

ほくよう 調査レポート

<https://www.hokuyobank.co.jp/company/report/>

No.347

- 道内経済の動き
- 道内企業の経営動向調査
(2025年7~9月期実績、2025年10~12月期見通し)
- 経営のアドバイス
中小企業における収益力を伸ばすためのヒント



▲二次元コードからも
ご覧いただけます

2025
11

ほくよう調査レポートは、北洋銀行ホームページでもご覧いただけます。

<https://www.hokuyobank.co.jp/company/report/>



● 目 次 ●

道内経済の動き	1
定例調査：第98回 道内企業の経営動向調査	6
経営のポイント：商品・サービスの高付加価値化を模索	15
経営のアドバイス：中小企業における収益力を伸ばすためのヒント	19
主要経済指標	26



道内経済の動き

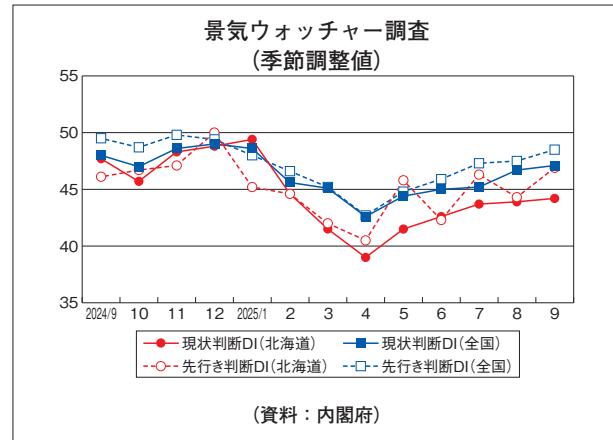
道内景気は、緩やかな回復に足踏みがみられる。生産活動は、弱い動きとなっている。需要面では、住宅投資は、減少している。個人消費は、持ち直しつつも停滞感がみられる。設備投資は、持ち直しの動きがみられる。観光は、回復している。公共投資は、増加している。輸出は、増加している。

雇用情勢は、有効求人倍率・新規求人数ともに前年を下回り、弱含んでいる。企業倒産は、件数が前年を上回った。消費者物価は、50か月連続で前年を上回った。

1. 景気の現状判断DI～5か月連続で上昇

景気ウォッチャー調査による9月の景気の現状判断DI（北海道）は、前月を0.3ポイント上回る44.2と5か月連続で上昇したが、好不況の分かれ目となる50を22か月連続で下回った。

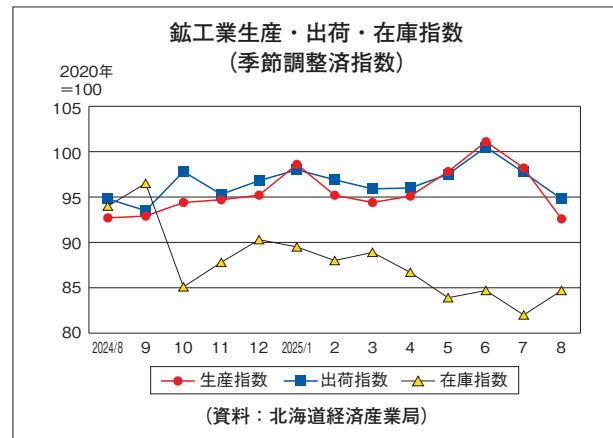
景気の先行き判断DI（北海道）は、前月を2.6ポイント上回る46.9となった。



2. 鉱工業生産～前月比が2か月連続で低下

8月の鉱工業生産指数は、92.6（季節調整済指数、前月比▲5.7%）と2か月連続で低下した。前年比（原指数）は▲1.4%と3か月ぶりに低下した。

業種別では、輸送機械工業、印刷業など6業種が前月比上昇となった。金属製品工業、一般機械工業、化学・石油石炭製品工業など7業種は前月比低下した。

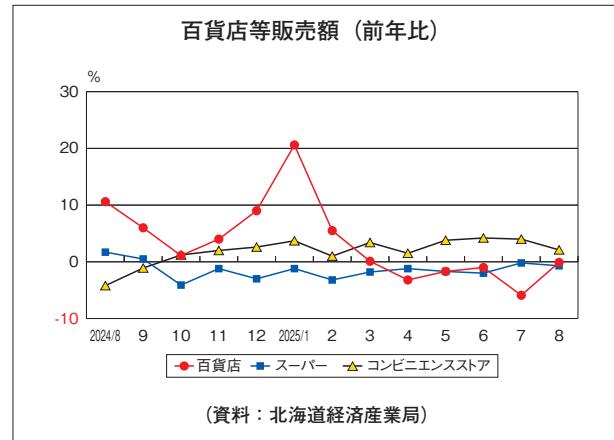


3. 百貨店等販売額～スーパーは前年比7店舗減少

8月の百貨店・スーパー販売額（全店ベース、前年比▲0.6%）は、7か月連続で前年を下回った。

百貨店（前年比▲0.1%）は、衣料品、身の回り品が前年を下回った。スーパー（同▲0.7%）は、衣料品、身の回り品、その他が前年を下回ったが、飲食料品は前年を上回った。

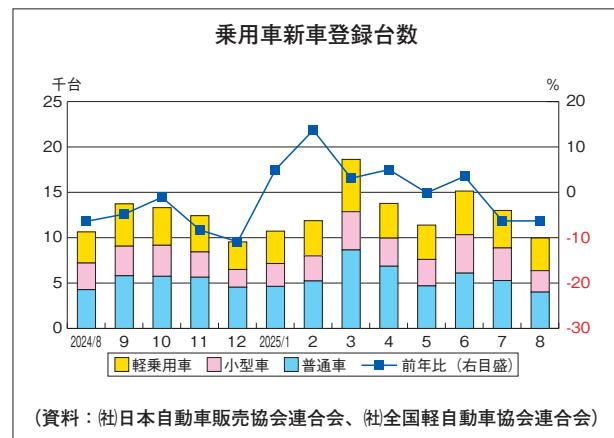
コンビニエンスストア（同+2.1%）は、11か月連続で前年を上回った。



4. 乗用車新車登録台数～2か月連続で減少

8月の乗用車新車登録台数は、9,967台（前年比▲6.3%）と2か月連続で前年を下回った。車種別では、普通車（同▲6.4%）、小型車（同▲19.2%）、軽乗用車（同+4.8%）となった。

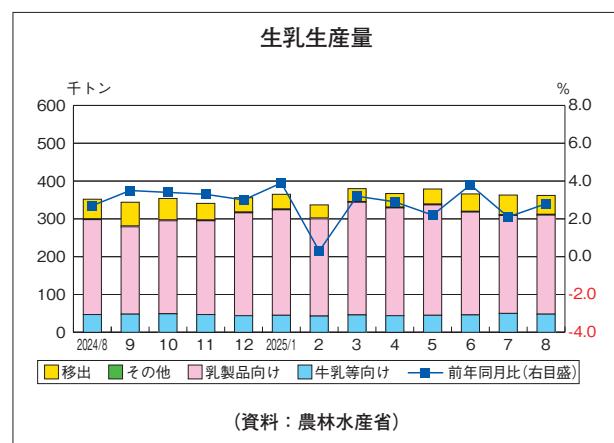
4～8月累計は、63,281台（同▲0.6%）と前年を下回った。内訳は、普通車（同▲3.8%）、小型車（同▲6.8%）、軽乗用車（同+10.1%）となった。



5. 生乳生産量～13か月連続で増加

8月の生乳生産量は、362千トン（前年比+2.8%）と13か月連続で前年を上回った。内訳は、牛乳等向け（同+0.6%）、乳製品向け（同+4.5%）、その他（同▲2.2%）、道外への移出（同▲3.5%）となった。

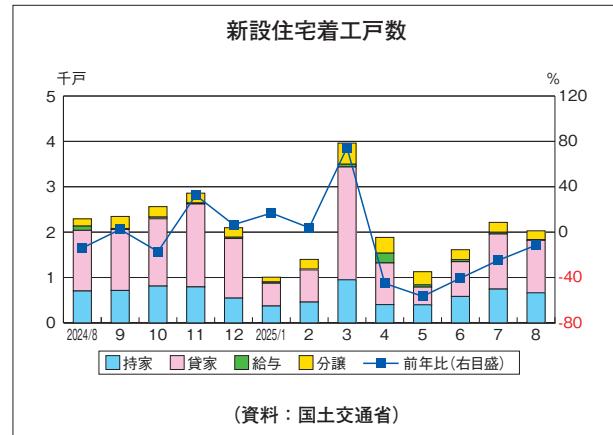
4～8月累計は、1,836千トン（同+2.8%）と前年を上回った。



6. 住宅投資～建築基準法改正の反動減続く

8月の新設住宅着工戸数は、2,029戸（前年比▲11.5%）と5か月連続で前年を下回った。利用関係別では、持家（同▲5.7%）、貸家（同▲13.5%）、給与（同▲85.1%）、分譲（同+22.5%）となった。

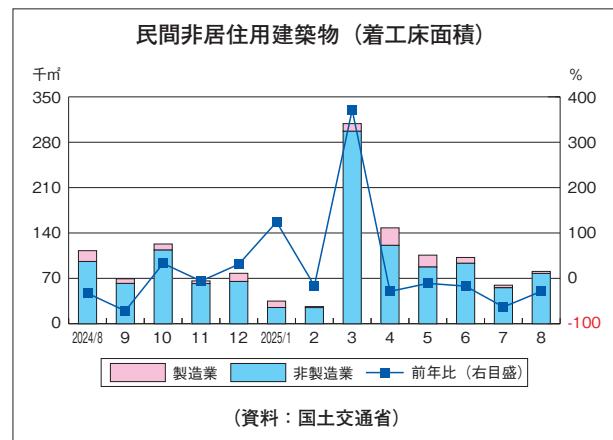
4～8月累計は、8,869戸（同▲36.7%）と前年を下回った。利用関係別では、持家（同▲25.7%）、貸家（同▲48.5%）、給与（同+74.5%）、分譲（同▲9.8%）となった。



7. 建築物着工床面積～5か月連続で減少

8月の民間非居住用建築物着工床面積は、81千m²（前年比▲28.6%）と5か月連続で前年を下回った。業種別では、製造業（同▲81.2%）、非製造業（同▲19.5%）であった。

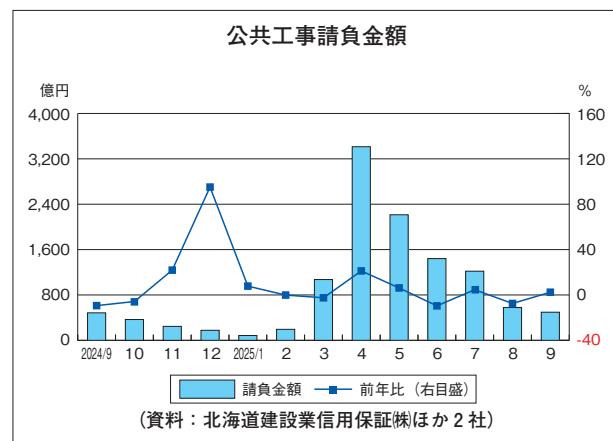
4～8月累計は、496千m²（同▲31.5%）と前年を下回った。業種別では、製造業（同▲38.7%）、非製造業（同▲30.4%）となった。



8. 公共投資～2か月ぶりに増加

9月の公共工事請負金額は、496億円（前年比+2.4%）と2か月ぶりに前年を上回った。発注者別では、国（同+0.5%）、道（同+6.9%）、市町村（同+10.9%）は前年を上回ったが、独立行政法人等（同▲34.8%）、その他（同▲39.9%）が前年を下回った。

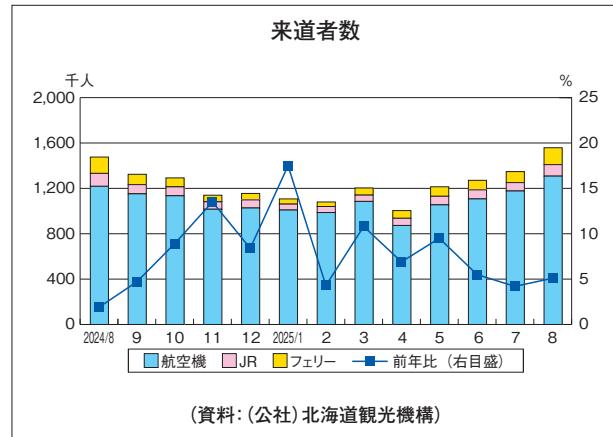
4～9月累計は、9,362億円（同+6.8%）と前年を上回った。



9. 来道者数～15か月連続で増加

8月の国内輸送機関利用による来道者数は、1,559千人（前年比+5.1%）と15か月連続で前年を上回った。輸送機関別では、航空機（同+6.9%）、JR（同▲11.6%）、フェリー（同+3.3%）となった。

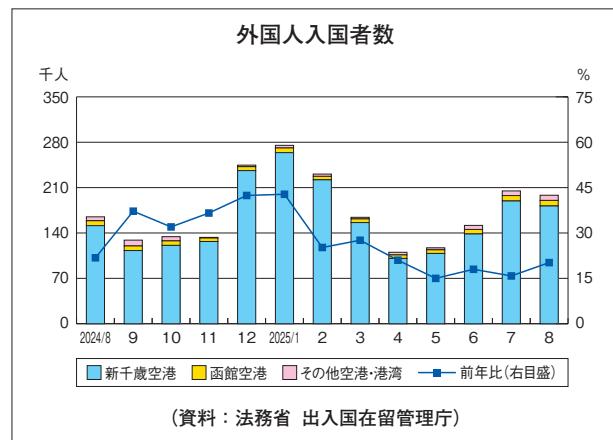
4～8月累計では、6,400千人（同+6.1%）と前年を上回った。



10. 外国人入国者数～38か月連続で増加

8月の道内空港・港湾への外国人入国者数は、198千人（前年比+20.2%）と38か月連続で前年を上回った。空港・港湾別では、新千歳空港182千人（同+20.1%）、函館空港9千人（同+12.9%）、その他空港・港湾8千人（同+31.6%）となった。

