

調査レポート

2011
1

No.174

- 道内経済の動き
- 平成23年度北海道経済の見通し
- 経営再建計画の策定（その3・完）～計画策定上のポイント



北洋銀行

www.hokuyobank.co.jp

● 目 次 ●

道内経済の動き.....	1
平成23年度北海道経済の見通し.....	4
経営のアドバイス：経営再建計画の策定（その3・完） ～計画策定上のポイント.....	10
主要経済指標.....	15

道内経済の動き

最近の道内景気は、持ち直しの動きが鈍化している。

需要面をみると、住宅投資は前年を上回って推移している。輸出は、北米向けは減少傾向にあるが、主力のアジア向けを中心に増加した。個人消費は、冬物商品の販売が好転し持ち直しているが、駆け込み需要の反動減などから弱い動きとなっている。公共投資は、国および地方公共団体の財政面の制約から減少している。

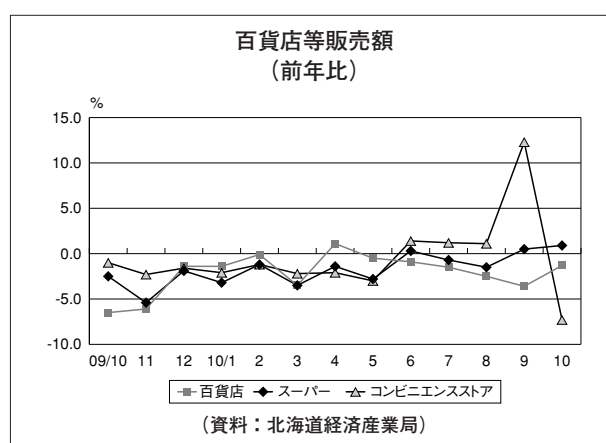
生産活動は、需要の減少から低下している。雇用情勢は、有効求人倍率、新規求人数ともに改善している。企業倒産は、件数は増加したものの、負債総額は減少した。

①個人消費～幾分持ち直す

10月の大型小売店販売額（既存店ベース、前年比+0.3%）は、百貨店が前年を下回ったものの、スーパーは2ヶ月連続で前年を上回った。

百貨店（前年比▲1.3%）は、その他品目が前年を上回ったものの、衣料品、飲食料品、身の回り品が前年を下回った。スーパー（同+0.9%）は、主力の飲食料品や衣料、身の回り品が前年を上回った。

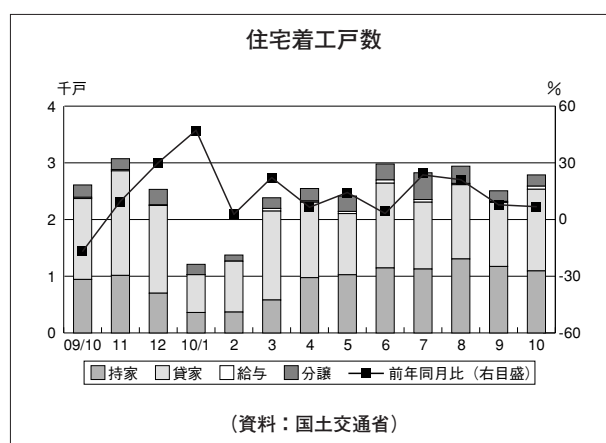
コンビニエンスストア（前年比▲7.3%）は、たばこ値上げ前の駆け込み需要の反動から5ヶ月ぶりに前年を下回った。



②住宅投資～12ヶ月連続の増加

10月の新設住宅着工戸数は、2,787戸（前年比+6.8%）と12ヶ月連続で前年を上回った。利用関係別では、分譲（同▲8.7%）が減少したが、持家（同+15.9%）、貸家（同+1.0%）はそれぞれ増加した。

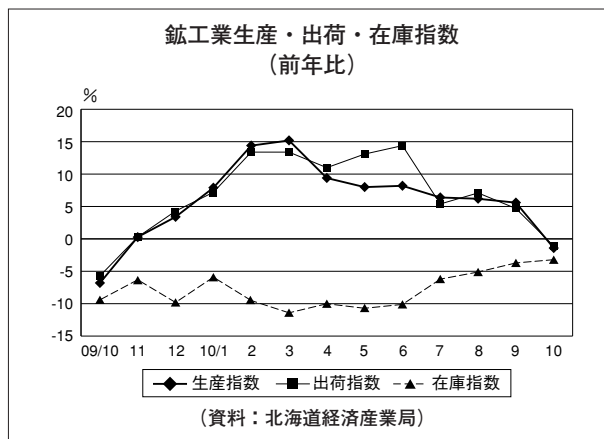
4～10月累計では、19,002戸（前年同期比+11.5%）と前年を上回った。利用関係別では、持家（同+7.2%）、貸家（同+12.8%）、分譲（同+24.7%）いずれも前年を上回った。



③鉱工業生産～前年比12ヶ月ぶりの低下

10月の鉱工業生産指数は、前月比▲4.3%と7ヶ月ぶりに低下、前年比では▲1.4%と12ヶ月ぶりに低下した。

業種別では、前年に比べ一般機械工業や電気機械工業、印刷業などが上昇し、食料品工業や輸送機械工業、金属製品工業などが低下した。

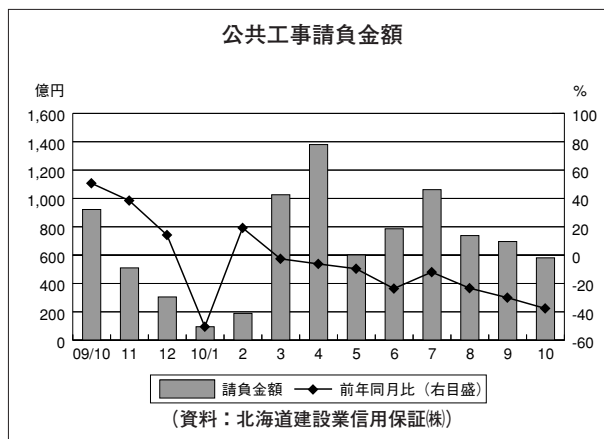


④公共投資～8ヶ月連続の減少

10月の公共工事請負金額は、555億円（前年比▲39.8%）と8ヶ月連続して前年を下回った。

発注者別では、国（前年比▲58.8%）、道（同▲29.7%）、市町村（同▲24.9%）いずれも前年を下回った。

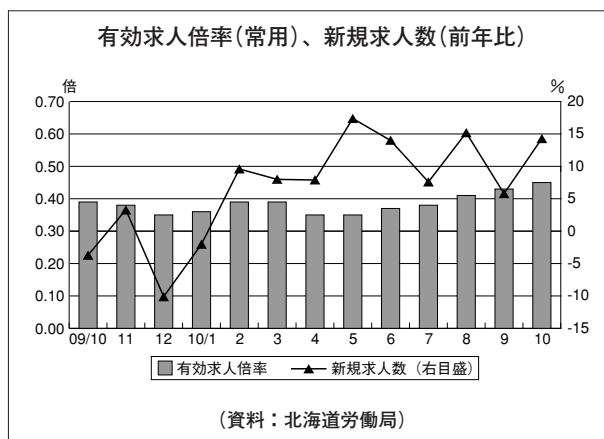
4～10月累計では請負金額5,820億円（前年同期比▲19.8%）と前年を下回っている。



⑤雇用情勢～持ち直しの動き

10月の有効求人倍率（パートを含む常用）は0.45倍となり、前月比では0.02ポイント、前年比では0.06ポイントそれぞれ上昇した。前年比は9ヶ月連続の上昇となった。

