

調査レポート

2013
8

No.205

- 道内経済の動き
- 道内企業の経営動向（平成25年4～6月期実績、平成25年7～9月期見通し）
- 交渉術のすゝめ
- タイ・バンコクと北海道



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：景気回復感強まる中、他社との差別化がカギ —企業の生の声—	12
経営のアドバイス：交渉術のすゝめ	15
アジアニュース：タイ・バンコクと北海道	22
主要経済指標	26



道内経済の動き

道内景気は、緩やかに持ち直している。

需要面をみると、個人消費は百貨店販売額が前年を上回るなど、一部に明るい動きがみられる。住宅投資は持ち直している。公共投資は増加している。輸出は、アジアや米国、西欧向けが増加している。

生産活動は持ち直している。雇用情勢は有効求人倍率、新規求人数ともに改善が続いている。企業倒産は件数、負債総額とも減少している。

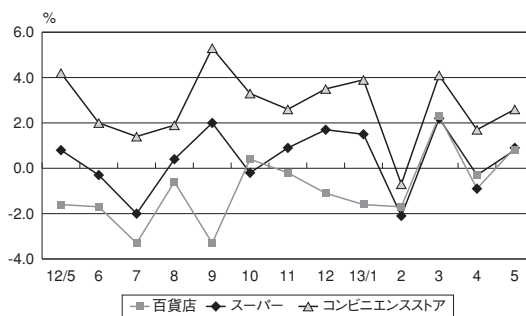
①大型小売店販売額～2か月ぶりに増加

5月の大型小売店販売額（全店ベース、前年比+0.8%）は、2か月ぶりに前年を上回った。

百貨店（前年比+0.9%）は、飲食料品、身の回り品、その他の品目が前年を上回った。スーパー（同+0.8%）は、衣料品や身の回り品が前年を下回ったが、飲食料品やその他の品目などが前年を上回った。

コンビニエンスストア（前年比+2.6%）は、3か月連続で前年を上回った。

百貨店等販売額
（前年比）



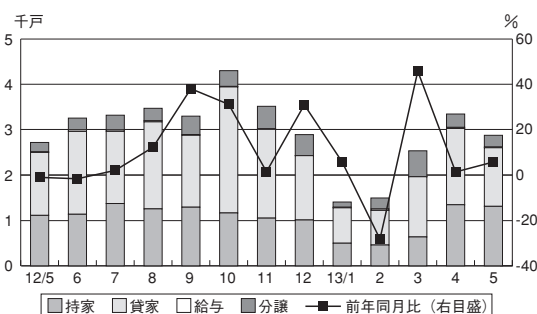
（資料：北海道経済産業局）

②住宅投資～3か月連続の増加

5月の新設住宅着工戸数は、2,878戸（前年比+5.8%）と3か月連続で前年を上回った。利用関係別では、貸家（同▲7.0%）が減少したものの、持家（同+17.9%）、分譲（同+23.9%）が前年を上回った。

1～5月累計では、11,664戸（前年比+4.4%）と前年を上回って推移している。利用関係別では、貸家（同▲0.5%）、分譲（同▲6.4%）は減少しているが、持家（同+15.1%）が増加している。

住宅着工戸数



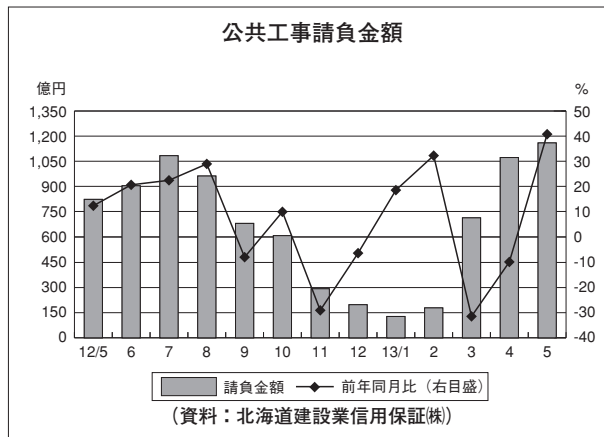
（資料：国土交通省）

③公共投資～3か月ぶりに増加

5月の公共工事請負金額は、1,160億円（前年比+40.8%）と3か月ぶりに前年を上回った。

発注者別では、北海道（前年比▲2.6%）などが前年を下回ったが、国（同+144.1%）、市町村（同+42.1%）が前年を上回った。

1～5月累計では、請負金額3,251億円（前年比▲1.4%）と前年を下回った。

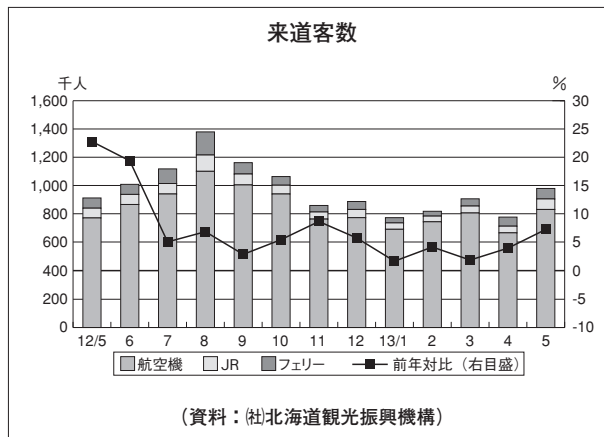


④来道客数～15か月連続で前年を上回る

5月の来道客数は、981千人（前年比+7.3%）と15か月連続で前年を上回った。

1～5月累計では4,263千人と前年を3.9%上回った。

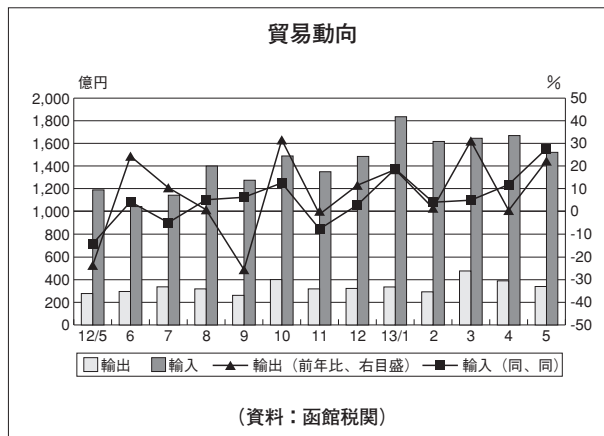
5月の新千歳空港輸送旅客数は、前年に比べ10.1%増加した。国内線（前年比+10.1%）、国際線（同+9.4%）ともに前年を上回った。



⑤貿易動向～輸出、輸入とも6か月連続増加

5月の道内貿易額は、輸出が前年比22.4%増の339億円、輸入が同27.7%増の1,522億円となった。

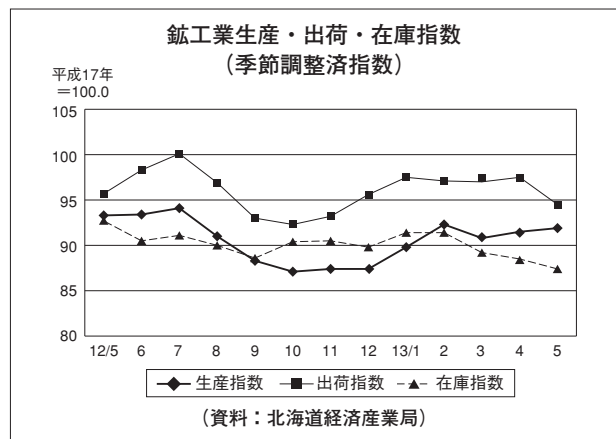
輸出は、自動車の部分品や一般機械などが増加し、6か月連続で前年を上回った。輸入は、原油及び粗油などが増加し、6か月連続で前年を上回った。



⑥鉱工業生産～持ち直しの動き

5月の鉱工業生産指数は91.9（前月比+0.4%）と2か月連続の上昇。前年比（原指数）では▲1.5%と12か月連続で低下した。

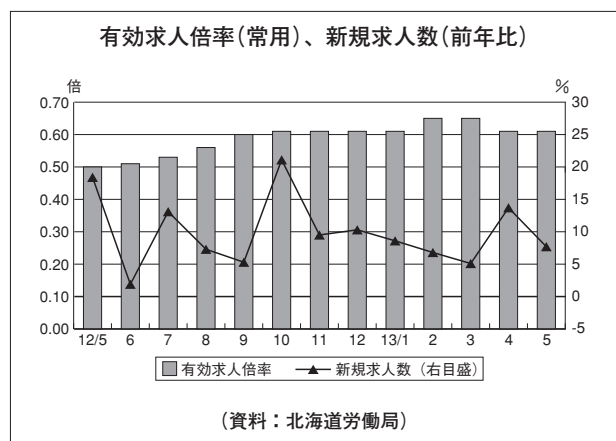
業種別では前月に比べ、パルプ・紙・紙加工品工業、石油・石炭製品工業など6業種が低下したが、窯業・土石製品工業、一般機械工業、金属製品工業など10業種が上昇した。



⑦雇用情勢～持ち直しの動きが続く

5月の有効求人倍率（パートを含む常用）は0.61倍となり、前月比横ばい、前年比では0.11ポイント上昇した。前年比は40か月連続の上昇となった。

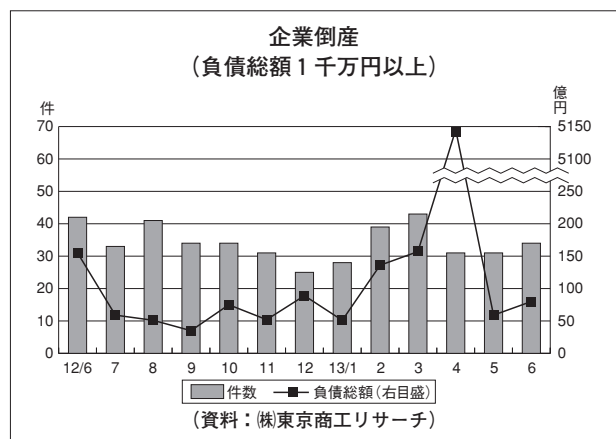
新規求人数は、前年比7.7%の増加となり、40か月連続して前年を上回った。業種別では、卸売業・小売業（前年比+11.5%）、医療・福祉（同+6.1%）、建設業（同+16.5%）などが増加した。



