

2016
10
NO.382

調査ニュース

秋の特別号

今月の注目点

～ 国際的複合イベント「No Maps」で新産業創出へ～

2016年10月10日から16日までの7日間、札幌市内各所を会場に、国際的イベント「No Maps (ノーマップス) 2016」が初開催されます。当イベントは、国内最大規模を誇り第11回目を迎える「札幌国際短編映画祭」を核に、「映画」と親和性の高い「音楽」や「インタラクティブ (IT先端技術等)」を融合させた、官民連携による大規模なビジネスコンベンションです。今後の継続開催を通して、札幌・北海道の国際的知名度・魅力が一層高まるとともに、“クリエイティブ”な面で共通する異なる分野・産業の連携により、新産業創出を含めた地域活性化につながっていくことが大いに期待されます。

- (参考1) 「No Maps」のヒントとなった米テキサス州で毎年開催される複合イベント「サウス・バイ・サウス・ウェスト (SXSW)」では、10日間で世界中から約20万人のクリエイターやファンが集まり、新しい技術などが生み出されている。
- (参考2) 「No Maps」という名称には、3分野の連携を通じ、「地図なき領域を開拓していく」という思いが込められている。
- (参考3) 今年の「No Maps」はプレイベントとしての開催で、来年から本開催となる予定。

「No Maps」で実施される分野別の主なイベント

映画 (Film)	音楽 (Music)	インタラクティブ (Interactive: IT先端技術等)
<ul style="list-style-type: none"> ●札幌国際短編映画祭 (国際コンペティション、フィルムマーケット) ●VRシアターの設置 (最先端技術によるバーチャルリアリティが体感可能) 	<ul style="list-style-type: none"> ●ライブ公演 (140組超の国内外のアーティストが市内10数カ所の会場で演奏) ●高文連全道高校軽音楽大会を初開催 	<ul style="list-style-type: none"> ●AI (人工知能) の可能性に関する講演 ●最新VRの展示会 ●利便性の向上をテーマに据えたアプリコンテスト
<ul style="list-style-type: none"> ●3部門を横断するイベントとして「見本市」を開催。ブースを50前後設置し、映像、音楽、ITの器材やサービスなどを紹介 		

(注) 上記独自イベントの他、「No Maps」との連携事業として、北海道発の技術シーズ等を基にしたビジネスプランコンテスト (北海道経済産業局とNEDOの共催) が開催される。

(出所) 「No Maps」の公式サイト、北海道経済産業局HP、新聞報道等を参考に道銀地域総合研究所作成

最近の道内経済動向	2
経済観測	
●「道内景気動向Q&A」	3
道内ユニーク企業紹介 シリーズ ¹⁸	6
●ITの活用でハイ・サービスを追求、全国で肥満解消に尽力 ～医療法人社団 北星会 (苫小牧市)～	
北海道の未来 シリーズ ¹² 寄稿	8
●道内経済活性化に向けた地域物流の課題	
経営のヒント 寄稿	12
●中小企業における採用力向上のポイント	
海外の窓 ～北京だより～	16
●海外出国者「1億人突破」の中国、その実態と今後の可能性	



最近の道内経済動向

○道内景気は、観光入込客の増勢持続に加え、個人消費・公共工事に持ち直しの動きがみられることなどから、持ち直し基調にある。

○先行きは、観光入込客の増勢・公共工事の持ち直しなどが続くとみられることから、持ち直し基調が続くと予想される。

※基調判断は、2016.9.9時点で入手可能な主要経済指標を参考とした（7月実績が中心）。

●個人消費は緩やかに持ち直している

7月の主要6業態別小売店の合計販売額（全店）は、前年比1.9%増と16カ月連続で前年実績を上回った。ホームセンター（同▲1.1%）が2カ月連続で前年割れとなったものの、一部店舗の閉店セール効果等が押し上げに寄与した百貨店（同1.9%増、7カ月ぶりの増加）を始め、スーパー（同2.6%増）、ドラッグストア（同5.3%増）など5業態が前年を上回った。7月の乗用車新車販売台数は、新型車投入効果の持続などで普通車が引き続き前年を上回ったものの、小型車が下押し圧力となり、全体では同▲2.2%と2カ月連続で前年を下回った。

（注）主要6業態とは、百貨店、スーパー、コンビニエンスストア、家電大型専門店、ドラッグストア、及びホームセンターを指す。

●住宅建築は持ち直し基調、設備投資は底堅く推移、公共工事は緩やかに持ち直している

新設住宅着工戸数（7月）は、前年比▲1.7%と8カ月ぶりに前年実績を下回った。持家（同10.2%増）、分譲住宅（同7.5%増）が前年実績を上回ったものの、貸家（同▲8.8%）が、高水準だった前年（人手不足に伴う工期長期化への対応で前倒し着工が活発化）の反動等から7カ月ぶりの前年割れとなり、全体を押し下げた。設備投資は、先行指標となる民間建築物着工床面積（非居住用）が、4-7月累計で前年同期比10.4%増（7月は前年比▲2.7%）となっており、底堅く推移している。公共工事請負金額（7月）は、前年比1.6%増（969.9億円）と5カ月連続で増加した。

●生産は一進一退で推移している

鉱工業生産（6月）は、前月比5.8%上昇と3カ月ぶりに上昇した。「鍛鋼品（打放）」が減産となった鉄鋼（同▲6.3%）など4業種が低下した。一方、TPP対応及び海外向け受注増により「収穫機械」「施肥機械」が増産となった一般機械（同62.5%上昇）、石狩LNG基地のタンク増設工事などにより「鉄骨」が増産となった金属製品（同13.3%上昇）など12業種が上昇した。

●輸出は減少傾向にある

7月の通関輸出額（速報値）は前年比▲46.3%（288億円）と9カ月連続で前年実績を下回った。韓国など向け紙・板紙（同20.1%増）などが前年を上回ったものの、イタリアなど向け「管・管用継手」が減少した鉄鋼（同▲67.3%）、カナダなど向け「自動車の部分品」が減少した輸送用機器（同▲14.4%）などが前年を下回った。

●観光は拡大している

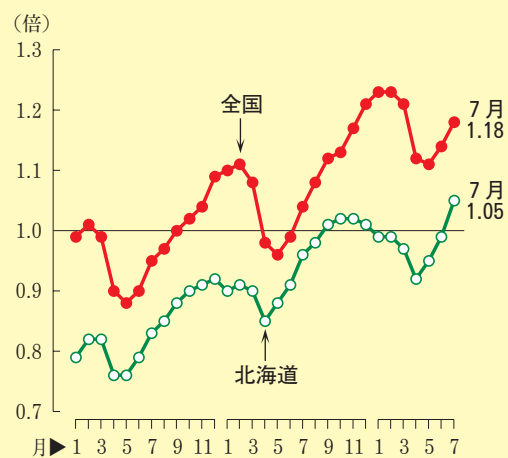
国内客が中心となる来道者数（7月、道外で入国手続き後に来道する海外客を含む）は、北海道新幹線開業の効果もあり、前年比6.7%増と21カ月連続で前年実績を上回った。一方、7月の外国人入国者数は、同7.2%増と2カ月連続で前年を上回り、高水準を維持している。

●雇用情勢は回復している

7月の有効求人倍率（パート含む常用）は前年比0.09ポイント上昇の1.05倍と78カ月連続で前年を上回った。

有効求人倍率（パート含む常用）の推移

7月の北海道の有効求人倍率（パート含む常用）は前年比0.09ポイント上昇の1.05倍と前年を上回った。これは、現在の統計の手法を取り入れた1963年4月以降、単月として最高を記録。また、前年同月を上回るのも78ヵ月連続で、過去最長。



（出所）厚生労働省北海道労働局

「道内景気動向Q & A」

足元の道内景気は、観光入込客の増勢持続に加え、個人消費・公共投資に持ち直しの動きがみられることなどから、全体としては持ち直し基調にあると判断しています。そこで北海道銀行が8月1日に発表した「北海道経済の見通し（2016年度年央改訂）」をベースに、そのポイントと注目点についてQ & A形式で解説いたします。

Q 1：今年度の「道内経済成長率」の見通しは？

A：北海道銀行では、16年度の実質道内経済成長率を0.7%（名目1.0%）と2年連続のプラス成長を予測しています（年央改訂、8月1日発表）。

16年度の道内経済は、個人消費と公共投資が3年振りの増加に転じるほか、住宅投資は貸家がけん引し2年連続の増加となり、設備投資も底堅く推移すると予想しています。また、国内外の需要持ち直しや、新幹線開業効果も含めた観光入込客の増勢持続等を背景に、移輸出の増加テンポがやや高まるとみられます。ただし、17年4月に予定されていた消費税増税が延期されたことから、個人消費などでの“駆け込み需要”が見込めなくなったほか、移輸出も下方修正。これらをふまえ、実質道内経済成長率は、昨年12月の予測に比べ、0.5ポイント下方修正となりました（図表1）。

