Hekikai Report

Hekishin Business Report quarterly Winter 2016

vol. 29 新春号

企業訪問 **地域の躍動企業**
オオブユニティ株式会社　代表取締役　相木　徹 氏

地域の景気動向 平成27年12月調査

特別調査 **平成28年の経営見通し**

ビジネスリポート
上司と部下のギャップを探れ! 15
定時退社の上司、残業続きの部下

経営のヒントとなる言葉 ラグビー選手 **五郎丸 歩**

へきしんディスクロージャー
2015年度第3四半期

トピックス
東端支店新築移転オープン
ナゴヤドーム前支店オープン
メキシコ視察記

碧海信用金庫

Special Interview

企業訪問
地域の躍動企業

大府支店お取引先

本社外観

オオブユニティ株式会社

代表取締役　相木　徹 氏
廃棄物事業部課長　藤崎功太郎 氏

昭和32年、一般廃棄物処理業として創業。地域のごみ処理を担うなか、総合環境整備事業のパイオニアとして、一貫して人と社会と環境の調和、安心して住める環境づくりのために、地域に密着した環境事業を展開し、時代の進展に歩調を合わせるようにあらゆる環境保全に取り組んできたオオブユニティ株式会社。このほど日々排出される食品廃棄物を資源として有効活用する「バイオガス発電施設」を完成させ、食品リサイクルへのニーズにも応えています。

今回、「未来にむけた豊かな環境づくりを、地域のみなさまとともに手を携えて、社員一丸となり誠心誠意追求していく」と語られる相木社長ならびに藤崎課長にお話をうかがいました。

左から大府支店中根支店長、相木社長、藤崎課長、大府支店石川係長

ごみ処理を通して地域の環境保全にまい進する。

御社の歴史について簡単に教えてください。

創業は昭和32年、し尿を汲み取り・回収して畑の肥料として使っていただくためのビジネスから始まりました。その中で、生活系の廃棄物、いわゆる家庭ごみも扱うようになり埋め立て処分、焼却処分などを行ってきました。その後、法整備も進み一般ごみと産業系の廃棄物が分けられ、廃棄物の処理に困られている地元の企業さんなどの声に応えようと産業廃棄物の処理も手掛けるようになりました。

一方で、高度成長における大量生産・大量消費の時代には大量廃棄や環境保全面から悪臭・汚水が問題となり、中間処理をして廃棄物をなるべく少なくする、リサイクルできるものは分別処理するといった、ごみ処理に求められる時代の要求に対しても、積極的に真摯に取り組んできました。

また、お客さまの「何とかならないか」というニーズにお応えしようと始めた工場の配水管の清掃・補修業務は、下水管や雨水管の老朽化が始まり困っていた公共設備に対しても仕事をいただけるようになり、今では下水道関連事業やビルメンテナンス関連の一事業部門となっています。

このように、ごみ収集・ごみ処理を通じて、お客様にいろいろと教えていただきながら、困りごとにお応えしていくという創業以来の精神でやってきたことが、今の商売の流れになっています。

御社の強みを教えてください。

収集運搬から中間処理、最終処分と、廃棄物処理を一連して自社で賄えるというのが、他社にはない強みです。業界の歴史を紐解くと、し尿汲み取りから始まって家庭ごみとかスーパーやコンビニエンスストアのごみを集めている一般廃棄物業者さんと、産業活動に伴って排出される産業廃棄物を収集したり処分する業者さんの二系列に大別されるのですが、我々は中間に居るといいますか、そのどちらも扱っているのです。

その地域の一般廃棄物はもとより、地域の企業さんが自分で処理するには効率が悪い産業廃棄物などを最後まで責任を持って処分できるというのが他には無い強みです。焼却場があって処分場があってというのは、行政さんが持っている施設と同じで、行政さんと連携しながら地域のごみ処理インフラを担っていくということに特化してきた会社です。

地域とともに育ってきたんですね。

我々の事業というのは、地域の人たちに支えられて成り立っているということを忘れてはいけません。例えば、施設の建設ひとつをとってみても自分の住んでいる住居の近くにごみ処理の施設が来るとなると、良いようには思わないですよね。そのような中でいろいろと時間をかけながらお話しをしていくと必要性を認めていただき、受け入れていただける。本来、なかなか受け入れ難いことですよね。

今まで、さまざまな面で地域の人たちに支えられて育ってきた企業なので、地域に対する責任感と新たな形でさらなる環境負荷低減を目指していかなければならない、環境ビジネスとして最も大切なことだと思います。

処理施設を作るのにも、ご苦労が多いのですね。

やはり、処理施設をつくるというのは難しい面があります。ごみ処理へのニーズが増えても、施設の一日の処理能力が決まっているので、簡単に「受け入れます」という訳にはいきません。そこで、ニーズに合わせて施設を増強しようとする時には、住民説明会からスタートしてご理解いただいて、さらに許可をいただいてと、計画してから設備が稼動するまでにかなりの年数が掛かります。立案した当初は良い施設だろうと考えていても、今後、どのような変化をしていくのか、今のニーズをこれから先を見越したうえで、受け入れていただける施設をどうつくるのか、大変腐心する点です。

新しいもの、最新の設備を入れていこうとすると、何もかもが挑戦です。最新施設である横根バイオガス発電施設についても、構想から7年掛かりました。

食品ごみからクリーンエネルギーを生み出す「横根バイオガス発電施設」

どのような施設なのですか。

家庭やスーパー、飲食店から発生する生ごみ、および食品工場から発生する食品廃棄物、廃飲料などを受け入れる食品リサイクル法対応のリサイクル施設で、1日に70トンのさまざまな形態の有機性廃棄物を、バイオマス原料として受け入れることができます。それら原料を可溶化槽でメタン発酵に適した状態に加工し、微生物（メタン菌）の働きを利用してメタン発酵させメタンガスを発生させます。

これにより取り出したバイオガスは、一日あたり15,000kwh、一般家庭1,500世帯分の電力消費量を安定的に供給することができるバイオガス発電機の燃料として利用し、発酵分解されない残りかすは、脱水して減容化したのち、乾燥させて付加価値の高い堆肥として利用されます。

横根バイオガス発電施設

バイオガスは、温室効果ガスを増加させないカーボンニュートラルなエネルギーであり、地球温暖化防止に貢献するクリーンエネルギーです。また、日々排出される廃棄物を資源として有効利用することによって、地域循環型エネルギーを強化できる施設です。

事業化までのいきさつを教えてください。

構想から7年掛かったとお話しましたが、もともと食品リサイクルをやりたいという思いを持っていました。我々は、スーパーやコンビニエンスストアから出る生ごみなどを回収したり、飲食店や食品工場から出る排水汚泥を処理しているのですが、これらは焼却処理しており、リサイクルしていませんでした。これを何とかしたいと考えていたのです。

当初は、飼料や肥料にしようと考えたのですが、周辺に住宅が増える中で臭気を軽減するのが難しい事、肥料のニーズも少なくなってきている事から、どうしても事業化まで至りませんでした。その後も検討を繰り返していたのですが、安定したものを安定した形で供給できる仕組みが一番いいとの考えから、「エネルギーに変えられれば安定する、何とかエネルギーに変えられないか」という取り組みの中から「バイオガスができるよね」

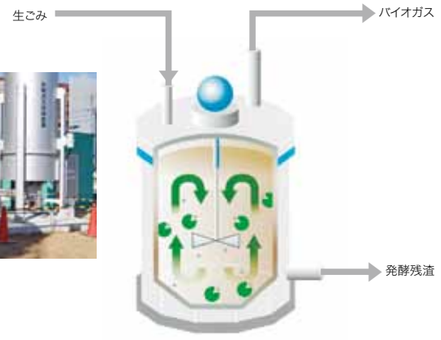
オオブユニティ株式会社

代表取締役　相木　徹 氏
廃棄物事業部課長　藤崎功太郎 氏

という事になったのです。メタン発酵技術の特徴として、不適物の混入に強い、塩分や油分の多いものや高含水率の廃棄物でも受け入れられる、腐敗等による性状変化に強い、空気を遮断して処理（嫌気性消化）を行うので臭気対策が容易と、メリットが多いのです。

そこで、ガスの利活用方法の検討に入ったのですが、初めはガス自動車を走らせようと考えました。当社にはパッカー車がたくさんありますので、これら業務車をCo_2ゼロ燃料で走らせよう、さらに大手さんの物流の車に使っていただこうとしたのですが、ガスを精製するコストが結構掛かってしまうことが判り採算面で難しいことから断念しました。

次に活性炭が入ったボンベに詰めてガスを販売するということも検討しました。これは、地元に温泉施設がありますので温泉の熱源に使ってもらったり、大手食品工場さんに都市ガスに代えて使っていただこうというものでしたが、こちらもガスの需給バランスの問題や運送コストの面から断念しました。



発酵の仕組み（イメージ図）

地域とともに持続可能な社会づくりに貢献

どのように事業化を実現したのですか？

この計画は最先端事業であり、補助金をいただかないと事業化が難しい。そこで、経済産業省・農林水産省の補助金制度を活用をしてはどうですかというお話をいただき、2回チャレンジしたのです。省庁の方たちに対して事業内容をプレゼンテーションし、我々の事業計画の有効性を精一杯アピールさせてもらいました。しかし、結果は2回とも不採択となり、この計画は断念せざるを得ないと考えました。

しかし、再生可能エネルギー固定買取制度が施行され、ガスエネルギーを電力エネルギーに変換できないかということで、メタンガス化発電による事業化を再び検討することにしたのです。この事業は農林水産省の「地域バイオマス産業化事業」に基づき、大府市が「バイオマス産業都市」の第一次認定を受けられて、市が立てた大府市バイオマス産業都市構想の一部事業としてやらせていただけることになりました。

この施設は、脱臭も排水の関係もしっかりと整備でき、都市の中にあっても大丈夫な都市型施設ということで、地域の方たちに受け入れていただけました。また、大府市をはじめ、各省庁の国の機関や愛知県など行政さんのバックアップもいただいて実現することができました。本当に、縁あってこの施設をつくることができたと実感しています。低炭素化社会、資源循環型社会の一翼を担う施設として、これからも持続可能な地域社会づくりに貢献していきたいと考えています。

人と社会と環境の調和を求め、時代が求めるあり方を考える

人材育成について教えてください。

先々代、先代から続く考えですけれども、まず、自分の会社で行っているビジネスが世の中でどういう位置づけにあるのか、そこからどんなことをしなければならないのかを認識してもらうことが肝要だと思います。昔、小さかった会社が今までになれたというのは、地域の人たちに助けられ育ってきたからです。地域の人たちが困っていることを何とか解消したいということで、さまざまな事をさせていただいて今の会社があるのです。

その地域の人たちの声をしっかり聞きながら、今後どういうニーズがあるのかをしっかり受けとめることのできる人材を育てなければなりません。もうひとつ、施設にも業務に対してもそうですけれども、廃棄物処理法などの法律で、決められていること、やってはいけないことについては、しっかりと認識してもらわなければなりません。法令遵守ということで、勉強会を開いて知識を付けてもらうことに力を入れています。地域の環境保全を担う会社ですので、高い倫理観も持つ人材を育てていきたいと思います。

また、部下が新事業などの話を持ってきたときには、じっくりと話を聞きます。持ってきた本人は、自分のなかで納得して話を持ってきているので、その結論に至るプロセスをじっくりと聞くのです。そして、進めても良いことだと判断したときには、「やりたい人がやってください。」と、その本人に任せることにしています。部下からすると、無責任に聞こえるかもしれませんが、どうして今この仕事をやっているのかを、ストーリーとして理解してもらっているほうが良いのです。

ただし、帰り道だけはつくっておきます。新事業を手がけるのに、帰り道をつくっておかないと迷子になりますし、無理して進むと自爆してしまいます。だったら、帰ってきた方がいいのです。人間は追いつめられると“うつ”になりますよね。苦し紛れになったりすると、絶対に成功しないのです。世間で、社員の人たちが“うつ”になっちゃうというのは、帰ってこれない形をつくってしまうからです。

やっぱり無理かなと思って帰ってくる、もう一度作戦を練って行く。このトレーニングを沢山すると、違った戦い方もできるようになるし、向こうで何とかしてくる人間がつくれるのです。ですから、このようなトレーニングを、みんなに沢山してもらいたいと思っています。

今後の展望をお聞かせください。

40周年記念のときに、大府衛生株式会社からオオブユニティ株式会社に社名変更しました。

より広い視野で、より深い視点で環境問題と対峙し、解決を見出す「総合環境企業」を目指そうとの思いで社名変更を決めたのですが、ユニティ（UNITY）は調和・和合・協調・統一といった意を示す言葉なので、我々が目指していくことを表しているし、組織をしっかりつくっていくという点でも適合するということで、採用を決めました。

