## ミササガパーク(猿渡公園)

(みささがぱーく　さわたりこうえん)

〔写真〕刈谷市提供

【開催時間】9:00～日没

【見　　頃】バラ:10月下旬～11月上旬、5月中旬～5月下旬
芝桜:4月下旬

【休 園 日】無休

【入 場 料】無料

【場　　所】刈谷市半城土西町2-4

【アクセス】刈谷市公共施設連絡バス東刈谷線「ミササガパーク」下車

【駐 車 場】68台

【問い合わせ】0566-62-1023
(刈谷市役所公園緑地課)

ミササガパーク(猿渡公園)は、刈谷市と姉妹提携都市であるカナダのミササガ市との友好を記念して整備されました。草原の広場や針葉常緑樹・広葉常緑樹等を中心とした植栽、ログハウス調の休憩所など、ミササガ市をイメージできる公園となっています。四季折々の香りと色彩が、訪れる人々を楽しませてくれます。特にバラや芝桜が満開の季節は圧巻の美しさです。また、デイキャンプ場や複合遊具などもあり幅広い年代の方に楽しんでいただけます。

「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11月発行

# Hekikai Report

Hekishin Business Report quarterly Autumn 2014

vol. 24 秋号

企業訪問
**地域の躍動企業**
株式会社コムライン　代表取締役　新美　文二　氏

**地域の景気動向** 平成26年9月調査

特別調査
アベノミクス第三の矢
**「成長戦略」への期待感について**

ビジネスリポート
**上司と部下のギャップを探れ! 10**
なぜズレる?「上司時間」と「部下時間」

経営のヒントとなる言葉
**シェリル・サンドバーグ**

トピックス
**微笑みの国から～タイ王国への視察報告～**
安城市長　神谷　学 氏

碧海信用金庫

Special Interview

# 企業訪問
# 地域の躍動企業

知立支店お取引先

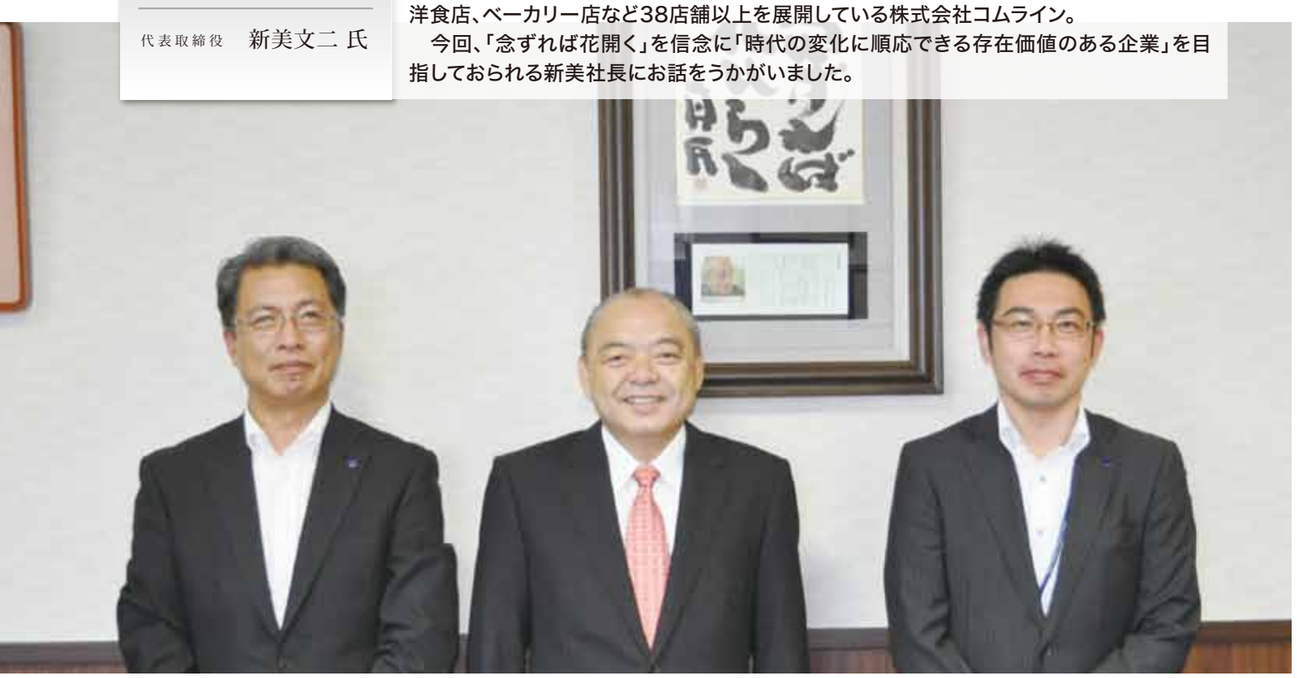
本社外観

## 株式会社コムライン

代表取締役　新美文二 氏

昭和53年、当時は高級とされていた寿司の市場に着目し、西加茂郡三好町（現みよし市）にお持ち帰り寿司店を開店。「THINK（考え） DO（行動） THINK（考え）」の経営理念の下、時代の変化に対応した堅実経営で、今日では回転寿司「魚魚丸」をはじめ、居酒屋、和洋食店、ベーカリー店など38店舗以上を展開している株式会社コムライン。

今回、「念ずれば花開く」を信念に「時代の変化に順応できる存在価値のある企業」を目指しておられる新美社長にお話をうかがいました。



左から知立支店山本支店長、新美社長、知立支店沓名係長（現、中島支店）

## 鉄工所からスタートし、常に時代の変化をいち早く見抜く

### 御社の設立のいきさつについて教えてください。

高校卒業後の昭和40年、父親には大学への進学を勧められたのですが、当時の私は学問よりも仕事に興味を持ち、自動車のセールスマンとして就職する道を選びました。この仕事を選択した理由としては、「これからは自動車の時代がくる」という考えがあったからです。セールスマン時代には、お客様から厳しくお叱りを受けたこともあり、その時の叱責が後の私にとって、とても良い経験になっています。

3年半ほどセールスマンとして働いた頃、転機が訪れました。当時、父親は豊田工機（現 ジェイテクト）さんに30年近く勤めていたのですが、口癖のように「自分で事業をやりたい」と言っていました。そんな中、私も「父親と一緒にやれる仕事があったらいいな」と思い、自動車のセールスマンを辞め、独立を目指して鉄工所で働き始めました。

昭和46年、2年間の鉄工所での修行を経て、24歳で独立しました。当時貯めていた資金40万円で機械を購入し、自宅の敷地で鉄工所を始めたのです。仕事は順調で、従業員も3人、4人と増え、次第に忙しくなりました。そこで、父親はまだ定年前でしたが、一緒に仕事をするために呼び寄せました。世間では、息子が親の事業を継ぐのが一般的ですが、新美家では私が先に事業を興したのです。

### フードサービスをはじめたきっかけは?

父親の力も加わり事業は順調に推移し、従業員も5、6人となりました。しかし、しばらくして、立て続けに起きたニクソンショック、オイルショックの影響を直に受け、仕事が大幅に減少してしまったのです。この影響も私の人生における転機の一つとなりました。実は、この2つのショックが起きる少し前に、工場を拡張したいと考えて土地を購入していたのですが、このような状況下、工場を拡張するわけにもいきません。そこで、工場の拡張予定であった土地を売却し、新たな事業として、昭和53年にテイクアウトの寿司店を西加茂郡三好町（現みよし市）に開店しました。これが、フードサービス参入への第一歩となったのです。

江戸前寿司のように本物にこだわったことが、お客様に受け入れられ、行列ができるほど繁盛したのです。これは凄いビジネスになるだろうという予感がし、当時、高級な食べ物のお寿司を気軽に利用される店として世に広める為、私は新たなフードサービスビジネスへのチャレンジを始めたのです。

### 時代の変化に対応し続けている訳は?

当時、「流行の商売に手を出す。」と言うと、あまり良い印象がありませんでした。この頃の小売業の状況は各地に大型スーパーが進出し始め、大型スーパーと地域商店街との軋轢があった時代でした。その対策として、中小企業庁で「今後の商業を担う若手を育てる」ことを目的としたセミナーが東京で開かれ、その第1回のセミナーに私も参加し、大型スーパーの凄さを知りました。

このセミナーは、東京で2週間の講義を受け、地元の大型スーパーで1カ月ほどの現場研修を受けるというものでした。一般的に商店街の商店では業種を主体とした営業を営んでいましたが、大型スーパーでは消費者である顧客のニーズを満足させるという業種から業態への考え方、つまり「お店はお客様のためにある」という事に対応する戦略は、大型スーパーの凄さで目から鱗でした。

これを機に、「商売の基本を学びたい。」と考え夢中になって勉強しました。

例えばビデオレンタル店は、物を貸すわけですから、当然、管理業務が発生します。当時はまだ、ビデオレンタル店は珍しく、貸し出しする都度、お客様に氏名や住所を書いていただくのが普通でした。これでは、お客様に手間をかけてしまいます。「お客様にとって、もっと便利に、もっと簡単に借りていただくことはできないか。」と考え、パソコンで貸出業務を管理するシステムを開発しました。そして、パソコンショップを開店し、開発した貸出管理システムの販売も行いました。これが現在のコムラインの始まりです。

パソコンショップを始めた頃は、一般家庭のパソコン普及率は低い時代でしたが、その後、パソコンの普及が急速に進み、当社のパソコンショップは県内でもトップレベルを誇るようになりました。しかし、大手企業がパソコン販売に参入し始め、当社のパソコン販売はこれから先、厳しい状況になってくるだろうと予測出来ました。また、この頃の経済の状況は安い賃金を求め海外への工場移転が始まり、海外から物が安く入るようになりました。資金力で勝る大手企業を競争相手とした物販事業は、中小企業にとって厳しい状況になるだろうと察し、テイクアウト寿司店の経験から、「フードサービスは材料はともかく、その土地の味や出来たての料理を海外から持ってくることはできない事」から、フードサービスこそ当社の強みを活かせると考え、昭和61年に回転寿司レストラン1号店を開店しました。ビジネスにおいて、時代の変化に対応し続けなければ生き残れない事を身に染みて感じました。

## 「魚魚丸」を通じて地元ブランド力の強化を目指す!

### 現在はフードサービスに力を注いでいますね。

フードサービスに力を注ぎ、テイクアウト店や回転寿司店の多店舗化を推進し、平成12年には、グルメ型の回転寿司店「廻鮮江戸前すし　魚魚丸」を開店しました。オープンキッチン方式を採用しており、新鮮な魚介類をさばきたてのネタで寿司を握り、焼き物、揚げ物を調理している様子を見ることができます。出来たてをお客様に提供することで、品質、鮮度、お客様ごとのニーズにお応えしています。

特に、「鮮魚」、「酢」、「シャリ」、「醤油」の4つにこだわりを持っています。

「鮮魚」は、市場直送のこだわりのネタ。毎日、産地や市場で仕入れた魚介類をさばき、切りたて、焼きたて、揚げたて、握り

廻鮮江戸前すし　魚魚丸

# 株式会社コムライン

代表取締役　新美文二 氏



たてを味わっていただきます。時には、お客様の目の前でマグロ解体ショーやカツオの藁焼きショーを行うなどして、お客様に楽しんでいただける取り組みも行っています。

「酢」は、長い年月を積み重ねた結晶。オリジナルの合わせ酢で、甘み、酸味、塩味をバランスよく配合し、そのシャリは新鮮なネタを最高の味で、いつでも出来立ての状態で楽しんでいただきます。

「シャリ」は、火力・水加減に気を配り、毎日心を込めて自家炊飯し、ぴかぴかで美味しいシャリが出来上がります。

「醤油」は、魚介類との相性はベストハーモニー。オリジナルのつけ醤油は、濃厚な大豆の旨味を持つ本醸造のたまり醤油をベースに、みりん、酒を合わせた秘伝のつけ醤油です。

