経営体験発表

インフラテック株式会社　代表取締役社長

松﨑　秀雄　氏

経営理念の浸透　我が社における理念浸透の取り組み

※この発表は、2011年6月10日に開催されたアメーバ経営倶楽部第23回交流会での講演を編集したものです。





社名と製品名へのこだわり
―事業の本質を表現する―

当社は昭和31年の創業で、当時の社名は「新九州ブロック興業」と申しました。はじめは軽量空洞コンクリートブロックを製造していましたが、その後の時代のニーズ、市場環境の変化に合わせて取り扱い製品の変更と拡大を進めてきました。

その歩みを振り返ると、それは日本の産業や文化の発展のため、社会基盤整備に尽くした歴史であったと思えます。

社会基盤のことを一般的に「インフラ」と言います。当社は創業以来、地道にこつこつと独自の技術でさまざまな製品開発を行い、日本のインフラ整備に携わってきました。事業内容の変化に伴いこれまで3回社名を変更してきましたが、現在の社名を定めるに当たっては、私どもの事業の本質をそのまま表そうとしました。

すなわち、「インフラテック」とは、**独自の技術《テクノロジー》で、社会基盤《インフラ》を整備していく**という思いを込めた社名であります。

また、私どもは社内で「インフラパーツ」という言葉をよく使います。業界では製品のことを「コンクリート二次製品」と言いますが、自らが扱う製品についても、その役割と本質を表現したいと考え、「インフラを形づくっていく製品」という意味の造語として使用しているのです。

社名においても製品の呼び名においても、私どもの本質を表現することに留意しています。

逆風下で、創業来最高益計上。その原動力は経営理念浸透の取り組みだった

我々を取り巻く外部環境は、公共事業予算の大幅な縮小で非常に厳しい状況にあります。国、地方自治体ともに、予算が毎年減少していますが、今後もさらなる縮減が予想されています。

メインマーケットである鹿児島地区、宮崎地区も財政的に非常に厳しい状態で、大幅な事業費の削減が行われ、業界始まって以来の苦難の時期を迎えています。歩くのも困難なほどのアゲインストの風が吹き荒れているのが私どもの業界です。

しかし当社は、昨年9月の決算で、創業以来55年間で最高の利益を計上することができました。周囲からは不思議がられ、また驚かれていますが、これは偶然ではありません。会社の生き残りをかけた、全社挙げてのさまざまな取り組みの結果ではないかと考えております。

業績推移にありますように、人件費に手を付けることなく利益体質にすることができました。当社の経営理念は京セラ様と同じ「全従業員の物心両面の幸福の実現」ですが、この最大目標を忠実に守っています。

利益が出始めたのは、「利益は全従業員、お客様、世の中で分けるもの」という「三方よし」の意識を全従業員に徹底させたおかげだと思います。これが最大の施策でした。

意識浸透のため、5年前からアメーバ経営を導入し、現在まで継続しております。私どもの業績の改善は、このアメーバ経営導入の効果であり、さらにこれにプラスして「経営理念の浸透と実践」を進めたことが発展の原動力になったと思います。

私は京セラ名誉会長の稲盛氏が主宰する盛和塾の塾生ですが、はじめは稲盛塾長の「人生、仕事の結果＝考え方×熱意×能力」という方程式を本当の意味では理解できていませんでした。しかし、今は「考え方」がいかに大切であるか、素晴らしい考え方を持つには全従業員の「物心両面の幸福」を担保することがどれだけ大事かを、実感しています。

経営理念の浸透において大きな役割を果たしたのは「経営理念手帳」です。当社の経営理念手帳は101項目から構成されています。この経営理念手帳を毎日各部署で、一項目を担当者が輪番で読み上げて、自分の仕事に照らしての考えを述べます。それに対して上司がコメントを述べています。

これを毎朝、全部署が行うのです。毎日読み上げて自分たちの血肉にすることによってベクトルも合ってきますし、経営理念手帳に書かれているようなプラス思考の集団に変わってきます。

