

Hekikai Report



〔写真〕中馬のおひなさん(ちゅうまのおひなさん)
豊田市観光協会提供

「中馬のおひなさん」は、足助に古くから伝わるおひなさんを飾り、人々に町並みの散策を楽しんでいただこうと始まったイベントです。平成11年から、地域住民が丸となってイベントを盛り上げています。あちこちの玄関先や店先に、さまざまなおひなさん6,000体あまりがずらりと並びます。旧家に伝わる内裏びな、七福神や福助などをかたどった素朴な土びななど、実に多彩。古くは江戸時代から明治、大正、昭和初期のおひなさんがあり、表情も豊かで、一つずつ見て回っても飽きないくらいです。中馬のおひなさんは、「土びな会場」「足助交流館」を拠点として、足助の古い町並みを中心に展示されます。町のあちこちで、体験教室などのイベントも行われているので、町並みを散策しながら楽しんでください。

【開催日】平成25年2月9日(土)～
平成25年3月10日(日)

【場所】豊田市足助町地内(足助の町並み)

【問い合わせ】TEL:0565-34-6642(豊田市観光協会)



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

〈企画・編集〉総合企画室 広報調査課
TEL0566(77)8102

2013年2月発行



企業訪問 地域の躍動企業

(株)新居浜鐵工所 代表取締役 森實 建介 氏

地域の景気動向 平成24年12月調査

特別調査 平成25年の経営見通し

ビジネスリポート 上司と部下のギャップを探れ! 3

男の焼きもち ～上司と部下の平等の基準～

経営のヒントとなる言葉 山中 伸弥

へきしんディスクロージャー 2012年度第3四半期

碧海信用金庫

2013
新春号
vol.17

Special Interview

企業訪問 地域の躍動企業 大府中央支店お取引先

(株)新居浜鐵工所

代表取締役 森實 建介 氏

戦前の昭和12年に船舶用エンジンの製造および鉱山機械の製造修理を目的として愛媛県新居浜市にて創業し、現在では、工業用破砕機「ライオンシュレッター」を主力商品とする破砕機事業、機械加工事業、不動産賃貸事業と幅広く展開する新居浜鐵工所。破砕機事業を中心に資源リサイクルに貢献するなど、環境問題を支える大きな役割を担っています。

今回、「社員がハッピーになれる会社」づくりに取り組んでおられる森實社長にお話をうかがいました。



本社外観

◀森實社長(中央)、
当金庫大府中央支店 横倉支店長(左)
当金庫大府支店 小田井支店長(右)

時代の変化にあわせ常に次の事業を考える

御社の事業内容について簡単に教えてください。

戦前の昭和12年に愛媛県新居浜市にて創業しました。当時、石炭を北九州から瀬戸内工業地帯に運ぶための船舶用エンジンの製造、鉱山機械の製造修理、住友化学工業等のプラント作りなどを主に行っていました。昭和36年に、日本の中心地でもある愛知県にも工場を支店として設立しました。工場拠点は多い時で、愛媛に2カ所、愛知、静岡、千葉と5カ所ありましたが時代の変遷で現在は愛知県の工場のみです。

昭和60年初めごろ、弊社で機械加工している住友重機械工業製のサイクロ減速機を使い破砕機の製造を始めました。たまたま時代の要求に合った製品でしたので、日本全国の自治体のクリーンセンターや廃棄物処理会社に採用していただき、今では老舗の破砕機メーカーとなっております。

それまでの下請けの仕事だけでは事業経営における戦略が立てづらい面もありましたが、メーカーとなることで仕事のやり

方が広がり、新たな戦略が立てられるようになりました。現在では、破砕機事業、機械加工事業に加え、7年前に立ち上げた不動産賃貸事業にも力を注いでいます。

破砕機事業では特殊素材の牙をもつ
「ライオンシュレッター」が有名ですね。

当社の破砕機は小さな馬力で大きなトルクを得ることができ、カッターの装着された2軸を減速して内側に回転させることにより、強力な剪断力が得られ、抜群の破壊力を誇ります。また、当社の破砕機は電動式で、操作・メンテナンスはとても簡単です。騒音・振動・粉塵なども殆どありません。エネルギー効率もとても高く環境にも配慮しています。

今日では、破砕機の刃のみを専門として作成しているメーカーも数多くありますが、当社では一般市場に出ていない特別な専用素材を使用し、硬くて割れにくい刃を作成していますので耐久性、破砕力の両面を持ち備えています。

商品のネーミング・デザイン性にもこだわっています。工作機械というと、以前は汚れが目立たない緑っぽい色が多かったのですが、当社ライオンシュレッターは見栄えのするオレンジ色を採用しています。5月にドイツの環境展を視察に行きましたが、ヨーロッパなどの破砕機メーカーもデザインに凝っていますし、イタリアの破砕機メーカーなどは、社名や機械のロゴにおよぶまで、かなり凝ったものになっていて、とても参考になりますね。今は、工作機械でも見栄えのするものが好まれる時代になっています。

当社ではアフターフォローにも力を注いでいます。機械を導入したものの、その後のメンテナンスに困っている導入企業はいくつもあります。また、機械の販売は積極的に行うが、その後のメンテナンスを疎かにする販売業者も中にはあります。物を売るということは「サービスを売る」という時代になっています。今後は、今まで以上にアフターフォローに力を注ぎサービスの提供をしていきたいと考えています。

テレビ番組「ほこ×たて」にライオンシュレッター登場！

見事勝利をおさめましたが、
対戦へ向けての対策や苦労などお聞かせください。

今回、対戦では中型機のライオンシュレッターを使用しました。大型機もありますが、対戦現場での電力量を考慮し、中型機を改造して対戦に臨むことにしました。対戦の直前まで相手が何の素材でできた何なのか分からないため、どんな強敵が来てもよいように、減速機のトルクアップを行いました。また、通常はあまりにも硬い物をかみ込むと破砕機への過負荷を制御するために、逆回転するようになっています。そこで、今回の対戦のために逆回転するリミットの変更もしました。大型機でなく中型機で対戦に臨むため、負ける可能性がないとも言えません。中型機でできる限界までさまざまな改造を施し、中型機でありながら大型機と同等の力を出せるような対策を行いました。

今回の対戦は当社敷地内で行われましたが、対戦現場は電気を受電するキュービクルから最も遠い所にあります。対戦時間の午後2時ごろは工場内の工作機械の負荷がピークに達するため、電圧ドロップが懸念されました。電圧ドロップにより、シュレッターが動かなくなるのを防ぐために、工場内の他の工作機械を止めました。番組では「ヤシマ作戦」として電力集中によるパワーアップのためと紹介されていましたが、実際には電圧ドロップ対策です。電力集中により、破砕機がパワーアップすることはありません。

対戦当日、目の前の対戦相手はカーボンファイバーでできたハードケースでした。通常では破砕することのない素材であり、

7年前からは不動産賃貸事業にも
力を入れられていますね。

きっかけは、新居浜の本社工場を売却し、愛知県に賃貸物件を購入したことです。不動産ビジネスは立地さえ間違わなければ安定したビジネスです。土地をゼロから取得して物件を開発・建設する手法では採算面で限界に達しつつあります。

ホテルの部屋と同等の綺麗さ・清潔さを目安としてリフォームを行い、新たな付加価値を付け加えて、お客様に提供することで安定した利益を得ることができます。また、よい物件を安く購入するため、中古物件に特化し①収益性、②キャッシュフロー、③将来性、④事業安定性、⑤処分可能性の5つの要素から個別に物件を評価した上で購入しております。今後も、引き続き不動産賃貸事業に力を入れていきます。

現在、本年稼働開始で太陽光発電パネルを設置予定です。常に次の事業展開を考えています。

厚さも分からないため、破砕機が止まってしまう可能性も無きにしも非ず。結果、ハードケースの厚さが2〜3ミリであったため、破砕機が止まることなく対戦相手を破砕できました。



「ほこ×たて」の撮影風景

番組放送後の反響はいかがですか？

11月11日の放送後、約1カ月間は、ほぼ毎日問い合わせがありました。破砕機を通常どおり使用する産業廃棄物業者よりも、全く異なる分野の企業からの問い合わせが多かったですね。例えば、家具メーカーなどから引き取り品の自社内でのリサイクルへの検討や、漁業組合からの冷凍餌の破砕の検討など、さまざまな業種からの問い合わせがありました。物を破砕することでリサイクルを行い、地球のクリーン化に繋がるビジネスモデルができればと思います。

掃除と仕事を通して自己成長を図り、己を磨く集団となる

朝礼で社訓と7つの精進を毎日唱和していますね。

社訓は「すぐやる・必ずやる・出来るまでやる」「情熱・熱意・執念」です。これは私が以前お世話になっていた日本電産株式会社のスローガンです。この意味は、「ものごとを、先送りにしない、すぐにやる、決断はちゃんと下す。」「仕事に対して情熱・熱意、執念がないと続かない。特にトップが燃える会社でないと部下が燃えるわけがない。トップがやる気を起こさないと良い会社にはならない。」ということです。自分自身に思い起こさせるためにも毎日社員全員で唱和しています。

7つの精進は、京セラの創設者であり、盛和塾塾長でもある稲盛和夫氏の6つの精進「①誰にも負けない努力をする」「②謙虚にして驕らず」「③反省ある毎日を送る」「④生きていることに感謝する」「⑤善行、利他行を積む」「⑥感性的な悩みをしない」に1つ付け加えて「⑦掃除はあらゆる仕事の基本である」です。



毎朝の掃除風景

社員がハッピーになれる会社にする

社長ご自身のライフワークは？

仕事です。会社の責任などを考えると、常に仕事のことを考えるようにならざるを得ません。本当に会社のことを考えている人は、いかに良い会社にするかを考え、自ずと仕事が趣味となるのではないのでしょうか。良い会社にするとは、「社員がハッピーになれる会社にする」ことです。そのために中小企業家の集まりでつくる勉強会や盛和塾に参加し、参考となる会社の良いところをどんどん取り入れています。

当社では、毎朝、業務時間中の8時から8時20分まで掃除をしています。業務時間に掃除をしている会社は多くはないと思います。業務時間に掃除をするということは、仕事の一環として掃除をしているわけです。仕事をさぼる人や、仕事ができない人というのは掃除も手を抜き、掃除の仕方が非常に悪い。掃除をする姿で仕事ができるかできないか、ある程度分かります。仕事ができない人は、考えないから掃除もできない。「考える」という観点から仕事と掃除は共通するところがあります。掃除を通して社内環境整備に努めることで、普段、気が付かなかったことも見えはじめ、社内の生産効率が上がるだけでなく、機械のメンテナンスにも繋がり、より良い環境で働くことができるようになります。

人材確保、人材育成について心掛けていることは？

現場スタッフは地方からの採用が多いですね。愛知県内での現場スタッフの人材確保は難しいものがありました。私自身で工業高校をいくつも回り、進路課の先生とお話しましたが、この地域は自動車産業の人氣が高く、なかなか採用ができませんでした。そこで、九州の学校関係の説明会を催している会社に出向き、私自身が説明会でプレゼンテーションを行っていたら、だんだんと人材の紹介を受けるようになり、今では入社の応募も増えました。

現在、当社では社員全員を集めて社員総会を行っています。社員総会では会社の売上、利益および各事業の業況などの報告を行い、会社の状況を社員全員が把握できるようにしています。報告後、社員4、5人で1グループとなり、グループごとに討論会を行っています。討論会の内容をまとめ、私に進言させることで、何をすれば会社が良くなるかを社員全員で協議しています。



森實社長

将来の目指すべき姿は？

「社員がハッピーになれる会社にする」これしかありません。社員全員が「この会社で働いていて良かった」と思える会社にすることです。良い会社を創っていくためには社員全員の協力が必要となります。社員が幸せと思えるには、見合った報酬も大切です。このためには当然に会社の利益を上げることが必要不可欠であり、メーカーとしての仕事、不動産の仕事にも力を入れています。また、社員の皆が働いていて良かったと思える会社になるために「会社の目的」を定め、社員全員に周知徹底しています。

