

Hokuyo Investigation Report

ほくよう 調査レポート

No.270

- 道内経済の動き
- 2019年度北海道経済の見通し
- 経営のアドバイス
ドラッカーの名言から学ぶ
マネジメント入門 その5
- アジアニュース
成長を続ける中国市場と
北海道企業の中国展開を見据えて
- 経済コラム 北斗星
原点に立ち返れ：消費税率引き上げ問題

2019

1

● 目 次 ●

| | |
|--|----|
| 道内経済の動き | 1 |
| 2019年度北海道経済の見通し | 6 |
| 経営のアドバイス：ドラッカーの名言から学ぶ マネジメント入門 その5 | 20 |
| アジアニュース：成長を続ける中国市場と 北海道企業の中国展開を見据えて | 28 |
| 経済コラム 北斗星：原点に立ち返れ：消費税率引き上 げ問題 | 32 |
| 主要経済指標 | 33 |



道内経済の動き

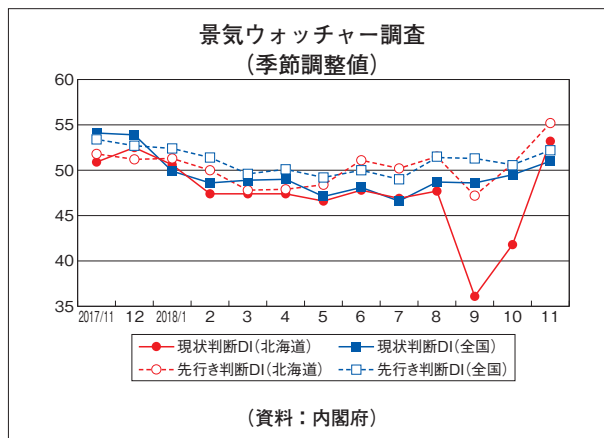
道内景気は、基調として緩やかに回復しており、北海道胆振東部地震の影響による下押し圧力は緩和してきている。生産活動は持ち直しの動きがみられる。需要面をみると、個人消費は、一部に弱い動きがみられるものの、緩やかに持ち直している。住宅投資は弱含みで推移している。設備投資は持ち直しに一服感がみられる。公共投資は、弱含みで推移している。輸出は、基調として持ち直している。観光は、地震の影響により外国人入国者数が2か月連続で前年を下回った。

雇用情勢は有効求人倍率の改善が続いている。企業倒産は件数が前年を下回った。消費者物価は、23か月連続で前年を上回っている。

1. 景気の現状判断DI～2か月連続で上昇

景気ウォッチャー調査による、11月の景気の現状判断DI（北海道）は11.4ポイント上回る53.2と上昇した。横ばいを示す50を10か月ぶりに上回った。

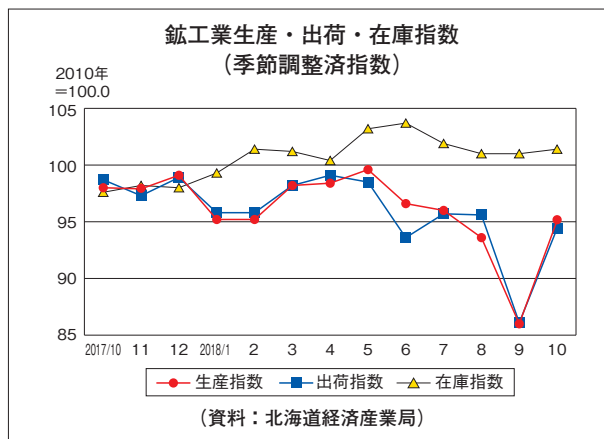
景気の先行き判断DI（北海道）は、前月を4.5ポイント上回る55.2となり、横ばいを示す50を2か月連続で上回った。



2. 鉱工業生産～5か月ぶりに上昇

10月の鉱工業生産指数は95.1（季節調整済指数、前月比+10.3%）と5か月ぶりに上昇した。前年比（原指数）では▲1.7%と3か月連続で低下した。

業種別では、パルプ・紙・紙加工品工業等12業種が前月比上昇した。石油・石炭製品工業等4業種が前月比低下となった。

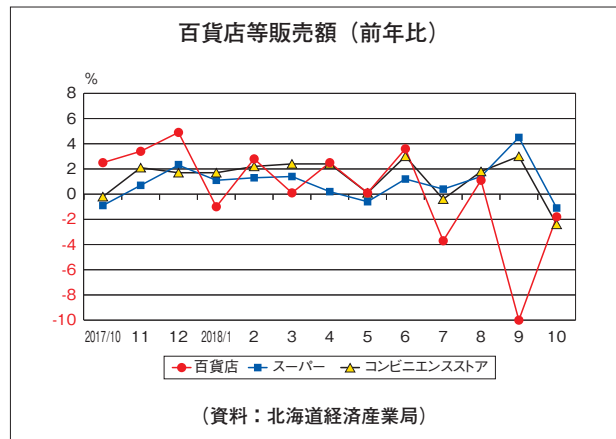


3. 百貨店等販売額～3か月ぶりに減少

10月の百貨店・スーパー販売額（全店ベース、前年比▲1.2%）は、3か月ぶりに前年を下回った。

百貨店（前年比▲1.7%）は、その他以外の品目が前年を下回った。スーパー（同▲1.0%）は、5か月ぶりに前年を下回った。品目別では飲食料品以外は前年を下回った。

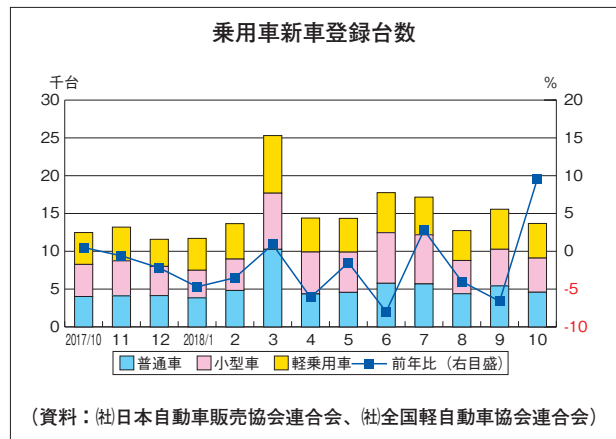
コンビニエンスストア（前年比▲2.3%）は、2か月ぶりに前年を下回った。



4. 乗用車新車登録台数～3か月ぶりに増加

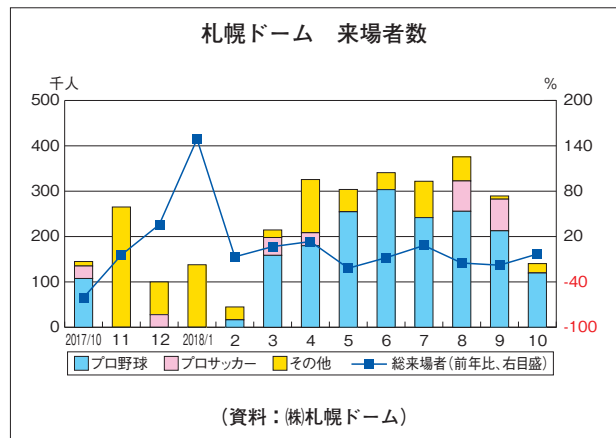
10月の乗用車新車登録台数は、13,682台（前年比+9.6%）と3か月ぶりに前年を上回った。車種別では、普通車（同+14.0%）、小型車（同+6.4%）、軽乗用車（同+8.7%）となった。

4～10月累計では、105,662台（前年比▲2.4%）と前年を下回っている。内訳は普通車（同▲2.5%）、小型車（同▲4.8%）、軽乗用車（同+0.4%）となった。



5. 札幌ドーム来場者～3か月連続で減少

10月の札幌ドームへの来場者数は、140千人（前年比▲3.1%）と3か月連続で前年を下回った。内訳は、プロ野球120千人（同+11.2%）、サッカー0千人（同▲100%）、その他が21千人（同+110.1%）だった。

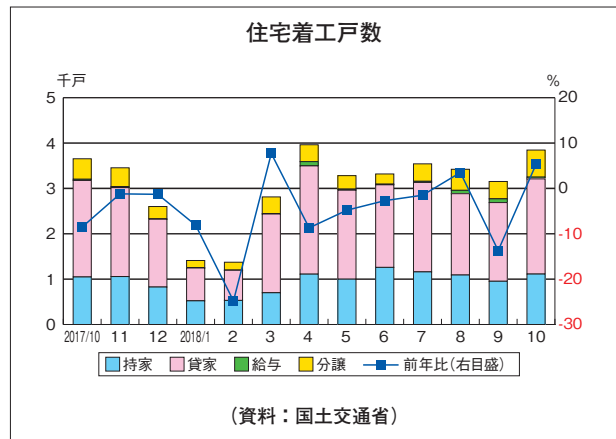


6. 住宅投資～2か月ぶりに増加

10月の住宅着工数は3,846戸（前年比+5.3%）と2か月ぶりに前年を上回った。

利用関係別では、持家（同+6.1%）、貸家（同▲1.4%）、給与（同+50.0%）、分譲（同+32.1%）となった。

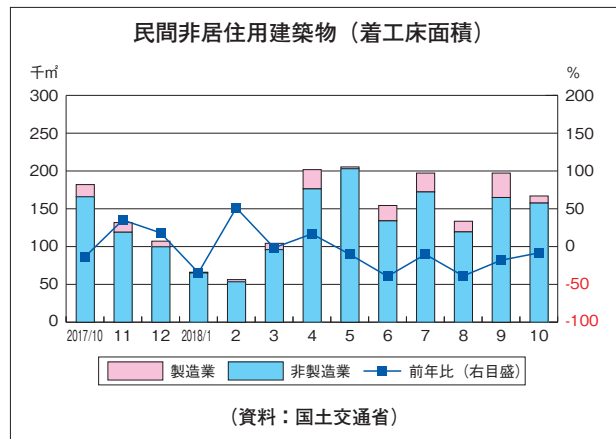
4～10月累計では24,527戸（前年比▲3.5%）と前年を下回った。利用関係別では、持家（同▲1.9%）、貸家（同▲4.9%）、給与（同▲5.4%）、分譲（同▲0.4%）となった。



7. 建築物着工床面積～6か月連続で減少

10月の民間非居住用建築物着工面積は、166,953㎡（前年比▲8.3%）と6か月連続で前年を下回った。業種別では、製造業（同▲41.7%）、非製造業（同▲5.0%）であった。

4～10月累計では、1,256,511㎡（前年比▲17.2%）と前年を下回っている。業種別では、製造業（同▲8.4%）、非製造業（同▲18.1%）といずれも前年を下回っている。

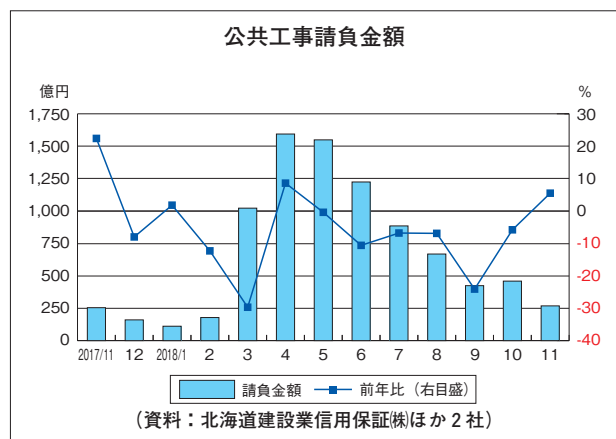


8. 公共投資～7か月ぶりに増加

11月の公共工事請負金額は268億円（前年比+5.5%）と7か月ぶりに前年を上回った。

発注者別では、国（同+28.2%）、市町村（同+9.2%）、その他（同+74.9%）が前年を上回った。独立行政法人（同▲13.0%）、北海道（同▲17.4%）、が前年を下回った。

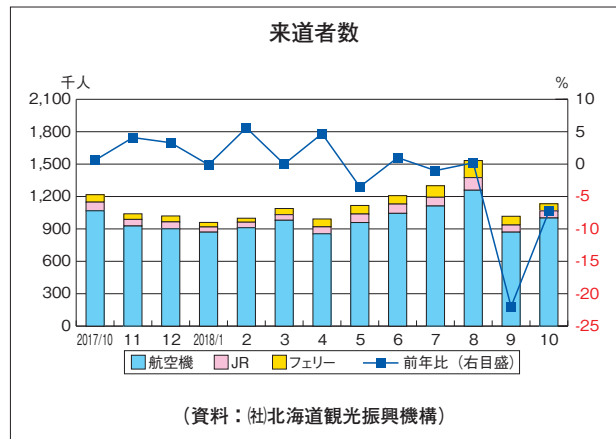
4～10月累計では、7,071億円（同▲3.8%）と前年を下回っている。



9. 来道者数～2か月連続で減少

10月の国内輸送機関利用による来道客数は、1,132千人（前年比▲7.3%）と2か月連続で前年を下回った。輸送機関別では、JR（同▲18.2%）、航空機（同▲6.7%）、フェリー（同▲4.2%）となった。

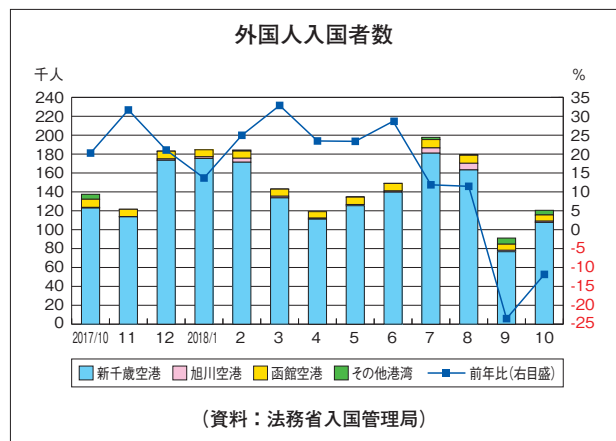
4～10月累計では、8,298千人（同▲4.3%）と前年を下回っている。



10. 外国人入国者数～2か月連続で減少

10月の道内空港・港湾への外国人入国者数は、120,514人（前年比▲12.3%）と2か月連続で前年を下回った。4～10月累計では、991,621人（同+7.9%）と前年を上回っている。

空港・港湾別では、新千歳空港が107,689人（前年比▲12.4%）、旭川空港が1,316人（同+83.3%）、函館空港が6,560人（同▲23.5%）だった。



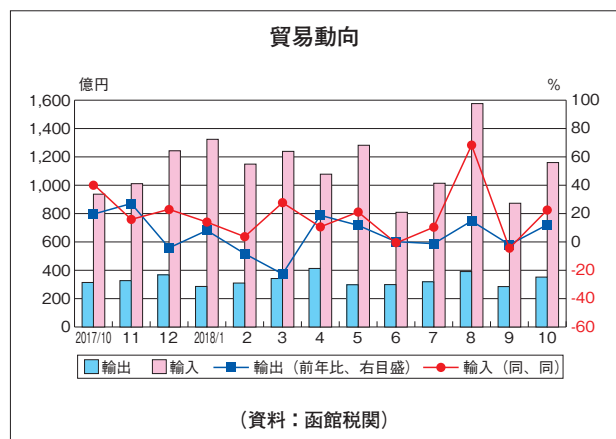
11. 貿易動向～輸出が2か月ぶりに増加

10月の貿易額は、輸出が前年比12.1%増の352億円、輸入が同22.5%増の1,160億円だった。

輸出は、一般機械、魚介類・同調整品、電気機器などが増加した。

輸入は、石油製品、石油ガス類、再輸入品などが増加した。

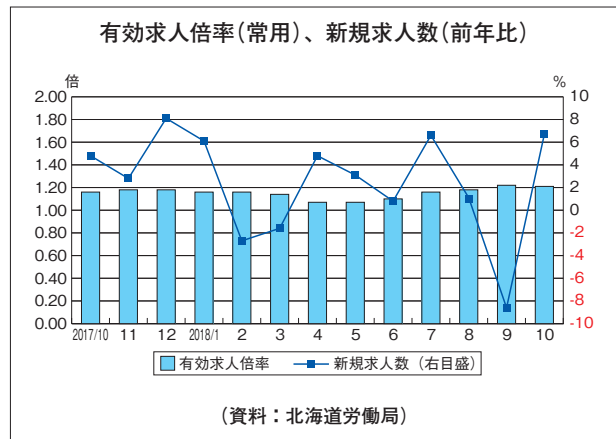
輸出は、4～10月累計では2,356億円（前年比+8.1%）と前年を上回っている。



