

調査レポート

- 道内経済の動き
- 道内企業の経営動向（平成24年7～9月期実績、平成24年10～12月期見通し）
- 経営改善の実行力を上げる

2012
11

No.196



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：エネルギー市場の拡大に期待 —企業の生の声—.....	12
経営のアドバイス：経営改善の実行力を上げる.....	15
主要経済指標.....	21

道内経済の動き

道内景気は、持ち直しの動きが弱くなっている。

需要面をみると、個人消費は、残暑により秋物衣料品の売れ行きが不振となったほか、自動車販売の伸びが鈍化するなど、全体としては弱い動きとなっている。住宅投資は横ばい圏内の動きとなっている。公共投資は、国や市町村からの発注工事が増加し、前年を上回っている。輸出は米国向けなどが増加している。

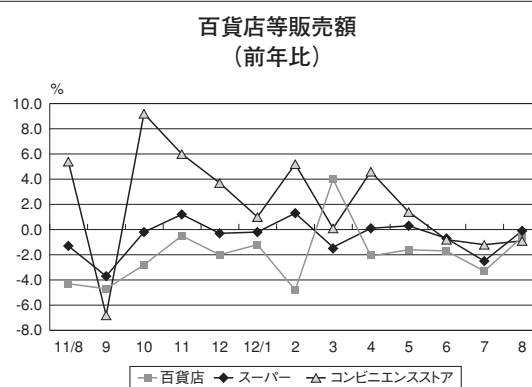
生産活動は幾分弱い動きとなっている。雇用情勢は、有効求人倍率、新規求人数ともに改善が続いている。企業倒産は、件数は増加し、負債総額は減少している。

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▲0.2%）は、9か月連続で前年を下回った。

百貨店（前年比▲0.6%）は、その他の品目が前年を上回ったが、衣料品、飲食料品が前年を下回った。スーパー（同▲0.1%）は、その他の品目、身の回り品が前年を上回ったが、飲食料品や衣料品が前年を下回った。

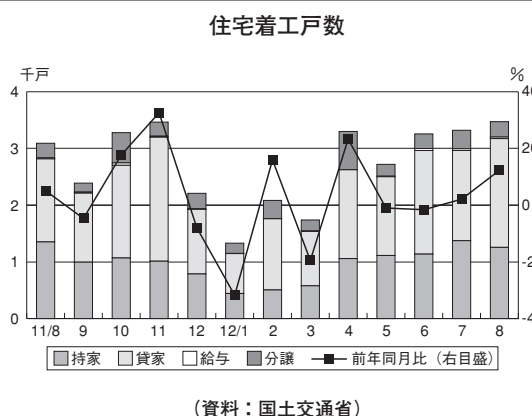
コンビニエンスストア（前年比▲0.9%）は、3か月連続で前年を下回った。



②住宅投資～横ばい圏内の動き

8月の新設住宅着工戸数は、3,473戸（前年比+12.3%）と2か月連続で前年を上回った。利用関係別では、持家（同▲7.1%）は前年を下回ったが、貸家（同+31.0%）および分譲（同+6.7%）は前年を上回った。

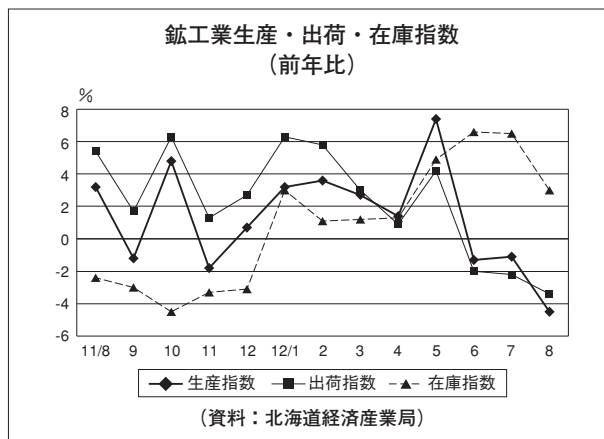
4～8月累計では、16,071戸（前年同期比+6.6%）と前年を上回って推移している。利用関係別では、持家（同▲7.0%）および分譲（同▲5.2%）は減少したが、貸家（同+22.3%）は前年を上回った。



③鉱工業生産～生産は3か月連続の低下

8月の鉱工業生産指数は、前月比で▲3.3%と3か月ぶり、前年比で▲4.5%と3か月連続でそれぞれ低下した。

業種別では、前年に比べ電気機械工業などが上昇したが、パルプ・紙・紙加工品工業や鉄鋼業、一般機械工業などが低下した。

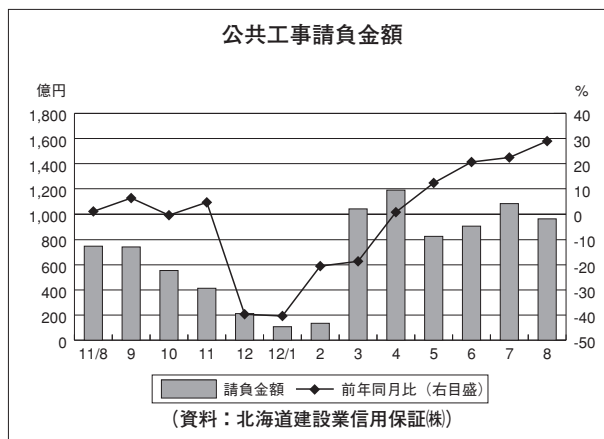


④公共投資～5か月連続の増加

8月の公共工事請負金額は、963億円（前年比+29.0%）と5か月連続で前年を上回った。

発注者別では、国（同+41.2%）、北海道（同+5.5%）、市町村（同+29.2%）いずれも前年を上回った。

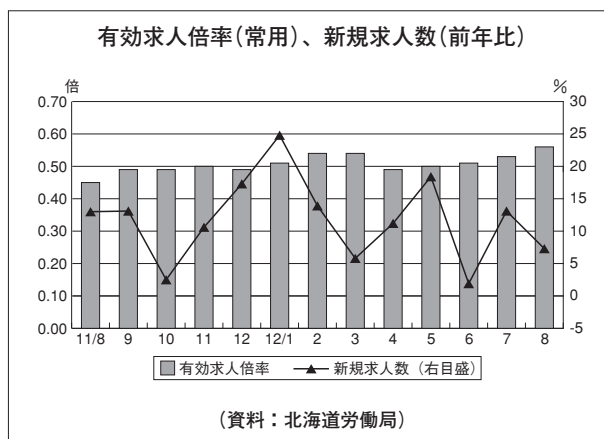
4～8月累計では、請負金額4,967億円（前年同期比+15.6%）と前年を上回った。



⑤雇用情勢～持ち直しの動きが続く

8月の有効求人倍率（パートを含む常用）は0.56倍となり、前月比では0.03ポイント、前年比では0.11ポイントそれぞれ上昇した。前年比は31か月連続の上昇となった。

新規求人数は、前年比7.3%の増加となり、31か月連続して前年を上回った。業種別では、宿泊業、飲食サービス業（前年比+30.4%）や建設業（同+18.5%）、医療、福祉（同+5.0%）などが増加した。

