

ほくよう 調査レポート

No.306

- 道内経済の動き
- 道内企業の経営動向調査
(2021年10~12月期実績、2022年1~3月期見通し)
- トップに聞く⑱
クリプトン・フューチャー・メディア株式会社
代表取締役 伊藤 博之 氏
- 寄稿
地域経営の取り組み
- アジアニュース
デジタル先進国シンガポールにおける
スマートフォン利用について
—コロナ禍での多様な利用方法—

● 目 次 ●

道内経済の動き	1
定例調査：道内企業の経営動向調査	6
経営のポイント：コストの上昇が収益圧迫。価格転嫁や 販売価格の見直しを検討する動きも	15
道内企業訪問：トップに聞く⑩ クリプトン・フューチャー・メディア 株式会社 代表取締役 伊藤 博之 氏	19
寄稿：地域経営の取り組み	25
アジアニュース：デジタル先進国シンガポールにおける スマートフォン利用について —コロナ禍での多様な利用方法—	32
主要経済指標	39



道内経済の動き

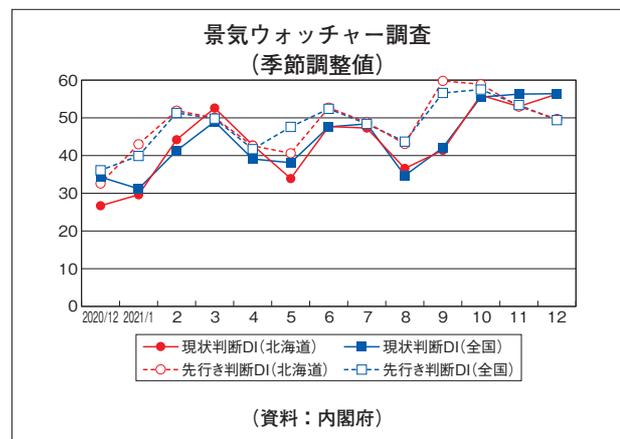
道内景気は、新型コロナウイルスの影響により引き続き厳しい状況にあるが、一部に持ち直しの動きがみられる。生産活動は持ち直しが一服している。需要面をみると、個人消費は、一部に持ち直しの動きがみられる。住宅投資は、持ち直している。設備投資は、下げ止まっている。公共投資は、高水準で推移している。輸出は、持ち直しの動きが続いている。観光は、厳しい状況が続いているが、持ち直しの兆しがみられる。

雇用情勢は、有効求人倍率、新規求人数ともに前年を上回っている。企業倒産は、負債総額が前年を下回った。消費者物価は、5か月連続で前年を上回った。

1. 景気の現状判断DI～2か月ぶりに上昇

景気ウォッチャー調査による、12月の景気の現状判断DI（北海道）は前月を3.3ポイント上回る56.3と2か月ぶりに上昇した。横ばいを示す50を3か月連続で上回った。

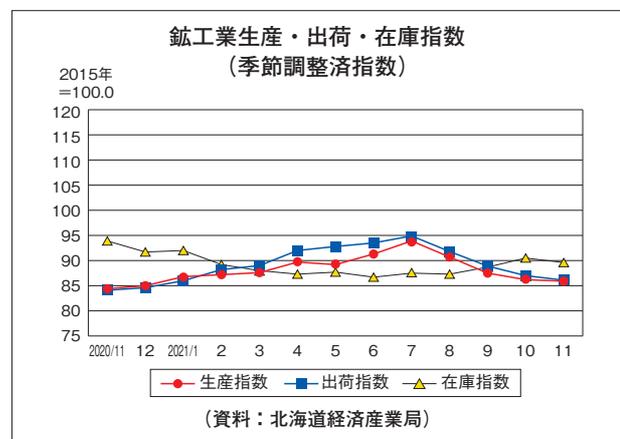
景気の先行き判断DI（北海道）は、前月を3.3ポイント下回る49.7となった。



2. 鉱工業生産～4か月連続で低下

11月の鉱工業生産指数は85.9（季節調整済指数、前月比▲0.3%）と4か月連続で低下した。前年比（原指数）では+3.2%と9か月連続で上昇した。

業種別では、輸送機械工業など5業種が前月比上昇となった。鉄鋼業など10業種が前月比低下となった。

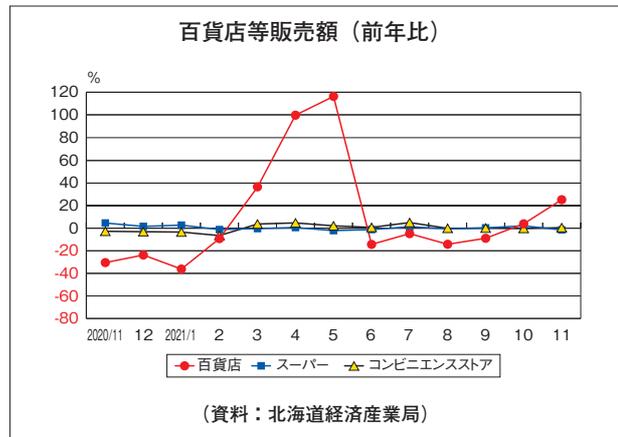


3. 百貨店等販売額～2か月連続で増加

11月の百貨店・スーパー販売額（全店ベース、前年比+2.1%）は、2か月連続で前年を上回った。

百貨店（前年比+25.0%）は、すべての品目が前年を上回った。スーパー（同▲1.7%）は、身の回り品、飲食料品、その他が前年を下回った。

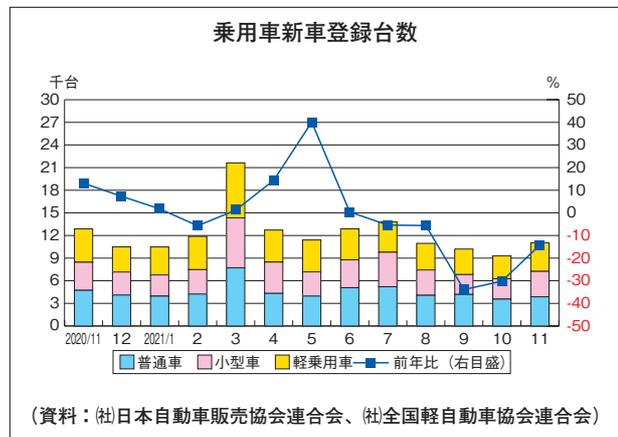
コンビニエンスストア（前年比+0.3%）は、4か月ぶりに前年を上回った。



4. 乗用車新車登録台数～5か月連続で減少

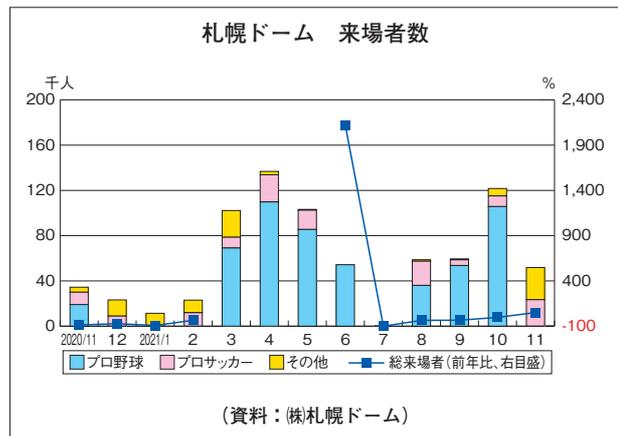
11月の乗用車新車登録台数は、11,046台（前年比▲14.2%）と5か月連続で前年を下回った。車種別では、普通車（同▲18.1%）、小型車（同▲9.6%）、軽乗用車（同▲14.0%）となった。

4～11月累計では、92,304台（前年比▲7.6%）と前年を下回っている。内訳は普通車（同+4.1%）、小型車（同▲18.5%）、軽乗用車（同▲8.1%）となった。



5. 札幌ドーム来場者数～5か月ぶりに増加

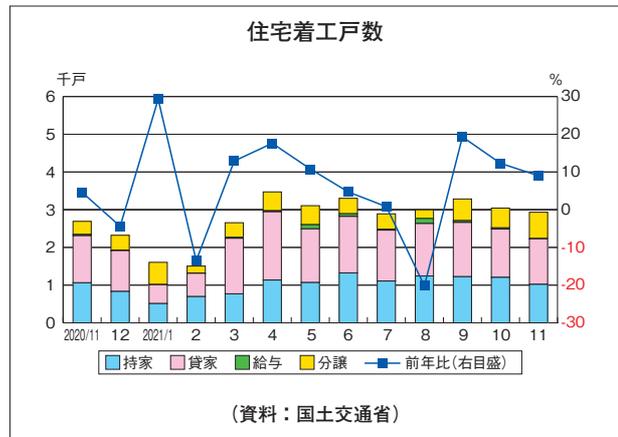
11月の札幌ドームへの来場者数は、52千人（前年比+50.5%）と5か月ぶりに前年を上回った。来場者内訳は、プロ野球の開催はなく、サッカー23千人（同+115.1%）、その他が28千人（同+539.4%）だった。



6. 住宅投資～3か月連続で増加

11月の住宅着工戸数は2,933戸（前年比+9.0%）と3か月連続で前年を上回った。利用関係別では、持家（同▲3.9%）、貸家（同▲3.4%）、給与（同▲81.8%）、分譲（同+101.1%）となった。

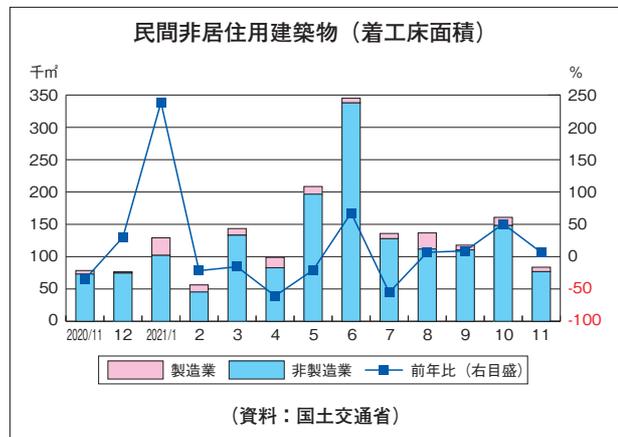
4～11月累計では25,024戸（前年比+5.7%）と前年を上回った。利用関係別では、持家（同+13.0%）、貸家（同▲1.7%）、給与（同+57.9%）、分譲（同+8.4%）となった。



7. 建築物着工床面積～4か月連続で増加

11月の民間非居住用建築物着工床面積は、83,688㎡（前年比+6.5%）と4か月連続で前年を上回った。業種別では、製造業（同+26.0%）、非製造業（同+5.1%）であった。

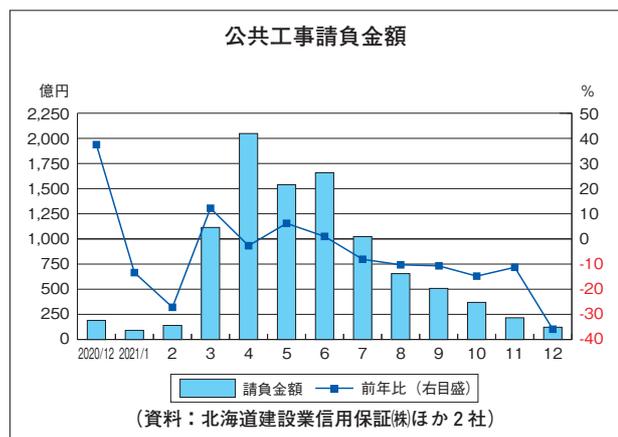
4～11月累計では、1,287,358㎡（前年比▲11.0%）と前年を下回っている。業種別では、製造業（同▲21.0%）、非製造業（同▲10.1%）となった。



8. 公共投資～6か月連続で減少

12月の公共工事請負金額は122億円（前年比▲35.8%）と6か月連続で前年を下回った。

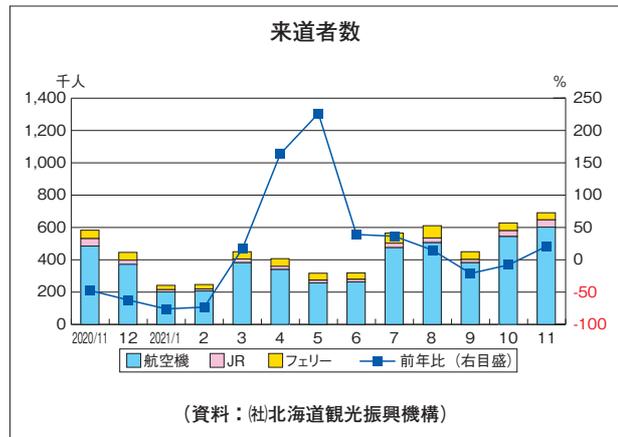
発注者別では、独立行政法人（同+39.7%）、その他（同+207.6%）が前年を上回った。国（同▲76.9%）、道（同▲16.9%）、市町村（同▲22.3%）、地方公社（同皆減）が前年を下回った。



9. 来道者数～3か月ぶりに増加

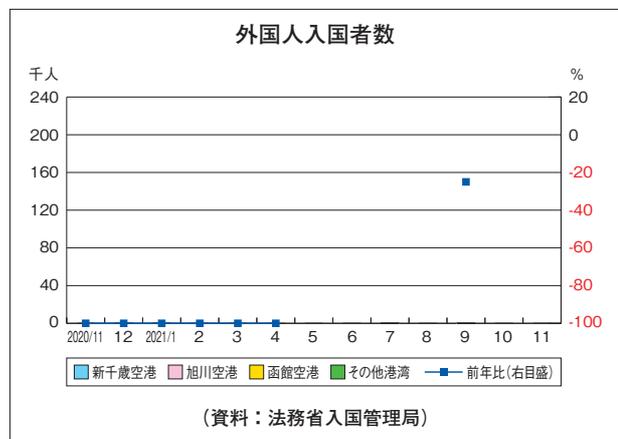
11月の国内輸送機関利用による来道者数は、690千人（前年比+20.9%）と3か月ぶりに前年を上回った。輸送機関別では、航空機（同+24.0%）、JR（同▲2.0%）、フェリー（同+9.4%）となった。

4～11月累計では、3,994千人（同+22.7%）と前年を上回っている。



10. 外国人入国者数～底ばいが続いている

11月の道内空港・港湾への外国人入国者数は、0人（前年同月0人）と底ばいが続いている。



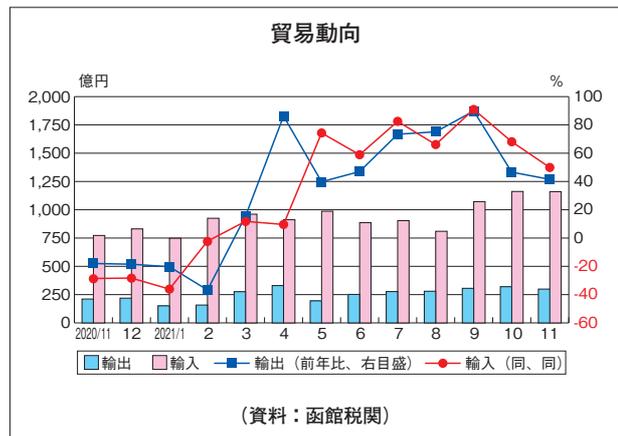
11. 貿易動向～輸出が9か月連続で増加

11月の貿易額は、輸出が前年比+41.5%の299億円、輸入が同+49.9%の1,160億円だった。

輸出は、石油製品、鉄鋼、自動車の部分品などが増加した。

輸入は、石炭、魚介類・同調製品、天然ガス・製造ガスなどが増加した。

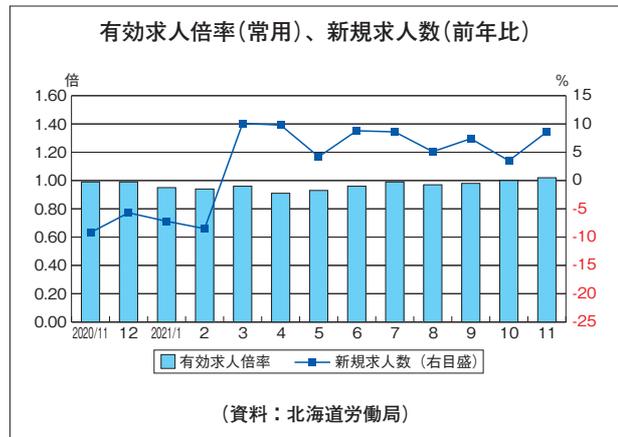
輸出は、4～11月累計では2,259億円（前年比+61.5%）と前年を上回っている。



12. 雇用情勢～有効求人倍率が前年を上回る

11月の有効求人倍率（パートを含む常用）は、1.02倍（前年比+0.03ポイント）と前年を上回った。

新規求人数は、前年比+8.6%と9か月連続で前年を上回った。業種別では、医療・福祉（同+11.6%）、サービス業（同+27.3%）などが前年を上回った。卸売業・小売業（同▲12.4%）が前年を下回った。

