

# Hekikai Report

Hekishin Business Report quarterly Spring 2019

vol.  
42  
春号

## 企業訪問 地域の躍動企業

株式会社御園座 代表取締役会長 小笠原 剛 氏  
御園通商店街振興組合  
理 事 長 松本 一義 氏  
副理事長 伊藤 巧 氏

## 地域の景気動向 2019年3月調査

### ビジネスレポート

## 上司と部下のギャップを探れ! 28

部下は、なぜ予想以上に時間がかかるのか?

トピックス | ・キャッシュレス決済導入支援サービス

御園支店お取引先

株式会社御園座

代表取締役会長 小笠原 剛 氏

御園通商店街振興組合

理事長 松本 一義 氏 副理事長 伊藤 巧 氏



名古屋を代表する劇場として明治時代から親しまれてきた「御園座」。そして名古屋城の城下町として栄えてきた「御園通商店街」。歌舞伎という伝統芸能を継承する老舗劇場の今の姿と未来への展望、そして劇場とともに歩み続けてきた商店街のまちづくりへの熱い思いを伺いました。

左から御園支店池田支店長、伊藤副理事長、小笠原会長、松本理事長

## ◆株式会社御園座

## 120余年の歴史と伝統、芸どころ名古屋の演劇芸能の拠点「御園座」

名古屋唯一の「総合劇場」として  
より快適な観劇環境の実現を

明治30年の開場より120余年、御園座は芸どころ名古屋で歌舞伎興行を行ってきました。平成25年から約5年間の閉館を経て、平成30年4月に新生開場した御園座は、初代劇場から数えて6代目になります。歌舞伎を上演すること、歌舞伎という伝統芸能の継承に尽力することに変わりはありませんが、より快適な観劇環境の実現を目指して様々な改善にも取り組んできました。

例えば、座席数を従前の1,600席より1,300席に減らし、ゆったりとした間隔を設けたほか、長時間座っていても疲れ

にくい素材を使用し、クッションの厚みを細かく調整することで後部座席からでも舞台がよく見えるようになっています。座席では弁当などの飲食ができますので、快適にお食事を楽んでもらえるように換気扇やドリンクホルダーを設置しました。ミュージカルやオペラでは2,500席クラスの大きな劇場もありますが、御園座は音響も素晴らしく、2階席でも役者の息づかいまで感じられるような迫力があると好評をいただいています。また、遠方からのお客様のためにロッカーを設置したり、混雑回避のために女性用トイレの数を増やして入口と出口が異なる一方通行とするなど、利便性向上も図っています。

舞台設備の変更点として特筆すべきは、オーケストラピット

の設置です。これは「名古屋三座」と呼ばれた劇場のうち、名鉄ホールと中日劇場が閉館することを受けて、ミュージカルやオペラなど歌舞伎以外の演目も上演できるようにするため。名古屋を代表する芸能拠点として、多彩な演目を扱う「総合劇場」としての汎用性を高めることがねらいです。総合劇場として開場して約1年、新劇場にとって初めての演目を上演する際には大変な緊張感がありました。演目ごとに異なる機材の搬入・搬出、廻り舞台や宙乗りといった舞台装置など、事故のないよう万全を期す必要があります。本番では何が起きるかわかりませんので、今まで当たり前に行ってきたことを当たり前に行っていくために、これからも緊張感を持って取り組んでまいります。

劇場以外では、1階に食のテーマパーク「御園小町」があるほか、約3万冊の蔵書を持つ「御園座演劇図書館」を新しくしました。以前の劇場にも食堂はありましたが、御園小町では観劇ついでに食事だけでなく、テイクアウトの軽食や名古屋の名物・名産なども取り扱っています。まち歩きの際にお茶を楽しんだり、名古屋を訪れた方がお土産を求めて立ち寄るなど、周辺の伏見エリアを盛り上げる魅力的なスポットになればと思います。因みに、御園座演劇図書館は以前からある施設ですが、これまであまり知られてはいませんでした。より多くの皆様に演劇を知っていただくために、蔵書の閲覧だけでなく、演目や役者にちなんだ資料の展示や、お芝居と連動した企画も行うなど、積極的に情報発信を行ってまいります。希少な図書館ですので、御園座ならではの魅力のひとつとして活用していきたいと考えています。

新劇場設計に込められた  
まちづくりへの思い

御園座は、分譲マンションとの複合ビル「御園座タワー」としてその外観も大きく変わりましたが、旧劇場で親しまれていたなまこ壁の意匠、定紋の蜻蛉、天井や壁の市松模様など、斬新なデザインの中にも昔ながらの特徴が活かされています。御園座レッドといわれる伝統的な朱色が随所で用いられています。特に歩道から劇場入口へと続く壁や階段までも御園座レッドにしたのは、レッドカーペットを歩いているような高揚感を味わってほしいとの思いが込められています。新劇場の監修は建築家の隈研吾氏にお願いしましたが、「伝統の継承と発展」と「まちの活性化」を目指したいと語っておられました。歌舞伎という文化の発信地としての歴史を重んじつつ、斬新さと融合させたデザインは、新たな伏見のまちの核となっていくことと思います。「人が集まる拠点」、「まちを盛り上げる拠点」としてありたい。こうした思いは、新劇場のコンセプトである「人集い街とつながるオンリーワン創造劇場」にも表れているところです。

歩道から劇場入り口へと続く  
御園座レッド

## 機会の創出、ファン層の拡大、ニーズの把握で劇場経営を強化

より多くの方に楽しんでいただくために  
モニター制度でお客様の声に耳を傾ける

そもそも歌舞伎は、初演が1600年代であり、400年前から今日まで同じ演目を上演し続けているという希有な伝統芸能ですが、一生のうちに歌舞伎を観るという日本人の割合は約8%とごくわずかです。観劇料が決して安くないことや、敷居が高いというイメージがあること、そして常打ち劇場が少ないことがその理由だと思っています。常打ち劇場のある東京・名古屋・大阪・京都・博多以外でも地方巡業はありますが、上演期間が短く、観劇の機会は多くありません。名古屋には御園座がありますから、8%よりは多いと思いますが、より多くの皆様に歌舞伎を楽しんでいただくためにはどうすればいいのか、常に考えています。



小笠原会長

例えば、上演時間。平日昼間の上演では、自ずとお客様は限られてしまいます。仕事が終わってから劇場に来ていただけるように夜の上演を18時開始とすると、終了は21時頃になってしまいます。すると「夜が早い名古屋」では20時頃には多くの飲食店が閉店してしまうほか、鉄道などの公共交通手段も減って遠方からの来場者は帰宅が困難となってしまいます。そのため16時や17時から上演を開始しているわけですが、「せめて17時半頃からのスタートにしてほしい」という声もあるなど、まだまだ検討が必要です。

また歌舞伎は、物語のある場面をクローズアップして上演されるため、元の物語のあらすじや背景を知らないとい何を演じているのかわからないということになります。あらすじはパンフレットなどで知ることができますが、「イヤホンガイド」を利用することで所作や演出の意図を理解でき、より面白さを感じられるのではと思います。ファン層を広げるためには、中学・高校・大学生など若い人にも見てもらえるように歌舞伎と出会う機会を設けていくことも重要だと思います。スーパー歌舞伎や滝沢歌舞伎など、歌舞伎から派生した新しい演



イヤホンガイド

目も引き続き行い、若い人にも興味をもってもらおうと考えています。滝沢歌舞伎を上演していた昨年6月の1か月間は、伏見のまちが変わりましたよ。非常に多くのファンの方々が、全国各地から毎日毎日街へやってくるわけですから。そしてこちらが宣伝しなくても、SNSで情報や写真をどんどんアップしてくれます。当初は「御園座」を何と読むのかわからなかった地方のお客様も、上演が終わる頃には覚えていただき、全国的に御園座の知名度が上がるという効果もありました。

