



Fukugin  
**JOURNAL**

Issue No.29

2022  
向春号  
February

**focus**

福井県経済、2021年の回顧と  
今後(2022年)の展望

福井県立大学 地域経済研究所長・教授  
南保 勝

**COMPASS**

世界経済の見通しと米中対立の行方

福井県立大学 地域経済研究所 特任教授  
池下 譲治



## 01 巻頭言

focus

02 福井県経済、  
2021年の回顧と今後(2022年)の展望

COMPASS

## 12 世界経済の見通しと米中対立の行方

## 18 経営計画と財務戦略 財務戦略の意味と予算・中長期計画

## 22 Beyond CORONAの労務管理 「ジョブ型」ブームから考える中小企業の人材マネジメント

## 26 調査結果 福井銀行景気動向調査

## 30 海外ビジネスレポート 中国のゼロコロナ政策と福井県産品の中国販路拡大支援

## 32 主要経済指標



## 表紙

／<sup>みこ</sup>神子の山桜

若狭湾に面する常神半島の神子地区を中心として、約300本の山桜が点在しており、4月には山一面に咲き誇ります。古文書によると、寛保2年(1742)に藩の奨励により、集落共同で開墾した際に各人の境界に樹齢の長い山桜を植えたとされています。県の名勝に指定されています。若狭湾との見事な景観を楽しむことができます。

## 向春のごあいさつ

株式会社 福井銀行  
頭取 林 正博



向春の候、みなさま益々ご清栄のこととお慶び申し上げます。

平素は福井銀行をお引き立ていただき、厚く御礼を申し上げます。また、新型コロナウイルス感染症拡大により影響を受けているみなさまに心からお見舞い申し上げます。

さて、昨年を振り返りますと、2020年からの新型コロナウイルス感染症拡大の影響により国内の経済活動の落ち込みが続きましたが、withコロナ・afterコロナを見据えた経済活動が徐々に再開されました。現在も、新型コロナウイルス感染症は先行き不透明感があるものの、経済活動の再開による景気の持ち直しが期待されています。

そのような中で、お客さまの資金支援はもとより、お客さまが抱えている課題の解決策の提案にとどまらず、お客さまに寄り添って解決策の実行までお手伝いすることが地域のリーディングバンクの使命と考え、これまで以上にお客さまと深い対話を重ねながら、質の高いサービスの提供に努めてまいります。

昨年10月には福邦銀行が実施した普通株式による第三者割当増資を福井銀行が引き受け、新たなグループ体制「Fプロジェクト」がスタートいたしました。両行はともに福井県を主たる営業基盤とし、地域の活性化を使命・役割とする金融機関です。同じ志を持つ両行が手を取り合うことで、地域経済の持続的な発展とお客さまサービスの一層の向上の実現を目指してまいります。

また、福井県内への北陸新幹線延伸が2年後に迫ってまいりました。その効果を最大化させるためにも、今後も企業理念である「地域産業の育成・発展と地域に暮らす人々の豊かな生活の実現」に向け、福井銀行ならびにグループ会社役職員一同、地域の持続的な発展に貢献してまいります。

本年もご支援、ご指導賜りますようお願い申し上げますとともに、みなさまのご健勝とご多幸を心よりお祈り申し上げます。

# 福井県経済、2021年の回顧と 今後(2022年)の展望

南保 勝

福井県立大学 地域経済研究所長・教授

## はじめに

### 新型コロナウイルス感染症の影響により、一進一退の状況が続いた日本経済

2021年の日本経済を振り返ると、年初来、新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言が断続的に発令される中、国内景気は一進一退の状況が続いた。

ちなみに、1～3月期は、堅調な輸出に支えられ生産活動が回復基調を持続する一方、需要面では緊急事態宣言の再発令による外出自粛や飲食店などでの時短営業から個人消費が精彩を欠いた。

4月に入ると、3度目の緊急事態宣言が発令され足下の消費活動が再び弱含んだものの、輸出が堅調な汎用機械や生産用機械、電子部品・デバイスなどの増産により、生産活動が回復基調を持続。その結果、4～6月期のGDP成長率は2四半期ぶりのプラス成長となった。

しかし、7月入り後は、感染拡大を受けた緊急事態宣言の4度目の発令により、各種の物販をはじめ宿泊・飲食サービスなど個人消費の抑制傾向が続いたほか、設備投資も前年割れで推移。供給面でも、電子部品・デバイスは堅調ながら、半導体不足や東南アジアからの部品調達の停滞による自動車の減産などから、低調な操業が続いた。そのため、2021年7～9月期のGDP成長率(改定値)は、物価変動の影響を除いた実質で前期比▲0.9%、年率換算で▲3.6%と、2四半期ぶりのマイナス成長に陥っている。

ただ、秋口以降は、ワクチン接種の進捗と新規感染者の低下傾向、それによる9月の緊急事態宣言

解除を受け、停滞した宿泊・飲食サービス関連需要を含め、国内での経済活動の再開が進んでいる。

こうした中、2022年の経済情勢について、まず需要部門では、このまま新型コロナウイルス感染の鎮静化が維持されることで、経済活動が正常化し雇用・所得環境の改善が進むことに加え、防疫への対応と経済活動の両立が進み、さらに、これまでの政策支援や消費抑制傾向により過剰に積みあがった家計貯蓄の一部が消費に回れば、個人消費の回復に繋がるとの考え方もある。ただ、原油高などを背景とする仕入価格の上昇により、運輸・郵便や宿泊・飲食サービスなどのもう一段の業況悪化も懸念され、業種・業態間による収益環境のバラツキも顕在化するであろう。しかし、国内で11月末に確認されたオミクロン株の需要への影響については、これまで経験した国民のコロナ対応能力に加えて、オミクロン株自体に、懸念されるほどの脅威がなければ、それほど厳しい状況は回避できるものと思われる。

供給部門では、半導体の供給制約という課題が本年も負の影響を与えるものの、世界的な景気回復を背景に資本財や電子部品・デバイスへの需要が堅調であることや、部品不足の要因となった東南アジアの新型コロナウイルス禍が和らぎ、今後、自動車などの生産が持ち直していくとの見方が支配的である。従って、2022年の日本経済は、各種



の不確実性を伴いながらも、徐々に持ち直しの状況へと進むであろう。

ここでは、上述した日本経済の動向を参考としながら、まずは2020年の福井県経済がコロナ禍で

どのような歩みをみせたかを振り返り、そのうえで2022年の県内経済情勢と、それを踏まえた上で産業・企業活動の方向性について若干のコメントを付け加えたい。

## 2021年の福井県経済

### 一進一退の状況から持ち直しに入った福井県経済

#### 1. 概況

2021年の福井県経済を振り返ると、賃金や物価の動向からは、どちらかといえば賃金の上昇が物価の上昇を上回り、前年に比べ暮らしぶりにも多少の余裕がうかがえた。こうした中、需要面でも、新型コロナウイルス感染症の蔓延により、観光関連需要が大きく後退し、宿泊、交通、飲食サービスなどは極めて厳しい状況のまま推移したものの、飲食店の中にはテイクアウトの導入や徹底した防疫措置の実施、AI、ロボットの導入による話題性の追求などにより、何とか持ちこたえようとする動きが強まった。一方、既存の小売店舗では食品スーパー、ドラッグストア、ホームセンターなどが一昨年に続き堅調な売上を確保。業種・業態による格差がさらに広がった一年でもあった。こうした状況下、昨年の需要面での特徴を総括すれば、原材料価格の上昇といった悪影響も見られたが、徐々に経済活動の再開が進む中で、雇用・所得環境の改善が進んだことや各小売店のワクチン接種率の進捗と防疫措置の緩和などから、一昨年厳しい環境に置かれたコンビニエンスストアでも売上が前年比プラス水準で推移するなど、幾分持ち直しの動きが強まった年といえる。特に、10月入り後は、この傾向が顕著となり、多少なりとも復調への期待が高まったことも間違いのない。また、企業の設備投資や住宅需要、公共投資も堅調を持続。以上から、2021年における県内の需要面での動向は、不確実性を伴いつつも持ち直しの動きが強まった一年であったといえよう。

一方、供給面では、県内製造業の生産活動が、5月～7月にかけて一端復調したものの、8月以降は県独自の感染警報の発令や原材料高、部品供給の停滞や長期化する半導体不足などを背景に再び生産水準が低下するなど、先の見えない状況が続いた。

ちなみに、業種別動向をみると、繊維工業は、総じて衣料品が苦戦したものの、非衣料が持ち直し、全体では横ばいとなった。眼鏡枠は、年初まで厳しい環境が続いたものの、年央以降は持ち直している。一方、機械工業は、年を通じて、電子部品・デバイスでスマートフォン需要を中心に順調な生産動向を維持。輸送機械や汎用機械は、部品供給の停滞や半導体不足の影響を受け、7月以降落ち込みが激しかった。しかし、年末にかけては回復が期待されている。こうした中で生産指数も、電子部品・デバイスが110～140、輸送機械が90～140の間で乱高下したほか、化学も原材料高に加え医薬品の不調などから60～110の間で推移、多くの業種で操業度合いが大きく揺れ動いた。

ただ、北陸財務局や日本銀行の4半期別景況調査からは、サプライチェーンを通じた影響による下振れリスクや国内外の感染症への懸念はあるものの、各種政策効果や海外経済の改善もあって、景気が持ち直していくことが期待されている。従って、福井県製造業の景況は、今後、年末にかけ徐々に持ち直しの動きを強めていくことが予想される。

参考までに、企業マインドを見ると、福井財務事務所発表の10～12月期の県内法人企業景気予測調査では、景況判断指数(BSI)がプラス12.1となり、2004年の調査開始以来、最高値を記録するなど、年末にかけ製造業、非製造業ともに改善が進んでいる。

いずれにせよ、2021年の福井県経済は、コロナ禍で需要面、供給面ともに厳しい展開を強いられたものの、その動きは、ワクチン接種の進捗や防疫措置の緩和、さらに世界経済の回復基調を背景に、徐々にではあるが、持ち直しの気配を強めた一年であった。



こうした概況を踏まえたうえで、以下では2021年における福井県経済の動きを需要面と供給面に分け、それぞれ主要項目別（経済活動別）に一年の動きを概観した後、2022年における福井県の経済情勢についても論じてみたい。

## 2. 経済活動別状況

### （１）需要面の動き

#### ①消費活動

消費とは、「生活の必要を満たすために財やサービスを使用し、消耗する」ことである。我が国では国内総支出に占める民間最終消費支出の割合が

6割前後を占めていることから、消費の増減が経済全体に与える影響は極めて大きい。そのため、ここでは消費を決定づける最大の要因となる所得（賃金）の動きと、消費に関連した供給サイドの指標を採り上げ、福井県内における2020年の消費活動を振り返る。

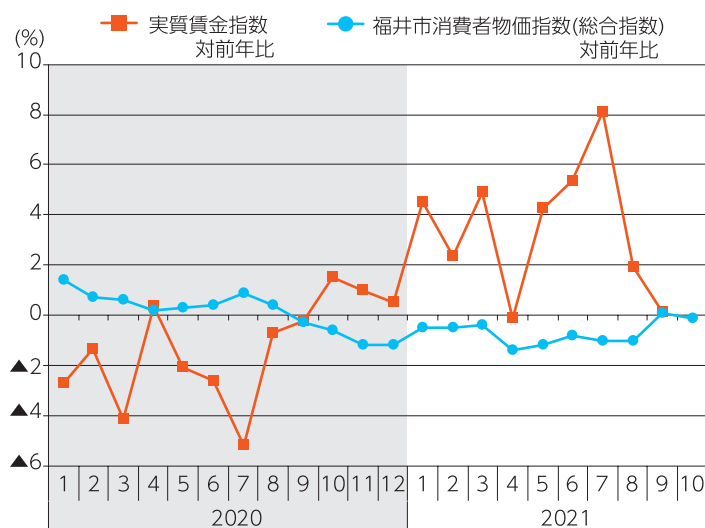
まず、県内勤労者の所得環境を、『福井県毎月勤労統計調査』及び『福井市消費者物価指数』をもとに眺めてみると（図1）、物価上昇分を差し引いた実質賃金指数は、4月に前年比-0.1%と前年割れとなったものの、5月には+4.3%、6月には+5.4%、7月には+8.1%と上昇幅を広げた。

ただ、それ以降、自動車工業での減産やクラスターの多発なども影響し、8月が+1.9%、9月が+0.1%と、伸びの鈍化が強まった。

一方、物価動向（総合指数）は、前年比で9月の+0.1%を除いて、各月ともマイナスの前年割れで推移。総じて低水準の動きとなった。

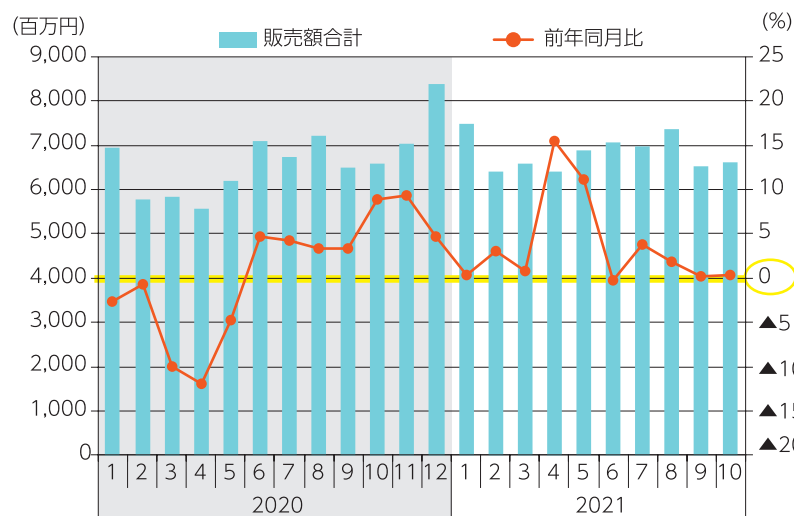
つまり、2021年の賃金や物価の動向からは、どちらかといえば賃金の上昇が物価の上昇を上回る推移となり、前年に比べれば暮らしぶりにも多少の余裕が増加したことがうかがえる。しかし、公益社団法人ふくい・くらしの研究所が実施した「2021年秋の消費動向調査」（図7）をみると、生活者の収入DI（前回調査-23.1→今回調査-21.4）がやや改善してはいるものの、支出（前回調査12.6→今回調査7.6）を押さえ貯蓄（前回調査-38.0→今回調査-34.6）に回す傾向がさらに強まっているため、生活者の暮らし向き（前回調査-15.5→今回調査-16.0）は改善が思うほど進まない状況がみて取れる。

図1. 実質賃金指数・消費者物価指数（福井市、総合指数）、前年比の推移



資料：福井県「毎月勤労統計調査」、総務省統計局「消費者物価指数」

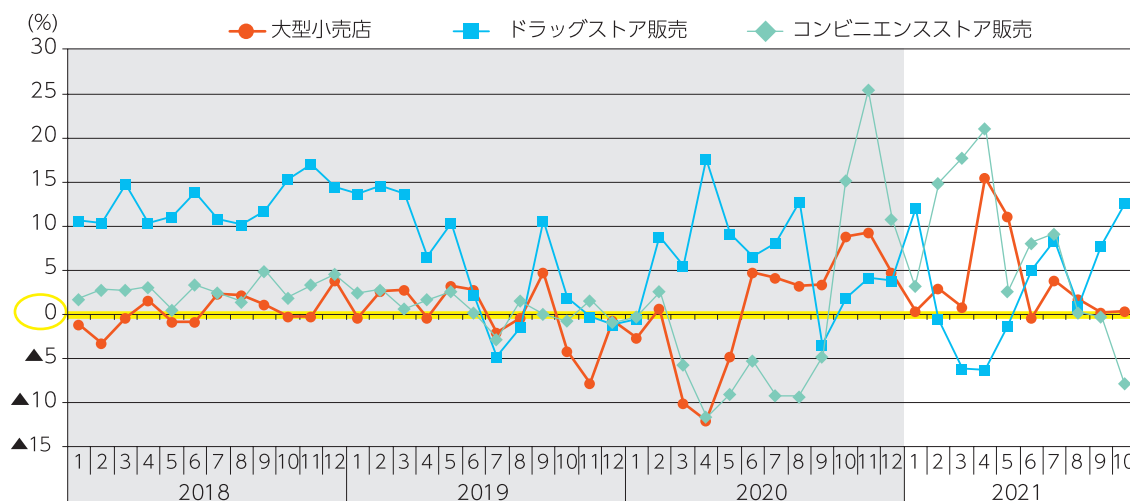
図2. 福井県内大型店（百貨店+スーパー）売上高の推移



資料：近畿経済産業局『百貨店・スーパー販売状況（近畿地域）』全店ベース



図3. 福井県内 小売店別販売額状況前年同期比(全店ベース)



資料：経済産業省『商業動態統計』

つまり、この結果から推測されることは、コロナ禍ではあるが経済活動の改善が進み、実質賃金の伸びが見られたものの、生活者の消費マインドは将来不安も加わって改善がさほど進まず、前年同様、消費を極力抑えて貯蓄に回す生活防衛型の暮らし向きを志向する傾向が、依然、強いことがわかる。

こうした中、県内大型店の売上高状況(図2)をみると、コロナ禍、衣料品などのお出かけ関連需要が年を通じ不冴えであったものの、巣ごもり需要の拡大やペントアップ需要の拡大から食品関連やアウトドア用品、ドラッグ関連需要が盛り上がり、緊急事態宣言解除以降の6月は前年比+0.3%となったものの、総じて堅調に推移。1月が+0.4%、2月が+3.0%、3月が+0.8%、4月が+15.5%、5月が+11.1%、7月が同+3.8%、8月が同+1.8%、9月が同+0.2%、10月が同+0.4%と堅調に推移した。ただ、4月、5月の二桁の増加は、昨年大幅に落ち込んだ反動増とみられる。

また、百貨店・スーパー販売以外の業態別動向(図3)をみると、食品スーパーは、家庭内で過ごす時間が増加するにつれ需要が伸び概ね堅調に推移。コンビニエンスストア販売は、外出自粛の影響はあるものの、飲食品の持ち直しなどから、幾分の回復傾向を示している。ドラッグストア販売は、飲食物品等に動きがみられたことに加え、新規出店効果などから好調を維持。ホームセン

ター販売は、巣ごもり需要の一服感などから春先以降は増勢が鈍化している。一方、家電大型専門店販売は、テレビや白物家電等に動きが見られたことから持ち直している。ただ、外食、宿泊、娯楽などのサービス消費関連需要は引き続き年を通じて一進一退の状況となった。

以上から、福井県内の個人消費は、幾分実質賃金の伸びがみられたものの、生活者の消費マインドは依然、生活防衛型が主流となっており、その中で、自粛の影響を受けやすい宿泊、飲食サービス関連の業態に明るさが戻りにくい状況が続く一方で、巣ごもり需要、ペントアップ需要を中心に盛り上がる店舗もあり、前年同様、業種・業態により業況に大きな格差が現れた一年であったといえる。

## ②投資活動

一方、需要項目として重要な投資活動はといったどのような状況であったか。まず、企業の設備投資について整理すると、設備投資には大別して能力増強投資のように現在或いは近い将来の需要を考慮し、望ましい資本ストック(生産設備)を確保するために行われる投資(能力増強投資)と、研究開発投資、省力化・情報化投資など需要動向や企業の生産能力とは異なった観点から決定される投資(独立投資)がある。また、企業の設備投資の動きは、新たな生産能力を生み供給力を増大する効果とともに、マクロ的には有効需要を喚起し経済活



表 1. 福井県設備投資動向

(単位: %)

|            | 2020年<br>実績 | 2021年<br>計画 | 2022年<br>計画 | 2020年  | 2021年  |
|------------|-------------|-------------|-------------|--------|--------|
|            | 増減率         | 増減率         | 増減率         | 修正率    | 修正率    |
| 全産業(除く電力)  | ▲ 42.2      | 22.0        | ▲ 75.0      | ▲ 31.9 | 8.1    |
| 製造業        | ▲ 43.4      | 24.8        | ▲ 51.2      | ▲ 35.9 | 28.3   |
| 非製造業(除く電力) | ▲ 34.4      | 5.9         | ▲ 6.4       | 6.6    | ▲ 26.1 |