先々代の創業のときからの、誠心誠意の考えを大切に守りながら、地域の方たちとうまく調和をとって会社を進めていきたいと考えています。環境についても、地元や地域の方たちとの信頼関係の中でご理解いただけるものがあるので、初心の気持ちを忘れず大事にしていきたいと思っています。誠心誠意をもって責任ある仕事をし、新しく生まれてくる世代が安心して住める環境づくりに貢献するよう努めていきます。

昔、ごみというのはタダで誰かが処理してくれていた。実際には、国とか市・町が費用を払っていたのですが、今は「ごみってお金が掛かるんだな。」という認識を持たれるようになりました。今後、自分たちがごみを少なくすれば支払うお金も少なくなりますよね、そういうところに努力していかなければいけない時代に変わってくると思います。

日本の人口は2030年には1億人を切り、2050年には8千万人を切るといわれていますので、環境インフラの在り方も必ず大きな変革が求められていくと思います。

その中で、具体的に「これをやる」というのはありませんが、時代のニーズに合わせた形の中で、施設も人もしっかり整えられるよう、なおかつ地域の人たちにご理解をいただきながら、地域の人たちにちょっとでもお役立ちができるよう進めていきたい。この思いはずっともち続けています。こういうライフラインのビジネスに関しては、安心・安定が求められます。少しずつ進んでいきたいなと思っています。

これからも、人と社会と環境の調和を求め、柔軟な姿勢と広い視野で、誠心誠意の考えを大切にし、時代が求める技術やサービスのあり方を社員一丸となって追求していきます。

企業プロフィール

社名	オオブユニティ株式会社 （OBU UNITY Corporation）
本社	〒474-0001　愛知県大府市北崎町駒場88番地 TEL:0562-47-0535(代)　FAX:0562-47-0531
設立	昭和38年9月（創業:昭和32年9月）
資本金	5,400万円
主な業務内容	一般廃棄物関連事業 産業廃棄物関連事業 下水道関連事業 土木建築関連事業 ビルメンテナンス関連工事
ホームページ	http://www.obuunity.co.jp

企業沿革

昭和32年　9月	旧大府町南島にて一般廃棄物処理業として大府衛生舎を創業
昭和38年　9月	大府衛生株式会社設立
昭和59年 10月	本社を旧大府町南島から大府市北崎町へ移転
昭和60年 10月	産業廃棄物の廃酸・廃アルカリ中和処理施設を設置（豊橋工場）
平成　3年 12月	豊橋工場に汚泥脱水施設設置
平成10年　2月	東浦大型焼却プラント竣工（焼却能力 100t/日）
平成10年　6月	創業40周年に大府衛生株式会社から オオブユニティ株式会社に変更
平成12年　8月	汚泥乾燥炉処理施設設置（東浦工場）
平成15年　4月	大府市横根町地内にリサイクルプラント工場竣工 （容器リサイクル廃プラ圧縮梱包施設・びんかん選別施設）
平成16年　4月	安城営業所を分社化、新会社アンジョウユニティ株式会社設立
平成17年　3月	リサイクルプラント横根第2工場完成
平成18年　4月	豊明営業所を分社化、新会社トヨアケユニティ株式会社設立
平成27年　7月	横根バイオガス発電施設竣工

全業種 D・I 先行した大手企業の景況感改善が中小企業にも波及か

- 平成27年10-12月（今期）のへきしん取引先業況D・I全業種は、前期▲6.2より改善し▲0.8であった。7期連続でマイナスとなるも、2期連続でマイナス幅は減少した。先行した大企業の景況感改善が中小企業にも波及か。
- 平成28年1-3月（来期）の見通しは▲8.0と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。
- 日銀短観（平成27年12月調査）によると、中小企業（5,779社）の業況判断指数（D・I）は9月実績3、12月実績3と横這いであった。先行き予想は▲2と5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5.8、収益D・Iは僅かに良化し1.9であった。来期は両項目ともに悪化が予想されており、先行きに対する見方は厳しい。
- 人手D・Iは18期連続マイナスの▲30.2であった。来期見通しは▲28.3と僅かに人出不足感が弱まる見通しであるが、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、卸売業、建設・不動産業はプラスに転じる

- 製造業は、前期▲4.9から良化し1.3と3期ぶりにプラスに転じたものの、前回調査時に予想したD・Iを下回る結果となった。来期はほぼ横這いの0.7となる見通しであり、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0.0から今期3.4と若干良化した。来期見通しは15.3とさらに良化する見通しである。
- 非製造業では、卸売業、建設・不動産業は良化しプラスに転じた。小売業は僅かに改善したものの▲9.9と依然厳しい。サービス業は僅かに悪化し▲5.7となった。
- 来期見通しは、全ての業種で悪化する見通しである。中でも、小売業は14.8ポイント悪化の▲24.7と予想されており、依然として厳しい状況が続く見通しである。
- 人手D・Iは全ての業種で人手不足感が非常に強い状況である。中でも、卸売業は前期▲20.6から今期▲43.8と大幅に人手不足感が強まった。人手不足が多くの中小企業の会社経営に影響をきたすことが懸念される。

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27年12月1日～7日
- ■調査対象企業　378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)	149	32	81	35	79	2	378
構成比(%)	39.4%	8.5%	21.4%	9.3%	20.9%	0.5%	100.0%

天気図の見方 ▶▶▶

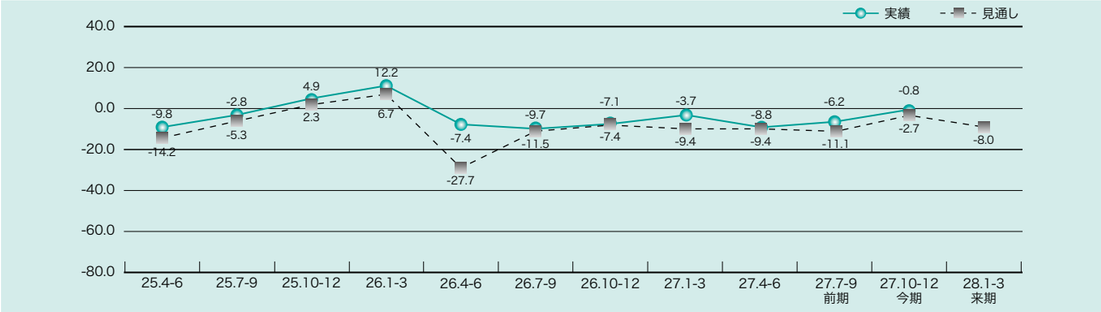
	大雨	雨	曇り	うす曇り	薄日	晴	快晴
D・I	～▲25.0	～▲10.0	～▲3.0	3.0～	10.0～	25.0～	

<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〉

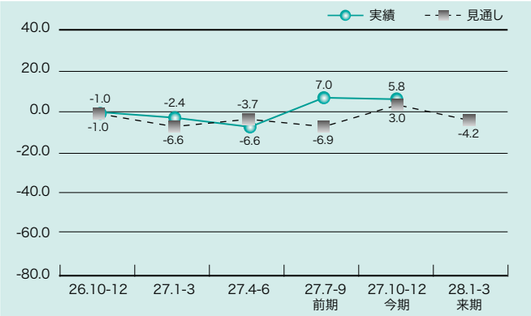
全業種 回答数378社

今期の実績（10-12月期）　**業況D・Iは▲0.8。改善するも7期連続でマイナス。**
来期の見通し（1-3月期）　**業況D・Iは▲8.0。来期は悪化見通し。**

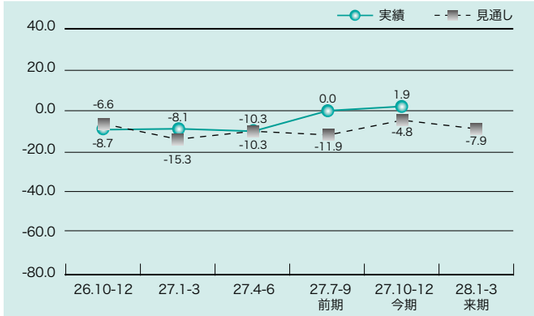
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	平成26年 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	平成28年 1-3月
						前期実績	今期実績	来期見通し
業況	▲7.4	▲9.7	▲7.1	▲3.7	▲8.8	▲6.2	▲0.8	▲8.0
売上	▲4.8	▲1.3	▲1.0	▲2.4	▲6.6	7.0	5.8	▲4.2
収益	▲11.7	▲7.1	▲8.7	▲8.1	▲10.3	0.0	1.9	▲7.9
資金繰り	▲10.2	▲10.2	▲9.7	▲11.5	▲6.4	▲7.8	▲10.3	▲11.1
在庫	2.8	1.7	1.4	0.6	1.7	1.8	2.6	0.0
設備	▲5.1	▲9.4	▲10.1	▲9.3	▲7.3	▲6.8	▲11.8	▲11.5
人手	▲18.4	▲20.1	▲27.2	▲25.7	▲20.2	▲25.0	▲30.2	▲28.3

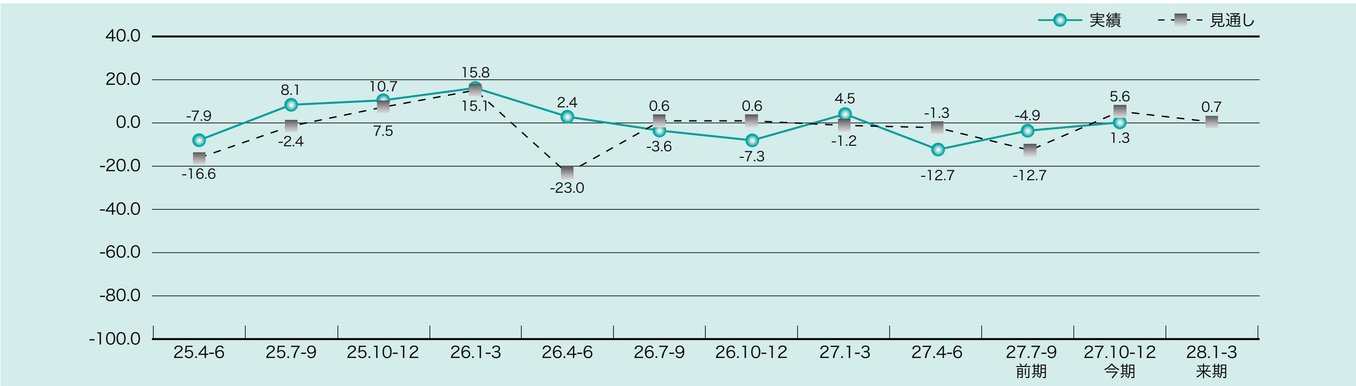
（注）在庫／設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

製造業

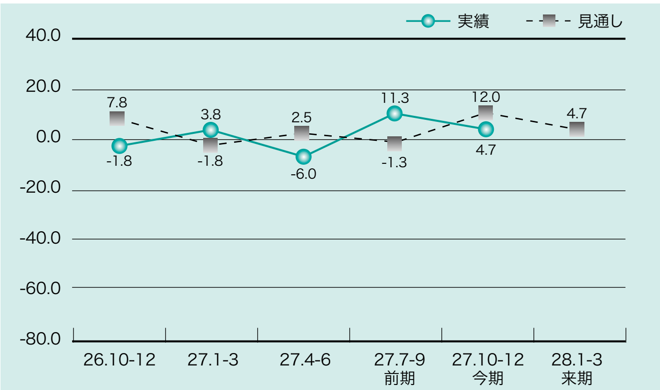
製 造 業
回答数149社

今期の実績（10-12月期）	**業況D･Iは1.3。前期より良化しプラスに転じる。**
来期の見通し（1-3月期）	**業況D･Iは0.7。来期はほぼ横這いの見通し。**

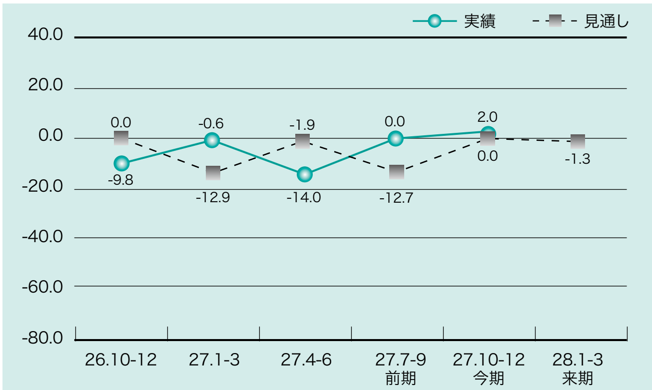
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	平成26年 4-6月	7-9月	10-12月	平成27年 1-3月	4-6月	7-9月（前期実績）	10-12月（今期実績）	平成28年 1-3月（来期見通し）
業 況	2.4	▲ 3.6	▲ 7.3	4.5	▲ 12.7	▲ 4.9	1.3	0.7
売 上	0.0	7.8	▲ 1.8	3.8	▲ 6.0	11.3	4.7	4.7
収 益	▲ 9.1	▲ 3.0	▲ 9.8	▲ 0.6	▲ 14.0	0.0	2.0	▲ 1.3
資金繰り	▲ 1.2	▲ 2.4	▲ 3.7	▲ 5.1	▲ 9.3	▲ 7.7	▲ 8.1	▲ 10.7
在 庫	3.0	6.0	0.6	0.6	1.3	0.7	2.7	▲ 3.4
設 備	▲ 6.1	▲ 13.3	▲ 11.0	▲ 8.9	▲ 10.7	▲ 7.0	▲ 14.8	▲ 12.1
人 手	▲ 16.4	▲ 14.5	▲ 27.4	▲ 29.3	▲ 14.7	▲ 22.5	▲ 28.9	▲ 29.5

