

# 北海道中小企業家同友会景況調査報告 (2020 年 4～6 月期)

文責：大 貝 健 二

札幌市豊平区旭町 4-1-40 北海学園大学経済学部

TEL:011-841-1161/E-mail:ogai@econ.hokkai-s-u.ac.jp

## 新型コロナ大不況、深刻

### リーマン上回る落ち込み

突如として現れた新型コロナウイルスによる経済の落ち込みは深刻である。北海道中小企業家同友会 2020 年第 2 期 (4-6 月) 景況調査における業況判断 DI (前年同期比) は、マイナス 29.6 からマイナス 53.2 へ、23.6 ポイントもの大幅な悪化を示した。2 期連続で 20 ポイント以上の悪化を示したのは、調査開始以来初めてのことである。「全国企業短期経済観測調査 (短観)」においても、全国・全産業では 5 期連続の悪化、さらに今期では 27 ポイントもの大幅な悪化を示している。また、短観・中小企業においては 38 ポイントもの大幅な悪化となるなど、前回調査における厳しい見通しが結果として表れたといえよう。

今期の調査結果の特徴は、次の 3 点である。第 1 に、主要な景況感判断項目である、業況判断 DI、業況水準 DI のほか、売上高 DI、採算 DI、採算の水準 DI のうち、売上高 DI をのぞいて、軒並み 20 ポイント以上、採算の水準に至っては 30 ポイント以上の「大幅な悪化」を示していることである。第 2 に、これら主要項目の次期見通しは、程度の差はあるが、いずれも悪化見通しである。悪化幅は概ね 4～5 ポイントであるが、売上高 DI では、30 ポイント以上であることから、次期においてもまだまだ下げ止まりには至らず、大不況は長期化すると考えなければならないだろう。第 3 に、業況判断 DI を業種別にみると、製造業、流通商業、サービス業でマイナス 60 台に落ち込んでいること、さらに次期見通しでは、製造業でマイナス 76.6 という過去に例を見ない見通しとなっている。全業種とも厳しい景気判断ではあるが、とりわけ製造業が苦境に立たされている。

新型コロナ大不況が長期化するという見通しは、以下の根拠に基づいている。建設業での新規契約工事量、製造業での生産量、出荷量、受注残、流通商業での仕入数量、サービス業での利用客数、施設稼働率、要因稼働率がいずれも「減少」ないしは「低下」割合が大幅に高まっているのである。北海道 DOR 調査結果を遡ると、同様の傾向を示したのは 2008 年のリーマンショック時、ないしは 2011 年の東日本大震災後である。しかし、上記の項目が揃って大幅に悪化したというわけではないことに加え、悪化幅は今期ほど大きくはなかったのである。それだけ、新型コロナウイルスによる衝撃は大きいと断言してよいだろう。余談ではあるが、前回調査、今回調査と資金繰りに関しても注目していた。しかし、資金繰りに関しては、「順調」、ないしは「余裕がある」という回答割合が多くを占めた。景気後退が長期化することを見越して、金融機関からの借入れを行った企業が比較的多かったものと思われる。懸念されるのは、今後不況が長期化し、金融機関が態度を硬

化することであり、もしそのような状況になったときに、中小企業経営はどこまで持ちこたえられるのか、である。

「今までの仕事の仕方や営業戦略に関して大きく転換をしなければならないと思いますが、社員がついてくるか不安ですし、行動しなければ成果は出ませんので人財変化を取組むことを考えなければならない」（建設業）、「コロナ禍により、従来からの仕事は、相当減りました。新たな分野を拡大するために、全社員への意識改革を訴えてきていますが、すぐに変わるものでもありません。何百回も何千回も訴え続けて、自力で仕事が確保できる会社づくりをすすめます」（製造業）というコメント見られるように、新型コロナウイルスはパラダイムシフトを迫っている。同友会というプラットフォームで、経験や知恵を積極的に共有し、活路を見出すことに期待したい。

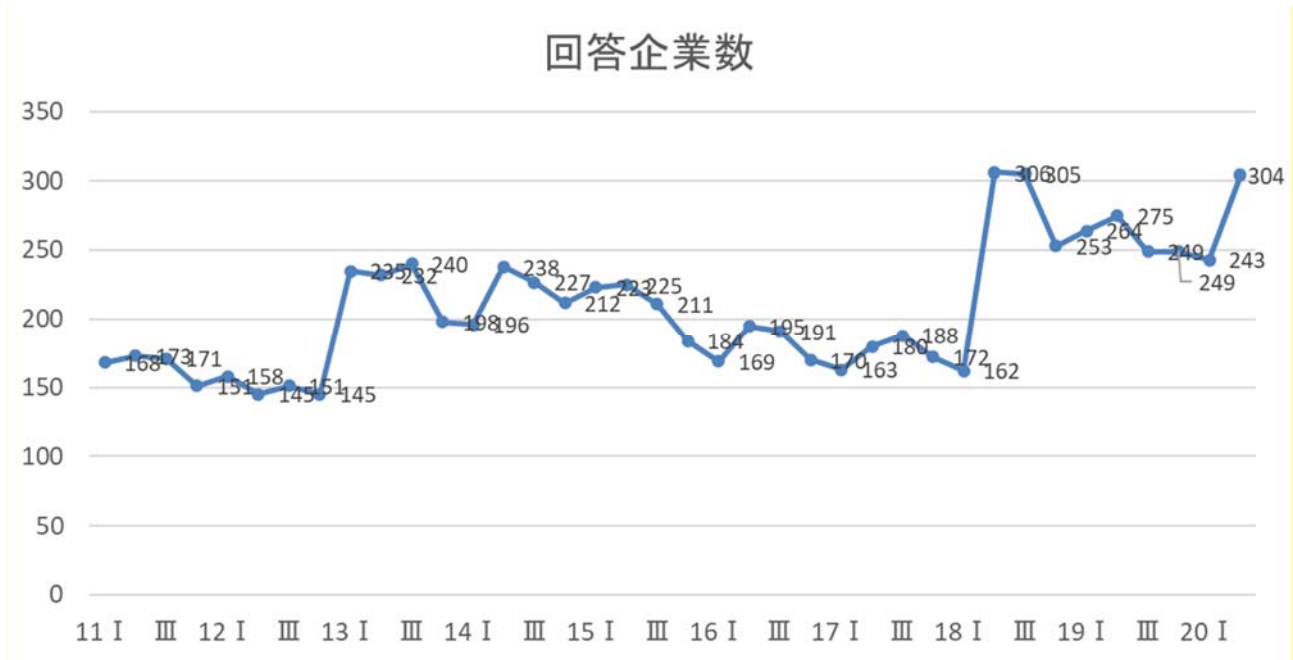
#### 《景況調査について》

- ・景況調査は、**回答者の意識・マインド**を基に景気動向を分析する調査です。
- ・特に、同友会が実施する景況調査は、**経営者の意識**を反映するものであるため、**景気動向がはっきりと表れやすい**と言われています。
- ・景況動向、および「次期見通し」を**自社の経営指針等の見直し等**に活用してください。

#### 《DI 値について》

- ・DI 値は、「良い」と回答した割合 (%) から「悪い」と回答した割合 (%) を引いた数値です。
- ・「良い」と回答した企業が多ければ多いほど DI は高水準で推移するが、その逆もしかり。
- ・景況調査では、**(1) DI 値の水準 (プラスかマイナスか、また水準ほどの程度か)、(2) 前回調査からの好転幅、悪化幅の大きさ**を主に見ていきます。
- ・DI 値の変化幅について
  - ①1 ポイント以内の場合：「**ほぼ横ばい**」と表現します。
  - ②1～5 ポイントの場合：「**やや**」という言葉が、好転・悪化の前に付きます。
  - ③10 ポイント以上の場合：「**大幅な**」という言葉が、好転・悪化の前に付きます。

【回答企業数】



地域別回答企業数

	16 I	II	III	IV	17 I	II	III	IV	18 I	II	III	IV	19 I	II	III	IV	20 I	II
札幌	80	97	94	81	88	89	88	86	68	131	122	102	105	120	113	106	106	134
帯広	24	26	25	22	19	24	28	19	21	29	39	30	28	28	22	29	28	31
旭川	9	17	16	11	11	11	15	15	13	39	34	24	28	27	25	25	20	27
函館	9	13	11	10	6	10	12	13	9	27	26	19	20	22	15	18	24	25
釧路	16	16	15	19	16	19	18	16	18	30	27	29	29	30	26	25	25	31
北見	6	6	7	6	6	6	4	5	7	13	12	10	16	9	12	12	8	11
日胆	15	12	13	15	10	13	14	12	18	15	20	16	17	16	20	11	14	20
小樽	9	8	10	6	7	8	9	6	8	22	25	23	21	23	16	23	18	25
不明	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
サンプル数	168	195	191	170	163	180	188	172	162	306	305	253	264	275	249	249	243	304

業種別回答企業数

	16 I	II	III	IV	17 I	II	III	IV	18 I	II	III	IV	19 I	II	III	IV	20 I	II
建設業	34	37	42	39	35	36	39	38	35	62	69	56	60	63	58	62	62	71
製造業	38	49	44	37	41	47	45	40	42	75	76	68	67	65	65	60	55	79
流通商業	68	77	72	68	67	71	75	70	62	104	99	86	88	94	81	82	81	93
サービス業	26	30	31	25	19	25	28	23	23	60	56	38	43	48	43	42	41	59
その他	2	2	2	1	1	0	0	0	0	5	0	4	6	5	2	3	3	2
サンプル数	168	195	191	170	163	180	188	172	162	306	305	253	264	275	249	249	243	304

規模別回答企業数

	16 I	II	III	IV	17 I	II	III	IV	18 I	II	III	IV	19 I	II	III	IV	20 I	II
20人未満	56	70	61	54	59	61	65	63	63	113	113	102	110	105	96	97	87	113
20人以上50人未満	60	71	71	60	55	61	61	51	54	84	90	64	70	64	65	61	71	78
50人以上100人未満	28	30	29	31	28	30	29	31	22	52	53	37	44	48	39	44	42	54
100人以上	18	21	22	19	16	21	25	21	16	40	38	35	30	40	34	40	33	44
不明	7	3	8	6	5	7	8	6	7	17	11	15	10	18	15	7	10	15
サンプル数	168	195	191	170	163	180	188	172	162	306	305	253	264	275	249	249	233	289

## 1. 全体の動向

1-1. 業況判断DI（前年同期比）は23.6 Ptの大幅悪化：2期連続で20Pt以上の悪化は、調査開始以来初  
日銀短観（全国・全産業）も27Pt悪化（6期連続）；北海道は19Pt悪化、中同協DORは27.3Pt悪化

※コロナショックの影響甚大、軒並み20Ptの悪化

次期見通しに関しても悪化見通しが目立つ。いつまで続くのか、先が見えない長期戦は确实

### 1. 業況判断DI



出所：日銀短観、中同協DOR調査、北海道同友会DOR調査より作成。

### 1-2. 売上高DI、採算DI、採算水準、業況水準（前年同期比）

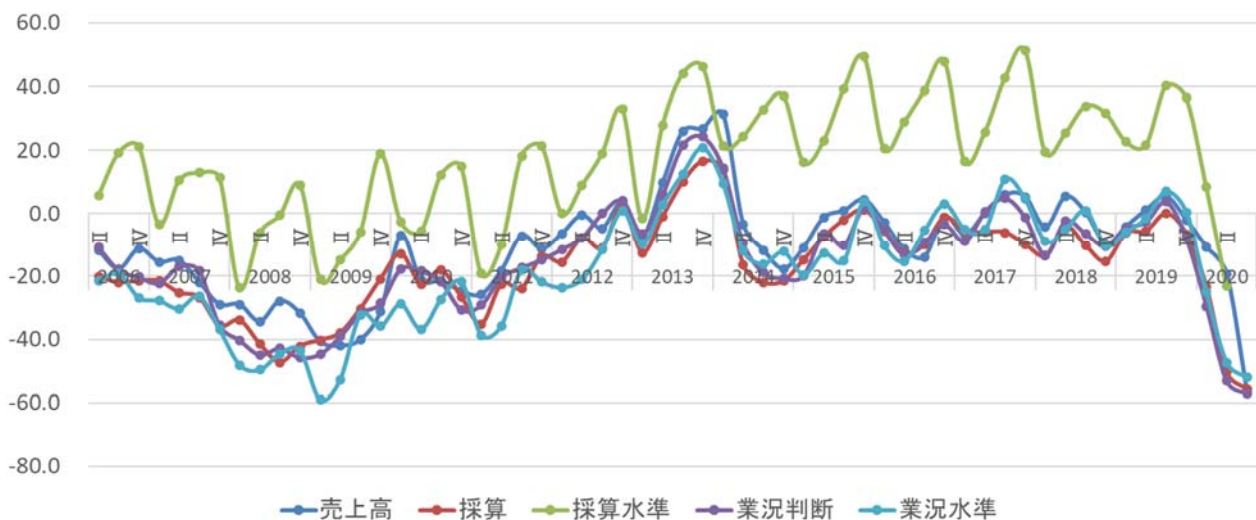
【売上高】8.6Ptの悪化（▲10.7→▲19.3）（次期：36.7Ptの大幅な悪化（▲19.3→▲56.0））

【採算】27.0Ptの大幅な悪化（▲23.5→▲50.5）（次期：5.3Ptの悪化（▲50.5→▲55.8））

【採算の水準】31.6Ptの大幅な悪化（8.5→▲23.1）

【業況水準】22.3Ptの大幅な悪化（▲25.0→▲47.3）（次期：4.7Ptのやや悪化見通し（▲47.3→▲52.0））

### 2. 売上高・採算・採算の水準・業況水準

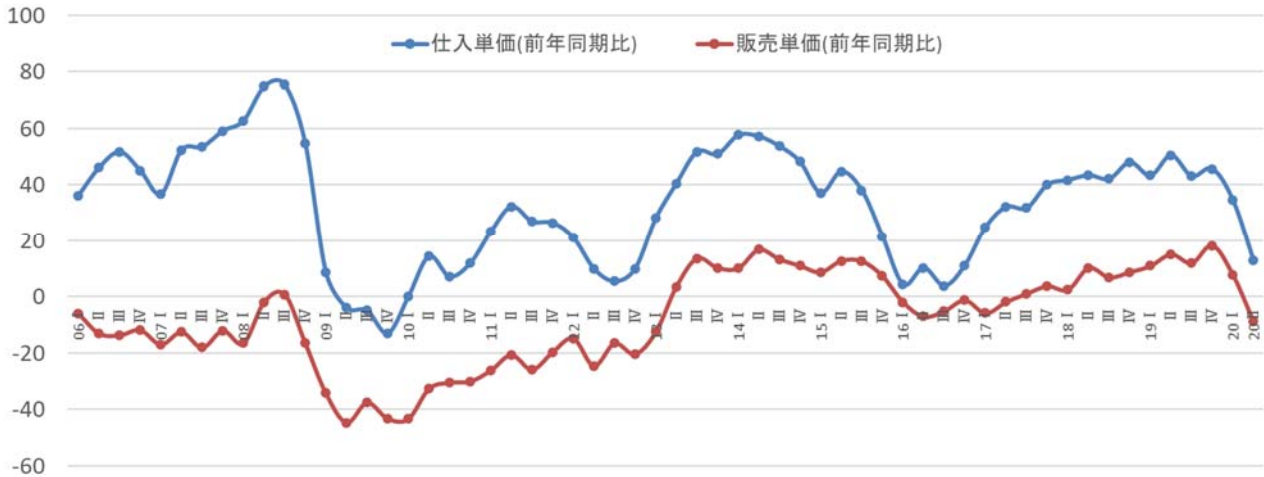


### 1-3. 仕入・販売単価

- ・仕入単価 DI : 前回調査から 21.6Pt の大幅な低下を示す (34.6→13.0)
- ・販売単価 DI : 前回調査から 16.6Pt の大幅な低下を示す (7.8→▲8.8)

※仕入単価 DI と販売単価 DI のギャップは 5.0Pt 縮小

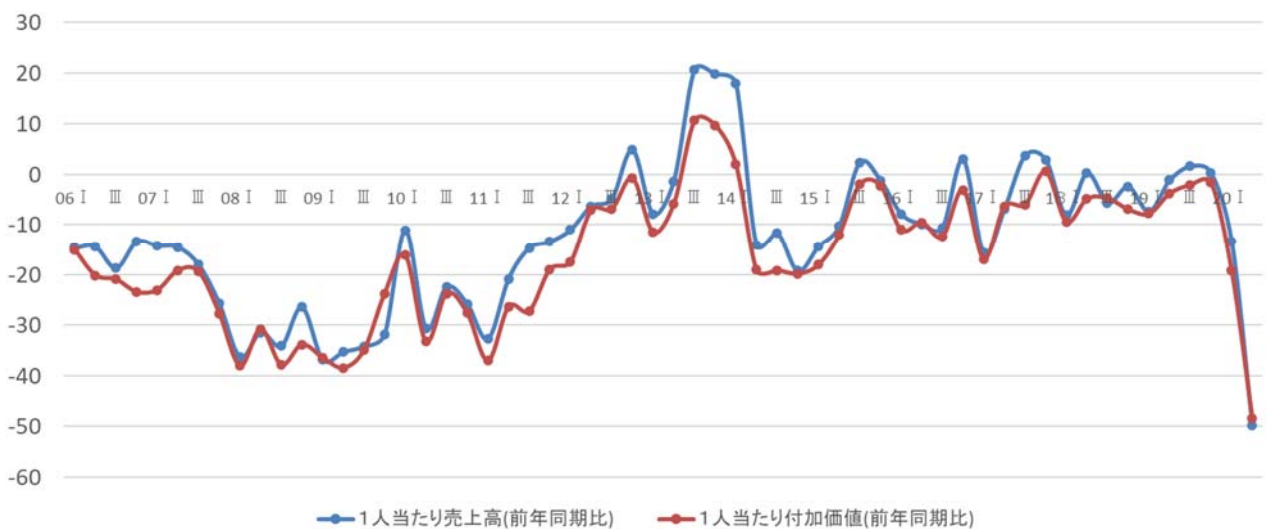
#### 3.仕入単価DI、販売単価DI



### 1-4. 1人当たり売上高、付加価値額

- ・1人当たり売上高 : 36.4Pt の大幅な悪化 (▲13.3→▲49.7)
- ・1人当たり付加価値額 : 29.1Pt の大幅な悪化 (▲19.2→▲48.0)

