

ほくよう 調査レポート

No.297

- 道内経済の動き
- 経営のアドバイス
在宅勤務における労務管理
- 寄稿
学生と一緒に、未来のビジネスアイデアを
考えませんか？
産官学連携イノベーション創出プラットフォーム
「DEMOLA」(デモーラ)
- アジアニュース
タイのデジタルライフスタイル
—— 首都バンコクで体感した
モバイルの浸透と銀行サービス ——

● 目 次 ●

道内経済の動き	1
経営のアドバイス：在宅勤務における労務管理	6
寄稿：学生と一緒に、未来のビジネスアイデアを 考えませんか？ 産官学連携イノベーション創出プラットフォーム 「DEMOLA」(デモーラ)	14
アジアニュース：タイのデジタルライフスタイル —— 首都バンコクで体感した モバイルの浸透と銀行サービス ——	22
主要経済指標	27



道内経済の動き

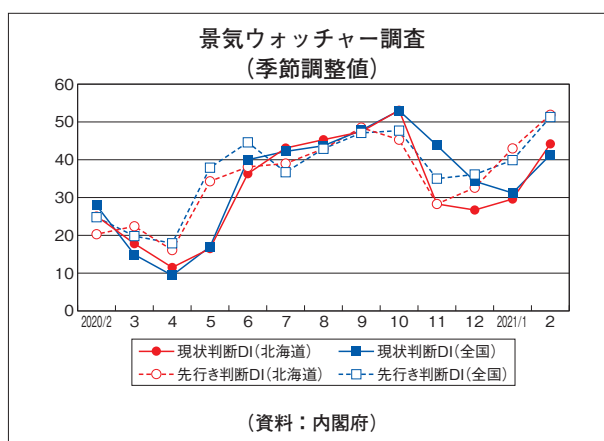
道内景気は、新型コロナウイルスの影響により厳しい状況にあり、持ち直しの動きに弱さがみられる。生産活動は持ち直している。需要面をみると、個人消費は、持ち直しの動きに足踏みがみられる。住宅投資は、持ち直しの動きがみられる。設備投資は、減少している。公共投資は、高水準で推移している。輸出は、横ばい圏の動きとなっている。観光は、来道者数の減少のほか、外国人入国者数が前年を大幅に下回り厳しい状況が続いている。

雇用情勢は、有効求人倍率が前年を下回り、弱さがみられる。企業倒産は、4か月連続で件数・負債総額ともに前年を下回った。消費者物価は、前年を下回った。

1. 景気の現状判断DI～2か月連続で上昇

景気ウォッチャー調査による、2月の景気の現状判断DI（北海道）は前月を14.6ポイント上回る44.2と2か月連続で上昇した。横ばいを示す50を4か月連続で下回った。

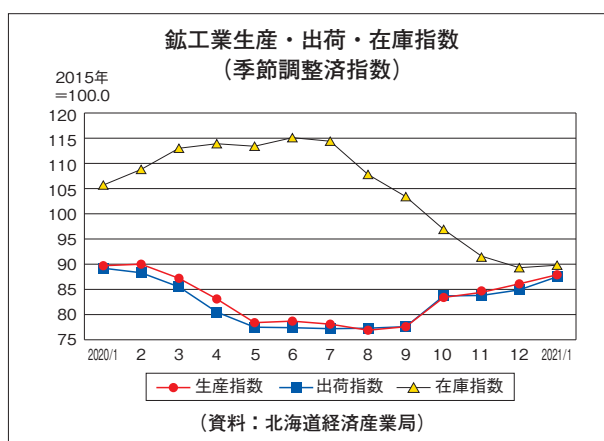
景気の先行き判断DI（北海道）は、前月を8.9ポイント上回る51.9となった。



2. 鉱工業生産～5か月連続で上昇

1月の鉱工業生産指数は87.9（季節調整済指数、前月比+2.1%）と5か月連続で上昇した。前年比（原指数）では▲4.3%と16か月連続で低下した。

業種別では、輸送機械工業など9業種が前月比上昇となった。パルプ・紙・紙加工品工業など6業種が前月比低下となった。

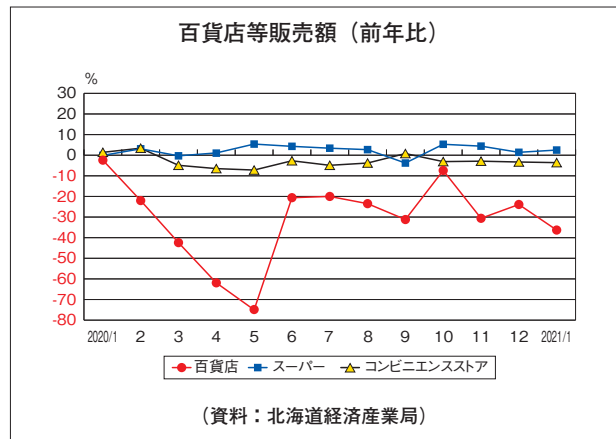


3. 百貨店等販売額～3か月連続で減少

1月の百貨店・スーパー販売額（全店ベース、前年比▲5.6%）は、3か月連続で前年を下回った。

百貨店（前年比▲36.3%）は、全ての品目が前年を下回った。スーパー（同+2.5%）は、飲食料品が前年を上回った。

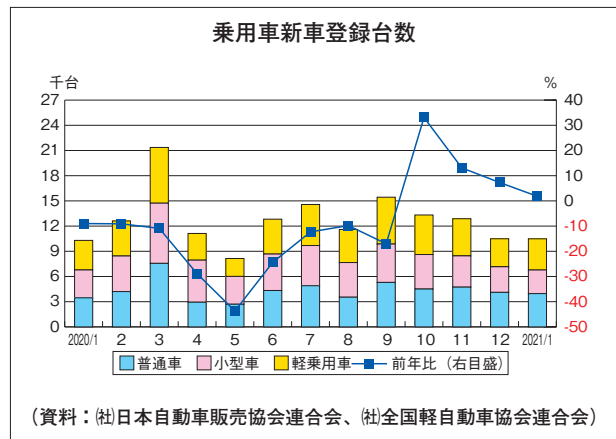
コンビニエンスストア（前年比▲3.6%）は、4か月連続で前年を下回った。



4. 乗用車新車登録台数～4か月連続で増加

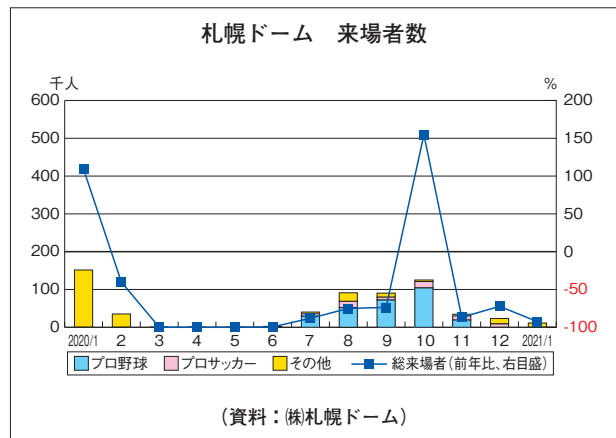
1月の乗用車新車登録台数は、10,487台（前年比+1.8%）と4か月連続で前年を上回った。車種別では、普通車（同+14.6%）、小型車（同▲15.4%）、軽乗用車（同+5.6%）となった。

年度累計では、120,884台（前年比▲11.5%）と前年を下回っている。内訳は普通車（同▲13.0%）、小型車（同▲14.2%）、軽乗用車（同▲7.0%）となった。



5. 札幌ドーム来場者数～3か月連続で減少

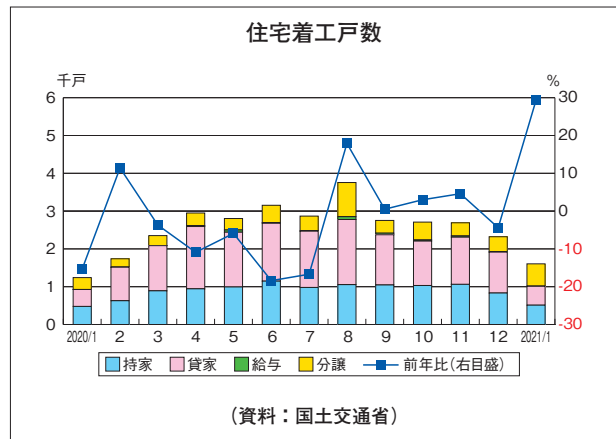
1月の札幌ドームへの来場者数は、11千人（前年比▲92.5%）と3か月連続で前年を下回った。来場者内訳は、プロ野球・サッカーの開催はなく、その他が11千人（同▲92.5%）だった。



6. 住宅投資～2か月ぶりに増加

1月の住宅着工戸数は1,605戸（前年比+29.3%）と2か月ぶりに前年を上回った。利用関係別では、持家（同+6.9%）、貸家（同+11.4%）、給与（同+300.0%）、分譲（同+88.2%）となった。

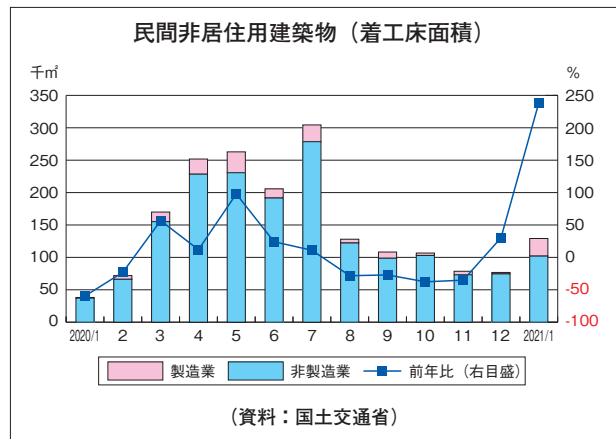
年度累計では27,612戸（前年比▲2.8%）と前年を下回った。利用関係別では、持家（同▲6.8%）、貸家（同▲2.8%）、給与（同▲7.3%）、分譲（同+7.4%）となった。



7. 建築物着工床面積～2か月連続で増加

1月の民間非居住用建築物着工床面積は、129,135㎡（前年比+238.5%）と2か月連続で前年を上回った。業種別では、製造業（同+2,533.2%）、非製造業（同+174.7%）であった。

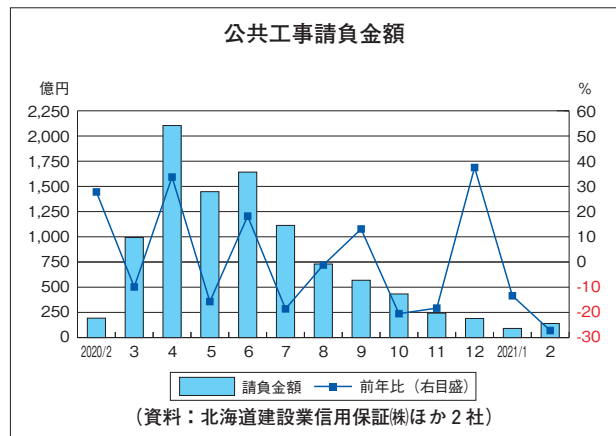
年度累計では、1,652,256㎡（前年比+9.1%）と前年を上回っている。業種別では、製造業（同▲14.0%）、非製造業（同+12.1%）となった。



8. 公共投資～2か月連続で減少

2月の公共工事請負金額は140億円（前年比▲27.2%）と2か月連続で前年を下回った。

発注者別では、国（同▲19.4%）、独立行政法人（同▲42.5%）、道（同▲4.6%）、市町村（同▲51.5%）、地方公社（同皆減）、その他（同▲68.1%）が前年を下回った。

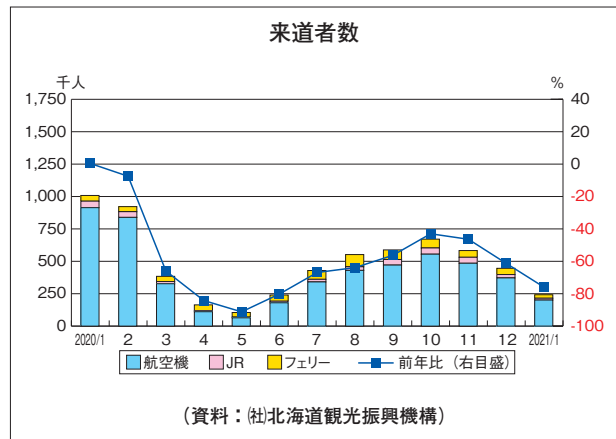


9. 来道者数～12か月連続で減少

1月の国内輸送機関利用による来道者数は、242千人（前年比▲76.0%）と12か月連続で前年を下回った。輸送機関別では、航空機（同▲78.0%）、JR（同▲73.0%）、フェリー（同▲37.7%）となった。