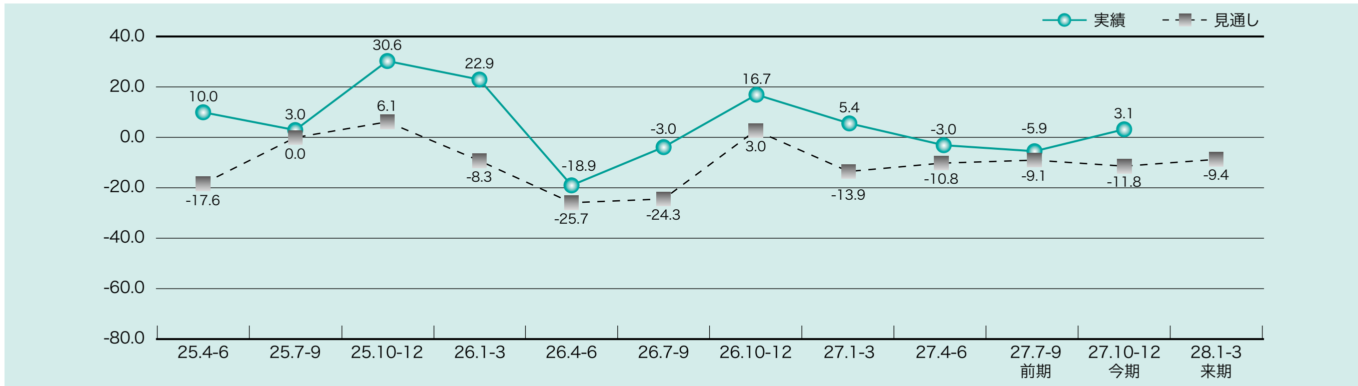
（注）在庫／設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

卸売業

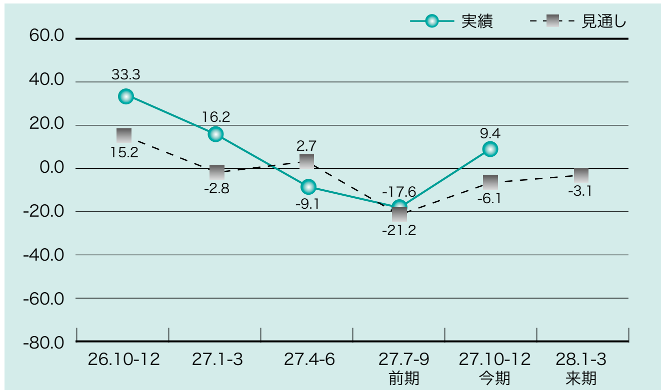
卸 売 業
回答数32社

今期の実績（10-12月期）	**業況D･Iは3.1。前期より良化しプラスに転じる。**
来期の見通し（1-3月期）	**業況D･Iは▲9.4。来期は悪化しマイナスに転じる見通し。**

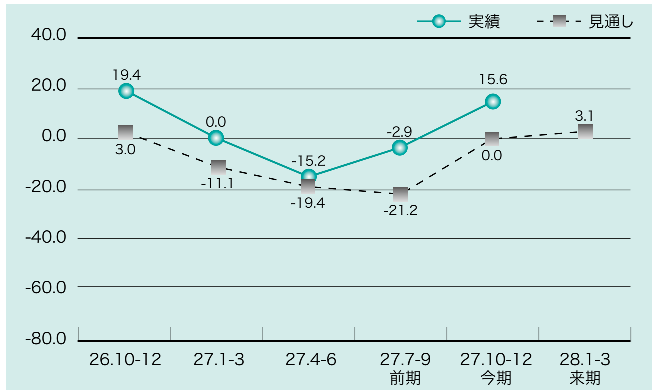
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	平成26年 4-6月	7-9月	10-12月	平成27年 1-3月	4-6月	7-9月（前期実績）	10-12月（今期実績）	平成28年 1-3月（来期見通し）
業 況	▲ 18.9	▲ 3.0	16.7	5.4	▲ 3.0	▲ 5.9	3.1	▲ 9.4
売 上	▲ 18.9	▲ 6.1	33.3	16.2	▲ 9.1	▲ 17.6	9.4	▲ 3.1
収 益	▲ 40.5	▲ 18.2	19.4	0.0	▲ 15.2	▲ 2.9	15.6	3.1
資金繰り	▲ 21.6	0.0	0.0	▲ 16.2	▲ 3.0	▲ 2.9	▲ 12.5	▲ 15.6
在 庫	16.7	15.2	16.7	0.0	3.1	14.7	12.5	12.5
設 備	▲ 10.8	▲ 3.0	▲ 11.1	▲ 13.5	▲ 6.5	2.9	▲ 6.3	▲ 9.4
人 手	▲ 16.7	▲ 30.3	▲ 36.1	▲ 24.3	▲ 12.1	▲ 20.6	▲ 43.8	▲ 37.5

（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。

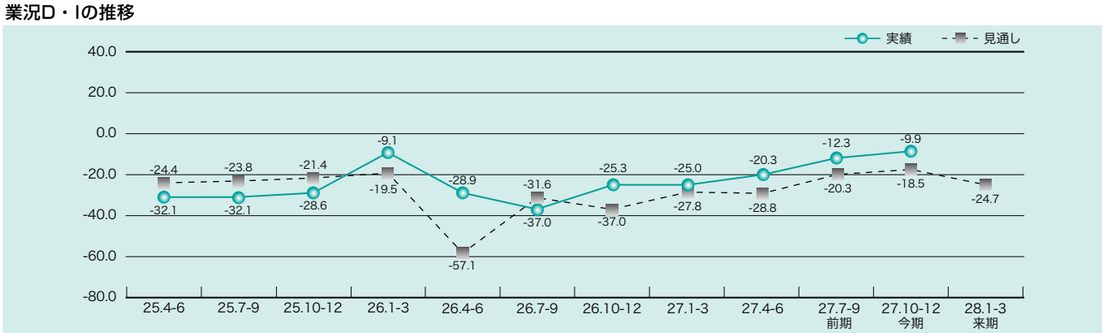
小売業

小売業
回答数81社

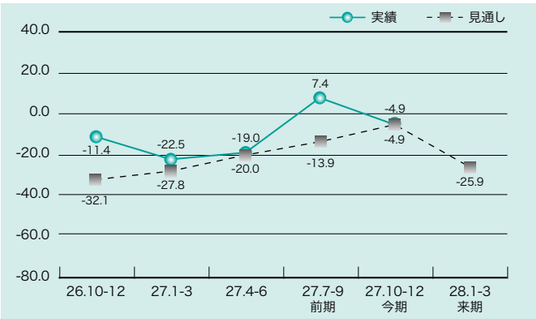
今期の実績（10-12月期） **業況D･Iは▲9.9。僅かに改善するも依然厳しい。**

来期の見通し（1-3月期） **業況D･Iは▲24.7。来期見通しはさらに厳しい。**

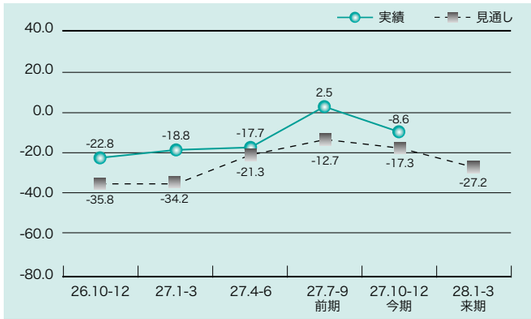
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	平成26年 4-6月	7-9月	10-12月	平成27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 平成28年 1-3月
業況	▲ 28.9	▲ 37.0	▲ 25.3	▲ 25.0	▲ 20.3	▲ 12.3	▲ 9.9	▲ 24.7
売上	▲ 25.0	▲ 23.5	▲ 11.4	▲ 22.5	▲ 19.0	7.4	▲ 4.9	▲ 25.9
収益	▲ 19.7	▲ 27.2	▲ 22.8	▲ 18.8	▲ 17.7	2.5	▲ 8.6	▲ 27.2
資金繰り	▲ 26.3	▲ 25.9	▲ 22.8	▲ 20.0	▲ 20.3	▲ 16.0	▲ 18.5	▲ 19.8
在庫	2.6	0.0	7.6	3.8	7.6	8.6	9.9	9.9
設備	▲ 1.3	▲ 12.3	▲ 12.7	▲ 11.3	▲ 7.6	▲ 4.9	▲ 11.1	▲ 11.1
人手	▲ 17.1	▲19.8	▲ 16.5	▲ 18.8	▲ 22.8	▲ 21.0	▲ 18.5	▲ 14.8

（注）在庫／設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

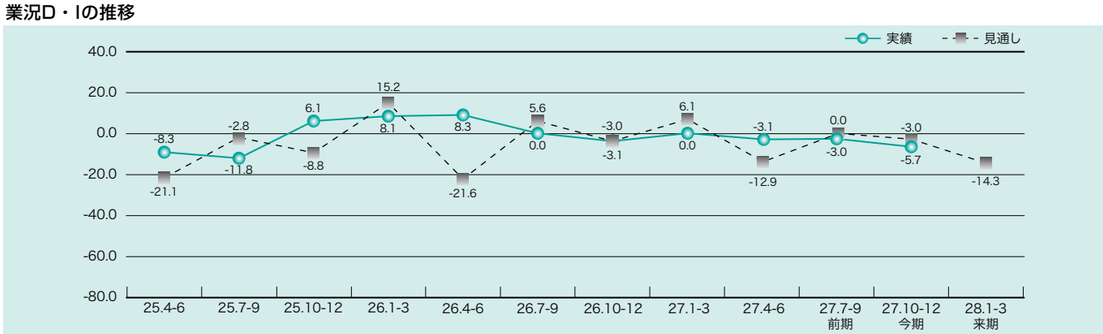
サービス業

サービス業
回答数35社

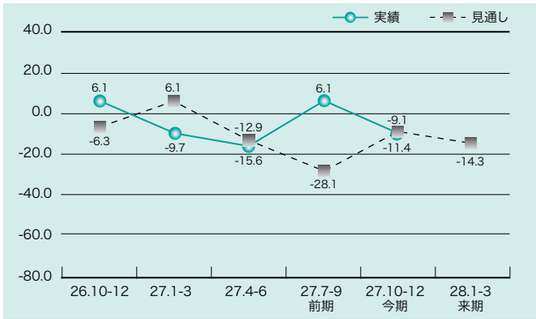
今期の実績（10-12月期） **業況D･Iは▲5.7。前期より若干悪化。**

来期の見通し（1-3月期） **業況D･Iは▲14.3。来期も悪化の見通し。**

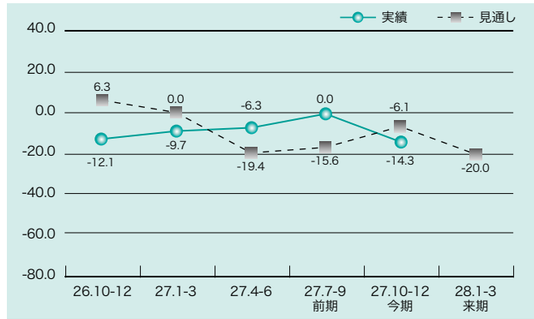
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	平成26年 4-6月	7-9月	10-12月	平成27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 平成28年 1-3月
業況	8.3	0.0	▲ 3.0	0.0	▲ 3.1	▲ 3.0	▲ 5.7	▲ 14.3
売上	19.4	0.0	6.1	▲ 9.7	▲ 15.6	6.1	▲ 11.4	▲ 14.3
収益	11.1	3.1	▲ 12.1	▲ 9.7	▲ 6.3	0.0	▲ 14.3	▲ 20.0
資金繰り	▲ 8.3	▲ 18.8	▲ 15.2	▲ 6.5	3.1	▲ 6.1	▲ 14.3	▲ 17.1
設備	5.6	▲ 3.1	▲ 12.1	▲ 12.9	▲ 3.1	▲ 21.2	▲ 12.1	▲ 12.1
人手	▲ 25.0	▲ 28.1	▲ 30.3	▲ 25.8	▲ 28.1	▲ 39.4	▲ 34.3	▲ 28.6

