

ほくよう 調査レポート

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

No.355

- 道内経済の動き
- 経営のアドバイス
サービス・プロフィット・チェーンの再構築が生む
地域企業の未来
～AI・DX時代におけるウェルビーイングの実現～
- 寄稿
胆振地域の持続可能な未来に向けて
- 寄稿
「トランプ後の世界」はどうか
ー米国・欧州・グローバルサウスと企業戦略ー



▲二次元コードからも
ご覧いただけます

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
経営のアドバイス：サービス・プロフィット・チェーンの 再構築が生む地域企業の未来 ～AI・DX時代におけるウェルビー イングの実現～……………	6
寄稿：胆振地域の持続可能な未来に向けて……………	14
寄稿：「トランプ後の世界」はどうか ー米国・欧州・グローバルサウスと企業戦略ー……………	20
主要経済指標……………	28



道内経済の動き

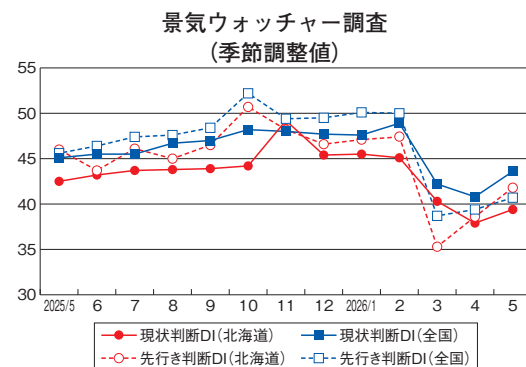
道内景気は、緩やかな回復に足踏みがみられる。生産活動は、弱い動きとなっている。需要面では、住宅投資は、減少している。設備投資は、持ち直しの動きがみられる。個人消費は、緩やかに持ち直している。観光は、回復に足踏みがみられる。公共投資は、増加している。輸出は、増加している。

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、負債総額ともに前年を下回った。消費者物価は、58か月連続で前年を上回った。

1. 景気の現状判断DI～現状判断DIが4か月ぶりに上昇

景気ウォッチャー調査による5月の景気の現状判断DI（北海道）は、前月を1.5ポイント上回る39.4と4か月ぶりに上昇したが、好不況の分かれ目となる50を30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3.2ポイント上回る41.8となった。

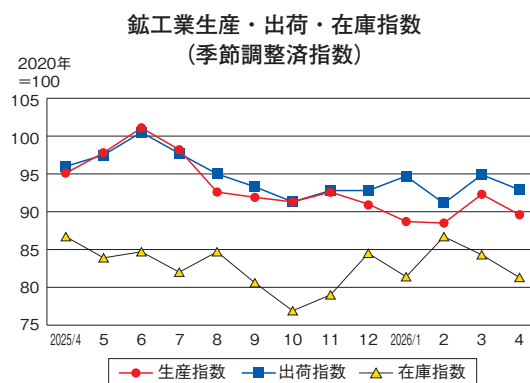


(資料：内閣府)

2. 鉱工業生産～前月比が2か月ぶりに低下

4月の鉱工業生産指数は、89.6（季節調整済指数、前月比▲2.9%）と2か月ぶりに低下した。前年比（原指数）は▲5.8%と7か月連続で低下した。

業種別では、化学・石油石炭製品工業など9業種が前月比上昇となった。金属製品工業、一般機械工業、電気機械工業など4業種は前月比低下した。



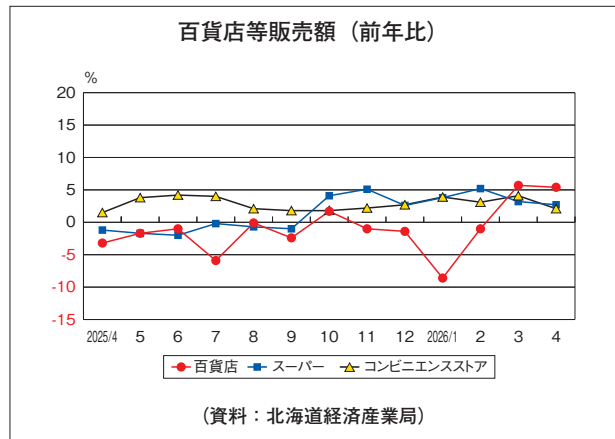
(資料：北海道経済産業局)

3. 百貨店等販売額～スーパーは前年比2店舗増加

4月の百貨店・スーパー販売額は865億円（全店ベース、前年比+3.1%）と7か月連続で前年を上回った。

百貨店（139億円、前年比+5.4%）は、飲食料品、衣料品、身の回り品、その他の全てで前年を上回った。スーパー（726億円、同+2.7%）は、飲食料品、その他が前年を上回った。

コンビニエンスストアは522億円（同+2.1%）と19か月連続で前年を上回った。

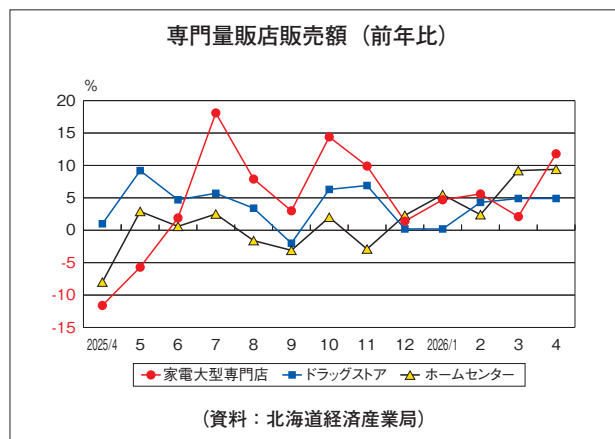


4. 専門量販店販売額～家電大型専門店が11か月連続で増加

4月の家電大型専門店販売額は、121億円（前年比+11.8%）と11か月連続で前年を上回った。

ドラッグストア販売額は283億円（同+4.9%）と7か月連続で前年を上回った。

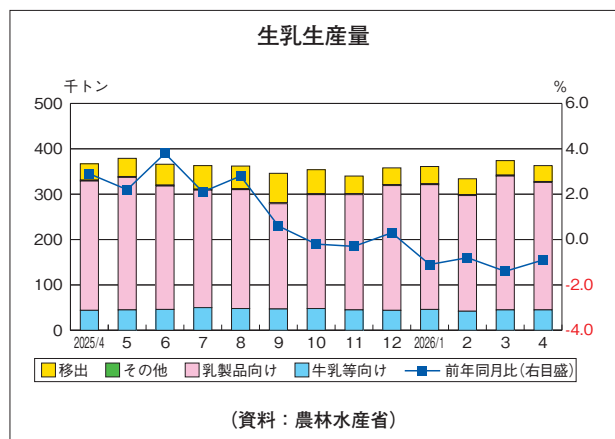
ホームセンター販売額は128億円（同+9.4%）と5か月連続で前年を上回った。



5. 生乳生産量～4か月連続で減少

4月の生乳生産量は、363千トン（前年比▲0.9%）と4か月連続で前年を下回った。内訳は、牛乳等向け（同+2.9%）、乳製品向け（同▲1.3%）、その他（同▲0.1%）、道外への移出（同▲2.6%）となった。

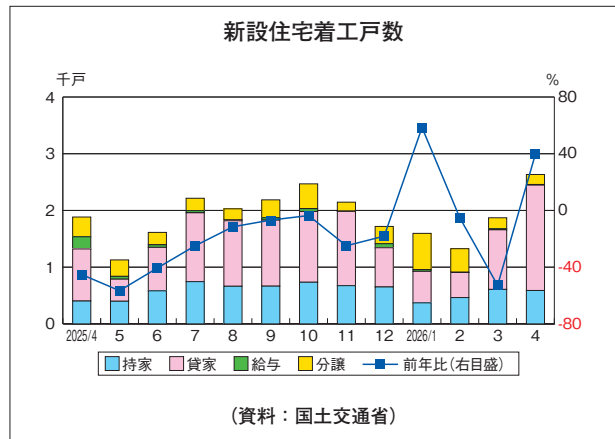
1～4月累計は、1,432千トン（同▲1.1%）と前年を下回った。



6. 住宅投資～3か月ぶりに増加

4月の新設住宅着工戸数は、2,634戸（前年比+39.8%）と3か月ぶりに前年を上回った。利用関係別では、持家（同+46.2%）、貸家（同+102.4%）、給与（同▲94.9%）、分譲（同▲49.4%）となった。

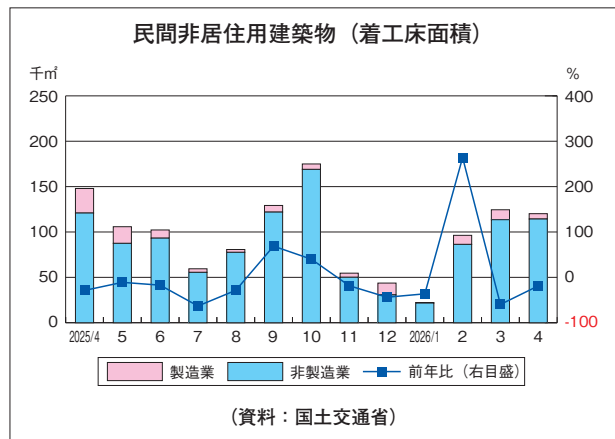
1～4月累計は、7,427戸（同▲10.0%）と前年を下回った。利用関係別では、持家（同▲7.0%）、貸家（同▲15.3%）、給与（同▲79.8%）、分譲（同+25.6%）となった。



7. 建築物着工床面積～千歳市で半導体向け物流施設が着工

4月の民間非居住用建築物着工床面積は、120千㎡（前年比▲18.8%）と2か月連続で前年を下回った。業種別では、製造業（同▲78.3%）、非製造業（同▲5.4%）であった。

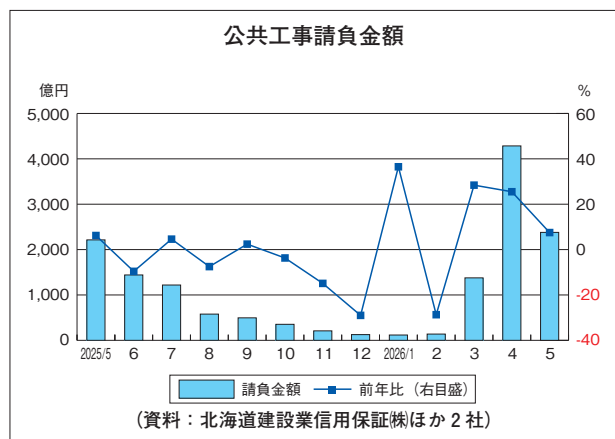
1～4月累計は、363千㎡（同▲29.9%）と前年を下回った。業種別では、製造業（同▲45.6%）、非製造業（同▲28.2%）となった。



8. 公共投資～釧路市で総合病院新棟建設

5月の公共工事請負金額は、2,379億円（前年比+7.5%）と3か月連続で前年を上回った。発注者別では、国（同▲24.5%）、北海道（同▲13.4%）、地方公社（同▲94.6%）、その他（同▲51.3%）は前年を下回ったが、独立行政法人等（同+62.4%）、市町村（同+20.5%）が前年を上回った。

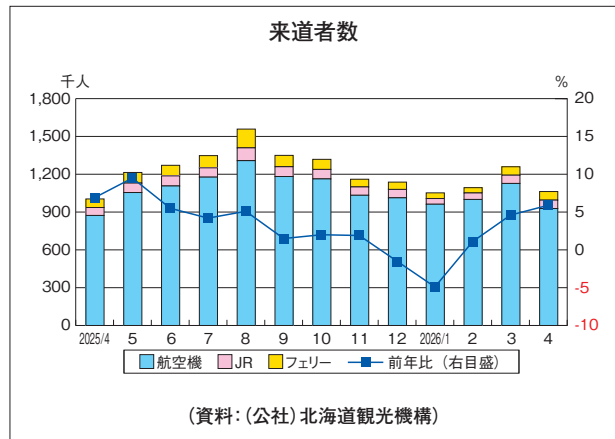
1～5月累計は、8,295億円（同+18.9%）と前年を上回った。



9. 来道者数～3か月連続で増加

4月の国内輸送機関利用による来道者数は、1,064千人（前年比+5.9%）と3か月連続で前年を上回った。輸送機関別では、航空機（同+6.3%）、JR（同+5.9%）、フェリー（同+0.4%）となった。

