

# Hekikai Report

Hekishin Business Report quarterly Summer 2021

vol.  
51  
夏号



## 企業訪問 地域の躍動企業

神原精器株式会社 代表取締役社長 神原 基広氏

## へきしんディスクロージャー

2021年度第1四半期

## SDGsレポート vol.6

(2021年4月～2021年6月)

## 地域の景気動向 2021年6月調査

## ビジネスレポート

## 上司と部下のギャップを探れ! 37

なんでこんなに上司に叱られるの?

碧海信用金庫

企業訪問  
地域の躍動企業

西尾支店お取引先

## 榊原精器株式会社

代表取締役社長

榊原 基広 氏



自動車部品から産業用ロボットや家電まで、多彩なアルミダイカスト製品や鋳物・切削製品などを取り扱う榊原精器株式会社。確かな技術と、設計・開発から量産にいたるまで自社生産できる一貫体制を強みとして、高品質なものづくりを通じて各業界に貢献してきました。企業をとりまく環境が大きく変化するなかで、「変わることを恐れず、「マインドチェンジ」で時代に即応してきた榊原社長にお話を伺いました。

## 榊原精器株式会社



左から西尾支店高柳課長、榊原社長、榊原会長、西尾支店・西尾北支店三矢支店長

## 高品質・低コスト・短納期で製品を提供。強みは独自の一貫生産体制

量産までを見据えた  
対応領域の広い試作部門

弊社の興りは、昭和16年。祖父が碧南市に興した「榊原鉄工所」が始まりです。戦後のモータリゼーションとともに進展を続け、自動車のオルタネータ部品などアルミ部品の切削加工を中心に、自動車精密部品や産業用ロボット部品、金型・砂型鋳造部品、鋳鉄鋳物部品など、素形材の手配から切削加工までを行ってきました。自動車業界のグローバル化・生産領域の肥大化に伴い、工場の新設やトランサーライン導入など生産量確保にも努めてきましたが、業界の構造変化や生産量の変化に合わせてムリ・ムダ・ムラ(3M)を排除するべく大改革を実施。ラインの統廃合で省スペース化し新ラインを導入するなど、生産性向上・原価低減を実現してきたことが事業展開におけるターニングポイントになっている

かと思えます。また、平成17年にはタイに工場を設立。国内同様に自動車部品・建設重機器用部品の切削加工を行っており、多様な素形材製品の獲得にも努めています。

弊社には開発・試作部門と号口・量産部門の2つの部門があります。開発・試作部門では、CAD/CAMシステムや試作専用工場を設け、モデリング・型製造・鋳造・加工・検査まで最短約7日間というスピーディな生産体制を確立。設計段階からのきめ細かなサポートで高品質・低コスト・短納期を実現しています。号口・量産部門では、FA化された専用ラインで合理化・省人化を図り、高品質な素形材製品を提供。汎用性のある少量ラインも含め、ニーズに柔軟に対応できる体制を整えています。試作の強化と量産化をベースに、協力会社22社とも密に連携し、信頼されるものづくりに励んできました。ニーズを先取りし開発・設計から量産化へという戦略や、そのための試作部門を持つ会社もあると思いますが、弊社では多彩な素材に対応で

きるほか、小さな部品から大きなケースのような製品まで加工可能な設備もあり、試作における対応領域が広いことが特徴。開発・試作で得た情報やノウハウを元に、最小限の開発コスト・リードタイムで量産化を実現できることが大きな強みといえます。

スムーズでフレキシブルな生産活動  
それを支える協力会社とのつながり

一般的には数週間程度かかる試作品の製造を高品質・低コスト・短納期で可能にするためには、協力会社との連携が必要不可欠です。単に優れた設備やシステムでつながるだけでなく、人と人とのコミュニケーションを密にして3Mの排除に努めることが、「最短約7日間」という結果となって表れています。よく耳にしていたのは、祖父や父が協力会社に足を運んでは困りごとの相談にのるなどつながりを大事にしていたということ。そうして築いてきた信頼関係が風土として醸成され、気持ちをひとつにできる環境ができあがってきたと感じています。

弊社の主力であるオルタネータ部品は、数年後には生産量は

明らかに減ってくるでしょう。多品種少量化の流れに沿って、量産設備から汎用性の高いラインに製品を乗せ替えていく必要があります。さまざまな形態・形状の製品をひとつのラインで製造するには一点一葉の投資やカスタマイズが発生しますが、それを最小限に抑える発想力・技術力は、弊社はかなり高いと自負しています。また償却の終わった設備で次世代製品を取り込むなど、初期投資を抑えながらパフォーマンスを上げるコスト低減の方法もある程度把握できています。これも、協力会社とともに幅広い領域で試作・開発に取り組んできた結果です。創業当時から代々大切につないできた関係が、技術やノウハウなどと連動し、生産活動を支える大きな柱となっています。



▲精密砂型鋳造品の一例



▲総切削品の一例「ひまわり」(アルミ)

## つながりと信頼関係。「マインドチェンジ」で次なるステージへ

まず「人」から  
時代と業界の変化にあわせた  
「マインドチェンジ」

近年業界では、試作・開発の期間やコスト圧縮のため開発イベントを前倒しする流れがあります。期間・コストは圧縮しても品質の担保は当然です。既存の作業のどこを圧縮しよう変えていくかを考え実践するには、「マインドチェンジ」が必要になってきます。長年モータリゼーションの中で活躍してきた技術者たちは、ひたすらものを作ることに取り組んできましたから「マインドチェンジ」と言われてもなかなか難しいものです。しかし、技術・ノウハウを持っている技術者が、例えば高性能な解析ソフトを用いて3Dの世界でものを削れるような「新しいエンジニア」に生まれ変わっていかなければ、試作ビジネスは我々の手から逃げていってしまいます。

そこで、全社でスピーディーにマインドチェンジを実現するための取り組みを始めました。課長以上の幹部候補には、外部の教育機関を活用して第三者の目線から自動車業界の今後と我々の成すべきことを客観的に学んでもらう。中間層からボトムに対してはキャリア採用を実施し、新しい視点を取り入れ本音で会話ができる場を設ける。生産量が右肩上がりの時代にはとにかく機械設備導入・省人化がされてきましたが、時代の転換期といわれると