（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。

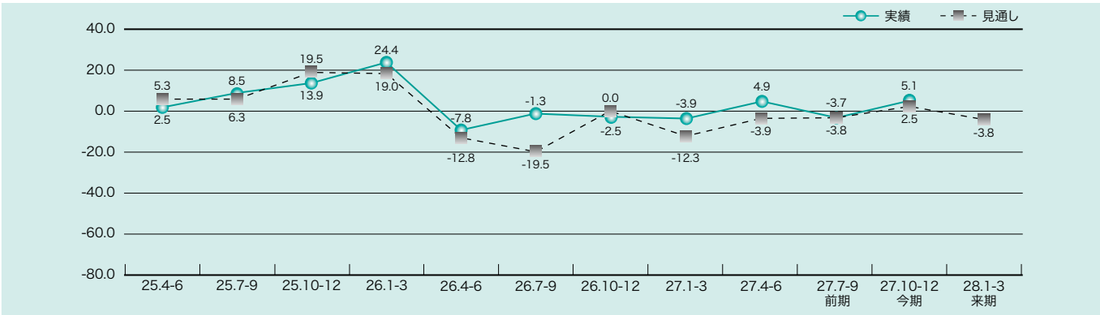
建設・不動産業

建設・不動産業
回答数79社

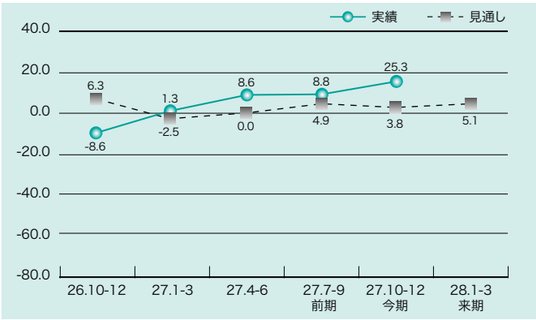
今期の実績（10-12月期） **業況D・Iは5.1。前期より良化しプラスに転じる。**

来期の見通し（1-3月期） **業況D・Iは▲3.8。来期は再びマイナスに転じる見通し。**

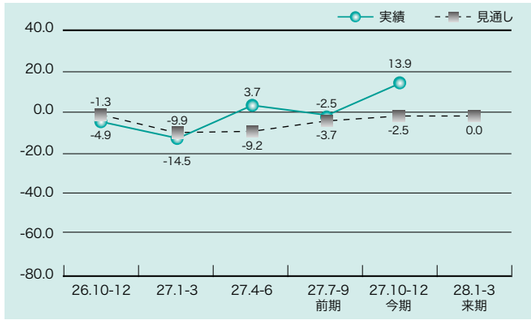
業況D・Iの推移



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26年 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	平成28年 1-3月
業 況	▲ 7.8	▲ 1.3	▲ 2.5	▲ 3.9	4.9	▲ 3.8	5.1	▲ 3.8
売 上	0.0	2.5	▲ 8.6	1.3	8.6	8.8	25.3	5.1
収 益	▲ 6.5	3.8	▲ 4.9	▲ 14.5	3.7	▲ 2.5	13.9	0.0
資金繰り	▲ 9.1	▲ 11.4	▲ 12.3	▲ 15.8	7.4	▲ 2.5	▲ 3.8	1.3
在 庫	▲ 3.9	▲ 11.8	▲ 9.9	▲ 2.6	▲ 3.8	▲ 8.8	▲ 9.1	▲ 9.1
設 備	▲ 10.2	▲ 1.7	▲ 3.2	▲ 3.4	▲ 1.6	▲ 6.6	▲ 8.3	▲ 11.7
人 手	▲ 22.1	▲ 25.3	▲ 32.1	▲ 26.3	▲ 28.4	▲ 30.0	▲ 38.0	▲ 36.7

（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。

業種別 業況D・I

前期実績　今期実績　来期見通し

		平成25年 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	平成28年 1-3月
全業種		▲ 9.8	▲ 2.8	4.9	12.2	▲ 7.4	▲ 9.7	▲ 7.1	▲ 3.7	▲ 8.8	▲ 6.2	▲ 0.8	▲ 8.0
製造業		▲ 7.9	8.1	10.7	15.8	2.4	▲ 3.6	▲ 7.3	4.5	▲ 12.7	▲ 4.9	1.3	0.7
	食料品製造	▲ 11.1	0.0	▲ 11.1	▲ 18.2	▲ 10.0	0.0	▲ 40.0	▲ 10.0	▲ 12.5	▲ 14.3	0.0	▲ 12.5
	繊維品製造	44.4	9.1	10.0	0.0	12.5	10.0	0.0	0.0	▲ 25.0	0.0	37.5	14.3
	金属製品製造	▲ 7.7	16.7	▲ 7.7	21.4	0.0	▲ 9.1	0.0	42.9	35.7	▲ 16.7	▲ 15.4	▲ 15.4
	一般機械器具製造	▲ 26.7	▲ 7.7	16.7	0.0	33.0	8.3	35.7	38.5	13.3	▲ 21.4	43.8	18.8
	自動車部品製造	▲ 3.0	17.2	14.5	29.7	0.0	13.4	2.9	6.5	▲ 26.8	0.0	3.4	15.3
	瓦製造	▲ 30.8	▲ 33.3	▲ 8.3	▲ 7.7	▲ 33.3	▲ 72.7	▲ 90.9	▲ 60.0	▲ 63.6	▲ 20.0	▲ 75.0	▲ 90.9
卸売業		10.0	3.0	30.6	22.9	▲ 18.9	▲ 3.0	16.7	5.4	▲ 3.0	▲ 5.9	3.1	▲ 9.4
小売業		▲ 32.1	▲ 32.1	▲ 28.6	▲ 9.1	▲ 28.9	▲ 37.0	▲ 25.3	▲ 25.0	▲ 20.3	▲ 12.3	▲ 9.9	▲ 24.7
	繊維・衣服・身の回り品小売	▲ 62.5	▲ 71.4	▲ 42.9	▲ 28.6	▲ 12.5	▲ 50.0	▲ 37.5	▲ 11.1	▲ 16.7	▲ 28.6	▲ 33.3	▲ 66.7
	飲食料品小売	▲ 30.4	▲ 21.7	▲ 36.4	▲ 13.0	▲ 13.6	▲ 13.0	▲ 4.5	▲ 13.0	0.0	▲ 13.0	9.1	▲ 13.6
	飲食店	▲ 33.3	▲ 61.5	▲ 45.5	▲ 27.3	▲ 50.0	▲ 22.2	▲ 66.7	▲ 50.0	▲ 22.2	▲ 42.9	▲ 30.0	▲ 30.0
	自動車小売	▲ 6.3	▲ 6.7	21.4	20.0	▲ 14.3	▲ 50.0	▲ 20.0	▲ 7.7	▲ 6.7	0.0	▲ 13.3	▲ 13.3
サービス業		▲ 8.3	▲ 11.8	6.1	8.1	8.3	0.0	▲ 3.0	0.0	▲ 3.1	▲ 3.0	▲ 5.7	▲ 14.3
	自動車整備	▲ 60.0	▲ 60.0	▲ 50.0	▲ 20.0	▲ 80.0	▲ 60.0	▲ 20.0	▲ 20.0	▲ 14.3	▲ 20.0	▲ 20.0	▲ 20.0
	運輸	0.0	▲ 12.5	12.5	▲ 16.7	37.5	25.0	12.5	28.6	28.6	37.5	37.5	12.5
建設・不動産業		2.5	8.5	13.9	24.4	▲ 7.8	▲ 1.3	▲ 2.5	▲ 3.9	4.9	▲ 3.8	5.1	▲ 3.8
	総合工事	▲ 5.9	11.1	▲ 14.7	26.5	▲ 30.0	▲ 6.5	▲ 6.5	▲ 9.7	▲ 8.3	▲ 5.6	0.0	▲ 8.8
	職別工事	0.0	11.8	12.5	15.8	0.0	5.3	▲ 5.3	▲ 15.0	6.7	▲ 7.1	6.3	0.0
	設備工事	12.5	▲ 25.0	10.0	28.6	0.0	20.0	0.0	28.6	41.7	18.2	30.0	0.0
	不動産	15.8	14.3	11.1	27.8	16.7	▲ 10.5	5.6	5.6	5.6	▲ 10.5	0.0	0.0

特別調査 平成28年の経営見通し

へきしん取引先景況調査の一環として、今回は「平成28年の経営見通し」に関する特別調査を実施しました。昨年、一昨年の同時期に実施した「平成27年の経営見通し」「平成26年の経営見通し」と比較のうえ、調査結果を検証しました。

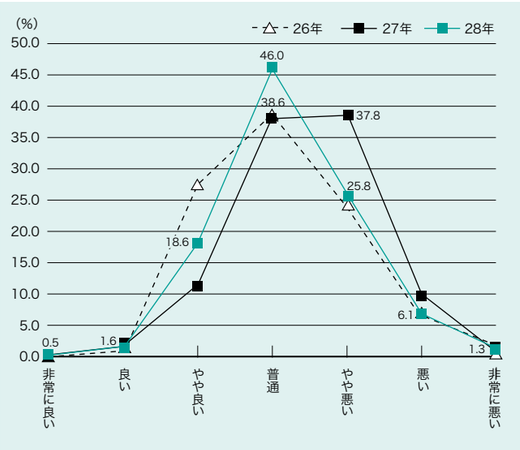
1 日本の景気見通し

～昨年の調査に比べ改善、景気回復が見込まれる～

■ 平成28年の日本の景気をどのように見通しているかについて調査したところ、「普通(46.0%)」が最も多く、次いで「やや悪い(25.8%)」「やや良い(18.6%)」との回答が続いた。

■ 平成27年と比較すると、「やや悪い」「悪い」「非常に悪い」との回答が減少し、「やや良い」「普通」との回答が増加した。昨年の調査に比べ改善し、景気回復が見込まれる。

図表1-1　日本の景気見通し(回答率)



～小売業、卸売業、サービス業は依然厳しい見方～

■ 図表1-2は、平成28年の日本の景気見通しについて業種別に比較したものである。

■ 全ての業種で「普通」との回答が最も多い結果となった。

■ 独自に算出した指数は全ての業種でマイナスとなったものの、サービス業を除き昨年より改善した。各業種を比較すると小売業(▲28.6)、卸売業(▲26.1)、サービス業(▲25.7)では景気見通しは依然厳しい見方をしている。

図表1-2　業種別 平成28年の日本の景気見通し(回答率)　(単位:%)

	非常に良い	良い	やや良い	普通	やや悪い	悪い	非常に悪い	指数
全業種	0.5	1.6	18.6	46.0	25.8	6.1	1.3	▲ 18.6
製造業	0.0	1.3	22.8	40.9	28.9	4.7	1.3	▲ 16.8
卸売業	0.0	3.2	16.1	51.6	16.1	6.5	6.5	▲ 26.1
小売業	1.2	1.2	14.8	43.2	29.6	9.9	0.0	▲ 28.6
サービス業	2.9	0.0	5.7	60.0	22.9	8.6	0.0	▲ 25.7
建設・不動産業	0.0	2.6	20.5	50.0	21.8	3.8	1.3	▲ 7.6

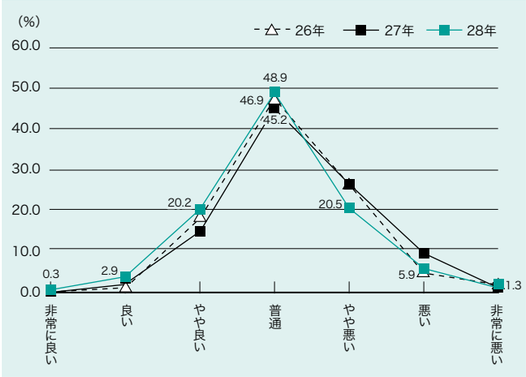
注)指数の算出方法:(非常に良い×3)+(良い×2)+(やや良い×1)－(やや悪い×1)－(悪い×2)－(非常に悪い×3)

2 個別企業の業況見通し

～先行きに対する見方は昨年より改善～

■ 平成28年における個別企業の業況見通しについて調査を行った結果、「普通(48.9%)」が最も多く、「やや悪い(20.5%)」「やや良い(20.2%)」の順となった。

図表2-1　個別企業の業況見通し(回答率)



■ 平成27年と比較すると、平成28年は「やや悪い」「悪い」の回答が減少し、「やや良い」「普通」の回答が増加した。昨年に比べ改善し、若干ではあるが先行きに対する見方は明るくなった。

■ 前述した日本の景気見通しと個別企業の業況見通しを比較すると、日本の景気見通しの方が「やや悪い」「悪い」との回答が多い。経営者は、自社の業況に比べて日本の景気見通しをより厳しめに見ていることがうかがわれる。

