

# Hekikai Report

Hekishin Business Report quarterly Summer 2020

vol.  
47  
夏号

## 企業訪問 地域の躍動企業

ナゼロ株式会社 代表取締役 近藤 一幸氏

## へきしんディスクロージャー

2020年度第1四半期

## SDGsレポート vol.2

(2020年4月～2020年6月)

## 地域の景気動向 2020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! 33

ネガティブ部下を、ポジティブ部下にするには?

# 企業訪問 地域の躍動企業

知立支店お取引先

## ナゼロ株式会社

代表取締役

近藤 一幸 氏



「健康デザイン」をテーマに、機能的で安全で、そして美しい家具の製作を手がけるナゼロ株式会社。専門メーカーとしての長い歴史、確かな技術とノウハウをベースに、医療・福祉関連施設用家具の製造で業界を力強く牽引しています。ビジネスに対する熱い思いと行動力で運をも引き寄せてきた近藤社長は、こうと思ったら貫き通す「信念の人」。社会に奉仕できる企業でありつづけたいと願う近藤社長にお話を伺いました。

左から知立支店細井係長、近藤社長、知立支店田口支店長

ドライバーが立ち寄るドライブインもたくさん造られ、スチールパイプ椅子の需要がどんどん増えていきました。父親が教育を受けた名古屋中学校は宣教師が創立した学校で、キリスト教をはじめとする外国文化の影響も大に受けていましたので、そうした背景もあって新たな業務展開につながったのだと思います。

### 木工家具でもヒットを生みだし 家具の専門メーカーに

それから昭和40年代中頃までは、スチールパイプ椅子の製造を行っていました。私が入社した昭和48年頃にはパチンコ用の椅子がヒットして全国に広がり、社を挙げて製造していました。私は大阪営業所で営業をやることになったのですが、それまでアルバイトもしたことがなく、アメリカ帰りでうぬぼれていたこともあって(笑)、今後のパチンコ椅子の製造について父に意見をしたんですね。すると父は、それなら自分で考えて商売しなさいと、弊社の主力であり生産の80%を占めていたパチンコ椅子の製造をぱったりやめてしまったのです。私は困ってしまって(笑)別注家具などさまざまなことに挑戦しました。大阪に大弥商店という家具屋がありますが、当時竹中工務

店や高島屋を中心に商いをしていました。私はそのお店でレストランやホテルの仕事を教えられました。そんな経験をヒントに業務用椅子のデザインを考え、規格を作り、当社オリジナルの製品カタログを作ってPRを始めました。業務用椅子のカタログを作ったのは、私が日本で初めてなんですよ。

またスチール製の家具を製造しながら木工家具についても学んでいたのですが、ある木製椅子が、飲料メーカーがチェーン展開する喫茶店に採用されたことがありました。その木製椅子は、昭和50年頃の価格で1万2千円ほど。当時の弊社の製品はほとんどが4~5千円の商品でしたから、売れるわけがないと大反対されました。なんとかスタッフを説得して製造したのですが、これが脱サラして喫茶店やコーヒー屋を始めるといふ当時のブームにうまく当たり、大変な人気となりました。こうしてスチールだけでなく木製家具の製造も始め、業務用椅子の専門メーカーとして発展してきました。業務用椅子は1日24時間、四六時中使うもの。機能性だけでなく強度がとても重要です。県の工業試験場で何度も試験を行い、材料や仕組みに試行錯誤を重ね、通常の3~4倍の強度を持つ業務用椅子を製造していました。



▲昭和28~30年のパイプイス

▲パチンコイス

▲ナラ材で製作した木製の業務用イス



▲昭和50年、日本で初めて作られた業務用イスカタログ

## 時代に合わせた柔軟な展開で業務用椅子の専門メーカーへ

### 農機具からスチール製パイプ椅子へ 技術開発を重ね、時代の変化に即応

明治38年、私の祖父が農機具を製造する「近藤農産具製作所」を興したのが、ナゼロの始まりです。父親が入社した昭和初期頃から少しずつ変化が起こってきたようで、昭和16年には有松絞りの技法のひとつであるクモ絞りの機械を開発。これは父が有松絞りの名店・竹田嘉兵衛商店の七代目と同級生だったことから、その影響を受けての開発だったと思います。それ以後は農機具と絞り機械の製造をしていましたが、太平洋戦争中の昭和18年頃には戦時体制のため工場は、豊川海軍工廠や中島飛行機の下請として航空機の部品を製造。終戦後に許可が下りるとまた絞り機械を造り、絞りの加工を広く商っていたことは、私も記憶に残っています。

昭和25、26年頃には、スチールパイプ曲げ加工の新しい工法を開発します。それまでのスチールパイプは、パイプの中に砂を詰めて熱して曲げていましたが、父は型を作って曲げる新しい方法を開発。当時、愛知県や浜松市あたりで盛んに自動二輪車が造られており、弊社でもハンドルやエキゾーストパイプなどを製造してホンダ、ヤマハ、メグロといったメーカーに納めていました。そして昭和27年頃には、二輪車で使用していたスチールパイプを使い、日本で生産され始めていたスチール製のパイプ椅子の製造も始めることになりました。これは終戦後の日本のライフスタイルの変化に合わせた業務展開で、畳の生活から椅子への欧米式のスタイルがブームになり、新素材によるスチール椅子が注目され、価格も手頃で爆発的に売れるようになりました。また東京と大阪の間にあるこのエリアでは、国道1号線を利用した物流も盛んでしたから、物流を担う

