

Hokuyo Investigation Report

ほくよう 調査レポート

No.262

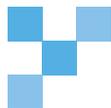
- 道内経済の動き
- 人材確保のための雇用管理のポイント
- 中小企業における後継経営者問題の実態と対応策へのヒント
- 道内企業の経営動向調査
(2018年1～3月期実績、2018年4～6月期見通し)
- 経済コラム 北斗星
少子化の下での大学教育と企業の人材確保

2018

5

● 目 次 ●

道内経済の動き	1
経営のアドバイス：人材確保のための雇用管理の ポイント	6
経営のアドバイス：中小企業における後継経営者問題の 実態と対応策へのヒント ～老舗・長寿企業に学ぶ、後継者 バトンタッチ術～	12
定例調査：道内企業の経営動向調査	19
経営のポイント：人手不足を契機に事業の見直しに動き	28
経済コラム 北斗星：少子化の下での大学教育と企業の 人材確保	31
「北海道どさんこプラザ」マーケット情報	32
主要経済指標	33



道内経済の動き

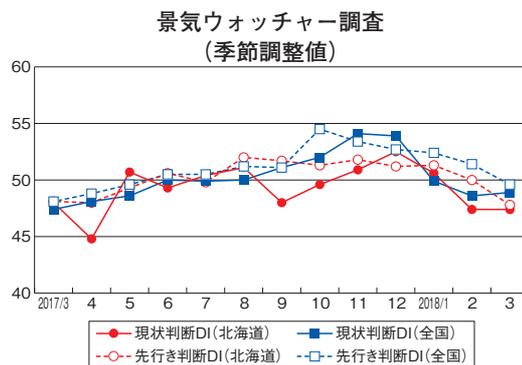
道内景気は、緩やかに回復している。生産活動は持ち直しの動きが見られる。需要面をみると、個人消費は、一部に弱い動きがみられるものの、緩やかに持ち直している。住宅投資は減少している。設備投資は持ち直し基調が続いている。公共投資は、弱含んでいる。輸出は持ち直し基調が続いている。観光は、来道客数、外国人入国者数が好調を維持している。

雇用情勢は有効求人倍率の改善が続いている。企業倒産は件数、負債総額ともに前年を下回った。消費者物価は、15か月連続で前年を上回っている。

1. 景気の現状判断DI～前月比横ばい

景気ウォッチャー調査による、3月の景気の現状判断DI（北海道）は47.4となり前月比横ばいとなった。横ばいを示す50を2か月連続で下回った。

景気の先行き判断DI（北海道）は、前月を2.2ポイント下回る47.8となり、横ばいを示す50を8か月ぶりに下回った。

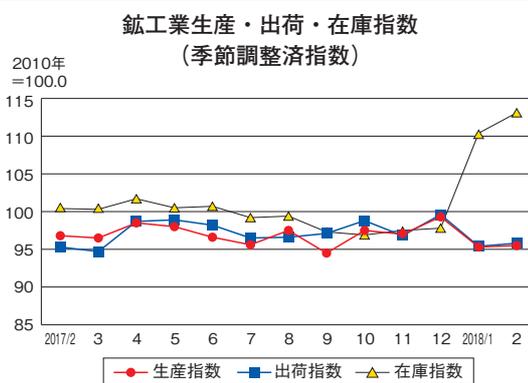


(資料：内閣府)

2. 鉱工業生産～2か月ぶりに上昇

2月の鉱工業生産指数は95.5（季節調整済指数、前月比+0.2%）と2か月ぶりに上昇した。前年比（原指数）では▲1.8%と5月ぶりに低下した。

業種別では、化学工業、パルプ・紙・紙加工品工業など9業種が前月比低下、一般機械工業、食料品工業、電気機械工業など7業種が前月比上昇となった。



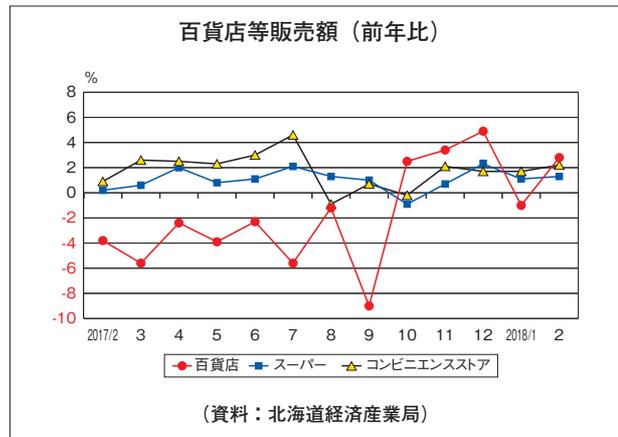
(資料：北海道経済産業局)

3. 百貨店等販売額～4か月連続で増加

2月の百貨店・スーパー販売額（全店ベース、前年比+1.7%）は、4か月連続で増加した。

百貨店（前年比+2.9%）は、身の回り品、その他が前年を上回った。スーパー（同+1.4%）は、4か月連続で前年を上回った。品目別では衣料品、身の回り品、その他は前年を下回ったものの、飲食料品は前年を上回った。

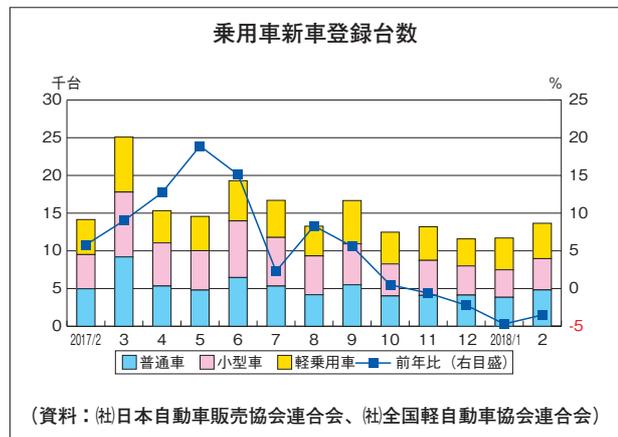
コンビニエンスストア（前年比+2.3%）は、4か月連続で前年を上回った。



4. 乗用車新車登録台数～4か月連続で減少

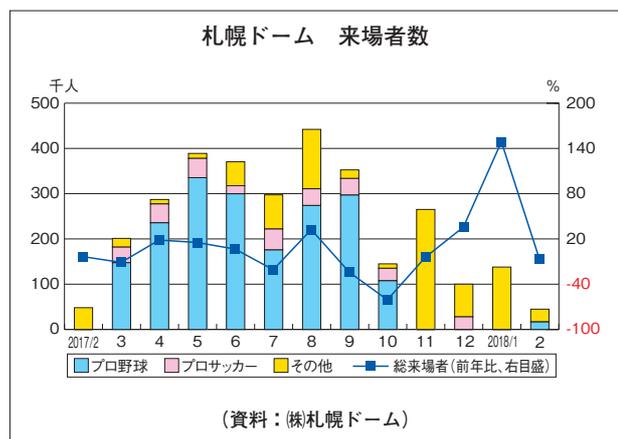
2月の乗用車新車登録台数は、13,658台（前年比▲3.5%）と4か月連続で前年を下回った。車種別では、普通車（同▲3.1%）、小型車（同▲8.5%）が前年を下回った。軽自動車（同+1.1%）が前年を上回った。

2017年度では、158,463台（前年比+5.0%）と前年を上回っている。普通車（同+1.6%）、小型車（同+4.0%）、軽乗用車（同+10.0%）といずれも前年を上回っている。



5. 札幌ドーム来場者～3か月ぶりに低下

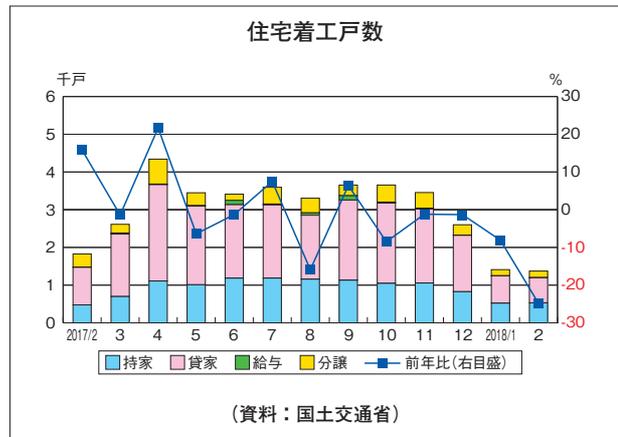
2月の札幌ドームへの来場者数は、45千人（前年比▲6.8%）と3か月ぶりに前年を下回った。内訳は、プロ野球16.5千人（全増）、サッカーの開催はなく、その他が28.5千人（同▲41.0%）だった。



6. 住宅投資～5か月連続で減少

2月の住宅着工数は、1,373戸（前年比▲24.8%）と5か月連続で前年を下回った。利用関係別では、持家（同+11.6%）、貸家（同▲33.3%）、給与（同▲71.4%）、分譲（同▲49.4%）となった。

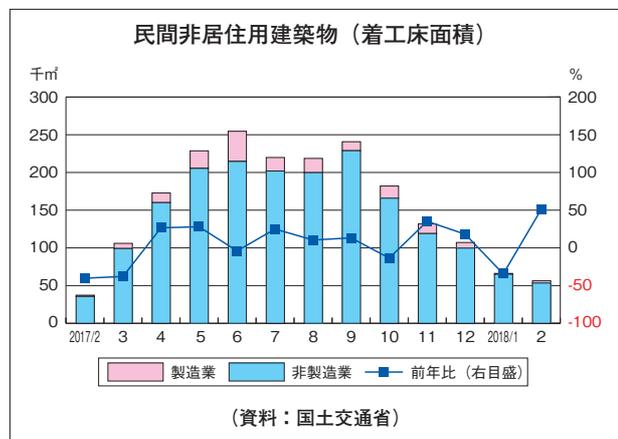
2017年度では、34,249戸（前年比▲1.9%）と前年を下回った。利用関係別では、持家（同+1.4%）、貸家（同▲4.2%）、給与（同+17.1%）、分譲（同▲0.7%）と貸家と分譲を除いて増加している。



7. 建築物着工床面積～2か月ぶりに増加

2月の民間非居住用建築物着工面積は、56,330㎡（前年比+51.2%）と2か月ぶりに前年を上回った。業種別では、製造業（同+82.8%）、非製造業（同+49.8%）ともに前年を上回った。

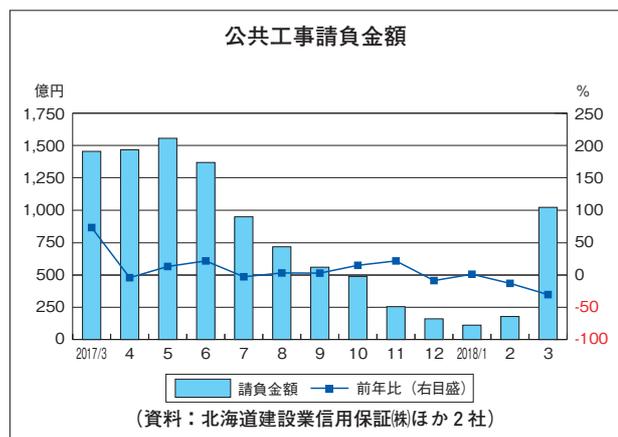
2017年度累計では、1,878,705㎡（前年比+10.3%）と前年を上回っている。業種別でも、製造業（同▲2.9%）と前年を下回っているが、非製造業（同+11.7%）が前年を上回っている。



8. 公共投資～2か月連続で減少

3月の公共工事請負金額は、1,022億円（前年比▲29.7%）と2か月連続で前年を下回った。発注者別では、国（同▲40.9%）、独立行政法人（同▲48.2%）、北海道（同▲15.8%）、市町村（同▲25.8%）、が前年を下回ったが、その他（同+57.4%）が前年を上回った。

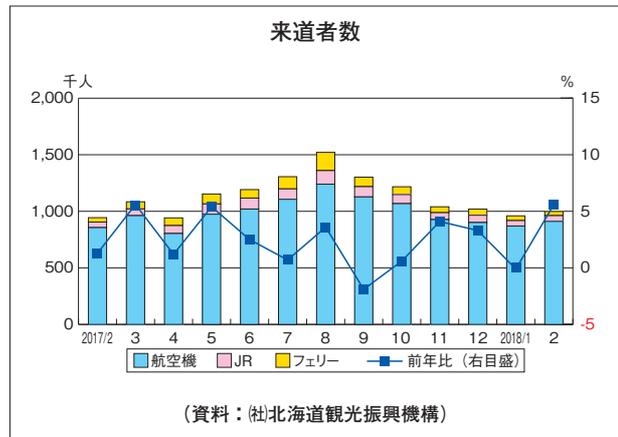
2017年度累計では8,831億円（前年比+0.6%）と前年を上回っている。



9. 来道者数～2か月ぶりに増加

2月の国内輸送機関利用による来道客数は、999千人（前年比+5.6%）と2か月ぶりに前年を上回った。輸送機関別では、フェリー（同▲5.1%）が前年を下回ったが、JR（同+3.9%）航空機（同+6.2%）が前年を上回った。

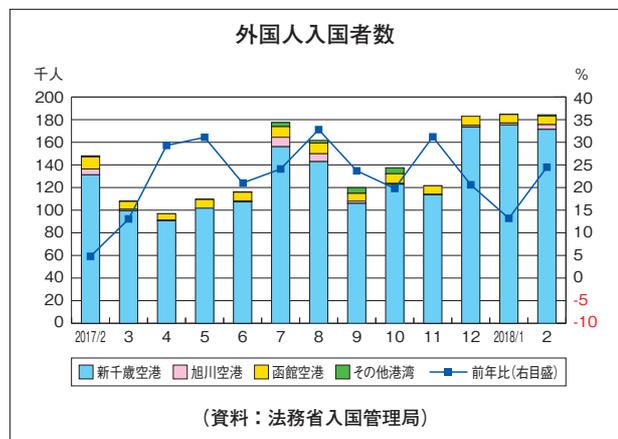
2017年度累計では、12,687千人（同+2.2%）と前年を上回っている。



10. 外国人入国者数～21か月連続で増加

2月の道内空港・港湾への外国人入国者数は、184,327人（前年比+24.5%）と21か月連続で前年を上回った。2017年度計では、1,592,726人（同+23.8%）と前年を上回っている。

空港・港湾別では、新千歳空港が171,385人（前年比+30.6%）、函館空港が7,605人（同▲28.7%）、旭川空港が4,207人（同▲18.8%）だった。



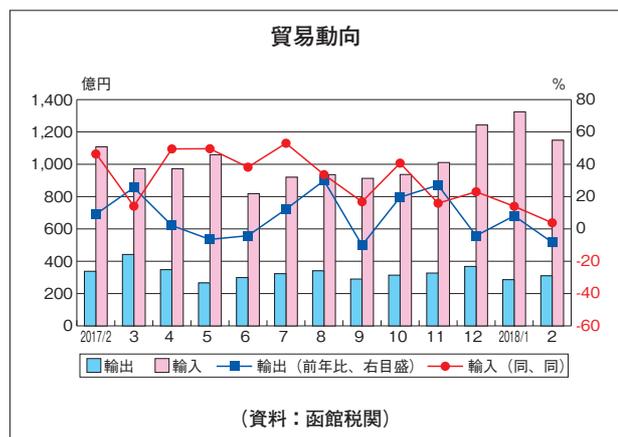
11. 貿易動向～輸出が2か月ぶりに減少

2月の貿易額は、輸出が前年比8.3%減の310億円、輸入が同3.8%増の1,149億円だった。

輸出は、船舶、有機化合物、自動車部品などが減少した。

輸入は、石油製品、肥料、一般機械などが増加した。

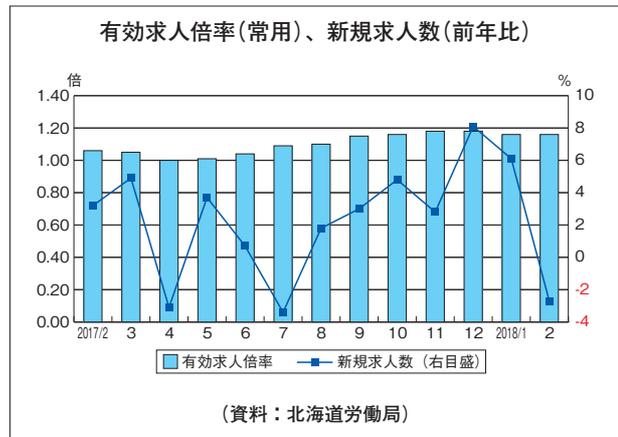
輸出は、2017年度計では3,472億円（前年比+4.7%）と前年を上回っている。



12. 雇用情勢～改善が進んでいる

2月の有効求人倍率（パートを含む常用）は、1.16倍（前年比+0.10ポイント）と97か月連続で前年を上回った。

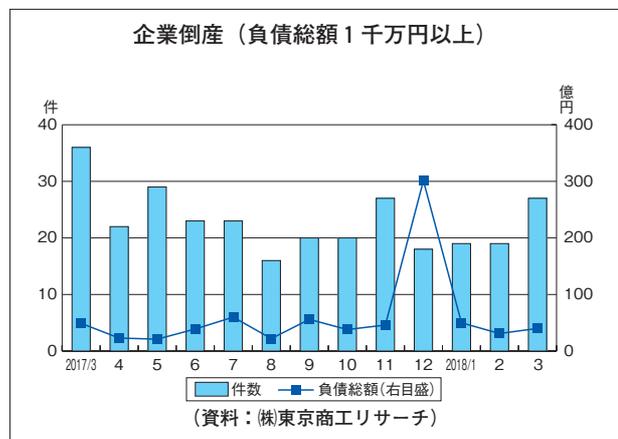
新規求人数は、前年比▲2.7%と7か月ぶりに前年を下回った。業種別では、建設業（+10.1%）、宿泊・飲食サービス業（+1.1%）などが前年を上回ったが、卸・小売業（同▲12.6%）、サービス業（同▲9.4%）、製造業（同▲5.2%）などが減少した。



