

Hekikai Report

Hekishin Business Report quarterly Summer 2018

vol.
39
夏号



企業訪問 地域の躍動企業

株式会社 にいみ農園 代表取締役 新美 康弘 氏

地域の景気動向 平成30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! 25

“決められない上司”の実情

へきしんディスクロージャー

2018年度第1四半期

トピックス | ・へきしんビジネス商談会IN御園

碧海信用金庫

企業訪問
地域の躍動企業

東端支店お取引先

株式会社にいみ農園

代表取締役 新美 康弘 氏



「地域の皆さまに笑顔と健康をお届けしたい」と、トマトを中心とする野菜栽培に取り組んでいる株式会社にいみ農園。長年にわたる試行錯誤の末に、独自で開発した栽培技術・設備を活かして作られるオリジナル品種のトマトは、身近な地域の人々に大人気。直売所を訪れるファンが絶えないことから、その魅力を知ることができます。トマトを愛し、地域を愛し、農業にかける熱い思いをお持ちの新美代表にお話を伺いました。

左から和泉支店（東端支店担当）吉田営業担当、新美取締役、新美代表取締役、東端支店奥田支店長

品種、技術、販売スタイル。「おいしいトマト」のための試行錯誤

ミニトマト栽培の「弱点」に直面
生き残りのために直売スタイルへ

昭和44年頃、父親は当時ではまだ珍しかった水耕栽培、今では養液栽培と言いますが、そのパイオニアとして設備なども我流で開発し、みつばやきゅうりなどを栽培していました。幼い頃から一生懸命に仕事をする父の姿を見ていたこともあり、自然と農業の道を志し、施設園芸に力を入れていた千葉大学で学びました。卒業論文の実験課題で、まだあまり出回っていなかったミニトマトを育て、素人作としてはおいしく作れたものですから、ミニトマトの栽培で農業の世界に入ると決めたのです。それが平成元年のこと。父は大産地でもあったいちじく

の栽培を、私は父親の養液栽培の技術を受け継ぎミニトマトのハウス栽培をと、分業して始めました。

地元の特産物や家業として代々作ってきた野菜などを選ぶことが多いなか、私はミニトマトを選んだものですから周囲にミニトマトを栽培する同業者はいませんし、技術・設備も父が独自で開発してきたもの。実際に栽培を始めてみると困ることも多くできました。一番困ったのは、卸売市場などに出荷してもいい値が付かないこと。農産物の価格形成は、例えばトマトなら熊本や豊橋などの大産地の荷に高い値が付きますが、市場としてあまりあてにされない小口ツトの荷はそうはいきません。また平成10年前後には、韓国産のミニトマトの輸入が増え市場低迷が続き、先祖代々の経営基盤もなく、技術・設

備が未熟だったこともあって経営状態は悪化。さらにミニトマトは、大玉のトマトに比べて収穫などに手間がかかりその分人手が必要で、売り上げは減っても人件費はかかるという3つのウィークポイントが重なって非常に苦しい時期がありました。作物を変えるか農業を辞めるかと考えていたときに、愛知県内で早くから直売形式で農業をしていた先輩と知り合う機会があり、妻と二人で相談に行きました。作物のこと、売り方のことなど親身になっていろいろ教えていただき、徐々に直売のスタイルへと移行。生き残りのために、直売という方法を模索してきました。

独自の品種と肥培管理システム
安定供給を可能にした「差別化」

現在栽培しているトマトは、「プリンセスあかねちゃん」「プリンセス希（のぞみ）」のミニトマトが2種、「プリンセスまお」の大玉トマトが1種の3種類。すべて自社で育苗したオリジナルの品種です。トマトを一年中出荷するため、約2haあるハウスを18分割し、季節をずらして順番に植え付ける「リレー栽培」にし、「少量培地耕」による養液栽培を行っています。少量培地耕とは、少量の培地を入れた植木鉢に、ミニトマトは4株、大玉トマトなら3株を植え付け、水や肥料など緻密に分量を決め少量ずつ多頻度で与えていく方法です。栽培工程で最も経験が必要とされるのは水と肥料のバランス。この「肥培管理」を徹底して行う必要があるため少量培地耕での栽培は多くありませんが、畝などで栽培するのに比べ、根へのストレスで糖度が上がるほか、味も揃いやすいなどの利点もあります。

おいしいトマトを安定的に作るには、品種と肥培管理技術、これが2本柱だと思っています。

品種はオリジナルで、これは同業者との棲み分け・差別化が理由のひとつ。平成12、13年頃、弊社では農業の修行をしたという若者を気軽に受け入れていました。彼らが独立して近隣で農業をするとすると、弊社と同じ作物を同じ方法で作る



少量培地耕

肥培管理システム

ことも多いでしょう。同じ作物を作っていると味や値段など比較されやすく、とすれば競合する商売敵を生むことにもなりますよね。その点、オリジナルで育苗したトマトなら、お客様にここにしかないからと買い分けてもらえ、弟子とバッチングすることもないわけです。もちろん、オリジナルの品種開発には苦労もありました。トマト栽培で技術的に一番難しいのは、夏場の着果不良。トマトは夏野菜ですが、暑すぎるとうまく実がつかないのです。夏場に着果しやすい性質を持つトマトもありますが、皮がはじけやすかったり実が柔らかいなど継続して経済生産するには難点もあったため、交配を重ねてオリジナル品種の育種を行いました。ここ十数年くらいは、「おいしいトマト」＝「甘いトマト」という認識が主流ですが、糖度が高いいわゆるフルーツトマトは、1本の株から採れる数を減らして作るもので、たくさん作ることは両立しません。ですから、高く売ることを考えないといけない。私の考えるおいしいトマトは、甘味と酸味のバランスがとれていること。トマトが嫌いな人にも食べやすいあまり酸味の立たない「プリンセス希」、昔ながらの甘酸っぱいトマトを好む方に甘味も酸味もしっかりある「プリンセスあかねちゃん」と、味の系統を分けて栽培しています。種苗登録、いわゆる植物特許を取ったり、商標登録もしています。弊社の直売所は3ヶ所ありますが、いずれも住宅地にあります。毎日の食卓に並べるために近所の主婦が立ち寄って買ってくれるトマトは、お値打ちに提供したい。毎日ないと物足りなくて、値段はリーズナブルなもの、それが長く買ってもらえる商品だと思うのです。

肥培管理は、それぞれの社員が行き当たりばったりで行えば味はバラバラになってしまいますので、会社として統一した管理を行うことが必要です。そのため、長年蓄積してきたデータや経験値などを活かして、液肥と灌水を制御する肥培管理システムを電子制御メーカーと共同開発しました。灌水の量やタイミング、肥料の濃度やブレンドの加減を機械的に行えるようにオーダーして作ってもらったのです。気候条件などに照らして入力値を変更し、シーズンを通してシステムを運用しています。年間を通じて安定して同じ味のトマトを作ることは本当に大変なことなんです。この制御方法も特許を持っています。制御機器の販売はしていませんが、弊社の財産であるといえます。

大切にしたいのは、地域にあること、ファンになってもらうこと

直売所を増やし新規顧客を開拓
農場開設で供給と交流に新風を

直売所では、ミニトマトのジュース、大玉トマトのジュース、ケチャップ、ジャム、トマト＆バジルソースの5種類の加工品も販売。詰め合わせのギフト商品もあります。直売のことなどを相談しにいった先輩のところでジュースを飲ませてもらったのがきっかけで、委託加工についても教えていただきました。栽培したトマトを、碧海冷蔵製氷株式会社さんでストックしていただき、一定数貯まると長野県の工場へ運んで商品にしています。手間をかけて作ったトマトにさらに加工賃をかけて瓶詰めして…と考えると、トマトをそのまま販売した方がいいのではと思うこともありますが、トマトが売り切れてしまったときでも加工品があれば店を開けていられます。せっかく来ていただいたお客様に何か商品があればいいと思ったのです。加工品は売上構成比としては1割ほど。営業力は未熟ですし商品にも珍しさはないため、業務用にルートを作ることまでは考えていません。あくまでも、直売所へ地元の方に買いに来ていただくことが基本です。直売所は、本店の碧南と、平成24年にオープンした岡崎店、平成26年にオープンした名古屋店の3ヶ所。社員のためにも業績を上向きにしたいと考えていますが、百貨店やネットなどで大量に販売するのは弊社には向いていません。それならば直売所を増やしてそれぞれの地域で新しいお客様を増やすことが、一番堅実な方法だと思います。本店には、四日市や浜松からもお客様が来てくださっていますので、すぐ隣の安城市などではなく、少し離れた岡崎市に直売所を作りました。岡崎までは車で40分ほど。「これくらいの距離なら岡崎市の店が上手いかず」にたたんでも本店の看板に傷は付かないな」という思いもありました（笑）。名古屋にしたのも同