## まだ世にないけれど、役立つものを。「スリーパーシリーズ」誕生

### 大切なのはストレスなく過ごすこと 病院のための家具開発に着手

祖父も父もそうだったようですが、私は自分で何かを考え、まだ世にないものを作りたいと思っています。ところが、デザイン・素材・コストと一生懸命考え製造したものが、世に出てヒットするとすぐに真似をされてしまいます。いかに安く造るかだけに注力しているように思われるものも往々にしてあります。商売に対する考え方はそれぞれですので仕方ないことですが、私は人の真似をしたり、

すでにあるものを作ることをあまり好ましく思いませんでした。業務用椅子の専門メーカーとして製造を続けながら、辟易としていた時期がありました。そんなときに、病院建築界で非常に著名な、名古屋大学の柳澤教授と出会いました。また、ある病院の先生からも家具開発・製造を頼まれたのですが、私は病院といえば、とても混雑している待合スペース、薬や消毒薬剤などの臭い、無機質で冷たい感じのするインテリア…居心地がいい場所というイメージはなく、業務展開にも乗り気ではありませんでした。しかし病院という世界について話をするうちに、柳澤教授は碧南市民病院や愛知県が

んセンターなど多くの病院建築に携わり、よりよい病院づくりのためにさまざまな試みをされている方だと知りました。さらに病院の先生方も病院の持つマイナスイメージを変えたいと思われていることがわかり、病院のための家具開発・製造に取り組むことにしたのです。

病院の椅子は、健康な人が使う椅子とは違い、体の弱い方や具合の悪い方が使います。素材や仕様などちょっとしたことが命に関わる可能性もあるため、強度だけでなく安全性がとても大切です。そしてもうひとつ大切なのが、ストレスの問題です。私は昭和45年にアメリカへ留学しましたが、当初は英語が話せず、友人や知り合いもあまりいない中、体調不良に悩まされ、病院にいても治らないということが3ヶ月ほど続きました。慣れない環境でストレスを抱えていたんですね。英語が話せ、人を知るようになって知らぬ間に体調不良も治ったのです。ストレスが健康に大きな影響を及ぼすことを身をもって体験したのです。日本でよくある多床室での入院は、患者も付き添う家族も同室の方への気遣いが絶えません。早期治癒にはストレスなく過ごせる環境が必要不可欠であり、また医師や看護師などそこで働く人々の環境に配慮することも、とても大切なことなのです。

柳澤教授にはその後もお世話になり、国際的な病院建築学会や病院視察にご一緒する機会を得ました。病院のための椅子の開発に取り組むのは私たちが初めてでしたが、病院に携わるプロの方々から教わり、ともに勉強しながら、病院とはこうあるべきだと学びました。そうした知識や情報を基に、本当に必要なものは何なのか、私たちの作る製品の在り方について考えながら、病院のための家具開発・製造に取り組んできました。

### 安全で、機能的で、美しく 技術と思いで開発した「スリーパーシリーズ」

そうして誕生したのが、「スリーパーシリーズ」です。平成21年に第一弾の「スリーパーチェア」を発表しました。座面を持ち上げてロックを解除すると座面が引き出せる仕組みで、コンパクトながら、椅子とベッドの高い機能性を両立させています。腰への負担を和らげる素材、キャスター付きで容易な移動など、妊産婦や子どもなど誰でも安心して使うことができるようこだわって開発しました。シリーズ展開として、座面を二段階に引き出せ、2人掛けから4人掛けにもベッドにもなる「スリーパーソファ」や、ロビーや待合室といったラウンジ用椅子で、非常時には2脚を組み合わせてベンチやベッドとして使用できる「スリーパーラウンジ」などがあります。せっかく便利で快適な家具でも、部屋の間取りや医療機器

の制約によって使えないのでは意味がありませんから、左右対称にしたり、背もたれや肘のありなしを吟味するなど機能性をさらに高めるだけでなく、デザインや張り材も検証と改良を重ね、必要な機能を損なわずに美しく心地よくデザインするかということに注力してきました。

近年では、多くの建築家や専門家の研究と努力によって、明るいロビー、豊かな色彩のインテリア、不安を感じさせず快適に過ごせる個室などが取り入れられるようになってきました。若い人、子ども、高齢者、健康な人ばかりでなくいろいろな人が集まって過ごす病院は、「誰にでも使える家具」を作るうえでひとつの指標となる場所だと思えます。病院建築の初期から関わらせていただくことで、安全で、機能的で、美しい家具を作るための多くの経験を積むことができました。

