

Hokuyo Investigation Report

ほくよう 調査レポート

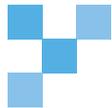
No.294

- 道内経済の動き
- 2021年度北海道経済の見通し
- 経営のアドバイス
サービス生産性の向上にどう取り組むか
- アジアニュース
「バングラデシュICT人材採用・活用フォーラム」
の開催（実施報告）

2021

1

● 目 次 ●	道内経済の動き……………	1
	2021年度北海道経済の見通し……………	6
	経営のアドバイス：サービス生産性の向上にどう取り組むか……………	22
	アジアニュース：「バングラデシュICT人材採用・活用フォーラム」の開催（実施報告） ……	32
	主要経済指標……………	38



道内経済の動き

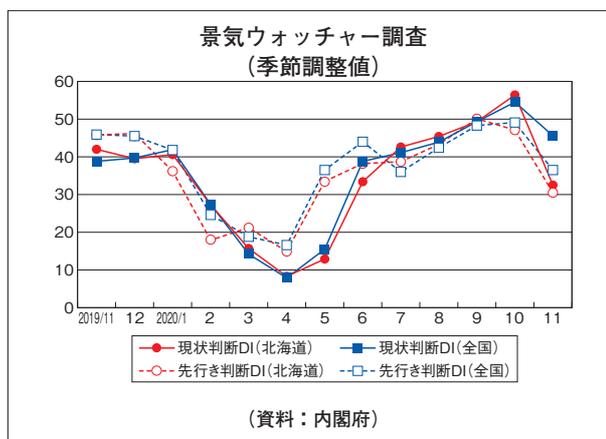
道内景気は、新型コロナウイルスの影響により厳しい状況が続いているが、持ち直しの動きがみられる。生産活動は持ち直しの動きがみられる。需要面をみると、個人消費は、一部に弱さが残るものの、持ち直しの動きがみられる。住宅投資は、下げ止まっている。設備投資は、減少している。公共投資は、高水準で推移している。輸出は、下げ止まっている。観光は、来道者数に持ち直しがみられるものの、外国人入国者数が前年を大幅に下回り厳しい状況が続いている。

雇用情勢は、有効求人倍率が前年を下回り、弱さがみられる。企業倒産は、2か月ぶりに負債総額が前年を下回った。消費者物価は、前年を下回った。

1. 景気の現状判断DI～7か月ぶりに低下

景気ウォッチャー調査による、11月の景気の現状判断DI（北海道）は前月を23.9ポイント下回る32.5と7か月ぶりに低下した。横ばいを示す50を2か月ぶりに下回った。

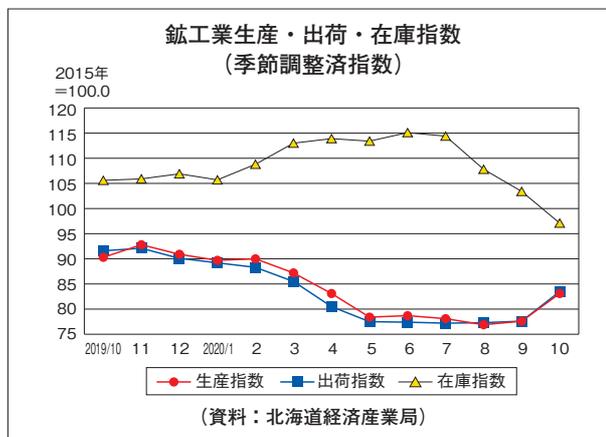
景気の先行き判断DI（北海道）は、前月を16.6ポイント下回る30.5となった。横ばいを示す50は2か月連続で下回った。



2. 鉱工業生産～2か月連続で上昇

10月の鉱工業生産指数は83.1（季節調整済指数、前月比+7.1%）と2か月連続で上昇した。前年比（原指数）では▲7.8%と13か月連続で低下した。

業種別では、化学・石油石炭製品工業など13業種が前月比上昇となった。パルプ・紙・紙加工品工業など2業種が前月比低下となった。

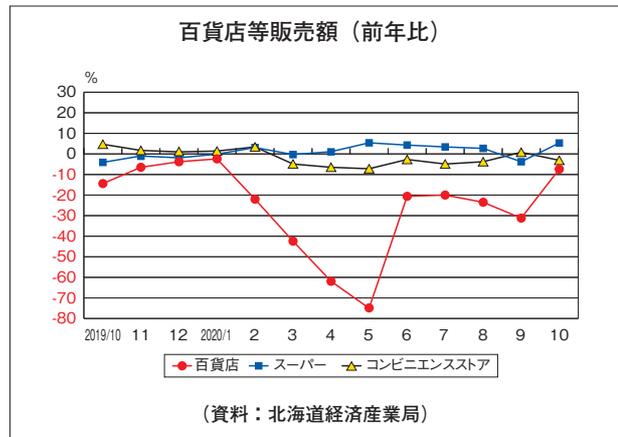


3. 百貨店等販売額～13か月ぶりに増加

10月の百貨店・スーパー販売額（全店ベース、前年比+3.1%）は、13か月ぶりに前年を上回った。

百貨店（前年比▲7.4%）は、衣料品、飲食料品、その他が前年を下回った。スーパー（同+5.3%）は、全ての品目が前年を上回った。

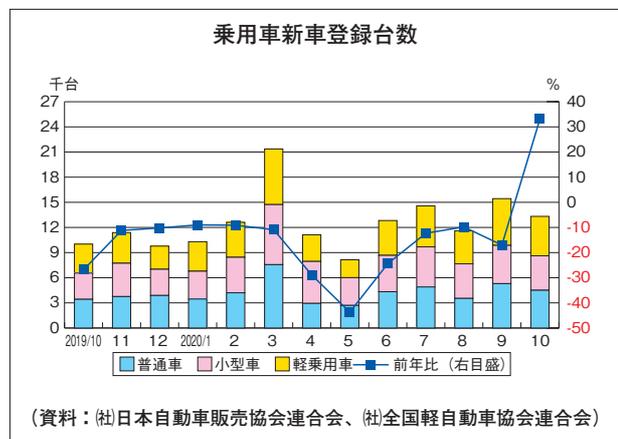
コンビニエンスストア（前年比▲3.1%）は、2か月ぶりに前年を下回った。



4. 乗用車新車登録台数～13か月ぶりに増加

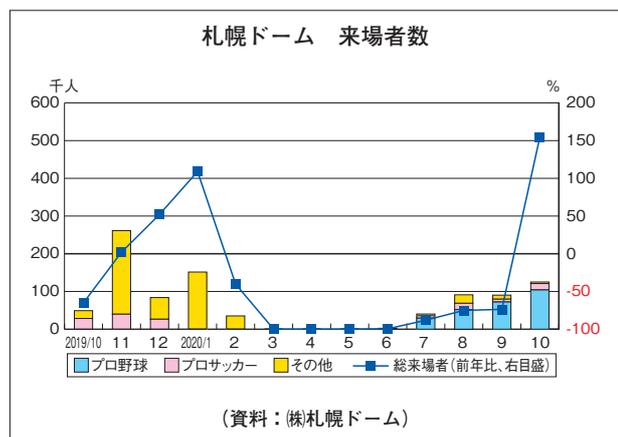
10月の乗用車新車登録台数は、13,323台（前年比+33.1%）と13か月ぶりに前年を上回った。車種別では、普通車（同+31.5%）、小型車（同+31.4%）、軽乗用車（同+36.1%）となった。

4～10月累計では、87,028台（前年比▲17.3%）と前年を下回っている。内訳は普通車（同▲21.8%）、小型車（同▲16.0%）、軽乗用車（同▲13.7%）となった。



5. 札幌ドーム来場者数～9か月ぶりに前年上回り

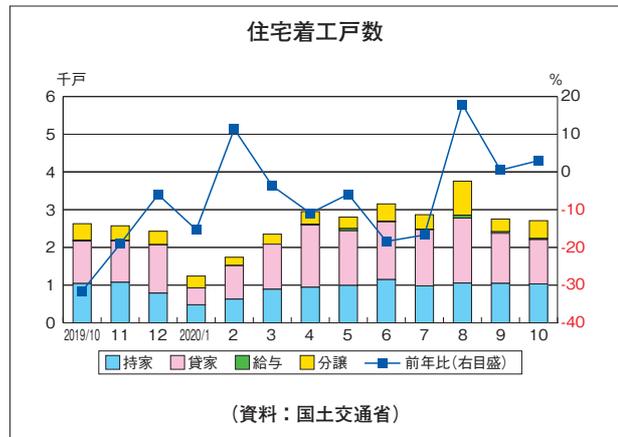
10月の札幌ドームへの来場者数は、125千人（前年比+154.7%）と9か月ぶりに前年を上回った。プロサッカーは、10月より観客数の入場制限を段階的に収容人数の30%まで緩和。また、コロナ禍により10月までプロ野球が開催されたことで、総来場者数は前年を上回った。来場者内訳は、プロ野球104千人（同全増）、サッカー17千人（同▲40.4%）、その他が4千人（同▲80.3%）だった。



6. 住宅投資～3か月連続で増加

10月の住宅着工戸数は2,709戸（前年比+3.0%）と3か月連続で前年を上回った。利用関係別では、持家（同▲1.1%）、貸家（同+4.4%）、給与（同+11.1%）、分譲（同+8.8%）となった。

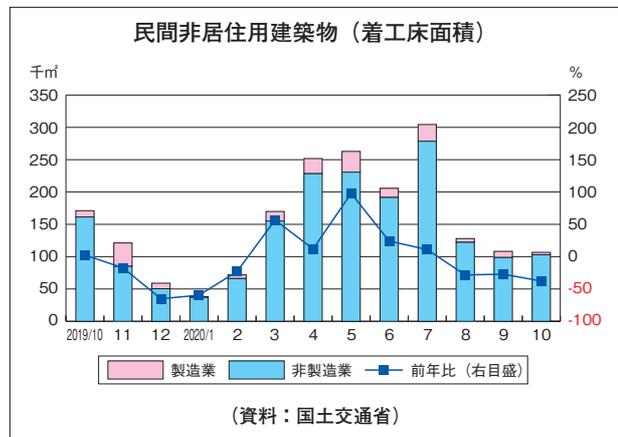
4～10月累計では20,994戸（前年比▲5.2%）と前年を下回った。利用関係別では、持家（同▲9.6%）、貸家（同▲3.5%）、給与（同▲15.6%）、分譲（同+0.9%）となった。



7. 建築物着工床面積～3か月連続で減少

10月の民間非居住用建築物着工面積は、106,685㎡（前年比▲37.7%）と3か月連続で前年を下回った。業種別では、製造業（同▲61.9%）、非製造業（同▲36.2%）であった。

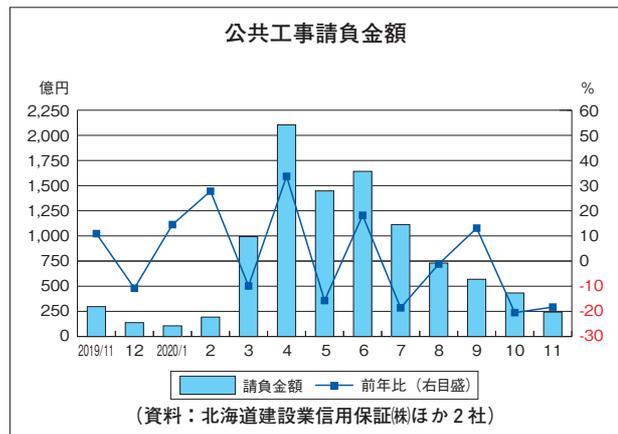
4～10月累計では、1,367,785㎡（前年比+5.6%）と前年を上回っている。業種別では、製造業（同▲10.5%）、非製造業（同+7.3%）となった。



8. 公共投資～2か月連続で減少

11月の公共工事請負金額は243億円（前年比▲18.3%）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+2,875.7%）、市町村（同+10.6%）が前年を上回った。国（同▲51.3%）、道（同▲17.7%）、地方公社（同皆減）、その他（同▲18.0%）が前年を下回った。

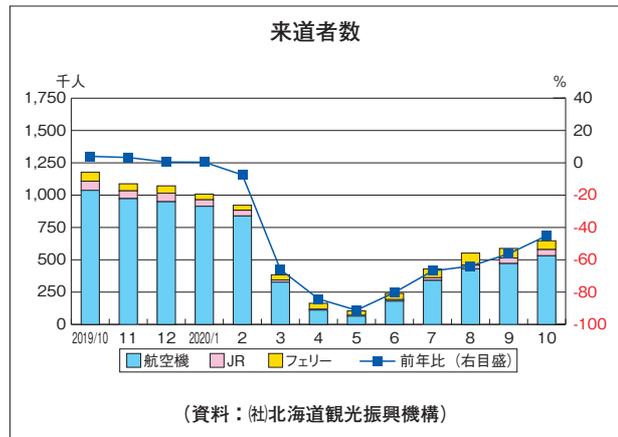


9. 来道者数～9か月連続で減少

10月の国内輸送機関利用による来道者数は、646千人（前年比▲45.1%）と9か月連続で前年を下回った。輸送機関別では、航空機（同▲48.8%）、JR（同▲32.7%）、フェリー（同▲1.8%）となった。

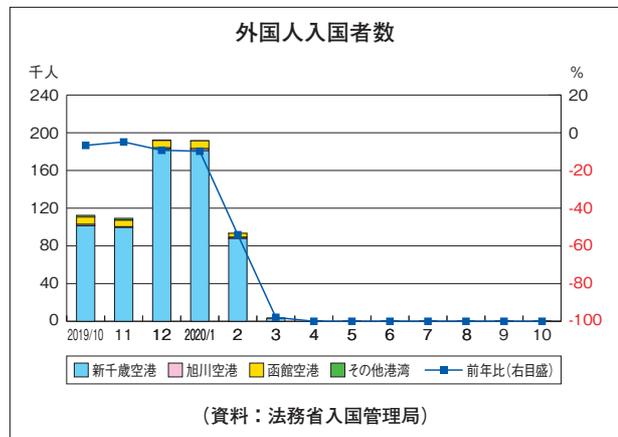
4～10月累計では、2,725千人（同▲69.0%）と前年を下回っている。

前月比では、GoToキャンペーンなどの政策もあり、5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～13か月連続で減少

10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13か月連続で前年を下回った。



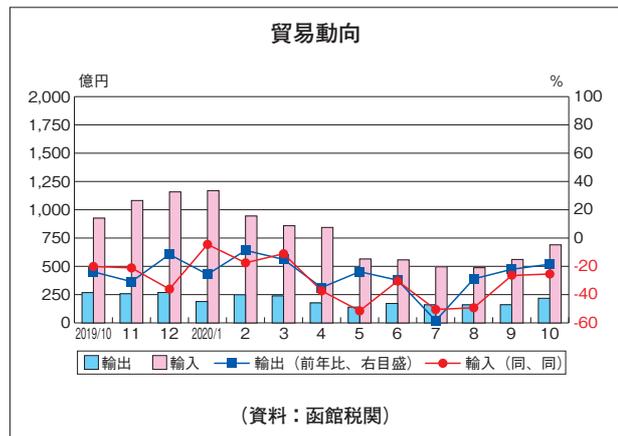
11. 貿易動向～輸出が15か月連続で減少

10月の貿易額は、輸出が前年比▲18.5%の218億円、輸入が同▲25.4%の690億円だった。

輸出は、魚介類・同調整品、船舶、電気機器などが減少した。

輸入は、原油・粗油、石炭、石油ガス類などが減少した。

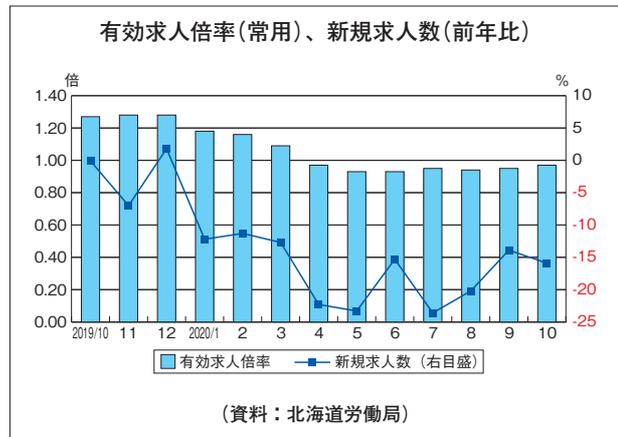
輸出は、4～10月累計では1,188億円（前年比▲33.4%）と前年を下回っている。