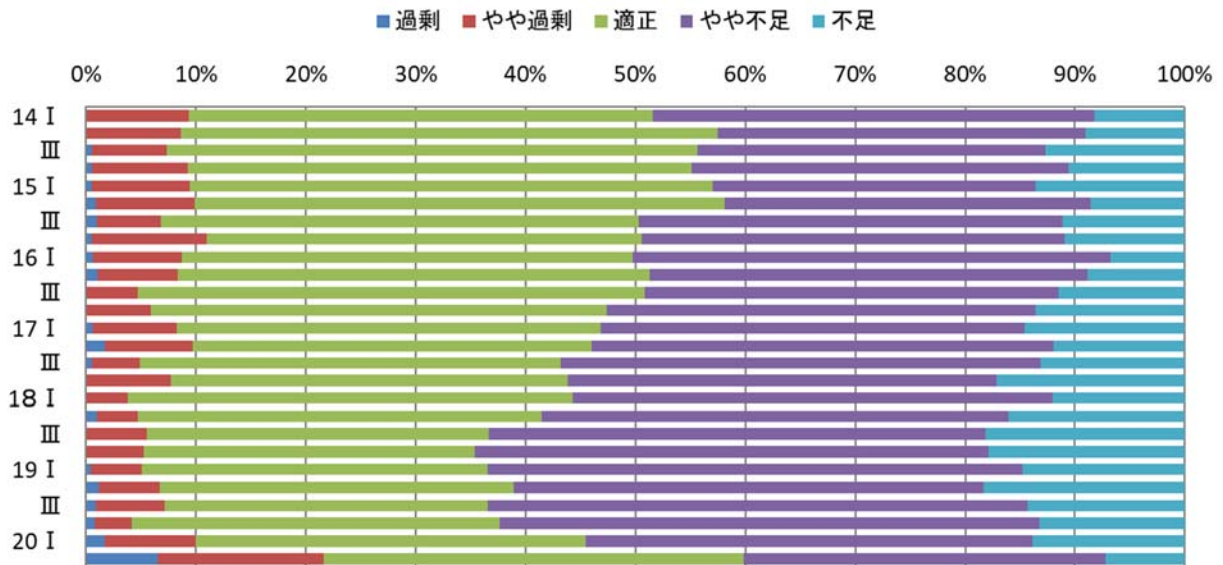
#### 4.1人当たり売上高、1人当たり付加価値



1-5. 人手の過不足、資金繰り、設備の過不足

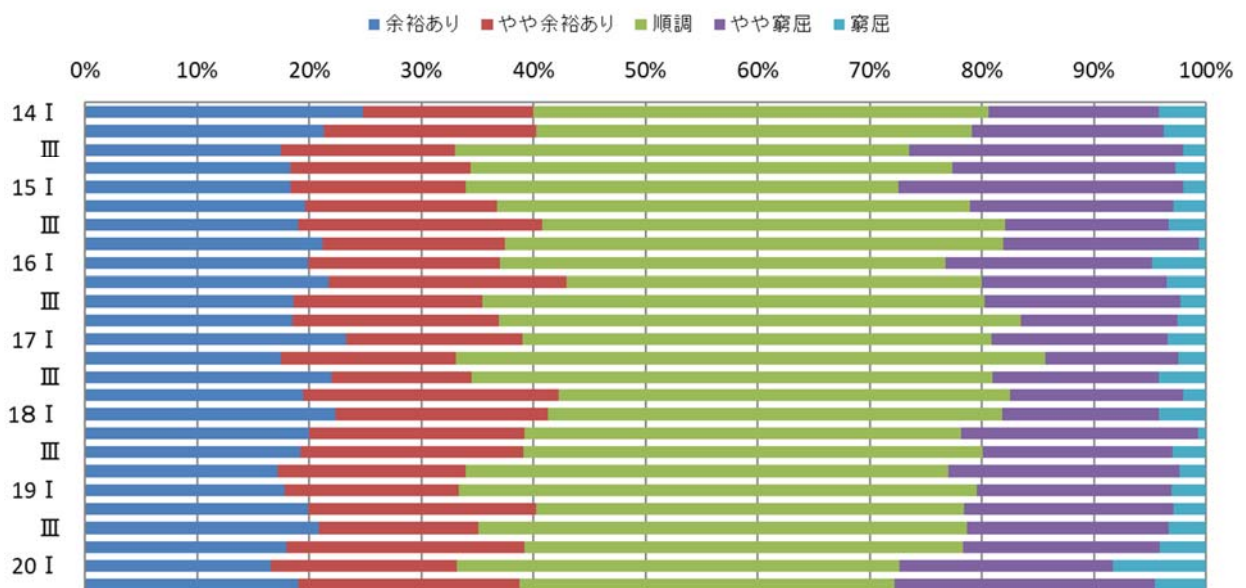
【人手の過不足】 不足感（不足（%）＋やや不足（%））の大幅後退と「過剰感」の高まり

### 5. 人手の過不足



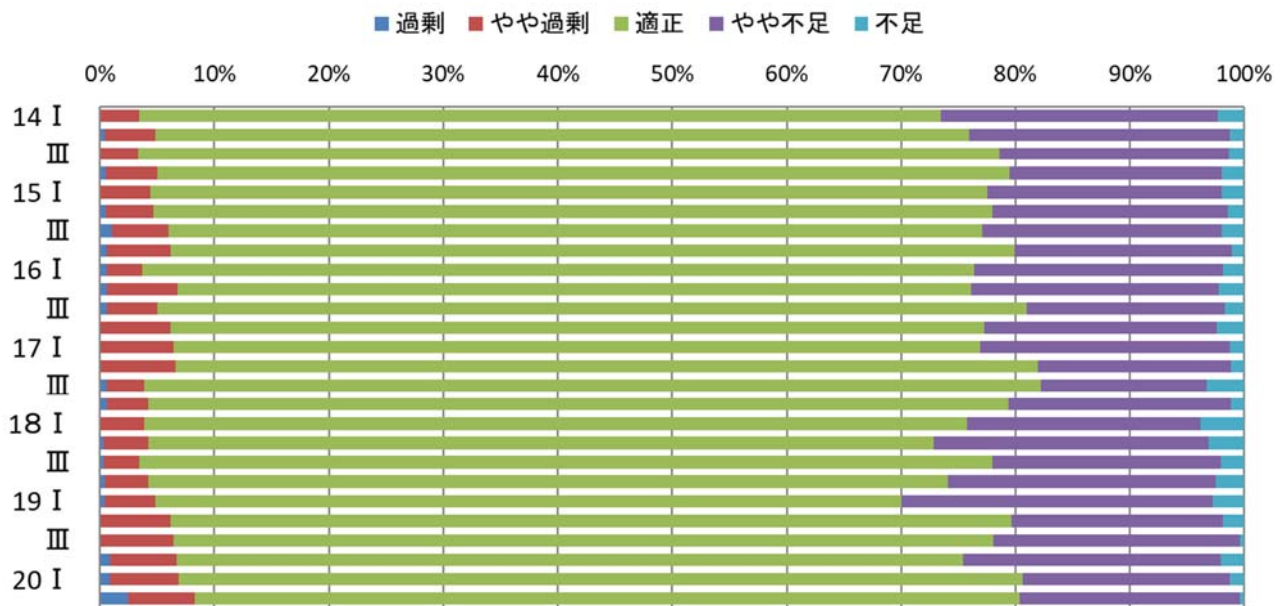
【資金繰りの状況】 余裕感の高まり（運転資金の確保ができたか）

### 6. 資金繰りの状況



【設備の過不足】 ほぼ横ばい推移（過剰感 8.3%、適正 72.1%、不足感 19.6%）

### 7.設備の過不足



## 2. 業況判断

### 2-1. 業種別：全業種で大幅な悪化、とりわけ製造業、流通商業で20Pt以上、サービス業で30Pt以上の悪化

建設業：12.9Ptの大幅な悪化（▲15.3→▲28.2）、製造業：29.0Ptの大幅な悪化（▲33.3→▲62.3）

流通商業：21.8Ptの大幅な悪化（▲38.7→▲60.4）、サービス業：37.6Ptの大幅な悪化（▲26.2→▲63.8）

次期見通し：サービス業で改善見通しも、他業種では悪化、とりわけ製造業で大幅な悪化見通し

→次期見通しDI（建設業：▲31.0、製造業：▲76.6、流通商業：▲63.7、サービス業：▲55.2）

### 8. 業種別・業況判断



### 2-2. 規模別：全規模層で（大幅な）悪化、100人以上では30Pt以上の大幅な悪化

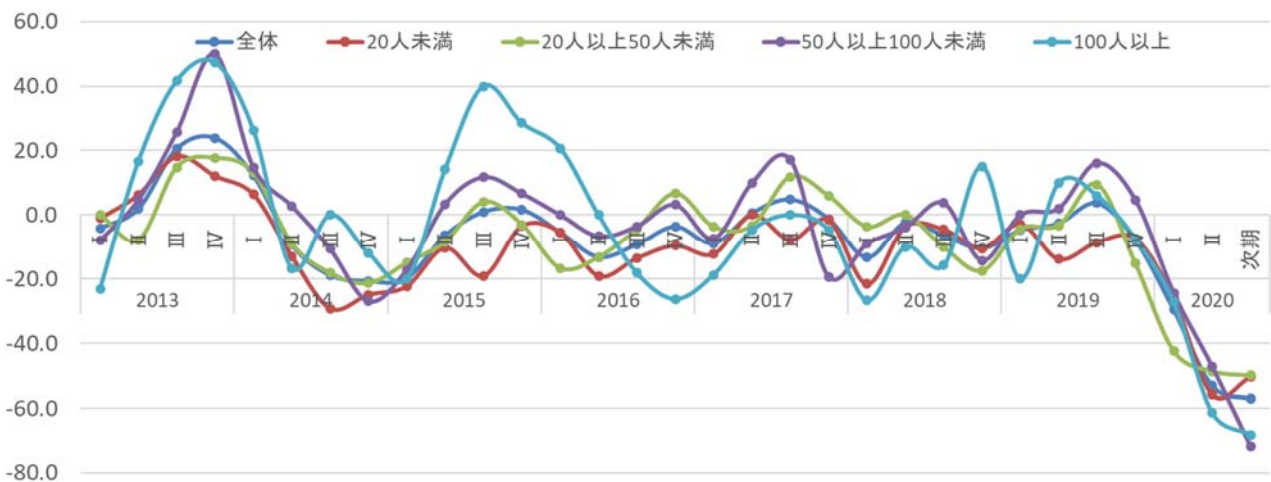
20人未満：29.7Ptの大幅な悪化（▲26.2→▲55.9）、20～50人：6.3Ptの悪化（▲42.4→▲48.7）

50～100人：22.8Ptの大幅悪化（▲24.4→▲47.2）、100人以上：34.1Ptの大幅悪化（▲27.3→▲61.4）

次期見通し：50-100人規模層でとりわけ大幅な悪化見通し

→次期見通しDI（20人未満：▲50.5、20～50人：▲50.0、50～100人：▲71.7、100人以上：▲68.2）

### 9. 規模別・業況判断



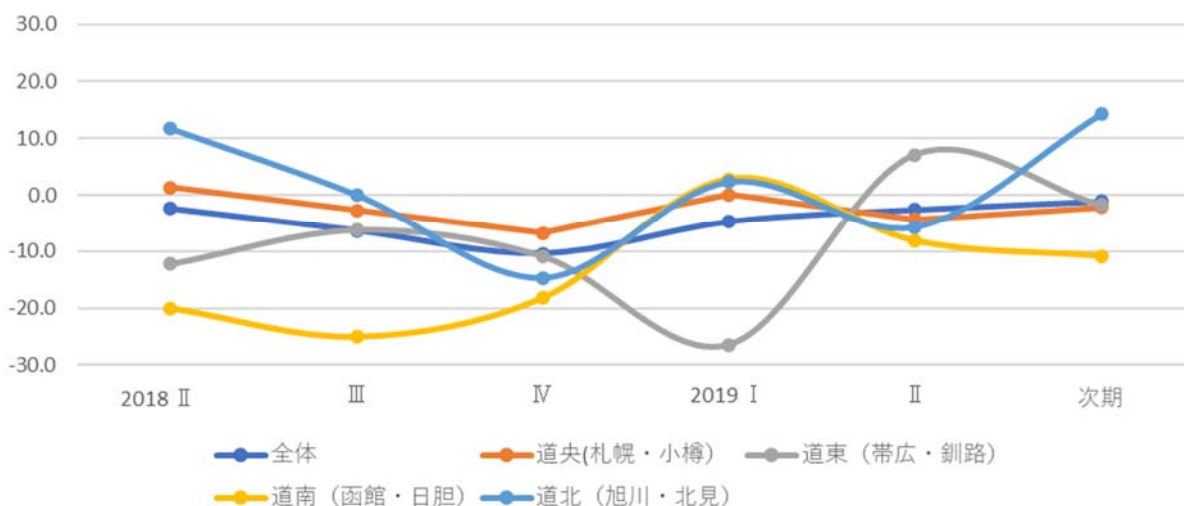


2-3. 地域別：全地域で大幅な悪化、とりわけ道央、道東、道南で悪化幅が大きい

道 央：23.9Pt の大幅な悪化（▲25.4→▲49.4）、道 東：26.1Pt の大幅な悪化（▲23.1→49.2）  
 道 南：26.0Pt の大幅な悪化（▲42.9→▲68.9）、道 北：13.9Pt の大幅な悪化（▲42.9→▲56.8）  
 次期見通し：道北で大幅な悪化見通し

→次期見通し DI（道 央：▲54.5、道 東：▲49.2、道 南：▲66.7、道 北：▲70.3）

10. 地域別・業況判断（前年同期比）



3. 売上高

3-1. 業種別：全業種で30Pt以上の大幅な悪化、流通商業、サービス業はマイナス60台へ

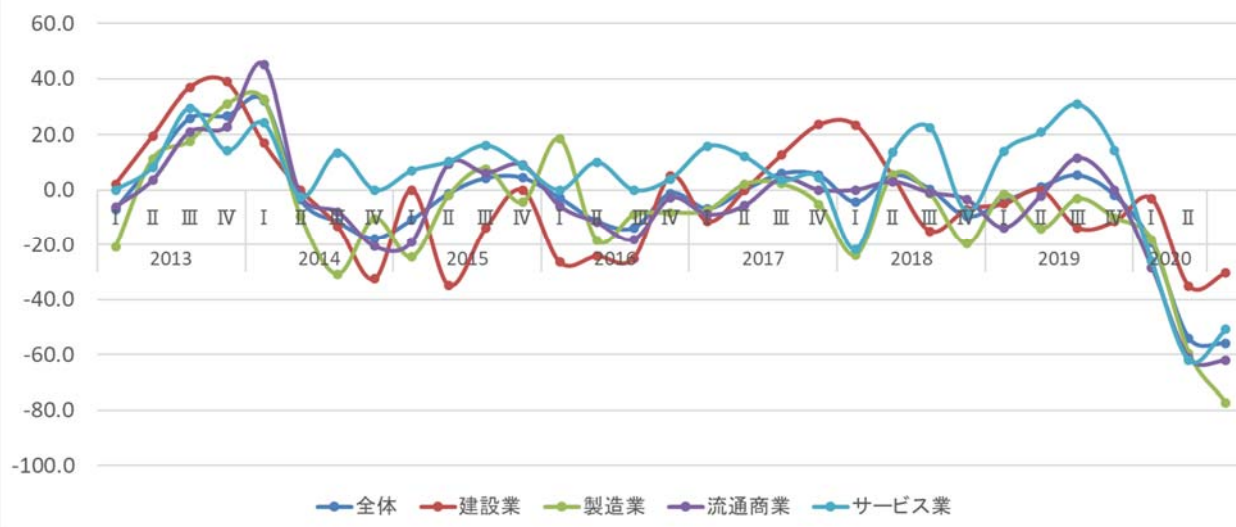
建設業：32.0Ptの改善（▲3.2→▲35.2）、製造業：41.3Ptの大幅な悪化（▲18.2→▲59.5）

流通商業：32.9Ptの大幅な悪化（▲28.4→▲61.3）、サービス業：35.9Ptの大幅な悪化（▲26.2→▲62.1）

次期見通し：製造業で大幅悪化、建設業、サービス業で改善見通しだがマイナス30未満でとどまる見通し

→（建設業：▲30.4、製造業：▲77.3、流通商業：▲62.2、サービス業：▲50.9）

11. 業種別・売上高



### 3-2. 規模別：50人以上の各規模層で40Pt以上の大幅な悪化、20人未満も39Ptの悪化

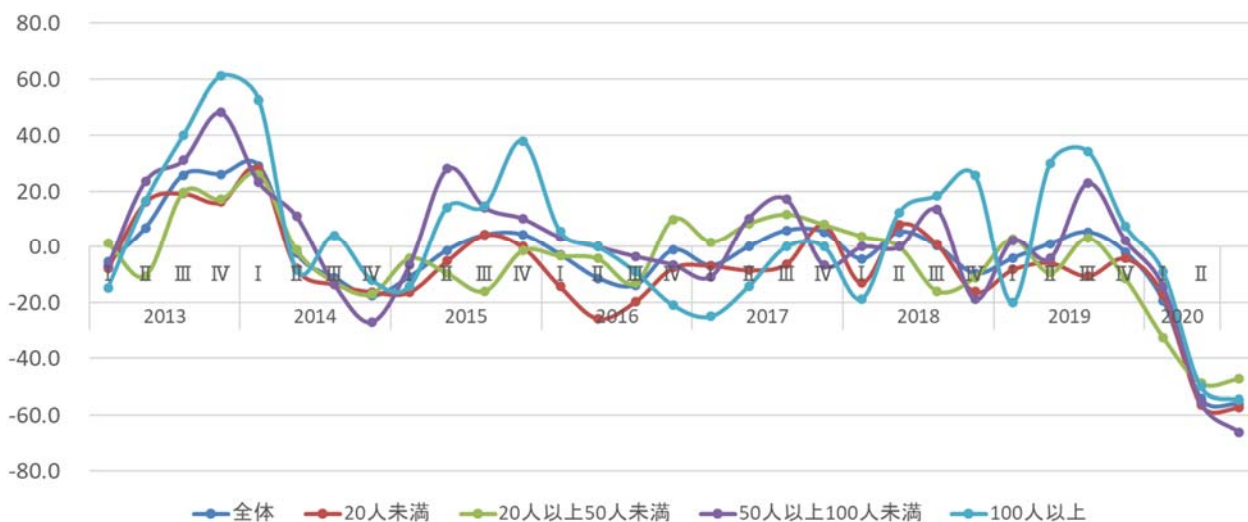
20人未満：39.0Ptの大幅な悪化（▲17.2→▲56.3）、20～50人：16.3Ptの大幅な悪化（▲32.4→▲48.3）