なお、今回の見通し発表後、台風が相次ぎ道内へ上陸・接近し、農業関連や交通機関を中心に甚大な被害をもたらしています。道のまとめでは、被害総額955億円（9月7日時点、激甚災害指定に向けてまとめられた道内自治体の被害額）となっており、指定対象外の被害を含めると、さらに大きな被害額となります。このため、農業生産や観光入込客数などへの下押し圧力を背景に、成長率の下振れが懸念されます。

図表1 北海道経済の見通し（16年8月1日改訂）

（前年比、%） <前回（12月）予測>

項目	年度	14年度	15年度	16年度	15年度	16年度
		【実績見込】	【実績見込】	【見通し】	【見通し】	【見通し】
実質道内総生産(支出側)	実質個人消費	▲1.0	0.7	0.7	0.7	1.2
	住宅投資	▲1.9	▲0.1	0.4	0.5	1.5
	設備投資	▲10.4	5.8	2.6	3.2	0.2
	政府消費	1.3	3.0	0.4	0.7	2.0
	公共投資	0.5	1.5	1.2	1.2	0.9
	移輸出	▲2.7	▲5.6	2.5	▲4.8	▲1.9
	移輸入	▲4.2	1.6	2.1	4.1	3.4
	移輸入	▲4.2	▲0.0	1.7	2.6	2.8
名目道内総生産	実質個人消費	▲1.2	▲0.1	0.2	0.3	1.0
	住宅投資	▲0.2	0.1	0.1	0.1	0.0
	設備投資	0.1	0.2	0.0	0.1	0.2
	政府消費	0.1	0.4	0.3	0.3	0.2
	公共投資	▲0.2	▲0.4	0.2	▲0.4	▲0.1
	移輸出	▲1.3	0.5	0.6	1.2	1.1
	移輸入	1.8	0.0	▲0.7	▲1.0	▲1.1
	道内民需(再掲)	▲1.4	0.3	0.3	0.5	1.1
公的需要(再掲)	▲0.1	▲0.0	0.5	▲0.0	0.1	
純移輸出(再掲)	0.4	0.5	▲0.0	0.2	▲0.0	
名目道内総生産	1.4	0.8	1.0	0.8	1.9	
消費者物価指数(道内)	3.1	▲0.1	▲0.0	0.1	1.0	
鉱工業生産指数(道内)	▲3.9	▲2.7	0.1	▲1.4	1.9	

(注1) 実質道内総生産は2005年固定基準年方式。

(注2) 統計上の不適合などが存在するため、各項目寄与度の合計値と実質道内総生産の伸び率は必ずしも一致しない。

(注3) 消費者物価指数（道内）は総合指数を採用。

(注4) 道銀地域総合研究所の予測値（ただし、消費者物価指数、鉱工業生産指数は、15年度まで実績）。

(出所) 北海道、北海道経済産業局、総務省などの資料に基づき道銀地域総合研究所作成

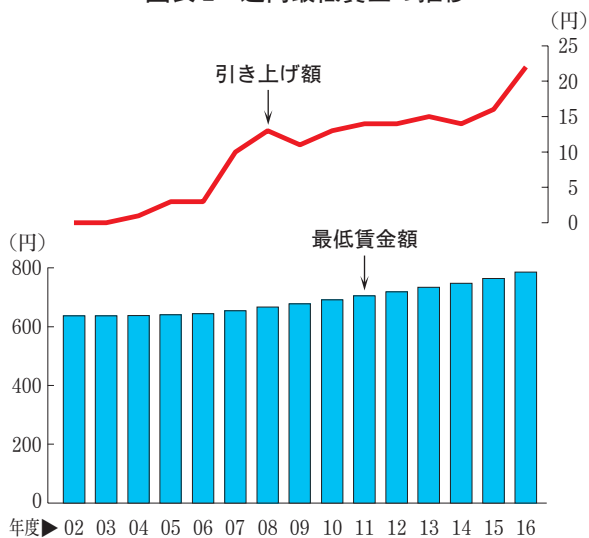
Q 2：個人消費の持ち直しペースはどうか？

A：まずは、個人消費の動向に影響が大きい雇用・所得情勢をみると、雇用面では7月の有効求人倍率（パートを含む常用）が前年比0.09ポイント上昇の1.05倍と78カ月連続で前年を上回り、単月としては現在の統計手法を取り入れた1963年4月以降、最高を記録しました。一方、所得面を一人当たりの現金給与総額でみると、6月が前年比1.8%増と3カ月ぶりに前年を上回り、いくぶん改善の兆しがみられます。先行きについては、労働力減少等を背景に人手不足感の強い状態が続くとみられるほか、10月に道

内最低賃金が786円へ引き上げられることとなった（従来比22円増と24年ぶりの高い引き上げ額）ことなどから、雇用・所得情勢は緩やかながらも改善していくとみられます（図表2）。

4－7月の個人消費は、乗用車新車販売台数（軽含む）が燃費データ不正問題などから依然伸び悩んでいます。百貨店・スーパー販売額（全店）、コンビニエンスストア販売額（同）などは前年を上回って推移しており、全体としてみると、緩やかに持ち直していると判断しています。16年度を通じての個人消費を展望すると、人手不足や最低賃金の引き上げ等による雇用・所得情勢の改善等から徐々に持ち直し、3年振りの増加を見込んでいますが、増加テンポは引き続き緩慢なものにとどまるでしょう。その理由は、人口減少による市場の縮小もあげられますが、①景気の先行き不透明感などを醸成する「将来への生活に対する不安感」の持続などから節約志向がさほど弱まらないこと、②実質賃金の伸び率鈍化と税・社会保険料負担増により可処分所得の増加テンポが鈍いこと、等が消費抑制圧力として残っているからです。さらに、8月の台風被害による消費者心理の悪化も懸念されます。

図表2 道内最低賃金の推移

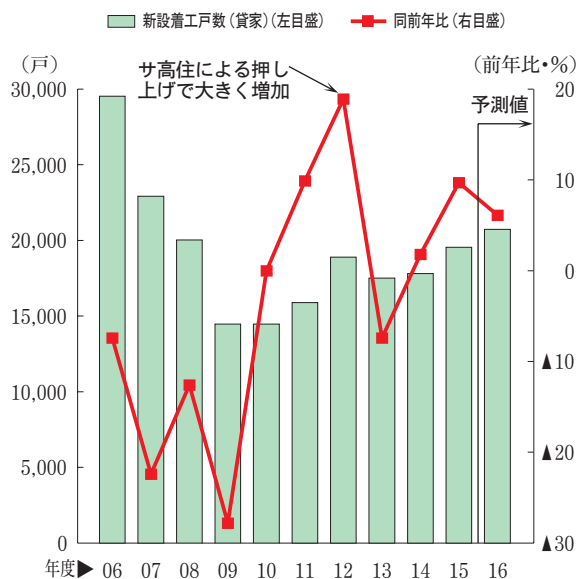


(出所) 厚生労働省北海道労働局

Q3：貸家着工が増加している要因は？

A：16年4－7月累計の新設住宅着工戸数は、17年4月の消費税増税を意識した駆け込みもみられ、前年同期比9.3%増と高い伸びになっています。利用関係別でみると、貸家が同13.4%増、持家が同6.0%増、分譲住宅が同2.2%増となっており、貸家の好調さが全体をけん引しています。その要因としては、①改正相続税法（15年1月）に伴う相続税対策、②マイナス金利を背景とした「金融資産から現物（不動産）資産へ」としての投資ニーズの高まりとローン金利の低下、などがあげられます。また、首都圏を中心とする富裕層のマナーが少なからず入ってきていることも増加に寄与しているようです。この結果、年度ベースでみた貸家の新設着工戸数は3年連続での増加となり、8年振りの2万戸台回復が見込まれます（20,722戸、前年比6.1%増）。もっとも、地価の上昇、建築費の高止まりなどから投資利回りの低下が確認されるほか、市場では供給過剰感が次第に意識され始めるとみられ、増加テンポは年度後半から徐々に鈍化するとみえています（図表3）。

図表3 貸家の新設着工戸数（道内）



(注) 新設住宅着工戸数（貸家）は15年度までが実績。16年度が道銀地域総合研究所の予測値。
(出所) 国土交通省

Q 4：設備投資が前年を上回ると予測した理由は？

A：16年度の設備投資（実質）は、非製造業のけん引により全体では前年比0.4%増と、5年連続で前年を上回ると見込んでいます。

主要機関による16年度設備投資計画の調査結果をみると、調査対象が各機関で相違するため単純比較はできませんが、全産業では前年比増加・減少に分かれるなど結果にバラツキがみられます（図表4）。

