

# 地域研究交流

Vol.36 No.1 (NO.101)

《特集寄稿》 「ポストコロナ社会における新たな地域づくり」

《巻頭言》

● ポストコロナ社会における新たな地域づくり

角野 幸博（関西学院大学 総合政策学部 都市政策学科 教授）

《特集》

● ポスト・コロナ・コンフュージョンのまちづくり～正しく理解し、適切に恐れ、普通に暮らす～

神田 佑亮（呉工業高等専門学校 教授）

● これからの観光～観光による地域振興に向けて～

福間 一之（一般社団法人山陰インバウンド機構 マネジメント部 部長）

《協議会事業紹介》

- ・ 論文アワード 2020

《令和2年度 活動報告》

- ・ 第33回地方シンクタンクフォーラム
- ・ 第18回経営者会議



2021年3月

地域シンクタンク協議会発行

# 目次

《巻頭言》	「ポストコロナ社会における新たな地域づくり」 関西学院大学 総合政策学部 都市政策学科 教授	角野 幸博 ……	1
《特集寄稿》	「ポスト・コロナ・コンフュージョンのまちづくり ～正しく理解し、適切に恐れ、普通に暮らす～」 呉工業高等専門学校 教授	神田 佑亮 ……	2
	「これからの観光～観光による地域振興に向けて～」 一般社団法人山陰インバウンド機構 マネジメント部 部長	福間 一之 ……	4
《協議会事業紹介》			
	論文アワード2020 入選論文 総務大臣賞「1億円集めた!! 『# おうちで飛騨牛プロジェクト』で見えた with コロナの地域産品マーケティング」 株式会社十六総合研究所 リサーチ部 主任研究員	田代 達生 ……	8
	優秀賞「奈良県内企業における 新型コロナウイルス感染症の影響と今後の方向性」 ～『新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす 影響調査【2020年4～6月期】』より～ 一般財団法人南都経済研究所 副主任研究員	太田 宜志 ……	15
	優秀賞「地域におけるサイバーセキュリティ向上の 取り組みと地方シンクタンク役割」 ～サイバーセキュリティ研究会の活動から～ 一般財団法人関西情報センター マネジャー・主席研究員	石橋 裕基 ……	24
	優秀賞「「マルチハビテーション（多拠点生活）」が秘める多様な可能性」 ～アフターコロナの日本の社会課題を解決する起爆剤に～ 株式会社三十三総研 調査部 研究員	佐藤 聡一郎 ……	33
《令和2年度 活動報告》		……………	40

## 《巻頭言》

# ポストコロナ社会における新たな地域づくり



関西学院大学 総合政策学部 都市政策学科 教授 角野 幸博

## グレート・リセット

2020年の春頃から、各方面でポストコロナ社会についての議論や提案が続いている。いわゆる「新しい日常」のイメージが戦わされ、ワクチンが普及したとしてもすべてがコロナ禍以前の社会に戻ると考える人は少ない。2021年の世界経済フォーラム（WEF）は夏に延期され、代わりに1月にはオンラインで「ダボスウィーク」が開催された。WEF創設者兼会長のクラウス・シュワブ氏は近著『グレート・リセット』のなかで、マクロリセット、ミクロリセット、個人のリセットという視点でポストコロナ社会を展望している。WEFの性格上、マクロリセットに多くの紙幅が割かれ、経済のリセット、社会的基盤のリセット、地政学的リセット、環境のリセット、そしてテクノロジーのリセットという視点から問題提起する。ミクロリセットは、特定の産業や企業に絞ってパンデミックの影響を論じる。そして個人のリセットでは、人間らしさの見直し、心身の健康、優先順位を変えるという視点からの行動変容を指摘する。この本が著されたのは2020年夏であり、コロナウィルスはその後も猛威をふるい続けているが、日本よりもはるかに感染が深刻なヨーロッパからのグローバルな視点での問題提起として、心に留めるべき点は多い。

## 地域づくりのリセット

地域づくりにおいても、マクロ、ミクロ、個人のリセットという点からの考察は有効である。マクロやミクロといった外的要因の変化に対して、個人の価値観と生活行動がどのように変わり、そのことを地域社会はどう受け止めるべきかを考えたい。

たとえば、マスクや手指消毒の励行は我々の衛生感覚を大きく変えた。ソーシャルディスタンスへの関心は、公共空間のデザインに影響するだろう。都心の賑わいやイベントなど、都市への関わり方と価値観が変わる可能性もある。今までほど動き回らなくても仕事に支障がないとわかれば、人の移動の総量は100%まで戻ることはいかないかもしれない。ITメディアでのコミュニケーションの発達で「社交」の概念と方法を急激に変えるな

かで、リアルな空間でのスペース・コミュニケーションの意義が問い直される。新たな格差も発生する。地球規模の格差は言うまでもなく、同一文化、同一地域の中でも格差が生まれる。産業面では飲食業や観光業が悲鳴を上げる一方で、過去最大の利益を上げる企業がある。地域づくりの担い手も変化し多様化するだろう。リモートでの支援も可能となり、デジタル・トランスフォーメーションが地域づくりの担い手を広げる。

## 3つの視点

地域社会の変化については、さらに以下の3点からの検討が必要ではないかと考える。第1は、コロナ禍の経験によって決定的に変化するもの。まさにグレート・リセットが起こるものである。たとえばワクチンの製造と世界各国への普及プロセスのなかでのグローバル化とナショナルリズムの葛藤や、国際間のパワーバランスの変化が挙げられる。第2は、コロナ禍以前への一時的な揺り戻しとその後の安定化プロセスである。たとえば外食や旅行は、終息直後にはリバウンド現象とでも呼べる動きがあるだろう。しばらくの間は外食や旅行、集会を伴う娯楽や行事のニーズが急速に高まる。ただしそれは一過性のもので、瞬間的には街に人があふれかえったとしても、コロナ禍のもとで経験した生活様式の影響が徐々に現れて、ある水準に定位するのではないだろうか。テレワークについても同様である。そして第3は、コロナ禍以前から兆しがあった変化が、コロナ禍によって加速すると同時にその質が高度化するということである。各分野でデジタル・トランスフォーメーションが加速する。ネットショッピングなどはその最たるものだろう。遠隔医療への期待も大きい。地方へのJターンやIターンに期待する声もあるが、そこでの生活の質が問われて地方同士の競争が起きる可能性がある。

このようにすべての分野で、上記の3つのタイプの変化が混ざり合いながら進むだろう。阪神淡路大震災の復興プロセスでも同様の議論があったが、大規模自然災害と同じく今後も何らかのパンデミックは起こりうるものという前提で地域づくりを考えることが必要である。

(所属・役職はご寄稿当時のものです)

## ポスト・コロナ・コンフュージョンのまちづくり ～正しく理解し、適切に恐れ、普通に暮らす～

呉工業高等専門学校 教授 神田 佑亮



新型コロナウイルス（以下、COVI D-19）の感染拡大による混乱が、1年続いてしまった。得体の知れないウイルスに対し脅威を感じ、怯えながらの生活が今も続いている。

ここまでの社会の反応を見ると、「事実」よりも「根拠なきイメージ」や、「直感的な（誤った）理屈」に苛まれてしまっている。例えば、感染第1波の拡大期であった2020年4月頃、パチンコ店に対し多くの都道府県から営業自粛・休業要請が発出され、パチンコ店は休業要請に応じた。ただ、パチンコ店で来訪客のクラスター発生のニュースは確認されていない。コロナ・コンフュージョンの影響である。

筆者はモビリティ（交通）を専門としているが、交通部門の中でも、公共交通がCOVID-19の感染拡大により、危機的な状況となっている。2020年4月、日本モビリティ・マネジメント会議は鉄道やバス、タクシー、旅客船、航空を含めた公共交通の1年間の予想減収額について、感染第1派で影響が解消する楽観シナリオで3.5兆円、感染の影響が1年間続く最悪のシナリオで8.3兆円の推計結果を公表した。過日、筆者は1年間の実績値を同様の方法で算出したところ、6-7兆円規模の売上減収が見込まれるという推計結果を得た。年間の運賃収入の半分に相当する。

公共交通も同様に、「COVID-19の感染リスクが高い」というイメージを国民から抱かれてしまっている。通勤時間帯の電車は非常に混雑しており、その様子から「3密」の象徴として捉えられてしまっている。しかしながら、公共交通もパチンコ店と同様に、公共交通乗車による感染クラスターの発生は報告されていない。むしろ、海外からは日本の公共交通は安全と称されている。その理由は、乗客が全員マスクをしていることと車内で静かにしていることを理由に挙げている。換言すれば、飛沫を飛ばす行動をせず、飛ばしたとしてもマスクでカバーして

飛散を抑え、他の乗客もマスクでガードしているためである。

ところが、こうした安全な環境が確保されているにもかかわらず、公共交通の利用者は大幅に減少している。減少の要因を様々なデータから見ると、大きく3つの要因に大別される。

1点目は出張や旅行等の長距離移動が大幅に減少したことである。特に新幹線や飛行機、高速バスの減少率が高く、対前年比7割減の状況が続いている。長距離交通による収入は、路線バスやローカル線等の地域交通の運営費の事業者自身による内部補助の原資にもなっており、長距離交通の低迷は、地域交通の維持にも影響する。

2点目は、昼間および土日の利用の減少である。この時間帯の減少は著しい。買い物や余暇、仕事の打ち合わせなどの業務移動の減少の影響を受けている。外出による感染リスクに対する懸念に加え、外出をしていることを他人に見られたくないという、「自粛警察」に怯えた出控えによる影響が出ている。

そして3点目は朝の時間帯の減少である。概ね戻りつつあるものの、完全には回復していない。特に首都圏、関西圏などの大都市でこの影響が大きい。職場ではリモートワーク、学校ではオンライン講義の浸透が影響している。

こうした運賃収入の減少に加え、公共交通事業者の小売・流通やホテル、不動産等の付帯事業による収入も同様に減少している。付帯事業の利益に対する寄与度は大きかったが、COVID-19禍では付帯事業も赤字に転じている事業者も多く、二重苦の状況である。その結果、減便や運休、路線廃止、終電繰り上げ等の対策がとられているが、これによるコスト削減効果はあまり期待できない。

ここで、なぜ公共交通を守らなければならないのかを考えたい。言うまでもなく生活の足として必要不可欠であるが、まちの賑わいにも直結するため

ある。居住地を選ぶ際には、公共交通の利便性が高い地域を選ぶであろうし、観光に行くにしても、公共交通が比較的便利な場所に行くであろう。逆の見方をすると、公共交通が不便であれば、その地域には人が好んで住もうとせず、人口は流出する。過疎地域ではその地域の守り手がいなくなり、国土保全上の問題にもつながる。そして COVID-19 の影響が落ち着くと、観光による地域経済回復策が講じられる可能性が高いと見ているが、公共交通が不便な地域には観光客は当然公共交通で来ることができず、この恩恵は波及しにくくなる。公共交通は血管であり、たかが公共交通と思うかも知れないが、地域にとっては死活問題なのである。

気をつけなければならないのは、一度弱体化した公共交通は、そう簡単には元に戻らない。COVID-19 の感染拡大前から、公共交通産業は慢性的な人不足に悩まされていた。このタイミングで公共交通産業から離職した人が、経済の回復とともにまたすぐに公共交通産業に戻ってくるであろうか？

COVID-19 の影響を受けているのは「まち」も同様である。最近のニュースでは緊急事態宣言の発令により、飲食店の危機的な状況が報道されているが、大変なのは飲食店だけではない。COVID-19 の地域経済に与える影響が把握できるデータベース、「V-RESAS」を見ると、小売業では「E コマース」が、サービス業では「コンテンツ配信」のみがプラスの状態であり、リアルに存在する店舗を訪れる業種は軒並み苦戦を強いられている。自宅にいてコトが足りる生活へと変容してしまった。加えて、「リアルな店舗」へのまちでの消費から、E コマースやコンテンツ配信の台頭により、「見知らぬ地」への消費にシフト、すなわち、より一層地域からお金が流出する社会構造になってしまったのである。

こうした状況に対し、今後どのような対策が必要になってくるだろうか。その前に、ポスト・コロナ・コンフュージョンの人々の活動について考えてみたい。E コマースやコンテンツ配信の利用、オンライン会議などの対等により、コロナ前の状況に戻るとは考えられない。ただ、過去に電子メールやインターネットの普及、ネットワークの大容量化により、人々の移動量や活動量が減っただろうか？ 仕事が楽になったであろうか？ このような視点から考えると、

人々の活動の「総量」がより大きくなり、リアルに「会う」、「経験する」という価値がより高くなる社会になると筆者は考えている。

そのような視点から考えると、緊急すべきこととして、まずは生活やまちの活力に必要な事業が無くならないよう、給付金等で当面の事業をカバーする必要がある。同時に過度な恐怖感な政策により抑え込まれた「抑圧移動需要」をできるだけ早く解放する必要がある。広島市の調査によると、2020 年 11 月の感染例で、感染経路が推測できた 107 例のうち、55% が飲食（うち 11% は接待を伴う飲食店）であり、次いで家庭内が 23%、職場内が 14% であった。外出が問題なのではなく、マスクの着用やマスクのない状態での会話を控えることで「飛沫を受けない、飛ばさない」ことが重要なのである。こうしたファクトデータ（事実）に基づき、正しく理解し、適切に恐れ、普段通りに近い生活に早く戻すことが必要であろう。（誤った）イメージに基づくのではなく、事実に基づく合理的な感染対策に再構築する必要がある。そして発するメッセージも、「自粛」ではなく、例えば「マスクを必ず着用、外したらしゃべらない」と変えるだけでも、公共交通にも街にも大きな効果があるのではないだろうか。兎に角、事実情報に基づき、このコロナ・コンフュージョン・ショックから早く抜け出さなければならない。

そして、「まちに出る」という意味、外出して得る価値を地域で改めて論じ、できることから施策を講じていく必要があるであろう。例えば、人と会うこと、経験、感動、共感、リラックスといったことは、バーチャルではなかなか得られない。こうしたまちのコンテンツやそれらを促進する「ことづくり」、外出の抵抗感をなくすサブスクリプション（定額乗り放題）などの MaaS システムも有効ではないだろうか。

最後に、こうした議論を、ピンチである今だからこそ、産官学、組織の枠を超えてしっかりと議論していただきたい。広島では、西日本豪雨という危機へ産官学が一体となって立ち向かったことから、今後の地域はどのようにあるべきで、何が必要かという議論につながり、それが MaaS などの新しい取り組みへの原動力となっている。コロナで混乱する全国各地では、その牽引役が求められているのである。

## これからの観光～観光による地域振興に向けて～



一般社団法人山陰インバウンド機構 マネジメント部 部長 福間 一之

### はじめに

山陰インバウンド機構は、2016年4月に設立し、観光庁に認定された観光地域づくり法人（日本版DMO：広域連携DMO）として、鳥取県・島根県をはじめ、主に山陰地域に所在する経済団体、金融機関、交通事業者、旅行会社、情報通信事業者、地元観光団体が参加し、総勢17名で活動しています。

### 1.山陰インバウンド機構のミッションと活動

当機構は、インバウンドを地域活性化につなげていくために、大きく二つのミッションを掲げています。

一つは、インバウンドを山陰へ誘客するための取組みです。設立当初の約15万人泊を、2020年度40万人泊目標として進めてきました。順調に推移はしてきたものの、今後も引き続き当面の目標となる40万人泊さらにはそれ以上を目指していくために、これまでの海外からの直行便に加え、国内から山陰へ訪れるための4つのゲートウェイ（「米子空港、境港」「東京（羽田・成田）」、「関西（関空）」、「せとうち」）を意識した誘客を図る事業を展開しています。一例をあげると、広島を訪れるインバウンド向けには、広島-松江高速バスに500円で乗ることができるので、その動線を強くしていくための取組みをしています。

もう一つは、インバウンドを見据えた地域振興の取組みです。訪れる観光客を地域振興につなげるためには、地域ごとに様々な課題があります。その課題を地域の関係者で共有し、解決につなげるための取組みです。一例をあげると、米国の専門誌「ジャーナル・オブ・ジャパニーズガーデン」で18年連続1位となっている足立美術館のある安来市においては、観光目的が足立美術館に限定されるため、周遊・滞在が少ないことが課題とし

て安来市や観光協会、商工会議所等と共有できます。その課題に対し、「プラスα」の周遊をつくるための検討を開始しています。まずは点在する個の資源の価値を高めることは勿論ですが、同時にいかにして価値化された資源を面につないで観光客に訴求できるかが一つポイントだと考えます。観光客がせっかくの機会だからと「足立美術館+αを周遊したくなる」商品（仕掛け）を具体的に考え実行して検証を行い、PDCAサイクルでそれを強くしていくことで、地域主体の持続的な取組みにつながると考えています。

### 2.地域が観光をすすめる意義

取組みをすすめていく中で、当機構設立時から参加している筆者としては、地域において観光をすすめる意義を改めて考えることが多くなりました。

これまでの大量送客という形の観光では、地域は集客可能な宿泊施設や観光施設を用意し、PRを頑張ることでできるだけ多くの観光客を誘致するという取組みをしてきました。

その結果、施設で提供する食材は地域だけでは確保できず、域外から安定的に調達する形となり、また各施設を維持するためにも客を囲い込んで単価を上げる工夫をしていくため、地域の事業者やそこに住む住民には恩恵が限定的でした。極端な例をあげると、都会から団体でバスに乗り、お昼は弁当、観光施設を観た後、域外で宿泊するといったような場合もあり得ます。このように観光振興を図ることが地域振興に必ずしもつながっていかず、地域を疲弊させることにもなりかねません。

後述のように、観光の形態そのものも大きく変化していくなか、地域全体における観光の意義、すなわち観光を地域振興の手段として認識し、地域振興に結び付けるための効果のある取組みにつ

いて、これまで以上に意識することが必要に感じます。

### 3. これからの観光を見据えた取組み

まずは近隣のマーケットを意識しながらも、その先の今後必ず復活するインバウンドを見据えた取組みを行うことが必要だと考えます。

山陰インバウンド機構では、これまでの取り組みを踏まえ、来るべきタイミングに向けた準備を行っています。

#### (1) 観光の変化

近年、ITの普及により、多くの情報を取得できるようになり、また自らで予約などの手配も簡単に行えるようになりました。

個人の目的（ニーズ）に応じて自由に動くFIT（Foreign Independent Tour）が急速に進展しています。

観光の目的は多様化し、またWithコロナ、Afterコロナでは、安全安心を求めることから、益々FIT化が進むことが想定されます。

さらに、地域固有の自然や文化、歴史や食など、個人の新たな価値の発見や癒しなどを求める人が増えています。

これらの変化を地域から見ると、これまでの人が集まる有名観光地から、まだ知らない地域（観光地化されていない地域）が注目されることが予想できます。テーマパークや観光名所がなくても、あるがままの地域の魅力を高め、その価値が伝わる形に工夫して提供できるチャンスです。

#### (2) 広域周遊デジタルパスによる新たな誘客促進

新たなFITマーケット創出のため、中国地方の人気観光コンテンツを取りまとめた広域周遊デジタルパス（「Discover Another Japan Pass」として特許出願中）を2020年度から事業開始しました。これは、圧倒的に集中している首都圏や特に関西に滞在する観光客を、まずは中国地方へ、さらには山陰へ誘導していくための攻めの施策です。これまで当機構が展開してきた山陰地域限定デジタル周遊パス（「VisitSan'in Tourist Pass」）とあわせて新たなFITマーケットを創出して

きます。またこの新しいデジタルパスは、観光コンテンツをフックにその目的となるエリアの体験コンテンツや既存の観光チケットなどのサービスが買えたり、さらには交通もつながっていくシームレスな旅を提供していく地方発の観光MaaS（Mobility as a Service）を実現していきます。

#### (3) 地方における持続的な観光の実現に向けて

広域周遊デジタルパスは、地域が主体的且つ持続的に商品を強くしていくことができるように、環境の変化やニーズに応じて柔軟に商品を変化させて試すことができるテストマーケティングや収集したデータからユーザー動態が把握できる機能を有しています。

これまで、地域がつくる観光商品は旅行会社に売ってもらうことが一般的でした。近年では、OTA（オンライン・トラベル・エージェント）がその流通の役割を担うケースも増えています。

観光を地域振興の手段として認識し、地域ならではの観光コンテンツを想定すると、テーマ性を持った体験、交流、滞在を中心にした小規模な商品になると思われます。このような商品は、小ロット、多品種、形状不安定な商品であり、数を追う旅行会社やOTAの流通には扱いにくく、商品を持続的に強くするための検証も困難であることが想定されます。

その為、地域は主体的且つ持続的に商品（地域）を強くしていくための基本的マーケティングができず、売れないからまずは認知度を上げるためにPRをしよう、あるいは売れないということで断念するということが想定されます。地域が主体的且つ持続的に商品を強くしていくことが、その地域を売っていくブランディングやプロモーションにつながります。流通先に依存するのではなく、地域が主体となってあらゆる流通を活用していくことが地方における持続的な観光につながると考えています。

#### (4) 観光商品開発マニュアルの発行

観光で地域を豊かにしていくための取組みの考え方や具体的な取組み手法などを記載した観光商品開発マニュアルを2021年3月末に発行します。

この冊子では、観光は地域の豊かさを創出するカルチャーであるとしています。

“観光”と“地域の価値”がつながり、地域の豊かさを来訪者、地域住民双方が実感していくことができるのであれば、観光がまさにカルチャーとして地域に根付いていくものになると考えます。その際の観光客に伝わる地域の価値とはなにか、地域を売るために必要な観光マーケティングとは何かを紹介したものです。

本マニュアルは地域の市町村や観光協会、DMO 観光関連事業者だけでなく、地域事業者や住民の方々にもなるべく伝わるようにと思いを込めて作成しています。

地域が主体となって持続的な観光地域づくりを行っていくためのきっかけになればと考えています。

## おわりに

観光をテーマにして、自分たちの地域にどんな資源があって、これからどんな地域にしたいのか、観光関連事業者のみならず、他産業や住民、学生など多様な人々が考えることは、地域の人々の新たな結びつきを生じさせます。さらに、結びつきから生まれる新たな発想が、地域発ビジネスの可能性にも繋がっていくと考えています。