### ベッドに変化する「スリーパーシリーズ」



▲簡単操作でイスからベッドへ早変わり、スリーパーチェア A 特許第4699549号、第4733781号



▲コンパクトなソファがベッドへ早変わり、スリーパーソファ C 特許第6684010号



▲災害時に役立つ、イス2脚がベッドに変身、スリーパーラウンジ

## 独自の付加価値で、社会に奉仕できる企業でありたい

### 社会の課題に対応可能な製品を より多彩な施設に提案していきたい

病院の椅子として開発されたスリーパーシリーズですが、今後はさまざまな空間・施設に提案していきたいと考えています。そのひとつが、災害時に避難所の運営にあたる自治体です。学校や公民館といった避難所では、限られた狭いスペースの中で直接床に座ったり寝起きをしたり、多くの人が気を遣いながら苦しい時間を過ごすというのが現状です。そんなときに、普段使いの椅子をベッドとして使うことができれば、多少なりとも心が安まり、ストレスの軽減に繋がると考えています。他には、実際に東京の地下鉄でも採用されていますが、駅舎に設置しておけば、乗降客が気分が悪くなったときや災害時に帰宅困難者となったときでも体を休めることができますし、国が進める「働き方改革」でも、一定条件の基では臥床できる休養室を設けることが義務づけられていますから、広く一般企業にもご提案できます。スリーパーラウンジは、6セット12脚の椅子を重ねると畳1畳分のスペースで保管が可能。収納スペースが少なくすむことも魅力のひとつです。そして今世界中で最も大きな問題である感染症ですが、私たちの製品はアルコールや次亜塩素酸ナトリウムにも対応した張り材を使用しています。除菌しても張り材が脱色したり亀裂が入ったりすることがなく、安心安全快適に使用していただくことができます。

今年、新しく制作した製品カタログでは、こうした製品を豊富に掲載しています。スリーパーシリーズのような機能製品にはQRコードを添付し、操作方法を動画で視聴できるようになっています。動画なら、言語が異なる国の人にもすぐに操作方法を理解していただくことができますからね。よい製品を、どのようにしてより多くの人々に知っていただくか。病院だけでなく、自治体、公共施設などにどのようにPRしていくかが、今後の課題だと考えています。



### 商売は、価値ある提案あってこそ 多様な人々の暮らす社会のために

私が商売を始めるときに納得できなかったのが、安易に儲けを得ようとする。人の真似をして、安く作ったものに、さらにいくらかの儲けをのせて売るということは、私には到底理解できないことでした。プロとしてこだわって作り、思いを込め、製品を手にする人にとって価値ある提案ができなければならない。付加価値があって初めて、商売が成り立つと考えています。私は何か選択に迷うときには、いつも難しい方を選びます。人がやらないこと、やりたくないこと、困難な道を選ぶと、そこにはまだ誰もやったことのないもの・ことがあるんですね。それが付加価値につながるのだと思います。

弊社には社訓はありませんが、「社会に奉仕できる企業」でありたいいつも考えています。健康な人、体の弱い人、若い人、高齢者…いろいろな人たちが共存できる、そういう社会であってほしい。若い人だけ、高齢者だけ、それではおもしろくないでしょう(笑)。安全性、機能的、そしてデザイン性…本当に大切なことは何かを考えながら、多様な人々が健やかに暮らすために必要なものを生みだしていきたい。ナゼロの家具が、喜びと豊かさをもたらすものでありたいと思っています。

### ■企業プロフィール

会 社 名	ナゼロ株式会社
本 社	〒448-8540 愛知県刈谷市今川町花池53
T E L	0566-36-1321
F A X	0566-36-1329
設 立	昭和28年5月
資 本 金	5,380万円
主 業	パブリックスペースに対応した家具、災害時に役立つイス、病院や高齢者・福祉施設に向けた家具の製造販売
ホ ー ム ペ ー ジ	http://www.nazero.co.jp

### ■企業(グループ)沿革

明 治 3 8 年	愛知県刈谷市において農機具の生産を始め、近藤農産具製作所として発足
昭 和 1 6 年	有松絞りの一種、クモ絞り機械を製作し、絞りの生産を始める
昭 和 1 8 年	豊川海軍工廠、中島飛行機の協力工場として航空機の部品製造を行う
昭 和 2 6 年	スチールパイプの曲げ加工技術を開発し、オートバイのハンドル、エキゾーストパイプの製造を始める
昭 和 2 8 年	社名を「名古屋オート工業株式会社」とし、スチールパイプ椅子の製造を始める
昭 和 4 4 年	パチンコ椅子を考案、製造を始める
昭 和 4 7 年	社名を「名古屋椅子工業株式会社」と改める
昭 和 5 0 年	ホテルレストラン・喫茶店などで使われる業務用家具を開発し、業務用椅子の専門メーカーになる
平 成 5 年	創立40周年の記念事業として新社屋を建設、ブランド名を「オート」から「ナゼロ」と改める
平 成 8 年	名古屋大学の柳澤教授のもと、病院・高齢者のための家具開発を始める
平 成 1 6 年	創業100周年を記念して、社名を「ナゼロ株式会社」と改める
平 成 2 1 年	「スリーパーチェア」を開発、以後多くの病室で採用される
平 成 2 4 年	高齢者のための椅子「ホルドチェア」を開発

# 当金庫の 2020年度第1四半期の 業況をお知らせいたします。



第70期通常総代会の開催(6月18日)



<創立70周年記念事業>  
安城市はじめ18市町へ寄付(6月~7月)



(左より:安城市長 神谷 学 様、当金庫理事長 山内 正幸)

## 当金庫の概要(令和2年6月末現在)

創 業	昭和25年10月25日
預 金	2兆2,102億円
貸 出 金	1兆936億円
出 資 金	12億34百万円
会 員 数	78,798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 職 員 数	1,325名
長 期 発 行 体 格 付	A+(JCR)