12. 雇用情勢～有効求人倍率が前年を下回る

10月の有効求人倍率（パートを含む常用）は、0.97倍（前年比▲0.30ポイント）と前年を下回った。

新規求人数は、前年比▲15.9%と10か月連続で前年を下回った。業種別では、医療・福祉（同▲8.7%）、卸売業・小売業（同▲19.1%）、サービス業（同▲20.9%）、宿泊業・飲食サービス業（同▲34.4%）などが前年を下回った。

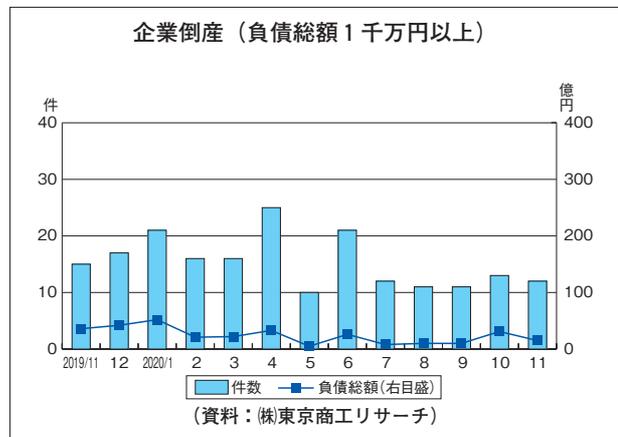


13. 倒産動向～負債総額は2か月ぶりに前年を下回る

11月の企業倒産は、件数が12件（前年比▲14.3%）、負債総額が15億円（同▲23.8%）だった。負債総額は2か月ぶりに前年を下回った。

業種別では建設業、卸売業、小売業が各3件、一次産業が2件、サービス・他が1件となった。

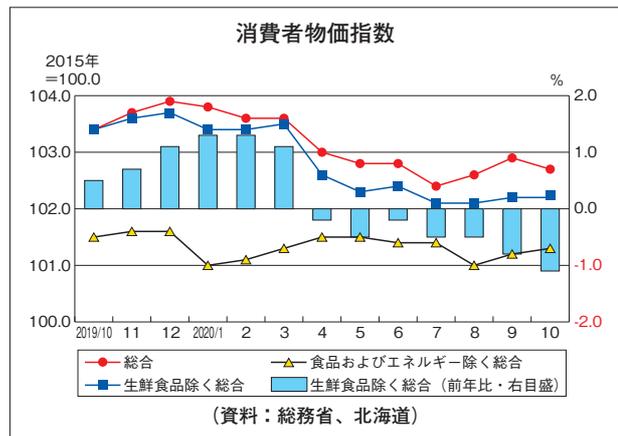
新型コロナウイルス関連の倒産件数は2件であった。



14. 消費者物価指数～前年を下回る

10月の消費者物価指数（生鮮食品を除く総合指数）は、102.2（前月比+0.1%）となった。前年比は▲1.1%と、前年を下回った。

生活関連重要商品等の価格について、10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（10月10日）時点の前月比で、灯油価格は値下がりし、ガソリン価格の変動はなかった。





2021年度北海道経済の見通し

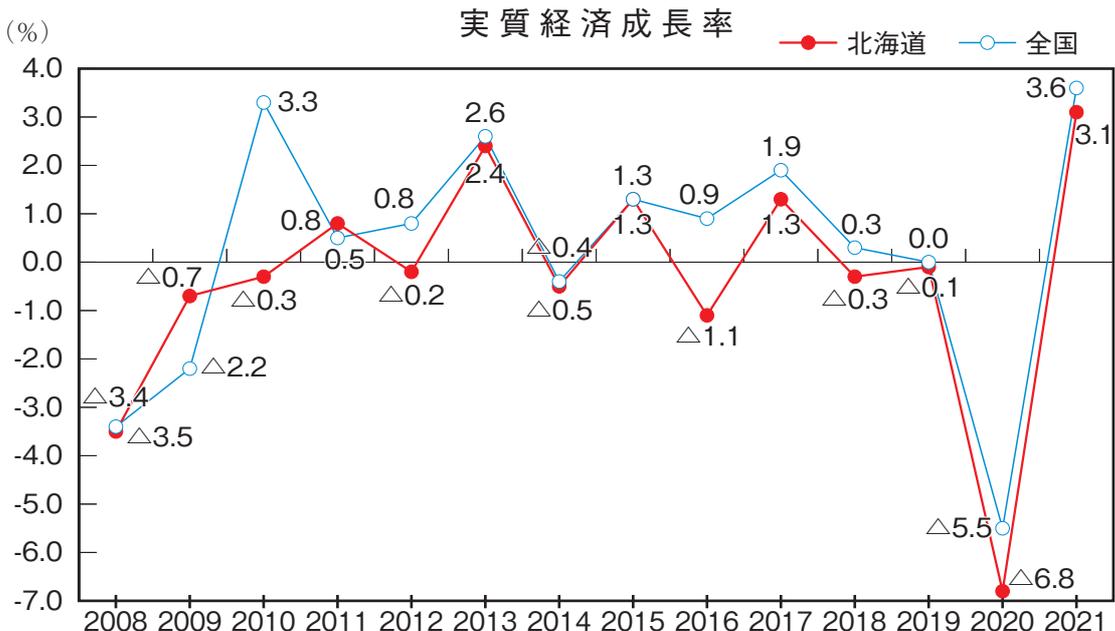
要約

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が続いているが、足元では持ち直しの動きがみられる。個人消費も、足元で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、企業収益の悪化や先行きの不透明感を背景に、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。

2021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前年度の大幅な落ち込みの反動により、持ち直すと予測する。住宅投資は、投資マインドの低下、雇用環境の悪化や所得の伸び悩みにより前年を下回ろう。設備投資は、大型投資案件の完了や企業収益悪化による投資マインド低下により、前年を幾分下回ろう。公共投資は、「経済財政運営と改革の基本方針2020」に基づく予算の積み増しや、北海道新幹線の建設事業費増加などから、高水準が続こう。インバウンド需要の低迷で、サービス輸出は低調な推移が見込まれるものの、国内外の経済持ち直しに伴い財の輸出増加が見込まれることから、財貨・サービスの移出入（純）はプラス成長に転じよう。

この結果、実質経済成長率は3.1%（2020年度▲6.8%）、名目経済成長率は3.1%（同▲5.9%）と予測する。

本推計にあたっては、現状程度のコロナ禍の影響が残存し、感染拡大防止策と社会経済活動の両立に向けた取り組みが進むもとで、道内経済が持ち直すことを基本的見通しとしており、前年の大幅な落ち込みの反動もあってプラス成長を見込んでいる。このため、本推計は、感染爆発やコロナ禍による国内経済の混乱が金融システムに波及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。



- (注) 1. 全国は内閣府調べ。2020年度・2021年度は日本銀行政策委員「大勢見通し」(10月時点)の中央値。(年度)
 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7～9月期の国内総生産（四半期別GDP・1次速報値）が年率21.4%と、4四半期ぶりのプラス成長となり、景気は持ち直しに転じた（図表1）。個人消費は、特別定額給付金やGoToキャンペーンなどが持ち直しに寄与し、プラス成長となった。輸出も、海外の経済活動活発化により持ち直しに転じた。一方、設備投資は、企業収益の悪化や先行き不透明感の高まりなどを背景に減少した。

また、本年11月のESPフォーキャスト調査による10～12月期の国内総生産（四半期別GDP）見通しは、前期比年率4.04%と、緩やかなプラス成長が見込まれている（図表2）。

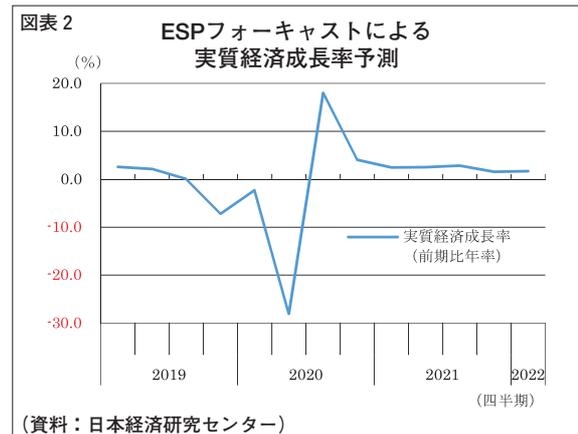
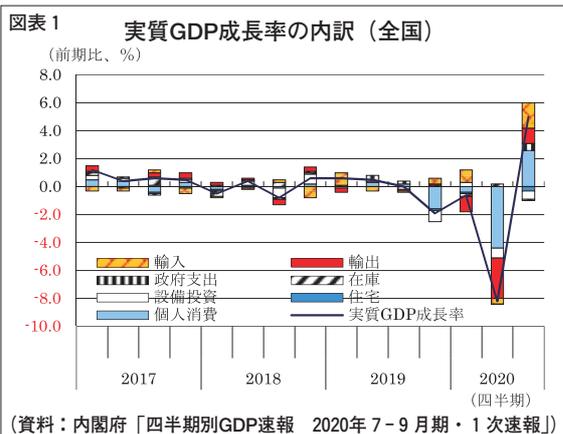
先行きについては、個人消費は、感染拡大を警戒した外出自粛や行動制限が今後もある程度続くこととみられることや、足元で雇用環境の悪化や所得環境の停滞もみられることから、回復は緩やかなものになると予測する。住宅投資は、貸家・分譲住宅を中心に弱い動きとなろう。設備投資は、企業収益の悪化や、先行き不透明感の高まりから弱含みで推移することが見込まれる。公共投資は、2019年度補正予算の押し上げ効果や、「防災・減

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、インバウンド需要の消失が引き続きサービス輸出の重石となるものの、5Gやデータセンター向け半導体など情報関連財が底堅く推移し、緩やかな持ち直しが見込まれる。

これらのことから、国内経済はコロナ禍による最悪期こそ脱してはいるものの、コロナ禍前までの回復には時間を要するものとみられる。もっとも、感染爆発やコロナ禍による国内経済の混乱が金融システムに波及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) 北海道経済の動向

現状の北海道経済は、コロナ禍の影響により厳しい状況が続いているものの、足元では持ち直しの動きがみられる。需要項目別にみると、個人消費は、コロナ禍に伴う巣ごもり需要やマスク等の衛生用品の特需、ペントアップ需要の発生と、特別定額給付金による耐久財を中心とした消費の増加がみられる。一方で、外食・レジャーを中心にサービス消費はコロナ禍の影響を受け依然として低調であり、足元では持ち直しの動きがみられるものの、総じてみれば大幅な減少となってい



る。住宅投資も、コロナ禍により営業活動が制約されたことなどを背景として減少している。設備投資は、コロナ禍による企業収益の悪化や先行き不透明感の高まりから投資マインドが急速に低下し、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。

今後を展望すると、個人消費は、ペントアップ需要の減衰や特別定額給付金による消費押し上げ効果の剥落に加え、感染症の再拡大により札幌市が本年11月にGoToキャンペーンの対象から除外されるとともに外出自粛が要請されていること、また、雇用環境の悪化と所得伸び悩みによって消費者マインドにも悪化がみられることなどを背景として、持ち直しの動きは緩慢なものとなろう。2020年度を通してみると、サービス消費の落ち込みが大きく、前年を大幅に下回ることが見込まれる。政府最終消費支出は、コロナ禍による医療・介護の受診・利用控えによる現物社会給付（医療費・介護費）の減少が重石となるものの、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や、コロナ対策関連による現物社会給付の増加が押し上げ要因となり、前年を上回ろう。住宅投資は、貸家が供給過剰感や金融機関の貸出態度の慎重化などによって減少基調で推移していることや、持家もコロナ禍による住宅展示場への来場者組数の減少、展示場来場予約制などの感染防止策の実施による契約・着工のスピード感の低下、雇用環境の悪化・所得の伸び悩みにより減少しており、前年を大きく下回ることが見込まれる。設備投資は、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関連投資、製造業における大型投資、ならびに在宅勤務に対応したパソコンや通信機器等の購入・整備もみられる。一方で、インバウンドの減少によるホテル建設計画の見直しや延期が相次ぎ、観光関連業種での設備投資が減少しており、道内7空港民営化においても、当初民営化後5年間で計画されていた1,000億円の設備投資を500億円以下に縮小している。総じてみれば、コロナ禍による企業収益の悪化や、投資マインドの急速な低下により設備投資は減少が見込まれ、前年を大きく下回ろう。公共投資は、コロナ禍による工事の遅れなどの執行上の問題はみられず、「防災・減災・国土強靱化のための3か年緊急対策」による予算計上や、北海道新幹線の建設事業費増加によって高水準が続くことが見込まれる。以上の経済状況を勘案すると、2020年度の道内経済成長率は、実質経済成長率▲6.8%、名目経済成長率▲5.9%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。

2. 2021年度北海道経済の概況

（1）国内経済の動向

2021年度の国内経済は、内需では個人消費の緩やかな持ち直しが続くとともに、設備投資や公共投資が押し上げに寄与しよう。また、外需も世界経済の回復に伴い緩やかに増加しよう。以上のことから、国内経済は緩やかな景気回復が続くことが見込まれる。

需要面をみると、個人消費は、一定水準の外出自粛・行動制限によるサービス消費の伸び悩みや、特別定額給付金による耐久財を中心とした消費押し上げ効果の剥落が回復の

ペースを鈍化させるものの、国内外の経済活動の活発化を受け、緩やかに増加しよう。住宅投資は、感染防止策の実施の継続による住宅展示場への来場者組数の減少、契約・着工までのスピード感の低下、所得の伸び悩みなどが続くものの、緊急事態宣言による前年落ち込みの反動から、緩やかな持ち直しとなろう。設備投資は、前年落ち込みの反動に加え、省力化投資の継続やIT関連投資の増加などを背景に緩やかな持ち直しが見込まれる。公共投資は、「経済財政運営と改革の基本方針2020」に基づく予算の積み増しにより、緩やかに増加しよう。輸出は、国内外の経済持ち直しに伴い増加しよう。

