

調査レポート

2010
11

No.172

- 道内経済の動き
- 道内企業の経営動向（平成22年7～9月期実績、平成22年10～12月期見通し）
- 「経営再建計画の策定（その1）～再建計画の対象となる企業」



北洋銀行

www.hokuyobank.co.jp

● 目 次 ●

道内経済の動き.....	1
調査：道内企業の経営動向.....	4
経営のポイント：販路拡大と新分野進出で顧客開拓.....	12
－企業の生の声－	
経営のアドバイス：「経営再建計画の策定（その１） ～再建計画の対象となる企業」	16
主要経済指標.....	21

道内経済の動き

最近の道内景気は、持ち直しの動きが鈍化している。

需要面をみると、公共投資は、国および地方公共団体の財政面の制約から減少している。輸出は、北米・中南米向けなどが減少したが、アジア向けを中心に基調としては増加している。個人消費は、秋物衣料などが低調となっているものの、耐久消費財の政策効果が持続しており、総じて持ち直している。住宅投資は前年を上回って推移している。

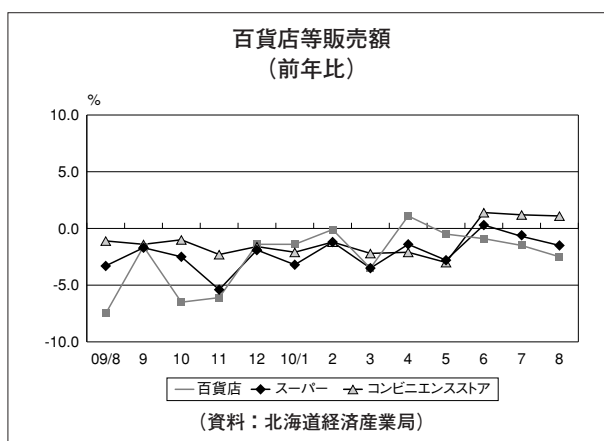
生産活動は、持ち直し基調にある。雇用情勢は、厳しい状況ではあるが、持ち直しの動きがみられる。企業倒産は、低い水準で推移している。

①個人消費～幾分持ち直す

8月の大型小売店販売額（既存店ベース、前年比▲1.7%）は、百貨店、スーパーともに前年を下回った。

百貨店（前年比▲2.5%）は、その他品目が前年を上回ったものの、衣料品、飲食料品、身の回り品が前年を下回った。スーパー（同▲1.5%）は、すべての品目で前年を下回った。

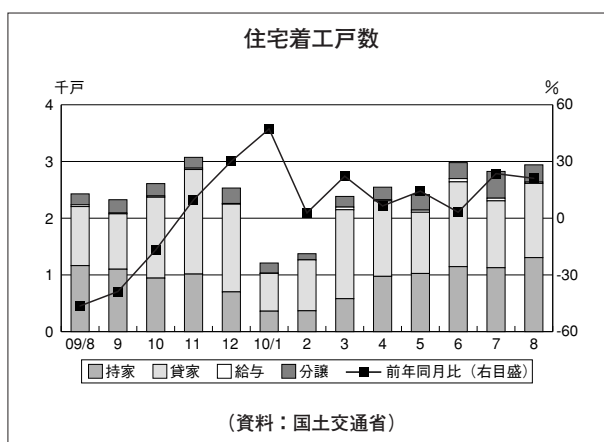
コンビニエンスストア（前年比+1.1%）は、猛暑効果により飲料などが好調で3ヶ月連続で前年を上回った。



②住宅投資～10ヶ月連続の増加

8月の新設住宅着工戸数は、2,941戸（前年比+21.1%）と10ヶ月連続で前年を上回った。利用関係別では、分譲（同+57.5%）が大幅増加したほか、持家（同+12.1%）、貸家（同+25.7%）もそれぞれ増加した。

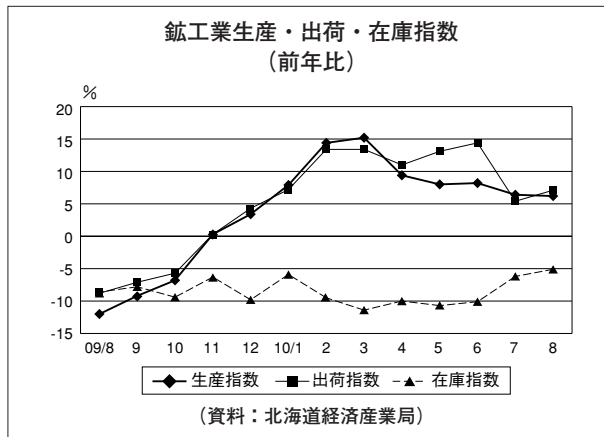
4～8月累計では、13,708戸（前年同期比+13.2%）と前年を上回った。利用関係別では、持家（同+5.8%）、貸家（同+15.3%）、分譲（同+41.0%）といずれも前年を上回った。



③鉱工業生産～前年比10ヶ月連続の上昇

8月の鉱工業生産指数は、前月比+0.2%と5ヶ月連続の上昇、前年比では+6.2%と10ヶ月連続の上昇となった。

業種別では、前年に比べ金属製品工業や窯業・土石製品工業などが低下し、電気機械工業や鉄鋼業、一般機械工業などが上昇した。

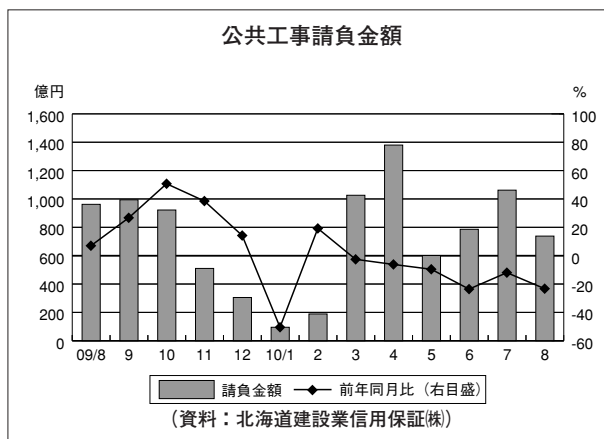


④公共投資～6ヶ月連続の減少

8月の公共工事請負金額は、738億円（前年比▲23.3%）と6ヶ月連続して前年を下回った。

発注者別では、国（前年比▲34.4%）、道（同▲26.5%）、市町村（同▲3.7%）いずれも前年を下回った。

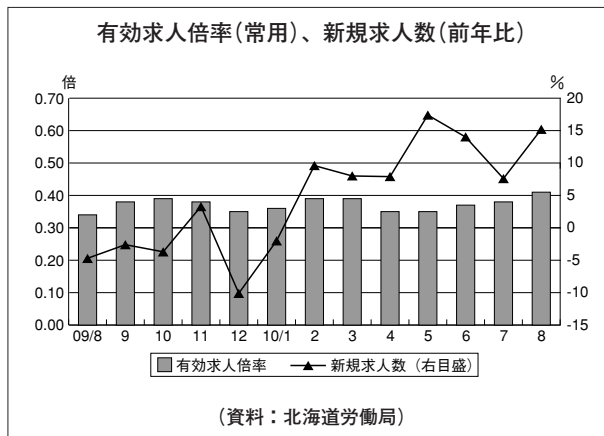
4～8月では請負金額4,569億円（前年同期比▲14.4%）と前年を下回っている。



⑤雇用情勢～持ち直しの動き

8月の有効求人倍率（パートを含む常用）は0.41倍となり、前月比では0.03ポイント、前年比では0.07ポイントそれぞれ上昇した。前年比は7ヶ月連続の上昇となった。

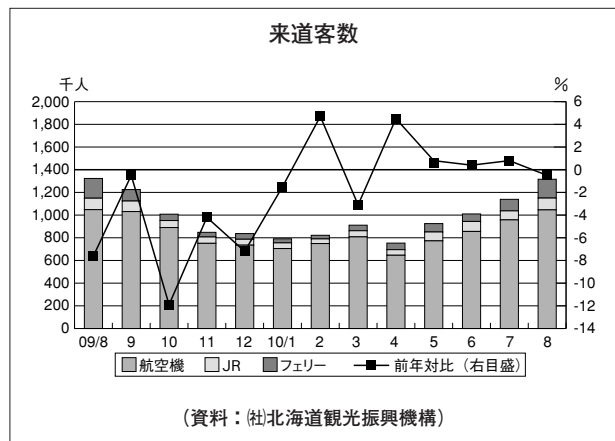
新規求人数は、前年比15.2%増加し7ヶ月連続して前年を上回った。業種別では、卸・小売業（前年比+30.1%）や医療・福祉（同+20.5%）、サービス業（同+22.3%）などが増加した。



