年商500億円を目指す

インフラテック　松﨑社長に聞く



インフラテック（本社、鹿児島市与次郎二―七―二五、社長＝松﨑秀雄氏）の業績が急速に回復している。昨年７月の盛和塾世界大会では、同社の取り組みが高く評価されて稲盛経営者賞（製造業第１グループ第３位）を受賞した。インフラテックはどのようにして業績のV字回復を果たしたのか、新製品の開発状況とあわせて松﨑社長に話を聞いた。

―フィロソフィとは何ですか

松﨑　会社の基本理念で、会社にとっても従業員にとっても最も重要なものだ。経営に対する考え方などを５項目の大枠に大別し、それを１０１項目に細分化したもので手帳になっている。この手帳を全社員が毎朝読み合わせをしており、自分がそれをどのように仕事に落とし込むのか発表してもらう。発表した内容に対しては上長がアドバイスやコメントをするのだが、フィロソフィを導入してから現場が毎月の目標をどう達成するのか考えるようになり、目標に対する執念のようなものが生まれた。

企業の体質強化を図るＪＭＡＣの経営改善計画で現場力を高め、管理会計のアメーバ経営で採算意識が定着し、フィロソフィで社員の考え方がプラス志向に変わり、ようやく業績の抜本的な向上を図るという所期の狙いに向かって全社一丸となる体制が出来上がった。ここまでの投資額は６億円近く掛かっている。業績が低迷する中での巨額投資だったが、結果的にはそれが良かった。

―投資が裏目に出たら、という恐怖感はありませんでしたか

松﨑　企業の体質強化を通じて経営を良くしていくためにはどうしても必要だと思っていたので、それは無かった。収益がV字回復し始めたのは４期ほど前からで、それは丁度フィロソフィが浸透してきた翌年くらいだ。私が盛和塾に入って21年経過するが、京セラの稲盛名誉会長からは「フィロソフィは絶対に必要だ」とずっと言われ続けてきた。しかし盛和塾の塾生もフィロソフィを導入している訳ではない。稲盛氏はよく「アメーバ経営は採算管理とフィロソフィの両輪がかみ合って初めて実践できる」とおっしゃっているが、まさにその通りだと思う。

●Hパイルを軸に非繁忙期対策を徹底

―これまで伺ってきた経営改革とは別に、実際に売り上げを上げていくための営業戦略もあったと思います

松﨑　４年前、当社では「インフラテックはコンクリート製品メーカーでは無く、インフラパーツのトータルサプライヤーである」と事業を再定義した。つまりコンクリート製品以外にも、インフラパーツとして捉えられるものは全て取り扱うという考え方だ。そこには様々な仕入れ商材も含まれるし、もちろん新製品開発もある。とにかく売上最大化を徹底的に推進するということだ。

コンクリート製品業界では大抵の会社は繁閑の差がはっきりしていて繁忙期の10月から3月は利益が上がるが、４月から９月の非繁忙期は赤字となり繁忙期の黒字を帳消しにしてしまう。逆に言うと非繁忙期を黒字もしくは悪くても収支トントンまでもっていくことができれば、繁忙期の利益をそのまま決算に反映することができる。コンクリート製品業界では非繁忙期に赤字がでるのは仕方がないという考え方が定着してしまっているが、非繁忙期の黒字化の成否が通期の業績を左右するのは明らかだ。そこで当社では非繁忙期対策を徹底する方針を打ち出した。非繁忙期対策は各社に共通した課題だが、４～９月を黒字化しようと具体的な手立てを講じて動いている企業は少ないと思う。当社が収益体質に転換できたのは、非繁忙期を黒字化するという意識付けができたことが一番大きい。