### 地産地消に積極的に取り組んでいますね。

愛知県の工業生産高は、2位の神奈川県に大きく差をつけ、日本でトップです。それゆえ、どうしても自動車産業がクローズアップされがちですが、実は愛知県には海産物や農産物も良質な物がたくさんあります。三河湾のふぐ、シラス、大アサリ、アオヤギ、コノシロ（コハダ）、シャコ、トリガイ、アナゴ、一色のうなぎ、豊橋のキャベツ・大葉、碧南のニンジンなど、他にも数え切れないほど数多くの特産物があります。また、調味料においても、酢、三河みりん、醤油、八丁味噌などの特産がたくさんあります。

私たちは、この地元の特産物をＰＲしていかなければならないと考えています。世間一般的には北海道、北陸と聞くと「美味いブランド」のイメージが強くありますが、愛知県にも他に勝るとも劣らぬ美味しい産物があり、東海地方のブランド力を強化していきたいと考えています。地産地消を推進し、店舗の従業員にも、自分で産物をじかに見ることで、自分達の仕入れたものに責任を持ち、自信を持ってお客様に提供するという姿勢を持つように指導しています。

## 経営者は人間性を重んじる必要がある。

### 掃除に学ぶ会とはどのような会ですか?

「掃除に学ぶ会」とは、イエローハットの創業者「鍵山秀三郎」氏に師事する全国の中小企業の経営者が、掃除を通して会社や地域を良くする心磨きの組織です。現在その組織は日本各地や海外(ブラジル、ニューヨーク、台湾、北京など)に広がり、延べ100万人以上の方々が参加しています。

「掃除に学ぶ会」は掃除をする会ではなく、掃除を通して生き方を学ぶ会で「心磨き」をするための会です。心を取り出して磨くことはできないので目の前の見えるところを磨く、特に人の嫌がるトイレをきれいにすると、心も美しくなり、人はいつも見ているものに心も似てくるのです。トイレを磨く中で多くの気付きを得、物を大切にする心を育て、謙虚さを生み出し、人間関係を大切にし、豊かな人間性を作り出します。掃除によって、情報が入りやすくなったり仕事におけるヒントを見つけることにも繋がります。「掃除に学ぶ会」の活動を通じ、経営者として当たり前の事をキチンする事を教わり、人間性を高める事にも繋がる、それが会社や地域のリーダーとして共に学び育つ環境を整える事にもなります。

### 東日本大震災の復興支援を積極的に行っていますね。

震災発生の直後は、義援金を寄付していましたが、現地の被災者の方々を直接支援したいとの思いが強く、仲間とテントや食料を用意し、宮城県の石巻専修大学のキャンパスに拠点を構え、支援活動をスタートしました。応援の受け入れ態勢を整える事で、北は北海道、南は沖縄まで、全国の日本を美しくする会「掃除に学ぶ会」の人達に呼びかけました。2011年の5月～7月の3カ月間で、延べ3,000人を超す仲間が応援に来てくれました。被災地の仮設トイレの掃除から始め、瓦礫の片付けなどを行う中で、冷たい床に避難されている方々に畳を運んだり、たくさんの食べ物や、自転車なども運びました。

東日本大震災復興支援

支援活動を続ける中、宮城県石巻市雄勝湾の地域にある小さな漁村が手付かずの状態であることを聞き、その漁村、立浜地区を集中的に復興支援することにしました。被災した漁村の片づけや復興の手伝いを行う事で、その地域からとても感謝されました。7月31日の最終日には、東日本救援隊の皆様と当社従業員も何人か駆け付け、マグロの解体ショーなどを行い、料理を振舞いました。雄勝町立浜地区の皆様には「こんなに美味しい食事は震災後初めてだ。」と大変喜んでいただき、今も雄勝町立浜「法印神楽」の祭りの手伝いなどを続けており、親戚付き合いの仲となっています。

東日本大震災のボランティア活動を通じて、人と人が協力し合う思いやりの精神など、参加した人達は大きな学びになりました。

## 唯一生き残れるのは、変化に対応できる者!

### 人材育成について教えてください。

当社では、「経営指針発表会」を定期的に開催しています。対外的な発表はもちろんのこと、従業員へ向けての発表も重要な目的としています。会社というのは、従業員数が増加するにつれて、従業員にとって「見えない会社」「わからない会社」になりがちです。従業員が「ただ働いているだけ」「歯車の一つ」と考えるようになっては絶対にいけません。一人ひとりの人生をかけて働いて頂いているのだから、意味のある生き方をして欲しいと強く思っています。「自分のやっていることが人のため、社会のために役立っている。」との考えを従業員の皆様と共有して行きたいのです。そのためにも、会社の方針を従業員全員に知って欲しいと思っています。

あいさつや礼儀、トイレ掃除などをしっかり行い、周囲から信頼され、他人に思いやりがあり、仕事と人生の関わりの中で、感謝の心と、喜びや生きがいを見つけ、人との出会いを大切に、絶えず前向きに成長を遂げる豊かな人間性のある人づくりを目指しているのです。

会社は「お客様の満足度」を高めていかなければなりませんが、それにも増して、「従業員満足度」を高めることも重要です。明日を担う従業員が、「この会社で働いていて本当によかった」自分自身が成長できると思えることが、自分にとって二度とない人生を豊かにすることに繋がっていくのです。

人は旅に行く時、「何処にいくかより、誰と行くのか」が大事なように。従業員と共に社会に貢献出来る存在価値のある企業として成長して行かなければならないと考えています。

### 今後の目指すべき姿は?

**「唯一生き残れるのは変化に対応できる者である」**

今から45年前、人類がロケットで月へ行き、月の石を持ち帰りました。その石を大阪万博で見たとき、ものすごい衝撃を受けました。古の時代から多くの人が月を眺めてきましたが、誰がこのようなことを考えたでしょうか。それが現実として、目の前にあったときの光景は今でも強く印象に残っています。乗り物は、荷車から自動車、飛行機、ロケットへ進歩してきました。これは、人が考えて、行動し、また考える、を繰り返した結果だと思います。

「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるでもない。唯一生き残るのは、変化できる者である。」と進化論で有名なダーウィンが残した言葉のように、企業も時代の変化に対応しなければ生き残れないと考えています。

今はフードサービスを営んでいますが、将来はわかりません。当社の経営理念「THINK(考え) DO(行動) THINK(考え)」の下、常に考え、行動し、時代の変化に順応できる存在価値のある会社を目指しています。

本社玄関脇に設置

「念ずれば花開く」、「念」という字は「今」の「心」と書きます。初心の思いをずっと持ち続け、それに挑み続ければ必ず花は開きます。

### 企業プロフィール

| | |
|---|---|
| 社　　名 | 株式会社コムライン |
| 名古屋本社 | 〒459-8001　名古屋市緑区大高町字中川55番地<br>TEL：052-625-5213　FAX：052-624-7999 |
| 設　　立 | 1990年11月 |
| 資 本 金 | 5,000万円 |
| 事業内容 | 回転寿司レストラン、和食店、洋食店、居酒屋、鯛焼き販売、ベーカリー店　等 |
| ホームページ | http://www.comline.co.jp/ |

### 会社沿革

| | |
|---|---|
| 1978年 | お持ち帰り寿司店　西加茂郡三好町にて1号店開店 |
| 1982年 | レンタルビデオ店　名古屋市緑区にて1号店開店 |
| 1983年 | 有限会社コムラインシステム設立 |
| 1986年 | 回転寿司レストランあいデリカ三好店開店 |
| 1990年 | 株式会社コムライン設立 |
| 1993年 | 知立市上重原町にて本社ビル竣工 |
| 2000年 | 廻鮮江戸前すし魚魚丸開店（三好店、知立店、三河安城店）以降、順次フード店多数開店 |
| 2012年 | 名古屋市緑区大高町に本社ビル移転<br>以降、順次フード店多数開店 |

## 全業種 D・I 消費税増税による影響が長引く

■ 平成26年7-9月（今期）のへきしん取引先業況D・I全業種は、前期▲7.4より僅かに悪化し▲9.7であった。消費税増税の反動減が長引いていることに加え、夏場の天候不順等が影響か。

■ 平成26年10-12月（来期）の見通しは▲7.4と僅かな改善が予想されているが、先行きに対する見方は慎重である。

■ 日銀短観（平成26年9月調査）によると、中小企業（5,261社）の業況判断指数（D・I）は6月実績2、9月実績0と2ポイント悪化した。先行き予想は▲1と1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▲4.8より若干改善し▲1.3であった。収益D・Iも4.6ポイント改善の▲7.1であった。来期は両項目ともにほぼ横這いと予想されており、先行きに対する見方は慎重である。

■ 人手D・Iは13期連続マイナスの▲20.1となった。来期見通しは▲21.4と予想される。恒常的な人手不足が業況回復の足かせになることが懸念される。

## 業種別 D・I 製造業は5期ぶりにマイナスに転じる

■ 製造業は、前期2.4から悪化し▲3.6となった。消費税増税の影響が和らぎ改善が期待される中、前回調査時に予想していた0.6を下回る結果となり、5期ぶりにマイナスに転じた。来期は0.6と若干改善する見通しである。

■ 地域の基幹産業である自動車部品製造業は、前期0.0から今期13.4と良化した。来期見通しは4.5と再び悪化する見通しである。

■ 非製造業では、卸売業、建設・不動産業は改善したものの、小売業、サービス業は悪化した。

■ 来期見通しは、製造業、卸売業、建設・不動産業は改善が予想されているものの、サービス業は若干の悪化が予想されている。小売業は横這いの▲37.0と依然として厳しい状況が続く見通しである。

■ 製造業では人手不足感が僅かに弱まったものの、全ての業種で人手不足感が高い状態である。

## 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9月1日～5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) | 166 | 33 | 81 | 32 | 79 | 2 | 393 |
| 構成比(%) | 42.2% | 8.4% | 20.6% | 8.1% | 20.1% | 0.5% | 100.0% |

天気図の見方 ▶▶▶

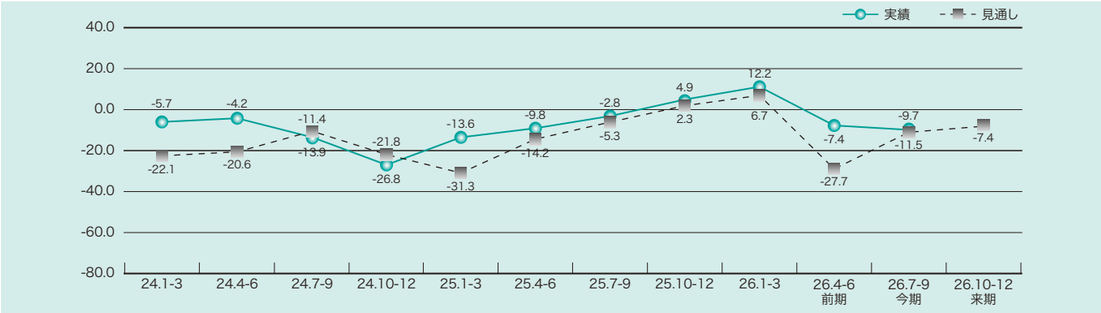
| | 大雨 | 雨 | 曇り | うす曇り | 薄日 | 晴 | 快晴 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| D・I | ～▲25.0 | ～▲10.0 | ～▲3.0 | 3.0～ | 10.0～ | 25.0～ | |

<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〉

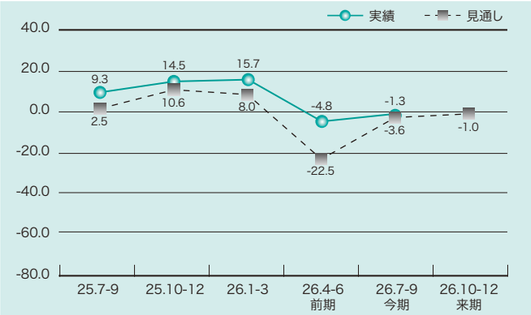
## 全業種 回答数393社

今期の実績（7-9月期）　**業況D・Iは▲9.7。前期より僅かに悪化し2期連続のマイナス。**
来期の見通し（10-12月期）　**業況D・Iは▲7.4。来期は僅かに改善見通し。**