「会社の目的」

- ・全従業員の物心両面の幸せを追求するためにこの会社はある。
- ・そのために全員が一致団結して利益を出す協力・努力をしましょう。

企業プロフィール

社名	株式会社新居浜鐵工所
名古屋本社	〒474-8502 愛知県大府市横根町惣作208 フリーダイヤル：0120-611660 TEL：0562-48-2255 FAX：0562-46-1131
創業	昭和12年5月
資本金	10,000,000円
事業内容	MC及びNC旋盤等に依る中大型機械加工品の製造、減速機部品製造 小型から大型までの各種破碎機の設計・製造・販売、ゴミ処理プラントの設計・製造・販売 化学工業用機械の製造、搬送機器の設計・製造、その他各種産業機械の製造、不動産の賃貸
ホームページ	http://www.niihama.co.jp/

会社沿革

昭和12年 5月	愛媛県新居浜市に於いて創業
昭和14年 3月	株式会社新居浜鐵工所とし、船舶用内燃機関及び鋤山機械の製作及び修理を始める
昭和19年10月	愛媛県新居浜市の本社工場にて船舶用内燃機関製造用に鑄造工場を新設
昭和21年 8月	住友重機械工業(株)、住友化学工業(株)、住友金属鋤山(株)の指名を受け各種機械部品の製作開始
昭和35年 1月	鑄鋼工場を新設し、鑄造、機械加工、鉄工と一貫で産業機械及び石油化学関係に事業拡大
昭和36年 9月	住友重機械工業(株)の愛知県への進出に伴い協力工場として、大府市に名古屋工場を設立
昭和41年10月	住友千葉化学工業(株)の指名を受け、千葉に出張所を設立
昭和42年 6月	住友ベークライト(株)、住友デュレズ(株)静岡工場の協力工場として静岡出張所を設置
昭和47年10月	化学機械専用工場として愛媛県東予市(現西条市)に東予工場を創業
昭和61年 5月	愛媛県の新居浜本社工場及び東予工場を閉鎖
昭和62年 5月	名古屋工場にてライオンシュレッダー(破碎機)の開発、製造、販売開始
平成 9年 8月	東京営業所を設置
平成14年10月	千葉及び静岡出張所を閉鎖
平成17年	不動産賃貸事業を開始



ライオンシュレッダー

2012.12

全業種

全業種 D・I リーマン・ショック、東日本大震災に次ぐ落ち込み

- 平成24年10-12月(今期)のへきしん取引先業況D・I全業種は、前期▲13.9より悪化し▲26.8であった。海外景気の減速および日中関係の関係悪化などが影響した。
- 平成25年1-3月(来期)の見通しは、▲31.3と予想されている。海外経済の先行き、欧州や中国向けの海外需要を不安視する傾向もあり、先行きに対する見方は慎重である。
- 日銀短観(平成24年12月調査)によると、中小企業(5,424社)の業況判断指数(D・I)は9月実績▲11、12月実績▲14と3ポイント悪化した。先行き予想も▲22と8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と同様に先行きに対する見方は厳しい。
- 売上D・I、収益D・Iともに前期に比べ悪化した。先行きに対しても慎重な見方が示されている。
- 人手D・Iは6期連続マイナスとなった。来期見通しも▲8.7と人手不足感の高い状態が依然続く。

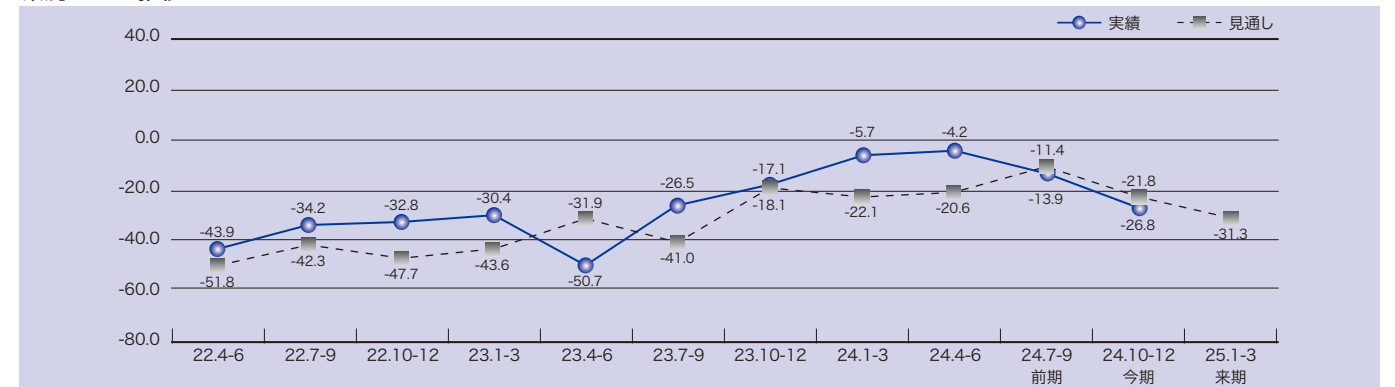
業種別 D・I 自動車部品製造業は輸出減少やエコカー補助金終了に伴う生産減少が大きく影響

- 製造業は、前期▲6.7から大幅に悪化して▲32.9となった。来期も▲36.6とさらに悪化が予想されており、先行きに対する見方は非常に厳しい。調査後における年末からの円安・株高の継続に期待したい。
- 中でも、地域の基幹産業である自動車部品製造業は、前期6.3から今期▲52.4へと58.7ポイントの大幅な悪化となった。来期見通しは、エコカー補助金終了に伴う反動減および中国での自動車販売不振の回復が期待され▲39.7と12.7ポイントの良化が予想されている。
- 非製造業全般では、卸売業、建設・不動産業は良化した。一方、小売業、サービス業は前期に比べ悪化した。来期見通しは小売業で僅かな良化が予想されるが、卸売業、サービス業、建設・不動産業は悪化が予想されており、先行きの見方は厳しい。
- 人手D・Iはサービス業を除き、6期連続マイナスとなった。来期見通しも▲8.7と人手不足感の高い状態が続く。

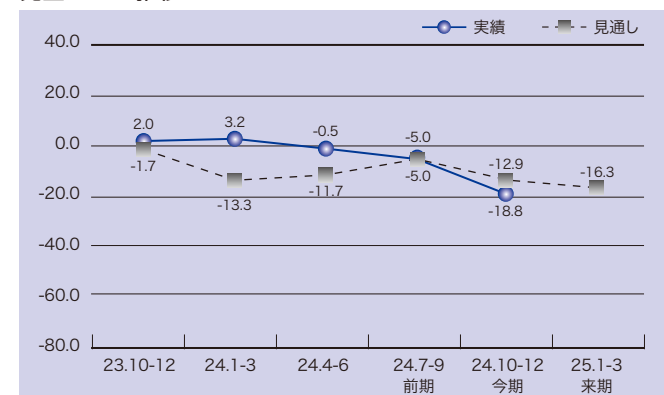
全業種 回答数399社

今期の実績(10-12月期) 業況D・Iは▲26.8。2期連続で悪化。
来期の見通し(1-3月期) 業況D・Iは▲31.3。さらに悪化見通し。

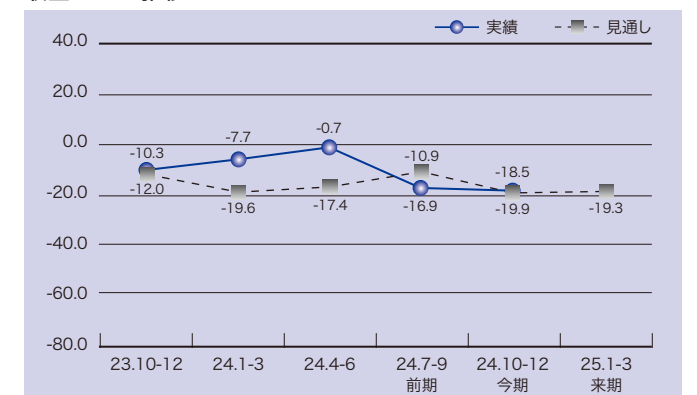
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



へきしん取引先景況調査とは

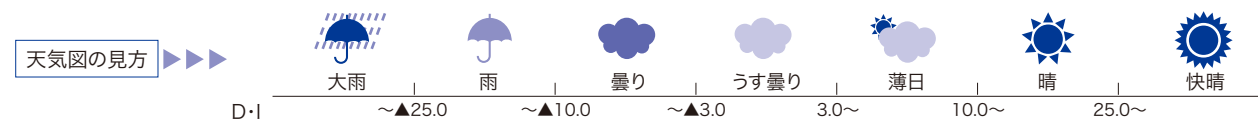
本調査は、地域および業種の景気実態および景気予測(景況)を把握するため、四半期ごとに当金庫の取引先企業様にアンケート調査を実施し、回答をいただいたものです。

調査概要

- 調査実施時期 平成24年12月3日～7日
- 調査対象企業 399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)	161	32	81	41	81	3	399
構成比(%)	40.4%	8.0%	20.3%	10.3%	20.3%	0.8%	100.0%



<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23年 4-6月	7-9月	10-12月	平成24年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成25年 1-3月
業況	▲50.7	▲26.5	▲17.1	▲5.7	▲4.2	▲13.9	▲26.8	▲31.3
売上	▲42.9	▲8.1	2.0	3.2	▲0.5	▲5.0	▲18.8	▲16.3
収益	▲44.4	▲21.5	▲10.3	▲7.7	▲0.7	▲16.9	▲18.5	▲19.3
資金繰り	▲28.1	▲17.4	▲12.6	▲10.9	▲4.5	▲10.0	▲9.9	▲13.3
在庫	9.8	3.9	2.1	▲2.8	2.8	3.7	▲1.4	▲2.0
設備	5.6	1.5	▲4.9	▲12.0	▲5.7	▲3.9	▲4.2	▲4.0
人手	10.2	▲4.9	▲12.6	▲17.4	▲10.1	▲13.9	▲9.0	▲8.7