また、こうしたお客様の声やニーズを劇場経営に取り入れていくために「御園座モニター」制度を設けました。10名程度のモニター募集に対し400名を超える応募をいただいた結果、15名の方々にモニターを委嘱いたしました。任期は1年間、月に1度を目安に劇場で公演を観てもらい、演目の内容、劇場の施設・設備、接客サービスなどについてレポートを提出していただくほか、2か月に1回のモニター会議でミーティングを行う予定です。SNSなどでいろいろな声は拾えますが、やはり直接顔を見て、しっかりと要望や思いを聞くことができる場を大切にしたいと考えています。お客様が何を求めているのか。大切なものを守りながらいかに改善していくのか。モニターの貴重な声からニーズを見極め、できることがあればすぐに実施する。これは新劇場にとって、とても良い仕組みであると思っています。

## 夢や感動を届ける場として、さらなる対応強化を

笑顔になっていただくために  
「名古屋で唯一」の責任と思い

文化や芸術を継承しながら、ビジネスとして興行を行う企業としては、どのような演目を上演するかニーズを見極めるのが難しいところ。今流行っているものが、2年先3年先も注目されているかどうかはわかりませんし、デジタル全盛の世の中、動画やゲームなどの娯楽も山のようにあります。ライブで行われる演劇はアナログの最たるものですが、その日その時だけの一期一会の魅力があります。驚きや感動、何か起こるのではないかという緊張感など、劇の世界にグッと入り込む瞬間があります。それがライブならではの面白さだと思うのです。非日常を楽しみ、リフレッシュすることで、日々の活力を養い、夢や

生きがいを見つけられる機会を皆様に提供すること。劇場はそれができる場所だと思っています。今後、リニア新幹線の開業やインバウンドの増加などで、まちの姿もさらに変わってくると思います。伏見エリアでも外国の方の姿を多く見かけるようになりまし、グローバルな対応を強化していくことも大きなポイントになると思います。前述の御園座モニターからは、「外国語のイヤホンガイドも取り入れてほしい」という声も出ています。歌舞伎は日本固有の演劇で、外国には概念のない言葉や台詞もあり、訳が難しいという問題もありますが、イヤホンガイドだけでなくパンフレットや字幕などの多言語展開も進め、観劇環境を整えていきたいと思っています。

一企業として利益を上げることも重要ではありますが、より大切なのは、お客様に「楽しかった」と言っていたくこと。時

代や人々が何を求めているのか、アンテナを高く張り巡らせ、情報収集し、名古屋として、御園座としてのオリジナリティを見つけていくことが求められる経営だと考えています。長い間、劇場経営に携わってこられた方々に比べれば私は素人のようなものですが、当たり前が続けてきたことの中にも変えていくべきポイントがある、そうしたことに気が付くことができるのではともっています。御園座は名古屋でただ一つの常打ち劇場となりましたから、歌舞伎を中心とした日本の芸能文化を継承していくという責任はとても重いものがあります。お客様に「楽しかった」と笑顔になっていただくために、夢や感動をお届けするために、これからもベストを尽くしたいと思います。

### 【企業プロフィール】

|        |                            |
|--------|----------------------------|
| 社名     | 株式会社 御園座                   |
| 本社     | 〒460-8403 名古屋市中区栄一丁目6番14号  |
| TEL    | 052-222-8222               |
| 創業     | 1896(明治29)年6月19日           |
| 資本金    | 2,271百万円(名証二部上場)           |
| 主な事業内容 | 劇場経営 「御園座」での演劇興行、貸劇場       |
| ホームページ | https://www.misonoza.co.jp |

## ◆御園通商店街振興組合

## 名古屋城と御園御門。江戸の世から続く、由緒ある「御園通商店街」

### 城下町として栄えた歴史と 由緒あるまちの誇り

近年ではどこの商店街でも空き店舗が増えつつあるという声を聞きますが、御園通商店街はありがたいことにその心配もなく、30年程前からほぼ変わらず、約70の店舗に加盟していただいております。商店街発足当時は御園座へお越しになるお客様を対象とした専門店が多かったのですが、現在では物品販売店が減り、飲食店が多くなってきています。

商店街というものは、その多くは「寺町」と言われ、お寺の周辺から成り立っていくことが多いのですが、御園通商店街は城下町、名古屋城のお膝元として発展してきたまちです。かつて名古屋城の南西角に「御園御門」という門がありました。門の高さは、今で言えば4階建ての建物に相当します。その御園御門から南へ下る通りが、現在の御園通りです。御園座の元会長であった長谷



御園御門のイメージ図(提供:御園通商店街振興組合)

川栄一氏より教わったところによると、江戸時代には御園通りが名古屋城に向かう唯一の道で、お城へ出入りする人や物や情報は、すべてここを通り、御園御門をくぐらなくてはならなかったそうです。各地から集められるさまざまな物や情報を見聞していた御園通商店街は、非常に文化的レベルの高いまちだったと思います。我々は御園御門に関する資料などを精査し、平成25年頃に御園御門のイメージ図を制作し、商店街の各店に配布しました。御園通商店街が、御園御門にちなんだ歴史と由緒のあるまちだったことを啓蒙し、誇りと愛着をもって商売に励んでいただきたいと考えています。

### 御園座との連携、 歌舞伎のまちならではの取り組み

歌舞伎という日本ならではの伝統芸能の拠点であり、圧倒的な存在感を持つのが御園座。御園通商店街の集客には欠かすことのできない施設であり、まちづくりにおいても、連携を深めながらさまざまな取り組みを行っているところです。例えば、御園座の秋を飾る「御園座吉例顔見世」では各役者の襲名披露興行が行われます。地域住民をあげて船に乗り込み、そして「お練り」を多くの歌舞伎ファンとともに賑々しく行います。

御園通商店街で目を引くのが、からくり人形のモニュメント。絶対的な人気を誇る歌舞伎作品「白浪五人男」をテーマにからくり人形を作ったのが、平成元年のことでした。高さ12メートルの巨大なモニュメントには、回転式の扉が5つあり、それぞれの扉から五人男が登場して7分間にわたって台詞付きで名場面を上演します。上演は、10時・12時・13時・15時・17時の1日計5回。商店街を行き来する人々や、全国から訪れる歌舞伎ファンを楽しませています。この五人男の台詞を演じるイベントを15年ほど行っていましたが、若い方から年配の方まで、学生さんも町内のグループも、御園座の社員も衣装を着て出場するなど、相当盛り上がったものです。

7年前に「五百円市」として始まり、2年前からは「みその楽市」と



からくり人形のモニュメント



「みその楽市」の様子



松本理事長

して毎月開催されているイベントもあります。地元の愛知淑徳大学に開設されたCCC(コミュニティ・コラボレーションセンター)の協力のもと、地域と学生がともに協力し合って運営しています。各店の自慢の品やサービスを提供するほか、野菜の産直市、団子など軽食のふるまい、音楽ライブなども開催。3年ほど前から、歌舞伎の隈取りの面をかぶってまちを練り歩く「お練り」を行っています。年々評判となってきました。イタリア・ヴェネチアの仮面カーニバルのように、御園通商店街でお面をかぶってまち歩きを楽しもうというテーマでPRをしています。平成25年に御園座が閉館してから新劇場が完成するまでの5年間は非常にお客様が減りましたが、なんとか御園通商店街を認知していただけるようにと続けてきました。イベント開催時だけでなく、イベントがない日でも継続してお客様に来ていただくことが大切です。まず「みその楽市」に来ていただいて、それをきっかけに商店街の店を知り、ファンになっていただけたらというのがねらいです。

また、御園座に芝居がかかる4月と10月には、若手役者のサイン会やトークショーなども行っています。御園座の大舞台ではなく、街角の手作りのステージで役者と間近にふれあえる機会はなかなかありません。歌舞伎のまち・御園通商店街ならではの魅力といえます。若い役者さん方もこうした交流を大事にされていて、舞台の空き時間があると気さくに快く応じてくださるんですよ。新しい御園座では、ミュージカルやスーパー歌舞伎など、歌舞伎以外の演目も上演されています。演目が多彩ということは、それを観に来るお客様もさまざまであるということ。滝沢歌舞伎などは私たちはよく知りませんが、1か月分のチケットが1日で完売したり、非常に多くの女性ファンがいらっやいますから、世の中変わったと驚きましたね。歌舞伎のまちとして歩んできた商店街はどうしても中高年のお客様のウエイトが高いのですが、新しい演目や若い俳優さん方へのアプローチ方法も探りながら、客層の若返りに取り組んでいます。