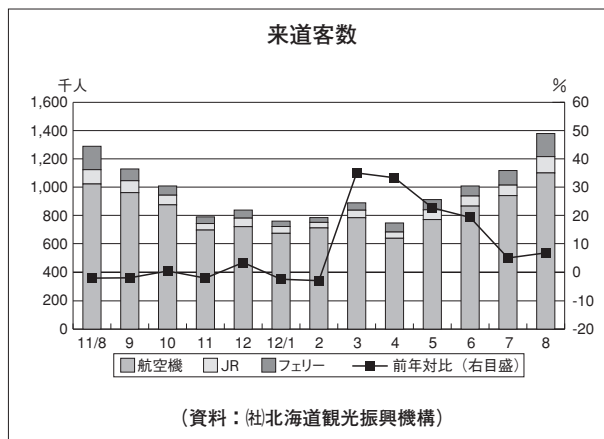


⑥来道客数～6か月連続で前年を上回る

8月の来道客数は、1,379千人（前年比+6.9%）と6か月連続で前年を上回った。

4～8月累計では5,172千人（前年同期比+14.7%）となり、東日本大震災前の水準を上回った。

ただし、足もとでは中国人観光客の予約取り消しがみられる。

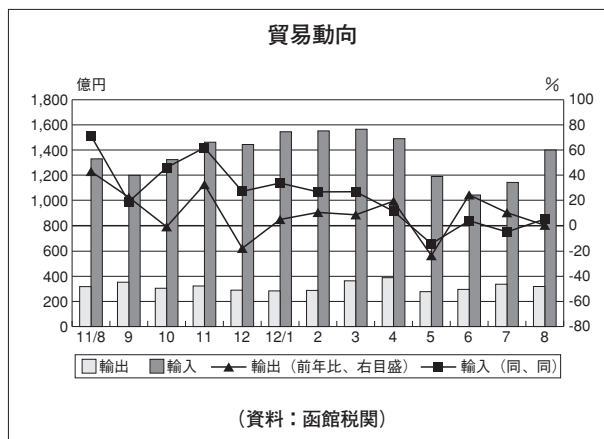


⑦貿易動向～輸出は3か月連続の増加

8月の道内貿易額は、輸出が前年比0.4%増の318億円、輸入が同5.3%増の1,401億円となった。

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

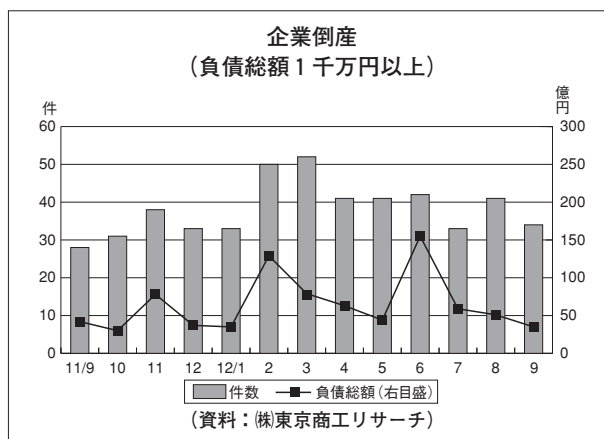
輸入は、原油・粗油などが増加し、2か月ぶりに前年を上回った。



⑧倒産動向～件数は増加、負債総額は減少

9月の企業倒産は、件数が34件（前年比+21.4%）、負債総額が35億円（同▲14.9%）となった。件数は2か月ぶりに前年を上回ったものの、負債総額は3か月連続で前年を下回った。

業種別では、製造業8件、建設業6件、小売業6件などとなった。





業況回復に足踏み感

第46回 道内企業の経営動向調査

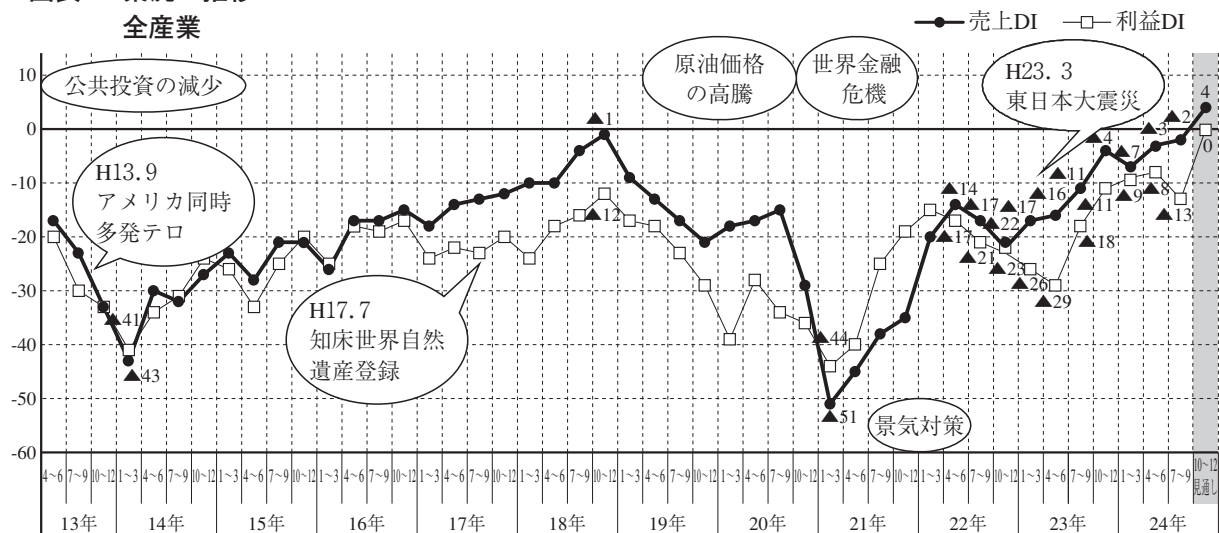
1. 平成24年7～9月期実績

前期に比べ、売上DI（△2）は1ポイント上昇し、小幅ながら2期連続で持ち直した。しかし、利益DI（△13）は5ポイント低下し、業況回復に足踏み感がみられる。

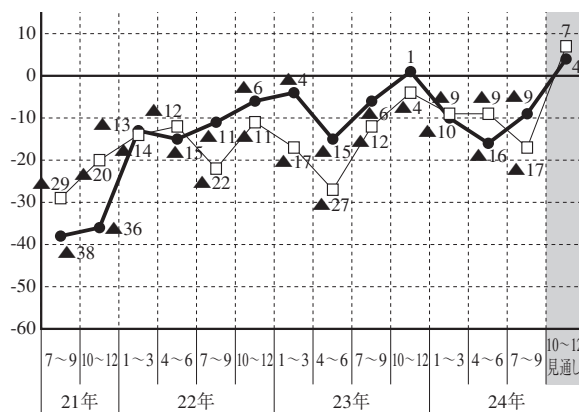
2. 平成24年10～12月期見通し

売上DI（プラス4）は6ポイント、利益DI（ゼロ）は13ポイントそれぞれ上昇し、業況は持ち直しが見込まれる。

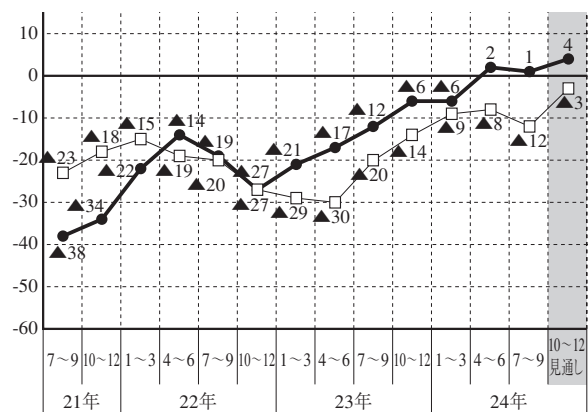
＜図表1＞業況の推移
全産業



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		
		24年 4～6	7～9	10～12 見通し	24年 4～6	7～9	10～12 見通し
全産業	利益は製造業、非製造業ともに低下	△3	△2	4	△8	△13	0
製造業	原材料価格が上昇し、利益は各業種とも低下	△16	△9	4	△9	△17	7
食料品	菓子メーカーは好調。水産加工は不振	△18	△2	9	△5	△13	16
木材・木製品	持家着工の減少と輸入材との競合激化	△4	△5	△10	△4	△19	△14
鉄鋼・金属製品・機械	エネルギー関連が受注増	△3	6	19	△3	△8	17
非製造業	建設業・小売業の不振が目立つ	2	1	4	△8	△12	△3
建設業	技能工不足で工期の遅れも	△9	△13	△2	△19	△29	△13
卸売業	食品関連が堅調	△19	0	6	△16	△9	5
小売業	燃料店、食品スーパーが苦戦	17	△10	△2	△3	△28	△10
運輸業	バス会社が好調。貨物輸送も持ち直し	△3	26	8	△9	8	△3
ホテル・旅館業	観光客の回復続く	42	29	29	39	38	31