私は経営理念手帳を作成し、輪読を始めてから会社の業績がみるみるよくなってきたと思います。繰り返しになりますが、現在の当社があるのは、経営理念にある「全従業員の物心両面の幸福」を実現するための努力を、私だけでなく全従業員が行ってきた結果だと思っています。

厳しい環境下でも、全従業員が本当に一生懸命頑張り、今期も昨年度と遜色ない利益が積み上がっています。同業の方々からは「インフラテックの社員は本当によく働く」と言っていただいており、経営を預かる者として、全従業員の仕事に対する姿勢に感謝の念で一杯です。

「逆境こそチャンス」新しいマーケットへの挑戦

今年度は需要が激減してくる中で、価格競争がますます激化しています。売上高の60％を占める鹿児島地区、宮崎地区においては、販売単価が半分近くに下落している製品も多数あります。さらには、当社製品の主要材料であるセメント・鋼材・重油といった資材が軒並み値上げ基調にあります。また、新政権下では公共事業費が大幅に削減され、新年度もさらに削減され、東日本大震災への復興財源として予算が5％保留となりました。

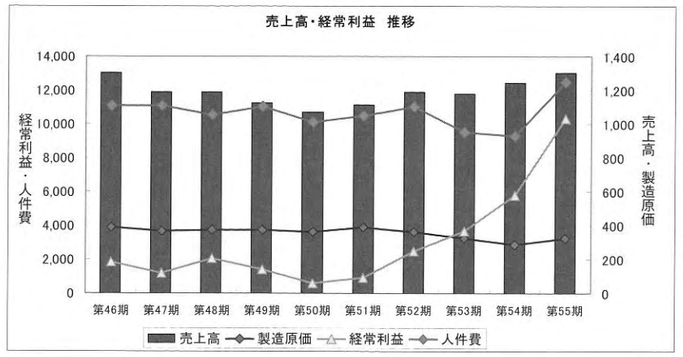
以前なら、社員からは外部環境の悲観的な報告ばかり上がり、できない理由が山のように並べられたと思います。しかし、今は違います。この現状に対し、私も社員も「逆境こそチャンスである」と言っています。アメーバ経営のみでなく、経営理念の浸透が両軸となって会社の考え方の基本、全従業員の行動の基盤となっている証しです。

一昨年の年間計画会議で私は「インフラパーツのトータルサプライヤーを目指す」と全従業員に発表しました。既存の製品だけであれば、事業量の減少に比例するように売上高は減少していきます。それなら「私たちで新しいマーケットを築いていこう」と全従業員に訴えたのです。

社会基盤整備は民間投資まで入れると10兆円の事業規模があります。この巨大なマーケットにおいて、コンクリート製品だけでなく、プラスチックや金属であろうとお客様が必要とするものすべてを供給するよう、会社の舵を切りました。

実際にプラスチック製品を専門メーカーに製造してもらい、当社のブランドでの販売も開始しました。低層住宅用の基礎杭の製造販売も九州全域で開始し、着々と実績が上がってきています。

また、今期、生産部門には年間2億円の原価低減をお願いしています。「今までも必死に原価を抑えており、とんでもない」といった意見も出ましたが、今まで以上の発注先の見直し、単価の交渉など、厳しい姿勢で臨んでいます。過去の慣習にとらわれず原価低減を行



【経営理念】

全従業員の物心両面の幸福を
追求すると共に
インフラパーツの創造を通して
人類・社会に夢と感動を
提供し続けます

い、一方では生産性のさらなる向上で2億円の原価低減も現実味を帯びてきました。

当社は、理念浸透のおかげで大変明るく、大変柔軟性のある会社となりました。私も以前にもまして、現場の方々との交流のためコンパに積極的に参加しています。車座になって本音で語り合い、熱い思いを共有しながら結束力と信頼関係を築いています。おかげで、今では「逆境こそチャンス」ととらえて会社を変化変容させていくことが当たり前になりました。

私たちの生き様「利他の心」

当社は過去55年間、「国」「県」「市町村」にお世話になることで事業を継続させていただくことができました。本当に感謝しております。そこで、今までの恩返しの一つとして、東北地方の早期復興のお手伝いをしたいと思っています。