山陰インバウンド機構は、観光で地域を豊かにするための取り組みを引き続き地域の皆様と一緒に考え、すすめてまいります。

### Discover Another Japan Pass



FITマーケット創出・山陰への誘客

### 観光商品開発マニュアル



地域課題解決・地域振興の取組み



<募集テーマ>

# 未来へつなぐ地域づくり

## ～新型コロナウイルスの経験からの新たな地域戦略～

地方シンクタンク協議会では、地域に根ざした視点を活かした提言を発信し、協議会のプレゼンス向上を図ることを目的に、『論文アワード』を創設しております。

2020年度は、「未来へつなぐ地域づくり～新型コロナウイルスの経験からの新たな地域戦略～」をテーマに募集を行い、応募論文の中から、総務大臣賞ならびに優秀賞を選出いたしましたので、ご紹介いたします。

<総務大臣賞について>

総務省における地方創生、地域活性化への取組の方向性に鑑み、『論文アワード 2020』において総務大臣表彰の申請を行い、認可を頂いたものです。

### 【受賞論文】

#### 総務大臣賞

「1億円集めた!! 『#おうちで飛騨牛プロジェクト』で見えた  
with コロナの地域産品マーケティング」  
株式会社十六総合研究所 リサーチ部 主任研究員 田代 達生 氏

#### 優 秀 賞

「奈良県内企業における新型コロナウイルス感染症の影響と今後の方向性  
～『新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響調査  
【2020年4～6月期】』より～」  
一般財団法人南都経済研究所 副主任研究員 太田 宜志 氏

「地域におけるサイバーセキュリティ向上の取り組みと地方シンクタンクの役割  
～サイバーセキュリティ研究会の活動から～」  
一般財団法人関西情報センター マネジャー・主席研究員 石橋 裕基 氏

「「マルチハビテーション（多拠点生活）」が秘める多様な可能性  
～アフターコロナの日本の社会課題を解決する起爆剤に～」  
株式会社三十三総研 調査部 研究員 佐藤 聡一郎 氏

【論文アワード 2020 / 総務大臣賞】

# 1億円集めた「# おうちで飛騨牛プロジェクト」で見えた with コロナの地域産品マーケティング

株式会社十六総合研究所 主任研究員 田代 達生

#おうちで飛騨牛 みんなで大切に育てた飛騨牛を「今」美味しく食べてほしい！！

現在の支援総額  
**114,370,014円**

目標金額は10,000,000円

支援者数  
**10002人**

募集終了まで残り  
**終了**

お気に入り 732

おめでとうございます

このプロジェクトは、2020-04-29に募集を開始し、10,002人の支援により114,370,014円の資金を集め、2020-05-19に募集を終了し

(CAMPFIRE ウェブサイト <https://camp-fire.jp/projects/view/265287>)

## 1.概要

十六総合研究所は2020年4月のコロナ禍の中、オール飛騨で取り組む「# おうちで飛騨牛プロジェクト」をコーディネートした。

このプロジェクトは4月29日～5月10日までの約10日余りの購入型クラウドファンディングで、集まった総資金額は1億14百万円、支援者数は10,002人に達し、業界最大手プラットフォームCAMPFIREにおいて支援総額歴代3位、支援者数歴代2位の記録となった。

本論は、with コロナの環境下において、飛騨地方・岐阜県下の地域産品を「誰に・どのように」売っていけばよいか、マーケティングについて、この取組みから見えた方向性を提案する。具体的には、

- ①狙うなら首都圏よりも名古屋圏
- ②宅配ビジネスに地域全体で取り組む余地あり

の2点である。

## 2.飛騨牛はどのようにしてブランド牛になったのか

# おうちで飛騨牛プロジェクトの端緒は、岐阜県が総力を挙げて付加価値向上に長年取り組み、ブランド化に成功した「飛騨牛」が、新型コロナウイルスの感染拡大による消費活動の低迷により大きなピンチに陥ったことにある。

ブランド化に成功した飛騨牛が、なぜ窮地に追い込まれたのか。

これを知るには、飛騨牛がブランド牛としての地位を向上させてきた、その歴史的経緯を簡単に確認しておく必要がある。

### (1)飛騨牛銘柄推進協議会の設立

岐阜県飛騨地方では古くから肉用牛の生産が行われてきたが、1981年に岐阜県が但馬牛の「安

福号」を購入したことが、飛騨牛のブランド化への流れを急速に進展させるターニングポイントとなった。

1988年には、JA および食肉の生産・販売に関する団体が中心となって「飛騨牛銘柄推進協議会」が発足した。協議会の取組みにより、岐阜県全域で生産された黒毛和牛の名称が「飛騨牛」に統一され、ブランドの基礎となる名称が確立した。

## (2) サプライチェーンの内製化

飛騨牛のブランド化が進展したもう一つの取組み内製化である。県内で生産された肥育牛の一部は、1993年頃までは県外の食肉卸売市場に生体で搬入されていたようである。すなわち、肉牛の屠畜（とちく）解体・枝肉カットといった処理工程の一部が域外で行われていたのである。このような体制では、ブランド化、ひいては地域内事業者の利潤最大化がなしえないとの考えから、岐阜県内で肥育された飛騨牛を県内で一貫処理・加工する態勢が2000年代前半に確立した（安部(2010)）。2002年に飛騨ミート農業協同組合連合会（JA 飛騨ミート）が稼働させた「新飛騨食肉センター」はそのための重要拠点の一つであり、飛騨全体の牛の処理を高い衛生水準で行える体制

を整備した。

### ■ 飛騨牛の定義

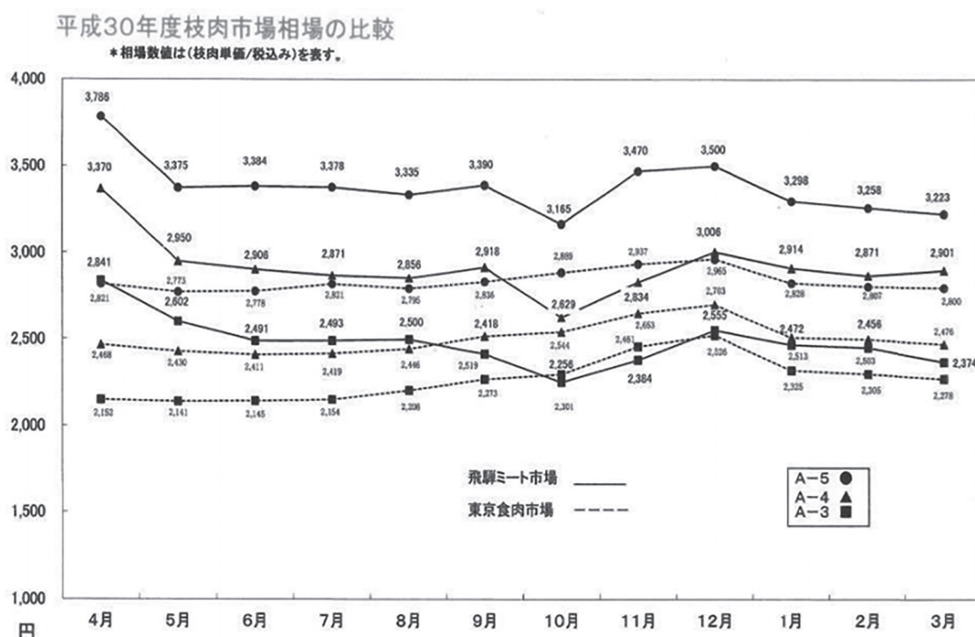
飛騨牛銘柄推進協議会は、飛騨牛について以下の4条件を定義し、これを満たしたことを協議会が確認・認定したものを飛騨牛としている。

- (1) 飼養期間が最も長い場所が岐阜県である
- (2) 飛騨牛銘柄推進協議会登録農家制度にて認定・登録された生産者により肥育されている
- (3) 14ヶ月以上肥育された黒毛和種の肉牛である
- (4) 公益社団法人日本食肉格付協会が実施する牛枝肉格付により肉質等級5等級・4等級・3等級と格付けされたものである

この定義に照らすと、例えば岐阜県外で生まれた子牛であっても、岐阜県内で最も長く肥育すれば飛騨牛の名称を使用できる。ただし、牛肉の流通において最も重要視されるのは血統であり、飛騨牛の精液は岐阜県畜産研究所が一括管理し、繁殖農家は畜産研究所から精液の配付を受ける仕組みとなっている。

## 3. 飛騨牛の市場取引価格の特徴

- (1) (2)の取組みが実を結び、飛騨牛は年々肥育



【図1】 飛騨ミート市場と東京食肉市場の価格比較

(出所：JA 飛騨ミート <https://www.maff.go.jp/j/council/seisaku/tikusan/attach/pdf/190704-1.pdf> P.18)

頭数を増やした。だが一般的に、数を増やせば価格が下がる。しかし飛騨牛は、数を増やしながらか取引価格も同時に引き上げることができた。

最近の飛騨牛の市場取引価格（飛騨ミート市場）を東京都食肉市場の取引価格と比べると、各等級とも1kgあたり500円程度高い価格で取引されている【図1】。飛騨の市場は産地市場であるにもかかわらず、消費地市場である東京よりも高い価格形成がなされてきた点が特徴である。

#### 4.なぜ飛騨牛は有利な価格形成に成功したのか

では、飛騨牛が有利な価格形成に成功したのはなぜだろうか？

この問いを業界関係者に聞くと、異口同音に「高い品質」という模範回答を得られるだろう。5年に1度しか開催されない、全国規模の和牛品評会「全国和牛能力共進会」で、飛騨牛は名誉賞（内閣総理大臣賞）や最優秀枝肉賞を複数回受賞している。しかし、理由は品質だけだろうか？

今や飛騨牛だけが地域ブランド牛ではない。わが国には360以上の銘柄牛が乱立し、各地が品質向上を競い合っている。さらに、肉の品質に影響を与える要因は「血統」「飼料」の2要素が大きいといわれる。このうち血統に関しては、優秀な種雄牛の精液は地域内にとどまらず全国に供給されており、そのため、産地ごとの肉質の差異は小さくなっている。また飼料に関しても、全国どの地域も輸入飼料に依存しており、地域による差異は小さいと指摘されている（高柳（2007））。

例えば、前述の飛騨牛の祖である「安福号」が世に送り出した産子は4万頭といわれ、その血統を受け継ぐ牛は全国に存在する。また、飛騨牛の定義自体、岐阜県外で生まれても岐阜県内で最も長く肥育すれば飛騨牛を称することができることは、先ほど紹介した通りである。こうしたことにより、牛肉の品質そのものからローカル性は失われつつある（高柳（2007））。

#### 5.「高すぎる飛騨牛」に批判も

岐阜県観光連盟の調査によると、岐阜県を訪れる観光客にとって飛騨牛は「認知度」「満足度」とともにナンバーワン、岐阜県の観光コンテンツと

しても最も強い。一方、ここ数年は飛騨牛の卸売価格が高すぎることに對して飲食店や宿泊施設から批判の声も上がっていた。観光客のほとんどが食事に飛騨牛が入ることを期待しており、飛騨牛を組み込んだ宿泊プランやメニュー構成は観光事業者にとって必須であるものの、飛騨牛の卸売価格が高くなりすぎたため、リーズナブルな（価格競争力のある）値段で観光商品が作れない、というようなことである。

#### 6.値上げしやすい市場メカニズムがあった

では、なぜ飛騨牛は有利な価格形成ができてきたのか、改めてその理由を考えたい。先行研究は、飛騨牛が販売地域を絞り込む戦略を採り、岐阜県・愛知県での認知度向上を優先したこと、とりわけ飛騨地方の中核である高山市は国際的な観光都市であるため、高山市を訪れた観光客が飛騨牛を賞味することによって大きな宣伝効果となり、観光客誘致と地域振興を両立させることに成功してきたと指摘している。（今野他（2006））。

さて、ここからが筆者独自の論考である。飛騨牛が有利な価格形成に成功してきた（品質向上努力以外の）理由がある。その理由とは、「価格形成のメカニズムと外部環境の相乗効果」である。具体的には次のようなことである。

牛肉は、卸売市場において「せり」で取引される比率が9割程度と極めて高い。また、せりの参加者（買参人）になるには都道府県の承認が必要であるため、限られたプレイヤーのみで取引市場が構成される。<sup>1</sup>例えば、飛騨地方の食肉取引市場である「飛騨ミート地方卸売市場」では、飛騨地方に店舗や拠点を持つ業者だけが買参権を持つことができる。

一方、飛騨地方の外部環境はといえば、新型コロナウイルス感染拡大前までここ数年、観光客数は極めて堅調に伸び続けてきた。観光客が増え続けることで、それに合わせて飛騨牛の需要も一緒に伸び続けてきたのである。

---

1 例えば青果卸売市場は、せりによる現物取引が減少する一方、予約型の（相対）取引へと大きく変わってきている。青果と違い、牛肉は個体ごとに品質のばらつきが大きく、また単価が高いという特性をも

つ。これが、せりによる透明な価格形成とより親和性が高い理由と考えられる。

このように、「需給が反映されやすい透明な取引市場」と「一貫して増え続ける観光需要」が組み合わさるとどうなるか。すなわち、需要と供給のバランスは価格で調整されるという経済学の基本原理どおりに価格が上昇するのである。

一般的にモノの値段は、簡単に上げることができない。「摩擦」が存在するからだ。買い手にとっては支払う金額が大きくなるので値上げに抵抗する。だから値上げはしにくい。これが摩擦である。

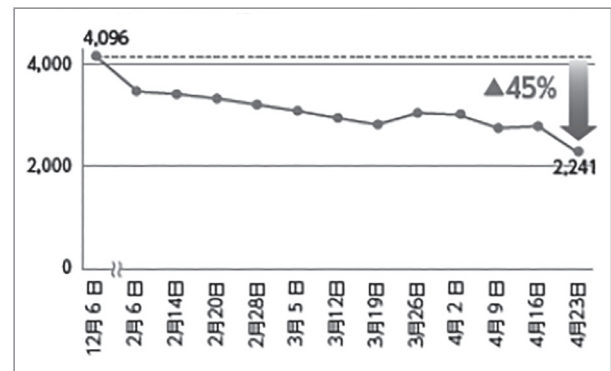
にもかかわらず、飛騨牛の取引価格が、川下事業者から批判が出るほどまで値上げできたのはなぜか。それは、需給バランスが価格に反映されやすい、摩擦の小さい市場メカニズムの形成を並行して進めてきたためである。言い換えれば、飛騨牛の関係者は、品質向上の傍らで、値上げしやすい市場デザインをも同時に進めてきた、といえる。これが有利な価格形成の成功のポイントである。

## 7.相場の急変：

### 新型コロナが市場の弱点を浮き彫りに

さて十六総合研究所は、2017年9月から飛騨地方に研究員（すなわち筆者）を配置し、飛騨地方の経済について研究や分析を続けてきた。その中で、地域を構成する一つの産業として、飛騨牛の流通構造を大まかには理解していたものの、上記のような市場メカニズムの背景まで理解していたわけではなかった。こうしたメカニズムの存在が分かったのは、新型コロナウイルスの影響が飛騨牛を直撃し、卸売市場の相場が一気に崩れたためである。

摩擦の小さい市場デザインが価格形成の秘訣であったということは、裏を返せば値下がりもしやすいということでもある。需要の減少に対して摩擦抵抗がないのである。新型コロナはまさにこの弱点を浮き彫りにした。感染拡大により飛騨地方を訪れる観光客は激減し、外国人の入り込みはほぼゼロになった。加えて、飛騨牛の買い手であ



【図2】 飛騨ミート卸売市場の市況相場 (2019年12月～2020年4月)

(和牛 去勢 A-5、円/kgあたり、出所:JA 飛騨ミート)

る精肉店は地元のみであり、域外の一般消費者向け販売ルートは強くなかった。このため、観光需要の消滅によって、相場は一気に崩れてしまった。

【図2】は飛騨ミート卸売市場の2019年12月～2020年4月の市況である。A5等級の和牛1kgあたりの取引価格は、昨年12月には4,000円強をつけていたものが、4か月余りで2,000円台前半まで、およそ45%も値下がりした。

筆者が相場の急変に気づいたのは、新型コロナによる経済の急ブレーキの様相が鮮明になってきた3月中旬であった。市況相場はわずか3か月間で、10年前と同じ価格水準に落ち込んだ。飛騨牛の肥育農家から「我々の10年間の努力がすべて水の泡になった」という落胆の声が漏れ聞こえるほどのインパクトであった。

## 8.プロジェクトの立ち上げとメンバー構成

「飛騨牛、食べに来てくれないなら、こっちから送るしかないよね？」

筆者が株式会社ヒダカラ<sup>2</sup>の船坂康祐・香菜子夫妻と高山市内で会食し、このような会話を交わしたのは2020年4月前半のこと。<sup>3</sup>その2週間後、同社とともにJAひだ（飛騨農業協同組合）へ、飛騨牛をリターン品とした購入型クラウドファンディングの立ち上げを提案した。JAひだは強い危機意識を持っており、卸売市場において売り手となる生産者団体「飛騨肉牛生産協議会」（生産者60名）、そして市場では買い手となる精肉店の団体である「飛騨食肉事業協同組合」と合意形成を進めるので、早期にスタートしよう、という



【図3】 # おうちで飛騨牛プロジェクトメンバー

ことになった。

そこでクラウドファンディングに金融機関としていち早く取り組んでいる飛騨信用組合をチームに加え、「復興福袋」（1万円以上、A4等級以上の飛騨牛が送られる）をリターン品の目玉として、目標金額1,000万円を掲げるようになった。飛騨3市1村の首長からは動画による応援メッセージが寄せられ、金融機関の系列や業種も超えて「オール飛騨」で飛騨牛に携わるすべての方とブランドを守る取組みとして、準備期間わずか2週間余り、4月29日（ニクの日）にクラウドファンディングをスタートさせた【図3】。十六銀行グループは特に、広報・プレスリリース、在名TV局の誘致対応等で協力した。

- 2 株式会社ヒダカラは岐阜県飛騨市で2019年に設立されたばかりの地域商社。ECコンサルティング、自治体のふるさと納税業務、商品プロデュース等を領域とし、業務拡大中。社員9人中8人が女性。  
<http://hidakara.com/>
- 3 この会食にも同席していただいた、飛騨地方でスーパーマーケットを展開する株式会社駿河屋魚一の溝際清太郎社長には、飛騨牛の流通構造等に関し数多くの助言をいただきました。

## 9.クラウドファンディングの結果

クラウドファンディングの結果は以下の通りである。

マーケティングの方向性については、都道府県別の支援者データをもとに後ほど述べる。

- ・開催場所：CAMPFIRE  
（日本最大級のクラウドファンディングサイト）  
<https://camp-fire.jp/projects/view/265287>

- ・企画時間：2020年4月29日  
7時～5月10日23時59分
- ・支援総額：114,370,014円 支援者数：10,002人  
（支援総額は歴代3位、支援者数は歴代2位）

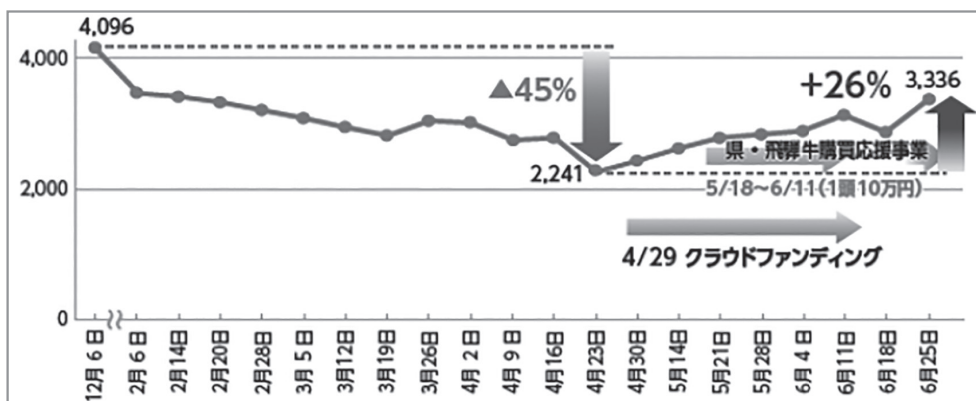
## 10.支援が集まったポイント

想定を超える多くの支援を集めることができた理由は以下の3点にあると関係者は認識している。

- ①**新型コロナウイルスによって広がる支援の輪×生き物である牛と生産者への強い共感**  
→新型コロナウイルスの影響で「誰かを応援したい」「助け合う」という気持ちの人が多かった。さらに牛という命ある生き物を食べているということ、生産者の努力への強い共感が多くの支援者につながった。
- ②**ALL飛騨で多くの関係者を短期間で巻き込んだ運営体制**  
→JAひだ1社ではなく、地域内の精肉店、生産者、地元金融機関、ネット会社などを巻き込んだことで、クラウドファンディングへの応援者が増えた。また各々が得意分野で力を発揮し、短期間でリリースができた。
- ③**分かりやすい合言葉「#おうちで飛騨牛」の拡散と、それを支える各メンバーのメディア訴求力**  
→新聞・テレビの報道とSNS「#おうちで飛騨牛」の情報発信がうまくかみ合った。Twitterで2,500以上のリツイートがされた。とりわけ、在名のTV局・新聞社に対し十六銀行広報が報道への採り上げを働きかけ、番組や記事が出るたびに、Twitterアカウント「#おうちで飛騨牛」がその情報を拾ってリツイートするという形で、マスメディアとSNSがうまく連動した。

## 11.飛騨牛の卸売価格はどうなったか？

さて、飛騨牛の卸売市場取引価格はどうなったか。今回のクラウドファンディングによって直接消費に回った牛肉の総重量は単純計算で約12tであり、これは牛25頭程度に相当する。だが、飛



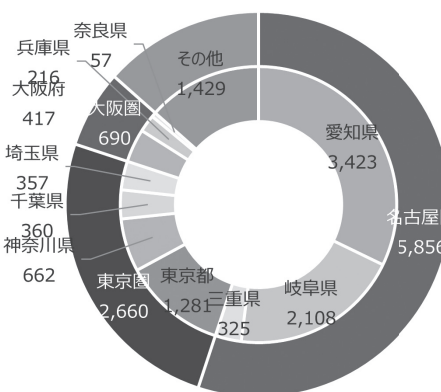
【図4】 飛驒ミート卸売市場の市況相場 (2019年12月～2020年6月)  
(和牛 去勢 A-5、円/kgあたり、出所：JA 飛驒ミート)