50～100人：41.3Ptの大幅な悪化（▲14.3→▲55.6）、100人以上：40.9Ptの大幅な悪化（▲9.1→▲50.0）

次期見通し：20-50人規模では改善見通しだが、全体的には悪化見通し、DIはマイナス45未満に

→（20人未満：▲57.4、20～50人：▲47.2、50～100人：▲66.0、100人以上：▲54.5）

#### 12. 規模別・売上高



### 3-3. 地域別：全地域で30Pt以上の大幅な悪化、道南、道北ではマイナス60、70台に

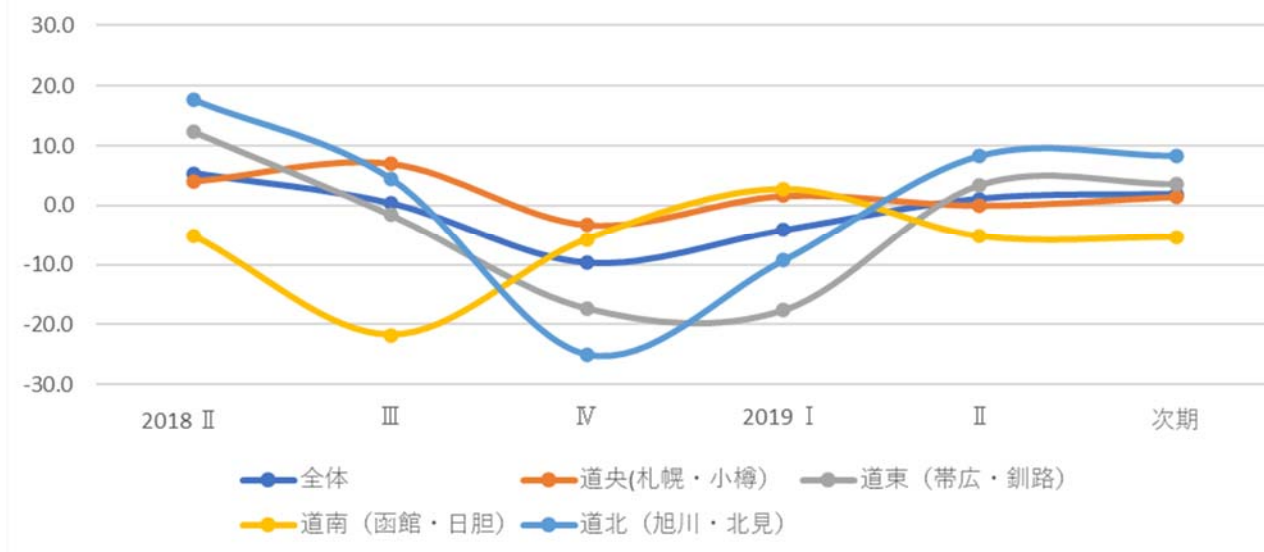
道央：33.0Ptの大幅な悪化（▲12.9→▲45.9）、道東：39.7Ptの大幅な悪化（▲15.1→▲54.8）

道南：33.3Ptの大幅な悪化（▲39.5→▲72.7）、道北：37.2Ptの大幅な悪化（▲28.6→▲65.8）

次期見通し：道南で大幅な改善見通しのほかは、横ばいか悪化見通し

→次期見通しDI（道央：▲51.0、道東：▲54.8、道南：▲61.9、道北：▲71.1）

#### 13. 地域別・売上高（前年同期比）



#### 4. 採算

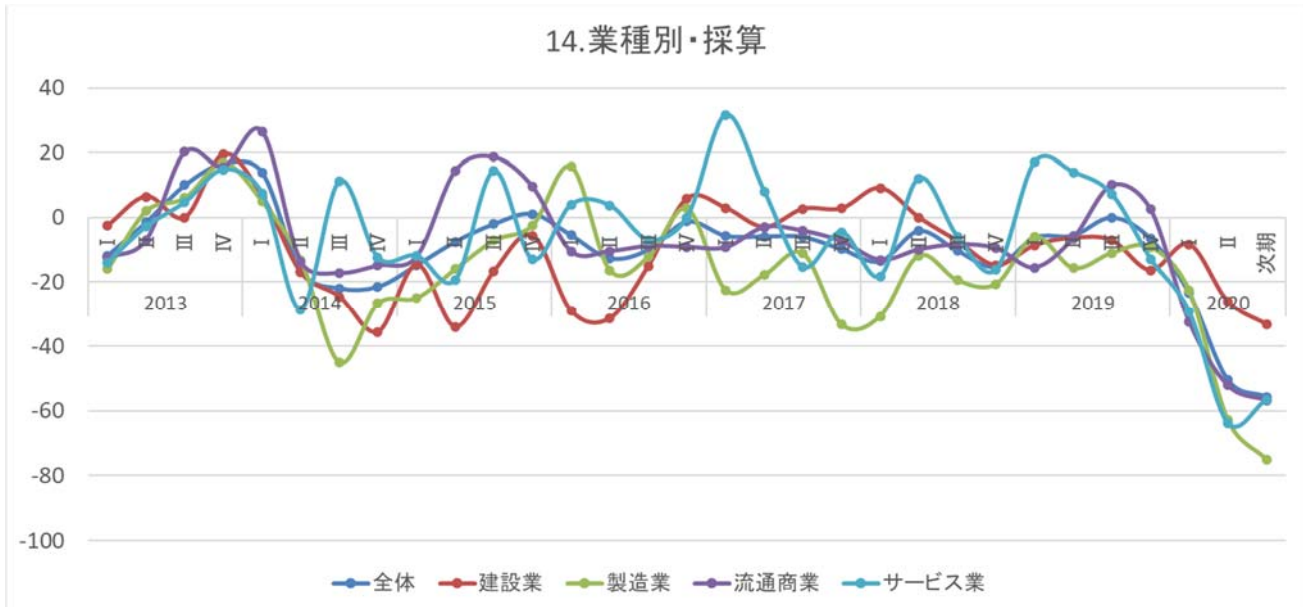
##### 4-1. 業種別：全業種で大幅な悪化だが、他の指標同様に製造業、サービス業の悪化幅が大きい

建設業：17.8Pt の大幅な悪化（▲8.3→▲26.1）、製造業：40.2Pt の大幅な悪化（▲22.6→▲62.8）

流通商業：19.7Pt の大幅な悪化（▲32.5→▲52.2）、サービス業：34.5Pt の大幅な悪化（▲29.3→▲63.8）

次期見通し：サービス業で好転見通したが、他は悪化、とりわけ製造業で大幅な悪化見通し

→（建設業：▲33.3、製造業：▲75.0、流通商業：▲56.8、サービス業：▲56.6）



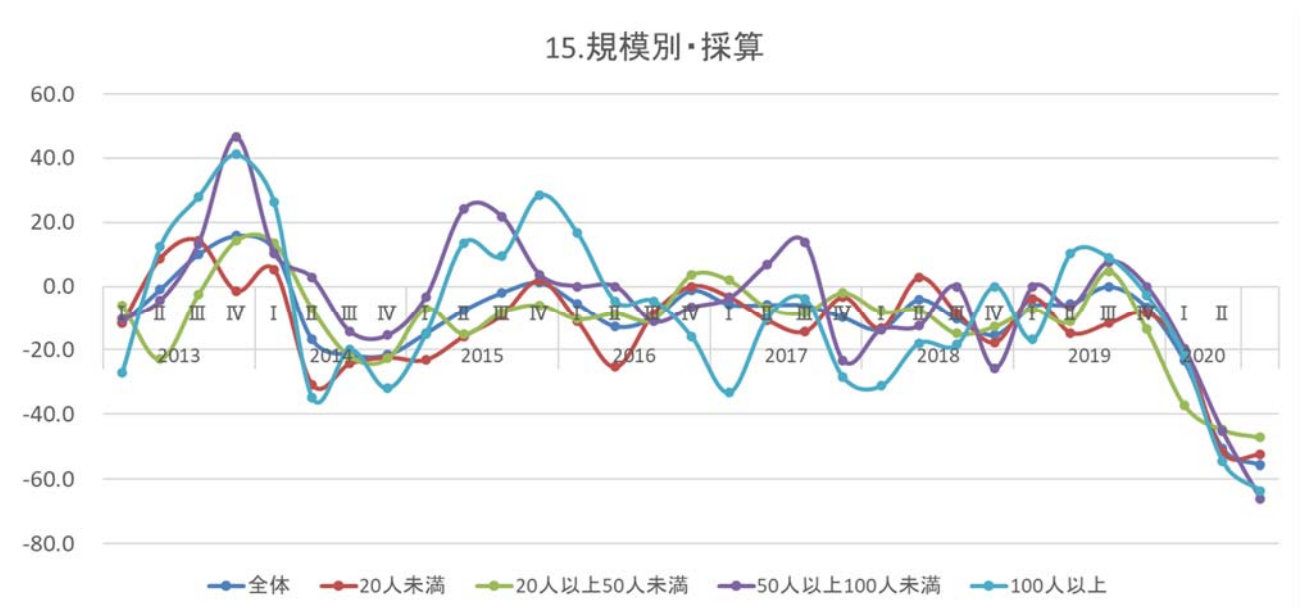
##### 4-2. 規模別：全規模層で大幅な悪化（ただし、20～50人規模層は悪化幅が相対的に小さい）

20人未満：31.6Pt の大幅な悪化（▲20.2→▲51.8）、20～50人：7.6Pt の悪化（▲37.3→▲44.9）

50～100人：25.8Pt の大幅な悪化（▲19.5→▲45.3）、100人以上：32.7Pt の大幅な悪化（▲21.9→▲54.5）

次期見通し：程度の差はあるが、全規模層で悪化見通し、とりわけ50-100人規模層で大幅な悪化見通し

→（20人未満：▲52.5、20～50人：▲47.2、50～100人：▲66.0、100人以上：▲63.6）



4-3. 地域別：全地域で大幅な悪化／前回大幅に悪化した道北以外の地域で悪化幅が大きい

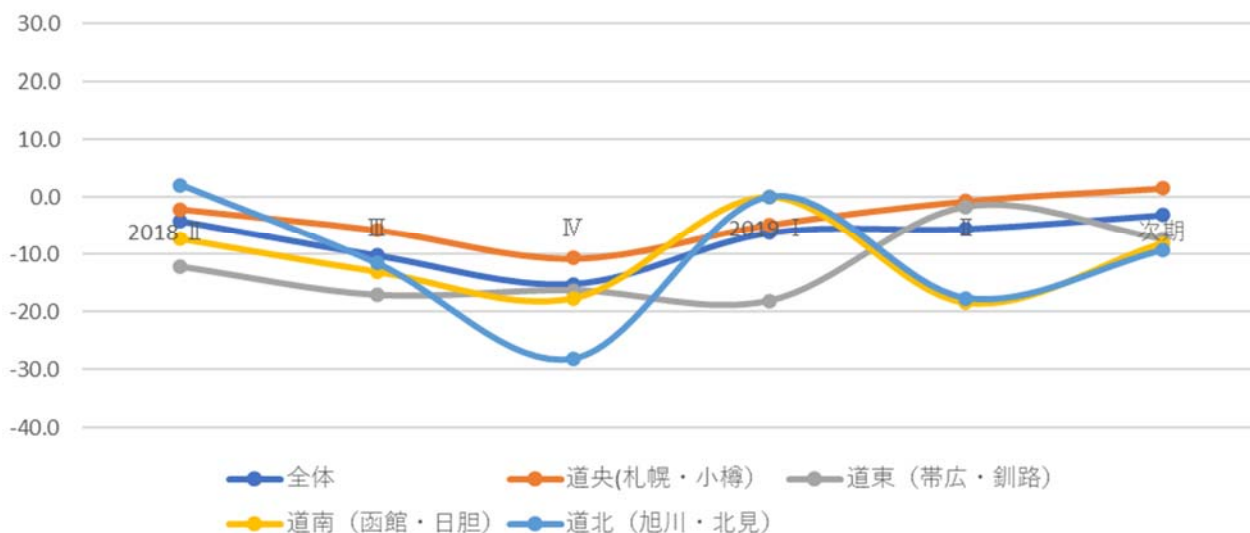
道 央：31.1Pt の大幅な悪化（▲14.8→▲45.9） 道 東：23.0Pt の大幅な悪化（▲22.9→45.9）