12. 雇用情勢～改善が進んでいる

10月の有効求人倍率（パートを含む常用）は、1.21倍（前年比+0.05ポイント）と105か月連続で前年を上回った。

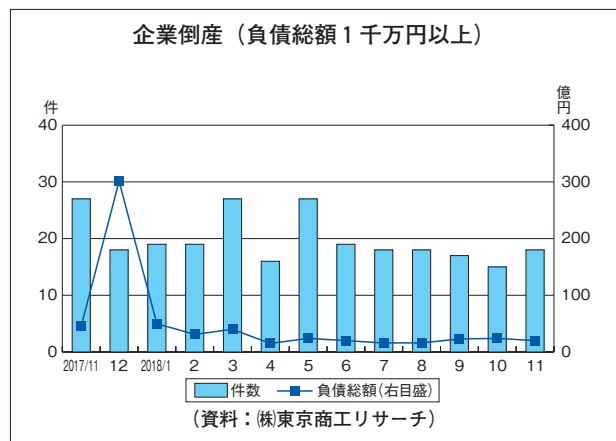
新規求人数は、前年比+6.7%と2か月ぶりに前年を上回った。業種別では、医療・福祉（同+10.1%）、サービス業（同+9.6%）、建設業（同+9.8%）などが前年を上回った。宿泊・飲食サービス業（同▲8.3%）、情報通信業（同▲5.7%）が減少した。



13. 倒産動向～件数は3ヶ月連続で減少

11月の企業倒産は、件数が18件（前年比▲33.3%）、負債総額が20億円（同▲56.8%）だった。件数は3か月連続で下回った。

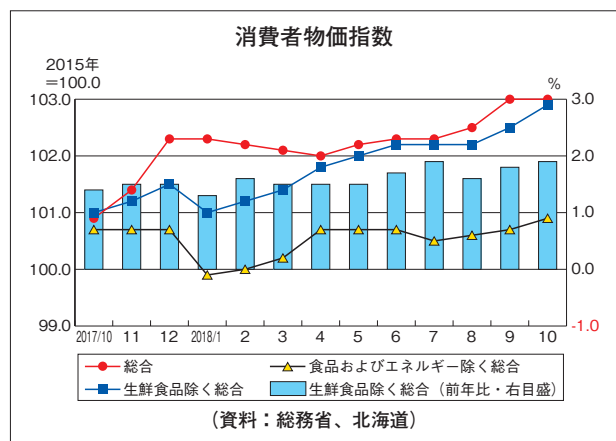
業種別ではサービス・他が7件で最多となり、小売業が6件、建設業が2件などとなった。



14. 消費者物価指数～23か月連続で前年を上回る

10月の消費者物価指数（生鮮食品を除く総合指数）は、102.9（前月比+0.4%）となった。前年比は+1.9%と、23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、10月の動向をみると、食料品・日用雑貨等の価格はおおむね安定している。石油製品の価格は調査基準日（11月10日）時点で前月比、灯油は値上がりし、ガソリン価格は値下がりとなった。



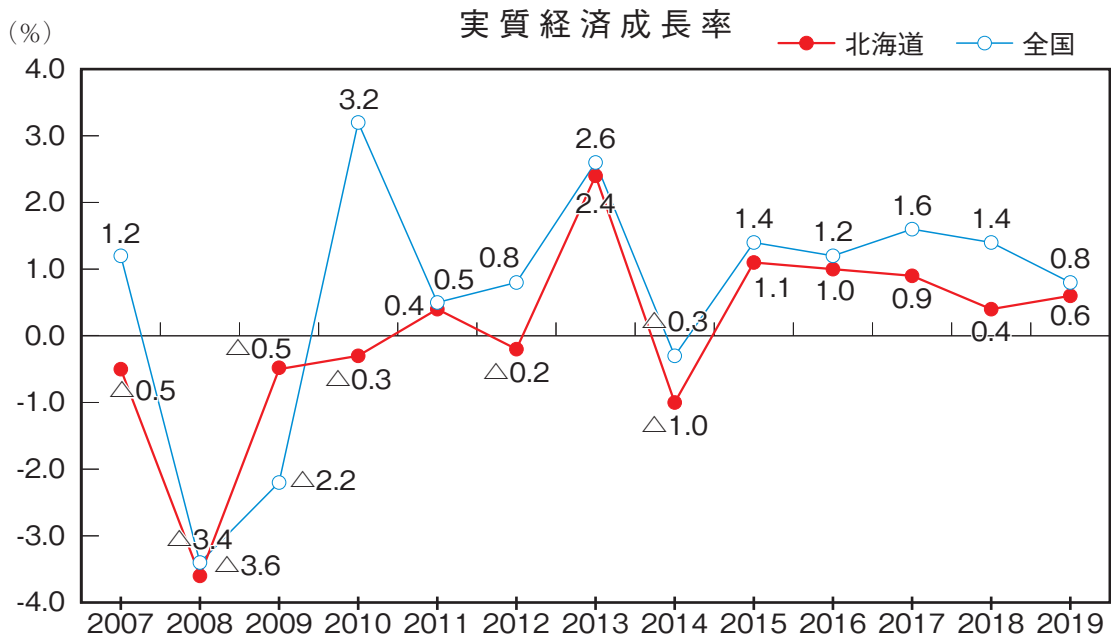


2019年度北海道経済の見通し

要約

北海道経済の現状は、北海道胆振東部地震の影響が残るものの、緩やかに回復基調が続いている。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。公共投資は弱含みとなっている。住宅投資は減少している。この間、景況感の現状判断には北海道胆振東部地震の影響による下押し圧力がみられる。

2019年度の北海道経済を需要項目別に展望すると、個人消費は、雇用・所得環境の改善が下支えするものの、消費税増税の影響から持ち直しのペースは鈍化しよう。住宅投資は、金融環境の変化などから貸家の減少が引き続き見込まれるが、持家・分譲が持ち直し横ばい圏内で推移しよう。設備投資は、大型建設投資の反動から高水準ながらも幾分減少しよう。公共投資は、北海道胆振東部地震の災害復旧・復興工事本格化により、前年を上回ろう。米中貿易摩擦など海外経済に不透明感が強いものの、足元減少している外国人観光客が徐々に回復し、純移出入のマイナス幅は縮小しよう。この結果、実質経済成長率は0.6%（2018年度0.4%）、名目経済成長率は1.9%（同0.6%）となろう。



(注) 1. 全国は内閣府調べ。2018年度は日本銀行政策委員「大勢見通し」(11月時点)の中央値。(年度)
2. 北海道は北海道経済部調べ。2016年度以降は当行推計。
3. 平成23年暦年連鎖価格方式。

1. 2018年度北海道経済の概況

(1) 国内経済の動向

現状の国内経済は7～9月期の国内総生産（四半期別GDP・1次速報値）が年率▲1.2%と2四半期ぶりのマイナス成長となった。好調であった前期の反動に加え、豪雨、台風、地震による自然災害が経済活動を下押しする結果となったが、一時的な減少と見込まれ景気の緩やかな回復基調は維持されている（図表1）。個人消費は、自然災害の下押し圧力によって前期比減少に転じたものの、人手不足を背景とした雇用・所得環境の改善が続くなか底堅く推移している。住宅投資は、持家・分譲が下支えしおおむね横ばいで推移している。民間企業設備は、足元一服感がみられるものの、高水準の企業収益や人手不足などを背景として堅調に推移している。輸出は、自然災害の影響により生産活動に影響が出ていることや、海外経済の不透明感などから減速感がみられる。

先行きについて、個人消費は、雇用・所得環境の改善が続くなかで緩やかな持ち直しが続くことが見込まれる。住宅投資は、横ばい

圏で推移しよう。設備投資は、人手不足を背景とした省力化投資や研究開発投資を中心に、引き続き増加しよう。公共投資は、2018年に相次いだ自然災害からの復旧工事による押し上げ効果が年度後半にかけ見込まれるものの、前年を下回ろう。輸出は、米中貿易摩擦による中国経済の減速などにより、伸びは鈍化しよう。

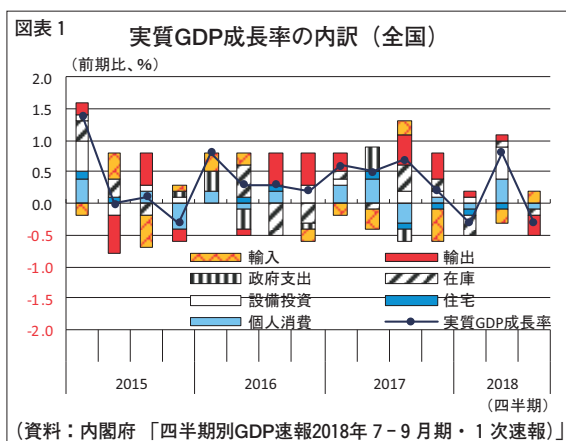
これらのことから、国内経済は2017年度に比べ減速するものの、緩やかな回復が続くものとみられる。

(2) 北海道経済の動向

現状の北海道経済は、北海道胆振東部地震の影響が残るものの、緩やかな回復基調が続いている。個人消費は、一部に弱い動きがみられるものの、雇用・所得環境の改善を背景に緩やかに持ち直している。設備投資は堅調に推移している。公共投資は弱含みとなっている。住宅投資は減少している。

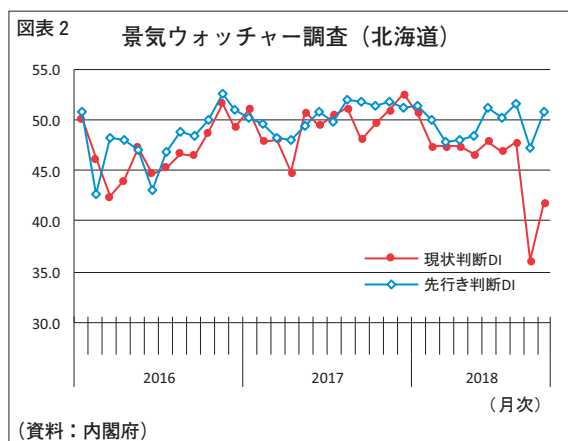
内閣府が発表した本年10月の『景気ウォッチャー調査』では、北海道の景気の現状判断DI（季節調整値）は北海道胆振東部地震の影響による下押し圧力が残るなど、好不況の判断の目安となる50を9か月連続で下回っている。また、先行き判断DI（季節調整値）は、前月を3.5ポイント上回る50.7となっている（図表2）。

今後を展望すると、個人消費は、冬場に向かうなかでエネルギー価格の高止まりが消費者マインドの重荷となり伸びは鈍化するものの、雇用・所得環境の改善が下支えし緩やか



な持ち直しが続くことが見込まれる。住宅投資は、年度後半にかけて消費税増税の駆け込み需要が幾分見込まれるものの、金融環境の変化などから貸家の減速が続き、前年を下回ろう。設備投資は、ホテルを中心とした観光関連投資や再開発事業の進行、エネルギー部門の大型投資のほか、人手不足に対応した省力化投資も増加し、高水準の前年を上回ろう。公共投資は、台風などによる大雨被害や北海道胆振東部地震の復旧・復興に向けた補正予算の一部執行が見込まれる。観光関連では、インバウンドの入込みは北海道胆振東部地震の影響により足元で減少しているが、「北海道ふっこう割」の政策効果などにより回復に向かおう。原油高による輸入額の増加は、名目道内成長率を押し下げよう。

以上の経済状況を勘案すると、2018年度の道内経済成長率は、実質経済成長率0.4%（2017年度0.9%）、名目経済成長率0.6%（同0.9%）となろう。



2. 2019年度北海道経済の見通し

（1）国内経済の概要

2019年度の国内経済は、内需では、2019年10月に予定される消費税増税が重荷となるが、雇用・所得環境の改善が見込まれるなか、個人消費は底堅く推移しよう。高水準の設備投資や公共投資が押し上げに寄与しよう。外需は、米中貿易摩擦による中国経済の減速などにより、伸びは鈍化しよう。

以上のことから、国内経済は緩やかな景気回復が続くことが見込まれる。

需要面を見ると、個人消費は、2019年10月の消費税増税が重荷となり伸びは鈍化するものの、人手不足を背景とした雇用・所得環境の持続的な改善により底堅く推移しよう。住宅投資は増勢を牽引してきた貸家の減速が見込まれるが、低金利が下支えし、横ばい圏の動きとなろう。設備投資は、人手不足や企業業績の改善を背景とした、省力化投資や研究開発投資が押し上げし、持ち直しの動きが続こう。公共投資は、頻発した自然災害からの復旧・復興工事が盛り込まれた2018年度第一次補正予算や、成立が見込まれる第二次補正予算の執行、東京オリンピック・パラリンピックに向けたインフラ整備などにより前年を上回ろう。輸出は、米中貿易摩擦による中国経済の減速などにより伸びは鈍化しよう。

（2）北海道経済の概要

北海道経済は、災害復旧に向けた公共投資の増加に加え、足元で落ち込みのみられるインバウンド消費が各種政策効果などにより回

復が見込まれ、緩やかな回復基調を維持しよう。

需要面をみると個人消費は、消費税増税の前後で駆け込み需要とその反動から振れが見込まれるものの、今回の引上げが2%ポイントと2014年と比較し小幅であることや、軽減税率導入のほか各種対策が講じられることから、消費税増税の影響は限定的とみられ、緩やかな持ち直しが続こう。もっとも、消費税増税に伴い実質賃金が減少することから、持ち直しのテンポは鈍化しよう。住宅投資は、低金利を背景に持家・分譲が持ち直すものの、金融環境の変化などから貸家の減少が続き、横ばい圏の動きとなろう。設備投資は、大型建設投資のあった前年の反動から幾分減少するものの、高水準を維持しよう。公共投資は、台風などの大雨被害や北海道胆振東部地震の復旧・復興工事が本格化し前年を上回ろう。観光関連では、「北海道ふっこう割」などの政策支援を背景として国内客・インバウンドともに持ち直し、前年上回りに復しよう。