⑥来道客数～前年を下回る

8月の来道客数は、1,316千人（前年比▲0.5%）と5ヶ月ぶりに前年を下回った。輸送機関別では、JR（前年比+2.9%）は前年を上回ったが、航空機（同▲0.2）、フェリー（同▲4.2%）は前年を下回った。

4～8月累計では5,142千人（前年同期比+0.9%）と前年を上回って推移している。

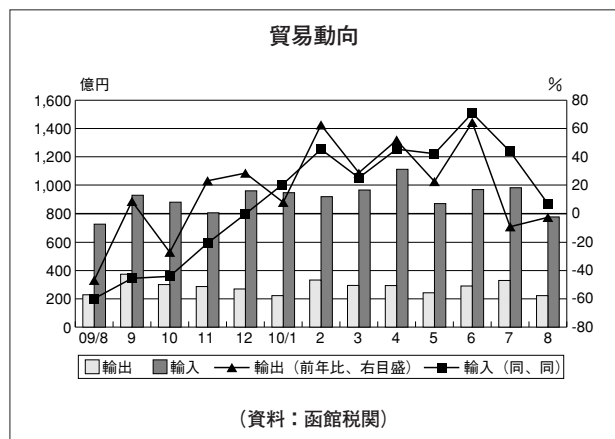


⑦貿易動向～輸出は2ヶ月連続の減少

8月の道内貿易額は、輸出が前年比2.6%減の222億円、輸入が同7.0%増の777億円となった。

輸出は、一般機械や化学製品、鉄鋼などは増加したものの、昨年8月に26億円を計上した船舶がゼロになるなど2ヶ月連続して前年を下回った。

輸入は、原油・粗油や石炭、肥料が増加するなど8ヶ月連続で前年を上回った。

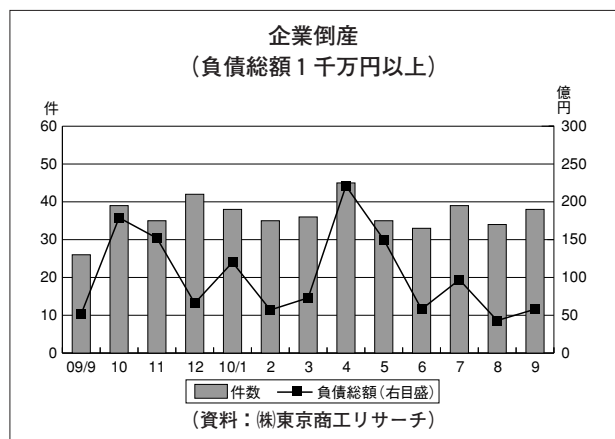


⑧倒産動向～件数・負債総額ともに増加

9月の企業倒産は、件数は38件（前年比+46.2%）、負債総額は58億円（同+11.2%）となり件数は15ヶ月ぶりに、負債総額は5ヶ月ぶりにそれぞれ前年を上回った。

業種別では、建設業13件、サービス・他8件、卸売業6件などとなった。

平成22年度上半期（4～9月）では、件数224件（前年同期比▲15.2%）、負債総額628億円（同▲44.2%）と件数・負債総額ともに下回った。





売上DI・利益DI、ともに低下

第38回 道内企業の経営動向調査

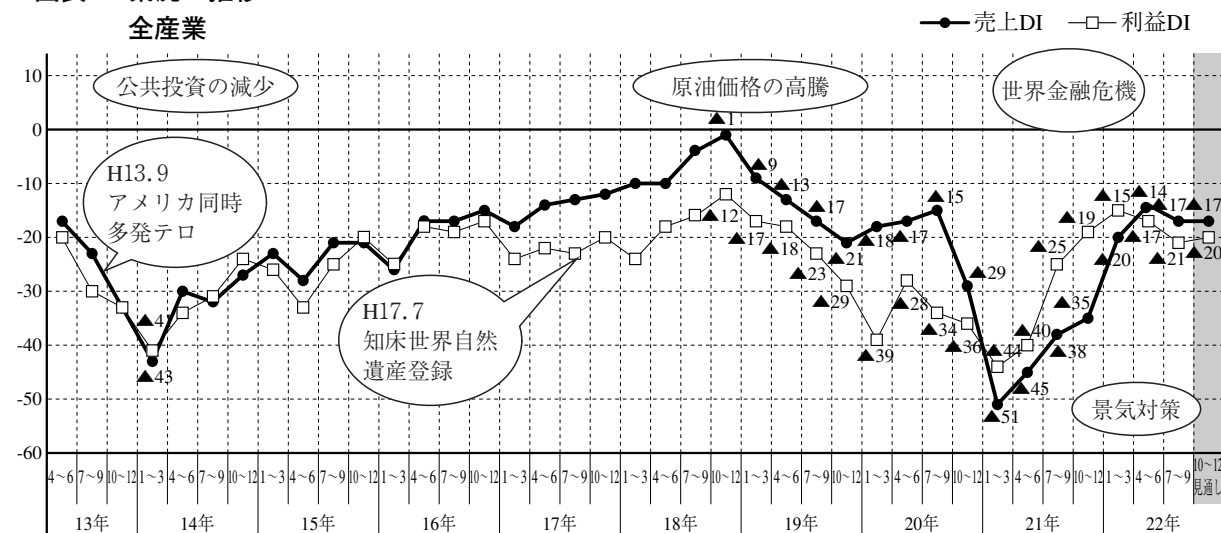
1. 平成22年7～9月期実績

前期に比べ売上DI (△17) は3ポイント、利益DI (△21) は4ポイントそれぞれ低下した。売上DIは6期ぶり、利益DIは2期連続の低下となった。

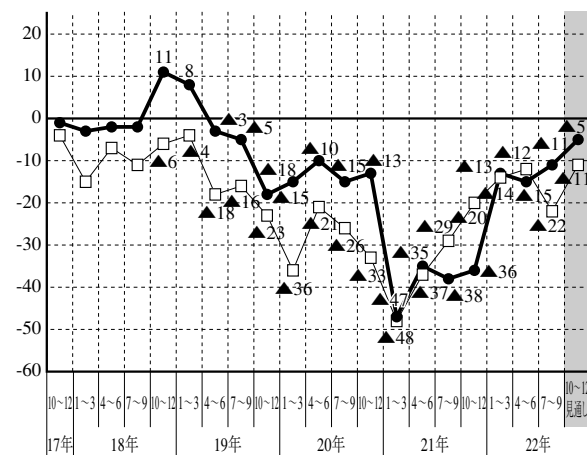
2. 平成22年10～12月期見通し

売上DI (△17) は横ばい、利益DI (△20) は1ポイントの上昇となり、業況はほぼ同水準で推移する見込みである。

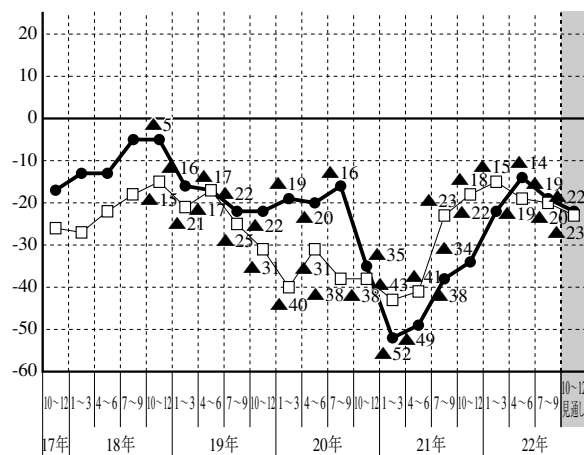
<図表1>業況の推移



製造業



非製造業



〈図表2〉業種別の要点

	要 点（7～9月期実績）	売 上 D I			利 益 D I		
		22年 4～6	7～9	10～12 見通し	22年 4～6	7～9	10～12 見通し
全産業	非製造業の売上、製造業の利益が低下	△14	△17	△17	△17	△21	△20
製造業	単価下落傾向が強まり、利益が低下	△15	△11	△5	△12	△22	△11
食料品	水産加工は資源不足。菓子メーカーは堅調	△10	△7	△7	△5	△12	2
木材・木製品	過当競争で単価下落	△5	△11	11	5	△32	5
鉄鋼・金属製品・機械	素材価格の上昇転嫁できず、利益低下	△12	0	13	△6	△31	△22
非製造業	小売業で政策支援効果続く	△14	△19	△22	△19	△20	△23
建設業	公共投資減少傾向続き、低水準で推移	△34	△32	△29	△40	△38	△36
卸売業	食品関連扱い業者は比較的堅調	16	△5	△5	17	3	2
小売業	新車販売、燃料店は堅調。スーパーの苦戦続く	△5	0	△13	△16	△4	△16
運輸業	公共投資減少と物流停滞が影響	△39	△49	△35	△39	△46	△38
ホテル・旅館業	宿泊単価の低下が響く	0	△23	△32	△13	△29	△29