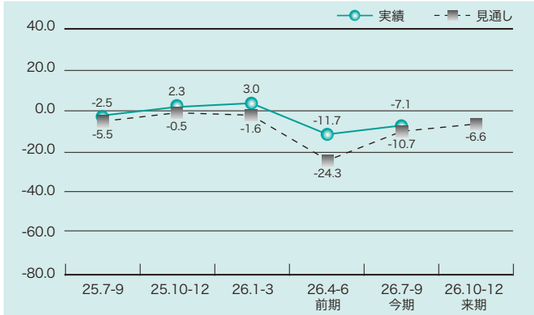
業況D・Iの推移




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 10-12月 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 業況 | ▲ 13.6 | ▲ 9.8 | ▲ 2.8 | 4.9 | 12.2 | ▲ 7.4 | ▲ 9.7 | ▲ 7.4 |
| 売上 | ▲ 2.5 | ▲ 6.8 | 9.3 | 14.5 | 15.7 | ▲ 4.8 | ▲ 1.3 | ▲ 1.0 |
| 収益 | ▲ 12.4 | ▲ 10.6 | ▲ 2.5 | 2.3 | 3.0 | ▲ 11.7 | ▲ 7.1 | ▲ 6.6 |
| 資金繰り | ▲ 10.8 | ▲ 8.5 | ▲ 6.4 | ▲ 7.0 | ▲ 5.1 | ▲ 10.2 | ▲ 10.2 | ▲ 14.5 |
| 在庫 | 0.0 | ▲ 1.7 | ▲ 1.1 | 6.0 | ▲ 2.5 | 2.8 | 1.7 | 1.4 |
| 設備 | ▲ 6.1 | ▲ 6.1 | ▲ 10.2 | ▲ 5.4 | ▲ 10.3 | ▲ 5.1 | ▲ 9.4 | ▲ 7.8 |
| 人手 | ▲ 10.6 | ▲ 7.7 | ▲ 15.5 | ▲ 23.1 | ▲ 27.6 | ▲ 18.4 | ▲ 20.1 | ▲ 21.4 |

（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。

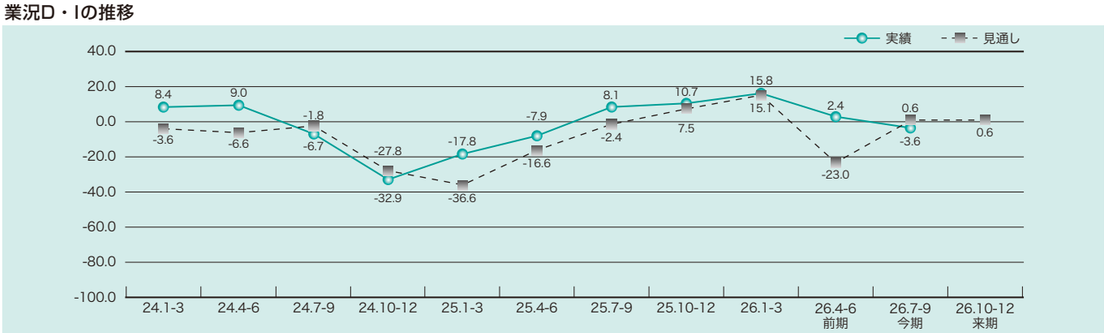
# 製造業

## 製造業
回答数166社

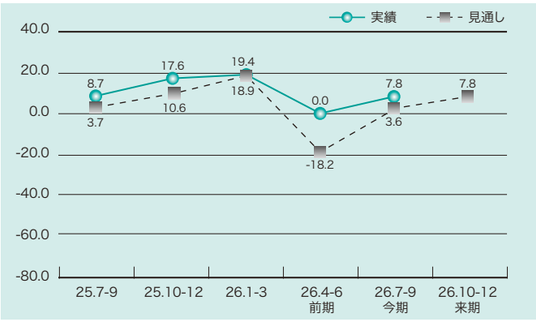
今期の実績（7-9月期）　業況D･Iは▲3.6。前期より悪化し5期ぶりにマイナスに転じる。

来期の見通し（10-12月期）　業況D･Iは0.6。来期は若干良化しプラスの見通し。

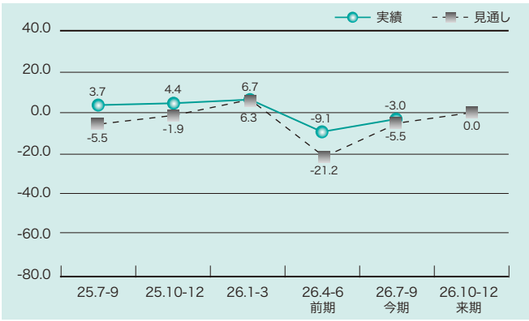
業況D・Iの推移




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 10-12月 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 業況 | ▲17.8 | ▲7.9 | 8.1 | 10.7 | 15.8 | 2.4 | ▲3.6 | 0.6 |
| 売上 | ▲5.5 | ▲3.0 | 8.7 | 17.6 | 19.4 | 0.0 | 7.8 | 7.8 |
| 収益 | ▲9.8 | ▲5.5 | 3.7 | 4.4 | 6.7 | ▲9.1 | ▲3.0 | 0.0 |
| 資金繰り | ▲7.4 | ▲4.3 | ▲2.5 | ▲2.5 | ▲0.6 | ▲1.2 | ▲2.4 | ▲3.0 |
| 在庫 | 0.6 | 0.0 | ▲1.9 | 4.4 | ▲2.4 | 3.0 | 6.0 | 3.0 |
| 設備 | ▲2.5 | ▲7.3 | ▲11.3 | ▲3.8 | ▲8.5 | ▲6.1 | ▲13.3 | ▲10.2 |
| 人手 | ▲8.0 | ▲3.0 | ▲18.0 | ▲14.5 | ▲29.1 | ▲16.4 | ▲14.5 | ▲13.3 |

（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

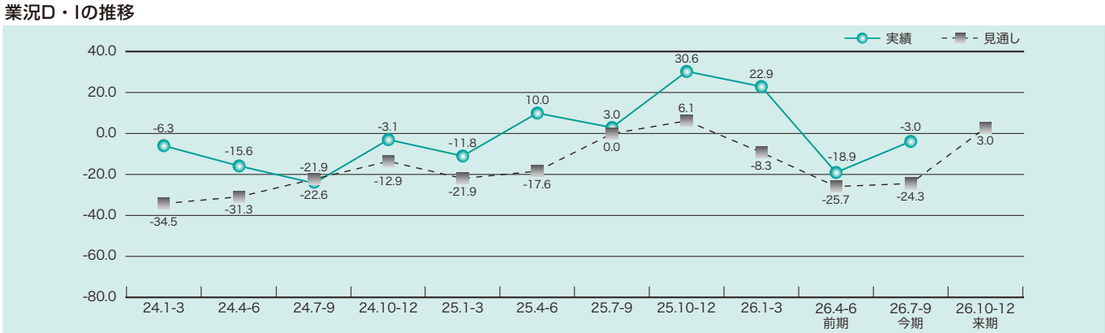


## 卸売業
回答数33社

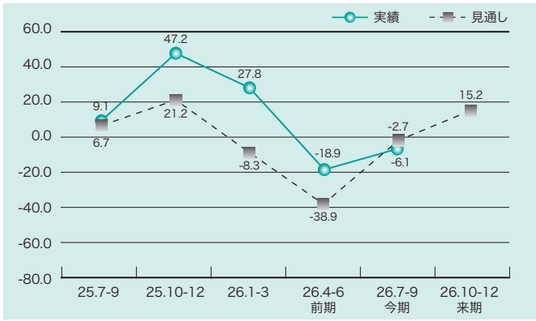
今期の実績（7-9月期）　業況D･Iは▲3.0。前期より大幅に改善。

来期の見通し（10-12月期）　業況D･Iは3.0。来期も良化しプラスに転じる見通し。

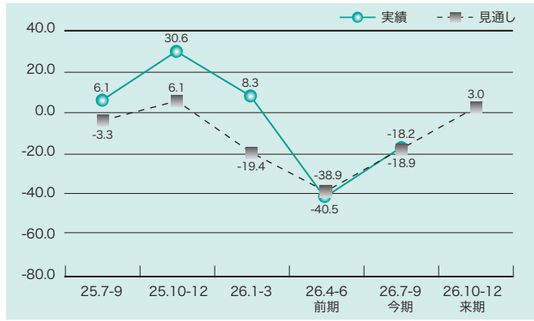
業況D・Iの推移




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 10-12月 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 業況 | ▲11.8 | 10.0 | 3.0 | 30.6 | 22.9 | ▲18.9 | ▲3.0 | 3.0 |
| 売上 | ▲2.9 | 3.3 | 9.1 | 47.2 | 27.8 | ▲18.9 | ▲6.1 | 15.2 |
| 収益 | ▲26.5 | 3.3 | 6.1 | 30.6 | 8.3 | ▲40.5 | ▲18.2 | 3.0 |
| 資金繰り | ▲12.1 | ▲6.9 | ▲3.1 | 0.0 | ▲5.6 | ▲21.6 | 0.0 | ▲6.1 |
| 在庫 | 0.0 | ▲3.3 | 9.1 | 11.1 | ▲2.9 | 16.7 | 15.2 | 9.1 |
| 設備 | ▲14.7 | 0.0 | ▲15.2 | ▲5.7 | ▲22.2 | ▲10.8 | ▲3.0 | ▲6.5 |
| 人手 | ▲21.2 | ▲10.3 | ▲18.8 | ▲33.3 | ▲38.9 | ▲16.7 | ▲30.3 | ▲30.3 |