（2）北海道経済の動向

北海道経済は、個人消費がコロナ禍によって前年大幅に落ち込んだ反動から持ち直すことや、財貨・サービスの移出入（純）の改善によって、前年を上回ろう。

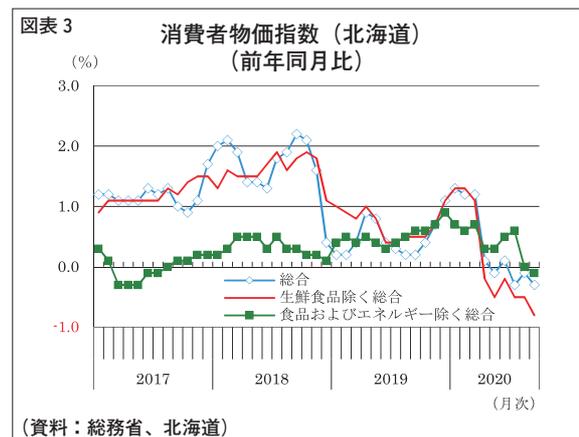
需要面をみると、個人消費は、雇用環境の悪化や所得の伸び悩み、消費者マインドの低迷が見込まれることや、特別定額給付金などの経済対策による効果の剥落に加え、一定水準の外出自粛や行動制限等が下押し圧力となることを想定している。しかしながら、個人消費はコロナ禍の影響による前年度の大幅な落ち込みの反動もあって持ち直しが見込まれる。住宅投資は、コロナ禍による投資マインドの低下により貸家の減少が続くとともに、雇用環境の悪化や所得の伸び悩みによって持家の減少なども見込まれ、前年を下回ろう。設備投資は、大型投資案件の完了や、企業収益の悪化による投資マインドの低下を背景に、前年を幾分下回ろう。公共投資は、「経済財政運営と改革の基本方針2020」に基づく

予算の積み増しや、北海道新幹線の建設事業費の増加が見込まれる。前年が高水準であったため伸びは鈍化するものの、引き続き高水準が続こう。財貨・サービスの移出入（純）については、コロナ禍の影響緩和から移輸出、移輸入ともに持ち直しが見込まれる。サービス輸出は、インバウンド需要の低迷により低調に推移することが見込まれるものの、財の移輸出は、国内外の景気持ち直しにより増加しよう。財貨・サービスの移輸入については道内需要の持ち直しにより増加が見込まれる。

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月以降、前年下回りが続いている（図表3、4）。

物価の先行きを展望すると、国内外の経済持ち直しに伴い、需給ギャップが緩やかに改善され、物価上昇圧力が高まっていくことが見込まれる。もっとも、幼児教育・保育無償化、高等教育無償化や携帯電話料金の値下げなどの物価下押し要因もあることから、消費者物価指数は緩やかなペースで上昇し、ゼロ近傍となろう。

以上のような経済状況を勘案すると、2021



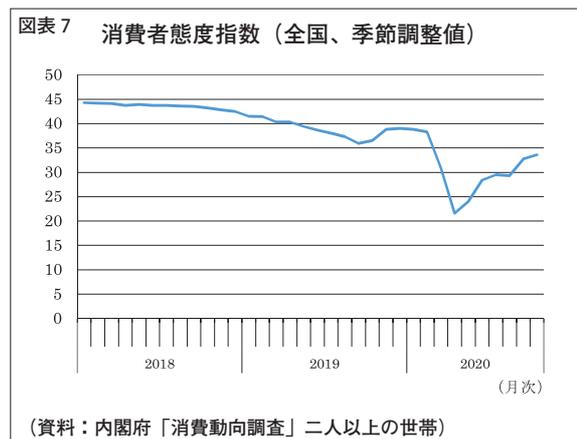
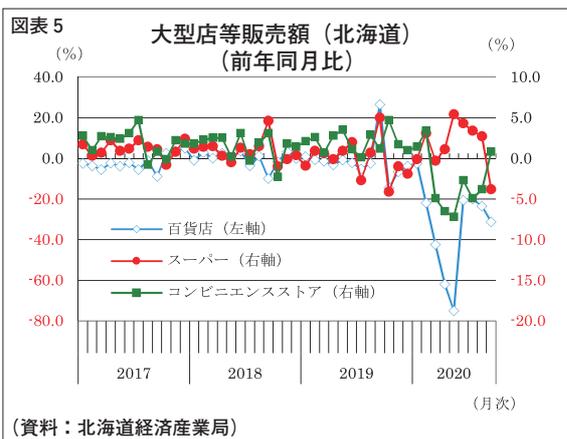
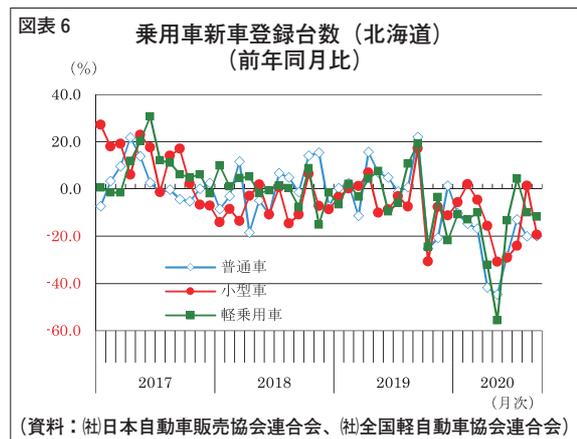
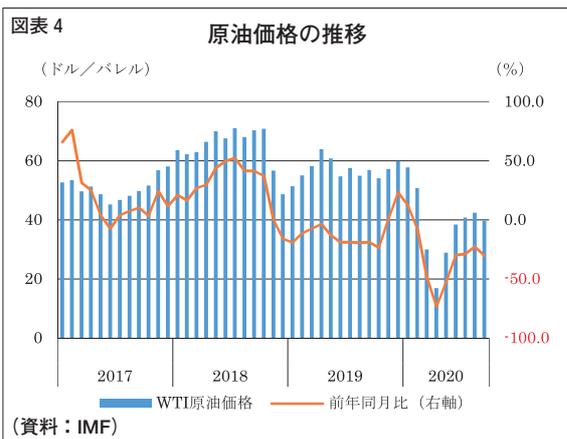
年度の道内経済成長率は実質成長率3.1% (2020年度▲6.8%)、名目成長率3.1% (同▲5.9%) と、プラス成長となろう。

本推計にあたっては、現状程度のコロナ禍の影響が残存し、感染拡大防止策と社会経済活動の両立に向けた取り組みが進むもとの、道内経済が持ち直すことを基本的見通しとしており、前年の大幅な落ち込みの反動もあってプラス成長を見込んでいる。このため、本推計は、感染爆発やコロナ禍による国内経済の混乱が金融システムに波及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。

3. 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は堅調であり、贅沢品に対する選択的支出は緊急事態宣言解除後、持ち直しの動きがみられるが依然低水準にある（図表5、6）。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7）。緊急事態宣言の解除に伴い、消費者マインドは持ち直しの動きが続いているが、依然として低水準である。

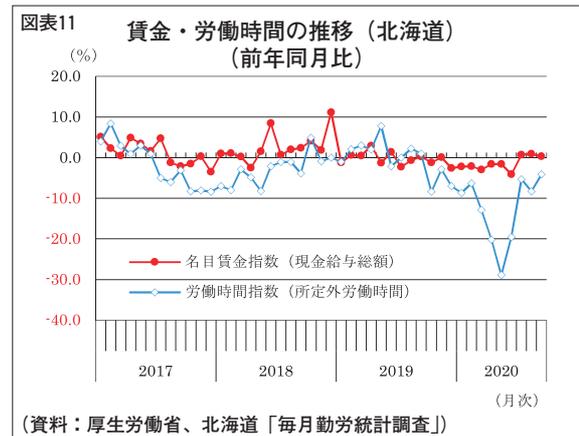
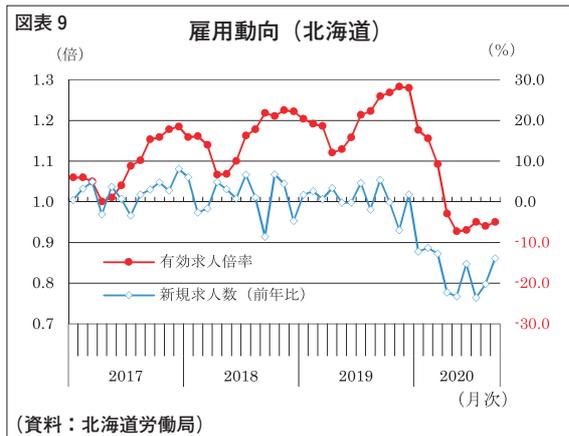
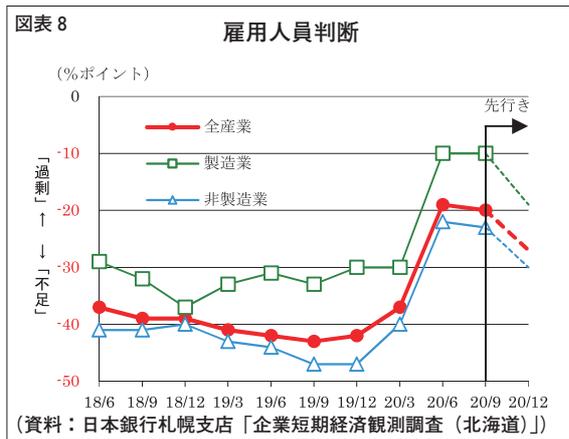


2020年9月に日本銀行札幌支店が行った『企業短期経済観測調査（北海道）』によると、雇用の過不足感を示す「雇用人員判断DI（過剰－不足）」は▲20と、2020年6月の同調査で大幅に緩和した人手不足感は横ばいとなった（図表8）。企業の人手不足感に変化がみられるなかで、有効求人倍率は2020年1月に120か月ぶりに低下して以降、足元では1倍を切り、新規求人数も前年を下回って推移しているなど、雇用環境に悪化がみられる（図表9）。

所得環境については、実質総雇用者所得（全国ベース）は緊急事態宣言解除後に持ち直しているものの、コロナ禍前の水準には戻っていない（図表10）。毎月勤労統計調査をみると、足元では残業時間が持ち直しつつ

あり、昨年12月以降前年下回りが続いていた現金給与総額についても、7月以降前年上回りとなっているが、伸び悩みの状態である（図表11）。また、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、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、特別給与（賞与・期末手当等）についても引上げ予定の割合は前年から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12）。

足元では札幌市を中心に感染症が再拡大しており、外出自粛が求められている。感染症リスクが残る限り、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る。このため、外食や旅行、宿泊などを控え



る動きは続くともみられ、サービス消費の重石となろう。一方で、ある程度の外出自粛が続くことを想定すると、テレワークや巣ごもり需要を背景とする財消費は、サービス消費の代替から底堅い推移が見込まれる。

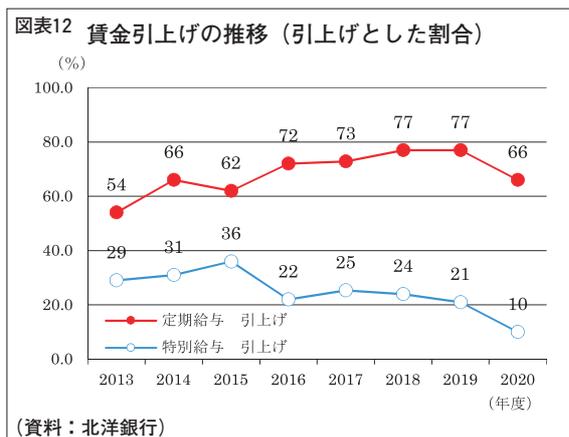
また、2020年度に実施された経済対策として、特別定額給付金や自治体発行のプレミアム商品券、どうみん割などが挙げられるが、2021年度におけるこれら対策の消費押し上げ効果剥落は、2021年度の個人消費の成長の重石となる。

2021年度の個人消費は、コロナ禍の影響が引き続き残る中、雇用環境の悪化や所得の伸び悩みが見込まれ、消費者マインドの大幅な改善も見込み難い状況にはあるものの、2020年度の個人消費が、コロナ禍の影響で▲6.6%まで落ち込む反動から持ち直しが見込まれる。もっとも、コロナ禍前の水準までの回復は見込みがたい。

この結果、民間最終消費支出は、実質成長率3.6%、名目成長率3.6%と予測する。

(2) 政府最終消費支出

2020年度はコロナ禍による医療・介護の受診・利用控えによる現物社会給付（医療費・介護費）の減少が押し下げ要因となっている



が、緊急事態宣言解除に伴い受診・利用控えは緩和傾向にある。入院・外来患者や介護利用者の増加が、2021年度の現物社会給付（医療費・介護費）を押し上げし、前年減少した反動も加わり成長に寄与しよう。一方で、2020年度のコロナ関連対策である『どうみん割』などの現物社会給付の押し上げ効果の剥落が、2021年度の現物社会給付増加の重石となろう。

また、本年10月の人事院勧告によると、国家公務員の月例給の増額改定は行わないとされており、本道においても本年11月の北海道人事委員会の給与勧告において、2021年度の月例給の増額改定は行わないことが公表された。市町村職員も同様となることが見込まれる。このため、2021年度の道職員や市町村職員給与の年間支給水準（雇用者報酬）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0.9%、名目成長率0.9%と予測する。

(3) 住宅投資

2020年4～9月の新設住宅着工戸数は、前年比▲6.3%と前年を下回る水準で推移している。貸家は、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（前年比▲4.5%）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環境の悪化と所得の伸び悩みから、住宅着工戸数は先行き減少基調での推移を見込み、2020年度の住宅投資は前年度に比べ大幅に減少すると予測している。

2021年度の住宅投資を利用目的別に展望す

ると、貸家は、2017年度から減少が続いており供給過剰感は緩和に向かうことが想定されるものの、コロナ禍による経済環境の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、雇用環境の悪化や所得の伸び悩みに加え、2020年度に引き続きコロナ禍の影響が残り、住宅展示場への来場者組数や、展示場来場予約制などの感染防止策の実施による契約・着工のスピード感は前年と大きく変わらない状況が想定され、前年を下回ろう。分譲マンションについては、大規模開発等に伴う着工計画があり高水準だった前年までは及ばない見通し。

これらを勘案すると、2021年度の住宅着工戸数は、持家が10,500戸、貸家が14,800戸、分譲が4,150戸（分譲マンション1,900戸、分譲戸建2,250戸）、給与（社宅）が290戸、合計29,740戸となり、2020年度実績見込み（30,807戸）を1,067戸下回ろう（図表13、14）。

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、2021年度の住宅投資は、足元感染症が拡大している2020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、2021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、2021年度に計上される住宅投資額については住宅着工戸数以上の低下を見込んだ。

この結果、住宅投資は、実質成長率▲4.9%、名目成長率▲4.9%となる。

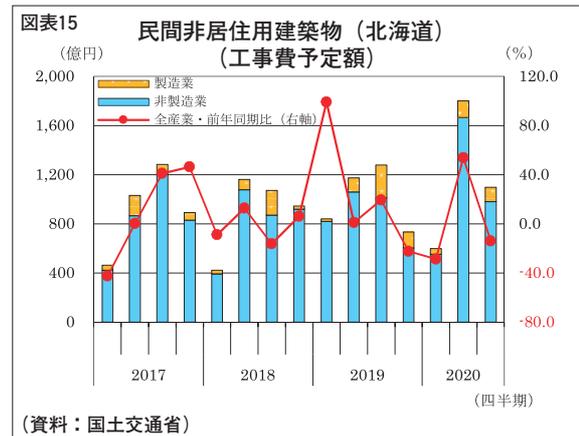
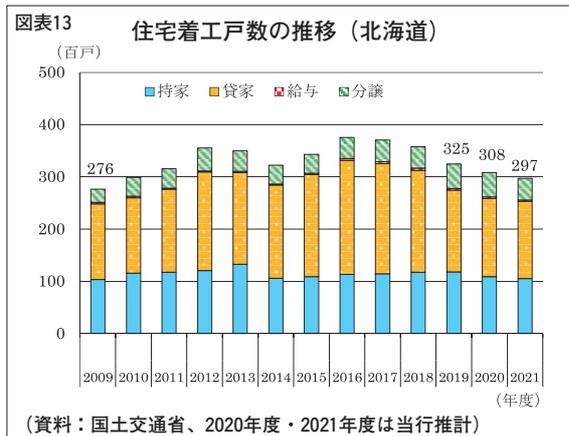
（4）設備投資

