Hekikai Report

Hekishin Business Report quarterly Spring 2020

vol. 46 春号

企業訪問 **地域の躍動企業**
山本石産株式会社　代表取締役社長 山本雅樹氏

地域の景気動向 2020年3月調査

ビジネスリポート
上司と部下のギャップを探れ! 32
「見える化」の目的はボトムアップか、トップダウンか?

SDGsレポート vol.1
(2019年10月～2020年3月)

トピックス | 新型コロナウイルスに関するご案内

碧海信用金庫

Special Interview

企業訪問 地域の躍動企業

岡崎支店お取引先

山本石産株式会社

代表取締役社長　山本 雅樹 氏

レースを愛する熱い思いで、砕石場跡地をサーキットに生まれ変わらせた山本石産株式会社。モータースポーツの間口を広げるべくレースやスクールなどを開催する傍らで、そのノウハウを活かし、カンボジア初となる本格的なサーキット「YAMAMOTOサーキットカンボジア」もオープン予定です。国内のみならず海外でも、人との繋がりや交流の輪を大切に、ビジネスの新たなフィールドを広げ続ける山本社長にお話を伺いました。

左から岡崎支店小田井支店長（現：本店営業部長）、山本社長、山本常務、岡崎支店石川課長

レースへの熱い思いと地の利を活かして、石材業からサーキット経営へ

抱き続けてきたレースへの思い 砕石場跡地を「幸田サーキットyrp桐山」に

祖父は岡崎で石匠と称して墓石や灯篭など石製品を製造していましたが、早くに亡くなったこともあり、詳しいことを知らないまま今日に至っております。戦後はゼロからのスタートで、跡を継いだ父が土木石材事業へと移行。港の護岸工事や宅地造成の石積工事などを主な事業とし、昭和41年には砕石場を開設、建設工事などに欠かせない舗装路の下層路盤やアスファルトコンクリートの骨材の出荷も始めました。こうして昭和46年、山本石産株式会社の創業となりました。

父はバイクが好きで、私もよく後ろに乗せてもらっていました。石を運搬するトラックを岡崎で一番に買ったというような話も聞いていますので、車も好きだったのでしょう。私も専務取締役の弟も小さい頃から車が好きで、10代の頃に鈴鹿500km耐久レースでモータースポーツと出会い、いつかはレースに参戦したいと夢見ていたものでした。30歳の頃から2年ほどヤマハのSLカートレースに参加し、初心者部門ですがチャンピオンにもなりましたし、46歳のときには鈴鹿クラブマンレースにデビューし、RS部門300km耐久レースで優勝したこともあります。弟もダートトライアルに参戦していて、弊社の砕石場跡地もダートトライアルの会場として使うこともありました。当時のサーキットといえば愛知・岐阜・三重県にそれぞれ一箇所、愛知県では岡崎市と豊田市の市境にあった豊田スピードランドだけでした。河川敷のサーキットで、全日本大会も開催されていましたね。

レースに参加していろいろなサーキットを見ているうちに、せっかく土地があるのだからサーキットも造りたいとおぼろげに考えるようになりました。そして、弟と2人でサーキットを造る夢を語っているうちに、地元では一番標高の高い山だった砕石場が寿命を迎え、跡地の利用にはサーキットしかないと思ったんです。仕事をしながら、弟がコースレイアウトをデザインし、自分たちで造成を進めていきました。弊社の土地以外では地主の了承も得なければなりませんでしたが、レースをやりたい・サーキットを造りたいと、20年近くも周囲に話してきたものですから（笑）、スムーズに進めることができました。幸田町にもご協力をいただきながら5年ほど準備を進め、平成15年11月に「幸田サーキットyrp桐山」をオープンしました。現在では、建築廃材などの埋め立て・最終処分を行う環境事業部と、モータースポーツ事業部を柱に事業を行っています。

▲鈴鹿にてレーシングカーを駆る山本社長

▲鈴鹿クラブマンレースRS部門300km耐久レース優勝、表彰台にて

モータースポーツが社会に根付くこと、サーキットが楽しめる場所になること

レースやイベント、スクールを通して モータースポーツの間口を拡げる

「幸田サーキットyrp桐山」（以下、幸田サーキット）は、敷地面積17万㎡、コース全長約1,085m（4輪・基本コース）のメインサーキットと、レンタルカート専用のチャレンジカートパークの2つがあります。レンタルカート走行、4輪スポーツ走行、レーシングカート・スポーツカート走行などを行うほか、4輪では、安全に楽しくモータースポーツを行うことを趣旨としたレンタルカートの「新鋭戦」や、レンタルカート24時間耐久レース、2輪では「マイバイク マイペース走行会」、3～7歳くらいのお子さんを対象としたペダルなし自転車「ランバイク」の「ランチャレin幸田サーキット」など、各種レースやイベントも定期的に行われています。また、16歳以上を対象としたレンタルカートスクールと、「T-Style キッズ&ジュニアカートスクール」も開講しています。「T-Style キッズ&ジュニアカートスクール」の講師は、レーシングドライバーの徳升広平さん。彼は幸田サーキットで高校生の頃からカートにチャレンジし、現在F4のレースにも出場しています。弊社でアルバイトもしていましたが、独立してカートスクールを引き継いでくれています。幸田サーキット出身の先輩として「とっくん先生」というニックネームで親しまれており、多くのキッズ&ジュニア選手を世に送り出しています。現在では10～12名くらいの子どもたちが将来レーサーになることを夢みて頑張っています。

普段なかなか味わえないスリルや迫力を感じるなど気軽にカートに親しんでいただくことはもちろんですが、私たちがサーキットを経営するうえで大切にしてきたのは、モータースポーツが文化として社会に根付くこと。モータースポーツは敷居が高く、例えばレーサーになりたいからと鈴鹿サーキットに行ってすぐにカートに乗れるかといったらそうではありません。練習枠も少なく、資金の問題もあります。意欲があっても場所や機会がない人のために、レーシングスクールや競技会を開催し、運転技術の向上やライセンス取得のための経験を積んでもらい、人を育てる。そうしてモータースポーツの間口を広げ、文化として定着するように努めています。

地元密着、地域貢献に注力し サーキットを「楽しめる場所」に

幸田サーキットは、地元の方々や幸田町と話を進めるなかで「造るからにはお客様に喜んでもらえる立派な施設を造ってほしい」という要望もあり、コースだけでなく施設・設備も充実させたことで経費がかさみ、碧海信用金庫さんにも大変お世話になりました。そしてサーキットが完成して終わりではなく、今後はサーキットで食べていくにはどうすればいいのか、車やバイクで走るだけではなくサーキットというフィールドをいか