## 交流を楽しみ、サービスに磨きをかけ、ここにしかない魅力を創出



伊藤副理事長

### 見て、触れて、楽しんで 買い物は心と心のふれあい

商店を経営するうえで一番大切なのは、やはりお客様です。顧客を第一に、それぞれの店の個性を磨くことに努めているわけですが、時代とともに、ぶらぶらと街を歩きながら商店をのぞき、楽しみながら買い物をするというスタイルが薄れてきたように感じています。日々の生活や時間に追われる中で、インターネットの仮想店舗でワンクリックすれば買い物もできますが、それは本来の買い物ではないと思うのです。買い物というのは、商品を見て、さわって感触を確かめて行うもの。そして接客サービスが大切です。サービスとは、お客様に喜んでいただくための心配りであり、店の雰囲気や店主との会話を楽しむことも、買い物という文化だと思うのです。単に商品とお金をやりとりするのではなく、温かな心と心でふれあうことでファンになっていただき、お客様との関係が出来上がるのです。

前述の「みその楽市」には、こうしたふれあいを求めて多くのお客様がいらっやいます。会場で団子など焼いていますと、親しくお声をかけていただきます。「こういう素材でこうして作ったものです」などと顔を見て会話を楽しみ、笑顔で帰っていかれることをとてもうれしく感じています。「みその楽市」は愛知淑徳大学の若い学生たちが応援してくれていますが、若者と店主との異世代交流によっていい雰囲気が生まれています。私たちは、若者の新しいアイデアや柔軟な発想に触れ、商店街に新しい風を取り入れることができる。学生たちは、経営者である店主から生きた知識を学び、人生の先輩から伝統や文化を学ぶことができます。栄地区・名古屋駅前地区ではゆったりと買い物を楽しめる昔ながらの店が少なくなりましたが、御園通商店街は、お客様と心と心でふれあいながら、専門店ならではの知識や接客に磨きをかけて、さらなるサービスを提供していきたいと考えています。

### 変わりつつあるまちや人々に 安全・安心を改めてPR

伏見エリアでは高層マンションが多く建つようになり、住民も増え、まちの形も変わりつつあります。住民が増えないと商店は賑わいませないので、これ自体は明るい話題ではありますが、新しくまちに来られた方々は、御園座や歌舞伎の文化、御園通商店街のことを十分にはご存知ありません。御園座の社員でも、御園通商店街を訪れたことがなく、どんな店があるか知らないという方もいらっやいます。また、歌舞伎ファンだけでなく、最近では旅行者、外国の方も本当に多く見かけるようになりました。安全で安心して買い物ができるまちであることをしっかりとPRする必要があると考え、改めて商店街マップを制作することにしました。今年の夏までに店や商品の写真、店主のコメントなどを盛り込んだマップを作り、御園座はもちろん、近隣の施設やホテルなどにも設置していきたいと考えています。

2027年に予定されているリニア開通によって、東京・名古屋間は約40分で行き来ができるようになり、人や物の流れにも変化が生まれます。東京などから名古屋エリアにさらに多くの方々がいらっやると同時に、こちらから他の都市へ出て行きやすい環境になることも忘れてはなりません。より多くの人に名古屋エリアを訪れてもらうには、独自性のある、魅力的なモノやサービスをアピールする必要があります。伏見エリアには御園座があり、伝統文化を継承をしていく地域ならではの魅力があります。今後も、御園座を核とし、その魅力を活かしながら、御園座とともにまちを盛り上げていきたいと願っています。

### 【プロフィール】

|     |                            |
|-----|----------------------------|
| 名   | 称 御園通商店街振興組合               |
| 本   | 社 〒460-0008 名古屋市中区栄 1-11-1 |
| T E | L 052-211-5108             |



平成29年7月にオープンした碧海信用金庫御園支店(左)と御園座(右奥)

全業種  
回答数347社

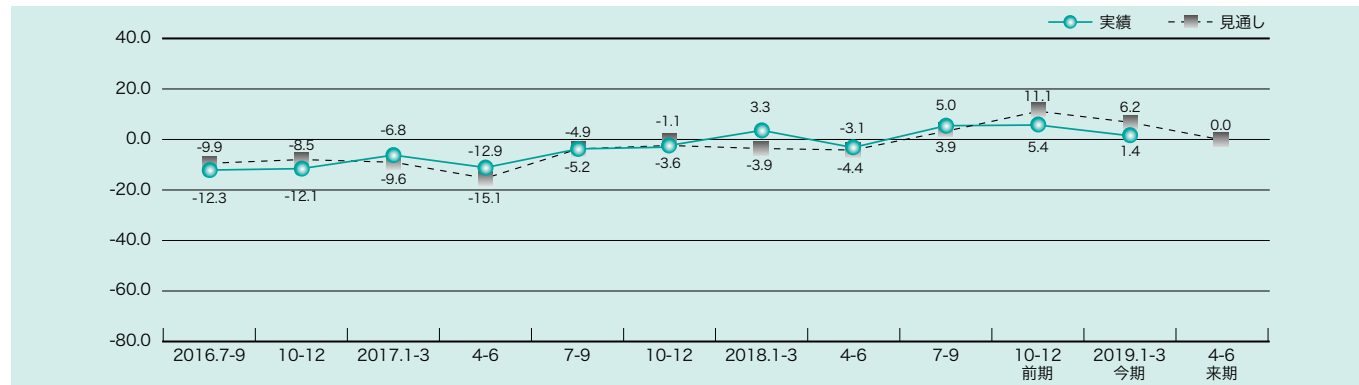
今期の実績(1-3月期)

業況D・Iは1.4。若干悪化。

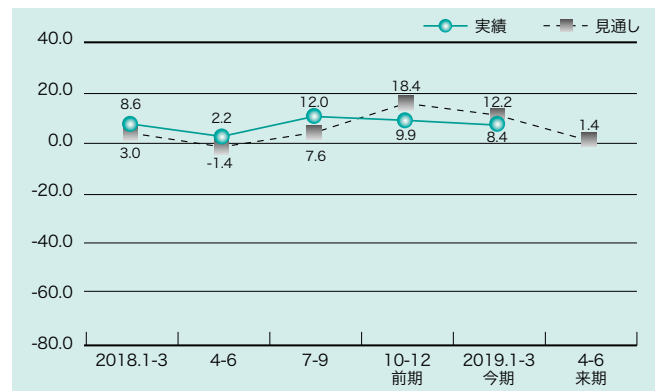
来期の見通し(4-6月期)

業況D・Iは0.0。来期も僅かに悪化の見通し。

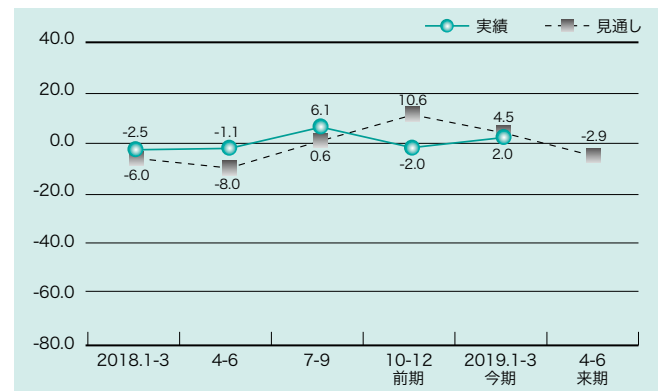
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

|      | 2017年<br>7-9月 | 10-12月   | 2018年<br>1-3月 | 4-6月     | 7-9月    | 10-12月  | 2019年<br>1-3月 | 4-6月    |
|------|---------------|----------|---------------|----------|---------|---------|---------------|---------|
| 業況   | ▲5.2<br>      | ▲3.6<br> | 3.3<br>       | ▲3.1<br> | 5.0<br> | 5.4<br> | 1.4<br>       | 0.0<br> |
| 売上   | 0.5           | 1.9      | 8.6           | 2.2      | 12.0    | 9.9     | 8.4           | 1.4     |
| 収益   | ▲7.1          | ▲6.6     | ▲2.5          | ▲1.1     | 6.1     | ▲2.0    | 2.0           | ▲2.9    |
| 資金繰り | ▲4.9          | ▲8.8     | ▲4.4          | ▲3.7     | ▲3.4    | ▲4.5    | ▲6.3          | ▲5.2    |
| 在庫   | 3.4           | 3.0      | ▲0.9          | 1.5      | ▲6.1    | 1.3     | ▲1.6          | ▲1.3    |
| 設備   | ▲8.9          | ▲9.1     | ▲10.9         | ▲8.1     | ▲13.5   | ▲12.2   | ▲11.5         | ▲10.6   |
| 人手   | ▲37.7         | ▲43.3    | ▲41.6         | ▲40.4    | ▲46.8   | ▲43.1   | ▲44.4         | ▲43.5   |

