



**旧近衛邸(きゅうこのえてい)**  
写真：西尾市観光協会提供

**【営業時間】**  
4月～9月：午前9時～午後6時  
10月～3月：午前9時～午後5時  
※部屋の貸切利用は午後9時まで

**【入場料】**  
無料※抹茶一服…400円

**【定休日】**  
毎週月曜日(ただし、祝日または  
振替休日にあたる場合は開館し、  
翌日以降の直近の平日を休館)  
祝日の翌日(土曜日、日曜日の場合は  
開館し、翌日以降の平日を休館)  
12月29日～1月3日

**【場所】**  
西尾市錦城町231-1

**【問い合わせ】**  
TEL:0563-54-6758(旧近衛邸)

京から移築された旧近衛邸は、摂津筆頭として左大臣を務めた近衛忠房に嫁いだ婦人の縁で、島津家によって江戸後期に建てられ、書院と茶室からなっています。六畳の茶室は、床框(とこがまち)がひときわ高く、点前座の奥に床の間を構えた「享主床(ていしゅどこ)」という特異な構成で、瀟洒な花釘や花明窓(はなあかりまど)が用いられた公家の茶の湯にふさわしい品格を感じさせるものです。

「ちょっと」に、ちゃんと。  
**碧海信用金庫**

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5月発行



企業訪問  
**地域の躍動企業**

株式会社南山園 代表取締役 富田 清治 氏  
営業企画室長 富田 晋介 氏

**地域の景気動向** 平成26年3月調査

ビジネスレポート  
**上司と部下のギャップを探れ! 8**  
その「壁」、今は乗り越えられない

経営のヒントとなる言葉 **鈴木 敏文**

**トピックス** | ベトナム投資開発銀行との業務提携  
「ヴェルサウォーク西尾」にATMコーナーを新設  
碧青会のご案内



# 企業訪問 地域の躍動企業

桜井支店お取引先



本社工場外観

## 株式会社南山園

代表取締役 富田清治 氏  
営業企画室長 富田晋介 氏

明治後期に、日本有数の抹茶の産地であるこの三河の地で茶園栽培を開始。その後、抹茶の製造を事業として興した後も、手間ひまをかけて茶園栽培を続けています。日本でも数少ない茶園から抹茶製品までの一貫生産を行う株式会社南山園。環境にやさしいお茶づくりに取り組み、飲料はもとよりさまざまな抹茶食品も手掛け、お客さまからの「おいしい」の言葉を大切にしています。

今回、伝統を守りつつ新しい生産方法や新商品開発に挑戦し続けておられる富田社長ならびに富田室長にお話をうかがいました。



左から桜井支店夫馬課長、富田室長、富田社長、桜井支店都築支店長

## 矢作川の恵みと良質な石が抹茶の里をつくりあげる

御社の歴史、西尾の抹茶について簡単に教えてください。

明治後期に、日本有数の抹茶の産地であるこの三河の地において、祖先である江戸時代生まれの富田善一郎が茶園栽培を開始したのが南山園の長い歴史のはじまりです。昭和10年に初代富田太呂治が茶の栽培を事業化し、後に抹茶の製造を手掛け始め、昭和58年に2代目富田達躬が株式会社南山園を設立しました。今でも、手間ひまを惜みず茶園栽培を続け、茶園から抹茶製品までの一貫生産体制を守っています。石臼を使い抹茶を挽く伝統を守りつつ、新しい生産方法や新商品開発に取り組み、日本でも数少ない自社茶園を有する抹茶生産企業となりました。

日本茶の始まりは、留学僧の栄西が建久2年(1191年)に茶の種子を中国から持ち帰り、寺の境内に植えて栽培したことが始まりとされています。この三河地域では、文永8年(1271年)に西尾市にある実相寺の開祖が寺の境内に茶の木を植えたのが「西尾の抹茶」の起源とされています。明治時代に入り、早くから高級茶の生産に取り組んだことが、現在の「抹茶の里 西尾」の礎となっています。平成21年には、特許庁より「西尾の抹茶」が地域のブランドに認定されました。抹茶に関して全国初となる認定です。



創業当時の銘茶箱

南山園のあるこの地は抹茶づくりに適しているのですね。

「西尾の抹茶」の産地であるここ愛知県三河南部地方は、矢作川が流れており、温暖で肥沃な土地が広がっています。この矢作川の恵み、豊かな大地と川霧の発生、水はけの良い土壌が、良質な茶の栽培に適しています。また、この地域には、良質な石

## 南山園の抹茶は土づくりから

南山園の抹茶はどのようにつくられるのですか？

当社の抹茶生産は、畑の土づくりから始まります。肥料会社と共同開発した独自の有機肥料を用い、茶の木が元気に育つように管理しています。除草、深耕や樹勢を整える整枝作業など一年中、茶の木に愛情を注ぎ、年に一度の茶摘みに備えています。

4月から5月にかけて茶畑に覆いをして、お茶の木に日光を当てないように栽培します。日光を遮ることにより、①「青海苔のような香ばしい香り(覆い香)をつける」、②「渋み成分カテキンの生成を抑制し、旨み成分のテアニンの量を増す」、③「葉緑素が増加し、抹茶独特の色になる」の3つの効果が得られます。

摘まれた茶葉は限られた時間内に蒸気で蒸して乾燥させます。蒸すことにより茶葉の酸化を止め鮮やかな濃緑色となります。蒸す作業は、お茶の出来の善し悪しを決める最も重要な作業の一つです。蒸し上がった茶葉を乾燥炉の中で乾燥させたものが抹茶の原料、碾茶の「荒茶」となります。

こうして出来上がった荒茶には、葉脈、茎が含まれていますので、これらを取り除き葉肉の部分のみ取り出し形状を整えます。これを碾茶の「仕上茶」といいます。

最後に、碾茶を石臼で「抹茶」に挽きあげます。出来上がった抹茶は、非常に細かく、約4ミクロンという細かなお茶の粒子です。口当たり、味、香り、どれをとっても石臼で挽いたものが最も優れているのです。

## 環境にやさしく、伝統技術と最新技術が融合

ひときわ目を引く大きな風車がありますね。

当社は矢作川の畔にあります。矢作川が風の通り道となり、常に風が吹いています。事業を営む者として環境に配慮しCO<sub>2</sub>削減に取り組まなければならないことはもとより、茶という農産物を扱い、自然の恵みを受けている者として、「自然に何か恩返しをしたい」との想いがありました。

の産地であり、抹茶専用の茶臼として、硬さ・きめの細かさなどが最も適した花崗岩を産出する岡崎市が隣接しています。京都をはじめ、全国の抹茶専用茶臼の多くが岡崎産であるように、岡崎の石質、石細工の技術は日本でも指折りです。矢作川の恵みと良質な石の運命的な出会いが、この抹茶の里を造り上げているのです。

