



毎年2月中旬に大府市桃山町にある大倉公園で開催され、会場内には長い年月、丹精込めて育てられた紅梅や白梅など芸術品の盆梅約70点が展示されています。古木の出展も多く、樹齢250年の作品もあります。梅の花は、色や形が美しいだけでなく、その香りも大きな魅力です。また、会場内には、川柳の展示、呈茶や琴と尺八の演奏が行われます。可憐で優雅な盆梅と共にお楽しみください。



愛知県安城市御幸本町15番1号
<http://www.shinkin.co.jp/hekishin>

〈企画・編集〉総合企画室 広報調査課
TEL0566(77)8102

2014年2月発行



企業訪問
地域の躍動企業

上郷支店お取引先



本社工場外観

株式会社ニシムラ

代表取締役社長 木下富夫 氏

昭和40年に初代社長の西村修氏がボディーゲージとテンプレートの製作を個人営業にて開始。その後、プレス金型を手掛け、現在では航空機部品や医療部品などの開発まで活躍の場を広げ、業界トップクラスの超精密金型部品製造技術を誇る株式会社ニシムラ。企画・開発・設計・試作・製造まで、ものづくりのトータルプロデュースを手掛け、品質を追及する飽くなきチャレンジ・スピリッツを胸に、社員一人一人が常に最高品質を目指しています。

今回、あらゆる産業分野において、超精密加工をコア技術とし、“世界オンリー・ワン企業”を目指しておられる木下社長にお話をうかがいました。



左から上郷支店石川支店長、木下専務、木下社長、上郷支店加藤課長

失敗しても屈しない、挑戦心の強い先代

御社の設立のきっかけについて教えてください。

先代社長の西村修は私の実父であります。私の木下という苗字は母方の苗字なのです。私は生まれてから母に育ててもらい、親父とは別で暮らしていました。かつて、親父は東京で商社を営んでおり、先見性に長けていて、右から左へ品物を動かし、その差益で稼ぐのが得意でした。親父はとても働き者でしたが、一方で遊ぶことも大好きで、仕事が上手いくと、稼いだお金をすぐに遊びに使ってしまうのです。そんなわけで、上手いといった仕事も長続きせずに、都合が悪くなった時だけ母親と私のところに戻ってくるという生活を繰り返していました。私が中学校に入る頃、親父は親戚が経営する三重県津市の金属加工会社で働くようにいわれ、母親と私も津市へ一緒に引っ越しました。1年ほど親父と暮らしましたが、親父は再び商社を始めるために一人で行きました。私が中学3年生の時、またもや商社の会

社を潰しましたが、その後、商社の仕事で培った経験と生まれ持った器用さを活かし、昭和40年に名古屋で自動車関連会社の社内外注として、ゲージの仕事を請け負うようになりました。これが当社の元祖になります。その後、社内外注の仕事も徐々に増え、愛知県刈谷市に会社を移しました。

当時、私は松坂市の高校に通っており、親父の跡を継ぐ気など全くありませんでした。三重県で大学に入り、三重県で暮らそうと思っていたのです。高校を卒業する時、親父から仕事を手伝うために刈谷市に引っ越すように言われました。最初は嫌だと断ったのですが、母に「あなたにとって、たった一人のお父さんだから役に立ってあげて。」と頼まれたのでこちらに出てきたのです。実際には、親父が創業して5年目、私が高校2年生の頃から手伝い始めていますので、45年くらいこの会社をやっていることになります。大学には通わせてもらいましたが、親父には「仕事をやれ、仕事をやれ。」と、いつも言われて、大学時代も時間があれば仕事を手伝っていました。

若い頃から会社を任せられたんですね。

私が24歳の時、親父から「仕事は任せた。お前やれ。」と言われました。親父はとても働き者でしたが、基本的に遊び人で仕事あまり好きではなかったのですね。その頃、親父は「ゲージを作る仕事で結構稼いだので、自分はなんとか食べていだけ

安定安全第一、石橋は叩いて、叩いて、割れるほど叩く

積極的に最新マシンの導入を続けていますね。

私に会社を任せられてから、さまざまな最新の工作機械の導入を始めました。親父はパイオニア精神が旺盛な人で、私も仕事をやるからには、世に誇れる仕事をやりたいと常に思っています。同じDNAを持っているのですね、親父も私も、人が嫌がるもの、つまり難しいものを好んでやるという性格が似ていたのです。

専務に就任した昭和49年、三菱電機製のワイヤカット放電加工機を導入しました。これが、大きな転換期となりました。とても高価な最新鋭の加工機でしたが、私には「町工場という状況に甘んじては会社の前進はない。」という強い思いがあり、親父もまた私と同じ考えを持っていて、導入に賛同してくれました。ただ、親父には「導入した以上、その分は必ず稼げ。」と言われましたけど。

当時、中部地方では、ワイヤカット放電加工機を導入したのはトヨタ自動車さんと当社だけだったと憶えています。最新鋭の加工機はとても珍しいものだったのです。実際にいろいろ動かし

最新鋭と洗練された人間の技術の融合で活躍の場を広げる

サブミクロンという超精密な世界を可能としていますね。

平成11年に本社工場を現在の豊田市広美町へ移転すると同時に、商号を株式会社ニシムラへ改めました。新工場では高い技術力、高性能な設備により、お客さまのニーズを満たす高品質な製品を生み出し、スピーディーかつ正確な情報共有態勢を強化してきました。平成21年には経済産業省の支援制度を受け、ナノ加工機AZ250を導入しました。毎分12万回の超高速主軸回転に加え、運転時に生じる重心位置の変化をなくし、優れた振動抑制力を持ち、工具磨耗量も従来以下の数値を実

のお金をつくったから。」と言うのですよ。当時、小さな工場でしたが職人も2人いましたので、「人に迷惑を掛けるくらいならとっとと会社を畳んでどこにでも行け。」とも言われました。自分は私たちに迷惑ばかり掛けてきたのに、私にはそういう事を言うのですよ。私が大学卒業後の昭和47年に株式会社に組織変更し、商号を株式会社西村製作所と改めました。この頃から、事業の全てを任せられて、実質的に一人で始めました。

てみて使い方を覚えました。この甲斐もあり、高精度加工の技術を身につけることができたのです。この地域のワイヤカットで加工する仕事を一手に引き受けることとなり、これをきっかけに、業績は大幅に向上しました。その後も最新の設備の導入を積極的に図り、ゲージの製作から金型製作、設計など超精密加工へと業態を拡大させてきたのです。

最新マシンの導入時にこころがけていることは。

周りの人からは「設備投資は大胆に行うけれど、石橋を叩いて、叩いて、割れるほど叩き、とても慎重に考えている。」とよく言われます。自分の会社を経営する一つのポリシーと言いますか、一つの基礎となっているものは、「安定安全第一」です。子供の頃に不安定な生活を送ったものですから、私の仕事の原点は安定安全第一なのです。商売で親父が学んだことを、私に引継ぎ、私はその教えを生涯守っています。親父は自分の経験をもとに、息子の私に教えてくれたのです。

現しています。この機械の持つ潜在能力と社員の技術力の結合がサブミクロンという超精密な世界を可能としています。この導入により、当社の加工技術が適用できる産業界の幅が飛躍的に広がりました。

また、今回、超高精度加工機である400トン5軸デジタルサーボプレスを導入しました。これからの日本で役立つ精密鍛造や燃料電池などの付加価値の高い金型を設計・製作します。今まで培ってきた高い技能・技術力で最新マシンを使いこなし、いかにアウトプットするかが重要となります。

製品に対する厳しい目、それは最新鋭と洗練された人間の技術の融合が当社の作り出す製品の信頼性をさらに高めています。

航空機部品や医療部品、
燃料電池部品なども手掛けていますね。

リーマンショックの数年前から、このままの好景気が続くことは難しいのではないかと考えていました。これは、自分の幼い頃からの危機管理意識からくるものでした。社員には日頃から「好景気はいつまでも続かない。いつか景気が悪くなる時がくる。その時、自分達が生きるすべを持っていることが大切だ。」と言い続けていました。生きるすべを持つには「考えることのできる人材」、「秀でた技術」、「コア技術」が重要だと考えています。同じ事を続けているだけでは、会社は成長しません。次のステップアップのために、新たな足掛かりを作っておかなければならないと考えたのです。

30年位前に親父が航空機関連の企業に挑んだことがあります。その時、「今の自分の技術では歯が立たない。」としょんぼりしている親父の姿が記憶に残っています。自分が社長としてこの会社を継ぎ、次へのステップアップという観点と、親父の果たせなかった夢を息子が果たすというのも口マンですよね。これがき

技術力・人間力・情報力・設備力の4つのカラーが最高を生み出す

御社の4つのカラーについて教えてください。

当社では、「技術力」、「人間力」、「情報力」、「設備力」の4つのカラーのバランスが最高のものを生み出すと考えています。

「技術力」においては、企画・設計から試作・生産まで、超精密加工部品や金型の分野で業界トップクラスの加工技術を誇っています。寸分の違いも許されない緻密な加工分野において、ミクロン単位の精度を達成しています。「さらに高度に、精密に」を目指して、技術革新の著しい現代のニーズに応えるべく、たゆまぬ挑戦を続けています。

「人間力」については、製品の品質を最終的に決定づけるのは「人間力」だと考えています。品質を追求するあくなきチャレンジ・スピリッツを持ち、常に高いクオリティーを求め、階級や年齢、経験などにとらわれない「真の実力」を大切にしています。何よりの証は「社員相互評価制度」を採用していることです。社員一人一人の活力を高め、組織全体の活性化を実現しています。

「情報力」については、社内パーティーをガラス張りとする事で社内コミュニケーションを活性化し、全社員が工程の進捗状況などあらゆる経営データを共有しています。この「情報共有システム」によって、業務効率を大幅にアップしています。当社のハイクオリティーおよび高いコストパフォーマンスは「迅速かつ正確なコミュニケーション」のたまものです。

かけて、7、8年前から航空機部品の仕事も手掛け始めたのです。

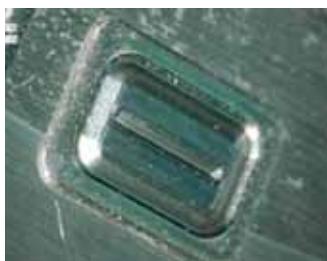
次に始めたのが、医療機器分野の仕事です。現在では、手術道具や治具を手掛けていますが、この分野も足掛かりを作っておかないとステップアップできません。ゼロから挑むということは、大変なことです。取り組みを続けておくことが重要なのです。今後は、自分達の持っている技術を活かして人工関節や人工骨の製作も手がけたいと考えています。現在、国内シェアの7割が海外製であり、日本製は3割しか出回っていません。ビジネスとしては非常に可能性があると見込んでいます。

また、十数年前から燃料電池の超高性能な金型製品にも取り組んでおり、平成22年には中部経済産業局より、「エコカー電子部品における順送りプレス加工の工程短縮及び金型のコンパクト化に関する研究開発」で中小ものづくり高度化法に基づく特定研究開発等計画の認定を受けました。今後旬となる新たな分野への進出にも力を注いでいます。

何事も、はじめは大変ですが、「継続は力なり」の精神で、続けることで土台を作ることができるのです。

「設備力」については、常に最高品質の精度を創り続けるため、当社の機械設備は機能・性能を最重視しています。高速タイプのマシニングや精度0.003ミリの治具研磨機などを駆使し、高度な精密加工を行っています。機械のポテンシャルが社員の技術力とあいまって、1ミクロンの加工精度を実現しているのです。

企業も人も同じであり、バランス感覚のよい企業、バランス感覚のよい人があります。バランスとはとても重要であり、経営資源のトータルバランスと人材育成の強化で企業のパフォーマンスを最大化していきたいと考えています。



超硬合金の加工(±0.002mm)

「社員相互評価制度」とは？

技能習得率、品質保証、技能伝授など15の評価項目を社員全員が互いに評価し合う制度です。過去の推移も付けた結果を社員に伝えることで、今の自分の良い点、悪い点を理解してもらうのです。今、何点であるのかは問題ではないのです。今後、社員がこの結果を参考に成長を遂げてくれればよいのです。社員同士の評価は成績としてではなく、友情のコメントとして受け止めて欲しいのです。

社内パーティーが全てガラス張りとは
珍しいですね。

「見える化」を図るために、社内パーティーを全てガラス張りとしています。社内コミュニケーションを活性化し、各部門が密接に連携できるようにしています。誰がどのような状況であるのか目で見えてすぐに分かるようになっています。