先行指標である2020年4～9月累計の民間非居住用建築物の工事費予定額は、前年を18.2%上回って推移している（図表15）。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関連投資もみられる（図表16）。また、在宅勤務に対応したパソコ

図表14 利用目的別の住宅着工戸数 (戸)

利用目的	2019年度	2020年度	2021年度	対前年度
計	32,486	30,807	29,740	▲1,067
持家	11,821	10,865	10,500	▲365
貸家	15,625	15,003	14,800	▲203
給与住宅	333	284	290	6
分譲住宅	4,707	4,655	4,150	▲505
(うちマンション)	2,048	1,985	1,900	▲85
(うち一戸建)	2,649	2,670	2,250	▲420

(資料：国土交通省、2020年度・2021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



ンや通信機器等の購入・整備もみられる。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空港民営化においても、インバウンドの蒸発などから当初民営化後5年間で計画されていた1,000億円の設備投資を500億円以下に縮小するなど、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%となっている(製造業・同+8.6%、非製造業・同▲26.7%)(図表

図表16 道内での設備投資、再開発

地区	主要用途	事業規模
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
恵庭	牛乳生産工場新設	120億円
千歳	半導体センサー工場増築	110億円
旭川	店舗・共同住宅など	85億円
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17 2020年度業種別設備投資の動向
(単位：億円、%)

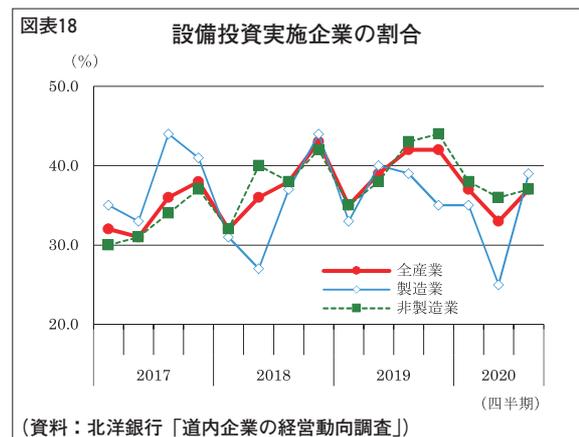
	2019年度実績	2020年度計画	増減率
全産業	4,733	3,864	▲18.3
(除く電力)	(3,630)	(3,057)	(▲15.8)
製造業	1,120	1,217	8.6
非製造業	3,612	2,647	▲26.7
(除く電力)	(2,509)	(1,839)	(▲26.7)

(資料：日本政策投資銀行)

17)。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」などが増加し、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8月から9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、2020年4~6月期がコロナ禍の影響もあって大幅に減少し、2020年7~9月期は前期比で増加に転じたものの、前年同期の水準を下回っている。また、2020年10~12月期についても、製造業・非製造業ともに設備投資実施予定割合(未定を除く)は前期比ならびに前年同期比で減少見通しであるなど、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18)。

2021年度を展望すると、上述の通り再開発事業が進行中であることやエネルギー関連投資、工場・物流施設の新設・増築が計画されており、また省力化投資やIT関連投資なども一定程度は続くと思われる。一方、コロナ禍が続くなかで、これまで道内設備投資を牽引してきたホテルなどの観光関連投資の早期回復は見込みがたいことや、2020年度内に製造



業の大型投資案件が完了することが、2021年度道内設備投資の成長の重石となろう。また、コロナ禍の影響による企業収益の悪化が、設備投資成長を下押しし、総じてみれば2021年度設備投資の成長率は前年を幾分下回ろう。

この結果、設備投資は、実質成長率▲0.6%、名目成長率▲0.4%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4～10月の累計金額は前年比2.6%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ことから、2020年度の公共投資は前年を上回ろう。

2021年度については、2020年度で「防災・減災・国土強靱化のための3か年緊急対策」が終了するものの、内閣府が2020年7月に公表した「経済財政運営と改革の基本方針

2020」によると、『「防災・減災・国土強靱化のための3か年緊急対策」後も、国土強靱化基本計画に基づき、必要・十分な予算を確保し、オールジャパンで対策を進め、国家百年の大計として、災害に屈しない国土づくりを進める』とされており、前年に比べ公共投資関係の予算積み増しが見込まれる。

北海道新幹線については、2030年度の開業まで2021年度を含めて残り10年となっており、総工事費から考えると、2021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19、20）。

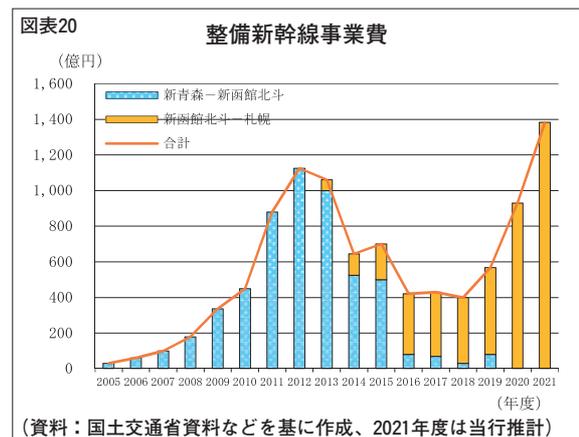
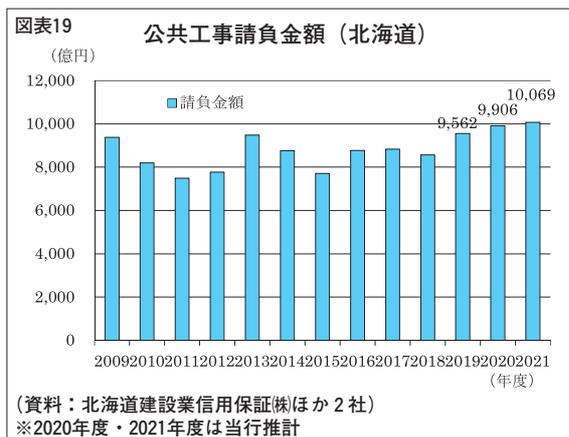
これらのことから、前年度が高水準であったため伸び率は鈍化するものの、2021年度も引き続きプラス成長が見込まれる。

この結果、公共投資は、実質経済成長率0.6%、名目成長率0.6%と予測する。

(6) 財貨・サービスの移出入（純）

(A) 移輸出

2020年4～9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36.1%下回って推移している。2020年度については、コロナ禍によって、外需の弱さから財の輸出が減少するとともに、財の移出についても高級食材や業務用食材を中心に減少している。また、サービス輸出もインバウンドの蒸発により大幅に減少している。これらを受けて、2020年度の移輸出は前年を大幅に下回ろう。

2021年度については、OECDやIMFによる世界経済予測では、海外経済はプラス成長が見込まれている（図表21）。特に、北海道の主力輸出先である中国は他国に先駆けて景気回復の動きとなっており、2021年度は8%台の大幅なプラス成長が予測されている。

足元の財の輸出においては、「魚介類及び同調整品」に持ち直しの動きがみられる。主力であるホタテガイの水揚げ量自体は順調に推移することが見込まれており、中国経済の回復が輸出量の増加につながるの見込まれ、押し上げ要因となろう。また、世界的な経済回復に伴う自動車販売の持ち直しも見込まれることから、「自動車の部分品」の輸出量増加も見込まれる。

サービス輸出については、コロナ禍の影響が続く中で、感染リスクを懸念した外国人旅

行客の渡航自粛や入国規制などから、インバウンド消費の低迷は続くことが想定され、持ち直しの重石となろう（図表22）。

一方、来道客による道内消費については、年度を跨いだ需要喚起策の効果や、withコロナ時代における感染症対策と経済活動の両立、現状開催が予定される東京オリンピックの札幌会場の効果などから、緩やかな回復が見込まれる（図表23）。総じてみれば、道内からの移輸出は前年を上回ることが見込まれ、道内総生産（実質）を押し上げよう。

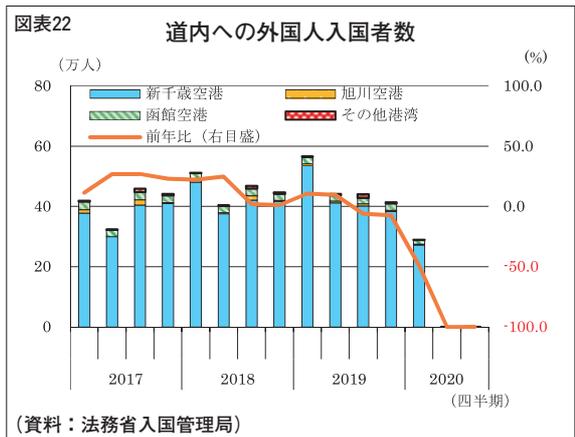
(B) 移輸入

2020年4～9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41.7%

図表21 2020年・2021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	6/10	前回	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	
	12/1	今回	2019 2.6	2.2	1.3	6.1
		2020 ▲4.2	▲3.7	▲7.5	1.8	
		2021 4.2	3.2	3.6	8.0	
変化幅	2019 ▲0.1	▲0.1	0.0	0.0		
	2020 1.8	3.6	1.6	4.4		
	2021 ▲1.0	▲0.9	▲2.9	1.2		
IMF	6/24	前回	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	
	10/13	今回	2019 2.8	2.2	1.3	6.1
		2020 ▲4.4	▲4.3	▲8.3	1.9	
		2021 5.2	3.1	5.2	8.2	
変化幅	2019 ▲0.1	▲0.1	0.0	0.0		
	2020 0.5	3.7	1.9	0.9		
	2021 ▲0.2	▲1.4	▲0.8	0.0		

(資料：OECD、IMF)



(資料：法務省入国管理局)



(資料：社北海道観光振興機構)

下回っている（図表24）。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。減少基調は当面続くことが見込まれ、2020年度の移輸入も前年から大幅な下回りとなる。

2021年度を展望すると、経済活動の活発化に伴い道内需要（中間需要・最終需要）の増加が見込まれるが、道内の雇用環境の悪化や所得の伸び悩みによる住宅投資の減少や、企業収益の悪化に伴う設備投資の減少から、道内の移輸入は、移輸出に比べ小幅な増加となるが見込まれる。これを受けて、財貨・サービスの移輸入（純）はプラス成長に転じよう。

この結果、財貨・サービスの移出入（純）は、実質経済成長率3.5%、名目成長率5.0%となる。

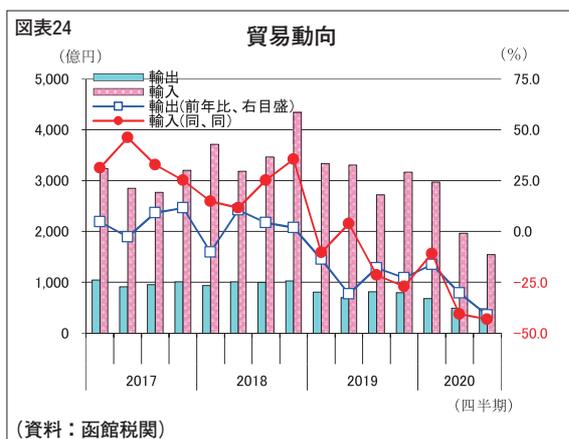
4. 道内総生産（生産側）の動向

（1）一次産業

2020年度は、農業耕種部門では、作況も順調で概ね平年作が見込まれるが、好調であった昨年度の反動を考慮すると、全般的に生産量は前年下回りが予想される。また、コロナ禍による需要減少を受けた米や小麦・小豆などの価格低下からも、生産額は減少が見込ま

れる。畜産部門では、搾乳牛の増加や施設整備・機械化等により、生乳生産量は前年上回りが見込まれる。一方、肉用牛については、外食需要の減少による枝肉価格の下落を受けて生産額は前年下回りが見込まれる。林業は、住宅着工戸数の減少から木材価格が低下しており、生産額は前年下回りが予想される。水産業は、主要魚種であるホタテガイでは、主力産地のオホーツク地区の水揚げが順調に推移しているものの、コロナ禍を受けた海外需要の低迷による価格低下から、生産額は前年下回りが予想される。秋サケでは、漁獲量が幾分前年を上回る見通しに加え価格が上昇しており、生産額は前年上回りが予想される。その他、サンマ・スルメイカの漁獲量は、足元の水揚げ実績から前年下回りが見込まれる。コロナ禍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低下しており、総じてみれば水産業の総生産は前年下回りを見込んでいる。

2021年度は、農業の耕種部門の作況が平年並みとすると、作付面積の減少から米の収穫量は前年下回りが予想される。また、全国に比べると北海道ブランド米は影響が小さいものの、需要減少や前年度在庫増による単価低下からも生産額は減少が見込まれる。小麦は、外国産小麦の価格低下やコロナ禍の先行き不透明感から単価低下が見込まれ、生産額は減少が予想される。一方、畜産部門では、生乳生産量が本州向けの出荷増を背景に増加基調を維持することが見込まれる。また、肉用牛についても、枝肉価格の回復から生産額の増加が見込まれる。総じてみれば、農業の総生産は1.5%増となる。林業は、住宅着工戸数は前年を下回るものの、素材生産に回復の動きが見られることや、道産木材の利用



拡大に向けた施策等により、総生産は0.9%増となろう。水産業は、主要魚種であるホタテガイは道南地域での水揚げ回復に加え、生産の割合が多い道東地域について水揚げの順調な推移が見込まれ、道内全体の漁獲量は前年上回りを予想した。一方、サケ・サンマ・イカなどは、海水温の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を想定した。魚価については、感染拡大防止策と社会経済活動の両立に向けた取り組みが進むことで、一定の回復が見込まれることから、総じてみれば水産業の総生産は4.0%増となろう。

この結果、第一次産業の総生産は前年比1.9%増となろう。

(2) 二次産業

2020年4～9月の状況をみると、北海道内の鉱工業生産活動の全体的な水準を示す鉱工業生産指数は6か月連続で2桁以上の前年下回りが続いている。コロナ禍を受けて多くの業種が前年を下回っており、加えて生産ラインの縮小が行われた「パルプ・紙・紙加工品」や、定期補修工事による稼働停止が行われた「化学・石油石炭製品」、高炉の改修による稼働停止が行われた「鉄鋼業」などのコロナ禍以外の生産減少要因も重なり、製造業全体として弱含みとなっている。2020年度後半は、上記「化学・石油石炭製品」や「鉄鋼業」の工場再稼働や、4～5月の緊急事態宣言時に大きく落ち込んだ「輸送機械」の外需増加などによる持ち直しが見込まれる。一方、道内の民間設備投資の減少に伴う「金属製品」「窯業・土石製品」の生産減少など、コロナ禍による需要減少の影響から、総じてみれば製造業の総生産は前年を下回ろう。

2021年度を展望すると、道内の主力である「食料品工業」は漁獲量の不振から水産加工関連では停滞が懸念されるが、農畜産物加工品では生乳生産量の増加を背景に生産額の増加が見込まれる。「パルプ・紙・紙加工品」はコロナ禍による大幅な落ち込みから回復が見込まれるものの、予定される工場の停止が下押し要因となろう。「化学・石油石炭製品」「鉄鋼業」は工場の通年稼働により生産量の増加が見込まれる。総じてみれば、製造業の総生産は前年比6.8%増となろう。