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

調査票を配付し、郵送により直接回収。

■ 調査内容

第38回定例調査

（22年7～9月期実績、10～12月期見通し）

■ 判断時点

平成22年9月下旬

■ 本文中の略称

- (A) 増加（好転）企業
前年同期に比べ良いとみる企業
- (B) 不変企業
前年同期に比べ変わらないとみる企業
- (C) 減少（悪化）企業
前年同期に比べ悪いとみる企業
- (D) D I
「増加企業の割合」－「減少企業の割合」

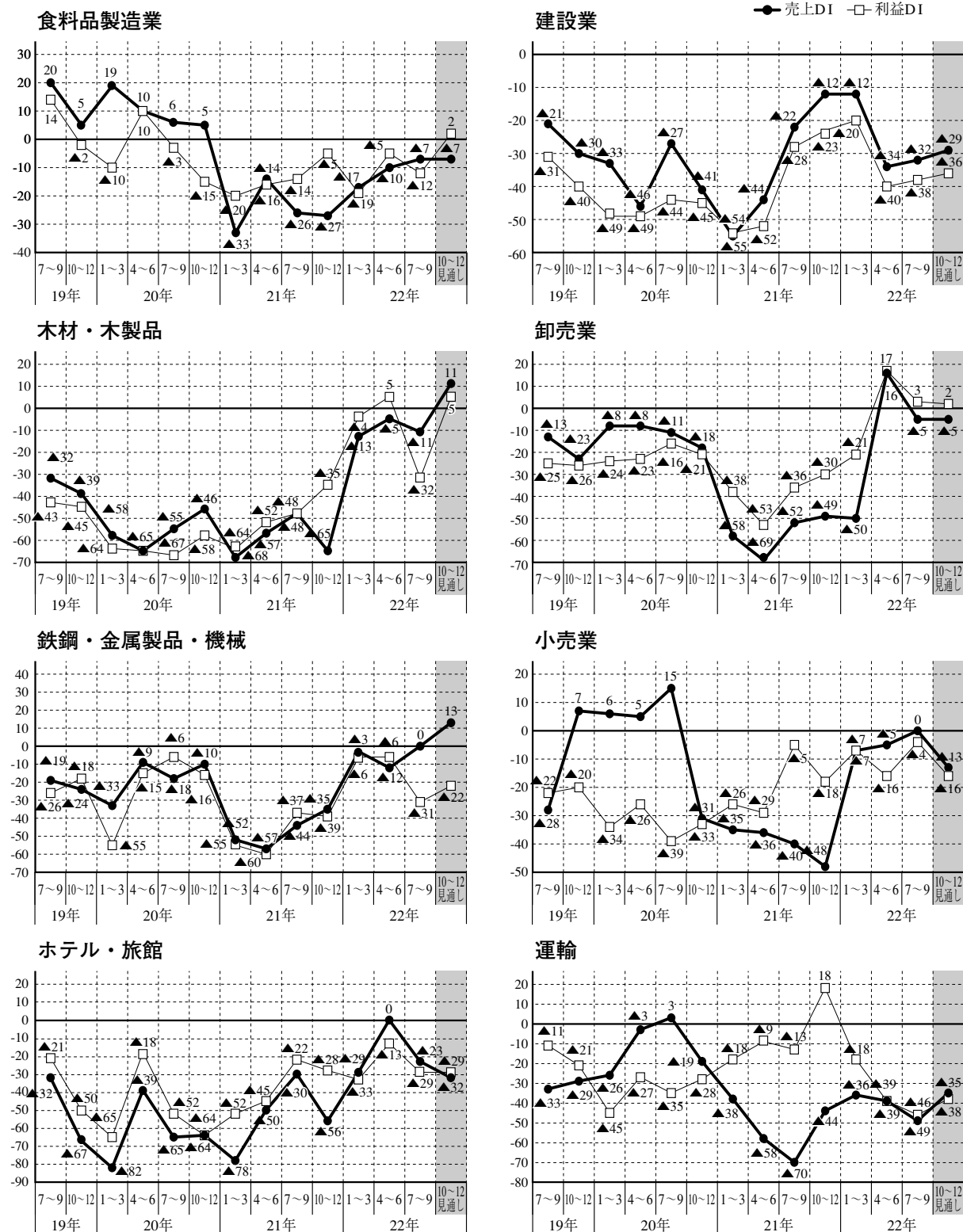
■ 地域別回答企業社数

	企業数	構成比	地 域
全 道	464	100.0%	
札幌市	177	38.1	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	106	22.8	
道 南	39	8.4	渡島・檜山の各地域
道 北	69	14.9	上川・留萌・宗谷の各地域、空知地域北部
道 東	73	15.7	釧路・十勝・根室・網走の各地域

■ 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	669	464	69.4%
製 造 業	182	120	65.9
食 料 品	57	41	71.9
木 材 ・ 木 製 品	32	19	59.4
鉄鋼・金属製品・機械	49	32	65.3
そ の 他 の 製 造 業	44	28	63.6
非 製 造 業	487	344	70.6
建 設 業	145	94	64.8
卸 売 業	89	67	75.3
小 売 業	96	70	72.9
運 輸 業	53	37	69.8
ホ テ ル ・ 旅 館 業	30	22	73.3
そ の 他 の 非 製 造 業	74	54	73.0

<図表3>業況の推移（業種別）



<図表4> 売 上



<図表5> 利 益



<図表6>資金繰り



<図表7>短期借入金の難易感



<図表8>在 庫



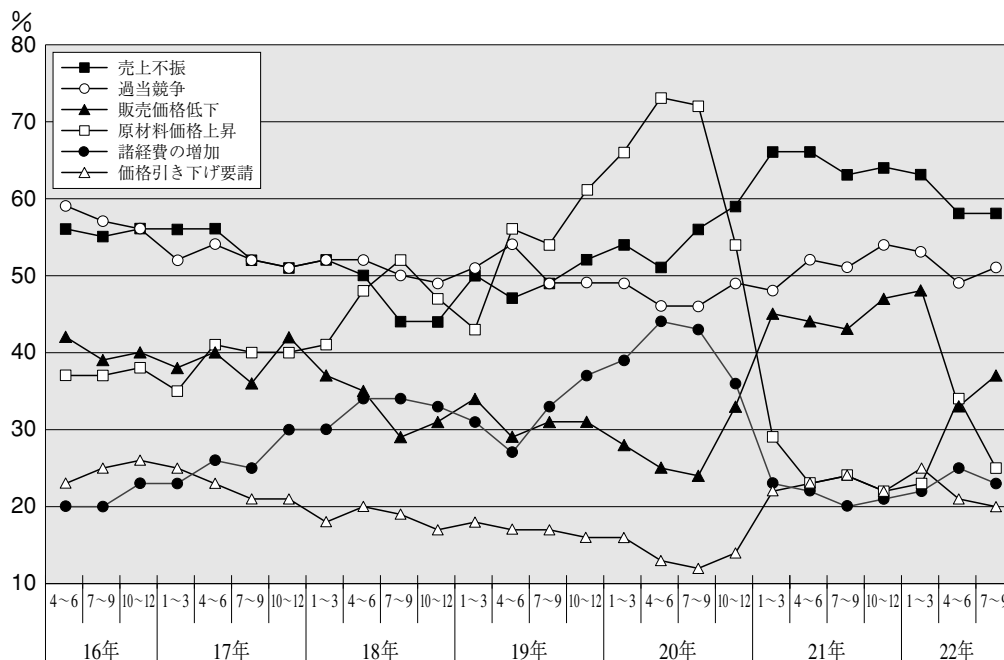
<図表9>設備投資



〈図表10〉 当面する問題点（上位項目）の要点

項目	前期比	要 点
(1)売上不振（58%）	±0	横ばいで推移しているものの、全業種でウエイト高い。
(2)過当競争（51%）	+2	建設業（79%）、小売業（62%）などでウエイト高く、非製造業では第1位。
(3)販売価格低下（37%）	+4	製造業（37%）では全業種で上昇。
(4)原材料価格上昇（25%）	△9	鉄鋼・金属製品・機械製造業をのぞく他の9業種で低下。
(5)諸経費の増加（23%）	△2	食料品製造業、運輸業（ともに39%）で比較的高率。
(6)価格引き下げ要請（20%）	△1	ホテル・旅館業で17ポイント低下。