一方、設備投資の先行指標となる民間建築物着工床面積（非居住用）は、7月が前年比▲2.7%となったものの、4－7月累計では前年同期比10.4%増（756千㎡）と前年を上回っています。用途別では、ウェートの高い「卸売、小売業用（同28.1%増）」、「農林水産業用（同5.9%増）」、「医療、福祉用（同0.7%増）」などが堅調なほか、「運輸業用（同57.1%増）」や「宿泊業用（同15.8%増）」も高い伸びとなっています。当行の予測では、製造業については、昨年度までの大型投資一巡の反動もあり前年を下回るとみていますが、非製造業については、①観光客増加に伴う受入態勢整備、②TPP対策として農業関連で、貯蔵・集荷施設の建設、機械設備購入、③札幌市内の大規模再開発事業の本格化、などから増加を予想しています。この結果、非製造業の押し上げにより、全産業では5年連続の増加を見込んでいます。

図表4 設備投資計画アンケート調査

	日本銀行		日本政策投資銀行		北海道財務局	
	15年度実績	16年度計画	15年度実績	16年度計画	15年度実績	16年度計画
全産業	+0.0	▲8.2	+11.5	+9.8	+9.9	▲10.8
製造業	▲2.5	▲2.7	+1.7	▲3.0	+12.9	▲15.3
非製造業	+1.0	▲10.4	+14.5	+13.6	+8.3	▲8.3

（注1）日本銀行「企業短期経済観測調査（短観）」は、調査時期が16年5月30日～6月30日。調査対象は「電力・ガス」「金融・保険」を除く道内企業。投資対象は、ソフトウェア投資を含む、除く土地投資額。道内企業による道外での投資額も含む。回答社数は485社。

（注2）日本政策投資銀行「2015・2016年度北海道地域設備投資計画調査」は、16年6月24日を回答期日として調査。調査対象は「金融・保険等」を除く、資本金1億円以上の民間企業（含む道外企業）。回答社数は766社（うち道外企業が487社）。投資対象は、建設仮勘定を含む有形固定資産の計上額ベース。道内での投資額のみが対象となっている。

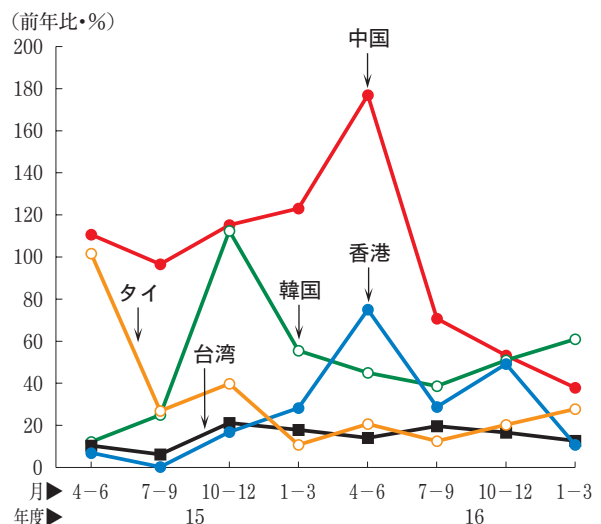
（注3）財務省北海道財務局「法人企業景気予測調査」は、調査時が16年5月15日。調査対象は、資本金1千万円以上の道内企業。但し、「電気・ガス・水道」「金融・保険」は資本金1億円以上が対象。集計企業数は425社。投資対象はソフトウェア投資を含む、除く土地投資額。

（出所）日本銀行札幌支店、日本政策投資銀行北海道支店、財務省北海道財務局

Q 5：海外客は今後も増加が続きますか？

A：足元の観光は好調を維持していると判断しています。国内客が中心となる来道者数は、北海道新幹線開業効果もあり、4－7月累計で前年同期比8.2%増。一方、外国人入国者数は同7.9%増と、伸び率は鈍化していますが、高水準を維持しています。伸び率鈍化の要因は、①道内空港からの入国ではなく、道外空港着のLCC（格安航空会社）を利用して入国後に来道する海外客が増えていること、②中国経済の減速や円高の影響を背景に昨夏以降中国人観光客の伸びが鈍化していること、などがあげられます。15年度の訪日外国人来道者数は前年度比35%増の208万人と初めて200万人を突破しました。国・地域別では、中国が台湾を抜き初めてトップに躍り出ました。今後については、一部路線で運休・減便が予定されているほか、新たにシンガポール線の就航計画などもあり、増加テンポは鈍化が見込まれるものの、海外客は堅調な入込みが続くそうです（図表5）。

図表5 国・地域別の伸び率推移



（出所）北海道「北海道観光入込客数調査報告書」

（飯田 治）

北海道銀行発表の「北海道経済の見通し（2016年度年央改訂）」にかかる資料全文は、北海道銀行のホームページよりご覧いただけます。
【北海道銀行ホームページ（アドレスは本誌裏表紙に掲載）→法人のお客様→北海道経済の見通し】

ITの活用でハイ・サービスを追求、全国で肥満解消に尽力 ～医療法人社団 北星会（苫小牧市）～

医療機関に求められる重要なサービスは、親切丁寧なおもてなしだけではなく、適切な情報をわかりやすく伝え、患者の不安を和らげることです。本稿では、医師・看護師・事務スタッフが情報を共有し、患者への正確な情報提供に力を入れる医療法人社団北星会（苫小牧市、以下同法人）を紹介します。苫小牧、札幌、横浜、大阪で5つの診療所を運営する同法人は、サービスの面で高い評価を受けているほか、保険診療による肥満治療の実施でも全国的に知られています。

【キーワード】

- ITを活用した待ち時間の短縮
- わかりやすい情報提供で患者の不安を解消
- 保険診療による継続的な肥満治療
- ブランドを形成し「多店舗展開」を目指す

ITを活用して待ち時間を大幅に短縮

同法人は苫小牧で「内科・小児科・循環器科・消化器科・アレルギー科」と「皮膚科・アレルギー科」の二つの診療所を、札幌、横浜、大阪で肥満治療専門の診療所を運営しています。2003年の開院時から早朝診療（7時30分～）を行う「とまこまい北星クリニック」（内科など）では、来院患者の多さから待ち時間が長いことで、当初は苦情もありました。このため、オンラインでの予約受付により待ち時間を短縮するシステムを、ITに強い島野理事長自らが2005年に開発。このシステムにより、患者は予約番号と現時点での待ち時間がパソコンやスマホで確認でき、体調不良の中、長時間待合室で待つ必要がなくなりました。予約フォームには、「熱があるか」「腹部症状について」など簡単な問診票がついており、患者が予約時点で書き込めることも待ち時間短縮につながっています。また、この問診票のデータは電子カルテに貼り付けられるため、医師も診察前に患者の状況を確認することができます。



大阪の診療所で診察をする島野理事長
〈写真提供：医療法人社団北星会〉

こうしたシステムだけでなく、治療内容を説明する動画なども理事長が作成。自らアイデアを次々に出しながら、ITを活用したサービスの向上を図っています。

接遇において意識する正確な情報提供

同法人は公益財団法人日本生産性本部内サービス産業生産性協議会主催の「ハイ・サービス日本300選」^{（注1）}に道内医療機関として初受賞（2008年）したほか、経済産業省主催の「おもてなし経営企業選」^{（注2）}に医療機関としては全国で初めて選出（2013年）されました。両方とも、顧客からの評価だけでなく、人材育成や地域貢献など様々な要素をみながら経営を行っている企業が選定されるもの。同法人が選定されたのは、「患者に対してのサービスを考える際に、ただ医療行為を行うだけでなく、患者の不安を解消できるように、全スタッフが正確な情報を提供できる体制づくりを目指す」同法人の努力が認められたためです。

「正確な情報提供により患者の不安を解消」という点で同法人が重視しているのは、複数のスタッフによる患者とのコミュニケーションです。来院した患者が診療を終えて帰るまでに、事務スタッフ・看護師・医師がそれぞれ話しかけることで、忘れてはいけないことなどをそのたびに確認。重要な情報についてはリーフレットの配布なども行い、正しい情報をわかりやすく伝えるよう努めています。こうしたコミュニケーションを可能にしている取り組みの一つが、スタッフ全員がインカム（マイクとイヤホンが一つになっている機器）を着用し、常に情報を共有していることです。インカムを通じて医師が患者の診断内容を伝達することで、その時に手