物価の動向をみると、原油価格上昇がエネ

ルギー価格を押し上げし、足元の消費者物価指数（生鮮食品を除く総合）は2018年9月現在で22か月連続前年を上回っている（図表3、4）。

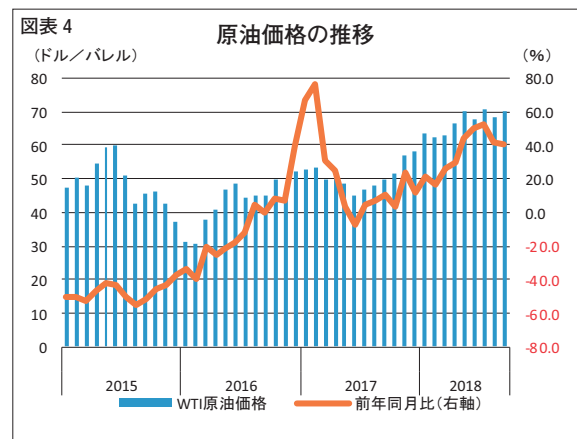
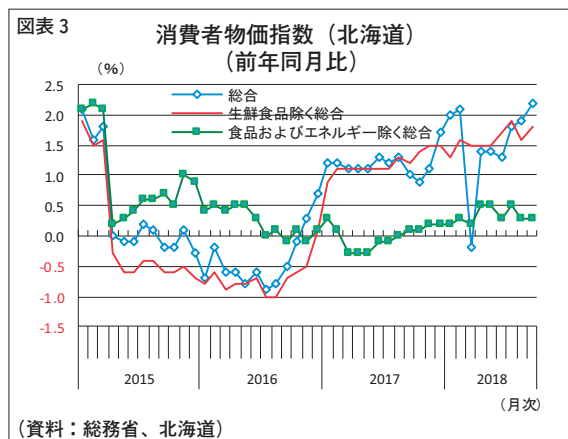
物価の先行きを展望すると、消費者物価指数（生鮮食品を除く総合）を押し上げてきたエネルギー価格の上昇が一服していることや、2019年度に見込まれる携帯電話料金の引き下げ、幼児教育・保育無償化などが物価を押し下げることから、消費税増税の影響を除く物価上昇のペースは緩慢なものにとどまろう。

以上のような経済状況を勘案すると、2019年度の道内経済成長率は実質成長率0.6%（2018年度0.4%）、名目成長率1.9%（同0.6%）となり、5年連続のプラス成長となろう。

3. 道内総生産（支出側）の動向

（1）民間最終消費支出

足元の状況を見ると、一部に弱い動きがみられるものの、スーパーやコンビニ、ドラッグストアなど幅広い業態で、販売額は前年を

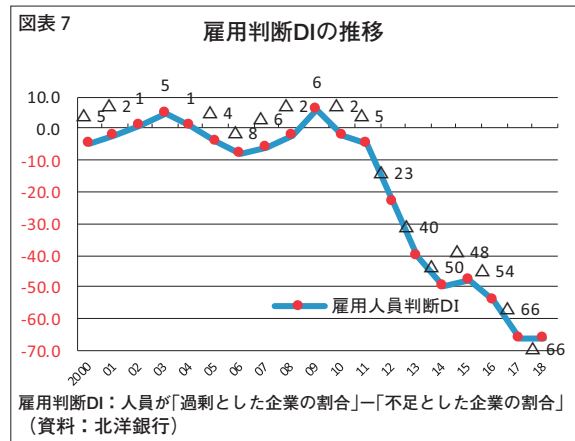
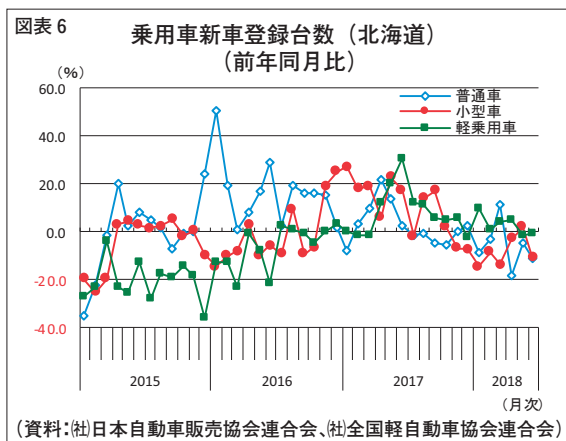
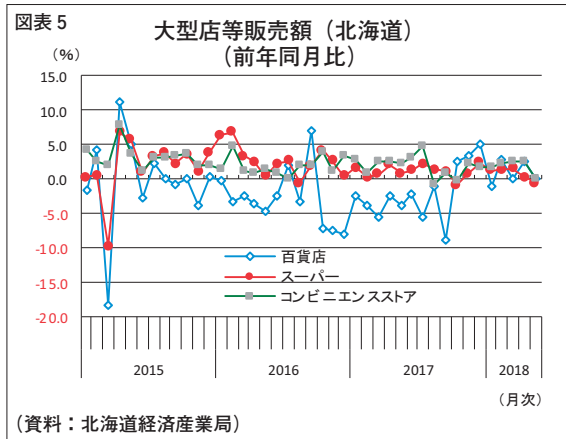


上回る水準が続いている。(図表5、6)

個人消費に影響を与える道内の雇用・所得環境について概観すると、当行が本年8月から9月にかけて行った『雇用動向に関する調査』において、雇用の過不足感を示す「雇用判断DI（過剰企業割合－不足企業割合）」は△66と、人手不足感は前年比横ばいとなったが、水準は2000年の調査開始以来最も強い状況となっている(図表7、8)。企業の人手不足感が一段と強まるなかで、有効求人倍率は8年以上にわたって前年を上回っている。これらの動きを受けて、雇用環境は引き続き改善が続こう(図表9)。

所得環境については、人員確保の観点から

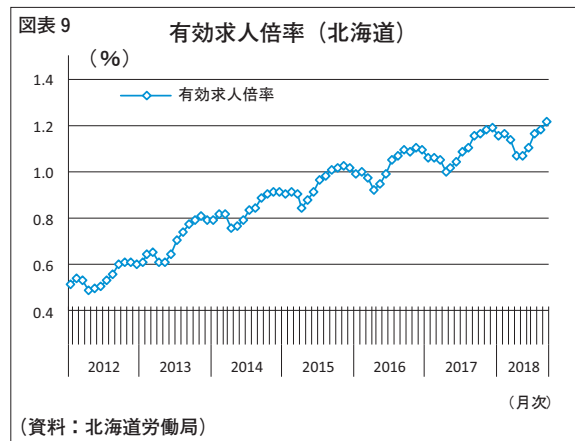
賃上げによる従業員の待遇改善の動きが幅広い業種で広がっていることを受け、現金給与総額は前年上回りが続いている(図表10)。当行が本年5月から6月にかけて行った『賃金動向に関する調査』においても、今年度、



図表8 業種別の人員過不足感

| (項目) | 全産業 | 製造業 | 非製造業 |
|---------|------|------|------|
| 過剰 | 4 | 6 | 3 |
| 適正である | 27 | 33 | 25 |
| 不足 | 69 | 61 | 73 |
| 雇用判断DI | ▲ 66 | ▲ 55 | ▲ 70 |
| (前年同時期) | ▲ 66 | ▲ 56 | ▲ 70 |

雇用判断DI：人員が「過剰とした企業の割合」－「不足とした企業の割合」
(資料：北洋銀行「道内企業の雇用の現状等について」)

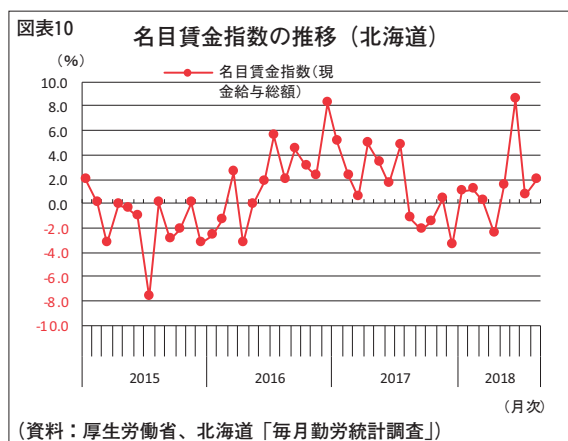


定期給与（基本給・諸手当等）を引上げ予定の割合は7ポイント前年を上回っている。また、特別給与（賞与・期末手当等）を引上げ予定の割合は前年から1ポイント低下したものの、前年並みを確保している（図表11）。また、2018年10月以降、道内の最低賃金は時給835円に引き上げられており、雇用環境の改善を通じて道内の雇用者所得増加に寄与しよう。

現在の人手不足の状況を鑑みれば、雇用・所得環境は今後も改善が見込まれるが、一方で、エネルギー価格が高止まりをしており、需要が増加する冬場に向かうなか、消費者マインドの重荷となることが懸念される。あわせて、2019年10月に予定されている消費税増税に伴う実質賃金の減少が個人消費を下押ししよう。

以上のように、雇用・所得環境の改善が下支えとなり、個人消費は底堅く推移するものの、消費税増税の影響から前年に比べ持ち直しのペースは鈍化することが見込まれる。

この結果、民間最終消費支出は、実質成長率0.3%、名目成長率1.4%となろう。



（2）政府最終消費支出

2018年1月1日の住民基本台帳によると、北海道の高齢者（65歳以上）人口は前年比1.85%増加し、総人口に占める割合も30.5%と一段と高齢化が進んでいる。これを受け、政府最終消費支出の約4割を占める現物社会給付（医療費・介護費）は漸増が見込まれる。

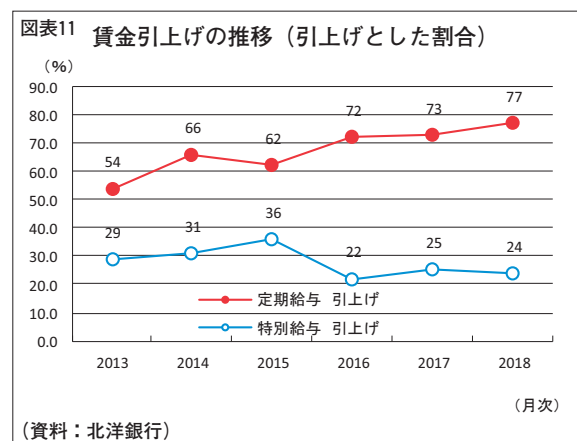
また、好調な企業業績や人手不足を背景として民間企業の賃上げは続く見込みにあり、これに比例して2019年度の道職員や市町村職員の給与引き上げも見込まれ、政府最終消費支出を押し上げよう。

この結果、政府最終消費支出は、実質成長率0.8%、名目成長率1.3%となろう。

（3）住宅投資

2018年4～9月の新設住宅着工戸数は、持家、貸家、給与、分譲（マンション・戸建）のすべてで前年同期に比べ減少し、前年を下回る水準（▲4.9%）となっている。

今後、2019年10月に予定されている消費税増税に伴う2018年度中の駆け込み需要が見込



まれるが、住宅投資を牽引してきた貸家着工に後退がみられ、2018年度の住宅投資は前年度に比べ減少しよう。

2019年度について住宅投資を利用目的別に展望すると、貸家は、金融環境の変化や、ここ数年の建築拡大により供給過剰感がみられることから、前年を下回ろう。持家および分譲戸建は、現状の金融政策が継続され住宅ローン金利が引き続き低位で推移することが見込まれることや、雇用・所得環境の持続的改善を下支えとして持ち直そう。これらを受け、消費税増税前後で振れは伴うものの、前年を幾分上回ろう。分譲マンションについても、用地取得費用、人件費・労務費や資材価格の上昇を背景とした販売価格の高止まりが重荷となるものの、同様に着工戸数の持ち直しが見込まれる。

これらを勘案すると、住宅着工戸数は、持家が11,338戸、貸家が19,516戸、分譲が3,992戸（分譲マンション1,746戸、分譲戸建て2,246戸）、給与（社宅）が409戸、合計35,255戸となろう。総じてみれば、横ばい圏の推移となるが、2018年度実績見込み

(35,529戸)を274戸下回ろう（図表12）。

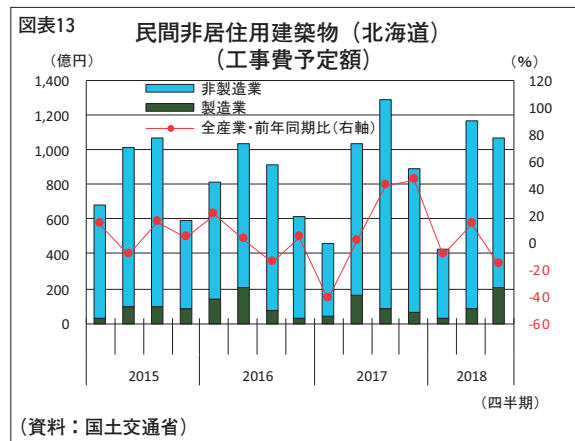
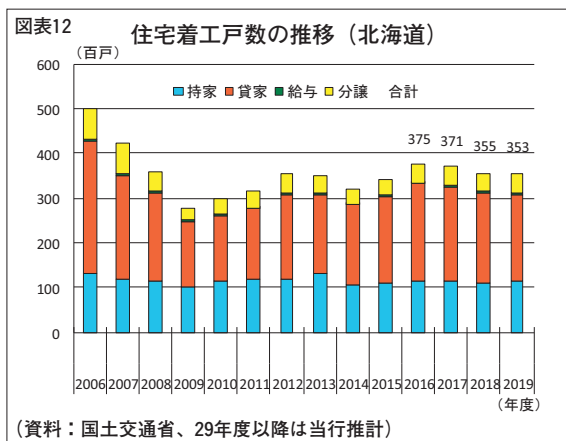
この結果、住宅投資は、実質成長率△1.3%、名目成長率0.1となろう。

（4）設備投資

建設投資の先行指標である民間非居住用建築物工事予定額の2018年4～9月累計は、前年同期を3.5%下回って推移しており、足元では一服感がみられる。（図表13）

もっとも、現状ではインバウンドの増加に対応したホテルの新築・改装が相次ぐなど、北海道の主力産業である観光関連業種での設備投資が多くみられる。また、札幌市をはじめ道内中核都市で複数の再開発事業が進行中であるほか、エネルギー分野では、再生可能エネルギー利用を目的とした投資もみられる。（図表14）

2018年6月に日本政策投資銀行北海道支店が行った『北海道地域設備投資計画調査』（原則、資本金1億円以上の民間企業が対象）において、2018年度の道内設備投資計画は全産業で前年比11.8%増となっている（製造業・同△1.4%、非製造業・同+16.0%）（図表



15)。また、当行が本年8月から9月にかけて行った『道内企業の経営動向調査』では、中小企業の設備投資実施割合も増加基調となっており（図表16）、2018年度設備投資は、インバウンドの増加や人手不足などを背景に増加しよう。

2019年度を展望すると、インバウンドの増加を背景としたホテル建設が続くとともに、エネルギー関連の大型投資や札幌を中心とした再開投資の進行が見込まれる。また、人手不足に対応した省力化投資も期待でき、堅調な推移が見込まれる。もっとも、前述のとおり先行指標である民間非居住用建築物工事予定額は前年下回りで推移しており、大型建

設投資の反動から、2019年度の設備投資は高水準ながらも幾分減少しよう。

この結果、設備投資は、実質成長率△0.5%、名目成長率△0.2%となる。

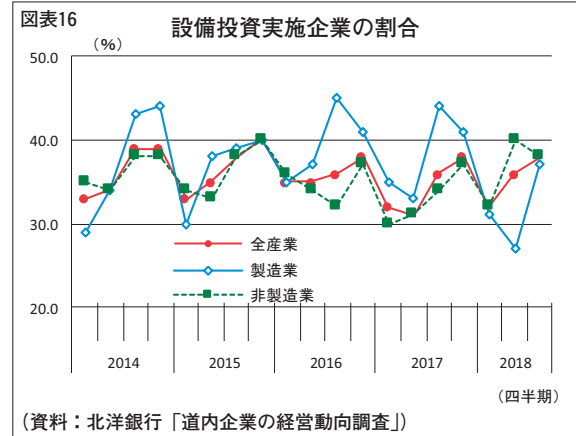
（5）公共投資

足元の公共工事請負金額をみると、台風被害による2017年度の復旧工事増の反動が大きく、2018年4～10月の累計金額は前年比4.3%減少している。年度後半にかけて、北海道胆振東部地震の復旧・復興工事の執行が一部見込まれるが、本格的な工事執行は来年度以降となることから、2018年度の公共投資は前年を下回ろう。（図表17）

