



鶴舞公園 (つるまこうえん) 【写真】名古屋市緑化センター提供

【場 所】 名古屋市昭和区鶴舞一丁目

【交 通】 JR中央本線「鶴舞」駅下車すぐ
地下鉄鶴舞線「鶴舞」駅下車4番出口ほか

【問い合わせ】 TEL:052-733-8340 (名古屋市緑化センター)

つるま
鶴舞公園は、明治42(1909)年11月19日に、名古屋市が設置した最初の公園です。

明治の欧化思想の影響を受け、整形式の洋風庭園と回遊式の日本庭園を併せ持っています。正面入口からヒラヤスギの並木、噴水塔、奏楽堂、胡蝶ヶ池、竜ヶ池と続く公園の中軸は、幾多の時代を乗り越えて100年以上も変わらず、市民に愛されてきました。平成18年には「日本の歴史公園百選」に指定、平成21年には国の登録記念物に登録され、その歴史的価値はますます高まっています。

また、園内には、名古屋市公会堂、鶴舞中央図書館などもあります。



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

〈企画・編集〉総合企画部 企画グループ
TEL0566(77)8102

2015年5月発行



企業訪問 地域の躍動企業

株式会社アドテック富士 代表取締役社長 青木 眞徳 氏
業務管理部部長 近藤 吉彦 氏

地域の景気動向 平成27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! 12
上司と部下をつなぐ、その答えは「幕の内弁当」

経営のヒントとなる言葉
ニッカウキスキー株式会社創業者 竹鶴 政孝

トピックス 営業本部を新設
カンボジア視察記



企業訪問 地域の躍動企業

矢作支店お取引先



本社外観

株式会社アドテック富士

代表取締役社長 青木眞徳 氏
業務管理部部長 近藤吉彦 氏

1977年の創業以来、富士機械製造株式会社を中心とするFUJIグループの中核企業として、工作機械の改造・修理と電子部品自動装着機に関連するものづくりのエンジニア集団として歩んできた「株式会社アドテック富士」。この歩みを止めることなく、新たなエンジニアリングソリューションを提案する企業として、皆さまの抱えるさまざまな課題に素早くお応えすることを最大の使命と認識している。

今回、「社員は家族であり、家族である社員全員が一致団結することで、お客様のための企業でありたい。」と考えておられる青木社長ならびに近藤部長にお話をうかがいました。



左から矢作支店浅田支店長、青木社長、近藤部長、矢作支店竹口係長

お客様の「困った」を一緒に考え、新しいものを創造する

御社の事業内容について簡単に教えてください。

単能工作機の改造・修理、電子部品自動装着装置に関連するエンジニアリングを専門として1977年に創業しました。現在では、FUJIグループの中核企業として電子部品自動装着機関連の装置やユニット製造・組立、用途に応じた専用自動組立機、検査機、各種FA用ソフトウェア設計など幅広く業務を展開しています。

お客様の「困った」のご相談を一緒に考え、新しいものを創造するために、経験豊富なエンジニア、さまざまな分野のスペシャリストが数多く働いており、設計から生産まで一貫して行うことができます。FUJIグループとして培った高度な技術により、「高品質な製品」、「高い信頼性」をご提供するとともに、ものづくりの精鋭集団としてお客様に最適なシステムのご提案もさせていただきます。

国内外に広がる豊富なネットワークもあり、グループ間のみならず協力会社を活用したフレキシブルな生産能力により、お客様の急なご要望にも即時対応できる体制を整えています。

当社では、これらの強みを生かして、工作機械事業、電子機器事業、エンジニアリング事業の3本柱で一貫体制の製品づくりを行っているのです。



3つの事業が御社の柱となっているんですね。

創業から続く工作機械事業では、改造や修理をはじめとする工作機械に関する事業全般を行っており、特に、お客様が慣れ親しんだ機械が発する「もっと活躍させて」の声を聞いています。工場に眠っている遊休機をよく目にしますよね。当社では、片隅に追いやられている遊休機に生命を吹き込み、新設機と同様な活躍ができる機械として甦らせます。また、ロボット・搬送ユニットの組み合わせや新規ユニットの取り付けで、生産性の高い自動化ラインへの再生にも簡単に対応します。品質、価格、納期、サービスを最優先に考え、改善・改革に取り組んでいます。

1982年に電子部品自動装着機事業として始まった電子機器事業では、お客様のニーズを反映し、最適かつ高品質な製品をご提供しています。富士機械製造株式会社のDNAを受け継

ぎ、ストレッチなどを使用したミクロン単位の確かな技術力で高精度・高品質な製品を提供します。

この2つの事業の技術を生かし、2011年に新設したのがエンジニアリング事業です。エンジニアリング事業は、工作機械事業や電子機器事業で培った高い技術を生かし、プロセス設計、機械設計、PCソフトウェア設計から、工程自動化改善提案まで、工場自動化に必要なさまざまな技術を組み合わせて提供します。そして、最近ではエネルギー分野にも取り組んでいます。



Before



After

情報感度を磨きイノベーションを興せ！

エネルギー分野の取り組みについて教えてください。

新しいビジネスをスタートさせる場合、どのような分野のビジネスに取り組むかを決めなければなりません。ここで重要となるのは、最も旬であるビジネスに取り組むことです。当社では、近年のエネルギー問題や地球環境問題への意識の高まりから、エネルギー分野事業である傾斜地太陽光発電システムに取り組んだのです。

平成25年度、独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)に株式会社NTTファシリティーズ様と当社で共同開発した「太陽光多用途化実証プロジェクト」が採択されました。これを受け、当社ではNEDOプロジェクトチームが立ち上がり本格的な開発活動が開始しました。

NEDOプロジェクトチームの具体的な取り組みは？

NEDO事業においては、主に高速道路沿いなどの斜面へ太陽光発電パネルを設置するための装置を開発しています。今日では、平らな土地や家の屋根などへの太陽光パネルの設置は進んでいますが、傾斜地への設置は技術やコストの問題によりあまり進んでいないのが現状です。そこで当社では、多様な形



状を有する傾斜地に対し、重機を使わず軽作業で設置可能な基礎架台の技術や、太陽光パネルの自動取り付けを可能とする施工技術の開発・実証実験を行っています。また、その他にもバッテリーの組み立ても請け負ったり、エネルギー関連ソリューションとして、太陽光発電所向け高圧受電盤の製作等も行っています。

天然資源が少ないといわれる日本ですが、日本には技術力という大きな資源があります。この資源を最大限に活用することで、さらなる省エネルギーの推進を図らなければならないと考えています。

他にも新しい分野への取り組みはお考えですか？

エネルギー分野に加え、ロボット分野にも積極的取り組みしていきます。今後は、ロボットを利用したものづくりが重要になると考えています。今まで培ったコアな技術を生かして自動機を造り上げ、単調で退屈な作業はロボットに任せ、ロボットにはできないことを人がやる。環境の変化が速いこの時代、社員にはこの先どのような事業が伸びるのかを考えることに時間を使ってほしいのです。ロボット分野以外にも、半導体関連、医療介護関連にも取り組んでいきます。全方位の事業を行うことはできないので、技術の進歩に注視しつつ、旬の技術や事業が何であるのかを見極め、最良のベクトルを見つけ出すことが重要なのです。

私は社員に対し「情報感度を磨き、イノベーションを興せ。」と常に言っています。世の中のさまざまな技術進歩を察知し仕事に取り組みということです。自らの目と耳で物事を見極め、変化を興すことが大切なのです。世の中、どのように進んでいくのか予測するのは難しい、だが、それを見極め、渦中に飛び込み、その中で生き抜いていくことが当社の方針です。

自立・自営の企業に向かって事業改革

自立・自営の企業に向けて
事業改革に取り組んでいますね。

以前、私は大手電機メーカーに勤めていた時、内外の会社に出向して、いろいろと勉強させていただきました。ドイツに赴き工場の立ち上げを行ったことがあります。日本とは考え方の違う点がいくつかあり、いろいろと考えさせられる面もありました。

例えば、報酬アップの交渉の場合、ドイツ人は自分の仕事の成果をこと細かく具体的に説明します。その時、こちらもちんちんと答えることが大事です。日本では、このようなことを個人に対して交渉することは一般的にはありませんが、成果を評価する場合、「よく頑張ったと思うが、もう少し頑張ったらな。」と曖昧な言葉で話す場合が多く、それでなんとなく納得してくれます。しかし、ドイツでは満足できていなければ、その理由を強い気持ちではっきり説明しなければ納得してくれません。「私は君に対してこのようなことを期待しているんだよ。」と明確に言えば、「よし、わかった。今度は頑張る。」と言ってくれます。

また、ある時、現場の課長が、食事時間の5分前に部下を連れて食堂に入ろうとしていたので注意したところ、「青木、俺を信じてくれ、仕事の区切りがついたので、私の判断で食べさせるが、忙しいから早く食べさせて仕事につかせる。」と涙をためて言われた時には本当に悪かったと思いました。私はドイツの工場だけでなくさまざまな会社を経験させていただいたので、それらの経験からアドテック富士の会社を良い会社にするんだと強い思いを持ち、社員に愛情を持って体当たりで本音で接することが大事だということを学びました。

それで、アドテック富士を夢と希望に満ちた自立した会社になりたいと思っています。規則とかルールをあまり作らず、社員に考えさせるアナログな管理を進めています。また、失敗を恐れず、失敗したら反省してまた前に進もうと言っています。

「ものづくりは人づくり」と言われますが、長年ものづくりに身を置いてきた私は、この言葉の意味がよく分かります。トップに立つ者は社員全員に夢を与え、夢に向かって引率しなければなりません。そこで私は、会社を従来のやり方から変えるため、新規事業を50%以上とするビジョンを打ち出しました。今までは、親会社の仕事が100%でしたが、これからは親会社以外からの仕事も受け、グループ会社としての存在価値をさらに高める。そして、いずれは親会社を手助けできる存在になる。そして社員全員が幸せになる。この夢と希望を共有し、「良い会社にしよう。」と繰り返し社員に言っているのです。

一貫して同じ事を繰り返し言うのですね。

毎期、毎期、社員に対して、あの手、この手を使い言葉や表現を代えて難しい事を言っても、結局言っていることは同じなんで

すよ。「良い物を安く速く造ろうよ。おもしろく楽しい元気のある会社を創ろうよ。」という意味が根本にあればよいのです。同じ内容の事を言葉を代えて言えば社員は混乱してしまいます。

ドイツでの工場立ち上げの時も、「日々改善すれば会社が良いくなる。社員も毎日楽しくなる。」との思いで現場を歩きながら、「インプルーブメント(改善)、インプルーブメント(改善)」と繰り返し社員に言っていました。遂には、私の顔を見ると社員達が「インプルーブメント!」と言うようになり、会社はどんどん良くなったのです。本当に元気な会社になりました。その後の話ですが、当時勤めていた大手電機メーカーの副社長が講演で次のように言っていたそうです。

「ドイツの工場はすばらしい工場となった。それは、英語のしゃべれない青木という者がいて、毎日同じ言葉を社員に言い続けた。余計な事を言わずに、インプルーブメント(改善)、インプルーブメント(改善)と、彼みたいに関心を持って同じ事を言い続けられればよいのだ。」と。私のやり方を認めてくれたんだと思っています。

