

調査レポート

2010
4

No.165

- 道内経済の動き
- 地域活性化と観光マーケティングの新視点
- 同じ業種なのに業績格差が生じる本当の理由

● 目 次 ●

道内経済の動き.....	1
寄稿：地域活性化と観光マーケティングの新視点.....	4
経営のアドバイス：同じ業種なのに業績格差が生じる本当の理由 エクセレントカンパニーへ脱皮するために	8
主要経済指標.....	17

道内経済の動き

最近の道内景気は、低水準ながら持ち直している。

需要面をみると、住宅投資は低い水準ではあるが、前年を上回って推移している。輸出は、アジア向けを中心に持ち直しの動きが見られる。公共投資は、補正予算の執行が一巡し増加幅が縮小している。個人消費は、耐久消費財の一部に政策効果が見られるが、消費者の節約志向など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。

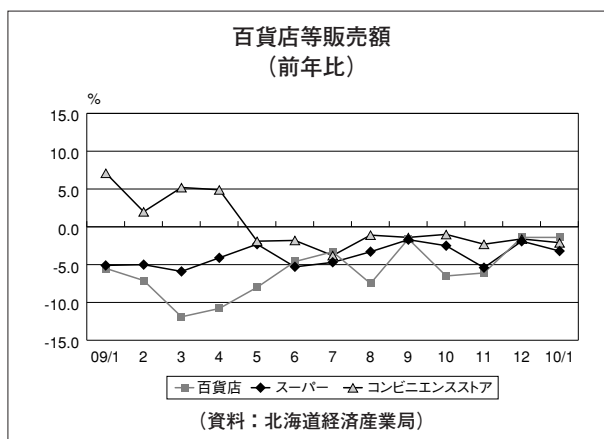
生産活動は、在庫調整が進み持ち直している。雇用情勢は、有効求人倍率・新規求人数ともに前年を下回る厳しい状況が続いている。企業倒産は、件数・負債総額ともに減少した。

①個人消費～厳しい状況

1月の大型小売店販売額（既存店ベース、前年比▲2.7%）は、百貨店、スーパーともに前年を下回った。

百貨店（前年比▲1.4%）は、衣料品・飲食料品などが低調で全ての品目が前年を下回った。スーパー（同▲3.2%）も、主力の飲食料品ほかすべての品目が前年を下回った。

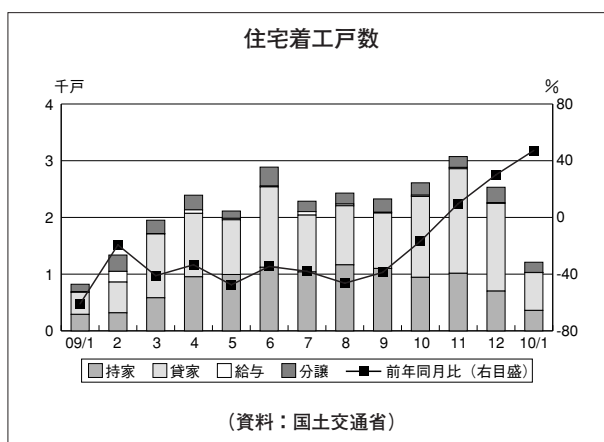
コンビニエンスストア（前年比▲2.1%）は、9ヶ月連続で前年を下回った。



②住宅投資～3ヶ月連続増加

1月の新設住宅着工戸数は、1,210戸（前年比+47.2%）と、3ヶ月連続で前年を上回った。利用関係別では、持家（前年比+24.1%）、貸家（同+71.2%）および分譲（同+35.3%）と全てが前年を上回った。

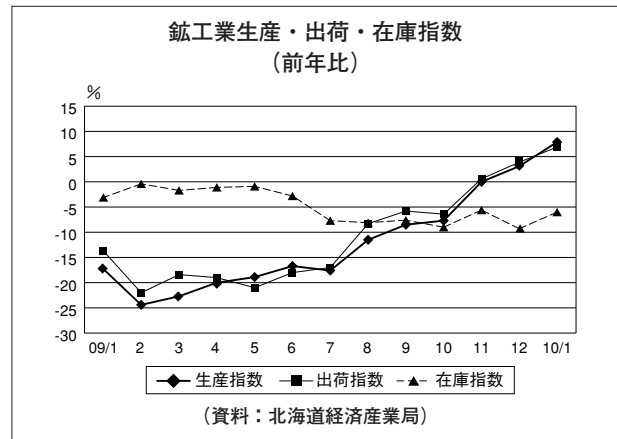
平成21年4月～平成22年1月の着工戸数累計では、23,858戸（前年同期比▲27.2%）となり、前年を下回った。持家（同▲9.5%）、貸家（同▲34.7%）、分譲（同▲41.8%）とそれぞれが前年を下回った。



③鉱工業生産～前年比2ヶ月連続の上昇

1月の鉱工業生産指数は、前月比+3.7%と2ヶ月ぶりに上昇、前年比では+7.9%と2ヶ月連続の上昇となった。

業種別では、前年に比べ電気機械工業や鉄鋼業、輸送機械工業などが上昇し、一般機械工業や化学工業、印刷業などが低下した。

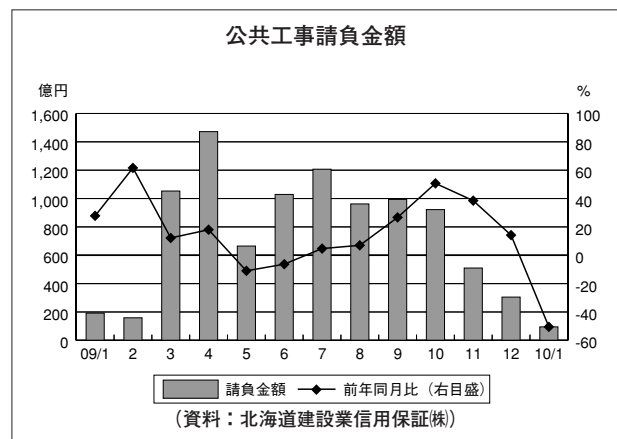


④公共投資～7ヶ月ぶりに前年割れ

1月の公共工事請負金額は、95億円（前年比▲50.5%）と7ヶ月ぶりに前年を大きく下回った。

発注者別では、国（前年比▲77.8%）、道（同▲13.7%）、市町村（同▲2.4%）とそれぞれ前年を下回った。

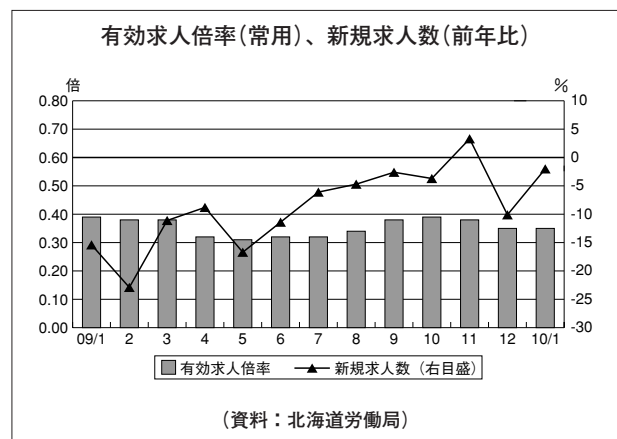
平成21年4月～平成22年1月の累計では請負金額8,162億円（前年同期比+10.8%）と前年を上回っている。