山本石産株式会社

代表取締役社長　山本 雅樹 氏

に効果的に利用するか、多面的な展開を考えていかなくてはなりません。

現在、レース以外には、岡崎市・幸田町の中学校対抗駅伝大会「クリスマスカップ」を開催したり、岡崎警察署少年課のお手伝いとして立ち直り支援なども行っています。立ち直り支援は、諸事情で引きこもりになってしまったお子さんなどにカート走行をしてもらうもので、10年ほど続けています。ルールとマナーに基づいたモータースポーツを体験することで皆とても活発になり、命の大切さなどの話をすることもあります。モータースポーツが文化として社会に根付くことに加え、サーキットが家族や友人、地域の人々とともに楽しめる場所になるように、さらなる地域貢献に注力していくことが大切だと考えています。

サーキットの経営は私たち兄弟の一番好きなこと・得意なことではありますが、なかなか大変なことでもあります。しかし、「お金持ちも高級車を持っている人もたくさんいるけれど、サーキットを持っている人はそうはいない」。これは弟の言葉ですが、やりがいはこの一言に尽きると思っています。

カンボジアのために。その思いが引き寄せた新展開

カンボジア初の本格的サーキット「YAMAMOTOサーキットカンボジア」

サーキット経営の新たな展開として、カンボジア南部、プノンペンの北西に位置するコンポン・スプー州に「YAMAMOTOサーキットカンボジア」を建設し、まもなくオープンを迎える予定です。地元財閥モンレッティーグループの農業ツーリズム区画内にある、カンボジア初の本格的なサーキットです。農業ツーリズム区画の500haという広大な敷地内には、キャンプ場や動物園などがあり、モータースポーツもそのコンテンツのひとつ。ホテルも設けられるなど整備が進められています。「YAMAMOTOサーキットカンボジア」の敷地面積は20ha、コースは1周1.6km。幸田サーキットと同じくコースレイアウトは弟が設計、ゆったりと幅も広いハイスピードコースです。レンタルカートは新車12台・中古車15台、WEST社製のレーシングカー「VITA」1台、トヨタのヴィッツをベースとしたレーシングカー「Vios」9台などが揃っており、4輪、2輪、レーシングカート、レンタルカートの走行や各種イベントなどを行っていく予定です。

▲（上）YAMAMOTOサーキットカンボジアのコントロールタワー（下左）同サーキット全景（下右）同サーキットに輸送されたWEST社製レーシングカー「VITA」

東南アジアエリアは右肩上がりの経済成長期であり、同様に車やバイクの需要も伸びて今後爆発的にモータリゼーションが発達していくでしょう。建設中の「YAMAMOTOサーキットカンボジア」にも現地の方々がたくさん見学に訪れてくださいましたし、計測システムのチェックのために模擬レースを実施した際には約60台が参加、およそ700人の人々が訪れました。その様子はSNSで発信されていましたが、SNSだけでこれだけの方に見に来ていただけるのは大変ありがたいことで、現地での期待度が感じられました。タイヤメーカー、オートバイメーカーなど多くの方が興味をもってアクセスしてくださっており、各メーカーのPRイベントなどのニーズもあると考えています。ベトナムのハノイでもサーキットが完成したばかりで、残念ながら延期となりましたがF1グランプリも開催予定でしたし、タイでもモータースポーツが盛んですから、いずれはインドシナ半島でシリーズ戦のようなレースが開催できるのではとも思い描いています。

カンボジアで会社を興し初めての事業ということで、何もかもが手探りでした。言語や文化の違いもあり、現地で指揮を執る弟はより大変だったろうと思います。そんななかで、碧海信用金庫さんにはまたしても大変お世話になりました。JETROなど関係機構のご紹介をいただいたほか、現地の制度や契約に関することなど、融資の面以外でも多大なお力添えをいただき、大変ありがたく思っております。

先代からのご縁を繋いで訪れた契機 新たなビジネスの可能性も

カンボジアとのご縁は、父がアンコール遺跡の修復作業に携わっていたことから始まりました。ポル・ポトが倒れ新政権に変わったカンボジアでは、文化遺産の保護活動を通して国の誇りを復興し、観光によって発展を図りたいという思いから、地雷除去やアンコール遺跡の修復を必要としていました。日本政府は修復事業のために「アンコール遺跡救済委員会」を創設し、そこで5年にわたって石材班長を務めたのが父でした。アンコール・トムの中心に位置するバイヨン寺院の北経蔵の修復を行ったのですが、ただ修復するのではなく、現地で昔から用いられてきた修復工法で、現地のスタッフが将来的に自分たちで修復ができるように、技術指導に努めました。やがて、カンボジアのためにという思いや姿勢を弟が継ぎ、NGO「アンコール遺跡の保全と周辺地域の持続的発展のための人材育成支援機構」で、井戸を掘ったり中学校を建設したりさまざまな活動を行ってきました。活動を通して多くの人との出会いがあり、たまたま「サーキットを建設したいが誰かいい人はいないか」という話が出たときに、弊社に白羽の矢が立ったのです。モンレッティーグループの会長と弟が意気投合し、覚書を交わしたのが平成30年。そこから建設が始まりました。

▲コントロールタワーよりYAMAMOTOサーキットカンボジアを臨む山本社長と、現地で指揮を執る山本克典専務

父も弟もサーキットのために活動していたわけではありませんが、カンボジアの国と人々のために活動しているうちに人脈が広がりご縁が繋がり、今回の「YAMAMOTOサーキットカンボジア」建設に結びついたのです。「YAMAMOTOサーキットカンボジア」の従業員には、アンコール遺跡周辺で父が交流してきた村出身の若者が9名いるんですよ。面接をし、3ヶ月の研修を終えても誰一人リタイアすることなく働いてくれており、大変ありがたいことです。人はこれからどんどん育ってくると思いますし、日本とカンボジアとで人材の交流が盛んになったり、さまざまな業界で新たなビジネスが始まるなど、可能性がどんどん広がっていくことを期待しています。アンテナを張り、人の輪を拡げ、可能性を育てて、カンボジアの発展のために尽くせたらいいなと考えています。

そろそろリタイアしようかなというところで「YAMAMOTOサーキットカンボジア」の建設となりましたから、あと10年は頑張ろうかなと思っています（笑）。石屋だった父は、「きちんと仕上げる」ということを大切に仕事をしておりましたので、私もそうした気持ちで何事にも最後までしっかりと向き合いたいと思っております。

■企業プロフィール

会社名	山本石産株式会社
本社	〒444-0873　愛知県岡崎市竜美台1-8-19
TEL	0564-55-0601
FAX	0564-55-0685
設立	昭和46年3月
資本金	1,000万円
主な業務内容	環境事業、モータースポーツ事業

□幸田サーキット yrp 桐山

〒444-0126
愛知県額田郡幸田町大字桐山字立岩1-100
TEL 0564-62-7522
FAX 0564-62-7548
ホームページ http://www.yrp-net.com

