

調査レポート

- 道内経済の動き
- 平成24年度道内企業の新規採用と雇用動向
- 中小企業における経営改善のポイントについて

2012
6

No.191

● 目 次 ●

道内経済の動き……………	1
調査：平成24年度道内企業の新規採用と雇用動向……………	4
経営のポイント：中途採用で即戦力の人材確保に意欲 —企業の生の声—……………	11
経営のアドバイス：中小企業における経営改善のポイント について……………	14
主要経済指標……………	21



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、個人消費は、一部の耐久消費財に持ち直しの動きがみられるものの、昨年の東日本大震災による特需の反動から飲食料品の販売が減少するなど、総じて弱い動きとなっている。住宅投資は需要の弱さから低水準で推移している。公共投資は、国や地方公共団体の予算の制約から減少している。輸出は米国やアジア向けなどが増加している。

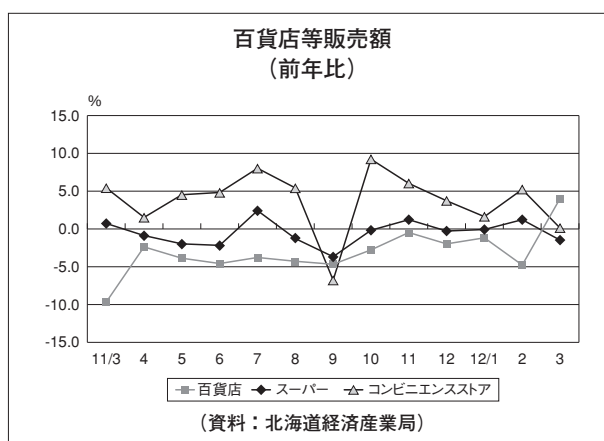
生産活動は、国内需要の回復から持ち直している。雇用情勢は、有効求人倍率、新規求人数ともに改善している。企業倒産は、件数、負債総額ともに減少している。

①個人消費～弱い動き

3月の大型小売店販売額（既存店ベース、前年比▲0.3%）は、4ヶ月連続で前年を下回った。

百貨店（前年比+4.0%）は、衣料品、身の回り品、飲食料品が前年を上回った。スーパー（同▲1.5%）は、衣料品、身の回り品が前年を上回ったが、主力の飲食料品やその他の品目が前年を下回った。

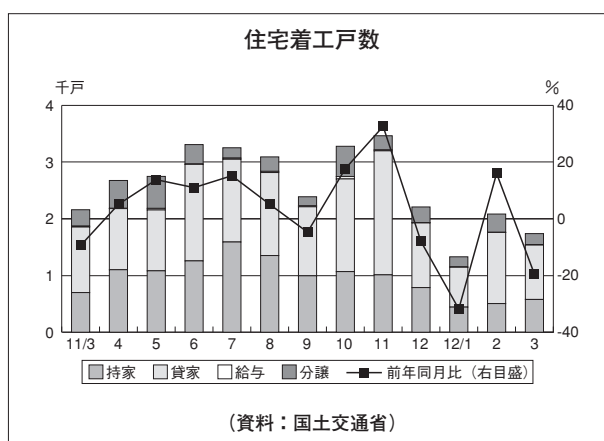
コンビニエンスストア（前年比▲0.1%）は、6ヶ月ぶりに前年を下回った。



②住宅投資～2ヶ月ぶりに前年を下回る

3月の新設住宅着工戸数は、1,739戸（前年比▲19.5%）と2ヶ月ぶりに前年を下回った。利用関係別では、持家（同▲17.3%）、貸家（同▲17.0%）、分譲（同▲32.5%）いずれも前年を下回った。

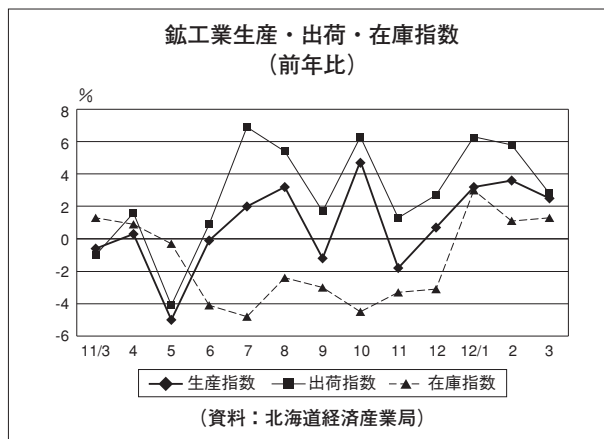
平成23年度（昨年4月からの累計）では、31,573戸（前年度比+5.5%）と2年連続で増加した。利用関係別では、持家（同+2.0%）、貸家（同+9.7%）、分譲（同+4.2%）いずれも前年を上回った。



③鉱工業生産～生産は4ヶ月連続の上昇

3月の鉱工業生産指数は、前月比では+0.1%と2ヶ月ぶりに上昇し、前年比では+2.5%と4ヶ月連続で上昇した。

業種別では、前年に比べ食料品工業やパルプ・紙・紙加工品工業などが低下したが、輸送機械工業や金属製品工業、窯業・土石製品工業などが上昇した。

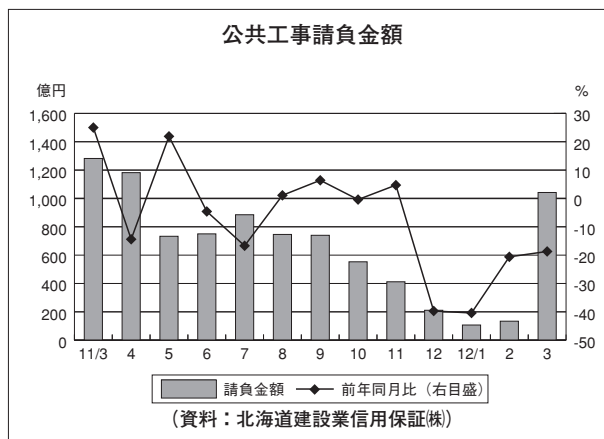


④公共投資～4ヶ月連続の減少

3月の公共工事請負金額は、1,042億円(前年比▲18.7%)と4ヶ月連続で前年を下回った。

発注者別では、国(同▲22.5%)、北海道(同▲43.7%)、市町村(同▲41.5%)いずれも前年を下回った。

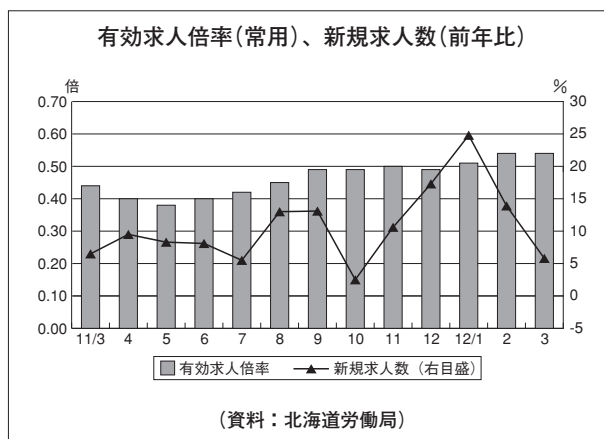
平成23年度(昨年4月からの累計)では、請負金額7,496億円(前年度比▲8.5%)と前年を下回った。



⑤雇用情勢～持ち直しの動き

3月の有効求人倍率(パートを含む常用)は0.54倍となり、前月比は横ばい、前年比では0.1ポイント上昇した。前年比は26ヶ月連続の上昇となった。

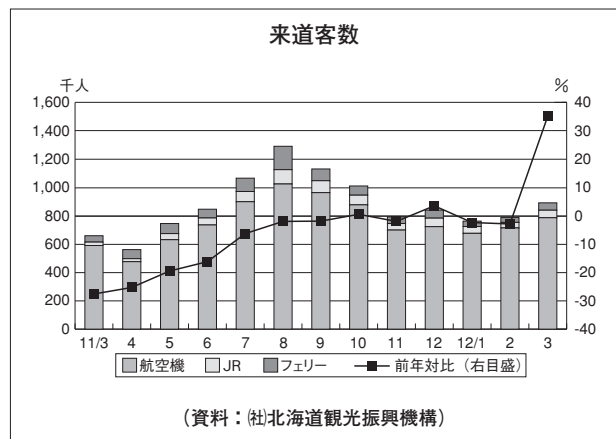
新規求人数は、前年比5.8%の増加となり、26ヶ月連続して前年を上回った。業種別では、卸売業、小売業(前年比▲11.8%)などが減少したが、サービス業(同+25.4%)や建設業(同+44.0%)、医療、福祉(同+8.8%)などが増加した。