資料: 日本政策投資銀行「北陸地域設備投資計画調査(2021年8月公表)」

動を活性化させることで所得を増大させる効果を持っている。一般に、これを投資の二重効果と呼んでいるが、いずれにせよ設備投資が経済成長や景気変動と密接な関係があることは言うまでもない。では、2021年における県内の設備投資動向はどのような状況であったか。日本政策投資銀行が公表する『北陸地域設備投資計画調査(2021年8月公表)』から眺めてみると(表1)、2021年度の計画段階では、製造業で前年に工場新設等があった「化学」及び「一般機械」で減少するものの、電子部品関連の増産投資がある「電気機械」、自動車向け部品などで工場や設備の新設投資がある「非鉄金属」、大型設備の更新投資がある「窯業・土石」などが増加するため、全体でも24.8%増と増加に転じる計画となっている。また、非製造業でも、前年に大型投資があった「通信・情報」などが減少するものの、域内の土木・インフラ工事に対応するための設備導入がある「建設」、店舗の新設等がある「卸・小売」などが増加するため、製造業と同じく全体でも5.9%増と増加に転じる計画となっている。

これにより、全産業(除く電力)ベースでも前年度比22.0%増と増加に転じる模様である。また、2022年については、世界的なワクチン普及とともに需要の持ち直し傾向が強まることが予想されることから、企業の投資マインドは注目の情報関連投資を中心にさらに改善が進むと見るべきであろう。

## (2) 供給面の動き

地域の経済動向を把握する場合、供給面での動きとして、その域内にある企業の経済活動を捉え考察することが重要である。ここでは、本県の景気動向をみる上で必要不可欠な製造業に的を絞り、その生産活動の推移を把握した後、業種別にみた企業マインドについても振り返る。

### ①生産活動

製造業に関する諸活動を生産、出荷、在庫の面から体系的に捉えた統計資料としては、毎月公表される『鉱工業指数』がある。ここでは、同統計資料から県内製造業の生産に的を絞り、その動きを追ってみることにする(図4)。

まず同指数を四半期別にみると、2021年1-3月期97.3、4-6月期が101.9、7-9月期も101.7となり、新型コロナウイルス感染症拡大はむしろ原材料高、部品供給の停滞、半導体不足など多様な負の影響を受けつつも堅調な生産を継続した。これを月別でみると1月の92.9、2月の101.1から、3月は98.0と低下したものの、4-7月までは100台を維持。ただ、県単独の緊急事態発令なども影響し、8月は98.5、9月は97.5と低下するなど、100を割り込む水準となった。

ちなみに、業種別動向をみると、繊維工業は、総じて衣料品が苦戦したものの、非衣料が持ち直し、全体では横ばいとなった。眼鏡枠は、年初まで厳しい環境が続いたものの、年央以降は持ち直した。一方、機械工業は、電子部品・デバイスで、年を通じてスマートフォン需要を中心に順調な生産動向を維持。輸送機械や汎用機械は、部品供給の停滞や半導体不足の影響を受け、7月以降落ち込みが激しいが、年末にかけては回復が期待されている。こうした中で生産指数も、電子部品・デバイスが110~140、輸送機械が90~140の間で乱高下した。その他、化学も原材料高に加え、医薬品の不調などからも60~110の間で推移するなど、多くの業種で操業度合いが大きく揺れ動いた。

以上から、県内の生産活動は、5月~7月にかけ一端復調したものの、新型コロナウイルス感染症の拡大や原料高、部品供給の停滞や長期化する半導体不足などから、再び低下基調となるなど、生産動態の

図4. 福井県鉱工業生産指数の推移 (2015年=100)

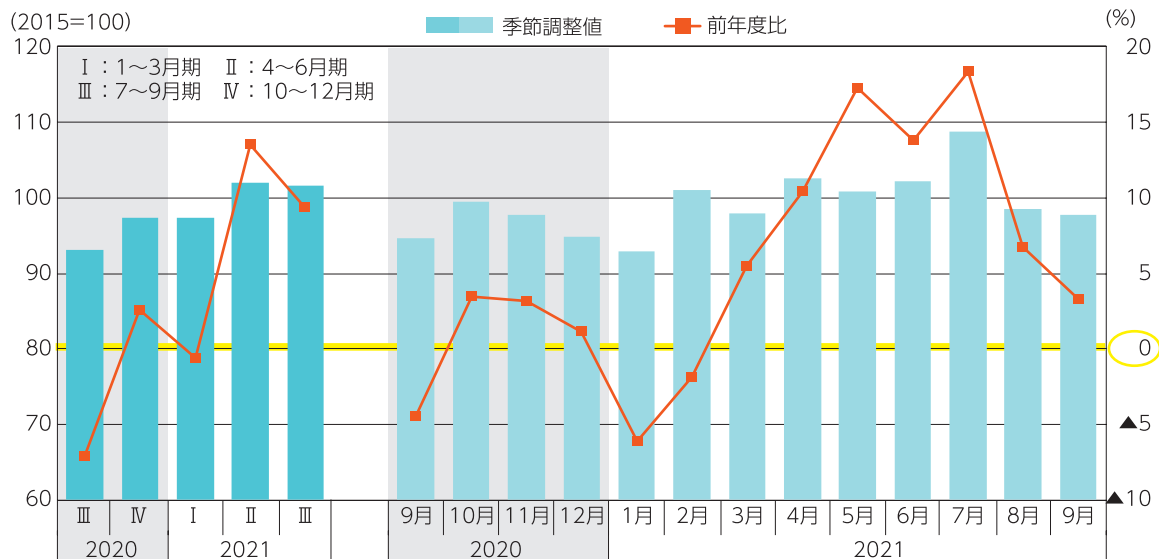
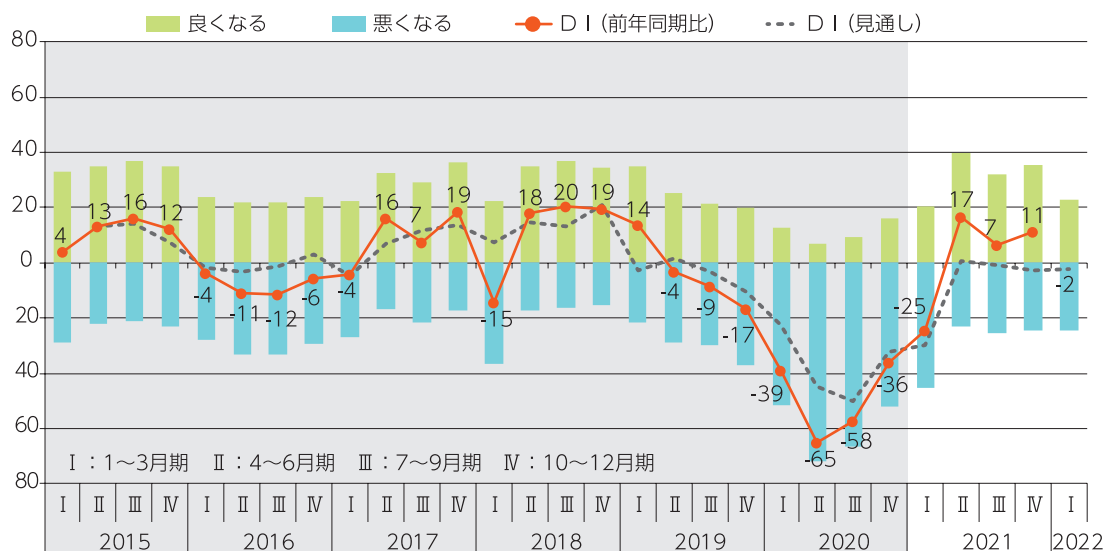


図5. 福井県内企業の自社の業況判断 DI の推移



把握が困難な状況が続いた。ただ、北陸財務局や日本銀行の4半期別景気動向調査では、10～12月期にかけ、各種政策効果や海外経済の改善もあって、景気が持ち直していくことが期待されている。

## ② 企業マインド

以上のように、県内の主力産業である製造業では、新型コロナウイルスの影響や各種の生産を阻む要因により、業種間で操業度合いにばらつきが現れたが、年末にかけては、幾分の持ち直しが期待できることが分かった。こうした中で企業マインドは、

いったいどのような状況となっているのか。参考までに、福井銀行が四半期ごとに実施する『福井県内企業景気動向調査：令和3年10～12月期実績、令和4年1～3月期見通し』から、自社の業況判断を示す業況DI(図5)をみると、全体では2021年1～3月期の-25から4～6月期+17へと持ち直し、7～9月期には+7へ、10～12月期+11へと、増減を繰り返しながらもプラス水準で推移していることがわかる。業種別では、10～12月期、製造業が+16と前回に比べ13ポイント悪化したが、非製造業では+9と前回比11ポイント改善が進んでいる。

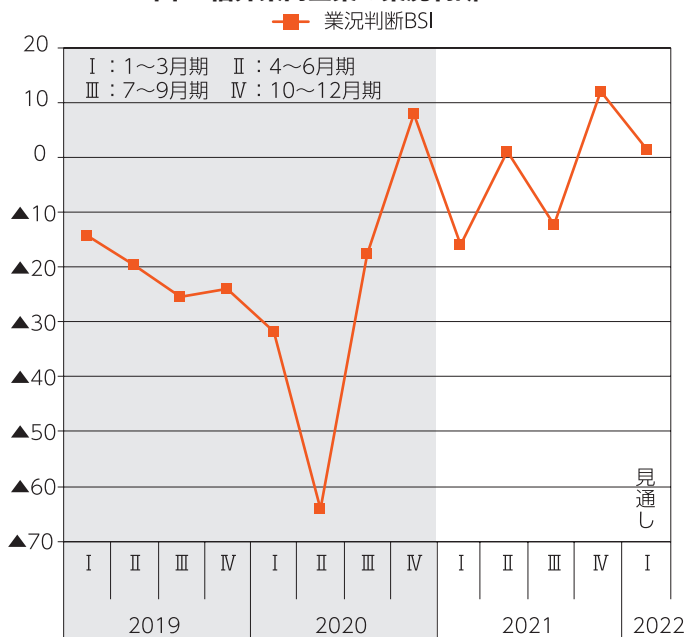


また、昨年12月10日、北陸財務局福井財務事務所が公表した『法人企業景気予測調査(第71回、令和3年10-12月期調査)』(図6)をみると、県内企業の業況判断は全産業平均で前回調査(7-9月期)から24.5ポイント改善し+12.1となり、2004年の調査開始以来、最高となった。業種別では、製造業が前回の-6.7から今回は+13.0に改善したほか、非製造業も-17.3から+11.3へと改善し、4期目のプラス水準となっている。

いずれにせよ、2021年の県内企業の業況マインドは、製造業では原材料高、部品供給の低下、半導体不足などもあって厳しい環境ながら、終盤は世界的な景気回復を背景に資本財や電子部品・デバイスへの需要が堅調なこと、さらに自動車生産の復活等もあり、期待感が広まった。

また、非製造業も、コロナ禍で依然として厳しい業況が続くものの、ワクチン接種率の上昇や感染

図6. 福井県内企業の業況判断 BSI



資料:財務省北陸財務局福井財務事務所「福井県内の法人企業景気予測調査 第71回令和3年10-12月期調査」

対策の効果、10月入り後は、緊急事態宣言解除などから、先行きへの期待感がひろまった一年であったといえる。

## 2022年の県内経済情勢

### 需要部門、供給部門ともに、業種間格差を伴いつつも持ち直しの動きが強まる

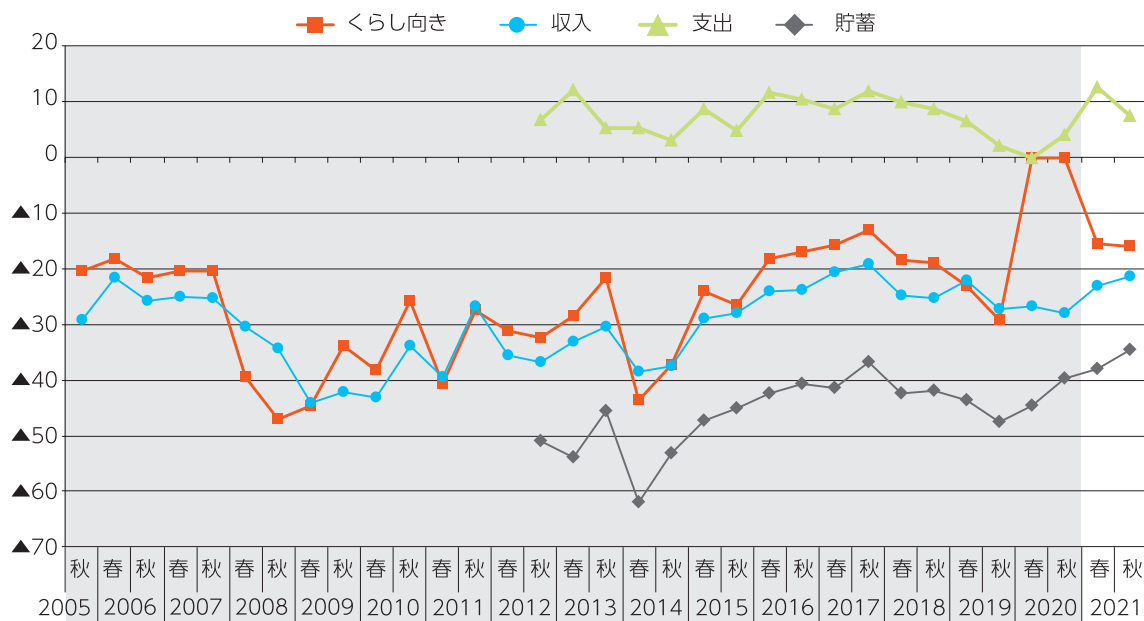
前述のように、2021年の県内経済は、一昨年来の新型コロナウイルス感染症の蔓延により、需要面では、外出自粛の影響を受けやすい宿泊、飲食、その他関連サービス業を中心に少なからずダメージを受けた一年であった。ただ、緊急事態宣言が解除された10月以降は、ワクチン接種の進捗と防疫措置の段階的緩和により、ペントアップ需要、リベンジ消費の盛り上がりが見えだしている。また、供給面では、原材料高、部品不足、特に半導体不足などを背景として、業種・規模による操業度合いのバラツキが見られたものの、世界経済の回復を受け、秋口以降、持ち直しの動きが強まった一年となった。

では、こうした状況下、2022年はいったいどのような経済情勢となるのであろう。

これについて、まず需要面では、経済活動の回

復が業種・業態間で格差を伴いつつも、徐々に持ち直しの動きを強めていくと考える。コロナ禍により生まれた「新しい生活様式」は、移動の自粛、多人数での会食の回避など、経済活動に一定の制限を加えるものであった。こうした行動が一般化した今、消費スタイルの変化はやむを得ない。従って、一昨年来、外出自粛で落ち込んだ食事や飲酒などの外食需要、旅行に伴う宿泊、交通費などの観光関連業種は引き続き厳しさが残るものの、ワクチン接種の進捗や防疫措置の緩和によって徐々にではあるが持ち直しの動きが強まる年となろう。ただ、インバウンド需要については、今しばらく回復には時間を要するものと思われる。その他、原材料アップの影響を受けやすい業種・業態では、収益環境の改善が遅れることも考慮する必要がある。また、ニューノーマル(新しい日常)時代の消費ス

図7. 今後半年間の暮らし向き、収入、支出、貯蓄のDI値推移



資料：公益社団法人ふくい・暮らしの研究所 [2021年12月]『消費動向調査』

タイトルでもあるゲームソフト代、オンラインゲームなどのwebイベント料、それにかかわるインターネット接続料などは引き続き増加が予想される。

いずれにせよ、「新しい生活様式」への移行は、それに関連する消費の仕方をこれまで以上に変化させることは間違いない。消費を促す企業側はこうした非接触型社会にふさわしい消費の仕方、仕組を再検討し、これまでになかった販売形態、サービスの提供方法などを考え実践するなど新しいビジネスモデルを構築しなければならない。

ちなみに、公益社団法人ふくい・暮らしの研究所が昨年10月に実施した『消費動向調査』(図7)によれば、「今後半年間の暮らし向き」が、「良くなる」「やや良くなる」から「悪くなる」「やや悪くなる」を引いたDI値は▲16.0となり、前回調査(2020年3月の調査)より0.5ポイント増とわずかな改善にとどまっている。その中身をみると、収入は微増するが、支出を抑え貯蓄に回そうとする生活者が増加しており、まだまだ生活防衛型の暮らし向きを重視する傾向が強いことがうかがえた。このことから、県内においても、個人消費に関しては一定の回復が期待できるとはいえ、全国同様、これまでの政策支援や消費抑制傾向により過剰に積みあがった

家計貯蓄の一部が消費に回らなければ、十分な回復は望めないであろう。

一方、供給面では、世界的な景気回復を背景に資本財や電子部品・デバイスへの需要が堅調であること、主力の自動車生産も昨年秋以降持ち直しに入っていることなどから、徐々に持ち直しの勢いを強めるものと考えられる。ただ、これには原材料価格の高騰やサプライチェーンの停滞、特に半導体不足による各種製品の供給低下といった負の要素もあり、これらがどのような展開をするかについて注視する必要がある。

従って、2022年の福井県経済は、オミクロン株などの不安要素が顕在化しているものの、海外市場の回復、ワクチン接種の進捗や防疫措置の緩和といった各種政策効果などを主因に、需要部門、供給部門ともに業種間格差を伴いつつも、持ち直しの動きを強めていくものと思われる。ただ、懸念材料として、国際的な商品需給逼迫の長期化、オミクロン株など変異株の拡大による防疫措置の再発令のほか、半導体不足や非鉄金属等での価格高騰などを背景に、持ち直しに入った需要に水を差し企業業績が下振れするといったリスクが存在していることも留意する必要がある。



## 結びに代えて

### 地域の産業史から学ぶ今後の企業像

一昨年来、猛威を振るう新型コロナウイルス感染症の蔓延は、経済活動や社会活動面で多大な負の影響を残している。

例えば、コロナは一般の小売業、宿泊業、飲食サービス業、タクシー業、教育機関などの第三次産業中心に襲い掛かり、この事態を收拾するには今しばらく時間を要することは言うに及ばない。

しかし、そうはいっても経済社会は、いつまでもこの現状に手をこまねているわけにもいかない。そろそろwithコロナ、ニューノーマルを意識した社会課題にも対応した新しい時代の経済活動を考える時期に来ている。

それには、具体的にどのような事業戦略を検討すべきなのであろう。例えば、現在保有する市場を深堀する、今の技術やノウハウで新たな市場を開拓する、或いは今の市場をベースに新たな技術やノウハウを投入する、そして、多角化戦略など様々な考え方があるに違いない。もちろん、考えた戦略を成功に導くためには、自社を取り巻く外部環境から自社にとっての機会と脅威を整理し、さらに自社の独自能力から強み、弱みを分析するなどして自社が取るべき今後の戦略を明確にしていくことが必要となろう。

いずれにしても、事業戦略は多様であり、そうした戦略から何か一つを選ぶとすれば、それは最もオーソドックな「連携」という言葉に繋がらないか。つまり、近年注目を集める「オープンイノベーション」ということになる。「連携」には企業内部で事業部、ヒト、モノ、情報が繋がる「内なる連携」と、企業間で技術やノウハウ、流通、人材などの面でお互いを補完しあう或いは高めあう「企業間連携」など様々なフレームワークが考えられる。

話は変わるが、昨年10月、全国の漆器産地がデザインや技術を競い合う第56回全国漆器展が開催され、福井の越前漆器協同組合が16度目となる桂宮賞に輝いた。個人部門では6点が入賞したが、このうち経済産業省製造産業局長賞に選ばれた「陶漆 五色片口小鉢(とうしつ ごしょくかたくちこばち)」は、薄作りの越前焼に漆を塗った5枚組の器で、縁の片側には注ぎ口もあり、酒器や小鉢に