⑤雇用情勢～厳しい動き

1月の有効求人倍率（パートを含む常用）は0.36倍となり、前月比0.01ポイント上昇し、前年比では0.03ポイント低下した。

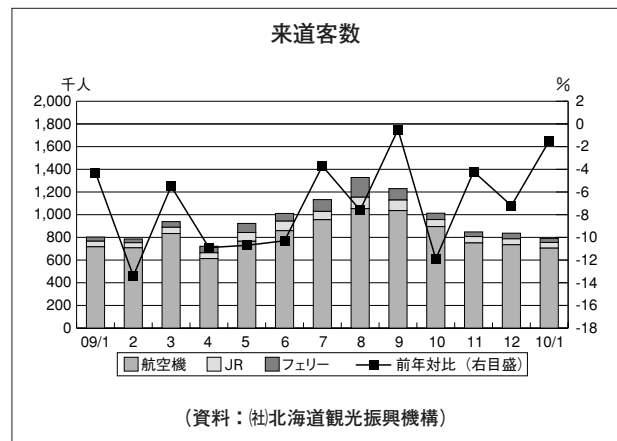
新規求人数は、前年比2.0%減少し2ヶ月連続で前年を下回った。業種別では、医療・福祉（前年比+7.0%）やサービス業（同+9.7%）などは増加したが、卸・小売業（同▲8.3%）や宿泊業・飲食サービス業（同▲13.7%）などが減少した。



⑥来道客数～前年を下回る

1月の来道客数は、790千人（前年比▲1.5%）と20ヶ月連続で前年を下回った。

平成21年4月～平成22年1月の累計来道客数は、9,806千人（前年同期比▲6.9%）と前年を下回った。節約志向から国内旅行需要が縮小し観光客の減少が続いている。

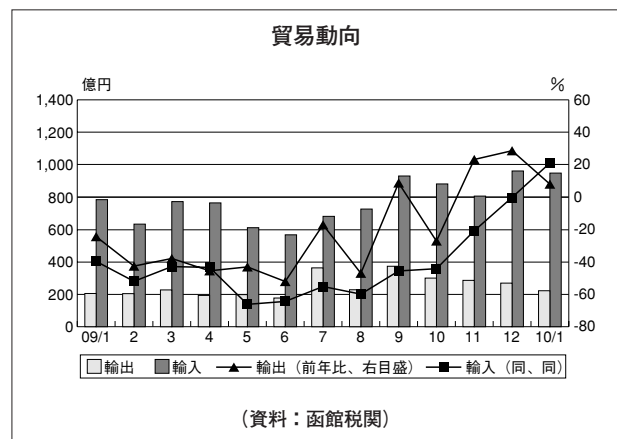


⑦貿易動向～輸出は3ヶ月連続の増加

1月の道内貿易額は、輸出が前年比8.0%増の222億円、輸入が同21.0%増の948億円となった。

輸出は、魚介類・同調製品や自動車の部分品、鉱物性タール・粗製薬品などが増加し3ヶ月連続で前年を上回った。

輸入は、原油・粗油や石油製品、パルプなどが増加し、15ヶ月ぶりに前年を上回った。

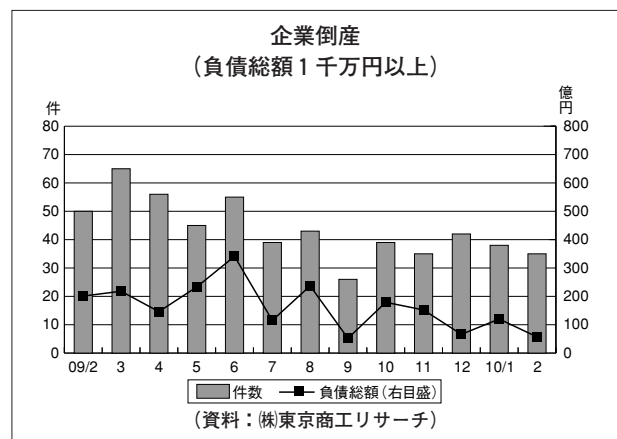


⑧倒産動向～件数、負債総額ともに減少

2月の企業倒産は、件数は35件（前年比▲30.0%）、負債総額は57億円（同▲71.9%）とともに前年を下回った。

業種別では、建設業（16件）、卸売業（6件）、製造業、サービス・他（各5件）となった。

平成21年4月～平成22年2月の累計では、件数453件（前年同期比▲33.0%）、負債総額1,698億円（同▲34.3%）となった。



地域活性化と観光マーケティングの新視点

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

地域活性化と観光

地域活性化に取り組むにあたって観光の視点が欠かせなくなっている。しかしながら魅力的な人間がそうであるように、いざ地域振興に観光を取り入れようとする、つかみどころのなさに直面し、戸惑うことがある。それは観光が持つ特性と関係している。観光の本質は1995年の観光政策審議会において提示された定義、「余暇時間の中で、日常生活圏を離れて行う様々な活動であって、触れ合い、学び、遊ぶことを目的とするもの」に簡潔に示されている。つまり「人の移動」が本質であって、その理由や目的等によって規定されてはいないのである。学会や商談、家事などのついでに足を伸ばすことも観光行動として位置づけられている（兼観光）。つまり「人の移動」によって行われた消費活動の集積で観光関連産業は形成されている。

したがって、商品やサービスを提供する側から見ると、宿泊施設、コンベンション施設、レジャー施設、飲食店、鉄道やバス・タクシーや飛行機などの輸送機関、旅行代理店、百貨店や電器店・ガソリンスタンドなどの流通業界、保険会社や銀行・クレジット・リースなどの金融機関、各種のレンタル、地域に立地する非常に多様な産業が一種のクラスター（房）となって観光と密接な関わりを持っている（観光クラスター）。

また、観光にはいま一つの特性がみられる。それは、地域において「人の移動」を活発にしようとする試みはただ乗り（フリーライダー）を副産物（表現を変えるならば副作用）として生むことである。例えば市民の税金を投資してできあがった便利な交通ネットワークは税金を納めていない他地域からの訪問者にもその利便性を与えている。あるいは商店街の活性化に取り組んで成功した場合でも、その取り組みに物心両面、何も協力しなかった商店が大きな利益を得るような事態がしばしば起きる。しかし、フリーライダーの呼び込みにつながる社会資本や公共財などの整備は、「人の移動」を活発化させる。さらには、その恩恵は関係者にも再配分されるため、期待を寄せる人も多い。ガソリンスタンドやコンビニエンスストア等がトイレを清潔にすることを重視するのも、フリーライダーを積極的に招き入れて共有地となることによって副産物（ついで買い）を期待しているからであろう。