贈り物に人気の「花しょうぶ」。フレッシュなミニトマトと、ミニトマトジュースのセット

様の理由です。

また、平成28年には長野の下伊那郡喬木村に、高原農場「南信州たかぎ農場」を開設しました。ミニトマトは育種効果もあって一年中いつでも採れるようになりましたが、大玉トマトは生産安定が難しく、7～10月末まで販売を控えていました。ジュースの加工を委託している長野の工場に行つては「こういう涼しいところでトマトが作れたら」という話をしていたのですが、喬木村では農業人口が減少し県外からの受け入れも検討しているということで、高冷地でのトマト生産を模索。大学の先輩との偶然の出会いなどいろいろなご縁もあって、平成28年の4月からトマトを作り始めました。今季で3作目。まだトマトの株も少なく、遠方ですから人や物のやりとりなどにもコストがかかります。事業所として独り立ちできているとは言えませんが、せっかく始めたことですから10年は続けたい。長野にはリンゴや市田柿などの特産品もあり、農家の方との交流もしています。生産拠点としてだけでなく、将来は仕入れ拠点としても成長の余地があるかもしれません。いろいろなことに取り組んでいきたいと考えています。

地道な積み重ねで獲得した
大切な顧客基盤と社員

オリジナルの品種、独自の肥培管理システムなど、他社との違いはいくつかありますが、弊社の強みを挙げるとするならば、それは「お客様」です。商売は、どんな経営であつても売り上げを構成するのは「商品とお客様」。では「誰に何を届けるか」というと、弊社は農業法人なのでお客様に作物を届けます。ここで大事になってくるのが、15～20年かけて地道に獲得してきたお客様です。直売所を開設しても、お客様は初めは何を売っているのかと恐る恐る入って来られる。弊社のトマトを知っていただけないと、支持は得られず、お客様になつていただけません。今ではダイレクトメールなどでお知らせを送るとなると、1万5千人ほどのお客様のリストがあります。こうした顧客基盤はすぐには築けない財産であり、強みです。特に何かねらいがあつて始めたわけではありませんが、碧南市内全域・安城市・高浜市など近隣の中学校の体験実習も、もう20年以上実施しています。また、地元の小学2年生が生活学習にもやってきます。ハウスに来てもぎ取り体験をし、学校に苗を持ち帰ってプランターに植え付け、夏休みに食べられるように育てるもので、こちらも15年程続いているでしょうか。生活学習の後には親子で直売所に買い物にきてく

ださる方もいますし、かつて生活学習などを体験した子で、働きに来てくれている人もいます。こうした積み重ねからも、弊社のファンになつていただくことができるなと感じています。

もうひとつの強みは、チームワークよく働いてくれる社員たちです。私一人だけでは、栽培から販売までを行うことはできません。アルバイト・パート・社員を含め40名ほど、中には20年近くになるキャリアを持つ社員もいます。弊社のことをよく知り、いい仕事をしてくれる、笑顔とやる気で働いてくれる人たちと仕事ができることも、強みだと思っています。



15年程続いている、地元の小学2年生の生活学習の様子

より地域に根ざした事業所、必要とされる事業所でありたい

確かな実績と数々の受賞歴
技術の向上で信頼を獲得

今年から母校の千葉大学園芸学部の非常勤講師として、半期に1、2度講師をしています。また、千葉大学を拠点とする特定非営利活動法人植物工場研究会では、植物工場に携わる方や、工場の周辺機器を開発している企業、農業に参入しようという企業の方々に、実際の農業現場について講演に行くこともあります。他にも、日本施設園芸協会でお話をしたり、農業に参入した企業の顧問をすることもあります。近年では農業に参入する企業は多いですが、農業の現場をよく知らずに失敗してしまうという事例が圧倒的に多い。農業では誰も真似のできない栽培技術を持つことは難しく、ただ一生懸命生産するだけでは業績はあまり向上しません。販路など先のことまで考える必要があることは、なかなか知られていないのです。農業を志す若者にも企業にも、農業を始める前に学ぶ場が必要であり、そうした機会を作っていく必要を感じています。

おかげさまで、今までにいろいろな賞をいただきました。平成17年、第64回中日農業賞において、第45回農林水産大臣賞を受賞しました。これは、当時まだ珍しかった直売をしていたこと、新規参入者のお手伝いをしていたこと、小中学生の農業体験など地域貢献をしていたことなど、私どもの経営スタイルを評

価していただいたのだと思います。妻や父もさまざまな賞をいただきました。平成27年には第44回日本農業賞において大賞を受賞し、第54回農林水産祭において内閣総理大臣賞ならびに女性の活躍賞を受賞しました。農林水産祭というのは、日本農業賞の受賞者を対象にその翌年に再審査が行われるもので、園芸や女性の活躍など8部門ある中で評価していただきました。そして、平成30年には黄綬褒章を受章いたしました。仕事への取組姿勢を評価していただけたことは、ただ素直にうれしく思っています。それでもまだ道半ばです。全国展開や海外進出などではなく、関わりの深い地域で、末永く、より地域に根ざした事業所になっていきたい。長く続けて行くには、地域の皆さんに応援してもらわなくてはなりませんから、地域に必要とされるように一日一日を頑張っていきたい。お客様にも、働いてくれる社員にも必要とされる事業所でありたいと思っています。「誰に何を届けるか」と言いましたが、トマト以外の野菜にも目を向けて研究をし、地域の人々に求められるものを作っていけば、ファンも増えて経営も徐々に上向いていくのではと思っています。他の作物といえ、最近お中元用のオススメとしてメロンの試作をはじめました。糖度は16度もあり、とても甘くておいしいんですよ。これからも、農業法人として、技術の向上でお客様に喜んでいただき、地域の信頼が高まるように頑張りたいと思います。

■企業プロフィール

社名	株式会社にいみ農園
本社	〒447-0071 愛知県碧南市桃山町 2-34
TEL	0566-48-6394
FAX	0566-48-6503
設立	平成17年
資本金	900万円
主な業務内容	トマトの生産および加工販売、その他園芸サービス
ホームページ	http://www.niiminouen.co.jp

■企業沿革

平成元年	愛知県碧南市にてミニトマトの施設栽培を始める 愛知県碧南市農業奨励賞を受賞(取締役社長 新美康弘)
平成17年	「新美農園」から「株式会社にいみ農園」に社名変更 第64回中日農業賞において第45回農林水産大臣賞を受賞
平成20年	愛知県碧南市農業奨励賞を受賞(取締役 新美みどり)
平成21年	愛知県碧南市農業功労賞を受賞(取締役会長 新美勝人)
平成22年	「農山漁村を担う女性」表彰において農林水産大臣政務官賞を受賞(取締役 新美みどり)
平成24年	にいみトマト・岡崎店をオープン
平成26年	にいみトマト・名古屋店をオープン、この頃ネット店もスタート
平成27年	第44回日本農業賞において大賞受賞、第54回農林水産祭において内閣総理大臣賞ならびに女性の活躍賞受賞
平成28年	長野県下伊那郡喬木村に、高原農場「南信州たかぎ農場」を開設
平成30年	黄綬褒章受章(取締役社長 新美康弘)