も使える多用途、多機能型に特徴がある。そのほか、新しい作品の中には本物志向のワイングラス、家飲みが楽しくなるような「酒器」などコロナ禍時代を逆手に取った作品やイメージ・センス・ファッション性の面で優れた作品、江戸時代を彷彿させる「飯椀(ごはんを盛るお椀)」など、時空を超えて楽しめる斬新な作品が数多く出品された。1500年の歴史、伝統的と言われるものの、漆器産業が間違いなく時代の動きをキャッチしながら日々進化していることを確信させるものとなった。

ところで、昨年の12月現在、経済産業省から指定を受けた伝統的工芸品の品目数は236品目を数え、そのうち北陸では23品目と、全国の約1割の伝統的工芸品が存在している。北陸の経済力が日本の2.3~2.4%を占めるに過ぎないことを考えると、北陸はまさに伝統的工芸品の一大産地といえよう。

では、何故、北陸ではこうした伝統的工芸品づくりが盛んになったのか。それには、この地域がそれら工芸品を根付かせる気候条件を保有していたことや、歴史的に見て、この地が大陸文化の往来の地であったことで新しい技術の伝承が可能であったこと。さらに、これらの伝統的工芸品産業が、それぞれの補完機能を高めるために、お互いが連携しながら産地の維持・発展に努めてきたことなどが挙げられる。例えば、福井県では、古くから打ち刃物の販売を漆器産地の漆かき職人が行っていたことや、越前箆笥の制作には漆と打ち刃物の技術が必要であったこと、若狭の箸は若狭塗の技術があつて今に至っていること。そして、今回受賞した「陶漆 五色片口小鉢」のように、漆器と越前焼、漆器と打ち刃物、和紙と漆器といったコラボによる製品づくりがなされていたこと等がそれである。

また、これら伝統的工芸品の発祥を振り返ると、多くが古の時代から存在していたことは言うに及ばない。福井県で言えば、漆器や和紙は古代、若狭瑠璃、越前箆笥は奈良時代、越前焼も平安時代に成立していた。このように、伝統的と呼ばれるだけあつて、かなり昔からあつたということがわかっている。そして、古代と言え、北陸では、あの越国が存在

し、507年には第26代目の天皇(継体天皇)を輩出したことや、これと併せて、この時代、伝統的工芸品産業以外に、大変重要な産業が存在していたことも確認しなければならない。それは、若狭・越前地方を中心とする「塩づくり」である。特に、若狭の塩は、6~8世紀の奈良時代、全国の塩産出量の約4割余りを占め、大いに発展したといわれる。しかし、江戸時代には瀬戸内の塩にその地位を譲ることになる。

では、なぜ塩づくりは衰退し、伝統的工芸品は今まで生き延びたのであろう。その理由は、伝統的工芸品が技術やデザインなどでそう簡単にまねのできないワザを持っていたこと。さらに、伝統的工芸品は、地元の多様な産業とコラボして、さらに新しい価値を創り続けていったためではなかろうか。

一時期、消費ニーズの変化とともに停滞感を強めた時もあったが、最近はやっと新しい動きも見えてきた。例えば、岩手のカラフルな南部鉄瓶がフランスで人気を呼んだことは記憶に新しい。前述した越前漆器も技術、デザイン、そして流通面でも世

界の市場に打って出る体制整備に乗り出している。また、越前打ち刃物、越前和紙、越前焼など限られた産地内の動きではあるが、そこに多くの若者が入り込み斬新なモノづくりに取り組んでいること。こう考えると、伝統的工芸品産業は、ここにきて再び新しい輝きを見せ始めている産業に変身しているようにも感じる。つまり、伝統的工芸品の各々の産地は、長い間、産地内部の連携とともに産地間連携を図りながら、変化する時代を生き抜いてきたのであろう。

さらに時代は今、地方創生の名のもと、東京一極集中、中央集権から地方分権、地方圏の時代に。今や中央が地方をコントロールし、日本全体を発展させることができない時代に。人々の消費活動も、多様化、高度化、複雑化、細分化し、マズプロダクトでは対応できない時代でもある。こうした時代だからこそ、持続可能な発展戦略として、未来に繋がる産業起こしを実践する伝統的工芸品産地の「連携」という姿に学ぶべきものがあるような気がする。

## 筆者紹介

## 南保 勝氏

公立大学法人福井県立大学 地域経済研究所長・特任教授  
地域連携本部 副本部長  
経済・経営学研究科 教授  
経済学博士



職歴 2001年 地銀系シンクタンクを経て福井県立大学へ  
2004年 福井県立大学 助教授  
2007年 福井県立大学 准教授  
2009年 福井県立大学 教授  
2017年 福井県立大学 地域経済研究所長  
2019年 現職

専門分野 地域経済論、地場産業論、地域研究

著書 単著「地域経営分析」晃洋書房2019年3月、  
単著「福井地域学」晃洋書房2016年3月、  
単著「地方圏の時代」晃洋書房2013年3月、  
単著「地場産業と地域経済」晃洋書房2008年3月、他多数。

論文 単著「コロナ禍以降の地域産業の方向性と企業の経営スタイルに関する一考察 —ニューノーマル時代の産業、企業のあるべき姿を考える—」福井県立大学『ふくい地域経済研究第33号』2021年9月  
単著「地域中小企業の新展開 —福井モデルから、地域中小企業の未来像を考える—」一般財団法人商工総合研究所『商工金融』2019年11月  
単著「福井県における伝統的工芸品産業振興のための一考察 —近年における産地の新たな動きを通じて—」福井県立大学『ふくい地域経済研究第25号』2017年9月  
単著「地域経済の発展を担うローカル企業群の特性とは」一般社団法人日本経営研究会『OMN・MANAGEMENT』2016年4月



# 世界経済の見通しと 米中対立の行方

福井県立大学 地域経済研究所  
特任教授 池下 譲治

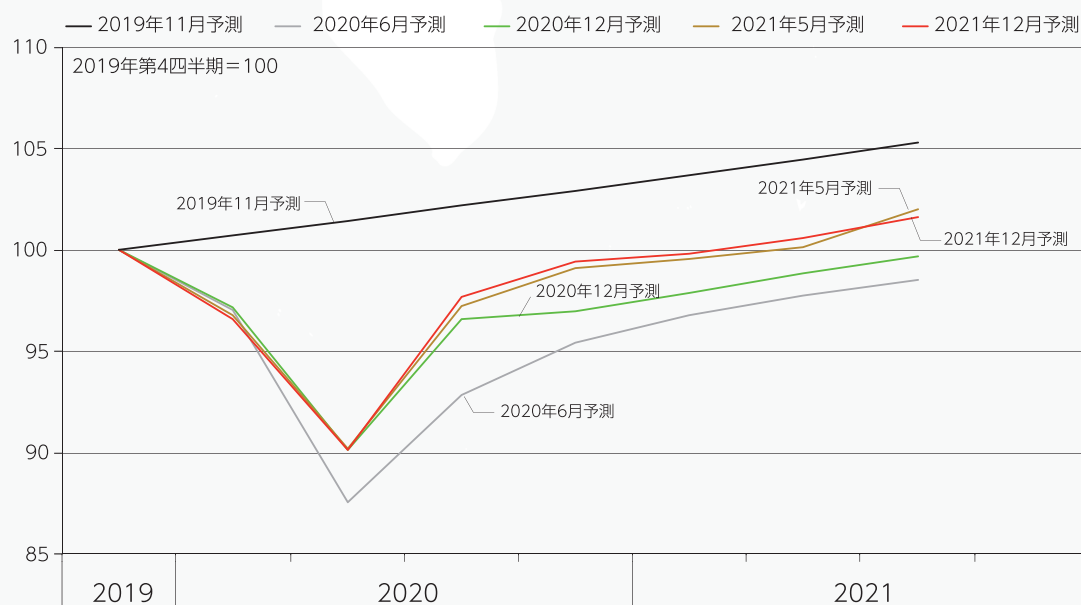
## 1. 世界経済の回復は継続するも、深い分断が足かせに

コロナ禍で落ち込んだ世界経済はこれまで予想を上回る力強い回復力を示してきたが、ここへ来て鈍化の傾向が見られる(図1)。

IMF(2021年10月12日発表)ならびにOECD(同12月1日発表)によれば、世界経済の成長率は2021年の5%台後半から2022年は4%台後

図1. 世界経済の回復状況

世界経済は予想を上回る回復を示すも未だ、コロナ前の水準には達せず



出所：OECD Economic Outlook Dec.2021

半に、そして、2023年は3%台へと徐々に減速する見通しだ(表1)。現在の世界経済が抱えるジレンマは、先に回復軌道に乗りかかった先進国を中心とするパンデミック後の反動需要にグローバル・サプライチェーンが対応しきれず、供給網が目詰まりを起こしていること。こうした製造業の供給障害や食品価格の上昇によるコストの上昇、さらにエネルギー市場の不均衡が、ほぼすべての経済圏でインフレを引き起こす重大な要因となっている。当初、インフレは一時的なものとみられ、需給のバランスが正常化すれば緩和すると

思われたが、その後、長引くことがわかってきた。エネルギー価格の高騰は脱炭素化の流れとも連動しているため、しばらくは混乱が続く可能性が高い。高インフレが予想以上に長引くことで、主要国中銀が引き締め政策に向かう可能性が高くなってきたことも、景気の下振れ要因となっている。新型コロナの継続的な影響で見通しが不透明となっている中、新たに出現したオミクロン株は、医療のひっ迫によるさらなる制限の可能性とともに、世界経済の回復局面における不均衡リスクを拡大させる恐れがある。

表1. 世界経済見通し

(単位: %)

|                  | 2020年<br>(伸び率) | 2021年<br>(予測) |            | 2022年<br>(予測) |            | 2023年<br>(予測) |
|------------------|----------------|---------------|------------|---------------|------------|---------------|
|                  | IMF            | IMF           | OECD       | IMF           | OECD       | OECD          |
| <b>世界</b>        | △ 3.1          | <b>5.9</b>    | <b>5.6</b> | <b>4.9</b>    | <b>4.5</b> | <b>3.2</b>    |
| <b>先進国・地域※1</b>  | △ 4.5          | <b>5.2</b>    | <b>5.3</b> | <b>4.5</b>    | <b>3.9</b> | <b>2.5</b>    |
| アメリカ             | △ 3.4          | 6.0           | 5.6        | 5.2           | 3.7        | 2.4           |
| ユーロ圏             | △ 6.3          | 5.0           | 5.2        | 4.3           | 4.3        | 2.5           |
| ドイツ              | △ 4.6          | 3.1           | 2.9        | 4.6           | 4.1        | 2.4           |
| フランス             | △ 8.0          | 6.3           | 6.8        | 3.9           | 4.2        | 2.1           |
| イタリア             | △ 8.9          | 5.8           | 6.3        | 4.2           | 4.6        | 2.6           |
| スペイン             | △ 10.8         | 5.7           | 4.5        | 6.4           | 5.5        | 3.8           |
| 日本               | △ 4.6          | 2.4           | 1.8        | 3.2           | 3.4        | 1.1           |
| イギリス             | △ 9.8          | 6.8           | 6.9        | 5.0           | 4.7        | 2.1           |
| カナダ              | △ 5.3          | 5.7           | 4.8        | 4.9           | 3.9        | 2.8           |
| <b>新興・途上国・地域</b> | △ 2.1          | <b>6.4</b>    | —          | <b>5.1</b>    | —          | —             |
| アジア新興・途上国・地域     | △ 0.8          | 7.2           | —          | 6.3           | —          | —             |
| 中国               | 2.3            | 8.0           | 8.1        | 5.6           | 5.1        | 5.1           |
| インド              | △ 7.3          | 9.5           | 9.4        | 8.5           | 8.1        | 5.5           |
| ASEAN5か国         | △ 3.4          | 2.9           | —          | 5.8           | —          | —             |
| ロシア              | △ 3.0          | 4.7           | 4.3        | 2.9           | 2.7        | —             |
| 中南米              | △ 7.0          | 6.3           | —          | 3.0           | —          | —             |
| ブラジル             | △ 4.1          | 5.2           | 5.0        | 1.5           | 1.4        | 2.1           |
| メキシコ             | △ 8.3          | 6.2           | 5.9        | 4.0           | 3.3        | 2.5           |
| サウジアラビア          | △ 4.1          | 2.8           | 2.9        | 4.8           | 5.0        | —             |
| ナイジェリア           | △ 1.8          | 2.6           | —          | 2.7           | —          | —             |
| 南アフリカ            | △ 6.4          | 5.0           | 5.2        | 2.2           | 1.9        | 1.6           |

※ 1 : OECD 予測では OECD 加盟国全体の予測値。

出所 : IMF “World Economic Outlook, October 2021”, OECD Economic Outlook Dec.2021 を基に作成。



## 2. 回復に伴う不均衡リスクの拡大と世界二極化

コロナ禍の世界経済が抱えるもうひとつの問題は、回復のペースが減速する見通しの背景には、ワクチンをめぐる「大いなる乖離」と政策支援の大きな相違が存在することである。

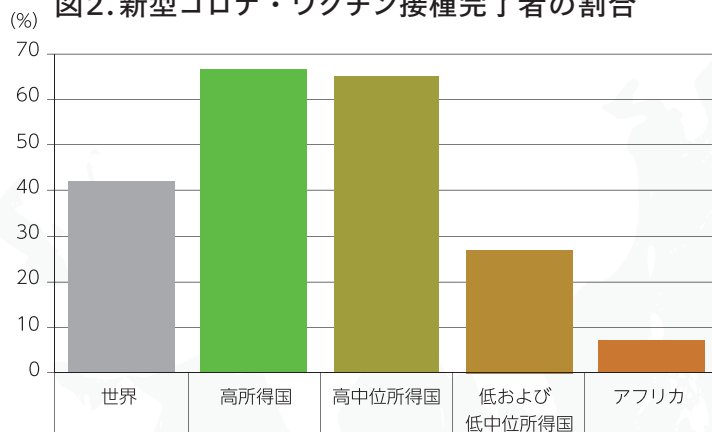
図2が示すように、高所得国と高所得国では、ワクチン接種完了者が約7割に達しているが、低所得国および低所得国では3割以下であり、アフリカに至っては1割にも達していない。

さらに、発展途上国の中には財政環境がタイトで、政策支援にも限界がある国が少なくない。こうした事実は、経済回復のスピードが富裕国と貧困国との間で二極化する不均衡リスクが生じる可能性を示唆している。IMFでは、先進国・地域は2022年に総生産がパンデミック前のトレンドに戻り、2024年にはそれを0.9%上回ると予測している。一方、新興市場国・途上国(中国を除く)は2024年になってもパンデミック前の予測を5.5%下回るほか、低所得途上国では同6.7%下回るとみられることから、これらの国では生活水準の向上に大きな遅れが生じることが懸念される(図3)。

### 途上国に必要なのはワクチンだけではない

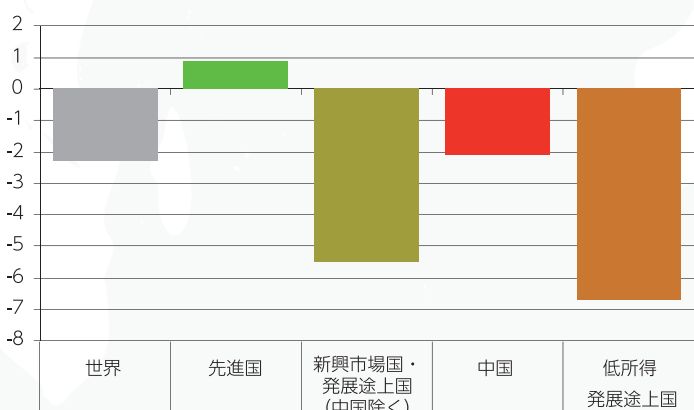
こうした不均衡リスクを取り除き、世界経済の安定的な回復を果たすには、なによりもまず、ワクチンギャップを解消することだ。そのためには、COVAXなどを通じた開発途上国へのワクチン寄付体制の強化と迅速化を図ることが至上命題である。OECDも「ワクチンの世界的な展開を迅速かつ適切に調整することは人命救助と変異株の出現を防ぐために不可欠であるだけでなく、工場、港湾、国境の完全な再開を可能にすることで復興の力を削ぐ障害が解消されることにもつながる」としている。

図2. 新型コロナ・ワクチン接種完了者の割合



注：「高所得国」1人あたり国民所得（GNI）1万2696米ドル以上  
「高所得国」同4096米ドル～1万2695米ドル  
「低所得国」同1046米ドル～4095米ドル「低所得国」同1045米ドル以下  
世界銀行の1人あたり国民所得（GNI）に基づく国・地域別の所得分類に準じる。  
出所：Our World in Data（2021年11月25日現在）、OECD Economic Outlook Dec.2021を基に作成

図3. 世界二極化



注：各棒グラフは、各所得層におけるパンデミックの4年後(2024年)の実質生産高と、パンデミック前の同期の予測生産高との差。  
出所：IMFBlog

しかし、問題はそれで終わりというわけではない。アフリカでのワクチン接種率が低いのはワクチン不足だけが原因ではないからだ。ワクチンの量は十分確保されているにもかかわらず南アフリカでは接種率が25%に過ぎないのは、感染症やワクチンに関する情報が不足しているからである。背景には、貧困や教育の問題がある。たとえば、2020年のノーベル平和賞に選ばれた世界食糧計画(WFP)では、これまで、児童が通う学校への給食支援などを通じて、「食べるために学校に行く」、「働くために学校に行く」ことを習慣づけるための持続可能

な取り組みを行っている。一方、感染拡大による学校の閉鎖によって、給食が唯一の栄養源だった児童への影響が懸念されているのも事実だ。我々は今後、COVAXをはじめ、信頼できる国際的な支

援の枠組みを柔軟に活用することなどによって、単にワクチンを届けるだけではなく、その国の未来をも見据えた包括的な支援の在り方についても考えていくべき段階に差し掛かっている。

### 3. 貿易拡大に転じたアジア新興国・地域のリスクはオミクロン株に伴う不透明感

アジア開発銀行(ADB)は2021年12月14日に発表した「アジア経済見通し(ADO2021)」の中で、アジア新興国・地域の成長予想を2021年は7.0%、2022年は5.3%と前回(9月)予測からわずかに下方修正した(表2)。これは、新型コロナウィルスの感染再拡大やオミクロン株に伴う不透明感、さらには中国の景気回復の鈍さを反映したものである。

アジア地域におけるワクチン接種完了者の割合をみると、2021年11月30日時点で48.7%と前回9月発表時(28.7%)より大幅に上昇しているが、米国の58.1%、EUの67.2%に比べるとまだ遅れている。さらに、国別にみると、シンガポールは全人口の91.9%が接種を完了している一方、パプアニューギニアでは2.2%と極端に低く、域内での格差が激しいことが懸念される。

一方、ADO2021で示された購買担当者景気指数(PMI)から見てみると、感染再拡大によるロックダ

ウンなどから第3四半期に大きく落ち込んだマレーシアやベトナムなどASEAN諸国では、第4四半期に入って製造業PMIが軒並みプラスに転じており景況感が好転している。特にインドでは、11月のPMIが製造業で57.6、サービス業で58.1といずれも大きく好転しており、12月1日に発表された日本貿易振興機構(ジェトロ)のアンケート調査でも、今後1~2年で、進出先での業務を拡大する意向を示した日系企業の割合はインドが世界でもっとも多く7割に達している。

さらに、アジア新興国経済の回復状況を表す指標として、同地域の直近での貿易(量)の伸び率が世界平均を大きく上回ってきているのもこの地域の回復力の強さを物語っていると言えよう(図4)。

