

公表時間  
9月28日(火) 14時00分



**BOJ**  
*Reports & Research Papers*

2021年9月28日  
日 本 銀 行

# 地 域 経 済 報 告

— さくらレポート —

(別冊シリーズ)

感染症のもとでの地域の消費関連企業の取り組みと課題

本報告は、上記のテーマに関する支店等地域経済担当部署からの報告を集約したものである。

## 目 次

要旨	… 1
1. はじめに	… 2
2. 感染症のもとでの個人消費動向の特徴	… 2
3. 地域の消費関連企業の具体的な取り組み	… 6
(1) 取り組みの特徴	… 6
(2) ウィズコロナに特化した取り組み	… 7
(3) 需要の回復に備える取り組み	… 8
(4) 感染症のもとでの変化に着目した取り組み	…10
(5) 「連携」を通じた取り組み	…13
4. 取り組みを進めていくうえでの課題	…15
5. おわりに	…18
日本銀行各支店等のホームページアドレス	…最終頁

### 「地域経済報告」(さくらレポート) 別冊について

日本銀行では、本支店・事務所が企業への聞き取り調査等を通じて行っている各地域の経済金融情勢に関する調査の結果を、「地域経済報告」(さくらレポート)として、支店長会議の機会ごとに取りまとめている。

「地域経済報告」(さくらレポート) 別冊シリーズは、地域経済の中長期的な構造問題に重点を置いた調査であり、その時々々の景気情勢に焦点を当てている「地域経済報告」を補完するものである。

本稿の内容について、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め日本銀行調査統計局までご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。

【照会先】 調査統計局 地域経済調査課 足立(Tel. 03-3277-1357)

## 感染症のもとでの地域の消費関連企業の取り組みと課題

### 【要旨】

新型コロナウイルス感染症の拡大は、地域の経済活動にきわめて大きな影響を与えている。宿泊、飲食など対面型サービス消費を中心に大きな下押し圧力が加わる中、関連する企業の業況は、大きく悪化した状態が続いている。こうした厳しい環境のもとで、地域の消費関連企業は、各種の支援策を活用しながら事業の継続を図るとともに、様々な取り組みを進めている。これらは、①ウィズコロナに特化した取り組み、②需要の回復に備える取り組み、③感染症のもとでの変化に着目した取り組み、の3つに整理できる。

「ウィズコロナに特化した取り組み」には、例えば、安心して顧客が来店できるようにするための感染症対策の強化などがある。こうした取り組みは、その性質上、感染症の影響が和らぐにつれて必要性が薄らいでいく筋合いにあるが、感染症のもとで厳しい環境を乗り越えて事業を継続していくためには、きわめて重要なものである。

「需要の回復に備える取り組み」は、宿泊、飲食、運輸などの業種において、感染症の影響が和らげば相応に需要は回復することを前提として進められている。先々の需要回復に備え、設備の更新・充実や雇用の維持を図るほか、顧客のニーズに合わせたサービスの見直しを進める事例などもある。

「感染症のもとでの変化に着目した取り組み」は、典型的にはデジタル化のように、感染症をきっかけとして加速・拡大した変化が今後も続くと想定するものである。デジタル化については、感染症をきっかけとして、商圈の縮小や人手不足といった地域の企業が従来から抱えている課題の解決につながりうることも意識されて拡がりをみせている。このほか、家族構成・ライフスタイルの変化も意識したテイクアウトの拡充など、感染症拡大前からの潮流とも重なり合う取り組みがみられている。

また、これらの取り組みを行ううえで、業種内や地域内、あるいはこれらをまたいだ企業間などでの「連携」を進めていく例もみられる。

こうした取り組みを進めていくうえでの課題としては、人材やノウハウの確保が難しいことや、この間の債務増加が将来の返済負担となっていくこと、消費者側のデジタル化がなお過渡期にあることなどが挙げられている。

今回の感染症をきっかけに、企業間や地域内、地域間の連携を深めながら、感染症のもとでの厳しい経営環境に対応すると同時に、先行きも展望した取り組みがさらに進んでいくか、今後注目される。

## 1. はじめに

新型コロナウイルス感染症の拡大は、地域の経済活動にきわめて大きな影響を与えている。感染症が拡大し、これに伴う公衆衛生上の措置がとられるもとでは(図表1)、消費者は、外出そのものや人との対面での接触、あるいは、いわゆる「密」となる状況を回避する傾向を強めることとなる。こうした状況は、いわゆる「巣ごもり需要」の増加を伴いつつも、宿泊、飲食など対面型サービス消費を中心に大きな下押し圧力を与えており、こうした消費関連の企業の業況は、感染症以前に比べて大きく悪化した状態が続いている。このような厳しい事業環境が長引くもとで、地域の消費関連企業においては、政府や地方自治体、金融機関などによる各種の支援策を活用しながら事業の継続を図るとともに、地域において様々な取り組みを進めている。

こうした中、日本銀行では、本支店・事務所において、感染症のもとの地域の消費関連企業の取り組みと課題について、企業等に対する聞き取り調査を実施した。以下においては、まず、感染症のもとの個人消費の動向の特徴を確認するとともに、そのもとの地域の消費関連企業等の取り組みを紹介する。そのうえで、取り組みを進めていくうえでの課題や今後の展望を整理する。

(図表1) 感染症を巡る動向

年月	出来事	年月	出来事
19年12月	中国当局が世界保健機関(WHO)に原因不明の肺炎発生を報告	21年 1月	1都3県に緊急事態宣言発出
			緊急事態宣言の実施区域に7府県を追加
20年 1月	日本で1例目の感染例を確認	2月	医療従事者等を対象としたワクチンの先行接種が開始
	WHOが新型コロナウイルス関連肺炎に関する緊急事態宣言	3月	緊急事態宣言の解除を決定
2月	政府が新型コロナウイルス感染症対策の基本方針を発表	4月	まん延防止等重点措置を3府県に初適用
3月	東京オリ・パラの開催延期が決定		4都府県に緊急事態宣言発出
4月	7都府県に緊急事態宣言発出	5月	ワクチン大規模接種センターでの接種が開始
	緊急事態宣言の実施区域を全国に拡大		緊急事態宣言の実施区域に6道県を追加
	特別定額給付金の支給を閣議決定	6月	沖縄県を除く緊急事態宣言の解除を決定
5月	緊急事態宣言の解除を決定	7月	緊急事態宣言の実施区域に東京都を追加
7月	「Go Toトラベル」の開始	8月	緊急事態宣言の実施区域に19道府県を追加
10月	「Go To Eat」の開始		<8月末時点>
	「Go Toトラベル」に東京都を追加		緊急事態宣言の実施区域:21都道府県
11月	感染拡大等を受けた「Go To キャンペーン」の一部見直し		まん延防止等重点措置の実施区域:12県
12月	「Go Toトラベル」の一時停止		

