せせらぎ・ひまわりまつり〔写真〕安城榎前町内会提供

【本年の開催期間】
平成26年9月13日(土)
〔見頃9月上旬～中下旬〕

【開催時間】
午前9時30分より

【入 場 料】
無料

【場　　所】
安城市榎前町宮下
JR東海道本線「安城駅」より
あんくるバス高棚線4番系統で
「榎前北」下車、徒歩で東へ約500m

【問い合わせ】
TEL:0566-92-0071
(安城榎前町内会事務所)

1万3千㎡の圃場に、ひまわり約12万本が一斉に咲くさまはまさに壮観です。せせらぎ・ひまわりまつりは安城市の榎前町内会が、かつては湿田であり市の不燃物埋め立て処理場であった跡地を利用し、2000年から農作物が栽培できるような良質な土壌とすることを目的にひまわりの栽培を行ったのが始まりです。今日では榎前町のみならず安城の名物イベントとなりました。見頃は9月上旬から中下旬で、9月13日のまつり当日には、安城七夕親善大使の撮影会や、地元産の農産物を販売する「青空市」、金魚すくいや不用品バザーなども予定されています。

「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8月発行

Hekikai Report

Hekishin Business Report quarterly Summer 2014

vol. 23 夏号

企業訪問
地域の躍動企業

菱栄工機株式会社
名誉会長　杉山　正雄　氏
代表取締役会長　杉山　和江　氏
取締役社長　木下　崇　氏
取締役　伊藤　豊　氏

地域の景気動向 平成26年6月調査

ビジネスリポート
上司と部下のギャップを探れ! 9
部下は上司の“険しい顔”が理解できません

経営のヒントとなる言葉 若田　光一

へきしんディスクロージャー
2014年度第1四半期

トピックス
地域成長事業支援ファンド
へきしん医療・介護分野ビジネスサポートデスク
バンコク駐在員事務所の開設

碧海信用金庫

Special Interview

企業訪問 地域の躍動企業

豊田西支店お取引先

本社外観

菱栄工機株式会社

名誉会長　杉山正雄 氏
代表取締役会長　杉山和江 氏
取締役社長　木下　崇 氏
取締役　伊藤　豊 氏

昭和28年に名誉会長の杉山正雄氏が各種クレーン装置の開発・製造を個人にて創業。60年以上にわたりクレーン専門メーカーとして時代の変遷に対応しつつ、蓄積された技術と信頼をベースに高品質な製品から保守・管理までトータルサポートをしている菱栄工機株式会社。

今回、「安全は全てに優先する」をモットーに搬送ソリューションメーカーとして「安全・安心を追求するクレーンプロ集団」を目指しておられる杉山正雄名誉会長をはじめ、杉山会長、木下社長、伊藤取締役、熊﨑営業担当執行役員にお話をうかがいました。

左から豊田西支店寺澤支店長、伊藤取締役、杉山会長、杉山名誉会長、木下社長、豊田西支店山本課長

何でも屋として「坊、坊」と呼ばれた時代から総合クレーンメーカーへ!

御社の設立のいきさつについて教えてください。

私、杉山正雄は小学校卒業後の昭和18年4月に現在の中部大学第一高等学校の前身となる名古屋第一工学校機械科に入学しました。しかし、この学校で学んだのは最初の1年間だけであり、2年生から終戦を迎える3年生の夏までは熱田区にあった陸軍造兵廠(ぞうへいしょう)で働きました。造兵廠での作業は、当然ながら兵器の製造業務であり、ここで飛行機に積む18ミリ機関砲や対戦車砲の組み立てに携わり、旋盤、フライス、仕上げなどの作業を経験したのです。

昭和21年に服部峰鉄工所に入社しましたが、3年後、高齢となった親方が退いた時に退社しました。その後、昭和24年に建設とクレーン製造を主な業務としている㈱宮地鉄工所(現㈱MMI)に入社し、ここで、私の仕事環境にクレーンが初めて登場したのです。宮地鉄工所では建築とクレーン製造の仕事に従事し、在社中は、後に私自身がさらに大きな関係を築くこととなるトヨタ自動車さんの工場での仕事をしていました。仕事ぶりが認められ、昭和26年にはトヨタ自動車挙母工場(現本社工場)エンジンテスト場への1トン梁下クレーン納入の際に現場責任者を任されました。

戦争のため旧制中学では図面を描くことすら十分に修得できなかったのですが、仕事で知識と技術を身につけるとともに熟練した技術を持つ仲間とのつながりを深め、後に顧客となる企業、人々との関わりを築く結果となったのです。

クレーンに関する知識と技術に磨きをかけ、精力的かつ着実に仕事をこなしてきた22歳の時、面識もあり個人的にも付き合いのあった岡谷鋼機さんの方から「トヨタ自動車でクレーンの仕事があるが、独立してやってみないか。」と打診があったのです。当時の私個人が受けるものとしては大掛かりな仕事でしたが、熟慮を重ねた結果、「受ける」と決断しました。決断させたのは、クレーンをはじめさまざまな設備関係の仕事をそれまで現場で習得してきたこと、特別に高度な技術や知識が必要なら、私には多くの先輩という人材、経験があるという自信でした。この大仕事を受注するにあたり、かつての仕事仲間を自転車で走り回り、協力を仰ぎました。「個人として初めての大仕事を何とか成功させたい。」という私の強い気持ちを多くの仲間が理解し、手伝ってくれることになったのです。

個人としての初めての大仕事が設立のきっかけになったのですね。

この大仕事の発注を受けるにあたり、ただ一つ問題点がありました。個人名義では岡谷鋼機さんから受注することができないのです。こうして昭和28年12月に菱栄工機㈱の前身となる個人事業所「新栄工業所」を設立し、仲間とともにこの大仕事を完璧に完了させたのです。

22歳の若さで仲間と懸命に作業する姿を見ていたトヨタ自動車さんの工長クラスの人達からは「坊、坊」と呼ばれ、何かと面倒をみてくれました。このクレーン移設の大仕事が完了した後も、トヨタ自動車さんに顔を出すたびに「坊、この仕事できるか。やらないか。」と何度も声を掛けられました。どんな仕事もできる限り受け、自分一人でできなければ仲間に相談し、協力を得て成し遂げました。クレーンばかりでなく、蛍光灯の取り付け、機械工場・塗装組立工場のパレットや工具の修理・溶接などの現場作業を「何でも屋」としてこなしました。このような状況の中、「もっと売上を伸ばしたい。クレーンを自分で作りたい。きちんとした自分の工場を持ちたい。」という思いが強くなり、ついに昭和30年1月にトヨタ自動車挙母工場の西数百メートルに位置する場所に約100坪の土地を購入し、工場を建設したのです。

自前の工場を構えたことで、岡谷鋼機さんやトヨタ自動車さん、三菱電機さんなどからの信頼もさらに厚いものとなり、新栄工業所を株式会社にすることを決意しました。三菱電機さんの「菱」、新栄工業所の「栄」、岡谷鋼機さんの鋼機を「工機」として使い、これまでお世話になった会社と自社の歴史を織り込んだ社名「菱栄工機株式会社」として昭和32年に設立したのです。

若干26歳で取締役となり、創業時の従業員数は家族を含めて15人程度でしたが、翌年にはクレーンを製造できる大きさに工場を増設し、自社製品の第一号機となる約2トンの梁下クレーンをトヨタ自動車挙母工場に納入しました。その後も、自社工場の拡張を繰り返し、現在のような大型クレーンの製造も行えるようになったのです。

今日では、開発・製造から、保守・管理までトータルサポートしていますね。

当社では、お客様の視点に立ち、「現場第一主義」の下、個々のお客様ニーズにあった各種クラブ式・ホイスト式クレーンおよび搬送機、簡易リフトなど、時代に求められる製品の開発・製造をしています。長年培われた「ノウハウ・技術」を集結し、「高品質」「お客様の満足度」にお応えしているのです。

さまざまな製造ライン・製造現場に適したクレーンを提供し、業種・業態を問わないきめ細かな製品ラインナップで製造現場の合理的な搬送システムをお届けします。また、自動搬送システム機器は、工場内の限られた空間を利用して効率的に「物」を運ぶ多次元動作システムであり、新設、既存の工場、生産ラインを問わず、より省力化・自動化の実現を図っているのです。

お客様から高い評価をいただいている業務の一つにトラブルを未然に防ぐための「保守・管理」(クレーンの安全確保のため、労働安全衛生法、クレーン規則で事業者の年次・月次自主検査、作業開始前の点検が義務付けられている。)を行う保全業務があります。当社はメーカーとして、機器に対する豊富な知識とノウハウを有し、自社他社を問わないメンテナンス業務を展開しています。国内のみならず、海外の工場までもスーパーバイザーとしてアドバイスするノウハウを持っているのです。また、当社には、お客様のクレーン情報や点検結果のデータベース化を図り、お客様の点検情報を一元管理する先進的な「保全カルテシステム」があります。この情報を基盤として合理的かつ効果的な予防保全のご提案、施工などを通してお客様の「安全・安心」に大きく貢献することで、他社との差別化を図っているのです。

メンテナンス業務から出発した当社の技術で造られた製品は、メンテナンスしやすく安全に細心の配慮が施され、保全業務の現場からの情報が製品に活かされているのです。創業から60年余り、何でも屋としてお客様担当者から「坊、坊」と呼ばれた時代から、今では多くのお客様から信頼を得てクレーン設計から製作・施工、保守管理までトータルサポートを行う「クレーン搬送ソリューションメーカー」としての地位を築いてきたのです。

ホイスト天井クレーン

ガラス搬送機

菱栄工機株式会社

名誉会長 杉山正雄 氏　代表取締役会長 杉山和江 氏　取締役社長 木下 崇 氏　取締役 伊藤 豊 氏

「安全は全てに優先する」、安全で活気ある企業をめざして

御社独自の「安全憲法」を定めていますね。

現存する最も古い会社案内（昭和44年作成）の1ページ目に「私達のねがい」と題して次のように記しています。

「弊社は創業以来全社員が安全第一・少数精鋭信賞必罰・和と友情で働き良い職場で、よい品を目標に常に研究を進め、生産性の向上に意を注いでまいりました。尚、将来も益々努力を重ねて発展を期したいと思います。」

