

Hekikai Report

Hekishin Business Report quarterly Summer 2015

vol.
27
夏号



企業訪問

地域の躍動企業

株式会社トヨトミ

代表取締役会長 中村 出 氏
代表取締役社長 片岡 由好 氏

地域の景気動向 平成27年6月調査

ビジネスリポート

上司と部下のギャップを探れ! 13

失敗から学ぶ経営戦略の重み

経営のヒントとなる言葉

元オリックス株式会社 代表取締役社長・グループCEO 宮内 義彦

へきしんディスクロージャー

2015年度第1四半期



碧海信用金庫

企業訪問 地域の躍動企業

名古屋支店お取引先



本社及び本社工場外観

株式会社トヨトミ

代表取締役会長 中村 出 氏

代表取締役社長 片岡由好 氏

昭和24年(1949年)創業、その3年後の昭和27年に初めて世に送り出した石油コンロ。当時の日本では、煮炊きをするには竈(かまど)が中心であった中、石油コンロは人気を博す。これをきっかけに石油燃焼機器の開発を開始。程なくして石油ストーブを世に送り出し全国に「トヨストーブ」の名を馳せ、今日では国内のみならず世界的に知られる「株式会社トヨトミ」。

世界各国の家庭に文化の炎をともして半世紀以上、石油燃焼機器、家電電機メーカーとして次代の快適環境へ向け真剣に考え、さらに喜ばれる製品づくりに力を注いでいる。

今回、「製品を誠意の塊にする。」をスローガンに、環境と省エネルギーのトップランナーを目指しておられる中村会長ならびに片岡社長にお話をうかがいました。



左から名古屋支店山田課長、片岡社長、中村会長、名古屋支店池田支店長

常に業界をリードし、数々のエポックを創り出す。

御社の設立のいきさつについて教えてください。

創業者中村一治氏(中村会長の父)は、太平洋戦争に徴兵され陸軍の主計少尉として参加していました。その経験から、2つの大きな差こそ、日本が太平洋戦争に敗れた要因であると痛感したのです。1つは、アメリカと日本の工業生産力に大きな差があったこと。もう一つは、石油などのエネルギー資源がアメリカとは比較にならないほど乏しかったことです。そもそも、エネルギー資源が乏しい日本は、海外のエネルギー資源を獲得しなければならなかったが故、太平洋戦争へと向かったのです。

創業者中村は戦後の日本を復興・発展させるためには、工業生産力を充実させグローバルな競争に勝ち抜くことが必要だと考え、モノづくりの会社事業を決意。1949年(昭和24年)、「企業の存在目的は社会への恩返しである」の理念の下、豊臣工業株式会社(現 株式会社トヨトミ)を創立したのです。

社名の由来は、創業時に豊田自動織機さんからプレス加工の仕事をいただき、まさしく「豊田に臣下を尽くす。」との精神からです。当時の豊田自動織機社長、トヨタ自動車の中興の祖といわれる石田退三氏とは戦時中から懇意にしており、創業にあたっていろいろ相談に乗っていただいたそうです。

また、創業者中村は名古屋市中村区の1月1日生まれ、かの太閤豊臣秀吉と出生地も誕生日も同じ、加えて「将来ものづくりで日本一になろう。」という強い想いを持っていたことから、天下人の豊臣秀吉にちなんだと聞いています。社章には、秀吉が合戦の馬印として使用していた「千なり瓢箪」がモチーフとなっています。

主力製品である石油燃焼機器生産へのきっかけは？

創業当初は、プレス加工の下請けが主でしたが、下請けだけでは将来の展望は開けないと考えた創業者中村は、自社製品

の開発に乗り出しました。そこで目を付けたのが石油コンロです。1952年(昭和27年)に発売を開始したのですが、当時の日本では煮炊きをするには主にかまどが使われていた時代、そんな中、熱効率も良く、煙やすぐ出ない石油コンロは大評判となり、どんどん売り上げを伸ばし当社の礎となったのです。

これをきっかけに石油燃焼機器の開発・生産に力を注ぎ、1959年(昭和34年)に「石油ストーブ」の生産・販売を開始しました。当時、暖房器具といえば囲炉裏や薪ストーブ、炭こたつが主流の時代、手軽な暖房器具である石油ストーブは瞬く間に脚光を浴び、「トヨストーブ」の名を全国に広めることができました。後に、石油ストーブを進化させた石油ファンヒーターの開発・生産を行い、さらには電気ヒーターやルームエアコンなど家電機器も幅広く手掛けるメーカーへと成長してきたのです。現在、当社を核とした11社で構成されるトヨトミグループ全体では、さまざまな事業を展開しています。

他社に先駆けたさまざまなアイデアが製品にぎ込まれていますね。

当社では、「発明・発見に努める」、「独創的であること」、「多数の競争相手が存在する場合は、反対方向を指向するもの」を製品開発の考え方としています。この考え方により、オリジナリティを発揮し、世界初となるさまざまな製品を世に送り出してきたのです。

今日では、反射型石油ストーブのほとんどが耐熱ガラス燃焼筒を採用していますが、1960年に当社が世界で初めて搭載しました。従来は、ホーローの燃焼筒を使用していましたが、耐熱

安心・安全、そして省エネに徹底した製品製造

国内生産へのこだわりがありますね。

創業以来、名古屋を中核として自社工場で国内生産を続けています。多くの国内メーカーが製造コスト面などから生産拠点を海外にシフトする中、当社が国内生産にこだわる理由は、「高品質なモノづくり」を目指しているからです。たとえ値段が安くても、すぐに壊れてしまったり、かえって高い買い物になってしまいます。お客さまに長く使っていただき、「良い買い物をした。」と納得していただくためには、故障の少ない高品質な製品をお届けしなければなりません。そして、何よりも国内生産にこだわる一番の理由は「安心・安全」なモノづくりをするためです。

石油燃焼製品は、火を使いますし、燃焼に伴うガスが屋内に発生しますので、安心・安全を最優先したモノづくりをしなければなりません。先にも述べた、「ダブルクリーン燃焼」の技術も安全・安心を最優先に考えて開発した結果、日本製品で初めて全米製品安全賞を受賞しました。

他にも、火災予防機能「こぼれま栓」を開発し、石油暖房機全般のカートリッジ燃料タンクに採用しています。燃料タンクの

ガラス燃焼筒は遠赤外線効果が向上し、ガラス越しに見える炎が視覚的にも暖かさを放つため大好評となりました。当社が開発した耐熱ガラス燃焼筒は、20年の特許有効期間が切れると、その優れた機能から各社が相次いで採用したのです。

他にも、特許を取得した代表的な石油ストーブの技術の一つに、1979年に開発した「ダブルクリーン燃焼」があります。燃焼ガスをもう一度燃やすという発想の転換が開発のきっかけでした。下部の燃焼筒から出た排ガスを上部の燃焼筒でもう一度燃焼させることで、CO(一酸化炭素)、NOx(窒素酸化物)の発生を大幅に低減し、クリーンさは抜群です。また、臭いの原因となる未燃ガスを確実に燃やしきることによって燃焼の際に発生する臭いを抑える効果も持ち合わせています。同時に、耐熱ガラスに特殊コーティングを施し、炎が輝いて綺麗に見える「レインボーストーブ」も世界で初めて開発しました。インテリア性も良く、今もなお高い人気を誇っています。



ダブルクリーンストーブ

レインボーストーブ

これからも、さまざまな発想とこだわりで、常に業界をリードし数々のエポック、新しく画期的な時代を創り出していきたいと考えています。

何よりも「安心・安全」、そして省エネを大切にしているのですね。

石油ファンヒーターにおいては、NOx(窒素酸化物)の排出を業界基準値の約3分の1まで低減させただけでなく、灯油の質に左右されることなく安定燃焼を可能とした「レーザーバーナー」を開発しました。この技術は灯油を無駄なく燃焼させることが可能で、省エネルギーにも高い効果があります。そして、2003年には世界で初めて人感センサーを搭載、赤外線での動きをキャッチし、人がいなくなれば弱燃焼になり、それから暫くすると消えるという安心・安全・省エネ機能です。

灯油は電気やガスに比べるとエネルギー効率が高く、パワー

のある経済的な燃料です。また、原油からガソリンを精製する際に得られるので、資源の有効活用ともいえるでしょう。この燃料をさらに効率よく使うことのできる製品を世界中に送り出すことで、環境保全と省エネルギーのトップランナーを目指しています。

震災後、石油ストーブが見直されましたね。

石油ストーブの需要は、一時期減少傾向にありましたが、東日本大震災以降「電気を使わない」といった利点から見直されました。まだ寒い3月の被災地では、地震や津波の影響で電気、ガスといったライフラインが寸断され、灯油さえあれば暖が取れる石油ストーブが大活躍しました。また、持ち運びも可能で煮炊きができるタイプもあり、どこでも使うことができるからです。

震災直後、救援物資の補給経路が混乱する中、当社では阪神大震災での教訓を生かし、1,200台の石油ストーブを被



ぐるんPa

災地へ震災の2日後に寄付することができました。しかし、被災地では乾電池が不足し、津波による浸水でマッチも湿って、ストーブを点火するのに困ることもあったという話を聞きました。そこで、乾電池やマッチがなくても点火できる石油ストーブの開発に取り掛かったのです。点火方法を考える中、たまたま社員が持っていた防災用の手回し充電機能付のラジオを目にし、石油ストーブの点火にも応用できるとアイデアが浮かんだのです。そして翌年、世界初となる点火に電池のいらぬ石油ストーブ「ぐるんPa」を発売しました。「ぐるんPa」は、発電機を搭載しており、ハンドルを1～2回転回せば楽々点火できます。蓄電式でないため、電気が溜まるまで回し続ける必要もありませんし、着火ミスがなく気温が低くても点火しやすいのも利点です。また、廃乾電池を出さないというメリットもあります。防災用として注目を集め、2012年グッドデザイン賞をいただきました。

更に今年度は、自社開発した資源循環型の木材燃料を使用するペレットストーブを市場に投入し、エネルギー問題を解決すべく新規事業にも積極的に取り組んでいます。



ペレットストーブ

海外でも大人気「TOYOTOMI」が新興国の暮らしを変える!

