

調査レポート

- 道内経済の動き
- 平成24年度北海道経済の見通し
- 健全企業のための『経営ストレス・テスト』

2012
1

No.186



北洋銀行

www.hokuyobank.co.jp

● 目 次 ●

道内経済の動き.....	1
平成24年度北海道経済の見通し.....	4
経営のアドバイス：健全企業のための 『経営ストレス・テスト』	10
主要経済指標.....	18

道内経済の動き

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、住宅投資は、分譲マンションの着工戸数が増加している。公共投資は、前年並みに推移している。個人消費は、冬物商品の販売が低調に推移している。輸出は中国やアメリカ向けが減少している。

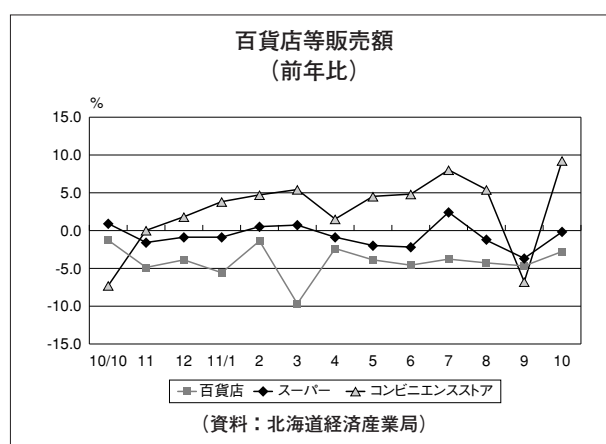
生産活動は、緩やかに持ち直している。雇用情勢は、有効求人倍率、新規求人数ともに改善している。企業倒産は、件数は増加、負債総額は減少している。

①個人消費～弱い動き

10月の大型小売店販売額（既存店ベース、前年比▲0.8%）は、百貨店、スーパーともに前年を下回った。

百貨店（前年比▲2.8%）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▲0.2%）は、主力の飲食料品や衣料品が前年を上回ったが、身の回り品、その他の品目は前年を下回った。

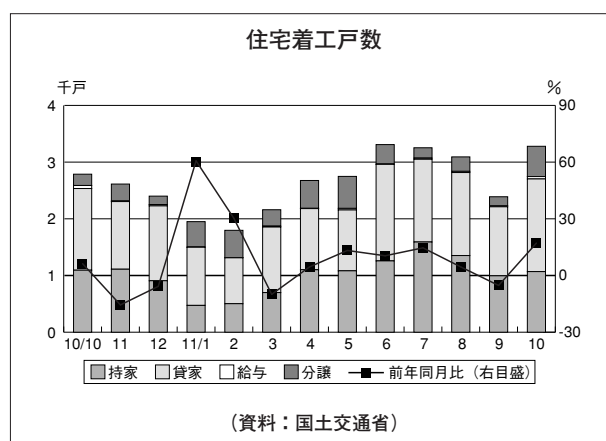
コンビニエンスストア（前年比+9.2%）は、昨年のたばこ増税後の影響もあり2ヶ月ぶりに前年を上回った。



②住宅投資～2ヶ月ぶりに増加

10月の新設住宅着工戸数は、3,279戸（前年比+17.7%）と2ヶ月ぶりに前年を上回った。利用関係別では、持家（同▲2.3%）は前年を下回ったが、貸家（同+13.5%）、分譲（同+168.3%）はそれぞれ前年を上回った。

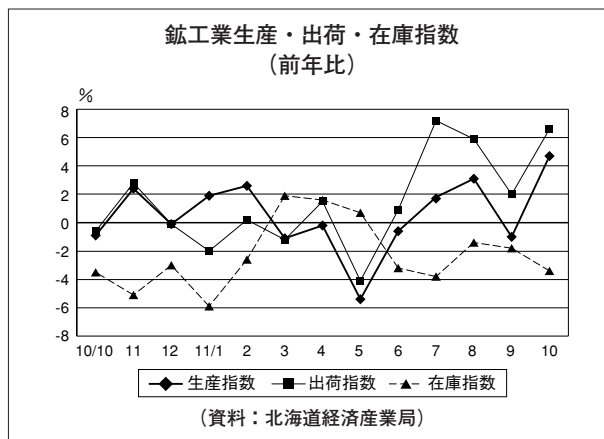
4～10月累計では、20,746戸（前年同期比+9.2%）と前年を上回って推移している。利用関係別では、持家（同+7.7%）、貸家（同+7.5%）、分譲（同+30.6%）いずれも前年を上回っている。



③鉱工業生産～生産は2ヶ月ぶりに上昇

10月の鉱工業生産指数は、前月比は+1.4%と3ヶ月ぶり、前年比は+4.7%と2ヶ月ぶりにそれぞれ上昇した。

業種別では、前年に比べ印刷業や化学工業、窯業・土石製品工業などが低下したが、鉄鋼業や輸送機械工業、パルプ・紙・紙加工品工業などが上昇した。

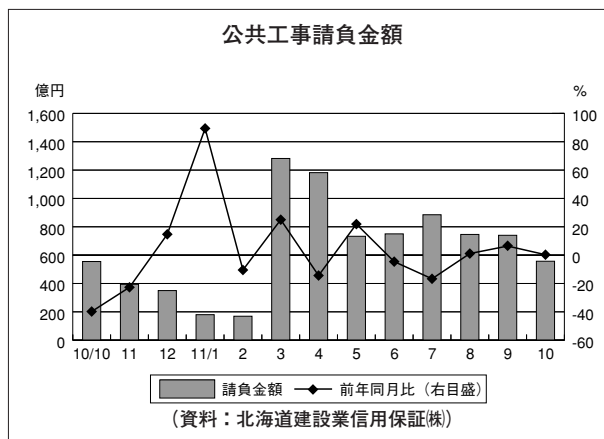


④公共投資～3ヶ月ぶりに減少

10月の公共工事請負金額は、553億円（前年比▲0.4%）と3ヶ月ぶりに前年を下回った。

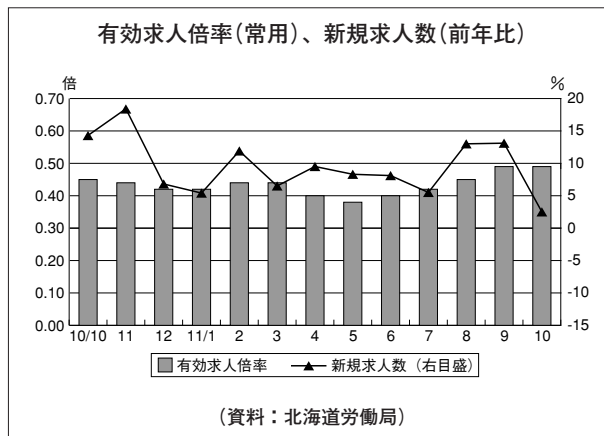
発注者別では、国（同+22.2%）は前年を上回ったが、道（同▲11.5%）、市町村（同▲3.4%）は前年を下回った。