社長も社員もお互いに見えていることが私の方針であり、社長室もガラス張りとしています。社員が相談したい時はいつでも

社員は良き仕事のパートナー

社員とのコミュニケーションに力を入れていますね。

社員には、「働かせていただく」という気持ちを持って欲しくないし、「働いてやる」という気持ちも持って欲しくないのです。私は息子に対しても、「この会社を継がなければならないという義務感を持たなくてもよい。当社へ入りたければ入ればよいが、先ずは他社で経験をしてこい。」と言いました。今の工場を建てる時に戻ってきましたが、他社でさまざまな経験をさせていただいたおかげで、当社のあらゆる開発部門の仕事をしています。

互いに力を合わせ、「会社を良くすることで、自分達も良くなるう。」という共通の価値観・理解・見解で物事を進めたいと考えています。私にとって、「社員は良き仕事のパートナー」なのです。私は社長業という自分の仕事をしっかりとやるので、社員には任せた仕事を自身の責任で成し遂げて欲しい。互いに協力、協調関係でやっていくというのが当社の原点です。

だからこそ、当社は社長と社員のつながりがとても強く、「いざやるぞ!」となった時、物凄いパワーを発揮する会社なのです。

企業プロフィール

社名	株式会社ニシムラ
所在地	〒470-1215 愛知県豊田市広美町北繁91番地 TEL:0565-21-1583(代) FAX:0565-21-3720
創業	昭和40年
資本金	2,950万円
事業内容	精密金型設計製作、金型部品製作 燃料電池部品開発、試作、量産化工法開発 航空機部品製造 医療機器、部品製造 微細加工、マイクロ加工全般
ホームページ	http://www.nishimura-net.co.jp/

来ることができ、自分からも全てが見えることで現場のことを把握することができます。また、社長は社員のために、社長の仕事を全うしなければなりません。社員から見るところに私がいて、全社員の視線が集中する中、それに耐えられなくなったら社長を辞さなければならぬ時だと思っています。



ガラス張りのパーティー

今後の目指すべき姿は？

私も若輩者ですから、こんなことを言うのは早いと思いますが、10年、20年は戦える基礎をしっかり造っておいてパトタッチしたいと考えています。そのためには、「人を育てること」、「設備力の強化」を図り、将来に向けてのビジョンをどのように打ち立て、どのように向かっていくかをはっきりさせておく必要があります。

今、どんなに良い商品を持っていても対応力がなければ、その商品は1、2年で必ず廃れてしまいます。その時々合った対応力を身につけた人材を育てることが大切なのです。また、人材だけでは戦うことができません。戦える武器、つまり最先端の設備力を持つ必要があります。これらを持ち備え、次に何に取り組んでいくのか、どのようなビジネスに参入していくのかを見極めて、今後の方向性を決定しなければなりません。私も親父からさまざまな教を残してもらったように、次へステップアップできる足固めをしておくことで、勝ち抜くことができる会社を次の世代に残したいのです。

会社沿革

1965年	初代社長 西村 修氏が個人営業にてゲージの製造などを開始。
1972年	株式会社に組織変更。 商号を株式会社西村製作所と改める。
1981年	冷間フォーミングロールのCAD/CAMシステムを 現社長 木下富夫氏が開発。
1982年	豊田市和会町へ移転、この頃からNC工作機械を積極的に導入。
1997年	初代社長 西村 修氏が死去、翌年 木下 富夫氏が社長へ就任。
1999年	豊田市広美町に新工場開設ならびに本社を移転。 商号を株式会社ニシムラと改める。
2006年	開発部門を設置。自動車用製品、その他の工法開発スタート。 経営手法にMOT(技術経営)を導入。
2009年	ソディック製 ナノ加工マシンAZ250導入。
2010年	テクニカルセンター完成 山田ドビー製 高精度プレス機導入。

全業種 D・I 業況D・Iは4期連続で改善し、6年ぶりにプラスに転じる

- 平成25年10-12月(今期)のへきしん取引先業況D・I全業種は、前期▲2.8より良化し4.9であった。円安や消費税増税前の駆け込み需要が寄与した。
- 平成26年1-3月(来期)の見通しは6.7と予想され、僅かに良化する見込みである。景気回復の恩恵が中小企業にも波及しつつある。
- 日銀短観(平成25年12月調査)によると、中小企業(5,356社)の業況判断指数(D・I)は9月実績▲4.1、12月実績3と7ポイント良化した。先行き予想は0と3ポイントの悪化が予想されており、消費税増税前の駆け込み需要の反動が懸念される。
- 売上D・Iは前期9.3より良化し14.5であった。収益D・Iも前期▲2.5より良化し2.3とプラスに転じた。来期は両項目ともに悪化が予想されており、先行きに対する見方は慎重である。
- 人手D・Iは10期連続マイナスとなった。来期見通しも▲22.3と人手不足感の高い状態が依然続く。

業種別 D・I 自動車部品製造業の業況D・Iは、今期実績14.5、来期見通し24.2と好調

- 製造業は、前期8.1から若干良化し10.7となった。来期も15.1と予想され、5期連続で良化する見通しである。
- 中でも、地域の基幹産業である自動車部品製造業は、前期17.2から今期14.5と若干悪化したものの、来期見通しは9.7ポイント良化の24.2と好調である。
- 建設・不動産業は前期8.5から5.4ポイント良化し13.9となった。来期も19.0とさらに良化する見通しである。
- 非製造業では、卸売業、小売業、サービス業、建設・不動産業の全ての業種で良化した。中でも、卸売業では前期3.0から大幅に良化し30.6となった。
- 来期見通しは、卸売業を除く全ての業種で良化が予想されている。
- 人手D・Iは全ての業種でマイナスとなり、全業種で人手不足感の高い状態が依然続く。中でも、建設・不動産業は▲39.2と人手不足が顕著化している。

全業種 回答数386社

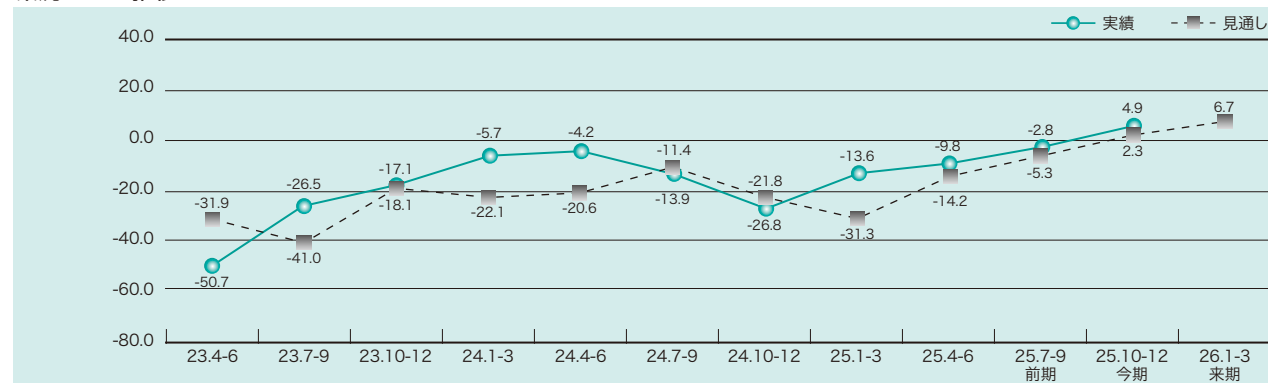
今期の実績(10-12月期)

業況D・Iは4.9。6年ぶりにプラスに転じる。

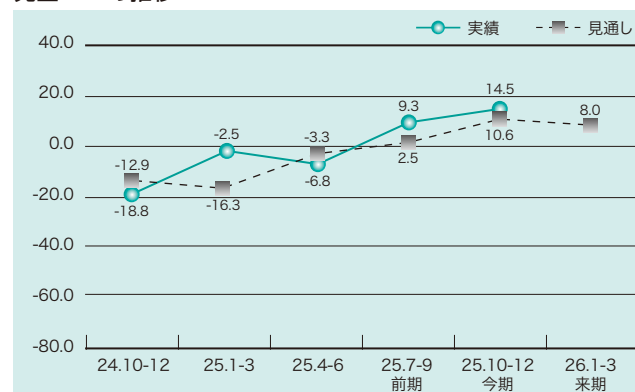
来期の見通し(1-3月期)

業況D・Iは6.7。来期も僅かに良化見通し。

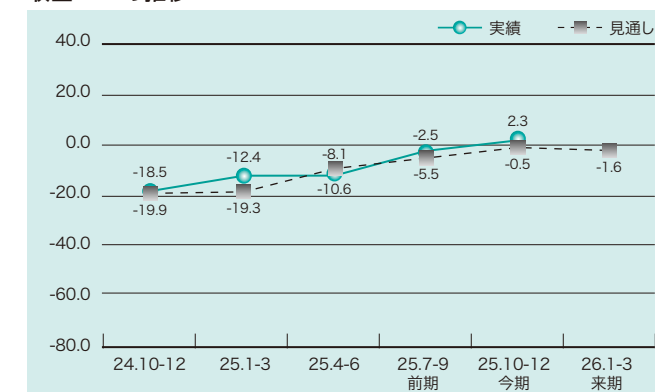
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



へきしん取引先景況調査とは

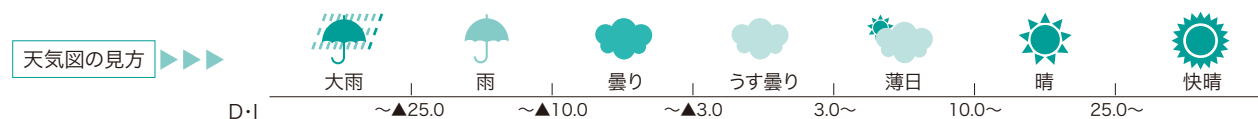
本調査は、地域および業種の景気実態および景気予測(景況)を把握するため、四半期ごとに当金庫の取引先企業様にアンケート調査を実施し、回答をいただいたものです。

調査概要

- 調査実施時期 平成25年12月2日～6日
- 調査対象企業 386社
- 調査対象地域 西三河および尾張南部を中心とした当金庫の営業エリア

業種構成

	製造業	卸売業	小売業	サービス業	建設・不動産業	その他	合計
企業数(社)	159	36	77	33	79	2	386
構成比(%)	41.2%	9.3%	19.9%	8.5%	20.5%	0.5%	100.0%



<D・Iとは> D・Iとは業況(業界の景気)を判断するための指数であり、次の計算式で求められます。
D・I(ディフュージョン・インデックス) = 業況判断指数 = (良い又はやや良いと答えた割合) - (悪い又はやや悪いと答えた割合)

D・I判断指数

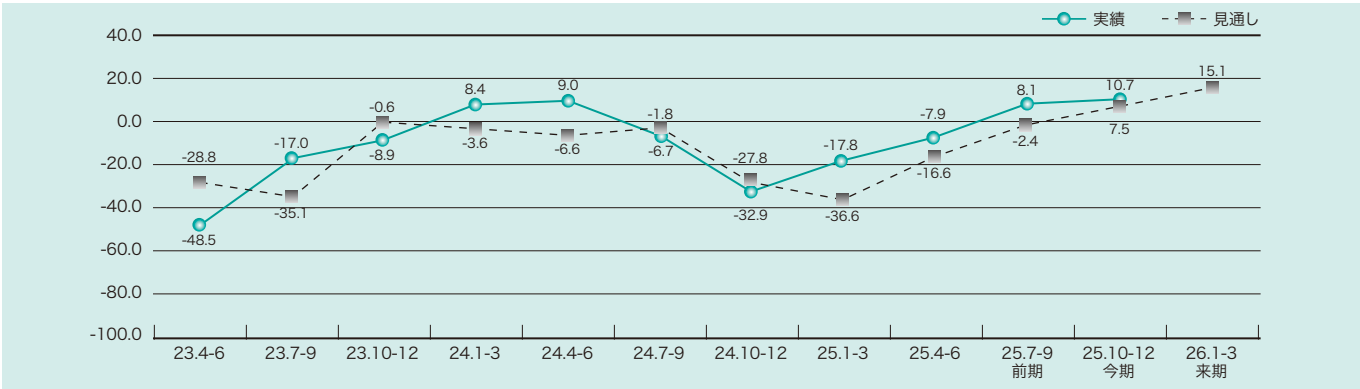
	平成24年 4-6月	7-9月	10-12月	平成25年 1-3月	前期実績	今期実績	来期見通し
業況	▲4.2	▲13.9	▲26.8	▲13.6	▲9.8	▲2.8	4.9
売上	▲0.5	▲5.0	▲18.8	▲2.5	▲6.8	9.3	14.5
収益	▲0.7	▲16.9	▲18.5	▲12.4	▲10.6	▲2.5	2.3
資金繰り	▲4.5	▲10.0	▲9.9	▲10.8	▲8.5	▲6.4	▲7.0
在庫	2.8	3.7	▲1.4	0.0	▲1.7	▲1.1	6.0
設備	▲5.7	▲3.9	▲4.2	▲6.1	▲6.1	▲10.2	▲5.4
人手	▲10.1	▲13.9	▲9.0	▲10.6	▲7.7	▲15.5	▲23.1