(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。

製造業  
回答数131社

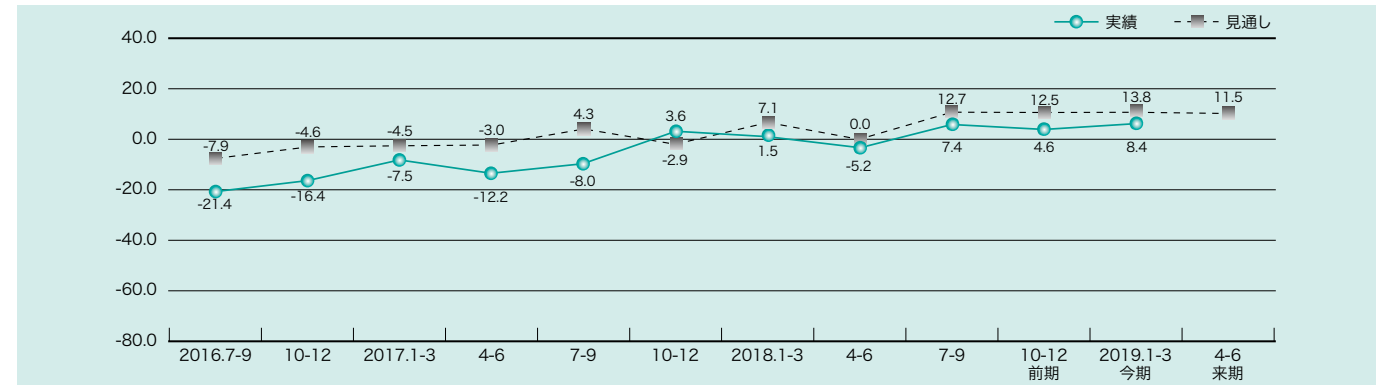
今期の実績(1-3月期)

業況D・Iは8.4。前期より若干改善。

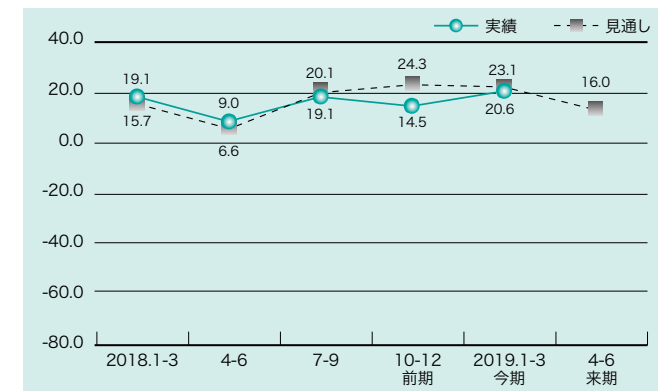
来期の見通し(4-6月期)

業況D・Iは11.5。来期も改善の見通し。

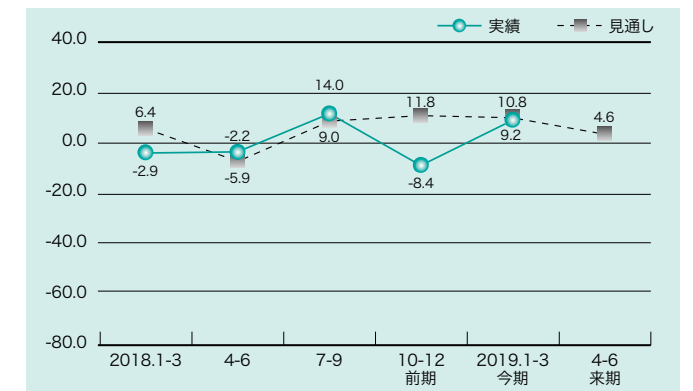
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

|      | 2017年<br>7-9月 | 10-12月  | 2018年<br>1-3月 | 4-6月     | 7-9月    | 10-12月  | 2019年<br>1-3月 | 4-6月     |
|------|---------------|---------|---------------|----------|---------|---------|---------------|----------|
| 業況   | ▲8.0<br>      | 3.6<br> | 1.5<br>       | ▲5.2<br> | 7.4<br> | 4.6<br> | 8.4<br>       | 11.5<br> |
| 売上   | 2.2           | 9.3     | 19.1          | 9.0      | 19.1    | 14.5    | 20.6          | 16.0     |
| 収益   | ▲10.1         | ▲3.6    | ▲2.9          | ▲2.2     | 14.0    | ▲8.4    | 9.2           | 4.6      |
| 資金繰り | ▲6.5          | ▲7.1    | ▲7.4          | ▲10.4    | ▲0.7    | ▲9.2    | ▲9.2          | ▲2.3     |
| 在庫   | 4.3           | 5.8     | ▲0.7          | 1.5      | ▲3.7    | 2.3     | ▲1.5          | ▲0.8     |
| 設備   | ▲10.9         | ▲8.6    | ▲9.6          | ▲11.2    | ▲19.1   | ▲16.9   | ▲13.1         | ▲15.4    |
| 人手   | ▲41.3         | ▲47.1   | ▲48.5         | ▲45.5    | ▲53.7   | ▲44.6   | ▲43.5         | ▲47.3    |

(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。

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。

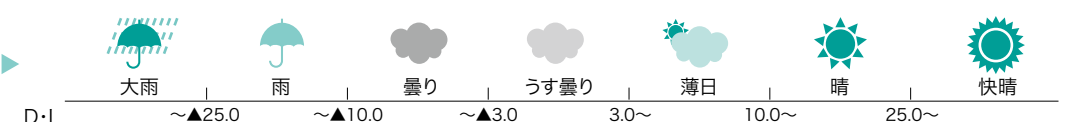
調査概要

- 調査実施時期 2019年3月1日～7日
- 調査対象企業 347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) | 131   | 34   | 73    | 24    | 83      | 2    | 347    |
| 構成比(%) | 37.8% | 9.8% | 21.0% | 6.9%  | 23.9%   | 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

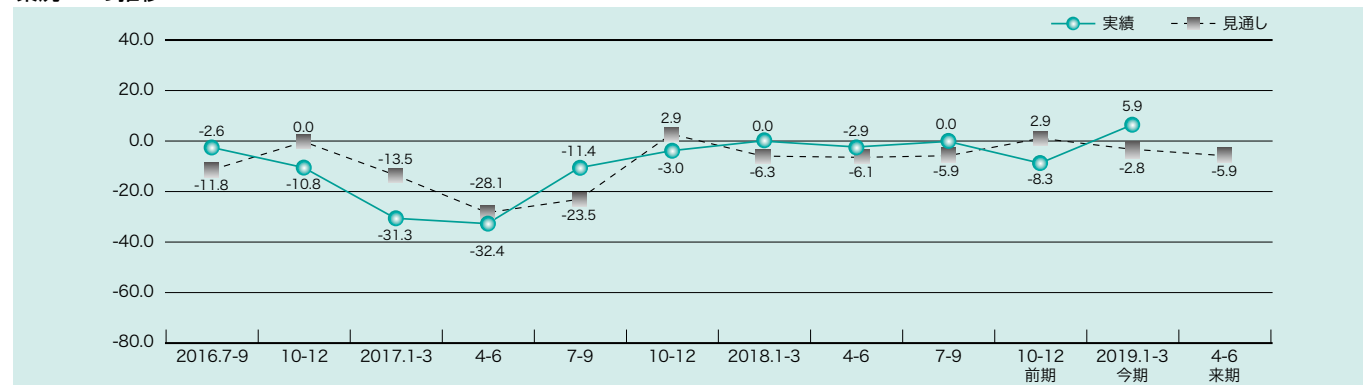
今期の実績(1-3月期)

