

調査レポート

2014
12

No. 221

- 道内経済の動き
- 雇用と賃金の現状について
- アリストテレスが事業を定義したら
- 北海道と香港～魅力と可能性～
- 広州を中国ビジネスの拠点に

● 目 次 ●

道内経済の動き	1
調査：雇用と賃金の現状について	6
経営のポイント：急がれる人材引き抜きへの対応 —企業の生の声—	12
経営のアドバイス：アリストテレスが事業を定義したら	15
アジアニュース：北海道と香港 ～ 魅力と可能性 ～	28
広州を中国ビジネスの拠点に	31
私募債発行企業のご紹介	33
主要経済指標	34

道内経済の動き

道内景気は、持ち直しの動きが一服している。

需要面をみると、個人消費は、飲食料品を中心に大型小売店販売額が前年実績を上回るなど、消費税増税前の駆け込み需要の反動減の影響が薄れている。住宅投資は、駆け込み需要の反動減から、持家を中心に前年を下回っている。設備投資は、緩やかに持ち直している。公共投資は、前年を下回っている。観光は、国内客が横ばいながらも海外客が増加している。輸出は、北米向けなどが増加している。

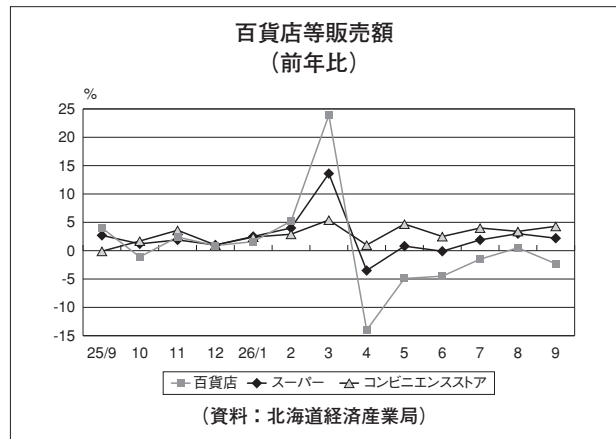
生産活動は停滞している。雇用情勢は有効求人倍率、新規求人数ともに改善が続いている。企業倒産は件数、負債金額とも減少している。

①大型小売店販売額～3か月連続で増加

9月の大型小売店販売額（全店ベース、前年比+1.2%）は、3か月連続で前年を上回った。

百貨店（前年比▲2.3%）は、衣料品、身の回り品、その他の品目が前年を下回った。スーパー（同+2.2%）は、衣料品、身の回り品、その他の品目が前年を下回ったが、飲食料品が前年を上回った。

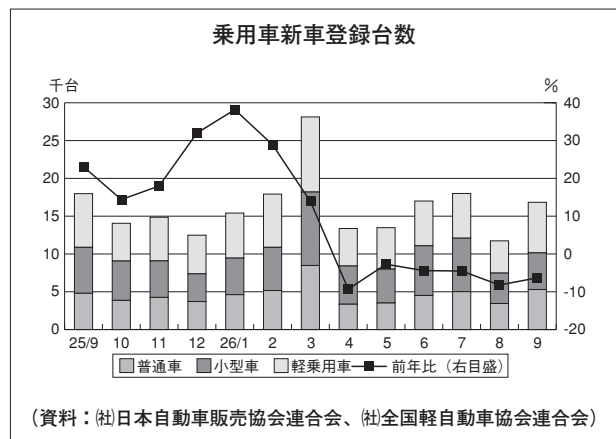
コンビニエンスストア（前年比+4.3%）は、12か月連続で前年を上回った。



②乗用車新車登録台数～6か月連続で減少

9月の乗用車新車登録台数は、16,833台（前年比▲6.4%）と6か月連続で前年を下回った。車種別では、普通車（同+10.3%）は増加したが、小型車（同▲20.2%）、軽乗用車（同▲5.8%）が減少した。

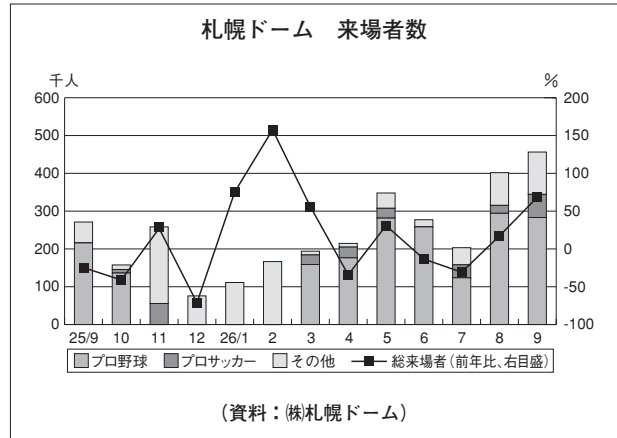
4～9月累計では、90,427台（前年比▲5.9%）と前年を下回って推移している。普通車（同▲1.2%）、小型車（同▲10.1%）、軽乗用車（同▲5.0%）いずれも前年を下回っている。



③札幌ドーム来場者～2か月連続で増加

9月の札幌ドームへの来場者数は456千人（前年比+68.3%）と2か月連続で前年を上回った。内訳はプロ野球が283千人（同+31.1%）、プロサッカーが61千人（同全増）、その他が112千人（同+102.5%）だった。

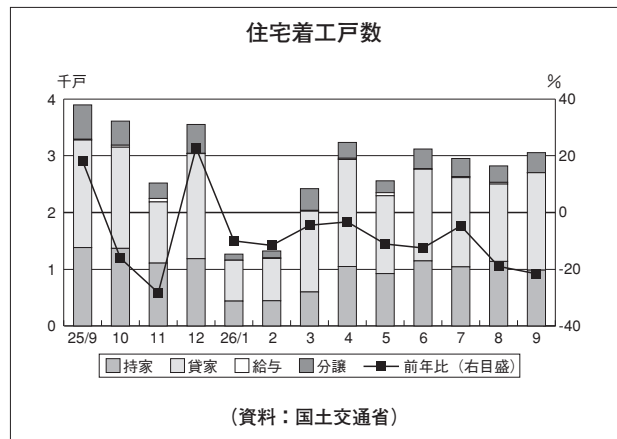
試合数はプロ野球が9試合（前年差±0試合）、プロサッカーが3試合（同+3試合）。1試合あたり来場者数は、プロ野球が31,462人（前年比+31.1%）、プロサッカーが20,407人（同全増）だった。



④住宅投資～9か月連続で減少

9月の新設住宅着工戸数は、3,056戸（前年比▲21.6%）と9か月連続で前年を下回った。利用関係別では、持家（同▲28.8%）、分譲（同▲41.9%）、貸家（同▲9.4%）いずれも減少した。

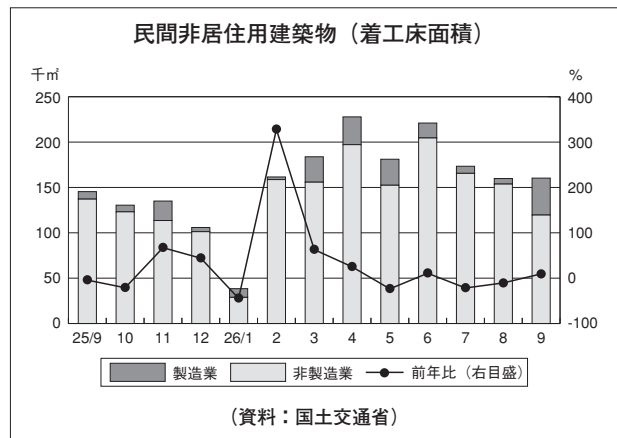
4～9月累計では、17,746戸（前年比▲12.5%）と前年を下回って推移している。利用関係別では、持家（同▲23.0%）、貸家（同▲3.7%）、分譲（同▲13.7%）いずれも減少している。



⑤民間設備投資～3か月ぶりに増加

9月の民間非居住用建築物着工床面積は、160,300㎡（前年比+10.2%）と3か月ぶりに前年を上回った。業種別では、非製造業（同▲12.8%）は前年を下回ったが、製造業（同+392.8%）は前年を上回った。

4～9月累計では、1,123,419㎡（前年比▲2.7%）と前年を下回って推移している。業種別では、製造業（同+36.8%）は前年を上回っているが、非製造業（同▲6.3%）は前年を下回っている。

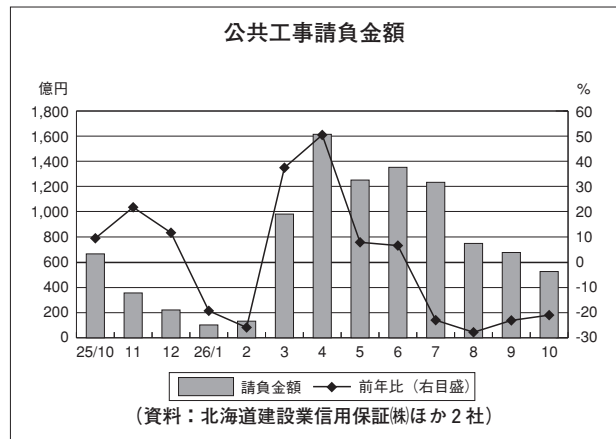


⑥公共投資～4か月連続で減少

10月の公共工事請負金額は、526億円（前年比▲21.0%）と4か月連続で前年を下回った。

発注者別では、国（前年比+15.2%）は前年を上回ったが、市町村（前年比▲36.9%）、北海道（同▲25.0%）が前年を下回った。

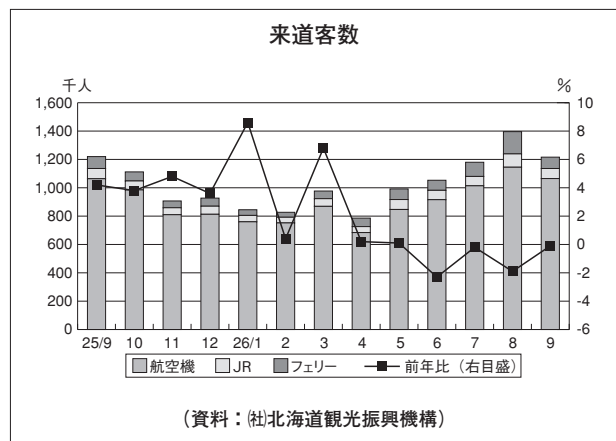
4～10月累計では、請負金額7,406億円（前年比▲3.6%）と前年を下回って推移している。



⑦来道客数～4か月連続で前年を下回る

9月の国内輸送機関利用による来道客数は、1,216千人（前年比▲0.1%）と4か月連続で前年を下回った。輸送機関別では、航空機（同+0.1%）は前年を上回ったが、JR（同▲0.4%）、フェリー（同▲3.4%）が前年を下回った。

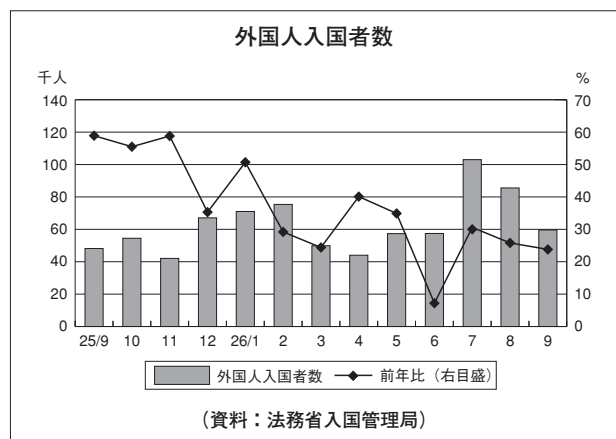
4～9月累計では、6,622千人と前年を0.8%下回っている。



⑧外国人入国者数～20か月連続で増加

9月の道内空港・港湾への外国人入国者数は、59,608人（前年比+23.8%）と20か月連続で増加した。4～9月累計では、406,959人（前年比+26.2%）と前年を上回って推移している。

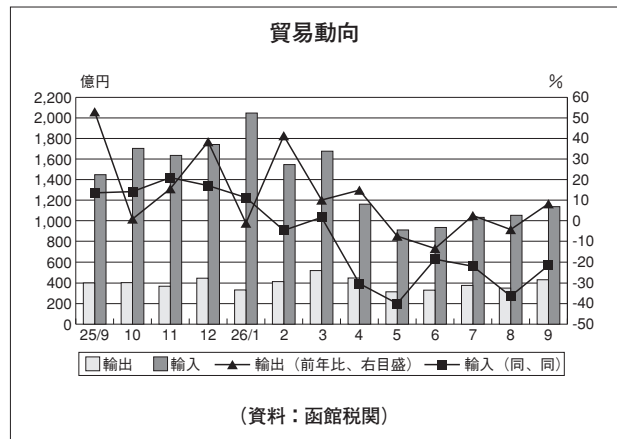
9月の新千歳空港国際線の輸送旅客数は前年に比べ7.7%増加した。路線別では、ソウル線、上海線などが増加した。



⑨貿易動向～輸出は2か月ぶりに増加

9月の道内貿易額は、輸出が前年比8.4%増の431億円、輸入が同21.4%減の1,140億円となった。

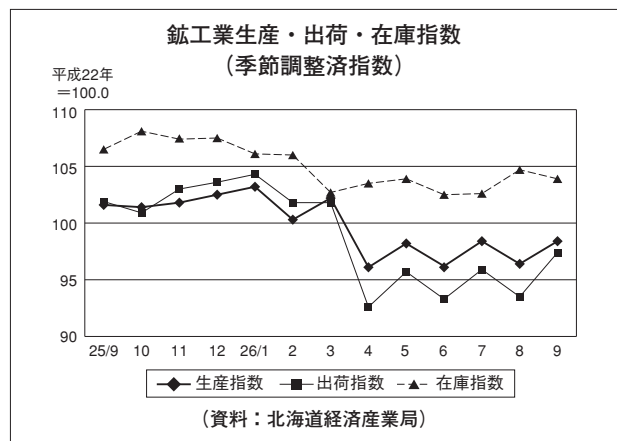
輸出は、船舶や自動車の部分品、有機化合物などが増加し、2か月ぶりに前年を上回った。輸入は、製油所の再編から原油及び粗油が大幅に減少するなどし、6か月連続で前年を下回った。



⑩鉱工業生産～2か月ぶりに上昇

9月の鉱工業生産指数は98.4（前月比+2.1%）と2か月ぶりに上昇した。前年比（原指数）では▲2.4%と6か月連続で低下した。

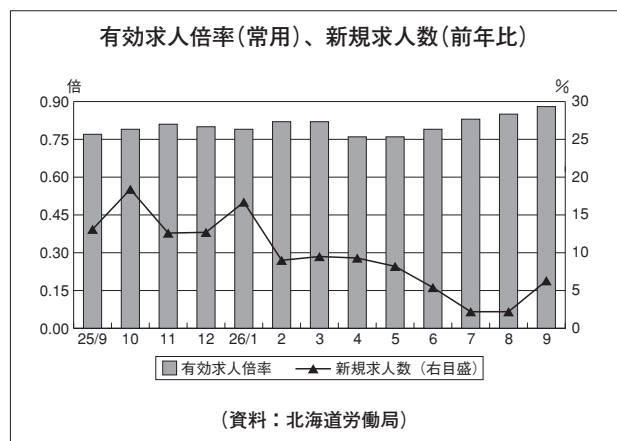
業種別では、前月に比べ、一般機械工業など7業種が低下したが、電気機械工業、食品工業、窯業・土石製品工業など9業種が上昇した。