当社は高所作業を伴うクレーン関連業務ということもあり、会社設立時から「安全第一」を最も重要な企業理念の柱の一つとして掲げ、作業現場での最大留意事項として社員に指導してきました。

しかし、高度成長の波に乗り、右肩あがりの拡大基調の中、悲しい出来事が起こりました。昭和53年1月、鍛造工場における天井クレーン新設工事中に、当社の下請け企業で働く従業員が転落し亡くなるという重大災害が起きてしまったのです。あらためて業務の安全について徹底的に再確認し、連日会社の門前に立って、仕事現場に出かける当社社員と協力企業社員に安全指導を行い、無事に仕事を終えて帰ってくることを願い、手を振って見送りをしました。

安全大会

この事故を二度と忘れず、戒めるために、当社の「安全憲法」を作成しました。①「落ちるな落とすな」、②「命綱をつけよ」、③「ヘルメットをかぶれ、あご紐をしめよ」、④「まずスイッチを切れ」、⑤「火を出すな」の五ヶ条からなるもので、現在も受け継がれ、毎朝全員で唱和しています。

また、昭和53年の事故以来、1月の事故発生日前後には「安全大会」を毎年かかさず開催しています。これも私の安全に対する強い想いの表れです。

他にもさまざまな「安全衛生活動」を実施していますね。

当社では、「安全は全てに優先する」をモットーとする企業文化をめざし、全員参加の安全衛生活動を展開しています。主な活動として、専任の安全衛生担当者を置き、安全パトロールを毎日実施しているのです。また、危険作業を想定した体感訓練も実施しています。基本ルールを徹底し、「挟まれる怖さ」、「感電の怖さ」、「工具などが落下したときの破壊力の怖さ」などを体感する訓練です。他にも、初期消火訓練、他社との合同訓練など、さまざまな訓練を実施しています。さらに協力会社も含め全員参加による「月例安全衛生会議」を開催しています。守りにくい作業の洗い出しと改善の推進、「正常・異常 目で見る標準書」の作成や個人の安全行動診断を行い、弱点をなくすように努めているのです。

また、健康なくして安全はありません、毎朝ラジオ体操で業務をスタートしています。健康づくりの意識啓蒙、健康に良いことにチャレンジし、これを継続する。そして、体に悪いことは止めることも大切なのです。安全衛生活動は、「職場づくり」と「人づくり」と捉え、安全で活気ある企業づくりに努めているのです。

「確かな技術」と「新たな発想」が、オンリーワン製品を生み出す

独創的な製品を数多く開発していますね。

昔から私は、新しいアイデアを出したり発想することが得意でした。これまでの経験、蓄積してきた情報を活かし、世間より一歩早い発想をすることで、「オンリーワン製品」をお客様に提供できるのです。お客様の困りごとをしっかりとお伺いして、お客様に喜んでいただける製品を提供したいと常に考えています。中でも、当社オリジナル製品「フックとまる君」は特許を取得し、好評を博しています。

新しいアイデア、発想は製品開発だけにとどまりません。先進的な業務のあり方を見据え、事務の効率化などにも積極的に取り組んでいます。私の独創的な発想で、指紋照合による社有車の鍵の出し入れを管理する「社有車管理システム」や勤怠と昼食の注文を管理する「タイムレコーダーシステム」をはじめとするさまざまな社内システムも開発しました。ただ、世間に普及するよりも一足速く実行するので、費用も掛かりましたけどね。

「フックとまる君」とはどのような製品ですか？

「フックとまる君」は、クレーン操作に関わる重大災害を未然に防止する安全装置です。

作業現場でクレーンを使って吊荷を移動する際、吊荷の重心がずれていたりすると、吊荷が回転してしまいます。吊荷は重量物なので、不要な回転は操作者や付近の作業者を巻き込む重大災害に繋がります。この時、当社が開発した「フックとまる君」が装着してあれば、フックが不要に回転する事を制御し、「安全」に作業を行うことができます。

「フックとまる君」の仕組みは、フックの回転部にばねの力でテンションをかけ、フックの回転力を調整します。また、構造が簡単で既存のフックに追加して取り付けできるため、安価・短工期で設置できます。おかげさまで、自動車業界を初めとして多くのお客様に採用していただいております。

フックとまる君

安全・安心をモットーとする企業文化が製品開発にも生かされているのですね。

設計から製作・施工、メンテナンスの一気通貫のトータル会社として、お客様に確実な安全施工・安全作業をお約束し、「安全と安心」を買っていただける企業を目指しています。

東日本大震災発生時には、いち早く被災した工場の復旧支援に出向きました。工場ではクレーンが動かないと現場は動かせません。余震の続く中、復旧作業を行いました。この経験と大震災の教訓からさまざまな地震落下シミュレーションを行い、その結果をもとに「クレーンBCP（落下防止等）対策」の提案もさせていただいています。また、壊れる前の点検・修繕はとても重要です。クレーンが動かなくなってしまうと工場のラインは止まってしまいます。事前の点検・修繕により長持ちさせることを目的とした、クレーンの予防保全方法を革新化する「スマートメンテナンスシステム」の開発にも取り組んでいます。

技能を磨き成長した社員が我が社を支える、クレーンプロ集団をめざして

人材育成について教えてください。

今日では、安全衛生法や各企業の安全ルール及び安全装置などによって、作業者は守られた環境でルールに従った作業を行っています。そのため、ただ単にOJTで作業を教えるだけでは、重量物を扱うクレーン作業が危険だと感じる感覚が薄れてしまいます。当社は「安全のプロ」を目指しておりますので、OFF-JTによりクレーンの基礎知識と安全について学び、さらに、実機を使って身を持って体験させる教育を実施しています。

また、常に現場で作業する保全（メンテナンス）部門においては、「専門技能習得制度」という社内検定を導入しています。クレーンを扱う技能をランク分けし、確実に技能をステップアップさせる制度です。さらに、本年度からは資格に応じて手当てを支給し、技能の習得についてやりがいが持てる工夫も取り入れました。このように、原理原則から問題解決ができるプロ人材を育てることが、当社の人材育成方針です。

今後の展望についてお聞かせください。

クレーン設備の市場は、工場の数によって決まります。多くのお客様が海外生産を拡大するため、国内の工場新設は減少傾向にありますが、工場事業所の数は比較的安定しており、クレーンの設置数は横ばいです。この傾向から当社の今後を考えると、新設のクレーンを追い続けるよりも、お客様と深く関わって、老朽更新や補修などの保守業務を安定的に実施するビジネスモデルが見えてきます。すなわちお客様の要求に応えて、クレーンシステム全体に責任を持つことが今後の事業の中心になります。当社は、クレーンの企画、設計、製造、設置、点検、保全を全て自社でまかなっています。この特徴を活かして伸ばしていけば、お客様にとってかけがえのないクレーンのソリューションメーカーとして存在することが可能になります。

企業プロフィール

社　　名	菱栄工機株式会社
所 在 地	**本社** 〒471-0856 愛知県豊田市衣ヶ原3丁目31番地 TEL：0565-33-1712　FAX：0565-33-1881 **九州営業所** 〒800-0304 福岡県京都郡苅田町鳥越町1-2 TEL：093-435-0112　FAX：093-435-0113
創　　業	昭和28年12月1日
資 本 金	7,700万円
事業内容	各種クレーン、コンベアー等荷役搬送機械、 自動化装置等の設計、製作、修理、保守・管理の保全業務
ホームページ	http://www.ryoei.jp/

会社沿革

昭和28年 12月	名古屋市中川区にて クレーンメンテナンス専業メーカーとして 新栄工業所を創業
昭和30年　1月	豊田市山之手に工場移転
昭和32年　3月	菱栄工機株式会社を設立
昭和33年　2月	工場拡張し、クレーン製造部門を新設
昭和38年　8月	豊田市衣ヶ原の豊田市鉄工団地内（現所在地）に移転
平成　2年　2月	豊田市野見山に独身寮を新設
平成　3年　3月	本社ビルおよび新工場完成
平成18年　4月	福岡県宮若市に九州営業所開設
平成20年　4月	本社 高棟工場増築

全業種 D·I 消費税増税による反動減が影響

- 平成26年4-6月（今期）のへきしん取引先業況D･I全業種は、前期12.2より大幅に悪化し▲7.4であった。消費税増税に伴う駆け込み需要の反動減が影響した。
- 平成26年7-9月（来期）の見通しは▲11.5と若干の悪化が予想されている。
- 日銀短観（平成26年6月調査）によると、中小企業（5,293社）の業況判断指数（D･I）は3月実績7、6月実績2と5ポイント悪化した。先行き予想は2と横這いと予想されており、へきしん取引先業況D･Iと同様に先行きに対する見方は慎重である。
- 売上D･Iは前期15.7より大幅に悪化し▲4.8であった。収益D･Iも14.7ポイント悪化の▲11.7であった。来期は両項目ともに僅かな改善が予想されており、反動減の影響は薄れつつある。
- 人手D･Iは12期連続マイナスの▲18.4となった。来期見通しは▲19.6と予想され、依然として人手不足感が高い状況が続く。

業種別 D·I 製造業は悪化するもプラスを維持

- 製造業は、前期15.8から悪化し2.4となった。来期も、0.6と僅かに悪化する見通しである。消費税増税による反動減が影響したものの、前回調査時の見通しほどの悪化はなくプラスを維持した。
- 地域の基幹産業である自動車部品製造業は、前期29.7から今期0.0と大幅に悪化した。来期見通しは3.2と若干良化する見通しである。
- 非製造業では、卸売業、小売業、建設･不動産業は大幅に悪化しマイナスとなったものの、サービス業は前期8.1からほぼ横這いの8.3とプラスを維持した。
- 来期見通しは、全ての業種で悪化が予想されているが、製造業、サービス業はプラスを維持する見通しである。
- 製造業、卸売業、サービス業、建設･不動産業で人手不足感が若干弱まったものの、全業種で人手不足感が高い状況である。人手D･Iは来期も全ての業種でマイナスの見通しであり、依然として人手不足が続く見通し。

