

変化に気づき、変化に対応できて 信頼を勝ち得ることができる

日本の蓄電池の礎を築き、
自動車や産業用バッテリーのトップメーカーがGSユアサです。
とくに昨今は車載用高性能電池、
リチウムイオン電池が注目をされています。
いち早くリチウム電池事業を手がけたのは
「革新と成長」という企業理念があったからだそうです。
今号は、GSユアサの前社長で現相談役の依田誠さんをお訪ねし、お話をうかがいました。



材木正己当社社長（以下 材木）：御社は創業100年だそうですね。

依田誠 相談役（以下 依田）：ええ、当社は2004年にGS日本電池と湯浅電池（ユアサコーポレーション）を統合して生まれました。GS日本電池が1917年創業、湯浅電池が1918年創業ですので、2017、2018年と2年にまたいで創業100周年として記念事業などを進めています。

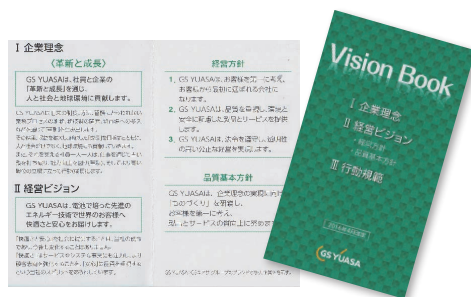
材木：日東精工もおかげさまで80周年です。「長く続いていますね」というお言葉をいただくことがあります、御社は100年企業、さらにその上をいっておられるわけで……。

依田：いえいえ、京都ではご承知のように「おたくは100年ですか、うちは400年ですわ」というのがざらにありますから、大きな声で自慢できるようなものではありません（笑）。

材木：確かに京都には100年、200年どころか、それ以上がたくさんありますね。しかしながら、長く続くというのはそれだけお客様から支持される、信頼されるということでしょう。なにか特別な理念とか、秘訣がおありなのでしょう。

依田：2004年に2つの会社が統合したと申し上げ

ました。そのときに経営理念などを見直し作り直したので、いわゆる創業者の考えや言葉がそのままの形で残ってはおりません。創業家から伝わる社是、社訓というものはないのです。2004年に「ビジョンブック」を策定し社員に配っていますが、ここで「革新と成長」と謳っています。



材木：GSユアサといえばだれもがわかるトップブランドで、同じB to B企業の私どもから見ればじつに羨ましい限りです。当社も発信力を高めてブランド力を上げていきたいということで、先ほどご覧いただいた書籍『人生の「ねじ」を巻く77の教え』などもつくってがんばっております。でも今はどんな有名ブランドであっても、ひとつ道を誤るといっぺんに築き上げたものが崩れさってしまう怖い時代でもあります。

経営理念に「革新」という言葉を入れられているのは本当に素晴らしいですね。昨今は新聞や業界誌などを読んでも「EV」※という言葉がキーワードに出てきます。御社はそれに関わる最先端、新しい時代をリードする役割を担っておられます。

技術変換がゆっくりだから 敢えて「革新」を企業理念に

依田：確かに近年は「EV」が話題になり、リチウムイオン電池などが注目されるようになりました。それでも売上の12%ぐらいで、コアはまだまだ「鉛電池」です。鉛電池ができたのは約120年前なのですが、基本的な構造はほとんど変わっていません。正極と負極、プラスとマイナスがあってその間に隔離板を入れて電解液を入れるという電池が電気を起こす原理というのは今も変わらない。初期のころにつくられた電池は木の箱に入っていたのですが、それがエボナイト、プラスチックへと素材は変わってはいるけれど、原理原則は変わっていません。技術変換がゆっくりです。変化がないなどという与技术者に叱られてしまい



GSユアサコーポレーション 依田誠相談役
(公益社団法人 京都工業会会長)

ますが、それでも、たとえば真空管がトランジスタにといったようなパラダイムシフト（技術革新）ではありません。だからこそ経営理念に『革新と成長』を通じ人と社会と地球環境に貢献します」と入れたわけです。

