

# Hekikai Report

Hekishin Business Report quarterly Autumn 2015

vol.  
28  
秋号

へきしん2015年度半期ディスクロージャー (平成27年4月1日～平成27年9月30日)



企業訪問

## 地域の躍動企業

友澤木工株式会社 代表取締役 友澤 優之 氏  
専務取締役 加藤 弘枝 氏

地域の景気動向 平成27年9月調査

ビジネスレポート

上司と部下のギャップを探れ! 14

なぜ、上司の意図は部下に伝わらないのか?

経営のヒントとなる言葉

物理学者 アルベルト・アインシュタイン

へきしんディスクロージャー

2015年度半期



碧海信用金庫

# 企業訪問 地域の躍動企業

刈谷幸町支店お取引先



## 友澤木工株式会社

代表取締役 友澤優之 氏  
専務取締役 加藤弘枝 氏

昭和37年、木製収納家具製造の「友澤木工所」として創業。以来、半世紀余りを快適な住空間の創造を使命と捉え、お客さまからの声に耳を傾け、あらゆるニーズに合わせた木製品の企画・製造・販売を続けている友澤木工株式会社。

今回、「ニーズに合った商品をタイムリーに生産、販売するを以って社会貢献を成す」を追求することが、社会に貢献できる企業であり続けることだと信念をもって、社員と共に社業に邁進しておられる友澤社長ならびに加藤専務にお話をうかがいました。



左から刈谷幸町支店田中支店長、加藤専務、友澤社長、刈谷幸町支店神谷課長

## 「本当によいものは何か」を見極め、ニーズに合った商品を世に送り出す。

### 御社の設立のいきさつについて教えてください。

高度経済成長期前半の昭和32年、私の父親である友澤博義が郷里の香川県高松市から転居し刈谷市御幸町に座卓の卸と小売を行う「友澤漆器店」を開業したのが当社の始まりです。今もそうですが、高松は古くから座卓の産地であったことに由縁しているのだと聞いています。

昭和37年に「友澤木工所」を創業し、収納家具、学童机等の製造を手掛けたのです。父親はユニークな発想を持っており、さまざまなアイデア商品をつくりました。例えば、タンスの引き出しは全て同じ色が当たり前のこの時代に、端材を利用して引き出しの色が異なるタンスを作り評判を得ました。また、カラーボックスに引き出し機能を付けたところ、これもよく売れたそうです。本当かどうかは定かではありませんが、「昭和40年代に流行した五色ダンスのルーツは俺だ」と父親は言っていました。

そして、昭和40年からベッドメーカーの下請けとしてベッドの製造を開始したのです。

当時は高度経済成長期、それまでは日本の住宅の多くが畳敷きで畳部屋に布団を敷いて眠るスタイルでしたが、生活スタイルの洋風化が進み一般家庭にベッドが急速に普及していったのです。これに伴い、仕事は右肩上がりが増え、毎晩夜中まで仕事をする日が続いたそうです。これでは体がもたないと父親が思い切って自動かな盤を導入しました。自動かな盤は当時とても珍しく、父親曰く「日本で3番目に導入した」そうです。自動かな盤の導入により、夜中までかかっていた仕事もわずか2、3時間で終わるようになり、飛躍的に仕事量も社員も増え、ベッド中心に発展してきたのです。そして、昭和40年代後半に自社ブランドを発表し、ベッドメーカーを名乗るようになりました。

今日では、ベッドフレーム工場とマットレス工場を有し、ベッドとマットレスの両方を自社で製造する日本でも数少ない一貫

生産体制のベッドメーカーとして、永年にわたり通信販売業界に商材を送り続け、市場に支持評価される企業へと成長を遂げることができたのです。

### 通信販売が主力販路なのですね。

現在、当社のベッド販売の売上げの80%以上がインターネットを中心とした通信販売ですが、当初からインターネット通販を主としていたわけではありません。「今、何が最もよい販売方法であるか」を客観的に考えた結果、いち早くインターネット通販に乗り出したのです。当社の強みの1つが低価格で商品を提供することですが、どんなに安く良い商品を作っても、消費者に知ってもらえなければ、多くの製品を世に送り出すことはできません。

そこで、よりわかりやすく商品説明をするためのホームページ「人気通販PV放送局」(<http://tsuhan-pv.com>)を開設し、動画と音声による紹介をしています。静止画だけでは伝えにくかった商品の特徴や操作方法を、さまざまな角度から実演を交えて紹介していますので、消費者の皆さまから好評を得ています。撮影、

編集、モデル役、ナレーションに至るまで自社のスタジオで社員自ら行っています。「人気通販PV放送局」では他社様の商品も動画作成し紹介いたしますので、出展企業を募っています。

当社では、古くからお客さまにコストパフォーマンスの高い商品の提供に努めています。ただし、コストパフォーマンスが高いのはもちろんのこと、お客さまのニーズにあった優れた商品でなければいけません。お客さまのニーズを把握するとともに、お客さまへの提案・アドバイスも行い、「本当によいものは何か」をしっかりと見極め、商品開発を行っています。



撮影スタジオ

## お客さまの快適な住空間の創造をお手伝い

### 御社の主力商品である ベッド・マットレスについて教えてください。

睡眠は人生の3分の1を占めているといわれています。人生の3分の1を占めている睡眠の「質」を向上させることは、人生の質を上げることに繋がるといってもよいでしょう。質のよい睡眠をとるには質のよい寝具を選ぶことが重要であるということは広く認識されています。

一般的にベッドに載せるマットレスには、面で支えるボンネススプリングマットレスと、点で支えるポケットコイルマットレスがあります。点で支えるポケットコイルマットレスは、体の凹凸に合わせて変化するので体圧分散性に優れています。そのため、ハンモック現象が軽減し腰痛などの予防と改善に効果があり、さらには寝心地がよく寝返りが打ちやすいのが特徴です。しかし、実際にはポケットコイルマットレスでもスプリングの上に直に寝るわけではなく、スプリングの上に乗せてある面状のウレタンなどのクッション材の上に寝ることになるので、その効果は軽減されてしまいます。そこで当社では、ポケットコイルの優れた機能を最大限に生かせるマットレスを開発しました。

### 開発したマットレスの特徴は？

従来のポケットコイルマットレスはクッション材が面状のため、荷重のかかる周囲のスプリングもクッション材に引っ張ら

れ沈み込んでしまいます。この問題を解消するため、クッション材のウレタンをブロック状にして、ブロックとブロックの間に隙間をつくり、クッション材自体にもポケット効果を持たせました。この隙間により、荷重がそのまま真下にかかります。さらに、マットレスの生地を水着などに使われる伸縮性の高い2Wayストレッチの素材とすることで、ポケットコイルの体圧分散性を最大限に引き出すことに成功しました。

体圧分散性が高い当社のポケットコイルマットレスは、体の凹凸にあわせ優しくフィットするので、無理のない自然な体勢で眠ることができます。その上、寝返り時の沈み込みや揺れが少なく、隣に寝ている人の寝返りなども伝わりにくいため、朝までぐっすり眠ることができます。また、マットレスを載せるベッドもさまざまなタイプを製造しています。



キングサイズフロアベッド

どのようなベッドを作っているのですか？

近年、人気が高まっているフロアベッドは当社がはじめて開発しました。フロアベッドは高さが低い分空間が広がり部屋が広く感じられるのに加え、敷板の上にマットレスを載せる構造なので強度がありサイドフレームが折れる心配もありません。このフロアベッドをさらに発展させた家族で寝られるフロアベッドも販売しています。

東日本大震災をきっかけに、「家族の絆」を大切にしたいと考える人が増えています。そこで、皆さまの「家族の絆」をさらに深めたいと考え、2台のベッドを連結して家族が川の字になって寝られるキングサイズのフロアベッドを開発したのです。これまでも、2台のベッドをくっつけてキングサイズベッドとする商品は販売されていましたが、2台のベッドのマットレスの間が開いてしまふ隙間に体が沈み込んでしまうという問題点がありました。この

問題を解消するため、当社では2台のベッドを金具で固定し、2つのマットレスを外側の専用フレームの中に落としこむ構造としたのです。当社は、このベッド構造において特許を取得しています。もちろん必要に応じてベッドを切り離し別々に使うこともできます。

また、最近ではタブレットやスマートフォンをベッドの上で使う方が多いと思います。長時間使用すると、頭の位置がしっくりこなかったり、手が疲れたりしますよね。そこで、位置や向きを自在に調整できる稼働ラックなどの機能を詰め込んだベッドをはじめ、パネル型・ヘッドレス型ベッド、畳・床板・すのこベッドなど、お客さまの多様なニーズにお応えするさまざまなベッド商品を取り揃えております。

さらには、ベッド以外にも「カホンチェア」などの開発・発売もしています。これからも、お客さまの快適な住空間の創造を目指して、お客さまに合った商品を提供し続けていきたいと考えています。



子どもからお年寄りまで、刈谷発の「カホン」を全国に広める！

カホンチェアについて教えてください。

私は趣味でアコースティックバンドに参加しており、西三河フォークジャンボリーの実行委員長も務めさせていただいております。休日には地域のイベントなどでライブ活動をしているのですが、そんな中、音楽仲間のカホン演奏をたびたび見かけることがありました。カホンは穴を開けた木箱の内側にギターの弦などが張っており、上にまたがって打面をたたくとドラムの様な音のでるペルー生まれの木製打楽器です。

仕事柄、木材を使った楽器ということもあり、構造に興味を持ちカホンについていろいろ調べてみました。当時販売されていたカホンは割と高価なものが多く、当社で作ればもっと低価格で提供できるのではないかと考えたのです。楽器製造に関しては素人ですので、不安もありましたが、悩んでも先には進まないで試行錯誤を重ねて試作品を作りました。実際にアーティストの皆さんに叩いてもらい改良を重ねることで、当社のベッド製造のノウハウを生かした音色がよく低価格のカホンを開発することができたのです。