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46回定例調査
(24年7～9月期実績、10～12月期見通し)

■ 判断時点

平成24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」

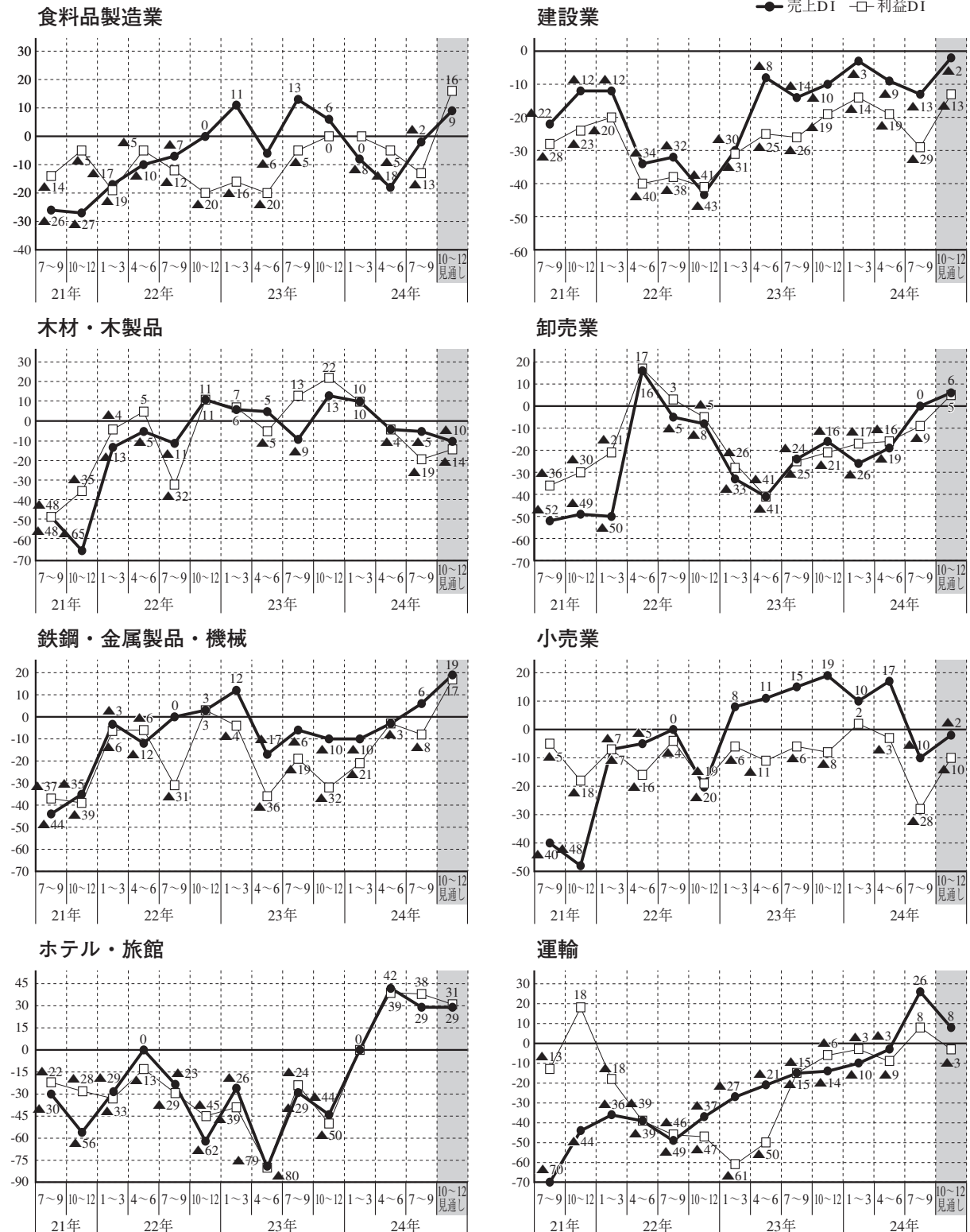
■ 地域別回答企業社数

	企業数	構成比	地 域
全 道	469	100.0%	
札幌市	190	40.5	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	104	22.2	
道 南	39	8.3	渡島・檜山の各地域
道 北	63	13.4	上川・留萌・宗谷の各地域、空知地域北部
道 東	73	15.6	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	660	469	71.1%
製 造 業	171	128	74.9
食 料 品	56	45	80.4
木 材 ・ 木 製 品	31	21	67.7
鉄鋼・金属製品・機械	46	36	78.3
そ の 他 の 製 造 業	38	26	68.4
非 製 造 業	489	341	69.7
建 設 業	130	98	75.4
卸 売 業	88	67	76.1
小 売 業	96	59	61.5
運 輸 業	53	39	73.6
ホ テ ル ・ 旅 館 業	29	17	58.6
そ の 他 の 非 製 造 業	93	61	65.6

<図表3>業況の推移（業種別）



<図表4>売 上

	23/10~12 売上DI	24/1~3 売上DI	24/4~6 売上DI	24/7~9実績			売上DI	24/10~12見通し			売上DI
				0	20	40	60	80	100%		
全 産 業	△ 4	△ 7	△ 3	増加 30 不変 38 減少 32			△ 2	25 不変 54 21			4
				増加				減少			
製 造 業	1	△10	△16	27	37	36	△ 9	26	52	22	4
食 料 品	6	△ 8	△18	33	32	35	△ 2	33	43	24	9
木材・木製品	13	10	△ 4	24	47	29	△ 5	14	62	24	△10
鉄鋼・金属・機械	△10	△10	△ 3	31	44	25	6	30	59	11	19
そ の 他	△ 4	△28	△50	15	28	57	△42	15	55	30	△15
非 製 造 業	△ 6	△ 6	2	31	39	30	1	25	54	21	4
建 設 業	△10	△ 3	△ 9	23	41	36	△13	20	58	22	△ 2
卸 売 業	△16	△26	△19	31	38	31	0	30	46	24	6
小 売 業	19	10	17	24	42	34	△10	24	50	26	△ 2
運 輸	△14	△10	△ 3	44	38	18	26	18	72	10	8
ホテル・旅館	△44	0	42	53	23	24	29	41	47	12	29
そ の 他	2	△ 5	13	34	43	23	11	28	54	18	10

<図表5>利 益

	23/10~12 利益DI	24/1~3 利益DI	24/4~6 利益DI	24/7~9実績			利益DI	24/10~12見通し			利益DI
				0	20	40	60	80	100%		
全 産 業	△11	△ 9	△ 8	22 不変 43 減少 35			△13	22 不変 56 22			0
				増加				増加			
製 造 業	△ 4	△ 9	△ 9	23	37	40	△17	28	51	21	7
食 料 品	0	0	△ 5	29	29	42	△13	38	40	22	16
木材・木製品	22	10	△ 4	19	43	38	△19	10	66	24	△14
鉄鋼・金属・機械	△32	△21	△ 3	28	36	36	△ 8	34	49	17	17
そ の 他	0	△25	△33	12	41	47	△35	19	58	23	△ 4
非 製 造 業	△14	△ 9	△ 8	22	44	34	△12	20	57	23	△ 3
建 設 業	△19	△14	△19	12	47	41	△29	15	57	28	△13
卸 売 業	△21	△17	△16	24	43	33	△ 9	25	55	20	5
小 売 業	△ 8	2	△ 3	14	44	42	△28	16	58	26	△10
運 輸	△ 6	△ 3	△ 9	34	40	26	8	15	67	18	△ 3
ホテル・旅館	△50	0	39	57	24	19	38	44	43	13	31
そ の 他	2	△ 7	△ 1	27	48	25	2	23	56	21	2

