

IRC 調査月報 Monthly

IYOGIN REGIONAL ECONOMY RESEARCH CENTER MONTHLY REPORT



【調査レポート】

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～

【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～

【THE person】

俳人 / 株式会社夏井&カンパニー / 家藤 正人 氏



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

3

2024
No.429

- 01 | **【視点】**
己の道を極めろ。
株式会社愛媛FC 代表取締役 / 村上 忠
- 02 | **【調査レポート】**
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～
- 12 | **【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～
- 18 | **【THE person】**
俳人 / 株式会社夏井&カンパニー / 家藤 正人 氏
- 22 | **【compass】**
サトシ・ナカモトの罪
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
- 23 | **【データよもやま話】**
労働移動の円滑化・リスクリングによる経済成長
～労働市場の流動化は企業にとって吉か凶か～
- 24 | **【香港だより】**
光り輝く真珠の世界
- 26 | **【経営・実務Q&A】**
税務編 戦略分野国内生産促進税制について
酒井啓司税理士事務所 税理士 / 酒井 啓司
法務編 事業者による障害者への合理的配慮の提供の義務化
弁護士法人たいよう 弁護士 / 林 寛大
- 28 | **【愛媛県経済の動き】**
- 32 | **【地場産業の景気天気図】**
- 34 | **【EVENT CALENDAR】**



表紙写真: 赤橋と菜の花
(大洲市五郎
「畑ノ前橋」)
撮影: 武井 寛喜

視点

POINT OF VIEW



己の道を極めろ。

株式会社愛媛FC

代表取締役 村上 忠

愛媛FCは、昨シーズンJ3リーグで優勝を飾ることができ、今シーズンよりJ2リーグで戦えるようになりました。応援いただいた皆様のおかげと心より感謝しています。

ありがたいことに、優勝を機にさらに興味を持っていただき、お会いする多くの方々と昨シーズンの戦いを語り合う機会が増えました。

今シーズンの意気込みを語る前に、昨シーズンまでを振り返りたいと思います。

2021年11月、愛媛FCは16年間在籍したJ2リーグから、コロナ禍4チーム降格方式のあおりを受け降格しました。16年間の長い戦いの中で、いつしか残留が目標になっていたように思います。それは目標に対する目線を下げていることを意味します。てっぺんを目指さないモチベーション、資金力がない＝絶望と思う心が、次第にクラブを蝕んでいきます。そして降格。

J3からのやり直しで目指したのはアグレッシブなサッカーです。資金力を補うのは未知数の人材の可能性。それがスピードと持久力と献身性のベースとなれば、大きなチャンスが広がります。そしてアグレッシブなサッカーによってエンターテインメント性も上がり、観衆を惹きつける力も上がる。

石丸監督の「ノンストップフットボール」

は、愛媛FC再生への大きな手段です。若さを武器にするからです。開幕戦こそ大敗して最下位でスタートしましたが、その後は14戦負けなしで首位に上り詰めました。「1試合1試合勝ちを目指します」との監督の言葉は、試合ごとにレギュラーの選考につながり、いいチーム内競争が生まれました。日替わりでヒーローが生まれ、守備陣も踏ん張りました。

そして伊予決戦の舞台。勝てば昇格、鹿児島の出来次第では優勝もある一戦。この試合を見届けようと県内外から1万1千人の人たちが集まりました。

どちらが勝ってもおかしくない試合展開でしたが、競り勝ったのは愛媛FCでした。J3リーグ優勝とJ2昇格。歓喜に包まれたニンスタで感激の涙を流す人たちを目の前にして、あらためてここが出发点だと感じた次第です。

海外リーグへ優れた選手を輩出する。その過程で設備、組織、戦略を工夫しながらクラブの質と格を上げていく。若く、チャレンジングでアグレッシブな愛媛FCの戦いがJ2リーグで始まります。

どこまでも坂道は続いていく。ここは坂の上の雲の街だった。J1の高みに到達するまでニンスタで「この街で」を歌い続けましょう。

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～



要旨

01

労働市場は流動化が進む一方、少子化や都市部への人口流出などに伴い、地方の企業の人材獲得は年々難しくなっている。この状況に加え、不確実性の高い時代に企業が持続的に発展していくためには、単なる人手の確保にとどまらず、従来の延長線上ではない新しい戦略を立案・実行できる「コア人材」や「専門人材」といったホワイトカラー人材の獲得も必要だ。

02

県内企業向けにアンケートを実施したところ、「コア人材」「専門人材」「現場人材」のすべての階層で人員は不足している。最も不足しているのは「現場人材」(79.4%)だが、「コア人材」(68.7%)や「専門人材」(65.5%)の不足度も高い。

03

「コア人材」「専門人材」の中途採用がうまくいかなかった理由は、「応募がない」が8割弱と圧倒的に多い。採用の目的は、「専門スキルを持つ人材の確保」が最も高く、「組織の活性化」や「既存事業の拡大」が続く。企業は中途採用に、専門的なノウハウの獲得や組織の雰囲気を変えるカンフル剤を投入して企業の成長戦略につなげることを期待している。

04

中途採用での人材獲得のポイントは、採用計画立案段階では「人材要件の徹底的な具体化」「適切な採用手法の選択」、募集段階では「年収条件の引き上げ」「自社の魅力発信」である。また、入社ではなく入社後の活躍がゴールである。入社後活躍させるためには、「社内融和・環境づくり」「ミッション・職務範囲の明確化」が重要だ。

05

コア・専門人材の獲得は、企業の経営戦略そのものであり、重要な成長戦略である。変化の激しい環境の中で、企業が持続的に発展していくためには、外部から人材を獲得し、既存社員と融合させて違った考え方や専門的なノウハウを取り込んでいくことが重要だ。また、労働市場の流動化に対して企業は人材をいかに定着させるかも考えなければならない。賃金や従業員にとってのやりがいなどを改めて考え、社内を見つめなおすことも必要な局面だろう。

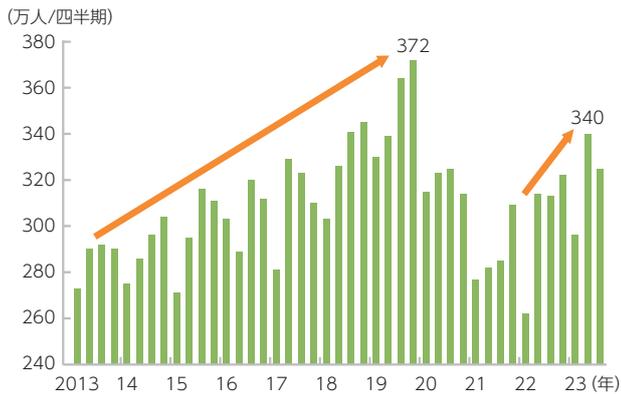
【はじめに】

少子化や都市部への人口流出などに伴い、地方の企業の人材獲得は年々難しくなっている。この状況に加え、不確実性の高い時代に企業が持続的に発展していくためには、単なる人手の確保にとどまらず、従来の延長線上ではない新しい戦略を立案・実行できる人材の獲得も必要だ。それを担う「コア人材」や「専門人材」といったホワイトカラー人材の獲得は必須だろう。今回は県内企業を中心にホワイトカラー人材の中途採用の動向を取りまとめる。

1. 労働市場の動向

国内の転職者数は上昇傾向にあり、転職が当たり前の流動的な労働市場に変化し始めている。コロナ前の2019年第四四半期の転職者数は372万人と2013年同期から30%程度増加している(図表-1)。その後、コロナ禍に一時落ち込んだものの、2022年途中から再び上昇に転じ、2023年第二四半期には340万人まで戻ってきている。

▶ [図表-1] 転職者数の推移

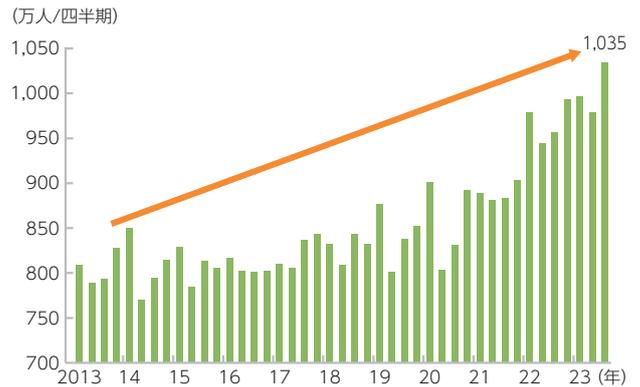


資料:総務省「労働力調査」

転職希望者数も同様に上昇傾向にある。2023年第三四半期の転職希望者数は1,035万人となり(図表-2)、日本の雇用者の1/6が転職を希望している。要因は複合的だが、ネット上で豊富な求人情報に触れる機会が増えて転職への心理的ハードルが下がった影響も大きい。このような流れの中、企業にとっては「中途採用」での人材の確保が重要となってきている。

労働市場の流動化に伴う企業への影響は2面ある。転職しやすい市場になったことは「社員定着」の面ではマイナスである。しかし、流出した社員は中途採用市場に流入するため、中途での採用にとってはプラスだ。両面に目を向けるべきだろう。

▶ [図表-2] 転職者希望者数の推移



資料:総務省「労働力調査」

2. 県内企業の中途採用に関するアンケート

県内企業における中途採用の状況を把握するため、アンケートを実施した。なお、本調査では社員を将来の幹部候補者である「コア人材」、法務やIT、公的資格、海外展開の知見など特定部門での専門性を有する「専門人材」、営業や店舗、製造現場などの現場を支える「現場人材」に分類した。アンケートの概要は次のとおりである。

調査実施内容	
調査対象	愛媛県内に事業所を置く企業
調査方法	調査月報に調査票を同封し、FAX/郵送により回答
調査時期	2023年12月
回答企業数	316社 (この内、正社員数11人以上の企業247社の回答を集計)
回答先の属性	
部門	製造業88社(35.8%) 非製造業158社(64.2%)
正社員数	11人~30人:86社(34.8%) 31人~100人:100社(40.5%) 101人以上:61社(24.7%)

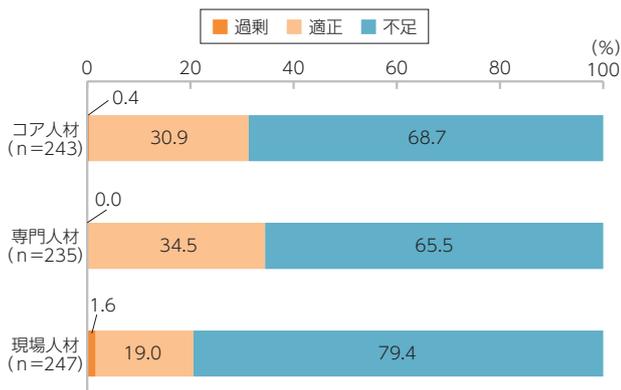
※集計は不明分を除く
※四捨五入の関係で合計が100%にならない場合がある(以下同様)

01 県内の人手不足・中途採用市場の状況

A. 区分別の人員の過不足状況

人員の過不足状況を見ると、すべての階層で人員は不足している(図表-3)。最も不足しているのは「現場人材」(79.4%)だが、「コア人材」(68.7%)や「専門人材」(65.5%)の割合も高い。

▶ [図表-3] 区分別の人員の過不足状況

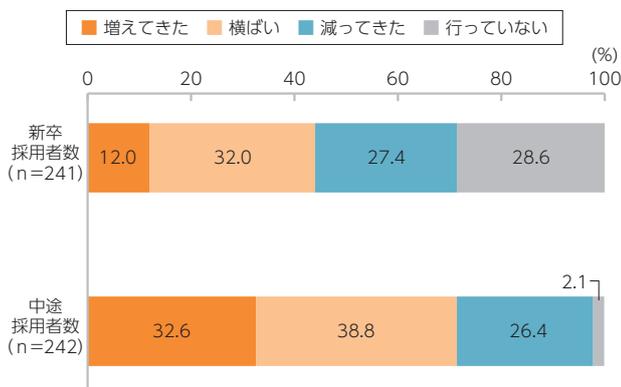


B. 社員採用の動向

過去5年間の採用動向を見ると、新卒採用者数が「増えてきた」割合が12.0%であるのに対して、中途採用者数の場合は32.6%である(図表-4)。

「労働市場の流動化」という昨今の全国的な流れと同様の傾向が県内企業においてもみられる。

▶ [図表-4] 過去5年間の採用動向

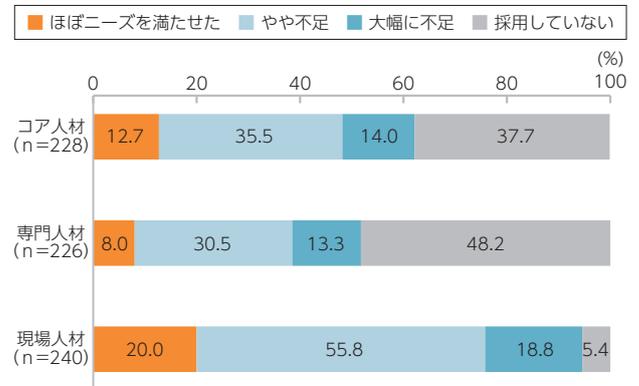


C. 中途採用者の区分別採用ニーズに対する実績

中途採用者数は増加傾向にあるが、採用ニーズに対する実績をみると、ニーズを満たせた割合はどの区分も低い。「現場人材」(20.0%)が最も高いが、経営の基幹を担う「コア人材」(12.7%)や「専門

人材」(8.0%)の割合は低くとどまっている(図表-5)。

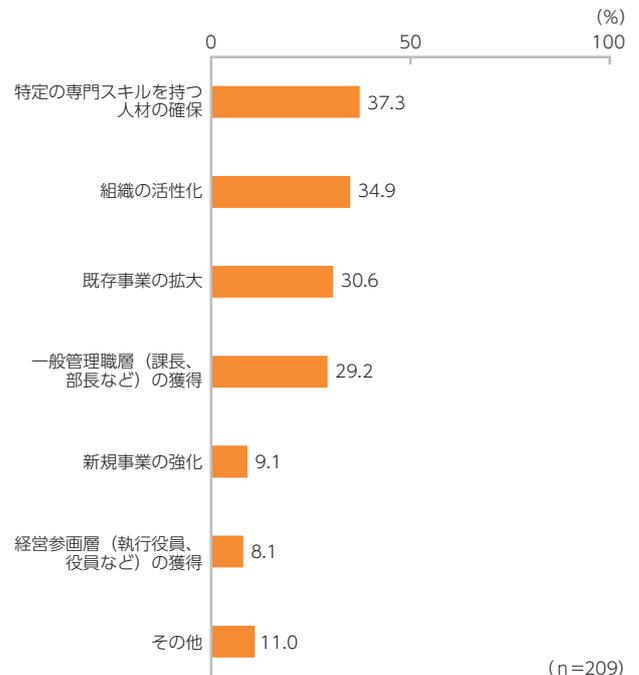
▶ [図表-5] 区分別の採用ニーズに対する実績



D. 中途採用を行った目的(コア人材、専門人材)

「コア人材」「専門人材」の中途採用を行った目的をみると、「特定の専門スキルを持つ人材の確保」(37.3%)が最も高く、「組織の活性化」(34.9%)や「既存事業の拡大」(30.6%)が続く(図表-6)。専門的なノウハウの獲得や組織の雰囲気を変えるカンフル剤を投入して企業の経営・成長戦略につなげることを期待していることが分かる。