道 南：28.6Pt の悪化（▲38.9→▲67.4）、 道 北：15.0Pt の大幅な悪化（▲42.9→▲57.9）

次期見通し：道南地域を除いて悪化見通し、道南は改善見通し（とはいえマイナス 50 台）

→次期見通し DI（道 央：▲52.5、道 東：▲55.2、道 南：▲58.5、道 北：▲65.8）

16. 地域別・採算（前年同期比）



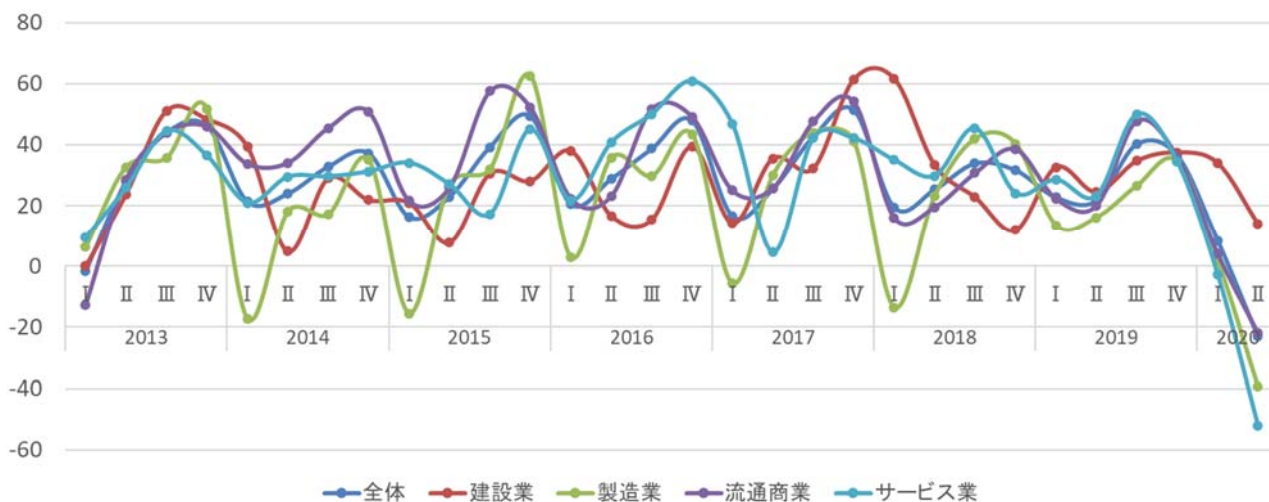
5. 採算の水準

5-1. 業種別：全業種で 20Pt 以上の大幅な悪化、建設業を除いてマイナス水準に

建設業：20.0Pt の大幅な（34.0→14.0）、製造業：41.3Pt の大幅な悪化（1.9→▲39.4）

流通商業：26.1Pt の大幅な悪化（4.2→▲22.0）、サービス業：49.4Pt の大幅な悪化（▲2.7→▲52.1）

17. 業種別・採算の水準

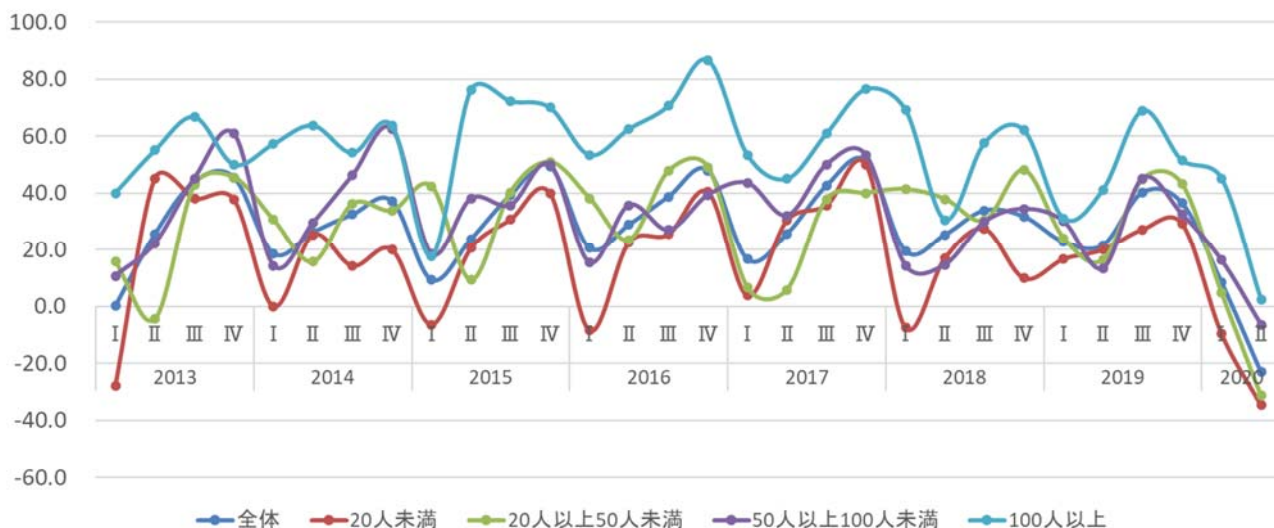


5-2. 規模別：全規模層で 20Pt 以上の大幅な悪化、100 人未満規模層でマイナス水準に

20 人未満：25.2Pt の大幅な悪化（▲9.6→▲34.8）、20～50 人：36.1Pt の大幅な悪化（4.7→▲31.4）

50～100 人：22.7Pt の大幅な悪化（16.2→▲6.5）、100 人以上：42.8Pt の大幅な悪化（45.2→2.4）

18. 規模別・採算の水準

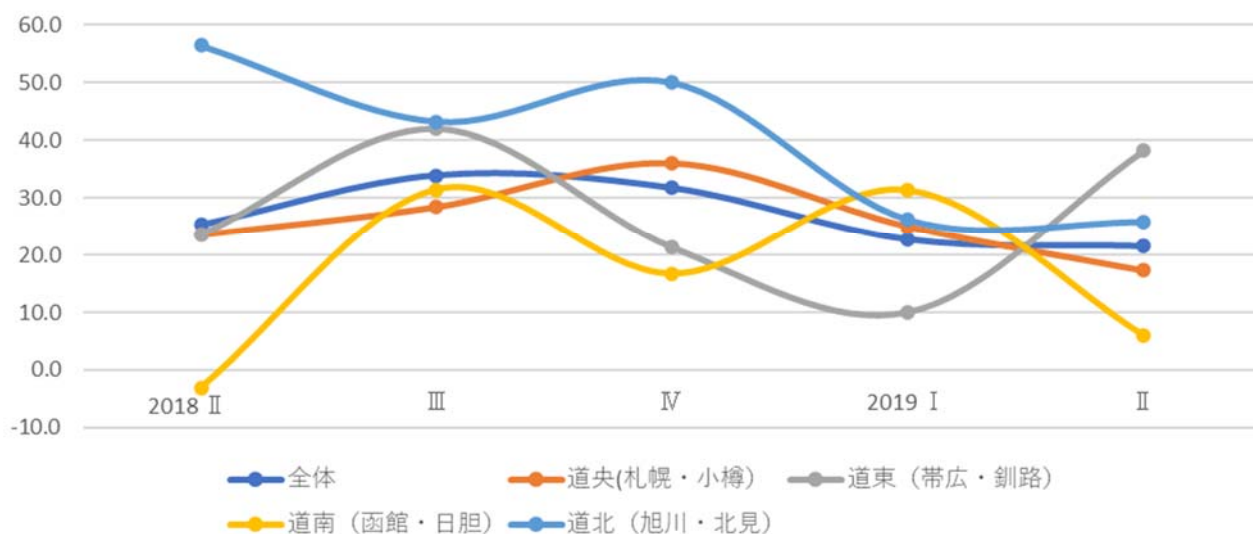


5-3. 地域別：全地域で大幅な悪化、とりわけ道北で 50Pt に迫る大幅な悪化

道 央：31.6Pt の大幅な悪化（9.0→▲22.6）、道 東：28.7Pt の大幅な悪化（17.4→▲11.3）

道 南：20.2Pt の大幅な悪化（▲3.3→▲23.5）、道 北：49.0Pt の大幅な悪化（3.8→▲45.2）

19. 地域別・採算の水準



## 6. 業況水準

### 6-1. 業種別：全業種で大幅な悪化、製造業とサービス業で30Pt以上の悪化

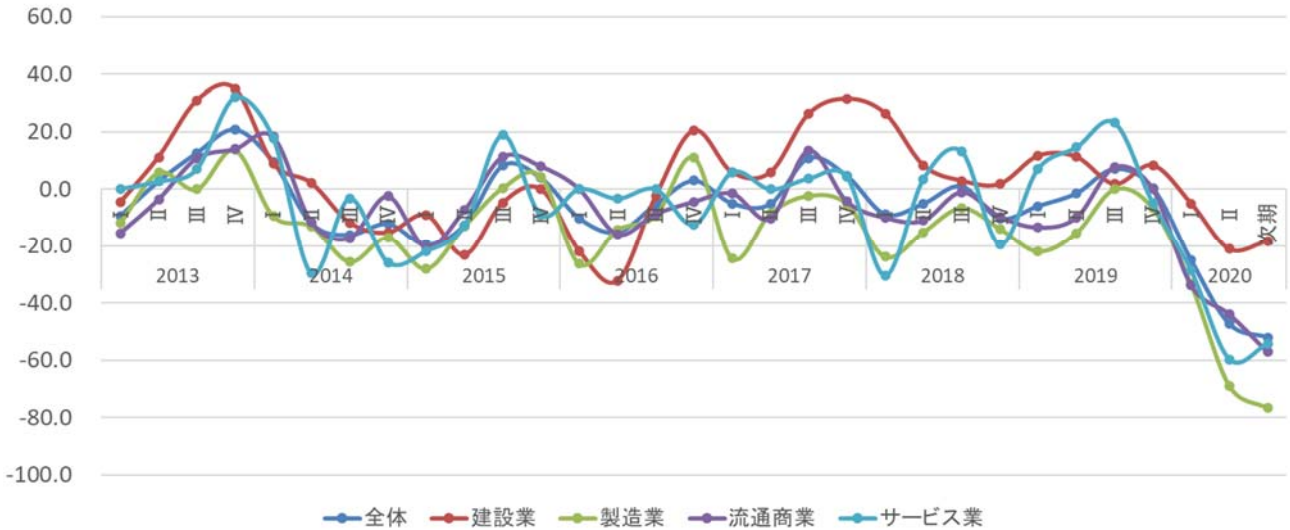
建設業：16.1Ptの大幅な悪化（▲5.0→▲21.1）、製造業：35.5Ptの大幅な悪化（▲33.3→▲68.8）

流通商業：10.2Ptの大幅な悪化（▲33.8→▲44.0）、サービス業：31.1Ptの大幅な悪化（▲28.6→▲59.6）

次期見通し：建設業とサービス業で改善見通し、製造業、流通商業で悪化見通し、製造業でDIが▲76.6

→（建設業：▲18.3、製造業：▲76.6、流通商業：▲57.1、サービス業：54.4）

20.業種別・業況水準



### 6-2. 規模別：全規模層で大幅な悪化、50-100人規模層での悪化幅が25.8Ptと大きい

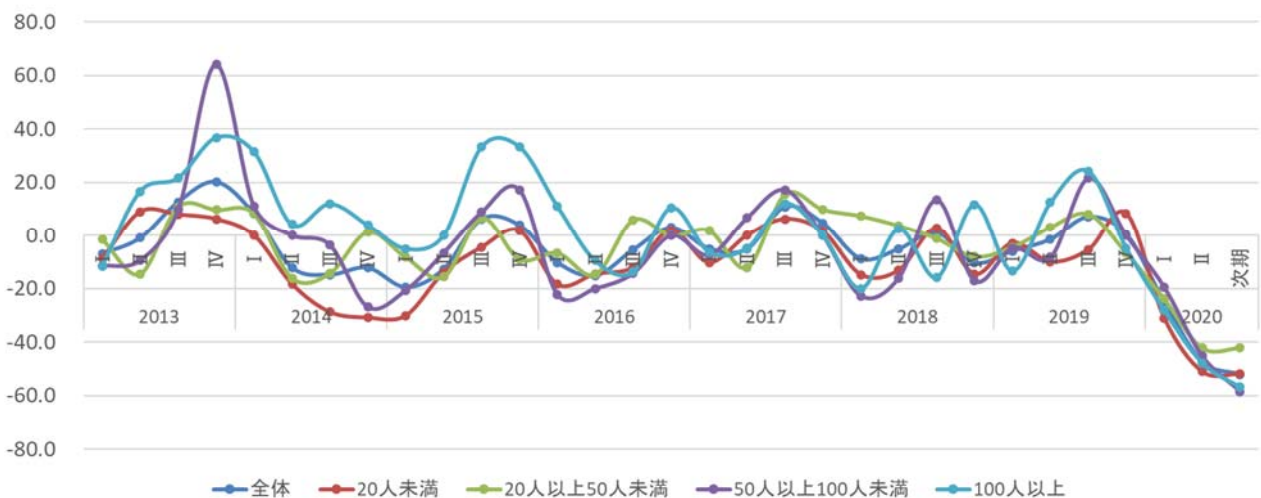
20人未満：19.9Ptの大幅な悪化（▲31.0→▲50.9）、20～50人：18.2Ptの大幅な悪化（▲23.9→▲42.1）

50～100人：25.8Ptの大幅な悪化（▲19.5→▲45.3）、100人以上：19.6Ptの大幅な悪化（▲28.1→47.7）

次期見通し：全体として悪化基調、とりわけ50-100人規模層で悪化幅が大きい

→（20人未満：▲51.8、20～50人：▲42.1、50～100人：▲58.5、100人以上：▲56.8）

21.規模別・業況水準



6-3. 地域別：全地域で大幅な悪化、悪化幅は道北で40Pt以上

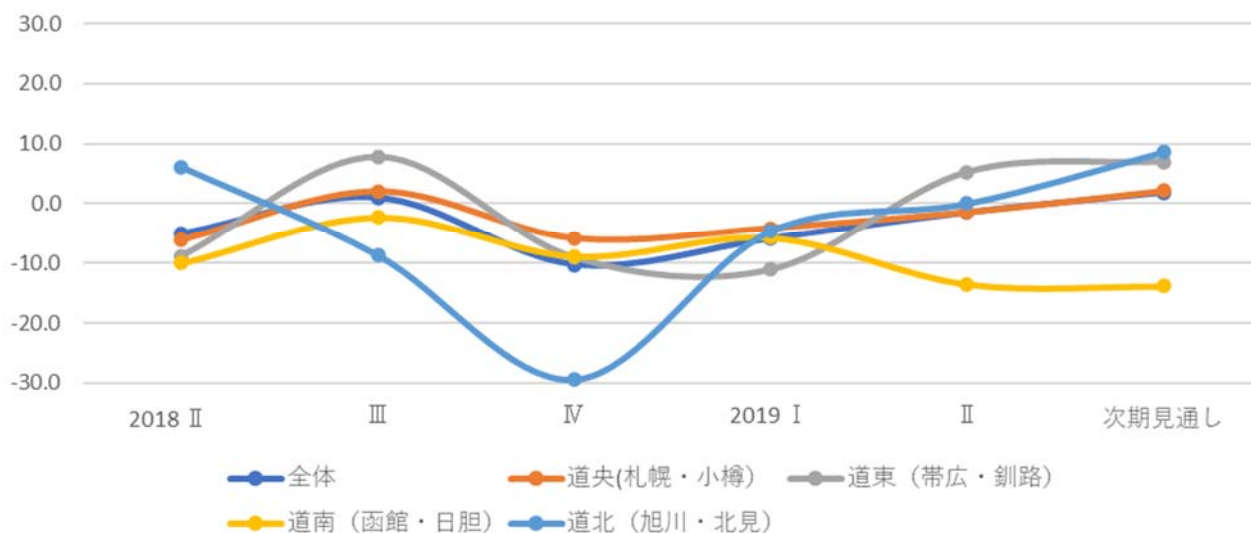
道 央：22.4Pt の大幅な悪化（▲20.8→▲43.2）、道 東：13.8Pt の大幅な悪化（▲28.8→▲42.6）