海外展開も積極的に行っていますね。

当社は、1950年代から各国に輸出をしており、1983年には米国コネチカット州に「トヨトミ・U. S. A. ,INC」を設立しました。以降、北米を中心にヨーロッパ、南米、中近東などに拠点を置いて積極的に輸出販売を行っており、各国でトップシェアを保持しています。ヨーロッパやアメリカなどの先進国ではエネルギーについて関心が高く、エネルギー効率が良い石油暖房機器は人気が高くよく売れています。

近年では、チリにおいても当社製品が大人気となっています。10年前に輸出を開始し、年々販売数を伸ばし、現在ではチリが輸入する石油ストーブの約4分の3のシェアを占めています。貿易がしやすい環境に加え、大気汚染の問題から政府が一時期、主流であった薪ストーブの使用を禁止したことがきっかけとなり、信頼度も高い当社石油ファンヒーターが大人気となったのです。

今日では、世界96カ国へ販売を拡大しており、さらに新興国向けの石油コンロなどの開発・販売等、BOPビジネスも積極的に取り組んでいます。

BOPへの取り組みとは?

BOPとは、経済用語で「Base of the Economic Pyramid（経済ピラミッドの基盤）」の略語で、新興国で年間収入が\$3,000以下で生活している人を指します。BOP層の人達は全世界70億人の中で45億人が該当するといわれ、BOPビジネスとはBOP層の生活向上など社会的課題の解決に向けた事業を展開していくことです。

当社のBOPビジネスは、2007年に南アフリカを訪問したことがきっかけです。当時、南アフリカでは、粗悪な作りをした石油コンロや、薪や牛糞など原始的な燃料を用いた調理をしており、その不自由な生活の実態を目の当たりにしました。

呼吸器疾患が原因により全世界で年間400万人が亡くなっているといわれています。この要因の



一つが、原始的な燃料による調理や、粗悪な石油コンロを使用することにより発生した有害な排気ガスを吸い込んでしまうことによるものです。そこで、新興国の社会課題解決のため、当社の高い技術によって製造された調理用石油コンロをBOP層の一人でも多くの人々に使っていただきたいと考え、健康面は

社会への報恩を仕事の目的とし、製品を誠意の塊にする。

女性の活躍促進に努めていますね。

当社製品は、主として家庭で女性が使う製品ですので、女性社員ならではの能力を大いに発揮してもらいたいと考えています。そこで、開発・生産から営業に至るまで、できるだけ女性社員に任せています。昨年には、女性社員が開発から生産、営業まで全てリーダーシップを取り、ずっと眺めていたくなるような「Classicストーブ」を世に送り出しました。

このストーブは、『「ストーブで料理をする母の姿で冬を感じた』、『家族や友人とストーブを囲んで談笑した』、そんな素敵な時間、ゆっくりと過す時間を形にできたら。』と女性ならではの感性で創りだされました。どこか懐かしさのある、アンティークのようなストーブです。このストーブは、Web限定販売を行い、マーケティング面でも成功しました。

他にも、遠赤外線電気パネルヒーターの開発部門、海外営業部門、製造部門、管理部門など、さまざまな部門で多くの女性社員が中心となって活躍しています。これからも、女性の能力を最大限に発揮できる職場づくりに努めていきます。



Classicストーブ

企業プロフィール

社名	株式会社トヨトミ
本社及び本社工場	〒467-0855 名古屋市瑞穂区桃園町5番17号 TEL:052-822-1101 FAX:052-855-1150
額田工場	〒444-3622 愛知県岡崎市榎山町字陣ノ屋1番地
支店・営業所	札幌支店・仙台支店・青森営業所・東京支店 前橋営業所・名古屋支店・大阪支店・広島支店 福岡支店・鹿児島営業所
創立	1949年(昭和24年)7月
自己資本	72億円
事業内容	石油ストーブ、石油ファンヒーター、石油コンロ、電気暖房機、ルームエアコン、冷風機、除湿乾燥機、加湿器、空気清浄機等の製造販売
ホームページ	http://www.toyotomi.jp

もちろん安全性が高く、BOP層の人々の経済面を考慮した低価格の「BOPコンロ」の開発に至りました。

当社の「BOPコンロ」を東南アジアやインド、アフリカをはじめとする新興国へ普及させることで、広く社会に貢献したいと考えています。

今後の展望についてお聞かせください。

豊かさを求めて、人々に喜んでいただけるものを創る。まさに当社の原点は日常生活の中にある人々の喜びにあります。生活の基本を便利で安全・快適にする。これからも、生活環境の変化とともに人々のライフスタイルにあった製品の研究・開発・製造を続けることで、「社会に報恩」つまり社会へ恩返しができると考えています。

私には、大切にしている2つの言葉があります。

・石田退三氏の言葉…「自分の城は自分で守れ。」

・秋山真之氏起草連合艦隊解散の辞での訓示の中の言葉…「勝って兜の緒を締めよ。」

ビジネスをする以上、どんな苦境があろうともそれを切り抜け、会社を発展させなければなりません。また、良い時もあれば悪い時もあります。良い時ほど、自分自身に浮かれずに心を引き締める。逆に悪い時は、前向きに訓練・鍛錬に努める。この2つの言葉を会長である私が心に留め、社員全員が「社会への報恩を仕事の目的とし、製品を誠意の塊にする。」という気持ちを抱いて活躍することが、お客さまに真の満足感をお届けすることにつながると考えています。

これからも、世のため人のため、他にはない、より良い製品をつくり続けます。

会社沿革

1949年 7月	創業者中村一治が豊臣工業株式会社を創立。
1952年 2月	石油コンロ等自社開発製品の生産を開始。
1959年 8月	熱処理部門を分離独立して、豊臣熱処理工業株式会社とする。
1960年 9月	トヨタ関連部品部門を分離独立して、豊臣機工株式会社とする。
1964年 1月	鋼製家具部門を分離独立して、トヨセット株式会社とする。
1976年 4月	額田工場新築竣工。
1983年	トヨトミU.S.A.,INC.を米国コネチカット州ブルックフィールド市に設立。
1990年 4月	社名を株式会社トヨトミに改称。
2000年 4月	株式会社豊臣リサイクルを設立し、製品のリサイクル・リユースを開始。
2007年 6月	ペレットストーブ等の販売会社豊臣工業株式会社を設立。
2013年 4月	トヨトミヨーロッパセールスB.V.を設立。

全業種
D・I

回復基調にあったものの、
前期より悪化し
5期連続のマイナス

- 平成27年4-6月(今期)のへきしん取引先業況D・I全業種は、前期▲3.7より悪化し▲8.8であった。昨年12月調査時以降、緩やかではあるが回復基調にあったものの、前期より悪化し5期連続のマイナスとなった。
- 平成27年7-9月(来期)の見通しは▲11.1と僅かな悪化が予想されている。先行きに対する見方は慎重であり、さらに低迷が続く見通しである。
- 日銀短観(平成27年6月調査)によると、中小企業(5,845社)の業況判断指数(D・I)は3月実績2、6月実績2と横這いであった。先行き予想は1と1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は若干悪化し▲6.6、収益D・Iは僅かに悪化し▲10.3であった。来期は両項目ともに僅かな悪化が予想されており、業況と同様に先行きに対する見方は慎重である。
- 人手D・Iは、16期連続マイナスの▲20.2であった。来期見通しは▲18.8と人出不足感が僅かではあるが弱まる事が予想されるものの、依然として多くの中小企業で人手不足が深刻化している。

業種別
D・I

製造業は大幅に悪化、
種類によってばらつきが
みられる

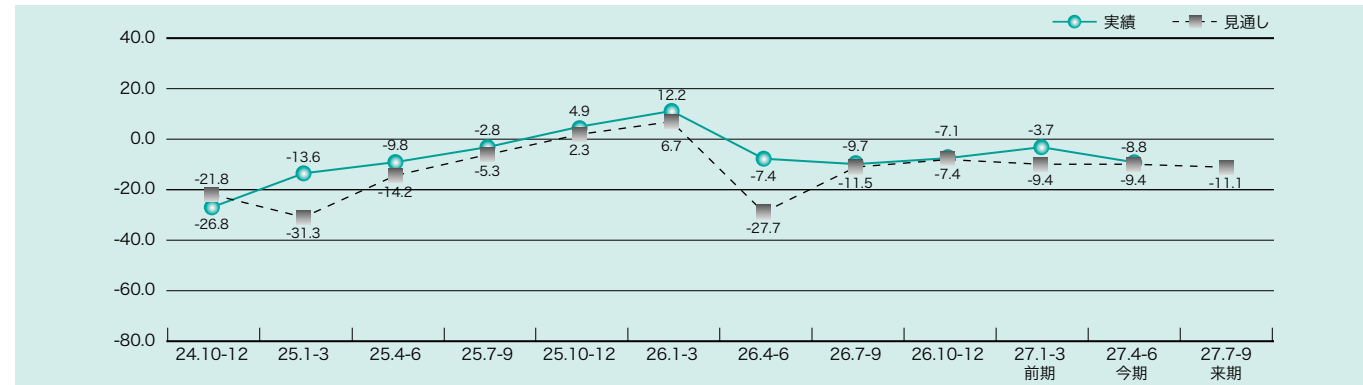
- 製造業は、前期4.5から大幅に悪化し▲12.7とマイナスに転じ、前期に予想したD・Iを大きく下回る結果となった。来期も横這いの▲12.7の見通しであり、先行きに対する見方は厳しい。
- 中でも、地域の基幹産業である自動車部品製造業は、前期6.5から今期▲26.8と大幅に悪化した。来期見通しは▲12.5と改善が予想されるが、依然として厳しい状況が続く見通しである。
- 非製造業では、卸売業、サービス業は前期に比べ悪化しマイナスに転じた。小売業は若干改善するも今期▲20.3と依然厳しい。一方、建設・不動産業は前期▲3.9から良化し4.9とプラスに転じた。業種によってばらつきが見られる結果となった。
- 来期見通しは、サービス業は改善、製造業、小売業は横這い、卸売業、建設・不動産業では悪化と予想されている。
- 人手D・Iは、全ての業種でマイナスとなり人手不足感が強い状況である。中でも、サービス業は▲28.1、建設・不動産業は▲28.4と他業種に比べ人手不足感が強い。来期見通しも全ての業種でマイナスとなる見通しである。

