理職が部下に対して指導しなくなる事態を避けるため、事前に対応マニュアルの作成、複数名で対応するなどの具体策を検討していただきたいと思います。また、一般社員に対してもハラハラは最悪の場合慰謝料請求にまで発展する可能性があることなどを教示しておくことも大切です。

### 1. ハラスメントハラスメント(ハラハラ)とは

ハラハラとは、正当な指導や行為を「ハラスメントだ」と主張する嫌がらせの行為です。明確な定義が無いので、現場では混乱することが多々あります。

### 2. ハラハラが起こる背景

ハラスメントが社会的に非難の対象となるのは正しいことです。しかし反面、過剰反応や弱者的立場が悪用されるケースも多くなりました。結果としてブーメランのように相手を傷つけてしまうということは避けたいものです。

### 3. ハラハラの具体例

- ① 正当な指導をした上司に対して聞こえるようにパワハラだと声を荒げ反論し更に「訴えてやる」と脅かす
- ② 直接自分が注意を受けたわけではないのに常に上司を観察し少しでも気に入らない行為をした時は「〇〇さんに対してパワハラをしている」と訴える
- ③ 「〇〇課長はパワハラ体質ですよ」「〇〇課長ってアウト!」などと公然と批判し茶化す行為
- ④ 休み明けに上司から「奥さんの具合はどうか?」とか「旅行は楽しかった?」と聞かれた事をプライベートに関するハラスメントだと言う

### 4. ハラハラが職場に与える悪影響

管理職も精神的苦痛を受ける事は避けたいので結果として部下に対して指導をしないなど、いわゆる無法地帯化現象

象が起こります。後から管理職に対して指導をしても手の打ちようがありません。結果として離職問題となるわけです。

### 5. ハラハラ対応策

何度も申し上げますが、後手になり手の打ちようがない場面をよく見ます。被害があってから検討するのでは遅いのです。対応策として事前にこれらのハラハラに対する対応マニュアルを用意する、同時に上司に対しては過剰なプライベート干渉は避ける事や指導の仕方については複数名で対応するなどの具体的検討を進めていただきたいと思います。また一般社員に対してもハラハラは最悪の場合慰謝料請求にまで発展する可能性があることなどを教示しておくことも大切です。

### 6. アンコンシャス・バイアスとは

アンコンシャス・バイアスとは心理学の概念である「認知バイアス」の一つで無意識の偏見や思い込みから偏ったモノの見方をしてしまうことです。

「赤いランドセルは女の子用」「お茶を出すのは女性」「男性が育児休業を取るのはいけしからん」という無意識の偏見はありませんか。赤いランドセルを持っている男子がいても良いのではと考えることから解決策は見えてきます。部下についても同じことが言えます。「〇〇課長はハラスメントをする人だ」という思い込み、「自分は決して悪くない。会社が〇〇だからだ」という偏見、これらが結果として過剰反応をしてしまうことにつながるという企業リスクをご理解頂き、指導・教育していただきたいと願います。



# 地場産業の 景気 天気図



晴れ



晴れ一部曇り



曇り



曇り一部雨



雨

好調

不調

業種	現状 ▶ 3ヵ月先の見通し	最近の状況
海面養殖	 ▶ 	10月のマダイの浜値は930円/kg前後と前月比で横ばい。消費動向に鈍さはあるものの、飼料値上げなど生産コストが上昇するなかで当面は現在の相場水準を維持する見通し。ハマチの浜値は、930円/kg前後と前月比40円の値上がり。商材入れ替えに伴う量販店向けの出荷量が増加し、上昇相場となった。

業種	現状 ▶ 3ヵ月先の見通し	最近の状況
水産加工品	 ▶ 	削り節の原材料であるカツオのバンコク相場(国際相場)は、1トンあたり前月比200ドル値上がりの1,400ドル前後で推移。中西部太平洋の漁模様は悪化したものの、原材料価格に差をつけることで製品在庫の平準化を図りたいものと推測される。一方、国内相場は210円/kg前後と前月比で40円の値上がり。漁期の終わりを見据えて、買いが強い相場となった。

業種	現状 ▶ 3ヵ月先の見通し	最近の状況
タオル	 ▶ 	10月のタオルの生産状況を表す今治地区の綿糸受渡数量は3,460梱で、前年同月比7.0%減となった。3ヵ月ぶりに3,000梱を上回ったが、低水準で推移している。10月の綿糸価格は主力の20番手が121,500円/梱(前年同月比変わらず)だった。個人需要・ギフト需要は減少しているが、インバウンド・土産需要は堅調でコロナ前の水準に戻った。

業種	現状 ▶ 3ヵ月先の見通し	最近の状況	
製紙	印刷・情報用紙 新聞用紙	 ▶ 	印刷・情報用紙の9月の国内出荷は、前年同月比3.4%減で25ヵ月連続の減少。デジタル化の進展で塗工紙を中心に減少の歯止めがかからない。新聞用紙も同様で、前年同月比12.9%減で40ヵ月連続の減少となった。
	衛生用紙	 ▶ 	9月の国内出荷は、前年同月比3.5%減で3ヵ月ぶりのマイナス。トイレット紙が同6.4%減、タオル紙が同8.4%増、ティッシュが同3.5%減となった。タオル紙は、観光需要の回復により商業施設などの業務用が好調だった。
	紙加工など	 ▶ 	段ボール原紙の9月の国内出荷は、前年同月比2.2%減で2ヵ月連続の減少となった。天候不順の影響で青果物の生産が振るわず、飲料も月後半に失速した。一方、製品箱などに使う白板紙は同0.4%増で3ヵ月連続の増加。キャンペーン販売や年末商戦向けで菓子類の出荷がやや回復した影響による。