インフレについては、アジア新興国・地域では総じて統制可能な範囲に収まっていることから、ADBでは今後も金融政策による景気支援策が有効とみている。

表2. アジア開発銀行(ADB)のアジア経済見通し

|                    | GDP成長率       |            |              |            |              | インフレ率      |            |            |
|--------------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|------------|------------|
|                    | 2020         | 2021       | 前回差          | 2022       | 前回差          | 2020       | 2021       | 2022       |
| <b>アジア新興国・地域※1</b> | <b>△ 0.1</b> | <b>7.0</b> | <b>△ 0.1</b> | <b>5.3</b> | <b>△ 0.1</b> | <b>2.8</b> | <b>2.1</b> | <b>2.7</b> |
| <b>東アジア</b>        | <b>1.8</b>   | <b>7.6</b> | <b>△ 0.1</b> | <b>5.0</b> | <b>△ 0.1</b> | <b>2.2</b> | <b>1.2</b> | <b>2.0</b> |
| 香港                 | △ 6.1        | 6.2        | 0.2          | 3.4        | 0.0          | 0.3        | 1.5        | 2.0        |
| 中国                 | 2.3          | 8.1        | △ 0.1        | 5.3        | △ 0.2        | 2.5        | 1.0        | 2.0        |
| 韓国                 | △ 0.9        | 4.0        | 0.0          | 3.1        | 0.0          | 0.5        | 2.3        | 1.9        |
| 台湾                 | 3.1          | 6.2        | 0.0          | 3.0        | 0.0          | △ 0.2      | 2.0        | 1.1        |
| <b>南アジア</b>        | <b>△ 5.6</b> | <b>8.6</b> | <b>△ 0.2</b> | <b>7.0</b> | <b>0.0</b>   | <b>6.5</b> | <b>5.9</b> | <b>5.3</b> |
| インド                | △ 7.3        | 9.7        | △ 0.3        | 7.5        | 0.0          | 6.2        | 5.6        | 4.8        |
| <b>東南アジア</b>       | <b>△ 4.0</b> | <b>3.0</b> | <b>△ 0.1</b> | <b>5.1</b> | <b>0.1</b>   | <b>1.2</b> | <b>2.1</b> | <b>2.5</b> |
| インドネシア             | △ 2.1        | 3.5        | 0.0          | 5.0        | 0.2          | 2.0        | 1.5        | 2.7        |
| マレーシア              | △ 5.6        | 3.8        | △ 0.9        | 5.9        | △ 0.2        | △ 1.1      | 2.5        | 2.3        |
| フィリピン              | △ 9.6        | 5.1        | 0.6          | 6.0        | 0.5          | 2.6        | 4.4        | 3.7        |
| シンガポール             | △ 5.4        | 6.9        | 0.4          | 4.1        | 0.0          | △ 0.2      | 2.0        | 1.4        |
| タイ                 | △ 6.1        | 1.0        | 0.2          | 4.0        | 0.1          | 0.8        | 1.1        | 1.4        |
| ベトナム               | 2.9          | 2.0        | △ 1.8        | 6.5        | 0.0          | 3.2        | 2.2        | 3.8        |

※ 1: アジア新興国・地域はADBメンバー国・地域、東アジアは表の4か国・地域+モンゴルを指す。

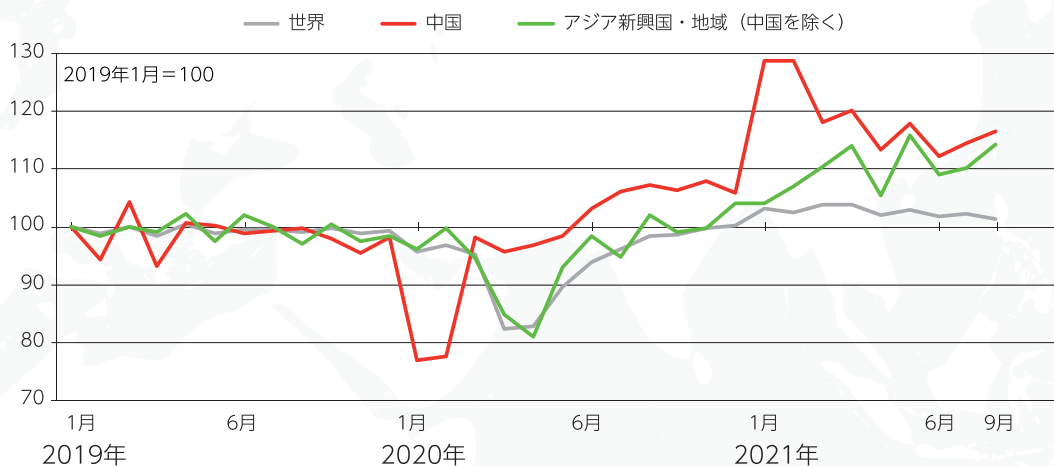
注: 今回の12月発表では一部の国・地域のみ発表となっている。

出所: "Asian Development Outlook, December 2021"



図4. 貿易にみるアジア新興国・地域の回復力

貿易（輸出数量）面から世界の回復状況をみると、  
アジア新興国・地域の回復力が世界平均を大きく上回っている。



注：アジア新興国・地域(中国を除く):韓国、香港、台湾、タイ、ベトナム、インドネシア、フィリピン、マレーシア、シンガポール、インド、パキスタン  
出所: ADO Dec.2021およびCPB World Trade Monitorより作成

## 4. 米中対立の行方～「デカップリング」か「リカップリング」か

最後に、新型コロナと並んで、今後の世界経済の動向をもっとも左右しかねない米中対立の行方について、外資系企業への影響の可能性なども踏まえて若干の考察を試みたい。

一般的には、米国が先端技術分野におけるデカップリングを仕掛けた格好になっているが、ハーバードビジネスレビューによれば、中国では、すでに15年以上前から輸入代替によって他国の技術やケイパビリティへの依存度を低下させる中国版デカップリングとでもいうべき戦略を取ってきており、この戦略をさらに15年間続けることが決まっている注1。この中には、米国が警戒心を露わにし、米国輸出管理改革法(ECRA)の制定などによって、中国の当該技術分野との切り離し(デカップリング)が図られることとなったものも含まれている。

注意すべきは、外国企業は今後、中国での現地調達率を増やさざるを得ないということだ。一方、高い国内市場シェアの目標を受けて、中国企業は国内市場で優勢になると考えられる。さらに、日本企業をはじめ外国企業にとって、今後、大きな問題になりかねないと思われるのは、先端技術分野を中心に特定業種における中国企業の国内市場シェア

目標が定められている点である。現調率の増加は、これまでの現地戦略の延長線上で考えれば済む話かもしれないが、中国が市場シェア目標に注力した場合、中国内における外国企業の売り上げは、次第に有力な中国企業に奪われていく可能性が高いからだ。

実は、この傾向はすでに始まっている。中国では、Z世代を中心に国内企業の方が自分たちの信条に合っているとして、国内ブランドを志向する熱狂的な愛国者が増えている。こうした「国潮(Guochao)」と呼ばれる新たなトレンドはこれからの中国市場における競争条件を変えていく可能性を秘めている。

さて、2018年央から本格化した米中貿易戦争では、当初、米国の輸入製品の一部が中国からベトナム(スマホ、電機、家具)、台湾(PC・同関連機器)、メキシコ(電機、自動車部品)、EUなどにシフトする貿易転換効果が起こった。しかし、2020年になると、新型コロナ特需により、医療用具などを中心に、再び、中国からの調達が増え始めた。さらに、2021年上半期には、中国の対米輸出は前年同期比47.2%増、米国の対中輸出は同55.9%増と米

中貿易は急拡大に転じている。

米カンザス大学のジアクン・ジャン(張嘉琨)助教などの調査によれば、貿易戦争によって、1800社以上の米国系子会社が中国を撤退したが、追加関税をその理由とする米国企業は1%にも満たなかったという。さらに、米中ビジネス評議会(USCBC 2021)によれば、米中戦争の激化に伴う雇用喪失は73万人を超えている。

こうした中、2021年8月には、米国商工会議所など全米31の経済団体が、中国との貿易交渉を再開するよう求める書簡を連名でバイデン政権に提出している。

これらを踏まえると、米国通商代表部(USTR)のタイ代表が同10月4日、中国との通商交渉と追加関税適用除外手続きの再開に関して、中国とのデカップリングは現実的な選択肢ではなく、両国はむしろ「リカップリング(さらなる繁栄)」を追求していくべき、と発言したことは驚くに値しない。

しかし、事はそれほど単純ではない。通商問題と

は別に、両国は台湾問題とウイグルの人権侵害問題という互いに譲り合うことができない2つの爆弾を抱えており、通商問題はその交渉カードに用いられる可能性が極めて高いからである。米バイデン政権はこれを「民主主義国家と専制主義国家の戦い」と位置づけ、同盟国をはじめとする民主主義国家の結束を呼び掛けているが、中国も自国側の陣営構築に注力しており、まさに、「新冷戦」の様相を呈してきている。ただ、2022年はお互いに米中間選挙と中国共産党大会という一大行事を控えていることから、当面は決定的な対立は避けつつ、気候変動問題など協力可能分野を中心に内外に存在感をアピールしていく戦略を取っていくものと思われる。

こうした中、日本は、自由で開かれた国際秩序を再活性化していくために、アダム・リッフ氏が『自由主義の危機』(2020、東洋経済新報社)の中で日本の外交政策の特徴と論じている「積極的安定力」を発揮し、同盟諸国と共に積極的に地域の安定を図る重要な役割を果たすべきであろう。

注i: 国家中長期科学技術発展計画(MLP2006~2020)では、2020年までに11部門の国内調達率を30%にまで伸ばすこととしているほか、中国製造2025計画(MIC2025)ではIT、ロボティクスおよび人工知能(AI)、航空宇宙、医療機器および医薬品など10部門の国内調達率を2020年までに40%、2025年までに70%にすることが打ち出された。MIC2025では、電気自動車、エネルギー設備の分野で、国内市場占有率をそれぞれ80%以上、90%以上にするといった中国企業の市場シェア目標も定めている。さらに、習近平主席が2020年秋に発表した「中国標準2035」計画では、5G、IoT、AIといった技術分野の世界標準を定める役割を中国が果たすとしている。

## 筆者紹介

### 池下 譲治氏

公立大学法人福井県立大学 地域経済研究所 特任教授

職歴 1980年日本貿易振興機構(JETRO)入構。その後、ジェトロニューヨークセンター、福井県ニューヨーク事務所、ジェトロクアラルンプールセンター、(公財)中曽根康弘世界平和研究所上席研究員、ジェトロシドニーセンター所長代理、国際大学(IUJ)非常勤講師、ジェトロクアラルンプール事務所所長等を経て現職。  
英国ストラスクライド経営大学院修士課程(MBA)了、慶應義塾大学経済学部卒

専門分野 グローバル経営戦略論およびアジア経済

著書 『展示会活用マーケティング戦略』(POP 2006)、『メイド・イン・チャイナの衝撃』(ジェトロ 2001)、『アジアの構造改革はどこまで進んだか』(ジェトロ 2000)、『アジア経済再生』(ジェトロ1999)、『(一目でわかる)アジアの財閥と業界地図』(日本実業出版社1997年)(いずれも共著)他

論文 単著 New possibilities for non-Japanese human resources: The challenge of Japan's SMEs for reciprocal business with emerging markets, International Journal of Business & Management Studies, Volume 02; Issue no 06: Jun, 2021  
単著 「グローバリゼーションの功罪と世界経済秩序の再構築に向けての一考察」 福井県立大学『ふくい地域経済研究』第33号(2021年8月)  
単著 「新段階に入った米中覇権戦争とコロナ後の世界経済」同第32号(2021年3月)  
単著 「VUCAの時代における世界経済とアジア」同第30号(2020年3月)  
単著 「米中対立と世界経済、その収斂と分断の構造」北陸AJEC『Warm Topic』Vol.156(2020年10月)

他多数





## 第1回



# 財務戦略の意味と 予算・中長期計画

株式会社福井キャピタル&コンサルティング

エグゼクティブアドバイザー 吉岡 龍人

年が明け2022年、一昨年、昨年とコロナ禍で苦しい時期が続きましたが、オリンピックでは世界中の人たちと感動を共にでき、ひとときの安らぎを感じられた方もいらっしゃると思います。

さて、2年半にわたり『財務リスクの勘どころ』というタイトルで財務分析の基本をお話してきましたが、本年からは、そこから一步進めて、『経営計画と財務戦略』というテーマでもう少し深掘りしてまいりたいと思います。

## 財務戦略とは

### ～このシリーズでの『戦略』の意味

財務戦略というと、資金調達方法や金額、その用途といったやや縁遠いテーマと感じられるかもしれませんが。ここでは、視点とプロセスを変え、日常的な問題から、しかし『戦略』的に、会社の経営方針や経営戦略にマッチした財務体質・財務体力はどうあるべきかをお話してまいります。具体的には、どのようなバランスシート構成がベストかという観点から、損益計画(PL)→資金計画(CF)→財務計画(BS)という手順で、経営計画・事業計画を財務数値中心に検証し、計画していくという進め方で説明してまいります。

#### ○ 経営戦略－事業戦略

経営理念・経営ビジョンから始まって、①経営戦略(企業戦略)、②事業戦略、経営計画、③事業計画、中長期計画、④年度予算という階層構造を念頭に入れて財務戦略を定めるというやり方で始めてみましょう。

\* 経営と事業 “経営”は、例えば組織、人事など会社全体の課題を含む戦略や計画、“事業”は、個別事業または事業の集合における戦略や計画を指すこととします。

#### ○ 新規事業戦略－撤退事業戦略

中長期計画を立てようとするれば、必ずと言っていいほど新規事業戦略が出てきます。また、その際、『選択と集中』は必須になりますので、撤退事業戦略も考える必要が出てきます。そして、当然のように、財務戦略に行きつくことになります。

## 1. 予算の作成

それでは、まず単年度予算作成について考えてみましょう。予算と言うと、損益計画の作成と同じと思われる方が多いと思いますが、ここで前提を確認します。既に中長期計画がある場合には、前年度までの達成状況・進捗状況を確認します。そして、忘れてはいけないのが、前年度末(想定)バランスシートです。中長期計画があってもなくても、新年度損益予算は、BS→PL→CF→BSという循環が前提となっていますので、前年度末(想定)バランスシートを必ず確認し、その土台の上に損益予算を立てます。

### (1) 売上高＝販売計画

売上計画は、多くのみなさんが十分に熟知されておられると思いますが、念のために留意点を申し上げておきます。







まず、『勘どころシリーズ』でお話した、(a) 数量と単価に分解して検討すること、(b) 損益分岐点をチェックすることやってみて下さい。その際、個別品目ごとに数量×単価で積み上げるのがベストですが、できなければ売上高、変動費、限界利益(率)で積み上げてOKです。数量を使うのがベストな理由は、端的に『いったい何個売れば目標利益に達するのかが一目瞭然』ですし、後々の検証・収支改善のためのベンチマークともなります。

\* 少し細かい話になりますが、変動費は正確には売上高ではなく生産数量あるいは販売数量に比例します。

中長期計画が既にある場合は進捗状況に応じてスピード調整(通常は遅れの回復)をするかどうか。もし遅れの回復をするなら、市場の再検討と必要な経営資源(ヒト・モノ・金・情報)の確保計画が必要になります。

## (2) 売上原価＝

### 在庫計画＋生産計画(標準原価→製造原価)

ここでは、製造業の方々のために、少しだけ深入りしたお話をいたします。

まず、販売計画と生産計画が一致しない事例では、常に持っておくべき在庫数量(安全在庫)を決めて生産数量計画を立て、それを使って製造原価予算を作成しますが、作成に当たっては、『標準原価』という考え方をぜひ導入していただきたいと思います。

標準原価は言葉のとおりの意味ですが、標準は過去の平均なのか、理論的に計算された数値なのか、目標とすべき数値なのかで変わってきます。経営目的に合わせて標準を決めていただいて結構ですが、大切なことは、数量と単価に分解して標準を持つことです。例えば、この製品一個あたりの標準材料費＝標準材料使用量／個×標準材料費単価、標準直接労務費＝標準工数／個×標準賃率(円／時)で、生産数量をかければそれぞれの原価になります。

このように標準を予算時に決めておくと、実績との比較検証が客観的・定量的にできるため、改善目標や効率化目標が具体的・定量的にできることになります。例えば、直接労務費が予算＝標準より上回った場合には、その原因が工数オーバーによるものか賃率(賃金水準)が上がったことによるものか検証できますし、さらに工数オーバーの場合には、(工程ごとに標準工数が設定されていることが前提ですが)どの工程の工数が標準に達していないかまで分析することができ、改善目標が明確になります。

総論はここまでとして、以下に事例を使って話を進めます。

## (3) 前期実績あるいは予算・中長期計画と 当期実績見込みとの比較検証を先行して行う

次期予算の作成は、当然のことながら当期実績見込みの検証から始まります。ここでの基本は、勘どころシリーズ最終回でお話した『損益変動要因分析』です。また『損益分岐点分析』は、変動費・固定費分析を含めて必須ツールです。

表1は、当期実績見込みを前期実績および当期予算と比較した事例です。まずは、ざっと当期の評価と問題のアタリを付けてみます。表1には数量データがないため、利益率を使って変動要因を分析します。売上高は予算どおりでしたが、売上総利益率が前期比、予算比ともに大幅に低かったため、営業利益以下が大幅な赤字となり、『このまま続くと、2～3年で債務超過になってしまう』というところまで読み切っていただくと、“勘どころシリーズ”は卒業と言えます。

もう少し頑張って、前期比では『売上高が増え、総資産が増え、従業員が増えているので、新製品投入等の事業拡張をしたが、予定の原価率、特に変動費比率が確保できなかった』と読むことができましたでしょうか？

さらに、『新製品なら不良率が原因かな?』まで想像が及べば、もっと素晴らしいです。

表1 A社業績要約

| (百万円)   |     | 前期実績  | 当期見込  | 当期予算  |
|---------|-----|-------|-------|-------|
| 売上高     |     | 1,700 | 2,200 | 2,200 |
| 原価      | 変動費 | 1,190 | 1,840 | 1,584 |
|         | %   | 70.0% | 83.6% | 72.0% |
|         | 固定費 | 280   | 305   | 300   |
| 売上総利益   |     | 230   | 55    | 316   |
| %       |     | 13.5% | 2.5%  | 14.4% |
| 販 管 費   |     | 163   | 196   | 190   |
| 営業利益    |     | 67    | △ 141 | 126   |
| 当期純利益   |     | 0     | △ 145 | 80    |
| (減価償却費) |     | 126   | 147   | 147   |
| 総資産     |     | 1,426 | 1,913 | 1,850 |
| 有利子負債   |     | 704   | 1,186 | 1,000 |
| 純資産     |     | 502   | 357   | 582   |
| 従業員数(人) |     | 86    | 116   | 110   |



次に、損益分岐点分析を使ってみましょう。この場合、売上拡大はこれ以上できないと考えて、変動費比率何%なら営業利益を確保できるかを計算してみます。当期見込みの販管費を全額固定費と仮定し、原価と合わせて固定費501(=305+196)百万円をこなすには、 $2,200=501 \div (1 - \text{変動費率})$ という計算となり、営業利益を確保できる変動費率は $1 - 501 \div 2,200 = 77\%$ となります。そして、変動費の大項目である材料費の数量・単価、直接労務費の工程別工数・賃率をどう計画して予算を編成するかという展開です。単価や賃率は外部要因が大きいため、材料歩留まりの改善や工数削減を客観的・定量的に計画するのが予算作成の醍醐味となります。

表2 B社予算作成データ・・・製品Xのみ製造販売しているとして

|                         | 数量        | 単価(円)     | 金額(千円)  |
|-------------------------|-----------|-----------|---------|
| ① 売上高予算                 | 12,000 個  | 10,000/ 個 | 120,000 |
| 期初製品在庫(想定)              | 300 個     | 9,000/ 個  | 2,700   |
| 期末製品在庫(計画)              | 500 個     | 9,000/ 個  | 4,500   |
| ② 生産計画(予算)              | 12,200 個  |           |         |
| ③ 製造原価予算                | <標準数量>    | <標準単価>    | <標準原価>  |
| (a) 直接材料費               | 36,600 kg | 50/kg     | 1,830   |
| 期初材料在庫                  | 2,100 kg  | 50/kg     | 105     |
| 期末材料在庫                  | 1,500 kg  | 50/kg     | 75      |
| 当期購入材料                  | 36,000 kg | 50/kg     | 1,800   |
| *標準原単位: 3kg/ 個          |           | 150/ 個    |         |
| (b) 直接労務費               | 24,400 hr | 2,000/hr  | 48,800  |
| *標準原単位: 2hr/ 個          |           | 4,000/ 個  |         |
| (c) 製造間接費               |           |           | 59,170  |
| 変動費                     | 24,400 hr | 1,500/hr  | 36,600  |
| *標準原単位: 1,500 円/ 直接作業時間 |           |           |         |
| 固定費                     |           |           | 22,570  |
| 製造原価 計                  |           | 9,000/ 個  | 109,800 |
| ④ 売上原価                  |           |           | 108,000 |
| ⑤ 売上総利益                 |           |           | 12,000  |