<図表6>資金繰り



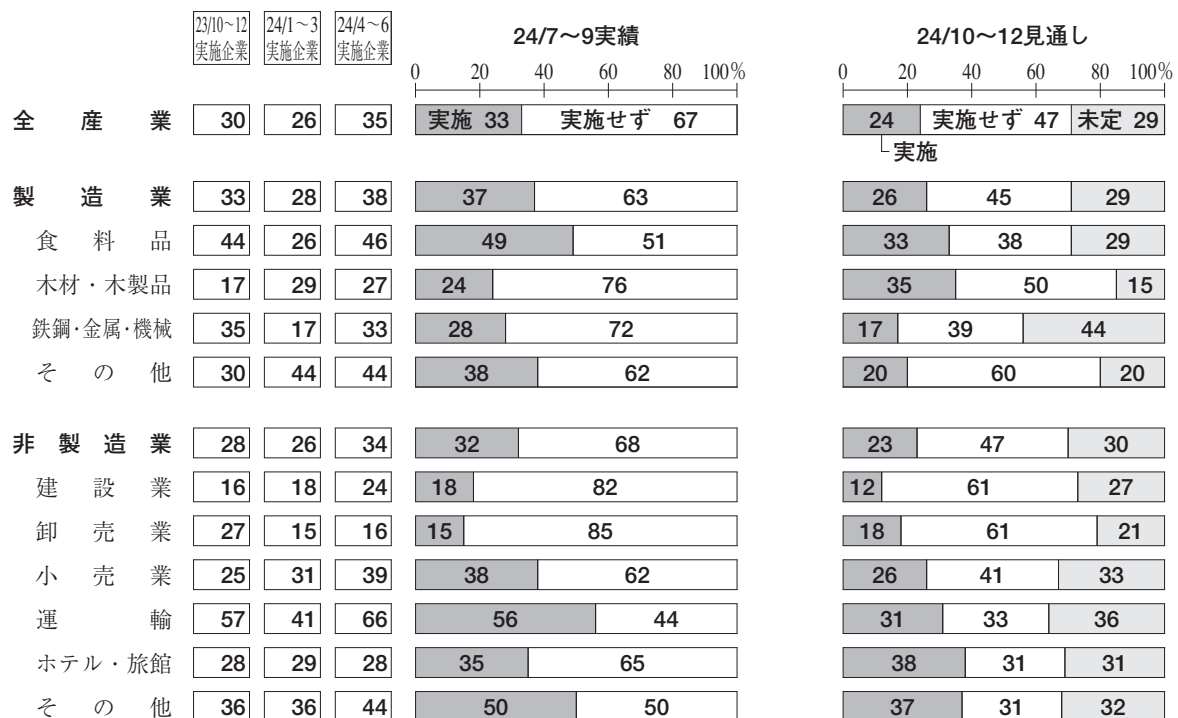
<図表7>短期借入金の難易感



<図表8>在 庫



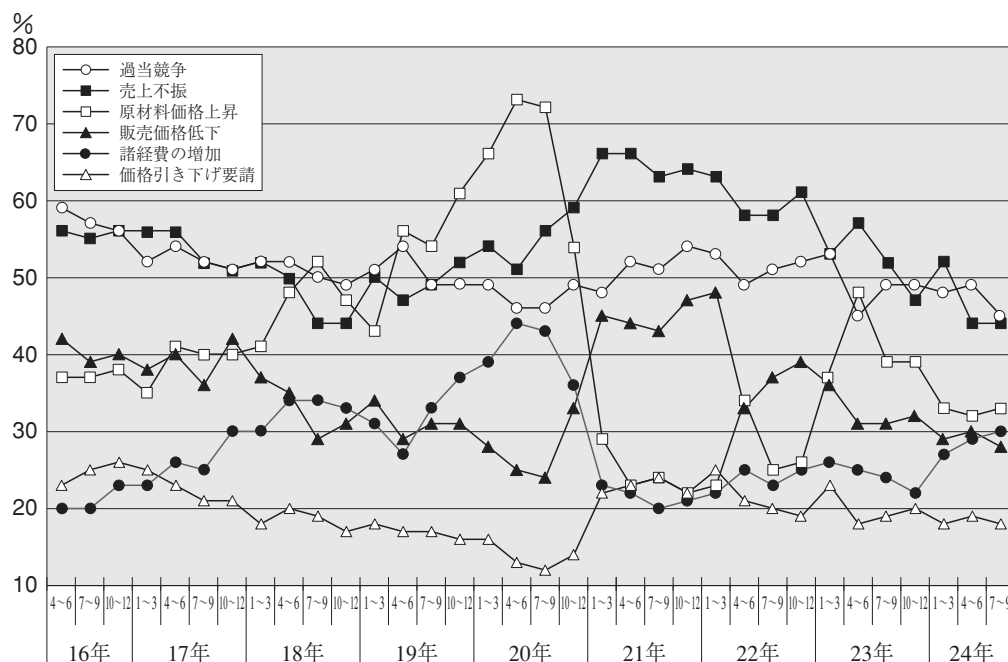
<図表9>設備投資



〈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)過当競争（45%）	△ 4	建設業（65%）、小売業（62%）で6割を超えるなど、非製造業（52%）でウエイト大。
(2)売上不振（44%）	± 0	木材・木製品製造業（68%）で11ポイント上昇。
(3)原材料価格上昇（33%）	+ 1	食料品製造業（58%）で7ポイント上昇し、第1位。
(4)諸経費の増加（30%）	+ 1	3期連続で上昇。運輸業（44%）、食料品製造業（40%）で比較的高率。
(5)販売価格低下（28%）	△ 2	6業種で低下するも、ホテル・旅館業（41%）では4割を超える。

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)過当競争	① 45 (49)	27 (27)	22 (26)	26 (26)	③ 31 (30)	31 (28)	① 52 (57)	① 65 (79)	① 53 (54)	① 62 (60)	33 (31)	③ 29 (47)	① 37 (37)
(2)売上不振	② 44 (44)	① 48 (46)	③ 38 (33)	① 68 (57)	① 43 (36)	① 58 (78)	② 43 (44)	② 51 (52)	② 46 (44)	② 41 (31)	③ 36 (47)	① 41 (53)	② 35 (37)
(3)原材料価格上昇	③ 33 (32)	② 46 (43)	① 58 (51)	② 42 (35)	② 40 (42)	② 39 (39)	28 (28)	25 (26)	32 (26)	22 (28)	① 44 (50)	24 (32)	23 (24)
(4)諸経費の増加	④ 30 (29)	③ 33 (29)	② 40 (36)	③ 32 (26)	③ 31 (21)	23 (33)	③ 29 (29)	20 (20)	30 (26)	③ 29 (35)	① 44 (44)	③ 29 (32)	③ 33 (34)
(5)販売価格低下	⑤ 28 (30)	29 (28)	29 (18)	16 (39)	29 (27)	② 39 (39)	28 (31)	30 (34)	③ 36 (44)	③ 29 (31)	15 (9)	① 41 (47)	20 (21)
(6)人件費増加	18 (18)	21 (18)	24 (26)	16 (9)	20 (15)	19 (17)	17 (18)	17 (21)	14 (13)	19 (17)	18 (9)	24 (26)	18 (22)
(7)価格引き下げ要請	18 (19)	18 (27)	13 (23)	21 (17)	20 (30)	19 (39)	18 (16)	22 (17)	32 (26)	3 (7)	13 (6)	12 (26)	15 (15)
(8)人手不足	17 (15)	13 (13)	16 (23)	— (—)	20 (15)	8 (6)	18 (16)	③ 31 (17)	2 (5)	12 (16)	21 (19)	24 (11)	20 (25)
(9)資金調達	9 (10)	12 (12)	11 (13)	11 (9)	20 (15)	4 (6)	8 (9)	10 (10)	9 (10)	7 (5)	13 (6)	12 (26)	2 (7)
(10)設備不足	5 (4)	10 (7)	13 (10)	5 (4)	11 (6)	4 (6)	4 (4)	1 (—)	8 (7)	3 (—)	5 (6)	18 (26)	— (2)
(11)代金回収悪化	4 (4)	2 (3)	2 (3)	5 (—)	— (3)	4 (6)	5 (4)	2 (3)	12 (12)	7 (7)	— (—)	— (—)	5 (—)
(12)その他	4 (3)	6 (4)	4 (5)	11 (9)	9 (—)	— (6)	3 (2)	2 (4)	5 (3)	2 (—)	3 (—)	6 (—)	3 (2)