全業種 回答数356社

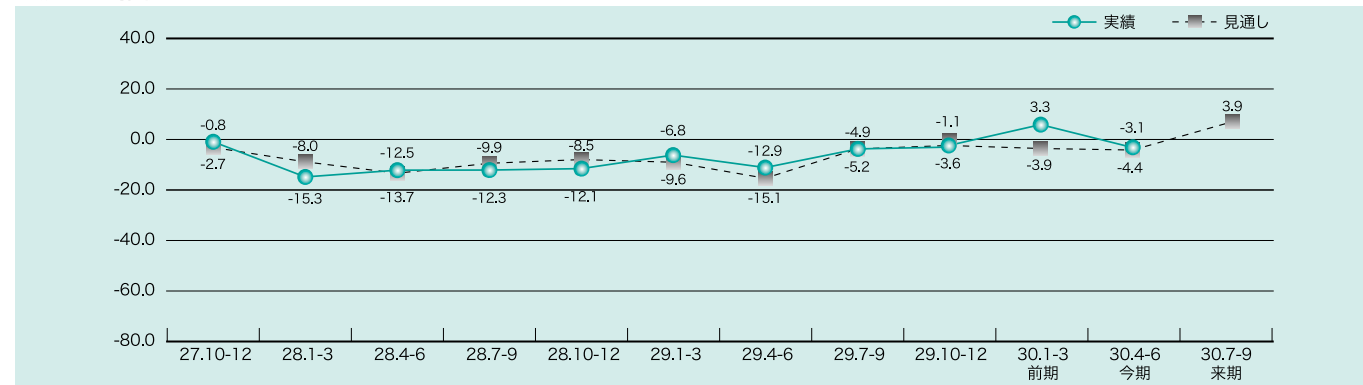
今期の実績(4-6月期)

業況D・Iは▲3.1。前期より悪化。

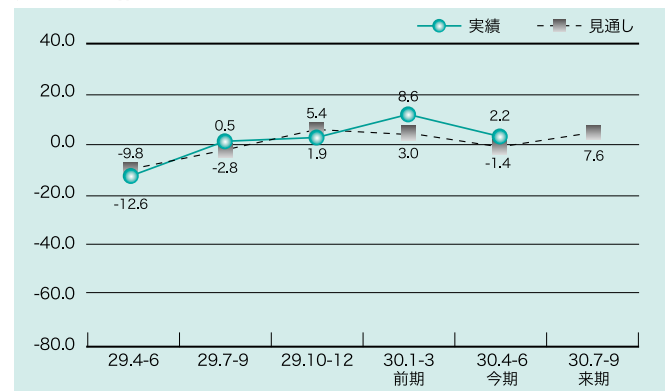
来期の見通し(7-9月期)

業況D・Iは3.9。来期は改善の見通し。

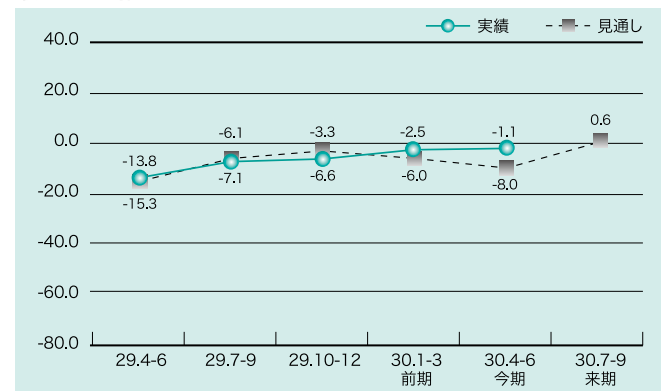
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	平成28年 10-12月	平成29年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	前期実績 平成30年 1-3月	今期実績 4-6月	来期見通し 7-9月
業況	▲12.1 	▲6.8 	▲12.9 	▲5.2 	▲3.6 	3.3 	▲3.1 	3.9
売上	▲7.4	▲7.6	▲12.6	0.5	1.9	8.6	2.2	7.6
収益	▲8.2	▲9.5	▲13.8	▲7.1	▲6.6	▲2.5	▲1.1	0.6
資金繰り	▲12.9	▲13.4	▲6.4	▲4.9	▲8.8	▲4.4	▲3.7	▲5.3
在庫	2.4	4.6	2.3	3.4	3.0	▲0.9	1.5	▲3.1
設備	▲6.3	▲3.7	▲5.8	▲8.9	▲9.1	▲10.9	▲8.1	▲8.7
人手	▲27.7	▲35.0	▲28.7	▲37.7	▲43.3	▲41.6	▲40.4	▲40.8

(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134社

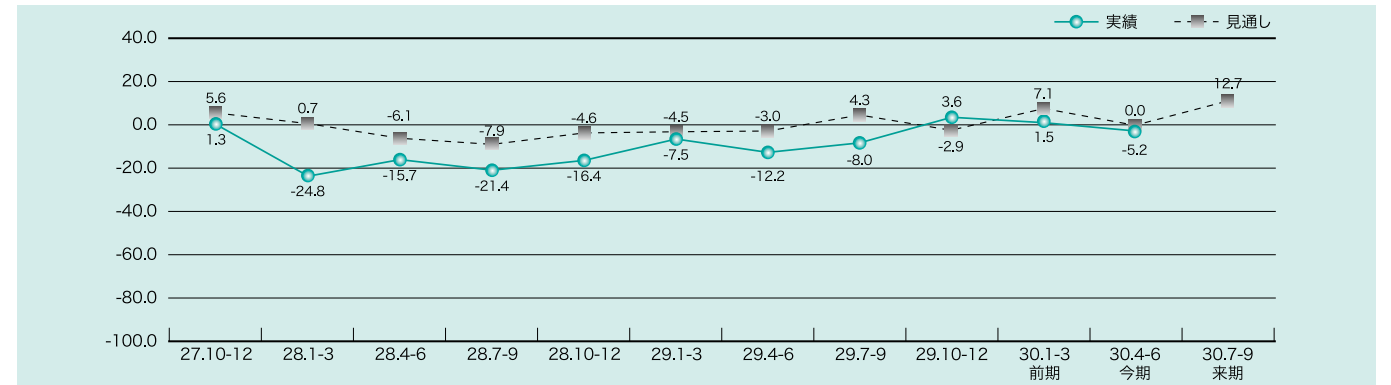
今期の実績(4-6月期)

業況D・Iは▲5.2。前期より悪化。

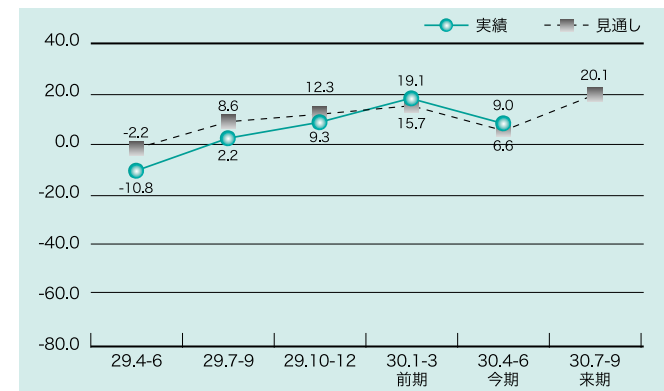
来期の見通し(7-9月期)