が空いているスタッフが患者に話しかけることが可能になります。また、医療はチームで行うことが大切と考える同法人では、全スタッフが医療に参加するには、患者への受け答えや行動をバラバラではなく統一させることが必要と考えています。そのために、患者の気持ちに配慮した実践的接遇マニュアルを作成。ロールプレイングなどの研修を繰り返し、スタッフが適切に対応できるよう指導しています。また、スカイプ（インターネットを通じたテレビ電話）を利用した朝礼を実施することで、5つの診療所全てに同法人共通の理念を浸透させる努力もしています。

(注1) サービスの高付加価値化や人材育成などにおいて先進的な取り組みを行っている企業・団体を表彰・公表する取り組み。

(注2) 顧客のニーズに合致したサービスや人材育成、地域貢献など様々な要素をみたまながら経営を行っている企業を推奨し、紹介する取り組み。



苫小牧の皮膚科での接遇研修会の様子
〈写真提供：医療法人社団北星会〉

病気につながる肥満を保険診療で継続治療

厚生労働省「平成26年国民健康・栄養調査結果の概要」によると、日本人の肥満の割合は男性の約3割、女性の約2割^(注3)に上ります。肥満症は肥満という状態がもたらす不都合それ自体よりも、それが引き起こす病気（生活習慣病など）が問題。このような肥満症に対し保険診療による肥満治療を実施し、1万人以上の治療実績があることも同法人のユニークな点です。

理事長は、以前勤務していた医療機関で人間ドックを担当。受診者には肥満症が引き起こす生活習慣病にかかっている方が多く見受けられました。そうした方には「痩せた方が良い」とアドバイスしたものの、大病ではないと分かり安心しきった受診者の中には、痩せることで生活習慣病を治そうという方は殆どいませんでした。この経験から、理事長は独立開業にあたり

「肥満治療」を重視することとしたわけです。

同法人が設立された2003年の時点では「肥満治療」はほとんど全て保険外診療のため、治療費が高額となり患者数は限られていました。そこで、誰でも気軽にかつ継続的に診察を受けられるように、保険診療による肥満治療を開始。患者とともに考えながら生活を見直していく「生活療法」が評判を呼ぶようになりました。現在は苫小牧の他、札幌、横浜、大阪の診療所でも肥満治療を専門に行っており、同法人の療養はブランドとして形成されつつあります。遠隔地からの通院患者が多いことから、今後も全国での「多店舗展開」を図っていく方針です。

同法人はまた企業との連携も視野に入れています。最近では、経済産業省が「健康経営銘柄」を選定^(注4)するなど、従業員の健康管理を重視する企業が様々な優遇を受ける機会が多くなりました。従業員が健康な企業は業績も良好という傾向は今後も一層強まるものとみられます。そうした中、同法人の肥満治療に関するノウハウは、従業員の健康維持・増進に力を入れる企業にとって強力なバックアップになるものと思われれます。

患者の不安を解消するサービスの提供で地域の人に愛されるとともに、全国で肥満の解消に尽力する同法人の今後のますますの発展に期待したいものです。

(注3) BMI（体重/身長²）が25以上の人の割合。一方、WHOでは、30以上を肥満と定義している。

(注4) 東京証券取引所の上場会社の中から、従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践している企業を選定するもの。

(川崎 優史)

【法人概要】

所 在 北海道苫小牧市拓勇東町4-4-6
 ☎：0144-57-0300 FAX：0144-57-7776
 設 立 2003年12月
 理事長 島野 雄実
 在籍者数 正規25名、パート・アルバイト等17名
 事業内容 とまこまい北星クリニック（内科・小児科・循環器科・消化器科・アレルギー科）
 とまこまい北星皮膚科クリニック（皮膚科・アレルギー科）
 さっぽろ北星クリニック（内科）
 よこはま北星クリニック（内科）
 北星クリニック大阪（内科）
 URL <http://www.hokusei.info/>

道内経済活性化に向けた地域物流の課題



千葉 博正

(一財)北海道運輸交通研究センター 理事長
札幌大学大学院経営学研究科 教授

《筆者略歴》

岩手県出身。1972年北海道大学工学部卒。専門分野は交通・物流システム、都市計画。専門委員として各地の都市交通計画、地域振興計画に参画。日本物流学会理事北海道支部長、日本商店街学会理事長、など公職多数。

1. はじめに

今日、全国各地において地方創生の名のもとに様々な地域振興策が展開されている。その多くは、地方の物産や観光資源を活用し、流通振興や観光交流を図ろうとするものであるが、一方において流通や交流を支える人材やインフラ整備など、単一の自治体では解決の難しい課題に直面している例も少なくない。

特に物流上の課題は、地方創生を進める上での大きな課題であると言われており、大都市圏よりも地方において物流上の課題が顕著に表れていると言える。今年には北海道に新幹線が開通し、交通環境が大きく変化することとなった。旅客輸送にとっては革新的な変化（光）がもたらされることになったが、一方においてこのことは、青函トンネル内を走行する貨物列車の走行制限（影）を伴うこととなり、北海道の産業経済に深刻な影響を及ぼすことが懸念されている。

本稿では北海道の今日的物流課題について、概要を取りまとめたものである。

2. 北海道の物流特性

(1) 物流量と輸送機関

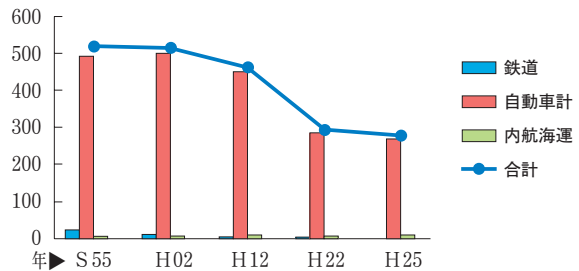
北海道における物流量（＝貨物輸送量）の動向を地域内（道内）流動と地域外流動（対本州間）別にみると、大きく相違していることが判る。道内流動は平成12年以降次第に減少し、平成25年には昭和55年時点と比較しほ

ぼ半減している状況である（図表1）。これに対し、対本州間の流動はそれほど大きな落ち込みは見られない（図表2）。

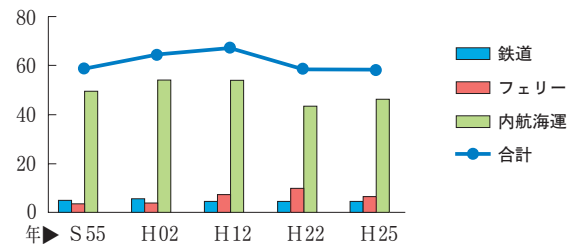
道内流動の担い手は自動車（トラック）であり、物流量全体の約97%を占めている。残りの大部分は内航海運によって担われており、鉄道は全体の1%にも満たない。このことは輸送機関の特性を反映したものであり、遠距離輸送に適した鉄道は対本州間の輸送に大きな役割を果たしていることに注意が必要である。

対本州間の流動は、大部分が内航海運によって担われていると言えるが、品目によって利用される輸送機関は大きく異なっている。特に石油類を中心とする鉱産品の多くは重量物であり、専用船によって輸送されていることから統計上は内航海運が大きな比率となる傾向がある。一方、北海道の主要産品である農水産品の輸送には、鉄道やフェリーの利用が多く見られる。またフェリーの場合、貨物輸送量はトラックの搭載台数・大きさに対応した換算値であるが、トラックは常に満車の状態とは限らないため、やや過大な推定値とならざるを得ない点に注意が必要である。

図表1 道内（地域内）における輸送機関別の貨物輸送量（百万トン）



図表2 道内と本州間における輸送機関別の貨物輸送量（百万トン）



(注) 輸送機関には他に「航空」があるが、数値が小さいため非記載とした。
(出所) 北海道陸運協会「数字でみる北海道の運輸」(図表1、図表2とも)

図表3は、对本州間の輸送において、特に生活関連物資（農水産品・軽工業品・雑工業品等）に着目して輸送機関別の貨物量割合を示したものである。北海道では発着貨物の何れにおいても鉄道が内航海運を上回っており、約3割は鉄道によって担われていることが判る。

(2) 地域別物流実態

北海道における基幹産業の一つは一次産業であり、農作物の収穫時期には大量の貨物が発生することから、鉄道や海運など大量輸送機関の役割が大きいといえる。また農業地域においては収穫時期が固定化されるため、輸送量に大きな季節変動が生ずることとなる。このことは所謂“片荷”となって、輸送効率を著しく低下させる要因となっている。また地方の物流特性として、広域に散在している生産地から効率的に集荷し、市場の動向を見ながら適宜大都市圏に搬送することが必要である。

