

前バレーボール全日本女子チーム監督の
柳本晶一さんをお招きして講演会を開催しました。

「どんな下手くそでも必ず伸びる」

当社創立80周年記念式典 第2部として、
前バレーボール全日本女子チーム監督、柳本晶一さんの
記念講演会「世界一への挑戦～人生、勝ち負け～」を行いました。
ピンチのときはどう対処するかなど、スポーツの世界に限らず、
ビジネスにも人生そのものにもヒントになる素晴らしいお話
うかがうことができました。今号はこのご講演内容を
当社事業に重ね合わせ、ダイジェストにしてお届けします。



簡単に柳本元監督のプロフィールをご紹介します
と、1951年大阪生まれ。実業団チーム新日鉄のセ
ッターとして何度もチームを日本一に導き、その
実力から全日本のメンバーにも選ばれるのですが、
当時、年配の方ならその名を聞けば誰もが頷く、
世界のセッターと呼ばれた天才・猫田勝敏選手が
いて、常に控えにまわされるのです。

実業団チームではナンバー1、日本一を経験で
きて、さらにその上のレベルとなると、大きな
壁が立ち上がるわけで、それが7年間続きます。
レギュラー（先発）メンバーでないので、ボール
拾いをやらされたり練習時間も後回しにされたり。
それで、柳本さんご自身も正直腐ったりしたそう
です。

ある日、先輩である猫田選手に呼ばれて食事を
ともにしたとき、「日本一つでどうなんだ」と質
問され、「それはやはり経験しないとわからない
と思います」と強がりを持ってみたものの、「で
も俺はオリンピックの金メダルも銀メダルも持っ
ている」と言い返され、そんな自分が卑しく思え、
そこからは徹底的に猫田選手やその他の選手から
盗めるものはどんどん盗んでやろうと、良いところ
だけでなく、癖や欠点などを観察し、それをノ

ートに記したそうです。それが柳本さんのデータ
バレーボールの出発点といえるのでしょうか。

ビジネスの世界、当社が目指すものでいうなら
ば、お客様のことを徹底的に調べ上げて、求めら
れることはもちろん、おそらく次はこうだろうと
先まわりして提案する。ライバルの動向も常に注
視し、それ以上のものを必ず用意する「お客様満
足度120%」ということにつながるかもしれません。

まずは目標をしっかり、 過去の栄光にとらわれない

柳本さんがバレーボール全日本女子チームの監
督を引き受けられたのは、チームがどん底の時代
でした。世界で24位。それも世界選手権参加24チ
ーム中24位、つまり世界のどん尻で、東京オリ
ンピックで金、それ以降もオリンピックでは必ずメ
ダルに絡んでいた栄光は過去のものになっていま
した。シドニーオリンピックでは出場権さえ失い、
次のアテネ大会まで7か月しかないという状況で
した。「なにも今貧乏くじを引かなくてもいいの
では」と多くの人から忠告されたのですが、「なん
とかできる」と勝算をもって監督になられ、ま
ず取りかかったことは、選手の意識改革です。



「よく囲いのある養殖（生簀）の魚にたとえるのです。だんだんその環境になじんでしまって、餌を投げ入れても積極的に食べようとしない。まさにチームはそんな状況でした。最初はメダルを目指していたけれど、その目標が当面のライバル韓国には負けたくないに変わり、それが3年半一度も韓国に勝てず19連敗となると、今度はアジアの3位を死守したいとなり、それすら叶わなくなってしまう。目標がどんどん易きほうに流されている状況でした」（柳本さん）

目標が明確に定まらないから選手のモチベーションは上がらない。ほんとうはこんな低いところに甘んじるものではなく、潜在力は高いのにそれが生かせない状況にいたわけですが、そこから脱すべく、改めて「世界のトップと互角に戦う」という目標をリセットすることから始められたのでした。コーチとともに練習メニューや戦略戦術を考えるだけでなく、どうしたらメディアが好意的に捉えてくれ、それがどれだけ選手にプラスに働くかなども研究されたそうです。