4～10月累計では、請負金額5,589億円（前年同期比▲4.0%）と前年を下回っている。



⑤雇用情勢～持ち直している

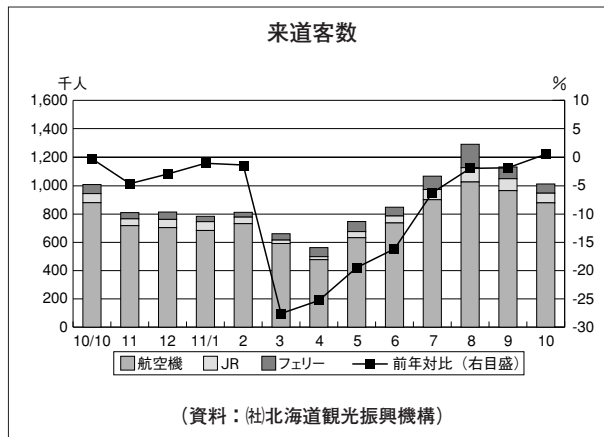
10月の有効求人倍率（パートを含む常用）は0.49倍となり、前月比では横ばい、前年比では0.04ポイント上昇した。前年比は21ヶ月連続の上昇となった。新規求人数は、前年比2.5%の増加となり21ヶ月連続して前年を上回った。業種別では、サービス業（前年比+12.8%）や卸・小売業（同+9.7%）、製造業（同+11.9%）などが増加した。



⑥来道客数～15ヶ月ぶりに前年を上回る

10月の来道客数は、1,010千人（前年比+0.5%）と15ヶ月ぶりに前年を上回った。航空機を利用した関東からの来道客数は12ヶ月連続で前年を下回っているものの、総体では回復傾向にある。

4～10月累計では、6,649千人（前年同期比▲8.9%）と前年を下回っている。

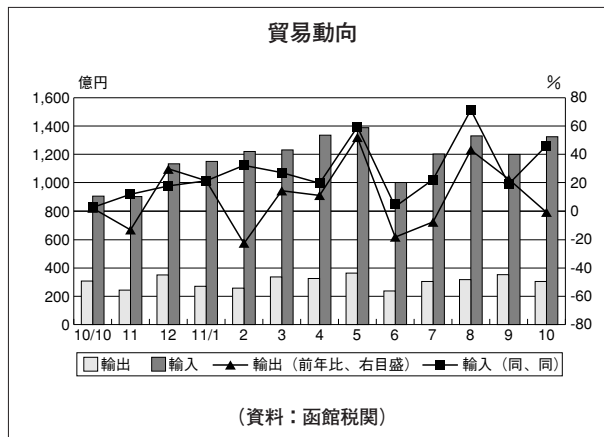


⑦貿易動向～輸出は3ヶ月ぶりに減少

10月の道内貿易額は、輸出が前年比0.8%減の304億円、輸入が同46.2%増の1,325億円となった。

輸出は、石油製品や一般機械、鉄鋼などが増加したが、魚介類及び同調製品が大きく減少したことや前年同月に28億円あった船舶がゼロになるなど3ヶ月ぶりに前年を下回った。

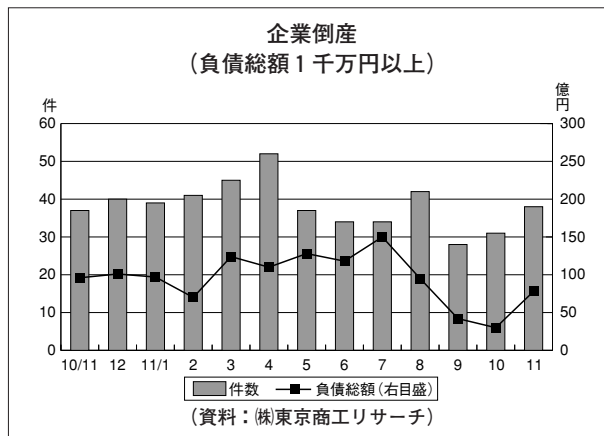
輸入は、原油・粗油や石油製品、石炭などが増加して22ヶ月連続で前年を上回った。



⑧倒産動向～件数は増加、負債総額は減少

11月の企業倒産は、件数は38件（前年比+2.7%）、負債総額は78億円（同▲19.4%）となった。件数は2ヶ月連続で前年を上回り、負債総額は3ヶ月連続で前年を下回った。

業種別では、建設業15件、小売業、サービス・他各6件などとなった。



平成24年度北海道経済の見通し

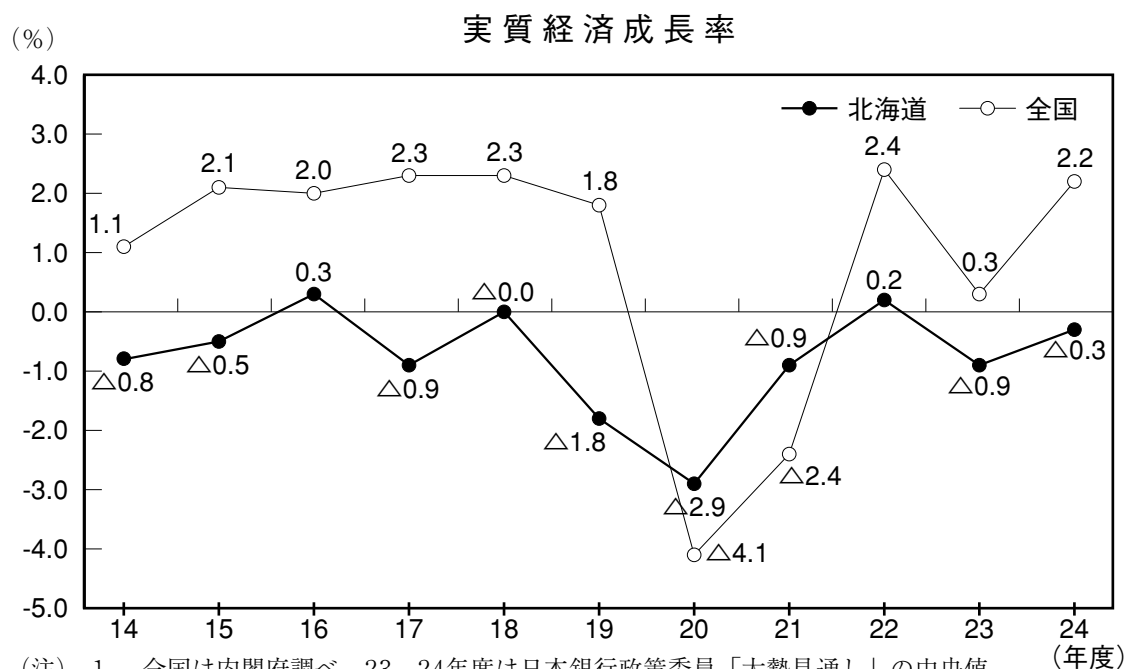
要 約

現状の北海道経済は、震災直後の自粛ムードが和らぐとともに徐々に持ち直している。24年度の北海道経済は、国内・海外からの観光客が概ね震災前の水準に回復し、被災地復興需要がある程度寄与するものとみられるが、総じて明るい材料に乏しく景気浮揚感に欠けたものとなろう。