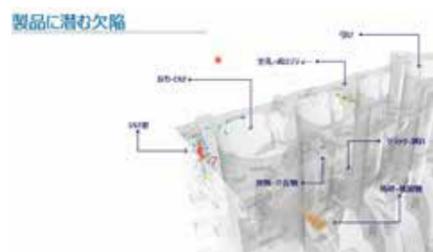
きには、まず「人」です。人が変わる準備ができていれば、機械設備もシステムも活かされていくのです。令和2年度に、まず一つのラインをモデルケースにリーダーを養成し、現在はそのリーダーたちを全ラインに配属し改革を展開しているところです。

こうした活動を通して、従業員と「会話」ができるようになりました。取り組みの目的をきちんと言葉にし、一方的に伝えるのではなく彼らの声を受け止めることで、いろいろなことを話してくれるようになりました。とてもいい傾向だと思っています。また、「女性輝きカンパニー」認証取得に貢献してくれた女性活躍推進プロジェクトチームや、社内の美化活動に取り組むチームなど、弊社には、何か新しいことを始める際に、前向きにリアクションしてくれる従業員が多いと実感もしています。「変わる体質」を持った人たち、変わるために前向きに取り組んでくれる風土があることは、弊社ならではの強みです。昨年から今年へと運用・展開してきたマインドチェンジの取り組み、ここ数年でその成果の刈り取りができればと思っています。

コスト構造を見直し  
仕入先とのつながりを強化

もうひとつ大きな取り組みといえるのが、バリューチェーンとサプライチェーンの改革、仕入先様との関係性の再構築で

す。一般的に、仕入先様とは親子関係のような、親の方が高い利益を得るといようなコスト構造も見受けられてきたわけですが、付加価値の高い仕事には相当の対価が支払われるよう見直していこうと考えています。きっかけとなったのは、弊社の仕入先様が新たに導入された、工業用のX線CTスキャン装置（非破壊検査装置）。投影エリアは1m×1mほど、製造業でこのサイズの設備は日本で数台という機器です。鋳物では鋳巣などの内部欠陥は削って見ないとわからないのですが、このX線CTスキャン装置なら削らなくても内部の検査・評価ができます。どこに欠陥があるかわかり、データを蓄積することで傾向



▲X線-CTスキャン装置の出力画像例

値も見えてきて、よりよい設計・製造方法を採用できるようになる。部品単体でもアッセンブリ後でも「間違いなく良品」

だという裏付けが取れるわけです。品質保証は、加工や製造などすべてにおいて必要なもの。X線CTスキャン装置があることでアッセンブリや検査領域でもビジネスが生まれる可能性があり、非常に大きな価値を持っているんです。仕入先様の価値ある機器のお陰で我々の仕事があるのなら、その価値にきちんと応えるべきであり、これがバリューチェーンの見直し・コスト構造のチェンジということです。前述にもありましたが、価値ある仕入先様が弊社とともにあってくれるということが、我々サプライチェーンの強み。仕入先様との信頼関係、代々のつながりを大事にしながら取り組んでいきたいと思ひます。



## 技術力とノウハウを活かした異業種展開、可食容器製造販売

### 海外での経験と縁がつないだ新事業 可食容器新ブランド「食べるんティッシュ」

私は平成26年からタイ工場に出向していました。息抜きにパタヤというリゾート地に行くことがありましたが、ビーチや路地にフードやドリンクのプラスチック容器が散乱しているのを見ては、景観や衛生状態の悪さを残念に感じていました。令和元年に帰国すると、同級生である(株)丸繁製菓の榊原専務が、同じプラスチックごみ問題について取り組んでいることを知りました。彼はすでに解決策のひとつとして、可食容器の「イートレー」を手がけていたのです。可食容器の原材料はジャガイモ澱粉。生分解性があり、食わずに捨てられても10日もあれば土に還り、海に捨てられても魚の餌になるなど素晴らしいものです。可食容器を作るにも金型が必要で、榊原専務からの依頼を受けてお手伝いし、令和2年秋に誕生したのが食べるカップ「もくカップ」です。(株)丸繁製菓とアサヒビール(株)が共同開発し、弊社が金型を作成した「もくカップ」は、容器自体にえびせん・チョコなどのフレーバーがありおいしく食べられるうえ、液体を入れても大丈夫。メーカー推奨として1時間、使用する環境・状況によってはそれ以上という十分な

耐水性があるんですよ。このときはただ榊原専務の困りごとにお応えただけでしたが、なぜこんなに素晴らしいものが世の中に広まっていないのか、多くの人に知ってもらうためにビジネスとしてしっかり取り組む必要がある、そう考えたのが新事業に乗り出したきっかけです。令和3年4月、「食べられる器販売推進課」を新設し、「食文化に新たな価値を見だし、世界中の人たちに愛される食べられる器のグローバルスタンダードを目指すとともに地球に優しい環境作りの改革者となる」を理念に、(株)丸繁製菓と連携して当社が手掛ける可食容器新ブランド「食べるんティッシュ」を立ち上げ。我々が金型の設計・製作、ノウハウを活かした営業・顧客開拓、PRなどを行い、(株)丸繁製菓は商品開発・品質保証などに注力してもらえるように業務の仕分けを行いました。製造の自動化も視野に入れており、自動車部品加工で培ってきた技術やノウハウを活かして自動化・大量生産が可能になれば、可食容器の普及推進に大いに役立つと考えています。

業務を始めて気づいたのが、仕事をするうえでの「スピード感」。自動車業界では顧客のニーズに即応できるスピードが重要で、私たちにとっては当たり前のことでしたが、榊原専務は「これほどの

スピード感を持ってものづくりができる」と、驚かれていたのが印象的でした。異なる業界とタッグを組むことによって、当たり前のことからも新しい発見や可能性が生まれるのだと、大きな気づきとなりました。

### 課題をクリアし経験と実績を得て ものづくりで社会貢献

近年、SDGsへの取り組みは当たり前のこととなっています。私たちの持つ切削やプレスなどの技術を、環境負荷軽減にどのように活かしていくか。ムリ・ムダを省くという発想やチャレンジはもうすでにいくつも取り組んできていますから、なかなか目新しいアイデアが出てこないことも事実です。ここでも「マインドチェンジ」をする必要があります。我々が持っている技術力と、新しい事業に取り組むという新鮮さ・可能性、そして持続可能な社会の実現に貢献すること。これらにびたりとはまるのが可食容器の製造

