

調査レポート

- 道内経済の動き
- 道内企業の経営動向（平成23年7～9月期実績、平成23年10～12月期見通し）
- 「もしドラ」的マネジメント考～マーケティングとイノベーション

2011
11

No.184



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：自然エネルギー、エコ関連商品に注目集まる —企業の生の声—.....	12
経営のアドバイス：「もしドラ」的マネジメント考 ～マーケティングとイノベーション～.....	16
主要経済指標.....	21

道内経済の動き

道内景気は、低調ながら持ち直しの動きもみられる。

需要面をみると、個人消費は、秋物商品の販売が低調に推移している。公共投資は、国や地方公共団体の予算の制約により基調としては減少している。住宅投資は持家を中心に増加している。輸出はアジアや西欧向けが増加している。

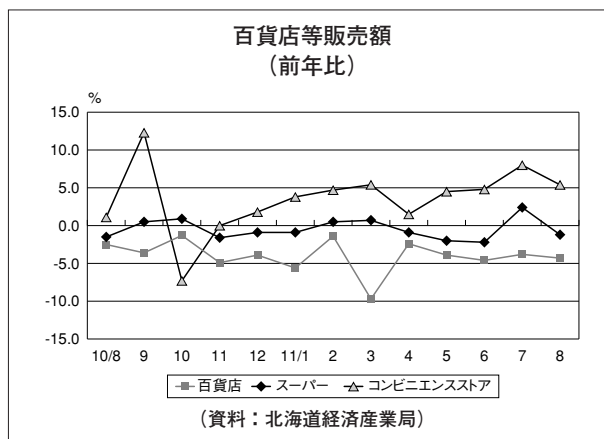
生産活動は、代替生産や需要回復により持ち直している。雇用情勢は、有効求人倍率、新規求人数ともに改善している。企業倒産は、件数、負債総額ともに減少している。

①個人消費～弱い動き

8月の大型小売店販売額（既存店ベース、前年比▲1.9%）は、百貨店、スーパーともに前年を下回った。

百貨店（前年比▲4.3%）は、衣料品、飲食料品などすべての品目が前年を下回った。スーパー（同▲1.2%）は、衣料品が前年を上回ったが、主力の飲食料品や身の回り品、その他の品目が前年を下回った。

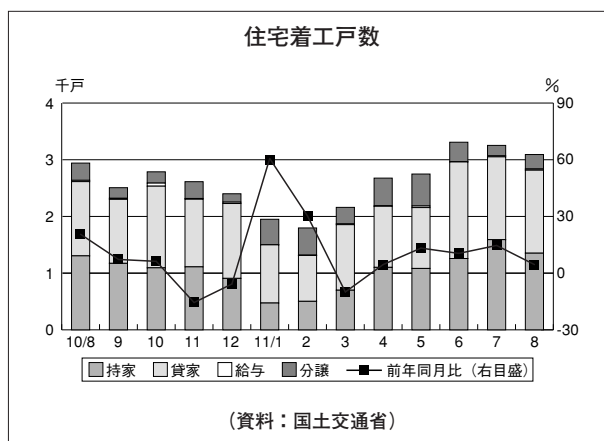
コンビニエンスストア（前年比+5.4%）は9ヶ月連続で前年を上回った。



②住宅投資～5ヶ月連続の増加

8月の新設住宅着工戸数は、3,092戸（前年比+5.1%）と5ヶ月連続で前年を上回った。利用関係別では、分譲（同▲16.1%）は前年を下回ったが、持家（同+3.6%）、貸家（同+11.8%）はそれぞれ前年を上回った。

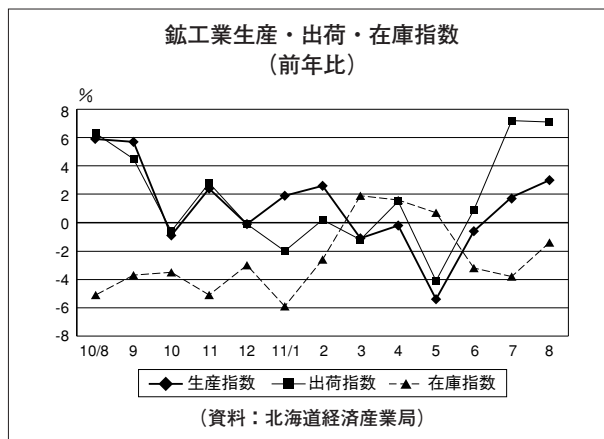
4～8月累計では、15,078戸（前年同期比+10.0%）と前年を上回って推移している。利用関係別では、持家（同+14.5%）、貸家（同+6.0%）、分譲（同+18.5%）いずれも前年を上回っている。



③鉱工業生産～生産は2ヶ月連続の上昇

8月の鉱工業生産指数は、前月比は▲0.9%と3ヶ月ぶりに低下、前年比は+3.0%と2ヶ月連続して上昇した。

業種別では、前年に比べ電気機械工業や印刷業などが低下したが、金属製品工業や一般機械工業、食料品工業などが上昇した。

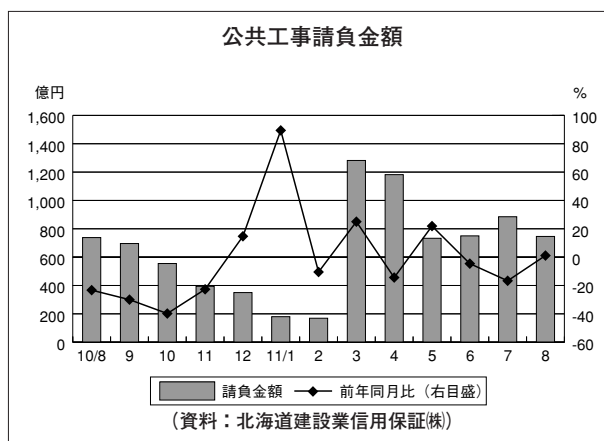


④公共投資～3ヶ月ぶりの増加

8月の公共工事請負金額は、746億円（前年比+1.1%）と3ヶ月ぶりで前年を上回った。

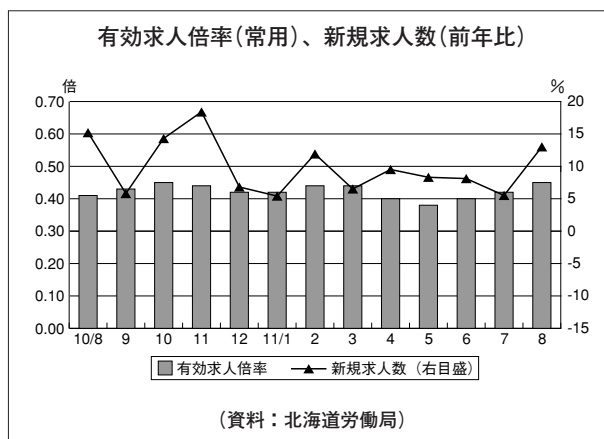
発注者別では、道（前年比▲4.7%）は前年を下回ったが、国（同+4.3%）、市町村（同+7.4%）は前年を上回った。

4～8月累計では、請負金額4,296億円（前年同期比▲6.0%）と前年を下回っている。



⑤雇用情勢～持ち直している

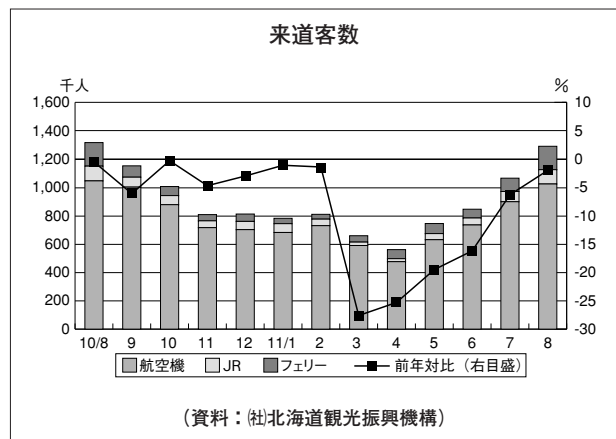
8月の有効求人倍率（パートを含む常用）は0.45倍となり、前月比では0.03ポイント、前年比では0.04ポイントそれぞれ上昇した。前年比は19ヶ月連続の上昇となった。新規求人数は、前年比13.0%の増加となり19ヶ月連続して前年を上回った。業種別では、医療・福祉（前年比+23.6%）やサービス業（同+13.4%）、卸売業・小売業（同+7.8%）などが増加した。



⑥来道客数～13ヶ月連続で前年を下回る

8月の来道客数は、1,290千人（前年比▲2.0%）と13ヶ月連続で前年を下回った。東日本大震災により、道外や海外からの観光客が大幅に減少したが、マイナス幅は縮小傾向にある。

4～8月累計では、4,509千人（前年同期比▲12.3%）と前年を下回っている。

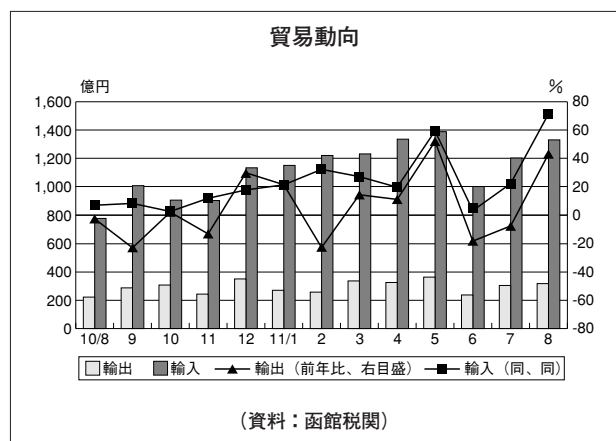


⑦貿易動向～輸出は3ヶ月ぶりに増加

8月の道内貿易額は、輸出が前年比43.1%増の317億円、輸入が同71.4%増の1,331億円となった。

輸出は、船舶や化学製品、魚介類及び同調製品などが増加して3ヶ月ぶりに前年を上回った。

輸入は、原油・粗油や石油製品、輸送用機器などが増加して20ヶ月連続で前年を上回った。

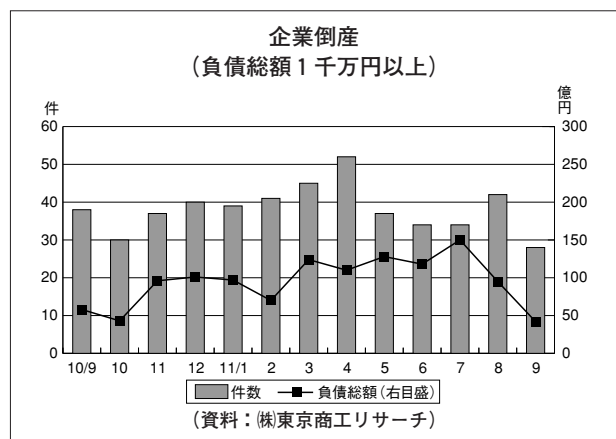


⑧倒産動向～件数、負債総額ともに減少

9月の企業倒産は、件数は28件（前年比▲26.3%）、負債総額は42億円（同▲28.4%）となった。件数は2ヶ月ぶり、負債総額は4ヶ月ぶりにそれぞれ前年を下回った。

