

**2021  
9  
NO.437**

# 調査ニュース

秋の特別号

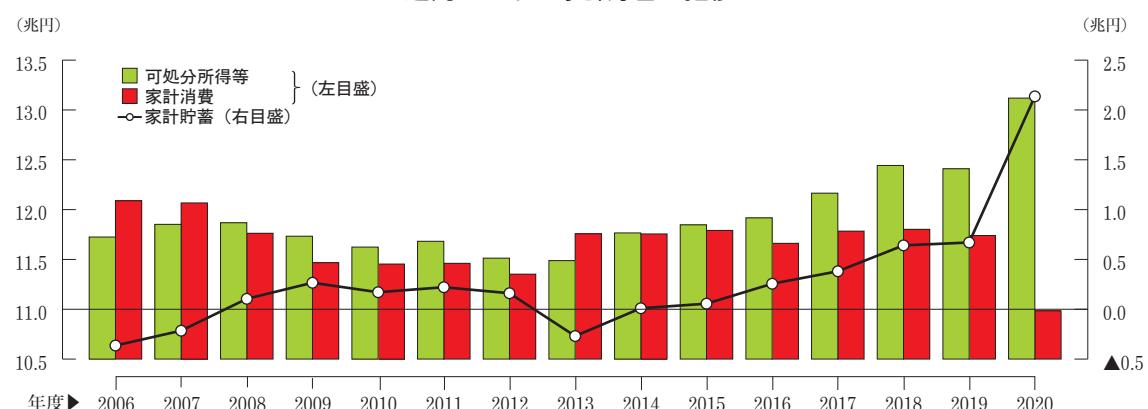
今月の注目点

### 注目される急増した道内家計貯蓄の行方

2020年度の北海道経済は、不要不急の外出自粛などの影響を受けて、サービス向け支出を中心に家計消費が大きく落ち込みました（前年差：▲0.8兆円）。一方、所得面では業種毎に濃淡はあるものの、雇用調整助成金など政府や自治体による雇用支援策を背景に、特別定額給付金などが押し上げ材料となり、家計の可処分所得は増加しました（同：+0.7兆円）。この結果、可処分所得から消費を差し引いた家計貯蓄は約2兆円（前年差：+1.5兆円）と水準が急上昇したとみられます。

今後、経済活動への制約が徐々に緩和されてくれれば、この家計貯蓄の一部が原資となり、個人消費を大きく押し上げることが期待されます（本誌P3～7に関連記事あり）。

### 道内における家計貯蓄の推移



(注) 家計貯蓄 = 可処分所得等 - 家計消費  
(出所) 北海道、総務省などの資料を基に道銀地域総合研究室作成

最近の道内経済動向	.....	2
経済観測	.....	3
● 北海道経済の見通し（2021年度年央改訂） ～年度後半以降、個人消費の増加が道内経済をけん引～	.....	
トピックス	.....	8
● 道内における製紙産業の動向	.....	
経営のヒント 寄稿	.....	12
● 経営者は環境変化を活かして自社の「これから」を創る人である ～コロナ禍を自社の事業戦略にどう活かすか～	.....	
海外の窓 ～北陸銀行 シンガポール駐在員事務所だより～	.....	16
● シンガポールの National Day に想う	.....	

北海道の新たな時代へ 70年の思いとともに



# 最近の道内経済動向

- 道内景気は、新型コロナウイルスの影響を主因に依然として厳しい状況にあり、弱い動きが続いている。
- 先行きは、感染拡大防止措置の対策強化などによる影響から、対策期間中は全体として弱い動きが続くと予想する。

(注) 基調判断は、2021.8.24時点で入手可能な主要経済指標を参考とした(6~7月実績が中心)。

## ●個人消費は弱い動きがみられる

6月の主要6業態別小売店販売額(全店)をみると、コンビニエンスストアが前年から増加したものの、前年に特別定額給付金による押し上げがあった百貨店や家電大型専門店などが減少した。一方、8月2日から適用された道内のまん延防止等重点措置やその対象地域拡大などの影響が、個人消費の下押し圧力となっている。

(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。

## ●観光は低迷している

外国人入国者数(7月)は、3人(前年同月ゼロ)の実績。一方、6月の来道者数(国内交通機関経由)は、前年比+33.2%と4ヵ月連続で増加したものの、19年比でみれば低水準にとどまる。道内のまん延防止等重点措置に加え、道外での緊急事態宣言発出などを受けて、観光関連需要は低迷している。

(注) 外国人入国者数とは、道内で入国手続きした外国人数。来道者数とは、国内路線(航空、JR、フェリー)利用による旅客数(国内客と道外で入国手続きした外国人客)を指す。

## ●設備投資は底入れしている、公共工事は堅調に推移している、住宅建築は緩やかに持ち直している

日本銀行札幌支店の6月の企業短期経済観測調査(北海道)によると、21年度の設備投資計画(電気・ガスを除く全産業、含むソフトウェア・研究開発、除く土地)は、前年比+8.5%となった。19年度をピークに製造業では減少傾向が続くものの、非製造業での競争力強化などの投資案件の増加が全体をけん引している。公共工事は、既発注分を含めた出来高ベースで堅調に推移している。ただ、7月の公共工事請負金額は、前年比▲8.1%と3ヵ月ぶりに前年を下回った。発注機関別では、国などが増加したものの、道や市町村などが減少し、全体を下押しした。新設住宅着工戸数(6月)は、前年比+4.7%と4ヵ月連続で増加した。利用関係別にみると、貸家や分譲住宅が減少したものの、持家が増加し、全体を押し上げた。

## ●生産は緩やかに持ち直している

鉱工業生産(6月)は、前月比+2.7%と2ヵ月ぶりに上昇した。好調な自動車産業向け需要を受けて「自動車部品」の生産が増加した輸送機械などが上昇し、全体を押し上げた。

## ●輸出は持ち直しの兆しがみられる

7月の通関輸出額(速報値)は、前年比+73.4%と5ヵ月連続で前年を上回った。品目別では、中国向け「魚介類・同調製品」などが増加し、全体を押し上げた。

## ●雇用情勢は弱い動きがみられる

6月の有効求人倍率(パート含む常用)は、0.96倍と前年から0.03ポイント上昇した。飲食業や観光関連産業を中心に弱い動きが続いているものの、政府による各種支援策による下支えの下、過度な労働需給の悪化は避けられている。

### 道内設備投資計画について

道内企業の21年度設備投資計画にかかる2機関のアンケート調査結果(全産業)をみると、両機関ともに前年を上回る設備投資計画となっている。業種別にみると、製造業では大型投資の一巡などから前年を下回る計画となるものの、非製造業では、大型物流センター新設などの投資案件が押し上げ材料となり、前年を上回る計画となっている。

	(前年比・%)			
	①法人企業景気予測調査		②日銀短観	
	20年度	21年度	20年度	21年度
全産業	▲8.6	0.7 (▲11.7)	▲20.4	8.5 (▲3.7)
製造業	▲17.7	▲22.8 (▲27.4)	▲5.6	▲18.3 (▲17.3)
非製造業	▲2.9	11.5 (▲3.7)	▲28.7	28.4 (5.4)

(注1) 法人企業景気予測調査の対象は、資本金1千万円以上(「電気・ガス・水道」「金融・保険」は資本金1億円以上)の道内法人。道外への投資、ソフトウェア投資を含み、土地投資額を除く。

(注2) 日銀短観の調査対象は「電気・ガス」を除く資本金2千万円以上の道内企業。道外への投資、ソフトウェア・研究開発投資を含み、土地投資額を除く。

(注3) 各調査とともに20年度が実績、21年度は計画。括弧内は前回調査。

(出所) ①北海道財務局「法人企業景気予測調査(21年4~6月期)」、②日本銀行札幌支店「企業短期経済観測調査(21年6月調査)」

## 北海道経済の見通し（2021年度年央改訂）

### ～年度後半以降、個人消費の増加が道内経済をけん引～

足元までの道内景気は、新型コロナウイルスの感染拡大などによる影響を受けて、弱含みで推移しています。本稿では、北海道銀行が8月2日に発表した「北海道経済の見通し（2021年度年央改訂）」をベースに、21年度見通しのポイントについて取り上げます。