2020年度の建設業は、住宅では、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、住宅着工戸数は減少が見込まれる。民間設備投資では、札幌市をはじめとした再開発事業が続いているものの、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や、企業収益の悪化に伴う投資マインドの低下から前年下回りが見込まれる。一方、公共工事では「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。これらを受けて、2020年度の建設業の総生産は、民間工事の落ち込みの影響が大きく、前年を下回ろう。

2021年度の建設業を展望すると、住宅では、コロナ禍の影響による投資マインドや雇用環境の悪化・所得の伸び悩みから、引き続き住宅着工戸数の減少が見込まれる。民間設備投資では、企業収益の悪化から減少が見込まれる。一方、公共工事では、国土強靱化関連の経済対策のもと堅調に推移するものと見込む。これらを受けて、建設業の総生産は前年比▲2.1%となろう。

この結果、第二次産業の総生産は前年比2.3%増となろう。

(3) 三次産業

2020年度は、卸売・小売業では、業態によりコロナ禍の影響に濃淡が見られる。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により低調である。また、コロナ禍による雇用環境の悪化・所得の伸び悩みが消費の下押し要因となることから、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、道外客の減少やインバウンドの蒸発により、大幅に落ち込んだ。どうみん割やGoToキャンペーンなどの需要喚起策により持ち直しの動きが見られるものの、足元では感染症拡大に伴う施策の一時停止など先行きの不透明感が強い。また、当面はインバウンドの回復が見通せないことから大幅な前年下回りが見込まれる。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。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の悪化が見込まれる。総じてみれば、第三次産業の総生産は前年を下回ると見込む。

2021年度は、卸売・小売業では、緊急事態宣言により大幅に落ち込んだ前年からの反動増により、生産額の回復が見込まれる。観光関連の宿泊・飲食サービス業や旅客運送業では、年度を跨いだ需要喚起策の効果や、withコロナ時代における感染症対策と経済活動の両立、現状開催が予定される東京オリンピッ

クの札幌会場の効果などから、生産額は緩やかな増加が見込まれる。なお、観光関連産業については、上記オリンピックの感染症対策の動向や、各種需要喚起策の追加・延長などの変動要因が想定される。情報通信業では、携帯料金の引き下げによる押し下げ効果が予想されるものの、コロナ禍を受けた官民でのDXの加速による需要が見込まれ堅調に推移しよう。保健衛生・社会事業では、感染症収束までは受診控えの動きは続くものの、緊急事態宣言解除以降その動きは緩和傾向にあり、緩やかな回復が見込まれる。その他のサービス業については、感染症への警戒から対面型のサービス業を中心に回復の勢いは緩やかなものになると見込まれる。

この結果、第三次産業の総生産は前年比3.4%増となろう。

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際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・2021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		
	2019年度 (実績見込み)	2020年度 (見通し)	2021年度 (見通し)	2019年度	2020年度	2021年度
民間最終 消費支出	121,318 (△0.3)	113,204 (△6.7)	117,225 (3.6)	△0.8	△6.6	3.6
政府最終 消費支出	53,048 (2.3)	53,251 (0.4)	53,726 (0.9)	1.8	0.8	0.9
総固定 資本形成	38,269 (5.9)	36,662 (△4.2)	36,472 (△0.5)	4.8	△4.1	△0.6
住宅投資	5,680 (3.9)	5,037 (△11.3)	4,789 (△4.9)	2.3	△11.3	△4.9
設備投資	15,186 (1.9)	13,938 (△8.2)	13,881 (△0.4)	1.7	△7.5	△0.6
公共投資	17,402 (10.3)	17,687 (1.6)	17,801 (0.6)	8.6	1.4	0.6
財貨・サービ スの移出入 (純)	△26,633 (△6.5)	△28,694 (△7.7)	△27,265 5.0	△6.4	△12.5	3.5
道内総生産 (支出側)	194,767 (0.7)	183,188 (△5.9)	188,924 (3.1)	△0.1	△6.8	3.1

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	2019年度	2020年度	2021年度
民間最終消費支出	△0.5	△4.2	2.3
政府最終消費支出	0.5	0.2	0.3
総固定資本形成	0.9	△0.8	△0.1
住宅投資	0.1	△0.3	△0.1
設備投資	0.1	△0.6	△0.0
公共投資	0.7	0.1	0.1
財貨サービスの移出入 (純)	△1.0	△2.0	0.7
道内総生産（支出側）	△0.1	△6.8	3.1

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 道内総生産（生産側）

（単位：億円、％）

項 目	2019年度 (実績見込み)	2020年度 (見通し)	2021年度 (見通し)	前 年 度 比 伸 び 率		
				2019年度	2020年度	2021年度
一次産業	8,794	8,619	8,782	4.6	△2.0	1.9
農 業	6,988	6,925	7,028	10.3	△0.9	1.5
林 業	238	234	236	△2.8	△1.7	0.9
水 産 業	1,567	1,460	1,519	△14.3	△6.9	4.0
二次産業	33,780	31,748	32,491	1.1	△6.0	2.3
鉱 業	221	218	217	△1.1	△1.4	△0.4
製 造 業	17,784	15,798	16,872	△4.6	△11.2	6.8
建 設 業	15,775	15,732	15,401	8.5	△0.3	△2.1
三次産業	150,541	141,253	146,043	0.4	△6.2	3.4
電気・ガス・水道・ 廃棄物処理業	6,068	6,016	6,021	0.2	△0.9	0.1
卸売・小売業	23,894	22,254	23,078	△0.7	△6.9	3.7
運輸・郵便業	14,499	11,301	12,750	△1.0	△22.1	12.8
宿泊・飲食 サービス業	5,314	3,118	3,789	△2.0	△41.3	21.5
情報通信業	7,184	7,031	7,141	1.9	△2.1	1.6
金融・保険業	6,518	6,448	6,497	0.2	△1.1	0.8
不 動 産 業	21,076	21,023	21,061	0.2	△0.3	0.2
専門・科学技術、 業務支援サービス業	15,031	14,737	14,994	1.5	△2.0	1.7
公 務	14,281	14,397	14,563	1.6	0.8	1.2
教 育	8,560	8,431	8,551	2.1	△1.5	1.4
保健衛生・ 社会事業	19,480	18,577	19,331	1.0	△4.6	4.1
その 他 の サービス	8,635	7,921	8,265	0.2	△8.3	4.4
道内総生産 (生産側)	194,767	183,188	188,924	0.7	△5.9	3.1

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。

サービス生産性の向上にどう取り組むか

小樽商科大学 ビジネススクール

教授 内田 純一

《ポイント》

- コロナ禍により、多くの事業者がサービス生産システムの見直しを迫られている
- 生産性と効率性の違いに注意：部分最適化を進めると生産性は低くなってしまう
- ISO等の国際標準を自社サービスの改善に取り入れる際にはタイミングを見極めよ
- 3つのサービス特性を意識しながら全体最適化をはかることで生産性を向上させる

1. はじめに：厳しい時代だからこそその生産性向上

日本のGDPにおけるサービス産業の割合は7割を超え、就業者人口も7割を占めています。支店経済や製造業不在などと言われる北海道では、この比率はさらに高くなっています。しかし、2000年代になると、日本の産業一般の労働生産性の低さが問題視されるようになってきました。このことは日本経済全体のサービス化の進行と無縁ではありません。一部の製造業が生産性の高さを維持する一方で、サービス業の生産性の低さに日本全体が足を引っ張られる傾向が見て取れます。もちろん、経済全体がサービス化しているため、製造業もまたサービス産業化していきます。2000年代にIBMが非製造業化、サービス企業化を推し進めて見事に変身を遂げたことは有名ですが、日本のトヨタ自動車も現在、自動車を作る会社から、自動運転やシェアカーの導入、スマートシティの運営など、サービス企業に脱皮しようとしています。製造業のサービス部門が拡大傾向にあるのです。

あらゆる産業のサービス経済化が進んでいるのに、日本のサービス生産性が低い状態は危機的です。実際日本の産業全体の生産性は2018年時点で、OECD加盟36カ国中、時間あたり労働生産性の面では21位、一人あたり労働生産性も同じく21位です。製造業のみの労働生産性はOECD主要31カ国で14位であることを勘案すると、サービス生産性を高めるための対策は必須と言わざるを得ないでしょう。

政府は数年前に、このサービス生産性の問題を改善する準備に乗り出しています（2015年 政府の産業競争力会議が発表した『サービス産業チャレンジ・プログラム』等）。「日本サービス大賞」と呼ばれる総理大臣による表彰制度が2015年から開始され、優れたサービス企業をベストプラクティスとして積極的にスポットライトをあてるようになったことも、こうした政策的な流れの中にあります。

これは政府自身も日本のサービス部門がウィークポイントであることを認識していることを意味します。そして、その傾向は改善されたわけではありません。さらに今年は新型コロナウイルス（COVID-19）の影響により、外食や宿泊等の接客サービスが危機的な状況を迎えており、サービス産業を巡る経営環境はさらに深刻になっていると言えます。サービス事業者は中小零細事業者の比率も多いためか、AI（人工知能）をはじめとしたICT（情報通信技術）の導入に積極

的でなく、業界全体の商慣行が変わらないのを言い訳に問題解決策を探ることを後回しにしてきた傾向があるように思えます。

生産性が向上すれば、企業経営によってもたらされる付加価値が高まるはずであり、より高い利益を求めることができます。短い労働時間でありながら給与水準を引き上げられる余地も生まれます。つまり、厳しい状況だからこそ、生産性改善に取り組むべきであると言えるのです。

本稿ではサービス生産性を向上させるための改善に企業が乗り出す際のファーストステップのガイドをします。サービス産業の比率が全国平均より高い北海道が生産性を高めるための一助となれば幸いです。

2. 生産性と効率性の違い～部分最適化でなく全体最適化を目指せ

実務家との何気ない会話の中で、「生産性 (Productivity)」と「効率性 (efficiency)」という用語が無自覚に使われていて、戸惑うことがあります。私自身もビジネスマンだった頃にこの二つの用語をきちんと使い分けていたか自信がありませんが、現在はビジネススクールでの教育の場面で、社会人大学院生らに両用語をきちんと使い分けることを、サービスマネジメントの講義では最初に強調しています。これら用語の違いを説明するため、山登りハイキングの事例で説明しましょう。図1と図2を比較しながらご覧ください。

図1は7人で構成されるハイキングサークルが、それぞれ自主トレーニングを積んだ上で、いざ山登りに出かけた際の模式図です。

①に書かれているように、サークルの行事なので、今回の山登りハイキングは全員がゴールしなければ終わりません。サークル構成員はそれぞれ自主トレを積んでいるので、②の先頭集団は順調にゴールに向かっていますが、その山登り作業の効率化努力は、後ろのメンバーを引き離し、隊列をいたずらに長くするだけです。これは製造業の生産現場に例えれば、特定の川下部門の処理スピードは極めて速いのに、全体の生産リードタイムは極めて長い、という状況です。



図1. 部分最適化の落とし穴に陥る山登りハイキングのサークル

それぞれの部門の処理スピードがいくら速くても、意味がないのです。なぜなら、③の川中部門に極めて足が遅く図体の大きいサークルメンバーが「制約条件」としているからです。

④の集団は本来もっと足が速いのに、制約条件のスピードに合わせるしかありません。製造業の生産現場に例えれば、特定の川上部門の潜在的な処理スピードは速いにもかかわらず、その先にある工程が制約条件となり、部品を引き継ぐことができず、うずたかく部品在庫が積み上がっている状態です。せっかくながら労力をかけて自主トレに励んだことがムダな努力になるわけです。

すなわち、②や④における自主トレこそが「部分最適化」であり、各部門でいくら作業の「効率化」努力をしたところで、③の制約条件の処理スピードを超えて鍛えた部分はムダになります。②と③が引き離されればペースを見失ってしまいます。コストをかけて努力しても、全体の経営は全く上向かないどころか、コストをかけた分、付加価値が減少してしまっているのです。

このような状況に陥っている企業組織や病院組織は決して珍しくないのではないのでしょうか。どのような部署にも、創意工夫により業務を改善できる優秀な人材はいるものです。彼ら彼女らは、自らの職務範囲において仕事を効率化し、まさに部分だけを最適化してはいないでしょうか。しかし、その結果としてその部署の仕事だけがいち早く終わって、業務フロー上の次の部署の前に在庫の山や作業指示の山が積み上がっていると、作業はいったんストップします（遊休人材・遊休資源が発生し機会損失を生んでいます）。在庫がはけた後に、再び早いスピードを出すことをくり返していると、その様はまるで交通渋滞の発生原理と同じです。スピードを上げたり下げたりすることは燃費が悪いのと同様、組織にとってもコストそのものなのです。それならば、一つの部署の効率化を多少犠牲にしても、組織全体の処理スピードを同じにする方が経済性は高い（結果、付加価値が高まれば生産性も高い）のです。このように、部分最適化はまさに「効率性」を求める際にはあまりがちな落とし穴というわけです。

それに対して、図2では7人のハイキングサークル構成員が、それぞれ自主トレでひたすら努力することは辞め、制約となっているメンバーを変化させ、全員が同じペースで登ることに集中しました。コストのかけ方を制約の解消とペース配分に絞って、集中改善したわけです。



図2. 全体最適化により制約が解消された山登りハイキングのサークル

これが「全体最適化」です。図2では、図1と同じ高さの山を登るために、より短い隊列で踏破することが可能になっています。再び先の製造業の生産現場に例えれば、川上から川下に至る生産全体に要する時間が短縮され、顧客に引き渡すまでのリードタイムが短くなることを意味します。リードタイムの短縮は顧客メリットですし、在庫圧縮は工場回転率アップにもつながります。つまり付加価値が高まっていくわけです。生産性とは、このような全体最適化の結果として向上するものと考えてのが正しく、部分最適化を求める効率性の発想からは得られません。TQM（全社品質管理）をせず、QCサークル（小集団活動）だけをやるようなものです。

以上の説明が、ベストセラーになった『ザ・ゴール』でおなじみのエリヤフ・ゴールドラットが提唱する「制約条件の理論」を端的に示す逸話です。制約条件とはボトルネックのことであり、その解消に着目する考え方です。この理論は製造業向けに書かれたものですが、サービス業にも応用できることが知られています。サービス提供は一連の行為の積み重ねによって生まれるものなので、製造業と同じように、サービス提供の流れの中に発生したボトルネックを解消し、一定のペースの流れを意識すれば、サービス生産性は向上すると考えることができるわけです。

3. サービス特性を踏まえ、顧客をサービス生産に参加させる

筆者はサービス生産性の向上をはかるにあたっては、制約条件の理論をそのまま適用するのではなく、「サービス特性」に合った別の考え方のほうが使いやすいと思っています。

その考え方を紹介する前に、サービス特性とはどのようなものでしょうか。サービスに独自の要素は、製造業と対比することではっきりと浮かび上がらせることができます。サービス経営学では、次のようなキーワードでサービス特性を表現します。

- ①プロセス（Process）：サービスは一連のプロセス（過程）によって生まれる
- ②不可分性（Inseparability）：サービスは多かれ少なかれ生産と消費が同時に起こる
- ③共同生産（Participants）：プロセスに顧客が組み込まれ、ときに顧客が共同生産者となる

最初の①については、先ほどの制約条件の理論の説明にあるように、サービス事業者は製造業者と同じように、サービス生産工程を築き、その結果としてサービス提供が完遂し、商品として定まることを想像すればわかりやすいでしょう。サービス提供の一連の流れ、すなわち「プロセス」における品質如何によって、顧客にとっての満足度は左右されます。例えば、美容師や理容師による調髪サービスでは、最終的に得られる髪型だけでなく、散髪中の美容師・理容師との会話や接客態度などの要素も大きく満足度を左右する、というようにです。その意味では、サービス商品の品質は、結果品質だけでなく、過程品質も問われることになります。