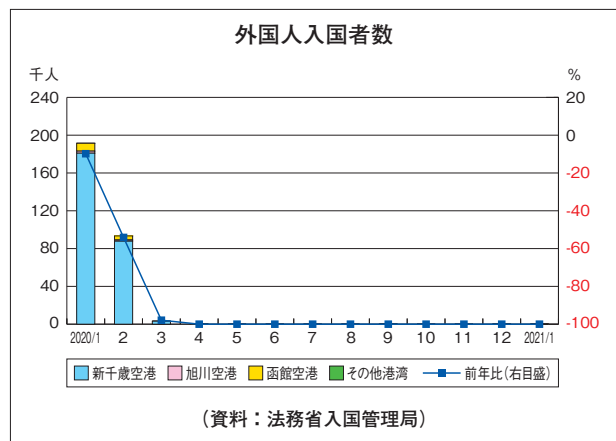
年度累計では、4,023千人（同▲66.4%）と前年を下回っている。

前月比では、新型コロナウイルスの再拡大を受け、3か月連続で減少した。



10. 外国人入国者数～16か月連続で減少

1月の道内空港・港湾への外国人入国者数は、2人（前年比▲100%）と16か月連続で前年を下回った。



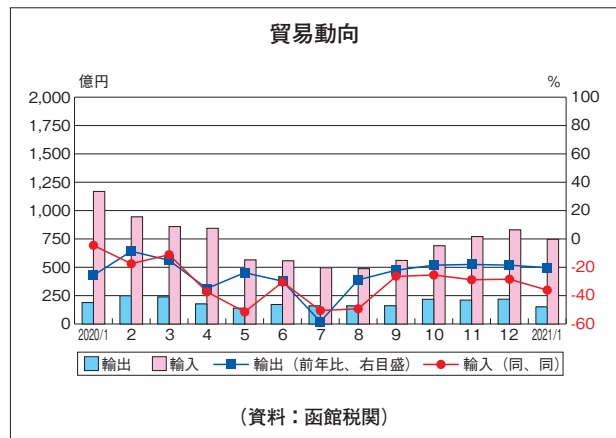
11. 貿易動向～輸出が18か月連続で減少

1月の貿易額は、輸出が前年比▲20.3%の151億円、輸入が同▲36.1%の747億円だった。

輸出は、船舶、石油製品、一般機械などが減少した。

輸入は、原油・粗油、天然ガス・製造ガス、石炭などが減少した。

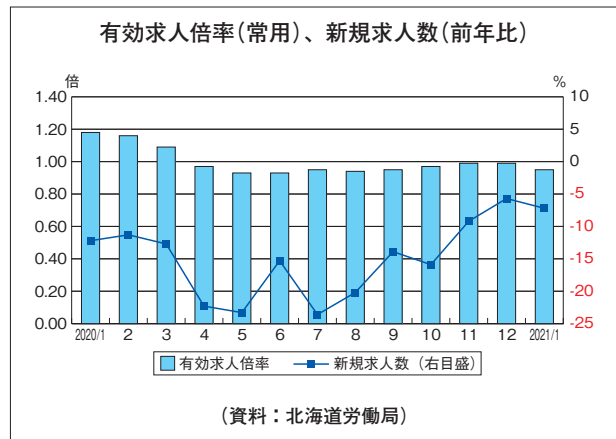
輸出は、年度累計では1,769億円（前年比▲29.2%）と前年を下回っている。



12. 雇用情勢～有効求人倍率が前年を下回る

1月の有効求人倍率（パートを含む常用）は、0.95倍（前年比▲0.23ポイント）と前年を下回った。

新規求人数は、前年比▲7.2%と13か月連続で前年を下回った。業種別では、情報通信業（同+24.8%）、建設業（同+15.4%）などが前年を上回った。宿泊業・飲食サービス業（同▲34.1%）、卸売業・小売業（同▲11.8%）などが前年を下回った。

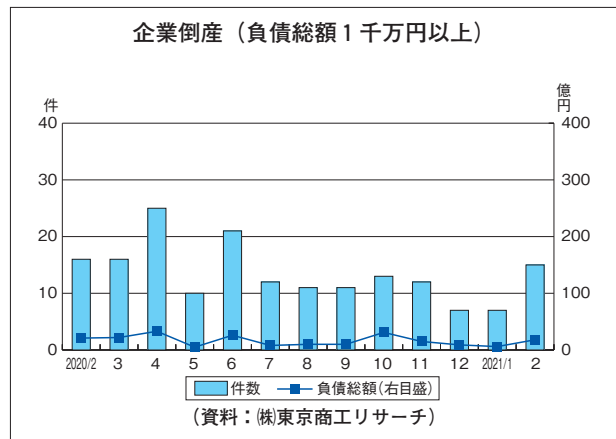


13. 倒産動向～件数・負債総額ともに4か月連続で減少

2月の企業倒産は、件数が15件（前年比▲6.3%）、負債総額が18億円（同▲13.9%）だった。件数・負債総額ともに4か月連続で前年を下回った。

業種別ではサービス・他が7件、建設業、小売業、不動産業が各2件などとなった。

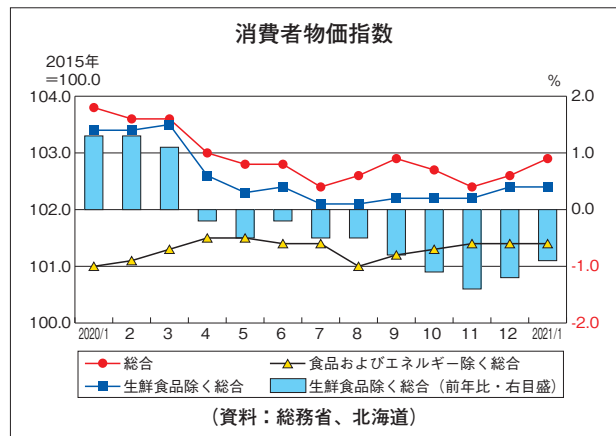
新型コロナウイルス関連の倒産件数は8件であった。



14. 消費者物価指数～前年を下回る

1月の消費者物価指数（生鮮食品を除く総合指数）は、102.4（前月比+0.0%）となった。前年比は▲0.9%と、前年を下回った。

生活関連重要商品等の価格について、1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（1月10日）時点の前月比で、灯油価格、ガソリン価格はともに値上がりした。



在宅勤務における労務管理

むらずみ経営グループ
 社会保険労務士法人むらずみ総合事務所
 社会保険労務士 岩山 忍

1 はじめに

2020年1月16日に日本国内で初めて新型コロナウイルス感染者が確認されてから、1年が経過しました。2021年1月7日には首都圏に2度目の緊急事態宣言が発出されるなど、いまだ収束の兆しは見えていません。

我々の生活も様々な面で大きく変わりましたが、労働環境という点では、在宅勤務が広まったことが最も大きな変化と言えるのではないのでしょうか。しかし、緊急に迫られてとりあえず実施することが最優先で、制度設計は後回しにしたままというケースも多いように思います。

この間に、各省庁からガイドラインが発行されたり、取り組みの事例も蓄積されてきたりと、まだ在宅勤務を実施していない企業でも始めやすい環境が整いつつあります。また、公益財団法人日本生産性本部により2021年1月12日・13日に実施された「第4回 働く人の意識調査」(以下、「働く人の意識調査」)によると、回答者の54.5%が「在宅勤務によって効率が上がった」と回答しています。さらには、「コロナ禍収束後もテレワークを行いたいか」という質問に対しても、76.4%が肯定的な回答をしています。きっかけはコロナ禍ですが、それにかかわらず新しい働き方として、本格的な導入を検討すべき時期に来ていると感じます。本稿では、在宅勤務を制度化するにあたって留意すべき点を、労務管理の側面を中心に概観していきます。

なお「在宅勤務」とは、テレワーク（情報通信技術を活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方）の形態の一つで、他にモバイル勤務やサテライトオフィス勤務も類型として挙げられますが、今回は在宅勤務に限定して解説します。

2 在宅勤務の意義・目的

従来、テレワークを含めた在宅勤務のメリットとして、以下のような点が挙げられていました。

労働者側のメリット	使用者側のメリット
通勤時間の短縮による負担軽減	労働環境の柔軟化による労働者の離職防止
育児・介護と仕事の両立	オフィスコストの削減
仕事と生活の調和	遠隔地の優秀な人材の確保

今般のコロナ禍にあっては、これに加えて、通勤時の不特定多数との接触を避けることでの感染リスク低減、労働者に感染者が発生した場合に備えた事業継続計画の一環、さらには国や地方自治体からの要請といったこともあり、在宅勤務が急速に拡大しました。

制度設計にあたっては、これらの点を踏まえ、自社がどのようなメリットを求めて制度を導入するかを意識し、その目的に沿って組み立てていくことが重要です。

3 在宅勤務制度の実施に当たり留意すべき点

3-1 事前準備

(1) 対象者の設定

従来、対象とする労働者の範囲については、会社の自由な裁量によって決められるものとされてきました。例えば、育児・介護と仕事の両立の一助という面から、それらの対象となる家族を持つ労働者に限定して在宅勤務を認めるという運用や、勤続年数によって限定するといった方法でも問題はありませんでした。

しかし現状では、通勤そのものが新型コロナウイルス感染に対する潜在的なリスクとなっています。労働契約法では、「使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとする。」(第5条)として、会社の安全配慮義務を定めています。在宅勤務が可能な業務であるにもかかわらず、在宅勤務を認めず出勤させていたとしたら、職場で万が一クラスターが発生した場合等、行うべき対策を怠ったとして安全配慮義務違反を問われる可能性もあります。

もちろん、医療・介護、接客や製造など、そもそも在宅勤務に適さない業種や業務もあります。それらの業務の従事者にまで安全配慮義務違反が問われることは考えにくいです。

一方で、デスクワークが中心の労働者については、基本的には在宅勤務制度の対象とすることが望ましいと言えます。対象からの除外は、社外持ち出し禁止の機密情報を扱う者、上位者の指示がなければ業務を進めることができない者など、合理的な理由がある労働者のみとするのが良いでしょう。

(2) 就業場所の明示

労働者の就業場所については、労働契約時に雇用契約書や労働条件通知書などの書面により明示することが義務付けられています。

在宅勤務制度を導入した後、新しく採用する労働者が在宅勤務をする可能性があるならば、就業場所として労働者の自宅を記載しておく必要があります。

すでに働いている労働者が新しく在宅勤務をすることになった場合は、就業規則に就業場所の変更についての規定があれば、それを根拠にすることができます。その規定がない場合は、労働条件の変更にあたるため個別の合意が必要となります。その場合は、後々のトラブルを未然に回避するため、やはり書面で通知し、同意を得ておくのが無難です。

(3) 就業規則等の変更

在宅勤務制度を実施する場合、労働時間や費用負担等、何らかの変更や新たな定めが必要となるケースが多いと考えられます。その場合、就業規則の変更が必要となります。実務的には、就業規則本則の変更は最小限にとどめ、「在宅勤務規程」を新設して必要な規定をまとめて記載するのが簡便かつ分かりやすい方法です。

就業規則等の変更にあたっては、労働者の過半数で組織する労働組合あるいは労働者の過半数代表の意見聴取、労働基準監督署への届出、全労働者への周知が手続き上の要件となります。また、その変更が労働者にとって不利益に当たる場合は、原則として、不利益の程度と、変更の必要性や内容の相当性などを比較して合理性があることが必要となります。

具体的に就業規則等の変更や新設が必要な項目については、後段の解説の中で逐次触れていきたいと思います。

(4) 自宅での就業環境の整備

労働者の自宅であるとはいえ、そこで業務にあたらせるわけですから、使用者は労働環境に配慮しなければなりません。

厚生労働省「テレワークにおける適切な労務管理のためのガイドライン」(以下、「テレワークガイドライン」)では、「事務所衛生基準規則(昭和47年労働省令第43号)、労働安全衛生規則及び『情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン』(令和元年7月12日基発0712第3号)の衛生基準と同等の作業環境となるよう、テレワークを行う労働者に助言等を行うことが望ましい」としています。また、具体的に作業環境として整備すべき項目として、部屋、照明、窓、室温・湿度、PC、机、椅子、その他の各項目が挙げられています。

3-2 勤怠管理

(1) 始業・終業時刻の管理

労働時間の管理にあたり、在宅勤務においてまず課題になるのが、始業・終業時刻の把握です。厚生労働省「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」(2017年)によると、使用者が始業・終業時刻を確認し、記録する方法としては、原則として以下の2つの方法が挙げられています。

- 1 使用者が、自ら現認することにより確認し、適正に記録すること。
- 2 タイムカード・ICカード・パソコンの使用時間の記録等の客観的な記録を基礎として確認し、適正に記録すること。

