

北海道中小企業家同友会景況調査報告 (2020 年 7~9 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@hgu.jp

景況感の改善がみられるも、先行きは不透明 —緊急事態宣言時の反動、改善幅は前回の悪化幅を上回らず—

北海道中小企業家同友会 2020 年第 3 期 (7-9 月) 景況調査における業況判断 DI (前年同期比) は、マイナス 53.2 からマイナス 43.2 へ、10.4 ポイントの大幅な改善となった。前回調査では、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う緊急事態宣言の影響が大きく、2008 年の世界同時不況時期と同程度の水準にまで落ち込んだが、今期はその反動ともいえよう。この傾向は、「全国企業短期経済観測調査 (短観)」や中同協 DOR においても表れている。しかし、次期に目を向けてみると、4.8 ポイントの「やや悪化」見通しであり、その水準もマイナス 40 台にとどまる。ウィズコロナを見据えて経済活動が動き始めたものの、欧州で「第二波」の拡大があるように、道内でも今冬にかけて感染拡大が再燃する懸念、それに伴う経済活動停滞への不安をぬぐい切れない。それらの要因が次期見通しの弱さにつながっているであろう。

業況判断 DI を除く、今期の調査結果の概要は以下のとおりである。第 1 に、売上高、採算、採算の水準、業況水準の主要各 DI は、それらのほとんどが大幅な改善を示している。しかし、前回調査の大幅な悪化を克服する改善幅ではない。加えて、次期見通しについては、いずれも「ほぼ横ばい」ないしは「やや悪化」であることから、先行き不透明な状況であると判断できる。第 2 に、一人当たり売上高、一人当たり付加価値に関しても、同様の推移である。今期調査において、両指標とも 10 ポイント以上の大幅な改善を示しているが、2019 年第 4 期 (10-12 月) から前回調査まで、実に 50 ポイントもの悪化していることから今期の改善幅でこれまでの悪化を克服するには至っていない。第 3 に、本調査では 4 業種分類 (建設業、製造業、流通商業、サービス業) でクロス集計を行っているが、景況感に関しては、これらの業種分類のほか、日常生活を送るのに不可欠な仕事である食品、生活必需品、福祉などのエッセンシャルワークに該当するような業種は、新型コロナウイルス感染症による経済的な影響はないものの、これらに該当しない業種で大きく影響が出ていると考えてよいだろう。

10 月 19 日に実施された景況調査分析会議では、上記のような議論のほか、興味深い意見交換が展開されたので、少し紹介してみたい。「4-6 月期の売り上げは大きく落ち込んだものの、8 月以降でようやく少しずつ持ち直してきているが、密を避ける対策を取る必要があるため生産性は低下してしまう」、「観光業界はコロナの影響を大きく受けたが、Go To キャンペーンや小中学校の修学旅行などがあり持ち直している」といった企

業経営、業界の動向に関してのコメントのほか、「コロナ禍での雇用調整の憂き目に遭った人たちの就職活動の様子をみると、20～30代はハローワークよりもむしろインターネットを駆使している」、「コロナ禍で会社のウェブサイトを見て依頼をしてくる人が増えた」というような、ウェブの活用次第で可能性が広がるのではないかと、といった意見も聞かれた。

最後に、今期調査での自由記述（コメント）をいくつか掲載しておく。「不動産購入意欲や動機がコロナ禍で減退しているので売り方を変える工夫をしている。ターゲットをより具体的に絞込むターゲティング広告に努めている」（流通商業）、「人材育成、中堅社員に対する、マネージメント教育により次世代経営者の創出を図る。資本金の社外流出防止対策として株主構成の見直しと役員・従業員持株会の設立により社内のモチベーションの向上を図る。」（サービス業）

《景況調査について》

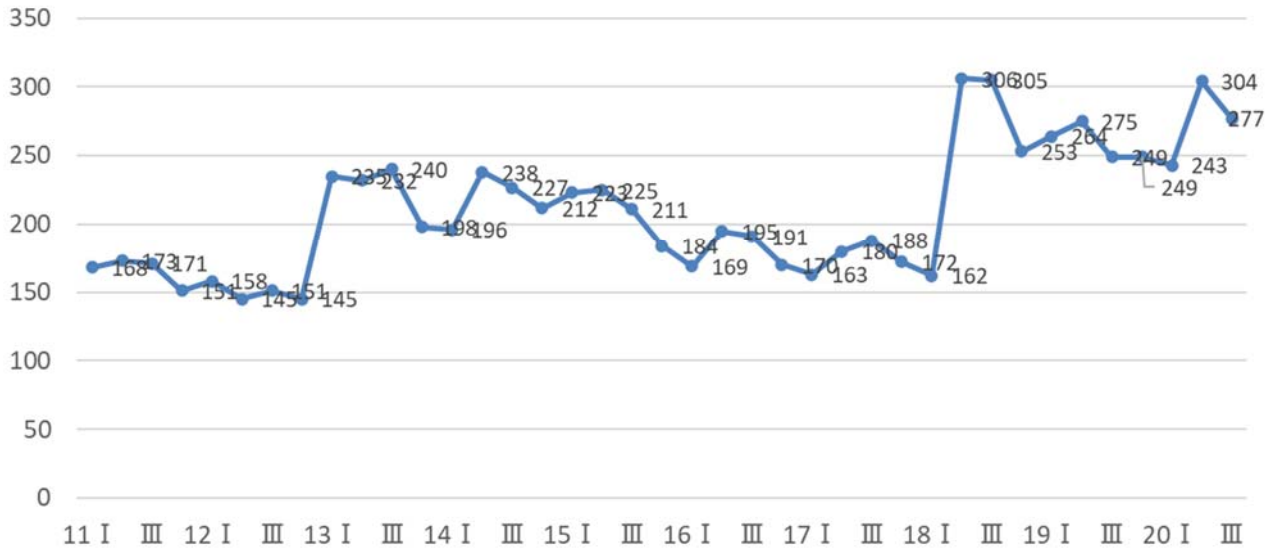
- ・景況調査は、**回答者の意識・マインド**を基に景気動向を分析する調査です。
- ・特に、同友会が実施する景況調査は、**経営者の意識**を反映するものであるため、**景気動向がはっきりと表れやすい**と言われています。
- ・景況動向、および「次期見通し」を**自社の経営指針等の見直し等**に活用してください。

《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】

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	III
札幌	80	97	94	81	88	89	88	86	68	131	122	102	105	120	113	106	106	134	121
帯広	24	26	25	22	19	24	28	19	21	29	39	30	28	28	22	29	28	31	30
旭川	9	17	16	11	11	11	15	15	13	39	34	24	28	27	25	25	20	27	25
函館	9	13	11	10	6	10	12	13	9	27	26	19	20	22	15	18	24	25	22
釧路	16	16	15	19	16	19	18	16	18	30	27	29	29	30	26	25	25	31	25
北見	6	6	7	6	6	6	4	5	7	13	12	10	16	9	12	12	8	11	9
日胆	15	12	13	15	10	13	14	12	18	15	20	16	17	16	20	11	14	20	19
小樽	9	8	10	6	7	8	9	6	8	22	25	23	21	23	16	23	18	25	26
不明	1	0	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	277

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	III
建設業	34	37	42	39	35	36	39	38	35	62	69	56	60	63	58	62	62	71	69
製造業	38	49	44	37	41	47	45	40	42	75	76	68	67	65	65	60	55	79	70
流通商業	68	77	72	68	67	71	75	70	62	104	99	86	88	94	81	82	81	93	88
サービス業	26	30	31	25	19	25	28	23	23	60	56	38	43	48	43	42	41	59	46
その他	2	2	2	1	1	0	0	0	0	5	0	4	6	5	2	3	3	2	4
サンプル数	168	195	191	170	163	180	188	172	162	306	305	253	264	275	249	249	243	304	277

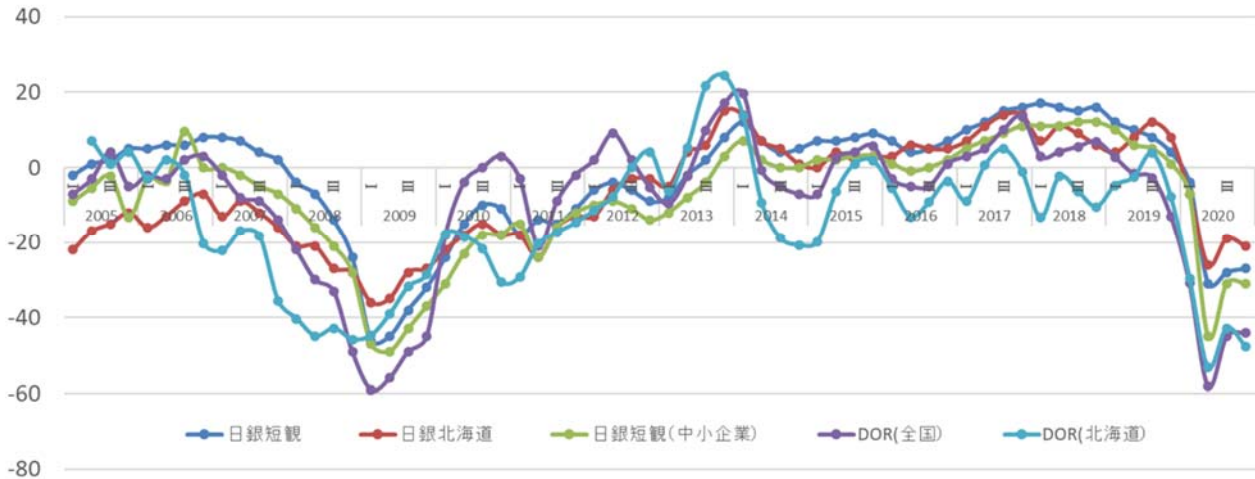
規模別回答企業数

	16 I	II	III	IV	17 I	II	III	IV	18 I	II	III	IV	19 I	II	III	IV	20 I	II	III
20人未満	56	70	61	54	59	61	65	63	63	113	113	102	110	105	96	97	87	113	97
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	83
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	44
100人以上	18	21	22	19	16	21	25	21	16	40	38	35	30	40	34	40	33	44	40
不明	7	3	8	6	5	7	8	6	7	17	11	15	10	18	15	7	10	15	13
サンプル数	168	195	191	170	163	180	188	172	162	306	305	253	264	275	249	249	233	289	264

1. 全体の動向

1-1. 業況判断DI（前年同期比）は10.4 Ptの大幅改善もマイナス40台と低調、さらに次期は悪化見通し
 日銀短観（全国・全産業）は3Ptの改善；日銀北海道は7Pt改善、中同協DORは13Pt改善
 次期見通しは、北海道で悪化見通しとなっている（日銀札幌、北海道DOR）。

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）

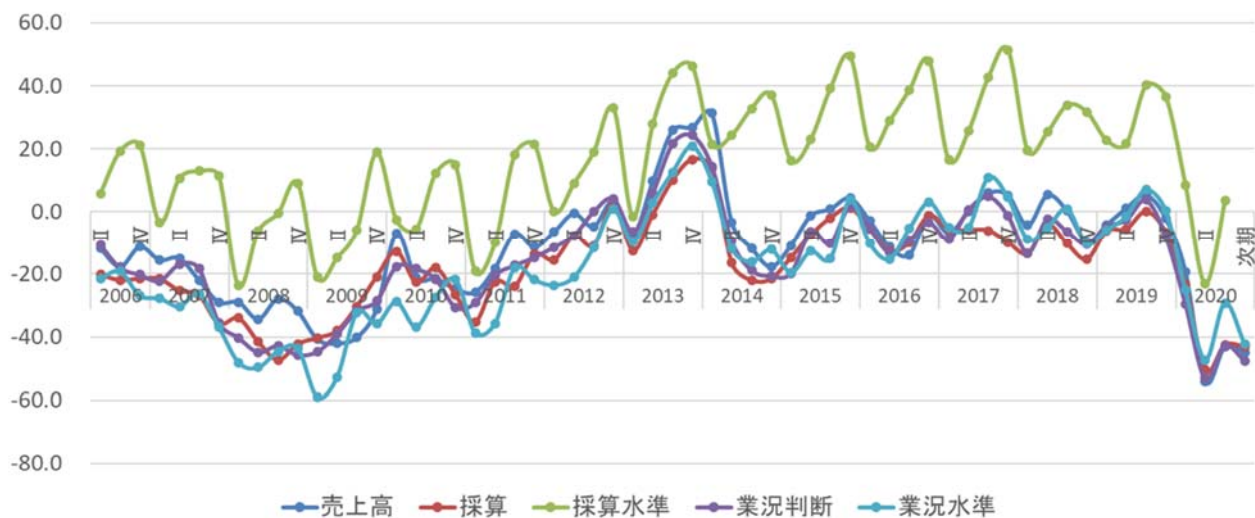
【売上高】10.9Ptの大幅な改善（▲54.1→▲43.2）（次期：1.6Ptのやや悪化（▲43.2→▲44.9））

【採算】8.0Ptの改善（▲50.5→▲42.5）（次期：ほぼ横ばい推移見通し（▲42.5→▲43.0））

【採算の水準】26.6Ptの大幅な改善（▲23.1→3.5）

【業況水準】18.1Ptの大幅な悪化（▲47.3→▲29.3）（次期：13.0Ptの大幅な悪化（▲29.3→▲42.2））

2. 売上高・採算・採算の水準・業況水準

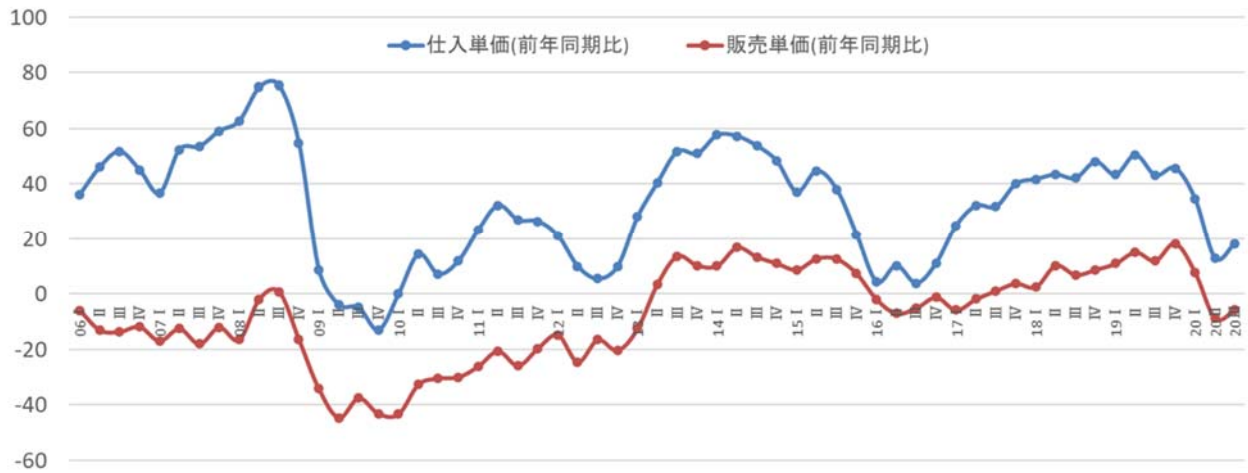


1-3. 仕入・販売単価

- ・仕入単価 DI : 前回調査から 5.3Pt の上昇 (13.0→18.3)
- ・販売単価 DI : 前回調査から 3.1Pt のやや上昇 (▲8.8→▲5.7)