自社茶園を有し、土づくりからの一貫生産が御社の強みですね。

茶園栽培は手間ひまがかかりとても大変ですが、当社では創業当時から自社茶園を守り続け、原材料として使うお茶の葉の一部ではありますが、自社茶園で栽培しています。自社で栽培したお茶の葉を原材料として最終製品である抹茶を生産することにより、製品の出来について原因追求が可能となり、トレーサビリティ体制の確立にも繋がっています。気候から、肥料、生産管理、精選、製品加工の全てを見ているため、本当の意味で自社のお茶を知ることができるのです。これは当社の強みであり、大手食品メーカーにも評価していただき、「南山園」の冠が記されたお菓子やスイーツなども発売されました。また、2012年、2013年と2年連続で当社の抹茶「青海の昔」が食品のオリンピックとも言われるモンドセレクション金賞を受賞しました。これらの評価は、意図して得たものではなく、日々の取り組みが評価されたものと感じています。



自社茶園



風力発電「風茶くん」

### 伝統技術と最新技術が融合した工場 抹茶生産をしていますね。

当社工場は、HACCP※対応型工場に抹茶業界初となる光学式異物除去機をはじめとした最新設備を導入し、安全衛生面や作業面で優れた環境を実現しています。平成21年にはISO22000の認証も取得しました。茶園から製品まで一貫生産を行っている企業での認証は全国でも当社だけであり、オンリー・ワンの生産方法を確立しています。

新しい科学的技術を取り入れる一方で、今日においても「石臼」を使った昔ながらの製法で抹茶を挽いています。石臼は昔から形を変えない唯一の道具であり、おいしい抹茶を作るためには欠かせません。当社では工場見学も行ってあります。伝統技術と最新技術が融合した工場での抹茶生産の様子を見ていただき、抹茶の歴史、抹茶のできるまでを多くの方に知っていただ

ければと思います。

この春、創業当時から長年続いた碾茶製造工場を建て替えました。新しい碾茶製造工場にも新しい技術をふんだんに取り入れています。この工場は、生茶を加工する工場であり、稼働するのは茶摘みの時期に限られ、1年のうち使用される期間はわずかのべ1ヶ月ほどです。しかし、一貫生産を続ける当社には必要不可欠であり、当社の製茶技術を伝承する大きな役割を担っています。



抹茶を石臼で挽く工場内

※HACCP=食品の製造過程で発生する可能性のある衛生・品質上の危険性を分析し、安全性確保のために監視すべき重要管理点を定め、厳格に管理するシステム。

## 飲料はもとよりさまざまな抹茶商品を展開

### 抹茶の用途は飲料にとどまらず、さまざまな 食品加工用へと広がりをみせていますね。

近年、急須で日本茶を飲む機会が減っている一方で、抹茶の健康パワー、美容効果が注目され、抹茶を使ったさまざまな製品が世に出ています。抹茶の用途は広がりをみせており、お客さまのニーズも多様化しています。当社では、お客さまの多様化するニーズにお応えすべく豊富な商品を取り揃えており、ご提案させていただきます。

抹茶は熱に弱く、一般的に熱を加えると退色してしまいますが、当社では加熱用として熱を加えても退色しにくい抹茶を生産しています。また、抹茶は乾物なので、どうしても大気中の湿気や商品の水分を吸ってしまい、色が褪せてしまいますが、吸湿を抑えたトッピング用の抹茶もご用意しています。他にも、抹茶を使用するとケーキのスポンジ生地がふくらみにくいという問題も解決しています。

当社はお茶の間屋でもありますので、各地のさまざまなお茶も仕入れており、抹茶以外にも菓子と相性の良いほうじ茶パウ



抹茶ソフトクリームがのった  
白玉ぜんざい

ダーなど各種お茶のパウダーも豊富に取り揃え、オーダーメイドに近い形で、いままで無かったような商品開発のお手伝いもさせていただきます。また、世界的に有名なパティシエ青木定治氏と当社抹茶のコラボレーション商品の開発など、さまざまな分野に積極的に取り組んでいます。

お客さまと相談し、考えを出し合い問題を解決し、良い商品を世に出したいと考えています。

### ヴェルサウォーク西尾に甘味も楽しめる直営店 「茶々屋」2号店がオープンしましたね。

アピタ安城南の1号店に次ぎ、今年3月にヴェルサウォーク西尾に「茶々屋」2号店をオープンしました。流行のオープンテラスとは真逆の隠れ家タイプです。大正を想わせる店構えで、当社の抹茶はもとより、玉露・煎茶、ほうじ茶など数多くの種類を取り揃えて販売しています。店の奥にはのれんで仕切られた茶室を感じさせる喫茶スペースがあり、抹茶をふんだんに使用した抹



茶々屋  
ヴェルサウォーク  
西尾店

茶ソフトクリームをはじめとして、新商品のどらやきなどのさまざまなスイーツをお茶と一緒に「和」を感じながら楽しんでいただけます。

洋菓子店とコラボレートしたスイーツの店頭販売もしています。抹茶エクレア、抹茶ロールケーキなど多くの商品を揃え、季

節によって商品の入れ替えも行います。当社マスコットキャラクター「茶々兵衛」に次ぐ新マスコットキャラクター「どら坊」「どら吉」も店頭でお待ちしていますので、ぜひ会いにきてください。

直営店で、お客さまに寄り添い、お客さまと向き合うことで、お茶づくりに対する社員のやりがい、熱意にも繋がっています。

## 「おいしいお茶をありがとう」が最高の褒め言葉、そして“西尾の抹茶”を世界へ!

### お客さまの「おいしい」の言葉を大切にしていますね。

「おいしいお茶をありがとう。」お客さまに満足していただいた時にはじめて頂けるこの言葉が、私たちにとって最高の褒め言葉です。お客さまに当社のお茶を使っていただき「おいしい」、「とても使い勝手がよい」、「良い商品ができた」と満足していただくことでお客さまの発展に繋がればと考えています。お客さまに満足していただきファンになってもらうことで、ゆくゆくは当社の社員の未来をつくることにも繋がります。お客さまの発展のため、社員一人一人が日々成長し、充実した生活を送る事ができるよう、日々の業務に取り組んでいます。