そして、このカホンを演奏しない時は椅子として使えるようにしたものが業界初となる「カホンチェア」なのです。カホンはまだ認知度が低く新しい市場の一つです。多くの人にカホンの魅力を知っていただき、刈谷発で日本全国にもっと広めたいと考えています。



カホンチェア

カホンをどのように広めていくのですか？

カホン開発当初は、販売ルートがわかりませんでした。そこで、家具以外の商品をはじめて手掛けた記念として地元への感謝の意味を込めて、刈谷市内の全小学校へ寄付させていただきました。カホンは打面を叩いて音をだすというシンプルなものであり、叩く場所によってさまざまな音をだせるので、ピアノなどの楽器に比べ少ない練習で簡単に楽しむことができます。小学校の音楽の授業にも採用され、地元のマスコミから取材を受け紹介もされました。そして、インターネット通販で売れたのをきっかけに、少しずつではありますが売り上げも伸びてきました。

また、カホンチェアはカラオケボックスに試験的に導入させていただいております。カラオケ店での使用も考慮した設計で、本来は側面にある穴をごみが入らないように底面に移したり、床を傷つけないようにキャスターをつけたり、背もたれをつけたりとさまざまな工夫を凝らしています。最近のカラオケボックスはスタジオとしての利用も増えていますので、幅広い人にもっと触れていただきカラオケとのパーカッション演奏をもっと楽しんでいただきたいと思えます。

さらには、手先を使うシンプルな楽器ですので、リハビリにも役立つと考えています。子どもからお年寄りまで幅広い年齢層に広めたいと考えています。



カホン

物事を客観的に見ることが、大切な社員、会社の将来につながる

朝礼を通して人材教育にも力を入れていますね。

20年くらい前から朝礼を始めたのですが、最初は毎日ではありませんでした。少しずつ形態を変え進化させながら10年くらい前から毎日行うようになったのです。朝礼では、トップダウンの意見だけでなく社員も意見を述べており、週1回は各職場で「職場の教養」という冊子を読んで互いに感想を述べ合う取り組みも行っています。また、仕事に限らず良いことをした人に送る「ありがとうカード」の投票箱を設置し、ありがとうカードをもらった人への表彰も行っています。

朝礼を始めるきっかけは、ある時、「人材育成をしないと会社がなくなってしまうのではないか」と危機感を覚えたことがあったからです。そんな中、「当社でできることは何だろう」と考えた結果が朝礼を通じた人材育成でした。

同僚がしっかりと発言している姿をみたり、同僚の考えを知ること、社員自身が意欲的なすばらしい意見を言ってくれるようになりました。私達自身も驚かされることがあります。朝礼以外にも、月に1回は接客や実務について勉強会を行っているのですが、テーマや進行は社員が自発的に決めて取り組んでくれます。

私たちは社員全員が好きです。そして、社員全員が好きと思えるような会社になりたいと考えています。そのためには社員の自発性を大切にして、社員全員が一丸となれる会社づくりに努めていきます。

今後の展望についてお聞かせください。

当社には、今までに危機的な状況が3度ありました。42年前に仕事をいただいていた大手ベッドメーカーが倒産した時、19年前に父親からの代替わりを目前にした兄が亡くなった時、15年前に隣家からのもらい火でマット工場が焼失してしまった時です。

15年前のゴールデンウィーク中に火災で焼失したマット工場では、マットを縫う専用ミシンを使っていました。このミシンは日本では製造されておらず、ドイツから3カ月かけて輸入するしかありません。当時は通信販売を中心に1日200台を出荷しており、3カ月も生産をストップさせるようなことになれば、業界内で当社は供給ができなくなったという噂が広まってしまう恐れがあります。そうすると、通販業者も他の仕入先を探すこととなり、当社に取って命取りとなりかねません。

この時、近隣のアイシン精機さんに心配していただき、マットを縫う専用ミシンを貸していただけることになったのです。すぐには再開できないのではないかとだれもが不安を感じる中、わずか4日後のゴールデンウィーク明けに工場を再開することができました。これが逆によい噂となり信用力も増しました。アイシン精機さんをはじめこの時お世話になった皆さまには心から感謝しています。

「何が起るかわからない」ということをこれらの危機から学びました。今はどんなに良い商品、力を持っていても、いつどうなるかわかりません。今は、ベッド中心で事業をおこなっていますが、新しい分野を開拓していかなければならないと考えています。先を見通し、常に物事を客観的に見ることが、大切な社員、会社の将来につながるのです。

「これでいいのだ」一見すると軽い言葉のように聞こえるかもしれませんが、私にとっては自分を前に押し出してくれる大切な言葉です。経営者であると新たに物事をはじめたり、重要な判断をする時、「本当によかったのだろうか」と迷うこともあるかと思えます。迷っていても物事ははじまりません。たとえ失敗しても、後ろ向きにはならない。失敗を恐れては、前には進まない。私は経営者として「これでいいのだ」と自信をもって決断しているのです。

企業プロフィール

社名	友澤木工株式会社
本社	〒448-0026 愛知県刈谷市中山町1丁目46番地 TEL:0566-21-3330 FAX:0566-23-9717
物流センター	〒472-0026 愛知県知立市上重原町曇り89番地 TEL:0566-83-3375 FAX:0566-83-3330
マット工場	〒472-0017 愛知県知立市新林町平草44番地6 TEL:0566-91-9777 FAX:0566-91-9777
第二物流センター	1970年4月(創業:1962年7月)
ショールーム	5,000万円
設立	各種ベッド、木製品の企画、製造、販売及び
資本金	各種ベッド、木製品の輸入販売
事業内容	http://www.tomozawa.co.jp
ホームページ	[ベッド・木製品・卸売サイト]http://www.tomozawa.co.jp/oroshi
運営サイト	[カホン事業部サイト]http://tomozawa-cajon.booy.jp
	[人気通販PV放送局]http://tsuhan-pv.com

企業沿革

1957年 3月	創業者 友澤博義(故人)が郷里の香川県高松市から転居し刈谷市御幸町に「友澤漆器店」を開業、座卓の卸と小売を開始。
1962年 7月	現社に「友澤木工所」を創業し、収納家具、学童机等の製造を開始。
1970年 4月	資本金500万円にて「友澤木工株式会社」を設立、初代代表取締役社長に創業者 友澤博義が就任。
1973年 4月	自社ブランド、キャリオンベッドを発表。
1975年 2月	マット工場を開設、ベッドの完全一貫生産体制を整備。
1984年 5月	通信部門を開設、商社を通じて大手通販会社に販売を開始。
1987年 6月	物流センターを開設、大幅なデリバリー体制の改善を図る。
2002年 4月	Web部門を開設、積極的にWebショップへの販売を開始。
2006年 1月	二代目代表取締役社長に友澤優之が就任。
2010年11月	打楽器部門を開設、カホンの製造販売を開始。
2012年 5月	商品をプロモーションビデオで紹介するサイト「人気通販PV放送局」を開設。
2013年11月	知立市新林町に第二物流センターを開設。
2014年 2月	知立市新林町にショールームを開設。

全業種 D・I 6期連続でマイナスとなるも、改善基調がうかがわれる

- 平成27年7-9月(今期)のへきしん取引先業況D・I全業種は、前期▲8.8より若干改善し▲6.2であった。6期連続でマイナスとなったものの、若干ではあるが改善基調がうかがわれる。
- 平成27年10-12月(来期)の見通しは▲2.7と若干の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27年9月調査)によると、中小企業(5,811社)の業況判断指数(D・I)は6月実績2、9月実績3と1ポイント良化した。先行き予想は0と3ポイントの悪化が予想されており、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は前期▲6.6より良化し7.0であった。収益D・Iも10.3ポイント良化の0.0であった。来期は両項目ともに若干の悪化が予想されており、先行きに対する見方は慎重である。
- 人手D・Iは17期連続マイナスの▲25.0となった。来期見通しは▲27.7と予想される。恒常的な人手不足が経済の成長の妨げになることが懸念される。来期はさらに人手不足感が強まる見通しである。

業種別 D・I 自動車部品製造業は大幅に改善、来期はさらに良化見通し

- 製造業は、前期▲12.7から改善し▲4.9となった。大幅に悪化した前回調査時より改善基調にあり、来期は5.6とさらに良化しプラスに転じる見通しである。
- 地域の基幹産業である自動車部品製造業は、前期▲26.8から今期0.0と大幅に改善した。来期見通しは5.3とさらに良化する見通しである。
- 非製造業では、小売業は8.0ポイント改善したものの、▲12.3と依然厳しい。サービス業はほぼ横這いの▲3.0。卸売業は2.9ポイント悪化の▲5.9、建設・不動産業は8.7ポイント悪化の▲3.8となり、全ての業種でマイナスとなった。
- 来期見通しは、製造業、建設・不動産業は良化しプラスに転じる見通しである。一方、サービス業は横這い、卸売業と小売業は悪化し、マイナスとなる見通しである。
- 人手D・Iは全ての業種でマイナスであり人手不足感が非常に強い状況である。中でも、サービス業は▲39.4、建設・不動産業は▲30.0と他業種に比べ人手不足感が特に強い。来期も全ての業種で大きくマイナスの見通しである。

全業種 回答数372社

今期の実績(7-9月期) 業況D・Iは▲6.2。若干改善するも6連続でマイナス。  
来期の見通し(10-12月期) 業況D・Iは▲2.7。来期は若干の改善見通し。