⑧倒産動向～件数、負債総額ともに減少

6月の企業倒産は、件数が34件（前年比▲19.0%）、負債総額が81億円（同▲48.2%）となった。件数は8か月連続で前年を下回った。負債総額は7か月ぶりに前年を下回った。

業種別では、建設業が10件、小売業が6件などとなった。



売上DIは21年ぶりの水準に持ち直す

第49回 道内企業の経営動向調査

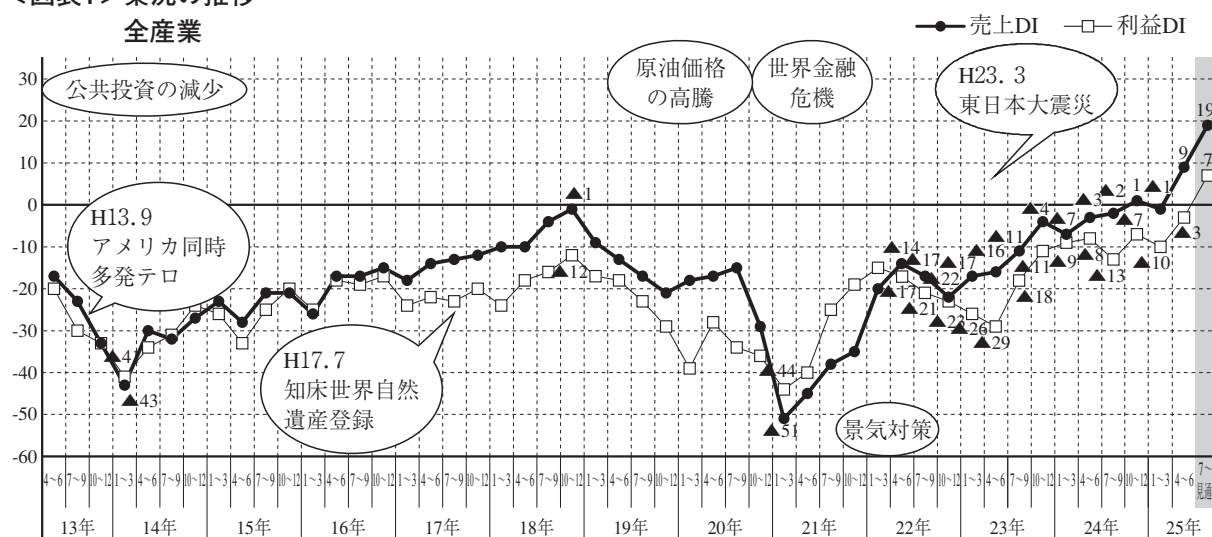
1. 平成25年4～6月期実績

前期に比べ、売上DI（プラス9）は10ポイント、利益DI（△3）は7ポイントそれぞれ上昇した。売上DIは平成3年10～12月期（プラス11）以来、およそ21年ぶりの水準に持ち直した。

2. 平成25年7～9月期見通し

売上DI（プラス19）および利益DI（プラス7）はそれぞれ10ポイント上昇し、引き続き業況の好転が見込まれる。

<図表1>業況の推移
全産業



〈図表2〉業種別の要点

	要 点（4～6月期実績）	売 上 D I			利 益 D I		
		25年 1～3	4～6	7～10 見通し	25年 1～3	4～6	7～10 見通し
全産業	製造業、非製造業ともに持ち直す	△1	9	19	△10	△3	7
製造業	食料品は依然マイナス。木材・木製品が堅調	△4	2	8	△4	△1	0
食料品	仕入価格上昇により水産加工は厳しい	△15	△12	2	△21	△17	△7
木材・木製品	建築需要増加に伴い、数量が増加	△10	33	29	△25	20	10
鉄鋼・金属製品・機械	原材料価格上昇するも、価格転嫁難航	15	0	4	24	0	4
非製造業	ホテル・旅館業を除き売上DIはプラスに	0	11	23	△12	△4	9
建設業	公共工事増加で、売上DIは13年ぶりのプラス	△10	8	32	△22	△1	16
卸売業	販売単価が上昇。鋼材卸、燃料卸に明るさ	0	10	21	△10	△8	10
小売業	燃料店、自動車関連が堅調	△2	22	17	△16	△3	2
運輸業	物流がやや活発化。燃料価格の上昇を警戒	35	22	34	15	3	15
ホテル・旅館業	観光は底堅い。地方都市で集客に苦戦	△30	△15	△10	△30	△15	△11

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49回定例調査
(25年4～6月期実績、7～9月期見通し)
- 判断時点
平成25年6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) DI
「増加企業の割合」－「減少企業の割合」

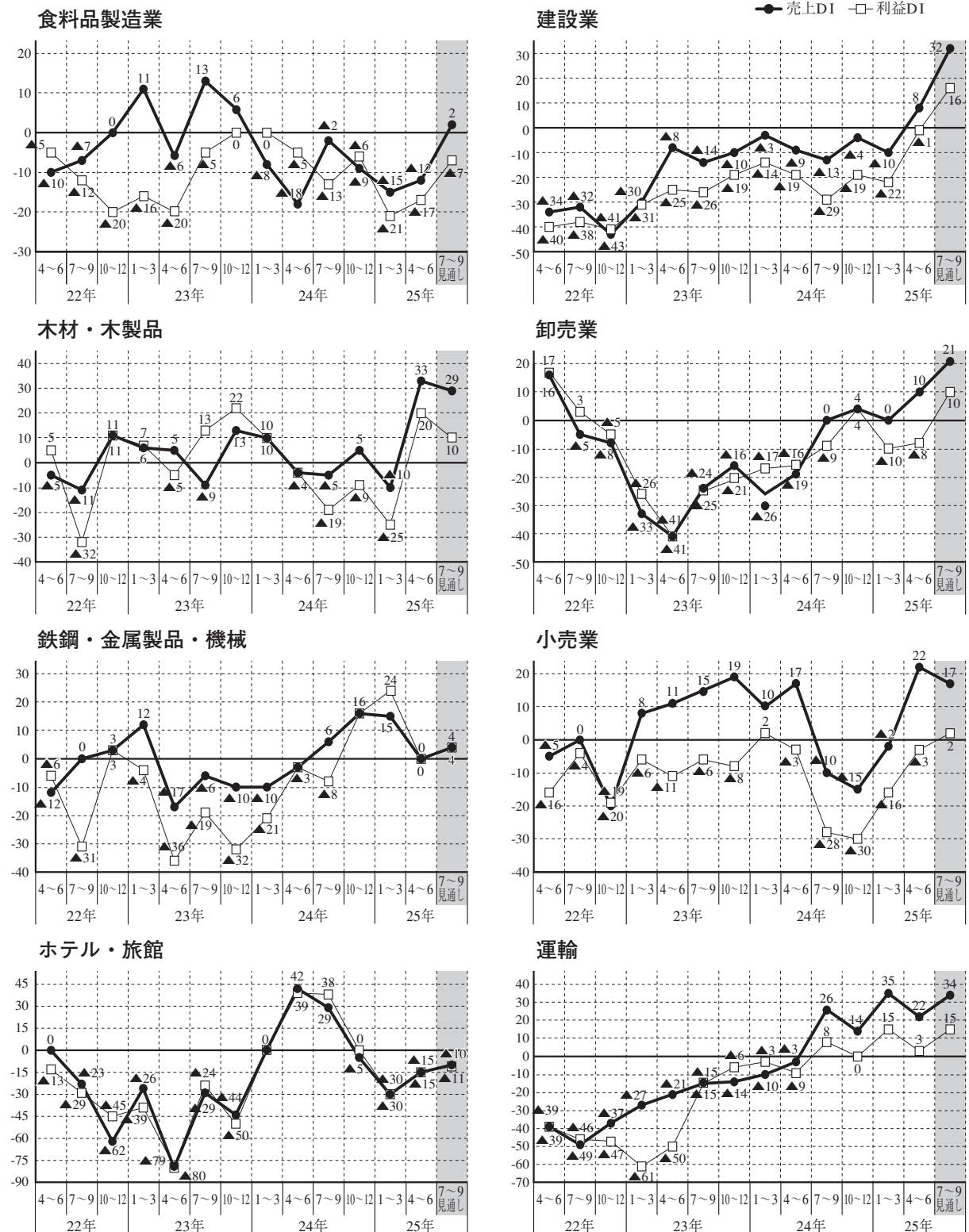
■ 地域別回答企業社数

	企業数	構成比	地 域
全 道	439	100.0%	
札幌市	186	42.4	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	84	19.1	
道 南	37	8.4	渡島・檜山の各地域
道 北	65	14.8	上川・留萌・宗谷の各地域、空知地域北部
道 東	67	15.3	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	683	439	64.3%
製 造 業	195	116	59.5
食 料 品	67	41	61.2
木 材 ・ 木 製 品	34	21	61.8
鉄鋼・金属製品・機械	54	28	51.9
そ の 他 の 製 造 業	40	26	65.0
非 製 造 業	488	323	66.2
建 設 業	122	87	71.3
卸 売 業	95	62	65.3
小 売 業	98	59	60.2
運 輸 業	51	36	70.6
ホ テ ル ・ 旅 館 業	29	20	69.0
そ の 他 の 非 製 造 業	93	59	63.4

<図表3> 業況の推移（業種別）



<図表4>売 上

	24/7~9 売上DI	24/10~12 売上DI	25/1~3 売上DI	25/4~6実績				売上DI	25/7~9見通し				売上DI						
				0	20	40	60	80	100%		0	20	40	60	80	100%			
全 産 業	△ 2	1	△ 1	増加 31				不変 47		22	9	増加 32				不変 55		13	19
										減少								減少	
製 造 業	△ 9	△ 5	△ 4	25		52				23	2	24		60				16	8
食 料 品	△ 2	△ 9	△15	15		58				27	△12	19		64				17	2
木材・木製品	△ 5	5	△10	38		57				5	33	34		61				5	29
鉄鋼・金属・機械	6	16	15	25		50				25	0	23		58				19	4
そ の 他	△42	△38	△ 8	31		38				31	0	27		50				23	4
非 製 造 業	1	2	0	33		45				22	11	35		53				12	23
建 設 業	△13	△ 4	△10	29		50				21	8	39		54				7	32
卸 売 業	0	4	0	37		36				27	10	36		49				15	21
小 売 業	△10	△15	△ 2	37		48				15	22	33		51				16	17
運 輸	26	14	35	36		50				14	22	40		54				6	34
ホテル・旅館	29	△ 5	△30	30		25		45		△15	15	60				25		△10	
そ の 他	11	25	7	30		48				22	8	33		53				14	19