「明るくポジティブな方向に向かうために敢えてオーバーアクションをしたり、選手とのコミュニケーションを深めるのに、このおっさんがメールに絵文字を使ったりしたんですよ」（柳本さん）

ビジネスでいえば「勝ち癖をつける」ということでしょうか。バレーボールの総合プロデューサー

ーというイメージで監督を務められ、勝っていく喜びをチームに植え付けていったのです。

そして過去の成功を引きずらないということも徹底されたそうです。全日本といっても、東京オリンピックの女子チームは日紡貝塚、その後はユニチカや日立といったように、実業団の優勝チームが核になるチームづくりが基本で、そうすることが協会の不文律になっていました。過去の成功体験があるとどうしてもそ

れに引きずられてしまいがちで、変えることが難しくなってしまいます。

しかし柳本監督は新たな視点でのチームづくりを開始。ベテラン（とくに挫折を味わった選手）と若手を組み合わせて互いに刺激が生まれるようにしました。そしてチーム力を向上させていき、監督としてアテネ、北京の2つのオリンピック大会に出場し（同じ監督で2大会連続出場は日本史上初 どちらも結果は5位）……そしてその後、柳本ジャパンを引き継いだ真鍋ジャパンがロンドンオリンピックで銅メダルを獲得したのです。

見えないミスを見逃さない ミスを育てないことが大切です

柳本監督のお話にはビジネスヒントがたくさんありました。そのひとつが「見えないミスを見逃さない」です。

「たとえばサーブをレシーブしてセッターにボールをまわす。竹下選手クラスのセッターであれば本来ボールがくるべき場所から1メートルぐらいずれても、いとも簡単にカバーしてトスを上げてしまいます。だからミスがあったとは一見思えないのですが、『30センチずれてもいいや』『50センチずれてもカバーしてもらえる』とそのままにしていれば、それがいずれ1メートル、あるいはそれ以上に広がっていきます。気が緩んでずれる回

数が増えると、ベテランの竹下が『なにやってるんだ』と檄を飛ばすことになる」（柳本さん）

ミスをいかに減らすかが勝利につながります。ミスが減らすにはたゆまぬ練習。しかも質のいい、意味ある練習が大切です。サーブ練習を100本と決めて最後に1本外したら、もう1本でなく、もう10本という姿勢が大事なのだそう。

「営業の人なら、たとえば外周りから帰ってきて、あ〜終わった、早くビールを飲みたいと思っても、そうだ、あと1軒あそこに電話を入れておこうと思える人、それができる人になるわけでしょう」

「どんな下手くそでも成長できる」

これも柳本さんの講演にあった言葉です。誰もが成長できる。今より上手くなれる。しかし、そこにいたるまでの時間や伸びしろは人それぞれです。指導者（リーダー）たるものは、その成長ポイント、変わった瞬間を見逃してはいけません。ですから柳本監督は練習中も常に真剣に片時も目を離さないようにされていたそうです。

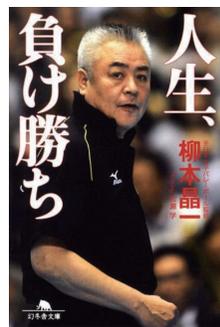
そして「できた」「変わった」ときに、「よかったな、明日からもできるな」という導き方でなく、「これまでの努力の積み重ねが結果に現れた」というように「節目」を確認し、次へつなげていくのを大事にされました。

「伸びる人間は素直である」

「超一流といわれる選手ほど聞く耳をもっていて、適応力が高い」と柳本さん。トップ選手は良いと思ったことは積極的にチャレンジしていき、自分のものにしていきます。自分のことを感覚的によく把握しているので、変化することを恐れませんが、これまでの自分のやり方に固執しているだけでは成長は止まってしまう。伸びる人は臆面もなく、照れることなく行動に移します。当社『人生の「ねじ」を巻く77の教え』6番「照れを捨てて取り組んでみる」に通じるものです。

柳本監督には予定していた時間を超えて熱く、

ときにはユーモアを交えながら熱く語っていただきました。スペースの関係もあり、ほんの一部のご紹介となりましたが、この続きはご自身の著書『人生、負け勝ち』（幻冬舎文庫）でお楽しみください。