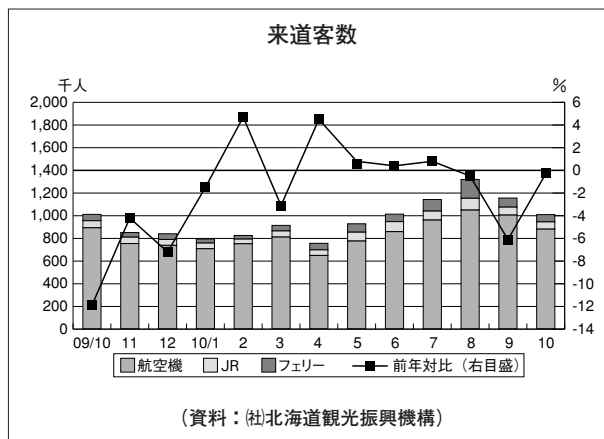
新規求人数は、前年比14.3%増加し9ヶ月連続して前年を上回った。業種別では、医療・福祉（前年比+41.4%）や製造業（同+24.3%）、宿泊業、飲食サービス業（同+17.7%）などが増加した。



⑥来道客数～3ヶ月連続で前年を下回る

10月の来道客数は、1,005千人（前年比▲0.3%）と3ヶ月連続して前年を下回った。航空機利用による来道客数が3ヶ月連続して前年を下回るなど、国内需要が減少している。

4～10月累計では7,299千人（前年同期比▲0.4%）と前年を下回って推移している。

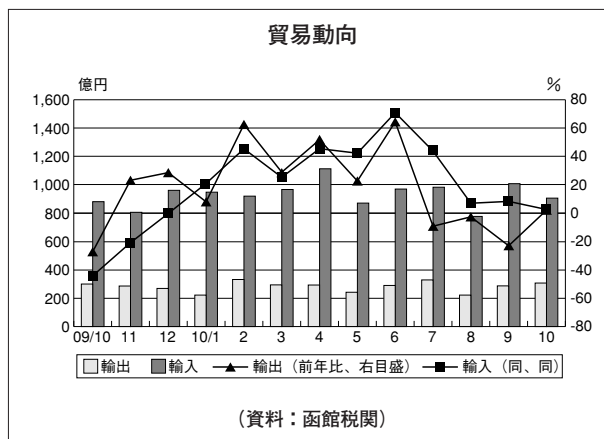


⑦貿易動向～輸出4ヶ月ぶりに増加

10月の道内貿易額は、輸出が前年比2.1%増の307億円、輸入が同2.6%増の906億円となった。

輸出は、自動車の部分品や一般機械などは減少したが、魚介類及び同調製品や鉄鋼などが増加し4ヶ月ぶりに前年を上回った。

輸入は、原油・粗油やウッドチップなどが増加し10ヶ月連続で前年を上回った。

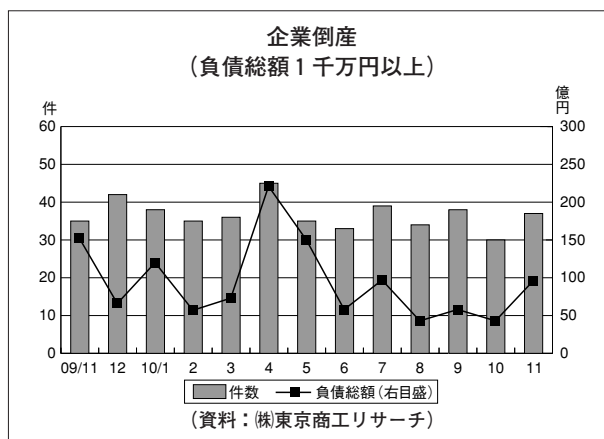


⑧倒産動向～件数は増加、負債総額は減少

11月の企業倒産は、件数は37件（前年比+5.7%）と2ヶ月ぶりに前年を上回り、負債総額は96億円（同▲36.6%）と2ヶ月連続で前年を下回った。

業種別では、建設業12件、小売業、サービス・他各7件などとなった。

4～11月累計では、件数291件（前年同期比▲13.9%）、負債総額767億円（同▲47.3%）と件数・負債総額ともに下回った。



平成23年度北海道経済の見通し

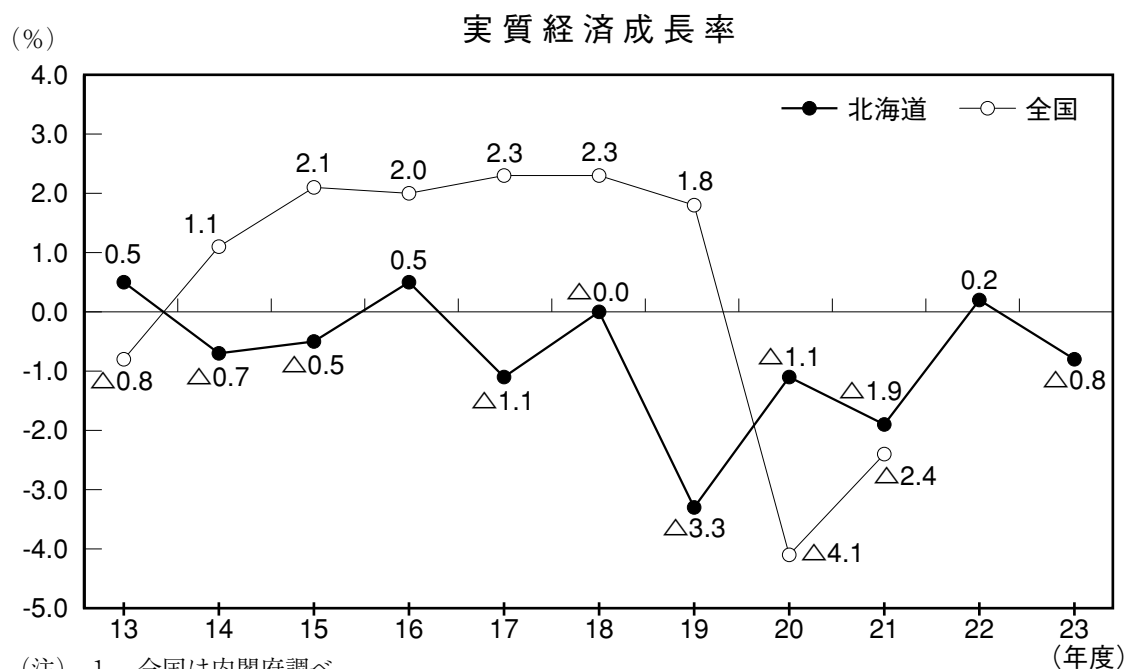
要 約

現状の北海道経済は、政策支援により一部の耐久消費財の売れ行きは堅調に推移しているが、公共投資の大幅減少を主因に持ち直しの動きが鈍化している。23年度の北海道経済は、明るい材料に乏しく停滞感が強まろう。

需要項目別にみると、個人消費は、将来不安などから消費者の家計防衛意識が依然として根強く、総じて弱い動きとなろう。住宅投資は、持ち直し傾向が続く

ものとみられるが、低水準にとどまろう。設備投資は、投資マインドの冷え込みから減少しよう。公共投資は、国と地方自治体の財政面の厳しさから引き続き減少しよう。

この結果、実質成長率は $\Delta 0.8\%$ （22年度 0.2% ）、名目成長率は $\Delta 1.1\%$ （同 $\Delta 0.6\%$ ）となろう。



1. 平成22年度北海道経済の概況

(1) 国内経済の概況

22年度の国内経済は、政策支援効果により一部の家電製品や乗用車など耐久消費財の売れ行きは好調に推移した。しかし年央以降、その効果が弱くなっていることに加え、急激な円高進行を背景に輸出の勢いが鈍化しており先行き不透明感を増している。

需要項目別にみると、公共投資は大幅に減少した。設備投資は企業収益の改善を反映し増加した。住宅投資は金利が低水準に推移していることから持ち直した。個人消費は政策支援効果から一部の耐久消費財などに明るさはみられたが、雇用・所得環境に明確な改善はみられず弱含みで推移した。