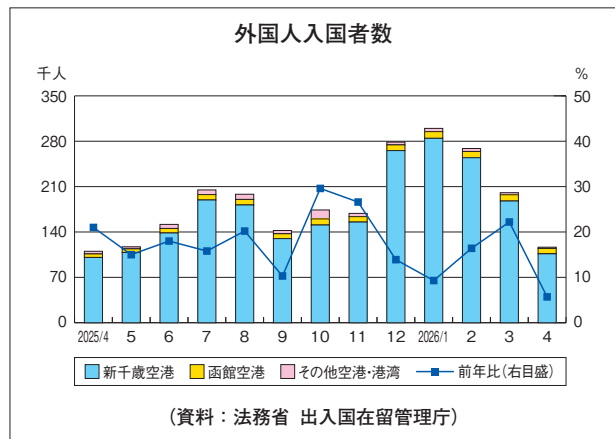
1～4月累計は、4,471千人（同+1.6%）と前年を上回った。



10. 外国人入国者数～46か月連続で増加

4月の道内空港・港湾への外国人入国者数は、117千人（前年比+5.7%）と46か月連続で前年を上回った。空港・港湾別では、新千歳空港106千人（同+5.6%）、函館空港8千人（同+52.2%）、その他空港・港湾2千人（同▲52.8%）となった。

1～4月累計は、887千人（同+13.6%）と前年を上回った。



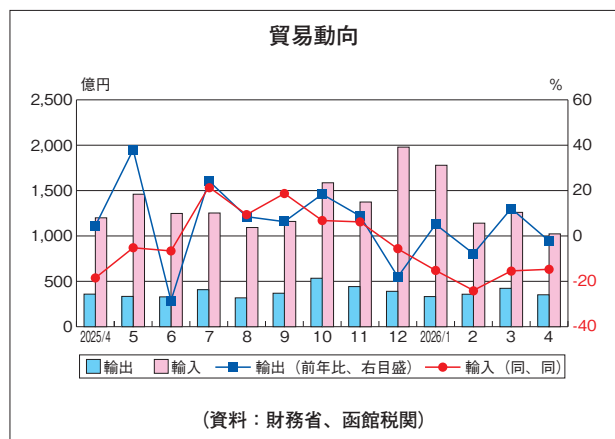
11. 貿易動向～輸入は中東からの原油・粗油が大幅減少

4月の貿易額は、輸出が352億円（前年比▲2.2%）、輸入が1,023億円（同▲14.7%）となった。

輸出は、魚介類・同調製品、一般機械などが増加したものの、自動車の部分品、鉄鋼などが減少した。

輸入は、石炭などが増加し、原油・粗油などが減少した。

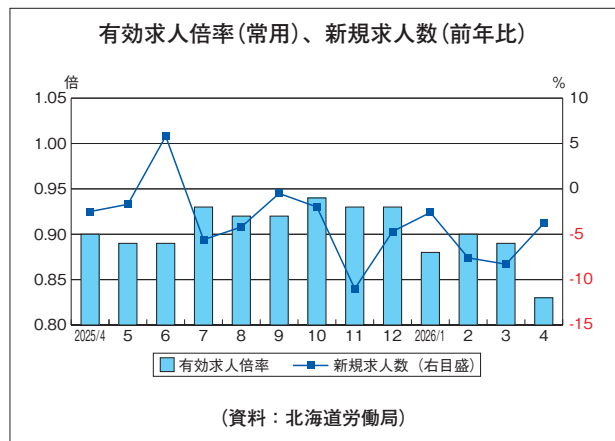
1～4月累計の輸出は、1,465億円（同+1.6%）と前年を上回った。



12. 雇用情勢～有効求人倍率は2014年7月以来の低水準

4月の有効求人倍率（パートを含む常用）は、0.83倍（前年比▲0.07ポイント）と9か月連続で前年を下回った。

新規求人数は、前年比▲3.8%と10か月連続で前年を下回った。業種別では、不動産業・物品賃貸業（同+36.3%）、医療・福祉（同+1.6%）などは前年を上回ったが、運輸業・郵便業（同▲16.0%）、宿泊業・飲食サービス業（同▲17.5%）などが前年を下回った。

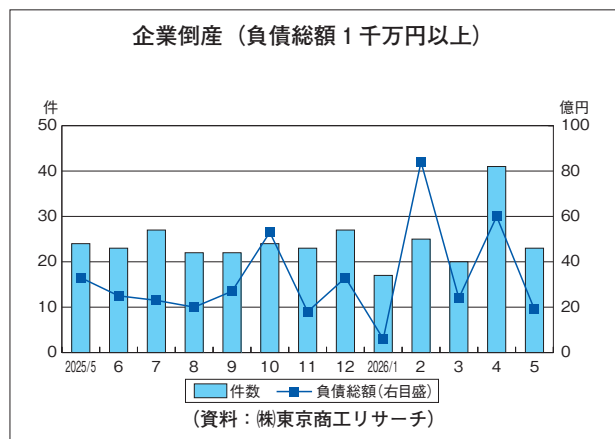


13. 倒産動向～大型倒産なく件数・負債総額ともに減少

5月の企業倒産件数は、23件（前年比▲4.2%）であった。業種別ではサービス・他が10件、卸売業が4件などとなった。

販売不振を原因とした倒産が17件（73.9%）を占めた。

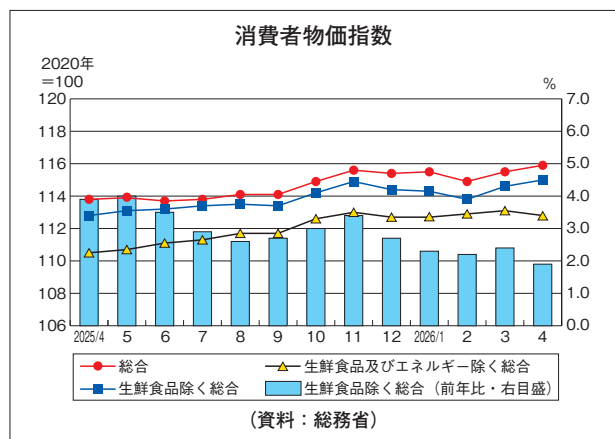
倒産企業の負債総額は、19億円（前年比▲42.7%）と4か月ぶりに前年を下回った。



14. 消費者物価指数～生鮮食品を除く食料は前年同月比4.6%上昇

4月の消費者物価指数（生鮮食品を除く総合）は、115.0（前月比+0.4%）となった。前年比は+1.9%と2022年3月以来2.0%を下回った。

石油製品の価格は調査基準日（5月10日）時点で、灯油価格が143.7円/ℓ（前月比+0.6%、前年同月比+11.5%）、ガソリン価格が167.0円/ℓ（前月比▲1.2%、前年同月比▲4.6%）であった。



サービス・プロフィット・チェーンの再構築が生む地域企業の未来 ～AI・DX時代におけるウェルビーイングの実現～

小樽商科大学 商学部商学科
准教授 木田 世界

《ポイント》

- サービス業における持続的な成長の鍵は、従業員満足と顧客満足が連鎖する「サービス・プロフィット・チェーン」の構築にある。
- AIやDXの導入は、効率性を高める一方で、従業員の自律性を奪いウェルビーイングを低下させる「相反する結果」や業績とウェルビーイングの双方が低下する「相互損失」を招くリスクを孕んでいる。
- テクノロジーを「監視や統制」の手段ではなく、従業員を支援し、成長させ、ワークライフバランスを向上させる「相互利益」のツールとして設計することが求められる。

1. はじめに：なぜいま、従業員と顧客の相互作用が見直されるのか

現在、日本全国、とりわけ北海道をはじめとする地域経済において、深刻な労働力不足と、それに相反する形でのインバウンド観光客の急増などによるサービス需要の回復が同時に進行しています。需要の拡大は地域経済にとっての「光」である一方で、供給側であるサービス従事者に対する過度な負担や長時間労働という「影」を落としています。こうした環境下において、多くの企業がデジタル・トランスフォーメーション（DX）や人工知能（AI）の導入による抜本的な生産性の向上を模索しています。しかしながら、単なる業務の自動化や効率化のみを追求するテクノロジーの導入は、従業員のウェルビーイング（心身の健康や生活・仕事における充実感）を損ない、結果としてサービスの質そのものを低下させるリスクを孕んでいます。

本稿の目的は、企業における「従業員満足（Employee Satisfaction：ES）」と「顧客満足（Customer Satisfaction：CS）」、そして「企業の収益性」が連鎖するというマネジメントの枠組みであるサービス・プロフィット・チェーンを紹介した上で、AI・DXの導入がこの連鎖構造にどのような変容をもたらすのかを理論的かつ実践的に紐解くことにあります。テクノロジーの進化は、従業員と顧客の接点を大きく変質させています。それに伴い、従業員のウェルビーイングを組織の持続的成長に不可欠な基盤と位置づける「人的資本経営」の視点が、これからの経営者には強く求められているのです。

本稿では、経営学的な理論をベースにしつつ、国内外のDX導入事例を交え、地域の中小企業やサービス事業者が就職先には選ばれる企業、顧客には選ばれる企業となるための経営のあり方を提示していきます。

2. サービス・プロフィット・チェーンの理論的基盤と現代的意義

サービス・プロフィット・チェーンは、ヘスケットらによって1994年にハーバード・ビジネ

ス・レビュー誌上で提唱された、サービス・マネジメントにおける包括的なフレームワークです。この理論の核心は、サービス提供の最前線に立つフロントライン従業員を「企業の内部顧客」と捉え、企業が彼らに対して提供する労働環境やツール、教育支援を「内部サービス」と位置づける点にあります。サービス・プロフィット・チェーンのモデルによれば、企業が良質な内部サービスを提供することで「従業員満足」が高まり、それが「従業員の定着率や生産性」の向上をもたらします。結果として、顧客に対して提供される「外部サービス価値（顧客サービス品質）」が飛躍的に向上し、それが「顧客満足」を生み、「顧客ロイヤルティ」の獲得を経て、最終的に企業の「収益と成長」へと結びつくという循環的な連鎖構造を描いています。要するに、従業員満足、顧客満足、企業業績の好循環関係を表しています。

サービス・プロフィット・チェーンの前提となる最も重要な概念が「サティスファクション・ミラー（満足の鏡）」です。これは、従業員の態度と顧客の態度が、まるで鏡合わせのように類似し、相互に影響を与え合う現象を指します。この類似性については、過去数十年にわたる様々なメタ分析によって統計的に支持されており、決して単なる理想論ではないことが証明されています。

このサティスファクション・ミラー現象を支える社会科学的なメカニズムとして、主に2つの理論的基盤があります。第一に感情伝染理論です。サービス・エンカウンター（現場従業員と顧客との接点）において、人間は無意識のうちに他者の表情、姿勢、声のトーンを模倣し、相手と同じ感情状態を共有する本能的な傾向があります。当然のことかもしれませんが、従業員が職務に満足し、ポジティブな感情を持って接客すれば、それが直接顧客に伝染し、顧客の感情的満足を高めることは科学的にも裏付けられています。

第二の基盤として、社会的交換理論があります。これは個人や集団間で自発的に行われる互惠的な相互作用を説明する理論です。単純に言えば、人間は恩を受けたら恩返しをしたくなる傾向を自然に持っているということです。サービス・プロフィット・チェーンにおいては、企業が良いい就業環境を提供する見返りとして従業員が職務における自発的な貢献で報いる（あるいは従業員同士での支援の連鎖）という「内部交換」と、質の高い対応を受けた顧客がリピート購買や他者への推奨という形で企業に報いる「外部交換」という、二重の交換関係が連鎖していると理解できます。

これらの理論が現代の人事管理にもたらす示唆は何でしょうか。DXやAIは従業員と顧客、あるいは従業員同士の接点のあり方を変える可能性があります。そのため、DXやAIの導入には、ポジティブな相互作用を保ち、ネガティブな相互作用（例：カスハラの影響）をどのように緩和するかという視点が求められます。そして、従業員にとって、DXやAIの導入が自分たちの仕事や成長を後押ししてくれる、企業からのサポートと見なされるようなものとなる必要を示しています。そのように受け止められれば、従業員は仕事に対する熱意を高めることで報いることとなります。逆に、監視や統制の手段として認識されれば、従業員はAIやDX導入に対して反発したり、それらを形骸化させ、やり過ごそうとするでしょう。