▶ [図表-6] 中途採用を行った目的(複数回答)

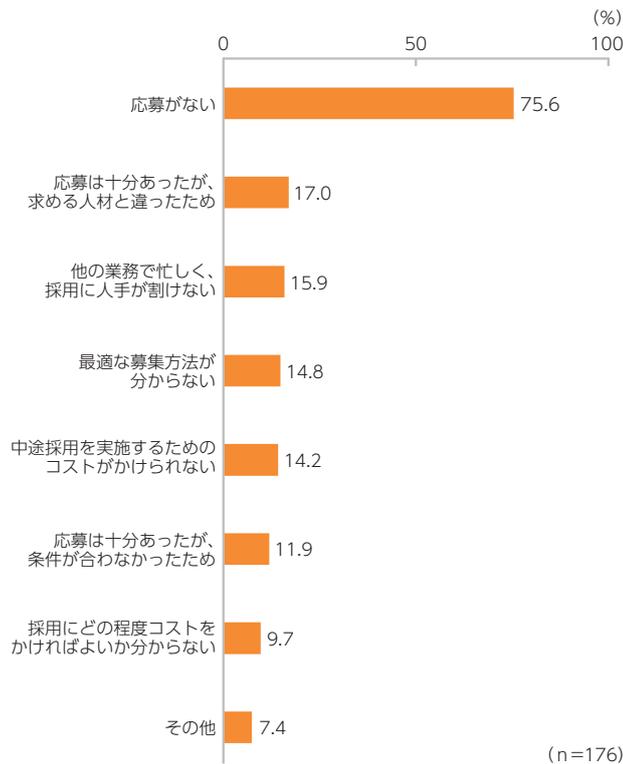


02 中途採用の課題

A. 中途採用がうまくいかなかった理由(コア人材、専門人材)

「コア人材」「専門人材」の中途採用がうまくいかなかった理由をみると、「応募がない」(75.6%)が圧倒的に多く、「応募は十分あったが、求める人材と違ったため」(17.0%)、「他の業務で忙しく、採用に人手が割けない」(15.9%)が続く(図表-7)。

▶ [図表-7] 中途採用がうまくいかなかった理由(複数回答)

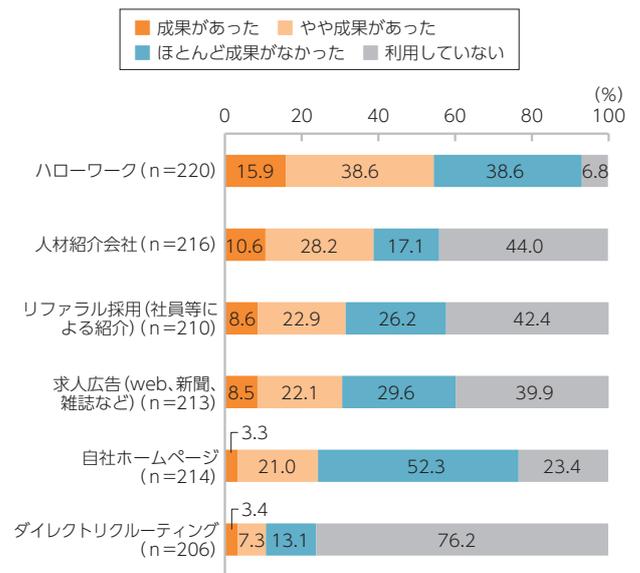


B. 中途採用で利活用した手法と成果(コア人材、専門人材)

「コア人材」「専門人材」の中途採用で利活用した手法と成果をみると、成果のあがった(成果があった+やや成果があった)割合は、「ハローワーク」(54.5%)が最も高く、「人材紹介会社」(38.8%)がそれに次ぐ(図表-8)。

ハローワークを利用して中途採用をする場合は現場人材の募集が主になるが、登録者が圧倒的に多いことが成果のあがった割合が高い理由の1つだろう。ただし、ハローワークの利用割合は9割以上であるものの、若年者から中高年齢者まで多様な登録者がおり、企業側が求めている若年者・経験者に絞って紹介していないことから、成果をあげている割合はそのうち6割弱と人材紹介会社を下回っている。

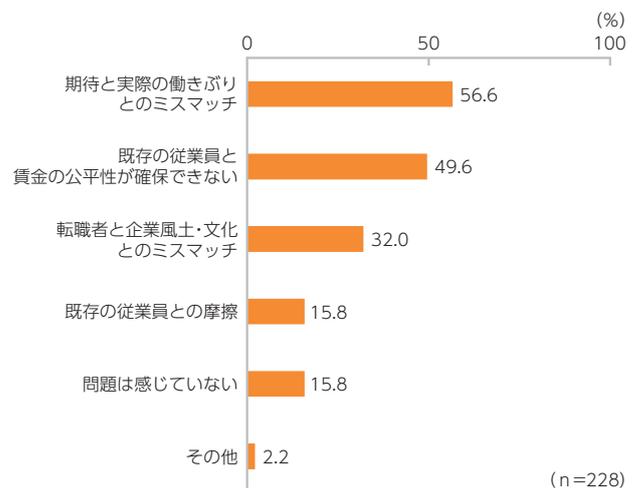
▶ [図表-8] 中途採用で利用したサービス手法と成果



C. 中途採用者の受入に係る問題(コア人材、専門人材)

「コア人材」「専門人材」の中途採用者の受入に係る問題は、「期待と実際の働きぶりとのミスマッチ」(56.6%)や「既存の従業員と賃金の公平性が確保できない」(49.6%)が多かった(図表-9)。

▶ [図表-9] 中途採用者の受入に係る問題(複数回答)



3. 各採用手法の比較

主な採用手法の概要やメリット・デメリットなどを表にまとめた(図表-10)。人材紹介会社の利用割合はおおよそ半数だが、利用している企業のうち7割で採用に成果をあげており(図表-8)、人材紹介会社の使い方が人材確保の鍵となる。

▶[図表-10]主な採用手法の概要・メリット・デメリット

採用手法	概要	メリット	デメリット	候補者母集団の大きさ (母集団が大きい順に◎○△)	費用・人的コスト (コストの小さい順に◎○△)
① ハローワーク	・ハローワークでの求人掲載経由での採用	・求人の掲載に費用が発生しない ・利用者が多く、幅広い層に向けて募集できる	・掲載求人数が多いので、求人情報が埋もれてしまう場合がある	◎	△～○
② 人材紹介	・人材紹介会社を経由しての採用	・自社ニーズに適した人材を紹介してくれる ・人材要件の設定等に関する支援がある ・成約がなければ費用が発生しない	・費用コストが相対的に大きい(主に成果報酬型で、相場は転職者年収の30～40%)	◎	○
③ 求人広告	・Web・紙等のメディアへの求人掲載を通じての採用	・求職者側の閲覧コストが低いため、母集団が大きい	・求人企業側のニーズに沿わない人材からの応募が多くなる	◎	△～○
④ ダイレクトリクルーティング	・登録者データベース等から個人に対して求人企業が直接オファーを行う採用	・企業側主導で自社ニーズに適した人材を選定してアプローチできる	・人材の選定、スカウトメールの送付などの業務負担が大きい	○	△
自社採用	・上記の各種手法を利用しない中途採用				
⑤ 一般応募	・自社HP等を経由しての応募による採用	・求人広告に比べて相対的に低コストで運用できる	・求人企業側のニーズに沿わない人材からの応募が多くなる	△～○	△～○
⑥ リファラル採用	・社員等の紹介経由での採用	・採用コストが低い ・ミスマッチが少ない	・社員の紹介モチベーション向上、候補者母集団形成が難しい ・入社後のパフォーマンス不良やトラブルが生じた場合の紹介者・応募者との関係悪化が懸念	△	◎

資料：厚生労働省「企業等の採用手法に関する調査研究」報告書等をもとにIRC作成

4. 中途採用で人材を獲得する・入社後活躍させるための方策

中途採用の際に企業がとる行動・考慮すべき点をまとめた(図表-11)。県内企業が中途採用で人材を獲得する・入社後活躍させるためにとるべき方策を、人材紹介会社への取材をもとに図表-11に沿って論ずる。

A 採用計画

採用計画は、採用活動の最上流であり、中途採用の成否を分ける最も重要な工程である。

1 人材の要件決定

企業の経営戦略に何らかの課題があり、求人ニーズが生じる。「経営目標・ビジョンと現状の差分」「差分を埋めるための人材要件」を明確にすることが重要だ。採用は「経営目標・ビジョンを達成するための手段」である。人材紹介会社からは、人物像の徹底的な具体化が必要との声も多かった。定量部分(スキル・経験)だけでなく、定性部分(性

▶[図表-11]採用フロー

	採用前(いかに採用するか)		採用後(いかに活躍させるか)
	A 採用計画の立案	B 募集/選考	C 入社後
TO DO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 求める要件(スキル、経験など)、人物像の決定 ✓ 採用人数の決定 ✓ 予算(採用活動にかかる人員・予算、採用者の人件費) ✓ 募集方法の決定 ✓ 求人票の作成 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 募集、候補者母集団形成 ✓ 書類選考 ✓ 面接日程の調整/案内 ✓ 面接官の調整 ✓ 面接官のトレーニング 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社内融和・環境づくり ✓ ミッション・職務範囲の明確化
考慮点	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営層、現場部門で人材要件のすり合わせが必要 ✓ 人材の要件に応じた予算、募集方法を選択 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 候補者母集団の大きさ ✓ 応募状況に応じて、給与、人材要件の見直し ✓ 採用活動のスピード感 ✓ 選考基準の明確化 ✓ 面接官の選考スキル 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 人間関係のフォロー ✓ 職務範囲の明確化 ✓ 助走期間を設ける

資料:人材紹介会社へのヒアリング等をもとにIRC作成

格・動機・バックボーン)も含めて具体化させなければならない。

また、経営層・配属部門・人事部門が人材要件を十分にすり合わせておくことも必要だ。経営層や配属部門はスキルや経験の要件を厳しくしようと、人事部門は応募数を確保するために緩めようとする傾向があるようだ。前者に偏ると応募者が少なくなりすぎ、後者に偏ると入社後のミスマッチにつながる。社内のニーズと中途採用市場の相場感のバランスをみながら人材要件を定めなければならない。

2 コスト設定・募集方法の決定

人材の要件を決めたうえで、採用活動にかかる人員・予算や中途採用者の人件費等の雇用条件を決めていく。そして、メリット・デメリットを勘案しつつ、予算やかけられる工数に応じて採用手法を選択する。どの採用手法も一長一短あり(図表-10)、うまく組み合わせることが必要だ。

人材紹介会社を使うメリットは、人材要件の解像度を上げて求人票に落とし込み、候補者を選定

する工程(図表-11のA~B工程)でのサービス提供を得られることだが、事前にできる限り採用計画を固めておくことで、採用の精度・スピード感アップにつながる。

B 募集/選考

1 採用候補の候補者母集団

アンケート結果にもあったように(図表-7)、人材を採用しようとする際の最大のネックは「候補者母集団の形成」だ。コストをかけて人材紹介会社を使うメリットは、ある程度の「候補者母集団の大きさ」を確保できることにある。また、人材紹介会社が要件にあった候補者を選定し、あらかじめ候補者と面談もすることで候補者の質も一定程度担保される。

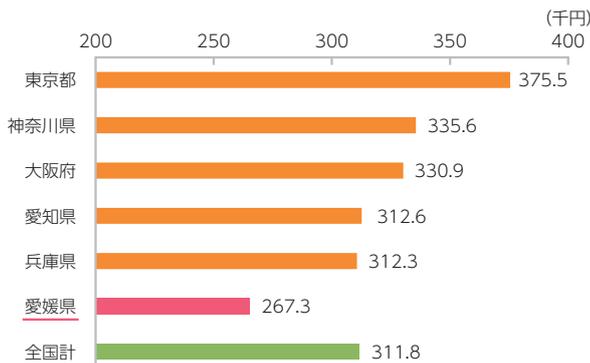
2 年収条件

求人に対して応募がない原因は、「お金」であることも多い。転職者に家族がいたり、ローンの支払いがあればなおさら年収条件は重要になる。ま

た、売り手市場で高い能力を持つコア・専門人材の年収相場は上昇傾向であり、既存社員とのバランスから転職者が求める条件を満たせないこともある。加えて、都市部からのUターンの場合には地方と年収相場が異なる。都道府県別の月額賃金をみると、東京都(375.5千円)と愛媛県(267.3千円)は10万円以上の差がある(図表-12)。

もちろん限界はあるが、本気で会社・事業を変革したいなら、社内規程を変えてでも条件を上げる(例:住居や固定残業手当を創設、増額する・5年間で現年収まで引き上げるなど)ことも必要である。それでも応募がない場合は、「採用の時間軸を伸ばす」「年収条件等の変更」「人材要件の練り直し」などの調整をしていくことになる。

▶ [図表-12] 都道府県別の月額賃金(男女計)



資料: 令和4年賃金構造基本統計調査をもとにIRC作成

3 自社の魅力発信

自社の魅力を転職者に伝えられなければ、人材は採用できない。顧客に選ばれるためのマーケティング活動と同様だ。「自社の商品やサービス、売上規模、従業員数」だけでなく、会社の将来像を描く「ビジョン」や創業の精神・会社の歴史から醸成された「価値観」、高い技術力や社員の能力に裏打ちされた「事業のポテンシャル・展開のスピード感」などの刺さるメッセージを打ち出せるかも大事だ。人材紹介会社からは「自社には強みや魅力がないと悩む企業は多い。しかし、自社では気付いていない当たり前になっていることが魅力的なこともある」という声もあった。自社の魅力を様々な視点で徹底的に探し出して訴求していく姿勢が重要である。

転職者は企業のビジョンや価値観だけを重視し

て、人生を懸けた選択はしないかもしれない。年収等の「実利」ももちろん大事だ。しかし、「大企業のような知名度がない」「強くアピールできるほどの強みがない」という思考を脱却して、転職者に魅力を訴求できれば、ある程度の年収条件差ならクリアできる可能性がある。

また、面接は企業と転職者が双方向にPRする場である。面接官が必ずしも社長である必要はないが、社長の言葉を語れる人が面接し、求人票以上の生の声を伝えることで転職者の持つ印象も全く変わってくる。