<図表5>利 益

	24/7~9 利益DI	24/10~12 利益DI	25/1~3 利益DI	25/4~6実績					利益DI	25/7~9見通し					利益DI		
				0	20	40	60	80	100%		0	20	40	60	80	100%	
全 産 業	△13	△ 7	△10	22	不変 53			25	△ 3	23	不変 61			16	7		
				増加				減少		増加				減少			
製 造 業	△17	△ 3	△ 4	23	53			24	△ 1	18	64			18	0		
食 料 品	△13	△ 6	△21	12	59			29	△17	15	63			22	△ 7		
木材・木製品	△19	△ 9	△25	25	70			5	20	20	70			10	10		
鉄鋼・金属・機械	△ 8	16	24	25	50			25	0	19	66			15	4		
そ の 他	△35	△19	△ 4	35	38			27	8	23	54			23	0		
非 製 造 業	△12	△ 9	△12	22	52			26	△ 4	24	61			15	9		
建 設 業	△29	△19	△22	21	57			22	△ 1	29	58			13	16		
卸 売 業	△ 9	4	△10	23	46			31	△ 8	25	60			15	10		
小 売 業	△28	△30	△16	19	59			22	△ 3	17	68			15	2		
運 輸	8	0	15	29	45			26	3	27	61			12	15		
ホテル・旅館	38	0	△30	30	25	45			△15	16	57			27	△11		
そ の 他	2	9	△ 3	22	51			27	△ 5	29	52			19	10		

<図表6>資金繰り



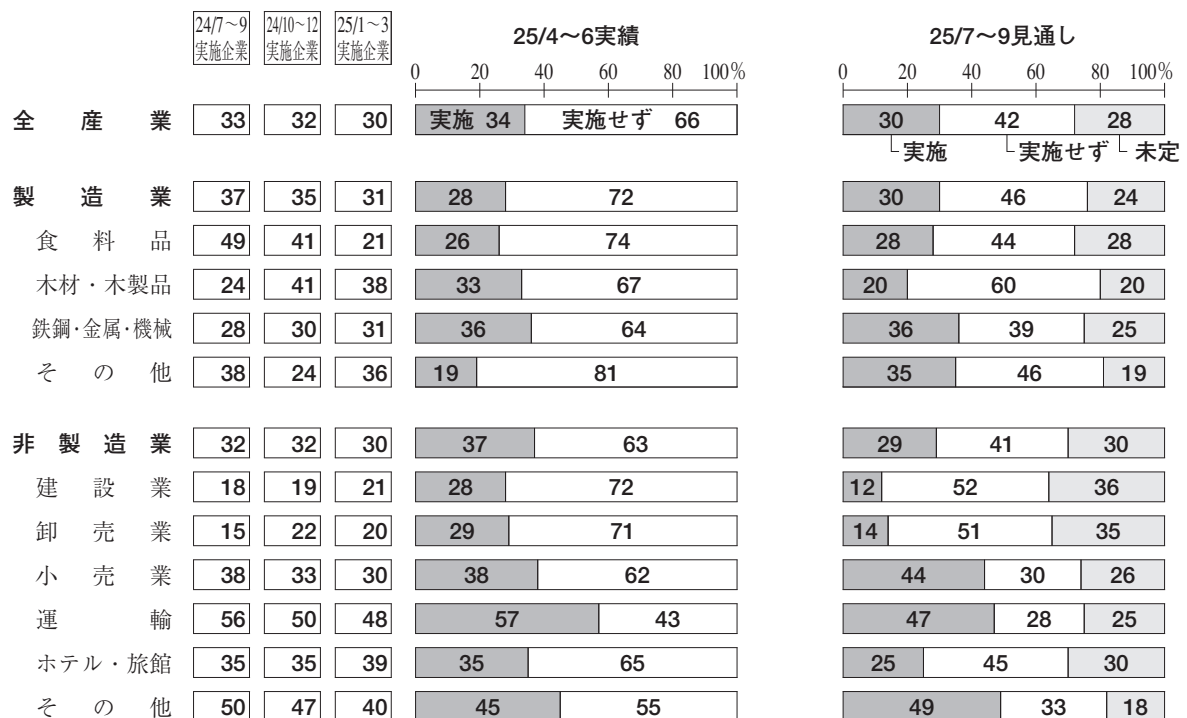
<図表7>短期借入金の難易感



<図表8>在 庫



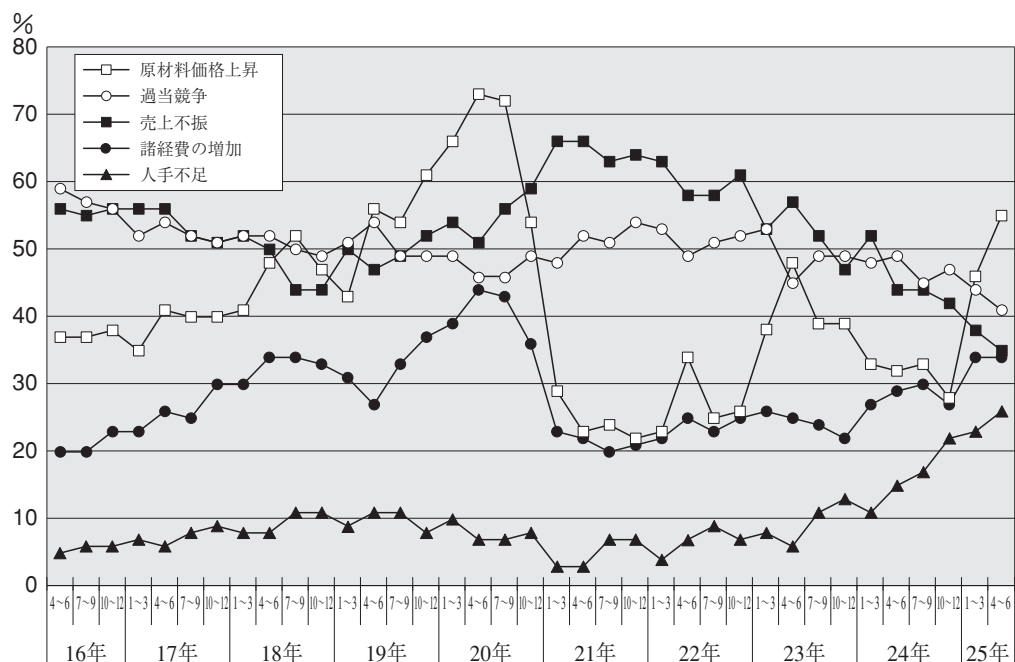
<図表9>設備投資



〈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)原材料価格上昇（55%）	+ 9	製造業（74%）では全4業種で1位。卸売業（62%）で21ポイント上昇。
(2)過当競争（41%）	△ 3	小売業（61%）、建設業（60%）で高率。卸売業（52%）で18ポイント上昇。
(3)売上不振（35%）	△ 3	鉄鋼・金属製品・機械（36%）で11ポイント上昇。小売業（20%）で16ポイント低下。
(4)諸経費の増加（34%）	± 0	上昇は3業種、低下は5業種。運輸業（58%）、食料品製造業（50%）でウェイト高い。
(5)人手不足（26%）	+ 3	建設業（52%）で10ポイント、運輸業（36%）で7ポイントそれぞれ上昇。

当面する問題点の推移（複数回答）



〈図表11〉 当面する問題点(複数回答)

(単位：%)

(項 目)	全産業	製造業	食料品	木材・木製品	鉄鋼・金属製品・機械	その他の製造業	非製造業	建設業	卸売業	小売業	運輸業	ホテル・旅館	その他の非製造業
(1)原材料価格上昇	① 55 (46)	① 74 (67)	① 78 (71)	① 86 (76)	① 64 (63)	① 68 (58)	① 48 (39)	③ 46 (44)	① 62 (41)	② 46 (31)	① 72 (59)	② 40 (30)	25 (27)
(2)過当競争	② 41 (44)	22 (29)	18 (27)	19 (14)	18 (31)	③ 36 (42)	① 48 (49)	① 60 (65)	② 52 (34)	① 61 (71)	25 (29)	30 (39)	① 36 (34)
(3)売上不振	③ 35 (38)	② 42 (36)	③ 38 (38)	③ 29 (24)	② 36 (25)	① 68 (58)	32 (39)	37 (49)	③ 42 (42)	20 (36)	19 (15)	① 50 (57)	27 (30)
(4)諸経費の増加	34 (34)	③ 37 (39)	② 50 (53)	② 33 (33)	③ 21 (38)	③ 36 (25)	③ 33 (33)	23 (23)	32 (29)	③ 39 (31)	② 58 (59)	③ 35 (44)	27 (36)
(5)人手不足	26 (23)	17 (14)	20 (24)	19 (5)	③ 21 (19)	4 (4)	29 (26)	② 52 (42)	13 (9)	11 (16)	③ 36 (29)	15 (17)	③ 29 (29)
(6)人件費増加	22 (19)	17 (17)	25 (18)	5 (5)	11 (22)	20 (21)	24 (20)	25 (17)	18 (19)	21 (28)	17 (9)	15 (13)	① 36 (25)
(7)販売価格低下	19 (25)	15 (22)	20 (21)	5 (14)	11 (22)	20 (29)	21 (26)	17 (26)	30 (31)	25 (33)	14 (12)	20 (39)	16 (16)
(8)価格引き下げ要請	15 (16)	12 (18)	10 (9)	19 (14)	18 (28)	4 (21)	16 (16)	23 (16)	25 (31)	5 (5)	11 (12)	— (4)	13 (18)
(9)資金調達	6 (9)	10 (10)	13 (9)	— (5)	14 (16)	8 (8)	5 (8)	6 (7)	5 (7)	2 (10)	14 (12)	5 (9)	2 (9)
(10)設備不足	5 (6)	4 (7)	3 (12)	5 (—)	7 (9)	4 (4)	5 (6)	— (—)	5 (3)	11 (5)	6 (12)	15 (13)	4 (11)
(11)代金回収悪化	4 (5)	4 (5)	— (9)	5 (5)	4 (—)	8 (8)	4 (5)	2 (1)	10 (14)	5 (7)	— (3)	— (4)	2 (4)
(12)その他	4 (4)	3 (4)	3 (9)	— (—)	7 (—)	— (4)	4 (3)	3 (3)	— (5)	5 (2)	3 (3)	10 (—)	5 (5)