(注) 各種報道発表資料等をもとに作成

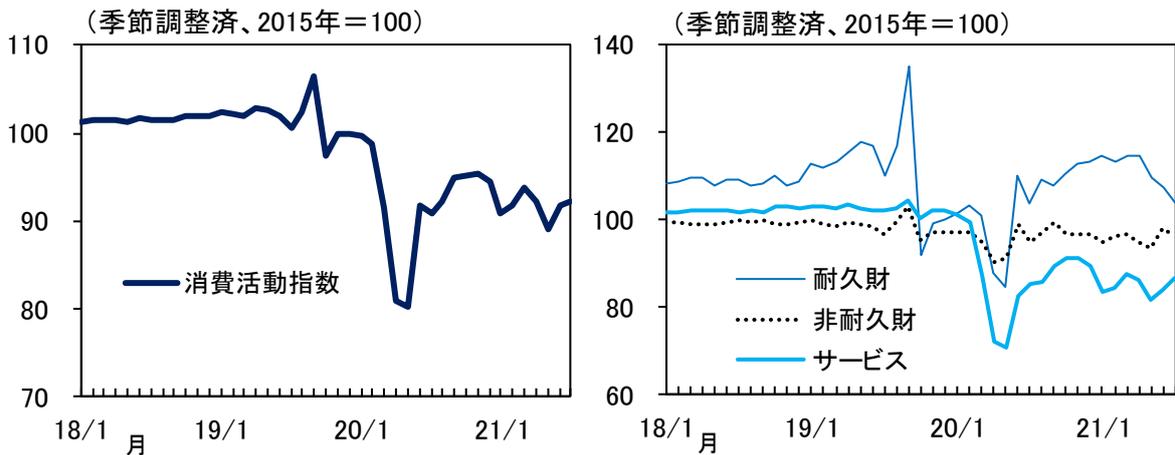
## 2. 感染症のもとの個人消費動向の特徴

感染症のもとの個人消費の全体的な動向を、消費活動指数で見ると、感染拡大の状況やこれに伴う公衆衛生上の措置の内容を映じて、月々の振

れが大きくなっている（図表2左）。

また、こうした個人消費の内訳をみると、財消費は巣ごもり需要等を背景として全体としては堅調に推移する一方、外出、宿泊、旅行などサービス消費は感染症の影響による下押し圧力を強く受けるといったように、業種ごとの動向には大きなばらつきがみられている（図表2右）。

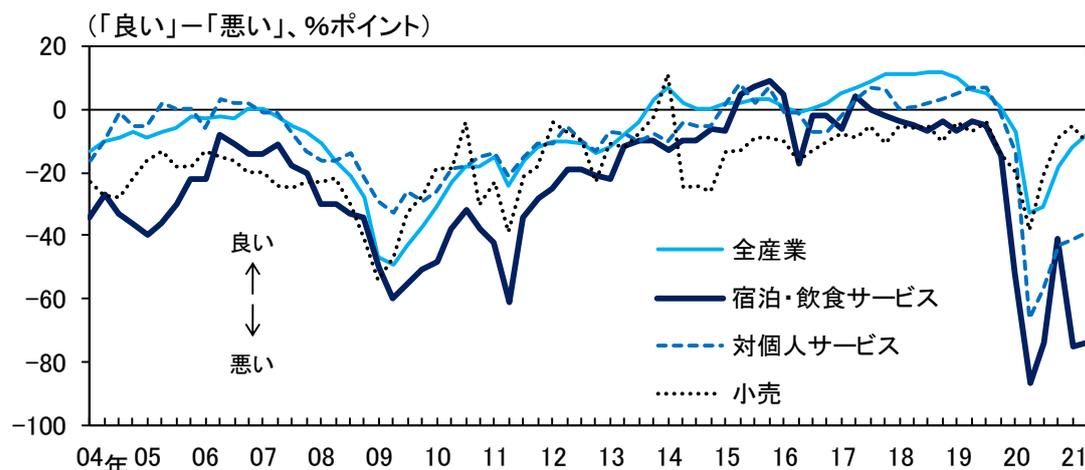
（図表2）消費活動指数



（出所）日本銀行「消費活動指数」

このような動向を企業の業況感という面から確認すると、短観における中小企業の業況判断D Iは、宿泊・飲食サービスや対個人サービスといった対面型サービス業において、感染症の拡大以降、他の業種に比して大幅に落ち込み、足もとにかけても厳しい状況が続いている（図表3）。

（図表3）短観の業況判断D I（中小企業）

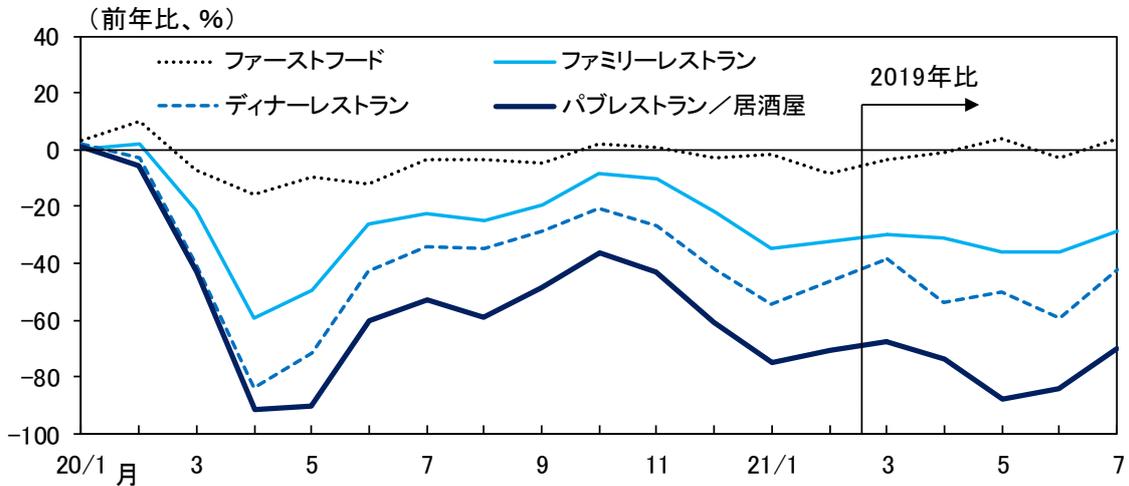


（出所）日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

さらに詳しくみると、同一の業種内であっても、その売上動向や事業環境には大きな差が存在する。例えば、同じ外食であっても、ファーストフード店と居酒屋では、テイクアウト需要の取り込みの多寡、感染リスクに関

する消費者のイメージや公衆衛生上の措置の影響の差異などを背景として、売上動向は大きく異なる（図表4）。

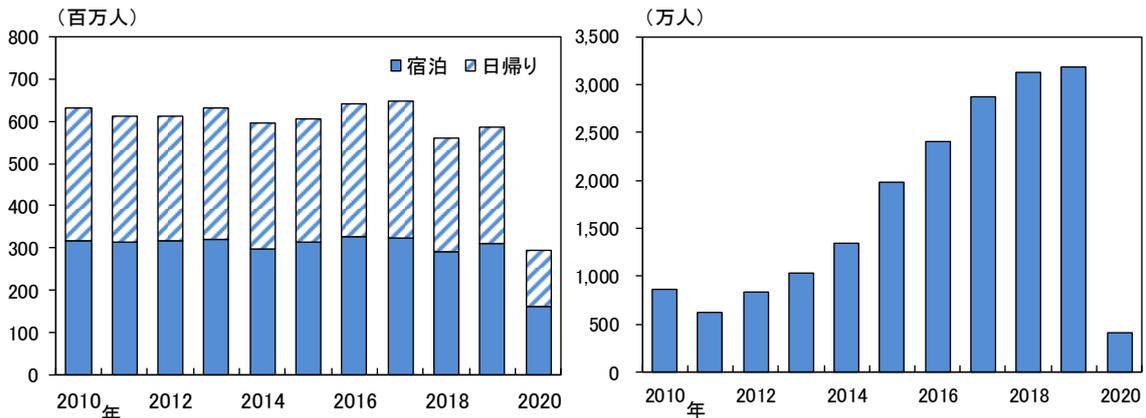
（図表4） 外食の業態別売上動向



（注）2020年1月から2021年2月は前年比、2021年3月以降は2019年比。  
（出所）（一社）日本フードサービス協会「J F 外食産業市場動向調査」

また、宿泊業、運輸業などに影響を及ぼす観光の動向についてみると、国内需要、インバウンド需要とも大きく落ち込んでいるが、特に後者は感染症拡大以降ほぼ皆減となっており（図表5、6）、これまでのインバウンド需要の取り込み状況によって、個々の地域や関連する企業への影響にも差異が生じやすい状況が続いている。

