

調査レポート

2009
12

No.161

- 道内経済の動き
- 雇用の現状について
- 地域資源を活用した企業戦略

● 目 次 ●

道内経済の動き	1
調査：雇用の現状について	4
経営のポイント：従業員の知識・技能向上に注力	9
経営のアドバイス：地域資源を活用した企業戦略	12
主要経済指標	18

道内経済の動き

最近の道内景気は、低迷しているものの、一部に持ち直しの動きがみられる。

需要面をみると、公共投資は、補正予算の効果から増加している。個人消費は、一部に経済対策の効果は見られるものの、雇用・所得環境の悪化から弱い動きとなっている。設備投資は企業収益の低迷から、大幅に減少している。住宅投資は、新設着工戸数の大幅な減少が続いている。

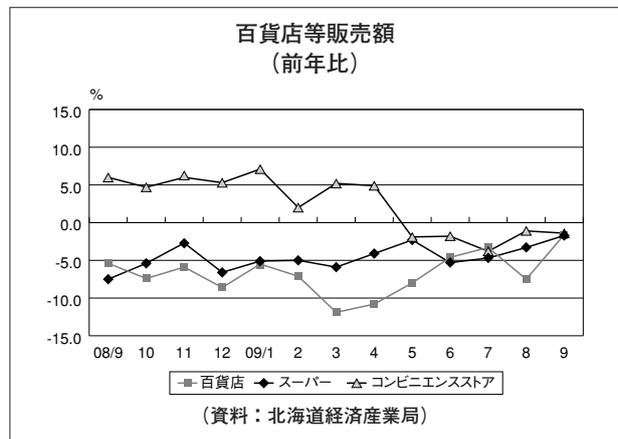
生産活動は持ち直しの動きが見られる。また、雇用情勢では有効求人倍率は前年を下回る状況が続き厳しい状況となっている。企業倒産は、件数、負債総額ともに減少した。

①個人消費～厳しい状況

9月の大型小売店販売額（既存店ベース、前年比▲1.6%）は、百貨店、スーパーともに前年を下回った。

百貨店（前年比▲1.6%）は、身の回り品は増加したものの、衣料品、飲食料品などが低調で、前年を下回った。スーパー（同▲1.7%）は、衣料品などが減少し、前年を下回った。

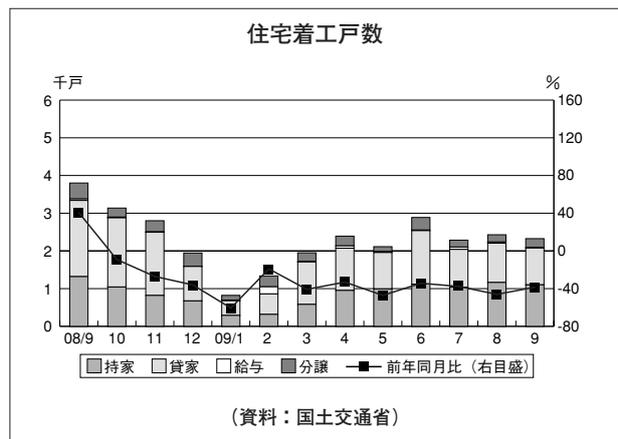
コンビニエンスストア（前年比▲1.4%）は、5ヶ月連続で前年を下回った。



②住宅投資～大幅減少が続く

9月の新設住宅着工戸数は、2,326戸（前年比▲38.8%）と、12ヶ月連続で前年を下回った。利用関係別では、持家（前年比▲16.5%）、貸家（同▲51.7%）、分譲（同▲44.3%）とそれぞれ前年を下回った。

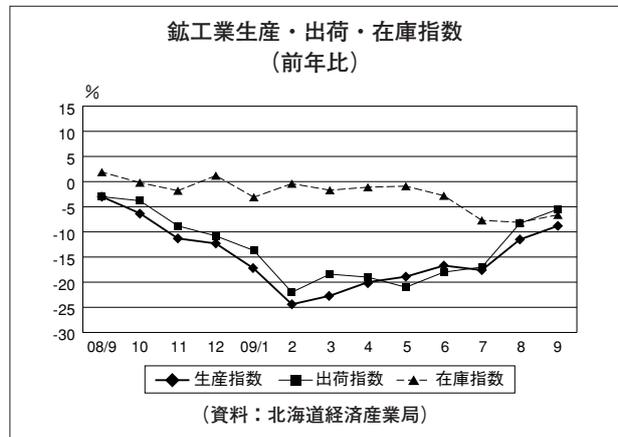
4～9月の着工戸数累計では、14,433戸（前年同期比▲40.0%）となり、前年を大きく下回った。持ち家（前年同期比▲15.6%）、貸家（同▲51.9%）、分譲（同▲51.4%）とそれぞれが前年を下回った。



③鉱工業生産～生産は持ち直しの動き

9月の鉱工業指数は、前年に比べ生産では、石油・石炭製品工業などが上昇し、パルプ・紙・紙加工品工業などが低下した。

前月比では+0.6%と6ヶ月連続増加し、前年比では▲8.8%と14ヶ月連続で低下した。

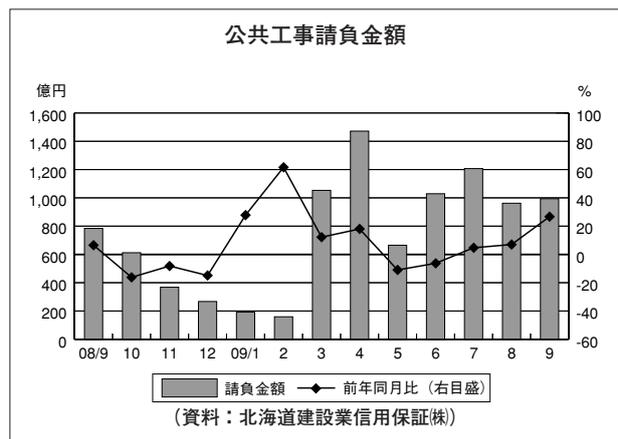


④公共投資～3ヶ月連続で前年を上回る

9月の公共工事請負金額は、994億円（前年比+26.7%）と3ヶ月連続で前年を上回った。

発注者別では、国（前年比+52.3%）、道（同+24.0%）と市町村（同+1.7%）とそれぞれ前年を上回った。

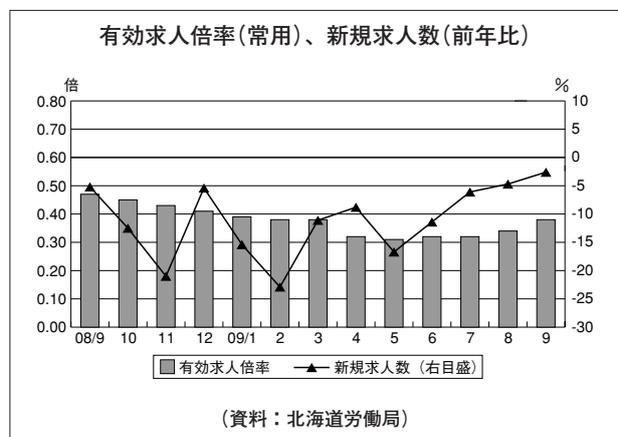
4～9月の累計では請負金額6,330億円（前年同期比+6.7%）と前年を上回っている。



⑤雇用情勢～厳しい動き

9月の有効求人倍率（パートを含む常用）は0.38倍となり、前月比では0.04ポイントの上昇、前年比では0.09ポイントの低下となった。

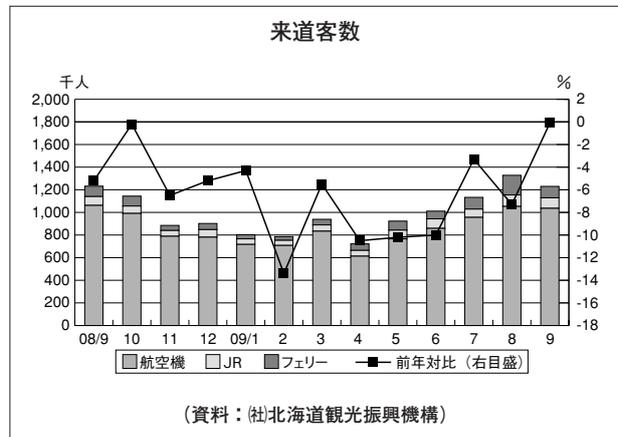
新規求人数は、前年比▲2.6%と19ヶ月連続で前年を下回った。業種別では、医療・福祉（前年比+3.9%）などは増加したが、運輸業・郵便業（同▲26.5%）や宿泊業・飲食サービス業（同▲12.8%）などが減少した。