～建設・不動産業は先行きに対する見方は明るい～

■ 業種別にみると、全ての業種で「普通」との回答が最も多かった。

■ 独自に算出した指数をもとに比較すると、業況見通しが最も良いのは建設・不動産業(8.9)、次いで製造業(▲0.5)となった。

■ 一方、最も悪いのは卸売業(▲32.2)、次いでサービス業(▲31.4)となった。

図表2-2　業種別 平成28年の個別企業の業況見通し(回答率)
(単位:%)

	非常に良い	良い	やや良い	普通	やや悪い	悪い	非常に悪い	指数
全業種	0.3	2.9	20.2	48.9	20.5	5.9	1.3	▲ 9.3
製造業	0.0	2.0	30.9	40.3	19.5	6.0	1.3	▲ 0.5
卸売業	0.0	3.2	12.9	51.6	16.1	12.9	3.2	▲32.2
小売業	0.0	2.5	12.3	51.9	24.7	7.4	1.2	▲25.8
サービス業	0.0	0.0	11.4	51.4	31.4	5.7	0.0	▲31.4
建設・不動産業	1.3	6.4	14.1	60.3	15.4	1.3	1.3	8.9

注)指数の算出方法:(非常に良い×3)+(良い×2)+(やや良い×1)－(やや悪い×1)－(悪い×2)－(非常に悪い×3)

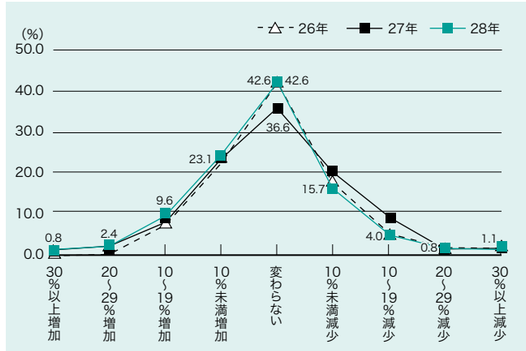
3 売上額の伸び率

～昨年に比べ若干改善、売上回復への期待感がうかがわれる～

■ 平成28年における売上額の伸び率について調査を行った結果、「変わらない(42.6%)」が最も多く、「10%未満増加(23.1%)」「10%未満減少(15.7%)」と続いた。

■ 平成27年に比べ「増加」「変らない」との回答が増加した一方、「減少」との回答が減少しており、売上回復への期待感がうかがわれる。

図表3-1　売上額の伸び率(回答率)



～建設・不動産業、製造業では売上の回復が見込まれる～

■ 業種別では、独自に算出した指数をもとに比較すると、最も良いのは建設・不動産業(41.2)、次いで製造業(37.0)であった。一方、最も悪いのは小売業(▲7.2)であった。

■ 建設・不動産業、製造業では売上が増加する見通しの回答割合が高く、売上の回復が見込まれる。

■ 一方、小売業では売上が減少する見通しの回答が全体の約3割を占めており、売上回復への期待感が薄い。

図表3-2　業種別 平成28年の売上額の伸び率(回答率)(単位:%)

	30%以上増加	20～29%増加	10～19%増加	10%未満増加	変わらない	10%未満減少	10～19%減少	20～29%減少	30%以上減少	指数
全業種	0.8	2.4	9.6	23.1	42.6	15.7	4.0	0.8	1.1	22.2
製造業	0.7	1.3	14.1	33.6	28.9	14.8	4.7	0.7	1.3	37.0
卸売業	0.0	0.0	6.5	22.6	48.4	16.1	0.0	6.5	0.0	0.0
小売業	0.0	3.7	2.5	14.8	48.1	25.9	3.7	0.0	1.2	▲ 7.2
サービス業	0.0	0.0	8.6	14.3	54.3	20.0	2.9	0.0	0.0	5.7
建設・不動産業	2.6	5.1	10.3	15.4	55.1	5.1	5.1	0.0	1.3	41.2

注)指数の算出方法:(30%以上増加×4)+(20～29%増加×3)+(10～19%増加×2)+(10%未満増加×1)－(10%未満減少×1)－(10～19%減少×2)－(20～29%減少×3)－(30%以上減少×4)

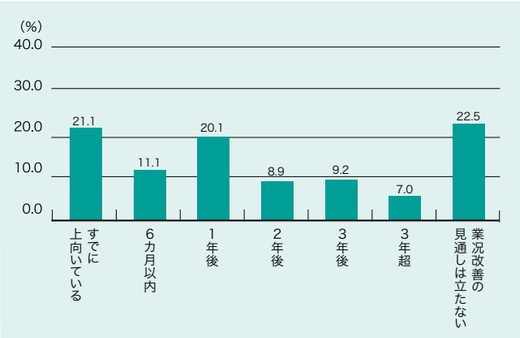
4 業況が上向く転換点

～半数以上の企業が1年以内に業況が上向くと考えている～

■ 自社の業況が上向く転換点について調査を行った結果、前年、前々年に引き続き「業況改善の見通しは立たない（22.5%）」との回答が最も多く、先行きに対して厳しい見方の企業が依然多い。

■ 一方、「すでに上向いている（21.1%）」と回答した企業も多く、「6カ月以内（11.1%）」「1年後（20.1%）」を含む1年以内との回答が52.3%に達することになる。つまり半数以上の企業が1年以内に業況が上向くと考えていることになる。

図表4-1　業況が上向く転換点（回答率）



～業況が上向く転換点は2.1年後と予想～

■ 業種別では、製造業では「すでに上向いている」との回答が最も多く、その他の業種では「業況の見通しは立たない」との回答が最も多い。

■ 製造業では、28.6%の企業がすでに上向いていると回答する一方、卸売業では33.3%の企業が業況の見通しは立たないと回答している。

■ 独自に予想転換点を算出すると、全業種の予想転換点は「2.1年後」ということになる。業種別では製造業が「1.6年後」となり最も早く、一方、卸売業が「2.9年後」となり最も遅い結果となった。

図表4-2　業種別の業況が上向く転換点（回答率）　（単位：%、年）

	すでに上向いている	6カ月以内	1年後	2年後	3年後	3年超	業況改善の見通しは立たない	予想転換点（年後）
全業種	21.1	11.1	20.1	8.9	9.2	7.0	22.5	2.1
製造業	28.6	14.3	23.8	8.8	3.4	6.1	15.0	1.6
卸売業	20.0	6.7	6.7	3.3	13.3	16.7	33.3	2.9
小売業	11.4	12.7	20.3	10.1	11.4	7.6	26.6	2.4
サービス業	11.4	11.4	14.3	5.7	22.9	5.7	28.6	2.7
建設・不動産業	21.1	5.3	21.1	11.8	10.5	5.3	25.0	2.3

注）予想転換点の算出方法：（すでに上向いているとの回答率×0）＋（6カ月以内との回答率×0.5）＋（1年後との回答率×1）＋（2年後との回答率×2）＋（3年後との回答率×3）＋（3年超との回答率×4）＋（業況改善の見通しは立たないとの回答率×5）

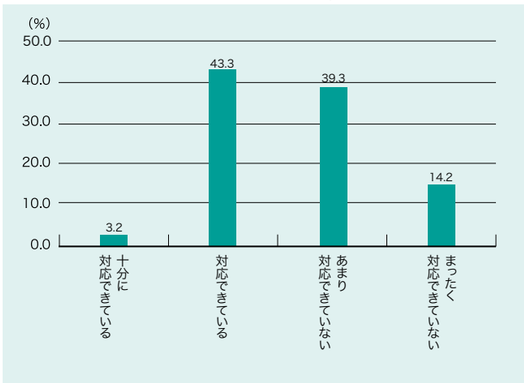
5 マイナンバー制度への対応度合い

～半数を超える企業では対応ができていない～

■ マイナンバー制度への対応度合いの調査を行った結果、「対応できている（43.3%）」との回答が最も多く、「あまり対応できていない（39.3%）」「まったく対応できていない（14.2%）」「十分に対応できている（3.2%）」の順となった。

■ 半数を超える企業では、対応ができていないことがうかがわれる。

図表5-1　マイナンバー制度 対応度合い（回答率）



～小売業では7割の企業が対応がされていないと回答～

■ 業種別では、製造業は半数以上が対応できていると回答する一方、他の業種では半数以上が対応ができていないと回答している。

■ 特に小売業では、「十分に対応できている（1.2%）」「対応できている（29.6%）」との回答が3割にとどまり、7割が対応がされていないと回答した。他の業種に比べ対応の遅れがうかがわれる。

図表5-2　業種別 マイナンバー制度 対応度合い（回答率）（単位：%）

	十分に対応できている	対応できている	あまり対応できていない	まったく対応できていない
全業種	3.2	43.3	39.3	14.2
製造業	3.4	54.4	31.5	10.7
卸売業	6.5	32.3	35.5	25.8
小売業	1.2	29.6	50.6	18.5
サービス業	5.7	40.0	42.9	11.4
建設・不動産業	2.6	42.1	42.1	13.2

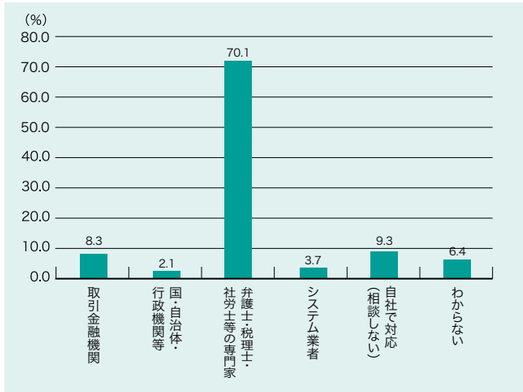
6 マイナンバー制度対応への相談相手

～7割の企業が弁護士・税理士・社労士等に相談～

■ マイナンバー制度対応への相談相手の調査を行った結果、「弁護士・税理士・社労士等の専門家（70.1%）」との回答が最も多い結果となった。

■ また、約1割の企業は取引金融機関に相談している。

図表6-1　マイナンバー制度 相談相手（回答率）



～建設・不動産業は約9割が外部機関に相談～

■ 業種別にみても、全ての業種で「弁護士・税理士・社労士等の専門家」との回答が最も多かった。中でも、サービス業は74.3%を占めている。

■ 建設・不動産業では、他の業種に比べ「取引先金融機関（15.6%）」との回答率が高い。また、「自社で対応（2.6%）」との回答率は低く、外部機関と相談をしながら進めていることがうかがわれる。一方、小売業は「自社で対応（16.0%）」との回答率が比較的高い。

図表6-2　業種別 マイナンバー制度 相談相手（回答率）（単位：%）

	取引金融機関	国・自治体・行政機関等	弁護士・税理士・社労士等の専門家	システム業者	自社で対応（相談しない）	わからない
全業種	8.3	2.1	70.1	3.7	9.3	6.4
製造業	5.4	2.0	72.5	4.0	10.7	5.4
卸売業	6.5	0.0	67.7	6.5	9.7	9.7
小売業	8.6	3.7	64.2	0.0	16.0	7.4
サービス業	5.7	2.9	74.3	2.9	2.9	11.4
建設・不動産業	15.6	1.3	70.1	6.5	2.6	3.9

<調査概要>

対象企業　当庫取引先企業378社
調査期間　平成27年12月1日～7日
調査方法　当金庫担当者訪問によるアンケート形式
（4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

定時退社の上司、残業続きの部下

今回の登場人物

轟室長（とどろき）
（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。

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タマにきず。

あらすじ

- 経営改革室の取り組みは難航していた。変化を望まない部門は経営改革室に非協力的で、要求する資料さえなかなか提出してこないのだ。焦燥に駆られた経営改革室のメンバーは、具体的な解決策もないままに、ただただ残業を繰り返していた。
- そのような中でも、轟室長は毎週水曜日と金曜日には定時退社し、社外勉強会に参加したり、ジムで汗を流すことを続けていた。
- 轟室長がこうした取り組みを始めたのは、今から15年前のことである。当時の轟室長は、目先の仕事だけに集中し、それ以外のことは極力排除していた。これは若いうちしかできない働き方であり、働き続けるための“基礎体力”を養うことができた。しかし、ペース配分を間違えて体調を崩すこともあったし、自分の仕事だけを考えているうちに、同じような発想しかできなくなっていた。
- 壁にぶつかった当時の轟室長は考え抜き、「良い仕事をするためには、健康管理をしてコンディションを整え、積極的に外部の人間と接して刺激を受けること」が重要であることに気が付いたのだ。
- こうした轟室長の考えを知らない経営改革室のメンバーは、轟室長が部下よりも先に退社することを不思議に思っていた。そんなメンバーの気持ちを察していた轟室長は懸念を抱いていた。働き方は人それぞれであり、できるだけ尊重したい。しかし、ディスプレーとにらめっこし続けるメンバーを見ていると「このままでは皆が『ゆでガエル』になってしまう」と思えるのだ。
- 事態を打開しようと考えた轟室長は、今の経営改革室の状況について真一の意見を聞いてみることにした。その会話の中に、上司と部下のギャップが見えた……。