業種別では、建設業8件、サービス・他8件、卸売業5件などとなった。

平成23年度上半期（4～9月）では、件数227件（前年同期比+1.3%）、負債総額644億円（同+2.6%）といずれも前年を上回った。





売上DI・利益DI、ともに上昇

第42回 道内企業の経営動向調査

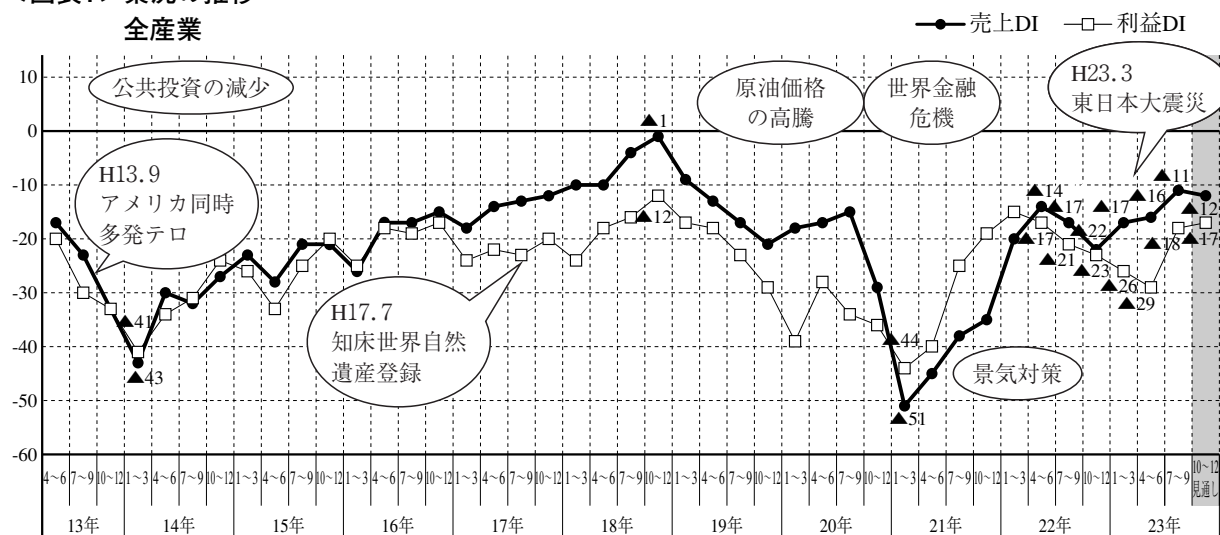
1. 平成23年7～9月期実績

前期に比べ、売上DI（△11）は5ポイント、利益DI（△18）は11ポイントそれぞれ上昇した。売上DIは3期連続、利益DIは6期ぶりの改善となった。

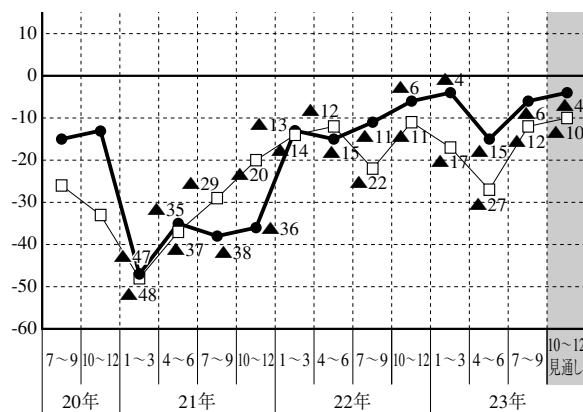
2. 平成23年10～12月期見通し

売上DI（△12）は1ポイントの低下、利益DI（△17）は1ポイントの上昇となり、業況は横ばい圏内で推移する見込みである。

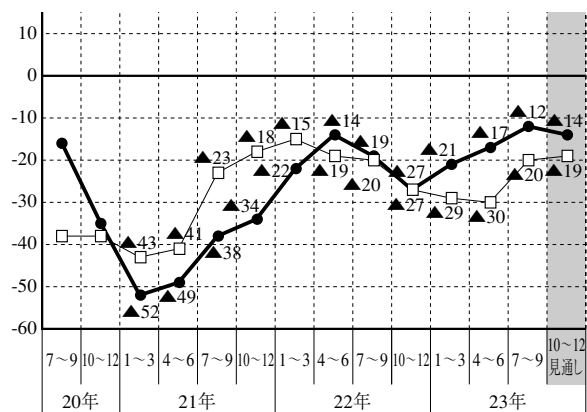
＜図表1＞業況の推移
全産業



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		
		23年 4～6	7～9	10～12 見通し	23年 4～6	7～9	10～12 見通し
全産業	製造業・非製造業ともに業況は改善	△16	△11	△12	△29	△18	△17
製造業	原材料価格が落ち着き、利益は各業種とも持ち直し	△15	△6	△4	△27	△12	△10
食料品	観光客数が持ち直し、土産品メーカーが堅調	△6	13	23	△20	△5	13
木材・木製品	仕入れ価格上昇が一服し利益は改善	5	△9	△26	△5	13	△13
鉄鋼・金属製品・機械	売上・利益とも上昇。一部に復興需要も	△17	△6	0	△36	△19	△13
非製造業	建設業を除き、各業種で持ち直し	△17	△12	△14	△30	△20	△19
建設業	住宅建築は回復するも、公共工事の減少響く	△8	△14	△17	△25	△26	△25
卸売業	リフォーム関連は比較的堅調、食材卸は低迷	△41	△24	△16	△41	△25	△21
小売業	石油製品販売店が堅調。新車販売は不振	11	15	5	△11	△6	△6
運輸業	一部に復興特需、観光バスは不振	△21	△15	△18	△50	△15	△18
ホテル・旅館業	国内観光客がやや増加し、持ち直し	△80	△29	△35	△79	△24	△38