13. 倒産動向～件数は2か月連続で減少

3月の企業倒産は、件数が27件（前年比▲25.0%）、負債総額が40億円（同▲18.9%）だった。件数、負債総額とも2か月連続で下回った。

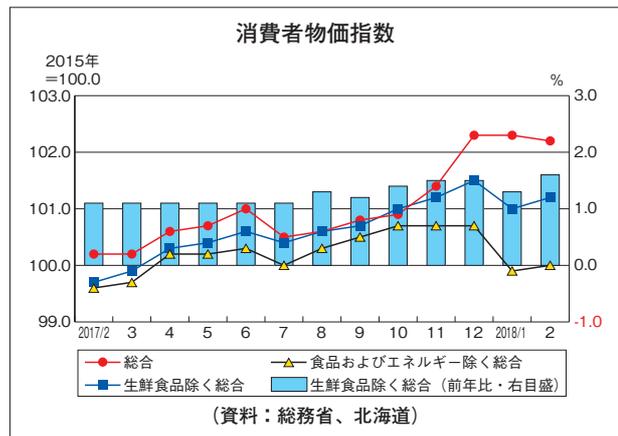
業種別ではサービス・他が8件、建設業、小売業が各6件などとなった。



14. 消費者物価指数～15か月連続で前年を上回る

2月の消費者物価指数（生鮮食品を除く総合指数）は、101.2（前月比+0.2%）と2か月ぶりに上昇した。前年比は+1.6%と、15か月連続で前年を上回った。

生活関連重要商品等の価格について、3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。石油製品の価格は値下がりしている。



人材確保のための雇用管理のポイント

むらさみ経営グループ
人事コンサルタント 板垣 洋介

《はじめに》

我が国の雇用情勢は、かつてないほどの人手不足の状況に陥っています。厚生労働省が本年1月30日に公表した2017年平均の有効求人倍率（全国）は1.50倍と、バブル期であった1991年の1.40倍を超え過去最高となりました。また、企業の新規求人数に対して実際に職に就いた人の割合を示す「充足率」は2017年平均で15.2%となっています。この数値は、企業が6～7人雇おうと求人を出して実際に採用できたのが1人だったことを表しています。

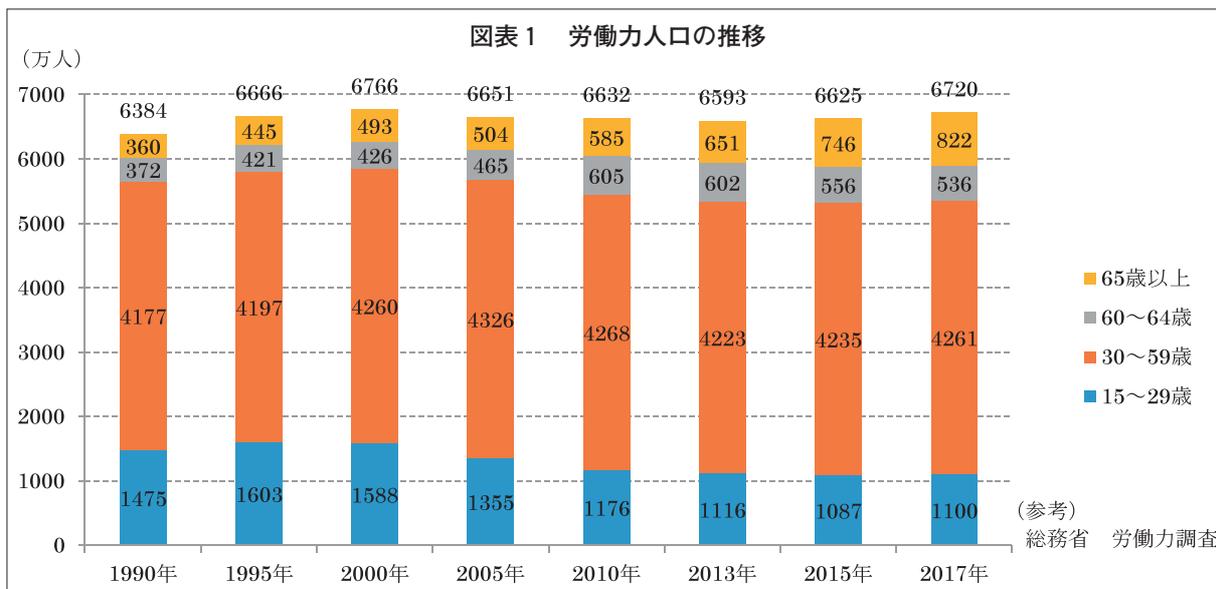
本稿では、この深刻な人手不足の状況下において、企業が必要な人材を確保していくためのポイントとなる事柄について紹介します。

《人手不足の現状》

1. 労働市場の変化

現在の深刻な人手不足を引き起こしている要因には、景気回復による労働力需要の増加に加えて、人口減少・少子高齢化といった社会の構造的問題があります。しかし、現時点では、単純に働き手の数が減少しているというわけではありません。

労働力人口（15歳以上の人口のうち、「就業者」と「完全失業者（求職者）」の合計）の推移を見てみると、2017年の年間平均労働力人口は、6,720万人と5年連続で増加しており、生産年齢人口がピークを迎えた1995年と比較しても50万人以上増加しています（図表1）。同期間で生産年齢人口は、1,000万人以上減少しているにもかかわらず、労働力人口が微増しているのはなぜでしょうか。要因は、子育て世代の女性と高齢者の労働参加が着実に進んだことにあります。



まず女性の年齢階級別労働力人口比率（人口に占める労働力人口の割合）の推移を見てみると、子育て世代にあたる25～44歳の女性の労働力人口比率が大幅に上昇しています。その中でも、25～34歳の女性の労働力人口比率の上昇幅は特に大きく、1995年が60.2%に留まるのに対して2017年には78.5%まで上昇しており、8割近くの女性が就職している、もしくは職を探してい

るという状況となっています（図表2）。こうした若い世代の女性の積極的な労働参加により、女性の労働力人口は1995年の2,701万人から20年余りで200万人以上増加し、2017年には2,900万人を超えています。同期間で労働力人口総数に占める女性の割合も3.3ポイント上昇し、2017年は43.8%となっています。

次に高齢者の労働参加の状況について確認します。2006年4月に改正高年齢者雇用安定法が施行され、高年齢者雇用確保措置（「65歳までの定年の引上げ」「65歳までの継続雇用制度の導入」「定年の廃止」のいずれかの措置）が義務化されたことにより、60～64歳の労働力人口比率は急激に上昇しました。

2017年の60～64歳の労働力人口比率は男性で8割、女性で5割を超えており、労働力人口も1995年と比較して男女合わせて100万人以上増加しています。また、生産年齢人口に含まれない65歳以上の年齢層では、労働力人口比率は1995年と2017年を比較すると男性は低下し、女性は同水準となっていますが、労働力人口は男女合わせて約380万人も増加しています。（図表2、図表3）

このように現在の我が国の労働市場は、生産年齢人口の減少分を子育て世代の女性や高齢者の労働参加により補充することで、労働力人口の減少を食い止めている状況となっています。しかし、子育て世代の女性や高齢者の就業形態は、様々な事情により制約を受けるため、労働時間の短いパートなどの非正規雇用が多くなる傾向がみられます。

図表2 年齢階級別労働力人口比率の推移（女）

（単位：％）

	15～24歳	25～34歳	35～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65歳以上
1995年	47.3	60.2	65.4	69.4	57.0	39.7	15.6
2000年	46.8	63.9	65.3	69.9	58.7	39.5	14.4
2005年	45.0	68.3	66.7	71.2	60.0	40.1	12.7
2010年	44.0	72.3	68.6	74.2	63.3	45.7	13.3
2017年	44.9	78.5	75.3	78.8	72.1	54.9	16.5

（参考）総務省 労働力調査

図表3 年齢階級別労働力人口比率の推移（男）

（単位：％）

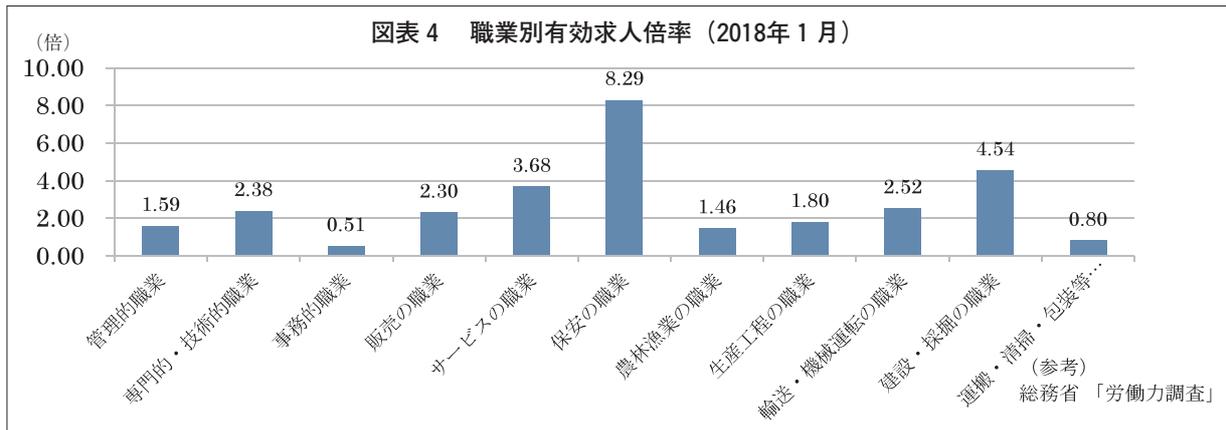
	15～24歳	25～34歳	35～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65歳以上
1995年	48.1	97.0	97.9	97.5	94.1	74.9	37.3
2000年	47.3	96.6	98.0	97.1	94.2	72.6	34.1
2005年	44.4	95.1	97.0	96.1	93.6	70.3	29.4
2010年	42.4	95.1	96.8	96.4	92.8	76.0	28.8
2017年	44.3	94.9	96.1	95.4	93.7	81.7	32.5

（参考）総務省 労働力調査

2. 職業別の人手不足の状況

人手不足の状況は、職業によって大きなばらつきがあります。2018年1月の職業別有効求人倍率（全国）を見ると、警察官や自衛隊等の公務員で構成される「保安の職業」を除けば、「建設・採掘の職業」・「サービスの職業」・「輸送・機械運転の職業」・「専門的・技術的職業」・「販売の職業」の順で高い有効求人倍率（全国）を示しています。一方で「事務的職業」の有効求人倍率（全国）は0.51倍と最も低く、雇用供給が余剰に傾斜しています（図表4）。「サービスの職業」の中では、介護職員や飲食店従業員、美容容業界の人手不足が顕著になっています。

有効求人倍率が高くなっている職業には、労働時間が常態的に長く、休日・休暇があまり充実していない印象の職業が並んでいます。



3. 雇用形態別の人手不足の状況

人手不足の状況を正社員とパートなどの非正規社員の比較で見ると、特に正社員の人手不足感が高まっています。2017年6月の正社員有効求人倍率（全国）は1.01倍となり、2004年11月の集計開始以降はじめて1.00倍を超えました。企業にとっての人手不足は、これまでパート・アルバイトなどの非正規社員が中心でしたが、将来の人手不足を見込んで、各企業は長期で人を採用しようと正社員の求人を増やしています。最低賃金の急激な引上げなど、非正規社員の待遇改善をすすめる現政権の政策も企業の正社員志向を高めている要因の一つと考えられます。

しかし、「1. 労働市場の変化」で述べたように、現在の労働市場は労働時間の短い非正規社員を希望することが多い女性や高齢者の割合が増加しており、こうした企業側と働き手側の希望する雇用形態のミスマッチが、正社員の人手不足感をより強めていると考えられます。

4. 企業規模別の人手不足の状況

日本銀行が昨年12月に発表した全国企業短期経済観測調査によると、従業員などの雇用者の過剰感を示す「雇用人員判断指数」は全産業でマイナス31と、バブル崩壊直後の1992年2月以来25年ぶりの低水準となりました。これを企業規模別に見ると、大企業の「雇用人員判断指数」がマイナス19なのに対し中小企業の「雇用人員判断指数」はマイナス34と、中小企業の雇用状況が特に深刻となっています。

大企業の積極的な採用活動が中小企業の人材確保に影響を与えていることや、就職売り手市場の中で若い世代を中心に大企業志向が強くなっていることが見てとれます。

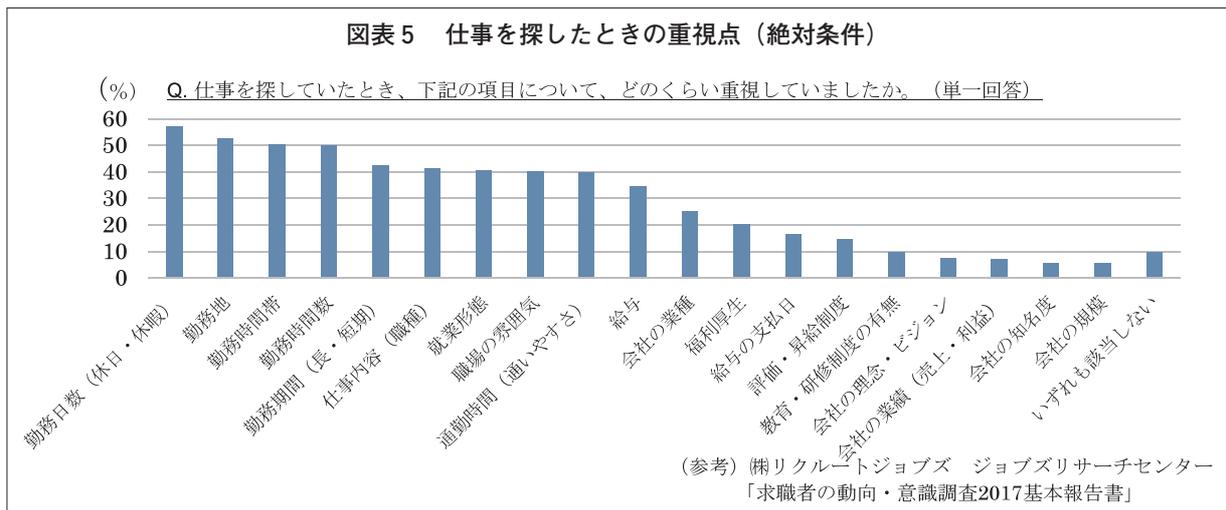
《人材確保のための雇用管理のポイント》

1. 求人広告の内容を見直す

株式会社リクルートジョブズの調査・研究機関であるジョブズリサーチセンターの『求職者の動向・意識調査2017基本報告書』によると、求職者が仕事探しの際に重視する項目の1位は「勤務日数（休日、休暇）」となっており、2位以下は「勤務地」・「勤務時間帯」・「勤務時間数」・「勤務期間（長期・短期）」と並んだ後、ようやく「仕事内容（職種）」となっています。「給与」や「評価、昇給制度」はさらに後ろで、「職場の雰囲気」や「通勤時間（通いやすさ）」よりも重視する割合が低くなっています。（図表5）

この調査結果から、最近の求職者は「どんな仕事をして、どのくらい給与がもらえるのか」よりも、まず「休みがきちんと取れるか、何時間働くのか、残業はどのくらいあるのか」といった勤務体系を重視していることがわかります。人材採用を成功させるためには、まず最近の求職者のこうした特徴を理解し、求職者から魅力的に思ってもらえる職場環境を整えることが必要です。

図表5 仕事を探したときの重視点（絶対条件）



人材を採用するためには、ハローワークや民間の職業紹介事業者、または自社のホームページなどを活用して求人広告を作成しなければなりません。前記の求職者の特徴を踏まえた上で、求職者の目に留まりやすい求人広告の作成ポイントについて説明します。

① 「勤務体系」は曖昧な部分を作らない

前記のとおり、最近の求職者は休日・休暇や労働時間といった勤務体系を最も重要視しています。勤務体系については、できる限り具体的に記載することで曖昧な部分を作らないことが重要です。勤務がシフトで決まる場合にはシフトの決め方を具体的に記載し、残業や休日出勤がある場合には時期毎の残業時間や休日出勤の回数、手当の有無まで記載します。最近の求職者にとって「ワークライフバランス（生活と仕事の調和）」という言葉はもはや常識です。プライベートに充てる時間がどれくらい確保できるのか確認できない求人内容では、求職者の目に留まることは難しいでしょう。

② 「仕事内容」は業務の範囲を明確にする

仕事内容についても勤務体系と同様に、具体的にわかりやすく記載します。実際に就業した場合の仕事内容がイメージできるように、「担当する業務の範囲（付随する業務も含む）」ができる限り明確にわかるように記載することが重要です。例えば、「事務用品・OA機器の営業」とだけ記載するのではなく、「既存顧客に対して事務用品・OA機器のルートセールスを行っていただきます。既存顧客を30件ほど担当していただき、新製品PR・代替提案のほか、納品やアフターサービス業務も行っていただきます」と記載することによって、求職者は就職してからの具体的な働くイメージを持つことができます。このように業務の範囲を明確に記載することで、採用後の担当業務に対する認識の違いによる早期離職を防ぐことにもつながります。