轟室長が真一から経営改革室の状況について意見を聞こうとする際の会話

室長　お疲れ様。最近、皆が焦り過ぎているように感じるのだが、どうだい？焦ってくると視野が狭くなり、連携が悪くなるから気を付けるように。それからな、仕事は楽しくやろう！真一もリフレッシュするように！！

真一　ありがとうございます。しかし、今の状況を考えると、とてもそんな気分にはなれません……。

室長　う～ん。忙しいときこそ、リフレッシュして仕事のペースを保つことが重要なんだけどな。

真一　そういえば轟室長が水曜日と金曜日に定時で退社されるのも、このお話と関係があるのですか？

室長　うん。皆にはちゃんと話していなかったけれど、私は週1回は社外勉強会とジムに行くようにしているんだよ。

真一　そうだったんですか。それは素晴らしいことだと思います。しかし、私は仕事が片付かないうちは、気が気でなくて……。

室長　その気持ちはよく分かるよ。私も真一くらいの年のころは、そのような働き方をしていたからね。

真一　……。

室長　真一、一生懸命に仕事をするのは良いことだ。しかし、無理をして体調を崩してしまっては意味がない。

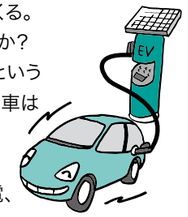
真一　確かにそうですが……。

室長　それからもう一つ。自分の会社や目先の仕事ばかりを見ていると、視野がどんどん狭くなってきて、考え方の多様性や柔軟性が失われてしまう。今やっている仕事が永遠に続くわけではない。偏った視野、凝り固まった考え方では、もっと重要な仕事を任されるようになっても対応できないぞ。

真一　視野を広げる努力はこれからしますよ。とにかく今はとても忙しくて、勉強会に行く時間など捻出できません。

室長　1日は24時間しかない。ここから睡眠や食事、通勤時間などを引くと、私の場合、1日のうち自由にできるのは約13時間になる。この時間をいかに有効活用するかがポイントになってくる。

真一　就業時間の8時間は引かないのですか？



室長　私にとっては、就業時間だけが仕事というわけではないんだ。例えば、電気自動車は充電とメンテナンスがなければスムーズに走行できないよね。就業時間が走行、社外勉強会が充電、ジムがメンテナンスといったように、一体化している感じかな。逆にいうと、走行で忙しいから充電やメンテナンスをする暇がないという人は、そのうち電池切れや故障で止まってしまうだろ。

真一　……。

室長　就業時間は一生懸命に仕事をして当たり前。もっと質の高い仕事がしたければ、オフビジネス時間の充実が決め手になる。オフビジネス時間の価値を理解できれば、時間は捻出できるよ！

上司と部下、それぞれの思いや考え

- 上司にとっての仕事は、就業時間に行う目先のものに限られません。「心技体」という言葉があるように、目先の仕事をきちんとこなすためには、「仕事に向き合う強くて穏やかな心」「仕事をこなす優れた技術」「継続して働くことができる健康な体」が必要です。
- そして、「心技体」を高める良い機会となるのがオフビジネス時間です。例えば、社外勉強会に参加すれば気分も変わり、新しいビジネスの着眼点を得ることができます。また、そこで形成される人脈は貴重な財産になります。ささいな雑学であっても食事会などでの話題として重宝します。
- このように、上司はオフビジネス時間の価値を十分に理解しているため、率先してその充実を図っているのです。
- 部下にとっての仕事は、就業時間に行う目先のものが中心です。仕事熱心な部下は責任感が強く、多忙になるほど目先の仕事にのめり込む傾向があります。一つのことに集中するのは良いことで、前述した「心技体」に当てはめれば、「目先の仕事をこなすための技」を磨くことができます。
- しかし一方では、根を詰め過ぎて心や体の調子を崩すリスクがあります。また、目先の仕事だけを見ていると視野が狭くなって余裕がなくなり、考え方も凝り固まって有効な戦術を考えられなくなってしまいます。
- 多忙なときこそ、オフビジネス時間を捻出して「心技体」を高めることが大切です。しかし、「オフビジネス≒遊び」と考えがちな部下は、オフビジネス時間の本当の価値を見いだすことができません。

ビジネスリポート | 上司と部下のギャップを探れ! 15

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

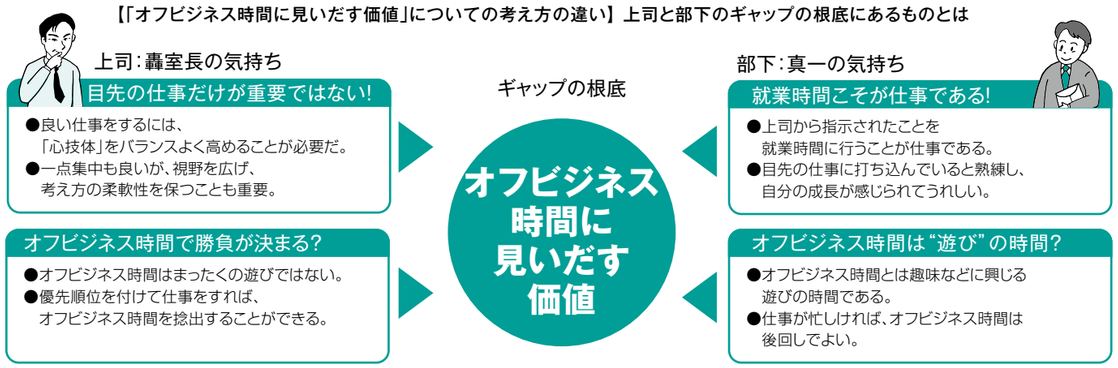
上司と部下のギャップの根底は「オフビジネス時間に見いだす価値」

■ 上司は、自己啓発、人との出会い、健康管理など充実したオフビジネス時間を過ごして心身をリフレッシュさせ、仕事に向き合う活力を得ています。上司にとってのオフビジネス時間は、仕事を支える貴重な時間です。オンとオフは区別しますが、双方が良い影響を与え合うような時間配分を心掛け、忙しくても、オフビジネス時間を捻出しています。

■ 一方、部下は、良質なオフビジネス時間が与えてくれる仕事への好影響について十分理解しておらず、オフビジネスはあくまでも遊びであると考えています。そのため、オンとオフが明確に区別され、双方を別物として時間配分をしています。この場合、どちらか一方で時間を取られるようになると、もう一方がないがしろになり、偏った時間の過ごし方しかできなくなってしまいます。

■ こうしたギャップは、上司と部下の間で「『オフビジネス時間』に見いだす価値」が異なるために生じます。

【「オフビジネス時間に見いだす価値」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.オフビジネス時間の重要性を伝える

■ 上司は、中長期的な視点に立って部下の成長を促す必要があります。部下にとっては、今担当している仕事がずっと続くわけではありません。将来、部下がより複雑で難しい仕事でも対応していけるように育て上げるために、上司は、良質なオフビジネス時間が仕事を支える貴重な経験になることを部下に教えなければなりません。

2.部下にオフビジネス時間を体感させる

■ 部下からしてみれば、オフビジネス時間がどのように仕事に役立つのかがよく理解できません。そこで、上司は、自身が参加している社外勉強会などに部下を誘い、社内では味わえない新しい世界を体感させつつ、そこで学んだことが仕事にどのように生かされていくのかをともに実践していきましょう。

部下に処方される“ギャップ解消薬”

1.勝負はオフビジネス時間にあることを知る

■ 今から3年後を考えるとき、「目の前の仕事だけをこなしてきた人」と「良質なオフビジネス時間を確保してきた人」では、後者のほうがより大きく成長しています。オフビジネス時間を通じて視野が広がり、考え方の多様性や柔軟性も高まるため、難しい仕事にも対応できる準備が整うのです。勝負は、オフビジネス時間の過ごし方で決まるのです。

2.優先順位付けで時間を捻出する

■ 有限な時間を有効活用するには、優先順位付けが必要です。「水曜日は定時退社して勉強会に参加する!」と決意したなら、それに合わせて仕事のスケジュールを調整できるでしょう。逆に、「余裕ができたら勉強会に参加する」といった考えでは、いつまでたっても時間を捻出することはできません。

ギャップ克服!上司力・部下力チェックシート

■ 以下は、「『オフビジネス時間』の価値」について上司と部下のギャップを埋める際に参考となるチェックシートです。

■ 上司力チェックシートと部下力チェックシートがあるので、互いに自己評価と相手評価を行い、その結果を見せ合ってコミュニケーションを取るのもよいでしょう。

上司力チェックシート

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

- □ 部下が忙しく仕事をしているときこそ、普段よりも大きな声で声掛けをしている
- □ 部下の表情を見れば、部下の心身の状態をある程度判断することができる
- □ 自分が管理すべきところ、部下に任せるところの線引きが明確になっている
- □ 部下はもちろんのこと、自分の健康管理にも十分に配慮している
- □ 1カ月に2回は勉強会に参加し、同様に3冊は本を読んでいる
- □ 自分が参加した勉強会や読んだ書籍の話を部下とするようにしている
- □ 自分が参加する勉強会などに部下を誘ってみたことがある
- □ 部下に「質の高い仕事とは何か」について考える機会を与えている
- □ 3年後に自分と部下が成長した姿をイメージすることができる
- □ 部下に仕事の楽しさを教えている

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。

- □ 目先の仕事で忙しいときこそ、一歩引いて冷静に考えるようにしている
- □ 仕事の優先順位に迷ったときは、すぐに上司に相談するようにしている
- □ 忙しくてもメリハリのある働き方を心掛け、ダラダラと残業はしないようにしている
- □ 趣味などオフビジネス時間を大切にしている
- □ 趣味などオフビジネス時間の充実が仕事にも良い影響を与えるということが、何となく理解できる
- □ 現在、継続して取り組んでいる（取り組もうとしている）自己啓発のテーマがある
- □ 自主的に参加している勉強会がある
- □ 3年後に自分が成長した姿をイメージすることができる
- □ 「心技体」について、自分の強みと弱みを把握している
- □ 今、仕事が楽しい!

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

五郎丸歩

ラグビー選手

「自分がやるべきことを100パーセントやったかどうか。それができていれば、入ろうが外れようが、どっちでもいい。外しても何とも思わない」（＊）

出所：「不動の魂　桜の15番　ラグビーと歩む」（実業之日本社）

冒頭の言葉は、

「今自分がやるべきことに全力で当たらなければならない」

ということを表しています。

2015年9月19日（現地時間）、第8回ラグビーワールドカップ（以下「RWC」）で、日本代表は、強豪南アフリカ代表を34-32で下して一躍注目の的となりました。RWCで過去2回優勝という輝かしい実績を誇る南アフリカ代表に対して、日本代表は第3回RWCで対ニュージーランド（オールブラックス）戦で17-145という歴史的な大敗を喫するなど、RWC通算戦績はわずか1勝。そんな日本代表の勝利は、まさに「歴史的快挙」でした。

この南アフリカ戦で、24点を挙げる活躍を見せたのが五郎丸選手でした。五郎丸選手の最大の武器は正確なキックですが、そのシーンで注目を集めたのがキックの前に必ず行うルーティンでした。

ボールを軽く回しながらキックティーにボールをセットして立ち上がると、後ろへ3歩、左に2歩移動し、キックのイメージを描くように右腕を動かす。そしてポールに目をやりつつ、膝をそろえて中腰になって両手を合わせるようなしぐさを見せた後に、キックの動作に入ります。一連の動きの中で、五郎丸選手は、ボールまでの距離、キックの角度、体の重心、体重移動などを確認してキックの精度を高めています。

このルーティンの原点であり、五郎丸選手がキッカーとして大きく成長をする転機となったのは、第5回RWCでイングランドを優勝に導き、世界最高のキッカーともいわれたウィルキンソン選手との出会いでした。

大学1年生だった当時、五郎丸選手は、ウィルキンソン選手に指導してもらう機会があり、このときウィルキンソン選手の練習風景を目にします。ウィルキンソン選手は、指導が始まる1時間以上も前にグラウンドに出て、一人でずっとキックの練習をしていました。独自のルーティンを丁寧に行いながら集中してキックする姿は、RWCで見せたプレーとなんら変わらないものでした。

世界最高のキッカーであっても、真摯に練習する姿に五郎丸選手は感銘を受けると同時に、優れたキッカーが持っているルーティンを作り上げる必要性を感じました。

五郎丸選手のルーティンが、ウィルキンソン選手のそれと似ているのは、こうした背景が一因なのでしょう。とはいえ、五郎丸選手のルーティンは、ウィルキンソン選手のものまねではありません。大学1年生ごろから試行錯誤を重ねて作り上げたルーティンは、試合の場でキックの精度を高めることはもちろん、今ではルーティンを時系列に書き出したチェックシートに基づいて蓄積したデータから、キックが悪かったときには、その原因やゲームウィークの過ごし方、今後のケアなど、準備すべきことが分かるようにまでなっているといいます。