⑥来道客数～前年を下回る

9月の来道客数は、1,231千人（前年比▲0.1%）と16ヶ月連続で前年を下回った。

4月～9月の累計来道客数は、国内観光需要の落込みや新型インフルエンザの影響もあり、6,347千人（前年同期比▲6.6%）と前年を下回った。

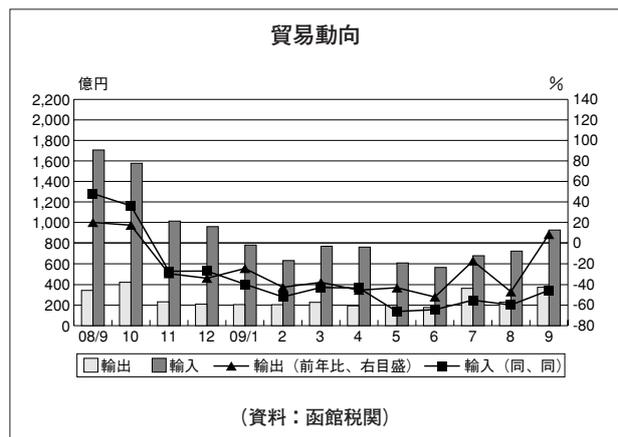


⑦貿易動向～輸出は11ヶ月ぶりの増加

9月の道内貿易額は、輸出が前年比8.7%増の373億円、輸入が同45.6%減の930億円となった。

輸出は、一般機械や鉄鋼、自動車の部分品などが増加し11ヶ月ぶりに前年を上回った。

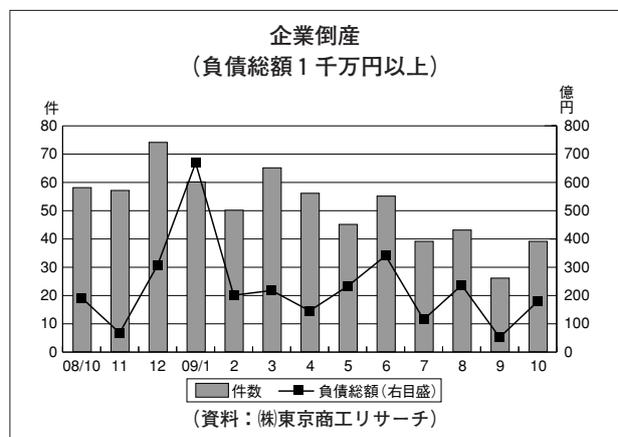
輸入は、原油・粗油や石炭、ウッドチップなどが大きく減少し、11ヶ月連続で前年を下回った。



⑧倒産動向～件数、負債総額ともに前年を下回る

10月の企業倒産は、件数は39件（前年比▲32.8%）、負債総額は179億円（同▲6.6%）とともに前年を下回った。

業種別では、建設業が13件と最も多く、続いてサービス業・他8件、小売業6件となった。



強まる雇用過剰感

雇用の現状について

1. 雇用の現状

雇用人員判断DI（「過剰企業」－「不足企業」、プラス6）は前年同期に比べ8ポイント上昇した。平成19年以降、3年連続で上昇し雇用過剰感が強まっている。

2. 今後の雇用方針と来年度の新規採用計画

今後の雇用方針では、「増員する」企業（11%）から「減員する」企業（12%）を差し引いたDIはマイナス1となった。特に製造業（△2）では前年同期比で9ポイント低下し、人員削減基調が強い。来年度の「新規採用を実施する」企業（20%）は7ポイント低下し、厳しい経営環境を背景に、比較可能な平成13年以降では最低の水準となった。

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取引先の経営動向把握。

■ 調査方法

調査票を配布し、郵送により直接回収。

■ 調査内容

雇用の現状について

■ 判断時点

平成21年10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

「従業員を増員する割合」－「従業員を減員する割合」

■ 地域別回答企業社数

	企業数	構成比	地 域
全 道	492	100.0%	
札幌市	196	39.8	道央は札幌市を除く石狩、後志、胆振、日高の各支庁、空知支庁南部
道 央	106	21.6	
道 南	44	8.9	渡島・檜山の各支庁
道 北	58	11.8	上川・留萌・宗谷の各支庁、空知支庁北部
道 東	88	17.9	釧路・十勝・根室・網走の各支庁

■ 業種別回答状況

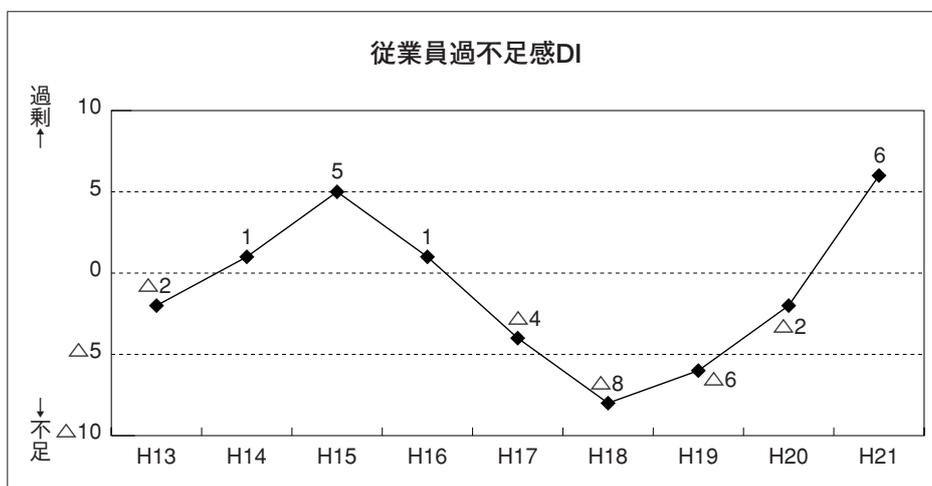
	調査企業社数	回答企業社数	回答率
全 産 業	800	492	61.5%
製 造 業	220	136	61.8
食 料 品	75	43	57.3
木 材 ・ 木 製 品	35	21	60.0
鉄鋼・金属製品・機械	50	42	84.0
その他の製造業	60	30	50.0
非 製 造 業	580	356	61.4
建 設 業	180	104	57.8
卸 売 業	100	67	67.0
小 売 業	120	64	53.3
運 輸 業	70	42	60.0
ホテル・旅館業	30	23	76.7
その他の非製造業	80	56	70.0

1 従業員の過不足感

「過剰」企業（25%）が「不足」企業（19%）を上回る。特に製造業（+20）で過剰感強い。

（単位：％）

(項 目)	製造業						非製造業						
	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	非製造業	建設業	卸売業	小売業	運輸業	ホテル・旅館	その他の非製造業
過 剰	25	27	14	33	36	27	24	19	38	22	16	14	27
(かなり過剰)	(1)	(2)	(-)	(-)	(3)	(4)	(1)	(-)	(2)	(-)	(2)	(-)	(-)
(やや過剰)	(24)	(25)	(14)	(33)	(33)	(23)	(23)	(19)	(36)	(22)	(14)	(14)	(27)
適 正 である	56	66	74	58	57	73	53	50	51	59	56	54	50
不 足	19	7	12	9	7	-	23	31	11	19	28	32	23
(やや不足)	(19)	(7)	(12)	(9)	(7)	(-)	(23)	(31)	(11)	(19)	(28)	(32)	(21)
(かなり不足)	(0)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(0)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(2)
雇用人員判断DI	6	20	2	24	29	27	1	△12	27	3	△12	△18	4
昨年同時期の雇用人員判断DI	△2	1	△9	27	△12	5	△3	0	12	△10	△6	△21	△14



特別調査

② 男女別の過不足感

男性（＋5）は過剰、女性（△4）は不足。

（単位：％）

（項 目）	男 性	女 性
過 剰	24	10
（かなり過剰）	（1）	（－）
（やや過剰）	（23）	（10）
適 正 である	57	76
不 足	19	14
（やや不足）	（18）	（13）
（かなり不足）	（1）	（1）
雇用人員判断DI	5	△4
昨年同時期の雇用人員判断DI	△3	△8

③ 職種別の過不足感

営業販売職（△11）、技能職（△6）は依然として不足感が強い。

（単位：％）

（項 目）	一般事務	営業販売職	技 能 職	そ の 他
過 剰	12	10	18	10
（かなり過剰）	（0）	（1）	（1）	（－）
（やや過剰）	（12）	（9）	（17）	（10）
適 正 である	79	69	58	81
不 足	9	21	24	9
（やや不足）	（9）	（20）	（22）	（8）
（かなり不足）	（0）	（1）	（2）	（1）
雇用人員判断DI	3	△11	△6	1
昨年同時期の雇用人員判断DI	3	△20	△16	3

④ 情報機器の習熟者

不足感強く、特にホテル・旅館業（△48）、卸売業（△32）などで大幅マイナス。

（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	その他の非製造業
過 剰	1	1	－	－	3	－	1	3	－	－	－	－	4
（かなり過剰）	（－）	（－）	（－）	（－）	（－）	（－）	（－）	（－）	（－）	（－）	（－）	（－）	（－）
（やや過剰）	（1）	1	（－）	（－）	（3）	（－）	1	（3）	（－）	（－）	（－）	（－）	（4）
適 正 である	75	77	72	79	77	83	74	87	68	70	78	52	62
不 足	24	22	28	21	20	17	25	10	32	30	22	48	34
（やや不足）	（23）	（21）	（28）	（21）	（20）	（13）	（24）	（10）	（32）	（25）	（22）	（48）	（34）
（かなり不足）	（1）	（1）	（－）	（－）	（－）	（4）	（1）	（－）	（－）	（5）	（－）	（－）	（－）
雇用人員判断DI	△23	△21	△28	△21	△17	△17	△24	△7	△32	△30	△22	△48	△30
昨年同時期の雇用人員判断DI	△23	△27	△43	△19	△18	△25	△22	△6	△30	△26	△21	△35	△34