業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



へきしん取引先景況調査とは

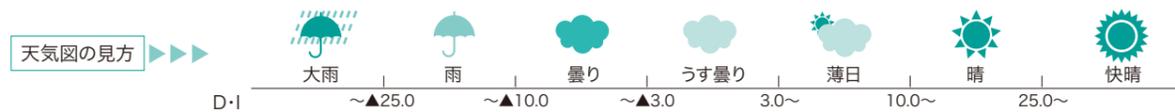
本調査は、地域および業種の景気実態および景気予測(景況)を把握するため、四半期ごとに当金庫の取引先企業様にアンケート調査を実施し、回答をいただいたものです。

調査概要

- 調査実施時期 平成27年9月1日~7日
- 調査対象企業 372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)	142	34	81	33	80	2	372
構成比(%)	38.2%	9.1%	21.8%	8.9%	21.5%	0.5%	100.0%



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

D・I判断指数

	平成26年				平成27年			
	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月
業況	12.2	▲7.4	▲9.7	▲7.1	▲3.7	▲8.8	▲6.2	▲2.7
売上	15.7	▲4.8	▲1.3	▲1.0	▲2.4	▲6.6	7.0	3.0
収益	3.0	▲11.7	▲7.1	▲8.7	▲8.1	▲10.3	0.0	▲4.8
資金繰り	▲5.1	▲10.2	▲10.2	▲9.7	▲11.5	▲6.4	▲7.8	▲12.1
在庫	▲2.5	2.8	1.7	1.4	0.6	1.7	1.8	1.5
設備	▲10.3	▲5.1	▲9.4	▲10.1	▲9.3	▲7.3	▲6.8	▲7.9
人手	▲27.6	▲18.4	▲20.1	▲27.2	▲25.7	▲20.2	▲25.0	▲27.7

(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。

製造業  
回答数142社

今期の実績（7-9月期） 業況D・Iは▲4.9。前期より改善。  
来期の見通し（10-12月期） 業況D・Iは5.6。来期は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26年				平成27年			
	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月
業況	15.8	2.4	▲3.6	▲7.3	4.5	▲12.7	▲4.9	5.6
売上	19.4	0.0	7.8	▲1.8	3.8	▲6.0	11.3	12.0
収益	6.7	▲9.1	▲3.0	▲9.8	▲0.6	▲14.0	0.0	0.0
資金繰り	▲0.6	▲1.2	▲2.4	▲3.7	▲5.1	▲9.3	▲7.7	▲9.2
在庫	▲2.4	3.0	6.0	0.6	0.6	1.3	0.7	▲1.4
設備	▲8.5	▲6.1	▲13.3	▲11.0	▲8.9	▲10.7	▲7.0	▲9.9
人手	▲29.1	▲16.4	▲14.5	▲27.4	▲29.3	▲14.7	▲22.5	▲28.2

(注)在庫/設備/人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

卸売業  
回答数34社

今期の実績（7-9月期） 業況D・Iは▲5.9。前期より若干悪化。  
来期の見通し（10-12月期） 業況D・Iは▲11.8。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26年				平成27年			
	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月
業況	22.9	▲18.9	▲3.0	16.7	5.4	▲3.0	▲5.9	▲11.8
売上	27.8	▲18.9	▲6.1	33.3	16.2	▲9.1	▲17.6	▲6.1
収益	8.3	▲40.5	▲18.2	19.4	0.0	▲15.2	▲2.9	0.0
資金繰り	▲5.6	▲21.6	0.0	0.0	▲16.2	▲3.0	▲2.9	▲11.8
在庫	▲2.9	16.7	15.2	16.7	0.0	3.1	14.7	8.8
設備	▲22.2	▲10.8	▲3.0	▲11.1	▲13.5	▲6.5	2.9	0.0
人手	▲38.9	▲16.7	▲30.3	▲36.1	▲24.3	▲12.1	▲20.6	▲23.5

(注)在庫/設備/人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

小売業  
回答数81社

今期の実績（7-9月期） 業況D・Iは▲12.3。改善するも依然厳しい。  
来期の見通し（10-12月期） 業況D・Iは▲18.5。来期見通しも依然厳しい。

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26年				平成27年			
	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月
業況	▲9.1	▲28.9	▲37.0	▲25.3	▲25.0	▲20.3	▲12.3	▲18.5
売上	▲3.9	▲25.0	▲23.5	▲11.4	▲22.5	▲19.0	7.4	▲4.9
収益	▲13.0	▲19.7	▲27.2	▲22.8	▲18.8	▲17.7	2.5	▲17.3
資金繰り	▲16.9	▲26.3	▲25.9	▲22.8	▲20.0	▲20.3	▲16.0	▲23.5
在庫	5.2	2.6	0.0	7.6	3.8	7.6	8.6	11.1
設備	▲11.7	▲1.3	▲12.3	▲12.7	▲11.3	▲7.6	▲4.9	▲4.9
人手	▲13.0	▲17.1	▲19.8	▲16.5	▲18.8	▲22.8	▲21.0	▲23.5

(注)在庫/設備/人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

サービス業  
回答数33社

今期の実績（7-9月期） 業況D・Iは▲3.0。ほぼ横這い。  
来期の見通し（10-12月期） 業況D・Iは▲3.0。来期も横這いの見通し。

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

	平成26年				平成27年			
	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月
業況	8.1	8.3	0.0	▲3.0	0.0	▲3.1	▲3.0	▲3.0
売上	13.5	19.4	0.0	6.1	▲9.7	▲15.6	6.1	▲9.1
収益	2.7	11.1	3.1	▲12.1	▲9.7	▲6.3	0.0	▲6.1
資金繰り	▲5.4	▲8.3	▲18.8	▲15.2	▲6.5	3.1	▲6.1	▲9.1
設備	▲2.7	5.6	▲3.1	▲12.1	▲12.9	▲3.1	▲21.2	▲21.2
人手	▲32.4	▲25.0	▲28.1	▲30.3	▲25.8	▲28.1	▲39.4	▲36.4

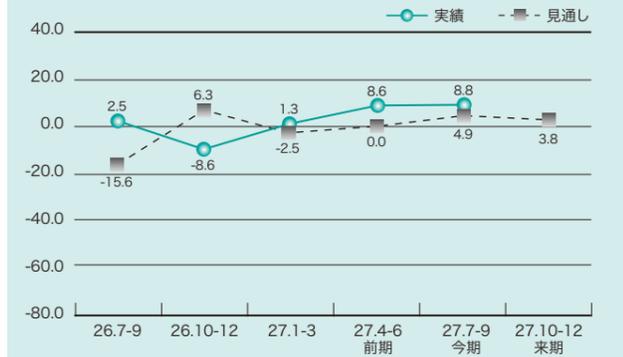
(注)設備/人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

**建設・不動産業** 回答数80社  
 今期の実績（7-9月期） 業況D・Iは▲3.8。前期より悪化しマイナスに転じる。  
 来期の見通し（10-12月期） 業況D・Iは2.5。来期は再び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

業況	前期実績				今期実績				来期見通し
	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	7-9月	10-12月	
業況	24.4	▲7.8	▲1.3	▲2.5	▲3.9	4.9	▲3.8	2.5	
売上	24.4	0.0	2.5	▲8.6	1.3	8.6	8.8	3.8	
収益	11.5	▲6.5	3.8	▲4.9	▲14.5	3.7	▲2.5	▲2.5	
資金繰り	▲1.3	▲9.1	▲11.4	▲12.3	▲15.8	7.4	▲2.5	▲7.5	
在庫	▲9.1	▲3.9	▲11.8	▲9.9	▲2.6	▲3.8	▲8.8	▲6.3	
設備	▲10.0	▲10.2	▲1.7	▲3.2	▲3.4	▲1.6	▲6.6	▲4.9	
人手	▲32.1	▲22.1	▲25.3	▲32.1	▲26.3	▲28.4	▲30.0	▲30.0	

(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。

業種別 業況D・I

業種	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	平成27年1-3月	4-6月	7-9月	10-12月
全業種	▲13.6	▲9.8	▲2.8	4.9	12.2	▲7.4	▲9.7	▲7.1	▲3.7	▲8.8	▲6.2	▲2.7
製造業	▲17.8	▲7.9	8.1	10.7	15.8	2.4	▲3.6	▲7.3	4.5	▲12.7	▲4.9	5.6
食料品製造	▲11.1	▲11.1	0.0	▲11.1	▲18.2	▲10.0	0.0	▲40.0	▲10.0	▲12.5	▲14.3	▲14.3
繊維品製造	▲30.0	44.4	9.1	10.0	0.0	12.5	10.0	0.0	0.0	▲25.0	0.0	0.0
金属製品製造	▲33.3	▲7.7	16.7	▲7.7	21.4	0.0	▲9.1	0.0	42.9	35.7	▲16.7	0.0
一般機械器具製造	▲6.7	▲26.7	▲7.7	16.7	0.0	33.0	8.3	35.7	38.5	13.3	▲21.4	0.0
自動車部品製造	▲1.5	▲3.0	17.2	14.5	29.7	0.0	13.4	2.9	6.5	▲26.8	0.0	5.3
瓦製造	▲66.7	▲30.8	▲33.3	▲8.3	▲7.7	▲33.3	▲72.7	▲90.9	▲60.0	▲63.6	▲20.0	▲40.0
卸売業	▲11.8	10.0	3.0	30.6	22.9	▲18.9	▲3.0	16.7	5.4	▲3.0	▲5.9	▲11.8
小売業	▲22.0	▲32.1	▲32.1	▲28.6	▲9.1	▲28.9	▲37.0	▲25.3	▲25.0	▲20.3	▲12.3	▲18.5
繊維・衣服・身の回り品小売	▲37.5	▲62.5	▲71.4	▲42.9	▲28.6	▲12.5	▲50.0	▲37.5	▲11.1	▲16.7	▲28.6	▲57.1
飲食品小売	▲26.1	▲30.4	▲21.7	▲36.4	▲13.0	▲13.6	▲13.0	▲4.5	▲13.0	0.0	▲13.0	▲21.7
飲食店	▲60.0	▲33.3	▲61.5	▲45.5	▲27.3	▲50.0	▲22.2	▲66.7	▲50.0	▲22.2	▲42.9	▲14.3
自動車小売	31.3	▲6.3	▲6.7	21.4	20.0	▲14.3	▲50.0	▲20.0	▲7.7	▲6.7	0.0	6.7
サービス業	0.0	▲8.3	▲11.8	6.1	8.1	8.3	0.0	▲3.0	0.0	▲3.1	▲3.0	▲3.0
自動車整備	▲33.3	▲60.0	▲60.0	▲50.0	▲20.0	▲80.0	▲60.0	▲20.0	▲20.0	▲14.3	▲20.0	▲20.0
運輸	0.0	0.0	▲12.5	12.5	▲16.7	37.5	25.0	12.5	28.6	28.6	37.5	25.0
建設・不動産業	▲3.9	2.5	8.5	13.9	24.4	▲7.8	▲1.3	▲2.5	▲3.9	4.9	▲3.8	2.5
総合工事	3.4	▲5.9	11.1	▲14.7	26.5	▲30.0	▲6.5	▲6.5	▲9.7	▲8.3	▲5.6	0.0
職別工事	▲25.0	0.0	11.8	12.5	15.8	0.0	5.3	▲5.3	▲15.0	6.7	▲7.1	▲7.1
設備工事	12.5	12.5	▲25.0	10.0	28.6	0.0	20.0	0.0	28.6	41.7	18.2	18.2
不動産	0.0	15.8	14.3	11.1	27.8	16.7	▲10.5	5.6	5.6	5.6	▲10.5	5.3