道 南：19.4Pt の大幅な悪化（▲36.1→▲55.6）、道 北：40.7Pt の大幅な悪化（▲21.4→▲62.2）

次期見通し：道南地域を除いて悪化見通し、とりわけ道東では大幅な悪化見通し

→次期見通しDI（道 央：▲48.4、道 東：▲54.1、道 南：▲48.9、道 北：▲67.6）

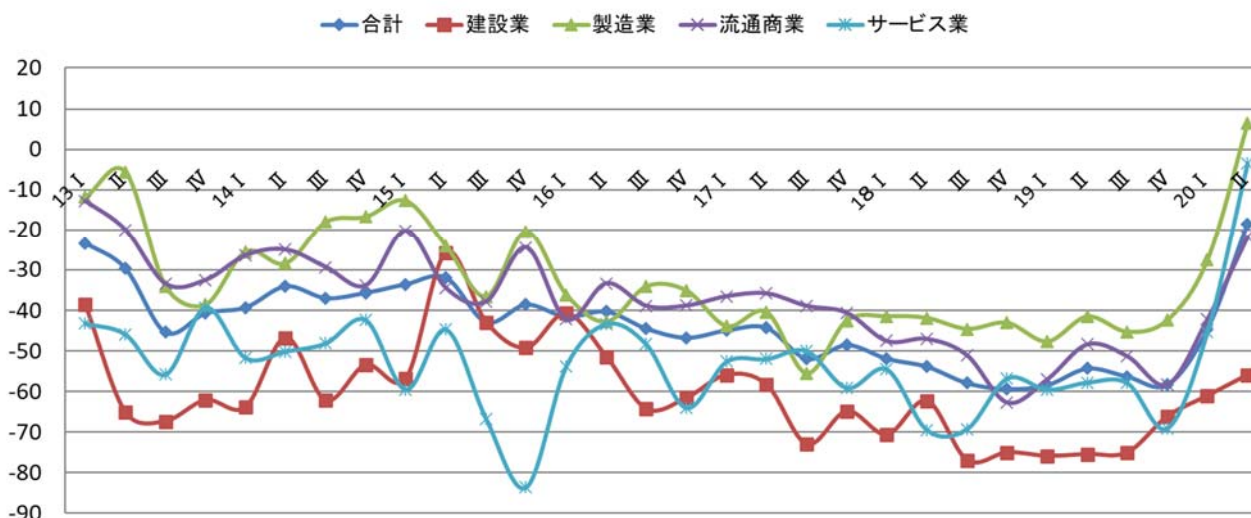
22. 地域別・業況水準



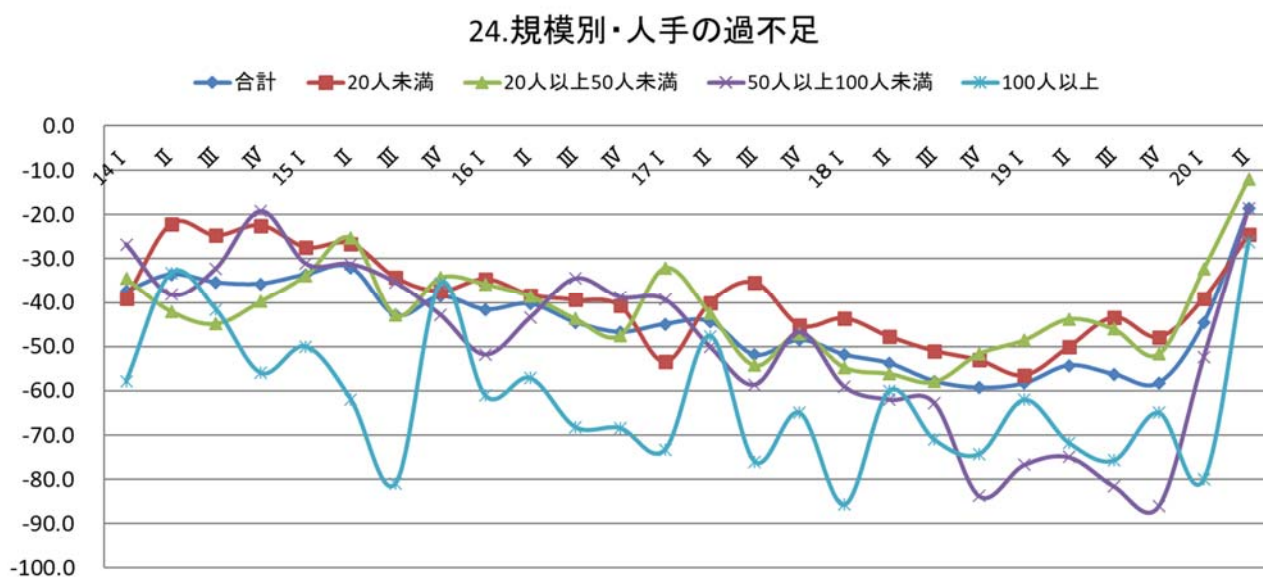
7. 人手の過不足

7-1. 業種別：建設業を除いて大幅な不足感の改善、製造業で30Pt、サービス業で40Pt以上

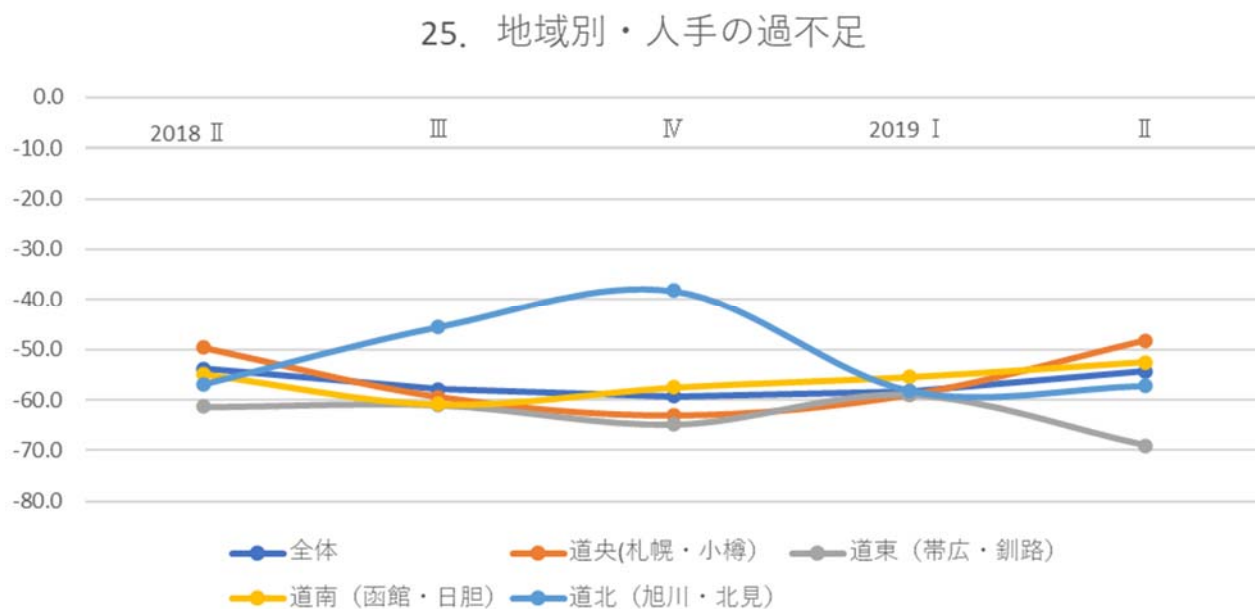
23. 業種別・人手の過不足



7-2. 規模別：規模が大きくなるほど、改善幅が大きい50-100人：30Pt以上、100人以上：50Pt以上



7-3. 地域別：全地域で不足感が大幅に改善、とりわけ道央で30Pt以上の改善

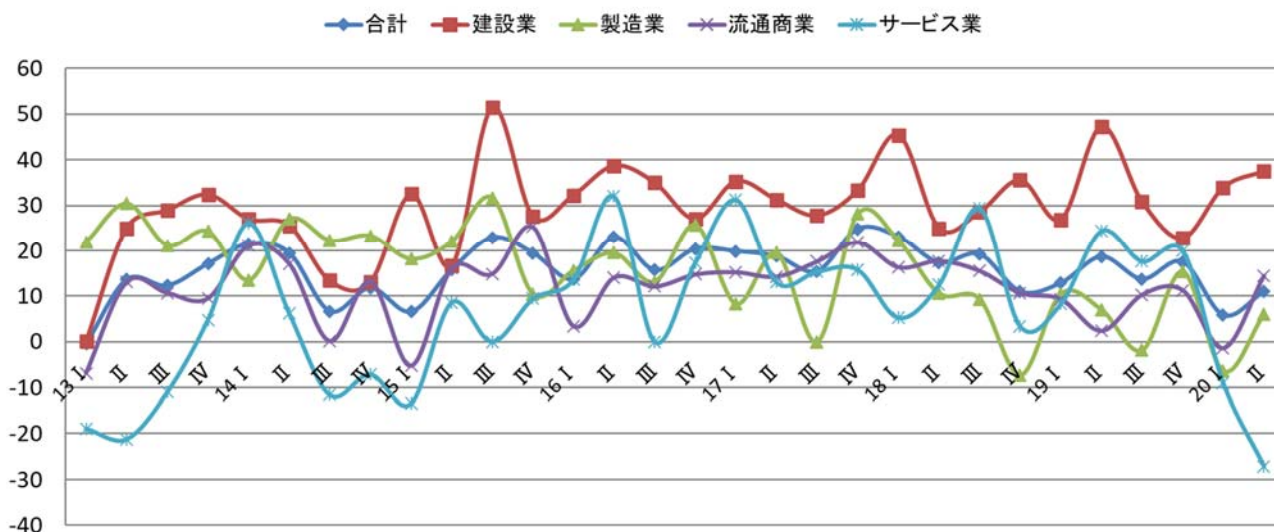




## 8. 資金繰りの状況

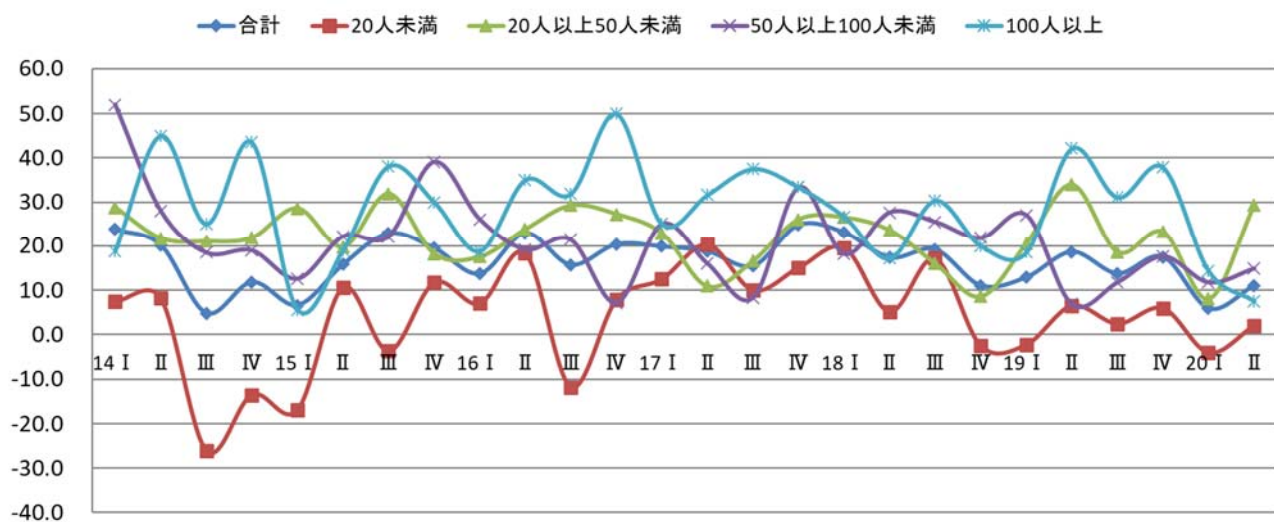
8-1. 業種別：サービス業を除いて改善（製造業、流通商業で大幅な改善） サービス業で大幅な悪化

### 26.業種別・資金繰り



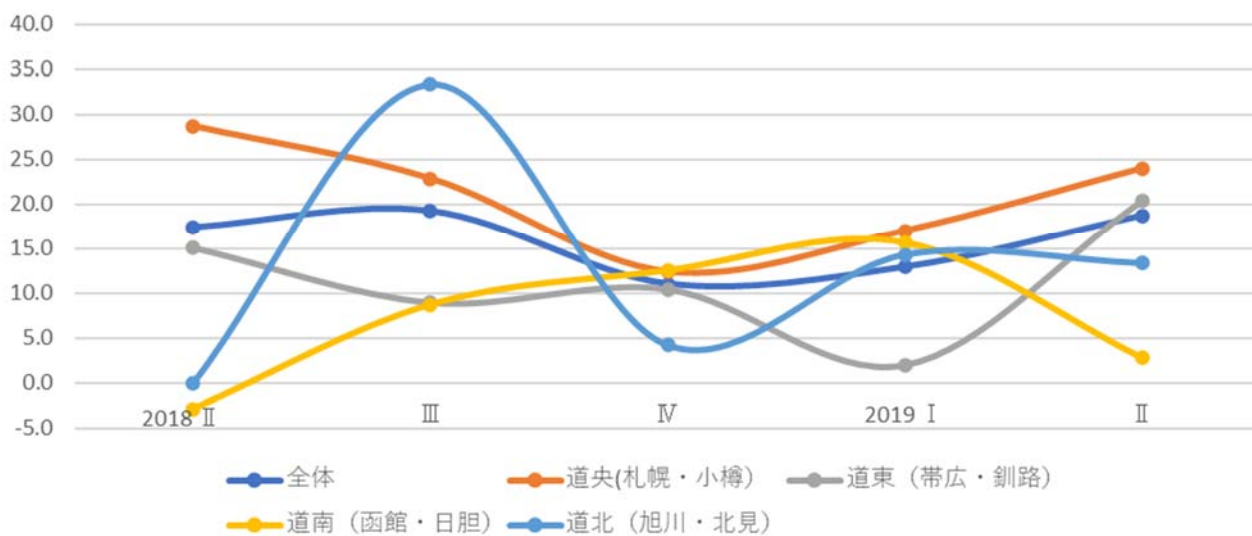
8-2. 規模別：100人以上規模を除いて改善、特に20-50人で大幅な改善

### 27.規模別・資金繰り



8-3. 地域別：道東でやや悪化のほかは、改善／道北はマイナス推移

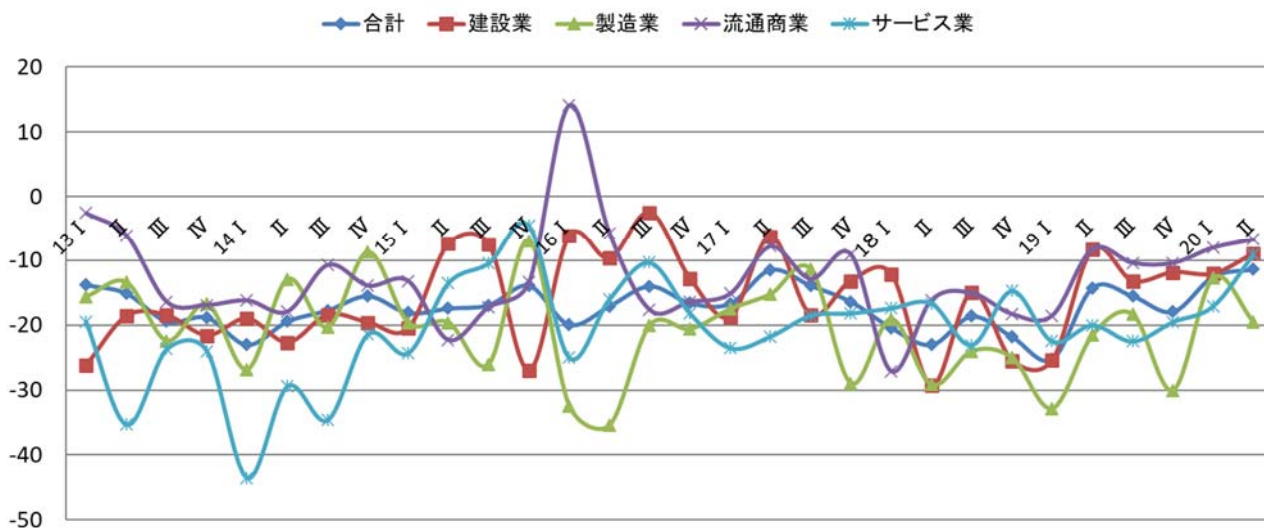
28. 地域別・資金繰り



9. 設備の過不足

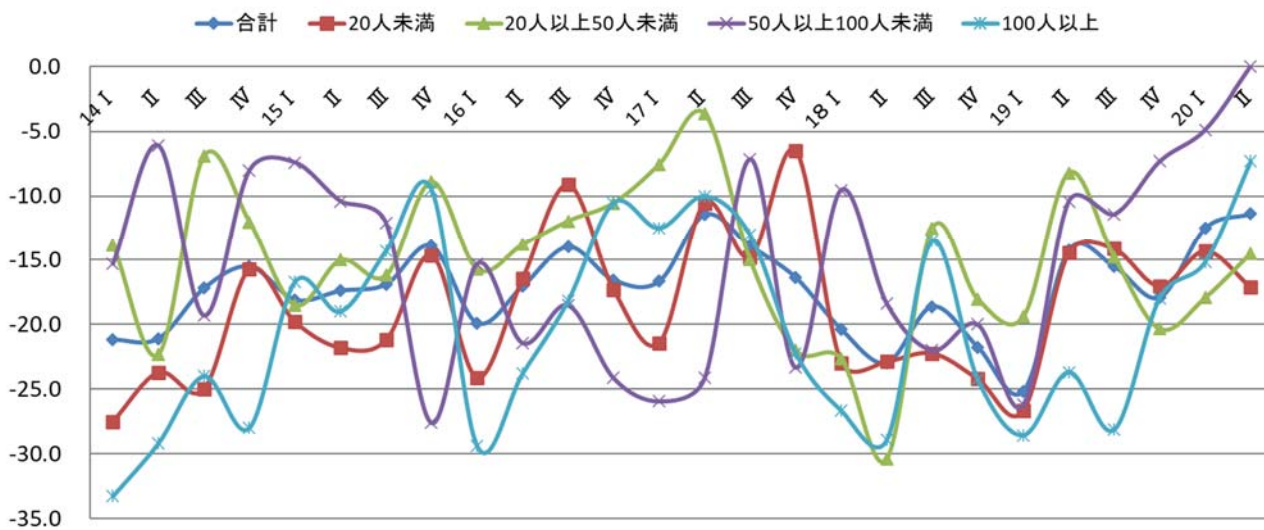
9-1. 業種別：製造業で不足感が高まるも、全体としては改善

29. 業種別・設備の過不足



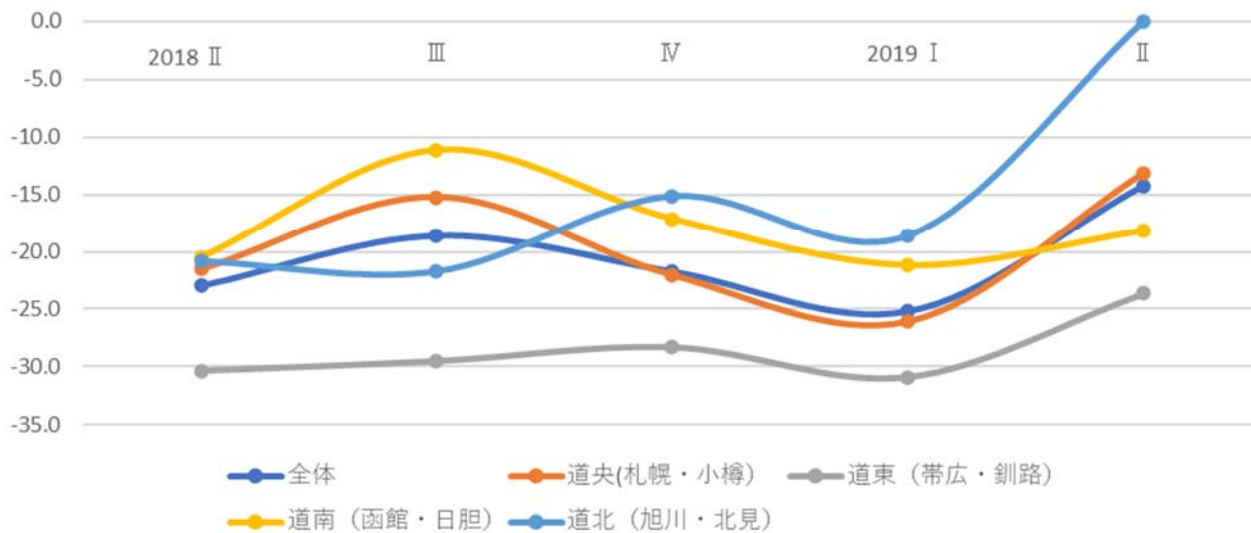
9-2. 規模別：20人未満規模でやや悪化するも、全体としては（やや）改善

30. 規模別・設備の過不足



9-3. 地域別：道央でやや不足感が強まる／それ以外の地域は、横ばいか不足感が弱まる

31. 地域別・設備の過不足

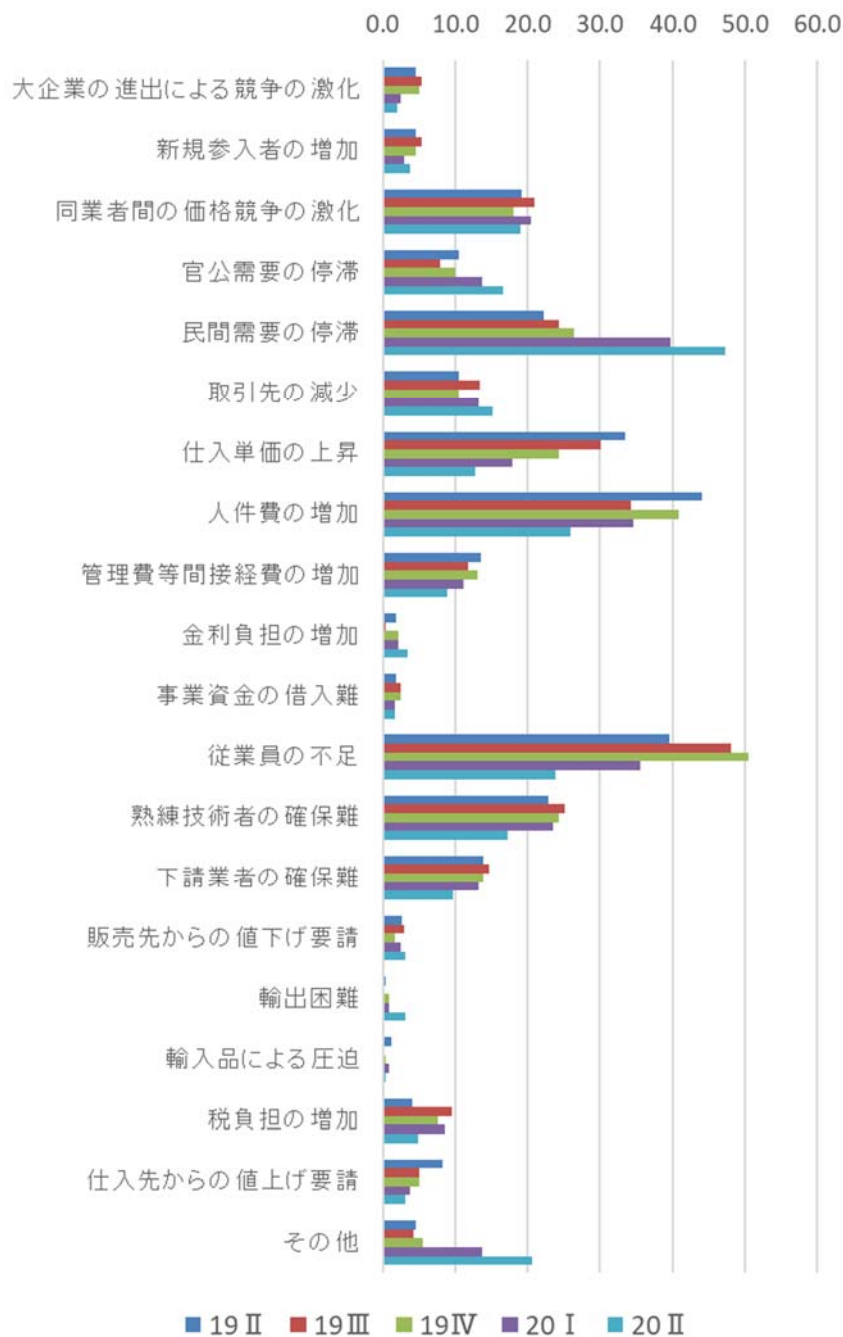


## 10. 経営上の問題点、次期の経営上の力点

### 【経営上の問題点】

- ・上位3項目：「民間需要の停滞」（26.5%→39.7%→47.2%）、「人件費の増加」（40.8%→34.6%→25.9%）、「従業員の不足」（50.4%→35.5%→23.8%）、「その他」（5.5%→13.7%→20.7%）