柳本元監督 & 材木社長 あやべで意気投合

柳本晶一さんには講演前夜にあやべに入っていたいただき、当社代表取締役社長材木正己と講演会のミーティングをいたしました。「バレーボールのテレビ中継が好きで、とくにタイムアウトのときに監督がどんなことを話されているか気になるのですが、あれはあんまり戦術的なことを話されていませんね」という材木に対し「ポジティブになるよう鼓舞しています」と柳本さん。ふたりが年齢が近いということ、また柳本さんがタイの男子バレーボールナショナルチームを指導されていたほぼ同時期に、材木がタイの現地法人の責任者であったりと、共通することが多いことがわかり、ミーティングの場が和やかなものになりました。

『オレについてこい』の根性論で男子チームでは何度か日本一を経験したが、初めて女子チームを率いた東洋紡でも同様の指導をしたら、翌シーズンの開幕直前、24人のメンバーのうち20人が辞めてしまった。女子チームの指導の難しさを痛感し、指導方法を改めたといったお話などで盛り上がりました。

現在、柳本さんは五輪出場経験のアスリートと「アスリートネットワーク」を結成しスポーツ振興に力を入られています。つぎの世代を育てる、人材育成という点でも、当社理念と共鳴しますので、今回の講演会をきっかけにより良い関係構築を申し合わせました。



日東精工80年の歴史を紐解く

～代表取締役社長 材木正己～

当社は昭和13年2月11日、当時の地元有志が「地域産業の活性と発展」を推しはかり、創立された歴史があり、当初から地方産業への発展と貢献という社会的使命を自覚した会社でした。

社の歴史を紐解いてみますと、昭和13年から3年後の昭和16年に、日本は太平洋戦争に突入します。戦中戦後の大混乱の中で、自社製品の発売に向け、懸命に取り組んだ最初の10年といえるでしょうか。現在ではご存じでない方も多いでしょうが、昭和24年には自社製品としてカメラ「ルック」「エレガ」を製作していました。

諸先輩は荒蕪した社会の中で挑戦と失敗を繰り返しながら、胆力や技術力を築き、紆余曲折の中、昭和24年に量水器の試作に着手し、昭和31年にプラス小ねじの製造を開始、昭和40年には自動ねじ締め機の製造を開始するなど、現在の3事業部体制の基礎を確立したのです。

創立50周年からの20年間は、バブル経済の中、大変な好況が続きました。昭和60年には東証一部に上場をし、昭和60年代にはアメリカのVSI社を買収、インドネシア進出、タイ、マレーシアへと海外に向

けて事業展開を加速させました。

しかしながら、その後、バブル経済が崩壊し、日本全体が不況の長いトンネルに突入します。一方、平成8年にはジオカルテの販売を開始し、城山工場設計棟を竣工させ、平成12年にISO14001の認証を取得、平成13年には中国に日東精密螺子工業を設立するなど、厳しい中にも将来に向けた次の一手、種まきを実行してまいりました。

平成21年に「日東パワーアッププラン」がスタートし、平成24年に「日東パワーアッププランⅡ」、平成27年に「日東パワーアッププランFINAL」と続き、今年度が最終年度となります。事業力、人財力、グローバル力、ブランド力の4本柱に、お客様満足度120%を目指していきます。お客様の期待を越える製品づくりとサービスは当然のことながら、働き方改革を含め従業員満足度を上げる取り組みも行ってまいります。