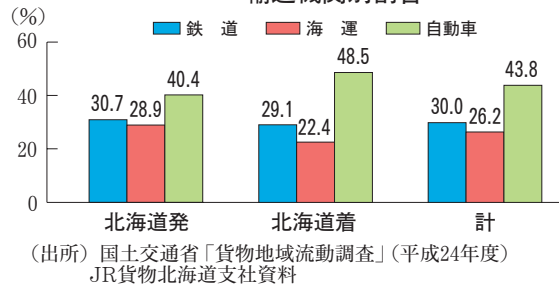
図表4は、道内の圏域別に、移出の割合と鉄道貨物の割合を示したものである。北海道の生産額は約34兆円であり、その内移輸出額は約6兆円（約18%）。札幌を中心とする道央圏が移輸出額全体の6割を占めている。一方、圏域内生産額に対する移出割合をみると、概ね2割前後（15%～23%）となっている。このような移出貨物は鉄道や海運・フェリーによって輸送されているが、利用される輸送機関は地域によって大きく異なっている。特に注目されるのは道北圏・オホーツク圏・十勝圏において、鉄道の利用が35%～50%に達している点である。これらの地域は、对本州間の定期航路が開設されている港から遠隔地であり、鉄道に依存せざるを得ない地域であることを留意する必要がある。

3. 交通基盤整備と物流

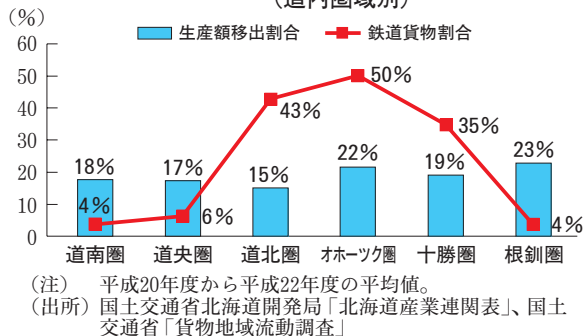
(1) 域内物流と高速道路整備効果

前述したように、北海道の域内物流においてはトラックの役割が極めて大きい。図表5は、高速道路の整備による札幌から道内主要都市間の時間短縮効果の様子を示したものである。遠隔地ほど時間短縮の効果は大きいと言えるが、網走市を例にとると、高速道路が整備される以前と比較し105分の時間短縮となっている。

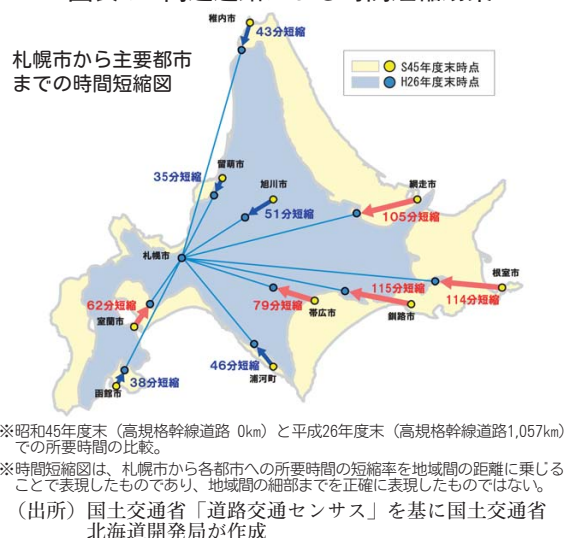
図表3 道内発着貨物量（生活関連物資）の輸送機関別割合



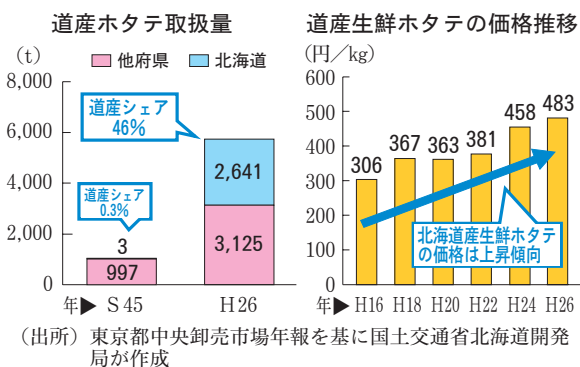
図表4 生産額に占める移出割合と鉄道貨物割合(道内圏域別)



図表5 高速道路による時間短縮効果



図表6 道路整備による市場価値の変化(築地市場)



このような時間短縮の効果はオホーツクの主力産品であるホタテの市場価格を大きく引き上げ（10年間で1.6倍）、築地市場での取扱いシェアも飛躍的に拡大することとなった（図表6）。道産品の市場価値を高め流通促進を図る上からも、高速道路の整備は道内物流上の重要課題であると言える。

(2) 对本州間物流と青函トンネル共用問題

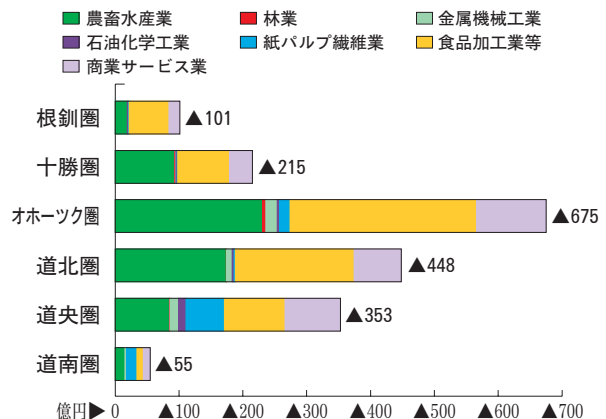
本年は北海道に新幹線が延伸され、北海道の交通体系に大きな変化をもたらされた記念すべき年である。しかしながら一方において、青函トンネル内で新幹線と貨物列車がすれ違う際の減速問題が指摘され大きな問題となっている。これまで青函トンネル内は上下便合わせて50本（1日当たり）の貨物列車が通過し、旅客列車を上回る利用がなされてきた。現在新幹線は上下便合わせて26本（同）が運行されているが、将来札幌延伸が実現した場合には、ダイヤ編成上と安全性の観点から貨物列車の便数を出来るだけ減少させることが検討されている。

図表7は、現在運行されている貨物列車が減便された場合の地域経済に及ぼす影響（移出の減少に伴うマイナスの経済波及効果）を、産業連関分析により測定したものである。図表4でみたように鉄道貨物の利用度が高いオホーツク圏や道北圏では、農畜水産業・食品加工業等に大きな影響を及ぼすことが予想される。また道央圏においては、各産業分野において相応の影響が生ずることになり、その程度も決して少なくないと言える。そして、十勝圏においても農畜水産業と食品加工業に及ぼす影響は少なくないことが判る。

このように貨物列車の減便は、北海道の主要産業に大きな影響を及ぼすことが予想され、早急な対策が不可欠である。最近では三線軌条方式^(※)にも疑問が提起されており、今後は新幹線物流を視野に入れた論議が必要であろう。

(※) レールの幅が違う新幹線と貨物列車（在来線）の共用走行を可能にするため、一組の線路にレールを3本並べる特別な線路構造。

図表7 貨物列車減便による地域別・産業別の影響
（移出の減少に伴うマイナスの経済波及効果）



(注) 10時から12時迄を支障時間帯とし、上り貨物列車25本のうち3本を減便した場合を想定。
(出所) (一財)北海道運輸交通研究センターによる試算

4. 国際物流への展開

(1) 道産食品輸出の現状

一般に物流は派生需要であり、実際に物流が展開されるためには商流（流通・取引）を含めた一体的な対策が必要である。一方、北海道内ではこれまでも道産品の輸出拡大を図る取り組みが行われてきたが、物流と商流どちらかのみならず主眼をおいた取り組みが多かったと言える。

食品輸出のルートは、コスト・リードタイム・品質保持等の物流要素のみで決まるものではなく、生産者から消費者に至る各国の商慣習、販路等の商流に関する複雑な仕組みと絡みながら形成される。そこで、官学共同で物流・商流双方の課題に総合的に取り組むため、「国際物流を通じた道産品輸出促進研究会」が平成23年に設立された。

(2) 北海道国際輸送プラットフォーム

同研究会では物流・商流の各課題を解決するため、従来は輸出者毎に手配が必要であった輸送業者・通関業者・商社の有する機能の一つにまとめ、大ロット化によるコスト縮減や、輸出手続きの迅速化などを図る「北海道国際輸送プラットフォーム」(Hokkaido export Platform; HOP)を提案。公募の結果、ヤマトグループの参加を得て、平成24年9月から香港向けに小口冷凍・冷蔵貨物の航空輸送サービス(HOP1サービス)を開始した(図表8)。あわせて北海道産品の海外における評価や輸出の可能性を検討するため、香港等の飲食店