業況D・Iは12.7。来期は大幅に改善の見通し。

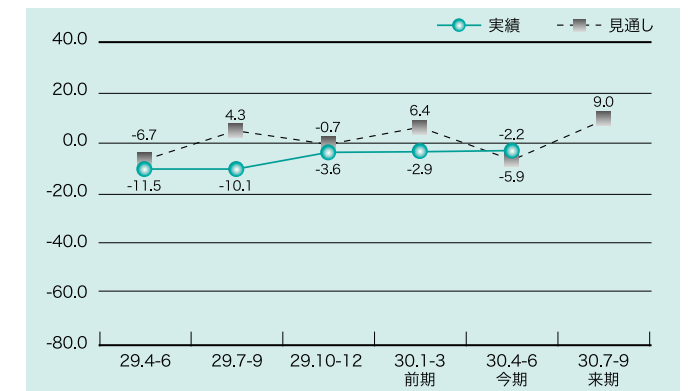
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	平成28年 10-12月	平成29年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	前期実績 平成30年 1-3月	今期実績 4-6月	来期見通し 7-9月
業況	▲16.4 	▲7.5 	▲12.2 	▲8.0 	3.6 	1.5 	▲5.2 	12.7
売上	▲7.5	▲7.5	▲10.8	2.2	9.3	19.1	9.0	20.1
収益	▲8.2	▲5.2	▲11.5	▲10.1	▲3.6	▲2.9	▲2.2	9.0
資金繰り	▲11.9	▲8.2	▲4.3	▲6.5	▲7.1	▲7.4	▲10.4	▲5.2
在庫	6.0	6.7	2.2	4.3	5.8	▲0.7	1.5	▲2.3
設備	▲4.5	3.7	0.0	▲10.9	▲8.6	▲9.6	▲11.2	▲12.7
人手	▲20.1	▲30.6	▲25.9	▲41.3	▲47.1	▲48.5	▲45.5	▲44.8

(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。

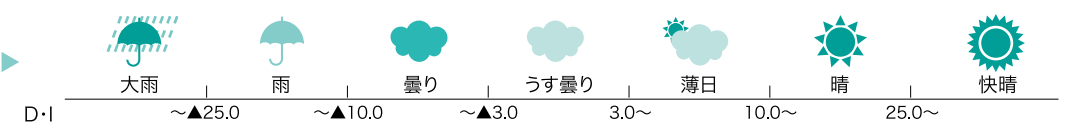
調査概要

- 調査実施時期 平成30年6月1日～7日
- 調査対象企業 356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)	134	34	75	26	85	2	356
構成比(%)	37.6%	9.6%	21.1%	7.3%	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

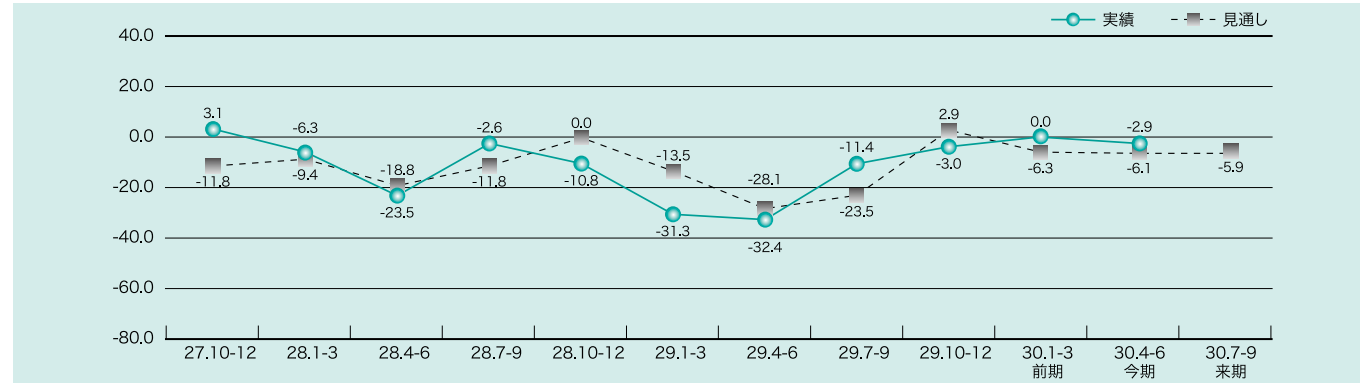
今期の実績(4-6月期)

業況D・Iは▲2.9。前期より若干悪化。

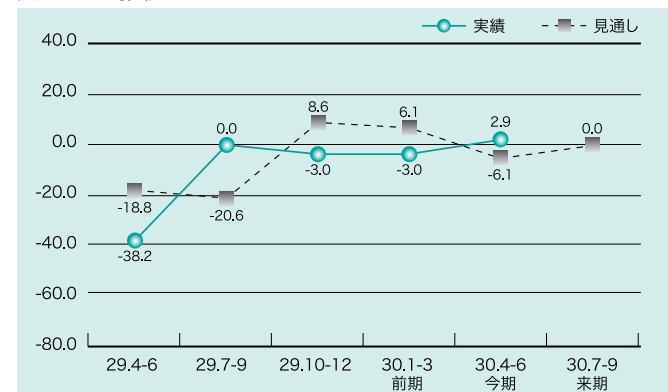
来期の見通し(7-9月期)

業況D・Iは▲5.9。来期は若干悪化の見通し。

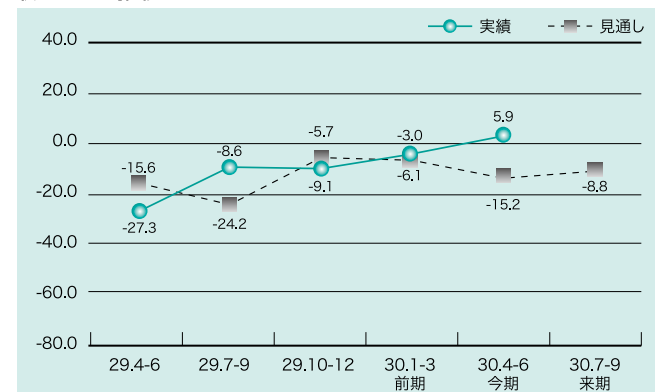
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	平成28年 10-12月	平成29年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成30年 1-3月	4-6月	7-9月
業況	▲10.8 	▲31.3 	▲32.4 	▲11.4 	▲3.0 	0.0 	▲2.9 	▲5.9
売上	5.4	▲31.3	▲38.2	0.0	▲3.0	▲3.0	2.9	0.0
収益	0.0	▲25.0	▲27.3	▲8.6	▲9.1	▲3.0	5.9	▲8.8
資金繰り	▲5.4	▲25.0	▲11.8	▲8.6	▲15.2	0.0	0.0	▲14.7
在庫	▲2.8	3.1	3.0	2.9	6.3	▲3.1	2.9	▲2.9
設備	▲2.7	▲9.7	▲14.7	▲11.8	▲15.6	▲21.2	▲5.9	▲5.9
人手	▲18.9	▲18.8	▲20.6	▲37.1	▲36.4	▲30.3	▲35.3	▲39.4

(注)在庫／設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

小売業
回答数75社

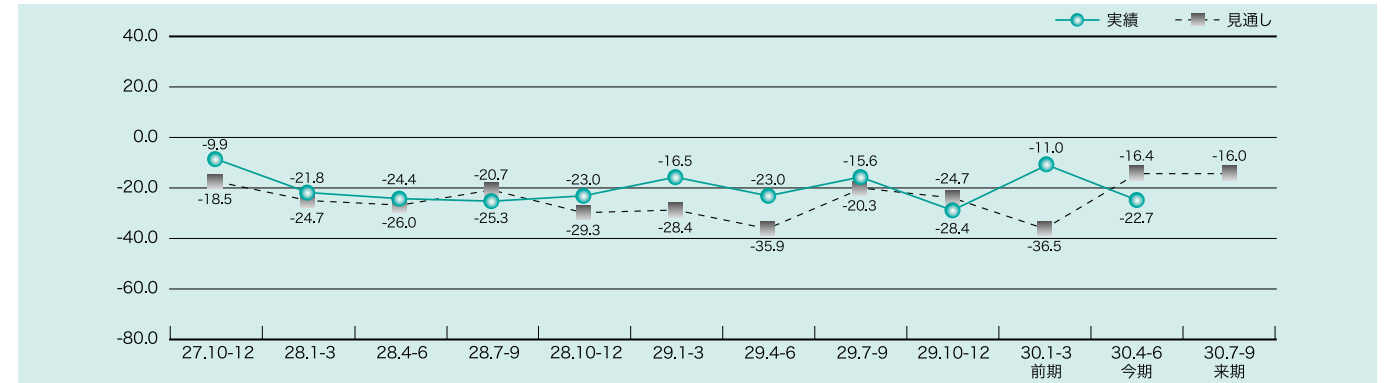
今期の実績(4-6月期)