#### (4) 売上総利益まで

##### －数量要因を加えた製造業B社の事例－

##### ①売上高、販売計画、生産計画

販売計画に製品在庫を調整して生産計画を策定します。全ての製品の数量・単価で計画するのが理想ですが、重要性の低いものは、金額と原価率というような簡便法を用いることも一案です。

##### ②売上原価、製造原価、生産計画

生産計画に従って、材料調達計画、要員計画、製造間接費計画をたてます。それにより、材料費・直労費・製造間接費を表2のように計算します。

○売上高は販売計画、12,000個 × 10,000円 = 120,000千円となっていますが、生産は在庫増 + 200個で計画し、年度生産量を12,200個としています。

○製造原価は、生産数量12,200個を用いて計算します。従って、材料費が標準使用量3kg/個 × 標準単価50円/kg × 12,200個 = 1,830千円、直接労務費が標準工数2hr/個 × 標準賃率2,000円 × 12,200個 = 48,800千円、製造間接費が標準原単位1,500円/hr × 24,400hr = 36,600千円、固定費22,570千円の合計109,800千円と計算されます。

\*材料費単価を、簡便に期初期末の在庫も当期購入分も同一にしていますが、実際価格および会計方針に応じて変えてください。製品在庫単価も同様です。

\*変動製造間接費は、ここでは直接作業時間＝ヒト時間に比例させていますが、機械稼働時間に比例させるなど製造工程の実情に合わせて変えてみてください。

##### \*仕掛品がある場合

原材料投入が工程の始点なら材料費は全額仕掛品に計上済み。加工費(労務費+製造間接費)は加工進捗度70%なら製品換算0.7個として製造原価を計算します。仕掛在庫を製品換算すれば加工費/製品1個から、予算製造原価が計算できるというわけです。





### (5) 売上高・販売計画、生産計画・在庫計画と財務

現金販売や、現金払いの労務費、材料費等の現金払いを除くと、通常は『売掛金－買掛金』がプラスなら資金が必要になり、マイナスなら資金が余剰になるということになります。また、売掛金も買掛金もそれぞれ決済期間(サイト)があるので、期間が長ければ長いほど累積して資金過不足に影響します。例えば、「3か月後に払ってくれればいいから」みたいな売り方をすると3か月分の売上相当額が資金不足となります。「なら、支払を4か月後にすればよい」ということにすると、力関係で納入拒否されれば操業できなくなりますし、自社のほうが強くて支払い条件を不当に押し付けると下請法違反になったりもします。

もっと重要なのは在庫です。在庫品には、既に製造コストがかかっているのです、その分は資金未回収となります。従って、キャッシュフローは『買掛金－(売掛金＋在庫)』となり、マイナスになった場合これを『運転資金』と呼び、短期借入金等で調達します。

\* 正確に言えば、(売掛金の前期比増減＋棚卸資産の前期比増減)－買掛金の前期比増減＝所要運転資金増減です。また、支払手形や受取手形がある場合はそれぞれ買掛金や売掛金に加算します。買掛金＋支払手形＝買入債務(仕入債務)、売掛金＋受取手形＝売上債権を使います。

ここで、財務戦略が絡んでくるということになります。すなわち、資産売却で資金繰りに余裕があるので売掛期間が多少長くても値引きせず正価販売しようとか、資材値上がりが見込まれるので在庫資金はかかるが在庫積み増ししようとか、戦略的・戦術的財務対応が予算上必要になってくるというわけです。

別の観点から気を付けなければいけないのは、売掛金や買掛金は、相手があることなのでそれなりに制約がありますが、在庫は自社内の問題なので軽く考えられかねないことです。営業は、機会ロスをなくすためたくさん在庫があれば安心だし、製造も、大ロット生産すれば操業も楽で、コストも削減できると安直に考えたりするかもしれません。

しかし、仕掛品を含む在庫は、物理的陳腐化や機能的陳腐化リスクがあるだけでなく、製造面でのムダを隠してしまうという致命的な問題があります。そういうことから、在庫削減はカイゼン活動の基本ターゲットとなっています。出荷販売までのリードタイムを長くすると、不具合品の発見が遅れたり、管理コスト・資金コストもかかりますが、何よりも生産リードタイム短縮のモチベーションが失ってしまうのが大きな問題ということです。

従って、販売計画やその基礎となる営業戦略、在庫計画やそれに基づく生産計画も財務的思考を入れて、経営計画－予算を策定していただきたいということです。

\*『銀行金利は安いしお金はいっぱいあるから在庫を作っておくか』と考える方はいないと思いますが、念のため、会社のお金には銀行金利よりも高い『資本コスト』(別の回で説明します)がかかっています。そのお金をもっと有利な事業に使えば、もっと利益を生み企業価値も向上する、と考えなければいけないということです。

いかがでしたか?少しだけ実戦的になってきましたでしょうか。次回は営業利益から、経常利益、当期純利益までの損益計画と財務計画についてお話していきたいと思います。

#### POINT!

標準原価を設定し、数量、単価ベースで予算を作成する。そうすることによって数量・単価に分解して実績検証ができ、改善点が明確になります。また、製造現場だけでなく、販売戦略や財務戦略、ひいては経営戦略にも課題が繋がります。

#### 筆者紹介



株式会社福井キャピタル&コンサルティング エグゼクティブアドバイザー 吉岡 龍人

1974年株式会社日本興業銀行入行、国内外企業や金融機関向けファイナンス、企業審査、外国為替業務、国内外地域開発プロジェクトに従事。2002年同行退職後、富士重工業株式会社やスバルファイナンス株式会社にて自動車メーカーのサプライヤー経営管理を担当。2014年より経営コンサルタント業開業。2017年中部経済産業局所管のIoT支援事業に福井県コーディネーターとして参加。2018年度は富山県のIoT推進コンソーシアムに参加、永平寺町のIoT推進ラボアドバイザー。2018年より現職。





# 「ジョブ型」ブームから考える 中小企業の人材マネジメント

## ～既存人材の能力・スキルの棚卸と役割定義～

株式会社福井キャピタル&コンサルティング  
エグゼクティブアドバイザー 川地 忍

### はじめに

2020年ごろから『ジョブ型』がバズワードとなっています。新聞をはじめ様々なメディアで特集が組まれ、「大企業がジョブ型雇用を導入した」など、ジョブ型への転換の旗振りをするような記事をよく見かけます。コロナ禍によって急速にテレワークが広まったことで、労働者に「個人の自律」と「成果物」が求められるようになったことや、「日本版同一労働同一賃金」の法改正に伴い、「職務」に対する世間の関心が高まっていることもその背景にあるでしょう。しかし、ジョブ型は決して新しいものではなく、ましてあるべき姿という訳でもありません。

記事によってジョブ型の定義・解釈は様々であり、言葉だけが独り歩きをしているような印象を受けます。

『ジョブ型』とは、何なのか？ それがなぜ今、話題になっているのか？ 本稿では、本来の意味についての解説を試み、そこから中小企業における人材マネジメントについて考えていきたいと思っています。

### メンバーシップ型とジョブ型

メンバーシップ型とジョブ型という言葉は、労働政策研究・研修機構(JILPT)の研究員である濱口桂一郎氏がはじめに使ったとされています(2009『新しい労働社会—雇用システムの再構築へ』)。日本＝メン

バーシップ型／欧米＝ジョブ型といったステレオタイプで語られることが多いと思いますが、まず押さえておきたいのは、「メンバーシップ型やジョブ型」というものは、本来、現実存在する雇用システムを分類するための学術的概念であり、どちらが良いとか悪いといった価値判断とは独立のものである」ということです。濱口氏は、メンバーシップ型とジョブ型の違いは、「職務と人間とのくっつけ方」にその本質があると述べています。以下に、その特徴と違いをまとめてみました。

濱口氏は、両者の比較の中で、特にメンバーシップ型の採用・異動にかかる企業の裁量の大きさについて指摘しています。職務非限定での採用、

図表1. メンバーシップ型、ジョブ型の比較表

|         | メンバーシップ型                                    | ジョブ型                              |
|---------|---------------------------------------------|-----------------------------------|
| 雇用契約の本質 | その組織の成員となることを契約する                           | 職務・ポストが明示され、それに応募し契約する            |
| 職務の特定   | 非限定                                         | 特定(職務記述書に明示)                      |
| 雇用期間    | 終身・長期雇用を前提                                  | 終身・長期雇用を前提としていない                  |
| 異動      | 業務命令としての職種間異動・転勤あり                          | 本人の同意なしにはあり得ない                    |
| 賃金      | ヒトに値札が付く<br>(能力の伸長により年功的運用)                 | 職務・ポストに値札が付く<br>(職務分析・職務評価を行う)    |
| 入社・入職   | 新卒一括採用(不足分をキャリア採用)                          | 欠員募集(社内公募・キャリア採用)                 |
| 採用権限    | 本社人事部                                       | 現場の管理者                            |
| 人事査定    | 末端の一般社員まで全員                                 | 一部のハイエンド以外は評価なし                   |
| 労働組合    | 企業別                                         | 職種別・産業別                           |
| 教育訓練    | 社内OJTにより会社が素人を鍛えて育てる<br>(職務が企業の命令によって決まるため) | 企業外の私的公的教育機関であらかじめ職務に必要なスキルを身につける |
| キャリア形成  | 定期異動によりジェネラリスト養成、遅い選抜                       | 自律的なキャリアビジョンに基づき自己学習              |

業務命令としての職種間異動・転勤を可能にする自由度の高い人材の配置は、職務と人が強固に結びつくジョブ型が硬直的であるのに比べ、非常に柔軟な運用が可能であり、それは大きなメリットであるということです。その代償として、解雇が認められにくい、教育は一から社内で行わなくてはならないということがあります、仮にジョブ型へ移行した際に、この人材の配置にかかる大きな裁量を本当に手放せるのか、と疑問を投げかけています。

また、ジョブ型の誤った理解として、成果主義と結びつける考え方を挙げています。本来のジョブ型では、職務記述書に明記されていることが「できる／できない」の判断だけであり、「結果や貢献度」を評価するのは成果主義的であるという訳です。今回のブームは、成果を評価する際の根拠づけとして「ジョブ」を明確化することで、1990年代から2000年代に失敗に終わった成果主義に再チャレンジしようとしているのではないかと、

そして、その目的は、報酬とパフォーマンスが見合わなくなった中高年のいわゆる「ぶらさがり社員」の報酬の是正にあるのではないかと、この解釈を示しています。

### 「日本型雇用慣行に関する現状調査」結果

経団連は、2018年11月のSociety5.0の中で、「日本型雇用慣行のモデルチェンジ」を提唱しています。「終身雇用を見直す」という中西宏明前会長の発言は、この流れといえます。トヨタ自動車の豊田章男社長も同様の発言をしていることは、記憶に新しいでしょう。それでは、いわゆる「日本型雇用慣行」は、現在、企業においてどれほど浸透しているのでしょうか。

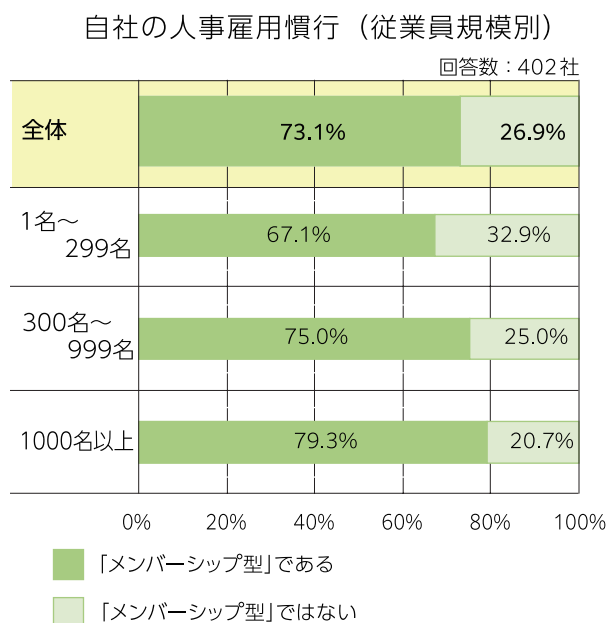
以下は、愛知県経営者協会と一般社団法人中部経済連合会が行った「日本型雇用慣行に関する現状調査」(2021.6.21～7.31)の結果です。

まず、自社の人事雇用慣行についてですが、この調査では、メンバー

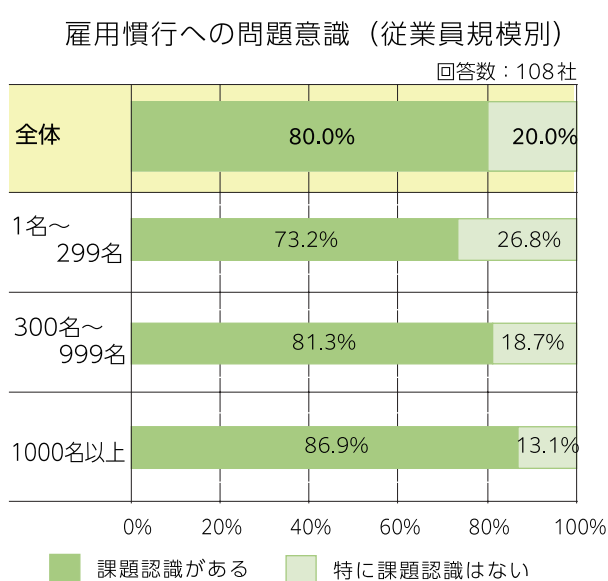
シップ型を「新卒一括採用」「終身雇用制度」「年功型賃金制度」をすべて兼ね備えたものと定義しています。メンバーシップ型であると回答した企業は、全体で73%にのびりました。(図表2) 企業規模別でみると、従業員1,000名以上の企業が79.3%と、従業員規模が大きい企業であるほどメンバーシップ型の比率が高くなっています。

次に、メンバーシップ型の企業のうち「自社の雇用慣行に課題がある」と回答した企業は全体で80%となり、大半の企業が課題を認識しており、従業員規模が大きい企業ほど、その意識が高いことが明らかになりました。(図表3) その内容は、「年功型賃金のため、パフォーマンスよりも高い賃金を得ている社員がいる」が63%、「年功型賃金のため、パフォーマンスよりも低い賃金を得ている社員がいる」が51%となっており、多くの企業が、年功型賃金制度の下でのパフォーマンスと賃金の不一致を課題と感じている結果が示されました。

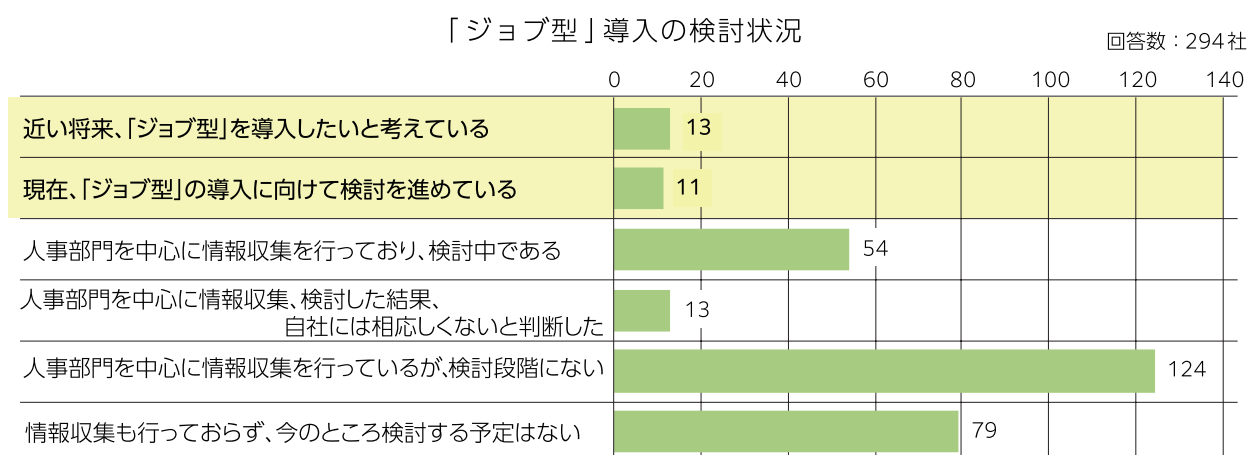
図表2. 自社の人事雇用慣行



図表3. 雇用慣行への課題認識 (メンバーシップ型企业)



図表4. 「ジョブ型」導入の検討状況について



最後に、ジョブ型の導入の検討状況ですが、「導入したい」「導入を検討している」を合わせても、その割合は8%にとどまりました。ここでのジョブ型の定義が不明確ですが、日本型雇用慣行への課題を感じつつも、次の打ち手がわからないという状況が見て取れるのではないのでしょうか。

## 2層構造の労働市場

先ほど、メンバーシップ型とジョブ型は、雇用システムを分類するための学術的概念＝モデルである、と述べましたが、日本＝メンバーシップ型が当てはまるのは、いわゆる大企業の正社員についてです。

それが当てはまらないものとして、非正規労働者の存在があります。今や全労働者の4割近くがパートタイマー、アルバイト、契約社員、派遣社員などの非正規労働者ですが、彼らはこのメンバーシップ型の枠外に置かれ、結果としてジョブ型に近い働き方をしています。職務単位での採用、有期雇用契約、原則として異動はなく、契約を更新しても多くは同じ職務を続けるだけです。仕事がなくなったら雇止めという形で雇用契約が終了します。また、賃金も職務給的であり、その地域の同様の職務の市場価格に連動し、最低賃金+αで賃金水準

が決まっていることが多いのではないのでしょうか。「日本版同一労働同一賃金」の法的規制である有期・パート法の施行により不合理な待遇差の解消が目指されていますが、現状では査定なし、賞与なし、退職金なしが珍しくありません。

正社員と非正規社員の労働市場は分断されていて、正社員のメンバーシップ型(内部労働市場)にアクセスできる機会は新卒時のワンチャンスであり、そこから漏れた場合には、低位のジョブ型(外部労働市場)の中で流動的に働くという2層構造がこれまで維持され、固定化されてきたのです。

## 中小企業の現状

中小企業について、この概念に照らして考えた場合、正社員といえどもメンバーシップ型の性格は弱まります。毎年の新卒採用が難しく、中途採用ではそれぞれの職務経験やスキルに沿った職務を割り当てられることが多く、そもそも拠点がひとつしかない場合は転動もない—それは、ジョブ型の特徴です。その意味で、実質的に非正規労働者の働き方と似通った点が多いと言えるでしょう。一方で、慢性的な人手不足から複数の職務を兼務させたり、社長の一声で職種替えが行われたり、また家族的経営

という名の下に全人格的な従属を求められるなどのメンバーシップ型の特徴が逆に強く出る場合もあります。

中小企業では(意図したわけではなく)結果として、両者の特徴が複雑に混じり合っています。これらの概念はあくまでもモデルであるため、現実の企業は、両者のグラデーションのどこかに位置すると考えると、すでにジョブ型の特徴を多く持ち合わせている中小企業において、メンバーシップ型、ジョブ型の特徴(メリット・デメリット)を理解することは、自社の人材マネジメントを最適化する上で有効ではないのでしょうか。