（図表5） 日本人国内延べ旅行者数 （図表6） 訪日外国人旅行者数



（出所）観光庁「旅行・観光消費動向調査」、日本政府観光局（JNTO）「訪日外客統計」

このように、感染症が個人消費動向に与える影響には、時期による振れや、業種・業態によってばらつきが大きいといった特徴がある。こうした状況が続く中で、企業は先行きの事業環境に大きな不確実性があるとみている。実際、地域の消費関連企業の先行きの見方をみても、その内容にはかなりのばらつきがあるほか、そもそもこれを見通すこと自体が難しいと

の声も聞かれている（図表7）。

（図表7）先行きの事業環境に関する消費関連企業の見方の事例

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
1	小売 (仙台)	<b>ワクチン普及後は客数の回復が見込めるが、感染症下での消費行動は継続する</b> ワクチンが希望者に行き渡れば来店客の回復が見込める。もっとも、テレワークの定着や出張の減少、遠出を控え近場で楽しむといった感染症下でみられた消費行動は続くだろう。
2	百貨店 (本店)	<b>客足は戻ってくるが、顧客ニーズは従前から変化する</b> 感染症の影響が和らげば客足自体は戻ってくると想定しているが、テレワークの浸透により、通勤客が帰宅途中にビジネス用の衣料品を購入するという消費形態はさほど戻らないだろう。
3	スーパー (甲府)	<b>衣料品などが回復してくる一方、食料品の売上は減少する</b> 感染症の影響が和らげば、これまで不振だった衣料品や旅行用品などの回復が見込める一方、外食機会の増加から食料品の売上減少は避けられないだろう。
4	観光施設 (函館)	<b>ワクチンが普及すれば来春には団体ツアーの需要も回復するだろう</b> 来場客数の回復はワクチンの普及にかかっており、接種が進み団体ツアーが動き出すことを期待している。当社としては来年春の回復に向けて準備を進めていく。
5	宿泊 (本店)	<b>インバウンド客や国内観光客は回復するが、ビジネス客はコロナ禍前には戻らない</b> インバウンド需要はいずれ成長軌道に復してくるほか、国内観光需要も、高齢者が余暇を楽しむ需要から拡大するとみている。もっとも、ビジネス需要については商談のリモート化が進むなどで、コロナ禍前に比べ▲3割程度減少するとみている。
6	運輸 (福岡)	<b>国内観光客は回復するが、インバウンド客やビジネス客の回復は鈍い</b> 国内観光客は遠からず回復すると思うが、インバウンド客はしばらく戻らないほか、ビジネス客もオンライン会議の普及により出張機会が減少し、回復が鈍いのではないかとみている。
7	運輸 (仙台)	<b>コロナ禍で“飲みニケーション”の衰退が加速し、夜の街の人出は元に戻らない</b> 先行き感染症の影響が和らいでも、タクシー需要はコロナ禍前の水準には戻らないとみている。“飲みニケーション”の衰退が加速してしまい、会社の飲み会は以前のような規模や頻度では開催されず、夜の街の人出は完全には戻らないだろう。
8	飲食 (下関)	<b>ワクチン接種進捗による需要回復を期待する一方、顧客の行動変化が不安</b> ワクチン接種の進捗によって、忘年会の予約が入り始める11月頃には外食需要が回復することを期待している。もっとも、忘年会や冠婚葬祭の機会は減少したままで、需要が元に戻らない可能性を不安視している。
9	飲食 (本店)	<b>先行きのサービス需要が見通し難く、出店戦略を決めかねている</b> ワクチンの普及によりコロナ禍の収束が期待されるが、その場合でも非対面のサービスが主流となるのか見極め難い。対面型のサービスに強みがある当社としては、今後の店舗形態を含めた出店戦略を決めかねている。

しかし、こうした企業の先行きの事業環境に対する様々な見方を大別すれば、先行きの需要回復を想定するものと、感染症のもとでの変化が定着することを想定するものとに分けることが可能である。地域の消費関連企

業は、感染症をめぐる状況の変化やそのもとでの個々の業種・業態における消費動向なども参考にしながら、それぞれの事業に関して取り組みを進めていると整理することができる。

### 3. 地域の消費関連企業の具体的な取り組み

#### (1) 取り組みの特徴

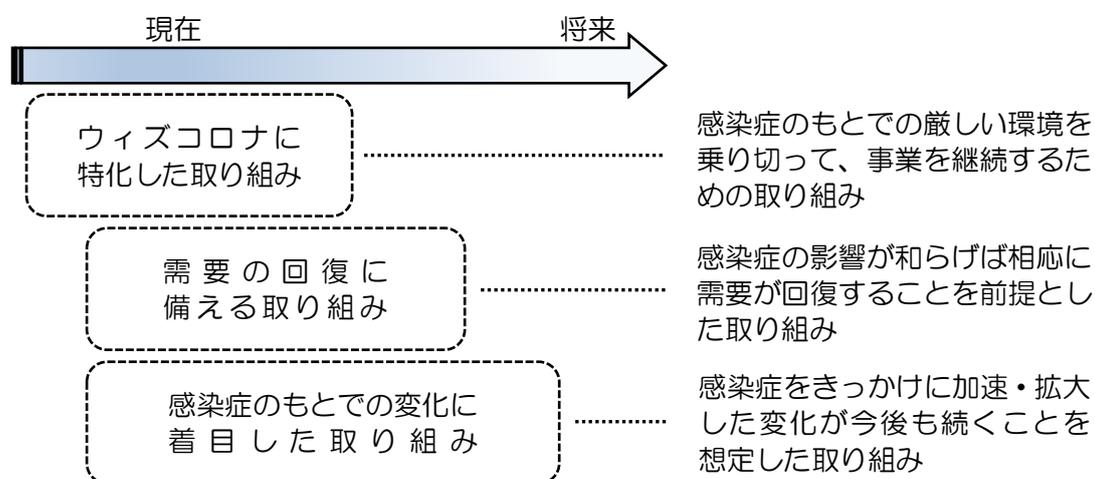
ここまでみてきたような事業環境のもとで、地域の消費関連企業が進めている取り組みには様々なものがあるが、それらは、①ウィズコロナに特化した取り組み、②需要の回復に備える取り組み、③感染症のもとでの変化に着目した取り組み、の3つに整理することができる。