4 選考のスピード感

人材紹介会社への取材では、「選考のスピードが遅く失敗するパターンが多い」との声もあった。転職者は日々多くの求人情報に接しており、並行して複数社に応募している場合も多い。応募から面接まで2週間以上空いてしまう、または面接の回数が3回、4回と多くなりすぎると他社に採用されてしまう可能性が高まる。選考のスピードアップはもちろんだが、社内手続き上それが難しくても、進捗の共有だけでも連絡を取って志望度を下げさせない工夫も必要だ。

【コラム】伊予銀行の人材紹介業務

伊予銀行では4年前から人材紹介業務を行っている。地元企業とのつながりをいかし、複数の人材紹介会社と提携しながら、成長の実現に悩む中小企業に、ニーズにマッチした人材を引き合わせている。

多くの企業で人材獲得に課題を抱えていることから人材紹介のニーズは高まっており、これまでにコア人材(ex.総務・経理部門の管理職、幹部候補生)や専門人材(ex.IT人材)などのホワイトカラー人材をマッチングしている。

人材獲得にお悩みの企業は、最寄りの営業店に相談してみてもいいだろうか。

C 入社後

1 社内融和・環境づくり

高い能力を持っていても、転職先ですぐに成果をあげることは難しい。「業務への慣れ」や「社内人間関係の構築」のためには少なくとも半年～1年程度は必要だ。

“即戦力”という看板が独り歩きして、「この人にすべて任せておけば大丈夫」という受入体制はミスマッチの原因となる。課題解決は独力ではなし得ない。配属部門の適切なフォローが必要だ。

2 ミッション・職務範囲の明確化

転職者の思う自身のミッション・職務範囲と会社側の思うそれにギャップが生じていることも多い。入社後あらゆる範囲の仕事を任され活躍できないこともあるようだ。入社時にミッション・職務範囲を明確化しておく必要がある。

【コラム】行政における中途採用

中途採用の流れは行政にも広がっている。総務省の調査によると、民間企業での勤務等を要件とした採用は41都道府県、18指令都市（全20）、668市区町村（全1,722）で実施されている（令和4年度実施試験）。

県内では、県と12市町でこのような採用が実施されている（令和5年度実施試験）。また、一般の枠と別では設けていなくても、年齢要件の緩和や筆記試験をSPIで代替するなどして、民間経験者に門戸を開いていく動きもみられる。

松山市が民間経験者を採用する狙いは、不確実性が高い現代、多岐にわたる行政課題に対し、民間企業などで培った柔軟な発想や行動力、先進的で専門的なノウハウを取り入れることである。2008年度の試験実施当初はSE経験者や技術職を採用していたが、2020年度試験から事務職の採用を始めている。推進力や発想力を武器にまちづくりや産業経済の分野で活躍している。

今治市では、営業職でのキャリアをいかして対外折衝の分野で活躍している職員もいるようだ。また、高いコミュニケーション能力は、複数部署の庁内連絡調整などにも幅広く役立っている。

新居浜市では、シティプロモーションや産業振興の分野で活躍している職員もいる。既存の職員と民間企業のバックボーンを持つ職員が、それぞれの強みを生かし、補い合いながら行政課題の解決に取り組むことで組織の活性化につながっている。

既存職員の育成と外部人材の獲得の両輪で組織を活性化するという考えは、官民間問わず重要な観点だろう。

【おわりに】

コア・専門人材の獲得は、企業の経営戦略そのものであり、重要な成長戦略である。企業の昔から変わらない社風や価値観ももちろん重要である。一方、変化の激しい環境の中で、企業が持続的に発展していくためには、外部から人材を獲得し、既存社員と融合させて違った考え方や専門的なノウハウを取り込んでいくことも重要だ。

また、労働市場の流動化に対して企業は人材をいかに定着させるかも考えなければならない。現在は売り手市場であり、特に高スペックの人材は引く手あまたである。賃金や従業員にとってのやりがいなどを改めて考え、社内を見つめなおすことも必要な局面だろう。

（三浦 直也）

【事例①】コア人材採用による新事業の確立 ～四国旅客鉄道株式会社～

【会社概要】本社：高松市 従業員数：2,025人

四国における基幹的公共輸送機関としての役割を担う鉄道事業のほか、ホテルや駅ビル・不動産など幅広い領域に事業を展開している。

【採用に至る背景】

将来において鉄道事業と並ぶ柱となる事業の確立に向けて取り組む必要があったが、社内での新たな事業展開のためのノウハウや知見が不足していた。高松駅ビルや松山駅周辺の高架化に伴う高架下開発・テナント誘致などを進めるため、非鉄道領域である収益不動産（駅ビル・商業施設など）の価値最大化を担うキーパーソンを必要としていた。そこで、人材紹介業務も行う伊予銀行から条件に合う人材の紹介を受け、採用につながった。

【採用による効果】

前職での商業ビルに関する業務経験をいか

し、情報収集のための外部関係構築（金融機関・地場商工関連ほか）や不動産を賃借するテナント誘致交渉などにおいて成果をあげた。また、松山での高架下開発においては、事業の進捗立て直しが課題であったが、リーダーとしてチームを引っ張り、高架下の建設業務とリーシング（商業用不動産の賃貸を支援）業務をうまく連携させ、事業がスケジュールどおりに進むようになった。

【成功のポイント】

応募者の経歴や希望、得意とする職務内容を考慮し、入社時のみならず、将来担う仕事も想定しながら、この採用が双方にとって良いものかを検討することに最も時間をかけた。

本人の得意とする職務と配属部署の業務がマッチしており、最大限の力を発揮できる環境を提示できた。また、大きな裁量で仕事することにやりがいを感じてもらえたことも採用・入社後の活躍につながった。

【事例②】海外IT人材の採用による事業強化 ～株式会社アイムービック～

【会社概要】本社：松山市 従業員数：58人

四国4県とベトナムにオフィスを持ち、webサイト制作のほかAWS¹⁾環境でのシステム開発を中心に事業を展開している。同グループの株式会社開墾隊では、AI・IoTなどデジタル技術やスマート農業を通して過疎化や耕作放棄地問題などの課題を解決する取り組みも行っている。

【採用に至る背景】

DXの機運が高まり、全国的にIT人材の需要は急速に拡大している。一方、地方においては、スキルのあるIT人材の採用は難しい状況。会社の継続的な成長のため、新卒での採用に加えて中途でもIT人材の獲得に取り組んでいる。国内の人手不足という課題に対して、グローバルに人材を獲得するという観点で、県事業「愛媛県アジア高度IT人材受入促進事業」を利用し、ネパールやベトナムから高度IT人材を採用した。

1) Amazon Web Servicesの略称。Amazon(アマゾン)が提供するクラウドサービスのこと。

【採用による効果】

Webサイト・システムの開発で、海外に業務を発注する場合もあるが、ネイティブに発注することでその品質は大きく高まる。ネパールやベトナムから採用した高度IT人材は高い技術力で期待どおりの活躍をしており、かつ、様々なバックボーンを持った人材がそろうことで、組織に刺激を与えられた。

【成功のポイント】

入社後に活躍してもらうためには、配属現場と人材のミスマッチをいかになくすかが重要である。採用は現場からのニーズを定期的に吸い上げながら進めている。現場のニーズを起点にすることでミスマッチがなく、十分に能力を発揮できる。また、配属現場側は、受け入れ態勢の構築で業務負荷がかかることも想定される中で、事業ビジョンの達成のためという長期的な視点に立って海外人材の採用を要望した。現場ニーズ起点の採用や社員のビジョンへのコミットが入社後の活躍につながっている。

【事例③】外国人材の採用による事業拡大 ～株式会社サンテック～

【会社概要】本社：香川県綾川町 従業員数：67人

タンクや熱交換器、圧力容器などのプラント設備機器を設計・製造するものづくり企業。香川県以外にも中国やミャンマーに製造拠点を構えている。

【採用に至る背景】

「香川というローカルに根ざしながら、視点は常にグローバルに」というビジョンのもと、海外にも目を向ける経営戦略をとっている。

将来的なアジアやアフリカでのさらなる事業拡大を見据えて海外販路の拡大や人材の獲得に貢献できる外国人材を採用した。

【採用による効果】

設計や品質管理など様々な部署で外国人材が活躍しているが、資材や製品の輸出入を担う国際事業部でもミャンマーやコンゴの海外人材が働いている。英語を始め、現地の言語が使えることで輸出入実務（メールや見積もりのやり取り）

をサポートするにあたって効果が大きい。言葉の壁だけなら通訳の外注が良いが、自社の事情に精通した社員が関与することで業務の円滑化につながった。販路開拓や外国人材の採用に関しても、言語や現地の実情が分かることは重要であり、スピードアップにもつながる。

【成功のポイント】

経験・スキルだけの採用ではミスマッチが起こる。応募者は可能であれば事前の会社見学等で配属部門の社員とも意見交換をしてもらい、現場の雰囲気も含めて会社のあるがまを知った上で面接に臨んでもらうことで、ミスマッチをなくしている。また、「自分たちの技術を使って世の中の役に立つ」など経営理念へのカルチャーフィットも重視している。社員は18～86歳と幅広く、外国人材も多い組織だが、経営理念に共感する人だけを採用しており、多様なバックボーンを持った組織がハレーションを起こすことなく機能している。

【事例④】コア人材の採用による業務改善と価値観の多様化～林田塩産グループ 高松レミコン株式会社～

【会社概要】本社：香川県坂出市 従業員数：18人（グループ全体92名）

1883年（明治16年）に製塩業からスタートした林田塩産グループは、現在「建材販売」「不動産管理運営」「米穀倉庫運営」など複数の事業を展開している。グループ会社の高松レミコン株式会社は生コンクリート製造販売を担っている。

【採用に至る背景】

建築や土木に使われる生コンクリートは社会基盤に不可欠な重要資材である。多様化するお客様のニーズに応え、高品質な生コンクリートを供給し続けるため、品質管理や90分以内にジャストインタイムで納入するためのロジスティクス（配車・運搬）などの全工程を改善できる人材を統括責任者として採用した。

【採用による効果】

前職で同業の工場長を務めた経験をいかし、優れたノウハウのうち自社に合うものを取り込

みながら各工程の改善を進め、品質向上やロジスティクスの効率化につながった。また、社員教育も担っており、自社になかった価値観や考え方をもたらすことで、土台となる経営理念をベースにしながらも多様な考え方が混ざる強い組織づくりにもつながった。

【成功のポイント】

入社後定期的に、短期・長期的に期待する成果やキャリアビジョンを社長と十分にすり合わせていることが入社後の成功につながっている。短期的には業務の改善、長期的には幹部候補生として10年後までにマネジメント力の向上や自身の片腕となる社員の育成を期待していることを明確化した。また、経験のある幹部候補生だからといって完全な能力を求めないことも重要である。年齢や職位に関わらず、入社後の育成で会社が望む能力に近づけていくという前提で採用したことも会社の期待値と本人の能力のミスマッチをなくすことができた。

シニア社員の戦力化に向けて

～県内企業における高齢者雇用の現状と課題～

はじめに

少子高齢化に伴い、生産年齢人口が減少するなか、シニア社員の戦力化に向けた動きが活発になっている。今回は、県内企業を対象としたアンケートやヒアリング調査に基づき、シニア社員の雇用環境に関する現状と課題を明らかにし、企業における今後の方向性についてレポートする。

なお、本調査では、定年を迎えた社員を「シニア社員」としている。

1. 高齢化の現状と将来像

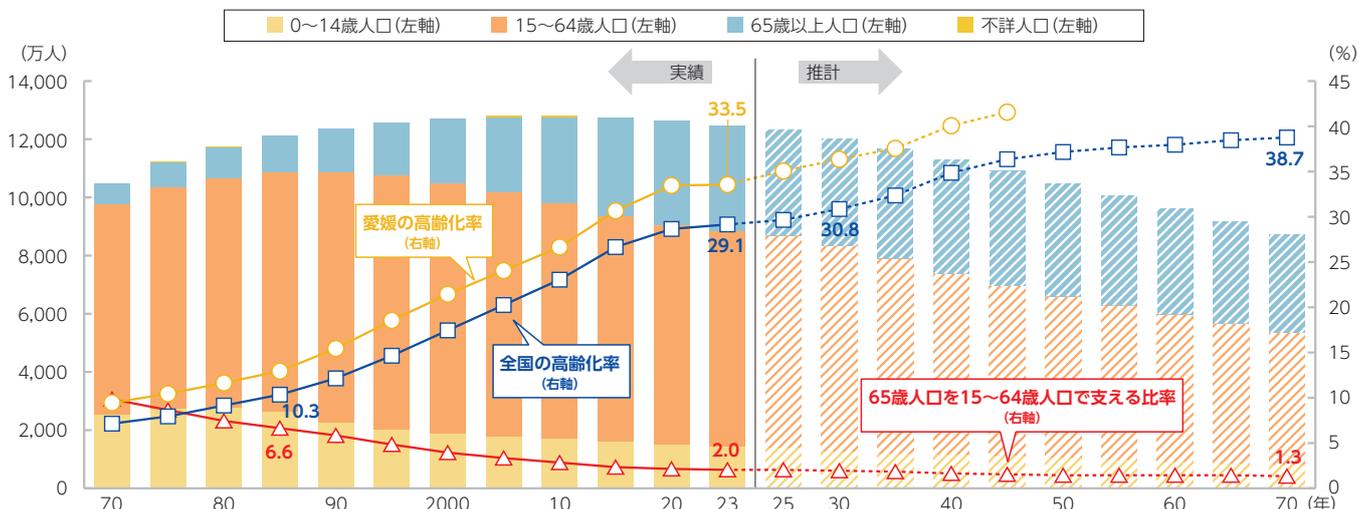
- ▶2023年9月時点で、高齢化率は29.1%に達し、2030年には総人口の3人に1人は65歳以上となることを見込まれる。
- ▶愛媛県の高齢化率は33.5%となっており、全国に先んじて高齢化が進む。

65歳以上人口が総人口に占める割合(高齢化率)は、1985年に10%を超え、2023年9月時点で29.1%に達している。2030年には30.8%となり、総人口の3人に1人は65歳以上となることを見込まれている(図表-1)。一方、愛媛県の高齢化率は33.5%(2023年)となっており、全国と比較しても高齢化のスピードは速い。

また、65歳以上人口を15～64歳人口(現役世代)で支える比率をみると、1985年には65歳以上の者1人を現役世代6.6人で支えていたのに対して、2023年には65歳以上の者1人に対して現役世代2.0人にまで減少している。今後、高齢化率の上昇と現役世代の割合低下が進行すると、2070年には、65歳以上の者1人を現役世代1.3人で支える社会になると見込まれている。