全業種
回答数377社

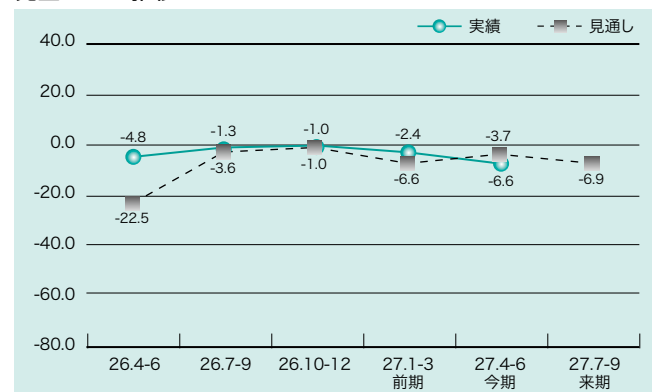
今期の実績(4-6月期)
来期の見通し(7-9月期)

業況D・Iは▲8.8。前期より悪化し5期連続のマイナス。
業況D・Iは▲11.1。来期も僅かに悪化見通し。

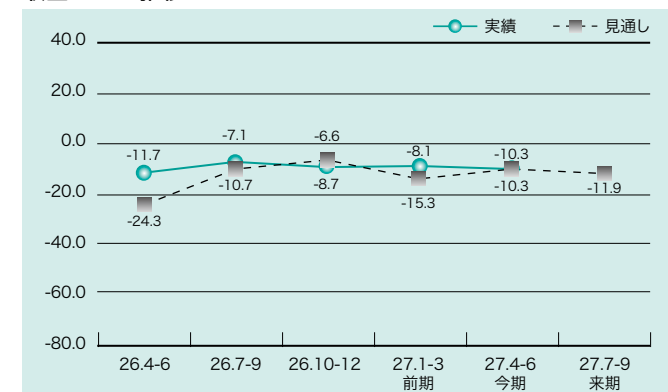
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



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。

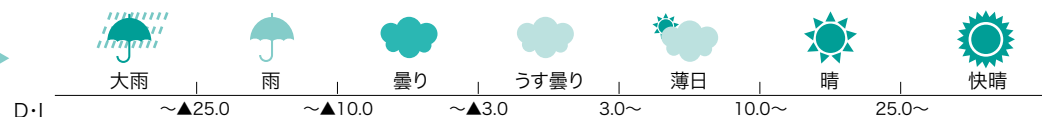
調査概要

- 調査実施時期 平成27年6月1日～5日
- 調査対象企業 377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)	150	33	79	32	81	2	377
構成比(%)	39.8%	8.8%	21.0%	8.5%	21.5%	0.5%	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)

D・I判断指数

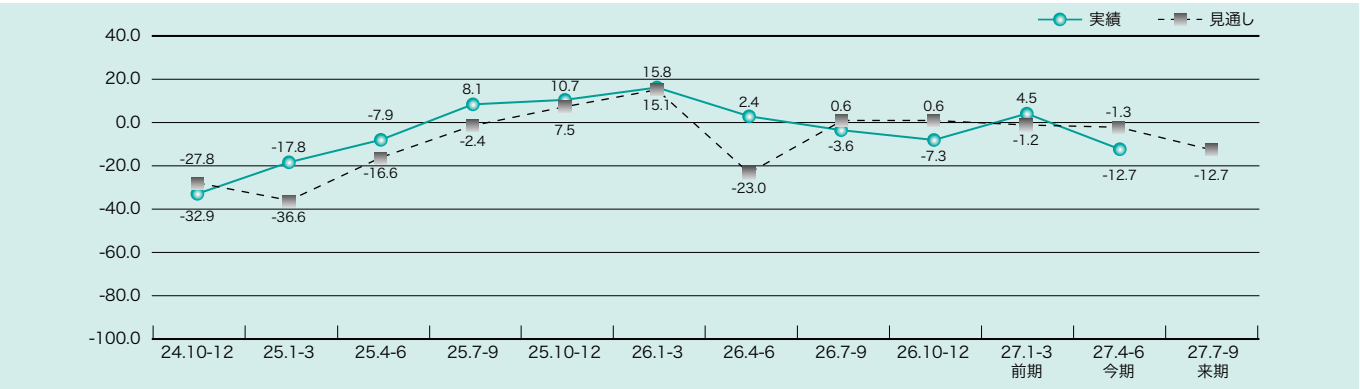
	平成25年 10-12月	平成26年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	前期実績 平成27年 1-3月	今期実績 4-6月	来期見通し 7-9月
業況	4.9 	12.2 	▲7.4 	▲9.7 	▲7.1 	▲3.7 	▲8.8 	▲11.1
売上	14.5	15.7	▲4.8	▲1.3	▲1.0	▲2.4	▲6.6	▲6.9
収益	2.3	3.0	▲11.7	▲7.1	▲8.7	▲8.1	▲10.3	▲11.9
資金繰り	▲7.0	▲5.1	▲10.2	▲10.2	▲9.7	▲11.5	▲6.4	▲11.1
在庫	6.0	▲2.5	2.8	1.7	1.4	0.6	1.7	▲2.6
設備	▲5.4	▲10.3	▲5.1	▲9.4	▲10.1	▲9.3	▲7.3	▲6.2
人手	▲23.1	▲27.6	▲18.4	▲20.1	▲27.2	▲25.7	▲20.2	▲18.8

(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。

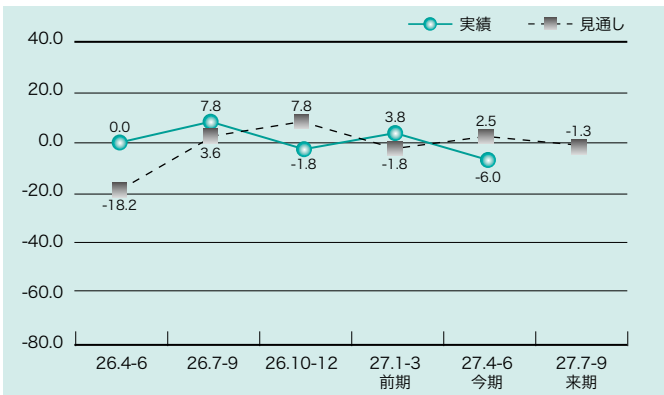
製造業
回答数150社

今期の実績（4-6月期）
業況D・Iは▲12.7。前期より大幅に悪化しマイナスに転じる。
来期の見通し（7-9月期）
業況D・Iは▲12.7。先行きに対する見方は厳しい。

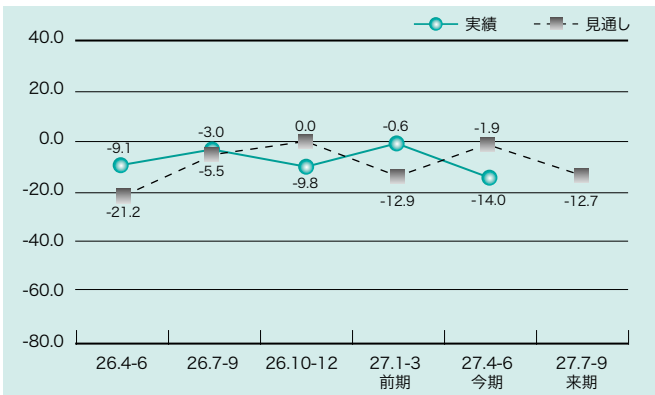
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

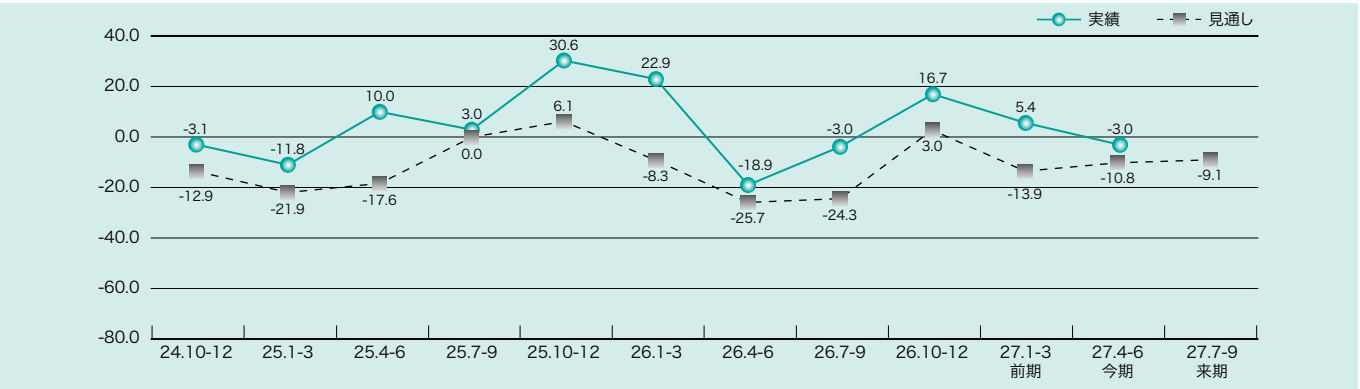
	平成25年 10-12月	平成26年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	前期実績 平成27年 1-3月	今期実績 4-6月	来期見通し 7-9月
業況	10.7 	15.8 	2.4 	▲3.6 	▲7.3 	4.5 	▲12.7 	▲12.7
売上	17.6	19.4	0.0	7.8	▲1.8	3.8	▲6.0	▲1.3
収益	4.4	6.7	▲9.1	▲3.0	▲9.8	▲0.6	▲14.0	▲12.7
資金繰り	▲2.5	▲0.6	▲1.2	▲2.4	▲3.7	▲5.1	▲9.3	▲13.3
在庫	4.4	▲2.4	3.0	6.0	0.6	0.6	1.3	▲0.7
設備	▲3.8	▲8.5	▲6.1	▲13.3	▲11.0	▲8.9	▲10.7	▲8.7
人手	▲14.5	▲29.1	▲16.4	▲14.5	▲27.4	▲29.3	▲14.7	▲12.7