⑤ 地域別の過不足感

道北（△14）、道東（△4）では水産加工業などで不足。

（単位：％）

（項 目）	札幌市	道 央	道 南	道 北	道 東
過 剰	29	22	21	17	24
（かなり過剰）	（1）	（1）	（－）	（－）	（－）
（やや過剰）	（28）	（21）	（21）	（17）	（24）
適 正 である	57	59	72	52	48
不 足	14	19	7	31	28
（やや不足）	（14）	（18）	（7）	（31）	（28）
（かなり不足）	（－）	（1）	（－）	（－）	（－）
雇用人員判断DI	15	3	14	△14	△4
昨年同時期の雇用人員判断DI	△3	△9	0	2	5

6 今後の雇用方針

「現状維持」が8割弱。木材・木製品製造業（△19）などで人員削減見込み。

（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	その他の非製造業
(A)人員を増加する	11	10	12	14	12	3	11	13	10	6	19	—	13
(B)現状維持する	77	78	76	53	86	87	77	70	81	80	76	87	74
(C)人員を削減する	12	12	12	33	2	10	12	17	9	14	5	13	13
雇用方針判断DI	△ 1	△ 2	0	△19	10	△ 7	△ 1	△ 4	1	△ 8	14	△13	0
昨年同時期の雇用方針判断DI	0	7	27	△18	6	3	△ 3	△ 8	△ 6	△ 1	6	△18	14

7 増員の理由と雇用形態（該当企業53社）

理由は「既存事業の拡大・強化」、雇用形態は「正社員」とする企業が多数。

（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	その他の非製造業
(1)既存事業の拡大・強化	59	64	40	67	80	100	54	46	86	25	63	—	57
(2)将来の人手不足への備え	57	7	60	33	80	100	10	54	29	100	50	—	57
(3)売上増加傾向	26	64	20	33	—	100	56	31	14	50	13	—	43
(4)その他	9	7	20	—	—	—	5	23	—	—	—	—	14
(5)新規事業参入	6	21	20	—	—	—	28	8	—	25	—	—	—

（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	その他の非製造業
(A)正社員	92	86	60	100	100	100	95	83	100	100	100	—	100
(B)パート・アルバイト	33	36	60	—	40	—	32	42	—	50	50	—	14
(C)派遣社員	8	7	—	—	—	100	8	17	—	—	13	—	—

⑧ 減員の理由と雇用形態（該当企業60社）

理由は「売上減少」、「合理化・効率化」が第1位。

（単位：％）

(項 目)	製造業						非製造業						
	全産業	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	その他の非製造業		
(1)売上減少傾向	72	60	100	—	67	71	88	83	56	50	33	57	
(2)合理化・効率化	72	80	57	100	67	32	77	83	56	50	33	100	
(3)退職者の増加(自然減)	28	—	14	—	67	21	24	50	22	50	67	29	
(4)事業縮小	18	—	14	—	33	73	24	17	11	50	33	14	
(5)その他	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	

（単位：％）

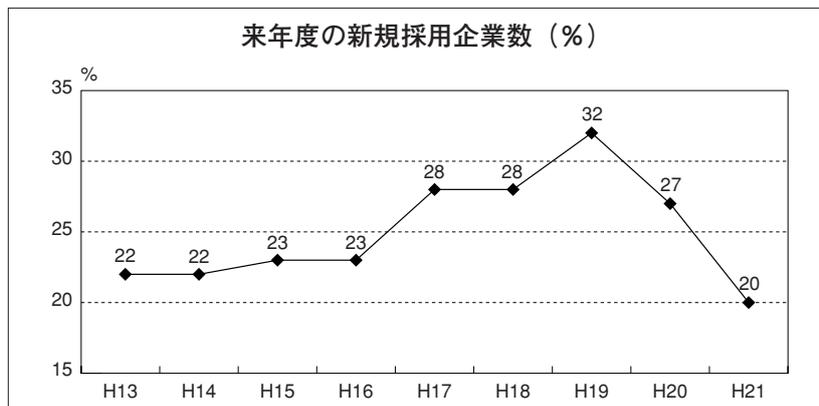
(項 目)	製造業						非製造業						
	全産業	食料品	木材・木製品	鉄鋼・金属製品・機械	その他の製造業	建設業	卸売業	小売業	運輸業	ホテル・旅館	その他の非製造業		
(A)正社員	83	80	71	100	100	83	94	83	67	100	67	83	
(B)パート・アルバイト	33	40	29	—	—	36	24	33	44	—	33	67	
(C)派遣社員	12	—	14	—	—	14	6	33	11	—	—	33	

⑨ 来年度の新規採用計画

「採用する」企業（20％）は大幅に減少。

（単位：％）

(項 目)	製造業						非製造業						
	全産業	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	その他の非製造業		
採用する	20	28	10	33	16	18	16	12	27	3	35	26	
（多く採用する）	(4)	(9)	(5)	(5)	(3)	(3)	(4)	(3)	(6)	(—)	(9)	(—)	
（ほぼ同数）	(11)	(14)	(5)	(15)	(10)	(10)	(12)	(8)	(8)	(3)	(17)	(17)	
（少なく採用）	(5)	(5)	(—)	(13)	(3)	(5)	(—)	(1)	(13)	(—)	(9)	(9)	
採用しない	53	42	66	37	57	55	57	61	48	62	48	47	
未定	27	30	24	30	27	27	27	27	25	35	17	27	
昨年同時期の採用する企業	27	27	10	34	33	26	27	23	30	9	34	31	



従業員の知識・技能向上に注力

〈企業の生の声〉

今回の調査では、全体では人員過剰感が強まったものの、景気対策により受注が増加した建設業や年末商戦を控えた水産加工業など、一部には人手不足感の強い業種も見られました。しかし景気の先行きは依然として不透明なため、多数の企業は今後の増員や来春の新規採用に慎重な姿勢をとっています。このような状況の中、企業は従業員に対する研修等を強化し、知識・技能のレベルアップと定着率の向上を図ろうとしています。

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＞ 最低賃金千円が実現すると、当社にとっては5割近い昇給になり、今までの仕組みを全て変えないと経営が成り立たない。また、それにより倒産や廃業が増え、雇用の場がますます少なくなることを危惧する。

＜水産加工業＞ 約60名の女性加工員を雇用しているが、平均年齢が60歳なため、今後は若い女性の採用に力を入れたい。しかし、現実として応募が少なく、苦慮している。

＜製菓業＞ 派遣職員の契約期限切れが迫ってきており、正社員化もしくは契約打ち切りの選択を検討中である。総人員は維持する必要があるため、同時に正社員の中途採用も検討する。

＜家具製造業＞ ここ2ヶ月で6名の人員を減らした。生産するものがないため、雇用助成金を受けながら現状を維持している。

＜金属機械製造業＞ 自ら目標を設定・実行し、その結果を謙虚に受け止められる人材が極めて少ない。このような環境の中、むやみに人を増やしても固定費が膨らむばかりである。

＜金属製造業＞ 定年退職者再雇用制度によって、今のところ人員数は適正を維持しているが、平均年齢が年々上昇するという問題がある。

＜段ボール製造業＞ 新規雇用は望めないため、現社員の教育・研修等に力を入れ、強い組織作りを目指す。

＜建設業＞ 一般注文住宅の受注が増えているため、公共事業部門からの人員シフトに加え、新規採用も検討する。今後伸びる可能性のある事業への人員配置が肝要となる。

＜建設業＞ 人員削減はしない方針で、自然減により調整している。若年者の雇用を数年間見送ってきたので、平均年齢が上昇し、社内の活性化が図られていない。国の公共事業計画が明確になれば、若年者の雇用を検討したい。

＜建設業＞ 公共事業の減少に伴い各社ともスリム化を図っている中で、突然、工事発注が集中している現状は、経営上良いとはいえない。

<土木工事業> 学校推薦による募集で採用予定人数は確保できるが、公募では応募者が少ない。また、近年、採用しても1年以内に自己都合による退職者が出る傾向にある。

<土木工事業> 専門的な維持補修工事が増えているが、受注件数自体は減少しているため、一般作業員は過剰気味である。

<板金工事> 今年度は高卒者の応募がなく、非常に残念な結果となった。職人の育成を考え毎年採用したいが、若年層には受け入れられにくい業種なのかもしれない。

<電気設備工事> 新入社員の定着率と、若手社員の成長が芳しくない。大手企業のような教育実習期間を設けることができないため、実際の仕事を通して覚えてもらうしかないが、その方式についてこれられないようだ。

<通信設備工事> 工事の受注には、対応する資格の保有者が必要であるため、そのような技術者を拠点ごとに配置しておかなければならない。

<型枠工事> 現在の雇用を確保するのに精一杯である。今後も工事量の減少が続けば、人員削減も視野に入れなければならない。冬期間は、業況はさらに厳しくなると思うので、早めに全国の状況を把握したい。

