

Hokuyo Investigation Report

ほくよう 調査レポート

No.282

2020

1

- 道内経済の動き
- 2020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6
- アジアニュース
「北海道どさんこプラザ」バンコク店、
開業1周年を祝うイベント開催
- 経済コラム 北斗星
新しき年（令和2年）を迎えるに当たって

● 目 次 ●	道内経済の動き..... 1
	2020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6..... 20
	アジアニュース：「北海道どさんこプラザ」バンコク店、 開業1周年を祝うイベント開催..... 28
	経済コラム 北斗星：新しき年（令和2年）を迎えるに 当たって..... 32
	主要経済指標..... 33



道内経済の動き

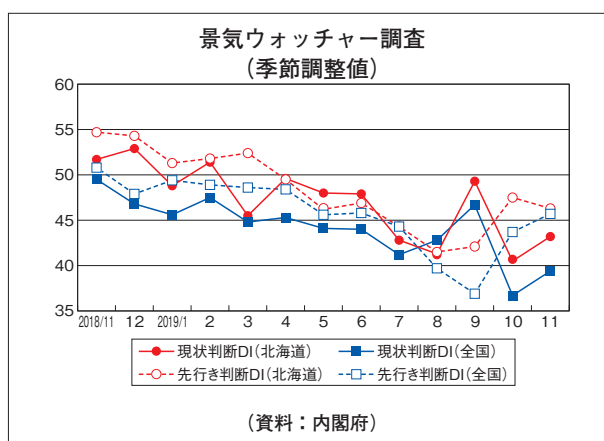
道内景気は、一部に弱さがみられるものの、緩やかに回復している。生産活動は弱めの動きとなっている。需要面をみると、個人消費は、一部に弱い動きがみられるものの、基調として緩やかに持ち直している。住宅投資は、減少している。設備投資は、緩やかに持ち直している。公共投資は、増加している。輸出は、弱含みとなっている。観光は、外国人入国者数の増勢が鈍化している。

雇用情勢は有効求人倍率の改善が続いている。企業倒産は件数が前年を下回った。消費者物価は、35か月連続で前年を上回っている。

1. 景気の現状判断DI～2か月ぶりに上昇

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）は前月を2.7ポイント上回る43.2に上昇した。横ばいを示す50は9か月連続で下回った。

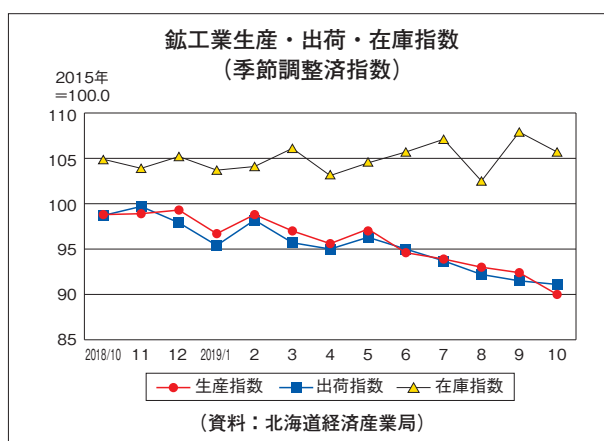
景気の先行き判断DI（北海道）は、前月を1.2ポイント下回る46.3となった。横ばいを示す50を8か月連続で下回った。



2. 鉱工業生産～5か月連続で低下

10月の鉱工業生産指数は90.0（季節調整済指数、前月比▲2.6%）と5か月連続で低下した。前年比（原指数）では▲9.6%と2か月ぶりに低下した。

業種別では、金属製品工業等10業種が前月比低下となった。一般機械工業等5業種が前月比上昇となった。

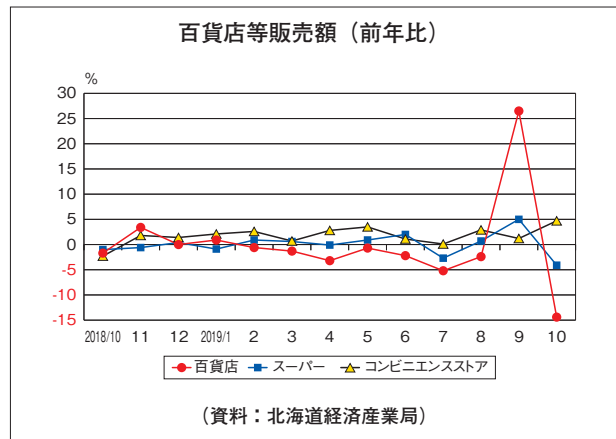


3. 百貨店等販売額～3か月ぶりに減少

10月の百貨店・スーパー販売額（全店ベース、前年比▲6.2%）は、3か月ぶりに前年を下回った。

百貨店（前年比▲14.4%）、スーパー（同▲4.1%）ともに、すべての品目が前年を下回った。

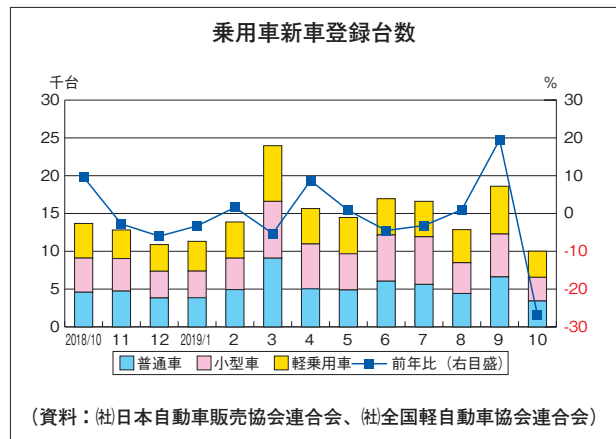
コンビニエンスストア（前年比+4.7%）は、12か月連続で前年を上回った。



4. 乗用車新車登録台数～3か月ぶりに減少

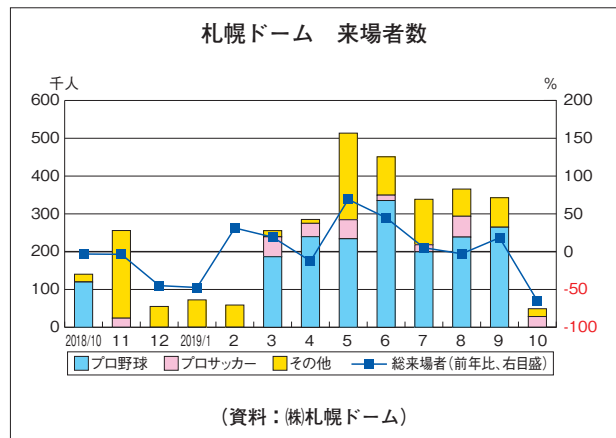
10月の乗用車新車登録台数は、10,013台（前年比▲26.8%）と3か月ぶりに前年を下回った。車種別では、普通車（同▲25.3%）、小型車（同▲30.7%）、軽乗用車（同▲24.5%）となった。

4～10月累計では、105,177台（前年比▲0.5%）となった。内訳は普通車（同+3.7%）、小型車（同▲4.8%）、軽乗用車（同+0.2%）となった。



5. 札幌ドーム来場者～2か月ぶりに減少

10月の札幌ドームへの来場者数は、49千人（前年比▲65.0%）と2か月ぶりに前年を下回った。内訳は、プロ野球の開催はなく、サッカー28千人（同全増）、その他が21千人（同▲0.4%）だった。

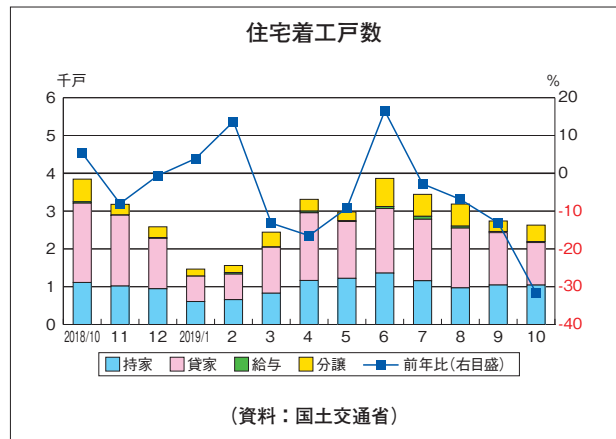


6. 住宅投資～4か月連続で減少

10月の住宅着工数は2,629戸（前年比▲31.6%）と4か月連続で前年を下回った。

利用関係別では、持家（同▲6.2%）、貸家（同▲46.4%）、給与（同▲30.8%）、分譲（同▲27.3%）となった。

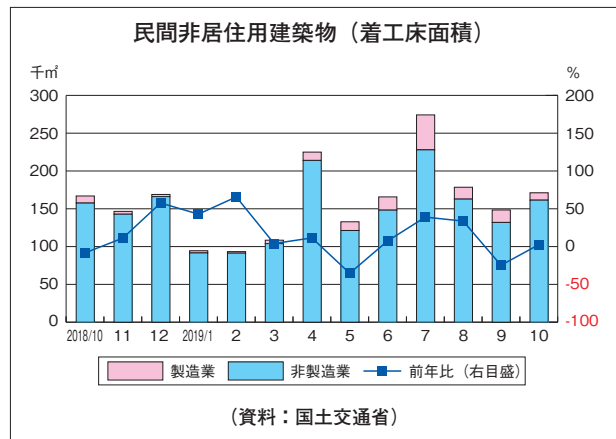
4～10月累計では22,152戸（前年比▲9.7%）と前年を下回った。利用関係別では、持家（同+3.6%）、貸家（同▲22.1%）、給与（同▲13.0%）、分譲（同+16.3%）となった。



7. 建築物着工床面積～2か月ぶりに増加

10月の民間非居住用建築物着工面積は、171,134㎡（前年比+2.5%）と2か月ぶりに前年を上回った。業種別では、製造業（同+3.5%）、非製造業（同+2.4%）であった。

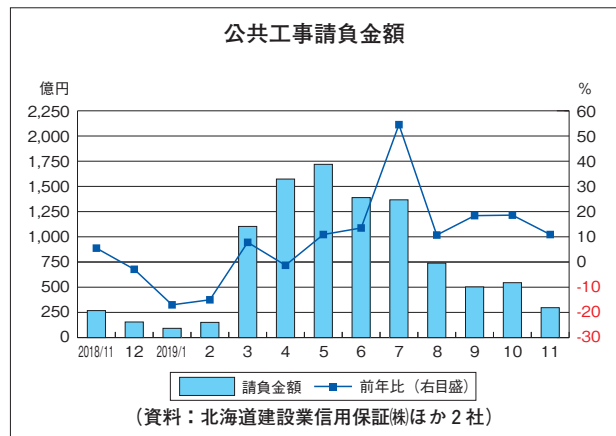
4～10月累計では、1,295,764㎡（前年比+3.1%）と前年を上回っている。業種別では、製造業（同▲0.6%）、非製造業（同+3.6%）となった。



8. 公共投資～7か月連続で増加

11月の公共工事請負金額は297億円（前年比+10.9%）と7か月連続で前年を上回った。

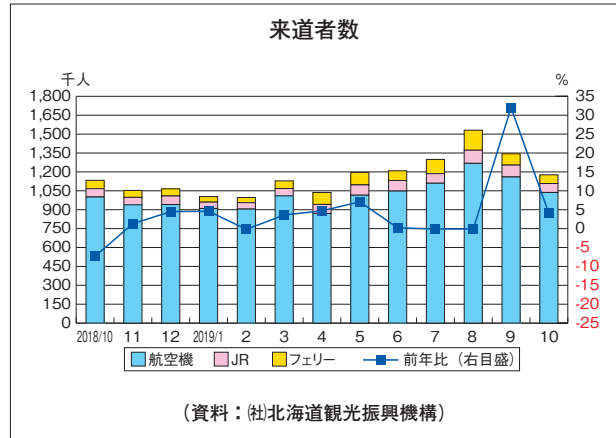
発注者別では、国（同+33.4%）、道（同+38.6%）、地方公社（同全増）が前年を上回った。独立行政法人（同▲93.9%）、市町村（同▲17.9%）、その他（同▲36.3%）が前年を下回った。



9. 来道者数～2か月連続で増加

10月の国内輸送機関利用による来道者数は、1,177千人（前年比+4.0%）と2か月連続で前年を上回った。輸送機関別では、航空機（同+3.6%）、JR（同+8.4%）、フェリー（同+5.1%）となった。

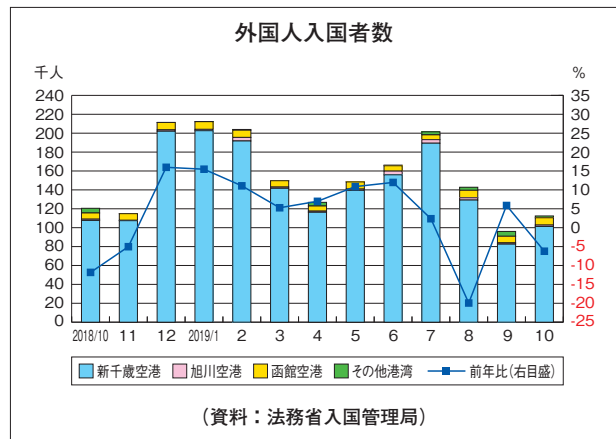
4～10月累計では、8,793千人（同+6.0%）と前年を上回っている。



10. 外国人入国者数～2か月ぶりに減少

10月の道内空港・港湾への外国人入国者数は、112,426人（前年比▲6.7%）と2か月ぶりに前年を下回った。4～10月累計では、994,426人（同+0.3%）と前年を上回っている。