(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。

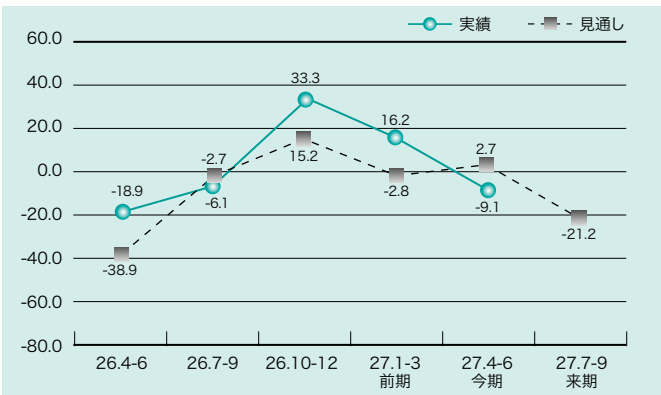
卸売業
回答数33社

今期の実績（4-6月期）
業況D・Iは▲3.0。前期より悪化し3期ぶりにマイナスに転じる。
来期の見通し（7-9月期）
業況D・Iは▲9.1。来期はさらに悪化見通し。

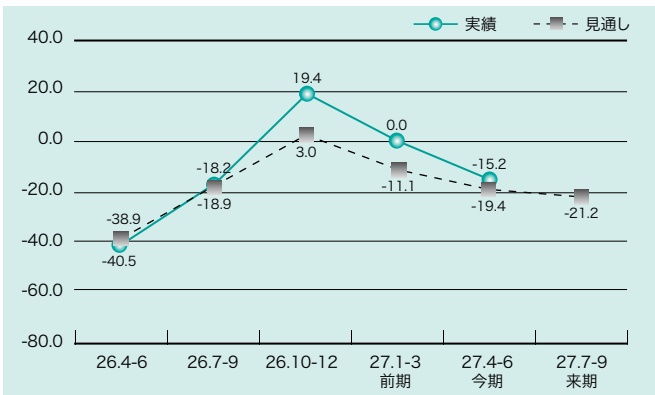
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	平成25年 10-12月	平成26年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	前期実績 平成27年 1-3月	今期実績 4-6月	来期見通し 7-9月
業況	30.6 	22.9 	▲18.9 	▲3.0 	16.7 	5.4 	▲3.0 	▲9.1
売上	47.2	27.8	▲18.9	▲6.1	33.3	16.2	▲9.1	▲21.2
収益	30.6	8.3	▲40.5	▲18.2	19.4	0.0	▲15.2	▲21.2
資金繰り	0.0	▲5.6	▲21.6	0.0	0.0	▲16.2	▲3.0	▲6.1
在庫	11.1	▲2.9	16.7	15.2	16.7	0.0	3.1	3.1
設備	▲5.7	▲22.2	▲10.8	▲3.0	▲11.1	▲13.5	▲6.5	▲6.5
人手	▲33.3	▲38.9	▲16.7	▲30.3	▲36.1	▲24.3	▲12.1	▲18.2

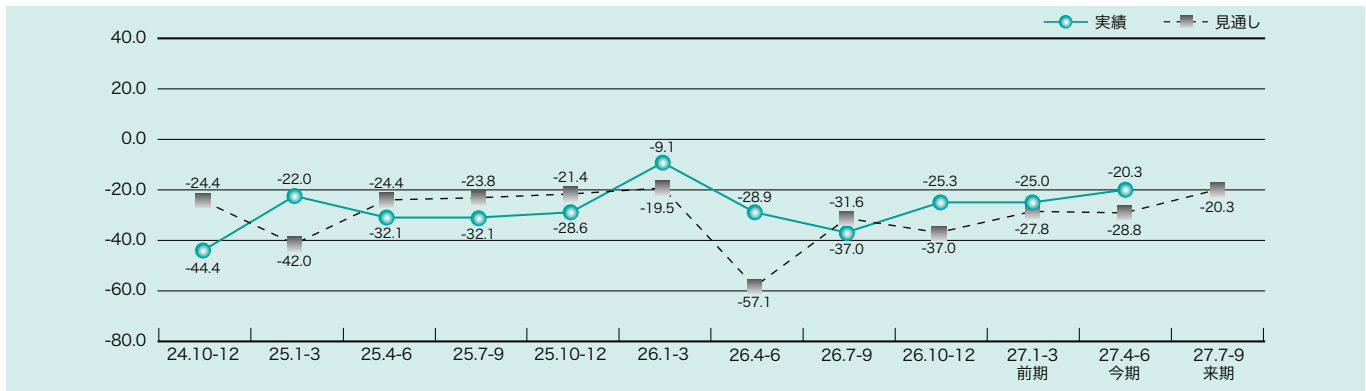
(注)在庫／設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

小売業
回答数79社

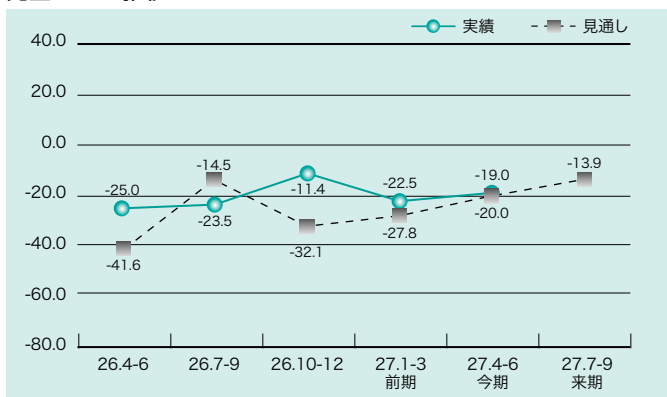
今期の実績（4-6月期）
来期の見通し（7-9月期）

業況D・Iは▲20.3。若干改善するも厳しい状況が続く。
業況D・Iは▲20.3。先行きに対する見方は依然厳しい。

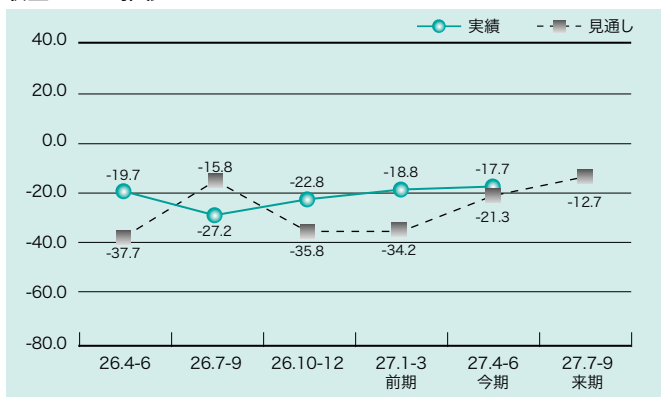
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	平成25年 10-12月	平成26年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	前期実績 平成27年 1-3月	今期実績 4-6月	来期見通し 7-9月
業況	▲28.6 	▲9.1 	▲28.9 	▲37.0 	▲25.3 	▲25.0 	▲20.3 	▲20.3
売上	▲7.8	▲3.9	▲25.0	▲23.5	▲11.4	▲22.5	▲19.0	▲13.9
収益	▲20.8	▲13.0	▲19.7	▲27.2	▲22.8	▲18.8	▲17.7	▲12.7
資金繰り	▲23.4	▲16.9	▲26.3	▲25.9	▲22.8	▲20.0	▲20.3	▲20.3
在庫	14.5	5.2	2.6	0.0	7.6	3.8	7.6	▲2.5
設備	▲6.5	▲11.7	▲1.3	▲12.3	▲12.7	▲11.3	▲7.6	▲8.9
人手	▲23.4	▲13.0	▲17.1	▲19.8	▲16.5	▲18.8	▲22.8	▲17.7

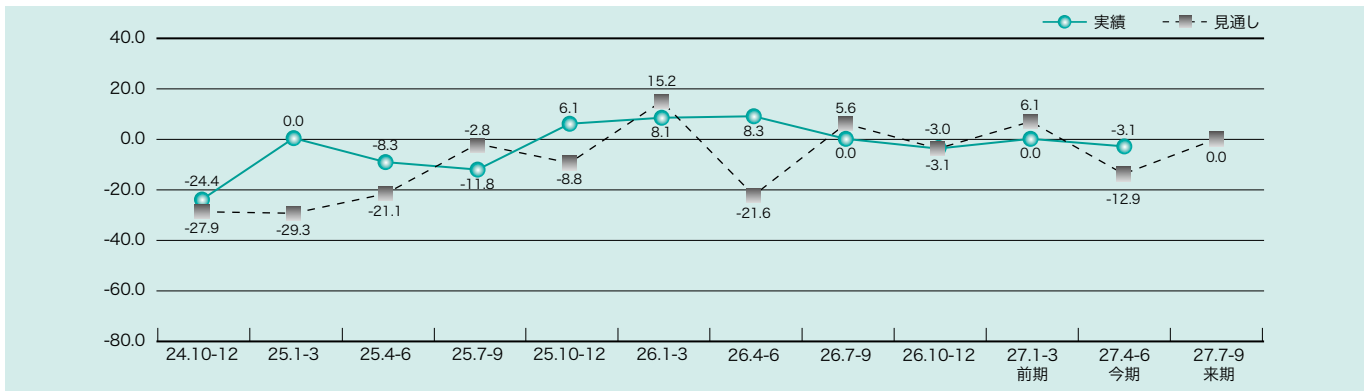
(注)在庫／設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