4～8月累計は、782千人（同+17.9%）と前年を上回った。



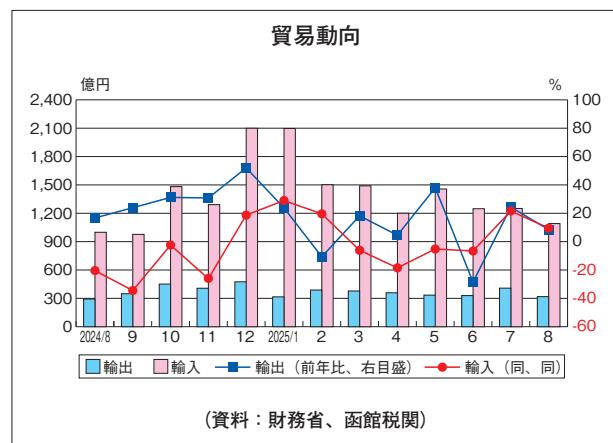
11. 貿易動向～輸出が2か月連続で増加

8月の貿易額は、輸出が318億円（前年比+8.5%）、輸入が1,091億円（同+9.5%）となつた。

輸出は、鉄鋼などが減少したものの、魚介類・同調製品、自動車の部分品、石油製品などが増加した。

輸入は、原油・粗油、魚介類・同調製品などが増加した。

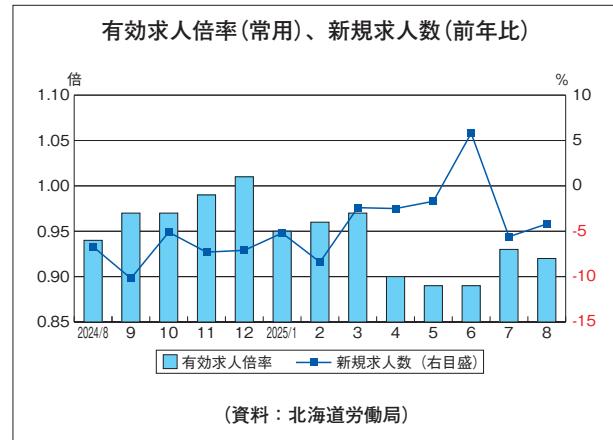
4～8月累計の輸出は、1,749億円（同+4.9%）と前年を上回った。



12. 雇用情勢～有効求人倍率は4か月ぶりに前年を下回る

8月の有効求人倍率（パートを含む常用）は、0.92倍（前年比▲0.02ポイント）と4か月ぶりに前年を下回った。

新規求人数は、前年比▲4.2%と2か月連続で前年を下回った。業種別では、サービス業（同+6.9%）などは前年を上回ったが、卸売業・小売業（同▲9.8%）、医療・福祉（同▲3.6%）、情報通信業（同▲48.5%）などが前年を下回った。

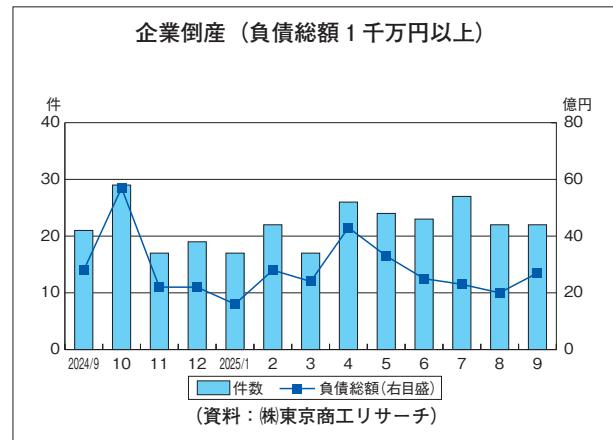


13. 倒産動向～2025年度上半期の倒産件数は4年ぶりに前年を下回る

9月の企業倒産件数は、22件（前年比+4.8%）であった。業種別では建設業が8件、サービス・他が5件などとなった。

販売不振を原因とした倒産が17件（77.3%）を占めた。

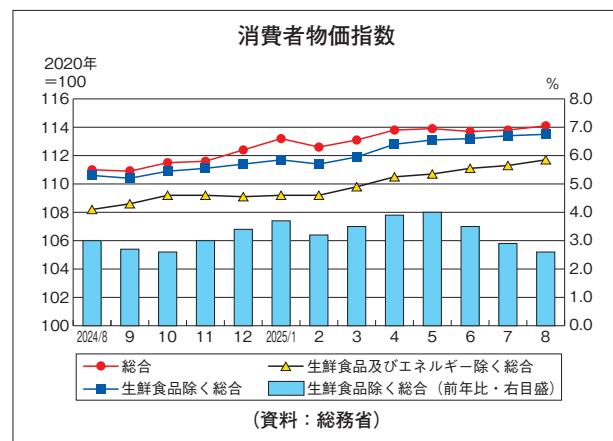
倒産企業の負債総額は、27億円（前年比▲3.1%）と2か月ぶりに前年を下回った。

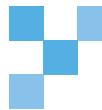


14. 消費者物価指数～50か月連続で前年を上回る

8月の消費者物価指数（生鮮食品を除く総合）は、113.5（前月比+0.1%）となった。前年比は+2.6%と50か月連続で前年を上回った。

石油製品の価格は調査基準日（9月10日）時点では、灯油価格が125.0円／ℓ（前月比+0.1%、前年同月比+4.8%）、ガソリン価格が170.0円／ℓ（前月比±0.0%、前年同月比▲1.7%）であった。





定例調査

単価DIは全業種プラス、数量DIはマイナス続く

第98回 道内企業の経営動向調査

1. 2025年7～9月期 実績

全産業の売上DI（3）は5期連続プラス、利益DI（△9）は3期連続マイナスとなった。製造業は売上DI（△2）・利益DI（△20）ともに前回見通しを下回り、マイナスが続いている。非製造業は売上DI（5）が前回見通しを上回ったが、利益DI（△5）が同水準となり2期連続でマイナスとなった。地域別では、道南の利益DIはマイナス見通

しから大幅なプラスに転換、道東は売上DIが4期ぶりにプラス転換。

全産業の単価DIは2期連続で全業種プラス、数量DIは10期連続のマイナス。

2. 2025年10～12月期 見通し

前期に比べ、全産業の売上DI（3）はプラスで変わらず、利益DI（△8）は1ポイント上昇するもマイナスが続く見通し。利益DIは運輸業のみプラス圏維持の見通し。

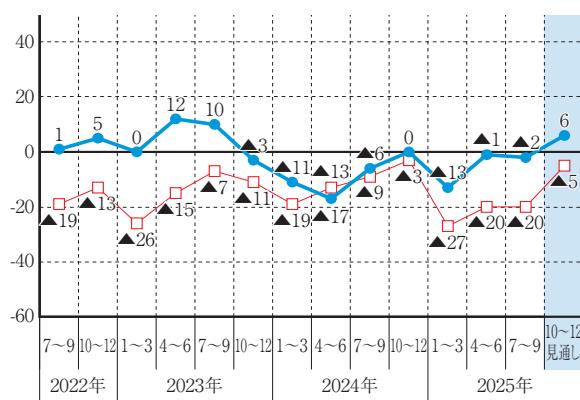
＜図表1＞業況の推移

全産業

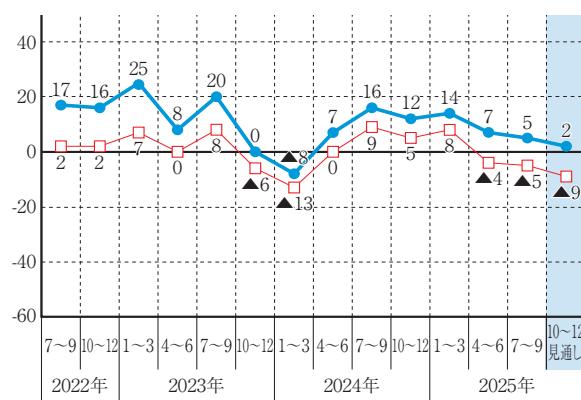


項目	2022年 7～9	10～12	2023年 1～3	4～6	7～9	10～12	2024年 1～3	4～6	7～9	10～12	2025年 1～3	4～6	7～9	10～12	見通し
売上DI	13	12	17	10	17	△1	△9	0	10	9	7	5	3	3	見通し
利益DI	△4	△3	△3	△5	3	△7	△15	△4	4	3	△2	△8	△9	△8	見通し

製造業



非製造業



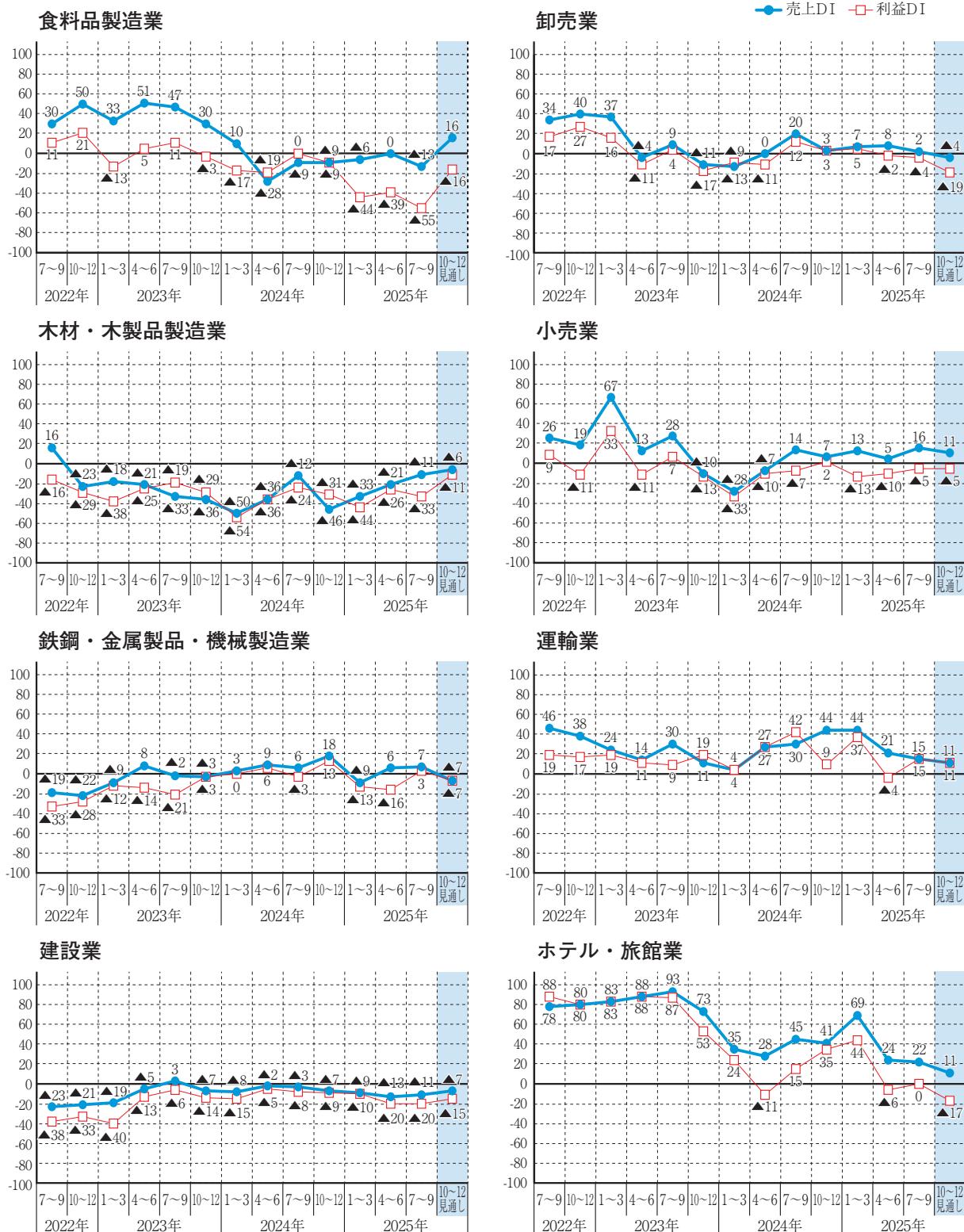
<図表2>業種別の要点

	要 点 (2025年7~9月期実績)	2024年 10~12	2025年 1~3	2025年 4~6	2025年 7~9		2025年 10~12
		実績	実績	実績	実績	前回 見通し	見通し
全 産 業	売上DIは前回見通しを上回り5期連続プラス。利益DIは前回見通しを下回り3期連続マイナス。	売上D I 9	7	5	3	2	3
		利益D I 3	△2	△8	△9	△8	△8
製 造 業	売上DI・利益DIともに前回見通しを下回り、マイナス続く。	売上D I 0	△13	△1	△2	3	6
		利益D I △3	△27	△20	△20	△17	△5
食 料 品	売上DIは水産、食品製造で低下。利益DIは全業種で低下しマイナス圏。	売上D I △9	△6	0	△13	16	16
		利益D I △9	△44	△39	△55	△13	△16
木 材・木 製 品	木製品は7期連続マイナス。製材は利益DIが13期連続マイナス。	売上D I △46	△33	△21	△11	△5	△6
		利益D I △31	△44	△26	△33	△16	△11
鉄鋼・金属製品・機械	売上DIは金属製品が4期ぶりにマイナス圏脱出。利益DIは機械がプラス圏に戻す。	売上D I 18	△9	6	7	△12	△7
		利益D I 13	△13	△16	3	△39	△7
非 製 造 業	売上DIは前回見通しを上回るも、利益DIは同水準となり2期連続マイナス。	売上D I 12	14	7	5	1	2
		利益D I 5	8	△4	△5	△5	△9
建 設 業	土建、設備工、住宅はマイナス続く。職別工は売上DIがプラス圏維持。	売上D I △7	△9	△13	△11	△4	△7
		利益D I △9	△10	△20	△20	△8	△15
卸 売 業	資材卸のみマイナス続く。食品卸は大幅低下。機械卸はプラス圏に戻す。	売上D I 3	7	8	2	2	△4
		利益D I 3	5	△2	△4	△3	△19
小 売 業	売上DIは燃料店以外上昇。利益DIは食品小売、自動車店がマイナスを脱し上昇した。	売上D I 7	13	5	16	△14	11
		利益D I 2	△13	△10	△5	△17	△5
運 輸 業	売上DIは旅客、貨物ともに低下するもプラス圏維持。利益DIは貨物がプラス圏に戻す。	売上D I 44	44	21	15	21	11
		利益D I 9	37	△4	15	△7	11
ホ テ ル・旅 館 業	都市ホテルはプラス圏に戻す。観光ホテルは利益DIが2期連続マイナス。	売上D I 41	69	24	22	6	11
		利益D I 35	44	△6	0	△6	△17