社員の育成にも力を入れていますね。

当社では、社員像として「数字に強い企業体質」、「ものづくりの考え方の3C」、「社員全員の3つの意識の醸成」を掲げ、自立した社員の育成に取り組んでいます。

例えば、「八百屋のオヤジ(社長)育成塾」、「目利き塾」、「モノづくり塾」、「鍛冶屋塾」などの塾を愚直に進めています。八百屋のオヤジ(社長)育成塾では、「うちの店はいくら仕入れて、いくら手間をかけて、いくらで売っているのか?いくら儲かっているのか?」など、現状分析ができる社員を育てたいとの想いから開催しています。社員自らショップ単位で売上・仕入・スペース・経費・人件費・利益を管理することで原価意識の向上と改善状態の見える化を図っています。経理の社員だけではなく、全社員が自ら気付き、問題意識を高め、自ら改善する努力を促すことで、利益向上につなげることを目的としています。

目利き塾では、材料および加工についての知識を深め、自分の“ものさし”を持ち、物の価値を見抜く力を養うことを目的としています。改善活動の実践としてモノづくり塾、鍛冶屋塾、匠道場などを開催しています。さらには、エンジニアリング教育や技術の伝承に取り組み、知識、技術、情報感度を高め、さまざまな新製品を世に出したいと考えています。このような活動をするにより、ものづくりの考え方としての“3C”を促進し、利益意識・競争意識・向上意識の醸成を図っています。



Change! Challenge! Collaboration! ものづくりの考え方“3C”

ものづくりの考え方“3C”とは?

「3C for the future は私たちのスローガンです。」
“3C”とは、「Change=仕事を変える」、「Challenge=無理を超える」、「Collaboration=We are the Family」の頭文字をとったものです。仕事を変える(Change)とは、今までの仕事のやり方を正常に否定して新たな仕組みを造るという事です。その具体的な行動として、「会社・組織の壁をなくす」、「倉庫の中で製造する」、「常に考える習慣をつける」ことです。倉庫の中で製造するとは、必要な時、必要なものを必要なだけ取り出し製造すれば物流の短縮、払い出す倉庫の人間が必要なくなります。だから一台流しできるよう倉庫の整理整頓を徹底させているのです。まだまだですが、以前と比べれば良くなっています。そして、当然のことながら、当社では、工場内も整理・整頓・管理を徹底し、機種ごとに払い出し配膳箱を作り、ネジ1つに及ぶまで管理することで効率化を図っています。また、私は24時間考えて欲しいと言っています。ただし、24時間悩んではいけません。いくつになっても少年のような心で常に好奇心を持ってさまざまな事を考え、夢を描き、それを実現するために挑戦すればよいのです。

無理を越える(Challenge)とは、「仕事をなくす」「1/2ヘチャレンジする」「残業ゼロが当たり前のタイムマネジメントにすること、無駄な仕事を無くし、今までの半分の時間で仕事をこなすことを目指し効率化を促進します。そして3つ目の3CであるWe are the Family(Collaboration)では、社員全員が複数の仕事をこなせる多能工になるようにしています。それが「お助け部隊の推進」です。そして、「顔の見える関係をつくる」こと、社員全員が家族となり助け合うようにしています。

社員の幸せを考え家族のように
愛情をそそいでいますね。

当社には、社長室はありません。私の席は社員と同じ部屋にあり、横が通用口となっています。つまり、社員は私の横を通過して出社することになるので、毎朝、社員全員に声を掛けることができるのです。単に、「おはよう」の言葉だけでなく、社員の一人ひとりの顔を見て、仕事の事、体調の事など各々に声を掛け、コミュニケーションを図っています。退社時にも、今日の仕事はどうであったか声を掛けられます。朝の声掛けにより、私も社員からエネルギーをもらい、社員のエンジンを掛け、会社を奮い立たせる。帰りの声掛けで一日の疲れを少しでも癒すことができる。可愛くて、可愛くて、しょうがない社員だから毎日声を掛けられるのです。挨拶は本当にビタミン剤です。

そして、何よりも社員の相談に積極的に応えるように心掛けています。私は社員を友や家族のように思っているのですが、社員は私との差をとて大きく感じていると思います。大きな差を

感じている私に対し、勇気を持って相談に来ているのに「忙しいから、また今度にしてくれ。」とか、「何かあれば部長に話しておけ。」などと言ったら、その社員は二度と相談に来なくなるでしょう。だから私は、部下が相談に来たら「どうしたんだ。」「何かあったのか。」「まあ、座れ。」などと言って、私の横に座らせ一緒に話をします。私の机の横には、そのための席も用意してあります。もし、どうしても手が離せない時であれば、「まあ座れ、ちょっとだけ待っていてくれ。」と言い、急いで用事を済ませ相談に乗ります。また、部長たちにも同じように部下の相談に積極的に応えるように言っています。

日本はものづくりの国であるとともに人づくりの国であると考えています。「トップが部下の話に耳を傾け相談に乗り、家族と同様に愛情をもって育てる。」という気持ちがあれば部下はついてきてくれ、大きく育ちます。そして、社員が皆、家族となり結束力を高め、明るい会社をつくれば効率が上がり何でもできると信じています。将来、「三河の地にはアドテック富士がある。」と広くいわれるほどの会社になりたいと考えています。

企業プロフィール

社名	株式会社アドテック富士
本社	〒444-0947 愛知県岡崎市西本郷町字社口74-1 TEL:0564-31-4690(代表) TEL:0564-31-4625(営業部直通) FAX:0564-31-1794
創業	1977年4月
資本金	4,500万円
事業内容	電子部品自動組立機および周辺装置の設計・組立 工作機械の改造設計・製作 自動ロボット・専用機の設計・製作 各種ソフトウェア・制御設計・機械設計の受託
ホームページ	http://adtek-fuji.co.jp/

会社沿革

1977年	4月	株式会社マコト工業設立。 富士機械製造株式会社の単能旋盤の改造・修理専門集団として創業。
1982年	4月	電子部品自動組立機械製造事業開始。
1989年	5月	電子部品自動組立機械製造工場完成。
1999年	8月	ISO9001認証取得。
2002年	9月	ISO9001 2000年度版認証取得 対象:工作機事業・電子関連事業。
2002年	10月	富士機械製造株式会社 工作機械改造事業の全面受託開始。
2010年	4月	株式会社アドテック富士に改名。
2011年	11月	エンジニアリング事業部設立。
2013年	2月	株式会社アドテック富士 新工場完成。
2013年	6月	走行型ロボット販売開始。

全業種
D・I

消費税増税の影響も
収束しつつあるものの、
先行きに対する見方は慎重

- 平成27年1-3月(今期)のへきしん取引先業況D・I全業種は、前期▲7.1より改善し▲3.7であった。消費税増税に伴う駆け込み需要の反動減の影響も収束しつつあり、景況感に持ち直しの動きが見られる。
- 平成27年4-6月(来期)の見通しは▲9.4と悪化が予想されている。緩やかな景気回復が予想される中ではあるが、先行きに対する見方は慎重である。
- 日銀短観(平成27年3月調査)によると、中小企業(5,877社)の業況判断指数(D・I)は12月実績3、3月実績2と1ポイント悪化した。先行き予想は0と2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慎重である。
- 売上D・Iは僅かに悪化し▲2.4、収益D・Iはほぼ横這いの▲8.1であった。来期は両項目ともに僅かな悪化が予想されており、業況と同様に先行きに対する見方は慎重である。
- 人手D・Iは15期連続マイナスの▲25.7であった。来期見通しは▲19.9と人出不足感が弱まることが予想されるものの、依然として多くの中小企業で人手不足が深刻化している。

業種別
D・I

製造業は3期ぶりに
プラスに転じるも、
来期は再びマイナスの見通し

- 製造業は、前期▲7.3から良化し4.5と3期ぶりにプラスに転じ、前期に予想したD・Iを上回る結果となった。来期は▲1.3と再びマイナスに転じる見通しであり、先行きへの慎重さがうかがわれる。
- 地域の基幹産業である自動車部品製造業は、前期2.9から今期6.5と良化した。来期見通しは▲4.8と悪化の見通しである。
- 非製造業では、卸売業は悪化、建設・不動産業は僅かに悪化した。一方、サービス業は若干改善、小売業ではほぼ横這いとなった。業況D・Iがプラスであるのは卸売業のみである。
- 来期見通しは、建設・不動産業は横這い、建設・不動産業を除く全ての業種で悪化が予想されている。中でも卸売業は今期5.4から来期▲10.8と大幅に悪化し、3期ぶりにマイナスに転じる見通しである。
- 人手D・Iの来期見通しは、全ての業種で人手不足感が弱まることが予想されているものの、依然として人手不足感が強い状況である。中でも、製造業は▲23.6、サービス業は▲22.6と予想されており、他業種に比べ人手不足感が強い。

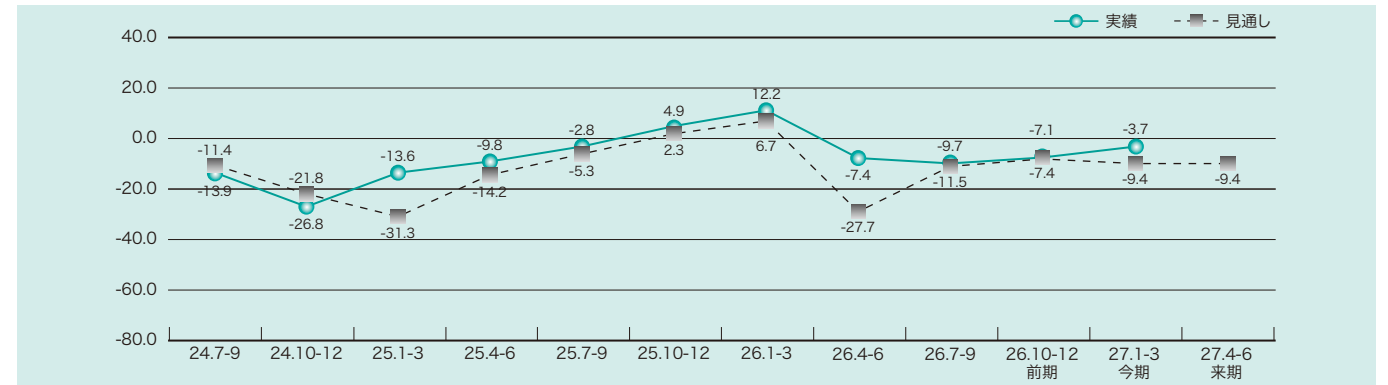
全業種
回答数382社

今期の実績(1-3月期)