## ジョブ型のエッセンスは何か?

こうしたブームの裏には、何かしらの社会的な要請があるように思います。端的に言えば、人口ボーナス期のいわゆる経済の拡大局面においてマッチしていた終身雇用・年功序列を、大企業が維持するメリットがはやなくなったということです。つまり、「職務非限定で就職(就社)して、OJTによる企業特殊スキルの上昇に応じて年功的に昇給し、定年まで終身雇用される」という一社専属的、他律的キャリア形成、生活保障給と引き換えにした長時間労働という、外部に対して閉じた社内メンバーに



よる「昭和的正社員」の働き方・働かせ方では、今後、企業として生き残れないという危機感の現れと言えるでしょう。

その大きな理由のひとつとして、技術革新をはじめとする外部環境が目まぐるしく変化するVUCA\*の時代には、知識やスキルの陳腐化のスピードが速く、今必要な専門性を企業内部のOJTで身につけること自体が難しくなっていることが挙げられます。終身雇用・年功序列の維持が限界にきている今、次の打ち手のヒントを「ジョブ型」雇用に見出そうとしているのであれば、この「ジョブ型」のエッセンスを自社に活かすという視点は、先に述べたように大企業のみならず、すでにジョブ型の特徴を多く持ち合わせている中小企業にこそ重要です。

\*VUCA: Volatility(変動性), Uncertainty(不確実性), Complexity(複雑性), Ambiguity(曖昧性)の頭文字を取った造語で、変化が激しく先行き不透明で将来の予測が困難な状況のこと。

「ジョブ型」の要諦は、企業の経営戦略から、各組織の役割、必要な人材の質・量を明確にした上で、最も適した人材を企業内外からアサインするという点ではないでしょうか。この戦略→組織→人材の関係が、ジョブ型はストーリーとして明確に発信されており、それが、同時に自分のキャリアを自律的に考え、必要なスキルを獲得しようという労働者の意識につながっていると考えられます。ポテンシャル重視の採用によりメンバーを囲い込み、同質化を求め、企業主

体のキャリア形成により内部公平性が重視されてきたメンバーシップ型人材マネジメントは、ジョブ型のこの明確さとスピード感を光明と捉えたのかもしれませんが。

「ジョブ型」ブームから学ぶべきエッセンスは、「経営戦略から導いた明確な役割定義と、その遂行に必要な適切な人材の調達と配置」にあるように思います。中小企業では、既存の資源を前提に可能な戦略を描くという思考から、従業員の能力をこれまでの経験から評価し、配置を固定してはいないでしょうか？ それによって新たな役割を期待することもなく、従業員のモチベーションにマイナスの影響を与えてはいないでしょうか？

「ジョブ型」のエッセンスを取り入れるのであれば、限られた人材であるからこそ、既存メンバーの持っている強みや潜在能力を引き出し、明確な役割を与えることで、戦力化する一そのために既存メンバーの能力・スキルの棚卸を行い、今必要な新しいスキルの取得にチャレンジさせること(リスクリング)は有効な方向性ではないでしょうか。

## おわりに

中小企業では、正社員・非正規労働者間の壁も比較的低く、緊密なコ

ミュニケーションや、転換制度などの活用により、やる気のある人・能力のある人を引き上げ、会社全体として活用していくことが社長の考えひとつで可能になります。ワンチームとしてのメンバーシップ型の良さは残しつつ、その小回りの良さとスピード感は、むしろ中小企業の強みにもなり得ます。そして、既存人材では賄えない専門知識は、外部の専門家との連携や外注化など外部資源を活用する視点も欠かせません。

いずれにしても、企業が明確な戦略を提示し、従業員に対して何を求め、何を提供できるかを明確に発信していくこと、そして、従業員は自らのキャリアを考え、やりたい仕事のための武器は自分で磨くという自律的な働き方へと意識を変えていくこと、そのような双方の変化の先に、これからの中小企業の人材マネジメントのひとつの姿があるのではないのでしょうか。

人材マネジメントは、企業として目指すべき目的や価値を実現するための人材活用手段に過ぎず、また、絶対的な「正解」があるものでもありません。業種・業態・企業規模・経営環境などに応じ、それぞれ現在の自社の状況に合うものを柔軟に取り入れていくことが必要です。

## 【参考文献】

- 濱口桂一郎;ジョブ型雇用とは何かー正社員体制の矛盾と転機, 岩波新書(2021.9.17)  
愛知県経営者協会と一般社団法人中部経済連合会;日本型雇用慣行に関する現状調査  
1. 調査時期:2021.6.21~7.31/2. 集計対象:1440社/3. 回答数:402社(回答率 27.9%)  
4. 主な質問内容:自社の人事雇用制慣行に関する課題、「ジョブ型」の検討状況等  
みずほ総合研究所;「ジョブ型雇用ブーム」は日本企業に何を問いかけているのか, (2021.3.10)  
白石紘一;「人事と“市場”の接続へ向けて」~新日本法規財団オンラインセミナー~, (2021.11.29)

## 筆者紹介

株式会社福井キャピタル&コンサルティング エグゼクティブアドバイザー 川地 忍

福井県内外の税理士・社会保険労務士事務所で、社会保険業務責任者として様々な労務相談に対応。中堅電気機器メーカーでは勤務社労士として人事制度改定等に従事。直近は社会保険労務士法人キャッシュモに在籍。人事制度、就業規則等の策定、労務管理など、「人」に関する課題に対し、その企業に適した方法で支援を行う。MBA、社会保険労務士。



# 福井銀行 景気動向調査 調査結果

2021年10月～12月 当期(実績)／2022年1月～3月 次期(見通し)

株式会社 福井銀行

株式会社 福井キャピタル＆コンサルティング

## DATA

### 福井銀行景気動向調査 第28回

- ・ 調査対象企業: 福井県内企業1,353社
- ・ 回答企業: 346社(回答率25.6%)
- ・ 調査時期: 2021年12月初旬

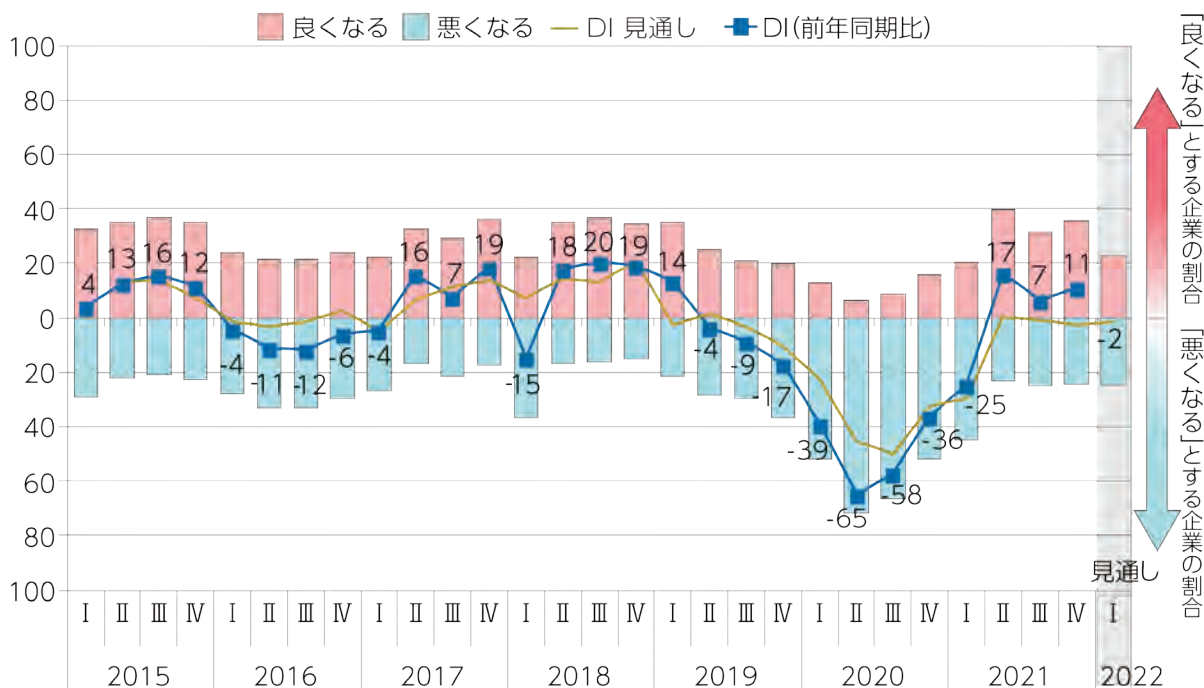
このアンケート調査では、DI(Diffusion Index)による分析を行っております。DIは、「好転」と回答した企業の割合と「悪化」と回答した企業の割合との差を求めたものです。景気が良い場合はプラス幅が大きくなり、景気が悪化している場合はマイナス幅が大きくなります。

※原材料価格、在庫状況については、「上昇」と回答した企業の割合から「低下」と回答した企業の割合との差を求めており、上記の判断とは逆の傾向を示します。

## 自社の業況判断DIの推移

- ・ 全体の景況判断は、世界経済の持ち直しや消費の回復傾向を背景に受注環境の改善が進み、業況判断DIは前回調査のプラス7から上昇しプラス11となり、プラス幅を広げた。前回予想のマイナス3を上回った。また、来期はマイナス2を予想し、緩やかな回復傾向にあるものの先行きの見通しは不透明で、マイナス圏に転じる見通しである。
- ・ 製造業、非製造業を問わず、原材料(仕入・資材)価格が高い水準で推移しているものの製(商)品販売価格はその水準に及ばない傾向となり、原材料(仕入・資材)価格の高騰を製(商)品販売価格に転嫁できていない傾向がうかがえる。来期も原材料(仕入・資材)価格は高い水準で推移する見通しであり、価格転嫁できなければ収益を圧迫すると予想される。

### 自社の業況判断DIの推移



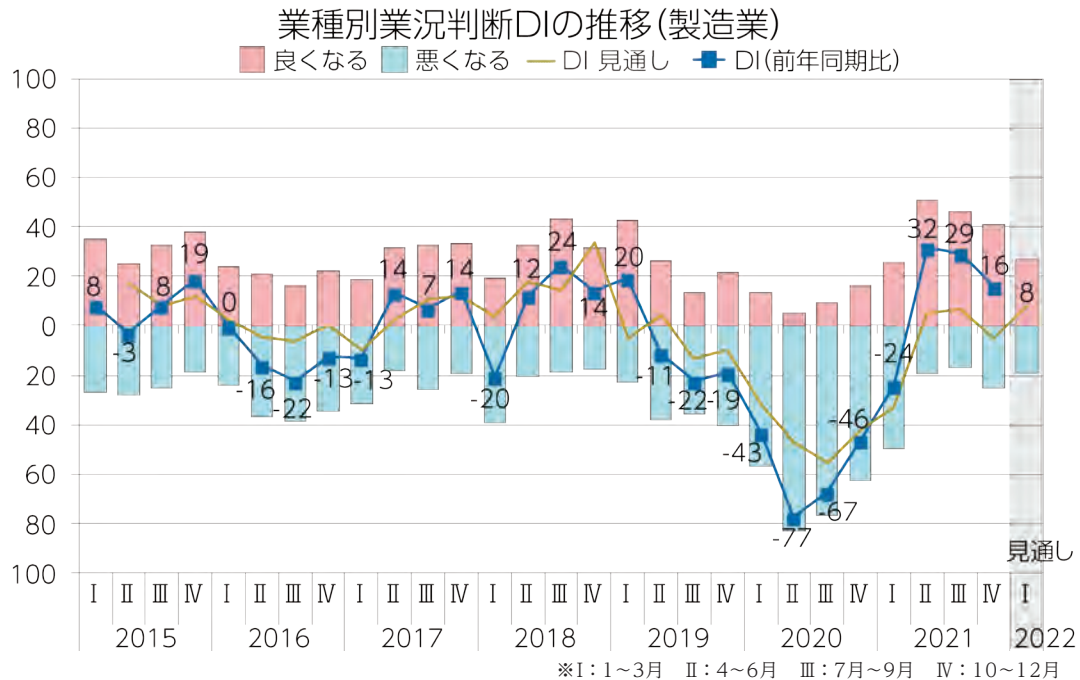
※I: 1～3月 II: 4～6月 III: 7～9月 IV: 10～12月

- ・ 個別企業のコメントでは、前回に引き続き新型コロナウイルスによる社会や経済への影響を懸念する意見や、原材料(仕入・資材)価格の高騰や品不足を懸念する意見が多く見られた。

## 業種別業況判断DI

### 製造業

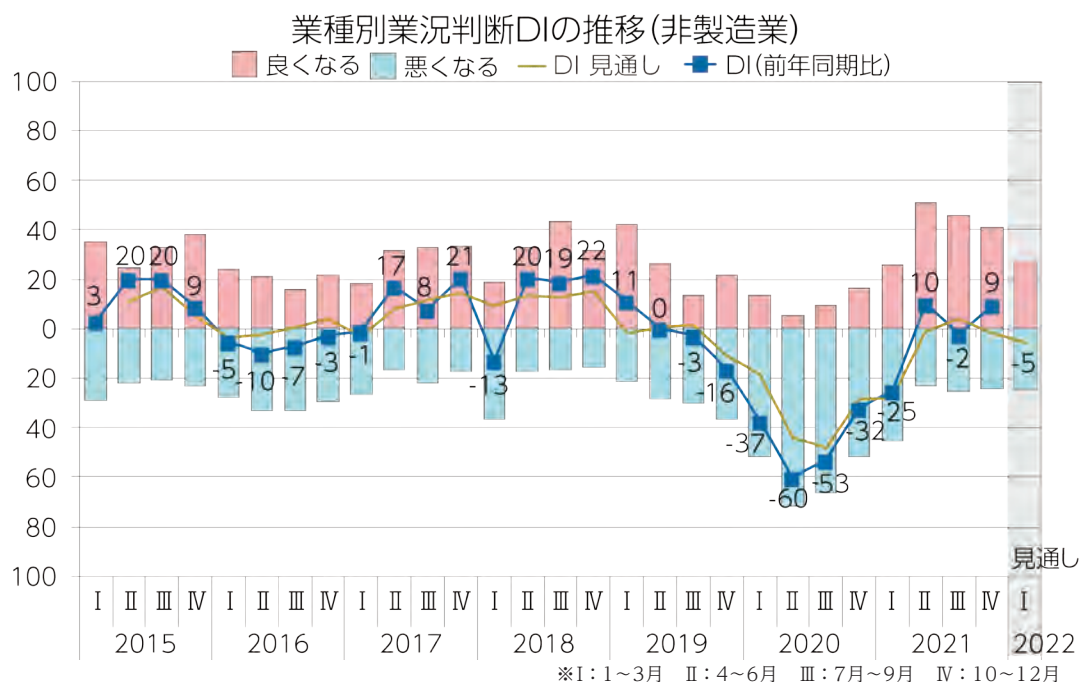
- 製造業の業況判断DIは、前回調査のプラス29から低下したもののプラス16となり、3四半期連続でプラス圏を維持した。
- 先行きは、低下を予想するもののプラス圏を維持する見通しである



## 業種別業況判断DI

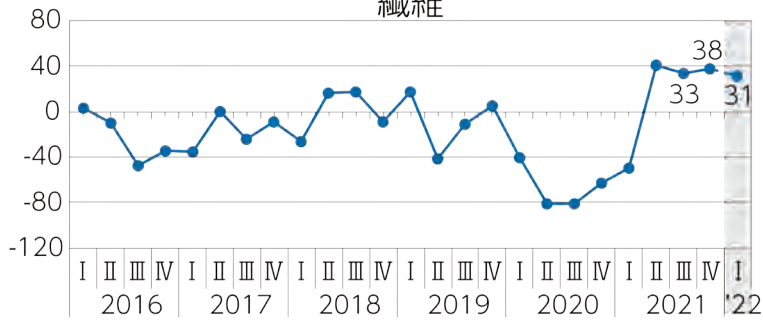
### 非製造業

- 非製造業の業況判断DIは、前回調査のマイナス2から上昇しプラス9となり、プラス圏に転じた。
- 先行きは、低下を予想しマイナス圏に転じる見通しである

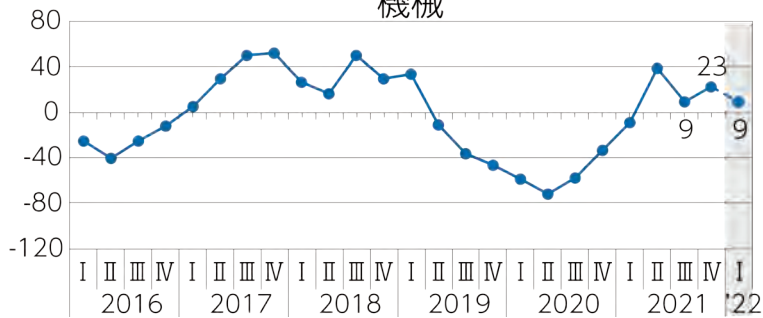


※詳細は、当行ホームページにてご確認ください。

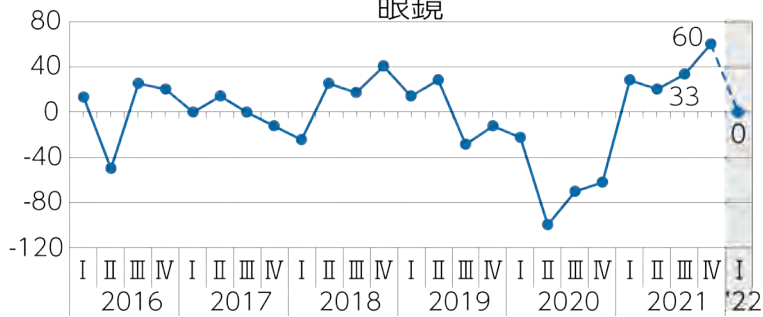


**業種別業況判断DI**
**製造業**
**繊維**


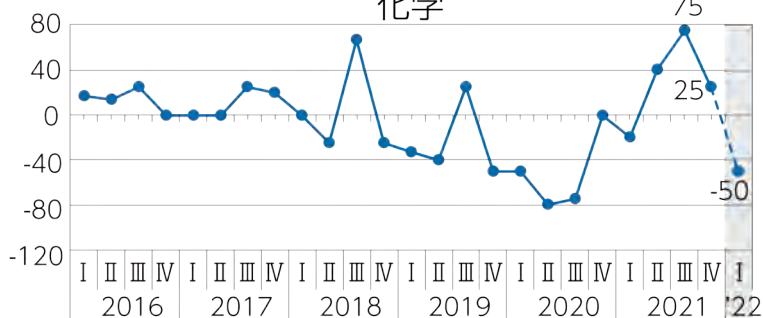
- 繊維は、前回調査のプラス33から上昇しプラス38となり、プラス幅を広げた。
- 先行きは、低下を予想するもののプラス圏を維持する見通しである。

**機械**


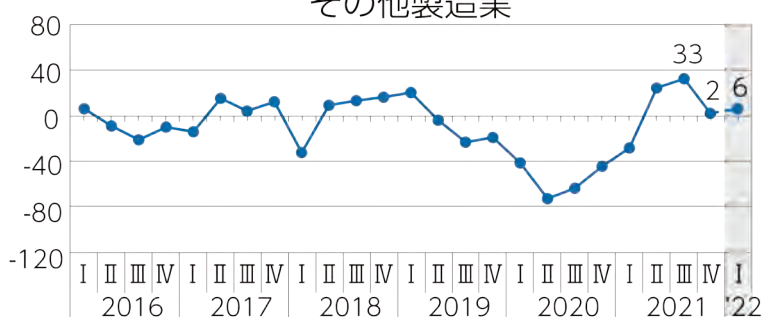
- 機械は、前回調査のプラス9から大幅に上昇しプラス23となり、プラス幅を広げた。
- 先行きは、低下を予想するもののプラス圏を維持する見通しである。