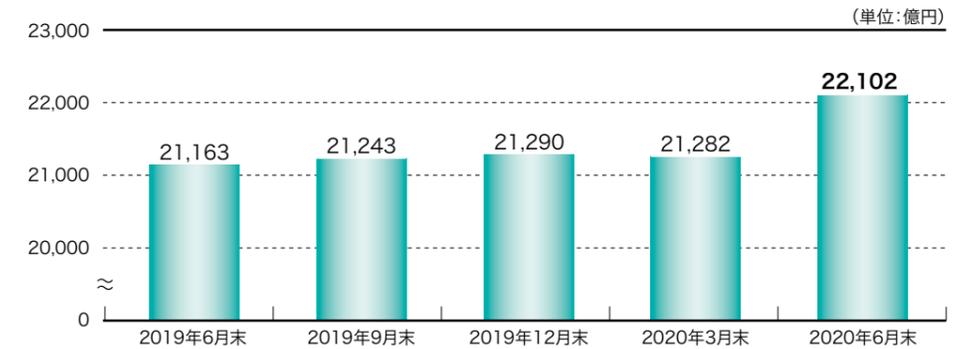
## 開示項目

- 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

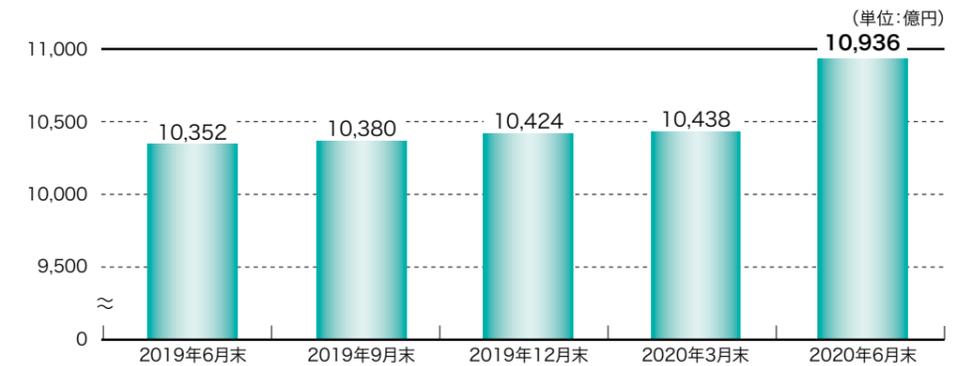
## 預金・貸出金の状況

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)

	2019年6月末	2019年9月末	2019年12月末	2020年3月末	2020年6月末
金融再生法ベースの不良債権(A)	323	320	316	314	316
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	37	37	39	31	31
危険債権	230	228	225	225	224
要管理債権	55	53	51	57	60
正 常 債 権	10,053	10,083	10,134	10,151	10,648
合 計 (B)	10,376	10,403	10,451	10,466	10,964
不良債権比率(A)/(B)	3.12%	3.08%	3.03%	3.01%	2.89%

(注)2020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、2020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、2020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。

(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2年4月1日～令和2年6月30日)

4月1日	2020年度新入職員入庫(59名)
4月2日	「へきしんギャラクシープラザ」ネーミングライツ導入記念式典を開催
4月6日	公益財団法人碧海育英会 令和2年度奨学生を決定
4月13日～6月5日	「へきしんアプリde一生通帳by Moneytreeキャンペーン」を実施
4月20日	「へきしん家族信託専用口座」の取扱開始
5月13日	「ナゴヤ・中小企業金融ワンストップ連携機関」に認定
6月1日	「有料職業紹介事業」の許可取得および人材紹介業務の開始
6月5日	「あいち活性化投資事業有限責任組合(通称:へきしん未来への架け橋ファンド)」を設立
6月15日	「へきしんアプリ ～スマート管理ぶらす～」をリニューアル
6月15日	信用金庫の日に全営業店で「詐欺被害未然防止活動」を実施
6月15日	安城市へフェイスシールド「A-MASK」を三菱UFJ銀行安城支店と合同で寄贈
6月18日	第70期通常総代会の開催
6月18日	2020年3月期(令和元年度)決算発表
6月18日	へきしんミニディスクロージャー2020の発行
6月19日～7月16日	<創立70周年記念事業>安城市はじめ18市町へ教育環境整備費として寄付
6月22日	自動振替専用定期積金「yell(エール)」の取扱開始
6月22日	安城市と「事業承継支援業務提携に関する覚書」を締結



「へきしんアプリ ～スマート管理ぶらす～」リニューアル(6月15日)



安城市へフェイスシールドを寄贈(6月15日)



「詐欺被害未然防止活動」を実施(6月15日)



自動振替専用定期積金「yell(エール)」取扱開始(6月22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。

## へきしんSDGsレポート vol.2

2020年  
4月2020年  
6月

当金庫のSDGsへの取り組みをご紹介します。

## 安城市と「事業承継支援業務提携に関する覚書」を締結

経営者の高齢化に伴い今後ますますニーズが高まる事業承継支援について、令和2年6月22日に安城市と業務提携に関する覚書を締結しました。



締結風景(左より:当金庫理事長 山内正幸、安城市長 神谷 学様)

## 人材紹介業務を始めました!!

お客さまが抱える「人材」に関する課題解決のお手伝いをするため、令和2年6月1日付で厚生労働大臣より「有料職業紹介事業」の許可を取得し、人材紹介業務を開始しました。へきしんの専門担当者がお客さまの求人ニーズをお聞きし、へきしんが提携する人材紹介業者にお取次ぎします。



## 「あいち活性化投資事業有限責任組合(通称:へきしん未来への架け橋ファンド)」を設立

事業者さまの様々な資金調達にお応えするため、融資以外の新たな資金調達手段として、投資事業有限責任組合(ファンド)を設立しました。

## ■ファンド概要

設立日	令和2年6月5日(金)
ファンド総額	550百万円
存続期間	10年(最長2年間の延長可能)
組合員(出資額)	無限責任組合員:株式会社NEX Consulting(50百万円) 有限責任組合員:碧海信用金庫(500百万円)
投資形態	株式引受等