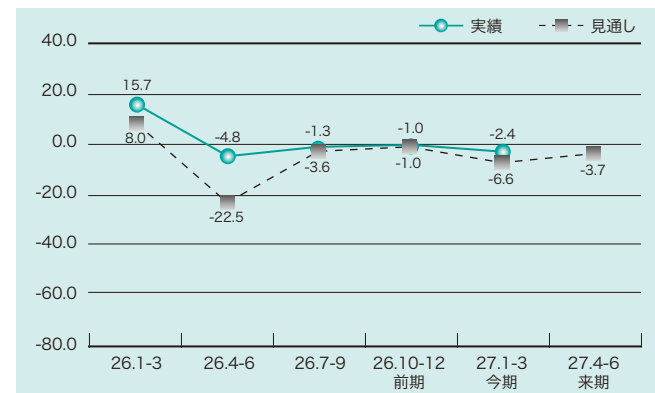
来期の見通し(4-6月期)

業況D・Iは▲3.7。若干改善するも4期連続のマイナス。
業況D・Iは▲9.4。先行きに対する見方は依然慎重。

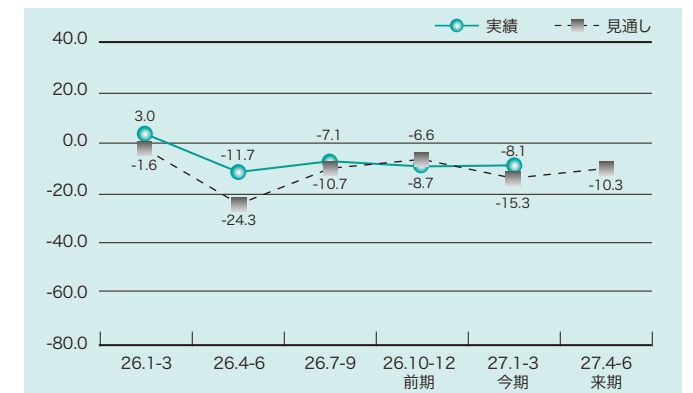
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



へきしん取引先景況調査とは

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

調査概要

- 調査実施時期 平成27年3月2日～6日
- 調査対象企業 382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)	157	37	80	31	76	1	382
構成比(%)	41.1%	9.7%	20.9%	8.1%	19.9%	0.3%	100.0%



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

D・I判断指数

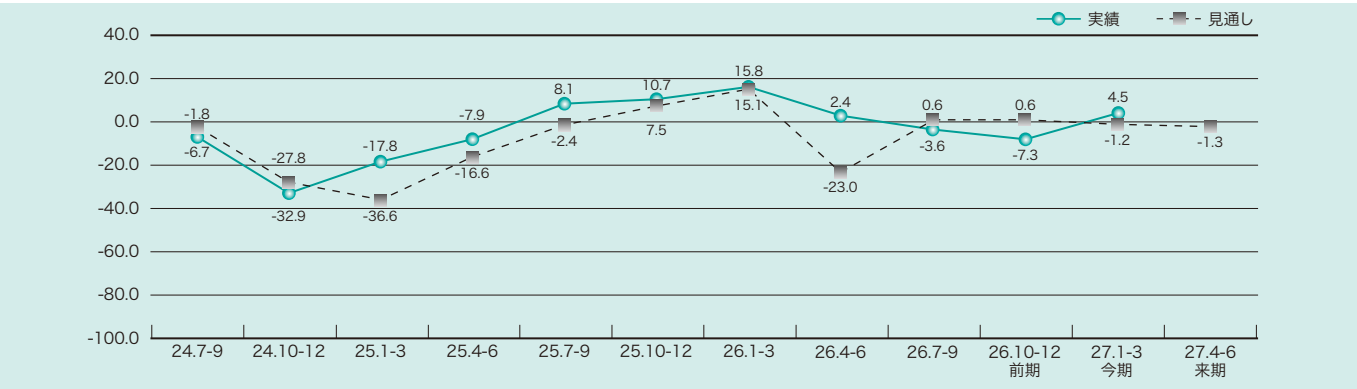
	平成25年 7-9月	10-12月	平成26年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成27年 1-3月	4-6月
業況	▲2.8	4.9	12.2	▲7.4	▲9.7	▲7.1	▲3.7	▲9.4
売上	9.3	14.5	15.7	▲4.8	▲1.3	▲1.0	▲2.4	▲3.7
収益	▲2.5	2.3	3.0	▲11.7	▲7.1	▲8.7	▲8.1	▲10.3
資金繰り	▲6.4	▲7.0	▲5.1	▲10.2	▲10.2	▲9.7	▲11.5	▲9.7
在庫	▲1.1	6.0	▲2.5	2.8	1.7	1.4	0.6	1.4
設備	▲10.2	▲5.4	▲10.3	▲5.1	▲9.4	▲10.1	▲9.3	▲9.6
人手	▲15.5	▲23.1	▲27.6	▲18.4	▲20.1	▲27.2	▲25.7	▲19.9

(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。

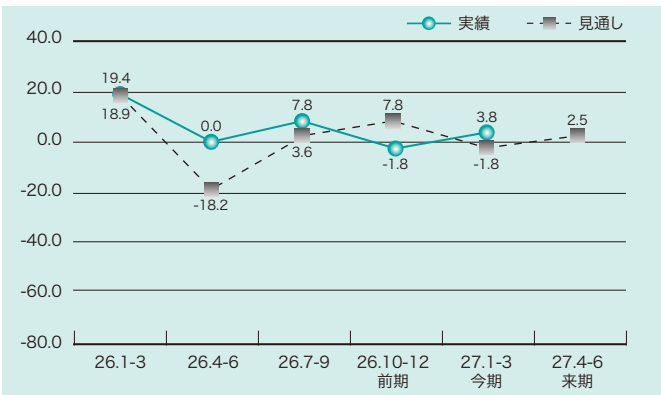
製造業
回答数157社

今期の実績（1-3月期）
業況D・Iは4.5。前期より良化し3期ぶりにプラスに転じる。
来期の見通し（4-6月期）
業況D・Iは▲1.3。来期は再びマイナスに転じる見通し。

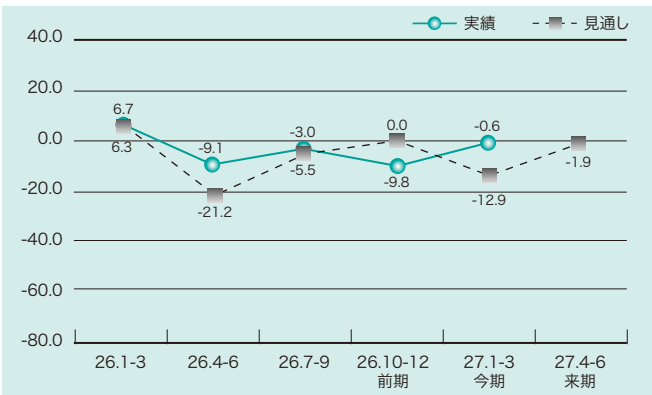
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



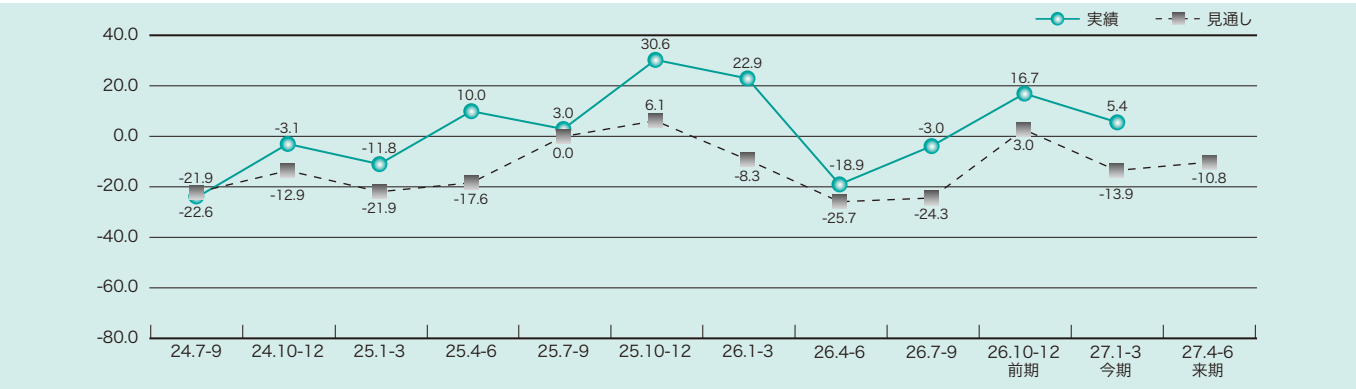
D・I判断指数	前期実績					今期実績		来期見通し
	平成25年 7-9月	10-12月	平成26年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成27年 1-3月	4-6月
業況	8.1 	10.7 	15.8 	2.4 	▲3.6 	▲7.3 	4.5 	▲1.3
売上	8.7	17.6	19.4	0.0	7.8	▲1.8	3.8	2.5
収益	3.7	4.4	6.7	▲9.1	▲3.0	▲9.8	▲0.6	▲1.9
資金繰り	▲2.5	▲2.5	▲0.6	▲1.2	▲2.4	▲3.7	▲5.1	▲3.8
在庫	▲1.9	4.4	▲2.4	3.0	6.0	0.6	0.6	▲0.6
設備	▲11.3	▲3.8	▲8.5	▲6.1	▲13.3	▲11.0	▲8.9	▲12.1
人手	▲18.0	▲14.5	▲29.1	▲16.4	▲14.5	▲27.4	▲29.3	▲23.6

(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。

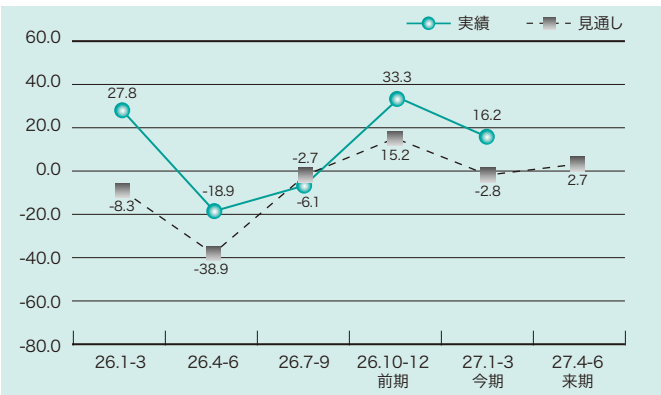
卸売業
回答数37社

今期の実績（1-3月期）
業況D・Iは5.4。前期より悪化するもプラスを維持。
来期の見通し（4-6月期）
業況D・Iは▲10.8。大幅に悪化しマイナスに転じる見通し。