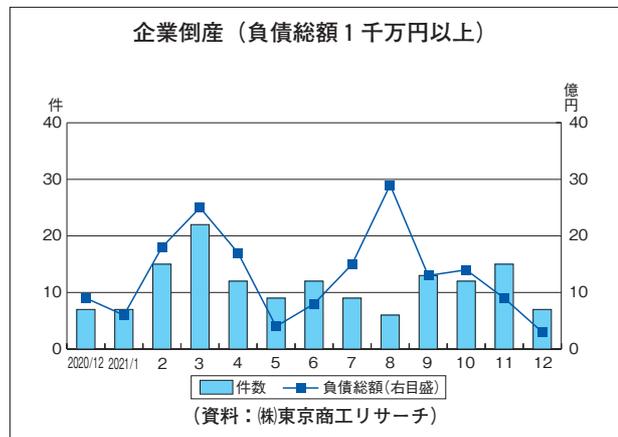


13. 倒産動向～負債総額は3か月連続で前年を下回る

12月の企業倒産は、件数が7件（前年比±0.0%）、負債総額が3億円（同▲68.9%）だった。負債総額は3か月連続で前年を下回った。

業種別では卸売業、小売業が各2件、建設業、製造業、サービス・他が各1件となった。

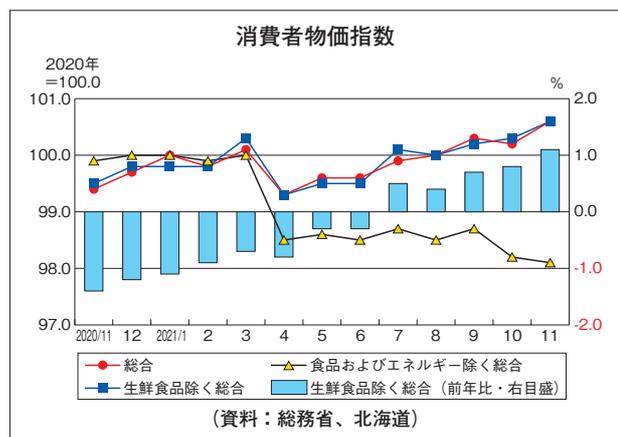
新型コロナウイルス関連の倒産件数は1件であった。



14. 消費者物価指数～5か月連続で前年を上回る

11月の消費者物価指数（生鮮食品を除く総合指数）は、100.6（前月比+0.3%）となった。前年比は+1.1%と、5か月連続で前年を上回った。

生活関連重要商品等の11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（11月10日）時点で、灯油価格は前月比+9.3%、前年同月比+37.5%となり、ガソリン価格は前月比+4.4%、前年同月比+26.7%となった。





製造業・非製造業ともに持ち直しの動き

第83回 道内企業の経営動向調査

1. 2021年10～12月期 実績

前期に比べ、売上DI (△2) は10ポイント上昇、利益DI (△15) は1ポイント上昇した。売上DI・利益DIともに2期ぶりの上昇となった。業種によりばらつきはあるものの、製造業・非製造業ともに業況持ち直しの動きがみられた。

2. 2022年1～3月期 見通し

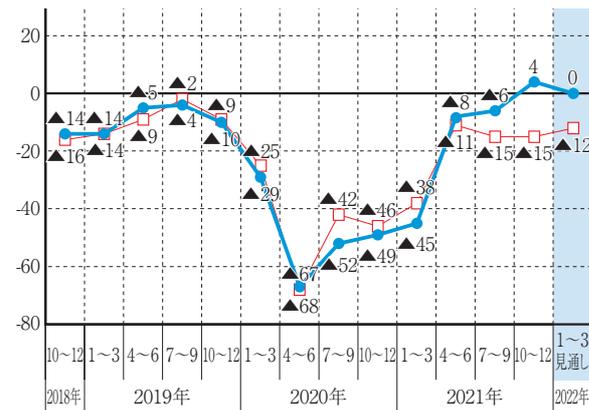
前期に比べ、売上DI (0) は2ポイントの上昇、利益DI (△15) は横ばいの見通し。原油価格や原材料価格の上昇により企業収益は圧迫されており、先行きに不透明感がみられる。

＜図表1＞業況の推移
全産業

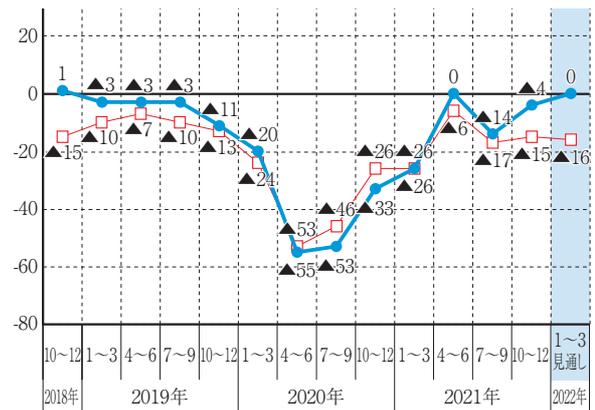


項目	2018年 10～12	2019年 1～3	4～6	7～9	10～12	2020年 1～3	4～6	7～9	10～12	2021年 1～3	4～6	7～9	10～12	2022年 1～3 見通し
売上DI	△3	△6	△3	△3	△11	△23	△59	△53	△38	△32	△3	△12	△2	0
利益DI	△15	△11	△8	△8	△11	△24	△57	△45	△32	△30	△8	△16	△15	△15

製造業



非製造業



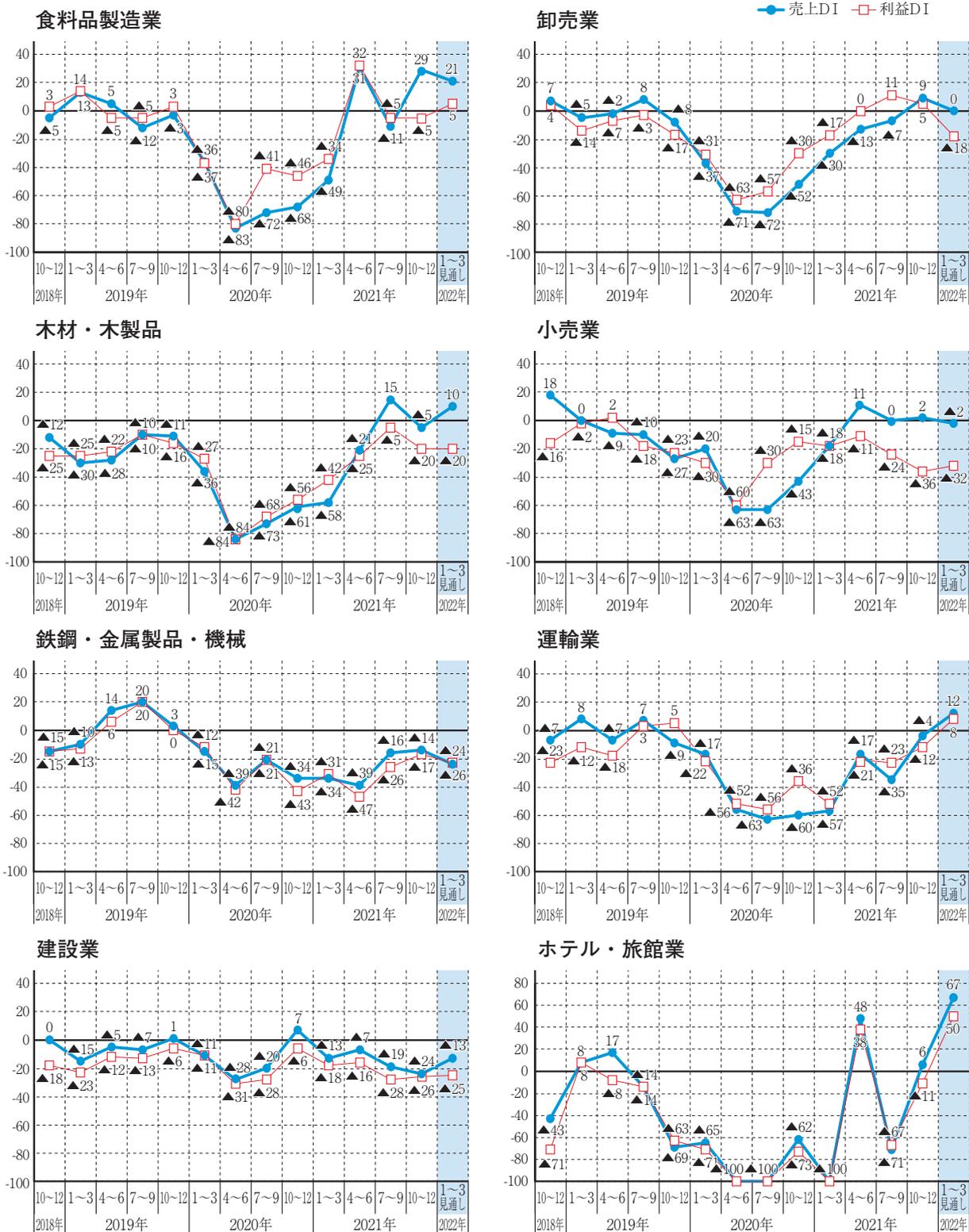
<図表 2-1>業種別の要点

	要 点 (2021年10~12月期実績)	2021年	2021年	2021年	2021年		2022年	
		1~3	4~6	7~9	10~12	10~12	1~3	
		実績	実績	実績	実績	前回 見通し	見通し	
全産業	業種によりばらつきがあるものの、製造業・非製造業ともに業況持ち直しの動きがみられた。	売上D I	△32	△3	△12	△2	△14	0
		利益D I	△30	△8	△16	△15	△20	△15
製造業	売上DIは6期連続で上昇。利益DIは横ばい推移した。	売上D I	△45	△8	△6	4	1	0
		利益D I	△38	△11	△15	△15	△12	△12
食料品	全業態で売上DIが改善した。	売上D I	△49	31	△11	29	5	21
		利益D I	△34	32	△5	△5	△13	5
木材・木製品	全業態で売上DI・利益DIともに低下した。	売上D I	△58	△21	15	△5	25	10
		利益D I	△42	△25	△5	△20	0	△20
鉄鋼・金属製品・機械	鉄鋼は堅調に推移した。金属製品は持ち直すも、機械は弱い動きがみられた。	売上D I	△34	△39	△16	△14	△5	△26
		利益D I	△31	△47	△26	△17	△9	△24
非製造業	建設業に弱さがみられるも、非製造業全体では業況持ち直しの動きがみられる。	売上D I	△26	0	△14	△4	△21	0
		利益D I	△26	△6	△17	△15	△24	△16
建設業	公共工事が持ち直しの一方で、民間工事は業況が後退した。	売上D I	△13	△7	△19	△24	△26	△13
		利益D I	△18	△16	△28	△26	△32	△25
卸売業	全業態で売上DIが改善した。資材卸・機械卸の利益DIが悪化した。	売上D I	△30	△13	△7	9	△18	0
		利益D I	△17	0	11	5	△9	△18
小売業	食品小売は業況が持ち直した。自動車店の売上DI・利益DIが大幅に悪化した。	売上D I	△18	11	0	2	△8	△2
		利益D I	△18	△11	△24	△36	△24	△32
運輸業	旅客は持ち直し、貨物は横ばい圏内の動きがみられた。	売上D I	△57	△17	△35	△4	△8	12
		利益D I	△52	△21	△23	△12	△8	8
ホテル・旅館業	売上DI・利益DIともに改善した。	売上D I	△100	48	△71	6	△65	67
		利益D I	△100	38	△67	△11	△65	50

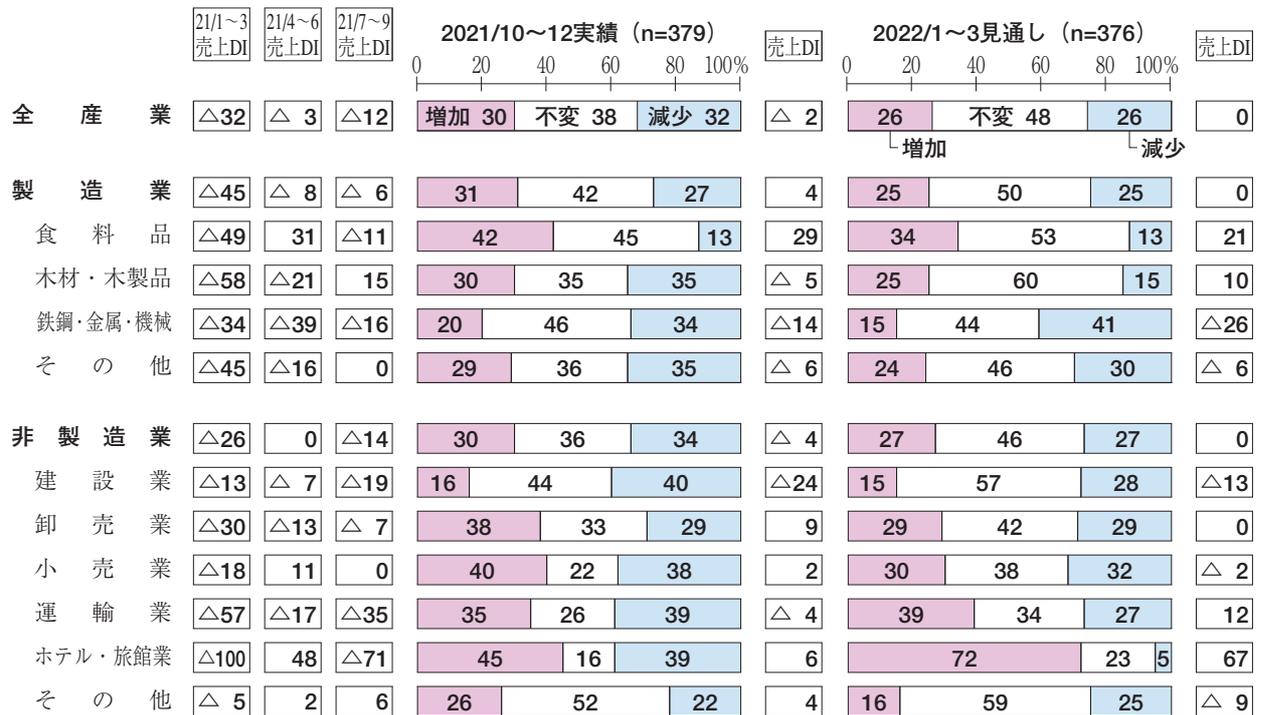
<図表 2-2>地域別業況の推移

		2019年	2019年	2019年	2020年	2020年	2020年	2020年	2021年	2021年	2021年	2021年		2022年
		4~6	7~9	10~12	1~3	4~6	7~9	10~12	1~3	4~6	7~9	10~12	10~12	1~3
		実績	前回 見通し	見通し										
全 道	売上D I	△3	△3	△11	△23	△59	△53	△38	△32	△3	△12	△2	△14	0
	利益D I	△8	△8	△11	△24	△57	△45	△32	△30	△8	△16	△15	△20	△15
札幌市	売上D I	0	7	△6	△13	△63	△58	△37	△32	2	△3	4	△11	7
	利益D I	0	△5	△10	△17	△58	△49	△31	△29	0	△10	△6	△13	△1
道 央 (札幌除く)	売上D I	△5	△5	△16	△36	△50	△43	△37	△21	△7	△18	△5	△15	1
	利益D I	△14	△3	△5	△34	△47	△43	△35	△26	△18	△18	△17	△27	△23
道 南	売上D I	16	△19	△12	△29	△59	△63	△56	△52	△8	△29	△20	△26	△21
	利益D I	△11	△26	△7	△18	△59	△51	△53	△55	△18	△32	△34	△37	△32
道 北	売上D I	△6	△12	△6	△25	△54	△46	△27	△25	3	△8	4	△6	2
	利益D I	△6	△8	△11	△27	△55	△31	△22	△20	△2	△18	△9	△17	△13
道 東	売上D I	△19	△7	△21	△22	△65	△55	△40	△44	△9	△18	△3	△22	△8
	利益D I	△19	△9	△25	△31	△70	△45	△29	△31	△11	△16	△27	△19	△24

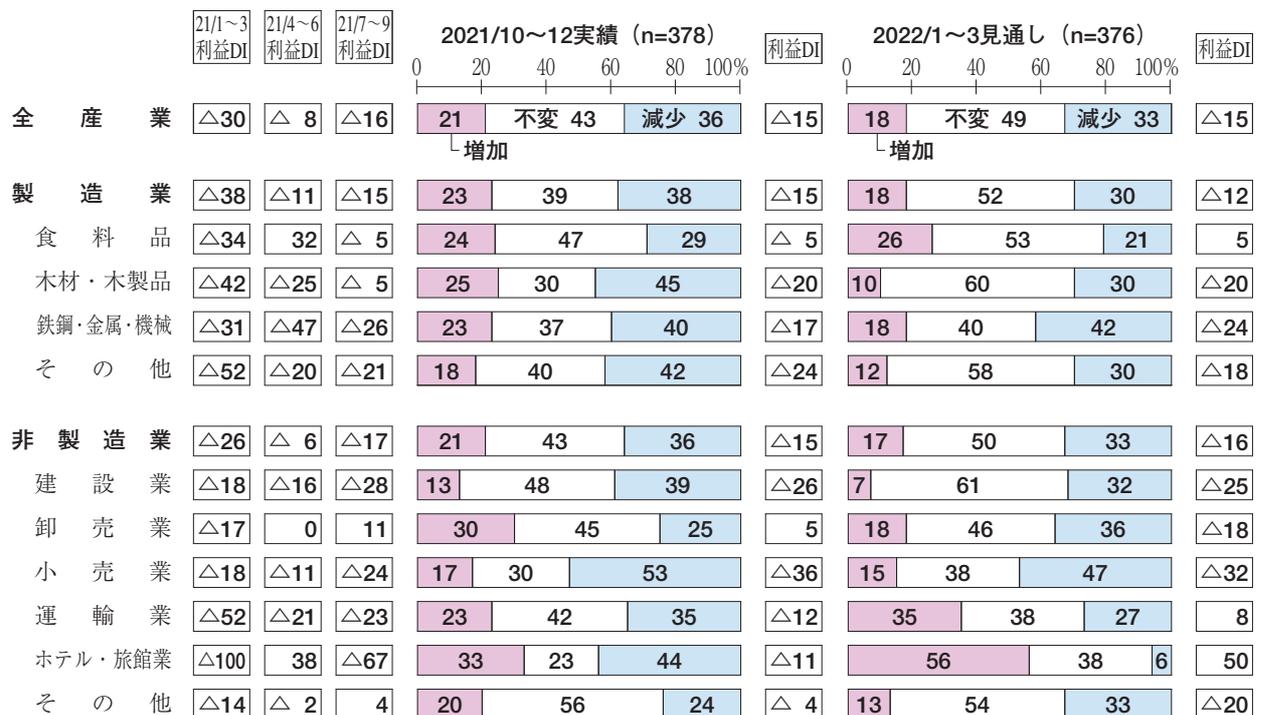
<図表3> 業況の推移 (業種別)