図表14 道内での設備投資、再開投資

| 地区 | 主要用途 | 事業規模 |
|-------------|-----------|---------|
| 日高地方 | 風力発電 | 1,200億円 |
| 道北地方 | 風力発電、送電網 | 500億円 |
| 道東 | 乳製品工場 | 200億円 |
| 室蘭 | コークス炉改修 | 130億円 |
| 奈井江 | 工場 | 80億円 |
| 新札幌再開投資 | 店舗・共同住宅など | 500億円 |
| 南2西3市街地再開投資 | 店舗・共同住宅など | 150億円 |
| 札幌北口8・1再開投資 | 店舗・共同住宅など | 482億円 |
| 苗穂駅北口開発 | 店舗・共同住宅など | 100億円 |

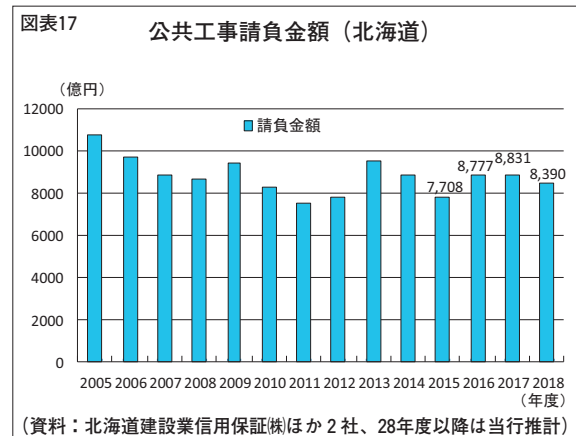
（資料：新聞報道、市町村ホームページなどを基に当行作成）



図表15 2018年度業種別設備投資の動向

（単位：億円、%）

| | 2017年度実績 | 2018年度計画 | 増減率 |
|--------|----------|----------|--------|
| 全産業 | 4,294 | 4,802 | 11.8 |
| （除く電力） | (2,859) | (3,070) | (7.4) |
| 製造業 | 1,031 | 1,017 | ▲ 1.4 |
| 非製造業 | 3,263 | 3,786 | 16.0 |
| （除く電力） | (1,827) | (2,054) | (12.4) |



2019年度については、北海道開発事業費（当初予算）は概算要求内容から増加が見込まれる。また、2018年度の補正予算は台風被害に伴う2016年度補正予算と同規模となる見通しにあるが、北海道胆振東部地震の復旧・復興工事は道路主体のため、河川の被害が多かった2016年度台風被害の復旧工事に比べ予算執行のペースが速いものと想定される。2019年度の公共投資は、北海道胆振東部地震の復旧・復興工事が押し上げし前年を上回ろう。（図表18）

この結果、公共投資は、実質経済成長率5.3%、名目成長率6.1%となろう。

（6）域際取引

（A）移輸出

2018年4～9月の貿易統計（函館税関）によると、財の輸出は、「鉄鋼」「一般機械」「魚介類・同調整品」などの増加により、前年比7.4%増で推移している。

2019年度については、2014年の自然災害により大きな被害を受けたホタテガイ等の水産物の水揚げが回復しており、「魚介類・同調

整品」の輸出は前年を上回ろう。「自動車の部品」は工場の稼働向上により、増加に転じよう。一方、「化学製品」は一部工場の生産停止の影響を受け減少しよう。加えて、米中貿易摩擦により中国経済に減速がみられるなど、海外経済の不透明感の高まりは、米国やアジア向け輸出の重荷となろう。国内向けの財の移出も、わが国の外需及び内需が米中貿易摩擦や消費税増税の影響から減速することが見込まれ、増加ペースは鈍化しよう。

観光関連では、新規航空路線の開設や、ホテルなどの受入れ施設の整備進展のほか、5月の大型連休やラグビーワールドカップの開催が追い風となり、来道客・インバウンドの消費を押し上げよう。また、北海道胆振東部地震の被害に対する「北海道ふっこう割」などの政策支援が奏功し、インバウンドを含めた道外観光客の入込数と消費額は増加しよう。加えて、インバウンドの増加が「北海道ブランド」の浸透に寄与し、アジア向けチーズなどの農畜製品の輸出を一定程度押し上げよう（図表19、20、21）。

（B）移輸入

2018年4～9月の貿易統計（函館税関）によると、財の輸入は「原油・粗油」「石油製品」「石炭」などが増加し、前年を18.1%上回っている。（図表22）。大きなウェイトを占める「原油・粗油」などの鉱物性燃料は、原油価格上昇によって輸入額が押し上げられており、2018年度の道内輸入額は前年を上回ろう。一方、移入は、道内需要（個人消費・災

図表18 北海道胆振東部地震の被害状況

| 分野 | 被害内容 | 被害額 (億円) |
|-------|-------------------|-------------|
| インフラ | 道路や河川の損傷 | 1,261 |
| JR北海道 | 列車運休による減収 | 13 |
| 林業 | 林地崩壊、林道損壊 | 273 |
| 農業 | 生乳廃棄、農地・用水路損壊 | 172 |
| 水産業 | 漁港施設損壊 | 10 |
| 観光 | 宿泊キャンセル延べ114万人分など | 356 |
| 商工業 | 建物損傷や停電による商品廃棄 | 255 |
| | 停電による売上減 | 1,318 |

(注) 北海道、JR北海道の調査・推計（2018年10月5日現在）

害復旧に伴う公共投資・高水準の設備投資など)の持ち直しにより増加しよう。

2019年度を展望すると、輸入の大きなウェイトを占める鉱物性燃料は、化学品工場の業態転換や原油価格上昇に伴う押し上げ効果の剥落により、輸入の伸びが鈍化しよう。

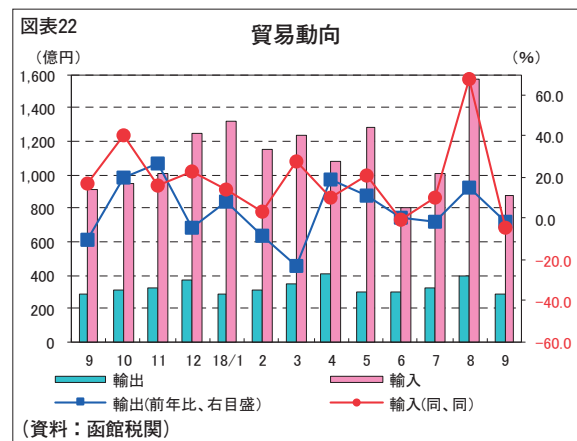
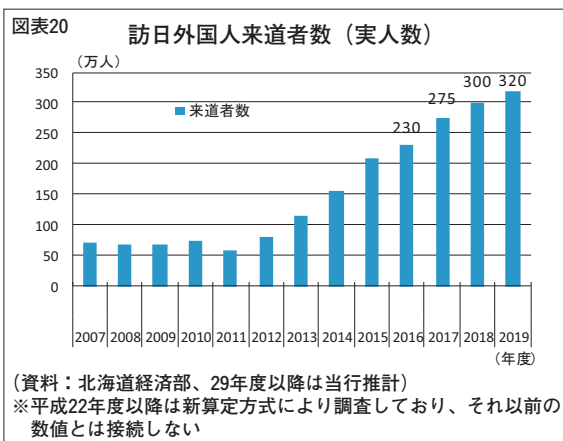
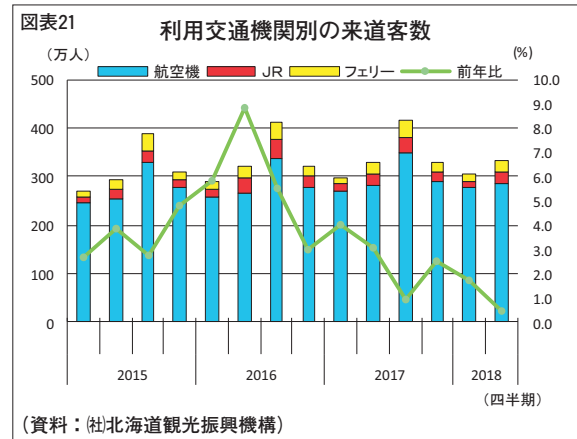
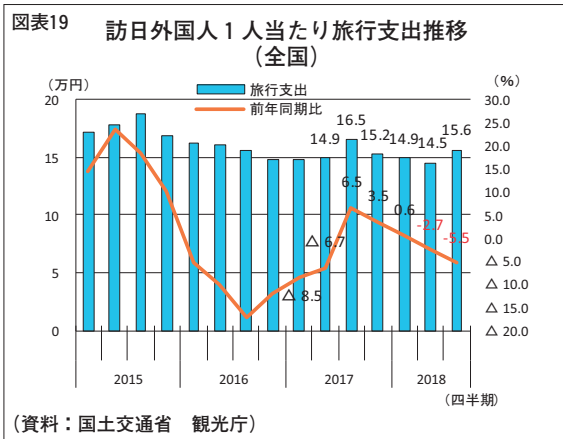
移入は、道内需要の回復ペースが鈍化することが見込まれ、増加ペースは緩やかとなるう。

4. 道内総生産（生産側）の動向

(1) 一次産業

2018年度は、農業では、天候不順によってコメの収穫量が前年に比べ1割以上落ち込む

見込みであり、小豆などのその他の作物についても夏場に続いた大雨や台風による農地の被害によって収穫量減少が見込まれる。また、畜産部門の生乳生産量は、長雨による牧草の品質低下や、9月に発生した北海道胆振東部地震による停電の影響で出荷前の廃棄や乳牛の飼育環境悪化が生じ、小幅な増加にとどまろう。これらを受け、農業の総生産は前年を下回ろう。林業は、木質バイオマスでの需要などが追い風となる環境にはあるが、前述の地震など自然災害の影響や住宅着工戸数の減少から、総生産は減少しよう。水産業は、生産高の約3割を占め輪採制を取るホタテガイが過去の台風被害から回復し、水揚げ



が増加している。さらにサンマもオホーツク海で暖水塊の停滞がなかったことなどにより、過去最低水準だった前年実績から回復が見込まれる。一方で、原油価格上昇を背景として中間投入金額が上昇しており、水産業の総生産は減少しよう。

2019年度は、生乳の生産ライン復旧がプラス要因となるが、前年の長雨の影響から牧草の品質が低下しており、生乳生産量は前年から小幅な上回りとなろう。2018年度に9年ぶりの不良となったコメの生産は、天候のマイナス要因がないものと想定し回復を見込んだ。これらのことから、農業は前年比増加しよう。もっとも、農地には豪雨被害によるダメージが残り、伸び率自体は小幅なものとなろう。林業はバイオマス発電の新規事業が計画されているが、住宅着工戸数の減少が見込まれ、前年を小幅に下回ろう。水産業は、過去の台風被害の影響がなくなったホタテガイの漁獲量増加が続こう。その他の魚種は、海水温の上昇などによる気候要因や近年問題となっている資源の減少から前年程度を見込んだ。原油価格上昇に伴う燃料価格上昇が重荷となるが、水産業の生産額は前年を上回ろう。

この結果、第一次産業の総生産は前年比0.4%増となろう。

(2) 二次産業

足元の状況を見ると、北海道内の鉱工業生産活動の全体的な水準を示す鉱工業生産指数は4か月連続で下降が続いている。2018年度

前半は生産ライン増設のあった「輸送機械工業」の増加がみられたが、足元では、地震による工場の稼働停止や米中貿易摩擦に伴う輸出減少への警戒感から、堅調に推移してきた「鉄鋼業」「輸送機械工業」に陰りがみられる。一方、地震からの復旧工事のための土石製品などの増産が見込まれ、総じてみれば、製造業の生産水準は持ち直しの動きとなろう。

2019年度を展望すると、道内の主力である「食料品工業」は漁獲量の低迷や自然災害による農産物への被害によって、原材料確保が困難となっており停滞が見込まれる。一方、これまで堅調に推移してきた「輸送用機械工業」や「鉄鋼業」は、国内外の需要の高まりを背景に増加を見込むが、米中貿易摩擦の影響の進展によっては下押し圧力がかかることには留意が必要である。「窯業・土石製品工業」や「金属製品工業」は、土木・建設需要の増加によって増加が見込まれる。「化学工業」は、大手工場の業態転換により減少しよう。「紙・パルプ工業」も大手工場の生産の撤退やライン縮小により前年を下回ろう。総じてみれば、製造業の総生産は前年比1.4%増となろう。

2018年度の建設業は、都市再開発関連やホテルなどの非居住用民間建設投資が増加したものの、貸家の減速による住宅着工戸数の減少や2016年度にあった台風被害の復旧工事減少により前年下回りが見込まれる。

2019年度の建設業を展望すると、民間工事は大型開発案件の一部が竣工したことや、貸

家の減速に伴い、横ばい圏で推移することが見込まれる。一方、北海道胆振東部地震の復旧・復興工事の本格化から公共工事が大きく増加しよう。総じてみれば、公共工事の増加が寄与し、総生産は前年比3.8%増となろう。

この結果、二次産業の総生産は前年比2.5%増となろう。

(3) 三次産業

2018年度は、小売業では、9月の北海道胆振東部地震発生以降、インバウンド消費が停滞し百貨店の販売額が落ち込む一方、地震の影響から備蓄品やアウトドア用品などの需要が伸び、スーパーやドラッグストア、ホームセンターなどで販売の増加がみられた。宿泊・飲食サービス業は、インバウンドの活況を受け堅調に推移していたが、地震による落

ち込みがみられる。足元では「北海道ふっこう割」などによって客足は国内客を中心に回復しつつあり、通年では横ばい圏となろう。

2019年度は、卸売・小売業が、雇用・所得環境の改善が続くなか底堅く推移することが見込まれる。もっとも、消費税増税の影響は軽減税率の導入や各種経済対策が講じられることなどから限定的と見込まれるものの、消費税増税後は実質所得の減少から伸びは鈍化しよう。宿泊・飲食サービス業は、観光ホテルの相次ぐ開業や官民挙げた地震からの復興対策が奏功し、前年を上回ろう。年度中に携帯電話料金の値下げが見込まれる情報通信業は、前年を下回ろう。高齢化の進展に伴い、医療・介護関連も安定した推移が続こう。

この結果、三次産業の総生産は前年比1.6%増となろう。

(2018年12月10日発表)