○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 (%)				
	23年 10~12	24年 1~3	4~6	7~9	10~12 見通し	23年 10~12	24年 1~3	4~6	7~9	10~12 見通し	23年 10~12	24年 1~3	4~6	7~9	10~12 見通し
全 道	△4	△7	△3	△2	4	△11	△9	△8	△13	0	30	26	35	33	24(29)
札幌市	△2	△1	4	3	10	△7	△1	△8	△12	3	30	30	37	35	28(26)
道 央	2	△11	4	△2	11	△9	△12	△2	△9	7	35	32	33	36	26(32)
道 南	△16	△11	3	0	0	△17	△24	0	△16	△8	25	20	29	39	15(36)
道 北	△12	△15	△21	△10	△5	△20	△20	△17	△25	△5	32	20	36	31	22(33)
道 東	△6	△5	△20	△7	△10	△14	△7	△15	△13	△13	20	17	33	22	19(26)

() 内は設備投資未定企業



エネルギー市場の拡大に期待

〈企業の生の声〉

今回の調査では震災以降の回復基調が一服しました。観光関連業種の持ち直しが続き、売上は小幅ながら改善しています。しかし一方で、原材料価格の上昇や過当競争などから収益環境は悪化しました。また、技能熟練者の東北地方への流出などから人材の確保が課題となっています。

このような中、エネルギー市場の拡大に伴い新たな需要を開拓する企業も見られます。

以下に企業から寄せられた生の声を紹介いたします。

＜製菓業＞ 低価格帯の新製品が好調なこと、海外観光客が回復しつつあることなどから売上は計画を上回っている。

＜乳製品製造業＞ 生乳価格が引き上げられ、24年4月に遡って適用される。しかし、すでに販売した製品については上昇分を請求できないため収益状況は厳しい。

＜製菓業＞ 道外での販売が好調だが、増産による人員増や原料値上げ等により利益が低下している。新商品を出しても多品種生産となるため生産効率が落ちるうえ、得意先から特別価格での対応を求められており厳しい状況が続く。

＜水産加工業＞ 売上・利益ともに増加したが、輸入サケの価格が安く他の魚種に影響しないか心配している。また、最低賃金の引き上げに伴う人件費増への対応が課題だ。

＜製材業＞ 過当競争により小規模物件にも数社の見積もりが入る。また、消費税増税前の駆け込み需要はあるだろうが、その後の反動は目に見えている。また、新築を検討したものの景気悪化により取りやめた物件が今年に入り2件あった。

＜製材業＞ 長期にわたる円高、ドル・ユーロ安により道内製材工場の生産が低迷している。公共建築物向けの販売に活路を求める。

＜暖房装置製造業＞ 東北地方を中心に受注は前年を上回っている。秋以降の最盛期に向け人員を増加するとともに、規格品の即納体制を整えた。

＜金属製品製造業＞ 農業機械生産台数は離農者も多く減少傾向である。一方でエネルギー分野が活況を呈しており、順調に受注が増加している。

＜輸送用機械製造業＞ 受注増加に伴い作業場が不足している。ただし先行きは不透明であり増設する状況にはないため、稼働していない他社の作業場を賃借する。

＜機械製造業＞ ようやく震災復興関連の話が出てきた。ただし地元の東北企業優先の傾向が強く、受注するにはより一層の営業活動が必要と思われる。

<金属加工処理業> 欧州不況の影響からスクラップやアルミ製品の国内価格が低迷し、また変動が急激なため業績に影響している。ただし現在は上昇局面にあるため今後に期待したい。

<コンクリート製品製造業> 売上の不振な製品の製造中止や市場動向を考えた製品開発、工場の集約化を進めたい。取引先の東北企業の営業に同行し、自社製品の浸透を図っている。

<型枠工事業> 業界に入職者が少なく、人手不足となっているため同業者間で融通してしのいでいる。また最近、新幹線工事関連の話がでてきた。

<建設業> 春先に受注した工事が完成間近だが、人手不足と暑さで能率が上がらない。特に技能職人不足が続き工期遵守が困難になっている。

<建設業> 受注は増加しているが鉄筋工と型枠大工を集めるのに苦労している。職人が賃金の高い東北へ出稼ぎに行っており、道内でも東北とほぼ同等の賃金で募集することになるため外注費がかさむ。

<建設業> 業者の入札額が最低制限価格で同額になり、10社以上によるくじ引きが常態化している。

<農産物卸売業> 今年は天候が比較的順調なため農産物の生産量が増加し、業績は伸びている。安全・安心な道産品の引き合いが多く、大きなビジネスチャンスと捉えている。

<建材卸売業> 独自のルート販売や現場密着型営業等により、既存の仕事は激減しても新規部門で高利益を得ている。

<食材卸売業> 穀物相場の高騰が仕入れ価格に影響しないか危惧している。一部取引先で仕入れを一つの業者に集約する「一括物流化」が進んでおり、売上減少の要因となっている。

<靴卸売業> 残暑が長引き、仕入れ先から秋冬物商品の納品を先延ばしされている。実需性の強い商品よりファッション性のある商品が好調だ。また、物流の集約化やコスト見直しにより経費の削減ができた。

<包装資材卸売業> 原発事故の影響により国内産ワラ製品は売り手市場となっている。原料確保のため早い時期からの仕入れが必要なことから“言い値”での購入となっており、今後は販売価格への転嫁を含め難しい判断を求められそうだ。

<建材卸売業> 売上・利益低下が常態化して長年経つ。今後はメーカー系列への統合や地域同業者による統合など、業界再編が活発になりそうだ。

<自動車販売> エコカー補助金の復活により6月までは販売が好調だったが、終了後の反動減が危惧される。

<メガネ店> 販売単価は依然として下落傾向にある。安価な商品の開発により、売上が前年に比べ増加した。

＜事務用品店＞ 立地している商店街に空き店舗が多くなり、集客力が落ちている。自社努力とともに地域の魅力向上も必要だ。

＜スポーツ用品店＞ 数年前からシニア層向けの商品を強化しており、今後も力を入れたい。

＜農産物輸送業＞ 燃料価格は低下してきたものの依然として高値で推移し、過当競争と併せて運賃価格に大きく影響している。

＜生コン輸送＞ 震災の影響により、本州への長距離便で空車回送が発生する。他社へ備車を依頼しても良い返事が来ない。

＜観光バス＞ 貸切バスの事業収入は震災前の水準にまで持ち直してきている。また、前年度より増発した都市間バスが好調だ。

＜都市ホテル＞ 売上・利益ともに震災前の水準に戻ってきているが、供給過剰による過当競争から単価は上げられない状況である。今後は宿泊料金の引き上げを目指したい。

＜都市ホテル＞ 婚礼件数の減少が最大の問題点だ。

＜廃棄物処理業＞ 建設系廃棄物の処分料値上げ等により原価が上昇している。産業廃棄物分野へのシフトを急ぐとともに、リサイクル事業を拡大する。

＜建設機械器具リース＞ 仙台事業所において震災復興需要による長期契約が出てきており、売上増加が期待できる。

＜仕出し料理＞ 営業力の強化やサービス体制の充実により売上は増加しているが、客単価は確実に低下している。今後はメニューの一新を図るとともに販売エリアを拡大する。

＜建設コンサルタント＞ 過当競争により売上・利益とも厳しい状況が続いているが、新幹線の札幌延伸など明るい兆しも見える。また震災の影響で技術者が東北に流出しており、臨時雇用等の人材確保が困難である。