しかしながら、フリーライダーに対して利害関係者が懸念を抱く場合、観光による地域活性化への取り組みはしばしば頓挫する。こうして観光を通じた地域活性化策への無難な選択肢はクラスターを形成する利害関係者の誰もが意義を唱えない、「人の移動」の促進、すなわち誘致キャンペーンが落としどころとなりやすい。誘致キャンペーンの効果や意義は確かに即効性もあり、無視できないほど大きなものがある。しかしながら、現代社会ではグローバル化や消費の多様化が加速度的に進展している。的外れな誘致活動となってその効果が想定以下に終わる事態を避けるには、深い議論を経た慎重な取り組み姿勢や戦略性が必要になる。

新しい観光マーケティング

潜在化している観光客と商品やサービスの供給者を誘致とは異なる視点や発想で結びつける新

しいタイプの観光が生まれつつある。具体的な事例で紹介したい。まちづくりがマーケティング効果を発揮、潜在化していた観光客を掘り起こして視察などを呼び込み、観光のシーズ（種）となった地域がある。長野県小川村は餡子の代わりに野沢菜が入った特産品のお焼きで有名になった。お焼きを作っているのは、小川の庄という会社であるが、同社は過疎地域の高齢化対策として60歳以上の年齢に達していることを入社条件にしている。また、休暇の自由取得や定年がないなど、高齢者の生活スタイルに合わせたユニークな経営方針で全国的に知られるようになった。数万人もの視察が訪れるミニ観光地へと変身を遂げつつあるという。

地域の食をブランドへ、という動きは全国各地で活発になっている。これがイベントにまで発展したのは、焼きそばや餃子など日常生活と密接なメニューであるB級ご当地グルメを競うB-1グランプリである。全国各地で行われているが、昨年秋田県横手市で行われた第4回グランプリでは、会場に27万人もの人が集まった。ちなみに、札幌市で一昨年からはじまったオータムフェストはB-1グランプリのようなコンテスト方式は採用していないことや、なかには高級食材もみられるものの、食材の宝庫である北海道各地の自慢の品が大通公園に持ち込まれ、昨年の来場者は130万人を超えた。

オータムフェストは、北海道最大の胃袋（マーケット）を抱える札幌市を舞台にしたことが成功の一因となったと推察される。一方、新千歳空港では、各種メーカー等の支店や営業店が競って出店、道外から集まってくる観光客をターゲットにしている。両者には大きなマーケットを狙っている、というマーケティング戦略上の共通点がみられる。異なるのは、B-1グランプリやオータムフェストを訪れるのは、観光客や旅行者とは限らないことである。自分の出身地や何らかの関係がある地域から出店している場合は、それぞれの人が独自の関心や興味を抱いて、店頭に立つはずである。筆者も自分の出身地が出している店には必ず足を運ぶし、店舗の前に並ぶ人だかりや販売状況までも気になってしまう。

生活協同組合の組合員が生協の店舗で食材や日用品を購入するように、B-1グランプリやオータムフェストの参加者のなかには広い意味での利害関係者となって、店舗を眺めている層も少なからず存在する。視察で全国各地を訪れる自治体職員や企業の従業員がしばしばその地の特産品を購入するのも、自地域や自社の特産品や商品開発に役立てたい、という心理が働くからであろう。旅先で駅弁や空弁を手取るように、食のイベントで足を止める人は、全国各地の行ったことのある街や行ったことのない街に想いをめぐらせていることであろう。このような食が持っている地域性や文化性、物語性が魅力の一角を形成して、集客につながったはずである。

既存のマーケットの大きさだけに目を奪われず、新しい話題性や関係性、そして物語性を創出することで、冷やかしかつ気分や興味本位でたまたま立ち寄っただけのフリーライダーの足を止まらせると大きな共有地ができあがる。その結果として思いがけない観光への発展可能性がもたらされる。これらの事例は我々に新しい観光へのヒントを教えてくれる。日常生活のなかで見逃している地域性や文化性、物語性が持つ潜在的な価値に気づきを与え、人を移動させる試みが新たな観光マーケティングへの第一歩となりうるのである。

観光マーケティングへの具体的取り組み

新たな観光マーケティングで比較的多くの関係者から理解や協力を得やすいのが兼観光を深く掘り下げる取り組みである。サミット開催、国際会議や大規模な学会の開催などは兼観光の代表的な例であるのは前述した通りである。札幌商工会議所が今年度から取り組んでいるビジネス資源開発プロジェクトは、日常業務に根ざしている兼観光を掘り起こすという観点では興味深い取り組みである。全国的にみると、大都市圏から出張で訪れるビジネス客についてみると、札幌市は福岡市と肩を並べる大市場を形成している。したがって、出張の前後に一泊して札幌市の魅力を楽しんでもらえれば大きな市場が創出できるはず、というのが発想の原点である。ところが、労働災害などを理由とした社内規程によって、自由な行動を禁じている企業が存在するなど、問題もある。そこで、ビジネス客が出張の際にとる消費行動について各種の調査を行った。

その一環として首都圏の大手企業に勤務するビジネスマンにグループインタビューも実施している。そこで明らかになった課題は、延泊や前泊につながる魅力的なビジネス情報があれば、関心を持つはずであるが、現地（札幌）からはそのような情報が伝わってこない（可視化されていない）ことであった。また、Yosakoiソーラン祭りなど興味を惹かれるイベントはあるものの、ホテルの価格上昇などが阻害要因となっている、などの意見が出された。このような調査から読み取れるのは、日常業務と密接な関係を持つのであれば、企業としては出張日程を延ばすことについて大きな障害はない、ということであった。

実はこの調査結果には特産品開発などに取り組む経営者や関係者などから、しばしば耳にすることと共通点がある。彼らは「びっくりするような大手企業でも、有力な商品開発情報があると積極的に耳を傾けてくれる」「大企業の偉い人がわざわざ訪ねてきてくれる」等々と口をそろえる。したがって、来訪してくれた“大企業の偉い人”などに失望感を与えないことが重要となる。経済学にサunkコスト（埋没費用）という言葉がある。映画のチケットなどを購入、観て面白くなかった場合、もう戻ってこないチケット代金が突然惜しく感じることもある。このように投資資金を回収できなかった時に、投資自体を後悔してしまう心理が働くことがある。サunkコストの発生を避けて兼観光の掘り起こしに取り組む際には、むしろ出張を後悔させないような自地域の魅力発掘や企画立案にこそ努力を払うべきであろう。

道北の天塩町は地域が持つ経営資源の潜在的価値を観光によって可視化することで、まちづくりへと橋渡しすることに成功した。つまり、まちづくりが観光へと展開した長野県小川の庄の逆パターンである。多くの自治体では地元の食材を首都圏に売り込むことに頭を悩ませている。このため、東京事務所などを設置している自治体もある。ところが天塩町では都心に住む管理栄養士を対象に町の食材に触れてもらうモニターツアーを組んだ。管理栄養士は学校給食のメニュー作りに携わっている。ツアーが終わって、東京の職場に戻ると天塩町に食材を調達したいという大量の注文を入れた。このため、同町では対応に追われることになったそうである。