(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。

製造業

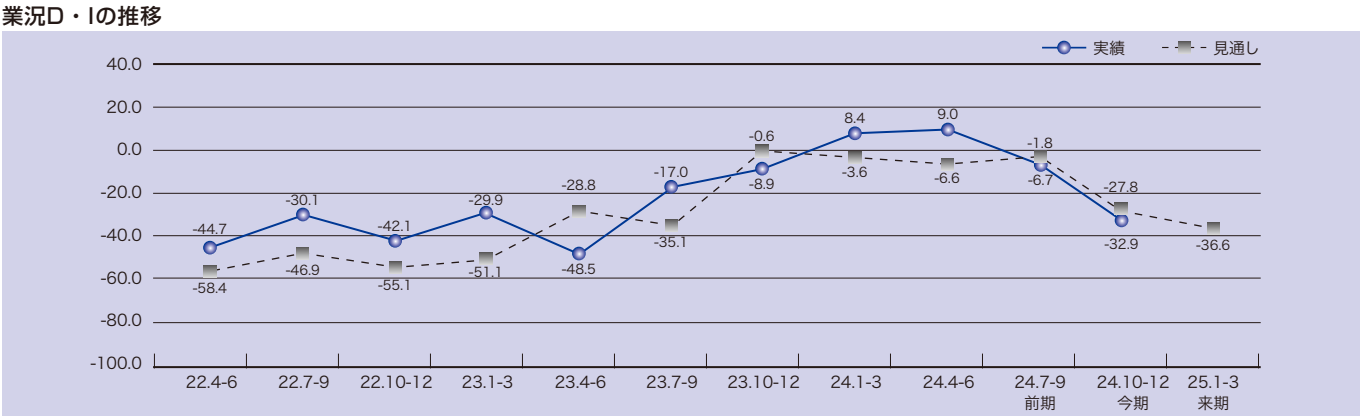
卸売業

製造業
回答数161社

今期の実績（10-12月期）

来期の見通し（1-3月期）

エコカー補助金終了に伴う反動減の影響で大幅に悪化。
業況D・Iは▲36.6。先行きに対する見方はさらに厳しい。

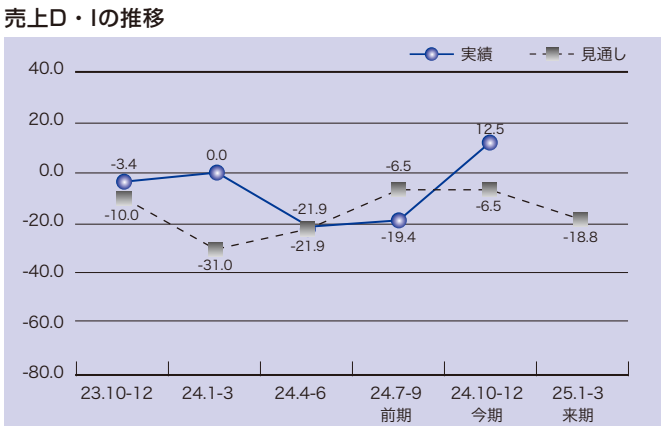
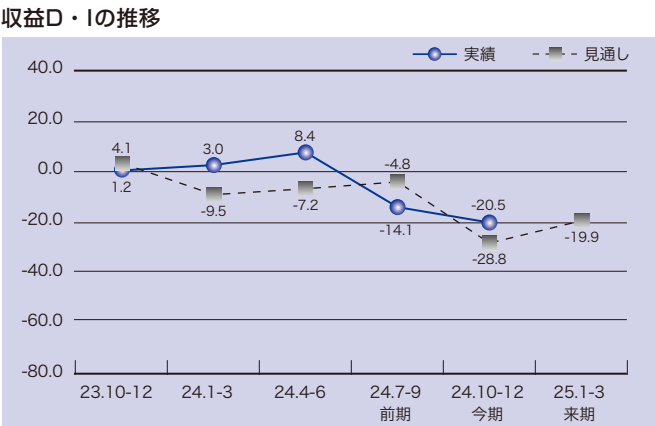
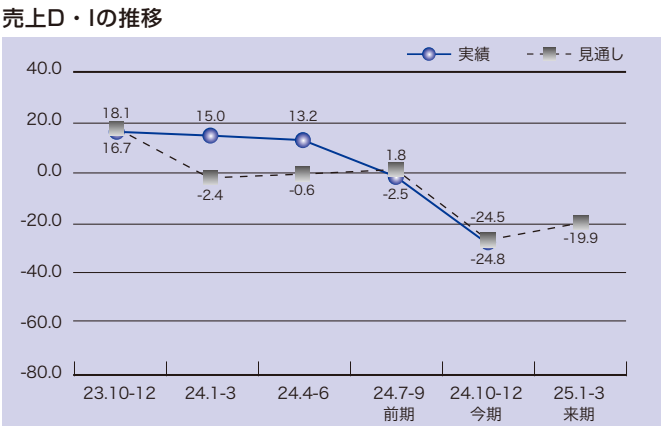
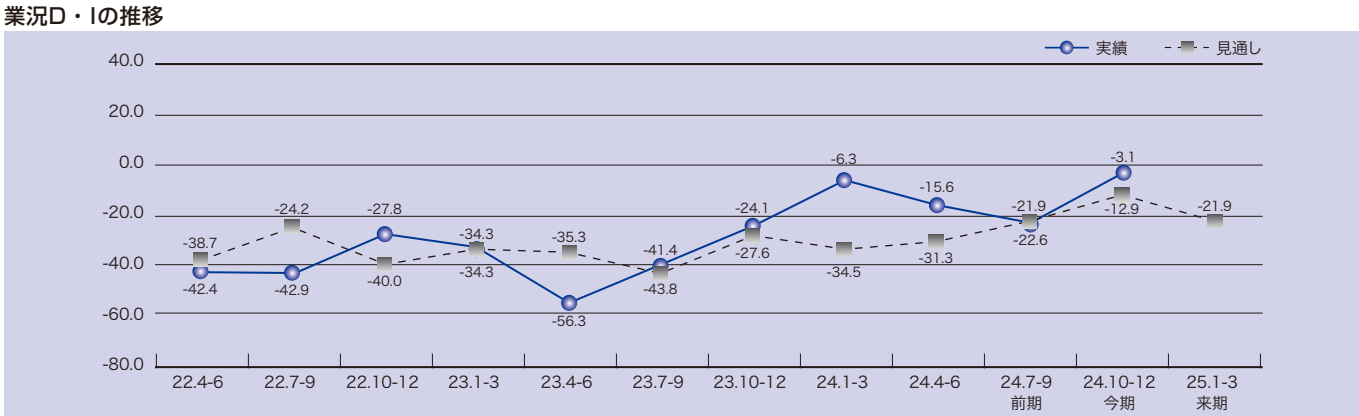


卸売業
回答数32社

今期の実績（10-12月期）

来期の見通し（1-3月期）

売上D・Iは12.5。売上、業況、収益ともに大幅に良化。
今期改善するも、来期は再び悪化見通し。



D・I判断指数						前期実績	今期実績	来期見通し
	平成23年 4-6月	7-9月	10-12月	平成24年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成25年 1-3月
業 況	▲ 48.5 	▲ 17.0 	▲ 8.9 	8.4 	9.0 	▲ 6.7 	▲ 32.9 	▲ 36.6 
売 上	▲ 39.8	11.1	16.7	15.0	13.2	▲ 2.5	▲ 24.8	▲ 19.9
収 益	▲ 46.2	▲ 7.6	1.2	3.0	8.4	▲ 14.1	▲ 20.5	▲ 19.9
資金繰り	▲ 21.1	▲ 12.3	▲ 6.0	▲ 3.0	2.4	▲ 6.7	▲ 6.2	▲ 9.9
在 庫	20.6	7.6	6.0	0.0	8.4	3.1	▲ 1.9	0.6
設 備	18.1	4.7	▲ 7.7	▲ 15.6	▲ 4.2	▲ 5.5	0.6	0.0
人 手	21.1	▲ 3.5	▲ 11.3	▲ 21.0	▲ 15.0	▲ 12.3	▲ 5.0	▲ 6.2

(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。

D・I判断指数						前期実績	今期実績	来期見通し
	平成23年 4-6月	7-9月	10-12月	平成24年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成25年 1-3月
業 況	▲ 56.3 	▲ 41.4 	▲ 24.1 	▲ 6.3 	▲ 15.6 	▲ 22.6 	▲ 3.1 	▲ 21.9 
売 上	▲ 28.1	▲ 13.3	▲ 3.4	0.0	▲ 21.9	▲ 19.4	12.5	▲ 18.8
収 益	▲ 34.4	▲ 40.0	▲ 13.8	▲ 9.4	6.3	▲ 19.4	0.0	▲ 21.9
資金繰り	▲ 28.1	▲ 16.7	▲ 17.9	▲ 3.2	▲ 9.4	▲ 16.1	▲ 6.5	▲ 22.6
在 庫	19.4	0.0	13.8	9.4	0.0	16.7	▲ 9.4	▲ 12.5
設 備	▲ 10.0	▲ 14.3	▲ 6.9	▲ 18.8	▲ 21.9	0.0	▲ 15.6	▲ 15.6
人 手	▲ 15.6	▲ 20.0	▲ 25.0	▲ 20.0	▲ 15.6	▲ 19.4	▲ 12.9	▲ 12.9

(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。

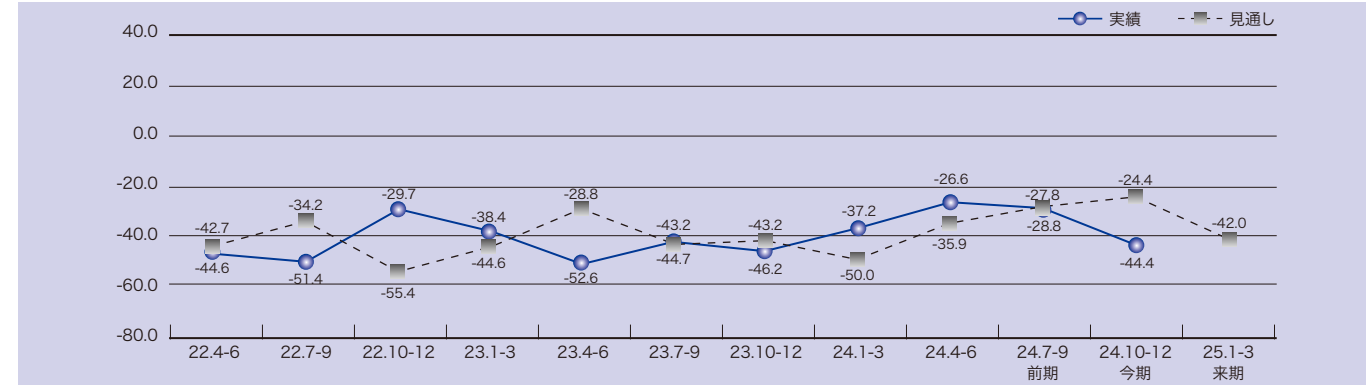
小売業

小売業 回答数81社

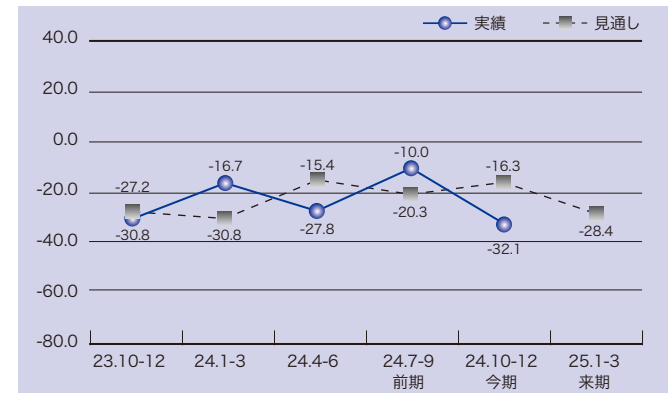
今期の実績（10-12月期）
来期の見通し（1-3月期）

業況D・Iは▲44.4。前期より大幅に悪化。
業況D・Iは▲42.0。依然厳しい見通し。

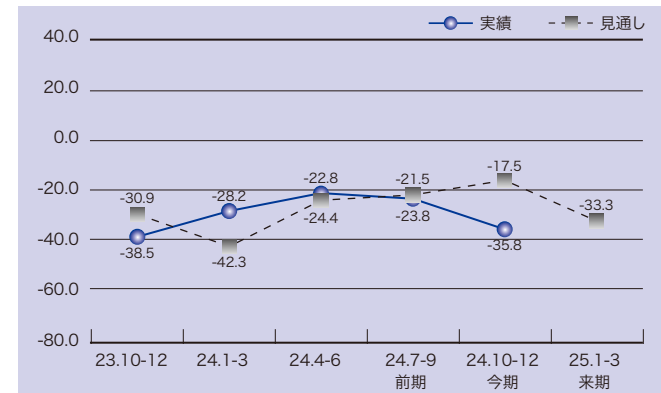
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	平成23年 4-6月	7-9月	10-12月	平成24年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成25年 1-3月
業況	▲ 52.6 	▲ 43.2 	▲ 46.2 	▲ 37.2 	▲ 26.6 	▲ 28.8 	▲ 44.4 	▲ 42.0
売上	▲ 56.6	▲ 34.6	▲ 30.8	▲ 16.7	▲ 27.8	▲ 10.0	▲ 32.1	▲ 28.4
収益	▲ 50.0	▲ 33.3	▲ 38.5	▲ 28.2	▲ 22.8	▲ 23.8	▲ 35.8	▲ 33.3
資金繰り	▲ 38.2	▲ 23.5	▲ 20.5	▲ 25.6	▲ 26.6	▲ 17.5	▲ 19.8	▲ 22.2
在庫	2.6	6.2	2.6	▲ 1.3	▲ 6.3	2.5	▲ 1.3	▲ 5.0
設備	▲ 7.9	▲ 6.2	0.0	▲ 7.8	▲ 7.6	▲ 11.3	▲ 4.9	▲ 2.5
人手	2.6	▲ 2.5	▲ 3.8	▲ 3.8	▲ 8.9	▲ 10.0	▲ 18.5	▲ 15.0