#### 1. 足元までの道内景気は 弱含みで推移

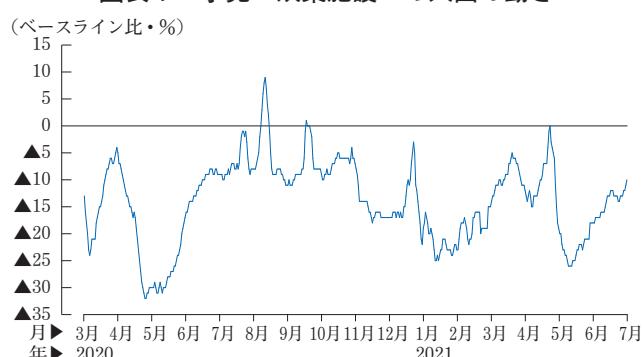
2021年度に入り足元までの道内をみると、道独自も含め3度目となる緊急事態宣言（5月17日～）の発出に伴い、店舗等の休業や各種イベントの中止、不要不急の外出自粛などの影響が景気の下押し圧力となりました（図表1）。こうした中、道内景気は、サービス消費を中心に個人消費が弱含むなど、4～6月期に弱含みで推移したとみています。その他では、海外経済や国内製造業の回復を受けて、企業の生産活動やモノの輸出は増加しました。また、過年度からの繰り越し工事など高止まりした手持ち工事の消化などから、公共投資は堅調に推移しました。

一方、6月20日に道内の緊急事態宣言（3度目）が解除されたことに伴い、景気は徐々に上向き基調に戻るとみています。日本銀行札幌支店の「企業短期経済観測調査（北海道分・21年6月調査）」によると、企業の景況感を示す業況判断DIは、製造業（6月：3、前期差+12）の改善が下支えとなり、全産業で▲6と前期から5ポイント改善しました（図表2）。先行き（9月）には企業の慎重姿勢が残るもの、足元で企業の景況感が上向いていることが分かります。

#### 2. 先行きの道内景気

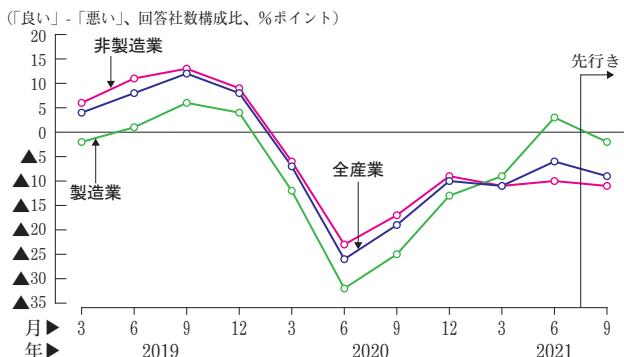
先行きの道内経済を見通す上で重要な

図表1 小売・娯楽施設への人出の動き



(注) 20年1月3日～2月6日の当該曜日の中央値との比較、7日移動平均。  
(出所) Google“Community Mobility Report”を基に道銀地域総合研究所作成

図表2 日銀『短観』業況判断DI（北海道分）



(出所) 日本銀行札幌支店「企業短期経済観測調査（北海道分）」

図表3 新型コロナ対策関連の前提条件

- ① 新型コロナワクチンにおける安全性や有効性は、現状から大きく毀損しない。
- ② ワクチン接種では、遅くとも9月下旬ごろまでには希望する高齢者全員分についてほぼ終了する。また、21年12月末には人口の6割以上へ接種が終了する。
- ③ 高齢者への新型コロナワクチン接種が進展することで、医療提供体制への負荷が低減され、21年10月以降における緊急事態宣言の発出は避けられる。
- ④ 21年度後半以降、新型コロナワクチン接種率が向上するにつれて発症・感染等の抑制効果が徐々に発現。

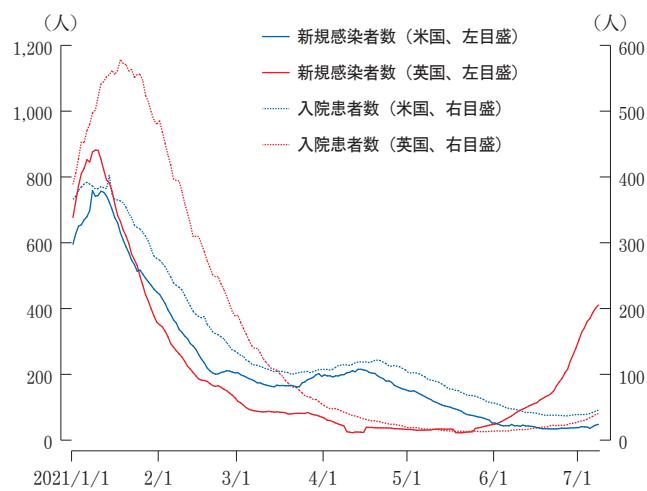
要素が、ワクチン接種の進捗ペースです（図表3）。ワクチン接種で先行している国々では、行動制限が緩和され、経済活動が活発化する中でも感染者数が鈍化しており、新型コロナの発症・感染等の抑制効果（以下、感染等抑制効果）が一定程度期待できます。一方、足元では、英国など一部の国でワクチン接種が進む中においても感染が再拡大していますが、重症患者などを含む入院患者数は低位で推移しています（図表4）。ワクチンによる重症化リスクの軽減効果がみられ、医療提供体制のひっ迫緩和に寄与していると考えられます。

足元までの道内の接種状況（7月20日時点）をみると、高齢者の2回目接種率は5割越えに、64歳以下を含めた道民全体の総接種状況をみると、2回目接種率は2割弱となっています。今回の予測では、道内の接種状況について、遅くとも9月下旬ごろまでには希望する高齢者全員分についてほぼ終了する。また、21年12月末には人口の6割以上へワクチン接種が終了すると想定しています（図表5）。

こうした景気の現状やワクチン接種状況の想定の下、21年度の景気を展望すると、年度前半は感染拡大防止措置などの影響から弱い動きがみられるものの、年度後半以降ではワクチン接種の進展による感染等抑制効果が発現していくことで、徐々に持ち直していくと予測します。

まず、個人消費に大きな影響を与える雇用・所得情勢をみると、雇用面では、各種支援策の持続に加え、経済活動が緩やかに上向くことに伴い、雇用環境は年度後半以降、徐々に持ち直していくとみられます。一方、所得面では、景気の持ち直しに伴う残業時間の増加などで所得情勢は改善するでしょう。これらを勘案すると、全体としての雇用・所得情勢は

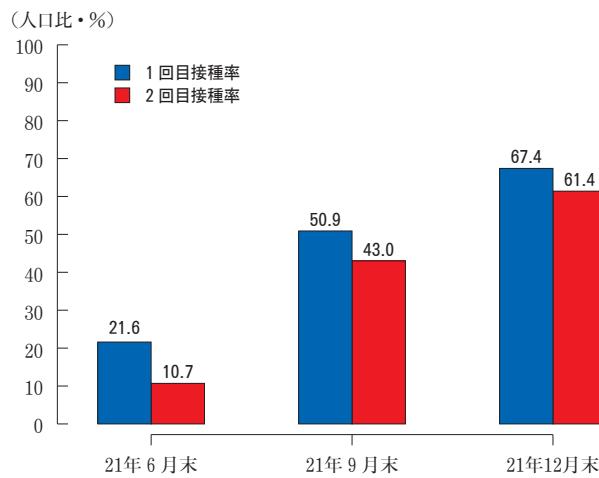
図表4 新型コロナの感染者と入院患者数



（注） 100万人当たりの人数。新規感染者数は7日移動平均。

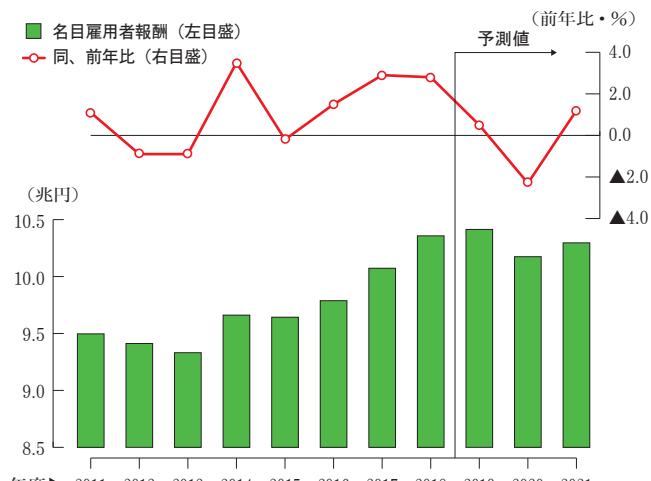
（出所） Our World in Data を基に道銀地域総合研究所作成

図表5 道内のワクチン接種率の想定



（出所） 内閣官房、北海道の資料を基に道銀地域総合研究所作成

図表6 名目雇用者報酬の見通し



（注） 2018年度まで実績。19年度以降は道銀地域総合研究所の予測。

（出所） 北海道「道民経済計算」を基に道銀地域総合研究所作成

前年から緩やかに改善するとみられます（図表6）。雇用・所得情勢の緩やかな改善を背景に、個人消費では、年度前半は感染拡大防止措置などから、サービス消費を中心に弱い動きが続くとみられます。一方、年度後半にワクチン接種が進展し、徐々に感染等抑制効果が発現してくることで、これまで下押し圧力が続いてきた「外食・宿泊」や「娯楽・レジャー」などのサービス消費を中心に、明確に持ち直しに転じることが期待されます。