販売だということを従業員にしっかりと伝え、さらなるマインドチェンジを促していきたいと思います。

現在は、西尾市のカフェで使用するかき氷容器を開発中です。「いちご100%」というかき氷にふさわしい容器にするべく開発を進めていますが、これがなかなか難しい(笑)。焼き工程、スタッキング性、輸送中の破損防止など、製造から消費まですべて想定した実用性あるものづくりが必要だからです。難しい課題ですが、これをクリアしていくことで経験を積むことができ、フードデリバリー市場をサポートすることもできるようになります。

難しいと言うだけでは何も変わりません。課題が見えているのなら、それをどう解決するかを考え実行していくこと。その場しのぎではグローバルスタンダードを生み出すことはできませんからね。弊社は創業以来、ものづくりでの社会貢献と、弊社をとりまく皆様の繁栄を追求することを理念としてきました。ますますお客様に信頼され、なくてはならない存在であり続けられるよう、創業時の思いを忘れずに努力していきたいと思います。



▲金型製造を手掛けた可食容器「もくカップ」



▲トレー・カップ・箸やスプーンなど、形も味もアイデア次第で可能性が広がる可食容器



▲タッグを組む(株)丸繁製菓の榊原勝彦専務(右)。高校の同級生という縁から連携が実現



▲「食べるんティッシュ」マスコットの総切創品

### ■企業プロフィール

会社名	榊原精器株式会社
本社	〒445-0035 愛知県西尾市花蔵寺町五貫目東48
TEL	0563-52-1621
FAX	0563-52-1623
設立	昭和48年
資本金	9,797万円
主な業務内容	自動車電装品、自動車精密部品、産業用ロボット部品、他
ホームページ	http://www.sakakibaraseiki.com

### ■企業(グループ)沿革

昭和16年	碧南市笹山町にて榊原鉄工所を創業
昭和33年	日本電装(株)(現(株)デンソー)との取引開始、自動車電装品の製造を始める
昭和35年	日本電装(株)(現(株)デンソー)の指定協力工場となる
昭和43年	合資会社榊原鉄工所西尾工場操業開始
昭和48年	榊原精器株式会社と改める
昭和58年	西尾市鳥羽町に工場用地取得
昭和62年	第4工場を建設し生産体制強化
平成14年	ISO14001認証取得
平成16年	ISO9001認証取得
平成17年	SKT(サカキパラタイランド)設立
平成19年	THAI HOKUTO PRECISIONへ資本参加
平成20年	THAI HOKUTO PRECISIONを完全子会社とする
平成27年	愛知ブランド企業として認定
令和2年	あいち女性輝きカンパニー認証取得 SDGs宣言
令和3年	健康経営優良法人2021(中小規模法人部門)認定取得

# 当金庫の 2021年度第1四半期の 業況をお知らせいたします。



第71期通常総代会の開催(6月22日)



南安城支店リニューアルオープン(5月6日)



## 当金庫の概要(令和3年6月末現在)

創設	業昭和25年10月25日
預金	2兆2,589億円
貸出	1兆1,305億円
出資	12億28百万円
会員数	79,569先
店舗数	78店舗(うち出張所1カ所、インターネット支店1店舗)
駐在員事務所	1カ所(バンコク)
店舗外ATMコーナー	57カ所(共同ATMコーナーを含む)
役員数	1,335名
長期発行体格付	A+(JCR)

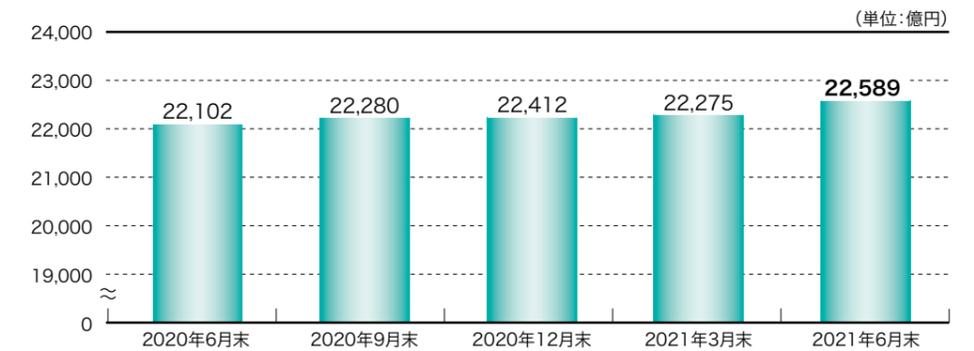
## 開示項目

- 預金・貸出金の状況
- 金融再生法に基づく開示債権
- トピックス

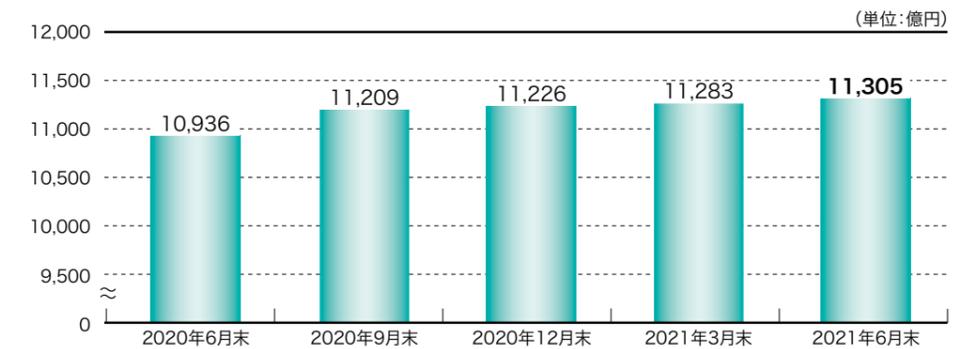
## 預金・貸出金の状況

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。

### 預金残高の推移



### 貸出金残高の推移



## 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)

	2020年6月末	2020年9月末	2020年12月末	2021年3月末	2021年6月末
金融再生法ベースの不良債権(A)	316	316	312	303	303
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	31	31	30	31	30
危険債権	224	225	222	214	215
要管理債権	60	59	59	58	57
正常債権	10,648	10,918	10,942	11,006	11,033
合計(B)	10,964	11,235	11,255	11,310	11,337
不良債権比率(A)/(B)	2.89%	2.82%	2.78%	2.69%	2.68%

(注)2021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、2021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、2021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。不良債権比率は、小数点第3位を四捨五入して表示しています。

(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。

トピックス(令和3年4月1日～令和3年6月30日)