当面する問題点の推移（複数回答）



〈図表11〉 当面する問題点 (複数回答)

(単位：%)

(項 目)	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
(1)売上不振	① 58 (58)	① 60 (58)	① 49 (50)	① 58 (62)	① 56 (53)	① 82 (72)	② 57 (58)	② 68 (68)	① 50 (53)	② 46 (51)	① 67 (62)	① 64 (67)	② 51 (47)
(2)過当競争	② 51 (49)	③ 30 (26)	③ 24 (15)	③ 42 (24)	③ 28 (27)	③ 33 (38)	① 58 (58)	① 79 (76)	② 42 (50)	① 62 (67)	③ 36 (35)	③ 50 (61)	① 53 (40)
(3)販売価格低下	③ 37 (33)	③ 37 (25)	③ 29 (23)	③ 32 (29)	③ 38 (24)	② 52 (28)	③ 37 (36)	③ 45 (41)	③ 35 (30)	③ 41 (41)	① 11 (21)	① 64 (67)	③ 26 (26)
(4)原材料価格上昇	④ 25 (34)	② 39 (48)	③ 37 (63)	② 47 (48)	② 50 (50)	② 22 (31)	② 20 (28)	② 19 (26)	② 26 (28)	② 19 (34)	③ 33 (41)	② 9 (22)	② 11 (17)
(5)諸経費の増加	⑤ 23 (25)	② 25 (23)	② 39 (43)	② 26 (14)	② 22 (12)	② 7 (17)	② 23 (26)	② 16 (17)	② 20 (20)	② 28 (33)	② 39 (53)	② 14 (6)	② 25 (28)
(6)価格引き下げ要請	⑥ 20 (21)	② 20 (22)	② 20 (18)	② 11 (19)	② 22 (27)	② 26 (28)	② 20 (21)	② 19 (19)	③ 39 (40)	② 12 (8)	② 14 (18)	② 5 (22)	② 21 (19)
(7)人件費増加	② 14 (12)	② 17 (11)	② 20 (15)	② 21 (10)	② 13 (6)	② 15 (10)	② 14 (12)	② 11 (10)	② 8 (5)	② 19 (16)	② 11 (6)	② 9 (6)	② 23 (25)
(8)資金調達	② 10 (12)	② 13 (12)	② 15 (15)	② 11 (10)	② 19 (15)	② 4 (7)	② 9 (11)	② 12 (15)	② 8 (10)	② 3 (3)	② 14 (12)	② 14 (28)	② 11 (9)
(9)人手不足	② 9 (7)	② 8 (8)	② 10 (10)	② 5 (-)	② 13 (18)	② 4 (-)	② 9 (6)	② 10 (7)	② 6 (3)	② 4 (3)	② 6 (9)	② 14 (11)	② 15 (8)
(10)代金回収悪化	② 6 (8)	② 2 (6)	② 5 (-)	② - (10)	② - (-)	② - (17)	② 7 (8)	② 2 (3)	② 21 (23)	② 4 (12)	② 3 (-)	② - (-)	② 9 (6)
(11)設備不足	② 3 (6)	② 6 (9)	② 12 (8)	② - (10)	② 6 (12)	② - (7)	② 2 (5)	② - (2)	② 2 (3)	② 3 (2)	② 6 (18)	② 9 (17)	② - (2)
(12)その他	② 3 (4)	② 3 (4)	② 7 (10)	② - (-)	② - (-)	② - (3)	② 4 (3)	② 1 (3)	② 5 (3)	② 4 (2)	② 6 (9)	② - (-)	② 6 (4)

○内数字は業種内の順位、()内は前回調査

〈図表12〉 地域別業況の推移

項 目	売 上 D I					利 益 D I					設 備 投 資 (%)				
	21年 10~12	22年 1~3	4~6	7~9	10~12 見通し	21年 10~12	22年 1~3	4~6	7~9	10~12 見通し	21年 10~12	22年 1~3	4~6	7~9	10~12 見通し
全 道	△35	△20	△14	△17	△17	△19	△15	△17	△21	△20	29	27	29	32	24(25)
札幌市	△44	△29	△8	△11	△11	△32	△25	△15	△16	△15	33	31	34	33	28(23)
道 央	△42	△23	△15	△26	△15	△18	△13	△14	△29	△18	37	24	32	35	22(25)
道 南	△27	△20	△16	△8	△26	△27	△21	△20	△21	△32	14	23	22	23	11(29)
道 北	△23	△12	△5	△12	△19	△18	△7	△13	△13	△21	27	23	27	38	24(29)
道 東	△19	3	△32	△26	△29	7	3	△28	△26	△28	19	25	16	22	23(23)

() 内は設備投資未定企業

販路拡大と新分野進出で顧客開拓

〈企業の生の声〉

今回の調査では、道内企業の売上、利益はともに減少しました。売上DIは1年半ぶりの低下となりましたが、公共工事削減に加えてエコカー補助金も終了し、政策支援効果が徐々に薄れてきたことがその一因と思われます。また、単価下落傾向が再び強まり、特に製造業において利益の低下を招いています。このような中、販路の拡大や新分野への進出などにより、新たな客層を開拓している企業は比較的堅調に推移しています。

以下に企業から寄せられた生の声を紹介いたします。

＜製菓業＞

国内からの来道者数は低迷しているにもかかわらず、売上・収益はともに順調に推移している。東アジア圏からの観光客が増加していること、当社商品の知名度が比較的高いことが追い風になっている。

＜製菓業＞

ここ数年、業績が上がり続けているため各部署で管理者クラスの人材が必要になり、人件費が上昇している。今般、営業幹部を採用したことにより、これまでの実質社長一人での営業から組織的な営業活動が可能になるため、さらなる売上増加を目指す。

＜乳製品製造業＞

業界で問題となっていた特定乳製品（バター、脱脂粉乳）の過剰在庫は、猛暑による生乳供給の減少や、チーズ・クリーム向け生乳の需要増などにより解消されつつある。当面新製品の投入がない中、きめ細かな営業活動で売上増を図るとともに、ロス発生率を下げる。

＜水産加工業＞

当業界への大手企業の進出が目立っており、よほどの特殊技術や独自製品を持っていないと太刀打ちできない。技術力のある者数名で小さな仕事をコツコツやるしかない。

＜水産加工業＞

年によって漁獲高の変動が大きく、安定した原料確保が難しい。売価が頭打ちの中で原料を競争して仕入れては利益を生み出せない。小ロットでも利益の出る、特徴ある製品づくりを目指す。

＜製材業＞

今まで以上に安いものでなければ売れない時代に、原材料である木材価格の上昇により、逆に商品を値上げしなければならない。

＜金属部品製造業＞

各工事での提出書類が増加しており、女性従業員のほぼ半数が書類作成をしている。

＜金属部品製造業＞

自動車関連の受注は、エコカー補助金も終了間近となり、ピーク時の6割弱にまで落ち込んでいる。一方で、環境・エネルギー関連の提案型セールスによる新規受注が順調に伸びてきた。これらが来期収益の大きな柱となる見込みである。

＜車体製造業＞

エコカー補助金関連の需要等により、昨年後半から業況は回復しているが、今後は反動による受注減が危惧される。また、鋼材やアルミ等、原材料価格の上昇もあり、収益面への悪影響は避けられない。

＜段ボール製造業＞

今夏は高温多湿の天候だったため、農水産物の生産状況が良くない。これにより、段ボール箱の使用量が減ることを心配している。

＜型枠工事業＞

取引先からの施工単価引き下げ要請に加え、原材料価格も上昇しており、売上が収益につながらない。札幌近郊の同業者が減少しているため忙しい状況は10月頃まで続く見込みであるものの、その後は不透明であり、取引先に施工単価のアップを要求するまでには至らない。