（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。

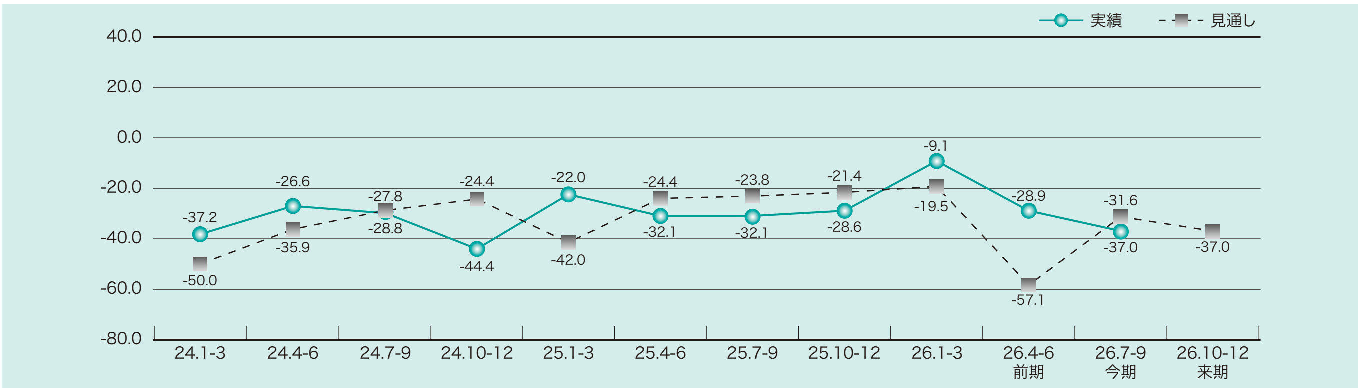
# 小売業

## 小 売 業 回答数81社

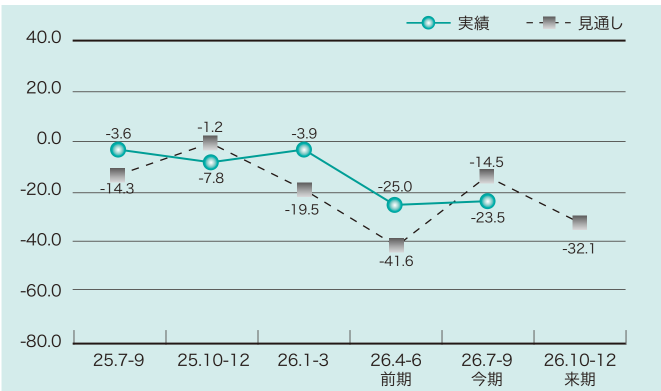
今期の実績（7-9月期）　**業況D･Iは▲37.0。前期より悪化。**

来期の見通し（10-12月期）　**業況D･Iは▲37.0。先行きに対する見方は依然厳しい。**

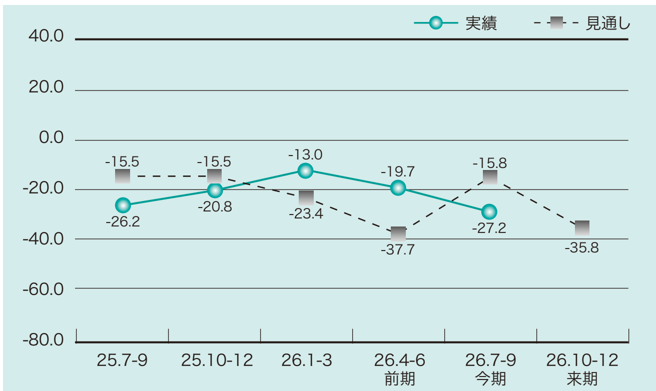
### 業況D・Iの推移




### 売上D・Iの推移




### 収益D・Iの推移




### D・I判断指数

| | 平成25年 1-3月 | 4-6月 | 7-9月 | 10-12月 | 平成26年 1-3月 | 4-6月（前期実績） | 7-9月（今期実績） | 10-12月（来期見通し） |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 業 況 | ▲ 22.0 | ▲ 32.1 | ▲ 32.1 | ▲ 28.6 | ▲ 9.1 | ▲ 28.9 | ▲ 37.0 | ▲ 37.0 |
| 売 上 | ▲ 12.2 | ▲ 34.5 | ▲ 3.6 | ▲ 7.8 | ▲ 3.9 | ▲ 25.0 | ▲ 23.5 | ▲ 32.1 |
| 収 益 | ▲ 22.0 | ▲ 40.5 | ▲ 26.2 | ▲ 20.8 | ▲ 13.0 | ▲ 19.7 | ▲ 27.2 | ▲ 35.8 |
| 資金繰り | ▲ 13.4 | ▲ 19.0 | ▲ 9.5 | ▲ 23.4 | ▲ 16.9 | ▲ 26.3 | ▲ 25.9 | ▲ 34.6 |
| 在 庫 | 6.1 | ▲ 1.2 | ▲ 2.4 | 14.5 | 5.2 | 2.6 | 0.0 | 6.2 |
| 設 備 | ▲ 11.0 | ▲ 6.0 | ▲ 6.0 | ▲ 6.5 | ▲ 11.7 | ▲ 1.3 | ▲ 12.3 | ▲ 11.1 |
| 人 手 | ▲ 7.3 | ▲ 10.7 | ▲ 16.7 | ▲ 23.4 | ▲ 13.0 | ▲ 17.1 | ▲19.8 | ▲ 17.3 |

(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

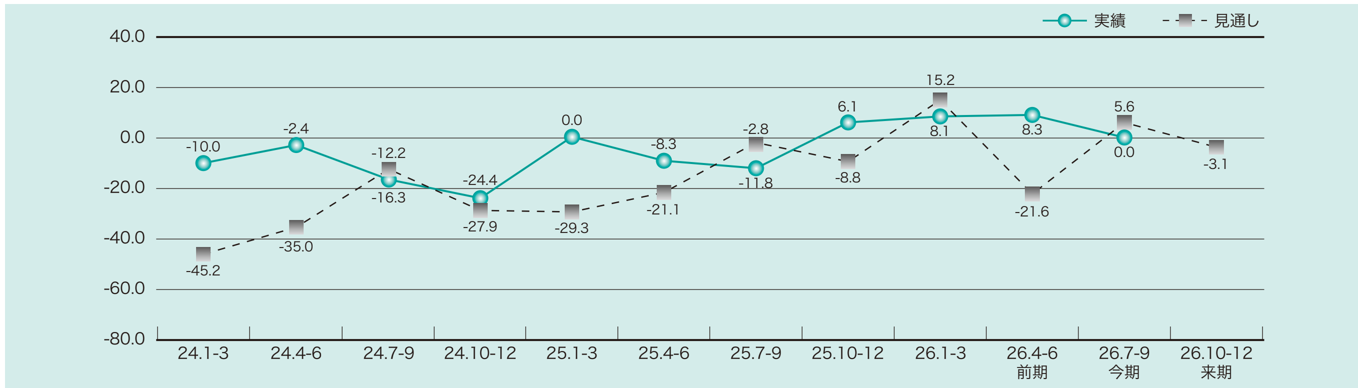
Hekikai Report

## サービス業 回答数32社

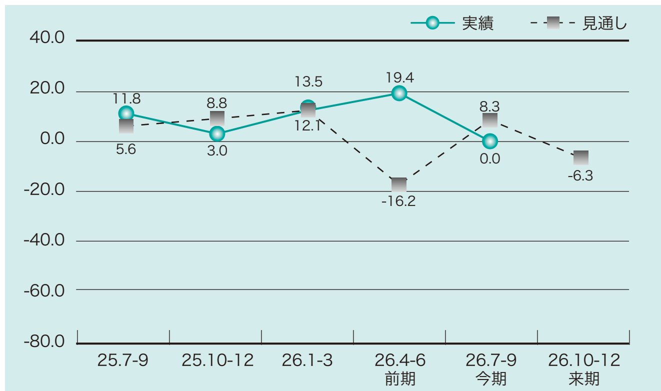
今期の実績（7-9月期）　**業況D･Iは0.0。前期より悪化。**

来期の見通し（10-12月期）　**業況D･Iは▲3.1。5期ぶりにマイナスに転じる見通し。**

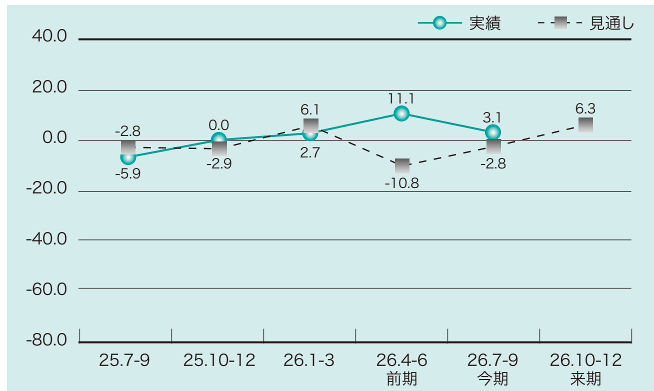
### 業況D・Iの推移




### 売上D・Iの推移




### 収益D・Iの推移




### D・I判断指数

| | 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（前期実績） | 7-9月（今期実績） | 10-12月（来期見通し） |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 業 況 | 0.0 | ▲ 8.3 | ▲ 11.8 | 6.1 | 8.1 | 8.3 | 0.0 | ▲ 3.1 |
| 売 上 | 10.5 | 0.0 | 11.8 | 3.0 | 13.5 | 19.4 | 0.0 | ▲ 6.3 |
| 収 益 | ▲ 5.3 | ▲ 2.8 | ▲ 5.9 | 0.0 | 2.7 | 11.1 | 3.1 | 6.3 |
| 資金繰り | ▲ 5.9 | ▲ 6.3 | ▲ 13.3 | ▲ 6.1 | ▲ 5.4 | ▲ 8.3 | ▲ 18.8 | ▲ 9.4 |
| 設 備 | ▲ 10.5 | ▲ 11.1 | ▲ 17.6 | ▲ 3.0 | ▲ 2.7 | 5.6 | ▲ 3.1 | 0.0 |
| 人 手 | ▲ 18.4 | ▲ 8.3 | ▲ 5.9 | ▲ 15.2 | ▲ 32.4 | ▲ 25.0 | ▲ 28.1 | ▲ 37.5 |

(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

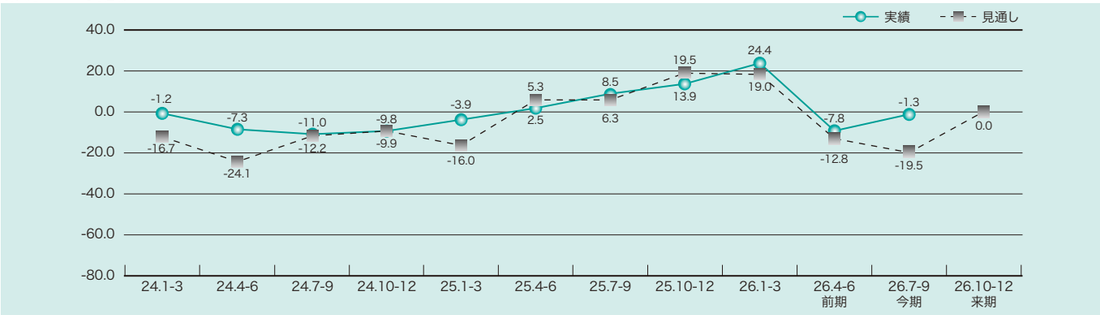


**建設・不動産業**
回答数79社

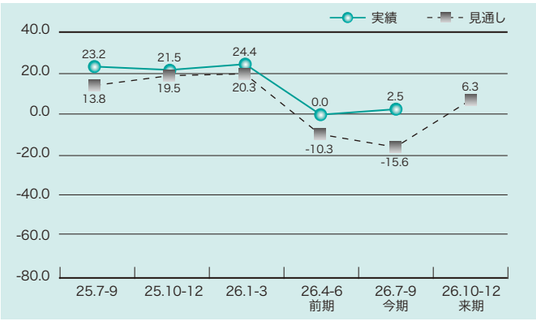
今期の実績（7-9月期） **業況D・Iは▲1.3。前期より改善。**

来期の見通し（10-12月期） **業況D・Iは0.0。来期は僅かに改善見通し。**

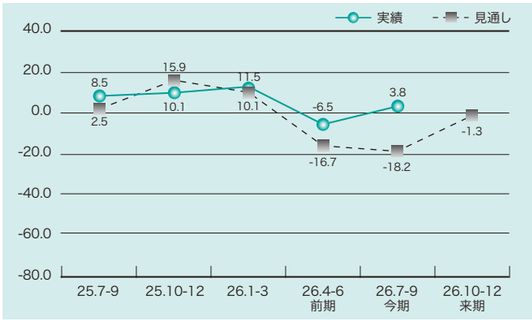
### 業況D・Iの推移




### 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 | 10-12月 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 業 況 | ▲ 3.9 | 2.5 | 8.5 | 13.9 | 24.4 | ▲ 7.8 | ▲ 1.3 | 0.0 |
| 売 上 | 7.9 | 7.5 | 23.2 | 21.5 | 24.4 | 0.0 | 2.5 | 6.3 |
| 収 益 | ▲ 2.6 | 2.5 | 8.5 | 10.1 | 11.5 | ▲ 6.5 | 3.8 | ▲ 1.3 |
| 資金繰り | ▲ 17.6 | ▲ 7.7 | ▲ 10.1 | ▲ 3.8 | ▲ 1.3 | ▲ 9.1 | ▲ 11.4 | ▲ 24.1 |
| 在 庫 | ▲ 7.9 | ▲ 5.1 | ▲ 2.5 | ▲ 1.3 | ▲ 9.1 | ▲ 3.9 | ▲ 11.8 | ▲ 10.5 |
| 設 備 | ▲ 1.8 | ▲ 3.3 | ▲ 4.9 | ▲ 9.8 | ▲ 10.0 | ▲ 10.2 | ▲ 1.7 | ▲ 1.7 |
| 人 手 | ▲ 13.2 | ▲ 12.5 | ▲ 12.2 | ▲ 39.2 | ▲ 32.1 | ▲ 22.1 | ▲ 25.3 | ▲ 32.9 |