<農産物卸売業> 男性営業職と女性営業補助職を採用したい。しかし、男性の営業経験者は地方では人材難であるため、今後は女性も事務職だけでなく、営業の第一線で採用する。

<空調機器卸売業> 人員は過剰であるが、人が減れば売上も減るため、大企業のように安易に人は減らせない。また、定年退職者の嘱託制度もスタートしたばかりである。

<靴卸売業> 若手営業部員を中国の自社品生産工場に1ヶ月ほど派遣し、ものづくりを実感させることで、「卸売業の営業」から「メーカーの営業」への転換を図る。

<燃料店> 退職者を見越して採用しているため、現状では過剰気味な部署もあるが、1～2年後にはほぼ適正人員となる。また、今後は定年退職者再雇用制度の導入に伴い、若い人の採用を控えざるを得ない場合もある。

<住宅設備機器販売> 専門的知識を身につけた人材の中途採用を行っているが、高齢者の応募が多く、希望する若年層の応募がない。

<食料品小売業> 繁閑にあわせてパート等を中心に雇用するのが望ましいが、ある程度の専門技術が必要なため、難しい面がある。しかし、企業が生き残るために、パート・アルバイト等で雇用の調整を行うことは必要であると考ええる。

<コンビニエンスストア> 全体としてはアルバイトの過剰感があるが、時間帯によっては欠員が生じる。また、最低賃金の上昇にともない時給を上げざるを得ず、経営を圧迫している。

<建設機械輸送業> ドライバーの人数は過剰だが、売上回復時に車輛を再び購入することは困難なため、現状の設備と人員は維持しなければならない。

<運送業> 60歳以上の継続雇用対象者が2割近くを占めている。業種的に危険度の高い仕事なので、安全管理面で若干の不安を感じる。

<都市ホテル> 従業員の男女比率はバランスが取れているが、女性管理職が少ないのが問題点である。また、契約社員比率が多いが、熟練者数は減少しているため、その確保と育成が課題である。

<都市ホテル> 人気のある業種とはいえ、定着率は低い。経験豊富な年配者への依存度が高い。

<都市ホテル> 人員はやや過剰であるが、利用客数が日々大きく変動するため当面は現状維持で臨みたい。なお、閑散期には、スタッフのレベルアップのための研修を実施したい。

<観光施設運営業> 業種柄、オンシーズンとオフシーズンの売上格差が大きく、パート全員を通年雇用することが出来ない。

<建設コンサルタント> 防災対策業務の受注増によって、若年層が急速に経験を積み、独り立ちしつつある。非常に好ましいが、熟年層の引退が近づく中での「次世代の育成」という課題はまだ十分には達成されていない。また、今年度は景気対策により活発な受注が得られているが、今後は反動による公共事業の縮減が考えられるため、新規採用に踏み出せない。

地域資源を活用した企業戦略

札幌大学経営学部教授 兼 附属産業経営研究所所長
佐藤 郁夫

地域経済、企業成長と地域資源

地域経済の活性化を論ずるにあたっては、観光や一次産業など、比較優位にある地域資源をいかに活用しているかの議論は避けられない。とりわけ本道では膨大な域際収支赤字を抱えていることから、観光や一次産業の高度化や付加価値を高める取り組みが長く地場企業に要請されてきた。雄大な自然、海に囲まれた豊かな大地の恵みから生み出される魅力あふれる素材、道内企業はこれらとの相対評価から、販売力の弱さ、技術力の乏しさ、リスクに挑戦しない姿勢などの批判を受けやすい環境にある。とりわけ、経済成長の面で他地域の後塵を拝しているためにこのような見方は流布しやすい。ただし、やや視点を変えることで反論を導き出すこともできる。例えば、大量かつ短期間に農水産物が産出されるために、原料供給へと傾斜するのが経営戦略的にみて自然な選択だった。あるいは、大量の原材料を高度加工し供給体制を整備するためには多額の投資資金が必要とされ、リスクの高い経営判断を迫られる、などである。

したがって、これまでの道内企業による地域資源活用に関する議論に対して経営戦略論的な視点からの見直しが許されるならば、それらの批判は目まぐるしく移り変わる環境に対して柔軟な適応がなされてきたか否かに置き換えられるべきであろう。つまり、地域資源を所与のものとしてとらえるのではなく、むしろ環境変化と適応させるような経営戦略や戦術にどのように組み合わせてきたか、という論点である。

そこで、筆者を始めとする道内外の大学研究者や官庁職員、コンサルタントや税理士などの実務者で構成される研究プロジェクトチームは、道内企業を対象にケーススタディを続け、上述したような従来とは異なる北海道企業に対する新しい視点の導出を進めてきた。誌面を借りてその概要を紹介したい。

地場資源活用戦略としてのマーケティング

道内企業に対する多くの批判は、前述したように、販売力の弱さ、技術力の乏しさ、リスクに挑戦しない姿勢、などが主な論点であった。これらのなかで、道内企業がどのように地場資源を活用してきたかを探るため、広義の販売方法としてみたマーケティング、すなわち消費者志向に立った企業戦略に注目してみた。ところが、中小企業主体の地場企業を分析の対象としていたため、我々が学んできた大企業のそれとは異なったものであることが明らかになってきた。具体的には、多くの企業が販売方法にその経営資源を傾斜させる以前の段階において、自社商品の開発に大きなこだわりを持って望んでいたのである。つまり、大企業の消費者指向を主としたマーケティングとはやや異なる製品指向の強い企業戦略が数多く見出されたのである。確かに、(株)きのとやのクリスマスケーキの宅配、家具製造の(株)カンディハウスの大都市圏における百貨店販売、六花亭製菓(株)のイメージ戦略など、特筆されるマーケティング事例も見出すことができた。しかしながら、これらの企業であっても、製品開発などの段階では、味や品質、デザインなどに極めて強いこだわりをみせており、その次のステップとして販売先の開拓に取り組んでいたの

ある。その典型が六花亭製菓であり、同社の現在の成長を牽引してきたヒット商品はほとんど偶然の幸運によってもたらされていた。

繰り返しになるが、我々がケーススタディの対象として採り上げた企業の多くから、マーケティング用語に言うところのプロダクト指向がみられた。これだけを採り上げて結論を急ぐと、巷間言われてきたように、道内企業は販売力が弱い、という批判が当てはまるように思われる。しかしながら、企業成長の根幹には販売力が欠かせないことから、従来の教科書的なマーケティング論とは異なる広い視野に立った成長要因の分析が求められる。そのような製品開発、流通チャネルの構築なども含めた道内企業の地域資源との関わり方の検証は多くの地場中小企業にとっても有益な示唆を提示できるはずである。

広い視点から道内企業を分析する必要性を感じるようになったのは、その多くが中小企業であることが背景にある。分析に必要な情報の入手難や制約から対象企業の歴史的発展過程が盛り込まれるようになり、総合的な視点でとらえる必要性に迫られたからである。したがって、地域資源を活用した企業成長といっても、商品開発、営業など一面的な切り口では語りつくせない多面的な関わり方が随所に現れてきた。以下に個別企業に触れながらみてみたい。

新連結としての地域資源と経営

サンマルコ食品(株)は、地域資源である農産物を原料に活用して成長を遂げた代表的企業として知られている。ところが、品質の良い北海道産馬鈴薯でコロッケを生産したために、企業成長が可能となったというような単純公式に限定しては、同社の成長を規定することはできない。つまり、この単純公式は倒産しかかった会社の事業を同社が承継した際に、コロッケの原料を北海道産馬鈴薯とすることを決定した、までの意思決定しか描いていないのである。

厳しい市場競争にさらされる企業にとって次々に現れる競合相手の排除が重要な戦略となる。創業者の営業努力もさることながら、サンマルコ食品の競争力の一因となったのは北海道産男爵芋の仕入先である留寿都農協の生産能力に限界があったという事実である。資源制約が他社の参入阻止に役立ったのである。まさに地域資源が他社の参入を退け、競争力の源泉となったことになる。同社は、北海道産男爵芋に強いこだわりを見せている。しかも、羊蹄山麓産の男爵芋である。したがって、工場の建設も原料調達が可能ない道内に限定している。熱心な誘致に応じて十勝地方に工場を建設した際にも、土壌改良を地元へ申し入れ、4年後に操業を開始している。北海道産男爵芋といっても、その品質は同じ北海道内でも異なっている。土地によっては、ガラス質を含むなど、コロッケの原料に適さない地域もある。このように、地域資源を活かした企業経営といっても、原料だけに限らない多様な見方がなされるべきなのである。

北海道ワイン(株)は、やはり農産物を原材料とするため、畑作りにまで取り組んで原料確保を確実にしている。同社も創業当初は、存続も危ぶまれる経営危機に直面していた。これを克服して道内メーカー全出荷量の4割以上のシェアを占めるワインメーカーにまで成長したのである。創業時に経営危機を招いたのは、ワイン作りに適するブドウを育てるためには、長い年月を要するため、その間は収入の目処が立たなかったからである。それでも断念せずに用地の開墾から始めたこだわりが、後には高いシェアを獲得する競争力の源となった。ワイン作りにつながる気候、