在宅勤務の場合、1の方法は困難なので、まずは2の方法によることができるかどうかポイントとなります。通信機器を用いて在宅で社内システムにアクセスできる環境なら、そのログイン・ログアウト時刻をもって始業・終業時刻とすることが合理的です。また、最近では、個人のスマートフォンから出退勤打刻ができるようなシステムも出てきていますので、その利用を検討するのも一案です。

社内システムを利用せずに在宅勤務をする場合など、上記の原則的な方法を採用できない場合には、労働者の自己申告によることとなります。この場合に講ずべき措置についても、同ガイドラインに記載されています。

- ① 労働者に対して、同ガイドラインを踏まえ、労働時間の実態を正しく記録し、適正に自己申告を行うことなどについて十分な説明を行うこと。
- ② 実際に労働時間を管理する者に対して、自己申告制の適正な運用を含め、同ガイドラインに従い講ずべき措置について十分な説明を行うこと。
- ③ 自己申告により把握した労働時間が実際の労働時間と合致しているか否かについて、必要に応じて実態調査を実施し、所要の労働時間の補正をすること。
- ④ 使用者は、労働者が自己申告できる時間外労働の時間数に上限を設け、上限を超える申告を認めない等、労働者による労働時間の適正な申告を阻害する措置を講じてはならないこと。

労働者の自己申告を基にするのですから、まずは労働者に対し、正しく自己申告するよう働きかけをしていくことが大事となります（措置①および③）。そして使用者側は、労働者が正しく自己申告できるような環境を整えることが必要です（措置②および④）。

(2) 長時間労働の防止

「テレワークガイドライン」において、労働者へのアンケート調査でテレワークのデメリットとして最も多く挙げられたのが、「仕事と仕事以外の切り分けが難しい」(38.3%)、「長時間労働になりやすい」(21.1%)の2つです。テレワークは、仕事とプライベートが同一の場所で行われることや、次節で詳述しますが、人事評価に対する不安などから、長時間労働を招きやすい環境であると言えます。

長時間労働は労働者のワークライフバランスを害するだけでなく、労働者の健康障害の発生率上昇や人件費の増加など、使用者にとっても大きなリスクとなりえます。長時間労働を防ぐため、より積極的に労働時間を短くするよう取り組まなくてはなりません。

長時間労働を防止する手法としては、「テレワークガイドライン」に以下の4つの方法が挙げられています。

1 メール送付の抑制

役職者等から在宅勤務者へ、時間外や休日、深夜に業務に係るメールを送付しないようにすることです。役職者等からメールが送付される可能性があると考えると、ついつい時間外でもメールチェックをしてしまいがちになります。それを防ぐためには送信側に働きかける必要があります。

2 システムへのアクセス制限

深夜や休日に、社内システムにアクセスできないように設定することが有効です。

3 時間外・休日・深夜労働の原則禁止

時間外労働等を原則禁止にすることは、長時間労働の抑制に効果が大きいです。時間外労働等をさせる場合は事前の許可あるいは指示がある場合に限り就業規則等に明記し

ておくことで、この方法に根拠を与えることができます。

4 長時間労働等を行う労働者への注意喚起

1～3の対策を講じてもなお、長時間労働が生じる恐れがある労働者がいる場合は、事前に注意喚起をして発生を防ぐことが有効です。管理者が労働時間の記録を踏まえて行うか、労務管理のシステムを導入しているのであれば、対象者に自動で警告を表示するように設定しておく方法もあります。

また、業務が特定の個人に集中しないよう、業務の配分の段階から使用者が長時間労働の抑制に意識を向けておくことも重要となります。

(3) 中抜け・スライド勤務

自宅での勤務となると、どうしても中抜け（勤務時間中に業務から離れ、私用にあたること）が発生しやすくなります。また、労働者から、スライド勤務（通勤時間の分早く業務を始めて早く終わること、あるいはその逆）の要望が出てくる可能性も大いに考えられます。

中抜けを認める場合には、その時間分の労働時間の減少に対して、①始業時刻の繰り上げまたは終業時刻の繰り下げ、②時間単位の年休とする、のいずれかの方法で対応することになります。

①の方法の場合、始業時刻や終業時刻の変更となりますので、変更できることをあらかじめ就業規則等に定めておく必要があります。その場合、深夜割増賃金の問題が生じないように、始業時刻の変更は午前5時以降または午後10時以前に限るように定めておくことで、余計な人件費や計算の手間の増加を防ぐことができます。スライド勤務についても、始業時刻と終業時刻の変更となるため、同様に定めが必要です。

②の方法を採るのであれば、あらかじめ時間単位年休の取得を与えることについての労使協定を締結しておかなくてはなりません。また、時間単位年休は、1年間で5日分が取得の限度となることにも留意が必要です。

さらに、中抜けやスライド勤務を労働者が申請する際の期限設定や手続きについても、あらかじめ定めておかなくてはなりません。

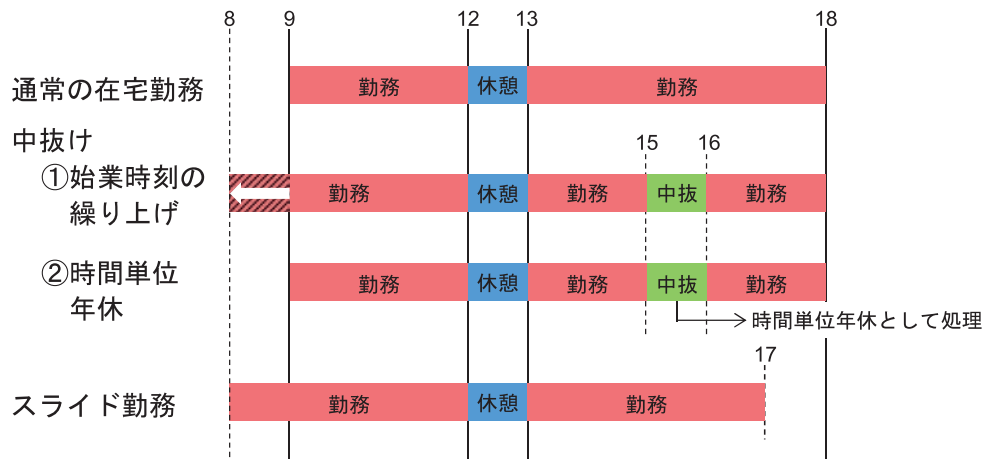


図 中抜け・スライド勤務時の労働時間のイメージ

(4) 事業場外みなし労働時間制

労働時間の算定が困難な場合は、「事業場外みなし労働時間制」の適用を検討する余地があります。適用すると、実際の労働時間にかかわらず、あらかじめ定めた時間だけ労働したものとみなすことができるようになります。

しかし、労働者の不利につながりやすい制度でもあることから、その適用には、「使用者の指示に即応する義務がない状態であること」などの条件があり、厳格に判断される傾向にあります。適切な労務管理という点においては、まずはこれまで述べてきた内容で、労働時間を適正に把握・管理することを目指すべきです。

3-3 人事評価

在宅勤務制度を導入する場合のもう一つの大きな課題として、人事評価をどのように行うかが挙げられます。従来の人事評価制度では、業務の量や質、遂行能力、意欲や勤務態度などで評価することが一般的でした。ところが、在宅勤務が主になると、意欲や勤務態度が評価者から見えにくくなり、評価が難しくなります。

このことは労働者も感じていて、「働く人の意識調査」で労務管理上の課題を尋ねた質問に対して、「仕事の成果が適切に評価されるか不安」(36.8%)、「仕事振り（プロセス）が適切に評価されるか不安」(29.3%)、「オフィス勤務者との公平性」(28.9%)といった人事評価に関する回答が上位に挙げられています。こういった不安感は、労働者のモチベーションの低下や長時間労働の誘発といった問題を引き起こす可能性があります。

この問題に対応する方法として、以下の2つが挙げられます。

① 評価制度および賃金制度の明確化

まず取り組むべきは、労働者や評価者が懸念を抱くことがないように、評価制度、評価項目および賃金制度を明確にすることです。特に、在宅勤務を行う労働者に対して通常の労働者と異なる取り扱いをする場合には、あらかじめ当該取り扱いの内容を説明するようしなければなりません。また、評価者に対しては、在宅勤務を行う労働者の勤務状況が見えないことのみを理由に不当な評価を行わないよう、注意喚起をすることが望ましいとされています。

② 評価制度の変更

在宅勤務制度の導入を契機として、評価制度を変えてしまうことも検討に値します。勤務態度が見えづらくなることから、目標管理制度に代表される成果主義の評価制度が適していると考えられます。目標管理制度は、労働者自身が目標を設定し、それを達成するための行動を考え、実践する方法です。評価は具体的な事実のみをもって行い、評価者が持った印象や推測は反映させないようにすることが肝要です。

3-4 費用負担

(1) 通勤手当

通勤手当は、法的に会社に義務付けられているものではありませんが、多くの会社で支給されています。公共交通機関利用の場合は定期券代相当額を、自家用車利用の場合は距離に応じた金額を、毎月固定して支給するのが一般的です。

在宅勤務で出勤頻度が減る場合、定期券代より実費の方が安くなることが考えられます。在宅勤務を恒久的な制度にするのであれば、定期券代相当額ではなく、出勤日数に応じた実費支給するのが合理的と考えられます。あるいは、出勤が月〇日以上であれば定期券代相当額、〇日未満なら実費、というように場合分けをすることも可能です。

支給額の計算根拠を変更する場合は、就業規則等の変更が必要です。

(2) 通信費・光熱費

労働者が自宅で業務にあたる場合、インターネット回線の費用や、光熱費がかかることとなります。費用の負担者についての法的な定めはないので、誰が負担するかは、事前に労使で十分に検討し、合意しておく必要があります。手当を新設する場合、または労働者に費用を負担させる場合は、就業規則等への記載が必要となります。

(3) 机・椅子等備品の費用

在宅勤務を開始する際に、自宅の就業環境の整備のために机や椅子等が新たに必要となる場合があります。その費用については、安全配慮義務の観点から会社が負担するのが望ましく、また労働者の士気を高めることにもつながります。

会社が費用を負担するとして、それらの物品を「支給」とするか「貸与」とするかで、給与課税の対象となるかどうかが変わってきます。支給の場合は現物給与とみなされ、所得税の課税対象になります。貸与とした場合は、その物品は会社の資産となるため、基本的には課税対象とはならないとされています。貸与とする場合は、会社で台帳を作って管理するなど、会社から労働者へ貸与していることを明らかにしておくべきでしょう。

3-5 その他

(1) 労災

労働者が在宅勤務中であっても、出勤して業務に従事している場合と同様に、労働者災害補償保険法が適用されます。労働者の怪我や病気が労働者災害補償保険における業務上の災害（労災事故）として認定されるには、業務遂行性（労働契約に基づいて事業主の支配下にある状態であること）、業務起因性（業務に伴う危険が現実化したものであること）という2つの要件を満たすことが必要です。

在宅勤務中は、「事業主の支配下にあるが、管理下を離れて業務に従事している場合」となり、積極的な私的行為を行うなどの特段の事情がない限り、一般的に業務遂行性が認められま

す。さらに業務起因性についても、特にこれを否定すべき事情がない限り認められます。

例えば、在宅勤務中トイレに行くために離席した後、作業場所に戻り椅子に座ろうとして転倒したケースについて、業務災害と認められた事案があります。

「積極的な私的行為」の例としては、たとえ就業時間内であっても、自宅内のベランダで干していた洗濯物を取り込む行為や、中抜け時間に子どもを幼稚園に迎えに行った、などのケースが考えられます。

(2) コミュニケーション

在宅勤務をしている労働者にとって、上司や同僚とコミュニケーションが取りづらくなることが問題となることがあります。コミュニケーションの不足は不安感や孤独感をもたらします。また、お互いの状況がわからないことで、入社していた時ならフォローしあえていたことも一人で抱え込まざるを得なくなり、業務の効率低下や、メンタルの不調につながる恐れもあります。

コミュニケーション不足の解消のためには、オンライン会議システムなどのツールを利用して、「コミュニケーションのための時間」を意識して用意することが有効です。あらかじめ時間を決めて、部署のメンバー全員でオンライン会議システムをつないで雑談をする、あるいは定期的に上司とweb面談をする、などの方法が考えられます。

在宅勤務の場合、コミュニケーションはこれまでのように自然に生まれるものではなく、意識して作り出さなくてはならないものであると考えることが重要です。

4 おわりに

在宅勤務制度を制定するにあたって、労務管理の観点から留意すべき点を解説してきました。実際に制度を設計・運用していくにあたっては、基本を押さえつつ、自社に合った仕様にカスタマイズしていくことも必要です。