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、郵送または電子メールにより回収。

■ 調査内容

第42回定例調査

（23年7～9月期実績、10～12月期見通し）

■ 判断時点

平成23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」

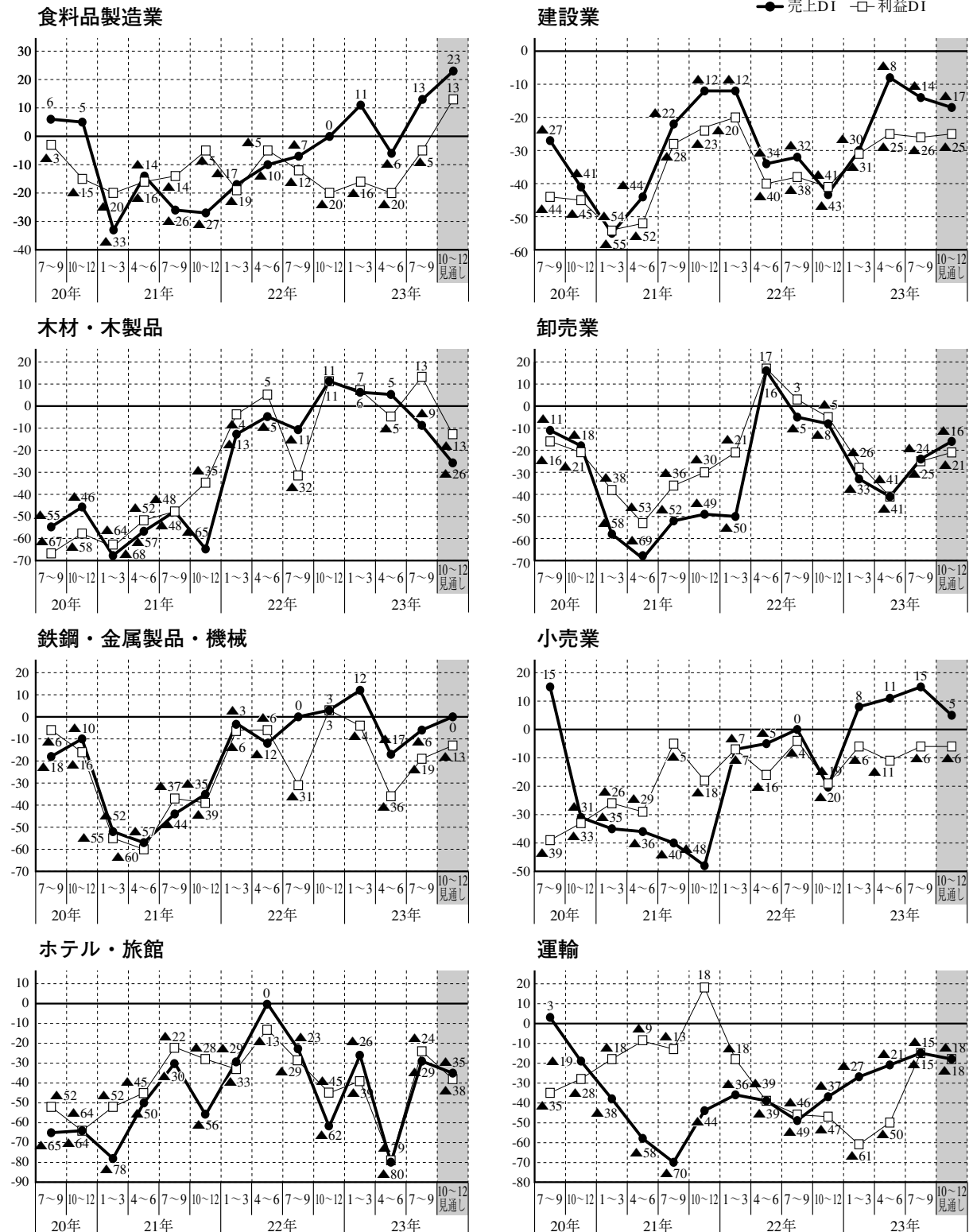
■ 地域別回答企業社数

	企業数	構成比	地 域
全 道	486	100.0%	
札幌市	212	43.6	道央は札幌市を除く石狩、後志、胆振、日高の各地域、空知地域南部
道 央	97	20.0	
道 南	37	7.6	渡島・檜山の各地域
道 北	66	13.6	上川・留萌・宗谷の各地域、空知地域北部
道 東	74	15.2	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	681	486	71.4%
製 造 業	173	125	72.3
食 料 品	55	40	72.7
木 材 ・ 木 製 品	28	23	82.1
鉄鋼・金属製品・機械	46	32	69.6
そ の 他 の 製 造 業	44	30	68.2
非 製 造 業	508	361	71.1
建 設 業	142	103	72.5
卸 売 業	89	64	71.9
小 売 業	103	65	63.1
運 輸 業	52	40	76.9
ホ テ ル ・ 旅 館 業	28	17	60.7
そ の 他 の 非 製 造 業	94	72	76.6

<図表3> 業況の推移（業種別）



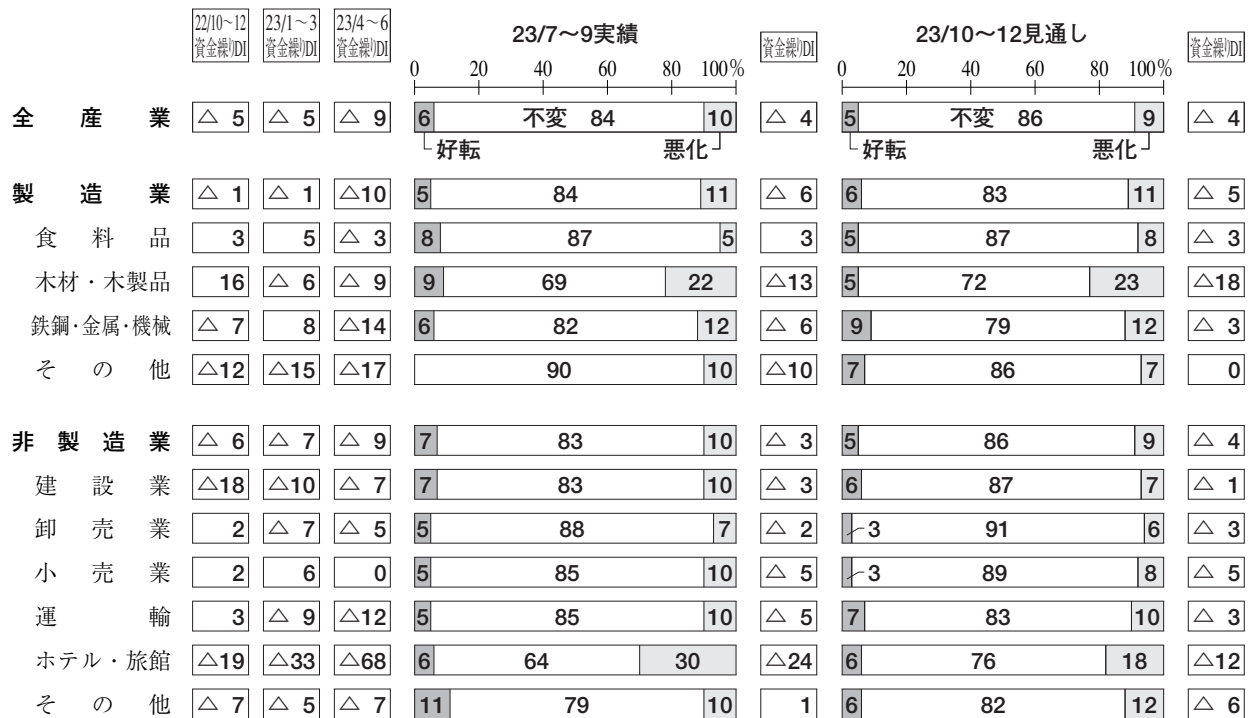
<図表4>売 上

	22/10~12 売上DI	23/1~3 売上DI	23/4~6 売上DI	23/7~9実績					売上DI	23/10~12見通し					売上DI		
				0	20	40	60	80	100%		0	20	40	60	80	100%	
全 産 業	△22	△17	△16	27 不変 35 減少 38					△11	19 不変 50 減少 31					△12		
				増加						増加							
製 造 業	△ 6	△ 4	△15	29 36 35					△ 6	25 46 29					△ 4		
食 料 品	0	11	△ 6	40 33 27					13	38 47 15					23		
木材・木製品	11	6	5	22 47 31					△ 9	9 56 35					△26		
鉄鋼・金属・機械	3	12	△17	38 18 44					△ 6	34 32 34					0		
そ の 他	△36	△44	△42	10 53 37					△27	10 53 37					△27		
非 製 造 業	△27	△21	△17	26 36 38					△12	18 50 32					△14		
建 設 業	△43	△30	△ 8	23 40 37					△14	17 49 34					△17		
卸 売 業	△ 8	△33	△41	25 26 49					△24	16 52 32					△16		
小 売 業	△20	8	11	40 35 25					15	29 47 24					5		
運 輸	△37	△27	△21	28 29 43					△15	15 52 33					△18		
ホテル・旅館	△62	△26	△80	29 13 58					△29	6 53 41					△35		
そ の 他	△13	△18	△19	18 45 37					△19	14 53 33					△19		

<図表5>利 益

	22/10~12 利益DI	23/1~3 利益DI	23/4~6 利益DI	23/7~9実績					利益DI	23/10~12見通し					利益DI														
				0	20	40	60	80	100%		0	20	40	60	80	100%													
全 産 業	△23	△26	△29	22		不変		38		減少		40				△18		17		不変		49		減少		34		△17	
				↓		増加												↓		増加									
製 造 業	△11	△17	△27	26		36		38		△12		22		46		32		△10											
食 料 品	△20	△16	△20	28		39		33		△ 5		30		53		17		13											
木材・木製品	11	7	△ 5	35		43		22		13		13		61		26		△13											
鉄鋼・金属・機械	3	△ 4	△36	28		25		47		△19		28		31		41		△13											
そ の 他	△32	△44	△42	13		41		46		△33		13		41		46		△33											
非 製 造 業	△27	△29	△30	20		40		40		△20		16		49		35		△19											
建 設 業	△41	△31	△25	13		48		39		△26		13		49		38		△25											
卸 売 業	△ 5	△26	△41	20		35		45		△25		11		57		32		△21											
小 売 業	△19	△ 6	△11	28		38		34		△ 6		23		48		29		△ 6											
運 輸	△47	△61	△50	30		25		45		△15		20		42		38		△18											
ホテル・旅館	△45	△39	△79	24		28		48		△24		6		50		44		△38											
そ の 他	△19	△33	△20	18		43		39		△21		17		47		36		△19											