統計表 1 道内総生産（支出側）

（単位：億円、％）

| 項 目 | 名 目 値 () 内は前年度比伸び率 | | | 実 質 成 長 率 | | |
|------------------------------------|---------------------|--------------------|------------------|-----------|--------|--------|
| | 2017年度 (実績見込み) | 2018年度 (見通し) | 2019年度 (見通し) | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 |
| 民間最終 消費支出 | 121,711 (1.6) | 123,695 (1.6) | 125,441 (1.4) | 0.9 | 0.6 | 0.3 |
| 政府最終 消費支出 | 47,244 (1.0) | 47,708 (1.0) | 48,328 (1.3) | 0.4 | 0.9 | 0.8 |
| 総固定 資本形成 | 39,686 (2.5) | 40,118 (1.1) | 41,079 (2.4) | 1.2 | 0.0 | 1.7 |
| 住宅投資 | 5,715 (2.0) | 5,666 (△0.9) | 5,670 (0.1) | 0.2 | △2.1 | △1.3 |
| 設備投資 | 17,577 (△0.2) | 18,254 (3.8) | 18,225 (△0.2) | △1.0 | 2.9 | △0.5 |
| 公共投資 | 16,394 (5.8) | 16,198 (△1.2) | 17,184 (6.1) | 4.1 | △2.5 | 5.3 |
| 財貨・サービ スの移出入 (純)、統計上 の不突合 | △15,769 (△11.5) | △17,501 (△11.0) | △17,181 (1.8) | △0.4 | △2.3 | △1.8 |
| 道内総生産 (支出側) | 192,872 (0.9) | 194,020 (0.6) | 197,667 (1.9) | 0.9 | 0.4 | 0.6 |

在庫増を除いているので合計は道内総生産と一致しない。

統計表 2 実質成長率の増加寄与度

（単位：％）

| 項 目 | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 |
|---------------------------|--------|--------|--------|
| 民間最終消費支出 | 0.6 | 0.4 | 0.2 |
| 政府最終消費支出 | 0.1 | 0.2 | 0.2 |
| 総固定資本形成 | 0.2 | 0.0 | 0.3 |
| 住宅投資 | 0.0 | △0.1 | △0.0 |
| 設備投資 | △0.1 | 0.3 | △0.0 |
| 公共投資 | 0.3 | △0.2 | 0.4 |
| 財貨サービスの移出入 (純)、統計上の不突合 | △0.0 | △0.2 | △0.2 |
| 道内総生産（支出側） | 0.9 | 0.4 | 0.6 |

在庫増を除いているので合計は道内総生産と一致しない。

統計表 3 道内総生産（生産側）

（単位：億円、％）

| 項 目 | 2017年度 (実績見込み) | 2018年度 (見通し) | 2019年度 (見通し) | 前 年 度 比 伸 び 率 | | |
|-----------------------|-------------------|-----------------|-----------------|---------------|--------|--------|
| | | | | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 |
| 一次産業 | 8,189 | 8,127 | 8,160 | 0.2 | △0.8 | 0.4 |
| 農 業 | 6,143 | 6,091 | 6,121 | 1.0 | △0.8 | 0.5 |
| 林 業 | 237 | 233 | 233 | △0.2 | △1.5 | △0.2 |
| 水 産 業 | 1,809 | 1,803 | 1,806 | △2.5 | △0.3 | 0.2 |
| 二次産業 | 36,278 | 35,629 | 36,506 | 0.6 | △1.8 | 2.5 |
| 鉱 業 | 254 | 252 | 250 | △0.1 | △0.7 | △1.0 |
| 製 造 業 | 19,618 | 19,209 | 19,478 | △1.1 | △2.1 | 1.4 |
| 建 設 業 | 16,406 | 16,168 | 16,778 | 2.8 | △1.4 | 3.8 |
| 三次産業 | 146,969 | 148,732 | 151,047 | 0.9 | 1.2 | 1.6 |
| 電気・ガス・水道・ 廃棄物処理業 | 5,459 | 5,516 | 5,665 | 2.1 | 1.1 | 2.7 |
| 卸売・小売業 | 24,202 | 24,896 | 25,387 | 1.5 | 2.9 | 2.0 |
| 運輸・郵便業 | 15,693 | 15,882 | 16,214 | 2.3 | 1.2 | 2.1 |
| 宿泊・飲食 サービス業 | 5,097 | 5,081 | 5,316 | 2.7 | △0.3 | 4.6 |
| 情報通信業 | 7,244 | 7,315 | 7,296 | 0.4 | 1.0 | △0.3 |
| 金融・保険業 | 5,996 | 5,986 | 5,981 | △1.0 | △0.2 | △0.1 |
| 不 動 産 業 | 20,683 | 21,051 | 21,479 | 0.4 | 1.8 | 2.0 |
| 専門・科学技術、 業務支援サービス業 | 13,536 | 13,607 | 13,759 | 1.5 | 0.5 | 1.1 |
| 公 務 | 14,074 | 14,233 | 14,451 | 0.5 | 1.1 | 1.5 |
| 教 育 | 8,275 | 8,263 | 8,263 | △0.6 | △0.1 | △0.0 |
| 保健衛生・ 社会事業 | 18,406 | 18,581 | 18,893 | 0.4 | 0.9 | 1.7 |
| その 他 の サービス | 8,305 | 8,320 | 8,344 | 0.1 | 0.2 | 0.3 |
| 道内総生産 (生産側) | 192,872 | 194,020 | 197,667 | 0.9 | 0.6 | 1.9 |

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

ドラッカーの名言から学ぶ マネジメント入門 その5

ドラッカー学会理事
佐藤等公認会計士事務所
佐藤 等

「ドラッカーの名言から学ぶ～マネジメント入門」も5回目となります。これまでのテーマは以下のとおりです。

- 第1回（2014年9月）—ドラッカー・マネジメントの総論（マネジメントの体系など）
- 第2回（2016年4月）—ミッションによる組織の方向づけのマネジメントなど
- 第3回（2017年1月）—事業の定義による組織の方向づけのマネジメント
- 第4回（2018年1月）—仕事のマネジメント

（注）バックナンバーは、北洋銀行ホームページ>法人・個人事業主のお客さま>ほくよう調査レポートでご覧いただけます。

ドラッカー教授のマネジメントを用いる際に、有用になるのが「マネジメントの体系」です。ドラッカー・マネジメントは「事業のマネジメント」「仕事のマネジメント」「人のマネジメント」「セルフマネジメント」に分かれています。連載の第1回を読み返し、「マネジメントの体系」を確認してから読んでいただければ一層理解が深まります。マネジメントの体系のうち、今回は「人のマネジメント」について取り上げます。

さて本論に入る前にドラッカー教授の言葉に学ぶ意味をお伝えしておきたいと思います。ドラッカー教授の「名言」は、単に味わったり、理解したりする対象ではなく、実践して成果を出すためにあります。言葉はマネジメントの道具です。名言から学ぶとは言葉を身体能力化することにほかなりません。

1. マネジメントの役割

「マネジメントの役割は何か」と問われて即答できる方は多くありません。ドラッカー教授が挙げた三つの役割は、これまでの連載でも取り上げました。

マネジメントには、第一に、それぞれの組織に固有の目的とミッション、社会的な機能を果たす役割がある。（中略）

第二に、マネジメントには、仕事を生産的なものとし、人に成果をあげさせる役割がある。（中略）

第三に、マネジメントには、自らの組織が社会に与えるインパクトを処理するとともに、社会の問題に貢献する役割がある。

『マネジメント〈上〉』（1973）p. 43-46

マネジメントの第一の役割は、本連載「マネジメント入門」の第2回の主要テーマです。企業は社会において特定の役割を担っているということです。「何でもできます」という企業は世の中には存在しません。「これがわが社の役割である」と述べなければなりません。

第2回、第3回の記事はミッションと事業の定義による方向づけのマネジメントが主なテーマであり、これらは「事業のマネジメント」に属します。

マネジメントの第二の役割については、第4回「仕事のマネジメント」で取り上げました。事業内容が変われば仕事が変わります。たとえば飲食業がインターネット通販という物販業を営むようになれば新しい種類の仕事が社内に出現します。その意味で仕事のマネジメントと事業のマネジメントは密接に結びついているといえます。

主要な論点に「仕事の生産性」があります。この点、生産性をあげる対象は仕事であって、人ではないことに注意が必要です。そもそも非生産的な仕事であれば、どんなに優秀な人がその仕事を行ってもあまり成果はあがりません。その意味では、仕事のマネジメントという土台の上に「人のマネジメント」があるといえます。

今回のテーマは「人のマネジメント」です。現場では、人が仕事を行っているので、そこで問題が起きたとしてもどちらの側に主たる問題があるかが解からないという状況が多数見受けられます。今回は、その一方である「人に成果をあげさせる役割」のために必要なこと、つまり「人のマネジメント」について学んでいきます。

2. 人のマネジメントの原点

「人のマネジメント」といえば、人材育成、モチベーションアップやコミュニケーションなど課題は多数あります。多くの場合、単発のセミナーを受けるなど、これらの課題には個別対応しているのが現状ではないでしょうか。

また「人のマネジメント」における典型的な誤解は、人を支配やコントロールしようとすることです。ドラッカー教授は、「働く人を雇うということは、人を雇うということである。手だけを雇うことはできない。手の所有者たる人がついて来る」というエルトン・メイヨーの言葉を紹介し、自ら「そして配偶者もついて来る」と述べ誤解の原因を記しました。

人は企業の所有物ではありません。人がもつ多面的な側面を理解しながらマネジメントを行うことが求められます。これは、人に関わる課題を個々のではなく、分割できない全体としての一人の人間を前提にするということです。

働くことすなわち労働は人の活動である。人の本性でもある。論理ではない。力学である。そこには五つの次元ある。

『マネジメント [エッセンシャル版]』(1973) p. 58

仕事のマネジメントの原理は、分析と統合などの方法で論理的に対応すべきものです。しかし、人のマネジメントの原理はまったく異質なものです。上記の言葉はそのことを示しています。

人にはそれぞれの経験や背景があり、能力やスキル、価値観や性格も異なります。これらは論理的に割り切れるものではありません。人は非論理的で情緒的な存在です。ドラッカー教授が示した5つの次元は、このことを示しています。人の多面性を理解して初めて人のマネジメントで成果をあげることができます。以下に5つの側面を示します。

- ①人には生理的な側面がある— 人は機械ではなく、また機械のように働くこともありません。人には、それぞれ独自の働くリズムやスピード、持続時間があり、それらを自らコントロールする存在です。機械のスピードに仕事に合わせるのは、本来の姿ではありません。仕事は論理的で非属人的なものですが、その仕事に各人の資質、強み、ワークスタイルという属人的な要素を用いていくことが求められます。これを「働く」といいます。仕事（work）と働くこと（working）を分けて考えることが重要です（第4回掲載参照）。
- ②人には心理的な側面がある— 働くことは人格の延長であるといえます。その中に自己実現の源泉があります。苦楽は一對。仕事は、苦の元でもありますが、それゆえ楽しいと思える存在です。毎日が休日だったとしたら、それは苦痛の種かもしれません。世のため人のために果たす重責の中で、成果をあげ自己成長を実感していくことが重要です。
- ③人には社会的な側面がある— 人間は社会的な動物です。とくに組織社会では、組織に属し、あるいは組織を相手に仕事をするを求められます。それは、働くことは社会との絆を得る重要な役割を果たしていることを意味します。人が社会的役割を担うということは、その存在意義に関わり、人が働く活力の源泉になるということです。
- ④人には経済的な側面がある— 働くことは、生計の糧を得る手段です。さらに、人は組織を通じて利益を獲得するための経営資源となり、組織の経営基盤を支えています。個人にとっても組織にとっても2つの意味で経済的側面は重要だといえます。
- ⑤人には政治的な側面がある— 働くことは、誰かの影響を受けるということです。人は組織の方向性の中で仕事をし、仕事の指示を受け、人事異動や昇進で仕事の役割や内容を変えます。つまり働くことは、知らず知らずのうちに権力構造の中に身を置くことでもあります。ドラッカー教授は、これを政治的側面と表現しました。

人は、このように多面的な存在であり、バランスをとりながら働いています。これらの力学を

理解することが「人のマネジメント」の基本です。以下で5つの側面と具体的なマネジメント上の課題を明らかにします。

3. ヒトの強みを生かす

人の生理的な側面について考える時、最も大切なのは人の強みを生かすことです。次の言葉がそのことを示しています。

自らがどのような仕事の仕方を得意とするかは、とくに知識労働者にとっては、強みと同じように重要な問題である。実際には、強みよりも重要かもしれない。ところが驚くほど多くの人たちが、仕事には、いろいろな仕方があることさえ知らない。そのため得意でない仕方仕事をし、当然成果は上がらないという状況に陥っている。

『明日を支配するもの』(1999) p. 199

人がリズムやスピード、持続時間を一律に合わせて仕事をするのは、おそらく最も不得手なことの一つです。つまり、人が機械の動きに従って働くことは、人の生理的な側面を無視したやり方です。

人は、これとは正反対に資質、強み、ワークスタイルなど多様な個性をもった存在です。これを生かすことが成果の大きさを決定づけます。ヒト、モノ、カネと言われる経営資源のうち質的に違いを出せるのは、人だけだからです。人のもつ経験や能力、スキルを知識といいます。事業の独自化、差別化の源泉は、人のもつ知識の違いによるものです。

ここに人の強みのマネジメントの重要性があります。しかし一人ひとりの強みを知り、生かしている組織がどれだけあるのでしょうか。人の強みを生かすことで事業の独自化、差別化を実現し、自己開発と自己成長を促進させましょう。

4. 内発的動機づけを行う

人の心理的な側面と経済的な側面を端的に表現した言葉があります。

知識労働者にとっても、他のあらゆる人間にとってと同様、金は重要である。しかし、彼らは金を絶対的な価値とはしない。自らの成果や自己実現の代替とは認めない。仕事が生計の資だった肉体労働者と違い、知識労働者にとって仕事はいきがいである。

『ネクスト・ソサエティ』(2002) p. 26

「人はなぜ働くのでしょうか」。とても根源的な問いです。ドラッカー教授の『非営利組織の経営』(1999)を読むと、ボランティアはなぜ働くのかを考えさせられます。無償もしくは有償でも少額の報酬で人は、なぜよく働くのでしょうか。逆に給料を払っていてもなぜ成果をあげる仕事をしてくれないのかと嘆き節が聞こえてきます。

日本ではボランティアが欧米ほど盛んではないといわれていますが、災害時のボランティア活動などを目にする機会も増えました。この一事は、人が働くのはお金だけのためではないということを教えてくれます。

働くことが生きがいになれば、仕事をとおして自己実現する機会が増えてくることでしょう。そのような働き方が出来なければ、時間を拘束されるだけの不自由な身の上です。人の生きがいや働きがいは、モチベーションや動機づけの問題に通じています。

動機づけの基本は、内発的な動機づけです。金銭報酬など外発的な動機づけ要因では、真の働きがいは結びつきません。もちろん金銭をはじめとした報酬が少なければ、モチベーションが減退します。しかし、標準的な水準以上にこれらを増やしても継続的なモチベーションのアップにはつながらないことが明らかになっています。

内発的な動機づけとは、組織の成果に対する貢献目標を自ら立て、これを実行して、その結果を自己評価することです。この過程で有能感を実感することが重要です。

会社が関与する昇給や賞与を決めるための目標管理とは、まったく異なるものですから注意が必要です。前者の目的は、自己の成長のためであり、後者は部下などの仕事ぶりを評価し、会社の方向づけを確実にするためのものです。

5. 組織を方向づけ、コミュニケーションを図る

人は社会との関わりなしには生きていけません。現代社会では、核家族化が進み、地域のコミュニティは希薄化しています。企業などの組織は、一種のコミュニティを形成しています。組織のコミュニティ性は一時よりも弱まったとはいえ、多くの時間を過ごす人間集団であることに変わりはありません。

組織社会では、働くことが人と社会をつなぐ主たる絆である。

『マネジメント〈上〉』(1973) p. 236

家族などのコミュニティには目的は必要ありませんが、組織には目的が不可欠です。なぜなら組織は、社会的な機関（道具）だからです。目的は、ミッション（使命）などと呼ばれています。組織は、目的を実現するため、同一のビジョンや成果、同じ目標に向かって活動しなければ