材木：時代のニーズに合わせて、後から「革新」とか「挑戦」ということをプラスして謳うこともあるようですが、企業理念そのものに「革新」という言葉が入っているのは新しいですね。

依田：そうかもしれません。

材木：御社は、大きく変わることはなくても、少しずつモデファイして成長されてきました。国内外の競合各社に勝ち抜いてこられたわけですが、やはり、これは信用力、ブランド力があるからでしょう。信用やブランドは自分からアピールして手に入れるものでなく、まわりから評価され生まれてくるものです。京都の老舗が長く続いているのは暖簾にあぐらをかいているわけではなく、そのときどきのお客様を大事にして、常に変わっているからです。もちろん守るべきものはしっかり守らないといけない。しかし、頑なではなく、時代のニーズに合わせ変えていく……御社ではどういう部分が受け入れられてきたとお考えですか？あるいはどういう点でご苦労されたのでしょうか？

依田：先ほどの「革新」という話につながるのですが、クルマのエンジンをかけるにも電池が必要です。産業用途で停電に備えた電源システムにはバックアップ用の電池が必要です。

電池は社会に不可欠なもので、あるとき突然必要なくなるということはありません。ですから当社のカンパニーカラーは、慎重で、アクションが遅い、どうしてもぬるま湯体質に陥りやすい。「石橋を叩いて、叩いて、それでもやっぱり渡らない」と揶揄することもありました。

世界のマーケットで必要とされるのはありがたいけれど、長く続いている会社を見ると、それは変化に対応できる力をもったところ。それで私が2006年に社長になったとき「変えなき

やだめだ」「変わらなければ生き残れない」と言い続けました。リチウム電池事業をはじめるときは反対もありましたが、どんなマーケットになるかわからないからやらないというのではなく、積極的に需要を掘り起こし、あるいは積極的に需要をつくってきました。挑戦しなければ始まりません。

材木：お客様が何を求めているかが原点だと思います。変化を読みとること、変化に対応することが大事だと思っています。私は市場のニーズや変化に対応していくために現場を大事にしている、しょっちゅう出張しております。やはり、その場所に行かないとわからないこと、肌で感じてわかることもありますでしょう。先日も新たな事業展開を視野に入れてインドに出張しました。社員をその国に送るならやはり自分もその国を知っておかないといけない。

そのときに、インドの情報を事前にレクチャーを受けるとマイナスな印象を含んだ説明を受けることが多かった。しかし実際に行ってみると、情報がもう古くなって
いるものも多い。ビジネスに関するものもそうですし、現地の生活情報なども変わっており、いいものをたくさん得られました。2018年は戌年ですが、犬をみならって、嗅覚をさらに鍛えていきたいと思っています（笑）。

依田相談役は長く海外にいらしたとお聞きしていますが、グローバルに仕事を進めていくうえでの秘訣などをぜひともお教えいただければありがたいので

すが…。

ものさしは一つとは限らない 日本式に固執しないことが大切

依田：ものさしを変えることが大事だと思いますね。ついつい日本のやり方と比較しがちですが、その国の考え方、ものさしにリセットする必要があります。

私は1972年に入社してすぐにギリシアのアテネに赴任、その後、ドイツのデュッセルドルフ、中国と駐在をしました。12年間海外で、中国から帰国して今度は東京で営業。京都に本社がある会社だけれど、京都にいたのは3年間だけでした。私が社長になったときは社長の顔を知らない人間ばかりで「あいつは誰や」でした（笑）。

それで話を戻しますが、ギリシアでは中近東やアフリカを、ドイツでは近隣の国も含めヨーロッパ各地を営業としてまわっていました。営業ではさほど感じなかったけれど、中国で工場のマネジメントをまかされたときには、「日本のやり方」



GSユアサ京都本社ロビーにあるデトロイト号の前で、依田誠相談役（向かって左）と材木正己。デトロイト号は100年前の創業時にアメリカから輸入された電気自動車を復刻したもの