このように高齢化が進展し、労働力不足が課題となるなか、働く意欲のあるシニア社員が年齢にかかわらず、能力や経験を活かして働くことができる社会を目指す必要がある。

▶[図表-1] 高齢化の推移と将来推計



資料：内閣府「令和5年版高齢社会白書」、総務省統計局「人口推計」、愛媛県「令和5年度高齢者人口等統計表」をもとにIRC作成

2. 全国の高年齢者雇用・就業の動向

- ▶2021年4月に改正高年齢者雇用安定法が施行され、すでに義務化されている「65歳までの雇用確保」に加え、「70歳までの就業確保」が努力義務となった。
- ▶70歳までの就業確保措置は、全企業のうち3割程度の実施にとどまっており、今後の対応策が求められる。

01 高年齢者雇用の経緯

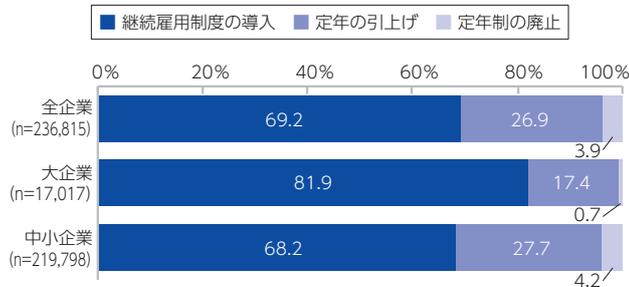
2012年の「高年齢者雇用安定法」改正に伴い、2013年度以降、希望者全員を対象とする65歳までの雇用確保措置（「定年の廃止」、「定年の引上げ」、「継続雇用制度の導入」のいずれかの措置）の導入が義務化された。

その後、2021年4月に改正高年齢者雇用安定法が施行され、すでに義務化されている「65歳までの雇用確保」に加え、「70歳までの就業確保」が努力義務となった。このように、国全体として高年齢者雇用を進めていこうとする動きがある。

02 雇用・就業確保措置の実施状況

65歳までの雇用確保措置の実施状況を見ると、全企業のうち実施済企業の割合は99.9%となっている。その内訳は、「継続雇用制度の導入」が69.2%、「定年の引上げ」が26.9%、「定年制の廃止」が3.9%となっている（図表-2）。

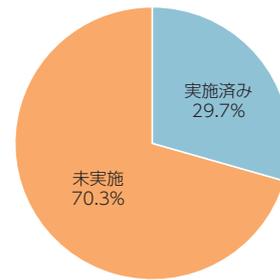
▶【図表-2】雇用確保措置の内訳(全国、2023年)



資料：厚生労働省「高年齢者雇用状況等報告」（令和5年）
補足：従業員21人～300人規模を「中小企業」、301人以上規模を「大企業」としている

一方、70歳までの就業確保措置を実施している割合は、全企業のうち3割程度にとどまっている（図表-3）。

▶【図表-3】70歳までの就業確保措置の実施状況(全国、2023年)



(n=237,006)

資料：厚生労働省「高年齢者雇用状況等報告」（令和5年）

3. 高年齢者雇用に関するアンケート結果

こうした状況を踏まえ、県内企業における雇用確保措置の種類や賃金水準決定要素、就業継続体制などを把握するため、高年齢者雇用に関するアンケートを実施した。

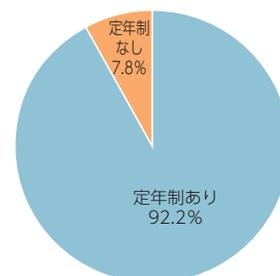
調査実施内容	
調査対象	愛媛県内に事業所をおく法人 797社
調査方法	郵送によるアンケート方式
調査時期	2023年11月上旬～11月下旬
回答状況	有効回答企業 322社 有効回答率 40.4%

01 定年制の有無と定年年齢

- ▶定年制がある企業は9割と、ほとんどの企業で定年制が設けられている。
- ▶60歳定年企業が6割、65歳定年企業が3割であった。

定年制がある企業は92.2%と、ほとんどの企業で定年制が設けられており、定年制がない企業は1割未満であった（図表-4）。なお、業種による定年制の有無に大きな差異はなかった。

▶【図表-4】定年制の有無



(n=321)

定年制のある企業のうち、定年年齢は「60歳」が63.9%と最も多く、次いで「65歳」(31.0%)となった(図表-5)。一方、「66歳以上」はわずか2.4%となり、まだ少数であることがうかがえる。

業種別でみると、65歳定年企業が多いのは、製造業ではサンプル数は少ないものの「繊維品」(66.7%)、非製造業では「建設業」(64.7%)となっている。経験や技術力が必要な業種であるため、健康な限り定年年齢に関係なく雇用し続けており、定年年齢の引上げへのハードルが比較的良かったことが考えられる。

▶【図表-5】定年年齢

(単位:%)

	60歳	61~64歳	65歳	66歳以上
全体 (n=294)	63.9	2.7	31.0	2.4
製造業 (n=112)	67.9	1.8	27.7	2.7
食料品 (n=22)	50.0	0.0	40.9	9.1
繊維品 (n=9)	33.3	0.0	66.7	0.0
紙・パルプ・紙加工 (n=14)	57.1	0.0	42.9	0.0
印刷 (n=7)	85.7	0.0	14.3	0.0
化学 (n=6)	100.0	0.0	0.0	0.0
金属・造船・機械 (n=45)	86.7	4.4	6.7	2.2
その他製造 (n=9)	33.3	0.0	66.7	0.0
非製造業 (n=182)	61.5	3.3	33.0	2.2
建設業 (n=34)	32.4	2.9	64.7	0.0
卸売業 (n=38)	76.3	2.6	21.1	0.0
小売業 (n=31)	61.3	6.5	29.0	3.2
運輸業 (n=20)	70.0	5.0	25.0	0.0
旅館・ホテル業 (n=9)	77.8	0.0	11.1	11.1
その他サービス業 (n=50)	64.0	2.0	30.0	4.0

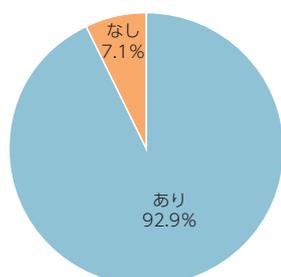
注1: 小数点第二位以下を四捨五入しており、合計が100%にならないことがある。以下のグラフも同様。

注2: 10未満のサンプル数には下線。以下のグラフも同様。

02 定年後の継続雇用制度の有無

全体では、定年後の継続雇用制度について「あり」と回答した割合が92.9%であった(図表-6)。なお、業種による継続雇用制度の有無に大きな差異はなかった。

▶【図表-6】継続雇用制度の有無



(n=311)

03 定年後の雇用形態と就業体制

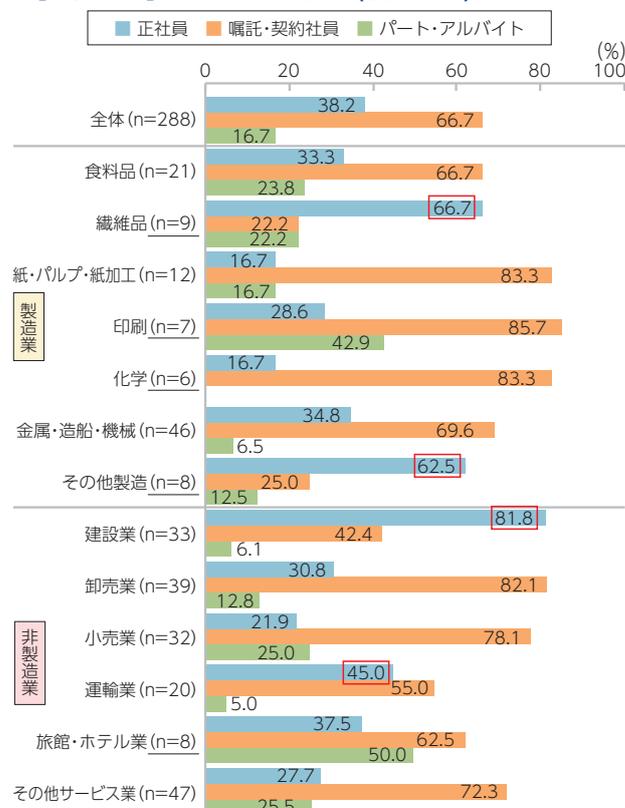
- ▶定年後の雇用形態は、業種ごとの人手不足感に左右される傾向がある。
- ▶企業側には、定年後の就業形態の変化によるモチベーション低下への対応が求められる。

定年後の雇用形態について、全体では、「嘱託・契約社員」が66.7%と最も多く、次いで「正社員」(38.2%)、「パート・アルバイト」(16.7%)となった(図表-7)。

「正社員」と回答した企業は、業種別でみると、製造業では「繊維品」(66.7%)、非製造業では「建設業」(81.8%)、「運輸業」(45.0%)、「旅館・ホテル業」(37.5%)が多い。

製造現場や建設現場の大工、とび職、運転手など、現場で働く専門人材を多く雇用する企業では、正社員での雇用が進んでいるようだ。

▶【図表-7】定年後の雇用形態(複数回答)



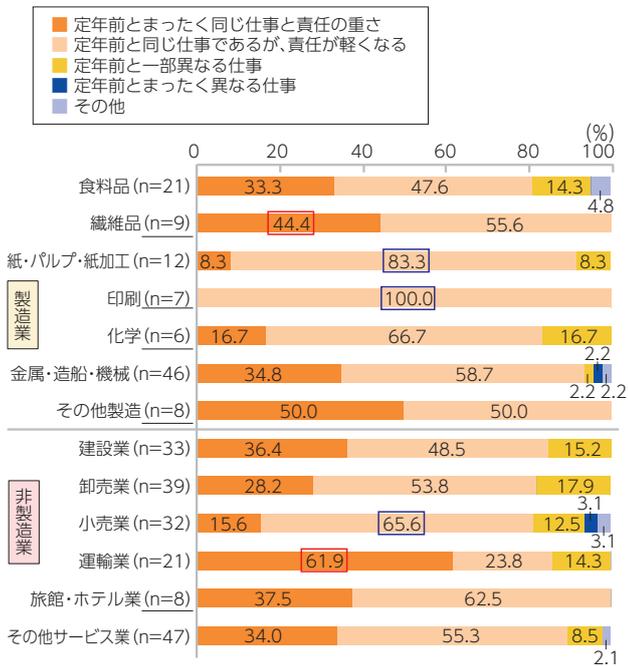
注意: 小売業のみ「その他(出向など)」と回答があり、小売業の中で3.1%、非製造業の中で0.6%、全体で0.3%の比率となっているが、上表では省略した。

定年後の就業体制について、業種別でみると、「定年前とまったく同じ仕事と責任の重さ」の割合

が高いのは、製造業では「繊維品」(44.4%)、非製造業では「運輸業」(61.9%)となっている(図表-8)。ドライバーの獲得に悩む「運輸業」では、「大型二種免許の取得者が年々減少しており、定年を迎えたシニア社員をつなぎ留めないと従来のダイヤが組めない」との声が聞かれた。シニア社員の正社員雇用が進む背景には、人手不足が喫緊の課題となっていることがうかがえる。

「定年前と同じ仕事だが責任が軽くなる」の割合が高いのは、製造業では「紙・パルプ・紙加工」(83.3%)や回答数は少ないが「印刷」(100.0%)、非製造業では「小売業」(65.6%)となった。一部の小売業では、「責任は軽くなるものの、役職定年等によりモチベーションが低下する社員に対し、業務内容の見直しや役割の再設定を行っている」といった、就業形態が変化したシニア社員への対応がみられた。

▶【図表-8】定年後の就業体制(業種別)



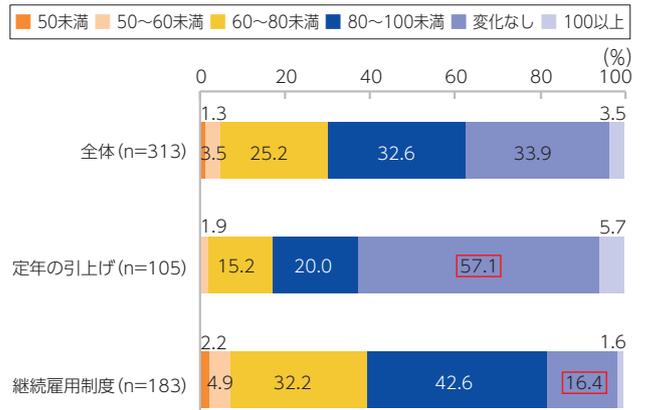
04 雇用確保措置の種類と賃金水準

▶賃金水準が「変化なし」と回答した企業の割合について、定年の引上げ採用企業では6割近くに上ったのに対し、継続雇用制度採用企業では2割未満にとどまる。

60歳直前の賃金水準を100としたときの61歳時点の賃金について、雇用確保措置の種類別でみると、「変化なし」と回答した企業が、定年の引上げ採用企業では6割近くに上ったのに対し、継続雇用制度採用企業では2割未満であった(図表-9)。

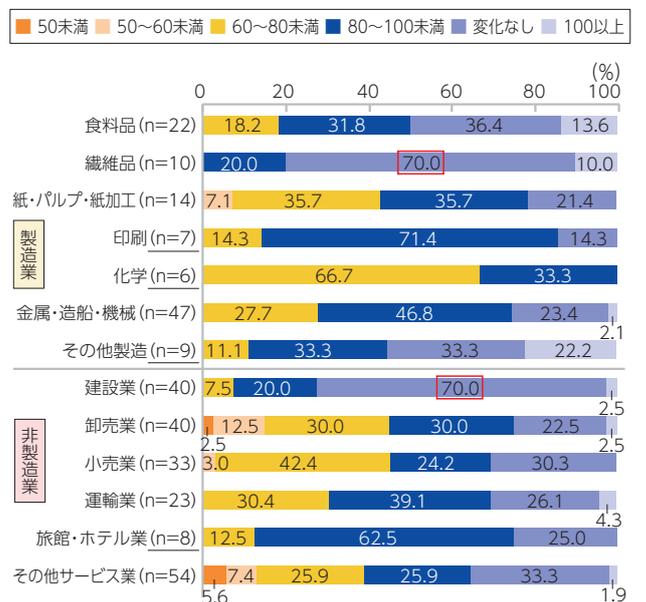
企業が採用する雇用確保措置の種類(定年の引上げ/継続雇用制度)によって、60歳以降における賃金水準が大きく左右される状況がうかがえる。

▶【図表-9】61歳時点の賃金水準(60歳直前の賃金水準=100、雇用確保措置別)



業種別では、「変化なし」の割合が「繊維品」(70.0%)と「建設業」(70.0%)で高い(図表-10)。これらの業種は65歳定年企業の多い業種である。能力やスキルに応じた給与体系であるのと同時に、先んじて進む従業員の高齢化への対応であるとも考えられる。

▶【図表-10】61歳時点での賃金水準(60歳直前の賃金水準=100、業種別)