⑥来道客数～3ヶ月振りに前年を上回る

3月の来道客数は、892千人（前年比+35.1%）と3ヶ月振りで前年を上回った。昨年の東日本大震災による落ち込みから回復傾向にある。

平成23年度（昨年4月からの累計）では、10,722千人（前年度比▲4.0%）と前年を下回った。

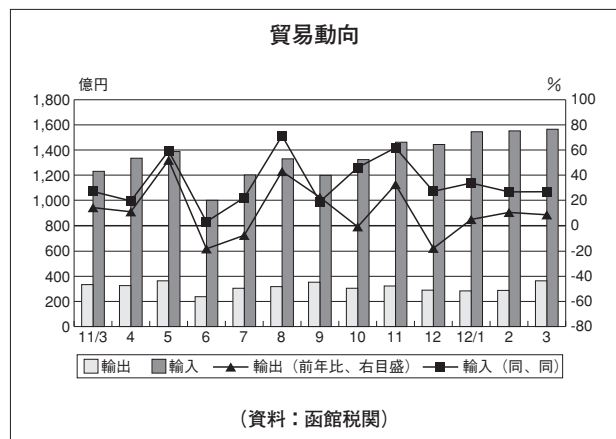


⑦貿易動向～輸出は3ヶ月連続の増加

3月の道内貿易額は、輸出が前年比8.7%増の363億円、輸入が同27.0%増の1,566億円となった。

輸出は、石油製品などが減少したが、自動車の部分品や鉄鋼などが増加し3ヶ月連続で前年を上回った。

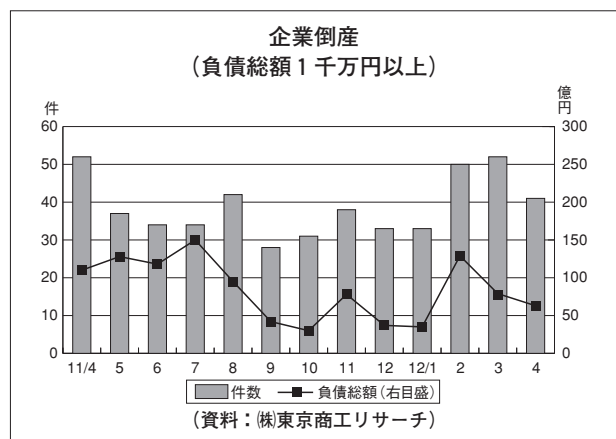
輸入は、原油・粗油や石油製品などが増加して27ヶ月連続で前年を上回った。



⑧倒産動向～件数、負債総額ともに減少

4月の企業倒産は、件数が41件（前年比▲21.2%）、負債総額が63億円（同▲42.7%）となった。前年に比べ件数は3ヶ月ぶりに減少し、負債総額は2ヶ月連続で減少した。

業種別では、建設業18件、卸売業6件、サービス・他6件などとなった。



雇用動向にいくぶん明るさ

平成24年度道内企業の新規採用と雇用動向

要 約

各調査項目は前年同期に比べ概ね改善し、雇用動向に久々の明るさがみられた。

1. 雇用の現状

雇用人員判断DI（「過剰企業の割合」－「不足企業の割合」）は前年同期より10ポイント改善してマイナス7となり、5年ぶりに不足感が強まった。

2. 新規採用状況

今春、「新卒者を採用した企業」（39%）は前年より7ポイント上昇した。

3. 今後1年間の従業員の増減見通し

「増員する企業」（21%）が「減員する企業」（15%）を上回り、雇用方針DIはプラス6となった。前年同期（プラス3）より3ポイント上昇し、人員確保の動きが続いている。

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

平成24年度の新規採用と雇用動向について

■ 判断時点

平成24年4月中旬

■ 本文中の略称

雇用人員判断DI

「過剰企業の割合」－「不足企業の割合」

雇用方針DI

「従業員を増員する割合」－「従業員を減員する割合」

■ 地域別回答企業社数

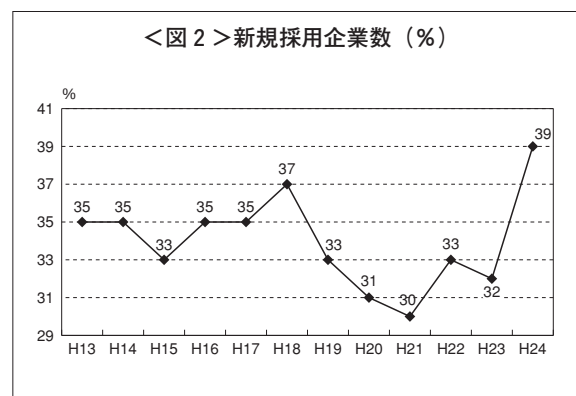
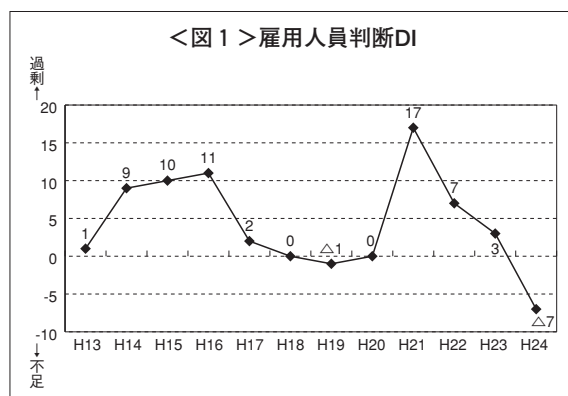
	企業数	構成比	地 域
全 道	455	100.0%	
札幌市	190	41.8	道央は札幌市を除く石狩、後志、胆振、日高の各地域、空知地域南部
道 央	97	21.3	
道 南	36	7.9	渡島・檜山の各地域
道 北	60	13.2	上川・留萌・宗谷の各地域、空知地域北部
道 東	72	15.8	釧路・十勝・根室・網走の各地域

■ 業種別回答状況

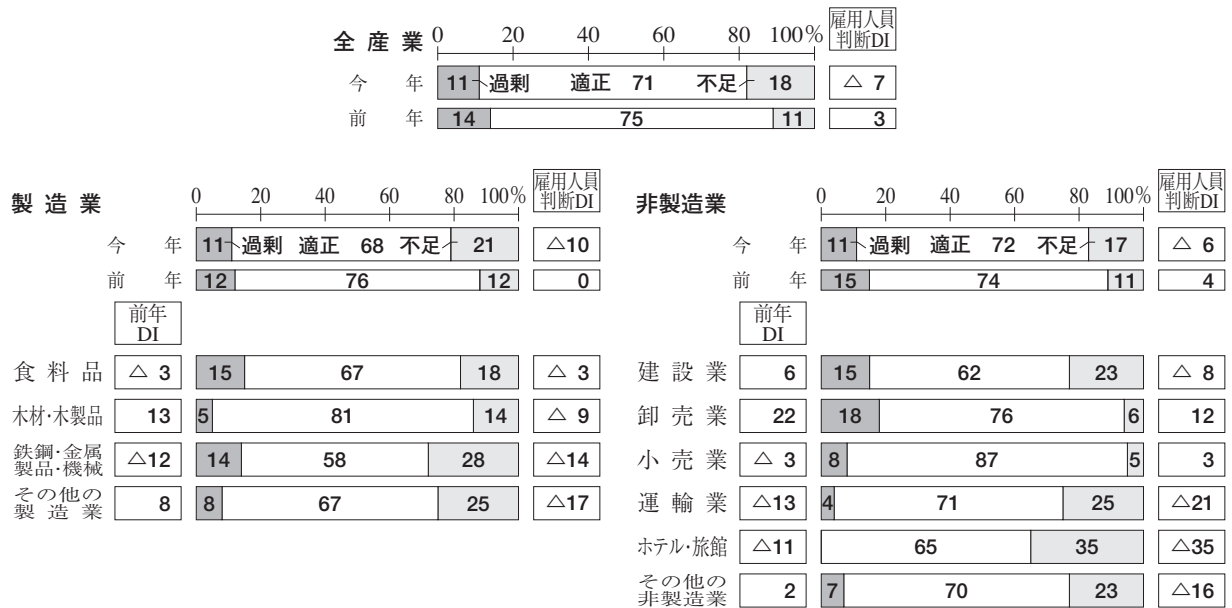
	調査企業社数	回答企業社数	回答率
全 産 業	711	455	64.0%
製 造 業	189	115	60.8
食 料 品	62	39	62.9
木 材 ・ 木 製 品	32	21	65.6
鉄鋼・金属製品・機械	48	30	62.5
そ の 他 の 製 造 業	47	25	53.2
非 製 造 業	522	340	65.1
建 設 業	139	99	71.2
卸 売 業	95	65	68.4
小 売 業	104	66	63.5
運 輸 業	54	30	55.6
ホ テ ル ・ 旅 館 業	33	19	57.6
その他の非製造業	97	61	62.9