―公共工事の需要構造を考えると、民間工事の獲得に注力したということでしょうか

松﨑　公共工事・民間工事の両方で努力した。公共工事ではインフラパーツのトータルサプライヤーとしてコンクリート製品だけでなく、それ以外の取り扱いで全体の売りかさを増やして利益を増やす戦略だ。民間工事では、中・低層階の戸建・集合住宅を中心にH型ＰＣパイル（Hパイル）の営業を非繁忙期に集中的に進めた。さらに鹿児島・宮崎に進出しているいろいろな企業にHパイルを提供しながら、店舗開発営業にも取り組んだ。その結果、鹿児島県内のコンビニの店舗建築を元請で請け負うことに成功した。このように非繁忙期でも、様々なものが販売できる状況になってきている。店舗建築では、コンビニ以外にも鹿児島で店舗展開しようとする企業にはアプローチを行い店舗建築事業の売上を増やしていこうと考えている。

こうした発想が生まれるのもフィロソフィの存在が大きい。フィロソフィ手帳には「マーケットを自分たちで作って行く」とか「未来進行形で能力を捉える」と言ったことがはっきりと書かれている。京セラはそれがあったからあれだけ発展したが、我々も同じ発想だ。だから我々は経営環境が悪いとか公共事業の予算が減ったということを絶対、目標未達の言い訳にはしない。マーケットは自分達で創造して行こうというフィロソフィから様々な発想がどんどん出てくる。Hパイルの事例はごく一部であって、これからもそういう動きは無限大に広がっていくだろう。

―平成20年にミナミと販売部門を事業統合し、平成21年には鹿児島共和と奄美大島に大島共和を設立しています。M&Aで生産性効率の向上を図るのが狙いですか

松﨑　ミナミと大島共和の事例ではかなり意味が違う。ミナミの場合には大分県の市場を開拓する狙いがあって事業を統合した。もともと当社はミナミの株式を30％保有していたが、ミナミは大分県内の市場が縮小していく中で事業継続が難しかった。当初は営業部門をインフラテックが譲り受けて、当社の製品や原価低減策を通じてインフラテックの大分事業としての展開を始めたが、その後生産部門も当社が賃借して行っている。そもそも当社は救済色の意味では救済色が強い。

一方奄美大島の場合は、島内に4工場もあり供給過剰の状態で、製造拠点の集約化による製造コスト削減が不可欠だった。そこで鹿児島共和と製造工場を統合して原価の削減と供給過多の解消を図ることで合意した。生コン工場では2個1や3個1が行われているが、コンクリート製品工場ではそうした事例は少ない。その意味では非常に上手く行ったケースだと思う。集約後、災害復旧工事で需要が増えたこともあり事業としては収益構造に転換している。

●ソーラー関連で今期8億円の売上げを見込む

―製品開発の状況について聞かせて下さい

松﨑　売上の維持・拡大を図るにはどうしても新製品や新しい用途開発が必要だ。当社でもこの分野には力を入れており、ここに来て何件か新しいものが出来てきた。

まずメガソーラー関係だが、昨年7月にスタートした再生エネルギーの固定価格買い取り制度によりメガソーラー施設への製品供給が非常に増えている。当社では主に、Hパイルを使用する杭式基礎とソーラースタンドを使用する置き式基礎・ソーラースタンドの２種類の製品を製造販売している。現在、フル生産の状況が続いているが希望の納期に間に合わず納品を待ってもらうケースも発生している。

Hパイルは住宅基礎用に開発した製品だが、メガソーラー施設にも使えるのではないかと提案したところ値段が安く施工も早いことが評価されて一気に広がった。ただHパイルが使えない現場もあるので、ソーラースタンドを開発した。メガソーラーでは大量の基礎を一気に納入する必要があるが、当社では型枠台数は最小限に抑え回転数で現場ニーズに対応している。実際ピーク時には特殊混和剤を使用してフル回転で対応している。当社の強みは機動力で「この時までに納入」と言う要請があれば、どんなことがあっても間に合わせる社風がある。

今期はこれまでにHパイルを６０００万円、ソーラースタンドを９０００万円販売済で、この他に受注確定分としてHパイルが２億２０００万円、ソーラースタンドが１億３０００万円あるので合計すると約５億円の売上げになる。当社では４月以降３～４億円は受注したいと考えており、今期のソーラー関連の売上高は８億円程度を見込んでいる。