ブドウ畑、栽培、収穫など、あらゆる本物につながる総合的な要素の結合が競争力のある製品を育て上げたことになる。

地域資源としての観光

地域資源の持つ複合的な効果が実って成長を遂げたのは六花亭製菓も同様である。なかでも全国有数の観光地である北海道に備わった優位性は同社にとって大きな支えとなった。世界でも有数の航空路線の空港として土産品の大きな販売額が期待できる地の利は大きい。同社の発展の軌跡は、1970年代に北海道観光ブームが訪れた際に、地域イメージに近い土産品として若者達が購入、ヒットとなったホワイトチョコレートから始まっている。このヒットが機縁となって社名変更、社名変更記念の新製品の開発、新製品のヒット、空港販売等を通じた急成長という好循環ができあがったのである。

品質を維持するため、六花亭製菓は道産原料には必ずしもこだわりを見せていない。しかし、その成長はまさしく自然、景観、北海道開発の歴史や文化、さらには北海道や十勝という「場」が生み出すイメージなどが複合的に重なって多くの観光客を引き付けた。また、北海道の農産品は観光客が景観と並んで北海道を訪ねる上で最も魅力を感じているものである。北海道の食という地域資源が観光客を呼び込むことで、間接的に道産品を採り入れた土産品メーカーを育てていることになる。つまり、観光は地域資源を構成しているとともに、地域資源を活性化する触媒にもなっているのである。

クリスマスケーキの宅配システムを構築して成長を遂げたのが、菓子メーカーのきのとやだ。したがって、同社は、寒冷地特有の特性を持った菓子の製造以外、もともと地域資源とはあまり強い関係はできあがっていなかった。しかしながら、同社は最近になって土産品市場に参入、新製品を投入している。これも、地域資源としての観光が持つ潜在的な市場創造力や価値創造力を自社の成長戦略に結びつけるための経営戦略とみることができる。

佐藤水産(株)も六花亭製菓やきのとやと同様に、人の移動や交流によって生み出された企業、という観点からとらえることができる。同社も地域資源を本州など道外の市場に居住する親戚や知人向けの贈答品とすることで成長を享受できた企業の一つである。

ここに挙げてきた六花亭製菓、北海道ワイン、後で詳述する佐藤水産やノースプレインファーム(株)など新千歳空港に店舗展開し、土産品としての販売戦略に取り組んでいる企業群は、その成り立ちや創業時点での成長のきっかけは、プロダクト指向であるのは共通するところである。しかしながら、このような店舗展開戦略は消費者指向、マーケット指向へと企業の戦略が移行していることを示しているとみられる。

資源制約を活用する経営

北海道の持つイメージや文化を商品価値と結び付けて成長を達成したという点で、六花亭製菓と佐藤水産など観光客をビジネスモデルに組み入れた企業群の類似性がある。ただし、佐藤水産の場合、六花亭製菓とは異なるいまひとつの地域資源と結びつく成長要因を見出すことができる。それは海産物特有の資源制約という逆説的な見方である。必ずしも安定的に原料を確保でき

るとは限らないし、仕入れ価格についても相場による変動性を避けられないのが水産資源である。仕入れ側にとって潜在的なリスクを回避するには、生産者との信頼関係の構築が最優先となる。同社が石狩漁協と水揚げ高と鮭の等級にかかわらず全量買い上げの協定を結んだのはまさしく漁協に貢献することによって生まれる信頼関係の構築である。このような経営戦略は最近になり、マーケティング分野で研究が進んでいる顧客（カスタマー）との信頼（クレディビリティ）や関与（コミットメント）によって企業間の良好な関係性を構築した優れた実践例としてとらえることもできる。

競争相手に先駆けて資源制約が抱える経営問題を解決することによって優位性を獲得、成長を実現することもある。野付漁協は正組合員一人当たり販売額が全国の約5倍という営業規模と、特筆される業容を誇っている。しかながら、1960年代には乱獲によって資源枯渇が進み、一時は存続の危機に瀕していた。この苦境を脱するため、秋鮭ふ化放流事業やホタテガイ養殖事業に懸命に取り組んだことで、経営を支える柱とすることができた。経営の中核ができあがったことで、エビ、アサリ、ウニ、ホヤ、ホッケなどと北海道では極めて珍しい多様な水揚げが可能な経営を実現している。しかも、それらの副次的産物の漁獲をサケとホタテの収穫が少なかった漁家に配当することで組合員全体の所得の平準化、経営の安定と拡大に資するようにしている。

北海道農業の特徴である大規模経営が生み出す深刻な環境問題、糞尿排出という負の側面を見直す「マイペース酪農」に取り組む別海町の森高牧場も有限な地域資源を最大限活用する闘いに取り組んでいると見ることができる。別海町パイロットファーム、新酪農村地域の平均牧場当たり頭数は110頭なのに対して森高牧場は50頭程度と小型経営指向であるのは、草地の地味を保ちながら、周辺の河川や水産業に悪影響を及ぼさない酪農経営を追求しているため。配合飼料を使わないことで、コストを削減するとともに労働時間の短縮、牛の健康増進による耐用年数の長期化、地元漁協との協力関係の構築、など多面的な効果を実現している。ゆとりが生まれた時間で乳製品や肉製品などの商品開発にも成果を見せ、地域資源の活用の幅を広げている。

ノースプレインファームは、チーズ、バター、アイスクリーム等の乳製品や肉製品などの商品開発に加えて、自家製品を販売するレストラン事業にも取り組むことで地域資源を多面的に活用し、農業の可能性を追求している。同社は酪農と畜産、畑作、これらの自家製品の直営店と販売店を10箇所以上も全国展開している。さらにレストラン経営を加えると10億円近い事業規模を擁するグループを形成して、北海道を代表する農業経営者へと育ちつつある。このような同社の取り組みは、ポートフォリオ戦略（投資戦略）や多角化戦略の実践とみなすことも可能である。

市場制約からの逆転

人口約560万人の北海道を市場としてとらえた場合、業種や見方によっては残念ながら市場としては魅力に欠けると見なさざるを得ない。首都圏など巨大市場から遠距離に位置していることや厳しい自然環境は、石炭や農水産物などの資源には恵まれているものの、企業が進出する場所としては、経営のマイナス要素の方が多いと見なされてきた。積雪・寒冷で広大な土地は、暖房費がかさんでコスト高につながる。あるいは土地が広く人口密度が低いために物流コストの圧迫要因となってサービスの質もあがりにくくなる。このようなマイナス面の指摘は数多く、これら

が雇用の場としての広がりには一定の限界を示すこととなった。こうして北海道の人口は先人の開発努力にもかかわらず、期待された程には伸びないままで現在にいたっているのである。

中国における活況を例に挙げるまでもなく、住宅や家具など耐久消費財や生活資材は人口要素と密接な関係にあるため、北海道をその販売先としてみると、魅力的な市場であるとは必ずしも言えないのは明らかである。しかしながら、暖房効率の高い住宅、地元木材の材質の高さを引き出した家具製造、耐寒技術など、厳しい自然条件というハンディを克服するために製品開発に取り組み、その製品の品質の優良さが認知されるとともに、市場は大きな広がりを見せる。ハンディが地域資源の活用へと転換したのである。制約要素だった自然を価値創造へと転換する技術革新、デザインの高度化などによって付加価値が高まり、市場創出が可能となるのである。

ところで、北海道の人材については優秀な人材が少ない、というのが一般的な評価として定着してきた。このような見方は人口規模が小さい、さらには減少しつつあることによって、若者の流出に歯止めがかかっていない現実を示している。最近の派遣切りなどマスコミ報道でも北海道出身者が多いことは厳しい北海道の雇用情勢を示している。このような人材へのネガティブ評価についても我々のプロジェクトを通じて一石を投じることができたのは、一つの成果であった。

産業としての裾野が広い自動車関連を北海道へと企業誘致するのはこれまで大きな課題となっていた。そのなかで特筆される成功事例として知られているのが(株)ダイナックスである。自動車産業は繊維産業から生み出されたという歴史的な事実があるため、北海道には最近になるまでこれまで関係者の関心を引くような企業進出はみられなかった。そのような歴史的経緯にとらわれず、ダイナックスが企業進出を決定したのは、選択の基準に「人材」があったからである。大阪の企業との合弁としてスタートした同社は、その後の発展において、優れた「人材」に恵まれた北海道と関わりを持ったことが成功の最大要因であると振り返っている。

北日本精機(株)は極小ベアリングメーカーとして世界を相手に活躍しているが、同社を創業した小林英一氏も手先の器用な女性労働者が豊富なことを成長理由に挙げている。また、「人材」という面では、小林社長自身がベンチャーであること。さらには、学生ベンチャーから飛躍した印刷業界の総合商研(株)やコンピュータソフトの(株)ビー・ユー・ジー、同社を中核にしたさっぽろバレと呼ばれるITベンチャー企業群の成長を牽引してきた(株)データ・クラフトなどは、人材不足という従来の評価では説明のつかない事実を我々の前に提示している。