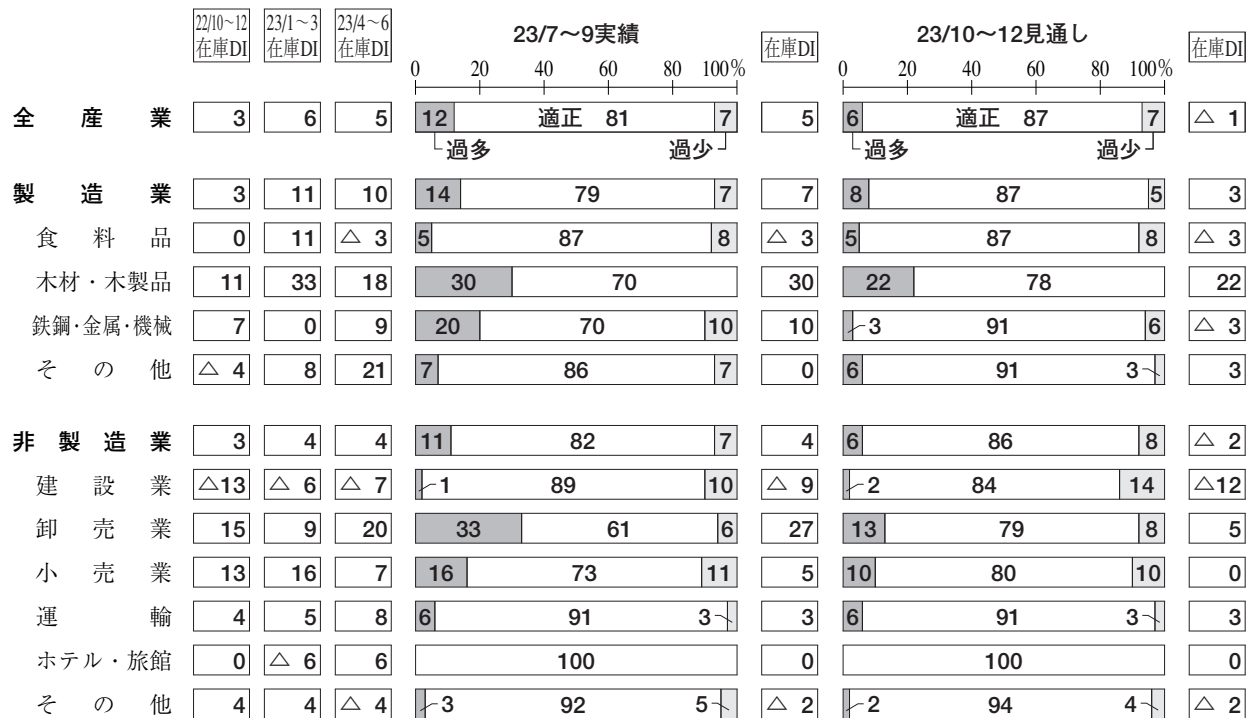
<図表6>資金繰り



<図表7>短期借入金の難易感



<図表8>在 庫



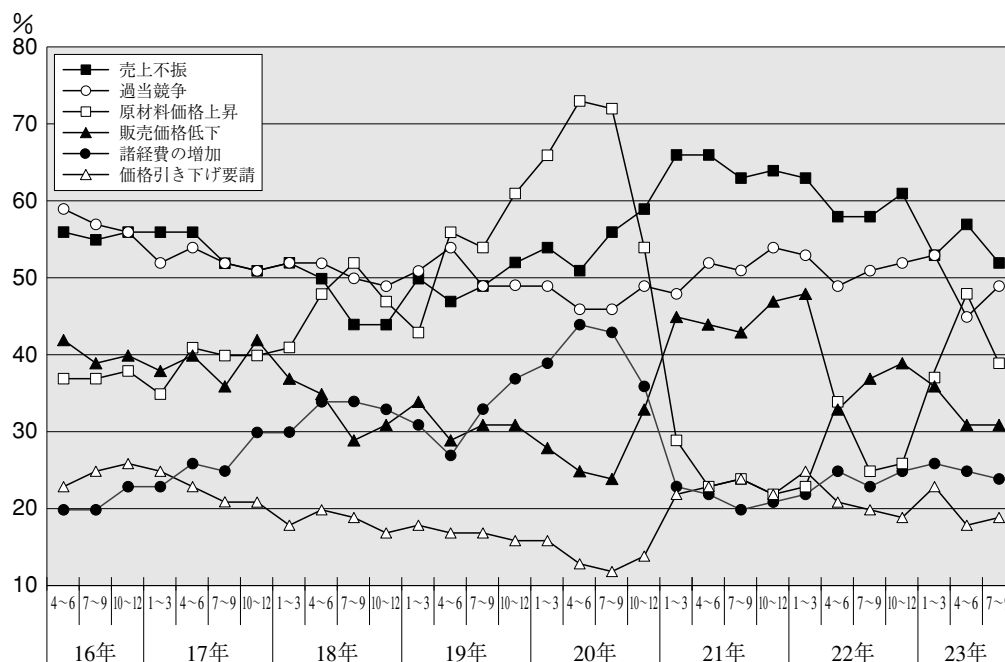
<図表9>設備投資



〈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（52%）	△ 5	多くの業種で低下するも、ホテル・旅館業（71%）など6業種で第1位。
(2)過当競争（49%）	+ 4	建設業（76%）、小売業（63%）で高率。
(3)原材料価格上昇（39%）	△ 9	4期ぶりに低下するも、食料品製造業（83%）では8割を超える。
(4)販売価格低下（31%）	± 0	ホテル・旅館業（65%）で6割台半ば。
(5)諸経費の増加（24%）	△ 1	運輸業（39%）、食料品製造業（38%）で比較的ウエイト大。
(6)価格引き下げ要請（19%）	+ 1	卸売業（30%）で6ポイント上昇。

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 52 (57)	② 53 (56)	② 45 (51)	① 50 (41)	② 42 (50)	① 77 (84)	② 52 (58)	② 58 (65)	① 54 (61)	② 47 (48)	① 51 (47)	① 71 (95)	① 43 (45)
(2)過当競争	② 49 (45)	29 (24)	18 (20)	③ 32 (27)	23 (25)	③ 47 (24)	① 56 (53)	① 76 (76)	② 48 (37)	① 63 (58)	26 (24)	③ 59 (52)	① 43 (38)
(3)原材料価格上昇	③ 39 (48)	① 63 (69)	① 83 (77)	② 36 (73)	① 55 (64)	② 67 (60)	30 (41)	30 (38)	③ 34 (51)	27 (39)	② 46 (62)	29 (38)	21 (29)
(4)販売価格低下	④ 31 (31)	29 (26)	15 (31)	27 (14)	③ 32 (22)	43 (36)	③ 33 (33)	③ 38 (36)	23 (34)	③ 36 (33)	13 (9)	② 65 (67)	③ 33 (29)
(5)諸経費の増加	⑤ 24 (25)	③ 30 (33)	③ 38 (31)	14 (32)	③ 32 (39)	30 (28)	22 (22)	18 (17)	15 (15)	27 (26)	③ 39 (47)	6 (5)	26 (25)
(6)価格引き下げ要請	⑥ 19 (18)	18 (18)	13 (17)	14 (14)	19 (14)	27 (28)	19 (18)	15 (19)	30 (24)	13 (10)	10 (21)	18 (14)	26 (21)
(7)人件費増加	15 (14)	14 (18)	25 (23)	9 (14)	10 (14)	7 (20)	16 (13)	17 (11)	13 (10)	14 (13)	10 (3)	12 (14)	22 (25)
(8)人手不足	11 (6)	11 (8)	13 (6)	5 (9)	16 (14)	10 (-)	10 (5)	19 (8)	2 (-)	5 (6)	10 (6)	24 (-)	7 (5)
(9)資金調達	9 (10)	12 (13)	15 (11)	9 (14)	23 (22)	- (-)	8 (9)	10 (11)	7 (10)	5 (3)	13 (3)	6 (24)	7 (13)
(10)代金回収悪化	5 (6)	4 (3)	3 (3)	14 (5)	- (-)	3 (4)	5 (7)	2 (1)	10 (19)	11 (12)	- (3)	6 (-)	4 (4)
(11)設備不足	4 (6)	6 (9)	10 (9)	5 (9)	7 (14)	- (4)	4 (5)	- (1)	5 (5)	- (6)	8 (6)	18 (14)	6 (7)
(12)その他	3 (5)	3 (8)	8 (11)	5 (9)	- (3)	- (8)	3 (4)	1 (2)	5 (7)	2 (4)	3 (3)	6 (-)	6 (7)

○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 (%)				
	22年 10~12	23年 1~3	4~6	7~9	10~12 見通し	22年 10~12	23年 1~3	4~6	7~9	10~12 見通し	22年 10~12	23年 1~3	4~6	7~9	10~12 見通し
全 道	△22	△17	△16	△11	△12	△23	△26	△29	△18	△17	35	24	29	31	22(31)
札幌市	△22	△12	△21	△8	△14	△26	△17	△26	△10	△15	38	28	32	35	27(28)
道 央	△13	△5	△12	△5	△4	△23	△25	△27	△14	△11	37	25	32	39	26(30)
道 南	△37	△34	△11	△27	△27	△21	△38	△39	△43	△33	26	14	14	22	11(38)
道 北	△26	△30	△16	△15	△6	△20	△44	△28	△27	△18	34	20	31	30	14(34)
道 東	△24	△28	△15	△11	△11	△21	△35	△35	△23	△22	29	21	21	16	16(35)

() 内は設備投資未定企業

自然エネルギー、エコ関連商品に注目集まる

〈企業の声〉

今回の調査では、道内企業の業況は久しぶりに改善しました。観光客が持ち直しつつあることや、上昇傾向にあった素材価格がいくぶん落ち着いていたことなどがその要因と思われます。東日本大震災関連では、原発事故による風評被害などが多くの企業に影響を与えています。しかしその一方で、復興需要を取り込もうとする声も聞かれました。また、自然エネルギーやエコ商品が注目を集める中、企業は関連する事業やサービスに力を入れようとしています。

以下に企業から寄せられた生の声を紹介いたします。

＜食肉加工業＞

原発事故の風評被害により、牛肉の消費量が低迷している。放射性物質検査をしていない牛肉の販売が困難なため測定機器を導入したが、本来であれば不必要な費用である。

＜製菓業＞

震災直後は売上が激減したが、北海道観光PRの効果もあり、ゴールデンウィークを境に回復している。原発事故が収束していない中、海外客の回復は緩やかだが、国内客がそれを補っている印象である。

＜製菓業＞

量販店での「北海道フェア」が軒並み「東北フェア」に変更され、大口注文が激減した。

＜合板製造業＞

震災復興需要の反動で、大幅な売上減となっている。また、国際相場の高騰により輸入材料価格が上昇し、採算が厳しい。

＜製材業＞

新築住宅の売上は少ないが、営業努力もありリフォーム部門でカバーできているため、売上・利益に変化はない。

＜鑄造品製造業＞

補助材料を中国から輸入しているが、円高によるメリットが全くなく、逆に値上がりしている。しかし、価格上昇分を製品単価に転嫁したくても、取引先が全く応じない。

＜機械製造業＞

円高により取引先からの価格引き下げ要請が強まり、利益が低下している。震災復興関連の仕事は増加しているが、利幅が少ない。

＜電気機器製造業＞

売上は昨年に続き伸びている。震災の影響については、今のところ大きな打撃はなく、逆に復興関連物件が来ている。今後、当社の技術を活かした、自然エネルギー関連など新分野への参入を推進したい。