## 投資事業有限責任組合(ファンド)とは

事業目的が投資事業に限定された組合組織。無限責任組合員(ゼネラルパートナー=GP)と有限責任組合員(リミテッドパートナー=LP)の2種類の組合員により組成。GPはファンドの業務執行を行い、組合の債務について無限の責任を負います。LPは出資した範囲で責任を負います。当金庫は有限責任組合員(LP)の立場となります。



締結風景(左より:株NEX Consulting代表取締役社長 山本成一郎様、当金庫理事長 山内正幸)

#### 全業種 回答数344社

今期の実績(4-6月期) 業況D-Iは▲70.6。前期より大幅に悪化。  
 来期の見通し(7-9月期) 業況D-Iは▲74.9。来期の見通しも厳しい。

業況D-Iの推移



#### 製造業 回答数126社

今期の実績(4-6月期) 業況D-Iは▲88.1。前期より大幅に悪化。  
 来期の見通し(7-9月期) 業況D-Iは▲90.5。来期の見通しも厳しい。

業況D-Iの推移



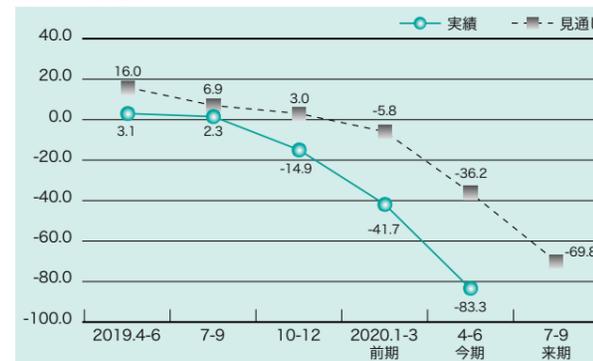
売上D-Iの推移



収益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	
	2018年 10-12月	2019年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	2020年 1-3月	4-6月	7-9月	2020年 7-9月	2020年 10-12月
業況	5.4	1.4	▲1.4	▲6.6	▲15.4	▲31.3	▲70.6	▲74.9	▲74.9	▲74.9
売上	9.9	8.4	▲1.1	▲1.7	▲12.3	▲30.0	▲69.2	▲65.4	▲65.4	▲65.4
収益	▲2.0	2.0	▲8.8	▲5.4	▲15.7	▲25.5	▲70.6	▲69.8	▲69.8	▲69.8
資金繰り	▲4.5	▲6.3	▲8.6	▲8.2	▲5.3	▲17.2	▲34.0	▲42.2	▲42.2	▲42.2
在庫	1.3	▲1.6	▲3.4	0.6	▲1.0	6.5	8.2	8.5	8.5	8.5
設備	▲12.2	▲11.5	▲9.3	▲10.1	▲6.4	▲4.5	8.2	6.6	6.6	6.6
人手	▲43.1	▲44.4	▲37.0	▲39.8	▲31.8	▲23.4	9.3	8.1	8.1	8.1

(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。

#### D-I判断指数

	前期実績					今期実績			来期見通し	
	2018年 10-12月	2019年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	2020年 1-3月	4-6月	7-9月	2020年 7-9月	2020年 10-12月
業況	4.6	8.4	0.8	▲9.1	▲21.5	▲48.4	▲88.1	▲90.5	▲90.5	▲90.5
売上	14.5	20.6	3.1	2.3	▲14.9	▲41.7	▲83.3	▲69.8	▲69.8	▲69.8
収益	▲8.4	9.2	▲3.1	▲2.3	▲18.2	▲38.6	▲83.3	▲78.6	▲78.6	▲78.6
資金繰り	▲9.2	▲9.2	▲6.9	▲6.8	▲10.7	▲24.4	▲50.8	▲59.5	▲59.5	▲59.5
在庫	2.3	▲1.5	▲2.3	2.3	1.7	11.8	23.0	24.6	24.6	24.6
設備	▲16.9	▲13.1	▲11.5	▲6.1	▲2.5	▲5.5	25.4	23.0	23.0	23.0
人手	▲44.6	▲43.5	▲39.7	▲35.6	▲13.2	▲8.7	40.5	38.9	38.9	38.9

(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。

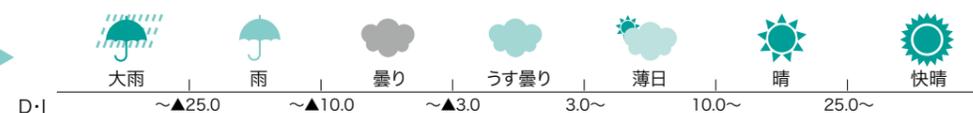
#### 調査概要

- 調査実施時期 2020年6月1日～5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)	126	35	74	28	79	2	344
構成比(%)	36.6%	10.2%	21.5%	8.1%	23.0%	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35社