4月1日	2021年度入庫式(新入職員54名)
4月1日	IT企業6社とデジタル化支援による地域活性化に向けた連携協定書を締結
4月1日	自動振替専用定期積金「yell(エール)2021」の取扱開始
4月9日	公益財団法人碧海育英会 令和3年度奨学生を採用
5月6日	南安城支店リニューアルオープン
6月1日	「事業活性化ローン ロングラン」の取扱開始
6月8日	安城学園高等学校が参加する「福島ひまわり里親プロジェクト」に協力
6月10日	WEB完結小口ローン へきしん「ドリームパスポート」の取扱開始
6月15日	信用金庫の日に全営業店で「交通事故防止・詐欺被害未然防止活動」を実施
6月21日	岡崎市と「地域産業の振興に関する連携協定」を締結
6月22日	第71期通常総代会を開催
6月22日	2021年3月期(令和2年度)決算発表
6月22日	「へきしんミニディスクロージャー2021」を発行
6月25日	WEBによる「産業用ロボット導入支援セミナー」を開催
6月28日	「緑の募金」に寄付



2021年度入庫式(4月1日)



安城学園高等学校が参加する「福島ひまわり里親プロジェクト」に協力(6月8日)



「へきしんミニディスクロージャー2021」を発行(6月22日)

岡崎市と「地域産業の振興に関する連携協定」を締結

令和3年6月21日に、中小企業・小規模事業者および創業への多様な支援に関して、相互に連携しつつ質の高い支援策を地域に提供し、地域産業の振興を図ることを目的に、岡崎市と連携協定を締結しました。



8 働きがいも経済成長も

11 住み続けられるまちづくりを

17 パートナーシップで目標を達成しよう

IT企業6社とデジタル化支援による地域活性化に向けた連携協定書を締結

令和3年4月1日に、中小企業等の経営課題解決に向けたデジタル化を支援するため、IT企業6社と連携協定書を締結しました。

地域社会の課題解決と地域経済の発展

地域企業における経営課題の設定&解決  
・労働生産性の向上 ・ビジネスチャンスの拡大  
・平時、災害時でのリスクマネジメント など

連携協定

NTT西日本 KATCH neo career WANTS

8 働きがいも経済成長も

9 産業と技術革新の基盤をつくろう

11 住み続けられるまちづくりを

WEBによる「産業用ロボット導入支援セミナー」を開催

令和3年6月25日に、生産の効率化や人手不足に悩む中堅・中小企業の産業用ロボット導入をサポートするため、WEBセミナーを開催しました。



8 働きがいも経済成長も

9 産業と技術革新の基盤をつくろう

「緑の募金」に寄付

令和3年6月28日に、地球温暖化を防止する森林づくりなどに活用していただくため、役職員から集まった募金を贈呈しました。



13 気候変動に具体的な対策を

15 陸の豊かさも守ろう

17 パートナーシップで目標を達成しよう

自動振替専用定期積金「yell(エール)2021」の取扱開始

昨年度に引き続き、新型コロナウイルスの感染防止のため、自動振替専用の定期積金をご用意しています。



11 住み続けられるまちづくりを

WEB完結小口ローン へきしん「ドリームパスポート」の取扱開始

令和3年6月10日より、コロナ禍におけるお客さまの生活資金のニーズにお応えするため、ご来店することなくインターネット上でローン手続きを完結できる小口融資商品の取り扱いを開始しました。



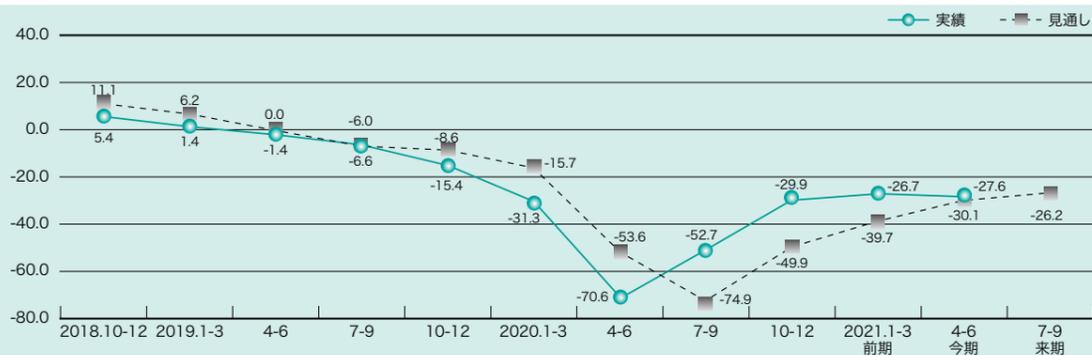
11 住み続けられるまちづくりを

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。

#### 全業種 回答数344社

今期の実績(4-6月期) 業況D-Iは▲27.6。小幅ながら4期ぶりに悪化。  
来期の見通し(7-9月期) 業況D-Iは▲26.2。来期はわずかに改善の見通し。

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

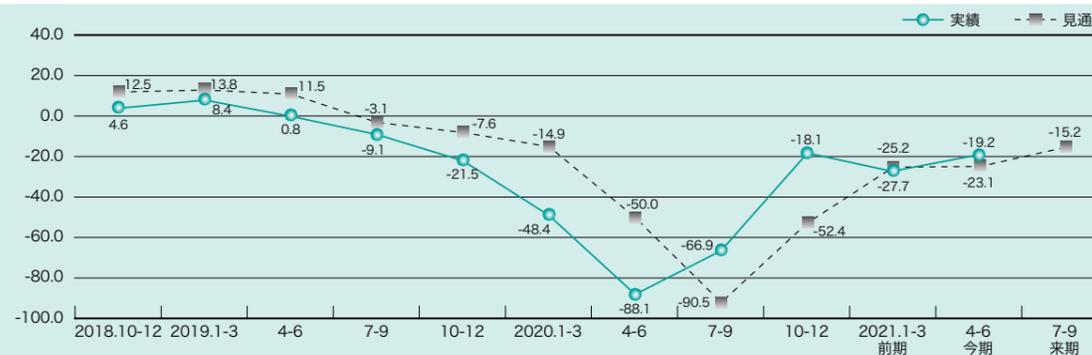
	前期実績					今期実績			来期見通し	
	2019年 10-12月	2020年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	2021年 1-3月	4-6月	7-9月	2021年 1-3月	7-9月
業況	▲15.4	▲31.3	▲70.6	▲52.7	▲29.9	▲26.7	▲27.6	▲26.2	▲26.7	▲26.2
売上	▲12.3	▲30.0	▲69.2	▲43.4	▲15.8	▲21.9	▲14.8	▲10.5	▲21.9	▲14.8
収益	▲15.7	▲25.5	▲70.6	▲45.7	▲15.8	▲22.7	▲20.9	▲16.6	▲22.7	▲20.9
資金繰り	▲5.3	▲17.2	▲34.0	▲13.4	▲6.6	▲6.8	4.1	2.6	▲6.8	4.1
在庫	▲1.0	6.5	8.2	5.4	4.2	▲0.3	▲1.9	▲4.5	▲0.3	▲1.9
設備	▲6.4	▲4.5	8.2	0.6	▲4.6	▲4.6	▲7.8	▲8.5	▲4.6	▲7.8
人手	▲31.8	▲23.4	9.3	▲4.9	▲15.8	▲17.9	▲15.1	▲17.2	▲17.9	▲15.1