### 今後の展望について教えてください。

日本の文化ともいえる抹茶を海外の人たちにも、もっと楽しんで欲しいと考えています。海外では、「抹茶」という言葉を聞いて

たことがある人は多いのですが、抹茶がお茶だということを知らない人もいます。

いままでは、商社経由で抹茶の輸出を行うことが多かったのですが、この方法だと「どういうところで使われているのだろうか?」、「どのような人が使っているのだろうか?」との疑問を抱くことが多く、輸出した抹茶がどのように消費されているのかが見えない部分もあります。製品に対するフィードバックもあまりありません。そこで、海外での抹茶に対する反応を直接見たいと思い、昨年の1月にサンフランシスコ、11月には香港で食品展示会に出展しました。この展示会を通じて、海外における抹茶の認識度、人気の理由、求められるものを知ることができました。今後も、海外と直接コミュニケーションを図り、飲料をはじめ食品向けの抹茶の輸出を拡大したいと考えています。

「西尾の抹茶」を世界に広めることで、抹茶を知って、抹茶に慣れ親しんでいただき、さらには日本に興味を抱き、日本の文化、おもてなしの心を感じ取っていただくきっかけになればと思っています。

## 会社沿革

- 明治40年 富田善一郎氏 茶の栽培を開始
- 昭和10年 初代 富田太呂治氏 茶の栽培を事業化
- 昭和28年 抹茶の原料となる碾茶の製造を開始
- 昭和30年 碾茶精製工場増設、同時に抹茶の製造開始
- 昭和34年 西尾の抹茶 茶問屋業を開始
- 昭和53年 碾茶精製・抹茶製造工場を増設(現 第三工場)
- 昭和58年 二代目 富田達躬氏 株式会社南山園 設立
- 昭和62年 抹茶製造工場を増設(現 第二工場)
- 平成 3年 三代目 富田清治氏 代表取締役役に就任
- 平成 9年 抹茶殺菌ライン増設
- 平成18年 茶々屋 アピタ安城南店 オープン
- 平成19年 HACCP対応碾茶精製・抹茶製造工場 操業開始(第一工場) 風力発電の取組開始、裏千家・坐忘斎御家元より御茶銘を拝受
- 平成20年 愛知ブランド企業 認定
- 平成21年 地域ブランド「西尾の抹茶」認定、ISO22000認証取得
- 平成26年 茶々屋 ヴェルサウォーク西尾店 オープン 新碾茶製造工場 操業開始予定

## 企業プロフィール

社名	株式会社南山園 Nanzan-en Tea Corporation
所在地	〒444-1198 愛知県安城市藤井町南山20番地 TEL:0566-99-0128 FAX:0566-99-3199
創業	昭和10年
設立	昭和58年
資本金	1,000万円
事業内容	抹茶・碾茶の製造販売 各種日本茶の販売 茶園運営管理
ホームページ	http://nanzanen.jp

全業種 D・I 消費税増税を控え、今期までは堅調に推移

- 平成26年1-3月(今期)のへきしん取引先業況D・I全業種は、前期4.9より良化し12.2であった。消費税増税を控え、駆け込み需要が寄与した。
- 平成26年4-6月(来期)の見通しは▲27.7と予想され、大幅に悪化する見通しである。消費税増税による反動減が大きく懸念される。
- 日銀短観(平成26年3月調査)によると、中小企業(5,329社)の業況判断指数(D・I)は12月実績3、3月実績7と4ポイント良化した。先行き予想は▲5と12ポイントの悪化が予想されており、へきしん取引先業況D・Iと同様に先行きの見方は厳しい。
- 売上D・Iは前期14.5より僅かに良化し15.7であった。収益D・Iはほぼ横這いの3.0であった。来期は両項目ともに大幅な悪化が予想されており、先行きに対する見方は非常に厳しい。
- 人手D・Iは11期連続マイナスの▲27.6となった。来期見通しは▲14.9と人手不足感は弱まるものの、依然として不足している状況が続く。

業種別 D・I 来期は消費税増税による反動減の懸念大

- 製造業は、前期10.7から良化し15.8となった。来期は、▲23.0と大幅に悪化する見通しである。消費税増税前の駆け込み需要の反動減への懸念は大きい。
- 中でも、地域の基幹産業である自動車部品製造業は、前期14.5から今期29.7と大幅に良化したものの、来期見通しは▲31.3と大幅に悪化する見通しである。
- 非製造業では、卸売業は悪化したものの、小売業、サービス業、建設・不動産業は良化した。建設・不動産業は6期連続の良化となった。
- 全業種のうち小売業のみマイナスだが、小売業の中でも自動車小売業のみはプラスとなった。
- 来期見通しは、消費税増税の影響により全ての業種で大幅な悪化が予想されマイナスに転じる見通しである。
- 人手D・Iは小売業、建設・不動産業で人手不足感が弱まったものの、他の業種では人手不足感はさらに高まった。来期は全ての業種で人手不足感は弱まると予想されるが、依然として人手不足感が続く見通し。

へきしん取引先景況調査とは

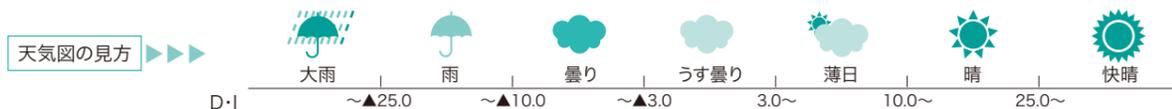
本調査は、地域および業種の景気実態および景気予測(景況)を把握するため、四半期ごとに当金庫の取引先企業様にアンケート調査を実施し、回答をいただいたものです。

調査概要

- 調査実施時期 平成26年3月3日~7日
- 調査対象企業 394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)	165	35	77	37	78	2	394
構成比(%)	41.9%	8.9%	19.5%	9.4%	19.8%	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)

全業種 回答数394社

今期の実績(1-3月期)

来期の見通し(4-6月期)

業況D・Iは12.2。5期連続で良化。

来期は大幅に悪化し、マイナスに転じる見通し。

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		平成25年		前期実績		今期実績	来期見通し
	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成26年1-3月	4-6月
業況	▲13.9	▲26.8	▲13.6	▲9.8	▲2.8	4.9	12.2	▲27.7
売上	▲5.0	▲18.8	▲2.5	▲6.8	9.3	14.5	15.7	▲22.5
収益	▲16.9	▲18.5	▲12.4	▲10.6	▲2.5	2.3	3.0	▲24.3
資金繰り	▲10.0	▲9.9	▲10.8	▲8.5	▲6.4	▲7.0	▲5.1	▲15.2
在庫	3.7	▲1.4	0.0	▲1.7	▲1.1	6.0	▲2.5	▲1.1
設備	▲3.9	▲4.2	▲6.1	▲6.1	▲10.2	▲5.4	▲10.3	▲7.7
人手	▲13.9	▲9.0	▲10.6	▲7.7	▲15.5	▲23.1	▲27.6	▲14.9