驒地方の牛の生産能力はこれをはるかに上回る(飛驒ミート卸売市場には毎月約500頭がせりにかかる)。つまり、クラウドファンディングが吸収できたのは地域の1か月の生産能力の約5%にすぎない。だが、支援者の思いが数値として見える化されたことで、多少なりとも精肉店の買い意欲を刺激したようである。相場は4月23日の1kgあたり2,241円を底値に、クラウドファンディングが始まると卸売価格は反転した。さらに5月18日から岐阜県による買い手の応援事業(精肉店が牛1頭を買うと10万円の補助)が始まったことで安心感が広がり、6月末には、昨年12月対比で26%を取り戻し、昨年末からおよそ8割の価格水準まで回復している【図4】(本レポートを書いている9月3日時点でも概ね3,000円/kg前後で安定的に推移)。飛驒高山における観光客の戻りはいまだに弱く、例年最盛期となるお盆のシーズンでも宿泊施設の客室稼働率は4割程度にとどまったものの、飛驒牛に限れば今のところ最悪期を脱したといえる。

## 12.マーケティングの方向性

さて、岐阜県とりわけ飛驒地方では、withコロナの環境下において、地域産品を誰にどのように売っていけばよいだろうか。その方向性について、筆者が提案したいことは以下の2点である。

- ①狙うなら首都圏よりも名古屋圏
- ②食材宅配ビジネスに地域全体で取り組む余地あり



【図5】 3大都市圏・都道府県別の支援口数※  
(データ出所：JA ひだ)  
(※支援者数10,002人と本グラフの合計値が一致しないのは、一人で2口以上支援した人がいるため)

### ①狙うなら東京圏よりも名古屋圏

【図5】は、今回のクラウドファンディングにおける、都道府県別の支援口数をグラフ化したものである。ポイントは、名古屋圏(東海3県)の支援者が全体の半分を超え、東京圏の総需要の2倍以上を占めていることだ。とりわけ愛知県はわずか1県で全体の1/3を占める、飛驒牛の最大の需要者であることがわかる。次点が東京圏(1都3県)であるが、1都3県をすべて足しても、愛知県1県分に満たない。

これは人口規模と比較するとさらに鮮明となる。東京圏の人口はおよそ3,610万人、名古屋圏の人口は1,130万人である(2015年国勢調査)。名古屋圏は東京圏の1/3以下しか人口がないにもかかわらず、飛驒牛を東京圏の2倍以上買って

る。ということはすなわち、名古屋圏の人々に対する飛騨牛のブランド訴求力は、東京圏の人々に対するその6倍以上であることを意味している。このデータが意味することは以下のようなことである。

従前から地方自治体や金融機関は、「東京圏で売れる」ことを理想として、首都圏の百貨店や高級スーパーのバイヤーと出会うチャンスのある展示型商談会を地方の事業者に勧めてきた傾向がある。こうした商談会のたびに、地方の事業者は何時間もかけて東京へと出かけたものである。

だが、新型コロナウイルスの感染拡大によって東京での大規模商談会は（少なくともリアルでの開催は）中止・延期となった。では、with コロナの環境下、岐阜県下の地域産品の事業者はいったいどこに営業をかければよいのか？ 買ってくれるお客様はどこにいるのだろうか？

マーケティングとは「誰に・どのように売るか」を考えることであるが、「誰に」について、このデータが示す答えは「近場」である。岐阜県産品のブランドはまず、首都圏よりもその6倍のブランド価値を感じてくれる東海3県の人々がターゲットとして最適であることを示している。とりわけ、最大の人口集積地である愛知県の消費を掘り起こすことがポイントである。

## ②食材宅配ビジネスに地域全体で取り組む余地あり

マーケティングのもう一つの項目は「どのように」である。飛騨牛のビジネスモデルは、飛騨地方への観光客向け需要に特化しすぎ、一般消費者に届く経路を掘り起こせていなかったことはすでに述べた。

with コロナの環境下、食品スーパー業界全体が、前年比110%～120%の売上高と業績は好調である。だが、今最も勢いがある食品小売分野であると推測されるのは、自然派の生鮮品(野菜、肉、魚)などを、多くは毎月定額方式(サブスクリプション)で購入する「食材宅配サービス」である。当業界の大手サービス事業者として、Oisix(オイシックス)／らでいっしゅぼーやのブランド名で展開するオイシックス・ラ・大地と、パルシステム・コープデリを提供する生協(生活協同組合)

などがある。業界最大手であるオイシックス・ラ・大地の株価は、執筆時点で新型コロナ直前からおよそ3倍に跳ね上がっている。例えば、飛騨のホウレンソウやトマトなどは、こうした自然派食品の食材宅配サービスとは親和性が非常に高いと考えられる。

観光客の足は鈍っており、かつてのような旅行者のにぎわいを飛騨地方が取り戻すには数年単位の長い時間がかかる可能性がある(もちろん、もっと早く戻ってほしいと筆者も祈っている)。一方で、飛騨牛にしる野菜にしる、動物や植物の成長は止められない。食材や命を無駄にしないためにも、観光に来てもらうことなく、飛騨地方あるいは岐阜県の産品を買ってもらう、食材宅配サービスのような新しい経路を、今は地域全体で考えるべき時かもしれない。

## <参考文献>

- ・安部新一(2010)「飛騨牛のブランド化への取組」、『平成21年度国産牛肉産地ブランド化に関する優良事例調査報告Ⅱ』、財団法人日本食肉消費総合センター  
[http://jbeef.jp/suishin/suishin\\_index02\\_21\\_file08.pdf](http://jbeef.jp/suishin/suishin_index02_21_file08.pdf)  
[http://jbeef.jp/suishin/suishin\\_index02\\_21\\_all.pdf](http://jbeef.jp/suishin/suishin_index02_21_all.pdf)
- ・今野絵奈、石原大地、磯野貴志、高柳長直、増井好男(2006)「飛騨地域における肉牛の産地形成とブランド化」、日本地理学会発表要旨集  
[https://www.jstage.jst.go.jp/article/ajg/2006f/0/2006f\\_0\\_26/\\_article/-char/ja](https://www.jstage.jst.go.jp/article/ajg/2006f/0/2006f_0_26/_article/-char/ja)
- ・高柳正直(2007)「食品のローカル性と産地振興」、経済地理学年報第53巻-1  
[https://www.jstage.jst.go.jp/article/jaeg/53/1/53\\_KJ00006475946/\\_pdf](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jaeg/53/1/53_KJ00006475946/_pdf)



## 【論文アワード2020 / 優秀賞】

# 奈良県内企業における新型コロナウイルス感染症の影響と今後の方向性 ～「新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響調査 [2020年4～6月期]」より～

一般財団法人 南都経済研究所 副主任研究員 太田 宜志

### はじめに

新型コロナウイルス感染症の拡大が与える経済的打撃が懸念される中、当研究所は奈良県内企業がどのような影響を受けているかを知ることが目的として、2020年6月中旬～7月初旬にかけて、県内企業845先を対象とした標記調査を実施した（有効回答数：個人事業を含む奈良県内320先、有効回答率：37.9%）。

本稿では、アンケート調査の分析を通じてコロナショックが奈良県内企業に与えた影響を定量的に分析するとともに、コロナ禍を受けた社会や経済環境の変化にかかる自由記述の分析を通じて、県内企業の今後の方向性を明らかにしたい。

### 1. 期間別に見た自社業績に及ぼす影響

新型コロナウイルス感染症が、総合的に見て、自社業績にどのような影響を及ぼしているかを

尋ねた結果、「悪影響がある・やや悪影響がある」と回答した企業の割合は、全産業では緊急事態宣言期間中（4月7日～5月14日）は81.3%、緊急事態宣言解除後（5月15日～6月末現在）は80.6%、7月1日～2021年3月末（予測）は77.2%と推移した（図表1）。

業種別に「悪影響がある・やや悪影響がある」の回答割合を見ると、製造業（80.1%→82.1%→78.8%）、非製造業（82.3%→79.3%→75.6%）とも高止まりしている。特に製造業では、木材・木製品や金属製品・非鉄といった、住宅や自動車など耐久消費財に関わる業種を中心に、7月以降に悪影響が強まると予測している。

非製造業では、外出自粛要請が業績に直撃したホテル・旅館やサービス業などで、緊急事態宣言前後のみならず7月以降も「悪影響がある」の回答割合が高く、厳しい経営環境が続いていると見

図表1 業種別・規模別 新型コロナウイルス感染症が自社に及ぼす期間別の影響

(単位: %)

業種別・規模別	期間	悪影響がある	やや悪影響がある	影響はない	やや好影響がある	好影響がある	わからない	無回答	(再掲)悪影響がある+やや悪影響があるの計
全産業	(参考)緊急事態宣言前	41.1	32.5	13.9	5.0	0.7	6.4	0.4	73.6
	①緊急事態宣言期間中	49.4	31.9	11.9	3.4	1.9	0.3	1.3	81.3
	②緊急事態宣言解除後	43.1	37.5	13.8	2.8	1.3	0.6	0.9	80.6
	③7月1日～2021年3月末	41.6	35.6	10.0	2.2	0.3	9.4	0.9	77.2
製造業	(参考)緊急事態宣言前	42.9	30.8	12.0	6.0	1.5	6.8	0.0	73.7
	①緊急事態宣言期間中	50.6	29.5	10.3	3.8	3.2	0.0	2.6	80.1
	②緊急事態宣言解除後	49.4	32.7	9.6	3.8	1.9	0.6	1.9	82.1
	③7月1日～2021年3月末	48.1	30.8	5.8	3.2	0.6	10.3	1.3	78.8
非製造業	(参考)緊急事態宣言前	39.5	34.0	15.6	4.1	0.0	6.1	0.7	73.5
	①緊急事態宣言期間中	48.2	34.1	13.4	3.0	0.6	0.6	0.0	82.3
	②緊急事態宣言解除後	37.2	42.1	17.7	1.8	0.6	0.6	0.0	79.3
	③7月1日～2021年3月末	35.4	40.2	14.0	1.2	0.0	8.5	0.6	75.6
1～9人	(参考)緊急事態宣言前	35.8	34.0	17.0	3.8	0.0	9.4	0.0	69.8
	①緊急事態宣言期間中	41.9	40.3	12.9	3.2	0.0	1.6	0.0	82.3
	②緊急事態宣言解除後	38.7	43.5	14.5	1.6	0.0	1.6	0.0	82.3
	③7月1日～2021年3月末	40.3	35.5	11.3	0.0	0.0	12.9	0.0	75.8
10～19人	(参考)緊急事態宣言前	35.4	33.3	25.0	2.1	0.0	4.2	0.0	68.8
	①緊急事態宣言期間中	39.2	43.1	11.8	3.9	0.0	0.0	2.0	82.4
	②緊急事態宣言解除後	41.2	35.3	15.7	5.9	0.0	0.0	2.0	76.5
	③7月1日～2021年3月末	45.1	33.3	11.8	2.0	0.0	7.8	0.0	78.4
20～49人	(参考)緊急事態宣言前	45.5	27.3	14.3	5.2	0.0	6.5	1.3	72.7
	①緊急事態宣言期間中	51.2	30.2	12.8	2.3	1.2	0.0	2.3	81.4
	②緊急事態宣言解除後	45.3	38.4	12.8	1.2	1.2	0.0	1.2	83.7
	③7月1日～2021年3月末	39.5	46.5	7.0	2.3	0.0	3.5	1.2	86.0
50～99人	(参考)緊急事態宣言前	50.0	30.4	6.5	4.3	4.3	4.3	0.0	80.4
	①緊急事態宣言期間中	62.5	17.9	10.7	3.6	3.6	0.0	1.8	80.4
	②緊急事態宣言解除後	42.9	33.9	16.1	3.6	1.8	0.0	1.8	76.8
	③7月1日～2021年3月末	37.5	32.1	10.7	3.6	1.8	12.5	1.8	69.6
100人以上	(参考)緊急事態宣言前	37.5	39.3	7.1	8.9	0.0	7.1	0.0	76.8
	①緊急事態宣言期間中	50.8	29.2	10.8	4.6	4.6	0.0	0.0	80.0
	②緊急事態宣言解除後	46.2	35.4	10.8	3.1	3.1	1.5	0.0	81.5
	③7月1日～2021年3月末	46.2	26.2	10.8	3.1	0.0	12.3	1.5	72.3

注：(参考)緊急事態宣言前は2020年1～3月期、①緊急事態宣言期間中は4月7日～5月14日まで、②緊急事態宣言解除後は5月15日～6月末現在を表す。

資料出所：当研究所「第183回 地元企業動向調査付帯調査」、「新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響調査[2020年4～6月期]」より作成

られる。

割合は高くはないが、プラスチック製品・繊維製品・食料品製造、小売業等で「(やや)好影響がある」との回答もあった。具体的な内容を尋ねた結果、衛生意識の高まりによる消毒液やマスク等、衛生用品の需要増加や、「巣ごもり生活」で在宅時間が増えたことに伴う食料品の需要増加等、消費傾向の変化に伴うものが多かった(図表2)。

図表2 具体的な好影響

業種	好影響の理由
食料品製造	外食産業向けの小麦粉需要は著しく下がったものの、カップラーメンやパスタの需要が高くなり、その原材料となる粉の発注が増えた。
食料品製造	内食の需要増により、特に食品スーパー向けの商品で売上増加。
食料品製造	コロナ情勢による、備蓄品の需要増で一時的に売上高が増加。ただし経費も増えたため、粗利高に大きく影響はない。
繊維製品製造	小売店への出荷は大幅減であるが、海外製品の調達が不安定であるため、日本製の需要が一部高まった。
繊維製品製造	ミシンを使って布マスクを製造したため。
繊維製品製造	マスクの生産、販売が思った以上に伸びた。
プラスチック製品製造	アルコール容器、ハチミツ容器等が増加した。
プラスチック製品製造	家庭での巣ごもり生活の傾向が強まり、ゴミ箱やキッチン用品、食品保存容器他日用品の需要が増加した。
プラスチック製品製造	アルコールボトルなどの需要が増加。
プラスチック製品製造	消毒液容器の受注が増加。
プラスチック製品製造	アルコール消毒液の容器、保冷剤容器等が好調。
プラスチック製品製造	主要取引先であるホームセンターは、緊急事態宣言期間中も一部を除いて全国的にオープンしており、在宅勤務の関係で来客も多く、売上が好調であったため。
金属製品・非鉄製造	通勤方法の変更で自転車向け部品が伸び、医療・介護分野での売上も増加。
卸売業	ステイホームにより家庭で食事をする機会が増え、食料品の需要が増加。
卸売業	家庭内で食事をすることが増加し、食品スーパーの売上増によるもの。
小売業	外出自粛や休校による「巣ごもり消費」による影響と考えられる。
運輸業	ゆうパックの取り扱いが増加した。
その他の非製造業	保険商品への新規加入件数が増加した。

資料出所: 当研究所「新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響調査【2020年4~6月期】」より作成

## 2.新型コロナウイルス感染症が与える悪影響

6月末現在、新型コロナウイルス感染症が自社に与える悪影響について尋ねた結果、全産業では「売上の減少」(82.2%)が最多で、「感染防止対策に伴う支出の増加」(28.8%)、「原材料・商品の仕入れの遅れ」、「商品の配送・販売方法や、サービスの提供上の問題」(ともに19.1%)が続いた(図表3)。

業種別に見ると、製造業は「売上の減少」(84.6%)が最多で、「在庫の増加」(25.6%)、「感染防止対策に伴う支出の増加」(21.2%)と続いた。

非製造業では、同じく「売上の減少」(79.9%)が最多で、「感染防止対策に伴う支出の増加」(36.0%)、「商品の配送・販売方法や、サービスの提供上の問題」(23.8%)が続いた。

### ■売上の減少理由

また、「売上の減少」と回答した263社に、その理由を尋ねた結果、「法人取引先からの受注減少」(63.1%)が最多で、「消費者の外出自粛」(55.5%)、「イベントの中止・営業活動の自粛」(30.0%)が続いた(図表4)。

業種別に見ると、製造業は「法人取引先からの受注減少」(80.3%)が最多。食料品、化学・医薬品では「消費者の外出自粛」が最多となった。

非製造業は「消費者の外出自粛」(60.3%)が最多。卸売業、建設業は「法人取引先からの受注減少」が最多となった。ホテル・旅館は、「イベントの中止・営業活動の自粛」(100.0%)、「消費者の外出自粛」(90.0%)、「インバウンド(訪日外国人旅行者)の減少」(80.0%)いずれの回答割合も高く、複数の要素が絡み多大な悪影響を受けている。

図表3 業種別・規模別 新型コロナウイルス感染症が自社に与える悪影響(複数回答)

(単位: %)

	売上の減少	感染防止対策に伴う支出の増加	原材料・商品の仕入れの遅れ	商品の配送・販売方法や、サービスの提供上の問題	在庫の増加	設備投資の延期・中止	従業員の時短勤務・交代勤務等による人手不足	原材料・商品の仕入れ価格の上昇	採用活動の延期・中止	その他	特になし	無回答
全産業	82.2	28.8	19.1	19.1	15.9	12.2	12.2	10.6	9.7	3.4	5.3	1.3
製造業	84.6	21.2	18.6	14.1	25.6	14.7	10.9	10.3	9.6	3.2	3.8	1.9
非製造業	79.9	36.0	19.5	23.8	6.7	9.8	13.4	11.0	9.8	3.7	6.7	0.6
1~9人	79.0	14.5	17.7	22.6	14.5	3.2	6.5	8.1	1.6	4.8	6.5	1.6
10~19人	82.4	33.3	11.8	15.7	11.8	11.8	11.8	15.7	3.9	0.0	7.8	2.0
20~49人	83.7	26.7	24.4	17.4	15.1	15.1	12.8	9.3	9.3	3.5	4.7	1.2
50~99人	82.1	30.4	19.6	19.6	19.6	16.1	10.7	12.5	8.9	1.8	5.4	0.0
100人以上	83.1	40.0	18.5	20.0	18.5	13.8	18.5	9.2	23.1	6.2	3.1	1.5

資料出所: 当研究所「新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響調査【2020年4~6月期】」より作成

図表4 業種別・規模別 売上減少の理由(複数回答) (単位: %)

	回答企業数	法人取引先からの受注減少	消費者の外出自粛	イベントの中止・営業活動の自粛	インバウンド(訪日外国人旅行者)の減少	販売価格の低下	取引先の倒産・廃業	その他	
全産業	263	63.1	55.5	30.0	19.8	10.6	9.1	10.3	
製造業	132	80.3	50.8	27.3	18.2	6.8	9.8	5.3	
非製造業	131	45.8	60.3	32.8	21.4	14.5	8.4	15.3	
1~9人	49	44.9	46.9	24.5	14.3	20.4	12.2	24.5	
10~19人	42	83.3	47.6	31.0	16.7	16.7	16.7	7.1	
20~49人	72	65.3	54.2	31.9	20.8	6.9	8.3	4.2	
50~99人	46	63.0	65.2	34.8	17.4	10.9	10.9	8.7	
100人以上	54	61.1	63.0	27.8	27.8	1.9	0.0	9.3	
製造業	食料品	17	58.8	100.0	35.3	35.3	0.0	5.9	5.9
	繊維製品	24	83.3	87.5	33.3	20.8	4.2	16.7	4.2
	(靴下)	9	77.8	88.9	33.3	44.4	0.0	11.1	0.0
	木材・木製品	12	66.7	33.3	16.7	0.0	25.0	8.3	16.7
	化学・医薬品	6	83.3	100.0	33.3	66.7	0.0	0.0	0.0
	プラスチック製品	12	100.0	33.3	25.0	16.7	8.3	0.0	8.3
	金属製品・非鉄	24	95.8	20.8	8.3	4.2	4.2	0.0	0.0
	機械工業	14	78.6	14.3	14.3	0.0	14.3	14.3	14.3
	その他の製造業	23	73.9	34.8	47.8	26.1	4.3	21.7	0.0
	非製造業	卸売業	27	59.3	44.4	14.8	22.2	14.8	7.4
小売業		19	36.8	89.5	42.1	21.1	10.5	0.0	10.5
建設業		26	53.8	30.8	19.2	19.2	15.4	15.4	19.2
不動産業		8	0.0	50.0	12.5	12.5	37.5	12.5	37.5
運輸業		7	28.6	71.4	42.9	28.6	0.0	0.0	14.3
ホテル・旅館		10	50.0	90.0	100.0	80.0	40.0	0.0	0.0
サービス業		19	42.1	68.4	36.8	0.0	5.3	10.5	21.1
その他の非製造業		15	53.3	73.3	33.3	13.3	6.7	13.3	13.3

資料出所: 当研究所「新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響調査[2020年4~6月期]」より作成