(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。

#### 製造業 回答数125社

今期の実績(4-6月期) 業況D-Iは▲19.2。前期より改善。  
来期の見通し(7-9月期) 業況D-Iは▲15.2。来期も改善の見通し。

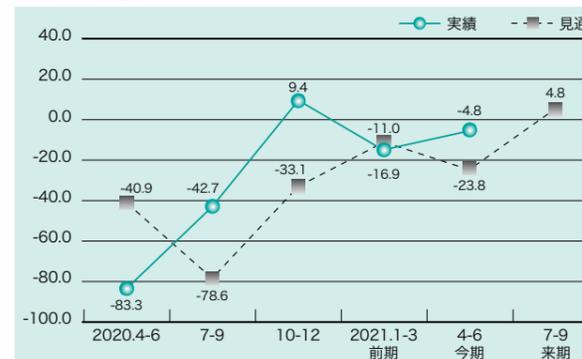
業況D-Iの推移



売上D-Iの推移



収益D-Iの推移



D-I判断指数

	前期実績					今期実績			来期見通し	
	2019年 10-12月	2020年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	2021年 1-3月	4-6月	7-9月	2021年 1-3月	7-9月
業況	▲21.5	▲48.4	▲88.1	▲66.9	▲18.1	▲27.7	▲19.2	▲15.2	▲27.7	▲19.2
売上	▲14.9	▲41.7	▲83.3	▲37.1	9.4	▲10.0	3.2	14.4	▲10.0	3.2
収益	▲18.2	▲38.6	▲83.3	▲42.7	9.4	▲16.9	▲4.8	4.8	▲16.9	▲4.8
資金繰り	▲10.7	▲24.4	▲50.8	▲25.0	▲3.9	▲12.3	6.4	4.8	▲12.3	6.4
在庫	1.7	11.8	23.0	16.1	6.3	10.8	4.8	3.2	10.8	4.8
設備	▲2.5	▲5.5	25.4	6.5	▲3.1	▲1.5	▲11.2	▲10.5	▲1.5	▲11.2
人手	▲13.2	▲8.7	40.5	16.9	▲5.5	▲8.5	▲20.8	▲22.4	▲8.5	▲20.8

(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。

#### 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。

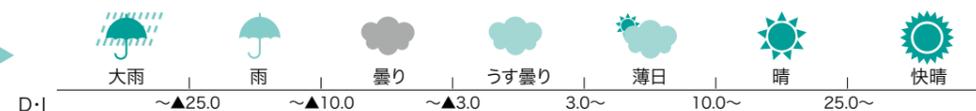
#### 調査概要

- 調査実施時期 2021年6月1日～7日
- 調査対象企業 344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)	125	37	71	33	76	2	344
構成比(%)	36.3%	10.8%	20.6%	9.6%	22.1%	0.6%	100.0%

#### 天気図の見方

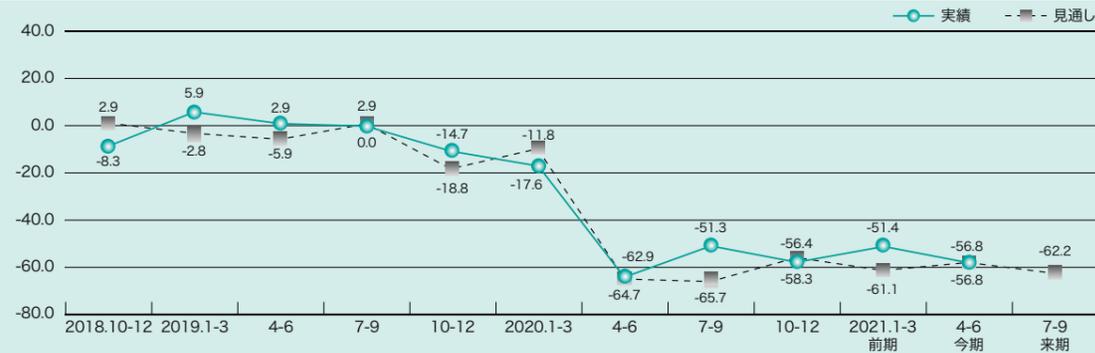


<D-Iとは> D-Iとは業況(業界の景気)を判断するための指数であり、次の計算式で求められます。  
D-I(ディフュージョン・インデックス) = 業況判断指数 = (良い又はやや良いと答えた割合) - (悪い又はやや悪いと答えた割合)

**卸売業**  
回答数37社

今期の実績(4-6月期) 業況D-Iは▲56.8。前期より悪化。  
来期の見通し(7-9月期) 業況D-Iは▲62.2。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