成功までの細部の積み上げがマーケティング

天塩町の事例はどこの町でも比較的簡単に実行できそうな印象を受ける。しかしながら、徳島

県の上勝町で行われている高齢者が自分の所有する山に自生する各種の葉っぱを妻物として市場に売り込んで成功を納めた「葉っぱビジネス」のように、実際にやってみようとする多くの課題にぶつかるはずである。モニターツアー用の必要資金の調達方法、ターゲットとする管理栄養士の選出方法とツアー情報の伝達方法、宿泊施設など受け入れ体制の整備、販売したい地元の食材の選択、仮に注文が入ったとしても受注、生産、輸送などの継続的な供給体制、既存の生産者や販売先との調整。これらを遺漏なく整備、満足して帰ってもらい、継続的な取引へと結実させるまでには、さらに数多くの解決すべき課題が数珠つなぎに出てくるはずである。さらに、準備段階で思いもよらない競合先が出現するリスクもある。それらをどのような組織が主体となつて、どのような方法で乗り越えていくかを一つずつ検討しなければならない。

マーケティングとは、単なる販売促進のことではない。潜在的な顧客との関係を構築するまでの組織内外のあらゆる要素の複雑な組合せからできあがっている。したがって、天塩町で成功した手法が他の地域にも適用可能とは限らない。安易な模倣や取り組みは既存の生産者、販売先との信頼関係に溝を生むなど、むしろマイナス効果すら想定される。地域の経営資源が持つ背景や状況はそれぞれ異なっていることから、これを細部にまで気配りすることによって、独自の組み立てを構築することが必然となるはずである。筆者は観光とは地域資源の一種であるという考え方に立っている。したがって、地域活性化に取り組むにあたって、観光に取り組む場合には、地域の文化や歴史、そこに潜む物語性を含めた経営資源への深い知識と理解が前提となるはずである。この努力を怠ると、資源の浪費や地域の魅力の低下など、弊害の方が大きくなりかねない。

まとめ

オータムフェストやB-1グランプリに集まる人達のご当地グルメを味わいながら、その町や地域の歴史や文化にまで思いをめぐらせている。管理栄養士が天塩町に大量の注文をしたのは、給食の時間に子供達が歓声をあげる顔が旅先（天塩町）で思い浮かんだからであろう。長野県小川村の小川の庄で高齢者が元気に働いているのは、孫におもちゃを買ってあげるのが楽しみなのかもしれない。小川の庄を訪れる多くの視察者は、笑顔を絶やさず働く高齢者の姿に触れることで満足して自宅へと戻ることができる。このように、多様な利害関係者が呼び水となって、フリーライダーが集まり、共有地ができあがることで新しいタイプの観光地が生み出される。

商品とは便益の束であると言われる。また、すでに述べたように、観光とは人の移動がその本質である。これらをここにあげた事例とあわせ考えるなら、観光振興に取り組むにあたって重視すべき要素が浮かび上がってくる。それは、地域にとって観光とは人の移動にあわせ、または人の移動を動機づけるような喜びや感動、満足を期待できる、あるいはそれらを提供する可能性を有する地域資源の掘り起こしと事業への具体的取り込みと見なすことができる。観光をそのように捉えなおすと、持続的な成長に望みをかける地域にとって、観光振興への取り組みは経済的効果だけに限定されず、人材育成、教育機会の場、地域への帰属意識の高揚など、多面的な価値を有していることがわかる。

同じ業種なのに業績格差が生じる本当の理由 エクセレントカンパニーへ脱皮するために

株式会社むらづみ経営
税理士法人むらづみ総合事務所
代表取締役・代表社員税理士 玉木 祥夫

はじめに

「玉木さん、今儲かっているのは、どんな企業!？」…最近多くの経営者からよく訊かれる質問です。

多くの方々が抱えているのは、非常に厳しい現下の経営環境の中でも、同じ業種なのに、片や安定的に成長する企業があるのに、片や倒産や廃業する企業があるのは、どこに本質的な理由があるのかと言う疑問であり、自社が安定的に成長するエクセレントカンパニーに脱皮するために、どうしたら良いか、そのためのヒントを切望されているのだと思います。

当社は、昭和38年創業以来、幾多の企業の盛衰を目の当たりにして参りましたが、高度・安定成長期と現在では、明らかにエクセレントカンパニーであり得る条件が異なっています。高度・安定成長期は、顧客を増やす強い営業力を持ち、契約品質でモノやサービスを確実に供給できることが、エクセレントカンパニーの条件だったように思います。顧客の懐具合はそこそこ良く、今のように購買決定権を持つ者にコストや家計費の削減プレッシャーが働かない状況だったので、顧客と良好な人間関係を築くこと（飲食やゴルフの接待、贈答、顔繋ぎと呼ばれるような行為＝モノやサービスとは直接関係のない）が非常に重要で、獲得した仕事についてはクレームの起こらないようなレベルの効率的な品質管理体制を構築することが、安定的成長を図るための条件でした。

また顧客との良好な人間関係の構築に時間を掛ければ掛ける程、営業成果が上がり、仕事や分配可能な利益も増えたので、多くの人々が、長時間労働を厭わなかったし、若い世代の人々も事業の成長により将来のポストを見据えることができたので、下積みの仕事を甘受したのだと思います。

しかし、時代は大きく変わり、今やかつてのエクセレントカンパニーの条件が完全に崩れてしまっています。それでは、新しい時代のエクセレントカンパニーの条件は、何でしょうか？結論から申し上げますと、重要な順番に次の5条件であり、その理由を簡潔に要約すると下表のようになります。

5条件	重要な理由の要旨
1 事業の情緒価値の創造	価格競争の餌食にならないようにするため
2 本質的経営課題の早期解決	先送りすると、ますます経営状況を悪化させるため
3 組織を鼓舞できる人事考課軸	なかなか成果を挙げるのが難しい時代であるため
4 経営の誠実度	働く人々の能力も「資本」であるため
5 正しく明確な経営方針	1から4の条件を満たす方向性や施策を明確にするため

それでは、順番に各条件について詳しく説明します。

1. 事業の情緒価値の創造

法人を動かすのも生身の人間ですから、消費者を対象にした事業だけでなく、法人を対象にした事業も、経済活動における感情的側面の探求を疎かにできません。

重要なキーワードは、喜楽・驚嘆・安心・困窮という人が抱く感情であり、人は、喜びや楽しさを高めたり、嬉しい驚嘆を体験したり、不安から解放されたり、困ったことや窮状から救って欲しいから、モノやサービスを探して、購入しています。