＜空調設備工事＞

新規設備投資を控える企業が多い一方で、既存設備の保守・修理等が非常に増えている。6月からの高い気温も追い風になった。

＜型枠工事業＞

工事量は膨大だが、倒産や低賃金による他業種への転職などで、職人が不足している。元請け業者が競争入札において安価で受注しているため、下請けの体力がなくなっている。

＜マンション分譲＞

業界全体で新規物件供給が少なく、見込み客にとっては選択肢があまりないため、成約数が鈍化している。在庫調整が進み、新規物件が増加する来春頃からの回復に期待がかかる。また、当社の商品構成は新規分譲に大きく偏っているため、仲介、中古住宅、リフォーム等周辺分野のウエイトを拡大する。

＜穀類卸売業＞

21年度に収穫された米、特に道産米が在庫過多である。さらに、22年度も豊作予想につき在庫負担が大きくなる見込みであるため、同業者が在庫処分に走り、価格低下と利益圧迫を招いている。政府の過剰米対策が望まれる。

＜建材卸売業＞

都市部の販売店が地方にまで手を伸ばして安い値段で建築工事に参加してくるため、競争が激化している。

＜建材卸売業＞

取引先がどんどん閉鎖、倒産して、ピーク時の2割にまで減少した。商売の流れが、従来とは異なってきている。

＜靴卸売業＞

猛暑のためか昨年好調だった秋物の追加注文が減少し、冬物の投入も1ヶ月以上延期になったため、利益率が低下した。また、夏物の商品対策が稚拙で、せっかくの猛暑を生かし切れなかった。

＜酒類卸売業＞

ここ数年、開店数よりも取引先の閉店数が上回っているため、代金回収が売上額の確保とあわせて大きな課題となっている。

＜空調機器卸売業＞

身近なところで、6月以降に3社の廃業があった。倒産に至る前の、足元のまだ明るいうちに、という苦渋の判断だったと思われる。

＜電器店＞

今年3月末のエコポイント対象商品一部除外に伴う駆け込み需要の反動で、4月以降は売上低迷が続いていたが、8月に入って猛暑日が続いたことから、エアコン等の売上が伸びた。エコポイント制度が来年3月まで延長となり期待感はあるものの、大手量販店との価格競争も予想され、苦戦が続くと思う。

＜作業用品店＞

従来の主力客層である建築土木業界の需要は低迷しているが、農業や家庭菜園、ガーデニング用途の新規客層が増加している。今後は店舗拡大を行うほか、全店のレジを入れ替え、業務の効率化を図るとともに顧客データと販売データを連動させる。

＜コンビニエンスストア＞

高齢者の施設が増えたため、施設内店舗の売上が増加した。しかし一方で、若年層の可処分所得の減少などにより、一般店舗の売上は減少した。この、高齢層と若年層の2つの客層をいかに取り込むかが今後の課題である。

＜寝具店＞

販売価格の下落や商品の耐久性向上等により、売上低下に歯止めがかからない。利益率の良い商品や大型店や通販が扱っていない別注品の販売、または修理や加工等により、利益を確保したい。

＜燃料店＞

無理な値引きをする業者が減少したため粗利益率はやや改善したものの、石油製品価格に地域格差が生じており、消費者の不信を招いている。今後は、体力の範囲内で投資して本業を支える事業を作る。

＜農産物運輸業＞

昨年に引き続き、天候不順による農作物の収量減少や、公共事業の削減等が物流に大きなダメージを与えている。10月以降は、農作物の本格的な出荷時期に入るため、効率的な配車に努める。

＜木材運輸業＞

道内の木材輸送が売上の半数を占めているが、今後ますます量が増加すると思われる。このため木材積み込み機等を入れ替えなければならないが、燃料費が上昇している現状ではそれも難しい。

<タクシー>

業界挙げでの減車により、減収減益となっている。

<自動車整備業>

エコカー補助金の終了により下取り車が減少しており、中古車販売にもかなりの悪影響があると考えられる。定期的に展示在庫車の入れ替えを行い、新鮮さをアピールしたい。

<都市ホテル>

過当競争による宿泊単価下落を、集客増でカバーしている。収益面は、光熱費の増加が響き若干の減益となった。

<仕出し料理>

地域性のある新商品開発に取り組んでおり、新商品は百貨店での催事で自社社員がPRしているが、そのための教育にかかる経費の増大が課題となっている。

「経営再建計画の策定（その１） ～再建計画の対象となる企業」

金融財政事情研究会研修センター主任講師
（元北洋銀行融資第二部指導役）

高橋 俊樹

３年前、調査レポート誌（2007年10月号）で、「経営再建の着眼点」と題して、経営内容が悪化した企業の再建に向けた取組みについて述べましたが、その後もわが国の景気回復は捗々しくなく、リーマンショックやユーロ体制動揺の追い打ちもあり、中小企業を中心に企業経営は依然厳しい状況に置かれています。これに対処するため、2009年暮に「金融円滑化法」（中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律）が制定され、金融面からの企業経営支援策が推進されている状況にあります。したがって、企業が経営再建計画を策定し建て直しを図ることへのニーズは、依然として高いと考えられます。

前記の金融円滑化法に基づく融資条件変更等の金融支援を受ける場合にも、経営再建計画の策定がその前提条件とされており、これを欠く場合は支援を受けることが難しくなります。つまり、経営状況が悪化した又は悪化傾向にある企業にとって、金融機関よりの借入を確保し維持するためには、経営再建計画を策定して再建見通しを明らかにし、金融機関の理解を得なければなりません。金融機関にとっては原則的に「経営悪化企業への貸出＝不良債権」であり、当該企業は金融機関側の自己査定において「要注意先」もしくは「破綻懸念先」に債務者区分されて、そのまま放置されると以後の融資取引は縮小・解消に向かうことになります。そのような事態を回避し取引を維持するためには、区分を「正常先」に留めおく、あるいはそこへ上位シフトさせることが必要であり、それには、経営状態の改善を図るための計画を策定し、それに基づきリーズナブルな期間内に経営の建て直しが可能であることを具体的に説明して、金融機関の了承を得なければなりません。

金融円滑化法自体は2011年３月までの時限措置ですが（延長される可能性もあります）、同時に金融庁が公表した、債務者への経営改善支援を含めた金融機関の業務細則と位置付けられる「金融検査マニュアル・金融円滑化編チェックリスト」は、その大部分が恒久的措置とされ、したがってこの金融円滑化スキームも長く継続されると考えられます。

そこで今般は、経営再建計画を策定する方法と策定上の留意点の概略を、最近の動向等も含めて、再度解説しようと思います。

◆経営再建計画策定が必要な企業とは・・・

経営に警戒信号が点り経営再建に着手すべしとみられる企業とは、端的には営業面で懸念材料が発生した企業であり、たとえば、売上げが伸び悩み又は下降傾向にある、売上げに比べて利益が確保でき難くなってきている、コア事業の競争が激化し市場シェアが落ちてきた、借入の返済負担や金利負担が重荷となっている、借入を含めた資金調達力が減退している、などの状況に置かれた企業が挙げられますが、他にも以下に掲げるような事態にある企業も対象となります。こ

のような兆候が現れた場合、企業経営者は早急に経営再建計画の策定と態勢の整備改善に着手すべきであり、着手が遅れるとそれだけリカバリーに要する労力、時間、コストがかさみ、再建達成のハードルが高くなります。

経営者の経営改善意欲の強さと実行力は金融機関も特に注目するところであり、経営者はこの点に日頃から気配りが必要です。

①売上げ至上主義

商売で売上げの確保が重要なことは言を俟たないところですが、売上げが相応の利益をもたらさないのであれば、折角の売上げ確保の努力が徒労に帰することになります。取扱い製品・商品の市場シェアが高く、あるいは競争力がある場合には、いわゆる「行け行けドンドン」式の経営でも問題は顕在化しませんが、競争激化により市場シェア維持のため利幅を削らざるを得ないような局面に陥ると、売上げと利益の平行な増加が困難になります。この段階になっても「売上げ目標達成」に拘り、業容スケールのみを追求していると、「貧乏ヒマなし」の状態になって経営の弱体化を招きます。

この点を改善することはすぐれて経営者の責務であり、利益が十分確保できなくなった原因を探り適確な対策を講ずるよう、経営の舵を切らなければなりません。

②原因が特定できない在庫の増加

在庫は活性化状態にあって初めて利益に寄与するものであり、適正水準以上に在庫が積み上がっていることは、一般的に危険な兆候と見られます。単純に「在庫＝宝の山」と考えてはなりません。また在庫には資金負担が付いて回るので、滞留期間が長期化している在庫にはそれだけ余分な金利負担が発生します。それゆえ、常に在庫を適正水準に保つような施策が求められます。