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6月2日～6日
- ■調査対象企業　393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	37	76	36	77	2	393
構成比(%)	42.0%	9.4%	19.3%	9.2%	19.6%	0.5%	100.0%

天気図の見方 ▶▶▶

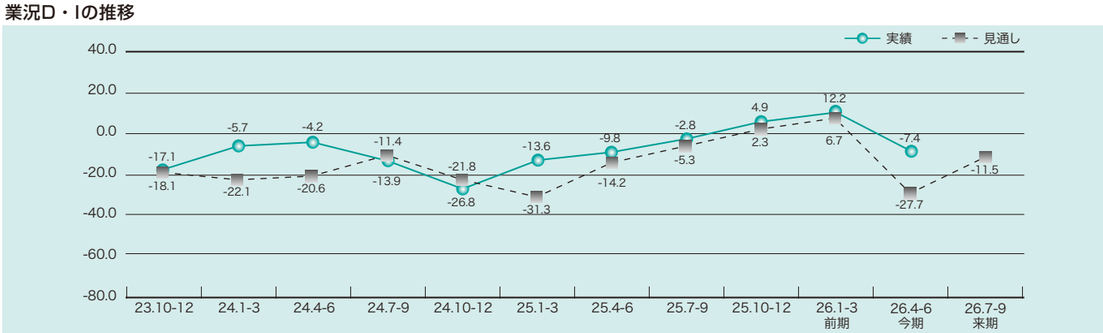
	大雨	雨	曇り	うす曇り	薄日	晴	快晴
D･I	～▲25.0	～▲10.0	～▲3.0	3.0～	10.0～	25.0～	

<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〉

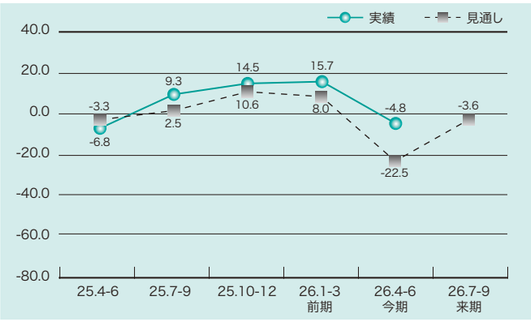
全業種 回答数393社

今期の実績（4-6月期）	業況D･Iは▲7.4。前期より大幅に悪化しマイナスに転じる。
来期の見通し（7-9月期）	業況D･Iは▲11.5。来期はさらに悪化見通し。

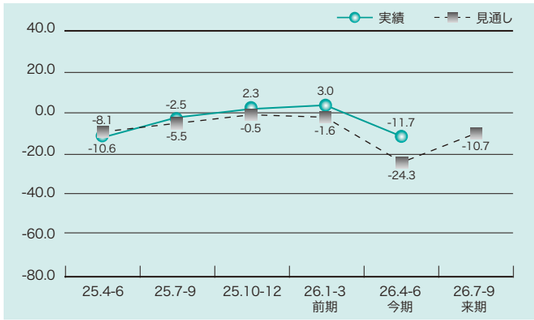
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	平成24年 10-12月	平成25年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	前期実績 平成26年 1-3月	今期実績 4-6月	来期見通し 7-9月
業況	▲ 26.8	▲ 13.6	▲ 9.8	▲ 2.8	4.9	12.2	▲ 7.4	▲ 11.5
売上	▲ 18.8	▲ 2.5	▲ 6.8	9.3	14.5	15.7	▲ 4.8	▲ 3.6
収益	▲ 18.5	▲ 12.4	▲ 10.6	▲ 2.5	2.3	3.0	▲ 11.7	▲ 10.7
資金繰り	▲ 9.9	▲ 10.8	▲ 8.5	▲ 6.4	▲ 7.0	▲ 5.1	▲ 10.2	▲ 10.4
在庫	▲ 1.4	0.0	▲ 1.7	▲ 1.1	6.0	▲ 2.5	2.8	0.0
設備	▲ 4.2	▲ 6.1	▲ 6.1	▲ 10.2	▲ 5.4	▲ 10.3	▲ 5.1	▲ 5.9
人手	▲ 9.0	▲ 10.6	▲ 7.7	▲ 15.5	▲ 23.1	▲ 27.6	▲ 18.4	▲ 19.6

（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。

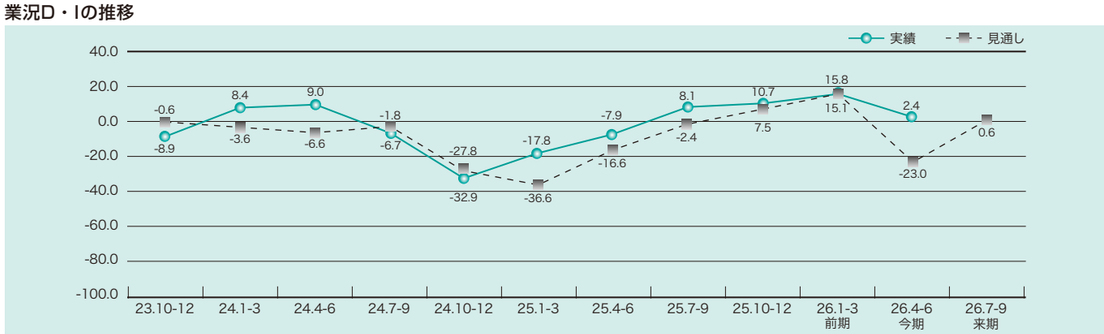
製造業

製造業
回答数165社

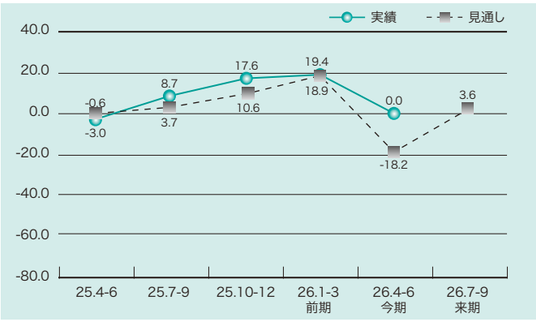
今期の実績（4-6月期）　業況D・Iは2.4。前期より悪化するもプラスを維持。

来期の見通し（7-9月期）　業況D・Iは0.6。来期は僅かに悪化見通し。

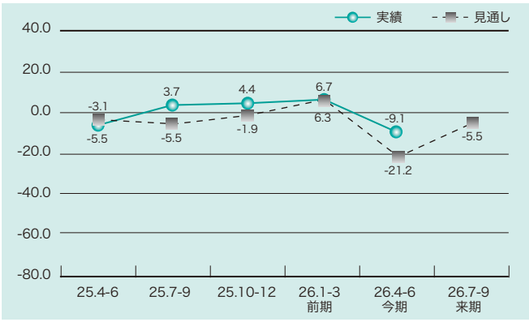
業況D・Iの推移



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	前期実績 4-6月	今期実績 7-9月	来期見通し
業況	▲32.9	▲17.8	▲7.9	8.1	10.7	15.8	2.4	0.6	
売上	▲24.8	▲5.5	▲3.0	8.7	17.6	19.4	0.0	3.6	
収益	▲20.5	▲9.8	▲5.5	3.7	4.4	6.7	▲9.1	▲5.5	
資金繰り	▲6.2	▲7.4	▲4.3	▲2.5	▲2.5	▲0.6	▲1.2	▲3.6	
在庫	▲1.9	0.6	0.0	▲1.9	4.4	▲2.4	3.0	1.2	
設備	0.6	▲2.5	▲7.3	▲11.3	▲3.8	▲8.5	▲6.1	▲7.9	
人手	▲5.0	▲8.0	▲3.0	▲18.0	▲14.5	▲29.1	▲16.4	▲18.8	

（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。

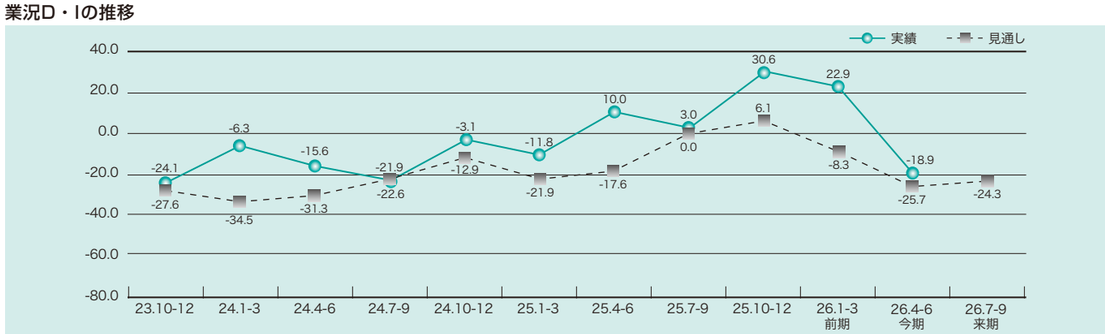
卸売業

卸売業
回答数37社

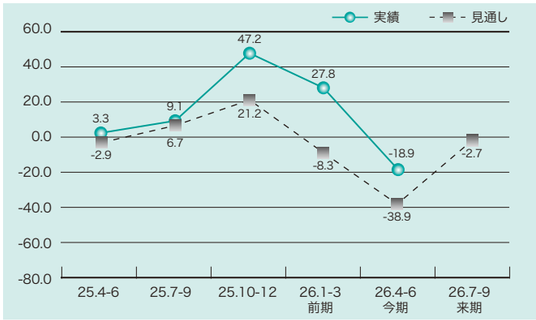
今期の実績（4-6月期）　業況D・Iは▲18.9。大幅に悪化し5期ぶりにマイナスに転じる。