## なぜ、上司の意図は部下に伝わらないのか?

### 今回の登場人物



**とどろき 轟室長**  
(経営改革室 室長)  
入社25年目の経営改革室室長。数々の部門長を歴任し、社内事情に明るい。何事にも前向きで、前例の無いアイデアほど重視する柔軟な思考の持ち主。一方、戦略には、数字の裏付けを求める社内きっての理論派という側面もある。

### あらすじ

- 経営改革室のミッションは、過去にとらわれないさまざまな視点で聖域のない改革を進め、中小企業体質が抜け切らない会社を鍛え直すことである。
- 社長からは、数字の改善はもちろんのこと、組織のより根本的な課題である風土改革にも切り込み、名実ともに一流の会社になるためのアクションプランを「新成長プラン」としてまとめるように指示されている。
- 経営改革室に与えられた時間は1年間である。この間に、全社的・中長期的な視点で「新成長プラン」を策定しなければならない。轟室長は「新成長プラン」の内容をイメージしつつ、策定方法を模索していた。
- いずれにしても、会社の現状を把握することが不可欠であると考えた轟室長は、早速、真一をはじめとする経営改革室のメンバーを集めて次のようにげきを飛ばした。



**真一**  
(経営改革室 所属)  
入社6年目。物怖じしない明るい性格で、少しのことではめげない。どこに行ってもムードメーカー的存在になる。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たまにきず。

- 「我が経営改革室の目標は1年間で『新成長プラン』を策定することである。その第一歩は、『先入観を排除し、会社の現状を把握すること』である。各メンバーは、担当部門の部門長の人柄や職場の雰囲気などの定性情報、収益や原価などの定量情報を1週間で集めて私に報告してほしい。各部門長には私から協力を要請しておくので、遠慮なく進めてもらって構わない!」
- 轟室長の指示を合図に、経営改革室のメンバーは一斉に動き始めた。真一も同様である。1日でも早く経営改革室の戦力になると、休日を使って勉強してきた真一にとって、今回の指示は、努力の成果を見せる大チャンスである。
- しかし、1週間後、真一が轟室長に状況を報告する際の会話に、上司と部下のギャップが見えた…。

### 真一が轟室長に状況を報告する際の会話

**室長** お疲れ様。真一の担当は、A事業部だったね。きちんと情報を入手することができたかい？ A事業部の本間本部長は、ちょっと気難しいと有名だからね。

**真一** はい。実はA事業部の本間本部長は、入社直後の研修でお世話になった方でして、確かに気難しい面はありますが、親しくなるととても温かい方です。

**室長** ほお〜、そうだったのか。それじゃ、A事業部は情報の提供に協力的だったのかな？

**真一** はい。とても快く協力してくれました。入社したての頃の私を知る本間本部長にとって、私はある意味、直属の部下のようなものらしく、自ら時間を割いて、昔のお話や今の問題点などを細かく教えてくれました。

**室長** ……。

そうか。それでは、部門長の人柄や職場の雰囲気など定性情報から報告してくれ。

**真一** はい。まずは私なりにレポートをまとめてみましたので、そのポイントをご報告します。第一に……

**室長** ちょっと待った。定性情報をまとめるためのインタビューシートがあるだろう。それを使わなかったのか？

**真一** インタビューシートにはきちんと記入してあります。しかし、本間本部長がお話ししてくださった内容をあのシートでまとめるのが難しかったので、補足としてレポートを作成したんです。20枚もの大作になりました!



**室長** ……。

収益や原価などの定量情報はどうか？ 分析用のエクセルシートを配布しておいたはずだが。

**真一** はい。もちろん、エクセルシートにはきちんと入力してあります。ただ、こちらでも自分なりの分析をしています。

**室長** 自分なりの分析？

**真一** はい。本間本部長のお話を基に、私なりに収益分析をしてみたのです。本間本部長のおっしゃる通り、利益率が高い既存顧客への営業を強化すべきだと思います。私自身、新規顧客獲得に携わりましたが、時間効率が悪く、機会損失が大きいと思います。

**室長** なるほど。1週間でそこまでまとめた努力は称賛に値する。

**真一** 残業が続きましたが、今は達成感があります。

**室長** そうか。ただね、私の指示を思い出してほしい。「先入観を排除し、会社の現状を把握するための情報を集めるように」と、伝えたはずだが。

**真一** はい。その通りです。ただ、情報は多いほうが良いと思って。

**室長** それは少し違うぞ。今の段階では、部門間で比較可能な情報があればいい。しかも、真一の情報は本間本部長の主観が入り過ぎていて、新しい道を切り開く際の材料としては使いにくいよ。



### 上司と部下、それぞれの思いや考え

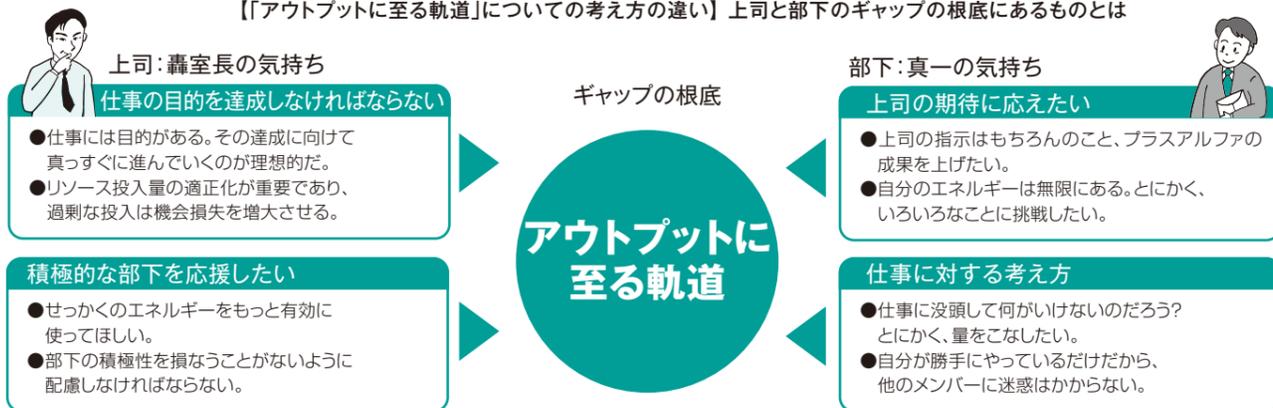
- ビジネスには、必ず目的があります。ビジネス経験が豊富な上司は、常に目的を確認しながら、最も効率的に目的を達するための行動計画を立て、実行しています。
- また、「大は小を兼ねる」といいますが、ビジネスではこの考え方が当てはまらないこともあります。例えば、目的を達するために必要なリソース(人員・時間・コスト)が既に割り振られているのに、それ以上のリソースを投入すれば機会損失につながります。大きければよい、あるいは多ければよいというわけではないのです。たくさんの仕事を抱えているにもかかわらず、上司が限られた時間の中でそれらをこなせているのは、目的を達するまでの真っすぐな道を整備した上で、適切なリソースを配分しているからなのです。
- 部下は上司から指示された仕事に全力で取り組もうと努力しています。特に、ある程度の権限を委譲されるまでに成長した部下は、「自分を認めてくれた上司の期待に応えよう」と奮闘します。
- ただ、ビジネス経験の浅い部下は、ときとして「空回り」します。夢中になって仕事をしているうちに「仕事の目的」を見失い、上司の指示とは異なる方向へ勢いよく飛んでいってしまうことがあります。あるいは、もう十分なのに、それ以上に多くの仕事をして自分の体力を消耗したり、周囲を巻き込んでしまうこともあります。
- 積極的な姿勢は素晴らしいものです。そのエネルギーをより適正なアウトプットに変換するために、部下は定期的に「仕事の目的」を確認することが重要になります。