今期の実績(4-6月期) 業況D-Iは▲62.9。悪化傾向が急激に進行。  
来期の見通し(7-9月期) 業況D-Iは▲65.7。来期の見通しも厳しい。

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

	2018年 10-12月	2019年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	2020年 1-3月	前期実績	今期実績	来期見通し
業況	▲8.3	5.9	2.9	0.0	▲14.7	▲17.6	▲17.6	▲62.9	▲65.7
売上	2.8	26.5	0.0	▲6.1	▲11.8	▲11.8	▲11.8	▲54.3	▲62.9
収益	0.0	14.7	▲17.1	0.0	▲14.7	▲8.8	▲8.8	▲65.7	▲71.4
資金繰り	2.8	0.0	▲8.6	▲9.1	▲5.9	▲11.8	▲11.8	▲20.0	▲17.1
在庫	▲2.8	5.9	5.7	24.2	9.1	11.8	▲2.9	▲2.9	2.9
設備	▲8.3	▲9.1	▲2.9	▲9.1	▲11.8	0.0	2.9	▲2.9	▲5.7
人手	▲38.9	▲47.1	▲31.4	▲48.5	▲26.5	▲26.5	▲26.5	▲5.7	▲2.9

(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74社

今期の実績(4-6月期) 業況D-Iは▲66.2。前期より大幅に悪化。  
来期の見通し(7-9月期) 業況D-Iは▲59.5。来期は若干改善の見通し。

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

	2018年 10-12月	2019年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	2020年 1-3月	前期実績	今期実績	来期見通し
業況	▲8.3	▲24.7	▲22.4	▲28.9	▲51.6	▲41.7	▲41.7	▲66.2	▲59.5
売上	▲5.6	▲21.9	▲7.9	▲21.1	▲43.5	▲44.4	▲44.4	▲63.5	▲54.1
収益	▲15.3	▲28.8	▲17.1	▲22.4	▲41.9	▲34.7	▲34.7	▲63.5	▲55.4
資金繰り	▲9.7	▲21.9	▲21.1	▲18.4	▲12.9	▲20.8	▲20.8	▲36.5	▲37.8
在庫	8.3	6.8	▲3.9	3.9	1.7	8.5	8.5	7.4	5.9
設備	▲4.2	▲6.8	▲10.5	▲15.8	▲3.2	1.4	1.4	▲4.1	▲4.1
人手	▲29.2	▲38.4	▲27.6	▲25.0	▲35.5	▲9.7	▲9.7	▲1.4	▲1.4

(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。

**サービス業**  
回答数28社

今期の実績(4-6月期) 業況D・Iは▲85.7。前期より急激に悪化。  
来期の見通し(7-9月期) 業況D・Iは▲75.0。来期は若干改善の見通し。

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

	2018年 10-12月	2019年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	2020年 1-3月	今期実績 4-6月	来期見通し 7-9月
業況	▲3.2	▲8.3	0.0	▲3.4	0.0	▲8.0	▲85.7	▲75.0
売上	▲6.5	▲29.2	▲4.0	3.4	0.0	▲12.0	▲92.9	▲78.6
収益	▲9.7	▲25.0	▲4.0	▲10.3	0.0	▲12.0	▲85.7	▲78.6
資金繰り	▲6.5	▲16.7	▲20.0	▲6.9	▲3.6	▲16.0	▲46.4	▲46.4
設備	▲33.3	▲20.8	▲8.3	▲10.3	▲17.9	▲24.0	0.0	0.0
人手	▲54.8	▲45.8	▲52.0	▲51.7	▲46.4	▲64.0	17.9	7.1

(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79社

今期の実績(4-6月期) 業況D・Iは▲48.1。前期より大幅に悪化。  
来期の見通し(7-9月期) 業況D・Iは▲69.2。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 10-12月	2019年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	2020年 1-3月	今期実績 4-6月	来期見通し 7-9月
業況	29.3	16.9	13.6	17.5	18.1	▲7.8	▲48.1	▲69.2
売上	25.6	21.7	1.2	10.0	12.5	▲11.7	▲53.2	▲65.8
収益	22.0	22.9	▲6.1	6.3	2.8	▲7.8	▲55.7	▲65.8
資金繰り	6.2	14.5	4.9	0.0	9.7	▲5.2	▲8.9	▲30.4
在庫	▲5.0	▲11.1	▲10.1	▲14.1	▲12.7	▲6.8	▲9.3	▲13.3
設備	▲3.5	▲11.9	▲8.9	▲12.7	▲10.2	▲3.8	▲7.5	▲5.7
人手	▲48.8	▲49.4	▲39.0	▲52.5	▲55.6	▲45.5	▲25.3	▲26.6

(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! 33

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



## ネガティブ部下を、ポジティブ部下にするには?



### 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

- 東北営業所を率いる岡崎所長は、全社的に始まったコストダウン活動を、「トップダウン」ではなく「ボトムアップ」で進めていこうとしていた。そこには、コストダウンの実現と同時に、岡崎所長の考えるもう一つの大きな狙いがあった。
- これまで、岡崎所長が一方的に指示するだけで部下に考えさせるような指導をしてこなかったせいか、東北営業所では、各自が指示されたことを指示された通りに実行しているだけのことが多い。新しいことにチャレンジする雰囲気もほとんどない。それでも、売り上げが上がっていればよいが、このところ顧客からの減額要請が相次ぐなど状況はあまり芳しくない。
- 今のままでいくと対前年度比ではマイナスになる公算が高い。岡崎所長は、自分自身も営業活動に力を入れるのと同時に、部下一人一人にも今までの仕事の進め