**眼鏡**


- 眼鏡は、前回調査のプラス33から大幅に上昇しプラス60となり、プラス幅を広げた。
- 先行きは、大幅な低下を予想しプラスマイナス0となる見通しである。

**化学**


- 化学は、前回調査のプラス75から大幅に低下したもののプラス25となり、プラス圏を維持した。
- 先行きは、大幅な低下を予想しマイナス圏に転じる見通しである。

**その他製造業**


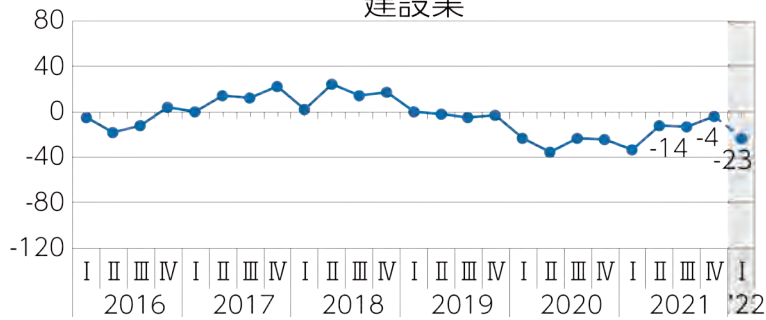
- その他製造業は、前回調査のプラス33から大幅に低下したもののプラス2となり、プラス圏を維持した。
- 先行きは、上昇を予想しプラス幅を広げる見通しである。

※I: 1~3月 II: 4~6月 III: 7~9月 IV: 10~12月

業種別業況判断DI

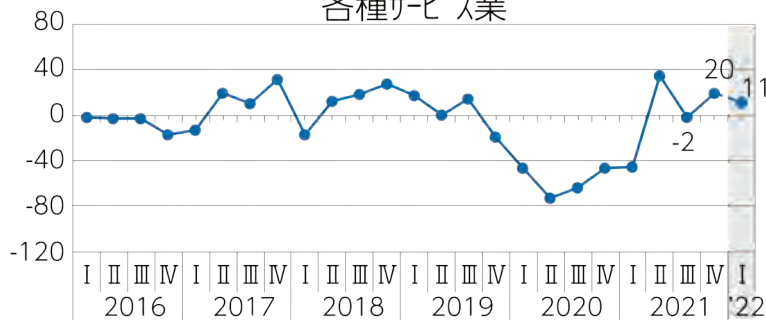
非製造業

建設業



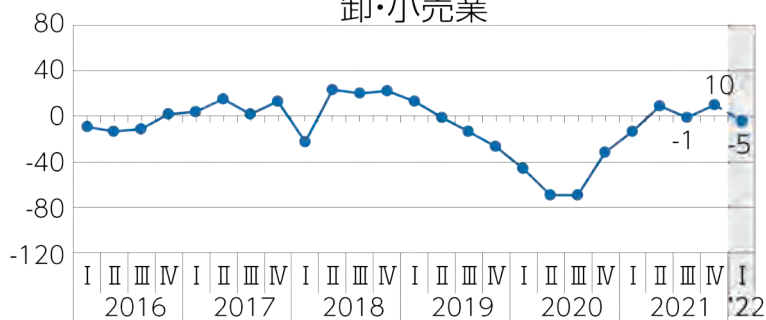
- 建設業は、前回調査のマイナス14から上昇したもののマイナス4となり、マイナス圏に留まった。
- 先行きは、大幅な低下を予想しマイナス幅を広げる見通しである。

各種サービス業



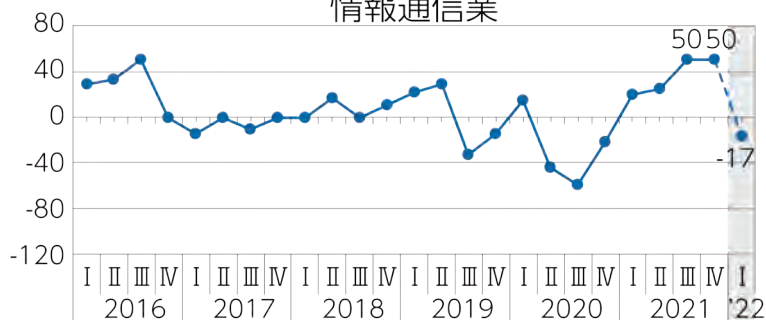
- 各種サービス業は、前回調査のマイナス2から大幅に上昇しプラス20となり、プラス圏に転じた。
- 先行きは、低下を予想するもののプラス圏を維持する見通しである。

卸・小売業



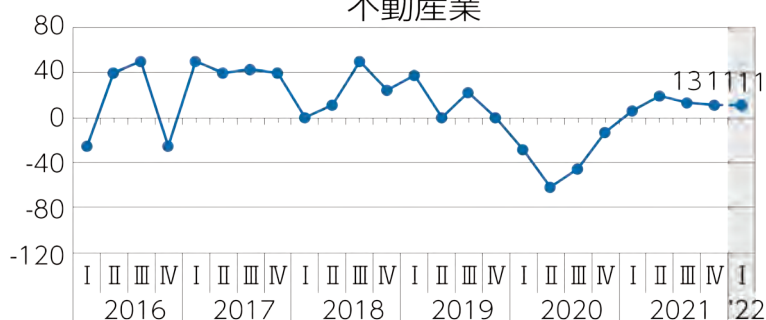
- 卸・小売業は、前回調査のマイナス1から上昇しプラス10となり、プラス圏に転じた。
- 先行きは、大幅な低下を予想しマイナス圏に転じる見通しである。

情報通信業



- 情報通信業は、前回調査のプラス50から横ばいのプラス50となり、プラス圏を維持した。
- 先行きは、大幅な低下を予想しマイナス圏に転じる見通しである。

不動産業



- 不動産業は、前回調査のプラス13からやや低下したもののプラス11となり、プラス圏を維持した。
- 先行きは、横ばいを予想しプラス圏を維持する見通しである。

※I: 1~3月 II: 4~6月 III: 7月~9月 IV: 10~12月

※詳細は、当行ホームページにてご確認ください。



# 中国のゼロコロナ政策と 福井県産品の中国販路拡大支援

福井県上海事務所 副所長 藤田 智

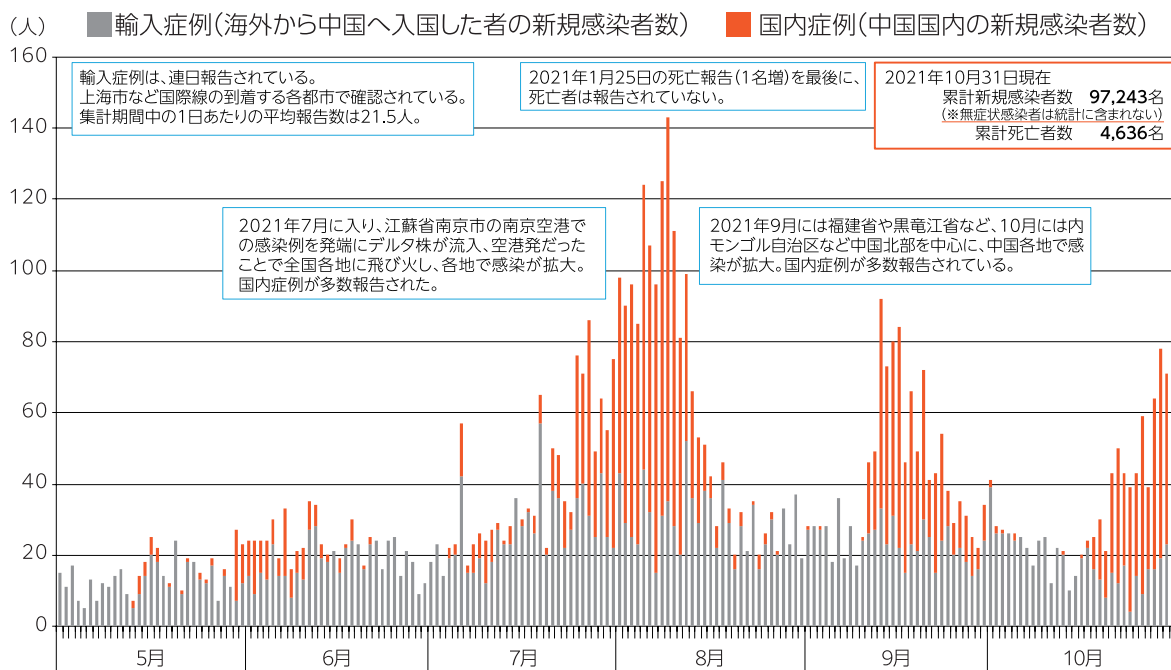
## 1 中国の「ゼロコロナ政策」と新型コロナウイルスの感染状況

中国では、現在も、政府主導による非常に厳格な防疫対策を講じることで徹底的に新型コロナウイルスの感染拡大を抑え込む、いわゆる「ゼロコロナ政策」が継続されています。2021年7月には、デルタ株の流入により、江蘇省南京市の南京空港を発端として各地に感染が拡大しましたが、その徹底した防疫対策によって一旦は感染を収束させています。2021年10月末日現在、直近6カ月間においても、国内症例（中国国内の新規感染症例）は各地で発生していますが、1日あたり最大でも108人（2021年8月9日の国内症例数）と、その感染規模は14億の人口からみれば極めて小さ

く、感染発生の都度、徹底した防疫対策で感染を抑え込む、ということを繰り返しています。

中国では、水際対策として、海外からの渡航者に対する14日間の厳格な隔離措置も継続しており、地方政府によっては、さらに追加で7日間や14日間の健康観察期間を設けるなどして、海外からの流入を徹底的に防ぐ対策を講じています。2021年10月末日現在、「ゼロコロナ政策」が継続されている現状において、中国の水際対策が緩和される気配は見られず、日中往来の正常化において大きな障害となっている点は否めません。

中国新型コロナウイルス直近6カ月間の新規感染者数の推移  
(2021年5月1日～2021年10月31日)



※出所：中華人民共和国国家衛生健康委員会発表





## 2 福井県産品の中国販路拡大支援

中国の「ゼロコロナ政策」が維持され日中往来が困難な状況下において、福井県上海事務所では、福井県内企業の福井県産品の中国販路拡大に関する支援を行うため、中国国内の商談会・展示会で福井県ブースを設けるなどして、福井県産品の展示PRを行っています。

2021年5月には、貴州省の省都貴陽市で開催された日本貿易機構（ジェトロ）成都事務所、在重慶日本国総領事館、貴州省外事弁公室主催の貴州日本酒PR商談会に参加し、福井県産日本酒のPRを行いました。貴州省は、中国の西南部に位置し、中国で一番貧しい省といわれた時期もありましたが、年間を通じて気候が安定しているなどの特徴を活かして、近年ビッグデータ産業の集積地となっており、発展著しい地域となっています。都市の発展に伴って日本食レストランも増加傾向にあり、当日の会場には、多数の現地バイヤーや日本酒愛好家などが来場し、効果的なPRの場となりました。



貴州日本酒PR商談会の様子（2021年5月）

また、2021年7月には、上海環球金融中心（通称：上海森ビル）において、日本の夏祭りをテーマとした催し物が開かれ、こちらでも福井県ブースを出展して福井県産品のPRを行いました。出展ブースには、越境EC「福井館」の商品など複数の福



上海環球金融中心での福井県ブースの様子（2021年7月）

井県産品を展示し、商品のQRコードを置いてその場でネット購入もできる形で展示PRを行いました。会場は、上海でも多くの高層ビルが立ち並ぶ地区にあり、日本に興味がある、購買力の高い層が多数来場しました。日中往来が困難な中、「日本へ行きたい」「日本の商品を買いたい」という中国の方の生の声をお聞きすることができ、会場は熱気を帯びていました。

中国の「ゼロコロナ政策」によって、新型コロナウイルスの感染者が発生した地域では防疫対策が強化されるため、出展を予定していた商談会や展示会の一部で延期や中止が発生したりするなど先行き不透明な部分もあって、依然として手探りの状況ではありますが、出展した商談会や展示会では、中国の方の日本の商品に対する関心は高く、福井県産品の中国販路拡大の可能性を肌で感じています。

福井県上海事務所では、今後も、中国に関する様々な最新情報を収集し、福井県産品の中国販路拡大などの各種支援に努めてまいります。中国への販路拡大や中国進出を検討されるお客さまがおられましたら、お近くの福井銀行までお気軽にご相談ください。

# 主要経済指標



# 福井 fukui

|       |    | 大型小売店販売額<br>(※1) |       | 新車登録(届出)台数  |        |           |        | 家計(福井市2人以上の世帯のうち勤労者世帯) |        |        |         |
|-------|----|------------------|-------|-------------|--------|-----------|--------|------------------------|--------|--------|---------|
|       |    |                  |       | 合計          |        | 内軽自動車販売台数 |        | 消費支出                   |        | 平均消費性向 |         |
|       |    | 百万円              | 前年比   | 台数          | 前年比    | 台数        | 前年比    | 円                      | 前年比    | %      | 前年比ポイント |
|       |    | 年                |       | 年           |        | 年         |        | 年                      |        | 年      |         |
| 2018年 |    | 74,657           | 0.4%  | 43,198      | 2.8%   | 17,903    | 6.8%   | 322,927                | 7.8%   | 60.9%  | 1.4     |
| 2019年 |    | 74,614           | ▲0.1% | 42,290      | ▲2.1%  | 17,471    | ▲2.4%  | 310,652                | ▲3.8%  | 60.1%  | ▲0.8    |
| 2020年 |    | 80,542           | 1.7%  | 37,822      | ▲10.6% | 15,383    | ▲12.0% | 290,464                | ▲6.5%  | 56.4%  | ▲3.7    |
| 2020年 | 11 | 7,032            | 9.3%  | 3,239       | 13.3%  | 1,300     | 9.0%   | 269,427                | 4.8%   | 75.4%  | 11.8    |
|       | 12 | 8,376            | 4.7%  | 2,928       | 16.0%  | 1,242     | 26.5%  | 284,230                | ▲4.0%  | 32.9%  | 0.2     |
| 2021年 | 1  | 7,486            | 0.4%  | 2,357       | ▲12.6% | 885       | ▲24.2% | 239,883                | ▲17.4% | 63.9%  | ▲6.3    |
|       | 2  | 6,392            | 3.0%  | 3,712       | ▲0.1%  | 1,643     | 9.5%   | 285,522                | 8.5%   | 52.9%  | 1.9     |
|       | 3  | 6,577            | 0.8%  | 6,286       | 8.7%   | 2,629     | 17.2%  | 314,717                | 4.4%   | 77.3%  | 2.7     |
|       | 4  | 6,418            | 15.5% | 2,848       | 38.7%  | 1,211     | 49.5%  | 295,843                | 6.0%   | 60.0%  | ▲4.9    |
|       | 5  | 6,884            | 11.1% | 2,571       | 46.9%  | 1,108     | 100.0% | 257,313                | ▲8.8%  | 65.3%  | ▲9.9    |
|       | 6  | 7,069            | ▲0.3% | 2,957       | 8.6%   | 1,206     | 6.0%   | 248,635                | ▲27.5% | 38.7%  | 3.1     |
|       | 7  | 6,982            | 3.8%  | 3,015       | ▲7.9%  | 1,174     | ▲19.8% | 253,723                | ▲29.5% | 46.4%  | ▲22.8   |
|       | 8  | 7,354            | 1.8%  | 2,626       | 3.3%   | 1,025     | ▲5.5%  | 290,978                | ▲4.7%  | 58.2%  | ▲4.0    |
|       | 9  | 6,521            | 0.2%  | 2,391       | ▲38.5% | 995       | ▲39.3% | 389,056                | 46.9%  | 98.7%  | 25.5    |
|       | 10 | 6,605            | 0.4%  | 2,227       | ▲31.1% | 895       | ▲27.8% | 262,730                | 8.2%   | 50.6%  | 0.1     |
| 資料出所  |    | 近畿経済産業局          |       | 福井県自動車販売店協会 |        |           |        | 総務省統計局(家計調査)           |        |        |         |

(※1) 大型小売店販売額は全店ベースによる。

|       |    | 鉱工業指数(2015=100)(※2) |        |          |        |       |        |       |        |       |        |
|-------|----|---------------------|--------|----------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
|       |    | 生産                  |        |          |        |       |        | 出荷    |        | 在庫    |        |
|       |    | 総合                  |        | 機械工業(※3) |        | 繊維工業  |        |       |        |       |        |
|       |    | 季節調整値               | 前年比(原) | 季節調整値    | 前年比(原) | 季節調整値 | 前年比(原) | 季節調整値 | 前年比(原) | 季節調整値 | 前年比(原) |
|       |    | 年                   |        | 年        |        | 年     |        | 年     |        | 年     |        |
| 2018年 |    | 109.0               | 0.6%   | 115.9    | 3.5%   | 94.8  | ▲1.8%  | 108.5 | ▲0.5%  | 112.7 | 12.6%  |
| 2019年 |    | 101.2               | ▲7.3%  | 100.0    | ▲13.8% | 95.7  | 0.5%   | 103.0 | ▲5.2%  | 107.6 | ▲6.2%  |
| 2020年 |    | 94.1                | ▲6.3%  | 105.1    | 5.6%   | 79.3  | ▲16.7% | 94.5  | ▲7.8%  | 101.9 | ▲5.1%  |
| 2020年 | 11 | 97.8                | 3.2%   | 116.4    | 23.0%  | 76.3  | ▲20.3% | 98.6  | 0.4%   | 102.9 | ▲4.4%  |
|       | 12 | 94.9                | 1.1%   | 108.6    | 15.7%  | 73.7  | ▲20.2% | 95.9  | ▲0.8%  | 101.9 | ▲5.1%  |
| 2021年 | 1  | 92.9                | ▲6.1%  | 113.9    | 8.4%   | 72.6  | ▲22.1% | 99.1  | ▲3.0%  | 97.3  | ▲9.2%  |
|       | 2  | 101.1               | ▲1.8%  | 115.7    | 16.1%  | 77.1  | ▲16.1% | 102.3 | ▲1.6%  | 96.2  | ▲7.7%  |
|       | 3  | 98.0                | 5.5%   | 111.2    | 7.9%   | 74.2  | ▲15.3% | 95.4  | ▲1.1%  | 98.9  | ▲5.2%  |
|       | 4  | 102.5               | 10.4%  | 124.9    | 26.2%  | 77.2  | ▲11.4% | 100.7 | 8.1%   | 100.5 | ▲2.2%  |
|       | 5  | 100.9               | 17.2%  | 117.6    | 25.1%  | 78.6  | 0.9%   | 98.2  | 17.6%  | 101.6 | ▲1.2%  |
|       | 6  | 102.2               | 13.8%  | 124.0    | 21.6%  | 81.1  | 10.2%  | 103.5 | 19.4%  | 102.5 | ▲0.5%  |
|       | 7  | 108.8               | 18.3%  | 135.0    | 28.5%  | 80.7  | 9.7%   | 106.0 | 15.0%  | 104.4 | 1.7%   |
|       | 8  | 98.5                | 6.7%   | 111.1    | 5.0%   | 81.5  | 13.4%  | 99.8  | 9.5%   | 104.1 | ▲0.8%  |
|       | 9  | 97.7                | 3.3%   | 115.5    | 4.5%   | 81.7  | 14.4%  | 95.7  | 0.8%   | 106.1 | 3.1%   |
|       | 10 | 100.3               | ▲0.9%  | 110.9    | ▲2.3%  | 82.9  | 10.1%  | 92.3  | ▲7.8%  | 110.1 | 7.4%   |
| 資料出所  |    | 福井県地域戦略部統計情報課       |        |          |        |       |        |       |        |       |        |