○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 (%)				
	24年 7～9	10～12	25年 1～3	4～6	7～9 見通し	24年 7～9	10～12	25年 1～3	4～6	7～9 見通し	24年 7～9	10～12	25年 1～3	4～6	7～9 見通し
全 道	△2	1	△1	9	19	△13	△7	△10	△3	7	33	32	30	34	30(28)
札幌市	3	1	6	16	23	△12	△3	△5	△3	12	35	35	33	36	35(25)
道 央	△2	1	△5	8	8	△9	△1	△1	1	△4	36	35	33	36	26(33)
道 南	0	12	6	△11	22	△16	△22	△15	△14	11	39	25	26	25	23(29)
道 北	△10	0	△11	3	22	△25	△5	△22	3	13	31	32	25	36	28(30)
道 東	△7	△9	△9	6	15	△13	△24	△22	△11	△2	22	25	25	32	24(28)

() 内は設備投資未定企業

景気回復感強まる中、他社との差別化がカギ

〈企業の生の声〉

今回の調査では、売上DIは財政、金融面からの景気刺激策もあって大幅に好転しました。円安による原材料価格の上昇や人手不足などの懸念材料もありますが、公共事業増加のほか、消費税増税前の駆け込み需要も徐々に表れ、景気回復感は強まっています。このような状況の中で、企業は技術力の向上や高付加価値商品の開発によって他社との差別化を図り、売上増加につなげようとしています。

以下に企業から寄せられた生の声を紹介いたします。

＜飲料製造業＞ 同業者が増加したことで競争が激化し、販売価格が低下している一方、円安によって原材料価格が上昇している。

＜水産加工業＞ 急激な円安は原材料や燃料、資材等が値上がりし負担が大きい。ファストフィッシュ（手軽に魚介類を楽しめる加工食品）の製造に取組み販売促進につなげる。

＜製材業＞ 国内市場は低価格指向が強く、円安により原材料価格が高騰している状況でも、販売価格への転嫁が難しい。

＜電気機械器具製造業＞ 東北地方を中心に前年並みの受注を確保している。今後は消費税引上げ前の駆け込み需要に期待すると共に、本州に営業所を新設し基盤を強化する。

＜金属製品製造業＞ 技術や専門的業務等の継承を進め、高齢化や人材育成の遅れに対応したい。

＜機械製造業＞ 鋼材や副資材の単価上昇に伴い、製造原価が上昇している。受注の拡大を目指し、他業界へのアプローチを続ける。

＜コンクリート製品製造業＞ 受注が減少する中で人員等を縮小してきたが、急激な仕事の増加は消化不良になる可能性が高く、人手不足が今後の悩みである。

＜ビニール製品製造業＞ 石油製品の値上がり分を販売価格にどの程度転嫁できるか検討する。力の弱い企業は今後更に厳しくなると思われ、淘汰が進むと思われる。しばらくは不安定な状況が続くだろうが、他社の状況をしっかり見ながら対応し、販売先を増やすよう計画する。

＜飼料製造業＞ 輸入製品が激減し価格高騰が顕著。これに伴って国内製品も価格が上昇基調になっているが、原料となる魚が不足しており生産が追い付かない。

＜建設業＞ 特に建築工事において競争が激しいことから、企画力の向上によって特命受注を目指し、利益率を高めたい。

＜建設業＞ 技術提案力が向上したことによって受注が増加している。また、経費削減効果により利益も増加している。引き続き適正な人員を確保して、さらなる受注増を目指す。

＜建設業＞ 作業員の高齢化や、円安による資材価格上昇といった不安がある。労務管理や工程管理をしっかりと行い、効率をアップさせてコスト削減を図る。得意先を優先するなど受注選別もやむを得ないとの考えで臨む方針だ。

＜設備工事業＞ 消費税引上げ前の駆け込み需要のせいか、例年より工事量が増加しているが、工事価格は相変わらず低調で、量でカバーしようにも職人の数が不足している。

＜住宅建築業＞ 価格競争が激しく、受注額と固定経費のバランスが悪いため、顧客からのより安くという希望になかなか応えることができない。社内経費節約にも限界があり苦心している。

＜左官業＞ 業界では職人不足が深刻化している。若年層が入職したくなるような業界づくりが大きな課題。

＜穀物卸売業＞ 天候不順の影響から道内の農作業の遅れが目立っている。また、穀物価格が上昇傾向にあることから、希望する数量を仕入できない恐れがある。

＜鋼材卸売業＞ 公共事業増額や消費税引上げ前の駆け込み需要などの期待はあるが、物の動きには波及しておらず景気回復の実感がわからない。建設業界は最盛期に向かう時期であり、様子を見ていく。

＜鋼材卸売業＞ 人手不足により建設工事の進行が遅れており、資材の販売量が鈍い。そのため、在庫を多く抱えなくてはならず、金利負担が避けられない状況にある。

＜建材卸売業＞ 全般的な景気高揚感もあり業界は活発化している。新規開拓に力を入れるべく、支店毎に新規取引先獲得の目標を設定したところ、小口であるが成果が出てきている。

＜塗料卸売業＞ 道内の実体経済は厳しいと考えている。利益の確保と与信管理が重要であり、高付加価値商品への販売転換と、取引先の信用調査に重点を置く。

＜電気機械器具卸売業＞ LEDを中心とした省エネタイプ照明器具や太陽光発電設備の販売が増えており、今後もこれらの商品分野について営業推進に力を入れる。

＜産業機械器具卸売業＞ 今年は人員を補充したため経費増加となるが、利益率の高い分野に力を入れ収益を確保する。自社工事率を高めて他社との差別化を図る。

＜自動車販売業＞ 今年はエコカー補助金のような販売促進につながる施策がないため、営業推進が難しい。お客様に響く提案ができるかのスキルが問われる。

＜宝石店＞ 景気回復感強いが、道内店頭での宝飾売上は今一歩で、これからの上昇に期待している。

<コンビニエンスストア> アイテム数を増やさないと売上を上げることができない時代であり、売場面積を広げて品揃えを増やすために、秋を目途に改装工事を行う。

<食品スーパー> 安売り合戦が続いており消耗戦の様相。ある程度の売上減少は予想しているが、粗利益率を向上させるように努める。

<生コン輸送業> 軽油単価の動向が要注意材料。利益の確保が重要と考え、荷主との価格交渉を重ねる予定。

<運輸業> 人手不足の解消のため、高卒の採用を拡大する。更に育成の仕組みも見直して戦力増強を図る。

<運輸業> 鋼材の荷動きが昨年と比べて若干好転しているように思われる。鉄鋼業界をはじめ、業界再編の流れが続いており、いち早い情報収集力が今後の営業成績を左右する。

<バス会社> 円安等の影響で軽油価格の上昇が懸念され、その動向次第では経営が圧迫されかねない。

<観光ホテル> 企画商品の販売やインバウンドの集客増加により宿泊者数、売上高とも前年を上回った。単価が高い7月から10月にかけていかに利益を上積みできるかが重要。

<飲食店> 富裕層の消費が拡大しているように思う。外食産業では居酒屋や低価格業態よりも焼肉など高単価業態の売上が相対的に増加してきた。問題点としては、輸入牛肉の仕入値が今後も高止まり推移が見込まれること、燃料費コストが高んできていること、外食産業の離職率の高さが公表され人手が集めにくくなっていることなどが挙げられる。

<建設コンサルタント> 公共工事増加が売上につながりつつある。東北地区での営業強化や技術力の売り込みによって、受注機会の拡大を図る。

<建設機械器具リース> 今年は消費税引上げ前の駆け込み需要により相応の売上確保は期待できるが、その後の反動減は予測が難しく、売上回収面を考慮した取引先選別も行っていく。

<倉庫業> 輸入冷凍水産物の入庫状況に多少回復の兆しがあるが、依然として売上が停滞しており、引続き経費削減や空き倉庫の有効活用に努める。

<警備業> 機械警備が個人にも普及してきており、単身世帯や年配者に対する付加価値を高めて需要を喚起する。監視カメラやAED設備の更新等の機会を捉え、機器販売を拡大したい。

交渉術のすゝめ

朝日中央綜合法律経済事務所グループ
弁護士法人 朝日中央綜合法律事務所
弁護士 小野 弘康

人々が社会生活を送る上で、他者との関係で相互の利害を調節して合意に達するためのコミュニケーションとして、交渉は常に行われています。ビジネスや政治の場における金額や条件に関する協議は交渉としてイメージしやすいところですが、友人とのスケジュール調整や姉弟間でのおやつをめぐる攻防も立派な交渉です。

このような交渉を上手くまとめるためには、当然ながら交渉の技術が重要となりますが、一般に学校では交渉の技術を教えてくれることはありません。そのため、多くの人は良いやり方知らないままに交渉に臨まざるをえなくなっており、交渉が難航する原因となっています。

実際の交渉においては、双方の主張の間をとるような合意がされることが多いのが現状ですが、本稿では、ハーバード大学の人気講座であるハーバード流交渉術、すなわち、従来の交渉のイメージとは少々異なる「利益満足型交渉」を紹介します。

1. とある交渉の例

【事例】

あなたが家に帰ると長女のサリーと弟のユウキが大喧嘩をしていました。

理由を聞くと、ダイニングにあった1つのオレンジを奪い合っているとのこと。サリーは近所のサトシおじさんから自分がもらったオレンジなのだから自分のものだと言い張り、ユウキはサリーが昨日もアップルパイを一人で全部食べてしまったのだから今日のオレンジは自分がもらおうと言い張っています。

あなたは「姉弟で仲良くするように」と二人を叱った上で、オレンジを平等に半分ずつに分けさせました。二人は不満そうにしながらも従いました。

その後、マーマレードを作りたいかったサリーは手に入れた半分のオレンジの皮だけを使い、身の部分は捨ててしまいました。お腹が空いていたユウキは手に入れた半分のオレンジの身の部分を食べ、皮は捨ててしまいました。

【ポイント】

お互いの本当に求めているものを理解できなかったばかりに双方とも損をしています。

事例における対立は、サリーとユウキのどちらがオレンジを手に入れるのかでした。これは言うなれば、「オレンジを自分が手に入れる」という「立場」のみの交渉です。

しかし、実際にお互いの利益をつきつめてみると、サリーが欲していたのはオレンジの皮の部分だけであり、ユウキが欲していたのはオレンジの身の部分だけでした。

お互いに相手が欲している本当の利益が何であるのかということを理解できなかったばかりに「オレンジを自分が手に入れる」という「立場」のみの交渉に終始してしまい、結果として双方ともオレンジの半分の皮と半分の身しか手に入れられませんでした。交渉が上手くいけば各自がオレンジの全部の皮と全部の身を手に入れられたのに。