③ 「採用したい求人像」を明確にする

自社が採用したい求人像を明確にすることも重要です。採用したい求人像を明確にするためには図表6のように領域ごとに、絶対に必要な「MUST要件」と、できれば備わってほしい「WANT要件」を抽出していくことが有効です。例えば、クリニックで事務職員を募集する場合に、「外来対応経験1年以上」は絶対に必要、「小児科での勤務経験」があれば尚良い、という具合です。どのような人材を採用したいのかをうやむやにしたまま求人広告を作成することは、ミスマッチな人材を採用してしまうことにもつながります。

図表6 領域別のMUST要件・WANT要件（例）

	経験・能力の領域	人物像の領域
MUST要件	・ 外来対応経験1年以上 ・ 電子カルテ操作経験あり	・ 規律を守り、協調性がある
WANT要件	・ 小児科での勤務経験あり ・ (特定メーカーの) 電子カルテ操作経験あり	・ 物事を構造的、論理的に考えることができる

2. 職場環境を見直し、多様な人材を受け入れる

職場環境を見直すことにより人材を受け入れる間口を広げ、性別・年齢・国籍などの属性にかかわらず、多様な人材を受け入れることも人材確保のための有効な手段です。職場環境は、働き手が職場を選択する際の重要な要素の一つです。多様な人材を受け入れるためには、それぞれの働き手にとっての制約や志向は何かを考え、職場環境を整備していくことが重要となります。ここでは、「子育て世代の女性」・「高齢者」・「外国人労働者」について、それぞれの抱える制約や志向がどのようなものなのかを確認します。

① 子育て世代の女性

子育て世代の女性は育児や家庭の事情との両立を重視しており、時間に柔軟な職場環境を望む傾向にあります。総務省が本年2月16日に公表した『労働力調査』によると、女性が仕事に就けない理由として、子育て期の25～44歳の年齢層では「勤務時間・休日などが希望と合わない」と回答した割合が、他の年齢層と比べて高くなっています。また、実際に子供を持つ女性を対象に重視する就労条件を尋ねると「子育てをしながらでも働き続けられる制度や職場環境」・「勤務時間が柔軟であること」・「残業があまり多くないこと」との回答が多くなっています。雇用形態別の内訳をみると、女性の就業者が多い製造業、卸売・小売業、その他の業種ではパートなどの非正規社員の比率が高く、時間的な制約や家庭の事情との両立志向が強いことがうかがえます。

② 高齢者

労働政策研究・研修機構の『高齢者の継続雇用等、就業実態に関する調査』(2012年)によると、高齢者の就業目的は65～69歳で、「生活の糧を得るため」・「健康にいいから」・「生きがい、社会参加のため」といった割合が多くなっています。また、内閣府の『平成25年度高齢期に向けた『備え』に関する意識調査』では、60歳以降の希望する就労形態として、「パートタイム（短時間勤務など）の社員・職員」が50%を超えています。希望する雇用形態は子育て世代の女性と同様ですが、体力・健康面の事情から短時間勤務を希望しているので、勤務時間の柔軟性までは求めていないと考えられます。

③ 外国人労働者

外国人労働者を受け入れるために、言語・文化の違いに対するサポートや配慮が必要になることはいうまでもありませんが、雇用慣行の違いについても把握しておかなければなりません。経済産業省委託『平成27年度アジア産業基盤強化等事業報告書』(2016年、EYアドバイザリー(株))によると、外国人労働者が企業に期待する取組みとして、「昇給・昇格の期間短縮」・「能力や成果に応じた評価」が高い割合となっています。外国人労働者は、年功序列などのいわゆる日本的な雇用慣行とは異なる志向を持っているため、給与体系や人事評価制度について明確なルールを作り、十分な説明を行うことが重要になります。

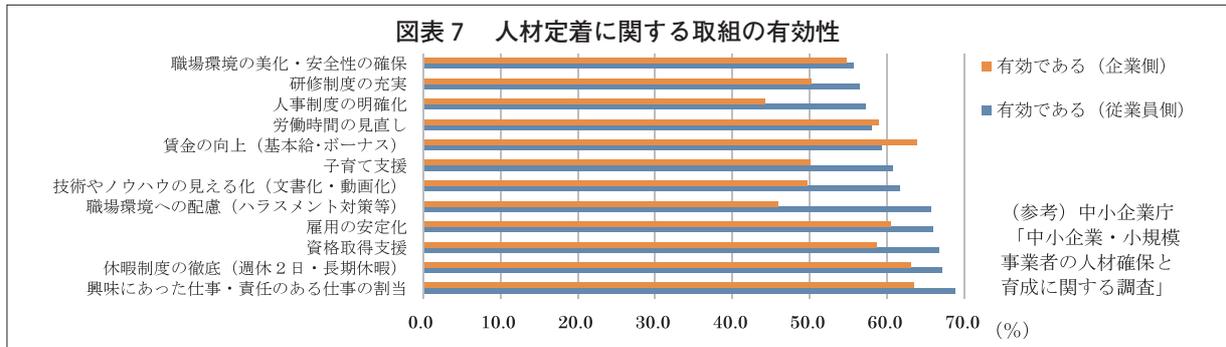
3. 従業員の職場定着を図る

限られた経営資源を費やして確保した従業員が早期に離職してしまうことは、企業にとって大きな損失となります。とりわけ中小企業は、若い世代を中心とした強い大企業志向や、大企業との賃金格差・知名度の低さがハンディとなり、従業員の職場定着を図ることが難しい状況となっています。中小企業庁委託『平成26年度中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査』

(2014年2月、(株)野村総合研究所)によると、中小企業の離職率は大企業と比較して恒常的に高くなっており、入社後3年間の離職率は中途採用では約3割、新卒採用では4割を超えています。

企業が行っている人材定着への取組みについて見てみると、企業側が「有効である」とする取組みは、「賃金の向上」・「興味にあった仕事・責任のある仕事の割当」・「休暇制度の徹底」の順で高い割合となっているのに対し、従業員側が「有効である」とする取組みは、「興味にあった仕事・責任のある仕事の割当」・「休暇制度の徹底」・「資格取得支援」・「雇用の安定化」・「職場環境への配慮」の順で高い割合となっています。従業員側から見た取組みの有効性を見ると、賃金の向上よりも、仕事へのやりがいや安心・快適な職場環境を重視する傾向が見られます。(図表7)

従業員の職場定着を図るために、安易に賃金を上げることは有効ではないと考えられます。



次に、従業員の離職理由について見てみると、「人間関係 (上司・経営者) への不満」が最も高い割合となっており、次いで「業務内容への不満」・「給与への不満」と続いています。特に、入社後3年以内の離職理由では「人間関係 (上司・経営者) への不満」の割合が顕著に高くなっています。このことから、従業員の早期離職を防ぐためには、職場の人間関係に常に気を配ることが重要といえます。上司が部下を叱るような場面においても、乱暴な言葉づかいや威圧的な態度は避けるような配慮が必要です。

従業員の職場定着に向けた対策を講じるためには、従業員が職場に対して抱いている思いを敏感に感じ取り、離職につながりそうな問題点を早期に把握する必要があります。そのためには、社内アンケートや面接の実施により従業員の職場に対する意識を把握したり、普段から従業員とのコミュニケーションをしっかりとることが重要になります。

《終わりに》

「働き方改革」の実現に向けた現政権の様々な取組みにより、過重労働に対する社会の目は非常に厳しいものとなっています。以前のように、人手が不足している状況でも長時間労働により生産性を維持するというやり方は難しくなりました。人手不足を解消するためには、雇用管理を見直し、必要な人材を確保していくしかありません。

これからの企業は、従業員にどのように働いてもらうかに関心を高めていくことが重要となります。働き手の目線に立って職場環境を改善していくことで、従業員の採用・定着の成功につながり、さらには多様な人材を受け入れることも可能になってきます。

働く方一人ひとりが、明るい将来の展望を持てる職場環境を整備することで、人手不足はきっと解消できると思います。

【参考資料】

総務省 (各年)「労働力調査」/厚生労働省 (各年)「一般職業紹介状況」/日本銀行 (2017年)「全国企業短期経済観測調査」/株式会社リクルートジョブズ ジョブズリサーチセンター (2017年)「求職者の動向・意識調査2017基本報告書」/独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2012年)「高齢者の継続雇用等、就業実態に関する調査」/独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2014年)「平成25年度高齢期に向けた『備え』に関する意識調査」/EYアドバイザリー株式会社 (2016年)「平成27年度アジア産業基盤強化等事業報告書」/経済産業省委託/株式会社野村総合研究所 (2014年)「平成26年度中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査」/中小企業庁委託

中小企業における後継経営者問題の実態と対応策へのヒント ～老舗・長寿企業に学ぶ、後継者バトンタッチ術～

学び直しの経営塾「寺子屋カレッジ」
塾長 吉田 健司

ポイント：

- 老舗・長寿企業には学ぶべき共通の特性と秘訣がある。
- 大廃業時代を乗り越えるため、事業承継への各種支援施策活用を。
- 事業承継は教育の側面を持ち、重要な点は5つある。

1. 老舗・長寿企業の共通特性と秘訣

日本には、昨年（2017年）までに創業100年以上を迎えた“老舗企業”または“長寿企業”が、33,069社もあるそうです。¹ そして今年（2018年）“創業100周年”の節目を迎える企業は何と1,760社に上るようですが、この数は今からちょうど100年前の1918年に創業した全企業の3%にも満たないと言われています。この中には松下幸之助氏が創設した「松下電気器具製作所」（後の「松下電器産業株式会社」、現「パナソニック株式会社」）や文具類メーカーの「株式会社パイロットコーポレーション」などの大手企業も含まれていますが、その多くは中小企業です。

偶然ではありますが、私の実家が営む企業もお陰様で今年100周年の仲間入りを果たすことができました。祖父の時代に木材専門店からスタートし、現在は総合住宅資材企業へと成長した、いわゆるファミリー企業ですので、私は、この会社が父・兄・甥という経営者の世代交代をしていく様子を“第三者”よりも近い位置（第二、五者？）から見ることができました。その間、時代の変化に対応しつつ、オイルショック、バブル経済崩壊、リーマンショックといった大きな経営課題を乗り越えてこられたのは、経営陣が多くの危機の経験からリスク対応策を学び、それと同時に、生き残りをかけた抜本的な経営の舵取りに取り組んできた結果ではないでしょうか。

私は実家に限らず、大手化学企業での経営企画室勤務経験、独立してからの経営コンサルタント経験、さらに大学・大学院での教授・研究者経験を通して、多くの“老舗・長寿企業”について研究してきましたので、以下にその共通する特性や秘訣を整理し、列挙してみました。

- ① 組織理念の共有と浸透
- ② 環境変化への迅速対応と将来ビジョンの構築
- ③ 異なるタイプの人材構成
- ④ 相互に“リスペクト”し合える組織風土
- ⑤ プロ意識をもった自律型組織（特に経営陣のリーダーシップと教育姿勢）

これらは、いわゆる「学習する組織」または「サステイナブル企業」の要件とも言えそうです。

¹ 東京商工リサーチ「全国「老舗企業」調査」より http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20161202_01.html

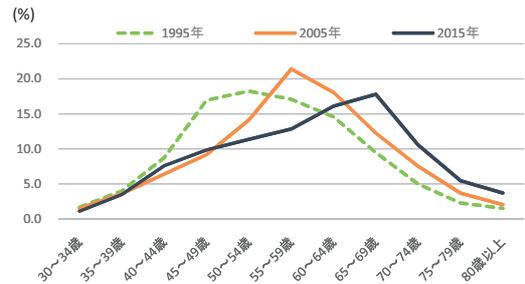
2. 中小企業の大廃業時代到来

世界レベルで見ると、100年以上続いている老舗・長寿企業の約3割が日本企業で、これはダントツの多さなのですが、その99.7%を占める中小企業で休廃業の件数が増えています。2016年は29,583件と過去最多の休廃業となっていますが、何とそのほぼ半数が赤字ではなく「黒字廃業」だったというのは驚くべきことです。要するに休廃業となった一番の理由は、赤字体質ということではなく、後継者不足すなわち後継ぎがないことだったのです。このことについて経済産業省は、今後10年間で約650万人の雇用が失われ、約22兆円のGDP（国内総生産）の消失につながると試算しています。それだけでなく、高い技術力のある企業が担い手を失うことによる社会的損失についても懸念されています。ⁱⁱ

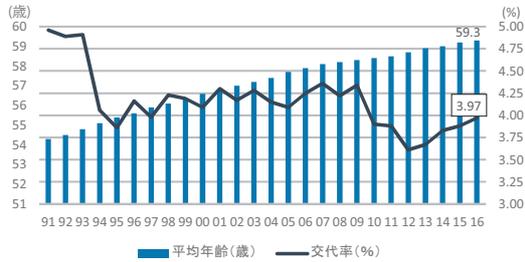
また2017年12月現在で70歳以上の経営者（大企業等含む）は121万人いますが、2025年には245万人に倍増するとの見通しがあり、高齢化率はさらに高まるものと見込まれます。そしてそのほぼ半数にあたる127万社については後継者が未定ということが大きな問題となっているのです。すなわち「大廃業時代」が近づいてきており、日本の産業基盤の劣化やグローバル競争力の喪失などが危惧されています。

では、図表1.「中小企業の経営者年齢の分布」ⁱⁱⁱと図表2.「社長の平均年齢と交代率の推移」^{iv}、そして図表3.「休廃業・解散 倒産件数年次推移」^vをご覧ください。これらは、帝国データバンクや東京商工リサーチの調査に基づく資料ですが、ここからは経営者が高齢化している現状や、日本の経済にとって「休廃業」による企業の撤退が「倒産」よりも大きなインパクトとなっている様子を読み取ることができます。

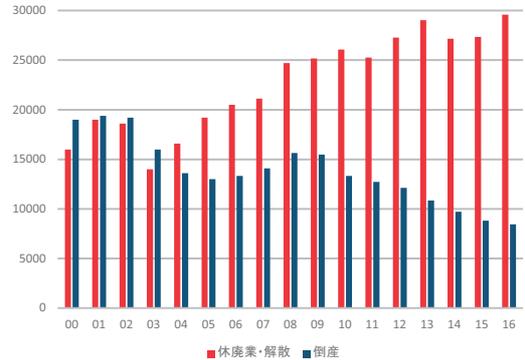
昨今では、中小企業の廃業と後継者“未定”等の現状について、各経済紙やビジネス誌（例：週刊「ダイヤモンド」誌2018.01.27号 特集「廃業or承継」）などが大きく取り扱うことも増えてきたので、そういったものも是非ご参照ください。



図表1 中小企業の経営者年齢の分布(年代別)



図表2 社長の平均年齢と交代率の推移



(単位:件)

年	休廃業・解散	前年比	倒産	前年比
2007	21,122	3.38%	14,091	6.39%
2008	24,705	16.96%	15,646	11.04%
2009	25,178	1.91%	15,480	▲1.06%
2010	26,086	3.61%	13,321	▲13.95%
2011	25,273	▲3.12%	12,734	▲4.41%
2012	27,266	7.89%	12,124	▲4.79%
2013	29,047	6.53%	10,855	▲10.47%
2014	27,167	▲6.47%	9,731	▲10.35%
2015	27,341	0.64%	8,812	▲9.44%
2016	29,583	8.20%	8,446	▲4.15%

東京商工リサーチ調べ

図表3 休廃業・解散 倒産件数年次推移

ⁱⁱ 経済産業省「2017年版中小企業白書 概要」および経済産業省四国経済産業局「中小企業の円滑な事業承継に向けた集中支援について」(平成29年10月20日)の【別添資料】より

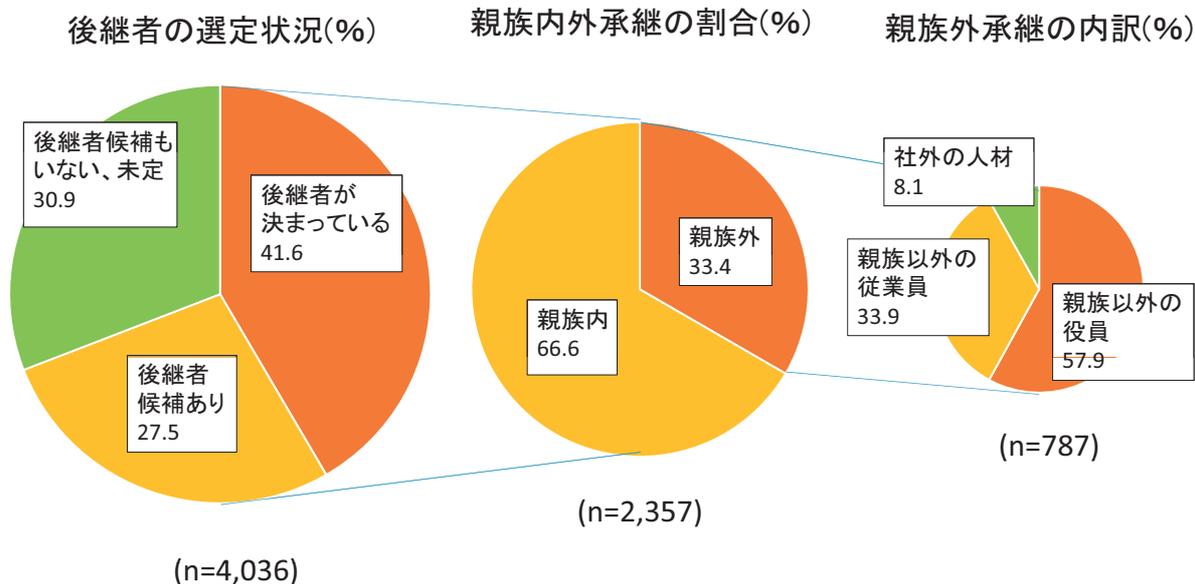
ⁱⁱⁱ 「2016年版中小企業白書」のデータに基づいて作成 http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/h28/html/b2_6_2_1.html