来期の見通し（7-9月期）　業況D・Iは▲24.3。先行きに対する見方は厳しい。

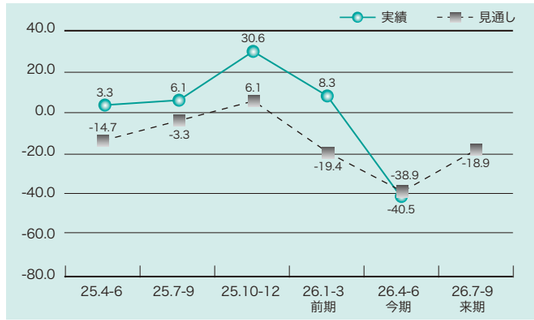
業況D・Iの推移



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	前期実績 4-6月	今期実績 7-9月	来期見通し
業況	▲3.1	▲11.8	10.0	3.0	30.6	22.9	▲18.9	▲24.3	
売上	12.5	▲2.9	3.3	9.1	47.2	27.8	▲18.9	▲2.7	
収益	0.0	▲26.5	3.3	6.1	30.6	8.3	▲40.5	▲18.9	
資金繰り	▲6.5	▲12.1	▲6.9	▲3.1	0.0	▲5.6	▲21.6	▲16.2	
在庫	▲9.4	0.0	▲3.3	9.1	11.1	▲2.9	16.7	0.0	
設備	▲15.6	▲14.7	0.0	▲15.2	▲5.7	▲22.2	▲10.8	▲13.5	
人手	▲12.9	▲21.2	▲10.3	▲18.8	▲33.3	▲38.9	▲16.7	▲16.7	

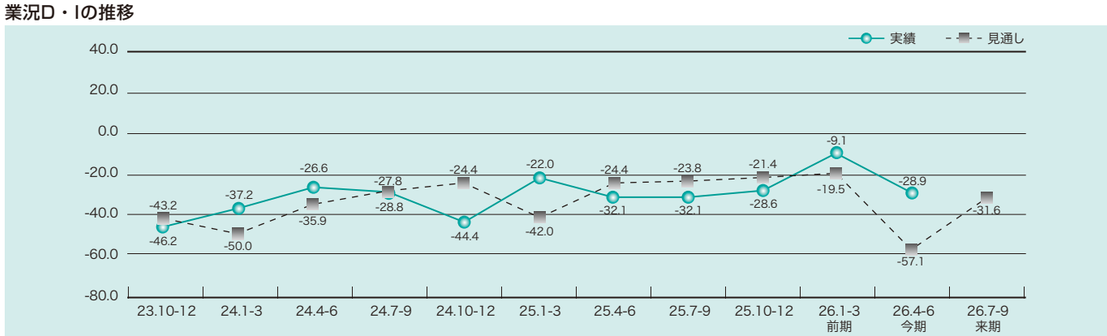
（注）在庫／設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

小売業

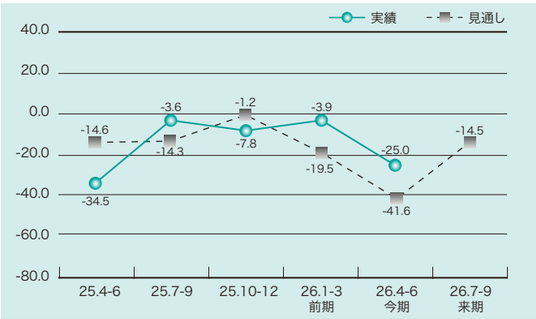
小売業
回答数76社

今期の実績（4-6月期）　業況D・Iは▲28.9。前期より大幅に悪化。
来期の見通し（7-9月期）　業況D・Iは▲31.6。先行きに対する見方は依然厳しい。

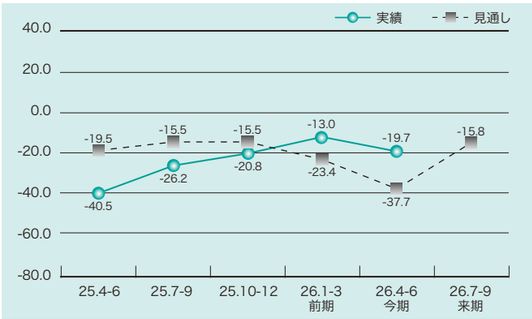
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	平成24年10-12月	平成25年1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	前期実績 平成26年1-3月	今期実績 4-6月	来期見通し 7-9月
業況	▲ 44.4	▲ 22.0	▲ 32.1	▲ 32.1	▲ 28.6	▲ 9.1	▲ 28.9	▲ 31.6
売上	▲ 32.1	▲ 12.2	▲ 34.5	▲ 3.6	▲ 7.8	▲ 3.9	▲ 25.0	▲ 14.5
収益	▲ 35.8	▲ 22.0	▲ 40.5	▲ 26.2	▲ 20.8	▲ 13.0	▲ 19.7	▲ 15.8
資金繰り	▲ 19.8	▲ 13.4	▲ 19.0	▲ 9.5	▲ 23.4	▲ 16.9	▲ 26.3	▲ 21.1
在庫	▲ 1.3	6.1	▲ 1.2	▲ 2.4	14.5	5.2	2.6	6.6
設備	▲ 4.9	▲ 11.0	▲ 6.0	▲ 6.0	▲ 6.5	▲ 11.7	▲ 1.3	▲ 3.9
人手	▲ 18.5	▲ 7.3	▲ 10.7	▲ 16.7	▲ 23.4	▲ 13.0	▲ 17.1	▲ 18.4

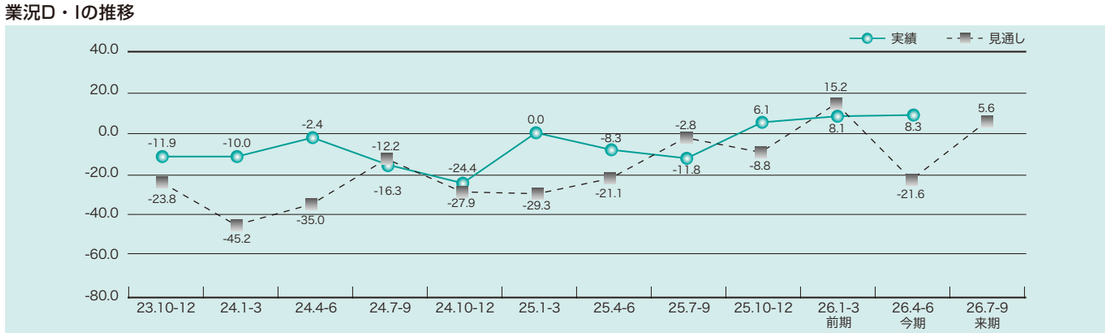
（注）在庫／設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

サービス業

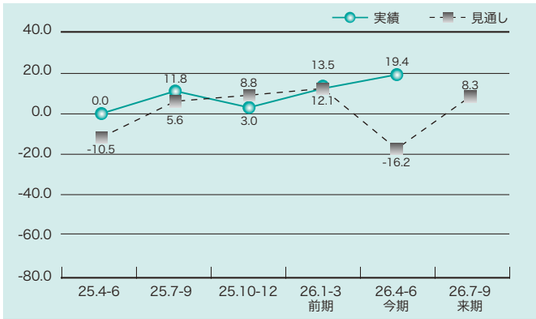
サービス業
回答数36社

今期の実績（4-6月期）　業況D・Iは8.3。ほぼ横這いでプラスを維持。
来期の見通し（7-9月期）　業況D・Iは5.6。来期は若干の悪化見通し。

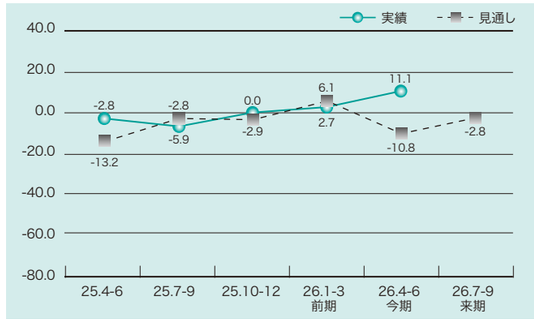
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	平成24年10-12月	平成25年1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	前期実績 平成26年1-3月	今期実績 4-6月	来期見通し 7-9月
業況	▲ 24.4	0.0	▲ 8.3	▲ 11.8	6.1	8.1	8.3	5.6
売上	▲ 14.6	10.5	0.0	11.8	3.0	13.5	19.4	8.3
収益	▲ 7.3	▲ 5.3	▲ 2.8	▲ 5.9	0.0	2.7	11.1	▲ 2.8
資金繰り	▲ 2.7	▲ 5.9	▲ 6.3	▲ 13.3	▲ 6.1	▲ 5.4	▲ 8.3	▲ 8.3
設備	▲ 15.0	▲ 10.5	▲ 11.1	▲ 17.6	▲ 3.0	▲ 2.7	5.6	11.1
人手	9.8	▲ 18.4	▲ 8.3	▲ 5.9	▲ 15.2	▲ 32.4	▲ 25.0	▲ 27.8