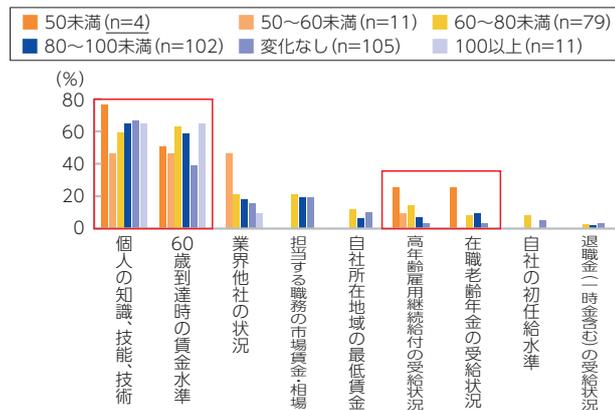
05 賃金水準決定要素

▶60歳代前半の継続雇用者の賃金水準を決める際、「個人の知識、技能、技術」と「60歳到達時の賃金水準」を重視する企業が多い。

60歳代前半の継続雇用者の賃金水準を決める際、多くの企業で「個人の知識、技能、技術」と「60歳到達時の賃金水準」が重視されている(図表-11)。

なお、「高年齢雇用継続給付金の受給状況」や「在職老齢年金の受給状況」を重視する企業では、賃金の減少幅が比較的大きくなる傾向がみられる。

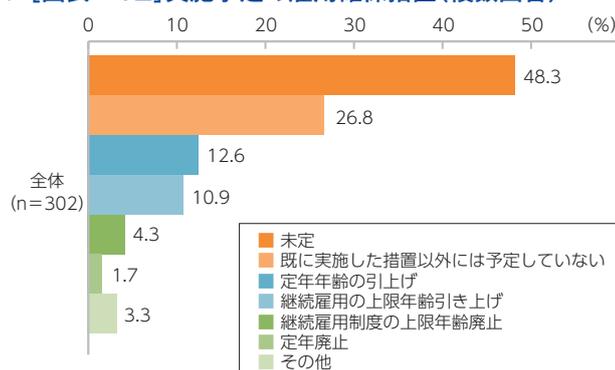
▶[図表-11]賃金水準決定要素(60歳直前の賃金水準=100、複数回答)



06 今後の確保措置の予定

「未定」(48.3%)と「既の実施した措置以外には予定していない」(26.8%)の回答は合わせて7割を超えており、さらなる高年齢者雇用への取り組みはなかなか進んでいない現状がうかがえる(図表-12)。

▶[図表-12]実施予定の雇用確保措置(複数回答)



【コラム】70歳までの就業機会確保が進まない理由

愛媛労働局によると、愛媛県の70歳までの就業確保措置実施済企業の割合(27.8%)は、全国平均(29.7%)を1.9ポイント下回り、都道府県別で36位にとどまる。一方で、70歳以上まで働ける制度(※)のある企業の割合では、愛媛県(45.9%)は全国平均(41.6%)を4.3ポイント上回り、都道府県別で17位だった。

こうした状況を受け、企業にヒアリングしたところ、70歳までの就業機会確保が進まない理由として、「法律上はまだ努力義務の段階であり、企業任せの運用にとどまっている」ことや「社内基準に満たないような社員を、継続雇用せざるを得ない状況になる可能性がある」ことなどが挙げられた。たちまちの70歳までの就業確保措置の実施には踏み込めない、企業の実情がうかがえた。

将来的な70歳までの就業確保措置の義務化を見据え、企業の高年齢者雇用への取組みを後押しするような行政の支援も望まれる。

	70歳までの就業確保措置実施済企業割合	70歳以上まで働ける制度(※)のある企業割合
愛媛	27.8%	45.9%
全国平均	29.7%	41.6%

資料：愛媛労働局「高年齢者雇用状況等報告」をもとにIRC作成

※70歳以上まで働ける制度とは、業務委託等その他企業の実情に応じて何らかの仕組みで70歳以上まで働くことができる制度を導入している場合も含む。

4. 取り組み事例

人手確保のための高年齢者雇用として、定年の引上げを実施する企業も増えている。そうしたなか、シニア社員にとっての懸念点の解消に努め、モチベーションを維持しながら、長く働いてもらうための対策を講じている企業に、取り組みや工夫を伺った。

01 賃金以外の処遇改善(食料品/旅館・ホテル業)

A. 懸念点

定年以前と同様の収入の維持が難しい。

B. 対応策

現役社員同様の諸手当や福利厚生といった処遇改善は検討の余地があるだろう。食料品メーカーでは、「シニア社員であっても現役社員同様、単身赴任手当が支給されるように人事制度を改定する」取組みがみられた。今後、賃金以外の処遇においてシニア社員と現役社員の格差をなくしていくことが求められるだろう。

また、人手不足に悩む旅館・ホテル業では、「能力が高く、体力面等に問題のない社員であれば、70歳を超えて正社員並みの処遇で雇用した例がある」など、積極的にシニア社員の雇用を進める企業もみられた。

② 体力面や健康面での不安解消(その他サービス業)

A. 懸念点

重労働や夜間勤務など、一部業務が困難となる。

B. 対応策

現場ごとに配置換えや機械導入で補い、シニア社員にとって負担の少ない職場環境が求められる。清掃業では、「清掃ロボットの導入により、従来よりも効率的に重労働や夜間作業を進めることができ、体力的な負担を軽減する」取組みがみられた。業務の効率化が、結果としてシニア社員の体力面や健康面での不安解消にも繋がっていると考えられる。

③ シニア社員が活躍できる環境づくり(建設業)

A. 懸念点

個人的事情や希望に応じた働き方のできる雇用環境が整っているかどうか不安。

B. 対応策

建設業では、「1年ごとの再雇用か会社専属の外注業者(個人事業主)かを選べる制度設計」にする取組みがみられた。外注業者を選んだシニア社員には、会社側が事務面のサポートを行っており、加齢に伴う各々の事情に合わせて、仕事に集中できる環境づくりを心掛けている。

なお、40,50代の社員からすれば、「シニア社員の存在が励みになる。自分たちもまだまだ働ける会社なんだ」という会社への信頼と就業への安心感に繋がっている。

④ シニア社員の新たな役割(繊維品)

A. 懸念点

「後輩が上司になること」への抵抗感がある。

B. 対応策

繊維業では、「ノウハウの継承などを通じた、若手の教育係としての立場や新たな専門職としての役職(シニアマイスターなど)を付与する」取組みがみられた。また、個別ミーティングなどを実施し、それぞれの役割やミッションについての意思疎通を図ることも有効である。そのほか、「シニア社員の存在が、若手社員にとっての精神安定剤になっており、離職低下につながっている」など、周囲に良い影響を与えている事例がみられた。

まとめ

1990年前後に新卒入社した大量採用世代が、残り数年で60歳を迎える。60歳以降も働くことが当たり前になりつつある現代において、長年の勤務経験で培った技術や知見が豊富なシニア社員には、これから深刻化する労働力不足を補う役割が期待される。

今回の調査では、県内企業において高年齢者雇用に関する一定の取組みはみられたが、業種や企業によって温度差があった。これは業種ごとに人手不足の背景が異なるからであり、高年齢者雇用における共通の対応策はないといえる。ただし、業種を問わず、従業員の高齢化と若手社員の採用難により、人手不足がさらに深刻化することは避けられず、シニア社員の活躍は一層欠かせないものとなる。各社の事情に応じた、企業とシニア社員の双方にとって望ましい方策の検討が必要であろう。

(鶴籠 拓郎)

第42回
地域の明日を創る

THE
person
ザ・パーソン

「松山といえば俳句」を 全国へ

「松山といえば俳句」「俳句といえば松山」というイメージが全国に広がっている。これをまさに体現している若き俳人が松山にいらっしゃることをご存じだろうか。

今回は、俳句文化のすそ野を広げるため奮闘している家藤正人氏に、俳句にかける思いや今後の展望を聞いた。

最初の俳句の記憶

私は、伊予郡松前町で生まれ育ちました。幼少期の私は、アロエを刺身にして食べたり、秋になったら木の実を食べたりと、いかにも昭和感のある、好奇心のままに動く田舎の少年でした。この頃の体験が、知らずとも季語を扱う今の仕事につながっているような気がします。例えば、「菜萸(ぐみ)」という秋の季語がありますが、食べるとサクランボのようなシブ甘い味がします。普段から五感で季節を感じていた幼少期の体験が、俳人としての創作

DATA

俳人／株式会社夏井&カンパニー

いえふじ まさと
家藤 正人氏

1986年愛媛県生まれ。大学卒業後、本格的に俳句に携わる。句会ライブにてアシスタント経験をつむ。愛媛新聞カルチャー「働く人と学生のための俳句」講師。2019年より南海放送ラジオ「家藤正人『一句一遊』虎の巻」ではパーソナリティ。松山市公式俳句投稿サイト「俳句ポスト365」初心者欄選者。香川県宇多津町「令和相聞歌」企画参加および選者。

活動に活かされています。

ひとつだけ周囲の子どもたちと違っていたことがあるとすれば、家に帰ると俳句が当然にあったことでしょうか。私が5歳の頃です。母が楽しそうに取り組んでいる俳句に興味を抱いた私は、何をしているのかと尋ねました。すると、「私は俳句をしているのだ。俳句は五・七・五のリズムでできている」とあっさり答えてくれました。しかし当時の私は、なんでもいいから3つのものを並べればいいのだと勘違いし、その頃大好きだったウルトラマンのカードを3つ並べて貼り付け、母に見せ



幼少期の家藤さん(左)

たのです。当然、「そんなものは俳句ではない」と言われましたが、今思えば「そりゃそうだ」と笑えるような体験ですね。

俳句に取り組んだ高校時代と俳句甲子園

5歳の時に一度俳句を試みて以来、再び俳句に触れたのは高校に入ってからです。きっかけは、高校2年生の時にフリーサブジェクトという選択授業で俳句を選んだことであり、私にとって馴染み深いものだからという単純な動機からでした。

ある時、担当の先生に「俳句甲子園に出たい」と伝えました。せっかく授業で取り組んでいるうえ、母が本大会の立ち上げに苦勞していたのを近くで見っていたこともあり、出場してみようと思い立ったのです。先生は快諾してくれて、高校2年生の夏に初出場を果たします。当時、すでに全国規模のイベントでしたから、結果は惨敗でしたが、あの特別な空気感を味わえたことは良い思い出です。3年生の時はチームメンバーが揃わず出場を断念したため、高校2年生の一度きりとなりました。それでもこの経験が、ターニングポイントになったのは間違いありません。

人生の充電期間と俳句との再会

高校3年生の時、家庭の事情で松前町から松山市へ引っ越しました。高校卒業後は、愛媛大学(夜間主コース)へ進学しました。在学中は、授業とバイトに明け暮れ、生活を維持するために必死でし

た。生活費をすべて自分で稼いでいましたので、忙しさのあまり、金銭面での負担が精神状態の悪化を招いていたことに気づきもしませんでした。もちろん、俳句をする余裕などありません。

途中からは家族の助けも借りながら、大学を卒業したのは、1年間の休学を経ての6回生でした。こうして振り返ると失敗例のようですが、自分自身を見つめ直す時間を得ることができたからこそ、今の仕事に向き合えている気がします。人生において、周囲より何か遅れることや苦勞することもあるかもしれませんが、大切なことはその経験を乗り越えようと、もがくことだと感じました。

卒業後、「どんな状況でも生きていかなければいけない」、「とにかく働こう」と気持ちを切り替えました。入社したのが俳句に携わる出版関係の会社で、句会ライブのアシスタントや雑誌の編集を担当することになりました。ここから私と俳句とのつながりが、さらに濃密になっていきました。

句会で鍛えられていた「俳筋力」

業種柄、句会に参加することが多く、県内外を運転手兼付き人として走り回っていました。入社して半年ほど経った頃、いつものようにアシスタントとして句会に参加していると、「正人君も俳句つくってみたら」と言われ、そこから本格的な俳句の創作活動が始まりました。当時は、県内5カ所、高知県1カ所で、隔月や3ヵ月ごとに開催される句会に参加していました。句会への参加は仕事の一環でもありますが、ネットや雑誌に投句するための創作活動にも同時進行で取り組んでいたため、とてもハードな日々でした。

しかし、このような生活を5、6年続けたおかげで、俳句の基礎体力がついたように思います。私は高校時代、ボート部に所属していました。自分を追い込んで体力をつけなければ、理想的なパフォーマンスは発揮できません。俳句も限界まで追い込んでこそ、表現力や想像力を高めることができる

という体育会系な考えを持っていた私は、まるで部活動のごとく俳句を作っていたように思います。俳句を作るための筋力を私たちは造語で「俳筋力」と呼んでいます。ただひたすらに作り続け、鑑賞し続けたことで「俳筋力」が鍛えられたと思います。

俳句のすそ野を広げる

その当時からの仕事のひとつである「俳句ポスト365」は、松山市が運営する俳句投稿サイトで、2013年1月に開始しました。

実は、投句数が急激に増え始めたタイミングがあります。2015年頃までは非常に牧歌的で、投句数は少なめで俳句の経験者が比較的多く集まる場となっていました。それがMBSの「プレバト!!」の影響もあってか、2016年頃から信じられないほど投句数が増え始め、参加者数が急増しました。ありがたいことに、ピークの2020年には年間21万句を超える投稿がありました。当時は、上級者も初級者もごちゃ混ぜになっての参加で、選句は2週間に1回という高頻度で行っていたため、日夜、俳句を読みふけりました。後にも先にも、あれほど俳句を読んだことはありません。

一方で、全国からの想定を超えるサイトへのアクセスで、集計機器のフリーズや多発するシステムエラーへの対応にも追われました。この状況を受け、2021年から選句を月1回に変更し、投句の窓

口を「中級者以上向け」と「初級者向け」の2種類に増やしました。参加者自身での選り分けである「自選」の協力もあり、投句数は年間9万句ほどです。

近頃では選者を任せていただくことも増えてきましたが、そのお声がかかるようになったのは、こうした下積みといえる日々を10年ほど過ごした頃でした。

令和相聞歌の選者として

2017年から「令和相聞歌」の選考委員を務めています。「相聞歌」とは万葉の時代から続く、主に男女の恋を詠み合う歌のことです。「恋人の聖地」に認定された香川県宇多津町で2007年度に本大会がスタートしてから10年が経った頃、新しい選考委員として若い人に参加してもらおう、ということで私に声が掛かりました。参画して今年で7年目になりますが、貴重な機会をいただいたと感謝しています。

