

ほくよう 調査レポート

No.291

- 道内経済の動き
- 2020年度北海道経済の見通し＜改訂＞
- 経営のアドバイス
バランスト・スコアカードの活用による
事業計画実行支援と環境変化への対応
- インフォメーション
企業版ふるさと納税の制度改正について

2020

10



北洋銀行

www.hokuyobank.co.jp

● 目 次 ●

道内経済の動き	1
2020年度北海道経済の見通しく改訂	6
経営のアドバイス：バランスト・スコアカードの活用による事業計画実行支援と環境変化への対応	21
インフォメーション：企業版ふるさと納税の制度改正について	28
主要経済指標	31



道内経済の動き

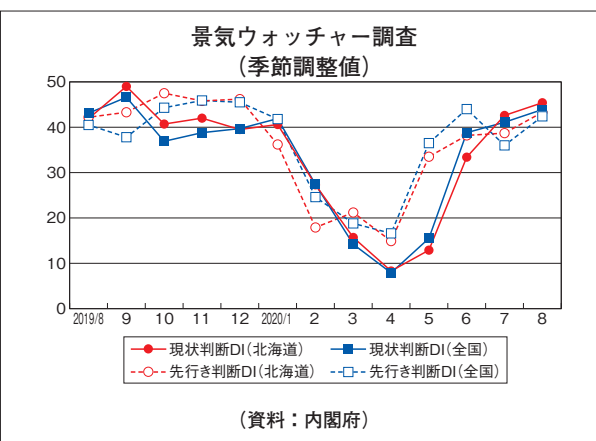
道内景気は、新型コロナウイルスの影響により厳しい状況が続いているが、一部に下げ止まりの動きがみられる。生産活動は下げ止まりの動きがみられる。需要面をみると、個人消費は、一部に弱さが残るものの、持ち直しの動きがみられる。住宅投資は、減少している。設備投資は、弱含みとなっている。公共投資は、堅調に推移している。輸出は、減少している。観光は、外国人入国者数が前年を大幅に下回り厳しい状況となっているが、来道者数には持ち直しの動きがみられる。

雇用情勢は、有効求人倍率が7か月連続で前年を下回り、弱さがみられる。企業倒産は、件数・負債総額ともに4か月連続で前年を下回った。消費者物価は、4か月連続で前年を下回った。

1. 景気の現状判断DI～4か月連続で上昇

景気ウォッチャー調査による、8月の景気の現状判断DI（北海道）は前月を2.8ポイント上回る45.4と4か月連続で上昇した。横ばいを示す50を18か月連続で下回った。

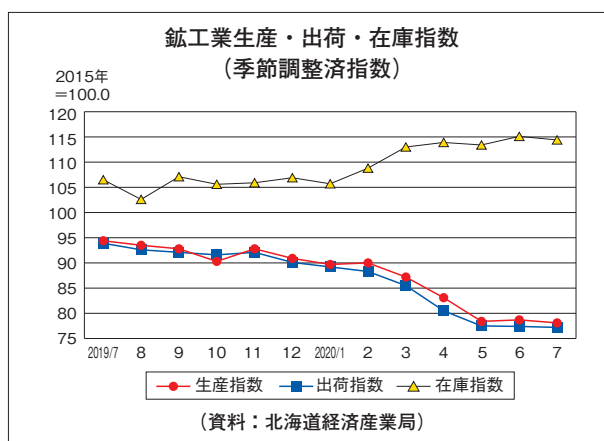
景気の先行き判断DI（北海道）は、前月を4.6ポイント上回る43.3となった。横ばいを示す50は17か月連続で下回った。



2. 鉱工業生産～2か月ぶりに低下

7月の鉱工業生産指数は78.1（季節調整済指数、前月比▲0.8%）と2か月ぶりに低下した。前年比（原指数）では▲17.8%と10か月連続で低下した。

業種別では、鉄鋼業など6業種が前月比低下となった。輸送機械工業など9業種が前月比上昇となった。



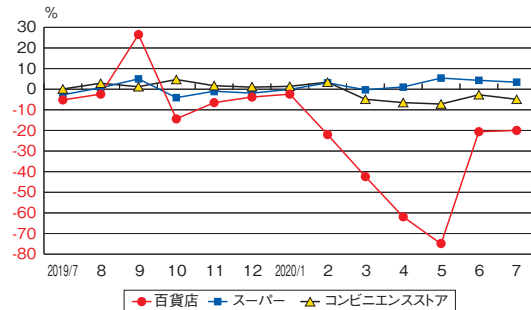
3. 百貨店等販売額～10か月連続で減少

7月の百貨店・スーパー販売額（全店ベース、前年比▲1.1%）は、10か月連続で前年を下回った。

百貨店（前年比▲20.0%）は、すべての品目が前年を下回った。スーパー（同+3.4%）は、身の回り品、飲食料品、その他が前年を上回った。

コンビニエンスストア（前年比▲4.9%）は、5か月連続前年を下回った。

百貨店等販売額（前年比）



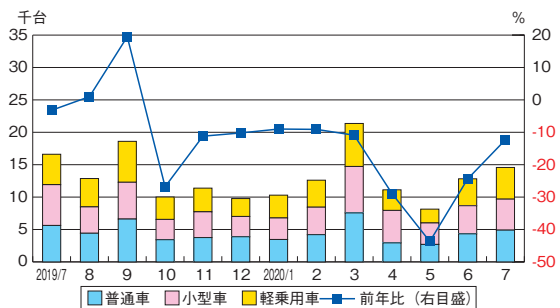
（資料：北海道経済産業局）

4. 乗用車新車登録台数～10か月連続で減少

7月の乗用車新車登録台数は、14,572台（前年比▲12.3%）と10か月連続で前年を下回った。車種別では、普通車（同▲12.9%）、小型車（同▲24.1%）、軽乗用車（同+4.3%）となった。

4～7月累計では、46,663台（前年比▲26.7%）と前年を下回っている。内訳は普通車（同▲31.1%）、小型車（同▲24.6%）、軽乗用車（同▲24.3%）となった。

乗用車新車登録台数

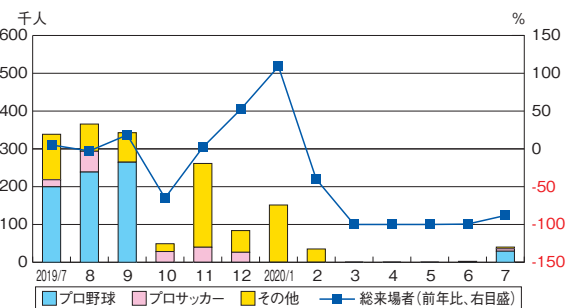


（資料：(社)日本自動車販売協会連合会、(社)全国軽自動車協会連合会）

5. 札幌ドーム来場者数～プロ野球・プロサッカーの観戦再開

7月の札幌ドームへの来場者数は、40千人（前年比▲88.1%）と前年を下回った。7月からは、収容人数上限5,000人でプロ野球・プロサッカーの観戦再開となった。来場者内訳は、プロ野球29千人（同▲85.4%）、サッカー6千人（同▲65.4%）、その他が5千人（同▲96.3%）だった。

札幌ドーム 来場者数

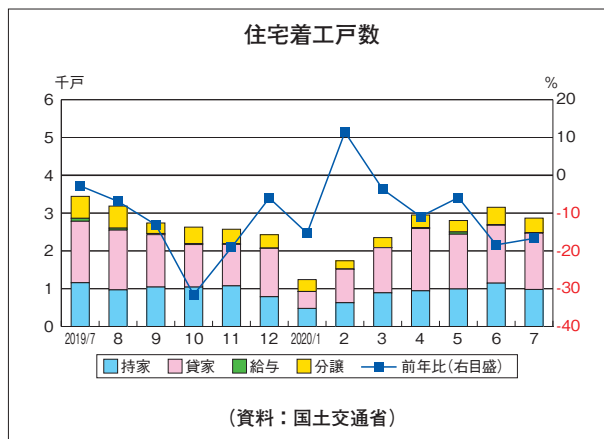


（資料：(株)札幌ドーム）

6. 住宅投資～5か月連続で減少

7月の住宅着工戸数は2,868戸（前年比▲16.7%）と5か月連続で前年を下回った。利用関係別では、持家（同▲15.4%）、貸家（同▲8.4%）、給与（同▲89.9%）、分譲（同▲32.7%）となった。

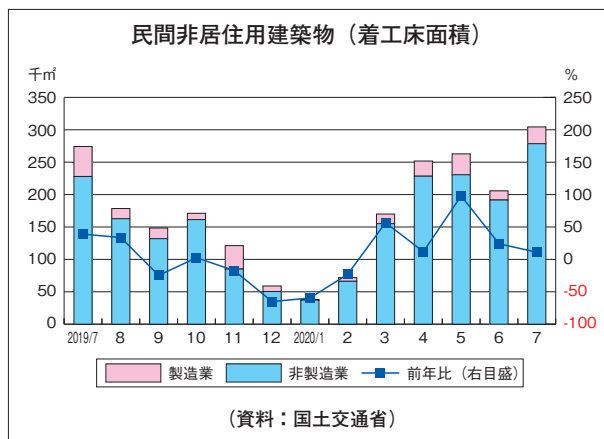
4～7月累計では11,776戸（前年比▲13.4%）と前年を下回った。利用関係別では、持家（同▲17.1%）、貸家（同▲7.7%）、給与（同▲43.1%）、分譲（同▲20.6%）となった。



7. 建築物着工床面積～5か月連続で増加

7月の民間非居住用建築物着工床面積は、304,430㎡（前年比+11.0%）と5か月連続で前年を上回った。業種別では、製造業（同▲44.0%）、非製造業（同+22.2%）であった。

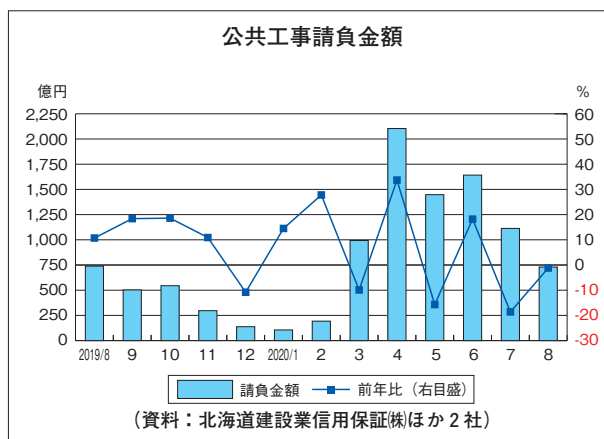
4～7月累計では、1,024,819㎡（前年比+28.5%）と前年を上回っている。業種別では、製造業（同+10.8%）、非製造業（同+30.6%）となった。



8. 公共投資～2か月連続で減少

8月の公共工事請負金額は730億円（前年比▲1.2%）と2か月連続で前年を下回った。

発注者別では、独立行政法人（同+959.7%）、道（同+1.6%）が前年を上回った。国（同▲3.4%）、市町村（同▲12.4%）、地方公社（同皆減）、その他（同▲27.7%）が前年を下回った。

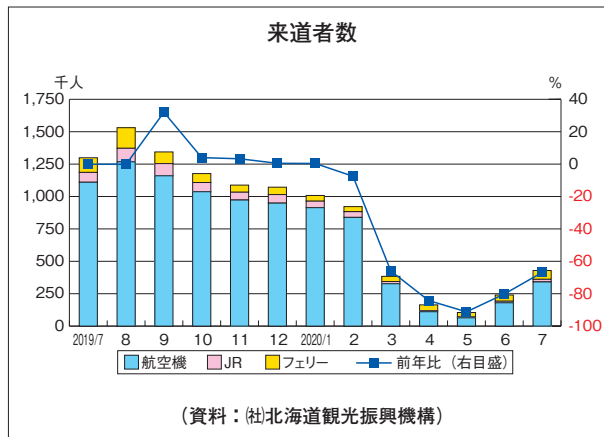


9. 来道者数～6か月連続で減少

7月の国内輸送機関利用による来道者数は、430千人（前年比▲66.9%）と6か月連続で前年を下回った。輸送機関別では、航空機（同▲69.3%）、JR（同▲73.2%）、フェリー（同▲39.2%）となった。

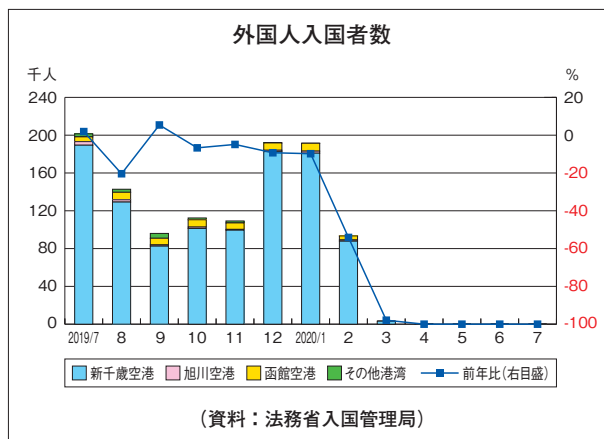
4～7月累計では、938千人（同▲80.2%）と前年を下回っている。

全国的な移動自粛解除に伴い、2か月連続で持ち直しの動きがみられた。



10. 外国人入国者数～10か月連続で減少

7月の道内空港・港湾への外国人入国者数は、0人（前年比皆減）と10か月連続で前年を下回った。



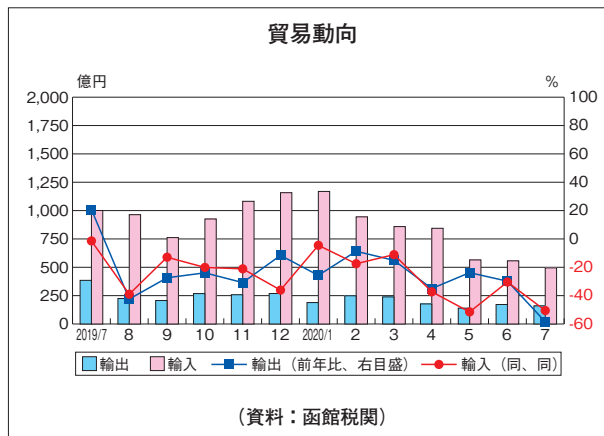
11. 貿易動向～輸出が12か月連続で減少

7月の貿易額は、輸出が前年比▲58.4%の160億円、輸入が同▲50.5%の495億円だった。

輸出は、再輸出品、鉄鋼、魚介類・同調製品などが減少した。

輸入は、原油・粗油、石炭、一般機械などが減少した。

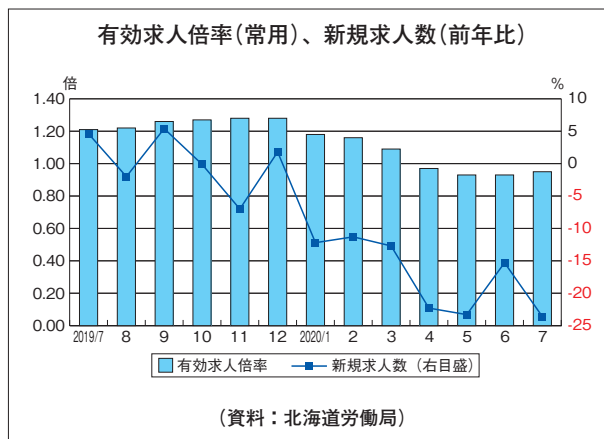
輸出は、4～7月累計では648億円（前年比▲40.2%）と前年を下回っている。



12. 雇用情勢～有効求人倍率が7か月連続で低下

7月の有効求人倍率（パートを含む常用）は、0.95倍（前年比▲0.26ポイント）と7か月連続で前年を下回った。

新規求人数は、前年比▲23.6%と7か月連続で前年を下回った。業種別では、サービス業（同▲35.3%）、医療・福祉（同▲14.7%）、卸売業・小売業（同▲30.8%）、宿泊業・飲食サービス業（同▲36.2%）などが前年を下回った。