(注)在庫/設備/人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

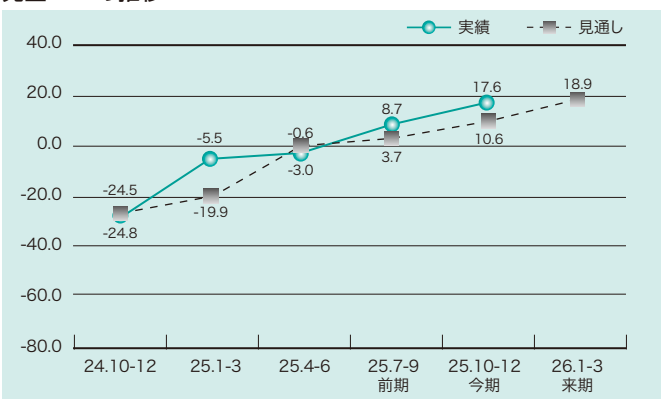
製造業
回答数159社

今期の実績（10-12月期） 業況D・Iは10.7。4期連続で良化。
来期の見通し（1-3月期） 業況D・Iは15.1。来期も良化見通し。

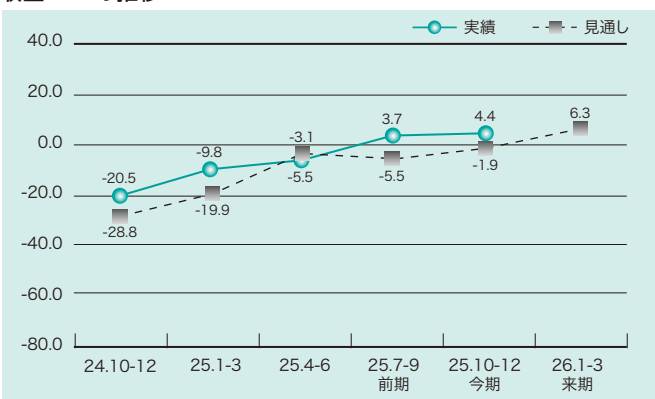
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



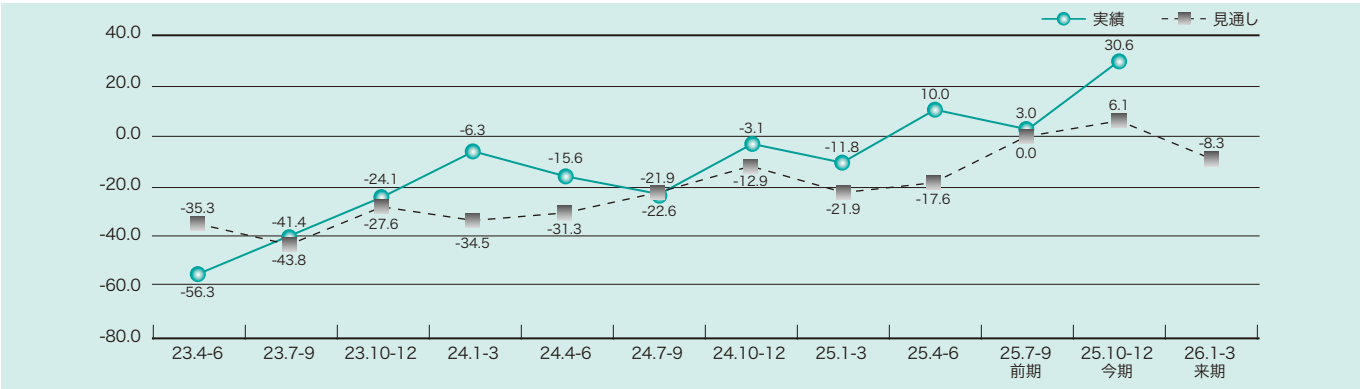
D・I判断指数	前期実績			今期実績			来期見通し	
	平成24年 4-6月	7-9月	10-12月	平成25年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成26年 1-3月
業況	9.0 	▲ 6.7 	▲ 32.9 	▲ 17.8 	▲ 7.9 	8.1 	10.7 	15.1
売上	13.2	▲ 2.5	▲ 24.8	▲ 5.5	▲ 3.0	8.7	17.6	18.9
収益	8.4	▲ 14.1	▲ 20.5	▲ 9.8	▲ 5.5	3.7	4.4	6.3
資金繰り	2.4	▲ 6.7	▲ 6.2	▲ 7.4	▲ 4.3	▲ 2.5	▲ 2.5	3.1
在庫	8.4	3.1	▲ 1.9	0.6	0.0	▲ 1.9	4.4	0.6
設備	▲ 4.2	▲ 5.5	0.6	▲ 2.5	▲ 7.3	▲ 11.3	▲ 3.8	▲ 8.2
人手	▲ 15.0	▲ 12.3	▲ 5.0	▲ 8.0	▲ 3.0	▲ 18.0	▲ 14.5	▲ 13.2

(注)在庫／設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

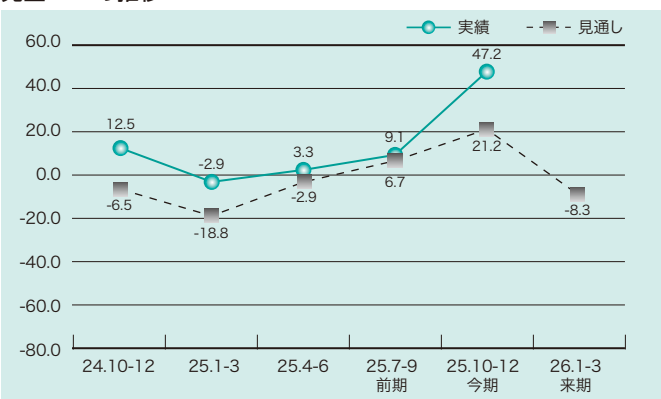
卸売業
回答数36社

今期の実績（10-12月期） 業況D・Iは30.6。前期より大幅に良化。
来期の見通し（1-3月期） 業況D・Iは▲8.3。来期は再び悪化見通し。

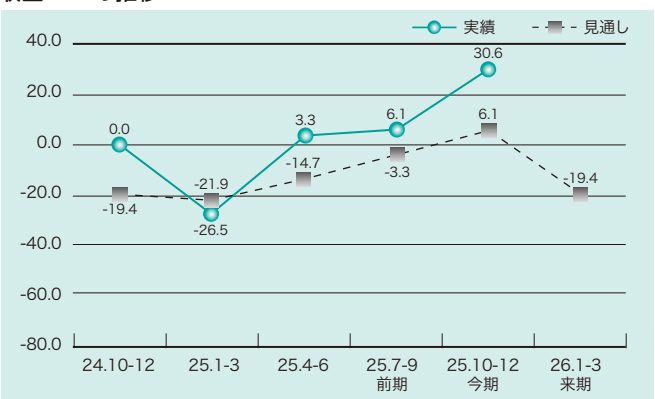
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



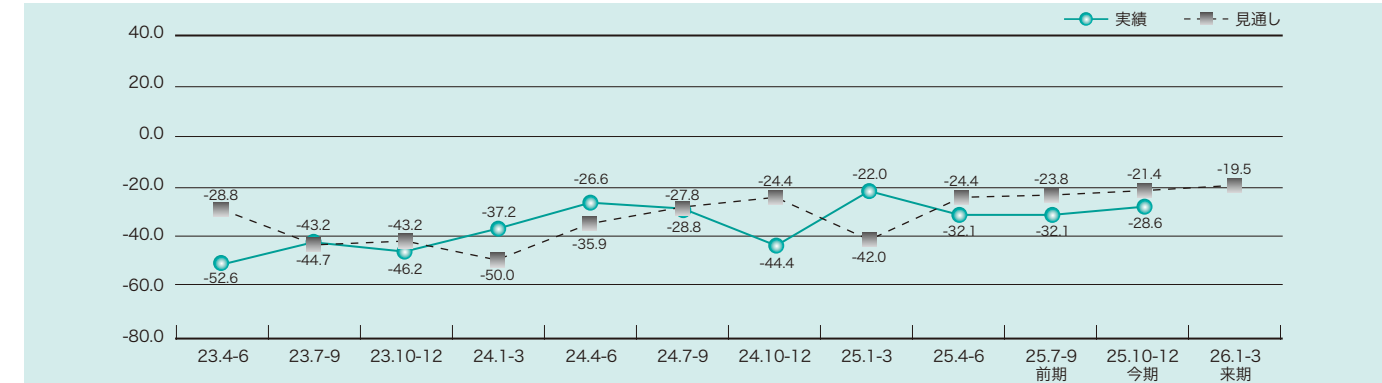
D・I判断指数	前期実績			今期実績			来期見通し	
	平成24年 4-6月	7-9月	10-12月	平成25年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成26年 1-3月
業況	▲ 15.6 	▲ 22.6 	▲ 3.1 	▲ 11.8 	10.0 	3.0 	30.6 	▲ 8.3
売上	▲ 21.9	▲ 19.4	12.5	▲ 2.9	3.3	9.1	47.2	▲ 8.3
収益	6.3	▲ 19.4	0.0	▲ 26.5	3.3	6.1	30.6	▲ 19.4
資金繰り	▲ 9.4	▲ 16.1	▲ 6.5	▲ 12.1	▲ 6.9	▲ 3.1	0.0	▲ 11.1
在庫	0.0	16.7	▲ 9.4	0.0	▲ 3.3	9.1	11.1	2.9
設備	▲ 21.9	0.0	▲ 15.6	▲ 14.7	0.0	▲ 15.2	▲ 5.7	▲ 12.1
人手	▲ 15.6	▲ 19.4	▲ 12.9	▲ 21.2	▲ 10.3	▲ 18.8	▲ 33.3	▲ 30.6

(注)在庫／設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

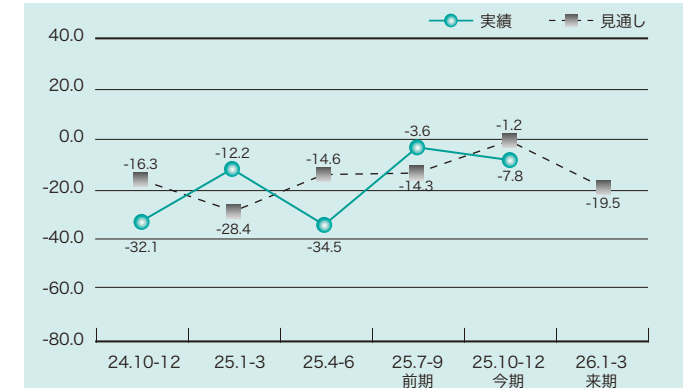
小売業
回答数77社

今期の実績（10-12月期） 業況D・Iは▲28.6。依然として厳しい状態が続く。
来期の見通し（1-3月期） 業況D・Iは▲19.5。改善見通しだが依然厳しい。

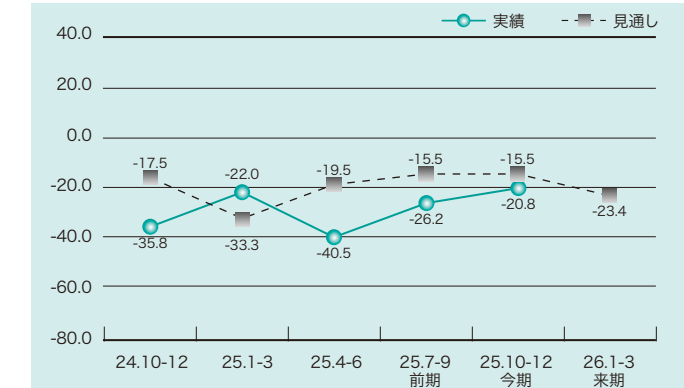
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