（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。

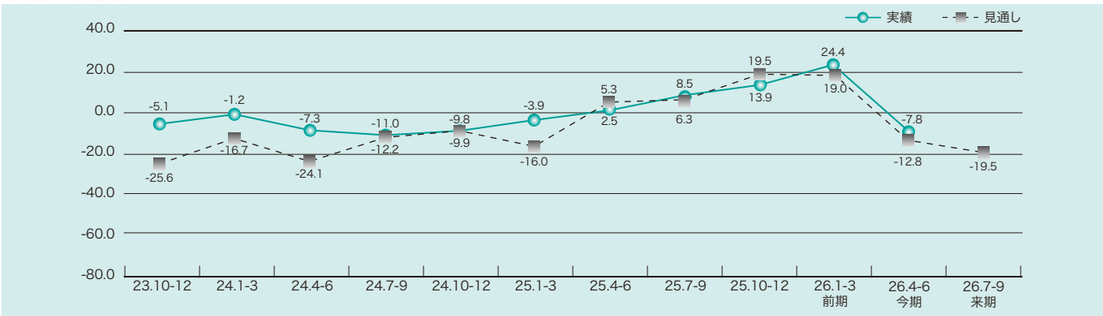
建設・不動産業

業種別 業況D・I

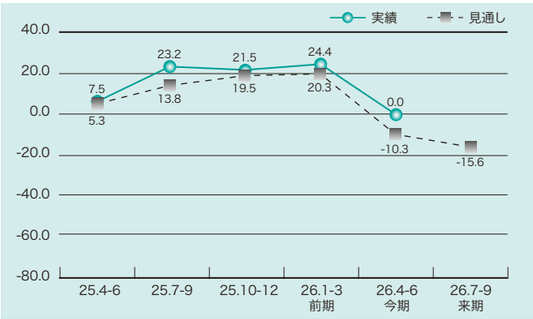
建設・不動産業
回答数77社

今期の実績（4-6月期）	業況D・Iは▲7.8。大幅に悪化し5期ぶりにマイナスに転じる。
来期の見通し（7-9月期）	業況D・Iは▲19.5。来期はさらに悪化見通し。

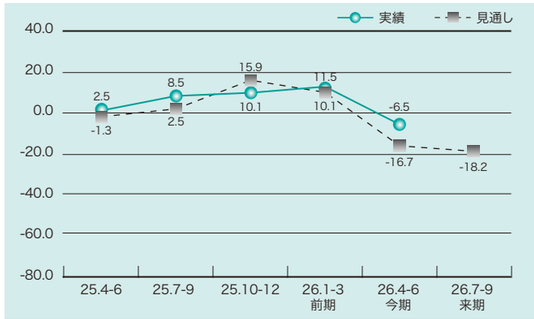
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	平成24年 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（前期実績）	4-6月（今期実績）	7-9月（来期見通し）
業 況	▲ 9.9	▲ 3.9	2.5	8.5	13.9	24.4	▲ 7.8	▲ 19.5
売 上	▲ 8.6	7.9	7.5	23.2	21.5	24.4	0.0	▲ 15.6
収 益	▲ 11.1	▲ 2.6	2.5	8.5	10.1	11.5	▲ 6.5	▲ 18.2
資金繰り	▲ 13.9	▲ 17.6	▲ 7.7	▲ 10.1	▲ 3.8	▲ 1.3	▲ 9.1	▲ 13.0
在 庫	2.5	▲ 7.9	▲ 5.1	▲ 2.5	▲ 1.3	▲ 9.1	▲ 3.9	▲ 9.1
設 備	▲ 3.2	▲ 1.8	▲ 3.3	▲ 4.9	▲ 9.8	▲ 10.0	▲ 10.2	▲ 8.5
人 手	▲ 15.1	▲ 13.2	▲ 12.5	▲ 12.2	▲ 39.2	▲ 32.1	▲ 22.1	▲ 20.8

（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

前期実績　今期実績　来期見通し

		平成23年 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	7-9月
全業種		▲ 17.1	▲ 5.7	▲ 4.2	▲ 13.9	▲ 26.8	▲ 13.6	▲ 9.8	▲ 2.8	4.9	12.2	▲ 7.4	▲ 11.5
製造業		▲ 8.9	8.4	9.0	▲ 6.7	▲ 32.9	▲ 17.8	▲ 7.9	8.1	10.7	15.8	2.4	0.6
	食料品製造	0.0	▲ 18.2	▲ 10.0	▲ 30.0	▲ 30.0	▲ 11.1	▲ 11.1	0.0	▲ 11.1	▲ 18.2	▲ 10.0	10.0
	繊維品製造	▲ 40.0	▲ 10.0	55.6	▲ 20.0	▲ 20.0	▲ 30.0	44.4	9.1	10.0	0.0	12.5	0.0
	金属製品製造	12.5	6.7	▲ 6.7	0.0	▲ 7.1	▲ 33.3	▲ 7.7	16.7	▲ 7.7	21.4	0.0	7.1
	一般機械器具製造	▲ 40.0	▲ 20.0	0.0	0.0	0.0	▲ 6.7	▲ 26.7	▲ 7.7	16.7	0.0	33.0	0.0
	自動車部品製造	▲ 8.7	35.3	30.9	6.3	▲ 52.4	▲ 1.5	▲ 3.0	17.2	14.5	29.7	0.0	3.2
	瓦製造	30.8	▲ 38.5	▲ 41.7	▲ 7.7	▲ 30.8	▲ 66.7	▲ 30.8	▲ 33.3	▲ 8.3	▲ 7.7	▲ 33.3	▲ 58.3
卸売業		▲ 24.1	▲ 6.3	▲ 15.6	▲ 22.6	▲ 3.1	▲ 11.8	10.0	3.0	30.6	22.9	▲ 18.9	▲ 24.3
小売業		▲ 46.2	▲ 37.2	▲ 26.6	▲ 28.8	▲ 44.4	▲ 22.0	▲ 32.1	▲ 32.1	▲ 28.6	▲ 9.1	▲ 28.9	▲ 31.6
	繊維・衣服・身の回り品小売	▲ 50.0	▲ 33.3	16.7	▲ 42.9	▲ 37.5	▲ 37.5	▲ 62.5	▲ 71.4	▲ 42.9	▲ 28.6	▲ 12.5	▲ 37.5
	飲食料品小売	▲ 28.6	▲ 22.7	▲ 36.4	▲ 39.1	▲ 47.8	▲ 26.1	▲ 30.4	▲ 21.7	▲ 36.4	▲ 13.0	▲ 13.6	▲ 18.2
	飲食店	▲ 80.0	▲ 70.0	▲ 60.0	▲ 40.0	▲ 70.0	▲ 60.0	▲ 33.3	▲ 61.5	▲ 45.5	▲ 27.3	▲ 50.0	▲ 62.5
	自動車小売	▲ 35.7	▲ 7.1	0.0	13.3	▲ 33.3	31.3	▲ 6.3	▲ 6.7	21.4	20.0	▲ 14.3	▲ 14.3
サービス業		▲ 11.9	▲ 10.0	▲ 2.4	▲ 16.3	▲ 24.4	0.0	▲ 8.3	▲ 11.8	6.1	8.1	8.3	5.6
	自動車整備	0.0	▲ 33.3	▲ 33.3	▲ 66.7	▲ 66.7	▲ 33.3	▲ 60.0	▲ 60.0	▲ 50.0	▲ 20.0	▲ 80.0	▲ 40.0
	運輸	11.1	▲ 11.1	▲ 11.1	▲ 11.1	▲ 66.7	0.0	0.0	▲ 12.5	12.5	▲ 16.7	37.5	37.5
建設・不動産業		▲ 5.1	▲ 1.2	▲ 7.3	▲ 11.0	▲ 9.9	▲ 3.9	2.5	8.5	13.9	24.4	▲ 7.8	▲ 19.5
	総合工事	▲ 18.8	▲ 10.8	▲ 12.5	▲ 9.1	▲ 14.7	3.4	▲ 5.9	11.1	▲ 14.7	26.5	▲ 30.0	▲ 20.0
	職別工事	▲ 5.3	0.0	▲ 31.6	▲ 42.1	▲ 11.1	▲ 25.0	0.0	11.8	12.5	15.8	0.0	▲ 36.8
	設備工事	33.3	20.0	11.1	27.3	▲ 40.0	12.5	12.5	▲ 25.0	10.0	28.6	0.0	10.0
	不動産	0.0	5.3	13.6	▲ 5.3	15.8	0.0	15.8	14.3	11.1	27.8	16.7	▲ 16.7

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

部下は上司の“険しい顔”が理解できません

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

- 「当社の商品にご興味を寄せていただき、ありがとうございます。それでは、今お伺いしたご要望を踏まえて、金額を含めた提案プランをご案内させていただきます。今週中には再度ご連絡させていただきますのでよろしくお願いいたします」と声も高らかに、上気した顔で真一は電話を切った。そんな真一に、周りの人から「真一さん、やりましたね。見込み先、またゲットですね！」と明るい声がかけられている。
- 真一が新任マネジャーに抜てきされた新規開拓プロジェクトは、真一やメンバーの頑張りで少しずつ成果が上がり始めた。
- 成約に至った件数はまだそれほど多くはないが、次々と、有望な見込み先が増えてきており、チームの士気もかつてないほど上がってきている。
- 新任マネジャーである真一にとっては、メンバーとのコミュニケーションや効率的な役割分担など難しい点も多いが、山田課長の指導の下、苦労も少しずつ報われつつあるようだ。真一には今のチーム状態が上向きに感じられ、やりがいのある毎日が続いていた。
- しかし、そんな真一には一つ気掛かりなことがある。チームの士気が上がるにつれ、メンバーのうれしそうな顔とは対照的に、山田課長の顔が険しくなっている。
- もしかしたら自分が何か重大なミスをしてしまったのか、それとも見込み先件数が足りないのかもしれないと考えた真一は、山田課長に見込み先を獲得できたことを報告するとき、思い切って“険しい顔の訳”を聞いてみることにした。
- するとそこに、上司と部下のギャップが見えた……。

真一が山田課長に“険しい顔の訳”を問いかける会話

真一　課長、今お時間よろしいでしょうか？
課長　ああ、いいよ。どうしたの？
真一　ご報告です。また1件、見込み先が獲得できました。この間お話ししたA社です。今週中には金額を含めた提案プランをご案内する予定です。うまくいくよう頑張ります！
課長　そうか。良かったな！
真一　はい！金額を明確に教えてはいただけませんでしたが、先方が想定している予算のおおよその幅は聞けているので、販売できる可能性はかなり高いと思います！