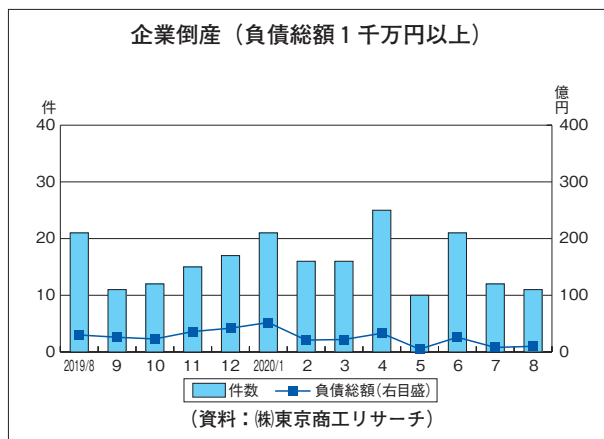


13. 倒産動向～件数・負債総額ともに4か月連続で減少

8月の企業倒産は、件数が11件（前年比▲47.6%）、負債総額が10億円（同▲65.8%）だった。件数・負債総額ともに4か月連続で前年を下回った。

業種別ではサービス・他が6件、建設業が3件などとなった。

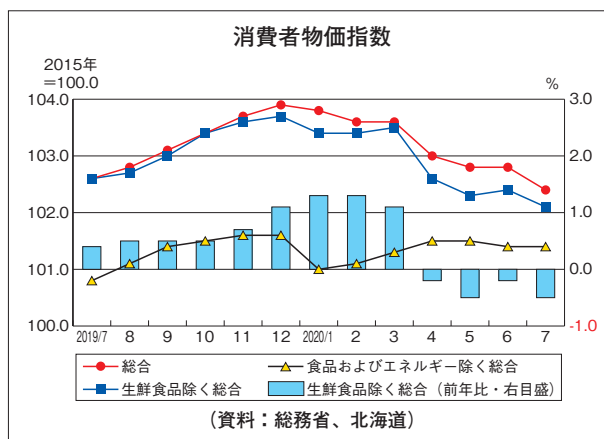
新型コロナウイルス関連の倒産件数は3件であった。



14. 消費者物価指数～4か月連続で前年を下回る

7月の消費者物価指数（生鮮食品を除く総合指数）は、102.1（前月比▲0.3%）となった。前年比は▲0.5%と、4か月連続で前年を下回った。

生活関連重要商品等の価格について、7月の動向をみると、食料品・日用雑貨等の価格は、おおむね安定している。石油製品の価格は調査基準日（7月10日）時点で前月比、灯油、ガソリン価格ともに値上がりした。





2020年度北海道経済の見通し

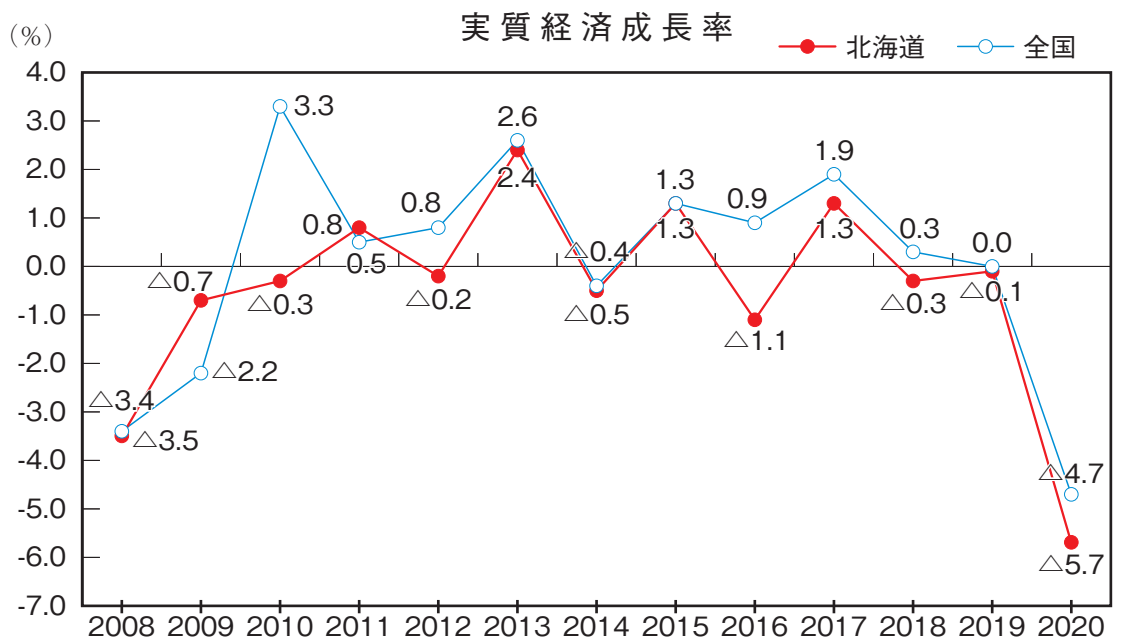
<改訂>

要 約

北海道経済の現状は、新型コロナウイルス感染症拡大（以下、「コロナ禍」）の影響により、厳しい状況となっている。個人消費は、一部を除き大幅に減少している。住宅投資も、減少している。設備投資は、先行き不透明感から弱めの動きとなっている。公共投資は、堅調に推移している。この間、景況感の現状判断は急速に悪化した。

2020年度の北海道経済を需要項目別に展望すると、個人消費は、コロナ禍の影響による所得の伸び鈍化や雇用環境の悪化から、前年を大きく下回ると予測する。住宅投資は、供給過剰感などによる貸家減少や持家の増加一服感に、コロナ禍が加わり、落ち込みが続くとみられる。設備投資は、コロナ禍により投資マインドが急低下。投資計画の見直し・延期などから、前年を大きく下回ろう。公共投資は、「防災・減災・国土強靱化のための3か年緊急対策」などから高水準が続こう。コロナ禍による外需減少に伴う財輸出の減少や、インバウンド需要の大幅低下などにより、財貨・サービスの移出入（純）のマイナス幅は拡大が見込まれる。この結果、実質経済成長率は▲5.7%（2019年度▲0.1%）、名目経済成長率は▲5.0%（同0.7%）と予測する。

本改訂にあたっては、足元影響が甚大であるコロナ禍が2020年後半にかけて収束に向かい、道内経済が徐々に回復することを基本的見通しとしており、コロナ禍の世界的な影響が残るなか、回復ペースは緩やかなものになると想定している。このため、本改訂は、コロナ禍の収束が想定よりも長期化した場合の下振れリスクを内包している。



(注) 1. 全国は内閣府調べ。2020年度は日本銀行政策委員「大勢見通し」(7月時点)の中央値。
2. 北海道は北海道経済部調べ。2018年度以降は当行推計。
3. 平成23年暦年連鎖価格方式。

1. 2020年度北海道経済の概況

(1) 国内経済の動向

現状の国内経済は1～3月期の国内総生産（四半期別GDP・2次速報改訂値）が前期比▲0.6%（年率▲2.2%）となるなど、コロナ禍の影響により急速に悪化した（図表1）。個人消費は、感染症の拡大とそれに伴う自粛の影響により、急速に減少。住宅投資は、弱含みで推移した。設備投資は、ソフトウェア投資に底堅さが見られたものの、先行き不透明感の高まりにより弱含んだ。輸出は、感染症拡大の影響により急速に減少した。

また、本年7月のESPフォーキャスト調査による4～6月期の国内総生産（四半期別GDP）の実績見込みは、コロナ禍により前期比年率▲23.53%と、リーマンショック時を超える大幅なマイナス成長が見込まれている（図表2）。

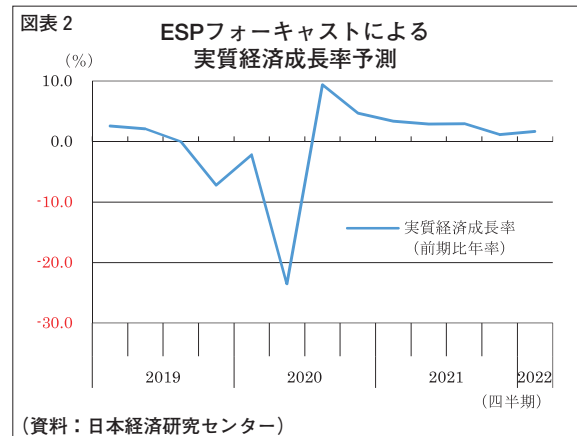
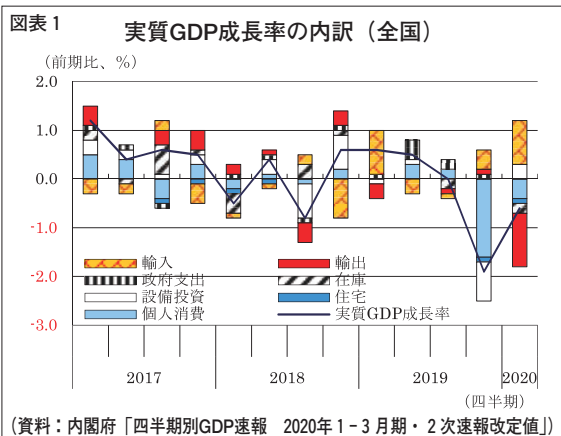
先行きについては、個人消費は、本年5月の緊急事態宣言解除に伴い、持ち直しの動きがみられるものの、感染拡大を警戒した外出自粛や行動制限は今後もある程度続くとみられることや、雇用・所得環境の悪化もみられることから、回復は緩やかなものになると予測する。住宅投資は、弱含みで推移するとみられる。設備投資は、需要の減少や企業収益の悪化、先行き不透明感から弱含みで推移す

ることが見込まれる。公共投資は、2019年度補正予算の押し上げ効果や、「防災・減災・国土強靱化のための3か年緊急対策」などにより堅調な推移が見込まれる。輸出は、コロナ禍に伴う外需減少による財輸出の減少に加え、インバウンド需要の大幅な低下などから減少が見込まれる。

これらのことから、国内経済は最悪期を脱したものの、回復には時間を要するものとみられる。もっとも、大規模な感染第2波や、金融システム不安の発生などの下押し要因には注意が必要である。

(2) 北海道経済の動向

現状の北海道経済は、コロナ禍により急速に悪化し、厳しい状況となっている。全国に先行して本年2月頃から新型コロナウイルスの感染が拡大し、北海道独自の緊急事態宣言（2/28～3/19）が全国に先駆けて発せられたことによって、経済活動が低下（図表3）。また、中国による団体旅行禁止に続き、国内の感染拡大に伴い海外からの入国が規制されたことにより、近年北海道経済のけん引役となっていたインバウンド需要が蒸発。これらの影響から、北海道は全国と比べ1か月以上長くコロナ禍の影響を受けることとなった。



現状を需要項目別にみると、個人消費は、保存食品や内食用の食材、マスクなどの衛生用品やパソコンなど、コロナ禍による巣ごもり消費や特別定額給付金の支給によって、需要が増加している財も一部にみられるが、景気の先行き不透明感による消費マインド低下の影響を受け財全体では消費に弱さがみられる。また、外食・レジャーを中心にサービス消費は低調であり、個人消費は一部を除き大幅に減少している。住宅投資も減少している。設備投資は、コロナ禍による先行き不透明感から投資マインドが急低下し、観光関連を中心として計画の見直し・延期などの動きがみられ、弱めの動きとなっている。公共投資は経済対策のための予算措置を背景として堅調に推移している。

内閣府が発表した本年6月の『景気ウォッチャー調査』では、北海道の景気の現状判断DIは5月から20.5ポイント上昇し33.4となった。また、景気の先行き判断DIも5月から4.7ポイント上昇の38.2となっている(図表4)。4月の同調査では、現状・先行きのDIは緊急事態宣言によりいずれも記録的な水準まで低下したが、緊急事態宣言の解除に伴い、5月以降、現状・先行きのDIは持ち直し基調にある。もっとも、DIの水準自体は依然低位に止まっており、横ばいを示す

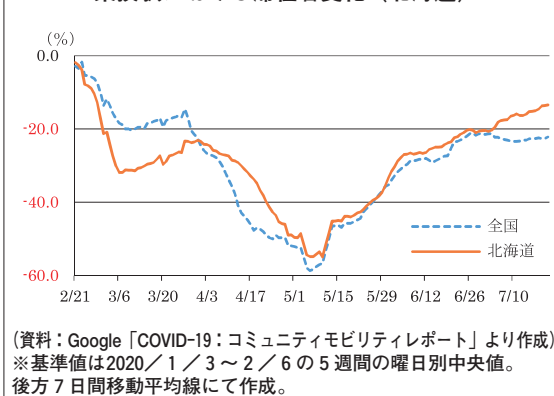
50を16か月連続で下回っている。

今後を展望すると、個人消費は、緊急事態宣言の解除による経済活動の進展に伴い持ち直しが見込まれるものの、後述のとおり近年個人消費を下支えしてきた雇用・所得環境に悪化がみられることから、持ち直しの動きは緩慢なものとなり、前年を大きく下回ると予測。住宅投資は、金融環境の変化などによる貸家減少の影響や、持家などの増加一服感に、コロナ禍によるマインド悪化等が加わり、落ち込みが続くとみられる。設備投資は、不動産関連の大型投資完了や、投資マインドの急低下に伴って観光関連を中心に投資計画の見直し・延期などの動きがみられ、前年を大きく下回ろう。公共投資は、「防災・減災・国土強靱化のための3か年緊急対策」などから高水準が続くことが見込まれる。財貨・サービスの移出入(純)は、コロナ禍に伴う外需減少による輸出の減少や、インバウンド需要の大幅低下などにより、マイナス幅の拡大が見込まれる。