業況D・Iは▲22.7。前期より悪化。

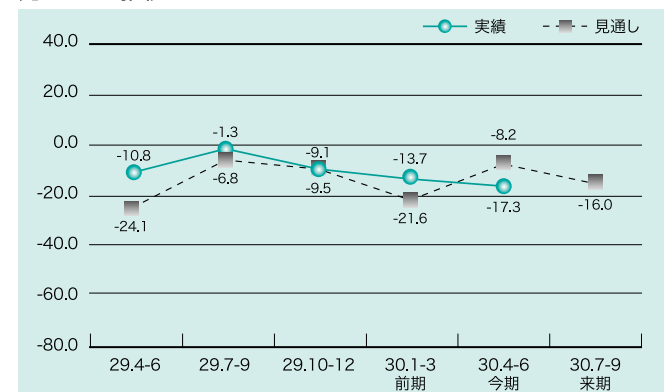
来期の見通し(7-9月期)

業況D・Iは▲16.0。来期は改善の見通し。

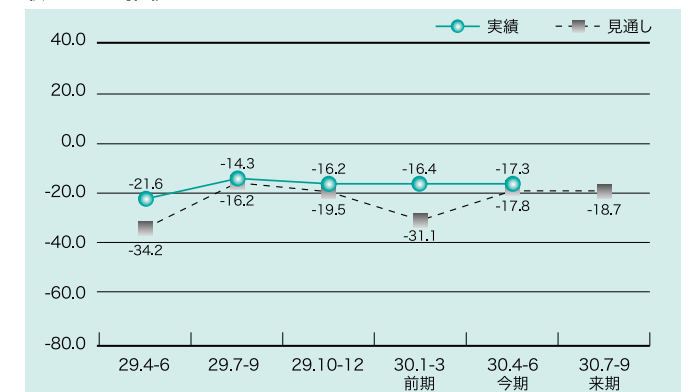
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	平成28年 10-12月	平成29年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成30年 1-3月	4-6月	7-9月
業況	▲23.0 	▲16.5 	▲23.0 	▲15.6 	▲28.4 	▲11.0 	▲22.7 	▲16.0
売上	▲16.2	▲12.7	▲10.8	▲1.3	▲9.5	▲13.7	▲17.3	▲16.0
収益	▲18.9	▲17.7	▲21.6	▲14.3	▲16.2	▲16.4	▲17.3	▲18.7
資金繰り	▲28.4	▲21.5	▲14.9	▲7.8	▲27.0	▲16.4	▲8.0	▲14.7
在庫	8.1	11.4	10.8	13.0	14.9	9.6	12.0	4.0
設備	▲14.9	▲10.1	▲9.5	▲7.8	▲10.8	▲9.6	▲9.3	▲9.3
人手	▲36.5	▲30.4	▲29.7	▲24.7	▲27.0	▲28.8	▲22.7	▲24.0

(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26社

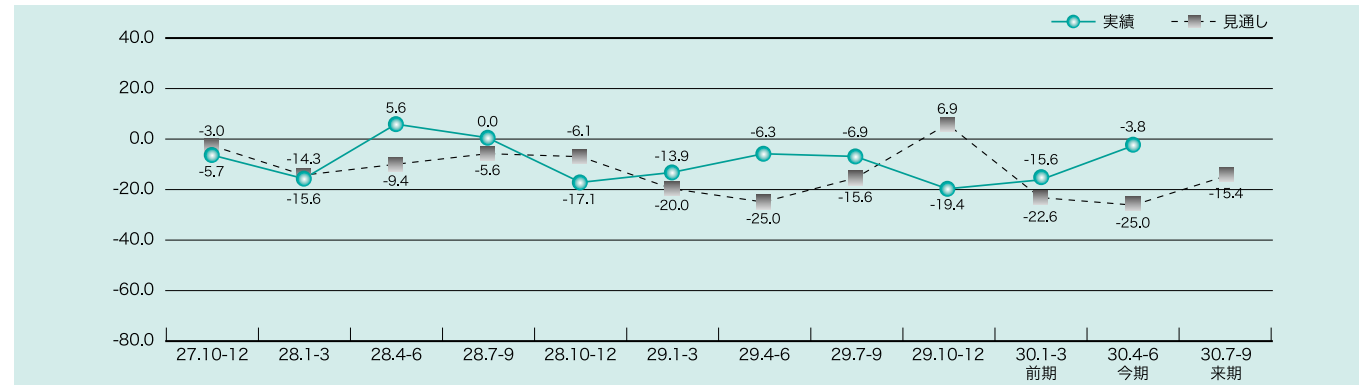
今期の実績(4-6月期)

業況D・Iは▲3.8。前期より大幅に改善。

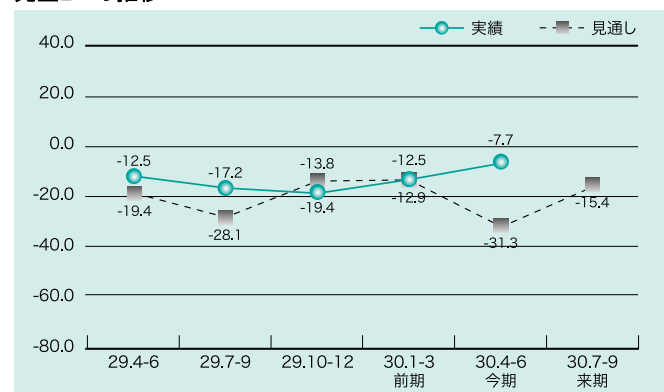
来期の見通し(7-9月期)

業況D・Iは▲15.4。来期は悪化の見通し。

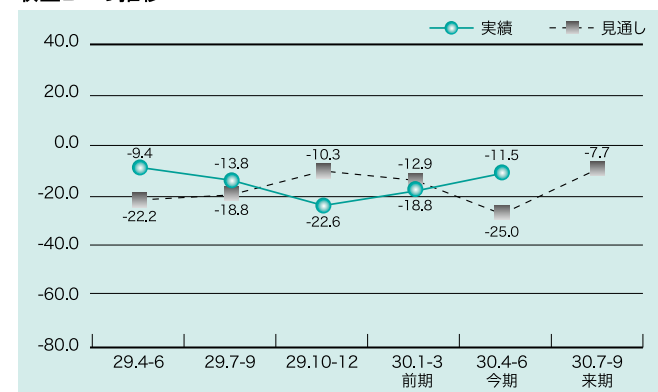
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	平成28年 10-12月	平成29年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	前期実績 平成30年 1-3月	今期実績 4-6月	来期見通し 7-9月
業況	▲17.1 	▲13.9 	▲6.3 	▲6.9 	▲19.4 	▲15.6 	▲3.8 	▲15.4
売上	▲34.3	▲13.9	▲12.5	▲17.2	▲19.4	▲12.5	▲7.7	▲15.4
収益	▲22.9	▲16.7	▲9.4	▲13.8	▲22.6	▲18.8	▲11.5	▲7.7
資金繰り	▲17.1	▲19.4	▲9.7	▲3.4	▲22.6	▲9.4	▲3.8	0.0
設備	▲2.9	▲8.8	▲10.3	▲7.1	▲9.7	▲6.3	0.0	▲3.8
人手	▲37.1	▲44.4	▲40.0	▲46.4	▲61.3	▲50.0	▲57.7	▲57.7