※仕入単価 DI と販売単価 DI のギャップは 2.2Pt やや拡大

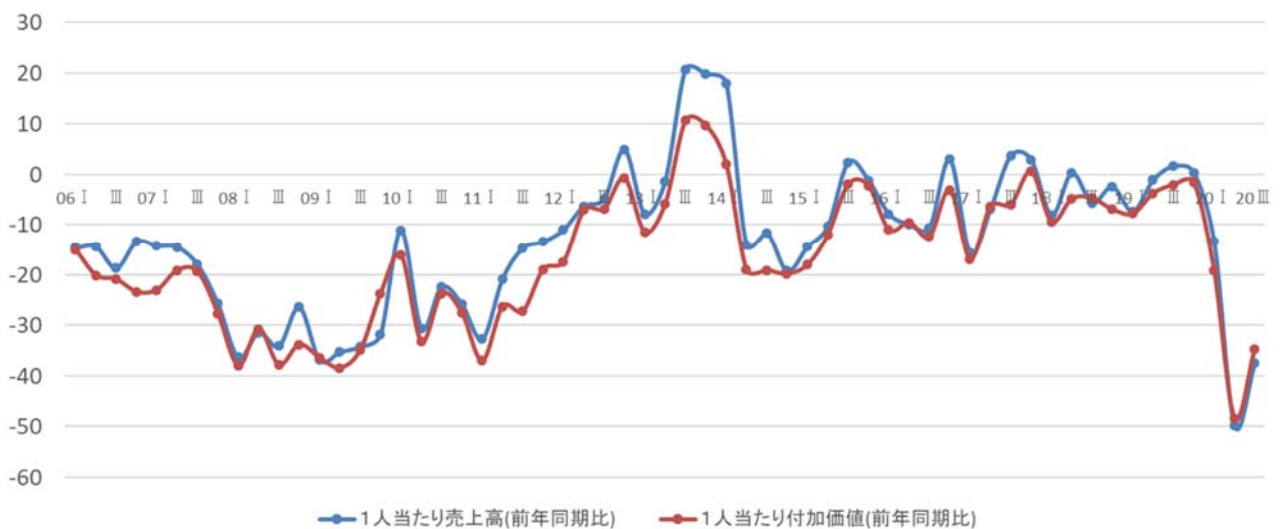
3.仕入単価DI、販売単価DI



1-4. 1人当たり売上高、付加価値額

- ・1人当たり売上高 : 12.2Pt の大幅な改善 (▲49.7→▲37.5)
- ・1人当たり付加価値額 : 13.6Pt の大幅な改善 (▲48.3→▲34.7)

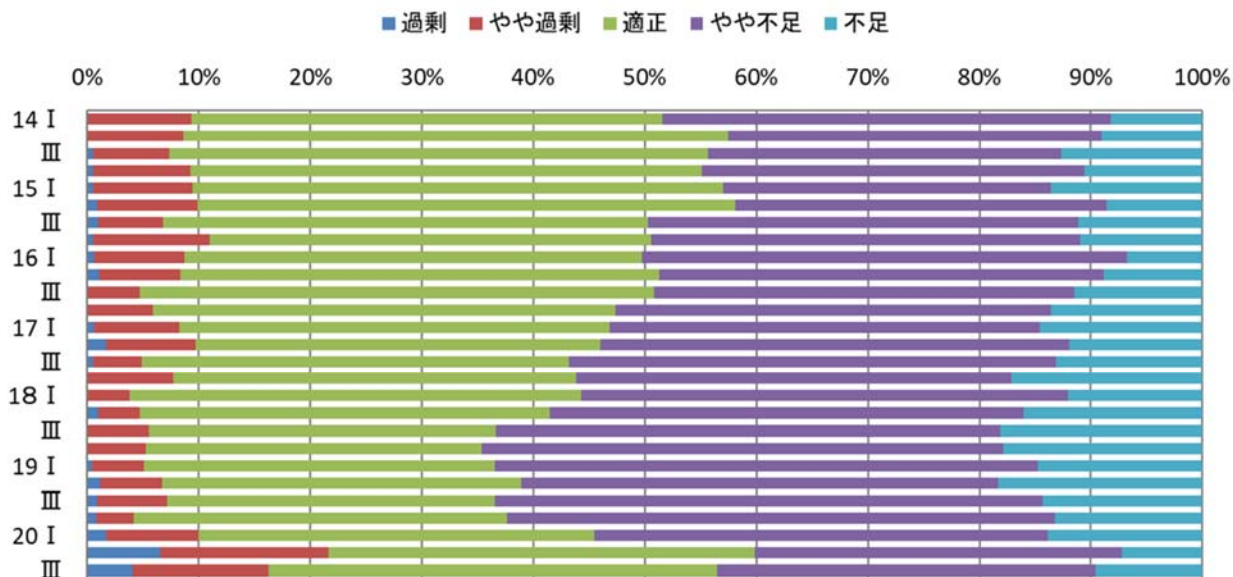
4.1人当たり売上高、1人当たり付加価値



1-5. 人手の過不足、資金繰り、設備の過不足

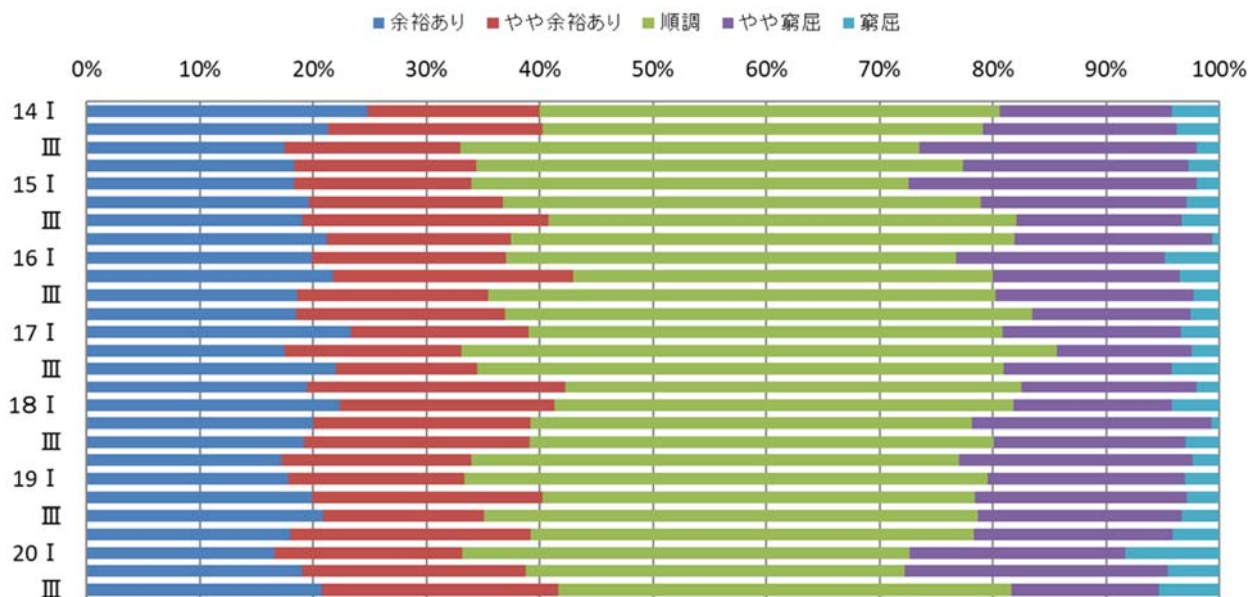
【人手の過不足】 順調割合、不足感（不足（%）+やや不足（%））の微増

5. 人手の過不足



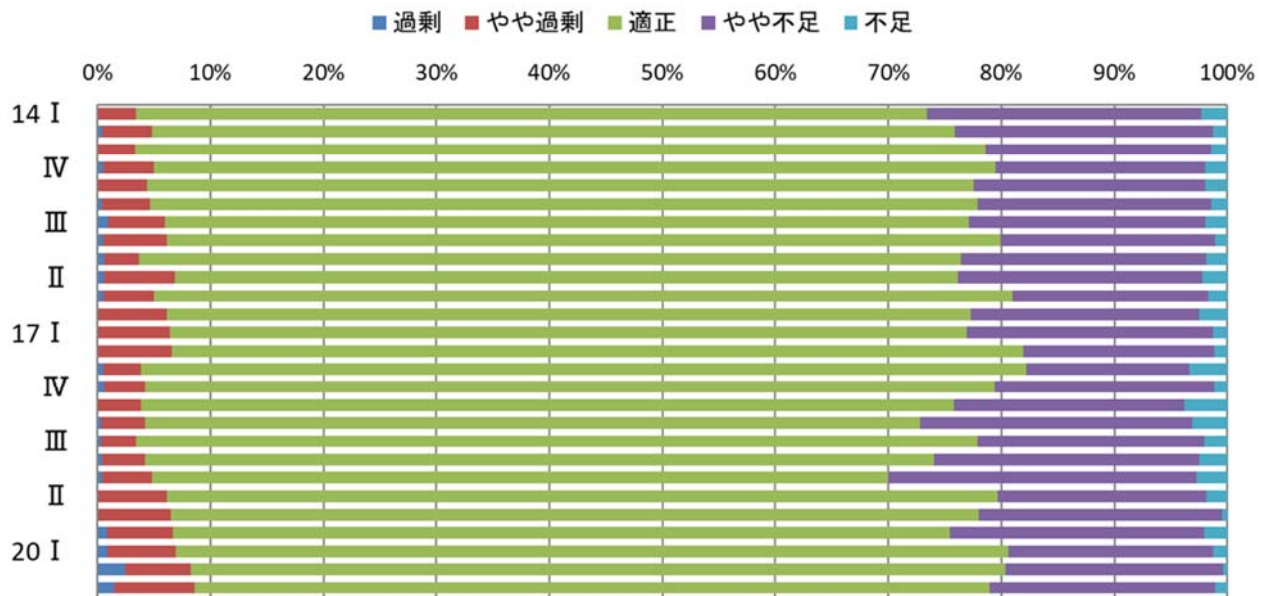
【資金繰りの状況】 窮屈感の大幅な後退、余裕感・順調割合の高まり

6. 資金繰りの状況



【設備の過不足】過剰感（過剰（％）＋やや過剰（％））の微増

7.設備の過不足



2. 業況判断

2-1. 業種別：全業種で改善するも、マイナス 20-50 台への推移にとどまる

建設業：7.6Pt の改善（▲28.2→▲20.6）、製造業：19.1Pt の大幅な改善（▲62.3→▲43.3）

流通商業：4.0Pt のやや改善（▲60.4→▲56.5）、サービス業：14.9Pt の大幅な改善（▲63.8→▲48.9）

次期見通し：建設業で大幅な悪化見通し、他業種も見通しは明るくない

→次期見通し DI（建設業：▲36.8、製造業：▲49.3、流通商業：▲54.1、サービス業：▲48.9）

8.業種別・業況判断



2-2. 規模別：20 人未満規模、100 人以上規模層で大幅な改善も、全体的にマイナス 30-50 台

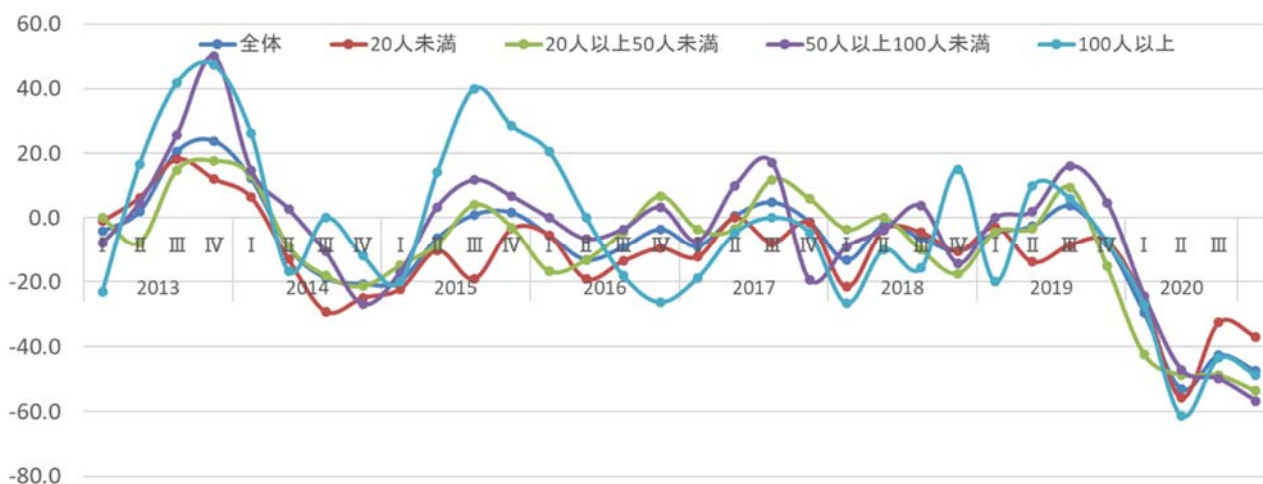
20 人未満：23.2Pt の大幅な改善（▲55.9→▲32.6）、20～50 人：ほぼ横ばい（▲48.7→▲48.8）