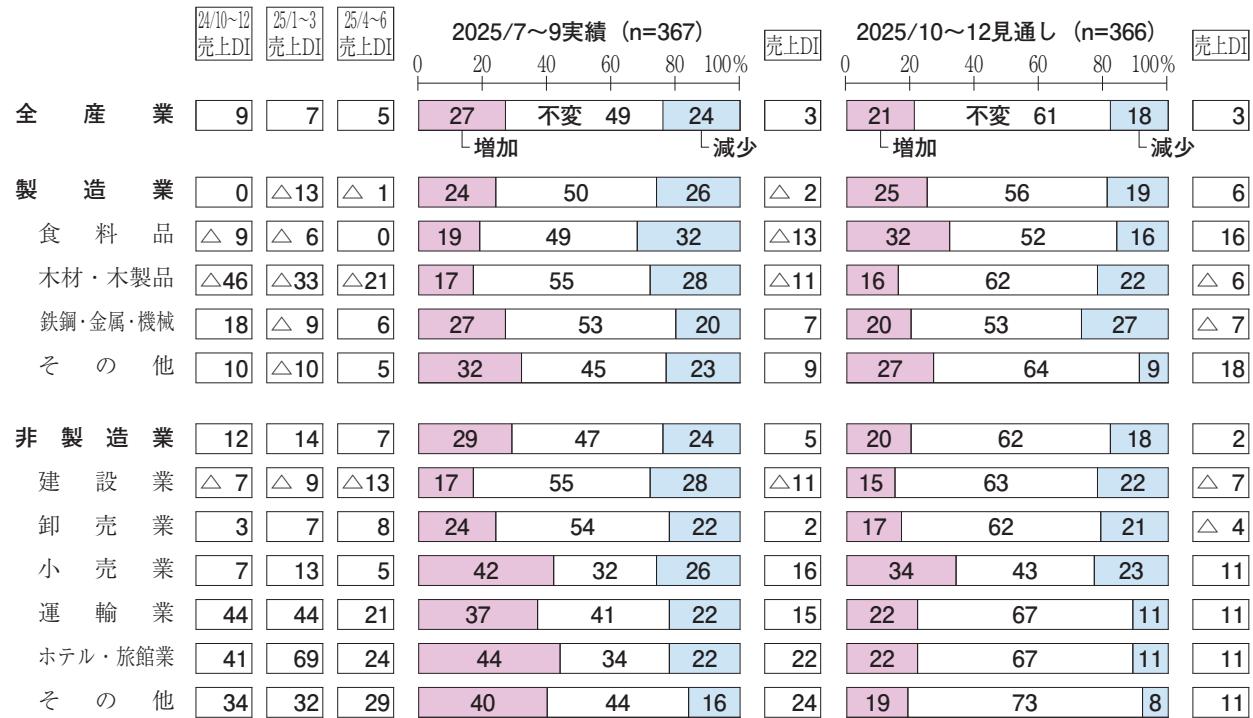
<図表3>地域別業況の推移

		2023年 1~3	2023年 4~6	2023年 7~9	2023年 10~12	2024年 1~3	2024年 4~6	2024年 7~9	2024年 10~12	2025年 1~3	2025年 4~6	2025年 7~9		2025年 10~12
		実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	前回 見通し	見通し
全 道	売上D I	17	10	17	△1	△9	0	10	9	7	5	3	2	3
	利益D I	△3	△5	3	△7	△15	△4	4	3	△2	△8	△9	△8	△8
札 幌 市	売上D I	18	12	22	△2	△2	1	16	12	13	8	5	3	7
	利益D I	3	△1	11	△5	△5	△2	12	1	11	△2	△6	△3	△1
道 中 (札幌除く)	売上D I	27	27	24	8	△10	0	4	17	11	8	3	12	6
	利益D I	△1	△1	6	△3	△15	△1	4	28	1	△8	△9	0	0
道 南	売上D I	17	5	33	13	△8	0	18	13	20	29	20	0	6
	利益D I	△9	0	7	△10	△16	5	11	△8	6	△2	20	△17	3
道 北	売上D I	8	0	5	△9	△22	7	7	6	△2	△9	△11	△18	△13
	利益D I	△12	△16	△2	△5	△31	△9	△5	3	△18	△18	△28	△18	△30
道 東	売上D I	11	△4	△3	△10	△10	△6	1	△8	△14	△10	5	5	5
	利益D I	△5	△10	△15	△18	△19	△12	△9	△18	△24	△18	△12	△17	△19