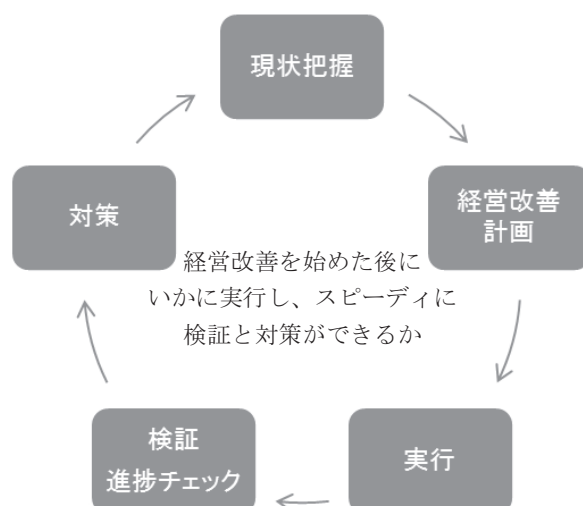
経営改善の実行力を上げる

株式会社 むらずみ経営
中小企業診断士 石堂 修

先行き不透明な経済が続き、経営改善を重要なテーマに挙げる企業が増えている。経営改善は、計画を立案し実行及び統制をしていく、いわゆるPDCAサイクルが重要である。本稿では、主に中小企業における経営改善を想定し、経営改善の実行力を上げるためのポイントを述べる。

1. 経営改善は立案してからが勝負

人口減少や公共事業の削減など大きな経済環境の変化が中小企業を取り巻いている。このような経済環境の中では、簡単に売上を拡大することはできず、経営の舵取りが難しくなる。イケイケドンドンの企業であっても売上確保が難しいため、企業の存続に必要なキャッシュフローを稼ぐことができなくなることがある。このため売上獲得と同時に、コスト削減や原価改善などの経営改善が必要となる。売上が現状維持であっても、より利益を生む筋肉質な組織とするため、事業全体の再構築を行うのである。経営改善は現状の把握から、問題点や課題の抽出、具体的な経営改善計画の立案、そして実行といったステップで進められる。しかし、計画の実現には困難が伴い、実行段階で絵に描いた餅となっている企業も少なくない。これは抜本的な業務の変更やリストラ、事業縮小など今まで経験したことがないことも経営改善ではテーマに挙がるが多いためである。当然のことではあるが実行していくと担当者の想定していないことが多々起こる。このような想定外事項を乗り越えるためには、強力なリーダーシップとスピーディな状況把握と検証、対策の立案がカギとなる。これらのことを踏まえ本稿では、経営改善計画の実行力を上げるためには、どのようなポイントがあるかを改めて考察する。なお、経営改善計画には、事業内容の改善として損益計算書を改善する取り組みと、遊休資産の売却や債務整理などによって貸借対照表を改善する取り組みがあるが、本稿では損益計算書を改善する取り組みを経営改善と呼んでいる。



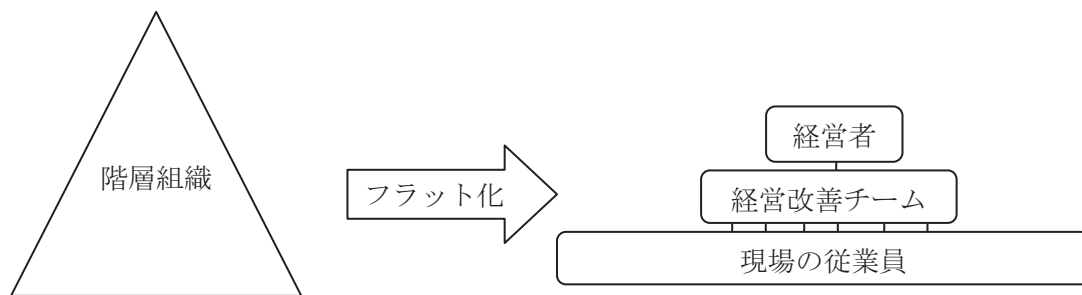
2. 経営改善の7つのポイント

経営改善を具体的に動かしていくことは、既存の業務のあり方や組織の業務を大幅に変えていくことが必要となる。このような大きな変革はトップの仕事だ。実現していくためにはトップによる強力なリーダーシップとスピーディな活動が必要となる。そのため経営改善計画を実行する際には、次のようなポイントがある。

- ① トップのリーダーシップと経営改善チームの組成
- ② 財務会計から計数まで掘り下げた業績の把握
- ③ 業績の公開による危機意識の共有
- ④ 活動状況の見える化
- ⑤ 早期に小さな成功の獲得
- ⑥ 費用対効果に基づく投資判断
- ⑦ 月次から日次・週次へスピードアップ

① トップのリーダーシップと経営改善チームの組成

経営改善は大きな変革を伴うため、既存の企業活動におけるしがらみや人間関係を乗り越えた推進が必要となる。このような変革には、第一にトップの強力なリーダーシップが必要となる。第二にトップを支え手足となるチームが必要となる。経営改善により各業務のやり方を変えることは、トップひとりの仕事では時間的にも物理的にも無理が生じる。また、変革をする際には相応の反発が起こるため、十分な説明や調整、応援など人間関係のケアが必要である。このため各機能・各部門のキーとなる人員を経営改善チームのメンバーとして巻き込み協力を得ていくことが必要となる。この経営改善チームは組織が持っている各部門機能からメンバーを選抜するため、クロスファンクショナルチームとも呼ばれる。このように経営改善を推進する体制としてはトップから経営改善チームを通して指示が伝達されるフラットな体制が望ましい。なお、チームの組成には組織構造自体を変革させる必要ではなく、社長直轄チームとして位置付けることが一般的である。ただし、経営改善の指示伝達系統と責任と権限については明確にすることが必要となる。また、選抜されるメンバーは、既存の組織における役員や部門長である場合もあるが、そうではない場合もある。従来の組織が硬直化している場合や、年功序列に基づいている場合には、まったく違う人材が選抜されることもある。このようなことから30～40代の若手から、計画推進力や人間関係力、問題解決力がある者を起用する場合も多い。また、経営改善チームでは、全社の機能を一気通貫して担当するチームとすることが必要である。たとえば、製造業である場合、営業から設計・製造・アフターフォローまですべての機能である。このようなことからメンバーの選抜に当たっては充分検討し、メンバーには事前に個別面談を行い、協力を仰ぐことが重要である。



② 財務会計から計数まで掘り下げた業績把握

経営改善の実行するに当たり、チームメンバーは財務会計上の数値に留まらず計数まで掘り下げた業績の把握を行う。ここでいう計数とは、財務会計で扱う“金額”では表すことができない経営の実態を計る数値である。

<計数例>

ある製造業の場合：生産計画達成率、自社製品販売シェア、原価率など

ある飲食業の場合：宴会客数、戦略商品の売上数量、*FLコストなど

あるサービス業の場合：クロージング率、来店比率、問合せ数など

*FLコストとは飲食業界における重要な経営指標。食材費（food）と人件費（labor）を意味する。

このような現場の活動を直接反映する数値により業績把握をすることにより、経営改善の成果をよりわかりやすく把握することができる。例えば、飲食業において戦略商品の売上数量を計数として取り上げた場合、経営改善では戦略商品のおすすめスキル向上策（具体的には、商品注文時においてタイミングを見ておすすめ商品を紹介するセールストークを練習するなどの取組み）を行ったとする。この場合に計数を使わずに売上高により業績管理をしていた場合は、全体の売上が改善したとしても、その改善が戦略商品をおすすめした結果なのか分析がしにくい。このため具体的に戦略商品の売上数量により状況を把握し、現場では何件程度を目標にするのかを議論し、その目標に届くようにスキル向上策を練るといってつながりを持たせるのである。経営改善を行うにあたり、もし計数管理が行われていない場合は、自社の業績に直結する計数とは何かを議論すべきである。また、業績管理に利用する財務数値をどのように捉えるかを見直す必要がある。次表に業績管理別に経営改善の利用可能性についてまとめる。表の下に行くほど管理体制は整備されていると言える。経営改善においては自社の管理状況を把握し、一段上の管理レベルが実現できるように検討する必要がある。