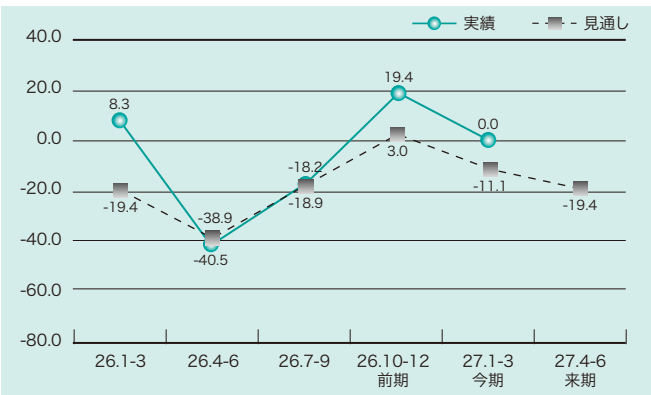
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数	前期実績					今期実績		来期見通し
	平成25年 7-9月	10-12月	平成26年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成27年 1-3月	4-6月
業況	3.0 	30.6 	22.9 	▲18.9 	▲3.0 	16.7 	5.4 	▲10.8
売上	9.1	47.2	27.8	▲18.9	▲6.1	33.3	16.2	2.7
収益	6.1	30.6	8.3	▲40.5	▲18.2	19.4	0.0	▲19.4
資金繰り	▲3.1	0.0	▲5.6	▲21.6	0.0	0.0	▲16.2	▲16.2
在庫	9.1	11.1	▲2.9	16.7	15.2	16.7	0.0	5.4
設備	▲15.2	▲5.7	▲22.2	▲10.8	▲3.0	▲11.1	▲13.5	▲8.1
人手	▲18.8	▲33.3	▲38.9	▲16.7	▲30.3	▲36.1	▲24.3	▲16.2

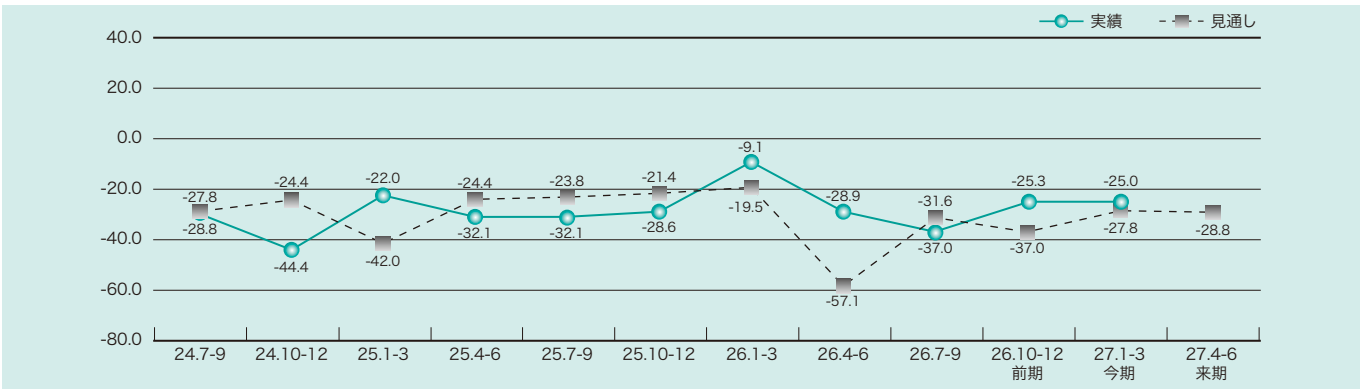
(注)在庫／設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

小売業
回答数80社

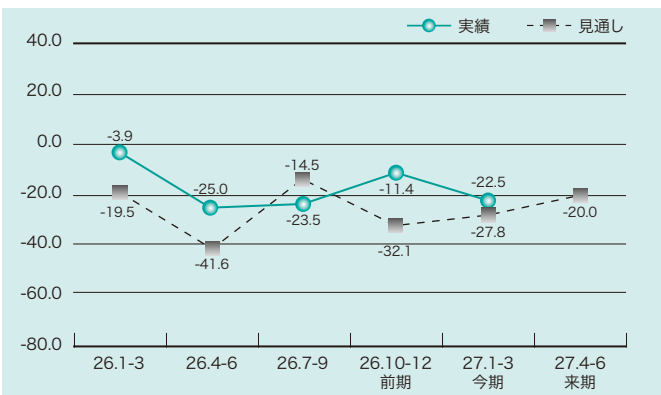
今期の実績（1-3月期）
来期の見通し（4-6月期）

業況D・Iはほぼ横這いの▲25.0。依然厳しい状況が続く。
業況D・Iは▲28.8。先行きに対する見方はさらに厳しい。

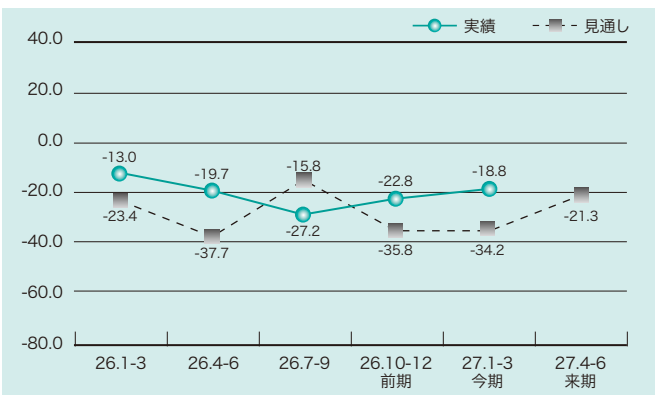
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	平成25年 7-9月	10-12月	平成26年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成27年 1-3月	4-6月
業況	▲32.1 	▲28.6 	▲9.1 	▲28.9 	▲37.0 	▲25.3 	▲25.0 	▲28.8
売上	▲3.6	▲7.8	▲3.9	▲25.0	▲23.5	▲11.4	▲22.5	▲20.0
収益	▲26.2	▲20.8	▲13.0	▲19.7	▲27.2	▲22.8	▲18.8	▲21.3
資金繰り	▲9.5	▲23.4	▲16.9	▲26.3	▲25.9	▲22.8	▲20.0	▲18.8
在庫	▲2.4	14.5	5.2	2.6	0.0	7.6	3.8	2.5
設備	▲6.0	▲6.5	▲11.7	▲1.3	▲12.3	▲12.7	▲11.3	▲12.5
人手	▲16.7	▲23.4	▲13.0	▲17.1	▲19.8	▲16.5	▲18.8	▲15.0

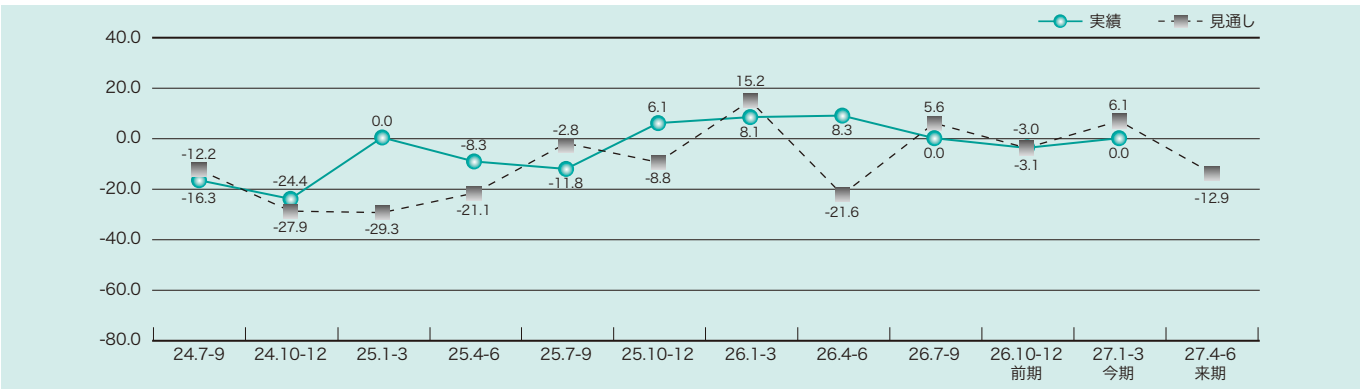
(注)在庫／設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

サービス業
回答数31社

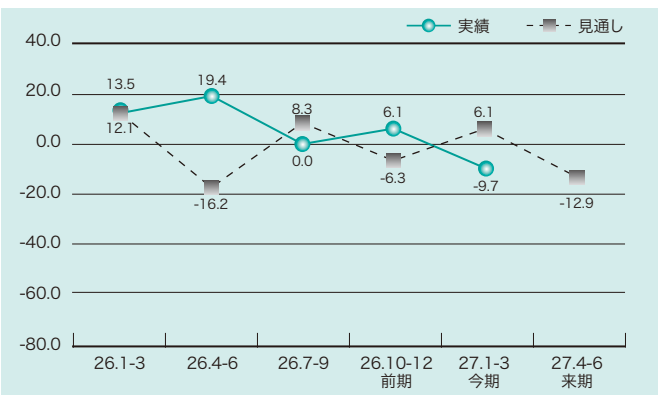
今期の実績（1-3月期）
来期の見通し（4-6月期）

業況D・Iは0.0。前期より若干良化。
業況D・Iは▲12.9。先行きに対する見方は厳しい。

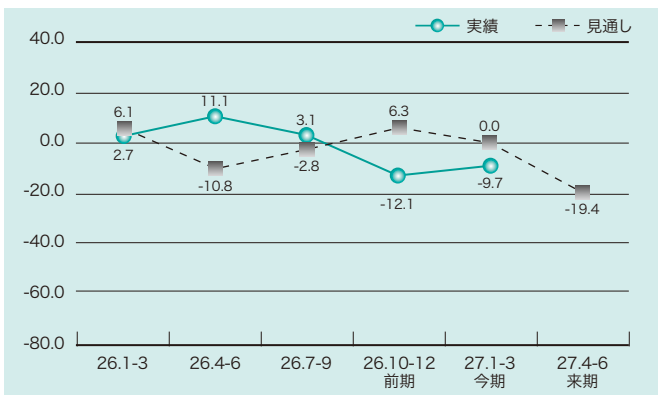
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	平成25年 7-9月	10-12月	平成26年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成27年 1-3月	4-6月
業況	▲11.8 	6.1 	8.1 	8.3 	0.0 	▲3.0 	0.0 	▲12.9
売上	11.8	3.0	13.5	19.4	0.0	6.1	▲9.7	▲12.9
収益	▲5.9	0.0	2.7	11.1	3.1	▲12.1	▲9.7	▲19.4
資金繰り	▲13.3	▲6.1	▲5.4	▲8.3	▲18.8	▲15.2	▲6.5	▲3.2
設備	▲17.6	▲3.0	▲2.7	5.6	▲3.1	▲12.1	▲12.9	▲16.1
人手	▲5.9	▲15.2	▲32.4	▲25.0	▲28.1	▲30.3	▲25.8	▲22.6