住宅投資の先行指標となる新設住宅着工戸数は、分譲マンションの減少が下押し圧力となるものの、景況感の持ち直しなどが押し上げ材料となり、持家や貸家、分譲戸建てが増加し、新設住宅着工全体では5年ぶりに増加に転じるとみられます（図表7）。出来高ベースとなる住宅投資は、2年ぶりの増加となるでしょう。

設備投資では、非製造業での競争力強化向け投資などが下支えとなり、全体では2年ぶりに増加に転じると予測します（図表8）。業種別にみると、製造業では、過年度の輸送機械工業や鉄鋼業等の大型投資案件の剥落から減少するでしょう。一方、非製造業では、市街地再開発に加え、大型物流センターや小売店舗の新設といった投資案件が押し上げ材料になるとみています。インバウンド向けなどでは需要の戻りが限定的なことから、一部で投資意欲が弱含むとみられますが、非製造業全体では前年を上回るでしょう。

公的部門をみると、政府消費は、ワクチン接種費用などの支出が押し上げ材料となり、増加基調を維持すると予測します。公共投資は、前年度からの繰り越し工事などが下支えとなることで高水準は維持するものの、19～20年度の押し上げ材料となった災害復旧工事の一巡などから、小幅ながら3年ぶりに前年を下回る

図表7 新設住宅着工戸数の見通し

利用関係別	実績					見通し
	2016	2017	2018	2019	2020	
新設住宅着工戸数(戸) (前年比・%)	37,515 9.3	37,062 ▲1.2	35,761 ▲3.5	32,486 ▲9.2	31,772 ▲2.2	32,850 3.4
持家(戸) (前年比・%)	11,312 3.7	11,466 1.4	11,740 2.4	11,821 0.7	11,068 ▲6.4	11,614 4.9
貸家(戸) (前年比・%)	21,810 11.6	21,052 ▲3.5	19,535 ▲7.2	15,625 ▲20.0	15,262 ▲2.3	16,342 7.1
分譲住宅(戸) (前年比・%)	4,018 11.4	4,134 2.9	4,067 ▲1.6	4,707 15.7	5,110 8.6	4,563 ▲10.7
マンション(戸) (前年比・%)	1,966 7.8	1,916 ▲2.5	1,744 ▲8.9	2,048 17.4	2,367 15.5	1,794 ▲24.2
戸建(戸) (前年比・%)	1,977 11.0	2,178 10.2	2,311 6.1	2,649 14.6	2,740 3.4	2,766 1.0

＜参考＞

名目住宅投資(億円)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
(前年比・%)	6,990 4.7	7,269 4.0	6,790 ▲6.6	7,300 7.5	7,188 ▲1.5	7,508 4.5

（注1）新設住宅着工戸数は、20年度までが実績。21年度が道銀地域総合研究所の予測。

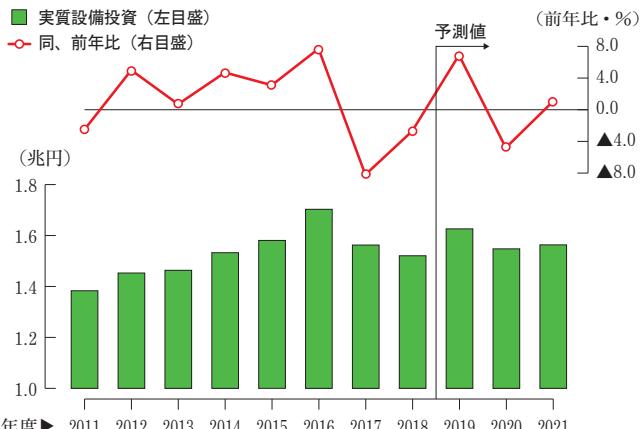
（注2）名目住宅投資は、18年度までが確報値。19年度以降は道銀地域総合研究所の予測。

（注3）利用関係別には上記のほかに給与住宅があるも、構成比が小さいため記載していない。

（注4）分譲住宅の内訳には上記のほかに「その他」があるも、構成比が小さいため記載していない。

（出所）国土交通省「住宅着工統計」、北海道「道民経済計算」を基に道銀地域総合研究所作成

図表8 実質設備投資の見通し



（注） 2018年度まで実績。19年度以降は道銀地域総合研究所の予測。

（出所） 北海道「道民経済計算」を基に道銀地域総合研究所作成

図表9 実質公共投資の見通し



（注） 2018年度までが確報値、19年度が速報値、20年度以降が道銀地域総合研究所の予測。

（出所） 国土交通省北海道開発局「資本形成調査」を基に道銀地域総合研究所作成

と予測します（図表9）。発注部門別でみると、国や道、市町村では、災害復旧、防災対策関連工事の一巡などを受けて、前年を下回るでしょう。ただ、道では、高水準を維持した20年度の発注工事額の相当分が21年度に繰り越されたとみられるため、その消化分が下支えとなり、減少幅は僅少にとどまるとみています。公的企業部門では、北海道新幹線工事（新函館北斗－札幌間）の本格化や、高速道路における道東道の4車線化工事等が押し上げ材料となり、前年を上回るでしょう。

外需項目をみると、財の移輸出では、海外景気や国内製造業の回復を受けた需要の拡大から、農水産業など一次産品や自動車の部分品などの増加が押し上げ材料となるでしょう。一方、サービスの移輸出では、道外客については、年度後半にワクチン接種が進展し感染等抑制効果が発現すると予想され、徐々に底離れに向かうとみられます（図表10）。他方、海外客については、年度内に観光目的の入国制限が解除されるのは難しいとみられ、国際的な人の移動の正常化は当面期待できないでしょう。

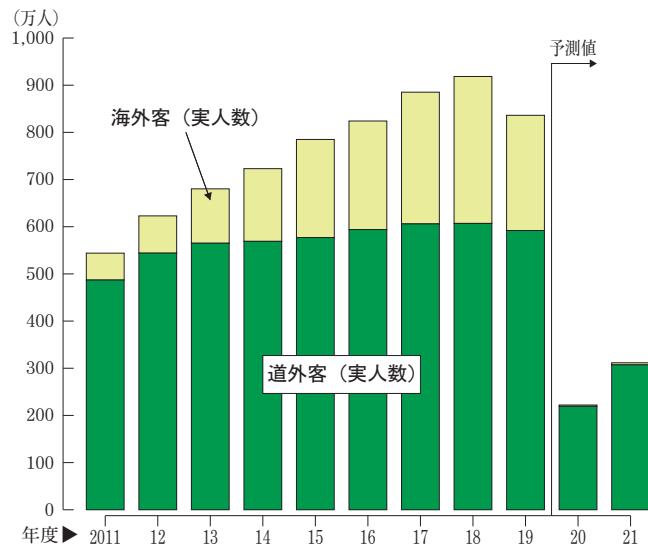
以上をふまえ、21年度の実質道内経済成長率は前年比+3.0%（名目：同+2.3%）と予測しました（図表11）。

### 3. シナリオ別にみた

#### 道内経済の見通し

今回の予測では、先行きを見通す上で前提条件を置きました。もっとも、この前提条件が変化すれば、先行きの道内経済は異なるシナリオが考えられます。そこで、以下では、この前提条件を上回る改善を想定するシナリオと前提条件を下振れる悪化を想定するシナリオに分け（図表12）、それぞれにおける先行きの道