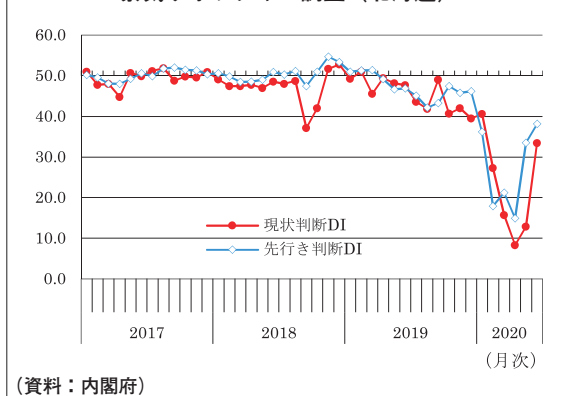
物価の動向をみると、コロナ禍によって多くの品目で需要不足が生じていることや、エネルギー価格低下に伴い、消費者物価指数(生鮮食品を除く総合)は2020年4月に41か月ぶりに前年を下回った(図表5、6)。

物価の先行きを展望すると、コロナ禍に伴

図表3 乗換駅における滞在者変化(北海道)



図表4 景気ウォッチャー調査(北海道)



う需要減少による物価下押し圧力が広範に及ぶことや、エネルギー価格の低下が当面物価を押し下げることが見込まれることに加え、幼児教育・保育無償化、高等教育無償化も物価を下押しし、消費者物価指数（生鮮食品を除く総合）はマイナス圏で推移しよう。この間、GDPデフレーターの前年比は、原油価格下落による輸入デフレーターの下落もあってプラスを維持しよう。

以上のような経済状況を勘案すると、2020年度の道内経済成長率は実質成長率▲5.7%（2019年度▲0.1%）、名目成長率▲5.0%（同0.7%）と、リーマンショック時（2008年度実質成長率▲3.5%）を超える、大幅なマイナス成長となろう。

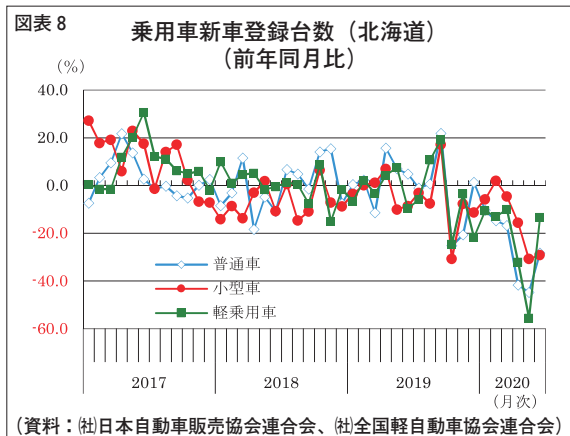
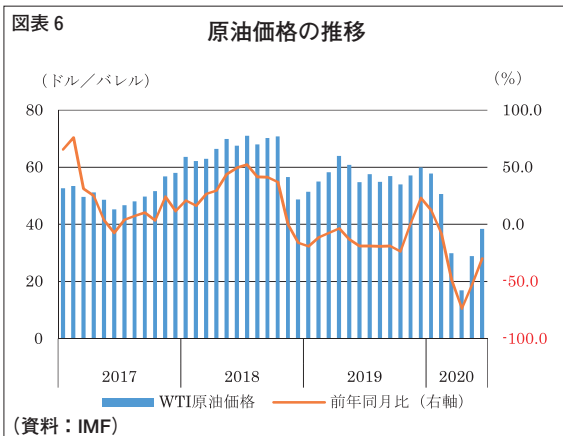
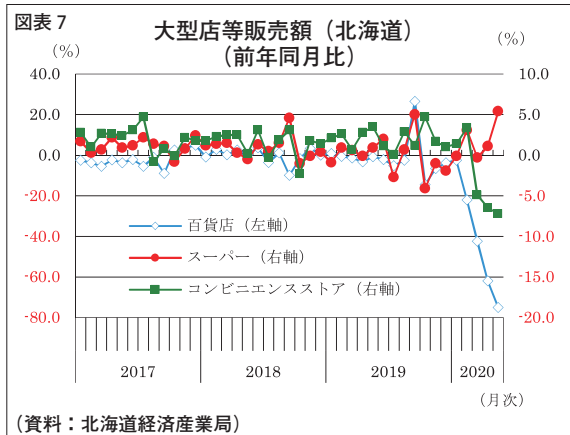
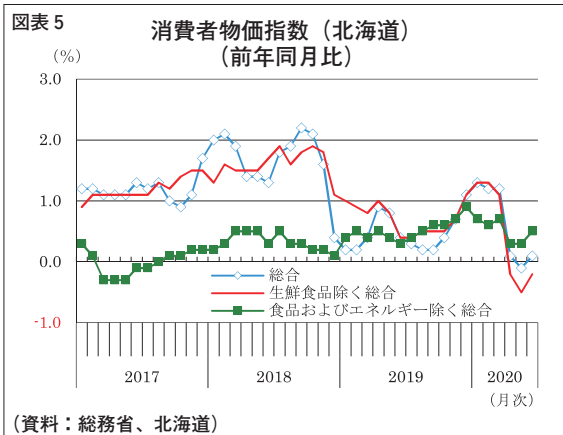
本改訂にあたっては、足元影響が甚大であるコロナ禍が2020年後半にかけて収束に向か

い、道内経済が徐々に回復することを基本的見通しとしており、コロナ禍の世界的な影響が残るなか、回復ペースは緩やかなものになると想定している。このため、本改訂は、コロナ禍の収束が想定よりも長期化した場合の下振れリスクを内包していることに、注意が必要である。

2. 道内総生産（支出側）の動向

（1）民間最終消費支出

足元の状況を見ると、コロナ禍の影響を受け食料品などの必需品に対する基礎的支出が堅調である一方で、贅沢品に対する選択的支出は大きく落ち込んでいる。このため、業態によって濃淡はみられるが、個人消費関連の販売統計総体では大きく減少している（図表7、8）。また、消費者マインドについて

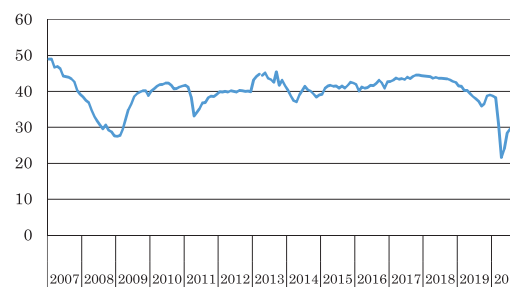


も、内閣府が公表している「消費者態度指数（全国・二人以上世帯・季節調整値）」をみると、2019年10月の消費税増税後にやや持ち直しの動きがみられたものの、コロナ禍の影響顕在化によって急激に悪化した（図表9）。緊急事態宣言の解除に伴い、消費者マインドに持ち直しの動きはみられるが、依然低水準である。加えて、感染拡大を警戒した消費者の外出自粛・行動制限はある程度の水準で続くものとみられ、こうした行動変容は消費者マインドの重石となろう。

個人消費に影響を与える道内の雇用・所得環境について概観すると、道内の雇用・所得環境は、以下の調査結果が示すとおり、コロナ禍の影響を受けて急速に厳しさを増している。

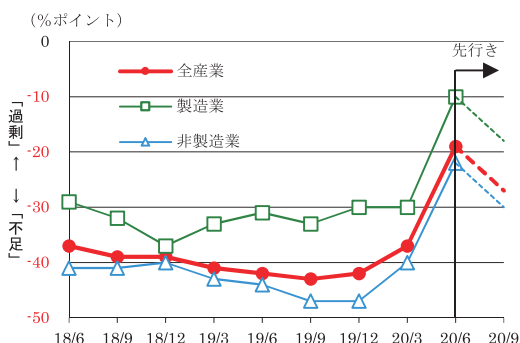
2020年6月に日本銀行札幌支店が行った

図表9 消費者態度指数（全国、季節調整値）



（資料：内閣府「消費動向調査」二人以上の世帯）
※2013年4月より調査方法が変更となったため、それ以前の数値と不連続が生じている。

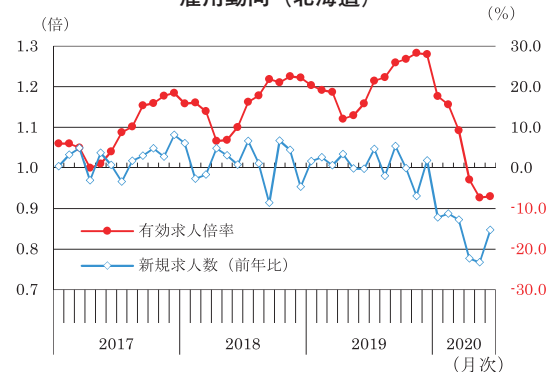
図表10 雇用人員判断



（資料：日本銀行札幌支店「企業短期経済観測調査（北海道）」）

『企業短期経済観測調査（北海道）』によると、雇用の過不足感を示す「雇用人員判断DI（過剰－不足）」は▲10と、人手不足感は2020年3月の同調査に比べ急激に緩和している（図表10）。企業の人手不足感に変化がみられるなかで、有効求人倍率は2020年1月に120か月ぶりに低下して以降、足元では1倍を切り、新規求人数は前年を下回って推移している（図表11）。また、コロナ禍によって全国的に非正規労働者の雇止めなどが増加傾向にあるなか、北海道は全国に比べ、非正規労働者の割合が多く、またコロナ禍の影響が特に大きい「宿泊業・飲食サービス業」「生活関連サービス業・娯楽業」「医療・福祉」などの従業員数の産業別構成比（民間）が高いことから、雇止めや解雇の発生・増加など、先行きの雇用動向が懸念される状況である。

図表11 雇用動向（北海道）



（資料：北海道労働局）

図表12 実質総雇用者所得



（資料：内閣府）

所得環境については、全国ベースでみると実質総雇用者所得は4月以降急速に減少している（図表12）。道内の現金給与総額は、昨年12月以降前年下回りが続いており、足元では残業時間の大幅な減少もみられる（図表13）。当行が本年5月から6月にかけて行った『賃金動向に関する調査』においても、今年度、定期給与（基本給・諸手当等）を引上げ予定の割合は66%と5年ぶりに低下した。特別給与（賞与・期末手当等）を引上げ予定の割合も前年から11ポイント低下しており、道内企業の賃上げに対する姿勢に慎重さがみられる（図表14）。また、本年7月中央最低賃金審議会は2020年度の地域別最低賃金の目安について、コロナ禍の影響等を踏まえ、現行水準を維持することが適当との答申を行っている。

コロナ禍による現下の厳しい経済状況への対策として、特別定額給付金や自治体発行のプレミアム商品券など、政府および各自治体の経済対策が実施、あるいは実施予定である。本対策の政策効果による消費押上げや、経済活動の本格化に伴う財を中心としたペントアップ需要は期待できるが、一方で、コロナ禍による経済活動停止や停滞に伴い消失・減少したサービス消費の取戻しは、サービスの生産と消費が同時に発生する特性や、ソー

シャルディスタンスなどの「新しい生活様式」への対応に伴う供給制約が当面続くことが見込まれることから、財に比べ相対的に難しい。このため、経済活動停止や停滞によって生じるサービス需要の消失・減少分は、2020年度の個人消費の成長を押し下げよう。

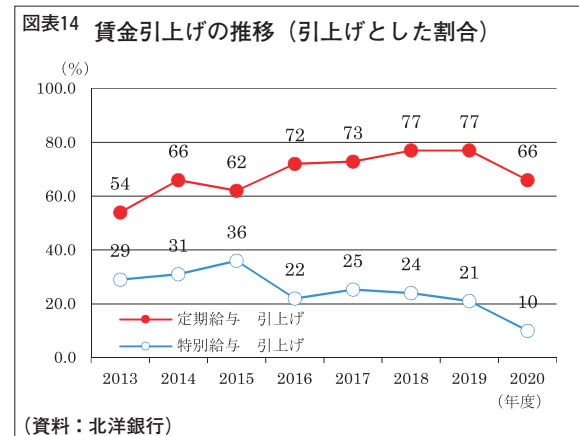
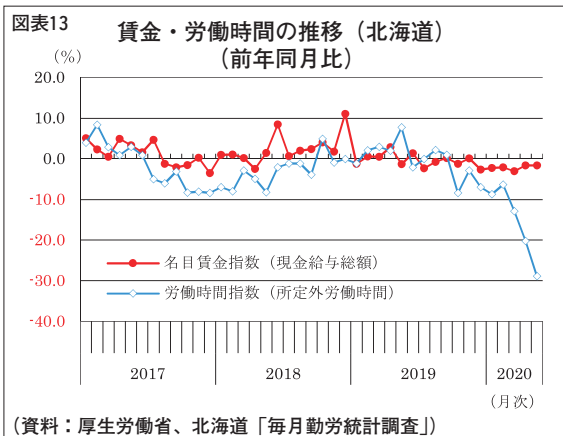
足元で個人消費が大きく減少するなか、各種政策対応は行われるものの、コロナ禍の影響による消費者マインドの悪化に加え、雇用・所得環境にも悪化がみられることから、民間最終消費支出は前年を大きく下回ることが見込まれる。

この結果、民間最終消費支出は、実質成長率▲5.3%、名目成長率▲6.0%と予測する。

もっとも、足元では全国的に新型コロナウイルスの感染が再拡大しており、北海道における第3波の発生や緊急事態宣言の再発令などによっては、個人消費がさらに減少する懸念があることには注意が必要である。

（2）政府最終消費支出

2020年度の政府最終消費支出は、消費税増税に伴って実施された、2019年10月開始の幼児教育・保育無償化、2020年4月開始の高等教育無償化などが押し上げ要因となる。一方、コロナ禍によって、全国的に医療・介護の受診・利用を控える動きが見られるが、コ



コロナ禍収束まではこの動きは続くことが見込まれる。北海道においても同様の動きが見られており、2020年度についてはコロナ禍を原因とした入院・外来患者や介護利用者の減少が、現物社会給付（医療費・介護費）の伸びを抑制しよう。これを受け、高齢化の進展に伴い増加トレンドにあった現物社会給付（医療費・介護費）の伸びは前年に比べ鈍化しよう。

また、経団連がまとめた2020年の春季労使交渉最終集計結果によると、大手企業の定期昇給とベースアップを含めた2020年賃上げ率は2.12%と、前年から伸びが鈍化した。経団連が8月5日に公表した大手企業の夏季ボーナス妥結状況調査（最終集計）でも、2020年夏季賞与支給額は前年に比べ2.17%減となっている。道職員や市町村職員の給与改定は民間企業の賃金動向が反映されることとなっており、上記の民間支給状況に鑑み、2020年度の道職員や市町村職員給与の年間支給水準は横ばい圏と想定した。