^{iv} 帝国データバンク「全国社長分析(2017年)」より <http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p170106.pdf>

^v 東京商工リサーチ「2016年「休廃業・解散企業」動向調査」より http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20170119_01.html

3. 事業承継のパターンと後継者未定の実態

では、事業承継の主なパターンを見てみましょう。大きく分けると、図表4^{vi}の中央および右のグラフに示されるように、①親族内承継・②従業員承継・③第三者承継、という3つのパターンがあり、このうち自分の子どもなどに継がせる①が4割超^{vii}と一番多いのですが、親の苦勞する姿を見てきて「会社経営のリスクよりも、会社勤めのサラリーマンのほうが良い」と考える親族が増えてきていることも後継者未定の大きな要因になっています。また②の内部昇格や、③の外部招へいという、親族以外が継ぐケースも増えてきていますが、多くの場合は社内人材が後継者となる傾向にあります。一方、M&A（企業の合併・買収）という方法も政府は促しています。



図表4 後継者選定状況・親族外承継の現状（中規模法人）

ここで後継者問題についてのあるアンケート結果をご紹介します。^{viii} その調査によれば「相談相手がない」と答えた経営者が36.5%もあり、廃業時に誰にも相談しなかった理由として、次のように回答しています。

- 「相談しても解決するとは思えなかった」・・・40%
- 「相談しなくても何とかできると思った」・・・22%
- 「企業のことは誰にも相談しないと決めていた」・・・18%
- 「その他」・・・20%

この結果で注目すべきは、何と言っても「経営者に適切な相談相手がない」という事実です。中小企業の経営者は孤独だと言われたりしますが、たとえ商工会議所のメンバーやロータリークラブなどの団体に属していても、真に相談できる相手が身近にいないのです。第三者的立場から守秘義務をきちんと守り、的確なアドバイスができる存在が求められているということです。

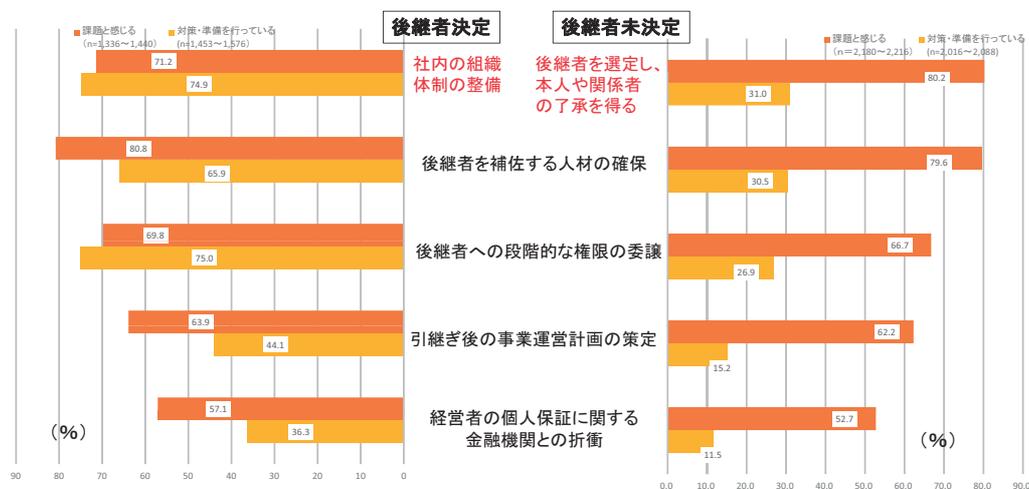
^{vi} 経済産業省「2017年版中小企業白書 概要」より

http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/h29_pdf_mokujityuuGaiyou.pdf

^{vii} 図表4・「後継者が決まっている41.6%」+「後継者候補あり27.5%」=69.1%に「親族内66.6%」を掛けた約46%

^{viii} 帝国データバンク「中小企業・小規模事業者の廃業に関するアンケート調査」より

また図表5^{ix}のデータが示すように、事業承継の準備を周囲が助めてくれるような環境にある企業では、後継者の決定割合が高いということも言われていますので、関連するセミナー等に足を運んでみるなどして、相談できる相手を見つけることも事業承継を進める上では有効かと思えます。^{x xi}



図表5 経営の引継ぎに関する課題と対策・準備状況（後継者決定・未決定）

よく自分の子供への成長期待感から「^は這えば立て、立てば歩めの親心」などと言いますが、事業承継で親族承継の場合も同様の気持ちで接する傾向は強いのではないのでしょうか。ともすれば過剰な期待からつつい厳しい目で見えてしまい、そのプレッシャーが後継者のストレスとなったり逆に反抗的な姿勢を作り出したりすることもあります。そこで重要なのは上述した「相談相手」の存在です。一般的には顧問の公認会計士・税理士、取引金融機関、親族などが挙げられますが、後継者問題で悩んだ異業種の友人・知人や学生時代の仲間などは、ストレートに重要なポイントを指摘してくれることも多いのではないのでしょうか。また子どもとの関係では、長い目で見てあげる“思いやり”が成長の糧になるということも付け加えておきたい要素です。

4. 政府による事業承継への支援施策

事業承継への公的な支援も確認しましょう。まず、経済産業省は社長が60歳を迎えた段階で「企業健康診断」として次のような施策を提示しています。

- 1) 事業承継診断によるプッシュ型支援による事業承継ニーズ掘り起こしとなる「経営者の『気付き』の提供」
- 2) 後継者や経営者による合理化、ビジネスモデルの転換といった、経営革新への支援など、早期承継インセンティブ強化による「後継者が継ぎたくなる環境整備」
- 3) 小規模M&Aマーケット形成の「後継者マッチング支援強化」
- 4) サプライチェーンや地域での事業承継、事業統合・再編の促進を通じた「事業からの退出や事業統合しやすい環境整備」
- 5) 経営スキルの高い外部人材を活用しやすくする「経営人材の活用」

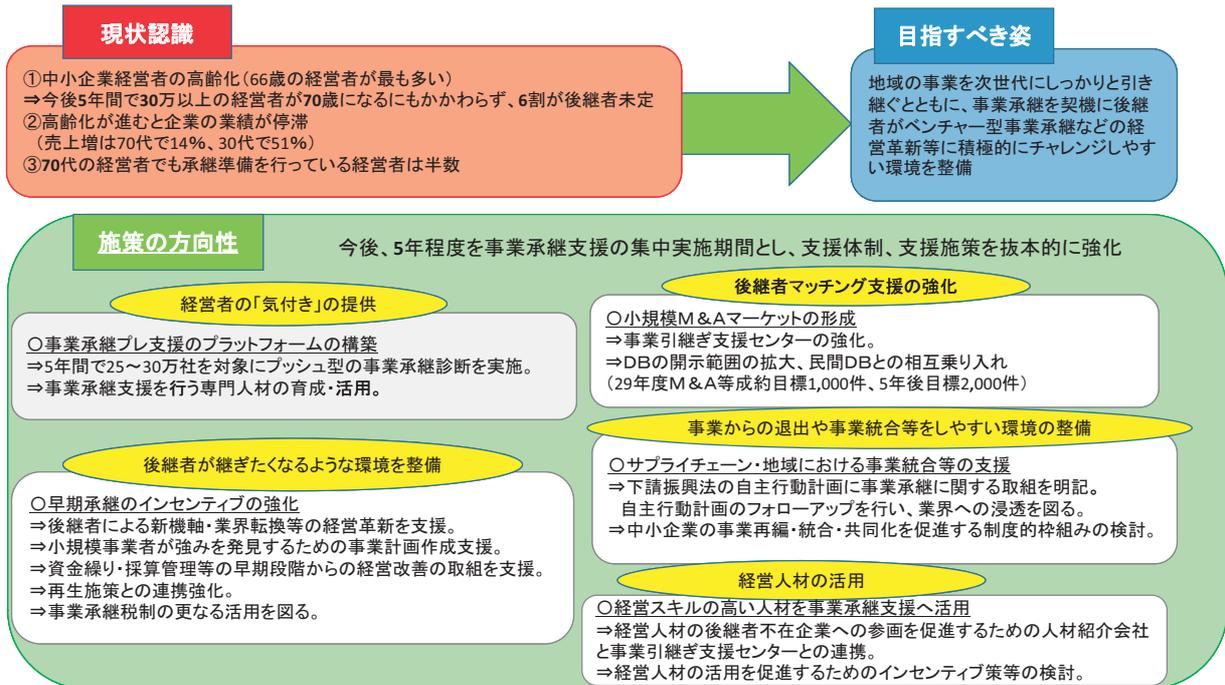
^{ix} 経済産業省「2017年版中小企業白書 概要」より

http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/PDF/h29_pdf_mokujityuuGaiyou.pdf

^x 参照：「2014年版中小企業白書」第3章 事業承継・廃業一次世代へのバトンタッチー

^{xi} 参照：帝国データバンク「2017年 後継者問題に関する企業の実態調査」

各施策の詳細な内容については図表6ⁱⁱⁱをご参照ください。



図表6 事業承継に関する課題と対応の方向性 (事業承継5ヶ年計画)

また経済産業省・中小企業庁は、中小企業の早期事業承継にインセンティブを与えるため、補助金制度を新設しました。団塊世代経営者の大量引退時期が迫る中、計画的な事業承継を促進し、後継者不足による“黒字廃業”を減らそうと、動き始めています。ⁱⁱⁱ さらに、中小企業庁は「経営者のための事業承継マニュアル」を公表し、廃業回避策を打ち出しています。^{iv}

このほか経済産業省・中小企業庁は、M&Aを活用した事業承継を支援するため、再編統合による経営強化策を加えた「経営力向上計画」を申請することで、登録免許税(従来比1/5相当)、不動産取得税(従来比1/6相当)の減額等が受けられるようにしており、税制面からも中小企業の新陳代謝を加速しようという取組みが始められています。^v

5. 後継経営者へのバトンタッチと心構え

後継経営者に求められる資質または技能として、まずそのリーダーシップ能力があげられますが、「自分に付いてこい」タイプのものだけでなく、部下の仕事がしやすくなるような環境整備に重点をおいた「サーバント・リーダーシップ」というスタイルも注目されています。後者の方は日本の社会に合っていると指摘もあり、再評価したいものです。また前社長が会長になり、自分が新社長に就任するという例もよく見受けられます。両者が並走する“バトンタッチ期間”が設けられた場合、前社長や番頭陣たちの功績を称えつつ、その間にじっくり自己を磨いていくフォロワーシップ(リーダーの補佐的心構え)や、サクセッサシップ(後継者としての心構え)なども極めて重要なステップと考えられます。話は飛躍しますが、リオ五輪、男子400mリ

ⁱⁱⁱ 中小企業庁「中小企業の事業承継に関する集中実施期間について(事業承継5ヶ年計画)」より

^{iv} 出所: 日刊工業新聞2017.04.27

^v 出所: 日本経済新聞2017.05.01

^{vi} 出所: 日刊工業新聞2018.02.12

レーで、日本チームが見せてくれた絶妙なバトンパスはまだ記憶に新しく、日本のお家芸として事業承継にも活かしていきたいものですね。

中小企業だけでなく、小規模事業者においても、後継ぎ問題で悩んでいるところは多くあります。かつて私の行きつけの理容店・店主からの依頼で、理容協会での講演を依頼されたことがあります。後継者問題で悩んでおられる店が多いと聞きましたので、講演用にいろいろ事前調査してみたところ、息子・娘さんから見て、「現役の店主である父の自宅における態度を見て、魅力的な仕事のように思えなかった」というようなアンケート結果が多いことが判明しました。しかし実際に後を継いでみると、やりがいのある仕事だった、ということでした。そこで「親が自宅で楽しそうに振る舞えば、その仕事が魅力的に映るのではないか」というような趣旨でお話させていただいたところ、後日「親子関係の改善が事業承継に役立った」とのお声もいただきました。後継者教育で一番大事なものは、“親の背中を見せる”ということかもしれませんね。

図表7^{xvi}には、「円滑な事業承継に必要なこと」がまとめられていますので、こちらも是非ご参照いただきたいと思います。

		(%)
1	現代表（社長）と後継候補者との意識の共有	60.4
2	早期・計画的な事業承継の準備	46.3
3	経営状況・課題を正しく認識	45.7
4	早めに後継者を決定	42.7
5	今後の経営ビジョンを持つこと	35.0
6	他の役員・従業員・株主の協力	34.3
7	事業の将来性、魅力の維持	32.8
8	社内での業務経験	29.1
9	取引先や金融機関の理解・協力	26.8
10	承継後の経営は後継者に任せる	26.4

注1：以下、「事業承継の目的の明確化」(22.8%)、「先代と現代表（社長）で密接なコミュニケーションを図る」(22.8%)、「法務面や税務面など信頼できる専門家を見つけて相談」(20.5%)、「取引先や同業者など社外での業務経験」(16.1%)、「外部機関のサポート」(13.0%)、「教育機関などでの勉強」(7.4%)、「その他」(1.8%)、「特にない」(3.0%)

注2：母数は有効回答企業1万214社

図表7 円滑な事業承継に必要なこと
(複数回答、上位10項目)

^{xvi} 帝国データバンク「事業承継に関する企業の意識調査(2017年)」より
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p171103.pdf>

またオマケですが、これまで私が携わってきましたコンサルタント業務経験から、事業承継時のアドバイスをまとめてみましたので、併せてご参考にしていただければ幸いです。

1. 後継者には、遣り残した仕事を残してあげること！
2. 完成された盤石な会社はない、と思うこと！
3. 厳しい事業環境を経験させてあげること！
4. 後継者を見守る期間（2～5年）を決めること！
5. 自分の子に継がせるなら早い時期から教育すること！
（他社修行も有意義な教育のひとつ）

最後に、ピーター・F・ドラッカー氏が述べている「経営者の職責」をご紹介します。
それは「現存の資源を用いて最高の成果をあげることである」としていますが、その“成果”とは次の3点です。

- ① 経済的な直接的成果
- ② 商品価値作りとその価値の強化
- ③ 明日のための人材（後継者）の育成

上記①と②は経営基盤を盤石にすることで、一般に言われている「経営力強化」のことですが、③はゴーイング・コンサーン^{xvii}としての企業の担い手を育てていくこと、すなわち、“教育者”としての側面が不可欠と言えるのではないのでしょうか。

<執筆略歴>

1950年生まれ。岐阜県出身。1973年早稲田大学理工学部（工業経営学科）卒業、1975年同大学院修士課程修了。

1975年 旭化成工業（現、旭化成）入社。主に経営企画スタッフとして、全社中長期計画／戦略の策定に従事。

1983年 同社より、米国イリノイ大学大学院ビジネススクールに派遣留学・卒業（MBA取得）。

1989年 中小企業向け社外経営企画室業務としての株式会社ビット89を設立、同社代表取締役役に就任。

2003年 中国に合弁企業「遼寧中旭智業 有限公司」（シンクタンク兼コンサルティング）設立。

2010年 淑徳大学国際コミュニケーション学部および大学院教授（専門：経営戦略論）に就任。

2012年 同大学経営学部及び大学院教授に就任。2015年3月淑徳大学教授職を退任（定年）。

2016年4月 社会人のための学び直し経営塾「寺子屋カレッジ」開校。

※参考 URL：<http://www.terakare.com>

●主な著書

「実践！MBAトレーニング 中国ビジネスのケーススタディ」PHP研究所（2004.01）

「即戦力が身につく！最強のMBAバイブル」PHP研究所（2003.07 第2刷：2006.04）

^{xvii} ゴーイング・コンサーン（Going Concern）とは、「継続企業」の意。各種制度は、この「企業が将来に渡り事業を継続して行く」という仮定を前提として作られている。



売上DIは4期ぶりのマイナス

第68回 道内企業の経営動向調査

1. 2018年1～3月期 実績

前期に比べ、売上DI (△3) は8ポイント低下、利益DI (△14) は5ポイント低下。売上DIは4期ぶりにマイナス。利益DIも3期連続の低下となった。機械製造業や建設業を除き幅広い業種で業況が後退した。

2. 2018年4～6月期 見通し

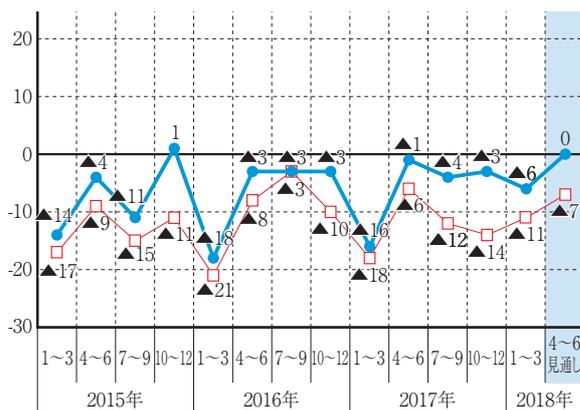
売上DI (△3) は前期比横這い、利益DI (△8) は前期比6ポイント上昇。ホテル・旅館業の他、幅広い業種で業況が持ち直す見通し。