⑪雇用情勢～改善が続く

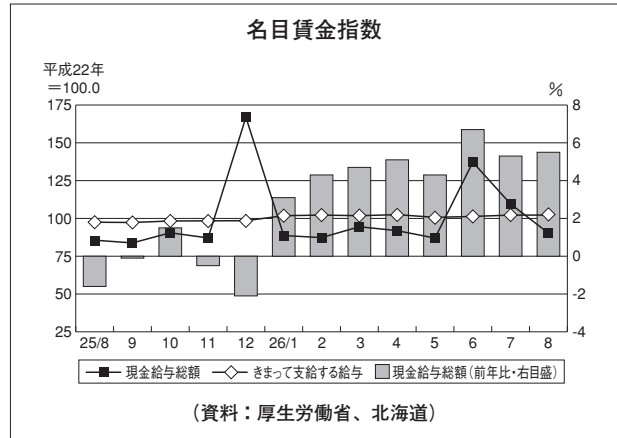
9月の有効求人倍率（パートを含む常用）は0.88倍（前年比+0.11ポイント）と56か月連続で前年を上回った。

新規求人数は、前年比6.3%の増加となり、56か月連続して前年を上回った。業種別では、医療・福祉（前年比+9.0%）、卸売業・小売業（同+13.2%）、製造業（同+11.0%）などが増加した。



⑫名目賃金指数～8か月連続で上昇

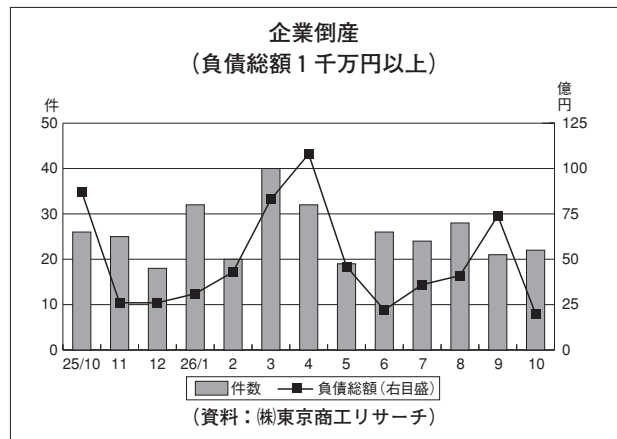
8月の名目賃金指数は、現金給与総額が90.3（前年比+5.5%）となり、8か月連続で前年を上回った。現金給与総額のうちきまって支給する給与は102.2（同+4.8%）となり、8か月連続で前年を上回った。



⑬倒産動向～件数、負債総額とも減少

10月の企業倒産は、件数が22件（前年比▲15.4%）、負債総額が20億円（同▲77.1%）となった。件数は2か月連続で減少、負債総額は3か月ぶりに前年を下回った。

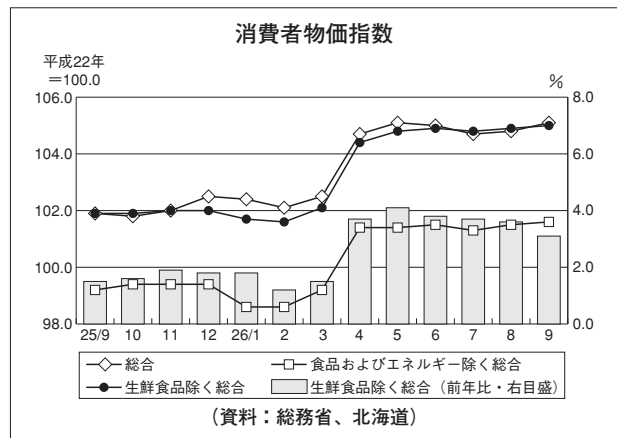
業種別では、サービス・他が7件、建設業、卸売業がそれぞれ5件などとなった。



⑭消費者物価指数～17か月連続で上昇

9月の消費者物価指数（生鮮食品を除く総合指数）は105.0（前年比+3.1%）と、17か月連続で前年を上回った。

費目別では、食料（前年比+4.4%）、教養・娯楽（同+4.8%）、光熱・水道（同+4.7%）など、10大費目のすべての費目で前年を上回った。



55%の企業が人手不足

雇用と賃金の現状について

1. 雇用の現状

雇用人員判断DI（「過剰企業」－「不足企業」、マイナス50）は前年同期に比べ10ポイント低下した。人員が「不足」と回答した企業（55%）は半数を超えた。前年同期に比べ8ポイント上昇しており、人手不足感が一層強まった。

2. 今後の雇用方針と来年度の新規採用計画

今後の雇用方針については、「増員する」企業（44%）から「減員する」企業（2%）を差し引いたDIはプラス42、来年度に「新規採用を実施する」企業は43%となった。ともに比較可能な平成12

年度以降で最も高い水準にあり、今後も人員確保の動きが続く見通しである。

3. 賃金の動向

前年に比べ、定期給与（基本給・諸手当等）を引き上げた企業（66%）は12ポイント、特別給与（賞与・期末手当等）を引き上げた企業（31%）は2ポイントそれぞれ上昇した。人手不足の強まりを背景に、賃金引き上げの動きが広がっている。

調査要項

■ 調査の目的と対象

アンケート方式による道内企業の経営動向把握。

■ 調査方法

調査票を配付し、郵送または電子メールにより回収。

■ 調査内容

雇用と賃金の現状について

■ 回答期間

平成26年8月中旬～9月中旬

■ 本文中の略称

雇用人員判断DI

「過剰企業の割合」－「不足企業の割合」

雇用方針DI

「増員する企業の割合」－「減員する企業の割合」

■ 地域別回答企業社数

	企業数	構成比	地 域
全 道	475	100.0%	
札幌市	188	39.6	道央は札幌市を除く石狩、後志、胆振、日高の各地域、空知地域南部
道 央	90	18.9	
道 南	50	10.5	渡島・檜山の各地域
道 北	71	14.9	上川・留萌・宗谷の各地域、空知地域北部
道 東	76	16.0	釧路・十勝・根室・オホーツクの各地域

■ 業種別回答状況

	調査企業社数	回答企業社数	回答率
全 産 業	700	475	67.9%
製 造 業	207	128	61.8
食 料 品	75	49	65.3
木 材 ・ 木 製 品	34	23	67.6
鉄鋼・金属製品・機械	58	36	62.1
その他の製造業	40	20	50.0
非 製 造 業	493	347	70.4
建 設 業	127	101	79.5
卸 売 業	106	75	70.8
小 売 業	92	60	65.2
運 輸 業	50	39	78.0
ホ テ ル ・ 旅 館 業	35	21	60.0
その他の非製造業	83	51	61.4

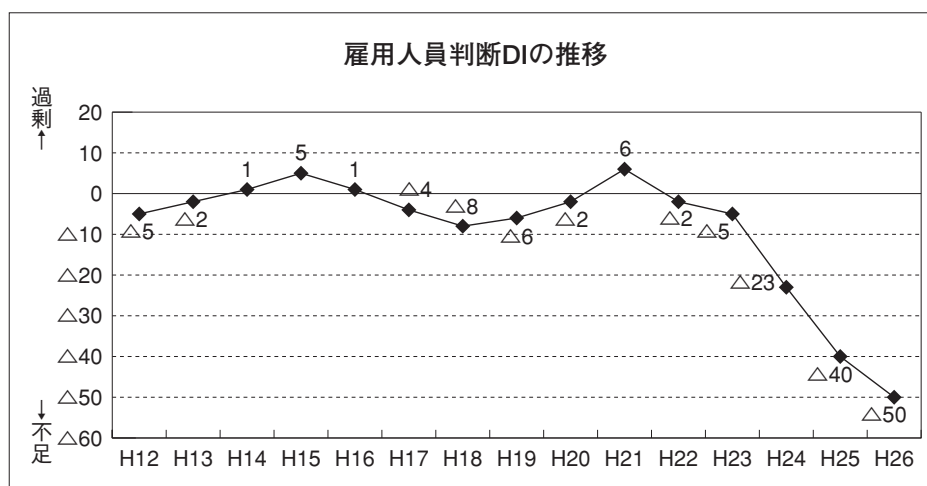
1. 雇用の現状

(項 目)	要 点
(1)業種別の過不足感	建設業 (△76)、ホテル・旅館業 (△67) など、全業種で雇用人員判断DIは大幅マイナス
(2)職種別の過不足感	技能職 (△55) の不足が深刻。一般事務 (△7) は8割超の企業が適正とした
(3)情報機器の習熟者	ホテル・旅館業 (△38) を始め、不足感は引き続き強い
(4)地域別の過不足感	札幌市 (△48)、道央 (△55)、道東 (△57) で人員不足感強まる

〈表1〉業種別の過不足感

(単位：%)

(項 目)	製造業						非製造業	その他の業種					
	全産業	製造業	食料品	木材・木製品	鉄鋼・金属製品・機械	その他の製造業		建設業	卸売業	小売業	運輸業	ホテル・旅館業	その他の非製造業
(A) 過 剩	5	4	2	8	2	5	6	3	9	10	5	—	4
(かなり過剩)	(0)	(1)	(-)	(4)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
(やや過剩)	(5)	(3)	(2)	(4)	(2)	(5)	(6)	(3)	(9)	(10)	(5)	(-)	(4)
(B) 適正である	40	45	33	66	40	60	38	18	61	42	37	33	42
(c) 不 足	55	51	65	26	58	35	56	79	30	48	58	67	54
(やや不足)	(48)	(44)	(52)	(26)	(50)	(35)	(49)	(68)	(30)	(46)	(50)	(53)	(44)
(かなり不足)	(7)	(7)	(13)	(-)	(8)	(-)	(7)	(11)	(-)	(2)	(8)	(14)	(10)
雇用人員判断DI(A)-(C)	△50	△47	△63	△18	△56	△30	△50	△76	△21	△38	△53	△67	△50
前年同時期 雇用人員判断DI	△40	△22	△28	△45	△29	11	△47	△69	△26	△26	△52	△47	△50



〈表2〉 職種別の過不足感

(単位：%)

(項 目)	一般事務	営業販売職	技 能 職	そ の 他
(A) 過 剰	6	3	2	2
(かなり過剰)	(0)	(-)	(-)	(0)
(やや過剰)	(6)	(3)	(2)	(2)
(B) 適正である	81	63	41	73
(C) 不 足	13	34	57	25
(やや不足)	(13)	(30)	(46)	(20)
(かなり不足)	(0)	(4)	(11)	(5)
雇用人員判断DI(A)-(C)	△7	△31	△55	△23
前年同時期 雇用人員判断DI	△8	△28	△47	△13

〈表3〉 情報機器の習熟者

(単位：%)

(項 目)	全産業	製造業	製造業				非製造業	建設業	卸売業	小売業	運輸業	ホテル・旅館業	その他の非製造業
			食料品	木材・木製品	鉄鋼・金属製品・機械	その他の製造業							
(A) 過 剰	0	-	-	-	-	-	1	1	1	-	-	-	-
(かなり過剰)	(0)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(0)	(1)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
(やや過剰)	(0)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(1)	(-)	(1)	(-)	(-)	(-)	(-)
(B) 適正である	75	72	69	68	75	80	74	77	67	76	89	62	74
(C) 不 足	25	28	31	32	25	20	25	22	32	24	11	38	26
(やや不足)	(23)	(26)	(27)	(32)	(22)	(20)	(23)	(20)	(29)	(20)	(11)	(38)	(24)
(かなり不足)	(2)	(2)	(4)	(-)	(3)	(-)	(2)	(2)	(3)	(4)	(-)	(-)	(2)
雇用人員判断DI(A)-(C)	△25	△28	△31	△32	△25	△20	△24	△21	△31	△24	△11	△38	△26
前年同時期 雇用人員判断DI	△26	△22	△23	△35	△21	△14	△27	△21	△29	△33	△13	△56	△29

〈表4〉 地域別の過不足感

(単位：%)

(項 目)	札幌市	道 央	道 南	道 北	道 東
(A) 過 剰	5	6	10	5	3
(かなり過剰)	(-)	(-)	(2)	(-)	(-)
(やや過剰)	(5)	(6)	(8)	(5)	(3)
(B) 適正である	42	33	43	41	37
(C) 不 足	53	61	47	54	60
(やや不足)	(45)	(54)	(39)	(48)	(56)
(かなり不足)	(8)	(7)	(8)	(6)	(4)
雇用人員判断DI(A)-(C)	△48	△55	△37	△49	△57
前年同時期 雇用人員判断DI	△37	△40	△38	△52	△38

2. 今後の雇用方針

(項 目)	要 点
(1)今後の雇用方針	製造業 (+40) は16ポイント増加し、人員増加の動きが強まる
(2)増員の理由と雇用形態	理由は「将来の人手不足への備え」(67%)、形態は「正社員」(89%) が多数
(3)来年度の新規採用計画	「採用する」企業 (43%) は4ポイント上昇。建設業 (56%) など3業種で5割台

〈表5〉 今後の雇用方針

(単位：%)

(項 目)	全産業	製造業	製造業				非製造業	非製造業					
			食料品	木材・木製品	鉄鋼・金属製品・機械	その他の製造業		建設業	卸売業	小売業	運輸業	ホテル・旅館業	その他の非製造業
(A)人員を増加する	44 (41)	41 (30)	35 (23)	35 (25)	53 (35)	45 (36)	45 (45)	61 (52)	37 (37)	37 (40)	47 (49)	38 (42)	39 (47)
(B)現状維持する	54 (56)	58 (64)	63 (72)	61 (75)	47 (65)	55 (46)	53 (53)	38 (47)	61 (60)	58 (57)	51 (48)	62 (58)	59 (51)
(C)人員を削減する	2 (3)	1 (6)	2 (5)	4 (-)	- (-)	- (18)	2 (2)	1 (1)	2 (3)	5 (3)	2 (3)	- (-)	2 (2)
雇用方針DI(A)-(C)	42	40	33	31	53	45	43	60	35	32	45	38	37
前年同時期 雇用方針DI	38	24	18	25	35	18	43	51	34	37	46	42	45

() 内は前年調査

〈表6-1〉 人員増員の理由 (該当企業211社、複数回答)

(単位：%)