〈表1〉項目別の要点

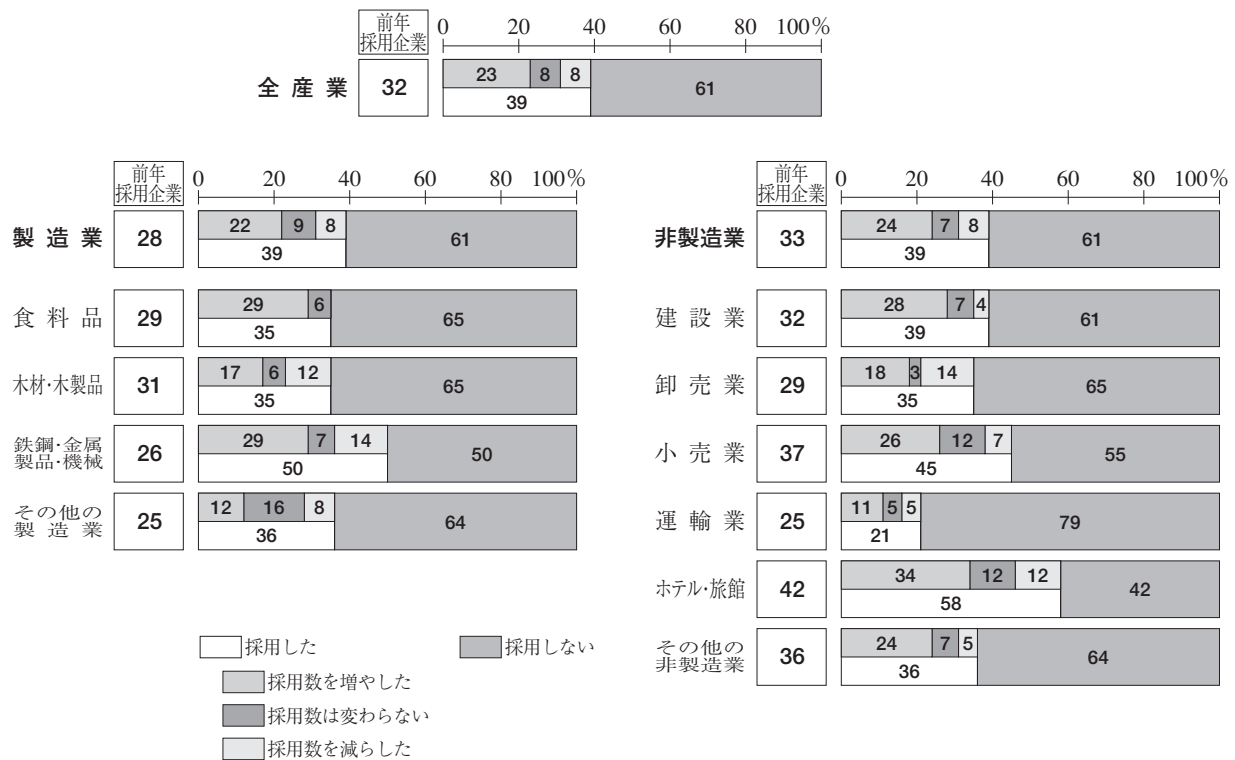
(項 目)	要 点
(1)従業員の過不足感	卸売業（+12）、小売業（+3）を除く8業種で不足感
(2)新規採用状況	採用企業（39%）は7ポイント上昇。「採用数増加」企業は23%、「採用数減少」企業は8%
(3)新規採用内定者の評価	「良い人材を採用できた」企業（46%）は前年比10ポイント低下
(4)採用予定人数に対しての充足率	「予定通り」の企業（79%）が8割弱
(5)採用する際の重視項目	「積極性」(82%)、「責任感」(73%)、協調性（66%）の順
(6)企業の新規採用決定要因	「年齢構成の改善」(54%)、「業績推移を重視」(41%)、「人手不足への備え」(34%)の順
(7)新規採用実施企業の中途採用計画（39%、177社）	「必要あれば実施」(62%)は前年同率
(8)新規採用しなかった企業の理由（61%、278社）	「現従業員で十分」(55%、152社)、「随時、中途採用」(44%、122社）が上位
(9)今後一年間の従業員の増減見通し	鉄鋼・金属製品・機械製造業（+23）など製造業（+6）で人員確保の動き強い



＜図3＞従業員の過不足感



＜図4＞新規採用状況



〈表 2〉新規採用内定者の評価

(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)良い人材を採用できた	46 (56)	34 (61)	25 (73)	67 (80)	40 (33)	11 (43)	50 (54)	54 (61)	43 (38)	44 (46)	33 (71)	64 (13)	52 (76)
(2)従来と変わらない	52 (42)	66 (35)	75 (27)	33 (20)	60 (34)	89 (57)	47 (44)	40 (39)	52 (50)	56 (54)	50 (29)	36 (87)	48 (24)
(3)良い人材を採用できず	2 (2)	— (4)	— (—)	— (—)	— (33)	— (—)	3 (2)	6 (—)	5 (12)	— (—)	17 (—)	— (—)	— (—)

() 内は前年実績

〈表 3〉採用予定人数に対する充足率

(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)予定どおり	79 (85)	83 (92)	73 (91)	100 (80)	79 (100)	89 (100)	78 (82)	85 (90)	85 (88)	82 (82)	100 (86)	60 (75)	59 (71)
(2)9割台	6	3	—	—	7	—	6	9	5	4	—	10	9
(3)7～8割台	10	7	18	—	7	—	12	3	5	14	—	10	32
(4)5～6割台	2	5	—	—	7	11	1	—	—	—	—	10	—
(5)3～4割台	2	2	9	—	—	—	2	—	5	—	—	10	—
(6)1～2割台	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
(7)1割未満	1	—	—	—	—	—	1	3	—	—	—	—	—

() 内は前年実績

〈表4〉採用する際の重視項目（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)積極性	① 82 (80)	① 85 (75)	① 92 (73)	① 75 (60)	② 81 (60)	① 91 (100)	① 81 (82)	① 87 (78)	① 88 (94)	① 83 (88)	③ 71 (63)	② 73 (75)	① 71 (81)
(2)責任感	② 73 (74)	② 75 (71)	② 67 (82)	① 75 (60)	① 88 (60)	② 64 (71)	② 73 (75)	② 78 (81)	③ 68 (82)	② 72 (58)	① 86 (75)	② 73 (63)	② 67 (81)
(3)協調性	③ 66 (67)	③ 72 (61)	③ 75 (64)	① 75 (80)	② 56 (40)	① 91 (57)	③ 64 (69)	③ 73 (78)	② 56 (71)	② 48 (58)	① 86 (75)	② 73 (63)	② 67 (67)
(4)誠実性	② 65 (61)	② 70 (46)	② 83 (55)	④ 63 (60)	③ 63 (40)	③ 73 (29)	② 63 (65)	② 60 (63)	② 76 (59)	② 55 (71)	② 43 (88)	② 73 (75)	② 67 (52)
(5)コミュニケーション能力	④ 48 (49)	④ 43 (43)	⑤ 58 (27)	⑤ 38 (20)	⑥ 25 (60)	⑤ 55 (71)	⑤ 50 (50)	⑤ 41 (50)	⑤ 48 (35)	③ 62 (54)	② 29 (50)	② 73 (63)	⑤ 50 (52)
(6)一般常識	⑤ 47 (49)	⑤ 43 (25)	⑥ 50 (18)	⑥ 38 (20)	⑦ 44 (20)	⑥ 36 (43)	⑥ 48 (55)	⑥ 35 (53)	⑥ 52 (47)	④ 38 (46)	④ 57 (63)	① 91 (63)	⑥ 54 (67)
(7)自立性	⑥ 24 (28)	⑥ 17 (14)	⑦ 8 (9)	⑦ 25 (-)	⑧ 19 (20)	⑦ 18 (29)	⑦ 27 (31)	⑦ 27 (22)	⑦ 40 (41)	⑦ 31 (42)	⑦ 29 (13)	⑦ 18 (13)	⑧ 13 (38)
(8)専門知識	⑦ 18 (22)	⑦ 19 (25)	⑧ 8 (9)	⑧ 38 (20)	⑨ 19 (40)	⑧ 18 (43)	⑧ 17 (21)	⑧ 30 (25)	⑧ 8 (6)	⑧ 10 (17)	⑧ 14 (13)	⑧ 9 (-)	⑨ 21 (43)
(9)リーダーシップ	⑧ 11 (9)	⑧ 6 (7)	⑨ 8 (-)	⑨ 13 (20)	⑩ - (-)	⑨ 9 (14)	⑨ 12 (9)	⑨ 16 (13)	⑨ 4 (-)	⑨ 21 (8)	⑨ 14 (13)	⑨ 9 (13)	⑩ 4 (10)
(10)地元出身者である	⑨ 9 (12)	⑨ 11 (21)	⑩ 17 (18)	⑩ 13 (60)	⑪ 6 (-)	⑩ 9 (14)	⑩ 8 (9)	⑩ 11 (16)	⑩ 8 (12)	⑩ 3 (8)	⑩ 14 (13)	⑩ 9 (-)	⑪ 8 (-)
(11)学業成績	⑩ 8 (5)	⑩ 4 (4)	⑪ 8 (-)	⑪ - (20)	⑫ 6 (-)	⑪ - (-)	⑪ 9 (6)	⑪ 11 (6)	⑪ 8 (6)	⑪ 21 (8)	⑪ - (-)	⑪ - (-)	⑫ - (5)
(12)公的資格がある	⑪ 7 (4)	⑪ 2 (-)	⑫ - (-)	⑫ - (-)	⑬ 6 (-)	⑫ - (-)	⑫ 8 (6)	⑫ 14 (6)	⑫ - (-)	⑫ 3 (8)	⑫ - (13)	⑫ - (-)	⑬ 21 (5)
(13)その他	⑫ 2 (3)	⑫ 2 (4)	⑬ 8 (-)	⑬ - (-)	⑭ - (-)	⑬ - (14)	⑫ 2 (3)	⑫ - (-)	⑬ 4 (6)	⑬ 3 (4)	⑬ - (-)	⑬ - (-)	⑭ - (5)