業種	現状 ▶ 3ヵ月先の見通し	最近の状況
一般機械 金属製品 鉄鋼	 ▶ 	建設機械の9月の出荷額は、前年同月比18.1%減で2ヵ月連続の減少となった。国内外ともに、建機メーカーの値上げを見越したレンタル店の駆け込み需要の反動が出ている模様。建機大手はアフターサービス事業強化方針を打ち出しており、補給部品へのシフトが進みそうだ。産業機械・工作機械関連の受注環境は引き続き良好。

業種	現状 ▶ 3ヵ月先の見通し	最近の状況
造船	外航  ▶ 	手持ち工事量は3～4年分を有しており、安定している。日本船舶輸出組合によると、10月の輸出船契約実績は16隻・68万7千総トンで、トン数ベースで前年同月比70.9%減となった。船種別の内訳をみると、バラ積船が10隻・50万6千総トン、一般貨物船が3隻・12万8千総トン、油送船が3隻・5万3千総トンだった。船台不足や船価の先行きが不透明なことから、引き合いはあるが様子見となるケースが多い模様。
	内航  ▶ 	手持ち工事量は1年程度を有している。国土交通省の造船統計速報によると、9月の国内船の受注は、1隻(その他)、起工は1隻(油送船)、竣工は1隻(自動車航送船)だった。新造船の引き合いは低調で、資機材価格や人件費上昇によるコスト増も船価に転嫁できにくいことから、採算面は厳しい状況が続いている。

業種	現状 ▶ 3ヵ月先の見通し	最近の状況
海運	外航  ▶ 	BDI(バルチック海運指数)は、11月14日時点で1,692で上昇基調。鉄鉱石価格の上昇で大型のケーブサイズの中国向け運賃・スポット傭船料が堅調。南米出しの穀物輸送も最盛期を迎えており、パナマックスを中心に中・小型バルカーの荷動き・市況も安定している。LNG船は、欧州の在庫が高水準で推移し、中国の輸入も伸びないため、スポット市況は急落。
	内航  ▶ 	日本内航海運組合総連合会によると、9月の輸送量は、貨物船は前年同月比3.3%減、油送船は同4.2%減だった。台風や低気圧・前線の影響で輸送障害がみられた。貨物船は鉄鋼や燃料(石炭、コークス)、紙・バルブ、雑貨が増加した一方、原料や自動車、セメントが減少。油送船はジェット燃料が高い水準で推移しており、船腹需給はひっ迫し、ケミカル船で輸送をカバーしている。

業種	現状 ▶ 3ヵ月先の見通し	最近の状況
建設	 ▶ 	10月の県内の公共工事請負金額は、前年同月比4.0%減の129億円であった。「独立行政法人等」や「市町」は前年を上回ったものの、「国」や「県」では前年を下回った。9月の住宅着工戸数は前年を15.4%下回る441戸となった。利用関係別では「分譲住宅」は前年を上回ったものの、「持家」や「貸家」は前年を下回った。

業種	現状 ▶ 3ヵ月先の見通し	最近の状況
観光	 ▶ 	9月の道後温泉旅館宿泊客数は、前年同月比2.3%増の60,902人となった。3連休が2回と曜日の並びに恵まれたことが影響した。また、9月の県内主要観光施設入込み客数は、東予(同8.0%増)、中予(同7.5%増)、南予(同4.2%増)すべてが前年を上回り、全体では同6.2%増となった。

# 12

2024

# EVENT CALENDAR

## 県内イベント情報

※情報は11月20日時点のものです。おでかけの際は事前に最新の情報をご確認ください。

開催日	催物名	会場	お問い合わせ	備考(入場料など)
～1/13(月・祝)	砥部焼 干支展 巳 ロビー展	砥部焼伝統産業会館 (砥部町)	砥部焼伝統産業会館 ☎089-962-6600	—
～1/13(月・祝)	マイントピア別子 イルミネーション	マイントピア別子 (新居浜市)	株式会社マイントピア別子 ☎0897-43-1801	—
～1/26(日)	テーマ展 「愛媛の祭りと年中行事」	愛媛県歴史文化博物館 (西予市)	愛媛県歴史文化博物館 ☎0894-62-6222	当日料金 大人(高校生以上) 540円 65歳以上 280円 小・中学生 無料  団体料金 大人(高校生以上) 440円 65歳以上 230円 小・中学生 無料

## SPORTS

### 愛媛オレンジバイキングス

株式会社エヒメスポーツエンターテイメント / TEL:(089)934-2355

【開催日】 1(日)	【対戦相手】福井ブルーウィンズ	【ティップオフ】15:00	【会場】今治市営中央体育館
【開催日】 18(水)	【対戦相手】熊本ヴォルターズ	【ティップオフ】19:00	【会場】松山市総合コミュニティセンター
【開催日】 28(土)	【対戦相手】ベルテックス静岡	【ティップオフ】15:00	【会場】伊予市民体育館
【開催日】 29(日)	【対戦相手】ベルテックス静岡	【ティップオフ】15:00	【会場】伊予市民体育館

**IRC** 調査月報  
Monthly

HYOGIN REGIONAL ECONOMY RESEARCH CENTER MONTHLY REPORT  
2024 / NO.438

■発行日：2024年12月1日  
■発行所：株式会社いよぎん地域経済研究センター ■発行人：矢野一成 ■編集人：秋本 哲  
〒790-0012 松山市湊町4丁目4-3 お問い合わせ：<https://www.iyoirc.jp/about/contact/>  
■印刷：セキ株式会社