在宅勤務制度は、うまく活用することができれば業務の効率アップや労働者のワークライフバランスの向上など、多くの効果が期待できます。本稿がみなさんの会社の発展の一助となれば幸いです。

学生と一緒に、未来のビジネスアイデアを考えませんか？ 産官学連携イノベーション創出プラットフォーム「DEMOLA」(デモラ)

国立大学法人北海道大学
産学・地域協働推進機構 産学連携推進本部
特任講師 椎名 希美

1. VUCA時代に突入

新型コロナウイルスや台風などの疫病・災害、IoT、VRやAIの急速な進化など、社会の変化を予測しづらい昨今、未来がどう変わっていくかを捉えるのは、非常に難しいと言われています。

そのような時代を表す言葉として「VUCA（ブーカ）時代」という造語が、ビジネス界隈で度々転用されるようになりました。Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字を使って、将来の予測が困難になっている時代の特性を表しています。例えば、環境の変動により顧客ニーズは急速に変化し、新型コロナウイルスのように不確実な状況が生まれビジネス上の見通しを立てるのが難しくなりました。世界がシームレスに繋がったことにより、複雑性は増し、絶対的な解決策が見つかりづらく、過去の成功事例をそのまま再現するだけでは利益を上げることが難しくなっています。

そのような時代を背景に、「イノベーションを実現して変革できない企業は消滅する可能性すらある時代を迎えている」とも言われています¹。イノベーションを、それまでのモノや仕組みなどに対して、全く新しい技術、考え方や文化を取り入れて新たな価値を生み出して社会的に大きな変化を起こすことと捉えたときに、「全く新しい考え方や文化」を取り入れ発展させることは、容易なことではありません。

例えば、新しい考え方を吸収するためには、「知っていることにより興味を持ち知識を深化させる」、「知らないものを知るために知識を拡大させる」、「普段と違うことをして経験を拡大させる」など様々な方法が考えられますが、中でもコミュニケーションは他者の知っている範囲を自分の知っている範囲に追体験を通して加えることができ、劇的に知識を増加することができると思います。

様々なバックグラウンド、経験や価値観が融合したダイバーシティが確保された環境を取り入れることは、これからの時代に必要不可欠になっていくでしょう。

2. 北海道大学イノベーション創出プラットフォーム

ダイバーシティを取り入れながら、効率的にイノベーションを興す環境を企業内に取り入れられるプログラムとして、北海道大学ではDEMOLA（デモラ）を開催しています。DEMOLAは企業担当者と学生と一緒にチームを組み、2か月間かけて企業のリアルな課題を解決するためのイノベーションアイデアを練り上げる共同創造促進プログラムです。

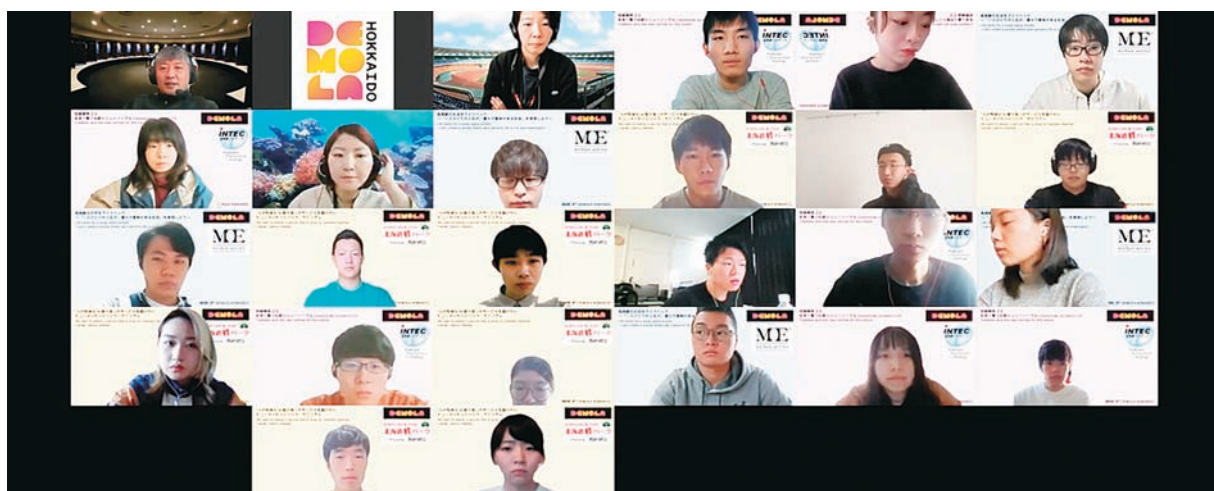
¹ 『企業にイノベーションを興すのは誰の仕事か？』(Innovation100委員会レポート, 2016)

元々はフィンランドのタンペレ大学を中心に10年以上前に始まったプログラムで、現在は世界16カ国、60以上の大学で導入されており、日本では北海道大学が2018年に初めて導入致しました。

DEMOLA HOKKAIDOでは、約3年間をかけて17社20課題に取り組みました。これまでに参加した学生は、北海道大学をはじめ小樽商科大学、北海道情報大学、藤女子大学や札幌大谷大学など様々な地域の11大学から集まり、延べ

130名にも上っています。2020年度はフルオンラインでの開催体制も整えたことから、東京理科大学や海外在住の学生の参加も実現いたしました。

このように、大学や学部を超えて、年齢や志向の異なる学生が集まり、一つのゴールに向かってチームビルディングを行い、より良いアイデア創出へと突き進んでいく様は、これまでにはなかった一体感と化学反応をもたらしています。



3. イノベーションアイデアが生まれるまでの流れ

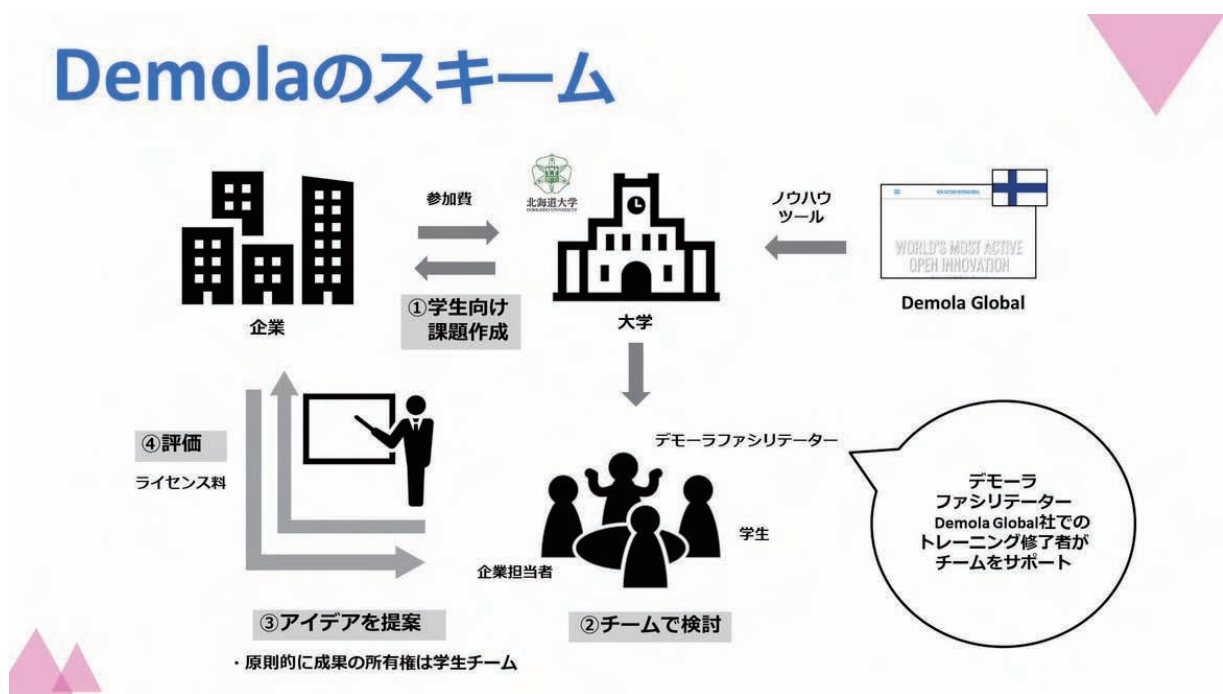
DEMOLAは、2021年度は年間3回の開催を予定しています。まず、DEMOLAにご興味をお持ちになった企業や自治体に対してファシリテーターがご説明をし、エントリーを表明していただきます。そして、北海道大学と共に課題を作成します。

作成される課題は、新規事業開発や商品・サービスの開発、マーケティングリサーチなど様々です（例：「日常のひとつときを心豊かなものにする製品・サービスとは?」、「北海道発！チョコレートの新しい可能性を一緒に探しましょう!」、「明るく楽しく働き続けるには? 未来の健康を

考える」など、HPに掲載²⁾。そして、ホームページやパンフレットを通じて学生に課題は公開され、熱意ある学生が個々でエントリーを行います。

学生の参加意欲やバックグラウンドを加味して、企業担当者とのチームを編成します。プログラムは、フィンランドでトレーニングを受けたファシリテーターがサポートします。学生のみではなく、企業担当者、そしてファシリテーターが入ることで、企業の専門的な知識の共有、問題解決に向けたノウハウやツールの提供が可能となります。

一般的に行われているビジネスコンテストなどと異なり、企業と学生が一緒になってアイデアを創造します。アイデア創出のプロセスそのものを一緒に体感していただけることで、価値観の融合を実現します。そして、2か月間かけて、デモラグローバル社が開発したツールやデザインシンキングの手法をベースに、アイデアを創造していきます。最終的に、学生チームから企業の意思決定者の方に向けてプレゼンテーションを行います。さらに、全てのアイデアの詰まったコンセプトドキュメントも提出します。



課題提供企業は、学生チームの生み出したアイデアが気に入った場合には、そのアイデアを利用するためのライセンスをチームから受け、事業化へと繋げていきます。企業がライセンスを取得する場合は、学生チームにライセンス料が支払われます。学生は、頑張ったから評価されるのではなく、優れたアイデアだから対価がもらえ、ビジネスを体感することが出来る仕組みとなっています。

²⁾ DEMOLA HOKKAIDOのホームページ (<https://demolahokkaido.wixsite.com/hokudai/case>)

Demolaの流れ



ファシリテータートレーニングの様子



4. DEMOLAが生み出す価値

DEMOLAでは、常に未来を想定し、その未来の理想的な社会の在り方や、そのために参加企業が担うべき役割を考え、必要なビジネスアイデアをバックキャストिंगして考え、生み出していきます。

「なぜ、その社会が理想だと感じるのか?」、「なぜ、そのアイデアが必要だと思うのか?」、「なぜ、他のアイデアを途中で却下したのか?」、「なぜ、そのアイデアを参加企業が行うべきだと思うのか?」など、学生がアイデアを生み出す背景から、これからの課題解決へ向けたマインドを学ぶことができます。

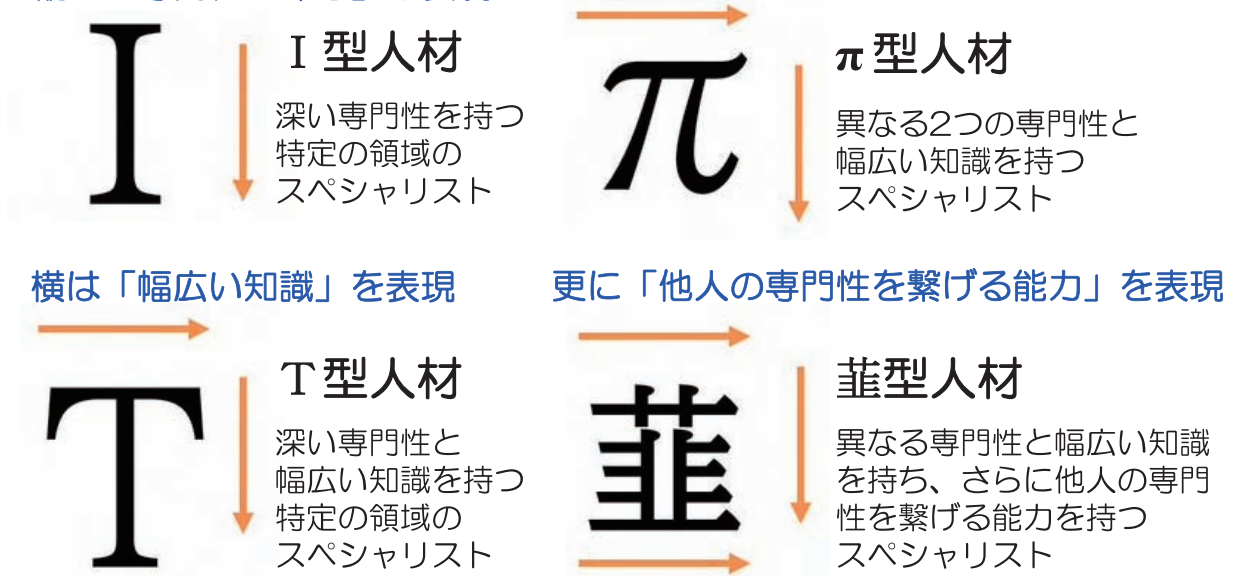
これまでも、企業幹部、次期経営者候補、そして代表自身が参加し、学生たちの考え方やマイ