(2) 北海道経済の概況

北海道経済は国内同様、年度前半までは政策支援を受けた一部の耐久消費財の売れ行きは堅調となるなど、緩やかながら持ち直した。しかし、公共投資の大幅減少や政策支援効果が徐々に薄れていることもあり、持ち直しのテンポは鈍化した。

需要面をみると、公共投資は21年度が大幅増となった反動もあり減少した。住宅投資は低水準ではあるが、増加に転じた。設備投資は、数年にわたり抑制基調が続いたこともありわずかに持ち直した。個人消費は、エコポイント制度の適用された家電製品や、エコカー補助が追い風となった乗用車などが好調な売れ行きとなった。しかし、総じてみれば低価格志向は根強く弱含みで推移した。

生産面では、鉱工業生産は21年度の大幅な落ち込みからは持ち直した。しかし、小売業など広範な業種で販売価格の低下傾向が続き、売り上げは伸び悩んだ。

以上のような経済状況を勘案すると、22年度道内経済成長率は実質成長率0.2%、名目成長率△0.6%とみられる。

2. 平成23年度北海道経済の見通し

(1) 国内経済の概要

23年度の国内経済は、政策支援効果の剥落や円高などによる輸出の伸び悩みなどにより、年度当初は調整局面が続くものとみられる。しかし、アメリカ経済の持ち直しや経済発展の著しい新興国向けに輸出の増加が見込まれることから年央以降、緩やかながら回復過程に入ろう。

需要面をみると、雇用・所得環境に明確な改善は見込まれず、個人消費や住宅投資は弱めの動きで推移しよう。公共投資は、財政面の制約から公共工事予算が削減され減少しよう。設備投資は、企業収益の改善から増加しよう。輸出は、海外経済の回復とともに自動車、電気機械関連を中心に増加し牽引役となろう。

(2) 北海道経済の概要

北海道経済は政策支援効果が剥落するなど、明るい材料に乏しく、停滞感が強まるものとみられる。

需要面をみると、個人消費は雇用・所得環境の厳しさが続き、生活防衛意識の強まりもあって低迷しよう。設備投資は企業収益が改善せず減少しよう。公共投資は減少傾向が続こう。住宅投資は低水準であるが、持ち直し傾向が続こう。生産面では、一次産業で増加が見込まれるが多くの業種で低迷し、総じてみれば前年を下回ろう。

諸物価の今後の動向をみると、企業物価は、素材価格や国際商品価格が値上がり傾向

にあることから上昇しよう。企業向けサービス価格は、企業の経費削減意識の高まりから弱めの動きとなろう。消費者物価は、円高を背景とした輸入製品の価格低下、消費低迷による販売競争の激化などから、総じて弱含みで推移しよう。

この結果、23年度道内経済成長率は実質成長率△0.8%、名目成長率△1.1%となろう。実質はマイナス成長に転じ、名目も11年連続でマイナス成長となろう。諸物価は、需要の低迷から総じて下落傾向が続くものとみられ、実体経済に近い名目成長率は実質成長率を下回るものとみられる。

(3) 道内総生産（支出側）の動向

A. 民間最終消費支出

道内企業の業績回復の遅れから、個人消費の動向を左右する雇用・所得環境は厳しさが続くものとみられる。

雇用環境をみると、介護・福祉、医療関連などで新規求人数は増加傾向となろうが、多くの業種では抑制されよう。また年齢層や地域差による雇用のミスマッチもみられ、有効求人倍率や失業率などの雇用指標は総じて弱含みで推移しよう。

所得環境は、賃上げの見送りや企業業績が反映され易い賞与などの抑制傾向が強まるものとみられる。

政策支援により、22年度盛り上がりをもせた家電製品や乗用車の売れ行きも、23年度は大幅な落ち込みとなろう。消費者物価の低下により家計の購買力が高まる要素は考えられるが、年金問題などの将来不安や雇用不安が解消されず、消費者の節約志向は根強いものとなろう。

この結果、民間最終消費支出は実質成長率△1.2%、名目成長率△1.8%となろう。

B. 総固定資本形成

(a) 住宅投資

住宅投資を取り巻く環境は厳しく、雇用や将来に対する不安も強い。このような状況から、住宅購入適齢層である30歳代を中心に住宅取得マインドに明確な改善はみられない。しかし住宅エコポイントは、リフォーム市場のほか新築市場にも追い風となっている。また、金利の低水準推移や地価の下落はプラスに作用しよう。これらを勘案すると、持ち家、貸家および分譲住宅は、いずれもわずかながら増加し、新設住宅着工戸数は30千戸程度と、22年度実績見込み（295百戸）を上回るものとみられる。

この結果、住宅投資は実質成長率1.0%、名目成長率1.3%となろう。

(b) 設備投資

進行中の鉄鋼・エネルギー関連の大型投資のほか、食品関連、オフィスビルなどでも新規投資がみられる。しかし、多くの道内企業の投資マインドは内外需要の低迷、先行き不透明感から慎重姿勢にある。

この結果、設備投資は実質成長率△3.9%、名目成長率△4.2%となろう。

(c) 公共投資

22年度の補正予算執行の繰り越し分が、ある程度寄与するものとみられる。しかし、23年度公共工事関連予算は国と地方公共団体の厳しい財政状況を背景に、引き続き削減が見込まれる。

この結果、公共投資は実質成長率△4.1%、

名目成長率△3.6%となろう。

C. 域際取引

移輸出では、国内需要の停滞から工業品の出荷は伸び悩みとなろう。しかし、道産品の根強い人気を反映した農畜産品の出荷は増加が見込まれる。観光関連では、国内観光客は景気停滞感が強まることから横ばい圏内で推移しよう。一方、個人観光ビザの発給条件が大幅に緩和された中国や経済発展の著しい東南アジア諸国からの観光客は増加しよう。

この結果、移輸出は実質成長率0.8%、名目成長率0.5%となろう。

移輸入は、家電製品、乗用車などの耐久消費財の移入が大幅な落ち込みとなるほか、道内需要の弱さもあって減少しよう。

この結果、移輸入は実質成長率△0.2%、名目成長率△0.6%となろう。

(4) 道内総生産（生産側）の動向

一次産業では、22年度の農業は猛暑などが影響し多くの作物や生乳生産が平年を下回った。23年度はコメの生産目標が削減されたこともあり、他の作物が平年並みの収量となったとしても、耕作部門は横ばいにとどまろう。畜産部門では、生乳生産は国内需要の回復から増加が見込まれ、農業総生産は0.4%増とみられる。林業は、住宅着工戸数の持ち直しが続くほか道産材の需要が増しているこ

とから、総生産は3.6%増とみられる。水産業は、養殖漁業などの底堅い推移が見込まれる。また、22年度不漁となったサケの漁獲量が回復するものとする、総生産は0.7%増とみられる。

この結果、一次産業総生産は0.7%増となろう。

二次産業では、製造業は、国内需要の停滞や円高による輸出の減少が懸念され総生産は1.2%減とみられる。建設業は、住宅着工戸数の持ち直しが続くものとみられるが、公共工事や設備投資の減少により、総生産は3.2%減とみられる。

この結果、二次産業総生産は2.2%減となろう。

三次産業では、介護・福祉、医療関連などは底堅く推移するものとみられる。しかし、政策支援効果が剥落した一部の家電製品や乗用車の売れ行きは、大幅に落ち込もう。また景気の停滞感が増すことから、消費者の家計防衛意識も根強い。需要の低迷を反映した企業間競争の激化から販売価格の低下傾向は続き、多くの業種の売上高は低迷するものとみられる。

この結果、三次産業総生産は1.0%減となろう。

(平成22年12月9日発表)

(第1表) 道内総生産(支出側)

(単位: 億円、%)