(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165社

今期の実績(1-3月期) 業況D・Iは15.8。5期連続で良化。  
来期の見通し(4-6月期) 業況D・Iは▲23.0。来期は大幅な悪化見通し。

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

	平成24年		平成25年			平成26年	
	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月
業況	▲6.7	▲32.9	▲17.8	▲7.9	8.1	10.7	15.8
売上	▲2.5	▲24.8	▲5.5	▲3.0	8.7	17.6	19.4
収益	▲14.1	▲20.5	▲9.8	▲5.5	3.7	4.4	6.7
資金繰り	▲6.7	▲6.2	▲7.4	▲4.3	▲2.5	▲2.5	▲0.6
在庫	3.1	▲1.9	0.6	0.0	▲1.9	4.4	▲2.4
設備	▲5.5	0.6	▲2.5	▲7.3	▲11.3	▲3.8	▲8.5
人手	▲12.3	▲5.0	▲8.0	▲3.0	▲18.0	▲14.5	▲29.1

(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。

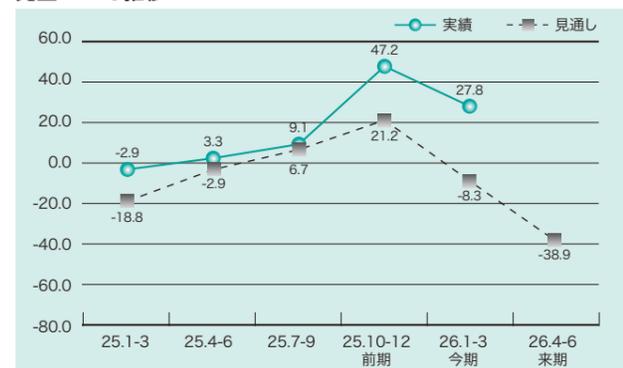
卸売業  
回答数35社

今期の実績(1-3月期) 業況D・Iは22.9。前期より悪化。  
来期の見通し(4-6月期) 業況D・Iは▲25.7。さらに大幅な悪化見通し。

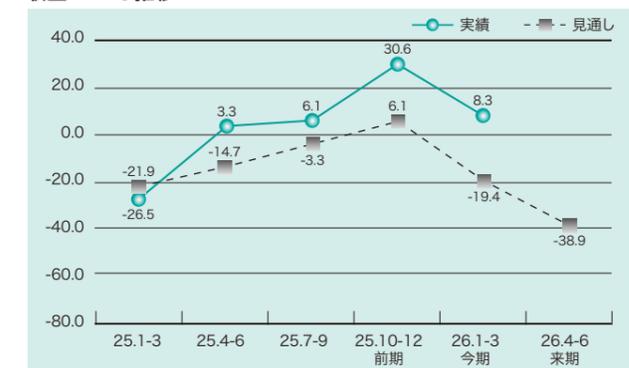
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	平成24年		平成25年			平成26年	
	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月
業況	▲22.6	▲3.1	▲11.8	10.0	3.0	30.6	22.9
売上	▲19.4	12.5	▲2.9	3.3	9.1	47.2	27.8
収益	▲19.4	0.0	▲26.5	3.3	6.1	30.6	8.3
資金繰り	▲16.1	▲6.5	▲12.1	▲6.9	▲3.1	0.0	▲5.6
在庫	16.7	▲9.4	0.0	▲3.3	9.1	11.1	▲2.9
設備	0.0	▲15.6	▲14.7	0.0	▲15.2	▲5.7	▲22.2
人手	▲19.4	▲12.9	▲21.2	▲10.3	▲18.8	▲33.3	▲38.9

(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(1-3月期) 業況D・Iは▲9.1。前期より大幅に改善するも依然厳しい。  
来期の見通し(4-6月期) 業況D・Iは▲57.1。先行きに対する見方は悲観的。

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		平成25年		前期実績		今期実績	来期見通し
	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成26年1-3月	4-6月
業況	▲28.8	▲44.4	▲22.0	▲32.1	▲32.1	▲28.6	▲9.1	▲57.1
売上	▲10.0	▲32.1	▲12.2	▲34.5	▲3.6	▲7.8	▲3.9	▲41.6
収益	▲23.8	▲35.8	▲22.0	▲40.5	▲26.2	▲20.8	▲13.0	▲37.7
資金繰り	▲17.5	▲19.8	▲13.4	▲19.0	▲9.5	▲23.4	▲16.9	▲32.5
在庫	2.5	▲1.3	6.1	▲1.2	▲2.4	14.5	5.2	5.2
設備	▲11.3	▲4.9	▲11.0	▲6.0	▲6.0	▲6.5	▲11.7	▲13.0
人手	▲10.0	▲18.5	▲7.3	▲10.7	▲16.7	▲23.4	▲13.0	▲11.7

(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37社

今期の実績(1-3月期) 業況D・Iは8.1。前期より僅かに良化。  
来期の見通し(4-6月期) 業況D・Iは▲21.6。来期は大幅な悪化見通し。

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

	平成24年		平成25年		前期実績		今期実績	来期見通し
	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成26年1-3月	4-6月
業況	▲16.3	▲24.4	0.0	▲8.3	▲11.8	6.1	8.1	▲21.6
売上	▲4.7	▲14.6	10.5	0.0	11.8	3.0	13.5	▲16.2
収益	▲16.3	▲7.3	▲5.3	▲2.8	▲5.9	0.0	2.7	▲10.8
資金繰り	0.0	▲2.7	▲5.9	▲6.3	▲13.3	▲6.1	▲5.4	▲8.1
設備	7.1	▲15.0	▲10.5	▲11.1	▲17.6	▲3.0	▲2.7	▲5.4
人手	▲11.6	9.8	▲18.4	▲8.3	▲5.9	▲15.2	▲32.4	▲24.3

(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78社

今期の実績（1-3月期） 業況D・Iは24.4。6期連続で良化。  
来期の見通し（4-6月期） 来期は大幅に悪化。5期ぶりにマイナスに転じる見通し。

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

業況	前期実績		今期実績		来期見通し			
	平成24年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	4-6月
業況	▲11.0	▲9.9	▲3.9	2.5	8.5	13.9	24.4	▲12.8
売上	1.2	▲8.6	7.9	7.5	23.2	21.5	24.4	▲10.3
収益	▲17.1	▲11.1	▲2.6	2.5	8.5	10.1	11.5	▲16.7
資金繰り	▲13.4	▲13.9	▲17.6	▲7.7	▲10.1	▲3.8	▲1.3	▲12.8
在庫	1.3	2.5	▲7.9	▲5.1	▲2.5	▲1.3	▲9.1	▲11.7
設備	0.0	▲3.2	▲1.8	▲3.3	▲4.9	▲9.8	▲10.0	▲10.0
人手	▲19.5	▲15.1	▲13.2	▲12.5	▲12.2	▲39.2	▲32.1	▲15.4