空港・港湾別では、新千歳空港が101,295人（前年比▲5.9%）、旭川空港が1,472人（同+11.9%）、函館空港が7,744人（同+18.0%）だった。



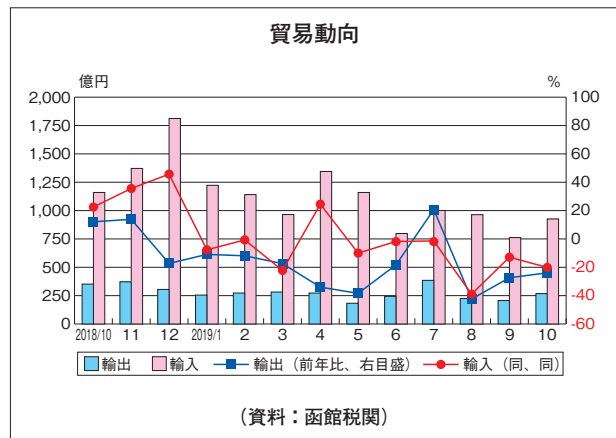
11. 貿易動向～輸出が3か月連続で減少

10月の貿易額は、輸出が前年比▲23.9%の268億円、輸入が同▲20.1%の926億円だった。

輸出は、有機化合物、鉱物性タール・粗製薬品、一般機械などが減少した。

輸入は、石油製品、石油ガス類、電気機器などが減少した。

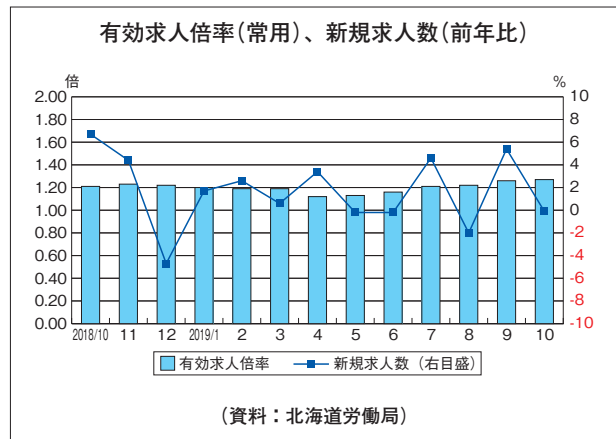
輸出は、4～10月累計では1,785億円（前年比▲24.3%）と前年を下回っている。



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、1.27倍（前年比+0.06ポイント）と117か月連続で前年を上回った。

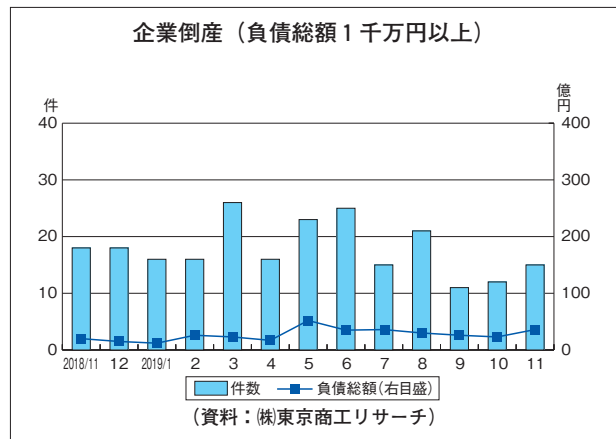
新規求人数は、前年比▲0.1%と2か月ぶりに前年を下回った。業種別では、卸売業・小売業（同▲4.3%）、製造業（同▲6.7%）などが前年を下回った。宿泊業、飲食サービス業（同+18.0%）などが前年を上回った。



13. 倒産動向～件数は3か月連続で減少

11月の企業倒産は、件数が15件（前年比▲16.7%）、負債総額が36億円（同+82.3%）だった。件数は3か月連続で前年を下回った。

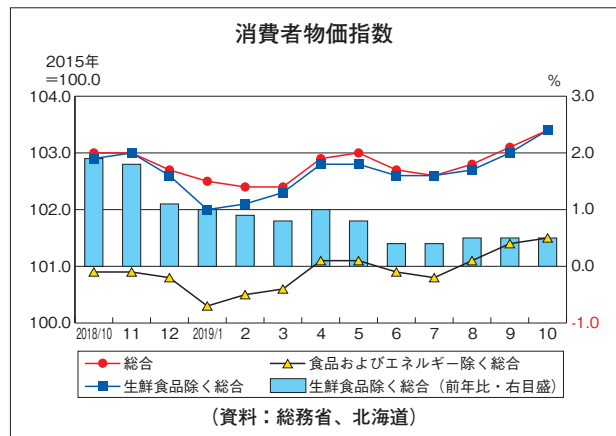
業種別ではサービス・他が6件、建設業が4件などとなった。



14. 消費者物価指数～35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、103.4（前月比+0.4%）となった。前年比は+0.5%と、35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（10月10日）時点で前月比、灯油・ガソリン価格ともに値上がりした。



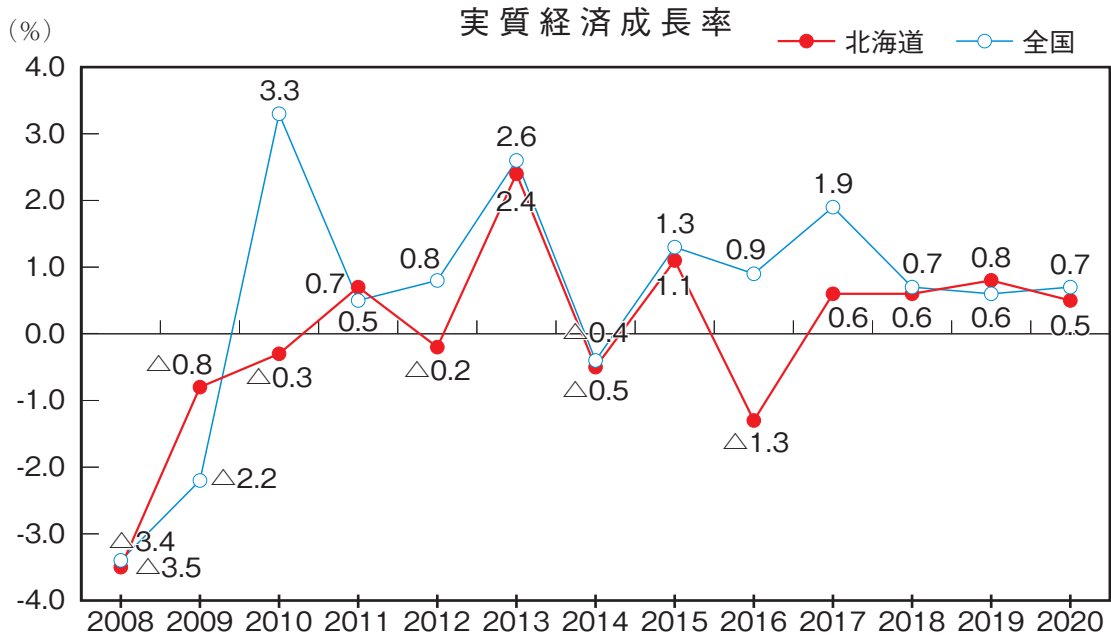


2020年度北海道経済の見通し

要約

北海道経済の現状は、一部に弱さがみられるものの、緩やかに回復している。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。設備投資は、緩やかに持ち直している。公共投資は、増加している。住宅投資は減少している。この間、景況感の現状判断は低下の動きがみられる。

2020年度の北海道経済を需要項目別に展望すると、個人消費は、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、供給過剰感などによる貸家減少の影響から減少しよう。設備投資は、建設投資や省力化投資などが牽引し増加しよう。公共投資は、「防災・減災・国土強靱化のための3か年緊急対策」などから高水準が続こう。米中貿易摩擦など海外経済に不透明感強いものの国内需要の増加を背景に、移出入（純）はプラスに転じよう。この結果、実質経済成長率は0.5%（2019年度0.8%）、名目経済成長率は1.1%（同1.5%）となろう。



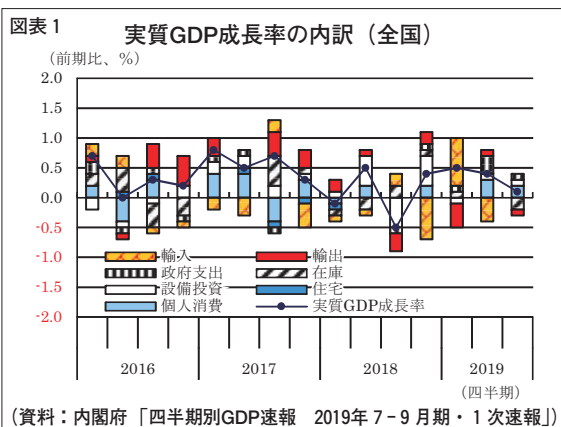
(注) 1. 全国は内閣府調べ。2019年度以降は日本銀行政策委員「大勢見通し」(10月時点)の中央値。
 2. 北海道は北海道経済部調べ。2017年度以降は当行推計。
 3. 平成23年暦年連鎖価格方式。

1. 2019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0.2%と4四半期連続のプラス成長となり、景気は緩やかに回復している（図表1）。個人消費は、消費税増税の前後で振れがみられるものの、人手不足を背景とした雇用環境改善や賃上げによる所得環境の改善により持ち直している。住宅投資は、持家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、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、足元では財の輸出が2四半期連続で増加した一方、日韓関係の冷え込みに伴いサービス輸出が落ち込んでおり、引き続き減速感がみられる。

先行きについて、個人消費は、消費税増税に伴う駆け込み需要の反動減が見込まれるものの、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、引き続き緩やかに増加しよう。公共投資は、2019年度当初予算の消費



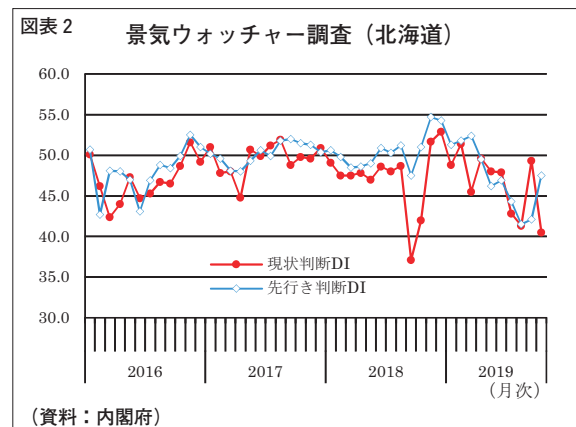
税増税対策などから底堅く推移しよう。輸出は、海外経済の減速が続くことが見込まれ、年度内は弱含みで推移しよう。

これらのことから、国内経済は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、一部に弱さが見られるものの、緩やかに回復している。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。設備投資は緩やかに持ち直している。公共投資は増加している。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）は低下の動きがみられ、好不況の判断の目安となる50を8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5.4ポイント上回る47.5となったものの、好不況の判断の目安となる50を7か月連続で下回っている（図表2）。

今後を展望すると、個人消費は、消費税増税に伴う駆け込み需要の反動減が見込まれる



ものの、軽減税率・各種対策の効果や、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、供給過剰感などから貸家の減速が続き、持家の増加にも一服感が見られることから前年を下回ろう。設備投資は、大型競争力増強投資や建設投資が牽引し高水準で推移しよう。公共投資は、北海道胆振東部地震の復旧・復興工事が順調に執行されており前年を上回ろう。観光関連では、日韓関係の冷え込みによる訪日韓国人の減少から、増勢が鈍化しよう。

以上の経済状況を勘案すると、2019年度の道内経済成長率は、実質経済成長率0.8% (2018年度0.6%)、名目経済成長率1.5% (同0.6%) となろう。

2. 2020年度北海道経済の見通し

(1) 国内経済の概要

2020年度の国内経済は、内需では、個人消費の緩やかな持ち直しが続くとともに、設備投資や公共投資が押し上げに寄与しよう。外需では、米中貿易摩擦の動向には注意を要するものの、2018年後半からの輸出減少に下げ止まりの動きが見られることから、緩やかに増加しよう。

以上のことから、国内経済は緩やかな景気回復が続くことが見込まれる。

需要面を見ると、個人消費は、消費税増税による実質所得の減少が重荷となるが、駆け込み需要の反動減からの持ち直しや、東京オリンピックの開催による消費者マインドの向上、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。もっとも、消費税対策として行われているキャッシュレス・ポイント還元制度の終了が押し下げ要因となるなど、2019年度に比べ伸びは鈍化しよう。住宅投資は増勢を牽引してきた貸家の減少が引き続き見込まれるなか、持家の増加にも一服感が見られることから弱含みとなろう。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・復興工事や、成立が見込まれる2019年度補正予算の執行、「防災・減災・国土強靱化のための3か年緊急対策」などにより高水準で推移しよう。輸出は、海外経済の減速が続くものの、半導体関連材に下げ止まりの動きが見られることなどから、緩やかに増加しよう。

(2) 北海道経済の概要

北海道経済は、建設投資を中心とした設備投資の増加に加え、個人消費が底堅く推移することが見込まれ、緩やかな回復基調を維持しよう。

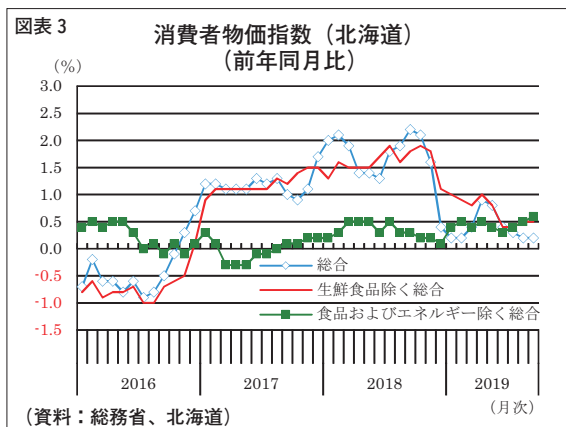
需要面をみると個人消費は、消費税増税に伴い実質所得が減少することから、持ち直しのペースは鈍化が見込まれるものの、軽減税率導入のほか各種対策が講じられたことや、駆け込み需要の影響が前回増税時に比べて限定的であることから、緩やかな持ち直しが続く。もっとも、消費税対策として行われているキャッシュレス・ポイント還元制度の終了が消費の押し下げ要因となることを見込まれる。住宅投資は、供給過剰感や金融機関の