(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85社

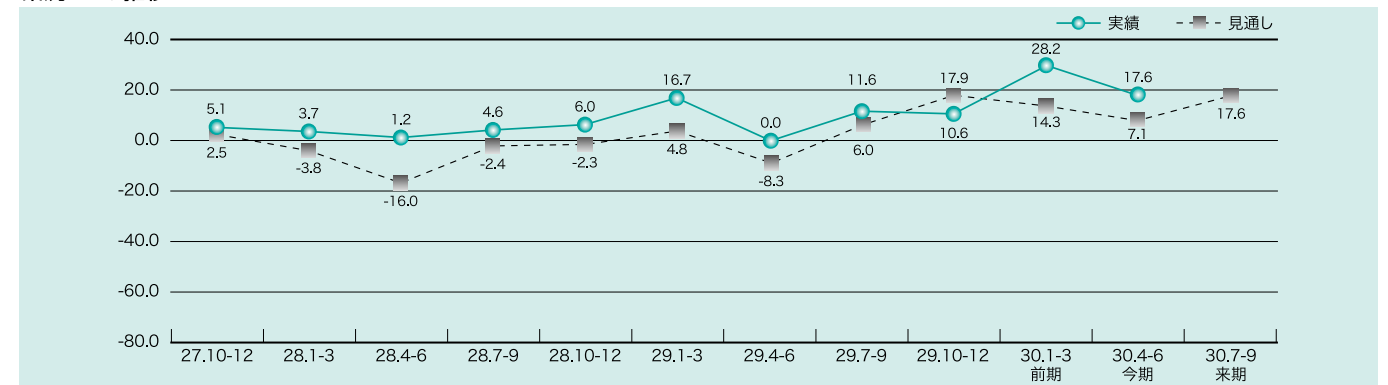
今期の実績(4-6月期)

業況D・Iは17.6。前期より悪化。

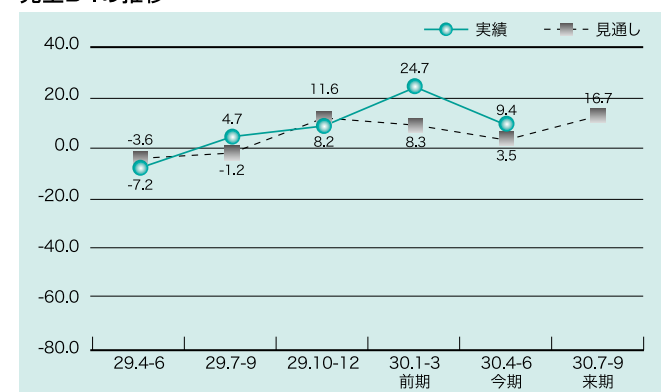
来期の見通し(7-9月期)

業況D・Iは17.6。来期は横這いの見通し。

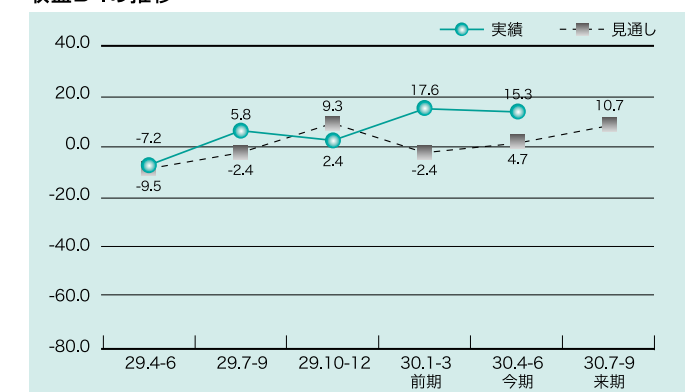
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	平成28年 10-12月	平成29年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	前期実績 平成30年 1-3月	今期実績 4-6月	来期見通し 7-9月
業況	6.0 	16.7 	0.0 	11.6 	10.6 	28.2 	17.6 	17.6
売上	6.0	8.3	▲7.2	4.7	8.2	24.7	9.4	16.7
収益	3.6	1.2	▲7.2	5.8	2.4	17.6	15.3	10.7
資金繰り	▲2.4	▲4.8	1.2	1.2	10.6	11.8	9.4	4.7
在庫	▲6.0	▲8.8	▲7.4	▲6.0	▲12.0	▲8.4	▲9.6	▲10.8
設備	▲4.5	▲6.1	▲8.2	▲6.3	▲4.8	▲11.3	▲4.9	▲3.3
人手	▲31.0	▲48.2	▲31.3	▲40.7	▲47.1	▲41.2	▲43.5	▲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。

ビジネスリポート | 上司と部下のギャップを探れ! 25

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

“決められない上司”の実情

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」の部分が顔を出すのが玉にきず。



聡子
(営業一課 所属)
入社4年目。仕事に対するやる気は旺盛で仕事もできる。思い立ったらすぐに行動に移したり、思ったことをその場で口にしたりする“猪突猛進”なところがあり、そのため、時として周囲と意見が衝突することもある。

あらすじ

- 新年度に入ってしばらくしたある日。真一は以前所属していた営業一課の主任から、部下とのコミュニケーションに悩んでいるという話を聞いた。主任が悩んでいるのは、直属の部下である営業一課の若手メンバー、聡子についてらしい。
- 聡子は、“思い立ったが吉日”とばかりにすぐに動く行動派である。仕事が早い口も早く、思ったことをその場ですぐに口に出してしまうことも多い。やる気が旺盛なのはいいのだが、こうした聡子の性格が災いして周囲と衝突してしまうことも少なくない。
- 一方、それに対して主任は、聡子とは正反対の“石橋を叩いて渡る”慎重派で、真一もその堅実な仕事ぶりに助けられたことがある。もしかしたら、この慎重派の主任は、聡子のあまりの“行動派ぶり”に手を焼いているのかもしれない。
- 真一は、かつて営業一課で新規開拓のプロジェクトリーダーを務めていたこともあり、営業一課に対して特別な思い入れがある。特に、聡子も含めた若手メンバーに対しては、営業という仕事にやりがいを感じて頑張ってもらいたい、より成長して営業一課を盛り立ててほしいと願っている。
- 同じ営業一課に所属していたら相談しにくいようなことでも、異なる部署にいる今なら話しやすいかもしれない。そう考えた真一は、久しぶりに、聡子を飲み連れ出すことにした。
- 真一は、主任と聡子という正反対の二人が互いに補い合えるようになれば、良いパートナーシップを築けるようになるだろうと考えている。
- しかし、聡子との会話の中に、真一は上司と部下のギャップを感じた……。

真一が居酒屋で聡子のお話を聞く会話

真一 聡子、久しぶりだな。相変わらずバリバリやってるか〜？
聡子 もう、なんですか〜、その「相変わらずバリバリ」って。
真一 ははは、やる気旺盛ってことだよ。
聡子 はあ〜。私にだって、たまには駄目なときもありますよ……。
真一 なんだ、ため息なんかついて。
聡子 ……。真一さん、聞いてください！
真一 どうした？
聡子 最近ちょっと悩んでるんですよ〜。
真一 何を？
聡子 なんていうか、主任と私の仕事の進め方が、合わない気がするんです。
真一 ふーん。例えばどんなときに？
聡子 主任が、『お客様に提案する前に必ず俺に相談しろ』って言うから、相談したり提案資料を見てもらったりしてるんですけど……。主任に相談すると、なんだかいつまで経っても話がまとまらなくて……。
真一 まとまらないってどういうこと？
聡子 すぐに結論が出そうなことでも、絶対に『ちょっと待ってくれ』とか『確認してから』とか言って、なかなか決めてくれないんですよ。確認、確認って、いったい何をそんなに確認する必要があるのかって思っちゃうんですけど……。
真一 主任はいろんな視点で物事を考えてくれるから、