(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

業種	前期実績		今期実績		来期見通し							
	平成23年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	4-6月
全業種	▲26.5	▲17.1	▲5.7	▲4.2	▲13.9	▲26.8	▲13.6	▲9.8	▲2.8	4.9	12.2	▲27.7
製造業	▲17.0	▲8.9	8.4	9.0	▲6.7	▲32.9	▲17.8	▲7.9	8.1	10.7	15.8	▲23.0
食料品製造	▲41.7	0.0	▲18.2	▲10.0	▲30.0	▲30.0	▲11.1	▲11.1	0.0	▲11.1	▲18.2	0.0
繊維品製造	▲30.0	▲40.0	▲10.0	55.6	▲20.0	▲20.0	▲30.0	44.4	9.1	10.0	0.0	0.0
金属製品製造	▲26.7	12.5	6.7	▲6.7	0.0	▲7.1	▲33.3	▲7.7	16.7	▲7.7	21.4	▲28.6
一般機械器具製造	▲5.9	▲40.0	▲20.0	0.0	0.0	0.0	▲6.7	▲26.7	▲7.7	16.7	0.0	▲15.4
自動車部品製造	▲16.2	▲8.7	35.3	30.9	6.3	▲52.4	▲1.5	▲3.0	17.2	14.5	29.7	▲31.3
瓦製造	15.4	30.8	▲38.5	▲41.7	▲7.7	▲30.8	▲66.7	▲30.8	▲33.3	▲8.3	▲7.7	▲46.2
卸売業	▲41.4	▲24.1	▲6.3	▲15.6	▲22.6	▲3.1	▲11.8	10.0	3.0	30.6	22.9	▲25.7
小売業	▲43.2	▲46.2	▲37.2	▲26.6	▲28.8	▲44.4	▲22.0	▲32.1	▲32.1	▲28.6	▲9.1	▲57.1
繊維・衣服・身の回り品小売	▲62.5	▲50.0	▲33.3	16.7	▲42.9	▲37.5	▲37.5	▲62.5	▲71.4	▲42.9	▲28.6	▲42.9
飲食品小売	▲47.6	▲28.6	▲22.7	▲36.4	▲39.1	▲47.8	▲26.1	▲30.4	▲21.7	▲36.4	▲13.0	▲56.5
飲食店	▲45.5	▲80.0	▲70.0	▲60.0	▲40.0	▲70.0	▲60.0	▲33.3	▲61.5	▲45.5	▲27.3	▲36.4
自動車小売	▲23.1	▲35.7	▲7.1	0.0	13.3	▲33.3	31.3	▲6.3	▲6.7	21.4	20.0	▲60.0
サービス業	▲26.2	▲11.9	▲10.0	▲2.4	▲16.3	▲24.4	0.0	▲8.3	▲11.8	6.1	8.1	▲21.6
自動車整備	▲16.7	0.0	▲33.3	▲33.3	▲66.7	▲66.7	▲33.3	▲60.0	▲60.0	▲50.0	▲20.0	▲80.0
運輸	▲11.1	11.1	▲11.1	▲11.1	▲11.1	▲66.7	0.0	0.0	▲12.5	12.5	▲16.7	0.0
建設・不動産業	▲26.8	▲5.1	▲1.2	▲7.3	▲11.0	▲9.9	▲3.9	2.5	8.5	13.9	24.4	▲12.8
総合工事	▲45.7	▲18.8	▲10.8	▲12.5	▲9.1	▲14.7	3.4	▲5.9	11.1	▲14.7	26.5	▲11.8
職別工事	▲6.3	▲5.3	0.0	▲31.6	▲42.1	▲11.1	▲25.0	0.0	11.8	12.5	15.8	▲21.1
設備工事	▲8.3	33.3	20.0	11.1	27.3	▲40.0	12.5	12.5	▲25.0	10.0	28.6	0.0
不動産	▲21.1	0.0	5.3	13.6	▲5.3	15.8	0.0	15.8	14.3	11.1	27.8	▲11.1

# ビジネスリポート | 上司と部下のギャップを探れ! 8

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

その「壁」、  
今は  
乗り越えられない



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。



一平(営業一課所属)

入社2年目。仕事に対するやる気は旺盛で、努力をいとわない。座右の銘は「なせば成る」。正直で素直だが、少々短絡的で突き詰めたり論理的に考えることが苦手。トップセールスマンになりたいという夢を持つ。

あらすじ

- 山田課長の見たところ、最近、「営業一課の熱血コンビ」といわれてきた真一と一平の様子がおかしい。真一が一平を会議室に連れて行き、こんこんと諭している光景もおなじみとなっており、最近では2人の関係がギクシャクしているようだ。
- これまで一平は、新規開拓プロジェクトのリーダーである真一の指導の下、新規見込み先の獲得に積極的に取り組んできた。その姿勢を評価している真一は、ある大口の新規見込み先への提案プランを、一平にすべて任せることにしたらしい。2人がギクシャクしている原因は、この提案プランをめぐるものである。
- 一平には、「トップセールスマンになる」という夢がある。
- そんな一平には物事を多面的に考えられるようになってほしいと期待している真一は、あえて細かく指示を出さず、一平に、自分で考えさせようとしているらしい。
- 一平も、初めのうちはその真一の思いに応えようとして頑張っていたようだ。しかし、真一から何度も提案プランを差し戻されているうちにどんどん元気が無くなり、心身ともにかかり疲れているように見える。
- 実際、一平がこの提案プランに着手してから既に10日が過ぎているが、一向にめどが立たないようだ。このままでは業務が滞り、らちが明かないと判断した山田課長は、真一と一平に現状を確認してみることにした。するとその会話に上司と部下のギャップが見えた……。

山田課長が真一と一平に現状について問いかける会話

課長 お疲れさま。最近、一平はずいぶん遅くまで残って頑張っているな！  
ありがとう！

一平 はあ。ありがとうございます。

課長 頑張ってくれるのはありがたいけど、あまり、連日遅くまでやらないようにね。  
真一の指導をよく聞いて、効率的に進めてくれよ。

一平 はい。分かりました。

課長 真一、念のため確認するけど、この提案プランがまとまるのはいつ？

真一 一平に頑張ってもらって、来週中には何とかしたいと思います。

課長 来週？

一平 おい、真一、一つの提案プランに3週間もかけるつもりか？

真一 お言葉ですが、課長。今回は、一平が大口の提案プランに初めて自分で考えて取り組んでいるんです。試行錯誤しながらなので時間はかかるとは思いますが、これを乗り越えたら、一平も一回り大きくなるはずですよ！