サービス業
回答数32社

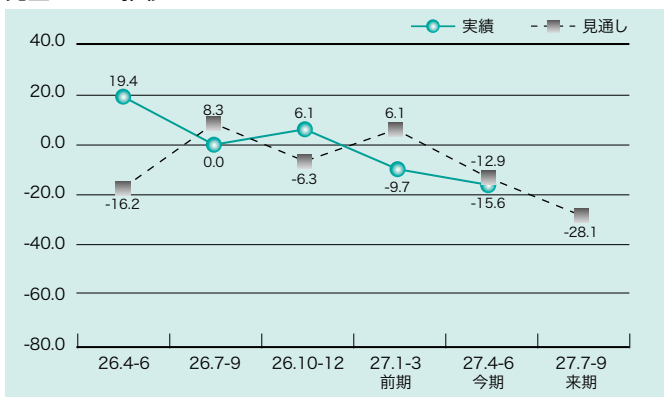
今期の実績（4-6月期）
来期の見通し（7-9月期）

業況D・Iは▲3.1。前期より若干悪化。
業況D・Iは0.0。来期は若干の改善見通し。

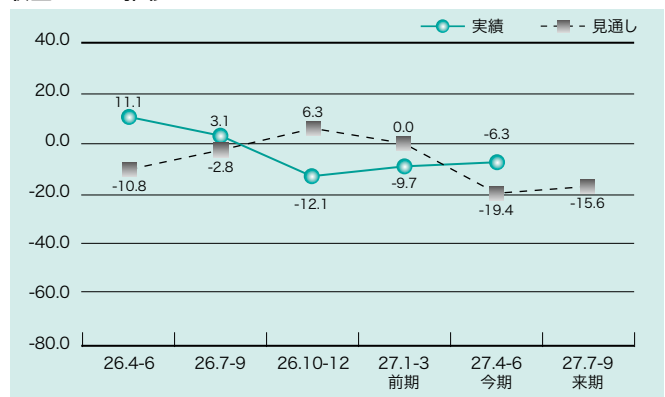
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

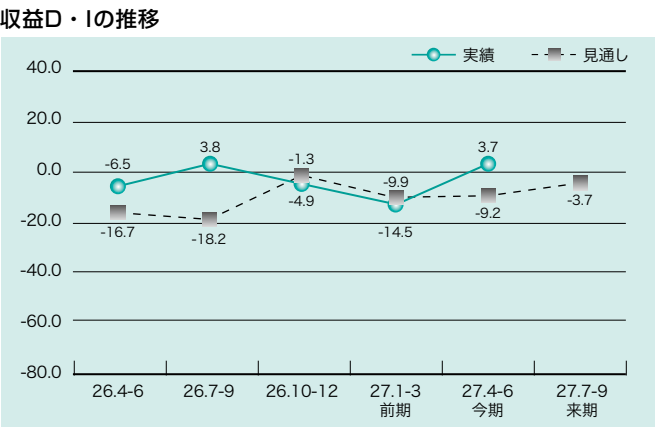
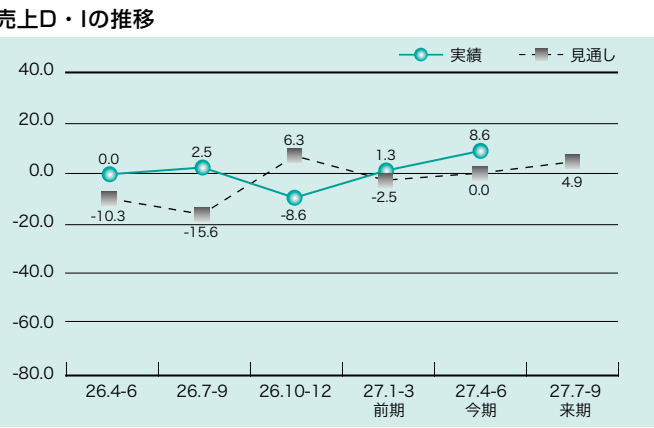
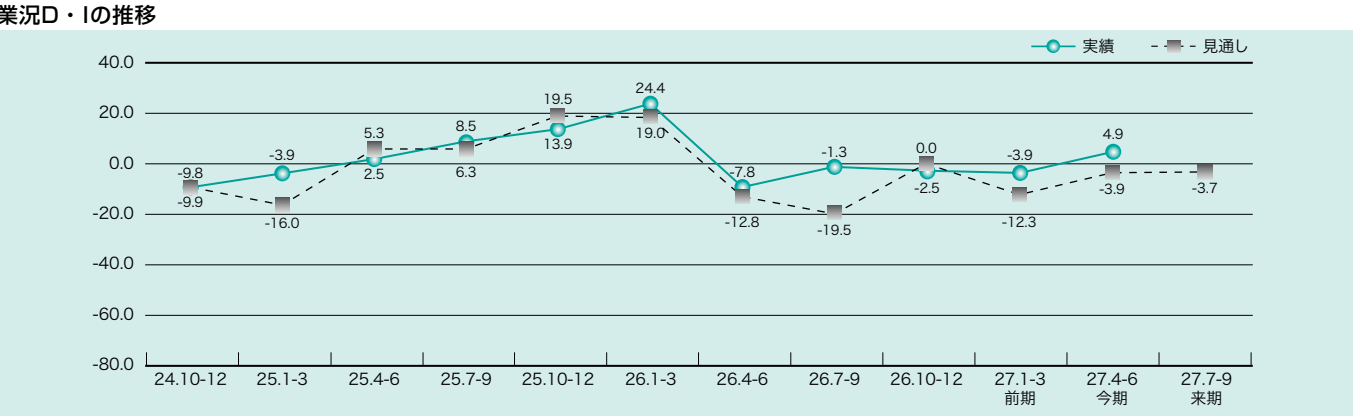
	平成25年 10-12月	平成26年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	前期実績 平成27年 1-3月	今期実績 4-6月	来期見通し 7-9月
業況	6.1 	8.1 	8.3 	0.0 	▲3.0 	0.0 	▲3.1 	0.0
売上	3.0	13.5	19.4	0.0	6.1	▲9.7	▲15.6	▲28.1
収益	0.0	2.7	11.1	3.1	▲12.1	▲9.7	▲6.3	▲15.6
資金繰り	▲6.1	▲5.4	▲8.3	▲18.8	▲15.2	▲6.5	3.1	0.0
設備	▲3.0	▲2.7	5.6	▲3.1	▲12.1	▲12.9	▲3.1	3.1
人手	▲15.2	▲32.4	▲25.0	▲28.1	▲30.3	▲25.8	▲28.1	▲28.1

(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81社

今期の実績（4-6月期）
来期の見通し（7-9月期）

業況D・Iは4.9。前期より良化し5期ぶりにプラスに転じる。
業況D・Iは▲3.7。来期は再びマイナスに転じる見通し。



D・I判断指数		前期実績			今期実績			来期見通し
	平成25年 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
業 況	13.9	24.4	▲ 7.8	▲ 1.3	▲ 2.5	▲ 3.9	4.9	▲ 3.7
売 上	21.5	24.4	0.0	2.5	▲ 8.6	1.3	8.6	4.9
収 益	10.1	11.5	▲ 6.5	3.8	▲ 4.9	▲ 14.5	3.7	▲ 3.7
資金繰り	▲ 3.8	▲ 1.3	▲ 9.1	▲ 11.4	▲ 12.3	▲ 15.8	7.4	▲ 4.9
在 庫	▲ 1.3	▲ 9.1	▲ 3.9	▲ 11.8	▲ 9.9	▲ 2.6	▲ 3.8	▲ 8.8
設 備	▲ 9.8	▲ 10.0	▲ 10.2	▲ 1.7	▲ 3.2	▲ 3.4	▲ 1.6	▲ 1.6
人 手	▲ 39.2	▲ 32.1	▲ 22.1	▲ 25.3	▲ 32.1	▲ 26.3	▲ 28.4	▲ 28.4