図表10 観光入込客数の見通し



（注）2019年度まで実績。2020年度以降は道銀地域総合研究所の予測。

（出所）北海道「北海道観光入込客数調査報告書」などを基に道銀地域総合研究所作成

図表11 北海道経済の見通し（21年8月2日改訂）

項目	年度	<前回比・%>		
		19年度 【実績見込】	20年度 【実績見込】	21年度 【見通し】
（伸び率）	実質道内総生産（支出側）	0.1	▲6.2	3.0
	個人消費	▲1.1	▲6.4	2.9
	住宅投資	5.7	▲2.0	3.8
	設備投資	6.9	▲4.8	1.0
	政府消費	0.8	2.5	1.3
	公共投資	7.2	4.2	▲1.1
	移輸出	▲1.4	▲15.8	5.7
	移輸入	▲0.6	▲5.7	2.5
	個人消費	▲0.7	▲4.0	1.8
	住宅投資	0.2	▲0.1	0.1
（寄与度）	設備投資	0.6	▲0.4	0.1
	政府消費	0.2	0.7	0.4
	公共投資	0.6	0.3	▲0.1
	移輸出	▲0.5	▲5.5	1.8
	移輸入	0.3	2.8	▲1.2
	道内民需（再掲）	▲0.4	▲4.5	2.1
	公的需要（再掲）	0.8	1.0	0.3
	純移輸出（再掲）	▲0.2	▲2.8	0.6
	名目道内総生産	1.0	▲5.5	2.3
	消費者物価指数（道内・総合）	0.7	▲0.5	0.3
（指標）	鉱工業生産指数（道内）	▲5.6	▲10.1	6.2

（注1）実質道内総生産は2011暦年連鎖価格方式。

（注2）在庫変動などが存在するため、各需要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）移輸出および移輸入は、道銀地域総合研究所による推計値。

（注4）消費者物価指数、鉱工業生産指数は、20年度まで実績。

（出所）北海道、北海道経済産業局、総務省などの資料を基に道銀地域総合研究所作成

図表12 各シナリオにおける前提条件の相違点

	メインシナリオ	改善シナリオ	悪化シナリオ
ワクチン接種	高齢者	21年9月下旬ごろまでに希望する高齢者全員分についてほぼ終了。	
	全体	21年12月末には人口の6割以上が終了。	21年11月末までに希望する人への接種が終了。
感染等抑制効果		21年度後半以降、徐々に発現。	21年末にかけて集団免疫獲得に近づく。
緊急事態宣言		21年10月以降、国内で緊急事態宣言の発出は無し。	21年10～12月間に1ヵ月間、全国一斉の緊急事態宣言が発出。

（出所）道銀地域総合研究所作成

内経済を展望します。

改善シナリオでは、21年11月末までに希望する人へのワクチン接種が終了し、年末にかけて集団免疫獲得に近づくと想定しました。この前提条件の下、人出の増加を受けてサービス消費を中心に個人消費の増加が景気をけん引し、道内経済が力強く回復に向かうシナリオです。こうした力強い個人消費の原資となりうるのが、道内で積み上がった家計貯蓄です。道内家計の貯蓄（推計は道銀地域総合研究所による）をみると、20年度は約2兆円と水準が急上昇したとみています。この家計貯蓄の一部が原資となり消費に回ることで、ペントアップ需要がより力強く顕現し、個人消費の改善テンポが強まることが期待されます。

悪化シナリオでは、21年8月後半から9月にかけて感染が再拡大し、10-12月期に1ヵ月間、全国一斉の緊急事態宣言が発出され、人の移動が再び減少すると想定しました。また、ワクチン接種が遅れ（21年12月末時点で終了した人が人口の約5割にとどまる）、年度内は感染等抑制効果がほとんど発現しないシナリオです。この場合、人出の減少を受け

て、サービス消費を中心に個人消費は再び弱含みとなるでしょう。緊急事態宣言の解除後においても、ワクチン接種の遅れから感染等抑制効果は高まらず、感染が拡大してくれれば再び経済活動への制限が強まるといった繰り返しが予想されます。

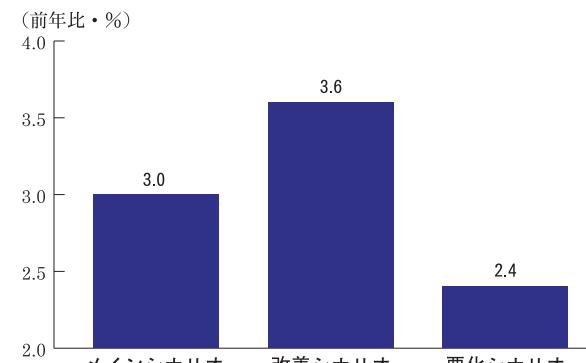
以上をふまえ、実質道内経済成長率は、改善シナリオで前年比+3.6%、悪化シナリオで同+2.4%と予測しました（図表13）。

なお、シナリオ毎に生産面から21年度の道内総生産をみると、改善シナリオでは、年度後半以降、人出の回復を受けた消費活動の活発化を受け、農水産業など1次産業（メインシナリオとの差：+0.9ポイント）や食料品製造業など2次産業（同：+0.7ポイント）、卸売・小売や運輸・郵便、飲食・宿泊サービス業など3次産業（同：+0.6ポイント）が揃って上振れると予想します（図表14）。

一方、悪化シナリオでは、緊急事態宣言の発出やワクチン接種の遅れなどによる人出の減少を受けて道内外の需要が縮小し、個人消費や移出の悪化を通じて、1次産業（同：▲1.0ポイント）や3次産業（同：▲0.7ポイント）への影響が色濃く現れるでしょう。

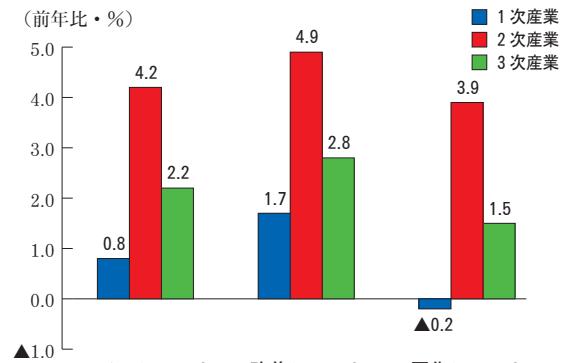
（加茂 健志郎）

図表13 シナリオ別・実質道内総生産の見通し



（出所）道銀地域総合研究所作成

図表14 シナリオ別・名目道内総生産の見通し



（出所）道銀地域総合研究所作成

北海道銀行発表の「北海道経済の見通し（2021年度年央改訂）」にかかる資料全文は、右記QRコードまたは、次よりご覧いただけます。【北海道銀行のホームページ（アドレスは本誌の裏表紙に記載）→法人のお客さま→北海道経済の見通し】



## 道内における製紙産業の動向

道内において製紙産業は長年、基幹産業の一つとして位置づけられ、工場所在地域の経済発展に大きく貢献してきました。こうした中、紙需要の減少に伴い、このところ工場の操業停止や設備縮小が相次いでいます。本稿では、道内における製紙工場立地の変遷、直近の生産動向、製紙産業の立ち位置等についてまとめてみました。

### 1. 道内における製紙工場立地の変遷

北海道は、広大な土地を擁し、水・森林資源が豊富です。こうした製紙工場の立地適正もあり、1908年に富士製紙第5工場（現王子エフテックス江別工場）が道内で初めて紙生産を開始。1910年には王子製紙が苦小牧工場を建設しました。その後、1920年には富士製紙釧路工場（現日本製紙釧路工場）、1940年には国策パルプ工業旭川工場（現日本製紙旭川工場）、1943年には大日本再生製紙勇払工場（前日本製紙北海道工場勇払事業所）が相次いで操業を開始しました。

また、1949年には、旧王子製紙が解体され、苦小牧製紙（道内から苦小牧工場が移行）、十條製紙（道内から釧路工場が移行）、本州製紙の3つに分割されました。さらに、1959年には本州製紙釧路工場（現王子マテリア釧路工場）、1960年には大昭和製紙白老工場（現日本製紙白老工場）が操業を開始しました。このように道内に国内大手の製紙工場が多く設置されたことから、紙・パルプ製造業はその後、工場所在地域はもとより道内経済の底上げに大きく貢献してきました（図表1）。

### 2. 紙需要減少に伴う生産体制見直しの動き

1990年代のバブル経済崩壊後、国内の紙市況は紙需要の減少から暴落。このため、洋紙・板紙<sup>(注1)</sup>メーカーともに過剰生産設備の削減を実施。製紙メーカーの合従連衡も進展しました。さらに、リーマンショック（2008年）による国内外で紙需要の減少を受け2010年頃まで企業統合がさらに進みました。国内では現在、王子ホールディングス、日本製紙グループの2大体制となっていますが、道内に配置されている工場は引き続き各社の主要拠点の役割を果たしています。