この結果、政府最終消費支出は、実質成長率0.8%、名目成長率1.1%と予測する。

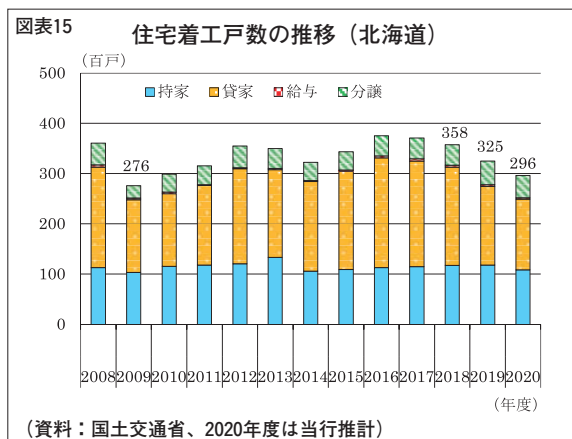
（3）住宅投資

2020年4～6月の新設住宅着工戸数は、前年比▲12.3%と前年を下回る水準で推移している。貸家（前年比▲7.5%）は、ここ数年の建築拡大による供給過剰感や、金融機関の貸出態度に慎重化がみられることから、引き続き前年下回りで推移している。住宅投資を下支えしてきた持家についても増加に一服感がみられ、前年下回りとなっている。コロナ禍の影響による投資マインドや雇用・所得環境の悪化から、住宅着工戸数の落ち込みが続くことが想定され、2020年度の住宅投資は前年度に比べ減少が見込まれる。

2020年度について住宅投資を利用目的別に展望すると、貸家は、供給過剰感や金融機関の貸出態度の慎重化に加え、コロナ禍による経済環境の先行き不透明感の高まりによって投資マインドの悪化が見込まれ、引き続き前年を下回ろう。持家および分譲戸建は、コロナ禍によって、足元で住宅展示場への来場者組数が減少していることや、今年度の雇用・所得環境に悪化がみられることから、前年を下回ろう。分譲マンションについては、2020年度も大規模開発等に伴う着工が計画されており、高水準だった前年から微減に止まろう。

住宅投資においてもコロナ禍の影響が顕著に見られるが、リーマンショック時と異なり、現状の安定した金融システムの下、開発事業者の資金調達は円滑に行われており、2020年度の住宅着工戸数については、リーマンショック翌年の水準（2009年度、合計27,616戸）までの落ち込みは想定していない。これらを勘案し、住宅着工戸数は、持家が10,875戸、貸家が14,063戸、分譲が4,471戸（分譲マンション2,007戸、分譲戸建2,464戸）、給与（社宅）が236戸、合計29,645戸となり、2019年度実績（32,486戸）を2,841戸下回ろう（図表15、16）。

住宅投資は、当該年度の工事進行額が反映



されるため、住宅投資と住宅着工戸数にはラグが発生する。このため、2020年度の住宅投資は、消費税増税前の駆け込みの反動減があった2019年度後半の住宅着工の年度内進行分が実績として反映されることや、2020年度中の住宅着工は、1戸あたりの工事費が相対的に高い持家や分譲の減少が見込まれることから、2020年度に計上される住宅投資額は大幅な低下が見込まれる。

この結果、住宅投資は、実質成長率▲12.4%、名目成長率▲11.9%となる。

(4) 設備投資

先行指標である2020年4～6月累計の民間非居住用建築物の工事費予定額は、前年を53.6%上回って推移している(図表17)。札幌市をはじめ道内中核都市で複数の再開発事

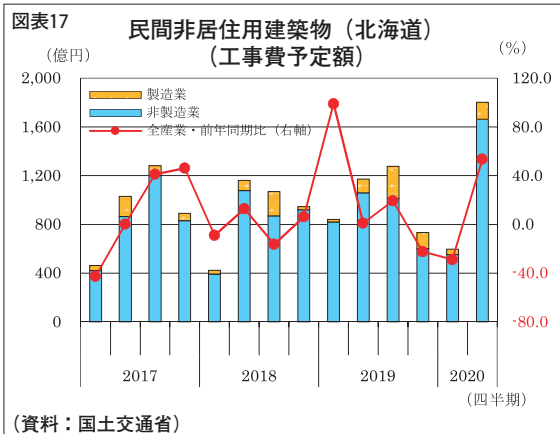
業が進行中であるほか、エネルギー分野では、再生可能エネルギー利用を目的とした投資もみられる(図表18)。一方で、インバウンドの減少によりホテル建設計画の見直し・延期が相次ぐなど、北海道の主力産業である観光関連業種での設備投資減少の影響が顕在化している。道内7空港民営化では、インバウンドの蒸発から当初民営化後5年間で計画されていた1,000億円超の設備投資のうち、国際線の設備整備等に充てる約550億円の先送りが関係自治体と協議されるなど、コロナ禍による影響が設備投資でもみられる。

2020年度を展望すると、2020年6月に日本政策投資銀行北海道支店が行った『北海道地域設備投資計画調査』(原則、資本金1億円以上の民間企業が対象)によると、2020年度の道内設備投資計画は全産業で前年比▲18.3%

図表16 利用目的別の住宅着工戸数 (戸)

利用目的	2018年度	2019年度	2020年度	対前年度
計	35,761	32,486	29,645	▲2,841
持家	11,740	11,821	10,875	▲946
貸家	19,535	15,625	14,063	▲1,563
給与住宅	419	333	236	▲97
分譲住宅	4,067	4,707	4,471	▲236
(うちマンション)	1,744	2,048	2,007	▲41
(うち一戸建)	2,311	2,649	2,464	▲185

(資料：国土交通省、2020年度は当行推計)
※長屋建等、利用目的別に分類されない構造物があるため、分譲住宅の合計は一致しない場合がある



図表18 道内での設備投資、再開発

地区	主要用途	事業規模
室蘭	高炉改修	350億円
苫小牧	バイオマス発電	300億円
札幌	マルチテナント型物流施設	150億円
千歳	半導体センサー工場増築	110億円
道内空港	設備投資	46億円
新さっぽろ駅周辺再開発	店舗・共同住宅など	500億円
札幌駅北口8・1地区再開発	店舗・共同住宅など	482億円
南2西3南西再開発	店舗・共同住宅など	240億円
北3東11周辺再開発	店舗・共同住宅など	230億円

(資料：新聞報道、市町村ホームページなどを基に当行作成)

図表19 2020年度業種別設備投資の動向 (単位：億円、%)

	2019年度実績	2020年度計画	増減率
全産業	4,733	3,864	▲18.3
(除く電力)	(3,630)	(3,057)	(▲15.8)
製造業	1,120	1,217	8.6
非製造業	3,612	2,647	▲26.7
(除く電力)	(2,509)	(1,839)	(▲26.7)

(資料：日本政策投資銀行)

となっている（製造業・同+8.6%、非製造業・同▲26.7%）（図表19）。製造業では、生産設備の改修・工場新設のある「鉄鋼・非鉄金属」や、生産設備の再構築が行われる「紙・パルプ」などが増加。一方、非製造業では、大型投資案件が完了する「不動産」などが減少の見通しである。

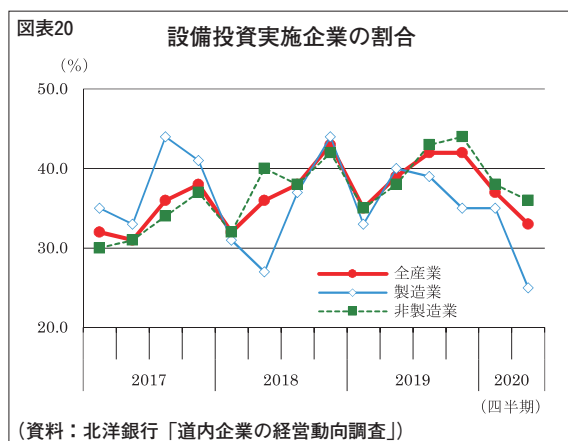
また、当行が本年5月から6月にかけて行った『道内企業の経営動向調査』では、道内中小企業の設備投資実施割合（全産業）は、2017年、2018年に年後半にかけて増加傾向を示したのに対し、2019年10～12月は前期比横ばいとなっており、道内中小企業の設備投資の動きにも弱さがみられる（図表20）。

2020年度の道内設備投資については、以上の調査結果や、コロナ禍の影響による需要の減少ならびに企業業績の悪化に伴い、投資マインドが急低下していることを勘案。大型投資が完了する不動産関連や、コロナ禍の影響が大きい観光関連を中心に投資が減少し、前年を大きく下回ると予測している。

この結果、設備投資は、実質成長率▲8.6%、名目成長率▲9.0%と予測する。

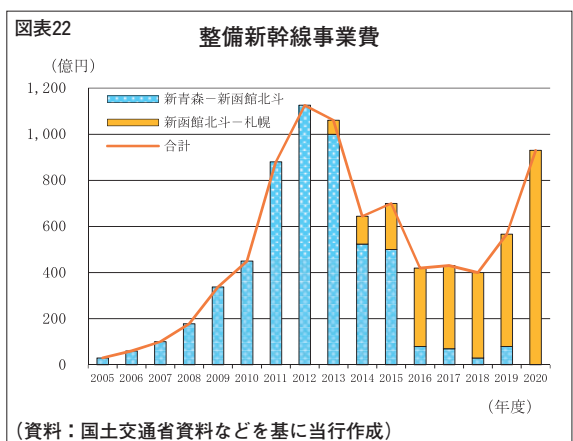
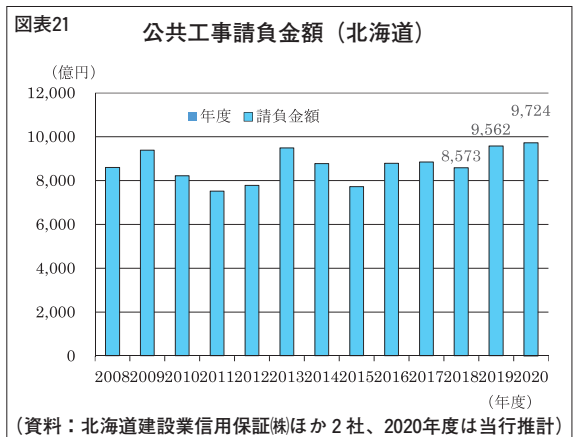
（5）公共投資

足元の公共工事請負金額をみると、2020年4～6月の累計金額は前年比11.0%増加して



いる。2020年度の北海道開発事業費（当初予算）は、「防災・減災・国土強靱化のための3か年緊急対策」予算が計上され、前年比+0.4%の微増となった。2019年度の補正予算を合わせた15か月予算でみても前年比+1.5%と堅調な予算配賦となっている。また、2020年度の北海道新幹線の建設事業費は前年比+64.0%の930億円と、新函館北斗～札幌間の工事本格化が増加に寄与する。

北海道新幹線については、2030年度の開業まで本年度を含めて残り11年となっており、総工事費から考えると、来年度以降平均で1,300億円以上の建設事業費が予想される。開業前の試運転期間等を考慮すればピークの事業費はさらに大きなものになると考えられ、今後公共投資における北海道新幹線の存在感は大きくなっていくことが想定される



(図表21、22)。

コロナ禍による工事の遅れなど、執行上の問題もみられないことから、公共投資は高水準が続こう。

この結果、公共投資は、実質経済成長率1.4%、名目成長率1.7%と予測する。

(6) 財貨・サービスの移出入(純)

(A) 移輸出

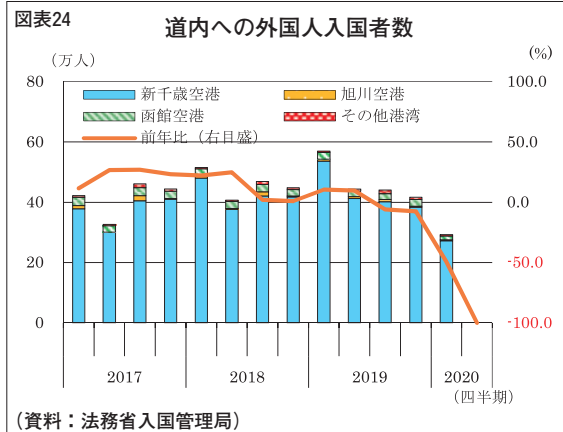
2020年4～6月の貿易統計(函館税関)をみると、財の輸出は、「自動車の部分品」「一般機械」「魚介類・同調製品」などが減少し、前年を30.2%下回って推移している。

2020年度の道内からの財の輸出については、「自動車の部分品」「一般機械」はコロナ禍によって外需の弱さが続くことが見込まれ、弱含みで推移しよう(図表23)。一方、「魚介類・同調製品」はコロナ禍で輸出価格の下落がみられるものの、輸出数量は主力市場であるアジアの需要動向に依然不透明感はあるが、足元で回復傾向にある。総じてみれば、財の輸出は、コロナ禍の影響が大きく前年を下回る見込み。

国内向けの財の移出も、政府の緊急事態宣言で、道内産の高級食材を中心に首都圏等の飲食店向けの販売が激減。緊急事態宣言解除後も依然影響が残っている。高級食材以外で

も、道外の業務用や学校給食用の需要は大きく減少している。その他の財についても、道外需要の減少の影響がみられ、道内からの財の移出は前年を大きく下回ることが見込まれる。

サービスの移輸出に目を向けると、インバウンド消費の大幅な減少は避けられない状況(図表24)。海外からの入国規制が依然続いており、今後コロナ禍が収束に向かったとしても、海外経済の冷え込みによる消費性向の低下や、感染を懸念した渡航自粛など海外旅行者の意欲低下から、近年北海道経済をけん引してきたインバウンド消費の急回復は見込み難い。来道客による道内消費についても、GoToキャンペーンなど観光需要喚起を目的とした経済対策による押し上げ要因はあるものの、外出自粛・行動制限による影響は一定



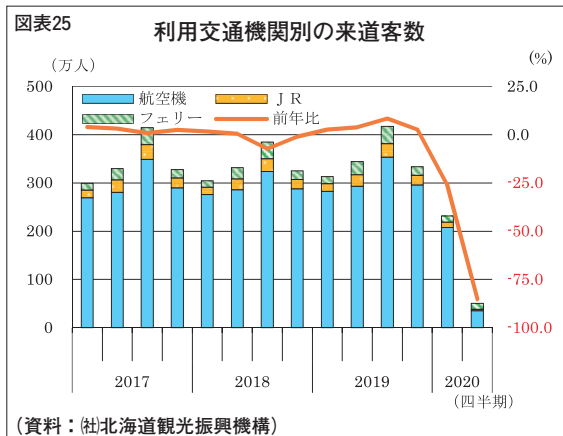
図表23

2020年世界経済見通し

(実質GDP、年間の増減率%、ポイント)

公表機関	公表日		年次	世界	アメリカ	ユーロ圏	中国
OECD	3 / 2	前回	2019	2.9	2.3	1.2	6.1
			2020	2.4	1.9	0.8	4.9
			2021	3.3	2.1	1.2	6.4
	6 / 10	今回	2019	2.7	2.3	1.3	6.1
			2020	▲6.0	▲7.3	▲9.1	▲2.6
			2021	5.2	4.1	6.5	6.8
		変化幅	2019	▲0.2	0.0	0.1	0.0
			2020	▲8.4	▲9.2	▲9.9	▲7.5
			2021	1.9	2.0	5.3	0.4
IMF	4 / 14	前回	2019	2.9	2.3	1.2	6.1
			2020	▲3.0	▲5.9	▲7.5	1.2
			2021	5.8	4.7	4.7	9.2
	6 / 24	今回	2019	2.9	2.3	1.3	6.1
			2020	▲4.9	▲8.0	▲10.2	1.0
			2021	5.4	4.5	6.0	8.2
		変化幅	2019	0.0	0.0	0.1	0.0
			2020	▲1.9	▲2.1	▲2.7	▲0.2
			2021	▲0.4	▲0.2	1.3	▲1.0