図表5 業種別・規模別 前年同時期の売上を100とした時の期間別売上水準

	回答企業数	期間別売上水準																平均値
		120以上	110~119	100~109	90~99	80~89	70~79	60~69	50~59	40~49	30~39	20~29	10~19	0~9				
全産業	①緊急事態宣言期間中	316	1.6	2.5	8.1	17.2	17.8	14.4	10.3	10.6	6.3	2.2	2.2	1.9	3.8	73.7		
	②緊急事態宣言解除後	317	0.9	1.3	9.7	15.0	21.9	15.9	11.3	10.9	3.8	2.8	1.9	1.6	2.2	75.1		
	③7月1日~2021年3月末日	307	0.6	1.3	9.4	20.6	22.5	15.9	9.7	6.9	4.4	2.5	1.3	0.6	0.0	79.7		
製造業	①緊急事態宣言期間中	155	2.6	2.8	8.3	17.3	21.2	15.4	10.3	10.9	7.1	1.9	1.3	0.0	0.6	78.2		
	②緊急事態宣言解除後	155	1.9	1.9	8.3	14.1	21.2	17.9	14.1	11.5	4.5	2.6	0.6	0.0	0.6	77.3		
	③7月1日~2021年3月末日	151	0.0	1.9	7.1	19.9	20.5	18.6	12.8	6.4	5.1	3.2	0.6	0.0	0.0	77.9		
非製造業	①緊急事態宣言期間中	161	0.6	2.4	7.9	17.1	14.8	13.4	10.4	10.4	5.5	2.4	0.0	0.0	0.7	69.3		
	②緊急事態宣言解除後	162	0.0	0.5	11.0	15.9	22.6	14.0	8.5	10.4	3.0	3.0	3.0	3.0	3.7	73.0		
	③7月1日~2021年3月末日	156	1.2	1.2	11.6	21.3	24.4	13.4	6.7	7.3	3.7	1.8	1.8	0.6	0.0	81.3		
1~9人	①緊急事態宣言期間中	61	3.2	1.5	3.2	12.9	12.9	17.7	11.3	16.1	8.1	1.6	1.6	3.2	4.8	68.4		
	②緊急事態宣言解除後	61	0.0	0.0	3.2	12.9	14.5	17.7	16.1	19.4	4.8	0.0	3.2	1.6	4.8	67.0		
	③7月1日~2021年3月末日	59	1.6	0.0	4.8	12.9	21.0	14.5	14.5	14.5	3.2	4.8	1.6	1.6	0.0	72.8		
10~19人	①緊急事態宣言期間中	50	0.0	2.0	9.8	21.6	15.7	5.9	13.7	9.8	9.8	2.0	2.0	0.0	5.9	72.4		
	②緊急事態宣言解除後	50	0.0	2.0	11.8	5.9	27.5	17.6	11.8	11.8	2.0	2.0	2.0	0.0	3.9	74.6		
	③7月1日~2021年3月末日	49	0.0	2.0	5.9	13.7	25.5	23.5	13.7	7.8	2.0	0.0	2.0	0.0	0.0	78.3		
20~49人	①緊急事態宣言期間中	85	2.3	1.2	11.6	14.0	15.1	16.3	12.8	8.1	9.3	2.3	3.5	1.2	1.2	74.5		
	②緊急事態宣言解除後	85	2.3	1.2	10.5	9.3	19.8	16.3	15.1	10.5	7.0	4.7	1.2	1.2	0.0	74.8		
	③7月1日~2021年3月末日	79	1.2	1.2	12.8	11.6	22.1	17.4	11.6	5.8	4.7	1.2	2.3	0.0	0.0	79.4		
50~99人	①緊急事態宣言期間中	56	1.8	5.4	5.4	17.9	17.9	17.9	12.5	8.9	1.8	0.0	3.6	3.6	3.6	75.0		
	②緊急事態宣言解除後	56	1.8	1.3	10.7	17.9	28.6	16.1	5.4	7.1	1.8	3.6	1.8	1.8	1.8	79.1		
	③7月1日~2021年3月末日	56	0.0	3.5	12.5	32.1	23.2	12.5	1.8	5.4	3.6	3.6	1.8	0.0	0.0	84.3		
100人以上	①緊急事態宣言期間中	64	0.0	3.1	9.2	21.5	27.7	12.3	1.5	10.8	1.5	4.6	0.0	1.5	4.6	77.3		
	②緊急事態宣言解除後	65	0.0	1.5	12.3	29.2	21.5	12.3	6.2	6.2	1.5	3.1	1.5	1.5	1.5	80.1		
	③7月1日~2021年3月末日	64	0.0	1.5	9.2	35.4	21.5	12.3	6.2	1.5	7.7	3.1	0.0	0.0	0.0	83.3		
製造業	食料品	①緊急事態宣言期間中	22	0.0	0.0	22.7	13.6	22.7	4.5	4.5	13.6	9.1	4.5	4.5	0.0	0.0	76.8	
		②緊急事態宣言解除後	22	0.0	0.0	27.3	22.7	13.6	4.5	9.1	18.2	0.0	4.5	0.0	0.0	0.0	82.7	
		③7月1日~2021年3月末日	22	0.0	4.5	18.2	31.8	9.1	22.7	4.5	4.5	0.0	4.5	0.0	0.0	0.0	86.4	
	繊維製品	①緊急事態宣言期間中	25	4.0	4.0	4.0	28.0	16.0	24.0	8.0	8.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	77.0	
		②緊急事態宣言解除後	25	0.0	8.0	0.0	32.0	24.0	12.0	12.0	12.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	74.2	
		③7月1日~2021年3月末日	24	0.0	4.0	0.0	20.0	24.0	12.0	8.0	4.0	20.0	4.0	0.0	0.0	0.0	73.3	
	(靴下)	①緊急事態宣言期間中	10	0.0	0.0	10.0	0.0	20.0	30.0	10.0	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	72.0	
		②緊急事態宣言解除後	10	0.0	10.0	0.0	40.0	10.0	10.0	10.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	74.0	
		③7月1日~2021年3月末日	10	0.0	0.0	10.0	20.0	10.0	10.0	0.0	10.0	40.0	0.0	0.0	0.0	0.0	69.0	
	木材・木製品	①緊急事態宣言期間中	14	7.1	0.0	21.4	35.7	28.6	0.0	0.0	7.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	93.6	
②緊急事態宣言解除後		14	0.0	0.0	14.3	21.4	35.7	14.3	7.1	7.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	85.0		
③7月1日~2021年3月末日		13	0.0	0.0	7.1	7.1	28.6	21.4	21.4	7.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	78.1		
化学・医薬品	①緊急事態宣言期間中	8	0.0	0.0	0.0	25.0	12.5	50.0	12.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	80.0		
	②緊急事態宣言解除後	8	0.0	0.0	0.0	50.0	12.5	37.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	86.3		
	③7月1日~2021年3月末日	7	0.0	0.0	12.5	50.0	0.0	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	90.7		
プラスチック製品	①緊急事態宣言期間中	20	9.5	9.5	4.8	19.0	9.5	23.8	9.5	0.0	9.5	0.0	0.0	0.0	0.0	86.5		
	②緊急事態宣言解除後	20	9.5	4.3	19.0	9.5	9.5	19.0	9.5	4.8	4.8	4.8	0.0	0.0	0.0	85.5		
	③7月1日~2021年3月末日	19	0.0	9.5	14.3	23.8	14.3	14.3	0.0	9.5	0.0	4.8	0.0	0.0	0.0	86.6		
金属製品・非鉄	①緊急事態宣言期間中	25	0.0	0.0	8.0	28.0	28.0	20.0	8.0	0.0	0.0	4.0	0.0	0.0	0.0	81.4		
	②緊急事態宣言解除後	25	0.0	0.0	4.0	12.0	24.0	20.0	20.0	4.0	4.0	0.0	0.0	0.0	0.0	75.0		
	③7月1日~2021年3月末日	25	0.0	0.0	4.0	8.0	28.0	32.0	16.0	8.0	4.0	0.0	0.0	0.0	0.0	76.2		
機械工業	①緊急事態宣言期間中	15	0.0	0.0	13.3	0.0	13.3	13.3	46.7	6.7	6.7	0.0	0.0	0.0	0.0	62.3		
	②緊急事態宣言解除後	15	0.0	0.0	6.7	0.0	13.3	33.3	26.7	6.7	13.3	0.0	0.0	0.0	0.0	60.3		
	③7月1日~2021年3月末日	15	0.0	0.0	6.7	13.3	0.0	46.7	13.3	6.7	13.3	0.0	0.0	0.0	0.0	63.0		
その他の製造業	①緊急事態宣言期間中	26	0.0	3.3	3.8	11.5	26.9	11.5	7.7	15.4	15.4	0.0	0.0	0.0	3.8	71.5		
	②緊急事態宣言解除後	26	3.8	0.0	0.0	15.4	30.8	11.5	15.4	15.4	3.8	0.0	0.0	0.0	3.8	74.6		
	③7月1日~2021年3月末日	26	0.0	0.0	0.0	23.1	30.8	19.2	11.5	3.8	3.8	0.0	3.8	3.8	0.0	75.4		
非製造業	卸売業	①緊急事態宣言期間中	33	0.0	6.1	12.1	30.3	15.2	12.1	15.2	6.1	0.0	3.0	0.0	0.0	0.0	84.7	
		②緊急事態宣言解除後	33	0.0	0.0	18.2	24.2	24.2	12.1	9.1	12.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	84.4	
		③7月1日~2021年3月末日	33	0.0	0.0	24.2	18.2	39.4	12.1	0.0	6.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	88.6	
	小売業	①緊急事態宣言期間中	19	0.0	5.0	0.0	10.0	25.0	10.0	25.0	0.0	5.0	0.0	5.0	5.0	0.0	63.9	
		②緊急事態宣言解除後	20	0.0	0.0	10.0	10.0	35.0	15.0	10.0	10.0	0.0	0.0	0.0	10.0	0.0	74.5	
		③7月1日~2021年3月末日	18	0.0	0.0	0.0	35.0	20.0	20.0	5.0	5.0	5.0	0.0	0.0				

### 3.前年同時期に比した売上高水準

前年同時期の売上高を100とした時の期間別の売上高水準について尋ねた結果、全産業では緊急事態宣言期間中、緊急事態宣言解除後、7月1日～2021年3月末（予測）の各期間を通じて「80～89」が最多となった（図表5）。

業種別に見ると、製造業では機械工業で売上高水準の低下が顕著である。非製造業ではホテル・旅館が特に影響が深刻で、緊急事態宣言期間中は全企業が20未満となり、7月以降も50未満の回復にとどまると見込む企業が6割となっている。

期間別の売上高水準の平均値※は、全産業では73.7→75.1→79.7、製造業は78.2→77.3→77.9、非製造業は69.3→73.0→81.3と、およそ7～8割前後で推移している。7月1日～3月末日までの値を見ると、製造業では機械工業（63.0）が最も低く、繊維製品（73.3）が続いた。非製造業では、ホテル・旅館（48.0）が最も低く、サービス業（69.4）が続いた。ホテル・旅館は、緊急事態宣言期間中（9.0）、緊急事態宣言解除後（19.0）から低水準が続き、売上回復には時間を要すると見られる。

※各階級の間値（例：0～9なら5、10～19なら15、120以上は125と仮定）に、回答企業の割合を積算して算出。

### 4.月間売上が通常時の水準に戻る見込み

月間売上が通常時の水準に戻る見込みを尋ねた結果、全産業では「来年（2021年）3月頃までに」（25.9%）が最多で、「わからない」（19.7%）、「回復の見通しが立たない」（14.1%）が続いた（図表6）。

「すでに戻っている（もともと変化はない）」、「今年（2020年）9月頃までに」、「来年（2021年）3月頃までに」の計は49.4%と、約半数にとどまっている。業種別に見ると、製造業では化学・医薬品（75.0%）や食料品（63.6%）では売上の早期回復を見込んでいる一方、機械工業（26.7%）、その他の製造業（30.8%）、金属製品・非鉄（32.0%）では回復に時間を要するとの回答が多かった。

非製造業では、卸売業、不動産業（ともに63.6%）で比較的早期回復を予測し、ホテル・旅館業（30.0%）などで回復の遅れが懸念される。

### 5.自社における対応状況について

自社における対応状況を尋ねた結果、第一波の際に実施済の項目は、「職場へのマスク・手袋・消毒薬等の配備」（85.0%）が最多で、「資金繰りの安定化」（48.1%）、「従業員の交代出勤・時差勤務」（40.3%）などが続いた（図表7）。第二波までに実施予定の項目は、「販売・生産計画の見直し」（15.9%）が最多であった。

	すでに戻っている(もともと変化はない)	今年(2020年)9月頃までに	来年(2021年)3月頃までに	2022年3月頃までに	2023年3月頃までに	回復の見通しが立たない	わからない	無回答	(再掲)「すでに戻っている」～「2021年3月頃までに戻る」の計	
全産業	11.9	11.6	25.9	13.4	2.5	14.1	19.7	0.9	49.4	
製造業	10.3	11.5	23.7	16.7	1.3	14.1	21.8	0.6	45.5	
非製造業	13.4	11.6	28.0	10.4	3.7	14.0	17.7	1.2	53.0	
1～9人	8.1	8.1	22.6	9.7	3.2	19.4	27.4	1.6	38.7	
10～19人	11.8	9.8	25.5	15.7	2.0	19.6	13.7	2.0	47.1	
20～49人	9.3	11.6	26.7	11.6	2.3	14.0	23.3	1.2	47.7	
50～99人	17.9	14.3	32.1	12.5	1.8	7.1	14.3	0.0	64.3	
100人以上	13.8	13.8	23.1	18.5	3.1	10.8	16.9	0.0	50.8	
製造業	食料品	18.2	13.6	31.8	9.1	4.5	13.6	9.1	0.0	63.6
	繊維製品(靴下)	0.0	4.0	48.0	16.0	0.0	12.0	20.0	0.0	52.0
	木材・木製品	0.0	10.0	40.0	20.0	0.0	10.0	20.0	0.0	50.0
	化学・医薬品	7.1	14.3	14.3	14.3	0.0	7.1	42.9	0.0	35.7
	プラスチック製品	25.0	12.5	37.5	0.0	0.0	0.0	25.0	0.0	75.0
	金属製品・非鉄	33.3	19.0	9.5	4.8	0.0	9.5	19.0	4.8	61.9
	機械工業	0.0	8.0	24.0	28.0	0.0	12.0	28.0	0.0	32.0
	その他の製造業	0.0	13.3	13.3	26.7	0.0	33.3	13.3	0.0	26.7
非製造業	卸売業	7.7	11.5	11.5	23.1	3.8	19.2	23.1	0.0	30.8
	卸売業	18.2	9.1	36.4	6.1	3.0	6.1	21.2	0.0	63.6
	小売業	5.0	20.0	30.0	10.0	10.0	10.0	15.0	0.0	55.0
	建設業	19.0	7.1	28.6	9.5	4.8	16.7	14.3	0.0	54.8
	不動産業	9.1	9.1	45.5	0.0	0.0	0.0	27.3	9.1	63.6
	運輸業	11.1	22.2	11.1	0.0	0.0	33.3	22.2	0.0	44.4
	ホテル・旅館	0.0	0.0	30.0	20.0	0.0	20.0	30.0	0.0	30.0
	サービス業	0.0	15.8	26.3	31.6	0.0	10.5	15.8	0.0	42.1
その他の非製造業	25.0	15.0	10.0	5.0	5.0	25.0	10.0	5.0	50.0	

資料出所：当研究所「新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響調査【2020年4～6月期】」より作成

**図表7 業種別・規模別 自社における対応状況** (単位: %)

対策	第一波の 実際に実施 済	第二波ま でに実施 予定	実施した いが対応 できない	実施予定 はない	わから ない	無回答	(再掲)実施 済・実施予定 の計
①職場へのマスク・手袋・消毒薬等の配備	85.0	8.1	0.3	2.8	1.9	1.9	93.1
②資金繰りの安定化	48.1	15.3	3.8	21.6	7.5	3.8	63.4
③販売・生産計画の見直し	27.8	15.9	3.8	35.0	10.9	6.6	43.8
④従業員の交代出勤・時差勤務	40.3	3.1	5.6	42.2	2.8	5.9	43.4
⑤店舗・事業所のレイアウト変更、間仕切り等の導入	33.4	7.2	4.4	45.0	3.4	6.6	40.6
⑥営業・打ち合わせのオンライン化	34.4	5.0	5.9	45.9	3.4	5.3	39.4
⑦感染症に対応した事業継続力強化計画または事業継続計画(BCP)の策定	11.3	14.1	6.3	47.5	12.5	8.4	25.3
⑧遠隔勤務(テレワーク)の実施等による業務継続	23.8	1.3	7.8	58.4	2.5	6.3	25.0
⑨従業員の士気向上に向けた処遇の改善	14.4	9.7	6.6	49.4	12.8	7.2	24.1
⑩新商品・サービスの開発	10.9	11.9	5.6	48.4	14.1	9.1	22.8
⑪販売方法の見直し	11.9	9.7	5.3	53.8	10.3	9.1	21.6
⑫一時休業や事業部門閉鎖等による事業活動の縮小	15.0	4.7	2.2	62.2	7.8	8.1	19.7
⑬サプライチェーン強化に向けた仕入先の見直し	5.9	5.6	4.1	64.1	10.9	9.4	11.6
⑭給与カット・人員削減によるコストダウン	5.6	3.8	2.5	75.0	5.9	7.2	9.4

資料出所: 当研究所「新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響調査【2020年4~6月期】」より作成

「実施済・実施予定」の計を規模別に見ると、多くの項目で、規模が大きくなるにしたがって割合が高くなる。規模によって最も差が大きかったのは、「店舗・事業所のレイアウト変更、間仕切り等の導入」(1~9人: 12.9%、100人以上: 78.5%、その差 65.6 ポイント) で、次いで「営業、打ち合わせのオンライン化」(1~9人: 14.5%、100人以上: 72.3%、その差 57.8 ポイント) となった。

従業員の健康管理体制の強化(以下、「健康管理」)(64.1%)が最多で、以下「非常事態に備えた、財務体質の強化(以下、「財務体質強化」)(53.8%)、「感染症拡大防止と両立できる、新たなビジネスモデルの再構築」(29.7%)、「テレワークなどICT技術を用いた、対人接触を避ける職場環境の整備(以下、「ICT技術活用」)(25.3%)

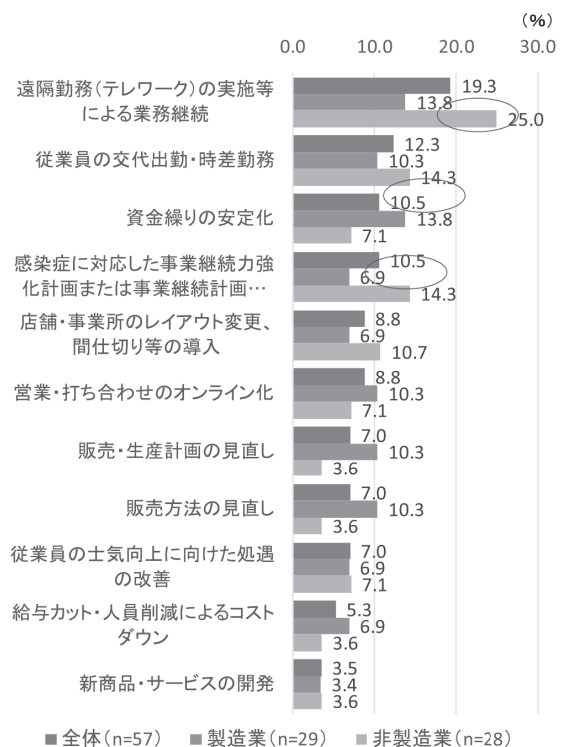
### ■ 「実施したいが対応できない」

#### 項目のうち、最も重要なもの

「実施したいが対応できない」と回答した項目がある企業に対して、最も重要と考えられるものを一つ尋ねた結果、全産業では「遠隔勤務(テレワーク)の実施等による業務継続」(19.3%)が最多で、「従業員の交代出勤・時差出勤」(12.3%)、「資金繰りの安定化」(10.5%)が続いた(図表8)。

自由意見には、「製造業で交代出勤・時差出勤をすると、人手が足りず、機械を稼働させられない」(金属製品・非鉄製造)、「個人情報扱う量が多いため、セキュリティの問題から自宅で出来る業務に限りがある」(小売業)といった声があり、感染防止と企業活動の両立に向けた課題が感じられた。

図表8 「実施したいが対応できない」項目のうち、最も重要なもの



資料出所: 当研究所「新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響調査【2020年4~6月期】」より作成

### 6. 中長期的な観点から自社が注力したいこと

中長期的な観点から、自社が注力したいことを尋ねた結果、「職場内での感染防止に寄与する、

図表9 業種別・規模別 中・長期的な観点から自社が注力したいこと (単位:%)

	職場内での感染防止に寄与する、従業員の健康管理体制の強化	非常事態に備えた、財務体質の強化	感染症拡大防止と両立できる、新たなビジネスモデルの再構築	テレワークなどICT技術を用いた、対人接触を避ける職場環境の整備	危機的状況でも対応できる、サプライチェーンの見直し	自社の提供する価値を柔軟に見直すことのできる、創造的な人材の育成	その他	特になし	無回答	
全産業	64.1	53.8	29.7	25.3	18.4	17.2	2.2	6.6	2.2	
製造業	63.5	55.1	29.5	24.4	21.2	17.9	2.6	6.4	1.3	
非製造業	64.6	52.4	29.9	26.2	15.9	16.5	1.8	6.7	3.0	
1~9人	51.6	43.5	19.4	11.3	12.9	11.3	4.8	14.5	4.8	
10~19人	66.7	72.5	27.5	13.7	7.8	15.7	0.0	5.9	0.0	
20~49人	66.3	47.7	33.7	22.1	20.9	18.6	1.2	5.8	3.5	
50~99人	66.1	53.6	33.9	35.7	19.6	19.6	0.0	3.6	1.8	
100人以上	69.2	56.9	32.3	43.1	27.7	20.0	4.6	3.1	0.0	
製造業	食品	68.2	54.5	40.9	22.7	22.7	18.2	4.5	9.1	0.0
	繊維製品(靴下)	60.0	40.0	48.0	12.0	20.0	32.0	0.0	12.0	0.0
	木材・木製品	70.0	10.0	70.0	10.0	30.0	30.0	0.0	10.0	0.0
	化学・医薬品	50.0	64.3	35.7	14.3	7.1	28.6	7.1	7.1	7.1
	プラスチック製品	75.0	75.0	25.0	25.0	50.0	12.5	0.0	0.0	0.0
	金属製品・非鉄	66.7	66.7	33.3	23.8	19.0	9.5	9.5	0.0	0.0
	機械工業	60.0	68.0	16.0	28.0	32.0	16.0	0.0	4.0	4.0
	その他の製造業	53.3	46.7	6.7	60.0	6.7	13.3	0.0	20.0	0.0
非製造業	卸売業	73.1	42.3	23.1	19.2	19.2	11.5	0.0	0.0	0.0
	小売業	54.5	42.4	39.4	24.2	21.2	6.1	0.0	12.1	0.0
	建設業	70.0	60.0	25.0	25.0	5.0	20.0	0.0	5.0	0.0
	不動産業	64.3	54.8	14.3	33.3	16.7	7.1	4.8	7.1	2.4
	運輸業	72.7	27.3	0.0	9.1	18.2	9.1	0.0	9.1	9.1
	ホテル・旅館	33.3	11.1	22.2	11.1	0.0	0.0	11.1	22.2	22.2
	サービス業	70.0	80.0	70.0	20.0	20.0	40.0	0.0	0.0	0.0
	その他の非製造業	73.7	68.4	42.1	36.8	15.8	21.1	0.0	0.0	0.0
その他の非製造業	75.0	60.0	40.0	25.0	20.0	45.0	0.0	0.0	5.0	

資料出所: 当研究所「新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響調査【2020年4~6月期】」より作成

と続いた(図表9)。

規模別に見ると、概ね規模が大きくなるにしたがって回答割合が増加する傾向にあり、「ICT技術活用」(1~9人:11.3%、100人以上:43.1%、その差31.8ポイント)で最も顕著だった。