(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。

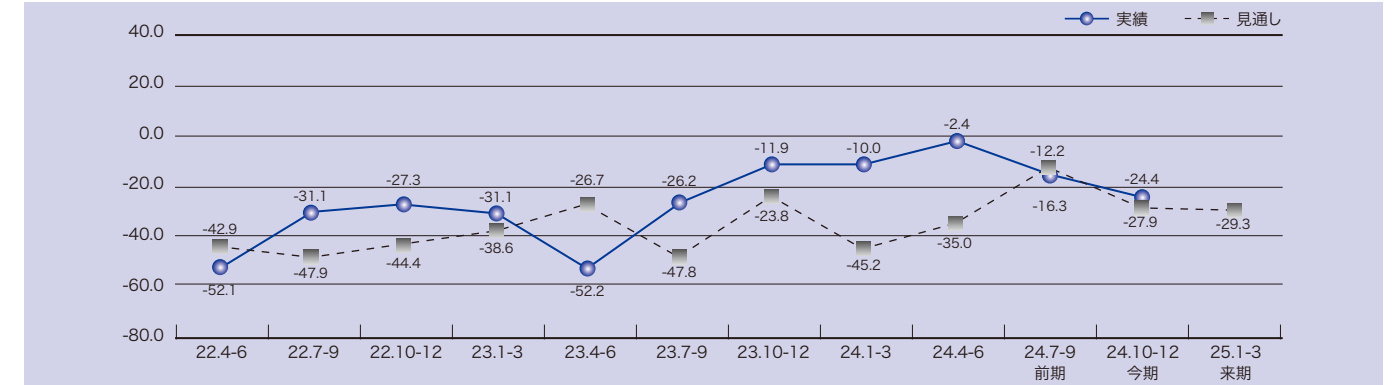
サービス業

サービス業 回答数41社

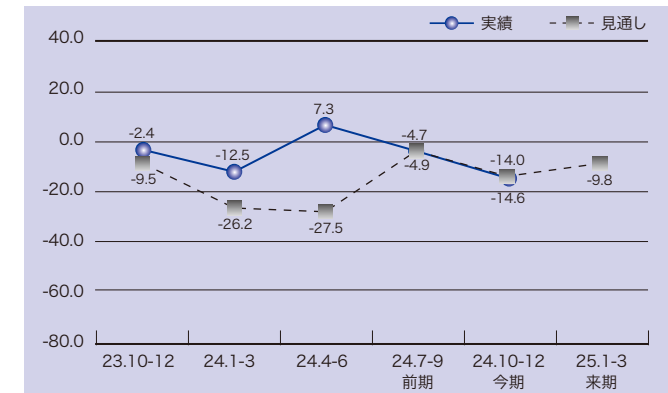
今期の実績（10-12月期）
来期の見通し（1-3月期）

業況D・Iは▲24.4。2期連続で悪化。
業況D・Iは▲29.3。先行きに対する見方は厳しい。

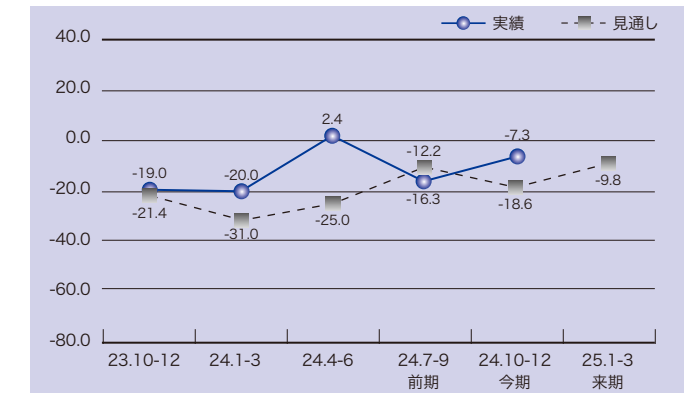
業況D・Iの推移



売上D・Iの推移



収益D・Iの推移



D・I判断指数

	平成23年 4-6月	7-9月	10-12月	平成24年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成25年 1-3月
業況	▲ 52.2 	▲ 26.2 	▲ 11.9 	▲ 10.0 	▲ 2.4 	▲ 16.3 	▲ 24.4 	▲ 29.3
売上	▲ 37.0	▲ 14.3	▲ 2.4	▲ 12.5	7.3	▲ 4.7	▲ 14.6	▲ 9.8
収益	▲ 34.8	▲ 28.6	▲ 19.0	▲ 20.0	2.4	▲ 16.3	▲ 7.3	▲ 9.8
資金繰り	▲ 33.3	▲ 16.7	▲ 15.8	▲ 8.3	5.4	0.0	▲ 2.7	▲ 8.1
設備	▲ 2.3	5.0	▲ 2.5	▲ 5.4	▲ 7.5	7.1	▲ 15.0	▲ 12.5
人手	10.9	▲ 9.5	▲ 16.7	▲ 21.1	▲ 2.4	▲ 11.6	9.8	2.4

(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

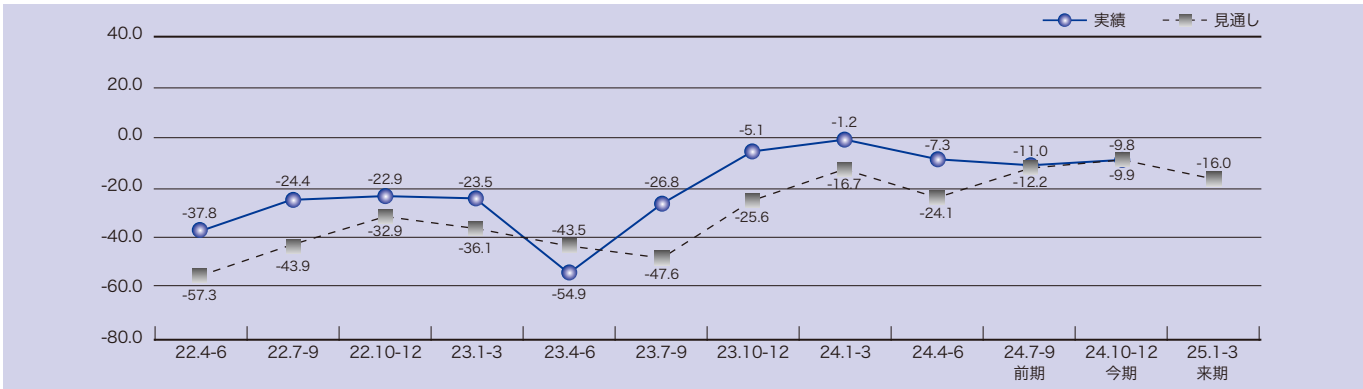
業種別

建設・不動産業
回答数81社

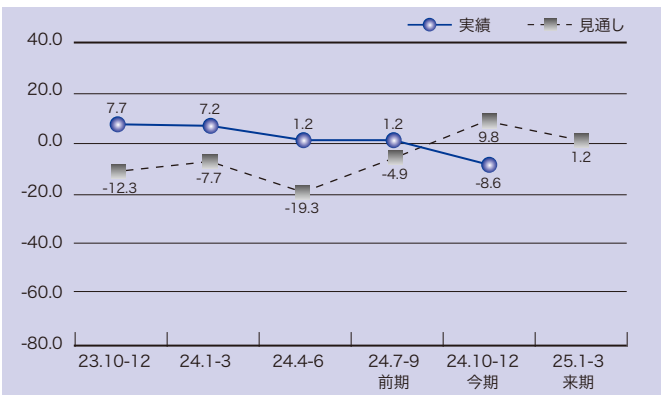
今期の実績（10-12月期）
来期の見通し（1-3月期）

業況D・Iは▲9.9。僅かに良化。
業況D・Iは▲16.0。先行きに対する見方は慎重。

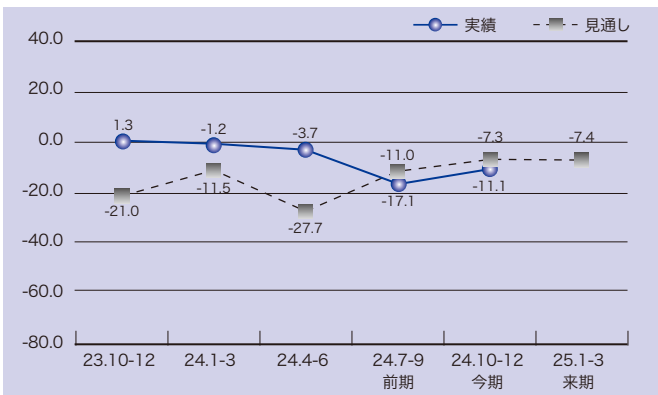
業況D・Iの推移



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
	平成23年 4-6月	7-9月	10-12月	平成24年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成25年 1-3月
業 況	▲ 54.9 	▲ 26.8 	▲ 5.1 	▲ 1.2 	▲ 7.3 	▲ 11.0 	▲ 9.9 	▲ 16.0
売 上	▲ 47.6	▲ 15.9	7.7	7.2	1.2	1.2	▲ 8.6	1.2
収 益	▲ 46.3	▲ 28.0	1.3	▲ 1.2	▲ 3.7	▲ 17.1	▲ 11.1	▲ 7.4
資金繰り	▲ 32.9	▲ 24.7	▲ 14.7	▲ 16.0	▲ 1.3	▲ 13.4	▲ 13.9	▲ 10.1
在 庫	▲ 7.8	▲ 2.6	▲ 9.2	▲ 11.0	2.4	1.3	2.5	0.0
設 備	3.2	8.1	▲ 2.9	▲ 6.3	3.3	0.0	▲ 3.2	▲ 4.8
人 手	6.1	▲ 2.4	▲ 17.1	▲ 20.0	▲ 2.7	▲ 19.5	▲ 15.1	▲ 12.3

(注)在庫／設備／人手はプラスになるほど過剰、マイナスになるほど不足。

業種別 業況D・I

	平成22年 4-6月	7-9月	10-12月	平成23年 1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	平成24年 1-3月	4-6月	前期実績 7-9月	今期実績 10-12月	来期見通し 平成25年 1-3月
全業種	▲ 43.9	▲ 34.2	▲ 32.8	▲ 30.4	▲ 50.7	▲ 26.5	▲ 17.1	▲ 5.7	▲ 4.2	▲ 13.9	▲ 26.8	▲ 31.3
製造業	▲ 44.7	▲ 30.1	▲ 42.1	▲ 29.9	▲ 48.5	▲ 17.0	▲ 8.9	8.4	9.0	▲ 6.7	▲ 32.9	▲ 36.6
食料品製造	▲ 58.3	▲ 53.8	▲ 69.2	▲ 50.0	▲ 36.4	▲ 41.7	0.0	▲ 18.2	▲ 10.0	▲ 30.0	▲ 30.0	▲ 30.0
繊維品製造	▲ 33.3	▲ 33.3	▲ 63.6	▲ 36.4	▲ 50.0	▲ 30.0	▲ 40.0	▲ 10.0	55.6	▲ 20.0	▲ 20.0	▲ 30.0
金属製品製造	▲ 41.2	▲ 33.3	▲ 58.8	0.0	▲ 41.2	▲ 26.7	12.5	6.7	▲ 6.7	0.0	▲ 7.1	▲ 42.9
一般機械器具製造	▲ 75.0	▲ 40.0	▲ 11.1	▲ 61.5	▲ 40.0	▲ 5.9	▲ 40.0	▲ 20.0	0.0	0.0	0.0	▲ 21.4
自動車部品製造	▲ 36.1	6.2	▲ 44.6	▲ 25.0	▲ 74.3	▲ 16.2	▲ 8.7	35.3	30.9	6.3	▲ 52.4	▲ 39.7
瓦製造	▲ 46.7	▲ 60.0	▲ 46.7	▲ 73.3	40.0	15.4	30.8	▲ 38.5	▲ 41.7	▲ 7.7	▲ 30.8	▲ 61.5
卸売業	▲ 42.4	▲ 42.9	▲ 27.8	▲ 34.3	▲ 56.3	▲ 41.4	▲ 24.1	▲ 6.3	▲ 15.6	▲ 22.6	▲ 3.1	▲ 21.9
小売業	▲ 44.6	▲ 51.4	▲ 29.7	▲ 38.4	▲ 52.6	▲ 43.2	▲ 46.2	▲ 37.2	▲ 26.6	▲ 28.8	▲ 44.4	▲ 42.0
繊維・衣服・身の回り品小売	▲ 28.6	▲ 55.6	▲ 12.5	0.0	▲ 50.0	▲ 62.5	▲ 50.0	▲ 33.3	16.7	▲ 42.9	▲ 37.5	▲ 37.5
飲食品小売	▲ 47.4	▲ 57.9	▲ 38.9	▲ 50.0	▲ 47.1	▲ 47.6	▲ 28.6	▲ 22.7	▲ 36.4	▲ 39.1	▲ 47.8	▲ 39.1
飲食店	▲ 66.7	▲ 80.0	▲ 58.3	▲ 72.7	▲ 72.7	▲ 45.5	▲ 80.0	▲ 70.0	▲ 60.0	▲ 40.0	▲ 70.0	▲ 70.0
自動車小売	▲ 30.0	9.1	▲ 16.7	0.0	▲ 41.7	▲ 23.1	▲ 35.7	▲ 7.1	0.0	13.3	▲ 33.3	▲ 26.7
サービス業	▲ 52.1	▲ 31.1	▲ 27.3	▲ 31.1	▲ 52.2	▲ 26.2	▲ 11.9	▲ 10.0	▲ 2.4	▲ 16.3	▲ 24.4	▲ 29.3
自動車整備	▲ 60.0	▲ 30.0	▲ 14.3	0.0	▲ 37.5	▲ 16.7	0.0	▲ 33.3	▲ 33.3	▲ 66.7	▲ 66.7	▲ 50.0
運輸	▲ 50.0	▲ 11.1	▲ 36.4	▲ 27.3	▲ 80.0	▲ 11.1	11.1	▲ 11.1	▲ 11.1	▲ 11.1	▲ 66.7	▲ 55.6
建設・不動産業	▲ 37.8	▲ 24.4	▲ 22.9	▲ 23.5	▲ 54.9	▲ 26.8	▲ 5.1	▲ 1.2	▲ 7.3	▲ 11.0	▲ 9.9	▲ 16.0
総合工事	▲ 44.4	▲ 24.2	▲ 32.4	▲ 39.4	▲ 71.9	▲ 45.7	▲ 18.8	▲ 10.8	▲ 12.5	▲ 9.1	▲ 14.7	▲ 17.6
職別工事	▲ 33.3	▲ 35.0	▲ 33.3	▲ 30.0	▲ 68.4	▲ 6.3	▲ 5.3	0.0	▲ 31.6	▲ 42.1	▲ 11.1	▲ 27.8
設備工事	▲ 60.0	▲ 41.7	▲ 30.0	▲ 7.1	▲ 45.5	▲ 8.3	33.3	20.0	11.1	27.3	▲ 40.0	▲ 10.0
不動産	▲ 16.7	0.0	11.1	0.0	▲ 20.0	▲ 21.1	0.0	5.3	13.6	▲ 5.3	15.8	▲ 5.3