（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。

### 業種別 業況D・I

前期実績　今期実績　来期見通し

| | 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 | 10-12月 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **全業種** | ▲ 5.7 | ▲ 4.2 | ▲ 13.9 | ▲ 26.8 | ▲ 13.6 | ▲ 9.8 | ▲ 2.8 | 4.9 | 12.2 | ▲ 7.4 | ▲ 9.7 | ▲ 7.4 |
| **製造業** | 8.4 | 9.0 | ▲ 6.7 | ▲ 32.9 | ▲ 17.8 | ▲ 7.9 | 8.1 | 10.7 | 15.8 | 2.4 | ▲ 3.6 | 0.6 |
| 食料品製造 | ▲ 18.2 | ▲ 10.0 | ▲ 30.0 | ▲ 30.0 | ▲ 11.1 | ▲ 11.1 | 0.0 | ▲ 11.1 | ▲ 18.2 | ▲ 10.0 | 0.0 | 0.0 |
| 繊維品製造 | ▲ 10.0 | 55.6 | ▲ 20.0 | ▲ 20.0 | ▲ 30.0 | 44.4 | 9.1 | 10.0 | 0.0 | 12.5 | 10.0 | 0.0 |
| 金属製品製造 | 6.7 | ▲ 6.7 | 0.0 | ▲ 7.1 | ▲ 33.3 | ▲ 7.7 | 16.7 | ▲ 7.7 | 21.4 | 0.0 | ▲ 9.1 | 9.1 |
| 一般機械器具製造 | ▲ 20.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | ▲ 6.7 | ▲ 26.7 | ▲ 7.7 | 16.7 | 0.0 | 33.0 | 8.3 | ▲ 8.3 |
| 自動車部品製造 | 35.3 | 30.9 | 6.3 | ▲ 52.4 | ▲ 1.5 | ▲ 3.0 | 17.2 | 14.5 | 29.7 | 0.0 | 13.4 | 4.5 |
| 瓦製造 | ▲ 38.5 | ▲ 41.7 | ▲ 7.7 | ▲ 30.8 | ▲ 66.7 | ▲ 30.8 | ▲ 33.3 | ▲ 8.3 | ▲ 7.7 | ▲ 33.3 | ▲ 72.7 | ▲ 45.5 |
| **卸売業** | ▲ 6.3 | ▲ 15.6 | ▲ 22.6 | ▲ 3.1 | ▲ 11.8 | 10.0 | 3.0 | 30.6 | 22.9 | ▲ 18.9 | ▲ 3.0 | 3.0 |
| **小売業** | ▲ 37.2 | ▲ 26.6 | ▲ 28.8 | ▲ 44.4 | ▲ 22.0 | ▲ 32.1 | ▲ 32.1 | ▲ 28.6 | ▲ 9.1 | ▲ 28.9 | ▲ 37.0 | ▲ 37.0 |
| 繊維・衣服・身の回り品小売 | ▲ 33.3 | 16.7 | ▲ 42.9 | ▲ 37.5 | ▲ 37.5 | ▲ 62.5 | ▲ 71.4 | ▲ 42.9 | ▲ 28.6 | ▲ 12.5 | ▲ 50.0 | ▲ 25.0 |
| 飲食料品小売 | ▲ 22.7 | ▲ 36.4 | ▲ 39.1 | ▲ 47.8 | ▲ 26.1 | ▲ 30.4 | ▲ 21.7 | ▲ 36.4 | ▲ 13.0 | ▲ 13.6 | ▲ 13.0 | ▲ 34.8 |
| 飲食店 | ▲ 70.0 | ▲ 60.0 | ▲ 40.0 | ▲ 70.0 | ▲ 60.0 | ▲ 33.3 | ▲ 61.5 | ▲ 45.5 | ▲ 27.3 | ▲ 50.0 | ▲ 22.2 | ▲ 44.4 |
| 自動車小売 | ▲ 7.1 | 0.0 | 13.3 | ▲ 33.3 | 31.3 | ▲ 6.3 | ▲ 6.7 | 21.4 | 20.0 | ▲ 14.3 | ▲ 50.0 | ▲ 28.6 |
| **サービス業** | ▲ 10.0 | ▲ 2.4 | ▲ 16.3 | ▲ 24.4 | 0.0 | ▲ 8.3 | ▲ 11.8 | 6.1 | 8.1 | 8.3 | 0.0 | ▲ 3.1 |
| 自動車整備 | ▲ 33.3 | ▲ 33.3 | ▲ 66.7 | ▲ 66.7 | ▲ 33.3 | ▲ 60.0 | ▲ 60.0 | ▲ 50.0 | ▲ 20.0 | ▲ 80.0 | ▲ 60.0 | ▲ 60.0 |
| 運輸 | ▲ 11.1 | ▲ 11.1 | ▲ 11.1 | ▲ 66.7 | 0.0 | 0.0 | ▲ 12.5 | 12.5 | ▲ 16.7 | 37.5 | 25.0 | 25.0 |
| **建設・不動産業** | ▲ 1.2 | ▲ 7.3 | ▲ 11.0 | ▲ 9.9 | ▲ 3.9 | 2.5 | 8.5 | 13.9 | 24.4 | ▲ 7.8 | ▲ 1.3 | 0.0 |
| 総合工事 | ▲ 10.8 | ▲ 12.5 | ▲ 9.1 | ▲ 14.7 | 3.4 | ▲ 5.9 | 11.1 | ▲ 14.7 | 26.5 | ▲ 30.0 | ▲ 6.5 | ▲ 9.7 |
| 職別工事 | 0.0 | ▲ 31.6 | ▲ 42.1 | ▲ 11.1 | ▲ 25.0 | 0.0 | 11.8 | 12.5 | 15.8 | 0.0 | 5.3 | ▲ 5.3 |
| 設備工事 | 20.0 | 11.1 | 27.3 | ▲ 40.0 | 12.5 | 12.5 | ▲ 25.0 | 10.0 | 28.6 | 0.0 | 20.0 | 20.0 |
| 不動産 | 5.3 | 13.6 | ▲ 5.3 | 15.8 | 0.0 | 15.8 | 14.3 | 11.1 | 27.8 | 16.7 | ▲ 10.5 | 10.5 |

# 特別調査 「アベノミクス第三の矢『成長戦略』への期待感」に関する調査結果



**へきしん取引先景況調査の一環として、今回は「アベノミクス第三の矢『成長戦略』への期待感」に関する特別調査（平成26年9月調査）を実施しました。**

## 1 アベノミクス効果の実感・期待感について

### ～多くの企業が実感・期待していないと回答～

■ アベノミクス第三の矢『成長戦略』のこれまでの実感について調査したところ、「あまりしていない(36.9%)」が最も多く、次いで「どちらともいえない（28.0%）」、「まったくしていない(19.6%)」、「ややしている(14.8%)」、「大いにしている(0.8%)」の順となった。実感しているとの回答は全体の15.6%にとどまり、多くの企業が実感していないと回答した。

■ 今後の期待感においても、「あまりしていない(37.4%)」が最も多く、次いで「どちらともいえない(27.1%)」、「ややしている(22.5%)」、「まったくしていない(7.9%)」、「大いにしている(5.1%)」の順となった。期待しているとの回答は全体の27.6%となり、今後の期待感がこれまでの実感より上回っているものの、多くの企業が期待していないと回答した。

**図表1　業種別のアベノミクス効果の実感・期待感（回答率）**（単位：%）

| | これまでの実感 | | | | | | 今後の期待感 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 大いにしている | ややしている | どちらともいえない | あまりしていない | まったくしていない | 指数 | 大いにしている | ややしている | どちらともいえない | あまりしていない | まったくしていない | 指数 |
| 全業種 | 0.8 | 14.8 | 28.0 | 36.9 | 19.6 | ▲59.7 | 5.1 | 22.5 | 27.1 | 37.4 | 7.9 | ▲20.5 |
| 製造業 | 1.2 | 18.7 | 28.9 | 31.3 | 19.9 | ▲50.0 | 7.7 | 20.5 | 30.1 | 34.6 | 7.1 | ▲12.9 |
| 卸売業 | 3.0 | 18.2 | 21.2 | 30.3 | 27.3 | ▲60.7 | 0.0 | 21.2 | 18.2 | 45.5 | 15.2 | ▲54.7 |
| 小売業 | 0.0 | 2.5 | 29.6 | 39.5 | 28.4 | ▲93.8 | 3.8 | 16.7 | 23.1 | 39.7 | 16.7 | ▲48.8 |
| サービス業 | 0.0 | 21.9 | 21.9 | 40.6 | 15.6 | ▲49.9 | 5.4 | 16.2 | 21.6 | 29.7 | 27.0 | ▲56.7 |
| 建設・不動産業 | 0.0 | 14.8 | 29.6 | 44.4 | 11.1 | ▲51.8 | 2.5 | 31.6 | 25.3 | 32.9 | 7.6 | ▲11.5 |

注）指数の算出方法：（大いにしている×2）＋（ややしている×1）－（あまりしていない×1）－（まったくしていない×2）

### ～建設・不動産業、製造業は僅かながら期待感がうかがわれる～

■ 業種別にみると、実感・期待感ともに全ての業種で「あまりしていない」という回答が最も多かった。

■ 独自に算出した指数をもとに各業種を比較すると、これまでの実感においては、小売業（▲93.8）が最も低く、実感がほとんどないといえる。

■ 今後の期待感においては、建設・不動産業（▲11.5）が最も高く、次いで製造業（▲12.9）となり、僅かながら期待感がうかがわれる。特に建設・不動産業では3割以上の企業が期待している結果となった。一方、サービス業（▲56.7）、卸売業（▲54.7）、小売業（▲48.8）は期待感が低い。

## 2 法人税制改正案※について

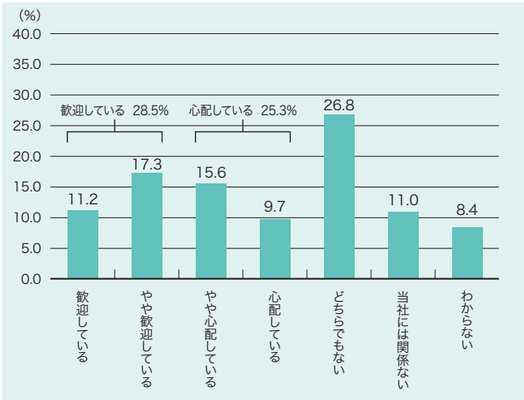
※「法人税率の軽減」と「代替財源として課税範囲の拡大・見直し」

### ～「歓迎する」が「心配する」を若干上回るものの、代替財源への心配感も～

■ 「どちらでもない（26.8%）」、「当社には関係ない（11.0%）」、「わからない（8.4%）」など、影響がないと考える回答が半数近くを占めた。

■ 「歓迎している（11.2%）」および「やや歓迎している（17.3%）」が全体の28.5%、「やや心配している（15.6%）」および「心配している（9.7%）」が全体の25.3%との回答結果となった。法人税制改正案を歓迎する回答が心配する回答を若干上回ったものの、代替財源への心配感がうかがわれる。

**図表2-1　法人税制改正案について（回答率）**




### ～建設・不動産業、製造業、サービス業では歓迎ムード～

■ 業種別にみると、全ての業種で「どちらでもない」との回答が最も多かった。

■ 独自に算出した指数をもとに各業種を比較すると建設・不動産業（12.8）、製造業（10.4）サービス業（6.3）はプラスとなり、歓迎していることがうかがわれる。一方、小売業（▲10.1）、卸売業（▲6.1）はマイナスとなり、心配していることがうかがわれる。