＜図表1＞業況の推移
全産業

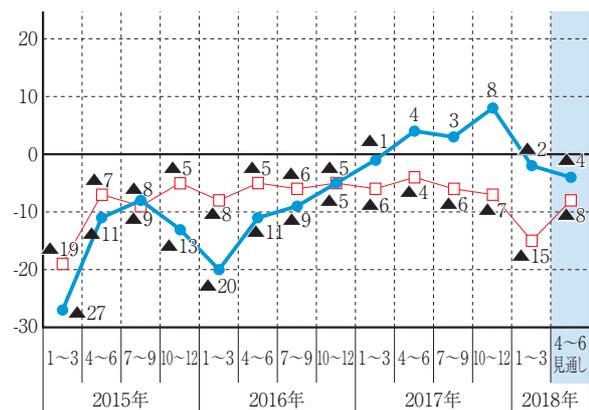


項目	2015年				2016年				2017年				2018年	
	1～3	4～6	7～9	10～12	1～3	4～6	7～9	10～12	1～3	4～6	7～9	10～12	1～3	4～6 見通し
売上DI	△23	△9	△9	△9	△19	△9	△7	△4	△5	3	1	5	△3	△3
利益DI	△19	△8	△10	△7	△12	△6	△5	△7	△9	△4	△7	△9	△14	△8

製造業



非製造業



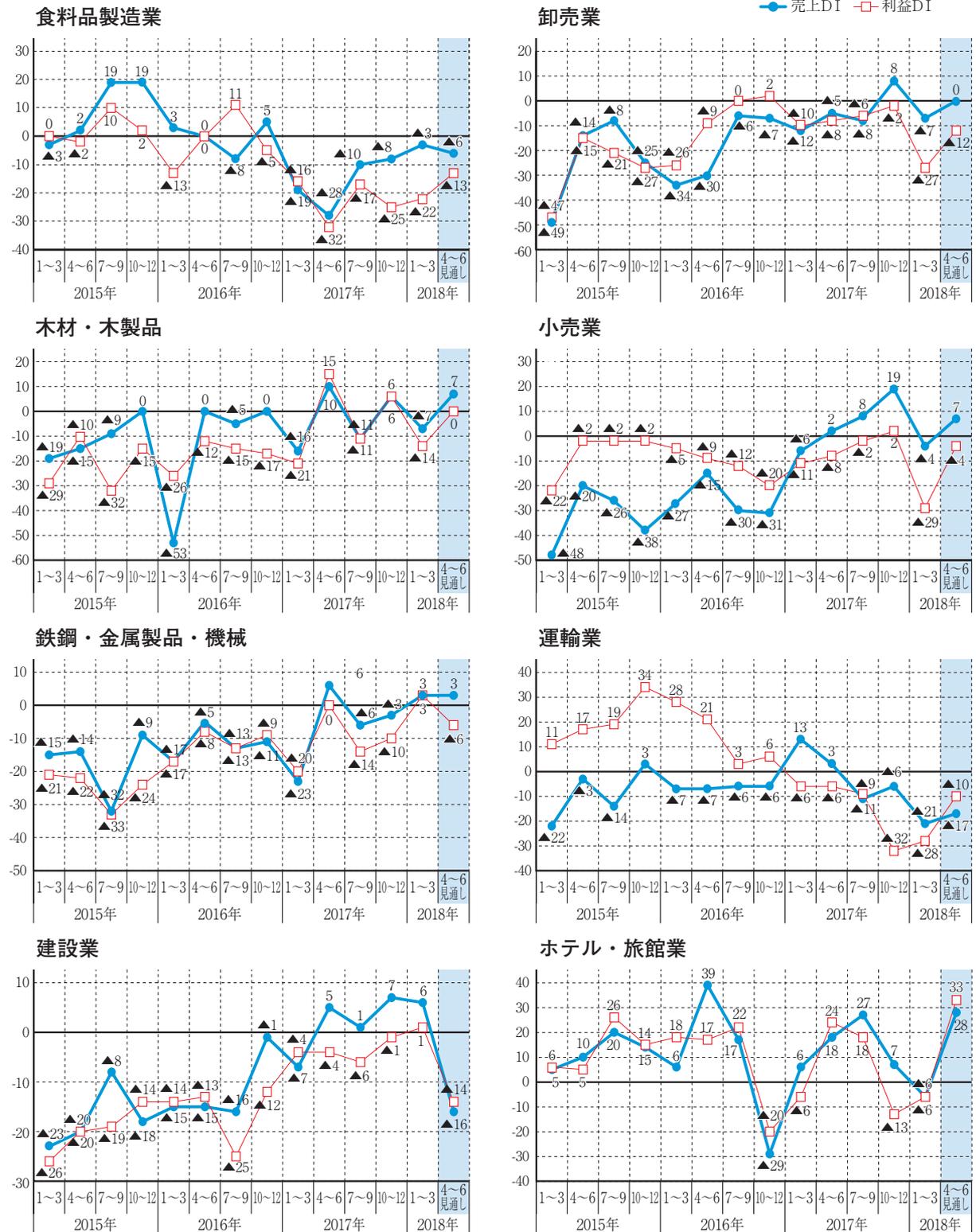
<図表 2-1>業種別の要点

	要 点 (2018年1～3月期実績)	2017年	2017年	2017年	2018年		2018年	
		4～6 実績	7～9 実績	10～12 実績	1～3 実績	前回 見通し	4～6 見通し	
全産業	売上・利益とも前回見通しより低下。	売上D I	3	1	5	△3	△1	△3
		利益D I	△4	△7	△9	△14	△9	△8
製造業	横這い圏の動き。	売上D I	△1	△4	△3	△6	1	0
		利益D I	△6	△12	△14	△11	△6	△7
食料品	畜産を中心に持ち直しの動き。	売上D I	△28	△10	△8	△3	17	△6
		利益D I	△32	△17	△25	△22	△3	△13
木材・木製品	一進一退の動き。	売上D I	10	△11	6	△7	△13	7
		利益D I	15	△11	6	△14	0	0
鉄鋼・金属製品・ 機械	機械の持ち直しが上昇に寄与。	売上D I	6	△6	△3	3	0	3
		利益D I	0	△14	△10	3	△3	△6
非製造業	人手不足やコスト増加が業況の重荷。	売上D I	4	3	8	△2	△1	△4
		利益D I	△4	△6	△7	△15	△10	△8
建設業	住宅に減速感見られるが総体では底堅く推移。	売上D I	5	1	7	6	△4	△16
		利益D I	△4	△6	△1	1	△7	△14
卸売業	資材卸に減速感。食品卸・機械卸も弱い動き。	売上D I	△5	△8	8	△7	△10	0
		利益D I	△8	△6	△2	△27	△10	△12
小売業	原油高が燃料店の売上を押し上げ。その他の小売業は弱含みで推移。	売上D I	2	8	19	△4	14	7
		利益D I	△8	△2	2	△29	△7	△4
運輸業	貨物は横這いながら、旅客が低調。人手不足が重荷。	売上D I	3	△11	△6	△21	6	△17
		利益D I	△6	△9	△32	△28	△15	△10
ホテル・旅館業	売上低下が続いたものの、利益は持ち直しの動き。	売上D I	18	27	7	△6	△13	28
		利益D I	24	18	△13	△6	△13	33

<図表 2-2>地域別業況の推移

		2015年	2016年	2016年	2016年	2016年	2017年	2017年	2017年	2017年	2018年		2018年
		10～12 実績	1～3 実績	4～6 実績	7～9 実績	10～12 実績	1～3 実績	4～6 実績	7～9 実績	10～12 実績	1～3 実績	前回 見通し	4～6 見通し
全 道	売上D I	△9	△19	△9	△7	△4	△5	3	1	5	△3	△1	△3
	利益D I	△7	△12	△6	△5	△7	△9	△4	△7	△9	△14	△9	△8
札幌市	売上D I	△5	△25	△13	△4	△9	△3	4	4	6	△1	△2	8
	利益D I	△3	△17	△11	△1	△9	△9	△10	△5	△12	△16	△11	△5
道 央 (札幌除く)	売上D I	△1	△8	0	△9	6	△2	13	10	3	6	9	△4
	利益D I	1	7	8	6	△2	△4	8	△8	△3	△3	5	△3
道 南	売上D I	△11	△17	△3	0	6	△12	△15	△43	△13	△29	△18	△24
	利益D I	△5	△17	5	△5	6	△27	△21	△46	△36	△36	△36	△27
道 北	売上D I	△25	△24	△13	△13	△5	△9	△7	4	11	△10	△4	△10
	利益D I	△16	△17	△7	△20	△10	△7	0	4	2	△6	△11	0
道 東	売上D I	△18	△18	△9	△12	△9	△4	8	3	10	0	3	△10
	利益D I	△18	△17	△16	△17	△9	△8	0	0	△3	△17	△3	△17

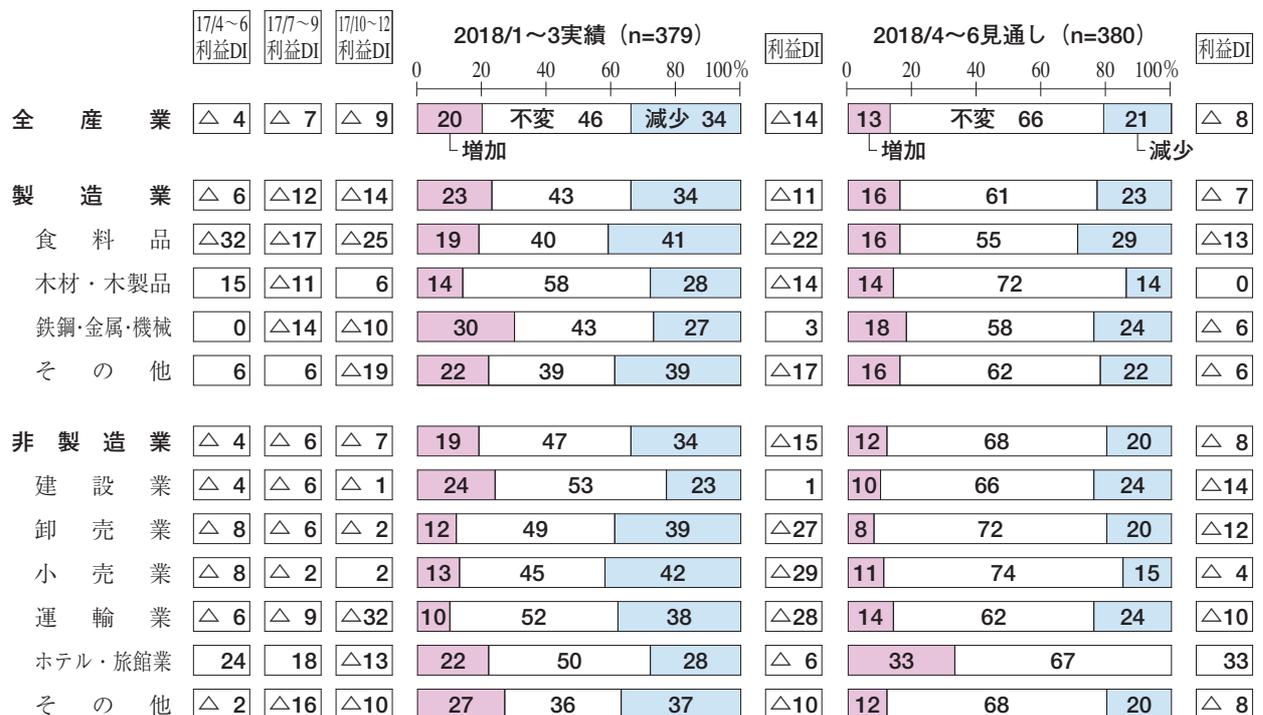
<図表3> 業況の推移 (業種別)