＜金属部品製造業＞

工事量は増加しているが、受注時期が重なっているため一時的に人手不足になると思われる。

＜印刷業＞

紙の印刷が減少しているため、インターネットでの情報配信などの情報加工業に業態変革する。

＜建設業＞

震災復興関連の受注は、相当数ある。新エネルギーへの転換を図る世論が高まっている中、関連需要に期待したい。

＜内装工事業＞

耐震工事等のリニューアル工事の受注が好調である。無資格、不認定工法、保険未加入など、不適格業者の参入が問題となっている。

＜住宅建築＞

増改築事業については、住宅版エコポイント制度および営業体制強化と、消費者のエコ・耐震意識の高まりが相乗し、売上が増加した。

＜マンション分譲＞

震災のため札幌圏に移転する、という引き合いも少しはあるが、持続性のあるものではなく、見通しは不透明である。

＜建材卸売業＞

元請がぎりぎりの金額で受注している上、過当競争により利幅が圧縮されている。ここ何年も同じようなことを繰り返しているうちに、業界全体が体力を奪われている。

＜鋼材卸売業＞

震災直後は商品を通常の5割増しで仕入れたが、販売量が伸び悩んだ。復興需要もさほどないため、適正在庫に努めたい。

＜包装資材卸売業＞

一部商品について放射性物質検査を実施しているため、コスト面での負担がかなり重い。

＜食材卸売業＞

海外観光客の減少や外食自粛などにより、売上不振が続いている。今後の少子高齢化も展望し、老健施設などの新分野や、地方の施設との取引を拡大する。

＜作業用品店＞

インターネット販売が好調で、売上・利益とも飛躍的に伸びている。商品開発による魅力的な商品の増加が原動力となっている。

＜タイヤ販売＞

軽自動車の割合が高まったことでタイヤは小さく少額になり、売上の低下を招いている。冬場に向け、「効き」を重視する消費者心理により高品質な国産タイヤが売れるが、同業者のネット販売が安価なため、販売価格は下がると思う。

＜電器店＞

完全地デジ化に伴い、テレビの売上が激減した。今後はLED照明などエコ関連製品に力を入れる。

＜食品雑貨店＞

被災地に派遣された市内の自衛隊員がほぼ戻り、売店、飲食店の売上もほとんど回復している。

<コンビニエンスストア>

売上は堅調に推移している。ただしタバコ増税による値上がりが主な要因で、それ以外の品目については横ばい状態である。

<ガソリンスタンド>

近隣競合先の閉鎖による売上増加予想、および年中無休体制の維持のため人員を増加したが、人件費増加分を利益で吸収しきれていない。

<自動車販売>

国道路面店に移転した効果が徐々に現れてきている。さらに、自動車の燃費を向上させて排出ガスを減らすエコ整備や、自社独自のアフターサービスの実施、CS活動もあいまって、売上・利益とも好調に推移している。

<農産物輸送業>

主要輸送品目である農産物について、天候不順による収量減少が2年間続いているうえ、燃料価格の高止まりが収益を圧迫している。

<運輸業>

生産工場の海外移転などにより、輸送量が伸びない。また、荷主のニーズ多様化により配送工程が増えたほか、規制緩和で参入してきた安売り業者と価格競争になる場合もある。震災復興に伴う特需も発生しているが、従来の輸送量の減少を吸収するには至らない。

<都市ホテル>

国内旅行代理店の格安販売により、単価が下落している。震災の影響により、東北地方などから道内へ振替になった修学旅行の誘致を積極的に行う。

<飲食店>

震災直後は、自粛ムードにより売上が2割弱減少した。食材の価格が高騰しているため、メニューの見直しが必要である。

<クリーニング業>

震災以降、ホテルリネン部門の売上が大幅に減少し、ホテル各社からの値下げ要請が多発している。

<建設コンサルタント>

東北地方の同業者からの協力要請が出始めている。仙台周辺の営業所開設も視野に入れ、マーケット拡大を企図する。

<リネンサプライ>

病院寝具リネンサプライについては、業界の成長に伴い、業績を拡大している。しかし、新規参入が相次ぎ競争が激しくなっているので、今後はいかに地歩を固めるかが課題となる。

<ソフトウェア開発>

下請け体質から脱却するため、新規ビジネスの立ち上げに注力している。また、首都圏で作業する従業員に関しては、節電に協力するため勤務体制を変更している。

<建設機械器具リース>

震災復興関連で仙台へ進出しており、今後も継続的な受注が見込まれる。しかし、重機オペレーターを道内より派遣しているため、経費の増加が顕著である。現地での採用等、対策が課題である。

<不動産業>

主力のガソリンスタンド賃貸は、老朽化に伴う閉鎖などでじりじりと減少している。さらに、消防法、土壌汚染対策法上の規制適合措置により、メンテナンスコストは増加傾向にある。

「もしドラ」的マネジメント考 ～マーケティングとイノベーション

金融財政事情研究会出版部嘱託
(元北洋銀行融資第二部指導役)

高橋 俊樹

「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」(略して「もしドラ」)という岩崎夏海氏の著作がバカ売れで、そのタネ本であるピーター・F・ドラッカー著「マネジメント (エッセンシャル版)」(上田惇生訳、ダイヤモンド社刊)も売れ行き好調のようです。「もしドラ」は、コミック本やTVアニメといったメディアのほか最近では映画化もされ、ご存知の方もおられるでしょう。「経営学の父」と称されるドラッカーの組織経営理論が親しみやすく紹介されており、この「もしドラ」現象は、社会・経済の転換期を迎えている現状を乗り切るため、ドラッカーのマネジメント理論の力を借りたいという社会のニーズに合致した結果ということでしょうか。

そこで今回は、「年甲斐もない」気恥ずかしさを少々感じつつ、「もしドラ」のシチュエーションを借りながら、ドラッカーのマネジメント理論のうち、「マーケティング」と「イノベーション」を中心にそのエッセンスを紹介し、小生なりのマネジメント論をまとめてみました。もとより専門家でもない軽輩の小論なので、ご批判等は忌憚なくどうぞ。また、ドラッカーの原著作「マネジメントー課題、責任、実践」(1974年)は手に余る大著であり、ドラッカー理論の引用部分はもっぱら前掲「エッセンシャル版」に拠っております。

◆「もしドラ」の内容のあらまし

未読の方のために、「もしドラ」のあらすじとそこで展開されるマネジメントの取組みの様子を、簡単に紹介しましょう。

主人公は都立高校野球部の女子マネとなった2年生の川島みなみです。かつては野球少女だったものの、プロにはなれないと分かったことで野球から遠ざかっていた彼女がマネージャーを引き受けた理由は、前任マネージャーで親友の宮田夕紀が病で倒れ、夕紀から代わりを託されたからです。夕紀の野球部を思う心情に感動し、また彼女の病の快癒を念じて依頼に応じたみなみですが、野球部女子マネといえは部員や顧問の雑用係といった常識的な役回りから逸脱、無謀にも弱小チームの野球部を「甲子園に連れて行く」という目標を決め、それに向かってマネジメント活動を開始するのです。

マネージャーの役割を知るために、みなみはドラッカーの「マネジメント (エッセンシャル版)」を買い求め、それを参考に野球部のマネジメントに次々と取り組んで行きます。

まず、組織の「マネージャー」(マネージャーではない)には根本的な資質として「真摯さ」(integrity)が必要であり、しかもそれは後天的に学ぶことができない、人が初めから身に付けていなければならない資質であるというドラッカーの指摘に考え込みます。自分には真摯さ(他事を顧みず、物事に真面目に取り組むさま)が備わっているのだろうか、と。ドラッカーの説くintegrityは「真摯さ」とイコールではないのですが、それについては後で触れます。

みなみは、野球部のマネジメントの前提となる部の活動目的(企業ならば事業目的)は何かを

考えます。ドラッカーは、企業にとって「自らの事業は何か」を明確に定義することの重要性を説き、それには「顧客」を出発点として考えるべきであるとしています。すなわち、顧客が財やサービスを購入することで満足を得ようとする欲求によって事業は定義され、顧客を満足させることが企業の使命であり目的であると説いています。したがって、野球部の活動目的も単に野球をすることではなく、「顧客」を満足させる何かでなければなりません。では高校の野球部にとって顧客とは誰なのでしょう。みなみはそれを、野球部員やその親、先生、学校など高校野球に携わる全ての人や組織であり、それら顧客が野球部に求めているものは「感動」であると定義します。夕紀がマネージャーになった理由が「野球部から感動を貰いたいから」であったことが、その大きなインパクトとなりました。その結果、顧客に感動を与えるため組織の目的に最も適ったものとして、「甲子園に行く」ということが部活動の目標となったのです。

さて、ドラッカーはマネジメントの基本的な二本柱として、マーケティングとイノベーションを挙げており、マーケティングは顧客の欲求に応えることからスタートし、イノベーションは顧客の新しい満足を生み出すことであると説いています。そこでみなみは、マーケティングに取り組みます。

ドラッカーによれば、マーケティングは顧客のニーズからスタートします。彼女は、夕紀の助けも借りて顧客である野球部員の求めている「欲求、価値観」を調査します。その過程で、部員間の感情のしこりや野球部員と監督間の意思疎通の乏しさなどが分ってきます。現実には監督は、野球の知識が豊富でもコミュニケーション能力に問題があり、部員を組織的に統括できておらず、マネージャー的なポジションにしながらマネジメントができていない状況にありました。監督をマネジメントの組織に取り込むため、みなみは監督と部員の間の「通訳」になり、監督の専門知識や野球への考え方を部員に伝達し、逆に部員の欲求等を監督に伝える役割を担うことにします。ドラッカーは、組織内の専門家（野球部の監督）は自らの知識と能力を組織全体の成果に結び付けることがその責務ですが、コミュニケーション能力がなければ成果は上がらないので、それが欠けている場合にはマネージャーが通訳の役目を果たすことが必要であると説いています。この場合、マネージャーは専門家のボスではなく、道具、ガイド、マーケティング・エージェントです。

みなみは、野球部の練習方法も変えました。練習をサボる部員が多いのは、練習メニューに魅力が乏しくマンネリに陥っているからと気がつき、部員を3チームに分け、互いに成果を競わせ、結果がすぐに現れて責任を感じられるような練習体制に改めたのです。

この練習メニュー効果でチームの力は伸びてきましたが、それだけで甲子園出場レベルまでに達することは至難です。みなみは、ドラッカーの「マーケティングだけでは企業としての成功はない。企業が存在しうるのは成長する経済のみであり、企業は成長と変化のための機関である。したがって企業の第二の機能は、イノベーションすなわち新しい満足を生み出すことである。」という指摘に心を打たれます。「イノベーションとは、科学や技術そのものではなく価値である。組織の中ではなく、組織の外にもたらす変化である。」と続くフレーズを読んで、野球部のさらなる実力アップに必要なものはイノベーションであり、しかもそれは、野球部を取り巻く高校野