(資料：OECD、IMF)



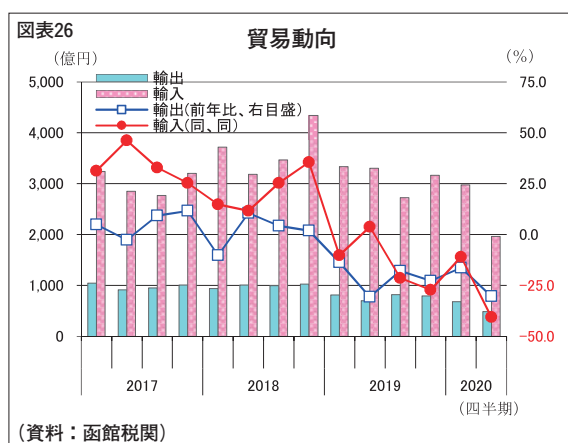
の水準で続くとみられ、対策効果の重石となろう（図表25）。以上から、サービスの移輸出は前年を大きく下回ろう。これらを受け、道内からの移輸出は前年を大きく下回ることが見込まれ、道内総生産（実質）を押し下げよう。

（B）移輸入

2020年4～6月の貿易統計（函館税関）をみると、財の輸入額は、「原油・粗油」「魚介類・同調整品」などが減少し、前年を40.6%下回っている（図表26）。輸入数量も、一部の食料品を除き幅広い品目が前年から減少している。

2020年度を展望すると、コロナ禍による道内の経済活動低下によって道内需要（中間需要・最終需要）が減少しており、国内外のコロナ禍が早期に収束しない限り、本年度内に道内需要（中間需要・最終需要）が前年の水準に回復することは見込み難い。このため、道内の移輸入は前年を下回って推移することが見込まれる。

この結果、財貨・サービスの移出入（純）は、実質経済成長率▲9.8%、名目成長率▲4.9%となろう。



3. 道内総生産（生産側）の動向

（1）一次産業

農作物の耕作部門は、天候不順もなく順調に推移しているが、昨年度の作況が好調であった反動を考慮し、収穫量は前年下回りを見込んだ。また、農作物価格についても、コロナ禍によって外食需要が急減したことを受けて価格低下がみられることから、農作物の耕作部門の名目生産額については減少を見込んでいる。畜産部門では、生乳については搾乳牛の増加に、本州の生乳不足による道外向け出荷量の増加も加わり、生産量は増加しよう。これを受けて、生乳の名目生産額は増加が見込まれる。一方、肉用牛については外食需要の激減による枝肉価格の大幅下落を受けて、名目生産額の大幅な落ち込みが見込まれる。総じてみれば、畜産部門の名目生産額は前年を下回ろう。以上から、農業の総生産（名目）は前年比▲0.7%となろう。

林業は、住宅着工戸数の減少を背景として木材価格が低下している。需要減少の影響を受け、林業の総生産（名目）は前年比▲1.5%となろう。

水産業は、主要魚種であるホタテガイについて、斃死被害からの回復により噴火湾地区の持ち直しはみられるが、オホーツク地区の水揚げは前年実績を下回る計画となっており、道内全体でのホタテガイの水揚げは前年を下回ろう。価格についても、主な輸出先である中国でのコロナウイルス感染症拡大の影響から輸出価格が下落しており、ホタテガイの名目生産額は前年下回りとなろう。サンマについても、海水温上昇などによる気候要因や資源の減少から漁獲量は前年下回りが見込まれる。一方、各水産試験場によると、秋サケ・スルメイカの漁獲量は前年上回りの推計結果となっている。魚価については、コロナ

禍の影響による外食需要の減少などを背景に、幅広い魚種で価格が下落している。総じてみると、水産業の総生産（名目）は、需要減少による価格下落の影響が大きく、前年比▲6.6%となろう。

この結果、一次産業の総生産（名目）は前年比▲1.8%となろう。

（２）二次産業

製造業のうち、「金属製品」は設備投資の減少に伴い名目生産額の低下が見込まれる。二次産業の中でウェイトの高い「食品製造」は、コロナ禍による外食需要やインバウンド消費激減の影響を受け、生産量・価格ともに減少しよう。また、「パルプ・紙・紙加工品」は、生産ラインの縮小が行われた影響から、名目生産額は減少しよう。自動車・航空関連では、「鉄鋼」「輸送用機械」で、コロナ禍による外需減少により一時帰休を伴う生産調整が行われるなど、コロナ禍の影響がみられ、名目生産額は減少が見込まれる。以上のとおり、道内製造業においてもコロナ禍の影響が顕著にみられ、製造業の総生産（名目）は前年比▲10.7%と大幅な減少となろう。

建設業については、公共工事が増加する一方で、民間工事は減少が見込まれる。民間工事のうち、住宅は持家の着工戸数増加に一服感がみられ減少が見込まれるほか、貸家の着工戸数も供給過剰感と金融機関の貸出態度の慎重化、投資マインドの低下から減少が見込まれ、2020年度の道内住宅着工戸数は減少しよう。設備投資は、生産設備の改修・工場新設や、生産設備の再構築などが押し上げ要因とはなるものの、大型投資が完了する不動産関連や、コロナ禍の影響が大きい観光関連を中心に投資が減少し、前年を下回ろう。一方、公共工事は「防災・減災・国土強靱化の

ための3か年緊急対策」最終年度の予算計上により前年に続く高水準が見込まれる。総じてみれば、建設業の総生産（名目）は、民間工事の落ち込みの影響が大きく、前年比▲0.7%となろう。

この結果、二次産業の総生産（名目）は前年比▲6.0%となろう。

（３）三次産業

卸売・小売業については、業態によりコロナ禍の影響に濃淡が見られる。緊急事態宣言の発令に伴う外出自粛・休業要請などの影響を受け、内食需要や衛生用品などの需要が増加した一方、高級食材や耐久消費財は、飲食店などの業務用需要の減少や、消費税増税後から続く消費者マインドの低迷・悪化により低調である。また、コロナ禍により雇用・所得環境も悪化しており、消費の下押し要因となることが見込まれる。インバウンド消費の蒸発も影響し、卸売・小売業は前年を下回る見込みである。

観光関連の宿泊・飲食サービス業や旅客運輸業は、コロナ禍の影響を大きく受けている。外出自粛や休業要請による店舗休業や、移動の制限に伴う道外客やインバウンド客の大幅減少によって消費が減少し、極めて低調に推移している。外出自粛解除後の全国的な人の往来再開による持ち直しや、GoToキャンペーンなどの経済対策が押し上げ要因として期待できるものの、現状ではインバウンドの早期回復は見込み難く、宿泊・飲食サービス業と運輸・郵便業は前年を大きく下回ろう。

保健衛生・社会事業では、コロナ禍の影響により通院・受診を控える動きが見られる。コロナ禍が収束しない中では、こうした動きは続くことが見込まれ、高齢化の進展により

名目生産額の増加が続いた保健衛生・社会事業は、前年下回りに転じよう。

情報通信業は、在宅勤務の増加に伴い通信関係費用の押し上げが見込まれるものの、巣ごもり消費が増加した4月から5月のサービス産業動向調査によると、情報通信業（通信業、放送業、情報サービス業、インターネット付随サービス業、映像・音声・文字情報製作業）の売上高は前年を下回って推移した（図表27）。このため、情報通信業については前年微減と予測した。

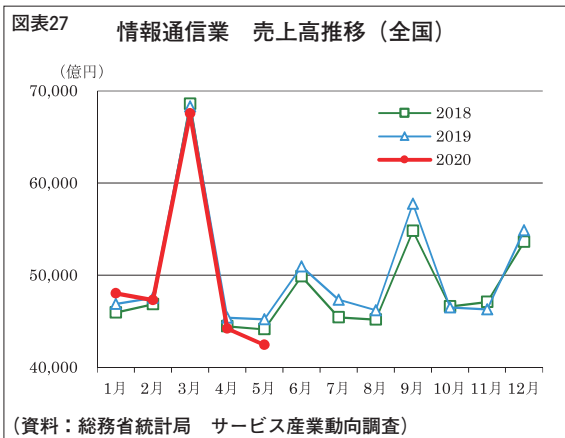
その他のサービス業についても、ソーシャルディスタンスなどの「新しい生活様式」への対応に伴う供給制約が続くことによって生産性が悪化し、名目生産額の低下が見込まれる。

この結果、三次産業の総生産（名目）は前年比▲5.0%となろう。

道内総生産によって北海道の産業構造をみると、道内総生産に占めるサービス業の比率が高く、製造業の比率は低くなっている。

今回のコロナ禍では、飲食・宿泊業などのサービス業が特に大きな打撃を受けているが、サービス業は、景気の回復局面における財に対するペントアップ需要や、製造業の挽回生産のような経済活動が本格的に再開した

後の需要の取戻しが弱く、コロナ禍による経済活動の停止や停滞に伴って生じるサービス需要の消失・低迷は、道内経済の下押し圧力として働くことが見込まれる。こうしたことから、2020年度の北海道経済は、コロナ禍の影響が大きく、全国を下回る成長率となるとみている。



統計表 1 道内総生産（支出側）

(単位：億円、%)

項 目	名 目 値 () 内は前年度比伸び率			実 質 成 長 率		
	2018年度 (実績見込み)	2019年度 (実績見込み)	2020年度 (見通し)	2018年度	2019年度	2020年度
民間最終 消費支出	121,635 (0.7)	121,318 (△0.3)	114,002 (△6.0)	0.3	△0.8	△5.3
政府最終 消費支出	51,859 (1.0)	53,111 (2.4)	53,693 (1.1)	0.9	1.9	0.8
総固定 資本形成	36,144 (△4.2)	38,264 (5.9)	36,517 (△4.6)	△5.5	4.7	△4.7
住宅投資	5,468 (△6.9)	5,675 (3.8)	5,003 (△11.9)	△8.5	2.3	△12.4
設備投資	14,899 (△7.8)	15,186 (1.9)	13,817 (△9.0)	△8.5	1.7	△8.6
公共投資	15,776 (0.6)	17,402 (10.3)	17,697 (1.7)	△1.3	8.6	1.4
財貨・サー ビスの移出入 (純)	△25,018 (△2.9)	△26,633 (△6.5)	△27,935 (△4.9)	2.4	△6.3	△9.8
道内総生産 (支出側)	193,386 (△0.5)	194,826 (0.7)	185,043 (△5.0)	△0.3	△0.1	△5.7

統計上の不突合、在庫増を除いているので合計は道内総生産と一致しない。

統計表 2 実質成長率の増加寄与度

(単位：%)

項目	2018年度	2019年度	2020年度
民間最終 消費支出	0.2	△0.5	△3.4
政府最終 消費支出	0.3	0.5	0.2
総固定 資本形成	△1.1	0.9	△0.9
住宅投資	△0.2	0.1	△0.3
設備投資	△0.7	0.1	△0.7
公共投資	△0.1	0.7	0.1
財貨サービス 移出入 (純)	0.4	△1.0	△1.6
道内総生産 (支出側)	△0.3	△0.1	△5.7

統計上の不突合、在庫増を除いているので合計は道内総生産と一致しない。

統計表 3 前回見通しとの実質成長率の変化幅

(単位：%ポイント)

項目	2018年度	2019年度	2020年度
民間最終 消費支出	△0.3	△1.1	△5.4
政府最終 消費支出	0.0	0.1	△0.1
総固定 資本形成	△3.3	0.2	△5.7
住宅投資	△1.5	10.4	△9.5
設備投資	△10.5	△2.9	△11.4
公共投資	3.7	△0.4	1.3
財貨サービス 移出入 (純)	△0.3	△0.9	△9.9
道内総生産 (支出側)	△0.9	△0.9	△6.2

統計表 4 道内総生産（生産側）

（単位：億円、％）

項 目	2018年度 (実績見込み)	2019年度 (実績見込み)	2020年度 (見通し)	前 年 度 比 伸 び 率		
				2018年度	2019年度	2020年度
一次産業	8,408	8,794	8,637	△7.6	4.6	△1.8
農 業	6,334	6,988	6,939	△8.8	10.3	△0.7
林 業	245	238	235	△2.0	△2.8	△1.5
水 産 業	1,829	1,567	1,463	△4.0	△14.3	△6.6
二次産業	33,409	33,779	31,755	△2.4	1.1	△6.0
鉱 業	223	221	218	△0.6	△1.1	△1.4
製 造 業	18,650	17,785	15,875	△1.9	△4.6	△10.7
建 設 業	14,536	15,774	15,662	△3.0	8.5	△0.7
三次産業	149,920	150,596	143,026	0.4	0.5	△5.0
電気・ガス・水道・ 廃棄物処理業	6,055	6,070	6,014	△4.7	0.2	△0.9
卸売・小売業	24,067	23,898	22,295	0.3	△0.7	△6.7
運輸・郵便業	14,648	14,499	11,579	1.5	△1.0	△20.1
宿泊・飲食 サービス業	5,420	5,314	3,359	△1.3	△2.0	△36.8
情報通信業	7,050	7,185	7,176	2.0	1.9	△0.1
金融・保険業	6,503	6,519	6,507	0.1	0.2	△0.2
不 動 産 業	21,029	21,077	21,028	0.2	0.2	△0.2
専門・科学技術、 業務支援サービス業	14,804	15,033	15,004	1.0	1.5	△0.2
公 務	14,060	14,298	14,528	1.1	1.7	1.6
教 育	8,384	8,567	8,511	0.4	2.2	△0.7
保健衛生・ 社会事業	19,280	19,501	18,793	0.7	1.1	△3.6
そ の 他 の サービス	8,618	8,636	8,232	0.1	0.2	△4.7
道内総生産 (生産側)	193,386	194,826	185,043	△0.5	0.7	△5.0

四捨五入の関係や輸入品に課される税・関税、資本形成に係る消費税等を除いているので、合計は道内総生産と一致しない。

バランスト・スコアカードの活用による 事業計画実行支援と環境変化への対応

税理士法人 むらづみ総合事務所
公認会計士・税理士 青沼 秀

はじめに

事業計画とは「企業が向かうべき目的地」を設定し、「どのような方法でその目的地へ向かうのか」、「目的地への道中にはどのような障害があるのか」等を検討し、その道順と目的地へ到着した時に組織がどのような状態にあるのかを数値で示す、言わば「企業運営の地図」です。事業計画がなければ企業運営が場当たりのものとなり、経営環境の変化に対応することができず、企業運営が立ち行かなくなってしまう。特に今日のような経営環境の変化が著しい社会においては、事業計画を策定し実行することの重要性が増していると言えます。ところが、策定した事業計画が有効に機能していないケースが散見されます。せっかく作成した企業運営の指針となるべき事業計画であっても、それが機能しなければ、まさに「絵に描いた餅」となってしまいます。