項 目	名 目 値 () 内は前年度比伸び率			実 質 成 長 率		
	21年度 (実績見込み)	22年度 (実績見込み)	23年度 (見通し)	21年度	22年度	23年度
民間最終 消費支出	112,868 (△2.2)	112,176 (△0.6)	110,146 (△1.8)	△0.4	0.7	△1.2
政府最終 消費支出	49,674 (0.6)	50,125 (0.9)	50,497 (0.7)	1.0	0.7	0.4
総固定 資本形成	30,586 (△7.5)	29,235 (△4.4)	28,326 (△3.1)	△5.1	△4.2	△3.3
住宅投資	4,073 (△21.2)	4,318 (6.0)	4,376 (1.3)	△18.9	5.8	1.0
設備投資	12,439 (△17.1)	12,507 (0.5)	11,984 (△4.2)	△14.8	0.7	△3.9
公共投資	14,074 (9.1)	12,410 (△11.8)	11,966 (△3.6)	13.2	△12.1	△4.1
移 輸 出	56,423 (△2.7)	56,663 (0.4)	56,936 (0.5)	△1.7	1.3	0.8
移 輸 入 (控 除)	71,975 (△1.4)	71,825 (△0.2)	71,429 (△0.6)	2.1	0.4	△0.2
道内総生産 (支出側)	177,473 (△2.7)	176,420 (△0.6)	174,523 (△1.1)	△1.9	0.2	△0.8

在庫増・統計上の不突合を除いているので、合計は道内総生産と一致しない。

(第2表) 実質成長率の増加寄与度

(%)

項 目	21年度	22年度	23年度
民間最終消費支出	△0.2	0.4	△0.7
政府最終消費支出	0.3	0.2	0.1
総固定資本形成	△0.9	△0.7	△0.5
住宅投資	△0.5	0.1	0.0
設備投資	△1.3	0.1	△0.3
公共投資	0.8	△0.9	△0.3
移輸出	△0.5	0.4	0.2
移輸入 (控除)	0.7	0.1	△0.1
道内総生産(支出側)	△1.9	0.2	△0.8

在庫増・統計上の不突合を除いているので、合計は道内総生産と一致しない。

(第3表) 道内総生産(生産側)

(単位:億円、%)

項 目	21年度 (実績見込み)	22年度 (実績見込み)	23年度 (見通し)	前 年 度 比 伸 び 率		
				21年度	22年度	23年度
一次産業	6,062	6,083	6,125	△7.7	0.3	0.7
農 業	4,061	4,070	4,085	△7.2	0.2	0.4
林 業	385	415	430	△13.7	7.8	3.6
水 産 業	1,616	1,598	1,610	△7.6	△1.1	0.7
二次産業	25,927	25,174	24,627	△5.0	△2.9	△2.2
鉱 業	383	358	340	5.5	△6.5	△5.0
製 造 業	13,070	13,321	13,157	△8.6	1.9	△1.2
建 設 業	12,474	11,495	11,130	△1.1	△7.8	△3.2
三次産業	150,097	149,780	148,289	△2.0	△0.2	△1.0
卸・小売業	21,007	20,393	19,253	△3.2	△2.9	△5.6
金融・保険・ 不 動 産 業	30,243	30,513	30,580	△0.9	0.9	0.2
電気・運輸・ サービス業	65,015	65,172	64,878	△2.4	0.2	△0.5
政府・対家 計サービス	33,832	33,702	33,578	△1.4	△0.4	△0.4
控除項目 (帰属利子等)	4,613	4,617	4,518	0.2	0.1	△2.1
道内総生産 (生産側)	177,473	176,420	174,523	△2.7	△0.6	△1.1

経営再建計画の策定(その3・完) ～計画策定上のポイント

金融財政事情研究会研修センター主任講師
(元北洋銀行融資第二部指導役)

高橋 俊樹

これまで2回に亘って、経営再建計画の策定をテーマに話を進めてきました。前々回は金融機関等の支援の下で再建計画を策定し推進することが可能な企業の要件を考察し、今回は計画策定のコンセプトおよび再建支援を受けるために必要な事柄について解説しました。今回は最終回として、再建計画策定上のポイントや留意点などを、いくつか取り上げたいと思います。

◆経営悪化原因の把握

経営再建計画を策定に当たり先ずなすべきことは、経営が悪化した原因を明らかにすることです。それが明確でなければ、有効な経営改善の手立てを講ずることはできません。

企業経営が悪化するケースの典型は、財務状況の悪化です。バランスシート上の純資産（自己資本）の縮小傾向あるいは債務超過への転落、利益の通減あるいは赤字計上、不良資産・渋滞資産の増加、借入等外部負債の著増、手元流動性の減少及び資金繰りの悪化など、このような原因によって財務状況が悪化すると経営のいたる所に障害が生じます。

純資産が縮小し最悪の場合に債務超過に陥るケースの一般的なパターンは、「売上げの伸び悩み」による「利益率の低下」が「利益確保の困難」な状態を招来し、遂には「赤字転落」に至るというものでしょう。

しかし「売上げの伸び悩み」が原因といっても、その態様は一律ではありません。その原因が、取扱い製商品あるいはサービスの競争激化によるものか、商品のライフサイクルが下降段階に入りマーケット自体が縮小傾向にあるのか、有力な代替商品が現れ顧客のニーズがそちらへ流れているのかなど、市場実態に即した詳しい分析が必要です。

また「利益確保の困難」についても、粗利益率の低下状況、経費の縮減状況、実質金利の負担状況等のどこに原因があるのか、損益分岐点比率の水準はどうか、利益の足を引っ張っている製商品あるいは事業部門の実情とその全体への影響度合、現在の利益確保部門の寄与度及び今後の見通しなどを、冷静に調査分析しなければなりません。とくに製商品別あるいは事業部門別の採算状況の把握は、再建計画策定の上でキーポイントなので、聖域を設けず真剣に吟味する必要があります。創業事業だから、オーナーの思い入れがある部門だから、自社の看板商品としてのメンツがあり容易に競争から降りるわけにはいかない等の理由で、問題解決を先送りすることは避けなければなりません。

以上のような原因は、経営環境をめぐる構造的な問題として捉えられることが多いのですが、不良資産や渋滞資産の発生は一過性の要因に基づく場合が多いと考えられます。構造的な要因により問題が発生している場合は、経営環境の改善を含む抜本的な対策を講ずる必要があります、したがって解決までには相応の期間を要しますが、一過性の要因であればそれを取り除く措置を講ず

ることで、比較的短期間に問題解決を図ることができます。それゆえ不良資産等の除去は、一挙に実行することが好ましいといえます。

借入等外部負債の短期間の増加や、手元の流動資金の減少及び資金繰りの窮迫については、その現象のウラに潜む原因を把握しなければなりません。多くの場合、前記の「売上げ低迷」「利益の減少」「不良資産等の増加」等と表裏一体となっています。したがって、これらの改善策を講ずることが資金繰り等の改善効果をもたらすことになります。

経営陣や経営幹部間のチームワークに乱れがあり、経営の混乱を来すこともあります。中小企業では、代表者の権力が強大なるがゆえにそれを補佐するスタッフの果たす役割が重要ですが、これがうまく機能していないために経営の方向が定まらないこともあり、経営の歪みを正す場合は、この辺りにも留意する必要があります。

このほか、市場動向と事業戦略とのミスマッチ、次なる戦略商品の開発遅れ、事業規模と経営資産（人材を含みます）のアンバランスなど、企業に内在する経営上の問題点のパターンは多岐に亘ります。これらの問題点を洗い出した上で解決工程に優先順位を付け、再建計画で対応すべき主要目標を定めて対策を練るようにします。多くの課題を取り込みすぎてアブハチ取らずになり、計画が未達成に終わることがないように留意すべきです。