50～100 人：2.8Pt のやや悪化（▲47.2→50.0）、100 人以上：17.8Pt の大幅な改善（▲61.4→▲43.6）

次期見通し：全規模層で悪化見通し

→次期見通し DI（20 人未満：▲37.0、20～50 人：▲53.7、50～100 人：▲56.7、100 人以上：▲48.7）

9.規模別・業況判断



2-3. 地域別：全地域で改善、とりわけ道東、道南で大幅な改善

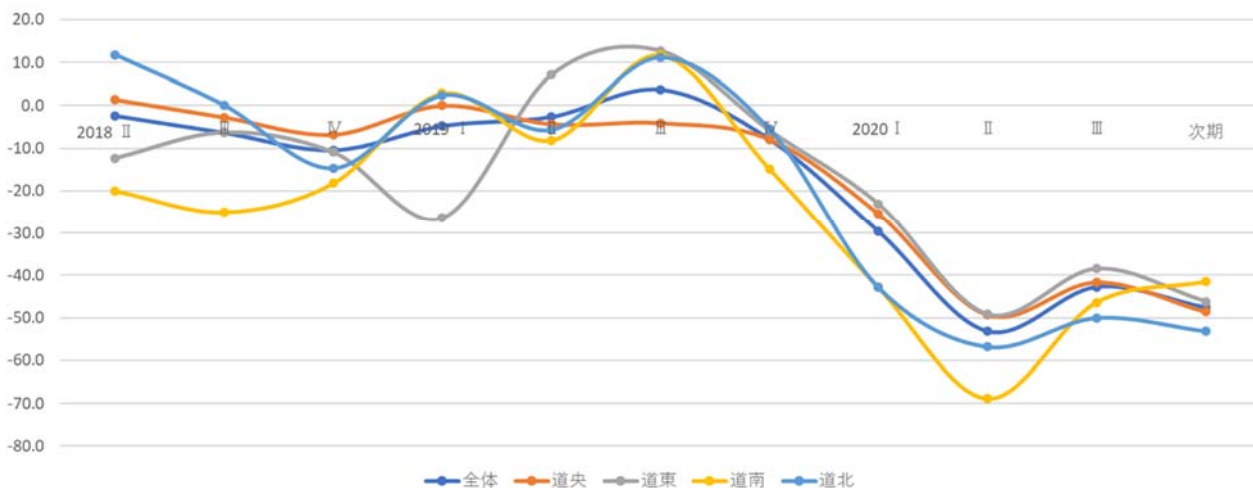
道 央：7.7Pt の改善（▲49.4→▲41.7）、道 東：10.7Pt の大幅な改善（▲49.2→▲38.5）

道 南：22.5Pt の大幅な改善（▲68.9→▲46.3）、道 北：6.8Pt の改善（▲56.8→▲50.0）

次期見通し：道南を除いて悪化見通し

→次期見通しDI（道 央：▲48.6、道 東：▲46.2、道 南：▲41.5、道 北：▲53.1）

10. 地域別・業況判断（前年同期比）



3. 売上高

3-1. 業種別：流通商業、サービス業の改善弱い、マイナス 50 台

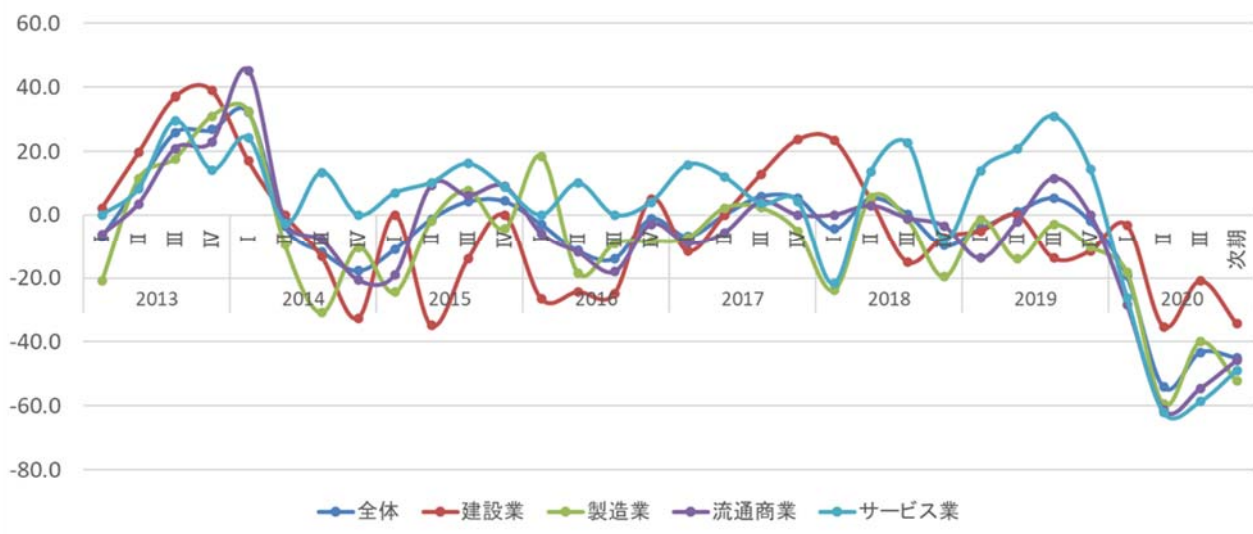
建設業：14.3Pt の大幅な改善（▲35.2→▲20.9）、製造業：19.5Pt の大幅な改善（▲59.5→▲40.0）

流通商業：6.6Pt の改善（▲61.3→▲54.7）、サービス業：3.4Pt のやや改善（▲62.1→▲58.7）

次期見通し：建設業、製造業で大幅悪化、全体的にマイナス 30～50 台で推移見通し

→（建設業：▲34.4、製造業：▲52.2、流通商業：▲45.8、サービス業：▲58.7）

11. 業種別・売上高



3-2. 規模別：20人未満の改善幅は大きいものの、全体としてマイナス30以下

20人未満：19.1Ptの大幅な改善（▲56.3→▲37.1）、20～50人：6.7Ptの改善（▲48.3→▲42.0）

50～100人：7.8Ptの改善（▲55.6→▲47.7）、100人以上：1.3Ptのやや悪化（▲50.0→▲51.3）

次期見通し：50人未満の各規模で悪化見通し、50人以上規模層も改善の力は弱い

→（20人未満：▲37.6、20～50人：▲51.3、50～100人：▲43.9、100人以上：▲51.3）

12. 規模別・売上高



3-3. 地域別：全地域で改善、とりわけ道央以外で大幅な改善

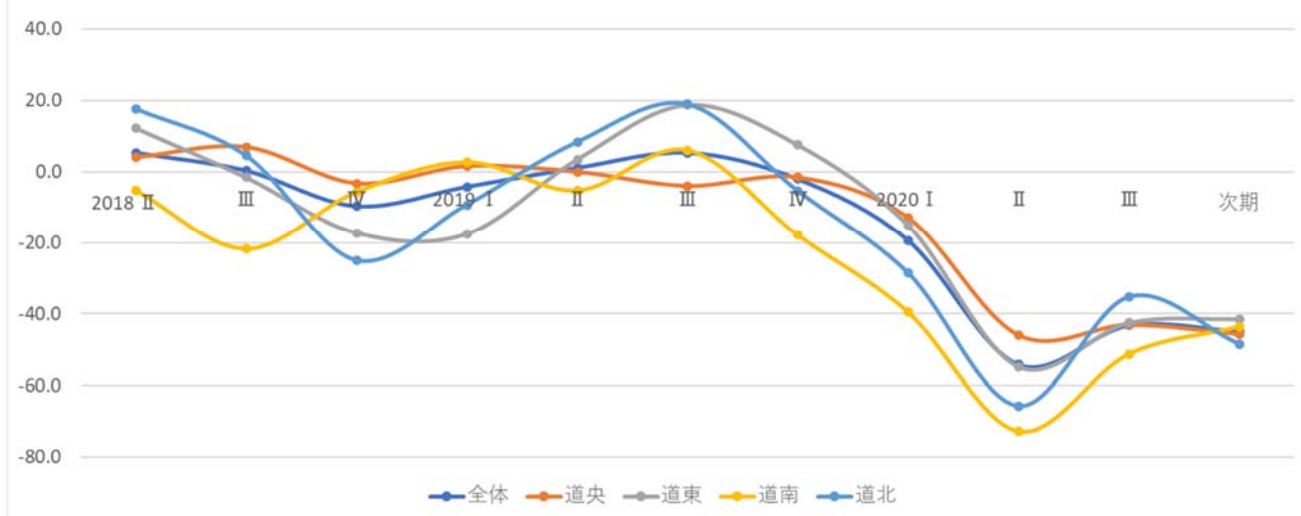
道央：2.9Ptのやや改善（▲45.9→▲43.1）、道東：12.2Ptの大幅な改善（▲54.8→▲42.6）

道南：21.5Ptの大幅な改善（▲72.7→▲51.2）、道北：30.5Ptの大幅な改善（▲65.8→▲35.3）

次期見通し：道北で大幅な悪化見通し、他地域も悪化ないしは改善でもその勢いはない

→次期見通しDI（道央：▲45.7、道東：▲41.5、道南：▲43.6、道北：▲48.5）

13. 地域別・売上高（前年同期比）



4. 採算

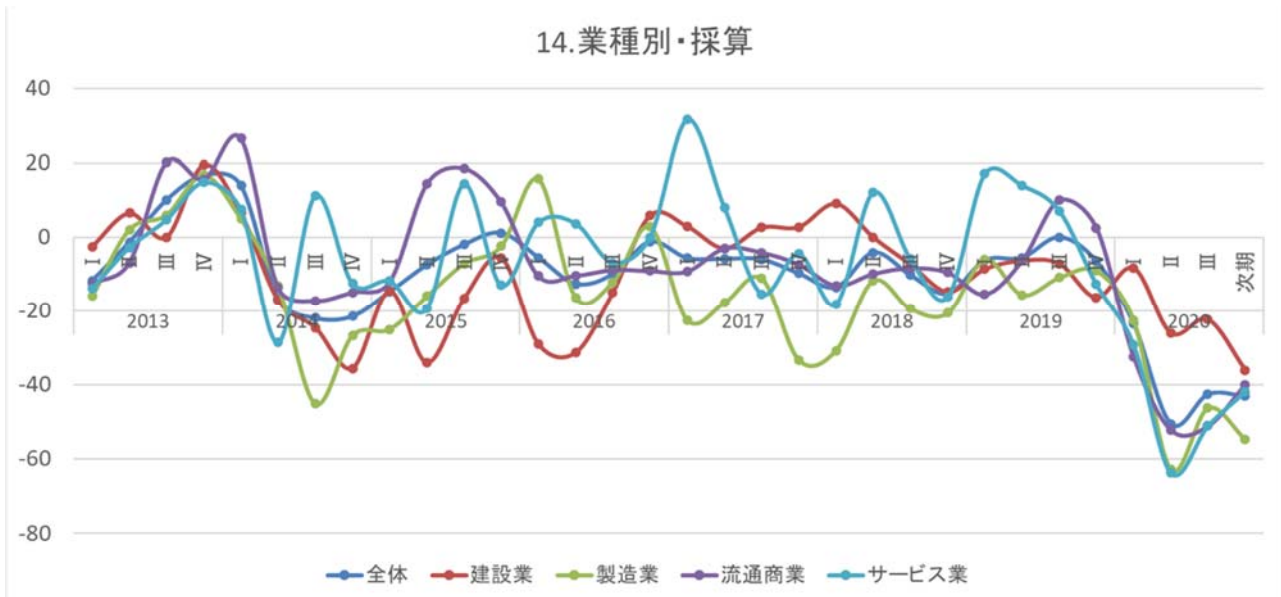
4-1. 業種別：程度の差はあるが、全業種で改善。それでもマイナス 20-50 台

建設業：3.7Pt のやや改善（▲26.1→▲22.4）、製造業：16.6Pt の大幅な悪化（▲62.8→▲46.3）

流通商業：1.0Pt のやや改善（▲52.2→▲51.2）、サービス業：12.7Pt の大幅な改善（▲63.8→▲51.1）

次期見通し：建設業、製造業で悪化見通し、全体でマイナス 30-50 台への推移見通し

→（建設業：▲36.1、製造業：▲54.7、流通商業：▲40.0、サービス業：▲41.9）



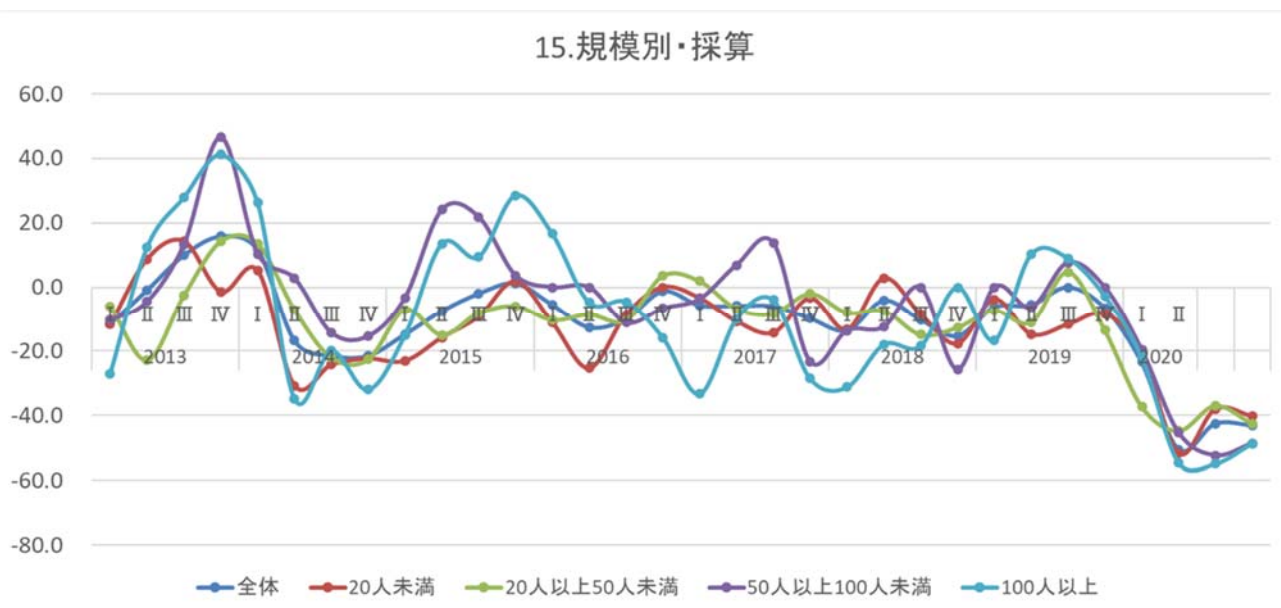
4-2. 規模別：50 人未満の各規模層で改善、50 人以上の規模層は悪化

20 人未満：13.8Pt の大幅な改善（▲51.8→▲38.0）、20～50 人：7.8Pt の改善（▲44.9→▲37.0）

50～100 人：7.1Pt の悪化（▲45.3→▲52.4）、100 人以上：ほぼ横ばい（▲54.5→▲55.0）

次期見通し：50 人以上の規模層で改善見通したが、改善幅は大きくはない

→（20 人未満：▲40.2、20～50 人：▲42.7、50～100 人：▲48.7、100 人以上：▲48.7）



4-3. 地域別：道央を除いて大幅な改善、とりわけ道南、道北で改善幅が大きい

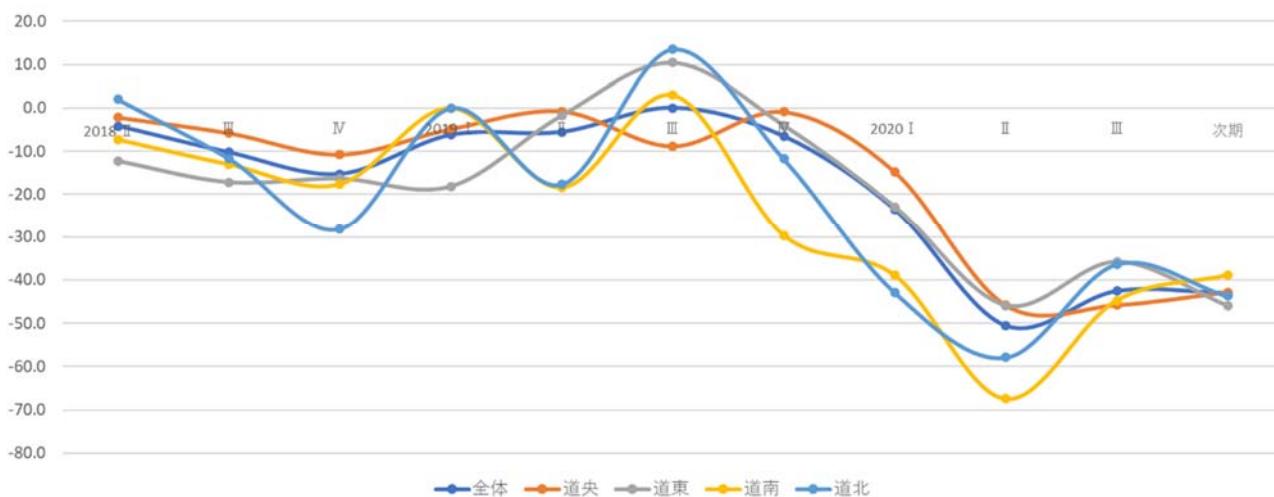
道 央：ほぼ横ばい推移（▲45.9→▲45.8） 道 東：10.1Pt の大幅な改善（▲45.9→35.8）