ンドに多大な影響を受け、企業組織のさらなる発展へと活用してくださっています。フィンランドではスマートグラスを活用した駐車管理システムの構築³など、幾つも新規事業の開発へと繋がった事例が生まれており、開始3年のDEMOLA HOKKAIDOにおいても開発段階へと進んでいる案件が数々でています。

また、昨今では、専門性を縦の軸、幅広い領域への理解を横の軸とした時に一つの専門性を深めたI型人材に加えて、そこに幅広い知識が加わったT型人材、あるいは専門性をもう一つもったπ型人材、ひいては多くの能力をもった蕤^{にら}型人材の育成の必要性も訴えられています。

このような人材の育成や研修の場としてもDEMOLAの環境を活用していただいているケースが多くあります。企業担当者もチームの一員としてファシリテーターのレクチャーを受けながら学生とリアルなチームビルディングの場に身を置きます。プロジェクトの進め方、リーダーシップなど様々な観点から体験を通じて学びを得ていただくことが出来るはずで。そして、多様性のあるチームメンバーから得られる刺激は、社内風土の変革、イントレプレナーの育成などへと繋がります。また、学生との繋がりという面では、出張型インターンシップとしてご活用いただくことや、調査などを通じて学生のリアルな意見を取り入れていただくこともできます。企業のイメージアップ、広報としてもご活用いただけます。

縦は「専門性の深さ」を表現



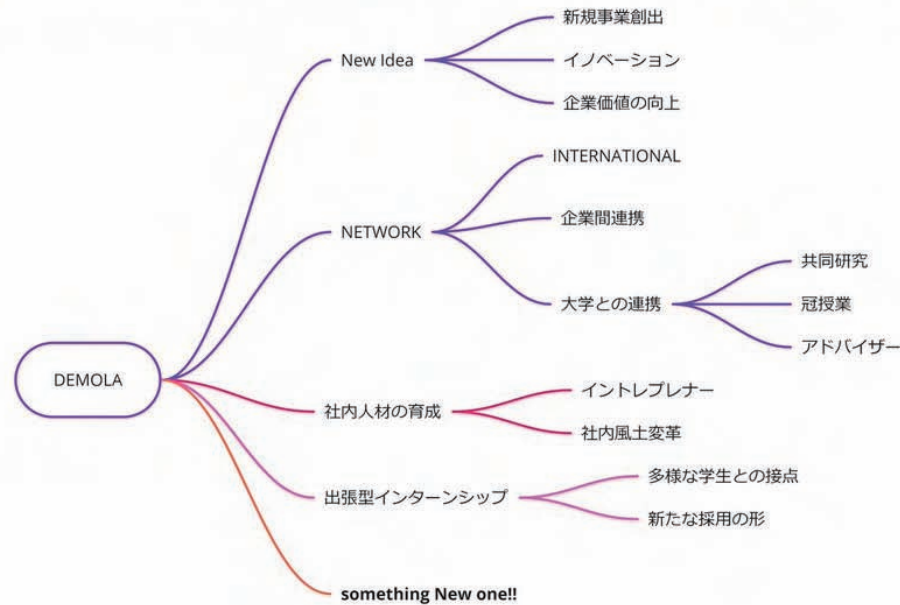
企業の活用事例として、日本だけではなく海外でもDEMOLAに継続的に参加しており、多視点からアイデアを取り入れていただいているケースもあります。また、海外のネットワークを使って、グローバルに事業を展開していくことも可能で、ぜひこのネットワークをご活用いただければと思います。他にも、企業が北海道大学の授業を買い取り、DEMOLAで生まれたアイデ

³ Vincit社HP (<https://intoparking.com/>)

アを企業冠授業へと展開しハッカソン⁴を実施した事例もあります。

このように、アイデアのブラッシュアップや大学との共同研究への展開も可能です。

企業がDEMOLAに参加することで得られるもの



企業の活用事例：アイデアをブラッシュアップ



DEMOLAで生まれたアイデアを「企業冠授業」へと展開しハッカソンを実施

⁴ ハッカソンとは、Hack（ハック）とMarathon（マラソン）を掛け合わせたIT業界発祥の造語で、複数の参加チームが、マラソンのように、数時間から数日間の与えられた時間を徹してプログラミングに没頭し、アイデアや成果を競い合う開発イベントのこと。

5. 学生のモチベーションの源泉

現在の大学生・大学院生は主に、25～35歳ぐらいを迎えるミレニアル世代、18～24歳ぐらいを迎えるZ世代が融合した存在です⁵。ミレニアル世代は、インターネット環境の整備が飛躍的に進んだ時代に育ち、2000年代に登場した検索エンジンでの情報検索やインスタントメッセージングなどSNSコミュニケーションを使いこなす情報リテラシーの高い存在です。さらに、Z世代は、デジタルが当たり前の時代に生まれたデジタルネイティブであり、SDGsや社会的責任を果たす企業をより強く信頼する傾向があるとも言われています⁶。

彼らの考えは、とても柔軟で斬新です。DEMOLAに参加する学生はとくに、「単位が欲しいから」、「先生に参加しろと言われたから」という理由で参加を決める学生はほとんどおらず、「自分の研鑽のため」、「より広いネットワークを構築するため」といった、前向きな目標を持って取り組んでいます。

これからの時代に必要だと考えられる未来を洞察する力、主体的に課題を発見し解決に導く力、創造性やチャレンジ精神、リーダーシップ、コミュニケーション力、思いやりや多様性を受容する力を身に着けるべく、自分なりのスキルアップを目指しています。

彼らは将来の事象や価値観をつくっていく、いわば未来の先生とも言える存在です。学生とのディスカッションを進めることで、常識や業界の慣習という視点を取り払ったアイデア創出や考え方をとりいれていただけのように、私たちも様々な工夫を凝らしています。



6. 北海道から始まるイノベーションエコシステム

DEMOLAは、文部科学省の「次世代アントレプレナー育成事業（EDGE-NEXT）」の一環として北海道大学でスタートし、昨年は札幌市の「STARTUP CITY SAPPOROプログラム」とも連携し開催いたしました。

北海道は、少子高齢化が進み所得水準も決して高いとは言えず、たびたび課題先進地域であると言われます⁷。課題の多い北海道だからこそ、産官学の密接な連携と地域を共に支えていくエ

⁵ 『Z世代の特徴と傾向「Criteoショッパーストーリー」にもとづくレポート』(Criteo社, 2018)

⁶ 『2019年度版カスタマーエクスペリエンスの最新事情に関する調査』(salesforce社, 2020)

コシステムの構築が必要不可欠であると考えています。生物学の「生態系」がそうであるように、北海道が持続的に存続、発展していくためには、ダイバーシティのある多くのプレイヤーが互いに共生関係を築くことが必要です。

そのためには、個々の企業や大学が個別にイノベーションに取り組むのではなく、ネットワークを構築し、健全な競争の中で持続、発展することが必要なのではないのでしょうか。DEMOLAが、北海道のイノベーションエコシステム構築の一助を担うことが出来るよう、私たちも努めて参ります。

最後に、今までご参加いただいた企業ご担当者、学生の声をご紹介します。

企業ご担当者より：DEMOLAの魅力は、グローバルな、体系化されたイノベーション検討プログラム、ファシリテーター、優秀な学生の斬新な思考にあると思います。参加したことで、既存ビジネスと新しいビジネスに対する考え方の視野が広がり、社員の活性化にもつながりました。
(SCSK北海道株式会社 土作正敏様)

学生より：DEMOLAに参加して自分のためになったと思う瞬間が大きく二つあります。一つはレクチャーの時間です。イベントを通じて、複数回事業化のノウハウを学ぶ時間があります。私はそこで、現在地球が抱えている問題の深刻さや世界的なメガトレンドを学びました。二つ目はファシリテーターや課題提供企業側の社員さんからのフィードバックです。ビジネスを知らない私たちに企業が大切にしていることや事業化で重要な点を教えていただきました。この二点から自分自身の視座が高まりました！
(小樽商科大学 吉野仁様)

学生より：エネルギーをたくさん使って参加した分、悩んだこともありました。自分はメンバーに何か与えられているのか、殻を破れているのかわからなくなることもありましたが、考えを巡らせることがすでに成長に続くものだと感じました。話し合いの中で一つの言葉だけでも一人一人定義が違うこと、それを統一しないと後から認識のズレが大きくなることがわかりました。人は自分の意識に寄せて相手を勘違いすることもあるので、丁寧に話し合うことが大切だと学びました。また企業様が私たちに何を求めているのか、会社として目指すものや社員さんの考えをしっかりと理解し、噛み砕く過程が難しかったですがやりがいもありました。
(北海道大学歯学部 鈴木杏樹様)

DEMOLAにご興味をお持ちでしたら、ぜひご連絡をください。お待ちしております。

椎名（シイナ） demola@mcip.hokudai.ac.jp

⁷ 『課題解決先進地域北海道を目指す』(小樽商科大学 近藤公彦教授, 開発こうほう, 13.5)



タイのデジタルライフスタイル

—— 首都バンコクで体感したモバイルの浸透と銀行サービス ——

北洋銀行バンコク駐在員事務所
銚崎さやか

【はじめに】

世界的な新型コロナウイルスの感染拡大を受け、私たちのワークスタイルやライフスタイルに様々な変化があったことは、今、誰もが実感しているところだと思います。

なかでも、このwithコロナの1年で業務プロセスの電子化（DX）、Eコマースやキャッシュレス決済などに代表されるデジタル化への意識が社会全体で高まり、次々に私たちの生活に取り入れられてきました。そして、この変化は、今後ニューノーマルなライフスタイルとして定常化するとされています。

本稿では、コロナ禍のタイにおけるライフスタイルのデジタル化の現状を、タイの人々の生活に深く浸透するモバイルデバイスの側面から、現地銀行の取組とともにお伝えします。

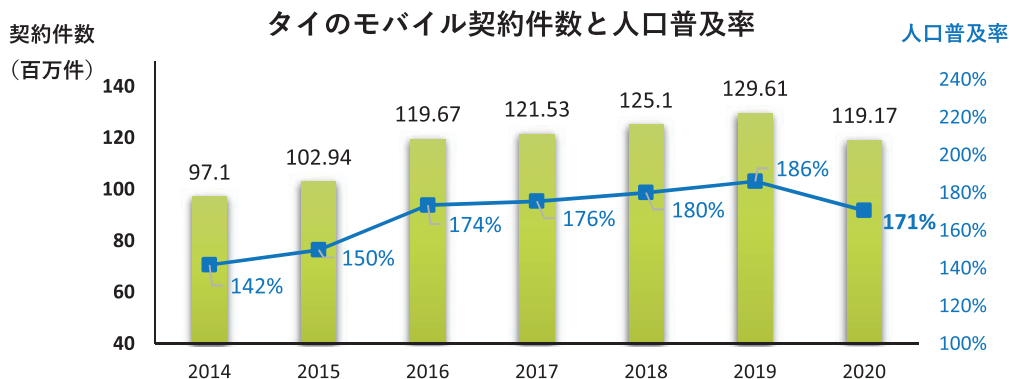
【国家戦略としてのデジタライゼーション】

まず、タイでデジタル化が進められてきた背景を簡単に振り返りたいと思います。1つの基点となったのは、2016年にタイ政府が策定した長期ビジョン「タイランド4.0」です。いわゆる「中所得国の罠」に陥っているといわれるタイは、高所得国移行を目指し、デジタル及びIT技術を根幹とする高付加価値産業への産業構造変革政策「タイランド4.0」を掲げました。さらに同年、タイ政府は「デジタル経済社会開発20ヵ年計画」を策定し、国を挙げて「デジタル立国」を目指すこととなったのです。