課長　そうか。先方のニーズをよく聞いて提案プランを練ってくれ。
真一　分かりました。
課長　ところで真一。この間受注したB社の件は問題ないのか？
真一　はい。納品は来週金曜日で、請求書も同じ日に発行します。
課長　念のため聞くけど、商品の仕様に間違いがないか、ちゃんとチェックする体制は整っているんだろうね？
真一　はい。メンバー数人に一通りチェックさせたので大丈夫です。
課長　チェックの方法と結果を、真一がちゃんと確認した？
真一　あ……、すみません、まだです。
課長　そんなんじゃダメだ。ここのところ見込み先獲得ラッシュで、これまでとは違ったペースで業務を進めているから、こういうときこそミスが出やすいんだ。しつこいくらい確認しないと、必ず何か抜けるぞ！
真一　……分かりました。すみません……。あの、課長。一つお伺いしたいことがあるのですが……。
課長　何だ？
真一　今、見込み先もどんどん増えてきていて皆の雰囲気もいいし、新規開拓プロジェクトチームは上り調子だと私は思っています。課長は現状をどのようにお考えですか？
課長　真一をはじめ、皆、よく頑張ってくれていると思っているよ。
真一　ありがとうございます。しかし、正直に言うと、課長は何か問題があると考えているように見えます。もし私が何か進め方を間違えているようでしたら、言ってください！

課長　いや、そういう問題ではないよ。好調なときほど、落ち着いてしっかり進めてほしいんだ。
真一　……分かりました（本当にそれだけなのかな……）。

上司と部下、それぞれの思いや考え

- 日ごろ、上司は“演技”をしています。例えば、部下が思うように成果を上げられていないときや、部や課が全体的に不調なときには、その部下本人、あるいは部や課全体の士気が下がらないよう、笑顔で元気良く振る舞ったりします。
- 逆に、好調なときには、気分が浮き立って足元の業務をおろそかにしたり、ミスをしたりしないよう、山田課長のように“険しい顔”で厳しく部下に接することがあります。この場合、上司は、厳しい言動で雰囲気を引き締めようと考えています。
- 上司は、日ごろ身近に接している自分の言動が、部下に大きな影響を与えることを認識しています。そのため、部下の様子を見ながら、部下の気持ち、ひいては部や課全体の雰囲気を、緩急つけてコントロールしようと思っています。
- 一方、部下も上司が“演技”をしていることを、ある程度は分かっています。部下が成果を上げられず悩んでいるようなとき、上司が笑顔で元気良く振る舞うのは、士気が下がらないようにしてくれているのだろうと考えたりします。
- 問題は、好調なときです。上司が「好調なときほどミスなどをしないよう雰囲気を引き締めよう」と考えて、あえて厳しい言動を取ったりすると、部下は「自分が何かミスをしたのではないか」と勘繰ってしまうことがあるのです。
- 多くの部下は、上司の顔色が気になります。特に、上司が笑顔でいるときよりも、“険しい顔”をしているときのほうが、気になるものです。こうしたとき、部下は、「自分のせいではないか」と“険しい顔”の理由を誤解してしまうことがあります。

ビジネスリポート | 上司と部下のギャップを探れ! 9

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「楽観的・悲観的になる状況」

■ 上司は、これまでのビジネス経験から、物事がうまく運んでいるときほど、楽観的になり過ぎて気が緩むと、思わぬ落とし穴に陥ることがあることを知っています。

■ そのため、好調なときほど、「何か落とし穴はないか」と悲観的に考え、ことさらに部下に業務の進め方を一つひとつ厳しく確認します。これは、「好調な状態を守りたい」という上司の気持ちの表れでもあります。

■ 一方、上司に比べてビジネス経験の短い部下は、好調なときに、単純に楽観的に考えてしまいがちです。そして「その思いを上司と共有したい」「褒めてほしい」と思います。そのため、上司が厳しく接したりすると意気消沈してしまったり、不満に感じたりする場合があるのです。

■ こうしたギャップは、上司と部下の間で「楽観的・悲観的になる状況」が異なるために生じます。

【ビジネスに取り組む際の「楽観的・悲観的」】上司と部下のギャップの根底にあるものとは

上司：山田課長の気持ち

不調なときほど楽観的に

●士気が下がるとよくないから、表面上は楽観的に振る舞おう。
●今はうまくいかなくても、試行錯誤することで部下は必ず成長してくれる!

好調なときほど悲観的に

●足元の業務をおろそかにしたり、ミスをしたりしないよう、引き締めていこう。
●好調な状態を維持するために、気の緩みが出ないようにしよう。

ギャップの根底

楽観的・悲観的になる状況

部下：真一の気持ち

好調なときには楽観的な気分になる

●この調子でやっていけば、このままうまくいくだろう。
●上司にも一緒に喜んでもらいたい。

不調なときには悲観的な気分に襲われる

●こんな状態ではうまくいく気がしない。
●上司に怒られたり、自分(部下)に能力がないと烙印(らくいん)を押されるのではないか。

ギャップを埋める処方せん

1 上司は、まず喜びたたえよ!

■ 好調なときほど厳しく接したりして雰囲気を引き締めるのは、好調な状態を守るためにも上司の重要な役割です。

■ ただし、上司が思っている以上に、部下は上司の言動に一喜一憂するということを忘れてはなりません。

■ そこで上司は、部下が成果を上げたり部や課が好調なときなどは、まず、それを喜びたたえることが大切です。その上で、こうしたときこそ気を引き締めて一つひとつの業務をおろそかにしないことが「成功をものにする秘訣」と部下に伝えましょう。

■ 人は皆「認められたい」という欲求を持っています。部下は、日ごろ身近に接している上司にこそ認めてもらいたいのです。「よくやった」。その一言だけで部下は真摯に業務に向き合ったりするものです。

2 部下は、勝って兜の緒を締めよ!

■ 部下が成果を上げたとき、上司が喜んでいないはずがありません。内心はガッツポーズをしています。

■ その部下の成果を喜び、好調な状態を守りたいと思っているからこそ、上司はあえて部下に厳しく確認するのです。

■ そこで部下は、好調なときほど慎重に「本当に大丈夫か、抜け漏れはないか、落とし穴はないか」と、悲観的に振り返る上司の視点をまねるようにしてみましょう。

■ 上司がこうした「勝って兜の緒を締めよ」という視点を持つのは、部下よりもはるかに広く深く、部や課の業務全体を考えているからです。

■ 部下は、上司の視点をまねることで、今よりも一段、成長の階段を上ることができるでしょう。

ギャップ克服!上司力・部下力チェックシート

■ 以下は、「楽観的・悲観的になる状況」について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：部下からみた上司についてチェックしてみる。

□ 部下が成果を上げたときには、まず第一に褒めるようにしている
□ 部や課全体が好調なときには、そのことを喜ぶ気持ちを伝えている
□ 部下一人ひとりのやる気を高める褒め方を心掛けている
□ 部下にどのようなときにも一つひとつの業務をおろそかにしないよう伝えている
□ 雰囲気を引き締めるため、ときには業務の進め方を厳しく部下に確認している
□ 部下が成果を上げられないときには、問題点をじっくり話し合うよう心掛けている
□ 部や課全体が不調なときでも、不機嫌な顔ばかりしないよう心掛けている
□ 部下一人ひとりのやる気を損なわないような叱り方を心掛けている
□ 部下の心身の状態を把握するよう常に心掛けている
□ 部や課の雰囲気を把握するよう常に心掛けている

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：上司からみた部下についてチェックしてみる。

□ 忙しくても、定められた手順を端折ったりしないよう心掛けている
□ 物事がうまく進んでいるときほど、ミスや抜け漏れがないか確認している
□ 物事がうまく進んでいるときほど、メンバーのおかげと謙虚に感謝するよう心掛けている
□ 成果を上げたときには、その要因を分析し、次につなげるよう心掛けている
□ 自分の担当業務について、自分以外のメンバーでも状況・手順・確認方法が分かるようにしている
□ 自分の担当業務以外でも、メンバーの業務については状況・手順・確認方法を把握している
□ 物事を考えるとき、良いことだけではなくリスクも考えるよう心掛けている
□ 物事をうまく進められないときには、打開策を考えるために、まず現状分析をしている
□ 物事をうまく進められないときでも、いつまでも落ち込んだ気分を引きずらないよう心掛けている
□ 上司が部や課の雰囲気をどのようにしたいと考えているかを、理解するよう心掛けている

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　若田光一

宇宙飛行士

「リーダーシップというとき、我々が特に気をつけていることがあります。それはリーダーシップの行使のあり方です。トップダウン型の命令と、合議に基づくまとめ方とを使い分けること」（＊）

出所：「危機発生時、リーダーはどう行動すべきか　若田光一　ＪＡＸＡ宇宙飛行士（日本経済新聞　電子版（２０１１年10月18日付））」（日本経済新聞社）

冒頭の言葉は、

「リーダーは、部下の意見を尊重しつつも、いざというときには自らが決断を下さなくてはならない」

ということを表しています。

2013年11月、若田氏は通算4度目となる宇宙フライトを行い、国際宇宙ステーション（以下「ISS」）での活動を開始しました。ISSは、世界15カ国が共同で運営している宇宙実験施設です。地球から約400キロメートルの位置を飛行しており、数名の宇宙飛行士が滞在して各種の宇宙実験を行っています。

ISSで働く宇宙飛行士たちのリーダーであり、地上との窓口的な役割を担う船長（以下「コマンダー」）は、これまでは宇宙開発先進国である米国とロシアから選出されることがほとんどでした。こうした中、若田氏は2014年5月までの約半年間をISSに滞在し、2014年3月から2カ月間にわたって日本人初となるコマンダーを務めることとなりました。