上司と部下の間にあるギャップがコミュニケーションを妨げる

上司と部下のギャップの根底は「アウトプットに至る軌道」

- 上司から見て、積極的に仕事に取り組んでいる部下はともにかわいい存在であり、全力で応援したいと考えています。
- 事実、上司は積極性のある部下を引き上げ、その成長を促すために、実際の仕事を通じて計画的に“特訓”しています。その部下がワンランク上のビジネスパーソンになるためにクリアすべき“特訓”の課題がその都度盛り込まれているなど、上司から部下への指示には上司の意図が秘められているのです。
- 一方、部下も上司の期待に応えようと一生懸命に仕事をします。しかし、部下が仕事の目的や上司の意図を十分に理解していないと、上司の指示から大きくズレた仕事をしてしまいます。どのような努力もムダではないといえますが、ズレた仕事にエネルギーを注ぐのはもったいないことです。
- こうしたギャップは、上司と部下の間で「アウトプットに至る軌道」が異なるために生じます。

【「アウトプットに至る軌道」についての考え方の違い】 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

上司に処方される“ギャップ解消薬”

1.はじめに努力を評価し、次に諭す

■ 積極的な部下に対する上司のマネジメントで重要なことは、部下の成長とやる気の維持の両立です。たとえズレた仕事でも、部下が一生懸命に取り組んだことは事実です。頭ごなしに叱るのではなく、まずは部下の努力を評価した上で、正しい仕事の進め方を示すことが重要です。

2.素早く軌道修正する

■ 一度ズレた仕事をした部下は、何度でも同じことを繰り返します。部下は、何が悪かったのか理解しておらず、「次からは、どうすればよいか分からない」と混乱しているからです。そこで、上司は、部下の仕事がどのようにズレていたのかを明快に説明すると同時に、次回以降の具体的な仕事の進め方や上司自身の考え方を伝えなければなりません。

部下に処方される“ギャップ解消薬”

1.自分がズレていないか確認する

■ 一つのこと集中していると視野が狭くなり、間違えた方向に進み始めても、それに気付かないことがあります。そうしたことがないように、常に仕事の目的と上司の指示を確認しながら仕事を進めていくことが重要です。また、何か特別なことをする場合は、事前に上司に相談してみるとよいでしょう。

2.指示に従うことが成長の近道となる

■ 上司は積極的な部下を評価し、上司自身が持つスキルやノウハウを惜しみなく教えたいと考えています。どんな仕事にも一生懸命に取り組みたいという積極性があるなら、まずは上司から指示された仕事の目的を正しく理解し、きちんと仕事をこなすことに集中してみましょう。上司の指示を徹底して実践していれば、必ず成長することができます。

ギャップ克服!上司力・部下力チェックシート

- 以下は、「アウトプットに至る軌道」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、その結果を見合わせてコミュニケーションを取るのもよいでしょう。

上司力チェックシート

- 自己評価の場合：上司が自分自身についてチェックしてみる。
- 相手評価の場合：部下から見た上司についてチェックしてみる。

- 部下の積極性を歓迎し、期待を寄せている
- 積極的な部下を引き上げ、計画的な“特訓”を施している
- 部下に“特訓”の方針を示し、「1年後に期待する姿」を示している
- 部下に指示する際は、仕事の目的を繰り返し伝えている
- 部下に仕事を指示するときは、部下のレベルに応じて指示の出し方を変えている
- 部下が“空回り”したときでも、頭ごなしに叱らず、努力したことをたたえている
- 部下が間違った方向で仕事を進めたときは、間違えている点を明確に伝えている
- 部下が同じ間違いをしないように、正しい進め方や考え方を伝えている
- ビジネスはチームプレイであり、身勝手な行動は全体に迷惑をかけることを理解させている
- 積極性のある部下を持てたことをうれしく思い、部下の頑張り感謝している

チェックの数によるギャップ回避力の目安

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

部下力チェックシート

- 自己評価の場合：部下が自分自身についてチェックしてみる。
- 相手評価の場合：上司から見た部下についてチェックしてみる。

- 何事にも積極的に仕事に取り組む気持ちがある
- 楽しみながら、誇りを持って今の仕事をしている
- 今取りかかっている仕事について、自分なりの改善点や意見を持っている
- 常にプラスアルファのアウトプットを出すために努力している
- 自分に不足している点を認識し、それを改善するための努力をしている
- 仕事の目的や上司の意図を確認しながら、仕事を進めるように心掛けている
- 自分の間違いを指摘されたときに、素直に上司の意見を聞き、次に実践することができる
- ビジネスはチームプレイであり、自分の身勝手な行動が周囲に迷惑をかけることを理解している
- 書籍、勉強会への参加などで、自分なりに仕事を進める上で必要な基本的な知識を身に付けている
- 自分を引き上げてくれる上司との出会いに感謝している

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

本レポートは、当金庫の情報サービスの一環として外部機関にて作成したものであり、本レポートに基づくお客様の決定、行為、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、本レ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。

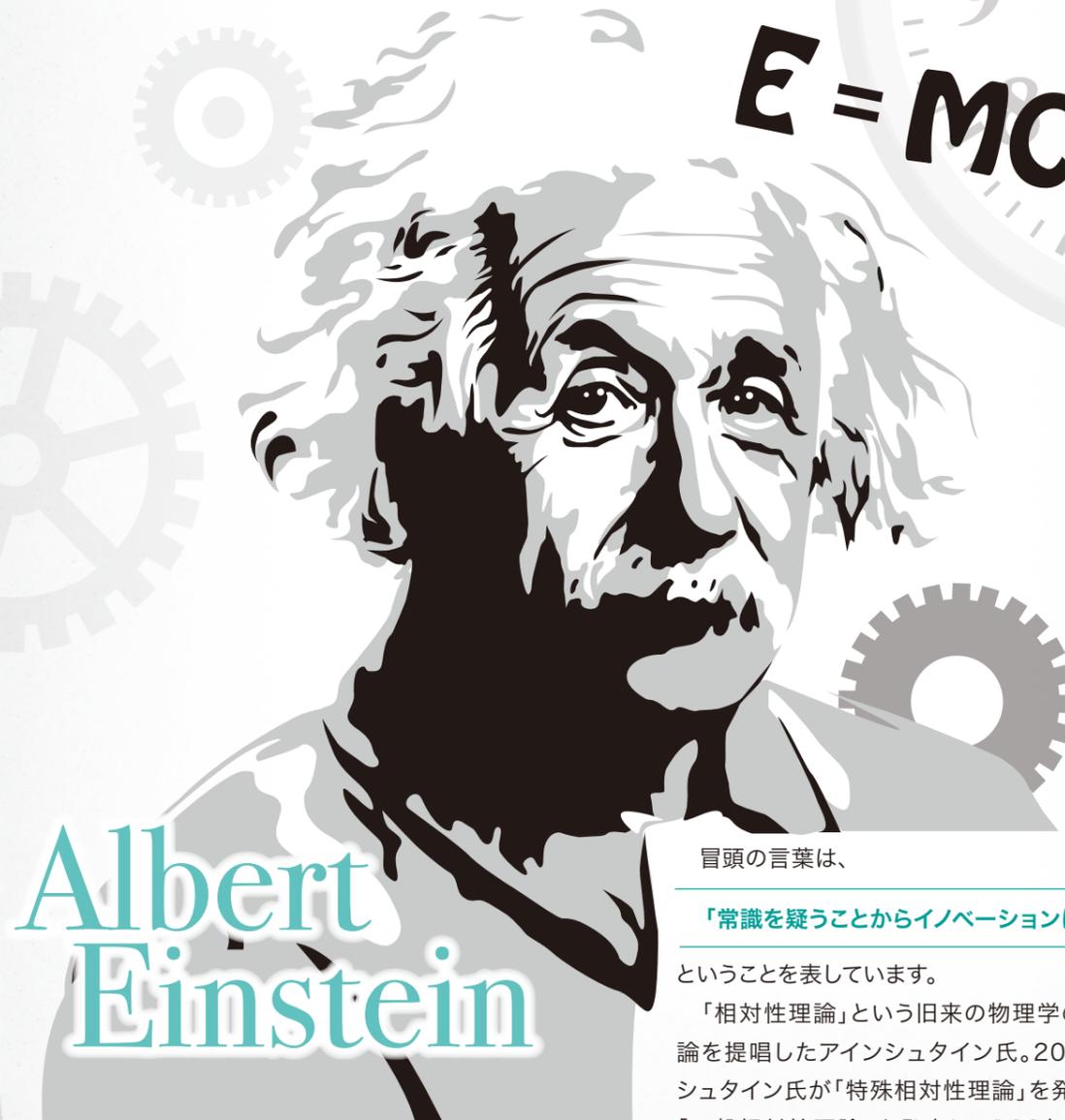
経営のヒントとなる言葉

物理学者

# アルベルト・アインシュタイン

「自分自身の目でもものを見つめ、  
自分自身の心で感じ取れる人はごく僅かである」(\*)

出所:「日経産業新聞(2015年6月9日付)」(日本経済新聞社)



冒頭の言葉は、

「常識を疑うことからイノベーションは生まれる」

ということを表しています。

「相対性理論」という旧来の物理学の常識を覆す理論を提唱したアインシュタイン氏。2015年は、アインシュタイン氏が「特殊相対性理論」を発表して110年、「一般相対性理論」を発表して100年の節目に当たり

ます(一般的に「特殊相対性理論」「一般相対性理論」の2つを総称して「相対性理論」といわれます)。

相対性理論と聞けば、特殊で難解な理論だと思えるかもしれませんが、しかし、その理論はコンピューターやデジタルカメラ、カーナビゲーションなど、身近なさまざまな製品に生かされています。

後世に残る偉大な理論を提唱したアインシュタイン氏ですが、少年期を過ごしたドイツでは、周囲から「変わり者」扱いされたり、ギムナジウム(中等学校)を退学するなど、あまり恵まれた環境とはいえませんでした。その後、自由な雰囲気求めてスイスに移住し大学を卒業、特許庁で技術専門職として働きながら研究を続けます。

スイス時代のアインシュタイン氏は、仕事が終われば友人たちと科学や哲学について議論するなど充実した日々を過ごしていました。また、職場の上司がアインシュタイン氏の才能を評価し、研究に時間を割けるように協力していたとされます。