2. ハーバード流交渉術とは

- (1) 交渉とは1つのパイの分け方を争うゼロサムゲームではなく、交渉の双方当事者が利益を最大化して合意できる内容（Win/Win）になるよう協力して案を作り上げる場であると考え「利益満足型交渉」がハーバード流交渉術です。

ポイントは、交渉の当事者や立場と問題を切り離し、双方当事者が交渉を通じて実現すべき利益（Interest）が何であるのかを考えるという点にあります。

ハーバード流交渉術では、以下の7つの要素を意識しながら交渉を進めます。

① Interest（利益）

当事者が交渉を通じて実現したい利益であり一番重要です。

「〇〇を手に入れて△△したい」「〇〇になって△△されたい」の△△の部分です。

② Options（選択肢）

利益を実現するためにどのような選択肢があるのか検討します。

「〇〇を借りてきても△△できますね」「□□でも△△されますよ」。

③ Legitimacy（根拠）

交渉における主張の正当性・根拠です。

「裁判になった場合でも〇〇ですよ」「世間の相場としてはこれくらいですよ」。

④ BATNA（バトナ。代替案：Best Alternative To a Negotiated Agreement）

交渉が成立しなかったとしても選ぶ他の手段です。

「△△しなくても××できればまあいいんだけどね」。

「別に今回××できなくても次できればいいんですよ」。

⑤ Relationship（関係）

当事者の人的関係・立場などです。

「ウチの社長とおたくの社長で話がついている」「長い付き合いじゃないですか」。

⑥ Communication（意思表示）

意思表示が曖昧だと後々の争いの種となります。

「じゃあそういうかんじで」。

⑦ Commitment（合意）

BATNAよりも良い内容の合意ができる場合のみCommitmentが成立します。

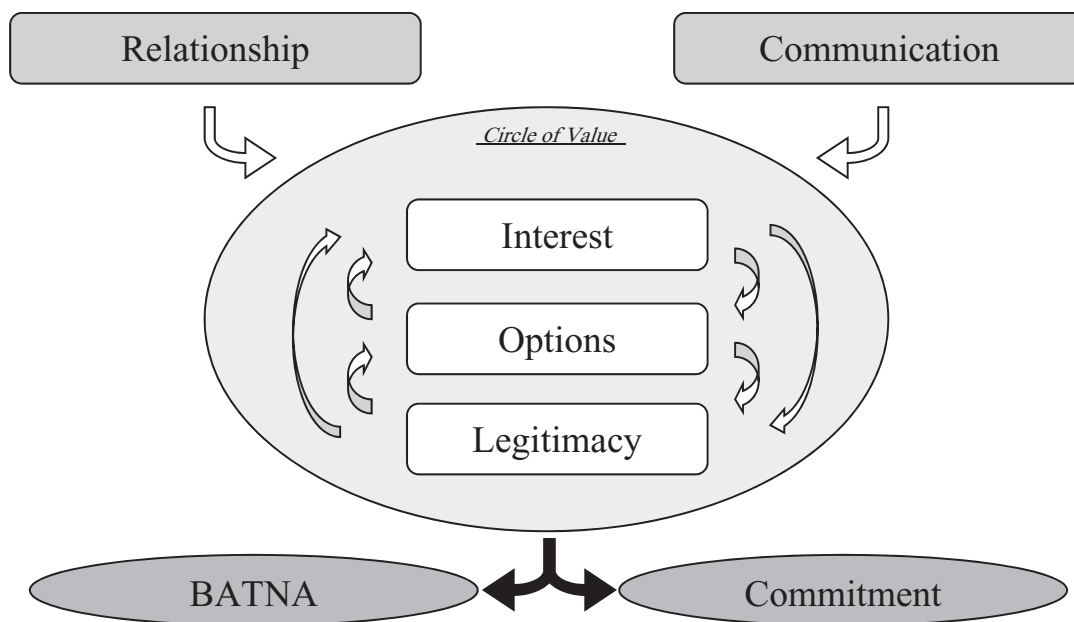
「〇〇社から仕入れることもできるが、やはり△△社の方が品質が良いし」。

（2）7つの要素（7 Elements of Negotiation）の関係

上記の7つの要素のうち、コアとなるのはInterest・Options・Legitimacyの3つの要素であり（Circle of Value）、これらの要素は相互に関係し合います。常に3つの要素から離れずに交渉を進め、最終的にはBATNAを上回る内容の合意（Commitment）を目指します。

時として、RelationshipやCommunicationによって揺さぶりをかけられることもあります（「まあまあいいじゃないですか。知らない仲じゃなし」「そんな固いこと言わないで…ね？」）、あくまでも3つの要素に立ち返って交渉を進めます。

そのことが、人や立場と問題を切り離す利益満足型交渉となります。



3. 交渉術を使うとどうなるか

(1) イスラエルとエジプトの平和条約（1979年）の例

当時、イスラエルは中東戦争でエジプトから奪ったシナイ半島を占領していました。エジプトはイスラエルに対してシナイ半島の返還を求めており、イスラエルはこれを拒んでいたことから、双方の立場は深く対立しており、再び戦火を交えなければシナイ半島の返還は実現しないとも思われました。

しかし、双方のInterestに目を向けると、エジプトは古くから支配していたシナイ半島の領土としての主権維持をInterestとしていたのに対し、イスラエルはシナイ半島の国境付近の安全保障をInterestとしていたことが分かりました。

そうであればということで、イスラエルがシナイ半島を返還してエジプトの主権を回復させるが、エジプトは国境付近を非武装地帯としてイスラエルの安全保障を確保するという、双方のInterestに合致したCommitmentが成立しました。

一見対立しているように見える双方の立場にとらわれることなく、その背後にある利益に着目することで問題を解決するという利益満足型交渉の成功例です。

(2) 先のオレンジの例でも、「オレンジを自分が手に入れる」という「立場」のみの交渉を行うのではなく、そこから一步踏み込んで相手方のInterestを探るべきでした。

そして、サリーはオレンジの皮が欲しくて、ユウキはオレンジの身が欲しいというお互いのInterestが分かれば、それぞれが皮と身の全てを手に入れるというWin/Winの合意をできたはずでした。

4. 交渉術の使い方

(1) ポイント

- ・ 互いの利益を満足させるような妥結点＝背後にある利益を見出すことが重要。
- ・ 交渉はゼロサムではないから一方が勝って他方が負けるとは限らない。
- ・ 根拠に基づく正当な主張を行うことで納得しやすくなる。
- ・ 複数の選択肢を用意することで合意に至る可能性を高める。

(2) まず考えるべきこと

① 立場でなく利害に焦点を合わせる（Interest）

交渉をする際には、結論や提案は後に回すことが意外と重要です。

ビジネスにおいてよく言われる「結論を最初に述べるべき」ということは、話を理解しやすくするためには非常に有用であり、社内プレゼンや法務の世界、意見書などを書く際

には良い手法でしょう。

しかし相手がいる交渉の世界では結論を先に言うと、結論だけで相手が拒否反応を示してしまう（引いてしまう）ことがあります。ここに説明と説得の違いがあります。

相手に拒否反応を起こさせないためには、最初に「私にはどういうInterestがある」「なぜならば」と述べて「だからこうしましょう」と最後に言うようにするべきでしょう。そのようにすれば、相手としても「用意していた結論を押しつけられてその補強となる事実を理由として述べられた」と感じるのではなく、「順を追って事実を見ていくと自らの考えで自然とその結論に辿り着いた」と感じられ、結論に対する拒否反応が起こりにくくなります。

そして相手の主張に対しては、立場についてyes/noの反応をするのではなく、「なぜそう主張するのか」を問うことで深くInterestを探っていきます。

② 複数の選択肢を用意する（Options）

Optionsは範囲や金額の増減だけではなく、時期や条件をつけるといったことや、オマケをつけるなど、色々なものがあります。

交渉の準備のためにブレインストーミングを行って色々なOptionsを用意します。

交渉の場では「A案とB案があるけどどっちが良いですか？」と相手に選ばせるのも1つの作戦です。これは、1つの案しかない相手は拒否反応を起こしやすいので選択肢を残してあげるものです。

③ 客観的基準を強調する（Legitimacy）

交渉には正当な理由（客観的な基準）がないといけません。相手がいくらInterestを満たしていたとしても、根拠がないと「自分は騙されたんじゃないか？」「この交渉で丸め込まれたんじゃないかならうか？」と疑ってしまいます。主張するInterestに確たる根拠がないと相手を納得させることはできません。

相手の基準と自分の基準が違うこともありますが、「私はこう思う」「僕はそう思わない」となった場合には、相手の根拠を尋ねることが非常に重要です。相手の根拠を聞いてどのようなInterestがあるのかを相互に確認した上で、いかにしてそれを満たすことのできるOptionsがあるのかを考えていきます。

（3）準備すべきこと

④ 合意が成立しない場合の最良の案を考える（Alternative）

交渉の準備をするときには交渉のやめ方も考えておかなければいけません。

交渉が必ずしも成立するとは限りませんし、交渉を成立させない方が良いときもあります。その交渉を成立させないとしても自分のInterestを満足させるような他の方法はあるのか、BestなAlternativeを考えるのがBATNAです。

また、相手にはどんなBATNAがあるのか、それは強いのか弱いのかを探ることも重要です。そして、BATNAがなければ相手は交渉を打ち切ることができないのですから自分が有利に交渉を進めることができるようになります。

高度なテクニックになると、自分にはBATNAがあるけど相手にはないという状況を作っていきます。「あなたはこう考えているかもしれないけれど、それは出来ませんよ」と匂わせるBATNA潰しも有効な場合があります。

(4) 交渉する上で注意すべきこと

⑤ 人と問題を切り離す (Relationship)

人と問題は影響はしますが、分けるべきであり混同してはいけません。

もちろん人脈（今までの良好な関係）によってInterestが見出しやすいことはありますし、人治の国と言われる中国などではRelationshipがあることがLegitimacyだったりもします。「私とあなたは長い付き合いでしょう」「私とあなたの関係を続けたい」と相手がくりだしてくることもあります。が、「そこは別の問題」「本来は云々」などと遮断して対処します。

⑥ 明確な意思表示 (Communication)