また当社のオリジナルであるGRC製品でも新製品の階段型枠・エールプレートを開発した。東日本大震災の教訓から、津波発生の際に高速道路等に高台非難できるよう階段を設置する地域が増えている。エールプレートは軽量型枠で設置に重機を必要としない。急峻な現場や重機の入らない狭い現場など厳しい条件下での現場打ち階段施工に最適な残存型枠で、多くの地方で採用が始まっている。

―年商５００億円、経常利益率10％を目指していると聞きました

松﨑　以前から自分の中では構想として持ち続けていたが、昨年の年始で初めて従業員に向けて言葉にした。今年の年始でも話したし、最近はいろいろな所で口にしているので既定路線になってきた。言葉にすることで具現化するし、言わなければ何も始まらないと言うことかも知れない。

例えば海外戦略では多くの企業は東南アジアの新興国へ進出しているが、カントリーリスクが高すぎる。それよりはむしろ欧米のコ

次ページあり

●経営改善計画に6億円を投資

―まず初めに前期の業績について教えてください

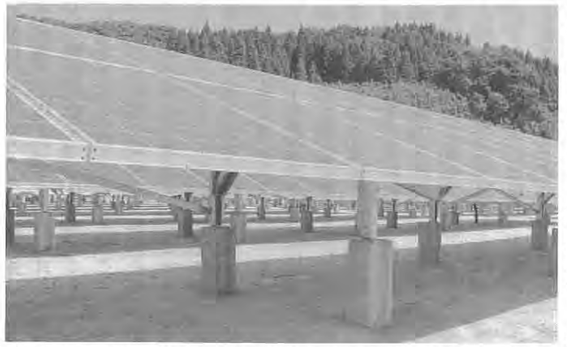
松﨑　インフラテック単独の平成24年９月期は売上高が１３４億３８００万円（前年比０・７％増）、経常利益は９億５４００万円（同１・３％増）だった。私が社長に就任した平成10年当時の経常利益は数千万円程度で低迷していたが、平成21年９月期くらいから利益が大きく伸びている。

―社長に就任された直後から経営改善に取り組まれたと聞いています。御社の取り組みではアメーバ経営が有名ですが、ＪＭＡＣ（日本能率協会コンサルティング）の経営コンサルティングも導入していますね

松﨑　今もそうだが、我々の業界は厳しい経営環境が続いている。このままではじり貧で対策が必要だが新製品開発だけでは駄目で、業績を抜本的に向上させるには企業体質の強化が必要だと思い、生産性の向上を中心に経営改革に取り組むことにした。その時、取引先から紹介されたのがＪＭＡＣだ。ＪＭＡＣには経営改革に３年かかると言われたが、とにかく急ぐ必要があったので無理を言って２年でやって欲しいと依頼した。ＪＭＡＣの経営改善計画では、現場を主体としたモノづくりの考え方について徹底的に教え込まれた。

ＪＭＡＣの２年間にわたる経営改善計画を通じて現場を中心とした考え方の改善が図られた頃、同業他社がアメーバ経営を導入して業績を伸ばしているのを見てアメーバ経営の導入を決意した。アメーバ経営は管理会計の手法で、個々の部門（アメーバ）が時間当たり採算の向上を図る。ＪＭＡＣを通じて「こうすれば現場が良くなる」ということを２年間にわたり具体的かつ徹底的に指導されていたので、アメーバ経営の管理手法を入れた時に現場がすぐ反応した。ＪＭＡＣから教わったことを駆使しながら時間当たりの採算向上にまい進できた。アメーバ経営を導入してみて分かったのは、採算向上への意識が行き過ぎると全体の業績向上に結び付かないということだ。そこで途中から、全体の方向性を揃えるためフィロソフィを導入した。フィロソフィの導入で従業員の数字に対するこだわりができた。