貸出態度の慎重化などから貸家の減少が続き、持家などの増加にも一服感が見られることから前年を下回ろう。設備投資は、ホテルなどの観光関連や都市再開発事業を中心とする建設投資、人手不足に対応した省力化投資などにより増加しよう。公共投資は、「防災・減災・国土強靱化のための3か年緊急対策」などにより高水準で推移しよう。観光関連では、日韓関係の冷え込みから足元では訪日韓国人が減少しているものの、中国を中心とした国際線の定期便増加により緩やかに持ち直そう。

物価の動向をみると、食料品価格の値上げなどから、足元の消費者物価指数（生鮮食品を除く総合）は2019年9月現在で34か月連続前年を上回っている（図表3）。

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が低下していることや、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、消費税増税による物価押し上げを減殺し、上昇のペースは緩慢なものにとどまろう（図表4）。

以上のような経済状況を勘案すると、2020



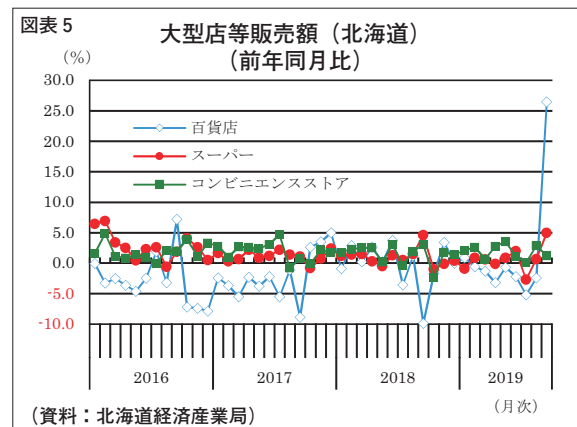
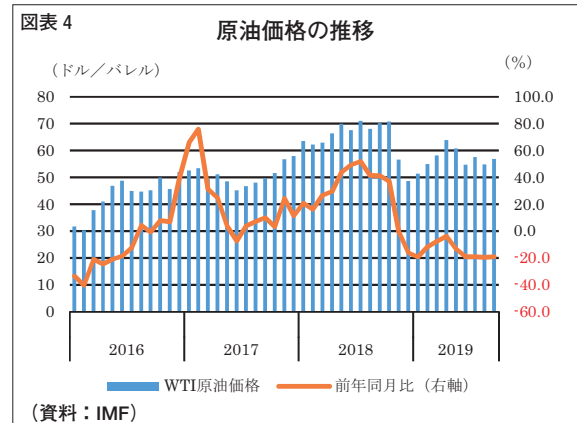
年度の道内経済成長率は実質成長率0.5%（2019年度0.8%）、名目成長率1.1%（同1.5%）となり、4年連続のプラス成長となる。

3. 道内総生産（支出側）の動向

(1) 民間最終消費支出

足元の状況を見ると、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）。

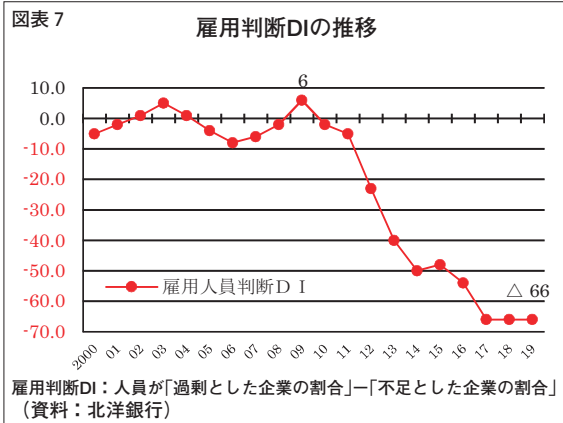
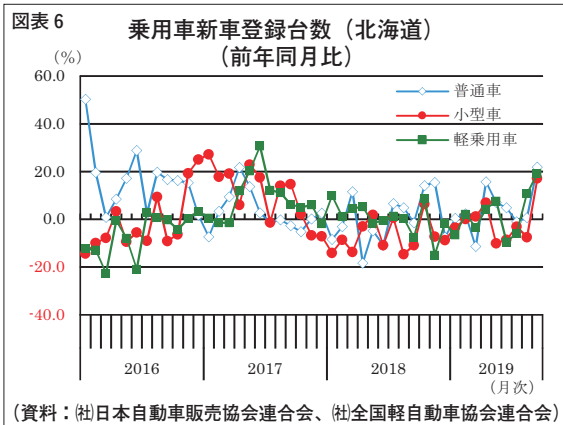
個人消費に影響を与える道内の雇用・所得環境について概観すると、当行が本年8月から9月にかけて行った『雇用動向に関する調査』において、雇用の過不足感を示す「雇用



判断DI（過剰企業割合－不足企業割合）」は、2000年の調査開始以来最も強い状況となった一昨年から3年連続横ばいの△66となり、人手不足感は高止まりしている（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9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）。

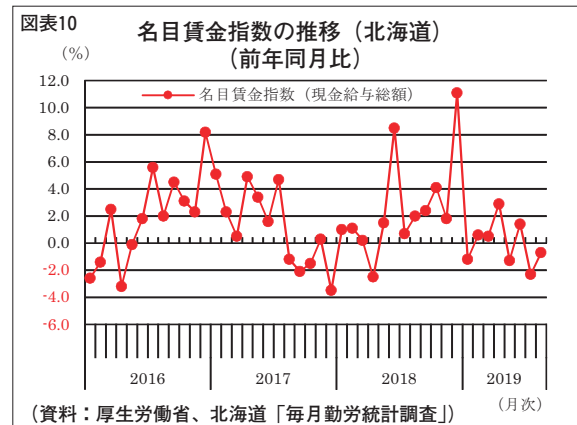
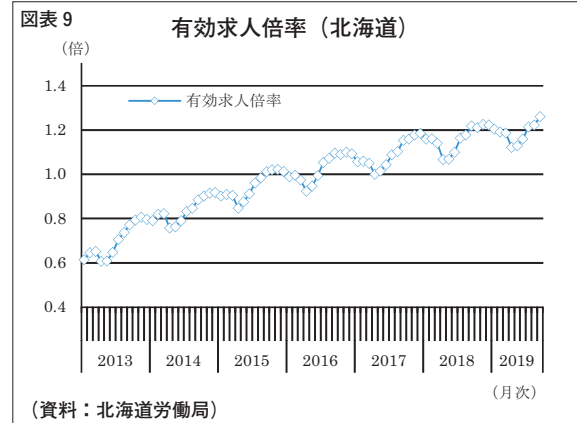
所得環境については、人員確保の観点から賃上げによる従業員の待遇改善の動きが幅広い業種で広がっていることを受け、現金給与総額は基調として前年上回りが続いている（図表10）。当行が本年5月から6月にかけて行った『賃金動向に関する調査』においても、今年度、定期給与（基本給・諸手当等）を引上げ予定の割合は77%と前年から横ばいとなり、高止まりしている。一方、特別給与（賞与・期末手当等）を引上げ予定の割合は前年から3ポイント低下し一服感がみられる（図表11）。道内の最低賃金は、2019年10月以



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	26	37	21
不足	70	57	76
雇用人員判断DI	▲ 66	▲ 51	▲ 72
(前年同時期)	▲ 66	▲ 55	▲ 70

雇用人員判断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」)



降、時給861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を押し上げよう。

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、消費税増税は実質所得の減少に作用する。また内閣府が公表している「消費者態度指数（全国・二人以上世帯・季節調整値）」をみると、足元の消費者マインドは2014年4月の消費税増税直後を下回る水準となっており、先行きについても、海外経済の先行き不透明感、特別給与の伸び悩みなどが消費者マインドの重荷となることが懸念される（図表12）。あわせて、消費税対策として行われているキャッシュレス・ポイント還元制度の

2020年度中の終了も個人消費の伸びを抑制しよう。

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、消費税増税など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0.1%、名目成長率0.5%となろう。

（2）政府最終消費支出

2019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1.4%増加し、総人口に占める割合も30.9%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。

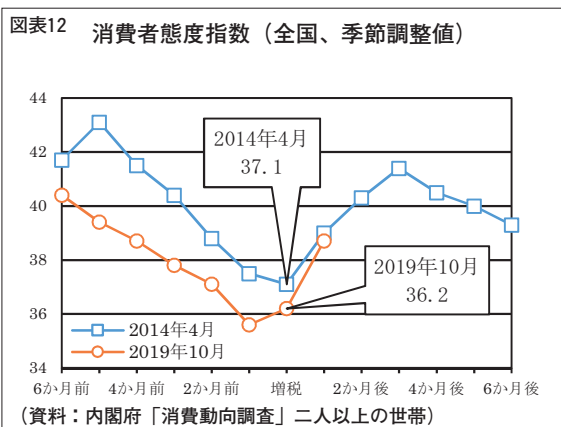
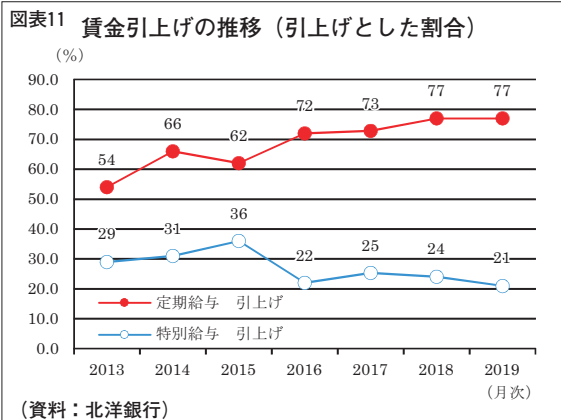
また、幼児教育・保育無償化など消費税増税対策の支出が政府最終消費支出を押し上げることが見込まれる。

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2020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0.9%、名目成長率1.5%となろう。

（3）住宅投資

2019年4～9月の新設住宅着工戸数は、前年比5.4%減少している。特に貸家（前年比▲17.8%）が大きく減少している。持家を中心に消費税増税に伴う駆け込み需要がみられ



たが、足元では増加に一服感がみられることや、住宅投資を牽引してきた貸家着工の減少が続いており、2019年度の住宅投資は前年度に比べ減少しよう。

2020年度について住宅投資を利用目的別に展望すると、貸家は、ここ数年の建築拡大による供給過剰感や、金融機関の貸出態度に慎重化がみられることから前年を下回ろう。持家および分譲戸建は、雇用・所得環境の持続的改善や消費税対策の各種政策効果、現状の金融政策継続による低水準の住宅ローン金利が下支えとなる。また、前回増税時に比べ消費税増税の駆け込み需要が限定的であったことから、反動減の影響は相対的に小さいものと想定される。これらを受けて、前年から小幅な減少に止まろう。分譲マンションについては、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り、減少に転じよう。

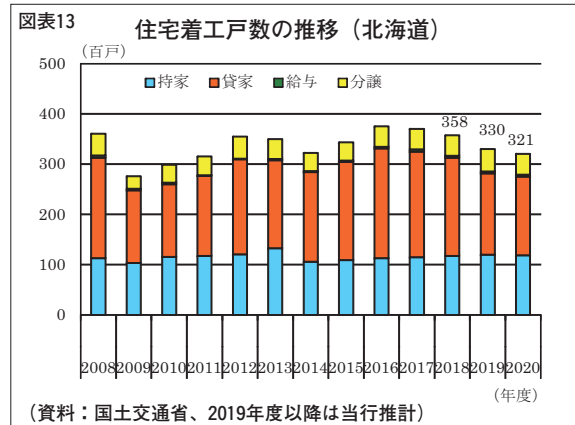
これらを勘案すると、住宅着工戸数は、持家が11,855戸、貸家が15,685戸、分譲が4,163戸（分譲マンション1,830戸、分譲戸建て2,333戸）、給与（社宅）が371戸、合計32,074戸となろう。総じてみれば、2019年度実績見込み（33,037戸）を963戸下回ろう（図表13、14）。

この結果、住宅投資は、実質成長率△2.9%、名目成長率△1.9%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2019年4～9月累計は、前年同期を9.8%上回り堅調に推移している

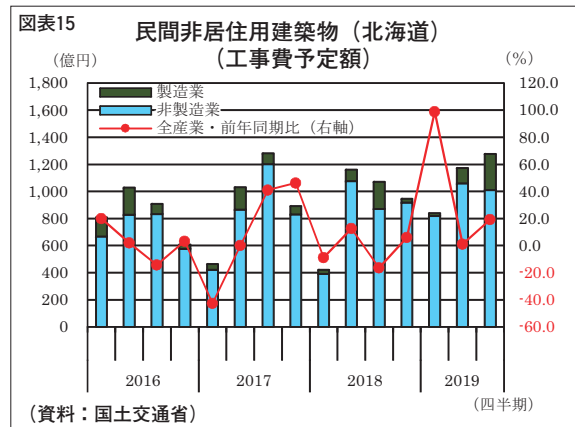
（図表15）。インバウンドの増加に対応したホテルの新築・改装が相次いでいるなど、北海道の主力産業である観光関連業種での設備投資が多くみられる。また、札幌市をはじめ道内中核都市で複数の都市再開発事業が進行中であるほか、エネルギー分野では、再生可能



図表14 利用目的別の住宅着工戸数

利用目的	2018年度	2019年度	2020年度	対前年度
計	35,761	33,037	32,074	▲ 963
持家	11,740	11,975	11,855	▲ 120
貸家	19,535	16,198	15,685	▲ 513
給与住宅	419	373	371	▲ 2
分譲住宅	4,067	4,491	4,163	▲ 328
（うちマンション）	1,744	2,027	1,830	▲ 197
（うち一戸建）	2,311	2,464	2,333	▲ 131

（資料：国土交通省、2019年度以降は当局推計）
※長屋建等、利用目的別に分類されない構造物があるため、分譲住宅の合計は一致しない場合がある



エネルギー利用を目的とした投資もみられる（図表16）。

2019年6月に日本政策投資銀行北海道支店が行った『北海道地域設備投資計画調査』（原則、資本金1億円以上の民間企業が対象）によると、2019年度の道内設備投資計画は全産業で前年比11.6%増となっている（製造業・同+27.8%、非製造業・同+7.7%）（図表17）。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いる（図表18）。2019年度の道内設備投資は、大・中堅企業の大型投資による押し上げ効果や、インバウンドの増加、人手不足などを背景に増加しよう。