若田氏は、過去のフライトで、ロボットアーム（宇宙空間で実験装置や搭載機器の交換作業などを行う装置）を使ったISSの建設や人工衛星の回収などを行った実績があります。コマンダーは、ISS全体および各宇宙飛行士の業務の管理を行いますが、今回のコマンダー就任は、こうした若田氏の豊富な経験に加え、チームをまとめるリーダーシップを期待されたことによるものです。

宇宙での実験には、時として大きな危険が伴います。例えば、火災や急激な減圧などの緊急事態が発生した際、チームの一人一人の意見を聞いてそれを調整していては、重大な被害がもたらされることとなります。そのため、コマンダーには普段からあらゆる状況を想定し、いざというときには適切な判断を瞬時に下すトップダウン型のリーダーシップが重要となります。

しかし、同時に若田氏は、「『和』のチームワーク」を重視したリーダーシップの重要性も説いています。「和」とは、日本に根付く「集団の調和を大切にする」という考え方です。ISSでは、多くの作業が2人一組の体制で行われます。その際には、2人の、そしてチーム全体の連携が欠かせません。コマンダーは、こうしたチームワークを最大限に引き出す必要があります。すなわち、ISSという特殊な閉鎖空間で活動を行うためには、チームを先導するトップダウンのリーダーシップに加え、各宇宙飛行士が常に最大のパフォーマンスを発揮できる環境づくりが重要です。

このため、若田氏は、「和」を重視し、チームのメンバー一人一人の意見を尊重するよう心掛けているのです。

コマンダー就任に際しての記者会見で、若田氏は次のように述べています。

「成功のカギはコミュニケーション」（＊＊）

経営者が理想とする組織観に違いはあっても、「目標を示し、先頭に立って組織を率いていくトップダウン型のリーダーシップ」「従業員の貢献意欲を高め、組織の自主性を引き出す『和』のチームワークを重視したリーダーシップ」「相互の信頼関係を醸成する良好なコミュニケーション」の3つは、組織を率いていく上で基本となるものです。その上で、組織が直面している内外の状況によって、「リーダーシップの使い分け」が必要になるのです。

経営者は、豊富な経験に裏打ちされた自分なりのリーダーシップのスタイルを持っています。その自信に満ちあふれた姿に従業員は信頼を寄せ、安心感を覚えます。しかし、組織をうまく率いていくためには、常に自身のスタイルだけに固執するのではなく、時には柔軟にリーダーシップを使い分ける必要があることも忘れてはなりません。

組織の置かれている状況を見据えつつ、「組織の持つ能力を十分に引き出すことができているか」という視点から自身のリーダーシップの在り方について、時には内省してみることも経営者にとっては大切な時間となるはずです。

【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】
わかたこういち（1963～）。埼玉県生まれ。九州大学大学院博士課程修了。1989年、日本航空株式会社入社。1992年、宇宙開発事業団（NASDA）（現独立行政法人宇宙航空研究開発機構（現JAXA））の宇宙飛行士候補生に選定される。

【参考文献】
（＊）「危機発生時、リーダーはどう行動すべきか　若田光一　JAXA宇宙飛行士（日本経済新聞　電子版（2011年10月18日付））」（日本経済新聞社、2011年10月）
（＊＊）「若田さん、日本人初の船長―4度目の宇宙、ISSに半年（日曜版）（日本経済新聞　朝刊（2013年11月3日付））」（日本経済新聞社、2013年11月）
「宇宙飛行　行ってみてわかったこと、伝えたいこと」（若田光一、日本実業出版社、2011年10月）
「宇宙がきみを待っている」（若田光一、岡田茂、汐文社、2011年4月）
「国際宇宙ステーションとはなにか　仕組みと宇宙飛行士の仕事」（若田光一、講談社、2009年2月）
「ぼくの仕事は宇宙飛行士」（若田光一、東京書籍、2001年1月）
「宇宙航空研究開発機構ウェブサイト」（宇宙航空研究開発機構）

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2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、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、本リポートは無断で複写・転載することは禁じられています。

2014年度第1四半期（平成26年6月末現在）

当金庫の 2014年度第1四半期の 業況をお知らせいたします。

「東浦支店」が新しく生まれ変わりました

平成26年5月12日に、開設以来30年間にわたり地元の皆さまと共に歩んできた東浦支店が、「環境と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：知多郡東浦町大字緒川字家下9番地の5
TEL：0562-83-1223

山下支店長

おかげさまで開設30年を迎え、このたび東浦支店は人と環境にやさしい店舗として新しく生まれ変わりました。これからも「お客様第一主義の徹底」を最重要テーマに掲げ、地域の皆さまに愛され続ける金融機関を目指し、役職員一丸となって取り組んでまいります。職員一同、心よりご来店お待ちしております。

当金庫の概要（平成26年6月末現在）

創業	昭和25年10月25日
預金	1兆7,735億円
貸出金	9,350億円
出資金	12億36百万円
会員数	73,909先
店舗数	75店舗（うち出張所1カ所）
店舗外ATMコーナー	56カ所（共同ATMコーナー含む）
役職員数	1,331名
長期発行体格付	A+（JCR）

開示項目

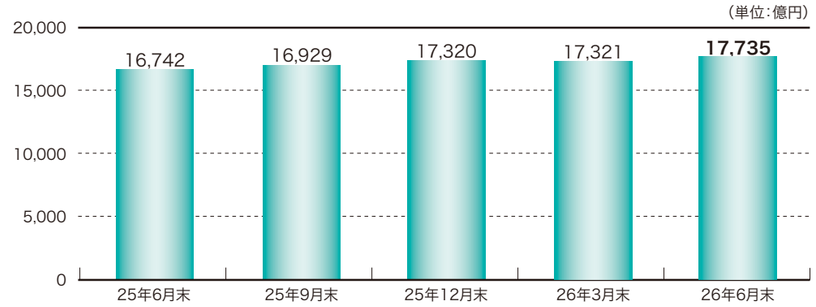
- ■預金・貸出金の状況
- ■貸出金業種別内訳
- ■金融再生法に基づく開示債権
- ■有価証券の時価情報
- ■トピックス

（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。

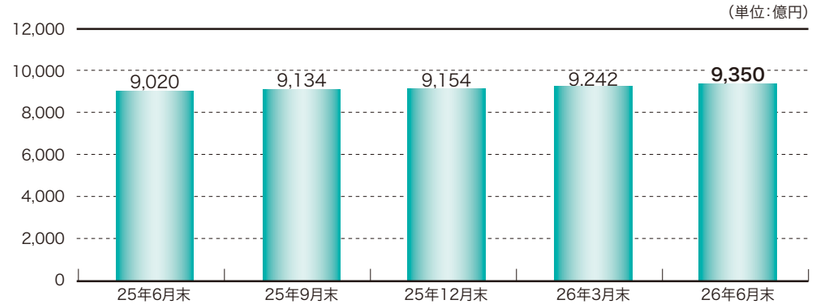
預金・貸出金の状況

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）

	25年6月末	25年9月末	25年12月末	26年3月末	26年6月末	
						構成比
製造業	1,414	1,413	1,432	1,455	**1,451**	**15.5%**
不動産業	1,725	1,733	1,729	1,687	**1,687**	**18.0%**
（うち個人による貸家業）	(1,254)	(1,253)	(1,241)	(1,232)	**(1,256)**	**(13.4%)**
サービス業	945	979	966	978	**966**	**10.3%**
卸売・小売業	754	767	764	770	**762**	**8.1%**
建設業	531	554	551	540	**499**	**5.3%**
個人	2,793	2,826	2,857	2,895	**2,889**	**30.9%**
その他	855	858	851	915	**1,092**	**11.6%**
合計	9,020	9,134	9,154	9,242	**9,350**	**100.0%**

（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。

2014年度第1四半期（平成26年6月末現在）

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）

	25年6月末	25年9月末	25年12月末	26年3月末	26年6月末
金融再生法ベースの不良債権（A）	395	392	383	383	**371**
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	27	38	37	29	**26**
危険債権	316	298	294	299	**291**
要管理債権	51	55	51	54	**53**
正 常 債 権	8,664	8,777	8,802	8,885	**9,008**
合　　計（B）	9,059	9,169	9,186	9,269	**9,380**
不良債権比率（A）／（B）	4.36%	4.28%	4.18%	4.14%	**3.96%**

（注）平成26年6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26年3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、4月1日から6月30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26年3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26年6月末		
	取得原価	時　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26年6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	240	246	6
	その他	3,000	3,057	57
	小　計	3,240	3,304	64
時価が取得原価を超えないもの	地方債	―	―	―
	社　債	―	―	―
	その他	500	499	△0
	小　計	500	499	△0
合　計		3,740	3,804	64

(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」は外国証券です。
(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。

3. 子会社・子法人等株式及び関連法人等株式

― 該当ありません。

4. その他有価証券

（単位：百万円）

	種　類	平成26年6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	2,886	6,593	3,706
	債　券	514,325	528,429	14,104
	国　債	76,770	79,858	3,088
	地方債	171,920	176,514	4,593
	社　債	265,634	272,056	6,422
	その他	39,616	41,595	1,978
	小　計	556,828	576,618	19,789
時価が取得原価を超えないもの	株　式	921	886	△35
	債　券	6,574	6,550	△24
	国　債	―	―	―
	地方債	―	―	―
	社　債	6,574	6,550	△24
	その他	23,671	23,509	△162
	小　計	31,167	30,945	△221
合　計		587,995	607,564	19,568

(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。

5. 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

（単位：百万円）

区　分	平成26年6月末
子会社・子法人等株式	49
非上場株式	619
合　計	669

トピックス（平成26年4月1日～6月30日）

4 月 1 日	平成26年度入庫式（新入職員36名）
4 月 1 日	医療・介護分野の専担グループを設置
4 月 2 日	全営業店にタブレット端末を導入
4 月 14日	交通銀行と業務提携契約を締結
4月16、18、21、22日	「へきしん年金友の会」日帰りバスツアーを実施
4 月 30日	国際協力銀行との海外協調融資を実施
5 月 1 日	「笑顔の積金」の取扱開始
5 月 12日	東浦支店を新築開店
6 月 4 ～ 6 日	陸上自衛隊豊川駐屯地で新入職員研修を実施
6 月 7 、8 日	有松絞りまつりにボランティア参加
6月12～17日	「へきしん旅行友の会」観光旅行を実施
6 月 14日	「知多半島海水浴場クリーン作戦」を実施
6 月 16日	「笑顔の定期2014夏」の取扱開始
6 月 18日	第64期通常総代会の開催
6 月 18日	2014年3月期（平成25年度）決算発表
6 月 18日	へきしんミニディスクロージャー2014の発行