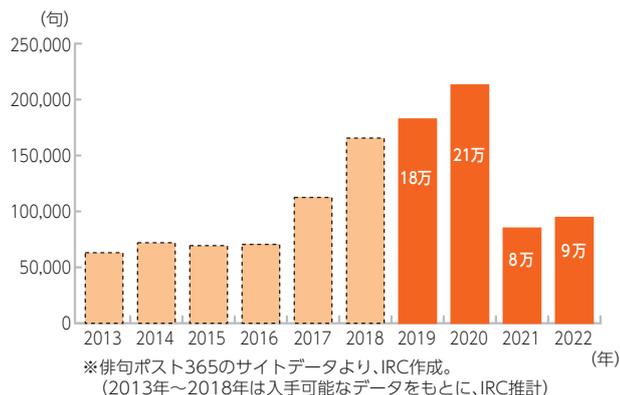
選考委員の中で私はまだまだ若輩者ですが、意見が違う時には白熱した議論になります。筆頭選考委員4人のほか、地域の有識者も参加し、計十数人による選考会を催します。審査員として名を連ね、私が選んだ作品として結果が出るので、受賞者に「選ばれて良かった」と思っていただけのように、真剣に、作品の良さについて議論しています。

俳句甲子園の司会として

今や松山の夏の風物詩になっている「俳句甲子園」は、1998年に松山大会として第1回が開催されました。私は、2021年の第24回から2023年の第26回までの3年間、司会を務めており、高校時代の経験とのつながりを感じています。

司会を務めるのは、俳句甲子園への恩返しになれば、との思いもありました。毎回反省点は出てきますし、次は少しでも良くなるように、と考えながら取り組んでいます。純粋な俳句への情熱を注ぐ高校生にとって、ここは大舞台です。それだけに司

年間累計投句数(2013年～2022年)



会や審査員の責任は大きく、中途半端なことをすれば、携わるみなさんの顔に泥を塗ることにもなりかねません。そのプレッシャーで、毎回マイクを持つ手が震えます。



俳句甲子園の様子

俳人として

私にとって俳句は特別なものではありません。例えば、俳句というロウソクがあったとします。私は、火を大きくすることも消すこともなく、ずっと静かに灯し続けていく。私にとって俳句はそういう存在なのです。高校時代に打ち込んだボートという競技であれば大会に向けてコンディションを整えますが、俳句ではいい題材が見つかるのはいつか分かりません。見つけた瞬間に掴み取れるようにいつも意識しています。

昨年4月に出版した、人生初めての句集が「磁針」です。旅に出たときのことや、日常の発見を表現しました。30代までの作品を集めています。この句集では、エッセイにも挑戦しています。ぜひ、手に取っていただけたらとても嬉しいです。



句集の中から一句ご紹介

春野の神性あまてらすあまてらす

俳句で育むコミュニケーション

自己表現は生きていくうえでとても大事なことです。けれど、小中高と育っていくなかで、お行儀よく相手の話を聞くのが正しいとされることが往々にしてあるように感じます。個性を発揮する生き方は、社会に出る前段階で練習しないと酷だと思ってしまうのです。俳句の世界は個性的であることが大前提ですから、自己表現の練習の場に適しています。

だから私は、俳句の種まき活動である句会ライブの中で「あなた」の話を聞かせてください」という問いかけをしています。

私の俳人としての活動が、子どもたちの心を豊かにするための「種まき」になればと思います。種をまいた結果、俳句を楽しみ思ってくれる子どもたちが増え、成長して松山を好きになってくれるとうれしいです。長期的な話だけでなく、たくさん種をまかないと、どの種が芽生えるか分かりません。俳句はそれ自体が個性になるわけではなく、個性を助ける添え木のようなものです。俳句に助けられた個性が子どもたちの心を豊かな状態にし、その豊かな人間性が地域活性化に役立つと信じています。



句会ライブで子どもたちと対話する様子

インタビューを終えて

母親である夏井いつきさんの影響を受けながら、強い責任感と忍耐力をもって、俳句と向き合い続ける家藤さんの姿に共感しました。

俳句の良さは実際にやってみないと気付きにくいものです。ぜひ一度、俳句ポスト365に投句してみたいかがでしょうか。(鶉籠 拓郎)



サトシ・ナカモトの罪

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



昨年11月にNHK総合テレビで放映された「市民X：謎の天才『サトシ・ナカモト』』という番組をご覧いただけたでしょうか。ビットコインを発明したサトシ・ナカモトなる人物の正体を巡る謎解きをドキュメンタリー風に仕上げたもので、私は謎解きに参加する探偵役の一人として出演させていただいた。

番組そのものは面白く仕上がっていたし、人々の理解を深めることに協力できたのは良かったと思う。ただ、番組のナレーションで、ビットコインを「今世紀最大の発明」と持ち上げ、登場する他の出演者がサトシを「天才」とほめそやしている部分については、正直、違和感を禁じえなかった。ビットコインはそこまで素晴らしいものではなく、それがもたらした社会的な不利益のほうが大きいと考えているからだ。

ビットコインは2009年1月に開始されたプロジェクトだから、丁度15年目になる。相場が高騰し、ビットコイン長者を生み出したけれど、街中でビットコインによる決済を目にすることはない。ビットコインから生まれたブロックチェーン技術も注目されているが、実際にそれが使われているのは暗号資産周辺に限られる。つまり、ビットコインは我々の生活を改善するために何ら役に立っていないのだ。

逆に、ビットコインは様々な厄災を生み出している。例えば、企業や病院がランサムウェアに感染して事業に支障をきたすという事件が頻繁に報道されているが、ランサムウェアの多くはビットコインなどの暗号資産で身代金を払うこ

とを要求する。ビットコインが生まれなければ、匿名で国境をまたいで身代金を受け渡しすることは難しかったから、こうした犯罪行為が流行することはなかっただろう。

フィッシング詐欺などの犯罪においても、奪われた資金はしばしばビットコインに交換されるからだ。交換してしまえばその先の追跡が難しくなるからだ。同様に、テロ資金供与や脱税、マネーロンダリングにも暗号資産が多用されている。ビットコインは国境を易々と越え、規制当局や捜査機関の取り締まりを難しくしている。この事実から目を背けてはいけない。

もう一点、重要なのは、ビットコインがもてはやされることによって地球の資源が浪費されることだろう。ビットコインによる送金を実現するために、世界中でマイニング(採掘)が行われている。主に専用装置で計算を行う行為なのだが、大量に計算するほど当たりの出やすいクジのようなもので、計算そのものには特に意味はない。相場が値上がりすると、このクジ引き競争に参加する事業者が増え、専用装置が大量に製造され、それを駆動させるために膨大な電力が消費される。その年間消費電力は、実にオランダやポーランドが1年間に消費する電力に相当すると試算されている。

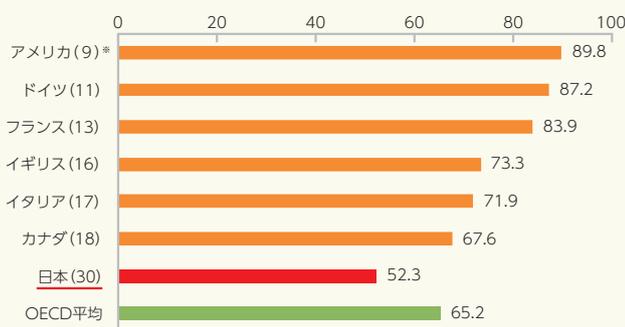
これらの社会的な損失は、ビットコインが生み出した社会的な利益に比べて、引き合わないほどに大きい。冒頭に紹介した番組で私は、これを「サトシ・ナカモトの罪」と指摘したのだが、その声は視聴者に伝わったでしょうか。



労働移動の円滑化・ リスキリングによる経済成長

～労働市場の流動化は企業にとって吉か凶か～

図表-1 主要7か国の時間当たり労働生産性
(単位:購買力平価換算USドル)



資料:公益財団法人 日本生産性本部「労働生産性の国際比較2023」をもとにIRC作成
※国名右の数値はOECD加盟諸国38か国中の順位

図表-2 労働移動の円滑度の国際比較



資料:内閣官房「新しい資本主義実現会議(第12回)」資料をもとにIRC作成
(注1)日本以外のデータ:過去1年間に雇用されていた人のうち、過去11か月以内に現在の雇用者のもとで働き始めた人の割合
(注2)日本のデータ:就業者に占める転職者(前職のある者で、過去1年間に離職を経験した者)数の割合

図表-3 社外学習・自己啓発を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)」をもとにIRC作成

日本の人口減少が進むなか、少ない人数で仕事を回すための労働生産性向上は喫緊の課題だ。しかし、日本の労働生産性はOECD加盟38か国のうち30位、主要7か国の中で最低水準である(図表-1)。

岸田政権が掲げる「新しい資本主義」の中では、労働市場改革が打ち出されており、「リスキリング」「職務給の導入」「成長分野への労働移動の円滑化」がその三本柱だ。リスキリングにより労働者のスキルが高まれば、労働生産性の向上につながる。しかし、労働者が新たなスキルを身に付けても同じ企業にとどまれば、そのスキルを最大限に生かせない場合もある。リスキリングと労働移動の円滑化を両輪として打ち出す狙いはそこにある。

内閣官房の資料によると、労働移動の円滑度は英国や米国が10%だが、日本は5%にとどまる(図表-2)。同資料では労働移動の円滑度が高い国の方が、よりよい機会を求めて労働者のスキル投資意欲が高まると同時に、労働生産性が高まることなどが示されている。

日本の社外学習・自己啓発を行っていない人の割合は、52.6%と諸外国に比べて高い(図表-3)。日本は、成長著しいインドや東南アジアに比べてリスキリングへの意識が低いが、「新しい資本主義」による労働市場改革が進めば、企業にとっては教育コストを投下しても社員が他社に転職してしまう危険性が高まる。しかし、同時に優秀な人材獲得のチャンスでもある。流動化の進む労働市場で、企業は社員の定着と獲得の二兎を追う必要がある。

(三浦 直也)



光り輝く真珠の世界

はじめに

皆さんは「真珠」と聞いて、何を思い浮かべますか？女性なら結婚式や特別なイベントで身につけるネックレスやピアスを、男性なら真珠のワンポイントがついたネクタイピンを思い浮かべるのではないのでしょうか。

自然な色合いのホワイト真珠だけでなく、ピンクや黄色などに調色された真珠も上品な輝きで私たちにひきつける魅力をもっています。

今回は、愛媛県の特産品の一つである真珠にスポットをあて、日本から香港への輸出状況や香港・中国での人気についてお伝えします。

1 データでみる真珠の輸出状況

日本の真珠は、主に宇和島、壱岐・対馬、伊勢志摩の3大産地などで養殖されています。浜揚げされた真珠は、加工工程を経た後、どの程度海外へ輸出されているのでしょうか。

右図は真珠の輸出実績を表したものです。近年300億円を上回って推移していました。しかし、2020年は新型コロナのまん延により、世界各地で

開催されていた真珠の見本市等のイベントが軒並み中止となり、前年の4分の1以下にまで落ち込みました。コロナ禍では見本市を通さずに、オンラインやSNS上で商談する形態が普及し、2020年を底として、輸出額は右肩上がりとなってきています。2023年は、コロナ禍も収束し、大規模な宝飾品の国際見本市(ジュエリーショー)が世界各地で再開され、需要が供給を上回っていることから、一層の輸出増加が見込まれています。



資料:農林水産省「2022年農林水産物・食品の輸出実績(品目別)」

次表は2022年における真珠の輸出先別内訳を表したものです。香港は、真珠の輸出先の中で輸出額、輸出量ともに1位で、輸出額は全体の7割強を占めています。

香港は、オーストラリア、インドネシアからも真珠を輸入し、アジアにおける真珠ビジネスのハブ

となっています。その理由として、輸入時に関税がかからないこと、真珠の需要が大きい中国本土に隣接していること、英語が通じ貿易取引がしやすいことなどがあげられます。

また、大規模なジュエリーショーが年4回開催され、世界中から多くのバイヤーやベンダーが集まるなど、宝飾品の売買が盛んであるという素地があります。

真珠(天然・養殖)輸出の国・地域別内訳(2022年)

国・地域名	輸出額(輸出量)	輸出額構成比
香港	172.7億円(16,900kg)	72.7%
米国	22.5億円(1,453kg)	9.5%
タイ	9.1億円(868kg)	3.8%
マカオ	9.0億円(766kg)	3.8%
インド	4.5億円(1,498kg)	1.9%
その他	19.7億円(3,212kg)	8.3%
合計	237.5億円(24,698kg)	100.0%

※四捨五入の関係で内訳と合計は一致しない。
資料：農林水産省「2022年農林水産物・食品の輸出実績(品目別)」



光り輝く真珠

2 香港ジュエリーショー

前述の通り、香港では年4回ジュエリーショーが開催されています。私は、昨年6月と9月の2回足を運びました。

半製品の真珠を扱う日本パビリオンでは、多くのバイヤーが各ブースに群がり、絶え間なく商談が行われていたことに驚きました。中国人や香港人のバイヤーが多く、熱量高く商談に臨んでいる姿が印象的でした。「想定以上の数量が販売できた」と上機嫌で話すベンダーもいました。

この活況の背景には中国の真珠ブームがあります。習近平国家主席の夫人が日本産真珠を身に付けていたことに端を発して、近年中国で「あこや真珠ブーム」が起きています。アコヤ貝の大量死も重なり、需給バランスが崩れて価格高騰を招いているほどです。

中国のような人口の多い国で一度消費に火がつくと、市場を大きく動かすのだということが実感できたジュエリーショーとなりました。



日系真珠ベンダーが集まる日本パビリオン

おわりに

今や真珠は世界的な人気商品となり、特に品質の高い日本産のあこや真珠は、海外においても品薄状態となっています。

水産庁の「養殖業成長産業化総合戦略」によると、2030年の養殖真珠の輸出目標額を472億円としており、アジアだけでなく欧米でも市場創出を目指していることが見て取れます。

この輸出目標を達成するためにも、安定した真珠の生産・供給が必要不可欠です。生産者が大切に育てているアコヤ貝が、ウイルスなどで弱らないような環境が続くことを願っています。

私のような素人が、照り感や巻きの厚みで一級品の真珠を見分けるのは至難の業ですが、愛媛県民として、光り輝く真珠の素晴らしさを、ここ香港でも伝えていきたいと思います。

(神前 亮平)

戦略分野国内生産促進税制について

酒井啓司税理士事務所 税理士 酒井 啓司



Q. 令和6年度税制改正の中に、産業競争力強化法に関連する税制があるという記事を読みました。経営者として、国の産業育成政策がどう税金に影響するのか気になります。どのような内容なのでしょうか。

A. 産業競争力強化法は2024年改正の方向で検討が進められています。この改正を前提に、同法の認定を受けた事業者が、産業競争力基盤強化商品を生産するための設備を新設した場合に税額控除を受けることができる戦略分野国内生産促進税制が今回の税制改正で設けられました。

1. 制度の背景

令和6年度税制改正大綱の基本的考え方によれば、「企業や個人が持てる能力を最大限発揮して挑戦する社会を実現することにより、人口減少下でも、世界から期待され評価される国であり続けることができる。企業や個人のそうした挑戦を後押しするため、世界の産業構造の変化に対応し、戦略分野の国内投資を大胆に支援する」ことを目的として、戦略分野国内生産促進税制が設けられました。