(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。

業種別 業況D・I

	平成24年 10-12月	平成25年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成26年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成27年 1-3月	4-6月	7-9月
全業種	▲ 26.8	▲ 13.6	▲ 9.8	▲ 2.8	4.9	12.2	▲ 7.4	▲ 9.7	▲ 7.1	▲ 3.7	▲ 8.8	▲ 11.1
製造業	▲ 32.9	▲ 17.8	▲ 7.9	8.1	10.7	15.8	2.4	▲ 3.6	▲ 7.3	4.5	▲ 12.7	▲ 12.7
食料品製造	▲ 30.0	▲ 11.1	▲ 11.1	0.0	▲ 11.1	▲ 18.2	▲ 10.0	0.0	▲ 40.0	▲ 10.0	▲ 12.5	▲ 25.0
繊維品製造	▲ 20.0	▲ 30.0	44.4	9.1	10.0	0.0	12.5	10.0	0.0	0.0	▲ 25.0	▲ 12.5
金属製品製造	▲ 7.1	▲ 33.3	▲ 7.7	16.7	▲ 7.7	21.4	0.0	▲ 9.1	0.0	42.9	35.7	▲ 14.3
一般機械器具製造	0.0	▲ 6.7	▲ 26.7	▲ 7.7	16.7	0.0	33.0	8.3	35.7	38.5	13.3	20.0
自動車部品製造	▲ 52.4	▲ 1.5	▲ 3.0	17.2	14.5	29.7	0.0	13.4	2.9	6.5	▲ 26.8	▲ 12.5
瓦製造	▲ 30.8	▲ 66.7	▲ 30.8	▲ 33.3	▲ 8.3	▲ 7.7	▲ 33.3	▲ 72.7	▲ 90.9	▲ 60.0	▲ 63.6	▲ 54.5
卸売業	▲ 3.1	▲ 11.8	10.0	3.0	30.6	22.9	▲ 18.9	▲ 3.0	16.7	5.4	▲ 3.0	▲ 9.1
小売業	▲ 44.4	▲ 22.0	▲ 32.1	▲ 32.1	▲ 28.6	▲ 9.1	▲ 28.9	▲ 37.0	▲ 25.3	▲ 25.0	▲ 20.3	▲ 20.3
繊維・衣服・身の回り品小売	▲ 37.5	▲ 37.5	▲ 62.5	▲ 71.4	▲ 42.9	▲ 28.6	▲ 12.5	▲ 50.0	▲ 37.5	▲ 11.1	▲ 16.7	▲ 50.0
飲食料品小売	▲ 47.8	▲ 26.1	▲ 30.4	▲ 21.7	▲ 36.4	▲ 13.0	▲ 13.6	▲ 13.0	▲ 4.5	▲ 13.0	0.0	▲ 21.1
飲食店	▲ 70.0	▲ 60.0	▲ 33.3	▲ 61.5	▲ 45.5	▲ 27.3	▲ 50.0	▲ 22.2	▲ 66.7	▲ 50.0	▲ 22.2	▲ 33.3
自動車小売	▲ 33.3	31.3	▲ 6.3	▲ 6.7	21.4	20.0	▲ 14.3	▲ 50.0	▲ 20.0	▲ 7.7	▲ 6.7	▲ 20.0
サービス業	▲ 24.4	0.0	▲ 8.3	▲ 11.8	6.1	8.1	8.3	0.0	▲ 3.0	0.0	▲ 3.1	0.0
自動車整備	▲ 66.7	▲ 33.3	▲ 60.0	▲ 60.0	▲ 50.0	▲ 20.0	▲ 80.0	▲ 60.0	▲ 20.0	▲ 20.0	▲ 14.3	0.0
運輸	▲ 66.7	0.0	0.0	▲ 12.5	12.5	▲ 16.7	37.5	25.0	12.5	28.6	28.6	28.6
建設・不動産業	▲ 9.9	▲ 3.9	2.5	8.5	13.9	24.4	▲ 7.8	▲ 1.3	▲ 2.5	▲ 3.9	4.9	▲ 3.7
総合工事	▲ 14.7	3.4	▲ 5.9	11.1	▲ 14.7	26.5	▲ 30.0	▲ 6.5	▲ 6.5	▲ 9.7	▲ 8.3	▲ 16.7
職別工事	▲ 11.1	▲ 25.0	0.0	11.8	12.5	15.8	0.0	5.3	▲ 5.3	▲ 15.0	6.7	13.3
設備工事	▲ 40.0	12.5	12.5	▲ 25.0	10.0	28.6	0.0	20.0	0.0	28.6	41.7	16.7
不動産	15.8	0.0	15.8	14.3	11.1	27.8	16.7	▲ 10.5	5.6	5.6	5.6	▲ 5.6

ビジネスリポート | 上司と部下のギャップを探れ! 13

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

失敗から学ぶ
経営戦略の重み今回の
登場人物

轟室長

(経営改革室 室長)

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



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、少しそっかしく、「お調子者」的な部分が顔を出すのがたまにきず。

あらすじ

- 真一が勤める会社は、いわゆる中堅どころである。ここ数年の業績は安定していて、財務面も問題はない。しかし、中長期的な視点で見ると不安がある。
- よく会社には「10億円・50億円・100億円の壁」があるといわれる。これは単に売上高の規模だけを指しているわけではなく、その規模にふさわしい事業内容や組織構造、社員の立ち居振る舞いなど、いわば会社全体の品格を問う「壁」である。しかし、たたき上げの社長が一代で築き上げたこの会社には、今もかつての体質が残る。会社の規模拡大に内部の成長がついていない状態である。
- 加えて、この会社は一部の顧客への依存度が高く、営業部はこれを守ることに必死だ。そうした営業部の意向を受け、製造部も保守的な製品ばかりを開発している。今のままでは、会社が変わるきっかけがない。
- こうした状況に強い危機感を感じた社長は、抜本的な組織改革を決意し、自身の直下にクロス・ファンクショナル・チームとしての「経営改革室」を立ち上げた。
- 経営改革室の室長には、数々の部門長を経験し、社内事情に明るい轟執行役員を配置した。そして、その轟室長のたつての希望で経営改革室に配属されることになったのが真一である。轟室長は、今の会社には真一のようなガッツがある社員が必要だと考えていたのだ。
- その一方で、轟室長は真一のような若い社員が、全社的な組織改革を進めることの意味や重さをどの程度認識し、覚悟を固めているのか、少し試してみたいと思っていた。
- そこで、轟室長は早速真一を呼び、今の心構えを聞いてみることにした。その会話の中で、上司と部下のギャップが見えた…。

轟室長が真一の心構えを尋ねる会話

室長 お疲れさま。真一のことは山田課長からよく聞いていたよ。イマドキの若者には珍しく、ガッツがあるってね。チャレンジ賞の受賞も立派だったよ!

真一 ありがとうございます!
山田課長やメンバーのおかげです!

室長 ほお。山田課長やメンバーを信頼し、感謝しているんだね。大切なことだ。

真一 はい。

室長 この経営改革室では、全社的な視点で中長期の経営戦略を描かなければならない。真一のガッツある働きを期待しているぞ!

真一 畑は違いますが頑張ります!
私には営業一課で新規顧客獲得のプロジェクトをやり抜いた自負があります。戦略というものについても、それなりに理解しているつもりです。

室長 なるほど。それは頼もしいな。
それでは一つ質問だ。経営戦略上、営業一課のプロジェクトはどのような位置付けだったんだい?

真一 そ、それは…、とにかく新規顧客を獲得して売り上げを上げてですね…。

室長 ははは(^^)。そんなに困らなくていいよ。
恐らくマネジャーには詳細な説明がなかったはずだから、今回の場合は知らなくても仕方がない。ただね、今の質問は真一に真剣に考えてもらいたいテーマの1つ目だ。

真一 どういうことですか?

室長 プロジェクトを含め、会社のすべての仕事は経営戦略を遂行するために不可欠なパーツだ。それらが有機的に結びついたときに成果が上がる。だから、今、自分がやっている仕事の意味を常に意識する必要があるんだ。

真一 山田課長からも同じことを教わりました。経営改革室では全社的な視点でそれを考える必要があるということでしょうか?

室長 その通り。なかなか理解が早いね。
では次の質問をするぞ。
もし営業一課のプロジェクトが失敗したときはどうするつもりだった?

真一 そんな、失敗だなんて。僕は成功を信じて疑いませんでしたよ。

室長 成功を信じることは大切だ。
しかし、経営戦略では失敗したときのことも想定し、撤退プランも含めた代替案を準備しておく必要がある。

真一 なぜですか?

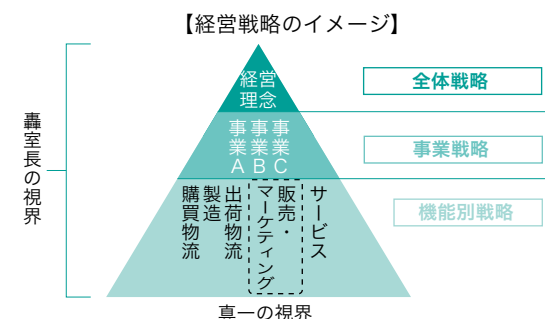
室長 失敗の被害を最小限に抑えるためさ。もし、営業一課のプロジェクトが失敗していたら、投資した資源は無駄になるし、営業一課の組織変更だってあり得たんだよ。これが真一に真剣に考えてもらいたいテーマの2つ目だ。

真一 失敗を意識しろということですか?

室長 そんなところだ。経営改革室の役割は全社的な意思決定に深く関与することであり、時として大きな痛みも伴う。そんな仕事をしていくという自覚と覚悟が真一にはあるかい?