なりません。つまり組織には方向づけが必要です。

組織では、一定の方向づけの中で一人ひとりが自主性を発揮して成果をあげていきます。これらの方向性を共有することは、最も重要なコミュニケーションのテーマです。何度も繰り返して、同じイメージを持てるようになるまでコミュニケーションをとる必要があります。

まとまりのない組織の典型が、方向づけを欠くことです。そうなれば、組織は社会と人をつなぐ絆として機能することができません。どうやってコミュニケーションをとるかも大切ですが、どんなテーマをコミュニケーションの対象とするかはもっと重要です。

6. 設計された仕事を行う

組織に属するという事は、誰かが決めた職場に配置され、決められた時間に出社し、誰かが決めた仕事を日程どおりに行うことです。これを権力構造の中にあるといいます。

働く者全員が何らかの権力構造の中にあるということである。仕事に権力はつきものである。

『マネジメント〈上〉』(1973) p. 245

組織が行う事業は、社会と無関係に存在することはできません。事業の価値は顧客が決めます。事業は仕事というプロセスを通して実現します。したがって仕事は顧客が決めると表現することも可能です。現実には、あるべき仕事は顧客のために現場の誰かが決定します。

すべての人がその都度、自由に意思決定して仕事をしていたら大変です。混乱とコストの増加で事業の継続性を保つことができません。これを回避するために、誰かが仕事の要素と手順を設計します。つまり人は、他人が決めたことに従うという権力構造の中にいます。これは善悪の問題ではなく機能的な問題です。常にその仕事は効果的に機能するのかを問うことが重要です。

仕事の決定や人の配置は、組織の誰かが決め、それに従うという権力構造の中にあります。これは組織という機関（道具）を効率よく使うための人類の知恵です。

7. マネジャーは、5つの仕事を行う

以上述べた人の5つの側面を理解しながらマネジメントを行います。具体的には、ドラッカー教授のマネジャーが行うべき5つの仕事の中に反映されています。

あらゆるマネジャーに共通する仕事は5つである。①目標を設定する。②組織する。③動機づけとコミュニケーションを図る。④評価測定する。⑤人材を開発する。

『マネジメント〈エッセンシャル版〉』(1973) p. 129

これまで見てきたように「人のマネジメント」は論理的なものではありません。ドラッカー教授が「力学」と表現したのは既述のとおりです。マネジャーが行う主な「人のマネジメント」には以下のものがあります。

第一に<③動機づけとコミュニケーションを図る>ことです。前者には、人の心理的な側面と経済的な側面が反映されています（4参照）。後者には、人の社会的な側面も関係しています（5参照）。

第二に<⑤人材を開発する>です。これは自己開発を各人が行うことを前提に、上司が他人の自己開発を手伝うことです。自己開発は自己成長の手段です。教授は、組織が人の成長を請け負うことはできないといいます。成長は、一人ひとりの努力と能力の結果だからです。これは働くことの生理的な側面を反映しています（3参照）。

第三に<④評価測定する>ことです。これは測定と評価に分かれ、後者は自己評価を意味しています。自己成長のサイクルと関係しており、人の心理的な側面が反映されています（4参照）。

<①目標を設定する>と<②組織する>は、「人のマネジメント」の前提です。①目標の設定は、組織やチームの目標の設定を意味し、組織を方向づける典型的な道具です。ここでは目標を決める場への参画によるコミュニケーションが重要になります。

<②組織する>は、仕事を組織（設計）し、人を配置することを意味します。仕事を設計し、生産的な仕事にすることは、「人のマネジメント」の土台となります。

今回はマネジメントの体系の4つの柱の一つである「人のマネジメント」の基本的な考え方を記してきました。人のマネジメントは、事業のマネジメントや仕事のマネジメントを土台として成り立っていることは、何度繰り返してもよいくらい重要です。しっかりした土台の上にしか「人のマネジメント」は効果を発揮しません。

また「人のマネジメント」は、仕事のマネジメントのように論理的なものではなく、力学に依存するという事です。単なるハウツーではありません。これらの力学の背景にある人間の側面を理解したうえで、人材育成や動機づけ、コミュニケーションなどの人のマネジメントに向き合わなければなりません。

昨今、若年層の人材不足はとりわけ顕著です。採用や定着において、益々「人のマネジメント」が重要な時代になっています。皆様の成果が実り多きことを念じながら筆をおきます。

<執筆者紹介>

1961年函館市生まれ。ドラッカー学会理事。小樽商科大学大学院商学研究科修士課程修了。
佐藤等公認会計士事務所所長。株式会社ヒューマン・キャピタル・マネジメント取締役副社長。

新たな「知」、新たな「出会い」が新しい価値を創造する、をテーマにした会員制組織であるナレッジプラザのアドバイザーで佐藤等公認会計士事務所所長。会計士として25年以上経営をする傍ら、ピーター・F・ドラッカーを研究し『実践するドラッカー』シリーズの編著を手がけたドラッカー研究の第一人者。ドラッカー学会理事も務める。自らドラッカーのマネジメント手法を実践できるノウハウとして体系化し、解りやすく指導し多数の経営者を開眼させている。創業期のベンチャーから、公開企業に至るまで様々なステージの企業と、財務の視点に関わらず広い視点から「共に考え行動（※）」している。（※事務所の経営理念で謳われている言葉 <http://www.satou-cpa.jp/>）昨年、マネジメントを学ぶためのサイトweb<Dラボ>を開設した。<http://d-lab.management/>

●著作

- 『実践するドラッカー [思考編]』（ダイヤモンド社）
- 『実践するドラッカー [行動編]』（ダイヤモンド社）
- 『実践するドラッカー [チーム編]』（ダイヤモンド社）
- 『実践するドラッカー [事業編]』（ダイヤモンド社）
- 『実践するドラッカー [利益とは何か]』（ダイヤモンド社）
- 『ドラッカーを読んだら会社が変わった!』（日経BP社）

成長を続ける中国市場と 北海道企業の中国展開を見据えて

北洋銀行上海駐在員事務所
首席代表 矢萩 利浩

中国は今や国民総生産（GDP）が世界第2位の経済大国に発展しました。また中国の人口は約14億人であり日本と比肩できません。2030年には中国のGDPが米国を抜いて世界第1位になると予測する調査報告⁽ⁱ⁾もあります。

過去40年の中国は、鄧小平氏の提唱した改革開放が奏功し「世界の工場」として、世界各国から投資を呼び込み、工場建設ラッシュとなりました。こうした投資・生産型経済はやがて急成長を遂げ、国民の所得水準の向上から消費型経済へと発展し、世界の大消費地としての地位を確固たるものにしました。本稿では「北海道はこの大消費地とどう向き合うか」という観点から、最近の中国の消費動向についてご紹介していきます。

1. 上海市を含めた長江デルタ経済地域について

現在、中国では、上海市と江蘇省、浙江省及び安徽省を含めた「長江デルタ一体化」という政策が提唱されており、この経済圏は今後更に発展する事が期待されています。

| | 2017年 | | | 2018年（1－9月） | |
|--------|--------|---------|-----------|-------------|-----------|
| | 人口(万人) | GDP(兆円) | GDP成長率(%) | GDP(兆円) | GDP成長率(%) |
| 上海市 | 2,418 | 51 | 6.9 | 40 | 6.6 |
| 江蘇省 | 8,029 | 146 | 7.2 | 114 | 9.0 |
| 浙江省 | 5,657 | 88 | 7.8 | 68 | 7.5 |
| 安徽省 | 7,059 | 47 | 8.5 | 37 | 8.5 |
| 1市3省合計 | 23,163 | 332 | 7.5 | 259 | 8.2 |

1. 各省及び上海市統計局発表 2. GDPは実質 3. 合計GDP成長率はGDPによる加重平均

上の表からわかる通り、この地域の人口は日本の約2倍、GDPは2017年の日本のGDP531.6兆円⁽ⁱⁱ⁾の半分以上⁽ⁱⁱⁱ⁾を稼ぎ出しており、当地域の消費や購買力の大きさを推し量ることができます。

日本国内では、「中国経済は減速している」との記事を目にしますが、昨今の米中貿易摩擦の影響などで上海市は前年対比で減速傾向にあるものの、当地域全体では依然として高い伸び率を維持しています。また、2018年度の中国GDP成長率は、各国際機関予測によると6.5－6.6%^(iv)と

(i) PwC「長期的な経済展望 世界の経済秩序は2050年までにどう変化するのか?」より、MERベースでの数値を参照。PPP（現地通貨）ベースでは2014年に抜いている。

<https://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/archive/assets/pdf/the-world-in-20501705.pdf>

(ii) 内閣府による発表。実質GDP 531,559.7（単位：10億円）など参照。

https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/sokuhou/files/2018/qe183/gdemenuja.html

(iii) 日本語での資料としては、ジェトロ上海事務所の「上海市概況」があり、2017年のGDPは30,133.9億元×@17円≒51兆円として算出。

https://www.jetro.go.jp/ext_images/world/asia/cn/katoh/pdf/overview_shanghai_201805.pdf

なっており、全体を上回る成長率で推移しています。

2. 中国インターネット通販（EC）の過熱ぶりについて

中国では、毎年11月11日（独身の日）に開催されるECの一大販促イベント「双十一」が今年で10年目を迎えました。これは、阿里巴巴集団（アリババグループ）の馬雲（ジャック・マー）会長が同社のECサイト「天猫」などで2009年から行ってきた販売促進イベントが定着したもので、今ではECサイト運営各社がバーゲンセールを展開している状況です。

そして、2018年11月11日のアリババグループのECサイト売上は、過去最高の2,135億元（約3兆4,980億円）となりました^(v)。また、中国業界2位の京東商城（JDドットコム）は、1～11日のセールで1,598億元（約2兆6,181億円）を売上げ、当社も過去最高を記録しました。大手2社だけで3,733億元（約6兆1,161億円）の売上となり、実に2017年（1～12月）の日本の全国百貨店売上5兆9,533億円^(vi)を凌ぐものです。中国の購買力の高さは、この「双十一」からも感じ取ることができます。

注目すべきは、「双十一」の大販促イベントで「天猫」を中心としたアリババグループの取引額のうち、海外輸入品では日本が首位という点です。また製品分野別では「健康食品」が首位で、最近の中国の健康に対する意識の向上が垣間見えます^(vii)。



【「天猫」の売上 2,135億元】



【「京東商城」の売上 1,598億元】

(iv) 世界銀行 6.5% <http://www.worldbank.org/ja/publication/global-economic-prospects>
IMF 6.6% <https://www.imf.org/en/Countries/CHN>

(v) および (vi) NNAの記事「双十一の取引額、海外輸入品では日本が首位」など。
<https://www.nna.jp/news/show/1835185>

(vi) 日本百貨店協会の2017年データより。

http://www.depart.or.jp/common_department_store_sale/list

集計対象の異なる経済産業省の「商業動態統計」によると2017年の百貨店売上（全国）は6兆5,528億円となり、2社のセールのみによる売上規模はその約93%にあたる事となる。

(vii) 阿里巴巴のサイトより

<https://www.alibaba.co.jp/news/2018/11/2018-1111-global-shopping-festival.html>

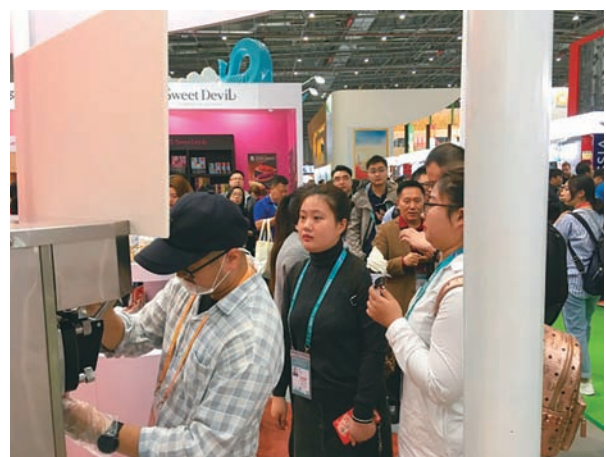
中国では、「北海道」の認知度は極めて高く、一つのブランドともいえますので、このブランド力を活用した中国展開は、1つの戦略になりうると感じます。

3. 輸入特化大型見本市である中国国際輸入博覧会開催について

2018年11月5日から「第1回中国国際輸入博覧会」が上海市虹橋ビジネスエリアにある大規模展示場「上海国家会展中心」で開催されました。この輸入博は、2017年5月に北京で開かれた「一带一路」をテーマとした国際会議の場で、習近平国家主席が開催を表明したものです。

習主席は、この開催演説の中で、関税の更なる引下げ、通関の利便性向上、制度改革による輸入コストの削減、クロスボーダー電子商取引（越境EC）等について発展・加速させる措置を講じると表明しました。また、中国の巨大市場を更に開放し、対米貿易黒字を念頭に、輸入の拡大に努めるとの考えを示しています。

この博覧会には、172カ国・地域から約3,600社の企業・団体が参加しましたが、そのうち、日本からは約450社の企業・団体が出展し、全体の1割強を占める最大勢力となりました。また、北海道からは22社の企業・団体が出展し、地域の中で最も存在感を示すこととなりました。更



【 「匠の饗宴」の様子 】

に、北海道胆振東部地震の復興PRのため、高橋知事がビデオモニターにてプレゼンテーションを行いました。

今回、日本企業のパビリオンで一際目を引いたのは、「匠の饗宴」をテーマに北海道産品を中心とする食品を展示したブースです。北海道庁からは、辻副知事がブースを視察。磯崎経済産業副大臣も訪問されました。

また北海道テレビ放送のパーソナリティーによる企業紹介や調理の実演と試食会、北海道観光のPRが行われるなど、絶えず多くの来場者が訪れていました。

開催後、あるメディアが行った報道によると、会期中の入場者数は80万人を超え、出展者と訪れたバイヤーとの商談成約金額は578億3,000万米ドル（約6兆5,800億円）に達したそうです。

4. 終わりに

中国が目覚ましい経済発展をする中で、何より中国人の消費購買力の大きさについてご理解頂けたでしょうか。最後に、今回の輸入博覧会に来場された、北海道の方々の声をいくつかご紹介します。

- ①日本では人口減少に伴う市場縮小の懸念があり、これに対応するためには別の市場を探す必要があります。その中では、人口の多い、経済発展の著しい中国への展開は1つの選択肢だと思います。
- ②今回の出展により中国の経済発展を実感することができました。この巨大市場に対するアプローチを真剣に検討していきたいです。
- ③人口≒購買力です。大きな市場は大きな魅力です。

輸入博覧会の開催演説で、習主席は、今後15年間で中国の輸入額（サービスを含む）が40兆米ドル（約4,500兆円）を超えるとの見通しを示しました。

そして2018年は、日中平和友好条約締結40周年の節目の年でした。5月には李克強首相が来道、10月には安倍首相も北京を訪問し、習国家主席及び李首相と個別に会談を行うなど、中国との関係は着実に改善段階に入っています。

北海道から上海へ4時間15分（お帰りは3時間35分）のフライト^(viii)で行くことができるという「地の利」を生かし、隣国である中国への海外展開をご検討されてはいかがでしょうか。

(viii) Trip.com調べ



原点に立ち返れ：消費税率引き上げ問題

政府は、消費税率の現行8%から10%への引き上げを、予定通り明年2019年10月から実施する方針を明らかにしているが、一方で消費の落ち込みを懸念するあまり、種々の負担軽減措置を導入しようとしている。最近の政策論議を見ると、施策の方向は当初の政策目的からだんだん乖離し、様々な負担軽減論が横行し、事態はあたかも複雑骨折の様相を呈している。

