

介護リフォーム事業を通じて、世のため人のために貢献する



一九二二年に建築金物の卸売りから事業をスタートさせたマツ六（大阪府）は、「住宅介護リフォーム」という新たな市場を切り拓くなど、時代に応じた事業を展開し、再来年に創業百年を迎える。その三代目社長の松本将氏に、創業者である祖父が遺した教え、運と徳を高め、永續企業をつくる秘訣を伺った。

新たな市場を開拓するなど、時代に応じた事業を展開し、再来年には百年を迎えるそうですね。

松本 当社は六十三年、父・重太郎が二十二年務めると百年になります。

「どんな苦労があっても辛抱せよ、辛抱せよ」
御社は建築金物卸売業に始まり、「住宅介護リフォーム」という

年、祖父・松本六郎によって創業されました。祖父が社長を務めた期間が六十三年、父・重太郎が二十二年、私がいま十五年なので、あと二年務めると百年になります。

祖父の歩みは『大阪の群像』（三井達雄著）という本に詳しく書かれています。もともと松本家は、江戸時代から加賀・前田家に仕えた武士の家柄で、明治維新後には曾祖父が陸軍士官として西南戦争に従軍しているんですね。

松本 ただ、日露戦争の頃に投機の保証人になったことで、曾祖父は家屋敷を手放し、一家離散してしまっただけですね。それで八人きょうだいの六番目だった祖父は、十一歳で故郷の金沢を離れ、大阪で

に就職しました。そこで営業職として四年ほど修業を積んだのち家業に入り、さらに大学院に入り直してMBAを取得しました。再び会社に戻ってきたのは一九九一年、三十一歳の時でした。

公の艱難辛苦を耐え忍んだと。松本 晩年の祖父にお見舞いに行

った時のことも印象に残っています。病床で「松本の家はなあ、士族の家やからなあ、どんな苦労があっても辛抱せよ、辛抱せよ」と繰り返して言っていました。おそらく学校も出ていない、ゼロから事業を興した祖父には、「自分は武士である」という誇りが唯一の心の支え、後ろ盾だったのでしょう。

また、「士魂商才」という言葉があるように、武士が商売するからには儲けのためではなく、世のため人のための商売じゃないといけないという矜持を心の奥底に持っていたのだらうと思います。

ああ、儲けのためではなく世のため人のために商売をする。松本 祖父は、「自分は本来、苦労話の類を人にするのは好きでは

特集 運と徳



マツ六創業者 松本六郎氏

「自分の苦労なんて祖父に比べれば大したことはない」「もって頑張らないかん」と、絶えず自らを戒め、仕事に向き合ってきました。

最初の仕事は「本業回帰」

松本さんはもともと家業を継ごうと思われていたのですか。

松本 幼い頃から、お正月になれば祖父の家に行って新年の挨拶をし、周りに番頭さんがずらーっと並んでいる中で「ぼんぼん、ぼんぼん（跡取りさん）」と呼ばれて育ったので、自分もいずれ跡を継ぐんだという意識はずっと持っていました。だから、家業とは違う別のことがしたいという浮気心を抱いたことは一度もないんです。

早くから自分が跡を継ぐんだと心に決めていたのですか。松本 ただ、いずれ跡を継ぐにしても、準備は必要だろうと、大学卒業後はいったん大手家電メーカ

に就職しました。そこで営業職として四年ほど修業を積んだのち家業に入り、さらに大学院に入り直してMBAを取得しました。再び会社に戻ってきたのは一九九一年、三十一歳の時でした。家業に入ってからほどのような仕事に取り組みされましたか。松本 バブル期には旺盛な新築需要に対応することで、当社は建築金物なら何でも揃う「建築金物のデパート」と呼ばれるまでになっていたのですが、私が戻ってきた頃にはちょうどバブルが崩壊、会社は転換点を迎えていました。でも、言い方は悪いですが、社内が「生ぬるい」んです。景気の悪化で新築着工戸数が減少していけば、当社の建築金物の売り上げも当然落ちていくのに、社内に危機感がない。「なんでこんなに生ぬるいんや！」と、入社早々、親父さんとしょっちゅう口論しました。

危機感が感じられなかった。松本 具体的には、当時、当社では事業を多角化し、優秀な人材を集めた開発事業部がOA機器や宝飾品など、本業の建築金物とは全く関係のない商品をお得意さんに売っていたんです。例えば、真珠

のネックレスをお得意さんのところに持って行って、「冠婚葬祭に要りませんか」という具合に。そこで私は、このバブルが崩壊した時にそんなことをしている場合じゃない、「本業回帰」しなければだめだと主張したんです。実際、「社長の倅です」と全国のお得意様に挨拶をして回った時にも、「マツ六さん、真珠とかダイヤモンドとか持ってこられても、毎回はお買えませんよ。お願いですから、こんな商売はやめてほしい」という声を数多くいただいたいました。