需要項目別にみると、個人消費は、将来不安などから消費者の家計防衛意識が

一段と強まり、弱含みで推移しよう。住宅投資は、持ち直し傾向が一服しよう。設備投資は、投資マインドの冷え込みから減少しよう。公共投資は、国と地方自治体の財政面の厳しさから引き続き減少しよう。

この結果、実質成長率は $\Delta 0.3\%$ （23年度 $\Delta 0.9\%$ ）、名目成長率は $\Delta 0.6\%$ （同 $\Delta 1.5\%$ ）となろう。



- (注) 1. 全国は内閣府調べ。23、24年度は日本銀行政策委員「大勢見通し」の中央値。
2. 北海道は北海道総合政策部調べ。21年度以降は当行推計。
3. 全国は平成12暦年基準、連鎖価格方式。北海道は平成12暦年基準、固定基準年方式。

1. 平成23年度北海道経済の概況

(1) 国内経済の概況

23年度の国内経済は、東日本大震災による打撃から徐々に回復した。原子力発電所の事故により電力不足が懸念されたが、企業および家計の節電努力から実体経済への影響は限定的なものにとどまった。また、生産活動は、被災した工場設備や供給網の復旧とともに夏場には概ね震災前の水準に戻った。

今後を展望すると、輸出の下押し圧力となる円高の進行や欧州財政危機、および10月に発生したタイの大洪水による自動車産業を中心とする製造業の生産停滞など、懸念材料も多い。しかし、11月に成立した第3次補正予算の執行が本格化する年明け以降、復興需要が顕在化し国内景気は回復過程を辿るものとみられる。

(2) 北海道経済の概況

北海道経済は、震災による直接的な被害は限定的であったが、23年度初めにかけて国内・海外からの観光客が激減するなど、間接的な影響は大きかった。徐々に国内観光客は戻っているが、未だ外国人観光客は前年を下回る状況が続いている。

需要面をみると、公共投資は国および地方公共団体の予算規模縮小から減少した。住宅投資は低水準ではあるが、住宅購入支援策もあり増加した。設備投資は、大型投資の一巡から減少した。個人消費は、政策支援が終了した家電製品や乗用車などの売れ行きが減少したほか、自粛ムードからサービス産業などが弱含みとなり、総じて低迷した。

生産面では、鉱工業生産は震災による代替需要も一部でみられたが、年度前半にかけて国内供給体制がダメージを受けたことが響き自動車関連産業などで低迷した。また、小売業など広範な業種で販売価格の低下傾向が続き、売り上げは伸び悩んだ。

以上のような経済状況を勘案すると、23年度道内経済成長率は実質成長率△0.9%、名目成長率△1.5%とみられる。

2. 平成24年度北海道経済の見通し

(1) 国内経済の概要

24年度の国内経済は、欧州財政危機の影響、円高の進行による輸出の伸び悩み、また原子力発電所の再稼働如何では電力不足による生産活動の停滞懸念など、リスクが散見される。しかし、年度を通してみれば復興需要が本格化することにより回復基調が鮮明になるものとみられる。

需要面をみると、個人消費は慎重な消費マインドが変わらず低迷しよう。公共投資は、復興予算の執行により増加しよう。住宅投資は被災地を中心に住宅着工戸数が増加しよう。設備投資は、被災設備の復旧や災害リスクを意識した投資が活発化しよう。輸出は、欧州経済の不透明感が増していることや円高定着が逆風となっているものの新興国経済の堅調推移が見込まれ、23年度の水準を上回ろう。

(2) 北海道経済の概要

北海道経済は、国内・海外からの観光客が概ね震災前の水準に回復し、被災地復興による需要がある程度寄与しようが、総じて明るい材料に乏しく景気浮揚感に欠けるものとみられる。

需要面をみると、個人消費は、震災後、一段と家計防衛意識が強まっていることから弱含みで推移しよう。設備投資は投資マインドの低迷から減少しよう。公共投資は減少傾向が続こう。住宅投資は持ち直し傾向が一服しよう。生産面では、一次産業で増加が見込まれるが多くの業種で低迷し、総じてみれば前年を下回ろう。

諸物価の今後の動向をみると、企業物価で

は、新興国経済の拡大により素材価格や国際商品価格は上昇傾向となろう。企業向けサービス価格は、企業の経費削減意識の高まりから弱めの動きとなろう。消費者物価は、円高を背景とした輸入製品の価格低下、消費低迷による販売競争の激化などから、総じて弱含みで推移しよう。

この結果、24年度道内経済成長率は実質成長率 $\Delta 0.3\%$ 、名目成長率 $\Delta 0.6\%$ となろう。実質は2年連続、名目も12年連続でそれぞれマイナス成長となろう。諸物価は、需要の低迷から総じて下落傾向が続くものとみられ、実体経済に近い名目成長率は実質成長率を下回るものとみられる。

(3) 道内総生産（支出側）の動向

A. 民間最終消費支出

個人消費マインドは、震災による自粛ムードは和らいでいるものの不要不急の消費を敬遠する傾向が強くなっている。加えて、国の財政赤字拡大や高齢化社会の加速に対する将来不安、社会保障費の負担増加などが家計の消費行動を慎重なものにしている。

一方、企業側をみると、震災の影響もあり収益の低水準推移が予想され人件費の抑制志向は変わらない。このため、個人消費の動向を左右する雇用・所得環境に明確な改善は期待できず、引き続き厳しいものとなろう。

雇用環境は、介護・福祉、医療関連業種などで新規求人数の増加傾向は続くものとみられるが、総じて人員は抑制されよう。また年齢層、業種、地域による雇用のミスマッチもみられ、有効求人倍率や失業率などの雇用指標は弱含みで推移しよう。