球界に変化をもたらすものでなければならぬと確信します。イノベーション戦略の第一歩は、古いもの、死につつあるもの、陳腐化したものを計画的かつ体系的に捨てることだと、ドラッカーは説きます。そこでみなみは監督と話し合い、「送りバント」と「ボール球を打たせる投球術」を、高校野球の世界から捨て去るべき陳腐化した戦術として放棄することにします。この「ノーバント・ノーボール作戦」は、その後の野球部の最重要なイノベーション戦略となりました。

このほか、陸上部や家庭科部など他の部活動との連携策の採用、技術面では全く劣るが理論と説得力では部員から一目置かれていた部員のキャプテン指名、足の速いレギュラー部員の走塁専門スタッフへのシフトと盗塁活用作戦、経験不足が不利となる接戦を避けるための大勝ち作戦など、新しい策を次々と導入します。もっとも、これらの策のすべてをみなみが発案したわけではなく、監督や新キャプテンの考えから生まれたアイデアでもありました。みなみはすべてを自分で切り回すことはせず、得意分野や専門分野に属することは、それぞれ得意技を持つ部員等に任せることにしたのです。

この年の夏の東京都予選で、みなみの高校の野球部は奇跡的に優勝し、晴れて目標どおり甲子園行きの切符を手に入れます。しかし、みなみには親友の夕紀の死という代償がもたらされます。夕紀は生前、仮に野球部が甲子園に行けなくともマネジメントのプロセスで十分自分は感動を味わったということを、みなみに話しますが、みなみはドラッカーの説示に拘り、マネジメントには結果が大切なので部員を甲子園に連れて行くことが自分の真摯さであると言い切ったのですが、死を目前にした夕紀に心ない仕打ちを与えたショックで、決勝戦の直前に野球部から姿を消します。しかし最期まで逃げないという「真摯さ」の意味を悟り、決勝戦のベンチに戻ったのです。これで全篇の読み切りです。

◆経営者（マネジャー）の資質～Integrity

ドラッカーは、マネジャーについて「組織の成果に責任を持つ者」と定義しています。かつては「人の仕事に責任を持つ者」と定義されていましたが、組織内には始めからマネジャーでありながら、かつ責任ある地位にありながら、人の仕事に責任を持たない人たちが多くいたので、その定義が変わってきたのです。新しい定義によれば、マネジャーを見分ける基準は命令する権限ではなく、組織に貢献する責任ということになります。

マネジメントは企業という組織の基礎的資源です。企業が一定規模を超えた場合、複数の人間が協力して意志を通わせつつ多様な課題を同時に遂行する必要がでてきたときに、組織はマネジメントを必要とします。そしてマネジャーは、この組織を機能させる役割を担っています。名前だけのマネジャーは、組織にとって不要な存在です。

ドラッカーは、マネジャーに共通する仕事として、目標の設定、組織作り、動機付けとコミュニケーション、組織活動の評価測定、人材開発の5項目をあげています。通常、企業の経営者はこれらの仕事を自ら手懸け、あるいは統括しています。そしてまさしく、企業という組織の成果に責任を負う立場にあります。しかし、企業のトップが必ずしもマネジャーというわけではあり

ませんし、その逆の場合もあります。「もしドラ」の主人公は野球部長や監督等の立場にはありませんが、活動内容からすれば立派なマネジャーということがいえます。

マネジャーとして必要な能力のうち、人を管理する能力や議長役、人材開発システム等といったものは、後から学ぶことで身に付けることが可能です。しかし、後天的に獲得することができない資質が一つだけあると、ドラッカーは説きます。それが「Integrity」です。この言葉は「真摯さ」と訳出されることが多いのですが、本来の意味は「完全で無欠なもの」ということであり、それから転じて「正直」「高潔」「誠実」「邪心のなさ」を指して用いられます。「真摯さ」はその一部を表しているだけであり、単に「真面目にコツコツ取り組むこと」ではないのです。人のこのような性格は生まれつきのものであり、これが備わっていない人物は経営者（マネジャー）として不適切ということになります。

不祥事を起こした企業の経営者には、この資質を欠いている者が多いのは確かです。宗教的バックボーンが希薄なわが国ではこの資質が備わっている人間が少ないのではないかとはいわれますが、昔からの「お天道さまに恥じるようなことはできない」という気構えや「矜持を持って仕事する」という言葉からも分かるように、Integrityはそれ程特別な資質ではなく、日本人にも広く備わっているものです。翻って、欧米の経営者にこの資質が多く備わっているかといえば、過般のサブプライム・ローン問題に端無くも現れた強欲資本主義の信奉者を見るまでもなく、その実情はドラッカーをして苦々しい想いにさせるに違いありません。

「もしドラ」のみなみは、目標の達成直前にマネジャーの仕事から逃げ出そうとしました。それは夕紀の中にIntegrityの真の姿を見て自分の至らなさを恥じたからでしょう。もっとも、「真摯さ」の面からだけで判断されている点は疑問ですが…。

◆マネジメントにおけるマーケティング（marketing）

ドラッカーは、企業の目的は「顧客の創造」にあり、そのために企業は2つの基本的機能を持つと説いています。それがマーケティングとイノベーションです。そして企業の目的とは経営者の使命であり、マネジメントはその中核をなすものですから、この2つはマネジメントの二本柱といえるものです。また、イノベーションは経営の目的であり、マーケティングはその目的達成のための手段という関係にあります。

マーケティングは「顧客の欲求」からスタートします。つまり企業の提供するモノやサービスをどう売るかではなく、顧客の求めるモノをどのようにして提供するかということです。「われわれは何を売りたいか」ではなく、「顧客は何を求めているのか」を問うことが、マーケティングであるということです。したがって販売とマーケティングは逆の関係にあり、相補関係にもありません。マーケティングの目指すものは、顧客の欲求を理解し、モノやサービスの内容を顧客に合わせ、その結果おのずから売れるようにすることだと、ドラッカーはいうのです。今日、多くの企業で行われているマーケティングは、企業サイドの販売に関する職能の遂行に過ぎないことになります。

ここで「顧客は誰なのか」という問いが重要になります。モノやサービスのエンドユーザーで

ある消費者が顧客であることは勿論ですが、それだけが顧客ではありません。たとえば、消費者とメーカーを仲介する卸売・小売業者もまた顧客なのです。さらには、「顧客はどこにいるのか」「何をかうか」という問いも重要です。従来と同じ発想で顧客を定義し販売計画を立てるだけでは、真のマーケティングにはなりません。

「もしドラ」の主人公が、親友夕紀から「女子マネになった理由は感動を味わいたいから」ということを聞き出したことは、すでにマーケティングであり、野球部の合宿で、顧客でもある部員が、価値を認め、必要とし、求めている満足を調査したことも、マーケティングに他なりません。監督の考え方や部員との間のコミュニケーション・ギャップの調査もその一環です。

顧客についての適切な認識とその欲求や求めている満足の把握は、企業という組織のマネジメントを行う上で極めて重要なことです。そのためには現場に出向き、そこで顧客側の状況を観察し情報を集めることが大切です。

これからの知識社会化する状況の下では、組織のメンバー（社員）に能力を発揮させることがマネジメントの核心部分を占めることになります。社員の心をつかみやる気を起こさせ、個々の社員の得意技を活かすことが、マネジメントの主目的といえるでしょう。

◆マネジメントとイノベーション（innovation）

マーケティングだけでは企業としての成功はありません。企業が存在し得るのは成長する経済のみであるとドラッカーは説きます。ここで企業の第二の機能であるイノベーションが必要になります。

イノベーションとは、顧客にとっての新しい満足を生み出すことです。顧客の欲求に適った新しいモノやサービスを、知恵を絞って工夫し提供することです。それには企業の属する業界に、あるいはそれを越えて、地殻変動をもたらすほどのインパクトが求められます。最近の家電業界のヒット商品となった「ごパン」を想起してください。あるいは「もしドラ」の「ノーバント・ノーボール作戦」はいかがでしょうか。前記の「顧客の創造」とは顧客の満足度を上げることと言い換えることが可能ですが、これがイノベーションの目的であり、イノベーションを起こすマインドが旺盛なことは、企業の経営者に必須の条件です。組織を運用してイノベーションを実現することが経営者の責務なのです。

イノベーションは「技術革新」と解釈されることが多いのですが、単なる発明を意味するものではありませんし、技術のみに関するコンセプトでもありません。それ以上に社会・経済に関わるものです。技術や研究分野に限られたものではなく、企業のあらゆる部門、職能、活動に及びます。新製品の開発や販売先・仕入先の獲得、生産方式・販売方式の工夫といったことだけでなく、新しい組織の実現（組織改革）まで含めたマネジメントにまで広がります。イノベーションは、人的資源や物的資源に対して、より大きな富を生み出す新しい能力をもたらすものなのです。

（注）本稿の執筆に際しては、岩崎夏海著「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」(ダイヤモンド社刊)を引用しています。