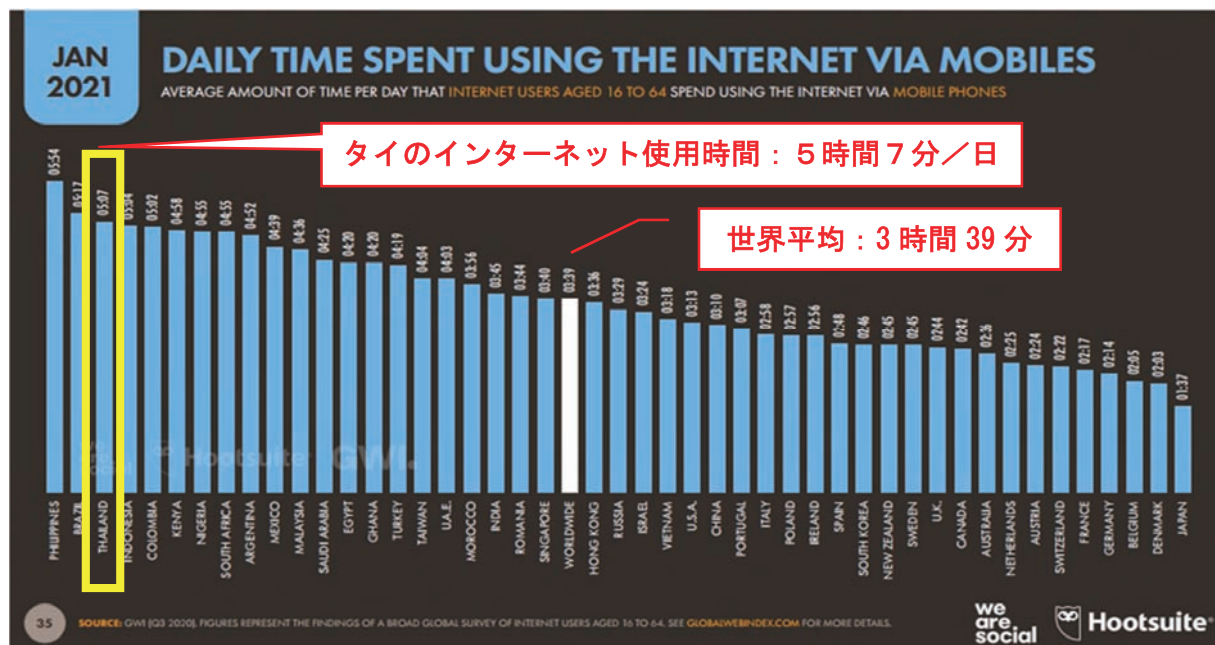
この国家戦略のもと、政府はこれまで通信網のインフラ整備及び普及、電子政府化、インターネットやキャッシュレス決済の利用促進等、社会全体のデジタル化を積極的に推進してきました。

【目を見張る国民のモバイル活用】

タイにおけるデジタル化の現状で特徴的なのは、モバイル利用率の高さです。モバイルは今や現代人の生活に欠かせないツールと言えますが、2020年のタイのモバイル人口普及率は171%となっています⁽¹⁾。デバイスとしてはスマートフォンが98.9%を占めます⁽²⁾。また、モバイル経由でのインターネット使用時間は1日平均5時間7分と、世界平均の3時間39分や日本の1時間37分を大きく上回っています⁽³⁾。



⁽¹⁾ 出所：NBTC, Thai Telecom Industry Database, Mobile Subscribers及び国連「World Population Prospects 2019」の統計データを基に筆者作成



(3) 出典：We Are Social Inc. & Hootsuite Inc. 「DIGITAL 2021 : THE LATEST INSIGHTS INTO THE 'STATE OF DIGITAL」

かつてタイでは固定電話網さえ整備されていない時代が長く続いていました。その不便さゆえ、スマートフォンの出現と前述した政府の施策によって「リープフロッグ」と呼ばれる一足飛びに最新技術へと移行する社会現象が起きました。スマートフォンの爆発的な普及とともに、それを通して提供される商品・サービスが充実し、より一層生活の利便性と快適性が増すことでタイのモバイル社会化を加速させています。

また、タイに来て私が驚いたことの一つに携帯電話サービス料金の安さがあります。主要携帯電話サービス事業者の料金プランの一例を挙げますと、データ通信20GB・通話200分込みで月450バーツ（約1,575円3.5バーツ/円換算）、5G・50GBでも699バーツです⁽⁴⁾。料金の安さもモバイル普及率を高めてきた要因でしょう。

そして、今やタイでは運転免許証も現地駐在員の必須アイテムである「ワークパーミット（労働許可証）」もついにモバイルアプリ化され、さらには、国民を対象としたコロナ給付金もアプリ決済されています。タイのモバイル活用度の高さは私の想像をはるかに超えていました。

【生活インフラとしてのモバイルコンテンツと銀行】

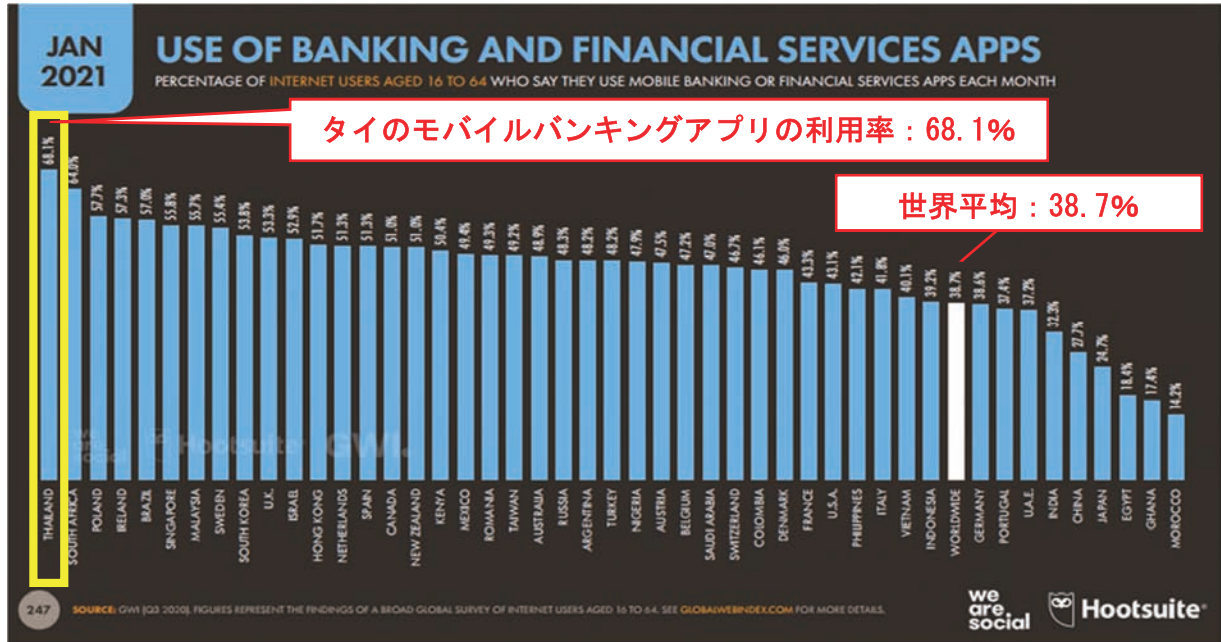
<銀行アプリ>

タイにおいてデジタル化の最先端を行く存在とも言われるのは金融業界です。ソーシャルメディア・コンサルティング企業「We Are Social」及び「HootSuite」の調査⁽⁵⁾によると、各国のモバイルバンキングアプリの利用率でタイは断トツの1位（68.1%）です。その理由として、タイの多くの銀行アプリでは振込手数料・公共料金支払手数料が無料、24時間利用可など、利便性が高いことが挙げられます。

当行の提携銀行であるタイ最大手「バンコック銀行」も2020年にモバイルバンキングアプリを刷新し、カードレスでのATM引き出しや、様々な収納企業（支払先）と支払情報を連携し銀行アプリ上で即時決済を可能にするなどの最新の機能を追加しました。私も実際に利用して、その便利さに感動さえ覚えました。

また、タイでの利用率が非常に高いことで知られるメッセージングアプリの「LINE」は、

2020年10月タイの「カシコン銀行」と提携して初の銀行サービス「LINE BK」を開始、スタートから2か月で開設口座数は100万を超えました⁽⁶⁾。“Banking in Your Hand”をコンセプトにソーシャルバンキングプラットフォームとしての地位を築こうとしています。



⁽⁵⁾ 出典：We Are Social Inc. & Hootsuite Inc.「DIGITAL 2021 : THE LATEST INSIGHTS INTO THE 'STATE OF DIGITAL」

<フード・デリバリーアプリ>

本年2月当行は飲食店事業者支援のため、フード・デリバリーサービス「Wolt」を展開する「Wolt Japan(株)」との業務提携を開始しました。コロナ禍のタイにおいてもまた、フード・デリバリーサービスは日本同様に利用者が急増している新たな食のインフラコンテンツです。

「カシコンリサーチセンター」の調査⁽⁷⁾によると、2019年のタイのフード・デリバリー市場規模は330～350億バーツ（約1,155～1,225億円）、2020年には21%の成長を見込むとしており、新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり市場の成長率は大きく伸びたかたちです。

タイのフード・デリバリー市場では「Grab Food」、「LINE MAN」、「FoodPanda」、「Get Food」といった海外発のサービスがメインプレーヤーとなっています。コロナ禍の外出規制により需要が急増し、登録する飲食店も増えてきましたが、既存のサービスについては飲食店側が負担しなければならない手数料が3割程度と高く、ただでさえ利益幅の小さい飲食店では不満を募らせていた面もあります。

そんな中、2020年10月末に「サイアム商業銀行（SCB）」が立ち上げたのが「Robinhood」という手数料無料のフード・デリバリーアプリです。このサービスの利点は、飲食店側はSCBに銀行口座を持っていれば初期費用無料、オーダーが入ってから1時間で売上げ代金回収が完了、配送手数料も無料という3つの特徴です。既存サービスに比べるとまだ利用者は多くない印象ですが、非常に注目を浴びています。SCBとしては、新規飲



バンコク市内では非常に多くのフード・デリバリーサービスのバイクを目にします
 (筆者撮影)

食店事業者獲得と既存事業者との長期的な関係構築に繋げる狙いでしょう。

また、銀行がこのように金融以外のサービスに踏み出す背景には、①顧客との接点がモバイルに移行していること、②生活のデジタル化に合わせた新しいサービスを展開することで潜在的な自行ユーザーを増やすこと、③ユーザーのライフスタイルや嗜好性のデータを獲得することで新たな金融サービス提供の糸口にすること、などがあると考えられます。

【ヒットの秘訣はSNS戦略?!】

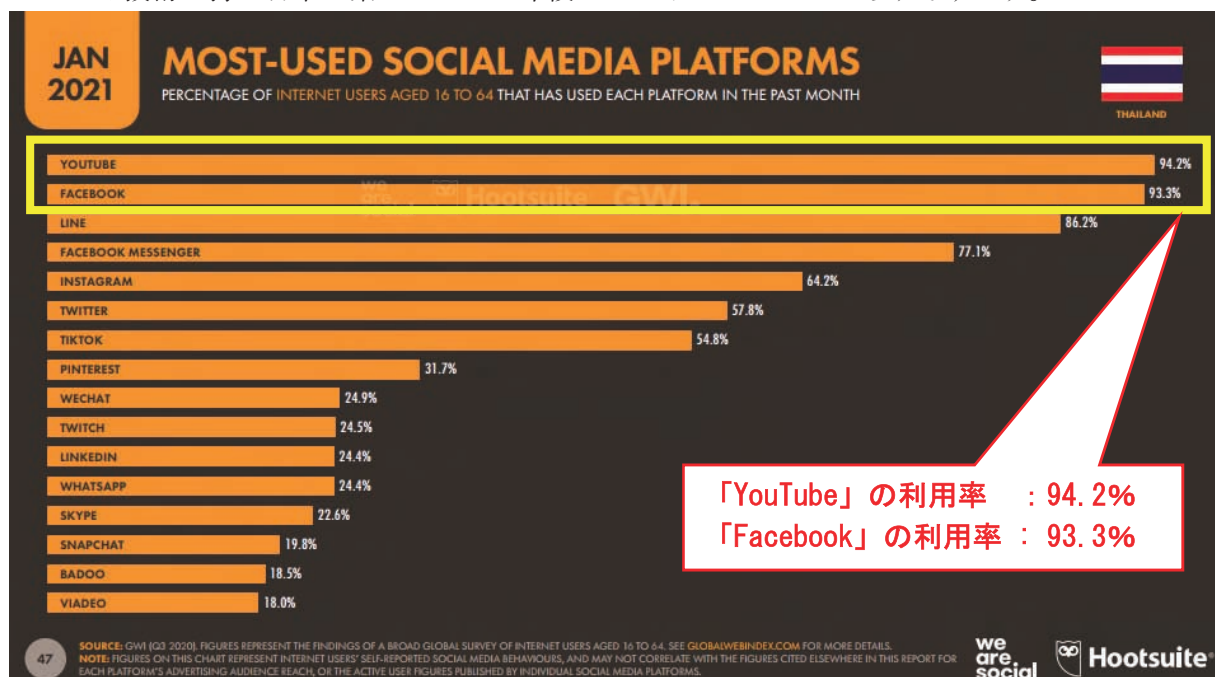
タイに来て私がもう一つ驚いたのは、ソーシャルメディアがプライベートにおいてもビジネスにおいても活発に利用されていることです。「We Are Social」らの調査⁽⁸⁾によると、タイのソーシャルメディアの利用率は78.7%で、特に「YouTube」と「Facebook」の利用が多く、1日平均2時間48分もの時間をSNSに費やしていました。