米国では、2022年8月にインフレ削減法(IRA: Inflation Reduction Act)が成立し、エネルギー安全保障、気候変動関連投資に対して、10年間で3,690億ドル(約50兆円)を支援することが措置されています。EUでも同様の計画が進められているようです。日本でもこの制度を意識し、国として長期的な戦略投資が不可欠な分野の国内投資を促進する観点から設けられるのが本制度です。

2. 制度の内容

産業競争力強化法の改正を前提に、同法の認定を受けた事業者が、産業競争力基盤強化商品を生産するための設備を新設した場合に税額控除を受けることができます。

- (1)対象となる物資は、電気自動車等、グリーンスチール、グリーンケミカル、SAF(持続可能な航空燃料)と半導体に限定されています。当初の要望には蓄電池も入っていましたが、電気自動車で間接的に支援できることから対象から外されました。
- (2)単位あたりの控除額が設定されており(図表参照)、販売量に乗じた金額を法人税額から控除できます。ただし、措置期間を通じた控除は生産設備全体の額が上限とされるほか、該当する各年度の法人税額の40%(半導体は20%)が上限とされます。

図表:対象物資ごとの単位あたり控除額

物資		控除額	
電気自動車等	EV・FCV	40万円/台	
	軽EV・PHEV	20万円/台	
グリーンスチール		2万円/トン	
グリーンケミカル		5万円/トン	
SAF(持続可能な航空燃料)		30円/リットル	
半導体	マイコン	28-45nm相当	1.6万円/1枚
		45-65nm相当	1.3万円/1枚
		65-90nm相当	1.1万円/1枚
		90nm以上	7千円/1枚
アナログ半導体(パワー半導体含む)	パワー半導体	パワー(Si)	6千円/1枚
		パワー(SiC・GaN)	2.9万円/1枚
		イメージセンサー	1.8万円/1枚
		その他	4千円/1枚

経済産業省税制改正に関する資料を参考に作成

- (3)税額控除の適用期間は、産業競争力強化法に基づく事業計画の認定日以後10年間となります。ただし、時間の経過とともに競争環境が整うことを見込んで、8年目75%、9年目50%、10年目25%と控除額が段階的に引き下げられます。
- (4)収益が向上しているにもかかわらず賃上げや投資に積極的でない大企業等は、租税特別措置の適用を認めない、いわゆる「ムチ税制」の対象となります。ここはマイナスポイントです。

3. 検討事項

本制度は、生産・販売量が税額控除の対象となること、適用期間が10年間の長期に渡るということ、税制の中でも極めて特殊なものです。対象となる物資の性格から、中小企業には直接的には縁のない制度と思われるかもしれませんが、しかし、国際競争分野での政策の意味を理解することは、経営者として極めて重要なことです。

※本稿執筆に当たっては、週刊T&A master 2024年1月29日号を参考にしました。

事業者による障害者への合理的配慮の提供の義務化

弁護士法人たいよう 弁護士 林 寛大



Q. 障害者差別解消法が改正され、4月から事業者の義務が強化されると聞きました。どのように対応すればよいでしょうか。

A. 障害者差別解消法は、障害を理由とする不当な差別的取扱いを禁止し、事業者の努力義務として、障害者に対する合理的配慮の提供を求めています。今年4月からは、事業者の合理的配慮の提供が義務化されます。具体的な対応は個々のケース、場面に応じて求められる対応が異なります。政府が公表している事例データベースなどを活用し、事前に対策を講じましょう。

1. 障害者差別解消法

障害者差別解消法は、全ての人が障害の有無にかかわらず、共生する社会の実現を目的とする法律です。

同法は、行政機関や事業者に障害を理由とする不当な差別的取扱いを禁止し、障害のある人への合理的配慮の提供を求めています。この障害者に対する合理的配慮の提供は従来、事業者の努力義務とされてきましたが、2024年4月1日から義務化されます。

2. 不当な差別的取扱い

事業者が、障害を理由として、障害のない人と比べて不当な取扱いをすることが禁止されています。例えば、介助者のいない車イス利用者の入店を一律で断るとか、障害のある人向けの物件はないと言って不動産仲介を断るといったことです。

正当な理由がある場合には、障害のない人と異なる対応をしても不当な差別的取扱いになりませんが、正当な理由は、客観的に見て正当な目的の下に行われたものであり、その目的に照らしてやむを得ないといえる場合に認められます。正当な理由の有無は個別の事案ごとに総合的・客観的に判断されますので、過去の事例を基に一律に対応することは認められません。

3. 合理的配慮の提供(2024.4義務化)

事業者がその事業を行うにあたり、障害者から社会的バリアを取り除いてほしい旨の意思表示があった場合、その実施に伴う負担が過重でなければ、社会的バリアを取り除くために必要かつ合理的な配慮をしなければなりません。

例えば、備付けのイスを片付けて車イスのまま利用できるスペースを設けるとか、難聴の人と筆談でコミュニケーションをとるといったことです。

合理的配慮の内容は個別の場面に依りて異なります。前例がないことや特別扱いになることを理由に対応を断る、障害の程度を考慮せずに同じ障害について一律の対応をする、などは合理的配慮の提供義務に違反するため注意が必要です。また、過重な負担についても、個別の事案ごとに判断されます。

なお、合理的配慮は、必要とされる範囲で本来の業務に付随するものに限られること、障害のない人と同等の機会の提供を受けるためのものであること、事務・事業の目的・内容・機能の本質的な変更には及ばないこと、という条件があり、これを超える対応までは求められていません。例えば、食事介助を求められた飲食店が、事業として食事介助を行っていないことを理由に対応を断っても、合理的配慮の提供義務に違反しないということです。

4. 実務的な対応

各省庁が作成した事業者向けの対応指針の別紙に具体例が示されています。対応指針は、内閣府のwebサイト「障害を理由とする差別の解消の推進」にリンクがまとめられています。同サイトには事例データベースなど関連情報も集積されていますので、一度確認するとよいでしょう。

同法に違反する対応を行った場合、ネット上で違法行為として非難される、慰謝料を請求する訴訟を起こされるなどのリスクがあります。特に一般消費者を対象とする事業では、従業員に対し、障害者の要望を安易に断らないように指導を徹底する、事例データベースを題材に研修をするなど、事前の対策を取ることが望ましいでしょう。

緩やかに持ち直しているが、物価上昇に伴う個人消費への影響が懸念される

～四国の景気現状判断DIは1.5ポイント低下も、先行き判断DIは4.3ポイント上昇～

1月の内閣府月例経済報告によると、景気はこのところ一部に足踏みもみられるが、緩やかに回復している。先行きも緩やかな回復が続くことが期待されるが、世界的な金融引き締めに伴う影響や中国経済の先行き懸念など、海外景気の下振れが日本の景気を下押しするリスクとなっている。また、物価上昇や令和6年能登半島地震の経済に与える影響などにも注意する必要があるとしている。

愛媛県内も緩やかに持ち直している。先行きについては、物価上昇が個人消費に水を差す可能性があり、注意する必要がある。

愛媛県内の直近の経済指標をみると、

- 鉱工業生産指数(季節調整値・11月)は前月比3.8%上昇と、5ヵ月連続で前月を上回る
- 公共工事請負金額(1月)は前年同月比6.4%減と、5ヵ月ぶりに前年を下回る
- 住宅着工戸数(12月)は前年同月比1.3%減と、3ヵ月ぶりに前年を下回る
- 有効求人倍率(季節調整値・12月)は前月比0.02ポイント上昇の1.35倍と2ヵ月ぶりに上昇
- 百貨店・スーパーの販売額(12月)は前年同月比0.3%減と2ヵ月ぶりに前年を下回る
- 新車乗用車販売台数(軽自動車含む・12月)は前年同月比6.7%増と16ヵ月連続で前年を上回る

なお、内閣府の景気ウォッチャー調査(季節調整値・1月)によると、四国の景気現状判断DIは、前月比1.5ポイント低下の50.9であるものの、先行き判断DIは同4.3ポイント上昇の52.5となっている。物価上昇など懸念材料はあるものの、緩やかな回復基調にあることがみてとれる。

概況

生産

指数は5ヵ月連続で前月を上回る 全国では汎用・業務用機械や化学が上昇

11月の愛媛県鉱工業生産指数は、速報値で103.3(季節調整値、2015年=100)と前月比3.8%上昇し、5ヵ月連続で前月を上回った。前年同月比(原指数)も11.6%上昇した。

主要業種の動向をみると、開閉制御装置の生産が減少した「電気機械」(前月比▲23.3%)や「化学」(同▲8.4%)などは前月を下回った。

一方、半導体製造装置の生産が増加した「汎用・生産用機械」(同+15.5%)や「非鉄金属」(同+6.6%)などは前月を上回った。

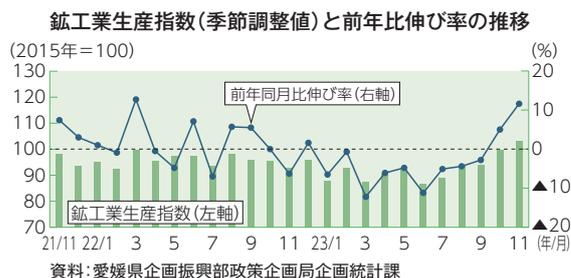
鉱工業生産指数(季節調整値、2015年=100)の推移をみると、過去2年間は100を下回り続けているが、2023年7月からは上昇傾向にあり、11月は100を上回った。

12月の全国の鉱工業生産指数は、確報値で105.9(季節調整値、2020年=100)と前月比1.8%上昇し、2ヵ月ぶりに前月を上回った。「汎用・業務用機械」(同+9.3%)や「化学」(同+7.9%)が上昇した。

主要7業種の鉱工業生産指数(11月)

	季節調整値		原指数	
	指数	前月比(%)	指数	前年同月比(%)
非鉄金属	87.6	+6.6	84.2	▲6.8
汎用・生産用機械	236.5	+15.5	243.0	+89.5
電気機械	66.8	▲23.3	68.6	▲33.2
輸送機械	89.0	▲0.7	87.5	+41.1
化学	78.5	▲8.4	74.9	▲8.0
パルプ・紙・紙加工品	84.5	+0.1	82.9	▲2.0
食料品	88.8	▲1.0	93.3	▲11.1
全体	103.3	+3.8	103.2	+11.6

(注)速報値



公共工事

1月の請負金額は前年比6.4%減 5ヵ月ぶりに前年を下回る

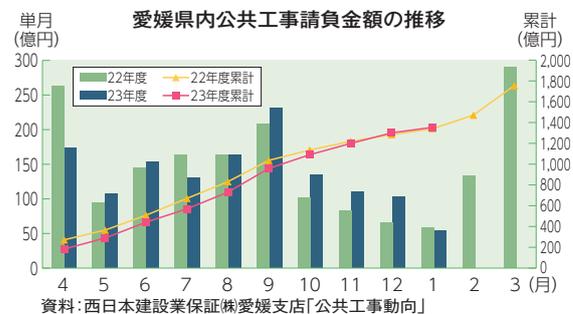
1月の愛媛県内における公共工事の動向を西日本建設業保証(株)愛媛支店の保証実績からみると、請負金額は54億25百万円で同6.4%減と、5ヵ月ぶりに前年を下回った。件数は282件で前年同月比44.6%増加した。

発注者別に請負金額をみると、「県」(同+8.9%)や「市町」(同+24.7%)は前年を上回ったものの、「国」(同▲61.7%)は前年を下回った。

政府が閣議決定した2024年度当初予算案のうち、公共事業費は約6兆円と前年度と同水準の規模である。これらをもとに(一財)建設経済研究所と(一財)経済調査会 経済調査研究所は、2024年度の建設投資が72兆4,100億円(前年度比+0.7%)になると予測している。そのうち、政府建設投資は、前年度と同水準の23兆7,200億円(同+0.5%)と見込んでいる。

県内の公共工事請負金額(1月)

発注者	24年1月	
	請負金額(百万円)	前年同月比(%)
国	502	▲61.7
独立行政法人等	173	—
県	2,305	+8.9
市町	2,441	+24.7
その他	1	▲99.5
合計	5,425	▲6.4



住宅着工

12月の着工戸数は前年比1.3%減 3ヵ月ぶりに前年を下回る

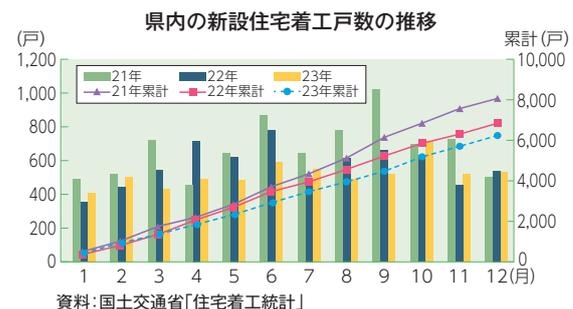
12月の愛媛県内における住宅着工戸数は532戸で、前年同月比1.3%減と3ヵ月ぶりに前年を下回った。内訳をみると、「貸家」(同+7.9%)や「給与住宅」(同+100.0%)、「分譲住宅」(同+39.1%)は前年を上回ったものの、「持家」(同▲20.2%)は前年を下回った。

なお、12月の全国の住宅着工戸数は64,586戸で、前年同月比4.0%減と7ヵ月連続で前年を下回った。内訳をみると、「分譲住宅」(同+5.5%)は前年を上回ったものの、「持家」(同▲13.8%)や「貸家」(同▲3.6%)は前年を下回った。

2023年の県内の累計着工戸数は、6,234戸(前年比▲8.9%)となり、2年連続で前年を下回った。内訳をみると、「給与住宅」(同+10.6%)は前年を上回った一方、「持家」(同▲7.2%)や「貸家」(同▲11.6%)、「分譲住宅」(同▲8.9%)は前年を下回った。

新設住宅着工戸数(12月)

	着工戸数(戸)	前年同月比(%)
持家	241	▲20.2
貸家	136	+7.9
給与住宅	2	+100.0
分譲住宅	153	+39.1
分譲マンション	100	+127.3
分譲一戸建	53	▲19.7
合計	532	▲1.3



雇用

有効求人倍率は1.35倍 2ヵ月ぶりに前月を上回る

12月の有効求人倍率(季節調整値)は前月比0.02ポイント上昇の1.35倍と2ヵ月ぶりに上昇した。原数値(季節変動要素を取り除いていない生の数値)は1.47倍(前年同月差▲0.14p)と低下した。

新規求人数を主要産業別にみると、「運輸業、郵便業」(前年同月比+28.8%)は前年を上回ったものの、「宿泊業、飲食サービス業」(同▲25.5%)や「サービス業」(同▲20.3%)は前年を下回った。

地域別有効求人倍率(原数値)は、東予が1.58倍(前年同月差▲0.11p)、中予が1.35倍(同▲0.16p)、南予が1.75倍(同▲0.10p)とすべての地域で前年を下回った。