周囲からの刺激や支援などもあって、アインシュタイン氏は非常識ともいえる発想で、相対性理論の研究を探求し、偉大な成果を挙げることができたのでしょう。

これまでにない、新たなイノベーションを生み出すためには、研究やビジネスといったフィールドを問わず、非常識に挑戦することが求められています。経営者は自社にそうした環境づくりをするために、アインシュタイン氏の次のような言葉を参考にできるのではないのでしょうか。

「教えるということは、こちらが差し出したものが  
つらい義務ではなく貴重な贈りものだと  
感じられるようなことであるべきです」(\*\*)

自分の感性を押し殺し、「仕事をやらされている」状態では、イノベーションと呼べるような素晴らしい仕事を成し遂げることはできません。好奇心を追求した結果、誰にも追いつけない領域にまで知識を深めたり、技術を磨いたりすることで、イノベーションを生む道筋が見えてきます。

とはいえ、大きな好奇心を持っていても、リソースが限られていたり、誰もやったことがない=難しい課題であることを、後ろ向きに捉える社員が大半かもしれません。

こうした社員に対して、不安を覚えるような環境だからこそ、自分の感性を生かせる、“ワクワク”できる環境にあるのだという、前向きな方向に意識付けることも経営

者の役割ではないでしょうか。

ただし、社員の感性を生かしてイノベーションを生むといっても、やりたいことだけをさせることは、一線を画します。「経営者は社員の失敗には寛大であれ」といわれますが、「失敗してもよい」ではなく「失敗は許されない」というほど考え抜くからこそ、仮に失敗してもそれを糧とすることができます。社員の感性が独りよがりなものとならないように、ユーザーの利益やビジネスとしての勝算を徹底的に考えさせ、何度もプランを突き返すような経営者の厳しさによって、社員のアイデアは洗練されていきます。

社員の好奇心を信じて応援するとともに、ユーザーと向き合う厳しさを持って社員に接する経営者の姿勢が、イノベーションを生むためには欠かせないのです。

【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】

アルベルト・アインシュタイン(1879 ~1955)。ドイツ生まれ。チューリッヒ工科大学卒。1905年、「特殊相対性理論」発表。1915年、「一般相対性理論」発表。1922年、ノーベル物理学賞受賞。

【参考文献】

(\*)「日経産業新聞(2015年6月9日付)」(日本経済新聞社、2015年6月)  
(\*\*)「アインシュタイン150の言葉」(アインシュタイン(述)、ジェリー・メイヤー、ジョン・P・ホームズ(編)、ディスカヴァー21編集部(訳)、1997年4月)  
「毎日新聞 朝刊(2005年9月8日付)」(毎日新聞社、2005年9月)

※上記内容は、本文中に特別なことわりがない限り、2015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對し、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ありません。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。

当金庫の2015年度上半期の業況をお知らせいたします。

当金庫の概要(平成27年9月末現在)

創業	昭和25年10月25日
総資産	2兆2,022億円
預金	1兆9,134億円
貸出金	9,926億円
出資金	12億50百万円
役員数	75,906人
自己資本比率	18.01%(単体)
店舗数	75店舗(うち出張所1カ所)
駐在員事務所	1カ所(バンコク)
店舗外ATMコーナー	56カ所(共同ATMコーナー含む)
役員数	1,317人
本店所在地	安城市御幸本町15番1号

基本方針

中小企業並びに国民大衆の地域金融機関として  
地域経済振興のため貢献する。

JCR格付

**A+** へきしんは、(株)日本格付研究所(JCR)より、  
長期発行体格付として、11年連続で  
「A+」の評価を得ています。

※へきしんの「格付事由」については、JCRホームページ  
(http://www.jcr.co.jp)をご覧ください。  
※JCR格付は取得後1年ごとに見直しが行われます。

■本資料に掲載している計数は、特に表示のない限り、原則として単位未満を切り捨てて表示しています。  
■本誌に掲載している計数については、会計監査人の監査を受けていません。

業績ハイライト

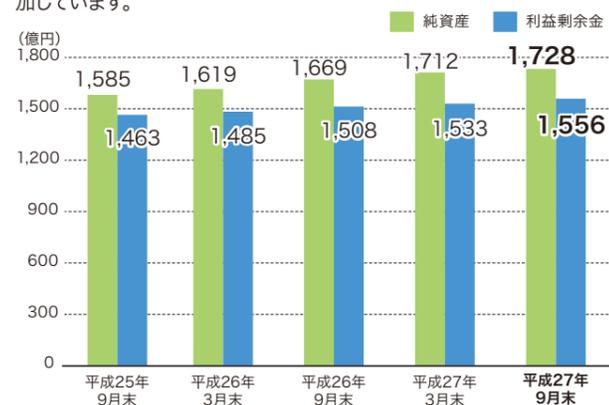
預金積金

平成27年度上半期は、個人の皆さまの定期預金を中心に順調に増加し、平成27年9月末の預金積金残高は1兆9,134億円(平成27年3月末比550億円増加)となりました。



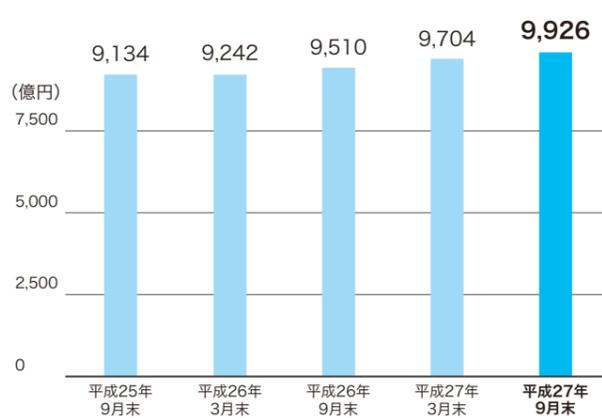
純資産

純資産は、平成27年3月末比15億円増加の1,728億円となり、引き続き高い水準を維持しています。また、創業以来の利益の積立金である利益剰余金は、平成27年3月末比22億円増加の1,556億円と着実に増加しています。



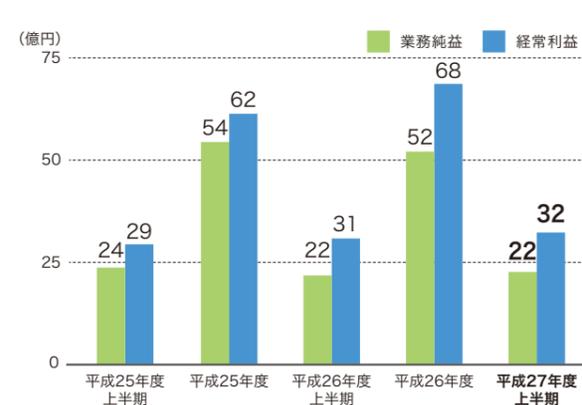
貸出金

平成27年度上半期は、事業者向け貸出金および個人向け貸出金が増加しました。その結果、平成27年9月末の貸出金残高は9,926億円(平成27年3月末比222億円増加)となりました。



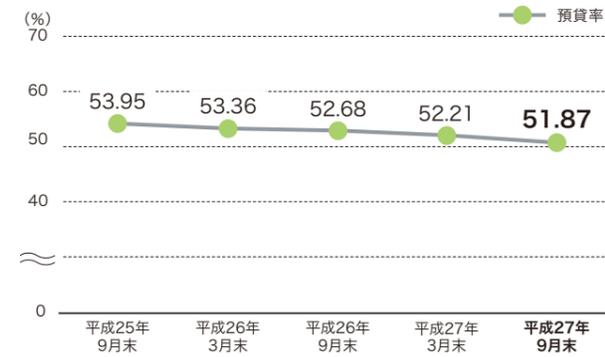
業務純益・経常利益

業務純益は、前年同期比69百万円減少の22億円となりました。また、経常利益については、前年同期比43百万円増加の32億円となりました。



預貸率

預貸率は、貸出金残高に比べ預金積金残高の伸びが大きかったことから、平成27年3月末比0.34ポイント低下の51.87%となりました。



(参考) 預貸率(%)=(貸出金残高÷預金積金残高)×100

自己資本比率

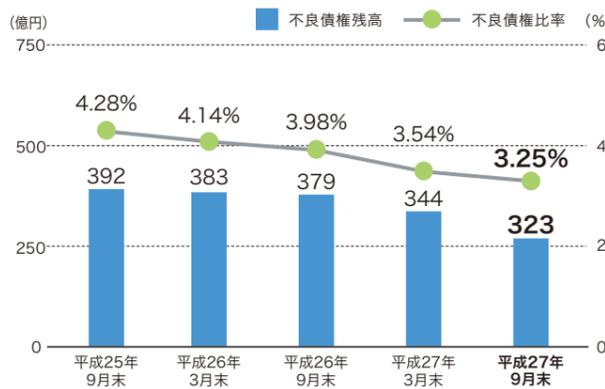
金融機関の安全性を表す代表的な指標である自己資本比率は、利益計上による資本の増加はありましたが、順調な預金等の増加に伴う総資産の増加、特に貸出金の増加等の要因により、平成27年3月末比0.69ポイント低下の18.01%となりました。



(参考) 自己資本比率(%)=(自己資本額÷リスクアセット)×100  
※平成26年3月末より新しい自己資本比率規制に基づき算出を行っております。

不良債権の状況

「事業再生・経営支援活動」を主体に、地域経済への影響を十分に考慮しつつ減少に努めた結果、金融再生法ベースの不良債権残高は、平成27年3月末比20億円減少の323億円、不良債権比率は0.29ポイント低下の3.25%となりました。



損益の状況

平成27年度上半期は、貸出金利息の減少や預金利息の増加により資金利益が減少しましたが、経費の減少や株式等関係損益の増加などにより、経常利益32億円、当期純利益23億円となりました。