課長 ……ふーん。一平は、この先どうすれば自分の提案プランが真一を納得させることができるのか、ちゃんとイメージできているの？

一平 ……申し訳ありません。実は、あまりイメージできていな



いんです。頑張りたいと思うんですが、提案プランを自分で考えるのは初めてなので、勝手が分からず……。

真一 これまでと違って好きに考えていいんだよ。要は、先方のニーズを踏まえて、一平が何をどんなふう提案して先方を喜ばせたいかだ。

一平 はあ。なんとか良い提案プランを考えたいのですが、自分の力が不足しているのではないかと……。

真一 一平にはこれまでの経験と知識があるだろう？それを生かせば、一平ならできる！

一平 ありがとうございます(結局どうしたらいいのか分からない……)。

課長 ……まあ、とにかく連日残業ばかりしないようにね。

課長 (真一だけを別室に呼び出して)真一。一平は大丈夫か？

真一 大丈夫ですよ。これまで、私も課長から難しい業務を任されて苦労しながらもここまで来れました。一平は頑張り屋ですから、きっと私以上にやってくれますよ。

課長 でも、さっき聞いた提案プランを全くイメージできていなかったぞ。無理なんじゃないか？時間もかかり過ぎだし、どこかで真一が区切りをつけてやらないと。

真一 ……はい(一平に最後までやらせてやりたいんだけどな……)。



上司と部下、それぞれの思いや考え

- 上司は、部下の成長に応じて、指示の出し方や任せる業務の範囲などを変えます。
- 例えば、初めのうちはゴール(完成形)やそこに至るまでの手順を一から十まで教えながら与えていた指示が、だんだんおおまかなものになり、時には丸投げに近い状態の場合もでてきます。
- こうしたときに上司が考えていることはいくつかありますが、真一が一平に対して思っているように、「頑張れば自力でできるはずだ」と期待しているケースが多いでしょう。上司は、その業務は、これまで指導してきたことや経験してきたことを生かせば、当然、部下が自力で乗り越えられる「壁」だと思っているのです。
- また、その「壁」を、部下がどのように乗り越えるのか確認したいという思いも持っています。
- 一方、部下も、だんだん上司の指示が変わっていることは認識しています。
- 何度か経験したことのある業務や課題であれば、一から十まで指示されなくても、前例を思い返しながら自分なりに進めていくことができます。
- 問題は、上司が与える「壁」にぶつかったときです。上司からしてみれば、それは、その部下の能力ならば必ず乗り越えられる「壁」です。しかし、部下はそうは思えず、自力で乗り越えられない大きな「壁」に見えてきてしまっ、どうしたらよいか分からなくなることがあります。
- 初めのうちは期待に応えようと張り切っている、なかなかうまくいかないときなどは、やる気が低下しがちです。気持ちが後ろ向きになり、「壁」を与えた上司に、不満を抱いてしまうこともあります。

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

上司と部下のギャップの根底は「壁」の高さ

- 上司が部下に「壁」を与えるのは、部下に成長してほしいと思っているからです。
- 「壁」を乗り越えるために、部下がこれまでの経験を生かして自分で考えたり振り返ったりすることで、大切なポイントや足りないところなどに「自ら気づく」ことを期待しています。
- こうした考えの上司は、部下が苦勞していてもあえて手を差し伸べず、心の中で「頑張れ」と応援していたりします。
- 一方、性格にもよりますが、部下は上司から「壁」を与えられたとき、期待に応えたいと思うあまり、その気持ちが空回りすることがあります。うまくいかないと、自分に能力が無いと落ち込んでしまったり、上司が細かく指導しないことを「見捨てられたのではないかと勘違いしがちです。
- こうしたギャップは、上司と部下との間で「壁」に対する捉え方が違うために生じます。

【「壁」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「壁」のレベルに注意せよ!**
  - 部下を成長させるためには、時に上司は「壁」を与えなければなりません。問題は、その「壁」が、本当に部下が自力で越えられるレベルなのかということです。
  - 上司は、「自分もこれまでそうして鍛えられてきた」「必要なことは自分(上司)が教えてきているから大丈夫だろう」と上司の視点で考えがちです。しかし、部下が上司の期待しているレベルに達していないことは少なくありません。無理な「壁」を与えて「頑張りが足りない」と叱咤(しった)激励するだけでは、部下は追い詰められてしまうだけです、業務が滞ります。
  - こうしたことを防ぐために、上司は、「壁」を与えたら、適宜部下に声を掛けて様子を見ながら、状況に応じて任せられた業務の進め方を見直さなければなりません。
- 2 部下は「壁」を具体的に落とし込め!**
  - 上司が与えてくれた「壁」を、何とかして乗り越えて上司の期待に応えたいと思うのは、決して悪いことではありません。問題は、乗り越えるための方法を、具体的にイメージできるかということです。
  - 上司が与えてくれる「壁」は、上司が部下の現状であれば乗り越えられると考えているものです。そこで部下はまず、これまでの経験と知識を振り返り、自分のできることを整理するところから始めましょう。
  - ただし、どうしても乗り越えることが難しいと感じる場合には、どの部分が難しいのかを明らかにした上で、上司に相談しましょう。たとえ今はその「壁」を乗り越えられなかったとしても、自分の足りない部分が整理できていれば、次に向けて、あとはそれを補う努力をするだけです。

ギャップ克服! 上司力・部下力チェックシート

- 以下は、「壁」を乗り越え、成長を目指すに当たって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。
- 部下の能力を過大・過小に評価しないよう心掛けている
  - 定期的に部下と面談し、目標や業務について部下の要望を聞き、話し合う機会を設けている
  - 1日に1回は、部下の業務状況を確認する会話をしている
  - 部下のやる気を高める褒め方を知っている
  - 部下のやる気を鼓舞できる叱り方を知っている
  - できるだけ部下が話しかけやすい雰囲気づくりを心掛けている
  - 部下の心身の状態を把握するよう心掛けている
  - 部下の得意分野と苦手分野を知っている
  - 部下が業務にどのくらいの時間がかかるか、おおよそ予測することができる
  - いざとなれば責任は自分が取るという覚悟を持ち、部下に伝え、そしてそれを実践している

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。
- 与えられた業務は責任を持って最後までやり遂げようと常に思っている
  - 分からないことは分からないと、ちゃんと言うように心掛けている
  - 業務に取りかかる前に、ゴール(完成形)と達成する手順を具体的にイメージできている
  - 業務に取りかかる前に、自分に必要な作業時間がある程度正確に予測することができる
  - 1日の終わりには、業務の進捗状況を上司に報告している
  - 業務に取りかかるときには、質の向上や時間短縮など自分なりに目標を持つよう心掛けている
  - これまで得た経験や知識を、自分なりに整理して人に話すことができる
  - 仕掛かっている業務について、自分の中で難所が明らかになっている
  - 難所について自分で考えた進め方を、上司に相談するようにしている
  - 自分の長所と短所を客観的に把握するように努めている