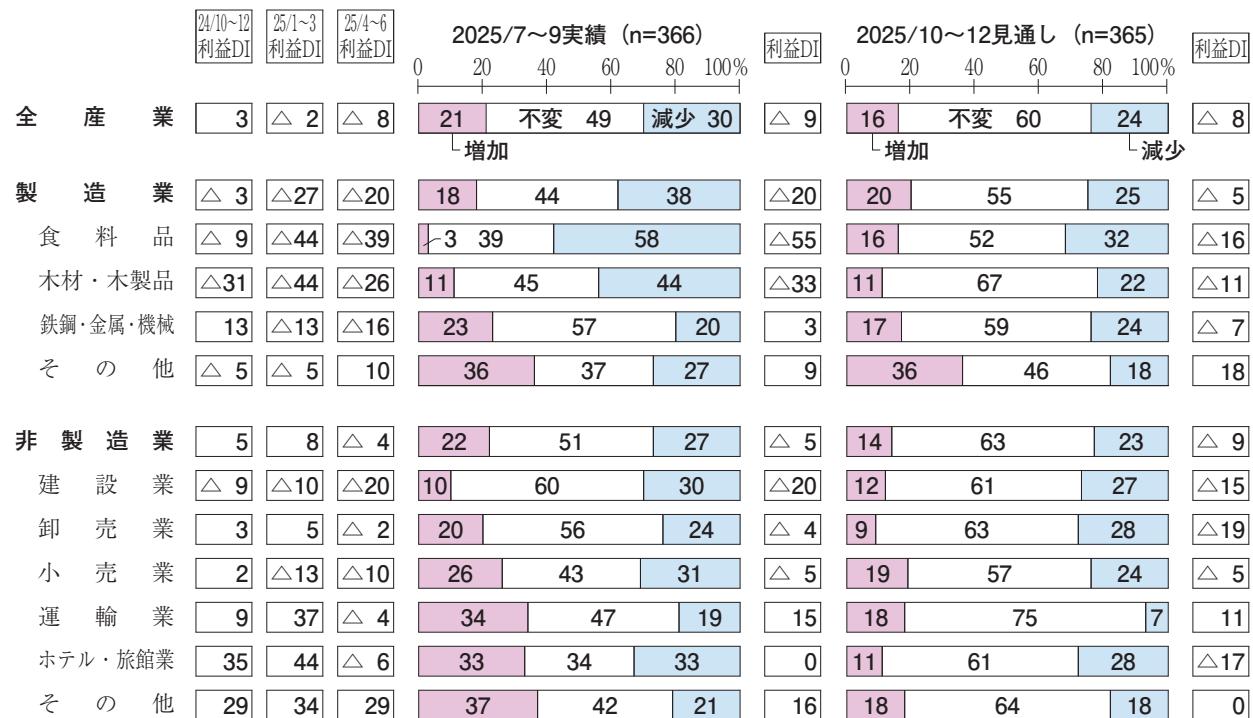
<図表4>業況の推移（業種別）



<図表5>売 上

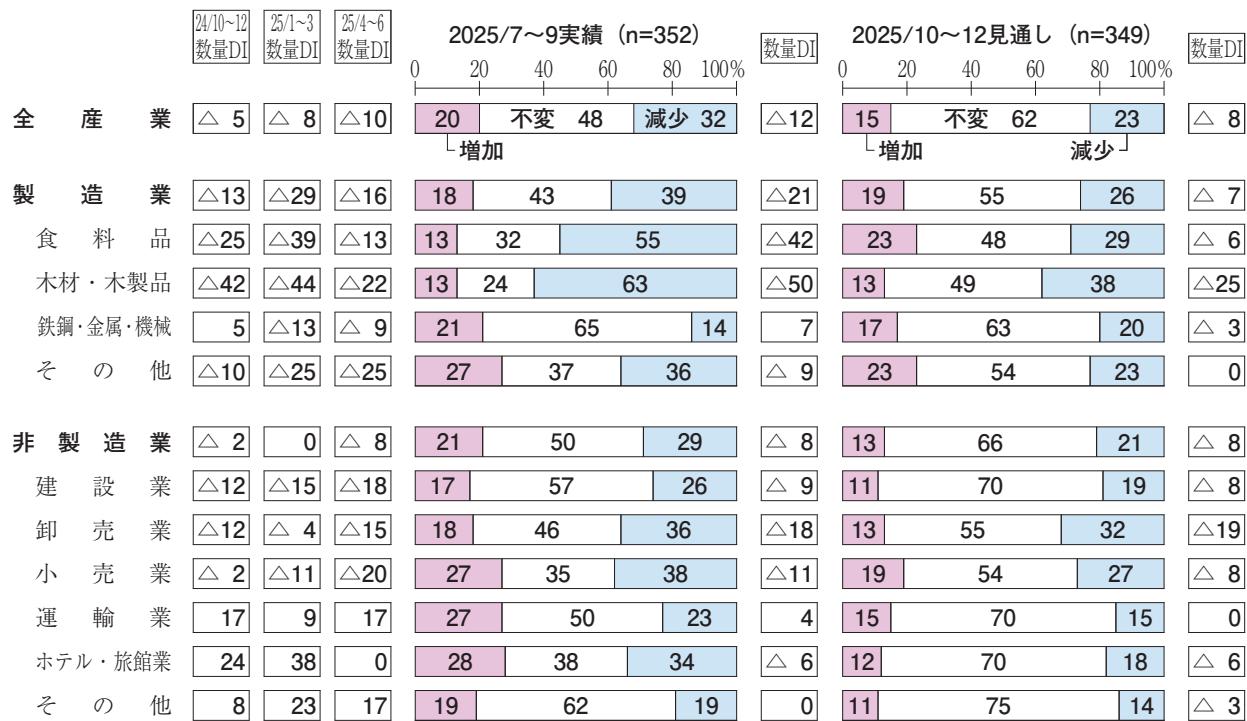


<図表6>利 益

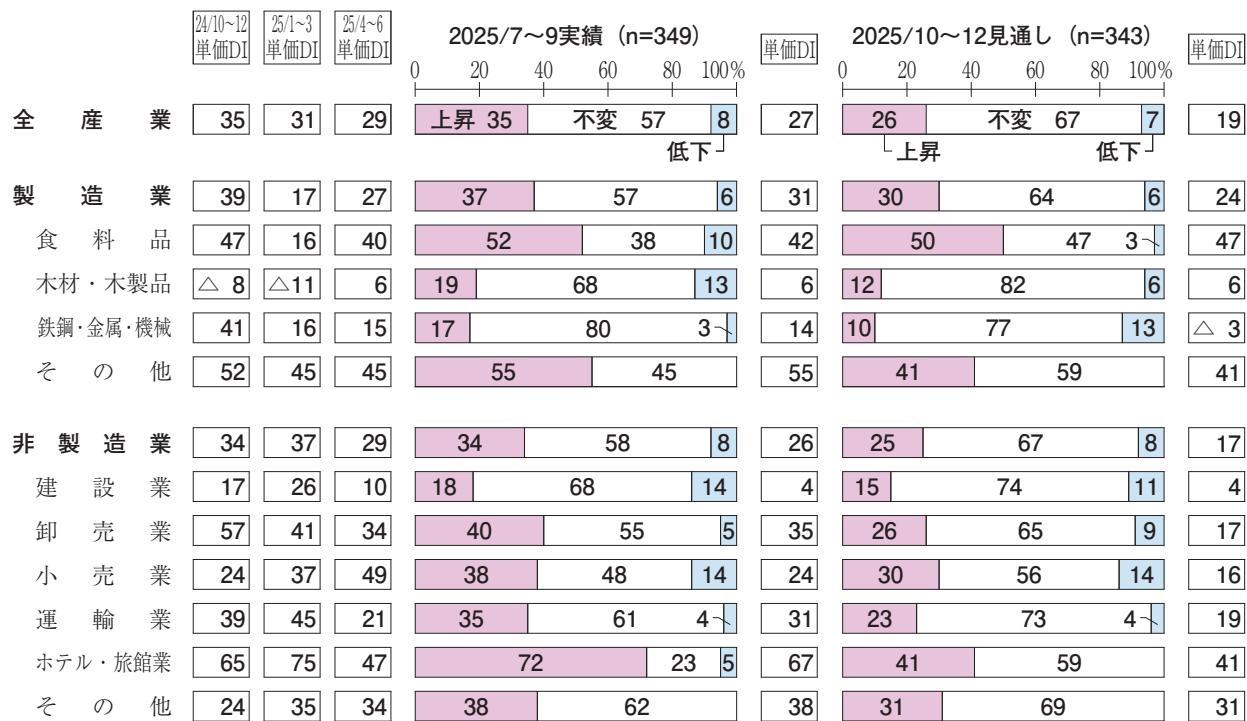




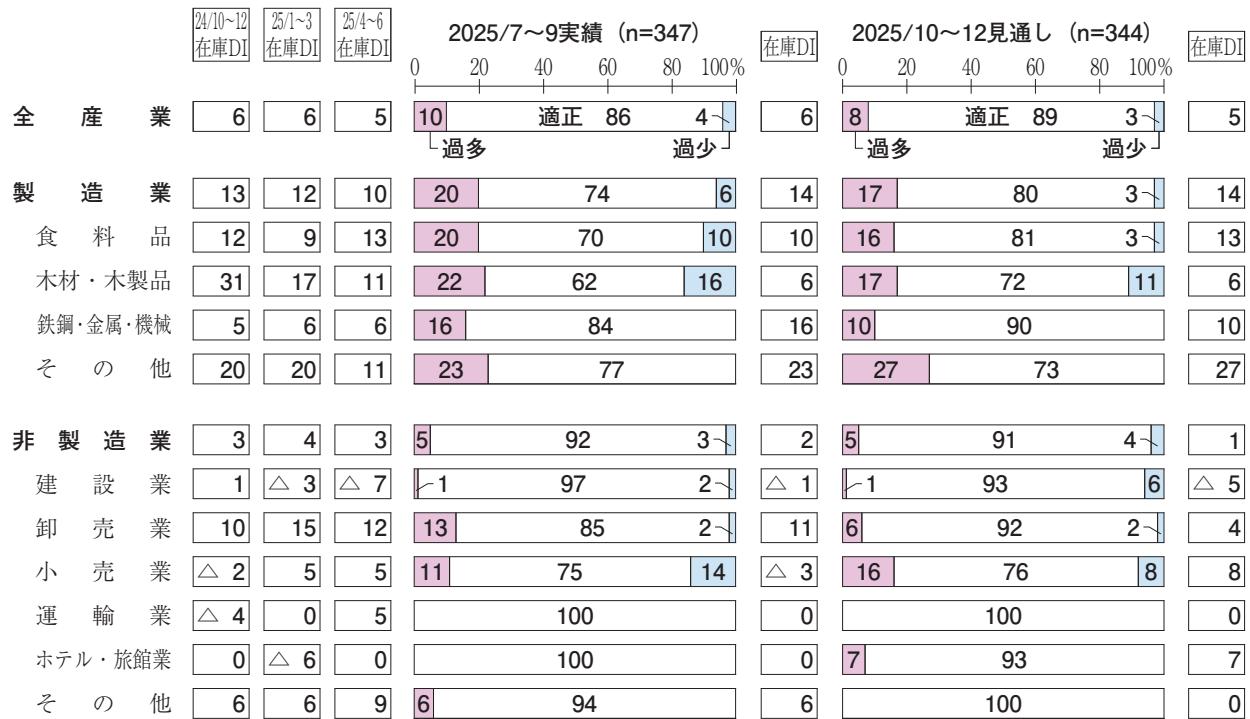
<図表7>数量



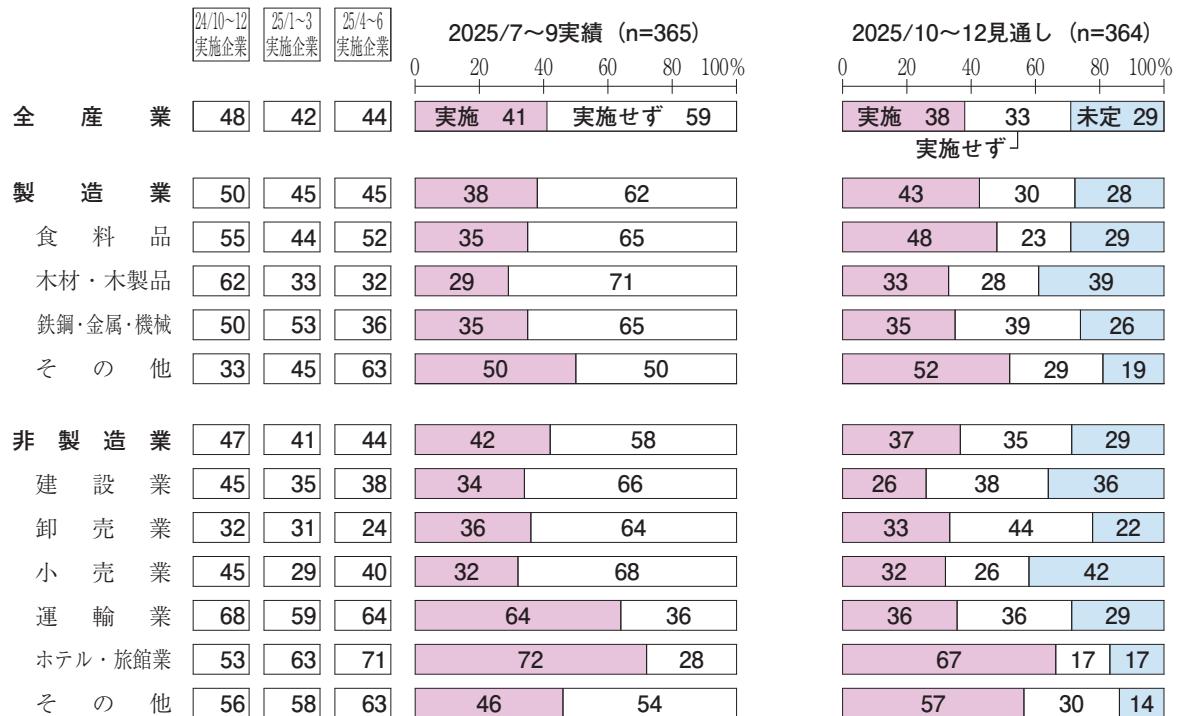
<図表8>単価



<図表9>在庫



<図表10>設備投資



※四捨五入の関係から合計が100とならない場合がある。

<図表11>設備投資の目的（複数回答）

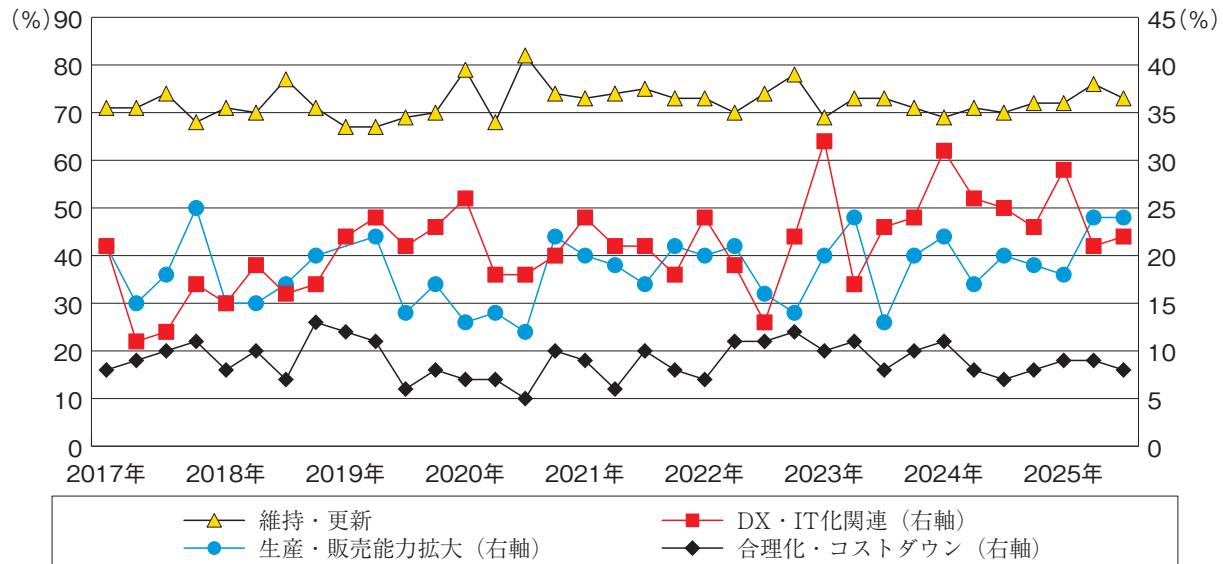
(n=146)

(単位：%)

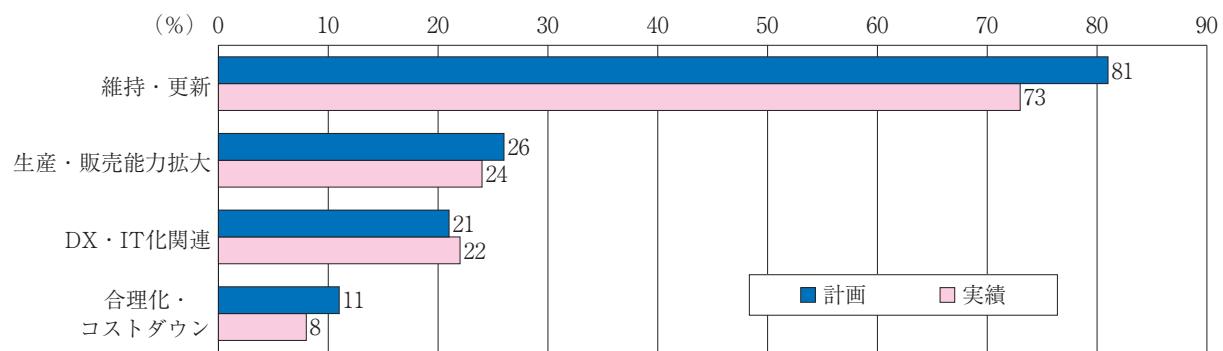
(項目)	全産業	製造業	食料品	木材・木製品	鉄鋼・金属製品・機械	その他の製造業	非製造業		建設業	卸売業	小売業	運輸業	ホテル・旅館業	その他の非製造業
							建設業	卸売業						
(1)維持・更新	① 73 (76)	① 76 (76)	① 82 (73)	① 80 (67)	① 73 (83)	① 73 (75)	① 71 (76)	① 63 (67)	① 60 (71)	① 73 (81)	① 83 (79)	① 75 (75)	① 82 (85)	
(2)生産・販売能力拡大	② 24 (24)	② 34 (22)	③ 18 (27)	0 (17)	② 64 (33)	② 36 (8)	③ 20 (25)	③ 23 (17)	③ 20 (21)	② 27 (38)	② 17 (21)	② 17 (25)	② 18 (31)	
(3)DX・IT化関連	③ 22 (21)	③ 16 (18)	③ 18 (13)	0 (33)	③ 36 (17)	0 (17)	② 24 (22)	② 33 (27)	② 45 (36)	③ 18 (6)	③ 11 (21)	0 (-)	② 18 (31)	
(4)合理化・コストダウン	8 (9)	13 (13)	27 (20)	0 (-)	9 (8)	9 (17)	6 (7)	3 (-)	15 (-)	0 (13)	6 (5)	0 (17)	12 (12)	
(5)研究開発・施設	8 (4)	5 (7)	0 (20)	0 (-)	9 (-)	9 (-)	8 (3)	10 (3)	5 (7)	9 (6)	6 (-)	8 (8)	12 (-)	
(6)その他	4 (6)	5 (9)	9 (7)	20 (17)	0 (8)	0 (8)	4 (4)	3 (10)	5 (-)	9 (-)	0 (5)	8 (8)	0 (-)	

○内数字は業種内の順位、()内は前回調査

<図表12>設備投資の目的（上位項目）の推移（複数回答）



<図表13>設備投資（上位項目）の計画対比（複数回答）



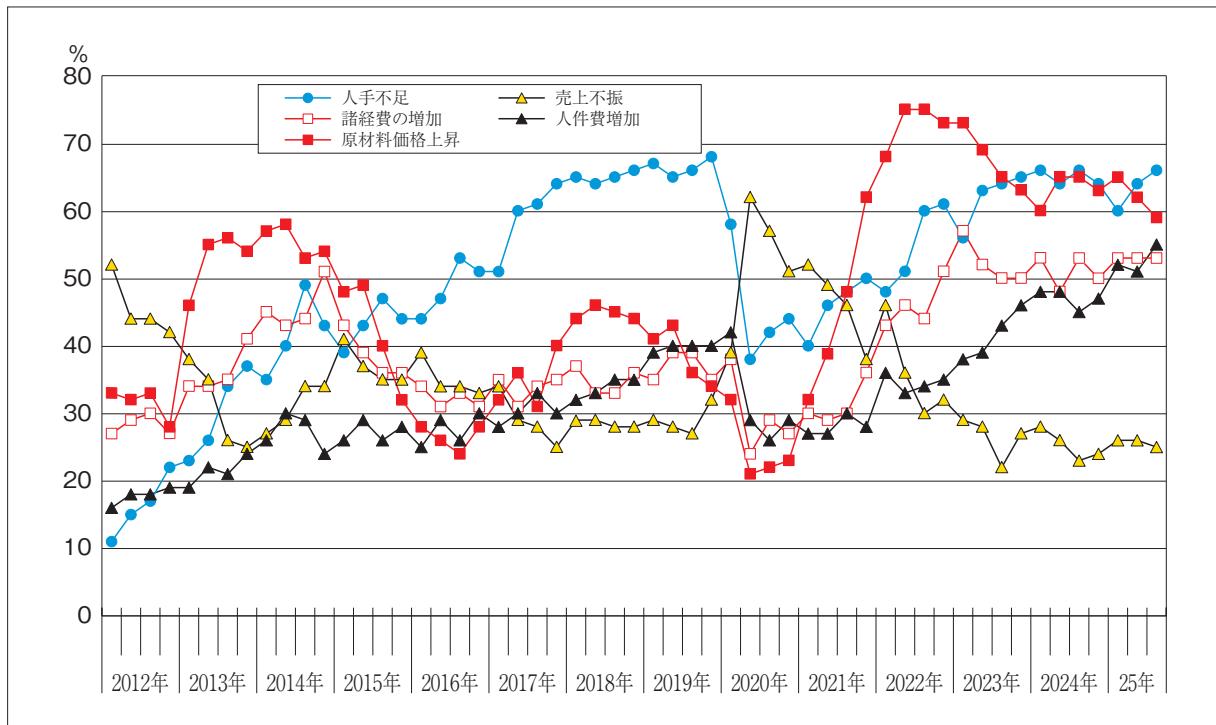
※「計画」は、前回調査における見通し

<図表14>当面する問題点（上位項目）の要点（複数回答）

項目	前期比	要 点
(1)人手不足（66%）	+ 2	小売業（63%、+12ポイント）など5業種で上昇。運輸業（82%）、建設業（81%）の人手不足感が依然強い。ホテル・旅館業（39%）は17ポイント低下した。
(2)原材料価格上昇（59%）	△ 3	食料品製造業（84%）は突出して高い水準。木材・木製品製造業（39%、▲19ポイント）、ホテル・旅館業（61%、▲14ポイント）など6業種で低下した。
(3)人件費増加（55%）	+ 4	卸売業（47%、▲13ポイント）など4業種で低下したが、ホテル・旅館業（78%、+9ポイント）、小売業（68%、+22ポイント）など4業種で上昇した。
(4)諸経費の増加（53%）	± 0	木材・木製品製造業（39%、▲29ポイント）など4業種で低下したが、ホテル・旅館業（72%、+3ポイント）など3業種で上昇した。
(5)売上不振（25%）	△ 1	木材・木製品製造業（61%、▲7ポイント）は引き続き高水準で問題点の2位となった。

() 内の数値は、回答割合（%）と前期比（ポイント）

<図表15>当面する問題点（上位項目）の推移（複数回答）



＜図表16＞当面する問題点（複数回答）

(n=365)

(単位：%)

(項目)	全産業	製造業	食料品	木材・木製品	鉄鋼・金属製品・機械	その他の製造業	非製造業						
							建設業	卸売業	小売業	運輸業	ホテル・旅館業	その他の非製造業	
(1)人手不足	① 66 (64)	③ 57 (54)	48 (50)	① 67 (58)	60 (59)	59 (50)	① 69 (68)	① 81 (86)	② 51 (48)	② 63 (51)	① 82 (79)	① 39 (56)	① 78 (73)
(2)原材料価格上昇	② 59 (62)	① 66 (66)	84 (83)	③ 39 (58)	① 63 (59)	① 68 (61)	② 56 (60)	② 69 (71)	③ 47 (52)	② 42 (51)	② 64 (71)	③ 61 (75)	③ 46 (46)
(3)人件費増加	③ 55 (51)	② 58 (50)	② 68 (57)	③ 39 (42)	① 57 (59)	② 64 (33)	③ 53 (52)	③ 48 (44)	③ 47 (60)	① 68 (46)	① 54 (61)	① 78 (69)	② 49 (46)
(4)諸経費の増加	53 (53)	56 (56)	55 (63)	39 (68)	63 (50)	64 (44)	52 (52)	40 (35)	① 60 (62)	② 63 (66)	③ 61 (61)	② 72 (69)	② 43 (44)
(5)売上不振	25 (26)	36 (40)	35 (30)	61 (68)	27 (26)	27 (26)	21 (21)	27 (29)	25 (23)	21 (27)	7 (7)	11 (6)	19 (12)
(6)過当競争	13 (17)	13 (16)	3 (10)	17 (21)	10 (12)	27 (28)	13 (17)	14 (15)	15 (23)	21 (32)	4 (7)	6 (6)	11 (10)
(7)設備投資 (除くDX・IT化関連)	13 (11)	15 (15)	10 (20)	6 (5)	27 (18)	14 (11)	12 (9)	11 (4)	11 (10)	8 (5)	21 (14)	17 (13)	11 (20)
(8)DX・IT化関連投資	11 (13)	9 (13)	10 (17)	11 (5)	13 (9)	0 (22)	12 (14)	8 (11)	23 (20)	13 (5)	7 (11)	0 (6)	16 (22)
(9)資金調達	9 (9)	11 (14)	19 (17)	22 (32)	0 (3)	5 (11)	8 (7)	11 (9)	8 (7)	3 (5)	11 (18)	6 (6)	8 (-)
(10)販売価格低下	4 (4)	5 (6)	6 (7)	11 (5)	0 (3)	5 (11)	3 (4)	3 (1)	4 (7)	8 (10)	0 (4)	6 (-)	0 (-)
(11)販売代金回収悪化	0 (1)	0 (-)	0 (-)	0 (-)	0 (-)	0 (-)	0 (2)	0 (1)	0 (2)	3 (2)	0 (-)	0 (-)	0 (2)
(12)その他	1 (1)	0 (-)	0 (-)	0 (-)	0 (-)	0 (-)	1 (1)	1 (-)	2 (2)	0 (2)	4 (4)	0 (-)	0 (-)

○内数字は業種内の順位、()内は前回調査

調査要項

■ 調査の目的と対象：アンケート方式による道内企業の経営動向把握。

■ 調査方法：調査票を配付し、郵送または電子メールにより回収。

■ 調査内容：第98回定例調査（2025年7～9月期実績、2025年10～12月期見通し）

■ 回答期間：2025年8月中旬～9月中旬

■ 本文中の略称

- (A) 増加（好転）企業：前年同期に比べ良いとみる企業
- (B) 不変企業：前年同期に比べ変わらないとみる企業
- (C) 減少（悪化）企業：前年同期に比べ悪いとみる企業
- (D) D I：「増加企業の割合」－「減少企業の割合」
- (E) n (number) = 有効回答数