地域資源と技術

やはり地域資源の持つハンディを克服、技術力を背景にした製品開発によって成長を遂げた企業群としては、家具製造の(株)カンディハウス、住宅建設メーカーの(株)カワムラ、不凍栓メーカーの(株)光合金製作所、カスケードガレージ製造の(株)日江金属、農業機械の日農機製工(株)、靴メーカーの(株)ダテハキ、玉井環境システム(株)など、意外に思えるほど数多く存在する。残念ながら紙幅の都合もあり、これらの企業の全部について詳述することはできないが、そのなかでも代表的な企業をいくつか紹介する。

創業者がドイツで家具職人として修行している間に、北海道産のナラ材が寒冷地で年輪幅が狭く、色合いに風味があることから世界の家具業界で素材として高い評価を得ていることを知った

ことがきっかけとなってカンディハウスは開業した。優秀な素材を製品化したい、という夢が今日の全国的に高い評価の旭川家具につながったのである。現在、道内では良質のナラ材は枯渇しつつあるが、植樹によって数十年がかりで原料供給地に回復させるプロジェクトに取り組んでいる。北海道ワインの開墾からの取り組みと同様に、ここにも地域資源の育成を基点として経営に取り組む真摯な姿が見て取れる。

道北・旭川市生まれであるのは、カワムラも同じである。同市は冬場の厳しさだけでなく、北海道の夏の最高気温も記録したこともあるように、年間の寒暖の差が極めて大きいことで知られている。「ノース工法住宅」と呼ばれる機密性の高い住宅を開発して、冬場の暖房効率のみならず夏場の冷房効率までも高めることに成功している。さらに、プレカット工場で季節に関係なく通年での施工を可能にするとともに、コスト・品質・納期の間で生じがちな二律背反的な問題までも克服できる技術を手に入れている。

日江金属はカスケードガレージ製造で知られる企業であるが、冬期間の仕事がない屋根ふきの板金工が集まって組合を組織、それまでの平面的かつ直線的な板金構造ではなく、曲線的な加工処理を施すカスケード工法によって積雪でも強みを発揮するガレージを開発したことが成長につながった。これにより、丈夫で頑丈なガレージメーカーとして業界トップの地位を占めたのである。農業機械メーカーの日農機製工は地域特有の土壌や農作業への利便性向上にこだわった機械改良に取り組んできた。この農家に密着した経営が高い評価につながり、圧倒的なシェアを獲得している。

積雪・寒冷地としての自然条件など、一般的には企業経営にとってハンディになると考えられるはずの様々な要素を逆にチャンスに置き換えて成長している企業を数多く見出すことができたことは、道内企業の成長と地域資源の関係を明示しようとする、本研究にとって大きな成果の一つとなっている。

まとめ

あらゆる経営資源を駆使して、市場のなかでその存在を示すことによって企業は成長を獲得している。このため、地域資源は、それが企業成長にとってメリットとなることもあるだけでなく、時にはハンディとなっている要素を克服することによって飛躍につながったケースも数多くみられる。企業成長の秘訣を尋ねられて多くの経営者が「企業は人なり」のように、分かりやすい言葉で片付ける場合をしばしば見かける。しかしながら、企業と地域資源との関わりのような比較的外部からも見分けが容易なものであっても、その取り組み方や手法は極めて多様である。したがって、道内企業の地域資源活用を通じた企業成長はこれからも様々な形で社会に現れてくることが予想される。本プロジェクトのような調査が多くの企業や関係者の協力を得ることで継続され、地域経済の発展、地場企業の成長の一助となることが望まれる。