所得環境は、賃上げの見送りや企業業績が反映され易い賞与などの抑制傾向が強まるものとみられる。

消費者物価は弱含み推移が見込まれ、家計

の購買力が増すことは考えられるが将来不安や雇用不安が解消されず、消費者の節約志向は根強いものとなろう。また近年、政策支援により家電や乗用車の需要が前倒しされたため、その反動減も余儀なくされよう。

この結果、民間最終消費支出は実質成長率 $\Delta 0.7\%$ 、名目成長率 $\Delta 1.3\%$ となろう。

B. 総固定資本形成

(a) 住宅投資

金利や地価が低水準で推移していることに加え、23年度第3次補正予算で再開された住宅エコポイントが新築市場を下支えし、また、省エネ・断熱工事を主眼とするリフォーム市場も活発化しよう。

しかし、住宅購入適齢層である30歳代を中心に、雇用や将来に対する不安から個人の住宅取得マインドに明確な動意はみられない。このような環境から23年度に比べると、持ち家はほぼ横ばいとなろう。貸家は幾分下回り、分譲は堅調に推移してきたマンションの反動減もあり、減少しよう。このため、新設住宅着工戸数は297百戸程度と、23年度実績見込み（31千戸程度）を下回るものとみられる。

この結果、住宅投資は実質成長率 $\Delta 2.7\%$ 、名目成長率 $\Delta 2.5\%$ となろう。

(b) 設備投資

医療・福祉関連施設の新増築、および流通関連で新規出店が見込まれる。しかし近年、大型投資が続いた鉄鋼・エネルギー関連や食品関連業種などはほぼ一巡している。また、内外需要の低迷や景気の先行き不透明感から多くの道内企業の投資マインドに動意がみられず、新規設備投資に対しては慎重姿勢にある。

この結果、設備投資は実質成長率 $\Delta 2.8\%$ 、名目成長率 $\Delta 2.7\%$ となろう。

（c）公共投資

最盛期を迎えた北海道新幹線建設工事（新青森―新函館間）が、ある程度寄与しよう。しかし、国の財政は厳しく、公共投資関連予算は被災地復興に重点配分されることとなろう。また、地方公共団体の財政も同様に厳しいため、総体の24年度道内公共投資予算は引き続き削減が見込まれる。

この結果、公共投資は実質成長率△5.5%、名目成長率△4.9%となろう。

C. 域際取引

移輸出では、震災復興が本格化するなど国内需要が回復することから工業品の出荷は幾分増加しよう。また、道産品の根強い人気を反映した農畜産品の出荷も増加が見込まれる。観光関連では、23年度前半に落ち込んだ国内観光客はほぼ回復しよう。外国人観光客は、円高定着が逆風となろうが原発事故による風評被害が薄れるとともに、24年度半ばには震災前の水準に近づくものとみられる。

この結果、移輸出は実質成長率1.5%、名目成長率2.1%となろう。

移輸入は、円高により輸入は増加するものの、家電製品、乗用車などの耐久消費財の移入が減少するほか、道内需要の弱さもあって減少しよう。

この結果、移輸入は実質成長率△0.6%、名目成長率△0.5%となろう。

（4）道内総生産（生産側）の動向

一次産業では、23年度の農業は概ね天候に恵まれたこともあり、水稻はじめ多くの作物で前年の収量を上回り、生乳生産も堅調に推移した。24年度は、作況が平年並みとすると耕作部門は幾分減少しよう。畜産部門は、生乳生産は国内需要の回復から増加が見込まれ

る。総じてみれば、農業総生産は1.0%増とみられる。林業は、道産材の需要が増しているものの新設住宅着工戸数が減少することから、総生産は2.1%減とみられる。水産業は、23年度不漁となったサケの漁獲量が回復するものとみられるが、被災した東北地方の漁港の復旧により緊急避難的に道内漁港を利用していた水揚げが減少することから、総生産は0.5%減とみられる。

この結果、一次産業総生産は0.5%増となろう。

二次産業では、製造業は、円高により輸出の減少が懸念されるものの国内需要の回復による生産増加により、総生産は1.1%増とみられる。建設業は、住宅投資が一服するほか公共投資や設備投資の減少により、総生産は4.0%減とみられる。

この結果、二次産業総生産は1.0%減となろう。

三次産業では、介護・福祉、医療関連などは底堅く推移するものとみられる。節電を意識した商品も堅調な動きとなろう。しかし、地デジ化移行に伴い23年度前半に盛り上がりをもせた薄型テレビや、政策支援により需要が前倒しされた家電製品、乗用車など耐久消費財の売れ行きは落ち込もう。また震災や将来不安による消費者の家計防衛意識も強く、高額消費やサービス消費は伸び悩もう。需要の低迷を反映した企業間競争の激化から販売価格の低下傾向は続き、多くの業種の売上高は低迷しよう。

この結果、三次産業総生産は0.5%減となろう。

（平成23年12月7日公表）

(第1表) 道内総生産(支出側)

(単位: 億円、%)

項 目	名 目 値 () 内は前年度比伸び率			実 質 成 長 率		
	22年度 (実績見込み)	23年度 (実績見込み)	24年度 (見通し)	22年度	23年度	24年度
民間最終 消費支出	111,642 (△0.6)	109,804 (△1.6)	108,367 (△1.3)	0.7	△1.0	△0.7
政府最終 消費支出	51,263 (0.9)	51,439 (0.3)	51,532 (0.2)	0.7	0.4	0.1
総固定 資本形成	32,703 (△4.6)	31,853 (△2.6)	30,724 (△3.5)	△4.1	△2.9	△3.7
住宅投資	4,147 (6.2)	4,281 (3.2)	4,175 (△2.5)	5.6	2.5	△2.7
設備投資	15,638 (0.2)	15,436 (△1.3)	15,013 (△2.7)	1.1	△1.4	△2.8
公共投資	12,918 (△12.5)	12,136 (△6.1)	11,536 (△4.9)	△13.1	△6.7	△5.5
移 輸 出	54,851 (0.3)	53,165 (△3.1)	54,274 (2.1)	1.2	△3.5	1.5
移 輸 入 (控 除)	70,058 (△0.2)	68,522 (△2.2)	68,207 (△0.5)	0.3	△2.9	△0.6
道内総生産 (支出側)	178,967 (△0.6)	176,338 (△1.5)	175,269 (△0.6)	0.2	△0.9	△0.3

在庫増・統計上の不突合を除いているので、合計は道内総生産と一致しない。

(第2表) 実質成長率の増加寄与度

(%)