種類	事業における感情への働き掛けの具体例
喜楽の向上	レジャー産業、興行産業、旅行産業など、事業の内容そのものが、人の喜びや楽しさの向上を目的とするものもありますが、そうではない産業でも、例えば、小売業などのようにモノの販売を通じ、ショッピングの楽しさを創出するケースのように、様々な産業に関連しています。
嬉しい驚嘆	人は、欲しいモノやサービスの内容について、「こんな程度だろう」と想定して取引をするのが通常ですが、その想定を超えた内容や出来事に遭遇すると、嬉しくなるものです。従って、嬉しい驚嘆は、様々な産業で起こりうるもので、具体例を挙げると、「こんな面白いモノを見つけた!」、「対応が早くてビックリした!」、「思わぬ人を紹介してくれて嬉しい!」などのような類のものです。
不安の解消	医業、介護産業、保険産業、警備産業など、事業の内容そのものが、人の不安の解消を目的にするものもありますし、農業・食品産業のように、モノの安全性が強く問われるものもあります。また、「発注した物の製作や依頼した仕事の進捗状況をタイムリーに報告してくれるので安心!」などというケースのように、様々な産業に関連しています。私は仕事上、資産家の方々の遺言執行人をお引き受けすることがありますが、若い頃「玉木さんは、私よりも間違いなく長生きするから、安心だ!」と執行人としてご指名を受けた理由をお聞きし、なるほどと納得した経験があります。
困窮の救済	医業、介護産業、我々のような専門士業、心理カウンセラー、宗教産業など事業の内容そのものが、困窮の救済を目的にするものもありますが、「御社のこの画期的な新商品で売上を伸ばせる!」、「お陰で技術的に困難だったことが解決できた!」、「新しい顧客を紹介してくれて助かった!」、「節約の情報を有難う!」などというケースのように、様々な産業に関連しています。

地域経済の低迷が長引き、デフレーション（販売価格の下落圧力）に晒される今だからこそ、経済活動における感情的側面の探求が、経営にとって非常に重要になっていて、事業を通じて顧客に提供される、金銭に換算できない感情的プラス作用を、私は「事業の情緒価値」と呼んでいます。

なぜ「事業の情緒価値」が大切かというと、情緒価値がないと、熾烈な価格競争の勝者になるか餌食になるかの、2つしか道がなくなり、競争に巻き込まれた者の殆どが、敗者になってしまうからです。明らかに他の事業者よりも価格が高くて今も顧客が将来の顧客であり続けるの

は、モノやサービスの他に「情緒価値」が得られるからに他ならないからです。

具体的に、私の身近な経験に基づき具体的にお話しを進めます。

（１）買物の楽しさを提供できていない小売業

最近、小売店の接客能力が落ちていると感じることが多くあります。先日、東京の秋葉原の大手パソコンショップで買物した時のこと…会計が終わり、店員が買ったものを紙袋に入れ、保証書を先に手渡し、その紙袋の口をテープで閉じようとしていました。保証書も一緒に紙袋に入れたかったので、私が「閉じないで」とお願いすると、その店員は「防犯上の理由で…」と私に告げ、淡々と口をテープで閉じ紙袋を手渡すではないですか！要するに、「貴方は店を出るまで万引きするかもしれないので、口を閉じなければならないのです」と…これには怒りよりも先に、呆れてしまいました。

妻には記念日にジュエリーをプレゼントしていますが、デパートのジュエリー売り場に行くと大変なことになります。鴨が葱を背負って来たように感じるのでしょうか、店員から質問攻めに合い、ゆっくり選びたいからと説明を断ると、ストーカーのように付き纏われます。それはそれは、お店の外にも付いて来そうな勢いです。こんなお店では、絶対買いたくないと思うのが人情ではないでしょうか。

ネット販売が台頭していますが、店頭での買物が楽しくなくなったことにも関連しているように思います。

（２）執拗な電話営業を行なう塗装事業者

自宅を建てて10年位経ちますが、そろそろ外壁の痛みが目立ち始めるようになると、ある塗装事業者から頻繁に営業の電話が掛かってくる様になりました。断っても、キャンペーンだとか、モデルケースにしたいなどなど色々理由を付けて、執拗に電話営業を行なって来ます。最近では、家庭でも相手先の電話番号が表示されますので、もう電話に出ませんが、こんな営業スタイルの事業者には、間違っても仕事を頼みたくないと思ってしまいます。その塗装事業者は熱意をアピールしているのかもしれませんが、今時、こんな営業をさせられている社員の方々が可哀想になります。

（３）患者を安心させられない医業

それなりの年齢になり、数年前に成人病に罹り、物心付いて始めて、何度か入院しました。担当した医師は、私の病巣のことはよく診て下さるのですが、私がどんな家族構成で、どんな仕事をして、どんな生活を送っているのかに、全く関心がありません。成人病は、生活習慣病とも言われる位ですから、私としては、今後は生活習慣のこんなところを改めるようにという気の効いたアドバイスを期待していたのですが…。

また、退院して感じたのは、患者に対する退院後のケアが全くないことです。医師と特別な繋がりを有する方は別でしょうが、入院を経験した他の方々にお話しをお聞きしても、退院後病院

から、術後の経過を心配する内容の電話を受取ったことがある人は誰もいませんでした。「退院後は患者を忘れ去る」それが医業の常識のようなので、術後の経過を慮る病院があれば、それだけで評判になるに違いありません。

（４）顧客に一番近い部署を対象にした「行き過ぎたコスト削減」の末路

最近特に気になるのは、顧客に一番近い部署やセクションを対象にした、「行き過ぎたコスト削減」によって、事業の情緒価値を下げているケースが非常に多いということです。本年１月に、大手航空会社が経営破綻し、金融業界を除けば、史上最大の企業倒産になったのは、記憶に新しい出来事です。

私が社会に出た頃の飛行機は、国内線の普通席でも軽食のサービスがありましたが、先月からは新聞サービスさえもなくなり、搭乗客が自由に選べるのは、とうとう小さな飴の袋だけになりました。航空会社は、搭乗客へのサービスコストを切り詰めたため、かえって情緒価値を下げ、今や飛行機は、普通の乗り物になりました。普通の乗り物であれば、搭乗客は当然安い運賃の航空会社を選ぶし、高給の客室乗務員ではなく、運行上の安全管理に最低限必要な人材で運行し、もっと運賃を安くして欲しいと望むようになります。

飛行機を対象にしたテロ事件の影響も加わり、航空業界にとって非常に厳しい経営環境が続く、その航空会社もコスト削減による経営効率の向上が急務だったと思いますが、コスト削減すべき対象の優先順位を間違ったため、価格競争に飲み込まれ、それが更に業績悪化に拍車を掛ける結果になったのだと思います。

（５）経営者と経営幹部が実行すべきこと

自社の経営資源を活用して、現在の顧客だけではなく、誰のために、喜びや楽しさを高めたり、嬉しい驚嘆を演出したり、不安から解放し、困ったことや窮状から救済できるのかを、斬新な着想と想像力で、考え実行することこそが、経営者や経営幹部の大切な仕事です。

また、自社の経営資源だけでなく、協業できる他の事業者と連携して、事業の情緒価値を高めることも重要です。マスコミの報道（平成22年１月）によると、携帯電話向けサイト制作のメディア・マジック社は、人気アニメ「エヴァンゲリオン」の会員制携帯サイトを運営していることを活かし、登場キャラクターをイメージした自転車を受注販売すると発表しました。自転車の流通は、自転車販売店から大手スーパーに担い手が移り、低価格化が進みましたが、この例は、自転車メーカー（武田産業㈱：札幌市）が全く異業種の企業と連携して、情緒価値を高める取組みとして、とても興味深い事例です。