(項 目)	全産業	製造業	製造業				非製造業	非製造業					
			食料品	木材・木製品	鉄鋼・金属製品・機械	その他の製造業		建設業	卸売業	小売業	運輸業	ホテル・旅館業	その他の非製造業
(1)将来の人手不足への備え	67 (67)	62 (69)	59 (67)	63 (60)	63 (83)	67 (60)	69 (66)	71 (77)	54 (61)	77 (59)	72 (69)	100 (75)	60 (50)
(2)既存事業の拡大・強化	38 (42)	36 (36)	35 (44)	50 (40)	42 (17)	11 (50)	39 (43)	34 (29)	57 (61)	41 (36)	44 (44)	- (38)	35 (62)
(3)売上増加傾向	28 (30)	30 (22)	29 (44)	38 (-)	37 (25)	11 (10)	27 (32)	40 (42)	29 (9)	18 (32)	6 (25)	13 (25)	20 (39)
(4)新規事業参入	7 (7)	6 (3)	6 (-)	13 (-)	5 (8)	- (-)	8 (8)	5 (6)	14 (13)	18 (14)	- (6)	- (-)	5 (4)
(5)その他	9 (7)	9 (3)	12 (-)	- (-)	11 (-)	11 (10)	9 (8)	7 (-)	7 (9)	- (5)	11 (6)	25 (13)	20 (23)

() 内は前年調査

〈表6-2〉増員分の雇用形態（複数回答）

（単位：％）

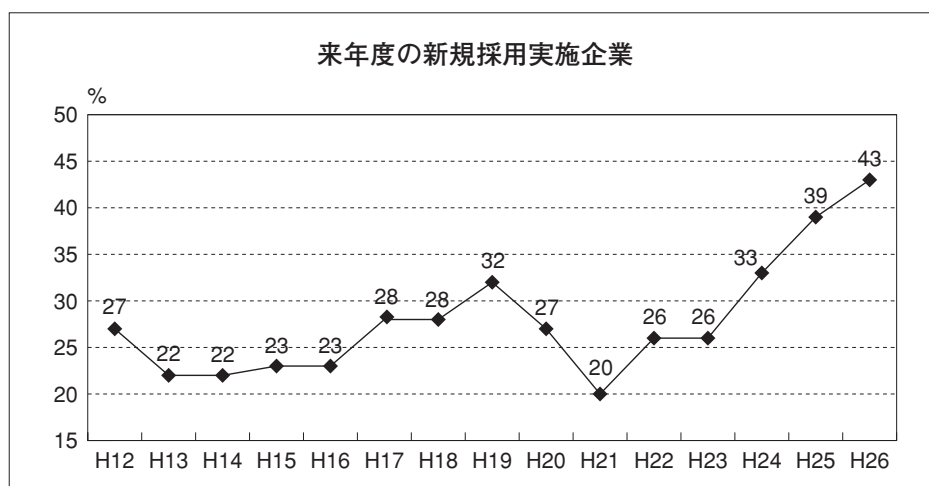
（項 目）	全産業	製造業	製造業				非製造業	非製造業					
			食料品	木材・木製品	鉄鋼・金属製品・機械	その他の製造業		建設業	卸売業	小売業	運輸業	ホテル・旅館業	その他の非製造業
(A)正社員	89 (90)	80 (83)	53 (78)	88 (100)	100 (67)	75 (100)	92 (91)	98 (100)	100 (95)	81 (77)	89 (81)	75 (100)	84 (89)
(B)パート・アルバイト	33 (31)	43 (33)	73 (67)	13 (20)	28 (25)	50 (20)	30 (30)	12 (9)	22 (30)	71 (50)	44 (38)	50 (29)	32 (44)
(C)派遣社員	7 (8)	10 (17)	— (—)	13 (—)	17 (42)	13 (10)	7 (6)	5 (7)	11 (10)	5 (—)	11 (—)	13 (—)	— (11)

（ ）内は前年調査

〈表7〉来年度の新規採用計画

（単位：％）

（項 目）	全産業	製造業	製造業				非製造業	非製造業					
			食料品	木材・木製品	鉄鋼・金属製品・機械	その他の製造業		建設業	卸売業	小売業	運輸業	ホテル・旅館業	その他の非製造業
(A) 採用する	43	39	32	43	50	30	45	56	42	47	21	52	40
（前年より多く採用）	(15)	(14)	(14)	(17)	(14)	(10)	(16)	(24)	(13)	(10)	(8)	(24)	(12)
（前年とほぼ同数）	(22)	(19)	(12)	(13)	(36)	(15)	(23)	(27)	(22)	(25)	(13)	(19)	(24)
（前年より少なく採用）	(6)	(6)	(6)	(13)	(—)	(5)	(6)	(5)	(7)	(12)	(—)	(9)	(4)
(B) 採用しない	31	34	33	30	33	45	29	16	39	34	37	24	32
(C) 未 定	26	27	35	27	17	25	26	28	19	19	42	24	28
前年同時期「採用する」	39	34	33	20	42	36	40	46	37	35	21	53	47



3. 賃金の動向

(項 目)	要 点
(1)定期給与の動向	「引き上げ・引き上げ予定」(66%)は9業種で増加した。賃金上昇の動きが広がる
(2)特別給与の動向	「引き上げ・引き上げ予定」(31%)の割合は2ポイント上昇。「未定」(34%)の企業も多い
(3)賃金見直し時の重視項目	「企業業績」を重視する企業が多数(86%)。「雇用の維持・確保」(49%)は8ポイント上昇

〈表8〉 定期給与（基本給・諸手当等）の動向

(単位：%)

(項 目)	全産業	製造業	製造業				非製造業	非製造業						
			食料品	木材・木製品	鉄鋼・金属製品・機械	その他の製造業		建設業	卸売業	小売業	運輸業	ホテル・旅館業	その他の非製造業	
(1)引き上げ・引き上げ予定	66 (54)	66 (57)	53 (55)	74 (65)	80 (62)	65 (46)	65 (53)	70 (55)	68 (64)	65 (54)	51 (36)	43 (21)	72 (57)	
(2)引き下げ・引き下げ予定	1 (1)	1 (1)	2 (-)	- (-)	- (-)	- (4)	1 (2)	2 (1)	1 (-)	2 (4)	- (6)	- (-)	- (-)	
(3)見直しは行わない	19 (26)	18 (27)	29 (30)	4 (25)	9 (21)	25 (32)	19 (26)	13 (25)	16 (28)	23 (23)	26 (36)	38 (32)	20 (21)	
(4)今のところ未定	14 (19)	15 (15)	16 (15)	22 (10)	11 (17)	10 (18)	15 (19)	15 (19)	15 (8)	10 (19)	23 (22)	19 (47)	8 (22)	

()内は前年調査

〈表9〉 特別給与（賞与・期末手当等）の動向

(単位：%)

(項 目)	全産業	製造業	製造業				非製造業	非製造業						
			食料品	木材・木製品	鉄鋼・金属製品・機械	その他の製造業		建設業	卸売業	小売業	運輸業	ホテル・旅館業	その他の非製造業	
(1)引き上げ・引き上げ予定	31 (29)	33 (34)	39 (28)	17 (45)	40 (41)	25 (25)	30 (27)	33 (28)	35 (26)	27 (29)	18 (21)	14 (5)	37 (36)	
(2)引き下げ・引き下げ予定	6 (6)	3 (6)	2 (3)	4 (5)	3 (6)	5 (11)	6 (6)	4 (3)	7 (8)	10 (9)	3 (6)	10 (5)	8 (7)	
(3)見直しは行わない	29 (33)	24 (27)	22 (40)	39 (35)	17 (12)	25 (21)	31 (35)	22 (29)	32 (37)	40 (39)	38 (52)	43 (42)	29 (29)	
(4)今のところ未定	34 (32)	40 (33)	37 (29)	40 (15)	40 (41)	45 (43)	33 (32)	41 (40)	26 (29)	23 (23)	41 (21)	33 (48)	26 (28)	

()内は前年調査

〈表10〉 賃金見直しの際の重視項目（複数回答）

(単位：%)

(項 目)	全産業	製造業	製造業				非製造業	非製造業						
			食料品	木材・木製品	鉄鋼・金属製品・機械	その他の製造業		建設業	卸売業	小売業	運輸業	ホテル・旅館業	その他の非製造業	
(1)企業の業績	86 (86)	89 (84)	85 (85)	87 (84)	97 (84)	84 (82)	85 (87)	84 (87)	87 (89)	90 (91)	87 (77)	85 (77)	80 (88)	
(2)雇用の維持・確保	49 (41)	49 (39)	42 (41)	39 (42)	59 (34)	63 (41)	49 (41)	55 (47)	41 (41)	42 (33)	58 (36)	50 (41)	48 (45)	
(3)世間相場	22 (19)	20 (20)	27 (28)	13 (5)	15 (22)	21 (15)	23 (19)	21 (15)	25 (21)	25 (26)	16 (13)	20 (18)	24 (19)	
(4)物価の動向	16 (10)	14 (15)	13 (18)	22 (32)	6 (9)	21 (7)	16 (8)	19 (12)	13 (7)	18 (2)	16 (7)	15 (18)	14 (7)	
(5)その他	2 (2)	2 (3)	2 (5)	- (-)	3 (3)	- (-)	2 (2)	1 (-)	1 (2)	4 (2)	3 (7)	- (-)	4 (5)	

()内は前年調査

急がれる人材引き抜きへの対応

〈企業の生の声〉

今回の調査では、技能職の不足が目立つ建設業をはじめ、幅広い業種で人手不足感が一層強まっていることが分かりました。人員を増やそうという動きも広がっていますが、採用活動に苦戦しているという声や、優秀な人材を他社に引き抜かれてしまうという声があり、対応が急がれます。賃金引き上げなど待遇の改善によって従業員満足度を高めることや、それを実現するために企業体力を向上させることがカギとなりそうです。

以下に企業から寄せられた生の声を紹介いたします。

〈水産加工業〉 最近では常に労働力の不足に悩まされている。賃金など待遇面で他社に見劣りするとは思っていないが、募集に対する反応が悪いことも多く、さらなる待遇改善の検討が必要。

〈乳製品製造業〉 中途採用の募集に応募がなく苦戦しているが、個別に条件を良くするわけにはいかず、また、賃金のベースアップも、業績が落ち込んだ時に負担が大きくなるので簡単にはできない。

〈製菓業〉 最低賃金が上がると、他のアルバイト・パートの賃金体系も見直さざるを得ない。利益が増えれば還元は当然だが、利益が増えない中での賃上げは経営に影響がある。

〈製材業〉 人員補充ができていない関連会社がある。グループ内で人員を融通してのいでおり、今後の重要課題。

〈鉄鋼業〉 事務職は容易に補充できているが、現場の技術職は正社員で募集しても、なかなか採用に至らない。

〈金属製品製造業〉 成果給を採り入れており、若い人でも努力すれば給与が増える体制としている。

〈機械器具製造業〉 技能職の人員は、採用後3～5年程度は教育期間と考えて給料も抑えている。しかし、職人は腕が上がれば引っ張りだこで、一人前になる頃に高い給料で引き抜かれてしまい、この対策に頭が痛い。

〈機械器具製造業〉 中堅社員の退職により営業社員を中途採用したが、戦力になるまでに時間を要する。正社員の基本給の見直しも行った。将来に向けて人材育成、確保に力を入れていく。

〈印刷業〉 前期の業績を勘案して若干のベースアップを行った。しかし、今後のベースアップを約束できるものではなく、あくまでも自社の業績が判断材料の決め手。

〈建設業〉 これまでの新卒採用中止による社員の高齢化が進んでおり、新卒採用と若手の中途採用を行って、年齢構成の是正に取り組んでいる。ただし、同業他社も同じ動きをしており、優秀な人材をめぐりバッティングが懸念される。

<建設業> 新規採用は技術職の採用が特に難しく中途採用を強化している。建設業の仕事を理解し努力できる者が少なく、辛抱できずに退職していくケースもあり、対策を検討している。

<住宅建築業> 年齢バランスよく雇用していきたいが、企業の求める人材が雇用できるとは限らず、描いた人事戦略を実行する難しさを感じている。

<建設業> 賃金制度の抜本的な見直しを行っているが、当社の業績や個人の貢献を給与に反映できる柔軟な制度を構築していきたい。

<建設業> これまでは賃金を一定程度減額してきたが、前期の業績が好調だったこともあり、今期からは減額を取りやめた。地域内では決して低い賃金水準ではなかったが、地域を牽引する観点から決断したもの。

<建設業> 賃金引き上げや通年雇用をしなければ生き残りは厳しいが、売上不振や過当競争が続く中では相当な重みになっている。

<大工工事業> 工事量が増えたことにより、従業員や専属の下請けだけでは対応できない。職人を確保するための競争は激しく、他社に引き抜かれるのを防ぐため賃金を上げている。

<建材卸売業> 企業の差別化のため、職人の採用を推進している。養成には5年から10年の期間を要するので、経験者の採用を第一としてきたが、定着率が悪く、新卒採用を進める方針に変更する。

<建材卸売業> 業績が良い年であっても従業員の給料はあまり上げずに、決算段階の最終利益によって決算手当を支給するようにしている。

<鋼材卸売業> 賃金水準は平均的と思われるが、中堅社員層ではやや見劣りするため、初任給を含めた若年層の給与見直しの必要性を感じている。残業手当や有給休暇の取得状況も充分とは言えず改善を要する。

<機械器具卸売業> エンジニアの高齢化が進んでおり、技能継承も含めた人材教育に力を入れなくてはならないが、人件費増加は収益に直結するため、なかなか人材への投資ができていない。

<機械器具卸売業> これまでの不況で人件費は抑えていたので、今期は業績に連動させ定期給与、特別給与ともに引き上げた。しかし、今後も好調な業績が続くという保証はなく、不安感も大きい。

<食品スーパー> 採用難の状況となっており、店舗でのパート従業員などの不足が続いている。

<婦人服店> 熟練した販売店員を採用したいが、未経験者しか応募してこない。職種を問わず条件面で店舗や会社を選んでいるようだ。今後は経験者の高齢化も進んでくると思われ、未経験者の育成が重要になる。

<眼鏡店> 雇用確保には世間相場並みの賃金確保が必要だが、社内全体のバランスや企業体力を考えるとあまり高くできず悩みどころである。

<バス会社> 人手不足感はバス運転手で顕著であり、求人に対して応募がほとんどない状態。免許取得支援制度を創設して運転手を自社で養成しているが、その分経費が嵩んでしまう。

<運輸業> 本来、需要期に必要な乗務員は季節雇用で確保しているが、ここ数年は、季節で雇用した人員をそのまま正社員として雇用し続けることが多くなっている。

<運輸業> 運転手不足により同業他社からの引き抜きがあるが、賃金を上げることができず対応できない。

<運輸業> コンプライアンス強化に伴い、乗務員の時間外手当減少を補うべく基本給の引き上げを実施した。

<建設コンサルタント> 中小企業特有の問題として、新卒採用が難しく中途採用においても苦戦を強いられている。企業側が従業員満足度を意識しなければ淘汰される時代になったのではないかと。