**図表2-2　業種別の法人税制改正案について（回答率）**（単位：%）

| | 歓迎している | やや歓迎している | やや心配している | 心配している | どちらでもない | 関係がない | わからない | 指数 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 全業種 | 11.2 | 17.3 | 15.6 | 9.7 | 26.8 | 11.0 | 8.4 | 4.7 |
| 製造業 | 14.5 | 17.5 | 18.1 | 9.0 | 23.5 | 9.6 | 7.8 | 10.4 |
| 卸売業 | 0.0 | 27.3 | 21.2 | 6.1 | 30.3 | 9.1 | 6.1 | -6.1 |
| 小売業 | 7.5 | 13.8 | 11.3 | 13.8 | 25.0 | 16.3 | 12.5 | -10.1 |
| サービス業 | 12.5 | 18.8 | 6.3 | 15.6 | 28.1 | 12.5 | 6.3 | 6.3 |
| 建設・不動産業 | 12.7 | 16.5 | 16.5 | 6.3 | 31.6 | 8.9 | 7.6 | 12.8 |

注）指数の算出方法：（歓迎している×2）＋（やや歓迎している×1）－（やや心配している×1）－（心配している×2）

## 3 積極的な設備投資の要件について

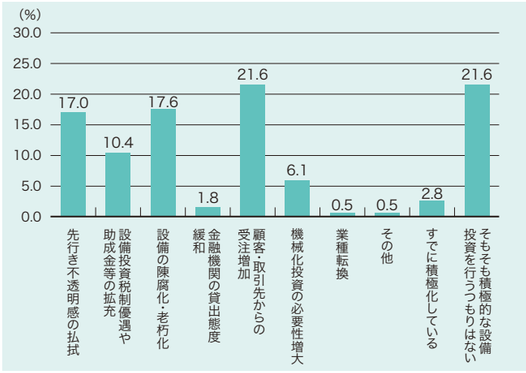
### ～積極的な設備投資には受注増加がカギ～

■ 積極的な設備投資の要件として、「顧客・取引先からの受注増加(21.6%)」が最も多く、次いで「設備の陳腐化・老朽化(17.6%)」「先行き不透明感の払拭(17.0%)」との回答が続いた。

■ 一方で、「そもそも積極的な設備投資を行うつもりはない(21.6%)」との回答も多い。

■ 受注が増加すれば積極的な設備投資を考える企業の割合が多いものの、これと同数の企業では、そもそも積極的な設備投資を考えていない。

**図表3　設備投資の要件（回答率）**




## 4 人手不足への対応策について

### ～非正規社員の採用、女性・高齢者の活躍に期待～

■ 人手不足が全国的に拡大する中、当地域においても43.3%の企業が人手不足であると回答している。人手不足の対応策として、「非正規社員の採用拡大（9.4%）」が最も多く、次いで「女性・高齢者の活躍(7.4%)」との回答結果となった。

■ 一方で、「正社員の採用基準緩和（4.3%）」は相対的に低い回答結果となった。

**図表4　業種別 人手不足への対応策（回答率）**（単位：%）

| | 人手不足 | 給与・賞与の引上げ | 正社員の採用基準緩和 | 非正規社員の採用拡大 | 女性・高齢者の活躍 | 機械化の推進 | 下請け等へのアウトソーシング | 仕事量の調整（受注絞込み等） | 対応不能（従業員の努力） | 人手は適正 | 人手は過剰 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 全業種 | 43.3 | 4.3 | 4.3 | 9.4 | 7.4 | 2.8 | 5.1 | 5.1 | 4.8 | 53.4 | 3.3 |
| 製造業 | 44.3 | 5.4 | 5.4 | 10.2 | 6.6 | 5.4 | 6.0 | 2.4 | 3.0 | 50.9 | 4.8 |
| 卸売業 | 41.2 | 2.9 | 0.0 | 14.7 | 5.9 | 2.9 | 2.9 | 5.9 | 5.9 | 55.9 | 2.9 |
| 小売業 | 36.6 | 1.2 | 1.2 | 9.8 | 9.8 | 1.2 | 0.0 | 3.7 | 9.8 | 58.5 | 4.9 |
| サービス業 | 54.3 | 8.6 | 2.9 | 11.4 | 5.7 | 0.0 | 2.9 | 11.4 | 11.4 | 34.3 | 11.4 |
| 建設・不動産業 | 40.0 | 3.8 | 7.5 | 3.8 | 7.5 | 0.0 | 10.0 | 7.5 | 0.0 | 56.3 | 3.8 |

### ～建設・不動産業では下請けへのアウトソーシングで対応～

■ 業種別にみると、サービス業（54.3%）、製造業（44.3%）では、人出不足との回答割合が比較的高い。

■ 対応策としては建設・不動産業を除くすべての業種で「非正規社員の採用拡大」との回答が最も多い。一方、建設・不動産業では「下請けへのアウトソーシング（10.0%）」との回答が最も多い結果となった。

**<調査概要>**

**対象企業**　当庫取引先企業393社
**調査期間**　平成26年9月1日～5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

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

# なぜズレる? 「上司時間」と「部下時間」

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

- 最近、山田課長は、真一の業務を進めるスピードに不満を覚えていた。山田課長の進め方と真一の進め方とで、どうもスピード感が合わないことがある。
- 山田課長がそれを顕著に感じたのは、今回、真一が新しく獲得できた見込み先に対する提案プランの検討を進めているときだ。
- その見込み先は、ある一つの商品だけではなく、いくつかの商品やサービスを組み合わせたパッケージプランの提案を望んでいるようだった。
- 見込み先のニーズを考えると、営業一課が扱っている商品ラインアップだけでプランを検討するのではなく、他の営業課で取り扱っている商品や、提携している他社（以下「提携先」）の商品も組み合わせてパッケージにして提案プランを構築する必要がある。
- そのため、山田課長としては、他の営業課や提携先と打ち合わせる時間も考慮して、営業一課で取り扱っている商品ラインアップの中だけでプランを考えるときよりも、前倒しで進めていかなければならないと思っている。真一もそのことを一応分かってはいるようだが、一手、二手、遅れているようだ。
- 以前の真一の報告から考えると、遅くとも今週中には提携先に打診する必要があると山田課長は思っていた。
- 真一からいつその件で相談があるかと待っていたが、何の相談もなく迎えた金曜日の朝。このままでは、提案するタイミングが遅れ、せっかくのチャンスを失いかねない。そこで山田課長は真一にスケジュールを確認してみることにした。
- するとそこに、上司と部下のギャップが見えた……。

## 山田課長が真一にスケジュールを問いかける会話

**課長**　お疲れ様。新規見込み先、また一つ獲得できたな、よかったじゃないか！

**真一**　ありがとうございます。課長のご指導のおかげです。ぜひこの見込み先は成約に結びつけたいので頑張ります！

**課長**　うん。しっかり関係を築いて、うちの会社のファンになってもらえよ！

**真一**　はい、分かりました！

**課長**　ところで、先方のニーズを考えると、営業二課とかうちの提携先X社と連携していかないといけないね。スケジュールはどうなってるの？大丈夫？

**真一**　はい。大丈夫です。いつもよりもできるだけ前倒しで進めようと思っています。

**課長**　できるだけじゃなくて、具体的な日時を教えてくれよ。見込み先にはいつ提案する予定？

**真一**　来週金曜日に提案する予定です。

**課長**　真一の段階で提案プランが完成するのはいつなの？

**真一**　来週水曜日には完成して課長に見ていただければと思っています。

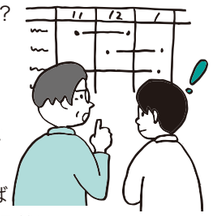
**課長**　ふーん。提携先X社には提案プランの内容はOKもらってる？

**真一**　まだです。課長に見ていただいてからX社に打診しようかと……。

**課長**　……X社にはいつ打診するつもり？見込み先に提案するのは来週金曜日だろう？X社も社内で検討する時間が必要なんだから、水曜日に打診して金曜日には見込み先に提案するなんて無理があるよ。だいたい、もし、X社で決定権のある△△部長が出張とかで不在だったらどうするんだ！

**真一**　そうですね……。すみません、そこまで考えていませんでした。

**課長**　とにかく、スケジュールを見直さなきゃならないな。まず、提案プランをもっと早く固めないと。できれば今日X社に打診したほうがいいな。X社には一度私から連絡することにしよう。提案プランはいつできる？



**真一**　……今日中に完成させます。

**課長**　“今日中”じゃなくて、今日の何時までかしっかり時間を決めてくれ。それに、今日の18時に完成しても、今日X社に打診はできないぞ。社外に打診しなければならないことだから、X社に打診する前にうちの部長の承認もいる。今日、何時までに部長の承認をもらったらX社に打診できるか、考えてみた？

**真一**　すみません、考えていませんでした（課長が言うようなことまで考えられないな……）。

## 上司と部下、それぞれの思いや考え

- 上司は、業務を進めるとき、全体を考えた上で、一つひとつの工程について、「この日時までにこの形で完成させる」というように計画を立てています。
- 上司が計画を立てるとき、上司の頭の中には「明確な全体のゴール」「納期」「ゴールに向かう際の難所」「かかわるプレーヤー」「工程を担当する部下の能力」などがあります。
- 「上司時間」は、あらかじめ全体の計画を立てた上で、それに沿って業務を進める「計画的時間」です。そのため上司は、部下に「いつできる？」と質問するときにも、「その時間には終わるだろう」と、答えを予測しています。そのため、時と場合にもよりますが、上司は部下の「今日中」などの答えが「その場しのぎ」に思え、部下の考えが足りていないと感じます。
- 一方、部下も、上司の指導などから、「全体を考えなければならない」ということ自体は知っています。しかし、それを常に実践できる部下は多くはありません。
- 部下の多くは、「木を見て森を見ず」になりがちです。実務に集中するあまり、自分の担当工程しか見えなくなったり、気持ちが焦って上司が考えている全体のゴールがイメージできていない段階で、「とりあえず」手をつけ始めたりします。
- このようにゴールが見えなくなった部下が、全体の所要時間を予測できるわけがありません。「部下時間」は、そのとき目の前にある自分の担当工程だけしか見えていない「閉塞的時間」になりがちです。そのため、上司に「いつできる？」と聞かれたときなどに、次の工程まで考えずに答えてしまうことがあるのです。

# ビジネスリポート | 上司と部下のギャップを探れ! 10



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「見えている範囲」

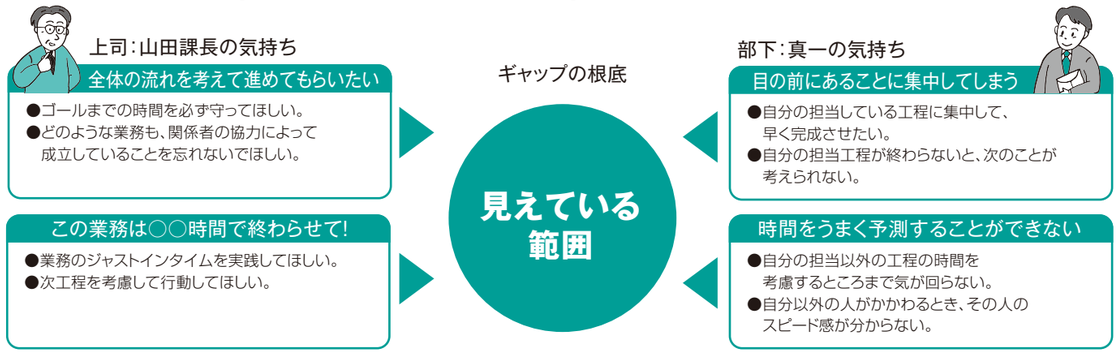
■「上司時間」は、例えて言うなら「マラソン」です。42.195キロの距離を世界新記録で走るために、どのポイントで給水するか、どこでスパートをかけるか、あるいは膝が痛むなど不測の事態が起こったらどうするかなども考慮して、時間配分を計算しています。