次に②については、①に関連しますが、顧客はサービスの提供過程において同時に消費をしているということです。例えば美容店や理髪店で頭皮マッサージのサービスも受けているとします。マッサージを受けている最中に、頭皮の血行の悪さや毛穴詰まりが解消していけば、これは生産と消費が同時に起こっているということです。

最後の③は、①にも②にも関連します。顧客はサービスの提供プロセスのほとんどに同席して

おり、生産と消費を同時に体感していることは美容店や理髪店の例の通りです。そのとき、顧客が黙ってその場にただ居るといふより、自分自身の髪型の希望を伝えたり、頭皮の痒い部分をマッサージ者に伝えたりして積極的に関与することが普通です。これはプロセスに顧客が組み込まなければサービスのプロセスが成立しないということと、そのプロセスにおいて顧客が参加してサービス生産にある程度関与することをあらかじめ想定していることを意味します。

4. メーカー生産システムとサービス生産システムの対比

サービスのプロセスとそこでの生産・消費の不可分性、そして共同生産それぞれの要素を概念的に捉えるために、以下で製造業（メーカー）の生産システムとサービス業のそれとを対比しておきましょう。

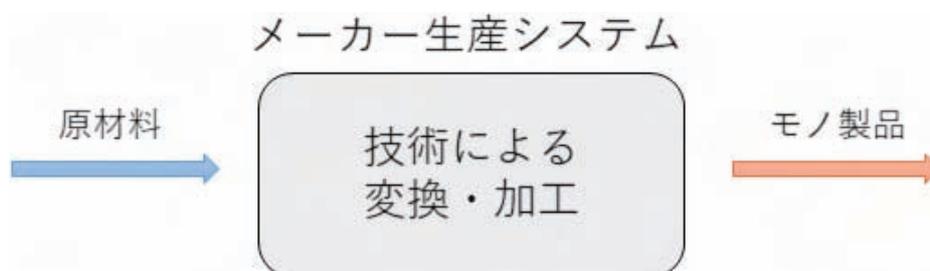


図3. 製造業（メーカー）の生産システム

図3では、原材料という＜インプット＞を、メーカー独自の生産システムというボックスに入れて変換・加工することによって、モノ製品を＜アウトプット＞として出力します。この生産システム内部で、前章で見たような生産性を改善するような取り組みがあれば、生産性の高い工場になれるかもしれません。

仮にサービス業にあてはめるならば、技術による変換・加工の部分がまさに＜プロセス＞として作用すると想定することができます。このボックスの中で顧客が何も変換や加工に関与しないならば、サービスの生産システムも製造業と同じ構造と理解して、製造業向けの生産性改善ツールを活用することには何の問題もありません。

しかし、サービス業の場合、先ほど述べた3つの特性があるため、ボックス内部で何もしないことは考えにくいのです。例えば、図3のようなインプット&アウトプット図式の中に、医療サービスをあてはめてみましょう。

【医療サービスの例】

病人（入院患者） → <病院> → 全快した人（退院した元患者）

もしも、上記のように、病人が＜病院＞というプロセスのなかで何もせず、黙って回復して退院するならば製造業の生産システムと変わるところがありません。しかし、実際には病院のなかで、医療サービスを生産と消費が同時に起こる状況で治療として受け、さらに患者側も痛みを訴

えたり、積極的に治療方針について希望を述べたりして、治療という行為に関与しています。患者も医療サービスの共同生産者である、と主張すると医師や看護師の中には異を唱える方もいるかもしれませんが、患者の協力がなければ適切な医療サービスが提供できないという事実は認められているはずです。

それでは、サービスの生産システムをどう理解すればよいか、美容店・理髪店のケースを想定しながら図示しておきます。

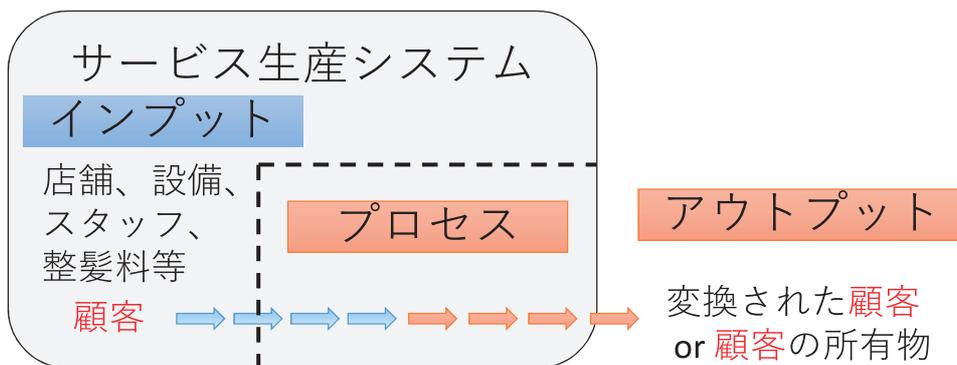


図4. サービス生産システム

図4では、店舗（店の外観デザインや室内空間の雰囲気等も含まれる）、理・美容スタッフ、シャンプー剤やマッサージ剤などの整髪料、ドレッサーやパーマ器具などの設備などが、＜インプット＞に加えられているだけでなく、顧客そのものもインプット要素とされています。

次に、それら役者がそろった状態で、サービス生産の＜プロセス＞が開始され、顧客はその最中、希望の髪型についてリクエストしたり、理・美容スタッフが存分にスキルを発揮するための情報を提供したりしながら、サービスを「共同生産」しています。

その結果が＜アウトプット＞として、変換された自分の髪型や、人によってはリフレッシュした心などを手に入れるというわけです。

ここで重要なのは、手に入れた髪型という結果だけでなく、そのプロセスをどう過ごしたかがサービス全体の満足度を左右することです。自分の希望をうまく伝えられなかったり、気分良く過ごすことができなければ、いくら髪型が良くても次回は別の店に行ってしまうかもしれません。

同じサービス生産システムを飲食サービス事業者という別の業界にあてはめてみましょう。

【飲食サービスの例】

＜食材、料理器具・設備、ホールスタッフ、給仕スタッフ、顧客＞ → 飲食後の顧客

サービス生産システムのなかにインプットとして投入された食材、料理器具・設備、ホールスタッフ、給仕スタッフ、そして顧客は相互作用しながら＜プロセス＞のなかで同じ時を過ごし、飲食サービスを共同生産しています。高級フランス料理店であれば、ソムリエが顧客の希望に

沿ったワインを選び、料理の食べ残しからシェフが顧客の好みを把握したり、当日の天候や顧客の体調を勘案しながら最後のデザートメニューを調整するかもしれません。

また、高級鮎店でいわゆる「おまかせ」を選んだならば、寿司職人と顧客とは真剣勝負さながらに、最初に選ぶネタ、食べ方、さりげない会話のやりとりをしながら、より顧客に合った寿司を提供し、味わうというサービス共同生産が始まります。

いずれの例も、顧客がサービス生産に参加することが、不興を買うどころか、サービス満足度を高める結果につながるということに注目していただきたいと思います。これこそがサービス特性を踏まえ、顧客と共同でサービス生産システムを捉えることの意義なのです。

5. ISO等の標準化規格をサービス業が取り入れる場合

生産システムの改善は山登りハイキングの例が<制約条件=ボトルネック>を解消することにより、リードタイムの削減（短い隊列で全員が山を素早く登り切る）という形で生産性を向上させたように、サービス生産システムにおいても、インプット、プロセス、アウトプットという一連の流れのなかに存在するボトルネックを解消することで、生産性を向上できます。

かつてサービス生産システムは、「おもてなし」の名の下にブラックボックスのまま放置されることも珍しくありませんでしたが、宿泊産業や飲食産業においても、製造業向けの標準化規格であるISO9001（スイスに本部を持つ非政府組織である国際標準化機構が定める品質マネジメント国際規格の一つ）の導入が図られ、マニュアル等で自社のサービスオペレーションの文書化を徹底するなど、ブラックボックスの見える化に取り組む企業も増えてきています。釧路・阿寒湖を本拠地とし、現在は全道に旅館・ホテル等を経営している鶴雅グループは、北海道の宿泊産業におけるISO導入の先駆的企業で、同社の多店舗展開をISOが支えました。

ただISO9001の規格はもともと製造業向けのものですので、前章で示した顧客がサービス生産に参加する<プロセス>を持つこと、生産と消費が<不可分性>の関係にあること、そしてサービスのプロセスのなかで顧客も<共同生産>すること、といったサービスの特性を十分に活かせるわけではありません。とはいえ、サービス産業においても生産性向上への取り組みは世界的に急務の課題です。そのため、国際標準化機構は近くサービス業向けの標準化規格として、ドイツの提唱により欧州標準となっている「サービス・エクセレンス」標準規格をベースに、新たなISO標準を策定する見込みです（2017年にISOにTC312と呼ばれる技術委員会が発足し、2021年以降の規格発行が目指されています）。

サービス・エクセレンスというのは、「際だった顧客経験を継続的に提供する組織能力」のこととされており、サービス生産の全体最適化を目指すだけでなく、<感動させるサービス>の域に達することを目標としています。サービス・エクセレンスは先に紹介した3つのサービス特性を十分に考慮した概念であると同時に、顧客により高い満足感をもたらすことまでを目指した概念でもあるのです。

具体例で言えば、高いホスピタリティで有名な高級ホテルであるリッツ・カールトンでは、自社が理想とするエクセレントなサービス像を「Wow」体験と社内で呼んでいます。宿泊客を感動させるようなサービスを実践した社員を奨励するため、成功例を朝礼等で全社員に共有してい

ます。“Wow!”は、感動した結果として顧客から発せられる言葉ですから、まさにエクセレント・サービスを求める企業姿勢だと言えるでしょう。

国際標準の認証を得ることは、海外との取引を有利にします。実際、ISO9001は欧州での取引を目指す日本の製造業にとって取得が必須のものとなっていました。新たに制定されるサービス独自の規格も、積極的に海外企業との連携や海外進出を目指すサービス事業者にとっては、いずれその取得を真剣に考慮すべき時期が来るかもしれません。

しかし、いままさにサービス生産性の向上に迫られているという企業には、策定中の国際標準を待ってられないはずですし、もとより規格の取得は全ての企業に奨励されるわけでもありません。取得が最適な事業規模や経営ステージがあり、多店舗展開や海外展開を見据えた時期など、タイミングを見て導入を検討すべきでしょう。

6. 生産性改善の具体例：顧客にとっての最初のボトルネックを解消する

筆者がオススメするサービス生産性向上の第一歩は、顧客がサービス生産に参加するかどうかを検討している初期段階で直面するボトルネックを解消することです。

図4のサービス生産システムの図に見たように、顧客はサービス生産システムのなかで最初からインプット要因となっています。この図ではすでに顧客はサービス商品の購入を決めているということなのです。

しかし、現実には、サービス生産がスタートする前に、顧客がサービス生産に参加するかどうかを決める<検討>段階があります。この段階において、顧客が参加を躊躇するような障害物（ハードル）があれば、それを取り払うことがファーストステップとして望ましいわけです。

これは、生産システム内部のボトルネックを解消する方法を、その前段階のステージに前倒しするものです。ISO9001導入で改善を目指す主対象は生産システム内部にあるボトルネックだったわけですが、筆者が強調したいのは、その前段階のボトルネックを解消し、共同生産のプロセスに、従業員とともに顧客をスムーズに参加させ、全体最適化しようという考え方です。

なぜ、顧客の検討段階に直面するハードルを、生産システムの前段階のボトルネックと見なすことが重要なのでしょうか。それはサービス全体の設計思想にとって、この段階はサービス生産システムに顧客がどう関わるかという、顧客側に一定の「覚悟」を求めるからです。

サービス経営学では、顧客がサービスを購入、利用し、その後にサービスを継続するかを決める流れにある顧客接点の部分で、「サービス・エンカウンター（顧客とサービス提供者が出会う場）」と捉え、その最初の接点を“真実の瞬間”として重要視してきました。サービス生産にいったん参加してしまえば、ISO9001などをはじめとした製造業向けの経営改善ツールが使えますが、それだと前述したようにサービスの3つの特性を見落としてしまう可能性があります。さらに、顧客はサービス事業者側が用意するサービス生産に参加してもらう必要のある存在ですが、参加するにあたってサービス事業者の用意した事業コンセプトを、顧客が正しく理解していればいるほど、企業と顧客との共同生産は、躓くことなく一定のペースで流れるようになるのです。

図5は、顧客の視点でサービスをデザインするツールである「カスタマー・ジャーニー」の簡

略図になるよう、筆者が図4を改変して作ったものです。

この図の検討段階にある顧客が最初に直面するハードルを解消し、その後の段階でもハードルを意識させることなく、顧客をスムーズにサービス生産システムに導き入れるのが理想です。それによって、顧客がサービスの共同生産者となってからの生産性も向上させられるからです。

最近の事例を2つ紹介しながら説明しましょう。

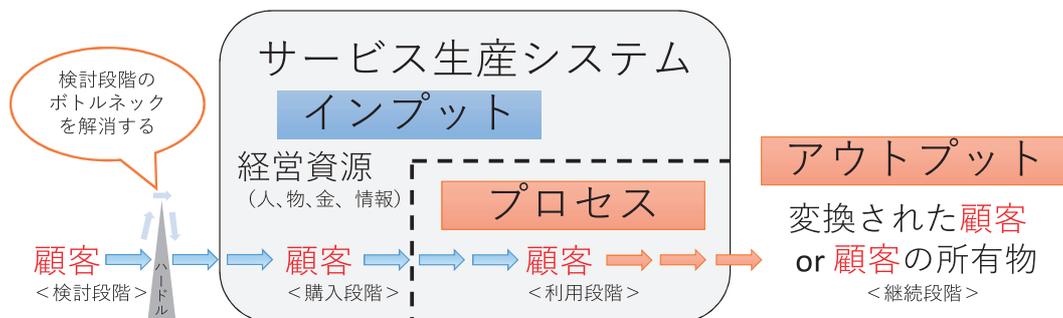


図5. サービス参加の検討段階にある顧客のボトルネック解消イメージ

①アフラック生命保険「ウェブ面談システム」

アフラック生命保険は、営業担当者側からの保険商品の提案から、契約までをすべてオンラインで完結する新しい「ウェブ面談システム」を2020年10月に開始しました。コロナ禍のなかで、対面営業を避けようとする顧客心理に応えたもので、保険外務員による対面販売を原則としてきた国内大手生保がオンライン化の実現に苦戦する状況下で、わずか半年で構築を終え、業界において先駆的なシステムとなったものです。

コロナ禍で派生した非対面というニーズへの対応は、検討段階に立ちはだかるハードルの新たな顕在化であり、そのボトルネックを解消するというアプローチは異業種にも参考になるはずで、実は保険会社のような金融サービス商品は、サービス生産システムにおいて顧客は共同生産と言えるほど関与する余地はあまりありません。しかし、購入段階で保険設計に積極的に関与したいという顧客は多く、それに応えるライフプランアドバイザーの相談業務にもこのウェブ面談システムはそのまま生かされます。ライフプランに基づいた保険設計はまさに共同生産ですから、コロナ禍で対面サービスが断絶しつつあるなか、このシステムは大きな武器になるでしょう。