もっとも、オフィス業務のペーパーレス化、書籍や雑誌などの紙媒体の需要落ち込み、新聞購読者の減少、デジタル化の進展などを背景に、洋紙需要は構造的な縮小傾向を辿っています。このため、製紙メーカーでは供給過剰による生産体制の見直しが急務となっており、主要拠点である道内工場においてもこの数年、生産終了の動きが相次いでいます。昨年1月には日本製紙北海道工場勇払事業所が、今年8月には日本製紙釧路工場が1世紀に及んだ歴史に幕を閉じました。さらに12月には王子マテリア名寄工場が生産終了となる予定であり、全盛期に10工場体制であった道内製紙工場は、今年末には7工場体制となる見込みです<sup>(注2)</sup>。

(注1) 紙の種類は大きく「洋紙」と「板紙」に分類される。品種では、「洋紙」は新聞巻取紙、印刷・情報用紙、包装用紙、衛生用紙、雑種紙。「板紙」は、段ボール原紙（中芯原紙、ライナー）、紙器用板紙、雑板紙。

(注2) 工場数は、洋紙・板紙製造工場の数（段ボールシート・段ボール製造工場は含んでいない）。

図表1 道内製紙工場の概要（2021年）

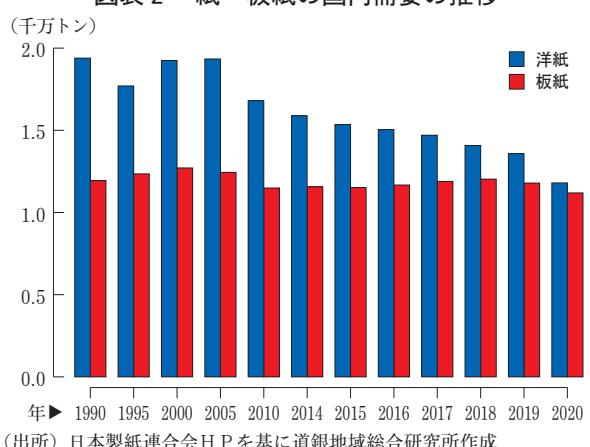
会社名	日本製紙			王子製紙	王子ネピア
工場名	釧路	白老	旭川	苫小牧	苫小牧
所在地	釧路市	白老町	旭川市	苫小牧市	苫小牧市
操業・変遷	1920年（富士製紙） 1933年（王子製紙） 1949年（十條製紙） 1993年（日本製紙）	1960年（大昭和製紙） 2003年（日本製紙）	1940年（国策バルブ工業） 1972年（山陽国策バルブ） 1993年（日本製紙）	1910年（王子製紙） 1949年（苫小牧製紙） 1952年（王子製紙工業） 1960年（王子製紙） 1993年（新王子製紙） 1996年（王子製紙）	1972年（北海道製紙協業組合） 1985年（ホクシー） 2003年（王子ネピア）
従業員数	240名 (2021年3月31日現在)	370名 (2021年3月31日現在)	268名 (2021年3月31日現在)	約520名 (2021年3月31日現在)	全社795名 (2021年3月31日現在)
主要製品	新聞用紙 中下級印刷用紙 クラフト紙 製紙用バルブ 溶解バルブ	上質紙 塗工紙 情報用紙 紙カップ用原紙	上質紙 微塗工紙 情報用紙 壁紙原紙 食品容器原紙 クラフト紙 板紙	新聞用紙 印刷・情報用紙	トイレットロール キッチンタオル
その他	2021年8月16日生産終了、9月で設備停機	—	設立は1938年	20年抄紙機1台停止。新聞用紙設備を段ボール原紙・包装製造設備に改造	—
会社名	王子エフテックス	赤平製紙	王子マテリア		
工場名	江別	—	釧路	名寄	
所在地	江別市	赤平市	釧路市	名寄市	
操業・変遷	1908年（富士製紙） 1933年（王子製紙） 1947年（北日本製紙産業） 1949年（北日本製紙） 1970年（王子製紙） 1993年（新王子製紙） 1996年（王子製紙） 2004年（王子特殊紙） 2012年（王子エフテックス）	1989年（設立） 1990年操業	1959年（本州製紙） 1988年（本州コーポレーション）に生産設備を譲渡 1996年（王子製紙、本州コーポレーションより生産設備を移管） 2002年（王子板紙） 2012年（王子マテリア）	1961年（天塩川製紙） 1979年（北陽製紙） 1999年（王子建材工業） 2002年（王子板紙） 2012年（王子マテリア）	
従業員数	約300名 全社1,014名 (2021年3月31日現在)	97名 (2020年7月1日現在)	155名（2012年10月現在） 全社1,660名（2021年3月31日現在）	110名（2012年10月現在）	
主要製品	撥水紙（OKレインガード） 薄葉紙、非木材バルブ製品 食品包装用紙 水解性不織布 高白色マルチペーパー 高不透明度紙 建材用プリント化粧板原紙 剥離紙用原紙	フェイシャルティッシュ トイレットティッシュ キッチンタオル	段ボール原紙 (ライナー／撥水ライナー・耐水ライナー)	段ボール原紙 (白ライナー・色ライナー・撥水ライナー・耐水ライナー) 段ボール中芯原紙 (一般中芯・強化中芯耐水中芯・耐水強化中芯) 特殊板紙 (石膏ボード原紙、紙管原紙その他板紙)	
その他	2021年12月バルブ設備停止	大王製紙子会社	国内最大の段ボール原紙工場	2021年12月生産終了、段ボールの製造機能は王子製紙苫小牧工場に集約予定	

(出所) 各種報道、企業HPなどを基に道銀地域総合研究所作成

### 3. 道内製紙産業の生産動向

日本製紙連合会によると、2020年の紙・板紙の国内需要は2,299万トン（前年比▲9.4%）。ピークだった2000年の3,197万トンに比べ3割弱減少しており、特に洋紙はコロナ禍の影響もあって1,180万トン（前年比▲13.2%）と大幅に減少。一方、板紙は景気悪化に伴う企業活動の低下により産業用向けが低調でしたが、コロナ禍の影響（外出自粛やテレワーク普及等）に伴うEC市場拡大による通販・

図表2 紙・板紙の国内需要の推移



宅配向け需要の押し上げ等が寄与し、1,119万トン（同：▲5.0%）と小幅な減少にとどまりました（図表2）。

一方、道内の製紙産業に目を向けると、2020年の生産量は、洋紙合計で154万トン（全国生産量：1,122万トン、全国シェア：13.8%）、板紙合計で58万トン（同：1,166万トン、同5.0%）。2000年の生産量と比較すると、ともに全国を上回る減少率となっており、特に洋紙の落ち込みが大きくなっています（洋紙： $\Delta$ 51.0%、板紙： $\Delta$ 24.8%）。洋紙の一種である新聞巻取紙について、道内の生産工場数をみていくと、2000年の生産終了もあって2ヶ所に減少。35.7%と大きくシェアダウンとなり、今後道内で新聞巻取紙を生産するによる影響の大きさを物語っている

#### 4. 道内製造業における製紙産業の 立ち位置

道の工業統計（2021年7月公表）による  
と、2019年の道内製造品出荷額等は6兆489  
億円（前年比▲4.4%）と3年ぶりに減少  
に転じました。そのうち、「パルプ・紙・  
紙加工品製造業（以下、紙・パルプ）」は  
3,874億円（構成比：6.4%、前年比▲1.8%）。  
構成比を産業別にみると、「食料品製造業」  
(構成比：36.5%)、「石油製品・石炭製品  
製造業」(同：13.0%)、「鉄鋼業」(同：6.5  
%)に次ぐ第4位にランクし、引き続き大  
きな存在感を示しています。ただし、2000  
年には構成比が8.1%を占めていただけに  
シェアは減少傾向にあります（図表4）。

一方、道内鉱工業生産指数（2015年=100）を見てみると、2020年度（83.3）は、2008年度（109.7）と比べ26.4ポイント低下しています。もっともこの間、「パルプ・紙・