図表16 道内での設備投資、再開発

地区	主要用途	事業規模
道北	送電網、蓄電システム	1,000億円
道央	洋上風力発電	740億円
室蘭	高炉改修	350億円
苫小牧	バイオ発電	300億円
道内空港	民営化(30年間の投資総額)	4,300億円
新さっぽろ駅周辺再開発	店舗・共同住宅など	500億円
南2西3南西再開発	店舗・共同住宅など	240億円
北3東11周辺再開発	店舗・共同住宅など	230億円
苗穂駅北口西地区再開発	店舗・共同住宅など	114億円

（資料：新聞報道、市町村ホームページなどを基に当行作成）

図表17 2019年度業種別設備投資の動向

（単位：億円、%）

	2018年度実績	2019年度計画	増減率
全産業	4,379	4,888	11.6
（除く電力）	(3,065)	(3,765)	(22.9)
製造業	846	1,082	27.8
非製造業	3,533	3,806	7.7
（除く電力）	(2,219)	(2,684)	(21.0)

（資料：日本政策投資銀行）

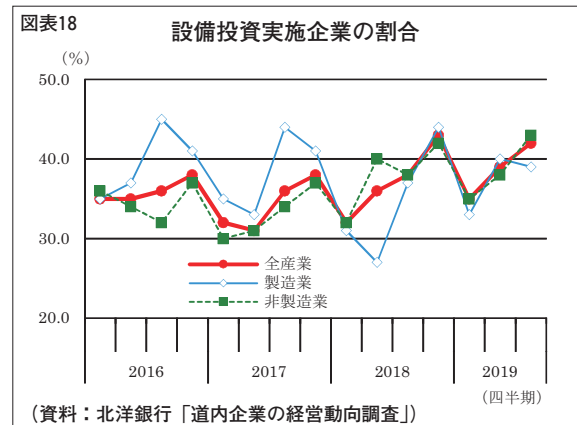
2020年度を展望すると、インバウンドの増加を背景としたホテル建設が続くとともに、エネルギー関連の大型投資や札幌を中心とした都市再開発事業の進行が見込まれる。また、人手不足に対応した省力化投資や、道内7空港民営化に伴う設備投資も押し上げに寄与することが見込まれ、堅調に推移しよう。もっとも、米中貿易摩擦が投資マインドの重荷となり、増加ペースは鈍化が見込まれる。

この結果、設備投資は、実質成長率2.8%、名目成長率3.2%となろう。

（5）公共投資

足元の公共工事請負金額をみると、2019年4～10月の累計金額は前年比15.2%増加している。北海道胆振東部地震の復旧・復興工事も順調に執行されており、2019年度の公共投資は前年を上回ろう（図表19）。

2020年度については、同年度の北海道開発事業費（当初予算）概算要求は、前年比微増となっている。2019年度補正予算についても、景気対策を念頭に組成される見通しである。道内への予算配賦は、本州の台風被害に伴い被災地優先に配賦されることを見込まれ



相対的に低めに抑えられることが予想されるが、2020年度中の予算執行により公共投資を押し上げよう。また、「防災・減災・国土強靱化のための3か年緊急対策」の最終年度にあたり当該予算が計上されることから、2019年度に大幅に増加した北海道胆振東部地震に伴う災害復旧・復興工事の反動減は見込まれるものの、2020年度の公共投資は、前年を幾分上回り高水準が続こう。

この結果、公共投資は、実質経済成長率0.1%、名目成長率1.0%となる。

(6) 域際取引

(A) 移輸出

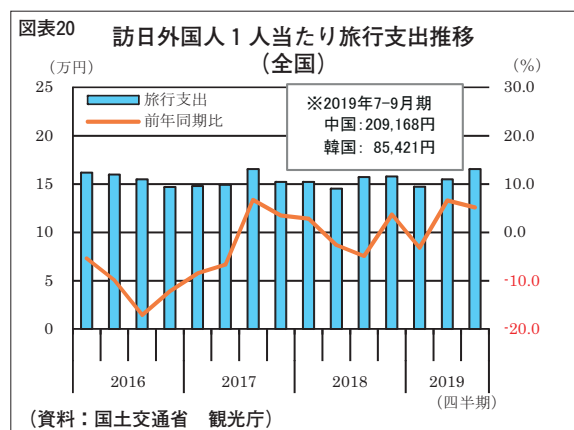
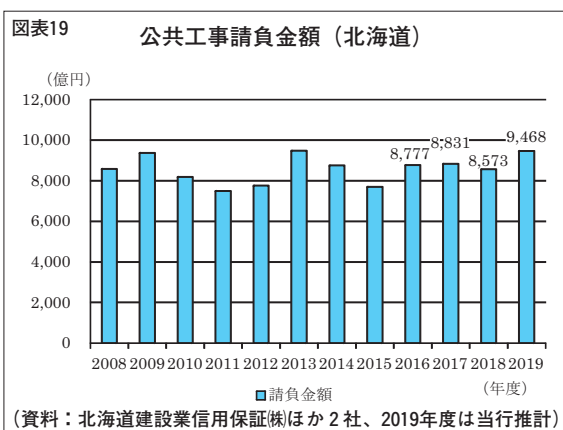
2019年4～9月の貿易統計（函館税関）によると、財の輸出は、「有機化合物」「鉱物性タール・粗製薬品」「自動車の部分品」などの減少により、前年比24.3%減で推移している。

2020年度については、輸出は、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」が前年を上回ろう。「化学製品」は化学品工場の生産停止の影響が一巡す

ることから下げ止まろう。「自動車の部分品」は北米への生産シフトの影響を受け減少しよう。

観光関連では、日韓関係の冷え込みから、韓国からの訪日外国人来道者数は減少が見込まれるものの、中国を中心とした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がプラス材料となり、来道客・訪日外国人来道者数は横ばい圏を維持しよう。インバウンド消費については、元安や中国内での転売規制強化の影響から、中国からの訪日外国人の旅行消費額に減少が見られるが、他国（地域）からの訪日外国人消費額に比べ依然高額である。これを受けて、旅行消費額の大きな中国からの訪日外国人増加などが、韓国からの訪日外国人減少分を補い、インバウンド消費は前年から幾分増加しよう。加えて、「北海道ブランド」の浸透によるアジア向けチーズなどの農畜産物の輸出やインバウンドの帰国後消費の増加も、一定程度押し上げに寄与しよう（図表20、21、22）。

一方、国内向けの財の移出は、道外向けの生乳出荷の伸びが続くことが見込まれることや、その他についても国内需要の増加を背景

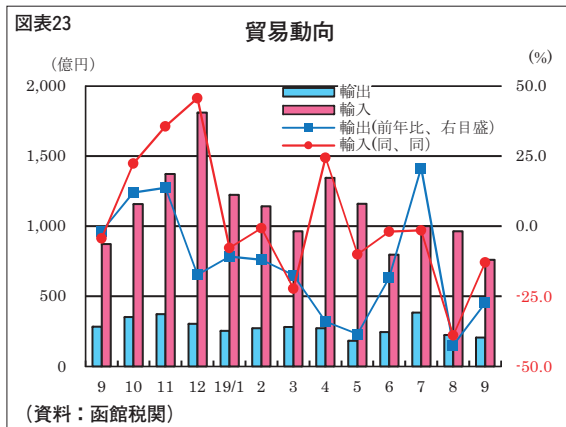
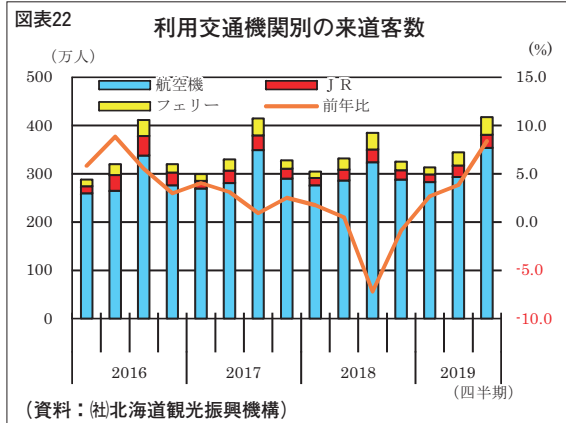
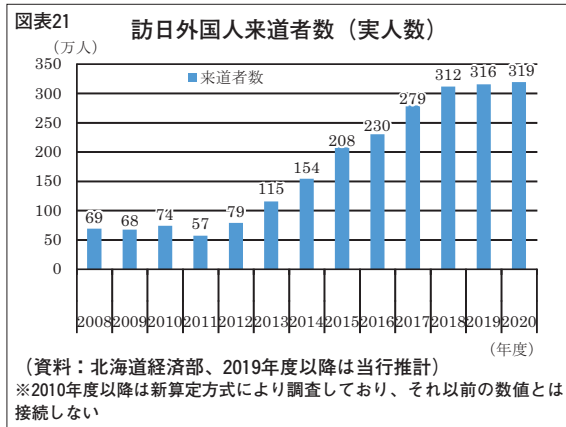


に増加しよう。

これらを受け、名目ベースの移輸出額は前年を上回ろう。

(B) 移輸入

2019年4～9月の貿易統計（函館税関）に



よると、財の輸入は「石油製品」などが減少し、前年を9.3%下回っている（図表23）。大きなウェイトを占める「原油・粗油」などの鉱物性燃料は、原油価格低下によって輸入額が押し下げられており、2019年度の道内輸入額は前年を下回ろう。一方、移入は、道内需要（個人消費・災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。

2020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についての、化学品工場の生産停止の影響一巡や、原油価格低下に伴う押し下げ効果の剥落により、輸入の減少に歯止めがかかろう。

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ることから、増加ペースは緩やかなものとなる。

これらを受け、名目ベースの移輸入額は前年を上回ろう。

この結果、財貨サービスの移輸出入（純）は、実質経済成長率0.1%、名目成長率0.5%となる。

4. 道内総生産（生産側）の動向

(1) 一次産業

2019年度は、農業は耕作部門の作況が順調であり、収穫量は前年を上回ろう。また、米や小麦など道産品の人気を背景に価格も上昇し、生産額は増加しよう。畜産部門では、搾乳牛の増加により生乳生産量は、前年上回りが見込まれる。林業は、木質バイオマスでの間伐材や林地残材の利用が拡大しているが、住宅着工戸数の減少から小幅な増加にとどま

ろう。水産業は、主要魚種であるホタテガイが過年度の道東地域における台風被害の影響がなくなり、水揚げが増加しよう。一方、秋サケ・サンマ・スルメイカの漁獲量は、足元の水揚げ実績から前年下回りが見込まれるが、道内水産物の需要は高く、単価の上昇が減産を補うことが予想される。総じてみれば水産業の総生産は前年を上回ろう。

2020年度は、農業の耕作部門の作況が平年並みとすると、作付面積の減少から米の収穫量は前年下回りとなるが、ブランド米の作付け増加による単価上昇から生産額は増加が見込まれる。小麦は北海道産の評価の高まりから単価上昇が見込まれ、生産額は増加しよう。また、畜産部門では、生乳生産量が本州向けの出荷増を背景に増加基調を維持することが見込まれる。総じてみれば、農業の総生産は0.9%増となろう。林業は、住宅着工戸数の減少から前年を下回り、総生産は△0.9%となろう。水産業についてみると、主要魚種であるホタテガイは道南地域での水揚げ回復に不透明感があるが、生産の割合が多い道東地域について水揚げの増加が見込まれ、道内全体では前年を上回ろう。また、サケ・サンマ・イカなどは、海水温の上昇などによる気候要因や資源の減少から漁獲量は前年下回りを想定したが、道内水産物の需要は高く、単価の上昇により減産を補うことが予想される。総じてみれば水産業の総生産は0.3%増となろう。

この結果、第一次産業の総生産は前年比0.7%増となろう。

(2) 二次産業

2019年4～9月の状況をみると、北海道内の鉱工業生産活動の全体的な水準を示す鉱工業生産指数は4か月連続で下降が続いている。「食料品工業」などは増加しているが、「化学・石炭製品工業」では生産ラインの一部停止などにより弱い動きとなっているほか、「輸送用機械工業」などが減少し、製造業全体では弱含みとなっている。2019年度後半は、道内の公共投資や民間設備投資の増加に伴い「金属製品」「窯業・土石製品」の増加が見込まれる。また、「食料品工業」は、乳製品の設備稼働開始が予定されており生産量の増加が見込まれる。一方、「化学工業」「パルプ・紙」は工場閉鎖や生産ラインの縮小の影響により生産額は減少しよう。総じてみれば製造業の総生産は前年を下回ろう。

2020年度を展望すると、道内の主力である「食料品工業」は漁獲量の不振から水産加工関連では停滞が懸念されるが、農畜産物加工品や菓子などは道内産の人気を背景に生産額の増加が見込まれる。一方、これまで堅調に推移してきた「金属製品」「窯業・土石製品」は北海道胆振東部地震の復旧・復興工事が一巡し前年並みを見込む。また、「輸送用機械工業」「鉄鋼業」は国内外の需要増を背景に増加を見込むが、米中貿易摩擦の影響により足元では減速がみられており、今後の交渉の進展によっては更に下押し圧力がかかる懸念がある。総じてみれば、製造業の総生産は前年比0.5%増となろう。

2019年度の建設業については、住宅は持家・分譲の着工戸数の増加を見込むが、貸家

の減少を補うまでには至らず、住宅着工戸数は減少が見込まれる。民間設備投資は、札幌を中心とした都市再開発事業関連の工事が続いており、ホテル建設も多くみられる。また、公共工事は北海道胆振東部地震の復旧・復興工事の本格化に伴い大きな伸びがみられる。これらを受けて、2019年度の建設業の総生産は前年を上回ろう。