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	
	17年=100 季調値	前年同 月比(%)										
17年度	100.9	△ 0.1	100.7	1.6	100.4	0.9	101.0	2.2	105.1	5.1	97.0	2.5
18年度	103.9	3.0	105.3	4.6	104.7	4.3	105.3	4.3	105.3	0.2	98.6	1.6
19年度	104.2	0.3	108.1	2.7	104.2	△ 0.5	108.7	3.2	105.0	△ 0.3	100.5	1.9
20年度	96.2	△ 7.7	94.4	△12.7	98.3	△ 5.7	95.0	△12.6	103.2	△ 1.7	95.3	△ 5.2
20年 7～9月	102.6	△ 0.5	104.6	△ 1.4	103.0	0.4	105.1	△ 1.5	102.5	1.9	107.7	3.1
10～12月	94.0	△ 9.9	92.8	△14.5	96.0	△ 7.8	93.5	△14.9	103.0	1.2	109.7	4.8
21年 1～3月	83.7	△21.6	72.3	△34.6	89.0	△18.1	73.9	△33.5	101.0	△ 1.7	99.8	△ 5.2
4～6月	85.2	△18.5	78.3	△27.8	86.1	△19.3	78.6	△27.6	98.2	△ 2.8	95.3	△10.3
7～9月	p 89.7	△12.7	p 83.9	△20.3	p 92.7	△10.5	p 85.0	△19.5	p 95.8	△ 6.6	p 94.6	△12.2
20年 9月	98.8	△ 3.0	103.6	0.4	99.7	△ 3.0	104.0	△ 0.5	102.5	1.9	107.7	3.1
10月	97.2	△ 6.3	100.1	△ 6.6	99.4	△ 3.8	100.9	△ 7.1	101.7	△ 0.2	108.9	4.4
11月	95.1	△11.3	93.1	△16.5	97.2	△ 8.8	93.6	△17.0	101.3	△ 1.8	109.5	4.3
12月	89.6	△12.3	85.3	△20.7	91.4	△10.8	86.0	△20.7	103.0	1.2	109.7	4.8
21年 1月	88.0	△17.3	76.7	△30.9	92.5	△13.7	76.7	△31.6	100.8	△ 3.1	108.0	2.8
2月	83.1	△24.4	69.5	△38.4	89.5	△22.0	72.0	△36.7	101.6	△ 0.4	103.5	△ 1.7
3月	80.0	△22.7	70.6	△34.2	85.0	△18.4	73.1	△32.4	101.0	△ 1.7	99.8	△ 5.2
4月	83.8	△20.0	74.8	△30.7	85.9	△19.0	75.3	△30.7	99.1	△ 1.1	97.1	△ 7.2
5月	85.9	△18.9	79.1	△29.5	85.6	△21.0	78.9	△30.0	99.6	△ 0.9	96.4	△ 8.4
6月	86.0	△16.7	80.9	△23.5	86.7	△18.0	81.7	△22.6	98.2	△ 2.8	95.3	△10.3
7月	88.1	△17.6	82.6	△22.7	89.2	△17.0	83.7	△22.0	94.6	△ 7.7	95.0	△10.6
8月	r 90.3	△11.5	r 83.9	△19.0	r 93.2	△ 8.3	r 84.2	△19.0	r 94.7	△ 8.1	r 95.1	△10.3
9月	p 90.8	△ 8.8	p 85.1	△18.9	p 95.7	△ 5.5	p 87.1	△17.3	p 95.8	△ 6.6	p 94.6	△12.2
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、前年同月比は原数値による。
 ■ 「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(%)
17年度	987,733	△ 3.0	212,575	△ 1.7	350,746	△ 1.8	87,587	0.3	636,987	△ 3.7	124,989	△ 3.2
18年度	983,656	△ 1.6	211,745	△ 0.9	330,512	△ 2.6	86,108	△ 0.8	653,144	△ 1.1	125,637	△ 1.0
19年度	954,970	△ 2.6	212,525	△ 1.0	309,947	△ 3.5	84,287	△ 0.8	645,022	△ 2.1	128,238	△ 1.1
20年度	934,005	△ 5.6	206,603	△ 4.2	283,317	△ 6.5	78,442	△ 6.7	650,688	△ 5.2	128,160	△ 2.5
20年 7～9月	223,689	△ 4.5	50,775	△ 2.0	69,945	△ 3.0	19,014	△ 3.2	153,744	△ 5.1	31,761	△ 1.3
10～12月	257,705	△ 5.8	56,078	△ 4.6	79,078	△ 7.4	22,095	△ 7.8	178,626	△ 5.1	33,983	△ 2.4
21年 1～3月	229,345	△ 6.3	49,101	△ 7.2	66,740	△ 8.3	18,114	△11.1	162,605	△ 5.4	30,987	△ 4.7
4～6月	227,156	△ 5.1	48,174	△ 6.7	59,554	△ 7.8	16,992	△10.8	167,602	△ 3.9	31,183	△ 4.1
7～9月	p 227,713	△ 3.5	p 74,991	△ 7.0	p 62,988	△ 4.1	p 16,913	△ 9.8	p 164,725	△ 3.3	p 31,078	△ 5.4
20年 9月	70,275	△ 6.8	15,589	△ 3.3	22,218	△ 5.4	5,731	△ 4.6	48,058	△ 7.5	9,858	△ 2.6
10月	75,189	△ 6.1	16,668	△ 4.3	23,091	△ 7.4	6,369	△ 6.9	52,098	△ 5.4	10,299	△ 2.6
11月	79,706	△ 3.8	17,820	△ 3.1	24,235	△ 5.9	7,068	△ 6.3	55,471	△ 2.7	10,752	△ 0.7
12月	102,809	△ 7.2	21,590	△ 6.2	31,752	△ 8.6	8,658	△ 9.6	71,057	△ 6.6	12,932	△ 3.6
21年 1月	80,732	△ 5.2	18,069	△ 5.5	24,610	△ 5.5	6,705	△ 9.2	56,122	△ 5.1	11,364	△ 3.1
2月	68,023	△ 5.6	14,518	△ 8.1	18,680	△ 7.1	5,144	△11.4	49,343	△ 5.0	9,374	△ 6.1
3月	80,590	△ 7.9	16,514	△ 8.2	23,450	△11.9	6,265	△12.9	57,140	△ 5.9	10,249	△ 4.9
4月	75,264	△ 6.1	15,960	△ 6.7	19,402	△10.8	5,611	△11.3	55,862	△ 4.1	10,349	△ 4.0
5月	76,869	△ 4.0	16,185	△ 6.5	19,783	△ 8.0	5,589	△12.1	57,086	△ 2.3	10,596	△ 3.0
6月	75,023	△ 5.1	16,029	△ 6.8	20,369	△ 4.6	5,792	△ 9.1	54,654	△ 5.3	10,237	△ 5.4
7月	79,955	△ 4.2	17,360	△ 8.4	24,121	△ 3.3	6,730	△11.8	55,834	△ 4.7	10,630	△ 6.1
8月	r 76,023	△ 4.5	r 15,696	△ 6.8	r 18,693	△ 7.5	r 4,995	△ 8.9	r 57,331	△ 3.3	r 10,701	△ 5.7
9月	p 71,735	△ 1.6	p 14,936	△ 5.6	p 20,174	△ 1.6	p 5,189	△ 7.8	p 51,561	△ 1.7	p 9,747	△ 4.2
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既存店ベースによる。
 ■ 「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 (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(%)	12年=100	前年同 月比(%)	12年=100	前年同 月比(%)	円/ドル	円 月(期)末
17年度	416,611	△ 2.9	73,724	△ 2.5	100.1	△ 0.1	100.0	△ 0.2	113.26	17,060
18年度	414,921	△ 1.7	74,211	△ 2.0	100.5	0.5	100.2	0.3	116.94	17,288
19年度	408,292	△ 1.6	75,161	△ 0.9	101.1	0.6	100.6	0.3	114.20	12,526
20年度	430,624	4.8	80,556	5.4	102.5	1.4	101.7	1.1	100.46	8,110
20年 7~9月	116,168	5.0	21,731	7.6	104.3	3.6	102.6	2.2	107.61	11,260
10~12月	109,998	5.3	20,674	6.9	102.4	0.8	101.9	1.0	96.14	8,860
21年 1~3月	99,390	4.8	18,927	4.2	100.6	△ 1.2	100.6	△ 0.1	93.59	8,110
4~6月	106,720	0.2	19,885	1.0	99.8	△ 2.9	100.6	△ 1.0	97.27	9,958
7~9月	115,393	△ 2.1	20,962	△ 6.3	99.4	△ 4.7	100.3	△ 2.2	93.61	10,133
20年 9月	36,633	6.0	6,774	6.4	104.1	3.2	102.7	2.1	106.75	11,260
10月	36,920	4.7	6,939	7.9	103.5	2.2	102.6	1.7	100.33	8,577
11月	35,044	6.0	6,645	7.2	102.2	0.9	101.7	1.0	96.81	8,512
12月	38,034	5.3	7,090	5.8	101.5	△ 0.6	101.3	0.4	91.28	8,860
21年 1月	33,780	7.1	6,358	6.8	100.8	△ 1.1	100.7	0.0	90.41	7,994
2月	30,887	2.0	5,882	2.0	100.5	△ 1.0	100.4	△ 0.1	92.50	7,568
3月	34,723	5.2	6,688	3.9	100.6	△ 1.5	100.7	△ 0.3	97.87	8,110
4月	34,055	4.9	6,513	4.0	100.1	△ 1.6	100.8	△ 0.1	99.00	8,828
5月	36,540	△ 1.9	6,759	0.8	99.7	△ 3.1	100.6	△ 1.1	96.30	9,523
6月	36,125	△ 1.8	6,613	△ 1.7	99.7	△ 4.0	100.4	△ 1.8	96.52	9,958
7月	38,708	△ 3.8	7,156	△ 7.5	99.2	△ 4.7	100.1	△ 2.2	94.50	10,357
8月	40,059	△ 1.1	7,196	△ 5.6	99.4	△ 5.0	100.4	△ 2.2	94.84	10,493
9月	36,626	△ 1.4	6,610	△ 5.7	99.6	△ 4.3	100.4	△ 2.2	91.49	10,133
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既存店ベースによる。 ■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(%)	
17年度	187,145	△ 1.3	46,153	△ 10.4	90,624	0.6	50,368	5.1	4,755,369	0.1
18年度	176,300	△ 5.8	43,780	△ 5.1	77,398	△ 14.6	55,122	9.4	4,557,330	△ 4.2
19年度	169,149	△ 4.1	48,440	10.6	71,557	△ 7.5	49,152	△ 10.8	4,390,344	△ 3.7
20年度	150,123	△ 11.2	39,145	△ 19.2	63,490	△ 11.3	47,488	△ 3.4	3,908,880	△ 11.0
20年 7~9月	40,048	△ 2.4	11,003	△ 9.5	17,503	0.2	11,542	1.1	1,035,859	△ 1.5
10~12月	29,509	△ 14.9	7,617	△ 30.2	11,973	△ 14.8	9,919	2.2	863,155	△ 14.2
21年 1~3月	38,728	△ 22.4	9,427	△ 34.2	15,730	△ 24.8	13,571	△ 7.5	1,043,971	△ 23.4
4~6月	36,209	△ 13.5	9,899	△ 10.8	15,539	△ 15.0	10,771	△ 13.5	800,043	△ 17.2
7~9月	41,775	4.3	12,307	11.9	18,279	4.4	11,189	△ 3.1	1,049,923	1.4
20年 9月	14,490	△ 4.9	4,103	△ 15.2	5,797	△ 2.6	4,590	3.2	397,306	△ 4.5
10月	11,591	△ 8.1	2,973	△ 25.4	4,750	△ 5.2	3,868	6.6	314,860	△ 6.3
11月	10,053	△ 20.3	2,485	△ 37.8	4,108	△ 24.7	3,460	9.4	295,751	△ 18.9
12月	7,865	△ 16.8	2,159	△ 26.5	3,115	△ 13.3	2,591	△ 11.2	252,544	△ 17.3
21年 1月	7,870	△ 19.2	1,833	△ 31.3	3,127	△ 23.1	2,910	△ 3.3	256,054	△ 20.0
2月	10,384	△ 24.6	2,368	△ 37.3	4,161	△ 27.6	3,855	△ 9.1	324,515	△ 24.4
3月	20,474	△ 22.4	5,226	△ 33.6	8,442	△ 23.9	6,806	△ 8.3	463,402	△ 24.5
4月	11,533	△ 22.5	2,703	△ 31.3	5,229	△ 24.9	3,601	△ 9.7	236,063	△ 22.8
5月	10,542	△ 14.1	3,202	△ 1.4	4,071	△ 18.1	3,269	△ 19.4	244,595	△ 17.4
6月	14,134	△ 3.7	3,994	2.0	6,239	△ 1.8	3,901	△ 11.6	319,385	△ 12.2
7月	16,447	3.5	4,431	0.3	8,232	9.0	3,784	△ 3.5	372,428	△ 2.8
8月	9,929	2.7	2,877	15.9	3,877	△ 6.6	3,175	4.8	263,523	3.2
9月	15,399	6.3	4,999	21.8	6,170	△ 6.4	4,230	△ 7.8	413,972	4.2
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(%)
17年度	53,048	10.2	12,494	4.7	1,068,858	△ 4.7	129,622	△ 5.6	124,897	5.6
18年度	49,946	△ 5.8	12,852	2.9	961,122	△ 10.1	122,838	△ 5.2	127,413	2.0
19年度	42,397	△ 15.1	10,356	△ 19.4	883,644	△ 8.1	117,818	△ 4.1	123,640	△ 3.0
20年度	36,050	△ 15.0	10,392	0.3	858,082	△ 2.9	117,951	0.1	106,168	△ 14.1
20年 7～9月	12,022	34.4	2,913	40.2	283,636	△ 1.8	33,180	4.7	28,451	△ 6.9
10～12月	7,884	△ 24.1	2,586	4.1	124,729	△ 13.7	27,990	△ 2.8	22,803	△ 23.7
21年 1～3月	4,110	△ 41.9	1,996	△ 21.4	140,304	18.3	28,338	7.8	23,606	△ 29.4
4～6月	7,392	△ 38.6	1,973	△ 31.9	316,703	2.4	32,131	13.0	20,861	△ 33.4
7～9月	7,041	△ 41.4	1,869	△ 35.8	316,322	11.5	36,888	11.2	20,683	△ 27.3
20年 9月	3,801	40.3	972	54.2	78,443	6.5	11,724	5.5	11,635	△ 4.2
10月	3,137	△ 9.5	921	19.8	61,201	△ 16.2	11,697	△ 0.4	7,524	△ 15.5
11月	2,801	△ 27.4	843	0.0	36,794	△ 8.2	8,443	△ 2.8	7,261	△ 27.7
12月	1,946	△ 36.4	822	△ 5.8	26,734	△ 14.9	7,850	△ 6.4	8,018	△ 26.8
21年 1月	822	△ 60.9	707	△ 18.7	19,154	27.8	6,019	1.9	5,745	△ 39.5
2月	1,337	△ 19.4	623	△ 24.9	15,856	61.6	6,349	△ 2.8	6,921	△ 30.1
3月	1,951	△ 41.1	666	△ 20.7	105,294	12.2	15,969	15.3	10,940	△ 22.2
4月	2,392	△ 33.4	662	△ 32.4	147,242	18.0	13,288	20.5	6,286	△ 32.8
5月	2,113	△ 47.5	628	△ 30.8	66,539	△ 11.0	7,866	2.5	6,123	△ 38.3
6月	2,887	△ 34.6	683	△ 32.4	102,922	△ 6.3	10,977	12.7	8,452	△ 29.7
7月	2,286	△ 38.0	660	△ 32.1	120,659	4.7	12,511	2.5	5,904	△ 34.8
8月	2,429	△ 46.4	597	△ 38.3	96,239	7.0	10,063	8.7	5,700	△ 26.5
9月	2,326	△ 38.8	612	△ 37.0	99,424	26.7	14,314	22.1	9,079	△ 22.0
資料	国土交通省				北海道建設業信用保証(株)				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(%)
17年度	12,705	△ 0.6	0.53	0.94	5.3	4.4	555	△ 3.8	13,170	△ 0.1
18年度	13,082	3.0	0.53	1.02	5.4	4.1	546	△ 1.6	13,337	1.3
19年度	12,817	△ 2.0	0.51	0.97	5.2	3.8	610	11.7	14,366	7.7
20年度	12,253	△ 4.4	0.43	0.74	5.0	4.1	741	21.5	16,146	12.4
20年 7～9月	3,836	△ 4.8	0.45	0.81	4.9	4.0	190	37.7	4,034	16.4
10～12月	2,931	△ 3.7	0.43	0.75	4.3	3.9	189	43.2	4,068	13.9
21年 1～3月	2,528	△ 7.8	0.38	0.58	5.6	4.6	175	4.2	4,215	13.5
4～6月	2,656	△ 10.2	0.32	0.39	5.4	5.2	156	△ 16.6	3,954	3.3
7～9月	3,691	△ 3.8	0.35	0.40	5.4	5.4	108	△ 43.2	3,782	△ 6.2
20年 9月	1,232	△ 5.2	0.47	0.82	4.9	4.1	60	66.7	1,408	34.4
10月	1,144	△ 0.2	0.45	0.79	↑	3.8	58	23.4	1,429	13.4
11月	885	△ 6.5	0.43	0.75	4.3	3.9	57	14.0	1,277	5.2
12月	902	△ 5.2	0.41	0.72	↓	4.1	74	111.4	1,362	24.1
21年 1月	803	△ 4.3	0.39	0.65	↑	4.2	60	20.0	1,360	15.8
2月	785	△ 13.4	0.38	0.58	5.6	4.6	50	△ 7.4	1,318	10.3
3月	940	△ 5.5	0.38	0.52	↓	5.1	65	1.6	1,537	14.1
4月	723	△ 10.5	0.32	0.42	↑	5.2	56	△ 24.3	1,329	9.3
5月	922	△ 10.2	0.31	0.38	5.4	5.2	45	△ 25.0	1,203	△ 6.7
6月	1,011	△ 10.0	0.32	0.37	↓	5.2	55	3.7	1,422	7.4
7月	1,133	△ 3.3	0.32	0.38	↑	5.4	39	△ 45.8	1,386	1.0
8月	1,328	△ 7.3	0.34	0.39	5.4	5.4	43	△ 25.9	1,241	△ 1.0
9月	1,231	△ 0.1	0.38	0.42	↓	5.5	26	△ 56.6	1,155	△ 17.9
資料	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			