<廃棄物処理業> 処理工程の機械化を進めて現場に必要な人員を減らすとともに、減少分の人員を営業開発部門に振り分けることを検討している。

<美容業> 人材の確保が徐々に深刻化しており、専門学校とも連携して、美容業の良さを若年層にアピールしていく対策が必要。

<警備業> サービスの品質を維持するためには、基準を満たすレベルの人員確保が必要であることから、賃金のベースアップを行ったものの、受注単価の改善が進んでおらず、経営に及ぼす影響が大きい。

<建設機械器具リース> 技術職の出入りが激しく、人員確保には賃金や労働条件に左右されるところが大きい。他社からの引き抜きもあり人員の不足感はあるが、既存社員とのバランスから安易に賃上げもできず苦慮している。

アリストテレスが事業を定義したら

釧路公立大学経済学部
教授 西村 友幸

この小論のタイトルは、トム・モリスが1997年に著した*If Aristotle Ran General Motors*をもじったものです。同書は米国でベストセラーとなり、98年11月にはダイヤモンド社から邦訳（沢崎冬日訳『アリストテレスがGMを経営したら』）も刊行されました。偉大な思想家アリストテレスを天国から呼び出し、ビジネスや人生についてアドバイスを求めたとしたら、何に注意し、どう行動しろと言うのでしょうか。これがモリスのテーマでした。ですから、モリスはGMという特定企業の新製品開発、サプライチェーン、人的資源、財務といったトピックを取り上げたわけではありません。彼の著書では、GMの社名は、協働する人間集団のいわば「エンブレム」として象徴的に用いられたのです¹⁾。

小論では、モリスと同様に企業特殊的ではない経営上の普遍的な課題、しかしモリスが言及しなかった課題、すなわち事業の定義について探究したいと思います。事業の定義とは、「われわれの事業は何か」という根本的な問いに答えを出すことです。「もし、アリストテレスが事業を定義したら、どうなるだろう」。これが小論のテーマです。

1. ドラッカー革命

さて、仮定法を使った小論のタイトルから、読者諸氏はモリスの上記作品（邦訳は残念なことに絶版となっています）よりもむしろ『もしドラ』のほうを強く連想されたかもしれません。2009年12月に発売された岩崎夏海著『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら』は、発行元のダイヤモンド社に1913年の創業以来初のミリオンセラー達成という朗報をもたらしました。作中で野球部マネージャーの川島みなみが“間違っ”て買ったという想定のパイター・ドラッカー著『マネジメント【エッセンシャル版】』（2001年12月初版発行）も急激に売れ行きを伸ばし、ダイヤモンド社の書籍としては『もしドラ』に続くミリオンセラー作品となりました²⁾。

みなみは、野球とは直接関係のない『マネジメント』をもったいないからと読み進めるうちにその魅力に引き込まれていきました。そして、入院中の幼なじみの級友（彼女も野球部のマネージャー）をお見舞いした際、次のような会話を交わしたのでした。

「じゃあ、質問です——野球部とは、一体なんでしょう？」

「え？」

「野球部とは何か？ 野球部の事業とは何か？ 何であるべきなのか？」(23頁)

そうです。小論が探究しようとする「事業の定義」の重要性を最初に強調したのは、みなみのハートに火をつけたドラッカーだったのです。彼女が読んだ【エッセンシャル版】の原本で800頁超の大著『マネジメント』の刊行よりもさらに20年前の1954年、ドラッカーは『現代の経営』

においてすでに、「われわれの事業は何か」という問いを發し、その問いについて十二分に検討し、正しく答えることこそ、トップ・マネジメントの第一の責務であると喝破しました。

「マネジメントの神様」ドラッカーは数々の名言を遺していますが、『現代の経営』におけるその筆頭は何といても「事業の目的は顧客を創造することである」でしょう。市場は、神や自然や経済的な力によって創造されるのではなく、事業家によって創造されるものなのです。ドラッカーは続けてこう言います。

事業が何であるかを決定するのは顧客である。提供される財やサービスに対し進んで支払いを行い、経済的な資源を富に変え、ものを商品に変えるのは顧客である。企業が自ら生み出していると考えるものが重要なのではない。とくに、企業の将来や成功にとって、それらのものは重要ではない。顧客が買っていると考えるもの、価値と考えるものが、決定的に重要である。それらのものこそ、事業が何であり、何を生み出すかを規定し、事業が成功するか否かを決定する（邦訳く上> 48~49頁）。

ドラッカーの考えでは、「われわれの事業は何か」を決めるのは、われわれ＝生産者の側ではなく、顧客の側であるということになります。顧客が製品やサービスを購入したときに満たされる願望（ウォンツ）が何であるかが、事業が何であるかを決めるのです。したがって、「われわれの事業は何か」という問いに対する答えは、事業の外部、すなわち顧客や市場の観点から事業を見ることによってのみ得られるのです。より詳細には、

- ✓ 顧客は誰か（顕在顧客、潜在顧客は誰か。顧客はどこにいるか。顧客はいかに買うか。顧客はいかに到達するか）
- ✓ 顧客は何を買うか（おそらく、もの自体ではなくそれ以外の何かを買っている。たとえば、GMの高級車キャデラックの所有者は、クルマではなく交通手段あるいは名声を買ったのである）
- ✓ 顧客にとって価値とは何か（「顧客は何を価値あるものとするか」「製品を買うとき何を求めているか」について、経営者は憶測するのではなく顧客のところへ行って答えを求めなければならない）

を検討しなければならないとドラッカーは述べています。さらに、事業の現状だけでなく、「われわれの事業は将来何になるか」「われわれの事業は何でなければならないか」といった未来像や理想像についても思索する必要があると指摘しています。

事業の定義を内部者の視点ではなく外部の顧客の視点から行うというドラッカーのアイデアは革命的であり、その登場はマネジメントの学説史における「コペルニクス的転回」だったと評価できるのではないのでしょうか。

2. ハーバードで発明された望遠鏡

太陽が地球の周囲を回っているのではなく、地球が太陽の周囲を回っていることに気づいたニコラウス・コペルニクスは『天体の回転について』と題する本を執筆しましたが、宗教的な論争に巻き込まれることを恐れたからか、この本が実際に出版されたのは彼が1543年に他界した当日のことだったと言われていています。一方、ドラッカーの行く手を阻むものはこれといってなく、彼は事業の定義に関する従来の常識とは180度異なる自説を『現代の経営』の中で臆せず展開できたのでした（ドラッカーはそれから半世紀以上存命しました）。そのおかげで、彼の洞察はほどなく1人の人物の目に留まることとなりました。後に「マーケティング界のドラッカー」と称されることになったその人物は、ドラッカー死去の翌2006年に81才の生涯を閉じました。セオドア・レビットです。

1960年、『ハーバード・ビジネス・レビュー』誌にレビットの論文「マーケティング近視眼」（原題は“Marketing Myopia”）が掲載されました³⁾。彼がハーバード・ビジネス・スクールの講師に就任したのは1959年ですから、キャリアはまだ浅く、年齢も30代半ばとまだ若かったので。にもかかわらず、彼の論文は、榊原清則教授が評するとおり、いかにもハーバードらしい堂々たるものでした。つまり、問題をずばり単純化して表現するとともに、経営者を刺激する警句に満ちた文体だったのです⁴⁾。現代のわれわれの感覚からすれば、当時のレビットはかなり早熟だったように見受けられるのですが、いかがでしょうか（以下に「マーケティング近視眼」の概略を説明しますが、機会があれば全文をご覧の上、ご確認下さい）。

レビットは、経営者が嘆くような成長の鈍化や停止は、市場の飽和が原因ではなく、マネジメントの失敗があったからに他ならないと主張しています。マネジメントの失敗とは、とりもなおさず事業の定義を誤ったということです。

事業の定義を誤ったために深刻な事態に陥った例として、レビットは論文の冒頭で、米国の鉄道会社と映画会社を取り上げています（鉄道会社は、ドラッカーの『現代の経営』でも事業の定義の失敗例として言及されています）。いずれも、製品中心に事業を定義したことが命取りになったとレビットは指摘しています。鉄道会社は、自らの事業を文字どおり鉄道と定義してしまいました。同様に、ハリウッドの映画会社は自らの事業を映画と定義してしまいました。製品中心に事業を定義すると、成長神話の信奉、生産中心主義、研究開発偏重といった自己満足に陥りがちです。レビットは、成長産業などない、とまで言い切っています。

事業の正しい定義は、顧客中心になされなければなりません。よって、鉄道会社の事業は輸送（transportation）であり、映画会社の事業は娯楽（entertainment）です。1960年当時、こうした需要は減少するどころかむしろ増大していたのであり、輸送需要に対応するように航空機、乗用車、トラックなどの事業が成長し、またテレビの出現により娯楽産業はますます拡大していきました。製品中心の事業定義が障害となって、鉄道会社や映画会社は拡大する需要を満たすことを放棄してしまったのです。

レビットによれば、産業活動とは財を生産するプロセスではなく、顧客を満足させるプロセスです。つまり事業は、顧客ニーズの発見→何をいかに提供すべきか→製品の創造→原材料の発

見、の順序で行われるのであって、その逆ではないのです。誤った逆のアプローチが「近視眼」と揶揄されたわけです。

3. 振り子のように

「マーケティング近視眼」は、レビットを一躍スターダムに押し上げるほどの大反響を呼びました。この論文の主要なメッセージ、すなわち「顧客のニーズやウォンツを理解しそれを満たしなさい」はドラッカーを正統に継承したものであり、また今日でも有効に生き続けているといえるでしょう。しかし、そこから派生した「鉄道ではなく輸送」あるいは「映画ではなく娯楽」という見解はいかがなものでしょうか。暴論とはいえないまでも極論に聞こえてしまうのではないのでしょうか。

レビットはそういった批判はもとより覚悟の上で自説を述べたようにも思われます。案に違わず、事業定義についてのレビットの異説は論者にとって格好の標的となってしまいました。ドラッカーですら、『創造する経営者』（1964年）の中で、名指しこそ避けているものの次のように批判しています。

「わが社の事業はテレビ受像機である」では小さすぎる。「わが社の事業は娯楽である」では一般的にすぎる（邦訳261頁）。

電機産業や化学工業という定義では、あまりに一般的であって、50年前、60年前は意味があったとしてももはや有効ではない。運輸や通信もあまりに広すぎて意味をなさない。そのようなあらゆるものを含む言葉でしか自らを定義することができないとすれば、あまりにも多くのことを行っているために何一つうまく行うことができない状態にあるとみてよい（邦訳263頁）。

「戦略論の父」と称されるイゴール・アンソフもレビットに反対しています。『企業戦略論』（1965年）において、アンソフは、「鉄道ではなく輸送」といったタイプの事業定義は、概念があまりにも広範すぎて共通性を見出すことができないと主張しました。一口に輸送といっても、都市内の輸送もあれば都市間、さらには大陸間の輸送まであります。輸送媒体も、陸上、航空、水上、水中とさまざまですし、旅客と貨物の両方の運搬があります。顧客の範囲も、個人、家族、企業、官庁とさまざまです。また当然ながら、輸送という概念には乗用車、バス、列車、船舶、航空機、ヘリコプター、タクシー、トラックなどが含まれてしまいます。しかし、このように広範すぎるのも問題ですが、特定の業種によって企業を識別する従来のやり方では狭小すぎることもまた事実であるとアンソフは付言しています。

レビットに対する批判は、アンソフが編集した選集（1969年発行）にも見出すことができます。セイモア・ティレスが執筆したその論文⁵⁾には、「鉄道ではなく輸送」といった具合に総括的な言葉で事業を定義すれば成功への道が開かれると信じられているが、これは事実とほとんどかけ離れており、むしろたいいていの場合はその逆であると記されています。

時代が下っても、レビットへの批判はやみませんでした。「現代マーケティングの父」フィリップ・コトラーは1981年、ラヴィ・シンとの共著論文⁶⁾の中で、レビットの考え方は戦略の2つの基本原則に反するとしています。1つは「目標の原則」すなわち目標は明確に定義され達成可能でなければならないとする原則です。もう1つは「集中の原則」です。各戦域で勝利するためには、企業は戦力を集中させなければなりません。コトラーとシンは次のように述べたのです。「マーケティング近視眼という誤りは、マーケティング遠視眼、つまり近くのものより遠くのものがよく見えるという状態にとって代わられたらしい」。

4. 蘇るアリストテレス

16世紀の思想家ミシェル・ド・モンテーニュは、天動説にとって代わる地動説を提唱したコペルニクスに対して（というよりもあらゆる新説に対して）懐疑的でした。彼は、「ほんとうに今から千年の後、第三の説が現れ出て、以上の2説を2つながらくつがえすことがないはどうして言えよう？」と書き遺しました⁷⁾。

近視眼でもなく遠視眼でもない第三の眼は、天体の動きに関する第三の説と違って、人々から待ち望まれました。というのは、近視眼だけでなく遠視眼もまた眼の異常であり、矯正が必要とされていたからでした。

では、矯正はいかにして可能でしょうか。近視眼という一方の極と遠視眼というその対極のいずれもが不可ならば、第三の道はおのずと〈中庸〉にあると考えられるでしょう。この〈中庸〉という言葉には格別の注意を払う必要があります。古代ギリシアの賢人アリストテレスが『ニコマコス倫理学』で論じているのは、正しい〈中庸〉とは過小と過大の両極を結ぶ線分の midpoint ではなく、線分を底辺とする三角形の頂点である、ということです。つまり、〈中庸〉は線分よりも上の水準にあるのです⁸⁾。ですから、「われわれの事業は鉄道を中心とした輸送である」といった、足して2で割ったような事業定義は求めるに値しません。第三の事業定義が目指しているのは、近視眼と遠視眼とを結ぶ線分よりも上の水準の midpoint なのです。

洞察力に満ちたそうした第三の眼は、「万学の祖」と称されるアリストテレスによって考案されました。奇しくも、地動説にとって代わられた天動説という宇宙像を構築したのがアリストテレス（およびプトレマイオス）でした。アリストテレスの宇宙像は近代科学によって塗り替えられてしまいましたが、万学の祖にはまだたくさんの有効な引き出しがあるのです。以下、アリストテレスの逆襲をご覧に入れましょう。

ある事物の意味を明らかにする手続を、論理学では「定義」といいます。定義にはいくつかの方法がありますが、それらの中でもっとも本質的と考えられているのがアリストテレスによる「類と種差とによる定義」、別名「実質的定義」です。実質的定義は、たとえば以下のようになされます。

三角形とは3本の直線で囲まれた平面図形である⁹⁾。

この例では、「三角形」が定義される事物すなわち被定義項です。三角形は平面図形の一つです。言い換えれば、平面図形は三角形を包摂する上位概念です。こうした上位概念のことを「類」と呼ぶわけです。逆に、平面図形から見た三角形のような下位概念を「種」と呼びます。実質的定義の第一歩は、被定義項が相対的に見て種となるような類を探し当てることです。

平面図形という類は、三角形以外にもさまざまな種（四角形、円、十字など）を包摂しています。同一の類に属する種を相互に「同位概念」と呼びます。そして、同位概念のうちのあるものとそれ以外のものとを区別する特徴を「種差」と呼びます。実質的定義のためのもう1つの主要な作業が、この種差を発見することです。三角形は、「3本の直線で囲まれた」という種差を持っています。