「自分はこうだから相手もこうだろう」「相手の利益はこうだ」と間違っと思込込んでしまうと話が前に進まなくなってしまいます。

また、相手の力に押し返して反発してしまうとRelationshipも悪化してしまいますが、RelationshipとCommunicationがハードになってしまうと「それだと私の立場はどうなるんだ!」と立場に流れてしまいやすくなります。自分の側の痛いところを突かれた場合であっても、正面で受け止めたり反発したりはせずに、一旦は柳のように受け流しておいてから対応すべきです。

なお、自分に不利な部分を曖昧にしておく Optionsの内容が変形されてしまったり結局は自分に返ってくるおそれがあるため、自分に不利な場合でも意思表示を曖昧にせずに明確にしておかなければなりません。

(5) 最後にすべきこと

⑦ 考え抜いた結論 (Commitment)

無理して合意しなくても別な方法があるならばそちらをとれば良いのですから、自分のBATNA（合意でなくとも出来る代替案）よりもCommitment（契約の合意）の方が良い場合にのみ合意します。

BATNAも一つの選択肢のように見えますが、合意しなくても出来る方法がBATNA（他社から450万円で買います）で、互いに合意するような方法としてどのようなものがあるかがOptions（オマケ付きで500万円で買います）です。

＜朝日中央綜合法律経済事務所グループのご案内＞

朝日中央綜合法律経済事務所グループは、高齢化社会の進展を見据えて、相続業務を中心としてワンストップサービスを展開しています！

朝日中央綜合法律経済事務所グループは、我国で他に類例をみない法律、税務、財務、信託のトータルファームです。

当グループは、1987年に弁護士・公認会計士・税理士によるワンストップサービスを実現し、さらに2005年には信託業法の改正と同時にグループの関連会社として株式会社朝日信託を設立しました。同社は、内閣総理大臣の認可を受けた日本で唯一の個人信託専門会社です。これらの経営基盤を活かして、金融機関との業務提携を拡充し、遺言書作成、遺言執行、遺産整理、財産承継プランニング、相続税申告などの相続関連業務を非常に活発に行っております。

弁護士法人朝日中央綜合法律事務所は、グループの中核を担い、相続関連業務・不動産関連業務・会社支配権関連業務を中心に業務を営んでおります。

朝日中央綜合法律経済事務所グループ概要（平成25年3月31日現在）

【所属社員・スタッフ】

弁護士	29名
公認会計士・税理士	13名
一般事務職員	28名

【所在地】

東京事務所	東京都千代田区霞が関3丁目2番5号 霞が関ビル19階
-------	-------------------------------

大阪事務所	大阪府中央区本町4丁目1番7号 第二有楽ビル8階
-------	-----------------------------

札幌事務所	札幌市中央区南一条西2丁目5番地 南一条Kビル7階
-------	------------------------------

横浜事務所	横浜市西区みなとみらい2丁目2番1号 横浜ランドマークタワー17階
-------	--------------------------------------

【札幌事務所連絡先】TEL：011-223-2830

<http://www.ac-law.jp/>

参考文献

- ①ロジャー・フィッシャー、ダニエル・シャピロ著 印南一路訳「新ハーバード流交渉術」2006年 講談社
- ②齋藤孝・射手矢好雄著「ふしぎとうまくいく交渉力のヒント」2009年 講談社



タイ・バンコクと北海道

北洋銀行国際部 調査役
(バンコック銀行派遣)

田矢 良平

平成24年10月のタイ・バンコクと新千歳を結ぶタイ国際航空による直行便の就航以降、タイからの来道客数は順調に推移し、今年の10月27日より現在の週4便から毎日運航へと増便になる予定です。7月からの実質的な観光査証（ビザ）免除も追い風となり、今後ますますタイからの観光客が増えることが期待されています。

直行便を利用したタイから北海道への旅行商品は、3泊5日のツアーで約8万円と、中間層の月収を上回る料金となっています。札幌、小樽、函館、旭川の主要都市や、洞爺、定山溪、登別、層雲峡、阿寒などの温泉地から、宿泊場所を自由に選ぶことが可能な個人旅行プランが人気です。

ツアーの中には、1日もしくは2日間の自由行動の時間が設けられています。TV番組や雑誌、さらにはSNS（ソーシャルネットワークサービス）などにアップされた旅行先の写真やコメントといった「口コミ」により北海道の情報を入手し、自分の興味のある場所を訪れています。「口コミ」による情報発信が、タイにおいて北海道人気を持続させている要因の一つであると言えます。

タイの人たちは、四季を通じて変化する北海道の景色に魅力を感じています。花にもとても興味を持っており、ラベンダー、芝桜、はまなす、すずらんなど様々な花が咲き誇る自然豊かな北海道への憧れは強いようです。

また、アイヌ文化に非常に興味を持っています。私が北海道出身だと話をすると、北海道の歴史、アイヌの考えや民族衣装など、多くのことを尋ねてきます。タイの首都「バンコク」が「偉大な天使の都」という意味の正式名称を持っているように、タイの人は地名の意味をととても大切にしています。日本の地名にも関心を持っています。アイヌ語に由来する道内各地の地名の意味などを知っておくと、タイの人たちとのコミュニケーションを図る上で役立つかもしれません。

温泉の人気も高まってきています。以前は、人前で服を脱いだり、熱いお湯に浸かることに抵抗があったようですが、日本を訪れた人の「温泉は気持ちがいい。」との口コミが広がり、今では道内各地の温泉地でタイの観光客の姿を目にするようになりました。この温泉人気を受けて、日本各地の温泉地がタイからの観光客誘致を目的に様々な取組みをしています。

タイは「微笑みの国」と呼ばれ、温かな人が多く、かつ親日的と言われています。そんなタイの人たちは、口々に日本は治安もいいし、日本人は親切だと話します。リピーター客を増やすためには、「さらに北海道が好きになった。また来てみたい。」と思ってもらえるような日本らしい「おもてなしの心」でお迎えすることが必要だと思います。

「食」と「観光」に優位性のある北海道にとって、タイでのビジネスチャンスは今後ますます広がるといえるでしょう。ASEAN地域でのビジネス展開は、北海道企業が新たなマーケットを開拓する大きなチャンスです。

当行は昨年10月にバンコック銀行と業務協力協定を締結しました。今年6月からは私もバンコック銀行に赴任しています。当行は、バンコック銀行が有する情報ネットワークを活用し、タイ現地の情報提供や、幅広いコンサルティングサービスを行うことが可能です。また、来年1月を目処としたバンコクでのオール北海道のための「北海道ASEANビジネスセンター」の設置に向けた準備を進めております。

これからも海外支援体制を積極的に展開し、道内企業の皆さまに役立つ情報を提供してまいります。

海外からの「北海道人気ツアー商品」

前頁で特集したタイ以外でも、アジアの人々にとって北海道は非常に人気の高い観光地となっています。東日本大震災等の影響で、一時外国人の観光客数は大きく落ち込んだものの、現在は回復基調にあります。

【上海】

2000年に北京市、上海市などで日本への団体旅行が解禁となり、05年には中国全土に拡大されました。09年には、北海道を舞台とした映画「狙った恋の落とし方。」の大ヒットにより、北海道は中国人にとって憧れの場所となり、観光客数の増加の大きな追い風となりました。

北海道向けツアーは5日～7日間の商品が一般的ですが、東京や大阪経由が多く、道内観光に特化した商品は少数です。札幌、小樽、洞爺湖、定山溪、登別、富良野などを巡る13～20万円の商品が人気です。

今年1月～5月の上海日本総領事館での観光ビザ発給件数を見ると、「団体」が前年同期比73%減に落ち込む一方、「個人」は10%増加し、「団体」を約7千件上回り3万件を超えました。今後リピーターや個人旅行客の増加に伴って、行き先は多様化し、より本物・高級志向が高まっていくと思われます。

【大連】

昨年10月に運休となった新千歳－大連間の直行便は、現在も再開されていません。昨年9月以降、多くの旅行会社が日本旅行商品の販売を自粛していましたが、今年4月から取扱いを再開しています。

大連からのツアーは、直行便がないため東京経由がほとんどで、北海道での滞在期間が短くなっています。富良野や小樽、定山溪や登別の温泉地も人気があります。直行便があれば道央だけではなく、映画で有名になった道東方面にも足を伸ばせますので、一日も早い再開が期待されます。

【シンガポール】

札幌を拠点にした周遊ツアーが人気で、登別や小樽、旭山動物園、富良野・美瑛、函館が定番ルートです。知床や道東を巡るプランもあります。

観光庁の調査では、2012年に日本を訪れたシンガポール人観光客のうち9割が個人でした。団体ツアーでは回ることでできない場所や、ガイドブックには載っていないスポットを求める人も増えてきています。レンタカー周遊ツアーを企画した旅行代理店は、多くの個人旅行客獲得に成功しています。また、アイヌ文化に興味があり「しらおいポロトコタン」が印象に残っているとの声も聞きました。

リピーターは常に新しいものを探しています。地元の人にとっては当たり前の光景でも、道外や海外の人には非日常的であり、魅力あるものかもしれません。その地域でしか味わえない特徴的なオプションツアーがあれば、観光客誘致の呼び水として期待されます。

【サハリン】

距離も近く、気候も似通っていることから、北海道は気軽に行ける観光地として人気があります。週2便の直行便は、1時間20分の飛行時間に対し、航空運賃は往復で8万円以上と高額です。費用を抑えるために稚内－サハリン間のフェリーを使うケースも多いようです。

フェリーを利用した7泊8日のツアー（約12万円）が人気で、札幌を起点に登別、洞爺湖、富良野のいずれかへのバスツアーを選ぶことができ、3日間のフリータイムに各自がオプションツアーを組み合わせることで観光を楽しむことが可能です。

特徴的なのは滞在日数の長さです。長期休暇をとりやすいため、多くの商品は約1週間の行程です。時間に余裕のある学生向けに、3ヶ月間北海道に滞在する商品も販売されています。長期滞在を満喫できるよう、アウトドアや工芸体験など体験型のプログラムを多く用意すると喜ばれるかもしれません。

来日時の観光ビザ（査証）について

タイ：ビザ免除（平成25年7月より）

中国：観光ビザ必要（団体観光と個人観光の形式があり、個人の場合は所得条件がある）。

シンガポール：ビザ免除

ロシア：旅行社保証観光ビザが必要。

アジア・極東－新千歳空港の直行便運航状況 2013年7月現在



その他道内空港の直行便運航状況

旭川	台北 週4便、ソウル 週2便
函館	台北 週6便
釧路	台北 週1便

新千歳空港路線別旅客数（国際線） 2013年1－5月

国際線路線	旅客数（人）	対前年同期比
台北	164,643	106%
ソウル	120,744	94%
香港	80,612	102%
バンコク	43,926	11,380%
釜山	12,677	99%
上海	12,463	59%
北京	9,998	59%
ユジノサハリンスク	5,536	118%
その他	36,972	121%
合計	487,571	109%