特別調査 平成25年の経営見通し

Special Research

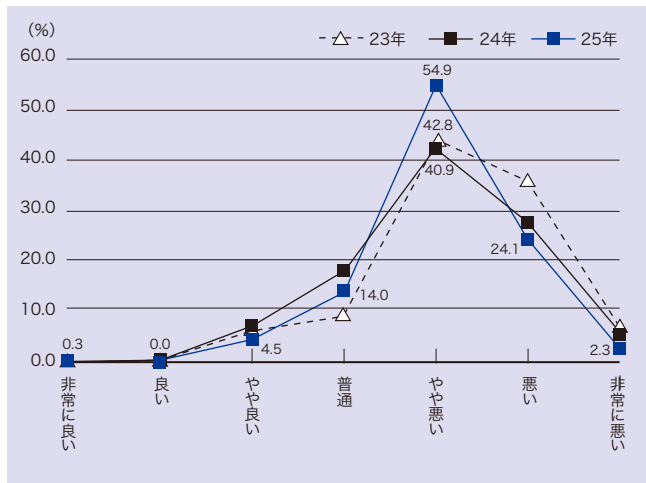
へきしん取引先景況調査の一環として、今回は「平成25年の経営見通し」に関する特別調査を実施しました。昨年、一昨年の同時期に実施した「平成24年の経営見通し」「平成23年の経営見通し」と比較のうえ、調査結果を検証しました。

1 日本の景気見通し

～海外景気の先行き、海外需要の低迷を不安視する傾向が強い～

- 平成25年の日本の景気をどのように見通しているかについて調査したところ、「やや悪い(54.9%)」が最も多く、次いで「悪い(24.1%)」「普通(14.0%)」との回答が続いた。
- 平成23年、24年と比較すると、「やや悪い」との回答が増加し、その他の回答は全体的に減少した。海外景気の先行き、海外需要の低迷を懸念する傾向があり、景気の見通しに対して慎重さがうかがえる。過去2年と比較して不安視が強い結果となった。

図表1-1 日本の景気見通し(回答率)



～特に厳しい小売業の景気見通し～

- 図表1-2は、平成25年の日本の景気見通しについて業種別に比較したものである。
- 「悪い」との回答は減少したものの、いずれの業種においても「やや悪い」との回答が最も多く、景気の見通しは慎重である。
- 独自に算出した指数をもとに各業種を比較すると、小売業(▲114.8)の景気見通しが特に厳しいことになる。

図表1-2 業種別 平成25年の日本の景気見通し(回答率) (単位: %)

	非常に良い	良い	やや良い	普通	やや悪い	悪い	非常に悪い	指数
全業種	0.3	0.0	4.5	14.0	54.9	24.1	2.3	▲104.6
製造業	0.0	0.0	3.7	18.6	52.8	23.0	1.9	▲100.8
卸売業	0.0	0.0	6.3	9.4	65.6	12.5	6.3	▲103.2
小売業	0.0	0.0	2.5	11.1	58.0	25.9	2.5	▲114.8
サービス業	2.4	0.0	4.9	12.2	56.1	24.4	0.0	▲92.8
建設・不動産業	0.0	0.0	7.4	9.9	50.6	29.6	2.5	▲109.9

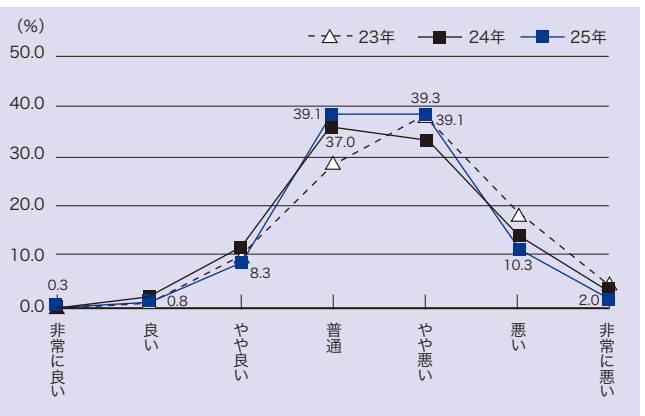
注) 指数の算出方法:
(非常に良い×3)+(良い×2)+(やや良い×1)-(やや悪い×1)-(悪い×2)-(非常に悪い×3)

2 個別企業の業況見通し

～先行きに対する不安感が強く感じられる～

- 平成25年における個別企業の業況見通しについて調査を行った結果、「やや悪い(39.3%)」が最も多く、「普通(39.1%)」「悪い(10.3%)」「やや良い(8.3%)」の順となった。

図表2-1 個別企業の業況見通し(回答率)



- 平成23年、24年と比較すると、平成25年は「良い」「やや良い」「悪い」「非常に悪い」の回答が減少した。一方で「普通」「やや悪い」の回答が増加した。先行きに対する不安感が強いことがうかがえる。
- 前述した日本の景気見通しと個別企業の業況見通しを比較すると、日本の景気見通しの方が「やや悪い」「悪い」「非常に悪い」との回答が多い。経営者は、自社の業況に比べて日本の景気見通しをより厳しめにみていることがうかがえる。

～製造業、卸売業、小売業で「やや悪い」との回答が最多～

- 業種別にみると、製造業、卸売業、小売業で「やや悪い」との回答が最も多く、サービス業、建設・不動産業では「普通」との回答が最も多かった。
- 独自に算出した指数をもとに比較すると、業況見通しが最も悪いのは小売業(▲82.5)ということになる。

図表2-2 業種別 平成25年の個別企業の業況見通し(回答率) (単位: %)

	非常に良い	良い	やや良い	普通	やや悪い	悪い	非常に悪い	指数
全業種	0.3	0.8	8.3	39.1	39.3	10.3	2.0	▲55.1
製造業	0.0	1.2	8.7	35.4	45.3	8.1	1.2	▲54.0
卸売業	0.0	0.0	3.1	37.5	46.9	9.4	3.1	▲71.9
小売業	0.0	0.0	4.9	33.3	40.7	16.0	4.9	▲82.5
サービス業	2.4	0.0	17.1	43.9	24.4	12.2	0.0	▲24.5
建設・不動産業	0.0	1.2	7.4	49.4	32.1	8.6	1.2	▲43.1

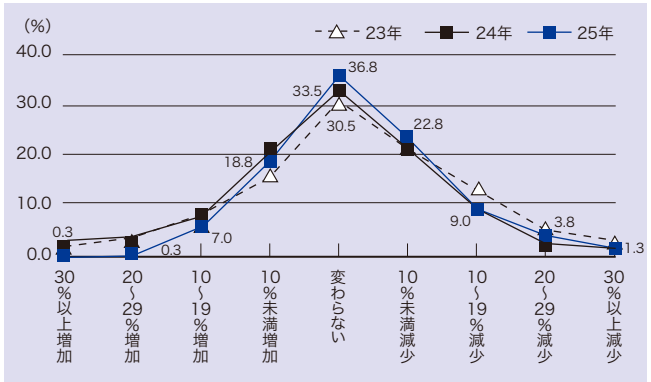
注) 指数の算出方法:
(非常に良い×3)+(良い×2)+(やや良い×1)-(やや悪い×1)-(悪い×2)-(非常に悪い×3)

3 売上額の伸び率

～昨年に比べ大幅に悪化～

- 平成25年における売上額の伸び率について調査を行った結果、「変わらない(36.8%)」「10%未満減少(22.8%)」「10%未満増加(18.8%)」と続いた。
- 平成24年に比べ「増加」との回答が減少した一方、「変わらない」「減少」が増え、昨年に比べ悪化していることが分かる。

図表3-1 売上額の伸び率(回答率)



～サービス業は売り上げの回復期待が大～

- 独自に算出した指数をもとに比較すると、最も良いのはサービス業(24.1)であった。逆に最も悪いのは製造業(▲37.0)であった。
- サービス業では、「30%以上増加(2.4%)」「20～29%増加(2.4%)」「10～19%増加(7.3%)」「10%未満増加(26.8%)」と増加する見通しの回答が全体の約4割を占めており、売上の回復が期待される。

図表3-2 業種別 平成25年の売上額の伸び率(回答率)(単位: %)

	30%以上増加	20%～29%増加	10%～19%増加	10%未満増加	変わらない	10%未満減少	10%～19%減少	20%～29%減少	30%以上減少	指数
全業種	0.3	0.3	7.0	18.8	36.8	22.8	9.0	3.8	1.3	▲22.5
製造業	0.0	0.0	9.3	16.8	30.4	23.0	13.0	6.2	1.2	▲37.0
卸売業	0.0	0.0	3.1	18.8	43.8	25.0	3.1	6.3	0.0	▲25.1
小売業	0.0	0.0	2.5	19.8	34.6	30.9	8.6	2.5	1.2	▲35.6
サービス業	2.4	2.4	7.3	26.8	36.6	17.1	4.9	2.4	0.0	24.1
建設・不動産業	0.0	0.0	7.4	18.5	49.4	16.0	6.2	0.0	2.5	▲5.1

注) 指数の算出方法:
(30%以上増加×4)+(20～29%増加×3)+(10～19%増加×2)+(10%未満増加×1)-(10%未満減少×1)-(10～19%減少×2)-(20～29%減少×3)-(30%以上減少×4)

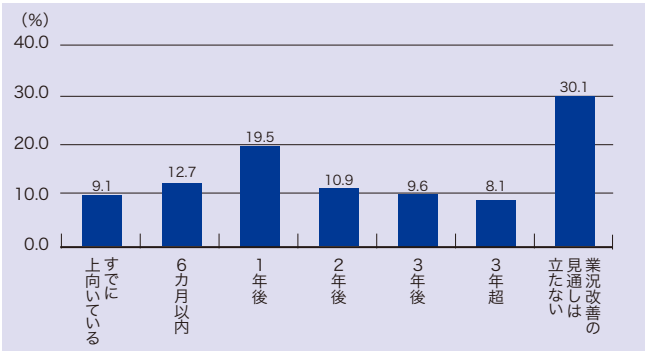
Special Research

4 業況が上向く転換点

～3割の企業が見通しは立たないとの見方～

- 自社の業況が上向く転換点について調査を行った結果、前年、前々年に引き続き「業況改善の見通しは立たない(30.1%)」との回答が最も多く、先行きに対して厳しい見方の企業が依然多い。
- 「1年後」と回答した企業も多く、「すでに上向いている」「6カ月以内」を含む1年以内との回答が41.3%に達することになる。つまり4割の企業が1年以内に業況が上向くと考えていることになる。