- 方を見直し、自ら考え、工夫しながら仕事に取り組んでほしいと考えている。
- 岡崎所長は、コストダウン活動を、各自が仕事の進め方を見直すきっかけにしようと思っているのだ。
- 岡崎所長は、これまで本音を部下に伝えることはなかったが、東北営業所を変えるならまず自分が変わろうと、自分から歩み寄り、今の考えや今後の方針を部下に伝えるようにしていた。
- しかし、岡崎所長の意に反して、部下はなかなか殻を破ってくれない。岡崎所長が、東北営業所変革のキーパーソンと期待している真一も、やる気はあるものの、うまく行動に移せず、気持ちだけが空回りしているようだ。真一が岡崎所長にコストダウンの進め方について相談する会話の中に、上司と部下のギャップが見えた……。

### 真一が岡崎所長にコストダウンの進め方について相談する会話

**真一** 所長。お忙しいところすみません。コストダウン活動についてお伺いしたいことがあるのですが、お時間よろしいですか?

**所長** はい。どういったことでしょうか?

**真一** コストダウン活動の進め方について、所長はどのような方法が最もよいとお考えなのでしょう?

**所長** 私が考える方法? 質問の意図が分からない。何が言いたいのですか?

**真一** えーと、「コストダウン活動を進めるに当たって、どのような方策が考えられるか所員全員で意見を出し合って、やり方を決めてみてください」と所長がおっしゃったので、私は現在、皆の意見を取りまとめようとしています。

**所長** それで?

**真一** ですが、皆から意見がほとんど上がってこないんです。もう少しやり方を変えないと難しいのではないかとと思うのですが……。

**所長** 意見が上がってこないとは、どういうことですか? 皆、具体的になんて言ってるの?

**真一** 皆からは逆に、「所長はどうしたいって言ってるのか」と聞かれています。

**所長** うーん……。



**真一** 恐らくですが、これまで皆、所長が決めたことに従うというスタイルで仕事を進めてきたので、急に「自分たちで決めなさい」と言われても戸惑っているんだと思います。所長のほうから皆に、「私だったらこうする」という案をいくつか示していただいたほうがよいと思います。

**所長** そうすると、結局私が示した案に決まってしまうと思います。それでは意味がない。主任。私がなぜ「自分たちで決めてくれ」と言っているか分かりますか?

**真一** えーと、仕事の一つ一つを自分たちで見直す習慣を身に付けるためです。

**所長** それだけではないです。私は皆に、自分たちで考え判断し、行動できるようになってほしいと思っています。主任の言うように、これまでは何事も私が決めて、皆に指示を出して動かしてきました。でも、そういうやり方では、いつまでたっても新しいことは生まれてこないし、前には進めない。試行錯誤しながらでも自分たちで考えて仕事を進めていく、東北営業所をそういう組織にしていきたい。私はね、主任。多少荒療治でも、コストダウン活動をそのきっかけにしたいと思っています。

**真一** はい。所長のおっしゃることはよく分かりますし、私も賛成です(でも急には無理なんじゃないかな……)。



### 上司と部下、それぞれの思いや考え

#### 上司は部下に自分で考えてもらいたい

- 多くの上司が部下に期待することは、部下が自分で考え行動できる「自立型人材になること」です。
- 上司がこうしたことを求めるのは、部や課など組織を構成しているメンバー自身がさまざまな意見を出し合いながら仕事を進めていく風土を作り、組織全体を成長させていきたいと考えているからです。そのためには、ときには部下を突き放し、とことん自分で考えさせるような荒療治をすることもあります。
- こうした上司は、部下が上司の指示を待っているだけだったり、「これまでではこうだったから」と“思考なき前例踏襲”をしようとしたときなどに、部下の言動をネガティブに感じ、残念に思います。

#### 部下は自分で考え決めることに足がすくむ

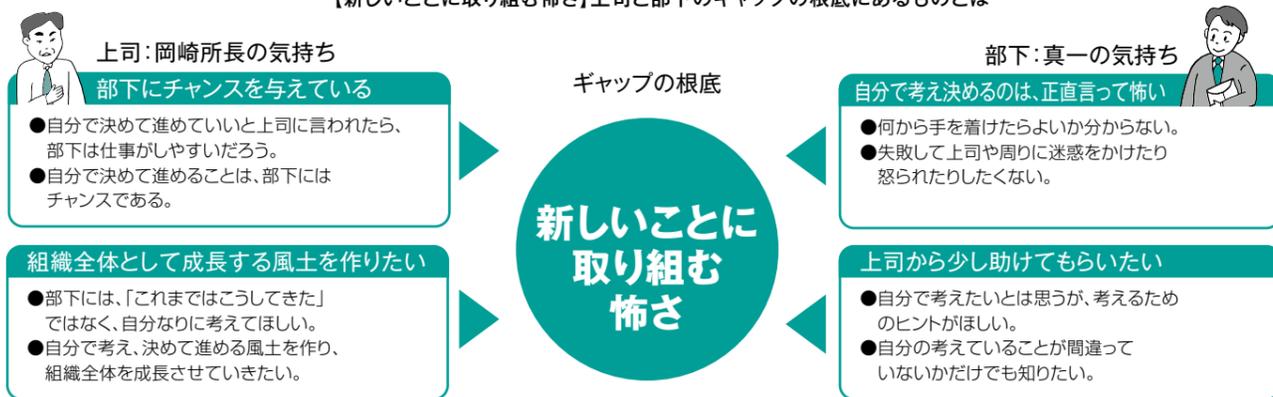
- 一方、自分で考え判断して行動することが苦手な部下は少なくありません。
- ただでさえ、多くの人は「現状維持」や「前例踏襲」を選択しがちです。現状維持や前例踏襲には安心感がある上に、「変える」ことは労力がかかると感じているためです。特に、これまで上司が決めたことや上司の指示に従って仕事を進めてきた部下は、「自分で考えて決める」ことに慣れていないため、大きな負担に感じます。
- こうした部下の多くは、いざ「自分で考える」と言われても、何をどのように考えてよいか分からず、思考がストップしがちです。ときには、「これまでではこうだったから」という理由で、一歩踏み出さないことを正当化してしまうこともあります。