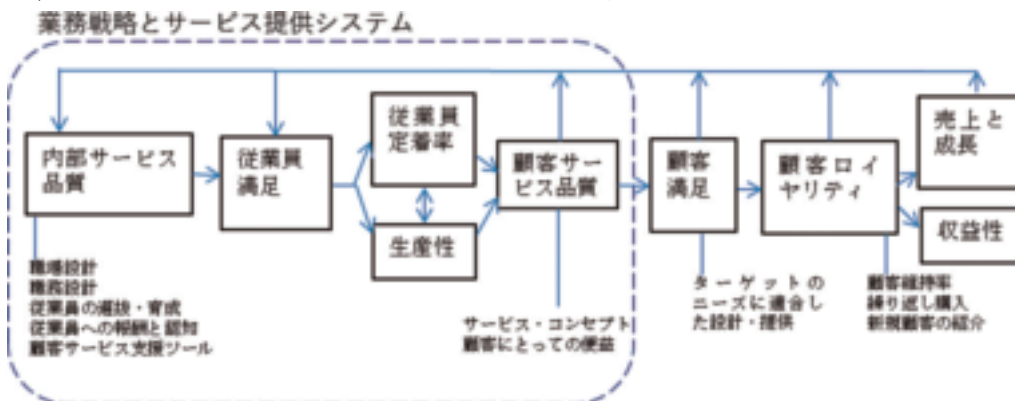
3. サービス・プロフィット・チェーンの実現例

サービス・プロフィット・チェーンの実現例としては、アメリカの航空会社のサウスウエスト航空の事例が有名です。同社は、「従業員を満足させることで、従業員は自ら顧客に対して最高の満足を提供する」という感情伝染のメカニズムに基づき、「従業員第一、顧客第二」という経営哲学を貫いています。具体的には、

内部サービス（従業員への投資）の徹底：レイオフ（一時解雇）を極力回避する強固な雇用保障やプロフィット・シェアリングにより、従業員の生活基盤と心理的安全性を守っています。同時に、顧客対応においてマニュアルに縛られない大きな裁量権（エンパワーメント）を与え、従業員が現場で自律的に判断して行動できる環境を整えています。たとえば、乗務員による独自のユーモアを交えたアナウンスなどがあります。

生産性と顧客満足度の同時実現：手厚い内部サービスが従業員の組織に対する深いコミットメントを引き出し、年率5%未満という低い離職率に繋がっていると考えられます。さらに、高いモチベーションに基づく従業員同士の自発的な協力的行動が、航空機の折り返し時間の大幅な短縮という圧倒的な生産性（コスト削減）を生み出しています。この高い生産性と、従業員の活力が生み出す温かみのある接客が組み合わさることで、高い顧客ロイヤルティと持続的な高収益の好循環を実現しているのです。

図表1 サービス・プロフィット・チェーンの流れ



※Heskett et al. (1994, p. 166) から引用

4. DX・AIの導入が人的資源管理とウェルビーイングに与える影響

サービス・プロフィット・チェーンの連鎖構造は、AIやデジタル変革（DX）などのテクノロジーによって劇的な構造の変化を遂げつつあります。なお、総務省・経済産業省の「AI事業者ガイドライン（第1.0版）」(2024, p. 8) の定義によると、AI（AIシステム）は、「活用の過程を通じて様々なレベルの自律性をもって動作し学習する機能を有するソフトウェアを要素として含むシステムとする（機械、ロボット、クラウドシステム等）」とされています。また、DXは経済産業省の「DX推進ガイドライン」(2018, p. 2) によると、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジ

ネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。」とされています。本稿でやや大雑把にAI・DXとまとめて扱っているのは、デジタル化（情報・知識を電子的に蓄積・利用すること）➡AIによる分析➡ビジネス上の価値創造という流れによる両者の相性の良さを理由としています。

AIおよびDXは、採用、パフォーマンス評価、学習・開発など、人的資源管理のプロセスをデータ主導で最適化する大きな可能性を秘めています。しかし、その導入目的や設計思想によっては、従業員のウェルビーイングを大きく損なう危険性が潜んでいます。これらの技術の影響に関して、ペッチェイとファン・デ・ヴォールデによる2019年の研究で提唱された＜人的資源管理—ウェルビーイング—パフォーマンスのリンケージ・モデル＞に基づき、AI・DXの導入がもたらす影響を以下の表に示す3つのパターンに分類して考察します。

図表2 AI・DX導入がウェルビーイングと組織業績に与える効果の分類

影響の分類	定義	もたらされる具体的な状況と技術の使われ方
相互利益 (Mutual gains)	従業員のウェルビーイングと組織パフォーマンスが共に向上する。	個人のニーズに応じたパーソナライズ、公正な評価、業務負担の軽減など、自律性を支援する形での技術活用。
相反する結果 (Conflicting outcomes)	組織パフォーマンスは向上するが、従業員のウェルビーイングが低下する。	組織の生産性のみを極限まで追求するアルゴリズム管理、常時監視、ノルマの強制など、技術への隷属化。
相互損失 (Mutual losses)	従業員のウェルビーイングと組織パフォーマンスが共に低下する。	倫理的配慮を欠いた不透明なAI評価、アルゴリズムのバイアスによる多様性の毀損、心理的安全性の喪失。

※Peccei& Van de Voorde (2019) に基づき著者作成

（1）相互利益の実現：パーソナライズと信頼の醸成

従業員と企業の双方が恩恵を享受する「相互利益」は、テクノロジーが従業員の成長支援や業務の柔軟性向上・よりよい働き方の実現に向けられる場合に生じます。

海外の事例では、機械学習を用いて個人のスキルギャップやパフォーマンスデータを分析し、

公平で予測的な報酬や評価を提案するAIシステムによる透明性と効率性の向上や、AI対応のチャットボットを用いた従業員の声や意見を継続的に収集する取り組みによる信頼性風土とエンゲージメントの向上といった取り組みも試行されているようです。

国内の事例では、コープさっぽろやアイリスオーヤマが先進的な事例と言えるでしょう。コープさっぽろでは、宅配ルート最適化AIの導入による業務負荷の軽減が行われました。コープさっぽろの宅配システム（トドック）では、日々変化する新規加入や退会によって、ルートごとの配達負荷に大きな偏りが生じていました。従来、このルートの組み換えや増設作業は、地域の地理に詳しい特定の担当者の「職人技（属人化）」に依存しており、担当者にとって極めて重い心理的・時間的負担となっていました。そこで、北海道大学発のAIスタートアップ企業の株式会社調和技研と共同で、住所、道路情報、既存のコース情報、人員・トラックの積載量などを加味し、最適な宅配ルートを自動提案するAIシステムを開発・導入しました。

AIの活用により、従来人間が行っていた計画作成の作業時間を約85%削減することに成功しました。さらに、トラックの走行距離も10~30%程度削減され、CO₂排出量の抑制（環境配慮）とドライバーの長時間労働の是正に直結しています。コスト、環境負荷、管理者の精神的プレッシャーと現場の肉体的疲労を削減した好事例と言えるでしょう。

次に、アイリスオーヤマにおけるパルスサーベイの活用について解説します。同社では、従業員のエンゲージメント向上やメンタルヘルスの維持、組織の活性化を目的として、パルスサーベイ（短期間で繰り返す従業員調査）を人事施策の重要な一部として組み込んでいます。これは、「コンディションチェック」という名称で毎月1回実施されており、従業員の現在の心身の状態、業務に対するモチベーション、職場環境に対する認識などについて少数の簡潔な質問項目により定点観測しています。半年や1年に1回行われる大規模な従業員満足度調査（センサス）とは異なり、リアルタイムでのコンディション変化（不調のサインやエンゲージメントの低下）を早期に検知し、迅速なケアや職場環境の改善に繋げています。

また、アイリスオーヤマでは対面でのコミュニケーションも重視されており、1 ON 1として、毎月上司と部下が1対1で30分以上対話する機会が設けられます。ここでは、管理・監督という視点よりも、悩みを聞いたり成長を支援するという視点が尊重されています。最近では、1 ON 1とパルスサーベイの連携も模索されており、たとえばパルスサーベイで危険信号を発している社員に対して詳しく話を聞き、速やかな対応を促進する体制が目指されています。

アイリスオーヤマの事例で重要なのは、AI・DXを人間によるコミュニケーションの代替として用いるというより、コミュニケーションを補完したり促進するものとして利用するという視点です。パルスサーベイが人事部・上司・部下のコミュニケーションを促進し、ウェルビーイングと成長促進による業績の安定的向上という連鎖が機能しています。

（２）相反する結果とテクノストレスの脅威

一方で、組織の効率化のみを目的としたテクノロジーの導入は、生産性を向上させる代償として従業員のウェルビーイングを犠牲にする「相反する結果」を招きます。

オーストラリアの小売大手の事例などに代表されるように、AIアルゴリズムが物流倉庫の従業員の動きを常時監視し、ヘッドセット経由でピッキング速度のノルマを秒単位で強制するようなシステムは、業務の標準化と生産性の極限最適化をもたらしました。しかし、このような環境下では従業員は自律性を完全に奪われ、アルゴリズムの指示に従うだけの存在、すなわち「技術的隷属化」の状態に陥ります。

技術の導入がもたらすストレスには二面性があります。分析ソフトウェアなどが従業員に新しいデータ分析の機会を提供し、能力感を高める「テクノユーストレス (Techno-eustress)」として機能する場合がある一方で、常時接続のプレッシャーや使いにくいシステム、そして監視の強化は「テクノディストレス (Techno-distress)」を引き起こし、長期的にはバーンアウト（燃え尽き症候群）や深刻な労働争議を誘発するリスクを孕んでいます。もしも修正がなされなければ、その行き着く先は、次で説明する「相互損失」となってしまうでしょう。

（３）相互損失と「意図しない結果」のメカニズム

さらに深刻なのは、倫理的配慮を欠いた不透明なAIの運用が、組織のパフォーマンスと従業員のウェルビーイングの双方を破壊する「相互損失」のパターンです。Zheng et al. (2025) の研究は、ハイテク分野の起業家組織における人間とAIの相互作用がもたらす「４つの意図せざる結果（副作用）」と、それによる「３つのウェルビーイングへの脅威」を指摘しています。第一の意図せざる結果は「対人的自律性の浸食」です。アルゴリズムの指示により、専門的な意思決定における個人の裁量や自由が奪われる感覚です。第二は「監視による不安定性」であり、継続的なデータ収集が雇用の不安定さや心理的な脆弱性を増幅させます。第三は「アルゴリズム・バイアスのジレンマ」であり、AIの不公平な結果や偏見により、組織の倫理や正当性への疑念が生じます。たとえば、過去に男性を多く採用していた企業が、AIに過去の採用データを学習させた結果、AIが男性の採用候補者に過剰に高い評価をしてしまうようなことを表しています。第四は「パーソナライズされた不満」であり、最適化されているはずのAIからのフィードバックが、一律的あるいは一面的な内容となりかえって従業員の納得感を削ぎ落としてしまう現象です。

これらの負の体験は、従業員に「心理的疎外（仕事や組織から自分が切り離される感覚）」、「身体的な適応過負荷（AIのペースに適応しようとする疲弊）」、「社会的周辺化（組織内コミュニティからの孤立や排除）」という致命的なウェルビーイングの悪化をもたらします。心理的安全性が損なわれた組織では、従業員はリスクを極端に回避し、新しいアイデアを共有しなくなるため、イノベーションと成長の機会が完全に失われる相互損失に陥るのです。

５．まとめと提言

北海道には、インバウンド需要の回復・増加、国内外における地域の認知度・ブランドイメージの向上、ラピダスなど様々な機会・強みが存在します。一方で、人口減少、働き手の不足などの課題にも直面しています。だからこそ、「人」を大切に活かし経営を行い、従業員にモチ

ベーション高く働き続けてもらうことや、求職者にとって魅力的な職場づくりが一層重要になると考えられます。その中で、サービス・プロフィット・チェーンは、従業員の満足やウェルビーイングを顧客評価、企業業績につなげる枠組みとして重要になります。

サービス・プロフィット・チェーンの起点は内部サービスであり、従業員を内部の顧客と捉え従業員が必要とするものを経営側が十分に提供することです。そして、サービス・プロフィット・チェーンを発展的に機能させ続けるためには、会社—従業員間、従業員同士、従業員—顧客間での望ましい社会的交換を促進させる必要があります。その1つの手段がAIやDXです。AI・DXを人を活かす経営につなげるために、以下の方針が重要でしょう。

第一に、AI・DXを「監視・統制」ではなく「自律性・支援・成長」のツールとして設計することです。システムの導入目的を、単なる短期的なコスト削減や従業員の労働強化に置いてはなりません。従業員のスキルアップ、業務負荷の軽減、ワークライフバランスの向上に資する「人間中心のデジタル化」を進めることが、最終的に顧客へのサービス品質を高め、企業収益を持続させる道であると認識すべきです。コープさっぽろのAIによる配送経路分析によるコスト削減、労働負担減少はこの好例といえるでしょう。

第二に、AI・DXをコミュニケーションを代替するものではなく、人と人の間のポジティブなコミュニケーションを補完・促進するものとして利用する発想です。アイリスオーヤマのパルスサーベイと1 ON 1の活用はこの好例でしょう。逆に、AI・DXはネガティブな相互作用や顧客不満と従業員ストレスの悪循環を緩和させるために活用できる可能性もあります。たとえば、コールセンター業務において、顧客の声のトーンや対応する社員の感情状態を検知するシステムを導入し、カスタマーなどの問題が生じた場合にすみやかにフォローしたり、上司に交代する、場合によっては対応を拒否するという取り組みも有効となるかもしれません。