道 南：22.7Pt の大幅な改善（▲67.4→▲44.7）、 道 北：21.5Pt の大幅な改善（▲57.9→▲36.4）

次期見通し：改善見通しと悪化見通しが入り混じる

→次期見通しDI（道 央：▲42.9、道 東：▲46.0、道 南：▲38.9、道 北：▲43.8）

16. 地域別・採算（前年同期比）



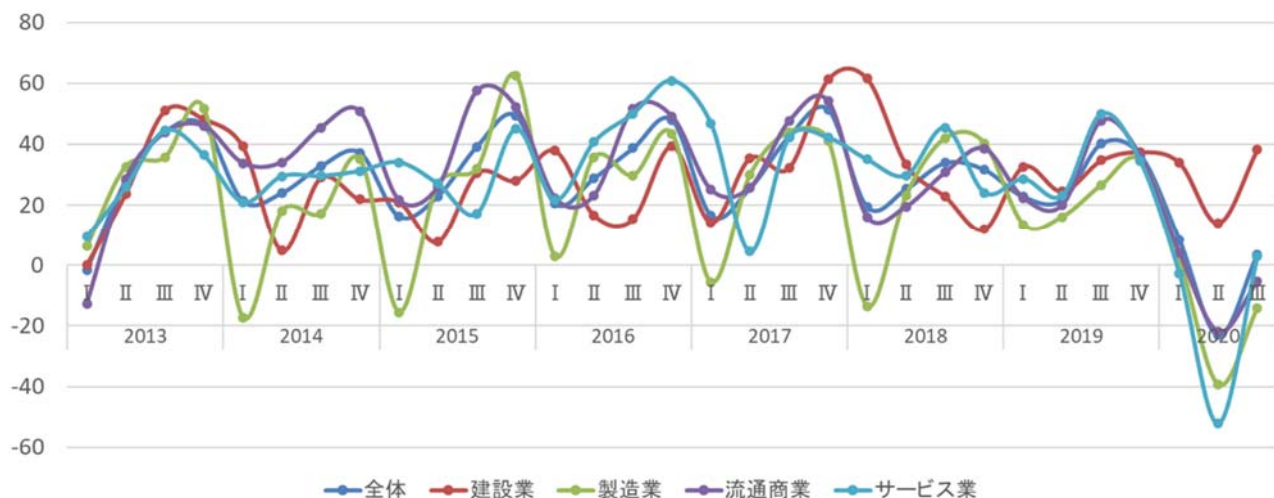
5. 採算の水準

5-1. 業種別：全業種で大幅な改善

建設業：24.1Pt の大幅な改善（14.0→38.2）、製造業：25.1Pt の大幅な改善（▲39.4→▲14.3）

流通商業：26.1Pt の大幅な悪化（4.2→▲22.0）、サービス業：54.9Pt の大幅な改善（▲52.1→2.9）

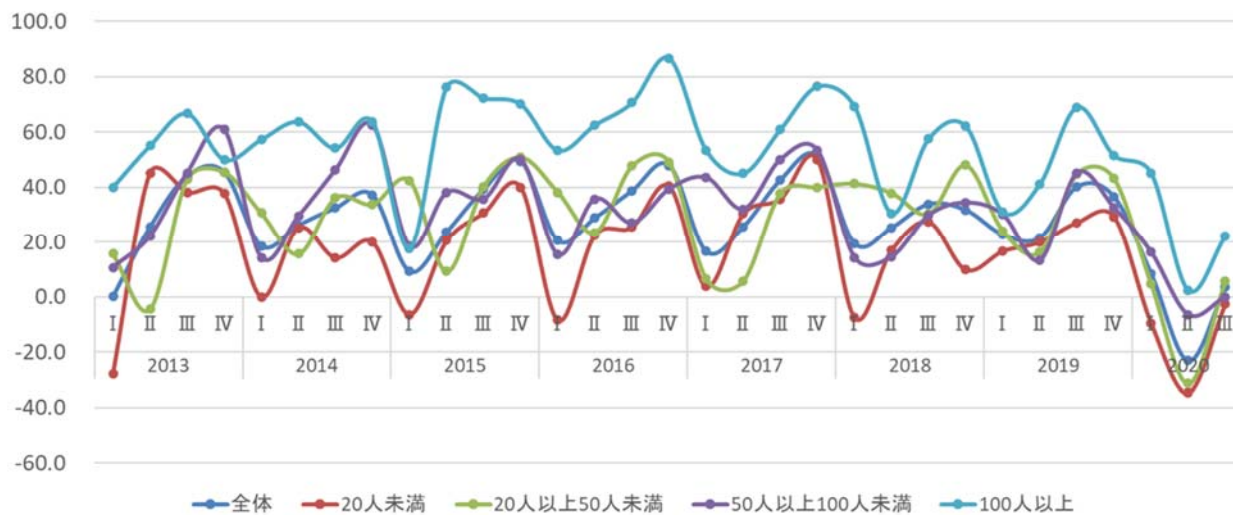
17. 業種別・採算の水準



5-2. 規模別：全規模層で改善、とりわけ 50 人未満の規模層で改善幅が大きい

20 人未満：32.2Pt の大幅な改善（▲34.8→▲2.6）、20～50 人：37.1Pt の大幅な改善（▲31.4→5.6）
 50～100 人：6.5Pt の改善（▲6.5→0.0）、100 人以上：19.8Pt の大幅な改善（2.4→22.2）

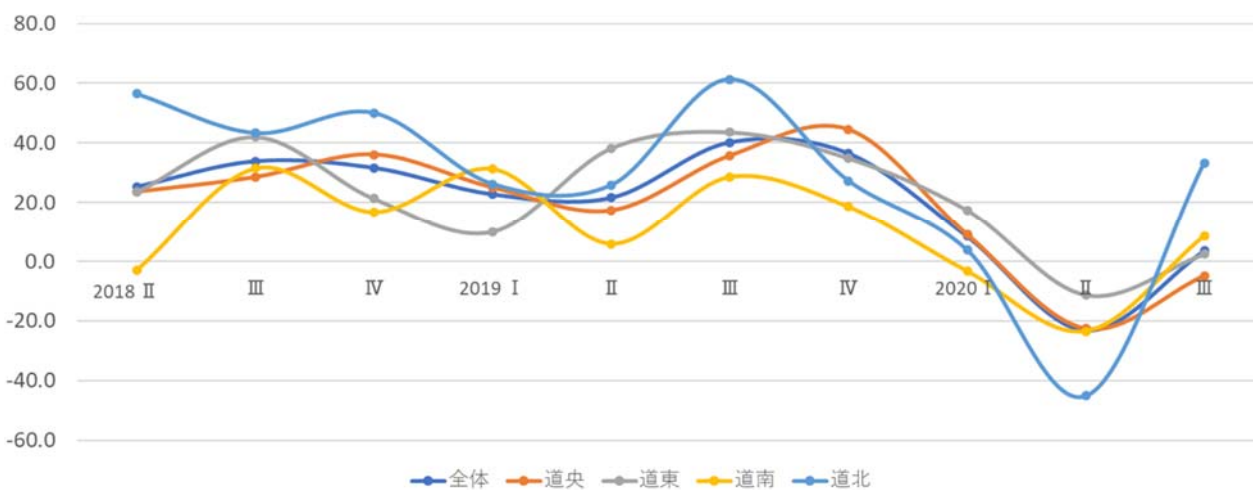
18. 規模別・採算の水準



5-3. 地域別：全地域で大幅な改善、道北では 78.5Pt の改善幅を示す

道 央：17.7Pt の大幅な改善（▲22.6→▲4.9）、道 東：20.4Pt の大幅な改善（▲11.3→2.3）
 道 南：32.1Pt の大幅な改善（▲23.5→8.6）、道 北：78.5Pt の大幅な改善（▲45.2→33.3）

19. 地域別・採算の水準



6. 業況水準

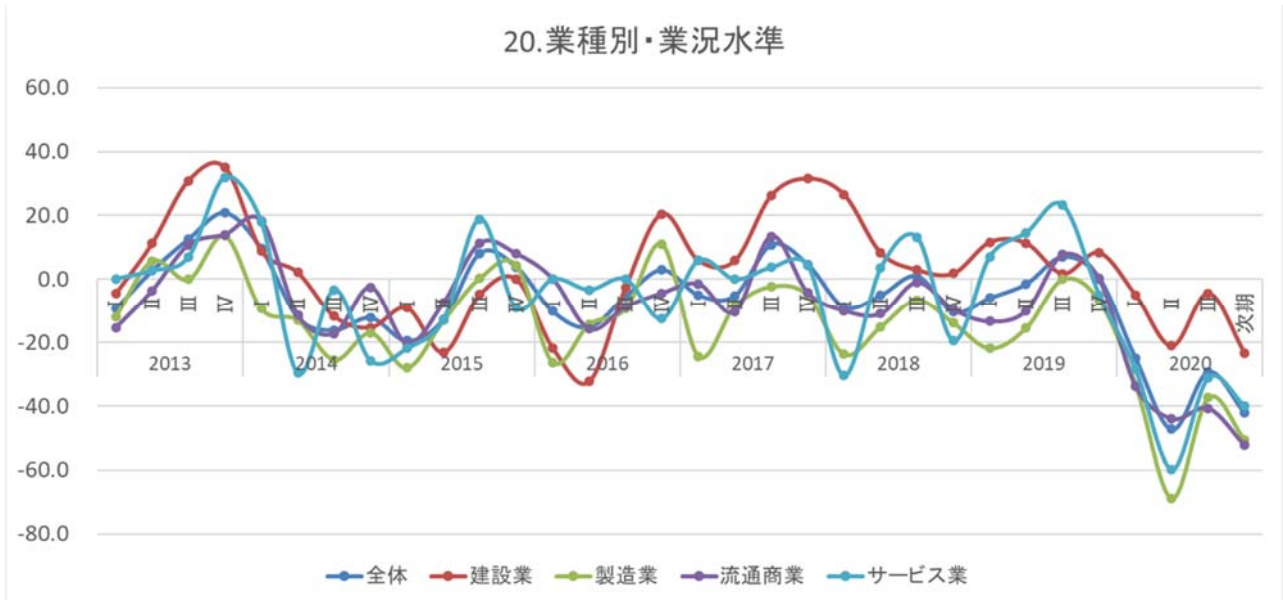
6-1. 業種別：流通商業を除いて大幅な改善、それでもマイナス 20-50 台

建設業：16.7Pt の大幅な改善（▲21.1→▲4.4）、製造業：31.5Pt の大幅な改善（▲68.8→▲37.3）

流通商業：3.3Pt のやや改善（▲44.0→▲40.7）、サービス業：28.5Pt の大幅な改善（▲59.6→▲31.1）

次期見通し：サービス業を除いて大幅な悪化見通し、サービス業も悪化見通し

→（建設業：▲23.5、製造業：▲50.7、流通商業：▲52.3、サービス業：40.0）



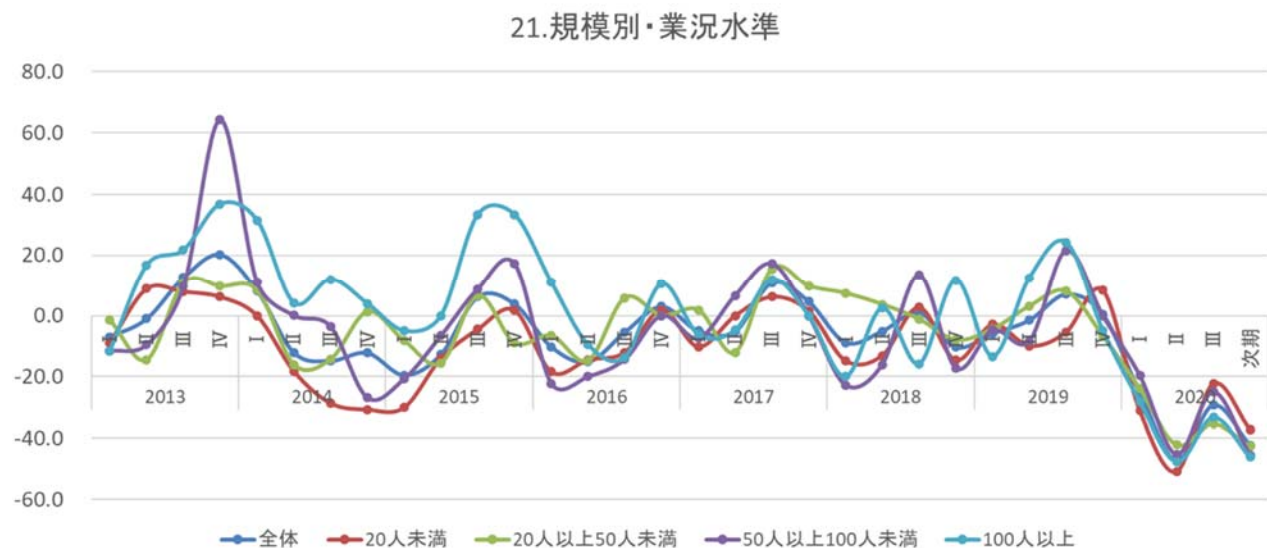
6-2. 規模別：全規模層で改善、とりわけ 20-50 人規模を除いて大幅な改善