(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76社

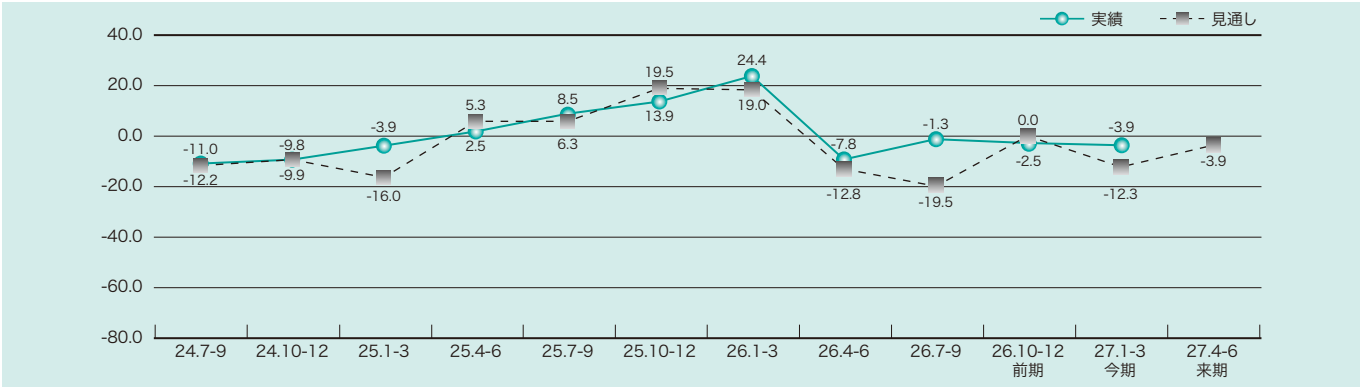
今期の実績（1-3月期）

業況D・Iは▲3.9。僅かに悪化し4期連続のマイナス。

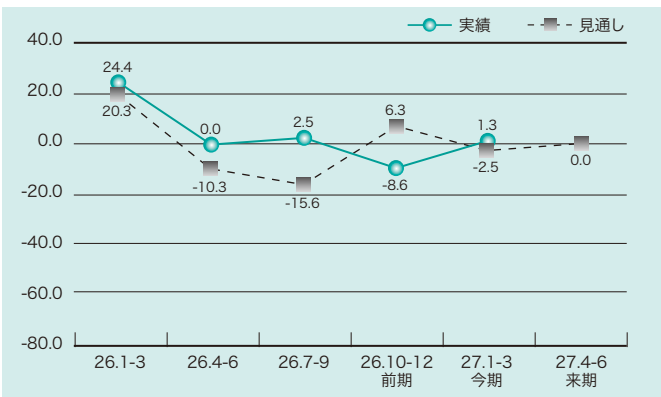
来期の見通し（4-6月期）

業況D・Iは▲3.9。来期は横這いの見通し。

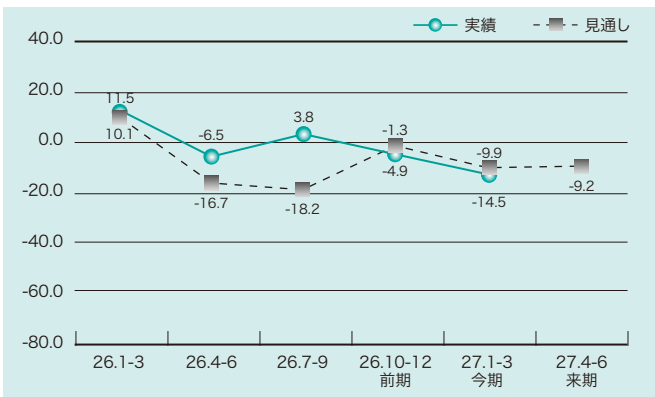
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数		前期実績					今期実績		来期見通し	
	平成25年 7-9月	10-12月	平成26年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成27年 1-3月	4-6月		
業 況	8.5 	13.9 	24.4 	▲7.8 	▲1.3 	▲2.5 	▲3.9 	▲3.9 		
売 上	23.2	21.5	24.4	0.0	2.5	▲8.6	1.3	0.0		
収 益	8.5	10.1	11.5	▲6.5	3.8	▲4.9	▲14.5	▲9.2		
資金繰り	▲10.1	▲3.8	▲1.3	▲9.1	▲11.4	▲12.3	▲15.8	▲11.8		
在 庫	▲2.5	▲1.3	▲9.1	▲3.9	▲11.8	▲9.9	▲2.6	2.6		
設 備	▲4.9	▲9.8	▲10.0	▲10.2	▲1.7	▲3.2	▲3.4	3.4		
人 手	▲12.2	▲39.2	▲32.1	▲22.1	▲25.3	▲32.1	▲26.3	▲17.1		

(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。

業種別

業況D・I

	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	7-9月	10-12月	平成27年 1-3月	4-6月
全業種	▲13.9	▲26.8	▲13.6	▲9.8	▲2.8	4.9	12.2	▲7.4	▲9.7	▲7.1	▲3.7	▲9.4
製造業	▲6.7	▲32.9	▲17.8	▲7.9	8.1	10.7	15.8	2.4	▲3.6	▲7.3	4.5	▲1.3
食料品製造	▲30.0	▲30.0	▲11.1	▲11.1	0.0	▲11.1	▲18.2	▲10.0	0.0	▲40.0	▲10.0	0.0
繊維品製造	▲20.0	▲20.0	▲30.0	44.4	9.1	10.0	0.0	12.5	10.0	0.0	0.0	▲12.5
金属製品製造	0.0	▲7.1	▲33.3	▲7.7	16.7	▲7.7	21.4	0.0	▲9.1	0.0	42.9	0.0
一般機械器具製造	0.0	0.0	▲6.7	▲26.7	▲7.7	16.7	0.0	33.0	8.3	35.7	38.5	23.1
自動車部品製造	6.3	▲52.4	▲1.5	▲3.0	17.2	14.5	29.7	0.0	13.4	2.9	6.5	▲4.8
瓦製造	▲7.7	▲30.8	▲66.7	▲30.8	▲33.3	▲8.3	▲7.7	▲33.3	▲72.7	▲90.9	▲60.0	▲30.0
卸売業	▲22.6	▲3.1	▲11.8	10.0	3.0	30.6	22.9	▲18.9	▲3.0	16.7	5.4	▲10.8
小売業	▲28.8	▲44.4	▲22.0	▲32.1	▲32.1	▲28.6	▲9.1	▲28.9	▲37.0	▲25.3	▲25.0	▲28.8
繊維・衣服・身の回り品小売	▲42.9	▲37.5	▲37.5	▲62.5	▲71.4	▲42.9	▲28.6	▲12.5	▲50.0	▲37.5	▲11.1	▲44.4
飲食料品小売	▲39.1	▲47.8	▲26.1	▲30.4	▲21.7	▲36.4	▲13.0	▲13.6	▲13.0	▲4.5	▲13.0	▲21.7
飲食店	▲40.0	▲70.0	▲60.0	▲33.3	▲61.5	▲45.5	▲27.3	▲50.0	▲22.2	▲66.7	▲50.0	▲37.5
自動車小売	13.3	▲33.3	31.3	▲6.3	▲6.7	21.4	20.0	▲14.3	▲50.0	▲20.0	▲7.7	▲23.1
サービス業	▲16.3	▲24.4	0.0	▲8.3	▲11.8	6.1	8.1	8.3	0.0	▲3.0	0.0	▲12.9
自動車整備	▲66.7	▲66.7	▲33.3	▲60.0	▲60.0	▲50.0	▲20.0	▲80.0	▲60.0	▲20.0	▲20.0	▲40.0
運輸	▲11.1	▲66.7	0.0	0.0	▲12.5	12.5	▲16.7	37.5	25.0	12.5	28.6	0.0
建設・不動産業	▲11.0	▲9.9	▲3.9	2.5	8.5	13.9	24.4	▲7.8	▲1.3	▲2.5	▲3.9	▲3.9
総合工事	▲9.1	▲14.7	3.4	▲5.9	11.1	▲14.7	26.5	▲30.0	▲6.5	▲6.5	▲9.7	▲6.5
職別工事	▲42.1	▲11.1	▲25.0	0.0	11.8	12.5	15.8	0.0	5.3	▲5.3	▲15.0	▲5.0
設備工事	27.3	▲40.0	12.5	12.5	▲25.0	10.0	28.6	0.0	20.0	0.0	28.6	▲14.3
不動産	▲5.3	15.8	0.0	15.8	14.3	11.1	27.8	16.7	▲10.5	5.6	5.6	5.6

ビジネスリポート | 上司と部下のギャップを探れ! 12

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

上司と部下をつなぐ、
その答えは
「幕の内弁当」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」的な部分がある。顔を出すのがタマにきず。



大輔(営業一課所属)

入社5年目。真面目な性格で、地味な仕事でもコツコツこなすタイプ。少し気弱な部分があり、失敗などを引きずるところがある。半面、同期の真一にはひそかにライバル心を燃やしている。



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

- 真一が新任マネジャーに抜てきされた新規顧客開拓プロジェクト(以下「プロジェクト」)が始まってから、早1年がたとうとしていた。新規獲得の件数は目標を上回り、大型の案件もまとめた。
- 新任マネジャーとして大活躍した真一は社長からも評価され、「チャレンジ賞」を受賞した。チャレンジ賞は、新しい業務に果敢にチャレンジし、困難にめげることなくやり遂げた者に贈られる名誉ある賞である。
- 思えば、ここまでの道のりは決して平坦ではなかった。真一を中心としたチームは、今でこそ一致団結しているが、結成当初はばらばらで、業務の進め方や考え方にも多くの問題があった。
- そうした問題を地道にコツコツと解決していくことで、ようやく今日の成功に至ったのだ。新任マネジャーとして人一倍の苦勞をした真一は大いに喜んだ。大輔や一平も真一への称賛を惜しまない。
- 一見ハッピーエンドに見えるこの光景だが、山田課長には心配事があった。今回の成功はメンバー一人一人の頑張りの成果にほかならない。果たして真一はそれを理解し、皆に感謝しているのだろうか。大輔や一平は、自分たちもプロジェクトの成功に貢献したと実感できているのだろうか。
- 疑問に思った山田課長は、そのことを3人に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……。

山田課長が真一、大輔、一平にプロジェクトの感想を問う会話

課長 お疲れ様。
苦しいときもあったが、プロジェクトは大成功に終わった。このメンバーならきっとできると信じていたよ!

真一 ありがとうございます!何とか目標を達成できましたし、Y社との大型案件もまとめることができたので、収益面も問題ありません。

全員 うんうん。

課長 本当だな。
ここまでくる間にいろいろあったが、皆、良い経験になっただろう。

大輔 はい!
ただ、今回の成功は何と言っても真一君のおかげですよ。

一平 本当にそうですよ!
真一さんがいなかったら、絶対に成功していなかっただろうな。

真一 そんなに褒めたって、何にも出やしないよ(^^)

大輔 いやいや、本当だよ。
真一君に比べれば、私の活躍なんて足元にも及ばないよ。

一平 僕だって同じですよ。
真一さんに比べれば、僕の貢献なんて大したことないし…。

真一 そんなことはないよ。でもさ〜、確かにY社の案件は、よくまとめられたよね。直前になってサービス内容が二転三転し始めたときは気が気じゃなかったよ。提携先との調整も大変だったな。あれは、僕の人生の中で忘れられない出来事になるよ。



課長 確かにY社との契約はよくまとめた。ただし、ここにいる大輔や一平はもちろん、営業二課や提携先X社の協力がなければ成りできなかったことを忘れるなよ。特にX社は、時間的な無理をずいぶん聞いてくれたからね。

真一 ……そうですね、すみません。

課長 いや、謝る必要はないんだよ。ただ、今回のプロジェクトは皆の力がなければ決して成功できなかったものだ。だから、サポートしてくれた関係者に感謝しなければならない。そして、プロジェクトをやり遂げたことに誇りを持ってほしい!