(※2) 2019年4月、基準改定。また、原指数及び季節調整済指数は年間補正あり。(※3) 機械工業＝一般機械工業＋電子部品・デバイス工業＋電気機械工業＋輸送機械工業

|       |    | 新設住宅着工戸数 |        |       |       |       |        |      |        | 織物生産          |        |
|-------|----|----------|--------|-------|-------|-------|--------|------|--------|---------------|--------|
|       |    | 合計       |        | 持家    |       | 貸家    |        | 分譲住宅 |        | 総生産高          |        |
|       |    | 戸        | 前年比    | 戸     | 前年比   | 戸     | 前年比    | 戸    | 前年比    | 千㎡            | 前年比    |
|       |    | 年        |        | 年     |       | 年     |        | 年    |        | 年             |        |
| 2018年 |    | 4,337    | 8.2%   | 2,492 | 6.0%  | 1,450 | 17.1%  | 374  | ▲9.0%  | 186,927       | ▲1.2%  |
| 2019年 |    | 4,989    | 15.0%  | 2,643 | 6.1%  | 1,774 | 22.3%  | 557  | 48.9%  | 215,792       | 11.2%  |
| 2020年 |    | 4,009    | ▲19.6% | 2,394 | ▲9.4% | 1,240 | ▲30.1% | 363  | ▲34.8% | 171,679       | ▲20.4% |
| 2020年 | 11 | 413      | ▲5.1%  | 222   | 13.8% | 163   | ▲16.4% | 27   | ▲40.0% | 13,075        | ▲26.8% |
|       | 12 | 287      | ▲29.1% | 195   | 2.6%  | 60    | ▲66.3% | 31   | ▲11.4% | 12,399        | ▲29.0% |
| 2021年 | 1  | 227      | ▲23.8% | 129   | 4.9%  | 73    | ▲47.9% | 24   | ▲27.3% | 12,149        | ▲28.6% |
|       | 2  | 304      | 18.8%  | 156   | ▲3.1% | 103   | 51.5%  | 45   | 66.7%  | 13,133        | ▲25.2% |
|       | 3  | 371      | ▲6.3%  | 249   | ▲3.5% | 96    | ▲12.7% | 26   | ▲3.7%  | 14,600        | ▲20.3% |
|       | 4  | 365      | 22.5%  | 209   | 8.9%  | 100   | 42.9%  | 39   | 14.7%  | 13,778        | ▲24.1% |
|       | 5  | 382      | 19.0%  | 227   | 1.8%  | 105   | 45.8%  | 36   | 38.5%  | 12,547        | ▲12.9% |
|       | 6  | 502      | 31.8%  | 259   | 16.1% | 212   | 75.2%  | 31   | ▲11.4% | 14,141        | 2.0%   |
|       | 7  | 424      | 27.7%  | 231   | 17.9% | 144   | 41.2%  | 48   | 41.2%  | 14,133        | 11.6%  |
|       | 8  | 587      | 112.7% | 222   | 13.8% | 303   | 345.6% | 52   | 333.3% | 12,584        | 29.5%  |
|       | 9  | 457      | 23.5%  | 216   | 10.8% | 201   | 47.8%  | 39   | 2.6%   | 29,842        | 176.5% |
|       | 10 | 619      | 62.5%  | 253   | 19.9% | 117   | ▲10.0% | 248  | 535.9% | 15,071        | 9.8%   |
| 資料出所  |    | 国土交通省    |        |       |       |       |        |      |        | 福井県地域戦略部統計情報課 |        |

# 福井 fukui 主要経済指標

|       | 建築着工統計（非居住用）床面積 |        |         |        |        |        |         |        | 建築着工統計（非居住用） |           |        |
|-------|-----------------|--------|---------|--------|--------|--------|---------|--------|--------------|-----------|--------|
|       | 合計              |        | 鉱工業     |        | 商業用    |        | サービス業用  |        | 工事費予定額合計     |           |        |
|       | ㎡               | 前年比    | ㎡       | 前年比    | ㎡      | 前年比    | ㎡       | 前年比    | 万円           | 前年比       |        |
|       | 年               |        | 年       |        | 年      |        | 年       |        | 年            |           |        |
| 2018年 | 429,900         | 160%   | 196,827 | 48.3%  | 97,411 | 30.3%  | 50,750  | ▲22.6% | 8,341,271    | ▲19.6%    |        |
| 2019年 | 384,601         | ▲10.5% | 144,921 | ▲26.4% | 48,704 | ▲50.0% | 107,391 | 111.6% | 9,365,775    | 12.3%     |        |
| 2020年 | 287,124         | ▲25.3% | 75,927  | ▲47.6% | 62,252 | 27.8%  | 50,017  | ▲53.4% | 9,000,945    | ▲3.9%     |        |
| 2020年 | 11              | 19,202 | ▲7.2%   | 1,478  | ▲72.8% | 14,048 | 181.5%  | 1,584  | ▲55.6%       | 398,030   | ▲1.3%  |
|       | 12              | 13,212 | ▲67.6%  | 5,127  | 184.2% | 1,390  | ▲41.3%  | 4,740  | ▲82.0%       | 301,855   | ▲76.2% |
| 2021年 | 1               | 22,680 | 68.8%   | 5,882  | 140.9% | 3,238  | ▲4.1%   | 3,932  | ▲38.1%       | 501,707   | ▲48.0% |
|       | 2               | 8,119  | 28.4%   | 599    | ▲86.4% | 2,332  | 259.3%  | 989    | 313.8%       | 166,975   | 76.5%  |
|       | 3               | 15,434 | ▲70.0%  | 5,330  | ▲29.9% | 3,694  | 12.8%   | 2,750  | ▲73.2%       | 328,528   | ▲85.3% |
|       | 4               | 28,515 | 4.9%    | 9,640  | 243.9% | 6,591  | ▲39.7%  | 1,389  | ▲84.1%       | 509,981   | 18.1%  |
|       | 5               | 47,730 | ▲6.5%   | 21,133 | 344.3% | 11,849 | 189.6%  | 9,528  | 62.2%        | 831,218   | ▲55.6% |
|       | 6               | 39,210 | 29.0%   | 12,783 | 2.9%   | 7,878  | 7.1%    | 1,059  | ▲85.2%       | 887,868   | ▲17.0% |
|       | 7               | 33,339 | 16.6%   | 7,925  | ▲65.3% | 8,674  | 354.9%  | 7,752  | 1505.0%      | 610,723   | ▲11.8% |
|       | 8               | 20,453 | 34.0%   | 13,920 | 362.3% | 547    | ▲88.3%  | 187    | ▲95.6%       | 485,130   | 48.9%  |
|       | 9               | 21,689 | 35.6%   | 3,095  | ▲59.3% | 7,936  | 222.2%  | 3,656  | 2370.3%      | 434,080   | 15.3%  |
|       | 10              | 34,535 | 130.6%  | 2,282  | 62.1%  | 13,843 | 70.8%   | 13,733 | 6058.3%      | 1,148,143 | 397.4% |
| 資料出所  | 国土交通省           |        |         |        |        |        |         |        |              |           |        |

|       | 企業倒産（負債額1千万円以上） |        |        |        | 信用保証    |        | 貿易（敦賀港・福井港） |        |         |        |        |
|-------|-----------------|--------|--------|--------|---------|--------|-------------|--------|---------|--------|--------|
|       | 件数              | 前年比    | 負債額    | 前年比    | 金額      |        | 輸出          | 前年比    | 輸入      | 前年比    |        |
|       |                 |        | 百万円    |        | 百万円     | 前年比    | 百万円         |        | 百万円     |        |        |
|       | 年度              |        | 年度     |        | 年度      |        | 年           |        | 年       |        |        |
| 2018年 | 36              | ▲100%  | 25,189 | 372.9% | 29,277  | 15.4%  | 99,665      | 3.7%   | 117,328 | 14.0%  |        |
| 2019年 | 56              | 55.6%  | 16,410 | ▲34.9% | 21,837  | ▲25.4% | 89,306      | ▲10.4% | 101,554 | ▲13.4% |        |
| 2020年 | 42              | ▲25.0% | 5,784  | ▲64.7% | 175,802 | 705.1% | 81,912      | ▲8.3%  | 76,957  | ▲24.2% |        |
| 2020年 | 11              | 1      | ▲80.0% | 68     | ▲78.8%  | 5,193  | 294.2%      | 10,813 | 48.1%   | 4,837  | ▲36.2% |
|       | 12              | 1      | ▲50.0% | 41     | ▲48.8%  | 5,886  | 169.4%      | 7,106  | ▲62%    | 7,467  | ▲12.5% |
| 2021年 | 1               | 4      | ▲20.0% | 275    | ▲14.1%  | 2,883  | 82.9%       | 6,430  | ▲66%    | 9,075  | 23.6%  |
|       | 2               | 4      | ▲50.0% | 170    | ▲80.6%  | 2,817  | 50.5%       | 6,413  | ▲86%    | 8,909  | 40.1%  |
|       | 3               | 3      | ▲25.0% | 188    | ▲67.0%  | 8,161  | 100.5%      | 7,524  | 13.8%   | 8,370  | ▲8.3%  |
|       | 4               | 1      | ▲85.7% | 34     | ▲98.1%  | 3,621  | ▲85.1%      | 9,141  | 38.3%   | 8,583  | ▲4.5%  |
|       | 5               | 5      | 150.0% | 591    | 57.2%   | 742    | ▲97.7%      | 7,049  | 22.1%   | 7,298  | 33.6%  |
|       | 6               | 4      | ▲42.9% | 395    | ▲79.4%  | 968    | ▲97.6%      | 7,748  | 37.4%   | 11,485 | 90.0%  |
|       | 7               | 2      | ▲33.3% | 729    | 198.8%  | 1,195  | ▲94.5%      | 6,501  | 15.7%   | 7,521  | 54.4%  |
|       | 8               | 2      | ▲66.7% | 64     | ▲89.0%  | 1,296  | ▲90.2%      | 6,439  | 15.7%   | 10,103 | 83.0%  |
|       | 9               | 2      | 0.0%   | 70     | 14.8%   | 1,074  | ▲90.7%      | 6,590  | 1.0%    | 10,827 | 91.3%  |
|       | 10              | 2      | 0.0%   | 260    | 504.7%  | 1,020  | ▲85.7%      | 7,901  | 1.9%    | 15,101 | 186.3% |
| 資料出所  | 東京商工リサーチ        |        |        |        | 信用保証協会  |        | 大阪税関        |        |         |        |        |

|                                                                         | 眼鏡輸出実績  |        |        |        |        |        | 延べ宿泊者数    |        | 有効求人倍率<br>(※4) | 雇用保険受給者<br>実人員 |
|-------------------------------------------------------------------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|--------|----------------|----------------|
|                                                                         | 枠類合計    |        | 眼鏡枠    |        | 眼鏡     |        |           |        |                |                |
|                                                                         | 百万円     | 前年比    | 百万円    | 前年比    | 百万円    | 前年比    | 客数(人)     | 前年比    | 倍              | 人              |
|                                                                         | 年       |        | 年      |        | 年      |        | 年         |        | 年度             | 年度             |
| 2018年                                                                   | 33,017  | 2.0%   | 17,186 | 6.0%   | 15,830 | ▲2.2%  | 4,056,940 | 13.1%  | 2.10           | 25,510         |
| 2019年                                                                   | 36,123  | 9.4%   | 19,129 | 11.3%  | 16,993 | 7.4%   | 4,144,090 | 2.1%   | 1.99           | 26,692         |
| 2020年                                                                   | 24,801  | ▲31.3% | 13,446 | ▲29.7% | 11,354 | ▲33.2% | 2,563,690 | ▲61.6% | 1.57           | 30,603         |
| 2020年 11<br>12<br>2021年 1<br>2<br>3<br>4<br>5<br>6<br>7<br>8<br>9<br>10 | 2,083   | ▲40.1% | 1,189  | ▲26.6% | 893    | ▲51.9% | 302,310   | ▲16.4% | 1.47           | 2,548          |
|                                                                         | 2,037   | ▲42.2% | 1,248  | ▲32.3% | 789    | ▲53.1% | 230,040   | ▲29.1% | 1.47           | 2,442          |
|                                                                         | 2,251   | ▲22.5% | 1,337  | ▲10.1% | 914    | ▲35.5% | 121,100   | ▲51.2% | 1.57           | 2,354          |
|                                                                         | 2,372   | ▲16.6% | 1,322  | 0.1%   | 1,049  | ▲31.1% | 128,160   | ▲51.5% | 1.55           | 2,296          |
|                                                                         | 2,547   | 10.9%  | 1,325  | 15.7%  | 1,221  | 6.1%   | 216,970   | 5.9%   | 1.62           | 2,364          |
|                                                                         | 2,692   | 97.5%  | 1,467  | 110.5% | 1,225  | 83.9%  | 154,330   | 69.9%  | 1.77           | 2,373          |
|                                                                         | 2,472   | 55.6%  | 1,399  | 63.7%  | 1,072  | 46.1%  | 148,920   | 56.2%  | 1.77           | 2,214          |
|                                                                         | 2,680   | 14.1%  | 1,597  | 28.8%  | 1,083  | ▲2.4%  | 146,540   | 12.1%  | 1.79           | 2,517          |
|                                                                         | 3,078   | 61.0%  | 1,732  | 59.1%  | 1,346  | 63.5%  | 232,310   | 7.7%   | 1.83           | 2,572          |
|                                                                         | 2,300   | 44.6%  | 1,323  | 34.0%  | 976    | 62.0%  | 270,980   | 3.2%   | 1.85           | 2,596          |
|                                                                         | 2,936   | 70.3%  | 1,808  | 79.4%  | 1,127  | 57.4%  | 158,680   | ▲20.0% | 1.85           | 2,511          |
|                                                                         | 3,096   | 47.3%  | 1,819  | 54.4%  | 1,276  | 38.3%  | 241,300   | ▲2.9%  | 1.80           | 2,291          |
| 資料出所                                                                    | 財務省貿易統計 |        |        |        |        |        | 観光庁       |        | 福井労働局          | 県労働政策課         |

(※4) 有効求人倍率の年度は原数値、月別は季節調整値。有効求人倍率の2020年12月以前の数値は新季節指数により改訂。





福井ネット株式会社

# ICT支援

お客様の課題を全力で解決

## 競争力強化



### ホームページ制作 リニューアル

全ての起点となる自社サイトの制作・強化を支援します。



### ネット等を活用し、 売上、問合せの向上

ホームページ改修、アクセス解析、リスティング広告等の活用を行い、売上、問合せの向上を図ります。



### SNS活用し、 集客向上

Facebook、Instagram、Twitter等の活用を支援します。

## 時間・共有 コスト削減



### テレワーク活用

仕事と育児・介護の両立のためにあると便利なテレワーク。お客様の環境に応じてテレワーク環境の整備、勤怠労務管理などサポートを行います。



### 基幹システムの 構築リニューアル

「老朽化したから」「会社の規模が拡大したから」…経営戦略・事業戦略を元に基幹システムの構築をサポート。



### ビジネスチャット 活用

「業務効率化」、「情報共有の効率化」、「メール・電話の削減」…ビジネスチャットの導入により、業務効率化を図りませんか。

## 人 材



### IT相談支援

システムに詳しい人材がいない、セキュリティが心配、システム関連で相談窓口が欲しいお客様はご相談下さい。



### 離職対策

人を採用しても直ぐに辞めてしまう。離職低下のために、会社内部を今より向上したいとお考えのお客様はご相談下さい。



### 新卒／中途採用

新卒者に直接アプローチするサービス、福井県内で転職を考えている方への広告等、時代に合った採用活動の支援を行います。

## 信頼向上 環境整備



### ネットワーク構築

社内のデータを共有するために、ネットワーク構築を行いたい。無線LANの導入を行いたい等、ネットワーク環境の支援を行います。IP電話導入等も支援します。



### セキュリティ向上

テレワークはもちろん、会社でインターネットを使うことは必須の時代。自社セキュリティに不安をお持ちのお客様はご相談下さい。



### 総務、経理事務の 効率化

「給与計算」、「勤怠管理」、「人事管理」、「就業管理」、「財務会計」、「減価償却」、「税務申告」等、総務事務の効率化を支援します。

福井ネット（福井銀行グループ）は提携先企業と協力し、お客様の課題を全力で解決します。

上記以外の課題についてもお気軽にご相談ください！

※福井ネットは42社と提携しています（2021.1.1現在）

お問い合わせ

福井ネット株式会社（ICT支援担当まで）

☎ 0776-25-8060

URL：https://www.fukuinet.co.jp/

QRコード  
ホームページ



# 経営者・個人事業主のみなさまへ

法人カードはビジネスをトータルにサポートする  
信頼と安心のカードです。



経理の合理化・効率化が可能



出張経費に



効率的な資金運用

## 様々なシーンで業務の効率化が図れます!!



ガソリン代に



仕事とプライベートの切り分けが明確に



接待交際費に

ご利用合計金額に応じてポイントがたまり、ギフトカードなど  
バラエティー豊かな商品に交換できます。



お申込みはお近くの福井銀行窓口まで。（福井銀行はDCカード、JCB法人カードの取次をしています。）

## 株式会社福井カード

FUKUI BANK GROUP

〒910-0023 福井市順化1丁目3番3号 TEL.0776-21-7881（9:00～17:00土日祝休み）

貸金業者登録番号:北陸財務局長(12)第00024号/包括信用購入あっせん業者登録番号:近畿(包)第10号  
日本貸金業協会会員 第002758号/一般社団法人日本クレジット協会会員 第041340000号

福井カード

検索



ファイナンス・リースで、地元を元気に。

 **株式会社 福銀リース**



当社は、昭和58年9月に福井銀行グループの総合リース会社として発足いたしました。  
 情報関連機器・産業機械・土木建設機械・医療機器・商業設備など  
 あらゆる機械・装置・器具及び備品のファイナンス・リースを通じて、  
 地元企業の発展に貢献することを目指しております。

**会社概要**

商 号／株式会社 福銀リース  
 設 立／昭和58年9月16日  
 資 本 金／50,000千円  
 決 算 期／3月(年1回)  
 所 在 地／福井市照手1丁目2番17号  
 事業内容／コンピュータ機器、事務用機器、産業機械、工作機械  
 車輛、医療機器、商業用設備等各種物件のリース・割賦販売

**沿革**

◎昭和58年9月  
 福井銀行グループの総合リース会社として、  
 住商リース株式会社(現三井住友ファイナンス&  
 リース株式会社)との合併により  
 「福銀住商リース株式会社」設立  
 ◎平成9年4月  
 商号を「株式会社 福銀リース」に変更



平素より、格別のご高配を賜り誠にありがとうございます。

向春号では、福井県立大学の地域経済研究所の南保所長及び池下特任教授に、昨年の国内外の経済状況を振り返るとともに、今年の見通しについて寄稿いただきました。

国内では新型コロナウイルスの影響がさまざまな分野に広がり、飲食業や旅行関連業にとどまらず、原材料価格高騰や部材不足による製造業への悪影響も見られました。また、海外情勢をみますと、米中貿易摩擦に加え、人権問題でも世界対立が高まるなど不透明な状況が続いております。

しかしながら、このような状況が続いている中だからこそ、我々の生活様式の見直しやデジタルトランスフォーメーションの進展が進み、こうした機会をとらえピンチをチャンスに変えるような発想の転換も重要となってきています。

福井銀行景気動向調査の結果概要を掲載いたしました。わずかではあるものの、景気の持ち直しも見られており、コロナ流行が沈静化すると同時に、本格的な景気回復が期待されるところです。

また、近年は働き方改革の観点と労務問題への対応の重要性が増していることから、中小企業の人材マネジメントに関するコラムを掲載いたしました。

福井銀行グループでは、金融面からの福井県経済の下支えはもちろんのこととして、コンサルティング機能の強化を図り、県内経済の活性化のため、様々な取り組みを行っております。

今年も、福銀ジャーナルにより多様な情報提供を行っていきたいと思っておりますので、引き続きご愛読いただけたらと思います。

(松浦)

# Fukugin JOURNAL

2022年 向春号 February …No.29  
／ 2022 年 2 月発行

発行 株式会社福井銀行

編集 株式会社福井キャピタル&コンサルティング  
〒910-0023  
福井県福井市順化1丁目1-1  
TEL (0776) 43-1120

## スタッフ

編集長 : 松浦 忠義  
副編集長 : 水上 佳朗  
角屋敷直蔵  
前田 英史  
編集 : 山崎 克哉  
藤田あさ香  
井上 真晶  
編集補助 : 西村 喜美  
仲谷 和子  
松村恵利子  
写真(表紙)・イラスト・図・DTP  
: 南部 朱里

※本誌は既刊号全文をPDFファイル形式で株式会社福井銀行ホームページ上に掲載しております。  
※本誌掲載の写真・図版・記事などを無断使用・転載・複製することを禁じます。





福銀ジャーナル 2022年2月 向春号

発行：株式会社福井銀行

編集：株式会社福井キャピタル&コンサルティング