5. 事業の定義への応用

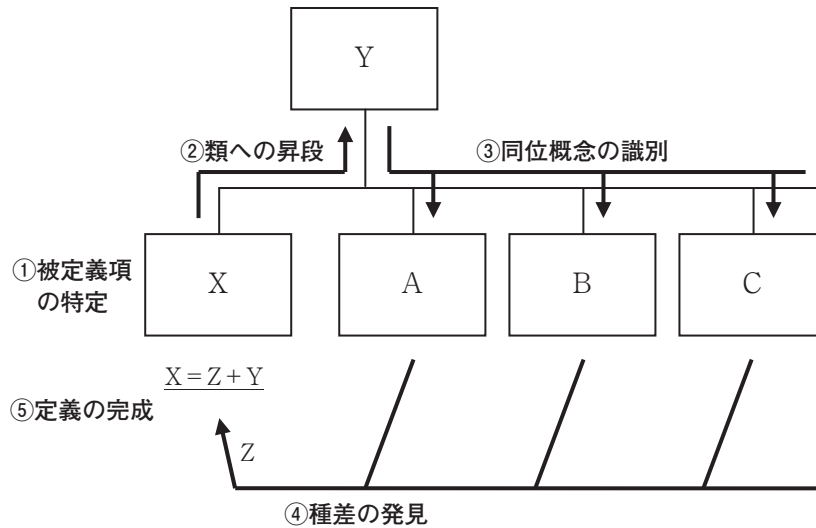
(1) 手順

アリストテレスのテクニックを応用すると、事業の定義は次の5つのステップから構成されます（図1参照）。

- ①被定義項の特定：定義されるべき事業Xに名辞を付与する（たとえば、鉄道、映画、建設、出版といった具合に）
- ②類への昇段：当該事業Xを包摂する類Yを探し当てる
- ③同位概念の識別：X以外に、その類Yに包摂される概念すなわちXの同位概念A、B、C、…を列挙する
- ④種差の発見：さまざまな同位概念との比較において、Xに固有の特徴すなわち種差Zは何かを見つける
- ⑤定義の完成：ステップ②とステップ④で得られた洞察を結合して、 $X=Z+Y$ のかたちでXの意味を明らかにする

これらの基礎にあるのは「類と種差とによる定義」ですから、ステップ②と④が特に重要です。以下に詳説しましょう。

図1 類と種差による事業の定義



(2) 類への昇段

Xを包摂する類Yを探し当てる「類への昇段」は見覚えがあるかもしれません。ご明察のとおり、このステップはレビットにより提唱された、「製品中心の事業定義」から「顧客中心の事業定義」への転換と基本的に同じことです。鉄道会社の事例を当てはめれば、定義されるべき事業Xは「鉄道」、そして類Yが「輸送」ということになります。

類への昇段に関して、2つのポイントを指摘しておきましょう。

第一に、種Xが包摂される類Yはただ1つとはかぎりません。石井淳蔵教授が指摘しているように、顧客の目的や製品機能には多様性があるため、鉄道の機能としては輸送だけでなく「旅行」や「観光」も考えられるでしょう¹⁰⁾。実際、航空機や自動車といった強力なライバルの台頭を受けて、1950年代の米国の鉄道会社（旅客部門）は、趣向を凝らした豪華特急を導入するなど、「輸送」ではなく「娯楽」を追求しはじめました。これなどは窮余の一策にも見えますが、他方わが国の私鉄は、阪急電鉄に代表されるとおり、「(沿線地域の) 開発」という巧妙な昇段によって成長を遂げてきたといえるでしょう。

第二に、昇段は単に種から類へと視点を移すというよりも、製品中心から顧客中心へと発想を転換するために行われるべきです。この点は、レビットがいみじくも述べているとおりです。石油会社が自社の事業を広くエネルギー産業と考えるだけでは旧来の製品中心主義から脱しきれていないのであり、人々の輸送ニーズに対応するという意識を持つことが大事なのです¹¹⁾。

身近な事例をもとに以上の2点の理解に努めましょう。1990年代、廃園の危機に直面した旭川市旭山動物園では、係員たちが「動物園とは何をやる場所なのか」を徹底的に議論しはじめました。その結果、「レクリエーション」「教育」「自然保護」「調査・研究」の4つの役割が明確化されました¹²⁾。これらはいずれも、動物園の「類」と見なすことができるでしょう。どの役割ももちろん重要ですが、やはりもっとも顧客志向的な「レクリエーション」という類への昇段が旭山

動物園の復活に強く寄与したと考えられます。80年代以降の動物園界全体の低迷が、娯楽やレジャーの多様化によるものであったことを考えれば、この方向への昇段はきわめて順当だったといえるでしょう。ただし、旭山動物園の再生を主導した小菅正夫前園長は、レクリエーションを娯楽の同義語とはとらえずに、「人間性の再創造」と解釈しました¹³⁾。よって、娯楽性が強すぎたり、動物に「芸」をさせたりするのでは、動物園の本筋からは外れることになったのです。

(3) 種差の発見

しかしながら、顧客ニーズに関連させて類へと昇段するだけでは、遠視眼的すぎて行動の指針としてはあまり有用でないことはすでに指摘したとおりです。ここにおいて、ある事物の定義は、類概念に種差を加えたものであるというアリストテレスの叡知が活かされます。種Xから類Yへの昇段の次に行うべき作業は、他の同位概念との対比を通じてXに固有の特性すなわち種差Zを識別することなのです。このステップを「種差の発見」と呼ぶことにします。「差」というからには強みもあれば弱みもありますが、有望な事業定義をつくるためには、弱みではなく強みの把握に努めることが重要なのはいうまでもありません。

話を鉄道会社の例に戻しましょう。もし鉄道会社が自分たちの強みをわかっているならば、それは代替的輸送手段と競争する場合の武器にもなるし、新事業として他の輸送手段のどれか、もしくは未知の輸送手段へと多角化する際にも指針や基盤を提供することでしょう。

実をいうとレビットは、「マーケティング近視眼」の中で、鉄道輸送は世間が考えているよりもはるかに強力な輸送手段になりうると主張しているのです¹⁴⁾。彼自身はその論拠を明らかにしていませんが、一般的に鉄道は、自然環境への影響とエネルギー節約の両面において、飛行機や自動車など他の輸送手段に対して優位であるとされます¹⁵⁾。そうであれば、「高効率で低公害」を鉄道の種差と認定できるでしょう。

あるいは、レビットにかぎらず、世界中で異口同音に唱えられていた「鉄道斜陽論」を払拭したとされる東海道新幹線（1964年開業）の場合はどうでしょうか。当時は誰もが、鉄道に代わって自動車と飛行機の時代が到来すると信じていました。東海道新幹線は、距離数百キロの大都市間を、飛行機のように速く、通勤電車のように稠密なダイヤで結ぶ鉄道がありうることを、事実をもって証明しました¹⁶⁾。日本国有鉄道にとって、鉄道事業とりわけ東海道新幹線は、輸送は輸送でも「高速で高密度」の輸送を意味したと解釈できるでしょう。

ところで、種差の「開発」や「獲得」ではなく「発見」という表現を用いたのには理由があります。すなわち、強みとしての種差は、組織内に存在しているにもかかわらず、過小評価され十分に活用されていない「隠れた（あるいは埋もれた）資産」になっている可能性があるということです。先ほど、種差は他の同位概念との対比によって識別されると述べましたが、そうした「競争的」視点だけでなく、自社や業界の過去から学ぶという「歴史的」視点も種差の発見にとっては重要と考えられます。加えて、「発見」のためには机上の作業だけでなく、テストや経験を通じて学習する「物は試し」の精神と実行力も要請されるでしょう。

旭山動物園のケースを再度見てみましょう。同園は苦境期に、飼育係が入園者に対して担当動

物の説明を行う「ワンポイントガイド」を実施しはじめました。飼育係が客の前に出ることは、動物園界では前例のないことでした。ワンポイントガイドは入園者数の回復に直接寄与しなかったものの、この取り組みがきっかけで、係員が持っている動物の知識と一般の人間のそれとの間には大きなギャップがあることが確認されるとともに、係員がどうすればもっと動物の魅力を伝えられるかを積極的に考えるようになりました。

こうした試行錯誤はやがて、パンダのようなスターの姿形を見せるのではなく、どこの動物園にでもいるような、しかし実はすごい運動能力を持った動物たちの「行動」を見せるというアイデアの創造につながりました。そしてそのアイデアが、展示法や施設に具現化されていったのです。前園長の小菅氏も現園長の坂東元氏も、動物たちとの長年の触れ合いを通じて、彼らの運動能力のすごさ、素晴らしさを実感していました。種差は眼前にあったのです。「イキイキする動物をみることで、人間の側も嬉しくなり、元気になることも、入園者の声を聞いたり、表情を見ていてわかった」と小菅氏は語っています¹⁷⁾。「動物のイキイキとした行動を見せる」という発見された種差は、「レクリエーション(=人間性の再創造)」という類概念と見事に調和しました。この「類と種差とによる定義」は優れたものであり、旭山動物園が月間入園者数日本一という快挙を成し遂げる原動力になるとともに、業界を救う処方箋として全国の動物園にも波及していったのでした。

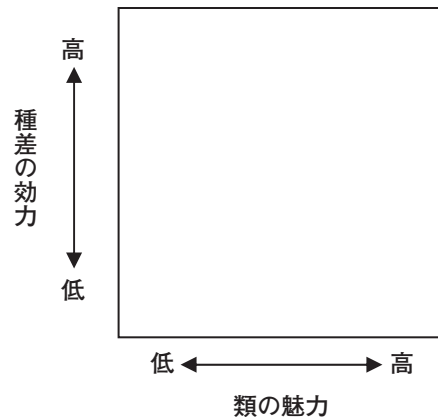
(4) 複数定義の問題

前述したとおり、種(事業)Xを包摂する類Yは1つとはかぎりません。類が変われば、包摂される同位概念の集合も多かれ少なかれ変わるでしょう。同位概念の顔ぶれが違えば、Xとそれらを対比することで発見される種差Zも異なってくるはずです。結果として、1つの事業は複数の「類と種差とによる定義」をとまなうことになるでしょう。

ある事業が2つの「類と種差とによる定義」を持つと仮定しましょう。第1の質問は、戦略を構想する人は両方の定義にしたがうべきか、それともどちらか1つに集中すべきかです。「二兎を追う者は一兎をも得ず」と答えることは容易ですが、単純化しすぎの感があります。ここでは、同時追求かそれとも集中かは「両立可能性」に依存する、と答えておくことにしましょう。つまり、おのおのの事業定義から演繹される具体的施策(動物園の場合であれば夜間営業や新施設の建設など)が他方の事業定義も満足させられるのであれば、二兎を追うことに問題はありませぬ。しかし、そうでなければ選択と集中が必要というわけです。

第2の質問は、では2つの定義が両立しがたい場合、どのような基準に即して二者択一を行えばよいのかです。類と種差とを結合することで事業が定義されるという基本的アイデアにもとづくと、図2のような枠組が開発できます。図2は、「類の魅力」と「種差の効力」の2次元を交差させたマトリックスです。市場(顧客)の有望性に関わる次元が「類の魅力」、当該市場での自社の競争優位性に関わる次元が「種差の効力」です。それぞれの事業定義をこれら2つの次元に沿って評定し、マトリックス上にプロットしてみます。そして、より右上の方角に位置づけられた事業定義を選択し、これを起点として具体的な施策を展開していくのです。

図2 類—種差マトリックス



6. 終わりに——明珠在掌

個人的な話で小論を終えることをお許し願います。

この小論で紹介した事業の定義に関するアイデアは、もともと寺本義也・岩崎尚人編『経営戦略論』(2004年4月発行)の第2章に掲載されたものでした。初学者が読むかもしれない教科書の分担執筆ということで、私は自分が使用する言葉の意味を辞書で逐一調べました。その過程で「定義」のアリストテレス流の用法を知ったのです。せっかくなので、教科書の半ページほどを使い、「定義」とは何かについて説明しました。しかしそれはあくまでも雑学的扱いでした。

私は、自分が分担執筆した『経営戦略論』を、勤務する釧路公立大学での授業用教科書として採用しました。採用開始から数年後のことでした。ある学生から提出されたレポートに、「この教科書の『定義』に関する記述は類書には見当たらない独自のものである」という旨の感想が書かれていたのです。私は、こんな近くにも「目利き」がちゃんと存在することを喜ぶとともに、自分の（といっても完全なオリジナルではありませんが）小さなアイデアを膨らませて作品に仕上げたいと心に決めました。

事業の定義に関する拙稿は、5つの雑誌から掲載を断られてしまいましたが、『マーケティングジャーナル』通巻第132号（2014年3月発行）に「マーケティング洞視眼—事業定義の論理的な手法—」という題名で掲載してもらうことができました。執筆開始から掲載までに約4年の歳月を要しました。その間、上記教科書の改訂版（『新 経営戦略論』）が2012年10月に発行され、旧版よりもやや多くのページを割いてアリストテレス流の事業定義を論じました。ご関心のある方は、それらもあわせてご覧下さい。

事業の定義に関して、レビットを超越するアイデアはないのか？ 解答らしきものが見つかったのは、上記のとおり教科書『経営戦略論』を執筆している最中でした。しかし、この問い自体は前々から私の脳裏にありました。

20世紀末、社会は急激な時代の変化による混迷期を迎えていました。常識が変わり不必要なものは容赦なく切り捨てられました。それまでの価値観が根底から覆され、多様化していた過渡期、珠算界もまた正念場にあり真価を問われていました。

上記の文章は、私が時おり投稿させていただいている珠算専門の月刊誌『サンライズ』の巻頭言です。米国の鉄道産業や映画産業、そして日本の動物園界。小論で取り上げたこれらの業界と同等もしくはそれ以上に、前世紀末の珠算界は苦難の時代を経験していました。そうした世界の住人だったことで、私は事業の定義という問題にことさらセンシティブになったのです。レビットの「マーケティング近視眼」の邦訳が『DIAMONDハーバード・ビジネス』1993年3月号に掲載（再掲）されたことを新聞広告で知り、大学4年生の私は掲載号を購読すべく書店に取り寄せをお願いしたほどです（当時、この雑誌は大型書店でも店頭にはほとんどありませんでした）。大学の図書館で閲覧／コピーするという発想がすっぽりと抜け落ちていました。今にして思えば、相当「近視眼的」になっていたのかもしれない。

「そろばんではなく教育」。レビットの見解にしたがえばそういうことになります。しかし、この事業定義は無論「遠視眼的」です。ではどうすればいいのか。あれこれ考えましたが、私の手に余る難題でした。解決は21世紀に持ち越されました。

事業の定義に関する論文を書き上げ、雑誌に投稿しはじめたころ、少年時代の記憶がふと蘇りました。

そろばんは頭を良くする習い事

誰がいつどこでこのフレーズを唱えたのかは定かではありません。重要なことは、これがまさに私の追い求めていた「類と種差とによる定義」であったということです。私は感銘を受け、そしてその瞬間を思い出しては根気強く論文を改訂、投稿しつづけたのでした。