2020年度の建設業を展望すると、民間設備投資関連では都市再開発関連やホテル建設の増加が見込まれる。また、公共工事は北海道胆振東部地震復旧・復興工事による押し上げ効果が一巡により剥落するものの、景気対策を念頭に置いた2019年度補正予算の組成ならびに、「防災・減災・国土強靱化のための3か年緊急対策」最終年度の予算計上により、前年に続く高水準が見込まれる。これらを受けて、建設業の総生産は前年比1.6%増となろう。

この結果、第二次産業の総生産は前年比1.0%増となろう。

(3) 三次産業

2019年度は、卸売・小売業では、雇用・所得環境の改善が続くなかで個人消費は底堅く推移することが見込まれ、家計関連は増加しよう。もっとも、消費税増税の影響は軽減税率導入や各種経済対策が講じられることから限定的とみられるが、消費税増税後の実質所得の減少から伸びは鈍化しよう。建設関連の卸売業は、北海道胆振東部地震の災害復旧・復興工事が本格化しており増加しよう。観光関連の宿泊・飲食サービス業、旅客運輸業

は、日韓関係の悪化による韓国人観光客減少の影響から、足元では一服感がみられる。総じてみると、2019年度の第三次産業の総生産は前年を上回ろう。

2020年度は、卸売・小売業では、消費税増税に伴う実質所得の低下や消費税対策として行われているキャッシュレス・ポイント還元制度の2020年度中の終了により個人消費の減速が予想されるが、軽減税率等の恒久対策が下支えし、家計関連は2014年4月の消費税増税時に比べ小幅にとどまろう。建設関連の卸売業は、堅調な業界環境を背景に増加が見込まれる。観光関連の宿泊・飲食サービス業やホテル・旅館業などは、日韓関係の冷え込みから韓国人観光客の減少が見込まれるが、旅行消費額の大きい中国人観光客などの増加がこれを補填し、生産額は増加しよう。情報通信業はスマートホン、携帯電話などの出荷台数は減少しているが、企業のICTやIoT、セキュリティ投資の需要が見込まれ堅調に推移しよう。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、第三次産業の総生産は前年比1.1%増となろう。

統計表1 道内総生産（支出側）

(単位：億円、%)

項目	名目値 ()内は前年度比伸び率			実質成長率		
	2018年度 (実績見込み)	2019年度 (見通し)	2020年度 (見通し)	2018年度	2019年度	2020年度
民間最終消費支出	122,010 (0.9)	122,877 (0.7)	123,476 (0.5)	0.6	0.3	0.1
政府最終消費支出	51,391 (1.0)	52,697 (2.5)	53,490 (1.5)	0.9	1.8	0.9
総固定資本形成	37,029 (△1.0)	39,061 (5.5)	39,682 (1.6)	△2.2	4.5	1.0
住宅投資	5,546 (△5.6)	5,167 (△6.8)	5,069 (△1.9)	△7.0	△8.1	△2.9
設備投資	16,411 (2.8)	17,248 (5.1)	17,800 (3.2)	2.0	4.6	2.8
公共投資	15,071 (△3.3)	16,646 (10.4)	16,812 (1.0)	△5.0	9.0	0.1
財貨・サービスの移出入 (純)	△25,246 (△0.6)	△26,491 (△4.9)	△26,365 0.5	2.7	△5.4	0.1
道内総生産 (支出側)	192,508 (0.6)	195,468 (1.5)	197,607 (1.1)	0.6	0.8	0.5

統計上の不突合、在庫増を除いているので合計は道内総生産と一致しない。

統計表2 実質成長率の増加寄与度

(単位：%)

項目	2018年度	2019年度	2020年度
民間最終消費支出	0.4	0.2	0.1
政府最終消費支出	0.2	0.5	0.3
総固定資本形成	△0.4	0.9	0.2
住宅投資	△0.2	△0.2	△0.1
設備投資	0.2	0.4	0.3
公共投資	△0.4	0.7	0.0
財貨サービスの移出入 (純)	0.4	△0.8	0.0
道内総生産（支出側）	0.6	0.8	0.5

統計上の不突合、在庫増を除いているので合計は道内総生産と一致しない。

統計表 3 道内総生産（生産側）

（単位：億円、％）

項 目	2018年度 (実績見込み)	2019年度 (見通し)	2020年度 (見通し)	前 年 度 比 伸 び 率		
				2018年度	2019年度	2020年度
一次産業	8,523	8,734	8,797	△0.8	2.5	0.7
農 業	6,464	6,665	6,725	△0.7	3.1	0.9
林 業	236	237	234	△3.6	0.3	△0.9
水 産 業	1,823	1,833	1,838	△1.0	0.5	0.3
二次産業	33,130	33,590	33,924	△0.9	1.4	1.0
鉱 業	208	209	209	△0.7	0.4	0.3
製 造 業	18,982	18,830	18,925	△1.5	△0.8	0.5
建 設 業	13,940	14,551	14,790	△0.1	4.4	1.6
三次産業	149,597	151,874	153,615	1.0	1.5	1.1
電気・ガス・水道・ 廃棄物処理業	5,677	5,708	5,720	△0.8	0.5	0.2
卸売・小売業	24,868	25,291	25,544	1.5	1.7	1.0
運輸・郵便業	14,448	14,724	14,959	1.7	1.9	1.6
宿泊・飲食 サービス業	5,379	5,439	5,493	△1.1	1.1	1.0
情報通信業	7,072	7,142	7,178	0.2	1.0	0.5
金融・保険業	5,700	5,719	5,719	△0.3	0.3	0.0
不 動 産 業	21,582	21,953	22,358	2.2	1.7	1.8
専門・科学技術、 業務支援サービス業	14,635	14,897	15,067	0.8	1.8	1.1
公 務	14,157	14,372	14,559	1.2	1.5	1.3
教 育	8,306	8,345	8,395	△0.5	0.5	0.6
保健衛生・ 社会事業	19,385	19,846	20,144	1.1	2.4	1.5
その 他 の サービス	8,388	8,438	8,480	0.6	0.6	0.5
道内総生産 (生産側)	192,508	195,468	197,607	0.6	1.5	1.1

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

ドラッカーの名言から学ぶ マネジメント入門 その6

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6回目となります。過去の連載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
- 第5回（2019年1月）—人のマネジメント

（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。

ドラッカー教授は、「マネジメントとは体系である」といいます。体系とは、特定の目的のために集められた要素とその要素間の関係性を全体としてまとめたものです。ドラッカー教授のマネジメントの体系は、「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「セルフマネジメント」に焦点を当てます。

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ための道具です。名言から学ぶとは、言葉という情報を身体能力化し、成果をあげることを意味します。今回は、私自身の体験をベースにお伝え致します。

1. 成果をあげる能力を身につける

ドラッカー教授は、世の中には成果をあげる人とあげない人がおり、しかも頭の良いといわれる人が必ずしも成果をあげているわけでもないといえます。では、その差は何か。

成果をあげる人とあげない人の差は才能ではない。いくつかの習慣的な姿勢と基礎的な方法を身につけているかどうかの問題である。

『非営利組織の経営』(1990) p. 216

才能ではなく習慣。古くから言われてきた言葉ですが、どんな習慣を身につけるべきかを明らかにした先人は意外に少ないものです。ドラッカー教授はその例外の一人です。特に人が組織という道具を使って成果をあげるために必要な習慣的能力にフォーカスして『経営者の条件』*The Effective Executive* (1966) を著しました。

さて「成果をあげる能力」と聞いて驚く方も多いと思います。私もその一人でした。初めて聞いたときは、もっと早く知りたかったと思うと同時に「本当だろうか」と疑問がわいたことを鮮明に覚えています。これは実戦してみるしかない。39歳からのスタートでした。

書名にもあるようにエグゼクティブのための本であり、広く組織で働く人が読むべき本です。ちなみに私の会計事務所のスタッフは新入社員を含め全員読んでいます。エグゼクティブとは、仕事で成果を出す人、「できる人」くらいの意味をもった言葉です。

ドラッカー教授が挙げた「成果をあげるための習慣的な姿勢と基礎的な方法」、つまり「成果をあげる能力」は次の5つです。

- ①時間を管理する
- ②貢献に焦点を合わせる
- ③自分の（人の）強みを生かす
- ④最も重要なことに集中する
- ⑤成果のあがる意思決定を行う

2. 成果は組織の外にある

上記5つの能力の一つひとつを説明する前に「成果」という言葉をおさえておきましょう。まず、ドラッカー教授が「成果」という言葉を使うとき、「組織の成果」を意味していますので注意が必要です。

私たちが普段使っている「成果」という言葉は、自分たちが手にしたいものを意味していることが多いと思います。たとえば売上や利益、あるいは顧客の数と考えがちですが、それは業績です。ドラッカー教授は「成果」という言葉を次の意味で使います。

組織の成果は、一人ひとりの人間の生活、人生、環境、健康、期待、能力の変化という組織の外の世界に表れる。

『経営者に贈る5つの質問』(1990) p. 55

ドラッカー教授は「成果とは外の世界における変化である」といいます。顧客満足はこれに近い言葉です。満足という変化が起こらない事業が長く続くことはありません。たとえば、半年経っても成績の上まらない学習塾には、継続して子供を通わせないかもしれません。数回通って

も痛みのとれない治療院には、その後も通うかどうか迷います。

変化が現れない事業からは顧客が離れ、やがて継続することが困難になります。したがって成果をあげることは、マネジメントの中心課題だといえます。

3. 成果をあげる秘訣は重要なことに集中すること

成果をあげる能力というときの「成果」も外の世界、つまり顧客に変化を起こすことです。これ以降は、私の実践体験も織り交ぜながら成果をあげる能力、一つひとつを掘り下げてみていきます。第一に挙げるのは、私が最初に実践に取り組んだ次の言葉です。

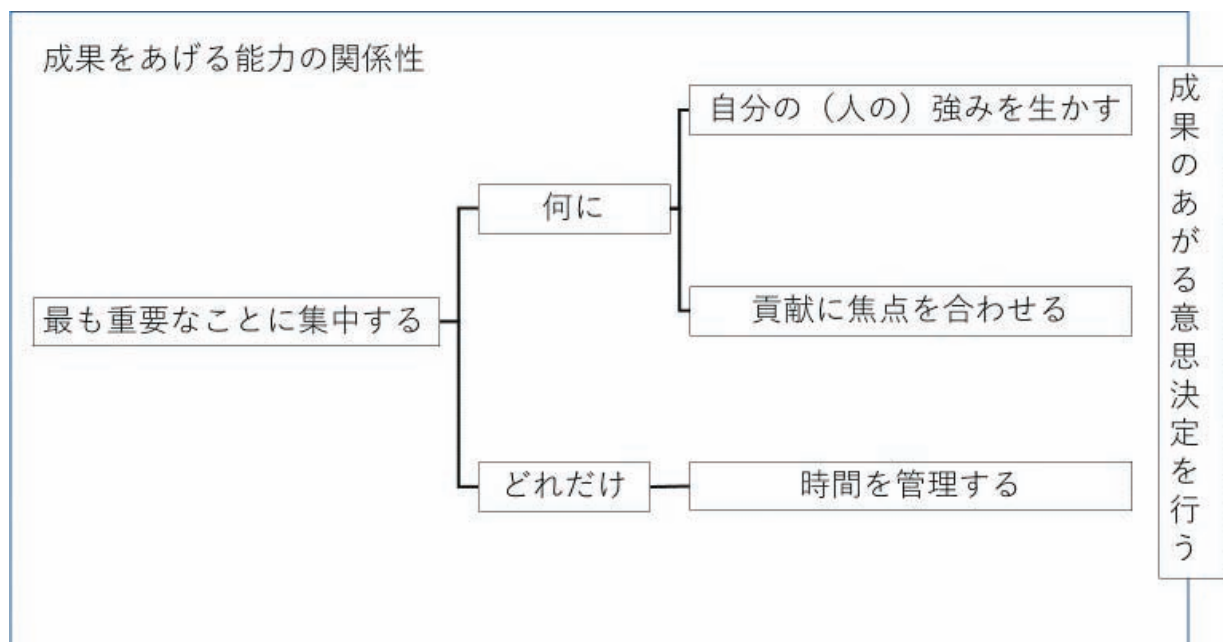
成果をあげるための秘訣を一つだけ挙げるならば、それは集中である。

『経営者の条件』(1966) p. 138

この言葉にあるように実践してみると「集中」は最優先で取り組むべきものであることに気づきます。

成果が出たと感じたのは、ドラッカーの学びをゼロから始めて7年、初めての著作『実践するドラッカー [思考編]』が出版されたときです。外の世界に変化をもたらすきっかけとなるツールが世に誕生したと思ったからです。変化をもたらすには、「実践」が不可欠です。それゆえ、最初の著作では私や同僚の実践例を報告しました。

振り返ってみると集中は、成果をあげる能力のすべてを包含する能力であることがわかります。以下の概念図が示すとおりです。



ドラッカー教授がいう集中とは、「90分集中して講義を聞きなさい」というような短期的な集中力ではなく、長く持続的に時間を投じることです。それは、「何に集中するか」と「どれだけ時間を投下するか」の二つの要素でできています。

私の場合は、「何に」のところを大胆にも「ドラッカーの成果をあげる能力を修得する」と決めたのです。「最も重要なことに集中する」の「最も重要なこと」を決めることは、スタートラインに立つことを意味していたのです。

4. 集中するところはどうやって決めるのか

成果＝外の世界における変化を起こすために「何に集中するか」を決めるとき、「やりたいこと」から決めてしまえば、あまり成果はあがりません。それは「やりたいこと」が必ずしも世の中に求められていることと一致しないからです。

なすべき貢献は何であるかという問いに答えを出すには、三つの要素を考える必要がある。第一は、状況が何を求めているのかである。第二は、自己の強み、仕事の仕方、価値観からして、いかに最大の貢献をなすのかである。第三は、世の中を変えるためには、いかなる成果を具体的にあげるべきかである。

『P.F.ドラッカー経営論集』(2006) p.611

私が「成果をあげる能力」という言葉に出合った頃の北海道は、銀行や証券会社などの経営破綻直後で、経済は閉塞感の中にあり、組織は成果をあげることを求められていました。しかし会計事務所はあまりに無力でした。それが当時の私を感じた「状況」でした。