「日本のものさし」と違うことを痛感しました。

たとえば「1」からはじまって「10」までプロセス工程があるとします。日本だと「3」の工程の担当は「3」だけでなく、「4」のはじめ、あるいは「2」の終わりまで、決められたところから少しオーバーラップさせて補って作業を終える。もしなにか不具合があっても、それじゃこちらでなんとか調整しておくというのが基本にあります。中国や東南アジア、いや日本以外では「3」なら「3」の部分で自分の役割だと割り切ってその枠を超えることはありません。で、もしなにかあった場合も自分たちはしっかりやっているので、「責任はここにはない」となるわけですね。この考え方は変えられない、日本から指導者がいるときは、そのときだけはうまく回っても、基本は変わりません。

材木：そのあたりを織り込んでマネジメントをされていたわけですね。実は私もタイの現地法人の責任者をしたことがあります。そのとき、専用の運転手がついたわけですが、当時は携帯電話がなかったので、お客様との会食のときなど、運転手がずっとそのまま外で待っているわけです。それで「いや、もう今日はいいよ」と帰すことを何度か続けたら役員会で大問題になりました。こちらは早く家に帰して家族と過ごしてもらいたいと良かれと思ったのですが、そうではなく現地では、仕事を減らされた、お金を儲ける機会を奪われたということなのですね。こういう経験をし、「違う」という感覚を肌身で知っていることが大事ですね。「なんで日本式にせんのか」というと、無理が出てしまいます。

求められるのは 語学力より、胆力、適応力

材木：国際競争がますます激しくなる時代、あるいは海外との連携などが増えていくなかで、これからの人間になにが求められると思われますか？

依田：国内でできない人間が海外で活躍するとい

うのはまずないですね。

もちろん適材適所というのがありますが、いくら語学ができて、営業ができない、マネジメントが不得手な人間に海外営業の期待はできません。自分もそうでしたが、語学は後からついてくる。当社はかつて、海外営業ならずっと海外。国内営業ならずっと国内というように棲み分けがあったのですが、グローバルな時代に国内だけ、あるいは海外専門というものもないでしょう。私が国内営業を担務してからはその枠組みを取り払い、これだと思える人間は、一本釣りでどんどん海外に出しました。たまに外れもありましたが、大抵はうまくいきました。打診すると、まず「え、英語ができないです」という答えが返ってくるのですが、皆、中学、高校、大学と英語を習ってきた下地がある。極端に言えば筆談でなんとかなる。いきなりアラビア語を話せというのではないわけですから、なんとかなる。

英語ができるといっても、目の前の商談相手、お客様とは英語でやりとりをしても、横にいる上司や、同僚、あるいは関係会社の日本人とは日本語で話している、で、その日本語のやりとりは相手にはわからないということも多い。その場はすべて英語でやりとりするぐらいでないと本物ではありません……。

あまりうるさく言うと煙たがられるのですが、最近は複数で海外出張をする。しかも現地には駐在スタッフがいて事前に空港への送り迎えまですべてをアレンジしてもらっているというケースも多いです。

かつては、海外出張はひとりです。一度出かけると出づっぱり。しかもスマホやパソコンがなかった時代ですから、交渉していて、いちいち本社に国際電話で



お伺いを立てるということではなく、その場その場で、自分で決断するしかなかったわけです。

材木：語学も大事ですが、結局は胆力とか、センスといったことでしょう。

そして、トップは「こうしていく」という経営のフラッグを立てると同時に、繰り返し繰り返し、伝えていくことも大事ですね。依田相談役は京都工業会会長でもおられるわけですが、人財育成という点でのご苦労はございますか？

依田：最近とはくに中小企業が人手不足ですね。課題は技術の伝承がなかなかうまくできないことです。正社員が減って請負、契約社員が増えています。いくら機械がつくるといっても、微妙な匙加減は要所要所でいわゆる職人技です。これは見て覚えるもの、そのつど現場で学んでいくものですが、正社員でない人が増え、そこがうまく機能していません。当社などでも「全部ビデオに撮っておきなさい」などというのですがなかなか進まない。