これ以外に、外部要因により経営が悪化する場合もあります。特に中小企業は、自らの経営努力の及ばない外部環境の影響を受けて、経営悪化に追い込まれることが多いものです。たとえば、急激な為替変動や大災害の発生、大口取引先の事業施策の変更などによって、予測し得ない損失を蒙り、一挙に経営窮迫に陥ることがあります。この克服には大変な労力と時間がかかることが通例ですが、その外部要因により企業が蒙る損害が現状の事業展開による獲得利益ではカバー困難と見られる場合は、不振事業からの撤退や他社への事業譲渡を含む抜本的な対策を講ずることが必要になります。

◆存立基盤を有する中核事業の存在確認

再建計画の策定に当っては、再建の基盤となる中核事業の存在がポイントとなります。どのような事業を中心に据えて経営再建を図って行くかということが明確でなければ、具体的な再建の道筋が付けられません。これまでの中核事業を経営手法を変えて発展させるのか、サブの事業あるいは新規事業を充実発展させるのかなど、現在の事業内容の検証を行って各事業の長所と短所を洗い出し、経営資本を再建の中核事業部門に集中投入する観点から、今後の企業存立の柱となる事業部門を決定します。それが複数であっても構いませんが、多くなり過ぎると総花的な計画に終わる懸念があります。現在はマーケットが顧客主導に変化しており、企業の事業形態がそれに即応できる状況になっていることが、中核事業であるための最低限の要件といえます。企業の提供する製商品やサービスが顧客から支持を得ているような市場を有している場合、すなわち事業の存立基盤がある場合は、具体的な経営再建策の立案も比較的容易ですが、事業基盤が衰退している場合には、顧客の支持が得られそうな新しい事業分野を見出さない限り、経営改善は困難になります。

◆部門別採算状況の把握

中核事業の選定に際しては、事業部門毎の採算状況を把握しなければなりません。部門別の売上高、売上総利益（粗利益）並びに利益率、部門別の直接経費及び部門に賦課される間接経費を控除した後の営業利益並びに営業利益率、部門に賦課される営業外収支額控除後の経常利益並びに経常利益率を算定し、他の事業部門との比較で採算上の優劣を判定します。企業の経営規模によっては、営業外収支や税負担については部門別の賦課をせず、経費負担控除後の営業利益段階で比較することもあります。現状での優劣比較に加えて、今後の売上面及び利益面の成長見込みを勘案して、総合的な判定を行います。企業の置かれた状況にもよりますが、売上げや利益のボリュームよりも、資金効率性の観点から優劣を判定するケースが多いのは、再建計画策定の目的が資金繰りの早期安定を第一に考える場合が多いためです。

採算分析の単位は原則的には事業部門毎になりますが、必要に応じてそれ以外のセグメンテーションも用いられます。工場や営業拠点別、製品・商品別、顧客別、組織別、あるいはこれらのクロス単位別（製品別顧客別、地域別製品別等）があります。たとえば、事業部門毎の総合分析に加えて、その部門の地域・拠点毎、顧客毎の細かい分析を行うケースなどが考えられます。

◆経営戦略の必要性和SWOT分析

経営戦略とは、企業が目的を達成（利益の獲得）するための意思決定を意味します。企業活動の中心は営業活動であり、それは企業が主たる事業を展開するために選択した事業分野（事業領域）で繰り広げられます。この事業分野の選択をもたらす意思決定こそが、企業の経営戦略なのです。

経営再建の局面においては、どの事業分野に活動の中心を求め企業の成長を図るか（成長戦略）、同じ事業分野に属する競合他社の競争にどのようにして打ち勝つか（競争戦略）、不採算の事業分野をどのように見極め撤退を図るか（撤退戦略）という、3種類の経営戦略の発揮が特に求められます。なかでも、不採算分野に見切りをつけ潔く撤退する撤退戦略と、それにより生み出される経営資源を成長分野に集中的に振り向ける、「選択と集中」の経営戦略の発揮が重要です。

経営戦略を策定するに当たっては、自社を取り巻いている外部環境と自社内部の置かれている状況（内部環境）の検証を行うことが必要です。これが環境分析といわれるものであり、これを十分行うことなく経営戦略を立て再建計画を策定しても、失敗に終わる可能性が高くなります。

環境分析を行う際の分析ツールとして用いられるものが「SWOT分析」です。これは、企業を取り巻く内部環境や外部環境から受ける多様な影響を、企業にとっての好影響・悪影響のいずれかに分類してマトリックスを作成し分析を加えることにより、環境状況を把握する方法です。具体的には、縦軸に「内部環境」及び「外部環境」を、横軸に「好影響」及び「悪影響」を配置したマトリックス上に、企業にとって好影響（有利）である内部環境要因は「強み（strengths）」として、悪影響（不利）である内部環境要因は「弱み（weaknesses）」としてプロットします。また、外部環境要因のうちで、企業に好影響（有利）となるものは「機会（opportunities）」とし

て、悪影響（不利）となるものは「脅威（threats）」としてプロットします。このようにして分析に必要な各種情報をすべて環境要因としてプロットすることにより全体像が見え、企業の目指す方向性と戦略を定めることが可能となります。

＜SWOT分析＞		好影響	悪影響
内部環境	強み（strengths）		弱み（weaknesses）
外部環境	機会（opportunities）		脅威（threats）

◆事業計画と資金計画

経営再建計画というと、売上計画及び利益計画を骨子とした事業計画のみがイメージされることが多いのですが、経営再建の当面の主眼はキャッシュフローの確保による資金繰りの安定化にあり、その見通しを明らかにする資金計画の策定もまた重要です。つまり、経営再建計画は単なる利益確保の見通しではなく、キャッシュフローの改善対策を伴うものである必要があり、その意味で「事業計画」と「資金計画」は、経営再建計画における「車の両輪」といえるでしょう。

事業計画は、「売上計画」と「費用支出計画」及びそこから導き出される「利益計画」で成り立っています。利益計画は事業計画の最終目標というべき部分ですが、その前提として、具体的な売上計画とそれを達成するために必要な費用支出計画が策定される必要があります。とくに「売上」は利益獲得の源泉となるものであり、したがって売上計画は事業計画の根底であるといえることができます。

資金計画はキャッシュフローの捻出計画であり、経営改善効果が具体的な計数で現されるものといえます。キャッシュフローが生み出される根本は営業活動により獲得される利益であり、それは事業計画における利益計画で明らかにされますが、キャッシュフローは資産処分や事業の見直しなど営業活動以外の手段によっても捻出され、それらによって借入等の有利子負債の圧縮が計画されます。資金計画はこれらを含めた総合的なキャッシュフローの出入りを表したものであり、通常は、事業や資産処分等に係る「リストラ計画」、有利子負債の圧縮を図るための「借入返済計画」のほか、計画推進に係る所要運転資金等の「資金調達計画」および納税資金支出に係る「税金計画（tax planning）」で構成されます。経営再建の目的からすれば、いかにしてキャッシュフローの捻出を図り借入負担の軽減を実現するかという点だけに目が向きがちですが、他方で、再建策推進上の所要資金、たとえば運転資金や設備投資資金、リストラに要する退職金支出などの一時的資金等の調達メドを明らかにすることも重要であり、新規借入や借換え、社債発行、増資等の計画も合わせて策定すべきです。また、再建途上で発生する税支出は極力抑制されるべきもので、債務免除益や資産売却益等を繰越損失や他の資産の処分損で相殺し、税支出の回避や抑制を図るような、タックス・プランニングが必要になります。

◆リストラ計画

経営再建計画の策定に際しては、企業経営の現状把握によって明らかになった経営上の問題点に対して、その改善や修復方法の方向性を検討することになります。再建計画は、事業展開に伴

う獲得利益や、事業の見直し及び資産処分から得られるキャッシュ、経費等の支出削減による捻出資金を財源とした、外部からの有利子負債の圧縮計画ともいえるので、事業利益の獲得のほか、「リストラ」が抜本的対策として大きな意味を持ちます。