注

- 1) モリスは2006年、今度は*If Harry Potter Ran General Electric*という本を著しました。そこでもやはり、ゼネラル・エレクトリック（GE）の社名はグローバル企業の代名詞として用いられています。
- 2) <http://diamond.jp/articles/-/13459>
- 3) Levitt, T. (1960) “Marketing Myopia,” *Harvard Business Review*, 38(4), pp. 45-56. (土岐坤訳「マーケティング近視眼」『DIAMONDハーバード・ビジネス』1993年3月号、40～56頁)。
- 4) 榊原清則 (1992)『企業ドメインの戦略論—構想の大きな会社とは—』中央公論社、26～27頁。
- 5) Tilles, S. (1969) “Making Strategy Explicit”, in H. I. Ansoff (ed.), *Business Strategy : Selected Readings*, New York : Penguin Books, pp. 180-209.
- 6) Kotler, P. and R. Singh (1981) “Marketing Warfare in the 1980s,” *Journal of Business Strategy*, 1 (3), pp. 30-41.
- 7) 関根秀雄訳 (1983)『モンテニユ随想録4』白水社、242頁。
- 8) クリスタ・メスナリック著、三谷武司訳 (2011)『アリストテレス マネジメント—ビジネスに生きる哲学—』デイスカヴァー・トゥエンティワン、79～92頁。
- 9) 千葉茂美・東千尋・若山玄芳 (1974)『論理学入門』学陽書房、19頁。
- 10) 石井淳蔵 (1984)『日本企業のマーケティング行動』日本経済新聞社、214～215頁。
- 11) レビットによれば、人々は石油会社が提供するガソリンを買っているのではなく、自分の車を運転し続ける権利を買っています。なお、本文中で述べたとおり、種としての事業Xは複数の類Yによって包摂される可能性があります。したがって、「石油」の類は必ずしも「輸送」に限定されません。
- 12) 小菅正夫 (2006)『〈旭山動物園〉革命—夢を実現した復活プロジェクト—』角川書店、20～23頁。
- 13) 同上書、126頁。
- 14) Levitt, *op. cit.*, p. 46.
- 15) 野田秋雄 (1999)『アメリカの鉄道政策』中央経済社、130～131頁。
- 16) 高橋団吉 (2012)『新幹線をつくった男—伝説のエンジニア・島秀雄物語—』PHP研究所、4～5頁。
- 17) 小菅、前掲書、18頁。

<執筆者紹介>

釧路公立大学 経済学部 教授。

2000年 北海道大学大学院経済学研究科博士課程修了。博士（経営学）。

同年 釧路公立大学 経済学部 専任講師。

2013年より現職。

専攻は経営管理論、経営戦略論。

主要著書『連邦型ネットワークの経営』多賀出版、『新 経営戦略論』学文社（分担執筆）。

1970年 札幌生まれ。

3才から両親の手ほどきで珠算を始める。

太平中学校1年のとき、全珠連検定試験十段位合格。

札幌開成高等学校2年のとき、第45回全道珠算競技大会で「そろばん北海道一」を獲得。昭和62年度全日本通信珠算競技大会高等学校の部1位。

北海道大学2年のとき、第44回国民珠算競技大会で「そろばん日本一決定戦」に進出。

同4年のとき、平成4年度全日本珠算選手権大会団体総合競技優勝。

北海道と香港 ～ 魅力と可能性 ～

北洋銀行 国際部 副部長
(北海道日本香港協会 事務局長)
矢嶋 洋一

「食」と「観光」に取り組む北海道にとって、食品の輸出先として、中国大陸や東南アジアへの窓口として変わらぬ魅力を持つ香港について、当行と香港の関係を含め、ご説明します。

1. 北海道日本香港協会について

北海道日本香港協会は、北海道と香港の文化・経済交流の促進を目的として、2005年12月1日に設立され、来年10周年を迎えます。初代会長には、当行の高向頭取（当時）が就任し、代々当行役員が会長を務めているほか、国際部が事務局を担っております。

日本全国に10香港協会があり、日本香港協会全国連合会を組織しています。（組織図ご参照）

北海道日本香港協会では、毎年香港に係るビジネスセミナーを開催、後援しているほか、さっぽろ雪まつりの時期に合わせて、「香港のつどい」という会員と香港との親睦交流会を行っています。協会の会員数は、法人会員17社、個人会員51名、家族会員8名となっています。（2014年10月末現在）

2. 香港貿易発展局（HKTD）との提携について

協会の事務局を務める関係から、当行は全国連合会の運営を行っている香港貿易発展局との間で、2009年11月に相互協力に関する協定書を締結しました。北海道と香港の貿易やビジネスの促進に協力するとともに、情報の相互共有や現地訪問時の協力を行うことにしています。

香港貿易発展局は、香港特別行政区政府により1966年に設立され、香港の対外貿易・経済交流の促進を担当しています。年間30以上の国際展示会の開催、香港への産業視察団の受入や派遣、ビジネスセミナーの実施といった活動を行っています。当行では、同局と協力して、2013年6月に北海道では初めてとなる香港金融セミナーを開催しました。

また、今年8月14日の香港FOOD EXPOに合わせて札幌市の上田市長が香港を訪問し、札幌市と香港貿易発展局が協力の覚書（MOU）を締結しています。

3. 香港と北海道の関係

(1) 食品輸出

香港は、日本の農林水産物・食品の輸出先としてトップシェアを占めています。2013年の速報値によれば、香港への食品輸出は1,250億円（シェア22.7%）と2位のアメリカを抑えトップを維持しています。

北海道からの輸出品目で見ると、ナマコを中心に北海道の海産物は現地で非常に人気があります。現在、楽天やYAHOOがネット販売で海産物の宅配を行っており、非常に好調なようです。また、香港では「おむすび」がブームになっており、日本の米も消費拡大が期待されています。

農林水産物・食品の輸出総額
(2013年速報値)：5,506億円

国・地域名	輸出額	シェア
香港	1,250億円	22.7%
アメリカ	819億円	14.9%
台湾	735億円	13.4%
中国	508億円	9.2%
韓国	373億円	6.8%

(出典：農林水産省「農林水産物・食品の輸出の推移」)

北海道からの食料品輸出
(2012年)：359億円

国・地域名	輸出額	主要品目
香港	114億円	ナマコ(96億円)
中国	112億円	ホタテ(48億円) 鮭(30億円)
ベトナム	27億円	ホタテ(2億円)
アメリカ	24億円	ホタテ(20億円) 長芋(4億円)
タイ	17億円	鮭(13億円) イカ(1億円)

(出典：北海道経済産業局「目で見る北海道貿易2013」)

(2) 観光客誘致

香港からは、キャセイパシフィック航空が毎日就航しており、東日本大震災以降減少していた観光客も2013年度には10万人台に回復しています。

北海道への香港観光客向けには「海外おみやげ宅配便 (HOP)」もスタートしました。観光客にとっては、北海道のおいしい食品をお土産として自宅まで「冷凍・冷蔵」の状態での航空輸送されるので、帰りの荷物が少なく済みますし、取扱店舗にとっては持ち帰りの制約がなくなることで、客単価の引き上げが期待できます。例えば、航空機で重量超過手荷物として15kgの荷物を香港まで預けると15,000円かかりますが、HOPでの宅配では、縦横高さの合計が120cm以内の荷物であれば、11,000円で取り扱いが可能です。本サービスに加え、この10月から免税範囲が、食品や化粧品などにも拡大され、香港観光客向けの売り上げ増加が期待できます。

(3) 展示会の活用

香港では、さまざまな展示会が開催されており、香港のバイヤーのみならず、中国大陸や東南アジアなど世界中からバイヤーが参加しているのが魅力です。例えば、岐阜県の陶器製造組合は国内の売上減少に苦しんでいましたが、香港のハウスウェアフェアに参加したのをきっかけに初年度オーストラリアの企業から引き合いがあり、展示規模を拡大しながら出展を続けるうちに多くの輸出先を獲得できたといった事例もあります。

日本以外にも市場は広がっていますので、小規模からでも香港の展示会に参加してみたいかがでしょうか。香港協会では、さまざまなセミナーを通じて情報の提供を行って参ります。

(4) まとめ

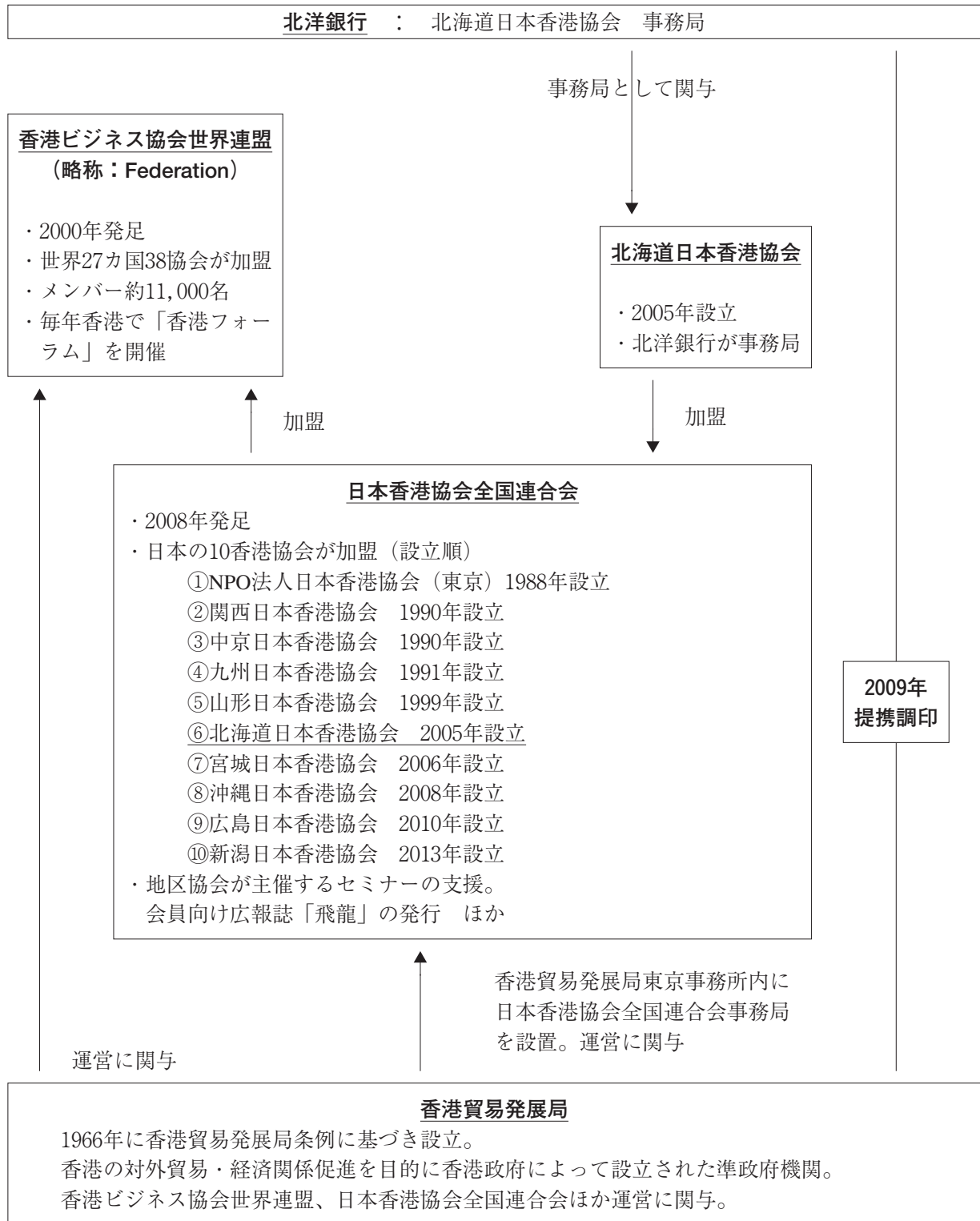
香港は、北海道の強みである「食」の輸出先として、「観光客」の供給源として、非常に魅力のある地域です。進出するには、家賃が高いことなど問題点もありますが、貿易からチャレンジしてみる価値はあると思います。

北海道日本香港協会は、香港貿易発展局などを通じて、香港でビジネス展開を計画している皆さまのお手伝いをさせていただきます。香港協会では、随時会員を募集しておりますので、ご興味あればお問い合わせください。

お問い合わせ先

北海道日本香港協会 事務局 (北洋銀行 国際部内)
TEL: 011-261-4288

組織図（北海道日本香港協会 関係機関一覧）



広州を中国ビジネスの拠点に

北洋銀行 国際部 調査役
 三菱東京UFJ銀行（中国）・広州支店派遣
 湯本 武史

1. 広州の在留邦人数は増加傾向

平成26年版の海外在留邦人数調査統計によると、中国に長期滞在する日本人の数は約13万人と、約41万人の米国に続き、国別順位で、ここ数年間2位が定位置となっています。しかし、在留邦人数の推移を見てみると前年より約1万5千人減少しています。中国国内の地域別では、在上海総領事館管轄地域の在留邦人が約7万8千人から約6万4千人へと約1万4千人減少しており、この地域での減少が主な要因となっています。深刻な大気汚染や日中関係の悪化などにより、日系企業進出の中心であった上海で、中国離れが顕著に表れた結果となりました。

そのような中で、在広州総領事館管轄地域の在留邦人数は日中関係の悪化以降も毎年増加しています。現在、在留邦人数は約2万人となっており、平成22年からの3年間で約18%増加しました。日系企業にとって広州を中心とする珠江デルタの存在感は徐々に高まってきています。

2. 製造業の集積地として

珠江デルタで日本人が増加している最大の要因は、このエリアにトヨタ、ホンダ、日産の3大自動車メーカーが進出し、日本国内と同じように大規模なサプライチェーンが形成されていることにあります。自動車関連産業は裾野が広いことから、関連産業の工場がメーカーの工場付近に集積することはもちろんのことですが、珠江デルタは自動車の製造拠点であると同時に大消費地でもあることから、商社や広告代理店などの企業進出が多いことも特徴です。

中国国内の人件費上昇に伴い、電機メーカーに代表される輸出主体型の企業では、中国から東南アジアに生産拠点を移転する動きが強まっています。しかしながら、日系自動車メーカーが中国で製造する製品は全て中国国内販売用であり、中国の自動車市場が拡大するにつれ、広州の日系企業は今後も増えていくものと思われます。

3. 中国国内販売の拠点として

広州は、日系3大自動車メーカーが進出し、中国の他地域に比べ日系自動車のシェアが高いことが特徴です。また日系企業の就業者も多いことから、日本に対するイメージは比較的良いものと捉えられています。

また、広州は直通列車が運行される香港との関係が密接であることが特徴です。香港はご存知の通り世界各地からモノや情報が集まります。香港と陸続きの広州は、中国大陸の中で最も外国の流行に敏感な土地かもしれません。