<図表4>売上

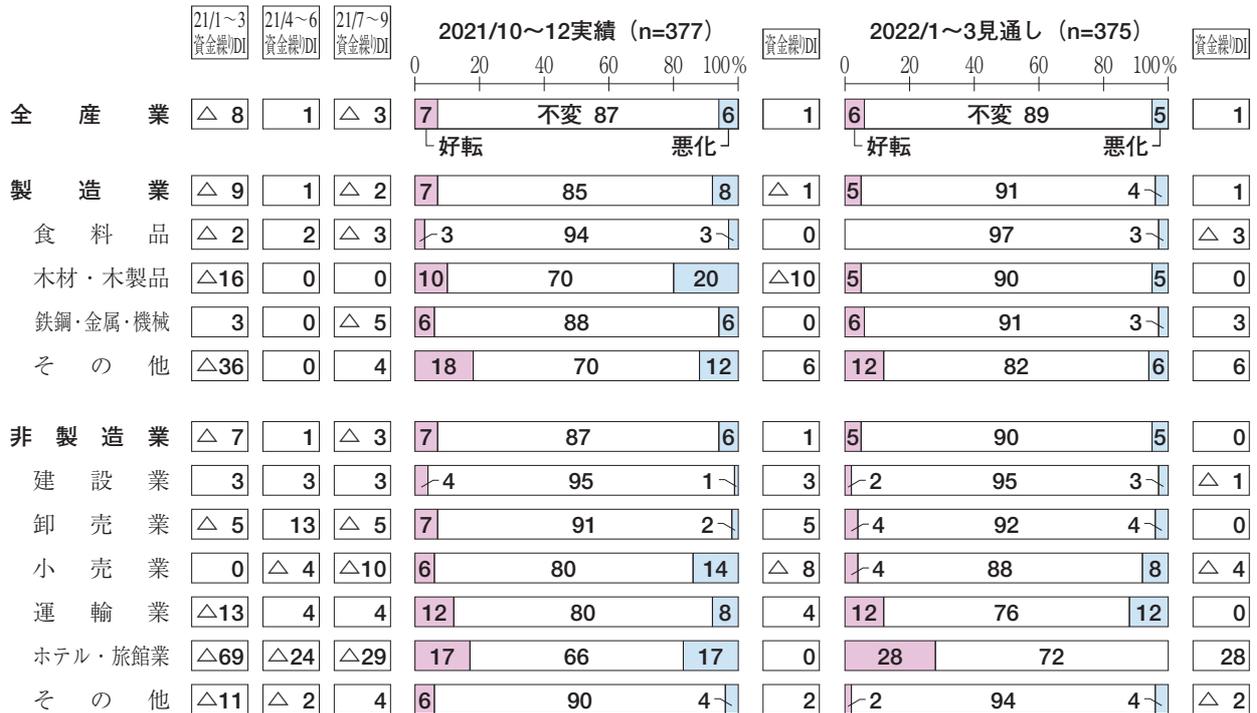


<図表5>利益

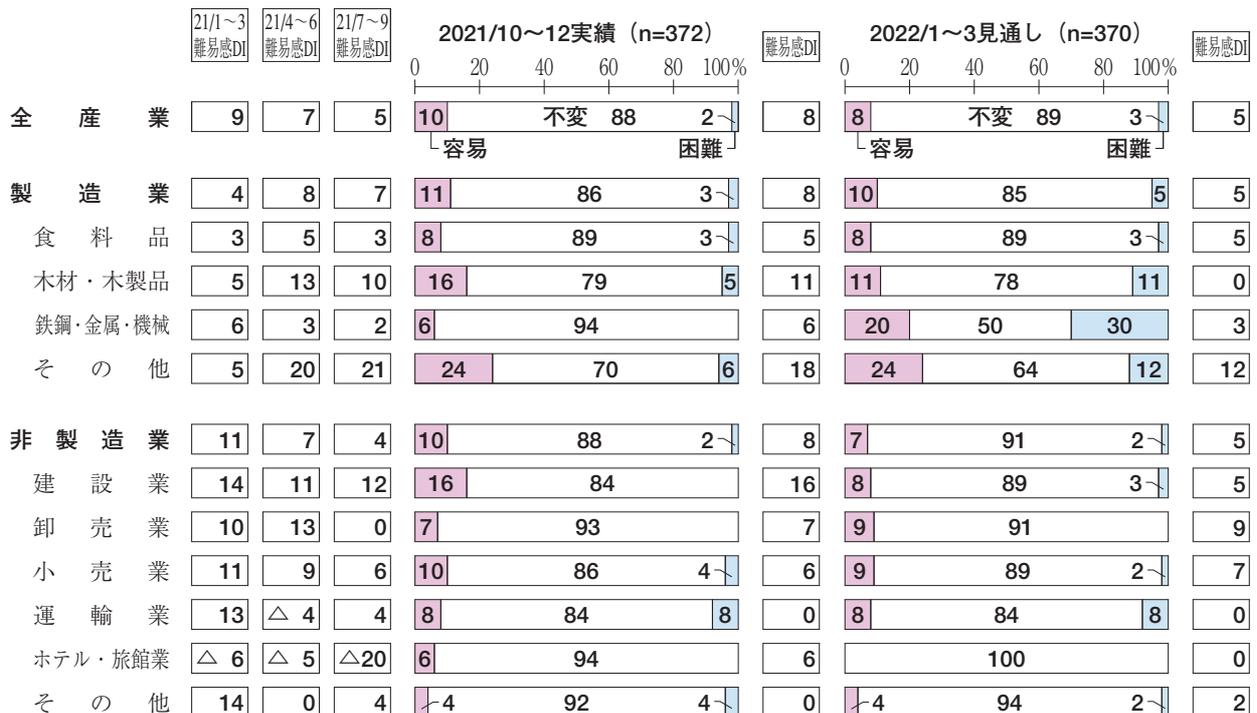


※四捨五入の関係から合計が100とならない場合がある。

<図表6>資金繰り



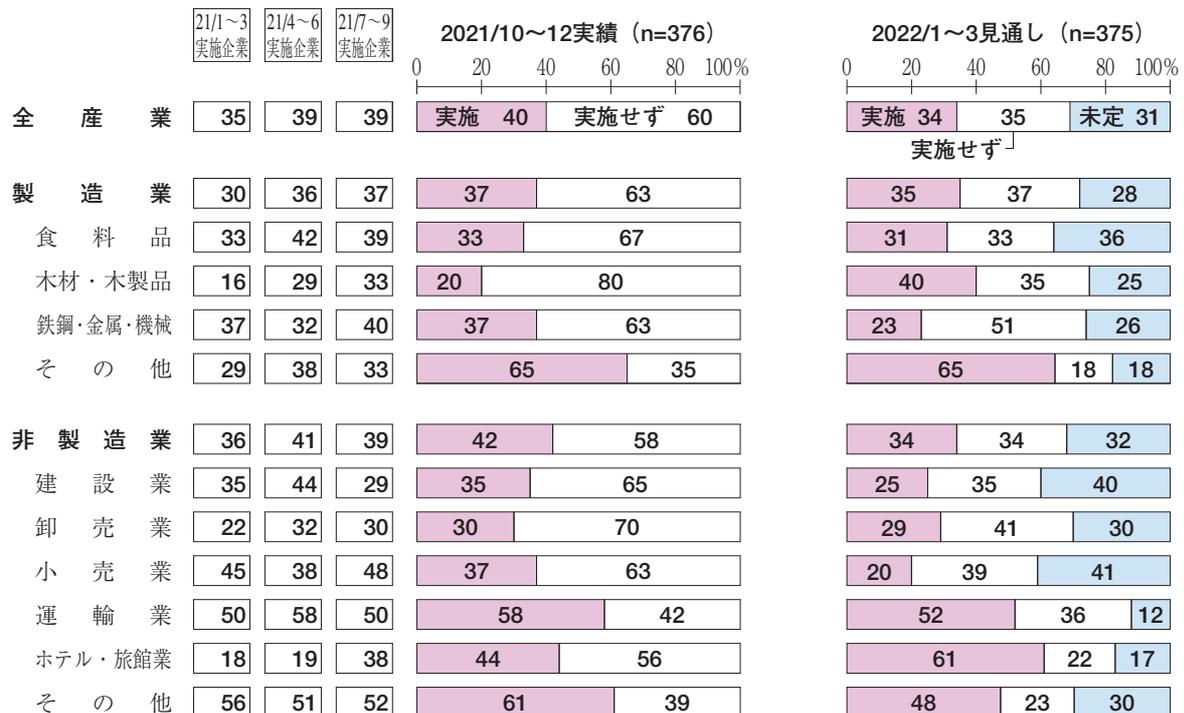
<図表7>短期借入金の難易感



<図表8>在庫



<図表9>設備投資



<図表10> 資金需要見通しの前年比較（運転資金）



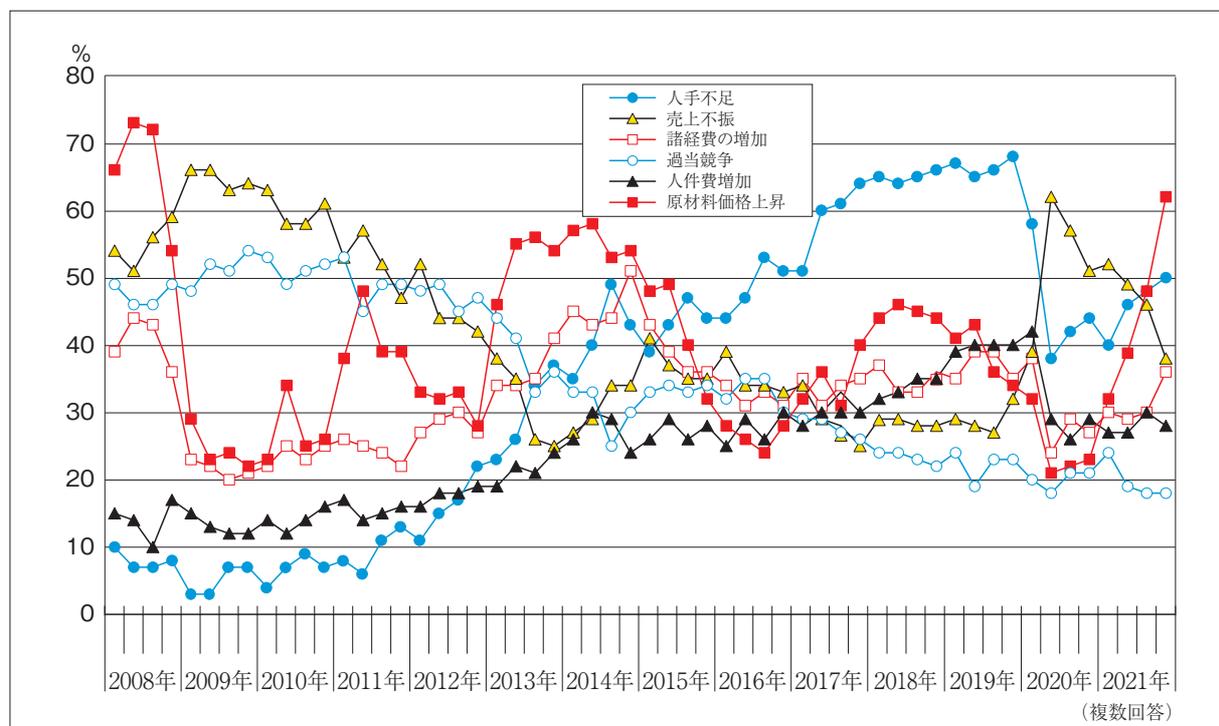
<図表11> 資金需要見通しの前年比較（設備資金）



<図表12>当面する問題点（上位項目）の要点（複数回答）

項目	前期比	要 点
(1)原材料価格上昇（62%）	+14	製造業（79%）、非製造業（55%）ともに1位となった。建設業（68%）で22ポイント上昇、ホテル・旅館業（67%）で29ポイント上昇など、非製造業が大きく上昇した。
(2)人手不足（50%）	+2	非製造業（55%）で1位となった。建設業（75%）は3ポイント低下したものの、依然人手不足感は強い。
(3)売上不振（38%）	△8	小売業（45%）が4ポイント上昇した。6業種が低下したものの、ホテル・旅館業（78%）は厳しい業況が続いている。
(4)諸経費の増加（36%）	+6	製造業（38%）、非製造業（36%）ともに上昇。主要7業種で上昇した。
(5)人件費増加（28%）	△2	食品製造業（46%）が12ポイント、ホテル・旅館業（33%）が9ポイント上昇した。
(6)過当競争（18%）	+0	製造業（15%）が上昇、非製造業（19%）が低下。

<図表13>当面する問題点（上位項目）の推移（複数回答）



<図表14> 当面する問題点（複数回答）

（単位：％）

(項 目)	全産業	製造業					その他の製造業	非製造業	建設業	卸売業	小売業	運輸業	ホテル・旅館業	その他の非製造業
		食料品	木材・木製品	鉄鋼・金属製品・機械	その他の製造業	その他の製造業								
(1)原材料価格上昇	① 62 (48)	① 79 (72)	① 82 (71)	① 85 (76)	① 66 (71)	① 94 (71)	① 55 (36)	② 68 (46)	① 65 (46)	② 47 (29)	① 62 (46)	② 67 (38)	22 (11)	
(2)人手不足	② 50 (48)	③ 40 (43)	36 (39)	② 35 (52)	② 46 (43)	② 41 (42)	① 55 (49)	① 75 (78)	② 42 (32)	38 (41)	② 50 (54)	③ 50 (14)	① 58 (45)	
(3)売上不振	③ 38 (46)	② 41 (49)	41 (53)	② 35 (38)	③ 43 (43)	② 41 (63)	③ 37 (45)	27 (29)	33 (46)	③ 45 (41)	② 50 (62)	① 78 (90)	② 29 (43)	
(4)諸経費の増加	36 (30)	38 (31)	② 46 (42)	② 35 (29)	34 (24)	29 (29)	36 (29)	29 (28)	③ 38 (29)	① 49 (29)	42 (38)	28 (38)	② 29 (23)	
(5)人件費増加	28 (30)	28 (28)	② 46 (34)	20 (24)	14 (21)	24 (33)	29 (31)	③ 37 (38)	20 (27)	28 (27)	23 (27)	33 (24)	27 (32)	
(6)過当競争	18 (18)	15 (10)	18 (8)	15 (5)	11 (12)	18 (17)	19 (21)	27 (18)	18 (30)	15 (27)	8 (8)	33 (29)	11 (13)	
(7)設備不足	8 (8)	16 (16)	28 (18)	20 (19)	3 (14)	12 (13)	5 (5)	0 (3)	9 (5)	4 (-)	4 (-)	6 (24)	7 (9)	
(8)販売価格低下	7 (9)	6 (8)	3 (3)	5 (10)	9 (12)	12 (8)	7 (9)	5 (3)	9 (16)	4 (14)	12 (4)	11 (19)	7 (6)	
(9)価格引き下げ要請	6 (6)	8 (6)	5 (3)	0 (5)	11 (7)	18 (8)	5 (7)	5 (5)	11 (16)	0 (2)	4 (-)	0 (-)	4 (11)	
(10)資金調達	3 (6)	5 (7)	5 (13)	5 (10)	3 (2)	6 (4)	3 (6)	0 (4)	2 (4)	4 (6)	8 (8)	0 (14)	4 (6)	
(11)代金回収悪化	1 (-)	1 (-)	0 (-)	0 (-)	0 (-)	6 (-)	1 (1)	0 (-)	2 (2)	0 (-)	0 (-)	0 (-)	2 (2)	
(12)その他	3 (5)	2 (2)	3 (5)	0 (-)	3 (2)	0 (-)	3 (6)	3 (4)	7 (5)	4 (12)	0 (4)	0 (10)	2 (6)	

○内数字は業種内の順位、()内は前回調査

調査要項

- 調査の目的と対象：アンケート方式による道内企業の経営動向把握。
- 調査方法：調査票を配布し、郵送または電子メールにより回収。
- 調査内容：第83回定例調査（2021年10～12月期実績、2022年1～3月期見通し）
- 回答期間：2021年11月中旬～12月上旬
- 本文中の略称
 - (A) 増加（好転）企業：前年同期に比べ良いとみる企業
 - (B) 不変企業：前年同期に比べ変わらないとみる企業
 - (C) 減少（悪化）企業：前年同期に比べ悪いとみる企業
 - (D) DI：「増加企業の割合」－「減少企業の割合」
 - (E) n（number）＝有効回答数

■ 地域別回答企業社数

	企業数	構成比	地 域
全 道	380	100.0%	
札幌市	139	36.6	道央は札幌市を除く石狩、後志、
道 央	86	22.6	胆振、日高の各地域、空知地域南部
道 南	35	9.2	渡島・檜山の各地域
道 北	56	14.7	上川・留萌・宗谷の各地域、空知地域北部
道 東	64	16.8	釧路・十勝・根室・オホーツクの各地域