「リストラ (restructuring)」とは、本来、20世紀の経営戦略論において「事業の再構築」という意味合いで使われた用語で、バブル経済崩壊後の事業の「選択と集中」を推進するツールとして盛んに用いられました。現在では、不採算事業からの撤退を目的とする「事業のリストラ」のほかに、経費削減や事務効率化が中心の「業務のリストラ」、有利子負債の圧縮を目的とした「財務のリストラ」の3種類が用いられています。このうちの1つで実施される再建計画もありますが、多くの場合は、これら3種類のリストラ計画を組み合わせで策定されます。

「事業のリストラ」は、不採算事業や不採算店舗・工場等からの撤退と再構築を行うことを目的とした計画です。事業の活動内容を根本から見直し、事業の選択と集中を行うことがポイントです。撤退・廃止だけでなく、既存事業モデルの戦略転換や新製品・新規事業の開発により経営を改革することも含まれます。計画期間が比較的長期に亘るため、他のリストラに比べると達成の難易度は高く、それだけにしっかりした計画を策定して実現可能性を高めることが求められます。再建策への寄与効果次第では、当面の短期再建計画には織り込まず、中長期の改善計画として展開することも検討します。

「業務のリストラ」は、経費の削減や事務の効率化によって利益を捻出する計画です。人件費、地代家賃、製造原価中の材料、経費、労務費の削減などであり、リストラ効果が早期に現れるため、これを計画的に継続して実施することが再建の実現可能性を高めることにつながります。経営者にとっては最も手を付けやすい分野ですが、これのみを突出して実施するだけでは効果が限定的であり、従業員や下請け業者のモラル低下を招く懸念もあります。あくまでも他のリストラ策との一環として実行すべきでしょう。

「財務のリストラ」は、借入等の外部負債を削減するための計画です。遊休資産の売却等による借入金の返済のほか、借入条件変更や借入金の一本化、支払利息の減免などで借入の返済負担を軽減する「債務内容の再構築」も含まれます。減資・増資によるバランスシート面の改善も検討対象になります。

◆まとめ

前回も述べたように、経営再建計画のコンセプトは基本的に「短期決戦」です。3年から5年以内で一応再建が終了するような、効果が現れやすい、当面の資金繰りが安定するような計画策定を心がけ、長期に亘る施策は別途の長期経営改善計画等に委ねます。

実現可能性の低い又は困難な要素を孕んだ計画の策定は避けるべきです。たとえば、実現がハードな施策をベースにした売上げ目標を掲げると、初めから計画未達成に陥り、計画遂行が挫折するおそれがあります。

計画策定の要諦は、「課題を詰め込み過ぎないこと」及び「達成可能と予測される収入見込みに合わせた支出の抑制」にあります。(了)

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	
	17年=100 季調値	前年同 月比(%)	17年=100 季調値	前年同 月比(%)	17年=100 季調値	前年同 月比(%)	17年=100 季調値	前年同 月比(%)	17年=100 季調値	前年同 月比(%)	17年=100 季調値	前年同 月比(%)
18年度	103.9	3.0	105.3	4.6	104.7	4.3	105.3	4.3	105.3	0.2	98.6	1.6
19年度	104.2	0.3	108.1	2.7	104.2	△ 0.5	108.7	3.2	105.0	△ 0.3	100.5	1.9
20年度	96.1	△ 7.8	94.4	△ 12.7	98.2	△ 5.8	95.0	△ 12.6	102.5	△ 2.4	95.3	△ 5.2
21年度	90.1	△ 6.2	86.0	△ 8.9	92.7	△ 5.6	87.0	△ 8.4	90.8	△ 11.4	89.6	△ 6.0
21年 7～9月	88.7	△ 13.2	83.2	△ 19.4	91.4	△ 11.2	84.1	△ 18.8	94.3	△ 7.8	94.4	△ 12.1
10～12月	92.4	△ 1.3	88.1	△ 4.3	95.2	△ 0.5	89.1	△ 3.3	92.8	△ 9.8	93.0	△ 14.6
22年 1～3月	94.6	12.5	94.3	27.5	98.8	11.3	95.5	26.5	88.4	△ 11.4	94.0	△ 6.0
4～6月	93.0	8.5	95.7	21.0	97.6	12.8	97.0	21.8	87.8	△ 10.1	97.2	1.2
7～9月	93.9	6.1	r 94.0	13.5	r 96.1	5.7	r 95.8	14.3	r 90.9	△ 3.6	r 97.6	3.4
21年 10月	90.7	△ 6.8	85.9	△ 14.4	94.0	△ 5.7	87.5	△ 12.4	92.3	△ 9.4	93.1	△ 14.3
11月	93.3	0.3	88.1	△ 2.9	95.7	0.3	88.8	△ 2.2	94.3	△ 6.3	93.2	△ 14.2
12月	93.3	3.4	90.4	6.4	96.0	4.3	90.9	6.3	92.8	△ 9.8	93.0	△ 14.6
22年 1月	95.7	7.9	94.3	18.9	99.3	7.2	95.0	20.1	94.0	△ 5.9	94.0	△ 12.3
2月	96.0	14.4	93.7	31.3	100.4	13.4	94.8	29.0	90.9	△ 9.5	95.5	△ 7.5
3月	92.1	15.2	94.8	31.8	96.6	13.4	96.7	29.9	88.4	△ 11.4	94.0	△ 6.0
4月	92.7	9.4	96.0	25.9	95.7	11.0	98.1	27.1	89.0	△ 10.0	94.6	△ 3.4
5月	93.0	8.0	96.1	20.4	97.2	13.1	96.4	21.0	88.4	△ 10.7	96.5	△ 0.8
6月	93.3	8.2	95.0	17.3	100.0	14.4	96.6	18.1	87.8	△ 10.1	97.2	1.2
7月	93.5	6.4	94.8	14.2	94.9	5.4	96.5	14.7	88.9	△ 6.2	96.7	1.3
8月	93.8	6.2	94.3	15.1	97.4	7.0	95.7	15.8	89.6	△ 5.1	97.5	2.6
9月	94.3	5.6	r 92.8	11.5	r 96.0	4.5	r 95.2	12.6	r 90.9	△ 3.6	r 97.6	3.4
10月	p 90.2	△ 1.4	p 91.1	4.5	p 93.8	△ 1.1	p 92.6	4.4	p 89.3	△ 3.2	p 96.1	3.3
資料	経済産業省、北海道経済産業局											