業況D・Iは5.9。前期より大幅に改善。

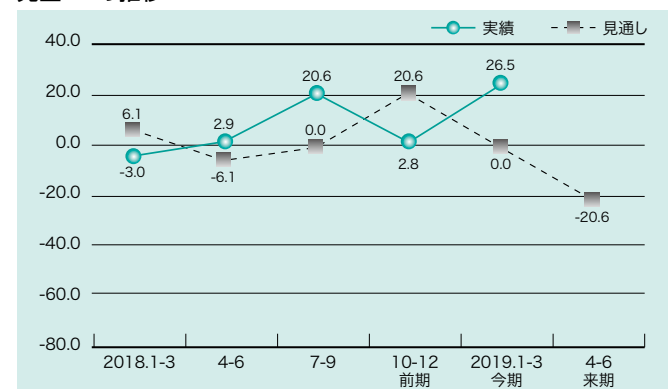
来期の見通し(4-6月期)

業況D・Iは▲5.9。来期は悪化の見通し。

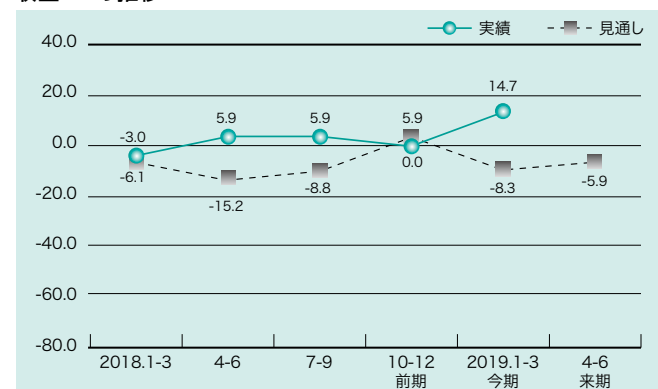
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

|      | 2017年<br>7-9月 | 10-12月   | 2018年<br>1-3月 | 4-6月     | 7-9月    | 前期実績<br>10-12月 | 今期実績<br>2019年<br>1-3月 | 来期見通し<br>4-6月 |
|------|---------------|----------|---------------|----------|---------|----------------|-----------------------|---------------|
| 業況   | ▲11.4<br>     | ▲3.0<br> | 0.0<br>       | ▲2.9<br> | 0.0<br> | ▲8.3<br>       | 5.9<br>               | ▲5.9<br>      |
| 売上   | 0.0           | ▲3.0     | ▲3.0          | 2.9      | 20.6    | 2.8            | 26.5                  | ▲20.6         |
| 収益   | ▲8.6          | ▲9.1     | ▲3.0          | 5.9      | 5.9     | 0.0            | 14.7                  | ▲5.9          |
| 資金繰り | ▲8.6          | ▲15.2    | 0.0           | 0.0      | ▲11.8   | 2.8            | 0.0                   | ▲8.8          |
| 在庫   | 2.9           | 6.3      | ▲3.1          | 2.9      | 0.0     | ▲2.8           | 5.9                   | 2.9           |
| 設備   | ▲11.8         | ▲15.6    | ▲21.2         | ▲5.9     | ▲11.8   | ▲8.3           | ▲9.1                  | 0.0           |
| 人手   | ▲37.1         | ▲36.4    | ▲30.3         | ▲35.3    | ▲32.4   | ▲38.9          | ▲47.1                 | ▲47.1         |

(注)在庫/設備/人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

小売業  
回答数73社

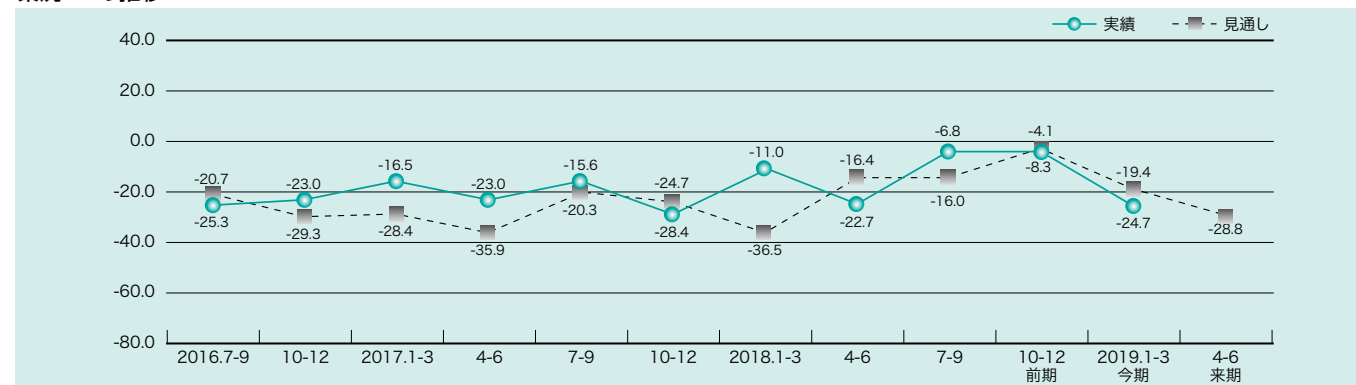
今期の実績(1-3月期)

業況D・Iは▲24.7。前期より大幅に悪化。

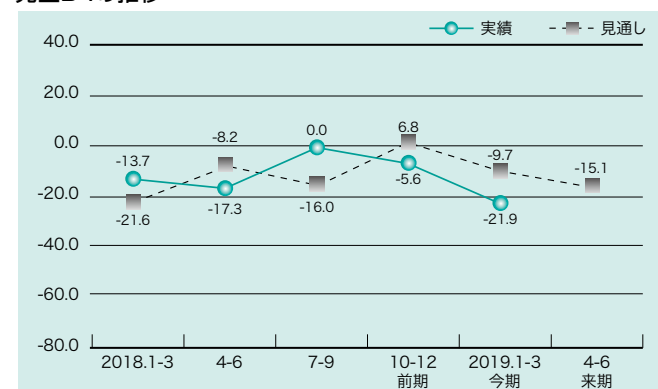
来期の見通し(4-6月期)

業況D・Iは▲28.8。来期も悪化の見通し。

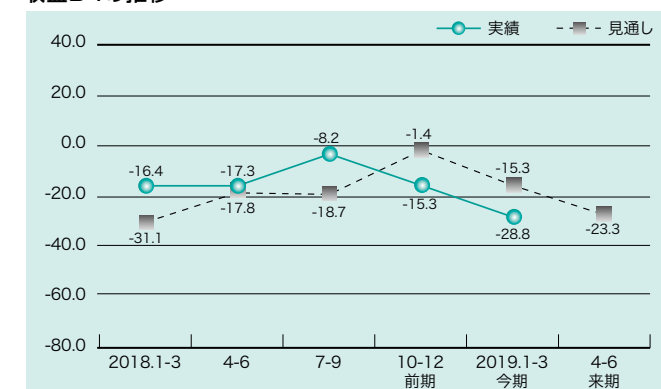
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

|      | 2017年<br>7-9月 | 10-12月    | 2018年<br>1-3月 | 4-6月      | 7-9月     | 前期実績<br>10-12月 | 今期実績<br>2019年<br>1-3月 | 来期見通し<br>4-6月 |
|------|---------------|-----------|---------------|-----------|----------|----------------|-----------------------|---------------|
| 業況   | ▲15.6<br>     | ▲28.4<br> | ▲11.0<br>     | ▲22.7<br> | ▲6.8<br> | ▲8.3<br>       | ▲24.7<br>             | ▲28.8<br>     |
| 売上   | ▲1.3          | ▲9.5      | ▲13.7         | ▲17.3     | 0.0      | ▲5.6           | ▲21.9                 | ▲15.1         |
| 収益   | ▲14.3         | ▲16.2     | ▲16.4         | ▲17.3     | ▲8.2     | ▲15.3          | ▲28.8                 | ▲23.3         |
| 資金繰り | ▲7.8          | ▲27.0     | ▲16.4         | ▲8.0      | ▲6.9     | ▲9.7           | ▲21.9                 | ▲13.7         |
| 在庫   | 13.0          | 14.9      | 9.6           | 12.0      | 0.0      | 8.3            | 6.8                   | 1.4           |
| 設備   | ▲7.8          | ▲10.8     | ▲9.6          | ▲9.3      | ▲9.6     | ▲4.2           | ▲6.8                  | ▲8.2          |
| 人手   | ▲24.7         | ▲27.0     | ▲28.8         | ▲22.7     | ▲35.6    | ▲29.2          | ▲38.4                 | ▲37.0         |