（資料：国土交通省 東京航空局 新千歳空港事務所「新千歳空港の航空概況速報」）

現地価格調査（2013年7月）

（単位：円）

商品	単位	銘柄・産地	上海	大連	シンガポール	サハリン
卵	0.5kg	現地産	414	57～152	241	195
牛乳	1リットル	現地産	203～409	30 (243ml)	241 (830ml)	144～234
じゃがいも	0.5kg	現地産	94～216	28～93	84 (アメリカ産)	42
オレンジ	0.5kg	アメリカ産	142	253	70 (1個)	225 (エジプト産)
小麦粉	1kg		133	223	194	135
ビール	350ml	日本メーカーA社製	93	—	—	—
	350ml	日本メーカーB社製	—	88	280	252
カップラーメン	1個	日本メーカー製	77	99	124	420
ミネラルウォーター	550ml		19	18	120	51～105
コーラ	330ml	コカコーラ	32	40	77	102
ハンバーガー	1個	マクドナルド ビッグマック	256	256	365	—
タクシー初乗り			224	128	264	450～600
ガソリン	1リットル	レギュラー	120	114	169	99
トイレットペーパー	10巻	日本製	211 (現地製)	456	509	372 (4巻)
乾電池	単三2本	米国製	118 (現地製)	71 (現地製)	246	147
洗濯洗剤	1kg	日本製	199 (現地製)	191 (現地製)	213	1,050
クリーニング代	Yシャツ1枚	現地クリーニング店	160	160	311	300
電気料金	1kwh	住居用	9	8	21	10
水道料金	1m ³	住居用	26	49	91	92
新聞	1部	一般紙	16	16	70	48
バス	市内均一区間		32	16～32	77～163	45
地下鉄	初乗り		48	—	85～186	—
携帯	機種	iPhone 5 16G	84,925	84,925	73,782	80,970
	基本料金／月		738	931	4,219	7,500
	通話料金／分		4	4	11	4
映画チケット	大人1名	時間帯により変動	883～2,248	963～1,124	895	510～1,110

【調査場所】 いずれも日本製品を扱う、比較的高級なスーパーマーケット。
 上海 カルフール古北店、しんせん館古北店、ローソン国際貿易中心店
 大連 カルフール西安路店、ローソン森ビル店
 シンガポール コールドストレージ、明治屋
 サハリン ユジノサハリンスク市シティモール内、携帯電話ショップ「スヴィズノイ」