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	前年同月比(%)	17年=100	前年同月比(%)	17年=100	前年同月比(%)	17年=100	前年同月比(%)	17年=100	前年同月比(%)	17年=100	前年同月比(%)
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	86.1	△ 8.8	92.7	△ 5.6	87.1	△ 8.3	90.8	△ 11.4	89.5	△ 6.1
22年度	93.6	3.9	93.8	8.9	96.5	4.1	95.2	9.3	92.5	1.9	92.6	3.5
22年 4～6月	93.3	8.5	95.3	21.3	97.8	12.7	96.5	21.7	88.5	△ 10.0	96.9	1.2
7～9月	93.6	6.1	94.3	14.0	96.1	5.5	95.7	14.4	90.4	△ 3.7	97.3	3.5
10～12月	92.5	0.5	94.2	5.9	95.5	0.7	95.4	6.4	89.7	△ 3.0	96.7	3.8
23年 1～3月	95.4	1.1	92.3	△ 2.5	96.9	△ 1.0	93.6	△ 2.6	90.4	1.9	97.7	3.5
4～6月	91.4	△ 2.0	88.6	△ 6.8	97.2	△ 0.5	88.1	△ 8.4	85.7	△ 3.2	100.8	4.0
22年 8月	93.1	5.9	94.5	15.5	96.5	6.3	95.7	15.8	89.7	△ 5.1	97.1	2.5
9月	90.4	5.7	93.7	12.1	95.9	4.5	95.5	12.9	90.4	△ 3.7	97.3	3.5
10月	94.6	△ 0.9	92.4	5.0	94.2	△ 0.6	93.2	4.4	89.4	△ 3.5	96.8	3.9
11月	93.7	2.4	93.9	7.0	96.4	2.8	95.9	8.7	89.2	△ 5.1	95.2	2.0
12月	93.3	△ 0.1	96.2	5.9	95.9	△ 0.1	97.1	5.9	89.7	△ 3.0	96.7	3.8
23年 1月	96.9	1.9	96.2	4.6	95.9	△ 2.0	96.3	3.2	87.6	△ 5.9	100.5	7.0
2月	97.4	2.6	97.9	2.9	98.8	0.2	99.5	3.6	88.4	△ 2.6	102.0	6.9
3月	91.9	△ 1.1	82.7	△ 13.1	96.1	△ 1.2	85.0	△ 12.1	90.4	1.9	97.7	3.5
4月	94.0	△ 0.2	84.0	△ 13.6	98.7	1.5	82.8	△ 16.1	90.8	1.6	98.2	3.3
5月	87.2	△ 5.4	89.2	△ 5.5	92.6	△ 4.1	87.2	△ 8.0	89.3	0.7	103.7	7.7
6月	92.9	△ 0.6	92.6	△ 1.7	100.4	0.9	94.3	△ 1.8	85.7	△ 3.2	100.8	4.0
7月	r 95.9	1.8	r 93.0	△ 3.0	103.7	7.2	r 94.4	△ 3.0	r 85.7	△ 3.8	r 100.7	4.1
8月	p 95.0	3.0	p 93.7	0.6	p 102.5	7.1	p 94.7	0.3	p 88.4	△ 1.4	p 102.8	5.8
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(%)
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	195,675	△ 6.4	246,086	△ 4.6	70,544	△ 8.6	674,769	△ 3.3	125,131	△ 5.1
22年度	935,299	△ 1.2	195,776	△ 2.0	220,233	△ 3.0	67,267	△ 3.1	715,067	△ 0.6	128,509	△ 1.4
22年 4～6月	218,614	△ 1.0	46,758	△ 3.5	52,288	△ 0.1	15,997	△ 3.8	166,326	△ 1.3	30,761	△ 3.4
7～9月	230,709	△ 1.1	48,470	△ 1.6	53,386	△ 2.5	16,114	△ 3.0	177,323	△ 0.6	32,356	△ 0.8
10～12月	257,118	△ 1.3	53,558	△ 0.5	61,736	△ 3.4	19,421	△ 0.6	195,382	△ 0.6	34,137	△ 0.5
23年 1～3月	228,857	△ 1.4	46,990	△ 2.6	52,823	△ 5.8	15,736	△ 5.5	176,035	0.1	31,254	△ 1.0
4～6月	230,656	△ 2.2	47,463	△ 1.6	49,780	△ 3.6	15,725	△ 1.5	180,876	△ 1.7	31,738	△ 1.7
22年 8月	77,495	△ 1.7	15,853	△ 1.8	16,287	△ 2.5	4,743	△ 3.0	61,208	△ 1.5	11,110	△ 1.3
9月	72,918	△ 0.5	15,098	△ 1.7	16,857	△ 3.6	4,858	△ 5.0	56,061	0.5	10,240	0.1
10月	77,478	0.3	16,131	0.4	18,179	△ 1.3	5,556	0.6	59,300	0.9	10,575	0.3
11月	76,390	△ 2.5	16,634	0.1	18,043	△ 4.9	6,026	△ 0.4	58,348	△ 1.7	10,608	0.5
12月	103,250	△ 1.7	20,793	△ 1.7	25,515	△ 3.9	7,839	△ 1.5	77,735	△ 0.9	12,954	△ 1.8
23年 1月	78,948	△ 2.2	17,406	△ 0.7	19,057	△ 5.6	6,024	△ 1.1	59,891	△ 0.9	11,382	△ 0.4
2月	70,334	0.0	14,469	0.5	15,936	△ 1.4	4,710	0.6	54,398	0.5	9,759	0.4
3月	79,575	△ 2.0	15,115	△ 7.5	17,829	△ 9.7	5,002	△ 15.0	61,746	0.8	10,113	△ 3.0
4月	77,645	△ 1.3	15,657	△ 1.9	16,870	△ 2.4	5,148	△ 1.8	60,775	△ 0.9	10,509	△ 1.9
5月	76,881	△ 2.5	15,774	△ 2.5	16,488	△ 3.9	5,231	△ 2.6	60,393	△ 2.0	10,543	△ 2.4
6月	76,130	△ 2.7	16,033	△ 0.5	16,422	△ 4.6	5,347	0.1	59,708	△ 2.2	10,686	△ 0.8
7月	82,346	0.9	r 17,843	0.8	19,471	△ 3.8	6,497	△ 0.4	62,876	2.4	11,346	1.5
8月	p 77,200	△ 1.9	p 15,573	△ 2.6	p 15,581	△ 4.3	p 4,629	△ 2.1	p 61,619	△ 1.2	p 10,944	△ 2.9
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 月(期)末
19年度	408,292	△ 1.6	75,161	△ 0.9	101.7	0.6	101.0	0.4	114.20	12,526
20年度	430,624	4.8	80,556	5.4	103.1	1.4	102.1	1.1	100.46	8,110
21年度	430,922	△ 1.4	79,383	△ 4.2	100.1	△ 2.9	100.4	△ 1.7	92.80	11,090
22年度	447,951	1.6	82,657	1.5	99.9	0.1	99.9	△ 0.4	85.69	9,755
22年 4～6月	107,597	△ 1.2	19,833	△ 3.0	100.2	△ 0.2	100.3	△ 0.7	90.01	9,383
7～9月	123,404	4.7	22,400	4.2	99.5	△ 0.5	99.7	△ 1.0	85.86	9,369
10～12月	110,436	△ 1.8	20,402	△ 0.9	99.9	△ 0.1	99.9	△ 0.3	82.58	10,229
23年 1～3月	106,514	4.7	20,022	5.9	100.1	△ 0.2	99.6	△ 0.5	82.32	9,755
4～6月	114,081	3.6	21,242	4.9	100.6	0.4	99.8	△ 0.4	81.70	9,816
22年 8月	41,453	1.1	7,427	0.7	99.4	△ 0.3	99.7	△ 0.9	85.47	8,824
9月	42,011	12.3	7,610	12.2	99.8	0.0	99.9	△ 0.6	84.38	9,369
10月	35,115	△ 7.3	6,515	△ 6.0	99.9	0.4	100.2	0.2	81.87	9,202
11月	35,647	0.0	6,620	0.7	99.9	0.4	99.9	0.1	82.48	9,937
12月	39,674	1.8	7,267	2.8	100.0	0.5	99.6	0.0	83.41	10,229
23年 1月	35,828	3.8	6,638	4.5	99.9	△ 0.3	99.5	△ 0.6	82.63	10,238
2月	33,384	4.7	6,268	5.9	100.0	△ 0.3	99.5	△ 0.5	82.53	10,624
3月	37,302	5.4	7,116	7.2	100.4	△ 0.1	99.8	△ 0.5	81.79	9,755
4月	35,382	1.5	6,630	1.0	100.6	0.3	99.9	△ 0.4	83.35	9,850
5月	38,635	4.5	7,192	5.1	100.7	0.3	99.9	△ 0.4	81.23	9,694
6月	40,064	4.8	7,419	8.3	100.5	0.5	99.7	△ 0.4	80.51	9,816
7月	44,136	8.0	8,204	8.9	100.3	1.0	99.7	0.2	79.47	9,833
8月	44,592	5.4	8,099	6.6	100.2	0.8	99.9	0.2	77.22	8,956
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(%)
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
22年度	152,734	△ 4.6	46,592	△ 5.1	62,462	△ 5.7	43,680	△ 2.5	3,788,315	△ 9.3
22年 4～6月	43,742	20.8	13,371	35.1	18,281	17.6	12,090	12.2	976,233	22.0
7～9月	46,355	11.0	14,695	19.4	19,316	5.7	12,344	10.3	1,098,515	4.6
10～12月	26,597	△ 23.9	8,198	△ 27.2	10,274	△ 27.2	8,125	△ 15.1	749,881	△ 27.2
23年 1～3月	36,040	△ 23.6	10,328	△ 33.9	14,591	△ 20.3	11,121	△ 16.3	963,686	△ 25.6
4～6月	30,076	△ 31.2	8,199	△ 38.7	12,961	△ 29.1	8,916	△ 26.3	648,682	△ 33.6
22年 8月	13,676	37.7	4,174	45.1	5,872	51.5	3,630	14.3	369,210	40.1
9月	14,914	△ 3.1	5,131	2.6	5,280	△ 14.4	4,503	6.5	400,663	△ 3.2
10月	9,491	△ 23.6	2,770	△ 29.5	3,590	△ 28.2	3,131	△ 10.5	251,493	△ 25.9
11月	9,535	△ 24.0	3,050	△ 20.7	3,841	△ 26.5	2,644	△ 23.9	258,732	△ 29.8
12月	7,571	△ 24.1	2,378	△ 31.8	2,843	△ 26.8	2,350	△ 9.7	239,656	△ 25.5
23年 1月	8,575	△ 16.6	2,334	△ 30.1	3,488	△ 11.1	2,753	△ 8.8	259,079	△ 19.0
2月	11,186	△ 12.0	3,174	△ 24.0	4,315	△ 10.0	3,697	△ 1.1	341,034	△ 13.8
3月	16,279	△ 32.7	4,820	△ 40.5	6,788	△ 29.1	4,671	△ 28.4	363,573	△ 37.4
4月	7,583	△ 48.7	2,006	△ 53.0	3,283	△ 49.5	2,294	△ 43.0	153,529	△ 48.5
5月	8,097	△ 37.7	2,271	△ 43.9	3,063	△ 40.3	2,763	△ 27.8	200,460	△ 33.3
6月	14,396	△ 9.7	3,922	△ 22.4	6,615	△ 0.6	3,859	△ 8.9	294,693	△ 21.9
7月	14,377	△ 19.1	4,071	△ 24.5	6,579	△ 19.4	3,727	△ 11.5	312,835	△ 25.6
8月	11,421	△ 16.5	3,446	△ 17.4	4,816	△ 18.0	3,159	△ 13.0	273,277	△ 26.0
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(%)
19年度	42,397	△15.1	10,356	△19.4	883,644	△ 8.1	117,818	△ 4.1	111,841	△ 3.8
20年度	36,050	△15.0	10,392	0.3	858,082	△ 2.9	117,951	0.1	97,221	△13.1
21年度	27,616	△23.4	7,753	△25.4	937,665	9.3	123,776	4.9	77,405	△20.4
22年度	29,922	8.4	8,190	5.6	819,440	△12.6	112,827	△ 8.8	84,480	9.1
22年 4～6月	7,942	7.4	1,952	△ 1.1	276,817	△12.6	31,018	△ 3.5	19,910	7.9
7～9月	8,273	17.5	2,128	13.8	249,646	△21.1	32,246	△12.6	21,863	13.9
10～12月	7,800	△ 5.1	2,187	6.9	129,897	△25.2	25,369	△14.8	19,177	5.6
23年 1～3月	5,907	18.9	1,924	3.2	163,080	24.5	24,194	△ 3.2	23,530	8.9
4～6月	8,733	10.0	2,032	4.1	266,506	△ 3.7	28,136	△ 9.3	21,852	9.8
22年 8月	2,941	21.1	720	20.4	73,831	△23.3	9,216	△ 8.4	6,678	25.5
9月	2,507	7.8	720	17.7	69,585	△30.0	11,620	△18.8	8,849	4.1
10月	2,787	6.8	714	6.4	55,506	△39.8	10,367	△18.1	6,068	6.9
11月	2,613	△15.0	728	6.8	39,394	△22.7	7,912	△ 6.3	5,874	12.9
12月	2,400	△ 5.2	745	7.5	34,997	14.7	7,090	△18.1	7,235	△ 0.6
23年 1月	1,950	61.2	667	2.7	17,955	89.4	5,218	△ 9.9	5,597	5.6
2月	1,797	30.8	623	10.1	16,913	△10.5	6,034	4.2	6,543	11.5
3月	2,160	△ 9.4	634	△ 2.4	128,212	25.0	12,942	△ 3.5	11,390	9.1
4月	2,676	5.1	668	0.3	118,161	△14.4	11,797	△11.2	6,590	△ 0.2
5月	2,748	13.8	637	6.4	73,313	21.9	6,355	△14.1	6,356	10.5
6月	3,309	11.0	727	5.8	75,032	△ 4.6	9,984	△ 3.4	8,905	17.9
7月	3,253	15.2	834	21.2	88,463	△16.7	9,597	△15.9	6,589	4.0
8月	3,092	5.1	820	14.0	74,616	1.1	9,536	3.5	6,815	2.1
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	倍 原数値	% 原数値	% 原数値	件	前年同月比(%)	件	前年同月比(%)
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
22年度	11,171	△ 3.2	0.41	0.51	5.2	5.0	456	△ 6.7	13,065	△11.3
22年 4～6月	2,688	1.7	0.36	0.42	5.5	5.3	113	△27.6	3,323	△16.0
7～9月	3,606	△ 2.0	0.41	0.49	5.0	5.1	111	2.8	3,232	△14.5
10～12月	2,625	△ 2.5	0.44	0.55	5.1	4.8	107	△ 7.8	3,299	△ 6.5
23年 1～3月	2,252	△10.8	0.43	0.60	5.3	4.7	125	14.7	3,211	△ 7.4
4～6月	2,153	△19.9	0.39	0.51	5.9	4.7	123	8.8	3,312	△ 0.3
22年 8月	1,316	△ 0.5	0.41	0.49	5.0	5.1	34	△20.9	1,064	△14.2
9月	1,152	△ 6.1	0.43	0.52	↓	5.1	38	46.2	1,102	△ 4.5
10月	1,005	△ 0.3	0.45	0.54	↑	5.0	30	△23.1	1,136	△ 9.9
11月	808	△ 4.7	0.44	0.55	5.1	4.8	37	5.7	1,061	△ 6.2
12月	812	△ 3.0	0.42	0.56	↓	4.6	40	△ 4.8	1,102	△ 2.9
23年 1月	782	△ 1.1	0.42	0.59	↑	4.7	39	2.6	1,041	△ 2.0
2月	810	△ 1.4	0.44	0.61	5.3	4.6	41	17.1	987	△ 9.4
3月	660	△27.6	0.44	0.60	↓	4.9	45	25.0	1,183	△ 9.9
4月	562	△25.3	0.40	0.52	↑	4.9	52	15.6	1,076	△ 6.7
5月	745	△19.5	0.38	0.50	5.9	4.6	37	5.7	1,071	4.8
6月	847	△16.2	0.40	0.51	↓	4.7	34	3.0	1,165	1.4
7月	1,066	△ 6.3	0.42	0.54	—	4.7	34	△12.8	1,081	1.4
8月	1,290	△ 2.0	0.45	0.59	—	4.4	42	23.5	1,026	△ 3.5
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 (%)
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	590,079	△17.1	977,663	△37.0	538,209	△25.2
22年度	342,257	6.1	677,917	14.9	1,228,140	25.6	624,131	16.0
22年 4～6月	82,152	45.1	170,656	33.2	295,934	52.2	153,567	28.1
7～9月	83,751	△13.0	170,313	17.8	276,830	18.3	154,086	14.9
10～12月	90,099	6.1	172,743	10.0	294,498	11.0	155,845	11.3
23年 1～3月	86,255	1.7	164,205	2.4	360,878	27.1	160,633	11.4
4～6月	92,516	12.6	156,922	△ 8.0	r 372,824	26.0	169,498	10.4
22年 8月	22,155	△ 2.6	52,098	15.5	77,666	7.0	51,460	18.4
9月	28,677	△23.1	58,396	14.3	100,788	8.4	50,653	10.3
10月	30,655	2.1	57,225	7.8	90,630	2.6	49,099	8.9
11月	24,271	△13.2	54,398	9.1	90,368	11.9	52,822	14.3
12月	35,173	30.6	61,120	12.9	113,500	17.9	53,924	10.7
23年 1月	26,976	21.5	49,703	1.4	115,431	21.7	54,497	12.2
2月	25,938	△22.0	55,890	9.0	122,230	32.5	49,387	10.0
3月	33,341	13.7	58,612	△ 2.3	123,217	27.2	56,749	12.0
4月	32,508	11.1	51,566	△12.4	133,640	19.7	56,243	9.0
5月	36,302	52.0	47,600	△10.3	138,945	59.4	56,173	12.4
6月	23,706	△18.3	57,756	△ 1.6	r 100,239	3.2	57,082	9.8
7月	r 30,400	△ 7.7	57,810	△ 3.4	r 120,306	22.3	r 57,132	9.9
8月	p 31,694	43.1	53,566	2.8	p 133,124	71.4	p 61,338	19.2
資料	財務省、函館税関							