○内数字は業種内の順位 （ ）内は前年実績

〈表 5〉 企業の新規採用決定要因（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)年齢構成の改善を図る	① 54 (46)	① 58 (46)	① 64 (46)	22 (20)	① 65 (60)	① 67 (57)	① 53 (46)	① 60 (43)	① 54 (59)	① 58 (54)	② 40 (75)	25 (14)	① 48 (29)
(2)業績の推移を重視	② 41 (45)	② 44 (46)	② 43 (36)	② 44 (40)	② 47 (40)	③ 42 (71)	② 40 (45)	② 50 (40)	31 (59)	③ 39 (42)	— (13)	① 50 (71)	② 36 (48)
(3)将来の人手不足に備える	③ 34 (31)	33 (29)	14 (36)	① 56 (40)	③ 41 (20)	25 (14)	③ 34 (32)	③ 43 (43)	23 (24)	33 (25)	① 60 (50)	25 (14)	③ 32 (29)
(4)人材確保の好機である	30 (36)	19 (43)	14 (73)	22 (40)	18 (20)	25 (14)	③ 34 (34)	25 (33)	② 42 (29)	② 42 (38)	20 (38)	② 42 (29)	28 (33)
(5)生産販売部門の強化を図る	25 (27)	③ 40 (46)	② 43 (27)	② 44 (100)	29 (20)	② 50 (57)	19 (22)	13 (17)	② 42 (35)	18 (21)	— (—)	8 (14)	16 (33)
(6)退職者の補充にとどめる	22 (21)	17 (14)	36 (—)	11 (20)	12 (40)	8 (14)	24 (22)	20 (17)	19 (29)	27 (25)	20 (25)	② 42 (43)	24 (14)
(7)事業の拡大を図る	18 (13)	14 (7)	14 (9)	22 (—)	6 (20)	17 (—)	19 (15)	18 (3)	19 (18)	21 (17)	20 (25)	8 (—)	24 (29)
(8)景気動向を重視	13 (19)	12 (7)	7 (—)	11 (20)	6 (20)	25 (—)	14 (22)	18 (20)	4 (12)	15 (21)	— (13)	④ 33 (71)	8 (24)
(9)その他	2 (—)	2 (—)	7 (—)	— (—)	— (—)	— (—)	2 (—)	3 (—)	— (—)	3 (—)	— (—)	— (—)	4 (—)

○内数字は業種内の順位 （ ）内は前年実績

〈表 6〉 新規採用実施企業の中途採用計画

（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)必要あれば随時、中途採用をする	62 (62)	61 (59)	67 (60)	57 (80)	60 (60)	56 (43)	62 (63)	59 (55)	67 (53)	66 (67)	40 (38)	73 (86)	59 (81)
(2)中途採用はしない	10 (8)	2 (8)	— (10)	— (—)	7 (—)	— (14)	13 (8)	15 (6)	19 (18)	17 (8)	— (12)	— (—)	5 (5)
(3)未定	28 (30)	37 (33)	33 (30)	43 (20)	33 (40)	44 (43)	25 (29)	26 (39)	14 (29)	17 (25)	60 (50)	27 (14)	36 (14)

（ ）内は前年実績

〈表 7〉 新規採用しなかった企業の理由（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)現従業員で十分	① 55 (58)	① 57 (55)	① 58 (59)	① 58 (50)	① 57 (55)	① 53 (50)	① 55 (59)	① 53 (54)	① 71 (73)	② 46 (53)	① 65 (61)	① 63 (60)	② 42 (56)
(2)随時、中途採用する	② 44 (47)	② 37 (48)	② 42 (56)	② 25 (20)	② 43 (50)	② 33 (50)	② 46 (47)	② 41 (43)	② 39 (39)	① 54 (50)	② 61 (74)	③ 25 (40)	① 50 (46)
(3)パート・アルバイトを活用する	③ 19 (18)	③ 25 (23)	③ 25 (33)	17 (20)	21 (10)	② 33 (25)	17 (16)	5 (5)	17 (5)	③ 34 (42)	— (—)	② 38 (40)	③ 24 (23)
(4)採用する余裕がない	18 (21)	17 (20)	8 (11)	② 25 (40)	③ 29 (5)	13 (35)	③ 19 (21)	③ 27 (28)	③ 20 (24)	11 (16)	9 (9)	③ 25 (40)	16 (13)
(5)教育・訓練に時間がかかる	12 (11)	12 (4)	8 (4)	— (—)	21 (5)	20 (5)	12 (13)	17 (19)	2 (12)	14 (13)	9 (9)	13 (20)	16 (5)
(6)募集したが、人材がいなかった	4 (4)	3 (4)	4 (7)	— (—)	7 (—)	— (5)	4 (5)	7 (5)	2 (2)	3 (5)	— (4)	— (—)	8 (8)
(7)その他	2 (2)	6 (3)	8 (4)	8 (—)	— (5)	7 (—)	1 (2)	— (3)	— (2)	— (5)	— (—)	— (—)	3 (—)

○内数字は業種内の順位 () 内は前年実績

〈表 8〉 今後 1 年間の従業員の増減見通し

（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
(A)増加する	21	25	23	20	30	24	20	18	19	14	20	16	30
(B)変わらない	64	63	69	75	63	44	65	64	63	74	70	73	54
(C)減少する	15	12	8	5	7	32	15	18	18	12	10	11	16
雇用方針DI (A-C)	6	13	15	15	23	△ 8	5	0	1	2	10	5	14
前年同時期DI	3	1	5	△19	16	△ 7	4	△ 1	△ 2	5	17	6	10

中途採用で即戦力の人材確保に意欲

〈企業の生の声〉

今回の調査では、技術承継や年齢構成是正の必要から新規採用に踏み切る企業が増加するなど、企業の雇用に対する姿勢は前向きなものとなりました。しかし同時に、雇用環境の好転に伴い内定者の評価や採用予定人数に対する充足率は低下しています。また新卒者は教育・訓練に時間がかかるため、多くの企業では並行して経験者を中途採用することで即戦力の人材を確保しようとしています。

以下に企業から寄せられました生の声を紹介いたします。

＜食品製造業＞ パート職員の応募はあるが面接に来ないケースが散見される。経営上、人材の安定確保が重要なため、定着しそうかどうかを主眼に置いて新規採用を行う。

＜製菓業＞ 中小企業庁「新卒者応援プロジェクト」終了の影響は大きい。零細企業にとって新卒者は即戦力であり採用の失敗は許されないため、大きな費用負担なしに半年間適性を見られることや、相思相愛の状態で採用できることは大変魅力的だった。今後は中途採用中心にならざるをえない。

＜乳製品製造業＞ 数年おきに新卒募集を行っているが、地方の中小企業の悲しさか期待するレベルの学生からの応募が乏しい。

＜木製品製造業＞ 技術者は年功序列ではなくやる気のある人を積極的に引き上げたい。従業員数は適正だが、高齢化しているため若い人の採用を考えなければならない。

＜金属製品製造業＞ バブル崩壊後、採用は中途採用のみだった。しかし高齢化が進み技術承継が急務となったため今年から1～2名の新卒採用を行う。

＜農業資材製造業＞ 様々な面で世代間ギャップを埋める試みが必要だ。中間管理職がその役割を果たすことになるが、非常に苛酷な作業になると思う。

＜板金工事業＞ 札幌で高卒者を募集したものの応募がなく残念だ。結果として他の都市で採用し、札幌勤務とさせた。

＜内装工事業＞ 今後、得意分野である耐震化工事が注目されると思われる。あらゆるオーダーに対応できるような技術者の育成、また伝統技術の承継を考え、新規採用を積極的に進めたい。