愛媛労働局によると、3月卒業予定の県内大学生の就職内定率(昨年12月末時点)は78.8%(前年同月比▲1.9p)だった。内定者のうち、県内企業の内定を得た人の割合は42.6%(同▲3.1p)としている。

県内の雇用情勢(12月) (単位:人、%)

	実績	前月比(差)	前年同月比
新規求職者数	3,145	▲14.6	▲0.1
月間有効求職者数	20,514	▲5.8	+1.8
新規求人数	9,869	▲8.4	▲9.0
月間有効求人数	30,178	▲1.7	▲7.0
有効求人倍率(季節調整値)	1.35	+0.02	▲0.14

	県計	東予	中予	南予
有効求人倍率(原数値)	1.47倍	1.58倍	1.35倍	1.75倍
※()内は前年同月差	(▲0.14p)	(▲0.11p)	(▲0.16p)	(▲0.10p)

有効求人倍率(季節調整値)と前年同月差増減(原数値)の推移



資料:愛媛労働局職業安定部

物価

総合指数(前年同月比+3.4%)、 生鮮食品を除く指数(同+3.2%)ともに23ヵ月連続のプラス

12月の松山市の消費者物価指数(2020年=100)は、総合指数が106.4と前年同月比3.4%上昇、生鮮食品を除く指数も106.0と同3.2%上昇し、ともに23ヵ月連続で前年を上回った。

費目別にみると、政府による電気・ガス料金の負担軽減策により「光熱・水道」(前年同月比▲4.1%)は前年を下回った。一方、キッチンペーパーなどの日用品の価格が上昇した「家具・家事用品」(同+9.5%)や「被服及び履物」(同+8.9%)、「食料」(同+6.3%)などは前年を上回った。

なお、全国の12月の消費者物価指数(生鮮食品を除く)は106.4で、前年同月比2.3%上昇し、28ヵ月連続で前年を上回った。費目別では、「食料」(同+6.7%)や「家具・家事用品」(同+6.5%)などが前年を上回った。

費目別の消費者物価指数の動向(12月・前年同月比増減率)

上昇	家具・家事用品(+9.5%)	保健医療(+2.4%)
	被服及び履物(+8.9%)	諸雑費(+1.9%)
	食料(+6.3%)	教育(+0.3%)
	教養娯楽(+5.1%)	住居(+0.2%)
	交通・通信(+3.9%)	
下落	光熱・水道(▲4.1%)	

消費者物価指数の推移(松山市)



資料:総務省統計局

消費

百貨店・スーパーの販売額は前年比0.3%減
新車乗用車販売台数は16ヵ月連続で前年を上回る

12月の「百貨店・スーパー」の販売額は、前年同月比0.3%減と2ヵ月ぶりに前年を下回った。ただし、百貨店単体では、クリスマス需要や年末帰省で雑貨売上が伸び、同2.2%増となった。

「ドラッグストア」(同+5.3%)は出店ラッシュの影響により28ヵ月連続で前年を上回った。一方、「コンビニエンスストア」は物価高が長引いた影響で、8月以降伸び率が鈍化し、横ばい(同+0.1%)での着地となった。「家電大型専門店」(同▲11.2%)、「ホームセンター」(同▲7.5%)は前年を下回った。

新車乗用車販売台数は、普通車(3ナンバー)が1,269台(前年同月比+21.1%)、小型車(5ナンバー)が706台(同+11.4%)、軽乗用車が1,287台(同▲6.5%)となった。全体では3,262台(同+6.7%)と半導体不足解消の動きから16ヵ月連続で前年を上回った。

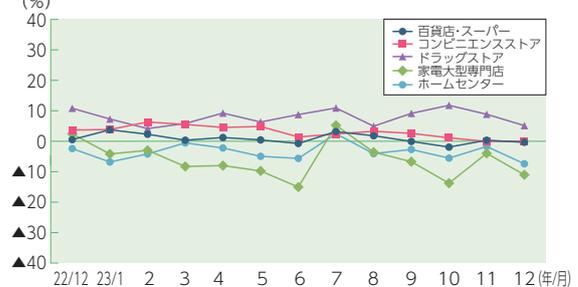
内閣府が発表した1月の消費動向調査によると、消費者態度指数は38.0(前月比+0.8ポイント)と4ヵ月連続で上昇し、基調判断も上方修正された。

県内の小売店販売額および新車乗用車販売(12月)の動向

	販売額(億円)	前年同月比(%)
百貨店・スーパー	220.7	▲0.3
コンビニエンスストア	93.2	+0.1
ドラッグストア	105.9	+5.3
家電大型専門店	36.2	▲11.2
ホームセンター	34.6	▲7.5
新車乗用車販売台数(含む軽自動車)	3,262	+6.7

資料: 経済産業省、四国運輸局、愛媛新聞の発表資料

県内の業態別小売店販売額の推移(前年同月比)



観光

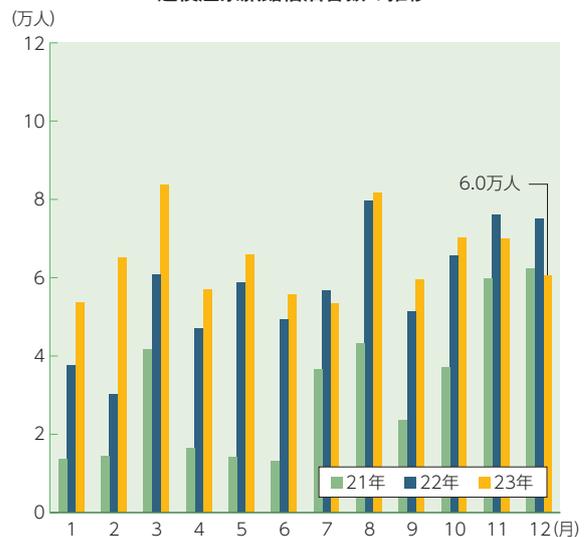
道後温泉宿泊客数は2ヵ月連続で前年を下回る
県内主要観光施設入込み客数は前年を上回る

12月の道後温泉旅館宿泊客数は、前年同月比19.6%減の60,382人となった。全国旅行支援の需要喚起効果が剥落していることや、高止まりする旅行費用の影響があると考えられる。一方、23年(1月~12月)は前年比約1割増となった。

12月の県内主要観光施設入込み客数は、東予(前年同月比▲13.1%)は前年を下回ったものの、中予(同+14.0%)、南予(同+0.8%)は前年を上回り、全体では同3.1%増となった。東予では「あかがねミュージアム」、中予では「県美術館」、南予では「八幡浜みなと」などの施設が前年を大きく上回った。

観光庁によると、11月の愛媛県の外国人延べ宿泊者数は33,840人泊で、2019年同月比50.3%増となった。松山一ソウル線の増便や円安の影響などで、インバウンド需要が順調に回復している。

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	 ▶ 	1月のマダイの浜値は970円/kg前後と横ばい。1月初旬から大サイズの品薄感が強まり、強含みの相場となった。ハマチの浜値も、840円/kg前後と前月比で横ばい。在池尾数の回復により前年比で下落傾向が続いている。足元では中国の水産物輸入停止による相場への影響はみられないが、長期化するようだと相場下押し要因となることが懸念される。

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トンあたり前月比で横ばいの1,450ドル前後で推移。中西部太平洋での好調な水揚げを受け下げ圧力あるが、操業コストが増加していることから現相場を維持した。一方、国内相場は230円/kg前後と約40円の値下がり。昨年末の好漁を受け、相場は下落傾向を見込む。

業種	現状 ▶ 3ヵ月先の見通し	最近の状況
タオル	 ▶ 	1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3,013梱で、前年同月比では14.3%減となった。1月の綿糸価格は主力の20番手が121,500円/梱、同23.8%安となったものの、依然として高水準にある。

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12月の国内出荷は、前年同月比14.2%減で16ヵ月連続の減少。新聞用紙も同13.2%減で31ヵ月連続の減少となった。2023年の年間国内出荷は印刷・情報用紙が前年比8.6%減、新聞用紙が同9.8%減と、デジタル化に伴う需要減少が続く。
	衛生用紙	 ▶ 	12月の国内出荷は、前年同月比1.5%減で5ヵ月連続のマイナスとなった。人流回復で業務用が堅調の一方、物価高騰による生活防衛意識の高まりで低容量商品へのシフトがみられる。2023年の年間国内出荷は前年比1.9%減。
	紙加工など	 ▶ 	段ボール原紙の12月の国内出荷は、前年同月比1.8%減で7ヵ月連続の減少。2023年の年間国内出荷は前年比4.0%減となった。食品などの値上げが相次ぎ消費が停滞し、製品を梱包する資材の出荷も振るわなかった。

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12月の出荷額は、前年同月比0.1%増で38ヵ月連続の増加となった。輸出が0.3%増と2ヵ月ぶりにプラスとなったが、伸び率は以前より鈍化しており減速感がみられる。産業機械は、半導体市場が引き続き活況なほか、医療機器や鍛造プレス機なども好調で一定の操業を維持している。プラント関係は、県内外での投資が比較的好調で受注環境は良好。

業種	現状 ▶ 3ヵ月先の見通し	最近の状況
造船	外航 	手持ち工事は3～4年分を有している。日本船舶輸出組合によると、1月の輸出船契約実績は11隻・30万7千総トンで、トン数ベースで前年同月比73.0%減だった。IHSマークイットによると、2023年の国別の新造船建造量は、日本が前年比11%増の998万総トン、韓国が同18%増の1,783万総トン、中国が同31%増の2,876万総トンだった。中国は大型コンテナ船の竣工等により、大幅に建造量が増えた。
	内航 	手持ち工事は1年程度を有している。日本内航海運組合総連合会によると、2023年度の内航船建造見込み(起工ベース)は82隻・15万9千積載トン(貨物船は重量トン、石油タンカーは立方メートルなど)となった。22年度の見通しに比べ8隻、3万3千積載トン減少した。トン数ベースで石油タンカーは増加したが、一般貨物船やケミカルタンカーなどは前年を下回った。

業種	現状 ▶ 3ヵ月先の見通し	最近の状況
海運	外航 	バルカー(ばら積み船)市況は、2月16日時点で1,610となり回復基調。例年は季節要因(中国の旧正月)で荷動き・市況は低迷する時期だが、紅海情勢の悪化でスエズ運河から喜望峰経由に穀物・鋼材などの回輸送が続いており、船腹需給が引き締まっている。コンテナ船も大半の船舶が喜望峰へ回しているが、状況の改善には時間を要する見込み。
	内航 	日本内航海運組合総連合会によると、12月の輸送量は、貨物船は前年同月比2.5%増、油送船が同1.5%増だった。貨物船は自動車は生産の回復が続き、輸送量は堅調に推移している。燃料も石炭輸送が旺盛。油送船は、黒油は原発の再稼働や再生エネルギーの稼働で低調。白油は冬休みの繁忙期に入りジェット燃料油の需要が高まり、前年を上回った。

業種	現状 ▶ 3ヵ月先の見通し	最近の状況
建設		1月の県内の公共工事請負金額は、前年同月比6.4%減の54億円であった。「県」や「市町」は前年を上回ったものの、「国」は前年を下回った。12月の住宅着工戸数は前年を1.3%下回る532戸となった。利用関係別では、「貸家」や「給与住宅」、「分譲住宅」は前年を上回ったものの、「持家」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		2023年12月の道後温泉旅館宿泊客数は、前年同月比19.6%減の60,382人となった。また、12月の県内主要観光施設入込み客数は、東予(前年同月比13.1%減)は前年を下回ったものの、中予(同14.0%増)、南予(同0.8%増)は前年を上回り、全体では同3.1%増となった。

3

2024

EVENT CALENDAR

県内イベント情報

※情報は2月19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)
~24(日)	企画展 「作家生活20周年記念 コンドウアキのおしごと展」	愛媛県美術館 (松山市)	愛媛県美術館 ☎ 089-932-0010	当日券 一般 1,200円 中高生 800円 小中生 500円
~4/3(水)	テーマ展 「おひなさま」	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	一般 大人(高校生以上) 540円 65歳以上 280円 小・中学生 無料 団体(20名以上) 大人(高校生以上) 440円 65歳以上 230円 小・中学生 無料
~4/7(日)	企画展 「瀬戸内海国立公園指定90周年 来島海峡と潮流信号所」	愛媛県総合科学博物館 (新居浜市)	愛媛県総合科学博物館 ☎ 0897-40-4100	一般 大人(高校生以上) 540円 高齢者(65歳以上) 280円 小・中学生 無料 団体(20名以上) 大人(高校生以上) 440円 高齢者(65歳以上) 230円 小・中学生 無料

SPORTS

愛媛FC 会場: ニンジニアスタジアム(松山市)

株式会社愛媛FC / TEL: (089)927-0808

【開催日】 10(日)	【対戦相手】 ロアッソ熊本	【キックオフ】 15:00	【マッチシティ・タウン】 —
【開催日】 20(水・祝)	【対戦相手】 V・ファーレン長崎	【キックオフ】 15:00	【マッチシティ・タウン】 —
【開催日】 30(土)	【対戦相手】 藤枝MYFC	【キックオフ】 16:00	【マッチシティ・タウン】 —

愛媛FCレディース

株式会社愛媛FC / TEL: (089)927-0808

【開催日】 17(日)	【対戦相手】 朝日インテック・ラブブリッジ名古屋	【キックオフ】 13:00	【会場】 愛媛県総合運動公園球場
【開催日】 30(土)	【対戦相手】 スペランツァ大阪	【キックオフ】 13:00	【会場】 愛媛県総合運動公園球場

FC今治 会場: 今治里山スタジアム

株式会社今治.夢スポーツ内 / TEL: (0898)31-8701

【開催日】 10(日)	【対戦相手】 アスルクラロ沼津	【キックオフ】 13:00
【開催日】 20(水・祝)	【対戦相手】 FC岐阜	【キックオフ】 13:00
【開催日】 24(日)	【対戦相手】 ギラヴァンツ北九州	【キックオフ】 13:00

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】 8(金)	【対戦相手】 新潟アルビレックスBB	【ティップオフ】 19:00	【会場】 伊予市民体育館
【開催日】 9(土)	【対戦相手】 新潟アルビレックスBB	【ティップオフ】 15:00	【会場】 伊予市民体育館
【開催日】 29(金)	【対戦相手】 ライジングゼファー福岡	【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】 30(土)	【対戦相手】 ライジングゼファー福岡	【ティップオフ】 15:00	【会場】 松山市総合コミュニティセンター

IRC 調査月報
Monthly

HYOGIN REGIONAL ECONOMY RESEARCH CENTER MONTHLY REPORT
2024 / NO.429

■発行日: 2024年3月1日
■発行所: 株式会社いよざん地域経済研究センター ■発行人: 矢野一成 ■編集人: 石川良二
〒790-0012 松山市湊町4丁目4-3 TEL/(089)931-9705(直通) FAX/(089)931-0201
■印刷: セキ株式会社