ンクリート製品企業を買収するのも一手と思われる。欧米は成熟したマーケットでハイリターンは少ないかも知れないが、あまり収益が上がっていなかった企業を買収し、インフラテック流の経営手法を導入することで、２％だった経常利益率を５％10％に引き上げるような地道な経営をやっていくのも面白いのではないか。どこかの新興国に進出して、カントリーリスク等種々のリスクを抱え込むよりはその方が良いという考えを持っている。１月14日付の週刊ブロック通信に原田社長が「日本のコンクリート製品業界には約１２００社あり、その平均年商は７億円」と書かれていたが、日本のコンクリート製品業界の規模はその程度でしかない。これをそうではなくて、インフラテックグループの年商は５００億円で経常利益が50億円ある。インフラテックグループだけでなく、日本全国の同業社が集まり年商５００億円程度のグループがいくつか出来れば、日本における業界としての責任を充分果たせるだけでなく、業界で働く人達の地位向上も図れるし、海外進出も充分可能となるのではないかと思う。いずれにせよ、こうした海外戦略を進めるためには企業体力を高めておく必要があり、年商５００億円、経常利益率10％は達成しておきたいレベルだ。


やまとソーラープラント伊集院（日置市）に採用されたHパイル


国道６号（いわき市）に採用されたエールプレート

当社では「利益は最大限可能な限り、社員に還元していく」という観点から、特に賞与では最大限の配慮をしている。当社の前期経常利益は９億５４００万円だが、昨年は従業員に支払った賞与が過去の当社の歴史の中で最高額となった。これだけの賞与を支払ってなお前期の経常利益が当社57年の歴史の中で２番目に高い約10億近い数字となったということだ。これを他社並の年間３カ月程度の支給にすれば経常利益率10％は既に達成できていることになる。だが私は賞与は何とかして年間８カ月支給したいと考えている。そうなければ、物心両面で充実した従業員が縦横無尽に動いて「人類・社会に夢と感動を与える」という我々の掲げる経営理念も実現できるのではないかと考えるからだ。

コンクリート製品業界では「公共事業予算の削減で仕事が無い」という話をよく耳にする。そうではなくて、皆が将来に向けたビジョンを語り合うような業界になったら素晴らしいと思う。

―― 今期以降の業績見通しについては、どのように見ていますか

松﨑　平成25年９月期はメガソーラーの特需に加え、北部九州の災害復旧事業や補正予算の一部先行受注による需要増が見込めることもあり、今期の売上計画である１３５億円は達成できると見ており上振れも期待している。平成26年９月期も安倍政権下の予算執行が本格化することに加えて北部九州の災害復旧事業も続き、民間の需要も少しは上向くと思われる。このため今期以上の数字を上げられるようにしたいと考えている。

東日本大震災の復興が本格化するが、型枠工・鉄筋工等の熟練の職人不足が指摘されている状況だ。今後は被災地ばかりでなく全国で公共工事が増加するため、職人不足に拍車がかかるのは言うまでもない。従って復興促進や社会インフラ再整備のためには、我々コンクリート製品業界が従来の現場打ちを積極的にプレキャスト化していく必要がある。セメント使用量におけるプレキャスト化率は12・9％と諸外国に比べ極めて低い状況で、当社としても現場打ちが当たり前と思われているような大型の構造物、特殊な現場にもプレキャストの採用が進むように製品開発を強力に進めていきたい。

また現在のように、環境変化が激しい時代ではスピード感が何よりも必要だ。環境変化を察知して、如何に早く次の手を打てるかが、今後益々重要になってくる。そうした兆候を最初に察知するのは現場だと思うので、当然私も今まで以上に現場と接する機会を持ちたい。それと同時に社内では、報・連・相を今まで以上に徹底し、現場で起こる事柄が直ちに上がってくるようにしたい。

―― 九州コンクリート製品協会の活動について簡単に触れてください

松﨑　私は昨年、九州コンクリート製品協会の会長に就任した。コンクリート製品業界は殆どが中小企業で構成されている。業界を取り巻く環境は大変厳しく、各企業は必死の思いで考え行動している。しかし横の連携が弱く活動がばらばらなため、大きな力にならず関連業界への大きな影響力も発揮できずにいる。そこに業界の地位が向上していない原因がある。まずは九州から業界がまとまり、安心して営業活動を進めて行けるように各会員社と一緒になって頑張っていきたいと思う。既に様々な布石を打っているので、今後の展開に注目して欲しい。