経営者へサンプルを輸送するサンプル輸送事業、将来のさらなる輸送量の拡大に向けた海上小口冷蔵・冷凍混載輸送実験（HOP2サービス）などを行っている。またHOPの構築と普及に向けて、平成25年9月には「北海道国際輸送プラットホーム推進協議会」が結成された。現在では、道内企業を中心に40数社が参加しており、HOP1サービスを活用したネットショッピングのほか、海外からの観光客向けにお土産を自宅に輸送するサービス（海外お土産宅配便）等、HOP1サービスを中心に様々な関連事業が派生的に展開されている。

(3) HOP1サービスの特徴

そもそも貿易は商売であることから、物流サービスも「商売に使える仕組みを構築する事」が重要である。一般に輸出にかかるコストは、書類作成費用、荷物取扱料金、海外輸送費等の各種料金を積み上げて算定する。そして海外輸送費は、搬送する貨物の重量や容積を段階的に分類した運賃表（タリフ）に基づいて決定される。しかしながら、取引が未だ交渉段階の場合には販売数量も確定せず、海外輸送費が不確定のまま販売価格を提示せざるを得ない場合が多い。

また輸出促進のためには、取引が未成熟な状況に応じて、サンプル輸送等の少量（小ロット）の輸送に配慮することが重要である。従来の国際的な輸送サービスにはこの様な視点が欠落しており、手軽で安価に使える輸送サービスがみられない。このため、新しく海外展

開しようとする中小企業等にとっては、輸送コストが大きな負担となっていた。

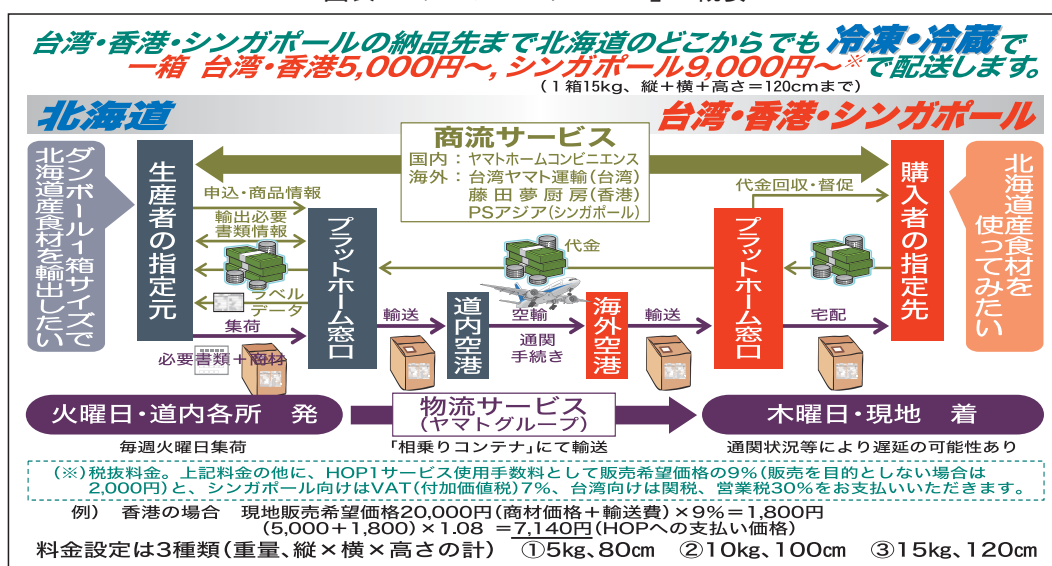
このような状況に対応する為には、運賃の算定を従来のタリフ方式で行うのではなく、小ロットの輸送にも使えるように、重量や容積の組み合わせを単純化（3～4段階に区分設定）するなど、利用者のニーズに対応した方法を採用することが必要である。こうした方法は通常国内の宅配便で行われており、本HOP1サービスもこのような方法を採用している。

また、運賃コストを低減するためには集積効果を図ることも重要である。前述の小ロット輸送に対応し、かつ集積効果を図ろうとすれば、コンテナ貨物の詰合せを行う事が不可欠である。このためには、物流だけでなく商流も束ね一輸出者とし、各種通関費用までコスト削減を図る事が必要であり、HOP1サービスでは、この様な方法によって低コストの海外輸送を実現している。この取り組みは、NHKの番組で「相乗りコンテナ」と称して放送され、全国から反響が寄せられている。

5. おわりに

今後、北海道の国際物流を一層進展させるには、既に海外に進出している道産品を扱う物販店・飲食店向けの卸需要等を集約化し、店舗運営をサポートすることが必要である。この為には、海上輸送を含めた商物一体的な流通支援システムが不可欠であり、所謂“地域商社”の設立が望まれていると言える。

図表8 「HOP1サービス」の概要



(出所) 北海道国際輸送プラットホーム協議会資料

中小企業における採用力向上のポイント



高岡 幸生

リージョンズ株式会社 代表取締役

《筆者略歴》

1967年札幌市出身。1991年㈱リクルート入社。リクナビの地方事業部長など企業向けの採用コンサルティング業務に17年間従事。2008年北海道密着の採用コンサルティング会社を札幌市に設立し代取就任。現在に至る。2009年にはUターン転職事業をフランチャイズ方式で展開する㈱リージョナルスタイル(東京)設立に参加(代取就任)。

1. 現在の雇用情勢について

まず、「有効求人倍率」という言葉をご存知だろうか。ハローワークで受け付けている「月間有効求人数（前月から繰り越した求人数に、当月新たに発生した求人数を合計したもの）」を「月間有効求職者数（前月から繰り越した求職者数に、当月新たに発生した求職者数を合計したもの）」で割ったものを「有効求人倍率」という。この倍率が1.0より高いということは、仕事を探している人の数よりも求人数のほうが多いということである。一般に、求人倍率が高い地域は、企業がより多くの人材を求めており、経済が活性化していると言われる。北海道労働局が発表した2016年7月の有効求人倍率は全道で1.05倍。いつの時代も0.7倍を超えると、中小企業経営者が「大手に人材を採られ採用できない」と嘆く。ゆえに1.05という数字は、既に相当採用しにくい状態であることを意味している。

2. 採用とは

採用とは「経営課題を解決する人材に対する入社動機的设计」であり、3つの段階がある。第1段階は、経営課題を設定しそれを解決する人材を定義すること。つまり「欲しい人材を言語化すること」である。第2段階は、第1段階で定義した人材を探す、もしくは自社を発見させ応募させること。つまり、「欲しい人材」を探すことである。第3段階は、

見つけ出した人材について第1段階で定義した人材かどうかを見極める。つまり「欲しい人材かどうかの見極め」である。

(1) 第1段階「欲しい人材を言語化する」

誰を採用するかを決めないと採用活動は始まらない。ゆえにまず、欲しい人材を言語化することが始まりである。誰を採用したいかを決めて初めて、募集広告で何を広報したら良いかが決まり、面接で何を聞いたらいかがが決まる。まず、欲しい人材に求める成果を定義する。つまり自社が何をしたいかを考える。経営課題から考えるのである(図表1参照)。誰を採用すればその経営課題が解決するのかを考えるとことだ。中小企業の採用は特に、今現在の困りごとから定義することが重要だ。売り上げを伸ばしたい、新規の取引先を増やしたい、新規事業を生み出したいなど。長期的な視点で採用対象者を考えると、財務を毀損することにつながる。よくあるのは「10年先の平均年齢を若く保つ目的で、戦力化に時間がかかる新卒を採用し続ける」といったような採用である。戦力化に時間がかかるということは、持ち出しが多くかかるということであり、中小企業にとっては、採用という「投資」をしてからその人材が業績貢献する「回収」までの「準備期間」がバランスシートを直撃する。ゆえに自社の現時点の経営課題を「すぐに解決してくれる人材」を探すという視点こそ、欲しい人材を言語化する時に求められるのだ。

(参考) 求める人物像はどう決める？

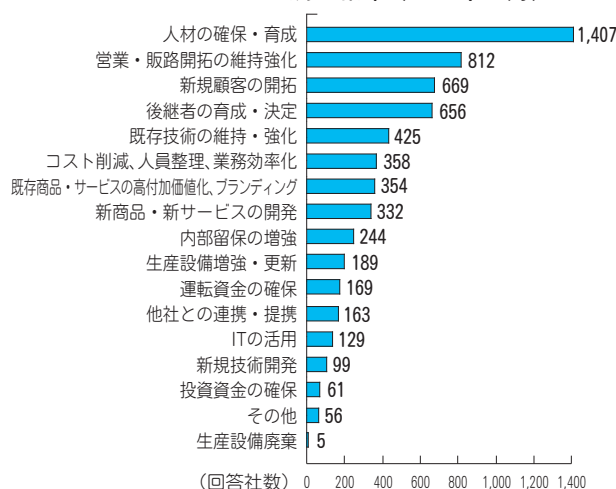
求める人物像を決める方法のひとつとして、社内で「求める人材像の検討会議」の開催をお勧めしたい。採用に関わる方を中心に、採用したい人材を言語化していく過程を研修形式で是非議論してみてもどうだろう。