まず、感染症の影響が続く中、その影響を特に大きく受ける対面型サービス業の企業を中心に、現に直面している厳しい経営環境を乗り越えることに特化した取り組みが進められている。

これと並んで、先行きも展望して、様々な取り組みも進められている。先に、先行きの事業環境に関する企業の見方には、需要の回復を想定するものと感染症のもとでの変化が定着することを想定するものがあると整理したが、これに即して言えば、感染症のもとでの企業の取り組みも、同様に需要の回復に備えるものと、感染症のもとでの変化に着目したものに大別することができる（図表8）。

感染症のもとで、地域の消費関連企業は、個々の事業環境に応じて、様々な取り組みを場合によっては組み合わせながら進めてきているが、以下においては、上記の3つの類型に従った整理に基づき、それぞれの具体的な事例をみていくこととする。

(図表8) 感染症のもとでの消費関連企業の取り組み



## (2) ウィズコロナに特化した取り組み

ウィズコロナに特化した取り組みには、対面型サービス業や小売業において、顧客が安心してサービスや店舗を利用できるようにするための感染症対策や、需要の急激な減少を受けた経営資源の他分野への転用といったものがある。こうした取り組みは、その性質上、感染症の影響が和らぐにつれて必要性が薄らいでいく筋合いにはあるが、感染症のもとでの厳しい環境を乗り切って事業を継続していくためには、きわめて重要なものであると言える。

### (店舗などにおける感染症対策)

飲食、宿泊や小売など、顧客と対面での接点が生じる業種においては、感染症のもとでも安心して顧客が来店できるよう、様々な感染症対策が行われている。具体的な例としては、飛沫感染防止用のパーテーション等の設置、入店者数の制限やセールによる集客の中止など「密」を避けるための取り組みなどがあるほか、除菌と清掃を行うロボットの導入や、PCR検査付きの宿泊プランの新設、ワクチンの職域接種の実施といった事例もみられている（図表9）。

(図表9) 店舗などにおける感染症対策の事例

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
10	宿泊 (岡山)	<b>飛沫感染防止用のアクリルパーテーション等を設置</b> 飛沫感染防止用のアクリルパーテーションや非接触で体温を測定するサーモビューア、ウイルス不活性化装置など感染症対策になりうる機器は全て導入した。
11	飲食 (名古屋)	<b>十分な換気のため二酸化炭素濃度の測定器を導入</b> 二酸化炭素濃度が一定値を超えると換気を促す測定器を全店に導入した。
12	宿泊 (福島)	<b>浴場に密集度測定システムを導入</b> 旅館においては、特に浴場が密となるおそれがあるため、感染リスク低減を企図して、密集度測定システムを導入した。
13	小売 (大分)	<b>入店者数を制限しながら催事を実施</b> 密を避けるため、入店客数を一坪一人までと制限して催事を実施。また、混雑度合いが表示されるカウンターサイネージを設置して管理した。
14	小売 (前橋)	<b>特売など各種集客策を取りやめ、「密」を回避</b> 特売やポイント施策を取りやめて、来店客の平準化を図り、「密」の回避に取り組んでいる。
15	小売 (青森)	<b>除菌と清掃を行うロボットを導入</b> 来店客が減少する中で、除菌と清掃を行うロボットを導入。顧客からは「清掃ロボットにより安心して買い物ができる」との評価が得られ、来店客数の維持につながった。

<次頁に続く>

(図表9) 店舗などにおける感染症対策の事例 (続き)

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
16	宿泊 (名古屋)	<b>PCR検査付きの宿泊プランを新設</b> 宿泊前日までに結果が判明するPCR検査付きプランを新設。陰性であればホテル内サービスに利用可能なクーポンを付与する。陽性の場合は宿泊キャンセルとなるがキャンセル料は無料とした。
17	業界団体 (福島)	<b>感染リスクの低減のため、組合加盟旅館を対象としたワクチンの職域接種を実施</b> 感染リスクの低減のため、組合加盟旅館の従業員を対象にワクチンの職域接種を実施した。受入態勢整備のアピールにもなり、予約の増加につながった。

### (既存経営資源の転用)

対面型サービス業など、感染症の影響により需要が急減した企業においては、様々な経費削減努力を続けるとともに、既存の経営資源を少しでも有効に活用する観点から、臨時的対応として、既存設備を他の用途に転用するなどの事例がみられている (図表10)。

(図表10) 既存経営資源の転用の事例

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
18	食料品 (青森)	<b>土産物需要の減少から稼働率が低下している配達車両を活用し宅配業務を請負</b> 土産物需要が低迷する中で稼働率が低下している配達用車両を有効活用するため、地元のショッピングセンターの宅配業務を副業として手がけている。
19	宿泊 (大分)	<b>宿泊客の急減から日帰り入浴の受入れを開始</b> 宿泊客の急減に対する新たな集客策として、従来は行っていなかった日帰り入浴の受入れを開始した。
20	飲食 (静岡)	<b>休業中の飲食店の厨房をレンタルキッチンとして貸出</b> 外食需要の減少から飲食店は休業せざるを得なくなったが、自炊・内食向けに需要が高まっている料理教室に店舗の厨房をレンタルキッチンとして貸出。
21	宿泊 (京都)	<b>ホテルレストランのシェフによる出張料理教室サービスを開始</b> ホテルレストランの利用客が減少する中、シェフが家庭で個別指導を行う「出張料理教室」サービスを開始。これによりシェフの雇用維持につながる。
22	宿泊 (高知)	<b>ホテルを休業する間、地元の農業とワークシェアリングを実施</b> ホテルを休業する間、従業員の副業先として地元の農家とマッチング。雇用を維持したい当社と慢性的な人手不足に悩む農家の需要が合致したものの。

### (3) 需要の回復に備える取り組み

需要の回復に備える取り組みは、宿泊、飲食、運輸などの業種において、感染症の影響が和らげば相応に需要が回復することを前提として進められている。

具体的には、先々の需要の回復に備え、設備の更新・充実を図るほか、顧客のニーズに合わせたサービスの見直しを進める事例もみられている。また、雇用の面では、足もとでは人員の過剰感が強い状況にあっても、感染症の影響が和らげば再び人手不足になる可能性を意識し、雇用を維持しているとする企業も少なくない。さらに、飲食の一部などでは、他社が店舗削減を行う現在の環境は、好立地の物件を確保するうえで好機と捉え積極的な投資を行いつつあるとの声も聞かれている。こうした取り組みは、雇用調整助成金や実質無利子・無担保融資などの各種支援策を活用して経営を安定させながら実施していることも少なくない（図表11）。