業績管理区分	内容	経営改善への利用
バランススコアカード	短期や中長期、財務と非財務のバランスを取った戦略を構築し、業績評価指標により戦略推進を管理する。	◎：短期と中長期の視点に利用
計数管理	事業活動を反映する計数と財務数値を組み合わせることで経営を管理する。	○：短期的経営改善に利用
キャッシュフロー管理	利益に減価償却など非資金支出や売上の回収や借入金の返済などを考慮して、実際の資金の出入りであるキャッシュフローにより経営を管理する。	△：会計情報として重要
利益管理	経常利益や営業利益などを把握し、売上と費用を対照させて経営を管理する。	×：経営改善には不足
売上管理	売上高により業績を経営を管理する。	×：経営改善には不足

③ 業績の公開による危機意識の共有

前述のように掘り下げて把握した業績は、ある程度要約して従業員に公開することが望ましい。これは従業員の経営改善への参画意識を高めることや、業績への理解を深め危機意識を熟成するためである。経営改善はトップダウンで推進されていくが、できれば従業員の自立的な改善活動が同時に行われて欲しい。自立的な改善を促すためには、経営者と同じ目線になるように情報を公開する必要がある。しかし、中小企業においては業績を公開している企業は多くない。このような場合はなぜ公開できないのかを検討し、その理由自体を解決できないかを検討すべきである。

<業績公開の効果>

- イ) 従業員の疑心暗鬼を防ぐことができる
- ロ) 従業員の帰属意識を熟成することができる
- ハ) 従業員の自立的な経営改善を促すことができる
- ニ) 費用対効果を意識する組織風土が生まれる
- ホ) 経営者と従業員が一体となって経営改善に向かうことができる

業績情報を公開する場合は、不要な不安を煽ってしまうことや、役員報酬や交際費などの費目が公開されることによる弊害を懸念することがある。公開することによりいたずらに不安を煽ることはお勧めできないが、弊害がある場合は、本当にその役員報酬や交際費などが必要なのか、従業員に不満を抱かれるほどの金額とする理由は何かを考える必要がある。

④ 活動状況の見える化

経営改善の状況は、結果として計数に反映し、同時に財務会計に反映される。しかし、結果だけを管理しては、売上を獲得するための営業活動や不良率を下げるための社内教育などの活動をコントロールすることができない。このため、経営改善の施策は具体的な行動まで掘り下げ、先行する指標を設定する。前述した飲食業の例であれば、戦略商品をお勧めするためにロールプレイングなどを行った場合、そのロールプレイ回数などが先行指標となる。これらの指標は各社の事業においてさまざまである。このため経営改善計画の立案において、実際の現場ではどのような指標を目標とするのかを議論しておくことが望ましい。このような議論の際には先行指標を出来る限り定量化して、それぞれの認識にずれが無いようにまとめることが必要である。この取組みにより、結果管理から先行するプロセスの管理へとマネジメントの変革を行うのである。

⑤ 早期に小さな成功の獲得

経営改善を推進していくと、経営改善チームのメンバーには多大な責任や期待が掛けられる。この期待が裏返しとなり経営改善を開始し、ある程度期間を経過しても目に見える業績が出てこない場合、チームのメンバーは他従業員やチーム外の者からプレッシャーを受ける。このプレッシャーはメンバーの行動を委縮させるなど様々なデメリットが予測されるため、発生しないように予防しなければ改善がうまく進まない。このため、経営改善を行う際にはすぐに業績に反映するまでの効果を求めたいが、早期に小さな成果（アーリーサクセス）を達成することを目標に据える方が良い。小さな成果であってもチームの成果として実現されることで、達成感を得られ、チーム外のメンバーにも状況を伝えやすくなる。

⑥ 費用対効果に基づく投資判断

経営改善の現場では、利益に着目するため費用はできるかぎり削減することが求められる。しかし、支出する金銭のすべての費用を抑制すべきと考えることには注意が必要である。業績を良くするためには改善するまでの運転資金や広告宣伝費など、先行して出ていく費用がある。また、抜本的な経営改善を実現するためには追加の設備投資が必要となることもある。これらの事柄における支出の全てを無駄な経費であるとして抑制してしまうと経営改善はなかなか進まない。費用をかけずに実行できる改善事項は限定的であり効果も少ない。このようなことから経営改善では費用対効果に着目して運営することが望ましい。しかし、費用対効果という言葉は会話の中で使われているが、実際に書面として分析されている場合は少ない。このため実施したい経営改善策について費用が発生する場合は、費用対効果を書類にまとめて判断していくことが求められる。中小企業においては、過去の経緯として経営者のトップダウンにより運営されてきた企業が多い。このような場合に、経営改善チームのメンバーは費用対効果を考えた判断を過

去に経験してきていないことがある。このため費用対効果で考えて支出や投資の判断をしていくことについて説明をする必要があり、効果には短期的・長期的・定量的・定性的など色々な視点があることを伝えていくことが必要である。

⑦ 月次から日次・週次へスピードアップ

経営改善計画は実行段階における不透明さなどにより簡単には成功しない。このため検証・チェックから対策立案へのスピードを速めることは重要である。スピードを速くするためには、最低限、月単位の業績把握とチームによる検証が必要であり、できれば半月や旬間・週間での業績把握が望ましい。また、売上や各種計数で日次管理できるものは日次管理をしていくことが望ましい。これは月単位の検証ではサイクルが長いいため、①検証時に議論した内容が次の検証時には希薄になってしまうこと、②毎日の活動が経営改善であるライブ感が熟成されないことが懸念されるためである。

3. 経営改善後には磨き上げられた企業が残る

本稿に挙げた経営改善のポイントは様々な企業に当てはまる事項である。経営改善を行うタイミングは企業体質を大きく変革するチャンスである。前向きに取り組むを行い経営改善が実現された企業は高水準の業績をたたき出すことに成功した例も少なくない。このように磨き上げられた企業の経済的な価値は大きく、経営者にとっても社員にとっても大きな意味を持っている。何よりも経営改善を成し遂げた達成感や充実感が企業への帰属意識を強めて一体感のある組織ができる。本稿に挙げた経営改善のポイントがひとつでも役に立てば幸いである。