五郎丸選手が、ルーティンの質を高め続けているのは、次の考え方があるからです。

「自分がコントロールできることしか、コントロールしないということです」（＊＊）

グラウンドコンディションや風の強さ・方向、自身の疲労度合いなど、キックの精度に影響を与える要素は多く、その状況は刻々と変化します。しかし、こうした要素は自分でコントロールできません。キックの場面で五郎丸選手自身がコントロールできることは限られていますが、それらを凝縮した動きがルーティンなのです。だからこそ、五郎丸選手は自分がやるべきことであるルーティンの質を高め続けているのでしょう。

これはビジネスにも参考になります。今自分がやるべきことに対して、100パーセントの努力を尽くすことはビジネスの基本です。ビジネスで難しいのは、今自分がやるべきことを見極めることです。目的が「トライを取る」「キックしたボールをゴールに入れる」という比較的シンプルなラグビーと違い、ビジネスでは立場や局面によって目的や今自分がやるべきことは変わります。

特に、3年後、5年後といった中長期的なスパンで経営を考える経営者には、今自分がやるべきことがたくさん見えるはずです。一方で、実際に、自分、あるいは会社ができることには限りがあります。また、日々変わる状況の中で常に今やるべきことは変わってきます。

こうした中で、経営者に求められているのは、自分や会社の能力といった制約条件とのバランスを取りながら、多くの選択肢の中から本当に今やるべきことを決断し、実行していくことです。そのためには、3年後、5年後の会社のあるべき姿を描きつつ、日々「今自分や会社がやるべきことは何か」と自身に問い掛け続けることが、将来の会社の発展の第一歩となるといえるかもしれません。

【本文脚注】

本稿は、注記の各種参考文献などを参考に作成しています。本稿で記載している内容は作成および更新時点で明らかになっている情報を基にしており、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】

ごろうまるあゆむ（1986〜）。福岡県生まれ。早稲田大学卒。2008年、ヤマハ発動機株式会社入社。2015年、第8回ラグビーワールドカップに日本代表として出場。

【参考文献】

（＊）「不動の魂　桜の15番　ラグビーと歩む」（実業之日本社、2014年12月）（＊＊）「Rugby World Cup 2015」（エイ出版社、2015年9月）

以　上

※上記内容は、本文中に特別なことわりがない限り、2015年9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。■本リポートは、情報提供のみを目的とするものであり、本リポートにおいて提供されるいかなる情報も、本リ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。■本リ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。本リ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、本リ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。■本リ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、今後予告なく本リ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。■本リポートは著作物であり、著作権法により保護されております。本リポートを無断で複写、複製することを禁じます。

2015年度第3四半期（平成27年12月末現在）

当金庫の 2015年度第3四半期の 業況をお知らせいたします。

平成27年度上半期経営報告会の開催（11月19日）

経営報告の様子

スギ薬局富士松店にATMコーナーを新設（12月1日）

元株式会社タニタ代表取締役社長
谷田大輔氏による基調講演

バロー安城日の出店にATMコーナーを新設（12月17日）

当金庫の概要（平成27年12月末現在）

創業	昭和25年10月25日
預金	1兆9,288億円
貸出金	1兆41億円
出資金	12億52百万円
会員数	76,263先
店舗数	76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	58カ所（共同ATMコーナー含む）
役職員数	1,306名
長期発行体格付	A+（JCR）

開示項目

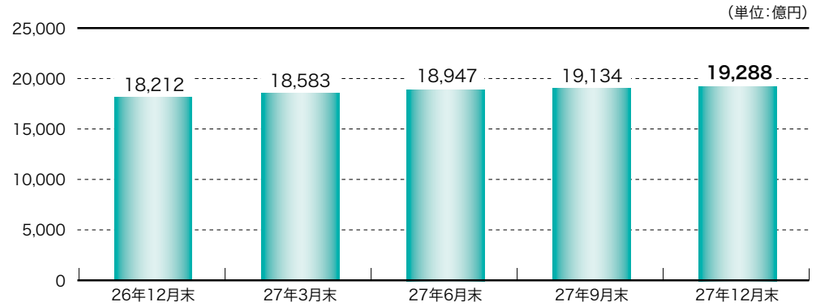
- ■預金・貸出金の状況
- ■貸出金業種別内訳
- ■金融再生法に基づく開示債権
- ■有価証券の時価情報
- ■トピックス

（注1）本資料に掲載している計数は、会計監査人の監査を受けておりません。
（注2）本資料に掲載している計数は、単位未満を切り捨てて表示しています。

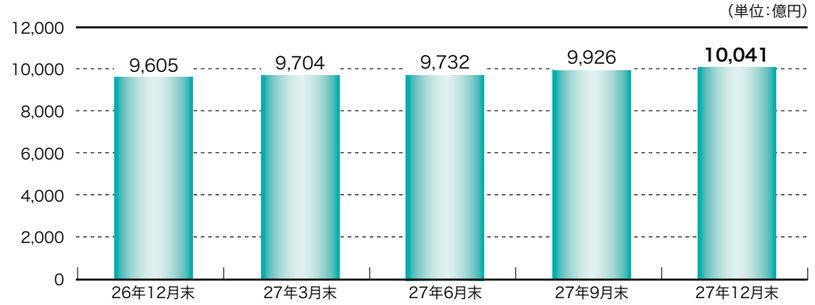
預金・貸出金の状況

地域の皆さまのご愛顧により、安定した経営規模で推移しています。貸出金残高は1兆円を達成いたしました。

預金積金残高の推移



貸出金残高の推移



貸出金業種別内訳

地域の皆さまからお預かりした大切なご預金は、地域のさまざまな業種の皆さまにご利用いただいています。

業種別貸出金残高の推移

（単位：億円）

	26年12月末	27年3月末	27年6月末	27年9月末	27年12月末	
						構成比
製造業	1,505	1,529	1,528	1,582	**1,590**	**15.8%**
不動産業	1,748	1,786	1,807	1,842	**1,860**	**18.5%**
（うち個人による貸家業）	（1,275）	（1,295）	（1,309）	（1,337）	**(1,334)**	**(13.2%)**
サービス業	983	1,010	1,013	1,050	**1,059**	**10.5%**
卸売・小売業	788	770	763	786	**799**	**7.9%**
建設業	554	551	521	543	**559**	**5.5%**
個人	2,947	2,992	3,031	3,068	**3,121**	**31.0%**
その他	1,076	1,061	1,067	1,052	**1,050**	**10.4%**
合計	9,605	9,704	9,732	9,926	**10,041**	**100.0%**

（注）個人とは、会社にお勤めのお客さまなど、非事業者のお客さまを指します。

へきしんディスクロージャー

2015年度第3四半期（平成27年12月末現在）

金融再生法に基づく開示債権

不良債権については、地域経済への影響を十分に考慮しつつ減少に努めています。

金融再生法開示債権の状況

（単位：億円）

		26年12月末	27年3月末	27年6月末	27年9月末	27年12月末
金融再生法ベースの不良債権（A）		375	344	333	323	**321**
	破産更生債権及びこれらに準ずる債権	34	40	38	37	**36**
	危険債権	264	230	223	214	**214**
	要管理債権	76	72	71	71	**69**
正 常 債 権		9,261	9,386	9,428	9,636	**9,755**
合　　計（B）		9,636	9,730	9,762	9,959	**10,077**
不良債権比率（A）／（B）		3.90%	3.54%	3.42%	3.25%	**3.19%**

（注）平成27年12月末の計数は、「金融機能の再生のための緊急措置に関する法律施行規則」第4条に規定する各債権のカテゴリーにより分類しています。債務者区分は、平成27年9月末時点における当金庫自己査定による債務者区分を基準としています。ただし、10月1日から12月31日までに倒産、不渡り、延滞等の客観的な事実並びに内部格付による債務者区分の変更等があった債務者については、当金庫の定める基準に基づき債務者区分を見直すことにしています。従って、平成27年9月末の計数とは算出方法が異なるため、計数は連続していません。

債務者区分と債権区分との関係

破産更生債権及びこれらに準ずる債権	破綻先・実質破綻先に該当する債務者に対する債権の合計額
危険債権	破綻懸念先に該当する債務者に対する債権の合計額
要管理債権	貸出条件緩和債権及び3カ月以上延滞している債権の合計額
正常債権	上記いずれにも該当しない債権

※当金庫は、債務者に対する債権のうち、回収可能性がないと判断した部分について、直接貸借対照表から減額する「部分直接償却」を実施しています。（なお、6月末、12月末については、当該年度分の部分直接償却を実施していません。）

有価証券の時価情報

1. 売買目的有価証券

（単位：百万円）

種　類	平成27年12月末		
	取得原価	時　価	差　額
国　債	―	―	―
地方債	34	34	△ 0
合　計	34	34	△ 0

(注)時価は、期末日における市場価格等に基づいています。

2. 満期保有目的の債券

（単位：百万円）

	種　類	平成27年12月末		
		取得原価	時　価	差　額
時価が取得原価を超えるもの	地方債	―	―	―
	社　債	225	227	2
	その他	2,000	2,008	8
	小　計	2,225	2,235	10
時価が取得原価を超えないもの	地方債	―	―	―
	社　債	―	―	―
	その他	1,000	997	△ 2
	小　計	1,000	997	△ 2
合　計		3,225	3,233	8

(注1) 時価は、期末日における市場価格等に基づいています。
(注2)「その他」は外国証券です。
(注3) 時価を把握することが極めて困難と認められる有価証券は本表には含めていません。

3. 子会社・子法人等株式及び関連法人等株式

―　該当ありません。

4. その他有価証券

（単位：百万円）

	種　類		平成27年12月末		
			取得原価	時　価	差　額
時価が取得原価を超えるもの	株　式		3,140	8,342	5,201
	債　券		559,091	576,249	17,158
		国　債	82,959	86,083	3,123
		地方債	195,892	202,601	6,708
		社　債	280,239	287,565	7,325
	その他		37,106	38,979	1,873
	小　計		599,338	623,571	24,233
時価が取得原価を超えないもの	株　式		3,429	3,034	△ 394
	債　券		20,923	20,775	△ 148
		国　債	2,019	2,007	△ 12
		地方債	3,999	3,992	△ 7
		社　債	14,904	14,775	△ 128
	その他		25,508	25,215	△ 292
	小　計		49,860	49,026	△ 834
合　計			649,199	672,597	23,398

(注1) 時価は、期末日における市場価格等に基づいています。
(注2)「その他」は投資信託・外国証券等です。
(注3) 時価を把握することが極めて困難と認められる有価証券は本表には含めていません。

5. 時価を把握することが極めて困難と認められる有価証券

（単位：百万円）

区　分	平成27年12月末
子会社・子法人等株式	908
非上場株式	980
合　計	1,889

トピックス（平成27年10月1日～12月31日）

10月 1日	株式会社山田エスクロー信託と業務提携契約を締結
10月 1日	独立行政法人日本貿易保険と業務提携契約を締結
10月 5日	碧南市中小企業支援業務提携を締結
10月16日	「笑顔の定期2015秋冬」の取扱開始
10月27日	株式会社日本格付研究所（JCR）より長期発行体格付「A+」を据置取得（11年連続）
10月30日	安城市市民協働推進基金へ寄附
11月 5日	「地域密着型金融の取組状況（平成27年4月～平成27年9月）」を公表
11月10日	第11回「へきしんグローバルセミナー」を開催
11月10日～	「福岡・山口の世界遺産をめぐる旅」観光旅行を実施
11月13日	「金融円滑化にかかる取組状況（平成27年9月末現在）」を公表
11月16日	東端支店を新築移転オープン（安城市東端町鐘鋳場36番地6）
11月18日	社会福祉法人安城市社会福祉協議会へ福祉車両を寄贈
11月19日	「平成27年度上半期 経営報告会」を開催
11月24日	「へきしん2015年度半期ディスクロージャー」を発行
12月 1日	スギ薬局富士松店にATMコーナーを新設
12月 7日	新店舗「ナゴヤドーム前支店」をオープン（名古屋市東区古出来二丁目9番15号）
12月10日	「平成27年度 会員アンケート」の結果公表
12月17日	バロー安城日の出店にATMコーナーを新設
12月17日	中日新聞「年末助け合い運動」で募金を実施
12月29日	貸出金残高1兆円を達成