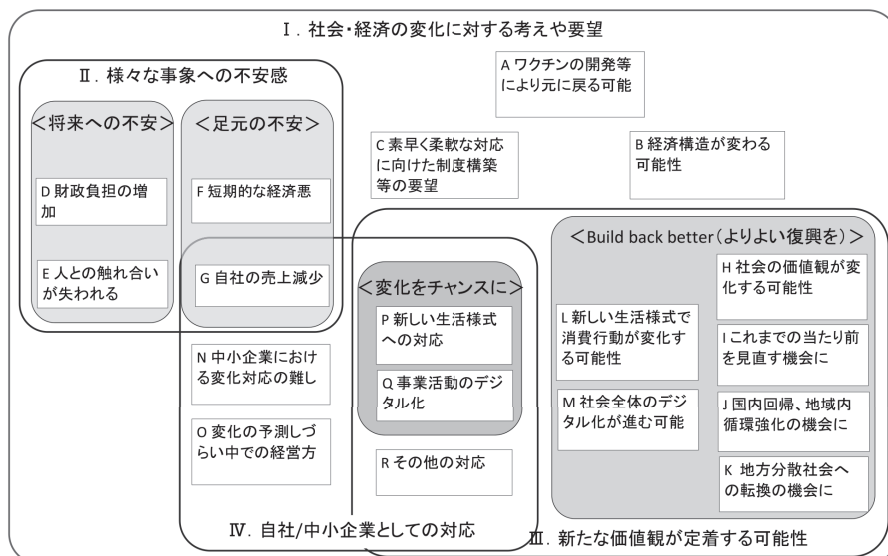
また業種別に見ると、多くの企業で「健康管理」または「財務体質強化」の回答割合が最多となる中で、機械工業のみ「テレワークなどICT技術を用いた、対人接触を避ける職場環境」(60.0%)が最多であった。

## 7. 社会や経済のあり方が大きく変化する

### 可能性についての意見や感想

新型コロナウイルス感染症をきっかけに、社会や経済のあり方が大きく変化する可能性があるとの指摘もある。このことについての率直な意見や感想を尋ねた結果、計99件に上る回答をいただいた。これらの自由意見のうち主なものについて、筆者の判断でI.「社会・経済の変化に対する考えや要望」、II.「様々な事象への不安感」、III.「新たな価値観が定着する可能性」、IV.「自社/中小

図表10 社会や経済のあり方が大きく変わる可能性に関する自由意見の分類



資料出所: 当研究所「新型コロナウイルス感染症が企業経営に及ぼす影響調査【2020年4~6月期】」より作成

図表11「Ⅰ. 社会・経済の変化に対する考えや要望」に関する自由意見

<b>A ワクチンの開発等により元に戻る可能性</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ワクチンが開発されれば、元に戻るのでは。【化学・医薬品製造】</li> <li>・ 直近は大きく変化するだろうが、やがては従前に近い状態に戻るだろう。悪い意味ではなく、「どの元過ぎれば熱さ忘れる」のたとえのように。【卸売業】</li> <li>・ まずはワクチン、治療薬の早期開発が望まれる。開発された後は、ある程度元に戻ると考えられ、それまではじっと我慢の時。【ホテル・旅館】</li> </ul>
<b>B 経済構造が変わる可能性</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経済の構造改革が起こり、しばらくは厳しい状況が続く。コロナウイルス後の経済成長がゆるやかに回復するが、一部の業界はなお厳しさが続くと思われる。インバウンド頼みの観光業界は厳しい。【運輸業】</li> <li>・ 新型コロナウイルス感染症の発生は、限られた国や地域にとどまらず全世界的な拡大を避けることは出来ないと思われる。生活様式や風習、文化までも変えざるをえないと思われ、世界的に人類がかつてない試練に立たされているように感じる。【建設業】</li> </ul>
<b>C 素早く柔軟な対応に向けた制度構築等の要望</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 変化は仕方ない。それに対応するしかない。ただウイルスが過度に恐れられている面もあり、他国に比べれば感染者数や死者数も抑えられていることから、それに即した対応にして欲しい。【卸売業】</li> <li>・ 民間企業に対する支援が、後手に回っていた。第二波や他の新型感染症が発生した際の方策を検討するべき。非常事態宣言においては、国や政府、行政に強制力がないことが明らかとなり、不安に感じた。有事に対応できる法整備を進めるべきである。【運輸業】</li> <li>・ 変化に対応できる制度を構築すべく、国会や行政には動いてほしい。【建設業】</li> </ul>

企業としての対応」という大グループに分け、さらにA～Rまで18の小グループに分類した(図表10)。

以下では、Ⅰ～Ⅳの大グループ別に、それぞれの意見の概要を見ていく。

Ⅰ. 「社会・経済の変化に対する考えや要望」では、A「ワクチンの開発等により元に戻る可能性」、逆にB「経済構造が変わる可能性」への言及があった。感染症早期収束・経済再活性化に向けてC「素早く柔軟な対応に向けた制度構築等の要望」も寄せられた(図表11)。

Ⅱ. 「様々な事象への不安感」では、D「財政負担の増加」やE「人との触れ合いが失われる」ことによる<将来への不安>と、F「短期的な経済悪化」やG「自社の売上減少」を受けた<足元の不安>に関する意見があった(図表12)。

Ⅲ. 「新たな価値観が定着する可能性」では、H「社会の価値観が変化する可能性」を踏まえ、I「これまでの当たり前を見直す機会に」、J「国内回帰、地域内循環強化の機会に」、K「地方分散社会への転換の機会に」といった、コロナ禍を受けて<Build back better(よりよい復興)>を目指す意見が多かった。こうした価値観の変化により、今後はL「新しい生活様式で消費行動が変化する可能性」やM「社会全体のデジタル化が進む可能性」につながるものと考えられる(図表13)。

図表12「Ⅱ. 様々な事象への不安感」に関する自由意見

<b>D 財政負担の増加</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年間予算(100兆円)の(経済)対策費の原資が全国会で話されていないが、間違いない後世への負担になると思う。【卸売業】</li> <li>・ 今は給付金はありがたいが、後の負担増や国の財政破綻への懸念がある。行政にはデジタル化を本気で進めてほしい。【サービス業】</li> </ul>
<b>E 人との触れ合いが失われる</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現時点では人との接触を避けることが正しい行動とされ、今後も電話やネットを通じた企業活動が定着するとの意見もある。一方で、人の創造性は人との交わりの中で生まれるものであり、オンラインではせいぜい現状を維持するか、縮退する(本当に必要なものを除く)しかないのでは。早く以前の状況に戻ってほしいと願っている。【食品製造】</li> <li>・ 日本の将来がどのような姿になっているのか不安。人にも自然にも会社にも手をかけないと育たない。人との触れあいのない社会でどんな仕事ができるのか、ものづくりを仕事としている会社の存在は今まで以上に貴重であり、価値のある仕事にしていきたい。【建設業】</li> </ul>
<b>F 短期的な経済悪化</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 先のことより、9月頃までの雇用状況、倒産状況が非常に気になる。その結果によっては消費が大きく冷え込む可能性がある。特に弊社のように住宅など高額商品を扱っている企業への影響は大きいのでは。コロナ禍に隠れているが、消費増税の影響もかなり大きい。【不動産業】</li> <li>・ これから色々な業種で休業、倒産が始まるのだろうと戦々恐々である。我々の業種は、世の中の金回りが良くならないことにはやっていけない。【運輸業】</li> </ul>
<b>G 自社の売上減少</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 乗客が激減し売上が減少したまま、解除後も売上は回復していない。今は第二波、三波が来ないよう祈ることしかできない。【運輸業】</li> <li>・ 売上が半分以下になる一方で、経費は同じだけ払わなければならない。非常に苦しく先行きが厳しい。このままでは事業を続けていくことは難しい。【食品製造】</li> </ul>

図表13「Ⅲ. 新たな価値観が定着する可能性」に関する自由意見

<b>H 社会の価値観が変化する可能性</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社会、経済の見直しや改革はいい事だと思う。すべてにおいて経済中心の社会から、スローライフスタイルに変化すべきかも。【建設業】</li> <li>・ 変化する可能性を考えるのは、コロナがもたらす死や経済的ダメージが心配だからだと思う。死に対する国民的な教育や同意が、この国ではなされていないし、考えてもいない人が多いと思う。もう少し、人間としての原点、人間はいずれ死ぬということについて、死生観を確立しなければならぬ。【建設業】</li> </ul>
<b>I これまでの当たり前を見直す機会に</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ この機会に規制緩和を敢行し、概念を打破、新しい社会システム創出への大議論を展開すべき。【繊維製品製造】</li> <li>・ コロナ禍を踏まえ、これまでの生きづらさ、生活しにくい社会から、皆が人間として生活しやすい、生きることが楽しい世の中に変えていく努力が、個人や企業も政治も行政も含めて必要であると思う。生きること、生活することに失望や不安を感じる社会ではなく、希望や安心のある社会を目指す。【卸売業】</li> </ul>
<b>J 国内回帰、地域内循環強化の機会に</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ これまで製造業の海外移転が進んでいた現状を見直し、国内製造業を強く欲しい。【プラスチック製品製造】</li> <li>・ 住環境に関しても、自然エネルギーの自家利用が求められる。働き方ではリモートワークなどの利用が増え、通勤方法にも変化があると思う。建築業の観点からは、海外からの輸入材木に頼らず、国産材木を使わなければならないことにもなるかも知れないし、また、国内林業には活性化してほしいという願いもある。【木材・木製品製造】</li> </ul>
<b>K 地方分散社会への転換の機会に</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経済、政治、行政機関、マスコミ、全てが東京に一極集中している現状の弊害が浮き彫りになったと思われる。感染症のリスクを分散するため、地方への機能分散を図り、地方活性を行う機会と考える。【プラスチック製品製造】</li> <li>・ 事態が収束した時に、今までの習慣や社会常識を根本的に見直すことになると思う。インターネットサービスのより一層の進歩により、都市に住む必要はなくなり逆都市化が進み、社会システムは変革を迎えると考えられる。【建設業】</li> </ul>
<b>L 新しい生活様式で消費行動が変化する可能性</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 在宅勤務により、ファッション衣料業界は大幅に変わらなそう思う。【繊維製品製造】</li> <li>・ 清潔への意識が高まり、抗菌ビジネスが生まれるだろう。【繊維製品製造】</li> <li>・ オフィス需要減、店舗閉鎖などで不動産価格は下がると予測している。テレワークで住まい方が変わる可能性も。【不動産業】</li> </ul>
<b>M 社会全体のデジタル化が進む可能性</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 北欧を中心とするIT先進国に比べ、日本のSociety5.0は実現に向けて非常に遅れを取っている。中国や米国よりは人口も少なく、スピーディーに変革出来るものと考えているが、現状そうならない。外出せずに用事が済まされる環境へと一気にシフトすると思われる。例えば、商品も店舗へ足を運ぶのではなく、商品が自宅あるいは指定各所へ必要な時に届くシステムへ変わるだろう。【化学・医薬品製造】</li> <li>・ 移動が無くなる、もしくは大幅に減るのではと考える。実際にZoomやGoogle Meetなどのオンライン打ち合わせを行ってみたが、とても楽だと感じた。【繊維製品製造】</li> </ul>

図表14「IV. 自社/中小企業としての対応」に関する自由意見

<p><b>N 中小企業における変化対応の難しさ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業はあまり変わらないと思う。一方、ネット販売は競争が激化し、寡占化が進む。BtoCから、DtoCが増加し、ネット販売大手による支配が強まる。【食料品製造】</li> <li>会社で機械を使って生産するため、職種として在宅勤務は不可能。世間では出社が悪いことのような風潮があるが、在宅では生産性が落ちる面もある。全国会議がZoomで行えるのは時間と旅費の節約には良いが、まだまだ実際の会議には追いついていないのではないかと。【その他の製造業】</li> <li>製造業では人員が出社しないと生産ラインを稼働出来ない。機械化できるほどの生産ロットや資金のない会社はマンパワーに頼るしかなく、大手の下請け・孫請けでやっていくしかないのでは。しかし、大手がすべて自社でまかなうようになれば下請け・孫請けはなくなり、小さな町工場はつぶれてしまう。【その他の製造業】</li> <li>地場の土木事業はマンパワー重視であるため、会社の大きな変化は出来ない。【建設業】</li> <li>小・零細企業にとっては、人材・設備等の問題もあり変化への対応は難しいのでは。【不動産業】</li> </ul>
<p><b>O 変化の予測しづらい中での経営方針</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>先が見えず予測できない部分があるため、手元資金を適正に確保し、売上げを上げていきたい。【食料品製造】</li> <li>自社の発展・成長だけでなく、助け合いの精神で事業に取り組む必要があると思う。【繊維製品製造】</li> <li>たとえ社会や経済が大きく変化しようと、食品スーパーとしての使命を果たせるよう、安心・安全な食品とサービスの提供に努力したいと考える。【小売業】</li> <li>現在のところ、社会や経済がこの先どうなるかと言うことは不透明で予測出来ない中で、自社を存続することに集中すべきと考える。最悪今秋冬に回復すると想定した上で、国の基金や助成金、補助金をうまく利用しつつ、受注は少ないと思うが営業に力を入れ、売上回復を考えている。何とかこの危機を乗り越えるために尽力する。【金属製品・非鉄製造】</li> </ul>
<p><b>P 新しい生活様式への対応</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>靴下製造業である当社は迅速な対応は難しいが、新しい生活スタイルの情報を収集して、時代の流れに対応できるものづくりに取り組んでいきたい。【繊維製品製造】</li> <li>製造業におけるテレワークはほぼ不可能であり、感染予防に最大限努めていく。何でも「自粛」してあきらめるのではなく、どうすれば出来るのか、知恵を出して前向きに行動していきたい。【その他の製造業】</li> <li>お客様の生活様式が大きく変わることが予想される中、LPガスを販売している我が社においても出来る限りのサービスを提供したい。非常に厳しい経営状況であるが、在宅率が高くなる中でビジネスチャンスと考える。【小売業】</li> <li>ホテルでは自動チェックイン・チェックアウト機を導入。SPAは自動券発機を導入した。【ホテル・旅館】</li> </ul>
<p><b>Q 事業活動のデジタル化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>テレワークを利用した営業活動、通信販売のウエートがさらに高まるだろう。訪問による販売を少なくするような体制を整備していく。【化学・医薬品製造】</li> <li>製造のICT化、AI化をすすめる必要はあると考えられる。また、緊急事態の際の対応を事前にシミュレーションする必要もあり、BCPの作成を早急に行う必要がある。【プラスチック製品製造】</li> <li>教育にたずさわっている企業としては、より一層のデジタル化を推し進める必要があると考えている。この点については、今般のコロナウイルス対策の過程で基礎的な準備ができた。これをさらに一、二歩進めてゆきたい。【サービス業】</li> </ul>
<p><b>R その他の対応</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>変化に柔軟に対応していく必要がある。感染症拡大防止と両立できる、新たなビジネスモデルの再構築に注力したい。【食料品製造】</li> <li>良くも悪くも大きく変化するのは仕方ないことと思う。どのように変化するかを考えながら、次の商品、次の戦略を打ち出していきたい。企業について、訪日外国人だけに営業している、イートインのみを行っているなど、何か一つに依存していることへの恐さを感じた。【食料品製造】</li> <li>必要な物に対してのみ消費行動が進み、全般的に低調な消費が続くように思える。世間や人の行動をよほど見定めたうえでの戦略策定が必要。【繊維製品製造】</li> <li>元のように戻る部分、戻れなくて変化する部分、戻れそうだが変化していく部分など、多種多様な変化があると思われる。自分の業界ではどうなりそうか、情報収集と取捨選択、分析能力、また実行力とそのスピードが経営者に求められる厳しい時になりそう。【建設業】</li> <li>①働き方改革の見直し ②販路の分散(一極集中を避ける) ③財務力の強化 ④まさかのための準備(BCPの実運用)に注力していきたい。【化学・医薬品製造】</li> </ul>

IV. 「自社 / 中小企業としての対応」では、N「変化対応の難しさ」を指摘する声が目立った。一方で、O「変化の予測しづらい中での経営方針」や、P「新しい生活様式への対応」、Q「事業活動のデジタル化」等、＜変化をチャンスに＞変えるための前向きな対応について言及されていた（図表14）。

### おわりに

＜調査結果のまとめ＞

①新型コロナウイルス感染症が、自社業績に「悪影響がある・やや悪影響がある」と回答した奈良県内企業の割合は、緊急事態宣言期間中（4月7日～5月14日）、緊急事態宣言解除後（5月15日～6月末現在）、7月1日～2021年3月末（予測）を通じて8割前後で推移しており、業績に与える悪影響は長引くと見ている。

②悪影響の直接的な要因は、売上減少である。6月末現在、新型コロナウイルス感染症が自社に与える悪影響（複数回答）は、全産業で「売上の減少」（82.2%）が最多となった。また、前年同時期を100とした時の売上高水準の平均値は、全産業では緊急事態宣言期間中は73.7、緊急事態宣言解除後は75.1、7月1日～2021年3月末（予測）は79.7と推移しており、売上減少は長期化すると見込んでいる。

③自社における対応状況のうち、第一波の際に実施済の項目は、「職場へのマスク・手袋・消毒薬等の配備」（85.0%）が最多で、「資金繰りの安定化」（48.1%）、「従業員の交代出勤・時差勤務」（40.3%）と続き、当座を乗り切るための取組が明らかとなった。第二波までに実施予定の項目は、「販売・生産計画の見直し」（15.9%）が最多であり、需要変化を見据えた販売・生産計画の見直しが進められていると見られる。

④中長期的な観点から自社が注力したいことは、「職場内での感染防止に寄与する、従業員の健康管理体制の強化」（64.1%）が最多で、「非常事態に備えた、財務体質の強化」（53.8%）、「感染防止拡大防止と両立できる、新たなビジネスモデルの再構築」（29.7%）が続いた。

⑤自由記述からは、コロナ以前の世界に戻らな



い可能性を視野に入れ、様々な不安要素を抱えつつも、コロナ禍からの「よりよい復興」を期待しながら、今後の対応を検討する企業の姿が垣間見えた。具体的には、「新しい生活様式」等による社会の価値観や消費行動の変化をチャンスにすべく、Web等の接触を伴わない営業体制を構築しようとする動きや、テレワーク等業務のデジタル化を進め自社の経営力を高めようとする動きが見られた。

#### <考察>

以上から、売上は通常期の平均8割程度の水準が続くと見込まれている中、財務面からは流動性を確保し資金繰りにゆとりを持たせるとともに、支出抑制策をとることが望ましいと考える。顧客や従業員の安全確保に向けた、店舗や事務所、工場等における感染防止対策と、企業活動とを両輪で回していくことが求められよう。

今後迫りくる第二波・第三波や災害発生時の備えとして、BCP（事業継続計画）や事業継続力強化計画を策定・見直す中で、緊急事態発生や事業継続困難な状況を想定し、事前に対策を練ることが望まれる。

社会や価値観の変化が予測される中だからこそ、これを機として、中長期的な観点から自社の強みが生かせる新たな分野を探索し、時に既成観念にとらわれない柔軟な発想のもとで自社の提供価値を定義しなおすことも、危機を乗り越えるまた一つの方法ではないかと考える。

## 【論文アワード2020 / 優秀賞】

# 地域におけるサイバーセキュリティ向上の取り組みと地方シンクタンクの役割 ～ KIIS サイバーセキュリティ研究会の活動から～

一般財団法人関西情報センター 主席研究員 石橋 裕基

## 1.はじめに（現状認識）

### 1.1.サイバーセキュリティを取り巻く全般的な動向

標的型攻撃やランサムウェア、それにビジネスメール詐欺など、サイバーセキュリティは今や企業のビジネスに直結する大きなリスクとなっている。業務の妨害や機密情報の窃取、金銭の獲得などを狙った各種の攻撃はますます巧妙化している。

また昨今では、企業の取引関係や製品に内蔵された部品に潜む脅威、いわゆるサプライチェーンリスクも顕在化している。大阪商工会議所(2019)による調査では、大企業との取引を行っている中小企業118社のうち、30社において何らかの攻撃を受けたことがあると回答している<sup>1</sup>。大企業においては相当程度のセキュリティ対策が講じられていたとしても、関連会社やビジネス上の取引を行っている企業には中小規模のところも少なくない。リソースが相対的に少ない中小企業においては、そもそも「自らがサイバー攻撃の対象になる」と想定していないところや、セキュリティへの不安を感じていたとしても「何から手を付けていいのかわからない」と考える企業も多く、対策が後手に回っているケースも散見される。

加えて、昨今のコロナ禍においては、接触を避けるために急遽テレワーク等の導入に踏み切った、あるいはテレワークの範囲を大幅に拡大した企業等も多い。機器やシステムの整備を急ぐあまり、対策を講じておくべき脆弱性が放置され、それをきっかけに重要なネットワーク接続情報が窃取され闇市場に公開されるという事案も発生した<sup>2</sup>。非

接触・オンライン化の流れは今後スタンダードになっていくと想定されることから、これまで以上にセキュリティ対策を強化していく必要がある。

### 1.2.地域におけるセキュリティ人材の不足

こういったセキュリティ対策を具体的に講じるのは、最終的には「人」である。IoTやAI等の第四次産業革命関連技術の登場により、サイバーセキュリティに対するニーズが今後ますます増大する一方で、経済産業省(2016)では、2020年時点では全国で19.3万人のセキュリティ人材が不足するとの試算を示した<sup>3</sup>。サイバーセキュリティを担う人材の発掘・育成にいかに取り組むかが我が国全体の喫緊の課題となっているが、大企業の本社機能やIT系企業が首都圏に集積していることを考えると、このセキュリティ人材の不足はとりわけ「地方」において深刻であると言える。たとえ地方の中小企業であっても、重要な産業のサプライチェーンに組み込まれていることが多く、これらの企業におけるセキュリティ対策の弱さが、我が国全体の社会経済における脆弱性につながる恐れがある。いわゆる「桶の理論」、あるいは「the strength of a chain is in the weakest link (鎖の強度は最も弱い環で決まる)」ということわざ等に示される状況である。今後のセキュリティ人材確保に向けた取り組みは、とりわけ首都圏以外の地方、中小企業等において重点的に推進される必要がある。