③業容に比べ多すぎる役員数や組織の肥大化

取締役および執行役員の数が業容に比べて多すぎる企業は、一般的にコスト意識が乏しいと考えられます。役員数は業容比で必要かつ十分な水準に止めるべきであり、必要以上に名誉職役員や官庁からの天下り役員等が有給で残っている企業は問題があります。

これと同様に、業容に比較して大型すぎる経営組織を構えている企業にも、コスト感覚の乏しさが窺われます。似たような組織や部署が重層化しているような企業は、コスト上の問題のほか、企業内の指揮命令系統が曖昧になることによって、経営意思の伝達・実行に齟齬を来す心配もあります。早急の対策が望まれるところです。

④資金繰りの把握が不十分

「わが社は利益が上がっているから倒産の心配はない」と思い込んでいませんか。黒字倒産という言葉があるように、これは大きな間違いです。利益はそれが実現されて、初めて資金として使える状態（キャッシュ）になります。たとえば、商品を仕入れそれにマージンを乗せて売れば、その時点で確かに利益が発生します。しかしその利益を確定させ資金として利用できるのは、売掛金が回収され買掛金を決済した後になります。このように利益の発生と資金化にはズレが生じることが多いのです。このプロセスで、販売先の倒産や商品を在庫として抱える必要が生じると、利益をタイミング良く資金として活用することがそれだけ困難になります。

ここに資金繰り（キャッシュフロー）把握が重要な理由があります。経営者は日頃から資金繰りの状況に関心を持ち、安定的な資金繰りの確保に努めるべきですが、最近は資金調達手段も多様化しており、思わぬ局面で資金不足に見舞われることもあります。また、他人の資金繰り破綻のあおりを受けることもあり、資金繰り見通しの的確さの重要性は一段と強まっています。資金繰りの把握に齟齬が発生した場合はその原因を検証し、体制上の不備・欠陥があれば速やかに是正する必要がありますが、基本的には資金の調達と運用のバランスが取れていることに留意することが重要です。

⑤経営トップと営業・生産現場の距離の広がり

中小企業の強みは、営業現場、生産現場と経営者の間の距離が短く、現場の動向が直ちに経営に反映できる点にあるといわれます。経営組織が大きくなるとこの距離は伸びる傾向があり、折角の小回りが利くという長所が失われて行きます。経営者は常にこの点に留意し、経営のダイナミズムを維持することを心掛けるべきです。

⑥複雑な関係会社群の存在

子会社や関係会社が増えてくると、その一元管理が難しくなります。また関係する取引が複雑化し、外部からは容易にチェックできない状態となるおそれがあります。経営危機はこのような所にも潜むものであり、関係会社群の管理方法の工夫と、用済みとなった会社の整理統合を心掛けるべきでしょう。

⑦公私混同

言う間でもないことですが、経営者は行動に公私のけじめを付けなければなりません。特に事業資金や会社の資産を個人目的に流用することは業務上背任にもつながり、かつ、会社の資金繰りや経営に大きなマイナスとなります。また経営者が公職や名誉職に就き、そこで不祥事や失態などを起こすと、会社の信用を失墜させることにもなります。

⑧経営陣の内紛や有能従業員の離反

企業経営においてはリーダーシップのある経営者を有能なスタッフが補佐する経営体制が望まれ、中小企業ではそれが特に必要とされます。経営陣に内紛や派閥争いがあり経営に悪影響を与えるようなことがあれば、それは企業の営業力を殺ぎ信用失墜をもたらすことになるので、もしその兆しがあれば、深刻化しないうちに有効な手立てを講ずる必要があります。前記⑦で述べたような公私混同が絡んでいるケースも多く、これらは経営改善策を講じるべき大きなターゲットとなります。

有能な技術者や営業マン等が辞めてゆく事態が頻発することも要注意です。特に中小企業にとって、有能な従業員は会社の重要な経営資源ですから、それを放置することは経営破綻につながりかねません。経営体制を見直し、従業員間の不満や要求を前向きに検討することが必要でしょう。

⑨コンプライアンス上の問題の出現

企業の内部統制規律違反行為や業務上の不正行為を排除し、あるいは未然に防止することを目的とした、コンプライアンス態勢の構築とその適切な運用は、今の企業経営に課せられた極めて

重要なテーマです。これに抵触する事態が生じると、企業は社会的な批判や非難を浴びることになり、場合によっては企業の存続自体を揺るがす結果を招来します。

もしコンプライアンス上の問題が生じ、あるいはそのおそれが強いと判断される場合には、直ちにその対応策を講じ、社会的信用失墜につながる事態を防止しなければなりません。経営不振に陥っている企業には、コンプライアンス態勢に欠陥があるケースが多く、再建計画を立てるにはその点の克服策も明確にする必要があります。

◆こんな体質の企業は経営再建計画の策定が難しい・・・

小生は以前、民事再生手続になじまない企業として、事業に独自性が乏しく第三者が容易に代替できる企業、事業の成長性が乏しく事業基盤も弱い企業、運転資金の自力捻出ができない企業、新たな仕入れ活動ができない企業、保有財産の適正な評価が困難な企業、資産の大部分が担保提供されており担保権者の協力が得られ難い企業、経営者の不誠実等により経営者への信頼感が欠如している企業をあげ、これらの企業は再生失敗の可能性が高いと指摘したことがあります。

再生手続によらず私的に経営再建を図る場合には、再建スキームに参加する債権者等の同意があれば再建計画は前進することになりますが、その場合でも企業に前記のような状況があれば、経営再建計画の策定は難航することになります。

①事業に特色がなく容易に第三者が代替参入できる業種の企業

たとえば、製造業や卸小売業、サービス業であって特色ある事業内容を有している企業には、事業経営にかかる高度のノウハウや独自の顧客基盤等があり、第三者が簡単にその事業を代替できない場合が多いものであり、このような企業は、現在の経営上の障害等が除かれると経営再建が比較的容易とみられるので、再建計画策定の道筋も検討しやすいことになります。

これに対して第三者が簡単に代替参入できる業種においては、当該企業の存在価値は低いと考えられ、優勝劣敗の原則による市場からの退出が促される仕儀となります。このような企業については、スポンサーが現れる場合を除き自力再建は困難であることが多く、事業を適宜第三者に譲渡した上で自らは清算する道を選択するほうが賢明でしょう。

②事業の成長性が乏しい、あるいは事業基盤が弱い企業

前記①にも関連しますが、事業内容に成長性が乏しければ再建のための事業計画は縮小均衡型にならざるを得ません。また仮に、ある程度の成長性が見込めても、事業基盤が弱体で市場競争力が低ければ、将来のキャッシュフロー獲得の見通しは弱気なものになりがちです。このまま無理に再建計画を策定しても、単なる延命計画に過ぎない結果に終わる可能性が強く、延命中に神風が吹いて業績が上向くことがない限り、結局は再び計画を立て直す羽目になります。

通常、このような企業が単体で生き残ることは相対的に困難であり、他企業との合併、事業譲渡の道を探るほうが実利的です。

③自力での運転資金の捻出や新たな仕入れが困難な企業

企業の再建過程で肝要なことは、事業を繰り返すための運転資金を捻出することです。当面の

資金がどの程度手元にあるか、仕入れ→製造・加工→販売という営業循環パターンが今後も繰り返し可能かといった点が重要で、これが不十分な場合には主力銀行や再建スポンサー等によるリスクマネーの提供がない限り、たちまち事業が行き詰まります。

また、仕入れ活動は企業の収益機会を維持獲得する上で極めて重要なものであり、信用収縮によって新たな仕入れが困難となっている企業は、本質的に再建計画が描けないことになります。たとえば、宅地開発造成業者が新たな土地等の仕入れ購入ができなくなれば、その後はすでに仕入れた物件の売却処分と細々と営業活動が続けるだけという状況になり、経営再建とは程遠い状況に陥るでしょう。

結局このパターンの企業の再建は、良いスポンサーを見つけ、リスクマネーの供給者たるDIPファイナンス（事業再生者への資金提供者）が現れることに懸かっています。

④保有資産の適正な財産評価が困難な企業

経営再建計画を策定し、それを基に借入先や取引先の協力を求めるためには、まず企業の営業実態、資産負債の現況、資本の毀損状況が明らかにされなければなりません。これが不十分な場合は、関係者の支援がどの程度必要なのか、要請された支援策によって再建効果が期待できるのかといった、支援要請先の可否判断基準が明瞭にならず、支援決定の結論が得られ難いことになります。