項 目	22年度	23年度	24年度
民間最終消費支出	0.4	△0.6	△0.4
政府最終消費支出	0.2	0.1	0.0
総固定資本形成	△0.8	△0.5	△0.7
住宅投資	0.1	0.1	△0.1
設備投資	0.1	△0.1	△0.3
公共投資	△1.0	△0.4	△0.3
移輸出	0.4	△1.0	0.4
移輸入 (控除)	0.1	△1.0	△0.2
道内総生産(支出側)	0.2	△0.9	△0.3

在庫増・統計上の不突合を除いているので、合計は道内総生産と一致しない。

(第3表) 道内総生産(生産側)

(単位:億円、%)

項 目	22年度 (実績見込み)	23年度 (実績見込み)	24年度 (見通し)	前 年 度 比 伸 び 率		
				22年度	23年度	24年度
一次産業	6,728	6,856	6,888	△0.1	1.9	0.5
農 業	4,826	4,965	5,013	△1.1	2.9	1.0
林 業	429	435	426	8.1	1.4	△2.1
水 産 業	1,473	1,456	1,449	1.3	△1.2	△0.5
二次産業	28,660	27,956	27,663	△2.1	△2.5	△1.0
鉱 業	296	310	314	△5.7	4.7	1.3
製 造 業	16,196	15,852	16,023	2.2	△2.1	1.1
建 設 業	12,168	11,794	11,326	△7.2	△3.1	△4.0
三次産業	148,717	146,696	145,893	△0.4	△1.4	△0.5
卸・小売業	20,194	19,626	19,442	△2.9	△2.8	△0.9
金融・保険・ 不 動 産 業	30,580	30,554	30,435	0.5	△0.1	△0.4
電気・運輸・ サービス業	63,505	62,328	61,889	0.1	△1.9	△0.7
政府・対家 計サービス	34,438	34,188	34,127	△0.6	△0.7	△0.2
控除項目 (帰属利子等)	5,138	5,170	5,175	△1.1	0.6	0.1
道内総生産 (生産側)	178,967	176,338	175,269	△0.6	△1.5	△0.6

健全企業のための『経営ストレス・テスト』

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

平成23年3月11日に発生した東日本大震災による巨大津波が原因で、福島第一原子力発電所の全電源が失われ、多量の放射性物質が放出される重大事故が発生しました。この事態を受け、他の原子力発電所の再稼働の是非を検討する方法として、菅前首相が突如発表して、一躍知名度が高まったのが、「ストレス・テスト」です。

元々は、平成20年のリーマン・ショックに端を発した世界的金融危機に際し、アメリカの金融当局が金融機関の健全性をチェックするために導入した手法と言われています。

平成23年10月31日の日本経済新聞第1面『欧州危機④』の報道によれば、ギリシャの財政不安を契機に重大な経済危機に見舞われているヨーロッパにおいて、ドイツの中小企業が外部の専門機関に依頼して「ストレス・テスト」を受ける件数が急増しているとの、興味深い記事を掲載しています。

思うに、日本は人口減少・超高齢化社会に突入し、社会経済や経営環境が今まで以上のスピードで急速に変化することが考えられます。ヨーロッパの出来事は対岸の火事ではありません。長期的かつ根本的な視点で、自社の存続を脅かすような危機とはどんな事柄で、将来それが現実になるかもしれないことを想定し、今どんな手を打つべきか、を明らかにする『経営ストレス・テスト』を実施することが重要になると思われます。

当社グループでは、企業経営における危機管理のツールとして「危機管理チェック・リスト」を考案し、顧問先企業支援の実践の場で活用していましたが、企業の永続性を担保するために、どのような視点で何を問題にすべきかと言う『経営ストレス・テスト』にブラッシュ・アップしてみました。

なお、永続性を問題にすべき企業は、営利を目的とした会社組織ではありません。社会福祉法人・医療法人・学校法人・宗教法人・NPO法人・一般社団（財団）法人・公益社団（財団）法人など、非営利組織が含まれることは言うまでもありません。

まず、『経営ストレス・テスト』の5つの着眼点について記述し、その後各論に入ることとします。

着眼点	概要
1. 「過度の依存」の喪失	特定の人材の力に依存していたり、重要な資源の調達先や販売先が限られた特定の取引関係者に依存している状況が、「過度の依存」です。「過度の依存」が存在する場合には、関係が突然失われた場合の対処を検討しておく必要があります。
2. 経営環境の激変	誰しも経営環境が変化することを考えて経営を行っているものですが、経営環境が激変する方向性を想定し、それに備えて事業領域や事業構造を変化させる不断努力が重要です。

3. 自然発火型人材の欠乏	自らの価値判断で、事業に意義や使命を見出し、その実現のために燃え上がる（情熱的に行動する）のが、自然発火型人材です。社会全体として、この種の人材が減っていると感じられます。
4. 社会に対する「裏切り」	コンプライアンス・信義・期待に反する行為に対する社会の評価は、ますます厳しくなっています。経営の中に、こうした社会に対する重大な裏切りが存在し、それが発覚した場合、命取りになる可能性があります。
5. 過小資本	どんなに事前に手を打ったとしても、存続を脅かす危機を避けられないこともあります。事業収益やキャッシュ・フローがマイナスとなってしまった場合、経営を立て直すにはそれ相当の時間を要します。その期間を耐えるだけの財務的基盤があるか否かも重要なポイントになります。

1. 「過度の依存」の喪失

(1) 依存人材の喪失

経営や事業運営が限られた特定の人材の力に依存している状況を指し、経営者だけでなく、管理者、技能者であることもあります。喪失の要因としては、死亡・病气・事故、離反（信頼関係崩壊）、モチベーション低下による転職などが考えられます。

① 依存人材の特定と対処方法の検討

経営者を含め、その人材の力を活かさない状況になったとき、経営や事業運営に大きな支障（事業の重要な部分について縮小や撤退を余儀なくされる）が生じるのは誰なのか、を特定する必要があります。

依存人材については、組織として心身の健康管理や安全に十分な配慮を行うと同時に、経営トップがコミュニケーションを絶やすことなく、少なくとも誤解による信頼関係崩壊やモチベーション低下を招かないような配慮が必要です。

② 代替人材の育成

依存人材が経営者自身であれば、まさに後継者育成が喫緊の経営課題になります。管理者や技術者であれば、経営トップを含め社内に代替できる人材を確保・育成することが必要になります。なお、人材育成の問題については、後述の「3. 自然発火型人材の欠乏」でも取り上げます。

なお、依存人材の問題が生じる原因の1つに、成長力のある事業を経営する企業が、性急に事業を拡大したことが関係しているケースもあります。このような場合には、事業拡大のスピードが、経営に大きなリスクを伴わない程度のものなのか、検証することも重要です。