経営理念手帳にも「利他の心で経営する」という項目があります。「利他の心」は、インフラテックグループの生き様です。「周りのお役に立つことがわが歓び」であり、今回の震災復興は、その実現の場と捉えています。

具体的には、インフラパーツのOEM生産での供給、当社が開発した画期的な製品の権利をお貸しし、被災地で同業メーカーと協力しながら、何とか早期復興の一助となりたいと考えています。

「想念実現」
―理念がもたらす貴重な出会い―

私は社員に「想念実現」の話をしています。マイナスのことを思い、できない理由を考えた段階で、残念ながらその想念は実現してしまいます。常にプラス思考で経営を行っていくことが大事であり、経営者である私はもちろん、全従業員が「想念実現」の心を持つよう、繰り返し言い続けています。

思い続ければ、また努力をし続ければ、必ず思いは実現すると思います。そこにスピードと実行力を加えていきます。

また、一期一会という言葉も大事にしています。盛和塾での素晴らしい出会いに恵まれ、そのご縁が事業でのコラボレーションにつながっています。

「インフラパーツのトータルサプライヤー」という理念を、確実かつ着実に実践することで、マーケットはいくらでも開けていくと実感しました。今後は、アメーバ経営倶楽部の皆様ともコラボレーションができればと期待しています。

私どもの業界は中小企業が大半ですが、これから社会基盤整備を行う上での全国事業展開を視野に入れると、1，000億円以上の企業規模が必要です。また、世界各地の新興国の社会基盤整備のお役に立ちたいと思っており、それには最低でも売上高に対して10％以上の経常利益を出して、会社の体力を強くしていく必要があります。この目標に向けて最大限の努力をし、「想念実現」していきます。

私の学びと決意

最後に、私の学びの体験をお話しします。

私は平成3年に盛和塾にて稲盛塾長の前で発表させていただく機会がありました。その内容は盛和塾の機関誌の創刊号に掲載されていますが、発表後に稲盛塾長より次のようなお話をいただきました。

「近代的な手法で会社を変えていくことは大事なことではあるが、それ以上に二代目にとって必要なことは、親に負けないような多数の従業員をまとめていく吸引力、人間的な魅力をつくり上げていくことである」

「もっとも大切なのは、売上ではなく収益性である。事業に関してもやっていい範囲というものがあるので、そこを逸脱しないように。もっと現場で真っ黒になる必要がある。今はスマート過ぎるのではないか」

この講評は、その時はさほど心に残らなかったのですが、19年の歳月が過ぎ、社長という役職に就くと、いかに経営の本質を突いたものかよく分かります。同時に、その言葉を真摯に受け止めずに今まで経営を行ってきたことを心から反省しています。今後も経営者として、また一人の人間としてしっかりと勉強させていただきたいと思います。

昨年10月、私は当社の年間計画会議で私の決意を述べさせていただきました。

一つ目は、「99％の達成では駄目、100％の達成、パーフェクトを目指す」ということです。

二つ目は、「小善は大悪に似たり、大善は非情に似たり」です。

今までの考え方、行動を変え真の経営者を目指してまいります。そして、10年後には社名に恥じない真のインフラパーツのナショナルメーカーとなるよう、頑張る所存です。

インフラテック株式会社

本　社	鹿児島市
創　立	昭和31年6月15日
資本金	7,300万円
グループ売上高	170億円（平成22年9月）
グループ従業員	762名（平成22年9月）
事業内容	インフラパーツ（土木・建築用コンクリート二次製品、ＧＲＣ製品）の製造販売、建築・土木工事、ゴルフ場経営
営業拠点	東京・大阪・広島・和歌山・仙台・福岡・静岡・山梨・瀬高・鹿児島・南薩・大島・北薩・姶良・大隅・宮崎・日南・都城・延岡・大分・熊本
工　場	南薩・姶良・鹿屋・栗野・日南・高城・瀬高・大分・岡山
ＵＲＬ	http://www.infratec.co.jp/