■ 業種別回答状況

	調査企業数	回答企業数	回答率
全 産 業	699	380	54.4%
製 造 業	198	111	56.1
食 料 品	68	39	57.4
木 材 ・ 木 製 品	33	20	60.6
鉄鋼・金属製品・機械	60	35	58.3
その他の製造業	37	17	45.9
非 製 造 業	501	269	53.7
建 設 業	139	76	54.7
卸 売 業	100	56	56.0
小 売 業	97	48	49.5
運 輸 業	50	26	52.0
ホ テ ル ・ 旅 館 業	34	18	52.9
その他の非製造業	81	45	55.6

コストの上昇が収益圧迫。価格転嫁や販売価格の見直しを検討する動きも

〈企業の生の声〉

今回の調査では、道内企業の業況は2期ぶりに上昇しました。仕入や生産のリードタイムが長くなっているなどのコロナ禍の影響はあるものの、製造業・非製造業ともに売上は持ち直しの動きがみられました。一方、原油や原材料などのコスト上昇による収益圧迫は続いており、価格転嫁や販売価格の見直しを検討するといった声がみられました。

以下で、企業から寄せられた生の声を紹介します。

※回答期間：2021年11月中旬～12月上旬

1. 食料品製造業

〈飲料品製造業〉 昨年と比較すると、燃油がかなり値上がりしている。ペットボトルの原料も石油由来のため原価が上昇。フィルム資材などの値上げもあり、製造コストは昨年より上昇している。(道央)

〈食料品製造業〉 原材料費・光熱費の高騰により収益力が大幅に低下している。一方、主力取引先の食品スーパーが商品値下げや価格維持を宣言しており、価格転嫁が困難な状況が続いている。商品・事業の採算性確認と改廃、ニーズのある分野での高付加価値商品開発を加速させる。(道央)

〈水産加工業〉 原料価格の上昇により利益が減少傾向にある。できるだけ早急に販売価格の値上げを検討する。(道央)

〈水産加工業〉 原材料である水産資源の水揚量が減少傾向にある点が課題である。限りある水産資源を用いて柔軟な製品生産、顧客への提案を続ける必要がある。(道東)

2. 木材・木製品製造業

〈製材業〉 不動産価格や住宅取得価格の上昇により、予算の削り先として床材をターゲットにされることが多く、受注減の傾向が

より鮮明となった。また、ウッドショックにより海外仕入先の納期が長くなり、これまでよりも在庫を多めに置く必要も出てきた。新規商品の開発及びサービスにて新たな売り上げの軸を作る準備は行っており、来期には形にできる見込み。(道北)

〈製材業〉 原材料の入手が困難になってきており、需要に応えられなくなっている。赤字が見込まれる原木の入手はできない。(道東)

3. 鉄鋼・金属製品・機械製造業

〈金属製品製造業〉 8～10月の3ヶ月間の売上高は対前年同期比で倍増に転じているが、11月以降は発注延期や原材料の値上がり、納期延長など不安要因が多く楽観視は出来ない。しばらくは辛抱の資金繰りが続く見通し。(札幌)

〈金属製品製造業〉 原材料仕入価格や原油価格の上昇の影響があり、今後もコスト削減や売価設定を見直していく。(道央)

〈鉄鋼業〉 建築鉄骨業界自体の景況が悪い。急激な鋼材価格の高騰（年始より35%ほどの上昇）により、施主が設備投資をためらっている印象。資材費の高騰で製造費は上

がっている一方で、案件数の減少や価格競争による販売価格の下落により利益は全く出ない。案件数が今後増えていけば自然と価格については改善されると思うが、それまでは我慢が続くと考えている。今後は、休業を含めた低稼働への対策をとりつつ、既存顧客のニーズ把握を徹底していく。(道東)

4. その他の製造業

<デンタルケア製品製造業> 新型コロナウイルス感染者数減少に伴い、取引先の歯科医院に患者が戻りつつあるため数量は増加したが、景気の不安から自費治療の人数が減少しており、売上はなかなか上がらない状況にある。オンライン営業など、営業方法を今まで以上に工夫し推進している。(札幌)

<印刷業> 新型コロナウイルス感染症の影響により売上が減少している。また、原油価格の高騰に伴い、今後の原材料等の仕入価格の上昇が懸念される。(札幌)

<化学製品製造業> 原油価格高騰に伴う仕入価格の上昇を、製品に価格転嫁していくことが急務となっている。また環境に配慮した製品開発も求められている。(道央)

5. 建設業

<建設業> 管内での主要事業（高規格道路）の完了に伴い事業量が大幅に減少し、元請工事の競争激化により受注不振となっている。対応として下請け工事に注力しているが、競争激化により利益率が低下している。今後は、競争力の強化、営業範囲の拡大が必要となる。(道南 [土木工事])

<建設業> 今年前半は住宅着工件数の順調な推移に伴い増収基調にあったが、夏場以降ウッドショックによる資材価格の高騰をうけ、売上は頭打ちの状況にあり、通年売上は前年を若干下回る予想。また、資材価格の高騰により製造原価が上昇しているが、生産性向上による収益性改善策に取り組んでおり、今期はほぼ前年並みの利益確保の見通し。人員配置の見直しによる業務の効率化・経費削減、仕入価格上昇分の価格転嫁、グループ間取引の見直しによるグループ収益増大などにより収益性改善を図っていく。(道央 [土木工事])

<電気工事業> 官公庁工事の状況は堅調であるが、民間工事については、コロナ禍や顧客事情の影響・変動もあり、積極的に取り組む状況ではない。投資部分については、人材の補強・設備の投資を継続していることから、利益面の確保・注力も行っていく。(札幌)

<住宅建築業> ウッドショックをはじめ原材料の価格高騰による影響が続いている。販売価格の見直しにより計画通りの業績で推移しているが、今後が不安。中長期でみると人材不足が深刻な課題となっている。組織体制を見直して生産性の向上を目指す。(道央)

6. 卸売業

<包装用品卸売業> 今後も原油高・円安等を要因とした仕入価格上昇が予想され、ある程度販売価格の値上げ交渉に重心をおいた活動をせざるを得ないと考えている。(札幌)

<建材卸売業> 公共事業は堅調だが、民間設備投資が減少していることと、原材料費（仕入価格）の高騰により売上・利益が減少傾向にある。今後、コロナ禍の終息と共に回復する事に期待したい。（道央）

<靴卸売業> 円安に加えて原材料の値上がりで製品価格が上昇しているほか、発送配達費用も上がっており、売上は確保できているが収益性が上がらない。（札幌）

<機械器具卸売業> コロナ禍による活動の制限が緩和された10月頃から徐々に売上は回復基調となっている。一方で、原材料の高騰ペースが早く、利益率を圧迫している。また、半導体品薄状態の影響から納品までのリードタイムが長くなっていることが懸念材料である。（札幌）

7. 小売業

<事務用品小売業> 物販の需要が減少している。一部では購入旺盛な企業はあるが、全体を押し上げる状況にはない。（札幌）

<燃料小売業> コロナ禍や原油価格の高騰などを背景に、主力の石油製品販売部門の利益率が低下している。その他部門についても相対的に利益率は前年同期を下回っている。そうしたなか、新規事業や既存設備の建て替えなど設備投資が重なったため、資金需要は逆に高まっており、収益構造の見直しやキャッシュフローを意識した経営が必要と考えている。（道東）

<自動車販売店> これまでコロナの影響をあまり受けてこなかった自動車業界だが、こ

こにきてメーカーの生産遅れが経営に影響を与えている。新車の売上・粗利にとどまらず、ローンの金利収入や保険代理店手数料、タイヤ販売など多岐にわたり影響が出ている。下取車が入ってこないため中古車の在庫も少なく、オークションで仕入をしようにも価格高騰で中々うまくいかない。自動車の生産に関しては当社でどうすることも出来ないため、生産が回復した時のために今までと変わらず受注を取り続けていくより他はないと考えている。（道南）

<作業用品店> 商品や品揃えの改善、新広告による新たな客層の開拓により、一定の効果は出ているものの、巣籠り需要の収束や冬の訪れの遅れ、コロナ感染拡大による海外生産・物流の遅延などで、トータルで見ると売上は前年割れ。12月以降、冬が遅れた分、売上が伸びてくると予測している。今後、秋以降のマイナス分を十分取り返せないようであれば、経費抑制、設備投資抑制を強化していく。（札幌）

8. 運輸業

<運輸業> 原油価格高騰に伴う燃料価格の大幅上昇、コロナ禍における輸送貨物の減少、最低賃金の上昇によるパート従業員の賃金の上昇など、経費増加により利益が減少している。（道央）

9. 宿泊業

<都市ホテル> 緊急事態宣言が解除され、行政による需要喚起支援や感染縮小によるお客様の意識変化によるものなのか、コロナ以前には及ばないものの売上は前年比5割増と回復基調にはある。今後市況が回復した場

合、食材などの原価率上昇や宴会スタッフの人練りが課題となってくる。(札幌)

<観光ホテル> 昨年と比較して業況は回復傾向ではあるが、2019年以前の状況までには戻っていない。単価競争をせず、付加価値をつけることで差別化し、薄利としない仕組みを推進していく。(道北)

<観光ホテル> 新型コロナウイルスの感染が落ち着き、どうみん割の販売が再開されているが、新規予約は低調。地域独自の割引を実施している都市もあり、他エリアからの宿泊者は少なくなった。相変わらず予約は週末に集中、年末年始も新たな変異株が出てから期待したほど増えていない。さっぽろ雪まつりが2年ぶりに開催される予定であることから、2月以降の予約は道外客中心に平日も持ち直しの兆しがある。GoToトラベル再開も期待でき、それまでに館内の改装を進め、受入体制を整えていく。(道北)

<観光ホテル> 緊急事態宣言は解除されたものの、オミクロン株や第6波への懸念から観光需要の伸びは弱い。来年のGoToトラベルキャンペーンの再開とともに、個人消費の伸びに期待している。(道央)

10. その他非製造業

<廃棄物処理業> 仕事量は確保できているが、人員不足が影響し売上を確保できない状況が続いている。求人しても反応がないため、賃金アップを含む労働条件の変更をしているが、なかなか応募がこない。(道央)

<建設コンサルタント> 飲食業などのようなコロナ関連の影響は少ない。売上・利益などは比較的落ち着いている。人員は過剰感があるが、若手・中堅層が不足しているため、うまく調整していかなければ技術力の低下を招く。経験者が少なく、中堅層の人材確保が難しくなっている。また、下請企業の高齢化等により企業数が減少しており、労働力の確保が将来的に厳しくなることが予想される。(札幌)

<警備業> コロナ禍において各種イベントが制限され、それに伴うイベント警備の需要が減少し売上は減少したが、逆にコロナ関連商材（衛生用品・衛生機器）の販売や、コロナ関連の警備業務受注により全体としては会社業績に大きな影響とはならなかった。今後は、ビフォーコロナの状況からアフターコロナの状況の変化をとらえ、柔軟に対応し業績確保に努める必要がある。(札幌)

トップに聞く⑱ クリプトン・フューチャー・メディア株式会社

代表取締役 伊藤 博之 氏

1995年設立。同社はサウンド素材を輸入販売する「音の商社」からスタートし、デジタルコンテンツに関わる様々な事業を展開。歌声合成ソフトウェア「初音ミク」を開発し、全世界の人々に創造の場を提供する一方、地域を応援するローカルプロジェクトの企画・運営なども展開。今回は、同社の事業運営や経営哲学、企業と地域振興との接点などについて、代表取締役にお伺いしました。

代表取締役 伊藤 博之 氏



標茶町出身。北大勤務を経て、北大発ベンチャー企業として同社を設立。各国に100数社の提携先を有し、3000万件以上のサイトコンテンツは世界最大級。「初音ミク」の開発会社としても有名。同氏は、2008年より北海道情報大学客員教授、2012年より京都情報大学院大学教授に就任。2013年藍綬褒章受章。

会社概要

企業名：クリプトン・フューチャー・メディア株式会社

住 所：札幌市中央区北3条西4丁目1-1
日本生命札幌ビル11階

T E L：011-222-6655（代表）

U R L：https://www.crypton.co.jp/

設 立：1995年7月

事業内容：音楽制作ソフトウェアの開発・配信、モバイルコンテンツ企画・開発・運営、音楽配信プラットフォームほかWEBシステムの開発・運営、キャラクターに関する国内外ライセンス事業、地域を応援するローカルプロジェクトの企画・運営等

「面白い」「やってみたい」が全ての出発点 ／音楽＋α（イラスト）で「初音ミク」誕生

—最初に貴社の設立経緯と事業展開の経緯などについて、お聞かせください—

代表：会社設立までにはいくつかの変遷がありますが、その根底には時々での「面白い」「やってみたい」がまず先にあり、知識や技術は後で身に付ければ良いという感じでした。

まず、中学生の時にテレビの特別番組で偶然に見たアルビン・トフラーの『第三の波』の衝撃、「インターネットの時代、これは凄い」という強烈な印象をずっと持ち続けていました。

高校生になると標茶町から釧路市への通学となります。クラスメートにはロック好きな人が多く自分も夢中となり、ギターを買って演奏をするようなロック小僧でした。当時はいかに早くギターを弾けるかという、テクニックを競うスポーツのような感覚でした。

その後、旧文部省の事務職員として北大工学部に就職。その頃からコンピュータミュージックへに関心が移ります。1980年代中頃にMIDI（ミディ）⁽¹⁾という規格ができ、電子音楽同士をコンピュータでつなげることができるようになったのです。コンピュータに触れることはできませんでしたが、興味津々で情報収集に努めました。一方、職場はいわゆる研究室で、事務職員の私以外は教授と学生だけです。今では考えられませんが、引き継ぎなし、仕事を教えてくれる人もいな

⁽¹⁾MIDI（Music Instrument Digital Interface）とは、電子音楽やコンピュータなどのメーカーや機種に関わらず、音楽の演奏情報（音の高さ、大きさ、長さや音色など）を数値化（記号化）し、効率よく伝達するための統一規格のこと。この規格によって電子音楽やコンピュータミュージックが大きく発展しています。

い、コンピュータのことは当然知っているねという雰囲気でした。

仕事の必要性に駆られて独学でコンピュータがむしゃらに勉強し、情報処理技術者の資格試験も1か月間の猛勉強で合格。

ようやくコンピュータに触れる機会を得て、今度はプログラミングを独学し、コンピュータミュージックを始めます。コンピュータを使って音を原料に楽器の音色を作って録音し、様々なライブラリを作成して楽しんでいました。

また、研究室のゼミでは英語論文の読み合わせがあり、学生と同世代の私にも参加しろと言われます。英語は不得意でしたが、こちらも集中的に勉強をして多少読み書きができるようになります。そうすると英語を活かしたくなり、アメリカのコンピュータミュージックを扱う月刊誌の巻末に個人広告を載せる3行広告欄を見つけ、自分のライブラリの広告を出したら売れるのではないかと、面白そうだと考え、広告料を払って始めました。

1980年代後半の頃で、国際郵便やFAXを通して海外の方と連絡を取り合い、世界中に音の仲間ができました。儲からないけど、とても楽しくて続けていましたが、90年代に入ると円高が進み赤字となっていくます。しかし、同時に海外の仲間が自分の持っている音を日本で売ってほしいという相談が来るようになり、これまでとは反対に日本の雑誌に広告を出稿して、海外の音源を販売するようになりました。

1990年代初め頃には大学の研究室にインターネットが入り、世間より早くインターネットを体験します。「トフラーが予言した時代が来たのだ！」と、かつてのテレビ体験の衝撃が蘇り、公務員を辞めて当社を設立します。

事業内容は、「音」をつくるソフトウェアの販売。ピアノやドラム、ギターの音源などを原料にして、ソフトウェアを使ってあたかも自分が演奏

しているかのように音楽を奏でさせ、コンピュータの中に録音して音楽をつくるものです。音源は海外の仲間から輸入していましたが、様々な楽器の音源に続き、ニーズのあったボーカル音源が欲しくなりました。

当時、当社では着メロ⁽²⁾などの音源をヤマハ(株)に提供していましたが、そのヤマハで歌声合成技術を研究していることが判明。そこでヤマハが開発したボーカロイド技術の製品化を当社が担い、販売するビジネスを始めます。

当社ではコンピュータミュージックのソフトウェアを販売するプラットフォームを運営していました。お客様はプラットフォームから様々な音源を購入しており、新しくボーカルの音源ができたのであれば、試しに購入してみようという感じで買って頂きました。

ちょうどYouTubeやニコニコ動画などの動画サイトが流行り始めた時期と重なり、「初音ミク」を創るときにはイラスト(キャラクター)づくりにも力を入れました。クリエイターの皆さんが「初音ミク」で曲をつくり動画にアップさせる場合、音楽とともにビジュアルも必要となるので、「初音ミク」のイラストはオープンソース⁽³⁾のように広く公開しました。そうすると、「初音ミク」の歌声とともに、キャラクターもインターネットで世界中に広がっていききました。

☆ 「初音ミク」の誕生



⁽²⁾ 「着メロ」とは、「着信メロディ」のことで、携帯電話などの着信音をメロディとして鳴らす機能のこと。

⁽³⁾ 「オープンソース」とは、理解しやすいプログラミング言語で書かれたコンピュータプログラムであるソースコードを広く一般に公開し、誰でも自由に使って良いとする考え方、及び公開されたソフトウェアのこと。