(2) 重要な資源の調達先や販売先の喪失

資源調達においては、重要な原材料・部品・外注などが、他社で簡単に代替できないものか否かが、着眼点になります。一方、販売先（収入をもたらす相手先）については、総売上（総収

入)に占めるその販売先への売上高の比率が着眼点になり、10%以上の販売先があるなら十分要注意です。

このような過度の依存状況が存在する場合には、資源調達については代替調達手段を検討する必要がありますし、販売先なら販路拡大によってその販売先への依存度を引き下げるしかありません。

2. 経営環境の激変

先日ある製造業の経営者から廃業しようかどうか迷っているとの相談を受けました。その経営者の手には、平成3年から平成22年までの20年間の会社業績を時系列に書き記した資料がありますが…平成3年は、「売上14億5,000万円 当期利益2億3,000万円」と好業績が書かれているのですが、最後の平成22年は、驚くべきことに「売上1億5,000万円 当期利益900万円」となり、事業規模が1割程度に縮小してしまっているのです。

この経営者曰く、「平成3年当時は、これから経営環境が厳しくなると予想していたが、その予測を遥かに上回るスピードで海外製造品との競争が激化し、もう国内で製造していたのでは太刀打ちできない…」と、経営環境の激変を嘆きました。

この経営者が堅実にそして誠実に経営してきたことは、バランスシートの内部留保の厚さを見れば一目瞭然であり、そのような経営をしても対処できない経営環境の激変があったことに、驚きました。

(1)未来を切り拓く力があるか？

このような経営環境の激変は、どのような産業・業種でも起こりうるものと考え、「自社の経営資源をどのように連携させ、誰を顧客にして、どんな価値を提供する存在を目指すのか」と言うドメイン検証（事業領域の再定義）を行う必要があります。

そして、誰でも理解できるシンプルな言葉で、『こう有りたいと言う将来像を表現すること』が重要になります。

(2)静岡産業大学の例＝大化け教育

未来を切り拓く力を発揮している事例として最近興味を惹かれたのは、静岡産業大学などを経営する学校法人新静岡学園です。規制緩和や少子化の影響で激変する教育産業の中であって、ユニークなビジョンを掲げ、大学の新しいモデルを構築しようとしています。

(1)で取り上げたドメイン検証の視点で考えたとき、教育事業は、誰を顧客と考えるべきか？と言う複雑な問題が存在します。教育を受けるのは学生ですが、費用を負担するのは親であるのが一般的です。教育である以上学生に迎合できない側面もあります。そして、教育サービスを評価するのは親や学生だけでなく、社会も利害関係者であり、これらの評価を通じて、学校の人気や知名度が決まります。

このような環境の中、同大学が掲げている「あるべき教育サービス像」が、「大化け教育」で

あり、実にシンプルでロマンのあるビジョンです…学生の秘めたる可能性を開花させるというビジョンには、学生や親だけでなく、社会に対しても訴求力があります。

同大学は、このような説得力あるビジョンを地域社会にも発信し、ヤマハ発動機・スズキ・ブリヂストン・浜松ホトニクスなど名立たる企業の経営最前線で活躍する人々を講師に招いた寄付講座を開講し、教育サービスの魅力を圧倒的に高めることに成功しています。

3. 自然発火型人材の欠乏

仕事の上での情熱の発揮度合には、当然個人差があり、次のようにいくつかのタイプに分類できると言われています。

燃焼系	自然発火型	自らの価値判断で、事業に意義や使命を見出し、その実現のために燃え上がる（情熱的に行動する）タイプ
	受動発火型	他人の唱える意義や使命に共鳴し、その実現のために燃え上がるタイプ
非燃焼系		企業活動の中で情熱的に行動することはなく、与えられた仕事を淡々とこなすタイプ

静岡産業大学の「大化け教育」をリードするのは、学長の大坪檀氏です。彼は、元来は研究者ですが、ブリヂストンの要職に就いていた経歴を持ち、自然発火型の重要人物に違いありません…「大化け教育」を商標登録しているのですから、その情熱の熱さを感じます。

既に「未来を切り拓く力」の重要性について触れましたが、経営環境が激変する中で、未来を切り拓くには、自然発火型の人材が不可欠ですが、残念なことに、社会全体として、このタイプが少なくなっているように思います。若い世代の自然発火型人材を、いかに確保するか、これからの人材採用は、その競争なのかもしれません。

(1)困難性を増す後継人材の育成

経営トップへの依存度が高い場合、後継者の育成が喫緊の経営課題であることは既に述べましたが、後継者選びも、このような「未来を切り拓く力」があるのかどうかという視点で、検討する必要があります。そうでなければ、後継者が解決できない経営課題に押し潰されてしまう可能性があるからです。

(2)若年新入社員の早期離職

大企業でなくとも、大学や大学院卒業の学生を採用できる可能性が高くなりましたが、反面採用した学生が1年も経たないうちに、離職してしまう残念なケースも多く見受けられます。もしかしたら、未来を切り拓く自然発火型人材だったののかもしれません。

若年新入社員の早期離職が多い場合には、採用活動を根本的に考え直す必要があります。良い人材を採用したい気持ちが強く働くと、試験や面接など応募者の選抜に多くの時間を費やすことが多くなり、逆に自社の歴史・詳しい事業内容・将来ビジョン・組織・認識している経営課題な

どを応募者に伝えるのが疎かになります。それは様々な誤解を生み、入社後に直面した現実によって、失望に変わり、離職を決意させてしまうのです。社員の育成は、採用活動から始まっているのです。

また、自然発火型人材がビジョンの実現に向けて燃え上がり始めたら、早めに抜擢するなど、より意欲的に仕事に取り組める環境を整えることも重要です。

4. 社会に対する「裏切り」

コンプライアンス違反、偽装、杜撰な品質管理、粉飾決算、横領など社会を欺く行為が発覚したとき、大企業でなくとも、重大な経営危機に発展することが少なくありません。最近気になるのは、経営トップが、そのような社会に対する「裏切り行為」の存在に気付いていないケースが往々にしてあり、それが状況を悪化させ、深刻な事態に発展する遠因になっていることです。

(1)月次での経営状況モニタリングの重要性

経営トップは、自社の事業運営のどこに、「裏切り行為」が起きる可能性があるのかをリストアップし、少なくとも月に1度は、リストに基づいて経営状況をモニタリングすることが求められます。

(2)悪い情報も報告される組織風土

風通しの良くない組織の一番の問題は、悪い情報が経営トップまで届かないところにあります。経営トップの無関心、何事も責任を追及する体質、事なかれ主義、隠蔽体質など、どこに原因があるのかを見極め、悪い情報もタイムリーに報告される組織に改革しなければなりません。