第1に、消費税率引き上げの目的であるが、そもそも狙いは、先進国の中で最も巨額な赤字を計上してきている財政収支のバランスを回復する（赤字を削減する）ことにあった。しかしながら、政府はここへ来て消費税の用途を組み換え、幼児教育の無償化を図るほか、度重なる自然災害に鑑み国土強靱化に向けて公共事業を拡大するなど、消費税率の引き上げによる税収の増加分を新たな財政支出の財源に充てようとしている。財政収支のバランスを回復しようとの当初の政策意図は薄れるばかりである。

第2に、政府は、消費税率の引き上げに伴い、消費意欲が削がれ景気にマイナスの影響が出ることを懸念して、様々な消費者の負担軽減策を講じようとしている。自動車購入者に対する燃費課税の軽減、住宅購入者・リフォーム者に対する税制優遇策、中小の小売店などでキャッシュレス決済した消費者に購入額の5%（当初案は2%）分をポイント還元、飲食料品などの消費税率の8%据え置き、プレミアム商品券の発行など様々な案が議論されている。こうした消費税率の引き上げに伴う税負担効果の相殺を図れば図るほど、消費税の増収効果は薄れる一方である。新聞報道によれば、日本銀行が試算したところ、消費税率の10%への引き上げの家計への直接的な負担は5.6兆円、様々な負担軽減策を実施すると家計の実質負担増は2.2兆円ほどになるという。すなわち、消費税率の引き上げに伴う増収効果は、半分以下になると見込まれる。

第3に、政府は、財政の基礎的収支のバランスを2020年度までに回復するとしていた目標時期を、既に2025年度以降に延期した。また、本来2015年10月に消費税率を10%に引き上げる予定であったものを、2度にわたり時期を延期してきた。景気との関係で消費税率の引き上げのタイミングがそんなに心配されるというのであれば、そもそも引き上げを延期するのが筋であろう。景気との絡みで言えば、消費税率の引き上げは、景気がある程度良い時でなければ実施が難しい側面があるのは事実である。そこで明年引き上げを実施する覚悟を決めたのであれば、ある程度景気への影響があったとしても、まっすぐ財政収支バランスの改善を見据え、財政の赤字解消を先送りしないことが求められる。キャッシュレス社会化を推進するといふのであれば、複雑な小細工は避け、消費税率の引き上げと絡めることなく実施すればよい。果たして今、食料品に対する軽減税率適用にあたって、店内利用か、持ち帰りかなどという議論を行っている場合であろうか。このように見てくると、政府に対しては、政策の原点に立ち返って、人気のない政策にも毅然と対応し、財政の収支バランスの改善という目標にもう一度しっかり政策の軸足を戻してほしいと願わずにはいられない。

（平成30年12月10日 北洋銀行顧問 横内 龍三）

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 | |
| | 2010年=100 季調値 | 前期比 (%) | 2015年=100 季調値 | 前期比 (%) | 2010年=100 季調値 | 前期比 (%) | 2015年=100 季調値 | 前期比 (%) | 2010年=100 季調値 | 前期比 (%) | 2015年=100 季調値 | 前期比 (%) |
| 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 99.8 | △ 0.7 | r 95.6 | △ 0.5 | r 99.6 | △ 1.0 | r 100.7 | △ 3.2 | r 95.2 | 0.2 |
| 2016年度 | r 95.1 | 0.2 | r 100.6 | 0.8 | r 94.2 | △ 1.5 | r 100.2 | 0.6 | r 97.8 | 2.9 | r 93.9 | △ 1.4 |
| 2017年度 | r 97.2 | 2.2 | r 103.5 | 2.9 | r 97.4 | 3.4 | r 102.4 | 2.2 | r 110.9 | 13.4 | r 98.8 | 5.2 |
| 2017年 7～9月 | r 96.6 | △ 1.2 | 103.2 | 0.0 | 96.9 | △ 1.2 | 102.4 | 0.1 | r 97.8 | △ 2.0 | 99.1 | 0.1 |
| 10～12月 | r 98.3 | 1.8 | 104.4 | 1.2 | r 98.3 | 1.5 | r 103.1 | 0.7 | r 98.0 | 0.2 | 101.1 | 2.0 |
| 2018年 1～3月 | r 96.2 | △ 2.2 | 103.3 | △ 1.1 | r 96.6 | △ 1.7 | 101.8 | △ 1.3 | r 101.2 | 3.3 | 104.1 | 3.0 |
| 4～6月 | r 98.2 | 2.1 | 104.5 | 1.2 | r 97.1 | 0.5 | 103.9 | 2.1 | r 103.7 | 2.5 | 101.4 | △ 2.6 |
| 7～9月 | 91.9 | △ 6.4 | 103.1 | △ 1.4 | 92.4 | △ 4.8 | 101.9 | △ 2.0 | 101.0 | △ 2.6 | 102.6 | 1.2 |
| 2017年 10月 | r 98.0 | 2.9 | 103.3 | 0.3 | r 98.7 | 2.0 | 100.5 | △ 0.9 | r 97.6 | △ 0.2 | 102.0 | 2.9 |
| 11月 | r 97.9 | △ 0.1 | 104.2 | 0.9 | r 97.3 | △ 1.4 | 103.5 | 3.0 | r 98.2 | 0.6 | 100.8 | △ 1.2 |
| 12月 | r 99.1 | 1.2 | 105.8 | 1.5 | r 98.9 | 1.6 | 105.4 | 1.8 | r 98.0 | △ 0.2 | 101.1 | 0.3 |
| 2018年 1月 | r 95.2 | △ 3.9 | 100.8 | △ 4.7 | r 95.8 | △ 3.1 | 100.2 | △ 4.9 | r 99.3 | 1.3 | 100.5 | △ 0.6 |
| 2月 | r 95.2 | 0.0 | 103.5 | 2.7 | r 95.8 | 0.0 | 101.9 | 1.7 | r 101.4 | 2.1 | 100.8 | 0.3 |
| 3月 | r 98.2 | 3.2 | 105.7 | 2.1 | r 98.2 | 2.5 | 103.4 | 1.5 | r 101.2 | △ 0.2 | 104.1 | 3.3 |
| 4月 | r 98.4 | 0.2 | 105.4 | △ 0.3 | r 99.1 | 0.9 | 105.2 | 1.7 | r 100.4 | △ 0.8 | 103.2 | △ 0.9 |
| 5月 | r 99.6 | 1.2 | 104.8 | △ 0.6 | r 98.5 | △ 0.6 | 103.0 | △ 2.1 | r 103.2 | 2.8 | 103.2 | 0.0 |
| 6月 | r 96.6 | △ 3.0 | 103.4 | △ 1.3 | r 93.6 | △ 5.0 | 103.6 | 0.6 | r 103.7 | 0.5 | 101.4 | △ 1.7 |
| 7月 | r 96.0 | △ 0.6 | 103.0 | △ 0.4 | r 95.6 | 2.1 | 101.4 | △ 2.1 | r 101.9 | △ 1.7 | 101.6 | 0.2 |
| 8月 | r 93.6 | △ 2.5 | 103.3 | 0.3 | r 95.6 | 0.0 | 103.2 | 1.8 | r 101.0 | △ 0.9 | 101.4 | △ 0.2 |
| 9月 | r 86.0 | △ 8.1 | 102.9 | △ 0.4 | r 86.1 | △ 9.9 | 101.1 | △ 2.0 | r 101.0 | 0.0 | 102.6 | 1.2 |
| 10月 | p 95.1 | 10.3 | 105.9 | 2.9 | p 94.4 | 9.6 | 104.6 | 3.5 | p 101.4 | 0.4 | 101.3 | △ 1.3 |
| 資料 | 経済産業省、北海道経済産業局 | | | | | | | | | | | |

■ 鉱工業生産指数の年度は原指数による。
 ■ 「P」は速報値、「r」は修正値。

| 年月 | 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(%) |
| 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 | 0.4 | r 195,260 | △ 1.1 | r 202,849 | △ 3.5 | r 65,607 | △ 3.4 | r 751,058 | 1.6 | r 129,653 | 0.0 |
| 2017年度 | r 962,110 | 0.9 | r 196,223 | 0.5 | r 201,291 | △ 0.8 | r 65,354 | △ 0.4 | r 760,819 | 1.3 | r 130,869 | 0.9 |
| 2017年 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 | 261,516 | 1.5 | 53,522 | 0.7 | 57,218 | 3.8 | 18,681 | 0.1 | 204,298 | 0.9 | 34,840 | 1.1 |
| 2018年 1～3月 | 237,108 | 1.2 | 47,743 | 0.4 | 51,278 | 0.6 | 16,069 | △ 1.1 | 185,830 | 1.4 | 31,674 | 1.2 |
| 4～6月 | 231,196 | 0.7 | 47,258 | 0.2 | 45,979 | 2.2 | 15,280 | 0.1 | 185,217 | 0.4 | 31,978 | 0.3 |
| 7～9月 | 235,938 | 0.9 | 47,888 | 0.2 | 45,860 | △ 4.1 | 14,733 | △ 4.0 | 190,078 | 2.1 | 33,155 | 2.2 |
| 2017年 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 |
| 3月 | 81,417 | 1.2 | 16,351 | 0.3 | 17,704 | 0.2 | 5,708 | △ 0.4 | 63,712 | 1.5 | 10,644 | 0.6 |
| 4月 | 77,052 | 0.8 | 15,564 | △ 0.1 | 15,115 | 2.6 | 5,005 | 0.2 | 61,938 | 0.3 | 10,558 | △ 0.3 |
| 5月 | 76,818 | △ 0.4 | 15,664 | △ 1.4 | 15,040 | 0.2 | 4,944 | △ 2.5 | 61,777 | △ 0.5 | 10,721 | △ 0.8 |
| 6月 | 77,326 | 1.8 | 16,030 | 2.1 | 15,824 | 3.7 | 5,331 | 2.6 | 61,502 | 1.3 | 10,699 | 1.9 |
| 7月 | 81,241 | △ 0.4 | 17,002 | △ 1.0 | 16,778 | △ 3.6 | 5,617 | △ 6.5 | 64,463 | 0.5 | 11,384 | 1.9 |
| 8月 | 80,114 | 1.4 | 15,751 | 0.6 | 15,298 | 1.2 | 4,515 | △ 0.8 | 64,816 | 1.5 | 11,236 | 1.2 |
| 9月 | 74,584 | 1.6 | 15,135 | 1.1 | 13,784 | △ 9.9 | 4,600 | △ 3.8 | 60,799 | 4.6 | 10,535 | 3.4 |
| 10月 | 77,105 | △ 1.2 | 15,862 | △ 0.2 | 16,242 | △ 1.7 | 5,159 | △ 0.1 | 60,863 | △ 1.0 | 10,703 | △ 0.2 |
| 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(%) |
| 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 57,729 | 5.3 | r 129,492 | △ 1.6 | r 33,040 | △ 0.4 |
| 2017年度 | r 141,377 | 3.2 | r 43,343 | 3.2 | r 255,465 | 5.3 | r 61,624 | 6.4 | r 130,289 | 0.6 | r 32,920 | △ 0.4 |
| 2017年 7～9月 | 35,959 | 5.7 | 11,320 | 5.8 | r 65,707 | 5.8 | 15,452 | 6.5 | 33,067 | 1.6 | 8,192 | 0.1 |
| 10～12月 | 37,496 | 4.0 | 11,288 | 3.7 | 63,951 | 5.1 | 15,730 | 6.1 | 35,458 | △ 0.2 | 8,720 | △ 0.8 |
| 2018年 1～3月 | 36,897 | 0.5 | 10,926 | 2.1 | 64,049 | 4.8 | 15,203 | 7.4 | 25,045 | 1.2 | 7,223 | △ 0.3 |
| 4～6月 | 31,919 | 2.9 | 10,094 | 2.9 | 64,996 | 5.2 | 16,063 | 5.9 | 36,950 | 0.6 | 8,619 | △ 1.9 |
| 7～9月 | 36,292 | 0.9 | 11,424 | 0.9 | 67,842 | 3.2 | 16,351 | 5.3 | 34,634 | 4.7 | 8,267 | 0.9 |
| 2017年 10月 | 10,646 | △ 2.4 | 3,105 | △ 0.6 | 21,097 | 5.1 | r 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 | r 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 | r 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 |
| 3月 | 13,998 | △ 0.5 | 4,032 | 0.2 | 19,897 | 6.1 | 5,307 | 8.7 | 9,485 | 3.8 | 2,633 | 0.4 |
| 4月 | 10,798 | △ 1.1 | 3,342 | 0.8 | 21,519 | 6.0 | 5,337 | 7.8 | 12,292 | 4.1 | 2,976 | 0.5 |
| 5月 | 10,322 | 3.7 | 3,249 | 0.4 | 21,101 | 4.5 | 5,326 | 3.9 | 13,235 | △ 2.9 | 2,955 | △ 5.4 |
| 6月 | 10,799 | 6.4 | 3,504 | 7.6 | 22,376 | 5.2 | 5,400 | 6.2 | 11,423 | 1.2 | 2,689 | △ 0.4 |
| 7月 | 12,895 | △ 9.1 | 4,525 | △ 1.5 | 22,376 | 0.7 | 5,705 | 6.0 | 11,633 | △ 3.3 | 2,935 | 0.8 |
| 8月 | 11,396 | 3.1 | 3,508 | △ 1.6 | 23,205 | 3.9 | 5,469 | 5.2 | 11,234 | △ 0.1 | 2,740 | △ 1.3 |
| 9月 | 12,001 | 12.0 | 3,392 | 7.4 | 22,261 | 5.2 | 5,177 | 4.6 | 11,767 | 20.2 | 2,593 | 3.4 |
| 10月 | 10,835 | 1.8 | 3,108 | 0.1 | 21,666 | 2.7 | 5,377 | 6.5 | 11,532 | 5.0 | 2,746 | 5.7 |
| 資料 | 経済産業省、北海道経済産業局 | | | | | | | | | | | |