■ 地域別回答企業社数

	企業数	構成比	地域
全 道	369	100.0%	
札幌市	135	36.6	道央は札幌市を除く石狩、後志、
道 央	79	21.4	胆振、日高の各地域、空知地域南部
道 南	35	9.5	渡島・檜山の各地域
道 北	61	16.5	上川・留萌・宗谷の各地域、空知地域北部
道 東	59	16.0	釧路・十勝・根室・オホーツクの各地域

■ 業種別回答状況

	調査企業数	回答企業数	回答率
全 産 業	700	369	52.7%
製 造 業	194	102	52.6%
食 料 品	69	31	44.9%
木 材 ・ 木 製 品	29	18	62.1%
鉄 鋼 ・ 金 属 製 品 ・ 機 械	58	31	53.4%
そ の 他 の 製 造 業	38	22	57.9%
非 製 造 業	506	267	52.8%
建 設 業	145	90	62.1%
卸 売 業	98	55	56.1%
小 売 業	97	38	39.2%
運 輸 業	52	28	53.8%
ホ テ ル ・ 旅 館 業	34	18	52.9%
そ の 他 の 非 製 造 業	80	38	47.5%



商品・サービスの高付加価値化を模索 〈企業の生の声〉

今回の調査では、猛暑関連需要や価格転嫁により好調とする企業がある一方、値上げによる販売数量の減少、同業者との競合、仕入原価・人件費・諸経費の増加が利益を圧迫するという声が聞かれました。新たな収益を求めて新製品・新商品の開発やサービス品質の向上により高付加価値化を進めるとの声が聞かれました。

以下に企業から寄せられた生の声を紹介します。

1. 食料品製造業

〈食肉加工業〉 原料価格の高騰により、当社の卸価格も上がり、売れ行きが非常に鈍い。比較的安価な鶏肉、豚肉等を使った商品開発を急ぐ。(道央)

〈食品製造業〉 原材料価格の高騰が続いているので、値上げに向けた価格の精査と利益が確保できるよう原価管理の精査を進める。(道南)

〈食肉加工業〉 設備投資やDX・IT化を引き続き推し進めており、業務効率化は図れてい。問題点は、業界内では依然として紙での取引が多く、こちらがIT化を進めても取引先がついてこられない状況がある。(道北)

〈食品製造業〉 新規事業として取り組んでいる洋菓子製造の販路拡大に力を注ぎ、地元のお客様のみならず、広い市場への展開を視野に入れ、販路の確保と拡充を進めていく考えです。さらに、ものづくり補助金を活用し、最新の包餡機を導入する予定です。効率的な生産体制を構築するとともに、従来にはない新商品の開発を推進します。(道北)

〈水産物加工業〉 商品を潤沢に入荷したことで販売数が増加し売上が好調な一方で、価格競争が起き利益を圧迫している。仕入価格や諸経費高騰分を販売価格に反映させていく。(道東)

2. 木材・木製品製造業

〈製材業〉 桁包材の需要減と価格の低下が厳しい。加工度を上げた製品の生産で付加価値の高いものをつくりたい。(道北)

〈製材業〉 製材の動きが特に悪い。土木製材で何とか工場を回している。バイオマスチップが売上を伸ばしているが、原料が減少しつつある。(道央)

3. 鉄鋼・金属製品・機械製造業

〈金属製品製造業〉 売上は昨年と同じ状況が続いているが、経費の増加分利益が減少傾向にある。新規製品もまだ販売戦略が確定しておらず、試行錯誤の状態から抜け出せずにいる。(札幌)

〈鉄鋼業〉 金属スクラップ及び廃車の発生数量は減少傾向かつ、外国人ヤードが乱立し、過当競争が発生。買い占めによる原価高騰が問題。競争における対策として付加価値をつける新たな設備投資の検討を開始。(道央)

〈機械設備製造業〉 農業、酪農向けの製品を製作、販売しているが、備蓄米の低価格販売により米農家の様子見姿勢が強まってしまった。見積りは出しているので待つしかない。(道央)

4. その他の製造業

〈印刷業〉 弊社は、何でも取り扱う総合印刷から脱却し、専門性の高いブック印刷へ軸足を置いた経営をすすめ、生き残ってきています。主要材料の紙、インキなどが急騰し財務状況を圧迫し続けているなか、今年10月より仕入先が10%以上の値上げを表明し、荒れた経営環境下にあります。お客様の課題を解決する点に集中し、全社員の英知で、経営を守っている所です。(札幌)

〈紙製品製造業〉 販売先でM&Aの拡大が続き、店舗の統廃合が起きています。また、ペーパーレス化が進み、紙製品には逆風が起きています。新規需要増につながる営業体制を整え開拓掘り起こしを進める予定。(札幌)

〈コンクリート製品製造業〉 相変わらずの人手不足ではあるが、ハローワークでは全く効果がなく、民間の人材派遣を利用したところ期間限定ではあるが驚くほどカバーでき、今後もスポット的に利用したい。今の時代いかに求職者がネット上で職を探しているかが身に染みるほど感じることができた。(道北)

〈印刷業〉 値上げは希望価格に届きませんが、ある程度の会社でご理解いただいています。紙媒体以外の受注と東京方面からのデザイン制作の受注が順調に伸びており、売上自体は前年に比べて上昇していますが、利益がいまいち伸びていません。システムエンジニアを採用して、ペーパーレス化や見える化のシステム構築により社内の無駄を省き、社員の経営意識向上に効果を上げ、受注物件ごとの利益計算も各自で見えるようにしてチェックをしています。(札幌)

〈プラスチック製品製造業〉 業界の動きが鈍化している。関税問題の影響か、特に半導体関連の設備投資が鈍い。人材不足により海外よりエンジニアを採用した。日本語教育を始め、人財育成に注力して行く。(道央)

〈プラスチック製品製造業〉 販売価格転嫁するも、原材料・光熱費の上昇に追いつけず、利益を圧迫している。省エネルギー設備への更新、省人化の推進を行う。(道央)

5. 建設業

〈土木工事業〉 資材価格の上昇と人手不足により受注機会の逸失がある。原価管理の徹底により利益率向上を図る。(道北)

〈住宅建築業〉 住宅業界的にはダウンが続くが、当社は増収予測。アフター点検、各種イベント等により、ご紹介やブランドイメージ強化にて安定受注の更なる推進を図る。(道北)

〈土工工事業〉 販売単価の上昇と、建築基準法改正前の駆け込み需要により、上半期は若干の増収基調で推移した。一方で仕入単価が上昇しており、経費増から若干の減益となった。社内人材の適所配置により生産性を高め、収益性の改善を図る。(道央)

〈鉄筋工事業〉 新幹線延伸ほか、大型プロジェクトが多数あるため、毎年「来年は繁忙を極める」と期待しながら今年もすでに半分経過してしまった。道内案件の動きが遅いため、決まりの早かった本州の大型案件に着手した。(道央)

〈土木工事業〉 物価上昇に加え人件費等の上昇により利益が減少しています。今後は、経費削減等により利益確保に邁進します。(道東)

〈土木工事業〉 前年並みの受注高をようやく確保しましたが、人件費増、資材価格や外注費高騰により利益が薄くなっています。人件費以外で削減できる経費が無いか、一つひとつ経費を総点検し、コストダウンに向けた見直しを図っていきたい。(道南)

＜総合建設業＞ 大型工事を受注する中、立替金の支出が増大。融資は問題なくされているが、金利上昇と、期末に残る完成工事未収入金が経営事項審査（公共工事）上痛手となる。可能な限り債権譲渡を実施したいと考えます。（道東）

＜住宅建築業＞ 新築商談数は低迷気味。維持更新型のリフォーム案件は徐々に少なくなっているが、中規模リノベ案件は相談増加している。新モデルハウスの集客に努めるとともに、中古売り相談が増加していることから、中古購入+リノベのビジネスモデルを構築したい。（道央）

6. 卸売業

＜工業用品卸売業＞ 今年度はスポット売上を見込めず、売上、利益とも減少見込み。人件費、一般経費ともに増加基調にあり、今後の収益状況によっては来年度の賃上げに影響が出る可能性がある。取引先全般に再度価格転嫁交渉を行い、利益率改善に努める。（札幌）

＜食材卸売業＞ 食料品価格が上昇しており、仕入れ値も上昇。販売価格に転嫁しているが、同業者同士の価格競争は激しい。小売部門については、お客様のコスト削減意識の強まりから、買い控えが見られる。お客様のニーズに合った商品の提供、他社にはない付加価値（メニュー提案等）を地道に進めいく。（札幌）

＜靴卸売業＞ 単価UPにより売上はKEEPしているが数量減、客数減が強まっている。食品、レジャー、趣味が優先で靴は後回しの傾向。コストダウン含め適正価格の維持、価格上昇分の価値を感じる新商品の開発を進める。（札幌）

＜酒類卸売業＞ 嗜好品を扱う業界であるため節約指向の時代には真っ先に支出抑制の対

象となるなか、仕入額の高騰が続いている。新規先の獲得と既存取引の拡大、確実な代金回収が基本であることは変わらないが、企業運営の合理化、売上に拘らず利益重視の経営の徹底を図る。（札幌）

＜石油製品卸売業＞ 販売数量増強の戦略を継続し売上増加。一方、販売先の価格競争により、収益環境は厳しい。販売先と連携し、販売数量増加と付随取引の拡大により収益確保を図る。（札幌）

＜機械器具卸売業＞ 空調業界は、近年の猛暑の影響もあり仕事は多い。学校案件など、まだまだエアコン設置が行き届いておらず今後数年もこの状況は続くと考えられる。ただ、エアコンなどの機器の生産が追いつかない、取付工事をする人が足りないなどの問題点もある。（札幌）

＜食品卸売業＞ 年々新卒採用の人員の確保が難しくなっており、給与水準の引き上げや業務の見直し、就活生や社外への情報発信等様々な方向から選ばれる企業への努力を行っている。（札幌）

7. 小売業

＜作業用品店＞ 全国的な猛暑の影響により、暑さ対策関連品の需要が大きく伸びた。また、6月から熱中症対策の義務化も追い風となり、法人単位の受注も増加。値上により粗利益率が改善し、人件費や諸経費が高騰してはいるものの、営業利益も改善傾向。一般家庭の服飾品への支出は依然厳しい状況が続くことが見込まれる為、職人・農家などへの訴求を強める。（札幌）

＜食品スーパー＞ 各商品の値上げで売上はとれるが、点数減が進む。最低賃金の大幅な上昇による人件費のコントロールが課題。（道南）

＜食品スーパー＞ 単品食品の値上にお客様はついて来てくれているが、販売数の推移からこれ以上の価格転嫁は難しい。対策として生鮮（青果、鮮魚精肉、惣菜）の小分け販売を強化するなど、買いやすさの追求をしている。（道北）

8. 運輸業

＜農産品運送業＞ 一次産品主体の運送事業の為、天候等の影響が大きい。また、各諸経費の値上がり、人件費等の改正により収益を圧迫しているが、運賃改定は荷主になかなかご理解いただけず、極めて厳しい状況にある。一般物の輸送や、新規事業の開拓、不動産の有効利用等、利益確保を推進する。（道央）

＜タクシー会社＞ 売上・利益共に前年度を割っている。配車アプリの教育を進める等、実車率を上げる方法を模索していく。（道央）

＜バス会社＞ インバウンド需要に少しずつ、陰りが見えてきた（特に韓国）。教育旅行（修学旅行、課外学習、スキー学習等）の集中化（同じ時期に各校が開催するためバス不足が発生）も問題。（札幌）

9. ホテル・旅館業

＜旅館＞ 価値上昇に伴い稼働は少し下がったが全体としては増収増益である。積極的な投資が出来ない事、価格上昇に顧客満足がついてくるかが課題。満足度の計数化を実施して、戦略的に決断をしていきたい。（道央）

＜観光ホテル＞ 知床が世界遺産登録20周年、国立公園60周年という事で注目度が高い年でもあり、集客は比較的順調であった。観光船事故の記憶も残るなか、羅臼岳のヒグマ事故の影響が大きくならないことを願います。（道東）

＜都市ホテル＞ ホテルの新規開業や民泊の新規参入が増え、インバウンド客の増加率が弱く、国内客も前年を若干増加している程度。清掃単価や原価率は上昇しており、客室稼働は前年を維持するのが精一杯。販売単価も前年に比べそれほど高く上げられない。差別化を図るため、従業員の待遇改善と個々の能力アップを図り、お客様のサービスの質的向上につなげる。（札幌）

10. その他の非製造業

＜飲食店＞ 売上の減少と仕入原価の高騰で利益は赤字である。物価高が原価を押し上げており、個人消費を減少させている。商品の値上げと人件費の削減に取り組む。（札幌）

＜自動車整備業＞ 大型自動車架装など、特殊な仕事をしている同業他社が少なくなってきたので、北海道一円から仕事が来ていて売上及び利益も今のところ好調です。ただし人手不足（特に若い日本人）で悩んでいます。日本人の人手不足を解消する為に、インドネシア・ベトナム実習生に頼り、まだ増加する予定です。（道北）

＜飲食店＞ 既存店舗の売上が前年比プラスとマイナスの店舗が半々。店舗の立地によりインバウンドの客入りの影響を受けたことや地元客の消費マインドの落ち込みも影響している可能性あり。メニュー価格を昨年4月以降引上げていないため、今年度中に引上げる予定。（札幌）

＜建設コンサルタント＞ 近年、公共工事受注が漸減傾向にあったが、前年ようやく下げ止まり、今期はやや増収基調で推移しています。極力収益を確保するため、外注費等の経費削減に注力しています。（道東）



中小企業における収益力を伸ばすためのヒント

株式会社 むらずみ経営

執行役員 経営コンサルティング事業部長 津田 浩志

1. はじめに

中小企業は日本経済の中核を担う存在であり、地域経済や雇用の面において非常に重要な存在です。しかし、その経営環境は急激に変化しており、様々な経営課題に直面しています。原材料や資材などの調達価格の上昇、慢性的な人手不足、デジタル対応への遅れ、資金繰り不安など、中小企業における経営上の問題点は共通化している傾向があります。

一方で、同業種、同規模の企業でありながら、その企業における稼ぐ力、すなわち収益力に大きな差が出るケースが多く目につくようになってきました。経営課題をいち早く克服し、収益力強化に向けて優先的に取り組むべきことは何かについて、経営コンサルティングの指導現場にて実際に実践、提供している「収益力を伸ばすためのヒント」について述べていきたいと思います。

2. 経営数値上のお手本は同業種同規模の黒字企業

自社と同業種同規模の黒字企業の財務データと比較して、自社の良い点、悪い点を見出すことから始めます。常に黒字を計上している同業種同規模の企業はまさに経営数値上のお手本となります。黒字企業平均値データの例として、当事務所ではTKC全国会が提供している経営指標（TKC会員（税理士・公認会計士）の関与先企業の経営成績と財政状態を分析したもの）を活用し、主に変動損益計算書のフォームで関与先企業に関する比較分析を行っています。