～「求める人材像の検討会議」の進め方～

- ◆事前作業(課題)
「我が社が求める人材像」と題し、各人で考え持ち寄る
- ◆求める人材像策定会議(5人以内のチームに分かれて)
1. 求める人材像を表現する言葉を要素に分解(明るく元気な人→明るい人/元気な人)して付箋紙に転記する

2. ホワイトボードや模造紙に貼りながら発表、その言葉を選択した背景を説明する
3. お互いに質疑応答する
4. 言葉を2つの領域（【能力・スキル】【人物・性格】）に分類し優先順位をつける
5. チームの求める人材像を表現する言葉を上位3項目（計6項目）に絞り込む
6. 求める人材像を表現する言葉に合わせて広報内容と面接で聞くことを決める

（図表1）道内企業の「経営課題」に関するアンケート調査結果（2015年7月）



（注1）調査対象数12,018社、上記結果は、回答数2,552社のうち、「経営課題がある」と回答した1,429社に課題項目を聞いたもの（複数回答可）。
（資料提供）北海道

（2）第2段階「欲しい人材を探す」

第2段階は、どうやって欲しい人材と出会うかという問題。誰を採用するかを言語化したら、その人がどこにいるのかをマーケティング的に探しにいかねばならない。新卒や中途といった採用チャンネルをどうするかということを含め検討する。まず、現在働いている人がどれくらいいるのかを見定める。北海道の労働力人口は、概ね250万人（平成28年4～6月、総務省「労働力調査」）で推移しており、このうち毎年9万人が転職（平成24年、総務省「就業構造基本調査」）している。全国の転職者数は毎年300万人以上いることから、北海道はその約3%を占めている。次いで押さえる数字は、これから働く新卒者についてである。まず進学率を見定める。高校進学率は98.4%。また、大学・短期大学への進学率は55.1%、うち大学進学率が48.9%（平成27年、文部省「学校基本調査」）となっており、

ほとんどの生徒が高校へ進学し、大学進学者がその約半数である。ということは、新卒については大学生を採用の中心に据えるのが戦略の中心となる。北海道の高校を出た大学生は全国に1万8,807人いる。そのうち、北海道の大学に在籍するのが1万3,885人。東北909人、1都6県に3,667人（平成27年、文部科学省「学校基本調査」）である。北海道では中途人材が毎年9万人生まれており、新卒は、約2万人が毎年春に卒業もしくは進学している。つまり、概ね11万人が採用の対象ということになる。

（参考）留学生も有力な採用対象に

日本人の海外留学者数は5万5,350人。多い国は、①アメリカ合衆国（1万9,334人）、②中華人民共和国（1万7,226人）、③台湾（5,798人）（2013年、OECD・ユネスコ等による）。この数字は短期留学を含まない。高校を出て4年制の海外大学を志向する学生がこれだけおり、彼らは有力な採用対象となることを付記しておきたい。

また、海外から日本の大学への留学生数は20万8,379人（前年比13.2%増）。多い国（地域）は、中華人民共和国（9万4,111人）、ベトナム（3万8,882人）、ネパール（1万6,250人）の順となっている（2015年、独立行政法人日本学生支援機構による）。外国籍人材を自社に就労させるには就業ビザが必要であるが、人材の多様性や、事業の海外展開を考える上では、こうした留学生の採用も是非検討したい。

①自社を発見させ応募させるポイント

～募集情報には必ず「経営目的」を記載する～

採用対象を決め採用チャンネルを決めたら、次は人材を探しに行く。意中の人材がすでにいる場合は、ヘッドハンター（人材紹介会社など）にその人物の名刺を渡すことだ。意中の人材がいなければ探しに行く。募集広告を情報誌やウェブサイトに掲載、あるいはハローワークに求人票を掲出する。

ここでは募集広告の核心的なポイントを指摘したい。ポイントは二つある。一つは、経営目的を記載すること。ほとんどの募集広告には経営理念やビジョンが欠落している。企業で働く人材にとって欲しい情報は“自分がこれから働く会社が何を目的に事業活動をする組織なのか”ということだ。これなしに企業を選択することなど不可能だ。

そしてその経営目的は、壮大なものほど優秀な人材を惹きつける。事実、優秀な人材が集まっている成長企業の経営目的は、突き抜けているものが多い。経営理念に人を集める魅力がないと思うなら、人が集まる経営理念に作り変えるべきだ。

(参考) “突き抜けた経営目的” の例	
企業名	経営目的
アマゾン	「この世界で印刷されたすべての書籍、すべての言語で書かれた書籍を60秒でダウンロードできるようにする」
アップル	「テクノロジーによって何百万人もの人の生活を変革する」
グーグル	「世界中の情報を整理し、世界中の人々がアクセスできて使えるようにする」
ソニー	(設立趣意書のひとつ目) 「真面目なる技術者の技能を、最高度に発揮せしむべき自由闊達にして愉快なる理想工場の建設」

②自社を発見させ応募させるポイント

～具体的数字を用い、かつ一点突破でPR～

募集広告掲載上のポイントの二つ目は具体性である。形容詞を極力排除し、名詞や数字で表現していくことだ。例えば「我が社は若い会社です」よりも「我が社は平均年齢23歳の会社です」のほうがイメージは瞬時に沸く。

さらに中小企業には、“PRポイントを絞り一点突破で宣伝”していくことが求められる。中小企業を入社先として検討する人材は、そもそも中小企業の良さを認識しているものである。中小企業に魅力を感じる人材にとってのPRポイントとは、大手がPRするポイントとは真逆になるはずである。経営トップとの距離の近さやアットホームさ、あるいは成長力といったポイントをキリで穴を開けるが如く一点突破でPRしていく。

そして、募集広告の内容は必ずトップが最終チェックをする。社外広報物の責任はトップにあるべきだし、応募がままならない場合には、人が集まるように広報内容を修正しなくてはならない。その際に給与や休暇などの会社の制度をより好条件にすぐに作り変えることができるのはトップだけだからである。

(3) 第3段階「欲しい人材かどうかを見極める」

応募があったら、いよいよ面接である。面接とは何か。一言で言えば「過去の事実を掴むこと」である。人間は過去の囚人であると言われる。この世に魂と肉体を持ち生まれ落ちてから、今ここで面と向かい合うこの瞬間に至るまで“どのように魂を磨いてきた人物なのか”を見極める場が面接である。人間は生まれてから今日に至るまで、日々判断の連続である。朝起きてから眠るまでずっと判断を重ねる。いわば、判断の集積が今日の自分を作っていると言える。ゆえに人間を見抜くにはその人物の判断の歴史を詳らかにすることである。小学校、中学校、高校、専門学校・各種学校・大学における、学業・部活動・アルバイトなど、どのような目標を設定し、そこに向けてどういった努力をしてきたのか、あるいは社会人になる際の就職先選び、仕事、転職といったその人物の歴史を知ることである。

こうした面接は「行動特性(＝コンピテンシー)面接」と言われる。その人物の過去の印象的な出来事について掘り下げていき、仔細に聞くことで、その人物の行動特性(コンピテンシー)を知り、将来の行動を予測するという面接手法である。例えば「高校時代にバスケットボール部に入部、レギュラーポジションを獲得、全国大会でベスト8に進出」という人物の場合の質問としては、「なぜ入部しようと思ったか」「なぜバスケットボールなのか」「なぜレギュラーになろうと考えたのか」「なぜレギュラーになれたか」「なぜベスト8に入れたのか」「練習はどうだったのか」「部でのあなたの役割は何か」……、といった具合である。そして面接ではエピソードを出来るだけ“具体的”に質問し、その人物の過去の「行動」「判断」がリアルにイメージできるまで掘り下げる。おかれた環境を確認することで、その取り組みの「難易度」をはかる。そうしてこの人物の「成果の再現性」を測定し、自社に採用すべきかどうかを判定していく。これが行動特性(コンピテンシー)面接である。