そこで顧客の業績が少しでも良くなるよう経営者や幹部の方々の行動が変わることを成果と定め、自らドラッカーのマネジメントを身につけ、その体験を伝えようと決めたのです。その最初の課題が「ドラッカーの成果をあげる能力を修得する」ことでした。それは「やりたいこと」ではなく「なすべきこと」からのアプローチでした。

さて集中するところを決めるためには、もう一つ「できること」という要素が必要です。つまり、自分の強みなどを生かして最大の貢献をなすことを考えるのです。

たとえば私は、ある資質分析の方法から得られた情報を用いました。具体的には、「成果をあげる能力を修得する」過程で分析の結果明らかになった学習欲や収集心などの資質を使うことを意識しました。

私のドラッカーの学び方の基本はドラッカーの言葉の「収集」です。読んでいるというより集めているという感覚です。集めるために読む。それが自分の強みの発揮形態の一つです。それゆえ、その行為自体が苦ではなく、楽しく、そのおかげで長く継続することができます。一人

ひとりの強みは異なりますから、百人いれば百通りのやり方があるということです。

こうして三つの要素を問うことで「何に集中するか」が決まります。さて、私のこの時の意思決定ですが、このときはまだ何の成果もあげていません。もう一つの重要な要素、「どれだけ時間を投下するか」に関して、ほとんど進捗がないからです。

5. 「何に」が決まって「どれだけ」が意味をもつ

何に集中するかが決まれば、そこにどれだけ時間を投下するかで結果が変わります。時間管理が大切になるのはこのためです。しかし、時間管理に悩む人が多い中、手にした時間をどこに投下するかを決めていない人が多いのも現実です。したがって時間管理がうまくいく最大の秘訣は、何に集中するかを決めることだといえます。

成果をあげる者は仕事からスタートしない。時間からスタートする。

『経営者の条件』(1966) p. 46

ドラッカー教授は、成果をあげるには仕事や活動のスケジュールからスタートしてはならないといいます。成果をあげるには、時間の創造からスタートすることです。時間管理の目的は、時間を創造することだからです。簡単に言うとスケジュール帳の空白の時間を増やすことです。スケジュール管理と時間管理は似て非なるものなのです。

さて時間管理によって生み出された空白の時間を何に使うか。答えは明解です。前出の集中すべき最も重要なことに使うのです。

そのためには、①時間の使い方を記録・分析すること、②活動を整理すること、③時間をまとめて大きな塊の時間をつくることという三つのステップで行います。活動を整理するための基本は、その活動を減らしたり、やめたりすることです。また組織の中では、人に任せるという整理の方法も大切です。

時間は活動の燃料です。しかし、燃料の量自体を管理してもあまり意味がありません。管理の対象は活動です。つまりその時間をどんな活動につかっているかの分析が重要です。今行っている活動は、過去の意思決定によって発生しています。その時は生産的だった活動も時間の経過とともに非生産的になっていきます。生産性がゼロではありませんが、積極的に整理して、より重要な活動に時間をシフトさせることが求められます。それゆえ、活動の廃棄は成果をあげるために決定的に重要です。

私の場合、7,000時間程度投下したところで最初の著作『実践するドラッカー [思考編]』が出版されました。ゼロからスタートして、7年が経っていました。会計事務所の仕事をしながら時間を生み出すことができたのは、ドラッカー教授の時間管理の考え方を徹底的に導入したからで

す。今では、活動の廃棄も時間の使い方も習慣的な能力として身につけています。

6. 未来は今日つくる

「何に集中するか」「なすべき貢献は何か」「生かすべき自分の強みは何か」「どんな活動を廃棄するのか」など成果をあげる能力は、すべて意思決定することによって行動や実践が始まります。意思決定なくして行動はないということです。

未来を築くためにまず初めになすべきことは、明日何をなすかを定めることではなく、明日をつくるために今日何をなすかを定めることである。

『創造する経営者』(1964) p. 230

ドラッカー教授のマネジメントは、多くの問いを検討することから始まります。ときにこれまで考えたことがないような問いに出合います。そのような問いに答えるということは、これまで経験したことのない行動や活動を始める可能性があることを意味します。それは、自分の狭い経験の殻を打ち破る力をもっています。

ドラッカー教授は何かを決めるとき、優先すべき原則を示しています。参考にしてください。

- ①過去ではなく未来を選ぶ
- ②問題ではなく機会に焦点を合わせる
- ③横並びではなく独自性をもつ
- ④無難なものではなく変革をもたらすものを選ぶ

7. 成果をあげる能力の修得を優先する

これまで述べてきた成果をあげる習慣的な能力は、専門知識や専門スキルといったものと両輪をなすものです。つまり専門知識や専門スキルだけでは、継続的に成果をあげられないということです。

知識やスキルは身につけなければならない。仕事のキャリアを進むにつれ新しい仕事の習慣を身につけていかなければならない。時には、いくつかの古い習慣を捨てていかなければならない。しかし、知識やスキルや習慣をいかに身につけたとしても、まず最初に成果をあげるための能力を向上させておかなければ何の役にも立たない。

『経営者の条件』(1966) p. 221

私が39歳のときに「成果をあげる能力」に出合ったように、その存在に気づかないまま過ごしている人も多いかもしれません。学校教育ではもちろん。社会に出ても誰も教えてくれないからです。しかしドラッカー教授は、成果をあげるためにはその能力の修得を欠くべからざるものとし、自己開発の中核と位置づけました。

前回の掲載で触れましたが、組織の人材開発とは、各人が自己開発を行うことを前提に上司などが部下の自己開発を支援することです。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。

8. 人生100年時代にますます必要になる成果をあげる能力

成果をあげるということは、人や社会のために働くことを意味します。それは仕事をとおして成果をあげ、結果として自己成長をとげるということです。

われわれは、(中略) 組織をもって自己実現と成長の機会とすることを当然のこととしなければならない。

『断絶の時代』(1969) p. 266

人生100年時代といわれるようになってきました。50年もの長い期間、人が働く時代が到来したのです。50年前に存在しなかった職業が多数あります。この先も同様です。

私たちは、何度か職場や職業を変えながら生きていく時代に生きているのです。また兼業や副業が解禁されたり、テレワークが導入されたり、自分で自分の時間を活用して生きていく時代が始まっています。その結果、複数の組織に属して、自己成長を図っていくことが当たり前になるでしょう。

自分の成長は自分でマネジメントする時代です。そんな時代にあって自己成長を目的にしたセルフマネジメントはこれまで以上に大切になるでしょう。同時に自己実現をなしとげるために、組織という道具の上手な使い方である組織のマネジメントを身につけることがますます重要になってきます。

今回はマネジメントの体系の4つの柱の一つである「セルフマネジメント」の中核的な存在である「成果をあげる能力」について基本的な考え方を記してきました。セルフマネジメントは人のマネジメントと表裏一体です。合わせて2019年1月号掲載の「人のマネジメント」の復習をおすすめします。令和という新しい時代を迎え、皆様の実践と成果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20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。会計事務所主催の勉強会「経営塾21next」は、今期8期目を迎える。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://kaikei.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)

「北海道どさんこプラザ」バンコク店、開業1周年を祝うイベント開催

北洋銀行バンコク駐在員事務所
 所長代理 小林 涼太郎

【はじめに】

2019年4月号でレポートしました道産品のアンテナショップ「北海道どさんこプラザ」タイ・バンコク店が、入居している大型商業施設「サイアム高島屋」及び「アイコンサイアム」とともにこの11月に開業1周年を迎え、大規模な記念イベントが開催されました。サイアム高島屋全館において「Glory Hokkaido」と題し、北海道物産展や試食・試飲会、よさこいソーラン演舞、アイヌ文化発信イベント、北海道観光セミナー等が執り行なわれ、タイ最大級の商業・娯楽施設が北海道一色となりました。

【イベント概要】

1周年記念イベント「Glory Hokkaido」は11月7日～11月18日までの12日間開催され、アイコンサイアムのメイン会場では、イベント用ステージや「北海道どさんこプラザ」、「おたる政寿司」といった既存の北海道関連店舗の販売コーナーが設けられたほか、同スペースとサイアム高島屋に道内の事業者を呼んだ催事コーナーや、サイアム高島屋各階にラベンダー畑など北海道の観光地を想起させるフォトスポットが設置される等、北海道をPRする様々な仕掛けが施されました。

【オープニングイベント】

イベント初日には、北海道貿易物産振興会の石井会長（北洋銀行会長）やサイアム高島屋谷口社長らが登壇し、イベント開始を華やかに宣言。よさこいソーラン演舞とおたる政寿司のマグロ解体ショーも相まって、たくさんのお客さまが集まり、盛大な幕開けとなりました。



石井会長あいさつ



おたる政寿司マグロ解体ショー



アイヌ文化発信イベント



北海道観光セミナー

【北海道どさんこプラザのイベントについて】

北海道どさんこプラザでは、タイでも認知度が高いお菓子をイベントにあわせ限定品として販売しました。また、ホタテ等の実演販売のための専用コーナーを新たに設けたほか、オープニングセレモニーを行ったメイン会場にも人気が高い商品の出張販売カウンターを設置するなどし、万全な販売体制で臨みました。

試食会ではいちご、メロン、プレーンと異なる味のチョコレートを提供したところ、メロン味を選ぶタイ人が多かったことや、水産物などの生ものは、調理実演を併せて提供することで人気が出るなど、実際に市場で試してみないとわからない発見も多く、海外進出を検討している事業者の皆さまにとっても有益な経験になったと思われます。

本イベントによって、タイにおける北海道ブランドの浸透と、道産品への強いニーズが改めて実感でき、今後も売上が伸びていく潜在力を感じたほか、高架鉄道BTS^(注1)の完成によってさら



試食会からどさんこプラザでの購買に繋がり、売り切れる商品もあった

注1：BTS（正式名称Bangkok Mass Transit System）とは、バンコク中心部を東西南北に走る高架鉄道。2020年度にはアイコンサイアム駅を含むゴールドラインの開業を予定しており、今後も輸送網が拡大する予定。

なる躍進が期待されます。

【道内からの出展事業者について】

北海道どさんこプラザでの道産品の販売に加え、道内から多数の事業者が催事出展し、サイアム高島屋とアイコンサイアムのメイン会場にて揚げ物や海鮮弁当、スイーツ等が販売されました。

出展事業者からは、「シンガポールや台湾等での催事に比べると売上は少ないものの、昨年のオープン時に出品した売上からは着実に伸びてきている。海外においては、イベントの浸透度も重要であり、今後もタイは伸びていくことが期待できる市場だ。」といった意見や、「北海道人気は高いものの、お客さまの所得層に合った価格設定をしないとなかなか売れない。」といった意見があり、高い成長率で将来にわたり期待できる市場であるものの、所得水準が日本より低いため、より綿密なマーケティングによるターゲットの設定が重要であると考えられます。



販わう催事コーナー

【高まる日本食人気】

食を中心とした北海道の人気が改めて確認されましたが、タイでは日本食の人気ますます高まっています。

タイにおける日本食店舗数の推移をみると、2019年調査では前年比で2割増加し、タイ国内全体で3,637店舗となりました。

日本食人気の高まりはチャンスである一方、ライバルが多く、競争が激しい市場でもあります。そのような中、タイでブランドとして確立されている「北海道」は、道内企業の皆さまにとっての差別化の武器となり、海外進出の後押しになることと思います。

【タイにおける日本食店舗数の推移（出典：JETRO）】

年	バンコク		地方		合計	
	店舗	前年比	店舗	前年比	店舗	前年比
2009	625	112.6%	215	113.2%	840	112.8%
2015	1,728	111.3%	891	123.6%	2,619	115.2%
2016	1,753	101.4%	960	107.7%	2,713	103.6%
2017	1,739	99.2%	1,035	107.8%	2,774	102.2%
2018	1,718	98.8%	1,286	124.3%	3,004	108.3%
2019	1,993	116.0%	1,644	127.8%	3,637	121.1%

【バンコク駐在員事務所について】

北海道人気の高まりを道内企業の皆さまの成長に結び付けるために、現地視察や市場・物流・商流調査のサポート、パートナー企業や販路拡大を目指したマッチング、提携先のバンコック銀行を通じた金融サービスの提供など、様々なご要望にお応えしています。タイ進出を検討されている方がいらっしゃいましたら、お気軽にご相談ください。



新しき年（令和2年）を迎えるに当たって

この稿がお手元に届くのは、本年の年末近くになると思われる。毎年この時期になると、過ぎた1年を振り返り、来るべき新しき年に思いを巡らすのが恒例であろう。そこで我が国および北海道経済の行方について、若干の所感を述べて見たい。

我が国の実質GDPの伸び率について、国内の主要経済研究所等12社の予測値の平均を見ると、2019年度は0.7%、2020年度は0.5%と緩やかな成長を見込んでいる。成長率はやや鈍化するものの、底割れには至らないとの大方の見通しである。もっとも、米中貿易協議の行方、原油価格の動向、英国のEU離脱問題、世界各地にみられる地政学リスクの展開、消費税引き上げ後の個人消費の回復テンポ、気候変動といった様々な不確定要因を抱えているだけに、安易な楽観は許されない状況といえよう。

政府は、大きな被害をもたらした台風19号の災害復旧もあって、大型の補正予算を組んで景気の下支えを図る意向であるが、税収の想定外の伸び悩みから赤字国債の増発は避けられないといわれている。財政健全化の歩みがさらに遅くなるとみられる中で、今後、財政支出の中身が成長促進的なものか否か、十分、吟味する必要がある。昨今、やや気になるのは、地方創生に対する政府の取り組みである。継続性が重視されるこの分野であるが、このところ「地方創生」という言葉が政府当局者からあまり聞かれなくなった。度重なる交代で、最近では地方創生担当大臣が誰であったか、ほんやり霞んでしまうといった状況も気懸かりである。