■「上司時間」は、全体を通して整然と計画された時間のため、42.195キロ、つまり業務全体を速く走りきることができます。

■ 一方、「部下時間」は「短距離」です。42.195キロ先のゴールをつい見失い、目の前の短距離だけを見て、「短距離を積み重ねたら結果的に42.195キロになった」という具合です。目の前の短距離だけは速く走れても、ペース配分が誤っていたり不測の事態に対応できず、42.195キロ、つまり業務全体を速く走りきることができません。

■ こうしたギャップは、上司と部下の「見えている範囲」が異なるために生じます。

**【ビジネスに取り組む際の「見えている範囲」】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、計画を立てさせ、「任さず」!

■ 理想としては、部下が「上司時間」の意識を持って業務を進めてくれることです。そのためには部下に「全体を考える視点」を持たせることが必要です。

■ しかし、部下に、「全体を考えなさい」とだけ言っても、部下はなかなか具体的にイメージできません。そこで上司は、まず、部下が業務にとりかかる前に計画を立てる癖をつけさせましょう。計画は、「どのような工程が必要か」「かかわるプレーヤーは誰か」などを質問しながら立てさせます。こうした質問で、部下に「全体を考えるときの視点」に気付かせましょう。

■ たとえ計画を立てさせても、放っておくとその通りには進みません。「部下に任せる」ではいけません。上司は、進捗状況を随時確認して軌道修正する必要があるのです。

### 2 部下は、「気配り重視」で計画せよ!

■「全体を考える視点」を持つ「上司時間」の意識は、目の前のことに集中しがちな部下にとっては難しく、一朝一夕で身に付くものではありません。

■ そこで部下は、閉塞的な「部下時間」の感覚を直すことから始めましょう。それには、計画を立てることが一番です。まず第一に、業務のゴールと納期を上司に確認することを、自分の中でルール化しましょう。その上で、計画を立て、自分の認識が誤っていないかどうか上司に確認する癖をつけましょう。

■ 計画を立てるときは、必ず次の工程も考えます。難しいことではありません。次の工程を担当する人が、やりにくかったり時間がなくなったりしないよう「気配りをする」という、当たり前の気持ちで考えればよいのです。

## ギャップ克服!上司力・部下力チェックシート

■ 以下は、「時間管理」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。

- □ 部下に、業務全体のゴールと納期を示している
- □ 部下に、業務全体の流れと関わるプレーヤーを必ず確認させている
- □ 部下が業務に取りかかる前に、必ず計画を立てさせ、それを確認している
- □ 部下に、自身の担当する工程の前後の工程も含めて計画を立てさせるようにしている
- □ 部下に、担当する個々の工程のゴールの具体的なイメージを説明させ、確認している
- □ 部下に、担当する個々の工程の所要時間を具体的に設定させている
- □ 部下に、設定した所要時間を厳守させている
- □ 部下が設定した所要時間を守れないときには、その要因を部下とともに検証している
- □ 部下が設定した所要時間を守れるよう、必要に応じて進め方を具体的に指示している
- □ 部下とスケジュールの話をするときは、日にちだけではなく、必ず時間まで決めている

**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%

### 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。

- □ 業務に取りかかる前に、業務全体のゴールと納期を必ず上司に確認している
- □ 業務に取りかかる前に、必ず計画を立て、それを上司に確認している
- □ 自身の立てた計画が上司の考える計画と相違がある場合は、その要因を必ず明らかにしている
- □ 計画を立てるときには、自分の担当する工程の前後の工程も必ず考えている
- □ 個々の工程について、具体的なゴールのイメージと完了する時間を必ず上司に相談している
- □ 設定した所要時間を厳守できるよう、進め方や手順を自分なりに工夫している
- □ 設定した所要時間を守れないときには、その要因を自分なりに検証した上で上司に相談している
- □ 定期的に進捗状況を上司に報告している
- □ 業務を進めるときには、常に意識して全体を俯瞰（ふかん）するよう心掛けている
- □ 上司に時間の感覚について指摘されたら、自分の見込みが甘かったと素直に反省している

**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%

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 | Facebook,Inc.COO

# シェリル・サンドバーグ

「地位も、やりがいのある仕事も、待っているだけではやって来ない。ちょうど、ティアラが天から舞い降りてこないように」(*)

出所:「LEAN IN 女性、仕事、リーダーへの意欲」(日本経済新聞出版社)

冒頭の言葉は、

**「女性がビジネスシーンで成功をつかむためには、成果を上げるだけでなく、自ら一歩踏み出してその成果をアピールする必要がある」**

ということを表しています。

サンドバーグ氏は、名門ハーバード大学経営大学院を優秀な成績で修了後、米国の財務長官を務めたラリー・サマーズ氏の首席補佐官に就任し、その後はGoogle Inc.の副社長、FacebookのCOOを務めるなど、輝かしい経歴の持ち主です。自身の著書「LEAN IN 女性、仕事、リーダーへの意欲」などにおいては、女性が臆することなく、男性と同じように活躍することを主張するなどし、多くの人々から共感を得ています。

一方で、幼い頃から「女性はかくあるべし」といったステレオタイプに影響されてきたサンドバーグ氏は、輝かしい経歴にもかかわらず、自分の評価や仕事ぶりに自信が持てないといいます。こうしたステレオタイプには、男性はリーダーになるべく、自信を持つことや野心家であることが善しとされる一方で、女性は「リーダーではなく、人を支える立場に回るべき」「男勝りな行動は控えるべき」といったものが含まれます。

こうしたステレオタイプの影響は、サンドバーグ氏に限らず、多くの女性が感じている問題かもしれません。これについて、次のようなエピソードがあります。サンドバーグ氏がジェンダーに関するテーマで講演をした際、質疑応答の時間が残り少なくなったので2問だけ質問を受け付けることにしたところ、女性全員が手を下ろしてしまったのに対して、男性の多くは挙手をしたままで、自らの質問に答えてほしいとアピールしていました。結局、サンドバーグ氏は挙手をしていた男性全員の質問に答えたのですが、講演後、女性から「女性が手を下ろしてしまったとはいえ、サンドバーグ氏は男性の質問だけに答えたこと」と、「女性は遠慮することなく、手を挙げ続けなければチャンスを得ることができない」という点を指摘されたのです。このとき、サンドバーグ氏は、「周囲の人は、女性が自信を持てずに、行動が遠慮がちになってしまうことを認識し、女性が自信を持てるよう女性を後押ししなければならない」と感じました。また、「女性自身も遠慮せずに、自信を持って行動する必要がある」という教訓を得ました。

女性が男性と同じように活躍することを望んでいるサンドバーグ氏であっても、意識していなければ、ステレオタイプから逃れることは困難なのかもしれません。

女性が自信を失いがちなことについて、サンドバーグ氏は次のように言っています。

**「しかし、ここがキーポイントで、『自分に自信がないと感じるのは必ずしも正しい認識に基づくものではない』という点を理解することです」(＊＊)**

以前に比べて女性がリーダーや重要なポジションで活躍できる環境が整ってきているものの、まだ十分とはいえない面もあるでしょう。女性の活躍をさらに推進していくためには、政策や社内体制の整備に加えて、女性に対するステレオタイプを排することも必要になってきます。難しいのは、男性が女性に対して抱くステレオタイプはもちろんのこと、女性自身が持つステレオタイプも排することが必要だということです。

今の時代、社員の多様性を組織の力に変えていかなければ厳しい競争に勝ち抜くことは困難です。そうした意味で、女性の活用は企業にとっても例外なく重要な課題になってきています。

しかし、サンドバーグ氏のような実績のある女性でも、「自分以外の女性をパワフルだと見なすことに抵抗を感じないし、そうした女性ほど魅力的に感じる。しかし、『よく思われない、嫌われるのではないか』という不安から、自身がパワフルだと見なされることに関しては抵抗を感じる」と言っています。

経営者が組織を見渡したとき、もしかすると、もっとパワフルに働きたいのに、自分を出し切れないでいる女性がいるかもしれません。女性に限ったことではありませんが、手を挙げている社員はもちろん、“手を挙げようとしている社員”にも気付き、平等にチャンスを与えていくことが、これからの組織マネジメントには求められているのでしょう。

**【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】**
シェリル・サンドバーグ(1969〜)。米国生まれ。ハーバード大学経営大学院修了。2008年、Facebook,Inc.(本稿では「Facebook」)COO就任。

**【参考文献】**
(＊)「LEAN IN 女性、仕事、リーダーへの意欲」(シェリル・サンドバーグ(著)、村井章子(訳)、日本経済新聞出版社、2013年6月)
(＊＊)「日経ビジネスオンライン(2013年7月5日付)」(日経BP社、2013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、2014年7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。

# 微笑みの国から ～タイ王国への視察報告～ (2014年8月)

安城市長　神谷　学

**当金庫では本年7月2日に、初の海外拠点となるバンコク駐在員事務所を開設し、8月6日には同事務所の開設披露パーティを開催しました。**
**本パーティにご参加いただいた安城市の神谷市長様によるタイ王国への視察報告を紹介させていただきます。**

**期　間**

平成26年8月4日(月曜日)～8月7日(木曜日)

**視察先**

穏やかな国民性から「微笑みの国」とも言われるタイ王国に出かけてきました。安城市内の金融機関である碧海信用金庫(以下「碧信」とします)が、信用金庫として日本で4番目となる海外駐在員事務所を首都バンコク市内に開設され、その開設パーティーに地元市長として出席するための訪問でした。また、バンコク市周辺でいくつかの日本の進出企業を視察し、経済のグローバル化の意義を自ら確認してまいりましたので、報告します。

## 1 視察の目的・意義

碧信がバンコク市に駐在員事務所を置かれる背景には、すでに多くの地元企業がバンコク界隈を中心としたタイに進出しているという状況があり、伺ったお話では西三河地方を中心とする碧信の自動車関連を中心とした取引先企業の50社ほどが、すでにタイに進出をされているということでした。この他にも20社以上の地元企業が近い将来の進出をお考えとのことで、地元企業がどんな生産活動をしておられるのか、なぜ今タイへの進出なのか。そのあたりを探り、安城市内での産業振興策を考えたいと思い現地に向かい、状況調査をしてきました。バンコク滞在は実質的に5日・6日の2日間でしたので、詳細に関しては分からない面も多いのですが、見聞きしたまま、感じたままをまとめてみました。

碧信の海外駐在員事務所は中央ビル16F

碧信の海外駐在員事務所開設披露パーティー鏡割り

## 2 日本企業の進出概況

碧信の幹部の皆さんとJETRO(日本貿易振興機構)事務所にごあいさつに伺い、この地方からの企業進出の概要をお聞きしました。それによりますと、愛知県からの企業進出は中国523社、タイ267社、インドネシア139社と、アジア圏では中国に次いでタイへの進出が多いということでした。タイでは近年、洪水やクーデターなどがあったものの、私たちの滞在中にそうした後遺症を連想される場所は皆無で、今後もタイへの企業進出は増えると見込まれました。

また、そうした企業の動向を先読みした日本の金融機関のバンコクへの事務所設置も増加しており、信用金庫では碧信が4つ目ですが、この他、すでに日本の地方銀行17行も進出していました。この地域からは名古屋、愛知、大垣共立、静岡、百五などの地方銀行名を耳にしました。日本企業がタイへ進出する理由は、次のようにいくつか考えられます。

日本メーカーの車が目立つバンコク市内

### 人件費の安さ

海外からの旺盛な企業進出を受けて、前政権が2年前に最低賃金を日本円で600円/日から900円/日に引き上げたため、人件費のメリットは薄れつつありますが、日本と比較をすればまだ安価といえます。

### 穏やかな国民性

多くの国民は仏教徒と思われ、すれ違う時には合掌や会釈をされることがしばしば。顔立ちも日本人に近く、柔和でにこやかに対応してくれるので、対人的な雰囲気は日本と大きな違和感を覚えませんでした。