会計処理が杜撰で、粉飾決算等による書類の隠匿や滅失などが行われているような場合、あるいは会社と経営者個人の財産が入り混じっており財産の実態が不明瞭な場合には、適正な財産評価が困難になって、計画策定がスタート時点から難航します。

⑤資産の大部分が担保提供されており担保権者の協力が得られ難い企業

経営再建企業の保有資産のうち、不動産や有価証券等の相当部分は担保提供されていることが多く、その場合には担保権者が担保権の実行猶予に応ずるなど、担保権者の協力度合いが計画の成否を左右します。特に、事業の継続に不可欠な資産にかかる担保権者の協力は、再建計画策定上の必須要件です。工場設備等に複数の抵当権が設定されている場合などは、当該物件にかかる全抵当権者へ協力要請を行う必要があります。

⑥経営者の不誠実等により関係者と経営者間の信頼感が欠如している企業

企業経営の再建を推進する主体は、企業経営者自身です。主力金融機関であってもその役割はあくまでもサポーターに留まり、経営者が自ら計画を立案し対策を講じて関係者を説得し、協力態勢をまとめあげなければなりません。したがって経営再建の達成には、経営者の強い意欲とリーダーシップが何より必要なのです。

経営再建の協力を要請するに際して、自からの経営責任を棚上げして自己保身を図るような経営者は、関係者から不信を買い、その協力を得ることは難しくなります。

また、コンプライアンスを始めとする企業の内部統制管理にかかる経営者の意識が薄い場合は、いくら立派な計画ができて内部統制面から綻びが起きる懸念があり、関係者に警戒されるおそれがあります。