20 人未満：28.6Pt の大幅な改善（▲50.9→▲22.3）、20～50 人：6.7Pt の改善（▲42.1→▲35.4）

50～100 人：20.3Pt の大幅な改善（▲45.3→▲25.0）、100 人以上：14.4Pt の大幅な改善（▲47.7→33.3）

次期見通し：20-50 人規模を除いて大幅な悪化見通し

→（20 人未満：▲37.2、20～50 人：▲42.7、50～100 人：▲45.5、100 人以上：▲46.2）



6-3. 地域別：全地域で改善、とりわけ道央圏以外で大幅な改善

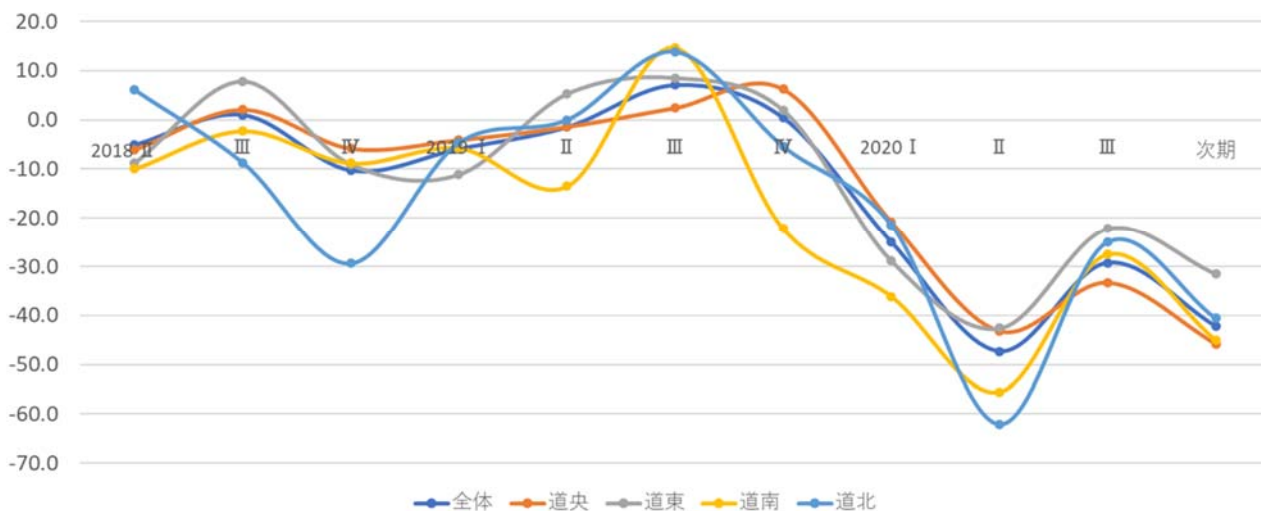
道 央：9.9Pt の改善（▲43.2→▲33.3）、道 東：20.4Pt の大幅な改善（▲42.6→▲22.2）

道 南：28.1Pt の大幅な改善（▲55.6→▲27.5）、道 北：37.2Pt の大幅な改善（▲62.2→▲25.0）

次期見通し：全地域で悪化見通し、とりわけ道東以外では10Pt以上の大幅な悪化見通し

→次期見通しDI（道 央：▲45.8、道 東：▲31.5、道 南：▲45.0、道 北：▲40.6）

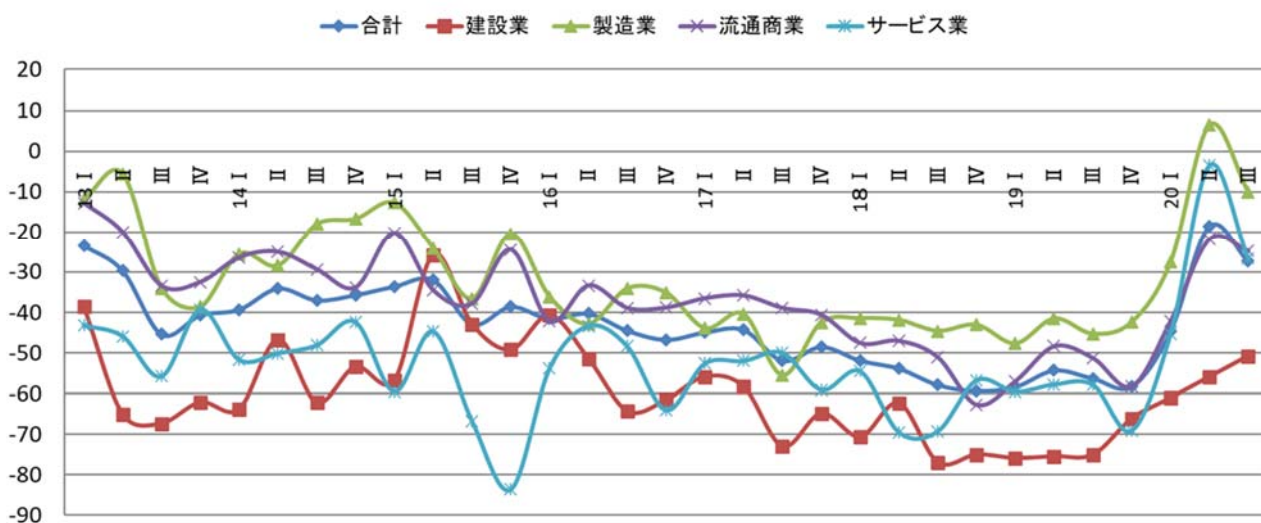
22. 地域別・業況水準



7. 人手の過不足

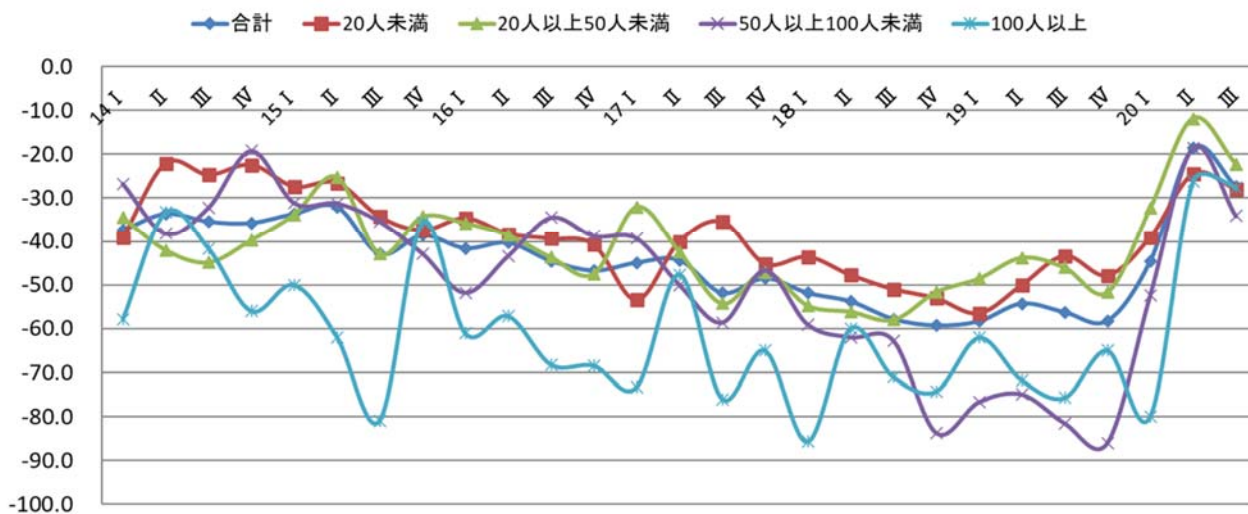
7-1. 業種別：製造業、サービス業で大幅な悪化（不足感の高まり）、建設業で改善もマイナス50台

23. 業種別・人手の過不足



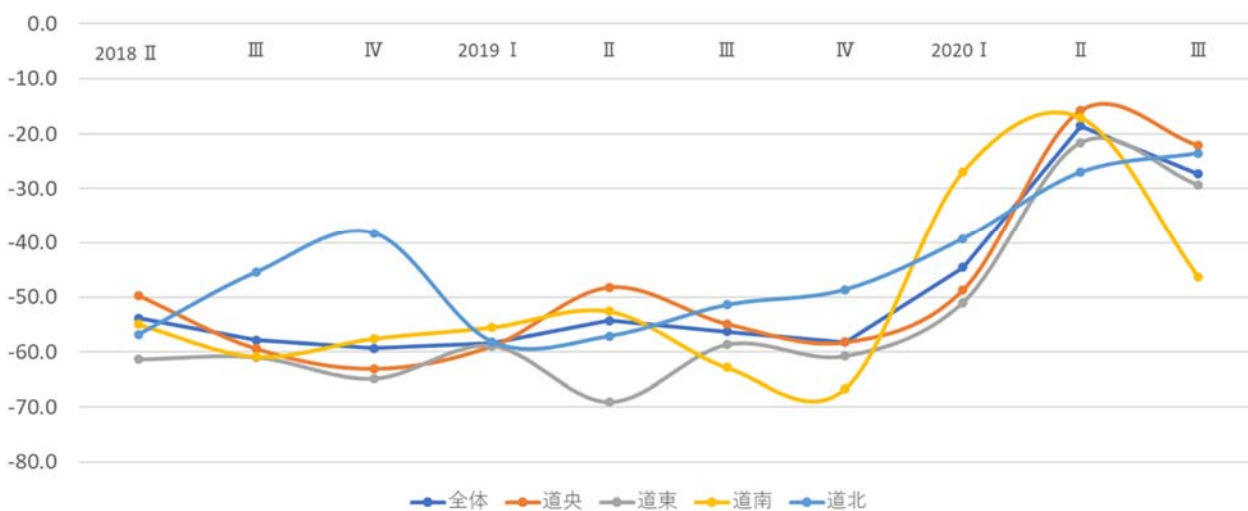
7-2. 規模別：前回調査では、全規模層で大幅な改善だったが、今期は全規模層で不足感が高まる