上司と部下、それぞれの思いや考え

- 経営戦略とは「経営理念に基づき、会社が競争優位性を発揮しつつ安定成長するために必要な施策の集合体」といえます(下図)。



- 役職に応じてカバーする戦略の範囲は異なりますが、轟室長のような執行役員ともなれば、全体をカバーする立場となります。

- 経営戦略は成功と失敗の両面から考える必要がありますが、カバーする戦略の範囲が広がってくると、上司は失敗を意識するようになります。これは上司が弱気になっているわけではなく、戦略の失敗というリスクの低減を図っているためです。上司は常に現実・戦略・活動の整合性を確認し、状況が悪いときには代替案の発動を検討しています。
- 一方、部下も部下なりに経営戦略の重要性を理解しています。しかし、経営戦略の全体像について詳しい説明を受ける機会が限られているため、自分の仕事とリンクさせて考えにくい面があります。そのため、部下は自分の仕事がいかにうまくいかないときは落ち込みますが、そうした結果、最終的に会社にはどのような悪影響が生じるのかといったところまでは思いが至りません。

ビジネスリポート | 上司と部下のギャップを探れ! 13

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

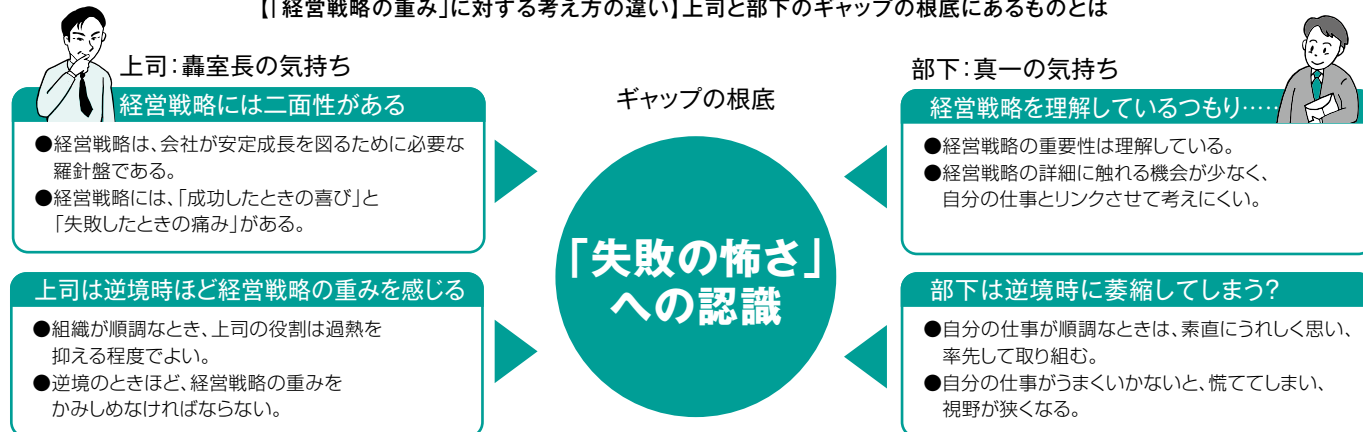
上司と部下のギャップの根底は「失敗の怖さ」への認識

- 経営戦略は会社が進むべき方向を示す羅針盤であり、順境のときも逆境のときもこれを確認しなければなりません。
- 一般的に、順境のときは、社員は楽しみながら仕事に打ち込んでいるため、マネジメントがなくても組織は結束し、経営戦略を達成しようという機運が生まれやすくなります。
- 一方、逆境のときは状況が大きく異なります。上司は戦略の失敗が組織に及ぼす悪影響を理解しているため、

そうしたときこそ基本に立ち返って経営戦略を確認し、被害を最小限に抑えるための手立てを講じます。これに対して、部下は失敗が組織に及ぼす悪影響を十分に認識していません。“怖いもの知らず”なところもあり、自分が失敗することを想定しない場合もあります。しかも、実際に自分が失敗すると慌ててしまい、経営戦略を確認する余裕などありません。

- こうしたギャップは、上司と部下の「失敗の怖さ」への認識が異なるために生じます。

【「経営戦略の重み」に対する考え方の違い】上司と部下のギャップの根底にあるものとは



ギャップを埋める処方せん

上司に処方される“ギャップ解消薬”

1. 経営戦略の重さを伝える場を設ける

- 上司と部下がカバーする戦略の範囲には大きな差があり、両者の視界の広さと思考の深さに影響しています。上司と部下の立場でいる限り、この差を埋めることは困難ですが、少なくとも上司は、部下に「経営戦略の意義」「部下の役割と戦略の関係性」を伝えなければなりません。

2. 信念と勇気を持って部下を追い込む

- 上司は部下の成長に応じて、ビジネスの失敗が組織に及ぼす悪影響を体感させる必要があります。上司にとっては嫌な仕事ですが、組織と部下の成長を考えるならば、信念と勇気を持って取り組まなければなりません。逆境時、「自分が何とかする」と背負い込む上司もいますが、部下にも事情を説明して巻き込んでいくほうがよいでしょう。

部下に処方される“ギャップ解消薬”

1. 個人から組織への視野転換を図る

- 部下にとっては、上司の指示に従って仕事をするのは当たり前のことです。次は一步進み、自分の仕事が、経営戦略上、どのような意味を持つのかを確認する癖をつけましょう。そうすることで、個人の感情ではなく、組織の成長という視点から仕事の重みを考えられるようになってきます。

2. 疑似体験で失敗の経験値を高める

- ビジネスに失敗はつきものであり、そこから多くを学ぶことができます。恐れずに失敗と向き合い、自身の成長につなげたいものです。そこで、自分や上司、同僚の仕事を観察し、「もし失敗した場合、自分ならどうするか」という対策を考えてみましょう。失敗の疑似体験を繰り返すことは、現実の対策にも応用することができます。

ギャップ克服! 上司力・部下力チェックシート

- 以下は、「経営戦略の重み」について上司と部下のギャップを埋める際に参考となるチェックシートです。

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

上司力チェックシート

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

- ☐ 失敗を恐れない勇気を持っている
- ☐ 経営戦略を遂行する当事者としての意識を持ち、自分が果たすべき役割を理解している
- ☐ 順境のときには、組織の過熱を抑えるよう心掛けている
- ☐ 逆境に備え、撤退プランを含めた代替案を準備し、その発動基準も明確にしている
- ☐ 上司と部下では、カバーする戦略範囲が大きく異なることを理解している
- ☐ 部下に自分と同じ視野の広さと思考の深さを無理強いしていない
- ☐ 部下に「経営戦略の意義」「部下の役割と戦略の関係性」を伝えている
- ☐ 経営戦略に関する部下からの質問について、きちんと答えられる
- ☐ たとえ嫌な上司と思われても、信念と勇気を持って部下を追い込むことがある
- ☐ 逆境のときには、一人で全てを背負い込まず部下も巻き込んで対策を講じるように心掛けている

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%

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。

- ☐ 自社の経営戦略を、定性的・定量的な視点からある程度理解している
- ☐ 自社の経営戦略で不明な点は、上司に質問するようにしている
- ☐ ビジネスセミナーなどに参加し、経営戦略の重みについて勉強している
- ☐ 自分の仕事が、経営戦略上、どのような位置付けになっているのかを知っている
- ☐ 自分が仕事に成功した場合、組織にどのように貢献できたのかをイメージするよう努めている
- ☐ 自分の仕事に失敗した場合、組織がどのような痛みを受けるのかをイメージするよう努めている
- ☐ 個人の感情ではなく、組織の成長という視点でビジネスを捉える訓練をしている
- ☐ 本当にうれしいのは、自分一人の成功ではなく、組織の成長であることを理解している
- ☐ 本当に怖いのは、自分が叱られることではなく、組織の成長が止まることだと理解している
- ☐ 自分や上司、同僚の仕事が失敗した場合のことを想定し、その対策をシミュレーションしている

チェックの数によるギャップ回避力の目安

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

以上

本リポートは、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

宮内義彦

元オリックス株式会社
代表取締役社長・グループCEO

「メンバーそれぞれの個性をリーダーとしてどう生かすか。よく見受けられるのは、優秀な者、使いやすい者ばかりを動かし、そうでないメンバーを放っておく、というタイプのリーダーです」(*)

出所:「グッドリスクをとりなさい!」(プレジデント社)

冒頭の言葉は、

「経営者は個々のメンバーの多様性を生かすことが重要である」

ということを表しています。

オリックスは日本に「リース」という新しいビジネスを定着させてきた企業です。わずか13人で始まったオリックスですが、現在は総資産が9兆円にまで達しており、創業メンバーである宮内氏は長きにわたって同社の発展を支えてきました。

Miyauchi
Yoshihiko

現在のオリックスでは、リースだけでなく、グループとして金融や不動産の他、意外なところでは水族館の運営なども手掛けています。

オリックスの成長の秘訣は、常に新しいことに挑戦してきた組織風土にあります。宮内氏いわく、社外からは「何にでも次々と手を挙げる、ダメならすぐ降りるオリックス」と言われることもあるそうです。

しかし、宮内氏は挑戦しないことを何よりも問題視していて、失敗については肯定的です。明文化されているわけではありませんが、オリックスではおおむね2回までは失敗のチャンスを与えられているなど、挑戦を促す組織風土が出来上がっているようです。

社長に就任して以来、常に黒字経営を達成し、挑戦する風土を築いてきた宮内氏は組織づくりの達人といえるかもしれません。そんな宮内氏は、健全な組織について、次のように述べています。

「責任の重さは時系列で異なります。課長は本日の、部長は今月の、担当役員は今期の、そして経営者は数年先のことを考えて動いているのが、うまくいっている組織だと思います」(**)

経営者には多くの仕事があるものの、どの経営者にも共通している仕事の1つが数年先のことを考えて動く＝自社の経営方針を考え、示すことです。この仕事は経営者でなければできません。

しかし、常態的に経営者が担当役員の仕事を兼務しては、将来を考えて動く余裕はありません。その結果、自社は現状維持に終始するだけです。経営方針が示されず、個別の戦略についても決められないため、新しいビジネスに挑戦して、成長することができないのです。

経営者が望むのは、経営者が本来の仕事に集中できる組織であり、常にトップダウンでなければ機能しない組織ではないはずです。とはいえ、組織の中には、仕事に対して積極的に取り組む社員もいれば、そうではない社員もいます。

こうした多様な社員をマネジメントし、健全な組織づくりをするのは簡単ではありません。1つの方法としては、積極的に仕事に取り組む社員にさまざまな課題を与えてけん引役とし、その他の社員にはルーティンワークのような決められた課題を与えるというものです。

ただし、それだけでなく、個々人の得意分野を生かす組織づくりをすることも重要です。積極的に仕事に取り

組む社員だけでなく、その他の社員にも周囲や顧客に認められたいという気持ちが少なからずあります。そうした気持ちをフォローしましょう。

また、不得意分野を克服することは大きな成長につながりますが、不得意分野には苦手意識がある分、得意分野を伸ばすよりも難しいものです。何事にも積極的に仕事に取り組む一部の社員には不得意分野を克服させて、将来のリーダー候補として育成する一方、基本的に社員には得意分野を任せることにし、不得意分野は他の社員がフォローする体制も一案ではないでしょうか。