そこで、今回は事業計画をはじめとした組織の戦略の実行を支援する総合的戦略マネジメントツールとしてバランスト・スコアカード¹（以下、「BSC」とする）をご紹介します。

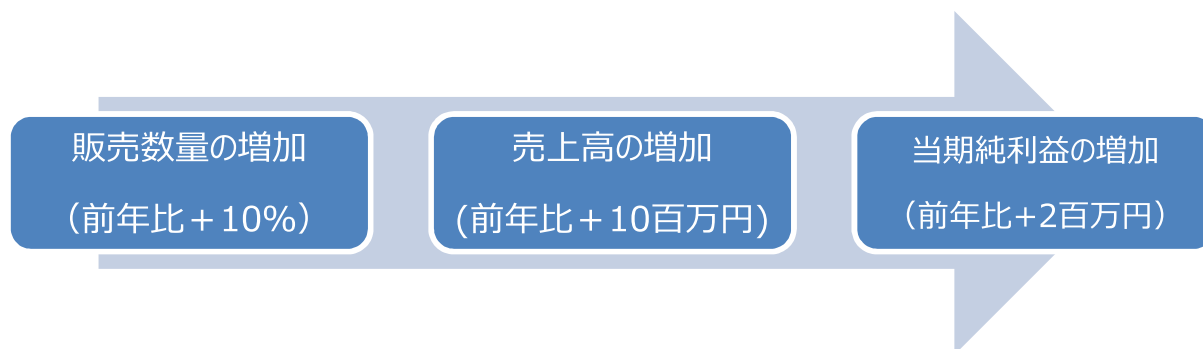
事業計画の落とし穴

BSCの具体的な内容に触れる前に、ここでは事業計画が有効に機能しない原因はどのような点にあるのかを検討します。

結論から言えば、最も大きな原因は、事業計画が示す目標値が遅行指標であるという点にあります。営利企業の究極的な目的は「利益の最大化」であることから、企業の活動の成果は財務諸表の数値として測定されます。そのため、「企業が向かうべき目的地」も当然のことながら財務諸表の数値で示されることとなります（これを「財務指標」と言います）。財務指標は組織の活動を集約し貨幣的に測定したものであるため、あくまでも事後的な結果であり、活動を直接的に測定した指標ではないという特徴があります（このような最終的な集約による指標を「遅行指標」といいます）。事業計画は目標へ到達するための方策を示したものですから、最終的な目標である財務諸表の数値だけでなく、そこに至るまでの過程を細分化した指標を示します。しかしながら、取り扱う情報が財務指標中心の事業計画ではその実行が難しいと考えられます。具体例を見てみましょう。

¹ Robert S. Kaplan , David P. Norton : “The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance”, Harvard Business Review (1992)

【図1】 遅行指標のみの事業計画（例）



【図1】では遅行指標のみの事業計画を示しています。最終的な目標を「当期純利益の増加（前年比+2百万円）」とし、それに至るための方法として「売上高の増加（前年比+10百万円）」という指標をおき、さらに細分化した指標として「販売数量の増加（前年比+10%）」という目標を掲げています。このような事業計画では、仮に事業計画の目標を達成できたとしても事業計画の機能としては不十分であると考えられます。

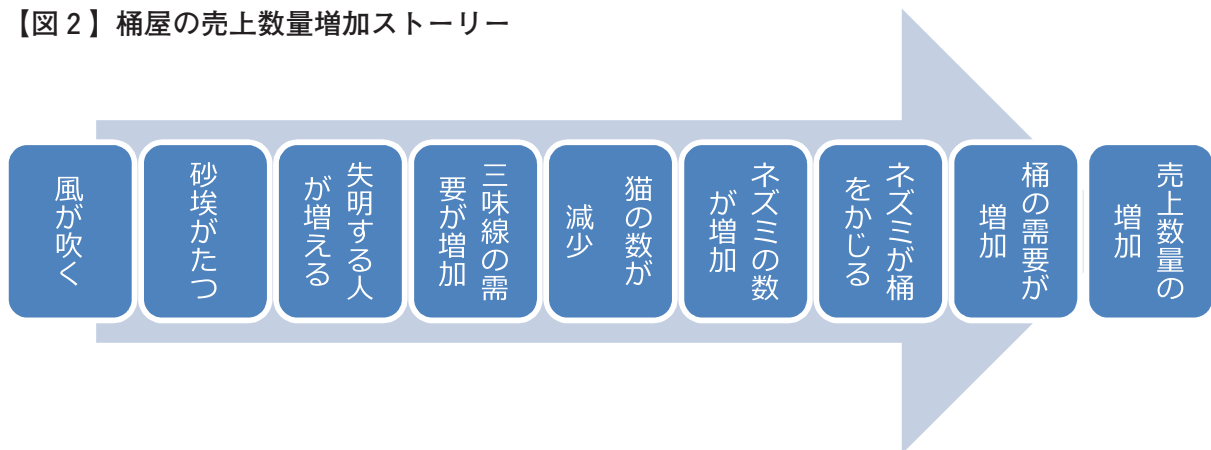
その理由は、目標の達成を事後的に評価する際に「達成できた」、「達成できなかった」という2択の評価にしかならず、「なぜ達成できた（できなかった）のか」、「事業計画が意図した動きを組織が実行したのか」といった観点が抜け落ちているという点にあります。そのため、結果として目標を達成した場合であっても、それが組織の活動と努力による成果なのか、イレギュラーな外的要因による一時的な影響なのかを評価することができないことから、事業計画による目標値は組織の既存の活動が集約された結果にただ当てはめるだけの数字となってしまいます。

本来、事業計画の目標値とは組織の活動に影響を与えるために設定すべきものであり、従来通りの活動ありきでそれと目標値を事後的に比較するだけであるならば本末転倒です。そのような「達成できた（できなかった）」という結果に全く意味はありません。そのような事態を避けるために、事業計画は組織の活動（先行指標）と成果（遅行指標）の因果関係を描いたストーリーである必要があります。

戦略をストーリーとして考える

次に、事業計画における戦略ストーリーにはどのような要素が必要となるのかを具体例を交えて検討します。

【図2】桶屋の売上数量増加ストーリー



【図2】で示したのは、「風が吹けば桶屋が儲かる」ということわざを題材にした桶屋の売上増加ストーリー例です。この戦略ストーリーは【図1】で示した「売上数量の増加」をより細分化し、そこに至るまでの道筋を示しています。しかし、この戦略ストーリーは組織の行動に影響を与え事業計画を有効に機能させる上での重要な問題点を多く含んでいます。

1つ目は、ストーリー間の因果関係（必然性）が薄いという点です。このことわざが現代社会を題材にしたものではないということを差引いても、この因果関係には無理があります。例えば、仮に砂埃がたったことによって失明する人が増加し、江戸時代のように視力を失った人の代表的な職業が三味線弾きであったとします。その場合でも、三味線の原料である猫の皮を求めて猫が乱獲されるほど、三味線の需要が増加するとは考えられません。なぜならば、三味線弾きの需要自体に変化がないため、視力を失った人の全員が三味線弾きになれるわけではないからです。また、仮に猫の数が減少した場合であっても、ネズミが大量発生することで食糧難や疫病等が発生し、社会情勢や経済が乱れてしまえば、桶どころではありません。このように因果関係が薄いストーリーは実現可能性が低く、事業計画の戦略としては不完全であると言えます。

2つ目はストーリーに基づく活動を評価するための指標が測定できない点です。戦略としてのストーリーや因果関係はあくまでも仮説ですから、事業計画を有効に機能させるためには「目標を達成できたかどうか」だけでなく、「ストーリーを組み立てる上での仮説が適切だったか」についても評価を行い、絶えず検証を行う必要があります。そのためには各項目での測定尺度と目標値を設定し、測定を行うことが必要になります。【図2】のストーリーの各項目での測定尺度を考えるならば、例えば一定期間あたりの「猫の減少数」、「ネズミの増加数」、「失明した人の人数」を測定する必要がありますが、現実的には困難です。また、「風が吹く」という項目については何を測定尺度とするのが非常に不明確です。このような測定自体が困難な項目や、測定尺度が得られない項目を含むストーリーでは検証ができず、事業計画を有効に機能させることは難しいと言えます。

3つ目はストーリーの項目が組織の行動につながらないという点です。ストーリーの起点は「風が吹く」ことですが、これは組織の活動が影響を及ぼす事のできる事象ではありません。「砂

埃がたつ」、「猫の数が減少する」、「ネズミの数が増加する」という項目については、物理的には組織の行動で引き起こすことが可能とも考えられますが、直接的にそのような状況を引き起こすことは社会通念上許容されないため現実的に困難です。このように、ストーリーの各項目が実行可能でなければ、組織の行動に影響を与えることができず、事業計画は遂行されないこととなります。

BSCの構成要素

これまでの【図1】、【図2】の例を用いて、事業計画が組織の行動に影響を与え、目標とする水準を達成するためには「目標達成までのビジョンをストーリーとして描き出す事」、「ストーリーを通じて組織の行動を起こさせる事」の2点が必要であるという事をご説明しました。BSCでは上記の2点を満たすため「戦略マップ」と「スコアカード」というツールを使用します。

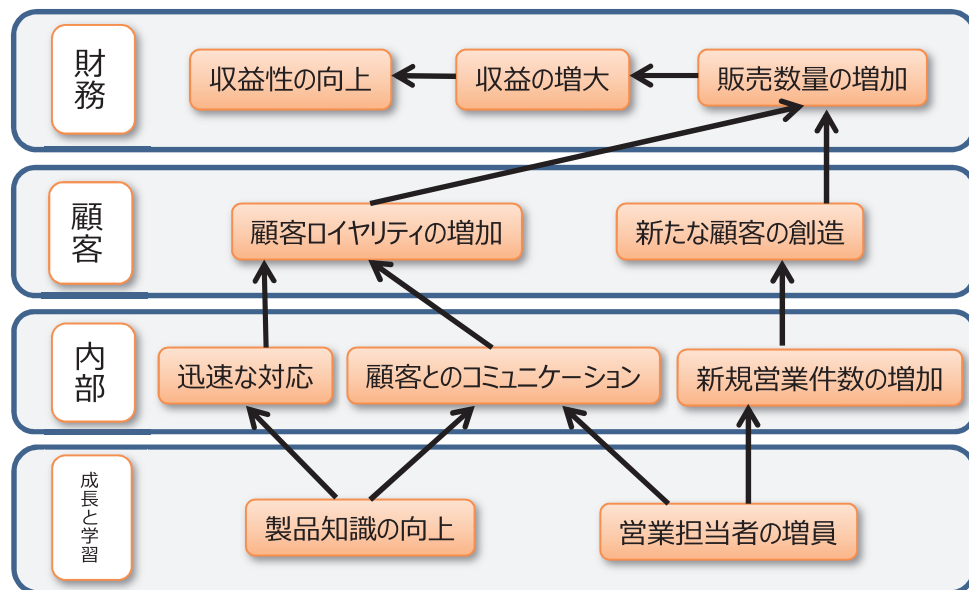
戦略マップとは目標達成のビジョンとその実現のための戦略を描き出し、ストーリーを視覚的に表現するためのツールです。戦略マップでは①財務の視点②顧客の視点③内部プロセスの視点④成長と学習の視点という4つの視点の因果関係から戦略ストーリーを描き出します。それぞれの視点の内容は【図3】の通りです。

【図3】戦略マップにおける4つの視点

①財務の視点	戦略が達成すべき最終的な目標。戦略の最終的な目標は財務数値となる。
②顧客の視点	財務の視点で目標とした成果を達成するために顧客にどのような価値を提供するのかという視点。
③内部プロセスの視点	顧客に価値を提供するために、どのような業務を行う必要があるのかという視点。
④成長と学習の視点	戦略に必要とされる業務を行うためにはどのような人的資源が必要となるのかという視点。

上記でも述べた通り、営利企業の究極的な目的は「利益の最大化」ですから、財務の視点が最も上位に位置する目標となります。そして、営利企業であれば必ずその企業にとっての顧客が存在し、顧客に対して価値を提供することで収益を計上するわけですから、財務の視点は顧客の視点によって支えられています。顧客に対して提供し得る価値はその組織の業務能力に依存します。そのような組織の業務能力に着目したのが内部プロセスの視点です。組織の業務能力は企業の人材によって支えられているため、戦略マップでの最も下位に位置する視点として、人的資源に着目した成長と学習の視点が存在します。これら4つの視点ごとに戦略目標を立て、その因果関係から導き出されるストーリーを視覚的に表現することで、組織の戦略を俯瞰的にとらえ、向かうべき方向性を周知することが戦略マップの機能です。

【図4】戦略マップの具体例



【図4】は製造販売を行う企業を題材にした戦略マップの具体例を示しています。財務の視点では最も上位の目標として「収益性の向上」を掲げています。収益性を向上させるための方策としてこの戦略では収益の絶対額を増大させるという方法を選択しています。「収益の増大」を達成する方策として、販売数量の増加という方法を選択しています。「販売数量を増加させることによって売上高を増加させ、収益性の向上を図る」というのが財務の視点におけるストーリーです。

このようなストーリーを成功へ導くために必要となるのが顧客の視点であり、【図4】のケースでは「販売数量の増加」という戦略目標を達成するために顧客の視点として「顧客ロイヤリティの増加」と「新たな顧客の創造」という2つの戦略目標を立てています。「顧客ロイヤリティの増加」とは端的に言えば「企業のファンを作る」ことであり、顧客が反復継続的に自社商品を購入することによって販売数量を増加させることを意図した戦略目標です。また、これまでに取引実績のない顧客に対し、新たに販売を行うことで販売数量を増加させることを意図した戦略目標が「新たな顧客の創造」です。

「顧客ロイヤリティの増加」を達成するための内部プロセスとして「注文に対する迅速な対応」と「顧客とのコミュニケーションを通じた情報収集」が、「新たな顧客の創造」には「新規営業件数の増加」が必要であると判断し、この3つを内部プロセスの視点での戦略目標として設定しています。

内部プロセスの視点での戦略目標を達成するためには、「従業員が製品についてより精通すること」、「営業担当者の増員」が必要であると判断し、この2つを成長と学習の視点の戦略目標として設定しています。このように各視点での戦略目標を定め、その因果関係を描き出すことで組織としての戦略の方向性を示すのが戦略マップです。そして、戦略マップに描き出された戦略目