こうした取り組みの効果が顕在化してくるかどうかは、基本的には、感染症の影響がいつ、どのようなかたちで和らぐかに左右されることとなる。

（図表11） 需要の回復に備える取り組みの事例

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
23	宿泊 (秋田)	<b>インバウンド需要の回復を見据え客室等の改装を進めている</b> ワクチン接種が進展するも2022年からはインバウンド需要が回復すると見込んでいる。現在、客室とロビーの改装に加え、日本食への関心が高い欧米客をターゲットとして東北各県を周遊する旅行商品の準備を進めている。
24	運輸 (本店)	<b>インバウンド客の急回復を想定し、施設整備を進めている</b> 将来的にはインバウンド客が急回復すると想定し、他部門からの収益を使いながら、駅の改良など輸送力増強に向けた施設整備を進めている。
25	宿泊 (本店)	<b>インバウンド客の回復を見越し、SDGs関連の取り組みに着手</b> インバウンド客の回復を見越し、SDGsへの関心が高い欧米旅行者を意識して、社員教育を実施するほか、廃棄を減らすため、食事提供のあり方や資材の見直し等に取り組む。
26	業界団体 (前橋)	<b>実質無利子・無担保融資等の各種支援策を活用し、需要回復に備えている</b> 当地の宿泊施設では、実質無利子・無担保融資等の各種支援策を活用し、手元資金を確保するとともに、先行きの需要回復に備えて露天風呂付客室の増設など改装に踏み切る先もみられている。
27	宿泊 (福岡)	<b>足もとの業況は非常に厳しいが雇用調整助成金を活用して雇用を維持</b> ホテル稼働率が低下しており、業績は非常に厳しいが、将来の需要回復も見据えて全社員の雇用を維持する方針。雇用調整助成金を活用した一時帰休を実施しながら、ローテーション勤務を実施している。
28	卸売 (鹿児島)	<b>持続化給付金などの助成金を活用し事業を継続</b> 飲食店やホテル向けの酒類販売は大きく減少しているが、雇用調整助成金や持続化給付金などを活用し、事業を継続。金融機関の積極的な支援も得られているため、個人向け販売の業容拡大など前向きな施策に取り組んでいる。

<次頁に続く>

(図表11) 需要の回復に備える取り組みの事例 (続き)

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
29	宿泊 (名古屋)	<b>足もと過剰感のある非正規社員について、需要の急回復に備えて雇用を維持</b> ワクチンの普及等から宿泊需要が急回復することに備え、派遣社員の雇用を維持している。足もとは過剰感があるが、2020年の緊急事態宣言時に人員を縮小させたところ、その後のGoToキャンペーンのもとでの需要回復時に十分な人員を確保できず、一部予約を受けきれなかった経験を踏まえている。
30	飲食 (福岡)	<b>好立地物件に空きが出ていることは出店のチャンス</b> 外食や観光の需要はワクチン接種の進捗等で、遠からず回復するとみているため、新規出店を再開。居酒屋の撤退等で、好立地物件に空きが出ていることをチャンスと捉えている。
31	飲食 (熊本)	<b>地方での人材確保環境が好転したことなどから出店を加速</b> コロナ禍のもと、首都圏等から飲食店勤務経験のある優秀な人材がUターンしてきており、人材を獲得する絶好のチャンスである。飲食店の閉店も多く、出店地の確保も容易であるため、2021年中に複数の新規出店を決めた。

#### (4) 感染症のもとでの変化に着目した取り組み

感染症のもとでの変化に着目した取り組みは、典型的にはデジタル化のように、感染症をきっかけとして加速・拡大した変化が今後も続くことを前提としたものである。デジタル化については、感染症拡大前から社会全体において進展してきたものではあるが、感染症をきっかけとしたデジタル化対応を進める中で、商圈の縮小や人手不足など、地域の企業が従来から抱えている課題の解決につながりうることも意識され、その進展に拡がりを見せられているものとみられる。デジタル化のほかにも、家族構成・ライフスタイルの変化も意識したテイクアウトの拡充など、感染症拡大前からの潮流とも重なり合うかたちで進められている取り組みがみられている。

##### (デジタル化)

地域の消費関連企業におけるデジタル化の代表的な事例としては、eコマースの導入などによる販売チャネルの拡大や、動画配信やSNSの活用による販売促進といった動きが挙げられる(図表12)。

こうした動きは、特に、人口減少やこれに伴う商圈や顧客基盤の縮小といった、多くの地域企業が従来直面してきた課題への対応としても有益であることから、拡がりを見せられているものとみられる。

(図表12) デジタル化を通じた商圈拡大の事例

(販売チャネルの拡大の事例)

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
32	飲食 (大阪)	<b>売上の減少が続くとの見通しからeコマースによる拡販を進めている</b> 店内飲食の売上は、感染症の影響が和らいでもテレワークの定着等からコロナ禍前を下回ると見込んでいる。そのため、売上の減少を抑えるべく、eコマースを利用して冷凍食品の拡販を進めている。
33	食料品 (高知)	<b>中国向け越境eコマースを強化し、中国向け輸出は前年比4倍まで急増</b> 中国向け越境eコマースの拡大に取り組んでいる。具体的には現地のeコマースサイトに特集ページを開設したほか、インフルエンサーによるライブコマース等を展開した。こうした取り組みの結果、中国向け輸出は前年比4倍まで急増した。
34	繊維 (京都)	<b>eコマースの推進に伴い、物流拠点の増築など流通体制も強化</b> 実店舗とeコマースのオムニチャネル化を推進。eコマースの規模拡大に伴い、物流拠点の増築や個別配送の内製化など、流通体制の強化にも取り組んでいる。
35	対個人サービス (函館)	<b>オンラインでの旅行相談を開始</b> 感染症下でのサービスとしてオンラインの旅行相談を開始。主要顧客が高齢者ということもあって当初は利用が伸び悩んでいたが、来店不要、待ち時間なしといったメリットが好感され、共働き夫婦など新しい顧客層にも利用が広がっている。
36	小売 (那覇)	<b>オンラインショップを開設したほか、オンラインでの接客サービスも開始</b> 従来は対面販売のみのスタイルであったが、コロナ禍における来店客減少を機に、新たにオンラインショップを開設したほか、ビデオ通話を利用したオンライン接客サービスも開始した。
37	小売 (松江)	<b>キャッシュレス決済の導入により、若年層の顧客取り込みに成功</b> 非接触型決済の利用者が拡大する中、キャッシュレス決済を早期に導入したことで、若年層の顧客拡大につながった。蓄積したPOSデータによる顧客分析を活用した販売促進にも取り組んでいく。

(販売促進の事例)

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
38	食料品 (釧路)	<b>SNSを用いたプロモーションで域外需要を獲得</b> 北海道士産として認知度が高い主力商品のほか、これまで地元客が主力だった季節性の高い商品等についても、通信販売への誘客として、SNSなどのオンラインを活用したプロモーションを強化。域外需要の獲得に取り組んでいる。
39	小売 (秋田)	<b>SNSを用いたプロモーションで顧客基盤の維持・強化を図る</b> 少子高齢化が進む地域の需要減少に対応するため、SNSを活用した新規顧客の掘り起こしに注力している。SNSでのライブ配信などにより地元以外の顧客を獲得できており、中長期的な顧客基盤の維持・強化を図っている。

<次頁に続く>

(販売促進の事例<続き>)

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
40	食料品 (長崎)	<b>動画配信サービス等を活用した販売促進活動により新規顧客の獲得を実現</b> コロナ禍で観光需要が蒸発したことを受けて動画配信サービス等を活用した販売促進活動を実施。その結果、若年層や関東圏の顧客を獲得することができており、2020年の通販の売上高は例年の約2倍まで増加した。
41	繊維 (松山)	<b>オンライン接客販売により新規顧客を獲得</b> 店舗休業やイベントの中止で売上が減少する中、eコマースの売上が伸びている。テレビ会議アプリを活用したオンライン接客販売が好評で、新規顧客が9割を占めるなど顧客層が拡大している。