### ASEAN（東南アジア諸国連合）の拠点

経済の発展著しいASEAN10か国の中では、タイの都市インフラはかなり整備されており、なおかつ地理的にもASEAN諸国の中心的な位置にあり、海外からの企業進出を図るために法律や税制面での支援体制がしっかりしているようです。またASEANの人口は約6億人で、今後のさらなる伸長が期待できる市場と見込まれています。

おおむね以上のような理由で、すでに日本の企業進出が進んでいるためか、渋滞しがちなバンコク市街地を走る車の90%が日本車と感じられてしまうほどでした。タイ国内で生産されている自動車生産台数は240万台/年で、かなり大きな生産拠点となっていました。

## 3 現地企業のようす

### デンソータイランド

日本以外のアジア圏のデンソー社員は約3万3千人だそうですが、うち日本人は150人程度で、生産のほとんどは現地の人たちに任せる方針でした。デンソーのタイ進出の歴史は1972年と古く、現在タイには1万人ほどの社員が働いており、特にかさばる製品は販売する国で生産へとシフトしつつ、小型高機能部品についてはタイでの集中生産を進めてきたそうです。よって本社は日本でも、対象とする市場はアジア圏という視点で経営戦略を描いておられました。タイ国内にはデンソーの工場が3つあり、売り上げは2012年に合計で1千億円を超えたそうです。

ASEAN経済圏域内の貿易に関しては、関税がかからないという大きなメリットがあるのみならず、近年では中国・韓国・インドともFTA(自由貿易協定)による関税上のメリットが生まれてきており、これらを生かした経営戦略の下での生産活動が展開されていました。今後は、世界の動きに合わせて生産方法を組み替えるとともに、環境負荷が小さく安全性に配慮したコンパクトカーなど、初めて車を所有する人たちが購入しやすい自動車開発を進めることが求められるそうです。

また、新たな市場開拓や新興国経済へのテコ入れとして、タイ周辺国へも生産拠点を移植される方針をお持ちで、すでにカンボジアで70人ほどの従業員を雇用して、手作業を中心とした生産を始めているそうでした。こうしたタイ近隣国では東南アジア独特の言語や生活習慣の壁があり、それをクリアするために日本人ではなく、周辺国のことばが分かるタイ人が現地へ出向し、指導に当たるという方策が講じられておられました。

このような新たな周辺国での事業展開は、現地の人との絆づくりから始まり、教育の提供や食生活の改善、安心して暮らせる住環境の提供など、きめ細かな配慮のもとで円滑に進められているようでした。デンソーのタイにおける長年の経験や実績が、近隣国での新たな成果につながっているのでしょう。こうした長年の努力により、「日本企業は人を大切にする」というイメージが定着しているようで、デンソーのASEAN経済圏域での一層の発展が期待されると思われました。

デンソータイランドにて

### 中央精機タイランド（CMWT）

安城市に本社をお持ちの中央精機は、1994年からタイでの経営に取り組んで来られましたが、2009年にタイの民間資本との合弁企業CMWTを設立されました。日本と同じ自動車のホイール生産をしておられ、480万個/年の生産体制が確立されていました。近年では2012年の生産額が最も高く、39億バーツ(約122億円)の生産額を挙げられました。

タイでは唯一のスチールホイールのメーカーで、タイに進出した全ての自動車メーカーのホイールは、このCMWTから供給されていました。またこの工場を拠点としてASEAN経済圏への出荷も行っておられ、CMWTはアジア圏での重要な生産拠点ともなっていました。アルミ素材の高級ホイールは、まだ需要が少ないためかタイ国内では生産されていないようでした。

従業員は総数460名でしたが、うち日本人は5名でした。ホイールの製造工程を見学させていただきましたが、その大半が自動化されており、人間はプレスや加工機器のつなぎの役割を求められていました。鉄製ホイールは約10kgと重く、また作業が単調なこともあり、タイ人はホイール製造工程を敬遠しがちなため、ライン上の力仕事は近隣国からの労働者が請け負っていたようでした。

ホイールは構造的にはシンプルな部品ですが、高速で走る自動車を支える要となりますので、高い品質管理の他、均一な製品をいかに効率的に作るかが求められており、現場責任者の日本人管理職の皆さんのご苦労がしのばれました。

中央精機タイランドにて

### トヨトミオートパーツ (TOYOTOMI Auto parts)

安城市に本社を置いておられる豊臣機工も、2011年にタイの民間資本との合弁会社を設立され、昨年4月より生産を開始されたばかりのまだ真新しい工場を訪問させていただきました。工場は約10万平方メートルの敷地でしたが、うち工場が建設されているのは5万平方メートルほどで、まだまだこれから拡張されてゆく生産拠点とお見受けしました。従業員は500名を当面の目標としておられましたが、まだ設備が整えられておらず、現在はその半分ほどの人出で稼働を始めているというところでした。

トヨトミオートパーツは、自動車ボディーの修理に使われる鈑金プレス部品、いわゆる補給部品の生産を担っていますが、それだけでは経営的に安定しないため自動車ドアやボンネット、ピラーなどの新車向けアッセンブリー部品も請け負われていました。大型プレスやロボットなど、危険を伴う工程や習熟に時間を要する機器が多くあり、そのため従業員にそれらの取り扱いをどう熟知させるのかで試行錯誤されている段階でした。そのためまずは従業員の安全と、製品の品質確保を第一とされ、今後は熟練工をどう育てるかがポイントのようでした。

2年前に国策で最低賃金が引き上げられたため、従業員が賃金に高い関心を持つようになり、条件の良い企業があれば簡単に離職してしまう傾向が強くなり、従業員の定着に苦慮しておられるようでした。また、新たに労働組合の立ち上げの動きもあり、社員の雇用環境の向上をきめ細かく考えねばならない状況となり、余暇のスポーツから社員食堂のメニューまで色んな面の配慮をしておられ、異国での企業経営の立ち上げ段階のご苦労を垣間見る思いがしました。

トヨトミオートパーツ工場内

## 4 所感

バンコク市内ではJETRO(日本貿易振興機構)の現地事務所と、周辺の工業団地へ進出された3つの企業を訪問させていただき、さらに碧信バンコク駐在員事務所開設のパーティーで何人かの日本人経営者の皆さんとお話をすることもでき、日本企業がタイへ進出される意義や課題を私なりに把握することができました。

碧信事務所開設パーティーにて佐藤大使と

日本企業のバンコク進出に関しては、単にタイ王国1国という視野で受け止めるのではなく、ASEAN経済圏全体との関わりで理解すべき経済戦略と理解しました。バンコク市周辺で生産される自動車や電気製品などは、タイの国内消費のみが対象ではなく、ASEAN圏域全体、さらにはASEANとFTAによる自由貿易協定を結ぶアジア諸国をも狙うことを前提とした生産計画が立てられています。これは国際化ブームという一過性のものではなく、時代の先を読んだグローバル企業の長期戦略に沿った生産体制の再配置であると感じました。

帰国直後の8月8日、2014年上半期の日本の経常収支が政府から公表されました。それによりますと、最近の円安にもかかわらず輸出は思うほど伸びず、逆に輸入が大きく伸び経常収支の赤字は改善されていませんでした。製造業の生産拠点の海外移転という経済の構造的変化は、日本政府の予想以上に進んでしまっていたということになりますが、タイの日本企業の実状を見てきた私にはおおよその納得がゆく結果となりました。

また、最近の新聞では、日本の少子高齢化を案じる記事が多く見られるようになりました。ある銀行の調査とされる特集では、日本国内の自動車販売台数は「2013年569万台→2020年460万台→2030年415万台」と、2030年には2013年現在の30%近い減少と見込まれていました。よって、このまま日本国内で企業が既存の自動車部品に頼る生産を続ければ、おそらく大変厳しい縮小整理を続けてゆくことになりそうです。

こうした厳しい日本の近未来を見越され、自社の将来に思いを馳せた企業経営者の皆さんは、生き残りを賭けた海外展開を図っておられるということなのでしょう。碧信の取引先とされるこの地域の製造業50社ほどがすでにタイに進出されている他、今後も20社以上の地元企業が近い将来の進出をお考えになっているという状況に驚かされると同時に、日本の私たちの地域の将来もこうした国際化の流れの中で改めて深く考えねばならないと痛感させられました。

一方、こうした日本などのグローバル企業が進出するタイ王国側としては、将来への経済発展の大きなチャンスを得た訳で、タイ国内では国民の教育熱向上により学校教育環境の充実が図られ、タイの多くの若者たちは高等教育を受け、外国語を習得し高い技能や技術を磨いてきていることも知りました。もともとタイ人はものづくりを得意とし手先が器用だったそうで、これまで主に日本で生産されてきたプレス用の金型も、日本の7割程度の価格で生産するタイの企業も現れており、現地調達が多くなってきているようです。よって日本の企業間では、取引き先の親会社の海外進出に呼応できない子会社は、取引きが先細りするという厳しい環境変化が進むものと想像されます。

とは言え、近年の企業の急激なタイへの工場進出により、すでにバンコク市内では人手不足が深刻になりつつあり、外資系企業が優秀な人材を求めようと給与を引き上げるため、給与格差による離職率が高まってきており、安定操業が困難になりつつあるという弊害が出始めているようでした。

また、こうしたタイ国内での自動車生産の供給力拡大や、最低賃金引き上げなどにより、自動車の国内販売が激増しているものの、道路・公共交通などの都市インフラの整備が急な社会変化に追いついていないため、バンコク市内の交通渋滞は深刻な状況で、通勤が一苦労という高度経済成長時代の日本のような様相を呈しています。

さらにタイの乗用車価格は、排気量1,800ccのカローラ1台の価格が約300万円とされており、日本人から見れば非常に高価に思われます。タイの中産階級は年収50万円～350万円とお聞きしましたが、こうした中産階級にとって年収以上の価格のマイカーは「高嶺の花」と言えるでしょう。それでも郊外の工業団地に働きに出るためには自動車は必需品であり、マイホームを抵当に入れてでもマイカーを持つという庶民の大変な家計のやりくりを耳にしました。

私たち日本の感覚からすれば、タイの人々の給与が安いというより、自動車の価格があまりに高すぎると感じられます。その大きな理由の1つにタイ国内には製鉄所がなく、鉄鋼などの素材を日本や韓国の製鉄会社から輸入していることが挙げられると思われました。多くのバンコク市民は生活環境の悪化を心配し、臨海部での製鉄所の建設に理解を示さないのだそうです。タイ国民は経済成長を願うと同時に、すでに生活環境の安全へも関心が高くなっているようです。

「マイカーは便利な生活を手に入れるための必需品であるが、それを手に入れたために家計は大変なやりくりを強いられている」という、そんな悩ましいバンコクの市民生活が浮かんできます。もともと温暖で水にも恵まれ稲作農業が盛んな国土で、宗教を信奉して助け合

バンコク市内の風景

う穏やかな暮らしをしていた人々が、自己の利益を追求する市場経済の洗礼を受け、今まさにグローバルな市場経済との向き合い方を模索していると思われます。

対照的に日本は、人口減少が進むことで市場としての魅力は失われつつあり、そのために日本企業は新たな市場となる新興国への対応を迫られています。日本とタイ王国は同時進行で、相反するような社会変化に直面しており、ともにそれぞれの問題解決の糸口を探していると感じます。私たちは「生産は海外へ」という時代の流れを止めることはできないでしょうが、開発・研究など「ものづくり」の頭脳や心臓部は地元に留められるような産業政策を考えねばなりません。

こうしたグローバルな産業構造の変化の中で、私たちの地域やまちをどうしてゆくのかということを考えねばならない時代を迎えているのだと痛感させられました。「glocal」という経済用語があります。「地域性も考慮しながら地球的視野に立つ」という意味の言葉ですが、地方自治に携わる私たちこそこうした視点からの地域の活力再生のあり方が問われていると実感された有意義な視察となりました。