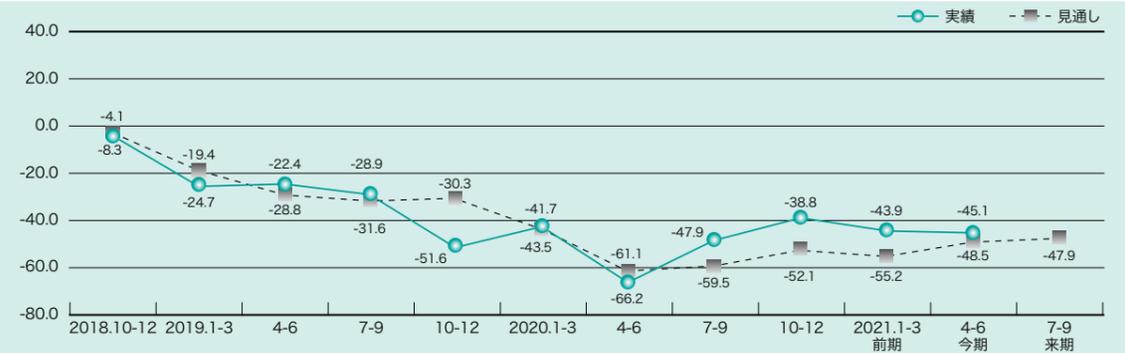
	2019年		2020年			前期実績	今期実績	来期見通し
	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	2021年 1-3月	4-6月	7-9月
業況	▲14.7	▲17.6	▲62.9	▲51.3	▲58.3	▲51.4	▲56.8	▲62.2
売上	▲11.8	▲11.8	▲54.3	▲53.8	▲44.4	▲54.1	▲35.1	▲35.1
収益	▲14.7	▲8.8	▲65.7	▲48.7	▲44.4	▲56.8	▲37.8	▲35.1
資金繰り	▲5.9	▲11.8	▲20.0	▲7.7	▲5.6	▲8.1	2.7	▲5.4
在庫	9.1	11.8	▲2.9	15.8	25.0	▲8.1	0.0	▲2.7
設備	▲11.8	0.0	2.9	▲2.6	▲2.8	▲2.7	▲18.9	▲16.2
人手	▲26.5	▲26.5	▲5.7	▲20.5	▲5.6	▲18.9	▲10.8	▲10.8

(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。

**小売業**  
回答数71社

今期の実績(4-6月期) 業況D-Iは▲45.1。前期よりわずかに悪化。  
来期の見通し(7-9月期) 業況D-Iは▲47.9。来期も若干悪化の見通し。

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

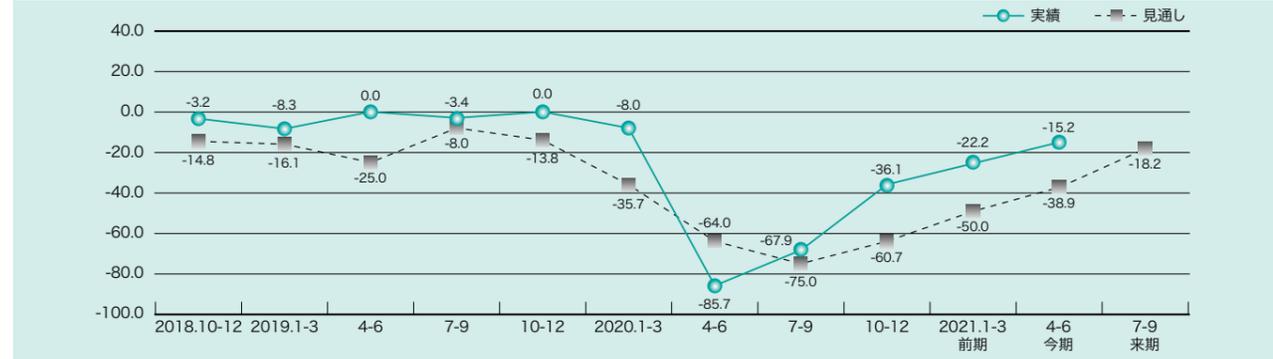
	2019年		2020年			前期実績	今期実績	来期見通し
	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	2021年 1-3月	4-6月	7-9月
業況	▲51.6	▲41.7	▲66.2	▲47.9	▲38.8	▲43.9	▲45.1	▲47.9
売上	▲43.5	▲44.4	▲63.5	▲39.7	▲29.4	▲48.5	▲40.8	▲45.1
収益	▲41.9	▲34.7	▲63.5	▲41.1	▲27.9	▲39.4	▲46.5	▲47.9
資金繰り	▲12.9	▲20.8	▲36.5	▲6.8	▲16.2	▲12.1	▲8.5	▲4.2
在庫	1.7	8.5	7.4	▲2.8	9.0	6.3	5.7	1.4
設備	▲3.2	1.4	▲4.1	▲1.4	▲5.9	▲6.1	▲2.8	▲5.6
人手	▲35.5	▲9.7	▲1.4	▲5.5	▲5.9	▲13.6	▲2.8	▲2.8

(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**  
回答数33社

今期の実績(4-6月期) 業況D・Iは▲15.2。4期連続で改善。  
来期の見通し(7-9月期) 業況D・Iは▲18.2。来期は若干悪化の見通し。

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

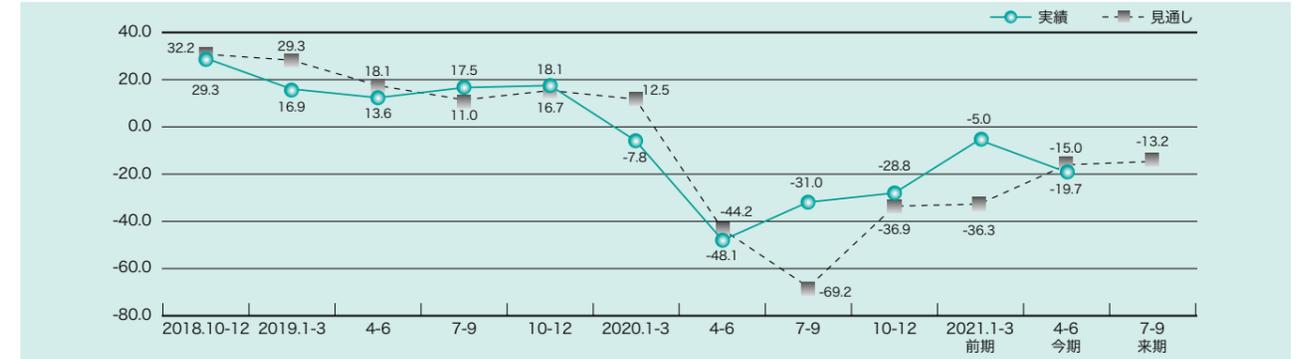
	前期実績					今期実績		来期見通し
	2019年10-12月	2020年1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	2021年1-3月	4-6月	7-9月
業況	0.0	▲8.0	▲85.7	▲67.9	▲36.1	▲22.2	▲15.2	▲18.2
売上	0.0	▲12.0	▲92.9	▲67.9	▲33.3	▲16.7	▲6.1	▲9.1
収益	0.0	▲12.0	▲85.7	▲57.1	▲27.8	▲19.4	▲12.1	▲12.1
資金繰り	▲3.6	▲16.0	▲46.4	0.0	▲8.3	▲8.3	12.1	12.1
設備	▲17.9	▲24.0	0.0	▲7.1	▲2.8	▲11.1	3.0	0.0
人手	▲46.4	▲64.0	17.9	0.0	▲25.0	▲27.8	▲15.2	▲18.2