(注)在庫/設備/人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

サービス業  
回答数24社

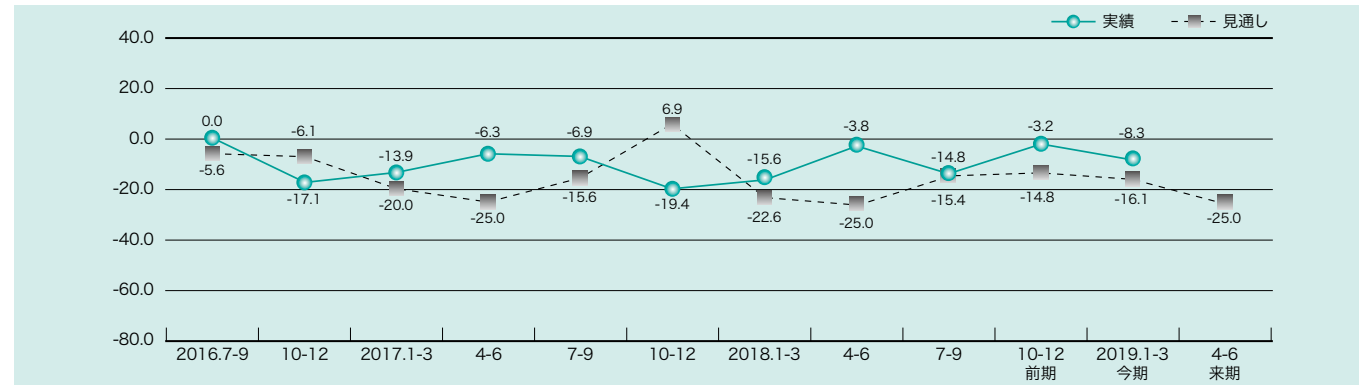
今期の実績(1-3月期)

業況D・Iは▲8.3。前期より悪化。

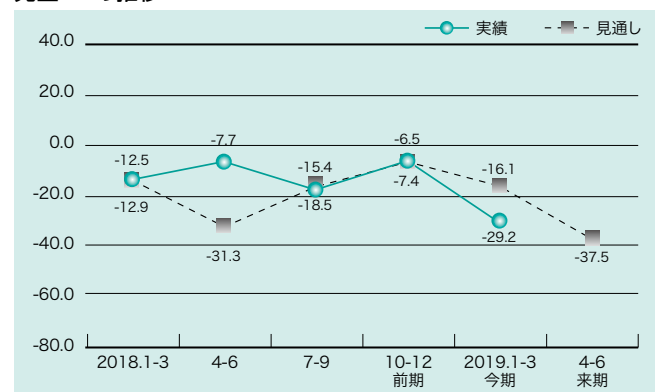
来期の見通し(4-6月期)

業況D・Iは▲25.0。来期は大幅に悪化の見通し。

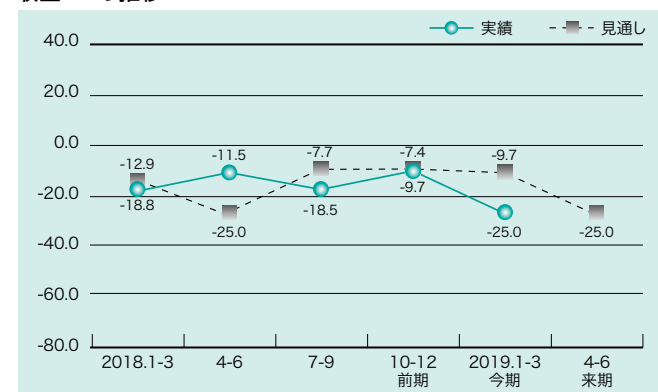
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

|      | 2017年<br>7-9月 | 10-12月    | 2018年<br>1-3月 | 4-6月     | 7-9月      | 10-12月   | 2019年<br>1-3月 | 4-6月      |
|------|---------------|-----------|---------------|----------|-----------|----------|---------------|-----------|
| 業況   | ▲6.9<br>      | ▲19.4<br> | ▲15.6<br>     | ▲3.8<br> | ▲14.8<br> | ▲3.2<br> | ▲8.3<br>      | ▲25.0<br> |
| 売上   | ▲17.2         | ▲19.4     | ▲12.5         | ▲7.7     | ▲18.5     | ▲6.5     | ▲29.2         | ▲37.5     |
| 収益   | ▲13.8         | ▲22.6     | ▲18.8         | ▲11.5    | ▲18.5     | ▲9.7     | ▲25.0         | ▲25.0     |
| 資金繰り | ▲3.4          | ▲22.6     | ▲9.4          | ▲3.8     | ▲3.7      | ▲6.5     | ▲16.7         | ▲20.8     |
| 設備   | ▲7.1          | ▲9.7      | ▲6.3          | 0.0      | ▲7.4      | ▲33.3    | ▲20.8         | ▲20.8     |
| 人手   | ▲46.4         | ▲61.3     | ▲50.0         | ▲57.7    | ▲66.7     | ▲54.8    | ▲45.8         | ▲37.5     |

(注)設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

建設・不動産業  
回答数83社

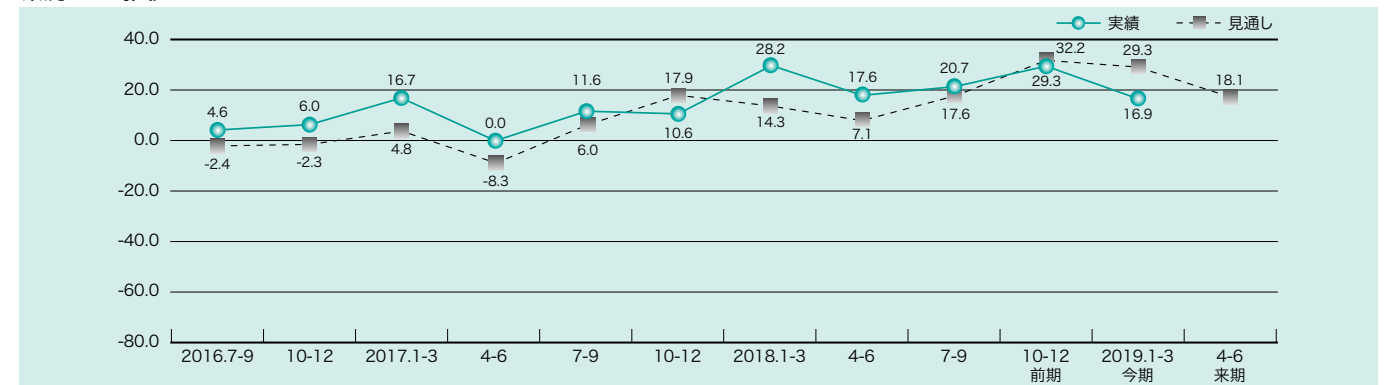
今期の実績(1-3月期)

業況D・Iは16.9。前期より悪化。

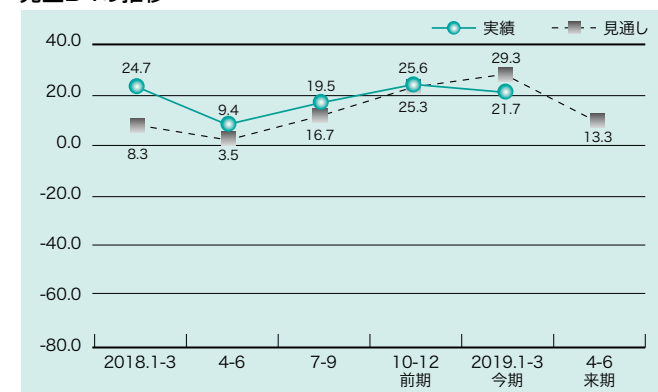
来期の見通し(4-6月期)