あやべから「世界のNITTO SEIKO」へ

昨年は、インドネシアの事業譲受や韓国支店設立、米国における新会社の設立、マレーシアにおける子

会社沿革	1938	1949	1956	1965	1969	1982	1985	1988	1991	2001	2013
	「日は東より」を由来に 資本金7万円をもって 日東精工株式会社設立	量水器の製造開始 自社ブランドとして	工業用ファスナーの 製造開始	産業用機械の製造開始	台湾に工業用ファスナー の製造・販売会社を設立	竣工 合理化工場（八田工場）	工業用ファスナーの 製造工場（八田工場）	インドネシアに工業用 ファスナーの製造・ 販売会社を設立	タイに工業用ファスナー の製造・販売会社を設立	竣工 製造工場（城山工場）を	中国に工業用ファスナー の製造・販売会社を設立
	創業～下請時代			事業基盤の確立		グローバルに展開			ワングループ推進		
			1967 ねじ タップ タイト ねじ 発売	1968年 京都証券取引所に上場			1984 ねじ締め ロボット 発売	1986 RX ドライバ 発売	1995 地盤調査機 ジオカルテ 発売	2003 装置 ミストル 小物部品 検査	2011 マイク ロボ パ 洗浄 装置 発売
					1971年 大阪証券取引所第2部上場						
											1985年 東京証券取引所第1部上場

創立記念式典を インターネット中継

会社化など、グローバル展開を加速させました。併せて、国内では中国地区の拠点となる広島営業所や大学との産学交流などを目的とした京都R&Dセンターの開設など、事業領域の拡充に向けた施策を展開いたしました。

創立80周年の今年は、さらに「締結・組立・計測検査における真のグローバルメーカー」となる取り組みを加速させ、また日東精工が真のグローバル企業としてさらに発展拡大していくためのシンボルであるロゴやキャッチコピーなどを、京都工芸繊維大学との共同によって新しい日東精工のイメージづくり、ブランドづくりに着手します。中期経営計画に掲げているブランド力の向上は、今後の当社の飛躍的成長には欠かせないものであります。

「あやべの日東精工」から、「世界のNITTO SEIKO」へ私たちは新しい軌跡を描いていかなければなりません。そのためにも従業員が丸となるのが大切です。当社人財教育をまとめた書籍『人生の「ねじ」を巻く77の教え』の第一番にある、ビジネスにおける大切な5つの「あ」。①足を使った行動力、②顔に汗する真摯な姿勢、③頭 アイディア・知恵で勝負、④自分の仕事に愛情を、そして⑤明るく楽しく諦めずを行動指針として守ってまいります。

(80周年記念式典式辞を要約再編集しました)。

	2016	2017
開設	米国に産業用機械の販売拠点 アメリカテネシー支店を	インドネシア現地ねじメーカー事業譲受 アメリカ支店を現法化 韓国支店を開設 広島営業所を開設
	株式会社協栄製作所の株式を取得	研究開発拠点・京都R&Dセンターを開設



80周年を記念して、 綾部市に寄付をしました

日東精工は創立80周年を迎え、また中期経営計画「日東パワーアッププランFINAL」(平成27年～30年度)の最終年度の節目の年を記念し、本社をおく京都府綾部市に人材育成事業に役立てていただくことを目的に200万円を寄付いたしました。写真は2月8日の贈答式で山崎善也市長(向かって左)に目録をお渡しする模様を、また80周年記念の「ねじ万華鏡」発売を報じるあやべ市民新聞です。

当社では日東精工の人財教育をまとめた『人生の「ねじ」を巻く77の教え』(ポプラ社刊)の書籍印税をもとに、2015年から綾部市図書館に3年連続で児童書を寄贈していますが、これからも地域に貢献し、地域に期待される企業でありたいと願っています。



あやべ市民新聞2018年2月9日(1面)



受験生応援ねじ「ギザタイト」 今年度は6,000名以上にプレゼントしました

ねじの大切さを知っていただき、ねじに親しみを感じていただきたいと、2014年から開始した本キャンペーンは今年度で4回目となりました。業界紙や地元紙だけでなく全国紙、テレビ、女性誌など多くのメディアに取り上げていただき、認知度は年々アップ。本年度は総数1,660件、6,403個をプレゼントさせていただきました。受験生からの直接ご応募だけでなく、海外で単身赴任をしている方から、娘を応援したいというご応募や、友人知人のためにという温かいご応募もたくさんありました。学校単位やクラス単位での応募もあり、本キャンペーンを毎年、楽しみにお待ちしておりますところも増えてきました。学校やグループ単位でご応募いただいた声などをいくつか抜粋してご紹介します。