■企業（グループ）沿革

昭和26年	家業の山本石材商会改め山本組石材部設立
昭和41年	晃永工業株式会社設立し岐阜県多治見市に砕石場開設 幡豆郡吉良町に砕石場開設
昭和46年	山本石産株式会社設立、山本勇代表取締役に就任
平成2年	山本勇、藍綬褒章受章 山本雅樹、代表取締役に就任
平成3年	幡豆郡吉良町に産業廃棄物最終処分場開設
平成11年	山本勇、日本政府アンコール遺跡救済チームの業績に対してカンボジア王国シアヌーク殿下よりトロフィー下賜
平成13年	山本勇、勲五等旭日章受賞
平成15年	額田郡幸田町に「幸田サーキットyrp桐山」開設 幡豆郡吉良町にアンコールミュージアム開設
令和2年	カンボジア初の本格派サーキット「YAMAMOTOサーキットカンボジア」開設予定

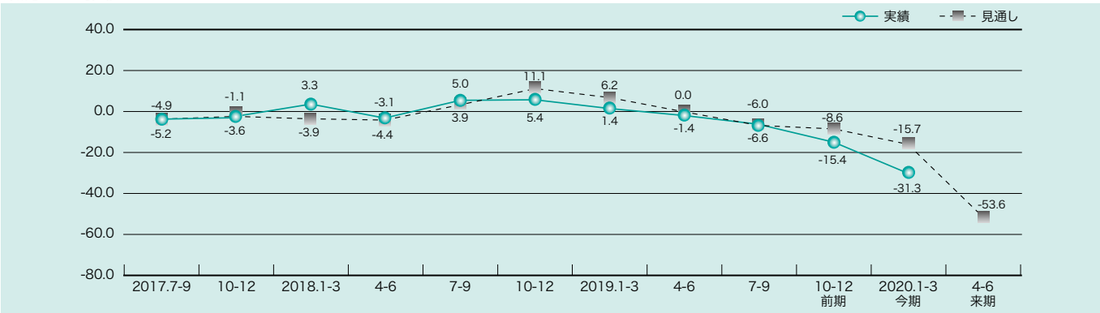
地域の景気動向 | 2020年3月調査

全業種 回答数337社

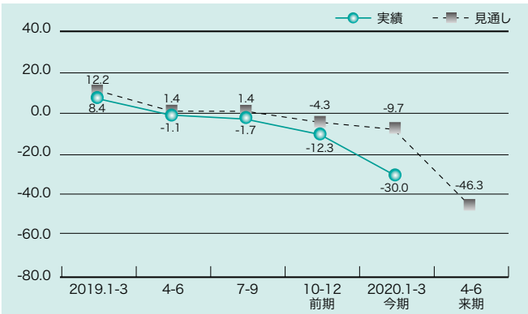
今期の実績（1-3月期） **業況D･Iは▲31.3。新型コロナウイルスにより大幅に悪化。**

来期の見通し（4-6月期） **業況D･Iは▲53.6。先行きに対する見方はより深刻に。**

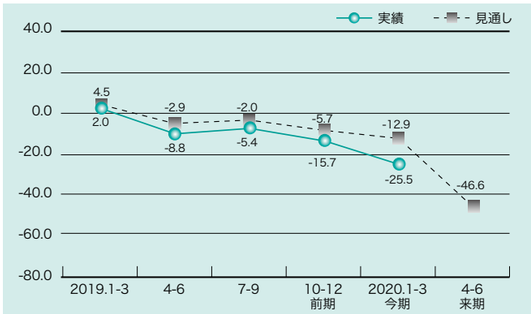
業況D･Iの推移



売上D･Iの推移



収益D･Iの推移



D･I判断指数

	2018年 7-9月	10-12月	2019年 1-3月	4-6月	7-9月	前期実績 10-12月	今期実績 2020年 1-3月	来期見通し 4-6月
業況	5.0	5.4	1.4	▲ 1.4	▲ 6.6	▲ 15.4	▲ 31.3	▲ 53.6
売上	12.0	9.9	8.4	▲ 1.1	▲ 1.7	▲ 12.3	▲ 30.0	▲ 46.3
収益	6.1	▲ 2.0	2.0	▲ 8.8	▲ 5.4	▲ 15.7	▲ 25.5	▲ 46.6
資金繰り	▲ 3.4	▲ 4.5	▲ 6.3	▲ 8.6	▲ 8.2	▲ 5.3	▲ 17.2	▲ 25.5
在庫	▲ 6.1	1.3	▲ 1.6	▲ 3.4	0.6	▲ 1.0	6.5	▲ 1.0
設備	▲ 13.5	▲ 12.2	▲ 11.5	▲ 9.3	▲ 10.1	▲ 6.4	▲ 4.5	▲ 5.8
人手	▲ 46.8	▲ 43.1	▲ 44.4	▲ 37.0	▲ 39.8	▲ 31.8	▲ 23.4	▲ 22.8

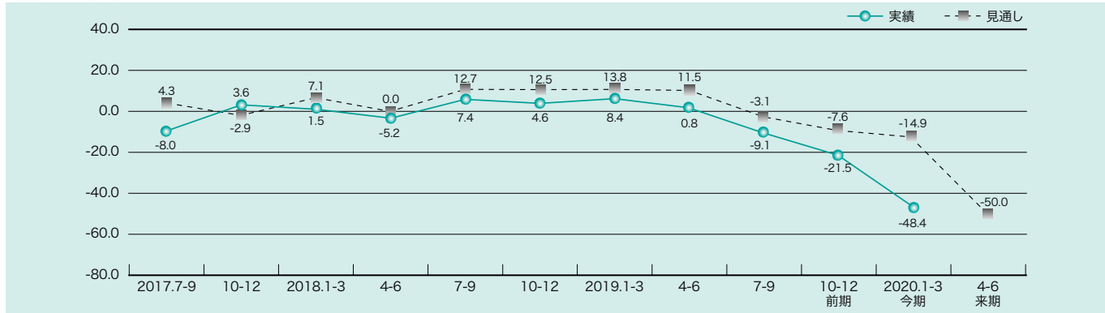
（注）在庫／設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

製造業 回答数127社

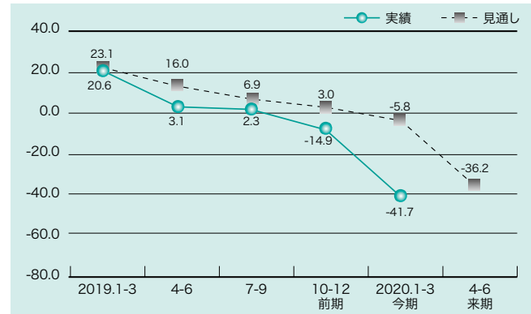
今期の実績（1-3月期） **業況D･Iは▲48.4。悪化傾向が急激に進行。**