有松絞りまつりにボランティア参加（6月7、8日）
当金庫職員（写真中央）が有松福男として活躍

「へきしん旅行友の会」観光旅行を実施（6月12～17日）
ハワイで開催された「まつり イン ハワイ」に参加

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。

TOPICS

活力ある企業への貸出制度
地域成長事業支援ファンド

へきしんは
地域の頑張る企業を
応援します。

総額200億円
平成27年3月31日まで
※融資枠200億円に達し次第終了いたします。

資金使途（18事業分野）

- 環境・エネルギー事業
- 科学・技術研究
- 社会インフラ整備・高度化
- コンテンツ・クリエイティブ事業
- 農商工連携事業
- 雇用支援・人材育成事業
- 資源確保・開発事業
- 起業・創業
- アジア諸国等における投資・事業展開
- 地域再生・都市再生事業
- 住宅ストック化支援事業
- 保育・育児事業
- 研究開発
- 事業再編・事業展開
- 観光事業
- 農林水産業
- 防災対策事業
- 医療・介護・健康および高齢者向け関連事業

などの **成長基盤の強化に資する運転資金および設備資金**

商品内容

お取扱期間	平成27年3月31日まで　※ただし、融資枠200億円に達し次第終了いたします。
ご利用いただける方	法人（NPO法人を含みます）、海外子会社および個人事業主の方
融資枠	総額200億円
融資金額	100万円以上10億円以内
利率	当金庫所定の利率とさせていただきます
ご融資期間	1年以上20年以内（1年単位）〈据え置き1年可〉
貸付形式	証書貸付
返済方法	元金均等返済　または　元利均等返済
担保	個別審査によります
連帯保証人	原則として、法人の場合は代表者の方　個人事業主の場合は不要

※審査によりご希望にそえない場合がありますので、ご了承ください。
※詳しくは窓口までご照会願います。
※金利につきましては窓口へご照会ください。
※ご返済条件を変更される場合は、所定の手数料が必要となります。

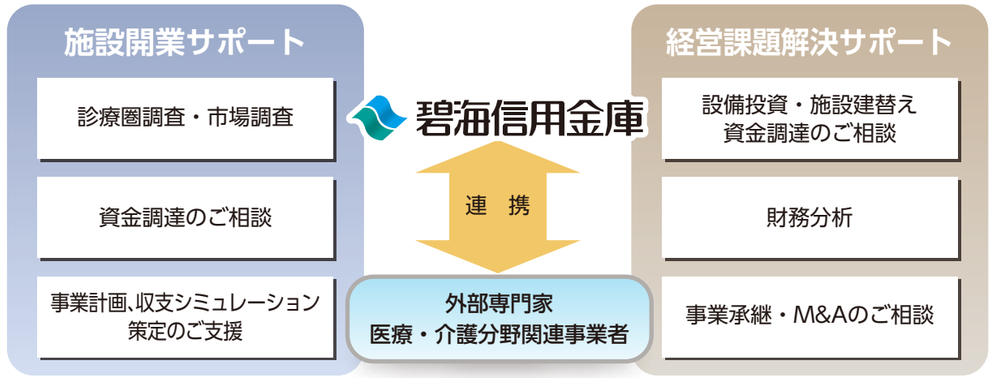
へきしん医療・介護分野
ビジネスサポートデスクのご案内

2025年に団塊の世代が75歳を迎え、今後10年間で高齢者数の大幅な増加が見込まれており、医療・介護事業の必要性はますます高まっております。また、政府も在宅医療の強化や、高齢者向け住宅の整備等、高齢者の方々が住みなれた環境でより安心・安全に生活できる基盤づくりを進めております。

こういった背景を踏まえ、当金庫も地域の医療・介護事業の発展をお手伝いするため、医療・介護分野の専門スタッフ3名による医療・介護グループを組成いたしました。

医療・介護グループの活動内容は、「へきしん医療・介護分野ビジネスサポートデスク」と称し、医療・介護施設の開業をご検討されている方には、「医療・介護施設開業サポート」、既に医療・介護事業を営まれている方には、「医療・介護経営課題解決サポート」として、事業者の方のさまざまなライフステージの経営課題に対するサポートメニューをご用意しております。

また、外部専門家との連携、その他医療・介護分野に関連する事業者との連携を活用し、当金庫にてワンストップでご対応できる体制を整えておりますので、是非お気軽にご相談下さい。



へきしん医療・介護分野
ビジネスサポートデスクお問い合わせ先

経営支援部　経営支援課　医療・介護グループ
担当：元野、永田、財津
TEL：0120-115-004（フリーダイヤル）

バンコク駐在員事務所 開設のご案内

7月2日にバンコク駐在員事務所を開設しました

当金庫では、本年7月2日にタイ王国の首都バンコクに、バンコク駐在員事務所を開設しました。駐在員事務所はバンコク高架鉄道システム（BTS）のプルンチット駅から徒歩約3分と大変便利な場所にあり、近隣には各国の大使館や大型商業施設が立ち並んでいるバンコク有数のビジネスエリアです。

7月2日に現地事務所で行われた開所式では、タイの伝統に従い、僧侶を招いて読経を行いました。また、タイでは縁起の良い数字が「9」であるため、開所式は午前9時9分から開始しました。

碧海信用金庫バンコク駐在員事務所
［写真右より当金庫理事長　福田雅美、同バンコク駐在員事務所長　田中紀行］

仏式による開所式の様子（平成26年7月2日）

タイでも、皆さまからお気軽に声をかけていただける存在になりたい！

近年、タイは東南アジアにおける自動車の一大生産拠点となっており、当金庫お取引先の進出も活発で、今後とも高い進出ニーズが見込まれます。このため本駐在員事務所を拠点に現地情報の収集や提供等を行い、お取引先の海外事業展開のサポート態勢を強化してまいります。

バンコク駐在員事務所は、バンコクにおいても「いつものへきしん」のように皆さまからお気軽に声をかけていただける存在になりたいと考えております。また、将来的には、「タイ・プラスワン」と呼ばれるタイ周辺の東南アジア諸国もカバーし、お客様に役立つ情報を提供してまいりたいと考えております。

タイにお越しの際には、是非お気軽にお立ち寄りください。

〈バンコク駐在員事務所の概要〉

名　称	碧海信用金庫　バンコク駐在員事務所 THE HEKIKAI SHINKIN BANK Bangkok Representative Office
所在地	16th Floor, 1606, Athenee Tower, 63 Wireless Road, Lumpini, Pathumwan, Bangkok 10330, Thailand
連絡先	TEL +66-(0)2-168-8231　FAX +66-(0)2-168-8233
所　長	田中紀行（たなか のりゆき）
人　員	所長１名、現地スタッフ１名
業　務	●タイ進出取引先等に対する各種支援の提供 ●金融・経済等の現地情報の収集　等

※当バンコク駐在員事務所の開設にあたっては、タイ中央銀行から駐在員事務所としての認可を取得しています。ただし、駐在員事務所では、預金、貸出等の通常の銀行業務に係る営業活動は認められておらず、業務内容には制限があります。

バンコク駐在員事務所が入居するアテネタワー

バンコク市街の様子

タイにおけるクーデターの影響について

5月下旬にタイで「クーデター」が発生したことは、日本国内でも新聞、テレビ等で大きく取り上げられました。以下ではクーデター発生から2カ月以上が経過したバンコクの現状についてご紹介します。

クーデターの概要と経済活動への影響

- 本年5月20日にタイ陸軍（プラユット陸軍司令官）がタイ全土に「戒厳令」を発令したのに続き、5月22日夕方、同じく軍が国家の全権掌握を発表し「クーデター」が発生しました。8年ぶりとなる軍による今回のクーデターは、タクシン元首相の支持派と反タクシン派のデモが長期化する中、軍が混乱収拾を図るために行ったものです。
- タイ陸軍はクーデター発生直後から、タイ全土に夜間外出禁止令（20：00～5：00）を発令しました。その後、段階的に観光地などで夜間外出禁止令が撤回され、6月13日にはタイ全土で夜間外出禁止令が解除されました。
- 夜間外出禁止令により、製造業で夜間操業を停止する動きはごくわずかでしたが、小売業等では夜間営業を休止する動きなどが広がり、世界からバンコクへの観光客数が落ち込むなど、タイの一大産業である観光業にも大きな影を落としました。

駐在員事務所長からみたバンコクの現状

- 現在、バンコクの街はいたって平穏であり、市民の表情も明るく、日本で頻繁に報道されたクーデター直後の姿とは明らかに異なります。クーデター直後にテレビで報道されたような重火器や武器を携帯した兵士の姿を街中で見ることはほとんどありません。軍隊は、一部の政府関係施設や空港、高速道路などに小さな拠点を置いているようです。
- 現在のタイの状況について、クーデター後はデモが沈静化し、かえって治安が安定したとの声が多く聞かれます。クーデター前にバンコク市街で激しく行われていたデモがほとんどなくなったことは、確かに治安の安定につながったとみることができます。しかし一方で、国王の高齢化や跡継ぎ問題、タクシン派と反タクシン派の軋轢などの問題が山積しており、実は大きな危険がはらんでいるのではないかという人もいます。軍が政権を担う現在の状況は長期化することも予想されますが、しばらくは政治情勢から目が離せない状況が続きそうです。

（バンコク駐在員事務所長　田中紀行）