【換算レート】

2013年6月28日仲値 1中国元=16.06円 1シンガポールドル=77.83円 1ロシアルーブル=3.00円

主要経済指標（1）

年月	鉱工業指数											
	生産指数				出荷指数				在庫指数			
	北海道		全国		北海道		全国		北海道		全国	
	17年=100 季調値	前期比 (%)	22年=100 季調値	前期比 (%)	17年=100 季調値	前期比 (%)	22年=100 季調値	前期比 (%)	17年=100 季調値	前期比 (%)	22年=100 季調値	前期比 (%)
21年度	90.1	△ 6.2	91.4	△ 9.5	92.7	△ 5.6	91.5	△ 9.2	90.8	△ 11.4	93.9	△ 10.5
22年度	93.5	3.8	99.4	8.8	96.5	4.1	99.2	8.4	92.0	1.3	92.1	△ 1.9
23年度	94.4	1.0	98.7	△ 0.7	99.5	3.1	97.7	△ 1.5	93.1	1.2	103.2	12.1
24年度	90.7	△ 3.9	95.8	△ 2.9	96.2	△ 3.3	95.9	△ 1.8	91.9	△ 1.3	100.4	△ 2.7
24年 1～3月	96.6	3.2	101.3	0.8	100.5	1.4	101.9	1.7	90.4	4.8	109.6	4.9
4～6月	94.2	△ 2.5	99.1	△ 2.2	97.9	△ 2.6	98.8	△ 3.0	90.5	0.1	110.2	0.5
7～9月	91.1	△ 3.3	95.9	△ 3.2	96.7	△ 1.2	94.6	△ 4.3	88.6	△ 2.1	112.2	1.8
10～12月	87.2	△ 4.3	94.1	△ 1.9	93.7	△ 3.1	93.4	△ 1.3	89.7	1.2	110.4	△ 1.6
25年 1～3月	91.0	4.4	94.7	0.6	97.2	3.7	97.2	4.1	89.2	△ 0.6	106.6	△ 3.4
24年 5月	93.3	△ 2.6	98.8	△ 1.8	95.7	△ 4.0	98.9	△ 1.2	92.7	1.3	110.0	△ 1.7
6月	93.4	0.1	98.0	△ 0.8	98.3	2.7	97.4	△ 1.5	90.5	△ 2.4	110.2	0.2
7月	94.1	0.7	97.5	△ 0.5	100.1	1.8	95.5	△ 2.0	91.1	0.7	111.8	1.5
8月	91.0	△ 3.3	96.1	△ 1.4	96.9	△ 3.2	95.4	△ 0.1	90.0	△ 1.2	112.2	0.4
9月	88.3	△ 3.0	94.0	△ 2.2	93.0	△ 4.0	93.0	△ 2.5	88.6	△ 1.6	112.2	0.0
10月	87.1	△ 1.4	94.3	0.3	92.3	△ 0.8	93.3	0.3	90.4	2.0	112.2	0.0
11月	87.4	0.3	93.4	△ 1.0	93.2	1.0	91.8	△ 1.6	90.5	0.1	111.8	△ 0.4
12月	87.2	△ 0.2	94.7	1.4	95.6	2.6	95.2	3.7	89.7	△ 0.9	110.4	△ 1.3
25年 1月	89.8	3.0	94.1	△ 0.6	97.5	2.0	96.3	1.2	91.4	1.9	108.6	△ 1.6
2月	92.3	2.8	94.9	0.9	97.1	△ 0.4	98.0	1.8	91.4	0.0	107.3	△ 1.2
3月	90.8	△ 1.6	95.0	0.1	97.0	△ 0.1	97.2	△ 0.8	89.2	△ 2.4	106.6	△ 0.7
4月	r 91.5	0.8	95.9	0.9	r 97.5	0.5	95.8	△ 1.4	r 88.5	△ 0.8	107.4	0.8
5月	p 91.9	0.4	p 97.8	2.0	p 94.5	△ 3.1	p 96.6	0.8	p 87.4	△ 1.2	p 107.1	△ 0.3
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は原指数による。
■ 「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(%)
21年度	920,855	△ 1.4	195,675	△ 5.3	246,086	△13.1	70,544	△10.1	674,769	3.7	125,131	△ 2.4	
22年度	935,299	△ 2.1	195,785	△ 1.5	220,233	△10.5	67,267	△ 4.6	715,067	1.1	128,518	0.3	
23年度	948,544	0.3	197,008	0.1	214,071	△ 2.8	67,231	△ 0.1	734,473	1.2	129,777	0.2	
24年度	949,656	0.1	195,551	△ 0.7	211,547	△ 1.2	66,493	△ 1.1	738,108	0.5	129,058	△ 0.6	
24年 1～3月	229,406	0.2	48,074	2.3	52,536	△ 0.5	16,361	4.0	176,870	0.5	31,714	1.4	
4～6月	230,401	△ 0.1	47,101	△ 0.7	48,871	△ 1.8	15,529	△ 1.2	181,530	0.4	31,572	△ 0.5	
7～9月	229,509	△ 0.5	47,391	△ 1.6	49,865	△ 2.5	15,447	△ 2.6	179,644	0.1	31,944	△ 1.1	
10～12月	259,369	0.6	53,350	0.0	60,405	△ 0.4	19,053	△ 1.2	198,964	0.9	34,297	0.7	
25年 1～3月	230,377	0.4	47,709	△ 0.8	52,406	△ 0.2	16,465	0.6	177,971	0.6	31,245	△ 1.5	
24年 5月	77,096	0.3	15,755	△ 0.1	16,218	△ 1.6	5,127	△ 2.0	60,879	0.8	10,628	0.8	
6月	75,644	△ 0.6	15,682	△ 2.2	16,144	△ 1.7	5,218	△ 2.4	59,500	△ 0.3	10,464	△ 2.1	
7月	80,472	△ 2.3	17,123	△ 4.0	18,831	△ 3.3	6,209	△ 4.4	61,641	△ 2.0	10,914	△ 3.8	
8月	77,370	0.2	15,568	△ 0.0	15,489	△ 0.6	4,545	△ 1.8	61,881	0.4	11,023	0.7	
9月	71,667	0.8	14,700	△ 0.2	15,545	△ 3.3	4,693	△ 0.8	56,122	2.0	10,007	0.1	
10月	77,381	△ 0.0	15,672	△ 2.4	17,748	0.4	5,349	△ 3.0	59,633	△ 0.2	10,323	△ 2.1	
11月	78,012	0.6	16,630	1.6	17,909	△ 0.2	5,985	1.6	60,103	0.9	10,645	1.6	
12月	103,976	1.0	21,048	0.7	24,748	△ 1.1	7,719	△ 2.1	79,228	1.7	13,329	2.3	
25年 1月	79,426	0.6	16,872	△ 2.9	18,534	△ 1.6	5,907	△ 1.1	60,892	1.3	10,965	△ 3.9	
2月	69,317	△ 1.9	14,239	△ 2.9	14,904	△ 1.7	4,669	△ 0.5	54,413	△ 1.9	9,570	△ 4.0	
3月	81,634	2.2	16,598	3.5	18,968	2.3	5,888	3.4	62,666	2.2	10,710	3.6	
4月	r 77,298	△ 0.5	15,508	△ 1.0	16,353	△ 0.9	5,154	△ 0.6	r 60,946	△ 0.3	10,354	△ 1.2	
5月	p 77,711	0.8	p 15,889	0.9	p 16,363	0.9	p 5,252	2.4	p 61,348	0.8	p 10,637	0.1	
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全店ベースによる。
■ 「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 (%)		
21年度	430,922	0.1	79,383	△ 1.5	100.1	△ 2.9	100.4	△ 1.7	92.80	11,090
22年度	447,951	4.0	82,657	4.1	99.9	0.1	99.9	△ 0.4	85.69	9,755
23年度	477,426	6.2	89,758	7.6	100.3	0.4	99.8	△ 0.1	79.05	10,084
24年度	498,629	3.2	95,423	3.3	100.3	△ 0.1	99.5	△ 0.3	83.08	12,398
24年 1～3 月	113,174	4.6	22,033	5.9	100.6	0.5	99.9	0.3	79.28	10,084
4～6 月	120,969	4.4	23,336	5.8	100.6	0.0	100.0	0.2	80.17	9,007
7～9 月	134,456	2.8	25,251	2.2	99.8	△ 0.4	99.4	△ 0.4	78.62	8,870
10～12 月	127,188	3.1	24,152	2.4	100.0	0.0	99.4	△ 0.2	81.16	10,395
25年 1～3 月	116,016	2.5	22,684	3.0	100.6	0.0	99.3	△ 0.6	92.38	12,398
24年 5 月	40,899	4.2	7,920	6.0	100.6	△ 0.1	100.1	0.2	79.70	8,543
6 月	41,518	2.0	7,818	1.5	100.2	△ 0.4	99.6	△ 0.2	79.32	9,007
7 月	45,481	1.4	8,604	1.0	99.7	△ 0.6	99.3	△ 0.4	79.02	8,695
8 月	46,144	1.9	8,672	3.1	99.6	△ 0.6	99.4	△ 0.4	78.66	8,840
9 月	42,831	5.3	7,975	2.7	100.0	0.0	99.6	△ 0.3	78.17	8,870
10 月	42,382	3.3	8,057	2.2	99.9	0.0	99.6	△ 0.4	78.97	8,928
11 月	40,395	2.6	7,741	1.9	99.6	△ 0.1	99.2	△ 0.2	80.87	9,446
12 月	44,411	3.5	8,354	3.0	100.4	0.3	99.3	△ 0.1	83.64	10,395
25年 1 月	39,221	3.9	7,542	4.2	100.6	0.3	99.3	△ 0.3	89.18	11,139
2 月	36,290	△ 0.7	7,033	△ 0.7	100.6	0.2	99.2	△ 0.7	93.21	11,559
3 月	40,505	4.1	8,108	5.1	100.7	△ 0.6	99.4	△ 0.9	94.75	12,398
4 月	39,199	1.7	7,789	2.5	100.6	△ 0.5	99.7	△ 0.7	97.71	13,861
5 月	41,973	2.6	8,252	4.2	100.6	0.0	99.8	△ 0.3	101.08	13,775
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全店ベースによる。
 ■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(%)
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
24年度	176,847	12.0	49,142	2.8	68,527	7.6	59,178	27.7	4,439,092	10.7
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
7～9月	45,787	11.9	13,103	4.9	18,289	5.8	14,395	29.3	1,138,766	16.4
10～12月	34,393	3.5	9,234	△12.9	13,688	11.5	11,471	10.7	907,802	△ 2.8
25年 1～3月	49,796	△ 7.2	14,414	△12.7	18,221	△14.0	17,161	7.7	1,315,646	△ 9.2
24年 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
9月	14,620	△ 3.2	4,444	△10.5	5,833	△ 1.0	4,343	2.3	377,737	△ 3.7
10月	12,306	0.7	3,122	△16.9	5,073	7.0	4,111	10.5	299,334	△ 6.7
11月	12,603	6.7	3,424	△ 7.6	4,945	13.6	4,234	12.6	324,422	0.2
12月	9,484	3.1	2,688	△14.6	3,670	15.6	3,126	8.5	284,046	△ 2.0
25年 1月	11,161	△ 6.7	3,067	△12.3	3,888	△16.0	4,206	9.6	332,066	△ 7.4
2月	13,913	△ 4.8	3,937	△10.3	4,908	△13.1	5,068	10.7	412,889	△ 8.1
3月	24,722	△ 8.7	7,410	△14.2	9,425	△13.7	7,887	5.0	570,691	△11.0
4月	14,763	2.1	3,870	5.3	5,913	△ 1.2	4,980	3.8	308,556	0.7
5月	13,877	△ 0.8	3,773	1.1	4,956	△ 2.5	5,148	△ 0.6	308,436	△ 8.7
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(%)
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
24年度	35,523	12.5	8,930	6.2	776,431	3.6	123,820	△10.3	87,026	△3.0
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
7～9月	10,094	15.6	2,271	△1.1	272,804	15.1	35,292	13.3	22,058	△4.6
10～12月	10,713	19.7	2,403	15.0	109,800	△6.7	30,937	17.7	20,296	△0.8
25年 1～3月	5,439	5.6	2,097	5.1	101,806	△20.7	25,084	△6.0	23,202	△4.6
24年 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
9月	3,300	38.1	742	15.5	68,125	△8.0	11,775	△1.9	8,956	△7.8
10月	4,303	31.2	843	25.2	60,807	10.0	13,721	28.2	6,233	1.2
11月	3,517	1.5	801	10.3	29,245	△29.1	8,972	6.2	6,630	0.3
12月	2,893	31.0	759	10.0	19,748	△6.4	8,243	15.6	7,433	△3.4
25年 1月	1,407	5.8	693	5.0	12,679	18.6	6,039	6.7	5,344	△9.7
2月	1,496	△28.2	690	3.0	17,764	32.3	6,708	△4.8	6,324	△11.3
3月	2,536	45.8	715	7.3	71,363	△31.5	12,338	△11.7	11,535	2.4
4月	3,347	1.4	779	5.8	107,337	△9.9	15,991	28.6	6,951	△1.1
5月	2,878	5.8	798	14.5	115,998	40.8	10,842	24.8	7,482	16.5
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(%)
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
24年度	11,654	8.7	0.57	0.74	5.1	4.3	432	△6.9	11,719	△7.8
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
7～9月	3,661	5.0	0.56	0.73	5.0	4.3	108	3.8	2,924	△5.9
10～12月	2,815	6.5	0.61	0.78	4.7	4.0	90	△11.8	2,889	△6.9
25年 1～3月	2,503	2.6	0.64	0.82	5.0	4.2	110	△18.5	2,779	△12.7
24年 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	5.0	4.2	41	△2.4	967	△5.7
9月	1,163	2.9	0.60	0.76	↓	4.2	34	21.4	931	△6.9
10月	1,065	5.5	0.61	0.77	↑	4.1	34	9.7	1,035	6.0
11月	861	8.7	0.61	0.78	4.7	4.0	31	△18.4	964	△11.9
12月	889	5.8	0.61	0.79	↓	4.0	25	△24.2	890	△13.7
25年 1月	775	1.7	0.61	0.81	↑	4.2	28	△15.2	934	△5.1
2月	820	4.2	0.65	0.83	5.0	4.2	39	△22.0	916	△11.7
3月	908	1.9	0.65	0.82	↓	4.3	43	△17.3	929	△19.9
4月	779	4.0	0.61	0.74	—	4.4	31	△24.4	899	△10.4
5月	981	7.3	0.61	0.73	—	4.2	31	△24.4	1,045	△8.9
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 (%)
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	374,431	9.3	652,885	△ 3.7	1,636,327	33.2	697,106	11.6
24年度	401,806	7.3	639,405	△ 2.1	r 1,698,185	3.8	721,139	3.4
24年 1～3月	93,356	7.9	161,597	△ 1.6	466,459	29.1	177,063	9.9
4～6月	95,930	3.7	164,436	4.8	373,006	△ 0.0	178,139	5.0
7～9月	91,632	△ 5.8	157,145	△ 8.2	381,817	2.3	175,797	0.3
10～12月	103,916	13.8	154,297	△ 5.5	432,975	2.3	175,887	0.5
25年 1～3月	110,326	18.2	163,527	1.2	r 510,388	9.4	191,316	8.0
24年 5月	27,702	△23.7	52,369	10.0	119,180	△14.3	61,448	9.3
6月	29,493	24.5	56,418	△ 2.3	104,631	4.3	55,858	△ 2.2
7月	33,592	10.4	53,122	△ 8.1	114,261	△ 5.0	58,408	2.3
8月	31,915	0.8	50,444	△ 5.8	139,984	5.2	58,128	△ 5.2
9月	26,126	△25.7	53,579	△10.3	127,571	6.3	59,261	4.2
10月	39,925	31.6	51,480	△ 6.5	149,170	12.7	57,042	△ 1.5
11月	31,801	△ 1.3	49,832	△ 4.1	135,158	△ 7.7	59,402	0.9
12月	32,190	11.9	52,985	△ 5.8	148,647	2.8	59,443	1.9
25年 1月	33,529	18.5	47,986	6.3	183,811	19.2	64,321	7.1
2月	29,241	1.5	52,831	△ 2.9	161,883	4.2	60,645	12.0
3月	47,556	31.1	62,710	1.1	r 164,694	5.0	66,379	5.6
4月	r 38,934	0.5	57,766	3.8	r 167,011	11.9	r 66,615	9.5
5月	p 33,901	22.4	57,667	10.1	p 152,155	27.7	p 67,631	10.1
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 (%)
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
24年度	143,971	1.4	6,299,507	3.2	93,447	△ 0.5	4,267,338	2.2
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
7～9月	140,199	2.0	6,087,754	2.6	93,474	1.2	4,183,535	1.5
10～12月	140,458	1.6	6,114,434	2.4	92,592	0.4	4,212,603	1.9
25年 1～3月	143,971	1.4	6,299,507	3.2	93,447	△ 0.5	4,267,338	2.2
24年 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
9月	140,199	2.0	6,087,754	2.6	93,474	1.2	4,183,535	1.5
10月	139,010	2.1	6,023,574	2.1	92,312	0.9	4,144,273	1.3
11月	138,801	1.4	6,052,968	1.7	91,774	0.6	4,153,290	1.5
12月	140,458	1.6	6,114,434	2.4	92,592	0.4	4,212,603	1.9
25年 1月	138,936	1.8	6,096,672	2.4	91,448	△ 0.3	4,192,191	2.2
2月	139,295	2.0	6,127,674	2.9	91,776	△ 0.3	4,202,686	2.3
3月	143,971	1.4	6,299,507	3.2	93,447	△ 0.5	4,267,338	2.2
4月	141,822	1.1	6,292,678	3.8	92,189	△ 1.1	4,219,814	2.3
5月	141,502	1.6	6,315,519	4.1	91,135	△ 0.9	4,223,042	2.7
資料	日本銀行							



調査レポート 2013.8月号 (No.205)

平成25年（2013年）7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

＜本誌は、情報の提供のみを目的としています。投資などの最終判断は、ご自身でなされるようお願いいたします。＞



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。