本稿では、サービス・プロフィット・チェーンの枠組みを用いましたが、その知見はいわゆる製造業の会社にも無関係ではありません。いまや多くの「製造業」の企業は、何らかのサービスを提供しているはずです。たとえば事例で扱ったアイリスオーヤマは、オフィス向けのソリューションやロボティクス事業などBtoBサービス領域に進出しています。そもそも、アイリスオーヤマのものづくりの成功は顧客志向を深化させた「ユーザー・イン」の発想にあります。シンプルに言ってしまうと、経営者が従業員のことをよく考え、従業員が顧客のことをよく考えるのは、どのような業界でも事業発展の大前提ではないでしょうか。

AIやDXが人事労務管理に本格的に用いられるようになってから年月は浅く、その影響の全貌はまだ明らかではない部分も多く残されています。また、本稿で指摘した「相反する結果」「相互損失」における労働者の心理的・身体的負担という問題以外にも、たとえばAIの利用は短期的にタスク成果を向上させるが、利用者の粘り強さを低下させてしまう可能性があるなど、AI依存という問題もあります。このような幅広い意図せざる結果については、今後の更なる実践と研究が必要でしょう。しかし、AI・DX利用における「人を活かす」という視点は、今後の社会においても重要であり続けるのではないかと考えています。

【参考文献】

<日本語文献>

大見英明 (2025)『コープさっぽろ60年史』生活協同組合コープさっぽろ

経済産業省「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン（DX推進ガイドライン） Ver. 1.0」(<https://dxlab.jp/wp-content/uploads/2025/06/DX%E6%8E%A8%E9%80%B2%E3%82%AC%E3%82%A4%E3%83%89%E3%83%A9%E3%82%A4%E3%83%B3Ver10.pdf>, 2018年12月発行)

JobQTown「【アイリスオーヤマ×SDGs】 360度評価にイエローカード制度！会社も社員も成長を止めない人事制度とは」(https://job-q.me/articles/14226#article_item_2018054, 2026年5月19日アクセス)

総務省・経済産業省「AI事業者ガイドライン（第1.0版）」(https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/ai_shakai_jisso/20240419_report.html, 2024年4月19日発行)

<英語文献>

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174. (※書籍版の邦訳は『カスタマー・ロイヤルティの経営：企業利益を高めるCS戦略』（島田陽介訳、日本経済新聞出版、1998年）。

Peccei, R., & Van de Voorde, K. (2019). Human resource management-well-being-performance research part II: The need for calling a halt to further empirical research? *Human Resource Management Journal*, 29(4), 592–615.

Zheng, J., Zhang, J. Z., Kamal, M. M., Liang, X., & Alzeiby, E. A. (2025). Unpacking human-AI interaction: Exploring unintended consequences on employee Well-being in entrepreneurial firms through an in-depth analysis. *Journal of Business Research*, 196, 115406.

胆振地域の持続可能な未来に向けて

北海道胆振総合振興局

局長 牧野 充

＜胆振地域の概況＞

胆振地域は、北海道の中南部に位置し、4市7町が東西に広がって構成されています。総面積は3,698.08km²であり、奈良県とほぼ同じ面積です。東部地域は、単調に続く砂浜沿いの平坦地から石狩平野へと広がる勇払平野をはさんで、西に樽前山、支笏湖、東は波状型丘陵地を経て、日高山脈へと続いています。西部地域は、変化に富んだ海岸沿いの平坦地から内陸部へ向かって丘陵地、山岳と続き、ほぼ中央部に洞爺湖や有珠山があり、東にはホロホロ山、オロフレ山、鷲別岳が南北に並んでいます。

総人口は382,354人と北海道全体の7.3%を占め、北海道で4番目に人口の多い苫小牧市も所在しており、人口密度は103.4人



出所：胆振総合振興局

／km²と全道平均66.6人／km²を上回る一方、総人口に占める65歳以上の人口の割合は、平成7年国勢調査の15.5%から、令和2年では34.8%に上昇し、高齢化が進行しています。(令和2年国勢調査より)

気候は全般的に臨海性で、一部には海霧の発生する地域や冷涼な地域を含んでいるものの、積雪寒冷の厳しい北海道内においても温暖で暮らしやすい地域です。春の訪れが比較的早く、夏は蒸し暑さがなく、秋はさわやかで安定した気候が長く続きます。冬は大陸からの寒気の影響が小さく、山間部の一部を除き温暖で積雪量が少ないなど、年間を通じて恵まれた気象条件にあります。

管内には、洞爺湖周辺に有珠山や昭和新山などの、国際的にも重要な火山現象と火山地形を有しており、登別温泉周辺では、登別地獄谷、大湯沼など、温泉郷独特のたたずまいを感じることができます。

また、胆振地域内にある支笏洞爺国立公園は、令和6年度の年間利用者数が約902万人と、北海道内の国立公園の中で最も利用者数の多い国立公園です。

そのほか、都市近郊の湖沼や海岸線などにも、国指定鳥獣保護区やラムサール条約登録湿地に指定されているウトナイ湖をはじめ、美々川流域、地球岬周辺など質の高い自然が広く残されています。

＜胆振の産業と地域資源＞

胆振地域は、東西を横断する鉄道、高規格道路、室蘭港、苫小牧港を擁し、新千歳空港にも隣接する交通アクセスに優れた立地にあり、農林水産業から工業、観光、港湾運輸に至るまで多種多様な産業活動が展開されています。業種別就業者数は、全道平均と比較して第1次産業の比重が低く、第2次産業の比重が高いという特色があります。

中でも、全道において高いシェアを占める工業、観光、港湾運輸の3分野は、北海道全体の振興に大きく寄与しており、ものづくり分野では、鉄鋼、製紙、自動車産業をはじめとして、大手企業の工場や関連会社等が多く立地し、管内の製造品出荷額等は、約2兆837億円と全道の30.8%を占め、特に苫小牧市では1兆4,269億円と全道1位、室蘭市は約5,087億円と全道3位と、特に工業が盛んな地域です。（2024年経済構造実態調査（製造事業所調査）より）

また、苫小牧東部地域におけるデータセンターの建設や隣接する千歳市におけるRapidus株式会社の進出に伴う次世代半導体の関連施設建設など、AI-DX分野の企業から関心が高まっている状況です。



出所：三菱製鋼室蘭特殊鋼株式会社

農業分野では、前述の気候を生かし、比較的経営規模は小さいものの、バラエティに富んだ農産物の生産が行われています。

東部では、水田農業を中心に、トマトなどの施設野菜やブロッコリーなどの露地野菜、小麦や大豆などの畑作物のほか、花き、果樹（ハスカップ）、酪農、和牛、軽種馬の生産も盛んです。西部では、露地野菜や施設野菜をはじめ、りんごなどの果樹、水稻、さらには酪農・畜産も営まれています。

また、大規模な園芸施設による野菜の周年生産や、道内の飼養羽数の約2分の1を占める養鶏が展開されています。

環境・エネルギー分野では、道内唯一の製油所である出光興産株式会社北海道製油所、道内最大の火力発電所である苫東厚真発電所などがあり、北海道の重要なエネルギー供給拠点となっています。また、豊かな自然環境に恵まれ、太陽光や風力、バイオマス、地熱といった多様なエネルギー源の活用のほか、水素の活用やCCUSに関する実証試験、洋上風力発電の製造拠点化など、GXの推進や脱炭素社会の実現に向けた取組を積極的に進めています。



出所：胆振総合振興局



出所：胆振総合振興局

林業分野について、胆振の森林面積は、25万2千haで管内の総土地面積の68.2%、全道森林面積の4.6%を占めています。

苫小牧港は、道内の木材・木製品の輸入拠点となっており、全道の輸入量のうち丸太の59.9%、製材の99.1%、チップの100%が輸入されています。（北海道林業統計より）

そのほか、管内は木質ペレットやきのこなどの林産物の生産が盛んな地域となっています。

水産分野では、噴火湾海域・太平洋海域の特性の異なる2海域に面しており、噴火湾海域では、ほたて貝養殖業が、また、太平洋海域では、すけとうだら刺網、ほっき貝漁業が大宗漁業となっています。

水産資源の増大に向けては、マツカワやウニの種苗放流が継続して行われており、室蘭市にある（地独）北海道立総合研究機構の栽培水産試験場では、栽培漁業の技術開発の研究が進められています。



出所：胆振総合振興局

胆振の観光については、登別や洞爺湖など北海道有数の温泉地や、日本で初めてユネスコ世界ジオパークに認定された「洞爺湖有珠山ジオパーク」、アイヌ文化の復興・創造等の拠点である「ウポポイ（民族共生象徴空間）」など、特色ある豊かな地域資源があります。



出所：胆振総合振興局



出所：胆振総合振興局

令和6年度の観光入込客数（延べ人数）は約1,708万人で全道の約11.1%、宿泊客延べ数は300万人泊で全道の約7.4%となっています。

コロナ禍以前の令和元年度との対比では、観光入込客数（延べ人数）が約1,618万人で105.5%、宿泊客延べ数も289万人泊で103.9%となっており、コロナ禍前の水準まで回復しています。

＜産業を支える人材の確保＞

豊富なポテンシャルを持つ胆振地域ですが、各分野において担い手不足、労働力不足といった人手不足が深刻化している状況にあります。



出所：胆振総合振興局



出所：胆振総合振興局

こうした課題に対して、胆振総合振興局では多角的なアプローチを展開しており、ものづくり分野では、若年層の地元就職への動機付けや分野に対する理解促進を目的に、胆振地域のものづくり企業の働き方、採用情報などを掲載したデジタルブックを作成しています。

さらに、今年度には、学生アイデアと管内企業をマッチングし、アイデアを形にする「ものづくりアイデアアワード2026」を開催するなど、地域の担い手確保に向け取り組んでいます。

また、農業分野では、新規就農者の確保を図るため、SNSを活用し、農業の魅力や就農事例、地域での暮らしの実態等について情報発信しています。

水産分野では、外国人労働者などに対し、スケトウダラの網外し体験を実施し、体験内容のアンケート調査結果を漁業者へフィードバックすることや、検討会の開催など、新規漁業就労者の就業や労働作業員の確保を目指すとともに、林業分野においても、高校生を対象とした林業の現場見学会や、林業事業体を対象としたセミナーを開催し、担い手不足解消に取り組んでいます。

さらに、AI-DXを活用した省力化や働きやすい環境づくりを目指して、ものづくり企業等を対象に、DX化の進め方や事例を学ぶセミナー、デジタル機器やサービスの展示など、AI-DXに関するフェアを開催し、DX化による効率的なものづくりを推進します。



出所：北海道経済部

農業分野では、生産現場における省力化を推進するため、スマート農業の活用事例を紹介する研修会や意見交換会を実施するほか、水産分野においても、漁業の関連人口が減少する中、漁業生産を維持していけるよう、これまで人力で行っていた「魚の網外し」を始めとする作業を省力化するロボット開発など、大学、試験研究機関や漁業者と、現場での課題や技術開発などについてのマッチングを実施するなど、各分野におけるAI-DX活用を推進していきます。



出所：胆振総合振興局

＜おわりに＞

胆振総合振興局では、甚大な被害をもたらした北海道胆振東部地震の発災から今年9月で7年が経過する中、被災地域の復旧・復興はもとより、その先の地域創生を目指して、振興局・国・市町をはじめ、関係機関・団体等の連携を一層強化しながら、被災地における様々な課題に対して、地域に寄り添った取組を進めており、こうした取組に加え、「洞爺湖有珠山ジオパーク」「アイヌ文化」「縄文遺跡群」「むかわ竜」「炭鉄港」の5つの貴重な地域資源を「いぶり五大遺産」として位置付け、その価値や魅力を発信し、交流人口の拡大を図っています。

五大遺産ポータルサイトや道内外のイベントでPRを実施しているほか、小学生を対象とした縄文遺跡見学ツアー、児童館での体験イベントの実施、アイヌ文化振興に寄与する製品のPRや各種イベントでのアイヌ文化体験ブースの出展をいたします。

なお、今年度、北海道・北東北の縄文遺跡群が世界遺産登録5周年を迎えることから、5周年ノベルティグッズを作成・配布するとともに、胆振地域の五大遺産関連施設などを周遊するイベントを実施予定です。



出所：縄文遺跡群世界遺産本部より

そのほか、いぶり五大遺産の動きとしては、「むかわ町穂別恐竜博物館」が令和8年4月25日にリニューアルオープンしており、むかわ竜（カムイサウルス・ジャポニクス）の実物化石が展示され、大きな注目を集めています。