また、デジタル化に関連した企業の取り組み事例としては、感染症対策として、顧客や従業員の非接触ニーズへの対応や少人数での業務遂行を可能とすることを目的に、省人化や自動化に向けた投資を進める動きも少なくない(図表13)。

こうした取り組みを進めるうえでは、地域の企業にとって従来からの課題であった人手不足の解消や、業務プロセスの効率化にもつながりうることも意識されている。

(図表13) デジタル化を通じた人手不足等への対応の事例

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
42	飲食 (札幌)	<b>非接触ニーズと人手不足に対応するため、セルフ会計システム等の導入を加速</b> コロナ禍を契機とした非接触ニーズへの対応に加え、従来からの人手不足の解消という観点もあり、タッチパネル式のオーダーシステムやセルフ会計システムの導入を加速させていく。
43	小売 (北九州)	<b>感染症対策と人手不足の解消の両面からフルセルフレジを導入</b> フルセルフレジの導入を進めている。対面接客の機会を減らすことで感染症対策を進めるほか、人件費の削減や人手不足の解消も狙っている。
44	スーパー (下関)	<b>接触機会削減や人手不足対応のため、レジ機能付きショッピングカートを導入</b> レジの待ち時間の削減やレジ対応人員の省力化を企図して、レジ機能付きショッピングカートの導入を試行している。会計時の接触も避けられるため、高齢者層にも利用が広がっていることから、導入店舗の拡大を検討している。
45	食料品 (金沢)	<b>システム導入によりバック業務の効率化を実現</b> 業務報告をビジネスチャットで行うようにしたほか、納品担当者にはタブレット端末を持たせることなどにより、日報作成等の後続事務を自動化。また、クラウド会計システムも導入し、各種資料作成の自動化やリアルタイム化が可能となった。
46	宿泊 (静岡)	<b>事務マニュアルを動画化し、従業員の作業効率向上を達成</b> 経費削減のため清掃業務を内製化。この際、IT副業人材を活用して事務マニュアルを動画化したところ、従業員の作業効率向上や、作業水準の均一化を達成。これを業界全体で共有すべく、清掃業務に特化したコンサル事業を開始。

## (家族構成やライフスタイルの変化を意識した取り組み)

感染症拡大前からの社会の潮流の変化と重なり合う面をもった取り組みの例は、デジタル化以外にも存在する。例えば、飲食などでは、感染症の拡大を契機に、テイクアウトやデリバリーの拡充や店舗立地の見直しを行う取り組みがみられている（図表14）。

こうした動きにおいては、共働き世帯や高齢者・単身世帯の増加のほか在宅勤務の普及など、長い目で見た家族構成やライフスタイルの変化が意識されている。

(図表14) 家族構成やライフスタイルの変化を意識した取り組みの事例

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
47	飲食 (新潟)	<b>テイクアウト需要は共働き世帯の増加から中長期的な成長が見込める</b> 外食自粛ムードが当面続くことを見越して、価格を抑えたテイクアウト専用の弁当を販売。共働き世帯の増加によって、中食需要は中長期的な成長が期待できるため、テイクアウト専用のメニューを開発して積極的に需要を取り込んでいく。
48	飲食 (北九州)	<b>中食需要を取り込むべく、テイクアウトやデリバリーを開始</b> 共働き世帯の増加や非接触ニーズの定着などから、今後も一定の中食需要が見込める。このため、既存の居酒屋店舗でテイクアウト販売やデリバリーサービスを開始。デリバリー商品の決済もクレジット決済としており非接触ニーズに対応。
49	食料品 (横浜)	<b>生活スタイルの変化に合わせ郊外型店舗の出店を強化</b> 在宅勤務が定着しているほか、公共交通機関の利用を控え車で移動する機会が増えている。こうした生活スタイルの変化は感染症の影響が和らいでも継続するとみており、今後はロードサイドを中心に駐車場を完備した店舗を増やしていく。
50	飲食 (北九州)	<b>生活習慣の変化を受けて、新規出店は郊外店を中心としている</b> テレワークの定着などコロナ禍における生活習慣の変化を受けて、郊外への新規出店を進めている。繁華街への新規出店は行わない方針。
51	対個人 サービス (本店)	<b>郊外店の業績改善には中長期的な社会構造の変化も影響している</b> 在宅勤務の進展を受けて、都心店の業績が悪化する一方、郊外店は上向いているため、店舗展開を見直す。この判断には、女性の社会進出や高齢化に伴う一人暮らし世帯の増加などの社会構造の変化に伴う中食需要の増加も勘案。

## (5) 「連携」を通じた取り組み

これまで整理したように、企業は、感染症のもとでの厳しい経営環境において事業の継続を図るとともに、個々の事業の特性や展望に応じて先行きを見据えた取り組みも進めている。しかし、地域の企業の多くは、個社としての商圈や経営規模、経営資源が限られており、単独でこれらの取り組みを進めていくことは、必ずしも容易ではない。こうした中で、業種内や地域内、あるいはこれらをまたいだ企業間での「連携」を進めていく例がみられている。

こうした連携を進めるにあたっては、経済団体、地方自治体、金融機関などの主体が中核的な役割を果たしていることも少なくない。具体的には、これらの主体がECサイトやWEBサイトを立ち上げて販売促進をサポートしたり、予約・決済システムの域内企業への一括導入をサポートしたりするなど、特定の目的のプラットフォームを共同で構築する動きがある。このほかにも、金融機関が仲介役となり、IT人材やIT企業を地域の企業に紹介するといった取り組みが進められているほか、企業同士が地域の垣根を超えた連携のための団体を設立し、商品の魅力を発信するなどして国内外への販路拡大につなげていこうとする動きもある（図表15）。

（図表15）企業間や地域内、地域間の連携の事例

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
52	経済団体 (名古屋)	<b>テイクアウト可能な飲食店を一覧化したWEBサイトをオープン</b> 飲食業への経営支援の一環として、地方自治体と連携して市内のテイクアウト可能な飲食店を一覧化したサイトをオープンした。
53	金融機関 (本店)	<b>地域製品の販路拡大等を狙い、ECサイトなどを運営する地域商社を立ち上げ</b> 地元の商品を扱うECサイトを運営する地域商社を立ち上げ。地域産品・サービスの販路開拓、マーケティングから事業をスタートし、購入型クラウドファンディングも手掛ける。
54	経済団体 (神戸)	<b>温泉街全体でオンラインでの一括予約・決済システムを導入</b> 温泉街全体としてオンライン化を強化すべく、会員が提供する宿泊や飲食、買い物等のサービスを一括して予約・決済できるシステムを導入する。こうしたデジタル化対応は個社ではコスト負担が重く、地域全体で対応する必要がある。
55	経済団体 (高松)	<b>ワーケーション需要を取り込むため、広域連携を推進</b> 「新しい生活様式」のもとでのワーケーション需要を取り込むため、鉄道会社や旅行会社などで協議会を設立。地域単独での取り組みでは情報発信力や地域間での競争といった課題があるため、四国一体となって取り組みを進めている。
56	金融機関 (水戸)	<b>地元IT企業との業務提携を通じて取引先企業のDXを推進</b> 地元IT企業とIT・デジタル分野で業務提携。取引先だけではDXのハードルが高い場合でも、金融機関が仲立ちすることで取引先の安心感につながる。取引先の経営課題に対して、アプリ開発などのソリューションを提案していく。
57	金融機関 (鹿児島)	<b>IT企業や関係機関との業務提携によりワンストップで取引先の要望に対応</b> 地域企業では、eコマースやリモートワークなどのデジタル化ニーズが急速に高まっているが、人材やノウハウの不足から対応が進んでいない。IT企業や関係機関と業務提携し、ワンストップで取引先のニーズに応える体制を整備した。
58	食料品 (松本)	<b>金融機関から紹介された人材を活用して情報発信をデジタル化</b> 取引先金融機関から紹介されたIT人材の指導を受け、WEBサイトやSNSを活用した会員制度を新たに開始。コロナ禍で消費者との接点が希薄になる中、新商品の情報発信力を強化している。