材木：うちもそうですが、ルーティンの仕事がありそこまで手がまわらないということでしょう。さて「京都はものづくりを大事にする」などといいますが、京都工業会でも研究会やセミナーなどのプログラムが豊富ですね。

依田：京都工業会では毎年、講演会、勉強会を300回以上開催し、新しいIoTやAIから伝統的なモノづくりまで、いろいろ学べる機会を設けています。座学だけでなく、各社ご協力いただいて工場見学なども行っています。「ものづくりの京都」を強調する方もおられますが、京都という枠にとらわれず、世界的に活躍できる人財が育ってほしいですね。

材木：私どもの人財教育テキストに「森は時間の蓄積である」というのがあります。すぐに結果を出さないといけないものもありますが、時間をかけてつくりあげるものもあります。御社は新しい会社を加えられたというのではなく、100年と100年、2つの歴史の重みがあるわけですね。実は私どもも「綾部工業研修所」という地域の技術者や



依田相談役にGSユアサショールームで自社製品をご説明いただきました。当社日東精工のファスナー製品も多数、GSユアサの製品に採用されています

研究者の底上げのための教育機関をサポートして、50年になります。相談役がおっしゃるように、綾部、京都を大事にしつつ、京都工業会とも連携し、世界標準で活躍できる人財を大事に育てて行ければと願います。

今日はありがとうございました。

GSユアサ

バッテリーのトップメーカーで、電池、電源装置、照明機器、特機およびその他の電機機器事業を展開。海外拠点は17か国37拠点。自動車分野への注力を中期経営計画で謳っている当社日東精工にとって大切な取引先。

依田相談役が会長を務められる京都工業会に当社も所属しているなど、さまざまなご縁がある。

100年のHISTORY、200年のSTORY。



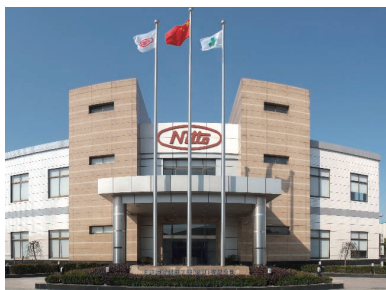
GSユアサ100周年のロゴマーク。日本電池の100年、ユアサコーポレーションの100年。それぞれが重なって単純に200とするのではなく、2乗になるという思いを具現化したものです。

当社、日東精工もGSユアサをみならって100年企業を目指してまいります

中国の現地法人、 NPS社に第2工場を建設 生産能力、売上高を2年後には1.5倍に

中華人民共和国における当社連結子会社である・日東精密螺絲工業（浙江）有限公司（NPS社）は、日東精工グループの海外工場として家電、IT・情報機器、自動車業界を中心に事業活動を行っています。

今般、標準ねじ製品から当社オリジナル製品（高付加価値製品）へのシフトならびに日本品質が求められる自動車関連ユーザへのシェア拡大を目指し、同社敷地内に新たに第二工場を建設することといたしました。



これにより自動車業界参入に向けた高付加価値製品の生産設備、品質管理体制（IATF16949:2016を認証取得）をより強固にするための検査設備の増強を行うこととなり、目標達成に向けた基盤が整備され、さまざまな相乗効果が期待されます。

同社では、本設備投資の実施ならびに販売活動の強化を図り、2年後に生産能力ならびに売上高を現状の1.5倍に引き上げる計画です。

韓国 エンエブ社と共同で マイクロバブル生成技術を 発展させます

当社では、有機溶剤などを使用しない環境にやさしい新たな工業洗浄として、マイクロバブル洗浄装置（バブ・リモ）の製造販売を開始し、更なる性能向上に向けた開発に取り組んでいます。2017年にはFBIA（ファインバブル産業会）が指定した試験と評価結果を得て、国内第1号となる製品サンプルの性能認証を取得し、当社の性能が公にも認められることとなりました。