出所：むかわ町



出所：むかわ町

胆振地域にお越しの際は、前述のイベントにご参加いただくなど、胆振地域全体をお楽しみいただけたら幸いです。当局といたしましても、いぶり五大遺産を始めとした胆振地域の貴重な地域資源の魅力を発信していきます。



出所：胆振総合振興局





「トランプ後の世界」はどうか —米国・欧州・グローバルサウスと企業戦略—

国際大学特別招聘教授（北海道EU協会顧問）

林 秀毅

（要約）

- 米トランプ政権は今秋の中間選挙を念頭に対外強硬路線を取ったものの、かえって国民と市場の反発に直面。
- 日本は、欧州・グローバルサウスと連携した「次世代型自由貿易圏」を一段と拡大。
- 道内企業はグローバルなリスクを見極めつつ、地域の長所を活用したインフラ・新産業の育成と「地域共創」のサプライチェーン確立へ。

はじめに—世界の混乱は一段と深まり、危機再燃のリスクも

2026年半ばの現在、米トランプ政権発の世界の混乱が続く一方、世界の経済・金融市場は意外に冷静な反応を示しているようにみえます。一体、この背景には何があるのでしょうか。さらにこの状態は今後も年後半にかけて続いていくのでしょうか。本論では、これらの問いに対し、先ず主要国の政治・経済、次に日本、特に道内の企業を念頭に置いた企業戦略について、考えていきたいと思ひます。

米国の有力政治アナリストであるイアン・ブレマー氏率いるユーラシアグループが毎年年初に公表する「10大リスク」で、今年の特徴は**米国の今後に対する危機感の強さ**です。10大リスクの内、いくつが米国関連かという点からいえば、トランプ氏が再登場した去年は上位4つが全て米国関連で独占されていました。これに対し、今年の上位では、1・3・6位に米国関連が挙げられています（図表1）。

一方、リスクの内容という点では、今年、「米国は自らが作り上げた国際秩序を解体する予測不可能で信頼できない存在になった」と述べています。つまり、リスクの数自体は減ったものの、リスクの質では非常に深刻な事態になっているという認識です。尚、今年、米国以外のリスクについては、中国、欧州、ロシアなどが挙がっています。この点、今年の10大リスクは、トランプ氏率いる米国と、それと対立ないし距離を置き始めている他の国々との分断が一段と深刻になっていることを示している、といえるでしょう。

（図表1）10大リスク

1 米国の政治革命
2 「電気国家」中国
3 ドンロー主義（トランプ版モンロー主義）
4 包囲される欧州
5 ロシアの第二の戦線
6 米国式国家資本主義
7 中国のデフレ世界経済への負の押し付け
8 ユーザーを食い尽くすAI
9 USMCAのゾンビ化
10 水の武器化
（上記に準じるリスク）
「タリフマン（関税男）」の暴走トランプの失敗
脱グローバル化
勢力圏
米国売り

（出所）ユーラシアグループ（太字は筆者による）

さらに米国内では、「トランプ氏が自らの権力に対する抑制を組織的に解体しようとしている」と述べています。つまり、米国の法や制度に拘束されず、トランプ氏の思い通り全てを実行する社会になりつつある、という認識です。

それ以外の欧州やグローバルサウスにおけるリスクについても、**全てがトランプ氏の政策に強く影響を受ける**、と言って言い過ぎではありません（図表1）。

以下、本稿では、トランプ氏の強硬な対外政策は、米国内で本人の狙いとは逆の効果を強めていること、国際社会では徐々に欧州・日本・グローバルサウスの連携の機運が高まっていること、日本企業はこのようなグローバルな流れを読みつつ、域内で安定したサプライチェーンづくりを目指すべきことを指摘したいと思います。

1. トランプ氏の対外政策—米国内の反発が拡大

先ず、トランプ氏によるベネズエラとイラン攻撃の真の目的は何だったのか、という点が問われます。トランプ氏にとって**今年の最重要課題は、秋の中間選挙に向け、劣勢に立つ共和党への支持を挽回すること**です（図表2）。

（図表2）トランプ政権によるベネズエラ・イラン攻撃

	ベネズエラ	イラン
戦闘の開始	2026年1月初	2026年2月末
米国の目標（共通）	中間選挙の支持挽回・資源などの権益確保	
（個別）	マドゥーロ政権の打倒・ 親米政権の樹立	現イスラム体制の打倒・ 核開発の放棄
戦闘期間	短期間	長期化（継続中）
現在の懸案事項	国家運営の正常化	ホルムズ海峡の航行自由化

（出所）筆者作成

昨年1月、大統領に就任したトランプ氏は「米国ファースト」のスローガンを掲げ、世界各国に高い関税を課すという脅しをかけ、貿易収支だけでなく、安全保障の負担、移民の制限など、各国との懸案事項において自らの要求を突きつけました。この手法は部分的に効果を生んだものの、経済全体としてみれば輸入品への関税は米国内の物価上昇につながり、国民の不満は解消されませんでした。さらに、同氏が公約していたロシア・ウクライナ戦争の調停は不首尾に終わっており、世界のエネルギー価格の高止まりにつながりました。

2026年初、トランプ氏に指揮された米軍がベネズエラを攻撃、独裁者だったマドゥーロ氏を捕らえる様子は、世界に衝撃を与えました。

この状況で、トランプ氏は反米色の強いマドゥーロ政権を倒すという分かりやすい形で米国民の支持を回復し、同時にベネズエラの豊富な石油資源の利権を獲得する狙いがありました。

ベネズエラ攻撃の作戦、すなわち具体的な手段は事前に周到に準備され、短期間で遂行されたといえます。

次にこれまで述べたベネズエラと、2月末以降米国による攻撃が始まったイランを比較すると、共通点と相違点があります。

ベネズエラ攻撃の動機となった中間選挙に向けた支持挽回という目的は、イランにも共通して当てはまります。トランプ氏は、1979年の革命以降のイランと米国の対立の歴史に加え、中東地域におけるイランとイスラエルの対立関係、米国内の金融産業を中心としたイスラエル人脈の強さを勘案し、攻撃のメリットがあると判断したといえます。若しイラン国民のために民主国家を樹立するという目的であれば、政府内の穏健派を支援するといった他の方法があったはずですが。

しかし、米国による具体的な作戦の遂行については、準備段階と攻撃後の経過の双方で、不十分だったと言わざるを得ません。準備段階では、イランの国家組織が堅固であることを見極められず、市民による反政府の動きに期待したことです。攻撃後の経過としては、何よりもイランがホルムズ海峡を封鎖するという、エネルギー価格を通じ世界経済に影響を与える直接的な手段に出たことでしょう。

イラン攻撃を巡る状況が変わらない中、5月中旬、北京で2日間に亘り**米中首脳会談**が行われました。元々、この日程は、3月に予定されていたのを米国から延期していたものでした。

ここでもトランプ氏の狙いは変わらず、11月の中間選挙の劣勢を挽回することにありました。そのためには、中国が農産品や航空機などを米国から輸入する約束を取り付けることが必須でした。

そのための取引（ディール）材料として、トランプ氏はあえて自ら、台湾への武器供与について議論する姿勢を見せました。しかし、これまで米国は、この点について中国に事前に協議しない原則を守ってきたため、かえって中国に対し譲歩した形になりました。結局、経済協力についても期待されたほどの成果は生まれず、ホルムズ海峡の航行など、イランと近い中国に協力を求めた点についても中国の明言はなく、会議全体は中国が優勢に進めたといえます。

さらに**次回の首脳会談を9月24日に米国で行う**と決定されたことが非常に重要です。米中間選挙の約40日前というタイミングで、トランプ氏が米国民の関心を呼ぶような成果を中国から引き出すことを目的に、中国の関心の深い台湾問題で想定以上の提案を行う可能性があるためです。

それでは、今後、米国はどのように変化するでしょうか。

第一に、毎日のように発言を二転三転させるトランプ氏に対する国民の信頼は着実に低下していくでしょう。6月17日、米国とイランは戦闘終結に向けた14項目の覚書に署名しました。最大の理由は、イランがホルムズ海峡の封鎖を続け、原油供給への影響を通じ、米国を含む世界経済の悪化懸念が強まったことです。政権の支持回復という当初の狙いが逆効果につながったと言わざるを得ません。

覚書は、米国がイランに対し復興資金の提供や凍結資金の解除を認める、大幅に譲歩した内容となりました。さらにレバノンを含む戦闘の終結、60日以内に核開発問題を含む最終合意といった不確実な内容が含まれ、年後半の交渉に向け、問題が先送りされている面もあります。

この点、元々イラン攻撃に反対だったとされる副大統領のバンス氏が正面に立ち、イランとの交渉、レバノンを攻撃してきたイスラエルの説得などを進められるかが、注目されます。

第二に、トランプ政権下の米国で経済格差が一層拡大し、社会の分断が一層進むことです。バンス氏自身、自ら貧しい家庭に生まれ弁護士として頭角を現した人物です。米国内の分断の深刻さを認めつつ、白人労働者の貧困層に対し、不満だけでなく自助努力を促す姿勢を示しています。

今後について、トランプ氏は11月初めの中間選挙直前まで、挽回する手段を採ろうとしても、経済状態は上向かず、米国民の支持は益々離れていく、という事態が想定されます。そもそも、他国に干渉しないという原則を取りながら、巨額の費用を投じ他国に攻撃を仕掛けることについて、米国内では既に、共和党支持者からも、若年層を中心に批判が高まっています。

そのため、仮に戦闘終結に向けた対イランの交渉が難航し、トランプ氏がその責任をバンス氏に負わせようとした場合でも、次の大統領選挙を展望し、野党の民主党から有力な政治家が現れなければ、副大統領のバンス氏の実質的な役割が高まることになるでしょう。

2. 欧州・グローバルサウスと日本の協力が不可欠

それでは、これまで述べた米国の政策に対し、世界の各国はどのように対処しているのでしょうか。ここで特筆すべきは、トランプ氏による現在の対外政策は、昨年から続いていた関税政策と性格が非常に似ている、ということです。

すなわち、どちらの場合も、相手国ごとに方針を決定しますが、その決定の根拠は不明瞭で恣意的であり、自らの要求に対し相手から同意が得られない場合には強硬な姿勢で脅しをかける、という点です。さらにトランプ氏自身の意図にかかわらず、その政策は結局、世界における中国の立場を有利にしている、という点も同じです。

第一に、今年前半、欧州では対米関係が大きく変化し、ロシアと戦うウクライナ支援だけでなく、自らの安全保障をどう確保するか、という直接的な課題が現実的になっています。

具体的には欧州連合（EU）と北大西洋条約機構（NATO）が欧州レベルの議論の枠組を担っていますが、トランプ氏はこれらの組織に対しても積極的に協力する姿勢を見せていません。

こうした中、従来はイタリアのメローニ首相とNATOのリュッテ事務局長が、トランプ氏と個人的に親しい関係を維持してきました。しかし米国とイランの戦闘が続くトランプ氏が欧州による支援姿勢に不満を持ち、さらにローマ教皇との間で意見の相違を表面化させたことなどから、**欧州の指導者はトランプ氏とやや距離を置き始めているように見えます。**これらの国々が単なる現状の様子見か、「トランプ後の世界」を展望し始めているのか、注目すべきでしょう。

その一方で、英・仏・独を中心とした欧州の主要国では政権の安定性が問題であり、各国の指導者は、エネルギー価格の上昇が国民生活に悪影響を与えるか、選挙日程に留意せざるを得ません。

第二に、**グローバルサウス**と呼ばれる新興国や地域は、自国の経済が発展途上にあるという認識に立ち、そのためには米中対立の状況にあっても、できるかぎりどの国との関係も維持しようとする国々であるといえます。

今回の米中首脳会議では、中国が自らを台頭するグローバルサウスの国々の盟主と位置付け、衰退する米国と対比する見方を示したと指摘されています。これに対し、欧州・日本を中心とした先進国はグローバルサウスと経済・貿易面を中心に関係を強めていくことが重要です。

昨年の本稿では、グローバルサウスの国々の内、経済発展が続くASEANに加え、経済規模の大きいインド、今後の発展余地が大きいアフリカといったインド太平洋地域について特に注目しました。

冒頭述べた今年前半の出来事とその経済的影響を考えた時、今後注目されるのは、第一に**中東地域**です。その多くが産油国であり、日本にとってはこれまでの信頼関係を維持する必要があることにとどまりません。