さて、北海道経済に目を転じて見ると、北海道の実質成長率は、北海道二十一世紀総合研究所の見通しによれば、2019年度0.8%、2020年度0.5%となっている。建設投資・省力化投資を中心とした設備投資の増加や個人消費も底堅く推移すると見込まれ、成長率は鈍化するものの緩やかな回復基調を辿るとの予測である。急ピッチな人口減少、法人事業所数の減少（経済センサス、平成21年、247千社→平成28年、224千社）といった成長制約要因の中で、なんとかプラス成長を維持していることは特筆すべきことといえるのかも知れない。

もっとも、北海道経済にも人口減少問題以外に様々な課題がある。JR北海道の不採算路線問題や道内7空港の民営化など、北海道の交通インフラ再構築はこれからが勝負だ。また、もう10年もすれば、既存の道路、橋梁、トンネルなどの大補修時代も到来する。さらに、全国一高い電気料金の是正など電力供給体制を巡るエネルギー問題もある。12月にスペインで開催されたCOP25の国際会議を契機に、石炭火力発電に対する批判も急速に高まって来た。こうした状況下、鈴木知事は、IR（統合型リゾート）について、北海道として国に対する誘致申請を見送る決断をされた。大きな決断であると思う。鈴木知事に対しては、明年、就任後2年目を迎えるのを契機に、北海道の将来像とそれを達成するための具体的な政策について、これまでの総合計画を総点検して頂きたいと思う。若きリーダーシップに大いに期待したい。

（令和元年12月12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	
	2015年=100 季調値	前期比 (%)	2015年=100 季調値	前期比 (%)	2015年=100 季調値	前期比 (%)	2015年=100 季調値	前期比 (%)	2015年=100 季調値	前期比 (%)	2015年=100 季調値	前期比 (%)
2015年度	99.7	△ 2.4	99.8	△ 0.8	99.7	△ 0.9	99.6	△ 1.0	92.6	△ 4.7	95.2	0.2
2016年度	99.8	0.1	100.6	0.8	99.4	△ 0.3	100.2	0.6	92.3	△ 0.3	93.9	△ 1.4
2017年度	100.3	0.5	103.5	2.9	101.4	2.0	102.4	2.2	98.0	6.2	98.7	5.1
2018年度	98.0	△ 2.3	103.8	0.3	97.9	△ 3.5	102.6	0.2	101.2	3.3	98.9	0.2
2018年 7～9月	95.8	△ 4.2	103.6	△ 0.7	96.8	△ 3.6	102.4	△ 1.2	102.1	△ 0.8	102.0	0.4
10～12月	99.0	3.3	105.0	1.4	98.8	2.1	103.4	1.0	105.2	3.0	102.9	0.9
2019年 1～3月	97.5	△ 1.5	102.4	△ 2.5	96.4	△ 2.4	101.2	△ 2.1	106.1	0.9	103.8	0.9
4～6月	95.8	△ 1.7	103.0	0.6	95.4	△ 1.0	102.2	1.0	105.7	△ 0.4	104.7	0.9
7～9月	r 93.1	△ 2.8	102.5	△ 0.5	r 92.5	△ 3.0	102.1	△ 0.1	r 107.9	2.1	102.9	△ 1.7
2018年 10月	98.8	10.4	105.6	2.0	98.7	8.8	104.4	2.3	104.9	2.7	101.5	△ 0.5
11月	98.9	0.1	104.6	△ 0.9	99.7	1.0	102.8	△ 1.5	103.9	△ 1.0	101.6	0.1
12月	99.3	0.4	104.7	0.1	97.9	△ 1.8	103.1	0.3	105.2	1.3	102.9	1.3
2019年 1月	96.7	△ 2.6	102.1	△ 2.5	95.4	△ 2.6	100.6	△ 2.4	103.7	△ 1.4	102.0	△ 0.9
2月	98.8	2.2	102.8	0.7	98.2	2.9	102.2	1.6	104.1	0.4	102.4	0.4
3月	97.0	△ 1.8	102.2	△ 0.6	95.7	△ 2.5	100.9	△ 1.3	106.1	1.9	103.8	1.4
4月	95.6	△ 1.4	102.8	0.6	95.0	△ 0.7	102.7	1.8	103.1	△ 2.8	103.8	0.0
5月	97.2	1.7	104.9	2.0	96.3	1.4	104.0	1.3	104.5	1.4	104.3	0.5
6月	94.6	△ 2.7	101.4	△ 3.3	95.0	△ 1.3	99.8	△ 4.0	105.7	1.1	104.7	0.4
7月	93.9	△ 0.7	102.7	1.3	93.7	△ 1.4	102.5	2.7	107.1	1.3	104.5	△ 0.2
8月	93.0	△ 1.0	101.5	△ 1.2	92.2	△ 1.6	101.2	△ 1.3	102.5	△ 4.3	104.4	△ 0.1
9月	r 92.4	△ 0.6	103.2	1.7	r 91.5	△ 0.8	102.7	1.5	r 107.9	5.3	102.9	△ 1.4
10月	p 90.0	△ 2.6	98.6	△ 4.5	p 91.1	△ 0.4	98.1	△ 4.5	p 105.7	△ 2.0	104.2	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(%)
2015年度	961,554	3.3	199,400	2.7	210,190	0.3	67,923	1.3	751,365	4.0	131,477	3.3
2016年度	953,907	0.4	195,260	△ 1.1	202,849	△ 3.5	65,607	△ 3.4	751,058	1.6	129,653	0.0
2017年度	962,121	0.9	196,252	0.5	201,291	△ 0.8	65,354	△ 0.4	760,830	1.3	130,898	1.0
2018年度	965,868	0.4	195,483	△ 0.4	200,459	△ 0.4	63,964	△ 2.1	765,409	0.6	131,518	0.5
2018年 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
10～12月	261,449	0.0	53,124	△ 0.7	57,507	0.5	18,353	△ 1.8	203,942	△ 0.2	34,771	△ 0.2
2019年 1～3月	237,266	0.1	47,211	△ 1.2	51,113	△ 0.3	15,599	△ 2.9	186,153	0.2	31,613	△ 0.3
4～6月	232,047	0.4	46,962	△ 0.6	45,037	△ 2.0	14,958	△ 2.1	187,010	1.0	32,004	0.1
7～9月	240,118	1.8	48,847	2.0	48,267	5.2	15,601	5.9	191,851	0.9	33,247	0.3
2018年 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
11月	79,976	0.6	16,437	△ 1.7	17,626	3.4	5,789	△ 2.3	62,350	△ 0.1	10,648	△ 1.3
12月	104,368	0.3	20,825	△ 0.5	23,639	0.0	7,405	△ 2.5	80,729	0.4	13,420	0.7
2019年 1月	81,505	△ 0.5	16,322	△ 3.0	18,079	0.9	5,380	△ 4.9	63,426	△ 0.9	10,941	△ 2.0
2月	74,198	0.6	14,345	△ 1.5	15,556	△ 0.6	4,600	△ 2.2	58,642	0.9	9,746	△ 1.2
3月	81,563	0.2	16,544	1.0	17,478	△ 1.3	5,619	△ 1.6	64,085	0.6	10,926	2.4
4月	76,525	△ 0.7	15,354	△ 1.4	14,624	△ 3.2	4,894	△ 2.2	61,901	△ 0.1	10,460	△ 0.9
5月	77,309	0.6	15,631	△ 0.2	14,940	△ 0.7	4,849	△ 1.9	62,370	0.9	10,783	0.6
6月	78,213	1.1	15,977	△ 0.3	15,473	△ 2.2	5,216	△ 2.2	62,739	2.0	10,761	0.6
7月	78,630	△ 3.2	16,242	△ 4.5	15,909	△ 5.2	5,412	△ 3.7	62,722	△ 2.7	10,830	△ 4.9
8月	80,222	0.1	15,889	0.9	14,927	△ 2.4	4,574	1.3	65,295	0.7	11,315	0.7
9月	81,266	9.0	16,716	10.4	17,431	26.5	5,615	22.1	63,835	5.0	11,101	5.4
10月	72,298	△ 6.2	14,577	△ 8.1	13,906	△ 14.4	4,265	△ 17.3	58,392	△ 4.1	10,312	△ 3.7
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(%)
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	136,978	0.1	41,984	△0.7	242,714	5.6	57,729	5.3	129,492	△1.6	33,040	△0.4
2017年度	141,377	3.2	43,348	3.3	255,331	5.3	61,503	6.4	130,289	0.6	32,908	△0.4
2018年度	144,984	2.6	44,164	2.1	265,867	4.3	64,401	5.3	133,977	2.8	32,734	△0.5
2018年 7～9月	36,292	0.9	11,397	0.9	67,711	3.3	16,249	5.5	34,634	4.7	8,259	0.8
10～12月	38,627	3.0	11,514	2.2	65,937	3.3	16,359	4.8	37,029	4.4	8,773	0.6
2019年 1～3月	38,146	3.4	11,184	2.3	67,361	5.4	15,840	5.0	25,364	1.3	7,092	△1.7
4～6月	33,269	4.2	10,559	4.9	68,395	5.5	16,748	5.0	37,642	1.9	8,595	△0.2
7～9月	44,938	23.8	13,299	16.7	72,351	6.9	17,825	9.7	35,634	2.9	8,636	4.6
2018年 10月	10,835	1.8	3,099	0.0	21,624	2.7	5,321	6.3	11,532	5.0	2,744	5.6
11月	11,492	0.4	3,371	△1.7	21,699	3.5	5,199	4.4	11,678	5.7	2,685	△2.4
12月	16,300	5.8	5,044	6.5	22,614	3.8	5,839	3.9	13,819	2.9	3,345	△0.8
2019年 1月	13,059	0.8	3,849	0.2	24,056	6.2	5,258	4.9	8,280	0.2	2,363	△2.0
2月	10,215	2.7	3,074	0.3	22,482	5.1	5,010	4.4	7,514	3.0	2,139	△1.4
3月	14,872	6.2	4,261	5.9	20,823	4.9	5,571	5.7	9,570	0.9	2,590	△1.5
4月	10,687	△1.0	3,354	0.6	22,440	4.5	5,478	3.3	12,173	△1.0	2,870	△3.5
5月	10,952	6.1	3,466	7.0	22,379	6.3	5,617	6.1	13,816	4.4	3,040	3.0
6月	11,630	7.7	3,738	6.9	23,576	5.6	5,654	5.5	11,653	2.0	2,685	0.0
7月	12,345	△4.3	4,037	△10.6	23,262	4.2	5,773	1.8	11,371	△2.3	2,724	△7.1
8月	14,190	24.5	4,108	17.4	24,259	4.7	5,787	6.5	11,713	4.3	2,866	4.7
9月	18,403	53.3	5,154	52.4	24,830	11.8	6,265	21.8	12,550	6.7	3,045	17.5
10月	8,821	△18.6	2,659	△14.2	24,956	15.4	5,323	0.0	10,273	△10.9	2,550	△7.1
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(%)
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	33.7
2016年度	555,104	1.9	115,183	3.4	260,403	2.1	281,038	△1.6	13,501	5.3	1,394	12.1
2017年度	565,731	1.9	118,019	2.3	264,433	1.5	284,587	1.3	13,777	2.0	1,736	24.5
2018年度	573,408	1.4	120,505	2.1	255,210	△3.5	289,007	1.6	13,546	△1.7	1,884	8.5
2018年 7～9月	153,489	1.5	31,867	2.6	245,188	△3.4	282,380	2.3	3,850	△7.2	468	2.0
10～12月	143,943	0.3	30,268	1.6	270,258	△5.7	300,236	2.1	3,251	△0.9	447	1.1
2019年 1～3月	134,919	1.8	28,692	2.6	259,556	△2.3	292,284	2.4	3,130	2.7	566	10.6
4～6月	144,525	2.5	30,352	2.3	273,601	11.3	292,973	4.2	3,443	3.8	442	9.7
7～9月	155,664	1.4	31,912	0.1	267,476	9.1	294,987	4.5	4,173	8.4	440	△6.0
2018年 10月	47,077	△2.3	9,986	0.0	257,778	△14.6	290,396	2.7	1,132	△7.3	121	△12.3
11月	46,158	1.8	9,716	2.0	264,767	0.6	281,041	1.3	1,053	1.3	115	△5.5
12月	50,708	1.4	10,566	2.8	288,229	△2.3	329,271	2.2	1,066	4.5	211	15.5
2019年 1月	45,444	2.1	9,564	2.6	254,342	△6.8	296,345	2.3	1,004	4.6	212	15.0
2月	42,721	2.6	9,003	3.8	250,572	6.1	271,232	2.1	996	△0.2	204	10.6
3月	46,754	0.7	10,126	1.6	273,755	△5.0	309,274	2.7	1,129	3.6	150	4.8
4月	46,615	2.8	9,977	2.6	279,744	13.3	301,136	2.3	1,037	4.7	127	6.5
5月	49,155	3.5	10,258	2.8	270,819	6.5	300,901	7.0	1,196	7.1	149	10.4
6月	48,755	1.1	10,116	1.4	270,241	14.4	276,882	3.5	1,210	0.2	166	11.5
7月	52,697	0.1	10,760	△1.3	253,167	2.3	288,026	1.6	1,299	△0.1	201	1.9
8月	53,467	2.9	10,950	1.9	262,487	4.0	296,327	1.3	1,531	△0.1	143	△20.4
9月	49,500	1.2	10,203	△0.2	286,775	21.7	300,609	10.8	1,343	32.0	96	5.4
10月	49,299	4.7	10,314	3.3	285,471	10.7	279,671	△3.7	1,177	4.0	112	△6.7
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(%)
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
2018年度	178,533	△ 2.8	61,208	△ 2.5	60,841	△ 4.1	56,484	△ 1.8	4,363,608	0.3
2018年 7～9月	45,468	△ 2.5	15,498	3.2	15,735	△ 7.6	14,235	△ 2.5	1,075,284	0.9
10～12月	37,391	0.3	13,146	7.2	12,348	△ 3.1	11,897	△ 3.0	1,023,851	5.1
2019年 1～3月	49,162	△ 3.0	17,879	△ 5.5	15,187	△ 0.2	16,096	△ 2.6	1,276,359	△ 2.1
4～6月	47,083	1.2	15,963	8.7	16,838	△ 4.2	14,282	0.2	1,009,343	2.1
7～9月	48,081	5.7	16,656	7.5	16,041	1.9	15,384	8.1	1,155,457	7.5
2018年 10月	13,682	9.6	4,584	14.0	4,516	6.4	4,582	8.7	346,874	11.6
11月	12,823	△ 2.8	4,733	15.4	4,304	△ 7.2	3,786	△15.1	357,307	7.4
12月	10,886	△ 6.0	3,829	△ 7.5	3,528	△ 8.7	3,529	△ 1.6	319,670	△ 3.2
2019年 1月	11,315	△ 3.3	3,856	0.3	3,520	△ 3.5	3,939	△ 6.6	342,477	0.9
2月	13,877	1.6	4,933	2.3	4,155	0.1	4,789	2.1	401,376	△ 0.1
3月	23,970	△ 5.3	9,090	△11.4	7,512	1.2	7,368	△ 3.3	532,506	△ 5.3
4月	15,655	8.7	5,036	15.6	5,933	6.9	4,686	4.3	314,950	3.3
5月	14,474	0.8	4,883	7.0	4,786	△10.1	4,805	7.6	327,418	6.4
6月	16,954	△ 4.5	6,044	4.8	6,119	△ 8.6	4,791	△ 9.5	366,975	△ 2.2
7月	16,610	△ 3.2	5,624	△ 1.1	6,298	△ 3.1	4,688	△ 5.9	379,422	2.9
8月	12,866	1.0	4,419	0.7	4,070	△ 7.5	4,377	10.7	317,179	4.9
9月	18,605	19.5	6,613	21.9	5,673	17.2	6,319	19.2	458,856	13.6
10月	10,013	△26.8	3,426	△25.3	3,129	△30.7	3,458	△24.5	259,919	△25.1
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(%)
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	102,314	0.5
2017年度	37,062	△ 1.2	9,464	△ 2.8	1,983	9.6	47,293	4.4	101,480	△ 0.8
2018年度	35,761	△ 3.5	9,529	0.7	1,868	△ 5.8	46,037	△ 2.7	104,364	2.8
2018年 7～9月	10,117	△ 4.1	2,464	△ 0.2	528	△22.3	12,185	△ 0.4	26,709	4.8
10～12月	9,610	△ 1.0	2,459	0.6	482	14.6	11,647	1.1	24,210	2.0
2019年 1～3月	5,470	△ 2.3	2,156	5.2	296	30.6	10,060	△ 9.7	27,868	△ 2.5
4～6月	10,155	△ 3.9	2,335	△ 4.7	524	△ 6.8	11,730	△ 3.4	26,620	4.1
7～9月	9,368	△ 7.4	2,332	△ 5.4	601	13.8	11,258	△ 7.6	25,989	△ 2.7
2018年 10月	3,846	5.3	833	0.3	167	△ 8.3	4,080	0.1	7,762	4.5
11月	3,179	△ 8.0	842	△ 0.6	147	11.2	3,709	△ 8.8	7,744	0.8
12月	2,585	△ 0.6	784	2.1	169	57.7	3,858	14.1	8,705	0.9
2019年 1月	1,466	3.9	671	1.1	94	42.9	3,622	1.8	6,694	△ 2.9
2月	1,561	13.7	720	4.2	93	65.7	3,472	△11.8	7,521	△ 5.5
3月	2,443	△13.2	766	10.0	108	4.0	2,966	△18.6	13,653	△ 0.7
4月	3,311	△16.5	794	△ 5.7	225	11.5	3,940	△ 4.2	8,906	2.5
5月	2,979	△ 9.2	726	△ 8.7	133	△35.3	3,633	△ 5.1	7,623	△ 3.7
6月	3,865	16.5	815	0.3	166	7.4	4,157	△ 1.1	10,091	12.5
7月	3,443	△ 2.8	792	△ 4.1	274	39.0	4,416	2.2	8,251	0.3
8月	3,186	△ 6.9	760	△ 7.1	178	33.7	3,619	△ 5.6	7,386	△14.5
9月	2,739	△13.1	779	△ 4.9	148	△24.7	3,223	△20.0	10,352	5.1
10月	2,629	△31.6	771	△ 7.4	171	2.5	3,389	△16.9	7,292	△ 6.1
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	
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	2.7
2018年度	857,269	△ 2.9	140,680	1.1	1.17	1.46	32,969	1.6	866,055	1.5	2.9	2.4
2018年 7～9月	197,736	△11.2	35,947	△ 4.3	1.19	1.46	32,663	△ 0.4	853,587	0.5	2.8	2.5
10～12月	88,232	△ 2.1	29,352	3.6	1.22	1.53	31,518	2.4	849,807	1.1	2.8	2.4
2019年 1～3月	134,585	2.6	26,408	5.9	1.19	1.53	34,409	1.6	901,048	0.2	2.8	2.4
4～6月	468,085	7.2	51,012	4.2	1.14	1.37	33,636	1.1	845,931	△ 1.6	3.0	2.4
7～9月	260,905	31.9	40,336	12.2	1.23	1.43	33,542	2.7	847,833	△ 0.7	2.1	2.3
2018年 10月	45,937	△ 5.8	12,823	9.5	1.21	1.49	36,746	6.7	944,433	5.0	↑	2.4
11月	26,801	5.5	8,189	△ 5.2	1.23	1.52	31,292	4.4	851,189	3.1	2.8	2.4
12月	15,493	△ 2.9	8,340	4.6	1.22	1.57	26,516	△ 4.7	753,800	△ 5.3	↓	2.3
2019年 1月	9,227	△17.0	5,853	△ 4.1	1.20	1.56	34,564	1.7	933,648	3.2	↑	2.4
2月	15,086	△15.0	7,390	20.4	1.19	1.54	34,206	2.6	918,874	2.3	2.8	2.3
3月	110,271	7.8	13,165	3.7	1.19	1.50	34,458	0.6	850,621	△ 5.0	↓	2.5
4月	157,316	△ 1.3	22,329	2.5	1.12	1.38	35,963	3.4	868,833	0.2	↑	2.6
5月	171,851	10.9	14,204	10.5	1.13	1.35	32,651	△ 0.2	841,376	△ 1.8	3.0	2.4
6月	138,917	13.5	14,479	1.0	1.16	1.37	32,293	△ 0.2	827,585	△ 3.3	↓	2.3
7月	136,716	54.5	16,091	28.5	1.21	1.41	36,064	4.6	886,515	3.6	↑	2.3
8月	73,928	10.7	11,493	2.2	1.22	1.44	31,737	△ 2.0	829,177	△ 5.0	2.1	2.3
9月	50,260	18.4	12,751	4.6	1.26	1.45	32,826	5.4	827,806	△ 0.6	↓	2.4
10月	54,497	18.6	13,480	5.1	1.27	1.45	36,703	△ 0.1	920,103	△ 2.6	—	2.4
資料	北海道建設業信用保証(株)ほか2社				厚生労働省 北海道労働局		厚生労働省 北海道労働局				総務省	