●呉市立豊浜中学校



「3年生16名と少ないのですが、受験生応援ねじの趣旨などを説明して、一人ずつに渡しました。これから始まる入試に向け、しっかりねじを締めて頑張ると決意表明しております」※12月8日に20個を発送

●愛知県立豊田西高校



昨年に続き、12月12日に当社社員が400個をお届け。2年連続で受け取った生徒の一人からは「このゆるみ止めねじが2つあるとさらに自分へのゆるみ止めに繋がりそうですね！」という感想をいただきました。

●綾部市立豊里中学校



当社社員が学校訪問し、40人一人ひとりに手渡ししました。日東精工＝ねじの会社と皆さん知ってくださり、受験生応援ねじに込められた思いを話すと、笑顔で聞いていただけました。

●須坂市立常盤中学校



「改めて気を引き締めて、全員合格に向けて頑張ろうと士気を高めています。クラスの子が『みんなで鞆に付けよう！』と提案してくれ、みんな鞆に付けています。素敵なお守りありがとうございました」

※12月8日に38個を発送

●日産京都自動車大学校



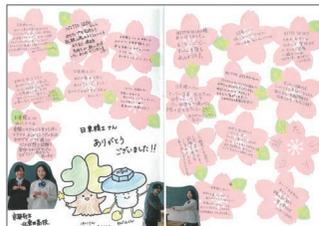
12月18日に当社社員が68個をお届けしました。同校では国家資格を取得するために勉強や実習に励む生徒さんの様子を見学。自動車整備においても、ねじは不可欠な存在ですが、その重要性を改めて認識いただけました。

受験生応援ねじプレゼントキャンペーン

当社の樹脂用ゆるみ止めねじ「ギザタイト」を特別加工して、集中力持続、実力発揮ができるシンボルとして、4回に分けてプレゼントするものです。個人のご応募とは別にグループ単位でのご相談にも応じており、たとえば文化放送キャリアパートナーズ主催によるブンナビ薬学合説への参加特典としてご使用いただいたり、大学の薬学部や看護学校などから国家試験合格祈願のためにご応募いただいたりしています。学校配布の様子など当社ホームページ(BLOG)で詳しく報告しています。



●京都府立北桑田高等学校



1月10日に30個をお送りしたところ、後日、生徒さんの喜びの声をかわいい色紙にして送付いただきました。

NXドライバSD600T 高トルク仕様を新発売

当社 産機事業部ではトルクセンサ内蔵のNXドライバシリーズを発売し、累計で数千台を出荷。自動車関連業界を中心に締付け精度が要求される重要保安部品の締結にご使用いただいております。今般、新たにドライバツールNX200T3およびコントローラSD600T10の組み合わせをラインアップに加えました。ドライバ本体の小型化を継承しながら、高速締付け・締付け精度向上、締付けデータ保存の充実



ドライバNX200T3および
コントローラSD600T10
(2月20日より受注開始)

化を図り、従来シリーズと比較して全ての要素で大幅な向上を図っています。

■製品特長

①高速・高精度

従来シリーズの小型・軽量を継承しながらも高速化と高精度化を実現。

②締付けプログラム数の拡張

締付けプログラムの設定数を拡張し、多彩な締付けが可能となり、少量多品種生産を支援。

③高機能化

データ収集機能を標準搭載し、データ保存によるトレーサビリティを確立。

締付け波形処理機能も標準装備し、品質向上に貢献。

④ソフトウェアの充実化

従来シリーズのソフトから刷新し、モニタ機能を充実。「らくらくモード」を追加し、初心者を使いやすさを提供。

決算説明会ならびに IR説明会を開催

2月28日に当社の決算説明会を東京・日本橋の日本投資環境研究所にて開催しました。2017年12月期(第112期)の業績概要、ならびに2018年12月期の業績予想を機関投資家やアナリスト、メディアの方々にご説明したのですが、売上が300億円を超え増収増益であったことや当社の株価が高値で推移していることもあり、急遽 会場の席数を増やすほどたくさんの方に参加いただきました。