来期の見通し（4-6月期） **業況D･Iは▲50.0。来期もさらに悪化の見通し。**

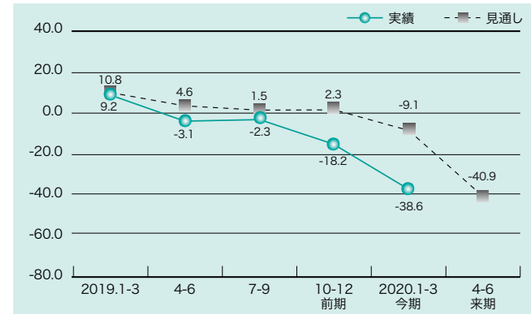
業況D･Iの推移



売上D･Iの推移



収益D･Iの推移



D･I判断指数

	2018年 7-9月	10-12月	2019年 1-3月	4-6月	7-9月	前期実績 10-12月	今期実績 2020年 1-3月	来期見通し 4-6月
業況	7.4	4.6	8.4	0.8	▲ 9.1	▲ 21.5	▲ 48.4	▲ 50.0
売上	19.1	14.5	20.6	3.1	2.3	▲ 14.9	▲ 41.7	▲ 36.2
収益	14.0	▲ 8.4	9.2	▲ 3.1	▲ 2.3	▲ 18.2	▲ 38.6	▲ 40.9
資金繰り	▲ 0.7	▲ 9.2	▲ 9.2	▲ 6.9	▲ 6.8	▲ 10.7	▲ 24.4	▲ 27.6
在庫	▲ 3.7	2.3	▲ 1.5	▲ 2.3	2.3	1.7	11.8	11.0
設備	▲ 19.1	▲ 16.9	▲ 13.1	▲ 11.5	▲ 6.1	▲ 2.5	▲ 5.5	▲ 7.9
人手	▲ 53.7	▲ 44.6	▲ 43.5	▲ 39.7	▲ 35.6	▲ 13.2	▲ 8.7	▲ 8.7

（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。

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。

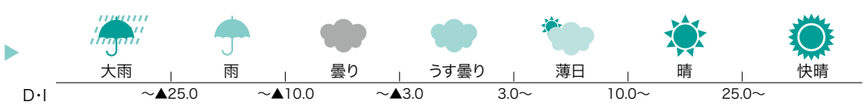
調査概要

■調査実施時期　2020年3月2日～6日
■調査対象企業　337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)	127	34	72	25	77	2	337
構成比(%)	37.7%	10.1%	21.4%	7.4%	22.8%	0.6%	100.0%

天気図の見方



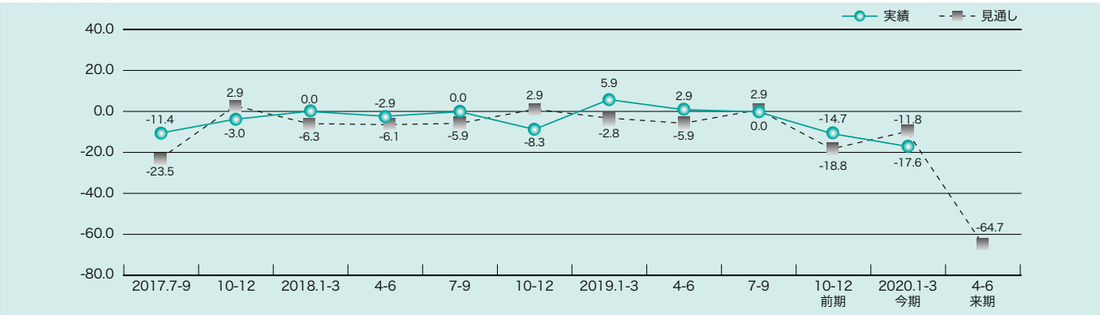
<D･Iとは>　D･Iとは業況（業界の景気）を判断するための指数であり、次の計算式で求められます。
D･I(ディフュージョン･インデックス) ＝業況判断指数＝〈良い又はやや良いと答えた割合〉−〈悪い又はやや悪いと答えた割合〉

卸売業
回答数34社

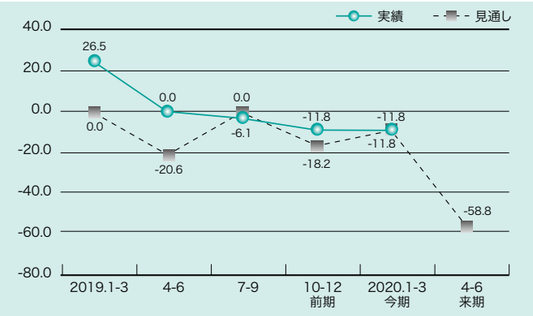
今期の実績（1-3月期） **業況D･Iは▲17.6。前期より若干悪化。**

来期の見通し（4-6月期） **業況D･Iは▲64.7。来期は急激かつ大幅に悪化の見通し。**

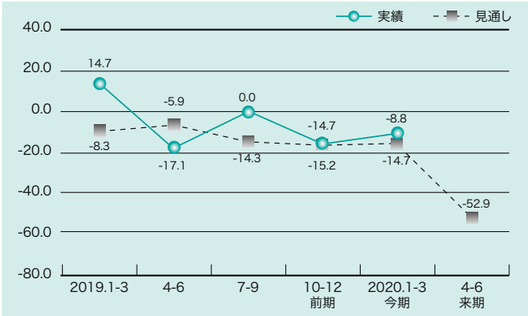
業況D･Iの推移



売上D･Iの推移



収益D･Iの推移



D･I判断指数

	2018年 7-9月	10-12月	2019年 1-3月	4-6月	7-9月	前期実績 10-12月	今期実績 2020年 1-3月	来期見通し 4-6月
業況	0.0	▲ 8.3	5.9	2.9	0.0	▲ 14.7	▲ 17.6	▲ 64.7
売上	20.6	2.8	26.5	0.0	▲ 6.1	▲ 11.8	▲ 11.8	▲ 58.8
収益	5.9	0.0	14.7	▲ 17.1	0.0	▲ 14.7	▲ 8.8	▲ 52.9
資金繰り	▲ 11.8	2.8	0.0	▲ 8.6	▲ 9.1	▲ 5.9	▲ 11.8	▲ 14.7
在庫	0.0	▲ 2.8	5.9	5.7	24.2	9.1	11.8	▲ 11.8
設備	▲ 11.8	▲ 8.3	▲ 9.1	▲ 2.9	▲ 9.1	▲ 11.8	0.0	2.9
人手	▲ 32.4	▲ 38.9	▲ 47.1	▲ 31.4	▲ 48.5	▲ 26.5	▲ 26.5	▲ 32.4

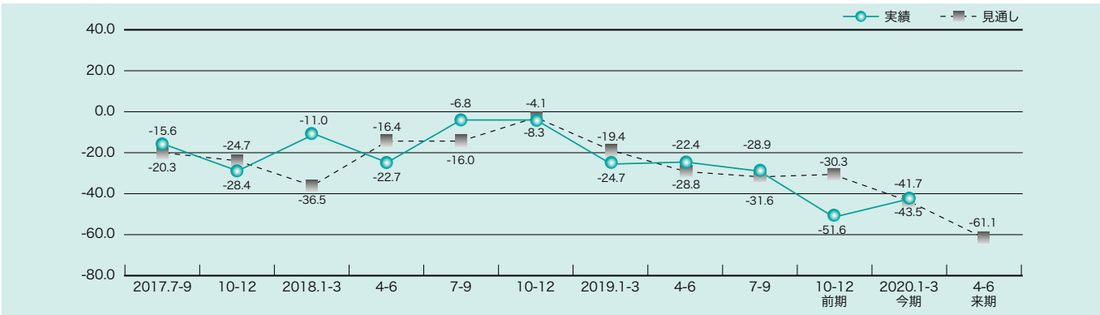
（注）在庫／設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