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「新しいことに取り組む怖さ」

- 「自分で決めて進めている」と上司に言われたら、「多少の不安はあるものの、部下にとっては、自分の力を試すことができる大きなチャンスになるだろう」と考える上司は少なくありません。上司としては、本当は自分(上司)で実行するほうが早く、結果も出せるだろうと思うところを、あえて部下に新しいことに取り組むチャンスを与えているつもりです。
- 一方、部下は、「上司からの指示がなく、自分で決めて進める」ことに対して、上司が思っている以上に「怖さ」を感じています。「何をしたらよいか分からない」「失敗したくない」などの気持ちから、新しいことに取り組むことは大きなプレッシャーだと感じてしまいがちなのです。
- 上司と部下とでは、新しいことに取り組む怖さというギャップが生じています。

【新しいことに取り組む怖さ】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. 考えるためのヒントを与える

■ 部下が新しいことに取り組む怖さを感じる理由の一つは、「考え方が分からない」「やり方が分からない」と思っているからです。そこで上司は考えるためのヒントを与えます。その際には、直接答えを教えるのではなく、参考となる書籍やその分野に詳しい人を教えるなど、部下が自分で考えるためのヒントを与えるようにします。

2. 応援する姿勢を見せて背中を押す

■ 多くの部下は、失敗すること、間違ってしまうことを恐れます。上司は、部下に対して「たとえ間違ってもいい、自分で考えることに意義がある」と伝え続けましょう。何かあったら上司が責任を持つこと、部下の新しい取り組みを応援することも繰り返し伝え、部下の背中を押すことも忘れてはなりません。

部下に処方される“ギャップ解消薬”

1. とにかく、まず動いてみる

■ 失敗することや間違ってしまうことを恐れてしまって行動を起こさなければ、怖さはずっと変わりません。たとえ「怖い」と感じて、思いきって新しい一歩を踏み出すことが大切です。例えば、その仕事の目的と、必要と思われる準備を書き出してみる、参考となる書籍を読む、詳しい人に話を聞くなどから始めてみるとよいでしょう。

2. 自分の中の“引き出し”を増やす

■ 「知らない」という事実は怖さを倍増させます。さまざまな考え方や進め方を学び、自分の中の“引き出し”を増やすことで、「考え方や進め方が分からない」という怖さを払拭することも一策といえるでしょう。日ごろから書籍を読む、勉強会などに参加するなどして“引き出し”を増やすことが大切です。

ギャップ克服! 上司カ・部下カチェックシート

- 以下は、「新しいことに取り組む怖さ」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。
- 上司カチェックシートと部下カ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。

上司カチェックシート

- 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。

- 部下一人一人の得意分野と苦手分野を把握している
- 部下が仕事に取り組むとき、どの部分を難所を感じるかが分かる
- 部下が仕事に取り組む前に、進め方を確認している
- 部下の仕事の進捗状況を定期的に確認している
- 部下が「難しい」「できない」と言ったときは、できるようにする方法はないか、考えさせている
- 一度部下に任せた仕事は、最後まで部下にやらせている
- 部下には「これまではこうしてきた」という言葉を使わないよう指導している
- 部下には書籍や勉強会への参加を促し、知識と能力を磨かせるチャンスを与えている
- 新しいことにチャレンジする部下を応援し、その姿勢をほかの部下にも見せている
- 上司自らが常にポジティブな思考、発言をするよう心掛けている

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%

部下カチェックシート

- 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。

- 上司に仕事の進捗状況を定期的に報告している
- 新しいことに取り組むときには、「いつまでにやる」と決めて、まず行動を起こしている
- 新しいことに取り組むときには、その仕事の目的を書き出して常に見えるようにしている
- 誰か何を担当しているどの分野に詳しいか、誰に何を相談すればよいか分かっている
- 新しいことに取り組むときには、最善の道筋と代替案を考えている
- 安易に「難しい」「できない」という言葉を使わないよう心掛けている
- 定期的に勉強会に参加したり社外の人と意見交換をしている
- 月に2冊は仕事に関連した書籍を読んでいる
- これまで、自分なりのやり方を新しく考え、上司に提案したことがある
- 新しいことにチャレンジすることが楽しい

チェックの数によるギャップ回避力の目安

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

以上

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



日本の四季⑧

### 夏は静かに過ごす季節

「夏断(げだつ)」とは、出家した僧が3ヶ月間酒や魚肉を断ち、1ヶ所に留まり修行に励むこと。

「日本の湿気を含む暑さには耐えられない」とは外国人観光客からよく聞きます。「夏休み」を開放的な「バケーション」と置き換えるには少し厳しい季節がやってきました。

日本の夏に関連する言葉は大人しいものが多く、「夏断」もそのひとつ。

肉を断つのは腐りやすいから、移動しないようにするのは暑いから。宗教行事にかこつけて、暑い夏の乗り越え方を昔の人々は心得ていたのかもしれませんが。この夏は遠方に暮らすあの人へ、見舞う手紙を出しましょう。



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8月発行