従って、同業者だけと付き合うのではなく、異業種の事業者と積極的に交わり情報交換し、また一人の消費者として世の中の変化を感じ取ることも欠かせないのです。

２．本質的経営課題の早期解決

本質的経営課題とは、その解決を放置すれば、ますます経営状況を悪化させる種類のものを指

します。本質的経営課題の解決は、多くの場合、「痛み」を伴うので、多くの経営者が問題を先送りし、それが原因で経営状況の悪化に拍車を掛けると言う悪循環に陥ります。なぜ先送りしてしまうかと言うと、「痛み」とは、必ずしも金銭の出費を指すのではなく、多くの場合は、経営者自身が、誰かを熱く説得したり、相手の言い分を吞んで妥協したりしなければならない、労苦を伴うことだからです。

それでは、最近多い事例を基に詳しくお話しを進めます。

（１）賞味期限切れ幹部の処遇

斬新な着想と想像力で、自社事業の情緒価値を向上させることが、経営者や経営幹部にとって重要な仕事であることは既に述べました。これを怠ると、ますます熾烈な価格競争に巻き込まれて敗者の道を歩まざるを得なくなることは既に説明したとおりです。もし経営者や経営幹部が「事業の情緒価値」の向上を上手く指揮できなくなったら、「賞味期限切れ」です。ただし、誤解してはいけないことと注意すべきことが、２つあります。

１つ目は、賞味期限内か否かは、必ずしも年齢ではないということです。高齢の経営者でも、好奇心と探究心が旺盛で、柔軟な発想と的確に先を見通す目を持ち、事業の情緒価値を高めるような施策を矢継ぎ早に打てる方がいます。逆に40歳前後の経営幹部で、そのような能力がない方もいます。

２つ目は、賞味期限切れになっても、事業にとってその経営者や経営幹部が必要なくなる訳ではありません。事業の情緒価値の向上と言う経営機能を担う力が劣ったとしても、経営管理、販売・生産技術、それぞれの事業分野の専門知識と経験、人材育成などで優れた能力を持っている（持っているからこそ経営者や経営幹部であり得た）ことが多いので、その能力を活かせる人事（組織上の役割と処遇）を行ない、事業の情緒価値の向上を担う新しい経営者や経営幹部を応援すれば良いのです。

（２）人事労務関係法令の遵守

残業代の支払、職場の健康・安全・衛生の確保、解雇など人事労務を巡る労使間のトラブルが急増しています。冒頭「はじめに」において、過去になぜ働く人々が長時間労働や若年時の下積み経験を厭わなかったかという理由を説明しましたが、それは応分の処遇（将来の昇格・昇給、賞与など）が事実上約束されていたからです。

しかし今や、会社で働くことでは将来を見通せず、国の社会保障制度も働く人々の老後を約束できるものではなくなっていますので、働く人々の労働権利意識が高まるのも、当然のことだと考える必要があります。

かつて人事労務関連法令の遵守にそれ程注意を払わなくても経営が成り立った中小企業ほど、早急な対処が迫られています。適切な対処を怠ると、働く人々の不満がどんどん増幅し、一生懸命「働いている振り」をされるだけでなく、「怒り」に昇華したときは、労働基準監督署の調査や訴訟にも発展し、会社の存続さえ危うくする問題であることを、経営者は認識しなければなり

ません。

どのように対処すべきかは、4. 経営の誠実度で詳しく説明します。

（3）市場縮小や競争激化に対応した業務分担の変更

職種（役割分担）を細分化して仕事を回すことは、高度・安定成長期においては、とても効率的な経営方式でした。しかし、事業そのものの市場規模縮小または競争激化により顧客数や販売価格が低下するデフレーションの局面では、職種を細分化したことが、かえって経営効率を高めるための障害になっているケースが多々あります。

建設業、医業、航空産業などが最たる例で、実に様々な職種（建設業では下請け企業も含めて考えると分かり易い）が設定されています。顧客数や販売価格の低下で売上が減少したとき、今までの役割分担を変えないで仕事を回すためには、全ての職種の人が必要になり、経営効率を高めることができなくなります。

クリニック（個人病院）は、総合病院に比べて経営効率が高いケースが多いのですが、それは、例えば総合病院であればレントゲン技師が行なう仕事を、クリニックでは医師自らが行なうので、レントゲン技師が必要ないと言う「一人二役、三役」の効用があることが、大きく関連しています。

飛行機に乗って思うのは、どうして到着後の機内清掃作業のために、外注事業者と契約したり、別な清掃作業員を雇用するのでしょうか。乗務の最後の仕事として、客室乗務員が機内清掃を行えば、とても効率的な筈です。

しかし、ここに必ず「職種の壁」が立ちはだかります。そのような仕事の役割分担変更を行なおうものなら、「それは私の仕事じゃありません!」、「そんな仕事をするために会社に入ったのではありません!」と言うように強い抵抗に遭います。

でもそうしなければ経営が立ち行かなくなることを説明し、説得し、時には妥協して（コスト削減効果の一部を給与配分に回すことなど）、実現させるのが経営者や経営幹部の役割なのに、その労苦を嫌がって避けている企業がいかに多いことでしょうか。そして、その末路は、価格競争の餌食であることは既に説明しました。

（4）好奇心や探究心が旺盛な若年人材の確保

将来の日本の人口推移予測では、人口の減少と労働人口割合の低下が確実とされています。その意味で有能な若年人材の確保は、今にも増して企業経営上重要なテーマになるものと思われます。

しかし、有能な若年人材は、自社事業の将来の情緒価値向上を担う人材の確保という観点で、それ以上に大きな意味を持ちます。

今後の世界的な人口増加が資源枯渇や地球環境問題を一層深刻化させ、それが人々の価値観の変化に大きな影響を及ぼし、企業経営のあり方も今以上に変化を求められる事態が想定されます。先程「賞味期限切れ」は年齢の問題ではないと説明しましたが、しかし一般論としては加齢

はこうした変化に対しての感覚を鈍らせます。

従って、単に現在の事業の代替的人材という、優等生選抜的な観点だけで若年者の選考を行なうのではなく、優等生の枠から多少はみ出ている、好奇心や探究心が旺盛な人材と言う観点で選考を行なうことが重要です。それは、社内に様々な軋轢を生む可能性がありますし、人材コスト的にも経営を圧迫することになりますが、将来の投資のために経営者が今決断しなければならないことなのです。

3. 組織を鼓舞できる人事考課軸

平成15年12月の出来事ですが、ある異業種交流会の行事で、大阪にある「ザ・リッツ・カールトン」というホテルの品質管理部が主催する研修に参加する良縁に恵まれました。顧客満足度の高いサービスを提供するホテルとして有名ですが、「組織を鼓舞できる人事考課軸」を大切にしていることに、大変感銘を受けました。

「ザ・リッツ・カールトン・ベーシック」という行動指針では、①事業の情緒価値を高めるために日常の言動で何を大切にすべきかを非常に具体的に明示し、②数値的な成果を出すのが大変な時代にあって日常の言動を賞賛することで働く人々の前向きな意欲を鼓舞でき、③同じ価値観を共有した強い組織作りに大いに役立ちます。