＜設備工事業＞ 業績が悪い中での新規雇用は厳しいが、将来的に技術承継や職人不足が問題になると思われるため、定期的な採用を続けたい。

＜建設業＞ 受注環境を考えると安易な人員増はできないが、今春は10数年ぶりに1名採用予定である。年齢構成に大きな歪みが生じているため徐々に是正を図る。

＜建設業＞ 採用しても教育に時間がかかり、受け入れる余裕がない。また、不足人員を補充しても繁忙期以外は過剰となるため通年では確保できない。

＜建設業＞ 業界は最近、学生からの人気がない。土木、建築それぞれの新卒採用枠を今後数年にかけて設けるので、各大学への企業アピールを継続する。

＜建設業＞ 定年制の廃止や再雇用制度により雇用期間が長くなる中、新卒採用をする余裕がない。しかし将来を考えるとなるべく早く着手しなければならず、ジレンマに陥っている。

＜食材卸売業＞ 昨年は内定辞退が相次ぎ、秋に二次募集を実施した。採用環境が厳しい今こそ良い人材を確保できる。女子学生の元気が目立つ。

＜包装資材卸売業＞ 最近の新卒者は積極性や責任感に乏しく教育訓練に時間がかかるため、即戦力になる人材を求めている。

＜業務用機器卸売業＞ 女性が働きやすい職場作りを推進しており、女性管理職を育成するための研修などを行っている。

＜靴卸売業＞ 生産工場のグローバル化や販売チャネルの多様化など、環境の変化に対応して仕事のあり方を積極的に変えられる人材が必要だ。

＜作業用品卸売業＞ 多少教育に時間がかかっても若手の採用を行い、経費節減と年齢構成の改善を図る。ハローワークや助成金制度も活用する。

＜鋼材卸売業＞ 道外大手の参入などで受注競争が激化しており、安値受注、安値発注の流れが強まっている。そのような中、前向きに新規採用を行うという雰囲気ではない。

＜コンビニエンスストア＞ 上がり続ける社会保険料により人件費率が高まり、十分な雇用が難しい。

＜メガネ店＞ 専門技術の習得に時間を要するため、研修について来られる熱心な人材を選ぶ。

＜作業用品店＞ 出店ペースの加速に伴い新卒採用を増やす。新卒だけでは教育に時間がかかるため、店長候補の中途採用も並行して行う。

＜食品小売業＞ 昨年は震災によるスケジュールの混乱で思うような人数を採用できなかった。今年も新卒採用の活動期間短縮化により混乱が見られるが、昨年よりは増加させたい。

＜食品スーパー＞ 出店地域における地元出身者を中心に採用したいと考えるが、大卒者については全道ベースでの採用となっている。

＜調剤薬局＞ 薬学部の6年制課程の設置に伴い、直近2年間は薬学生の採用は大変少なかった。今春が6年制初の卒業生となるが、卒業延期等もあり実際に薬剤師として入社できる人はまだまだ少ないと思われる。

＜書店＞ 学生アルバイトから社員に登用する優先採用制度を行っている。数年間の実務経験をするため、会社が求める人材を採用できる。

＜靴店＞ 医療機関や老人施設への営業を強化したい。一度に多くの人数は雇用できないが、良い人材を獲得できたと思う。

＜運輸業＞ 大型免許が必要かつ荷物が特殊なため、経験のない人を採用することは難しい。よって必要に応じて随時中途採用しており新卒採用はほぼ不可能だ。

＜観光ホテル＞ パート職員を減らして正社員を増加させ、企業活性化や売上増加への期待をかける。

＜都市ホテル＞ 業界の経営環境は厳しく余剰人員を抱えることはできない。ますます即戦力を重視せざるを得ない。

＜自動車整備業＞ 外国人2名が勤務中だが、勤勉で戦力になっている。近々帰国するため補充として高卒生を新規採用した。

＜廃棄物処理業＞ 有資格者・経験者を中途採用しているが、買い手市場の中で優秀な人材を確保できている。定年後の再雇用制度により従業員の高齢化が進んでおり、労働効率をいかに高めるかが課題である。

＜マンション分譲＞ 専門的な業務内容が多いため新規採用者の教育期間が長く、現状では余裕がない。

＜建設コンサルタント＞ 売上減少のため従業員数を半減させたものの、昨春以降、売上増加により人員不足となった。しかし今後の見通しは不透明なため、増員はせず現状で乗り切る予定である。

＜建設機械器具リース＞ 資格保有者、経験者を中途採用している。現状では増員する経営環境にないが、今後は復興需要をにらみつつ検討したい。

中小企業における経営改善のポイントについて

株式会社 むらづみ経営
経営コンサルティング事業部
マネージャー 津田 浩志

1. はじめに

長引く全世界的な不況、急激に変動する為替相場や原油価格、東日本大震災の影響など、日本を取り巻く経済情勢は刻々と変化しながらも依然として厳しい状況が続いています。大企業は勿論のこと中小企業においても、求められるニーズに対し柔軟に変化し続ける企業運営が求められています。業績が低迷している会社の経営者が本気で経営改善や経営革新を行うためには、それなりの検討時間や資金が必要となります。

停滞を続ける日本経済の中で、特に中小企業は厳しい状況に置かれていると判断し、平成21年12月4日に「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（以下、中小企業金融円滑化法）が平成23年3月末までの時限立法として施行されました。この法律は、中小企業等が金融機関から借入金の返済猶予等の条件変更（リスケジュール）を受けやすい環境を作ることで、中小企業等の資金繰りを支え、その間において経営の建て直しを促進させることを目的としたものです。

その後も、リスケジュールに対する需要は依然として強いと判断した金融庁は、同法の期限を平成24年3月まで延長し、さらに今回、平成25年3月末まで再延長となりました。

金融庁によると、同法施行日から平成23年9月までにリスケジュールを申し出た企業数は249万社に上り、そのうち228万社がその適用を受けたとのことであり、実に9割を超える水準となっております。

その一方で、民間の信用情報会社によると、返済猶予を受けた中小企業等が経営改善、経営再建に至らず、事実上破綻に陥るケースが急増しているとの報告がなされており、当初より、単なる延命措置に終わるのではないかという点が憂慮されておりましたが、その懸念が一部現実のものとなってきております。

中小企業等において経営改善、経営再建が進まない原因は何か、中小企業の経営者にとって優先的に取り組まなければならないことは何かについて、税務会計や経営コンサルティングの指導現場を通じて感じ得た、非常に重要と思われるポイントを以下に述べていきたいと思います。

2. なぜ実際には中小企業において経営改善が進まないのか？

中小企業金融円滑化法の施行により、中小企業等からのリスケジュールの申し入れに対して、金融機関側にはこれまで以上に丁寧な対応が求められており、一方、中小企業側にも「経営改善計画の策定」と「その着実な実施」が求められております。さらに、同法の再延長においては、真の意味での経営改善につながる支援を強力に推し進めるべく、金融機関側に「取引先の経営課題の把握、分析」「最適なソリューションの提案、及び実現可能性の高い経営再建計画の策定支援」「進捗状況の適切なフォローアップ」等を行うよう求めています。

本来、経営改善計画は金融機関から求められて作成するものではなく、中小企業側が自ら作成

すべきものですが、実際には、経営改善計画の策定作業の大部分について顧問税理士や中小企業診断士といった専門家に任せてしまうケースや、専門家がない場合には出来上がったものは形式的な単なる義務の結果としての経営改善計画書になり、計画は「絵に描いた餅」となってしまいます。

経営者自らが自社の将来を真剣に考えて経営改善計画を作成し、計画と実態に乖離がないかどうかを常にチェックすべき体制を構築しなければなりません。現場を見る限りにおいて、なかなか簡単には行きません。

では、なぜ中小企業において経営改善が進まないのか？

経営改善に至らない多くの企業に共通する原因をあげてみたいと思います。

- ① 代表者の危機意識がない。
- ② 過去の業績好調時の人員体制、営業姿勢、経営思想に固執している。
- ③ 経営改善計画書を作成していない、又は作成できない。
- ④ 経営陣と管理職、一般職員間におけるコミュニケーションがとれていない。
- ⑤ 各人が問題を感じているが、解決に向けて動いておらず、陰で不平不満を言う。
- ⑥ 業績進捗状況の報告や経営改善策を検討する場（経営会議等）がない。

このような企業においては、リスケジュールが実行されても期間満了時に経営改善が実現できておらず、会社としての方向性が見出せておりません。このままでは中小企業金融円滑化法の最終期限後は一層厳しい状況に置かれてしまうこととなります。経営改善や経営再建は一刻を争いますので、早めの対応が急務となります。

3. どのように経営改善を行うべきか

会社の状況、周囲を取り巻く環境の違いにより、多少の違いはあるとは思いますが、本当の意味での経営改善を実現し、健全な企業への復帰を目指す為に必要な手順をあげてみたいと思います。