■年度および四半期の数値は月平均値。 ■北海道の年度は暦年値。

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 (%)
17年度	263,598	9.8	682,902	10.6	965,145	29.0	605,113	20.1
18年度	324,578	23.1	774,606	13.4	1,263,781	30.9	684,473	13.1
19年度	381,447	17.5	851,134	9.9	1,387,592	9.8	749,581	9.5
20年度	377,073	△1.1	711,449	△16.4	1,552,392	11.9	718,716	△4.1
20年 7～9月	121,049	36.0	220,372	3.2	503,500	57.2	221,786	21.1
10～12月	85,362	△14.2	170,688	△23.1	355,992	△8.0	176,937	△9.5
21年 1～3月	63,686	△35.9	111,905	△46.9	218,794	△44.8	120,548	△37.0
4～6月	56,754	△46.9	128,157	△38.5	194,216	△59.0	119,467	△40.1
7～9月	p 96,312	△20.4	p 144,591	△34.4	p 233,549	△53.6	p 133,794	△39.7
20年 9月	34,309	20.4	73,613	1.5	170,800	48.4	72,703	28.8
10月	41,242	17.7	69,148	△7.9	157,942	36.5	69,900	7.4
11月	23,183	△29.4	53,235	△26.8	101,738	△27.1	55,510	△14.4
12月	20,937	△33.9	48,305	△35.0	96,312	△26.9	51,527	△21.5
21年 1月	20,545	△24.4	34,804	△45.7	78,353	△39.7	44,364	△31.9
2月	20,440	△42.6	35,264	△49.4	63,288	△52.0	34,437	△43.0
3月	22,701	△37.9	41,838	△45.5	77,153	△42.9	41,747	△36.6
4月	19,288	△45.5	41,958	△39.1	76,417	△43.4	41,295	△35.8
5月	19,815	△43.1	40,204	△40.9	61,142	△66.1	37,235	△42.4
6月	17,651	△52.0	45,995	△35.7	56,657	△64.3	40,937	△41.9
7月	36,270	△17.1	48,440	△36.5	68,051	△55.2	44,665	△40.8
8月	r 22,764	△47.0	r 45,104	△36.0	r 72,508	△59.9	r 43,288	△41.2
9月	p 37,278	8.7	p 51,047	△30.7	p 92,990	△45.6	p 45,841	△36.9
資料	財務省、函館税関							

■ 「p」は速報値、「r」は修正値。

年月	預貯金 (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 (%)
17年度	123,160	△ 0.8	5,300,898	1.4	88,841	3.0	3,955,816	1.6
18年度	125,413	1.8	5,359,453	1.1	88,270	△ 0.6	3,992,094	0.9
19年度	127,342	1.5	5,502,137	2.7	88,966	0.8	4,048,894	1.4
20年度	129,951	2.0	5,647,019	2.6	91,056	2.3	4,222,593	4.3
20年 7～9月	128,029	1.7	5,493,950	2.3	88,989	1.8	4,062,625	1.8
10～12月	130,045	1.7	5,536,873	2.1	89,881	1.7	4,214,692	4.2
21年 1～3月	129,951	2.0	5,647,019	2.6	91,056	2.3	4,222,593	4.3
4～6月	132,474	2.3	5,683,151	2.5	89,911	2.9	4,159,406	2.9
7～9月	131,380	2.6	5,642,537	2.7	91,169	2.4	4,166,992	2.6
20年 9月	128,029	1.7	5,493,950	2.3	88,989	1.8	4,062,625	1.8
10月	127,570	1.9	5,449,912	1.8	89,779	1.9	4,093,107	3.5
11月	128,481	2.1	5,516,316	1.6	90,330	3.4	4,136,396	4.2
12月	130,045	1.7	5,536,873	2.1	89,881	1.7	4,214,692	4.2
21年 1月	128,467	2.4	5,511,792	1.7	89,839	2.8	4,187,162	4.5
2月	129,683	3.2	5,556,952	2.2	90,499	3.5	4,194,769	4.5
3月	129,951	2.0	5,647,019	2.6	91,056	2.3	4,222,593	4.3
4月	131,202	1.7	5,640,730	2.4	91,355	1.2	4,179,719	4.1
5月	131,129	2.2	5,631,126	2.4	91,012	2.1	4,169,993	3.6
6月	132,474	2.3	5,683,151	2.5	89,911	2.9	4,159,406	2.9
7月	130,683	1.8	5,626,792	2.5	90,113	2.6	4,152,724	2.8
8月	131,152	1.7	5,611,138	2.6	90,115	2.4	4,137,826	2.4
9月	131,380	2.6	5,642,537	2.7	91,169	2.4	4,166,992	2.6
資料	日本銀行							



調査レポート 2009.12月号 (No.161)
平成21年 (2009年) 11月発行
北洋銀行調査部
札幌市中央区大通西4丁目1番地
郵便番号 060-0042
電話 (011)261-1311
<http://www.hokuyobank.co.jp>



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(表紙)古紙配合率70%紙(中面)を
使用しています。