5. 過小資本

そして最後に問題としなければならないのは、資本（正味財産）の厚みの問題です。資本（正味財産）は、企業が保有する「資産の総額」から「負債の総額」を差し引いた金額と定義されます。時価ベースで資産を評価して計算した資本の金額は、今背負っている負債の他に弁済できる潜在余力を判断する指標になります。

懸念される危機が現実となり、事業収益やキャッシュ・フローがマイナスとなってしまった場合でも、資本の金額が多ければ、そこに担保価値を見出した金融機関などからの金融支援を受け、経営再建努力を払いながら存続することができます。

しかし、日本の非公開企業は、過小資本であることが多く、資本の充実が大きな課題です。事業活動から利益を生み出し、税などを支払った残額を地道に蓄積して資本を厚くするのが王道ですが、次のような視点でも検討が必要です。

(1)投資育成会社

日本では、長期投資を目的として非公開企業に出資する金融機関や投資機関が少ないのが現実

です。しかし、中小企業投資育成株式会社法と言う法律に基づき国の施策として設立されている中小企業投資育成株式会社（東京・名古屋・大阪の3会社体制）は、長期投資を目的として積極的に出資を行っています。

(2)エンジェル税制を活用した資本調達

①設立3年未満の中小企業への一定の出資額が、その出資者の総所得金額から控除できたり、
②設立10年未満の中小企業への出資額が、その出資者の他の株式譲渡益から控除できるなどのエンジェル税制が施行されています。このような税制上のメリットを活用して個人から出資を受け、資本を厚くするのも方策の1つです。

(3)過小資本企業が支払手形に依存する恐ろしさ

本来運転資金は資本により賄われることが望ましいのですが、過小資本であるため、支払手形を振り出して資金繰りを行っている企業があります。支払手形は利便性がある反面、懸念される危機が現実となり、事業収益やキャッシュ・フローがマイナスとなって、支払手形を決済できなかったときは、即倒産になってしまうという恐ろしさが潜んでいます。

過小資本を背景に手形決済で調達している場合、現金決済条件よりも高く買っている可能性が高いので、「〇年後には支払手形決済を止める！」と言う財務的な目標を立てて、財務改善に取り組むことが望まれます。

(4)依存経営者への保険付保

経営トップへの依存度が高く、経営トップの死亡・病気・事故などで、事業収益やキャッシュ・フローがマイナスとなり、負債の返済が困難になることが想定される場合には、保険による担保を考えなければなりません。

6. まとめ

今回の『経営ストレス・テスト』は、表面的・形式的な事象を問題にするのではなく、企業の永続性に関係する本質的かつ根本的な要素は何かという視点で構成しましたので、「問題ありか…？」と疑念が生じた場合、それに対する具体的対処方法を考え実行するのは、容易ではないケースが多いと思います。

それだけに、自社の永続性に関する「アキレス腱」を出来るだけ早く察知し、必要な打ち手を考え、粘り強く実行することが、重要になります。

最後に、今回取り上げた着眼点と対処の方向性を9要素に分け一覧でまとめてみます。

永続性に関する 根本的要素	必要分析事項	該当 有無	対処の方向性
①特定の経営者への依存	成功した創業者など、いわゆるカリスマ性を持つと言われる経営者が、実質的に1人で経営トップの役割を果たし続けているというのが、典型的なパターンです。		後継者育成の必要性を、経営者自身が気付いていない（見て見ぬふりをしていることも）ケースが殆どであり、社内からは問題提起が起こり難いので、外部から上手に問題が提起されるような方法を検討することが必要です。
②特定の管理者や技能者への依存	必ずしも資格の有無ではなく、その者が今いなくなったら代替人材が確保できず、事業の重要な部分について縮小や撤退を余儀なくされるような管理者や技能者は存在するか否かと言う視点で現状分析します。 また、その管理者や技術者の秀でた技能が何かを分析することも必要です。		経営トップがコミュニケーションを絶やさず、誤解による信頼関係崩壊やモチベーション低下を招かないよう配慮します。代替人材の確保や特定と、技能の伝承に必要なプログラムを実行します。 成長期にある企業であれば、成長のスピードが性急過ぎないか、も検討が必要です。
③重要資源の調達先や販売先への依存	重要な原材料・部品・外注などの調達において、他社で簡単に代替できないものが存在しませんか？ 総売上(総収入)に占めるその相手先への売上高の比率が10%以上の販売先がありませんか？		このような過度の依存状況が存在する場合には、資源到達については代替調達手段を検討する必要があります。 販売先なら販路拡大によってその販売先への依存度を引き下げるしかありません。
④経営環境の激変に耐えうる「未来を切り拓く力」があると言い切れない	真面目に誠実に事業展開しているだけでは不十分です。これからの経営トップの重要な役割は、来るべき経営環境の激変に対応できるよう、「組織の創造力」を磨き、これを刺激して、変化を促進させることです。 従来からある経営理念（地域社会に貢献する…お客様第一主義で…働き甲斐のある職場…）に安住していませんか？		静岡産業大学の「大化け教育」を例にしましたが、創造力を刺激できる理想を掲げることが、最も重要です。 ドメイン検証（事業領域の再定義）を行い、分かりやすくしてシンプルな理想像（どんな価値を提供する存在を目指すのか）を掲げることが大切です…望ましくは、働く人の奉仕精神や使命感を鼓舞できるものを！
⑤若年世代に自然発火型人材が少ない（少ない）	④の「未来を切り拓く力」の人的な条件が、若年世代の自然発火型人材が組織内にいることです。		特に若年世代の採用活動段階が重要であり、④の目指すべき理想像を含め経営トップの経営思想を、求職者にストレートに伝達できる方法を実行しなければなりません。 また経営方針に従い未来を切り拓く努力をする人材は、若年世代であっても抜擢する人事も必要です。