安城市市民協働推進基金へ寄附
（10月30日）

「福岡・山口の世界遺産をめぐる旅」観光旅行を実施
（11月10日～）

安城市社会福祉協議会へ福祉車両を寄贈
（11月18日）

中日新聞「年末助け合い運動」で募金を実施
（12月17日）

当金庫では、主要な経営情報を四半期ごとに開示しております。今後とも、積極的な情報開示に努めてまいります。

TOPICS

「東端支店」新築移転オープン

「東端支店」が個人特化型店舗として生まれ変わりました

平成27年11月16日、「東端支店」を新築移転オープン 当金庫初となる女性支店長を登用

平成27年11月16日、東端支店を新築移転オープンいたしました。地域のお客さまによりきめ細やかなサービスを提供するため、個人特化型店舗とし、当金庫初となる女性支店長を登用しました。
また、営業担当にも女性職員を配置し、女性ならではの強みを生かした営業活動を展開しています。
これからも、きめ細やかなサービス、商品の提供を通じて、地域の皆さまのお役に立てるよう、精一杯努めてまいります。

開店セレモニーのテープカット

店舗の特徴

環境へやさしい店舗づくり

店舗内外の照明に節電効果の高いＬＥＤ照明を積極的に採用するとともに、屋上に太陽光発電パネル（10ｋＷ）を設置し、発電した電力を店内で利用します。そして、店内はガラス張りで外からの光をたくさん取り込みとても明るいつくりとなっています。

また、営業担当が使用する営業車には小型電気自動車を2台導入しました。

安心してご利用いただける店舗づくり

お客さまに安心してご利用いただけるよう、多目的トイレや、視覚障がい者誘導マーカー、スロープなど設置しました。また、AED１台を設置しています。

全自動貸金庫の設置

利便性･安全性の高い「全自動貸金庫（156函）」を設置しています。お客さまの大切な書類や思い出の品などを火災や地震、盗難からお守りします。

タッチ伝票端末機、電子記帳台の設置

伝票記入の手間を省き、お客さまのご負担を減らすため、「タッチ伝票端末機」「電子記帳台」を設置しています。

支店長　牧野　朋子

東端支店は昨年11月に旧店舗より東へ約1ｋｍ移転し、ガラス張りで太陽の光がいっぱいの明るい店舗に生まれ変わりました。笑顔と真心でお客さまのお手伝いをさせていただきます。
皆さまのご来店を心よりお待ちしております。

所在地／安城市東端町鐘鋳場36番地6
ＴＥＬ／0566-48-3331　　職員数／6名

「ナゴヤドーム前支店」オープン

へきしん「ナゴヤドーム前支店」誕生

平成27年12月7日、名古屋市内で8店舗目となる「ナゴヤドーム前支店」を新規開店しました

このたびへきしんでは、平成27年12月7日、新店舗「ナゴヤドーム前支店」をオープンいたしました。これもひとえに、お客さまや地域の皆さま方のあたたかいご支援、ご愛顧の賜と、深く感謝申し上げます。
名古屋市内で8番目、当金庫で76番目の店舗となり、名古屋市北中部の旗艦店舗となります。
12月7日の開店日以来、寒い中、連日多くのお客さまにご来店いただいております。これからも、お客さまの課題解決や地域経済の活性化のお役に立てるよう、職員一同努力してまいります。

開店セレモニーのテープカット

店舗の特徴

環境へ配慮した取り組み

屋上に太陽光発電パネル（15kW）を設置し、発電した電力を店内で利用します。
また、店舗内外の照明に節電効果の高いLED照明を積極的に採用しています。

全自動貸金庫の設置

お客さまの大切な財産をお守りするため、より利便性･安全性の高い「全自動貸金庫（180函）」を設置しています。

人にやさしい店舗づくり

多目的トイレや、視覚障がい者誘導マーカー、段差のないスロープを設置するなど、バリアフリー対応としました。
また、AED1台を設置しています。

タッチ伝票端末機、電子記帳台の設置

お客さまの起票負担の軽減および待ち時間の短縮を目的に、「タッチ伝票端末機」「電子記帳台」を設置しています。

支店長　福岡　利秋

昨年の12月7日の開店以来、連日多くのお客さまにご来店いただき誠にありがとうございます。
お客さまの身近な存在となるために「ご期待と信頼に応える事ができる店舗づくり」を目指してまいります。
お客さまのご来店を心よりお待ちしております。

所在地／名古屋市東区古出来二丁目9番15号
ＴＥＬ／052-711-0070　　職員数／13名

メキシコ視察記

碧海信用金庫 国際部
副部長 石丸　好太

当地の自動車関連企業によるメキシコへの進出や追加投資の動きが活発になっています。2015年4月にトヨタ自動車がメキシコでの新工場建設を発表して以降、大手サプライヤーを中心に具体的な投資案件が相次いで表面化しており、メキシコ進出をテーマにした企業向けセミナーも各地で開催されています。

こうした状況を踏まえ、メキシコにおける最新の投資環境を調査する目的で、2015年11月に現地視察を行いましたので、その概要を紹介いたします。

メキシコシティの独立記念塔

メキシコの投資環境

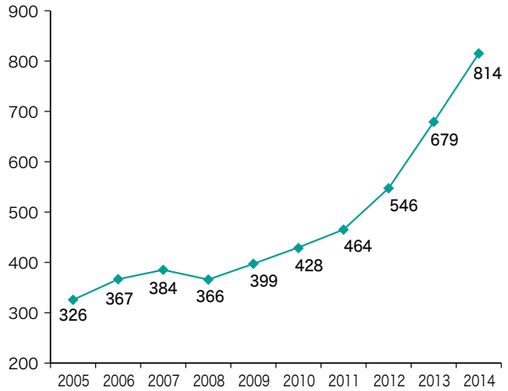
メキシコは日本の約5.2倍の国土面積を有しており、また、国全体が標高の高い場所に位置しています。首都メキシコシティは最も高度の低い地点で標高2,240メートルもあり、空気中の酸素は平地の4分の3程度しかありません。

日本人にとっては慣れない環境であることに加え、マイナス15時間の時差(例、日本の午前9時にメキシコでは前日午後6時)があるため、特に出張者の場合は睡眠をとろうにも夜中に頻繁に目が覚めてしまうことが多く、体調管理には十分な注意が必要です。

今回の視察では、メキシコシティ及び中央高原地帯(サンルイスポトシ州、ケレタロ州、グアナファト州)の政府関係機関、日系進出企業等を訪問しました。日系企業の進出数は2014年度には814社に達しており(図表1)、現地の工業団地では建設中の工場やこれから建設が始まる土地を数多く見ることができました。現地の不動産仲介業者の話では、企業の進出ラッシュにより工業団地の土地価格は平均で年率20%程度の上昇が続いており、工場の建築費も未だ高騰が続いているとのことです。さらに見落とされがちな点ですが、電力業界、運輸業界の自由化があまり進んでいない影響もあり、産業用電力価格は日本と同程度、輸送コストは日本の倍以上とかなり割高となっています。

また、メキシコはスペイン人によって植民地統治を受けた歴史的経緯からスペイン語が公用語となっており、英語がほとんど通じない点にも注意が必要です。メキシコは24歳以下が全体の48%を占めるなど人口構成は若く、単純労働を担うワーカーの確保は比較的容易である一方、英語を話すことができるエンジニアやマネージャーの確保は困難です。日本語を話す通訳を常時確保することはさらに困難であり、多くの日系企業では日本語通訳の不足に悩まされています。

(図表1)メキシコ進出日系企業数の推移



(出所)在メキシコ日本国大使館

メキシコの自動車産業および交通事情

視察中、移動用バスの車窓から2～3台に1台程度の割合で日系自動車メーカーの車を確認することができました。メキシコでは近年、年間100万台を超える新車が販売されています。日本と同程度の人口(約1億2000万人)を有するため今後のさらなる販売増が期待されていますが、所得格差が大きいため自動車購入層は一部の高所得者に限定されています。販売シェアの首位は日産自動車であり、自家用車としての人気が高いほか、メキシコ各都市のタクシー車両にも採用されています。

また自動車生産台数に関しては、日系および欧米系完成車メーカーの相次ぐ進出により既に300万台を突破しています(図表2)。生産車両の70%以上は北米向けの輸出であり、安価な労働力を武器に〝米国の工場〟としての地位を確立しており、2024年には生産台数が500万台に達すると見られています。生産シェアの首位も日産自動車であり、アグアスカリエンテス州の主要製造拠点は同社グローバル拠点の中でも屈指の規模を誇っています。

次にメキシコの交通事情についてですが、今回の視察中は幸いにも大きな渋滞に巻き込まれることはありませんでした。しかし、メキシコでは日本と違い各地で頻繁に交通事故が発生しており、それに伴う事故渋滞に巻き込まれることが多い点に注意が必要です。メキシコではお金さえ払えば無試験で免許を取得することができます。このため、メキシコ人ドライバーは交通規則を〝守らない〟のではなく、そもそも〝知らない〟ため、乱暴な運転をするドライバーも多く、交通事故の頻発につながっています。

(図表2)世界の自動車生産台数トップ10(大型バス・トラック含む)　(単位:万台)

順位	2011		2012		2013		2014	
	国名	台数	国名	台数	国名	台数	国名	台数
1	中国	1,841	中国	1,927	中国	2,211	中国	2,372
2	米国	865	米国	1,033	米国	1,104	米国	1,166
3	日本	839	日本	994	日本	963	日本	977
4	ドイツ	631	ドイツ	564	ドイツ	571	ドイツ	590
5	韓国	465	韓国	456	韓国	452	韓国	452
6	インド	393	インド	417	インド	388	インド	384
7	ブラジル	340	ブラジル	340	ブラジル	374	メキシコ	336
8	メキシコ	268	メキシコ	300	メキシコ	305	ブラジル	314
9	スペイン	235	カナダ	246	タイ	253	スペイン	240
10	フランス	229	タイ	242	カナダ	237	カナダ	239

(出所)世界自動車工業会(OICA)

メキシコの治安および進出のポイント

メキシコに関しては治安の悪さを問題視する声が強く、進出企業にとっては懸念事項の一つとなっています。2016年1月にはメキシコ中部テミスコ市で、犯罪撲滅を掲げて市長に就任した女性が、その就任翌日に自宅で銃を持った複数の男に襲撃され死亡する事件が起きています。

しかし、これまで日本人が殺人被害にあった例は報告されておらず、実際に今回の視察でも何度か夜間にも徒歩やタクシーで外出をしましたが、身の危険を感じるような場面は全くありませんでした。ただし現地で伺った話では海外生活に慣れていない日本人駐在員が急増したことに伴い、車の中に置いた荷物がとられる車上荒らしや車強盗が増えているとのことであり十分な注意が必要です。

最後となりますが、今回の視察ではメキシコに進出している自動車関連の当金庫取引先にも訪問しました。メキシコ現地法人の社長はまだ赴任してから1年足らずとのことでしたが、メキシコでの生活について自らが運転する車の中で「メキシコの気候は年間を通じて温暖で過ごしやすい。人々は非常に親切であり、食事もおいしい。自動車産業は今後益々発展する見通しであり、自社のこれからの成長が楽しみである。苦労することも多いが、できればこのままずっとメキシコで働き続けたい」と熱く語られていました。

メキシコへの進出は特に中小企業にとっては相当ハードルが高いと考えられます。中国やタイ等と違い、日本の社長が自ら頻繁に現地に飛んで行って陣頭指揮を執ることは困難です。それでもメキシコに進出するという決断を下すのであれば、この取引先のように現地での生活に馴染み、現地に根付く覚悟の出来ている現地駐在員の存在が何よりも重要であると強く感じさせられました。

現地視察の様子

半田赤レンガ建物（はんだあかれんがたてもの）

〔写真〕半田市提供

【営業時間】 9:00～17:00
【休館日】 年末年始
【入場料】 高校生以上…200円、中学生以下…無料
【アクセス】 名鉄河和線利用…住吉町駅下車東徒歩5分
JR武豊線利用…半田駅下車北西徒歩15分
知多半島道路利用…半田中央インターより東へ車で10分
【場所】 愛知県半田市榎下町8番地
【問い合わせ】 TEL:0569-24-7031

半田赤レンガ建物は、明治31年に「カブトビール」の製造工場として建設されました。その後、今日までの110余年、さまざまな形で赤レンガ建物は生き続けてきました。現在は、多くの方々に愛される半田市の象徴的な文化遺産となっています。それぞれの時代の日本を支えてきた歴史あるこの建物は、今も半田市にその姿を残しています。ぶらっと立ち寄って、赤レンガ建物を見上げれば、きっと、その歴史を全身で感じることでしょう。展示室では、半田赤レンガ建物やカブトビール誕生の歴史を模型・映像・当時の写真等で紹介していますので、先人達の熱い「ものづくり」への心意気を感じることができるでしょう。また、建物内には、幻想的でゆったりとした空間で、復刻した生カブトビールが味わえるカフェも設置しています。

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〉総合企画部 企画グループ
TEL0566(77)8102

2016年2月発行