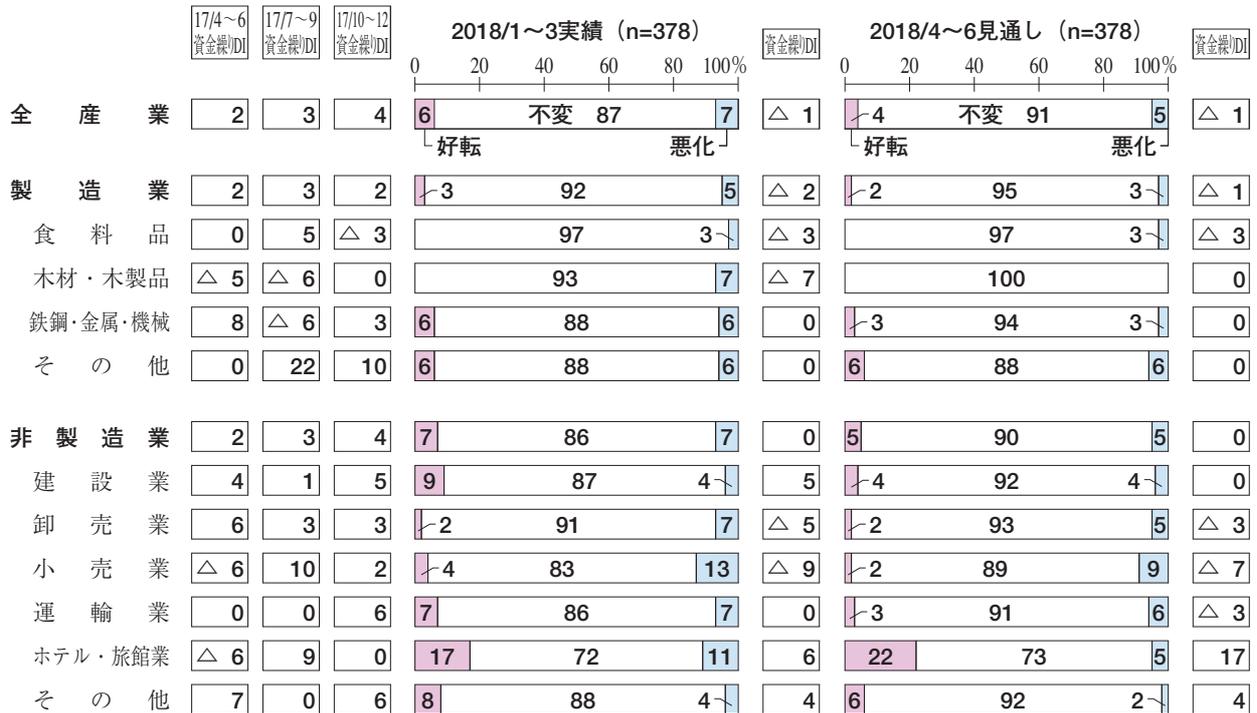
<図表4> 売上



<図表5> 利益



<図表6>資金繰り



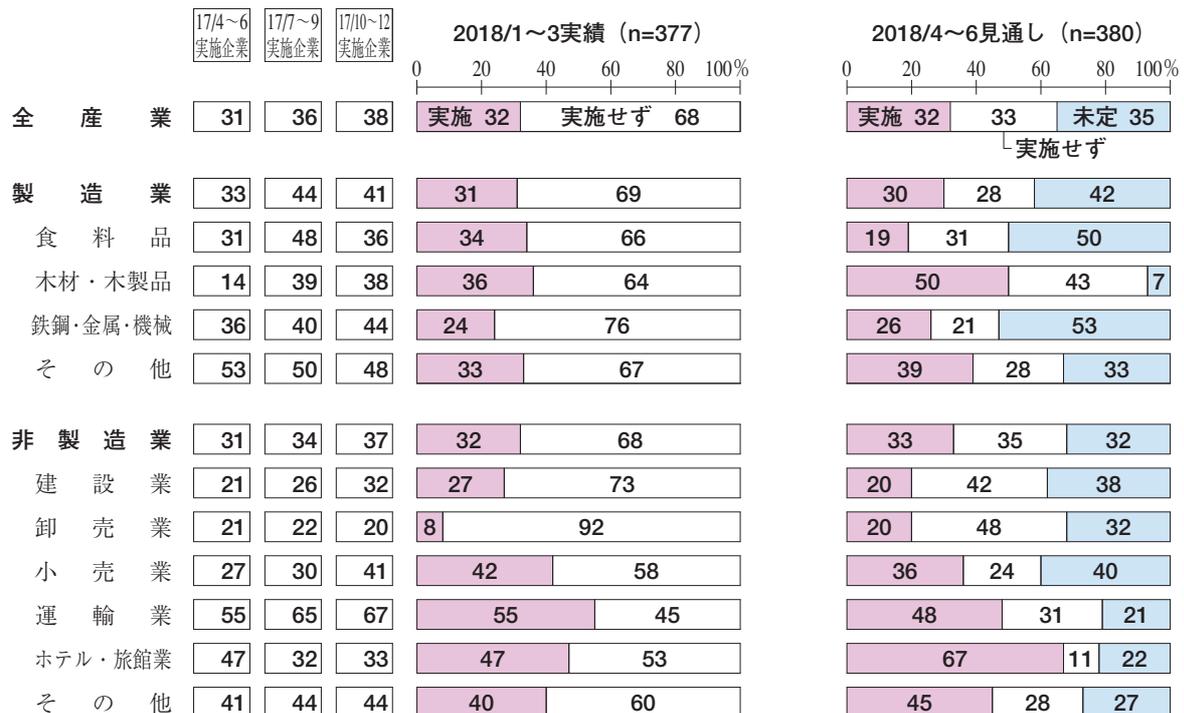
<図表7>短期借入金の難易感



<図表8> 在庫



<図表9> 設備投資

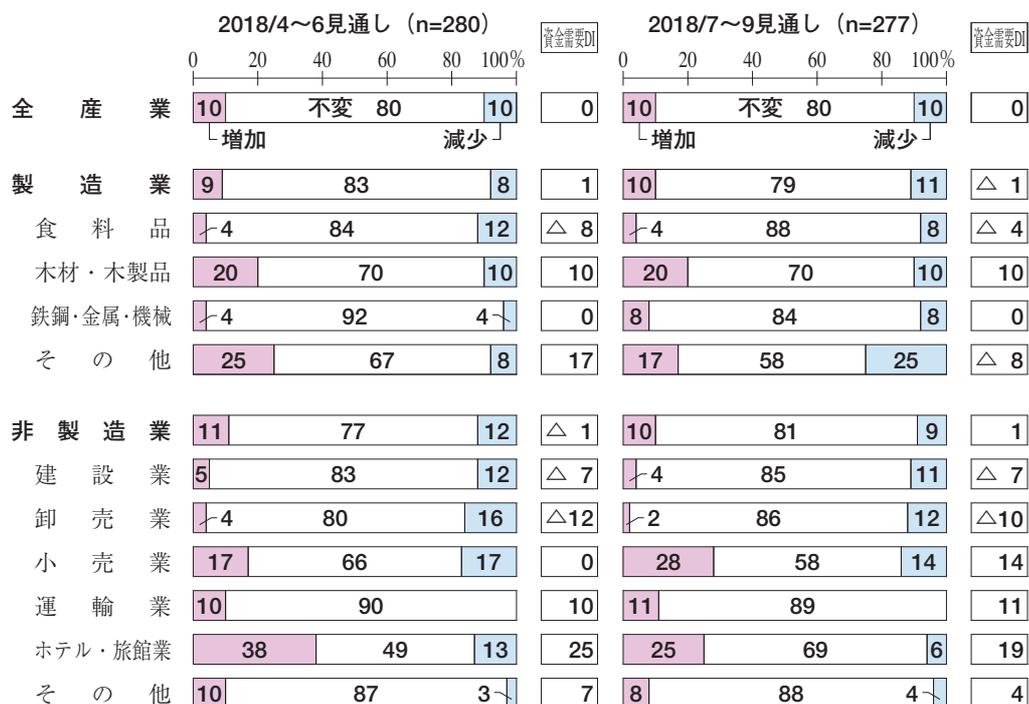


※四捨五入により合計が100にならない場合がある。

<図表10> 資金需要見通しの前年比較（運転資金）



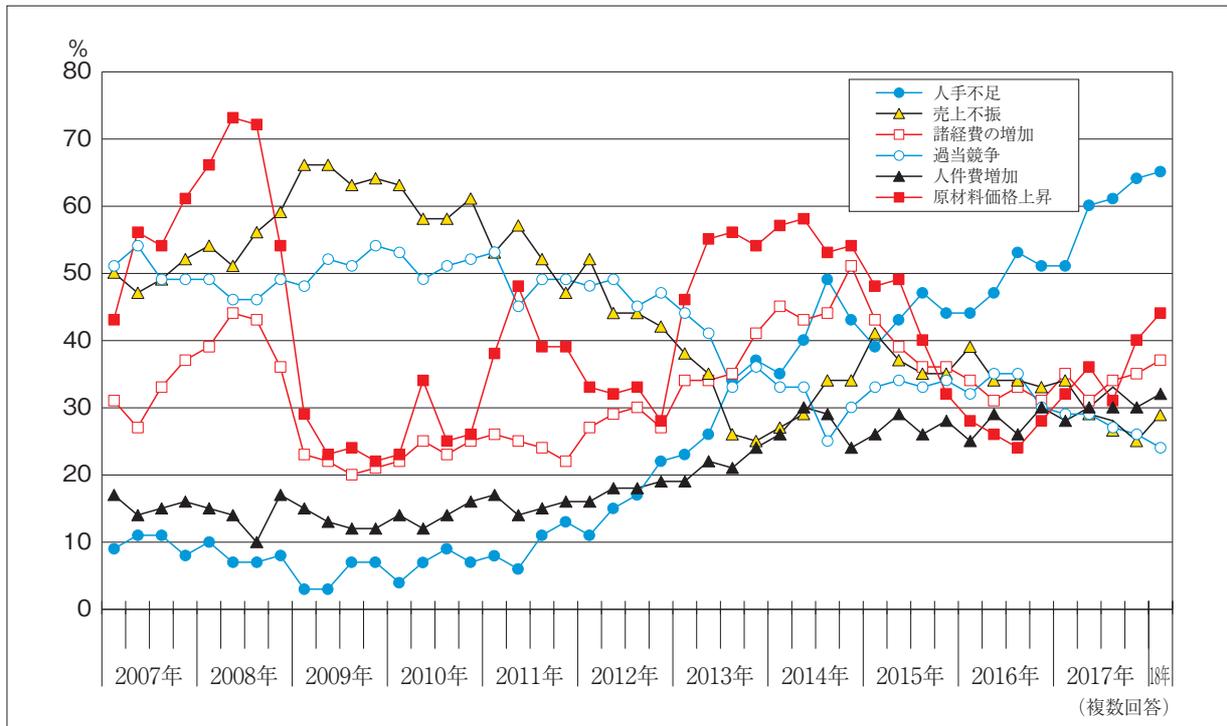
<図表11> 資金需要見通しの前年比較（設備資金）



<図表12> 当面する問題点（上位項目）の要点

項目	前期比	要 点
(1)人手不足（65%）	+ 1	ホテル・旅館業（89%）、運輸業（83%）、建設業（78%）の人手不足が続く。
(2)原材料価格上昇（44%）	+ 4	製造業・非製造業ともに上昇。特に、運輸業（66%）は21ポイント、ホテル・旅館業（67%）は20ポイントの上昇。
(3)諸経費の増加（37%）	+ 2	ホテル・旅館業（50%）で17ポイント上昇。
(4)人件費増加（32%）	+ 2	運輸業（41%）で11ポイント、食料品製造業（50%）で6ポイントそれぞれ上昇。
(5)売上不振（29%）	+ 4	製造業・非製造業とも前期比上昇。
(6)過当競争（24%）	△ 2	小売業（52%）で50%を超える。

<図表13> 当面する問題点（上位項目）の推移



<図表14> 当面する問題点(複数回答)

(単位：%)

(項 目)	製造業						非製造業						
	全産業	製造業	食料品	木材・木製品	鉄鋼・金属製品・機械	その他の製造業	非製造業	建設業	卸売業	小売業	運輸業	ホテル・旅館業	その他の非製造業
(1)人手不足	① 65 (64)	② 52 (54)	② 66 (53)	③ 36 (44)	② 50 (58)	① 44 (59)	① 69 (67)	① 78 (81)	① 43 (47)	① 68 (60)	① 83 (85)	① 89 (80)	① 72 (63)
(2)原材料価格上昇	② 44 (40)	① 65 (60)	① 75 (72)	① 79 (69)	① 62 (48)	① 44 (50)	③ 36 (32)	③ 32 (27)	① 43 (35)	23 (40)	② 66 (45)	② 67 (47)	17 (15)
(3)諸経費の増加	③ 37 (35)	③ 38 (32)	③ 50 (47)	29 (31)	③ 38 (29)	22 (14)	② 37 (36)	② 33 (32)	③ 38 (45)	34 (25)	③ 59 (52)	③ 50 (33)	③ 28 (27)
(4)人件費増加	32 (30)	33 (29)	③ 50 (44)	21 (19)	24 (26)	28 (14)	32 (30)	③ 32 (34)	24 (20)	30 (33)	41 (30)	44 (47)	② 35 (31)
(5)売上不振	29 (25)	36 (30)	28 (25)	② 43 (44)	③ 38 (32)	③ 39 (27)	27 (23)	24 (16)	26 (30)	③ 43 (30)	14 (12)	22 (20)	③ 28 (27)
(6)過当競争	24 (26)	11 (12)	9 (17)	7 (6)	15 (13)	11 (9)	28 (32)	26 (36)	29 (33)	② 52 (53)	7 (12)	6 (7)	③ 28 (27)
(7)販売価格低下	9 (12)	6 (10)	6 (11)	7 (6)	3 (6)	11 (14)	10 (13)	2 (5)	16 (23)	16 (20)	3 (3)	11 (13)	15 (15)
(8)設備不足	7 (7)	16 (12)	22 (14)	— (13)	15 (10)	22 (14)	4 (5)	1 (3)	5 (3)	2 (3)	— (3)	17 (20)	4 (10)
(9)価格引き下げ要請	8 (6)	9 (5)	6 (6)	7 —	12 (6)	11 (5)	7 (7)	2 (5)	21 (13)	2 (3)	3 (6)	— —	9 (8)
(10)資金調達	4 (5)	5 (7)	3 (8)	7 —	6 (10)	6 (5)	4 (4)	2 (5)	5 (7)	5 —	— (3)	6 (7)	4 (2)
(11)代金回収悪化	2 (1)	1 (1)	— —	— —	3 (3)	— —	2 (1)	— —	5 (3)	5 (3)	— —	— —	— —
(12)その他	3 (2)	7 (5)	13 (3)	7 (6)	6 (3)	— (9)	2 (1)	1 (1)	— —	2 (3)	3 —	— —	4 (2)

○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68回定例調査（2018年1～3月期実績、2018年4～6月期見通し）
- 回答期間：2018年2月中旬～3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	381	100.0%	
札幌市	155	40.7	道央は札幌市を除く石狩、後志、
道 央	79	20.7	胆振、日高の各地域、空知地域南部
道 南	34	8.9	渡島・檜山の各地域
道 北	50	13.1	上川・留萌・宗谷の各地域、空知地域北部
道 東	63	16.5	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	702	381	54.3%
製 造 業	197	98	49.7
食 料 品	68	32	47.1
木 材 ・ 木 製 品	33	14	42.4
鉄鋼・金属製品・機械	60	34	56.7
その他の製造業	36	18	50.0
非 製 造 業	505	283	56.0
建 設 業	138	83	60.1
卸 売 業	105	59	56.2
小 売 業	93	45	48.4
運 輸 業	53	29	54.7
ホ テ ル ・ 旅 館 業	35	18	51.4
その他の非製造業	81	49	60.5

人手不足を契機に事業の見直しに動き

〈企業の生の声〉

今回の調査では、人手不足が売上の減少につながるなど企業の経営に大きな影響を与えている様子が見られました。一方で景気の緩やかな回復やインバウンド増の影響などで業況に明るさの見える企業もあります。そして、そのような環境の変化に対し、各企業で生産性の向上・商品開発・新規事業・賃上げ・事業の見直しなど、様々な動きが見られます。以下に企業から寄せられた生の声をご紹介します。

1. 食料品製造業

＜水産加工業＞ 経年劣化も含めて、設備・機械の補修やメンテナンスが今後必要になっていく。売価を変更せず利益を確保するため、歩留まりの見直し等製造効率の改善や一般管理費の削減等に取り組む必要がある。

＜乳製品製造業＞ 昨年中は、売上が伸びなかったが、年が明けて盛り返した。今後の見通しも明るく、かなり挽回できる見通し。主原料である生乳の生産量は、道内では回復基調にあるが、都府県は不調。道内から都府県へ飲用不足分を送っていることから、道内の加工向け乳などが不足気味である。来期も同様の状況が続く見込み。

＜食品製造業＞ 新幹線開業のマイナス効果が出始めている。次なる売上の柱として札幌市内での卸し売りおよび飲食店営業を考慮しており、不動産の調査に取り組み始めた。

＜食品製造業＞ マンパワーが必要となる製品については、廃止するなどして作業の平準化を進める。また価格転嫁が難しい製品については、統廃合を進め生産性を高めたい。

2. 木材・木製品製造業

＜製材業＞ 公共事業のRC造に特化した製品を中心に製造・販売していたが、去年は人手（職人）不足によりRC造の建物が激減。S造の建物や木造の建物が増加した。幸い、開発を進めてきたパネルが昨年大臣認定を取得した事もあり、今年には木造用パネルの販売を強化していきたい。

3. 鉄鋼・金属製品・機械

＜金属製品製造業＞ 平成28年度に塗装設備の老朽化のため新工場・新設備を導入。その結果塗装関連の受注が前年度の倍近くまで伸びた。人手不足が解消すれば加工と塗装の一貫受注を目指す。

＜機械器具製造業＞ 2～3月は納期が集中するが、インフルエンザ等による欠勤者も多く、休日出勤も含め超過勤務を増加せざるを得ない状況。社員の健康管理や事故・怪我の防止について、より一層の注意を促していく必要がある。

4. その他の製造業

＜印刷業＞ 前期が好調だったため、課題であった人材採用に注力。しかし下期の業績不振により、利益の押し下げ要因となった。時間はかかるが人材育成を継続し収益につなげていきたい。また、新規事業にも取り組んでいる。現状では収益性が低いものの、将来的な事業の柱となるよう成長させていく予定。

<紙製品製造業> 道内の紙加工は全般に先行きが不透明で、売上・利益増につながる具体案が少ない。道外からの受注割合を大きくしていきたい。

5. 建設業

<内装工事業> 人材確保について、福利厚生が不十分で機会を逃すケースがあった。有資格職工の人手不足は当分解決できないので、まずは選別受注を進めたい。

<建設業> 通期では増収・増益の見込だが、期の後半は人手不足により技術者がフル稼働の状態となり、新たな受注ができなかった。結果、来期への繰越工事が少なくなり、来期は減収の見込み。

<建設業> 建設投資は、今後減少していくと予想。タイムリーな現場の採算等の把握が重要になると考え、独自の原価管理システムの開発を行っている。

<建設業> 平成28年の台風被害で、平成29年は多くの公共工事があったものの、最低制限価格での落札が多く、内容は良くなかった。平成30年は、去年の残工事で各社の受注は確保されていると思うが、今後、価格競争はやめるべきと感じる。

6. 卸売業

<機械器具卸売業> 売上・利益ともに足元は厳しい。クリーニング業界自体、売上低迷と後継者不足に伴う廃業が増加している。一部のコインランドリー特需も長続きはしないと見ている。若手社員への技術継承を考え、定着率アップのために賃上げを実施したが、売上も流動的な為、コスト増を招く懸念がある。

<作業用品卸売業> 業績は良好。運送料金の値上げと、それに伴う仕入価格上昇という逆風はあるが、配送方法の見直しや一部価格転嫁等により吸収図っている。生産性の向上のため、Eコマースへの移行も促進。新規開拓の体力捻出に注力している。

<自動車部品卸売業> 消費者が安価な輸入部品等の価格をネットで調べ、整備工場等と価格交渉を行う為、その余波で売上や利益の確保が難しくなっている。良質な部品使用のメリットを業界一丸となって発信する事が急務と思われる。

<建材卸売業> 世界的な経済好調に伴い木材輸入価格上昇。北米・欧州・国内全て強含み。扱い数量には変動なく、価格転嫁できるまでのタイムラグに今しばらく悩まされそうな状況。

<建材卸売業> 当地ではホームセンターとワークショップの出店が多く、同業他社がどんどん閉店に追い込まれている。相手が大規模な為、如何に専門店化するかに苦慮している。

<靴卸売業> 既存の販売先が不振で、ネットやディスカウント店が伸びている。単価は下落傾向となり、販売数の増加にもかかわらず、売上は伸びにくい。運賃の値上げ分は物流の集約で吸収を図っている。

<鋼材卸売業> 丸棒・鋼材の急騰で仕入高の販売安が続く。在庫についてもメーカーが販売制限をしているので利益が出せない環境。

7. 小売業

<作業洋品店> 売上の伸びが鈍化してきている。これまで成功してきたやり方・考え方を見直し、原点回帰と、新たな仕組みに変えていくことに取り組む。

<食料品小売業> インバウンド客の増加が見受けられるため、外国語表記や免税対応の強化を進める。

8. 運輸業

<運輸業> 人手不足を主要因として不採算部門から撤退した結果、売上は減ったが資金繰りは良くなった。

9. ホテル・旅館業

<観光ホテル> 海外個人客の集客は好調。国内宿泊者は減少一途であり、東京オリンピック以降を見据え、営業推進体制の再構築を要す。

<都市ホテル> 宿泊部門を中心に売上・利益が伸びた。料飲部門においては利益の出にくい部門の営業内容を変更し利益増。今後はホテルの新規開業が増え、競争激化となるので、まずは既存事業の競争力維持・向上に努める。

10. その他非製造業

<不動産賃貸業> 業界環境がネットの普及により一段と悪化、減少基調に歯止めかからず。昨年24時間営業を取止め、人員削減に着手。新年度収益改善を見込む。

<歯科技工業> 売上は今年に入り好調。しかし業界の問題点として、技工士を養成する学校の定員割れがある。また数の減少に加え、高齢化も進んでいるので、将来、歯科医院からのオーダーに対応できなくなることが予想される。

<建設機械器具リース> 限られた機械・人員をいかに稼働させていくかが収益向上のカギ。稼働率を左右する要因を分析し徹底的な改善を図っていく。顧客との交渉についても、対等の立場で臨みたい。

<建設コンサルタント> 売上・利益などは比較的落ち着いている。全体の人手には過剰感もあるが、年齢の高い世代の大量退職を控え、若手・中堅層には不足感がある。うまく調整しなければ技術力の低下を招くため、当面は過剰気味でもある程度の人的投資は必要と考えている。

<廃棄物処理業> 建設系の産業廃棄物の受注が伸びている。特に改修工事系の案件が多く、夜間作業も増加。例年、冬場は建設系の廃棄物が落ち込むが、大型の新築工事が続き、改修工事がずれこんでいる模様。

<自動車整備業> 今年は雪が多く、事故車の入庫が昨年の200%となり、売上が増加。しかし、新車の動きが悪く、トータルの売上は下がると見ている。



少子化の下での大学教育と企業の人材確保

3月末をもって北洋銀行の取締役会長を退任し、4月から同行の非常勤顧問に就任した。当面、引き続き私が本コラムを担当させて頂くので、宜しくお願い申し上げます。

企業にとって4月は新入社員を迎える時期だ。街中では黒いスーツに身を固めた若者の姿が目立ち、その新鮮な、澁刺とした姿が微笑ましい。新入社員の社内研修が始まる一方で、人事担当部署では早くも明年の新規卒業者の採用活動が始まる。近年の採用活動においては、学生からいわゆるエントリーシートを提出してもらい、第1次の書類選考を経て、面接等の第2次試験に移るのが一般的だ（経団連は選考解禁を6月としている）。4月1日付北海道新聞によると、大企業においては、エントリーシートによる第1次選考を、過去のデータを活用したAIにより行い、採用事務の効率化を図る先も出てきているとのことだ。学生サイドからは、「ちゃんと見てもらえるのか心配」との声が出ているという。企業の採用活動といえば、採用側と学生の人物評価を巡っての格闘であったころを思うと、AIによる適正評価というのは少し空しい気がしないでもない。