24. 規模別・人手の過不足



7-3. 地域別：全地域で不足感が高まる。とりわけ道南地域でDIの悪化幅が大きい

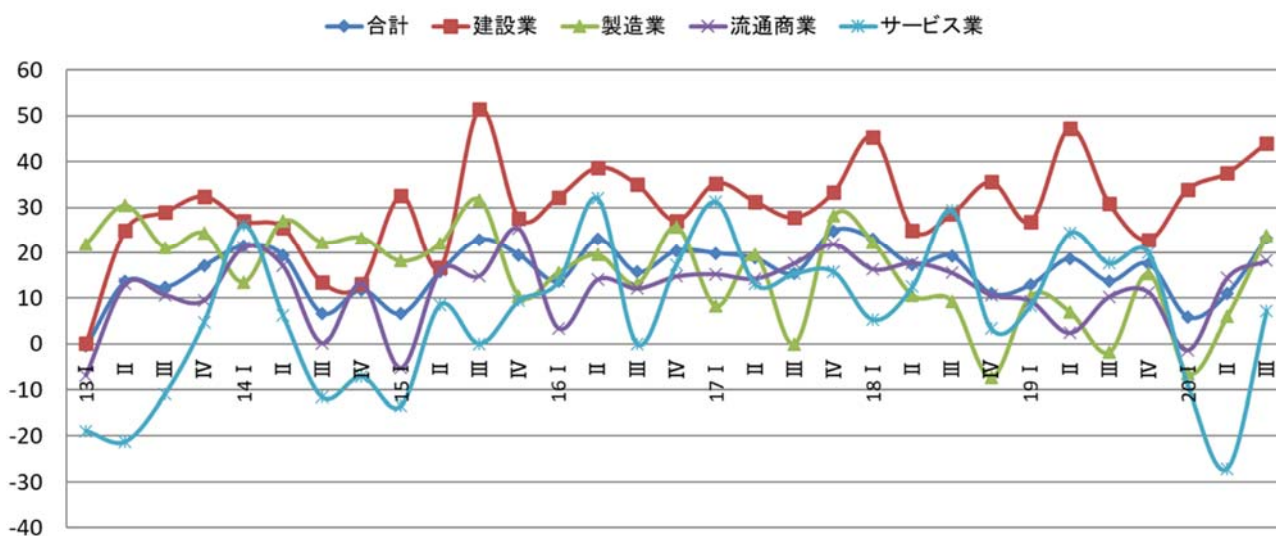
25. 地域別・人手の過不足



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

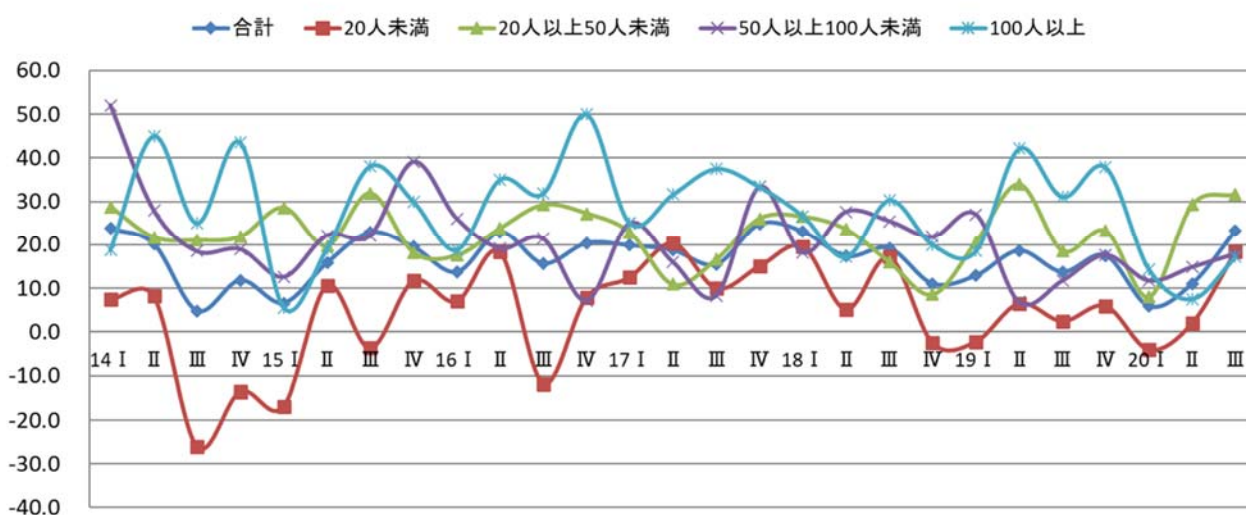
26.業種別・資金繰り



8-2. 規模別：20人未満規模層で大幅な改善。20-50人規模層を除きプラス17-18水準に。

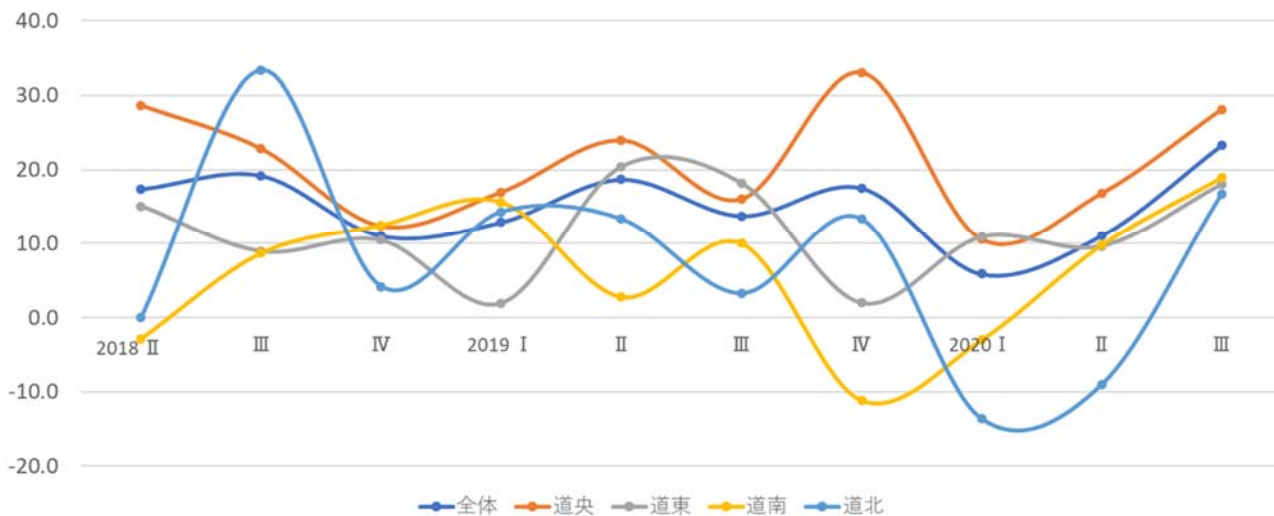
20-50人はプラス31.6

27.規模別・資金繰り



8-3. 地域別：全地域で資金繰りの改善、道央、道北で改善幅が大きい

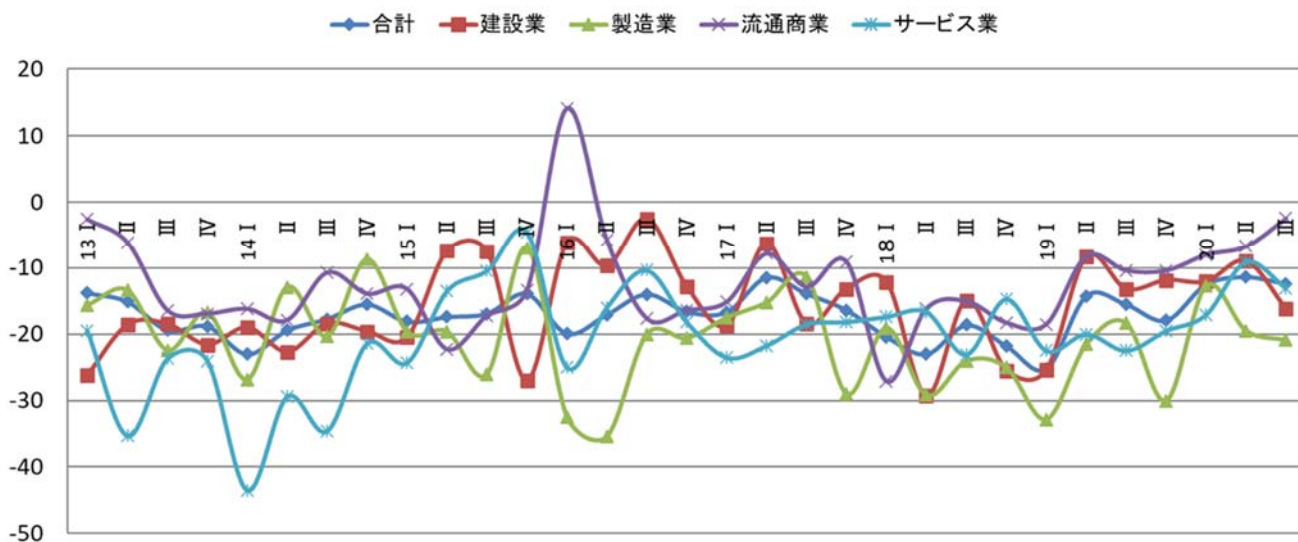
28. 地域別・資金繰り



9. 設備の過不足

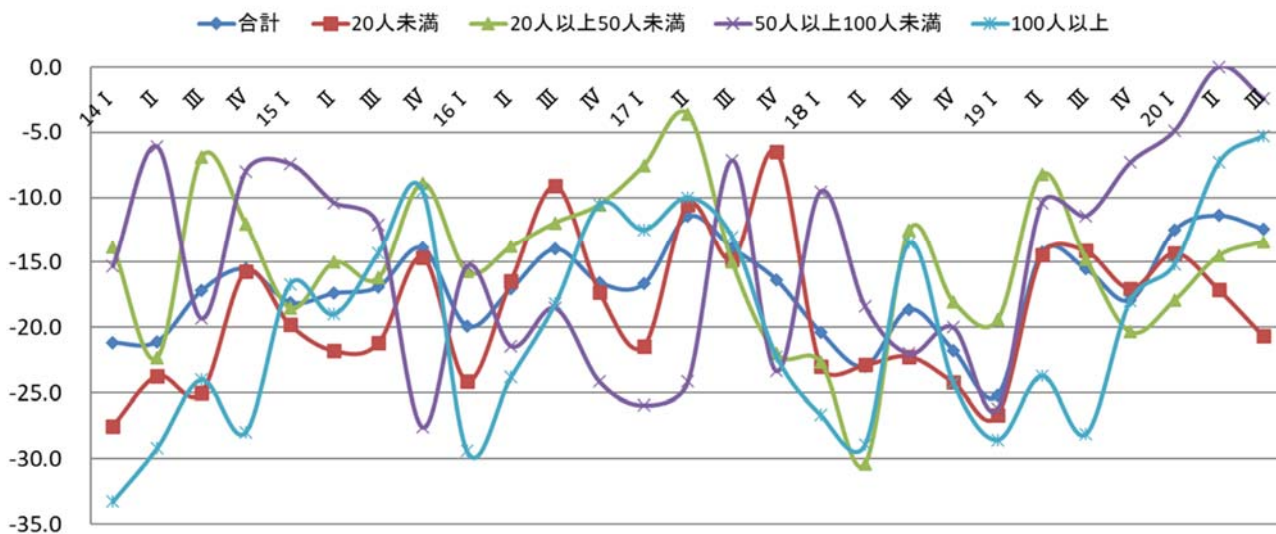
9-1. 業種別：流通商業を除いて不足感が高まる（とはいえ、DI の悪化幅は大きくはない）

29. 業種別・設備の過不足



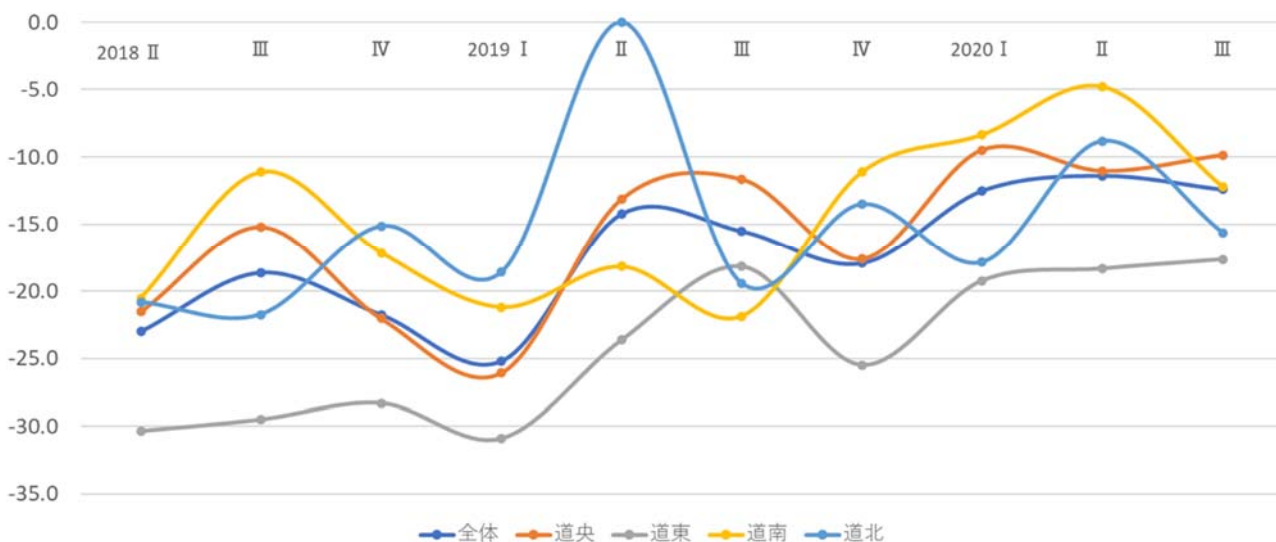
9-2. 規模別：20人未満、50-100人規模でやや悪化

30. 規模別・設備の過不足



9-3. 地域別：道南、道東で不足感が強まる／それ以外の地域は、横ばいかやや改善

31. 地域別・設備の過不足

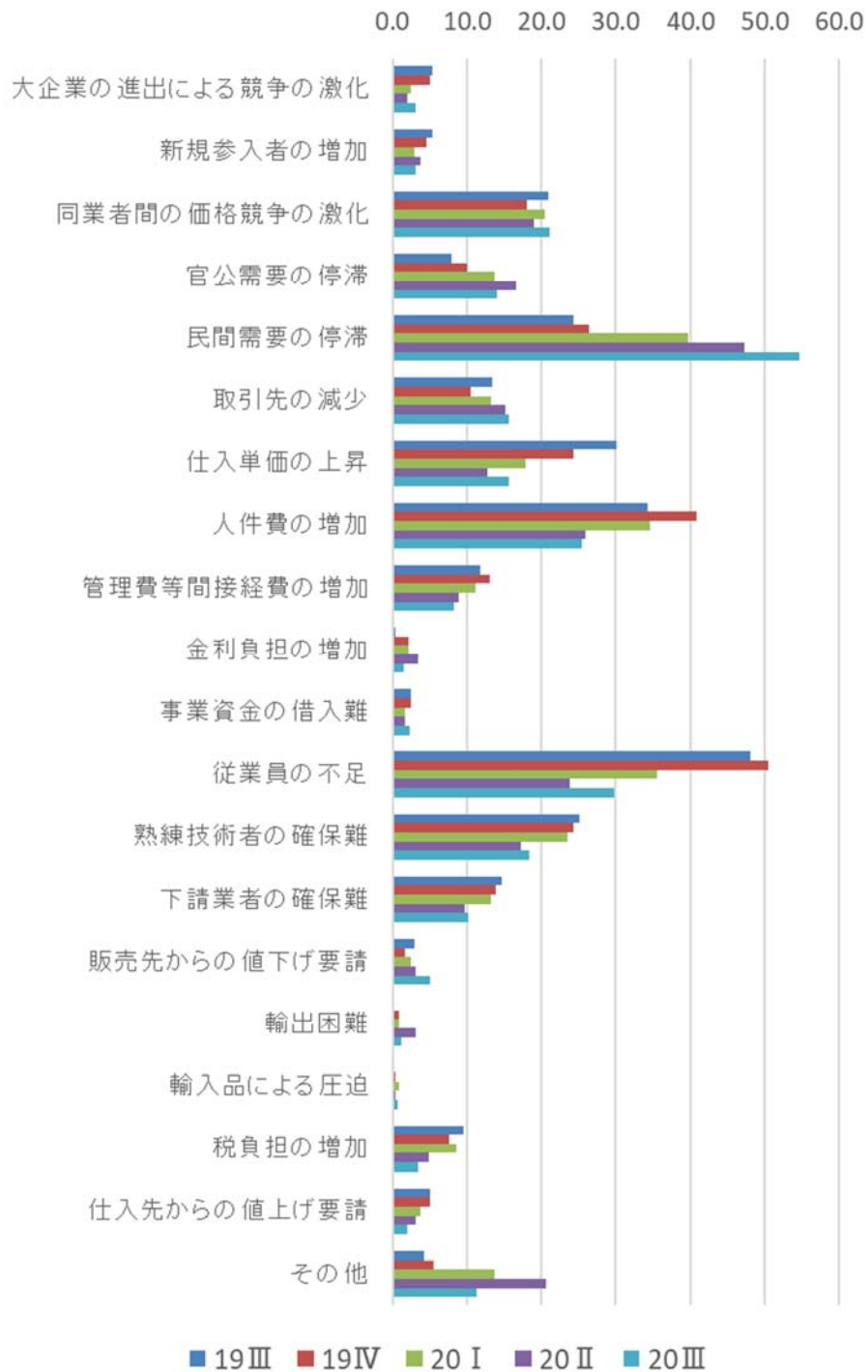


10. 経営上の問題点、次期の経営上の力点

【経営上の問題点】

- ・上位3項目：「民間需要の停滞」(39.7%→47.2%→54.7%)、「従業員の不足」(35.5%→23.8%→29.7%)
 「人件費の増加」(34.6%→25.9%→25.4%)