※ザ・リッツ・カールトン・ホテルにおける企業文化や理念については「ゴールド・スタンダード（ブックマン社）」などに詳しく解説されています。

日本の企業の多くは、経営理念を定めていますが、それは経営の大きな方向性や拘りを示すだけで、働く人々が日常の言動で何に拘りを持つべきかというレベルまで落とし込まれていないものが殆どです。

4. 経営の誠実度

昨年民主党が政権を奪取するという歴史的な政権交代がありました。民主党への政権交代の一番重要な意味は、「生活者や働く人々の意思で、国の方向性が決まる時代になった」という事だと思います。戦後間もなくから昨年の政権交代まで、日本は、自由民主党・官僚・経済界（経営者の代表）の3者の、良い意味でも悪い意味でも連携の中で、動かされてきた訳ですが、これからこの国を動かすのは、生活者や働く人々の民意に替わったと考えるべきだと思います。

東西冷戦時代の終焉には計画経済の破綻と言う背景がありましたが、その後世界に台頭したマネー資本主義もまた、ライブドア事件や、リーマンショックに端を発した世界的金融危機を招き、企業のみならず多くの労働者や消費者の生活を狂わせる結果となり、大きな軌道修正を迫られています。

これからの時代は、経営においても、お金だけが資本なのではなく、働く人々の持つ能力も資本だと考えて、経営することが重要になってきます。なぜなら、働く人々の能力こそ、事業の情緒価値の源泉だからです。経営者は、権力があることに胡坐（あぐら）を掻いて、誠実さ…経営者報酬の見直し、公私のケジメ、法令遵守への対処、経営意思決定の経緯の説明、無理でも意見

に耳を傾ける姿勢…が欠けていないか、常に自問自答する必要があります。

2. 本質的経営課題の早期解決（2）人事労務関係法令の遵守（12ページ参照）で説明した、例えば残業代のような問題について、高度・安定成長期に成功を手にした経営者の中には、「残業代はないって面接のとき説明しただろ？」とか、満足な管理職手当を支払っていないのにも拘わらず「管理職なんだから残業代はないよ！」と濁して、頭ごなしに否定してしまう方がいます。これでは、何の問題解決にならないばかりか、働く人々の不満がマグマのように溜まり、遠くない将来大噴火を招くだけです。

働く人々とキチンと向き合い、相手の言い分に耳を傾け、経営状況が厳しいのであれば、ちゃんと経営情報を開示して説明し、例えば現在の給与に一定時間の残業手当が含まれていることについて理解を得る努力を行わなければなりません。もし理解が得られたら、合意内容に沿って給与制度を変え、労働時間管理を適切に行ない、その一定時間を超過した労働時間については、別途残業手当を支払うような解決を早期に図らなければならないのです。

5. 正しく明確な経営方針

そして最後に重要なのは、価格競争に巻き込まれないための具体的施策、会社が抱える本質的経営課題とそれに対する対処、組織を鼓舞するための人事考課の考え方などを、経営幹部を交えて、十分に検討し、分かり易い文章で表現して、社内外に明示することです。

1年で成果を出したり、解決したりできないテーマも多いのが通常ですから、次のフォームのように、3年位の期間に分けて経営方針を考え、常にその達成状況を自己点検すると同時に、経営環境や自社の経営状況に応じて、柔軟に変更することをお勧めします。

テーマ		平成22年	平成23年	平成24年
1	事業の情緒価値の向上			
2 本質的 経営 課題	(1) 情緒価値向上のリーダー			
	(2) 人事労務法令遵守			
	(3) 業務分担変更			
	(4) 若年人材確保			
3	組織を鼓舞できる人事考課軸			

むらずみ経営グループ概要

所在地	札幌本部 〒064-8648 札幌市中央区南八条西4丁目422番地 GRAND PARK BLD 5F・9F
代表者名	取締役相談役 村住 雅志 代表取締役会長 石塚久美雄 代表取締役社長 玉木 祥夫
従業員数	111名 / 男64名 女47名（平成21年10月1日）
設立	昭和38年（1963年）
資本金	1億6500万円（グループ全体）

〔企業理念〕

経営者のために何ができるだろう？

私たちは、北海道札幌市を拠点に、東京・千歳にも事務所を構える会計事務所を母体にした経営コンサルタントグループです。税理士・社会保険労務士・行政書士・中小企業診断士・経営コンサルタント等の様々な専門家を筆頭に、企業経営に関する課題をあらゆる角度からお手伝いしています。

各専門分野の人材が企業理念のもとに集まり『経営者のために何ができるだろう？』と問題提起し、全社員が知恵を出して協力し合い、企業の経営活動支援に努めています。そして当社は創立45周年を迎えることができました。お客様に長期的なサービスを提供することを第一義に考え随時事業承継を行っており、現在の社長は3代目です。歴史のある会社ですが、常に革新性を求め続けております。

〔沿革〕

- 昭和38年4月 北海道札幌市中央区に、村住雅志税理士事務所 開設
- 昭和48年12月 札幌本部をオリエンタルホテル2階に移転
- 昭和63年2月 石塚久美雄代表取締役社長 就任
- 平成6年11月 小比賀税務会計事務所と経営を一体化（東京）
- 平成7年9月 札幌本部を札幌第3大京ビル（現グランドパークビル）5階に移転
- 平成13年1月 石塚久美雄代表取締役会長 就任
- 平成13年1月 玉木祥夫代表取締役社長 就任
- 平成16年1月 税理士法人むらずみ総合事務所 設立
- 平成18年4月 千歳事務所 開設
- 平成19年10月 行政書士法人むらずみ総合事務所 設立
- 平成19年11月 社会保険労務士法人むらずみ総合事務所 設立

〔問い合わせ〕

むらずみ経営グループでは各分野のプロフェッショナルと、現場で数々の経験を積んだスタッフが在籍しており、お客様からの問い合わせに対し柔軟かつスピーディに対応できる体制を整えております。お気軽にお問い合わせください！