<次頁に続く>

(図表15) 企業間や地域内、地域間の連携の事例 (続き)

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
59	食料品 (秋田)	<b>相互扶助団体を設立し、企業間の連携や国内外の販路拡大につなげていく</b> 小規模な醸造企業で相互扶助団体を設立。地域やジャンルの垣根を超えて企業間の連携を深めるほか、団体のホームページを通じて商品の魅力やイベントの情報を発信し、国内外の販路拡大につなげていく方針。

上記のような「連携」と並んで、「デジタル化」に関連した動きとして、小売業などでは、リアル店舗とeコマースなどのデジタルのチャンネルを「連携」させる動きもみられている。このような「リアル」と「デジタル」の連携は、単に複数のチャンネルを用意するという事に止まらず、両者を融合させることにより、消費者にとってより魅力的なサービスを提供することが意図されていることも少なくない (図表16)。

(図表16) リアルとデジタルの連携の事例

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
60	小売 (横浜)	<b>eコマースを強化するとともにリアル店舗との相乗効果も狙う</b> コロナ禍で伸びているeコマースを強化していきたいが、単なるデジタル化ではなく、店頭販売との相乗効果が得られるよう工夫を行う。例えば、化粧品販売について、肌に合った商品を選ぶためにリアル店舗へ誘導していくことも考えられる。
61	小売 (本店)	<b>リアル店舗を出店して知名度向上を図り、eコマースの利用増加につなげる</b> 今後は地方圏に新たにリアル店舗を出店して当社の知名度向上を図り、eコマースの利用増加につなげる。
62	小売 (本店)	<b>リアル店舗とオンラインのサービスを組み合わせることで売上拡大を目指す</b> ①オンラインで注文した商品を店舗で受け取れるサービスや、②店頭の画面を通じたオンライン接客、③店頭でのワークショップのオンライン化など、オンラインとリアルを融合した取り組みを進め、売上拡大を目指している。
63	小売 (前橋)	<b>リアル店舗の利点を活かしてeコマースを強化する</b> 自社でECサイトの整備を進めているが、価格や品揃えでは大手EC業者に対抗できないため、オンラインでの注文後に店舗で即日受取可能とするなど、実店舗がある利点を活かしていく。

#### 4. 取り組みを進めていくうえでの課題

地域の企業がこれまでみてきたような様々な取り組みを進めていくなかで、課題を指摘する声も聞かれている。具体的には、①人材やノウハウの確保が難しいことや、②この間の債務増加が将来の返済負担となること、③消費者側のデジタル化がなお過渡期にあり、十分に進んでいないことなどを指摘する声が少なくない (図表17)。

これら3つの課題のうち、まず、①人材やノウハウ面の課題についてみると、感染症の拡大以降にデジタル化が急速に進んでいることを反映して、これに関連するスキルやノウハウを持った人材が不足しているという指摘が、特に目立っている。また、②この間、厳しい経営状況の中で、借入を増加させることが事業の存続のために必要となったことと同時に、将来の返済負担を勘案したうえで、どのように事業を展開していくかの難しさも指摘されている。これと並んで、③企業側で対顧客のサービスのデジタル化を進めても、消費者側のデジタル化はなお過渡期にあり、デジタル化に馴染みがない層も存在することから、オンラインでの売上が低調となったり、追加的な顧客対応が課題となったりしていることも、少なくないものとみられる。

(図表17) 取り組みを進めていくための課題の事例  
(人材やノウハウ)

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
64	飲食 (福岡)	<b>デジタル人材がボトルネックで、獲得競争も激しく確保が進まない</b> 顧客サービスの向上や新たな事業展開に向けたデジタル化を進めたいが、人材が圧倒的に不足していることがボトルネック。デジタル技術を持った人材の採用を行いたい、獲得競争が激しいため確保が進まない。
65	小売 (松江)	<b>顧客データを分析し、販売促進につなげるICT人材の確保が課題</b> 顧客によるカードの利用実績を分析し、今後の販売促進等につなげていきたいと考えているが、社内にデータ分析ができるICT人材がおらず、顧客データを有効に活用できていない。
66	小売 (長崎)	<b>ネットスーパー事業に参入したいが、人材不足により難航</b> 高齢化の進展やコロナ禍での外出自粛を踏まえ、ネットスーパー事業に参入したいと考えている。もっとも、内部にはノウハウを有する人材がいいため、県外企業にコンサルを依頼しているが、コロナ禍で検討が進まず、難航している。
67	小売 (鹿児島)	<b>ECサイトを拡充したいが、人材やノウハウがなく対応が進まない</b> 衣料品や歳暮・中元などではeコマースとの競合から売上が減少している。こうした流れは感染症の影響が和らいでも続くと見込まれ、早急に自社のECサイトを拡充したいが、社内に適切な人材がおらずノウハウもないため、デジタル化が進まない。

(債務の増加に伴う将来の返済負担)

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
68	飲食 (福岡)	<b>経営立て直し策を進めているが、追加の資金調達には難しい面がある</b> 居酒屋からの撤退と新業態での進出により経営の立て直しを図りたいと考えている。もっとも、既に借入金額が大きい、追加の資金調達には難しい面がある。とりあえずは手元資金の範囲内での対応としており、進出が遅れている。

<次頁に続く>

(債務の増加に伴う将来の返済負担<続き>)

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
69	飲食 (新潟)	<b>eコマース事業を拡大させたいが、これ以上キャッシュアウトを増やすことには慎重</b> eコマース用の商品を増産するには生産機械を導入する必要がある。もともと、飲食店の売上不振が続いており、金融機関借入も増えたため、これ以上、キャッシュアウトを増やすことには慎重。まずは借入金の返済を進めていく。
70	飲食 (釧路)	<b>前向きな取り組みを行いたい、先々の資金返済を勧奨すると身動きが取れない</b> この先、資金繰りのために借り入れた資金の返済が待ち受けている。飲食店の経営はギリギリの状態であり、前向きな取り組みを行いたくても先々の資金返済を勧奨すると身動きが取れない。
71	経済団体 (広島)	<b>先行きの見通しを立てにくく、今後の融資返済を勧奨すると事業転換には二の足</b> 地域の飲食店などは、先行きの見通しを立てにくい中で、資金繰り支援融資の返済を勧奨する必要がある。このため、目先の支出削減には取り組んでいるが、ニューノーマルに向けた大胆なビジネスモデルの転換には二の足を踏んでいる。

(消費者側のデジタル化が過渡期にあること)