また、首都圏以外の地域では、サイバーセキュリティに関する最新情報に触れる機会も絶対的に

1 「サプライチェーンにおける取引先のサイバーセキュリティー対策等に関する調査結果」(大阪商工会議所、2019.5.10)。

2 「VPN、突かれた欠陥 サイバー攻撃、900組織の接続情報流出」(朝日新聞、2020.8.26付)等。

3 「IT人材の最新動向と将来推計に関する調査結果」(経済産業省、2016.6.10)。

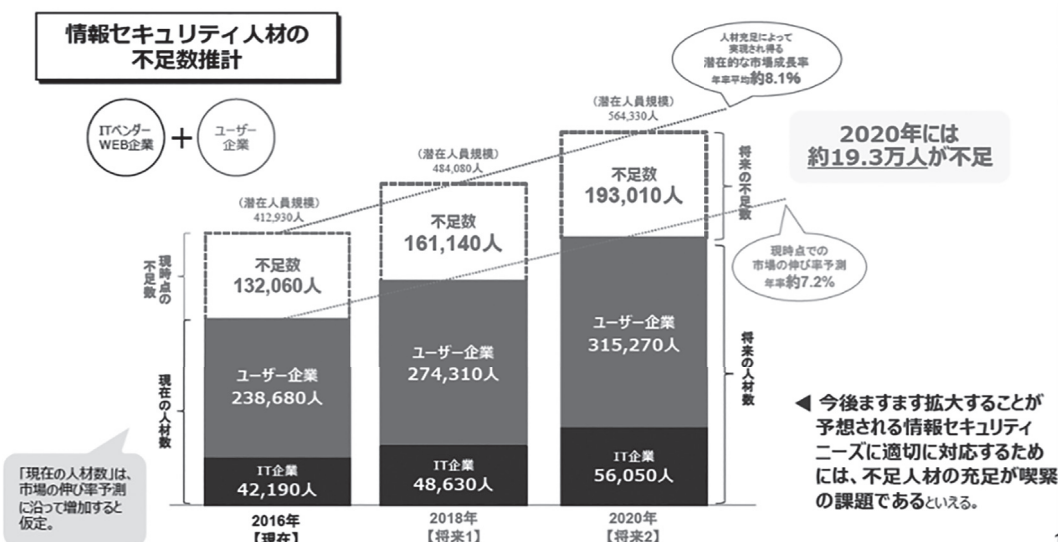


図 1. 情報セキュリティ人材の不足数推計  
 経済産業省「IT人材の最新動向と将来推計に関する調査結果」(2016.6.10)より抜粋

少ないのが現状である。セキュリティをテーマとした展示会やシンポジウム等は首都圏・大都市圏を中心に展開されることが多く、地方の企業にとっては様々な情報を得るために、さらなる追加コストが必要となっている。サイバーセキュリティを取り巻く技術は日進月歩であり、様々な攻撃や犯罪の手口などが日々生み出されている。セキュリティ担当者が適切な取り組みを進める上では最新のサイバーセキュリティ情報が欠かせないが、地方においては、そもそもセキュリティ対策に取り組む人材の絶対数が少ないことに加え、それらの担当者が的確な対応を取るために必要な情報を得るためのハードルも高いと言わざるを得ない。

### 1.3. セキュリティコミュニティの重要性

一般に、企業におけるセキュリティ担当者は「孤軍奮闘」していると言われる。攻撃者が次々と新たな武器を生み出し、絶え間なく侵入を試みるのを水際で防ぐ役割を担っている。その中で、何も事故が起きなければ誰からも特に気にされず、逆に不幸にしてひとたび事故等が発生した場合には、様々な対応に追われる。企業内のセキュリティ担当者は数が限られており、1名でしかも他の業務と兼務、といった状況も少なくない。

そういった担当者が組織や企業の枠を越え、交

流や情報交換を行う場として「コミュニティ」での活動がある。セキュリティ関連のコミュニティには、PC実習等を含む技術的な勉強会や各種のイベント、それにいわゆるオフ会等いろいろな形態があり、規模としても有志による小規模な会合から、全国から数百名規模のセキュリティ関係者・有識者が集合する大規模なシンポジウムまで様々である。このような会合やイベント等に定期的に参加し、コミュニケーションを図ることで、セキュリティ担当者は人的なネットワークを日頃から維持するとともに、最新のサイバーセキュリティ情報を互いに情報共有しているのだ。地域の様々なセキュリティコミュニティは、企業等に所属するセキュリティ担当者の拠り所として極めて重要な位置を占める。

## 2. KIISサイバーセキュリティ研究会

### 2.1. 経緯

前節で述べたセキュリティ人材の不足や地域での最新情報の不足は、京阪神を含めた関西地方においても重要な課題である。一般財団法人関西情報センター(KIIS)では、関西地域の情報化に関する各種課題解決や関連産業の振興等の諸活動を推進している中で、2015年度からサイバーセキュリティをテーマとする取り組み「KIISサイバーセキュリティ研究会」をスタートさせた(2015

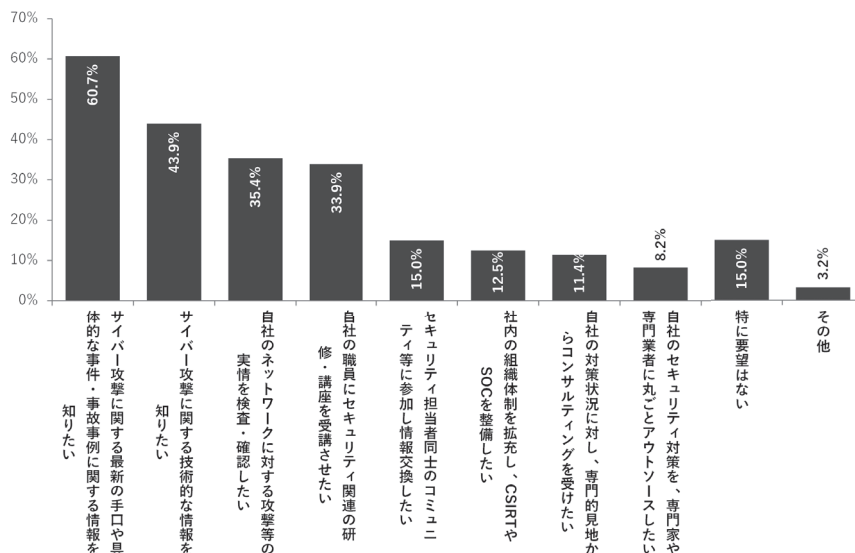


図 2. サイバーセキュリティ対策を進める上での要望

※ 2017 年度 e-Kansai レポート調査（一般財団法人関西情報センター）結果より抜粋

年度は試行実施、2016 年度から本格稼働）。

KIIS サイバーセキュリティ研究会は、関西地域での人材不足・情報不足を解消すべく、地域の企業・団体・大学等研究者をネットワーク化し、普及啓発や最新情報の提供等を行うものである。事業をスタートさせるにあたり、関西圏の企業に対しアンケートを実施し、サイバーセキュリティ対策を進める上でのニーズを尋ねたところ、図 2 のような結果が得られた（図の調査結果は 2017 年度実施分）。

このうち、やはり回答の上位を占めたのは「サイバー攻撃に対する最新の手法や具体的な事件・事故事例に関する情報を知りたい」「サイバー攻撃に関する技術的な情報を知りたい」といった、最新情報の提供を希望する意見であった。次いで実際に自社に対するセキュリティ診断を具体的にやってほしいという意見があり、「自社の職員にセキュリティ関連の研修・講座を受けさせたい」という人材育成に関するニーズが見て取れた。また、先に述べたセキュリティコミュニティへの参加による情報交換を希望する声も聞かれた。研究会の活動内容を企画する上ではこれらのニーズを踏まえ、(1)サイバーセキュリティに関する定期的な最新情報提供、(2)セキュリティに携わる担当者によるコミュニティ醸成、(3)セキュリティ専門人

材及びそれらをマネジメントする人材の育成、を事業の三本柱として推進することとした。

加えて、研究会の活動内容を専門的見地から指導いただくため、神戸大学大学院工学研究科の森井昌克教授を研究会座長として招聘することとした。森井教授は電気通信・暗号理論の専門家で、早くからサイバーセキュリティ分野の学術研究を進めるとともに、企業や警察等団体にも積極的に協力し、普及啓発の活動も行っている。これらの幅広い社会的活動により、極めて広範な人的ネットワークを有している。

また、研究会立ち上げ時点においては、財団にはサイバーセキュリティ関連の人的・組織的ネットワークはほとんど存在していなかった。最新のサイバーセキュリティ関連情報を入手するためには、中央省庁や民間の専門研究機関等との連携が欠かせない。そこで、内閣官房内閣サイバーセキュリティセンター（NISC）や一般社団法人 JPCERT コーディネーションセンター、独立行政法人情報通信研究機構（NICT）、独立行政法人情報処理推進機構（IPA）等の公的研究機関に加え、株式会社ラック、日本電信電話株式会社等民間研究機関にも協力を要請し、関西地域でのサイバーセキュリティ普及啓発活動に際して情報提供や事業連携ができる体制を新たに構築した。

## 2.2.活動内容

研究会の組織体制を整えた上で、具体的な事業実施フェーズに入った。KIIS サイバーセキュリティ研究会事業の概要及び具体的な活動例については以下のとおりである。

### (1)サイバーセキュリティセミナー（最新情報提供）

サイバーセキュリティに関する様々なトピックスを選定し、技術情報や社会動向、その時々最新の情報を広く普及するセミナーを開催する。「サイバーセキュリティ」は非常に裾野が広い概念であり、技術分野・領域も多岐にわたる。ターゲットやポイントを絞った情報提供を行わないと、本当に情報を伝えたい対象を見誤る可能性もある。様々な関心を持つ人がいることを想定して、開催回数を増やし（年5回程度）、他の団体等との連携開催等も行って、幅広い層に的確なテーマでの情報提供を行うことを心がけている。

### (2)セキュリティ最新情報解説サロン

#### （セキュリティ担当者のコミュニティ醸成）

セキュリティ担当者は組織内で孤立しがちであることから、企業同士の情報交換や連携を進めるためには、担当者間で顔の見える関係を作り、企業や団体の枠を越え、セキュリティ担当者がざっくばらんに意見交換できるコミュニティを醸成す



ることが重要である。

セキュリティ最新情報解説サロンでは、一定の秘密保持の条件のもとで、各界で著名な専門家から「ここだけの話」を提供してもらい、フランクなディスカッションを行う活動を展開している。また、よりコミュニケーションを深めるため、座学だけの会合ではなく、最新のセキュリティ施設や研修機関、研究機関等への見学会等も合わせて企画・実施している。

### (3)セキュリティ人材育成プログラム（技術・知識の向上）

企業内でセキュリティ対策を担当する人材は今後ますます不足すると見込まれる。先に述べたように、関西圏を含めた地方での人材不足はより深

日付	テーマ <共催機関>
2015.12.15	組織における情報セキュリティ緊急対応体制のあり方
2016.02.04	経営課題としてのサイバーセキュリティ
2016.03.22	制御システム・IoT のセキュリティ
2016.08.09	ビジネスを脅かすサイバー攻撃最新動向
2016.10.06	サーバ監視最前線
2017.02.06	身近な脅威『内部不正』
2017.12.19	海外ビジネス展開とサイバーセキュリティ対策 <JPCERT コーディネーションセンターとの共催>
2018.05.18	狙われる IoT 機器とビジネス化するサイバー攻撃<組込みシステム産業振興機構との共催>
2018.09.26	企業における個人情報保護と GDPR (EU 一般データ保護規則) 対応について
2019.03.25	セキュリティ最新技術研究解説アカデミックセミナー
2019.07.16	安心・安全のソフトウェア創出社会に向けて ～セキュアなソフトウェア開発に関する指針と取り組み実態～ <Software ISAC との共催>

表 1. これまでのサイバーセキュリティセミナー開催テーマ（抜粋）

日付	テーマ	講師（所属）※出講当時のもの
2016.11.16	サイバー・インテリジェンス	伊東 寛 氏（経済産業省）
2016.12.05	韓国サイバーセキュリティ事情	趙 章恩 氏（東京大学）
2017.01.31	我が国のサイバーセキュリティ対策の現況と事例研究	山内 智生 氏 （内閣サイバーセキュリティセンター）
2017.02.21	もしも社長がセキュリティ対策を聞いてきたら	蔵本 雄一 氏（日本マイクロソフト株式会社）
2017.07.20	情報爆発時代、今見直す企業の情報セキュリティ	丸山 司郎 氏（株式会社ベネッセインフォシエル）
2017.09.12	脆弱な IoT 機器の現状、その対策と国際標準化	中尾 康二 氏（独立行政法人情報通信研究機構）
2017.11.28	そろそろセキュリティガバナンスを考えませんか？	丸山 満彦 氏 （デロイトトーマツリスクサービス）
2018.01.12	【サロン特別編】 最新サイバーセキュリティ施設見学会	<詳細非公表>
2018.03.27	セキュリティ人材育成とキャリアパス	砂原 秀樹 氏（慶應義塾大学）
2018.06.29	リスクマネジメントと危機管理のためのデータ復旧～サイバーテロ（実演）、社内不正、データ消失事故災害～	下垣内 太 氏（大阪データ復旧株式会社）
2018.08.29	Fintech と仮想通貨の現状とサイバーセキュリティの課題	岩下 直行 氏（京都大学）
2018.10.18	【サロン特別編】 イスラエルのサイバーセキュリティ訓練を集中的に学ぶ～体験型実践演習トライアル～	大日本印刷株式会社
2019.03.26	戦いの歴史から学ぶこれからのサイバーセキュリティ	伊東 寛 氏（ファイア・アイ株式会社）
2019.05.20	混沌とするサイバーセキュリティ対策の現状と対策の本質	鵜飼 裕司 氏（株式会社 FFRI）
2019.07.01	モノづくりとコトづくりの融合～コネクテッドカー&自動運転をセキュリティ視点とビジネス視点で考える～	蔵本 雄一 氏（合同会社 White Motion）
2019.09.11	フェイクニュース対策は誰がする？	藤代 裕之 氏（法政大学）
2019.11.29	安心・安全な Society 5.0 の実現に向けて～プライバシー保護データ解析技術の現在～	盛合 志帆 氏（独立行政法人情報通信研究機構）
2020.03.24	【サロン特別編】 最新サイバーセキュリティ施設見学会	※新型コロナウイルス感染拡大の影響で中止
2020.06.26	新型コロナパンデミックとサイバーセキュリティ経営	下村 正洋 氏 （NPO 日本ネットワークセキュリティ協会）

表 2. セキュリティ最新情報解説サロン実施状況

コース	No	タイトル	講師（講師所属）
セキュリティ担当人材コース	a-01	サイバーセキュリティ人材育成とスキル	小熊 慶一郎 氏 ((ISC)2)
	a-02	情報セキュリティの基本とリスクマネジメント	富田 一成 氏 (株式会社ラック)
	a-03	情報セキュリティの基本とリスクマネジメント【演習】	長谷川 長一 氏 (株式会社ラック)
	a-04	Web アプリケーション脆弱性診断ハンズオン	田所 成久 氏 (株式会社神戸デジタル・ラボ)
	a-05	Web アプリケーションの脅威と脆弱性	はせがわ ようすけ 氏 (株式会社セキュアスカイ・テクノロジー)
	a-06	DFIR (デジタルフォレンジックとインシデントレスポンス) の入門と体験	マシス・ザッカリー 氏 (株式会社神戸デジタル・ラボ)
	a-07	サイバーセキュリティの管理と法	金子 啓子 氏 (大阪経済大学)
	a-08	暗号と認証(1)	白石 善明 氏 (神戸大学大学院)
	a-09	暗号と認証(2)	白石 善明 氏 (神戸大学大学院)
	a-10	情報セキュリティの運用と組織	嶋倉 文裕 氏 (NPO 日本ネットワークセキュリティ協会)
マネジメント人材コース	b-01	サイバーセキュリティ人材育成とスキル	小熊 慶一郎 氏 ((ISC)2)
	b-02	情報セキュリティの基本とリスクマネジメント	富田 一成 氏 (株式会社ラック)
	b-03	情報セキュリティの基本とリスクマネジメント【演習】	長谷川 長一 氏 (株式会社ラック)
	b-04	リスク分析からの対策立案、予算化計画	近藤 伸明 氏 (株式会社神戸デジタル・ラボ)
	b-05	Web アプリケーションの脅威と脆弱性	はせがわ ようすけ 氏 (株式会社セキュアスカイ・テクノロジー)
	b-06	サイバーセキュリティ技術概論	森井 昌克 氏 (神戸大学大学院)
	b-07	サイバーセキュリティの管理と法	金子 啓子 氏 (大阪経済大学)
	b-08	情報セキュリティの運用と組織	嶋倉 文裕 氏 (NPO 日本ネットワークセキュリティ協会)
	b-09	情報セキュリティの運用と組織【演習】	長谷川 長一 氏 (株式会社ラック)
	b-10	CSIRT 構築・運用	洞田 慎一 氏 (一般社団法人 JPCERT コーディネーションセンター)

表 3. セキュリティ人材育成プログラム 2019 年度のカリキュラム

刻である。研究会では、企業で活躍するセキュリティ人材の裾野拡大・底上げに資するべく、ビジネス実務にすぐに役立つセキュリティ技術や知識、関連ノウハウ等を提供する、最先端の講師を集めた人材育成コースを開発し提供している。

コースは「セキュリティ担当人材コース」と「マネジメント人材コース」の2種類を設け、企業内での業務への携わり方によって選択可能としている。前者はPC実習を含め技術的な内容にフォーカスし、後者は運用や監査、リスクマネジメント等に特化した内容としている。

### 2.3.人的ネットワークのさらなる拡大

上記のようなセミナー企画や研修プログラム開



全国規模のサイバーセキュリティ関連イベント	関西地域を拠点とする主なセキュリティコミュニティ
<ul style="list-style-type: none"> <li>●サイバー犯罪に関する白浜シンポジウム（和歌山県）</li> <li>●サイバーセキュリティシンポジウム道後（愛媛県）</li> <li>●情報セキュリティワークショップ in 越後湯沢（新潟県）</li> <li>●九州サイバーセキュリティシンポジウム（大分県）</li> <li>●サイバー防衛シンポジウム熱海（静岡県）等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●総関西サイバーセキュリティLT大会</li> <li>●OWASP Kansai</li> <li>●tktk セキュリティ勉強会</li> <li>●子供とネットを考える会</li> <li>●神戸脆弱性診断の会</li> <li>●一般社団法人情報セキュリティ関西研究所 等</li> </ul>

表 4. これまでに訪問した主なセキュリティイベント・コミュニティ等

発にあたっては、講師や情報提供者となりうる有識者との人的ネットワークが必要不可欠である。筆者がもともと有していた人脈では到底足りず、研究会立ち上げ以降に、座長の森井教授からの紹介等により、全国のセキュリティ関係者・有識者とのネットワークづくりに注力した。先に述べたように、サイバーセキュリティに関係するメンバーが一堂に会する大規模イベントや、各地域で行われているセキュリティ勉強会等が日々開催されている。こういった全国的なイベントや会合に筆者自らが参加し、人と会うことを心がけ、有識者との交流や意見交換を図ることで、徐々にではあるが芽づる式にネットワークを拡大することができた。このことにより、途切れることなく研究会活動を企画・実施できた。

またこういった全国的なセキュリティコミュニティへの参加を続け、担当者等と話を進めるうち、関西圏において精力的に活動するコミュニティや勉強会主催者との関係も次第に強固なものとなってきた。関西地域には、様々な個人のモチベーションやマインドに応じ、多様なコミュニティが存在する。しかもいくつものコミュニティを行き来す

る交流人材も多数おり、そういったキーパーソンとの連携のもとで、研究会活動への参加の裾野を広げ、周知の範囲を拡大することができた。

### 3.地域での活動の発展

#### 3.1.関西サイバーセキュリティ・

##### ネットワーク（関西SEC-net）の設立

KIIS サイバーセキュリティ研究会の活動が確立し、コミュニティとの行き来による人的ネットワークが拡大していく中で、関西地域でのサイバーセキュリティ関連の活動が活発であるとの評価が次第に高まってきた。さらなる活動範囲の拡大や事業展開の活性化を図るためには、行政面での政策的支援が有効であると考えられた。こういった考え方のもと、2018年10月、経済産業省近畿経済産業局、総務省近畿総合通信局、それに一般財団法人関西情報センターが共同事務局となり「関西サイバーセキュリティ・ネットワーク（関西 SEC-net）」を立ち上げた。これは関西においてサイバーセキュリティに携わる業界や企業（産）、国や自治体（官）、大学等研究者（学）、コミュニティ（民あるいは個）が連携し、地域での

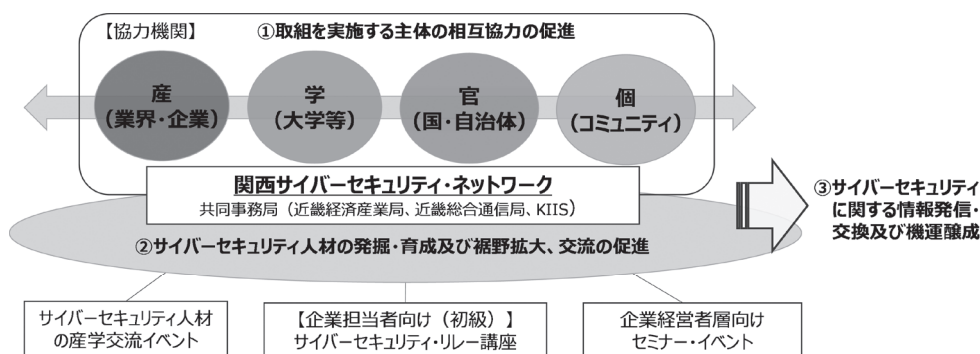


図 3. 関西サイバーセキュリティ・ネットワークの概要



日付	イベント
2018.11.12	関西サイバーセキュリティ・ネットワーク キックオフフォーラム
2018.11.29～ 2019.01.28	企業担当者向け（初級）サイバーセキュリティ・リレー講座
2019.02.08	平成 30 年度情報セキュリティ & 危機管理セミナー
2019.07.19	産業サイバーセキュリティ対策関連施策説明会
2019.07.22～ 2019.07.30	サイバーセキュリティソリューション地域別講座 [京都/大阪/神戸] ～中小企業のセキュリティソリューション&脅威情報の目利き力習得編～
2019.08.28～ 2019.09.26	第 2 回企業担当者向け（初級）サイバーセキュリティ・リレー講座
2020.01.31	中小企業等向け「業種横断的」セキュリティ戦略セミナー
2020.02.03～ 2020.03.18	「地域のキーパーソンに聞く、経営課題としてのセキュリティ」毎日原稿配信 ～60秒で読める！サイバーセキュリティ対策の勘所～
2020.07.31	情報セキュリティ・マネジメントセミナー
2020.08.03	サイバーセキュリティフォーラム in 福井
2020.08.20～ 2020.09.29	第 3 回企業担当者向け（初級）サイバーセキュリティ・リレー講座