011-513-5000

会計事務所を経営母体に、ワンストップ企業支援サービスを実現

<http://murazumi.jp>

info@murazumi.jp

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=100 季調値	前年同 月比(%)	17年=100 季調値	前年同 月比(%)	17年=100 季調値	前年同 月比(%)	17年=100 季調値	前年同 月比(%)	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	89.8	△ 12.6	84.1	△ 20.1	92.6	△ 10.6	85.2	△ 19.3	94.7	△ 7.6	94.7	△ 12.1
10～12月	r 92.4	△ 1.8	r 87.9	△ 5.4	r 95.4	△ 0.6	r 89.6	△ 4.1	r 93.4	△ 9.3	r 93.6	△ 14.7
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	90.3	△ 11.5	83.9	△ 19.0	93.2	△ 8.3	84.2	△ 19.0	94.7	△ 8.1	95.1	△ 10.3
9月	91.1	△ 8.5	85.7	△ 18.4	95.4	△ 5.8	87.7	△ 16.8	94.7	△ 7.6	94.7	△ 12.1
10月	90.4	△ 7.7	86.1	△ 15.1	94.3	△ 6.0	88.8	△ 13.0	92.5	△ 9.0	93.3	△ 14.4
11月	94.3	0.0	88.0	△ 4.2	96.9	0.6	89.6	△ 3.1	95.6	△ 5.6	93.7	△ 14.4
12月	r 92.4	3.1	r 89.7	5.1	r 95.0	3.9	r 90.5	5.2	r 93.4	△ 9.3	r 93.6	△ 14.7
22年 1月	p 95.8	7.9	p 91.9	18.2	p 99.9	6.9	p 92.7	19.3	p 94.8	△ 6.0	p 94.5	△ 12.6
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	227,701	△ 3.5	47,991	△ 7.0	62,988	△ 4.1	16,913	△ 9.8	164,713	△ 3.3	31,077	△ 5.4
10～12月	r 247,499	△ 3.5	r 52,521	△ 7.0	r 66,112	△ 4.3	r 19,755	△ 8.8	r 181,387	△ 3.2	r 32,766	△ 5.8
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	76,023	△ 4.5	15,696	△ 6.8	18,693	△ 7.5	4,995	△ 8.9	57,331	△ 3.3	10,701	△ 5.7
9月	71,722	△ 1.6	14,935	△ 5.6	20,174	△ 1.6	5,189	△ 7.8	51,549	△ 1.7	9,746	△ 4.3
10月	72,867	△ 3.6	15,611	△ 7.2	18,965	△ 6.5	5,585	△ 10.6	53,902	△ 2.5	10,026	△ 5.2
11月	74,575	△ 5.6	16,216	△ 9.7	19,681	△ 6.1	6,117	△ 11.8	54,894	△ 5.4	10,099	△ 8.3
12月	r 100,056	△ 1.8	r 20,694	△ 4.6	r 27,466	△ 1.4	r 8,053	△ 5.0	r 72,590	△ 1.9	r 12,641	△ 4.3
22年 1月	p 76,990	△ 2.7	p 17,163	△ 5.6	p 21,135	△ 1.4	p 6,209	△ 5.7	p 55,855	△ 3.2	p 10,954	△ 5.5
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(%)	17年=100	前 年 同 月比(%)	17年=100	前 年 同 月比(%)	円／ドル	円 (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
10～12月	109,740	△ 1.6	20,034	△ 5.9	99.4	△ 2.9	99.8	△ 2.0	89.68	10,546
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
10月	37,062	△ 1.0	6,739	△ 5.6	99.5	△ 3.9	100.0	△ 2.5	90.29	10,035
11月	34,754	△ 2.3	6,403	△ 6.4	99.3	△ 2.8	99.8	△ 1.9	89.19	9,346
12月	37,924	△ 1.6	6,891	△ 5.7	99.4	△ 2.1	99.6	△ 1.7	89.55	10,546
22年 1月	33,540	△ 2.1	6,199	△ 5.5	99.1	△ 1.7	99.4	△ 1.3	91.16	10,198
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
10～12月	34,939	18.4	11,258	47.8	14,106	17.8	9,575	△ 3.5	1,029,803	19.3
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
10月	12,423	7.2	3,928	32.1	4,997	5.2	3,498	△ 9.6	339,567	7.8
11月	12,546	24.8	3,845	54.7	5,226	27.2	3,475	0.4	368,721	24.7
12月	9,970	26.8	3,485	61.4	3,883	24.7	2,602	0.4	321,515	27.3
22年 1月	10,281	30.6	3,339	82.2	3,922	25.4	3,020	3.8	319,750	24.9
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									

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
10～12月	8,215	4.2	2,046	△20.9	173,689	39.3	29,765	6.3	19,613	△14.0
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
10月	2,610	△16.8	671	△27.1	92,207	50.7	12,665	8.3	5,941	△21.0
11月	3,073	9.7	682	△19.1	50,962	38.5	8,441	△ 0.0	5,775	△20.5
12月	2,532	30.1	693	△15.7	30,520	14.2	8,658	10.3	7,897	△ 1.5
22年 1月	1,210	47.2	650	△ 8.1	9,481	△50.5	5,791	△ 3.8	5,681	△ 1.1
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		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	2,644	△10.6	0.32	0.39	5.4	5.2	156	△16.6	3,954	3.3
7～9月	3,678	△ 4.1	0.35	0.40	5.4	5.4	108	△43.2	3,782	△ 6.2
10～12月	2,693	△ 8.1	0.37	0.42	4.7	5.0	116	△38.6	3,529	△13.2
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	720	△10.9	0.32	0.42	↑	5.2	56	△24.3	1,329	9.3
5月	917	△10.7	0.31	0.38	5.4	5.2	45	△25.0	1,203	△ 6.7
6月	1,007	△10.3	0.32	0.37	↓	5.2	55	3.7	1,422	7.4
7月	1,129	△ 3.7	0.32	0.38	↑	5.4	39	△45.8	1,386	1.0
8月	1,323	△ 7.6	0.34	0.39	5.4	5.4	43	△25.9	1,241	△ 1.0
9月	1,226	△ 0.5	0.38	0.42	↓	5.5	26	△56.6	1,155	△17.9
10月	1,008	△11.9	0.39	0.42	↑	5.2	39	△32.8	1,261	△11.7
11月	848	△ 4.2	0.38	0.42	4.7	5.0	35	△38.6	1,132	△11.3
12月	837	△ 7.2	0.35	0.43	↓	4.8	42	△43.2	1,136	△16.5
22年 1月	790	△ 1.5	0.36	0.45	—	4.9	38	△36.7	1,063	△21.8
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	96,312	△20.4	144,646	△34.4	233,617	△53.6	133,819	△39.7
10～12月	r 85,526	0.2	r 157,116	△ 8.0	r 264,942	△25.6	p 139,942	△20.9
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	22,764	△47.0	45,104	△36.0	72,613	△59.8	43,288	△41.2
9月	37,278	8.7	51,102	△30.6	92,953	△45.6	45,866	△36.9
10月	30,029	△27.2	53,085	△23.2	88,170	△44.2	45,046	△35.6
11月	28,570	23.2	49,906	△ 6.3	80,639	△20.7	46,214	△16.7
12月	r 26,927	28.6	r 54,125	12.0	r 96,133	△ 0.2	p 48,682	△ 5.5
22年 1月	p 22,198	8.0	p 49,024	40.9	p 94,783	21.0	p 48,172	8.6
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
10～12月	133,909	3.0	5,671,977	2.4	92,230	2.6	4,166,167	△ 1.2
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
10月	131,914	3.4	5,597,394	2.7	91,308	1.7	4,144,506	1.3
11月	132,005	2.7	5,650,450	2.4	91,280	1.1	4,136,082	△ 0.0
12月	133,909	3.0	5,671,977	2.4	92,230	2.6	4,166,167	△ 1.2
22年 1月	132,387	3.1	5,659,077	2.7	92,044	2.5	4,140,365	△ 1.1
資料	日本銀行							



調査レポート 2010.4月号 (No.165)
平成22年 (2010年) 3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。