(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76社

今期の実績(4-6月期) 業況D・Iは▲19.7。4期ぶりに悪化。  
来期の見通し(7-9月期) 業況D・Iは▲13.2。来期は改善の見通し。

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

	前期実績					今期実績		来期見通し
	2019年10-12月	2020年1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	2021年1-3月	4-6月	7-9月
業況	18.1	▲7.8	▲48.1	▲31.0	▲28.8	▲5.0	▲19.7	▲13.2
売上	12.5	▲11.7	▲53.2	▲43.5	▲25.0	▲10.0	▲17.1	▲10.5
収益	2.8	▲7.8	▲55.7	▲48.2	▲30.0	▲7.5	▲22.4	▲17.1
資金繰り	9.7	▲5.2	▲8.9	▲10.6	▲5.0	5.0	6.6	2.6
在庫	▲12.7	▲6.8	▲9.3	▲9.8	▲14.3	▲19.0	▲20.3	▲23.0
設備	▲10.2	▲3.8	▲7.5	▲3.3	▲8.9	▲7.3	▲5.9	▲7.8
人手	▲55.6	▲45.5	▲25.3	▲29.4	▲40.0	▲33.8	▲18.4	▲23.7

(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。

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

## なんでこんなに上司に叱られるの?



### 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

- 「なんでそんなことになるんだ、まったく！」東北営業所内に岡崎所長の怒号が響きわたる。真一は、そんな岡崎所長の目の前で「すみません」と言いながらも、表情にはどことなくふてくされた気持ちをにじませていた。
- 真一の報告によると、自社のサービスの一部を担っている有力な仕入れ先X社と、今後の取引の有無をも左右しそうなほどの大きなトラブルになっているという。
- 事の発端は、真一がX社に唐突に減額要請をしたことにある。コストダウンを実践するに当たり、岡崎所長は仕入れコストの見直しを考えていた。ただし、必要なコストまで無理に削減したくないため、必要なコストと無駄なコストに選別するべく、仕入れコストの現状を把握しようとしていた。
- そこで、岡崎所長は、仕入額が大きな先について、コス

- トの内訳を仕入先に確認するよう真一に指示を出していた。
- とところが、その指示を受けた真一は、X社にコストの内訳を確認する際に実質的な減額要請をしてしまったらしく、先方の怒りを買ってしまった。
- 岡崎所長としては全く意図していなかったことだったが、一方の真一は、岡崎所長の指示に基づいて考え、必要だと思っていたことだと主張して引かない。岡崎所長から見ると、今回の件は明らかに真一の“手順”が誤っているのだが、それを真一は素直に認めようとしなない。これほどのトラブルはなかったが、最近、真一が素直に誤りを認めないことがあると感じていた岡崎所長は、誤った理解や認識の多さを気付かせようと、再度話を聞いてみることにした。そこに上司と部下のギャップが見えた……。

### 岡崎所長が真一に今回のトラブルに関して質問する会話

**所長** もう一度、しっかり報告してくれ。

**真一** はい。

**所長** まず、主任はX社に何て言った?

**真一** 提供してもらっているサービスについて、内訳の金額が分かるような資料を提出してくださいと言いました。加えて、料金について改善を検討してほしい、とも言いました。

**所長** つまり減額要請したんだな?

**真一** えーと、そうなりますかね。

**所長** それ以外の何物でもないだろう、その言い方は、で、先方は?

**真一** 後から窓口担当の上司の方から連絡があって、サービスの内訳と料金の妥当性について説明がありました。

そのとき、今の金額でなければ、今後はサービスの提供自体が難しい。今回は現状の金額のままで良いことになったとしても、今後また同じ話が出てくる可能性があるようなら、取引自体考えたいと言っていました。

**所長** こうなってしまったことを今更言っても仕方が無いが、一つ聞かせてくれ。

なぜ料金を改善しろなんて言った?

そんな指示は一言も出した覚えはない。

「コストダウンに必要なだから、仕入額が大きな先のコストの内訳を分かるようにしておいてくれ」と言ったんだ。ここまでは理解してたか?

**真一** はい。そうおっしゃいました。でも、所長は、内訳を明らかにしたその後は、減額を検討してもらおうかもしれない、とも言

いました。年度末も近づいてますから、打診するなら早いうちのほうがいいのではないですか。

**所長** だから、「かもしれない」だろ。

それに私は主任にこうも言ったはずだ。「無理にコストダウンするつもりはない。まず現状を把握したいだけだ。必要なコストは一切削減するつもりはない。それでうちのサービスの質が落ちたり、今回みたいなトラブルを引き起こすのは論外だ。ここまでで、何かおかしいところはあるか?

**真一** いえ、あの、おかしくはありません。

ただ、先方に内訳の資料をお願いしたとき、その理由を聞かれたので。

**所長** 「全社的にコスト構造を明らかにすることになり、上から言われたので」と言えばよかったんだ。どんな言い方をしても、金額の内訳を聞いたら減額要請の前触れかと先方は構える。トラブルにならないように言い方や話す順番に注意しなきゃならない。

内訳の確認依頼は主任がして、正式な減額要請の話は私がしようと考えていたんだ。

そういう段取りをまるで無視して主任みたいな言い方をしたら、トラブルになるに決まってる。こんなこと、ビジネスをやる上では常識だろ、常識!