表 5. 関西サイバーセキュリティ・ネットワークの主な活動実績

サイバーセキュリティの重要性についての認識醸成や、サイバーセキュリティの向上に資する人材の発掘・育成の円滑化を図る連携プロジェクトである。発足に際しては関西地域の主要な業界団体・経済団体、セキュリティベンダ、情報通信企業、大学・大学院、研究機関、自治体、セキュリティコミュニティ等 40 機関が協力機関として名を連ねた。

### 3.2. 活動内容と派生効果

関西サイバーセキュリティ・ネットワークでは、様々な機関との連携により、セキュリティに関する最新情報を提供するセミナー等を展開するとともに、地域に特化した形での交流イベントも企画し、推進している。2019 年度には京阪神地区でそれぞれ地域にゆかりのある大学研究者、セキュリティベンダ、地元産業界等が連携したセキュリティイベントを実施したのに続き、2020 年度には福井県の企業を対象としたフォーラムを開催した。特に福井ではこれまで大規模なサイバーセキュリティイベントは開催されていなかったが、本イベント等をきっかけとして、新たに地元企業が主導するコミュニティが立ち上がる見通しである。

なお、これらの活動は、2019 年度・2020 年度については、一部を経済産業省「地域企業イノベーション支援事業」及び「中小企業サイバーセキュリティ対策促進事業」の枠組みで実施している。

また、関西サイバーセキュリティ・ネットワークのような産官学民連携の枠組みが立ち上がったことで、他省庁におけるサイバーセキュリティ関連施策の実証プロジェクト等が関西地域で展開されることが増えた。厚生労働省「平成 31 年度教育訓練プログラム開発事業（1 年開発コース）・IT/IoT セキュリティ人材育成プログラムの開発」や、総務省「セキュリティ人材シェアリングモデル事業」等である。関西でのセキュリティコミュニティの活動の盛り上がり、国の政策を誘導する形となり、さらなる事業集積を生む結果となっている。

### 4. 活動の評価と今後の展望

KIIS サイバーセキュリティ研究会、関西サイバーセキュリティ・ネットワークともに今後も継続して事業を展開していく予定であるが、現段階で一旦の評価を行っておく。

事業開始当初は、財団には一部の調査業務実績

を除き、サイバーセキュリティ関連での技術ノウハウや人的ネットワークはほとんど有していなかった。研究会座長を依頼した森井教授のアドバイスのもと、情報を足で稼ぎ、活動を積極化させることでネットワークは大幅に拡大し、地域の既存コミュニティとの連携も深まった。もともと関西にはサイバーセキュリティ分野での研究者やコミュニティが豊富であったことも、それらを連携・集約させることの効果につながったと考えられる。またこういった活動を継続的に行うことで、他地域からも注目を集めるようになり、省庁横断型のプロジェクトに発展するとともに、多くの政策を関西に誘導する素地ができた。国がサイバーセキュリティ面で展開する各種施策とも軌を一に、いわば、サイバーセキュリティに関する一定のムーブメントを関西にもたらすことができたと考えている。

一方で課題は残る。地域での機運は高まりつつあるとしても、情報を届けられている先はまだ十分ではない。そもそもセキュリティに関心を持たず、自分ごととして捉えていない個人や企業は未だ多数残っている。一部の「意識の高い」企業だけが取り組みを行ったとしても、先に述べた「桶の理論」のように、弱いところから事故や被害は起きるものである。地域での全般的なセキュリティレベル底上げにつなげるべく、継続的に事業を進めていく必要がある。また今後は、実際に活動によって地域のセキュリティレベルが具体的にどれだけ向上したか、何らかの形で把握していくことが重要であろう。

ところで、研究会やネットワークにおける具体的な活動は、セミナーを始めとした普及啓発や人材育成、研修事業が中心である。地域に根差したシンクタンクがこういった活動を展開することで、国や関連団体等との繋がりを強固にすることができ、事業の継続性も確保できた。シンクタンクの社会的使命は、リサーチ・政策提言にとどまらず、それが実行・実践される場所までチェックを行い、ときに伴走型として事業運営に携わることにある。地域でのサイバーセキュリティ向上に向けた取り組みを進める上では、人的ネットワークを駆使し、産官学民等地域の様々な主体が

連携することが極めて重要であることは先にも述べた。これまで草の根的に発生してきた勉強会等コミュニティの活動をさらに横連携させ、地域全体での機運醸成が欠かせないが、そのためには、地域のコーディネータ役あるいは事務局役となつて、認知度向上・合意形成・実施体制づくり等を進めていく、シンクタンクの本質的な活動が極めて有効である。

昨今、企業がデジタル技術を用いてビジネスのありようを変革していく「デジタルトランスフォーメーション (DX)」の重要性が叫ばれている。With コロナ社会を生き抜くためにも、また地域経済の発展のためにも、あらゆる組織がデジタル化を推進し、既存のビジネスのあり方を変革していく必要がある。その一方で、車の両輪としてサイバーセキュリティが確保されていなければ、DXの出鼻はくじかれ、今後の経済社会の発展が危ぶまれることになる。サイバーセキュリティは技術的に専門性が高い領域であるため、これまでは大手のSIerや専門ベンダ等によるビジネスベースでの取り組みが中心であった。しかし、地域でのセキュリティレベルの底上げや機運醸成のためには、本稿で述べたとおり、地域での人的ネットワークの確保及びコミュニティ活動の活性化が重要な施策となりうる。地方シンクタンクは人と人をつなぎ、地域のコーディネータ役となることができるとともに、他地域との連携を進めることも有効な手段となりうるであろう。これからの地方シンクタンクが果たすべき役割は非常に大きいと考える。

(以上)

【論文アワード2020 / 優秀賞】

「マルチハビテーション（多拠点生活）」が秘める多様な可能性  
～アフターコロナの日本の社会課題を解決する起爆剤に～

株式会社三十三総研 調査部 研究員 佐藤 聡一郎

新型コロナの流行は、人々のライフスタイルを大きく変えました。もっとも、その変化は負の側面だけではないと考えます。1つは、政府が推進してきた働き方改革を一気に進めたことです。緊急事態宣言によって在宅勤務を余儀なくされ、テレワークの活用を通じて場所に捉われず仕事ができるという認識が広まりつつあります。そしてもう1つは、経済、国民生活、災害対策など様々な側面から長年の課題となっていた都心回帰の流れが転機を迎える可能性が出てきたことです。

そうしたなか都市部に住む人の地方移住への関心は高まっており、「マルチハビテーション（多拠点生活）」が普及することが予想されます。本稿では、まず初めに働き方の変化や大都市で住むことのリスクについてまとめた後、マルチハビテーションが秘める多様な可能性について解説します。

## 1. マルチハビテーションとは

マルチハビテーションとは、「複数の」、「多様な」を意味する「マルチ (Multi)」と、「住まい」、「居住地」を意味する「ハビテーション (Habitation)」を組み合わせた造語で、1つの地域に定住するのではなく、複数の住まいを行き来しながら自分たちらしい生活を実現するライフスタイルを指します。マルチハビテーションは従来、「都市部の持ち家と豪華な別荘」というのが一般的で、富裕層や時間に余裕のあるリタイア組など、限られた方が楽しむライフスタイルというイメージがありました。しかし近年、「譲り受ける」、「借りる」、「安く買う」など、拠点の居住形態は多様化しており、誰もが気軽にマルチハビテーションを行えるよう変化してきています。国土交通省が発表した「関係人口の実態把握」(2020.2)のなかで、三大都市圏の18歳以上の居住者(約4,678万人)のうち、都市と地域を行き来する人口は、約1,080万人に上ると推計されています。そしていま、新型コロナ禍で働き方が大きく変化したほか、大都市で住むことのリスクが意識された結果、地方移住への関心が高まっており、その需要はより一層高まることが予想されます。

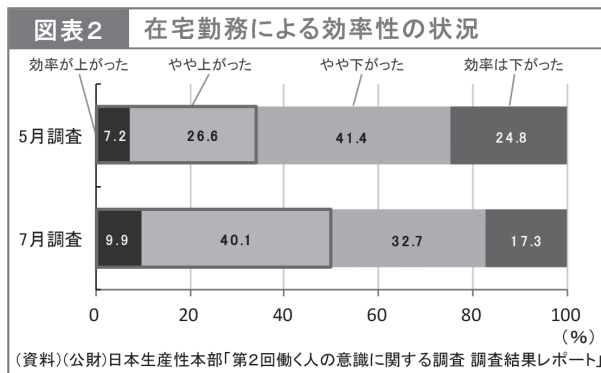
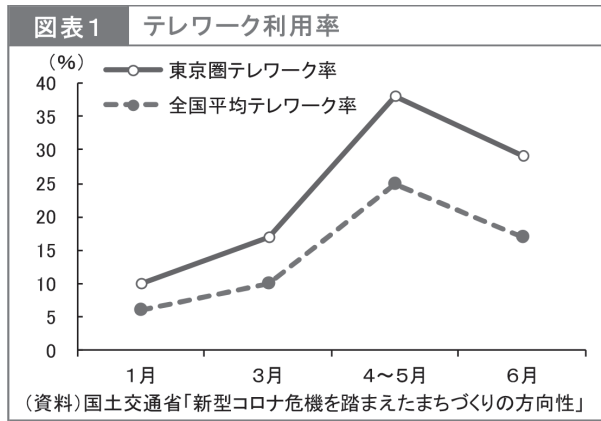
複数の居住空間を行き来しながら生活するライ

フスタイル「マルチハビテーション」が普及・定着すれば、都市と地方の新たな関係構築・地域課題解決のきっかけとなるなど、多様な可能性を秘めていると考えます。

## 2. 働き方の変化

新型コロナの流行で様々な面で地殻変動が生まれていますが、特に大きな変化を遂げているのが働き方です。国土交通省「新型コロナ危機を契機としたまちづくりの方向性」(2020.8)によると、東京圏の就業者のテレワーク利用率は、2020年1月には10%だったものの、4～5月には38%まで上昇し、6月も約3割の就業者がテレワークを導入しています(図表1)。全国においても、6月時点で2割近くの就業者が導入しており、テレワークという働き方がかつてないほど身近なものとなりました。

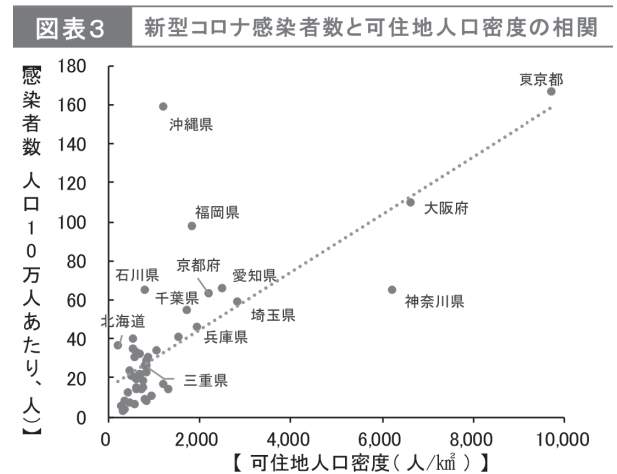
もっとも、テレワークを実施したものの、「セキュリティの確保」、「テレワークを使いこなせない社員が多く、社内に浸透できない」、「業務の様子が変わらず労務管理や評価ができない」など様々な理由で緊急事態宣言の解除後にテレワークをやめてしまった企業も多くあります。一方で、(公財)日本生産性本部が実施した「第2回働く



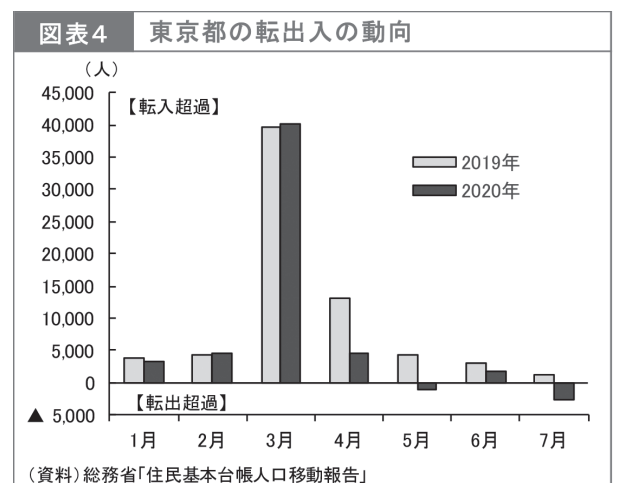
人の意識に関する調査」(2020.7)によると、「自宅での勤務で効率は上がったか」という設問に対して、「効率が上がった」、「やや上がった」と回答した割合は、5月調査の33.8%から、7月調査では50.0%と増加しており、2ヵ月間で効率が上がったと感じている人が増えています(図表2)。初めはテレワークを手探りの状態で始め、2ヵ月間、試行錯誤を重ねた結果、テレワークの効率的な運用を習得した人が多くなったと考えられます。テレワークは、効果の発現と認知が浸透することで、日本企業にある程度浸透していくと推察されます。また、東京都はテレワークの都内企業への定着を促進するために中堅・中小企業を対象とした新たな助成制度「テレワーク定着促進助成金」を開始するなど、こうした助成制度の拡充も普及・定着を後押しすると考えられます。

### 3. 都心回帰の流れが転機を迎える可能性

そして、新型コロナの感染拡大によって、職住近接を求めて続いていた「都心回帰」の流れが転機を迎える可能性があります。人口密度が高い東



京都や大阪府の新型コロナ感染者数は他の地域と比較して高い水準で推移しており、感染者数と可住地人口密度(森林などの面積を差し引いた、人が住める地域の人口密度)の関係をみると、強い相関(相関係数:0.73)がみられることから、人口密度の高さが感染リスクを高めていると言えます(図表3)。大都市はこうした感染リスクの高さに加え、交通渋滞や保育所不足、通勤時の電車の混雑、住居の狭さ、家賃の高さ、物価水準の高さといった、生活する上でのデメリットが多くあります。また、東京では首都直下型地震などの自然災害によって首都中枢機能が一気に損なわれてしまうリスクもあります。もっとも、大企業の本社機能集積、賃金水準の高さ、レジャー・娯楽施設の充実など、その他の経済的メリットが多いため、これまで都心回帰が続いてきました。



テレワークを中心に仕事ができるのであれば、感染リスクが高く、生活上のデメリットが多い大都市に住み続ける必要性は薄れます。

すでに、人口移動に大きな変化が現れています。東京都の転出入の動向をみると、5月は転出者が転入者を1,069人上回り、転出超過となりました(図表4)。これは、外国人を含む移動者数の集計を始めた2013年7月以来初めて、日本人に限っても東日本大震災の影響があった2011年7月以来初めてのことです。パソナグループでは東京一極集中の危機感から東京から兵庫県淡路島への本社機能の移転を打ち出すなど企業の「脱・東京」の動きも出始めており、人口が地方へ分散する兆しが出てきました。

#### 4. 地方移住に関する意識の変化

大都市に住む人の地方移住への意識も変化し始めています。三大都市圏の居住者を対象に、内閣府が6月に行った生活意識の変化に関する調査の結果が図表5です。今回の感染症の影響下において、全体の15.0%が地方移住への関心が「高くなった」、「やや高くなった」と回答しており、特に、柔軟に居住地を変えやすい20歳代を中心とする

若い世代や、東京のなかでもより密集地域となっている23区に居住している人の割合が高くなっています。また、通常通りの勤務をしている人の地方移住への関心が高くなった割合は1割に対して、テレワーク経験者は24.6%と4人に1人が地方移住に関心を高めています。

テレワークを経験したことによって、「これならどこに住んでいても仕事ができるのではないか」、「三密になりにくい地方へ移住しても良いのではないか」と考える人が増えたと考えられます。

#### 5. マルチハビテーションが秘める可能性

もっとも、「いきなり移住するには不安が多いし、ハードルが高い」と考える人が多いと推察されます。そこで浮かび上がってくるのが、自宅とは別の拠点を構える「マルチハビテーション」です。マルチハビテーションには、実践する側も、受入れ側も、様々なメリットがあります。

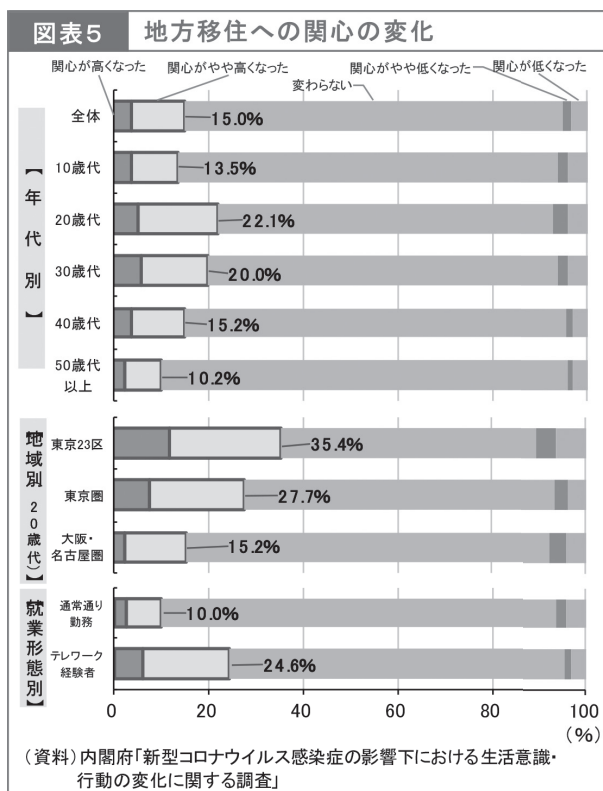
##### (1) 実践する側のメリット

###### ① 地方移住を始めやすい

都市部から地方へ完全に移住するとなると、都市部の持ち家を売却、もしくは賃貸住宅を解約しなければなりません。マルチハビテーションは生活の基盤を変えずに済むため、地方暮らしを始めやすいと言えます。入社する必要があるときは仕事の拠点がある都市部で生活し、入社する必要がないときは地方で過ごすといった生活が送れるようになります。

###### ② 仕事の効率性・発想性の向上

都市部の狭い家でテレワークをするよりも、地方のリラックスした環境で仕事ができれば、仕事効率が向上することが考えられます。(株)リクルート住まいカンパニーの「コロナ禍を受けた『住宅購入・建築検討者』調査(首都圏)」(2020.6)によると、「新型コロナ拡大による住宅に求める条件の変化」について、25%が「仕事専用スペースがほしくなった」と回答しているほか、「家の広さ・駅距離の重視の意向」については、「広さ重視派」が52%(前回2019年12月調査比+10pt)と「駅距離重視派」の30%(同▲10pt)を大幅に上回



りました。以上のことから、住まいの狭さが在宅勤務の障害となっていることが考えられます。

また、地方にも拠点を構えることで、多様な人たちとつながるチャンスができ、新しい交流が生まれることでこれまでにない発想が湧いてくる可能性もあります。

### ③災害時の避難・疎開場所としての機能

近年、台風や大雨、地震などの自然災害が多く発生しており、今後も首都直下型地震や南海トラフ地震の発生が見込まれ、都市機能がマヒする恐れがあります。マルチハビテーションにより、大規模災害の際は生活の基盤を移すことが可能となり、災害時の避難・疎開場所として機能することが考えられます。

### ④将来の移住場所としての準備

将来的に移住を検討している人にとって、まずマルチハビテーションを始めてみて、地方暮らしが可能なのか、人間関係を構築できるのか、など将来へ向けて準備することができます。

## (2)受入れ側のメリット

### ①人材不足の解消

日本の総人口は2008年の1億2,808万人をピークに減少に転じています。特に地方において急速な人口減少と超高齢化の進行がみられ、それは地域づくりの担い手不足に直結しています。人口減少や超高齢化に歯止めがかからなければ、消費の減退、成長率の低下、経済規模の縮小、生活水準の低下などを招き、それがさらなる人口減少を引き起こし、一層の活力低下を引き起こします。地域力の維持・強化を図るためには、これまで以上に地域外の人材の力を地域に取り込むことが必要になります。マルチハビテーションが普及・定着すれば、地域づくりの担い手不足の解消に寄与することが期待されます。

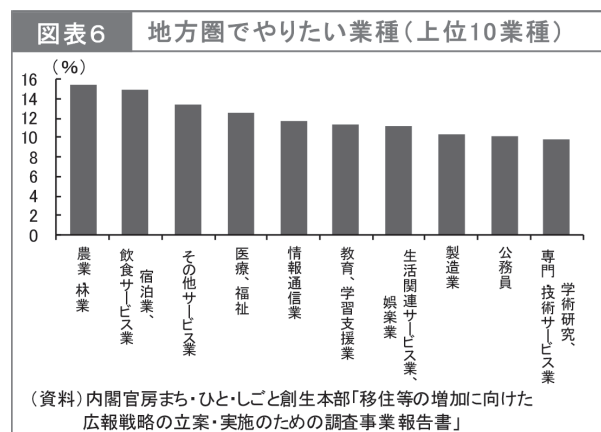
また、都市部の専門的な技術力や知識を有する人材を地方企業の成長に活用できる機会もできます。働き方の多様化や人材確保の観点から、副業の解禁に舵を切った企業が多く、「マルチワーク」という考え方も広まりつつあります。都市部の優

秀な人材を副業採用することによって、地方企業の人手不足の解消や「都市×地方」の交流による発展など、様々なインパクトが期待されます。

### ②遊休農地の解消

耕作が行われていない農地である「遊休農地」は2018年時点で全国に9万7,814ha（農地の利用状況調査の結果）あり、有効活用が課題となっています。内閣官房まち・ひと・しごと創生本部が1月に実施したアンケートによると、東京圏在住者の49.8%が「1都3県以外の地方圏暮らしの意向がある」と回答しており、地方圏でやりたい業種については「農業・林業」と回答した割合が15.4%と最も高いことがわかりました（図表6）。同調査は新型コロナの影響が及ぶ前の調査であり、コロナ禍で地方への関心が高まっている現在、農業を志向する人がさらに増加している可能性があります。新型コロナを機に生命産業である農業の再評価、食料を含めた基礎的物資の国内生産回帰、密から疎への田園回帰といった変化が予測され、遊休農地の解消に寄与することが期待されます。