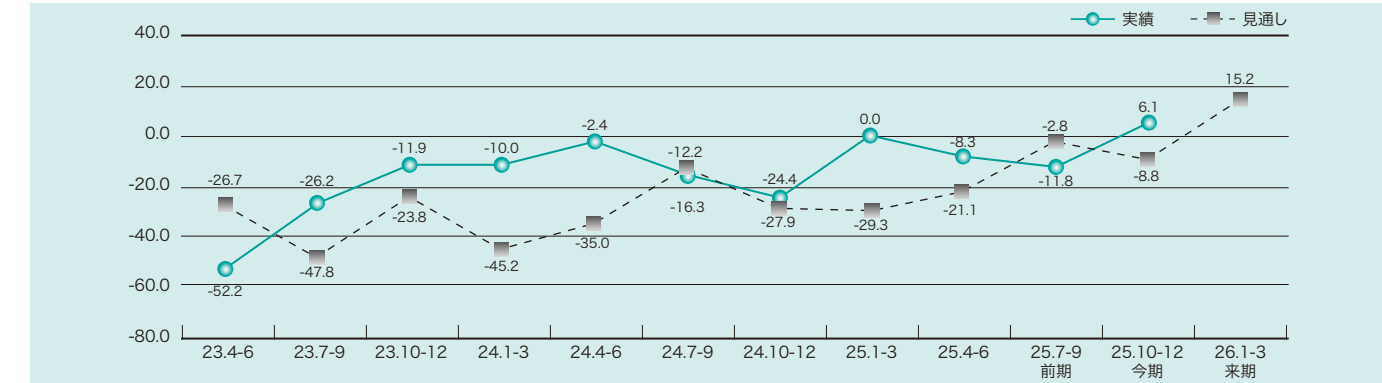
	平成24年 4-6月	7-9月	10-12月	平成25年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成26年 1-3月
業 況	▲ 26.6 	▲ 28.8 	▲ 44.4 	▲ 22.0 	▲ 32.1 	▲ 32.1 	▲ 28.6 	▲ 19.5 
売 上	▲ 27.8	▲ 10.0	▲ 32.1	▲ 12.2	▲ 34.5	▲ 3.6	▲ 7.8	▲ 19.5
収 益	▲ 22.8	▲ 23.8	▲ 35.8	▲ 22.0	▲ 40.5	▲ 26.2	▲ 20.8	▲ 23.4
資金繰り	▲ 26.6	▲ 17.5	▲ 19.8	▲ 13.4	▲ 19.0	▲ 9.5	▲ 23.4	▲ 23.4
在 庫	▲ 6.3	2.5	▲ 1.3	6.1	▲ 1.2	▲ 2.4	14.5	9.2
設 備	▲ 7.6	▲ 11.3	▲ 4.9	▲ 11.0	▲ 6.0	▲ 6.0	▲ 6.5	▲ 7.8
人 手	▲ 8.9	▲ 10.0	▲ 18.5	▲ 7.3	▲ 10.7	▲ 16.7	▲ 23.4	▲ 19.5

(注)在庫／設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

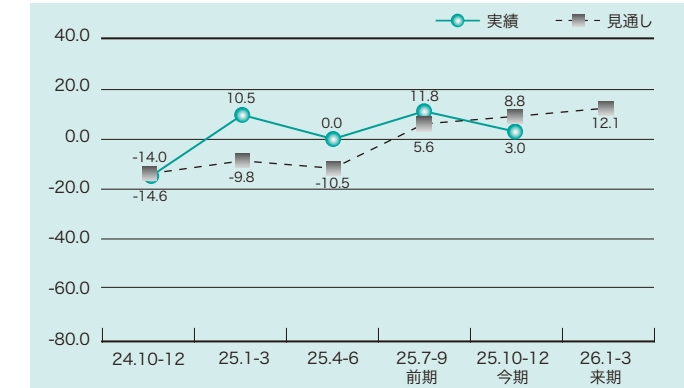
サービス業
回答数33社

今期の実績（10-12月期） 業況D・Iは6.1。3期ぶりに良化。
来期の見通し（1-3月期） 業況D・Iは15.2。来期も良化見通し。

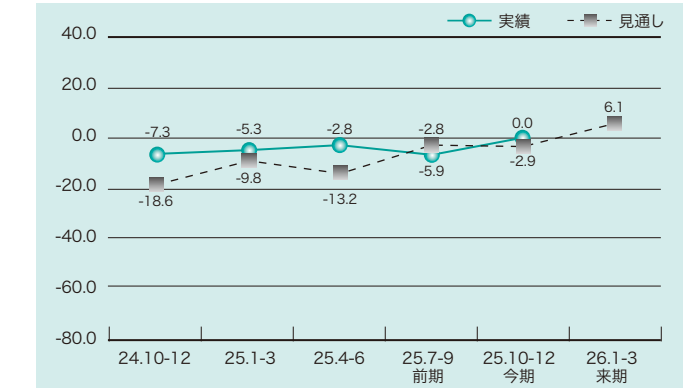
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

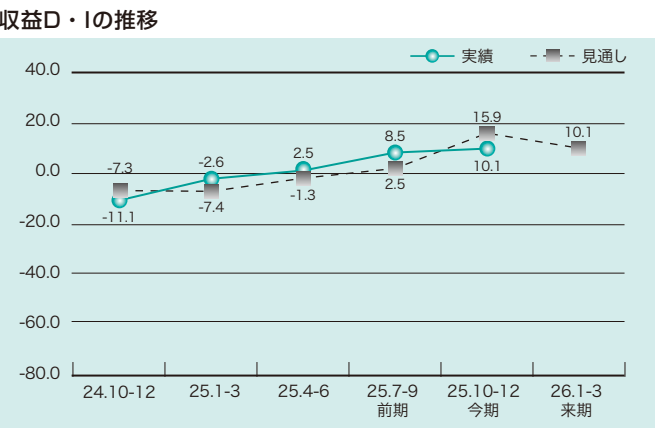
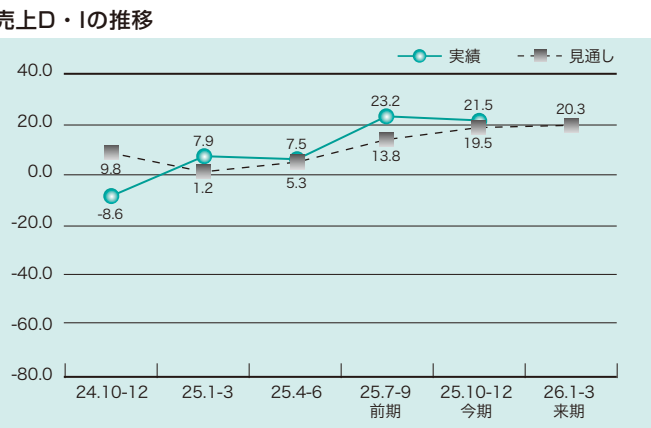
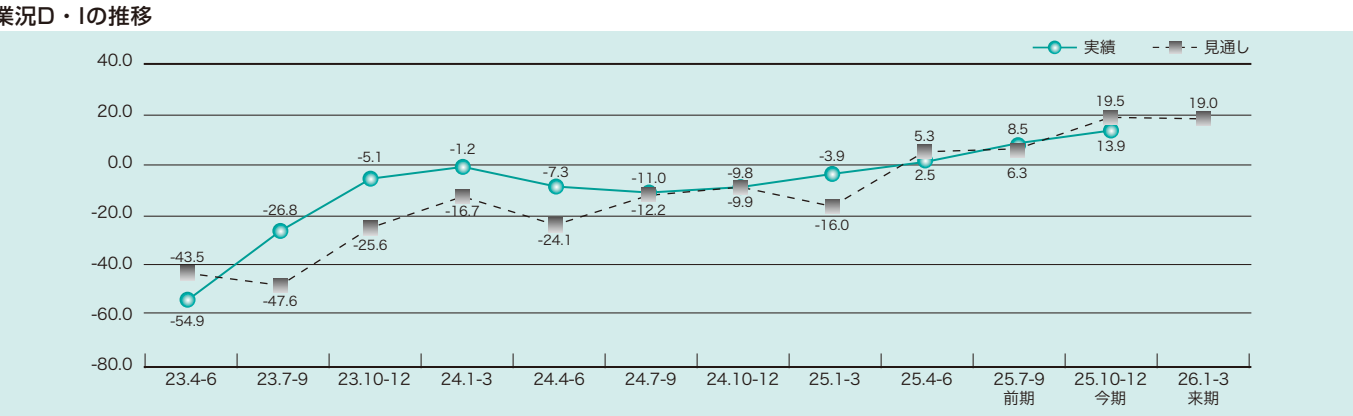
	平成24年 4-6月	7-9月	10-12月	平成25年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成26年 1-3月
業 況	▲ 2.4 	▲ 16.3 	▲ 24.4 	0.0 	▲ 8.3 	▲ 11.8 	6.1 	15.2 
売 上	7.3	▲ 4.7	▲ 14.6	10.5	0.0	11.8	3.0	12.1
収 益	2.4	▲ 16.3	▲ 7.3	▲ 5.3	▲ 2.8	▲ 5.9	0.0	6.1
資金繰り	5.4	0.0	▲ 2.7	▲ 5.9	▲ 6.3	▲ 13.3	▲ 6.1	9.1
設 備	▲ 7.5	7.1	▲ 15.0	▲ 10.5	▲ 11.1	▲ 17.6	▲ 3.0	▲ 12.1
人 手	▲ 2.4	▲ 11.6	9.8	▲ 18.4	▲ 8.3	▲ 5.9	▲ 15.2	▲ 21.2

(注)設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

建設・不動産業
回答数79社

今期の実績（10-12月期）
来期の見通し（1-3月期）

業況D・Iは13.9。5期連続で良化。
業況D・Iは19.0。来期も良化見通し。



D・I判断指数		前期実績							来期見通し	
	平成24年 4-6月	7-9月	10-12月	平成25年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成26年 1-3月		
業況	▲7.3 	▲11.0 	▲9.9 	▲3.9 	2.5 	8.5 	13.9 	19.0 		
売上	1.2	1.2	▲8.6	7.9	7.5	23.2	21.5	20.3		
収益	▲3.7	▲17.1	▲11.1	▲2.6	2.5	8.5	10.1	10.1		
資金繰り	▲1.3	▲13.4	▲13.9	▲17.6	▲7.7	▲10.1	▲3.8	▲7.6		
在庫	2.4	1.3	2.5	▲7.9	▲5.1	▲2.5	▲1.3	▲3.8		
設備	3.3	0.0	▲3.2	▲1.8	▲3.3	▲4.9	▲9.8	▲9.8		
人手	▲2.7	▲19.5	▲15.1	▲13.2	▲12.5	▲12.2	▲39.2	▲40.5		

(注)在庫／設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

業種別 業況D・I

	平成23年 4-6月	7-9月	10-12月	平成24年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成25年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成26年 1-3月
全業種	▲50.7	▲26.5	▲17.1	▲5.7	▲4.2	▲13.9	▲26.8	▲13.6	▲9.8	▲2.8	4.9	6.7
製造業	▲48.5	▲17.0	▲8.9	8.4	9.0	▲6.7	▲32.9	▲17.8	▲7.9	8.1	10.7	15.1
食料品製造	▲36.4	▲41.7	0.0	▲18.2	▲10.0	▲30.0	▲30.0	▲11.1	▲11.1	0.0	▲11.1	0.0
繊維品製造	▲50.0	▲30.0	▲40.0	▲10.0	55.6	▲20.0	▲20.0	▲30.0	44.4	9.1	10.0	50.0
金属製品製造	▲41.2	▲26.7	12.5	6.7	▲6.7	0.0	▲7.1	▲33.3	▲7.7	16.7	▲7.7	7.7
一般機械器具製造	▲40.0	▲5.9	▲40.0	▲20.0	0.0	0.0	0.0	▲6.7	▲26.7	▲7.7	16.7	▲25.0
自動車部品製造	▲74.3	▲16.2	▲8.7	35.3	30.9	6.3	▲52.4	▲1.5	▲3.0	17.2	14.5	24.2
瓦製造	40.0	15.4	30.8	▲38.5	▲41.7	▲7.7	▲30.8	▲66.7	▲30.8	▲33.3	▲8.3	▲50.0
卸売業	▲56.3	▲41.4	▲24.1	▲6.3	▲15.6	▲22.6	▲3.1	▲11.8	10.0	3.0	30.6	▲8.3
小売業	▲52.6	▲43.2	▲46.2	▲37.2	▲26.6	▲28.8	▲44.4	▲22.0	▲32.1	▲32.1	▲28.6	▲19.5
繊維・衣服・身の回り品小売	▲50.0	▲62.5	▲50.0	▲33.3	16.7	▲42.9	▲37.5	▲37.5	▲62.5	▲71.4	▲42.9	▲14.3
飲食品小売	▲47.1	▲47.6	▲28.6	▲22.7	▲36.4	▲39.1	▲47.8	▲26.1	▲30.4	▲21.7	▲36.4	▲40.9
飲食店	▲72.7	▲45.5	▲80.0	▲70.0	▲60.0	▲40.0	▲70.0	▲60.0	▲33.3	▲61.5	▲45.5	▲45.5
自動車小売	▲41.7	▲23.1	▲35.7	▲7.1	0.0	13.3	▲33.3	31.3	▲6.3	▲6.7	21.4	35.7
サービス業	▲52.2	▲26.2	▲11.9	▲10.0	▲2.4	▲16.3	▲24.4	0.0	▲8.3	▲11.8	6.1	15.2
自動車整備	▲37.5	▲16.7	0.0	▲33.3	▲33.3	▲66.7	▲66.7	▲33.3	▲60.0	▲60.0	▲50.0	▲50.0
運輸	▲80.0	▲11.1	11.1	▲11.1	▲11.1	▲11.1	▲66.7	0.0	0.0	▲12.5	12.5	0.0
建設・不動産業	▲54.9	▲26.8	▲5.1	▲1.2	▲7.3	▲11.0	▲9.9	▲3.9	2.5	8.5	13.9	19.0
総合工事	▲71.9	▲45.7	▲18.8	▲10.8	▲12.5	▲9.1	▲14.7	3.4	▲5.9	11.1	▲14.7	▲17.6
職別工事	▲68.4	▲6.3	▲5.3	0.0	▲31.6	▲42.1	▲11.1	▲25.0	0.0	11.8	12.5	6.3
設備工事	▲45.5	▲8.3	33.3	20.0	11.1	27.3	▲40.0	12.5	12.5	▲25.0	10.0	30.0
不動産	▲20.0	▲21.1	0.0	5.3	13.6	▲5.3	15.8	0.0	15.8	14.3	11.1	0.0