図表3 道内工場別の紙・板紙生産量

	2000年			2020年		
	会社名	工場名	生産量(トン)	会社名	工場名	生産量(トン)
洋紙	王子製紙	江別	217,445	王子エフテックス	江別	91,918
		釧路	293,132			
		苫小牧	1,123,104	王子製紙	苫小牧	760,681
	日本製紙	王子	2,000	王子ネピア	苫小牧	20,174
		釧路	421,504		釧路	196,414
		勇払	307,209	日本製紙	北海道	
	大昭和製紙	旭川	230,107			475,160
		白老	556,898			
	洋紙合計			洋紙合計		1,544,347
板紙	王子製紙	釧路	427,971	王子マテリア	釧路	376,033
	北陽製紙	名寄	233,901		名寄	198,217
	日本製紙	苫小牧	36,407	日本製紙	北海道	
		旭川	6,948			4,213
		白老	64,434			
	板紙合計			板紙合計		578,463
洋紙・板紙合計			3,919,060	洋紙・板紙合計		2,122,810

(注1) 上記の工場以外に赤平製紙があるが、生産量不明につき記載していない。

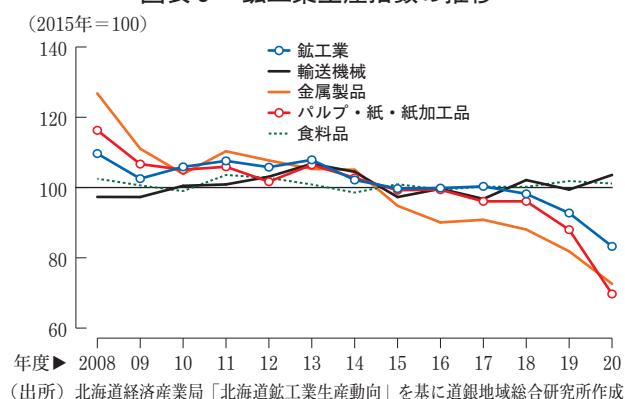
(注2) 網掛け工場は新聞巻取紙を生産している。

(出所) 日本製紙連合会「紙・板紙統計年報」を基に道銀地域総合研究所作成

図表4 紙・パルプ製造品出荷額等の推移



図表5 鉱工業生産指数の推移



「紙加工品」は46.6ポイントも低下（116.3→69.7）しており、「輸送機械」などが上昇している中、指数全体の大きな下押し要因の一つとなっています（図表5）。

このため、製紙産業の生産減少は、工場従業員数の減少、運輸・倉庫など関連業種の売り上げ減など様々な分野で影響を及ぼしており、工場所在地の経済停滞の要因となっているとみられます。

## 5. 道内工場所在地における製紙産業の位置づけ

現在道内7市町に製紙工場が点在していますが、従業員数や製造品出荷額等を見ても地域経済の下支え役として大きな役割を担っていると言えます（図表6）。

そこで、道銀地域総合研究所と地方独立行政法人北海道立総合研究機構が共同研究で作成した市町村産業連関表を基に、製紙工場所在地7市町における平成23年の製紙業関連の生産額を推計してみました。その結果、苫小牧市が1,936億円、釧路市が906億円、白老町454億円と推計されました。一方、GDP（=粗付加価値額）は、苫小牧市が535億円、釧路市254億円、白老町126億円となっており、大手製紙工場の存在の大きさがうかがえます（図表7）。

図表6 道内工場所在地の従業員数と製造品出荷額等

	従業員数			製造品出荷額等			構成比		
	2000年	2019年	増減率(%)	2000年	2019年	増減率(%)	2000年	2019年	差(pt)
従業員数 (人)	旭川市	13,720	8,787 ▲ 36.0	594	404 ▲ 32.0	4.3%	4.6%	0.3	
	釧路市	6,921	4,581 ▲ 33.8	1,154	619 ▲ 46.4	16.7%	13.5%	▲ 3.2	
	苫小牧市	10,283	11,702 13.8	秘匿	1,534	—	—	13.1%	—
	江別市	3,653	3,901 6.8	665	475 ▲ 28.6	18.2%	12.2%	▲ 6.0	
	名寄市	779	419 ▲ 46.2	秘匿	145	—	—	34.6%	—
	赤平市	1,776	1,083 ▲ 39.0	秘匿	88	—	—	8.1%	—
	白老町	2,539	1,469 ▲ 42.1	846	504 ▲ 40.4	33.3%	34.3%	1.0	
	全道計	218,133	168,703 ▲ 22.7	8,170	6,121 ▲ 25.1	3.7%	3.6%	▲ 0.1	
製造品 出荷額等 (万円)	旭川市	24,536,355	22,333,438 ▲ 9.0	3,048,686	3,230,742	6.0	12.4%	14.5%	2.1
	釧路市	26,055,848	24,327,936 ▲ 6.6	10,613,414	6,995,731 ▲ 34.1	40.7%	28.8%	▲ 11.9	
	苫小牧市	77,655,768	132,850,661 71.1	秘匿	11,878,940	—	—	8.9%	—
	江別市	9,694,704	9,684,570 ▲ 0.1	2,861,554	2,514,472 ▲ 12.1	29.5%	26.0%	▲ 3.5	
	名寄市	2,101,617	2,319,995 10.4	秘匿	秘匿	—	—	—	
	赤平市	3,165,808	2,232,183 ▲ 29.5	秘匿	秘匿	—	—	—	
	白老町	9,615,655	6,561,831 ▲ 31.8	6,546,036	4,462,758 ▲ 31.8	68.1%	68.0%	▲ 0.1	
	全道計	591,717,271	604,889,350 2.2	48,090,085	38,742,737 ▲ 19.4	8.1%	6.4%	▲ 1.7	

（出所）北海道「工業統計」を基に道銀地域総合研究所作成

図表7 道内工場所在地の生産額とGDP

（単位：百万円）

	生産額			GDP	
	製紙業関連	構成比	製紙業関連	構成比	
旭川市	1,861,584	30,335 1.6%	1,113,501	8,679 0.8%	
釧路市	1,128,233	90,616 8.0%	623,867	25,388 4.1%	
苫小牧市	1,768,622	193,633 10.9%	769,664	53,480 6.9%	
江別市	487,947	38,609 7.9%	257,531	11,108 4.3%	
名寄市	197,841	10,799 5.5%	117,737	3,068 2.6%	
赤平市	62,818	4,357 6.9%	32,924	1,312 4.0%	
白老町	146,608	45,383 31.0%	65,850	12,588 19.1%	

（出所）道銀地域総合研究所作成

## 6. 道内工場における今後の見通し

道内では、2020年から今年末までに3工場が生産終了し（日本製紙北海道工場勇払事業所・釧路工場、王子マテリア名寄工場）、また、2工場で設備の縮小・移転（王子製紙苫小牧工場、王子エフテックス江別工場）が決定しています。

今後一段の市場規模縮小が避けられない中、各製紙メーカーでは収益確保に向けて、引き続き国内生産体制の見直しを進めていくものと予想されます。そうした中、来年以降も存続する道内7工場については、企業・工場別で生産している紙製品の種類が異なること等を勘案すると、当面は工場休止に至る可能性は低いと思われます。ただし、生産ラインの変更（例えば、新聞巻取紙から板紙へシフト）や、縮小・移転が実施される可能性は十分あるとみられます。

道内では製紙工場による地域経済への貢献度が大きいだけに、今後は残存工場における生産規模の維持が望まれます。

（飯田 治）

## 経営者は環境変化を活かして自社の「これから」を創る人である ～コロナ禍を自社の事業戦略にどう活かすか～



公益財団法人  
日本生産性本部  
主席経営コンサルタント  
**鍵谷 英二**

### 《著者略歴》

都市銀行勤務後に公認会計士となり監査法人に勤務。その後日本生産性本部の経営コンサルタントとして中小企業の経営者の立場に立った成長及び業績改善のための総合的なコンサルティングに従事。著書『事業性評価の推進マニュアル』(中央経済社)

### 1. コロナに伴う事業環境の変化

現在はVUCA(ブーカ)の時代にあると言われる。変動性が高く(Volatility)、不確実で(Uncertainty)、複雑で(Complexity)、曖昧な(Ambiguity)な時代という意味である。コロナショックや気候変動に起因すると思われる多発する自然災害など社会を取り巻く環境の複雑性が増し、次々と想定外の出来事が起こり、将来予測が困難な状況となっている。

今回のコロナに伴う「事業経営環境の変化」をあらためて考えてみたい。今回のコロナのパンデミック(感染症の大流行)の発生は予測不能の事態であった。しかしそれに伴う経営環境の変化は、実は「予測可能」なものでニューノーマルとなるべき「進歩的な変化」が多いと言える。例えば、デジタル化の急速な進展やリモートワークによる働き方の改革などの進歩的な変化は、10年先の経営や社会の姿のヒントを見せてくれた。そのような変化は、不可逆的な変化で、決して完全に元通りになることはない。コロナ禍による進化に