KCフォーム〈GRC製側溝用埋設型枠〉

NETIS QS-980217-V

側溝の暗渠化に最適です。

既設の道路側溝のコンクリート蓋を現場打ちコンクリートで施工する際、コンクリート蓋の埋設型枠として用いられるGRC（耐アルカリ性ガラス繊維補強セメント）製の薄板です。



特　長

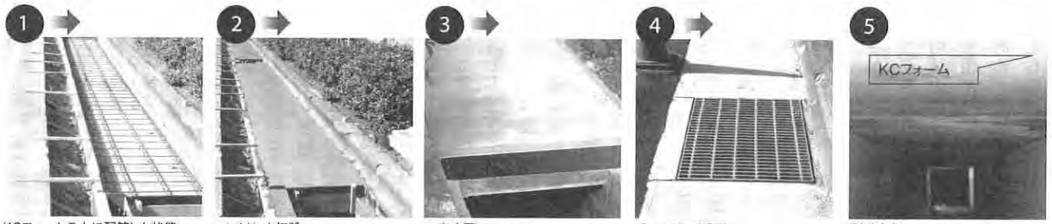
1.施工性が良く、経済的
施工が容易（支持工事不用）で、しかも通水中でも工事ができるため、他の暗渠化工法と比較して工期が短縮できます。

2.高い曲げ強度と剛性
素材にGRCを使用しているため、高い曲げ強度と剛性を持っており、またダイヤモンドカッターによる現場加工も容易です。

3.コンクリートとの付着がよい
コンクリートとの付着がよく、コンクリート蓋の鉄筋かぶりの一部として機能し、側溝と一体化されることにより、落蓋等で発生する振動音がありません。

建設技術審査証明書交付商品

本製品は、建設技術審査証明協議会会員である財団法人土木研究センターの「建設技術審査証明事業（土木系材料・製品・技術）」の技術審査を受け、建設技術審査証明書の交付を受けています。



KCフォームの上に配筋した状態　コンクリート打設　工事完了　グレーチング設置　側溝内部

GSボードライト〈GRC製草押え版〉

NETIS QS-980007-V

道路環境の維持管理に効果を発揮します。

特　長

1.安全性
雑草が車の運転の障害になるのを防ぎ、歩行者にも通行しやすい環境を保持します。

2.防災性
雑草へのタバコの投げ捨てによる火災の発生を防止します。
（不燃材料:NM-8313です）

3.施工性
GRC素材の薄肉版で超軽量で、人力での運搬取付が容易です。



インフラテック株式会社

本社
〒890-0062 鹿児島市与次郎2-7-25
Tel.099(252)9911　Fax.099(259)4100
http://www.infratec.co.jp/

■第一営業部
鹿児島営業所:Tel.099(252)9978
南薩営業所　:Tel.0993(84)2265
大島営業所　:Tel.0997(69)5311
北薩営業所　:Tel.0996(27)1930
姶良営業所　:Tel.0995(65)3221
大隅営業所　:Tel.0994(43)4002
沖縄営業所　:Tel.098(943)5624
鹿児島設計技術課:Tel.099(252)9978

■第二営業部
宮崎営業所:Tel.0985(20)9241
日南営業所:Tel.0987(23)5500
都城営業所:Tel.0986(58)4518
延岡営業所:TEL.0982(28)5015
大分営業所:Tel.097(597)1148
宮崎設計技術課:Tel.0985(20)92419

■第三営業部
福岡営業所:Tel.092(474)2450
瀬高営業所:Tel.0944(62)4123
対馬出張所:Tel.0920(88)5800
熊本営業所:Tel.096(378)5531
福岡設計技術課:Tel.092(474)2450

■第四営業部
広島営業所:Tel.082(943)5441
和歌山出張所:Tel.0736(69)1780
大阪営業所:Tel.06(6306)6393
東京営業所:Tel.03(5472)6288
仙台営業所:Tel.022(211)5131
静岡営業所:Tel.054(375)5620
山梨営業所:Tel.055(284)6230