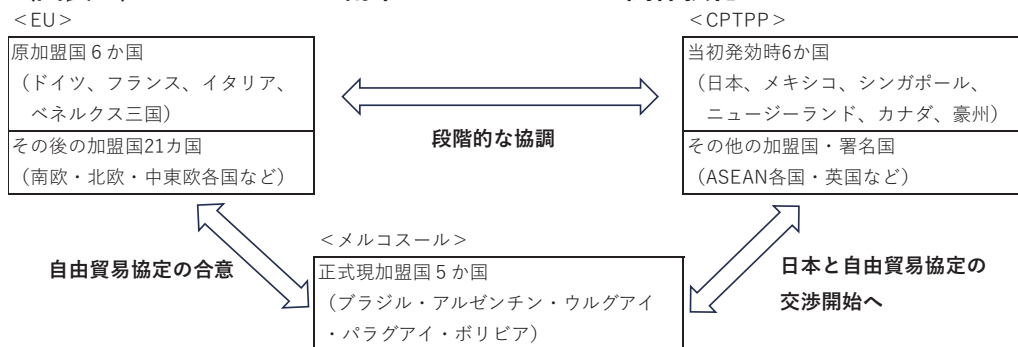
今回、中東地域が地政学上も重要な位置にあることが再認識されました。この点、上で述べたインド・太平洋地域に隣接し、経済・貿易面で**インド・アフリカ・欧州との結節点**になると考えるためです。具体的には、産油国であると同時に、小国の機動性を活かし金融やスタートアップの技術の拠点作りを進めているアラブ首長国連邦（UAE）、豊富な労働力とものづくりの伝統を持ちアフリカ・欧州との関係が深いトルコが注目されます。

第二に、**中南米地域**です。豊富な農産物・鉱物資源を含む地域であり、元々経済関係の密接な太平洋側の国々に加え、ブラジルを中心とした自由貿易圏・メルコスール（南米南部共同市場）との関係強化が軸になります。

具体的には、インド・太平洋を中心としたCPTPPを自由貿易交渉により拡大発展させることが中心になるでしょう。上に述べたUAEは、従来から加盟を希望しており、中南米では小国ながら海外から積極的な企業誘致を進めるコスタリカのCPTPP加盟が合意されています。

さらに将来的には、単なる関税の撤廃に止まらず、共通の価値観に基づく「**次世代型自由貿易圏**」の形成を目指す動きがさらに拡大深化し、ネットワーク化することになるでしょう。例えば、上に述べたメルコスールは既に欧州連合（EU）との間で自由貿易協定について合意しており、日本とメルコスールの交渉が進めば、大陸間を結ぶ自由貿易圏が誕生することになります（図表3）。

（図表3）EU・CPTPPと南米メルコスールとの関係強化



（出所）外務省資料等を基に筆者作成

3. 日本の戦略と道内企業への示唆ーグローバルな視点とインフラ・サプライチェーン構築

次に、前節までのグローバルな政治・経済情勢の変化に対し、日本の政治・経済がどう対応すべきか、企業の視点から考えていきたいと思います。

今年前半を振り返ると以上のように世界の分断が一層深まる一方、日本は高市首相が2月に解散・総選挙を実施し、政権の安定性が高まりました。首相自身による対外的な情報発信力の高さが発揮されました。この点は海外からみた外交・安全政策だけでなく、経済面でも積極的な財政政策への許容度をある程度高めている、といえるでしょう（図表4）。

日本はこれまで日米間の米国・トランプ政権と緊密な連携を維持し、高市首相はトランプ氏との個人的な関係にも留意してきました。しかし前節までで述べた今後の変化をふまえると、それだけでは十分でなく、より柔軟で多様な政策運営が必要になるでしょう。

この点は、次に述べる日本企業の戦略についても当てはまります。米国トランプ氏の自国重視の政策運営に日欧など世界各国が対応する構図が続くとした場合、日本企業、特に道内企業はどのような戦略を取るべきでしょうか。以下、道内企業を念頭に考えていきたいと思います。

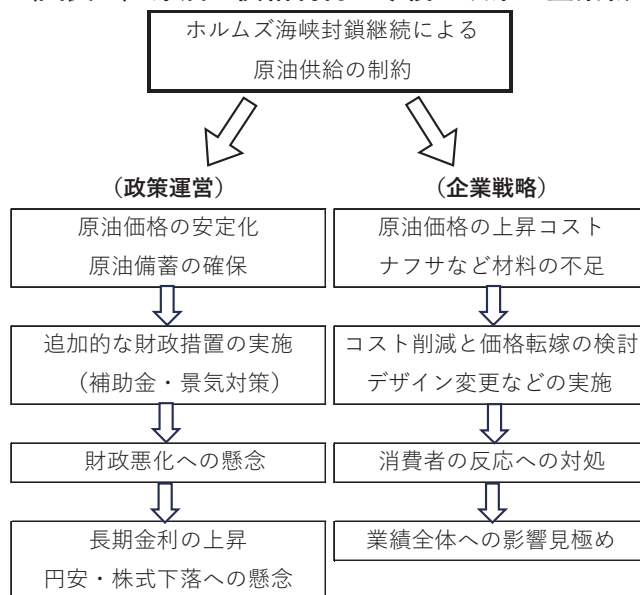
先般、日本の新成長戦略として、17重点業種の戦略分野が公表されました。ここで留意すべきは、国全体で重点業種に指定されたかどうかというより、北海道独自の産業振興策とインフラ整備、さらにそれを支える道内企業の重点投資と安定したサプライチェーンを実現するにはどうしたらよいか、という点から考えるべきだ、ということです。その上で、具体的な企業のニーズに対応する国の施策は何かという手順で考えることが有益でしょう（図表5）。

昨年の本欄では、第一に、**域内で重要な資源を生産・調達し、それをより広汎な業種で活用する体制を整えていく**ことが、多くの企業のサプライチェーンの構築につながる、と考えました。

この点、半導体生産について、開発投資の調達など計画が進み、グローバルな需要の方向性を見極めながら、人材や関連製造拠点の集積により生産体制の整備が進みつつあります。これにより北海道の広大な土地は、環境にも配慮しつつ、国内外からの投資による新たな製造拠点やデータセンターの展開といった好循環につながる条件を備えています。

第二に、域内のネットワークを支える効率的なインフラ構築が重要であると述べました。この点、エネルギー供給については、先に述べた地政学リスクの影響によるコスト増の一方で原子力発電の活用を促進するという世界的な潮流があり、道内でもこの方向に沿った決定が行われてきたといえます。

（図表4）原油の供給制約と今後の政策・企業戦略



（出所）筆者作成

一方、気候変動対策については、トランプ氏が米国の方針を転換後、世界的な取り組みのスピードが鈍っているとしても、道内でこれまで進めてきたゼロカーボン政策への取り組みは、道内経済の自律性を守るという観点から、緩めるべきではないでしょう。

また交通インフラの課題は、上で述べた広大な土地の裏返しでもあり、人流・物流共に、人口減少・人手不足など不可避の前提条件をどこまで緩和し、代替の交通手段と接続を効率化するかなど、地道な戦略が求められます。以上を要約すると、道内企業は、グローバルな方向性を見極めつつ、自らの強みを生かし、サプライチェーンの維持と域内関連企業間の連携（コーディネーション）の確立を目指すべきでしょう。

（図表 5）政府の成長戦略と北海道の独自施策・道内企業の戦略

政府の重点分野	北海道の独自施策	道内企業の戦略
半導体・AI	・輸出競争力を持つ最先端半導体の生産基盤確立 ・関連産業の展開による道内のサプライチェーン確立	・高度なデジタル技術の道内産業への活用 ・データセンターなど関連する産業を有機的・効率的に集積
GX・次世代エネルギー	・多様な再生可能エネルギーの活用を一層推進 ・原発再稼働をふまえた新たなエネルギーミックスの検討	・エネルギー供給と価格安定化による競争力強化 ・エネルギーの「地産地消」による企業の自律性強化
物流・交通インフラ	・広い土地を有効に活用するための物流の効率化推進 ・人口減少を前提とした物流・交通インフラの再構成	・貨物・港湾など接続拠点を中心にした機能・効率強化 ・人手不足を前提とした物流・交通ネットワークの共同化など
バイオ・フードテック	・機械化の進んだ基盤を活用し人手不足を補う技術導入を ・食品加工による高付加価値で輸出競争力の一段強化	・温暖化による産品構成の変化にも対応した競争力の強化 ・アジアを中心に高成長のグローバルサウス市場に注力

（出所）「北海道経済活性化基本方針」等を参考に筆者作成

最後に―世界経済危機への備えと「地域共創」

以上述べてきた今年後半の世界経済・ビジネスを考える上で最も懸念すべきは、インフレによる世界経済減速と過熱した市場のギャップが表面化し、経済危機につながりかねないことでしょう。先に述べたように、トランプ氏が中間選挙の挽回を最後まであきらめず、9月に予定される米中首脳会談などの場で市場にとって想定外の政策を打ち出した場合のリスクには、特に留意が必要です。さらにこの頃、前節で述べた日本自身の市場動向がどのような状態になっているか、という点にも留意が必要です。6月16日、日本銀行は、約半年ぶりに政策金利を0.75%から1%に引き上げ、今後も利上げ姿勢を続けると明らかにしました。金融機関も市場動向の変化をふまえて、企業の成長性を見極める眼をさらに養い、リスクに備えるためのインフラないしセーフティーネットとしての役割を果たすことが求められると考えます。

最後に、企業戦略の好例として、エスコンフィールドの例を挙げたいと思います。昨年の本欄では先ず、日本ハムファイターズの若手主体の選手が活躍していることを挙げました。この点は現在も変わっていませんが、経済やビジネスでも短期的な要因により、予想しない結果になることはしばしばあります。その場合でも、自らの長所は何か、見極めたうえで変わらぬ努力を続けることが大切です。こうした選手の努力を支えるため、今般、2軍拠点に最新のトレーニング機器や動作解析システムを備え

(図表6) エスコンフィールド北海道の様子



(出所) 筆者撮影

た施設が開設されました。一方、同時に挙げた企業と地域全体の共創によるコミュニティ形成、異業種や行政との協力・コーディネーションなどは長期的な方策であり、持続することにより時間はかかっても必ず結果につながります。試合に勝っても負けても、いつも球場に足を運んでくれるファンの存在こそが貴重だ、ということになります(図表6)。

これを企業経営に置き換えれば、短期的な業績の変動に左右されない地域社会との強固な信頼関係の構築こそが、企業の持続的な価値を高めることにつながるといえるでしょう。

(執筆日・2026年6月22日時点)

<参考文献>

「北海道経済活性化基本方針」(北海道経済部、2023年7月)

「トランプ政権下の新世界秩序—欧州・日本・グローバルサウスによる新たな企業戦略—」(林秀毅、ほくよう調査レポート、2025年7月)

「原油供給 三つの正念場」(林 秀毅、中部経済新聞「視点」、2026年6月)

<執筆者紹介>

林 秀毅(はやし ひでき) 1981年日本興業銀行(現みずほ銀行)入行。ルクセンブルグ興銀、調査部主任部員、日本経済研究センター特任研究員、日立総合計画研究所リサーチフェロー等を経て現職。慶応義塾大学にて長年、EU経済等の講義を担当している。ラジオ日経「新興国マーケット情報」・中部経済新聞「視点」定期コメンテーター。