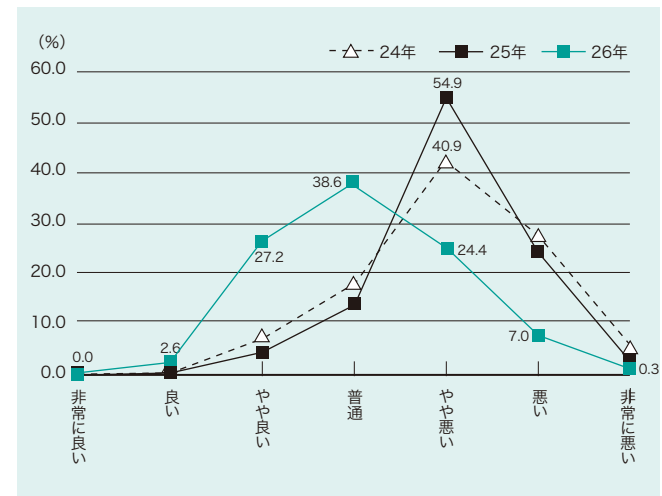
へきしん取引先景況調査の一環として、今回は「平成26年の経営見通し」に関する特別調査を実施しました。昨年、一昨年の同時期に実施した「平成25年の経営見通し」「平成24年の経営見通し」と比較のうえ、調査結果を検証しました。

1 日本の景気見通し

～景気は底堅く推移するとの期待感がうかがわれる～

- 平成26年の日本の景気をどのように見通しているかについて調査したところ、「普通(38.6%)」が最も多く、次いで「やや良い(27.2%)」「やや悪い(24.4%)」との回答が続いた。
- 平成24年、25年と比較すると、「良い」「やや良い」「普通」との回答が増加し、「やや悪い」「悪い」「非常に悪い」との回答は減少した。消費税増税前の駆け込み需要とその反動の影響があるものの、国内需要は堅調であり、景気は底堅く推移するとの期待感がうかがわれる。過去2年と比較して改善がみられる結果となった。

図表1-1 日本の景気見通し(回答率)



～卸売業は大幅な改善見通し～

- 図表1-2は、平成26年の日本の景気見通しについて業種別に比較したものである。
- 「やや悪い」「悪い」「非常に悪い」との回答は全ての業種で減少し、卸売業では「やや良い」、卸売業を除く全ての業種で「普通」との回答が最も多く、景気は改善する見通しである。
- 独自に算出した指数をもとに各業種を比較すると、卸売業(25.0)の景気見通しが大幅に改善することになる。

図表1-2 業種別 平成26年の日本の景気見通し(回答率) (単位: %)

	非常に良い	良い	やや良い	普通	やや悪い	悪い	非常に悪い	指数
全業種	0.0	2.6	27.2	38.6	24.4	7.0	0.3	▲ 6.9
製造業	0.0	2.5	28.3	39.6	23.9	5.7	0.0	▲ 2.0
卸売業	0.0	5.6	38.9	36.1	13.9	5.6	0.0	25.0
小売業	0.0	2.6	18.2	40.3	26.0	11.7	1.3	▲ 29.9
サービス業	0.0	0.0	33.3	36.4	18.2	12.1	0.0	▲ 9.1
建設・不動産業	0.0	2.5	26.6	38.0	30.4	2.5	0.0	▲ 3.8

注) 指数の算出方法:

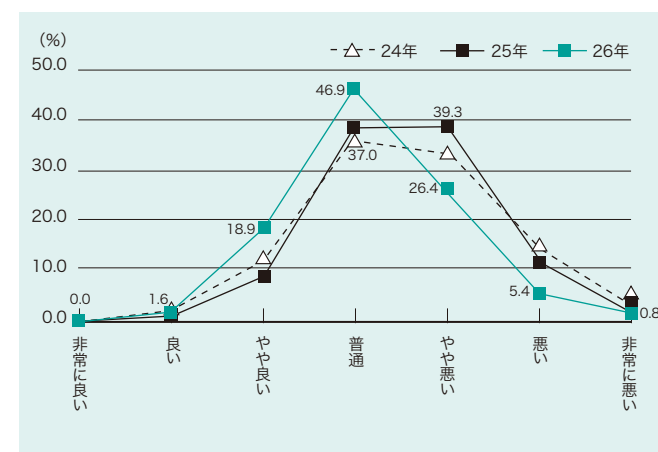
(非常に良い×3)+(良い×2)+(やや良い×1)－(やや悪い×1)－(悪い×2)－(非常に悪い×3)

2 個別企業の業況見通し

～先行きに対する期待感が感じられる～

- 平成25年における個別企業の業況見通しについて調査を行った結果、「普通」(46.9%)」が最も多く、「やや悪い(26.4%)」「やや良い(18.9%)」の順となった。

図表2-1 個別企業の業況見通し(回答率)



- 平成24年、25年と比較すると、平成26年は「良い」「やや良い」「普通」の回答が増加し、「やや悪い」「悪い」「非常に悪い」の回答が減少した。先行きに対する期待感がうかがわれる。
- 前述した日本の景気見通しと個別企業の業況見通しを比較すると、日本の景気見通しの方が「良い」「やや良い」との回答が多い。経営者は、日本の景気見通しに比べて自社の業況をより厳しめにみていることがうかがわれる。

～全ての業種で「普通」との回答が最多～

- 業種別にみると、全ての業種で「普通」との回答が最も多かった。
- 独自に算出した指数をもとに比較すると、業況見通しが最も良いのは卸売業(8.2)、最も悪いのは小売業(▲44.2)となった。

図表2-2 業種別 平成26年の個別企業の業況見通し(回答率) (単位: %)

	非常に良い	良い	やや良い	普通	やや悪い	悪い	非常に悪い	指数
全業種	0.0	1.6	18.9	46.9	26.4	5.4	0.8	▲ 17.5
製造業	0.0	2.5	17.6	49.1	24.5	5.0	1.3	▲ 15.8
卸売業	0.0	0.0	36.1	44.4	13.9	2.8	2.8	8.2
小売業	0.0	1.3	10.4	44.2	31.2	13.0	0.0	▲ 44.2
サービス業	0.0	3.0	27.3	39.4	27.3	3.0	0.0	0.0
建設・不動産業	0.0	0.0	19.0	49.4	30.4	1.3	0.0	▲ 14.0

注) 指数の算出方法:

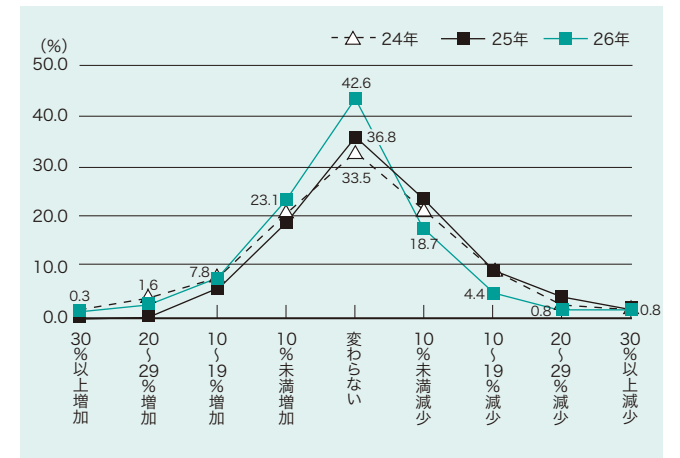
(非常に良い×3)+(良い×2)+(やや良い×1)－(やや悪い×1)－(悪い×2)－(非常に悪い×3)

3 売上額の伸び率

～売上回復への期待がうかがわれる～

- 平成26年における売上額の伸び率について調査を行った結果、「変わらない(42.6%)」「10%未満増加(23.1%)」「10%未満減少(18.7%)」と続いた。
- 平成25年に比べ「増加」「変わらない」との回答が増加した一方、「減少」との回答が減少しており、売上回復への期待がうかがわれる。

図表3-1 売上額の伸び率(回答率)



～サービス業、卸売業は売り上げの回復期待が大～

- 独自に算出した指数をもとに比較すると、最も良いのはサービス業(33.4)、次いで卸売業(31.2)であった。逆に最も悪いのは小売業(▲14.3)であった。
- サービス業、卸売業では増加する見通しの回答が全体の約4割を占めており、売上の回復が期待される。

図表3-2 業種別 平成26年の売上額の伸び率(回答率)(単位: %)

	30%以上増加	20～29%増加	10～19%増加	10%未満増加	変わらない	10%未満減少	10～19%減少	20～29%減少	30%以上減少	指数
全業種	0.3	1.6	7.8	23.1	42.6	18.7	4.4	0.8	0.8	11.6
製造業	0.6	1.3	8.8	23.3	42.1	15.7	6.9	0.0	1.3	12.5
卸売業	0.0	0.0	11.4	31.4	40.0	14.3	0.0	2.9	0.0	31.2
小売業	0.0	1.3	2.6	20.8	42.9	24.7	5.2	1.3	1.3	▲14.3
サービス業	0.0	3.0	6.1	30.3	45.5	12.1	3.0	0.0	0.0	33.4
建設・不動産業	0.0	2.5	10.1	19.0	41.8	24.1	1.3	1.3	0.0	16.1

注) 指数の算出方法:

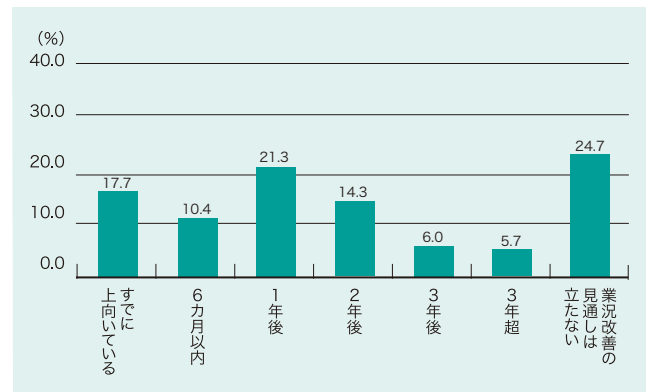
(30%以上増加×4)+(20～29%増加×3)+(10～19%増加×2)+(10%未満増加×1)－(10%未満減少×1)－(10～19%減少×2)－(20～29%減少×3)－(30%以上減少×4)

4 業況が上向く転換点

～半数の企業が1年以内に上向く見方～

- 自社の業況が上向く転換点について調査を行った結果、前年、前々年に引き続き「業況改善の見通しは立たない(24.7%)」との回答が最も多く、先行きに対して厳しい見方の企業が依然多い。
- 一方、「1年後(21.3%)」と回答した企業も多く、「すでに上向いている(17.7%)」「6カ月以内(10.4%)」を含む1年以内との回答が49.4%に達することになる。つまり半数の企業が1年以内に業況が上向くと考えていることになる。