	平成26年度上半期	平成27年度上半期	増減
業務粗利益	10,640	10,134	△505
資金利益	9,824	9,429	△394
役員取引等利益	562	586	23
その他業務利益	252	118	△134
(うち国債等 債券関係損益)	213	80	△133
経費	8,341	7,905	△436
人件費	4,815	5,172	356
物件費	3,306	2,489	△817
一般貸倒引当金繰入額	—	—	—
業務純益(※1)	2,298	2,229	△69
実質業務純益(※2)	2,298	2,229	△69
臨時損益	865	978	113
不良債権処理損益	605	238	△366
株式等関係損益	205	682	476
経常利益	3,164	3,207	43
特別損益	△22	△2	19
当期純利益	2,318	2,353	35

※1 業務純益とは、金庫の基本的業務に係る利益です。  
※2 実質業務純益とは、業務純益から一般貸倒引当金繰入額を除いた、より本業の収益力を表す利益です。



## お客さまとともに ～お客さま満足度向上への取り組み～

## 平成27年11月16日 東端支店を「個人特化型店舗」として新築移転オープン！

支店長  
牧野 朋子

はじめまして こんにちは！  
へきしん初の女性支店長に就任しました  
牧野朋子と申します。  
東端支店が新築移転オープンによりガラ  
ス張りで明るいお店に生まれ変わら  
ました。  
親しみやすくちょっとにちゃんと応える  
店舗を目指したいと思っております。  
是非お気軽にご来店いただけますよう、  
職員一同、心よりお待ちしております。



安城市東端町鐘鑄場36番地6

## 平成27年12月7日 『ナゴヤドーム前支店』をグランドオープン！



名古屋市東区古出来二丁目9番15号

ナゴヤドーム前支店は、名古屋市内の北  
中部を拠点とする当金庫76番目の店舗  
です。  
「おもてなしの心で、一歩先のおてつだ  
いを心がけ、ご縁を大切に、深い“絆”を結  
べますよう、職員一同、精一杯がんばっ  
てまいります。  
ご相談などがございましたら、お気軽  
にお声をかけてください。皆さまのご来  
店を心よりお待ちしております。

支店長  
福岡 利秋

## ピアゴ碧南店にATMコーナーを新設

平成27年7月31日、「ピアゴ碧南店」にATMコーナーを新設いたしま  
した。



**営業時間**  
9:00～21:00  
**取扱業務**  
お引き出し・お預け入れ  
残高照会・お振込み  
お振替・通帳記入 等

へきしんのキャッシュカード  
・ローンカードをご利用な  
ら、へきしんのATMによる  
入出金手数料が平日・土曜  
日・日曜日・祝日 いつでも  
**無料**です。

場所：ピアゴ碧南店1階ATMコーナー 碧南市天王町二丁目1番地

## 債権書類管理センターを新設

お客さま情報が記入された重要書類等を債権書類管理センターにお  
いてシステム集中管理することで、安全・確実に保管するとともに誤廃棄  
や紛失などが発生しない業務体制を構築しています。



## 地域とともに ～地域社会の活性化への取り組み～

## 地域の経済発展を支援

## 事業承継支援に関する連携覚書締結



後継者不在による中小企業の廃業等に歯  
止めをかけるため、地域大学と連携して後継  
者育成に努めています。

“どこでも事業引継ぎ”  
サポートシステムの取扱開始

(株)日本M&Aセンターが運営する本シス  
テムを活用し、小規模事業者(法人および個人  
事業主)の事業引継ぎに関するマッチングの  
場を提供します。

## 相続関連業務を拡充

高齢化社会を背景に拡大する財産承継に  
係るお客さまニーズにお応えるため、(株)山田  
エスクロー信託と相続関連業務に関する業務  
提携をし、全営業店で「遺言信託業務」および  
「遺産整理業務」を推進しています。

## マイナンバー制度セミナーを開催



マイナンバー法で企業が求められる実務対  
応について、中小企業の皆さまを対象にセミ  
ナーを開催しました。

## プレミアム付き商品券の取り扱いを支援



地域創生に貢献するため、10市町のプレ  
ミアム付き商品券の取り扱いのお手伝いをして  
います。

## あいち女性輝きカンパニーとして認証



女性活躍への積極的な取り組みが認めら  
れ、愛知県から「あいち女性輝きカンパニー」と  
して認証されました。

## 中小企業支援業務提携を締結



中小企業の経営基盤強化や創業などの支  
援に向けて碧南市中小企業支援業務提携を  
締結しました。

## 地域への貢献、地域行事への参加

## 振り込め詐欺防止啓発のぼりを寄贈



振り込め詐欺など特殊詐欺防止を啓発する  
のぼりを製作し、刈谷市社会福祉協議会に寄  
贈しました。

## 安城七夕まつりに参加



安城七夕まつりでは、ダンスパレードへの出  
場や飾り付けのお手伝い、浴衣での窓口営業  
などを行っています。

## 知多半島海水浴場クリーン作戦を実施



本年度11回目となり、長年の清掃活動に対  
し、南知多町観光協会から感謝状をいただき  
ました。

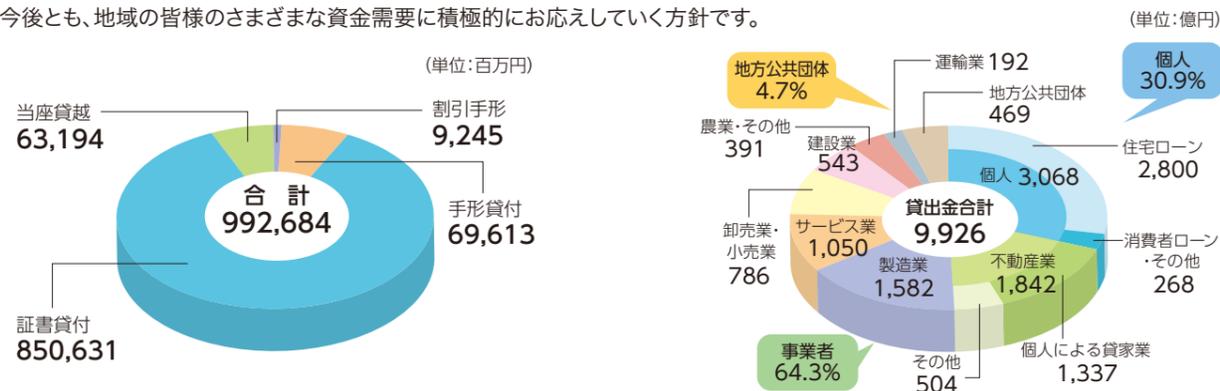
## 財務諸表

## 貸借対照表

資産の部	平成26年9月末	平成27年3月末	平成27年9月末
(資産の部)			
現金	17,808	18,753	18,758
預け金	393,738	445,435	498,416
買入金銭債権	1,005	1,002	1,000
商品有価証券	11	14	16
有価証券	631,918	655,058	658,665
貸出金	951,093	970,407	992,684
外国為替	81	121	695
その他資産	8,632	8,923	11,513
有形固定資産	19,311	19,658	20,033
無形固定資産	377	423	398
債務保証見返	1,998	1,753	2,488
貸倒引当金	△3,301	△2,884	△2,431
資産の部合計	2,022,674	2,118,668	2,202,239

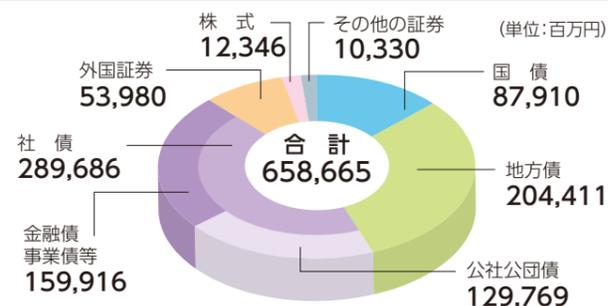
## 貸出金の内訳 (平成27年9月末)

貸出金については、事業者向け貸出、個人向け貸出に積極的に取り組んだ結果、平成27年3月末比22,276百万円増加の992,684百万円となりました。科目別では、手形貸付が減少し、証書貸付・当座貸越・割引手形が増加しました。今後とも、地域の皆様のさまざまな資金需要に積極的にお応えしていく方針です。



## 有価証券の内訳 (平成27年9月末)

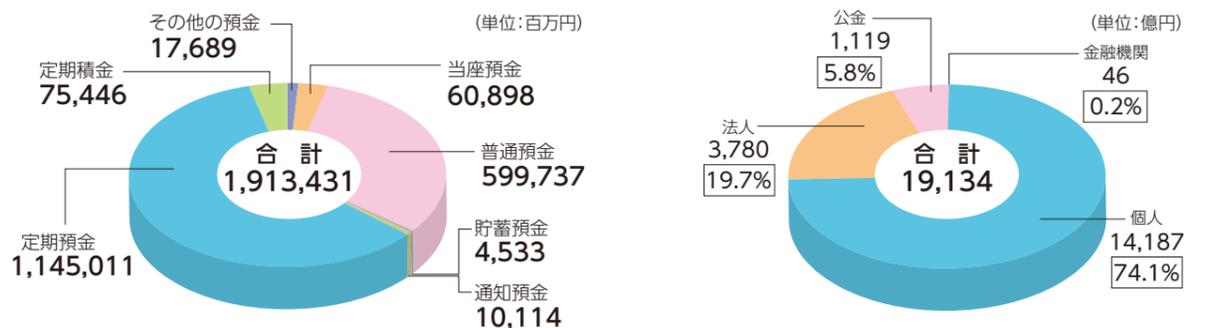
有価証券の運用については、安全性を重視し、国債・地方債、格付けの高い社債および外国証券などの債券を中心に分散投資を行っています。また、一般的に価格変動リスクの大きい株式投資は、有価証券全体の1.8%程度です。今後とも、安全性を重視した健全な資産運用を行う方針です。