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	
	2020年=100 季調値	前 期 比 (%)	2020年=100 季調値	前 期 比 (%)	2020年=100 季調値	前 期 比 (%)	2020年=100 季調値	前 期 比 (%)	2020年=100 季調値	前 期 比 (%)	2020年=100 季調値	前 期 比 (%)
2022年度	100.5	△ 5.3	104.9	△ 0.3	100.7	△ 5.4	103.7	△ 0.1	85.7	5.4	100.6	2.2
2023年度	98.6	△ 1.9	102.9	△ 1.9	98.2	△ 2.5	102.0	△ 1.6	85.2	△ 0.6	99.6	△ 1.0
2024年度	95.6	△ 3.0	101.4	△ 1.5	96.9	△ 1.3	100.0	△ 2.0	85.3	0.1	99.0	△ 0.6
2025年度	r 93.4	△ 2.3	101.2	△ 0.2	r 94.7	△ 2.3	99.8	△ 0.2	r 80.8	△ 5.3	93.8	△ 5.3
2025年 1～3月	96.1	1.4	101.8	0.0	96.9	0.3	99.7	△ 0.3	88.9	△ 1.6	101.7	0.6
4～6月	98.0	2.0	101.3	△ 0.5	98.0	1.1	100.0	0.3	84.7	△ 4.7	99.7	△ 2.0
7～9月	94.2	△ 3.9	100.2	△ 1.1	95.3	△ 2.8	99.1	△ 0.9	80.6	△ 4.8	99.8	0.1
10～12月	91.6	△ 2.8	100.5	0.3	92.3	△ 3.1	99.5	0.4	84.5	4.8	98.6	△ 1.2
2026年 1～3月	r 89.8	△ 2.0	103.0	2.5	r 93.6	1.4	100.8	1.3	r 84.3	△ 0.2	96.3	△ 2.3
2025年 4月	95.1	0.7	100.5	△ 0.9	96.0	0.1	99.2	△ 0.1	86.7	△ 2.5	101.1	△ 0.6
5月	97.8	2.8	101.8	1.3	97.5	1.6	100.4	1.2	83.9	△ 3.2	100.0	△ 1.1
6月	101.1	3.4	101.5	△ 0.3	100.5	3.1	100.3	△ 0.1	84.7	1.0	99.7	△ 0.3
7月	98.2	△ 2.9	100.5	△ 1.0	97.7	△ 2.8	98.8	△ 1.5	82.0	△ 3.2	100.1	0.4
8月	92.6	△ 5.7	99.2	△ 1.3	95.0	△ 2.8	98.9	0.1	84.7	3.3	99.5	△ 0.6
9月	91.9	△ 0.8	101.0	1.8	93.3	△ 1.8	99.6	0.7	80.6	△ 4.8	99.8	0.3
10月	91.3	△ 0.7	101.6	0.6	91.3	△ 2.1	100.5	0.9	76.9	△ 4.6	99.9	0.1
11月	92.6	1.4	99.6	△ 2.0	92.8	1.6	99.5	△ 1.0	79.0	2.7	98.0	△ 1.9
12月	91.0	△ 1.7	100.2	0.6	92.8	0.0	98.4	△ 1.1	84.5	7.0	98.6	0.6
2026年 1月	88.7	△ 2.5	104.5	4.3	94.7	2.0	102.1	3.8	81.4	△ 3.7	97.8	△ 0.8
2月	88.5	△ 0.2	102.4	△ 2.0	91.1	△ 3.8	100.6	△ 1.5	86.7	6.5	98.1	0.3
3月	r 92.3	4.3	102.0	△ 0.4	r 94.9	4.2	99.7	△ 0.9	r 84.3	△ 2.8	96.3	△ 1.8
4月	p 89.6	△ 2.9	102.5	0.5	p 92.9	△ 2.1	101.0	1.3	p 81.3	△ 3.6	96.0	△ 0.3
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		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(%)
2022年度	1,016,255	3.9	208,912	4.5	171,697	18.6	56,739	14.2	844,558	1.4	152,173	1.2
2023年度	1,066,220	4.9	218,968	4.9	183,092	6.6	60,904	7.3	883,128	4.6	158,064	3.9
2024年度	1,076,947	1.0	225,483	3.0	197,807	8.0	63,227	3.8	879,140	△ 0.5	162,255	2.7
2025年度	1,086,253	0.9	231,399	2.6	194,535	△ 1.7	62,439	△ 1.2	891,718	1.4	168,960	4.1
2025年 1～3月	266,426	△ 0.1	55,753	3.1	52,524	8.6	15,350	△ 0.4	213,903	△ 2.1	40,404	4.5
4～6月	256,183	△ 1.7	55,342	1.8	42,972	△ 1.9	14,463	△ 6.8	213,211	△ 1.6	40,879	5.2
7～9月	262,656	△ 1.0	56,529	2.7	44,274	△ 2.9	14,364	△ 1.4	218,382	△ 0.6	42,165	4.2
10～12月	293,241	3.0	62,526	3.6	55,619	△ 0.4	17,948	0.8	237,622	3.9	44,578	4.8
2026年 1～3月	274,173	2.9	57,002	2.2	51,670	△ 1.6	15,664	2.0	222,503	4.0	41,338	2.3
2025年 4月	83,918	△ 1.5	18,025	2.7	13,175	△ 3.2	4,633	△ 4.9	70,743	△ 1.2	13,392	5.6
5月	84,799	△ 1.7	18,495	1.8	14,220	△ 1.7	4,776	△ 7.2	70,579	△ 1.7	13,719	5.4
6月	87,466	△ 1.8	18,821	1.0	15,576	△ 1.0	5,054	△ 8.0	71,889	△ 2.0	13,767	4.8
7月	89,327	△ 1.2	19,259	1.6	15,615	△ 5.9	5,127	△ 6.6	73,712	△ 0.2	14,132	4.9
8月	90,513	△ 0.6	19,277	3.3	14,720	△ 0.1	4,541	2.4	75,793	△ 0.7	14,736	3.6
9月	82,815	△ 1.2	17,993	3.4	13,939	△ 2.4	4,696	1.2	68,876	△ 1.0	13,297	4.2
10月	87,422	3.7	18,815	5.1	15,532	1.7	5,108	4.0	71,890	4.1	13,707	5.6
11月	91,404	4.0	19,903	4.9	16,156	△ 1.0	5,698	0.7	75,248	5.1	14,205	6.7
12月	114,415	1.7	23,809	1.4	23,931	△ 1.4	7,142	△ 1.2	90,484	2.6	16,667	2.6
2026年 1月	94,083	1.3	19,733	3.1	17,558	△ 8.6	5,391	2.2	76,525	3.8	14,342	3.4
2月	87,273	3.9	17,645	2.1	16,555	△ 1.0	4,721	1.6	70,718	5.2	12,923	2.2
3月	92,817	3.7	19,624	1.5	17,557	5.7	5,552	2.3	75,260	3.2	14,072	1.3
4月	86,519	3.1	18,455	2.4	13,881	5.4	4,840	4.5	72,638	2.7	13,615	1.7
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(%)
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	90,407	6.1	133,536	△ 1.2	34,035	1.6
2025年度	154,568	4.1	49,926	4.2	341,595	3.6	95,294	5.4	134,464	0.7	34,024	0.0
2025年 1～3月	40,516	1.5	12,556	5.3	81,385	3.3	22,295	5.7	24,481	△ 3.2	7,517	0.6
4～6月	33,566	△ 5.2	11,536	3.8	83,321	4.9	23,403	6.6	38,597	△ 1.4	9,052	0.8
7～9月	39,713	9.8	12,394	1.6	86,312	2.3	23,966	4.6	34,051	△ 0.6	8,432	△ 1.6
10～12月	39,182	7.8	12,728	5.6	88,044	4.3	24,465	5.2	35,866	0.5	8,916	△ 0.6
2026年 1～3月	42,107	3.9	13,268	5.7	83,918	3.1	23,460	5.2	25,950	6.0	7,623	1.4
2025年 4月	10,790	△ 11.6	3,577	1.1	26,951	1.0	7,630	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
9月	11,854	3.0	3,975	5.4	27,408	△ 2.0	7,631	4.7	9,925	△ 3.1	2,546	△ 2.3
10月	11,717	14.4	3,679	11.0	28,238	6.3	7,856	5.9	11,165	2.0	2,716	0.2
11月	12,865	9.9	4,122	7.6	29,027	6.9	7,955	7.9	11,199	△ 2.9	2,862	1.0
12月	14,600	1.4	4,927	0.4	30,779	0.2	8,654	2.3	13,502	2.3	3,338	△ 2.6
2026年 1月	13,993	4.7	4,534	9.6	27,733	0.2	7,695	4.3	8,609	5.5	2,498	1.6
2月	11,672	5.6	3,719	2.9	27,293	4.3	7,440	5.6	7,312	2.4	2,257	△ 1.2
3月	16,442	2.1	5,015	4.4	28,892	4.9	8,324	5.8	10,029	9.2	2,868	3.4
4月	12,067	11.8	4,011	12.1	28,278	4.9	8,134	6.6	12,820	9.4	3,145	4.6
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(%)
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
2025年度	664,279	2.9	133,867	3.2	290,565	3.4	313,702	3.1	14,778	3.0	2,316	17.3
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
7～9月	175,566	2.6	34,744	3.3	272,851	4.2	307,628	5.3	4,258	3.7	545	15.8
10～12月	167,432	2.2	33,915	3.0	322,260	8.5	324,212	2.0	3,620	0.8	621	21.3
2026年 1～3月	159,518	3.7	31,994	2.1	274,579	△ 5.0	310,559	△ 0.4	3,407	0.4	770	14.9
2025年 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
9月	54,999	1.8	11,000	3.0	252,416	△ 7.3	303,214	5.3	1,350	1.5	142	10.3
10月	55,784	1.8	11,318	2.6	284,702	8.4	306,872	0.3	1,320	2.0	174	29.6
11月	52,981	2.2	10,941	3.9	351,677	32.9	314,242	6.3	1,162	1.9	169	26.6
12月	58,667	2.7	11,656	2.5	330,401	△ 9.1	351,522	△ 0.3	1,139	△ 1.5	279	13.9
2026年 1月	54,016	3.9	10,685	1.8	276,380	△ 2.8	307,584	0.7	1,053	△ 4.9	301	9.3
2月	50,526	3.1	10,014	2.2	255,384	△ 14.6	289,391	△ 0.4	1,094	1.1	269	16.4
3月	54,976	4.1	11,295	2.3	291,973	3.0	334,701	△ 1.3	1,260	4.6	201	22.2
4月	52,193	2.1	10,861	0.8	280,044	△ 9.0	328,969	1.0	1,064	5.9	117	5.7
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 ■年度及び四半期の数値は月平均値。
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（3）

年月	消費者態度指数（二人以上の世帯）											
	北海道・東北ブロック										全 国	
	消費者態度指数		暮らし向き		収入の増え方		雇用環境		耐久消費財		消費者態度指数	
	原数値	前年同月比(%)	原数値	前年同月比(%)	原数値	前年同月比(%)	原数値	前年同月比(%)	原数値	前年同月比(%)	原数値	前年同月比(%)
2022年度	29.8	△16.9	27.0	△25.4	34.9	△ 7.1	34.9	△ 1.0	22.5	△35.1	31.5	△14.1
2023年度	34.4	15.4	31.0	14.7	37.6	7.6	40.1	15.1	29.0	28.9	36.8	16.8
2024年度	35.0	1.6	31.9	2.9	39.8	5.9	40.2	0.1	28.1	△ 2.8	36.2	△ 1.6
2025年度	34.5	△ 1.5	31.9	0.1	39.6	△ 0.3	38.6	△ 3.8	27.6	△ 1.8	35.4	△ 2.3
2025年 1～3月	33.4	△10.0	29.2	△16.2	38.8	△ 1.7	39.1	△ 5.9	26.4	△18.6	34.6	△10.5
4～6月	32.1	△12.2	28.5	△14.7	38.2	△ 6.0	36.2	△14.4	25.3	△15.2	33.0	△11.7
7～9月	33.8	△ 6.6	30.8	△ 9.4	39.8	△ 2.8	37.8	△ 6.6	26.8	△ 7.3	34.7	△ 6.0
10～12月	35.7	5.3	34.2	10.5	40.3	4.3	39.6	2.2	28.8	5.1	36.7	2.0
2026年 1～3月	36.2	8.4	34.2	17.0	40.2	3.5	40.8	4.4	29.6	12.0	37.1	7.2
2025年 4月	30.5	△18.2	25.6	△24.0	37.8	△ 7.6	35.4	△18.1	23.3	△25.8	31.3	△18.3
5月	31.3	△12.8	28.5	△14.4	37.1	△ 7.0	35.2	△15.6	24.2	△15.7	32.9	△10.4
6月	34.4	△ 5.5	31.3	△ 5.4	39.8	△ 3.4	38.0	△ 9.3	28.4	△ 3.4	34.8	△ 6.2
7月	33.0	△ 9.1	30.2	△10.9	38.5	△ 7.0	37.0	△ 9.3	26.4	△ 9.3	33.9	△ 8.6
8月	33.9	△ 5.6	30.6	△11.8	40.3	△ 0.7	37.9	△ 5.5	26.7	△ 5.7	34.8	△ 5.2
9月	34.5	△ 4.2	31.5	△ 5.4	40.6	△ 0.5	38.6	△ 4.9	27.3	△ 6.8	35.4	△ 4.3
10月	34.7	1.2	33.1	5.1	40.1	2.0	37.7	△ 5.3	27.8	4.5	35.8	△ 0.8
11月	36.2	8.1	34.5	14.6	39.8	3.9	40.8	8.2	29.6	6.5	37.1	3.6
12月	36.3	6.8	35.1	12.1	40.9	7.1	40.2	3.9	29.1	4.3	37.1	3.3
2026年 1月	36.9	10.8	35.5	21.2	40.3	2.0	41.9	6.6	29.7	17.9	37.7	8.3
2月	39.5	17.6	39.5	32.6	41.7	7.5	43.0	9.7	33.8	27.5	40.0	15.3
3月	32.2	△ 3.3	27.5	△ 3.5	38.6	1.0	37.6	△ 3.1	25.2	△ 8.4	33.6	△ 2.0
4月	30.5	0.0	26.1	2.0	38.7	2.4	36.1	2.0	21.0	△ 9.9	32.0	2.2
資料	内閣府											