① 自社の経営の実態を把握する

- ・現実を直視したくないという経営者の考えを払拭し、自社の「数字」を冷静に検証することが必要です。
- ・その際に、過年度決算書、勘定科目内訳書、総勘定元帳、原始証憑をベースに過年度決算内容の個別検証を行います。資産において、例えば売掛金で長期にわたり不良化している債権がないかどうか、陳腐化している在庫がないかどうか、有価証券や不動産などで大幅な含み損を抱えているものはないかどうか、仮払金等で中身が不明瞭なものはないかどうかをチェックし、本当に資産価値を有するものかどうか実態の把握に努めます。

② 同業種同規模の黒字企業と比較し、自社の強み弱みを把握する

- ・赤字企業と比較しても意味がありませんので、顧問税理士等より同業種、同規模における黒字企業平均値の数字データを入手し比較資料を作成します。数字上での強み、弱みを把握します。
- ・売上原価において粗利益は適正に確保できているか、販売費及び一般管理費についてもムリ、ムダがないかどうかを検証します。多くの場合、黒字企業と比較して負担割合の高い項目がありますので、これらをしっかり把握しておきます。

③ 経営改善計画を立案する

- ・会社の方向性を共有するため、社長と経営幹部、規模によっては従業員も一緒に計画を立案することが重要です。
- ・自社の強みをどのように伸ばすか、弱みをどのように克服するか、自社を取り巻く市場と自社内部の分析を行い、経営戦略の方向性を確認します。
- ・個々の売上先別、担当者別等の採算性の向上を検討します。
売上取引先毎の個別利益率を検証した結果、場合によっては取引金額が大きくても採算性が悪い取引先であれば取引を解消する必要性も出てきます。
また、適正な粗利益を確保するための原価管理を徹底するために、仕入先や外注先への単価交渉や取引業者の変更を検討する必要性も出てきます。
- ・負担割合の高い経費項目について、更なる削減の余地がないかどうか個別に検証します。
- ・余程の要因がない限り、売上の向上に過度に期待する経営改善計画は、根拠性が乏しいものとなりますので注意が必要です。

④ 経営改善の進捗管理を行う

- ・経営改善計画を実践するために、最も重要なポイントとなります。
- ・毎月、全役員や幹部社員出席のもとで、経営改善会議の開催を定例化し、改善に向けた議論の「場」を作ります。
- ・前月までの月次損益の状況を把握した上で、今後の売上予測、資金繰予測に関する情報を経営幹部内で共有し、先行管理体制を構築します。
- ・場合によっては、全社員への業績報告を定例化し、全社員一丸となった経営改善風土を構築します。
- ・月次決算体制へ移行し、取引銀行への月次業績報告を定例化させ、取引銀行からの信用を得るようにします。ここにおいて顧問税理士の協力体制は非常に重要なものとなります。

以上の手順により経営改善を行う為には、自社単独では難しい局面もあるかと思います。顧問税理士や中小企業診断士といった専門家の協力を得ながら、自社の分析を行い、しっかりとした根拠性を有する経営改善計画を立案し、月次の進捗管理に関する会議においては、会議の進行役をお願いし、業績報告様式、資金繰報告様式などの作成について予め協力を仰ぐのも良い方法か

と思われます。

4. 具体的な経営改善の事例について

ここでは、以前に経営改善のコンサルティングを実施したX社の事例をご紹介します。

【X社の企業概要】（経営改善コンサルティング受託当時のデータ）

- ・年商 約3億5千万円
- ・業種 サービス業
- ・業歴 20年
- ・従業員数 24名（役員含む）

【経営改善コンサルティングに至るまでの経緯】

- ・平成20年度決算において、売上が対前年比17.1%の大幅な減少。
- ・外注依存型の体質が改善されず、限界利益率が更に悪化。
- ・過年度売上好調時のままの人員体制。
- ・経営会議などは開催されず、経理担当者のみが資金繰りに奔走。
- ・取引金融機関に対しても、根拠性に乏しい売上計画の説明のみ。
- ・平成20年度決算にて、繰越欠損金が約75,000千円、借入総額が160,000千円まで増加。
- ・取引銀行に対する短期資金借換交渉も不調に終わり、事実上自力での資金調達が不可能な状況。

支払手形の期日決済が目前に迫る中、事態は一刻を争う状況となっていましたので、直ちに前述の手順により作業を進めていきました。

①「自社の経営の実態を把握する」

- ・簡易財務デューデリジェンス（事前調査による適正評価）を実施。
- ・資産内容を中心に過年度総勘定元帳、原始証憑によるデータの信憑性を確認。

②「同業種同規模の黒字企業と比較し、自社の強み弱みを把握する」

- ・業界黒字平均値と比較した変動損益分析を実施（次表の通り）。
- ・変動費項目である外注費比率、及び固定費項目である人件費比率で異常値を示した。

【変動損益分析】

X 社
(単位：千円)

項 目	平成19年度決算		平成20年度決算		業界平均値	
	実績値	構成比	実績値	構成比	実績値	構成比
①売上高	420,150	100.0	348,500	100.0	233,927	100.0
②変動費（外注費等）	255,620	60.8	218,209	62.6	131,491	56.2
③限界利益（①－②）	164,530	39.2	130,291	37.4	102,436	43.8
⑤人件費	128,179	30.5	122,354	35.1	56,190	24.0
⑥減価償却費	3,320	0.8	3,874	1.1	1,980	0.8
⑦賃借料・地代家賃	3,423	0.8	3,218	0.9	5,962	2.5
⑧その他経費	32,303	7.7	33,916	9.7	31,463	13.4
⑨固定費合計（⑤＋⑥＋⑦＋⑧）	167,225	39.8	163,362	46.9	95,595	40.9
⑩営業利益（③－⑨）	－2,695	—	－33,071	—	6,841	2.9
⑪その他損益	－6,792	—	－6,258	—	0	0.0
⑫税引前利益（⑩＋⑪）	－9,487	—	－39,329	—	6,841	2.9
⑬付加価値額（⑫＋⑤＋⑥）（月平均）	10,168	—	7,242	—	5,418	—
⑭役職員数	27	—	24	—	10.4	—
⑮一人当り売上高（①÷⑭）（月平均）	1,297	—	1,210	—	1,874	—
⑯一人当り付加価値額（⑬÷⑭）（月平均）	377	—	302	—	521	—
⑰一人当り人件費（⑤÷⑭）（月平均）	396	—	425	—	450	—
⑱格差（⑯－⑰）（月平均）	－19	—	－123	—	71	—

※業界平均値は平成20年度 T K C 経営指標の同業種黒字企業平均（売上規模 1 億円～ 5 億円未満）のデータを引用

③「経営改善計画を立案する」

- ・ 自社の強み、弱みの把握、市場と内部要因の把握、経営戦略立案（SWOT分析）。
- ・ 売上先別、人員別の採算性を検討。一部、不採算取引先については、取引を解消。
- ・ 原価部門を中心に作業フローを見直し、作業の内製化を進める。
- ・ 案件別外注依存度を精査。外注業者との単価引下げ交渉、業者変更作業。
- ・ 旧態依然の人員体制を見直し、不採算部門における一部役職員退職。
役員報酬を引下げ、一般職員給与水準は現状維持。人員は対前年比7名減少。
- ・ 以上の措置により、本件コンサルティングフィーを捻出、万が一に備え代表者の生命保険料を確保。
- ・ 支払手形について、振出残高を極力減少させるよう指示。
- ・ 売上環境は厳しいため、粗利益率の向上、人件費圧縮を軸に5ヵ年経営改善計画を立案、損益計画及び資金計画を作成。
- ・ 経営改善計画策定後、当初借入額が半分程度にまで返済が済んでいた某金融機関へ借換交渉実施。計画の根拠性が認められ借換が成功し、差し迫った支払手形決済は無事完了。

④「経営改善の進捗管理を行う」

- ・ 毎月、全役員出席のもと、経営改善会議を開催。
- ・ 前月までの月次損益状況を確認、今後の売上予測、資金繰り予測に関する情報を共有し、業績先行管理を行う。
- ・ 月次決算体制へ移行し、取引銀行への月次業績報告を定例化。
当初3ヶ月間は代表者に同行し取引銀行へ説明、その後は代表者のみで対応。

以上のコンサルティングを実施した結果、その後は下記の通りの業績推移となりました。

【X社の業績推移】		(単位：千円)		
	平成21年度	平成22年度	平成23年度	
売上高	325,100	262,320	240,600	
粗利益率	41.9%	44.5%	48.8%	
経常利益	22,300	12,850	17,500	
借入金残高	145,000	139,000	130,000	

平成23年度で債務超過状態から脱却しており、その後も順調に回復基調となっております。コンサルティング以前と比較して、経営者自身も数字面について非常に強くなりました。

X社はコンサルティング期間中において、リスケジュールの適用を受けることなく、自助努力で経営改善を推進しました。

5. 補助金・助成金の活用について

中小企業等が経営改善を進める中で、それまでの業務内容を見直し、新商品の開発や新サービスの提供、商品の新たな製造方法や提供方法といった、新規性を有する新たな取り組みを推進するケースがあります。