図表4-1 業況が上向く転換点(回答率)



～業況が上向く転換点は2.2年後と予想～

- 業種別では、小売業を除く全ての業種において1年以内に業況が上向くとの回答が半数以上となった。
- 建設・不動産業では「すでに上向いている(24.4%)」との回答がもっとも多く、一方、小売業では「業況の見通しは立たない(41.6%)」との回答が最も多い。
- 独自に予想転換点を算出すると、全業種の予想転換点は「2.2年後」ということになる。業種別では製造業、卸売業が「1.9年後」となり最も早く、一方、小売業が「3.1年後」となり最も遅い結果となった。

図表4-2 業種別の業況が上向く転換点(回答率) (単位: %年)

	すでに上向いている	6カ月以内	1年後	2年後	3年後	3年超	業況改善の見通しは立たない	予想転換点(年後)
全業種	17.7	10.4	21.3	14.3	6.0	5.7	24.7	2.2
製造業	20.8	13.2	20.8	15.7	6.3	3.8	19.5	1.9
卸売業	22.2	8.3	25.0	11.1	8.3	8.3	16.7	1.9
小売業	3.9	6.5	20.8	11.7	6.5	9.1	41.6	3.1
サービス業	15.2	18.2	21.2	15.2	3.0	6.1	21.2	2.0
建設・不動産業	24.4	6.4	20.5	15.4	5.1	5.1	23.1	2.1

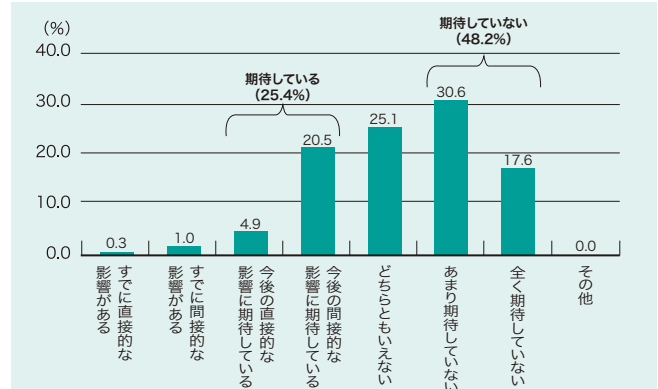
注) 予想転換点の算出方法:
 (すでに上向いているとの回答率×0)+(6カ月以内との回答率×0.5)+
 (1年後との回答率×1)+(2年後との回答率×2)+(3年後との回答率×3)+
 (3年超との回答率×4)+(業況改善の見通しは立たないとの回答率×5)

5 2020年東京オリンピック開催決定による影響や期待

～3割の企業があまり期待していない～

- 2020年の東京オリンピック開催決定による業況への影響・期待の調査を行った結果、「あまり期待していない(30.6%)」との回答が最も多く、「どちらともいえない(25.1%)」「今後の間接的な影響に期待している(20.5%)」「全く期待していない(17.6%)」の順となった。
- 「期待していない」との回答が全体の約5割であり、調査時点では当地域企業の期待感はさほど大きくない。
- 一方、「期待している」との回答は全体の25.4%であり、4社に1社はオリンピック開催に何らかの期待を寄せている。
- 「すでに間接的な影響がでている(1.0%)」「すでに直接的な影響がでている(0.3%)」と僅かではあるがすでに影響がでている企業もある。

図表5-1 2020年東京オリンピック開催決定による影響・期待(回答率)



～卸売業、建設・不動産業、製造業では期待感がうかがわれる～

- 「期待している」との回答割合を業種別にみると、卸売業(33.3%)、建設・不動産業(29.1%)、製造業(28.3%)との結果となった。卸売業、建設・不動産業、製造業では他業種と比べ期待感がうかがわれる。
- 一方、小売業では「期待していない」との回答割合が65%と高く、オリンピック開催への期待感はあまりうかがわれない。
- サービス業では約4割の企業が「どちらともいえない」と回答しており、今後の動向が注目される。
- 建設・不動産業、サービス業、製造業では、僅かではあるがすでに影響がでている企業もある。

図表5-2 業種別 2020年東京オリンピック開催決定による影響・期待(回答率) (単位: %)

	すでに直接的な影響がある	すでに間接的な影響がある	期待している		どちらともいえない	期待していない		その他
			今後の直接的な影響に期待している	今後の間接的な影響に期待している		あまり期待していない	全く期待していない	
全業種	0.3	1.0	4.9	20.5	25.1	30.6	17.6	0.0
製造業	0.0	0.6	3.1	25.2	27.0	29.6	14.5	0.0
卸売業	0.0	0.0	11.1	22.2	19.4	33.3	13.9	0.0
小売業	0.0	0.0	7.8	11.7	15.6	36.4	28.6	0.0
サービス業	0.0	3.0	6.1	0.0	39.4	30.3	21.2	0.0
建設・不動産業	1.3	2.5	1.3	27.8	26.6	26.6	13.9	0.0



～金属製品製造業、繊維品製造業は期待感が比較的高い～

- 「期待している」との回答割合を製造業について種別でみると、金属製品製造業(46.2%)、繊維品製造業(40.0%)の期待感が比較的高い。
- 一方、瓦製造業、一般機械器具製造業では「期待していない」との回答割合が高く、オリンピック開催への期待感が低い。
- 食料品製造業では「期待している(22.2%)」「どちらともいえない(55.6%)」「期待していない(22.2%)」となっており、サービス業と同様に、今後の動向が注目される。

図表5-3 製造業 2020年東京オリンピック開催決定による影響・期待(回答率) (単位: %)

	すでに直接的な影響がある	すでに間接的な影響がある	期待している		どちらともいえない	期待していない		その他
			今後の直接的な影響に期待している	今後の間接的な影響に期待している		あまり期待していない	全く期待していない	
製造業	0.0	0.6	3.1	25.2	27.0	29.6	14.5	0.0
食料品製造	0.0	0.0	0.0	22.2	55.6	11.1	11.1	0.0
繊維品製造	0.0	0.0	10.0	30.0	40.0	0.0	20.0	0.0
金属製品製造	0.0	0.0	0.0	46.2	7.7	38.5	7.7	0.0
一般機械器具製造	0.0	0.0	8.3	25.0	8.3	41.7	16.7	0.0
自動車部品製造	0.0	1.6	1.6	21.0	35.5	29.0	11.3	0.0
瓦製造	0.0	0.0	0.0	16.7	8.3	50.0	25.0	0.0

調査概要

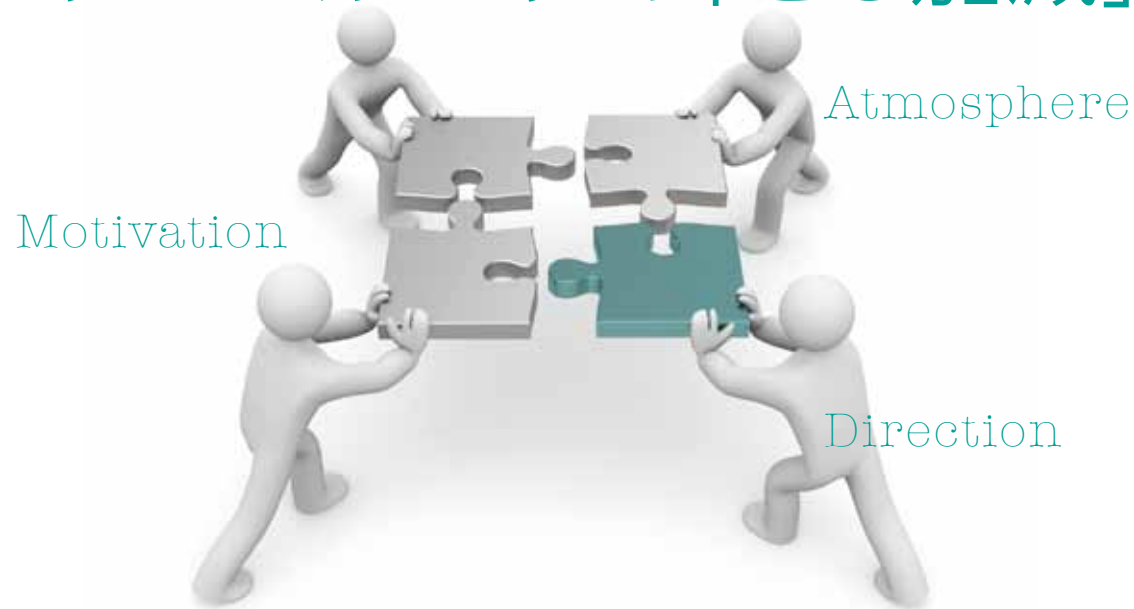
対象企業 当庫取引先企業386社
調査期間 平成25年12月2日～6日
調査方法 当金庫担当者訪問によるアンケート形式
 ※四半期ごとに実施する「へきしん取引先景況調査」の特別調査として実施

ビジネスリポート | 上司と部下のギャップを探れ! 7

上司と部下の間にあるギャップがコミュニケーションを妨げる

Hekikai Report

チームワークの「さじ加減」

今回の
登場人物

山田課長
(営業一課 課長)
入社18年目の営業一課課長。
大学時代まで野球部に所属していた
バリバリの体育会系。部下には
厳しく接することもあるが、
その後のフォローには人一倍心を砕いている。
情に厚く、周囲から信頼されている。



真一
(営業一課所属)
入社5年目。物怖じしない明るい性格で、
課のムードメーカー的存在。
ただし、物事を楽観的に考える傾向があり、
少しそっかしく、「お調子者」的な部分が
顔を出すのがタマにきず。

あらすじ

- 「テレコールって手間がかかりますよね。何件も電話していると、つい、説明を省こうかと思っちゃいますよ」。ある日、新規顧客開拓の社内プロジェクトチーム(以下「チーム」)のメンバーの一人が大きな声でそう言っているのが聞こえた。営業一課の山田課長は、そのメンバーに対して、このプロジェクトのマネジャーである真一が「気持ちは分かるよ」と答えたのを聞き、大いに不安になった。
- 元来、真一はお調子者で人に話を合わせたりするさらいがあるが、このプロジェクトに関しては、初めてマネジャーを任されたこともあって粉骨砕身取り組んでいる。それを知っている山田課長は、まさか真一が皆の前でそう答えるとは思っていなかったのだ。
- そういえば、最近の真一は、持ち前のムードメーカーぶりを発揮してメンバーにできるだけ笑顔で声をかけ、褒め、時には話を合わせたりと、とにかく和やかなムードでコミュニケーションを図ろうとしている。
- 山田課長の指導の下、「チームとして成果を上げる」ことを考えての真一なりのチームワークづくりなのかもしれないが、山田課長はそれだけでは不十分な気がしていた。真一のコミュニケーションのおかげでチーム内に会話が増え、和気あいあいとした雰囲気生まれつつあるのは確かだ。しかし一方で、チーム全体に緊張感がなくなっているように思える。
- そこで、山田課長は、チームワークについて真一に聞いてみることにした。すると、上司と、新米マネジャーである部下との間にギャップが見えた……。

山田課長が真一にチームワークをどのように考えているか問いかける会話

課長 新規顧客開拓プロジェクト、皆の取りまとめをしてくれてありがとう。

真一 ありがとうございます。課長のアドバイスはとても勉強になります。

課長 メンバーに頑張ってもらわないといけないから、マネジャーとして苦勞することもあると思うけど、ぜひ一緒に成功させよう!

真一 はい。課長に指導していただいた通り、チームとして成果を上げなければ、と思っています。なんとかうまく回していきます。

課長 うん。よろしく頼むよ。ところで、さっき、テレコールについて手間がかかるとメンバーに言われて、「気持ちは分かる」と笑って流していただろう?

真一 はい。

課長 あのメンバーには、ちゃんと後で個別に注意してくれたよね?

真一 ……いえ、していません。
あの発言には私も正直、一瞬戸惑いました。
しかし、実際に何件もテレコールをやってもらっていますから、愚痴の一つも言いたいのかもしれないと思ったので注意しませんでした。

課長 愚痴を聞くのも大切だけど、締めるところは締めないと。



「説明を省こうかと思う」なんて言わせたままにしてはだめだよ。頑張っているほかのメンバーの中には、ああいう発言に対して「自分だってつらくても文句言わずに頑張っているのに……」と思う人もきっといるだろうから、場合によってはチームワークが乱れるよ。マネジャーである真一がちゃんと注意しなきゃ。真一のやり方は、ちょっと甘いんじゃないか?