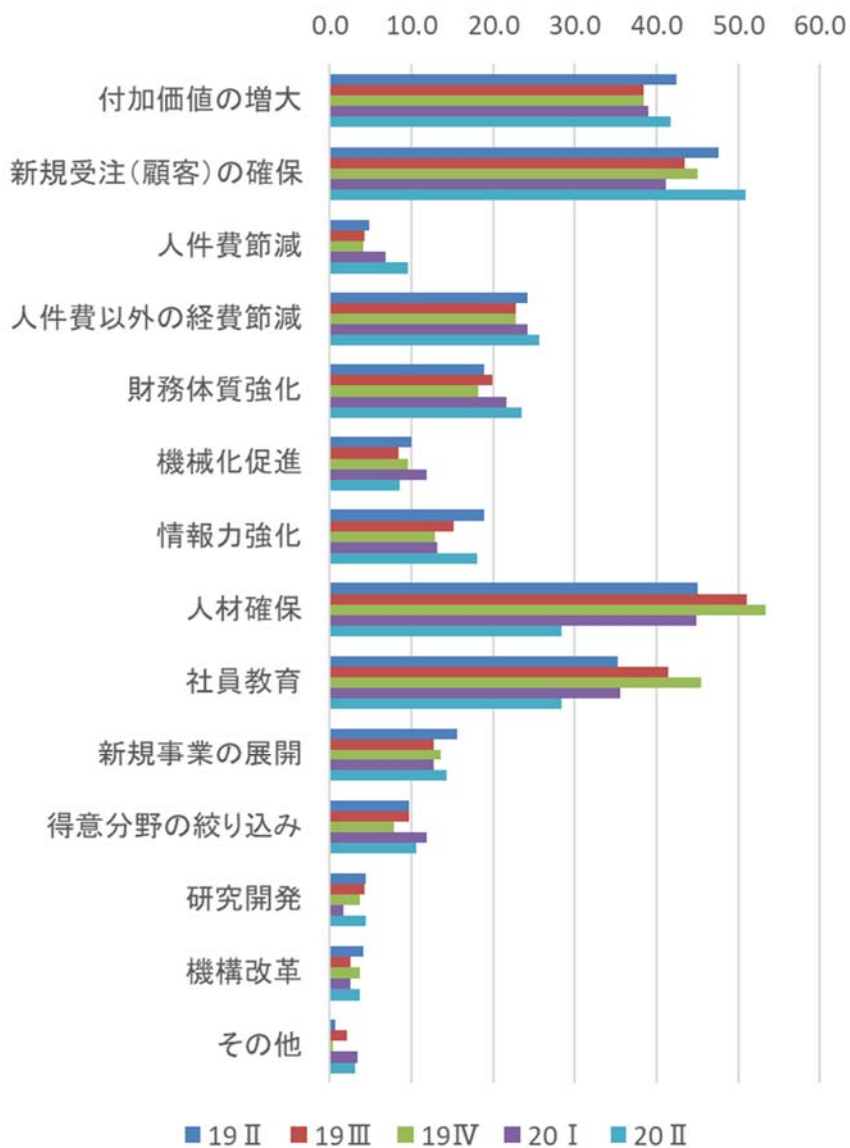
## 32. 経営上の問題点



【経営上の力点】

- ・上位3項目：「新規受注（顧客）の確保」（45.0%→41.1%→50.9%）、「付加価値増大」（38.4%→39.0%→41.6%）

### 33.経営上の力点



## 経営上の努力コメント（業種別）

### 【建設業】

- ・経費の削減
- ・未収金を徹底回収
- ・感染予防に注力し必要最低限の外出を従業員へお願いした 機構改革としてWEB会議の導入や勤怠管理システムの導入、就業規則の見直しを行っている
- ・新規顧客の開拓
- ・今現在ではなく翌年、翌々年を見据えた営業をしている為変わらず先を見越した営業
- ・経営戦略が見えてない 電気設備は受注型産業なので先行き不透明 先行投資など出来るわけもなく不安（コロナの影響で）
- ・情報力強化
- ・経費節減
- ・民間の非住宅部門（斎場などの工事）がコロナの影響で減っているが住宅部門（新築、リフォーム）など比較的活況である この部分に力を入れたい またこの数年エントリーしていなかった公共事業にも目を向けたい
- ・社員の健康第一と考え自宅待機（可能な社員のみ）を行った
- ・感染拡大防止のため会社としてできる対策を講じてきた 今後も引き続き感染しないようリスクヘッジしながら営業生産活動を行っていく
- ・通常の営業、施工作业を続けていく予定
- ・休眠口座へのアプローチ等営業面でゆっくり会っての対応が出来るようにと心がけている また一人一人が経費（無駄）をなくしてコロナで不況になっても会社を維持できるよう考えようと話し合っている もちろん経営としては雇用を守る！と約束している
- ・事業が停止停滞とにならないよう感染拡大防止の徹底
- ・コストダウンの商品開発 モデルハウスの建築で攻めの営業展開 リモートモデルハウス内覧 HPの強化 テレワーク オンライン会議・商談
- ・営業の強化
- ・○営業方針の見直し、下請受注の撤廃：元請受注に切替転換。 ○元請受注でも新築受注から撤廃：大規模リニューアル改修工事に転換 ○新築工事より大規模リニューアルの方が工期が約半分位のため1人当の生産が上がる
- ・経費削減による利益の確保
- ・原価・経費の見直し ・今後として、営業の強化
- ・今までの仕事の仕方や営業戦略に関して大きく転換をしなければならないと思いますが、社員がついてくるか不安ですし、行動しなければ成果は出ませんので人財変化を取組むことを考えなければならない。
- ・テレワークの導入 ・社員との情報共有の強化
- ・新型コロナウイルスの感染予防を実施。今後は営業活動ができる環境に少しでも早く戻ってほしいです。
- ・景気の先行き不透明感が大きい為、資金確保と財務強化。
- ・組織改革を行い、世代交代を進め、若い人材の活躍の環境を整備した。今後はその推進に力を注ぐ。
- ・新しい生活様式に対応しながら、拡大ではなく維持、継続をする。
- ・危機管理方針の徹底とユーザに対する弊社の対応方針を告知し、電話・メールでの営業、商談に注力した。当

面は大きく変えることは無いのでこの機会に対面営業、プレゼン等のありかたを考えることにします。

- ・職場内コロナ感染防止体制強化

#### 【製造業】

- ・ペルソナの拡大 WEB 広告
- ・新型コロナに対応し自社の感染症対策マニュアル（BCP）に基づき全社で活用している ※衛生対策は当然としてテレワーク、ウェブ会議等を導入している 長い戦いになると思われることからガッチリとした体制を組みつつ対応していく
- ・従来の販売に加えて衛生用品の販売くらい 顧客が法人のため他に努力しようがない
- ・工場消耗品の単価上昇により節減策を検討
- ・ネット販売強化
- ・出費を抑えて乗り切る
- ・稼働日数減による経費削減
- ・観光客向けの小売りを地元向けに販売シフト 業務用商品を小売り用にシフトチェンジしスーパーやネットで販売開始した
- ・取引先や関係先にコロナ感染陣中見舞いなどの営業活動をした（地域社会貢献） 情報収集 インターネットの整備 コロナ感染対策（社員）
- ・ネット販売強化
- ・コロナウイルスの影響により伸びている宅配事業へ注力
- ・6/5 に折り込みチラシを入れ販売の強化 行政への営業強化
- ・営業強化 取りこぼしの無い様電話による対応が主
- ・生産管理の強化 生産性向上
- ・新型コロナウイルスの影響により工場の稼働率が下がったがその分を工場機械設備の保守修理更新にあてた会社・従業員に対するウイルス対策は世間並みに行っている（一部在宅 マスク配布 換気 子供の世話のための特別休暇
- ・コロナ感染防止対策 新規取引先の開拓
- ・新スタイルに合わせた受注展開 コロナ対策ツール（ポスター 安全度告知）リクルート支援企画 テークアウト応援クラウド
- ・水道光熱費省エネ
- ・コロナ禍により、従来からの仕事は、相当減りました。新たな分野を拡大するために、全社員への意識改革を訴えてきていますが、すぐには変わるものでもありません。何百回も何千回も訴え続けて、自力で仕事が確保できる会社づくりをすすめます。エイベックス加藤前社長の2010年3月15日中小企業家しんぶん記事に学んでいます。
- ・患者様や障害者の為の装具の製作による売上。コロナで接する機会が制限されるため受注の見込みがたたない
- ・受注はできる限り受けられる様にした。
- ・緊急事態宣言などで、営業自粛を行い、従業員の休業を行ったが、給与等は100%支給しながら、新たに在宅勤務を導入したり、コロナ後のための教育訓練等を行った。
- ・会社独自でコロナウイルス対策を行い、生産を落とさなかった。今後は顧客の与信を注視しながら営業販売に

力をいれていく。

- ・人権ヒ以外の経ヒの節減に努めていく
- ・コロナウィルスに対応出来る様に、講習会等に参加した。
- ・新型コロナ対策に意を用いました。 ・社員の感染防止、不要不急直接的な営業活動自粛、マスク、消毒液の配布、三密防止活動 ・現預金を無利子、無担保で借入れ万一の対策を行った。
- ・NET 販売強化

#### 【流通商業】

- ・経費削減
- ・新規受注の確保（官公需要の取込）
- ・経費削減 自ら身を切る
- ・テレワーク（分散勤務）を初めて試行 今後はIT化をより目指す
- ・コロナで外出が無くなったので衣料品の売り上げは落ちたが、今迄は除菌グッズ、アルコールとマスク等で売り上げをカバーしてきたが今後は落ちると思う
- ・仕事内容の質的变化が必要
- ・主力商品の強化 得意先のスクラップ&ビルド 社員教育
- ・インターネット経由の販売が伸びると予想しそれに注力した 今後も継続していきたい 官公庁や一般消費者にもっと花を使ってもらえるようにPRしていきたい
- ・販路拡大のため店舗以外での外販、通販や持ち帰り商品の強化
- ・コロナが流行の中営業面では特段変わったことはしていないが今までの「種まき」していた成果が出た
- ・コロナウィルスの影響で工場稼働率が低下 人件費以外の経費を削減 今後も同様
- ・ひとつ！企業活動が健全でかつ人々の健康があって初めて景気の事が言えるのではないかと 不必要な議論（夜の娯楽営業時間など）が多すぎる
- ・営業をより活発にした 社員にも粗利、売り上げを上げるよう促した
- ・通常業務の見直し
- ・アフターコロナ期での人員確保を目指す
- ・現時点では観光客の減少、飲食店の休業等で売り上げ向上の努力も限界にきているが秋以降の業績の向上を目指して社員教育、職場内の整理整頓、機構見直しを進める
- ・非常事態宣言時に在宅勤務を導入試みたが多々問題が発生した 冬に向けて解決できるようすすめていきたい 大口物件の延期キャンセルが発生しており新規受注が最優先事項になる
- ・コロナへの感染に関し最大の注意をしている
- ・M&Aとして取引先に事業承継を一部実施した
- ・店舗改装した
- ・コロナ感染防止。
- ・得意先の倒産、店舗閉鎖、得意先との商談中止など打つ手なし。テレワークによる会議活用で出張旅費が減った。①コロナ対策を取りながらの営業活動 ②今、求められる物の商品開発（例：おしゃれな手づくりマスク、ガーゼ反物、晒しの販売）
- ・感染対策を最優先した。（在宅勤務・間引出社による出社率削減等）



- ・国からの1人、10万円の給付金を商品の購入に利用してもらうよう販促活動を進めている。
- ・コロナウイルス感染防止として、社員大会の中心、出張等中止をしました。
- ・将来的な影響拡大へ向け、先行的、早期の対応がとれる様 アンテナを高く情報収集に努めている。

#### 【サービス業】

- ・販路拡大 販売先の構成変更
- ・テイクアウトの強化
- ・コロナウイルス平常後を見越した業務・社内対策 今秋以降のコロナ第2波、3波を今から見据えておくこと
- ・5~10年先の会社の展望持続のための方法を模索
- ・雇用の維持 運転資金の借入 補助金の活用
- ・経費節減
- ・地域経済の回復につながる紙面づくりを行ってきた 今後も持続させながら当社の利益も少しずつ回復させていこうと考えている
- ・事業に対して弾力(回復)を持たせるよう行動している BASEの仕事スキルUPし新たなマーケットが狙えるようになり7月~は好転になることに期待が持てる
- ・人材育成 社員のスキルアップ 外部からの中途採用による 内部組織の充実 会社継続のための資本整備
- ・社内のあらゆる情報の共有化—絶対的な課題にコロナをきっかけにとりくむ!
- ・コロナ禍の中での従業員のモチベーションの持続
- ・自社からとにかく感染者を出さない対策を徹底することによるご家族、社会的信頼をそこなわない努力。
- ・キャッシュフローが滞らないよう対処を行った。社員ひとり一人はもとより社員の家族、そしてお客様各位に感染しない、感染させないための出来ることは全て実施した。この対処、対応は終末宣言が発令されるまでゆるめずに徹底して行こうと考えております。
- ・当面の運転資金を借入れて確保、今後も増額する計画あり。
- ・テレワーク、分散出勤、時差出勤の実施 ・北海道スタイルの実践
- ・特になし
- ・運転資金確保、事業内容の見直し等。
- ・お客様の利用促進の為、割引券発行



## 仕入数量(前年同期比)

カテゴリ	15 I	II	III	IV	16 I	II	III	IV	17 I	II	III	IV	18 I	II	III	IV	19 I	II	III	IV	20 I	II
増加	15.9	25.9	19.3	25.9	14.9	18.6	17.0	22.9	22.0	25.5	22.0	32.7	20.9	30.7	27.0	29.8	14.5	30.7	30.8	27.7	13.0	10.8
横ばい	46.0	53.4	59.6	53.7	46.8	55.9	43.4	41.7	58.0	47.1	55.9	48.1	53.5	44.3	38.1	45.6	50.7	44.0	43.1	58.5	40.6	23.0
減少	38.1	20.7	21.1	20.4	38.3	25.4	39.6	35.4	20.0	27.5	22.0	19.2	25.6	25.0	34.9	24.6	34.8	25.3	26.2	13.8	46.4	66.2
サンプル数 (%へ-ス)	63	58	57	57	47	59	53	48	50	51	59	52	43	88	63	57	69	76	65	65	69	74

## 商品在庫量(前年同期比)

カテゴリ	15 I	II	III	IV	16 I	II	III	IV	17 I	II	III	IV	18 I	II	III	IV	19 I	II	III	IV	20 I	II
増加	19.0	24.6	16.9	15.1	4.3	13.6	17.0	14.9	16.0	19.6	19.3	9.6	19.0	19.5	14.3	26.8	7.4	24.3	21.5	10.8	11.8	11.3
横ばい	66.7	56.1	66.1	73.6	69.6	59.3	64.2	59.6	62.0	60.8	61.4	78.8	59.5	59.8	60.3	51.8	64.7	59.5	64.6	72.3	57.4	53.5
減少	14.3	19.3	16.9	11.3	26.1	27.1	18.9	25.5	22.0	19.6	19.3	11.5	21.4	20.7	25.4	21.4	27.9	16.2	13.8	16.9	30.9	35.2
サンプル数 (%へ-ス)	63	57	59	53	46	59	53	47	50	51	57	52	42	87	63	56	68	74	65	65	68	71

## 商品在庫の過不足

カテゴリ	15 I	II	III	IV	16 I	II	III	IV	17 I	II	III	IV	18 I	II	III	IV	19 I	II	III	IV	20 I	II
過剰	8.1	5.3	7.0	5.8	6.5	6.8	0.0	2.1	6.3	7.8	1.7	7.7	7.3	7.0	4.8	7.1	5.9	4.1	1.6	3.1	7.2	11.3
やや過剰	29.0	26.3	26.3	23.1	28.3	25.4	33.3	36.2	31.3	21.6	29.3	28.8	17.1	19.8	27.0	25.0	25.0	32.4	22.2	15.6	29.0	12.7
適正	56.5	63.2	61.4	67.3	58.7	64.4	61.1	57.4	47.9	64.7	67.2	59.6	73.2	66.3	60.3	64.3	60.3	59.5	68.3	75.0	53.6	56.3
やや不足	3.2	3.5	3.5	3.8	4.3	0.0	3.7	4.3	10.4	5.9	1.7	1.9	2.4	7.0	4.8	3.6	7.4	4.1	7.9	4.7	10.1	16.9
不足	3.2	1.8	1.8	0.0	2.2	3.4	1.9	0.0	4.2	0.0	0.0	1.9	0.0	0.0	3.2	0.0	1.5	0.0	0.0	1.6	0.0	2.8
サンプル数 (%へ-ス)	62	57	57	52	46	59	54	47	48	51	58	52	41	86	63	56	68	74	63	64	69	71

## 利用客数(前年同期比)

カテゴリ	15 I	II	III	IV	16 I	II	III	IV	17 I	II	III	IV	18 I	II	III	IV	19 I	II	III	IV	20 I	II
増加	29.6	26.1	26.5	22.0	12.5	21.1	26.3	27.0	21.4	34.4	27.8	24.1	21.4	29.7	28.6	13.8	30.8	29.5	30.2	21.9	12.5	5.6
横ばい	40.7	50.0	57.1	63.4	67.5	60.5	52.6	56.8	60.7	46.9	55.6	62.1	46.4	52.7	54.8	58.6	52.3	57.4	55.6	62.5	48.2	25.4
減少	29.6	23.9	16.3	14.6	20.0	18.4	21.1	16.2	17.9	18.8	16.7	13.8	32.1	17.6	16.7	27.6	16.9	13.1	14.3	15.6	39.3	69.0
サンプル数 (%へ-ス)	54	46	49	41	40	38	38	37	28	32	36	29	28	74	42	29	65	61	63	64	56	71

## 施設稼働率(前年同期比)

カテゴリ	15 I	II	III	IV	16 I	II	III	IV	17 I	II	III	IV	18 I	II	III	IV	19 I	II	III	IV	20 I	II
上昇	20.0	27.9	24.4	22.5	12.8	27.8	20.6	24.3	22.2	25.8	22.9	25.0	17.9	20.5	22.5	19.2	23.4	22.0	27.0	17.7	10.9	5.6
横ばい	60.0	60.5	60.0	67.5	69.2	52.8	61.8	64.9	66.7	61.3	68.6	67.9	53.6	74.0	65.0	57.7	64.1	64.4	65.1	69.4	54.5	29.6
低下	20.0	11.6	15.6	10.0	17.9	19.4	17.6	10.8	11.1	12.9	8.6	7.1	28.6	5.5	12.5	23.1	12.5	13.6	7.9	12.9	34.5	64.8
サンプル数 (%へ-ス)	50	43	45	40	39	36	34	37	27	31	35	28	28	73	40	26	64	59	63	62	55	71