「新規性を有する研究開発」や「連携体を構築し新商品の販路拡大を目指す」、「地域資源を活用した新商品開発」などに取り組む場合、経済産業省・中小企業庁等では「新たな取り組み」による経営の向上を目指す中小企業に対し、様々な支援策（補助金・助成金）を実施しております。

また、その事業に必要な人材確保を行う場合、厚生労働省等で人の雇い入れに関する助成金制度を実施しており、申請及び受給要件が合致すれば、返済を要しない資金として有効活用することができます。

補助金、助成金は確定精算による後払いの性格のものがほとんどであり、一時的に支出分を負担しなければならないこと、補助金等の種類によっては募集期間や予算が限られているため、タイミングの問題があること等がデメリットとなりますが、メリットとして、基本的に返済を要しない資金であり有効活用できるということと、国や地方自治体等からの認定された事業ということで、取引先企業や取引金融機関からの信用を得ることができ、社内における社員意識の向上を促す効果が期待できます。

補助金や助成金を受ける為に新たな取り組みを行うことは本末転倒であり、決して行ってはなりません。今後新たな取り組みを検討している、もしくは現在新たな取り組みを行っているという企業で、申請の諸条件が合致する場合には、金融機関からの借入以外の資金調達方法として是非有効活用して頂きたいと思います。

【新たな取り組みによる補助金・助成金を受けるためのポイント】

- ・キーワードは「環境」「リサイクル」「道産食材」「バイオ」「IT」「農商工連携」「産学官連携」「福祉」等。これらに関する新たな取り組みかどうか。
- ・「新規性」と「事業化見込み」がしっかりしている取り組みかどうか。
- ・研究開発が必要な場合、大学、工業試験場、農業試験場等の研究機関等との協力関係があると、事業計画の技術的要素の面でプラス評価されます。

6. おわりに

経営改善が成功するポイントを述べたいと思います。

- ①経営改善について、その必要性を経営者自身が理解し、真剣に取り組むかどうか。
- ②従業員が経営者を信じてついてきてくれるかどうか。
- ③経営者自身が数字に強くなれるかどうか。
- ④経営改善に協力してくれる金融機関や顧問税理士など、良き相談者に巡り会えるかどうか。

経営改善、経営再建は、会社の基礎体力のあるうちに一刻も早く手を打つべきことと思われます。該当するすべての会社が、早期に健全先への復帰を果たし永続企業として歩みをすすめられることを願っております。

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(%)
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	r 93.5	3.8	r 94.1	9.3	96.5	4.1	r 95.3	9.4	r 92.0	1.3	r 93.0	3.9
23年度	p 94.4	1.0	p 93.2	△ 1.0	p 99.5	3.1	p 93.3	△ 2.1	p 93.2	1.3	p 101.9	9.6
23年 1～3月	r 94.8	0.5	r 92.8	△ 1.3	r 97.0	△ 1.1	r 93.2	△ 2.1	r 89.3	1.3	r 98.1	3.9
4～6月	r 92.1	△ 1.5	r 88.9	△ 5.8	r 97.1	△ 0.4	r 88.1	△ 8.3	r 85.0	△ 4.1	r 101.1	4.6
7～9月	r 94.9	1.2	r 93.7	△ 0.9	r 100.6	4.7	r 94.3	△ 1.6	r 87.3	△ 3.0	r 102.9	6.0
10～12月	r 93.6	1.2	r 94.1	△ 1.6	r 99.1	3.5	r 94.6	△ 2.2	r 86.3	△ 3.1	r 101.5	3.8
24年 1～3月	p 96.5	3.1	p 95.2	4.7	p 100.5	4.9	p 95.2	3.9	p 90.5	1.3	p 107.5	9.6
23年 3月	r 93.4	△ 0.6	r 82.5	△ 12.4	r 97.1	△ 1.0	r 84.3	△ 11.9	r 89.3	1.3	r 98.1	3.9
4月	r 94.4	0.3	r 84.5	△ 12.7	r 98.9	1.6	r 83.1	△ 16.0	r 90.4	0.9	r 98.9	3.6
5月	r 87.9	△ 5.0	r 89.4	△ 4.6	r 92.9	△ 4.1	r 87.5	△ 8.0	r 88.4	△ 0.3	r 104.0	8.0
6月	r 93.9	△ 0.1	r 92.8	△ 0.6	r 99.6	0.9	r 93.8	△ 1.7	r 85.0	△ 4.1	r 101.1	4.6
7月	r 95.8	2.0	r 93.8	△ 1.7	r 103.0	6.9	r 94.4	△ 2.6	r 85.5	△ 4.8	r 101.1	4.4
8月	r 95.2	3.2	r 94.6	1.6	r 100.4	5.4	r 94.7	0.6	r 87.4	△ 2.4	r 102.8	6.3
9月	r 93.6	△ 1.2	r 92.8	△ 2.4	r 98.3	1.7	r 93.9	△ 2.6	r 87.3	△ 3.0	r 102.9	6.0
10月	r 94.5	4.8	r 94.5	0.9	r 100.0	6.3	r 94.8	0.0	r 85.8	△ 4.5	r 103.8	7.5
11月	r 92.0	△ 1.8	r 92.9	△ 2.9	r 98.0	1.3	r 93.0	△ 4.1	r 86.0	△ 3.3	r 103.3	8.6
12月	r 94.3	0.7	r 95.0	△ 3.0	r 99.4	2.7	r 96.1	△ 2.4	r 86.3	△ 3.1	r 101.5	3.8
24年 1月	r 96.8	3.2	r 95.9	△ 1.6	r 101.1	6.3	r 95.0	△ 1.5	r 90.3	3.0	r 103.6	2.5
2月	r 96.3	3.6	r 94.4	1.5	r 99.7	5.8	r 95.3	1.5	r 89.1	1.1	r 103.1	1.0
3月	p 96.4	2.5	p 95.3	13.9	p 100.6	2.8	p 95.2	11.1	p 90.5	1.3	p 107.5	9.6
資料	経済産業省、北海道経済産業局											

■ 鉱工業生産指数の年度、前年同月比は原数値による。
 ■ 「p」は速報値、「r」は修正値。

年月	大型小売店販売額											
	大型店計				百貨店				スーパー			
	北海道		全国		北海道		全国		北海道		全国	
	百万円	前年同月比(%)	億円	前年同月比(%)	百万円	前年同月比(%)	億円	前年同月比(%)	百万円	前年同月比(%)	億円	前年同月比(%)
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	195,785	△ 2.0	220,233	△ 3.0	67,267	△ 3.1	715,067	△ 0.6	128,518	△ 1.4
23年度	p 948,430	△ 1.0	p 197,004	△ 0.9	p 214,071	△ 2.5	p 67,231	0.0	p 734,359	△ 0.6	p 129,773	△ 1.3
23年 1～3月	228,857	△ 1.4	46,999	△ 2.6	52,823	△ 5.8	15,736	△ 5.5	176,035	0.1	31,263	△ 1.0
4～6月	230,656	△ 2.2	47,452	△ 1.6	49,780	△ 3.6	15,725	△ 1.5	180,876	△ 1.7	31,727	△ 1.7
7～9月	230,622	△ 1.6	48,145	△ 1.7	51,123	△ 4.2	15,858	△ 1.6	179,499	△ 0.8	32,287	△ 1.7
10～12月	257,859	△ 0.3	53,337	△ 1.3	60,632	△ 1.8	19,287	△ 0.6	197,228	0.2	34,049	△ 1.7
24年 1～3月	p 229,292	△ 0.3	p 48,070	1.2	p 52,536	△ 0.5	p 16,361	3.9	p 176,756	△ 0.2	p 31,710	△ 0.1
23年 3月	79,575	△ 2.0	15,117	△ 7.4	17,829	△ 9.7	5,002	△ 15.0	61,746	0.8	10,115	△ 2.9
4月	77,645	△ 1.3	15,646	△ 1.9	16,870	△ 2.4	5,148	△ 1.8	60,775	△ 0.9	10,498	△ 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	11,345	1.5
8月	77,185	△ 1.9	15,574	△ 2.6	15,581	△ 4.3	4,629	△ 2.1	61,605	△ 1.3	10,945	△ 2.9
9月	71,091	△ 3.9	14,728	△ 3.6	16,072	△ 4.7	4,732	△ 2.8	55,019	△ 3.7	9,996	△ 4.0
10月	77,407	△ 0.8	16,057	△ 1.4	17,670	△ 2.8	5,512	△ 0.8	59,737	△ 0.2	10,545	△ 1.7
11月	77,517	0.8	16,370	△ 2.5	17,949	△ 0.5	5,891	△ 2.2	59,568	1.2	10,479	△ 2.7
12月	102,936	△ 0.7	20,910	△ 0.3	25,012	△ 2.0	7,884	0.7	77,923	△ 0.3	13,026	△ 0.9
24年 1月	78,927	△ 0.4	17,383	△ 1.2	18,830	△ 1.2	5,974	△ 1.2	60,097	△ 0.2	11,408	△ 1.2
2月	r 70,625	△ 0.1	r 14,659	0.2	15,169	△ 4.8	4,691	△ 0.5	r 55,456	1.3	r 9,969	0.6
3月	p 79,740	△ 0.3	p 16,028	5.0	p 18,537	4.0	p 5,696	14.2	p 61,203	△ 1.5	p 10,332	0.5
資料	経済産業省、北海道経済産業局											