検討段階でボトルネックを解消するアプローチは他にもまだまだ生まれています。

②三越伊勢丹「オンライン接客・販売システム」

三越伊勢丹は2020年11月に百貨店業界でいち早く、全商品を「オンライン接客」かつ「オンライン販売」することを発表しました。これはコロナ禍で外出を控える顧客心理だけでなく、店員による対面での接客に苦手意識を持つが商品の説明はして欲しいという顧客心理をすくい上げるものになる可能性があります。単なるオンライン販売とは違い、顧客接点を検討段階から購入段階、その後の継続購入というように維持できる点も企業にとっては魅力です。

百貨店は流通業界の中でも最も存続が危ぶまれる業態ですが、江戸時代の呉服屋に歴史が遡れるほど格式すなわち“のれん”の価値が高い店もあります。格式とリアルな接客スキル（例えば、商品説明の巧みさなど）はどちらも、ネット時代に台頭したファッション通販サイトが備えていないものです。ネットの世界はスイッチングコストが低いため、顧客ロイヤリティがリアル店舗よりも大事です。そして、百貨店業界はネットに主戦場が移行した後も、格式や接客スキルというロイヤリティの高い資産を、サービスの仕組み次第で活かし続けることができるのです。

これらの事例は、検討段階のボトルネックだけを解消しているように見えて、実際にはサービス生産システムの流れを将来的にスムーズにし、顧客の維持にも役立つというメリットを秘めているわけです。

7. おわりに：コロナ対応もサービス生産性向上に取り組むきっかけに

コロナ禍の状況においては、対面営業の困難、営業時間の短縮など、サービス産業にとっては酷な状況が続いています。これらは従来の事業の継続を妨げるものであることは確かですし、新たなニーズへの対応も求められ、事業者にとって負担が大きいことも事実です。

しかし、非常時に求められたニーズへの対応であっても、ポストコロナにも役立つサービスシステムとして前向きに捉えることもまた可能です。そもそも、サービス生産性の向上はコロナに関係なく、サービス事業者がいずれ取り組まなければならないものでした。そうであるとすれば、本稿で紹介したように、サービス生産システムの入口部分（顧客にとっての検討段階）を改善し、顧客を共同生産者としながら全体最適化を目指すことを考慮してみてもいいでしょうか。

サービス生産性向上の議論は奥が深く、本稿で紹介できた議論は眼前のコロナ対応を見据えた一部にしか過ぎません。サービスによる経営革新に関する知識をさらに求める方には、小樽商科大学ビジネススクールで筆者が講じているサービスマネジメントの講義でもテキストとして指定している、近藤隆雄著『サービス・イノベーションの理論と方法』をオススメしておきます。

【参考文献】

エリヤフ・ゴールドラット（原著1984；邦訳2001）『ザ・ゴール』ダイヤモンド社。

近藤隆雄（2012）『サービス・イノベーションの理論と方法』生産性出版。

<執筆者紹介>

1971年生まれ。神奈川県出身。AFLAC日本社（現 アフラック生命保険）勤務、北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院准教授等を経て2017年より現職。小樽商科大学ビジネススクールではサービスマネジメントの講義を主に担当している。北海道大学博士（国際広報メディア）。

「Bangladesh ICT人材採用・活用フォーラム」の開催（実施報告）

独立行政法人国際協力機構（JICA）北海道センター
中野 智（Nakano.Satoshi2@jica.go.jp）

JICA北海道では、10月2日、オンラインで標記フォーラムを開催しました（共催：札幌市、さっぽろ産業振興財団／後援：北海道、北海道IT推進協会、北洋銀行）。

現在、日本ではIT人材の不足が課題になっており、企業の外国人材への関心が高まっています。JICAは、Bangladeshで「日本市場をターゲットとしたICT人材育成プロジェクト」を実施しており、B-JETプログラム（Bangladesh-Japan ICT Engineers' Training Program）を試行的に実施しました。その結果、B-JET修了生の180名が国内IT企業74社に採用されました。札幌市内IT企業の採用も7社19名と、東京都（30社78名）、宮崎市（21社46名）に次いで3番目に多い人数になっています（11月13日現在）。

そこで、Bangladesh ICT人材も北海道IT企業の採用の選択肢の一つであることを関係者に理解いただき、彼らが北海道IT産業を支える担い手になってほしいとの期待を込めてフォーラムを開催しました。概要は以下のとおりです。

<第1部> 「JICA Bangladesh B-JETプログラムの紹介」（JICA専門家 森下 祐樹 氏）

（Bangladesh人民共和国の概要）

Bangladeshは南アジアの国（インドに囲まれ、ミャンマーの西隣に位置）で、北海道と東北地方を合わせた国土面積に1億6000万人強（世界第8位）の人口を擁しています（2050年までに2億人まで増加する見通し）。都市国家を除けば、世界でもっとも人口密度が高く、首都ダッカは人口が1,600万人強あります。公用語はベンガル語ですが、英語も事実上の公用語となっています。約9割がイスラム教徒です。



（日本との経済関係）

1972年のBangladesh独立で日本がいち早く承認。独立後の国づくりでわが国はODAで橋梁建設等のインフラ整備を支援してきたこともあり、国民は親日的です。現地に進出した日本企業は260社（2018年）と、2009年に比べ3.5倍となっていますが、近隣国に比べ、まだまだ進出の余地があります（在留邦人数848名（2018年））。

（B-JETプロジェクトを立ち上げた背景）

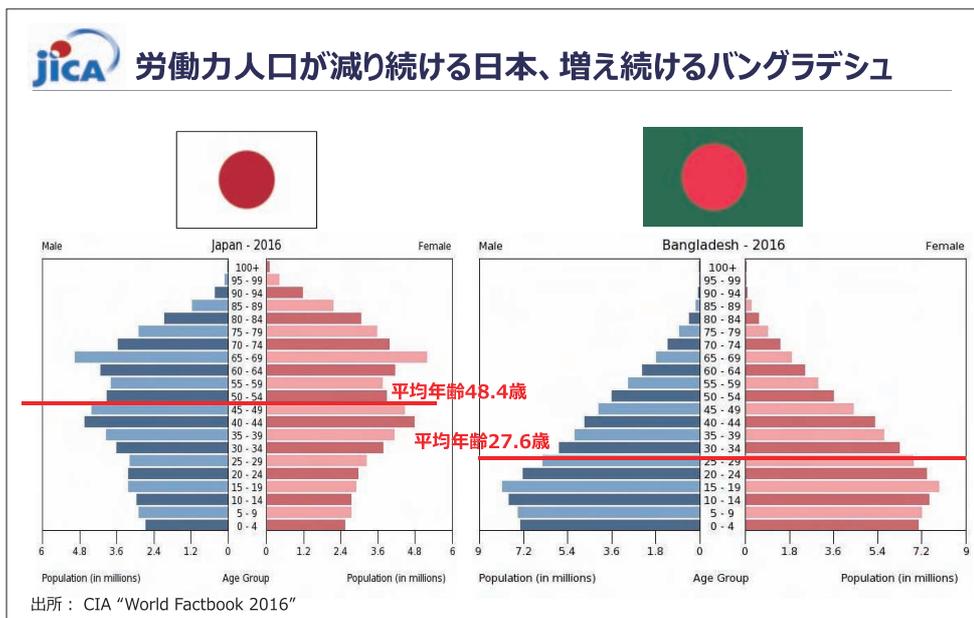
労働人口が減り続ける日本とは対照的にBangladeshでは増え続けています。平均年齢は日本が約48歳なのに対し、Bangladeshは約28歳と、若い人材が豊富です。

日本ではIT人材不足により、採用難が続いており、今後、採用難の深刻化が予測されていま

す。

一方、バングラデシュでは、IT人材の平均年収は他の産業と比べ数倍高いと考えられ、大学でコンピュータサイエンス（CSE）やIT関連の学部は人気が高まって高いものになっています。

経済産業省の調査（2016年）によ



れば、東南アジア諸国のIT人材にとって働いてみたい国として日本が選択されている割合が米国に次いで多く、親日的なバングラデシュについても同様と考えられます。日本で働くことを希望するバングラデシュIT人材にとって、長期のキャリア形成を考えると日本企業のジョブ・セキュリティ（雇用の安定性）が魅力的に映っています。

（JICAによるバングラデシュITセクター支援）

JICAは、日本の「情報処理技術者試験」(ITEE) と互換性のある試験を国家資格として導入するための技術協力プロジェクト（2012～2015年）を実施しています。ITエンジニアを目指すバングラデシュの人材にとって、同資格を取得することが日本で働くための第一歩になると考えられています。JICAは、ITEEの次のステップとしてB-JETプログラムを企画しました。日本にはITビジネスの機会が多くあるものの、人材が不足しており、一方、バングラデシュにはIT人材候補が多数いるものの、ビジネス機会が不足している。B-JETは両者の“不足”を補完することが目的になっています。

JICAは日本人専門家4名を現地に派遣し、B-JETプログラムを運営しました（専門家の配属先はバングラデシュ政府ICT省バングラデシュ・コンピュータ評議会）。プログラムでは、日本語とビジネスマナーを学ぶ研修生を年間約100名育成し、日本企業への就職を目指してきました。

（B-JETプログラムの概要）

B-JETプログラムの受講生は、コンピュータサイエンス系学部卒業者を対象に募集し、書類選考（卒業大学・成績・勤務経験を点数化）のうえ、筆記試験（プログラミングスキル）を行い、その後、面接で技術面と人物面を審査しました。各回40名の募集に対し、応募倍率が約100倍ときわめて高い人気がありました。計8回募集し、280名が研修を受講しました（受講料は無料）。

受講生の属性としては、男性が約9割を占め、平均年齢は約24歳。新卒者の割合は4割弱となっています。首都にあるトップクラスの私立大学などの卒業生が多くなっています。

B-JET 第8期修了生

2020年2月16日～6月25日



3か月間の研修では日本語の授業が大半であり、日本企業で必要とされる実用的な会話をトレーニングしました（日本語能力試験（JLPT）でN4相当レベル）。日本でのビジネスマナーや情報処理技術についての授業も行いました。修了要件としては、85%以上の出席率に加え、テストの点数が合格点をクリアすることが求められていました。

研修中に日本企業からの求人情報を参加者と共有し、採用に向けてマッチングを行い、就職率は100%となっています。75%が日本での就職（在留資格「技術・人文知識・国際業務」。日本人と同等の給与・待遇での採用）が決定し、残り25%はバングラデシュ国内での就職となっています。日本国内の就職先として東京都に次いで多い宮崎市には多くのB-JET修了生がいるため、SNSで宮崎での就業状況がB-JET参加者に伝わっています。

<第2部> 札幌市内IT企業に就職したB-JET修了生による座談会

- * モデレーター：北海道大学大学院情報科学研究院 教授 川村 秀憲 氏
- * パネリスト：(株)サンクレエ モハメッド・ジュルカルナイン 氏
(株)テクノラボ サンマ・タスニム・モンサラット 氏

川村教授はすでに2回バングラデシュを訪問し、B-JET受講生とも面談したことがあります。冒頭、「バングラデシュICT人材のポテンシャルを感じている。ダッカ大学も訪問したが、教育レベルは北大と比べても遜色がないと感じた。ICT技術はネット環境とやる気さえあれば、英語の論文を読んで自分のPCで試すことができる」との発言がありました。

現在、札幌市内のIT企業でエンジニアとして働くB-JET修了生の二人は、来日してそれぞれ1年、2年ですが、しっかりとした日本語で話をしました。日本語と現地のベンガル語は文法構造が似ているため、バングラデシュ人は日本語の習得が比較的に早いようです。川村教授も「B-JET受講生の日本語がうまく、驚いた」との感想を持ったということでした。

ジュルカルナインさんは、バングラデシュのIT企業で5年間働いた後、



川村教授

グローバルに働きたいと思い、B-JETを受講。日本では犯罪が少なく、日本企業はジョブ・セキュリティが高いと聞き、日本での就職を考えたそうです。タスニムさんは、組み込みソフトウェアと人工知能（AI）を日本で学びたいと思ったのと、日本のアニメのファンで日本語を勉強していたことや日本は安全な国と知っていたことなどが、日本で働きたいと思った理由とのことでした。

札幌での生活については、冬の寒さは「大丈夫」だが、「ちょっと長い」との感想でした。食事については、宗教上の理由で豚肉は食べられないので、野菜中心の自炊が多いようです。ジュルカルナインさんは納豆と豆腐が好きで、札幌は「きれいで自然に恵まれている」ことが気に入っているそうです。

彼らに接する日本人は優しく、生活面は会社にサポートしてもらっているので、とくに不自由は感じていないが、できるだけ「やさしい日本語」で話してもらえると助かるとのことでした。二人とも日本でできるだけ長く働き、たくさん学ぶことを希望しており、将来は日本とバングラデシュの橋渡しができるような人材になりたいと抱負を語ってくれました。



ジュルカルナインさん



タスニムさん

<第3部> B-JET修了生を採用した札幌市内IT企業関係者による座談会

* モデレーター：北海道大学大学院情報科学研究院 教授 川村 秀憲 氏

* パネリスト：(株)サンクレエ代表取締役 森 正人 氏
(株)調和技研代表取締役 中村 拓哉 氏

質問：バングラデシュICT人材を採用した経緯は？

森社長：「日本社会の人手不足というニーズに対応するためには、会社としてAIへの取組が必要と考え、そのために英語ができる外国人材の採用を検討していた。AIの分野では、日本語の仕様書を読んでプログラミングするというよりは、チャレンジしたい課題が先にあるので、外国人材の日本語能力はコミュニケーション程度でよく、技術レベルを重視したいと考えていた。宮崎市のIT企業でバングラデシュ人材を受け入れて成功しているという話を聞き、当社が札幌で初めてバングラデシュ人材を採用することにした。」

中村社長：「当社はAIの研究開発を目的として設立され、9か国からの外国人材を採用している。バングラデシュ人は英語と数学の能力が高いという話を聞き、B-JETを視察して採用を決めた。」



森社長



中村社長

質問：採用時に気をつけたことや苦勞したことは？

森社長：「当社は以前に中国の人材を受入れた経験があり、手続き面は経験があった。一番心配したのは宗教についてだったが、モスクに礼拝に行く金曜日の昼休みを長めにしたこと以外はとくに対応する必要はなかった。就労ビザも自分が入管で手続きをしたが、B-JETの宮崎市での受入れについて書かれた記事も提出し、2週間程度で済んだ。」

質問：B-JET修了生の技術レベル、コミュニケーション能力の印象は？

森社長：「採用面接ではコミュニケーション能力はある程度分かるが、技術レベルは分からない。B-JET受講者は100倍という応募倍率で選抜されていることを考慮すると、相当のレベル感ではないかと考えた。B-JETという信頼できる後ろ盾があったので、安心して採用できた。家族と離れ、言葉が十分に通じないような外国で働こうという彼らのモチベーションの高さには感心するし、日本人には想像もできない。AIに関しては、ITの素養もあるので、入社後、われわれと一緒に努力してもらっている。」

中村社長：「B-JETでビジネスマナー等を学んできているので、一定のレベルに達している。仕事の進め方として、日本人同士であれば曖昧なやりとりもあるが、外国人社員に切り分けして担当してもらう場合は明確に指示する必要がある、いい経験になっている。また、これからは今までには想像もできない局面も出てくると思うので、いろいろな発想ができるためにダイバーシティ（人材の多様性）を確保しておくことが企業の成長につながっていくのではないかと。」

川村教授：「日本のIT企業がオフショアを使うときも任せられる作業が少ないのは、日本語の仕様書の行間が読めないことも一因。外国人材を採用し、彼らときちんとコミュニケーションを取っていくことによって世界に開かれた仕事のやり方になっていく可能性がある。」