## 要員稼働率(前年同期比)

カテゴリ	15 I	II	III	IV	16 I	II	III	IV	17 I	II	III	IV	18 I	II	III	IV	19 I	II	III	IV	20 I	II
上昇	23.5	28.9	23.9	22.0	12.8	25.0	16.2	18.9	17.9	25.0	27.8	20.7	17.9	20.5	34.1	18.5	26.2	18.6	22.2	17.5	17.9	2.8
横ばい	56.9	60.0	60.9	68.3	69.2	63.9	67.6	70.3	71.4	71.9	63.9	69.0	53.6	72.6	53.7	63.0	63.1	69.5	63.5	69.8	50.0	31.0
低下	19.6	11.1	15.2	9.8	17.9	11.1	16.2	10.8	10.7	3.1	8.3	10.3	28.6	6.8	12.2	18.5	10.8	11.9	14.3	12.7	32.1	66.2
サンプル数 (%へ-ス)	51	45	46	41	39	36	37	37	28	32	36	29	28	73	41	27	65	59	63	63	56	71













## 業種別・資金繰り

	2013				2014				2015				2016				2017				2018				2019				2020	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	I	II		
合計	-0.5	13.6	12.3	17.1	21.5	19.5	6.7	11.8	6.6	15.8	22.9	19.5	13.7	22.9	15.7	20.4	19.9	18.8	15.5	24.8	23.1	17.4	19.2	11.0	12.9	18.7	13.7	17.5	5.9	11.0
建設業	0.1	25.0	28.9	32.4	27.0	25.6	13.4	32.5	16.7	51.4	27.6	38.7	38.0	27.0	35.3	31.3	27.8	33.3	45.5	25.0	28.6	28.6	35.6	26.9	47.3	30.8	22.8	34.0	37.5	
製造業	21.9	30.4	21.2	24.3	13.5	27.0	23.3	18.2	22.0	31.7	10.5	15.6	19.5	13.2	25.7	8.3	19.5	0.0	28.1	22.2	10.6	9.4	-7.3	10.5	7.0	-1.8	15.4	-6.4	6.1	
流通商業	-6.9	13.1	10.7	9.5	21.2	17.2	0.1	13.2	-5.3	16.1	14.9	25.3	3.4	14.1	12.1	14.8	15.3	14.3	17.6	21.9	16.4	17.8	15.6	10.7	9.3	2.4	10.3	11.3	14.5	
サービス業	-18.9	-21.2	-11.0	4.8	26.1	6.3	-11.6	-7.1	-13.5	8.6	0.0	9.4	13.6	32.0	0.0	17.4	31.3	13.0	15.4	15.8	5.3	12.5	29.4	3.3	8.3	24.4	17.6	20.0	-9.1	-27.1

## 規模別・資金繰り

	2013				2014				2015				2016				2017				2018				2019				2020	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	I	II		
合計	-1.0	9.6	12.1	17.9	23.8	20.2	-4.8	11.8	6.6	15.8	22.9	19.5	13.7	22.9	15.7	20.4	19.9	18.8	15.5	24.8	23.1	17.4	19.2	11.0	12.9	18.7	13.7	17.5	5.9	11.0
20人以上未満	-19.5	7.8	-7.5	0.0	7.4	-8.2	-26.1	-13.8	-6.9	10.6	-3.7	11.7	7.0	18.3	-11.8	7.8	12.5	20.4	10.0	15.1	19.6	8.2	17.2	-2.5	2.2	6.5	2.5	6.0	-4.1	2.0
50人以上100人未満	9.9	10.2	20.9	25.9	28.8	21.8	21.1	21.9	25.6	19.8	18.3	17.6	23.8	25.2	27.3	23.9	10.9	16.7	26.1	26.5	23.6	16.0	8.6	20.6	33.9	18.6	23.2	8.1	29.2	
100人以上	7.4	5.2	37.5	37.0	52.0	28.0	19.5	19.0	12.6	22.2	39.1	28.1	19.2	21.4	7.1	25.0	16.0	8.3	33.3	18.2	27.7	25.5	21.9	27.0	6.8	11.8	17.6	11.8	14.9	

## 地域別・設備の増減

	2018				2019				2020	
	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	
全	17.4	19.2	11.0	12.9	18.7	13.7	17.5	5.9	11.0	
体	28.7	22.8	12.4	17.0	24.0	16.0	33.0	10.6	16.8	
東	15.1	8.9	10.4	1.9	20.4	18.2	2.0	10.3	9.6	
南	-2.9	8.7	12.5	15.6	2.8	10.0	-11.1	-3.0	9.8	
北	0.0	33.3	4.2	14.3	13.3	3.2	13.3	-13.6	-9.1	

## 業種別・設備の増減

	2013				2014				2015				2016				2017				2018				2019				2020	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	I	II		
合計	-13.8	-15.1	-19.4	-18.8	-23.0	-19.4	-17.7	-15.5	-18.1	-17.4	-16.9	-13.9	-19.9	-17.0	-14.0	-16.6	-16.7	-11.4	-13.9	-16.4	-20.4	-23.0	-18.6	-21.8	-25.2	-14.2	-15.5	-17.9	-12.5	-11.4
建設業	-9.2	-18.6	-18.5	-21.6	-19.0	-22.7	-18.4	-19.6	-20.5	-7.4	-7.5	-27.0	-6.2	-9.7	-2.5	-12.3	-18.8	-6.3	-18.4	-13.2	-12.1	-29.3	-14.9	-25.5	-25.4	-8.3	-13.2	-11.9	-12.1	-9.0
製造業	-15.8	-13.4	-22.4	-16.7	-28.8	-12.9	-26.3	-8.7	-18.6	-19.6	-26.0	-6.9	-32.4	-35.4	-20.0	-20.8	-17.5	-15.2	-11.4	-28.9	-19.0	-23.2	-24.0	-25.0	-32.8	-21.5	-18.3	-30.0	-12.7	-19.5
流通商業	-2.6	-6.1	-16.4	-16.3	-18.2	-17.9	-10.7	-13.9	-13.2	-22.3	-17.2	-13.4	14.2	-5.7	-17.6	-16.4	-15.2	-7.8	-12.9	-9.1	-17.4	-16.2	-15.1	-16.3	-8.2	-10.4	-10.4	-6.0	-6.7	
サービス業	-19.5	-35.3	-23.7	-24.0	-43.3	-29.4	-34.8	-21.4	-24.3	-13.5	-10.4	-4.6	-25.0	-16.0	-10.3	-18.2	-23.5	-21.7	-18.5	-18.2	-17.4	-16.7	-23.1	-14.7	-22.5	-20.0	-22.5	-19.5	-17.1	-9.1

## 規模別・設備の増減

	2013				2014				2015				2016				2017				2018				2019				2020		
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	I	II			
合計	-14.5	-14.5	-18.9	-20.4	-21.2	-21.1	-17.2	-15.5	-18.1	-17.4	-16.9	-13.9	-19.9	-17.0	-14.0	-16.6	-16.7	-11.4	-13.9	-16.4	-20.4	-23.0	-18.6	-21.8	-25.2	-14.2	-15.5	-17.9	-12.5	-11.4	
20人未満	-18.2	-22.4	-16.5	-19.0	-27.5	-23.7	-25.0	-15.7	-19.8	-21.8	-21.2	-14.6	-24.1	-16.4	-9.1	-17.3	-21.4	-10.5	-14.8	-6.5	-23.0	-22.9	-22.2	-24.2	-24.2	-26.7	-14.4	-14.1	-17.0	-14.3	-17.1
50人以上100人未満	-8.9	-4.0	-20.6	-18.3	-13.8	-22.3	-6.9	-12.0	-18.5	-15.0	-16.2	-8.9	-15.7	-13.8	-11.9	-10.5	-7.5	-3.6	-15.0	-22.0	-22.6	-30.4	-12.5	-18.0	-19.4	-8.2	-14.8	-20.3	-17.9	-14.5	
100人以上	-12.0	-20.0	-20.0	-23.1	-15.3	-6.1	-18.3	-8.0	-7.4	-10.4	-12.1	-27.6	-15.3	-21.4	-18.5	-24.1	-25.9	-24.1	-7.1	-23.3	-9.5	-18.4	-22.0	-20.0	-26.2	-10.4	-11.4	-7.3	-4.9	0.0	

## 地域別・設備の増減

	2018				2019				2020	
	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	
全	-23.0	-18.6	-21.8	-25.2	-14.2	-15.5	-17.9	-12.5	-11.4	
体	-21.5	-15.2	-22.0	-26.1	-13.1	-11.7	-17.6	-9.5	-11.0	
東	-30.4	-29.5	-28.3	-30.9	-23.6	-18.2	-25.5	-19.2	-18.3	
南	-20.5	-11.1	-17.1	-21.2	-18.2	-21.9	-11.1	-8.3	-4.8	
北	-20.8	-21.7	-15.2	-16.6	0.0	-19.4	-13.5	-17.9	-8.8	

※参考3 地域別：景況判断項目

業況判断（前年同期比）

	2018 II	III	IV	2019 I	II	III	IV	2020 I	II	次期見通し
<b>全 体</b>	<b>-2.4</b>	<b>-6.3</b>	<b>-10.4</b>	<b>-4.7</b>	<b>-2.6</b>	<b>3.8</b>	<b>-7.9</b>	<b>-29.6</b>	<b>-53.2</b>	<b>-57.2</b>
<b>道 央</b>	<b>1.4</b>	<b>-2.7</b>	<b>-6.8</b>	<b>0.0</b>	<b>-4.3</b>	<b>-4.1</b>	<b>-7.9</b>	<b>-25.4</b>	<b>-49.4</b>	<b>-54.5</b>
札幌	0.0	-4.9	-3.0	0.0	-0.8	2.8	-6.7	-21.4	-47.7	-53.0
小樽	10.5	8.3	-26.3	0.0	-23.8	-53.3	-13.6	-53.3	-58.3	-62.5
<b>道 東</b>	<b>-12.3</b>	<b>-6.3</b>	<b>-10.9</b>	<b>-26.4</b>	<b>7.1</b>	<b>12.8</b>	<b>-5.8</b>	<b>-23.1</b>	<b>-49.2</b>	<b>-49.2</b>
帯広	-7.1	-10.3	-7.1	-29.6	-7.1	4.5	-6.9	-35.7	-40.0	-53.3
釧路	-17.2	0.0	-14.8	-23.1	21.4	20.0	-4.3	-8.3	-58.1	-45.2
<b>道 南</b>	<b>-20.0</b>	<b>-25.0</b>	<b>-18.2</b>	<b>2.9</b>	<b>-8.1</b>	<b>11.8</b>	<b>-14.8</b>	<b>-42.9</b>	<b>-68.9</b>	<b>-66.7</b>
函館	-26.9	-20.0	-11.1	10.5	-19.0	14.3	-6.3	-50.0	-68.0	-64.0
日胆	-7.1	-31.6	-26.7	-6.3	6.3	10.0	-27.3	-30.8	-70.0	-70.0
<b>道 北</b>	<b>11.8</b>	<b>0.0</b>	<b>-14.7</b>	<b>2.3</b>	<b>-5.7</b>	<b>11.1</b>	<b>-5.6</b>	<b>-42.9</b>	<b>-56.8</b>	<b>-70.3</b>
旭川	18.4	8.8	-12.5	-3.7	-11.5	4.2	-8.3	-35.0	-51.9	-70.4
北見	-7.7	-25.0	-20.0	12.5	11.1	25.0	0.0	-62.5	-70.0	-70.0

売上高（前年同期比）

	2018 II	III	IV	2019 I	II	III	IV	2020 I	II	次期見通し
<b>全 体</b>	<b>5.3</b>	<b>0.3</b>	<b>-9.6</b>	<b>-4.2</b>	<b>1.1</b>	<b>5.3</b>	<b>-2.0</b>	<b>-19.3</b>	<b>-54.1</b>	<b>-56.0</b>
<b>道 央</b>	<b>4.1</b>	<b>6.9</b>	<b>-3.2</b>	<b>1.6</b>	<b>0.0</b>	<b>-4.0</b>	<b>-1.6</b>	<b>-12.9</b>	<b>-45.9</b>	<b>-51.0</b>
札幌	9.4	3.3	2.0	5.8	3.4	0.0	1.0	-8.5	-43.3	-49.2
小樽	9.5	25.0	-26.1	-19.0	-17.4	-31.3	-13.0	-38.9	-60.0	-60.9
<b>道 東</b>	<b>12.3</b>	<b>-1.6</b>	<b>-17.2</b>	<b>-17.5</b>	<b>3.4</b>	<b>18.8</b>	<b>7.5</b>	<b>-15.1</b>	<b>-54.8</b>	<b>-54.8</b>
帯広	-13.8	0.0	-13.8	-17.9	-7.1	27.3	0.0	-17.9	-48.4	-58.1
釧路	-6.7	-3.8	-20.7	-17.2	13.3	11.5	16.7	-12.0	-61.3	-51.6
<b>道 南</b>	<b>-5.3</b>	<b>-21.7</b>	<b>-5.7</b>	<b>2.7</b>	<b>-5.3</b>	<b>6.1</b>	<b>-17.9</b>	<b>-39.5</b>	<b>-72.7</b>	<b>-61.9</b>
函館	3.7	-7.7	0.0	20.0	-13.6	7.1	-17.6	-37.5	-76.0	-60.0
日胆	-13.3	-40.0	-12.5	-17.6	6.3	5.3	-18.2	-42.9	-68.4	-64.7
<b>道 北</b>	<b>17.6</b>	<b>4.5</b>	<b>-25.0</b>	<b>-9.3</b>	<b>8.3</b>	<b>18.9</b>	<b>-5.4</b>	<b>-28.6</b>	<b>-65.8</b>	<b>-71.1</b>
旭川	25.6	15.6	-22.7	-14.8	14.8	20.0	-4.0	-30.0	-66.7	-77.8
北見	-8.3	-25.0	-30.0	0.0	-11.1	16.7	-8.3	-25.0	-63.6	-54.5

採算（前年同期比）

	2018 II	III	IV	2019 I	II	III	IV	2020 I	II	次期見通し
<b>全 体</b>	<b>-4.2</b>	<b>-10.3</b>	<b>-15.3</b>	<b>-6.3</b>	<b>-5.6</b>	<b>0.0</b>	<b>-6.6</b>	<b>-23.5</b>	<b>-50.5</b>	<b>-55.8</b>
<b>道 央</b>	<b>-2.1</b>	<b>-5.8</b>	<b>-10.7</b>	<b>-4.8</b>	<b>-0.7</b>	<b>-8.8</b>	<b>-0.8</b>	<b>-14.8</b>	<b>-45.9</b>	<b>-52.5</b>
札幌	0.0	-7.6	-9.0	-2.9	4.3	-4.5	-1.0	-10.6	-44.4	-50.4
小樽	-15.8	4.8	-19.0	-14.3	-26.1	-40.0	0.0	-38.9	-54.2	-63.6
<b>道 東</b>	<b>-12.3</b>	<b>-17.2</b>	<b>-16.4</b>	<b>-18.2</b>	<b>-1.8</b>	<b>10.4</b>	<b>-4.0</b>	<b>-22.9</b>	<b>-45.9</b>	<b>-55.2</b>
帯広	-20.7	-21.1	-15.4	-25.9	-3.6	13.6	0.0	-18.5	-46.7	-58.6
釧路	-3.6	-11.5	-17.2	-10.7	0.0	7.7	-8.7	-28.6	-45.2	-51.7
<b>道 南</b>	<b>-7.3</b>	<b>-13.0</b>	<b>-17.6</b>	<b>0.0</b>	<b>-18.4</b>	<b>2.9</b>	<b>-29.6</b>	<b>-38.9</b>	<b>-67.4</b>	<b>-58.5</b>
函館	-7.7	-7.7	0.0	11.1	-22.7	0.0	-17.6	-31.8	-72.0	-56.0
日胆	-6.7	-20.0	-37.5	-12.5	-12.5	5.0	-50.0	-50.0	-61.1	-62.5
<b>道 北</b>	<b>2.0</b>	<b>-11.6</b>	<b>-28.1</b>	<b>0.0</b>	<b>-17.6</b>	<b>13.5</b>	<b>-11.8</b>	<b>-42.9</b>	<b>-57.9</b>	<b>-65.8</b>
旭川	7.9	-6.5	-27.3	-7.4	-11.5	8.0	-13.6	-40.0	-51.9	-70.4
北見	-18.2	-25.0	-30.0	12.5	-37.5	25.0	-8.3	-50.0	-72.7	-54.5

採算の水準

	2018 Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2019 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2020 Ⅰ	Ⅱ
<b>全 体</b>	<b>25.3</b>	<b>33.9</b>	<b>31.7</b>	<b>22.8</b>	<b>21.6</b>	<b>40.2</b>	<b>36.5</b>	<b>8.5</b>	<b>-23.1</b>
<b>道 央</b>	<b>23.5</b>	<b>28.5</b>	<b>36.1</b>	<b>25.0</b>	<b>17.2</b>	<b>35.6</b>	<b>44.4</b>	<b>9.0</b>	<b>-22.6</b>
札幌	23.5	27.6	39.7	22.1	23.7	41.6	47.7	10.5	-19.1
小樽	23.5	33.3	21.1	42.9	-15.8	-8.3	30.0	0.0	-40.9
<b>道 東</b>	<b>23.5</b>	<b>42.0</b>	<b>21.3</b>	<b>10.0</b>	<b>38.2</b>	<b>43.6</b>	<b>34.9</b>	<b>17.4</b>	<b>-11.3</b>
帯広	38.5	40.6	33.3	0.0	38.5	41.2	26.1	29.2	-8.0
釧路	8.0	44.4	8.7	20.8	37.9	45.5	45.0	4.5	-14.3
<b>道 南</b>	<b>-3.1</b>	<b>31.4</b>	<b>16.7</b>	<b>31.3</b>	<b>5.9</b>	<b>28.6</b>	<b>18.5</b>	<b>-3.3</b>	<b>-23.5</b>
函館	-10.5	45.0	20.0	44.4	0.0	36.4	31.3	0.0	-28.6
日胆	7.7	13.3	13.3	14.3	16.7	23.5	0.0	-7.7	-15.4
<b>道 北</b>	<b>56.4</b>	<b>43.2</b>	<b>50.0</b>	<b>26.2</b>	<b>25.8</b>	<b>61.3</b>	<b>27.3</b>	<b>3.8</b>	<b>-45.2</b>
旭川	51.9	40.0	55.0	25.9	21.7	52.4	31.8	16.7	-38.1
北見	66.7	50.0	37.5	26.7	37.5	80.0	18.2	-25.0	-60.0