（以下、次回へ続きます。）

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(%)
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	96.1	△ 7.8	94.4	△ 12.7	98.2	△ 5.8	95.0	△ 12.6	102.5	△ 2.4	95.3	△ 5.2
21年度	90.1	△ 6.2	86.0	△ 8.9	92.7	△ 5.6	87.0	△ 8.4	90.8	△ 11.4	89.6	△ 6.0
21年 4～6月	85.7	△ 18.3	79.0	△ 27.4	86.5	△ 19.3	79.5	△ 27.3	97.7	△ 3.8	96.1	△ 10.3
7～9月	88.7	△ 13.2	83.2	△ 19.4	91.4	△ 11.2	84.1	△ 18.8	94.3	△ 7.8	94.4	△ 12.1
10～12月	92.4	△ 1.3	88.1	△ 4.3	95.2	△ 0.5	89.1	△ 3.3	92.8	△ 9.8	93.0	△ 14.6
22年 1～3月	94.6	12.5	94.3	27.5	98.8	11.3	95.5	26.5	88.4	△ 11.4	94.0	△ 6.0
4～6月	93.0	8.5	95.7	21.0	97.6	12.8	97.0	21.8	87.8	△ 10.1	97.2	1.2
21年 8月	89.0	△ 12.0	83.1	△ 18.3	91.9	△ 8.8	83.8	△ 18.4	94.4	△ 8.6	95.0	△ 10.3
9月	90.0	△ 9.2	84.6	△ 17.5	93.2	△ 7.1	85.6	△ 16.2	94.3	△ 7.8	94.4	△ 12.1
10月	90.7	△ 6.8	85.9	△ 14.4	94.0	△ 5.7	87.5	△ 12.4	92.3	△ 9.4	93.1	△ 14.3
11月	93.3	0.3	88.1	△ 2.9	95.7	0.3	88.8	△ 2.2	94.3	△ 6.3	93.2	△ 14.2
12月	93.3	3.4	90.4	6.4	96.0	4.3	90.9	6.3	92.8	△ 9.8	93.0	△ 14.6
22年 1月	95.7	7.9	94.3	18.9	99.3	7.2	95.0	20.1	94.0	△ 5.9	94.0	△ 12.3
2月	96.0	14.4	93.7	31.3	100.4	13.4	94.8	29.0	90.9	△ 9.5	95.5	△ 7.5
3月	92.1	15.2	94.8	31.8	96.6	13.4	96.7	29.9	88.4	△ 11.4	94.0	△ 6.0
4月	92.7	9.4	96.0	25.9	95.7	11.0	98.1	27.1	89.0	△ 10.0	94.6	△ 3.4
5月	93.0	8.0	96.1	20.4	97.2	13.1	96.4	21.0	88.4	△ 10.7	96.5	△ 0.8
6月	93.3	8.2	95.0	17.3	100.0	14.4	96.6	18.1	87.8	△ 10.1	97.2	1.2
7月	r 93.5	6.4	r 94.8	14.2	r 94.9	5.4	r 96.5	14.7	r 88.9	△ 6.2	96.7	1.3
8月	p 93.7	6.2	p 94.5	15.4	p 97.5	7.1	p 96.0	16.2	p 89.6	△ 5.1	p 97.4	2.5
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(%)
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	933,720	△ 5.6	206,589	△ 4.2	283,317	△ 6.5	78,442	△ 6.7	650,404	△ 5.2	128,147	△ 2.5
21年度	920,855	△ 3.6	195,672	△ 6.4	246,086	△ 4.6	70,546	△ 8.6	674,769	△ 3.3	125,126	△ 5.1
21年 4～6月	226,630	△ 5.1	48,156	△ 6.6	59,554	△ 7.8	16,992	△ 10.8	167,076	△ 3.9	31,165	△ 4.1
7～9月	227,666	△ 3.5	47,999	△ 7.0	62,952	△ 4.1	16,913	△ 9.8	164,713	△ 3.3	31,086	△ 5.4
10～12月	247,467	△ 3.5	52,515	△ 7.0	66,080	△ 4.4	19,753	△ 8.8	181,387	△ 3.2	32,762	△ 5.8
22年 1～3月	219,093	△ 2.5	47,001	△ 4.9	57,500	△ 1.8	16,887	△ 4.9	161,593	△ 2.7	30,114	△ 4.9
4～6月	218,614	△ 1.0	46,754	△ 3.5	52,288	△ 0.1	15,998	△ 3.8	166,326	△ 1.3	30,756	△ 3.4
21年 8月	76,023	△ 4.5	15,704	△ 6.8	18,693	△ 7.5	4,995	△ 8.9	57,331	△ 3.3	10,709	△ 5.7
9月	71,722	△ 1.6	14,939	△ 5.6	20,174	△ 1.6	5,189	△ 7.8	51,549	△ 1.7	9,751	△ 4.3
10月	72,835	△ 3.7	15,609	△ 7.2	18,932	△ 6.6	5,584	△ 10.6	53,902	△ 2.5	10,025	△ 5.2
11月	74,575	△ 5.6	16,215	△ 9.7	19,681	△ 6.1	6,117	△ 11.8	54,894	△ 5.4	10,098	△ 8.3
12月	100,057	△ 1.8	20,691	△ 4.6	27,466	△ 1.4	8,052	△ 5.1	72,590	△ 1.9	12,639	△ 4.3
22年 1月	76,989	△ 2.7	17,147	△ 5.7	21,135	△ 1.4	6,209	△ 5.7	55,855	△ 3.2	10,938	△ 5.7
2月	66,132	△ 0.9	14,023	△ 4.0	16,370	△ 0.1	4,763	△ 5.3	49,762	△ 1.2	9,260	△ 3.3
3月	75,972	△ 3.5	15,831	△ 4.9	19,995	△ 3.5	5,915	△ 3.6	55,977	△ 3.5	9,916	△ 5.6
4月	73,011	△ 0.8	15,463	△ 3.7	17,519	1.1	5,276	△ 3.7	55,492	△ 1.4	10,187	△ 3.7
5月	73,205	△ 2.3	15,656	△ 3.9	17,496	△ 0.5	5,360	△ 2.1	55,709	△ 2.8	10,297	△ 4.8
6月	72,399	0.0	15,634	△ 3.1	17,273	△ 0.9	5,363	△ 5.7	55,126	0.3	10,272	△ 1.6
7月	r 76,561	△ 0.9	r 17,189	△ 1.3	r 20,242	△ 1.5	r 6,514	△ 1.4	r 56,319	△ 0.7	r 10,676	△ 1.2
8月	p 73,633	△ 1.7	p 15,497	△ 1.9	p 16,287	△ 2.5	p 4,743	△ 3.0	p 57,346	△ 1.5	p 10,754	△ 1.3
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	月(期)末
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
21年度	430,922	△ 1.4	79,383	△ 4.2	99.5	△ 3.0	100.0	△ 1.6	92.80	11,090
21年 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
22年 1～3月	99,069	△ 1.9	18,501	△ 5.2	99.2	△ 1.5	99.4	△ 1.2	90.65	11,090
4～6月	107,597	△ 1.2	19,833	△ 3.0	99.4	△ 0.4	99.7	△ 0.9	90.01	9,383
21年 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	6,892	△ 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
2月	31,031	△ 1.2	5,777	△ 4.9	99.1	△ 1.4	99.3	△ 1.1	90.28	10,126
3月	34,498	△ 2.2	6,525	△ 5.1	99.3	△ 1.3	99.6	△ 1.1	90.52	11,090
4月	33,987	△ 2.1	6,438	△ 3.9	99.1	△ 1.0	99.6	△ 1.2	93.38	11,057
5月	36,172	△ 3.0	6,703	△ 3.7	99.5	△ 0.2	99.7	△ 0.9	91.74	9,769
6月	37,438	1.4	6,692	△ 1.4	99.6	△ 0.1	99.7	△ 0.7	90.92	9,383
7月	39,940	1.2	7,363	0.3	98.9	△ 0.3	99.2	△ 0.9	87.72	9,537
8月	41,453	1.1	7,427	0.7	99.1	△ 0.3	99.5	△ 0.9	85.47	8,824
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(%)
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
21年度	160,116	6.7	49,078	25.4	66,223	4.3	44,815	△ 5.6	4,175,457	6.8
21年 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
22年 1～3月	47,193	21.9	15,614	65.6	18,299	16.3	13,280	△ 2.1	1,295,688	24.1
4～6月	43,742	20.8	13,371	35.1	18,281	17.6	12,090	12.2	976,233	22.0
21年 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
2月	12,710	22.4	4,175	76.3	4,797	15.3	3,738	△ 3.0	395,601	21.9
3月	24,202	18.2	8,100	55.0	9,580	13.5	6,522	△ 4.2	580,337	25.2
4月	14,795	28.3	4,266	57.8	6,501	24.3	4,028	11.9	298,311	26.4
5月	13,002	23.3	4,049	26.5	5,127	25.9	3,826	17.0	300,760	23.0
6月	15,945	12.8	5,056	26.6	6,653	6.6	4,236	8.6	377,162	18.1
7月	17,765	8.0	5,390	21.6	8,164	△ 0.8	4,211	11.3	420,593	12.9
8月	13,676	37.7	4,174	45.1	5,872	51.5	3,630	14.3	369,210	40.1
資料	(注)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(%)
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
21年度	27,616	△23.4	7,753	△25.4	937,665	9.3	123,776	4.9	84,337	△20.6
21年 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
22年 1～3月	4,968	20.9	1,865	△ 6.6	130,951	△ 6.7	24,992	△11.8	23,180	△ 1.8
4～6月	7,942	7.4	1,952	△ 1.1	276,817	△12.6	31,018	△ 3.5	21,539	3.3
21年 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
2月	1,374	2.8	565	△ 9.3	18,899	19.2	5,790	△ 8.8	6,431	△ 7.1
3月	2,384	22.2	650	△ 2.4	102,571	△ 2.6	13,411	△16.0	11,068	1.2
4月	2,547	6.5	666	0.6	138,044	△ 6.2	13,278	△ 0.1	6,880	9.4
5月	2,415	14.3	599	△ 4.6	60,125	△ 9.6	7,402	△ 5.9	6,389	4.3
6月	2,980	3.2	687	0.6	78,648	△23.6	10,338	△ 5.8	8,270	△ 2.2
7月	2,825	23.6	688	4.3	106,230	△12.0	11,410	△ 8.8	6,844	15.9
8月	2,941	21.1	720	20.5	73,831	△23.3	9,216	△ 8.4	7,073	24.1
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(%)
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
21年度	11,539	△ 5.8	0.35	0.42	5.2	5.2	489	△34.0	14,732	△ 8.8
21年 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
22年 1～3月	2,523	△ 0.2	0.38	0.46	5.2	5.1	109	△37.7	3,467	△17.7
4～6月	2,688	1.7	0.36	0.42	5.5	5.3	113	△27.6	3,323	△16.0
21年 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
2月	822	4.7	0.39	0.46	5.2	5.0	35	△30.0	1,090	△17.2
3月	911	△ 3.1	0.39	0.47	↓	5.3	36	△44.6	1,314	△14.5
4月	752	4.5	0.35	0.42	↑	5.4	45	△19.6	1,154	△13.1
5月	925	0.8	0.35	0.41	5.5	5.2	35	△22.2	1,021	△15.1
6月	1,011	0.4	0.37	0.43	↓	5.2	33	△40.0	1,148	△19.2
7月	1,138	0.8	0.38	0.45	—	5.0	39	0.0	1,066	△23.0
8月	1,316	△ 0.5	0.41	0.49	—	5.1	34	△20.9	1,064	△14.2
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 (%)
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	377,154	△ 1.1	711,456	△16.4	1,552,449	11.9	719,104	△ 4.1
21年度	322,642	△14.5	590,126	△17.1	977,292	△37.0	537,807	△25.2
21年 4～6月	56,632	△47.1	128,091	△38.6	194,438	△59.0	119,917	△39.9
7～9月	96,305	△20.4	144,622	△34.4	233,938	△53.5	134,137	△39.5
10～12月	84,906	△ 0.5	157,082	△ 8.0	265,342	△25.5	140,003	△20.9
22年 1～3月	84,799	33.0	160,331	43.3	283,574	29.6	143,750	18.9
4～6月	82,459	45.6	170,644	33.2	r 295,555	52.0	r 153,314	27.9
21年 8月	22,757	△47.1	45,098	△36.0	72,608	△59.8	43,446	△41.0
9月	37,278	8.7	51,094	△30.6	92,996	△45.6	45,918	△36.8
10月	30,028	△27.2	53,083	△23.2	88,302	△44.1	45,083	△35.5
11月	27,955	20.6	49,882	△ 6.3	80,739	△20.6	46,229	△16.7
12月	26,923	28.6	54,117	12.0	96,301	△ 0.0	48,691	△ 5.5
22年 1月	22,194	8.0	49,016	40.9	94,764	20.9	48,406	8.9
2月	33,243	62.6	51,279	45.3	92,055	45.4	44,806	29.5
3月	29,362	28.9	60,036	43.5	96,755	25.3	50,538	20.6
4月	29,275	51.8	58,879	40.4	111,415	45.6	51,530	24.3
5月	24,172	22.7	53,098	32.1	87,115	42.4	49,938	33.6
6月	29,012	64.4	58,668	27.7	r 97,025	71.0	r 51,846	26.2
7月	32,922	△ 9.2	r 59,827	23.5	r 98,259	43.8	r 51,835	15.8
8月	p 22,156	△ 2.6	52,079	15.5	p 77,677	7.0	p 51,219	17.9
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 (%)
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
21年度	134,970	3.9	5,796,078	2.6	92,746	1.9	4,161,697	△ 1.4
21年 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
22年 1～3月	134,970	3.9	5,796,078	2.6	92,746	1.9	4,161,697	△ 1.4
4～6月	134,911	1.8	5,799,580	2.0	90,225	0.3	4,094,429	△ 1.6
21年 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
2月	133,213	2.7	5,683,726	2.3	91,983	1.6	4,138,254	△ 1.3
3月	134,970	3.9	5,796,078	2.6	92,746	1.9	4,161,697	△ 1.4
4月	134,587	2.6	5,776,527	2.4	92,436	1.2	4,104,312	△ 1.8
5月	134,522	2.6	5,797,778	3.0	91,295	0.3	4,089,159	△ 1.9
6月	134,911	1.8	5,799,580	2.0	90,225	0.3	4,094,429	△ 1.6
7月	134,001	2.5	5,735,437	1.9	90,461	0.4	4,085,752	△ 1.6
8月	133,957	2.1	5,740,868	2.3	90,424	0.3	4,067,471	△ 1.7
資料	日本銀行							



調査レポート 2010.11月号 (No.172)
平成22年 (2010年) 10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

R70・R100
古紙パルプ配合率70%再生紙を使用 古紙パルプ配合率100%再生紙を使用



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。