聡子が気付いていないリスクとか問題点とかも熟慮してくれてるんじゃないのか？

聡子 え〜、そうかなあ……。私、主任が何を迷ってるのか分からなくて……。正直言って、主任は“決められない上司”なんじゃないかと思うんですよね。決めたくないっていうか、責任を負いたくないっていうか。それなら最初から『俺は決められない』って言うてくれればいいのにって思っちゃったりするんです。
真一 そんな上司はいないだろ。それに、主任はそんな無責任な上司じゃないよ。聡子も気持ちのどこかで主任に頼ってるから、決めてくれないって腹が立つんじゃないの？
聡子 そうなのかな〜。
真一 主任には主任の考えがちゃんとあって、『待ってくれ』って言ってるんだと思うけどな。聡子が知らないだけで、主任には考えなければならないことがあるのかもしれないだろう？
聡子 え〜、そうなんですか？
真一 うん。そういうことも多いよ。聡子が見えてる部分は、ほんの一部だってことを、ちゃんと認識したほうがいい。主任は聡子の何倍も見えていて、何倍も考えてると思うよ。



上司と部下、それぞれの思いや考え

- “決める”内容などによっても異なりますが、部下から“決められない上司”と思われてしまう上司には、“決めることから逃げる上司”と“決めるのに時間がかかる上司”の2種類があります。前者は、自分の考えに自信が持てず「もし間違っていたら」と不安に駆られ、その責任の重さから逃れなくて自分で決めようとしないう上司です。こうした上司は、ほかの誰か(さらに上の上司など)に決定を委ねようとするなど、自分で“決める”ことを避ける傾向があります。そのため、部下に「待ってくれ」などのように返答し、その場をやり過ごそうとしてしまいます。
- 一方、後者の“決めるのに時間がかかる上司”も、同じように「もし間違っていたら」という不安に駆られたりしますが、“決めることから逃げる上司”とは違って「決める”責

任を果たそう」と考えています。そこで「一度、じっくり考えてから決めたい」と思い、「待ってくれ」と返答することが多くなります。

■ また、部下が知らない社内外の事情などを考慮しなければならないために“決める”のに時間がかかり、その場では部下に対して「待ってくれ」としか返答のしようのない場合もあります。

■ このように、“決めることから逃げる上司”と“決めるのに時間がかかる上司”とでは、同じ「待ってくれ」と返答する場合でも、意味が違います。しかし、その違いを察することができない部下は多くはありません。どちらも“決められない上司”であると誤解し、部下は不満を抱きます。

ビジネスリポート | 上司と部下のギャップを探れ! 25

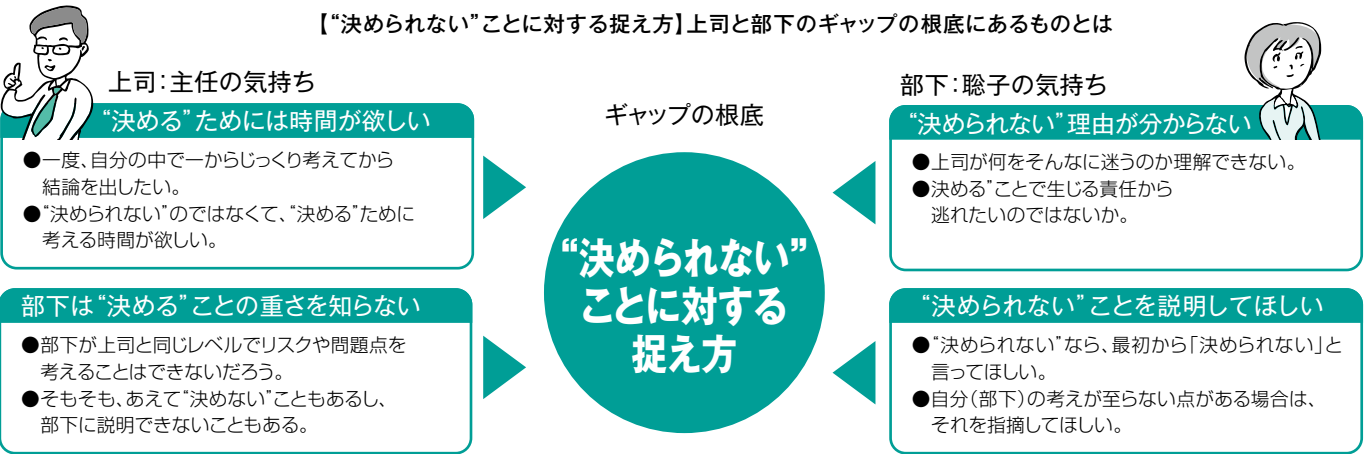
上司と部下の間にあるギャップがコミュニケーションを妨げる



Hekikai Report

上司と部下のギャップの根底は「決められない」ことに対する捉え方

- 一般的に、上司は部下よりも経験を多く積んでおり、社内外の情報も多く入手できる立場にあります。そのため、部下が気付かない問題点などにも思いが至り、“決める”ことが及ぼす影響も広く捉えます。内容にもよりますが、ときには部下には伝えられない社内外の事情も考慮しなければなりません。
- “決めるのに時間がかかる上司”には、“決める”ために考えるべきことが山ほどあり、“今すぐには、決められない”のです。
- 一方、部下は、知っている範囲だけでしか物事を考えず、“決める”ことが及ぼす影響も上司ほど広く捉えません。“決めるのに時間のかかる上司”は、こうした部下に「考えるべきことが山ほどある」ことを伝えてもまだ理解できないだろうと思い、「待ってくれ」という返答だけで済ませます。こうして、「熟慮したい」という上司の思いを、部下は「決められないだけでは？」と誤解し、ギャップが生じてしまいます。



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.限られた情報だけでも“決める”

- 物事を“決める”ためには、その内容に応じて必要な情報が複数ありますが、そうした情報を全て入手できるまで待っているのは、なかなか“決める”ことはできません。上司は、日ごろから、「限られた情報だけでも物事を“決める”」ことを心がけておくとよいでしょう。

2.“決められない”こともあると認識させる

- 多くの部下は、「上司に質問・相談すれば、どのようなことでも決めてもらえる(答えをもらえる)」と大きな勘違いをしているものです。上司は、内容によっては、部下の知らない事情で“決めることができない”場合もあったり、また、その事情を部下に説明する必要のない場合もあるということをしっかり認識させましょう。

部下に処方される“ギャップ解消薬”

1.上司が“決めない”理由を考える

- 「決めてくれない」と不満を言う前に、その理由を考えましょう。部下の質問・相談が的を射ておらず、上司は“決めようもない”のかもしれませんが、あるいは、部下の思いも及ばない事情で、“決めることができない”場合もあります。部下は、自分が捉えているのは一面にすぎないと認識しましょう。

2.部下も自分で考えて“決める”努力をする

- 上司に頼りきりで、自分で“決める”ことを放棄しているようでは、部下のほうにも問題があります。「上司が決めることだから」と、任せきりにしていないか振り返ってみましょう。また、中には“決めることから逃げる上司”もいなくはありません。それでも不満を口にしたりせず、自分で“決める”チャンスがあると前向きに捉えましょう。

ギャップ克服!上司力・部下力チェックシート

- 以下は、「決める」「決められない」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。

- ☐ 内容にもよるが、部下の質問・相談には、なるべくその場で回答しようと心がけている
- ☐ 部下の質問・相談にその場で回答できないときは、話すことのできる範囲でその理由を伝えている
- ☐ 部下の質問・相談にその場で回答できないときは、回答できる目安を伝えるよう心がけている
- ☐ 部下の質問・相談を聞くときは、必ず質問・相談の意図を明らかにさせている
- ☐ 部下の質問・相談を聞くときは、必ず部下なりの結論を考えさせ、それを尋ねている
- ☐ 部下には、上司に質問・相談をするときは、事前に伝えたいことを整理しておくよう指導している
- ☐ 部下には、上司に質問・相談をするときは、仕事の状況などを考慮して声をかけるよう指導している
- ☐ 部下が優先順位を考えずに質問・相談をしてきたときは、優先順位を考えるよう指導している
- ☐ 必要に応じて、部下からの質問・相談に「それを君に答える必要はない」とはっきり伝えている
- ☐ 部下が自分(部下)の都合しか考えていないようなときには、そのことを指摘している