【図表1】変動損益計算書による黒字企業平均値との比較分析（例）（単位：千円・%）

項目	第19期		第20期		判定	黒字企業平均値	
	決算値	構成比	決算値	構成比		平均値	構成比
①純売上高	190,000	100.0	209,000	100.0		152,058	100.0
②変動費合計	146,900	77.3	162,000	77.5	×	98,472	64.8
内 期首棚卸高	17,400	9.2	34,000	16.3		24,868	16.4
内 仕入高	163,500	86.1	157,000	75.1	×	97,106	63.9
内 外注加工費・消耗品	0	0.0	0	0.0		3,123	2.1
内 期末棚卸高	34,000	17.9	29,000	13.9		26,625	17.5
③限界利益（①-②）	43,100	22.7	47,000	22.5	×	53,586	35.2
④人件費	20,500	10.8	21,900	10.5	○	27,600	18.2
内 役員報酬	7,900	4.2	7,900	3.8	○	10,998	7.2
内 給料手当・賞与・雑給	9,900	5.2	11,000	5.3	○	13,139	8.6
内 法定福利費・福利厚生費	2,700	1.4	3,000	1.4	○	3,463	2.3
⑤減価償却費	800	0.4	400	0.2	○	2,949	1.9
⑥賃借料・地代家賃	2,500	1.3	2,500	1.2	○	3,657	2.4
⑦保険料・修繕費	1,900	1.0	1,900	0.9	○	2,041	1.3
⑧その他の固定経費	13,000	6.8	20,000	9.6	△	13,725	9.0
⑨固定費合計（④+⑤+⑥+⑦+⑧）	38,700	20.4	46,700	22.3	○	49,972	32.9
⑩営業利益（③-⑨）	4,400	2.3	300	0.1	×	3,614	2.4
⑪営業外収益	500	0.3	800	0.4		2,686	1.8
⑫営業外費用	4,200	2.2	4,400	2.1	×	728	0.5
⑬経常利益（⑩+⑪-⑫）	700	0.4	-3,300	-1.6	×	5,572	3.7
⑭付加価値額（⑬+④+⑤）（月平均）	1,833	—	1,583	—	×	3,010	—
⑮役職員数	6	—	7	—		7.8	—
⑯一人当たり売上高（①÷⑮）（月平均）	2,639	—	2,488	—	○	1,625	—
⑰一人当たり付加価値額（⑭÷⑮）（月平均）	306	—	226	—	×	386	—
⑱一人当たり人件費（④÷⑮）（月平均）	285	—	261	—		295	—
⑲格差（⑰-⑱）（月平均）	21	—	-35	—	×	91	—

図表1は、ある小売業を営む企業の直近2期分の決算実績値と同業種同規模の黒字企業平均値との比較分析を行った変動損益計算書です。この企業では、固定費については特に問題点は無いのですが、変動費（仕入高）の割合が売上対比で75.1%と黒字企業平均値と比較して11.2ポイントも高く、限界利益率も22.5%と黒字企業平均値と比較して12.7ポイントも劣後しており、適正な利益確保ができておりません。仕入価格が上昇しているものの、売上の段階で適切な価格改定を行っていないことが原因と思われます。

コンサルティングの現場では、経営者から「値上げは簡単にはできない」という声をよく耳にします。しかし、常に黒字を計上している企業は適切な価格改定を行っているからこそ、しっかりと利益を得ているということを再認識していただく必要があります（コンサルティングの現場では「値上げ」ではなく「価格改定」という言葉を使用するようにしています。お互いに適切な利益、適切なサービスを享受するために「取引関係の最適化」という認識を持っていただくためです）。

3. そのお客様、本当に良いお客様ですか？

得意先の中で売上の規模としては大きいものの、利益が思うように確保できていない先はありませんか。中小企業においては、新たな取引先などを紹介してくれるなど、その得意先と取引を継続するまでのシナジー効果が無ければ、その得意先との取引条件を変更する、もしくは取引解消の判断が必要となります。その判断材料としてABC分析を行い、本当に良いお客様なのかどうかを「見える化」します。

【図表2】売上高ABC分析（例）

●売上高分析（令和2年4月～令和3年3月累計）					
NO	得意先名	売上高 (単位：円)	累積売上高	累積構成比	ランク
1		21,508,330	21,508,330	16%	A
2		17,724,523	39,232,853	30%	A
3		8,046,121	47,278,974	36%	A
4		6,789,347	54,068,321	41%	A
5		5,878,220	59,946,541	46%	A
:	:	:	:	:	:
40		583,930	104,197,919	80%	A
41		547,622	104,745,541	80%	A
42		512,411	105,257,952	80%	A
43		510,055	105,768,007	81%	B
44		501,902	106,269,909	81%	B
45		500,000	106,769,909	81%	B
:	:	:	:	:	:
100		208,012	124,234,407	95%	B
101		206,023	124,440,430	95%	B
102		205,300	124,645,730	95%	B
103		200,605	124,846,335	95%	C
104		200,000	125,046,335	95%	C
105		198,850	125,245,185	96%	C
:	:	:	:	:	:
225		101,194	131,029,225	100%	C

【図表3】売上総利益ABC分析（例）

●売上総利益分析（令和2年4月～令和3年3月累計）					
NO	得意先名	売上総利益額 (単位：円)	累積額	累積構成比	ランク
1		9,418,780	9,418,780	25%	A
2		5,765,129	15,183,909	40%	A
3		2,399,845	17,583,754	46%	A
4		1,734,507	19,318,261	50%	A
5		1,457,252	20,775,513	54%	A
:	:	:	:	:	:
32		182,829	30,369,535	79%	A
33		176,473	30,546,008	80%	A
34		172,666	30,718,674	80%	A
35		170,643	30,889,317	81%	B
36		169,131	31,058,448	81%	B
37		164,480	31,222,928	82%	B
:	:	:	:	:	:
91		55,880	36,315,055	95%	B
92		55,050	36,370,105	95%	B
93		54,730	36,424,835	95%	B
94		54,120	36,478,955	95%	C
95		53,405	36,532,360	95%	C
96		53,365	36,585,725	96%	C
:	:	:	:	:	:
225		8,586	38,339,782	100%	C

ABC分析とは、自社の製品・サービスを売上や利益への貢献度が高い順からA、B、Cにグループ分けして管理・分析する手法です（ベースにあるのは「パレートの法則」であり、「2：8の法則」や「ばらつきの法則」と呼ばれることもあります。厳密な法則ではなく経験則です）。

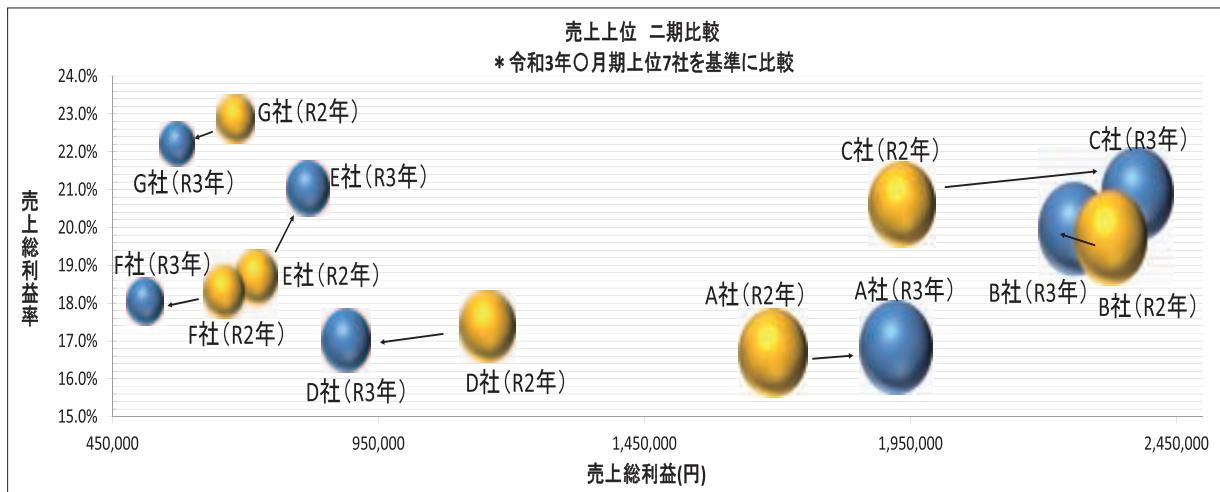
ある企業において売上高の大きい先を順番に並べてみました（図表2）。1位から順に売上を累積し、年商の80%までに至る先をAランクとします。以降、95%までに至る先をBランク、それ以降をCランクとします。このケースでは、すべての得意先225件の内、上位42件（全体の18.7%）で年商80%、つまり、上位約2割の得意先で年商の8割を確保（2：8の法則）ということになります。Aランク先は、売上高としては最重要重点先となり、普段からの積極的なコミュニケーションを心掛けるべき先ですが、利益を生み出しているのかを検証する必要があります。Bランク先、Cランク先については、その中で将来的にAランクとなりそうな先をピックアップして重点的に営業活動します。

得意先毎に「売上総利益」の数字を把握しているのであれば、そのデータを用いて、同じようにABC分析を行います（図表3）。売上総利益では、すべての得意先225件の内、上位34件のお客様で売上総利益の80%を確保していることとなります。

ABC分析においてはバランスも見るようにします。仮にAランク先が3社のみだった場合、売上基盤、利益基盤としてはかなり脆弱なものとなり、1社の取引先の売上が無くなるだけで経営にとて大きな打撃となります。パレートの法則は、ある意味でバランスの取れた顧客数と売上高等の経験則であるといえます。

次に売上高と売上総利益に関するABC分析を2年分実施し、バブルチャートを用いて「見える化」しました（図表4）。

【図表4】売上上位 二期比較表（例）



球体の大きさは売上高を示し、縦軸に売上総利益率、横軸に売上総利益として設定しました。前年データは黄色、当年データは青色で示しました。黄色よりも青色が大きくなり、かつ右上に移動すれば、収益上良好な先となります。この結果、D社、F社、G社については、価格改定交渉が必要な先と判断されます。この資料をもとに得意先との交渉を行ったところ、多くの得意先が価格改定に応じてくれる結果となりました。

4. 効果的なSWOT分析

今まででは定量的な分析手法についてお話ししてきましたが、次は定性的な分析手法について触れてみたいと思います。SWOT分析とは、内部環境としての自社の強み（S）、弱み（W）、外部環境としての機会（O）、脅威（T）の検証を行い、自社における「伸ばすべきポイント」と「改善すべきポイント」を明確にする分析手法です。経営計画を作成する際に多くの企業で既に実践されたことがあると思いますが、経営者、経営陣のみならず、従業員も含めてSWOT分析を行うと、経営者も気が付かなかった意見がよく出てきます。従業員の皆さんには、機会（O）は「追い風要因」、脅威（T）は「逆風要因」と表現すると分かりやすいと思います。

また、様々な意見を出し合うことで経営者と従業員とのコミュニケーションが良くなる効果もあります。但し、単なる会社への不平不満、仲間への誹謗中傷にならぬよう、「会社をより強くするため」の意見を出していただくよう注意が必要です。

【図表5】SWOT分析（例）

<p>内部環境</p> <p>【自社の強み(Strength)】</p> <p>※自社の強み、セールスポイントは？</p> <p>①取り扱い商品のブランド力 ②業歴20年の信頼感 ③スポーツイベント運営のノウハウ ④用品工房の完備、アフターの充実 ⑤提携指導者によるスポーツレッスン ⑥社長の幅広い人脈 ⑦経営者や富裕層の顧客を有している ⑧豊富なスポーツ業界情報、商品知識</p>	<p>【自社の弱み(Weakness)】</p> <p>※自社の弱み、欠点は？</p> <p>①人材不足(営業、総務)、人材が定着しない ②新規開拓不足、仕入先への値引交渉不足 ③資金不足、利幅が薄い ④店舗在庫が不足気味 ⑤良くも悪くも高い(高級路線)のイメージ ⑥常連のお客様に対する高い値引率 ⑦お店に入りづらいという声を耳にする ⑧駐車スペースが少ない</p>
<p>外部環境</p> <p>【機会(Opportunity)】</p> <p>※自社を取り巻く「追い風要因」は？</p> <p>①北海道の四季を生かした季節毎に売れる商品の多さ ②健康志向の高まり ③アジア諸国を中心としたインバウンド需要 ④スポーツ用品メンテナンス需要の多さ ⑤提携指導者のレッスンによる宣伝効果 ⑥スポーツイベントでの収益増 ⑦自社ネット販売による収益増 ⑧社長のネットワークを生かした連携</p>	<p>【脅威(Threat)】</p> <p>※自社を取り巻く「逆風要因」は？</p> <p>①量販店、ネット販売店の高い割引率、ポイント販売 ②取引先の減少(高齢化、後継者不足) ③部品、資材の価格高騰 ④円安による海外輸入品の価格高騰 ⑤アウトレットモールへのメーカーの進出 ⑥少子高齢化によるスポーツ人口の減少 ⑦インターネット通販、オークションの台頭</p>

「自社における伸ばすべきポイント」

1. ブランド力、社長の人脈を生かした営業活動の強化
2. 収益性が高い用品工房の認知度向上
3. インバウンド重要を取り込むため、夏はゴルフ関連
冬はスキー、スノーボード販売に力を入れる
4. スポーツイベントでの採算性の徹底検証による
収益力の強化
5. 自社ネット販売の強化、WEBサイトの充実、
Instagramへの掲載頻度向上

「自社における改善すべきポイント」

1. 適正な価格改定の実施
2. 仕入メーカーに対する値引交渉の実施
3. 人材採用、育成
4. 営業担当者による営業時間の確保
5. 売れ筋商品を把握した適切な在庫運営
6. 安易な値引を回避し、サービス向上に努める
7. 不要なコストについては徹底的に削減を実施
8. 人材定着化に向けた労働環境の整備
9. 不採算取引先との取引縮小、取引改善

図表5は、あるスポーツ用品卸小売業でのSWOT分析の例です。経営者の他、従業員も参加してSWOT分析を行いました。経営者にとって思いもよらなかった強みや弱みなどの新たな発見があり、問題提起してくれた従業員とのコミュニケーションが良好になりました。

次にSWOT分析の結果を縦に見ます。自社の強み（S）であり、機会（O）の追い風要因にも恵まれているということであれば「自社における伸ばすべきポイント」になります。

一方、自社の弱み（W）であり、脅威（T）の逆風要因にもさらされているということであれば「自社における改善すべきポイント」もしくは「撤退すべきポイント」となります。以上の通り、SWOT分析は定性面での現状把握に有効な分析手法といえます。

5. 成長戦略の方向性を見極める

前述のSWOT分析の結果を受けて、アンゾフの成長マトリクスを用いて今後の自社の方向性を検証します。アンゾフの成長マトリクスとは、イゴール・アンゾフによって提唱された、事業の成長・拡大を図る際に用いられるフレームワークのことです。縦軸に「既存市場」「新市場」、横軸に「既存商品（既存サービス）」「新商品（新サービス）」を置き、4つに区分された経営戦略のうち、自社がどの経営戦略に注力すべきかを選択します（図表6）。

前述のスポーツ用品卸小売業では、既存市場で現状の商品を提供する「市場浸透戦略」（更なる顧客拡大、深堀戦略）を基本ベース戦略としました。

富裕顧客層に向けた情報配信力を強化し、用品工房事業によるアフターケアにも注力、営業時間を確保し既存顧客へのセールスを強化する方針としました。

また、インバウンド需要を取り込むべく、「市場開拓戦略」も一部取り入れることとしました。

一方で経営資源を集中させるため、新商品開発戦略や多角化戦略は採用しないこととしました（中小企業においては経営資源が限定されているため、よほどのシナジー効果が無い限り「多角化戦略」は採用されないケースが多いと思われます）。