**真一** はい(また叱られてしまった……)。



内訳の確認

正式な減額要請



### 上司と部下、それぞれの思いや考え

#### 上司は部下の理解に苦しむことがある

- 多くの上司の理想は、「一を聞いて上司の意図を正しく理解し、十の行動ができる」部下です。しかし、現実には、そうした部下はなかなかいないことも、上司は認識しています。そのため上司は、部下に指示を出すときなどに、その理由やゴール、「これはやらなくてよい」などと伝え、部下が判断を誤る危険性を減らしています。
- ただし、部下のレベルにもよりますが、「トラブルになりそうな話は段取りに注意して進める」など上司がビジネス上で常識的と考えるようなことについては、わざわざ説明しないことがあります。その常識的なことを部下が分かっておらず、上司の意図に反する行動をとったとき、上司は部下の思考回路が分からず理解に苦しみます。

#### 経験を積んだ部下ほど誤りを認めにくい

- 一方、上司の意図を理解できずに行動してしまう上に、それを指摘されても誤りに気付かず、素直に認めない部下は少なくありません。特にある程度経験を積んだ部下の場合が顕著です。経験を積んだ部下は、多かれ少なかれ自分の仕事の進め方や考えに自信を持っています。上司の指示が無くて自分で考え行動することができる、そのことを誇りに思っていたりします。そのため、自分の誤りに気付かないばかりか、それを上司から指摘されたことに不満を抱いてしまうことがあるのです。
- 中には、「それは常識だ」と言われると「自分がそんな常識も分からなかった」ことを認めることができず、余計に意固地になってしまう部下もいます。

上司と部下の間にあるギャップがコミュニケーションを妨げる

上司と部下のギャップの根底は「叱る対象」の捉え方

- 上司は部下に、上司の言うことに全て従ってほしいと思っているわけではありません。部下が自分なりの意見を持ち行動に移すことを、頼もしく思ったりもします。
- ただし、ビジネス上の常識とされることや組織全体にマイナスの影響を及ぼしかねないことなど、部下が明らかに誤っている場合は、その事実を部下に認識させ、軌道修正するために叱ります。厳しい言葉や強い口調を使う

- ことありますが、部下を全否定しているのではなく、あくまでも叱る対象は部下のとしたその行動や考えです。
- 一方、部下は叱られたという事実にとらわれ、自分が全否定されたと感じたり、自分の足りなさを責められたと感じ、そこから何か学ぶどころか前に進めなくなってしまうことがあります。上司と部下に、「叱る対象」の捉え方にギャップが生じています。

【“叱る対象”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箋

上司に処方される“ギャップ解消薬”

1. 部下に失敗させる

■ 上司はこれまでの経験から、ビジネスでトラブルになりそうなポイントを理解しています。そして、それを回避するためのシナリオを作り、周到な準備を進めます。しかし、これは部下からすると難しいものでもあるため、思い切って、部下に失敗を経験させ、そこから学ばせるのも対策の一つです。

2. 尊敬・信頼される上司になる

■ 多くの部下は、「あの人はすごい」と尊敬していたり「あの人の話についていきたい」と信頼を寄せている人の言うことは、素直に受け止めます。そこで上司は、自身の仕事ぶりや責任のとり方、言動などを今一度振り返り、尊敬・信頼される上司であることを心掛けることも大切です。部下は、上司が考えている以上に上司をよく見ているのです。

部下に処方される“ギャップ解消薬”

1. 「はい」と素直に答える

■ 上司は、部下の成長を応援し、楽しみに待っています。こうした上司は、部下の誤りを指摘したり叱るとき、部下のためを思って心を鬼にしているのです。部下を叱るとき、喜んで叱っている上司はいません。部下は、「否定された」などと思わずに、まず素直に「はい」と答えることから始めましょう。

2. 上司の話の内容に耳を傾ける

■ 「否定された」「叱られた」という“出来事”にとらわれていると、上司の話を素直に聞くことができなくなります。部下は、“出来事”ではなく、上司の話の内容に注意を払いましょう。冷静にその内容に耳を傾け、次に実践してみると、必ず今後の成長につながります。上司の“叱り”は部下にとって“金言”であることを忘れてはなりません。

ギャップ克服! 上司力・部下力チェックシート

- 以下は、「叱る対象」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：部下から見た上司についてチェックしてみる。

- 部下一人一人のレベル、理解のスピード、判断に迷いそうなところを把握している
- 部下に指示を出すときは、その理由、目指すゴールを伝えている
- 部下に指示を出したら、部下に進め方を質問し、上司の意図を理解しているか必ず確認している
- 部下に指示を出したら、途中で必ず進捗状況を確認している
- 部下が誤った行動を取ったときは、どの部下でも等しくその場で叱ることができる
- 部下が誤った行動を取ったときは、その理由や部下の考えをできるだけ聞くよう心掛けている
- 部下を叱った後、できるだけすぐに気持ちを切り替えて部下に接するよう心掛けている
- 時には部下に、あまり細かく指導せず難しい課題を与え、失敗から学ばせる機会を作っている
- 最終的には責任は自分が取ると部下に伝え、背中を押している
- 身なり、発言、仕事の進め方、自己啓発に力を入れ、部下に尊敬される上司であろうと努力している

チェックの数によるギャップ回避力の目安

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

部下力チェックシート

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

- 上司の指示が理解できないと感じたら、それを隠さずに上司に伝えている
- 上司の指示を理解するよう努め、自分の理解が合っているか確認するよう心掛けている
- 不安な点は行動を起こす前に上司に確認している
- 上司に質問や確認をするときは、上司の仕事の状況、時間などを考えている
- 上司に誤りを指摘されたときや叱られたときは、素直に「はい」と言っている
- 上司に誤りを指摘されたときや叱られたときは、言い訳をしない
- 上司に誤りを指摘されたときや叱られたときでも、誤っていた部分を冷静に振り返ることができる
- 上司に誤りを指摘されたことや叱られたことは、次から同じ失敗をしないように心掛けている
- 自分から進んで新しいことや難しいことにチャレンジして経験を増やすよう心掛けている
- 自分に仕事を任せてもらえたことに感謝している

チェックの数によるギャップ回避力の目安

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

以上

本リポートは、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。



### 日本の四季① 高級品を身近に

日本のかき氷の歴史は平安時代にまで遡る。江戸時代に至るまで運搬技術が確立されておらず、高級品であったことは間違いない。現代になると味はもちろん、びっくりするような見た目の商品がメニューに並ぶ。

これだけバラエティ豊かになったのは、商品開発者の努力はもちろん、製氷機の発明で庶民の手にも届く、身近なものになったからではなかろうか。

多くの人が口にすることで「あれをかけてみればどうなるんだろう?」という発想が多く生まれ、多くの味ができていく。「消費者の声で生まれました」を鵜呑みにしてはいけませんが、消費者は最高の開発者かもしれない。



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

〈企画・編集〉経営企画部 企画グループ

2021年8月発行