小売業
回答数72社

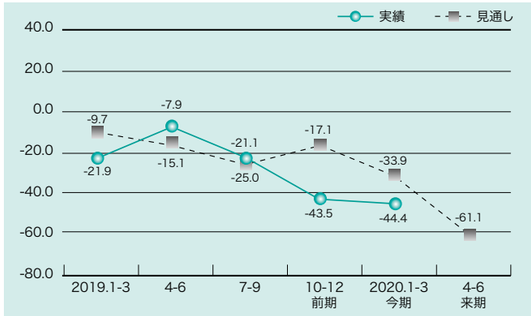
今期の実績（1-3月期） **業況D･Iは▲41.7。前期より改善。**

来期の見通し（4-6月期） **業況D･Iは▲61.1。来期は大幅に悪化の見通し。**

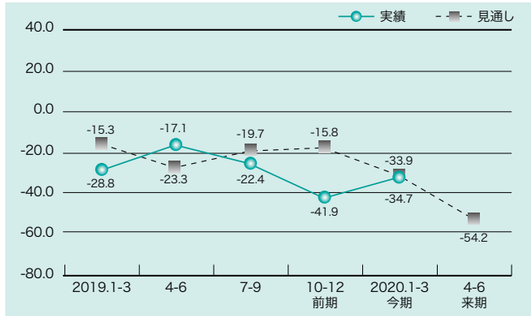
業況D･Iの推移



売上D･Iの推移



収益D･Iの推移



D･I判断指数

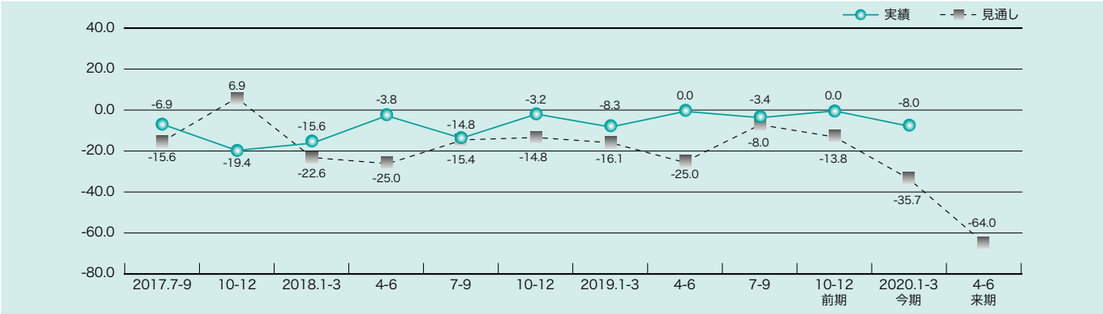
	2018年 7-9月	10-12月	2019年 1-3月	4-6月	7-9月	前期実績 10-12月	今期実績 2020年 1-3月	来期見通し 4-6月
業況	▲ 6.8	▲ 8.3	▲ 24.7	▲ 22.4	▲ 28.9	▲ 51.6	▲ 41.7	▲ 61.1
売上	0.0	▲ 5.6	▲ 21.9	▲ 7.9	▲ 21.1	▲ 43.5	▲ 44.4	▲ 61.1
収益	▲ 8.2	▲ 15.3	▲ 28.8	▲ 17.1	▲ 22.4	▲ 41.9	▲ 34.7	▲ 54.2
資金繰り	▲ 6.9	▲ 9.7	▲ 21.9	▲ 21.1	▲ 18.4	▲ 12.9	▲ 20.8	▲ 33.3
在庫	0.0	8.3	6.8	▲ 3.9	3.9	1.7	8.5	2.8
設備	▲ 9.6	▲ 4.2	▲ 6.8	▲ 10.5	▲ 15.8	▲ 3.2	1.4	▲ 1.4
人手	▲ 35.6	▲ 29.2	▲ 38.4	▲ 27.6	▲ 25.0	▲ 35.5	▲ 9.7	▲ 9.7