日系企業の進出が多く親日的で、香港に接近している広州は、日系企業が中国国内向けにビジネスを行う上での製造・販売拠点として有望です。

中国国内向けのビジネスを検討されている方は、広州を販売拠点として考えてみてはいかがでしょうか。

現地価格調査 (2014年11月)

(単位：円)

商品	単位	銘柄・産地	上海	大連	バンコク	シンガポール	サハリン
卵	0.5kg	現地産	455	98~218	268	239	181~284
牛乳	1リットル	現地産	241~514	41 (243ml)	134	273 (830ml)	144~252
じゃがいも	0.5kg	現地産	103~232	21~123	201	94 (アメリカ産)	35
オレンジ	0.5kg	アメリカ産	158	167	295 (1個)	85 (1個)	151 (南アフリカ産)
小麦粉	1kg		147	248	154	213	110
ビール	350ml	日本メーカーA社製	103	—	—	—	—
	350ml	日本メーカーB社製	—	98	161	308	226
カップラーメン	1個	日本メーカー製	85	116	252	136	433
ミネラルウォーター	550ml		25	25	23	132	39~94
コーラ	330ml	コカコーラ	35	42	47	85	102
ハンバーガー	1個	マクドナルド ビッグマック	303	295	672	402	—
タクシー初乗り			250	178	117	290	394~526
ガソリン	1リットル	レギュラー	134	119	141	205	99
トイレットペーパー	10巻	日本製	234 (現地製4巻)	491	470 (現地製)	556	331 (現地製4巻)
乾電池	単三2本	米国製	116 (現地製)	84 (現地製)	319	271	157
洗濯洗剤	1kg	日本製	248 (現地製)	212 (現地製)	403	234	736
クリーニング代	Yシャツ1枚	現地クリーニング店	178	268	268	342	526
電気料金	1kwh	住居用	11	8	50	23	9
水道料金	1m ³	住居用	34	55	33	100	84
新聞	1部	一般紙	17	17	16	77	73
バス	市内均一区間		35	17~35	26	85~179	39
地下鉄	初乗り		53	—	73	94~205	—
携帯	機種	iPhone 5 S 16G	83,821	76,866	79,464	84,553	65,723
	基本料金/月		822	1,037	2,688	4,639	3,945
	通話料金/分		4	4	2	12	3
映画チケット	大人1名	時間帯により変動	983~2,503	1,072~1,430	672~1,512	984	578~1,183

【調査場所】 いずれも日本製品を扱う、比較的高級なスーパーマーケット。
 上海 カルフル古北店、しんせん館古北店、ローソン国際貿易中心店
 大連 カルフル西安路店、ローソン森ビル店
 バンコク トップス、フジスーパー
 シンガポール コールドストレージ、明治屋
 サハリン ユジノサハリンスク市シティモール、携帯電話ショップ「スヴィズノイ」

【換算レート】 2014年10月31日仲値
 1中国元=17.88円 1タイバーツ=3.36円 1シンガポールドル=85.58円 1ロシアルーブル=2.63円

10月の私募債発行企業

当行が受託・引き受けした私募債発行企業の一部をご紹介します。

私募債とは？

お客さまが長期固定金利の資金調達を図るために社債を発行し、その社債を限られた少数の投資家が引き受けるものです。

社債の発行が可能な企業は、一定以上の信用力を持った企業に限られており、企業規模・財務内容・収益状況についての厳しい基準をクリアする必要があります。よって、社債の発行を通じて財務健全性がアピールでき、対外的な信用力向上につながります。

	企業名		本社所在地	代表者名	資本金	
	発行年月日	種類		金額	年限	
事業内容						
1	向野商事株式会社 様		札幌市	藤野 芳一氏	4,950万円	
	平成26年10月22日	北洋エコボンド（保証協会保証付私募債）		5千万円	5年	
	昭和8年創業の機械工具及びゴム製品等販売業者。ベアリング・チェーン製品・パッキン・ポンプ製品等の販売のほか、機械等の修理加工も行い、道内5か所の営業所網でお客様のニーズに込えている。平成23年に「さっぽろエコメンバー登録制度」に登録し、エコ企業としての認証を受けている。					
2	エムズ・インダストリー株式会社 様		石狩市	美田 法賢氏	2千万円	
	平成26年10月24日	北洋エコボンド（保証協会保証付私募債）		5千万円	5年	
	平成12年設立の建築工事業者。鉄筋コンクリート住宅のプロフェッショナルとして、創造的で卓越した技術力活動サービスを提供。高断熱・高気密・長寿命の省エネルギー住宅を建築するなど、環境保全にも積極的に取り組んでおり、平成26年に「北海道グリーン・ビズ認証制度」に登録。					
3	環境サービス株式会社 様		砂川市	中谷 数正氏	1,610万円	
	平成26年10月30日	北洋エコボンド（保証協会保証付私募債）		4千万円	5年	
	昭和57年設立の産業廃棄物収集・運搬及び処理業者。「自然できれいな環境を未来のこどもたちへ」をモットーに、収集運搬過程において有価物を収集し、資源の有効利用を図る。廃棄物のリサイクル及び環境マネジメントシステムの活用により、平成18年に「エコリアクション21」に認証・登録。					

当行では、私募債の他にも、お客さまの事業活動に必要なご資金の調達ニーズにお応えできるよう、各種商品・サービスをご用意してサポートいたします。詳しくは、北洋銀行の本支店へお問い合わせください。

主要経済指標 (1)

年月	鉱工業指数											
	生産指数				出荷指数				在庫指数			
	北海道		全国		北海道		全国		北海道		全国	
	22年=100 季調値	前期比 (%)	22年=100 季調値	前期比 (%)	22年=100 季調値	前期比 (%)	22年=100 季調値	前期比 (%)	22年=100 季調値	前期比 (%)	22年=100 季調値	前期比 (%)
22年度	99.9	3.3	99.4	8.8	99.7	2.9	99.2	8.4	96.6	△ 0.2	92.1	△ 1.9
23年度	101.5	1.6	98.7	△ 0.7	102.5	2.8	97.7	△ 1.5	104.6	8.3	103.2	12.1
24年度	99.6	△ 1.9	95.8	△ 2.9	100.3	△ 2.1	95.9	△ 1.8	102.8	△ 1.7	100.1	△ 3.0
25年度	101.3	1.7	98.9	3.2	101.5	1.2	98.7	2.9	99.9	△ 2.8	98.7	△ 1.4
25年 7~9月	101.1	0.7	97.8	1.8	101.2	1.1	96.6	1.2	106.5	△ 0.4	107.5	△ 0.1
10~12月	101.9	0.8	99.6	1.8	102.5	1.3	99.1	2.6	107.5	0.9	105.5	△ 1.9
26年 1~3月	101.9	0.0	102.5	2.9	102.6	0.1	103.7	4.6	102.7	△ 4.5	105.7	0.2
4~6月	97.0	△ 4.8	98.6	△ 3.8	94.0	△ 8.4	96.7	△ 6.8	102.5	△ 0.2	110.6	4.6
7~9月	p 97.7	0.7	96.7	△ 1.9	p 95.6	1.7	95.9	△ 0.8	p 103.9	1.4	111.8	1.1
25年 9月	101.6	0.9	98.6	1.5	101.9	1.4	97.7	1.7	106.5	0.0	107.5	△ 0.1
10月	101.4	△ 0.2	99.2	0.6	100.9	△ 1.0	99.0	1.3	108.1	1.5	107.2	△ 0.3
11月	101.8	0.4	99.5	0.3	103.0	2.1	99.1	0.1	107.4	△ 0.6	105.7	△ 1.4
12月	102.5	0.7	100.0	0.5	103.6	0.6	99.3	0.2	107.5	0.1	105.5	△ 0.2
26年 1月	103.2	0.7	103.9	3.9	104.3	0.7	104.4	5.1	106.1	△ 1.3	105.1	△ 0.4
2月	100.3	△ 2.8	101.5	△ 2.3	101.8	△ 2.4	103.4	△ 1.0	106.0	△ 0.1	104.2	△ 0.9
3月	102.2	1.9	102.2	0.7	101.8	0.0	103.2	△ 0.2	102.7	△ 3.1	105.7	1.4
4月	96.1	△ 6.0	99.3	△ 2.8	92.6	△ 9.0	98.0	△ 5.0	103.5	0.8	105.2	△ 0.5
5月	98.7	2.7	100.0	0.7	96.0	3.7	97.0	△ 1.0	103.6	0.1	108.4	3.0
6月	96.2	△ 2.5	96.6	△ 3.4	93.3	△ 2.8	95.2	△ 1.9	102.5	△ 1.1	110.6	2.0
7月	98.4	2.3	97.0	0.4	95.9	2.8	95.9	0.7	102.6	0.1	111.6	0.9
8月	r 96.4	△ 2.0	95.2	△ 1.9	r 93.5	△ 2.5	93.9	△ 2.1	104.7	2.0	112.6	0.9
9月	p 98.4	2.1	98.0	2.9	p 97.4	4.2	98.0	4.4	p 103.9	△ 0.8	111.8	△ 0.7
資料	経済産業省、北海道経済産業局											

■ 鉱工業生産指数の年度は原指数による。
 ■ 「P」は速報値、「r」は修正値。

年月	大型小売店販売額											
	大型店計				百貨店				スーパー			
	北海道		全国		北海道		全国		北海道		全国	
	百万円	前年同 月比(%)	億円	前年同 月比(%)	百万円	前年同 月比(%)	億円	前年同 月比(%)	百万円	前年同 月比(%)	億円	前年同 月比(%)
22年度	935,299	△ 2.1	195,785	△ 1.5	220,233	△ 10.5	67,267	△ 4.6	715,067	1.1	128,518	0.3
23年度	948,544	0.3	197,008	0.1	214,071	△ 2.8	67,231	△ 0.1	734,473	1.2	129,777	0.2
24年度	949,656	0.1	195,552	△ 0.7	211,547	△ 1.2	66,493	△ 1.1	738,108	0.5	129,059	△ 0.6
25年度	977,353	2.9	201,432	2.4	218,601	3.3	68,924	3.7	758,752	2.8	132,508	1.8
25年 7~9月	232,621	1.4	48,009	0.5	49,768	△ 0.2	15,504	0.4	182,853	1.8	32,505	0.6
10~12月	262,643	1.3	54,273	1.0	60,875	0.8	19,235	1.0	201,768	1.4	35,039	1.0
26年 1~3月	247,899	7.6	51,368	6.9	58,021	10.7	18,193	10.5	189,878	6.7	33,175	5.0
4~6月	228,592	△ 2.4	46,918	△ 2.5	46,063	△ 7.8	15,125	△ 5.4	182,529	△ 0.9	31,792	△ 1.1
7~9月	p 236,315	1.6	48,751	1.5	p 49,209	△ 1.1	15,629	0.8	p 187,106	2.3	33,122	1.9
25年 9月	73,759	2.9	15,059	1.7	16,170	4.0	4,811	2.5	57,589	2.6	10,248	1.2
10月	77,890	0.7	15,911	0.8	17,555	△ 1.1	5,303	△ 0.9	60,336	1.2	10,608	1.6
11月	79,585	2.0	16,963	1.2	18,343	2.4	6,108	2.1	61,242	1.9	10,855	0.8
12月	105,168	1.1	21,399	0.9	24,977	0.9	7,824	1.4	80,190	1.2	13,575	0.7
26年 1月	80,970	1.9	17,117	0.7	18,835	1.6	6,049	2.4	62,135	2.0	11,068	△ 0.2
2月	72,240	4.2	14,690	2.4	15,677	5.2	4,785	2.5	56,564	4.0	9,905	2.3
3月	94,688	16.0	19,562	17.0	23,508	23.9	7,359	25.0	71,180	13.6	12,202	12.6
4月	72,894	△ 5.7	14,677	△ 6.1	14,058	△ 14.0	4,611	△ 10.5	58,836	△ 3.5	10,066	△ 3.9
5月	77,356	△ 0.4	15,924	△ 0.5	15,562	△ 4.9	5,113	△ 2.6	61,794	0.8	10,811	0.5
6月	78,342	△ 1.1	16,317	△ 1.2	16,444	△ 4.5	5,402	△ 3.3	61,899	△ 0.1	10,915	△ 0.1
7月	80,789	1.1	17,174	0.3	17,645	△ 1.5	6,005	△ 0.6	63,144	1.8	11,169	0.7
8月	r 80,881	2.5	16,263	2.8	15,763	0.5	4,738	1.8	r 65,118	3.0	11,526	3.2
9月	p 74,645	1.2	15,313	1.7	p 15,801	△ 2.3	4,886	1.6	p 58,844	2.2	10,427	1.7
資料	経済産業省、北海道経済産業局											

■ 大型小売店販売額の前年同月比は全店ベースによる。
 ■ 「P」は速報値、「r」は修正値。

主要経済指標 (2)

年月	コンビニエンスストア販売額				消費者物価指数 (生鮮食品除く総合)				円相場 (東京市場)	日経 平均 株価
	北海道		全国		北海道		全国			
	百万円	前年同 月比(%)	億円	前年同 月比(%)	22年=100	前年同 月比(%)	22年=100	前年同 月比(%)	円/ドル	円 月(期)末
22年度	447,951	4.0	82,657	4.1	99.9	△ 0.1	99.8	△ 0.8	85.69	9,755
23年度	477,426	6.2	89,758	7.6	100.3	0.4	99.8	0.0	79.05	10,084
24年度	498,629	3.2	95,423	3.3	100.3	0.0	99.6	△ 0.2	83.08	12,398
25年度	511,472	2.6	100,178	5.0	101.5	1.2	100.4	0.8	100.23	14,828
25年 7～9月	136,948	1.9	26,340	4.3	101.4	1.4	100.3	0.7	98.94	14,456
10～12月	129,808	2.1	25,387	5.1	102.0	1.8	100.7	1.1	100.45	16,291
26年 1～3月	120,189	3.6	24,137	6.4	101.8	1.5	100.6	1.3	102.78	14,828
4～6月	127,973	2.8	25,574	5.2	104.7	3.9	103.3	3.3	102.14	15,162
7～9月	142,281	3.9	27,709	5.2	104.9	3.5	103.5	3.2	103.92	16,174
25年 9月	42,772	△ 0.1	8,280	3.8	101.9	1.5	100.5	0.7	99.24	14,456
10月	43,103	1.7	8,426	4.6	101.9	1.6	100.7	0.9	97.85	14,328
11月	41,836	3.6	8,198	5.9	102.0	1.9	100.7	1.2	100.03	15,662
12月	44,869	1.0	8,763	4.9	102.0	1.8	100.6	1.3	103.46	16,291
26年 1月	40,153	2.4	7,946	5.4	101.7	1.8	100.4	1.3	103.94	14,915
2月	37,357	2.9	7,468	6.2	101.6	1.2	100.5	1.3	102.13	14,841
3月	42,679	5.4	8,723	7.6	102.1	1.5	100.8	1.3	102.27	14,828
4月	39,584	1.0	8,113	4.2	104.4	3.7	103.0	3.2	102.56	14,304
5月	43,959	4.7	8,779	6.4	104.8	4.1	103.4	3.4	101.79	14,632
6月	44,430	2.5	8,682	4.9	104.9	3.8	103.4	3.3	102.05	15,162
7月	48,836	4.0	9,523	5.7	104.8	3.7	103.5	3.3	101.72	15,621
8月	48,832	3.4	9,444	4.4	104.9	3.6	103.5	3.1	102.96	15,425
9月	44,613	4.3	8,742	5.6	105.0	3.1	103.5	3.0	107.09	16,174
資料	経済産業省、北海道経済産業局				総務省				日本銀行	日本経済新聞社