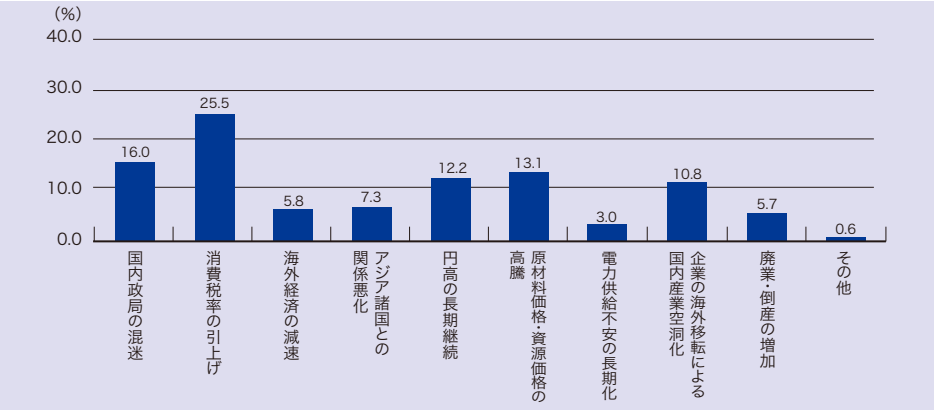
図表4-1 業況が上向く転換点(回答率)



～業況が上向く転換点は2年半後と予想～

- 業種別では、全ての業種において「業況改善の見通しは立たない」との回答が最も多かった。
- 次いで、サービス業で「6カ月以内」、製造業、小売業、建設・不動産業で「1年後」、卸売業で「3年後」との回答が多かった。
- 独自に予想転換点を算出すると、全業種の予想転換点は「2.6年後」ということになる。業種別ではサービス業が「2.3年後」となり最も早く、一方、小売業が「3.1年後」となり最も遅かった。

図表5-1 経営に影響をおよぼす経済的・社会的事象(回答率)



図表4-2 業種別の業況が上向く転換点(回答率) (単位: %年)

	すでに上向いている	6カ月以内	1年後	2年後	3年後	3年超	業況改善の見通しは立たない	予想転換点(年後)
全業種	9.1	12.7	19.5	10.9	9.6	8.1	30.1	2.6
製造業	8.7	15.5	20.5	8.7	9.3	10.6	26.7	2.5
卸売業	12.5	9.4	12.5	15.6	18.8	3.1	28.1	2.6
小売業	7.5	8.8	13.8	8.8	10.0	8.8	42.5	3.1
サービス業	14.6	17.1	14.6	9.8	12.2	7.3	24.4	2.3
建設・不動産業	6.4	10.3	28.2	16.7	5.1	3.8	29.5	2.4

注) 予想転換点の算出方法:
(すでに上向いているとの回答率×0) + (6カ月以内との回答率×0.5) +
(1年後との回答率×1) + (2年後との回答率×2) + (3年後との回答率×3) +
(3年超との回答率×4) + (業況改善の見通しは立たないとの回答率×5)

5 経営に影響をおよぼす経済的・社会的事象

～消費税率の引上げが最も懸念される～

- 経営に影響をおよぼす経済的・社会的事象の調査を行った結果、「消費税率の引上げ(25.5%)」との回答が最も多く、「国内政局の混迷(16.0%)」「原材料価格・資源価格の高騰(13.1%)」「円高の長期継続(12.2%)」の順となった。
- 「消費税率の引上げ」が最も高い回答割合となり、経営におよぼすさまざまな影響が懸念される。
- 一方、昨年はエネルギーへの関心が高かったが、「電力供給不安の長期化」は3.0%と低い回答率となっている。

～小売業では「消費税率の引上げ」の影響が大きく懸念される～

- 全ての業種で、「消費税率の引上げ」の回答が最も多い結果となった。特に小売業では33.7%と回答割合が高く、消費税率の引上げによる影響が大きく懸念される。
- 製造業では、「消費税率の引上げ(21.0%)」「円高の長期継続(13.3%)」「原材料価格・資源価格の高騰(13.1%)」の順となった。消費税率引上げに加え、長引く円高や原材料の高騰を不安視していることがうかがえる。
- 卸売業では、「消費税率の引上げ(24.1%)」に続き「原材料価格・資源価格の高騰(15.7%)」「廃業・倒産の増加(14.5%)」という回答が相対的に高い結果となった。
- 建設・不動産業では、「消費税率の引上げ(28.0%)」「国内政局の混迷(21.6%)」との回答が多く全体の5割を占める結果となった。

図表5-2 業種別 経営に影響をおよぼす経済的・社会的事象(回答率) (単位: %)

	国内政局の混迷	消費税率の引上げ	海外経済の減速	関係悪化	円高の長期継続	原材料価格・資源価格の高騰	電力供給不安の長期化	国内産業空洞化	企業海外移転による国内産業空洞化	産業・倒産の増加	その他
全業種	16.0	25.5	5.8	7.3	12.2	13.1	3.0	10.8	5.7	0.6	
製造業	12.9	21.0	8.8	9.5	13.3	13.1	4.3	12.4	4.1	0.7	
卸売業	12.0	24.1	2.4	9.6	9.6	15.7	2.4	9.6	14.5	0.0	
小売業	18.9	33.7	3.1	5.1	12.8	12.2	2.0	6.1	5.1	1.0	
サービス業	15.6	24.8	5.5	11.0	8.3	11.0	3.7	16.5	3.7	0.0	
建設・不動産業	21.6	28.0	3.7	2.3	12.4	13.3	1.4	9.6	7.3	0.5	



～自動車部品製造業、金属製品製造業では「円高の長期継続」を懸念～

- 自動車部品製造業、金属製品製造業では「円高の長期継続」との回答割合が高く、長引く円高に対し懸念を抱える。
- 一般機械器具製造業では、「アジア諸国との関係悪化(21.6%)」との回答割合が高く、日中関係悪化による影響から中国向けの海外需要への不安がうかがえる。
- 瓦製造業では、「消費税率の引上げ(38.2%)」「原材料価格・資源価格の高騰(29.4%)」との回答割合が高く、全体の7割近くを占める結果となった。

図表5-3 製造業 経営に影響をおよぼす経済的・社会的事象(回答率) (単位: %)

	国内政局の混迷	消費税率の引上げ	海外経済の減速	関係悪化	円高の長期継続	原材料価格・資源価格の高騰	電力供給不安の長期化	国内産業空洞化	企業海外移転による国内産業空洞化	産業・倒産の増加	その他
製造業	12.9	21.0	8.8	9.5	13.3	13.1	4.3	12.4	4.1	0.7	
食料品製造	32.0	24.0	0.0	0.0	4.0	28.0	8.0	0.0	4.0	0.0	
繊維品製造	17.2	27.6	3.4	10.3	3.4	17.2	0.0	10.3	10.3	0.0	
金属製品製造	16.7	16.7	13.9	0.0	19.4	13.9	2.8	13.9	0.0	2.8	
一般機械器具製造	10.8	16.2	10.8	21.6	13.5	5.4	5.4	16.2	0.0	0.0	
自動車部品製造	9.4	17.8	10.0	12.8	18.9	7.2	5.6	14.4	2.8	1.1	
瓦製造	17.6	38.2	0.0	2.9	0.0	29.4	2.9	0.0	8.8	0.0	

以上

調査概要

- 対象企業 当庫取引先企業399社
- 調査期間 平成24年12月3日～7日
- 調査方法 当金庫担当者訪問によるアンケート形式
※四半期ごとに実施する「へきしん取引先景況調査」の特別調査として実施

ビジネスレポート 上司と部下のギャップを探れ! 3

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

男の焼きもち ～上司と部下の平等の基準～

今回の
登場人物



山田課長(営業一課 課長)

入社18年目の営業一課課長。
大学時代まで野球部に所属していた
バリバリの体育会系。部下には厳しく接することもあるが、
その後のフォローには人一倍心を砕いている。
情に厚く、周囲から信頼されている。

あらすじ

- 営業一課の山田課長には、将来の成長が楽しみな2人の部下がいる。
- 1人は入社5年目の真一。物怖じしない明るい性格だが、楽観的すぎるところがある。最近は新規営業のマネジャーに抜てきしたが、なかなか成果が上がってこない。本人は明るく振る舞ってはいるが、内心は悩んでいるようだ。
- もう1人は、やはり入社5年目の大輔。コツコツと物事をこなす真面目な性格だが、少し気にしすぎるところがある。また、おとなしそうな外見からは気付きにくい、実は同期の真一に強いライバル心を燃やしている。
- 山田課長は、2人の性格の違いに配慮し、それぞれに合った指導を行っている。



真一(営業一課所属)

入社5年目。物怖じしない明るい性格で、
課のムードメーカー的存在。
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。

- 例えば、真一には少々難しい課題を与え、できるだけ真一自身の力でそれを乗り越えられるようにサポートしている。自分なりに工夫する柔軟さと、力強く進む推進力が真一の良いところだからだ。
- 一方、大輔にはきめ細かい指導を心がけている。どんな仕事も自分のものにしようという勤勉さと、一つ一つの手順を確認しながら物事を進める慎重さが大輔の良いところだからだ。ただし、大輔には繊細な部分があり、その点は注意していた。
- 真一と大輔は山田課長の指導に感謝していたが、その方針には不満もあった。ある日、山田課長がいつも通り大輔をフォローしているときに上司と部下のギャップが見えた…。



大輔(営業一課所属)

入社5年目。真面目な性格で、
地味な仕事でもコツコツこなすタイプ。
少し気弱な部分があり、失敗などを
引きずるところがある。
半面、同期の真一には
ひそかにライバル心を燃やしている。

ある日の山田課長と大輔の会話

- 課長 お疲れ様。次の営業会議で使う「エリア別の見込み客リストと初回アプローチの進捗状況」の資料作成は順調に進んでいるかな？
今週金曜日の午前10時が締め切りだったよね。
- 大輔 各担当者からの報告がなかなか上がってこないのて手こずっていますが、木曜日には完成します。
- 課長 それは助かるよ。
ただし、無理は禁物だぞ。一人で背負い込まず、困ったら、いつでも相談するようにしてくれ。
- 大輔 ありがとうございます。
私は入社5年目ですから、これくらいの資料は一人で作れないと一人前とは言えません。これも課長の日ごろの指導のおかげです。
- 課長 そう言ってくれるとうれしいよ。
大輔や真一のような若手が育ってくれているのは実に頼もしい。
これからも期待しているぞ！
(大輔の表情がくもった) …。
- 大輔 どうかしたのかい？
- 課長 日ごろの山田課長のご指導には感謝しています。
しかし、私は同期の真一君のように、もっとリーダーシップを発揮できる仕事にチャレンジしたいのです。真一君がマネジャーに抜てきされたのをみると、正直、焦ってしまうのです。



- 課長 なるほど…。
そういう、新しい仕事にどん欲な姿勢はとても大切だ。
だが、焦る必要はない。大輔の良いところは、地味な仕事でもコツコツと確実にこなすことだ。だから今回の資料の作成を大輔に任せたんだ。
- 大輔 …。
- 課長 心配しなくていい。大輔は真一に負けなくらい、十分に頑張ってくれているよ。
そうだ、次の営業会議には大輔も出席してくれ。営業会議の資料を作っているのは大輔なんだから。
- 大輔 分かりました。出席します。
(会議に出席できるのはうれしいけど、課長は、僕に気を使いすぎているように感じるな…。)

- 真一 (外回りから戻ってきた真一は、オフィスの隅で話し込んでいる山田課長と大輔を見かけた。何だか会話に入りにくいと感じ、そのまま帰宅することにしたが、家に向かう途中で思いが爆発した。)
何だってんだよ！
山田課長はいつも大輔にだけ丁寧な指導しているじゃないか。
僕だって、慣れないマネジャーをやられて悩んでいるのに！！



上司と部下、それぞれの思いや考え

- 多くの上司は、山田課長のように部下の得意分野や性格などに合った指導を心がけています。その目的は次の2つです。
- 1つ目の目的は、「部下に生き生きと仕事をしてもらう」ことです。大輔と真一に対する山田課長の接し方は異なりますが、えこひいきではありません。山田課長は、大輔と真一の良いところを伸ばそうと指導方法を工夫しているのです。
- 2つ目の目的は、「組織として目標を達成する」ことです。上司は常に、部門の目標を達成するために必要な陣容と戦略を考えています。一人一人の部下が自分の役割をきちんとこなすことができるよう、得手不得手も考慮して指導しています。
- 上司は適材適所を実現して部下の成長を促し、それぞれの部下に活躍の場を与えようとしているものなのです。
- 一方、部下にとって上司の存在はとても大きなものであり、上司から認められたいと願っています。その理由は次の2つです。
- 1つ目の理由は、「『承認の欲求(自分を評価してほしい)』を満たしたい」からです。部下は上司に認められることで、自分は組織や上司に必要とされていることを実感し、自信を持って業務に励むことができます。
- 2つ目の理由は、「競争に勝ちたい」からです。例えば、同僚には負けたくないと思っている人の場合、上司の真意はさておき、同僚よりも自分のほうが上司から目をかけられていると感じると、それを自分に対する高評価と捉える傾向があります。
- 部下は上司の態度によってモチベーションを高めたり、自分自身の成長を感じ取るものなのです。