なお、採用すべき成長戦略の選択には、自社の「経営ビジョン」の検討が不可欠です。経営ビジョンとは自社が目指すべき未来の具体的な姿や理想像のことです。経営理念（企業の存在意義や価値観）を基に、従業員や顧客、社会に対して企業が向かうべき方向性を示し、組織の一体感やモチベーションを高める役割があります。経営ビジョンに合致した成長戦略を選択するようしましょう。

【図表6】成長戦略検討（例）

	既存商品	新商品
既存市場	◎市場浸透戦略	×新商品開発戦略
新市場	○市場開拓戦略	×多角化戦略

6. 具体的な施策内容を決定し、経営会議の開催を定例化する

前述のSWOT分析、成長戦略の方向性の検討結果を受けて、「伸ばすべきポイント」を更に伸ばす施策、「改善すべきポイント」をいち早く改善していくための具体的な施策を検討します。ここで重要なことは、実現可能性の高い目標を立てて、「改善時期」、「責任者」、「改善金額」を明確にすることです（図表7）。

具体的施策内容、改善時期、責任者、目標改善金額が決まれば、月次での経営会議の開催を定例化し、コミュニケーションの「場」を作るようになります。具体的経営改善施策検討表を用いて、各責任者より進捗状況を報告し、情報共有を図りながら経営改善をすすめるようになります。

【図表7】具体的経営改善施策検討表（例）

NO	大分類	小分類	具体的な施策内容	改善時期	責任者	直前期決算対比の改善金額 (年額・月額・%)	
						初年度	2年目以降
1	売上高	価格改定実施	・売上及び売上総利益ベースでのABC分析を実施し、不採算取引先を中心に価格改定交渉を実施する。	令和〇年〇月	〇〇部長	売上総利益率30%以上の確保	前年度水準を維持
2	売上高	イベント企画の強化	・夏はゴルフ、冬はスキー、スノーボードを中心にスポーツイベントの企画を行う。 ・社長の人脈を生かし各観光協会等との情報交換を通じ、実現に向けての会場確保、予算検討を行う。	令和〇年〇月	社長	前年度実績を中心にコロナ禍で実施しなかったイベントの復活交渉を実施する。売上高〇〇〇〇千円の確保を目指す。	前年度水準を維持
3	売上高	営業強化	・ネットオークションの売上に代わり、〇〇店舗での売上向上に注力する。 ・ABC分析結果を用い、取引高に応じて順次訪問回数を増やす（毎月月初に営業予定を作成し、定期的に訪問する）。 ・小売顧客についても、優先順位により訪問営業もしくは電話営業を強化する。	令和〇年〇月	××係長	年間〇〇〇千円の売上増加	前年度水準を維持
4	売上高	工房部門の強化	・用品工房（リペア）部門について、課長を専属とし、売上の増加を図る。 ・前年度年間約〇〇千円の工房売上を初年度期末までに月額〇〇千円体制を構築する。 ・用品工房ニーズが集中する場合には、社長、部長もリペア作業の補佐を実施する。 ・リペア作業の様子をYouTube配信、リペアキャンペーン、ハガキ送付などによる認知度の向上を図る。	令和〇年〇月	△△課長	年間×××千円の売上増加	年間△△△千円の売上増加

7. Web戦略の重要性（キーワードはZ世代対応）

Z世代（ゼット世代）、ジェネレーションZ（英：Generation Z）とは、1990年代半ばから2010年代前半に生まれた世代で、2025年時点で13歳頃から28歳前後の年齢層に該当します。

Z世代の特徴としては以下の点が挙げられます。

- ・デジタルネイティブ世代であり、情報収集能力が高く、SNSやスマートフォンを日常的に使用している。
- ・多様性や包容力を重視しており、他者の考え方や価値観に寛容である。
- ・社会課題への関心が高く、社会貢献につながる企業を好む（SDGsへの意識が高い）。
- ・自己表現への関心が高く、自分らしさを大切にしたいという気持ちが強い。
- ・オーブンでフラットなコミュニケーションを好む。
- ・コスパ（コストパフォーマンス）と並び、タイパ（タイムパフォーマンス）を重視する。
- ・学び直し（リスキリング）やスキルアップへの意欲が高い。

今後、Z世代は経済活動の中心となる年代層となるため、Z世代の特徴を捉えた商品、サービス、販売方法の検討が必須となります。Z世代が購入したい商品やサービスに関する情報をどこから入手しているかが重要となります。現在、Z世代が利用するメディアの優先順位は概ね以下のよう順位になっていると考えられます。

- ① SNS・ソーシャルプラットフォーム（YouTube, Instagram, X, TikTok 等）（最優先）
- ② 動画／ストリーミングサービス
- ③ ウェブサイト／ニュースサイト・ブログ等
- ④ テレビ・従来マスメディア
- ⑤ 紙媒体（雑誌・新聞など）

この状況を踏まえて、実際のコンサルティングの現場では次のようなアドバイスを行っており
ます。

【コンサルティングにおける指摘事項】

●自社HP、Webサイトは必須

→ スマートフォンやパソコンでの情報収集が当たり前のため、それらが無い場合、商
品やサービスの利用は無くなり、さらには就職先としての選択も無くなる。

●Instagram、YouTubeなどを使ったタイムリーな情報配信

→ 自分にとって有益な情報を常に探しており、有益なものについては投資する。

●Instagram、自社HP、Webサイトなどへのアクセス解析

→ 閲覧者構成、閲覧回数、ユーザーが検索エンジン（Yahoo！やGoogleなど）に入力
した検索語句やフレーズの収集・解析などを実施し、Z世代からのアクセスがある
かどうかを検証する。

8. おわりに

今回は経営コンサルティングにおける指導現場にて実際に実践し提供している「収益力を伸ばすためのヒント」について解説してきました。どの項目も基本的なことですが、実際に行ってい
る中小企業は少ないと思います。

今回検証した内容で、ぜひ、事業計画書を作成してみることをお勧めします。自社が置かれ
ている現状を冷静に分析し、今後のとるべき道を明確にして、将来の収益力向上を目指すことが大
切です。

今までに多くの企業、経営者の方々とお話をした機会がありましたが、経営者は、実は相談相
手が少ない孤独な存在です。経営者にとって、最大の幸せは、良き社員、良き取引先に恵まれ、
良き相談相手となる金融機関や税理士事務所、会計事務所に恵まれることです。重要なビジネス
パートナーとして、是非、積極的に相談してみてください。

経営は良い時もあれば、悪い時もあります。悪い時には、冷静に時流を見極めること、決して
目をそらさず、経営者が本気で経営改善に取り組むことが必要です。粉飾決算などは絶対に行
ってはいけません。病気の治療と同じで、早期発見、早期治療がとても大切です。従業員を大
切にし、皆が経営者を信じてついてくれた会社、経営者自身が数字に真摯に向き合い、経営者自
身が数字に強くなった会社は、また必ず元気になります。

今回の内容が経営者皆様にとって収益力向上に取り組む「ヒント」となれば幸いです。



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	
	2020年=100 季調値	前 期 比 (%)								
2021年度	106.1	6.5	105.2	5.5	106.4	6.4	103.8	4.1	81.3	0.6
2022年度	100.5	△ 5.3	104.9	△ 0.3	100.7	△ 5.4	103.7	△ 0.1	85.7	5.4
2023年度	98.6	△ 1.9	102.9	△ 1.9	98.2	△ 2.5	102.0	△ 1.6	85.2	△ 0.6
2024年度	95.6	△ 3.0	101.5	△ 1.4	96.9	△ 1.3	100.1	△ 1.9	85.3	0.1
2024年 4~6月	98.5	△ 0.1	101.1	2.1	99.4	2.3	100.7	3.3	88.5	△ 0.3
7~9月	93.3	△ 5.3	101.4	0.3	94.8	△ 4.6	100.0	△ 0.7	96.5	9.0
10~12月	94.8	1.6	101.8	0.4	96.6	1.9	100.0	0.0	90.3	△ 6.4
2025年 1~3月	96.1	1.4	101.5	△ 0.3	96.9	0.3	99.9	△ 0.1	88.9	△ 1.6
4~6月	98.0	2.0	101.9	0.4	98.0	1.1	101.1	1.2	84.7	△ 4.7
2024年 8月	92.7	△ 1.8	100.5	△ 2.0	94.8	△ 1.3	99.1	△ 1.9	94.0	1.1
9月	92.9	0.2	101.2	0.7	93.5	△ 1.4	99.9	0.8	96.5	2.7
10月	94.4	1.6	103.0	1.8	97.8	4.6	101.1	1.2	85.1	△ 11.8
11月	94.7	0.3	101.3	△ 1.7	95.3	△ 2.6	99.5	△ 1.6	87.8	3.2
12月	95.2	0.5	101.0	△ 0.3	96.8	1.6	99.5	0.0	90.3	2.8
2025年 1月	98.6	3.6	99.9	△ 1.1	98.0	1.2	98.5	△ 1.0	89.5	△ 0.9
2月	95.2	△ 3.4	102.2	2.3	96.9	△ 1.1	101.5	3.0	88.0	△ 1.7
3月	94.4	△ 0.8	102.4	0.2	95.9	△ 1.0	99.7	△ 1.8	88.9	1.0
4月	95.1	0.7	101.3	△ 1.1	96.0	0.1	99.8	0.1	86.7	△ 2.5
5月	97.8	2.8	101.2	△ 0.1	97.5	1.6	102.2	2.4	83.9	△ 3.2
6月	101.1	3.4	103.3	2.1	100.5	3.1	101.4	△ 0.8	84.7	1.0
7月	r 98.2	△ 2.9	102.1	△ 1.2	r 97.7	△ 2.8	99.3	△ 2.1	r 82.0	△ 3.2
8月	p 92.6	△ 5.7	100.6	△ 1.5	p 94.8	△ 3.0	99.5	0.2	p 84.7	3.3
資料	経済産業省、北海道経済産業局									

■鉱工業指数の年度は原指数による。

■北海道の「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		百万円	前年同月比(%)	億円	前年同月比(%)	百万円	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(%)	百万円	前年同月比(%)
2021年度	978,041	0.8	199,978	1.9	144,763	7.1	49,683	8.9	833,277	△ 0.2
2022年度	1,016,255	3.9	208,912	4.5	171,697	18.6	56,739	14.2	844,558	1.4
2023年度	1,066,220	4.9	218,968	4.9	183,092	6.6	60,904	7.3	883,128	4.6
2024年度	1,076,947	1.0	225,543	3.0	197,807	8.0	63,227	3.8	879,140	△ 0.5
2024年 4~6月	260,532	3.9	54,362	4.6	43,807	9.3	15,515	11.9	216,725	2.9
7~9月	265,316	1.9	55,016	2.5	45,616	9.6	14,562	3.5	219,701	0.5
10~12月	284,672	△ 1.3	60,351	1.9	55,861	5.3	17,801	1.4	228,811	△ 2.8
2025年 1~3月	266,426	△ 0.1	55,814	3.2	52,524	8.6	15,350	△ 0.4	213,903	△ 2.1
4~6月	256,183	△ 1.7	55,341	1.8	42,972	△ 1.9	14,462	△ 6.8	213,211	△ 1.6
2024年 8月	91,038	3.1	18,664	4.5	14,738	10.6	4,434	3.4	76,300	1.7
9月	83,840	1.4	17,394	1.8	14,286	6.0	4,639	1.7	69,554	0.5
10月	84,329	△ 3.2	17,895	△ 0.6	15,273	1.1	4,912	△ 1.3	69,056	△ 4.1
11月	87,891	△ 0.2	18,976	3.3	16,317	4.0	5,658	2.8	71,574	△ 1.2
12月	112,451	△ 0.7	23,480	2.8	24,271	9.0	7,230	2.2	88,180	△ 3.0
2025年 1月	92,916	2.6	19,159	4.9	19,200	20.6	5,273	4.4	73,716	△ 1.2
2月	83,971	△ 1.6	17,306	1.9	16,716	5.5	4,647	△ 2.0	67,254	△ 3.2
3月	89,540	△ 1.5	19,350	2.8	16,607	0.1	5,430	△ 3.2	72,933	△ 1.8
4月	83,918	△ 1.5	18,025	2.7	13,175	△ 3.2	4,633	△ 4.9	70,743	△ 1.2
5月	84,799	△ 1.7	18,495	1.8	14,220	△ 1.7	4,776	△ 7.3	70,579	△ 1.7
6月	87,466	△ 1.8	18,821	1.0	15,576	△ 1.0	5,054	△ 8.0	71,889	△ 2.0
7月	89,327	△ 1.2	19,259	1.6	15,615	△ 5.9	5,127	△ 6.6	73,712	△ 0.2
8月	90,513	△ 0.6	19,277	3.3	14,720	△ 0.1	4,541	2.4	75,793	△ 0.7
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。

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(%)
2021年度	151,468	△ 2.9	46,757	△ 4.9	282,274	0.2	73,922	2.2	138,437	△ 1.4	33,683	△ 4.3
2022年度	148,484	△ 2.0	46,685	△ 0.2	293,364	3.9	78,206	5.8	138,186	△ 0.2	33,395	△ 0.9
2023年度	150,012	1.0	46,294	△ 0.8	314,671	7.3	85,204	8.9	135,188	△ 2.2	33,484	0.3
2024年度	148,410	△ 1.1	47,917	3.5	329,583	4.7	90,421	6.1	133,536	△ 1.2	34,035	1.6
2024年 4~6月	35,400	13.0	11,109	4.9	79,431	5.1	21,958	6.8	39,138	0.7	8,981	2.1
7~9月	36,154	△10.3	12,201	1.8	84,343	3.6	22,908	5.2	34,246	0.4	8,566	2.7
10~12月	36,340	△ 5.5	12,051	2.2	84,424	7.1	23,247	6.7	35,671	△ 3.4	8,972	1.0
2025年 1~3月	40,516	1.5	12,556	5.3	81,385	3.3	22,309	5.8	24,481	△ 3.2	7,517	0.6
4~6月	33,566	△ 5.2	11,536	3.8	83,321	4.9	23,401	6.6	38,597	△ 1.4	9,052	0.8
2024年 8月	12,092	△12.6	3,891	3.6	28,514	3.2	7,830	7.4	11,728	3.3	2,984	7.9
9月	11,513	△10.7	3,771	0.2	27,980	3.4	7,285	3.8	10,238	0.7	2,605	2.2
10月	10,240	△13.8	3,315	△ 2.4	26,561	2.2	7,415	4.3	10,945	△ 6.5	2,709	△ 3.3
11月	11,703	△ 1.6	3,831	3.3	27,156	5.0	7,371	6.2	11,529	△ 1.5	2,834	2.8
12月	14,397	△ 2.0	4,905	4.8	30,707	13.6	8,461	9.3	13,197	△ 2.3	3,428	3.2
2025年 1月	13,367	6.3	4,138	5.0	27,673	0.3	7,396	6.3	8,161	△ 4.4	2,458	0.6
2月	11,050	△ 2.5	3,616	5.6	26,176	0.9	7,047	3.4	7,138	△ 3.7	2,286	0.3
3月	16,099	0.4	4,802	5.3	27,536	9.1	7,866	7.6	9,182	△ 1.6	2,773	0.9
4月	10,790	△11.6	3,577	1.1	26,951	1.0	7,628	6.7	11,722	△ 8.0	3,008	△ 0.5
5月	10,630	△ 5.7	3,697	4.7	27,945	9.2	7,792	6.5	14,315	2.9	3,089	0.6
6月	12,146	1.9	4,261	5.6	28,425	4.7	7,981	6.5	12,560	0.6	2,955	2.3
7月	14,817	18.1	4,320	△ 4.8	29,428	5.7	8,241	5.7	12,587	2.5	3,006	1.0
8月	13,042	7.9	4,099	5.4	29,476	3.4	8,094	3.4	11,539	△ 1.6	2,880	△ 3.5
資料	経済産業省、北海道経済産業局											