■ 鉱工業生産指数の年度、前年同月比は原数値による。
■ 「p」は速報値、「r」は修正値。

年月	大型小売店販売額											
	大型店計				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(%)
18年度	983,656	△ 1.6	211,745	△ 0.9	330,512	△ 2.6	86,108	△ 0.8	653,144	△ 1.1	125,637	△ 1.0
19年度	954,970	△ 2.6	212,525	△ 1.0	309,947	△ 3.5	84,287	△ 0.8	645,022	△ 2.1	128,238	△ 1.1
20年度	933,720	△ 5.6	206,589	△ 4.2	283,317	△ 6.5	78,442	△ 6.7	650,404	△ 5.2	128,147	△ 2.5
21年度	920,855	△ 3.6	195,672	△ 6.4	246,086	△ 4.6	70,546	△ 8.6	674,769	△ 3.3	125,126	△ 5.1
21年 7～9月	227,666	△ 3.5	47,999	△ 7.0	62,952	△ 4.1	16,913	△ 9.8	164,713	△ 3.3	31,086	△ 5.4
10～12月	247,467	△ 3.5	52,515	△ 7.0	66,080	△ 4.4	19,753	△ 8.8	181,387	△ 3.2	32,762	△ 5.8
22年 1～3月	219,093	△ 2.5	47,001	△ 4.9	57,500	△ 1.8	16,887	△ 4.9	161,593	△ 2.7	30,114	△ 4.9
4～6月	218,614	△ 1.0	46,754	△ 3.5	52,288	△ 0.1	15,998	△ 3.8	166,326	△ 1.3	30,756	△ 3.4
7～9月	219,830	△ 1.1	r 47,467	△ 1.6	53,386	△ 2.5	16,115	△ 3.0	166,444	△ 0.6	r 31,352	△ 0.9
21年 10月	72,835	△ 3.7	15,609	△ 7.2	18,932	△ 6.6	5,584	△ 10.6	53,902	△ 2.5	10,025	△ 5.2
11月	74,575	△ 5.6	16,215	△ 9.7	19,681	△ 6.1	6,117	△ 11.8	54,894	△ 5.4	10,098	△ 8.3
12月	100,057	△ 1.8	20,691	△ 4.6	27,466	△ 1.4	8,052	△ 5.1	72,590	△ 1.9	12,639	△ 4.3
22年 1月	76,989	△ 2.7	17,147	△ 5.7	21,135	△ 1.4	6,209	△ 5.7	55,855	△ 3.2	10,938	△ 5.7
2月	66,132	△ 0.9	14,023	△ 4.0	16,370	△ 0.1	4,763	△ 5.3	49,762	△ 1.2	9,260	△ 3.3
3月	75,972	△ 3.5	15,831	△ 4.9	19,995	△ 3.5	5,915	△ 3.6	55,977	△ 3.5	9,916	△ 5.6
4月	73,011	△ 0.8	15,463	△ 3.7	17,519	1.1	5,276	△ 3.7	55,492	△ 1.4	10,187	△ 3.7
5月	73,205	△ 2.3	15,656	△ 3.9	17,496	△ 0.5	5,360	△ 2.1	55,709	△ 2.8	10,297	△ 4.8
6月	72,399	0.0	15,634	△ 3.1	17,273	△ 0.9	5,363	△ 5.7	55,126	0.3	10,272	△ 1.6
7月	76,561	△ 0.9	17,189	△ 1.3	20,242	△ 1.5	6,514	△ 1.4	56,319	△ 0.7	10,676	△ 1.2
8月	73,739	△ 1.7	15,500	△ 1.8	16,287	△ 2.5	4,743	△ 3.0	57,452	△ 1.5	10,757	△ 1.3
9月	69,530	△ 0.5	r 14,778	△ 1.7	16,857	△ 3.6	4,858	△ 5.0	52,672	0.5	r 9,919	0.0
10月	p 73,806	0.3	p 15,803	0.4	p 18,179	△ 1.3	p 5,556	0.6	p 55,628	0.9	p 10,247	0.3
資料	経済産業省、北海道経済産業局											

■ 大型小売店販売額の前年同月比は既存店ベースによる。
■ 「p」は速報値、「r」は修正値。

主要経済指標（2）

年月	コンビニエンス・ストア販売額				消費者物価指数（総合）				円相場 (東京市場)	日経 平均 株価
	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(%)	17年=100	前 年 同 月比(%)	17年=100	前 年 同 月比(%)	円／ドル	円 月(期)末
18年度	414,921	△ 1.7	74,211	△ 2.0	100.5	0.5	100.2	0.3	116.94	17,288
19年度	408,292	△ 1.6	75,161	△ 0.9	101.1	0.6	100.6	0.3	114.20	12,526
20年度	430,624	4.8	80,556	5.4	102.5	1.4	101.7	1.1	100.46	8,110
21年度	430,922	△ 1.4	79,383	△ 4.2	99.5	△ 3.0	100.0	△ 1.6	92.80	11,090
21年 7～9月	115,393	△ 2.1	20,962	△ 6.3	99.4	△ 4.7	100.3	△ 2.2	93.61	10,133
10～12月	109,740	△ 1.6	20,034	△ 5.9	99.4	△ 2.9	99.8	△ 2.0	89.68	10,546
22年 1～3月	99,069	△ 1.9	18,501	△ 5.2	99.2	△ 1.5	99.4	△ 1.2	90.65	11,090
4～6月	107,597	△ 1.2	19,833	△ 3.0	99.4	△ 0.4	99.7	△ 0.9	90.01	9,383
7～9月	123,404	4.7	22,400	4.2	99.2	△ 0.2	99.5	△ 0.8	85.86	9,369
21年 10月	37,062	△ 1.0	6,739	△ 5.6	99.5	△ 3.9	100.0	△ 2.5	90.29	10,035
11月	34,754	△ 2.3	6,403	△ 6.4	99.3	△ 2.8	99.8	△ 1.9	89.19	9,346
12月	37,924	△ 1.6	6,892	△ 5.7	99.4	△ 2.1	99.6	△ 1.7	89.55	10,546
22年 1月	33,540	△ 2.1	6,199	△ 5.5	99.1	△ 1.7	99.4	△ 1.3	91.16	10,198
2月	31,031	△ 1.2	5,777	△ 4.9	99.1	△ 1.4	99.3	△ 1.1	90.28	10,126
3月	34,498	△ 2.2	6,525	△ 5.1	99.3	△ 1.3	99.6	△ 1.1	90.52	11,090
4月	33,987	△ 2.1	6,438	△ 3.9	99.1	△ 1.0	99.6	△ 1.2	93.38	11,057
5月	36,172	△ 3.0	6,703	△ 3.7	99.5	△ 0.2	99.7	△ 0.9	91.74	9,769
6月	37,438	1.4	6,692	△ 1.4	99.6	△ 0.1	99.7	△ 0.7	90.92	9,383
7月	39,940	1.2	7,363	0.3	98.9	△ 0.3	99.2	△ 0.9	87.72	9,537
8月	41,453	1.1	7,427	0.7	99.1	△ 0.3	99.5	△ 0.9	85.47	8,824
9月	42,011	12.3	7,610	12.2	99.6	0.0	99.8	△ 0.6	84.38	9,369
10月	35,115	△ 7.3	6,515	△ 6.0	99.9	0.4	100.2	0.2	81.87	9,202
資料	経済産業省、北海道経済産業局				総務省				日本銀行	日本経済新聞社

■コンビニエンス販売額の前年同月比は既存店ベースによる。

■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	乗用車新車登録台数									
	北海道								全国	
	合計		普通車		小型車		軽乗用車		普・小・軽・計	
	台	前年同月比(%)	台	前年同月比(%)	台	前年同月比(%)	台	前年同月比(%)	台	前年同月比(%)
18年度	176,300	△ 5.8	43,780	△ 5.1	77,398	△ 14.6	55,122	9.4	4,557,330	△ 4.2
19年度	169,149	△ 4.1	48,440	10.6	71,557	△ 7.5	49,152	△ 10.8	4,390,344	△ 3.7
20年度	150,123	△ 11.2	39,145	△ 19.2	63,490	△ 11.3	47,488	△ 3.4	3,908,880	△ 11.0
21年度	160,116	6.7	49,078	25.4	66,223	4.3	44,815	△ 5.6	4,175,457	6.8
21年 7～9月	41,775	4.3	12,307	11.9	18,279	4.4	11,189	△ 3.1	1,049,923	1.4
10～12月	34,939	18.4	11,258	47.8	14,106	17.8	9,575	△ 3.5	1,029,803	19.3
22年 1～3月	47,193	21.9	15,614	65.6	18,299	16.3	13,280	△ 2.1	1,295,688	24.1
4～6月	43,742	20.8	13,371	35.1	18,281	17.6	12,090	12.2	976,233	22.0
7～9月	46,355	11.0	14,695	19.4	19,316	5.7	12,344	10.3	1,098,515	4.6
21年 10月	12,423	7.2	3,928	32.1	4,997	5.2	3,498	△ 9.6	339,567	7.8
11月	12,546	24.8	3,845	54.7	5,226	27.2	3,475	0.4	368,721	24.7
12月	9,970	26.8	3,485	61.4	3,883	24.7	2,602	0.4	321,515	27.3
22年 1月	10,281	30.6	3,339	82.2	3,922	25.4	3,020	3.8	319,750	24.9
2月	12,710	22.4	4,175	76.3	4,797	15.3	3,738	△ 3.0	395,601	21.9
3月	24,202	18.2	8,100	55.0	9,580	13.5	6,522	△ 4.2	580,337	25.2
4月	14,795	28.3	4,266	57.8	6,501	24.3	4,028	11.9	298,311	26.4
5月	13,002	23.3	4,049	26.5	5,127	25.9	3,826	17.0	300,760	23.0
6月	15,945	12.8	5,056	26.6	6,653	6.6	4,236	8.6	377,162	18.1
7月	17,765	8.0	5,390	21.6	8,164	△ 0.8	4,211	11.3	420,593	12.9
8月	13,676	37.7	4,174	45.1	5,872	51.5	3,630	14.3	369,210	40.1
9月	14,914	△ 3.1	5,131	2.6	5,280	△ 14.4	4,503	6.5	400,663	△ 3.2
10月	9,491	△ 23.6	2,770	△ 29.5	3,590	△ 28.2	3,131	△ 10.5	251,493	△ 25.9
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									