業況水準（前年同期比）

	2018 Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2019 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2020 Ⅰ	Ⅱ	次期見通し
<b>全 体</b>	<b>-5.1</b>	<b>1.0</b>	<b>-10.3</b>	<b>-5.9</b>	<b>-1.5</b>	<b>7.1</b>	<b>0.4</b>	<b>-25.0</b>	<b>-47.3</b>	<b>-52.0</b>
<b>道 央</b>	<b>-6.1</b>	<b>2.1</b>	<b>-5.8</b>	<b>-4.1</b>	<b>-1.4</b>	<b>2.4</b>	<b>6.3</b>	<b>-20.8</b>	<b>-43.2</b>	<b>-48.4</b>
札幌	-6.2	0.8	0.0	-1.9	3.3	6.5	12.4	-15.4	-39.4	-44.7
小樽	-5.3	8.3	-35.0	-15.8	-28.6	-25.0	-21.7	-56.3	-65.2	-69.6
<b>道 東</b>	<b>-8.8</b>	<b>7.8</b>	<b>-9.1</b>	<b>-11.1</b>	<b>5.3</b>	<b>8.5</b>	<b>1.9</b>	<b>-28.8</b>	<b>-42.6</b>	<b>-54.1</b>
帯広	7.1	7.7	-7.1	-25.9	10.7	9.1	3.4	-40.7	-46.7	-56.7
釧路	-24.1	8.0	-11.1	3.7	0.0	8.0	0.0	-16.0	-38.7	-51.6
<b>道 南</b>	<b>-10.0</b>	<b>-2.3</b>	<b>-8.8</b>	<b>-5.7</b>	<b>-13.5</b>	<b>14.7</b>	<b>-22.2</b>	<b>-36.1</b>	<b>-55.6</b>	<b>-48.9</b>
函館	-26.9	-8.0	10.5	10.5	-19.0	21.4	-18.8	-40.9	-64.0	-56.0
日胆	21.4	5.3	-33.3	-25.0	-6.3	10.0	-27.3	-28.6	-45.0	-40.0
<b>道 北</b>	<b>6.1</b>	<b>-8.7</b>	<b>-29.4</b>	<b>-4.7</b>	<b>0.0</b>	<b>13.9</b>	<b>-5.4</b>	<b>-21.4</b>	<b>-62.2</b>	<b>-67.6</b>
旭川	8.3	-8.8	-25.0	-14.8	-7.7	0.0	-8.0	-20.0	-55.6	-70.4
北見	0.0	-8.3	-40.0	12.5	22.2	41.7	0.0	-25.0	-80.0	-60.0

1人当たり売上高

	2018 Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2019 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2020 Ⅰ	Ⅱ
<b>全 体</b>	<b>0.3</b>	<b>-5.6</b>	<b>-2.4</b>	<b>-7.3</b>	<b>-1.1</b>	<b>1.6</b>	<b>0.4</b>	<b>-13.3</b>	<b>-49.7</b>
<b>道 央</b>	<b>3.4</b>	<b>1.4</b>	<b>10.6</b>	<b>-6.5</b>	<b>0.0</b>	<b>-9.4</b>	<b>-0.8</b>	<b>-13.8</b>	<b>-47.4</b>
札幌	-1.6	-3.3	8.0	-5.8	0.0	-5.4	1.0	-7.6	-45.8
小樽	33.3	25.0	21.7	-9.5	0.0	-37.5	-8.7	-50.0	-56.0
<b>道 東</b>	<b>-10.3</b>	<b>-12.1</b>	<b>-12.1</b>	<b>-8.9</b>	<b>-10.7</b>	<b>10.6</b>	<b>1.9</b>	<b>-1.9</b>	<b>-44.3</b>
帯広	-10.3	-10.3	-10.0	-25.0	-21.4	22.7	6.9	-7.4	-43.3
釧路	-10.3	-14.8	-14.3	7.1	0.0	0.0	-4.0	4.0	-45.2
<b>道 南</b>	<b>-2.6</b>	<b>-19.6</b>	<b>-5.7</b>	<b>2.9</b>	<b>0.0</b>	<b>20.0</b>	<b>10.3</b>	<b>-31.6</b>	<b>-51.1</b>
函館	-4.0	-15.4	0.0	10.5	-4.8	33.3	11.1	-37.5	-60.0
日胆	0.0	-25.0	-12.5	-6.3	6.3	10.0	9.1	-21.4	-40.0
<b>道 北</b>	<b>5.8</b>	<b>-4.3</b>	<b>-29.4</b>	<b>-15.9</b>	<b>8.3</b>	<b>11.1</b>	<b>-5.4</b>	<b>-7.1</b>	<b>-65.8</b>
旭川	5.1	2.9	-29.2	-21.4	7.4	16.0	0.0	-5.0	-66.7
北見	7.7	-25.0	-30.0	-6.3	11.1	0.0	-16.7	-12.5	-63.6

## 1人当たり付加価値

	2018 Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2019 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2020 Ⅰ	Ⅱ
<b>全 体</b>	<b>-4.8</b>	<b>-4.7</b>	<b>-6.9</b>	<b>-7.8</b>	<b>-3.7</b>	<b>-2.0</b>	<b>-1.6</b>	<b>-19.2</b>	<b>-48.3</b>
<b>道 央</b>	<b>-0.7</b>	<b>2.8</b>	<b>2.5</b>	<b>-2.5</b>	<b>-2.9</b>	<b>-12.6</b>	<b>-2.4</b>	<b>-13.1</b>	<b>-49.4</b>
札幌	-3.3	0.0	2.0	-3.0	-3.4	-9.9	-1.9	-5.8	-47.3
小樽	14.3	16.7	4.3	0.0	0.0	-31.3	-4.3	-55.6	-60.0
<b>道 東</b>	<b>-24.6</b>	<b>-9.4</b>	<b>-8.8</b>	<b>-12.5</b>	<b>0.0</b>	<b>4.3</b>	<b>0.0</b>	<b>-19.6</b>	<b>-44.3</b>
帯広	-31.0	-7.9	-6.9	-25.0	-10.7	4.5	10.3	-23.1	-43.3
釧路	-17.9	-11.5	-10.7	0.0	10.7	4.2	-12.0	-16.0	-45.2
<b>道 南</b>	<b>-12.8</b>	<b>-19.6</b>	<b>-14.3</b>	<b>-2.9</b>	<b>-13.5</b>	<b>22.9</b>	<b>0.0</b>	<b>-34.2</b>	<b>-51.1</b>
函館	-20.0	-19.2	-5.3	5.3	-19.0	26.7	5.6	-33.3	-64.0
日胆	0.0	-20.0	-25.0	-12.5	-6.3	20.0	-9.1	-35.7	-35.0
<b>道 北</b>	<b>11.5</b>	<b>-6.7</b>	<b>-29.4</b>	<b>-20.5</b>	<b>-2.8</b>	<b>2.8</b>	<b>-2.8</b>	<b>-25.0</b>	<b>-47.4</b>
旭川	15.4	-3.0	-29.2	-25.0	-3.7	4.0	4.2	-20.0	-37.0
北見	0.0	-16.7	-30.0	-12.5	0.0	0.0	-16.7	-37.5	-72.7

## 仕入単価（前年同期比）

	2018 Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2019 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2020 Ⅰ	Ⅱ	次期見通し
<b>全 体</b>	<b>43.5</b>	<b>42.2</b>	<b>48.1</b>	<b>43.4</b>	<b>50.6</b>	<b>43.2</b>	<b>45.8</b>	<b>34.6</b>	<b>13.0</b>	<b>7.4</b>
<b>道 央</b>	<b>39.3</b>	<b>42.6</b>	<b>47.1</b>	<b>45.9</b>	<b>53.7</b>	<b>38.7</b>	<b>37.4</b>	<b>30.5</b>	<b>18.0</b>	<b>11.4</b>
札幌	38.7	43.6	44.8	43.1	54.0	41.7	37.0	33.0	19.0	13.6
小樽	42.9	37.5	56.5	60.0	52.4	18.8	39.1	16.7	12.5	0.0
<b>道 東</b>	<b>50.9</b>	<b>50.8</b>	<b>47.5</b>	<b>32.1</b>	<b>47.3</b>	<b>60.4</b>	<b>55.8</b>	<b>46.0</b>	<b>20.7</b>	<b>5.2</b>
帯広	50.0	50.0	43.3	33.3	39.3	63.6	57.1	46.2	40.7	11.1
釧路	51.7	51.9	51.7	31.0	55.6	57.7	54.2	45.8	3.2	0.0
<b>道 南</b>	<b>37.8</b>	<b>26.8</b>	<b>41.9</b>	<b>38.2</b>	<b>41.7</b>	<b>35.3</b>	<b>55.6</b>	<b>25.0</b>	<b>-7.7</b>	<b>7.7</b>
函館	30.4	31.8	62.5	47.1	45.0	21.4	50.0	27.3	-13.6	0.0
日胆	50.0	21.1	20.0	29.4	37.5	45.0	63.6	21.4	0.0	17.6
<b>道 北</b>	<b>51.0</b>	<b>43.2</b>	<b>59.4</b>	<b>54.5</b>	<b>52.8</b>	<b>42.9</b>	<b>52.9</b>	<b>44.4</b>	<b>2.6</b>	<b>-5.3</b>
旭川	45.9	43.8	65.2	53.6	63.0	45.8	60.9	47.4	3.7	-3.7
北見	66.7	41.7	44.4	56.3	22.2	36.4	36.4	37.5	0.0	-9.1

## 販売単価（前年同期比）

	2018 Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2019 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2020 Ⅰ	Ⅱ	次期見通し
<b>全 体</b>	<b>10.3</b>	<b>6.9</b>	<b>8.8</b>	<b>11.0</b>	<b>15.1</b>	<b>12.0</b>	<b>18.3</b>	<b>7.8</b>	<b>-8.8</b>	<b>-16.9</b>
<b>道 央</b>	<b>6.5</b>	<b>10.6</b>	<b>9.4</b>	<b>14.9</b>	<b>18.2</b>	<b>6.4</b>	<b>8.9</b>	<b>6.8</b>	<b>-7.3</b>	<b>-14.1</b>
札幌	5.1	9.4	9.6	11.9	20.4	9.2	11.0	12.1	-7.1	-12.0
小樽	14.3	16.7	8.7	30.0	5.3	-12.5	0.0	-22.2	-8.3	-25.0
<b>道 東</b>	<b>19.3</b>	<b>14.8</b>	<b>11.9</b>	<b>5.4</b>	<b>14.5</b>	<b>27.7</b>	<b>28.8</b>	<b>16.0</b>	<b>1.7</b>	<b>-15.5</b>
帯広	21.4	17.6	10.0	7.4	25.0	31.8	32.1	23.1	14.8	-11.1
釧路	17.2	11.1	13.8	3.4	3.7	24.0	25.0	8.3	-9.7	-19.4
<b>道 南</b>	<b>-2.6</b>	<b>-16.3</b>	<b>-9.4</b>	<b>-2.9</b>	<b>0.0</b>	<b>11.8</b>	<b>33.3</b>	<b>-2.8</b>	<b>-15.4</b>	<b>-15.4</b>
函館	-4.2	-17.4	-5.9	5.9	-5.3	-14.3	25.0	9.1	-27.3	-22.7
日胆	0.0	-15.0	-13.3	-11.8	6.3	30.0	45.5	-21.4	0.0	-5.9
<b>道 北</b>	<b>20.4</b>	<b>7.0</b>	<b>18.8</b>	<b>18.2</b>	<b>19.4</b>	<b>11.4</b>	<b>24.2</b>	<b>11.1</b>	<b>-23.7</b>	<b>-31.6</b>
旭川	13.5	3.2	21.7	10.7	18.5	8.3	22.7	5.3	-25.9	-33.3
北見	41.7	16.7	11.1	31.3	22.2	18.2	27.3	25.0	-18.2	-27.3

人手の過不足

	2018 Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2019 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2020 Ⅰ	Ⅱ
<b>全 体</b>	<b>-53.8</b>	<b>-57.9</b>	<b>-59.3</b>	<b>-58.4</b>	<b>-54.3</b>	<b>-56.3</b>	<b>-58.3</b>	<b>-44.6</b>	<b>-18.6</b>
<b>道 央</b>	<b>-49.7</b>	<b>-59.4</b>	<b>-63.1</b>	<b>-59.0</b>	<b>-48.2</b>	<b>-54.9</b>	<b>-58.3</b>	<b>-48.7</b>	<b>-15.7</b>
札幌	-51.2	-59.7	-65.0	-58.8	-44.5	-53.3	-61.5	-52.0	-15.6
小樽	-40.9	-58.3	-54.5	-60.0	-70.0	-66.7	-43.5	-29.4	-16.0
<b>道 東</b>	<b>-61.4</b>	<b>-61.0</b>	<b>-64.9</b>	<b>-58.9</b>	<b>-69.1</b>	<b>-58.7</b>	<b>-60.8</b>	<b>-51.0</b>	<b>-21.7</b>
帯広	-58.6	-68.6	-66.7	-64.3	-64.3	-47.6	-57.1	-51.9	-19.4
釧路	-64.3	-50.0	-63.0	-53.6	-74.1	-68.0	-65.2	-50.0	-24.1
<b>道 南</b>	<b>-55.0</b>	<b>-60.9</b>	<b>-57.6</b>	<b>-55.6</b>	<b>-52.6</b>	<b>-62.9</b>	<b>-66.7</b>	<b>-27.0</b>	<b>-17.1</b>
函館	-36.0	-65.4	-55.6	-63.2	-40.9	-60.0	-50.0	-13.0	13.0
日胆	-86.7	-55.0	-60.0	-47.1	-68.8	-65.0	-90.9	-50.0	-55.6
<b>道 北</b>	<b>-56.9</b>	<b>-45.5</b>	<b>-38.2</b>	<b>-58.1</b>	<b>-57.1</b>	<b>-51.4</b>	<b>-48.6</b>	<b>-39.3</b>	<b>-27.0</b>
旭川	-55.3	-45.5	-37.5	-44.4	-53.8	-41.7	-36.0	-35.0	-19.2
北見	-61.5	-45.5	-40.0	-81.3	-66.7	-72.7	-75.0	-50.0	-45.5

資金繰りの状況

	2018 Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2019 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2020 Ⅰ	Ⅱ
<b>全 体</b>	<b>17.4</b>	<b>19.2</b>	<b>11.0</b>	<b>12.9</b>	<b>18.7</b>	<b>13.7</b>	<b>17.5</b>	<b>5.9</b>	<b>11.0</b>
<b>道 央</b>	<b>28.7</b>	<b>22.8</b>	<b>12.4</b>	<b>17.0</b>	<b>24.0</b>	<b>16.0</b>	<b>33.0</b>	<b>10.6</b>	<b>16.8</b>
札幌	29.3	26.9	18.8	21.6	26.0	18.7	35.6	14.6	19.3
小樽	25.0	0.0	-15.0	-5.6	11.8	0.0	21.1	-13.3	4.3
<b>道 東</b>	<b>15.1</b>	<b>8.9</b>	<b>10.4</b>	<b>1.9</b>	<b>20.4</b>	<b>18.2</b>	<b>2.0</b>	<b>10.9</b>	<b>9.6</b>
帯広	10.7	9.1	16.0	7.1	29.6	15.0	11.5	12.5	0.0
釧路	20.0	8.7	4.3	-4.2	11.1	20.8	-8.0	9.1	20.0
<b>道 南</b>	<b>-2.9</b>	<b>8.7</b>	<b>12.5</b>	<b>15.6</b>	<b>2.8</b>	<b>10.0</b>	<b>-11.1</b>	<b>-3.0</b>	<b>9.8</b>
函館	9.5	15.4	18.8	17.6	-5.0	25.0	5.9	0.0	17.4
日胆	-21.4	0.0	6.3	13.3	12.5	0.0	-40.0	-7.1	0.0
<b>道 北</b>	<b>0.0</b>	<b>33.3</b>	<b>4.2</b>	<b>14.3</b>	<b>13.3</b>	<b>3.2</b>	<b>13.3</b>	<b>-13.6</b>	<b>-9.1</b>
旭川	-6.7	32.3	11.8	30.0	22.7	0.0	10.5	0.0	-12.5
北見	18.2	36.4	-14.3	-6.7	-12.5	10.0	18.2	-42.9	0.0

設備の過不足

	2018 Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2019 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2020 Ⅰ	Ⅱ
<b>全 体</b>	<b>-23.0</b>	<b>-18.6</b>	<b>-21.8</b>	<b>-25.2</b>	<b>-14.2</b>	<b>-15.5</b>	<b>-17.9</b>	<b>-12.5</b>	<b>-11.4</b>
<b>道 央</b>	<b>-21.5</b>	<b>-15.2</b>	<b>-22.0</b>	<b>-26.1</b>	<b>-13.1</b>	<b>-11.7</b>	<b>-17.6</b>	<b>-9.5</b>	<b>-11.0</b>
札幌	-21.6	-17.4	-21.2	-25.0	-12.9	-10.5	-18.6	-9.9	-10.8
小樽	-21.1	-4.3	-26.3	-31.6	-14.3	-20.0	-13.0	-6.7	-12.5
<b>道 東</b>	<b>-30.4</b>	<b>-29.5</b>	<b>-28.3</b>	<b>-30.9</b>	<b>-23.6</b>	<b>-18.2</b>	<b>-25.5</b>	<b>-19.2</b>	<b>-18.3</b>
帯広	-40.7	-37.8	-22.2	-33.3	-18.5	-15.0	-28.6	-21.4	-3.4
釧路	-20.7	-16.7	-34.6	-28.6	-28.6	-20.8	-21.7	-16.7	-32.3
<b>道 南</b>	<b>-20.5</b>	<b>-11.1</b>	<b>-17.1</b>	<b>-21.2</b>	<b>-18.2</b>	<b>-21.9</b>	<b>-11.1</b>	<b>-8.3</b>	<b>-4.8</b>
函館	-12.0	-16.0	-31.6	-23.5	-26.3	-23.1	-12.5	-9.1	0.0
日胆	-35.7	-5.0	0.0	-18.8	-7.1	-21.1	-9.1	-7.1	-10.5
<b>道 北</b>	<b>-20.8</b>	<b>-21.7</b>	<b>-15.2</b>	<b>-18.6</b>	<b>0.0</b>	<b>-19.4</b>	<b>-13.5</b>	<b>-17.9</b>	<b>-8.8</b>
旭川	-22.9	-23.5	-16.7	-14.8	0.0	-16.7	-4.0	-10.0	-8.3