（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。

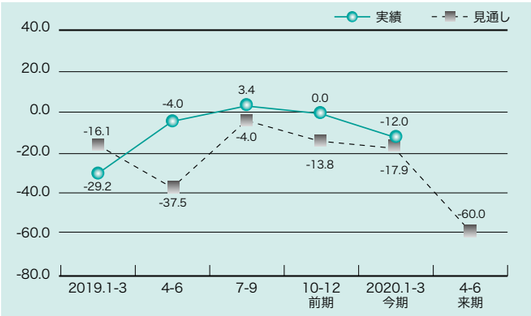
サービス業
回答数25社

今期の実績（1-3月期）	業況D･Iは▲8.0。前期より悪化。
来期の見通し（4-6月期）	業況D･Iは▲64.0。来期は急激かつ大幅に悪化の見通し。

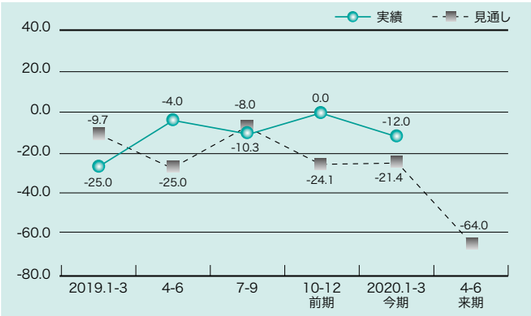
業況D･Iの推移



売上D･Iの推移



収益D･Iの推移



D･I判断指数

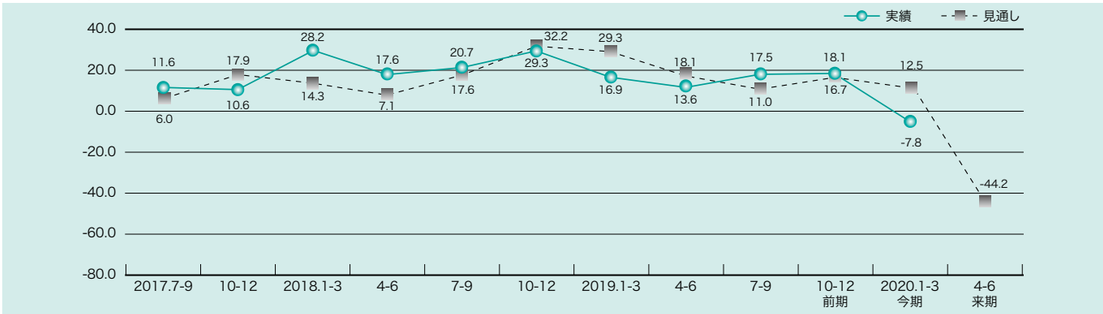
	2018年 7-9月	10-12月	2019年 1-3月	4-6月	7-9月	前期実績 10-12月	今期実績 2020年 1-3月	来期見通し 4-6月
業 況	▲ 14.8	▲ 3.2	▲ 8.3	0.0	▲ 3.4	0.0	▲8.0	▲64.0
売 上	▲ 18.5	▲ 6.5	▲ 29.2	▲ 4.0	3.4	0.0	▲ 12.0	▲ 60.0
収 益	▲ 18.5	▲ 9.7	▲ 25.0	▲ 4.0	▲ 10.3	0.0	▲ 12.0	▲ 64.0
資金繰り	▲ 3.7	▲ 6.5	▲ 16.7	▲ 20.0	▲ 6.9	▲ 3.6	▲ 16.0	▲ 32.0
設 備	▲ 7.4	▲ 33.3	▲ 20.8	▲ 8.3	▲ 10.3	▲ 17.9	▲ 24.0	▲ 16.0
人 手	▲ 66.7	▲ 54.8	▲ 45.8	▲ 52.0	▲ 51.7	▲ 46.4	▲ 64.0	▲ 68.0

（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。

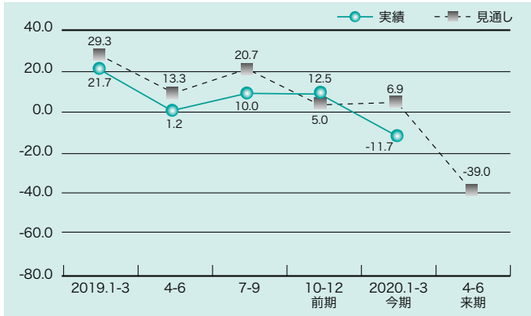
建設・不動産業
回答数77社

今期の実績（1-3月期）	業況D･Iは▲7.8。前期より大幅に悪化。
来期の見通し（4-6月期）	業況D･Iは▲44.2。来期も大幅に悪化の見通し。

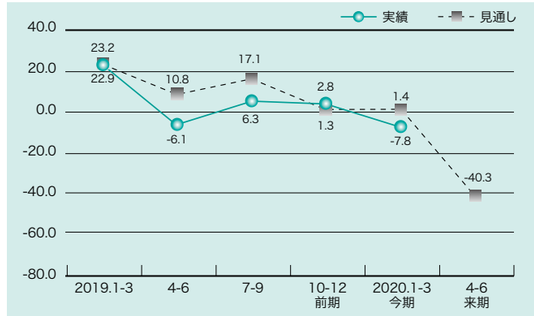
業況D･Iの推移



売上D･Iの推移



収益D･Iの推移



D･I判断指数

	2018年 7-9月	10-12月	2019年 1-3月	4-6月	7-9月	前期実績 10-12月	今期実績 2020年 1-3月	来期見通し 4-6月
業 況	20.7	29.3	16.9	13.6	17.5	18.1	▲ 7.8	▲ 44.2
売 上	19.5	25.6	21.7	1.2	10.0	12.5	▲ 11.7	▲ 39.0
収 益	16.1	22.0	22.9	▲ 6.1	6.3	2.8	▲ 7.8	▲ 40.3
資金繰り	▲ 1.2	6.2	14.5	4.9	0.0	9.7	▲ 5.2	▲ 18.2
在 庫	▲ 15.1	▲ 5.0	▲ 11.1	▲ 10.1	▲ 14.1	▲ 12.7	▲ 6.8	▲ 20.5
設 備	▲ 9.8	▲ 3.5	▲ 11.9	▲ 8.9	▲ 12.7	▲ 10.2	▲ 3.8	▲ 7.5
人 手	▲ 43.7	▲ 48.8	▲ 49.4	▲ 39.0	▲ 52.5	▲ 55.6	▲ 45.5	▲ 39.0

（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。

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

「見える化」の目的は ボトムアップか、トップダウンか?

今回の登場人物

岡崎所長(東北営業所 所長)
入社23年目。かつてトップセールスマンとして名を馳せた実力の持ち主で、部下指導にも熱心だったが、今は部下指導に悩んでいる。しかし、このままではいけないという思い、営業や部下指導への情熱を秘めている。

真一(東北営業所 主任)
入社7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

- 真一たちの会社では本格的にコストダウン活動が始動した。東北営業所を率いる岡崎所長は、コストダウン活動に取り組むにあたり、まずは現状把握に努めることにした。そこで試みたのは、所員一人一人に対して支出している経費の実態について質問し、現状を明らかにすることである。
- やみくもにトップダウンでコストダウンの号令をかけるのではなく、各自に経費の使い方を見直させ、そこに潜むムダに気付かせることから始めたいと岡崎所長は考えていた。
- コストダウン活動は全社的に決められた取り組みである。最終的には東北営業所のトップである岡崎所長がムダな経費などを判断し、東北営業所としてのコストダウン計画を立案し、所員に実行させなければならない。しかし、これまで所員との関わりに背を向けてきたことに対して自責の念がある岡崎所長としては、できるだけ強制ではなく、所員による自主的な意見を反映させたコストダウン活動にしたいという思いがある。ただでさえコストダウン活動は、所員が「後ろ向きだからやりたくない」と感じがちな取り組みであるため、なおさらだ。
- そこで岡崎所長は、まずは経費の内訳や金額などの実態を明らかにした上で、それを所内に貼り出して「見える化」し、皆で問題点を共有しようと計画していた。ゆくゆくはそこにコストダウンの成果も加え、所員のコストダウンへのモチベーションを保っていこうという狙いもある。
- しかし、いざ質問してみても、経費の金額や内訳について真一たち所員から具体的な回答が得られない。岡崎所長が真一に経費について質問する会話の中で、上司と部下のギャップが明らかになった……。

◆岡崎所長が真一に経費について質問する会話

所長 主任。今からコストダウン活動を行うにあたって、経費について教えてほしいことがあります。

真一 はい。
所長 これまで東北営業所では、交際接待費は、主任の場合で月額上限5万円と決まっていました。5万円までなら、よっぽどのことでない限り、本人の自己申告に基づいて必要経費として認められてきました。これからコストダウン活動を実行するにあたって、まずはその5万円がどのように支出されているのか、現状を明らかにすることから始めたいと思っています。
真一 はい。
所長 誤解の無いように最初に言っておきますが、これまでの交際接待費の使い方を叱るために質問するのではありません。"問答無用で一律10%カット"というコストダウンの方法もありますが、できればそれはやりたくないんです。まずは交際接待費の使い方を明らかにした上で、ムダが無いか一緒に見極めていきたいと思っています。ここまでいいですか?
真一 はい。
所長 こうした質問を皆にした後は、その現状を貼り出して「見える化」し、コストダウン活動を始めたら、その成果も加えるつもりです。
真一 見える化……。

所長 何か問題ありますか?
真一 いえ、特にありません。大丈夫です。
所長 まず、先月、実際に使った交際接待費の金額とその内訳を教えてください。
真一 えーと、5万円くらいだったと記憶しています。すみません、正確な内訳は確認してみないと今すぐには……。

所長 それでは話にならない。正確な内訳も金額も把握していないのに、ムダがあるか無いかなんて判断できません。
真一 申し訳ありません。
所長 それでは一つ、私から質問します。主任は担当の既存クライアントに、商品案内のDMを一斉発送していますね。これは先月いくらかかりましたか?