事例番号	業種 (支店等)	企業等から聞かれた声
72	対個人 サービス (熊本)	<b>ネットに慣れ親しんでいない高齢者が多く、オンラインツアーの販売に苦戦</b> インターネットを利用し自宅から参加できるオンラインツアーを販売している。もともと、高齢者の顧客が多い当店での上は低調。ネットに慣れ親しんでいない方が多いようで、ネット利用が必須の当ツアーを紹介しても反応が芳しくない。
73	飲食 (札幌)	<b>タッチパネルを導入したが、高年層からの戸惑いの声があり、対応が課題</b> 非接触ニーズへの対応と生産性向上を企図し、タッチパネル式のオーダーシステム等を導入しているが、従来型の注文方法に慣れた高年層の顧客から戸惑いの声が聞かれており、デジタル化に馴染めない顧客への対応をどうすべきかが課題。
74	小売 (北九州)	<b>オンライン販売開始には顧客側でのネット環境の整備状況等のハードルもある</b> オンライン販売に注目しているが、その実現に向けては、店員のリモート接客スキル向上といった当方側での課題に加え、顧客の高齢者側のインターネット環境の整備状況等にもハードルがある。

これらの課題に対応していくことの難しさには、個々の企業の事業の特性、経営環境や事業基盤等の如何により、大きな差異があるとみられる。また、今後、感染症の影響が、どの程度、どのようなかたちで続いていくかということ自体も、課題への対応の難しさを左右する大きな要因である。既にみたとおり、企業が先行きの事業環境に大きな不確実性があるとみて中、具体的な取り組みをその時々々の事業環境に合わせて進めていく際には、今後も、様々な課題や難しさに直面することが予想される。

そうしたもとの、地域の消費関連企業が、先にみたような各種の支援策を活用するとともに、企業間や地域内、地域間などでの連携を深めながら、今後さらには取り組みの成果を広げることができかどうかは、地域経済の

先行きをみていくうえでも重要な視点のひとつと考えられる。

## 5. おわりに

感染症の拡大は、対面型サービス業を中心とした地域の消費関連企業に大きな影響を与えるものであり、こうした消費関連の企業の業況は、感染症以前に比べて大きく悪化した状態が続いている。こうした厳しい事業環境が長引くもとで、対面型サービス業などの地域の消費関連企業は、政府や地方自治体、金融機関などによる各種の支援策を活用しながら事業の継続を図るとともに、感染症対策の拡充や経営資源の臨時的な活用などの取り組みを進めている。同時に、事業環境の不確実性はなお高いものの、それぞれの事業の特性などに応じて、先々も見据えた取り組みも進めている。これらの取り組みには、地域の企業が従来から抱えていた課題の解決にもつながりうるものや、感染症拡大前からの社会の変化の潮流とも重なり合うものも、少なからず含まれている。また、これらの取り組みを進めていくうえで、企業間や地域内、地域間などで「連携」を深める動きもみられている。

ここまで紹介してきた取り組みについては、まだ緒についたばかりのものも少なくなく、今後さらに取り組みを進めるにつれて、新たな課題や困難に直面することも予想される。同時に、感染症の影響が続いていけば、地域の消費関連企業の活動の停滞が拡がり、ひいては中心市街地や観光地をはじめとする地域全体の長い目を見た活力の低下につながっていくことにもなりかねない。今回の感染症をきっかけに、企業間や地域内、地域間での連携を深めながら、感染症のもとでの厳しい経営環境に対応すると同時に、先行きも展望した取り組みがさらに進んでいくか、今後注目される。

以 上

## 日本銀行各支店等のホームページアドレス

各支店等では、地域経済報告とは別に各地の地域経済・産業調査等を行っております。

地域名	支店名等	URL
北海道	釧路支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/kushiro/index.html">https://www3.boj.or.jp/kushiro/index.html</a>
	札幌支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/sapporo/index.html">https://www3.boj.or.jp/sapporo/index.html</a>
	函館支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/hakodate/index.html">https://www3.boj.or.jp/hakodate/index.html</a>
東北	青森支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/aomori/index.html">https://www3.boj.or.jp/aomori/index.html</a>
	秋田支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/akita/index.html">https://www3.boj.or.jp/akita/index.html</a>
	仙台支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/sendai/index.html">https://www3.boj.or.jp/sendai/index.html</a>
	福島支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/fukushima/index.html">https://www3.boj.or.jp/fukushima/index.html</a>
北陸	金沢支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/kanazawa/index.html">https://www3.boj.or.jp/kanazawa/index.html</a>
関東甲信越	前橋支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/maebashi/index.html">https://www3.boj.or.jp/maebashi/index.html</a>
	横浜支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/yokohama/index.html">https://www3.boj.or.jp/yokohama/index.html</a>
	新潟支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/niigata/index.html">https://www3.boj.or.jp/niigata/index.html</a>
	甲府支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/kofu/index.html">https://www3.boj.or.jp/kofu/index.html</a>
	松本支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/matsumoto/index.html">https://www3.boj.or.jp/matsumoto/index.html</a>
	水戸事務所	<a href="https://www3.boj.or.jp/mito/index.html">https://www3.boj.or.jp/mito/index.html</a>
東海	静岡支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/shizuoka/index.html">https://www3.boj.or.jp/shizuoka/index.html</a>
	名古屋支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/nagoya/index.html">https://www3.boj.or.jp/nagoya/index.html</a>
近畿	京都支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/kyoto/index.html">https://www3.boj.or.jp/kyoto/index.html</a>
	大阪支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/osaka/index.html">https://www3.boj.or.jp/osaka/index.html</a>
	神戸支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/kobe/index.html">https://www3.boj.or.jp/kobe/index.html</a>
中国	岡山支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/okayama/index.html">https://www3.boj.or.jp/okayama/index.html</a>
	広島支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/hiroshima/index.html">https://www3.boj.or.jp/hiroshima/index.html</a>
	松江支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/matsue/index.html">https://www3.boj.or.jp/matsue/index.html</a>
	下関支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/shimonoseki/index.html">https://www3.boj.or.jp/shimonoseki/index.html</a>
四国	高松支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/takamatsu/index.html">https://www3.boj.or.jp/takamatsu/index.html</a>
	松山支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/matsuyama/index.html">https://www3.boj.or.jp/matsuyama/index.html</a>
	高知支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/kochi/index.html">https://www3.boj.or.jp/kochi/index.html</a>
九州・沖縄	北九州支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/kitakyushu/index.html">https://www3.boj.or.jp/kitakyushu/index.html</a>
	福岡支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/fukuoka/index.html">https://www3.boj.or.jp/fukuoka/index.html</a>
	大分支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/oita/index.html">https://www3.boj.or.jp/oita/index.html</a>
	長崎支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/nagasaki/index.html">https://www3.boj.or.jp/nagasaki/index.html</a>
	熊本支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/kumamoto/index.html">https://www3.boj.or.jp/kumamoto/index.html</a>
	鹿児島支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/kagoshima/index.html">https://www3.boj.or.jp/kagoshima/index.html</a>
	那覇支店	<a href="https://www3.boj.or.jp/naha/index.html">https://www3.boj.or.jp/naha/index.html</a>
本店（地域経済報告）		<a href="https://www.boj.or.jp/research/brp/rer/index.htm">https://www.boj.or.jp/research/brp/rer/index.htm</a>