3. 面接で気をつけたいこと

面接の鉄則としては、①印象(見た目、資格、知識)だけで採用しないこと、②勘で採用してはいけないが、最後は勘で決めること、③迷ったら採用してはいけないこと、④面接

の場で結論を出すこと（後から考えても結論は出ない）、……などが挙げられる。また、面接で陥りやすい間違いがいくつかある。①面接者自身との比較で合否の判断をするケース、②個人的な好き嫌いで合否の判断をするケース、③何かひとつでも優れた点（応答、発言、容姿、風貌）があったらすべてが優れていると判断してしまうケース、などだ。また、④履歴書の文字が丁寧で几帳面なので性格も几帳面だと判断してしまう、ということもよくある。文字を見ただけでは性格はわからない。

4. 内定の出し方

新卒採用も中途採用も採用競争が激化しているため、せっかく内定に至っても辞退となるケースが増えている。辞退を防ぐには、内定を出すまでの過程を見直す必要がある、内定の出し方そのものもさらに重要である。

内定を出すまでには、お互いの情報を収集する時間を十分に取らねばいけない。会って30分面接しただけで「ぜひ弊社に来てください」と口説かれても、口説かれているほうが「私の何を理解しているのか」と拍子抜けしてしまう。やはり経営者が何度も会い、できるだけ多くの社員も面接に立ち会い、お互いの納得感が重要である。

そして、内定の出し方がさらに重要だ。内定を出す際に実践すべきこととしては、①直接会うこと、②握手をすること（これまで面接した人で握手攻めにする）、③自社社長の“座右の書（本）”を渡すこと、④「長い付き合いになるね」と言うこと、などがある。中小企業が電話一本で「〇〇さん、内定です。おめでとうございます」と伝えても、「中小企業が何を上から目線で」と思われるのがおちである。

5. 中小企業は人材採用が経営課題化

ここ数年、企業の人事に関する取り組み記事を見かけることが多くなった。採用力の担保や退職防止を目的とした「給与水準の改善」「福利厚生充実」「社員向け動機付け強化」など、採用と育成が経営課題のトップに浮上している証左である。人事とは、人材のマネジメントそのものであり、人が入社してから定着して退職するまでの一連のマネジメントを指す。

「人の採用、配置、異動、昇進、解雇など、

人事よりも重要な意思決定はない」（P.F.ドラッカー著「経営の神髄 知識社会のマネジメント」）、という言葉に象徴されるように、人事は経営における最重要事項である。その最重要事項である人事の始まりは採用である。とすると、経営における最重要事項のスタートラインが採用であると言えよう。採用がうまくいかなければ経営はうまくいかないということだ。つまり、経営課題の一番に採用がきたという事実は、世の経営者が人材の重要性によく気づいたということだ。

先述のとおり、経営理念を変えるくらいの勢いで採用に前のめりにならねばいけない。採れる会社になるためには、会社のあらゆる要素を再点検しなければいけない。

私はこれまで26年にわたり企業の採用をサポートする仕事をしてきた。伸びている企業はいつの時代も採用に熱心な会社である。ドラッカーの言を待つまでもなく、採用に真摯に取り組む企業こそ本質的に良い会社になっていく。逆説的な言い方だが、良い会社にならない限り採用はうまくいかない。採用力をつけようと思えば良い会社にするしかないのだ。求める人物像に合致する人が思わず応募してしまうように、就業規則、賃金規定、退職金制度、評価制度を変えていく。長く安定的に働きたい人には、低くても安定した賃金や年金制度を作りこむ。稼ぎたい人には歩合比率が高い賃金制度、評価制度を充実させるといったことだ。つまり会社にとって重要な人材のために会社を変える発想が必要なのだ。そういう意味でも採用は永遠に経営者の仕事である。

6. さいごに

採用の方程式は、「企業力（規模、知名度、ブランド）」×「労働条件（給与、休暇、労働環境）」×「採用活動（採用広報、採用実務）」、という掛け算で表される。中小企業が企業力や労働条件を一気に改善して大手企業に迫る採用活動をするには無理がある。大切なことは、経営トップ自らが採用広報や採用実務に関わり、自ら応募者を口説くこと。採用の方程式は3つの項目が積（掛け算）で掛かっており、どれかひとつを突出させることができればその数値は大きくなる。

経営者自らが採用活動に思い切り関わることで、採用成果は劇的に向上すると考えている。

〇リージョンズ㈱では、北海道銀行と業務提携をしています。企業様の人材不足や後継者問題など人事採用面・経営課題についてお困りごとがありましたら、お取引のある北海道銀行本支店へお問い合わせください。

海外出国者「1億人突破」の中国、その実態と今後の可能性

日中経済協会北京事務所 札幌経済交流室 室長代理
小笠原宅麻（北海道銀行より出向中）

2015年、中国から海外への出国者は1億人を突破し1.2億人に達しました。3年連続の世界一です。近年、出国者は前年比10～20%程度で増加を続けています。仮に今後も、2015年の前年比増加率（10%）と同じテンポで増加していった場合、東京オリンピック・パラリンピックが開催される2020年には、1.9億人の中国人が海外へ出国する計算となります。世界各国へもたらす経済効果は一段と大きくなりそうですが、果たして本当にそうなるのかどうか、検証してみたいと思います。

3地域を除く実質的な出国者は5千万人弱

2015年の出国者1.2億人には、中国人にとって身近な香港（4,635万人）、澳門（2,636万人）、台湾（427万人）の「港澳台」3地域（以下3地域）への出国者が含まれており、これだけで64%に上ります。3地域以外では、アジア各国（韓国611万人、日本490万人、タイ349万人等）が20%。ヨーロッパ（365万人）が3%、北米などその他（アメリカ256万人、ロシア148万人、オーストラリア98万人等）が13%を占めます。このため、3地域を除く出国者を「実質的な出国者」として計算すると5,000万人弱となります。

出国者が増加する余地は大きい

中国の出国率（出国者数/中国の人口）は2015年で8.8%。3地域への出国者を除く「実質的な出国率」は僅か3.5%にすぎません。これは、近年の韓国、アメリカ、日本の出国率（それぞれ30%弱、20%弱、15%弱）と比べるとかなり低い水準です。足元での中国国民の所得水準の伸びや、海外旅行意欲の向上などから勘案すると、3地域への出国者を除く出国率は、今後数倍以上に増加する余地があるといえます。なお、2015年の中国からの出国者について

相手国別にみた前年比増加率は、ウエートの大きな近隣アジア各国（韓国、日本、タイ）が、それぞれ2%、107%、71%。日本が倍増しているほか、タイは直近5年間いずれの年も前年比50%増以上で推移しています（韓国はMERSの影響で増加率が極端に鈍化しましたが、2016年1月には同32%増に回復）。また、欧州も近年は毎年、同20%前後の増加傾向を維持しています。「海外出国者1億人突破」というフレーズには、3地域を含んでいる点で些か「数字のマジック」が存在するのは事実です。しかし、少なくとも2015年時点で5,000万人弱に上る実質的な出国者が2020年に増加している可能性は大であり、世界各国にとって中国人観光客は今後も重要な市場と位置付けられていくことでしょう。

訪日中国人観光客は内陸部へ拡大

図表のとおり、訪日中国人観光客数は地域別に大きな隔たりが存在します。査証の発給件数は、大都市の上海、北京、広州が大部分を占めており、地方都市の割合は相対的に低いことがわかります。しかしながら、2010年比増加率では重慶と青島が大都市を上回っています。また、地方都市（主に内陸部）での日本への航空路線就航（LCCを含む）も目立ち始めており、今後は地域による格差が縮小していくものとみられます。

最近、北海道庁が道内を訪れる外国人観光客を、2020年頃に年間500万人（現在の2.5倍）に増やす新目標を打ち出す意向を固めました。成長市場である中国人観光客の取り込みが以前にも増してより重要になっていくものと思います。当事務所では、インバウンド業務を中心に、企業様の中国進出における各種サポート、国際交流事業などを軸に活動しています。お力になれることがございましたら、是非お気軽にお問合せください。

図表 日本公館別査証発給件数（在中国7地域）
（千件）

公館所在地	2010年	2015年	増加率(%)
上海	428	1,551	262.4
北京	350	995	184.3
広州	142	513	261.3
重慶	44	235	434.1
瀋陽	71	183	157.7
青島	38	149	292.1
大連	43	93	116.3

（注）公館は、北京が大使館、大連が出張駐在官事務所、その他が総領事館
（出所）外務省発表資料をもとに当事務所作成



北京首都国際空港の出国口（3地域は国際線扱い）

調査ニュース（2016・10）NO.382

発行 株式会社 北海道銀行（ホームページ <http://www.hokkaidobank.co.jp>）
企画・編集 株式会社 道銀地域総合研究所 経済調査部（照会先：黒龍）
〒060-8676 札幌市中央区大通西4丁目1番地 道銀別館ビル
TEL (011) 233-3562 FAX (011) 207-5220
〈本誌の無断転用、転載を禁じます〉