業況D・Iは18.1。来期は横這いの見通し。

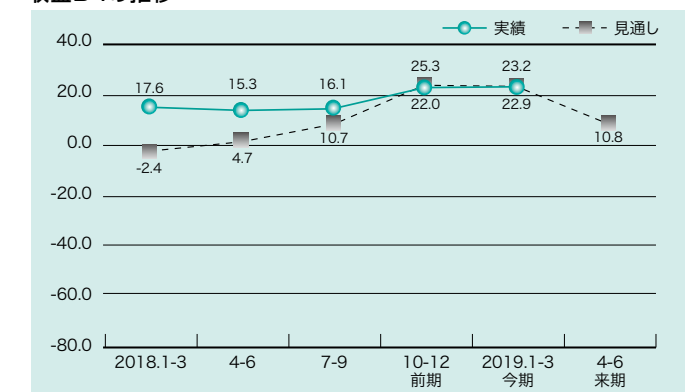
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

|      | 2017年<br>7-9月 | 10-12月   | 2018年<br>1-3月 | 4-6月     | 7-9月     | 10-12月   | 2019年<br>1-3月 | 4-6月     |
|------|---------------|----------|---------------|----------|----------|----------|---------------|----------|
| 業況   | 11.6<br>      | 10.6<br> | 28.2<br>      | 17.6<br> | 20.7<br> | 29.3<br> | 16.9<br>      | 18.1<br> |
| 売上   | 4.7           | 8.2      | 24.7          | 9.4      | 19.5     | 25.6     | 21.7          | 13.3     |
| 収益   | 5.8           | 2.4      | 17.6          | 15.3     | 16.1     | 22.0     | 22.9          | 10.8     |
| 資金繰り | 1.2           | 10.6     | 11.8          | 9.4      | ▲1.2     | 6.2      | 14.5          | 6.0      |
| 在庫   | ▲6.0          | ▲12.0    | ▲8.4          | ▲9.6     | ▲15.1    | ▲5.0     | ▲11.1         | ▲6.2     |
| 設備   | ▲6.3          | ▲4.8     | ▲11.3         | ▲4.9     | ▲9.8     | ▲3.5     | ▲11.9         | ▲5.1     |
| 人手   | ▲40.7         | ▲47.1    | ▲41.2         | ▲43.5    | ▲43.7    | ▲48.8    | ▲49.4         | ▲43.4    |

(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。

# ビジネスリポート | 上司と部下のギャップを探れ! 28

上司と部下の間にあるギャップがコミュニケーションを妨げる

Hekikai Report

## 部下は、なぜ予想以上に 時間がかかるのか?



### 今回の 登場人物



真一(経営改革室 所属)

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、少しそっかしく、「お調子者」的な部分が顔を出すのがたまにきず。



一平(営業一課 所属)

入社3年目。仕事に対するやる気は旺盛で、努力をいとわない。座右の銘は「なせば成る」。正直で素直が取りえだが、少々短絡的で、突き詰めたり論理的に考えることが苦手。トップセールスマンになりたいという夢を持つ。

### あらすじ

- 「ああ、すっかり遅くなっちゃった」。真一は長い会議を終え、帰り支度をして経営改革室を後にした。
- 真一がかつて所属していた営業一課の部屋の前を通ると、小さく明かりがついている。真一の経験からして、営業一課は、今はそれほど忙しい時期ではないはずである。にもかかわらずこんなに遅くまで、いったい誰が残っているのだろうと営業一課をのぞくと、残っていたのは、かつて苦楽を共にした入社3年目の一平だった。
- 「なせば成る」が座右の銘の一平は、仕事に対するやる気が旺盛で、がむしゃらに仕事に取り組む性格だ。営業一課時代、真一はそんな一平をかわいがり、2人は、営業一課の名コンビと呼ばれたこともある。
- 真一が声をかけると、1人部屋に残っていた一平は、

なにやら元気がない。理由を聞くと、自分の仕事の遅さに悩んでいるらしい。上司である課長から仕事の進捗状況を尋ねられても未了と答えることが多く、自分で自分が嫌になっているようだ。

- 確かに真一も、一平が時間通りに仕事を終わらせないのを苦々しく思ったことがある。仕方なく仕事を取り上げたことも一度や二度ではない。そのたびに一平が悔しそうに顔をゆがめていたことを、真一は思い出した。ここで一平が仕事の進め方を本気で変えなければ、よりレベルの高い仕事に取り組むのは難しいだろう。一平にはやる気があるだけにそれはもったいない。
- 真一は一平の成長を願い、話を聞いてみることにした。その会話の中に仕事の進め方に対する上司と部下のギャップを見た……。

### 真一と一平とが交わす仕事の進め方についての会話

真一 お疲れ。遅くまで残っているんだね。

一平 お疲れさまです。真一さんこそ遅いじゃないですか。今帰りですか？

真一 ああ、ちょっと会議が長引いてね。一平もそろそろ帰ろうぜ。飯行こう。

一平 すみません、まだ帰れないんです。

真一 ふーん。あとどれくらい終わるの？

一平 うーん、少なくともあと小一時間はかかると思います。

真一 今の時期、それほど忙しくないはずだろう。何が残ってるんだ？

一平 いろいろです。

真一 いろいろって……。相変わらずだな。昔から一平は、いろいろあるとか言ってなかなか仕事が片付かなかったけど、まだそんなこと言ってるのか。

一平 すみません。

真一 何か特別に難しい仕事でも増えたの？

一平 いえ、そういうわけじゃないです。

真一 だったら進め方が良くないんだな。前と仕事が変わってないなら、量も質も今の一平にはそれほど大変なわけじゃないだろう。

一平 はい。そうだと思います。

真一 じゃあなぜ終わらないんだ？

一平 それが自分でもよく分からなくて。とにかく最近の課長と僕の会話はひどいんです。「あれ終わったか？」「まだです」「じゃあこの件は？」「これからやります」。そんなのばかりです。どこかにムダがあるんだろうな……。

真一 早くそれを改善しなきゃダメだろう。例えば今やってる仕事で考えてみるよ。一平はこれから小一時間、何の仕事しようとしてるんだ？

一平 あさって、新規アプローチ先に一斉に送付する“一枚もの”の商品案内資料を完成させて、送付準備をします。

真一 一平は、なぜその仕事を今日こんな時間にやってるわけ？ いったい、いつから仕掛かってるの？

一平 ついさっき、1時間前からです。

真一 スケジュール感がよく分からないな。どんなスケジュールで進めてきたの？

一平 課長から指示されたのは1週間前です。本当はきのうの17時に完成して課長に見せろって言われてました。

真一 きんのうの17時に完成？丸1日以上遅れてるんじゃないか。“一枚もの”ってそんなに難しいの？

一平 そういうわけじゃないです。ここのところ、やることにいろいろあって、商品案内資料に手をつけられなかったんです。

真一 他に何があったか知らないが、仕事を後回しにする癖は直したほうがいい。すぐにやらないからどんどん後送りになって終わらなくなるんだ。ちょっと現状を見せてみる。だからさ、違うって。イラストにやたら力入れてるけど、大事なものはそこじゃない。これじゃ商品のメリットも分からないし。こんなふうにやってるから、なおさら終わらなくなるんだぞ！

### 上司と部下、それぞれの思いや考え

- 上司は、部下に仕事を指示するときには期限を決めます。上司が期限を決める際に考慮するのは、「優先順位」「力の入れ具合」「部下の能力」です。例えば、「優先順位＝他の仕事への影響度が大きい。今、緊急度の高い仕事を抱えていないから優先してほしい」「力の入れ具合＝現時点では素案としてポイントだけを簡単に列挙すればよい」「部下の能力＝頑張れば3時間で終わるだろう」などのように考え、「今日の〇時までに終わらせてくれ」と部下に指示します。
- 一方、期限通りに仕事が終わらない部下は少なくありません。これは、上司と部下とで「優先順位」や「力の入れ具合」が違っているためです。
- 例えば、「優先順位」は重要度や緊急度で決めるものです