男の焼きもち ～上司と部下の平等の基準～

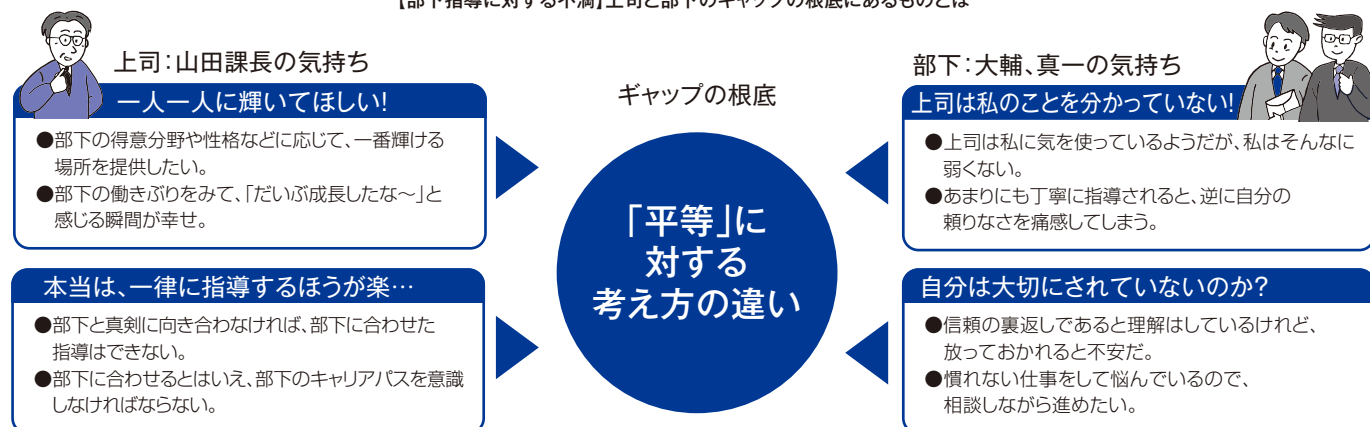
上司と部下のギャップの根底は「上司と部下の平等の基準」

- 部下指導において、上司は一人一人の部下を絶対評価し、それぞれの良いところを伸ばそうと指導します。その結果、接し方や教育内容は部下によって異なるものとなりますが、これは部下を思っていることであり、上司としては一人一人の部下に平等に接しているつもりです。
- しかし、上司が考える絶対評価による「平等の基準」は、部下にとっては理解し難いものであるようです。
- 部下は「上司と自分」の関係と同じくらい「上司と同僚」

の関係を意識し、それを相対評価します。自分が教えてもらっていないことを同僚が教えてもらっているのを見ると、焼きもちを焼いてしまいます。部下はコミュニケーションの頻度や指導内容を同じにしてほしいと考えています。

■ このように、部下指導をめぐる平等の基準の違いから、上司と部下の間にギャップが生じてしまうのです。

【部下指導に対する不満】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

1 上司は、自分が心で感じていることを行動に移す!

- 上司は、自分の指導によって部下のモチベーションが上がっているか、下がっているかを敏感に感じ取っています。また、最近、ある部下とはあまりコミュニケーションが取れていないということも実感しているのではないのでしょうか。
- そして、本当は、折に触れて「ありがとう」や「期待しているよ」などの言葉を部下にかけて、感謝の気持ちを伝えなければならないと考えているはずです。
- これを実際の行動に移しましょう。上司は、部下と向き合い、対話をし、感謝の気持ちを素直に伝えるのです。
- 部下は、心の底では上司の指導方針を信じています。しかし、上司の言葉や態度による分かりやすいメッセージがないために不満を持ちます。

2 部下は、臆せず、遠慮せず、上司に話しかける!

- 部下は、内心では「上司は自分のことを気にかけ、真剣に指導してくれている」と信じています。自分と同僚で指導される内容が違っていても、それはそれぞれの得意分野、性格、キャリアなどを考慮したものであると理解しています。
- そして、本当は、自分が考えているキャリアなどを上司に相談したいと思っていますが、忙しい上司を前にすると、なかなか声をかけられずにいるのでしょう。
- それでも、部下は上司に話しかけるとよいでしょう。忙しくても、上司には部下の相談を聞く準備があります。
- 上司は、部下が何も言ってこなければ、「部下は自分の指導内容を理解している。今のところは問題なし」と判断し、声をかける頻度を減らすことがあります。

ギャップ克服! 上司力・部下力チェックシート

- 以下は、人材教育をめぐる生じる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：部下からみた上司についてチェックしてみる。

- ☐ 企業戦略と連動した部門の役割を認識している
- ☐ 1年後、3年後など、部下のキャリアパスについて当人と話し合っている
- ☐ 部下に対して、部下に求められている役割をきちんと伝えている
- ☐ 部門の役割と部下の得意分野のマッチングを心がけている
- ☐ 教育方針を部下に伝えている
- ☐ 個々の部下とのコミュニケーションの量を意識している
- ☐ 部下の心身の健康状態を把握するように努めている
- ☐ 業務の進捗と部下の状況の両方にフォーカスできる視点を持っている
- ☐ 自分が把握しているのは、部下の一面であることを認識している
- ☐ 部下に「ありがとう」「期待しているよ」などの言葉をかけている

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。

- ☐ 定期的に、自分自身のキャリアの棚卸しをしている
- ☐ 自分のモチベーションは何であるのかを分析している
- ☐ 1年後、3年後など、自分のキャリアパスをきちんと考えている
- ☐ 自分は、企業に所属する公の存在であることを認識している
- ☐ 上司の立場を理解しようと心がけている
- ☐ 業務で行き詰まりそうなときは、上司に相談するようにしている
- ☐ 自分の意見や考え方を上司に相談するようにしている
- ☐ 衝突を恐れずに、上司と向き合うよう努力している
- ☐ 意に沿わないことでも、皆と協力することができる
- ☐ ストレスを発散させる趣味や愚痴を言い合える仲間がいる

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

本レポートは、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、本レ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、本レ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

山中伸弥

ノーベル生理学・医学賞受賞者

出所：「毎日.jp」(2012年10月10日付)「毎日新聞社」

「ビジョン&ワークハード」 研究をする上でのモットーは

冒頭の言葉は、

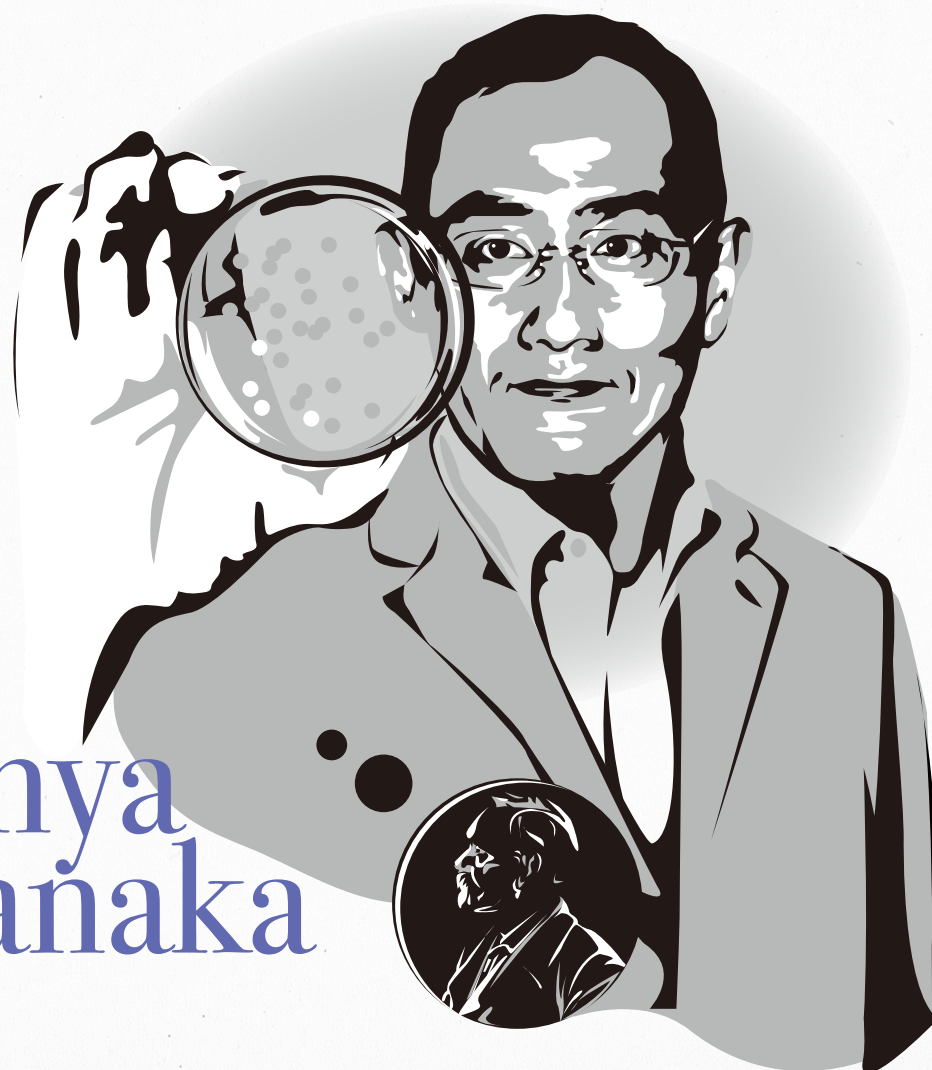
「やみくもに努力を重ねるだけでは、価値あるものは生まれない。」

目的(ビジョン)を持って、一生懸命に努力する(ワークハード)ことこそが重要である」

ということを表しています。

山中氏は、成熟した細胞を多能性を持つ細胞へと初期化できることを発見したことで、2012年にノーベル生理学・医学賞を受賞するなど、世界的に評価されていますが、その研究生活は平坦な道のりではありませんでした。

1993年、山中氏は博士課程修了後、ノックアウトマウス(特定の遺伝子の働きをなくしたマウス)の作製を学ぶため、米国カリフォルニア大学サンフランシスコ校のグラッドストーン研究所に留学しました。山中氏は同研究所の所長から、研究者として成功するには「ビジョン&ワークハードが欠かせない」と教わりました。折しも



当時の山中氏は一生懸命働いているうちにビジョンを見失ってしまい、何のために働いているのか分からないと考えていたことから、この言葉に感銘を受けて、以後自身の研究のモットーとするようになりました。

1996年、帰国した山中氏は、ノックアウトマウスを使ったがんの抑制遺伝子に関する研究に取り組んでいました。山中氏はNAT1遺伝子という遺伝子が、がんの抑制遺伝子であり、NAT1遺伝子を潰したノックアウトマウスにはがんが発生するという仮説を立てて研究を進めていました。しかし、実験の結果、山中氏の仮説は誤っていたことが判明しました。NAT1遺伝子はがんの抑制遺伝子ではなく、マウスの初期発生に必要な遺伝子だったのです。このとき、NAT1遺伝子を潰したノックアウトマウスのES細胞(胚性幹細胞。さまざまな組織や臓器の細胞に分化し、無限に増殖する能力を持つ細胞)には、「すべての細胞をつくりだすことができる」という、ES細胞の大きな特徴が失われていることが分かりました。山中氏は、この実験の失敗を契機にES細胞に関心を抱くようになり、その研究に取り組み始めました。

しかし、研究だけに没頭できる環境が整っていた米国とは違い、日本では雑務も自分でこなさなければならないなど、研究に費やす時間が限られます。また、当時はES細胞の研究が現在ほど進んでいなかったため、研究の重要性について周囲の人から理解を得ることが難しく、山中氏は大きな悩みを抱えていました。