よりもう「出勤と出社」はイコールではない。「職場とオフィス」、「売り場と店舗」「営業と訪問」もイコールではなくなったと言える。

### 2. 経営者はコロナ禍の変化にどう向き合うべきか

経営者は、決して新規感染者数の増減に一喜一憂するボールウォッチャーになってはいけない。最も怖いのは、今はコロナだからどうしようもない、今だけのこと、コロナ後に再開すればよいといった「思考停止」である。

パンデミックは大変不幸なことだが、経営者は事業者視点で向き合い、それが自社の事業経営にどんな変化をもたらすのか、この変化をどのように自社にプラスに活かすのかについて、前向きにとらえる姿勢が求められる。

経営者の重要な役割は、自社の「先(これから)」を考えることである。経営者は、組織のリーダーとして会社の進むべき道を考え、選び、自社の未来を創っていくことが重要な役割である。自社の「先(これから)」を決めるのは、決して経営環境ではない。経営者が経営環境変化をどう活かして何を目指すのか、経営者の決意や覚悟と行動が自社の「先(これから)」を決めるのである。

### 3. 自社の事業の重要ポイントは何か

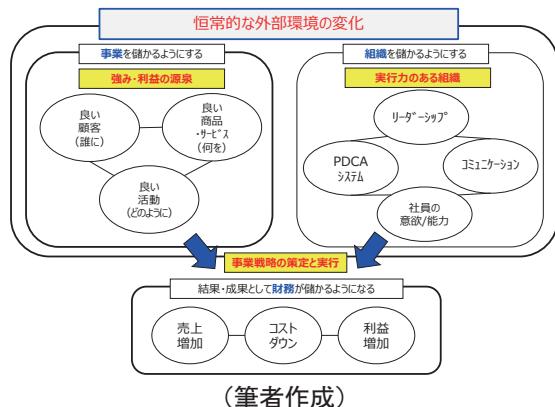
自社のビジネスモデルの進化のために、「自社の利益はどこから得られるのか」あらためて考えて頂きたい。自社の利益は「顧客」が自社の「商品・サービス」を購入してくれることによってはじめて得られるものである。したがって、自社の利益を高めていくためには、自社の「顧客」や「商品・サービス」をより儲かるように常に改善していくことが必要である。しかし「良い顧客」は競合他社も狙っている、また顧客からの要求は常にレベルアップし、同じ価値提供では徐々に値引き

要請が強くなるので「商品・サービス」の価値を高め続けなければいけない。また、その良い顧客や良い商品・サービスを提供するための開発や販売及び生産などの「事業活動」を常にレベルアップし続けなければならない。

また、そのような事業構造を儲かるようにするための事業戦略を実行する「組織」もレベルアップし戦略の実行力を高め続けなければならない。そのポイントは「個々の社員の意欲や能力の向上」、そして個人の力を組織の力として結集するための「リーダーシップ」「コミュニケーション」「P D C A システム」などである。

すなわち、自社の「顧客（誰に）」「商品・サービス（何を）」「活動（どのように）」の「事業構造」及び「組織構造」を常にレベルアップし続けることによって、「結果として」、売上高増加、コストダウンの財務的成果となり「儲かる」ようになるのである（図表1）。

図表1 事業経営の重要ポイント



しかし、それらの「事業構造」や「組織構造」には、常に顧客ニーズや競合環境などの「外部環境の変化」が影響を与えている。自社が自然に儲かるようになるようなラッキーな環境変化は期待できない。しかし、環境変化があまりなければ常に資本力の大きい大企業が勝つ確率が高い。小回りの利く中小企業にとっては「変化はチャンス」であるとも言える。上図を参考に自社の事業経営の「変革ポイント」について是非検討し確認して頂きたい。コロナの大きな変化を自社の事業構造、組織構造を储かるように大きく変革するチャ

ンスととらえて前向きに対応したい。

#### 4. コロナ禍をプラスに活かしていくための着眼点

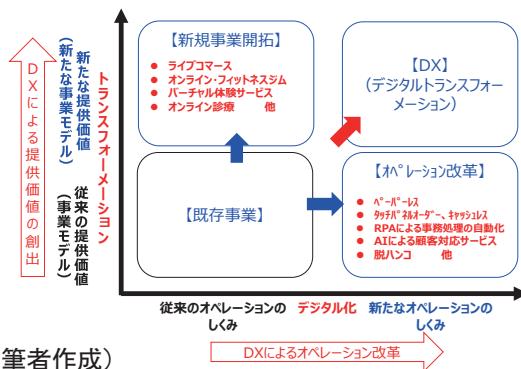
##### (1) DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進

コロナ禍をプラスに活かしていくためにはDX化を推進することが求められている。DXとは「自社のオペレーションの改革」を主とするデジタル化と「自社の新たな提供価値の創出」を主とするトランセントラスフォーメーション（変革）の2つから構成されている。この2つに取り組むことが自社のDXを推進することである。

自社のオペレーションの改革とは、自社の業務オペレーションにデジタル技術を活用して効率化することである。例えばオフィスのペーパーレス化や飲食店でのタッチパネルオーダーやキャッシュレス決済、RPA（PC上で行う定型業務をしてくれるロボット技術）による事務作業の自動化、AI技術による顧客対応サービス、脱ハンコなどの改革などである。

トランセントラスフォーメーション（変革）とは、顧客への商品サービスの利便性や利用メリットなどの点で新たな価値を創出すること、新規事業の開発など事業モデル自体の変革である。例えばライブコマース（ライブ配信を入れたオンライン販売）、オンラインフィットネスジム、バーチャル体験サービス、オンライン診療などさまざまなものがある（図表2）。

図表2 DX（デジタルトランスフォーメーション）とは



DXとは、基本的にこのオペレーション改革と自社の新たな提供価値の創出の両方を実現することを意味する。あるクライアントでの事例だが、コロナ前から社長の強い決意でオペレーション改革に取り組み業務時間の大半が削減に成功した。その成果として生み出された人的な余力を新たな提供価値の創出のための企画業務など付加価値創出業務に投入していった。改革の途中にコロナショックが発生したが、それを好機に捉え、社員の働き方改革、顧客サービスの充実などに取り組んでおり効率化と高付加価値化の実現を一気に進め利益率の大幅な上昇に成功しつつある。

### (2) 自社の良さを環境変化の中で磨く

#### 「事業戦略ストーリー」を考えること

「事業戦略」とは、自社の強みを活かしながら、環境変化に合わせて自社を変革し、ありたい姿の実現を目指すことである。この事業戦略というストーリーには、「主役」が必要である。その主役とは、自社の良さ、俗に言う「自社の強み」である。強みとは得意先がなぜ競合他社でなく当社と長年取引をしてくれているかの理由=魅力である。その強みがあつて自社は選ばれ売上高が発生し、必要とされて利益が確保されるのである。「売上はお客様から選ばれた点数であり、利益はお客様から必要とされた点数である」とも言われる。

その自社の強みという「主役」が、変動する経営環境の荒波の中で、チャンスを見つけ、脅威を克服して、結果としての成果である事業利益を維持増大させていくのが事業戦略ストーリーである。環境変化に「対応する」と環境変化に「振り回される」ことは大きく違う。その違いは、自社の強み（事業戦略の主役）をしっかりと持ち、それを軸に環境変化を活かす思考の有無にある（図表3）。

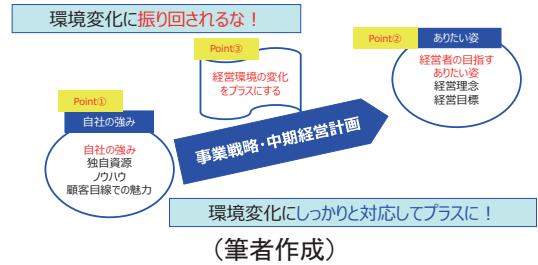
### (3) 変化対応重視型のマネジメント

#### 「D C A P」の推進

事業戦略とは、「環境変化」へ対応するために何をするかを考えることである。しかしそれを実行する人及び組織は「安定」を求める

図表3 事業戦略ストーリーとは

「事業戦略」とは、**自社の強み**を活かしながら、**環境変化**に合わせて自社を変革し、**ありたい姿の実現**を目指すこと



「変化」を嫌う傾向がある。そのジレンマはどの組織にもある重要な経営課題である。

そして、環境変化が加速されたコロナ禍では経営における更なるスピードアップが求められ、経営における時間やスピードの重要性が増している。環境変化が速い中では「P：計画」に時間を要しているとタイミングを失することもある。準備（計画）は最小限に、まず実行（Do）することから始めることが重要で、実行することで初めてわかることが多い。そこでは、「失敗は成功の母」であり、失敗を許容する社内環境が必要である。