消費者はFacebookなどのSNSで発信される情報を収集し、口コミや評価を頼りに店に足を運ぶ、あるいはダイレクトメッセージ機能を通じて商品を購入します。これ自体は日本でも当たり前前の消費行動なのですが、タイではSNSに対する信頼度が非常に高く、購入の意思決定を左右している印象を受けます。事実、タイの事業者の方々にお話を伺うと「ヒット商品を生み出すにはインフルエンサーの力を借りるのが一番の近道」と多くの方が仰います。

タイで成果を上げるには、SNSを活用してターゲット層に的確にアプローチするデジタルマーケティング戦略が不可欠なようです。

経済産業省が実施したタイ大手財閥企業及び在タイ日系企業の日系スタートアップ企業に対するニーズ調査の結果⁽⁹⁾でも、市場における顧客接点（特に若年層との接点）としてのモバイル・デジタルの重要性から、販売・マーケティングやブランディング、さらには人事（採用）活動へのSNS活用に課題（ニーズ）があるという報告がされています。また、もともと理系人材が豊富ではないタイでは、エンジニアとなり得るデジタル人材が不足していることも課題として同時に挙げられています。

実際にアプリやソフトウェア開発分野でスタートアップ企業の成功事例も出ており、ソリューションや技術を持つ日本企業にとっては今後もビジネスチャンスがありそうです。



⁽⁸⁾ 出典：We Are Social Inc. & Hootsuite Inc. 「DIGITAL 2021 : THAILAND」

【モバイル普及には弊害も】

スマートフォンに代表されるモバイルがあらゆるシーンでタイの生活に浸透していることをみてきましたが、他方で「スマホ依存」による弊害が指摘されていることも、また現実です。タイではスマホ片手に仕事をするのはごく当たり前です。高級百貨店の販売員であっても接客時以外はスマホに目を落としている光景をよく目にします。スマホに気を取られて生産効率が低下するなどにとどまらず、企業にとっては、情報漏洩のリスクにもつながる危険性があります。タイでは情報の取扱いに関する危機意識が薄いことや情報保護対策が十分でないことが指摘されています⁽¹⁰⁾。

デジタル社会が成熟するに従って、タイにおいてもコンプライアンスやデジタルリテラシー教育、企業のガバナンス体制構築も重要な課題として広く認識されていくのではないかと考えられます。

【おわりに】

北洋銀行バンコク駐在員事務所は、市場調査や現地企業様のご紹介をはじめとした「お客さま本位」のソリューション提供に努めております。

ぜひお気軽に、営業店担当者または国際部にお問い合わせください。

* 出所・出典一覧 すべて2021年2月時点の情報

- (1)、(3)、(5)、(8)については、図表の下に掲載
- (2) We Are Social Inc. & Hootsuite Inc. 「DIGITAL 2021 : THAILAND」
- (4) True Corporation Public Company Limited
- (6) Bangkok Post Public Company Limited 「LINE BK hits 1 million users within 2 months after launch」 PUBLISHED : 22 DEC 2020 AT 16 : 08
- (7) KASIKORN RESEARCH CENTER
 - ・ 「Competition among food delivery apps continues to push food delivery business to THB33-35 billion in 2019 (Current Issue No.2995)」 22 May 2019
 - ・ 「Food delivery businesses set to expand due to intensifying competition post-COVID-19 ; while big operators set sight on shaping their platforms into 'Super Applications'(Current Issue No.3128)」 5 Aug 2020
- (9) 経済産業省 平成30年度アジア産業基盤強化等事業（タイにおける日系スタートアップのビジネス展開促進のための調査等事業）調査報告書
- (10) Bangkok Post Public Company Limited 「Personal privacy in the balance」 PUBLISHED : 11 MAR 2019 AT 04 : 30

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 (%)
2016年度	99.8	0.1	100.6	0.8	99.4	△ 0.3	100.2	0.6	92.3	△ 0.3	93.9	△ 1.4
2017年度	100.3	0.5	103.5	2.9	101.4	2.0	102.4	2.2	98.0	6.2	98.7	5.1
2018年度	98.2	△ 2.1	103.8	0.3	98.2	△ 3.2	102.6	0.2	101.2	3.3	98.9	0.2
2019年度	92.5	△ 5.8	99.9	△ 3.8	91.9	△ 6.4	98.9	△ 3.6	108.3	7.0	101.8	2.9
2019年10~12月	91.3	△ 2.5	98.0	△ 3.6	91.3	△ 1.7	97.3	△ 3.9	106.9	△ 0.2	104.0	0.7
2020年1~3月	89.0	△ 2.5	98.4	0.4	87.7	△ 3.9	96.7	△ 0.6	113.0	5.7	106.4	2.3
4~6月	80.1	△ 10.0	81.8	△ 16.9	78.5	△ 10.5	80.5	△ 16.8	115.1	1.9	100.8	△ 5.3
7~9月	77.5	△ 3.2	88.9	8.7	77.4	△ 1.4	87.8	9.1	103.4	△ 10.2	97.5	△ 3.3
10~12月	r 84.6	9.2	94.6	6.4	r 84.1	8.7	93.8	6.8	r 89.3	△ 13.6	95.3	△ 2.3
2020年 1月	89.7	△ 1.3	99.8	1.9	89.2	△ 1.0	97.9	0.9	105.7	△ 1.1	106.2	2.1
2月	90.0	0.3	99.5	△ 0.3	88.3	△ 1.0	98.9	1.0	108.8	2.9	104.4	△ 1.7
3月	87.2	△ 3.1	95.8	△ 3.7	85.5	△ 3.2	93.2	△ 5.8	113.0	3.9	106.4	1.9
4月	83.1	△ 4.7	86.4	△ 9.8	80.5	△ 5.8	84.3	△ 9.5	113.9	0.8	106.1	△ 0.3
5月	78.4	△ 5.7	78.7	△ 8.9	77.5	△ 3.7	76.8	△ 8.9	113.4	△ 0.4	103.3	△ 2.6
6月	78.7	0.4	80.2	1.9	77.4	△ 0.1	80.5	4.8	115.1	1.5	100.8	△ 2.4
7月	78.1	△ 0.8	87.2	8.7	77.2	△ 0.3	85.8	6.6	114.0	△ 1.0	99.3	△ 1.5
8月	76.9	△ 1.5	88.1	1.0	77.3	0.1	87.1	1.5	107.9	△ 5.4	98.0	△ 1.3
9月	77.6	0.9	91.5	3.9	77.6	0.4	90.5	3.9	103.4	△ 4.2	97.5	△ 0.5
10月	83.4	7.5	95.2	4.0	83.7	7.9	94.9	4.9	96.9	△ 6.3	95.7	△ 1.8
11月	84.4	1.2	94.7	△ 0.5	83.8	0.1	93.8	△ 1.2	91.6	△ 5.5	94.3	△ 1.5
12月	r 86.1	2.0	93.8	△ 1.0	r 84.9	1.3	92.8	△ 1.1	r 89.3	△ 2.5	95.3	1.1
2021年 1月	p 87.9	2.1	97.8	4.3	p 87.5	3.1	95.8	3.2	p 89.8	0.6	95.3	0.0
資料	経済産業省、北海道経済産業局											

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

年月	百貨店・スーパー販売額											
	百貨店・スーパー計				百貨店				スーパー			
	北海道		全国		北海道		全国		北海道		全国	
	百万円	前年同 月比(%)	億円	前年同 月比(%)	百万円	前年同 月比(%)	億円	前年同 月比(%)	百万円	前年同 月比(%)	億円	前年同 月比(%)
2016年度	953,907	0.4	195,260	△ 1.1	202,849	△ 3.5	65,607	△ 3.4	751,058	1.6	129,653	0.0
2017年度	962,121	0.9	196,252	0.5	201,291	△ 0.8	65,354	△ 0.4	760,830	1.3	130,898	1.0
2018年度	965,871	0.4	195,477	△ 0.4	200,459	△ 0.4	63,981	△ 2.1	765,411	0.6	131,497	0.5
2019年度	956,606	△ 1.4	193,457	△ 1.6	186,290	△ 7.1	60,425	△ 5.6	770,317	0.1	133,032	0.2
2019年10~12月	252,406	△ 3.5	50,920	△ 4.1	53,129	△ 7.6	16,777	△ 8.6	199,276	△ 2.3	34,142	△ 1.8
2020年1~3月	232,030	△ 3.9	46,701	△ 3.5	39,856	△ 22.0	13,062	△ 16.4	192,174	0.9	33,640	2.5
4~6月	228,493	△ 6.6	44,747	△ 11.4	21,436	△ 52.4	7,398	△ 50.6	207,058	3.6	37,349	5.0
7~9月	242,702	△ 4.1	49,481	△ 5.8	36,143	△ 25.1	11,653	△ 25.4	206,559	0.8	37,828	2.4
10~12月	262,022	△ 1.6	54,120	△ 1.2	41,643	△ 21.6	14,825	△ 11.6	220,379	3.5	39,295	3.6
2020年 1月	80,992	△ 0.6	16,065	△ 1.6	17,643	△ 2.4	5,212	△ 3.2	63,350	△ 0.1	10,853	△ 0.8
2月	72,580	△ 2.2	14,390	0.3	12,140	△ 22.0	4,061	△ 11.8	60,439	3.1	10,329	6.0
3月	78,458	△ 8.8	16,246	△ 8.6	10,073	△ 42.4	3,788	△ 32.6	68,385	△ 0.1	12,458	2.8
4月	72,311	△ 10.4	13,415	△ 18.8	5,410	△ 63.0	1,397	△ 71.5	66,901	1.1	12,018	3.4
5月	74,002	△ 9.2	14,543	△ 13.5	3,738	△ 75.0	1,744	△ 64.1	70,264	5.4	12,799	6.8
6月	82,181	△ 0.4	16,789	△ 2.3	12,288	△ 20.6	4,257	△ 18.5	69,893	4.3	12,532	4.8
7月	82,021	△ 1.1	16,919	△ 3.2	12,726	△ 20.0	4,343	△ 19.8	69,295	3.4	12,576	4.5
8月	83,093	△ 1.8	16,882	△ 1.2	11,416	△ 23.5	3,602	△ 21.3	71,677	2.7	13,280	5.6
9月	77,588	△ 9.5	15,680	△ 12.8	12,001	△ 31.2	3,708	△ 34.0	65,588	△ 3.8	11,972	△ 3.0
10月	78,560	3.1	16,303	4.0	12,884	△ 7.4	4,163	△ 2.5	65,676	5.3	12,140	6.0
11月	80,298	△ 2.6	16,781	△ 3.2	11,443	△ 30.6	4,628	△ 15.1	68,855	4.4	12,153	2.6
12月	103,164	△ 4.0	21,036	△ 3.3	17,316	△ 23.9	6,034	△ 14.5	85,848	1.4	15,002	2.4
2021年 1月	80,624	△ 5.6	16,284	△ 5.8	11,233	△ 36.3	3,636	△ 30.2	69,391	2.5	12,648	4.9
資料	経済産業省、北海道経済産業局											

■ 百貨店・スーパー販売額の前年同月比は全店ベースによる。
 ■ 「P」は速報値、「r」は修正値。
 ■ 2020年3月に対象事業所の見直しを行ったため、これに関わる前年(度、同期、同月)比増減率は、ギャップを調整するリンク係数で処理した数値で計算している。

主要経済指標 (2)