■ 「p」は速報値、「r」は修正値。

年月	預貸金（国内銀行）							
	預金				貸出			
	北海道		全国		北海道		全国	
	億円	前年同月比 (%)	億円	前年同月比 (%)	億円	前年同月比 (%)	億円	前年同月比 (%)
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
22年度	138,014	2.3	5,972,665	3.0	92,986	0.3	4,137,911	△ 0.6
22年 4～6月	134,911	1.8	5,799,580	2.0	90,225	0.3	4,094,429	△ 1.6
7～9月	134,145	2.1	5,775,229	2.4	91,601	0.5	4,104,352	△ 1.5
10～12月	136,022	1.6	5,767,078	1.7	92,165	△ 0.1	4,093,066	△ 1.8
23年 1～3月	138,014	2.3	5,972,665	3.0	92,986	0.3	4,137,911	△ 0.6
4～6月	137,466	1.9	5,949,828	2.6	90,573	0.4	4,082,223	△ 0.3
22年 8月	133,957	2.1	5,740,868	2.3	90,424	0.3	4,067,471	△ 1.7
9月	134,145	2.1	5,775,229	2.4	91,601	0.5	4,104,352	△ 1.5
10月	133,741	1.4	5,730,245	2.4	91,458	0.2	4,067,706	△ 1.9
11月	134,551	1.9	5,758,635	1.9	91,123	△ 0.2	4,060,272	△ 1.8
12月	136,022	1.6	5,767,078	1.7	92,165	△ 0.1	4,093,066	△ 1.8
23年 1月	133,993	1.2	5,762,021	1.8	91,565	△ 0.5	4,064,857	△ 1.8
2月	134,375	0.9	5,806,208	2.2	91,701	△ 0.3	4,064,467	△ 1.8
3月	138,014	2.3	5,972,665	3.0	92,986	0.3	4,137,911	△ 0.6
4月	137,820	2.4	5,952,444	3.0	92,936	0.5	4,095,728	△ 0.2
5月	136,677	1.6	5,958,008	2.8	91,309	0.0	4,072,748	△ 0.4
6月	137,466	1.9	5,949,828	2.6	90,573	0.4	4,082,223	△ 0.3
7月	136,579	1.9	5,889,968	2.7	90,834	0.4	4,081,438	△ 0.1
8月	136,362	1.8	5,897,394	2.7	90,832	0.5	4,066,015	0.0
資料	日本銀行							



調査レポート 2011.11月号 (No.184)

平成23年 (2011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



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