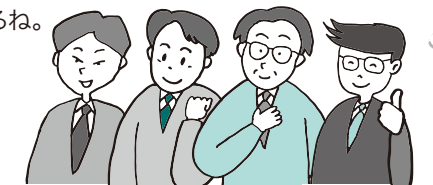
真一 はい!

課長 真一はマネジャーとしてよくチームをまとめた。大輔は得意のマーケティングで顧客市場をよく分析した。一平は人一倍テレコールをした。そうだな。

一平 でも、やっぱり一番頑張ったのは真一さんだと思います……。

課長 何言ってるんだ。一平は一平なりに精一杯頑張っていた。私はずっと皆の頑張りを見てたよ。このチームのメンバーは各自がベストを尽くしていたし、互いに信じ合っていた。誰が一番なんてことはない。皆がプロジェクトの主役なんだ。分かるね。

全員 はい!



上司と部下、それぞれの思いや考え

- 上司は、組織を「全体」と「個」の2つの視点からマネジメントしています。
- 企業活動は団体戦であり、たった一人のスタープレイヤーの力だけで勝つのは甘くないものではありません。そのため、上司は異なる考え方や得意分野を持った部下を集め、多様性と柔軟性に富んだ組織を作り上げようと努めます。
- ただし、異質な部下たちをただ集めただけではチームワークは生まれません。一人一人の部下が組織における自分の役割を理解し、自分の能力を高め、最後までやり遂げようと努力する必要があります。上司が部下との対話を続けるのは、そのことを分かってもらいたいからです。
- つまり、上司は、異質な者の集まりではあるが、皆が同じ方向を向いている組織が理想的であると考えています。

- 一方、部下は、組織を「個」という視点からとらえています。
- 経験の浅い部下は、「誰が、何をした」という目の前で起きた事柄だけで、組織の状況を判断しがちです。そのため、一人のスタープレイヤーがいれば、その力が組織の力であると錯覚してしまうことがあります。
- しかし、ビジネスはそれほど甘くありません。「資料のコピー」といった、一見ビジネスとは直接関係ないようなことも含め、全てが有機的に結びついたときに組織は大きな力を発揮します。つまり、誰もが主役になり得るのです。しかし、自分の知らないところで起きていることを認識できない部下は、「縁の下力持ち」の存在に気がつきません。
- このように組織を俯瞰(ふかん)できない部下は、目に見える範囲で部分最適が実現していれば、良い組織であると考えがちです。

ビジネスリポート | 上司と部下のギャップを探れ! 12

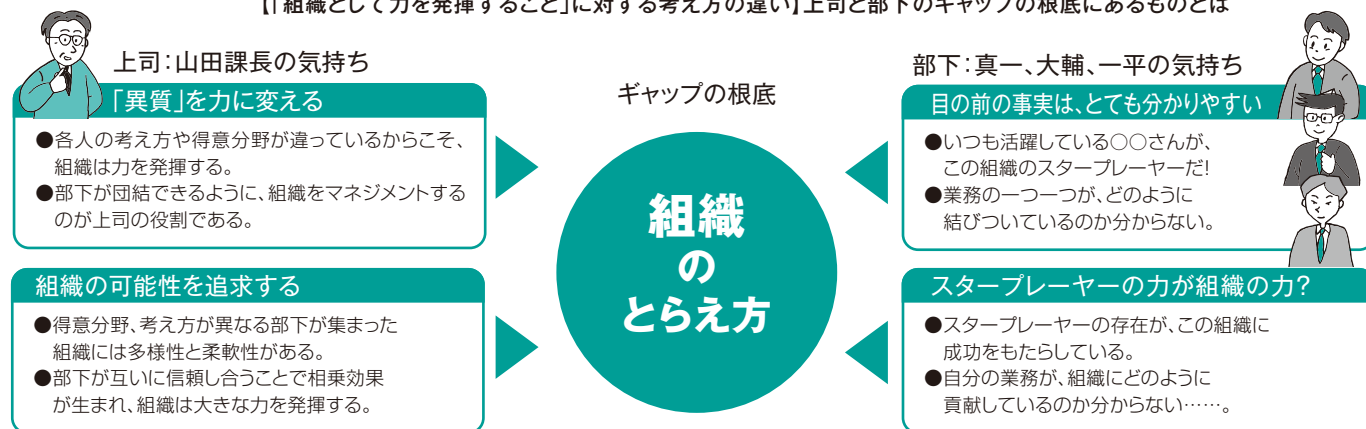
上司と部下の間にあるギャップがコミュニケーションを妨げる

Hekikai Report

上司と部下のギャップの根底は「『組織』のとらえ方」

- 上司は、組織をマネジメントして結果を出さなければなりません。しかし、組織が直面する課題はさまざまです。多様性と柔軟性のある組織でなければ勝ち残ることができないため、上司は組織に異質な部下を受け入れます(異質な部下を育てます)。
- ただし、いくら異質とはいえ、組織の意向に全く共感しない者を受け入れては組織が崩壊しかねません。上司は、「受け入れてはいけない異質」についても考慮しています。
- 一方、部下は上司から指示を受けた業務をこなさなければならず、その活動範囲はある程度限定されます。そのため周囲にあまり目が向かず、また当たり前のように行っている自分の業務が、組織にどのように貢献しているのかを実感する機会も多くありません。逆に、分かりやすく活躍しているメンバーがいると、そこだけに注目してしまいます。
- こうしたギャップは、上司と部下の「『組織』のとらえ方」が異なるために生じます。

【「組織として力を発揮すること」に対する考え方の違い】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、「旗」を立てて仲間を集め!

- 異質な部下をまとめ上げて、機能する組織を作り上げるために、上司が取り組むべきことは以下の2つです。
- 1つ目は、組織が進む方向を明確に示すことです。例えば、「停滞する我が社の営業を自分たちの手で変えてやる!」「皆があっと驚くようなシステムを構築しよう!」など、多少大げさでも、分かりやすい「旗」を立てるのがよいでしょう。これに共感してくれる部下は、「同じ船に乗り、共に戦ってくれる仲間」です。
- 2つ目は、組織を健全に保つことです。「地味だが、コツコツと組織に貢献している部下」にはきちんと感謝の気持ちを伝え、評価しなければなりません。逆に、「忙しそうに見えるが、実はほとんど業務をしていない部下」には厳しく接し、時には追い込んででも行動と思考の改善を図る必要があります。

2 部下は、組織の一員としての自覚を持て!

- 一人前の戦力となり、ほかのメンバーと協力しながら組織に貢献するために、部下が取り組むべきことは以下の2つです。
- 1つ目は、自分の役割を正しく理解し、それを果たすことです。「この件は〇〇さんに任せておけば心配ない」といったように、上司にとって計算できる戦力になったとき、部下は初めてその組織に貢献できたことになります。ただし、独りよがりではいけません。組織が目指している方向を常に意識するようにしましょう。
- 2つ目は、組織の当事者としての自覚を持ち、より良い組織にするための課題を発見し、改善する積極性を持つことです。上司は、こうした部下の積極性を高く評価し、新しいチャンスを与えてくれるものです。逆に、上司に指示されるがままに動くだけでは、自身の成長が止まってしまうでしょう。

【エピソード】

- 山田課長が真一、大輔、一平にプロジェクトの感想を問う会話には、続きがあった。そこで3人は、山田課長のプロジェクトチームに対する思いを知ることになる。
- 山田課長の思いは、真一、大輔、一平の今後の会社人生に大きな影響を与えるものとなった。そこには、「組織とは何か」を解き明かすヒントがあった……。

山田課長が真一、大輔、一平にプロジェクトの感想を問う会話の続き

- 課長** せっかいいいチームに育ったんだ。次はもっと高い山にチャレンジしようじゃないか。
- 全員** はい、課長!
- 真一** そうだよ、大輔。あんなに鋭い分析は僕にはできないよ。大輔の分析を参考に、がんがん営業するから、これからも頼むぜ!
- 大輔** 任せてくれ! 実は次の有力先をもうピックアップしてあるんだ。
- 真一** おお〜、さすが大輔。頼りになるね! 一平、さっそく提案資料の作成を始めようじゃないか。
- 一平** へへ〜。そうくると思って、基本的なところはもう作成してありますよ。
- 真一** すごいじゃないか! このチームは最高だな!!
- 課長** うんうん。皆がそれぞれの役割をきちんとこなしながら、同じ方向に向かって進んでいる。これこそ、「幕の内弁当の組織」じゃないか。
- 全員** え? 「幕の内弁当の組織」って何ですか?
- 課長** そうか、このことはまだ皆に話していなかったかもしれないな。
- 全員** はい。ぜひ、聞かせてください。
- 課長** 私は、良い組織は幕の内弁当に似ていると思うんだ。幕の内弁当がほかの弁当と違うのは、例えば焼肉弁当でいうところの焼肉のような際立った主役がいないことだ。その代わり、味の違うさまざまなおかずが互いに邪魔することなく調和していて、全体として高い完成度を実現している。しかも、焼肉弁当の付け合わせのキャベツは脇役的な存在といえるかもしれないが、幕の内弁当では、梅干しでさえきちんと自己主張しているように思うんだ。幕の内弁当では、全てのおかずが主役なんだよ。
- このチームにも同じことがいえるぞ。真一、大輔、一平の3人は考え方や得意分野が違うけど、それぞれが自分の役割をきちんとやり遂げていて、良いチームワークを発揮している。
- 全員** ……。
- 課長** それにね、幕の内弁当にはたくさんのおかずがあるから、飽きがこないんだ。チームでいえば、持続性があるということだね。だから、私は幕の内弁当の組織が大好きなんだ。
- 全員** そういう考え方もあるんですね。

- 帰り道、真一は山田課長の言葉を思い返していた。チャレンジ賞の獲得で一人前のマネジャーの仲間入りをした気になっていたが、これはチームで獲得したものにほかならない。皆への感謝の気持ちをかみしめながら、真一は夕食に幕の内弁当を買った。
- このときはまだ知らされていなかったが、真一はプロジェクトの成果を買われ、新しい部署でさらなる活躍を求められることになる。「幕の内弁当の組織」という言葉は、新たな戦いに挑む真一の心のよりどころとなるのである……。

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

竹鶴政孝

ニッカウヰスキー株式会社創業者

「ウイスキーの熟成を科学の力で早める試みは昔からあったが、すべて失敗している。自然と時だけがその解決者なのである」(*)

出所:「ウイスキーと私」(NHK出版)