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	93.5	3.8	94.1	9.3	96.5	4.1	95.3	9.4	92.0	1.3	93.0	3.9
23年度	94.4	1.0	93.2	△ 1.0	99.5	3.1	93.4	△ 2.0	93.1	1.2	101.9	9.6
23年 4～6月	92.1	△ 1.5	88.9	△ 5.8	97.1	△ 0.4	88.1	△ 8.3	85.0	△ 4.1	101.1	4.6
7～9月	94.9	1.2	93.7	△ 0.9	100.6	4.7	94.3	△ 1.6	87.3	△ 3.0	102.9	6.0
10～12月	93.6	1.2	94.1	△ 1.6	99.1	3.5	94.6	△ 2.2	86.3	△ 3.1	101.5	3.8
24年 1～3月	96.6	3.2	95.3	4.8	100.5	5.0	95.4	4.1	90.4	1.2	107.5	9.6
4～6月	94.2	2.4	93.4	5.3	97.9	0.9	95.2	8.0	90.5	6.6	107.5	6.3
23年 8月	95.2	3.2	94.6	1.6	100.4	5.4	94.7	0.6	87.4	△ 2.4	102.8	6.3
9月	93.6	△ 1.2	92.8	△ 2.4	98.3	1.7	93.9	△ 2.6	87.3	△ 3.0	102.9	6.0
10月	94.5	4.8	94.5	0.9	100.0	6.3	94.8	0.0	85.8	△ 4.5	103.8	7.5
11月	92.0	△ 1.8	92.9	△ 2.9	98.0	1.3	93.0	△ 4.1	86.0	△ 3.3	103.3	8.6
12月	94.3	0.7	95.0	△ 3.0	99.4	2.7	96.1	△ 2.4	86.3	△ 3.1	101.5	3.8
24年 1月	96.8	3.2	95.9	△ 1.6	101.1	6.3	95.0	△ 1.5	90.3	3.0	103.6	2.5
2月	96.3	3.6	94.4	1.5	99.7	5.8	95.3	1.5	89.1	1.1	103.1	1.0
3月	96.6	2.7	95.6	14.2	100.8	3.0	95.8	11.9	90.4	1.2	107.5	9.6
4月	95.8	1.4	95.4	12.9	99.7	0.9	96.4	16.0	91.5	1.3	109.6	10.8
5月	93.3	7.4	92.2	6.0	95.7	4.2	95.1	11.7	92.7	4.9	108.8	4.7
6月	93.4	△ 1.3	92.6	△ 1.5	98.3	△ 2.1	94.2	△ 1.1	90.5	6.6	107.5	6.3
7月	r 94.1	△ 1.0	r 91.7	△ 0.8	r 100.1	△ 2.1	r 91.3	△ 1.8	91.1	6.5	r 110.6	9.4
8月	p 91.0	△ 4.5	r 90.2	△ 4.6	p 97.0	△ 3.4	91.5	△ 3.3	p 90.1	3.0	108.8	5.9
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(%)
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	948,544	△ 1.0	197,008	△ 0.9	214,071	△ 2.5	67,231	0.0	734,473	△ 0.6	129,777	△ 1.3
23年 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	229,406	△ 0.3	48,074	1.3	52,536	△ 0.5	16,361	3.9	176,870	△ 0.2	31,714	△ 0.1
4～6月	230,401	△ 0.5	47,099	△ 1.3	48,871	△ 1.8	15,528	△ 0.2	181,530	△ 0.1	31,572	△ 1.9
23年 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	70,625	△ 0.1	14,659	0.2	15,169	△ 4.8	4,691	△ 0.5	55,456	1.3	9,969	0.6
3月	79,854	△ 0.2	16,032	5.1	18,537	4.0	5,696	14.2	61,317	△ 1.4	10,337	0.5
4月	77,661	△ 0.4	15,664	△ 0.6	16,509	△ 2.1	5,184	1.5	61,151	0.1	10,480	△ 1.6
5月	77,096	△ 0.1	15,753	△ 0.8	16,218	△ 1.6	5,126	△ 0.9	60,879	0.3	10,628	△ 0.7
6月	75,644	△ 0.9	15,682	△ 2.6	16,144	△ 1.7	5,218	△ 1.2	59,500	△ 0.7	10,464	△ 3.3
7月	r 80,472	△ 2.7	r 17,123	△ 4.4	18,831	△ 3.3	6,209	△ 3.3	r 61,641	△ 2.5	r 10,914	△ 5.0
8月	p 77,377	△ 0.2	15,568	△ 0.9	p 15,489	△ 0.6	4,545	△ 0.8	p 61,888	△ 0.1	11,023	△ 0.9
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(%)	22年＝100	前 年 同 月比(%)	22年＝100	前 年 同 月比(%)	円／ドル	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 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
4～6月	120,969	1.6	23,336	1.6	100.6	0.0	100.0	0.2	80.17	9,007
23年 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
4月	38,552	4.6	7,598	6.2	101.1	0.6	100.4	0.4	81.49	9,521
5月	40,899	1.4	7,920	1.7	100.6	△ 0.1	100.1	0.2	79.70	8,543
6月	41,518	△ 0.8	7,818	△ 2.7	100.2	△ 0.4	99.6	△ 0.2	79.32	9,007
7月	45,481	△ 1.2	8,604	△ 3.4	99.7	△ 0.6	99.3	△ 0.4	79.02	8,695
8月	46,144	△ 0.9	8,672	△ 1.4	99.6	△ 0.6	99.4	△ 0.4	78.66	8,840
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 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
4～6月	46,871	55.8	12,391	51.1	18,329	41.4	16,151	81.1	1,076,878	66.0
23年 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
4月	14,461	90.7	3,675	83.2	5,987	82.4	4,799	109.2	306,261	99.5
5月	13,991	72.8	3,731	64.3	5,082	65.9	5,178	87.4	337,976	68.6
6月	18,419	27.9	4,985	27.1	7,260	9.8	6,174	60.0	432,641	46.8
7月	18,751	30.4	5,108	25.5	7,802	18.6	5,841	56.7	445,239	42.3
8月	12,416	8.7	3,551	3.0	4,654	△ 3.4	4,211	33.3	315,790	15.6
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(%)
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 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
4～6月	9,277	6.2	2,159	6.2	292,021	9.6	32,508	15.5	21,469	△ 1.7
23年 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
4月	3,300	23.3	736	10.3	119,097	0.8	12,431	5.4	7,028	6.6
5月	2,720	△ 1.0	696	9.3	82,380	12.4	8,686	36.7	6,420	1.0
6月	3,257	△ 1.6	726	△ 0.2	90,544	20.7	11,390	14.1	8,022	△ 9.9
7月	3,321	2.1	754	△ 9.6	108,409	22.5	12,149	26.6	6,703	1.7
8月	3,473	12.3	775	△ 5.5	96,270	29.0	11,368	19.2	6,399	△ 6.1
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 4～6月	2,153	△19.9	0.39	0.51	5.9	4.8	123	8.8	3,312	△ 0.3
7～9月	3,486	△ 3.3	0.45	0.59	5.1	4.5	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
4～6月	2,674	24.2	0.50	0.66	5.7	4.6	124	0.8	3,127	△ 5.6
23年 8月	1,290	△ 2.0	0.45	0.59	5.1	4.5	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
4月	749	33.4	0.49	0.66	↑	4.8	41	△21.2	1,004	△ 6.6
5月	914	22.8	0.50	0.65	5.7	4.5	41	10.8	1,148	7.1
6月	1,011	19.4	0.51	0.66	↓	4.4	42	23.5	975	△16.3
7月	1,119	5.1	0.53	0.70	—	4.4	33	△ 2.9	1,026	△ 5.0
8月	1,379	6.9	0.56	0.73	—	4.2	41	△ 2.4	967	△ 5.7
資料	(社)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。

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	374,313	9.3	652,814	△ 3.7	1,636,597	33.2	697,000	11.6
23年 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	93,239	7.8	161,526	△ 1.6	466,731	29.2	176,958	9.9
4～6月	96,021	3.8	164,422	4.8	r 372,845	△ 0.1	178,241	5.1
23年 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	154,611	33.8	59,919	9.6
2月	28,683	10.6	54,384	△ 2.7	155,447	27.0	54,130	9.3
3月	36,267	8.7	62,037	5.9	156,673	27.1	62,908	10.6
4月	38,836	19.5	55,660	7.9	149,128	11.5	60,899	8.1
5月	27,692	△23.7	52,332	10.0	119,158	△14.3	61,504	9.4
6月	29,493	24.5	56,430	△ 2.3	r 104,559	4.2	55,838	△ 2.2
7月	r 33,592	10.4	53,131	△ 8.1	r 114,366	△ 4.9	r 58,356	2.2
8月	p 31,789	0.4	50,453	△ 5.8	p 140,069	5.3	p 58,013	△ 5.4
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 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
4～6月	140,050	1.9	6,079,528	2.2	91,643	1.2	4,138,076	1.4
23年 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
4月	140,255	1.8	6,063,705	1.9	93,185	0.3	4,126,196	0.7
5月	139,228	1.9	6,068,045	1.8	91,951	0.7	4,111,190	0.9
6月	140,050	1.9	6,079,528	2.2	91,643	1.2	4,138,076	1.4
7月	138,489	1.4	6,027,044	2.3	91,278	0.5	4,122,970	1.0
8月	138,754	1.8	6,014,538	2.0	91,317	0.5	4,122,558	1.4
資料	日本銀行							



調査レポート 2012.11月号 (No.196)

平成24年 (2012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



古紙パルプ配合率100%再生紙を使用



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