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

鈴木敏文

株式会社セブン&アイ・ホールディングス  
代表取締役会長最高経営責任者(CEO)

「商品選択に疲れている  
お客様の選択の納得性を感じてもらおう基本的な原則は、  
『二匹目のドジョウ狙い』の発想から抜け出し、  
予定調和を崩し、新しい価値を提供することです」

出所「売る力 心をつかむ仕事術」(文藝春秋)



Toshihumi Suzuki

冒頭の言葉は、

「消費者からの支持を得るためには、  
期待を超える商品やサービスを提供し続けなければならない」

ということを表しています。

鈴木氏は、コンビニエンスストアという業態を日本に定着させ、一時期は「コンビニ飽和論」がささやかれる中であっても、さまざまなヒット商品やサービスを生み出しながらセブン-イレブンの成長をけん引してきました。

例えば、最近では、食品から生活用品まで幅広い商品をラインアップしたセブンプレミアムや、手ごろな価格で本格的な味を楽しむことができるセブンゴールドといったPB商品、1杯100円から本格的なコーヒーを楽しむことができるセブンカフェなど、消費者に新しい価値を提供して大きな注目を集めています。

鈴木氏は、消費者から支持を得るために大切なこととして、予定調和を崩すことを挙げています。消費者が持っているイメージや、先入観を裏切るような商品やサービスを提供することで、「おや?」と新鮮さや驚きを持って受け入れられる価値を提供することができるとしています。

そのために鈴木氏が重視している考え方が「トレードオフ」です。鈴木氏は、自身の言うトレードオフを次のように説明しています。

「上質さか、手軽さかのトレードオフの場合、  
上質なら上質一辺倒ではなく、その中にどれだけ  
手軽さをちりばめるか、  
逆に手軽さなら手軽さ一辺倒ではなく、  
どれだけ上質さをちりばめるか、  
そこに価値が生まれます。  
これがトレードオフの戦略です」(\*\*)

すなわち、「二者択一」ではなく、上質さと手軽さといった、一見相反する価値を高いレベルで両立させるということが、鈴木氏のいう「トレードオフ」なのです。

例えば、セブンカフェであれば、1杯100円から楽しめるセルフ式のドリップコーヒーという、消費者がコンビニエンスストアに期待している「手軽さ」という点を十分に満たしつつも、「厳選された上質なコーヒー豆」「『香り』と『コク』のダブル焙煎」「一杯取りペーパードリップ」といった上質さがちりばめられた商品となっています。

これは「100円のコーヒーだから……」「コンビニエンスストアのコーヒーだから……」といったイメージを持つ

ていた、消費者の中にある予定調和を崩したことが大ヒットの一因だったといえるでしょう。

鈴木氏が示す「上質さ」と「手軽さ」という消費者にとっての価値基準は、製造・販売する商品・サービスによって異なるかもしれませんが、こうした相反する価値がある場合、「二兎を追う者は一兎をも得ず」という状況を避けるために、いずれか一方的に絞って取り組みを進めるべきだという考え方もあります。もちろん、どっちつかずの中途半端な商品・サービスになってしまうことを避けるためには、相反する価値のいずれか一方のみに集中するという選択も重要です。

しかし、鈴木氏の言葉は、消費者の予定調和を崩し、新しい価値を提供するためには、あえて二兎を追い、高いレベルで両者のバランスのとれた商品・サービスの提供にチャレンジすることも大切だということを教えてくれます。

そして、消費者の予定調和を崩すためには、まずは、「『上質さ』と『手軽さ』は両立しないものだ」といった思い込み、いわば「経営者自身や社内にある『予定調和』」を崩すことが、最初の課題であることを忘れてはなりません。

【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に基づいており、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】

すずきとしふみ(1932~)。長野県生まれ。中央大学卒。1963年、株式会社ヨーカ堂(現株式会社イトーヨーカ堂)入社。1973年、株式会社ヨークセブン(現株式会社セブン-イレブン・ジャパン。本稿では「セブン-イレブン」)設立。1992年、株式会社イトーヨーカ堂社長および株式会社セブン-イレブン会長就任。2005年、株式会社セブン&アイ・ホールディングス設立、同社代表取締役会長 最高経営責任者(CEO)就任。

【参考文献】

(\*)「売る力 心をつかむ仕事術」(鈴木敏文、文藝春秋、2013年10月)  
(\*\*)「朝日おとなの学びなおし 経営学 鈴木敏文の実践! 行動経済学」(鈴木敏文(著)、勝見明(構成)、朝日新聞出版、2012年2月)「鈴木敏文の統計心理学 データサイエンティストを超える仕事術」(勝見明、プレジデント社、2013年12月)

以上

※上記内容は、本文中に特別なことわりがない限り、2014年1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製・転載することは禁じられています。

## ベトナム投資開発銀行 との業務提携

ベトナムは、インドシナ半島東部にある社会主義共和制国家です。南シナ海に面した国土は南北に長く、北に中国、西にラオス、カンボジアと国境を接しています。日本よりやや狭い33万平方km（九州を除いた日本の面積とほぼ同じ）の国土に、約9,130万人（2013年度）の人口を有しており、東南アジアにおける有望な投資先として高い注目を集めています。

当金庫お取引先においても、既に製造業を中心に20社を超える取引先がベトナムに進出しており、今後もベトナムへの進出の流れは持続していくものと考えられます。このため当金庫では、ベトナムに進出するお取引先各社に対するサポート態勢を一段と強化するため、ベトナム投資開発銀行と業務提携契約を締結いたしました。

### ベトナム投資開発銀行について

ベトナム投資開発銀行（以下、BIDV）は、ベトナム4大国有商業銀行の一つであり、ベトナム全土に100以上の支店網を展開しているほか、ハノイ本店には日本語対応が可能なジャパンデスク（総勢13名、うち日本語対応スタッフ8名）を設置しています。ジャパンデスクには日本への留学経験のある方も多数在籍しており、ベトナムに進出する日系企業がBIDVで預金口座開設等を行う際には日本語でのサポートを受けることが可能です。

#### 〈BIDV概要〉

社名	Bank for Investment and Development of Vietnam.,JSC
設立日	1957年4月26日
住所	BIDV Tower, 35 Hang Voi Street, Hoan Kiem District, Hanoi, Vietnam
総資産	261.2億ドル（2013年12月31日現在） ベトナム第2位
資本金	13億ドル（2013年12月31日現在）
社員数	18,500人（うち50名は日本留学経験あり）
顧客数	法人顧客数：106,500社、個人顧客数：5,395,411名
株主	ベトナム政府 95.76%