負債及び純資産の部	平成26年9月末	平成27年3月末	平成27年9月末
(負債の部)			
預金積金	1,805,385	1,858,386	1,913,431
借入金	38,850	75,925	102,500
外国為替	30	83	87
その他負債	3,851	5,152	4,676
賞与引当金	526	176	562
退職給付引当金	563	527	468
役員退職慰労引当金	229	254	291
偶発損失引当金	344	305	291
睡眠預金払戻損失引当金	99	109	109
繰延税金負債	3,817	4,722	4,512
債務保証	1,998	1,753	2,488
負債の部合計	1,855,695	1,947,396	2,029,420
(純資産の部)			
出資金	1,237	1,242	1,250
利益剰余金	150,842	153,332	155,612
会員勘定合計	152,079	154,575	156,862
その他有価証券評価差額金	14,899	16,695	15,956
評価・換算差額等合計	14,899	16,695	15,956
純資産の部合計	166,979	171,271	172,818
負債及び純資産の部合計	2,022,674	2,118,668	2,202,239

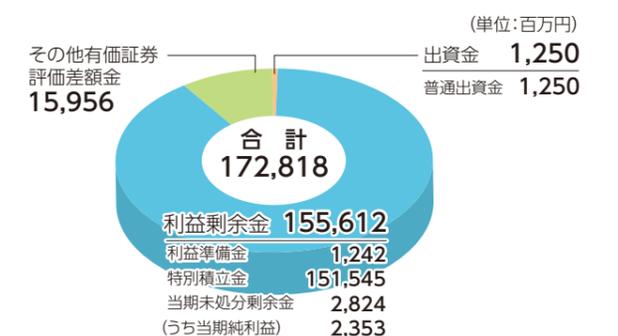
## 預金積金の内訳 (平成27年9月末)

預金については、平成27年3月末比55,045百万円増加し、1,913,431百万円となりました。地域のお客さまの主要な資産運用手段である定期預金については、1,145,011百万円と預金全体の59.8%を占めています。今後とも、地域のお客さまが安心してご預金いただけるように、業務運営を行う方針です。



## 純資産の内訳 (平成27年9月末)

純資産については、平成27年3月末比1,547百万円増加し、172,818百万円となりました。このうち、過去の利益の蓄積である利益剰余金は155,612百万円(純資産に占める割合は90.0%)となっており、健全な構成となっています。創業以来一貫して蓄積した「質・量ともに十分な純資産」は当金庫最大の財産であり、急激な金融経済環境の変化への対応を可能にする十分な力を備えています。



## 財務諸表

## □ 損益計算書

(単位:百万円)

	平成26年4月1日から 平成26年9月30日	平成26年4月1日から 平成27年3月31日	平成27年4月1日から 平成27年9月30日
経常収益	13,514	26,694	13,162
資金運用収益	10,682	20,981	10,516
役員取引等収益	1,339	2,696	1,370
その他業務収益	255	766	118
その他経常収益	1,236	2,250	1,156
経常費用	10,349	19,872	9,954
資金調達費用	858	1,808	1,087
役員取引等費用	776	1,551	784
その他業務費用	2	44	0
経費	8,312	15,786	7,878
その他経常費用	399	681	204
経常利益	3,164	6,821	3,207
特別利益	2	2	0
特別損失	24	191	3
税引前当期純利益	3,142	6,631	3,205
法人税、住民税及び事業税	553	1,337	783
法人税等調整額	270	485	68
法人税等合計	823	1,823	852
当期純利益	2,318	4,808	2,353
繰越金(当期首残高)	244	244	470
当期末処分剰余金	2,562	5,053	2,824

## 自己資本比率

## □ 単体自己資本比率

(単位:百万円)

	平成26年9月末	平成27年3月末	平成27年9月末
コア資本に係る基礎項目(A)	153,921	156,869	158,812
会員勘定の額	152,079	154,501	156,862
うち、出資金及び資本剰余金の額	1,237	1,242	1,250
うち、利益剰余金の額	150,842	153,332	155,612
うち、外部流出予定額(△)	—	73	—
うち、上記以外に該当するものの額	—	—	—
基礎項目の額に算入される引当金	1,842	2,368	1,950
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額	1,842	2,368	1,950
コア資本に係る調整項目(B)	75	84	159
自己資本の額(C) = (A) - (B)	153,846	156,785	158,653
リスク・アセット等計(D)	804,827	838,021	880,858
資産(オン・バランス)項目	760,878	795,302	837,528
オフ・バランス項目	2,330	2,198	2,803
CVAリスク相当額/8%	13	23	30
中央清算機関関連	1	2	1
オペレーショナル・リスク相当額/8%	41,603	40,494	40,494
単体自己資本比率(C)/(D) × 100	19.11%	18.70%	18.01%

(注)自己資本比率の算出方法を定めた「信用金庫法第89条第1項において準用する銀行法第14条の2の規定に基づき、信用金庫及び信用金庫連合会がその保有する資産等に照らし自己資本の充実の状況が適当であるかどうかを判断するための基準(平成18年金融庁告示第21号)」に基づき算出しています。  
なお、当金庫は国内基準を採用しています。

## 時価情報

## □ 有価証券の時価情報

## 1. 売買目的有価証券

(単位:百万円)

	平成27年3月末			平成27年9月末		
	貸借対照表 計上額	取得原価	当事業年度の 損益に含まれた評価差額	貸借対照表 計上額	取得原価	当事業年度の 損益に含まれた評価差額
国債	—	—	—	—	—	—
地方債	14	14	△ 0	16	16	△ 0
合計	14	14	△ 0	16	16	△ 0

(注)貸借対照表計上額は、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27年3月末			平成27年9月末		
		貸借対照表 計上額	時 価	差 額	貸借対照表 計上額	時 価	差 額
時価が 貸借対照表計上額を 超えるもの	地方債	—	—	—	—	—	—
	社債	235	239	4	230	232	2
	その他	2,500	2,525	25	3,000	3,014	14
	小計	2,735	2,765	30	3,230	3,247	17
時価が 貸借対照表計上額を 超えないもの	地方債	—	—	—	—	—	—
	社債	—	—	—	—	—	—
	その他	1,000	997	△ 2	—	—	—
	小計	1,000	997	△ 2	—	—	—
合計	3,735	3,762	27	3,230	3,247	17	

(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。

2.「その他」は外国証券です。

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. その他有価証券

(単位:百万円)

	種 類	平成27年3月末			平成27年9月末		
		貸借対照表 計上額	取得原価	差 額	貸借対照表 計上額	取得原価	差 額
貸借対照表計上額が 取得原価を 超えるもの	株式	11,164	6,369	4,794	7,522	2,972	4,550
	債券	553,105	536,760	16,344	564,688	548,039	16,649
	国債	83,524	80,360	3,164	87,910	84,770	3,139
	地方債	195,157	189,113	6,044	198,462	192,222	6,240
	社債	274,423	267,287	7,136	278,316	271,047	7,269
	その他	36,296	34,091	2,204	37,442	35,549	1,893
小計	600,565	577,221	23,344	609,654	586,562	23,092	
貸借対照表計上額が 取得原価を 超えないもの	株式	2,422	2,486	△ 64	3,187	3,886	△ 698
	債券	24,849	24,979	△ 129	17,088	17,180	△ 92
	国債	2,536	2,547	△ 11	—	—	—
	地方債	11,919	11,999	△ 80	5,948	5,999	△ 50
	社債	10,394	10,432	△ 38	11,139	11,181	△ 41
	その他	22,062	22,228	△ 165	23,868	24,204	△ 335
小計	49,334	49,694	△ 359	44,144	45,271	△ 1,126	
合計	649,899	626,915	22,984	653,799	631,833	21,966	

(注)1.貸借対照表計上額は、期末日における市場価格等に基づいています。

2.「その他」は投資信託・外国証券等です。

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。

## 4. 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)

	平成27年3月末	平成27年9月末
	貸借対照表計上額	貸借対照表計上額
子会社・子法人等株式及び関連法人等株式	655	655
その他有価証券	768	980
合計	1,423	1,635

※有価証券の減損処理は、「著しい下落」に係る合理的な基準等に基づき実施しています。



**夢と学びの科学体験館** (ゆめとまなびのかがくたいけんかん)

(写真)刈谷市役所次世代育成部提供

- 【開館時間】 9時～17時
- 【休館日】 水曜日(祝日の場合は翌日)
- 【料 金】 入館無料(プラネタリウム観覧など一部有料)
- 【場 所】 刈谷市神田町1-39-3
- 【アクセス】 JR東海道本線・名鉄三河線「刈谷駅」下車、南口から徒歩約8分
- 【駐 車 場】 駐車場 39台(無料)  
市営神田駐車場 480台(有料:30分70円)
- 【問い合わせ】 TEL:0566-24-0311 (夢と学びの科学体験館)

ものづくりのまち刈谷に「科学を体験する」ことをテーマとした「夢と学びの科学体験館」が2015年5月にオープンしました。毎週土日と祝日には、子どもから大人まで見て・楽しんで・参加できるサイエンスショー、科学に対する興味と想像力を育むさまざまな実験や、最大倍率6万倍の電子顕微鏡の操作なども体験可能な3つのラボの講座、限りなく本物に近い美しく自然な星空の再現力と、デジタル映像によるダイナミックな表現力を兼ね備えた最新型ハイブリッドプラネタリウムによる刈谷市オリジナル番組の投映などがお楽しみいただけます。ぜひ科学や宇宙の不思議に触れ、驚きや発見を体験してください。



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

〈企画・編集〉総合企画部 企画グループ  
TEL0566(77)8102

2015年11月発行