⑥経営トップが経営状況を月次でモニタリングする仕組みがない	不祥事は、経営トップが早く気が付かないことによって、水面下で加速度的に深刻化し、発覚した時点では企業の「命取り」になるような問題に成長します。	具体的に必要なモニタリング項目は、企業によってかなり異なる内容になりますが、大きな柱は次の3点に集約できます。 ●組織運営の異常点 ●生産・販売活動の異常点（引合・見積・受注・資材（外注）発注・生産・検査・納品・回収・アフターなど） ●財務の異常点
⑦悪い情報が経営トップに届かない組織風土がある		経営トップ自ら、悪い情報に関心を示して、予防の重要性を啓蒙し、問題が発覚したときは、「処罰ありき」で対処するのではなく、損害の最小限化と再発防止に重点を置いて陣頭指揮を執ることが重要です。
⑧絶対的に自己資本が不足している	適正な自己資本がどれくらいか、明確な基準が存在する訳ではありません。次のような方法で適正自己資本を判断する方法があります。 ●積上計算方式 事業運営に必要な運転資金（売掛金・受取手形・在庫などの合計額から、買掛金・支払手形を控除した金額）に、月額固定費の数ヶ月分に相当する金額を加算して計算します。 ●自己資本比率方式 業界優良会社の平均的な自己資本比率を自社の総資産額に当てはめて計算します。	事業活動から税引後利益を生み出し、地道に留保して資本を厚くするのが王道です。 経営に対し理解を示す外部関係者に出資を仰ぐことも検討すべきです。 経営トップへの依存度が高い場合で、死亡・病気・事故などで負債弁済が困難になるケースでは、経営トップへの適切な付保を検討しなければなりません。
⑨過小資本であるため資金繰りを支払手形の振出でやり繰りしている	支払手形を振り出しているのが全て問題である訳ではなく、過小資本が原因で支払手形に依存しているケースが問題です。	将来的に支払手形の依存から脱却する目標期限を立て、調達面のコスト削減を含んだ経営改善策を地道に実行することが必要です。

健全企業の経営者の皆様には、この機会に、ぜひ自己分析をお勧め致します。

（注）学校法人新静岡学園および静岡産業大学のホームページ等を一部参考・抜粋しました。

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 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
7～9月	r 94.8	1.2	r 92.4	△ 2.1	101.0	5.0	r 93.9	△ 2.0	88.8	△ 1.8	r 102.7	5.5
22年 10月	90.6	△ 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	95.9	1.8	93.0	△ 3.0	103.7	7.2	94.4	△ 3.0	85.7	△ 3.8	100.7	4.1
8月	95.1	3.1	93.6	0.4	101.3	5.9	94.6	0.2	88.4	△ 1.4	102.8	5.8
9月	r 93.5	△ 1.0	r 90.5	△ 3.3	97.9	2.0	r 92.7	△ 2.9	88.8	△ 1.8	r 102.7	5.5
10月	p 94.8	4.7	p 92.7	0.4	p 100.5	6.6	p 93.3	0.1	p 86.3	△ 3.4	p 103.5	6.9
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 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
7～9月	r 230,622	△ 1.6	r 48,146	△ 1.7	51,123	△ 4.2	15,858	△ 1.6	r 179,499	△ 0.8	r 32,289	△ 1.7
22年 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	17,843	0.8	19,471	△ 3.8	6,497	△ 0.4	62,876	2.4	11,346	1.5
8月	77,185	△ 1.9	15,575	△ 2.6	15,581	△ 4.3	4,629	△ 2.1	61,605	△ 1.3	10,947	△ 2.9
9月	r 71,091	△ 3.9	r 14,728	△ 3.6	16,072	△ 4.7	4,732	△ 2.8	r 55,019	△ 3.7	r 9,996	△ 4.0
10月	p 77,407	△ 0.8	p 16,057	△ 1.4	p 17,670	△ 2.8	p 5,512	△ 0.8	p 59,737	△ 0.2	p 10,545	△ 1.7
資料	経済産業省、北海道経済産業局											

■ 大型小売店販売額の前年同月比は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(%)	22年=100	前 年 同 月比(%)	22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 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
7～9月	128,780	2.1	23,776	3.7	100.2	0.7	99.8	0.1	77.84	8,700
22年 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
9月	40,052	△ 6.8	7,472	△ 4.1	100.0	0.2	99.9	0.0	76.84	8,700
10月	40,404	9.2	7,587	13.5	100.0	0.0	100.0	△ 0.2	76.77	8,988
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 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
7～9月	40,904	△ 11.8	12,485	△ 15.0	17,288	△ 10.5	11,131	△ 9.8	978,161	△ 11.0
22年 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
9月	15,106	1.3	4,968	△ 3.2	5,893	11.6	4,245	△ 5.7	392,049	△ 2.1
10月	12,222	28.8	3,757	35.6	4,743	32.1	3,722	18.9	320,778	27.5
資料	(社)日本自動車販売協会連合会、(社)全国軽自動車協会連合会									

主要経済指標 (3)

年月	新設住宅着工戸数				公共工事請負金額				機械受注実績	
	北海道		全国		北海道		全国		全国	
	戸	前年同月比(%)	百戸	前年同月比(%)	百万円	前年同月比(%)	億円	前年同月比(%)	億円	前年同月比(%)
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 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
7～9月	8,734	5.6	2,296	7.9	237,098	△ 5.0	31,142	△ 3.4	23,122	5.8
22年 10月	2,787	6.8	714	6.4	55,506	△39.8	10,367	△18.1	6,068	6.9
11月	2,610	△15.0	728	6.8	39,394	△22.7	7,912	△ 6.3	5,874	12.9
12月	2,403	△ 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
9月	2,389	△ 4.7	642	△10.8	74,019	6.4	12,009	3.3	9,718	9.8
10月	3,279	17.7	673	△ 5.8	55,287	△ 0.4	10,702	3.2	6,158	1.5
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 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
7～9月	3,486	△ 3.3	0.45	0.59	5.1	4.4	104	△ 6.3	3,108	△ 3.8
22年 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	5.1	4.4	42	23.5	1,026	△ 3.5
9月	1,130	△ 1.9	0.49	0.63	↓	4.2	28	△26.3	1,001	△ 9.1
10月	1,010	0.5	0.49	0.65	—	4.4	31	3.3	976	△14.0
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。

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 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	372,824	26.0	169,498	10.4
7～9月	r 97,221	16.1	171,143	0.5	r 373,490	34.9	r 175,321	13.8
22年 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	100,239	3.2	57,082	9.8
7月	30,400	△ 7.7	57,810	△ 3.4	120,314	22.3	57,132	9.9
8月	31,670	42.9	53,566	2.8	r 133,142	71.4	61,361	19.2
9月	r 35,151	22.6	59,767	2.3	r 120,034	19.1	r 56,828	12.2
10月	p 30,413	△ 0.8	55,075	△ 3.8	p 132,482	46.2	p 57,876	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 (%)
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 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
7～9月	137,402	2.4	5,933,910	2.7	92,342	0.8	4,122,257	0.4
22年 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
9月	137,402	2.4	5,933,910	2.7	92,342	0.8	4,122,257	0.4
10月	136,212	1.8	5,899,870	3.0	91,531	0.1	4,089,101	0.5
資料	日本銀行							



調査レポート 2012.1月号 (No.186)

平成23年 (2011年) 12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。