標を達成するための具体的な活動指標とその目標値を定めたものがスコアカードです。

【図5】スコアカードの具体例

視 点	戦略目標	成果指標	目標値	実施項目	活動指標	目標値
財 務	収益性の向上	ROE	10%	—	—	—
	収益の増大	売上高増加率	20%	—	—	—
	販売数量の増加	販売数	200個／月	—	—	—
顧 客	顧客ロイヤリティの増加	クレーム件数	4件／年	製品点検の徹底	点検件数	20件／月
	新たな顧客の創造	新規契約件数	10件／年	商圏のリサーチ	リサーチ件数	5件／年
内 部	迅速な対応	製品リードタイム	20%減	TOCの実施	ボトルネックの調査	1件／年
	顧客とのコミュニケーション	顧客調査票の作成	2件／月	ヒアリングの実施	訪問回数	2回／月
	新規営業件数の増加	営業件数	15件／月	営業スケジュール管理	スケジュール表の作成	1回／週
学 習	製品知識の向上	研修参加率	80%	社内研修の実施	研修実施回数	4回／年
	営業担当者の増員	新卒採用人数	10人／年	合同説明会への参加	説明会参加回数	4回／年

【図5】では【図4】の戦略マップに対応したスコアカードを示しています。スコアカードとは戦略を組織の行動に落とし込むことを目的としたツールです。各視点の戦略目標の成果指標とその目標値、またそれを達成するための具体的な実施項目とその測定尺度、目標値を示しています。スコアカードが戦略目標を達成するために実施すべき行動を示すことにより、組織の活動が計画・実施され、全体としての戦略と組織の活動とを結びつける機能があります。スコアカード作成時に注意すべき点として、実施項目の活動指標は必ず定量的に測定可能な項目とすること、「できた（できなかった）」ではなく「やった（やらなかった）」という尺度で評価可能な先行指標を使用することが挙げられます。そうすることで戦略を事後的に評価する際に、実施項目の実施の有無、戦略目標の達成の有無を各視点で評価することで、「なぜ事業計画の目標値を達成できた（できなかった）のか」をより多角的に評価することが可能となります。そのような経験が組織の次の戦略につながり、組織をその目指すべき地点へと近づけることが可能となります。また、スコアカードによる各実施項目の目標値に対する責任者を定め、実施項目の達成状況によって評価することで、人事評価と事業計画とを結びつけることが可能となります。

事業計画自体の評価と見直し

ここまではBSCの要素を解説しましたが、戦略としてのストーリーはあくまでも仮説であり、一度作成した戦略マップやスコアカードが永続的に利用可能なわけではありません。特に戦略目標や事業計画を達成できなかった際の検討が重要となります。例えば、実施項目は目標値を達成しているのに戦略目標の目標値が達成されなかったケースであれば、戦略ストーリーの前提となった仮説が適切ではなかったということになります。その場合、戦略ストーリーを見直す必要がありますが、従来の認識で関連していると考えられていた戦略目標と実施項目が実際には関連しておらず、戦略目標に影響を及ぼす要因は他にあるという事実が明らかになったと考えることができます。これは一定期間での事業計画としては失敗と判断されますが、それまでの認識が誤っていたことが判明するという意味では貴重な経験であると言えます。特に顧客の視点での認識と実態のギャップ（組織が考える顧客像と実際の顧客にはギャップがあった等）を改善することで収益が大きく増加する可能性があります。そのような経験を蓄積することで組織としてより適切な対応が可能となり、戦略を絶えず検討する習慣が環境の変化へと順応する能力となります。

終わりに

昨今では働き方改革や新型コロナウイルスの世界的な感染拡大による影響から、ビジネスシーンにおいてもテレワークやリモート業務等のこれまでとは異なるビジネスの形が求められる状況にあります。このような変革期にあっては、事業計画による組織のかじ取りと環境の変化への対応がより一層重要となります。本稿が変化の多い時代の組織運営を行う上での一助になれば幸いです。



企業版ふるさと納税の制度改正について

北海道 総合政策部 官民連携推進室

はじめに

平成28年度に創設された地方創生応援税制（企業版ふるさと納税）は、国が認定した地方公共団体の地方創生プロジェクトに対して企業の皆様が寄附を行った場合に、法人関係税から税額控除する仕組みです。

全国では、平成28年度～令和元年度の4年間で4,457件99.6億円、北海道（市町村分を含む）では212件12.7億円の寄附がありました。

北海道への寄附として、具体的には「北海道未来人財応援プロジェクト（北海道）」や「コンパクトシティの推進加速化と地域資源エネルギー調査（夕張市）」など、しごと創生、地方への人の流れ、働き方改革、まちづくりに関する事業への支援を頂いております。

企業版ふるさと納税における企業のメリット

- ▷法人関係税において、通常の寄附に比べて大きな軽減効果を得ることができます。
- ▷地域に寄附を行うことで、社会貢献に取り組む企業としてのPR効果が期待できます。
- ▷地方公共団体との新たなパートナーシップの構築の可能性が広がります。

制度の延長・改正の概要

令和2年4月の税制改正では、地方創生の更なる充実・強化に向けて、地方への資金の流れを飛躍的に高める観点から、制度の期間が5年間（令和6年度まで）延長されるとともに、税額控除割合の引上げや、地方公共団体の申請に係る負担が大幅に軽減されるなど、企業及び地方公共団体の双方にとってより使いやすいものとなるよう制度が大幅に見直しになりました。

改正の主なポイントは次のとおりです。

改正の主なポイント

▷税額控除割合の引上げ

損金算入による軽減効果（寄附額の約3割）と合わせて、最大で寄附額の約9割が軽減され（実質的な企業の負担が約1割まで圧縮）、企業の負担がさらに軽減されました。



税目ごとの 特例措置

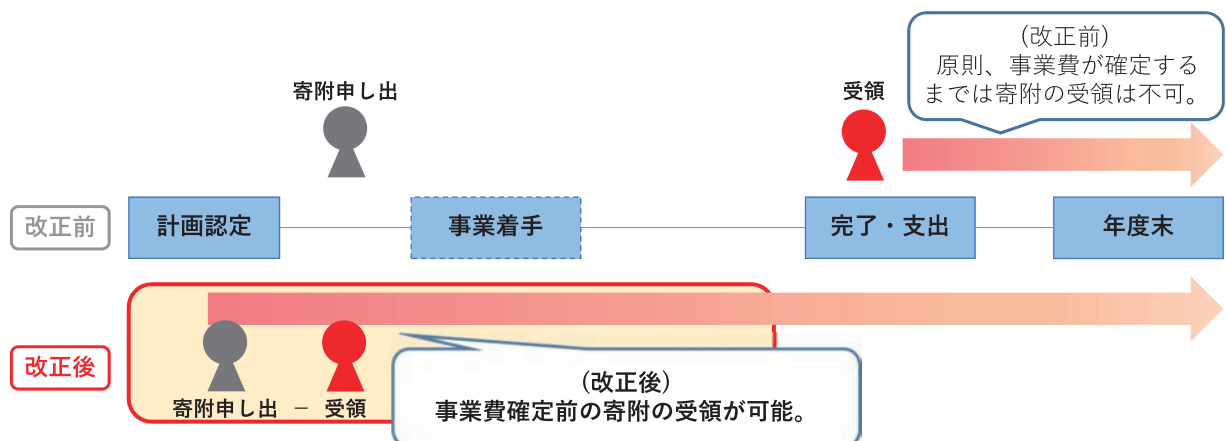
- ①法人住民税 寄附額の4割を税額控除(法人住民税法人税割額の20%が上限)
- ②法人税 法人住民税で4割に達しない場合、その残額を税額控除。ただし、寄附額の1割を限度。(法人税額の5%が上限)
- ③法人事業税 寄附額の2割を税額控除(法人事業税額の20%が上限)

▷ 寄附時期の制限の大幅な緩和

寄附額が事業費を上回らないことが確実に見込まれる場合には、事業費確定前の寄附の受領が可能になりました。

そのため、「創業地の自治体の事業を応援したい」「会社の創立〇周年を機に地域貢献を行いたい」「SDGs（持続可能なまちづくり等）の実現に取り組みたい」など、企業の皆様が寄附したいと思ったタイミングでの寄附が可能となりました。

【受領可能時期のイメージ】



制度活用における留意事項

- ▷ 1 回当たり10万円以上の寄附が対象となります。
- ▷ 寄附を行うことの代償として経済的な利益を受け取ることは禁止されています。
 - 例：×寄附の見返りとして補助金を受け取る
 - ×有利な利率で貸付をしてもらう
- ▷ 本社※が所在する地方公共団体への寄附については、本制度の対象となりません。
 - ※地方税法における「主たる事務所又は事業所」
 - 例：A 県 B 市に本社が所在×⇒A 県と B 市への寄附は企業版ふるさと納税制度の対象外

おわりに

企業版ふるさと納税をご活用いただき、北海道や道内市町村が行う様々な地方創生プロジェクトをご支援くださいますよう、よろしくお願いします。

(北海道総合政策部官民連携推進室ホームページ)

[http : //www.pref.hokkaido.lg.jp/ss/krs/tiikisousei-kigyouban-hurusatonousei.htm](http://www.pref.hokkaido.lg.jp/ss/krs/tiikisousei-kigyouban-hurusatonousei.htm)



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	
	2015年=100 季調値	前 期 比 (%)	2015年=100 季調値	前 期 比 (%)	2015年=100 季調値	前 期 比 (%)	2015年=100 季調値	前 期 比 (%)	2015年=100 季調値	前 期 比 (%)	2015年=100 季調値	前 期 比 (%)
2016年度	99.8	0.1	100.6	0.8	99.4	△ 0.3	100.2	0.6	92.3	△ 0.3	93.9	△ 1.4
2017年度	100.3	0.5	103.5	2.9	101.4	2.0	102.4	2.2	98.0	6.2	98.7	5.1
2018年度	r 98.2	△ 2.1	103.8	0.3	r 98.2	△ 3.2	102.6	0.2	r 101.2	3.3	98.9	0.2
2019年度	r 92.5	△ 5.8	99.9	△ 3.8	r 91.9	△ 6.4	98.9	△ 3.6	r 108.3	7.0	101.8	2.9
2019年 4～6月	r 96.3	△ 2.0	102.8	0.0	r 95.8	△ 1.5	101.4	△ 0.2	r 105.1	△ 0.5	104.4	1.0
7～9月	r 93.6	△ 2.8	101.7	△ 1.1	r 92.9	△ 3.0	101.3	△ 0.1	r 107.1	1.9	103.3	△ 1.1
10～12月	r 91.3	△ 2.5	98.0	△ 3.6	r 91.3	△ 1.7	97.3	△ 3.9	r 106.9	△ 0.2	104.0	0.7
2020年 1～3月	r 89.0	△ 2.5	98.4	0.4	r 87.7	△ 3.9	96.7	△ 0.6	r 113.0	5.7	106.4	2.3
4～6月	r 80.1	△10.0	81.8	△16.9	r 78.5	△10.5	80.5	△16.8	r 115.1	1.9	100.8	△ 5.3
2019年 7月	r 94.4	△ 1.8	102.2	0.7	r 93.9	△ 2.1	102.0	2.5	r 106.5	1.3	104.3	△ 0.1
8月	r 93.5	△ 1.0	100.5	△ 1.7	r 92.6	△ 1.4	100.0	△ 2.0	r 102.6	△ 3.7	104.2	△ 0.1
9月	r 92.8	△ 0.7	102.4	1.9	r 92.1	△ 0.5	101.8	1.8	r 107.1	4.4	103.3	△ 0.9
10月	r 90.3	△ 2.7	98.3	△ 4.0	r 91.6	△ 0.5	98.2	△ 3.5	r 105.6	△ 1.4	104.1	0.8
11月	r 92.8	2.8	97.7	△ 0.6	r 92.1	0.5	96.8	△ 1.4	r 105.9	0.3	103.6	△ 0.5
12月	r 90.9	△ 2.0	97.9	0.2	r 90.1	△ 2.2	97.0	0.2	r 106.9	0.9	104.0	0.4
2020年 1月	r 89.7	△ 1.3	99.8	1.9	r 89.2	△ 1.0	97.9	0.9	r 105.7	△ 1.1	106.2	2.1
2月	r 90.0	0.3	99.5	△ 0.3	r 88.3	△ 1.0	98.9	1.0	r 108.8	2.9	104.4	△ 1.7
3月	r 87.2	△ 3.1	95.8	△ 3.7	r 85.5	△ 3.2	93.2	△ 5.8	r 113.0	3.9	106.4	1.9
4月	r 83.1	△ 4.7	86.4	△ 9.8	r 80.5	△ 5.8	84.3	△ 9.5	r 113.9	0.8	106.1	△ 0.3
5月	r 78.4	△ 5.7	78.7	△ 8.9	r 77.5	△ 3.7	76.8	△ 8.9	r 113.4	△ 0.4	103.3	△ 2.6
6月	r 78.7	0.4	80.2	1.9	r 77.4	△ 0.1	80.5	4.8	r 115.1	1.5	100.8	△ 2.4
7月	p 78.1	△ 0.8	87.2	8.7	p 77.2	△ 0.3	85.8	6.6	p 114.4	△ 0.6	99.3	△ 1.5
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	百貨店・スーパー販売額											
	百貨店・スーパー計				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(%)
2016年度	953,907	0.4	195,260	△ 1.1	202,849	△ 3.5	65,607	△ 3.4	751,058	1.6	129,653	0.0
2017年度	962,121	0.9	196,252	0.5	201,291	△ 0.8	65,354	△ 0.4	760,830	1.3	130,898	1.0
2018年度	965,871	0.4	195,477	△ 0.4	200,459	△ 0.4	63,981	△ 2.1	765,411	0.6	131,497	0.5
2019年度	956,501	△ 1.4	193,428	△ 1.6	186,290	△ 7.1	60,423	△ 5.6	770,211	0.1	133,005	0.2
2019年 4～6月	232,053	0.4	46,976	△ 0.6	45,037	△ 2.0	14,973	△ 2.0	187,016	1.0	32,003	0.1
7～9月	240,118	1.8	48,860	2.0	48,267	5.2	15,614	6.0	191,851	0.9	33,247	0.3
10～12月	252,406	△ 3.5	50,920	△ 4.1	53,129	△ 7.6	16,777	△ 8.6	199,276	△ 2.3	34,142	△ 1.8
2020年 1～3月	231,924	△ 4.0	46,672	△ 3.5	39,856	△22.0	13,059	△16.4	192,068	0.8	33,613	2.5
4～6月	228,649	△ 6.6	44,768	△11.4	21,591	△52.1	7,398	△50.6	207,058	3.6	37,370	5.1
2019年 7月	78,630	△ 3.2	16,246	△ 4.4	15,909	△ 5.2	5,416	△ 3.6	62,722	△ 2.7	10,830	△ 4.9
8月	80,222	0.1	15,893	0.9	14,927	△ 2.4	4,578	1.4	65,295	0.7	11,315	0.7
9月	81,266	9.0	16,721	10.5	17,431	26.5	5,619	22.2	63,835	5.0	11,101	5.4
10月	72,260	△ 6.3	14,572	△ 8.1	13,906	△14.4	4,269	△17.2	58,354	△ 4.1	10,303	△ 3.7
11月	78,204	△ 2.2	16,113	△ 2.0	16,477	△ 6.5	5,453	△ 5.8	61,727	△ 1.0	10,660	0.1
12月	101,942	△ 2.3	20,234	△ 2.8	22,746	△ 3.8	7,055	△ 4.7	79,196	△ 1.9	13,179	△ 1.8
2020年 1月	80,992	△ 0.6	16,064	△ 1.6	17,643	△ 2.4	5,211	△ 3.3	63,350	△ 0.1	10,853	△ 0.8
2月	72,580	△ 2.2	14,389	0.3	12,140	△22.0	4,060	△11.8	60,439	3.1	10,329	6.0
3月	78,352	△ 8.9	16,219	△ 8.8	10,073	△42.4	3,788	△32.6	68,279	△ 0.3	12,431	2.6
4月	72,466	△10.2	13,450	△18.6	5,565	△61.9	1,397	△71.5	66,901	1.1	12,053	3.7
5月	74,002	△ 9.2	14,529	△13.6	3,738	△75.0	1,744	△64.1	70,264	5.4	12,785	6.7
6月	82,181	△ 0.4	16,789	△ 2.3	12,288	△20.6	4,257	△18.5	69,893	4.3	12,532	4.8
7月	82,021	△ 1.1	16,918	△ 3.2	12,726	△20.0	4,343	△19.8	69,295	3.4	12,575	4.5
資料	経済産業省、北海道経済産業局											