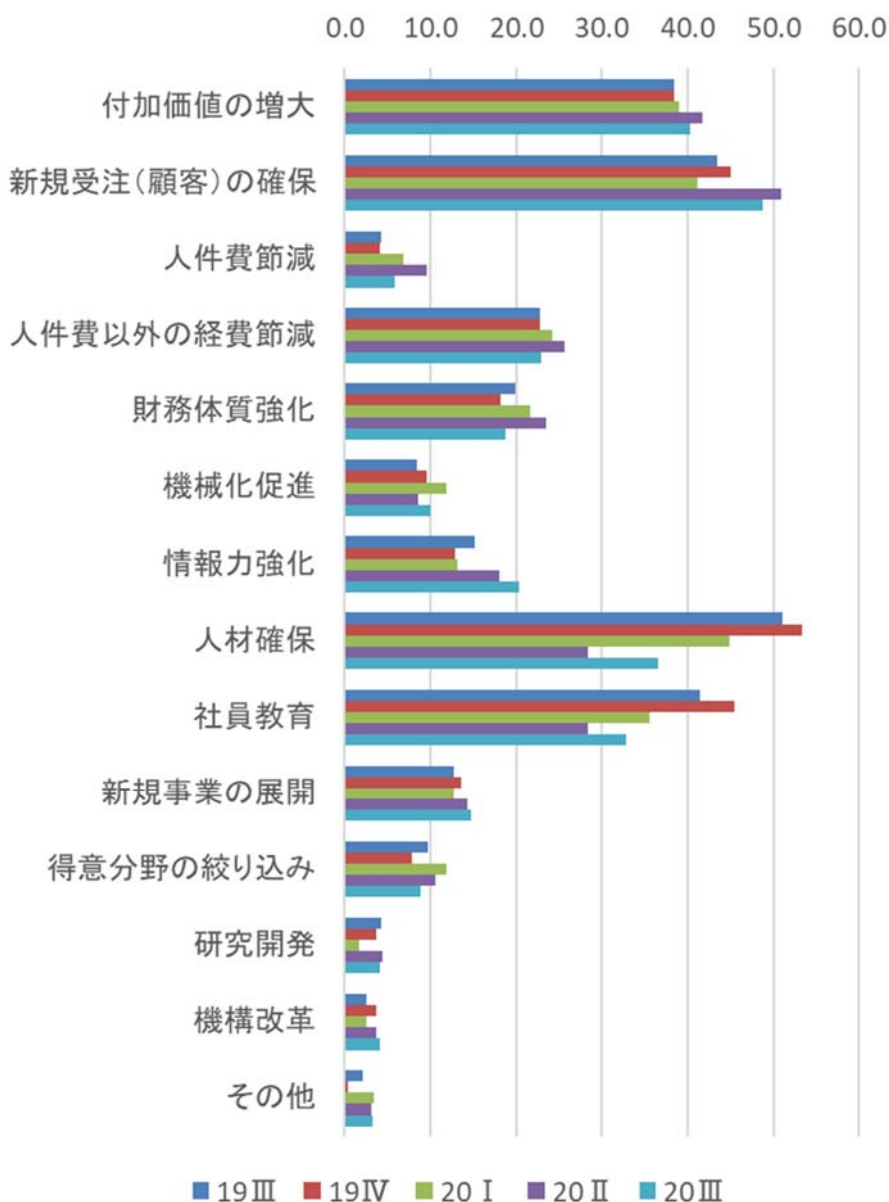
32. 経営上の問題点



【経営上の力点】

- ・上位3項目：「新規受注（顧客）の確保」（41.1%→50.9%→48.7%）
「付加価値増大」（39.0%→41.6%→40.2%）
「人材確保」（44.9%→28.3%→36.5%）
「社員教育」（35.6%→28.3%→32.8%）

33.経営上の力点



経営上の努力コメント（業種別）

【建設業】

- ・新商品開発 営業の仕組化再構築
- ・ポスティング及び強化
- ・コロナ感染防止対策の徹底を図った 引き続き対策を継続しながら事業を推進する
- ・今のところコロナ不況もなく営業力強化により問題なく推移している
- ・営業の強化、仕入価格の見直し
- ・コロナ対策の徹底
- ・ワークフローの見直しによる事務効率向上
- ・営業力の強化 販売地域の拡大
- ・人材（技術系）の社員が建設現場の施工管理上の環境が良くないため退社する者が発生 技術者不足で工事の受注が予定を割り業況が悪化している。（大卒生を3名採用出来たが時間が掛る。）
- ・新型コロナウイルス対策をおこないながら、少しずつ営業活動を実施。
- ・工事の発注、ニーズの形態が変化していくと思われるので、対話を含め情報収集の強化
- ・今後コロナの長期化や経済の落ち込みに対応すべく資金の準備をしておく事に重点を置いている。
- ・自らの力で乗り切るための組織改革、業務効率化の為の情報収集

【製造業】

- ・7月末に決算賞与（総額1200万円）を出した
- ・従業員との信頼関係を強化するために会社の現状の説明と今後の見通しの説明に力を入れた
- ・新規事業の展開（徐々に製造業からの移行）
- ・ネット販売の強化
- ・新商品の販路開拓 企業間連携 販売チャンネルのシフトチェンジ 生産方法の改善
- ・生産性向上効率化のための検討 来る仕事（注文）は拒まず
- ・売上が戻っていないのでスムーズな労働 残業をしなくていいようにシフト変更している
- ・コロナが今後も続くことを前提に経営計画の見直し、新たな対策を立てた
- ・新型コロナウイルス感染症との戦いの中ストレスが溜まり易い時代において、自己、会社共に出来るだけの感染防止対策を実行しながら安心安全な商品を安定供給することを第一に業務に邁進する
- ・工場増築
- ・今まで以上に細かい事、小さい無駄をなくすようにした
- ・補助金等支援策の有効活用
- ・政府系金融機関の借換えと上乗せ（低金利） 情報収集とBCPの作成
- ・例年夏期に月別売り上げの10%ほどを占めるバーベキュー等の売上が9割以上減少しているため通信販売や新規卸先の強化及び広告を入れて店頭売り上げの増加を図った 今後は一つの柱に頼るのではなく複数の柱（店頭、通販、卸売）に注力していく
- ・新規開拓、新サービス、新商品の追加等
- ・コスト削減（省エネ・機械の効率化） 今後も同様の対策を継続する
- ・雇用の維持 新規受注の確保 通常の経済活動に戻るまでの間人件費以外の経費節減

- ・制約下で付加価値をする施策の検討。 新分野への取組みの加速。
- ・コロナの影響を受けての休業（生産調整）をやむなく行い、その日を教育訓練に充て、社員のスキルアップや技術共有の時間に充てた。（雇用調整助成金の申請も行っている） ・一般管理費、固定費についても見直しをして、経費の圧縮を行っている。
- ・中古の機械だが、一台増強して合理化に取り組んだ。又、BCP 対策でソーラー発電で自家発電を計画している。
- ・北海道で経営しているが、客先、業界の情報が不足（営業出張に行けない）している為、客先同業者と電話、メール等で情報交換を密に行っている。新規事業の調査を進めている。アフターコロナの業績をカバー出来る様準備したい。
- ・思いきった設備投資が出来ない。 固定費及び管理費の圧縮に努めた

【流通商業】

- ・観光業に付何をやってもダメ 休業および時短をして少しでも助成金の対象となるよう努めている
- ・経費の圧縮
- ・ZOOM を利活用した電子会議の実施
- ・丁寧な営業、経営
- ・不明十点もありますが大凡で記入致しました
- ・衣料品は売上が減っているがアルコール、マスク等が入ってきたので全体として売上が上がっている 今後は厳しくなると思う
- ・業界的にはコロナの影響はさほどでもないが従来から取り組んでいる感染症対策事業の拡充
- ・車輛のコロナ感染防止対策
- ・コロナにより 5~6 月が厳しかった為資金手当を各金融機関にした 先々の状況にはアンテナを張り注視している
- ・在庫管理
- ・不動産購入意欲や動機がコロナ禍で減退しているので売り方を変える工夫をしている ターゲットをより具体的に絞り込むターゲティング広告に努めている
- ・ソーシャルディスタンスの整備、消毒、殺菌、予防、特売等の自粛
- ・とにかく先のことは考えず生きることを考える 人件費は最終まで守る 借りられるだけ借りて返すのは長期
- ・経費節減！！ コロナ等の問題があり様子を見るしかない
- ・ギフトの販売先をネットへ少しずつ切り替えていく
- ・リモートでの営業活動について可能な事不可能な事の検証
- ・営業訪問の自粛について、多少緩和をした。 ・上記については、当面継続を余儀ないものとする。 ・各会議をウェブ方式に切替した。（社内会議は従来通りだが、参加人数は削減した。）
- ・①新型コロナ禍の中でホームページをリニューアルし、IT で発注・決裁出来るようにしました。 ②社内研修・社外研修を積極的に行いコロナ後の事を見すえて、体制を整えています。 ③有不動産の資金化、メイン銀行との情報交換で資金の安定化。
- ・顧客との関わりを強くする意識と行動を取っている。 コミュニケーション量を多くしている、又、Web ツールを活用した取組みも行っている。
- ・コロナ禍によって経済活動自体が縮小することが、将来の経営に大きく影響するので、日々の営業も大切であ

るが、次に繋がることを重視して取引先との関係を強化し、新たな取引先を確保することに努めている。

【サービス業】

- ・持続化給付金 納税の猶予制度
- ・地域経済を応援する低価格の広告応援パック等を実施し紙面を充実させ休刊しないよう努めた 今後は地域の経済状況を見ながら付加価値を高めた商品を提案していく
- ・5S
- ・雇用調整助成金の継続活用 営業部門から製造部門への異動調整
- ・資金調達（まだ影響は出ていないが）
- ・人材育成、中堅社員に対する、マネージメント教育により次世代経営者の創出を図る。資本金の社外流出防止対策として株主構成の見直しと役員・従業員持株会の設立により社内のモチベーションの向上を図る。
- ・値上げ交渉と経費の削減に取り組んだ。
- ・アルバイトの求人と社内研修強化。
- ・夏季賞与は例年の9割支給におさえ、職員面談を通し、理解と協力を求めた。 高齢者施設が多いので、マスク・消毒液等のストックに奔走した。
- ・目に見えないウィルスとの感染予防対策を徹底して行い、特に営業についてもうつらない、うつさないをモットーに対面をさける→顧客の要望 などの工夫を行った。また、顧客先の歯科医院に受診者さんが戻って来るお手伝い（助言）などを行った結果、9割まで回復して来た。
- ・セーフティネット系の相談、新しいスタイルでの営業活動の模索等
- ・売上14%減少により、補助金の該当なし 東日本大震災より借入返済見直しを実施していたため、借入れも出来ず

※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	Ⅲ	次期見通し
全 体	-2.4	-6.3	-10.4	-4.7	-2.6	3.8	-7.9	-29.6	-53.2	-42.8	-47.6
道 央	1.4	-2.7	-6.8	0.0	-4.3	-4.1	-7.9	-25.4	-49.4	-41.7	-48.6
札幌	0.0	-4.9	-3.0	0.0	-0.8	2.8	-6.7	-21.4	-47.7	-41.7	-46.7
小樽	10.5	8.3	-26.3	0.0	-23.8	-53.3	-13.6	-53.3	-58.3	-41.7	-58.3
道 東	-12.3	-6.3	-10.9	-26.4	7.1	12.8	-5.8	-23.1	-49.2	-38.5	-46.2
帯広	-7.1	-10.3	-7.1	-29.6	-7.1	4.5	-6.9	-35.7	-40.0	-56.7	-53.3
釧路	-17.2	0.0	-14.8	-23.1	21.4	20.0	-4.3	-8.3	-58.1	-13.6	-36.4
道 南	-20.0	-25.0	-18.2	2.9	-8.1	11.8	-14.8	-42.9	-68.9	-46.3	-41.5
函館	-26.9	-20.0	-11.1	10.5	-19.0	14.3	-6.3	-50.0	-68.0	-45.5	-45.5
日胆	-7.1	-31.6	-26.7	-6.3	6.3	10.0	-27.3	-30.8	-70.0	-47.4	-36.8
道 北	11.8	0.0	-14.7	2.3	-5.7	11.1	-5.6	-42.9	-56.8	-50.0	-53.1
旭川	18.4	8.8	-12.5	-3.7	-11.5	4.2	-8.3	-35.0	-51.9	-43.5	-52.2
北見	-7.7	-25.0	-20.0	12.5	11.1	25.0	0.0	-62.5	-70.0	-66.7	-55.6

売上高（前年同期比）

	2018 Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2019 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2020 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	次期見通し
全 体	5.3	0.3	-9.6	-4.2	1.1	5.3	-2.0	-19.3	-54.1	-43.2	-44.9
道 央	4.1	6.9	-3.2	1.6	0.0	-4.0	-1.6	-12.9	-45.9	-43.1	-45.7
札幌	9.4	3.3	2.0	5.8	3.4	0.0	1.0	-8.5	-43.3	-41.5	-44.7
小樽	9.5	25.0	-26.1	-19.0	-17.4	-31.3	-13.0	-38.9	-60.0	-50.0	-50.0
道 東	12.3	-1.6	-17.2	-17.5	3.4	18.8	7.5	-15.1	-54.8	-42.6	-41.5
帯広	-13.8	0.0	-13.8	-17.9	-7.1	27.3	0.0	-17.9	-48.4	-53.3	-43.3
釧路	-6.7	-3.8	-20.7	-17.2	13.3	11.5	16.7	-12.0	-61.3	-29.2	-39.1
道 南	-5.3	-21.7	-5.7	2.7	-5.3	6.1	-17.9	-39.5	-72.7	-51.2	-43.6
函館	3.7	-7.7	0.0	20.0	-13.6	7.1	-17.6	-37.5	-76.0	-54.5	-50.0
日胆	-13.3	-40.0	-12.5	-17.6	6.3	5.3	-18.2	-42.9	-68.4	-47.4	-36.8
道 北	17.6	4.5	-25.0	-9.3	8.3	18.9	-5.4	-28.6	-65.8	-35.3	-48.5
旭川	25.6	15.6	-22.7	-14.8	14.8	20.0	-4.0	-30.0	-66.7	-40.0	-50.0
北見	-8.3	-25.0	-30.0	0.0	-11.1	16.7	-8.3	-25.0	-63.6	-22.2	-44.4

採算（前年同期比）

	2018 Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2019 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2020 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	次期見通し
全 体	-4.2	-10.3	-15.3	-6.3	-5.6	0.0	-6.6	-23.5	-50.5	-42.5	-43.0
道 央	-2.1	-5.8	-10.7	-4.8	-0.7	-8.8	-0.8	-14.8	-45.9	-45.8	-42.9
札幌	0.0	-7.6	-9.0	-2.9	4.3	-4.5	-1.0	-10.6	-44.4	-45.5	-40.7
小樽	-15.8	4.8	-19.0	-14.3	-26.1	-40.0	0.0	-38.9	-54.2	-47.8	-55.0
道 東	-12.3	-17.2	-16.4	-18.2	-1.8	10.4	-4.0	-22.9	-45.9	-35.8	-46.0
帯広	-20.7	-21.1	-15.4	-25.9	-3.6	13.6	0.0	-18.5	-46.7	-43.3	-44.8
釧路	-3.6	-11.5	-17.2	-10.7	0.0	7.7	-8.7	-28.6	-45.2	-26.1	-47.6
道 南	-7.3	-13.0	-17.6	0.0	-18.4	2.9	-29.6	-38.9	-67.4	-44.7	-38.9
函館	-7.7	-7.7	0.0	11.1	-22.7	0.0	-17.6	-31.8	-72.0	-50.0	-50.0
日胆	-6.7	-20.0	-37.5	-12.5	-12.5	5.0	-50.0	-50.0	-61.1	-38.9	-27.8
道 北	2.0	-11.6	-28.1	0.0	-17.6	13.5	-11.8	-42.9	-57.9	-36.4	-43.8
旭川	7.9	-6.5	-27.3	-7.4	-11.5	8.0	-13.6	-40.0	-51.9	-33.3	-47.8
北見	-18.2	-25.0	-30.0	12.5	-37.5	25.0	-8.3	-50.0	-72.7	-44.4	-33.3