真一 えーと、4万円くらいかと思います。
所長 それも正確に分かってないのか。それは一番費用のかからない方法ですか?
真一 他の方法と比較していないので分かりませんが、DM発送は既存顧客へのアップセールスに必要ですので、削減できない費用だと思います。
所長 ……そんなことは聞いてない。さっきも言いましたが、今は、現状を明らかにしたいだけです。なのに、内訳も金額も何も正確に分かっていないなんて。まだ削減しろなんて一言も言ってないし、それ以前の問題だろう!
真一 申し訳ありません
(結局、削減しろってことなんじゃないのかな)。

上司と部下、それぞれの思いや考え

上司は現状把握のために「見える化」する

- 上司は、改善や見直しなどを実行するには、まず第一に現状把握が必要であることを認識しています。こうした上司は、部下にも同じように現状把握をしてもらい、職場全体でその認識を共有するために「見える化」を試みることがあります。
- 上司は、改善や見直しなどを実行する際に、やみくもにやり方を変えさせたり、上司の意見を強制したりしたいわけではありません。コストダウンで言えば、「必要な経費は使い、必要の無い経費は使わない」という当たり前のことを実践したい、部下にも自らそう考えるようになってほしいと思っています。そのため、まず現状を明らかにし、問題点などが分かりやすいように「見える化」したいのです。

部下は「見える化」をプレッシャーに思う

- 一方、部下は、上司に質問されても現状を具体的に報告できないことがあります。まず、そもそも現状把握の重要性を認識できていなかったり、目の前の仕事をこなすことに精いっぱいで、現状把握がおろそかになっていたりする部下は少なくありません。
- 加えて部下は、上司に現状を明らかにすることがマイナスになると誤解していたりします。コストダウンで言えば、「どのように報告しても、とにかく経費を今より削減しろと言われるに違いない」と誤解し、実情を明らかにしたがらないことがあるのです。こうした部下から見ると、上司が進めようとする「見える化」は、現状把握のためではなく、自分たちへのプレッシャーのように感じられます。

ビジネスリポート | 上司と部下のギャップを探れ! 32

上司と部下の間にあるギャップがコミュニケーションを妨げる

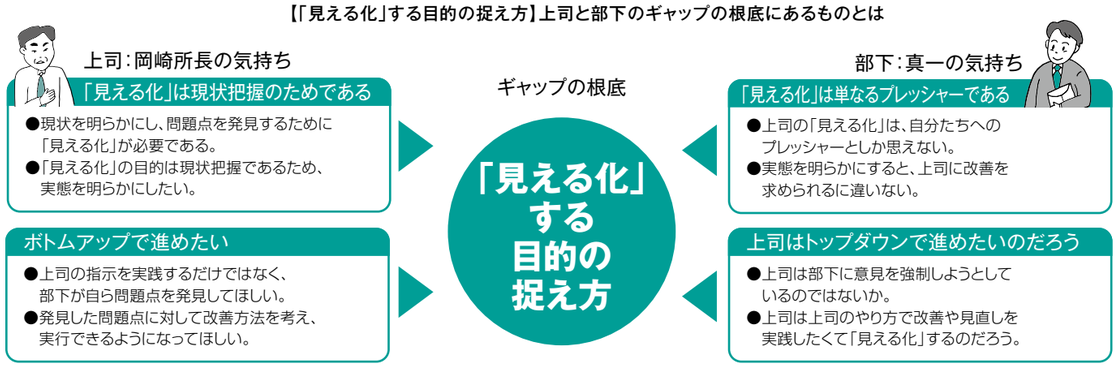
上司と部下のギャップの根底は「『見える化』する目的の捉え方」

■ 多くの場合、上司が進めたいと考える「見える化」と、部下の立場で考える上司が進める「見える化」には、「現状把握と情報共有のため」と「上司がプレッシャーをかけるため」などのように大きな隔たりがあります。

■ 上司が「見える化」を進めるのは、部下にも現状を認識させ、部下自らが問題点を発見し、改善する方法を考え実行してもらいたいからで、ボトムアップによる改善の実現が大きな目的の一つです。一方、部下は、上司の進める「見える化」は、上司が既に決めているシナリオ通りに誘導する手段と感じたり、極端な場合は、部下を叱るために実践するように感じたりしてしまうことがあります。こうした部下には、「見える化」は、いわばトップダウンによる改善の実現が目的と映ります。

■ 上司と部下では、「見える化」する目的の捉え方にギャップが生じています。

【「見える化」する目的の捉え方】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.「見える化」の前に「聞ける化」する

■ 部下は、現状を明らかにすると上司に叱られたり、上司の決めた改善方法を強制されたりすると誤解している場合があります。そこで上司は、「見える化」する前に、日ごろから部下に声をかけ、仕事の進捗状況や問題点などを確認するなど、部下の話を「聞ける化」できる関係を築いておく必要があります。

2. 悪いことほど「聞ける化」が試される

■ そもそも具体的に現状把握ができていない部下には、「金額」「時間（日時）」など具体的な項目について質問し現状把握をさせます。また、部下は、悪いことほど明らかにしたがらない傾向があるため、「変更点」「遅延の有無」については必ず確認しなければなりません。悪いことほど、上司の「聞ける化」が試されると心得ましょう。

部下に処方される“ギャップ解消薬”

1.「見える化」のために「言える化」する

■ 上司が「見える化」を進めるのは、現状を明らかにし、問題点があるなら早くそれを認識するためです。部下を叱ることが目的ではありません。そこで部下は、自分が進めている仕事について、日ごろから臆することなく現状を上司に報告するなど、「言える化」することを習慣づけることから始めましょう。

2.「言える化」のために現状を正確に捉える

■ 「言える化」するには、常に現状を正確に把握しておかなければなりません。正確に把握していないときほど、上司に報告しにくくなります。少なくとも「金額」「時間（日時）」などは常に把握しておきましょう。改善や見直しに取り組む際には、部下のほうから進んで現状を「見える化」し、問題点を報告することが理想です。