が、部下は重要度や緊急度を誤ってしまい、本来優先すべき仕事を後回しにしてしまうことがあります。ビジネスは日々動いているため、上司から別の仕事を指示されるなど、他の仕事が入ってきます。そうしているうちに、一度後回しにした仕事には手をつける時間がなくなり、結局、期限が迫ってから慌てて始めるため不十分な内容になったり、間に合わなくなったりします。

■ また、「力の入れ具合」でいえば、上司の考えと違って部下は、自分の得意な部分にこだわったり、複雑に考え過ぎたり、あるいは完璧に仕上げようと、必要以上に子細な部分に力を入れたりすることがあります。こうして、結局、部下は期限に間に合わなくなります。

# ビジネスリポート | 上司と部下のギャップを探れ! 28

上司と部下の間にあるギャップがコミュニケーションを妨げる

Hekikai Report

## 上司と部下のギャップの根底は「全体像のイメージ」

- 部下が「優先順位」や「力の入れ具合」を正しく判断できないのは、まず第一に、仕事の全体像をイメージできていないためです。
- 常に全体像をイメージして仕事に取り組む上司には、一つ一つの仕事のポイントやかけられる時間が見えています。歴史の試験勉強をするときに、初めに試験範囲の大まかな流れをつかんでいると、ポイントとなる出来事や人物などが分かり、頭の中で整理しやすいのに似ています。
- 一方、全体像が見えていない部下はポイントが分からず、試験範囲を膨大に感じ、とりえず教科書に書いてあることを全て覚えようとします。必要のない枝葉のことを覚えるのに時間をかけ過ぎて、結局、試験範囲の最後までたどり着けずに、試験当日を迎えることになったりします。このように上司と部下の間には、「全体像が見えているか」という点でギャップが生じています。

【全体像のイメージ】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. 質問して全体像をイメージさせる

- 部下の多くは、全体像をイメージするために必要な情報の収集が十分ではない上に、そのことにあまり気付いていません。上司は、部下に、「優先順位」「力の入れ具合」などを説明させ、「その根拠は?」「相手は何て言ったの?」などを質問していきながら、全体像を具体的にイメージさせます。

#### 2. 必要に応じて仕事量を調整する

- ある程度の仕事量なら全体像をイメージできても、仕事量が多くなると途端に混乱を来して、イメージすることができなくなる部下もいます。部下の状況などを見ながら、必要に応じて割り振りを変えるなど調整するようにしましょう。ただし、部下の成長のためには、あえて仕事量を増やし、工夫して実行させることも必要です。

### 部下に処方される“ギャップ解消薬”

#### 1. 仕事の目的を確認する

- 全体像を具体的にイメージできるようにするには、一つ一つの仕事の目的を正しく理解しなければなりません。その仕事は、「誰が(誰のために)」「いつ」「何をするために」必要なかを確認しましょう。また、それらを自分なりに考え、その考えが正しいかを上司に確認してみてもよいでしょう。

#### 2. “言われたら即実行”を実践する

- 全体像をイメージし、「優先順位」「力の入れ具合」などが分かるようになるには時間がかかります。そこでまず部下は、「上司に仕事を指示されたら、すぐに言われた通りにやる」ことを実践してみるのも一策です。常にそうすることで、上司の考える「優先順位」「力の入れ具合」などを体得することができるようになるでしょう。

## ギャップ克服! 上司力・部下力チェックシート

- 以下は、「全体像のイメージ」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: 部下から見た上司についてチェックしてみる。

- ☐ 部下に指示を出すときは、必ず期限を「〇日の〇時まで」と具体的に決めている
- ☐ 部下に指示を出すときは、その仕事の目的を必ず伝えている
- ☐ 部下に指示を出すときは、数字や事例を出すよう心がけている
- ☐ 部下に指示を出すときは、優先順位を明確にしている
- ☐ 部下一人一人の担当している仕事と、その進捗状況を把握している
- ☐ 部下一人一人の得意分野と苦手分野を把握している
- ☐ 部下一人一人について、キャパシティを把握している
- ☐ 部下が仕事を進める上で、難所になりそうな部分分かる
- ☐ 難所になりそうな部分については、部下に進め方を説明させ、理解度を確認している
- ☐ どの部下にも、レベルに応じて、時には仕事量を増やし、工夫して仕事を進めさせている

#### 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。

- ☐ 上司から指示を出されたときは、必ず期限を「〇日の〇時まで」と具体的に確認している
- ☐ 「〇日の〇時まで」という決められた期限よりも、できるだけ早く終わらせることを心がけている
- ☐ 上司から指示を出されたときは、その仕事の目的を必ず確認している
- ☐ 上司から指示を出されたときは、その仕事の具体的な到達点のイメージを確認している
- ☐ 上司から指示を出されたときは、優先順位を確認している
- ☐ 上司には、担当している仕事と、その進捗状況を定期的に報告している
- ☐ 自分自身の得意分野と苦手分野を把握している
- ☐ 一つ一つの仕事について、仕事に取りかかる前に難所になりそうな部分はどこか考えている
- ☐ 難所になりそうな部分については、仕事に取りかかる前に上司に進め方を確認している
- ☐ 上司に指示された仕事は後回しにせず、すぐに実行するよう心がけている

#### 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、当金庫の情報提供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。

## キャッシュレス決済サービスの導入をお手伝いしています！

碧海信用金庫は、クレジットカードや電子マネー、QRコードなどを利用したキャッシュレス決済サービスの導入をお手伝いしています。



インターネットが使用可能な環境のもと、Bluetoothで接続する専用端末「Coineyターミナル」でクレジットカード及び電子マネーの決済ができます。月額費用は無料。決済手数料3.24%～。

また、「Coineyページ」によるEメールでの非対面決済、「Coineyスキャン」によるQRコード決済サービスで中国人観光客向けのWeChatPayにも対応できるなど、インバウンド需要にも対応可能です。



※「Coiney」はコイニー株式会社が提供する決済サービスの総称です。

**「タダノリキャンペーン」実施中！**  
キャンペーン期間：2020年5月31日（日）まで

キャンペーンの期間中、Coiney を新規でお申し込みいただき、加盟店審査を通過された方に、決済端末「Coiney ターミナル」を1台目に限り無料にてご提供します。

### 導入メリット

- ・端末導入費用が安価で、加盟店の決済手数料が一律です。
- ・加盟店の入金サイクルは月中最大6回までとなっています。
- ・交通系電子マネー（manaca・TOICA等）の決済ができます。



【へきしんの紹介コード：HKK1560】

インターネットが使用可能な環境で、タブレット等があれば簡単に始められるスマホ決済サービスです。

導入費用及び月額費用は無料。決済手数料3.25%。

中国人観光客向けのAlipayと連携しているため、インバウンド需要にも対応可能です。



### 導入メリット

- ・スマホ決済を手軽に、簡単に始めることができます。
- ・Origamiアプリで決済する利用者には、割引等の特典があります。
- ・加盟店は利用者へキャンペーン情報などをメールでダイレクトに送信することができます。（別途契約が必要です）

★詳しい内容は、当金庫のホームページをご覧ください。  
<https://www.hekishin.jp/business/support/cashless/>

詳しくは、当金庫の窓口、またはへきしんフリーダイヤルにお問い合わせください。

法人営業部 ☎ 0120-115-004  
平日 9:00～17:00（12月31日～1月3日を除く）





#### 日本の四季④

#### 菖蒲は勝負とよい便り

菖蒲はその読み方から、日本では端午の節句にお馴染みの花となっています。「菖蒲(しょうぶ)」は戦での戦果を競う「勝負」や、武道・武勇を重んじる精神「尚武」などに置き換えられ、武家社会において験担ぎや厄払いなどの意味合いがありました。

男の子の節句に添えられる一方、美人を例える表現で「いずれアヤメかカキツバタ」という言葉があります。二つの美しい花はよく似ており、優劣がつきにくく、選択や判断に迷います。しかし、湿地に群生するカキツバタに対し、アヤメは山野を好み、育つ環境が全く異なります。

5月に見頃を迎える菖蒲は、「よい便り」という花言葉も持っており、夏の到来を前に、嬉しい知らせを運んでくるかもしれません。



## 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

2019年5月発行