採算の水準

	2018 Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2019 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2020 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ
全 体	25.3	33.9	31.7	22.8	21.6	40.2	36.5	8.5	-23.1	3.5
道 央	23.5	28.5	36.1	25.0	17.2	35.6	44.4	9.0	-22.6	-4.9
札幌	23.5	27.6	39.7	22.1	23.7	41.6	47.7	10.5	-19.1	1.0
小樽	23.5	33.3	21.1	42.9	-15.8	-8.3	30.0	0.0	-40.9	-33.3
道 東	23.5	42.0	21.3	10.0	38.2	43.6	34.9	17.4	-11.3	2.3
帯広	38.5	40.6	33.3	0.0	38.5	41.2	26.1	29.2	-8.0	-8.7
釧路	8.0	44.4	8.7	20.8	37.9	45.5	45.0	4.5	-14.3	15.0
道 南	-3.1	31.4	16.7	31.3	5.9	28.6	18.5	-3.3	-23.5	8.6
函館	-10.5	45.0	20.0	44.4	0.0	36.4	31.3	0.0	-28.6	0.0
日胆	7.7	13.3	13.3	14.3	16.7	23.5	0.0	-7.7	-15.4	21.4
道 北	56.4	43.2	50.0	26.2	25.8	61.3	27.3	3.8	-45.2	33.3
旭川	51.9	40.0	55.0	25.9	21.7	52.4	31.8	16.7	-38.1	28.6
北見	66.7	50.0	37.5	26.7	37.5	80.0	18.2	-25.0	-60.0	44.4

業況水準（前年同期比）

	2018 Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2019 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2020 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	次期見通し
全 体	-5.1	1.0	-10.3	-5.9	-1.5	7.1	0.4	-25.0	-47.3	-29.3	-42.2
道 央	-6.1	2.1	-5.8	-4.1	-1.4	2.4	6.3	-20.8	-43.2	-33.3	-45.8
札幌	-6.2	0.8	0.0	-1.9	3.3	6.5	12.4	-15.4	-39.4	-34.2	-45.8
小樽	-5.3	8.3	-35.0	-15.8	-28.6	-25.0	-21.7	-56.3	-65.2	-29.2	-45.8
道 東	-8.8	7.8	-9.1	-11.1	5.3	8.5	1.9	-28.8	-42.6	-22.2	-31.5
帯広	7.1	7.7	-7.1	-25.9	10.7	9.1	3.4	-40.7	-46.7	-30.0	-40.0
釧路	-24.1	8.0	-11.1	3.7	0.0	8.0	0.0	-16.0	-38.7	-12.5	-20.8
道 南	-10.0	-2.3	-8.8	-5.7	-13.5	14.7	-22.2	-36.1	-55.6	-27.5	-45.0
函館	-26.9	-8.0	10.5	10.5	-19.0	21.4	-18.8	-40.9	-64.0	-31.8	-54.5
日胆	21.4	5.3	-33.3	-25.0	-6.3	10.0	-27.3	-28.6	-45.0	-22.2	-33.3
道 北	6.1	-8.7	-29.4	-4.7	0.0	13.9	-5.4	-21.4	-62.2	-25.0	-40.6
旭川	8.3	-8.8	-25.0	-14.8	-7.7	0.0	-8.0	-20.0	-55.6	-17.4	-43.5
北見	0.0	-8.3	-40.0	12.5	22.2	41.7	0.0	-25.0	-80.0	-44.4	-33.3

1人当たり売上高

	2018 Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2019 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2020 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ
全 体	0.3	-5.6	-2.4	-7.3	-1.1	1.6	0.4	-13.3	-49.7	-37.5
道 央	3.4	1.4	10.6	-6.5	0.0	-9.4	-0.8	-13.8	-47.4	-36.6
札幌	-1.6	-3.3	8.0	-5.8	0.0	-5.4	1.0	-7.6	-45.8	-38.7
小樽	33.3	25.0	21.7	-9.5	0.0	-37.5	-8.7	-50.0	-56.0	-26.9
道 東	-10.3	-12.1	-12.1	-8.9	-10.7	10.6	1.9	-1.9	-44.3	-35.8
帯広	-10.3	-10.3	-10.0	-25.0	-21.4	22.7	6.9	-7.4	-43.3	-55.2
釧路	-10.3	-14.8	-14.3	7.1	0.0	0.0	-4.0	4.0	-45.2	-12.5
道 南	-2.6	-19.6	-5.7	2.9	0.0	20.0	10.3	-31.6	-51.1	-35.0
函館	-4.0	-15.4	0.0	10.5	-4.8	33.3	11.1	-37.5	-60.0	-33.3
日胆	0.0	-25.0	-12.5	-6.3	6.3	10.0	9.1	-21.4	-40.0	-36.8
道 北	5.8	-4.3	-29.4	-15.9	8.3	11.1	-5.4	-7.1	-65.8	-47.1
旭川	5.1	2.9	-29.2	-21.4	7.4	16.0	0.0	-5.0	-66.7	-40.0
北見	7.7	-25.0	-30.0	-6.3	11.1	0.0	-16.7	-12.5	-63.6	-66.7

1人当たり付加価値

	2018 Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2019 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2020 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ
全 体	-4.8	-4.7	-6.9	-7.8	-3.7	-2.0	-1.6	-19.2	-48.3	-34.7
道 央	-0.7	2.8	2.5	-2.5	-2.9	-12.6	-2.4	-13.1	-49.4	-38.5
札幌	-3.3	0.0	2.0	-3.0	-3.4	-9.9	-1.9	-5.8	-47.3	-41.5
小樽	14.3	16.7	4.3	0.0	0.0	-31.3	-4.3	-55.6	-60.0	-24.0
道 東	-24.6	-9.4	-8.8	-12.5	0.0	4.3	0.0	-19.6	-44.3	-27.5
帯広	-31.0	-7.9	-6.9	-25.0	-10.7	4.5	10.3	-23.1	-43.3	-35.7
釧路	-17.9	-11.5	-10.7	0.0	10.7	4.2	-12.0	-16.0	-45.2	-17.4
道 南	-12.8	-19.6	-14.3	-2.9	-13.5	22.9	0.0	-34.2	-51.1	-22.5
函館	-20.0	-19.2	-5.3	5.3	-19.0	26.7	5.6	-33.3	-64.0	-33.3
日胆	0.0	-20.0	-25.0	-12.5	-6.3	20.0	-9.1	-35.7	-35.0	-10.5
道 北	11.5	-6.7	-29.4	-20.5	-2.8	2.8	-2.8	-25.0	-47.4	-44.1
旭川	15.4	-3.0	-29.2	-25.0	-3.7	4.0	4.2	-20.0	-37.0	-40.0
北見	0.0	-16.7	-30.0	-12.5	0.0	0.0	-16.7	-37.5	-72.7	-55.6

仕入単価（前年同期比）

	2018 Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2019 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2020 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	次期見通し
全 体	43.5	42.2	48.1	43.4	50.6	43.2	45.8	34.6	13.0	18.3	11.5
道 央	39.3	42.6	47.1	45.9	53.7	38.7	37.4	30.5	18.0	19.4	13.7
札幌	38.7	43.6	44.8	43.1	54.0	41.7	37.0	33.0	19.0	22.6	16.7
小樽	42.9	37.5	56.5	60.0	52.4	18.8	39.1	16.7	12.5	4.2	0.0
道 東	50.9	50.8	47.5	32.1	47.3	60.4	55.8	46.0	20.7	17.6	6.1
帯広	50.0	50.0	43.3	33.3	39.3	63.6	57.1	46.2	40.7	21.4	0.0
釧路	51.7	51.9	51.7	31.0	55.6	57.7	54.2	45.8	3.2	13.0	13.0
道 南	37.8	26.8	41.9	38.2	41.7	35.3	55.6	25.0	-7.7	15.4	12.8
函館	30.4	31.8	62.5	47.1	45.0	21.4	50.0	27.3	-13.6	15.0	15.0
日胆	50.0	21.1	20.0	29.4	37.5	45.0	63.6	21.4	0.0	15.8	10.5
道 北	51.0	43.2	59.4	54.5	52.8	42.9	52.9	44.4	2.6	17.6	9.1
旭川	45.9	43.8	65.2	53.6	63.0	45.8	60.9	47.4	3.7	24.0	12.5
北見	66.7	41.7	44.4	56.3	22.2	36.4	36.4	37.5	0.0	0.0	0.0

販売単価（前年同期比）

	2018 Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2019 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2020 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	次期見通し
全 体	10.3	6.9	8.8	11.0	15.1	12.0	18.3	7.8	-8.8	-5.7	-10.0
道 央	6.5	10.6	9.4	14.9	18.2	6.4	8.9	6.8	-7.3	-8.0	-12.3
札幌	5.1	9.4	9.6	11.9	20.4	9.2	11.0	12.1	-7.1	-7.9	-12.4
小樽	14.3	16.7	8.7	30.0	5.3	-12.5	0.0	-22.2	-8.3	-8.3	-12.0
道 東	19.3	14.8	11.9	5.4	14.5	27.7	28.8	16.0	1.7	11.5	-2.0
帯広	21.4	17.6	10.0	7.4	25.0	31.8	32.1	23.1	14.8	21.4	3.8
釧路	17.2	11.1	13.8	3.4	3.7	24.0	25.0	8.3	-9.7	0.0	-8.3
道 南	-2.6	-16.3	-9.4	-2.9	0.0	11.8	33.3	-2.8	-15.4	-13.2	-13.2
函館	-4.2	-17.4	-5.9	5.9	-5.3	-14.3	25.0	9.1	-27.3	-15.0	-10.0
日胆	0.0	-15.0	-13.3	-11.8	6.3	30.0	45.5	-21.4	0.0	-11.1	-16.7
道 北	20.4	7.0	18.8	18.2	19.4	11.4	24.2	11.1	-23.7	-14.7	-9.1
旭川	13.5	3.2	21.7	10.7	18.5	8.3	22.7	5.3	-25.9	-20.0	-12.5
北見	41.7	16.7	11.1	31.3	22.2	18.2	27.3	25.0	-18.2	0.0	0.0

人手の過不足

	2018 Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2019 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2020 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ
全 体	-53.8	-57.9	-59.3	-58.4	-54.3	-56.3	-58.3	-44.6	-18.6	-27.3
道 央	-49.7	-59.4	-63.1	-59.0	-48.2	-54.9	-58.3	-48.7	-15.7	-22.1
札幌	-51.2	-59.7	-65.0	-58.8	-44.5	-53.3	-61.5	-52.0	-15.6	-18.5
小樽	-40.9	-58.3	-54.5	-60.0	-70.0	-66.7	-43.5	-29.4	-16.0	-38.5
道 東	-61.4	-61.0	-64.9	-58.9	-69.1	-58.7	-60.8	-51.0	-21.7	-29.4
帯広	-58.6	-68.6	-66.7	-64.3	-64.3	-47.6	-57.1	-51.9	-19.4	-31.0
釧路	-64.3	-50.0	-63.0	-53.6	-74.1	-68.0	-65.2	-50.0	-24.1	-27.3
道 南	-55.0	-60.9	-57.6	-55.6	-52.6	-62.9	-66.7	-27.0	-17.1	-46.3
函館	-36.0	-65.4	-55.6	-63.2	-40.9	-60.0	-50.0	-13.0	13.0	-22.7
日胆	-86.7	-55.0	-60.0	-47.1	-68.8	-65.0	-90.9	-50.0	-55.6	-73.7
道 北	-56.9	-45.5	-38.2	-58.1	-57.1	-51.4	-48.6	-39.3	-27.0	-23.5
旭川	-55.3	-45.5	-37.5	-44.4	-53.8	-41.7	-36.0	-35.0	-19.2	-16.0
北見	-61.5	-45.5	-40.0	-81.3	-66.7	-72.7	-75.0	-50.0	-45.5	-44.4

資金繰りの状況

	2018 Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2019 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2020 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ
全 体	17.4	19.2	11.0	12.9	18.7	13.7	17.5	5.9	11.0	23.3
道 央	28.7	22.8	12.4	17.0	24.0	16.0	33.0	10.6	16.8	28.1
札幌	29.3	26.9	18.8	21.6	26.0	18.7	35.6	14.6	19.3	31.1
小樽	25.0	0.0	-15.0	-5.6	11.8	0.0	21.1	-13.3	4.3	13.6
道 東	15.1	8.9	10.4	1.9	20.4	18.2	2.0	10.9	9.6	18.0
帯広	10.7	9.1	16.0	7.1	29.6	15.0	11.5	12.5	0.0	3.6
釧路	20.0	8.7	4.3	-4.2	11.1	20.8	-8.0	9.1	20.0	36.4
道 南	-2.9	8.7	12.5	15.6	2.8	10.0	-11.1	-3.0	9.8	18.9
函館	9.5	15.4	18.8	17.6	-5.0	25.0	5.9	0.0	17.4	15.8
日胆	-21.4	0.0	6.3	13.3	12.5	0.0	-40.0	-7.1	0.0	22.2
道 北	0.0	33.3	4.2	14.3	13.3	3.2	13.3	-13.6	-9.1	16.7
旭川	-6.7	32.3	11.8	30.0	22.7	0.0	10.5	0.0	-12.5	22.7
北見	18.2	36.4	-14.3	-6.7	-12.5	10.0	18.2	-42.9	0.0	0.0

設備の過不足

	2018 Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2019 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	2020 Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ
全 体	-23.0	-18.6	-21.8	-25.2	-14.2	-15.5	-17.9	-12.5	-11.4	-12.4
道 央	-21.5	-15.2	-22.0	-26.1	-13.1	-11.7	-17.6	-9.5	-11.0	-9.9
札幌	-21.6	-17.4	-21.2	-25.0	-12.9	-10.5	-18.6	-9.9	-10.8	-9.2
小樽	-21.1	-4.3	-26.3	-31.6	-14.3	-20.0	-13.0	-6.7	-12.5	-13.6
道 東	-30.4	-29.5	-28.3	-30.9	-23.6	-18.2	-25.5	-19.2	-18.3	-17.6
帯広	-40.7	-37.8	-22.2	-33.3	-18.5	-15.0	-28.6	-21.4	-3.4	-11.1
釧路	-20.7	-16.7	-34.6	-28.6	-28.6	-20.8	-21.7	-16.7	-32.3	-25.0
道 南	-20.5	-11.1	-17.1	-21.2	-18.2	-21.9	-11.1	-8.3	-4.8	-12.2
函館	-12.0	-16.0	-31.6	-23.5	-26.3	-23.1	-12.5	-9.1	0.0	-13.6
日胆	-35.7	-5.0	0.0	-18.8	-7.1	-21.1	-9.1	-7.1	-10.5	-10.5
道 北	-20.8	-21.7	-15.2	-18.6	0.0	-19.4	-13.5	-17.9	-8.8	-15.6
旭川	-22.9	-23.5	-16.7	-14.8	0.0	-16.7	-4.0	-10.0	-8.3	-13.0
北見	-15.4	-16.7	-11.1	-25.0	0.0	-25.0	-33.3	-37.5	-10.0	-22.2