ギャップ克服! 上司力・部下力チェックシート

■ 以下は、「『見える化』する目的の捉え方」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。

- □ 部下が仕事の状況などを上司に話す機会をつくるため、部下一人一人に、毎日声をかけている
- □ 部下一人一人の仕事の進捗状況と現状の問題点を把握している
- □ 部下一人一人について、仕事以外の話で共通の話題を持っている
- □ 部下に現状を質問するときは、必ず金額、時間（日時）などを具体的に聞いている
- □ 部下に現状を質問するときは、必ず変更点や遅延の有無を聞いている
- □ 部下の仕事でトラブルが発生したとき、必ず真っ先に報告させている
- □ 改善や見直しを行う際には、必ずその目的を部下に伝えている
- □ 自分の部内や課内では、改善や見直しを行う際に、現状を「見える化」することを実践している
- □ 「見える化」した現状について、部下自身に問題点と改善策を考えさせている
- □ 基本的には部下の意見を尊重するが、必要に応じてトップダウンで軌道修正を行っている

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。

- □ 上司には、質問される前に仕事の進捗状況と現状の問題点を報告している
- □ 進めている仕事について、金額、時間（日時）などは常に頭に入っている
- □ 上司に現状を質問されたときは、必ず金額、時間（日時）などを具体的に報告している
- □ 上司に現状を質問されたら、すぐに答えることができる
- □ 常に机やパソコン内部が整理されており、何かを質問されたとき、どこに資料があるかすぐに分かる
- □ 進めている仕事に変更点や遅延が生じたときは、すぐに上司に報告している
- □ 進めている仕事でトラブルが発生したときは、必ず真っ先に上司に報告している
- □ 改善や見直しを行う際に、すぐに現状を「見える化」することができる
- □ 上司に、問題点と改善策を自分のほうから提案することができる
- □ 上司がトップダウンで進めると言ったことには素直に従っている

チェックの数によるギャップ回避力の目安

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

以　上

本リポートは、当金庫の情報サービスの一環として外部機関にて作成したものであり、本リポートに基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当方は一切の責任を負いません。なお、本リポートを無断で複写・転載することは禁じられております。

へきしんSDGs（エス・ディー・ジーズ）レポート

vol.1 2019年10月 ▶ 2020年3月

「Hekikai Report」では、今回号より「へきしんSDGsレポート」を掲載していきます。
当金庫のSDGsへの取り組みを広く知っていただき、地域の皆さまとともに、持続可能な地域社会の実現に努めてまいります。

2019年9月に「へきしんSDGs行動宣言」を表明

へきしん SDGs 行動宣言

地域金融機関として、SDGsへの取り組みを通じて、
持続可能な地域社会の実現に貢献します

SDGsとは、「Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）」の略称で、世界中のすべての人々が幸せに暮らすことができる社会を作るために、2015年9月に国連サミットで採択された国際社会共通の目標です。
2030年までに達成すべく「17の目標」と「169のターゲット（具体目標）」で構成されています。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

へきしんの目標項目及び取組内容につきましては、こちらをご覧ください。

東京海上日動火災保険株式会社と包括連携協定を締結

SDGsの取り組みをより効果的なものにするため、2019年10月1日に東京海上日動火災保険株式会社とSDGsの達成に向けた包括連携協定を締結しました。

締結式風景　（左より）当金庫理事長　山内 正幸、
東京海上日動火災保険㈱　三河支店長 江原 潤 氏

「なごやホストタウン祭」に安城市の特産品を出展

地域の特産品を広くPRするため、2019年11月12日に開催された「なごやホストタウン祭」に株式会社ネクスト様と協働で出展しました。多くの方が来場され、安城市で生産されたビールやお酒、ソーセージ、いちじく加工品などを購入されました。

東京海上日動火災保険株式会社名古屋ビルでの出展風景

あいちアール・ブリュット×アティックアート連携事業に協賛

へきしんは障がいを乗り越え、自立を目指す才能あるアーティストを応援するアティックアートプロジェクトに参画しています。

- 愛知県内の障がいをお持ちの方々が描いた絵画作品をデザイン化した「封筒」と「通帳ケース」を作成しました。
  素材は、人にも地球にもやさしい「バナナペーパー」を使用しています。

- サルビア支店、御園支店、豊田寿町支店において「まちなかギャラリー」（2020年2月12日～3月5日）を開催し、作成したノベルティグッズやその原画を展示しました。

大村愛知県知事がサルビア支店に
来場されました。左は当金庫副理事長 神野修一（2月26日）

「バナナペーパー」とは、アフリカのザンビアで生産されたオーガニックバナナの茎の繊維に、古紙または森林認証パルプを加え、日本の和紙技術を用いて作られた、人にも地球にもやさしいフェアトレードペーパーです。
環境問題と、途上国の貧困問題を解決したいという想いから生まれました。
（株式会社マルワ様のチラシより抜粋）

寄贈型私募債「パートナーブリッジ」の寄贈品を贈呈

へきしんでは、2019年4月より寄贈型私募債の取り扱いをしております。
本私募債は、へきしんが私募債を発行するお客さまから受け取る手数料の一部（私募債発行額の0.2%相当額）で、楽器、部活動用品等を購入し、お客さまがご指定する当金庫営業地区内の学校等に寄贈する商品です。

■寄贈例

寄贈先	寄贈品
特別支援学校	楽器
高等学校	ストーブ
中学校	ディスプレイタッチユニット
小学校	液晶プロジェクター
	楽器
	加湿器

寄贈型私募債「パートナーブリッジ」の寄贈品を
愛知県立安城特別支援学校に贈呈（12月6日）
（私募債発行企業:株式会社ビレッジ開発様）

TOPICS

お客さま各位

当金庫ホームページへ

「　新型コロナウイルスに関するご案内　」

について掲載いたしております。

詳しくは下記のＱＲコードよりご覧ください。

https://www.hekishin.jp/service/covid/

碧海信用金庫

当金庫では、事業者さま、個人のお客さまへの支援体制を整備しております。
ご遠慮なくご相談ください。
また、ホームページでは緊急対策融資商品などのご案内を掲載しております。
随時、情報を更新しておりますので、ご活用ください。

＜ホームページ　イメージ＞

日本の四季⑦

風薫る

「風薫る」とくれば「五月」。お馴染みとなった初夏の決まり文句は漢語の「薫風（くんぷう）」からきたものです。5月に吹く風は、花や若葉の匂いを含み、季節を運んできます。
日本には「春一番」や「つむじ風」など、風の名称が2000以上あると言われています。「風」には習慣やならわし、人や物の容姿、また世の中の動きやありさまなどの意味もあり、「風の便り」という言葉がある通り、良い知らせも悪い知らせも風に乗ってやってきます。
そして、その風はどこから吹いてきて、どこへ消えていくのか、はっきりしないもの。「時風（じふう・時代の風習や流行）」が「追い風」となるか「向かい風」となるか。

碧海信用金庫

愛知県安城市御幸本町15番1号
https://www.hekishin.jp/

〈企画・編集〉総合企画部 企画グループ
TEL0566（77）8102

2020年5月発行