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。

- ☐ 上司に質問・相談をするときは、事前に頭の中で伝えることを整理している
- ☐ 上司に質問・相談をするときは、簡潔に分かりやすく伝えるよう心がけている
- ☐ 上司に質問・相談をするときは、「事実」と「意見」を分けて伝えている
- ☐ 上司に質問・相談をするときは、“決める”ために必要と考えられる情報を伝えるよう心がけている
- ☐ 上司に質問・相談をするときは、質問・相談の意図を明らかにしている
- ☐ 上司に質問・相談をするときは、必ず自分(部下)なりの結論を考え、それを上司に伝えている
- ☐ 上司に質問・相談をするときは、上司の仕事の状況を考慮するよう心がけている
- ☐ 上司が「考えさせてくれ」と言ったときは、素直にそれに従っている
- ☐ 時間や納期などに余裕を持って、上司に質問・相談をするよう心がけている
- ☐ 自分には見えていない社内外のさまざまな事情があると認識している

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。

当金庫の
2018年度第1四半期の
業況をお知らせいたします。



第68期通常総代会の開催(6月18日)



平成30年度入庫式(4月2日)



当金庫の概要(平成30年6月末現在)

創	業	昭和25年10月25日
預	金	2兆773億円
貸	出	1兆395億円
出	資	12億53百万円
会	員	79,035先
店	舗	77店舗(うち出張所1カ所)
駐	在	1カ所(バンコク)
店	舗	58カ所(共同ATMコーナー含む)
役	職	1,341名
長	期	A+(JCR)

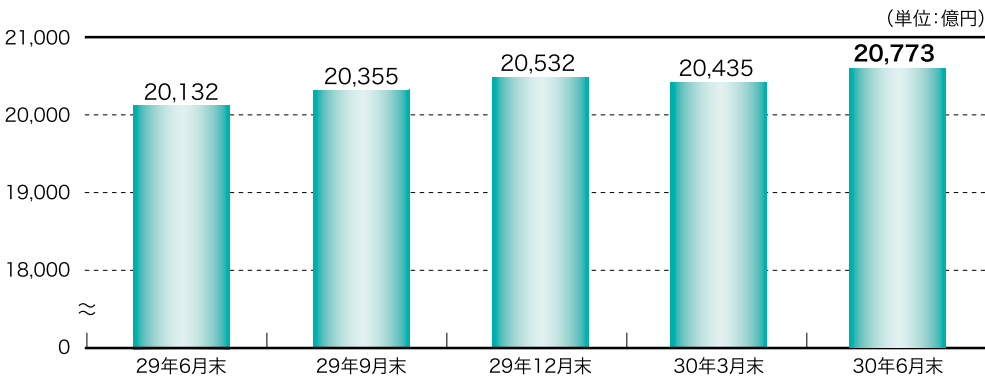
開示項目

- 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

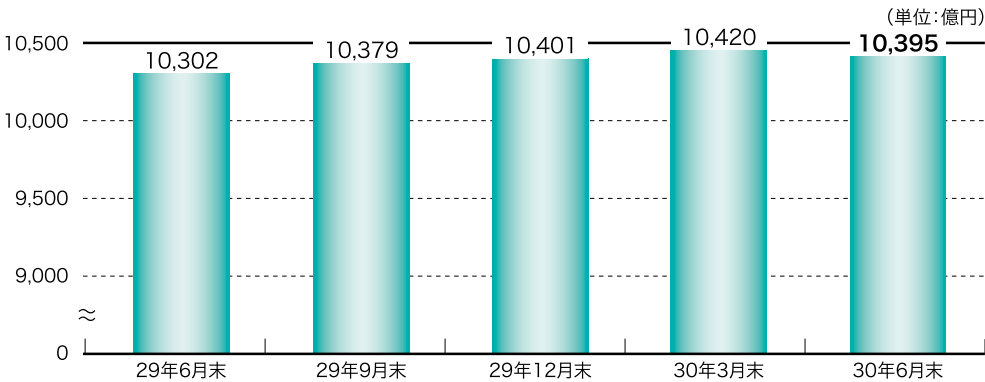
預金・貸出金の状況

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。

預金積金残高の推移



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

	29年6月末	29年9月末	29年12月末	30年3月末	30年6月末
金融再生法ベースの不良債権(A)	316	320	316	321	325
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	32	33	33	32	34
危険債権	207	207	203	235	235
要管理債権	77	79	79	53	55
正 常 債 権	10,016	10,083	10,115	10,128	10,100
合 計(B)	10,332	10,404	10,431	10,449	10,426
不良債権比率(A)/(B)	3.07%	3.08%	3.03%	3.07%	3.13%

(注)平成30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 категорияにより分類しています。債務者区分は、平成30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30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(平成30年4月1日～6月30日)

4月2日	2018年度入庫式(新入職員50名)
4月16日	「へきしん2019年カレンダーフォトコンテスト」の募集開始
5月7日	高齢者に対するキャッシュカード引出限度額を10万円に引き下げ
5月14日～21日	「へきしん年金友の会 日帰りバスツアー」を実施(3班編成)
6月2日・3日	有松絞りまつりにボランティア参加
6月11日	「クラウドファンディング紹介サービス」の取扱開始
6月11日	愛知県融資制度「クラウドファンディング活用促進枠」の取扱開始
6月14日	「緑の募金」を実施
6月15日	「信用金庫の日」にちなんだ全店で地域の清掃活動を実施
6月18日	第68期通常総代会の開催
6月18日	2018年3月期(平成29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2018の発行
6月22日	第15回「へきしんグローバルセミナー」を開催



へきしん年金友の会 日帰りバスツアー
「感動の宝塚大劇場観劇」(5月14日～21日)



有松絞りまつりにボランティア参加(6月2日・3日))



「信用金庫の日」にちなんだ全店で地域の清掃活動を実施(6月15日)



第15回「へきしんグローバルセミナー」を開催
(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。

TOPICS

ビジネス商談会を開催

「へきしんビジネス商談会IN御園」を開催しました！

平成30年7月11日(水)に御園支店において、当金庫初の単独によるビジネス商談会を開催しました。御園支店の開店1周年を迎え、地域経済の振興に少しでもお役に立ちたいとの思いから企画し、初開催にも関わらず多数の企業様にご参加いただきました。

今後も商談会などを開催していきますので、引き続き、皆さまのご支援を賜りますようお願いいたします。



開会式風景

- ・発注企業 23社
- ・受注申込企業(件数) 141社(400件)
- ・商談実現企業(件数) 97社(147件)

三河地域だけでなく、尾張地域のお客さまにも商談申込みをいただき、多くの商談が実現しました。



商談風景

★商談会会場に安城七夕親善大使が来訪し、安城七夕まつりをPRしました。





日本の四季② 世界に誇る伝統芸

約19年前、湧き上がった「2000年問題」を覚えているでしょうか？コンピューターが誤作動を起こす可能性があるとし、1999年末、会社に詰めて新年を迎えた方もいました。その一方、大活躍したのが、日本の花火職人です。世界各地で「ミレニアム」を祝う為に打ち上げられた花火、この多くに日本の熟練の職人たちが関わったと言われています。花火は当初、富裕層だけが楽しむためのもので一方向からしか観賞できませんでした。しかし、日本に伝わり、職人たちの試行錯誤と技術で、360度どの方向からでも美しく観賞できるようになり、庶民にも広く親しまれるようになりました。夜空に広がる一瞬の「花」の為に、職人たちは火薬の色や飛び出す方向を綿密に計算し、試作を繰り返します。その努力が今では「世界一」と称される「夜空のアート」となりました。



碧海信用金庫

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

〈企画・編集〉総合企画部 企画グループ
TEL0566(77)8102

2018年8月発行