■ 大型小売店販売額の前年同月比は既存店ベースによる。
 ■ 「p」は速報値、「r」は修正値。

主要経済指標（２）

年月	コンビニエンス・ストア販売額				消費者物価指数（総合）				円相場 (東京市場)	日経 平均 株価
	北海道		全国		北海道		全国			
	百万円	前 年 同 月比(%)	億円	前 年 同 月比(%)	22年＝100	前 年 同 月比(%)	22年＝100	前 年 同 月比(%)	円／ドル	円 月(期)末
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
23年度	477,426	3.4	89,758	4.6	100.3	0.4	99.8	△ 0.1	79.05	10,084
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
10～12月	121,391	6.2	22,708	8.1	99.9	0.0	99.6	△ 0.3	77.39	8,455
24年 1～3月	113,174	1.9	22,033	2.0	100.6	0.5	99.9	0.3	79.28	10,084
23年 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
11月	38,755	6.0	7,314	7.3	99.7	△ 0.2	99.4	△ 0.5	77.54	8,435
12月	42,232	3.7	7,806	4.0	100.1	0.1	99.4	△ 0.2	77.85	8,455
24年 1月	37,732	1.0	7,235	1.6	100.2	0.3	99.6	0.1	76.97	8,803
2月	36,532	5.2	7,082	4.4	100.4	0.4	99.8	0.3	78.45	9,723
3月	38,910	△ 0.1	7,715	0.3	101.3	0.9	100.3	0.5	82.43	10,084
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(%)
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
23年度	157,858	3.4	47,806	2.6	63,715	2.0	46,337	6.1	4,009,988	5.9
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
10～12月	33,241	25.0	10,607	29.4	12,272	19.4	10,362	27.5	934,259	24.6
24年 1～3月	53,637	48.8	16,515	59.9	21,194	45.3	15,928	43.2	1,448,886	50.3
23年 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
11月	11,817	23.9	3,704	21.4	4,353	13.3	3,760	42.2	323,659	25.1
12月	9,202	21.5	3,146	32.3	3,176	11.7	2,880	22.6	289,822	20.9
24年 1月	11,961	39.5	3,496	49.8	4,629	32.7	3,836	39.3	358,685	38.4
2月	14,611	30.6	4,387	38.2	5,646	30.8	4,578	23.8	449,285	31.7
3月	27,065	66.3	8,632	79.1	10,919	60.9	7,514	60.9	640,916	76.3
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(%)
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
23年度	31,573	5.5	8,412	2.7	749,583	△8.5	112,249	△0.5	89,742	6.2
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
10～12月	8,953	14.8	2,090	△4.5	117,632	△9.4	26,283	3.6	20,458	6.7
24年 1～3月	5,153	△12.8	1,995	3.7	128,347	△21.3	26,688	10.3	24,310	3.3
23年 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
11月	3,465	32.6	726	△0.3	41,247	4.7	8,447	6.8	6,607	12.5
12月	2,209	△8.0	691	△7.3	21,098	△39.7	7,134	0.6	7,693	6.3
24年 1月	1,330	△31.8	660	△1.1	10,694	△40.4	5,661	8.5	5,915	5.7
2月	2,084	16.0	669	7.5	13,431	△20.6	7,049	16.8	7,127	8.9
3月	1,739	△19.5	666	5.0	104,222	△18.7	13,978	8.0	11,269	△1.1
資料	国土交通省				北海道建設業信用保証(株)				内閣府	

■船舶・電力を除く民需(原系列)。

年月	来道客数		有効求人倍率(常用)		完全失業率		企業倒産件数(負債総額1,000万円以上)			
	北海道		北海道	全国	北海道	全国	北海道		全国	
	千人	前年同月比(%)	倍 原数値	倍 原数値	% 原数値	% 原数値	件	前年同月比(%)	件	前年同月比(%)
20年度	12,253	△4.4	0.43	0.73	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
23年度	10,722	△4.0	0.46	0.62	5.2	4.5	464	1.8	12,707	△2.7
23年 1～3月	2,252	△10.8	0.43	0.60	5.3	4.8	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
10～12月	2,643	0.7	0.49	0.67	4.4	4.3	102	△4.7	3,103	△5.9
24年 1～3月	2,441	8.4	0.53	0.73	5.5	4.5	135	8.0	3,184	△0.8
23年 3月	660	△27.6	0.44	0.60	5.3	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
11月	792	△2.0	0.50	0.67	4.4	4.3	38	2.7	1,095	3.2
12月	840	3.5	0.49	0.69	↓	4.2	33	△17.5	1,032	△6.3
24年 1月	762	△2.4	0.51	0.72	↑	4.5	33	△15.4	985	△5.3
2月	787	△2.9	0.54	0.74	5.5	4.4	50	22.0	1,038	5.1
3月	892	35.1	0.54	0.73	↓	4.7	52	15.5	1,161	△1.8
資料	北海道観光振興機構		厚生労働省 北海道労働局		総務省		(株)東京商工リサーチ			

■年度および四半期の数値は月平均値。 ■北海道の年度は暦年値。

主要経済指標（４）

年月	通関実績							
	輸出				輸入			
	北海道		全国		北海道		全国	
	百万円	前年同月比 (%)	億円	前年同月比 (%)	百万円	前年同月比 (%)	億円	前年同月比 (%)
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	342,527	6.2	677,888	14.9	1,228,540	25.7	624,567	16.0
23年度	p 374,313	9.3	652,814	△ 3.7	p 1,636,437	33.2	p 696,975	11.6
23年 1～3月	86,525	2.0	164,177	2.4	361,278	27.2	161,069	11.7
4～6月	92,491	12.6	156,906	△ 8.1	373,110	26.1	169,645	10.5
7～9月	97,242	16.1	171,113	0.5	373,406	34.9	175,302	13.8
10～12月	91,341	1.4	163,270	△ 5.5	423,350	43.8	175,095	12.4
24年 1～3月	p 93,239	7.8	161,526	△ 1.6	p 466,571	29.1	p 176,932	9.8
23年 3月	33,357	13.7	58,585	△ 2.4	123,303	27.3	56,876	12.2
4月	32,508	11.1	51,566	△12.4	133,763	19.8	56,344	9.2
5月	36,302	52.0	47,593	△10.3	139,048	59.5	56,200	12.4
6月	23,681	△18.4	57,746	△ 1.6	100,299	3.3	57,102	9.9
7月	30,421	△ 7.6	57,818	△ 3.3	120,310	22.3	57,120	9.9
8月	31,670	42.9	53,557	2.8	133,046	71.3	61,331	19.2
9月	35,151	22.6	59,738	2.3	120,050	19.1	56,850	12.2
10月	30,349	△ 1.0	55,069	△ 3.8	132,407	46.1	57,899	17.9
11月	32,214	32.7	51,962	△ 4.5	146,382	62.0	58,874	11.5
12月	28,778	△18.2	56,239	△ 8.0	144,561	27.4	58,322	8.2
24年 1月	28,289	3.9	45,105	△ 9.2	r 154,611	33.8	59,919	9.6
2月	r 28,683	10.6	54,384	△ 2.7	r 155,317	26.9	r 54,130	9.3
3月	p 36,267	8.7	62,037	5.9	p 156,643	27.0	p 62,883	10.6
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 (%)
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
23年度	141,957	2.9	6,101,225	2.2	93,892	1.0	4,174,298	0.9
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
10～12月	138,221	1.6	5,969,430	3.5	92,252	0.1	4,134,966	1.0
24年 1～3月	141,957	2.9	6,101,225	2.2	93,892	1.0	4,174,298	0.9
23年 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
11月	136,886	1.7	5,952,979	3.4	91,265	0.2	4,092,197	0.8
12月	138,221	1.6	5,969,430	3.5	92,252	0.1	4,134,966	1.0
24年 1月	136,497	1.9	5,951,544	3.3	91,741	0.2	4,103,383	0.9
2月	136,537	1.6	5,955,983	2.6	92,027	0.4	4,109,770	1.1
3月	141,957	2.9	6,101,225	2.2	93,892	1.0	4,174,298	0.9
資料	日本銀行							



調査レポート 2012.6月号 (No.191)

平成24年 (2012年) 5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。