まずやってみて（Do）、良い結果が得られなければ、その方法の何が問題だったのかを振り返って（確認：Check）、それをカイゼン（Action）して次のステップにつなげていく（Plan）、「Dから始めるP D C A」＝「D C A P」これが変化対応型のマネジメントサイクルである。

## 5. コロナ禍を自社の経営改善にどう活かすか

### (1) 変化対応重視型の経営計画の立案

ワクチン接種の進展に伴いコロナ禍の出口も見えてきている。そこでコロナ後に向けての中期的な計画を策定する企業も増えている。

計画とは、予想、予測とは違い、経営者の決意や覚悟に基づく「将来（自社のこれから）に関する現在での決定」と言える。したがって、経営者の経営方針が計画のベースとなる。

しかし、コロナなどの経験のない急激な環境変化により、今後の予測可能性は一層困難さを増している。どのような中期計画が有効

であるか真剣に考えたい。

これから求められる中期計画は、「予測が難しい大きな環境変化」の中でこそ、「さまざまな新しい発想を都度取り入れながら、柔軟に対応して、結果として、中期的なビジョン・目標を効果的に達成できる計画」である。

「中長期的なビジョン・目標」を設定し「そのための重要なテーマ（中期的に何をすべきか）を明確に設定」することはこれまでと同様に重要である。

一方、不確実性が高い中で詳細な計画を立案することは困難であるし、計画に縛られて変化に対応できない、今後次々と出てくる新たな発想やIT技術を取り入れることがしにくくなどの弊害もある。そこで「詳細な数値計画やアクションプランは3～6か月程度のサイクルで担当者が自立的に新しい発想を柔軟に取り入れ、都度検討し、トライ＆エラー」しながら考動（考えながら実践）し、「短サイクルでDCAAPを回す」ことが重要なポイントとなる。また計画自体は、「3か年程度のローリングプラン」として3年先を見て毎年見直しをするなど変化対応に重点をおいた計画が有効であると言える。

## (2) デジタル部門でなく各部門での

### DX化の推進

中小企業においてITの導入、DX化は社内に詳しいデジタル人材がないとなかなか進まない、あるいは特定の人材に頼りっきりになっているケースが見られる。しかし、これから業務のデジタル化は営業、生産、経理など社内のすべての業務にとって必要かつ不可欠なものとなっている。またコロナ禍はビジネスモデルの変革のために自社の各部門の活動のすべてを見直すチャンスである。営業訪問とか在庫管理、製造活動、生産管理、経理業務などの主な業務の内容についてすべて書き出し、その業務は何のために行っているのか、その目的や価値を再確認する。そしてその目的を達し、かつ利便性及び顧客価値を高めるためにデジタル技術の活用をどう行うのかを考える。それらはデジタル担当者で

なく営業、生産、経理などの各部門長自身が自部門の重要な経営課題として自ら取り組む必要がある。

## 6. アフターコロナのその先を考える

ここで数年先にはなるがアフターコロナの「その先」を考えてみたい。コロナ前がそうであったように国内の生産年齢人口の減少による人手不足が再び重要経営課題となると想定される。それは現時点で予測可能な「すでに起こっている未来」である。そこでは賃金水準は徐々に高まり、自社の賃金水準のアップが実現できなければ事業活動を継続できないことになる。それを実現するためには、従業員ひとりあたりの稼ぎを増加させが必要である。従業員ひとりあたりの稼ぎが多ければ高い給与を支払うことができることは自明の理である。そのためには、あまり価値の生まないルーティン業務については、ロボット技術やIT技術などを活用した自動化を推進し、従業員にはより付加価値の高い顧客対応業務や企画業務、新規事業などに業務をシフトし専念してもらうことが必要である。その結果としてしっかりとした利益が確保されることになる。これを実現することこそがDXの推進である。現在のコロナ禍での自社の進化の成否がアフターコロナのその先の自社の将来の価値を決めると考えられる。

## 7. 道内の企業経営者の方へ

全国と比べて北海道経済はサービス産業をはじめとする第三次産業のウエイトが大きいため道内における新型コロナの景気への影響は大きいと言える。この未曾有の環境変化は永遠に続くものでなくワクチン接種の進行、治療薬の開発などにより必ず回復し、「次へ」進歩するはずである。経営者の皆さんには、大変な状況だが、このコロナの環境変化のきっかけを、是非前向きにとらえ、強い決意と覚悟によりこれからの自社にプラスに活かして頂きたい。

## シンガポールの National Day に想う

北陸銀行 シンガポール駐在員事務所  
所長 上原 清志

### 1. はじめに

毎年8月9日はシンガポールの独立記念日「National Day」であり、国を挙げて盛大にお祝いします。残念ながら2020年と2021年は新型コロナ禍で式典規模の縮小や参加者制限などの措置が講じられましたが、シンガポール国民の団結を感じる一日です。そこで今回は、シンガポールの独立について少しご紹介したいと思います。

### 2. 独立に至るまで

(1) シンガポールは1959年に英国の自治領になった後、1963年9月にマレーシア（旧マラヤ連邦）の1州となりました。当時のリーダーであるリー・クアンユーは、天然資源が無く中継加工貿易に依存した形では生き残ることが難しく、天然資源が豊富で人口も多いマレーシアとの統合が必要不可欠と判断したためです。

(2) しかし、経済格差（統合当時の一人当たり所得は、マレーシアがシンガポールの約半分）や政策の違いなどの理由により、わずか2年で関係決裂。マレーシアはシンガポール分離（実質は追放）を決定し、1965年8月9日にシンガポールは独立しました。

(3) 自ら望んで独立した訳ではない悔しさと絶望から、初代首相リー・クアンユーが独立時の記者会見で涙を流すシーンはあまりにも有名です。その後、彼の強いリーダーシップの下、徹底した外資導入策などによる目覚ましい発展は皆様ご存知の通りです。

(4) ゆえに「National Day」は、不幸な独立を乗り越え常に前へ進み成長・発展するシンガポールのアイデンティティーを国民に再確認させる日と

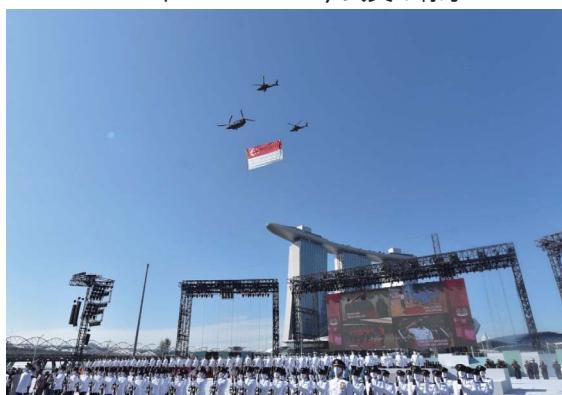
言えます。また、本来は独立記念日ですが、敢えて「Independence Day」を使わなかったことにも意味を感じます。

### 3. National Day でのあれこれ

(1) シンガポール国旗や“Happy 56th Birthday Singapore”といったバナーなどが街中の至る所に掲げられ、当日式典に加えて National Day Parade というイベントも開催されます。国中で Parade を盛り上げるために、テーマとテーマソングが毎年作成されます。

(2) 2021年のテーマは“Together, Our Singapore Spirit”、テーマソングは“The Road Ahead”です。テーマソングは困難を乗り越えて前に進もうというメッセージ性が強く、シンガポールが再生可能エネルギー（太陽光発電）や医療バイオ分野に力を入れていくといった挿絵もあり、彼らの戦略を垣間見ることができます。YouTubeなどの動画投稿サイトにて視聴できますので、ご関心のある方は“The Road Ahead”を是非ご覧ください。

### 2021年 National Day 式典の様子



(Channel News Asia ウェブサイトより)

## 調査ニュース (2021・9) NO.437

発 行 株式会社 北海道銀行 (ウェブサイト <https://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: 伊藤慎)  
〒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>