■年度及び四半期の数値は月平均値。

年月	新設住宅着工戸数				民間非居住用建築物着工床面積				機械受注実績	
	北海道		全国		北海道		全国		全国	
	戸	前年同月比(%)	百戸	前年同月比(%)	千㎡	前年同月比(%)	千㎡	前年同月比(%)	億円	前年同月比(%)
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	8,164	2.0	1,441	13.7	34,744	△10.5	106,734	3.7
2025年度	22,182	△26.6	7,112	△12.9	1,142	△20.7	32,465	△ 6.6	115,875	8.6
2025年 1～3月	6,369	42.1	2,065	13.3	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
7～9月	6,431	△15.3	1,853	△ 8.9	269	△23.2	7,592	△12.9	26,896	6.6
10～12月	6,333	△15.8	1,935	△ 2.1	273	1.3	7,440	△11.3	27,786	8.1
2026年 1～3月	4,793	△24.7	1,770	△14.3	243	△34.3	7,771	△ 7.2	33,843	12.6
2025年 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
9月	2,187	△ 6.8	636	△ 7.3	129	68.8	3,067	△ 2.1	11,017	11.6
10月	2,469	△ 3.6	719	3.2	175	40.0	2,740	△ 8.9	9,004	12.5
11月	2,146	△24.9	595	△ 8.5	55	△18.4	2,180	△22.6	7,627	△ 6.4
12月	1,718	△18.1	621	△ 1.3	44	△43.8	2,521	△ 1.8	11,155	16.8
2026年 1月	1,596	58.5	559	△ 0.4	22	△36.3	2,393	6.5	7,865	13.7
2月	1,326	△ 5.2	576	△ 4.9	96	264.1	2,581	△12.3	9,705	24.7
3月	1,871	△52.8	635	△29.3	124	△59.7	2,798	△12.1	16,272	5.9
4月	2,634	39.8	626	11.4	120	△18.8	2,658	△26.5	10,845	15.6
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	
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
2025年度	1,168,175	7.1	168,495	10.8	0.91	1.10	26,589	△ 3.8	716,961	△ 4.1	2.8	2.6
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
7～9月	229,341	0.8	42,109	8.6	0.92	1.09	26,660	△ 3.5	717,857	△ 3.3	3.1	2.5
10～12月	68,844	△12.8	28,578	9.6	0.93	1.13	25,390	△ 5.7	701,830	△ 6.0	2.8	2.5
2026年 1～3月	163,148	20.7	34,957	17.3	0.89	1.13	26,408	△ 6.2	720,802	△ 5.0	2.7	2.6
2025年 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	3.1	2.6
9月	49,614	2.4	14,348	12.5	0.92	1.10	26,618	△ 0.5	715,539	△ 2.8	↓	2.6
10月	35,313	△ 3.7	13,327	18.1	0.94	1.10	29,695	△ 2.0	777,504	△ 6.2	↑	2.6
11月	20,933	△14.9	7,452	△ 6.8	0.93	1.12	22,920	△11.0	646,274	△10.3	2.8	2.4
12月	12,597	△29.0	7,799	14.9	0.93	1.17	23,554	△ 4.7	681,712	△ 1.4	↓	2.4
2026年 1月	11,659	36.5	6,180	9.1	0.88	1.14	26,992	△ 2.6	760,885	△ 4.2	↑	2.6
2月	13,820	△28.7	8,547	23.6	0.90	1.13	25,331	△ 7.6	692,940	△ 7.8	2.7	2.6
3月	137,668	28.4	20,231	17.5	0.89	1.10	26,902	△ 8.3	708,580	△ 2.9	↓	2.8
4月	428,453	25.5	28,541	4.7	0.83	1.02	27,766	△ 3.8	735,092	△ 3.8	—	2.7
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 年度及び四半期の数値は、月平均値。 ■年度の数値は四
数値は月平均値。 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			
	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	円 月（期）末
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
2025年度	113.8	3.0	111.7	2.7	280	3.3	10,505	3.6	150.72	51,064
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
7～9月	113.4	2.8	111.5	2.9	71	△5.3	2,639	6.3	147.44	44,933
10～12月	114.5	3.0	112.3	2.8	74	13.8	2,671	3.0	154.09	50,339
2026年1～3月	114.2	2.3	111.8	1.8	62	10.7	2,662	8.3	156.81	51,064
2025年4月	112.8	3.9	110.9	3.5	26	30.0	828	5.7	144.39	36,045
5月	113.1	4.0	111.4	3.7	24	△20.0	857	△15.1	144.75	37,965
6月	113.2	3.5	111.4	3.3	23	△8.0	848	3.4	144.50	40,487
7月	113.4	2.9	111.6	3.1	27	△20.6	961	0.8	146.71	41,070
8月	113.5	2.6	111.6	2.7	22	10.0	805	11.3	147.67	42,718
9月	113.4	2.7	111.4	2.9	22	4.8	873	8.2	147.94	44,933
10月	114.2	3.0	112.1	3.0	24	△17.2	965	6.2	151.28	52,411
11月	114.9	3.4	112.5	3.0	23	35.3	778	△7.5	155.12	50,254
12月	114.4	2.7	112.2	2.4	27	42.1	928	10.2	155.88	50,339
2026年1月	114.3	2.3	112.0	2.0	17	0.0	887	5.6	156.71	53,323
2月	113.8	2.2	111.4	1.6	25	13.6	851	11.4	155.07	58,850
3月	114.6	2.4	112.1	1.8	20	17.6	924	8.3	158.64	51,064
4月	115.0	1.9	112.5	1.4	41	57.7	883	6.6	159.28	59,285
資料	総務省				(株)東京商工リサーチ				日本銀行	日本経済新聞社

■年度及び四半期の数値は、月平均値。

■円相場は対米ドル、インター
バンク中心相場の月中平均値。

年月	通関実績							
	輸出				輸入			
	北海道		全国		北海道		全国	
	百万円	前年同月比 (%)	億円	前年同月比 (%)	百万円	前年同月比 (%)	億円	前年同月比 (%)
2022年度	422,975	25.6	992,230	15.5	1,937,370	45.2	1,213,090	32.5
2023年度	379,634	△10.2	1,029,024	3.7	1,793,069	△7.4	1,090,672	△10.1
2024年度	442,924	16.7	1,089,373	5.9	1,731,603	△3.4	1,143,569	4.8
2025年度	459,634	3.8	1,132,203	3.9	r1,653,423	△4.5	r1,149,783	0.5
2025年1～3月	108,179	7.2	269,062	7.4	508,738	13.8	285,759	6.1
4～6月	102,265	△2.2	264,418	△0.1	390,852	△10.1	271,315	△3.1
7～9月	109,465	13.1	271,697	0.3	350,595	16.7	278,978	△3.1
10～12月	136,595	2.5	298,828	4.9	493,936	1.3	297,249	2.6
2026年1～3月	111,308	2.9	297,261	10.5	r418,040	△17.8	r302,241	5.8
2025年4月	35,942	4.5	91,499	1.9	120,007	△18.7	92,994	△2.1
5月	33,451	38.1	81,295	△1.8	146,000	△5.1	87,920	△7.5
6月	32,872	△28.5	91,623	△0.5	124,845	△6.6	90,401	0.5
7月	40,785	24.3	93,448	△2.8	125,319	21.8	95,011	△7.3
8月	31,809	8.4	84,201	△0.1	109,256	9.6	87,142	△5.1
9月	36,871	6.3	94,049	4.1	116,020	18.7	96,826	3.3
10月	53,391	18.4	97,662	3.6	158,634	6.9	100,091	0.8
11月	44,238	8.8	97,089	6.1	137,380	6.2	94,029	1.4
12月	38,965	△18.0	104,077	5.1	197,923	△5.7	103,129	5.4
2026年1月	33,241	5.1	91,851	16.8	177,948	△15.2	103,509	△2.6
2月	35,752	△7.8	95,596	4.0	114,127	△24.0	95,230	10.3
3月	42,316	12.1	109,814	11.5	r125,966	△15.4	r103,501	11.0
4月	35,160	△2.2	105,064	14.8	p102,340	△14.7	p102,072	9.8
資料	財務省、函館税関							

■「p」は速報値、「r」は確報値。

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 (%)
2022年度	200,220	2.0	9,571,243	3.6	114,290	1.1	5,703,065	4.0
2023年度	203,646	1.7	9,874,290	3.2	113,510	△0.7	5,960,061	4.5
2024年度	206,998	1.6	9,996,567	1.2	114,784	1.1	6,162,027	3.4
2025年度	209,780	1.3	10,312,426	3.2	119,284	3.9	6,552,466	6.3
2025年1～3月	206,998	1.6	9,996,567	1.2	114,784	1.1	6,162,027	3.4
4～6月	205,386	0.4	10,034,361	1.6	115,522	1.8	6,233,302	3.8
7～9月	205,072	2.0	10,013,138	2.2	117,023	3.0	6,301,995	5.1
10～12月	206,045	1.2	10,055,128	1.9	119,500	3.1	6,452,218	5.3
2026年1～3月	209,780	1.3	10,312,426	3.2	119,284	3.9	6,552,466	6.3
2025年4月	205,493	1.5	10,019,172	0.9	114,022	1.1	6,149,831	3.1
5月	204,997	1.3	10,060,958	1.6	114,696	1.5	6,168,973	3.3
6月	205,386	0.4	10,034,361	1.6	115,522	1.8	6,233,302	3.8
7月	203,626	0.8	10,013,921	1.4	116,187	2.1	6,249,769	4.0
8月	206,072	1.6	10,045,823	1.9	117,971	3.0	6,271,271	4.6
9月	205,072	2.0	10,013,138	2.2	117,023	3.0	6,301,995	5.1
10月	204,361	1.6	10,031,787	2.2	117,384	2.6	6,326,912	5.3
11月	206,066	1.3	10,139,160	2.6	118,652	2.7	6,376,395	5.2
12月	206,045	1.2	10,055,128	1.9	119,500	3.1	6,452,218	5.3
2026年1月	205,580	2.1	10,089,584	1.9	120,300	3.9	6,463,856	5.3
2月	205,186	1.8	10,139,256	2.6	120,357	4.0	6,491,367	5.7
3月	209,780	1.3	10,312,426	3.2	119,284	3.9	6,552,466	6.3
4月	208,111	1.3	10,354,882	3.4	119,317	4.6	6,554,991	6.6
資料	日本銀行							

来場のご案内

※出展企業は確定次第
フェア専用のHPにて公開します。



北洋銀行

ものづくり サステナフェア

北海道のポテンシャル
実現に向けた第一歩



2026.7/22^水

10:00~17:00

アクセスサッポロ 札幌市白石区流通センター4丁目

規模

◆出展予定 / 約165社・団体
◆来場予定 / 約4,600人

前年 開催実績

●日時 / 2025年7月23日(水) ●場所 / アクセスサッポロ
●出展者数 / 150社・団体 ●来場者数 / 約4,600人

主催：北洋銀行

後援(予定)：経済産業省北海道経済産業局、環境省北海道地方環境事務所、北海道、札幌市、北海道経済連合会、一般社団法人北海道商工会議所連合会、独立行政法人中小企業基盤整備機構 北海道本部、一般社団法人北海道機械工業会、公益財団法人北海道科学技術総合振興センター、一般社団法人北海道新産業創造機構

協力(予定)：地方独立行政法人北海道立総合研究機構、公益財団法人北海道中小企業総合支援センター、国立研究開発法人産業技術総合研究所北海道センター、国立研究開発法人土木研究所 寒地土木研究所、北海道信用保証協会、一般社団法人北海道発明協会、日本弁理士会北海道会、一般社団法人北海道IT推進協会、公益財団法人大田区産業振興協会、公益財団法人静岡県産業振興財団、STARTUP HOKKAIDO実行委員会、北海道航空宇宙ビジネスネットワーク、北海道大学、室蘭工業大学、北海道国立大学機構(オープンイノベーションセンター)、札幌医科大学、公立はこだて未来大学、札幌市立大学、公立千歳科学技術大学、北海学園大学、北海道科学大学、函館工業高等専門学校、苫小牧工業高等専門学校、釧路工業高等専門学校、旭川工業高等専門学校

特別協力(予定)：北海道信用金庫、室蘭信用金庫、空知信用金庫、苫小牧信用金庫、北門信用金庫、伊達信用金庫、北空知信用金庫、日高信用金庫、渡島信用金庫、道南うみ街信用金庫、旭川信用金庫、留萌信用金庫、北星信用金庫、帯広信用金庫、釧路信用金庫、大地みらい信用金庫、北見信用金庫、網走信用金庫、遠軽信用金庫、北央信用組合、札幌中央信用組合、函館商工信用組合、空知商工信用組合、十勝信用組合、釧路信用組合

 北洋銀行
www.hokuyobank.co.jp

ものづくり産業の関係者が一堂に会する
北海道随一の展示型商談会!



ほくよう調査レポート 2026.7月号(No.355)

令和8年(2026年)6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。＞