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

年月	消費者物価指数 (生鮮食品除く総合)				企業倒産件数 (負債総額1,000万円以上)				円相場 (東京市場)	日経 平均 株価
	北海道		全国		北海道		全国			
	2015年=100	前年同 月比(%)	2015年=100	前年同 月比(%)	件	前年同 月比(%)	件	前年同 月比(%)	円/ドル	円 月(期)末
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
2018年度	102.3	1.4	101.2	0.8	224	△14.8	8,111	△ 3.1	110.88	21,206
2018年 7～9月	102.3	1.7	101.1	0.9	53	△10.2	2,017	△ 0.7	111.44	24,120
10～12月	102.8	1.6	101.5	0.9	51	△21.5	2,070	△ 1.7	112.87	20,015
2019年 1～3月	102.1	0.9	101.3	0.8	58	△10.8	1,917	△ 6.1	110.17	21,206
4～6月	102.7	0.7	101.7	0.8	64	3.2	2,074	△ 1.6	109.85	21,276
7～9月	102.8	0.5	101.6	0.5	47	△11.3	2,182	8.2	107.30	21,756
2018年 10月	102.9	1.9	101.6	1.0	15	△25.0	730	△ 0.4	112.78	21,920
11月	103.0	1.8	101.6	0.9	18	△33.3	718	6.1	113.37	22,351
12月	102.6	1.1	101.4	0.7	18	0.0	622	△10.6	112.45	20,015
2019年 1月	102.0	1.0	101.2	0.8	16	△15.8	666	4.9	108.95	20,773
2月	102.1	0.9	101.3	0.7	16	△15.8	589	△ 4.5	110.36	21,385
3月	102.3	0.8	101.5	0.8	26	△ 3.7	662	△16.1	111.21	21,206
4月	102.8	1.0	101.8	0.9	16	0.0	645	△ 0.8	111.66	22,259
5月	102.8	0.8	101.8	0.8	23	△14.8	695	△ 9.4	109.83	20,601
6月	102.6	0.4	101.6	0.6	25	31.6	734	6.4	108.06	21,276
7月	102.6	0.4	101.5	0.6	15	△16.7	802	14.2	108.22	21,522
8月	102.7	0.5	101.7	0.5	21	16.7	678	△ 2.3	106.27	20,704
9月	103.0	0.5	101.6	0.3	11	△35.3	702	13.0	107.41	21,756
10月	103.4	0.5	102.0	0.4	12	△20.0	780	6.8	108.12	22,927
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。

主要経済指標 (5)

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 (%)
2015年度	477,174	1.8	741,151	△ 0.7	1,132,834	△16.1	752,204	△10.2
2016年度	375,813	△21.2	715,222	△ 3.5	982,708	△13.3	675,488	△10.2
2017年度	381,330	1.5	792,212	10.8	1,253,665	27.6	768,105	13.7
2018年度	384,251	0.8	807,095	1.9	1,432,340	14.3	823,041	7.2
2018年 7～9月	99,409	4.3	201,526	2.9	346,740	25.3	207,039	12.4
10～12月	102,868	1.9	211,924	1.3	434,222	35.6	224,435	11.2
2019年 1～3月	80,988	△13.6	191,616	△ 3.9	333,118	△10.4	197,251	△ 2.0
4～6月	70,013	△30.7	190,801	△ 5.6	330,305	3.8	194,092	△ 0.1
7～9月	81,637	△17.9	191,529	△ 5.0	r 272,608	△21.4	r 196,792	△ 4.9
2018年 10月	35,224	12.1	72,435	8.2	115,851	22.4	76,997	20.0
11月	37,202	13.7	69,271	0.1	137,206	35.6	76,662	12.5
12月	30,442	△17.3	70,218	△ 3.9	181,165	45.7	70,775	1.9
2019年 1月	25,455	△10.9	55,747	△ 8.4	122,424	△ 7.7	69,924	△ 0.6
2月	27,320	△11.9	63,849	△ 1.2	114,205	△ 0.6	60,534	△ 6.5
3月	28,213	△17.4	72,020	△ 2.4	96,488	△22.2	66,793	1.2
4月	27,266	△34.0	66,589	△ 2.4	134,499	24.5	66,054	6.5
5月	18,316	△38.4	58,353	△ 7.8	115,974	△10.0	68,055	△ 1.4
6月	24,431	△18.3	65,858	△ 6.6	79,832	△ 1.8	59,983	△ 5.2
7月	38,456	20.7	66,434	△ 1.5	100,033	△ 1.4	68,957	△ 1.1
8月	22,518	△42.4	61,412	△ 8.2	96,402	△39.0	62,869	△11.9
9月	20,662	△27.4	63,683	△ 5.2	r 76,173	△12.8	r 64,966	△ 1.5
10月	26,813	△23.9	65,771	△ 9.2	p 92,612	△20.1	p 65,614	△14.8
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 (%)
2015年度	151,545	1.5	7,015,109	4.1	97,152	2.5	4,645,939	2.8
2016年度	156,592	3.3	7,452,958	6.2	99,382	2.3	4,785,472	3.0
2017年度	161,334	3.0	7,751,586	4.0	102,218	2.9	4,898,301	2.4
2018年度	165,145	2.4	7,889,976	1.8	104,236	2.0	5,038,046	2.9
2018年 7～9月	160,640	2.4	7,737,200	2.9	101,873	1.4	4,955,308	3.0
10～12月	162,983	2.2	7,754,228	2.0	103,558	1.3	5,002,177	2.9
2019年 1～3月	165,145	2.4	7,889,976	1.8	104,236	2.0	5,038,046	2.9
4～6月	165,403	2.2	7,877,394	1.1	104,294	2.3	5,027,719	2.3
7～9月	162,606	1.2	7,903,561	2.2	104,726	2.8	5,049,150	1.9
2018年 10月	159,845	2.0	7,727,915	1.8	102,451	1.8	4,932,542	2.9
11月	161,523	2.6	7,767,885	1.7	102,877	1.5	4,960,591	3.1
12月	162,983	2.2	7,754,228	2.0	103,558	1.3	5,002,177	2.9
2019年 1月	161,124	2.5	7,745,369	1.6	103,159	1.1	4,975,171	2.6
2月	161,542	2.3	7,732,406	1.3	103,586	1.0	4,975,177	2.7
3月	165,145	2.4	7,889,976	1.8	104,236	2.0	5,038,046	2.9
4月	165,664	3.1	7,920,387	1.1	103,434	2.0	5,037,027	3.0
5月	165,024	2.9	7,911,816	0.9	104,011	2.8	5,009,498	2.7
6月	165,403	2.2	7,877,394	1.1	104,294	2.3	5,027,719	2.3
7月	163,784	2.8	7,874,930	1.9	104,556	2.4	5,019,997	2.2
8月	165,608	3.3	7,864,509	2.0	105,542	3.0	5,020,350	2.2
9月	162,606	1.2	7,903,561	2.2	104,726	2.8	5,049,150	1.9
10月	164,096	2.7	7,931,793	2.6	105,258	2.7	5,037,719	2.1
資料	日本銀行							



ほくよう調査レポート 2020.1月号(No.282)
令和元年(2019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。>