人間の本能、技能である「つくる」に着目 ／当社はクリエイターのためのクリエイター

—会社経営や事業展開の特徴やベースとなる思想・哲学について、お伺いします—

代表：人間は色々なものをつくりますが、これは人間以外ではあまりないことです。昨夜、出張帰りの飛行機の中から下北半島の沖合で沢山のランプがついているのが見えました。イカ漁です。イカは光に集まり捕獲される。何十年も同じように捕獲されるわけですが、人間だと情報共有して光に近づくな、ワナだから危ないとなる。

人間の能力には記憶とシェアがあり、生産や創造に役立っていますが、人間には「ツくる」という本能、技能があると考えています。

ですから、この「ツくる」にフォーカスを当ててビジネスをおこなっていく限り、ビジネスは長続きするだろうと考えています。

当社では「ツくるを創る」というスローガンを掲げていますが、創業以来、ずっと「創る」ことに向き合ってきました。コンピュータミュージックのツールを販売するプラットフォームを創って、クリエイターの皆さんの「ツくる」を創ってきました。そういう戦略で、「初音ミク」を活用した様々な作品が世界中に誕生します。そういう意味で、当社はクリエイターのためのクリエイターといえます。

付加価値の創造には、クリエイターが必要 ／当社もコンテンツと技術で北海道を応援

—北海道や地域の振興に向けてアイデアがあれば、お聞かせください—

代表：北海道では一次産業が地域の基幹産業ですが、美味しくて色々なものがとれるというところで止まっています。もっと付加価値を付けること

が本当のビジネスではないでしょうか。一次産業に限らず観光業など様々な分野で付加価値を付けて、北海道の価値を高めて打ち出すことが必要だと思います。

そのためには、付加価値を付ける人材、クリエイターが重要で、エンジニアや芸術・アートなどクリエイトする方々との協働が、真に儲ける農林水産業や観光業、地域振興につながっていくと考えます。

当社でも、これまで培ってきたコンテンツと技術を地域の活性化に応用できると考え、様々な取組を展開しています。北海道を応援するキャラクター「雪ミク（初音ミク）」のポータルサイトの開発・運営やフェスティバルの開催⁽⁴⁾、新千歳空港での「雪ミク スカイトウン」の outlet と360度パノラマスクリーンによる「北海道ぐるっとシアター」の運営⁽⁵⁾などです。

また、北海道を応援するローカルプロジェクト「Domingo（ドミンゴ）」⁽⁶⁾にも取り組んでいて、同プロジェクト名を冠するアプリ・WEBサイト等を通して、道内179全市町村のイベントやニュース、観光情報等を幅広く継続的に発信しています。昨年からは1カ月ごとに1つの市町村を特集する企画も実施しており、紹介記事や特産品のプレゼントキャンペーン等を通じて、各市町村の魅力を順にご紹介しています。

☆ Domingoによる市町村情報の発信



(4)～(6)については、次のサイトをご参照願います。

⁽⁴⁾ 「雪ミク」のポータルサイトやフェスティバルは、<https://snowmiku.com>

⁽⁵⁾ 「雪ミク スカイトウン」「北海道ぐるっとシアター」は、<https://snowmiku.com/skytown/theater.html>

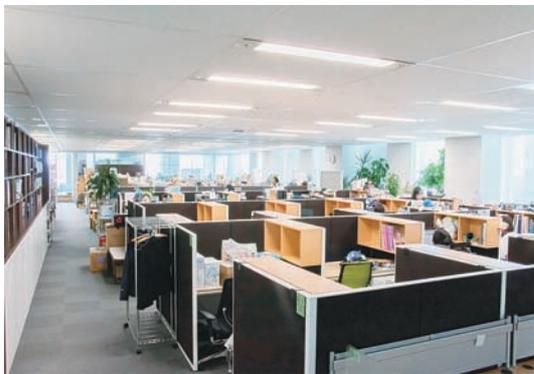
⁽⁶⁾ 「Domingo」は、<https://domingo.ne.jp>

会社は働く人のやりたいことを提供する場 ／これからは「人材交流」の時代へ

—人材不足が叫ばれる中、人材確保や育成にどう 対応されているのか、お伺いします—

代表：当社の人材確保・育成の考え方はすごくシンプルです。働きたいと思っている方のやりたいことが最も大切であり、それを当社で提供できるかどうかということを考えて採用などを決めています。会社は働いている人の頭の中のアイデアを具体化する場、自己実現の場です。そういう個人のできることの集積が会社であり、社会であると考えています。

☆ 社内の風景



一方、現在の日本の教育はまずい状況にあると感じています。企業が必要とする人材がいなくなっているからです。それは何も能力的なことを言っているわけではなく、「面白いことをやることの面白さを知らない」という意味合いです。教育方針などで画一的な教育となりがちで、勝ち負けは可哀そう、平等に扱いましょうという感じですが、野球が好きなら野球、数学に興味があるなら数学を好きなように学ばせれば良いと思うのですが、教える人もいないし、そういう空気になっていないと思います。

いま教育を変えていかないと、世界に大きく後

れを取っていくと危惧しています。子どもたちの「面白そう」「やってみたい」という声を、大人がしっかりと受け止め、叶えてあげられる教育をどう創っていくのかが問われています。

—北海道では若年層の道外流出が課題となっ ていますが、どのようにお考えですか—

代表：若者が道内で学べない、やりたいことができないのであれば、道外流出は仕方のないことだと思います。その一方で道外の大学や企業で学んだり、働いたりしている道産子はたくさんいるはずで、なかには北海道にUターンしたい人もいる、あるいはノマドワーカー⁽⁷⁾のように一時的に北海道に滞在し、東京での仕事をしたい人などが相当数いると思うのです。

ですから、これからは「人材交流」の時代になると考えています。新型コロナ禍の影響で働き方も大きく変わり、技術的にもワーケーションなどが可能ですので、人材交流を考えていくことが必要ではないかと思います。北海道には仕事がない、収入が下がると心配されるかもしれませんが、工夫次第で解決できると考えています。何しろ北海道には、付加価値向上という大きな伸びしろがありますから。

ワーケーションをされる方の中には、プログラミングやデザインなど様々な技能や能力を持った方もおり、仕事の合間にちょっと地元の中高生に課外教育をしてもらおう。その見返りとして、例えば居住費などを応援し、まちづくりに参加して頂ければ、地域活性化にもつながります。今後は、企業側もサテライトオフィスなどの形で北海道を活用することも予想され、来道される方が地域でさらに活躍できるよう行政のサポートなども必要ではないでしょうか。ある意味、ノマドワーカーなどを如何に引き付けるかということが、自治体間での競争になっていく可能性があると考えています。

⁽⁷⁾ノマドワーカーとは、遊牧民(nomado)と働く人(worker)を組み合わせた言葉で、決まった場所に滞在せず、仕事場を転々とする働き方をする人のこと。IT機器を駆使してオフィス以外の様々な場所で仕事をすることで、好きな場所で仕事ができ、時間を有効活用できるとされています。

**新型コロナに対しては二つの抗体が必要
／「No Maps」開催で四つのことを提言**

—With、Afterコロナに向け、企業経営者等に求められることについて、お伺いします—

代表：例えば、いま電気を使わないという生活はあり得ませんが、100年前には電気は珍しく、ランプやローソクで明りを灯すという感じだったと思います。そういう風に考えると、あと10～20年もするとインターネットなしではいられなくなるし、20～30年もするとAIを搭載したスマホやメガネ、ペンなどが普通に利用されるだろうと思います。その時に、私はAIは使いません、難しいし信用できませんと言うのは、電気は信用できないと言うことと同じです。

今後は、インターネットやAIを使うことが必然的となり、産業はインターネットの作法に従わないと死んでしまうと考えています。その未来社会へのアクセルを一気に吹かしたのが、新型コロナウイルス。テレワークやネット会議などの普及が加速し、世界はガラッと変わったわけで、それに乗り遅れないように準備をしてくださというの、この2年間だったと思うのです。そのチャンスを生かさないとするのは、未来の社会への切符を受け取れないことになるのです。ですから、アフターコロナの鍵となるのは、「新型コロナウイルスの抗体」と「テクノロジーに対する抗体」の二つであると考えています。

それと、もう一つ考えたいのが「富の源泉」。昔は、貝とか貴重な石、金・銀などの鉱物等が改変しづらく希少であることから、価値としてみなされてきました。翻って、今日では「デジタル通貨」「暗号通貨」に価値を持たそうとしています。暗号通貨の希少性とは、どれだけ計算を早くできるかというコンピュータリソースなのですが、それは日々進化しています。量子コンピュータなどが登場すれば、計算速度が一気に上がり希少では

なくなると思います。

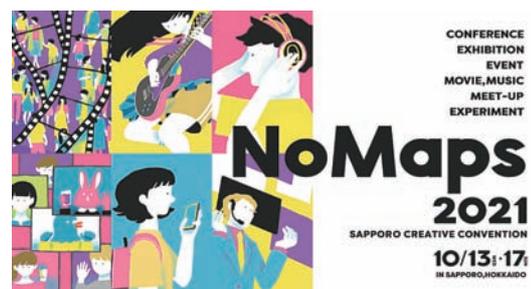
一方で、人間の幸せや幸福度合いに着目する考え方もあり、幸福度合いを高める行動をするとお金が溜まるみたいな経済、社会です。幸せホルモン「エンドルフィン」の検出装置などもあるようですが、いずれにせよ、かなり先の未来では、良いこと、人々を幸せにすることをしてポイントが溜まって対価が得られるようなテクノロジーが確立していく可能性もあると思うのです。そういうことを「ウッフイー」経済と言うらしいのですが、マネタリー経済から、他者からの信頼や評価に価値を置く、信用経済へとシフトしていくことも考えられるわけです。そういう視点も、これからの時代には大切になっていくのかも知れません。

—道内企業等の発展に向けたメッセージがあれば、お聞かせください—

代表：企業や行政、教育機関等による実行委員会形式で5年ほど前から「NoMaps（ノーマップス）」⁽⁸⁾を開催しています。私が実行委員長を仰せつかっていますが、北海道・札幌を舞台にカンファレンス・展示・交流・実証実験などを展開し、クリエイティブな発想や技術で、次の社会・未来を創るためのコンベンション（交流の場）であり、「作る」「学ぶ」「考える」を大切にした産業育成系のイベントでもあります。

新型コロナ禍の影響で一昨年と昨年はオンライン

☆ NoMaps 2021（10月13-17日開催）



⁽⁸⁾ 「NoMaps」は、アメリカのSF作家、ウィリアム・ギブスンを追った同名のドキュメンタリー映画にちなんで命名されており、「地図なき領域を開拓する」という願いを込めています。

「NoMaps」については、<https://no-maps.jp>をご参照願います。

ン形式での開催となりましたが、昨年の10月に開催した「NoMaps 2021」では、「スタートアップ」「データサイエンス」「教育」「SDGs」の四つをテーマに掲げました。

「スタートアップ」について言うと、現在は様々なビジネスの分野で10~20年後には躍進するであろう産業の「技術的な種」が見つかり始めていて、ある種のゴールドラッシュ的な時期にあると考えています。ですから、遅ればせながらではありますが、札幌、北海道でもスタートアップ熱を加熱し、定着させていこうという意図があります。

「データサイエンス」も、いま非常に大事だと言われています。北海道でも色々なデータが毎日、大量に生まれていますが、どう役立てていくかを分かる人が少なく、死蔵されています。日本は、AIの先進性ではかなり下だと思っており、様々なデータをしっかりと解析して役立てられるようにしていこうということです。

「教育」では、面白いことをしようという人を抑え込むのではなく、また、同じような人材を一律に育てていくのではなく、多様でもっと生き生きとした人材を育成していきたいという想いを込めています。「SDGs」は、いまのトレンドであり言わずもがなと思います。

これらの四つのテーマは、それぞれに繋がっており、北海道の未来にとって非常に重要な課題であると考えています。

過去に開催したカンファレンスの一部⁽⁹⁾についてはインターネットで検索すれば無料で視聴することができます。是非、多くの方々にこの取組に関心を持って頂き、今年のイベントに積極的に参加して頂ければ幸いに存じます。

「面白いこと」を制限なくできる会社へ ／クリエイターが創造する地方の姿を追求

—会社の将来像や社長の夢などについて、お聞かせください—

代表：会社の将来像に関して言うと、基本的に社員がやりたいことの総体によって当社ができあがっている。そう捉えているので、社員の伸ばしたいベクトルを会社としてしっかりと後押ししていくことに尽きます。

例えば、社員がある新しいビジネスを考えて、それが将来性のあるものであるならば、会社で出資して新会社を創ったらどうかという感じです。実際に当社ではそういう制度を設けていますが、とにかく形はどうであれ、「面白いこと」「やる意味のあること」を制限なくできるような会社になっていけば良いと思っています。

また、私個人に関して言うと、いまは新しい社会に加速度的に置き換わっていくターニングポイントの時期だと考えています。ですから、夢ではなく、現実に様々な形で取り組んでいる「Domingo」や「NoMaps」を着実に進めていきたいと思っています。必ず世界から共感される地方の在り方、見せ方があるはずであり、皆さんと一緒にあって、クリエイターが創造する地方の姿を追求していきたいと考えています。

☆ 十人十色、「面白い」が会社の先導役



(田邊 隆久)

⁽⁹⁾カンファレンスの一部は、次のアドレスで視聴できます。<https://www.youtube.com/c/NoMaps>

地域経営の取り組み

札幌学院大学 学長
河西 邦人

1 地域経営の必要性

現在、世界各国では新型コロナウイルス感染問題へ直面し、政府機関をはじめとして様々な組織がその問題解決へ取り組んでいます。新型コロナウイルス感染問題の以前から2015年の国連サミットで定めたSDGs（Sustainable Development Goals）では国際社会の課題解決に向けて国連全加盟国が取り組み、日本でも政府、地方公共団体、企業等の民間組織がSDGsの達成に向け、活動しています。また、人口の減少と超高齢化という固有の社会課題を抱える日本において、政府は「まち・ひと・しごと創生総合戦略」、すなわち地方創生のための事業を、行政と住民代表に加え「産学金労言士」、産業界、大学、金融機関、労働界、言論界、国家資格所有者の士業が連携、協働して実施することを政策原則で求めています。様々な課題解決を地域社会で考える上で「地域経営」という概念が必要です。

地域社会を構成する組織は、事業活動を営む地域社会の課題に対して受動的に適応するだけではなく、主体的に地域社会へ働きかけることも重要と考えます。組織、組織の集団、人が主体になり、施設等のハードと活動等のソフトで構成される地域社会をつくり変えたり、地域社会に新たなモノとコトを創ったり、持続可能な地域社会を実現するといったような「公益」を実現していく管理と運営の活動、そしてその過程を、私は地域経営と呼んでいます。「まち（地域）づくり」という耳慣れた言葉もありますが、それは地域経営の一つの要素と考えます。また中央省庁、地方公共団体、それらの外郭団体が行う経営を「行政経営」や「公共経営」と呼びます。しかしながら、税金や交付金等で得た公的資金だけを原資としないで、地域社会の公益のために活動する民間のエリアマネジメント会社なども登場しており、より広い概念で地域社会の経営を捉える方が良いと考えます。そこで、本稿では私が地方公共団体での仕事で実践してきたこと、今大学で取り組んでいることを地域経営の視点でまとめ、地域経営の概念と実施方法の概略を説明します。

2 地域経営の概念と事業活動計画立案過程について

「経営」という言葉は企業経営に代表されるように、組織や事業を管理と運営する活動と過程を意味しています。地域経営は、そのような組織等の経営の概念を地域社会へ適応したものです。組織、組織の集団、個人といった地域経営の主体が、地域社会を構成している組織や住民、地域資源、地域社会の外部の組織や人を対象にして、必要な地理的資源、自然資源、人工資源、中間財資源、情報資源、文化資源等の地域資源を投入し、事業活動を行い、公共サービスを産出し、公益を創出する、一連の過程を統制していく概念です。そして地域経営は、地域社会を運営するための計画策定、計画の実行、結果検証、検証反映という、PDCAや経営サイクルと呼ばれる一連の活動を繰り返すことで進めます。イメージにすると図1になります。

図1 「地域経営の概念」

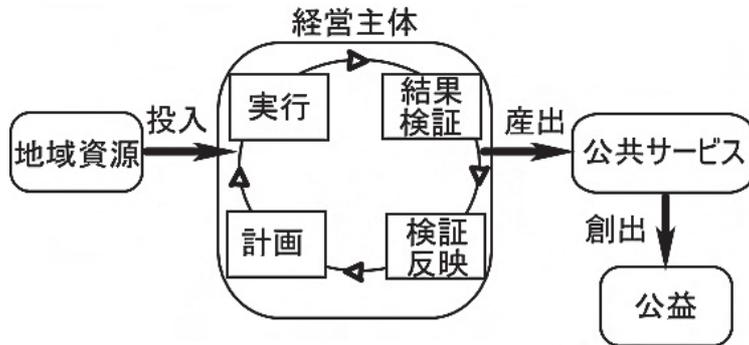
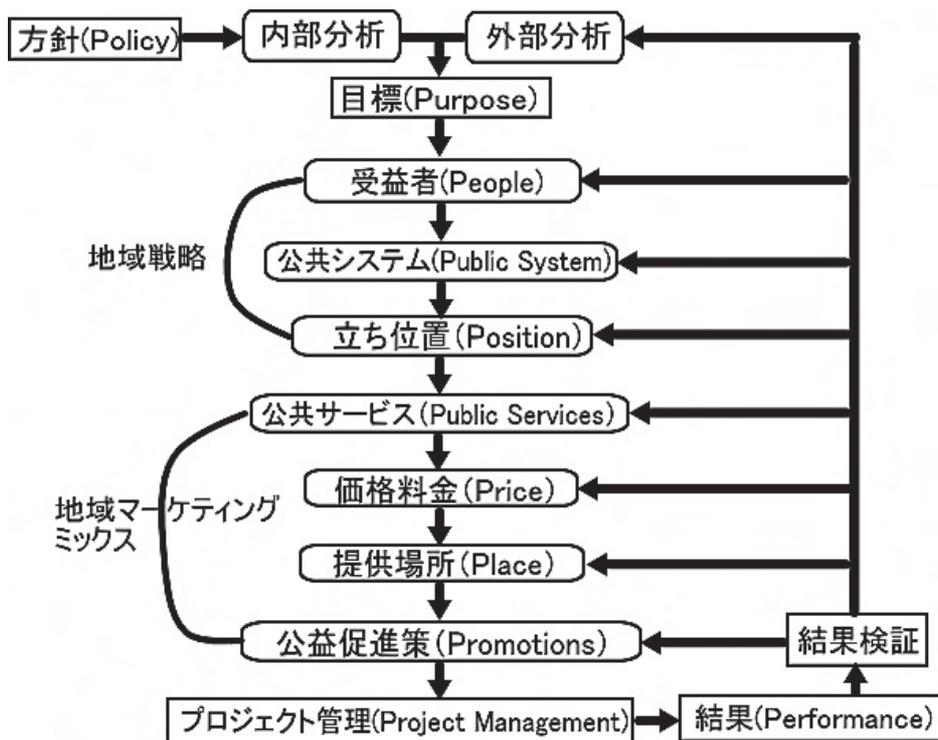