また前日、2月27日は 首都圏の個人投資家の皆様に向け、会社説明会(IRセミナー)を東京丸の内三菱ビルで開催。こちらも盛況な会となりました。



2017年12月期第112期決算説明会(左)とIRセミナー。どちらも当社代表取締役社長材木正己が当社の現況や可能性を説明しました

22名の新卒採用者と入社式

本年度も新入社員22名を採用し、4月2日に入社式を執り行いました。また、入社式に先立ち、2017年12月には内定者交流



会&ワークショップを実施。内定者のうち12名が京都市にある当社研究施設「京都R&Dセンター」に集まり、交流を図るとともに社会人としての心構えを学びました。併せて就活中の経験談や後輩へのメ



ッセージ、内定者から見た日東精工の印象などもインタビューし、その模様はホームページ(BLOG)に掲載しています。



「お役に立てて幸せ」

4

月22日は数字の語呂合わせで「良い夫婦」の日ですね。少し恥ずかしいエピソードなのですが、若いころ、夫婦で買い物をしていたとき、30000円の商品を五千円札で支払ったら7000円のお釣りをもらったことがあります。店員さんが一万円札と勘違いしたのでしょうか。

「このまま黙っていたら得するな」という悪魔の囁きにほんの一瞬「間違っています」という言葉が遅れたとき、横にいた妻がその囁きが聞こえたかのように「ちゃんと返しや。そうやないとここへ2度と来んようになる」とピシヤリと言ってくれたことがあります。年上の姉さん女房ですが、まっすぐな人で、彼女のおかげで助かることも多く、今の自分があるのだと感謝しています。

そして子宝にも恵まれ、今は6人の孫がおります。近くに住んでいて、私が海外出張から帰ってくると、自宅に集

まってくれます。お土産目当てなのですが(笑)、それでも小さな孫たちと触れ合うことで、元気をもらえているように思います。温かい家庭があってそれを大切にしたいという気持ちの仕事にもつながっていくのでしょうか。「家族の間を大切に」と言いますが、その時間は「長さ」以上に「質」が大事です。当社日東精工は「お客様満足度120%」を目指していますが、それは従業員満足度を上げていくことでもあります。従業員の向こうにはお客様、従業員の後ろにはその家族、どちらにも心から感謝いたします。

ところで、本社がある綾部市にはわずか3世帯4人の集落があり、平均年齢90歳のおばあちゃんが暮らしています。ここに、毎年、南相馬市の中学生が休みを利用してボランティアに訪れます。東日本大地震、福島原発事故の被災者として、してもらうことは多い。でも自分たちもお役にた

ちたいと、鹿除けネット張りのお手伝いをするそうです。人は「されること」だけでなく「させていだくこと」で得られるものも多いですね。喜んでいただけるということへの感謝の気持ちがベスになっていくわけです。

日東精工にはナンバーワンやオンリーワンの技術がたくさんあり、当社製品が社会にお役に立っている自負はあり



従業員満足度を上げるために

天橋立近くにある当社の保養所は、これまで研修施設の色合いが強かったのですが、せっかくの日本三景、天橋立近くにあるので、この秋、家族で楽しめてくつろげる施設へと大幅リニューアルを予定しています

ます。これからも驕ることなく、感謝と喜びの気持ちを忘れず、責任をもって邁進してまいりたいと思います。

連載④

あやべ ちょっと寄り道

ホームランが 生まれない野球場

綾部市には「イチバン」がたくさんあり、それが小冊子になっていることは以前このニュースレターでも紹介したことがあります。「あやべ球場」は、そのグラウンドの広さでは近畿最大で、両翼が102m、中堅は123m。プロ野球でも広いほうといわれる「甲子園」が両翼95m、中堅118mですから、観客席数などを加えなければ、完全に「あやべ」のほうが「勝っている」のです。ちなみにイチロー選手が復帰したマリナーズの「セーフコフィールド」は両翼約100m、中堅は約122mですからほぼ同じ。「あやべ球場」は広いからホームランがなかなか生まれず、軟式野球の公式戦ではこれまで1本も出ていないそうです。