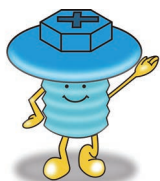
海外市場にも目を向け、2016年からはエンエブ社と販売店契約を締結し、韓国におけるマイクロバブル洗浄装置のPRと販売にも取り組んでまいりましたが、この度、これらの契約に基づく両社の良好な関係を更に強化・拡大し、当社の持つマイクロバブル生成技術とエンエブ社のもつ酸素生成技術を取り入れた新しい商品の開発を共同で行うことといたしました。この共同開発契約の協力関係を基盤とし、双方のグローバルネットワークを活用して新市場、新分野への参入に注力していきます。



ねじ大好き！

コラム

バージョンアップした 「ねじ万華鏡 手づくりキット『結』」



当社ファスナー事業60周年を記念し2016年秋「京都万華鏡ミュージアム」とのコラボレーションで「ねじ万華鏡手づくりキット」を発売したところ、精密ねじ、リベットなどが「万華鏡」を通して美しいアートに生まれ変わると大好評。わずか10日間で完売となりました。

今般、再販売を望む声に応えるべく、また創立80周年を記念し、バージョンアップした「ねじ万華鏡『結』」を2月11日に限定販売しました。700年の伝統をもつ黒谷和紙の協力を得、雪花紋という雪の結晶をかたどったものを万華鏡装飾用に染めていただきました。今回新たに同梱した「祈成就」の刻印入りねじとともに「結（締結）」のイメージをより強固にするもので、合格祈願、商売繁盛、恋愛成就などの願いを込めて手づくりするものです。

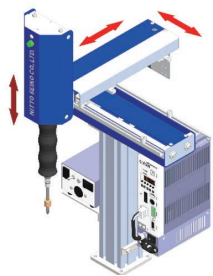


1個800円＋税。
「京都万華鏡ミュージアム」
「あやべ特産館」ほかで発売。

手作業の締付けに威力を発揮 小型アームドライバ「AD030XY」

当社産機事業部から操作性を高めた低トルク対応アームドライバ「AD030XY」を新発売しました。

近年、IoTやマスカスタマイゼーションによるモノづくりが急速に進んでいますが、その一方で、未だ自動化が困難な工程では手作業による締付けが多用されています。「AD030XY」はこれまでにない多くの特長をもち、手作業の締付け工程に大きく貢献するものです。



アームドライバシリーズは発売以来、累計で数千台を出荷しており、自動車関連業界を中心に手作業での締付け工程に広くご使用いただいています。「AD030XY」は1月17日から19日まで開催された「クルマの軽量化技術展」で初披露し、当社ブースを訪れた方々から高評価をいただきました

メディアに当社 技術者が次々登場

日刊工業新聞の「モノづくりの達人」に、当社生産技術部廣兼靖彦係長が登場。入社以来、生産技術部一筋。ファスナー製造設備の修理や改造、新規製作に携わる一方で、今は係長として7人の組立係を率い生産体制の維持に注力していることなどをご紹介いただきました。



またWEBメディア「わかもん」には当社の産機事業部技術部大塚康平のインタビューが掲載。職場の雰囲気や語り・就活生にアドバイスを送っています。

日刊工業新聞記事内容は無料登録すれば同紙電子版で閲覧が可能です。

合格祈願に恋愛成就 ねじはいろいろ大活躍！

当社事業はB to B（企業間取引）ですが、一般の方々にもねじの大切さ、ねじの奥深さや魅力を知っていただきたいと様々なキャンペーンを行っています。「ねじチョコ」をバレンタインデーにプレゼントするキャンペーンは、募集期間が2月1日から4日までと短期間でしたが、SNSなどで話題となり、応募総数は950件を超えました。「受験生応援ゆるみ止めねじプレゼント」のほうも2017年11月から本年3月まで4回に分けて受付けし、2月時点で昨年度の5,115人を超える、6,110人の皆様にお届けしました。