図2は、地域経営の主体が行う事業活動立案の過程をイメージしています。図2の地域経営の「方針」から「地域マーケティング・ミックス」を策定するまで、さらに「プロジェクト管理」の一部は、図1の経営主体が回す経営サイクル（PDCA）における「計画」段階に該当します。図2の「プロジェクト管理」の多くは図1の「実行」段階、図2の「結果」と「結果検証」は図1の「結果検証」段階、図2の「結果検証」から各過程の段階へ出ている矢印は図1の「検証反映」段階に該当します。

図2 「地域経営における事業活動立案の過程」



次に図2の各要素を説明します。地域経営を行う主体は、地域経営を行う方針を基に地域の内部分析と地域を取り巻く外部分析を行います。地域の内部分析と外部分析は体系的に整理しやすいことから、図3のような「SWOT分析」と呼ばれる枠組みを使用することが多いです。SWOT分析は組織の内部の特性を強みと弱みで抽出し、一方で組織の外部要因の特性を機会と脅威で抽出し、マトリックスの形式で示します。そのSWOT分析を地域分析へ適用し、地域社会に存在する地域資源の強みと弱み、地域社会へ影響を与える地域社会外部の要因をそれぞれ抽出し、強みと機会を組み合わせたり、地域の弱みを強みに変えられるような機会を探したり、地域戦略策定等を検討する際に利用します。

図3 「地域のSWOT分析」

		強み	弱み
内部環境 外部環境		地域社会や地域資源の優位性と強み	地域社会や地域資源の劣位性と弱み
		機会×強み 地域資源の強みで機会を獲得し、地域の発展に結びつける	機会×弱み 地域資源の弱みを修正して機会へ挑戦するか、弱みが強みに変えられる機会を探し、強みへ変える
機会 脅威	地域社会にとって機会になる自然、社会、行政、技術、経済等の動向	脅威×強み 地域資源の強みで脅威を乗り越えるか、強みで脅威を機会に変える	脅威×弱み 地域資源の弱みが脅威と結び付かぬよう対処する
	地域社会にとって脅威になる自然、社会、行政、技術、経済等の動向		

3 地域戦略と地域マーケティング・ミックスの策定

地域のSWOT分析を基に地域経営の目標を設定し、その目標を達成するための「地域戦略」を策定します。地域戦略は、目標達成でターゲットとする受益者・受益組織、目標達成に必要な事業活動、仕組、規則等の公共システム、地域における目標の立ち位置を計画します。例えば、地域のSWOT分析を行い、地域社会の弱みがあったとしたら、弱みの解決を地域経営の目標とします。その目標を達成することで創られる公益の受益者・受益組織のニーズを明確にし、対象とします。

そして目標達成のための事業、仕組、構造、ルール等の「公共システム」を計画します。公共システムの計画にあたって、経営主体が事業活動の全てをできない場合は、他の経営主体と協働することも選択肢に入れます。複数の主体が地域経営で協働することにより、事業活動に必要な

地域資源の獲得から公共サービスの産出、対象とする受益者・受益組織へより効率的かつ有効に提供できる可能性もあります。そして、複数の経営主体が集団で公共サービスの産出と公益の創出を行う事により、持続可能な自律的な社会システム、いわゆる「地域エコシステム」の形成の道も拓けます。エコシステムは生態系という生物学の概念ですが、近年では産業や社会の状況を説明する際にも使用されています。本稿ではMoore（1996）が定義した、組織間の支援的相互依存の仕組を拡張して形成される“business ecosystem”の概念を地域へ適用し、地域エコシステムと呼びます。その地域エコシステムと同様の概念定義をしていると思われるイオン株式会社が2016年にニュースリリースで使用していたイメージを図4に示します。

図4 「イオン株式会社の提唱する地域エコシステム」



出所：イオン株式会社の2016年4月11日付けニュースリリースより転載

対象とする受益者・受益組織のニーズに合った事業活動を実施し、目標を達成した時に、受益者・受益組織を含む地域社会を構成する、関係する人や組織にその事業活動と目標達成による公益創出をどのように認識してもらうか。そして、他の経営主体が行う公益のための事業活動とどのような関係を形成するか。それらを踏まえて「立ち位置」を決めます。

地域戦略の策定後に、ビジネスで一般的に使用されるマーケティング・ミックスの理論枠組みを活用した地域マーケティング・ミックスを立案します。一般的なマーケティング・ミックスを構成する4要素、その英単語の頭文字を取ってマーケティング・ミックスの4Pと称されますが、地域マーケティング・ミックスも同様に「公共サービス」、「価格料金」、「提供場所」、「公益促進策」の4要素について、計画を策定します。

ところで、全国にある792市の中で人口増加率が4年連続1位（2021年12月時点）の千葉県流山市は、市役所組織にマーケティング課を設置していることにより注目されています。流山市長の井崎義治氏がマーケティング課を通じて企業流のマーケティングを実行した結果、子育て世代の人口増加をはじめとして良好な結果を出していることから、地域経営におけるマーケティング・ミックスの重要性が評価されています。

さて、マーケティング・ミックスにおける公共サービスは、地域経営の主体が行う事業活動により、受益者・受益組織へ提供する具体的な財やサービスです。公共サービスは、事業活動にお

いて産出する財やサービスが受益者・受益組織に消費されることで、地域社会へ公益を創出することを求められます。

地域経営の主体は、税金や地方交付税交付金で資金調達する地方公共団体のような組織もあれば、その事業で収支バランスを取る必要がある民間企業の組織もありますが、各組織が無料で提供する公共サービスもあれば、有料で提供する公共サービスもあります。公共サービス提供にかかる投資と費用、投資と費用の回収法、地域社会における事業活動の立ち位置を踏まえて、地域経営の主体は公共サービスの価格・料金を決定します。一方、介護事業のように国等が制度により運用している事業の場合、サービスの料金が制度で決められているため、地域経営の主体が決定することはありません。また、社会的弱者を対象とした事業であれば、直接的な受益者である社会的弱者から対価を得ることが難しく、社会的弱者を支える地方公共団体から委託費や補助金を獲得することで公共サービスを提供します。その場合の委託費や補助金は、通常の価格・料金とは異なった原理により決定されます。

提供場所は、公共サービスを地域、施設、インターネット等のどこで提供していくか、対象とする受益者・受益組織にとっての利便性と提供費用を考慮した上で決めます。また提供経路という視点では、地域経営の主体が直接的に提供することもできれば、地域経営の主体が別の組織へ委託して提供することもできるため、地域経営の主体の経営戦略に基づき提供経路とその仕組みも計画しないとなりません。

地域経営の主体が地域資源を活用し、産出した公共サービスを提供する際に、対象とするより多くの受益者・受益組織がその恩恵を享受し、地域社会の公益を拡大させるため、その公益促進策も計画します。広報活動、セミナー、モデル事業など、様々な手法を使い、対象とする受益者・受益組織へ周知し、公共サービスを効果的に使ってもらい、投入した地域資源から創出する公益をより多くし、公共サービスのコスト対成果を向上させます。

地域戦略と地域マーケティング・ミックスにより作られた計画に則り、地域資源を活用し、公共サービスを産出するための事業活動を行い、公益を創り出します。地域経営の主体は、そうした事業活動をプロジェクトとして管理する必要があります。また、事業活動の結果を検証し、その結果が予想通りのものか、予想通りでないなら課題を見つけ、解決します。そして次の地域戦略や地域マーケティング・ミックスへ反映していき、より効果的で効率的に公共サービスを産出、対象とする受益者・受益組織へ提供し、より大きな公益を創出するようにします。

4 札幌学院大学の地域経営の取り組み

私が勤務する学校法人札幌学院大学は、私立とはいえ公益組織に含まれる学校法人として、「人類社会の福祉に貢献し、特に北海道の産業の発展及び北海道の社会文化並びに道民の福祉の向上に貢献し得る人材を育成すること」という大学の目的を掲げています。ところが大学を取り巻く経営環境は、主要な利用者層の18歳人口による主要市場の縮小と全国の大学の定員増加に伴って、需給のバランスが崩れる厳しい状況にあります。残念ながら学校法人札幌学院大学は経常赤字が続いている状況です。

私が札幌学院大学学長に就任した2019年、こうした市場環境の変化に適応するために、事業・製品サービスと市場という2つの視点による成長機会を探る手法で検討し、持続可能な大学づくりのための再生戦略を打ち出しました。再生戦略の一つが、これまでと異なる市場に対して地域経営という視点で新たな事業活動に取り組む多角化戦略の採用です。札幌学院大学は社会連携センターという部署を大学組織内に新設し、地域社会の課題に対して教職員と学生が住民、行政、企業等と協働して課題解決を図り、持続可能な地域社会づくりへ貢献することを学生教育と教員の研究と連動させ、展開することにしました。ただし、公益組織である札幌学院大学が地域経営に基づく事業活動を実行しても、単独で収益を獲得するのは難しく、現段階では地域経営の事業から既存の教育事業での収益を高めるような相乗効果を得ることで、教育事業からその費用の捻出を考えています。

札幌学院大学が行う地域経営の事業の一つとして大学生と高校生を対象とした創業支援があります。人口減少下で産業の担い手の世代交代が進みにくいという地域課題を解決する方法の一つとして、札幌学院大学が企業家精神を持った若者を発掘、育成し、若者が起業したり、事業承継したりする場合、伴走支援する事業活動です。そのために、株式会社日本政策金融公庫、公益財団法人北海道中小企業総合支援センターと連携、協働し、大学生と高校生を対象とした出張講義、ビジネスプランコンテストを行っています。

それ以外にも私が関わっている地域経営の事業活動として、新札幌のAED（自動体外式除細動器）の活用促進活動、新札幌の地域情報発信によるプロモーション、住民の高齢化が進んだ団地の維持、公共施設のリニューアルなど、複数のプロジェクトが動いています。2020年から開始したプロジェクトゆえに初動の結果が出ているものもあれば、まだ段取り中のものもあります。今は地域経営分野の事業を種まきしている段階ですが、大学の多角化事業を軌道に乗せるため、成功実績を出すことが急務となっています。

5 地域経営への期待

多様、複雑、不確実な社会課題を大量に抱える現代では、従来の社会課題解決の担い手であった政府、地方公共団体に加え、社会を構成する様々な人と組織が社会課題解決に関わることを求められています。営利と私益を求める企業といえども例外ではありません。企業はそもそも営利と私益のみを追求する存在ではなく、松下電器産業、現在のパナソニックの創業者である松下幸之助氏は「基本の社会的責任というのは、どういう時代であってもこの本来の事業を通じて生活の向上に貢献することだと言えよう。」と主張しています。また、ポーターとクラマーはCSV（Creating Shared Value）と呼ぶ経営戦略について、企業は事業を営む地域社会の経済や社会を改革しつつ、競争力を高める必要性を主張しています。今や企業も本業を通じて公益をも創出することを求められる時代と言えます。

解決されていない社会課題の中に、新たな成長機会が眠っているかもしれません。社会課題が解決されず存在していることは、解決主体や有効な解決策の不在、課題解決への障害の存在など、解決に困難があることを意味しています。地域経営という視点で、他の組織を巻き込み、協

働ることにより困難な社会課題を解決できる可能性は高まります。困難な社会課題を解決できれば新たな組織の存在意義や収益源を獲得でき、持続可能な組織づくりにつながるかもしれません。地域経営の視点で社会課題解決に取り組む組織が増えることで、北海道が、日本が、世界がより良い社会へ発展することを期待しています。

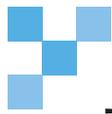
参考文献

Moore, J.F. “The Death of Competition : Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems”
New York, Harper Business, 1996.

コトラー, P. & ケラー, K.L. 『マーケティング・マネジメント』(12版)、丸善出版、2014年。

ポーター, M.A. & クラマー, M.R. 「共通価値の戦略」、Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー、2011年。

松下幸之助 『実践経営哲学』、PHP文庫、2001年。



デジタル先進国シンガポールにおけるスマートフォン利用について —コロナ禍での多様な利用方法—

北洋銀行 国際部 海外展開支援グループ
北海道ASEAN事務所（シンガポール）派遣
本間 絢太

はじめに

私たちの生活の一部として広く浸透しているスマートフォン。デジタル先進国とも呼ばれるシンガポールでは、スマートフォンの普及率が90%を超えていると言われており、日常のあらゆる場面でスマートフォンが大活躍します。とりわけ、新型コロナウイルス感染症が拡大してからは、シンガポールで生活する上でスマートフォンは、もはやなくてはならない存在となっています。

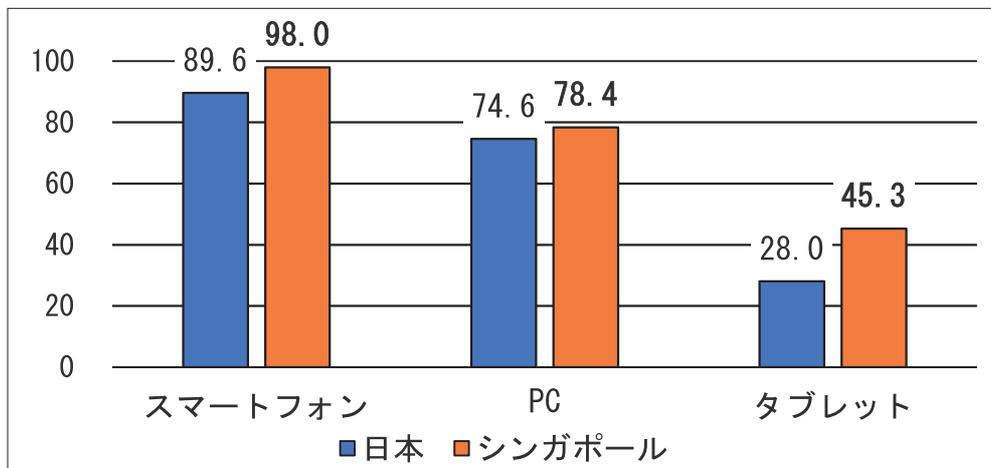
インターネットやソーシャルネットワーキングサービス（SNS）などでの利用のイメージが強いスマートフォンですが、シンガポールでは一体どのような場面で使われているのか、写真等を交えながらご紹介致します。

1. 電子機器の保有率

はじめに、本稿をお読みいただく上で重要なポイントとなる、「シンガポールにおける電子機器の保有率」について簡単にご紹介致します。

図表1⁽¹⁾は、日本とシンガポールにおける電子機器の保有率を比較したものです。どの機器についてもシンガポールの数値が高く、特にスマートフォン保有率は98.0%と驚異的な高さであり、日本以上にスマートフォンが生活に根付いていることが分かります。

図表1 18歳～64歳における電子機器保有率（%）



当地のスマートフォン普及率についてイメージ頂けましたでしょうか。ここからは、スマートフォンが当地でどのように使われているかを分野ごとにご紹介致します。

⁽¹⁾ DATAREPORTAL「DIGITAL 2021」の統計データをもとに筆者作成。

2. 新型コロナウイルスに関連する利用について

2021年度世界デジタル政府ランキング⁽²⁾で2位となったシンガポール政府主導の下、当地では新型コロナウイルス感染予防対策として様々な行動規制が実施されています。それらの多くがスマートフォンを介して行われており、日々の生活の中では「スマートフォンの充電切れ」を起さぬよう、細心の注意を払う必要があります（スマートフォンを持たない方は、無償で配布されるトークンを利用することにより代替しますが、ここでは説明を省略させていただきます）。

(1) 追跡アプリ「Trace Together」について

はじめに、当地で利用していない人はいないといっても過言ではないアプリ「Trace Together（以下、本アプリ）」についてご紹介致します。本アプリでは、日本で運用中の接触確認アプリ「COCOA」のような接触確認機能はもちろんのこと、施設への入退場の記録やワクチンの接種情報などが管理されています。