質問：外国人材の採用等で行政やJICAなどに要望することはあるか？

森社長：「世界にはフリーランスの技術者も多くなっている。バングラデシュでフリーランスを使って小規模なテストなどをやらせてみるような仕掛けを考えている。日本語の仕様書の問題についても、ネット翻訳するとかなり読めてしまうのかもしれない。そうすると残るのはコミュニケーションの問題となるので、B-JETでも漢字の学習に時間を割くよりはコミュニケーション能力に力を入れた方がいいのではないかと。」

質問：バングラデシュ以外の国の人材は考えていないのか？

森社長：「出身国を意識しているわけではない。昔のようにコストダウンのために外国人材を活用するという考えはなくなった。バングラデシュの方々はインド人と同様、数学に強いといわれる。B-JETのような研修プログラムがあり、優秀な人材を選抜しているというのは、採用を決定する際の大きな判断材料になる。」

川村教授：「外国人社員とは英語で話す必要があるという言葉の壁があるが、アレルギーを持たないで、翻訳ソフトを活用するといった試みも有効ではないか。どこの国の人でもスキルと意欲

が高い人材であればよく、そのような人材を採用することによって人材不足対策にもなるし、社員同士でスキルアップしようという競争が生まれる。」

質問：外国人社員と一緒に働く際に気を使っていることはあるか？

中村社長：「社員の半分が外国人なので、とくにない（笑）。同じ社員寮にバングラデシュ人二人と一緒に住んでいた日本人社員の英語の会話力が上がったというメリットがあった。」

森社長：「外国人と一緒に働くのは少し前までは大手企業だけだったが、これからは中小企業でも普通になっていくのではないか。海外と仕事をしていく時代では、若手社員にとってはプラスに働く。社員はジュルカルナインには日本人のように接しており、まったく違和感がない。」

質問：最後に、オンライン参加者へ伝えたいことは？

中村社長：「これからは外国人材の採用は普通になる。将来、日本の人口が半分になるような社会が来るとすれば、それは避けて通れない。外国人採用で迷っているときは、いつでも相談してほしい。」

森社長：「海外の方が日本に来てチャレンジしようという覚悟を考えると、外国人材を採用しようか迷うというのはものすごく小さいこと。JICAやジェトロのネットワークを活用し、われわれと情報共有しながら、トライしてほしい。」

【札幌市のIT分野高度外国人材の受入支援】

（札幌市経済観光局産業振興部IT・イノベーション課長 瓦本 一大 氏）

瓦本課長もバングラデシュに出張し、B-JET受講生と面談したことがあり、「B-JET受講生は真面目な学習態度で、真剣な眼差しが強く印象に残っている」とのことでした。

主な発言内容は以下のとおりです。

「デジタルトランスフォーメーション（DX）への対応が急がれる中、道内IT企業の経営において人材の確保・育成が最大の課題になっており、札幌市としても中小IT企業の人材獲得を支援するために、道外に流出した理系人材のUJIターンやインターンの受け入れを推進してきた。

昨年、B-JET修了生が宮崎市で活躍しているとの話を聞き、札幌市内IT企業にも採用される事例が増えていることを踏まえ、札幌市の高度IT外国人材確保・定着支援のための施策として、「外国人採用希望企業向けセミナー」の実施や外国人材が市内に定着していくためのコミュニティ形成に向けた交流イベントを企画していきたい。」



瓦本課長

バングラデシュICT人材の採用にご関心のある方は、JICA北海道までご連絡ください。

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 (%)										
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	98.2	△ 2.1	103.8	0.3	98.2	△ 3.2	102.6	0.2	101.2	3.3	98.9	0.2
2019年度	92.5	△ 5.8	99.9	△ 3.8	91.9	△ 6.4	98.9	△ 3.6	108.3	7.0	101.8	2.9
2019年 7～9月	93.6	△ 2.8	101.7	△ 1.1	92.9	△ 3.0	101.3	△ 0.1	107.1	1.9	103.3	△ 1.1
10～12月	91.3	△ 2.5	98.0	△ 3.6	91.3	△ 1.7	97.3	△ 3.9	106.9	△ 0.2	104.0	0.7
2020年 1～3月	89.0	△ 2.5	98.4	0.4	87.7	△ 3.9	96.7	△ 0.6	113.0	5.7	106.4	2.3
4～6月	80.1	△ 10.0	81.8	△ 16.9	78.5	△ 10.5	80.5	△ 16.8	115.1	1.9	100.8	△ 5.3
7～9月	r 77.5	△ 3.2	88.9	8.7	r 77.4	△ 1.4	87.8	9.1	r 103.4	△ 10.2	97.5	△ 3.3
2019年 10月	90.3	△ 2.7	98.3	△ 4.0	91.6	△ 0.5	98.2	△ 3.5	105.6	△ 1.4	104.1	0.8
11月	92.8	2.8	97.7	△ 0.6	92.1	0.5	96.8	△ 1.4	105.9	0.3	103.6	△ 0.5
12月	90.9	△ 2.0	97.9	0.2	90.1	△ 2.2	97.0	0.2	106.9	0.9	104.0	0.4
2020年 1月	89.7	△ 1.3	99.8	1.9	89.2	△ 1.0	97.9	0.9	105.7	△ 1.1	106.2	2.1
2月	90.0	0.3	99.5	△ 0.3	88.3	△ 1.0	98.9	1.0	108.8	2.9	104.4	△ 1.7
3月	87.2	△ 3.1	95.8	△ 3.7	85.5	△ 3.2	93.2	△ 5.8	113.0	3.9	106.4	1.9
4月	83.1	△ 4.7	86.4	△ 9.8	80.5	△ 5.8	84.3	△ 9.5	113.9	0.8	106.1	△ 0.3
5月	78.4	△ 5.7	78.7	△ 8.9	77.5	△ 3.7	76.8	△ 8.9	113.4	△ 0.4	103.3	△ 2.6
6月	78.7	0.4	80.2	1.9	77.4	△ 0.1	80.5	4.8	115.1	1.5	100.8	△ 2.4
7月	78.1	△ 0.8	87.2	8.7	77.2	△ 0.3	85.8	6.6	114.0	△ 1.0	99.3	△ 1.5
8月	76.9	△ 1.5	88.1	1.0	77.3	0.1	87.1	1.5	107.9	△ 5.4	98.0	△ 1.3
9月	r 77.6	0.9	91.5	3.9	r 77.6	0.4	90.5	3.9	r 103.4	△ 4.2	97.5	△ 0.5
10月	p 83.1	7.1	95.2	4.0	p 83.5	7.6	94.9	4.9	p 97.1	△ 6.1	95.7	△ 1.8
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 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
7～9月	242,702	△ 4.1	49,480	△ 5.8	36,143	△ 25.1	11,653	△ 25.4	206,559	0.8	37,827	2.4
2019年 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
8月	83,093	△ 1.8	16,882	△ 1.2	11,416	△ 23.5	3,602	△ 21.3	71,677	2.7	13,280	5.6
9月	77,588	△ 9.5	15,680	△ 12.8	12,001	△ 31.2	3,708	△ 34.0	65,588	△ 3.8	11,972	△ 3.0
10月	78,560	3.1	16,303	4.0	12,884	△ 7.4	4,163	△ 2.5	65,676	5.3	12,140	6.0
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 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
7～9月	38,283	△14.8	12,748	△ 4.6	72,661	0.4	18,466	1.9	35,594	△ 0.1	8,978	4.0
2019年 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	5.1	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
8月	13,250	△ 6.6	4,523	9.5	24,577	1.3	6,416	9.1	12,134	3.6	3,223	12.5
9月	12,188	△33.8	3,671	△29.0	23,840	△ 4.0	5,847	△ 8.2	10,488	△16.4	2,742	△ 9.9
10月	11,858	34.4	3,444	29.0	23,092	△ 7.5	5,817	7.3	11,433	11.3	2,797	9.7
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(%)
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 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
7～9月	151,437	△ 2.7	30,136	△ 5.6	274,498	2.6	271,040	△ 8.1	1,570	△62.4	0	△100.0
2019年 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	0	△100.0
8月	51,434	△ 3.8	10,341	△ 5.6	270,673	3.1	276,360	△ 6.7	553	△63.9	0	△100.0
9月	49,876	0.8	9,887	△ 3.1	278,939	△ 2.7	269,863	△10.2	587	△56.3	0	△100.0
10月	47,758	△ 3.1	9,973	△ 3.3	252,179	△11.7	283,508	1.4	646	△45.1	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	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(%)
2016年度	176,018	4.3	60,899	10.4	62,474	5.2	52,645	△ 2.8	4,243,393	3.1
2017年度	183,770	4.4	62,807	3.1	63,443	1.6	57,520	9.3	4,349,778	2.5
2018年度	178,533	△ 2.8	61,208	△ 2.5	60,841	△ 4.1	56,484	△ 1.8	4,363,608	0.3
2019年度	170,602	△ 4.4	58,907	△ 3.8	57,834	△ 4.9	53,861	△ 4.6	4,173,186	△ 4.4
2019年 7～9月	48,081	5.7	16,656	7.5	16,041	1.9	15,384	8.1	1,155,457	7.5
10～12月	31,171	△16.6	11,062	△15.9	10,235	△17.1	9,874	△17.0	859,932	△16.0
2020年 1～3月	44,267	△10.0	15,226	△14.8	14,720	△ 3.1	14,321	△11.0	1,148,454	△10.0
4～6月	32,091	△31.8	9,967	△37.6	12,656	△24.8	9,468	△33.7	677,528	△32.9
7～9月	41,614	△13.5	13,730	△17.6	13,476	△16.0	14,408	△ 6.3	992,868	△14.1
2019年 10月	10,013	△26.8	3,426	△25.3	3,129	△30.7	3,458	△24.5	259,919	△25.1
11月	11,383	△11.2	3,754	△20.7	3,976	△ 7.6	3,653	△ 3.5	315,735	△11.6
12月	9,775	△10.2	3,882	1.4	3,130	△11.3	2,763	△21.7	284,278	△11.1
2020年 1月	10,298	△ 9.0	3,460	△10.3	3,319	△ 5.7	3,519	△10.7	301,195	△12.1
2月	12,608	△ 9.1	4,204	△14.8	4,236	1.9	4,168	△13.0	362,052	△ 9.8
3月	21,361	△10.9	7,562	△16.8	7,165	△ 4.6	6,634	△10.0	485,207	△ 8.9
4月	11,124	△28.9	2,937	△41.7	5,007	△15.6	3,180	△32.1	219,231	△30.4
5月	8,142	△43.7	2,697	△44.8	3,312	△30.8	2,133	△55.6	174,404	△46.7
6月	12,825	△24.4	4,333	△28.3	4,337	△29.1	4,155	△13.3	283,893	△22.6
7月	14,572	△12.3	4,900	△12.9	4,783	△24.1	4,889	4.3	330,771	△12.8
8月	11,603	△ 9.8	3,534	△20.0	4,125	1.4	3,944	△ 9.9	271,250	△14.5
9月	15,439	△17.0	5,296	△19.9	4,568	△19.5	5,575	△11.8	390,847	△14.8
10月	13,323	33.1	4,506	31.5	4,110	31.4	4,707	36.1	339,923	30.8
資料	(社)日本自動車販売協会連合会、(社)全国軽自動車協会連合会									

年月	新設住宅着工戸数				民間非居住用建築物着工床面積				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(%)	千㎡	前年同月比(%)	千㎡	前年同月比(%)	億円	前年同月比(%)
2016年度	37,515	9.3	9,741	5.8	1,809	2.7	45,299	2.7	102,314	0.5
2017年度	37,062	△ 1.2	9,464	△ 2.8	1,983	9.6	47,293	4.4	101,480	△ 0.8
2018年度	35,761	△ 3.5	9,529	0.7	1,868	△ 5.8	46,037	△ 2.7	104,364	2.8
2019年度	32,486	△ 9.2	8,837	△ 7.3	1,756	△ 6.0	43,019	△ 6.6	104,036	△ 0.3
2019年 7～9月	9,368	△ 7.4	2,332	△ 5.4	601	13.8	11,258	△ 7.6	25,989	△ 2.7
10～12月	7,631	△20.6	2,228	△ 9.4	351	△27.2	10,534	△ 9.6	23,846	△ 1.5
2020年 1～3月	5,332	△ 2.5	1,942	△ 9.9	280	△ 5.5	9,497	△ 5.6	27,581	△ 1.0
4～6月	8,908	△12.3	2,039	△12.7	720	37.6	10,629	△ 9.4	21,532	△19.1
7～9月	9,377	0.1	2,095	△10.1	541	△10.0	9,833	△12.7	22,336	△14.1
2019年 10月	2,629	△31.6	771	△ 7.4	171	2.5	3,389	△16.9	7,292	△ 6.1
11月	2,573	△19.1	735	△12.7	121	△17.3	3,348	△ 9.7	8,153	5.3
12月	2,429	△ 6.0	722	△ 7.9	59	△65.1	3,797	△ 1.6	8,402	△ 3.5
2020年 1月	1,241	△15.3	603	△10.1	38	△59.6	2,636	△27.2	6,675	△ 0.3
2月	1,739	11.4	631	△12.3	72	△23.0	3,395	△ 2.2	7,343	△ 2.4
3月	2,352	△ 3.7	707	△ 7.6	170	56.7	3,466	16.8	13,563	△ 0.7
4月	2,950	△10.9	692	△12.9	252	11.9	3,514	△10.8	7,328	△17.7
5月	2,804	△ 5.9	637	△12.3	263	97.9	3,794	4.4	6,384	△16.3
6月	3,154	△18.4	711	△12.8	206	24.1	3,321	△20.1	7,820	△22.5
7月	2,868	△16.7	702	△11.4	304	11.0	3,277	△25.8	6,911	△16.2
8月	3,756	17.9	691	△ 9.1	128	△28.3	3,262	△ 9.9	6,265	△15.2
9月	2,753	0.5	702	△ 9.9	108	△27.1	3,294	2.2	9,160	△11.5
10月	2,709	3.0	707	△ 8.3	107	△37.7	3,294	△ 2.8	7,499	2.8
資料	国土交通省				国土交通省				内閣府	

■「r」は修正値。

■船舶・電力を除く民需(原系列)。

主要経済指標 (4)

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 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
7～9月	241,202	△ 7.6	43,373	7.5	0.95	0.96	27,054	△ 19.3	645,070	△ 23.9	2.7	3.0
2019年 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
8月	73,004	△ 1.2	13,009	13.2	0.94	0.95	25,334	△ 20.2	607,577	△ 26.7	2.7	3.0
9月	56,868	13.1	14,932	17.1	0.95	0.95	28,272	△ 13.9	686,727	△ 17.0	↓	3.0
10月	43,349	△ 20.5	13,426	△ 0.4	0.97	0.97	30,883	△ 15.9	713,608	△ 22.4	—	3.1
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	円 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 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	43	△ 15.7	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
7～9月	102.1	△ 0.6	101.4	△ 0.2	34	△ 27.7	2,021	△ 7.4	106.19	23,185
2019年 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	14	△ 22.2	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
8月	102.1	△ 0.5	101.3	△ 0.4	11	△ 47.6	667	△ 1.6	106.04	23,140
9月	102.2	△ 0.8	101.3	△ 0.3	11	0.0	565	△ 19.5	105.74	23,185
10月	102.2	△ 1.1	101.3	△ 0.7	13	8.3	624	△ 20.0	105.24	22,977
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 2021.1月号(No.294)
令和2年(2020年)12月発行
発行 株式会社 北洋銀行
企画・制作 株式会社 北海道二十一世紀総合研究所 調査部
電話 (011)231-8681

<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。>