冒頭の言葉は、

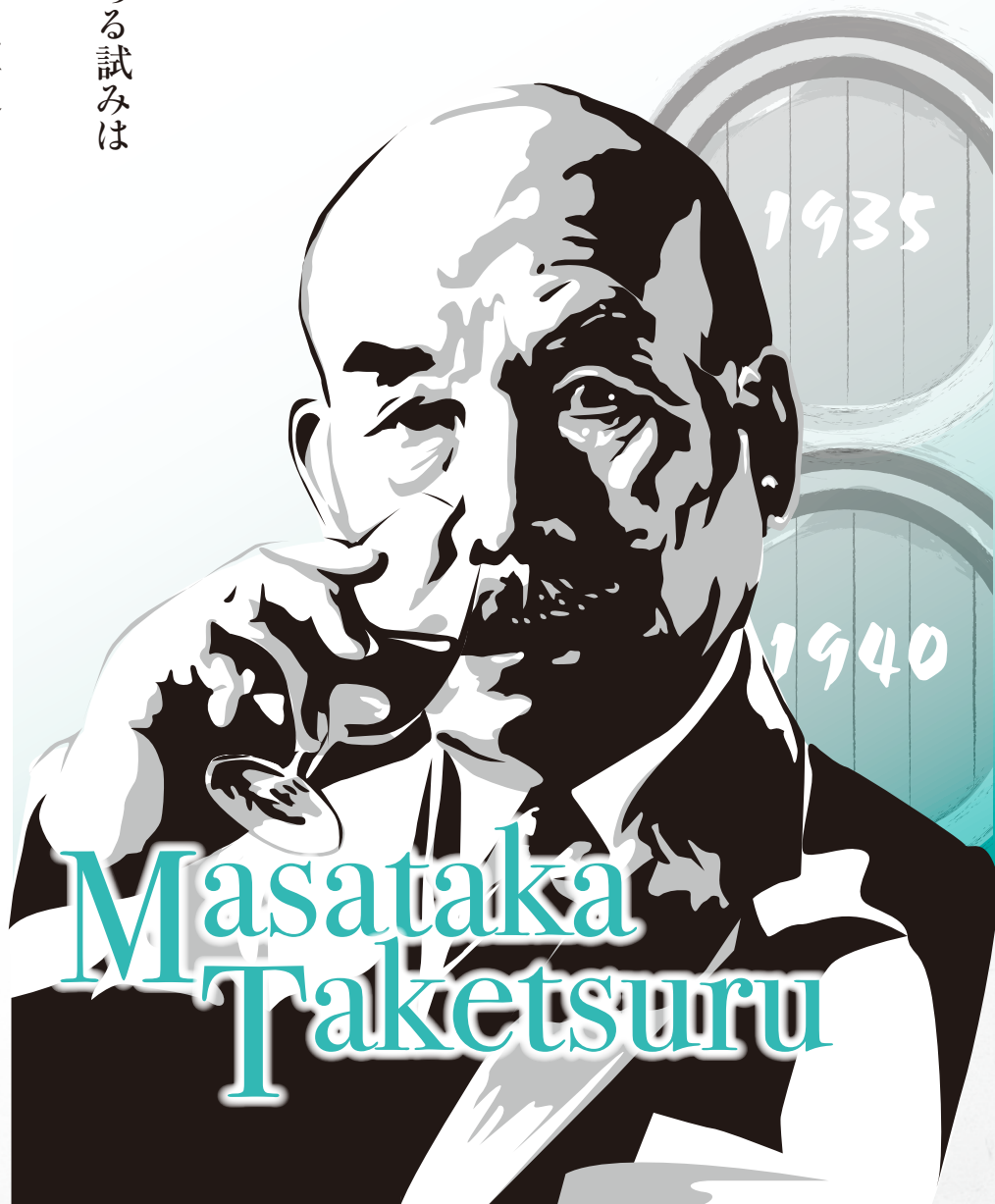
自社のビジネスにとって
何が重要なのかを見極めることが
経営者の務めである

ということを表しています。

連続テレビ小説「マッサン」のモデルでもある竹鶴氏は、本場のウイスキー醸造を学ぶために渡英し、生涯の伴侶となるリタ夫人と運命的な出会いを果たします。

「日本で本格的なウイスキー醸造を始める!」という夢を持って帰国した竹鶴氏とリタ夫人ですが、帰国の矢先、竹鶴氏の留学を支援してくれた摂津酒造が景気の悪さなどを理由に、ウイスキー醸造から撤退してしまいます。

失意の竹鶴氏の前に現れたのが、「やってみなはれ」の名言で知られる、壽屋の鳥井信治郎(とりいしんじろう)



氏でした。ウイスキー醸造の事業拡大を検討していた鳥井氏は、これを全面的に竹鶴氏に任せることにしたのです。

ただし、鳥井氏は新工場の立地については自分の意見を曲げませんでした。竹鶴氏は、ウイスキー醸造に適している北海道が良いと主張しますが、鳥井氏は壽屋のある大阪からのアクセスが悪いことを理由に反対していたのです。そのときの鳥井氏の言葉には次のようなものがあります。

「工場を皆さんに見てもらえないような商品は、
これからは大きくなりまへん。
大阪から近いところにどうしても建てたいのや」(*)

竹鶴氏と鳥井氏の意見は真っ向からぶつかったわけですが、竹鶴氏は「商品を育てるカンと努力は先天的なものがある」と鳥井氏を評価、尊敬しており、結局、竹鶴氏が折れて新工場は大阪府の山崎に建設されました。これが山崎蒸留所です。そして、1929年に山崎蒸留所で日本初の本格ウイスキー「白札」が生まれ、ついに発売されることになりました。

ところが、ウイスキーを飲みなれない当時の日本人にとって、白札の風味は「焦げ臭い」と感じられたようで、売れ行きは芳しくありませんでした。それでも、本場の風味へのこだわりを捨てられない竹鶴氏は、壽屋を退社し、北海道の余市でニッカウヰスキーを設立するという道を選びました。

1940年、竹鶴氏は苦勞の末に「ニッカウヰスキー」の発売にまでこぎ着けますが、日本人になかなか受け入れてもらえませんでした。その後、日本は第二次世界大戦の勃発、そして敗戦と、物資に乏しく貧しい時代を迎えました。戦後はイミテーション・ウイスキーが出回り、日本人が本格的なウイスキーに慣れ親しむ機会が失われていきます。

竹鶴氏は本格ウイスキーにこだわっていたものの、時代を生き抜くために発想を転換し、日本各地のウイスキー・メーカーに自社の原酒を販売し始めました。

そこには、「自社の原酒を混ぜることで、少しでもイミテーション・ウイスキーの風味が豊かになるならば」という竹鶴氏の思いがありました。

その後も、ニッカウヰスキーは、二級ウイスキーなどを販売せざるを得ない状況が続きますが、一方でウイスキーは確実に日本人に受け入れられ、次第に本格的なウイスキーが求められるようになったのです。

竹鶴氏は、ウイスキー醸造に強い情熱を注ぎました。情熱的にビジネスに取り組み、自らの活動に誇りを持つことはとても大切です。しかし、それが“独りよがり”ではいけません。そのことをよく知っていたのが、柔軟な視点でビジネスにチャレンジした鳥井氏だったのかもしれない。

これに対して、竹鶴氏は愚直なまでに自分に正直にビジネスに取り組み、時間はかかったものの、最後は夢をかなえました。ビジネスにはスピードが求められます。しかし、全てがすぐに結果につながるわけではありません。そのようなとき、経営者は焦らず、自分を信じて機が熟すのを待たなければなりません。ただし、指をくわえているだけでは、望むような変化は起こらないでしょう。この点、竹鶴氏は原酒や二級ウイスキーの販売を通じて、新しい市場を創造するためにやるべきことをやったのです。

経営者とは、商品づくりへの情熱や誇りと新市場の創造をうまく掛け合わせる“ブレンダー”である。そのことをジャパニーズ・ウイスキーの父である竹鶴氏は教えてくれます。

【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】

たけつるまさたか(1894~1979)。広島県生まれ。大阪高等工業学校(現大阪大学)卒。1923年、株式会社壽屋(現サントリーグループ。本稿では「壽屋」)入社。1934年、大日本果汁株式会社(現ニッカウヰスキー株式会社。本稿では「ニッカウヰスキー」)設立。

【参考文献】

(*)「ウイスキーと私」(竹鶴政孝、NHK出版、2014年8月)「ニッカウヰスキー株式会社ウェブサイト」(ニッカウヰスキー株式会社)

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10月時点のものであり、将来変更される可能性があります。