こうしたときに、奈良先端科学技術大学院大学で助教授(現在の准教授に当たる役職)の公募がありました。奈良先端科学技術大学院大学は、研究装置などが充実しているほか、比較的研究費が豊富であるなど、研究環境に恵まれていました。山中氏はこの公募に採用されなければ研究者の道を諦めるという覚悟で臨み、1999年に見事、採用されました。

奈良先端科学技術大学院大学への着任によって研究環境が改善されたこともあり、山中氏は次第に研究に対する意欲を取り戻していきました。

山中氏の研究する上でのモットーである「ビジョン&ワークハード」は、研究室に学生を集める際にも役立ちました。奈良先端科学技術大学院大学で助教授になった山中氏は、新任であったことや、ES細胞の研究が世間ではあまり知られていなかったことから、学生が一人も来ないのではないかと心配しました。対策を考えた山中氏は、壮大で魅力的なビジョンを示すことで学生を集め

ることにしました。具体的には、それまでに成功例のなかった、「ES細胞に類似した細胞をヒトの胚を使わずに作製する」という、後のiPS細胞(人工多能性幹細胞)の作製につながるビジョンを示しました。すると、そのビジョンに共感した学生が数名集まり、山中氏の研究室に所属することになりました。

その後、2004年に山中氏は京都大学へ移り、2006年には世界で初めてマウスの皮膚細胞を使ったiPS細胞の作製に成功しました。また、2007年にはヒトの皮膚細胞でもiPS細胞の作製を成功させました。

研究やビジネス、スポーツなどの分野を問わず、物事を成功させるためには、一生懸命に努力することが欠かせません。山中氏はこの点について、次のように述べています。

**「目的を持って一生懸命に働く。
非常に当たり前のことだが非常に難しい」(*)**

何事についても一生懸命に努力をすることはとても重要です。努力の方向が少々ずれていたとしても、積み重ねた努力は必ず自分を鍛えてくれます。しかし、目的がなければ努力は長続きしません。自分が成すべきことが明確に分かっているからこそ、そこに達するための努力を積み重ねることができ、それを楽しむことができるのです。

山中氏が研究のモットーとしている言葉は、経営者が企業のかじ取りをしていく上での基本を教えてください。経営者は、常に企業のビジョンを忘れず、不退転の覚悟で経営に取り組んでいかなければなりません。

【経歴】

やまなかしんや(1962～)。大阪府生まれ。大阪市立大学大学院医学研究科博士課程修了。2010年、京都大学iPS細胞研究所所長就任。

【参考文献】

(*)「毎日.jp(2012年10月10日付)」(毎日新聞社、2012年10月)
「山中伸弥先生に、人生とiPS細胞について聞いてみた」
(山中伸弥、緑愼也、講談社、2012年10月)
「日本の論点2011」(文藝春秋(編)、文藝春秋、2011年1月)
「研究活動」(京都大学iPS細胞研究所ウェブサイト)

以上

本レポートは、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、本レポートに基づくお客様の決定、行為、およ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、本レポートは無断で複製・転載することは禁じられています。

へきしん ディスクロージャー

2012年度第3四半期
(平成24年12月末現在)



安城こどもまつり健康フェア「大腸トンネル探検隊」に協賛(10月20日)



安城サイクルフェスタ「ソールドじゃんだら輪」にボランティア参加(10月14日)

当金庫の2012年度第3四半期の業況をお知らせいたします。

当金庫の概要(平成24年12月末現在)

創	業	昭和25年10月25日
預	金	1兆6,415億円
貸	出	8,904億円
出	資	12億30百万円
会	員	72,318先
店	舗	75店舗
店外ATMコーナー		55カ所
役	職	1,347名
長	期	発行
発	行	体
格	付	A+(JCR)

開示項目

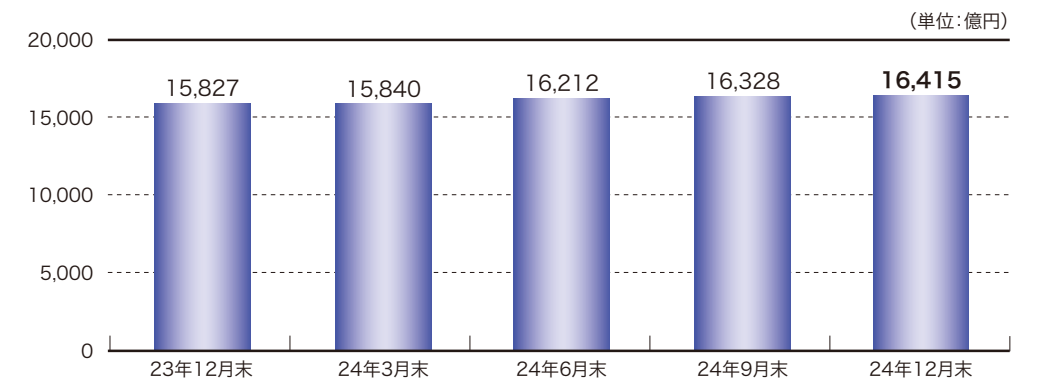
- 預金・貸出金の状況
- 貸出金業種別内訳
- 金融再生法に基づく開示債権
- 有価証券の時価情報
- トピックス

(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。

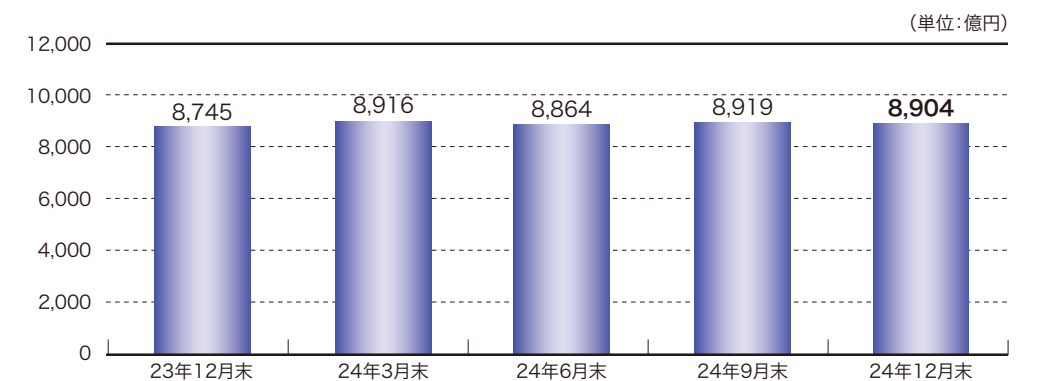
預金・貸出金の状況

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

(単位:億円)

	23年12月末	24年3月末	24年6月末	24年9月末	24年12月末	
					貸出金	構成比
製造業	1,412	1,412	1,407	1,425	1,416	15.9%
不動産業	1,803	1,856	1,810	1,778	1,754	19.7%
(うち個人による貸家業)	(1,260)	(1,251)	(1,258)	(1,256)	(1,240)	(13.9%)
サービス業	898	924	921	930	926	10.4%
卸売・小売業	744	737	749	764	757	8.5%
建設業	533	547	517	527	535	6.0%
個人	2,650	2,680	2,698	2,723	2,752	30.9%
その他	702	756	758	768	760	8.5%
合 計	8,745	8,916	8,864	8,919	8,904	100.0%

(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。

へきしん ディスクロージャー

2012年度第3四半期
(平成24年12月末現在)

Hekikai Report

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、計画的な削減に努める方針です。

金融再生法開示債権の状況		(単位:億円)				
		23年12月末	24年3月末	24年6月末	24年9月末	24年12月末
金融再生法ベースの不良債権(A)		364	426	416	422	408
	破産更生債権及びこれらに準ずる債権	37	37	38	36	32
	危険債権	256	331	324	332	322
	要管理債権	70	57	53	53	53
正 常 債 権		8,420	8,525	8,488	8,531	8,535
合 計(B)		8,784	8,952	8,905	8,954	8,943
不良債権比率(A)／(B)		4.15%	4.77%	4.68%	4.72%	4.56%

(注) 平成24年12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24年9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、10月1日から12月31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24年9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24年12月末	
	時 価	評価差額
国 債	—	—
地方債	5	△0
合 計	5	△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24年12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	99	99	0
	社 債	200	210	10
	その他	3,000	3,120	120
	小 計	3,299	3,430	131
時価が取得原価を超えないもの	地方債	—	—	—
	社 債	—	—	—
	その他	1,001	930	△71
	小 計	1,001	930	△71
合 計		4,301	4,360	59

4. その他有価証券

(単位:百万円)

	種 類	平成24年12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	1,779	3,560	1,780
	債 券	363,383	373,618	10,235
	国 債	76,579	79,382	2,802
	地方債	92,528	95,339	2,811
	社 債	194,274	198,897	4,622
	その他	33,024	34,221	1,197
小 計		398,186	411,401	13,214
時価が取得原価を超えないもの	株 式	1,532	1,371	△160
	債 券	62,020	61,323	△697
	国 債	4,370	4,350	△20
	地方債	17,211	17,132	△79
	社 債	40,438	39,840	△598
	その他	31,746	30,928	△817
小 計		95,299	93,623	△1,675
合 計		493,485	505,024	11,538

(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。

(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。

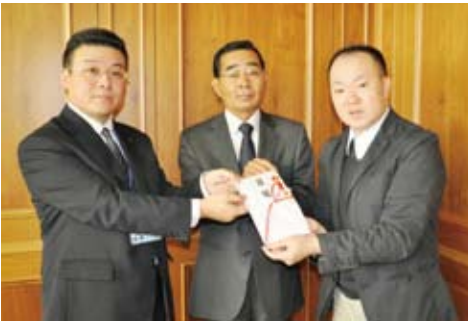
4. その他有価証券		(単位:百万円)			
	種 類	平成24年12月末			
		取得原価	時 価	差 額	
時価が取得原価を超えるもの	株 式	1,779	3,560	1,780	
	債 券	363,383	373,618	10,235	
	国 債	76,579	79,382	2,802	
	地方債	92,528	95,339	2,811	
	社 債	194,274	198,897	4,622	
	その他	33,024	34,221	1,197	
時価が取得原価を超えないもの	小 計	398,186	411,401	13,214	
	株 式	1,532	1,371	△160	
	債 券	62,020	61,323	△697	
	国 債	4,370	4,350	△20	
	地方債	17,211	17,132	△79	
	社 債	40,438	39,840	△598	
	その他	31,746	30,928	△817	
	小 計	95,299	93,623	△1,675	
合 計		493,485	505,024	11,538	

(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24年12月末
子会社・子法人等株式	48
非上場株式	525
合 計	574

トピックス (平成24年10月1日～12月31日)

10 月 14 日	安城サイクルフェスタ「ソールドじんだら輪」にボランティア参加
10 月 16 日	全国信用金庫協会・信金中央金庫主催「東日本大震災に係るボランティア活動」に10名参加(宮城県気仙沼市大島および岩手県陸前高田市にてボランティア活動を3日間実施)
10 月 20 日	安城こどもまつり健康フェア「大腸トンネル探検隊」に協賛
10 月 24 日	株式会社日本格付研究所(JCR)より長期発行体格付「A+」を据置取得(8年連続)
11 月 1 日	「内部統制基本方針」の改定
11 月 1 日	「平成24年度 会員アンケート」の結果公表
11 月 5 日	へきしん冬のキャンペーン定期「ぬくもりプラス」の取扱開始
11 月 5 日	店舗外ATMコーナー「安城更生病院出張所」の移設
11 月 5 日	中小企業経営力強化支援法に基づく「経営革新等支援機関」の認定取得
11 月 14 日	「金融円滑化にかかる取組状況(平成21年12月～平成24年9月)」の公表
11 月 21 日	「平成24年度上半期 経営報告会」の開催
11 月 22 日	「高齢者向け施設の賃貸経営に関するセミナー」の開催
11 月 26 日	「へきしん2012年度半期ディスクロージャー」の発行
11 月 30 日	「地域密着型金融の取組状況(平成23年4月～平成24年9月)」の公表
12 月 2 日	「安城市民防災フェア60」へ参画
12 月 6 日	中日新聞「年末助け合い運動」で募金を実施
12 月 13 日	第4回「へきしんグローバルセミナー」の開催
12 月 19 日	4地区(大府・尾張・池鯉鮒・西尾)共催による「碧青会経営セミナー」の開催
12 月 21 日	愛知学泉大学オーケストラによる「クリスマスコンサート」の開催



中日新聞「年末助け合い運動」で募金を実施(12月6日)



店舗外ATMコーナー「安城更生病院出張所」の移設(11月5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。