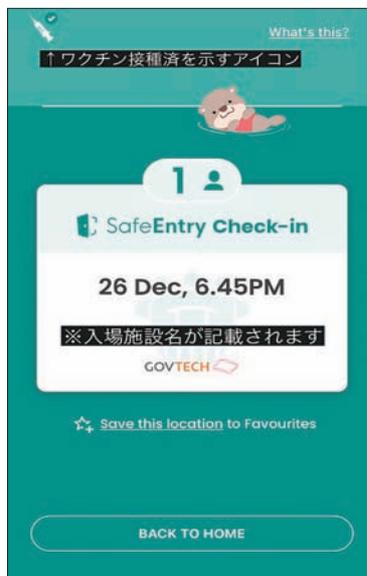
当地では、商業施設やホテル、飲食店などあらゆる場所に訪れる際、本アプリを通じて「Safe Entry」と呼ばれる入退場の記録を行う必要があります。手順は非常に簡単で、各施設の出入口に掲示されているQRコードを読み取り、その画面を係員に提示するという方法や、Bluetoothを利用して非接触で記録を行う方法などがあります。

写真1は、実際に施設の出入口に設置されている「Safe Entry」⁽³⁾専用端末の様子です。専用端末に自身のスマートフォンを近づけると、「チェックイン（入場記録の完了）」状態となり、スマートフォンの画面に写真2のような表示がされます。この画面を入口に配置された係員に提示することで、施設への入場が認められます。退場時に、自身のスマートフォンで同様の退場操作を行い、「Safe Entry」の手続きは終了となります。

写真1 「Safe Entry」専用端末



写真2 「チェックイン」表示画面



⁽²⁾ 早稲田大学電子政府・自治体研究所「第16回早稲田大学世界デジタル政府ランキング2021」

⁽³⁾ 筆者撮影。タブレットタイプやトークンタイプなど、様々な種類が普及しています。

(2) ワクチン接種について

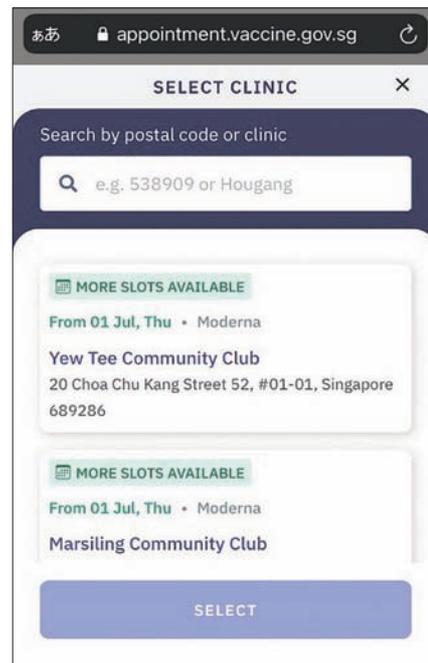
日本では、お住いの自治体から「接種券」が届き次第、電話もしくはインターネットでワクチン接種を予約するという流れが一般的（職域接種等を除く）ですが、当地では原則スマートフォン1つで接種案内受領から接種完了までが完結します。

接種時期になると、各自のスマートフォンに予約案内のSMS（ショートメッセージ）がシンガポール保健省（MOH）から到着し、SMSに記載されたURLから希望する接種会場と日程を予約する流れとなります。自宅や職場の住所を入力すると、付近の会場がリストアップされる仕組みで、利便性が高いと感じました。

接種当日は、身分証明書を会場で提示をし、簡単な問診を行った後に接種が開始されます。予約管理や接種情報は全て電子機器で管理されており、非常にスムーズに接種することができました。

接種から数日後には、本アプリに接種記録が反映される仕組みとなっており、全体的にスピード感と利便性の高さを実感するワクチン接種でした。

写真3 実際の手続き画面⁽³⁾



3. シンガポールにおけるフードデリバリーアプリについて

日本でも「Wolt」「Uber Eats」「出前館」など、様々なデリバリーサービスの広告を目にする機会が多いほか、在宅勤務や「おうち時間」の増加などから、アプリで食事をデリバリーする方も多いのではないでしょうか。本項では、当地でのデリバリーアプリの概要について、当地の食事文化の説明を交えながらご紹介致します。

(1) シンガポールの食事文化

当地では、なんといっても外食文化が盛んです。東京23区ほどの面積であるシンガポール国内に、少なくとも110ヶ所⁽⁴⁾点在しているホーカーセンター（安価で食事を楽しむことができる屋台が立ち並ぶ施設）の存在や、共働き率が80%以上⁽⁵⁾と高いことなど、様々な要因が考えられます。同様に、簡単に家庭で調理することができる「Ready to Eat（調理済み食品）」などの人気も高いという特徴があります。

写真4は、シンガポールの金融街に位置する「Lau Pa Sat」、写真5はシンガポール在住者にも人気が高い「Maxwell Food Centre」の様子を撮影したものです。店前での食事や持ち帰りはもちろんのこと、デリバリーアプリ対応の店舗も多いのが特徴です。

⁽⁴⁾ National Heritage Board（シンガポール国家遺産局）「Hawker Culture in Singapore」

⁽⁵⁾ 日本総研「2015年度アジア主要都市コンシューマインサイト比較調査」

写真4 「Lau Pa Sat」



写真5 「Maxwell Food Centre」



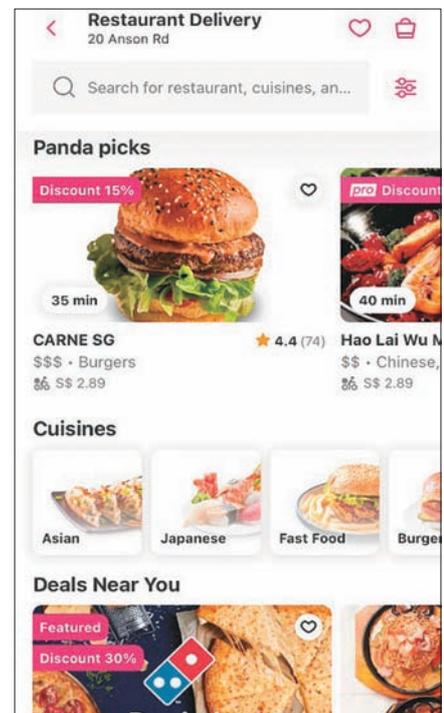
(2) フードデリバリーアプリの概要

当地では、「Grab Food」「Foodpanda」「Deliveroo」「WhyQ」といった様々なデリバリーアプリがしのぎを削っています。外を歩いていると、デリバリーサービスの配達員を必ず目にするといっても過言ではないほど、デリバリーアプリの利用度が高いと実感します（写真6は、「Foodpanda」の画面です。小さいですが、画面の目立つ部分に「Japanese」の文字が確認できるなど、日本食の人気は高いです）。

具体的に、どの程度デリバリーアプリが浸透しているのかを簡単にご説明すると、シンガポール国内の2021年10月の飲食サービス売上は、速報値⁽⁶⁾で6億5,900万シンガポール・ドル（約546億円）でしたが、そのうちデリバリーアプリなどのオンライン売上が38.4%（2021年9月の同割合は34.1%）を占めました。

では、なぜオンライン売上の割合が大きいのでしょうか。理由の1つとして、「政府による外食規制」が考えられます。シンガポール政府は、新型コロナウイルスの市中感染者数の増減に応じて様々な規制を実施していますが、私たちの生活に大きく影響する規制の1つとして、外食に関する規制が挙げられます。本稿執筆時点（2021年12月）では、飲食店での食事に関して、「同一グループ5名まで（ワクチン接種完了者のみ）」という人数制限があります。先述の2021年10月時点では、「同一グループ2名まで」というより厳しい制限が敷かれていたということもあり、特にデリバリーアプリのニーズが高まったと考えられます。新型コロナウイルスの影響が長期化していることもあり、こうしたデリバリーアプリの需要は引き続き高い水準で推移していくものと思われます。

写真6 「Foodpanda」アプリ画面



⁽⁶⁾ Singapore Department of Statistics（シンガポール統計局）
「Retail Sales Index and Food & Beverage Services Index October 2021」

4. シンガポールのEC（電子商取引）事情について

日本では様々なECモールが展開されており、私たちの暮らしに欠かせない存在となっておりますが、当地においても、例に漏れずECは非常に盛んであり、スマートフォン1つで日用品から生鮮品まで、あらゆるものを揃えることが可能です。ここでは、当地ではどのようなECモールが展開されているのか、どんな商品の売上が多いのか、などについてご紹介致します。

(1) シンガポールで人気のECモール

日本でネットショッピングを検討する際、真っ先に思い浮かぶのは「Amazon」という方は多いのではないのでしょうか。ですが、当地では「Amazon」の存在感は日本と比べると薄い印象です。

図表2⁽⁷⁾は、2021年1月～3月における各ECサイトへのアクセス数を示したものです。最もアクセス数が多かった「Shopee」は3か月間で約1,200万アクセスを記録し、これは「Amazon」へのアクセス数の約1.8倍となっています。

図表2 各ECサイトへのアクセス数（2021年1月～3月）

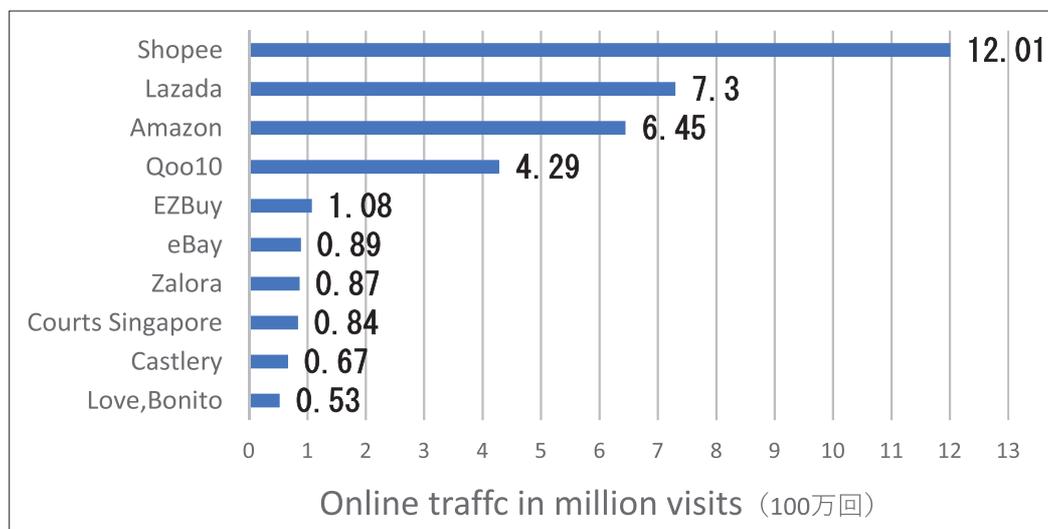


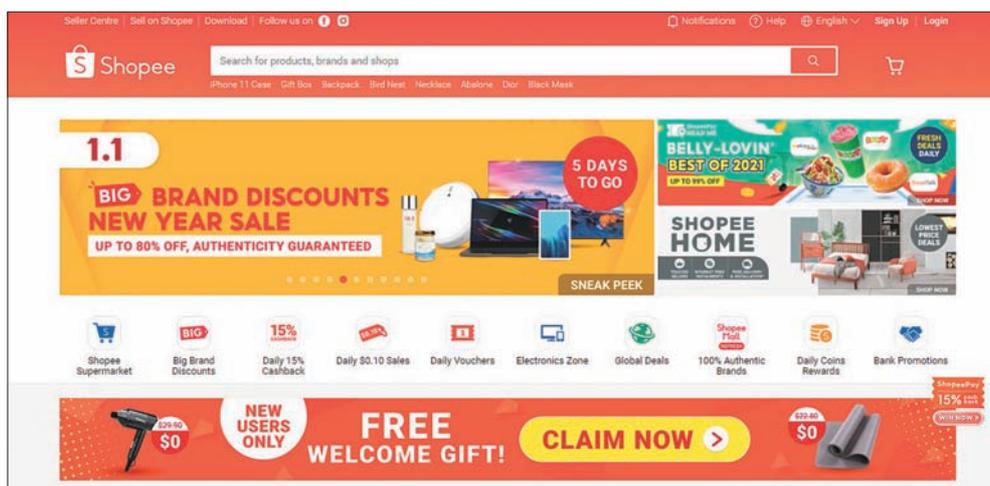
写真7は「Shopee」のトップページです。最も目立つ部分に「1.1 NEW YEAR SALE」という表示があるように、当地では毎月1回（1月1日、2月2日・・・12月12日などゾロ目の日）セールが実施されることが多いです。「Amazon」ではそのようなセールは実施されませんが、それが存在感の薄い理由の1つかもしれません。

しかし、毎月1回のセールだけが人気の理由なのでしょうか。人気の秘密を、筆者の購入体験談に基づいてお伝え致します。筆者は9月下旬に、使い捨てマスク（50枚入り）を2セット購入したのですが、代金は5シンガポール・ドル（約420円）で、注文から3日程度で到着しました。商品代金そのものも安いですが、驚くべきポイントは「送料」にあります。その店舗は、5シンガポール・ドル以上の購入で送料が無料となる特典があり、他の店舗についても、購入代金

⁽⁷⁾ statista 「Top 10 e-commerce sites in Singapore as of the first quarter of 2021」の統計データをもとに筆者作成

に関わらず送料無料である店舗や、送料無料特典を受けられるなど購入代金のハードルが非常に低い店舗が多いのが特徴です。シンガポール国外からの購入についても、同様に送料がほとんど発生しないことも驚異的です。「Shopee」の人気の要因は様々考えられますが、なんと「安さ」が人気の最大の理由だと考えます。

写真7 「Shopee」のホームページ（トップ）画面

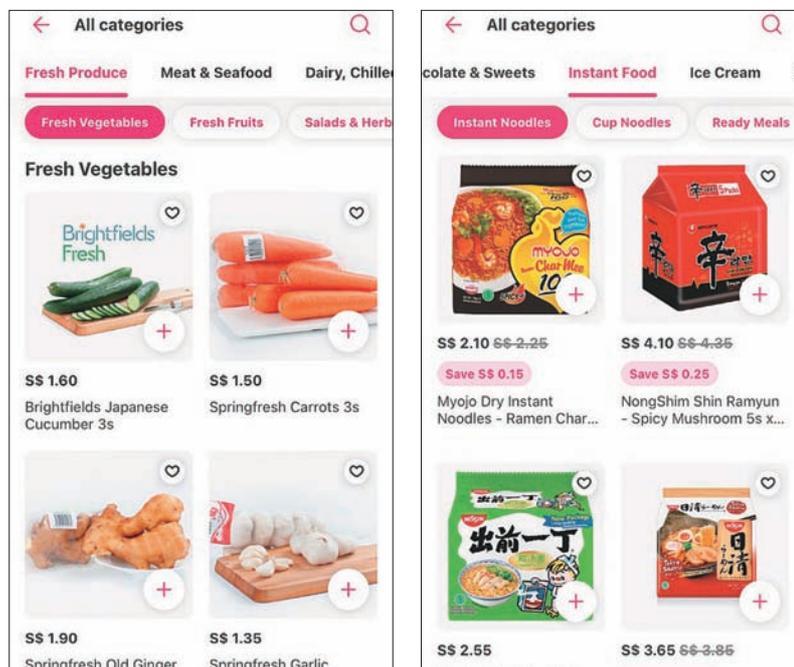


(2) 生鮮品の購入について

日本で野菜や魚などの生鮮品を購入する際は、ほとんどの場合スーパーマーケット等の店舗に訪れる必要があるかと思いますが、当地ではスマートフォンのアプリ1つで購入することができます。実際の様子を、先ほど登場した「Foodpanda」の例に基づいてご紹介致します。

写真8は、「Foodpanda」内にある店舗「pandamart」の様子です。「pandamart」では、野菜や肉や魚などの生鮮品、乳製品、飲み物、インスタント食品、洗剤など、ありとあらゆるジャンルの商品を気軽に購入することができます。商品注文から商品到着までの時間は、およそ15分（居住地により変動あり）というスピード感に加え、送料が3シンガポール・ドル（約250円）前後という安さが人々から支持を集めています。ここでも、一定金額以上の購入で送料が無料となる特典があります。

写真8 「Foodpanda」内にある店舗「pandamart」



ご参考用として、日本・シンガポールにおけるEC売上高が大きい商品ジャンル及びシンガポールでのEC売上高（ジャンル別）について、図表3、4にまとめてみました。

図表3 日本・シンガポールにおけるEC売上高が大きい商品ジャンル⁽⁸⁾

	日本	シンガポール
1位	食料品・日用品	食料品・日用品
2位	ファッション・美容	電子機器類
3位	電子機器類	ファッション・美容
4位	おもちゃ・DIY商品	家具
5位	ビデオゲーム	おもちゃ・DIY商品

図表4 シンガポールでのEC売上高（ジャンル別）⁽⁹⁾

	商品ジャンル	金額（1USドル114円換算）
1位	食料品・日用品	5.9億USドル（約672.6億円）
2位	電子機器類	5.7億USドル（約649.8億円）
3位	ファッション・美容	5.2億USドル（約592.8億円）
4位	家具	4.7億USドル（約535.8億円）
5位	おもちゃ・DIY商品	2.4億USドル（約273.6億円）

日本とシンガポールでは、人気の商品ジャンルは類似していますが、シンガポールにおける人気上位商品の売上は横並びとなっていることが特徴的です。

「おうち時間」や「Stay Home」という言葉が流行したことは記憶に新しいですが、当地でも状況は同じです。自宅で過ごす時間が長くなってきているからこそ、EC市場の拡大余地はまだ残されていると考えます。

おわりに

デジタルトランスフォーメーション（DX）という言葉を目にする機会が増えてきていることから、今後はAIやIoTなどのデジタル技術が、私たちの生活を加速度的に豊かにすることと予想されます。今回ご紹介したものはほんの一部に過ぎませんが、少しでも皆様のアイデアになれば幸いです。