■コンビニエンス販売額の前年同月比は全店ベースによる。 ■年度及び四半期の数値は、月平均値。 ■円相場は対米ドル、インターバンク中心相場の月中平均値。

年月	乗用車新車登録台数									
	北海道								全国	
	合計		普通車		小型車		軽乗用車		普・小・軽・計	
	台	前年同月比(%)	台	前年同月比(%)	台	前年同月比(%)	台	前年同月比(%)	台	前年同月比(%)
22年度	152,734	△ 4.6	46,592	△ 5.1	62,462	△ 5.7	43,680	△ 2.5	3,788,315	△ 9.3
23年度	157,858	3.4	47,806	2.6	63,715	2.0	46,337	6.1	4,009,988	5.9
24年度	176,847	12.0	49,142	2.8	68,527	7.6	59,178	27.7	4,439,092	10.7
25年度	198,981	12.5	55,541	13.0	69,615	1.6	73,825	24.8	4,836,746	9.0
25年 7～9月	49,639	8.4	13,168	0.5	18,098	△ 1.0	18,373	27.6	1,158,632	1.7
10～12月	41,433	20.5	11,827	28.1	13,697	0.1	15,909	38.7	1,092,306	20.3
26年 1～3月	61,464	23.4	18,264	26.7	20,263	11.2	22,937	33.7	1,590,110	20.9
4～6月	43,855	△ 5.6	11,384	△ 7.3	16,103	△ 8.3	16,368	△ 1.4	976,437	△ 1.9
7～9月	46,572	△ 6.2	13,759	4.5	15,947	△ 11.9	16,866	△ 8.2	1,104,524	△ 4.7
25年 9月	17,980	23.0	4,800	8.0	6,081	4.3	7,099	63.5	446,004	18.1
10月	14,061	14.3	3,863	23.7	5,204	2.6	4,994	21.5	354,496	18.4
11月	14,858	17.9	4,255	24.3	4,832	△ 2.3	5,771	36.3	378,596	16.7
12月	12,514	31.9	3,709	38.0	3,661	△ 0.2	5,144	64.6	359,214	26.5
26年 1月	15,412	38.1	4,617	50.5	4,836	24.4	5,959	41.7	433,616	30.6
2月	17,924	28.8	5,169	31.3	5,711	16.4	7,044	39.0	490,509	18.8
3月	28,128	13.8	8,478	14.4	9,716	3.1	9,934	26.0	665,985	16.7
4月	13,370	△ 9.4	3,355	△ 13.3	5,053	△ 14.5	4,962	△ 0.4	292,825	△ 5.1
5月	13,482	△ 2.8	3,514	△ 6.9	4,482	△ 9.6	5,486	6.6	304,370	△ 1.3
6月	17,003	△ 4.5	4,515	△ 2.7	6,568	△ 1.8	5,920	△ 8.6	379,242	0.1
7月	18,002	△ 4.6	5,014	2.2	7,074	△ 4.4	5,914	△ 9.8	391,376	△ 2.6
8月	11,737	△ 8.3	3,450	△ 0.3	4,022	△ 13.0	4,265	△ 9.6	281,325	△ 9.5
9月	16,833	△ 6.4	5,295	10.3	4,851	△ 20.2	6,687	△ 5.8	431,823	△ 3.2
資料	(社)日本自動車販売協会連合会、(社)全国軽自動車協会連合会									

主要経済指標 (3)

年月	新設住宅着工戸数				公共工事請負金額				機械受注実績	
	北海道		全国		北海道		全国		全国	
	戸	前年同 月比(%)	百戸	前年同 月比(%)	百万円	前年同 月比(%)	億円	前年同 月比(%)	億円	前年同 月比(%)
22年度	29,922	8.4	8,190	5.6	819,440	△12.6	112,827	△8.8	84,480	9.1
23年度	31,573	5.5	8,412	2.7	749,583	△8.5	112,249	△0.5	89,742	6.2
24年度	35,523	12.5	8,930	6.2	776,431	3.6	123,820	10.3	87,026	△3.0
25年度	34,967	△1.6	9,873	10.6	947,780	22.1	145,711	17.7	97,030	11.5
25年 7～9月	10,484	3.9	2,577	13.5	351,789	29.0	43,227	22.5	24,175	9.6
10～12月	9,685	△9.6	2,713	12.9	124,253	13.2	32,481	5.0	23,006	13.3
26年 1～3月	5,009	△7.9	2,169	3.4	121,550	19.4	29,303	16.8	27,001	16.4
4～6月	8,915	△8.9	2,188	△9.3	422,004	20.5	46,563	14.4	22,751	△0.4
7～9月	8,831	△15.8	2,225	△13.6	265,968	△24.4	41,532	△3.9	24,751	2.4
25年 9月	3,898	18.1	885	19.4	87,959	29.1	15,235	29.4	9,978	11.4
10月	3,612	△16.1	902	7.1	66,591	9.5	14,205	3.5	7,342	17.8
11月	2,520	△28.3	915	14.1	35,608	21.8	9,416	4.9	7,734	16.6
12月	3,553	22.8	896	18.0	22,054	11.7	8,860	7.5	7,930	6.7
26年 1月	1,266	△10.0	778	12.3	10,233	△19.3	7,776	28.8	6,603	23.6
2月	1,322	△11.6	697	1.0	13,158	△25.9	6,959	3.7	7,004	10.8
3月	2,421	△4.5	694	△2.9	98,159	37.5	14,568	18.1	13,393	16.1
4月	3,236	△3.3	753	△3.3	161,543	50.5	17,583	10.0	8,171	17.6
5月	2,559	△11.1	678	△15.0	125,196	7.9	13,126	21.1	6,414	△14.3
6月	3,120	△12.5	758	△9.5	135,265	6.6	15,855	14.3	8,166	△3.0
7月	2,953	△4.7	729	△14.1	123,430	△23.0	16,273	3.5	7,216	1.1
8月	2,822	△19.0	738	△12.5	74,854	△27.8	11,276	△8.1	6,824	△3.3
9月	3,056	△21.6	759	△14.3	67,684	△23.1	13,984	△8.2	10,710	7.3
資料	国土交通省				北海道建設業信用保証(株)ほか2社				内閣府	

■船舶・電力を除く民需(原系列)。

年月	来道客数		有効求人倍率(常用)		完全失業率		企業倒産件数(負債総額1,000万円以上)			
	北海道		北海道	全国	北海道	全国	北海道		全国	
	千人	前年同 月比(%)	倍 原数値	原数値	% 原数値	% 原数値	件	前年同 月比(%)	件	前年同 月比(%)
22年度	11,219	△3.2	0.41	0.51	5.2	5.0	456	△6.7	13,065	△11.3
23年度	10,791	△3.8	0.46	0.62	5.2	4.5	464	1.8	12,707	△2.7
24年度	11,722	8.6	0.57	0.74	5.1	4.3	432	△6.9	11,719	△7.8
25年度	12,275	4.7	0.74	0.87	4.5	3.9	333	△22.9	10,536	△10.1
25年 7～9月	3,830	3.9	0.74	0.84	3.7	4.0	76	△29.6	2,664	△8.9
10～12月	2,945	4.1	0.80	0.94	4.4	3.7	69	△23.3	2,571	△11.0
26年 1～3月	2,648	5.3	0.81	1.00	4.6	3.7	92	△16.4	2,460	△11.5
4～6月	2,830	△0.8	0.77	0.89	4.1	3.7	77	△19.8	2,613	△8.0
7～9月	3,792	△0.8	0.85	0.97	3.4	3.6	73	△3.9	2,436	△8.6
25年 9月	1,219	4.2	0.77	0.88	3.7	3.9	22	△35.3	820	△11.9
10月	1,112	3.8	0.79	0.91	↑	4.0	26	△23.5	959	△7.3
11月	907	4.8	0.81	0.94	4.4	3.8	25	△19.4	862	△10.5
12月	926	3.6	0.80	0.97	↓	3.4	18	△28.0	750	△15.7
26年 1月	845	8.6	0.79	0.99	↑	3.7	32	14.3	864	△7.4
2月	827	0.4	0.82	1.01	4.6	3.6	20	△48.7	782	△14.6
3月	976	6.8	0.82	0.99	↓	3.8	40	△7.0	814	△12.3
4月	786	0.2	0.76	0.90	↑	3.9	32	3.2	914	1.6
5月	991	0.1	0.76	0.88	4.1	3.6	19	△38.7	834	△20.1
6月	1,053	△2.3	0.79	0.90	↓	3.7	26	△23.5	865	△3.5
7月	1,180	△0.2	0.83	0.95	↑	3.8	24	△11.1	882	△13.9
8月	1,396	△1.9	0.85	0.97	3.4	3.5	28	3.7	727	△11.2
9月	1,216	△0.1	0.88	1.00	↓	3.5	21	△4.5	827	0.8
資料	(社)北海道観光振興機構		厚生労働省 北海道労働局		総務省		(株)東京商工リサーチ			

■「r」は修正値。 ■年度および四半期の数値は月平均値。

主要経済指標 (4)

年月	通関実績							
	輸出				輸入			
	北海道		全国		北海道		全国	
	百万円	前年同月比 (%)	億円	前年同月比 (%)	百万円	前年同月比 (%)	億円	前年同月比 (%)
22年度	342,527	6.2	677,888	14.9	1,228,540	25.7	624,567	16.0
23年度	374,431	9.3	652,885	△ 3.7	1,636,327	33.2	697,106	11.6
24年度	401,467	7.2	639,400	△ 2.1	1,698,530	3.8	720,978	3.4
25年度	471,906	17.5	708,574	10.8	1,914,803	12.7	846,129	17.4
25年 7～9月	112,857	23.2	177,116	12.7	443,858	16.2	206,587	17.5
10～12月	121,779	17.2	181,110	17.4	508,892	17.5	218,196	24.1
26年 1～3月	126,448	15.0	174,353	6.6	527,446	3.3	224,858	17.6
4～6月	109,119	△ 1.5	176,154	0.1	301,646	△30.6	201,696	2.7
7～9月	p 115,706	2.5	182,808	3.2	p 323,118	△27.2	p 211,590	2.4
25年 9月	39,799	52.3	59,710	11.4	145,113	13.8	69,142	16.7
10月	40,306	1.0	61,030	18.6	170,780	14.5	72,034	26.3
11月	36,858	15.9	58,988	18.4	163,786	21.2	71,999	21.2
12月	44,615	38.6	61,092	15.3	174,326	17.2	74,163	24.8
26年 1月	33,193	△ 1.0	52,524	9.5	204,828	11.4	80,474	25.1
2月	41,341	41.4	57,993	9.8	154,859	△ 4.4	66,041	9.0
3月	51,914	9.9	63,836	1.8	167,759	1.8	78,343	18.2
4月	44,758	15.0	60,675	5.1	116,381	△30.3	68,824	3.4
5月	31,403	△ 7.3	56,074	△ 2.7	91,472	△40.0	65,182	△ 3.5
6月	32,958	△13.3	59,405	△ 1.9	93,793	△18.5	67,690	8.5
7月	37,601	2.7	61,920	3.9	r 103,570	△21.9	71,569	2.4
8月	r 34,966	△ 4.1	57,063	△ 1.3	r 105,562	△36.4	r 66,590	△ 1.4
9月	p 43,139	8.4	63,825	6.9	p 113,986	△21.4	p 73,431	6.2
資料	財務省、函館税関							

■ 「p」は速報値、「r」は修正値。

年月	預貸金 (国内銀行)							
	預金				貸出			
	北海道		全国		北海道		全国	
	億円	前年同月比 (%)	億円	前年同月比 (%)	億円	前年同月比 (%)	億円	前年同月比 (%)
22年度	138,014	2.3	5,972,665	3.0	92,986	0.3	4,137,911	△ 0.6
23年度	141,957	2.9	6,101,225	2.2	93,892	1.0	4,174,298	0.9
24年度	143,971	1.4	6,299,507	3.2	93,447	△ 0.5	4,267,338	2.2
25年度	145,753	1.2	6,508,869	3.3	95,005	1.7	4,373,619	2.5
25年 7～9月	142,653	1.8	6,346,069	4.2	93,173	△ 0.3	4,291,300	2.6
10～12月	144,310	2.7	6,387,898	4.5	93,170	0.6	4,332,043	2.8
26年 1～3月	145,753	1.2	6,508,869	3.3	95,005	1.7	4,373,619	2.5
4～6月	145,942	2.1	6,508,620	2.7	92,549	1.7	4,355,491	2.7
7～9月	144,103	1.0	6,510,035	2.6	93,101	△ 0.1	4,407,603	2.7
25年 9月	142,653	1.8	6,346,069	4.2	93,173	△ 0.3	4,291,300	2.6
10月	141,861	2.1	6,281,143	4.3	92,649	0.4	4,254,919	2.7
11月	143,122	3.1	6,325,949	4.5	92,274	0.5	4,282,016	3.1
12月	144,310	2.7	6,387,898	4.5	93,170	0.6	4,332,043	2.8
26年 1月	141,988	2.2	6,354,459	4.2	92,548	1.2	4,310,977	2.8
2月	142,286	2.1	6,360,491	3.8	92,609	0.9	4,313,948	2.6
3月	145,753	1.2	6,508,869	3.3	95,005	1.7	4,373,619	2.5
4月	144,615	2.0	6,487,832	3.1	93,126	1.0	4,330,402	2.6
5月	144,964	2.4	6,475,297	2.5	93,051	2.1	4,334,264	2.6
6月	145,942	2.1	6,508,620	2.7	92,549	1.7	4,355,491	2.7
7月	144,497	2.2	6,424,299	2.3	92,671	2.0	4,344,450	2.5
8月	145,531	1.8	6,440,711	2.6	93,005	2.0	4,353,757	2.6
9月	144,103	1.0	6,510,035	2.6	93,101	△ 0.1	4,407,603	2.7
資料	日本銀行							



調査レポート 2014.12月号 (No.221)
平成26年 (2014年) 11月発行
発行 株式会社 北洋銀行
企画・制作 株式会社 北海道二十一世紀総合研究所 調査部
電話 (011)231-8681

<本誌は、情報の提供のみを目的としています。投資などの最終判断は、ご自身でなされるようお願いいたします。>



この印刷物は環境にやさしい「大豆インキ」古紙配合率100%紙を使用しています。