受験生応援ねじについては4月号より詳細な報告を予定しています。



KBS京都ラジオで、当社の 「社会貢献活動」を生紹介

1月19日、KBS京都ラジオ「笑福亭晃瓶のほっかほかラジオ」に当社経営企画室井ノ元美和が電話出演し、『あやべ大好きBOOK』（ポプラ社発行）を一例に



「地元の企業と市民と一緒に本をつくり上げるというのは大変珍しい。綾部市への愛を感じます」とパーソナリティからコメントをいただきました

挙げながら、日東精工の社会貢献活動やブランド戦略について説明をしました。この『あやべ大好きBOOK』は本ニュースレターに連載していた「ねじのある街・あやべの魅力」を再編集したものです。綾部市からも多数購入いただき、本年の成人式では新成人全員にプレゼントされています。発売ひと月で、すでに品薄で入手が難しくなったため増刷を計画中。新しい口コミ情報を加えた改訂を視野に入れ、準備を進めています。



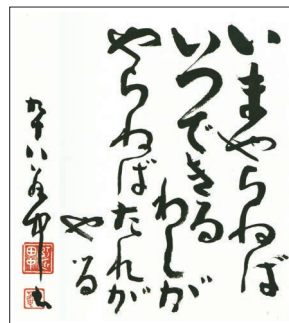
100年企業を目指して

先

月2月11日、当社は創立80周年を迎えることができました。これまで当社を支え応援していただいた方々、お客様、株主様、関連会社、当社OB、そして社員とその家族、皆様に改めて心から感謝を申し上げます。

さて、「六十、七十、湊たれ小僧、男ざかりは百から百から」という言葉を耳にしたことがおありでしょうか？ 107歳で天寿を全うした文化勲章受章の彫刻家・平櫛田中（1872—1979）の言葉です。100歳を超えてからも題材を探すためにハサミを片手に毎日、新聞を切り抜いていたといい、興味が多岐にわたり、好奇心とバイタリテイに溢れる人でした。現在、記念館となっているアトリエ兼自宅は、最晩年の10年を過ごしたところですが、それはつまりは、98歳になつてからも住み慣れたぬくぬくした環境を好まず、新天地を求めた

という行動力の証です。



「いつやる、いまだしょ！」という言葉が数年前に流行したことがありますね。でも、実は、このブームよりもずいぶん前に、平櫛田中が「いまだにやうなばいつでやるわしやがやうなばたれがやる」という書を残しています。やはり98歳のときでした。そしてアトリエ前には幹が直径2メートル、樹齢500年のケヤキの古木が置かれています。これは新作のために100歳のときに購入したもので、向う30年分の素材が用意されていたのです。「挑戦」「使命」、そしてそのための「完璧なまでの準備」……、平櫛田中の生き方からはいろいろなキー

ワードが得られ、ビジネスにも役立てられますね。

80歳の当社は、平櫛田中から見れば、ようやく湊たれ小僧を卒業といったところでしょうか。

これから本格的な盛り、「100年企業」を目指して、皆さんとともに、常に前を向いて、先を見据えて、チャレンジ精神を失うことなく進んでいければと願います。

連載③

あやべ ちょっと寄り道

花、花、花のまち

伊集院静氏の『男の流儀』（講談社）収録エッセイ「贈り物と礼節について」で、綾部の知人から花が届く話が紹介されていました。庭や野の花を摘んで濡れた和紙に包んで毎年、春と秋のはじめに花を贈られる方が綾部のまちにお住まいのようで、綾部に本社をおく自分たちも褒められているような気持ちになれる心温かいエピソードです。

実際、綾部には花の見どころがたくさんあります。街中の「大本」「グンゼスクエア」などもおすすめですが、人の手があまり加わらない里山の花、たとえばこれからの季節なら、ミツマタやシャガの群生は、他所ではお目にかかれない綾部らしい美しい風景です！

平櫛田中の代表作のひとつが現在、東京・国立劇場のロビーに飾られている「鏡獅子」。2メートルを超える大作で完成までに20年を費やし、当時、政府から2億円（現在の60億円）で譲ってほしいといわれ、「それではモデルとなった六代目菊五郎にあの世で合わせる顔がない」と、永久貸与という形の寄付にした逸話が残る大傑作