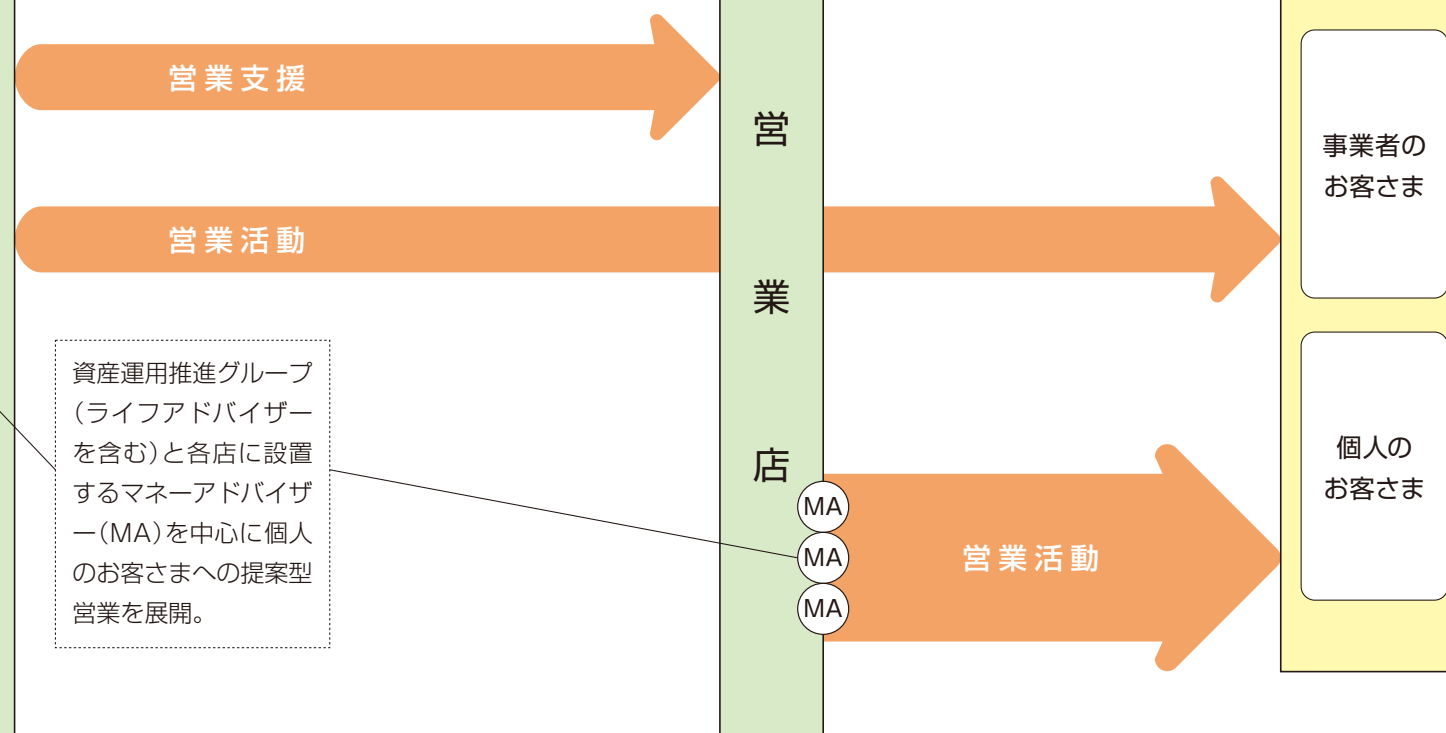
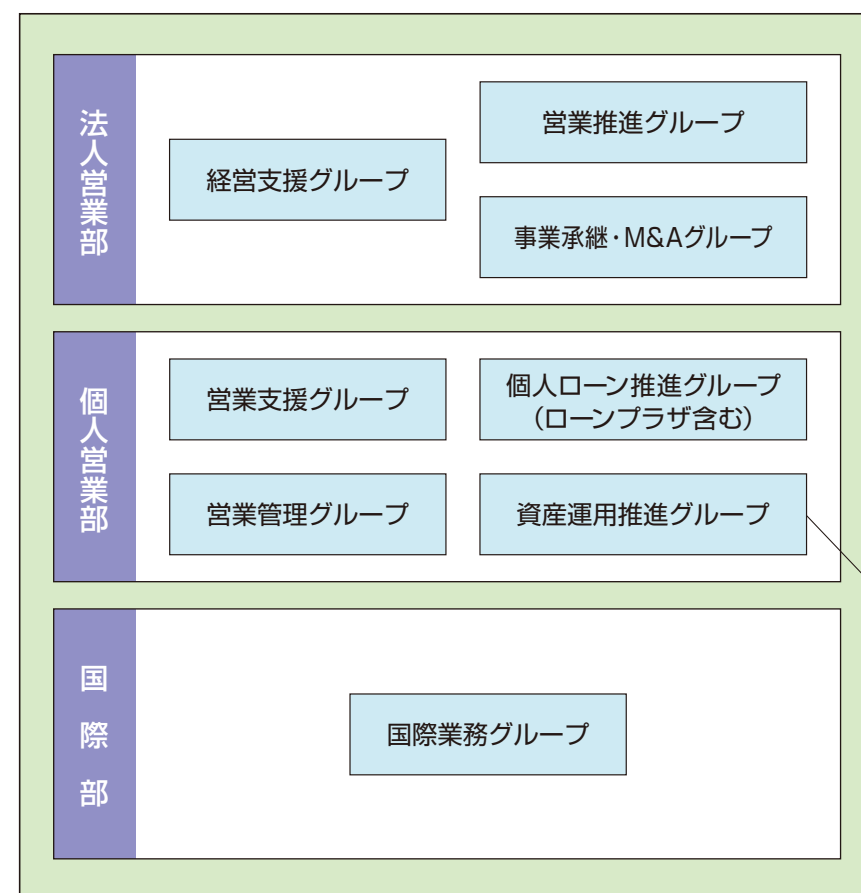
■本レポートは、当方の情報サービスの一環として、情報提供を目的として信頼のおける外部機関により作成・編集されたものです。■本レポートは、情報提供のみを目的とするものであり、本レポートにおいて提供されるいかなる情報も、本レポート利用者の皆様に対し、取引の申し込みや勧誘、あっせん、推奨、助言、金融商品を含む商品やサービスの販売等を目的として提供されるものではありません。■本レポートに記載された情報を利用または参考として行われた経営上の判断や行為・結果等について、当方および外部機関は一切責任を負いません。本レポートに記載された情報を利用または参考として行われる経営上の決定については、本レポート利用者ご自身の責任の下でのご判断によって行われますようお願い申し上げます。■本レポートを通じて提供される情報は、執筆時点の法令および社会情勢等に基づいて記載されていますが、その正確性・完全性を保証するものではなく、今後予告なく本レポートの内容の更新、追加、変更等がなされることがあります。■本レポートは著作物であり、著作権法により保護されています。本レポートを無断で複写、複製することを禁じます。

平成27年4月、営業本部を新設

■ 営業本部体制

今年度新設した法人営業部、個人営業部に国際部を加えた3部を営業本部と位置付け、お客さまへの営業活動、営業店と一体となった営業活動を通じて、さらなるお客さま満足度の向上を目指してまいります。

【営業本部】



新設部署の紹介

法人営業部

所属の営業担当者が営業店と一体となって営業活動を行うほか、事業者のお客さまが抱える様々な課題の解決をお手伝いするため、事業承継・M&A、医療介護、販路拡大、中小企業支援諸施策など、専門性の高いソリューションを提供していきます。



法人営業部長
川村 裕朗

個人営業部

お客さまのライフステージに合ったより良い商品・サービスをお届けするため、所属の個人営業担当者(ライフアドバイザー、ローンプラザ等)と営業店が一体となった営業活動を展開し、提案型営業の強化を図ってまいります。



個人営業部長
加藤 浩

カンボジア視察記

タイ・バンコクからベトナム・ホーチミンまで930kmを走破

本年末にアセアン経済共同体（AEC）発足が予定され、今後も成長が見込まれる東南アジアで、近代化が急速に進行しているカンボジアやミャンマー、ラオスが注目され始めています。

域内に整備されつつあるアジアハイウェイの幹線の一つ「南部経済回廊」を、タイからベトナムまで陸路走破しつつ、カンボジアの投資環境を視察する機会を得ましたので、報告します。

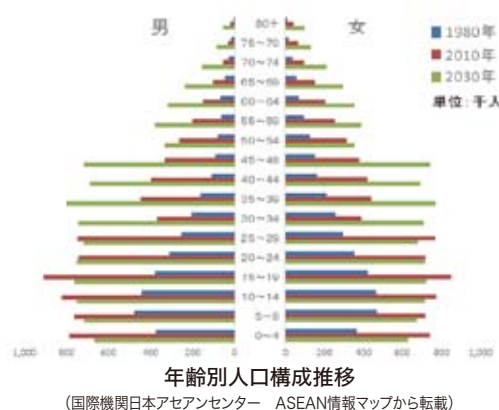
期間：平成27年2月16日（月）～19日（木）
●信金中金の投資環境調査団6名の一員として参加
●11人～14人乗りの大型ワゴンで各国境で乗換え、バンコクからホーチミンまで930kmを陸路移動した

カンボジアの状況

アンコールワットで有名なカンボジア王国は、長く続いた圧政とその後の内戦から脱皮し、1999年アセアンに加盟、国際社会に復帰を果たしました。2004年にはWTOに加盟し、工業団地を「経済特区」として開発し投資誘致に力を入れています。

人口は約1500万人ですが、その1割の150万人が首都プノンペンに集中しています。プノンペンは高層ビルの建設が続く急速な都市化が進み、バイクが多くアセアン特有の活気を感じさせます。

敬虔な仏教国で、若年層が厚く、主産物のコメの生産高が10年で3倍に増加する等、今後の発展が期待される国の一つとして年々注目度が高まっています。



Kingdom of Cambodia
カンボジア王国
◆面積 18万Km²
◆人口 1541万人(2014推計)
◆GDP(2013)
名目GDP総額 155億ドル
1人当たり 1016ドル
名目成長率 7.4%
(出所：JETRO最新データ)



出所：信金中金作成

国境を越える、メコン川を渡る

バンコクから約4時間、完全舗装された2車線の国道をドライブして、カンボジア国境に着きました。タイの簡単な出国手続き後、歩いてカンボジア入国事務所へ、予めビザを取っていても、指紋登録等の手続きに1時間を要しました。

タイは日本と同じ左側通行ですが、カンボジアは右側通行。一定距離内限定で特別許可を受けたバスやトラックは直行が認められますが、それ以外は車両を変えなければなりません。

カンボジアの国道は、ほとんど片側1車線で市街地以外では渋滞はほとんどないのですが、未舗装や工事中の箇所が点在し、街中では工事に手付かずのままが目立ちました。首都プノンペンからベトナムへ向かう国境手前にメコン川があり、現在は小さなフェリーに車を載せて渡っていますが、まもなく日本のODAで全長650mのネアックルン橋が完成します。

経済回廊の主要幹線は路線ごとにODA担当国が分れています。他国道路と比べると、日本が支援した道路は質が高く、誇らしく感じました。



メコン川に架かるネアックルン橋

工業団地の状況

1. ポイペト経済特区（タイ国境）

国境のすぐ近くに開発されたカンボジアと日系合弁の工業団地で、バンコクやタイのコンテナ港にも数時間の距離であり、タイの分工場的な位置づけの会社が進出しています。

タイから電力を供給されており（カンボジア全体の問題ですが）電気代が高く、賃金も高くなりつつある等の課題もあり、空き地が目立っていました。

2. プノンペン経済特区（首都近郊）

ミネベアや味の素が2010年から操業し数千人を雇用しています。また、デンソーが20haの土地に工場建設の準備をしているほか、当金庫のお取引先2社が既に事業を始めています。今回は、財布等革製品を製造している会社を訪問しました。当社では比較的安価な製品を作っており、中国と差別化しているとのこと。技術的に未熟だが勤勉で働く意欲に溢れているので、今後レベルアップが期待できるという話でした。

3. ドラゴンキング経済特区・タイセン経済特区(ベトナム国境)

時計のフレームケースや金属バンドを作っている会社と、コイルやトランスを作っている会社を訪問しました。ベトナムからの電力供給は停電が多く、自家発電を行なう工業団地から受電しています。

ベトナム・プラスワンとして運営されていますが、経済特区の外は生活環境が整っておらず、日本人駐在員の生活は大変厳しいと感じました。



プノンペン市内

2014年オープンしたイオン1号店内部
(日系テナントのラーメンは1杯7～8ドル)



1車線の幹線国道(中国のODA)

アセアン経済共同体発足を目前にしてタイ、ベトナム プラスワンの可能性

他のアセアン諸国と同じように、富裕層は豊かな生活をおくっています。昨年8月に開業したイオンモールには、日本と同じ商品が並び、駐車場には日系の新車や欧州車も並んでいますが、少し郊外に出ると農村となり、貧しさを感じざるを得ません。

建設・不動産や運輸・貿易、金融サービス等広い分野が進出し、日本人商工会の正会員数は155社、準会員数は36社を数えます。一方で、中国からの政策的な働きかけが強く、日本のプレゼンスは相対的には弱いと評価されています。

サービス分野でも外資100%企業進出が認められる国であり、パチンコ業のマルハンが銀行を経営し、日系銀行として存在感を示している例もあるなど、ビジネスの自由度が高い国でもあります。

2015年末にアセアン経済共同体(AEC)発足で出現する6億～7億人の巨大マーケットに向けた農産物輸出を見込めることや、先進国への憧れを強く抱いている若者を雇用することが成功すれば、国内消費もあがり、今後10年の目覚ましい発展が期待される地域であると感じました。

タイ・プラスワン(あるいは中国、ベトナム・プラスワン)の候補先としてご検討されるお取引先様を、バンコクからご支援したいと思っています。

バンコク駐在員事務所 所長
田中 紀行

16th Floor, 1606, Athenee Tower
63 Wireless Road, Lumpini, Pathumwan,
Bangkok 10330, Thailand
TEL: +66-2-168-8231
FAX: +66-2-168-8233
hekishinbkk@hekikai.co.th