真一 ……なるほど。ただ、あまり厳しく言うと雰囲気が悪くなってしまうのではないかと思います……。

課長 たとえそのとき雰囲気が悪くなったとしても、マネジャーとして、言うべきことはちゃんと言わなければいけないよ。チームとして成果を上げるためには、時には毅然とした態度も必要なんだ。

真一 しかし、雰囲気が悪くなってメンバーが私に本音を言いにくくなってしまったら、それこそチームワークに支障を来すのではないですか?

チームとして成果を上げるためには、やはりまず、チームワークが大切だと思います!

課長 チームワークか……。最近見ていると、仲良しサークルみたいに思えるけど、それが真一の考えるチームワークなの? それだけでは成果は上がらないと思うよ。

上司と部下、それぞれの思いや考え

- 上司は、新米マネジャーである部下(以下「新米マネジャー」)には、チームワークを重視してほしいと思っています。
- 上司が考えるチームワークとは、一人ひとりが役割と責任を果たした上で、協力して同じ目標に進むことができる力です。
- 上司は、こうしたチームワークをつくり上げるには、メンバー内の業務に対する意識を統一していかなければならないと考えています。しかし、初めのうち、メンバーの業務に対する意識はおのおの異なります。そこで上司は、チーム内の意識の差をできるだけならそうと、具体的な目標やルールを示したりします。上司は新米マネジャーに、目標やルールに沿ってチームが進むよう、必要に応じて時には厳しく、時には優しくして、上手にチーム内の意識を統一してほしいと思っています。

- 一方、新米マネジャーも、チームで業務を進めるときには、チームワークが大切だと考えています。
- そのため、マネジャーである自分がメンバーを指導して、チーム内の意識の統一を図っていく必要があると思っています。
- しかし、新米マネジャーは、メンバーを指導するときに厳しくしたり優しくしたりする「さじ加減」がうまくつかめていないことが多いのです。特に、厳しく指導することについては、「厳しくして皆がついてこなくなってしまうらどうしよう」と不安で、つい、和気あいあいとした雰囲気づくりに終始してしまいがちです。そのため、チームとしての目標やルールから外れ、チームの士気を下げしてしまうかもしれないような言動に対しても、注意できないことがあるのです。

ビジネスリポート | 上司と部下のギャップを探れ! 7

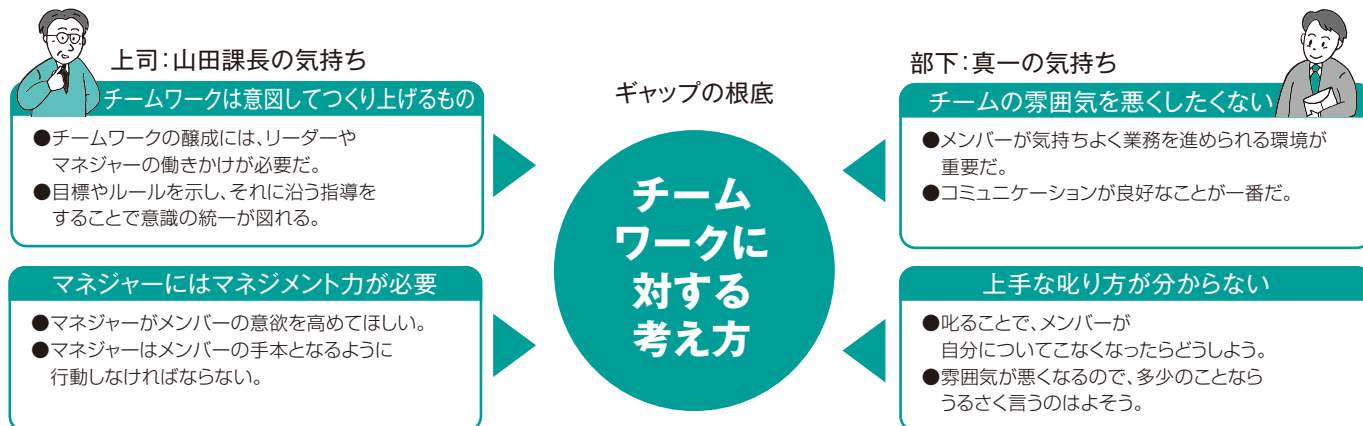
上司と部下の間にあるギャップがコミュニケーションを妨げる

Hekikai Report

上司と部下のギャップの根底は「チームワークに対する考え方」

- 上司は、新米マネジャーに比べて多くのチームを経験し、初めはバラバラでも、意識が統一され、協力して目標に向かうチームワークがつくり上げられる過程を見てきています。
- その経験から、チームワークをつくり上げるには、チームの目標やルールから外れたメンバーには厳しく注意するなどして、意識の統一を図る必要があると考えています。
- 一方、新米マネジャーも和気あいあいとしているだけでいいと思っているわけではありません。しかし、初めてチームを率いる立場となったため、メンバーの反応一つにも過敏になります。そのため、「機嫌を損ねると雰囲気が悪くなるのではないか」ということを必要以上に考えたりします。
- こうしたギャップは、上司と新米マネジャーのチームワークに対する考え方が違うために生じます。

【チームワークに対する考え方】上司と部下のギャップの根底にあるものとは



ギャップを埋める処方せん

1 上司は新米マネジャーを安心させよ!

- 新米マネジャーが考え過ぎてしまうのは、自身の判断に自信が持てないからという場合もあります。上司は、新米マネジャーとチームの目標やルールを共有し、それを判断のよりどころとさせましょう。
- それでも、新米マネジャーは、「メンバーの機嫌を損ねたらチームが機能しなくなる」と怖がります。上司は、定期的に新米マネジャーからチームの様子を聞き、必要に応じてアドバイスするなど新米マネジャーをサポートしなければなりません。
- 経験を積んでもらうためにも、できるだけ新米マネジャーに任せることが大切ですが、上司は、問題が発生したら自分が仕切る覚悟を持ち、それを新米マネジャーに伝えて安心させましょう。きっと新米マネジャーの背中を押すことができます。

2 新米マネジャーはよりどころを持て!

- メンバーに指導するとき、自分が言おうとしていることに自信が持てなかったりすると、考え過ぎて二の足を踏んでしまうことがあります。新米マネジャーは、上司と話してチームの目標やルールをしっかりと把握し、迷ったときにはそれをよりどころにしましょう。
- 同時に、日ごろから、目標やルールをメンバーに伝え、それがメンバーにとっても業務を進める上で、よりどころとなるようにしておかなければなりません。
- それでも、実際の現場では、意思の疎通が図れないなど、うまくいかないことが多いものです。一度や二度、雰囲気が悪くなったからといって右往左往する必要はありません。上司によく相談しながら、めげずに取り組む覚悟、それが一番大切です。

ギャップ克服! 上司力・部下力チェックシート

- 以下は、チームワークをめぐる生じる上司と部下のギャップを埋める際に参考となるチェックシートです。

- 上司力チェックシートと部下力チェックシートがあるので、互いに自己評価と相手評価を行い、その結果を見せ合ってコミュニケーションを取るのもよいでしょう。

上司力チェックシート

- 自己評価の場合：上司が自分自身についてチェックしてみる。
- 相手評価の場合：部下から見た上司についてチェックしてみる。
- ☐ 目標達成のために、課やチームの守るべきルールを決めている
- ☐ 課やチームの目標やルールを部下に伝えるときは、部下が分かるように具体的に伝えている
- ☐ 日ごろから、部下に対してできるだけ自分の考えを伝えている
- ☐ 部下に対して自分の考えを伝えるときには、必ずその理由も伝えている
- ☐ 部下への指導や指示はできるだけ明確に行い、相手が理解したかどうかを確認している
- ☐ 自分の考えに固執せず、ほかの人の意見も柔軟に取り入れるように心掛けている
- ☐ 必要であれば、課やチームで納得のいくまで意見を戦わせている
- ☐ 守るべきチームのルールから逸脱した部下には、すぐに厳しく指導している
- ☐ 課やチームにおいて、率先して部下一人ひとりとコミュニケーションを図っている
- ☐ 課やチームにおいて、どの部下に対しても分け隔てなく接している

チェックの数によるギャップ回避力の目安

7～10個：ギャップ回避力⇒90%
4～6個：ギャップ回避力⇒50%
1～3個：ギャップ回避力⇒10%

部下力チェックシート

- 自己評価の場合：部下が自分自身についてチェックしてみる。
- 相手評価の場合：上司から見た部下についてチェックしてみる。
- ☐ 上司とコミュニケーションを取り、課やチームの方向性や守るべきルールを把握している
- ☐ 常に、課やチームの目標やルールに従って行動するように心掛けている
- ☐ 日ごろから、上司が何かを判断したときには、その理由を自分なりに考え、上司に確認している
- ☐ 課やチームのメンバーに指示を出すときには、できるだけ明確に伝えるように心掛けている
- ☐ 日ごろから、課やチームのメンバーに対して、できるだけ自分の考えを伝えている
- ☐ 課やチームのメンバーに対して自分の考えを伝えるときには、必ずその理由も伝えている
- ☐ 課やチームのメンバーがルールから外れた場合には、理由を言った上で注意している
- ☐ 1日に1回、課やチームのメンバーの誰かに、「ありがとう」と言うように心掛けている
- ☐ 必要であれば、課やチームで納得のいくまで意見を戦わせている
- ☐ 定期的にミーティングを開き、課やチームの情報共有を図っている

チェックの数によるギャップ回避力の目安

7～10個：ギャップ回避力⇒90%
4～6個：ギャップ回避力⇒50%
1～3個：ギャップ回避力⇒10%

以 上

本リポートは、当金庫の情報サービスの一環として外部機関にて作成したものであり、本リポートに基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当方は一切の責任を負いません。なお、本リポートは無断で複写・転載することは禁じられております。

経営のヒントとなる言葉 宮崎 駿

アニメーター・映画監督

出所:「折り返し点 1997〜2008」(岩波書店)

野心がなければ話にならない。
自分の影響力や、表現力を広げたいと思わなくては駄目なんですよ。
自分の持ち分の中だけで、キチンとやることができれば、
それで良いと思っている人間が増え過ぎている。

冒頭の言葉は、

「現状に満足することなく、常に向上心を持って
仕事に取り組むことが良い作品(商品やサービス)を
作るためには必要である」

ということを表しています。

宮崎氏は大学を卒業後、1963年に東映動画にアニメーターとして入社しました。現在では、日本を代表するアニメーター・映画監督として知られる宮崎氏ですが、自己流でデッサンなどはしていたものの、大学では経済学を専攻するなど、アニメーターとなるまで本格的に美術の基礎を学んだ経験はありませんでした。そもそも、

Hayao Miyazaki



宮崎氏は元々関心のあった漫画家にはなれそうにもないという消極的な理由からアニメーターになることを選び、東映動画に入社後もチャンスがあれば漫画家を目指したいという思いを抱いていました。そのため、入社後しばらくはアニメーターの仕事に熱心に取り組むこともありませんでした。

入社2年目の頃、宮崎氏にとってアニメーターとしての転機となる出来事が訪れました。それは「雪の女王」というロシアのアニメーション作品との出会いでした。宮崎氏はこの作品を見た際、アニメーションでさまざまなことが表現できるという点に衝撃を覚え、アニメーターとしての仕事に真剣に取り組もうと考えるようになりました。

とはいえ、宮崎氏が当時制作していた作品と「雪の女王」とのクオリティーの差は歴然としていました。宮崎氏はどうすれば「雪の女王」のような素晴らしい作品を制作することができるのだろうかと思ひながらも、解決策を見いだせないまま、次回作の制作に取り組みました。

しかし、熱心に制作に取り組んだにもかかわらず、自分のイメージするような作品を仕上げることはできませんでした。このとき、宮崎氏は自らのアニメーターとしての腕を磨かなければ、よい作品を制作したいという強い思いがあっても、イメージ通りの作品を制作することはできないことを痛感しました。

宮崎氏はこの挫折を契機として、次のような姿勢で仕事に取り組むようになりました。

「とにかく、全力投球をすること、どんなつまらない仕事でも何かを発見して、少しでも前進すること。そうしないと、本当に大事な仕事に出会った時、力を発揮できないんです。」(*)

アニメーションは、作品の芸術性や娯楽性だけでなく、興行収入や観客動員数などの面でも評価されるシビアな世界です。こうした世界にあって、宮崎氏は周囲からの期待やプレッシャーなどに屈することなく、結果を出し、高い評価を得てきました。