現在、社員の個性を生かした、多様性のある組織が求められています。個性とは決して得意分野だけを指すものでなく、不得意分野も含めてその人の個性です。何でもそこそこできるタイプの社員ではなく、不得意分野はあるが他の社員には無い得意分野を持っている社員が大勢いる企業は、新しい価値を提供できるのではないのでしょうか。

【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】

みやうちよしひこ(1935～)。兵庫県生まれ。ワシントン大学大学院修了。1960年、日綿實業(現双日株式会社)入社。1964年、オリエン・リース(現オリックス株式会社。本稿では「オリックス」)入社。1980年、代表取締役社長・グループCEO就任(代表取締役会長・グループCEOなどを経て、2014年よりシニア・チェアマン)。

【参考文献】

(*)「グッドリスクをとりなさい!」(宮内義彦、プレジデント社、2014年12月)

(**)「新任社長へのエール(宮内義彦氏の経営者ブログ)」(日本経済新聞電子版セクション(2014年5月9日付)) (日本経済新聞社、2014年5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2月時点のものであり、将来変更される可能性があります。

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

当金庫の
2015年度第1四半期の
業況をお知らせいたします。



第65期通常総代会の開催(6月16日)



業務報告の様子

へきしん年金友の会日帰りバスツアーを実施(4月14、15日)



第10回しんきんビジネスマッチング
「ビジネスフェア2015」に参加(5月27日)



前中国大使、前伊藤忠商事株式会社会長
丹羽宇一郎氏による基調講演

当金庫の概要(平成27年6月末現在)

創	業	昭和25年10月25日
預	金	1兆8,947億円
貸	出	金
出	資	9,732億円
会	員	数
店	舗	数
駐	在	員
店	舗	外ATMコーナー
役	職	員
長	期	発
行	体	格
付		A+(JCR)

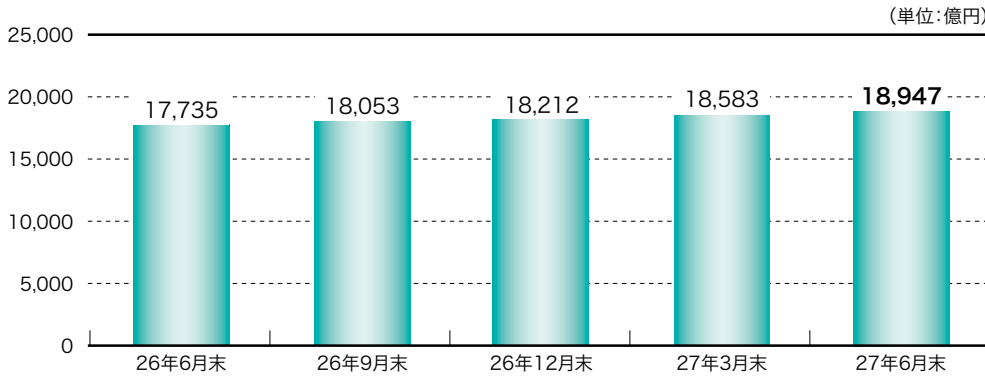
開示項目

- 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

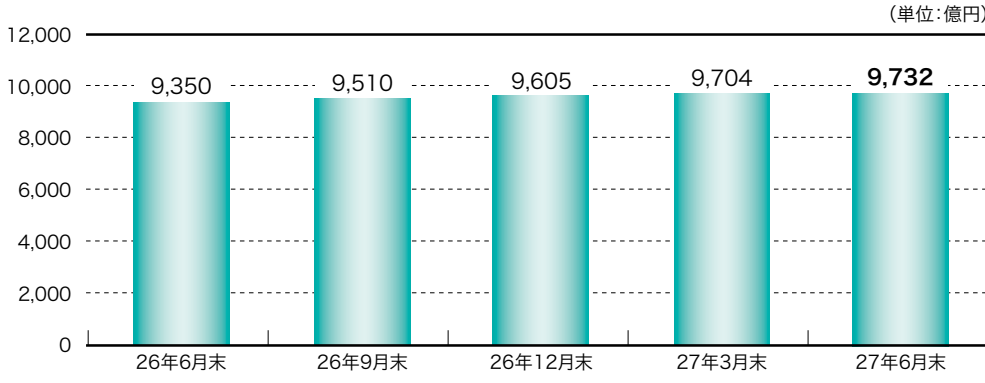
預金・貸出金の状況

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。

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

	26年6月末	26年9月末	26年12月末	27年3月末	27年6月末	
						構成比
製造業	1,451	1,485	1,505	1,529	1,528	15.7%
不動産業	1,687	1,719	1,748	1,786	1,807	18.5%
(うち個人による貸家業)	(1,256)	(1,265)	(1,275)	(1,295)	(1,309)	(13.4%)
サービス業	966	986	983	1,010	1,013	10.4%
卸売・小売業	762	783	788	770	763	7.8%
建設業	499	538	554	551	521	5.3%
個人	2,889	2,912	2,947	2,992	3,031	31.1%
その他	1,092	1,083	1,076	1,061	1,067	10.9%
合計	9,350	9,510	9,605	9,704	9,732	100.0%

(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。

(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。

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6月末	26年9月末	26年12月末	27年3月末	27年6月末
金融再生法ベースの不良債権(A)		371	379	375	344	333
	破産更生債権及びこれらに準ずる債権	26	24	34	40	38
	危険債権	291	297	264	230	223
	要管理債権	53	57	76	72	71
正 常 債 権		9,008	9,159	9,261	9,386	9,428
合 計(B)		9,380	9,539	9,636	9,730	9,762
不良債権比率(A)／(B)		3.96%	3.98%	3.90%	3.54%	3.42%

(注)平成27年6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3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、4月1日から6月30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3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6月末		
	取得原価	時 価	差 額
国 債	—	—	—
地方債	14	14	△0
合 計	14	14	△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6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	230	233	3
	その他	3,000	3,020	20
	小 計	3,230	3,254	24
時価が取得原価を超えないもの	地方債	—	—	—
	社 債	—	—	—
	その他	—	—	—
	小 計	—	—	—
合 計		3,230	3,254	24

(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6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	3,811	8,988	5,177
	債 券	526,010	540,711	14,700
	国 債	86,842	89,791	2,948
	地方債	179,752	184,968	5,215
	社 債	259,416	265,952	6,536
	その他	35,809	37,802	1,993
時価が取得原価を超えないもの	小 計	565,631	587,503	21,871
	株 式	2,107	1,984	△ 123
	債 券	46,914	46,617	△ 297
	国 債	3,546	3,519	△ 27
	地方債	20,699	20,521	△ 177
	社 債	22,668	22,576	△ 91
合 計	その他	21,839	21,583	△ 256
	小 計	70,861	70,185	△ 676
合 計		636,493	657,688	21,194

(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6月末
子会社・子法人等株式	655
非上場株式	768
合 計	1,423

トピックス(平成27年4月1日～6月30日)

4 月 1 日	営業本部を新設
4 月 1 日	平成27年度入庫式(新入職員44名)
4 月 5 日	新テレビCM開始
4 月 14、15日	「へきしん年金友の会 日帰りバスツアー」を実施
4 月 15日	「愛知県よろず支援拠点 出張ものづくり補助金申請相談会」を開催
5 月 1 日	「へきしん外貨定期預金ダブルめりっとキャンペーン」を開始
5 月 20 ～ 22 日	陸上自衛隊豊川駐屯地で新入職員研修を実施
5 月 27 日	第10回しんきんビジネスマッチング「ビジネスフェア2015」に参加
5 月 28 日	地域高校で「プロフェッショナルにインタビュー 講座」を実施
6 月 1 日	「知立市における創業支援事業に関する協定書」を締結
6 月 6、7日	有松絞りまつりにボランティア参加
6 月 9 日	「緑の募金」を実施
6 月 15日～	「信用金庫の日」にちなんで全店で地域の清掃活動を実施
6 月 16日	第65期通常総代会の開催
6 月 16日	2015年3月期(平成26年度)決算発表
6 月 18 日	へきしんミニディスクロージャー2015の発行
6 月 20 日	「知多半島海水浴場クリーン作戦」を実施
6 月 22 日	「笑顔の定期2015夏」の取扱開始



陸上自衛隊豊川駐屯地で新入職員研修を実施
(5月20日～22日)



地域高校で「プロフェッショナルにインタビュー 講座」
を実施(5月28日)



有松絞りまつりにボランティア参加
(6月6、7日)



「知多半島海水浴場クリーン作戦」を実施
(6月20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。



ふれあい田んぼアート (ふれあいたんぼアート)
 【写真】安城市農務課提供

【場 所】安城市和泉町七ツ田
 (安城産業文化公園「デンパーク」正面ゲートより西へ400m)

【見 頃】7月頃

【今後のイベント】稲刈り：平成27年9月19日(土)

【問い合わせ】TEL：0566-71-2233(安城市農務課)

安城市内には現在でも多くの田畑が存在し、夏には綺麗な緑、秋には黄金色の景色が広がります。「ふれあい田んぼアート」は、地元農家を中心とする実行委員会により、田植えや稲刈りなどの体験を通じた生産者と消費者の交流や農業のPR、地産地消の推進などを目的に実施されています。田んぼをキャンパスに、成長により黒や黄、白など異なる色になる苗を植えることで、稲の成長とともに見事な絵柄が浮かび上がります。今年は、生誕250年を迎えた明治用水の考案者「都築弥厚」を絵柄に取り入れており、「日本デンマーク安城」の礎を築いた郷土の偉人の姿を楽しむことができます。



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

2015年8月発行