■専門量販店販売額は2014年1月から調査を実施。

| 年月 | コンビニエンスストア販売額 | | | | 消費支出 (二人以上の世帯) | | | | 来道者数 | | 外国人入国者数 | |
|------------|----------------|----------|---------|----------|----------------|----------|---------|----------|-----------|----------|---------|----------|
| | 北海道 | | 全国 | | 北海道 | | 全国 | | 北海道 | | 北海道 | |
| | 百万円 | 前年同月比(%) | 億円 | 前年同月比(%) | 円 | 前年同月比(%) | 円 | 前年同月比(%) | 千人 | 前年同月比(%) | 千人 | 前年同月比(%) |
| 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 | 555,104 | 1.9 | 115,183 | 3.4 | 260,403 | 2.1 | 281,038 | △ 1.6 | 13,501 | 5.3 | 1,394 | 12.2 |
| 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 |
| 2017年 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 |
| 2018年 1～3月 | 132,553 | 2.2 | 27,968 | 2.1 | 265,722 | 0.4 | 285,516 | 2.2 | 3,048 | 1.8 | 512 | 22.1 |
| 4～6月 | 141,057 | 1.9 | 29,678 | 1.6 | 245,839 | △ 2.3 | 281,129 | △ 0.5 | 3,316 | 0.5 | 403 | 24.8 |
| 7～9月 | 153,489 | 1.5 | 31,867 | 2.6 | 245,188 | △ 3.4 | 282,380 | 2.3 | 3,682 | △ 11.2 | 468 | 2.0 |
| 2017年 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 | r 184 | 24.5 |
| 3月 | 46,409 | 2.5 | 9,969 | 2.8 | 288,181 | 9.2 | 301,230 | 1.1 | 1,090 | 0.0 | p 143 | 32.4 |
| 4月 | 45,348 | 2.5 | 9,721 | 2.2 | 246,940 | △ 6.0 | 294,439 | △ 0.5 | 991 | 4.7 | r 119 | 23.0 |
| 5月 | 47,481 | 0.2 | 9,979 | 0.1 | 254,322 | 9.5 | 281,307 | △ 0.6 | 1,117 | △ 3.5 | p 135 | 22.9 |
| 6月 | 48,228 | 3.1 | 9,978 | 2.5 | 236,254 | △ 9.1 | 267,641 | △ 0.4 | 1,208 | 1.0 | r 149 | 28.2 |
| 7月 | 52,644 | △ 0.3 | 10,900 | 1.3 | 247,432 | 1.9 | 283,387 | 1.5 | 1,300 | △ 1.0 | p 198 | 11.4 |
| 8月 | 51,939 | 1.9 | 10,745 | 2.2 | 252,436 | △ 8.4 | 292,481 | 4.3 | 1,533 | 0.2 | p 179 | 11.0 |
| 9月 | 48,906 | 3.1 | 10,222 | 4.5 | 235,697 | △ 2.9 | 271,273 | 0.9 | 1,017 | △ 22.1 | p 91 | △ 24.0 |
| 10月 | 47,077 | △ 2.3 | 9,986 | 0.0 | 257,778 | △ 14.6 | 290,396 | 2.7 | 1,132 | △ 7.3 | p 121 | △ 12.3 |
| 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(%) |
| 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 |
| 2017年度 | 183,770 | 4.4 | 62,807 | 3.1 | 63,443 | 1.6 | 57,520 | 9.3 | 4,349,778 | 2.5 |
| 2017年 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 |
| 2018年 1～3月 | 50,672 | △ 1.6 | 18,925 | 3.0 | 15,220 | △12.4 | 16,527 | 4.8 | 1,303,911 | △ 2.7 |
| 4～6月 | 46,512 | △ 5.5 | 14,685 | △11.6 | 17,571 | △ 4.8 | 14,256 | 0.8 | 988,114 | △ 1.8 |
| 7～9月 | 45,468 | △ 2.5 | 15,498 | 3.2 | 15,735 | △ 7.6 | 14,235 | △ 2.5 | 1,075,284 | 0.9 |
| 2017年 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 |
| 3月 | 25,307 | 0.9 | 10,262 | 11.6 | 7,425 | △13.6 | 7,620 | 4.6 | 562,526 | △ 3.6 |
| 4月 | 14,398 | △ 6.1 | 4,355 | △18.4 | 5,549 | △ 2.9 | 4,494 | 5.3 | 305,027 | 2.6 |
| 5月 | 14,356 | △ 1.5 | 4,565 | △ 4.9 | 5,325 | 1.9 | 4,466 | △ 1.7 | 307,721 | △ 1.5 |
| 6月 | 17,758 | △ 8.0 | 5,765 | △10.8 | 6,697 | △10.8 | 5,296 | △ 0.6 | 375,366 | △ 5.3 |
| 7月 | 17,164 | 2.8 | 5,686 | 6.6 | 6,497 | 0.7 | 4,981 | 1.4 | 368,887 | 3.3 |
| 8月 | 12,740 | △ 4.0 | 4,388 | 4.9 | 4,398 | △14.6 | 3,954 | 0.4 | 302,340 | 4.0 |
| 9月 | 15,564 | △ 6.6 | 5,424 | △ 1.4 | 4,840 | △10.8 | 5,300 | △ 7.7 | 404,057 | △ 3.3 |
| 10月 | 13,682 | 9.6 | 4,584 | 14.0 | 4,516 | 6.4 | 4,582 | 8.7 | 346,874 | 11.6 |
| 資料 | (社)日本自動車販売協会連合会、(社)全国軽自動車協会連合会 | | | | | | | | | |

| 年月 | 新設住宅着工戸数 | | | | 民間非居住用建築物着工床面積 | | | | 機械受注実績 | |
|------------|----------|----------|-------|----------|----------------|----------|--------|----------|---------|----------|
| | 北海道 | | 全国 | | 北海道 | | 全国 | | 全国 | |
| | 戸 | 前年同月比(%) | 百戸 | 前年同月比(%) | 千㎡ | 前年同月比(%) | 千㎡ | 前年同月比(%) | 億円 | 前年同月比(%) |
| 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 |
| 2017年度 | 37,062 | △ 1.2 | 9,464 | △ 2.8 | 1,983 | 9.6 | 47,293 | 4.4 | 103,384 | 1.0 |
| 2017年 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 |
| 2018年 1～3月 | 5,597 | △ 6.3 | 2,050 | △ 8.2 | 227 | △ 7.2 | 11,141 | 4.0 | 28,595 | 0.2 |
| 4～6月 | 10,564 | △ 5.7 | 2,450 | △ 2.0 | 562 | △14.4 | 12,146 | △ 2.0 | 25,577 | 8.0 |
| 7～9月 | 10,117 | △ 4.1 | 2,464 | △ 0.2 | 528 | △22.3 | 12,185 | △ 0.4 | 26,709 | 4.8 |
| 2017年 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 | 8,628 | △ 5.0 |
| 2018年 1月 | 1,411 | △ 8.1 | 663 | △13.2 | 66 | △34.5 | 3,559 | △ 3.4 | 6,893 | 2.9 |
| 2月 | 1,373 | △24.8 | 691 | △ 2.6 | 56 | 51.2 | 3,938 | 0.9 | 7,959 | 2.4 |
| 3月 | 2,813 | 7.7 | 696 | △ 8.3 | 104 | △ 1.6 | 3,644 | 16.7 | 13,743 | △ 2.4 |
| 4月 | 3,963 | △ 8.7 | 842 | 0.3 | 202 | 16.8 | 4,113 | 3.5 | 8,689 | 9.6 |
| 5月 | 3,282 | △ 4.8 | 795 | 1.3 | 205 | △10.2 | 3,828 | △ 5.2 | 7,916 | 16.5 |
| 6月 | 3,319 | △ 2.7 | 813 | △ 7.1 | 154 | △39.4 | 4,206 | △ 4.0 | 8,973 | 0.3 |
| 7月 | 3,542 | △ 1.5 | 826 | △ 0.7 | 197 | △10.3 | 4,323 | 13.2 | 8,223 | 13.9 |
| 8月 | 3,422 | 3.5 | 819 | 1.6 | 134 | △38.9 | 3,833 | △ 7.6 | 8,634 | 12.6 |
| 9月 | 3,153 | △13.7 | 819 | △ 1.5 | 197 | △18.1 | 4,029 | △ 5.7 | 9,851 | △ 7.0 |
| 10月 | 3,846 | 5.3 | 833 | 0.3 | 167 | △ 8.3 | 4,080 | 0.1 | 7,762 | 4.5 |
| 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 | |
| 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 |
| 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 | 2.5 |
| 2017年 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 |
| 2018年 1～3月 | 131,118 | △25.8 | 24,938 | △15.6 | 1.15 | 1.50 | 33,856 | 0.5 | 899,357 | 2.5 | 3.1 | 2.5 |
| 4～6月 | 436,714 | △ 0.6 | 48,973 | 1.5 | 1.08 | 1.35 | 33,286 | 2.9 | 859,778 | 4.1 | 3.0 | 2.4 |
| 7～9月 | 197,736 | △11.2 | 35,947 | △ 4.3 | 1.19 | 1.45 | 32,663 | △ 0.4 | 853,587 | 0.5 | 2.8 | 2.4 |
| 2017年 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 | 3.1 | 2.5 |
| 3月 | 102,249 | △29.7 | 12,697 | △14.5 | 1.14 | 1.46 | 34,248 | △ 1.6 | 895,397 | 3.7 | ↓ | 2.5 |
| 4月 | 159,405 | 8.6 | 21,777 | 5.5 | 1.07 | 1.35 | 34,792 | 4.8 | 866,938 | 4.9 | ↑ | 2.5 |
| 5月 | 154,911 | △ 0.4 | 12,857 | 3.5 | 1.07 | 1.33 | 32,705 | 3.1 | 856,933 | 6.6 | 3.0 | 2.2 |
| 6月 | 122,397 | △10.6 | 14,339 | △ 5.6 | 1.10 | 1.37 | 32,360 | 0.8 | 855,462 | 0.9 | ↓ | 2.4 |
| 7月 | 88,509 | △ 6.8 | 12,520 | △ 2.9 | 1.16 | 1.42 | 34,464 | 6.6 | 855,510 | 4.3 | ↑ | 2.5 |
| 8月 | 66,778 | △ 6.9 | 11,241 | △ 2.2 | 1.18 | 1.46 | 32,371 | 1.1 | 872,710 | 3.6 | 2.8 | 2.4 |
| 9月 | 42,448 | △24.1 | 12,186 | △ 7.6 | 1.22 | 1.48 | 31,153 | △ 8.6 | 832,541 | △ 5.8 | ↓ | 2.3 |
| 10月 | 45,937 | △ 5.8 | 12,823 | 9.5 | 1.21 | 1.49 | 36,746 | 6.7 | 944,433 | 5.0 | — | 2.4 |
| 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 | | | |
| | 2015年=100 | 前年同 月比(%) | 2015年=100 | 前年同 月比(%) | 件 | 前年同 月比(%) | 件 | 前年同 月比(%) | 円/ドル | 円 月(期)末 |
| 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 |
| 2017年度 | 100.9 | 1.3 | 100.4 | 0.7 | 263 | △ 5.7 | 8,367 | △ 0.2 | 110.80 | 21,454 |
| 2017年 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 |
| 2018年 1～3月 | 101.2 | 1.4 | 100.5 | 0.9 | 65 | △17.7 | 2,041 | △ 1.8 | 108.20 | 21,454 |
| 4～6月 | 102.0 | 1.6 | 101.0 | 0.8 | 64 | △13.5 | 2,159 | △ 1.3 | 109.05 | 22,305 |
| 7～9月 | 102.3 | 1.7 | 101.1 | 0.9 | 50 | △15.3 | 2,045 | 0.6 | 111.44 | 24,120 |
| 2017年 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 |
| 3月 | 101.4 | 1.5 | 100.6 | 0.9 | 27 | △25.0 | 789 | 0.4 | 106.00 | 21,454 |
| 4月 | 101.8 | 1.5 | 100.9 | 0.7 | 16 | △27.3 | 650 | △ 4.4 | 107.43 | 22,468 |
| 5月 | 102.0 | 1.5 | 101.0 | 0.7 | 27 | △ 6.9 | 767 | △ 4.4 | 109.69 | 22,202 |
| 6月 | 102.2 | 1.7 | 101.0 | 0.8 | 19 | △17.4 | 690 | △ 2.3 | 110.03 | 22,305 |
| 7月 | 102.2 | 1.9 | 100.9 | 0.8 | 18 | △21.7 | 702 | △ 1.7 | 111.37 | 22,554 |
| 8月 | 102.2 | 1.6 | 101.2 | 0.9 | 18 | 12.5 | 694 | 8.6 | 111.06 | 22,865 |
| 9月 | 102.5 | 1.8 | 101.3 | 1.0 | 17 | △15.0 | 621 | △ 8.5 | 111.89 | 24,120 |
| 10月 | 102.9 | 1.9 | 101.6 | 1.0 | 15 | △25.0 | 730 | △ 0.4 | 112.78 | 21,920 |
| 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 (%) |
| 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 |
| 2017年度 | 381,330 | 1.5 | 792,226 | 10.8 | 1,253,358 | 27.5 | 767,698 | 13.7 |
| 2017年 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 |
| 2018年 1～3月 | 93,739 | △10.2 | 199,322 | 4.9 | 371,374 | 14.6 | r 200,873 | 7.5 |
| 4～6月 | 100,989 | 10.6 | 201,991 | 7.5 | 317,131 | 11.3 | 194,409 | 7.5 |
| 7～9月 | 99,410 | 4.3 | 201,594 | 2.9 | 346,227 | 25.1 | 207,117 | 12.4 |
| 2017年 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 | r 114,865 | 3.7 | r 64,634 | 16.6 |
| 3月 | 34,173 | △22.6 | 73,827 | 2.1 | r 123,893 | 27.7 | r 65,893 | △ 0.5 |
| 4月 | 41,320 | 18.8 | 68,223 | 7.8 | r 107,913 | 10.7 | r 62,016 | 6.0 |
| 5月 | 29,753 | 11.7 | 63,236 | 8.1 | r 128,301 | 21.2 | p 69,069 | 14.1 |
| 6月 | 29,916 | 0.2 | 70,532 | 6.7 | r 80,929 | △ 0.8 | p 63,348 | 2.6 |
| 7月 | 31,856 | △ 1.2 | 67,479 | 3.9 | p 101,364 | 10.4 | p 69,799 | 14.6 |
| 8月 | 39,090 | 14.8 | 66,920 | 6.6 | p 157,561 | 68.3 | p 71,305 | 15.3 |
| 9月 | 28,464 | △ 1.9 | 67,194 | △ 1.3 | p 87,286 | △ 4.4 | p 65,881 | 7.0 |
| 10月 | 35,224 | 12.1 | 72,439 | 8.2 | p 115,965 | 22.5 | p 76,940 | 19.9 |
| 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 (%) |
| 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 | 99,382 | 2.8 | 4,784,942 | 2.6 |
| 2017年度 | 161,334 | 3.0 | 7,751,587 | 4.0 | 102,218 | 2.9 | 4,897,467 | 2.4 |
| 2017年 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 |
| 2018年 1～3月 | 161,334 | 3.0 | 7,751,587 | 4.0 | 102,218 | 2.9 | 4,897,467 | 2.4 |
| 4～6月 | 161,806 | 3.3 | 7,794,759 | 4.2 | 101,975 | 3.1 | 4,912,245 | 3.0 |
| 7～9月 | 160,640 | 2.4 | 7,737,201 | 2.9 | 101,873 | 1.4 | 4,955,308 | 3.0 |
| 2017年 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 |
| 3月 | 161,334 | 3.0 | 7,751,587 | 4.0 | 102,218 | 2.9 | 4,897,467 | 2.4 |
| 4月 | 160,734 | 2.8 | 7,833,233 | 4.2 | 101,395 | 2.7 | 4,887,960 | 2.7 |
| 5月 | 160,372 | 2.0 | 7,841,027 | 4.2 | 101,175 | 2.5 | 4,875,696 | 2.5 |
| 6月 | 161,806 | 3.3 | 7,794,759 | 4.2 | 101,975 | 3.1 | 4,912,245 | 3.0 |
| 7月 | 159,387 | 2.6 | 7,728,602 | 2.7 | 102,100 | 2.5 | 4,909,727 | 2.9 |
| 8月 | 160,311 | 1.5 | 7,713,151 | 2.4 | 102,492 | 2.6 | 4,910,133 | 3.0 |
| 9月 | 160,640 | 2.4 | 7,737,201 | 2.9 | 101,873 | 1.4 | 4,955,308 | 3.0 |
| 10月 | 159,845 | 2.0 | 7,727,915 | 1.8 | 102,451 | 1.8 | 4,932,542 | 2.9 |
| 資料 | 日本銀行 | | | | | | | |



ほくよう調査レポート 2019.1月号(No.270)
平成30年(2018年)12月発行
発行 株式会社 北洋銀行
企画・制作 株式会社 北海道二十一世紀総合研究所 調査部
電話 (011)231-8681

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