■ 百貨店・スーパー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	専門量販店販売額											
	家電大型専門店				ドラッグストア				ホームセンター			
	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(%)
2016年度	136,978	0.1	41,984	△ 0.7	242,714	5.6	57,729	5.3	129,492	△ 1.6	33,040	△ 0.4
2017年度	141,377	3.2	43,348	3.3	255,331	5.3	61,503	6.4	130,289	0.6	32,908	△ 0.4
2018年度	144,984	2.6	44,203	2.1	265,867	4.3	64,667	5.3	133,977	2.8	32,775	△ 0.4
2019年度	149,070	2.8	45,213	2.3	283,490	6.6	70,096	7.1	133,409	△ 0.4	33,010	0.7
2019年 4～6月	33,269	4.2	10,593	5.2	68,395	5.5	17,041	5.1	37,642	1.9	8,594	△ 0.2
7～9月	44,938	23.8	13,316	16.8	72,351	6.9	18,128	9.7	35,634	2.9	8,636	4.6
10～12月	34,192	△11.5	10,322	△10.3	70,152	6.4	17,082	2.7	34,211	△ 7.6	8,384	△ 4.4
2020年 1～3月	36,671	△ 3.9	10,982	△ 2.3	72,592	7.8	17,844	10.8	25,922	2.2	7,397	3.7
4～6月	36,442	9.5	11,597	9.1	71,092	3.9	18,378	7.8	40,929	8.7	9,517	10.7
2019年 7月	12,345	△ 4.3	4,046	△10.4	23,262	4.2	5,878	2.0	11,371	△ 2.3	2,724	△ 7.1
8月	14,190	24.5	4,116	17.6	24,259	4.7	5,881	6.4	11,713	4.3	2,866	4.7
9月	18,403	53.3	5,154	52.4	24,830	11.8	6,370	21.8	12,550	6.7	3,045	17.5
10月	8,821	△18.6	2,659	△14.2	24,956	15.4	5,420	0.2	10,273	△10.9	2,550	△ 7.1
11月	10,599	△ 7.8	3,185	△ 5.5	21,606	△ 0.4	5,467	3.4	11,093	△ 5.0	2,629	△ 2.1
12月	14,772	△ 9.4	4,478	△11.2	23,590	4.3	6,195	4.4	12,845	△ 7.0	3,205	△ 4.2
2020年 1月	13,432	2.9	3,851	△ 0.3	24,475	1.7	5,683	6.3	8,188	△ 1.1	2,326	△ 1.5
2月	10,251	0.4	3,245	5.2	24,534	9.1	6,064	19.1	7,918	5.4	2,347	9.7
3月	12,988	△12.7	3,885	△ 9.5	23,583	13.3	6,097	7.6	9,816	2.6	2,723	3.5
4月	9,969	△ 6.7	3,073	△ 9.0	23,168	3.2	6,184	10.8	12,267	0.8	2,986	4.1
5月	11,363	3.8	3,795	8.8	23,143	3.4	6,070	6.4	14,970	8.4	3,382	11.2
6月	15,110	29.9	4,729	25.6	24,781	6.1	6,124	6.4	13,692	17.5	3,148	17.3
7月	12,845	4.1	4,554	12.1	24,244	4.2	6,203	5.5	12,972	14.1	3,013	10.6
資料	経済産業省、北海道経済産業局											

■専門量販店販売額は2014年1月から調査を実施。

年月	コンビニエンスストア販売額				消費支出（二人以上の世帯）				来道者数		外国人入国者数	
	北海道		全国		北海道		全国		北海道		北海道	
	百万円	前年同月比(%)	億円	前年同月比(%)	円	前年同月比(%)	円	前年同月比(%)	千人	前年同月比(%)	千人	前年同月比(%)
	百万円	前年同月比(%)	億円	前年同月比(%)	円	前年同月比(%)	円	前年同月比(%)	千人	前年同月比(%)	千人	前年同月比(%)
2016年度	555,104	1.9	115,183	3.4	260,403	2.1	281,038	△ 1.6	13,501	5.3	1,394	12.1
2017年度	565,731	1.9	118,019	2.3	264,433	1.5	284,587	1.3	13,777	2.0	1,736	24.5
2018年度	573,408	1.4	120,505	2.1	255,210	△ 3.5	289,007	1.6	13,546	△ 1.7	1,884	8.5
2019年度	582,414	1.6	121,748	1.0	272,976	7.0	291,235	0.8	13,267	△ 2.1	1,584	△ 15.9
2019年 4～6月	144,525	2.5	30,352	2.3	273,601	11.3	292,973	4.2	3,443	3.8	442	9.7
7～9月	155,664	1.4	31,912	0.1	267,476	9.1	294,987	4.5	4,173	8.4	440	△ 6.0
10～12月	147,470	2.5	30,885	2.0	287,317	6.3	293,272	△ 2.3	3,337	2.6	413	△ 7.4
2020年 1～3月	134,755	△ 0.1	28,599	△ 0.3	263,511	1.5	283,707	△ 2.9	2,314	△ 26.1	288	△ 49.1
4～6月	136,636	△ 5.5	27,781	△ 8.5	255,942	△ 6.5	264,546	△ 9.7	509	△ 85.2	0	△ 100.0
2019年 7月	52,697	0.1	10,760	△ 1.3	253,167	2.3	288,026	1.6	1,299	△ 0.1	201	1.9
8月	53,467	2.9	10,950	1.9	262,487	4.0	296,327	1.3	1,531	△ 0.1	143	△ 20.4
9月	49,500	1.2	10,203	△ 0.2	286,775	21.7	300,609	10.8	1,343	32.0	96	5.4
10月	49,299	4.7	10,314	3.3	285,471	10.7	279,671	△ 3.7	1,177	4.0	112	△ 6.7
11月	46,937	1.7	9,938	2.3	264,284	△ 0.2	278,765	△ 0.8	1,088	3.3	109	△ 4.9
12月	51,234	1.0	10,633	0.6	312,196	8.3	321,380	△ 2.4	1,072	0.5	192	△ 9.3
2020年 1月	46,098	1.4	9,714	1.6	259,207	1.9	287,173	△ 3.1	1,008	0.4	191	△ 9.8
2月	44,182	3.4	9,308	3.4	255,240	1.9	271,735	0.2	922	△ 7.5	94	△ 54.1
3月	44,475	△ 4.9	9,577	△ 5.4	276,086	0.9	292,214	△ 5.5	384	△ 66.0	3	△ 97.9
4月	43,577	△ 6.5	8,914	△ 10.7	262,503	△ 6.2	267,922	△ 11.0	164	△ 84.2	0	△ 100.0
5月	45,639	△ 7.2	9,271	△ 9.6	243,251	△ 10.2	252,017	△ 16.2	105	△ 91.2	0	△ 100.0
6月	47,420	△ 2.7	9,596	△ 5.1	262,073	△ 3.0	273,699	△ 1.1	240	△ 80.2	0	△ 100.0
7月	50,127	△ 4.9	9,908	△ 7.9	273,882	8.2	266,897	△ 7.3	430	△ 66.9 p	0	△ 100.0
資料	経済産業省、北海道経済産業局				総務省、北海道				北海道観光振興機構		法務省	

■コンビニエンスストア販売額の前年同月比は全店ベースによる。

■年度および四半期の数値は月平均値。

■「p」は速報値。

主要経済指標 (3)

年月	公共工事請負金額				有効求人倍率 (常用)		新規求人数 (常用)				完全失業率	
	北海道		全国		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(%)	倍 原数値		人	前年同 月比(%)	人	前年同 月比(%)	% 原数値	
2016年度	877,653	13.9	145,395	4.1	1.04	1.25	31,966	2.5	811,190	5.4	3.6	3.0
2017年度	883,110	0.6	139,081	△ 4.3	1.11	1.38	32,434	1.5	853,671	5.2	3.2	2.7
2018年度	857,269	△ 2.9	140,680	1.1	1.17	1.46	32,969	1.6	866,055	1.5	2.9	2.4
2019年度	956,227	11.5	150,255	6.8	1.19	1.41	32,091	△ 2.7	827,467	△ 4.5	2.5	2.4
2019年 4～6月	468,085	7.2	51,012	4.2	1.14	1.37	33,636	1.1	845,931	△ 1.6	3.0	2.4
7～9月	260,905	31.9	40,336	12.2	1.23	1.43	33,542	2.7	847,833	△ 0.7	2.1	2.3
10～12月	98,048	11.1	30,629	4.4	1.28	1.49	30,935	△ 1.8	833,572	△ 1.9	2.4	2.2
2020年 1～3月	129,189	△ 4.0	28,279	7.1	1.14	1.37	30,249	△ 12.1	782,531	△ 13.2	2.5	2.4
4～6月	519,479	11.0	52,730	3.4	0.94	1.04	26,777	△ 20.4	624,202	△ 26.2	3.3	2.8
2019年 7月	136,716	54.5	16,091	28.5	1.21	1.41	36,064	4.6	886,515	3.6	↑	2.3
8月	73,928	10.7	11,493	2.2	1.22	1.44	31,737	△ 2.0	829,177	△ 5.0	2.1	2.3
9月	50,260	18.4	12,751	4.6	1.26	1.45	32,826	5.4	827,806	△ 0.6	↓	2.4
10月	54,497	18.6	13,480	5.1	1.27	1.45	36,703	△ 0.1	920,103	△ 2.6	↑	2.4
11月	29,734	10.9	9,110	11.3	1.28	1.48	29,116	△ 7.0	801,742	△ 5.8	2.4	2.2
12月	13,816	△ 10.8	8,038	△ 3.6	1.28	1.53	26,987	1.8	778,872	3.3	↓	2.1
2020年 1月	10,565	14.5	6,415	9.6	1.18	1.44	30,330	△ 12.2	792,865	△ 15.1	↑	2.3
2月	19,274	27.8	6,994	△ 5.4	1.16	1.38	30,347	△ 11.3	801,358	△ 12.8	2.5	2.3
3月	99,348	△ 9.9	14,870	12.9	1.09	1.30	30,071	△ 12.7	753,369	△ 11.4	↓	2.6
4月	210,406	33.7	23,054	3.2	0.97	1.13	27,936	△ 22.3	604,382	△ 30.4	↑	2.8
5月	144,835	△ 15.7	13,291	△ 6.4	0.93	1.02	25,056	△ 23.3	582,678	△ 30.7	3.3	2.9
6月	164,237	18.2	16,386	13.2	0.93	0.97	27,339	△ 15.3	685,547	△ 17.2	↓	2.8
7月	111,328	△ 18.6	15,432	△ 4.1	0.95	0.97	27,557	△ 23.6	640,906	△ 27.7	—	2.9
資料	北海道建設業信用保証(株)ほか2社				厚生労働省 北海道労働局		厚生労働省 北海道労働局				総務省	

■年度および四半期 ■年度及び四半期の数値は、月平均値。■年度の数値は四半期の平均値。

年月	消費者物価指数（生鮮食品除く総合）				企業倒産件数 （負債総額1,000万円以上）				円相場 （東京市場）	日経 平均 株価
	北海道		全国		北海道		全国			
	2015年＝100	前 年 同 月 比（％）	2015年＝100	前 年 同 月 比（％）	件	前 年 同 月 比（％）	件	前 年 同 月 比（％）	円／ドル	月（期）末
2016年度	99.6	△ 0.2	99.7	△ 0.2	279	5.3	8,381	△ 3.5	108.37	18,909
2017年度	100.9	1.3	100.4	0.7	263	△ 5.7	8,367	△ 0.2	110.80	21,454
2018年度	102.3	1.4	101.2	0.8	224	△14.8	8,111	△ 3.1	110.88	21,206
2019年度	103.1	0.8	101.8	0.6	208	△ 7.1	8,631	6.4	108.68	18,917
2019年 4～6 月	102.7	0.7	101.7	0.8	64	3.2	2,074	△ 1.6	109.85	21,276
7～9 月	102.8	0.5	101.6	0.5	47	△11.3	2,182	8.2	107.30	21,756
10～12月	103.6	0.7	102.1	0.6	44	△13.7	2,211	6.8	108.72	23,657
2020年 1～3 月	103.4	1.3	101.9	0.6	53	△ 8.6	2,164	12.9	108.86	18,917
4～6 月	102.4	△ 0.3	101.6	△ 0.1	56	△12.5	1,837	△11.4	107.60	22,288
2019年 7 月	102.6	0.4	101.5	0.6	15	△16.7	802	14.2	108.22	21,522
8 月	102.7	0.5	101.7	0.5	21	16.7	678	△ 2.3	106.27	20,704
9 月	103.0	0.5	101.6	0.3	11	△35.3	702	13.0	107.41	21,756
10月	103.4	0.5	102.0	0.4	12	△20.0	780	6.8	108.12	22,927
11月	103.6	0.7	102.2	0.5	15	△16.7	727	1.3	108.86	23,294
12月	103.7	1.1	102.2	0.7	17	△ 5.6	704	13.2	109.18	23,657
2020年 1 月	103.4	1.3	102.0	0.8	21	31.3	773	16.1	109.34	23,205
2 月	103.4	1.3	101.9	0.6	16	0.0	651	10.7	109.96	21,143
3 月	103.5	1.1	101.9	0.4	16	△38.5	740	11.8	107.29	18,917
4 月	102.6	△ 0.2	101.6	△ 0.2	25	56.3	743	15.2	107.93	20,194
5 月	102.3	△ 0.5	101.6	△ 0.2	10	△56.5	314	△54.8	107.31	21,878
6 月	102.4	△ 0.2	101.6	0.0	21	△16.0	780	6.3	107.56	22,288
7 月	102.1	△ 0.5	101.6	0.0	12	△20.0	789	△ 1.6	106.78	21,710
資料	総務省				(株)東京商工リサーチ				日本銀行	日本経済新聞社

■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。



ほくよう調査レポート 2020.10月号(No.291)

令和2年(2020年)9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。＞