年月	専門量販店販売額											
	家電大型専門店				ドラッグストア				ホームセンター			
	北海道		全国		北海道		全国		北海道		全国	
	百万円	前年同月比(%)	億円	前年同月比(%)	百万円	前年同月比(%)	億円	前年同月比(%)	百万円	前年同月比(%)	億円	前年同月比(%)
2016年度	136,978	0.1	41,984	△ 0.7	242,714	5.6	57,729	5.3	129,492	△ 1.6	33,040	△ 0.4
2017年度	141,377	3.2	43,348	3.3	255,331	5.3	61,503	6.4	130,289	0.6	32,908	△ 0.4
2018年度	144,984	2.6	44,203	2.1	265,867	4.3	64,667	5.3	133,977	2.8	32,775	△ 0.4
2019年度	149,070	2.8	45,211	2.2	283,490	6.6	70,096	7.1	133,409	△ 0.4	33,010	0.7
2019年10~12月	34,192	△11.5	10,322	△10.3	70,152	6.4	17,082	2.7	34,211	△ 7.6	8,384	△ 4.4
2020年1~3月	36,671	△ 3.9	10,980	△ 2.3	72,592	7.8	17,844	10.8	25,922	2.2	7,397	3.7
4~6月	36,442	9.5	11,597	9.1	71,092	3.9	18,378	7.8	40,929	8.7	9,522	10.8
7~9月	38,283	△14.8	12,748	△ 4.6	72,661	0.4	18,456	1.8	35,594	△ 0.1	8,978	4.0
10~12月	41,513	21.4	12,602	21.6	70,626	0.7	18,163	6.3	36,908	7.9	9,067	8.1
2020年 1月	13,432	2.9	3,851	△ 0.3	24,475	1.7	5,684	6.4	8,188	△ 1.1	2,326	△ 1.5
2月	10,251	0.4	3,245	5.2	24,534	9.1	6,064	19.1	7,918	5.4	2,347	9.7
3月	12,988	△12.7	3,884	△ 9.5	23,583	13.3	6,096	7.5	9,816	2.6	2,723	3.5
4月	9,969	△ 6.7	3,073	△ 9.0	23,168	3.2	6,185	10.8	12,267	0.8	2,986	4.1
5月	11,363	3.8	3,795	8.8	23,143	3.4	6,069	6.4	14,970	8.4	3,387	11.4
6月	15,110	29.9	4,729	25.6	24,781	5.1	6,123	6.4	13,692	17.5	3,148	17.3
7月	12,845	4.1	4,554	12.1	24,244	4.2	6,202	5.5	12,972	14.1	3,013	10.6
8月	13,250	△ 6.6	4,523	9.5	24,577	1.3	6,408	9.0	12,134	3.6	3,223	12.5
9月	12,188	△33.8	3,671	△29.0	23,840	△ 4.0	5,846	△ 8.2	10,488	△16.4	2,742	△ 9.9
10月	11,858	34.4	3,444	29.0	23,092	△ 7.5	5,813	7.2	11,433	11.3	2,797	9.7
11月	13,673	29.0	4,004	25.3	23,715	9.8	5,847	7.0	11,662	5.1	2,821	7.3
12月	15,982	8.2	5,154	14.7	23,819	1.0	6,503	5.0	13,813	7.5	3,448	7.6
2021年 1月	13,544	0.8	4,306	11.4	24,186	△ 1.2	5,854	3.0	9,167	12.0	2,576	10.7
資料	経済産業省、北海道経済産業局											

■専門量販店販売額は2014年1月から調査を実施。

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

年月	コンビニエンスストア販売額				消費支出（二人以上の世帯）				来道者数		外国人入国者数	
	北海道		全国		北海道		全国		北海道		北海道	
	百万円	前年同月比(%)	億円	前年同月比(%)	円	前年同月比(%)	円	前年同月比(%)	千人	前年同月比(%)	千人	前年同月比(%)
2016年度	555,104	1.9	115,183	3.4	260,403	2.1	281,038	△ 1.6	13,501	5.3	1,394	12.1
2017年度	565,731	1.9	118,019	2.3	264,433	1.5	284,587	1.3	13,777	2.0	1,736	24.5
2018年度	573,408	1.4	120,505	2.1	255,210	△ 3.5	289,007	1.6	13,546	△ 1.7	1,884	8.5
2019年度	582,414	1.6	121,748	1.0	272,976	7.0	291,235	0.8	13,267	△ 2.1	1,584	△15.9
2019年10~12月	147,470	2.5	30,885	2.0	287,317	6.3	293,272	△ 2.3	3,337	2.6	413	△ 7.4
2020年1~3月	134,755	△ 0.1	28,599	△ 0.3	263,511	1.5	283,707	△ 2.9	2,314	△26.1	288	△49.1
4~6月	136,636	△ 5.5	27,781	△ 8.5	255,942	△ 6.5	264,546	△ 9.7	509	△85.2	0	△100.0
7~9月	151,437	△ 2.7	30,136	△ 5.6	274,498	2.6	271,040	△ 8.1	1,570	△62.4	0	△100.0
10~12月	142,861	△ 3.1	29,907	△ 3.2	274,795	△ 4.4	292,411	△ 0.3	1,703	△49.0	0	△100.0
2020年 1月	46,098	1.4	9,714	1.6	259,207	1.9	287,173	△ 3.1	1,008	0.4	191	△ 9.8
2月	44,182	3.4	9,308	3.4	255,240	1.9	271,735	0.2	922	△ 7.5	94	△54.1
3月	44,475	△ 4.9	9,577	△ 5.4	276,086	0.9	292,214	△ 5.5	384	△66.0	3	△97.9
4月	43,577	△ 6.5	8,914	△10.7	262,503	△ 6.2	267,922	△11.0	164	△84.2	0	△100.0
5月	45,639	△ 7.2	9,271	△ 9.6	243,251	△10.2	252,017	△16.2	105	△91.2	0	△100.0
6月	47,420	△ 2.7	9,596	△ 5.1	262,073	△ 3.0	273,699	△ 1.1	240	△80.2	0	△100.0
7月	50,127	△ 4.9	9,908	△ 7.9	273,882	8.2	266,897	△ 7.3	430	△66.9	0	△100.0
8月	51,434	△ 3.8	10,341	△ 5.6	270,673	3.1	276,360	△ 6.7	553	△63.9	0	△100.0
9月	49,876	0.8	9,887	△ 3.1	278,939	△ 2.7	269,863	△10.2	587	△56.3	0	△100.0
10月	47,758	△ 3.1	9,973	△ 3.3	252,179	△11.7	283,508	1.4	705	△40.1	0	△100.0
11月	45,561	△ 2.9	9,700	△ 2.4	254,785	△ 3.6	278,718	△ 0.0	583	△46.4	0	△100.0
12月	49,542	△ 3.3	10,234	△ 3.8	317,422	1.7	315,007	△ 2.0	415	△61.3	0	△100.0
2021年 1月	44,458	△ 3.6	9,290	△ 4.4	240,533	△ 7.2	267,760	△ 6.8	242	△76.0	0	△100.0
資料	経済産業省、北海道経済産業局				総務省、北海道				北海道観光振興機構		法務省	

■コンビニエンスストア販売額の前年同月比は全店ベースによる。

■年度および四半期の数値は月平均値。

■「P」は速報値。

主要経済指標 (3)

年月	公共工事請負金額				有効求人倍率 (常用)		新規求人数 (常用)				完全失業率	
	北海道		全国		北海道	全国	北海道		全国		北海道	全国
	百万円	前年同 月比(%)	億円	前年同 月比(%)	倍 原 数 値		人	前年同 月比(%)	人	前年同 月比(%)	% 原 数 値	
2016年度	877,653	13.9	145,395	4.1	1.04	1.25	31,966	2.5	811,190	5.4	3.6	3.0
2017年度	883,110	0.6	139,081	△ 4.3	1.11	1.38	32,434	1.5	853,671	5.2	3.2	2.7
2018年度	857,269	△ 2.9	140,680	1.1	1.17	1.46	32,969	1.6	866,055	1.5	2.9	2.4
2019年度	956,227	11.5	150,255	6.8	1.19	1.41	32,091	△ 2.7	827,467	△ 4.5	2.5	2.4
2019年10~12月	98,048	11.1	30,629	4.4	1.28	1.49	30,935	△ 1.8	833,572	△ 1.9	2.4	2.2
2020年1~3月	129,189	△ 4.0	28,279	7.1	1.14	1.37	30,249	△ 12.1	782,531	△ 13.2	2.5	2.4
4~6月	519,479	11.0	52,730	3.4	0.94	1.04	26,777	△ 20.4	624,202	△ 26.2	3.3	2.8
7~9月	241,202	△ 7.6	43,373	7.5	0.95	0.96	27,054	△ 19.3	645,070	△ 23.9	2.7	3.0
10~12月	86,652	△ 11.6	29,585	△ 3.4	0.98	1.00	27,589	△ 10.8	658,105	△ 21.1	3.3	2.9
2020年 1月	10,565	14.5	6,415	9.6	1.18	1.44	30,330	△ 12.2	792,865	△ 15.1	↑	2.3
2月	19,274	27.8	6,994	△ 5.4	1.16	1.38	30,347	△ 11.3	801,358	△ 12.8	2.5	2.3
3月	99,348	△ 9.9	14,870	12.9	1.09	1.30	30,071	△ 12.7	753,369	△ 11.4	↓	2.6
4月	210,406	33.7	23,054	3.2	0.97	1.13	27,936	△ 22.3	604,382	△ 30.4	↑	2.8
5月	144,835	△ 15.7	13,291	△ 6.4	0.93	1.02	25,056	△ 23.3	582,678	△ 30.7	3.3	2.9
6月	164,237	18.2	16,386	13.2	0.93	0.97	27,339	△ 15.3	685,547	△ 17.2	↓	2.8
7月	111,328	△ 18.6	15,432	△ 4.1	0.95	0.97	27,557	△ 23.6	640,906	△ 27.7	↑	2.9
8月	73,004	△ 1.2	13,009	13.2	0.94	0.95	25,334	△ 20.2	607,577	△ 26.7	2.7	3.0
9月	56,868	13.1	14,932	17.1	0.95	0.95	28,272	△ 13.9	686,727	△ 17.0	↓	3.0
10月	43,349	△ 20.5	13,426	△ 0.4	0.97	0.97	30,883	△ 15.9	713,608	△ 22.4	↑	3.1
11月	24,307	△ 18.3	8,814	△ 3.3	0.99	1.00	26,444	△ 9.2	630,771	△ 21.3	3.3	2.8
12月	18,995	37.5	7,345	△ 8.6	0.99	1.03	25,439	△ 5.7	629,936	△ 19.1	↓	2.8
2021年 1月	9,145	△ 13.4	6,328	△ 1.4	0.95	1.04	28,158	△ 7.2	692,875	△ 12.6	—	2.9
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
2016年度	99.6	△ 0.2	99.7	△ 0.2	279	5.3	8,381	△ 3.5	108.37	18,909
2017年度	100.9	1.3	100.4	0.7	263	△ 5.7	8,367	△ 0.2	110.80	21,454
2018年度	102.3	1.4	101.2	0.8	224	△ 14.8	8,111	△ 3.1	110.88	21,206
2019年度	103.1	0.8	101.8	0.6	208	△ 7.1	8,631	6.4	108.68	18,917
2019年10~12月	103.6	0.7	102.1	0.6	43	△ 15.7	2,211	6.8	108.72	23,657
2020年1~3月	103.4	1.3	101.9	0.6	53	△ 8.6	2,164	12.9	108.86	18,917
4~6月	102.4	△ 0.3	101.6	△ 0.1	56	△ 12.5	1,837	△ 11.4	107.60	22,288
7~9月	102.1	△ 0.6	101.4	△ 0.2	34	△ 27.7	2,021	△ 7.4	106.19	23,185
10~12月	102.3	△ 1.3	101.2	△ 0.9	32	△ 25.6	1,751	△ 20.8	104.49	27,444
2020年 1月	103.4	1.3	102.0	0.8	21	31.3	773	16.1	109.34	23,205
2月	103.4	1.3	101.9	0.6	16	0.0	651	10.7	109.96	21,143
3月	103.5	1.1	101.9	0.4	16	△ 38.5	740	11.8	107.29	18,917
4月	102.6	△ 0.2	101.6	△ 0.2	25	56.3	743	15.2	107.93	20,194
5月	102.3	△ 0.5	101.6	△ 0.2	10	△ 56.5	314	△ 54.8	107.31	21,878
6月	102.4	△ 0.2	101.6	0.0	21	△ 16.0	780	6.3	107.56	22,288
7月	102.1	△ 0.5	101.6	0.0	12	△ 20.0	789	△ 1.6	106.78	21,710
8月	102.1	△ 0.5	101.3	△ 0.4	11	△ 47.6	667	△ 1.6	106.04	23,140
9月	102.2	△ 0.8	101.3	△ 0.3	11	0.0	565	△ 19.5	105.74	23,185
10月	102.2	△ 1.1	101.3	△ 0.7	13	8.3	624	△ 20.0	105.24	22,977
11月	102.2	△ 1.4	101.2	△ 0.9	12	△ 14.3	569	△ 21.7	104.40	26,434
12月	102.4	△ 1.2	101.1	△ 1.0	7	△ 58.8	558	△ 20.7	103.82	27,444
2021年 1月	102.4	△ 0.9	101.4	△ 0.6	7	△ 66.7	474	△ 38.7	103.70	27,663
資料	総務省				(株)東京商工リサーチ				日本銀行	日本経済新聞社

■年度及び四半期の数値は、月平均値。

■円相場は対米ドル、インターバンク中心相場の月中平均値。



ほくよう調査レポート 2021.4月号(No.297)
令和3年(2021年)3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。>