ハノイでの業務提携の様子  
〔左側がベトナム投資開発銀行 ジャパンデスク長 ウォング・タン・ロン氏  
右側が当金庫 専務理事 深谷 誠〕

今回の業務提携を契機に当金庫ではBIDVとの緊密な連携を通じて、①ベトナムで事業を展開されるお取引先に対する口座開設、融資、外国為替業務などの各種金融サービスの提供、②ベトナムの経済・金融に関する情報、コンサルタント・弁護士など専門家に関する情報、更には販路拡大に寄与する情報など現地情報の提供に一段と注力してまいります。

### ベトナムの投資環境

今回、BIDVとの業務提携の機会を捉え、在ベトナムお取引先各社ならびに支援機関を視察してまいりました。ここでは、お取引先ならびに支援機関の方々から伺ったベトナムの投資環境に関する話の一部を紹介させていただきます。

#### ベトナムの優位性と課題

ベトナムの主な優位性としては、①平均年齢30歳の若い国であり、今後も人口増加に伴い現地マーケットの成長が期待できる、②賃金水準が低い一方、優秀かつ勤勉で手先の器用な労働者が多い、③政治・社会情勢が安定しており、周辺国（タイ・インドネシア）と比べて大規模なデモやストライキが発生する懸念が少ない、④親日的であり、日系企業にとって居心地が良い、等の点が挙げられます。こうした中、日系企業のベトナム投資は2011年度、2012年度ともに件数ベースで過去最高を記録しており、2013年度においても高水準の投資が続いています。

一方、主な課題としては、①素材産業と裾野産業が育っておらず、原材料・部品の調達が困難である、②法制の運用が不透明である、③管理職クラスの人材確保が困難である、④労働コストの上昇率が高い、といった声が寄せられました。



ベトナム投資開発銀行のジャパンデスクを訪問

#### ベトナム人労働者の特性

前述した通り、ベトナム人は一般的に優秀かつ勤勉で手先が器用と言われており、今回話を伺った皆様も総じてポジティブな評価をしていました。一方、「ルールを守るのが苦手」「間違いをしても謝らない」「自分の勝手な判断で仕事を進めてしまう」などの声も聞かれましたが、ある経営者の方は、それに対して頭ごなしに叱ることはせず、きちんと理由を説明した上で改善を促すよう心掛けている、とのことでした。

ベトナム人は日本人と良く似ているとはいえ、やはり異なる民族ですから、考え方・やり方が異なるのは当然で、そのことを理解した上で教育することが重要です。例えば安全靴や安全メガネの着用についても、単に着用を義務付けるのではなく、どういう理由で着用が必要であるかについて何度も繰り返し説明し、彼らにその必要性を理解させなければ徹底されない、ということ認識しておく必要があります。

また、ベトナム人従業員の雇用に関して、複数の経営者の方から給与だけでなく食事も重要なポイントである、という話を伺いました。ベトナム人は会社での食事を非常に重視しており、会社の食事がまずいから退職した、というもベトナムではよくある話のようです。



ハノイ中心街の様子（ベトナム投資開発銀行 本部ビルより撮影）

## 「ヴェルサウォーク西尾」に ATMコーナーを新設

平成26年3月21日(金)に、「ヴェルサウォーク西尾」にATMコーナーを新設いたしました。

当金庫は、お客さまの目線に立った金融サービスの充実に取り組み、皆さまの「ファースト・コール・バンク」として、「もっとも身近で、もっとも頼りになる信用金庫」を目指しています。今後も、お客さまの利便性向上に向けた店舗ネットワークの構築に努めてまいります。

名称	ヴェルサウォーク西尾出張所
所在地	西尾市高島町三丁目23-9
設置場所	ヴェルサウォーク西尾1階
開設日	平成26年3月21日(金)
営業時間	平日 9:00~21:00 土曜日 9:00~19:00 日曜・祝日 9:00~19:00
設置台数	1台
取扱業務	お引き出し・お預け入れ・残高照会 お振込み・お振替・通帳記入 等



お買い物でお立ち寄りの際は、ぜひとも、へきしんATMをご活用ください。

へきしんのキャッシュカード・ローンカードをご利用なら、  
へきしんのATMによる入出金手数料が

平日・土曜日・日曜日・祝日 いつでも『0円』です。

### お取扱時間と手数料(お引き出し・お預け入れ)

お取扱日	8:00	9:00	19:00	21:00
平日	無料			
土曜・日曜・祝日	無料			

※ATMコーナーにより営業日および営業時間が異なります。 ※当金庫以外のATMは対象外となります。  
※店舗外共同ATMは一部対象外となります。 ※お振込の際には別途所定の振込手数料が必要となります。

## 碧青会のご案内

### 碧青会とは

- 会員相互間の交流および自己啓発に基づく研鑽により、次代を担う経営者・経営幹部としての更なる資質向上を目的とした、取引先の皆様と碧海信用金庫職員で構成される組織です。
- 平成13年5月に高浜地区において第1回碧青会(勉強会)を開催して以来、現在までに10地区にて組織され530名を超える会員ネットワークとなっています。

10地区530名を超える会員ネットワーク



### 活動内容

- 経営セミナー  
各碧青会にて年間3~5回の経営セミナー(勉強会)を実施しており、会員相互の交流を目的とした、近隣の会士との合同セミナーも開催しています。経営者が抱える様々な課題解決のヒントとすべく幅広く取り上げています。また、優れた企業や先進的な取り組みを実践している企業、経営のヒントに繋がるような企業の視察も行っています。
- 合同碧青会  
毎年1回(例年2~3月頃)、全碧青会合同の「合同碧青会」を開催しています。平成26年3月3日には、あわせて会員相互の交流を深めるための「全体交流会」を開催しました。
- マーケティングデータサービス  
碧青会会員向けの各種ビジネス情報提供サービスです。(登録は無料です。)インターネット経営情報サイト「へきしんアシストネット」、「メールマガジン」にて、ビジネス情報を提供しています。各種ビジネス情報や業界動向の他、各種文例集や著名な経営者の言葉等を掲載しています。

#### ■ 会員資格

当金庫のお取引先ならびにお取引いただけるお客さまで本会の主旨をご理解いただける方。

#### ■ 会費

年会費 12,000円  
年度初めに自動振替にて徴収させていただきます。

----- お申込をご希望の方は、窓口へお問い合わせください。 -----



合同碧青会経営セミナーの様子(平成26年3月3日)  
講師:清水 哲太(しみず のりたか)氏  
トヨタ自動車株式会社顧問、トヨタホーム株式会社顧問  
株式会社セブン&アイ・ホールディングス社外取締役



碧青会全体交流会の様子(平成26年3月3日)