ところで、大学生の採用に関し、採用側が大学時代の学業成績をあまり重視しなくなったと言われて久しい。企業が欲しい人材は、大学の成績では測れないという議論は昔からあった。経団連の会員企業に対する調査（平成16年）によれば、企業が重視する学生の資質は、第1位が「コミュニケーション能力」(87%)、次いで「主体性」(63%)、「協調性」(49%)、「チャレンジ精神」(46%)の順であった。大学では、専門能力、理解力、判断力などの「認知能力」の育成が期待されるが、大学卒業生を受け入れる企業側では、「非認知能力」中心のジェネラリストを重視する傾向が強く、大学の専門性の高い教育と企業の人柄重視の姿勢との間に捻じれ現象が存在しているとみることも出来る。

もっとも、大学側においても社会の変化に対応し、近年、経済界が必要とする人材の育成に注力する動きも活発化してきている。先般、小樽商科大学のグローバル戦略推進センターの会議に出席する機会があったが、同大学では、学生の能動的な講義への参加をとりいれたアクティブラーニングという教育方法の開発に努め、グローバル（地球規模）の視野で考え、ローカル（地域視点）で行動できるグローバル人材の育成に取り組んでいる。こうした取り組みは、認知能力と非認知能力の双方の調和のとれた人材の育成を目指すものとして注目される。大学事情に詳しい方の話によると、最近の大学生は講義には比較的真面目に出席するという。一方で、ある大学の卒業生に対する「在学中に力を入れた取り組みについて」というアンケート調査によると、5段階評価で、平成18年卒業生では、最上位の5段階が「部活やサークル」、4段階が「専門科目」と「ゼミナール」であったのに対し、平成26年卒業生では、5段階が「部活やサークル」で変わらず、4段階評価に「専門科目」と「ゼミナール」に加え「アルバイト」が登場したという。少子化の進行の下で、大学入学はますます容易に、企業の採用はますます売り手市場になることが想定される。果たして我が国の「人的資本」の質の行方は、如何なる方向に向かうのであろうか。

（平成30年4月10日 非常勤顧問 横内 龍三）

北海道どさんこプラザマーケット情報 有楽町店 【2018年2月分】

【全体概要】

- ・2月の販売額は、1億537万円（前年同月比+12.9%）、来店客192,645人（同+4.5%）、客単価1,814円（同+20.5%）
 - ・前半は生チョコレートやマルセイバターサンドなどバレンタインフェア商品が好調であった。
 - ・後半は平昌五輪カーリング女子日本代表のLS北見がデッドタイムで食べた赤いサイロが、テレビ、新聞、ネット等で大きく取り上げられ話題になり、連日来店や電話での問い合わせが多数あった。
- 赤いサイロは最大でも50個しか入荷せず、開店前から並んでいるお客様で終了してしまう状況であったが、赤いサイロ目当てで来店されたお客様が、他の商品を購入する相乗効果もあり、他商品で例年以上の売上げとなるものもあった。
- ・水産加工品は、催事やテスト販売等の好調により前年を上回った。（同+10.3%）
 - ・部門別では、前記部門のほか菓子類（同+21.9%）、畜産加工品（同+17.5%）などの部門で前年を上回った。

（1）水産加工品 【1,401万円】

No.	振興局	品名	単価（円）	数量	金額（円）
1	石狩	鮭キムチ150g	800	548	438,400
2	石狩	鮭ルイベ漬160g	1,092	401	437,892
3	石狩	たらこ切子	1,000	364	362,600
4	渡島	いか森っ子めし2尾	690	409	282,210
5	後志	鮭とば一番干し	1,000	254	254,000

（2）畜産加工品 【263万円】

No.	振興局	品名	単価（円）	数量	金額（円）
1	空知	特上ラム400g	982	482	473,324
2	石狩	じゃが豚	960	442	419,016
3	上川	ふらのジンギスカン	933	160	149,280
4	十勝	ちほく高原ベーコン	1,000	146	146,000
5	上川	和寒ジンギスカン中辛	954	135	128,790

（3）農産品 【170万円】

No.	振興局	品名	単価（円）	数量	金額（円）
1	上川	南富良野バタじゃが5	620	329	203,980
2	石狩	わさびの達人	714	161	114,954
3	石狩	全粒きな粉	120	742	89,040
4	石狩	ハスカップの実 冷凍	2,000	42	84,000
5	石狩	だったんそば茶	1,000	79	79,000

（4）乳製品 【308万円】

No.	振興局	品名	単価（円）	数量	金額（円）
1	渡島	トラピストバター	1,142	163	186,146
2	胆振	カチョカパロピッコロ	630	285	179,550
3	石狩	ソフトカツゲン	180	725	130,500
4	空知	もっちもチーズ	340	303	103,020
5	空知	もっちもチーズ醤油味	340	236	80,240

（5）菓子類 【5,860万円】

No.	振興局	品名	単価（円）	数量	金額（円）
1	石狩	じゃがポックル	820	9,709	7,961,380
2	十勝	マルセイバターサンド10個	1,204	2,799	3,369,996
3	十勝	マルセイバターサンド5個	602	5,010	3,016,020
4	石狩	ポテトチップチョコレートオリジナル	720	4,002	2,881,440
5	石狩	生チョコレート オーレ	720	3,399	2,447,280

※価格改訂などにより単価×数量=金額とはならない場合がある。

<有楽町店> 東京都千代田区有楽町2丁目10-1 東京交通会館1階
 <資料出典> 北海道どさんこプラザ ホームページ
<http://www.dosanko-plaza.jp/support/index.html>
 <問い合わせ先> 北海道経済部食関連産業室マーケティンググループ TEL:011-204-5766

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	
	22年=100 季調値	前期比 (%)										
2013年度	101.3	1.7	98.9	3.2	101.5	1.2	98.7	2.9	99.0	△ 3.7	98.9	△ 1.2
2014年度	97.3	△ 3.9	98.4	△ 0.5	96.1	△ 5.3	97.5	△ 1.2	104.0	5.1	104.9	6.1
2015年度	r 94.9	△ 2.5	r 97.5	0.9	r 95.6	△ 0.5	r 96.4	△ 1.1	r 100.7	△ 3.2	r 106.1	1.1
2016年度	95.0	0.1	98.6	1.1	p 94.2	△ 1.5	97.2	0.8	98.0	△ 2.7	r 101.9	△ 4.0
2016年10~12月	r 95.4	0.4	99.8	1.8	r 94.8	0.2	98.6	2.4	r 96.7	△ 1.9	r 107.3	△ 2.4
2017年1~3月	r 96.0	0.6	100.0	0.2	r 94.3	△ 0.5	98.5	△ 0.1	r 100.3	3.7	r 109.7	2.2
4~6月	r 97.7	1.8	102.1	2.1	98.6	4.6	100.0	1.5	r 100.7	0.4	r 109.1	△ 0.5
7~9月	r 95.8	△ 1.9	102.5	0.4	r 96.5	△ 2.1	100.4	0.4	r 97.3	△ 3.4	r 107.3	△ 1.6
10~12月	r 97.9	2.2	r 104.3	1.8	r 98.4	2.0	r 101.4	1.0	r 97.8	0.5	r 109.5	2.1
2017年 2月	r 96.8	2.3	r 101.7	3.2	r 95.3	2.6	r 99.2	1.4	r 100.4	0.8	r 108.1	0.7
3月	r 96.5	△ 0.3	r 99.8	△ 1.9	94.7	△ 0.6	r 98.4	△ 0.8	100.3	△ 0.1	r 109.7	1.5
4月	r 98.5	2.1	r 103.8	4.0	r 98.7	4.2	r 101.1	2.7	101.7	1.4	r 111.3	1.5
5月	r 98.1	△ 0.4	100.1	△ 3.6	98.9	0.2	98.2	△ 2.9	100.5	△ 1.2	111.3	0.0
6月	r 96.6	△ 1.5	102.3	2.2	98.2	△ 0.7	100.7	2.5	100.7	0.2	109.1	△ 2.0
7月	r 95.5	△ 1.1	101.5	△ 0.8	96.5	△ 1.7	100.0	△ 0.7	r 99.2	△ 1.5	107.9	△ 1.1
8月	r 97.5	2.1	103.5	2.0	r 96.0	△ 0.5	101.8	1.8	99.4	0.2	107.3	△ 0.6
9月	r 94.5	△ 3.1	102.5	△ 1.0	r 97.1	1.1	99.3	△ 2.5	r 97.3	△ 2.1	107.3	0.0
10月	r 97.5	3.2	103.0	0.5	98.8	1.8	98.9	△ 0.4	96.9	△ 0.4	110.7	3.2
11月	r 97.0	△ 0.5	103.5	0.5	96.8	△ 2.0	101.2	2.3	97.5	0.6	109.8	△ 0.8
12月	r 99.3	2.4	r 106.5	2.9	r 99.6	2.9	r 104.1	2.9	r 97.8	0.3	r 109.5	△ 0.3
2018年 1月	r 95.3	△ 4.0	r 99.5	△ 6.6	r 95.4	△ 4.2	r 98.3	△ 5.6	r 110.4	12.9	r 108.8	△ 0.6
2月	p 95.5	0.2	p 103.4	4.1	p 95.8	0.4	p 100.4	2.2	p 113.1	2.4	p 109.9	0.9
資料	経済産業省、北海道経済産業局											

■ 鉱工業生産指数の年度は原指数による。
 ■ 「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(%)
2013年度	977,353	2.9	201,439	2.4	218,601	3.3	68,930	3.7	758,752	2.8	132,508	1.8
2014年度	967,563	△ 1.0	199,952	△ 0.9	209,547	△ 4.1	67,021	△ 2.8	758,016	△ 0.1	132,931	0.0
2015年度	961,554	3.3	r 199,400	2.7	210,190	0.3	67,923	1.3	751,365	4.0	r 131,477	3.3
2016年度	r 953,907	△ 0.8	r 195,263	△ 1.1	r 202,850	△ 3.5	r 65,610	△ 3.4	r 751,058	1.6	r 129,653	0.0
2016年10~12月	257,538	0.0	r 53,125	△ 0.7	55,103	△ 7.6	18,667	△ 3.4	202,435	2.2	r 34,459	0.8
2017年1~3月	r 234,305	△ 0.2	r 47,545	△ 1.5	r 50,971	△ 3.9	r 16,243	△ 2.2	r 183,334	0.9	r 31,302	△ 1.1
4~6月	r 229,539	0.5	r 47,156	0.1	r 44,988	△ 2.8	15,258	△ 0.4	184,551	1.4	r 31,898	0.3
7~9月	233,947	0.1	47,802	0.7	47,806	△ 5.3	15,346	△ 0.2	186,141	1.6	32,456	1.1
10~12月	r 261,516	1.5	r 53,522	0.7	r 57,218	3.8	r 18,681	0.1	r 204,298	0.9	r 34,840	1.1
2017年 2月	72,511	△ 0.5	14,493	△ 2.6	15,219	△ 3.7	4,774	△ 2.8	57,292	0.3	9,719	△ 2.6
3月	80,433	△ 0.7	r 16,309	△ 0.9	r 17,671	△ 5.5	5,729	△ 1.7	r 62,763	0.7	10,580	△ 0.5
4月	76,477	1.3	r 15,581	0.8	r 14,729	△ 2.3	r 4,994	△ 0.4	r 61,748	2.2	r 10,587	1.3
5月	77,093	△ 0.1	15,881	△ 0.6	15,005	△ 3.8	5,069	△ 1.1	62,088	0.9	10,811	△ 0.4
6月	75,970	0.4	r 15,694	0.1	15,255	△ 2.2	5,194	0.2	60,714	1.2	10,500	0.0
7月	81,559	0.4	17,179	△ 0.2	17,396	△ 5.5	6,010	△ 2.5	64,162	2.2	11,169	1.1
8月	78,974	0.9	15,655	0.7	15,115	△ 1.1	4,552	0.5	r 63,860	1.4	11,103	0.8
9月	73,414	△ 1.2	14,968	1.8	15,295	△ 8.9	4,784	2.1	58,119	1.1	10,184	1.6
10月	78,003	△ 0.1	15,888	△ 0.5	16,528	2.6	5,164	△ 1.5	61,475	△ 0.8	10,724	0.0
11月	79,491	1.4	16,713	1.4	17,050	3.5	5,924	2.2	62,441	0.8	10,789	1.0
12月	r 104,022	3.0	r 20,921	1.2	23,641	5.0	r 7,594	△ 0.4	r 80,381	2.4	r 13,327	2.1
2018年 1月	81,932	0.7	16,826	0.5	17,920	△ 0.9	5,659	△ 1.4	64,013	1.2	11,167	1.5
2月	73,759	1.7	14,565	0.5	15,654	2.9	4,702	△ 1.5	58,105	1.4	9,863	1.5
資料	経済産業省、北海道経済産業局											

■ 百貨店・スーパー販売額の前年同月比は全店ベースによる。
 ■ 「P」は速報値、「r」は修正値。

主要経済指標 (2)

年月	専門量販店販売額											
	家電大型専門店				ドラッグストア				ホームセンター			
	北海道		全国		北海道		全国		北海道		全国	
	百万円	前年同月比(%)	億円	前年同月比(%)	百万円	前年同月比(%)	億円	前年同月比(%)	百万円	前年同月比(%)	億円	前年同月比(%)
2013年度	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2014年度	130,039	—	41,781	—	210,738	—	49,423	—	128,522	—	32,517	—
2015年度	136,816	5.2	42,288	1.2	229,820	9.3	54,776	9.2	131,589	2.4	33,159	2.0
2016年度	r 136,978	0.1	r 41,984	△ 0.7	r 242,714	5.6	r 57,665	5.3	r 129,492	△ 1.6	r 33,040	△ 0.4
2016年10~12月	36,051	△ 2.5	10,884	△ 0.9	60,856	4.1	14,763	5.6	35,524	△ 3.5	8,793	△ 0.5
2017年1~3月	36,720	0.6	10,698	1.5	61,135	4.3	14,159	3.0	24,745	△ 2.3	7,245	△ 0.7
4~6月	31,025	2.8	9,809	1.1	61,758	5.4	15,161	5.6	36,719	0.1	8,785	△ 0.4
7~9月	35,959	5.7	11,320	5.8	65,707	5.8	15,530	6.6	33,067	1.6	8,192	0.1
10~12月	37,496	4.0	p 11,288	3.7	r 63,951	4.1	r 15,730	6.1	p 35,458	△ 0.2	p 8,720	△ 0.8
2017年 2月	9,781	△ 1.2	2,960	△ 1.0	20,601	5.0	4,555	1.3	7,100	△ 1.8	2,189	△ 2.0
3月	14,070	4.1	4,022	5.4	18,750	1.2	4,880	2.5	9,141	△ 3.5	2,623	△ 0.3
4月	r 10,920	5.7	r 3,316	5.7	r 20,294	5.6	r 4,953	5.5	r 11,809	1.1	r 2,962	0.4
5月	9,952	0.8	3,236	0.4	20,200	6.2	5,124	5.8	13,625	△ 2.8	3,125	△ 0.7
6月	r 10,153	1.8	3,257	△ 2.4	r 21,264	4.4	r 5,084	5.6	11,285	2.7	2,698	△ 0.8
7月	14,190	22.5	4,595	9.4	22,228	7.3	5,383	6.3	12,029	4.5	2,910	△ 0.9
8月	11,055	△ 4.2	3,567	5.4	22,326	4.5	5,199	5.8	11,250	1.4	2,775	△ 0.2
9月	10,714	△ 1.9	3,158	1.2	21,153	5.6	4,948	7.8	9,788	△ 1.4	2,507	1.6
10月	10,646	△ 2.4	3,105	△ 0.6	21,097	5.1	5,047	4.9	10,979	△ 1.9	2,599	△ 5.1
11月	11,447	5.9	3,436	5.6	21,018	5.2	5,020	6.6	11,053	△ 0.6	2,750	0.5
12月	15,403	7.4	4,748	5.3	21,836	5.0	5,663	6.8	13,426	1.6	3,371	1.6
2018年 1月	12,954	0.7	3,821	2.8	22,704	4.2	5,053	7.0	8,267	△ 2.8	2,415	△ 0.7
2月	9,945	1.7	3,073	3.8	21,448	4.1	4,844	6.3	7,293	2.7	2,175	△ 0.7
資料	経済産業省、北海道経済産業局											