厳しい環境に身を置きながらも、結果を出してきた宮崎氏の制作活動の原動力となったのは、「自分の影響力や、表現力を広げたい」という野心だといえます。

野心と聞くと、ネガティブなイメージを抱くかもしれませんが、その言葉には「大きな飛躍を望んで、新しいことに取り組む」という自身の成長を促すポジティブ

な意味も含まれます。宮崎氏の野心とは、「アニメーター・映画監督として成長したい」という、向上心とも言い換えることができるでしょう。

向上心とは、実現したいと強く願う目標から生まれるものであり、向上心を持つことによって、理想と現実とのギャップが明らかになります。向上心には、理想を目指す原動力となり、努力する自らの背中を後押ししてくれる力があります。

宮崎氏のように、厳しい環境に置かれても結果を出してきた人は、長いキャリアを経てもなお、野心ともいえる強い向上心を持ち続けていることに加えて、単に向上心を抱くだけでなく、それを実際の行動に落とし込んで自身の成長につなげています。職業やキャリアを問わず、こうした強い向上心は誰にでも必要とされるものでしょう。

多くの経営者は、実現したい目標を持っているはずですが、しかし、どれほど強くその目標について思い、行動に移しているでしょうか。創業時や経営者就任時には、強い向上心を持って目標に向かっていても、経営が安定してくると、目標に向かって努力する重要性を理解している一方で、野心ともいえる強い向上心をともし炎は小さくなっていないでしょうか。宮崎氏の言葉は、自身の目標と向き合い、向上心の炎を燃やす重要性について教えてくれるものだといえるでしょう。

【本文脚注】

本稿は、注記の各種参考文献などを参考に作成しています。本稿で記載している内容は作成および更新時点で明らかになっている情報を基にしており、将来にわたって内容の不変性や妥当性を担保するものではありません。また、本文中では内容に即した肩書を使用しています。加えて、経歴についても、代表的と思われるもののみを記載し、全てを網羅したものではありません。

【経歴】

みやざきはやお(1941〜)。東京都生まれ。学習院大学卒。1963年、東映動画株式会社(現東映アニメーション株式会社。本稿では「東映動画」)入社。1985年、株式会社スタジオジブリ設立。2013年9月、長編アニメーションの制作から引退することを表明。

【参考文献】

(*)「折り返し点1997〜2008」(宮崎駿、岩波書店、2008年7月)
「出発点 1979〜1996」(宮崎駿(著)、スタジオジブリ(編)、徳間書店、1996年7月)

以上

※上記内容は、本文中に特別なことわりがない限り、2013年10月時点のものであり、将来変更される可能性があります。

本レポートは、当金庫の情報サービスの一環として外部機関にて作成したものであり、本レポートに基づくお客様の決定、行為、およびその結果について、当方は一切の責任を負いません。なお、本レポートは無断で複写・転載することは禁じられています。

当金庫の
2013年度第3四半期の
業況をお知らせいたします。



「天白支店」が新しく生まれ変わりました

平成25年11月18日(月)に、開設以来32年間にわたり地元の皆さまと共に歩んできた天白支店が、「人にやさしい店舗づくり」をコンセプトとして、建て替えにより新築オープンいたしました。



所在地:名古屋市天白区池場3丁目1708番地
TEL:052-802-6311



大山支店長

オープンキャンペーンには多くのお客さまにご来店いただきありがとうございました。感謝の気持ちを持ってお客さまを大切にするとともに、より一層、地域に根ざした金融機関を目指し、職員一丸となってがんばります。

当金庫の概要(平成25年12月末現在)

創	業	昭和25年10月25日
預	金	1兆7,320億円
貸	出	金
出	資	金
会	員	数
店	舗	数
店	舗	外ATMコーナー
役	職	員
長	期	発
行	体	格
付		

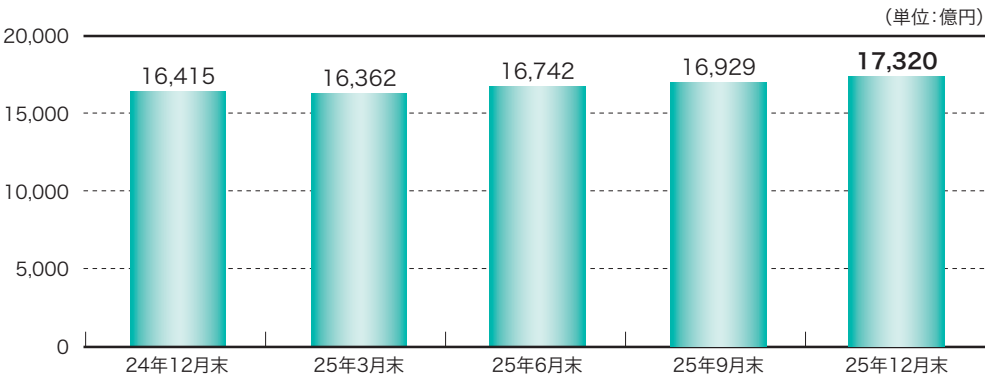
開示項目

- 預金・貸出金の状況
- 貸出金業種別内訳
- 金融再生法に基づく開示債権
- 有価証券の時価情報
- トピックス

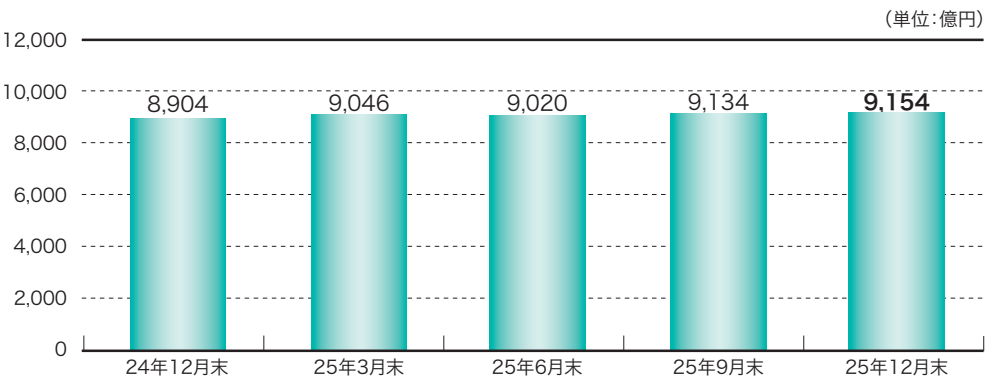
預金・貸出金の状況

地域の皆さまのご愛顧により、安定した経営規模で推移しています。

預金積金残高の推移



貸出金残高の推移



貸出金業種別内訳

地域の皆さまからお預かりした大切なご預金は、地域のさまざまな業種の皆さまにご利用いただいています。

業種別貸出金残高の推移

(単位:億円)

	24年12月末	25年3月末	25年6月末	25年9月末	25年12月末	
						構成比
製造業	1,416	1,420	1,414	1,413	1,432	15.6%
不動産業	1,754	1,756	1,725	1,733	1,729	18.8%
(うち個人による貸家業)	(1,240)	(1,244)	(1,254)	(1,253)	(1,241)	(13.5%)
サービス業	926	929	945	979	966	10.5%
卸売・小売業	757	765	754	767	764	8.3%
建設業	535	558	531	554	551	6.0%
個人	2,752	2,769	2,793	2,826	2,857	31.2%
その他	760	844	855	858	851	9.3%
合計	8,904	9,046	9,020	9,134	9,154	100.0%

(注1)本資料に掲載している計数は、会計監査人の監査を受けておりません。
(注2)本資料に掲載している計数は、単位未満を切り捨てて表示しています。

(注)個人とは、会社にお勤めのお客さまなど、非事業者のお客さまを指します。

金融再生法に基づく開示債権

不良債権については、地域経済への影響を十分に考慮し、計画的な削減に努める方針です。

金融再生法開示債権の状況		(単位:億円)				
		24年12月末	25年3月末	25年6月末	25年9月末	25年12月末
金融再生法ベースの不良債権(A)		408	403	395	392	383
	破産更生債権及びこれらに準ずる債権	32	28	27	38	37
	危険債権	322	325	316	298	294
	要管理債権	53	49	51	55	51
正 常 債 権		8,533	8,676	8,664	8,777	8,802
合 計(B)		8,941	9,080	9,059	9,169	9,186
不良債権比率(A)／(B)		4.56%	4.45%	4.36%	4.28%	4.18%

(注)平成25年12月末の計数は、「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律施行規則」第4条に規定する各債権のカテゴリーにより分類しています。債務者区分は、平成25年9月末時点における当金庫自己査定による債務者区分を基準としています。ただし、10月1日から12月31日までに倒産、不渡り、延滞等の客観的な事実並びに内部格付による債務者区分の変更等があった債務者については、当金庫の定める基準に基づき債務者区分を見直すことにしています。従って、平成25年9月末の計数とは算出方法が異なるため、計数は連続していません。

債務者区分と債権区分との関係

破産更生債権及びこれらに準ずる債権	破綻先・実質破綻先に該当する債務者に対する債権の合計額
危険債権	破綻懸念先に該当する債務者に対する債権の合計額
要管理債権	貸出条件緩和債権及び3カ月以上延滞している債権の合計額
正常債権	上記いずれにも該当しない債権

※当金庫は、債務者に対する債権のうち、回収可能性がないと判断した部分について、直接貸借対照表から減額する「部分直接償却」を実施しています。(なお、6月末、12月末については、当該年度分の部分直接償却を実施していません。)

有価証券の時価情報

1. 売買目的有価証券		(単位:百万円)		
種 類	平成25年12月末			
	取得原価	時 価	評価差額	
国 債	—	—	—	
地方債	3	3	0	
合 計	3	3	0	
(注)時価は、期末日における市場価格等に基づいています。				
2. 満期保有目的の債券		(単位:百万円)		
	種 類	平成25年12月末		
		取得原価	時 価	差 額
時価が取得原価を超えるもの	地方債	—	—	—
	社 債	245	253	8
	その他	3,000	3,080	80
	小 計	3,245	3,334	89
時価が取得原価を超えないもの	地方債	—	—	—
	社 債	—	—	—
	その他	500	492	△7
	小 計	500	492	△7
合 計		3,745	3,826	81

4. その他有価証券		(単位:百万円)		
	種 類	平成25年12月末		
		取得原価	時 価	差 額
時価が取得原価を超えるもの	株 式	3,204	6,685	3,481
	債 券	423,452	433,404	9,952
	国 債	77,493	80,098	2,605
	地方債	122,120	124,819	2,698
	社 債	223,838	228,487	4,648
	その他	35,718	37,551	1,833
小 計		462,375	477,642	15,266
時価が取得原価を超えないもの	株 式	344	307	△36
	債 券	70,121	69,500	△620
	国 債	1,511	1,504	△7
	地方債	30,750	30,457	△293
	社 債	37,858	37,539	△319
	その他	27,294	27,085	△209
小 計		97,760	96,893	△866
合 計		560,135	574,535	14,400
(注1) 時価は、期末日における市場価格等に基づいています。				
(注2) 「その他」は投資信託・外国証券等です。				
(注3) 時価を把握することが極めて困難と認められる有価証券は本表には含めていません。				

トピックス(平成25年10月1日～12月31日)

10 月 1 日	「ATM休日・時間外手数料無料サービス」の開始
10 月 1 日	ATMコーナーの営業時間を延長
10 月 1 日	個人向けインターネットバンキングにおける定期預金の取扱開始
10 月 1 日	「笑顔の定期2013秋冬」の取扱開始
10 月 1 日	「年金キャンペーン2013」の取扱開始
10 月 25 日	株式会社日本格付研究所(JCR)より長期発行体格付「A+」を据置取得(9年連続)
11 月 6 日	「平成25年度 会員アンケート」の結果公表
11 月 14 日	「金融円滑化にかかる取組状況(平成21年12月～平成25年9月)」の公表
11 月 18 日	天白支店を新築オープン
11 月 22 日	「平成25年度上半期 経営報告会」の開催
11 月 25 日	「へきしん2013年度半期ディスクロージャー」の発行
11 月 29 日	「地域密着型金融の取組状況(平成25年4月～平成25年9月)」の公表
11 月 29 日	中日新聞「年末助け合い運動」で募金を実施
11月30日・12月1日	安城商工会議所創立60周年記念事業「安城スゴい会社サミット」へ出展
12 月 9 日	「消費税転嫁対策講習会」の開催
12 月 20 日	愛知学泉大学オーケストラ、安城学園高校(弦楽部・合唱部)によるクリスマスコンサートの開催



「ATM休日・時間外手数料無料サービス」の開始(10月1日)



安城商工会議所創立60周年記念事業「安城スゴい会社サミット」へ出展(11月30日、12月1日)

当金庫では、主要な経営情報を四半期ごとに開示しております。今後とも、積極的な情報開示に努めてまいります。