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(%)
2021年度	573,792	2.0	118,043	2.4	263,733	△ 0.3	280,935	1.7	6,376	38.6	0	△57.1
2022年度	605,785	5.6	123,530	4.6	284,288	7.8	293,671	4.5	11,361	78.2	458	7640366.7
2023年度	640,790	5.8	128,025	3.6	277,059	△ 2.5	294,116	0.2	13,617	19.8	1,465	219.6
2024年度	645,375	0.7	129,770	1.4	280,904	1.4	304,178	3.4	14,348	5.4	1,975	34.8
2024年 4~6月	156,757	1.2	31,866	1.0	275,995	3.3	294,839	2.2	3,256	△ 0.5	322	52.1
7~9月	171,036	△ 2.6	33,630	0.7	261,732	△ 1.5	292,127	2.2	4,107	2.2	471	25.0
10~12月	163,761	2.0	32,935	1.0	296,951	△ 1.3	317,990	3.9	3,590	10.2	512	38.0
2025年 1~3月	153,821	2.7	31,339	2.9	288,936	5.3	311,755	5.3	3,394	10.7	670	32.5
4~6月	161,763	3.2	33,214	4.2	292,571	6.0	312,407	6.0	3,492	7.3	379	17.9
2024年 8月	58,864	△ 4.2	11,466	0.7	237,880	△ 8.8	297,487	1.5	1,483	1.9	165	21.8
9月	54,038	△ 1.1	10,682	0.6	272,175	0.6	287,963	1.8	1,330	4.7	129	37.2
10月	54,812	1.2	11,030	2.0	262,668	△16.1	305,819	1.3	1,293	8.9	134	32.0
11月	51,824	2.0	10,534	1.9	264,660	△ 4.2	295,518	3.0	1,140	13.5	133	36.6
12月	57,125	2.6	11,372	△ 0.9	363,526	16.0	352,633	7.0	1,157	8.4	245	42.4
2025年 1月	51,986	3.7	10,496	4.1	284,379	2.9	305,521	5.5	1,108	17.5	275	42.8
2月	49,000	1.0	9,802	0.3	298,944	14.3	290,511	3.8	1,082	4.3	231	25.2
3月	52,835	3.4	11,041	4.1	283,484	△ 0.7	339,232	6.4	1,204	10.8	164	27.6
4月	51,096	1.5	10,779	3.4	307,656	3.8	325,717	4.0	1,005	6.9	110	21.0
5月	54,762	3.8	11,223	4.2	284,631	6.2	316,085	8.9	1,216	9.5	117	15.0
6月	55,905	4.2	11,211	5.1	285,427	8.2	295,419	5.2	1,272	5.5	152	18.0
7月	60,479	4.0	11,900	3.6	253,097	△ 8.0	305,694	5.1	1,349	4.2	205	15.8
8月	60,088	2.1	11,845	3.3	313,040	31.6	313,977	5.5	1,559	5.1	198	20.2
資料	経済産業省、北海道経済産業局				総務省、北海道				(公社)北海道観光機構		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。
 ■年度及び四半期の数値は月平均値。

■「p」は速報値、
 「r」は修正値。

主要経済指標 (3)

年月	乗用車新車登録台数									
	北海道									
	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(%)
2021年度	139,868	△ 9.4	52,310	△ 1.2	41,815	△15.8	45,743	△11.6	3,467,561	△10.1
2022年度	151,633	8.4	60,138	15.0	43,625	4.3	47,870	4.6	3,613,705	4.2
2023年度	156,501	3.2	66,120	9.9	40,954	△ 6.1	49,427	3.3	3,806,718	5.3
2024年度	153,913	△ 1.7	68,211	3.2	38,328	△ 6.4	47,374	△ 4.2	3,860,782	1.4
2024年 4～6月	39,153	△ 5.7	17,634	△ 0.8	10,778	△ 9.0	10,741	△ 9.8	831,992	△ 6.9
7～9月	38,256	△ 0.7	16,142	5.2	9,878	△ 7.7	12,236	△ 2.0	976,385	1.2
10～12月	35,281	△ 6.5	15,923	5.3	8,169	△15.4	11,189	△13.6	948,738	△ 3.2
2025年 1～3月	41,223	6.4	18,512	3.5	9,503	8.6	13,208	9.3	1,103,667	14.0
4～6月	40,309	3.0	17,633	△ 0.0	10,257	△ 4.8	12,419	15.6	885,718	6.5
2024年 8月	10,639	△ 6.4	4,274	1.6	2,932	△11.2	3,433	△10.9	271,469	△ 3.2
9月	13,734	△ 4.8	5,807	3.6	3,258	△17.8	4,669	△ 3.9	366,212	0.8
10月	13,311	△ 1.1	5,743	6.0	3,421	△ 3.1	4,147	△ 8.2	337,677	1.0
11月	12,428	△ 8.3	5,641	9.0	2,789	△22.2	3,998	△16.4	330,611	△ 3.9
12月	9,542	△10.9	4,539	0.3	1,959	△23.0	3,044	△16.5	280,450	△ 7.0
2025年 1月	10,723	5.0	4,633	6.8	2,522	△ 3.3	3,568	9.2	328,208	15.0
2月	11,872	13.7	5,230	16.8	2,764	9.9	3,878	12.5	354,579	18.8
3月	18,628	3.1	8,649	△ 4.7	4,217	16.3	5,762	7.2	420,880	9.6
4月	13,778	5.0	6,854	3.0	3,100	△ 2.6	3,824	16.5	287,105	11.0
5月	11,391	△ 0.1	4,686	△ 5.1	2,919	△ 2.7	3,786	9.3	269,494	3.1
6月	15,140	3.5	6,093	0.8	4,238	△ 7.8	4,809	20.4	329,119	5.5
7月	13,005	△ 6.3	5,282	△12.9	3,587	△ 2.7	4,136	0.0	326,323	△ 3.7
8月	9,967	△ 6.3	4,001	△ 6.4	2,368	△19.2	3,598	4.8	249,328	△ 8.2
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(%)
2021年度	32,091	1.0	8,659	6.6	1,732	△ 6.5	43,738	9.3	103,732	9.3
2022年度	29,576	△ 7.8	8,608	△ 0.6	1,384	△20.1	43,279	△ 1.0	107,937	4.1
2023年度	28,469	△ 3.7	8,002	△ 7.0	1,267	△ 8.4	38,832	△10.3	102,968	△ 4.6
2024年度	30,234	6.2	8,160	2.0	1,441	13.7	34,744	△10.5	106,734	3.7
2024年 4～6月	8,757	△ 3.7	2,088	0.5	450	△ 0.8	9,271	△ 8.8	25,732	2.7
7～9月	7,590	△ 1.2	2,034	△ 2.0	351	△26.7	8,712	△10.2	25,235	△ 0.4
10～12月	7,518	4.2	1,977	△ 2.4	270	21.4	8,390	△18.1	25,699	6.6
2025年 1～3月	6,369	42.1	2,061	13.1	370	226.6	8,372	△ 3.9	30,068	5.6
4～6月	4,625	△47.2	1,554	△25.6	356	△20.9	9,662	4.2	27,351	6.3
2024年 8月	2,293	△14.0	668	△ 5.1	113	△32.7	2,712	△17.3	7,179	△ 3.4
9月	2,346	2.4	686	△ 0.6	77	△68.7	3,134	△ 2.9	9,872	△ 4.8
10月	2,562	△17.1	697	△ 2.9	125	35.0	3,008	△26.8	8,000	5.6
11月	2,859	32.5	651	△ 1.8	67	△ 4.6	2,817	△ 4.7	8,145	10.3
12月	2,097	6.6	630	△ 2.5	78	31.1	2,566	△19.4	9,553	4.3
2025年 1月	1,007	16.8	561	△ 4.6	35	124.2	2,247	△26.1	6,917	4.4
2月	1,399	3.9	606	2.4	26	△16.7	2,943	5.4	7,782	1.5
3月	3,963	74.4	894	39.1	309	367.7	3,182	10.4	15,369	8.4
4月	1,884	△45.2	562	△26.6	148	△28.8	3,615	1.6	9,385	6.6
5月	1,128	△56.6	432	△34.4	106	△11.0	3,346	27.2	8,123	4.4
6月	1,613	△40.6	560	△15.6	102	△17.2	2,701	△12.4	9,843	7.6
7月	2,215	△24.9	614	△ 9.7	59	△63.1	2,181	△23.9	8,586	4.9
8月	2,029	△11.5	603	△ 9.8	81	△28.6	2,344	△13.6	7,292	1.6
資料	国土交通省				国土交通省				内閣府	

■船舶・電力を除く民需 (原系列)。

年月	公共工事請負金額				有効求人倍率 (常用)		新規求人件数 (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 原数值		人	前年同 月比(%)	人	前年同 月比(%)	% 原数值		
2021年度	962,717	△ 2.0	140,503	△ 8.6	0.98	1.05	29,623	6.7	718,719	9.1	3.1	2.8	
2022年度	906,498	△ 5.8	139,937	△ 0.4	1.09	1.19	32,248	8.9	784,749	9.2	3.0	2.6	
2023年度	1,008,093	11.2	147,405	5.3	1.00	1.17	29,467	△ 8.6	767,072	△ 2.2	2.8	2.6	
2024年度	1,091,120	8.2	152,054	3.2	0.94	1.14	27,627	△ 6.2	747,270	△ 2.6	2.7	2.5	
2024年 4~6月	649,515	10.6	57,423	8.8	0.89	1.06	27,797	△ 7.1	741,055	△ 3.6	3.0	2.7	
7~9月	227,469	5.7	38,765	2.2	0.94	1.12	27,630	△ 6.1	742,353	△ 3.0	2.6	2.6	
10~12月	78,987	15.9	26,072	1.2	0.99	1.19	26,925	△ 6.4	746,999	△ 0.9	2.6	2.3	
2025年 1~3月	135,148	△ 1.6	29,795	△ 3.6	0.96	1.19	28,155	△ 5.3	758,674	△ 2.8	2.6	2.4	
4~6月	706,840	8.8	62,850	9.5	0.90	1.06	27,899	0.4	727,353	△ 1.8	2.5	2.6	
2024年	8月	62,509	1.5	10,706	△ 3.9	0.94	1.13	26,466	△ 6.7	725,413	△ 4.9	2.6	2.5
	9月	48,460	△ 9.4	12,752	△ 1.9	0.97	1.14	26,743	△ 10.2	736,451	△ 5.6	↓	2.5
	10月	36,653	△ 5.8	11,288	3.2	0.97	1.16	30,292	△ 5.1	828,506	1.8	↑	2.4
	11月	24,592	21.9	7,999	4.6	0.99	1.18	25,764	△ 7.3	720,812	△ 1.8	2.6	2.4
	12月	17,741	95.1	6,785	△ 5.7	1.01	1.22	24,720	△ 7.1	691,679	△ 3.1	↓	2.2
2025年	1月	8,544	7.8	5,662	△ 1.3	0.95	1.20	27,703	△ 5.2	794,348	0.0	↑	2.3
	2月	19,377	△ 0.1	6,914	△ 22.5	0.96	1.19	27,426	△ 8.4	751,778	△ 5.4	2.6	2.4
	3月	107,227	△ 2.5	17,220	6.0	0.97	1.16	29,336	△ 2.4	729,895	△ 3.2	↓	2.6
	4月	341,431	21.2	27,254	12.0	0.90	1.08	28,867	△ 2.5	763,999	2.0	↑	2.7
	5月	221,357	6.2	16,541	4.0	0.89	1.05	27,283	△ 1.7	717,904	△ 4.9	2.5	2.6
	6月	144,051	△ 9.6	19,055	10.8	0.89	1.05	27,547	5.8	700,156	△ 2.7	↓	2.5
	7月	121,895	4.6	16,765	9.5	0.93	1.09	28,011	△ 5.6	757,744	△ 1.0	—	2.4
	8月	57,831	△ 7.5	10,996	2.7	0.92	1.09	25,352	△ 4.2	680,289	△ 6.2	—	2.6
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

■年度及び四半期の数値は、月平均値。■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		円／ドル	月(期)末		
	2020年=100	前年同 月比(%)	2020年=100	前年同 月比(%)	件	前年同 月比(%)	件	前年同 月比(%)	円／ドル	月(期)末		
2021年度	100.2	0.5	99.9	0.1	144	△13.3	5,980	△16.5	112.36	27,821		
2022年度	103.9	3.6	103.0	3.0	214	48.6	6,880	15.1	135.40	28,041		
2023年度	107.2	3.2	105.9	2.8	269	25.7	9,053	31.6	144.55	40,369		
2024年度	110.5	3.1	108.7	2.7	271	0.7	10,144	12.1	152.48	35,618		
2024年 4~6月	108.9	2.8	107.5	2.5	75	27.1	2,612	25.2	155.79	39,583		
7~9月	110.4	2.9	108.4	2.7	75	17.2	2,483	10.9	149.22	37,920		
10~12月	111.1	3.0	109.2	2.6	65	△19.8	2,592	7.6	152.36	39,895		
2025年 1~3月	111.7	3.5	109.9	3.1	56	△13.8	2,457	6.0	152.54	35,618		
4~6月	113.0	3.8	111.2	3.5	73	△ 2.7	2,533	△ 3.0	144.55	40,487		
2024年	110.6	3.0	108.7	2.8	20	△20.0	723	△ 4.9	146.23	38,648		
	110.4	2.7	108.2	2.4	21	40.0	807	12.1	143.38	37,920		
	110.9	2.6	108.8	2.3	29	3.6	909	14.6	149.63	39,081		
	111.1	3.0	109.2	2.7	17	△15.0	841	4.2	153.72	38,208		
	111.4	3.4	109.6	3.0	19	△42.4	842	4.0	153.72	39,895		
2025年	111.7	3.7	109.8	3.2	17	△10.5	840	19.8	156.49	39,572		
	111.4	3.2	109.7	3.0	22	22.2	764	7.3	151.96	37,156		
	111.9	3.5	110.2	3.2	17	△39.3	853	△ 5.8	149.18	35,618		
	112.8	3.9	110.9	3.5	26	30.0	828	5.7	144.39	36,045		
	113.1	4.0	111.4	3.7	24	△20.0	857	△15.1	144.75	37,965		
	113.2	3.5	111.4	3.3	23	△ 8.0	848	3.4	144.50	40,487		
	113.4	2.9	111.6	3.1	27	△20.6	961	0.8	146.71	41,070		
	113.5	2.6	111.6	2.7	22	10.0	805	11.3	147.67	42,718		
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、インバウンド中心相場の月中平均値。



ほくよう調査レポート 2025.11月号(No.347)
令和7年（2025年）10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

ほくよう調査レポートは、北洋銀行ホームページでもご覧いただけます。
<https://www.hokuyobank.co.jp/company/report/>

＜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。＞