■専門量販店販売額は平成26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(%)
2013年度	511,472	2.6	100,178	5.0	259,005	△ 6.3	293,448	2.0	12,268	4.7	682	41.3
2014年度	528,434	3.3	105,446	5.3	259,469	0.2	288,188	△ 1.8	12,308	0.3	930	36.3
2015年度	544,969	3.1	111,279	5.5	255,058	△ 1.7	285,588	△ 0.9	12,823	4.2	1,243	33.6
2016年度	564,578	1.9	115,183	3.4	260,403	2.1	281,038	△ 1.6	13,501	5.3	1,394	12.2
2016年10~12月	141,723	2.8	29,300	3.9	286,570	5.9	290,432	△ 0.3	3,187	2.6	359	16.7
2017年1~3月	129,670	2.2	27,400	2.5	264,742	5.9	279,278	△ 1.6	2,996	4.1	419	11.5
4~6月	138,429	2.7	r 29,209	3.2	251,616	1.8	282,596	0.7	3,299	3.1	323	26.8
7~9月	151,233	1.6	31,057	2.4	253,712	4.4	276,106	0.8	4,149	0.9	459	26.9
10~12月	143,516	1.3	29,785	1.4	286,681	0.0	294,130	1.3	3,281	2.5	442	23.1
2017年 2月	40,669	1.0	8,542	0.8	251,822	6.6	260,644	△ 3.4	945	1.3	148	4.8
3月	45,256	2.7	9,698	3.2	263,964	0.5	297,942	△ 1.0	1,090	5.6	r 108	13.0
4月	r 44,253	2.6	r 9,514	3.3	262,723	2.6	295,929	△ 0.9	946	1.2	r 97	29.3
5月	47,393	2.4	9,965	3.6	232,292	△ 4.8	283,056	0.4	1,157	5.4	r 110	31.1
6月	46,783	3.1	9,731	2.9	259,834	7.6	268,802	2.8	1,196	2.5	r 116	21.0
7月	52,820	4.7	10,763	3.1	242,762	0.1	279,197	0.4	1,312	0.7	r 178	24.1
8月	50,980	△ 0.8	10,513	1.9	275,520	13.9	280,320	1.4	1,530	3.6	r 162	32.8
9月	47,433	0.8	9,781	2.1	242,855	△ 0.8	268,802	0.6	1,307	△ 1.9	r 120	23.7
10月	48,190	△ 0.1	9,982	0.6	301,786	13.2	282,872	0.3	1,221	0.6	r 137	19.8
11月	45,337	2.2	9,524	1.8	263,159	△ 6.2	277,361	2.4	1,040	4.1	r 122	31.2
12月	49,989	1.8	10,279	1.8	295,097	△ 5.6	322,157	1.2	1,020	3.3	r 183	20.6
2018年 1月	44,525	1.8	9,323	1.8	272,761	△ 2.0	289,703	3.7	960	△ 0.1	r 185	13.2
2月	41,619	2.3	8,675	1.6	236,225	△ 6.2	265,614	1.9	999	5.6	p 184	24.5
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	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(%)
2013年度	198,981	12.5	55,541	13.0	69,615	1.6	73,825	24.8	4,836,746	9.0
2014年度	179,403	△ 9.8	50,940	△ 8.3	60,359	△13.3	68,104	△ 7.7	4,453,509	△ 7.9
2015年度	168,708	△ 6.0	55,161	8.3	59,390	△ 1.6	54,157	△20.5	4,115,436	△ 7.6
2016年度	176,018	4.3	60,899	10.4	62,474	5.2	52,645	△ 2.8	4,243,393	3.1
2016年10~12月	37,536	7.1	12,378	10.8	13,282	11.4	11,876	△ 0.5	989,362	5.6
2017年1~3月	51,516	7.2	18,372	3.5	17,379	20.7	15,765	△ 1.0	1,340,511	7.8
4~6月	49,194	15.5	16,603	11.4	18,451	15.1	14,140	21.2	1,006,123	13.2
7~9月	46,639	5.1	15,018	△ 1.5	17,027	7.9	14,594	9.4	1,065,940	4.1
10~12月	37,265	△ 0.7	12,261	△ 0.9	12,745	△ 4.0	12,259	3.2	973,804	△ 1.6
2017年 2月	14,151	5.8	4,975	3.3	4,536	17.9	4,640	△ 1.5	413,316	8.2
3月	25,081	9.0	9,198	9.5	8,597	19.2	7,286	△ 1.5	583,771	9.6
4月	15,326	12.7	5,340	21.8	5,717	6.0	4,269	11.9	297,284	10.4
5月	14,569	18.9	4,798	13.8	5,226	22.9	4,545	20.3	312,390	13.4
6月	19,299	15.1	6,465	2.6	7,508	17.6	5,326	30.7	396,449	15.1
7月	16,696	2.3	5,332	△ 1.2	6,450	△ 1.4	4,914	12.2	357,267	2.6
8月	13,273	8.3	4,184	△ 0.3	5,149	14.1	3,940	11.1	290,822	4.1
9月	16,670	5.6	5,502	△ 2.7	5,428	14.7	5,740	6.1	417,851	5.3
10月	12,480	0.5	4,020	△ 5.3	4,245	2.2	4,215	4.9	310,791	△ 1.2
11月	13,198	△ 0.6	4,102	0.1	4,637	△ 6.8	4,459	6.1	332,714	△ 2.7
12月	11,587	△ 2.2	4,139	2.6	3,863	△ 7.1	3,585	△ 1.9	330,299	△ 0.8
2018年 1月	11,707	△ 4.7	3,843	△ 8.5	3,646	△14.1	4,218	9.9	339,581	△ 1.1
2月	13,658	△ 3.5	4,820	△ 3.1	4,149	△ 8.5	4,689	1.1	401,804	△ 2.8
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m ²	前年同月比(%)	千m ²	前年同月比(%)	億円	前年同月比(%)
2013年度	34,967	△ 1.6	9,873	10.6	1,910	16.0	47,859	7.4	97,030	11.5
2014年度	32,225	△ 7.8	8,805	△10.8	1,769	△ 7.4	45,013	△ 5.9	97,805	0.8
2015年度	34,329	6.5	9,205	4.6	1,762	△ 0.4	44,098	△ 2.0	101,838	4.1
2016年度	37,515	9.3	9,741	5.8	1,809	2.7	45,299	2.7	102,315	0.5
2016年10~12月	10,126	9.7	2,507	7.9	399	14.7	10,803	2.7	23,725	3.6
2017年1~3月	5,976	10.4	2,233	3.2	244	△15.6	10,708	4.9	28,546	△ 1.0
4~6月	11,202	4.6	r2,499	1.1	656	13.1	12,393	3.5	23,673	△ 1.0
7~9月	10,553	△ 1.4	2,469	△ 2.4	679	15.8	12,238	3.6	25,477	△ 2.5
10~12月	9,710	△ 4.1	2,445	△ 2.5	421	5.6	11,521	6.6	23,735	0.0
2017年 2月	1,827	15.8	709	△ 2.6	37	△40.2	3,901	9.7	7,771	5.6
3月	2,613	△ 1.4	759	0.2	106	△37.9	3,123	△13.0	14,077	△ 0.7
4月	4,341	21.7	840	1.9	173	26.6	3,975	21.2	7,929	2.7
5月	3,449	△ 6.4	785	△ 0.3	229	28.0	4,037	△10.0	6,797	0.6
6月	3,412	△ 1.3	875	1.7	255	△ 4.0	4,381	4.0	8,947	△ 5.2
7月	3,595	7.5	832	△ 2.3	220	25.0	3,817	14.1	7,217	△ 7.5
8月	3,305	△15.9	806	△ 2.0	219	10.4	4,150	△ 6.9	7,666	4.4
9月	3,653	6.4	831	△ 2.9	241	13.2	4,271	6.6	10,594	△ 3.5
10月	3,654	△ 8.5	831	△ 4.8	182	△13.5	4,076	15.9	7,428	2.3
11月	3,455	△ 1.2	847	△ 0.4	132	35.2	4,066	6.9	7,680	4.1
12月	2,601	△ 1.3	768	△ 2.1	107	18.1	3,380	△ 3.0	6,628	△ 5.0
2018年 1月	1,411	△ 8.1	663	△13.2	66	△34.5	3,559	△ 3.4	8,893	2.9
2月	1,373	△24.8	691	△ 2.6	56	51.2	3,938	0.9	7,959	2.4
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	
2013年度	947,785	22.1	145,711	17.7	0.74	0.87	28,464	14.1	710,146	7.2	4.5	3.9
2014年度	875,370	△7.6	145,222	△0.3	0.86	1.00	29,913	5.1	738,811	4.0	3.9	3.5
2015年度	770,811	△11.9	139,678	△3.8	0.96	1.11	31,181	4.2	769,387	4.1	3.5	3.3
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
2016年10~12月	80,282	△17.0	28,007	△4.5	1.09	1.32	29,253	1.6	778,977	4.7	3.3	2.9
2017年1~3月	176,637	84.0	29,549	9.9	1.05	1.35	33,702	2.9	877,726	5.0	3.8	2.9
4~6月	439,223	9.6	48,251	2.6	1.02	1.24	32,337	0.3	826,137	5.6	3.4	2.9
7~9月	222,629	1.1	37,573	△7.9	1.11	1.35	32,807	0.4	848,997	5.4	3.2	2.8
10~12月	90,139	12.3	28,319	1.1	1.17	1.46	30,738	5.1	840,192	7.9	2.9	2.8
2017年2月	20,241	210.0	7,693	10.4	1.06	1.37	34,242	3.2	889,965	5.5	3.8	2.8
3月	145,479	74.0	14,859	10.9	1.05	1.34	34,822	4.9	863,844	5.5	↓	2.8
4月	146,719	△3.5	20,646	1.7	1.00	1.24	33,194	△3.1	826,706	3.3	↑	2.9
5月	155,566	13.8	12,421	8.5	1.01	1.22	31,719	3.7	803,636	7.2	3.4	3.1
6月	136,937	22.5	15,185	△0.6	1.04	1.26	32,097	0.7	848,070	6.3	↓	2.8
7月	94,942	△2.1	12,888	△5.4	1.09	1.31	32,317	△3.4	820,352	3.3	↑	2.8
8月	71,745	3.8	11,494	△7.9	1.10	1.35	32,017	1.8	842,763	6.8	3.2	2.8
9月	55,941	3.5	13,191	△10.4	1.15	1.38	34,088	3.0	883,875	6.1	↓	2.8
10月	48,772	15.6	11,712	3.9	1.16	1.41	34,434	4.8	899,104	6.9	↑	2.7
11月	25,411	22.4	8,633	5.0	1.18	1.46	29,965	2.8	825,568	6.5	2.9	2.6
12月	15,954	△7.9	7,973	△6.4	1.18	1.52	27,814	8.1	795,904	10.4	↑	2.6
2018年1月	11,114	1.8	6,101	△12.8	1.16	1.52	33,990	6.1	904,502	2.9	↓	2.4
2月	17,755	△22.3	6,139	△20.2	1.16	1.51	33,330	△2.7	898,171	0.9	2.9	2.5
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。
 の数値は月平均値。

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			
	27年=100	前年同月比(%)	27年=100	前年同月比(%)	件	前年同月比(%)	件	前年同月比(%)	円/ドル	円(期)末
2013年度	97.5	1.2	97.2	0.8	333	△22.9	10,536	△10.1	100.23	14,828
2014年度	100.4	3.0	100.0	2.8	291	△12.6	9,543	△9.4	109.92	19,207
2015年度	99.8	△0.5	100.0	0.0	265	△8.9	8,684	△9.0	120.13	16,759
2016年度	99.6	△0.2	99.7	△0.2	279	5.3	8,381	△3.5	108.37	18,909
2016年10~12月	99.7	△0.4	99.8	△0.3	63	6.8	2,086	△3.1	109.32	19,114
2017年1~3月	99.8	1.0	99.6	0.2	79	16.2	2,079	△3.0	113.60	18,909
4~6月	100.4	1.0	100.2	0.4	74	17.5	2,188	2.8	111.06	20,033
7~9月	100.6	1.2	100.2	0.6	59	△20.3	2,032	△2.6	111.01	20,356
10~12月	101.2	1.5	100.7	0.9	65	3.2	2,106	1.0	112.95	22,765
2017年2月	99.7	1.1	99.6	0.2	26	18.2	688	△4.8	113.06	19,119
3月	99.9	1.1	99.8	0.2	36	33.3	786	5.4	113.01	18,909
4月	100.3	1.1	100.1	0.3	22	△4.3	680	△2.2	110.06	19,197
5月	100.4	1.1	100.3	0.4	29	61.1	802	19.5	112.21	19,651
6月	100.6	1.1	100.2	0.4	23	4.5	706	△7.5	110.91	20,033
7月	100.4	1.1	100.1	0.5	23	△23.3	714	0.3	112.44	19,925
8月	100.6	1.3	100.3	0.7	16	△30.4	639	△12.0	109.91	19,583
9月	100.7	1.2	100.3	0.7	20	△9.1	679	4.6	110.68	20,356
10月	101.0	1.4	100.6	0.8	20	△9.1	733	7.3	112.96	22,012
11月	101.2	1.5	100.7	0.9	27	28.6	677	△2.3	112.92	22,725
12月	101.5	1.5	100.7	0.9	18	△10.0	696	△2.0	112.97	22,765
2018年1月	101.0	1.3	100.4	0.9	19	11.8	635	5.0	110.77	23,098
2月	101.2	1.6	100.6	1.0	19	△26.9	617	△10.3	107.82	22,068
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。

年月	通関実績							
	輸出				輸入			
	北海道		全国		北海道		全国	
	百万円	前年同月比 (%)	億円	前年同月比 (%)	百万円	前年同月比 (%)	億円	前年同月比 (%)
2013年度	471,851	17.5	708,565	10.8	1,914,979	12.7	846,129	17.4
2014年度	468,516	△ 0.7	746,670	5.4	1,349,500	△29.5	837,948	△ 1.0
2015年度	477,174	1.8	741,151	△ 0.7	r 1,132,834	△16.1	r 752,204	△10.2
2016年度	375,813	△21.2	715,253	△ 3.5	r 983,240	△13.2	r 675,253	△10.2
2016年10~12月	90,453	△28.9	185,056	△ 1.9	255,563	△11.6	172,420	△ 9.3
2017年1~3月	104,391	4.9	189,971	8.5	r 324,060	31.4	r 186,810	8.7
4~6月	91,289	△ 2.6	187,898	10.5	r 284,991	46.2	r 180,827	16.2
7~9月	95,332	9.3	195,838	15.1	r 276,803	32.8	r 184,266	14.8
10~12月	100,970	11.6	209,168	13.0	r 320,185	25.3	r 201,769	17.0
2017年 2月	33,804	9.1	63,471	11.3	r 110,743	46.8	r 55,426	1.4
3月	44,161	25.5	72,280	11.9	r 97,031	13.8	r 66,245	16.0
4月	34,781	2.1	63,302	7.5	r 97,502	50.0	r 58,519	15.2
5月	26,643	△ 6.5	58,516	14.9	r 105,874	49.6	r 60,560	17.8
6月	29,865	△ 4.2	66,080	9.7	r 81,616	37.9	r 61,747	15.7
7月	32,253	12.2	64,946	13.4	r 91,816	52.7	r 60,880	16.5
8月	34,056	29.9	62,785	18.1	r 93,641	33.6	r 61,817	15.5
9月	29,023	△10.1	68,107	14.1	r 91,346	16.9	r 61,569	12.3
10月	31,434	19.6	66,929	14.0	r 94,654	40.7	r 64,143	19.0
11月	32,710	27.1	69,200	16.2	r 101,166	16.0	r 68,148	17.3
12月	36,826	△ 4.2	73,039	9.4	r 124,366	23.1	r 69,477	15.0
2018年 1月	28,556	8.1	60,863	12.3	r 132,617	14.0	r 70,345	8.0
2月	31,010	△ 8.3	64,633	1.8	p 114,903	3.8	p 64,608	16.6
資料	財務省、函館税関							

■ 「p」は速報値、「r」は修正値。

年月	預貸金 (国内銀行)							
	預金				貸出			
	北海道		全国		北海道		全国	
	億円	前年同月比 (%)	億円	前年同月比 (%)	億円	前年同月比 (%)	億円	前年同月比 (%)
2013年度	145,753	1.2	6,508,868	3.3	95,005	1.7	4,373,622	2.5
2014年度	149,377	2.5	6,737,448	3.5	94,827	△ 0.2	4,519,437	3.3
2015年度	151,545	1.5	7,015,109	4.1	97,152	2.5	4,645,609	2.8
2016年度	156,592	3.3	7,452,949	6.2	99,887	2.8	4,767,601	2.6
2016年10~12月	153,780	3.1	7,302,368	8.1	98,907	2.6	4,739,573	2.7
2017年1~3月	156,592	3.3	7,452,949	6.2	99,382	2.3	4,784,942	3.0
4~6月	156,615	3.2	7,477,485	5.0	98,928	3.0	4,769,961	3.5
7~9月	156,929	3.5	7,520,936	5.2	100,498	3.4	4,809,671	3.2
10~12月	159,512	3.7	7,600,488	4.1	102,225	3.4	4,861,112	2.6
2017年 2月	152,780	3.5	7,324,570	7.0	99,032	3.0	4,735,206	3.2
3月	156,592	3.3	7,452,949	6.2	99,382	2.3	4,784,942	3.0
4月	156,393	3.4	7,518,491	5.6	98,696	2.5	4,757,287	3.3
5月	157,269	3.5	7,525,785	5.6	98,676	2.5	4,754,707	3.3
6月	156,615	3.2	7,477,485	5.0	98,928	3.0	4,769,961	3.5
7月	155,368	3.8	7,525,043	6.2	99,618	3.2	4,770,670	3.4
8月	157,873	5.0	7,528,938	6.0	99,887	3.7	4,767,601	3.3
9月	156,929	3.5	7,520,936	5.2	100,498	3.4	4,809,671	3.2
10月	156,728	3.9	7,591,617	5.7	100,641	3.6	4,792,899	3.2
11月	157,452	3.6	7,635,623	5.3	101,349	3.0	4,811,095	2.8
12月	159,512	3.7	7,600,488	4.1	102,225	3.4	4,861,112	2.6
2018年 1月	157,183	3.6	7,620,357	4.1	102,081	3.4	4,847,955	2.6
2月	157,858	3.3	7,634,418	4.2	102,540	3.5	4,843,292	2.3
資料	日本銀行							



ほくよう調査レポート 2018.5月号(No.262)
平成30年(2018年)4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。>