主要経済指標 (3)

年月	新設住宅着工戸数				公共工事請負金額				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(%)	百万円	前年同月比(%)	億円	前年同月比(%)	億円	前年同月比(%)
18年度	49,946	△ 5.8	12,852	2.9	961,122	△10.1	122,838	△ 5.2	127,413	2.0
19年度	42,397	△15.1	10,356	△19.4	883,644	△ 8.1	117,818	△ 4.1	123,640	△ 3.0
20年度	36,050	△15.0	10,392	0.3	858,082	△ 2.9	117,951	0.1	106,168	△14.1
21年度	27,616	△23.4	7,753	△25.4	937,665	9.3	123,776	4.9	84,337	△20.6
21年 7～9月	7,041	△41.4	1,869	△35.8	316,322	11.5	36,888	11.2	20,683	△27.3
10～12月	8,215	4.2	2,046	△20.9	173,689	39.3	29,765	6.3	19,613	△14.0
22年 1～3月	4,968	20.9	1,865	△ 6.6	130,951	△ 6.7	24,992	△11.8	23,180	△ 1.8
4～6月	7,942	7.4	1,952	△ 1.1	276,817	△12.6	31,018	△ 3.5	21,539	3.3
7～9月	8,273	17.5	2,128	13.8	249,646	△21.1	32,246	△12.6	23,376	13.0
21年 10月	2,610	△16.8	671	△27.1	92,207	50.7	12,665	8.3	5,941	△21.0
11月	3,073	9.7	682	△19.1	50,962	38.5	8,441	△ 0.0	5,775	△20.5
12月	2,532	30.1	693	△15.7	30,520	14.2	8,658	10.3	7,897	△ 1.5
22年 1月	1,210	47.2	650	△ 8.1	9,481	△50.5	5,791	△ 3.8	5,681	△ 1.1
2月	1,374	2.8	565	△ 9.3	18,899	19.2	5,790	△ 8.8	6,431	△ 7.1
3月	2,384	22.2	650	△ 2.4	102,571	△ 2.6	13,411	△16.0	11,068	1.2
4月	2,547	6.5	666	0.6	138,044	△ 6.2	13,278	△ 0.1	6,880	9.4
5月	2,415	14.3	599	△ 4.6	60,125	△ 9.6	7,402	△ 5.9	6,389	4.3
6月	2,980	3.2	687	0.6	78,648	△23.6	10,338	△ 5.8	8,270	△ 2.2
7月	2,825	23.6	688	4.3	106,230	△12.0	11,410	△ 8.8	6,844	15.9
8月	2,941	21.1	720	20.5	73,831	△23.3	9,216	△ 8.4	7,073	24.1
9月	2,507	7.8	720	17.7	69,585	△30.0	11,620	△18.8	9,459	4.2
10月	2,787	6.8	714	6.4	55,506	△39.8	10,367	△18.1	6,358	7.0
資料	国土交通省				北海道建設業信用保証(株)				内閣府	

■船舶・電力を除く民需(原系列)。

年月	来道客数		有効求人倍率(常用)		完全失業率		企業倒産件数(負債総額1,000万円以上)			
	北海道		北海道	全国	北海道	全国	北海道		全国	
	千人	前年同月比(%)	倍 原数値	倍 原数値	% 原数値	% 原数値	件	前年同月比(%)	件	前年同月比(%)
18年度	13,082	3.0	0.53	1.02	5.4	4.1	546	△ 1.6	13,337	1.3
19年度	12,817	△ 2.0	0.51	0.97	5.2	3.8	610	11.7	14,366	7.7
20年度	12,253	△ 4.4	0.43	0.74	5.0	4.1	741	21.5	16,146	12.4
21年度	11,539	△ 5.8	0.35	0.42	5.2	5.2	489	△34.0	14,732	△ 8.8
21年 7～9月	3,678	△ 4.1	0.35	0.40	5.4	5.4	108	△43.2	3,782	△ 6.2
10～12月	2,693	△ 8.1	0.37	0.42	4.7	5.0	116	△38.6	3,529	△13.2
22年 1～3月	2,523	△ 0.2	0.38	0.46	5.2	5.1	109	△37.7	3,467	△17.7
4～6月	2,688	1.7	0.36	0.42	5.5	5.3	113	△27.6	3,323	△16.0
7～9月	3,606	△ 2.0	0.41	0.49	5.0	5.1	111	2.8	3,232	△14.5
21年 10月	1,008	△11.9	0.39	0.42	↑	5.2	39	△32.8	1,261	△11.7
11月	848	△ 4.2	0.38	0.42	4.7	5.0	35	△38.6	1,132	△11.3
12月	837	△ 7.2	0.35	0.43	↓	4.8	42	△43.2	1,136	△16.5
22年 1月	790	△ 1.5	0.36	0.45	↑	4.9	38	△36.7	1,063	△21.8
2月	822	4.7	0.39	0.46	5.2	5.0	35	△30.0	1,090	△17.2
3月	911	△ 3.1	0.39	0.47	↓	5.3	36	△44.6	1,314	△14.5
4月	752	4.5	0.35	0.42	↑	5.4	45	△19.6	1,154	△13.1
5月	925	0.8	0.35	0.41	5.5	5.2	35	△22.2	1,021	△15.1
6月	1,011	0.4	0.37	0.43	↓	5.2	33	△40.0	1,148	△19.2
7月	1,138	0.8	0.38	0.45	↑	5.0	39	0.0	1,066	△23.0
8月	1,316	△ 0.5	0.41	0.49	5.0	5.1	34	△20.9	1,064	△14.2
9月	1,152	△ 6.1	0.43	0.52	↓	5.1	38	46.2	1,102	△ 4.5
10月	1,005	△ 0.3	0.45	0.54	—	5.0	30	△23.1	1,136	△ 9.9
資料	北海道観光振興機構		厚生労働省 北海道労働局		総務省		(株)東京商工リサーチ			

■年度および四半期の数値は月平均値。 ■北海道の年度は暦年値。



調査レポート 2011.1月号 (No.174)

平成22年 (2010年) 12月発行

発行 株式会社 北洋銀行

企画・制作 株式会社 北海道二十一世紀総合研究所 調査部

電話 (011)231-8681

R70・R100

古紙パルプ配合率70%再生紙を使用

古紙パルプ配合率100%再生紙を使用



この印刷物は環境にやさしい「大豆インキ」
古紙配合率100%紙(表紙)古紙配合率70%紙(中面)を
使用しています。