新型コロナウイルスの影響で、諸外国への渡航などが思うようにできない状況が続いておりますが、このような状況だからこそ「海外に目を向ける」という選択肢も効果的だと考えられます。皆様の「海外への挑戦」や「海外に関するお悩み」など、北洋銀行の営業店・本部が一体となってサポートさせていただきますので、どうぞお気軽に担当者までお問い合わせください。

^{(8),(9)} DATAREPORTAL「DIGITAL 2021」の統計データをもとに筆者作成。

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 (%)										
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	92.7	△ 5.6	99.9	△ 3.8	92.2	△ 6.1	98.9	△ 3.6	108.8	7.5	101.7	2.8
2020年度	83.3	△ 10.1	90.4	△ 9.5	83.3	△ 9.7	89.2	△ 9.8	85.3	△ 21.6	91.7	△ 9.8
2020年 7～9月	79.8	△ 2.3	88.8	9.0	80.1	△ 0.9	87.8	9.2	103.0	△ 8.2	97.6	△ 3.2
10～12月	84.4	5.8	93.9	5.7	84.4	5.4	93.0	5.9	91.7	△ 11.0	96.0	△ 1.6
2021年 1～3月	87.2	3.3	96.6	2.9	87.7	3.9	94.9	2.0	88.0	△ 4.0	94.8	△ 1.3
4～6月	90.1	3.3	97.7	1.1	92.8	5.8	95.6	0.7	86.7	△ 1.5	95.7	0.9
7～9月	90.7	0.7	94.1	△ 3.7	91.9	△ 1.0	91.7	△ 4.1	88.7	2.3	98.1	2.5
2020年 11月	84.4	0.7	94.2	0.7	84.1	△ 0.4	93.5	0.9	93.9	△ 4.4	95.4	△ 1.2
12月	85.0	0.7	94.0	△ 0.2	84.6	0.6	92.9	△ 0.6	91.7	△ 2.3	96.0	0.6
2021年 1月	86.8	2.1	96.9	3.1	86.0	1.7	95.6	2.9	92.0	0.3	95.1	△ 0.9
2月	87.2	0.5	95.6	△ 1.3	88.2	2.6	94.4	△ 1.3	89.2	△ 3.0	94.4	△ 0.7
3月	87.6	0.5	97.2	1.7	89.0	0.9	94.8	0.4	88.0	△ 1.3	94.8	0.4
4月	89.7	2.4	100.0	2.9	92.0	3.4	97.7	3.1	87.3	△ 0.8	94.7	△ 0.1
5月	89.2	△ 0.6	93.5	△ 6.5	92.8	0.9	92.3	△ 5.5	87.7	0.5	93.7	△ 1.1
6月	91.3	2.4	99.6	6.5	93.5	0.8	96.7	4.8	86.7	△ 1.1	95.7	2.1
7月	93.9	2.8	98.1	△ 1.5	94.9	1.5	96.4	△ 0.3	87.5	0.9	95.0	△ 0.7
8月	90.7	△ 3.4	94.6	△ 3.6	91.8	△ 3.3	92.2	△ 4.4	87.3	△ 0.2	94.9	△ 0.1
9月	87.5	△ 3.5	89.5	△ 5.4	88.9	△ 3.2	86.6	△ 6.1	88.7	1.6	98.1	3.4
10月	r 86.2	△ 1.5	91.1	1.8	r 87.0	△ 2.1	88.7	2.4	r 90.5	2.0	98.7	0.6
11月	p 85.9	△ 0.3	97.5	7.0	p 86.1	△ 1.0	95.3	7.4	p 89.6	△ 1.0	100.7	2.0

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(%)
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	956,606	△ 1.4	193,457	△ 1.6	186,290	△ 7.1	60,425	△ 5.6	770,317	0.1	133,032	0.2
2020年度	970,241	△ 3.4	196,301	△ 5.1	135,152	△ 27.5	45,612	△ 24.5	835,089	2.0	150,689	2.9
2020年 7～9月	242,702	△ 4.1	49,481	△ 5.8	36,143	△ 25.1	11,653	△ 25.4	206,559	0.8	37,828	2.4
10～12月	262,022	△ 1.6	54,120	△ 1.2	41,643	△ 21.6	14,825	△ 11.6	220,379	3.5	39,295	3.6
2021年 1～3月	237,023	△ 1.4	47,953	△ 2.1	35,931	△ 9.9	11,736	△ 10.1	201,093	0.2	36,217	0.6
4～6月	234,119	2.5	47,356	5.8	29,385	37.1	10,422	40.9	204,734	△ 1.1	36,935	△ 1.1
7～9月	239,584	△ 1.3	48,779	△ 1.4	32,759	△ 9.4	11,099	△ 4.8	206,825	0.1	37,679	△ 0.4
2020年 11月	80,298	△ 2.6	16,781	△ 3.2	11,443	△ 30.6	4,628	△ 15.1	68,855	4.4	12,153	2.6
12月	103,164	△ 4.0	21,036	△ 3.3	17,316	△ 23.9	6,034	△ 14.5	85,848	1.4	15,002	2.4
2021年 1月	80,624	△ 5.6	16,284	△ 5.8	11,233	△ 36.3	3,636	△ 30.2	69,391	2.5	12,648	4.9
2月	74,661	△ 2.4	14,969	△ 3.3	11,000	△ 9.4	3,581	△ 11.8	63,661	△ 1.4	11,387	△ 0.8
3月	81,739	4.2	16,701	2.8	13,697	36.0	4,519	19.3	68,041	△ 0.5	12,182	△ 2.2
4月	77,942	7.8	15,526	15.7	10,801	99.7	3,536	153.1	67,142	0.4	11,990	△ 0.2
5月	76,767	3.7	15,410	6.0	8,084	116.3	2,768	58.8	68,683	△ 2.3	12,642	△ 1.2
6月	79,410	△ 3.4	16,420	△ 2.2	10,501	△ 14.5	4,118	△ 3.3	68,909	△ 1.4	12,303	△ 1.8
7月	82,134	0.1	17,137	1.3	12,086	△ 5.0	4,458	2.6	70,049	1.1	12,679	0.8
8月	80,876	△ 2.7	16,079	△ 4.8	9,770	△ 14.4	3,102	△ 13.9	71,106	△ 0.8	12,977	△ 2.3
9月	76,574	△ 1.3	15,563	△ 0.7	10,904	△ 9.1	3,540	△ 4.5	65,670	0.1	12,024	0.4
10月	80,272	2.2	16,518	1.3	13,363	3.7	4,265	2.5	66,909	1.9	12,252	0.9
11月	81,979	2.1	17,078	1.8	14,300	25.0	4,975	7.5	67,679	△ 1.7	12,103	△ 0.4

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。
 ■ 2020年3月に対象事業所の見直しを行ったため、これに関わる前年(度、同期、同月)比増減率は、ギャップを調整するリンク係数で処理した数値で計算している。

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(%)
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	45,211	2.2	283,490	6.6	70,096	7.1	133,409	△ 0.4	33,010	0.7
2020年度	155,961	4.6	49,157	8.4	281,690	△ 0.6	72,350	3.2	140,449	5.3	35,221	6.7
2020年 7～9月	38,283	△14.8	12,748	△ 4.6	72,661	0.4	18,456	1.8	35,594	△ 0.1	8,978	4.0
10～12月	41,513	21.4	12,602	21.6	70,626	0.7	18,163	6.3	36,908	7.9	9,067	8.1
2021年 1～3月	39,723	8.3	12,210	10.9	67,311	△ 7.3	17,353	△ 2.8	27,018	4.2	7,654	3.5
4～6月	34,742	△ 4.7	11,126	△ 4.1	70,524	△ 0.8	18,367	△ 0.1	40,411	△ 1.3	9,093	△ 4.5
7～9月	39,473	3.1	11,670	△ 8.5	73,302	0.9	18,814	1.9	35,610	0.0	8,366	△ 6.8
2020年 11月	13,673	29.0	4,004	25.3	23,715	9.8	5,847	7.0	11,662	5.1	2,821	7.3
12月	15,982	8.2	5,154	14.7	23,819	1.0	6,503	5.0	13,813	7.5	3,448	7.6
2021年 1月	13,544	0.8	4,306	11.4	24,186	△ 1.2	5,854	3.0	9,167	12.0	2,576	10.7
2月	11,305	10.3	3,492	7.2	22,169	△ 9.6	5,551	△ 8.5	7,679	△ 3.0	2,344	△ 0.1
3月	14,874	14.5	4,413	13.6	20,956	△11.1	5,947	△ 2.4	10,172	3.6	2,733	0.4
4月	11,541	15.8	3,520	14.5	23,426	1.1	6,010	△ 2.8	12,818	4.5	3,034	1.6
5月	11,519	1.4	3,820	0.7	22,675	△ 2.0	6,182	1.9	14,485	△ 3.2	3,228	△ 4.7
6月	11,682	△22.7	3,786	△19.9	24,423	△ 1.4	6,175	0.8	13,108	△ 4.3	2,831	△10.1
7月	14,709	14.5	4,422	△ 2.9	24,026	△ 0.9	6,339	2.2	13,173	1.5	2,940	△ 2.4
8月	12,672	△ 4.4	3,697	△18.3	25,135	2.3	6,442	0.5	11,602	△ 4.4	2,772	△14.0
9月	12,092	△ 0.8	3,551	△ 3.3	24,141	1.3	6,033	3.2	10,835	3.3	2,654	△ 3.2
10月	11,815	△ 0.4	3,511	1.9	22,899	△ 0.8	6,088	4.7	11,665	2.0	2,809	0.4
11月	11,839	△13.4	3,579	△10.6	23,011	△ 3.0	5,916	1.2	11,237	△ 3.6	2,716	△ 3.7
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。

■ドラッグストアの一部事業所の数値の訂正があり、2018年1月～12月分まで遡及して訂正（年間補正）を行ったため、これに関わる前年（度、同期、同月）比増減率は、リンク係数で処理した数値で計算している。

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(%)
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
2020年度	562,664	△ 3.4	115,600	△ 5.0	264,590	△ 3.1	276,167	△ 5.2	4,601	△65.3	0	△100.0
2020年 7～9月	151,437	△ 2.7	30,136	△ 5.6	274,498	2.6	271,040	△ 8.1	1,515	△63.7	0	△100.0
10～12月	142,861	△ 3.1	29,907	△ 3.2	274,795	△ 4.4	292,411	△ 0.3	1,665	△50.1	0	△100.0
2021年 1～3月	131,730	△ 2.2	27,776	△ 2.8	253,123	△ 3.9	276,670	△ 2.5	938	△59.4	0	△100.0
4～6月	139,737	2.3	29,083	5.0	265,963	3.9	280,797	6.1	1,044	116.9	0	△100.0
7～9月	153,686	1.5	30,648	2.0	244,902	△10.8	266,551	△ 1.7	1,626	7.3	0	50.0
2020年 11月	45,561	△ 2.9	9,700	△ 2.4	254,785	△ 3.6	278,718	△ 0.0	571	△47.5	0	△100.0
12月	49,542	△ 3.3	10,234	△ 3.8	317,422	1.7	315,007	△ 2.0	406	△62.2	0	△100.0
2021年 1月	44,458	△ 3.6	9,290	△ 4.4	240,533	△ 7.2	267,760	△ 6.8	242	△76.0	0	△100.0
2月	41,238	△ 6.7	8,696	△ 6.6	224,851	△11.9	252,451	△ 7.1	247	△73.2	0	△100.0
3月	46,034	3.5	9,789	2.5	293,986	6.5	309,800	6.0	450	17.2	0	△100.0
4月	45,542	4.5	9,618	8.2	271,993	3.6	301,043	12.4	408	163.9	0	△100.0
5月	46,516	1.9	9,734	5.3	270,642	11.3	281,063	11.5	317	226.3	0	—
6月	47,679	0.5	9,731	1.7	255,253	△ 2.6	260,285	△ 4.9	320	39.1	0	—
7月	52,550	4.8	10,484	6.1	255,902	△ 6.6	267,710	0.3	566	36.4	0	—
8月	51,299	△ 0.3	10,191	△ 1.2	241,024	△11.0	266,638	△ 3.5	610	15.0	0	—
9月	49,837	△ 0.1	9,973	1.1	237,780	△14.8	265,306	△ 1.7	450	△21.1	0	△25.0
10月	47,553	△ 0.4	9,927	△ 0.2	241,128	△ 4.4	281,996	△ 0.5	634	△ 7.9	0	—
11月	45,687	0.3	9,572	△ 1.0	267,762	5.1	277,029	△ 0.6	690	20.9	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。

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	
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
2020年度	981,951	2.7	153,658	2.3	0.96	1.01	27,775	△13.4	658,838	△20.4	3.1	2.9
2020年 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
10～12月	86,652	△11.6	29,585	△ 3.4	0.98	1.00	27,589	△10.8	658,105	△21.1	3.3	2.9
2021年 1～3月	134,617	4.2	27,969	△ 1.1	0.95	1.04	29,682	△ 1.9	707,975	△ 9.5	3.0	2.8
4～6月	524,468	1.0	51,582	△ 2.2	0.93	0.95	28,839	7.7	677,233	8.5	2.9	3.0
7～9月	218,589	△ 9.4	38,156	△12.0	0.98	1.03	28,980	7.1	694,853	7.7	3.3	2.8
2020年 11月	24,307	△18.3	8,814	△ 3.3	0.99	1.00	26,444	△ 9.2	630,771	△21.3	3.3	2.8
12月	18,995	37.5	7,345	△ 8.6	0.99	1.03	25,439	△ 5.7	629,936	△19.1	↑	2.8
2021年 1月	9,145	△13.4	6,328	△ 1.4	0.95	1.04	28,158	△ 7.2	692,875	△12.6	↓	2.9
2月	14,027	△27.2	6,485	△ 7.3	0.94	1.04	27,766	△ 8.5	686,832	△14.3	3.0	2.8
3月	111,444	12.2	15,156	1.9	0.96	1.02	33,121	10.1	744,218	△ 1.2	↓	2.7
4月	204,783	△ 2.7	20,940	△ 9.2	0.91	0.95	30,677	9.8	690,629	14.3	↑	3.0
5月	153,850	6.2	14,133	6.3	0.93	0.94	26,107	4.2	623,543	7.0	2.9	3.1
6月	165,834	1.0	16,508	0.7	0.96	0.97	29,733	8.8	717,528	4.7	↓	3.0
7月	102,306	△ 8.1	13,898	△ 9.9	0.99	1.02	29,930	8.6	690,244	7.7	↑	2.8
8月	65,500	△10.3	11,575	△11.0	0.97	1.03	26,635	5.1	663,338	9.2	3.3	2.8
9月	50,782	△10.7	12,682	△15.1	0.98	1.05	30,374	7.4	730,977	6.4	↓	2.8
10月	36,933	△14.8	10,767	△19.8	1.00	1.06	31,963	3.5	773,022	8.3	↑	2.7
11月	21,550	△11.3	7,534	△14.5	1.02	1.10	28,717	8.6	710,746	12.7	—	2.7
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			
	2020年=100	前年同 月比(%)	2020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
2017年度	98.3	1.3	98.9	0.7	263	△ 5.7	8,367	△ 0.2	110.80	21,454
2018年度	99.8	1.4	99.7	0.8	224	△14.8	8,110	△ 3.1	110.88	21,206
2019年度	100.5	0.8	100.3	0.6	207	△ 7.6	8,631	6.4	108.68	18,917
2020年度	99.8	△ 0.7	99.9	△ 0.4	166	△19.8	7,163	△17.0	106.04	29,179
2020年 7～9月	99.6	△ 0.6	99.8	△ 0.3	34	△27.7	2,021	△ 7.4	106.19	23,185
10～12月	99.6	△ 1.4	99.6	△ 0.9	32	△25.6	1,751	△20.8	104.49	27,444
2021年 1～3月	100.0	△ 0.9	99.9	△ 0.5	44	△17.0	1,554	△28.2	105.90	29,179
4～6月	99.4	△ 0.5	99.4	△ 0.6	33	△41.1	1,490	△18.9	109.48	28,792
7～9月	100.1	0.5	99.8	△ 0.0	28	△17.6	1,447	△28.4	110.10	29,453
2020年 11月	99.5	△ 1.4	99.6	△ 0.9	12	△14.3	569	△21.7	104.40	26,434
12月	99.8	△ 1.2	99.6	△ 1.0	7	△58.8	558	△20.7	103.82	27,444
2021年 1月	99.8	△ 1.1	99.8	△ 0.7	7	△66.7	474	△38.7	103.70	27,663
2月	99.8	△ 0.9	99.9	△ 0.5	15	△ 6.3	446	△31.5	105.36	28,966
3月	100.3	△ 0.7	100.1	△ 0.3	22	37.5	634	△14.3	108.65	29,179
4月	99.3	△ 0.8	99.3	△ 0.9	12	△52.0	477	△35.8	109.13	28,813
5月	99.5	△ 0.3	99.5	△ 0.6	9	△10.0	472	50.3	109.19	28,860
6月	99.5	△ 0.3	99.5	△ 0.5	12	△42.9	541	△30.6	110.11	28,792
7月	100.1	0.5	99.8	△ 0.2	9	△25.0	476	△39.7	110.29	27,284
8月	100.0	0.4	99.8	0.0	6	△45.5	466	△30.1	109.84	28,090
9月	100.2	0.7	99.8	0.1	13	18.2	505	△10.6	110.17	29,453
10月	100.3	0.8	99.9	0.1	12	△ 7.7	525	△15.9	113.10	28,893
11月	100.6	1.1	100.1	0.5	15	25.0	510	△10.4	114.13	27,822
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 2022.2月号(No.306)
令和4年(2022年)1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。>