また、農業をすることによって、ストレスを軽減させる効果が科学的に証明されました。JA全中と順天堂大学大学院が共同で行った「体験型農園での農作業がどのような影響を与えるか」の調査結果が7月10日に発表され、体験型農園で農作業を行うと一定のストレスを軽減させ、幸福感を増進させる効果が確認されました。農業への関心が高まるなか、こうした新たな魅力も各地にある遊休農地の活用を後押しすると考えられます。



### ③空き家の有効活用

人口減少や高齢化による介護施設の利用増加など様々な原因によって、空き家が年々増え続けています。総務省「住宅・土地統計調査」によると、2018年時点で空き家は約849万戸と、7戸に1戸が空き家となっています。空き家の増加は非常に深刻な問題ですが、空き家や別荘がリフォーム物件・リノベーション物件として入手しやすくなっているという側面もあります。国による空き家バンクの整備や民間企業による地方の空き家とそこで暮らしたい人をつなげる動きなどもあり誰でも気軽にインターネットを通じて地域の住まいを探すことができ、ニーズに合う物件を比較的低価格で手に入れられる環境が整っていることから、空き家の有効活用が期待されます。

### ④消費等の経済効果

マルチハビテーションが浸透すると、所得が比較的高い都市部の世帯の購買力を地方に移管できるほか、「移動」や「仕事」が活発化することで人・モノ・金が流動化し、市場全体の後押しにつながることを期待されます。

マルチハビテーションを東京圏に住む約3,600万人のうち3%が実施すれば、100万人規模が地方と関係を持つこととなります。小さな市町に数百人が多拠点の一つとして来たら、これはかなり革命的なことと言えます。

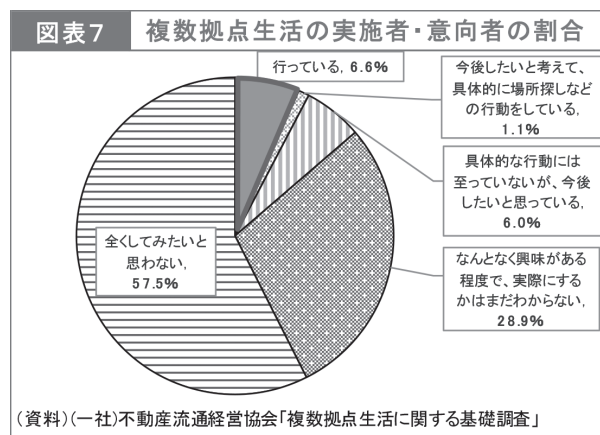
## 6.マルチハビテーションの普及における課題

(一社)不動産流通経営協会が3月に実施した「複数拠点生活に関する基礎調査」によると、複数拠点生活を行っている人は6.6%と、新型コロナウイルス感染拡大前は一部にとどまっています(図表7)。

様々なメリットがあるマルチハビテーションの動きが今後広がることを期待されますが、普及・定着における課題について考察したいと思います。

#### ①費用の負担

行き来する頻度やワークスタイル、持ち家が賃貸か、など個々の計画にもよりますが、住まいの建設費・維持費・固定資産税または家賃、光熱費



の基本料金、往復の交通費などがかかり、金銭的負担がハードルで、実施したくてもできない人がいると考えられます。

もっとも近年、マルチハビテーションを低価格で手軽に実現できるようになってきています。自動車や家具、家電、洋服など、あらゆる分野で「所有する」から「必要な時に利用する」サブスクリプション化が進んでおり、2019年頃には「拠点のサブスクリプション」も登場しました。2019年4月にサービスを開始した「ADDRESS」は、地方の空き家や遊休別荘を募って改装した全国50拠点(2020年6月現在)の物件に、月額4万円(光熱費、インターネット回線料、初期費用込み)で住み放題となり、マルチハビテーションを始める際に大きなお金がかかりません。

始めるきっかけとして、こうした拠点のサブスクリプションサービスを利用し、いろいろな場所で生活してみて、そのなかで気に入った地域に拠点を構えることができるようになってきています。

#### ②子どもの学校問題

子育て世帯の場合、「子どもの学校問題」があります。住民票を置いている地域の学校に通うのが基本原則であり、短期のためにわざわざ住民票を移して転校手続きを行うのは相当手間がかかります。しかし、「区域外就学」という制度を利用すれば、それぞれの拠点の教育委員会での協議により受入が承諾される必要がありますが、1ヵ月間などの短期間でも別地域の学校に通うことが可

能となります。この制度はもともと、いじめや不登校、身体的な理由で就学指定校への通学が困難な場合に利用されていましたが、2016年12月の閣議決定によって、地方への一時的な移住や二地域に居住するような場合も教育上の影響等に留意しつつ、就学指定校と他市町村の学校との間を行き来することができるようになりました。徳島県では、「地方と都市を結ぶ新しい学校のかたち『デュアルスクール』」としてこの制度のPR活動を行っており、子育て世帯にもマルチハビテーションを普及させるためには、こういった制度があることを広めていくことが必要となります。

### ③地方での移動手段

マイカーを持たない人の地方における移動手段をどう確保するかも大きな壁となります。地方では、マイカーがないと生活が成り立たないケースが多いです。電車や路線バスは路線や本数が限定されているほか、タクシーも採算性の問題等から営業所の撤退などで車両数が少ないためです。都道府県別の1世帯当たりの自動車保有台数をみると、40道県で1世帯に1台以上の車を保有しているものの、東京圏や大阪などの都市部では1台を割り込んでおり、特に東京都は0.424台と、2世帯に1台もマイカーを保有していません(図表8)。

地方へ完全に移住するのであれば、新たにマイカー購入が考えられますが、マルチハビテーションの場合はそうはいきません。改めて地域の移動手段を確保、拡充し、モビリティ向上を目指さなければいけません。

## 7.移住拠点としての三重県の可能性

三重県は、北中部では自動車や液晶パネル、半導体メモリー等の日本を支える基幹産業・輸出産業が集積しており、中南部では観光・宿泊などのサービス業や農林漁業が盛んという特徴があります。自然公園面積割合が全国3位と美しく豊かな海、山、川の自然に彩られた地域である一方、県庁所在地から電車で名古屋へは1時間、大阪へは1時間半と、中京圏や関西圏へのアクセスが良いです。人口10万人を超える都市機能を備えた市も多数あり、百貨店・総合スーパー数(人口10

図表8 都道府県別の自家用乗用車の世帯当たり普及台数(2020年3月末現在)

順位	都道府県	世帯当たり普及台数	順位	都道府県	世帯当たり普及台数
1位	福井県	1.727	25位	沖縄県	1.299
2位	富山県	1.670	26位	宮城県	1.286
3位	山形県	1.660	27位	大分県	1.284
4位	群馬県	1.614	28位	宮崎県	1.282
5位	栃木県	1.593	29位	愛知県	1.255
6位	茨城県	1.577	30位	山口県	1.241
7位	長野県	1.571	31位	和歌山県	1.229
8位	岐阜県	1.562	32位	青森県	1.225
9位	福島県	1.548	33位	鹿児島県	1.178
10位	新潟県	1.538	34位	愛媛県	1.137
10位	山梨県	1.538	35位	高知県	1.128
12位	佐賀県	1.509	36位	広島県	1.101
12位	石川県	1.481	37位	長崎県	1.100
14位	鳥取県	1.454	38位	奈良県	1.090
15位	三重県	1.447	39位	福岡県	1.064
16位	島根県	1.400	40位	北海道	1.001
17位	岩手県	1.399	41位	千葉県	0.962
18位	静岡県	1.389	42位	埼玉県	0.957
15位	秋田県	1.382	43位	兵庫県	0.903
20位	滋賀県	1.370	44位	京都府	0.813
21位	岡山県	1.359	45位	神奈川県	0.694
22位	徳島県	1.358	46位	大阪府	0.637
23位	香川県	1.333	47位	東京都	0.424
24位	熊本県	1.315			

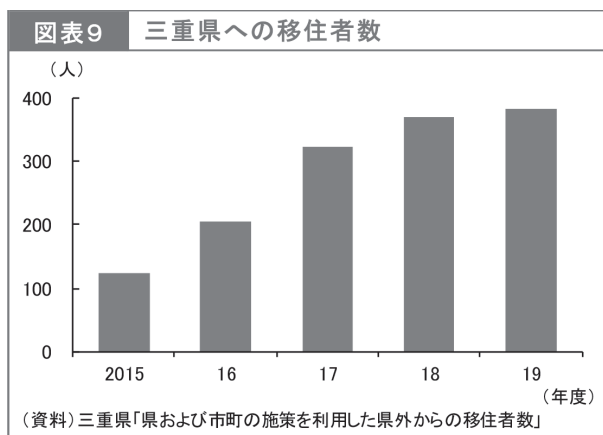
(資料)(一財)自動車検査登録情報協会「自家用自動車の世帯普及台数」

万人当たり)は全国平均以上と、生活インフラが充実しています。また、1人当たり県民所得は全国9位と上位である一方、物価は全国平均よりも低いという調査結果も出ています。さらには、「住宅の耐震意識」と「地震への備え」に関する都道府県別の回答率をスコア化した(株)エヌ・シー・エヌ「2020年版耐震県ランキング」(2020.8)では、全国3位と災害に強いという特徴もみられます。

市街地と郊外の自然をほどよく併せ持ちライフスタイルに応じて多様な暮らしを実現でき、災害にも強い三重県は、マルチハビテーションをする上で「ちょうど良い地域」であると言えます。

また、三重県では地域活性化を担う「地域おこし協力隊」の募集情報を随時HPに掲載しており県外からの人材を積極的に受入れているほか、農業や漁業について就業相談から体験、就業準備、就業という支援体制が整っています。さらに、地域によっては短期・長期滞在が可能な体験住宅も用意しており、移住する上で気になる「どんな地域か」を確かめることができます。このように、市町と連携して移住促進に取り組んでおり、支援体制が整っています。県や市町の施策を利用した





移住者数についても、2019年は383人と集計を始めた2015年以来4年連続で増加し、過去最多となりました（図表9）。5年間の累計で1,400人を超え、三重県の魅力が広まっていることがうかがえます。今後、移住に関心がある「潜在移住層」に対して、三重県ではマルチハビテーションができることを発信し、県の魅力や充実した施策があることをアピールすれば、“もう一つの拠点”として選択される可能性が十分にあると考えられます。

## 8.おわりに

新型コロナ禍で地方への新しい人の流れを作ることができるこの機会を活かして都市部に住む人を呼び込むには、地方の魅力向上は必要不可欠です。そのためには、「地方暮らしに魅力を感じるコンテンツ」をどれだけ提供できるかが重要となります。拠点のサブスクリプションサービスが広がりを見せていますが、マルチハビテーションが普及・定着するには、一企業、一個人で取り組むだけでは難しいため、自治体が主導し、地域の住民や企業と協力する体制が必要と考えます。

この先マルチハビテーションが一般化すれば、人材不足の解消や空き家の活用が進むといったメリットのみならず、住民税を分散化する動きも出てくることが考えられ、地方自治体の財政難の解消につながる可能性も秘めています。今後、「都市か、地方か」という二項対立の住民を取り合う構図から、むしろ「都市も、地方も」という“共住”するスタイルに変わっていくことが、日本の社会

課題を解決する起爆剤となるのではないのでしょうか。

アフターコロナでは、『地方』が新たなライフスタイルのキーワードになるかもしれません。

## 《令和2年度 活動報告》 地方シンクタンク協議会

### 「第33回地方シンクタンクフォーラム」

#### 「ニューノーマル時代に向けての地域づくり」

日 時：令和2年12月8日（火）14：00～17：00

方 式：オンライン開催（YouTube Live）

協 力：内閣府、公益財団法人NIRA 総合研究開発機構

『第33回地方シンクタンクフォーラム』では、「ニューノーマル時代に向けての地域づくり」をテーマに、有識者、シンクタンカーの皆様にご講演ならびに鼎談にご登壇いただき、ウィズコロナ・アフターコロナ時代における地域づくりについて、事例紹介、意見交換等をいただきました。また、「論文アワード2020表彰式」を執り行い、選考委員からの講評、各受賞者からの受賞コメントをいただきました。

なお、今年度は新型コロナウイルス感染症予防のため、オンラインでの開催とさせていただきます。

○主催挨拶 地方シンクタンク協議会 代表幹事 金井 萬造

○情報提供 「ウィズコロナ・ポストコロナ時代の地方創生施策について」  
内閣府 地方創生推進事務局 内閣審議官 長谷川 周夫

○基調講演 「ニューノーマル時代に向けての地域づくり」  
株式会社日本総合研究所 プリンシパル 東 博暢 氏

○講演 「withコロナを超えて～ニューノーマル時代の地域の未来とは？」  
一般社団法人地域問題研究所  
理事長 青山 公三 氏

○鼎談 「コロナ禍に求められる地域力とは？」  
一般社団法人地域問題研究所  
理事長 青山 公三 氏  
株式会社日本総合研究所  
プリンシパル 東 博暢 氏  
株式会社JTBC総合研究所  
主席研究員 中根 裕 氏



○総務大臣賞 『論文アワード2020』表彰式（選考委員・講評）  
公益財団法人NIRA総合研究開発機構  
理事・研究調査部長 神田 玲子 氏

# 《令和2年度 活動報告》 地方シンクタンク協議会

## 「第18回経営者会議」

令和3年3月16日（火）に『第18回経営者会議』をオンラインにて開催し、計19名様にご参加をいただき、下記よりテーマ選択いただき、3つのグループに分かれてディスカッションいただきました。

テーマ① With コロナ禍での地域振興の取組み

テーマ② コロナ禍での業務手法

各グループリーダーよりご発表いただいた討議まとめを抜粋し、ご報告いたします。

（文責：地方シンクタンク協議会事務局）

### ■グループ①-1:Withコロナ禍での地域振興の取組み

（グループリーダー）特定非営利活動法人NPOぐんま 代表理事 熊倉 浩靖 氏

ウイズコロナというよりは、むしろリベンジコロナという地点を見据えて、今何をすべきなのか、何が起きているのかについて、6機関で意見交換を行った。

主たる課題は観光業の問題と、DXの問題、地域コミュニティの問題の3つであった。

観光業等々は厳しい事態になっているが、その中でリベンジコロナを見据えて取組みをしているところが、次の時代を切り拓いていくであろう。それに対して、シンクタンクとして、事業者なり、地域なりと密着をした形で様々な意見交換や事業事例や、一緒に汗を流すことが大切である。

なぜリベンジコロナなのかというと、一種のリバウンドで多くの観光客が内外的に動くことが予測される。その時にやせ細ってはいけなく、十分対応できるだけの体制を地域で創っていくことが必要である。

その中でDXは、紐付けが必要となってくるであろう。ツール活用や人材育成にDXをどう生かして、観光をはじめ、産業を支えていくのか、考えていかなければならない。

また、各地域コミュニティでは、様々な試みを通して、行き残ろうとして、さらに素晴らしい地域を創ろうとしている事例がいくつか出ている。それに対して様々な情報をお互いが持ち合い、それを支えていけるようなシンクタンクにならなければならない。

地域シンクタンクが観光やDX、地域コミュニティについて、十分にそれに対応できるだけの人材育成が出来てきたかも含めて、もう一度、自分たちの繋がりをしっかりしていこうということを認識した。そのためにも、会員機関で、情報共有することが重要である。

### ■グループ①-2:Withコロナ禍での地域振興の取組み

（グループリーダー）一般財団法人関西情報センター 専務理事 田中 行男 氏

インバウンド観光が甚大な被害を受けており、どのように回復させていくか、ということが、各地域の大きな問題となっている。今後、観光を考える上では、もっと質を追求していく、要するにいろいろな方々に満足していただけるような質を重視した観光にシフトしていくべきではないだろうかという意見が出た。

また、LINEを使って自分の地域の問題課題を総合的に議論できるような交換日記のような仕組みを考えようというご発言もあった。その狙いは、LINEを使ってオンラインで日頃考えていることを出し合い、いろいろなテーマを動かしながら、具体的に進めていく、という考え方である。

さらにオンラインばかりでなく、リアルとして、居心地インフラというものも考えた方がいいという話が出た。実態として、高知県では国立公園を使って居心地のいい場所を作っていこう、ワーケーションの場を作っていこう、そういう動きが実際あるとのことであった。また、動きを進める上で大事なものはリーダーである。成功事例を見ると、経営的センスのある市長が引っ張っているケースが多い。まずは、リーダーを

見つけることが重要であり、自分たちで熱意のある人を引っ張ってくるというやり方もある。

また、DXをどう捉えていくか。日本全体としてなかなか進んでいないのが実態である。DXを進めていく場合は、DXの専門家と一緒に進めていく、そういうプラットフォームが必要になってくると思われる。

過去には、例えば、リゾート開発など、国の政策等々によって事業を大きくしてきた経緯がある。先ほど、触れたような創造を発揮できるような仕組み、新しい熱意あるリーダーが生まれてくる、そして、実現手段としてのDX等々の専門家が入ってくる。そういったものを上手く組み合わせながら、国の資金を使い、一過性に終わらないような仕組みが必要であると考え。現実には、社会実証で終わってしまうケースが非常に多い。そうではなくて、社会に組み込まれて継続して、生産できる、供給できる、それを使えるという仕組みまで持っていく必要がある。

## ■グループ②:コロナ禍での業務手法

(グループリーダー)株式会社よかネット 代表取締役社長 山辺 眞一 氏

大きく二つのテーマで進めた。まずは、コロナ禍によって内部のシステムがどう変わったのかということと、本業である外部向けサービスや受託業務も含めてどういうやり方に変わったのか、それは今後どうなるのか、という二点である。

内部システムに関しては、コロナを機にテレワークなどが進んできたが、今後もこの流れが働き方の大きな変化になっていくだろうということである。今の段階はそれを試行あるいは実証している段階ではないだろうかという話であった。

課題として、二つあった。人的な管理に関して、時間的な管理は出来ても、成果はなかなかすぐには見えない、プロセスが見えないということで、評価に関して、どうやっていくか、その仕組みができていない。人的な勤怠管理はどうしても自己責任のところでは評価せざるを得ないということであった。

もう一点の課題が人材育成という点である。テレワークで集中はできるけれども、組織の中のコミュニケーションがなかなか取れない。特に人が何年かで入れ替わる場合は、ノウハウが蓄積できず、学んでいく時間があまりない。どうやって、コミュニケーションの取り方や学ぶ機会を獲得していくのかが今後の課題である。

一方、テレワーク、デジタル化では、何の業務をやっているかがよく見えるようになった。また、ZoomやTeamsなど適材適所でいろいろなソフトが使われているようである。

外部向けサービスについては、オンラインのメリットは、非常に参加しやすくなる、遠方でも参加できる、講師の方を外国からでも招聘することができる等、大きなメリットであると考えられる。ただ、大手やいろいろところで既に実施しているところがあるので、シンクタンクとして、どういうテーマを狙っていくのか、そこは勉強しなければならない。

オンラインセミナーをやる際に一番大事なのは、双方向でどういう交流ができるかである。アンケートのやり方など、チャット等、様々なソフトがあるので、それをもっと活用していくことが大事であろう。

もう一つのメリットとして、デジタルですので、アーカイブとして残せる。他の人にも知らせることができる。ビジネスチャンスになるとこまでいかどうかは分からないが、アーカイブとして活用することができるのではないだろうか。

実際の営業の中での問題として、いろいろな人を巻き込んで行うワークショップや委員会など外部の人たちに議論してもらい、そういう場が創りにくくなっている。そのやり方に関しては、これからもっと工夫していくことが必要ではないかという意見もあった。

## 編集後記

1年前、No100の編集後記に「新型コロナウイルス感染症（COVID-19）で世界が疲弊してしまわないうちに一日も早く災禍が終息することを祈るばかりです」と記しましたが、手探りの対応に近い2度の緊急事態宣言や、医療従事者や基礎疾患の方からようやく始まったワクチン接種と、一年経っても、出口がまだまだ遠い感が拭えません。そのような中、当編集委員会では、コロナ禍で見えてきたいいくつかの点を整理して「コロナでまちづくりも大きく転換するはず」という点に着目し、特集を組むこととしました。

コロナで私たちの暮らしの何が変わったか？

もしかすると、今まで常識と信じて疑わなかった、または見直すことが面倒で目をそらしていたことに、改めて目を向ける、考えてみる機会が与えられたことが大きな変化だったのではないのでしょうか。

欧米に比べ感染が広がりにくい日本の生活習慣（ハグ、キス、握手がほとんどない、マスク習慣等々）が幸いしてロックダウンせずに爆発的な感染拡大は回避できたようですが、飛沫や直接・間接の接触感染のリスクを減らすため、移動やイベント（会食含む）は大幅に制限（要請）され、その結果、新たな生活様式が生まれ、その一部が常態化しつつあります。その要因の一つにはDX（デジタルトランスフォーメーション）があるのではないかと考えます。

DXによる社会の変革や人々の価値観の多様化への社会の追従などが、仕事や暮らしにおける都心（中心市街地）の優位性を下げ、郊外や地方における定住の魅力、活動の可能性が高まって、人口減少に歯止めが掛かる、という期待が生まれます。地方創生にとってコロナ禍が「災い転じて福となす」につながれば良いのにとするのは早計でしょうか。

今号の巻頭言、ご寄稿でいただいたポストコロナ社会における新たな地域づくりの方向についてのご示唆を踏まえ、私たち地方シンクタンクは、変革の時代におけるまちづくりに貢献することが役割と改めて肝に銘じます。（智）

### 機関誌編集委員

編集委員長	（株）地域計画建築研究所	公共マネジメント グループチーム長	田口 智弘
編集委員	（一社）システム科学研究所	主任研究員	酒井 大輔
	（公財）中国地域創造研究センター	総合研究リーダー	小早川 隆
	（一財）和歌山社会経済研究所	研究委員	谷 奈々
事務局	（一財）関西情報センター	専務理事	田中 行男
		イノベーション創出 支援グループ	渡辺 智子
		イノベーション創出 支援グループ	松井 伸子

発行／2021年3月  
発行人／地方シンクタンク協議会 金井 萬造  
発行所／地方シンクタンク協議会  
〒540-6305 大阪市中央区城見1丁目3番7  
一般財団法人 関西情報センター気付  
TEL.06-6809-2142  
印刷所／（株）イマイチ



地方シンクタンク協議会事務局 | 540-6305 大阪市中央区城見1丁目3番7 (一財)関西情報センター気付