お客様のためにもなっていないか。松本 開発事業部を担当していた番頭さんとも、どちらかが辞めるしかないというほど喧嘩をしましたが、それでも本業回帰を主張し続け、事業の縮小と集約を断行しました。これが、私が最初に社内を取り組んだ大きな仕事です。

祖父や父の禪ではなく自分の禪で勝負しよう

その後は順調に事業を継承していかれたのですか。松本 入社するなり、息子が社内

まつもと・しょう——昭和35年大阪府生まれ。慶應義塾大学大学院修了、60年シャープ入社。63年マツ六入社。金物建材部長、副社長を経て、平成16年より現職。

でぎゃんぎゃん騒ぐから困ったんでしょね。ある日、父親に突然呼ばれまして、「おまえ、ぼちぼち青年会議所に入れ」と言うわけで。ふと目をやると、青年会議所の人が迎えに来ている（笑）。

「ああ、これは私が煙たいから放り出そうとしているんやな」と思いながらも、根は素直な息子ですから（笑）、父親の言う通り九年ほど青年会議所に通って、会社の事業についても勉強を続けました。事業継承するにあたり貴重なバトナタッチ期間でした。

——その約九年で後継者としての経験と実力を蓄えていかれた。

松本 ええ。そうして四十歳で青年会議所を卒業して、副社長となりました。当時の会社の業績はいえ、時代の変化に対応できないまま停滞し、じり貧になってい

ました。それで、これは副社長として何とかせなあかん、祖父や父親がつくってきた事業、禰はもうだいぶ傷んでいるし、そろそろ自分の禰をつくろうと決意しましたね。これまでになかった新たな事業に取り組み始めたんです。

——具体的にどのような新事業に取り組んでいかれたのですか。

松本 まず住宅リフォーム市場の研究を始めたんですが、既に大手業界や異業種からの参入が進んでいました。しかし、さらに調査を続けていくと、日本は高齢社会に突入しているのに、高齢者向けのリフォーム商材がほとんどないということに気がついたんです。

——誰も注目していない手つかずの分野を発見されたのですね。

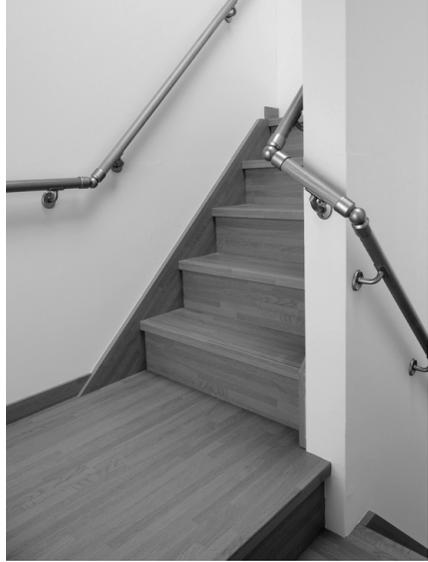
松本 また、金物店やホームセンターでは、釘や丁番などの建築材料を「モノ」として発注し、品目別に陳列して売りますが、現場の施工業者さんが施主に依頼されているのは工事という「コト」です。つまり、売る側の都合に合わせた商品はあっても、現場のニーズに合わせた商品はなかったんです。それに気がついたので、高齢者と介護者に配慮した手すりやスロ

アップの開発に力を入れ、現場のニーズにも応えられるようリフォームの場所別・工事別に商品をまとめた「バリアフリーカタログ」を一九九九年に完成させました。

ところが、このバリアフリーカタログを全国の金物店や建材店のお得意さんに売り込みに行ってもなかなか取り扱ってくれませんでした。その当時はまだバブルの余波で新築市場への執着が強く、小口で面倒な住宅介護リフォームは見向きもされなかったんです。

——その壁をどう乗り越えていかれましたか。

松本 それも、運がいい、運が強いとしか言いようのない出来事が事業を後押ししてくれたんです。バリアフリーカタログを出したちょうど翌年に、介護保険制度と改正建築基準法が施行されました。介護保険では、手すりの取り付けや段差解消など五項目の住宅改修費の支給が指定され、改正建築基準法では、階段への手すりの取り付けが義務化されたんですね。介護保険の五項目すべてが載っ



これまでに開発した手すり部材は約2,700もの種類がある。それらの部材をファーストリフォームが「ジャストインタイム」で施工業者に届ける

り棒一本とそれに合った部品が必要になり、近くの金物店に買いに走っても、在庫がなくて届くのにならぬ。どうすれば細かなニーズに迅速に対応できるのか。参考になったのが、ある勉強会で出逢った「必要なものを、必要な数、明日届ける」という、オフィス用品通販・アスクルの事業モデルでした。

勉強会でアスクルの岩田社長の講演を聞いた時は、もう目から鱗でしたよ。「これやー」と。全く躊躇せず、まるで吸い込まれるようにして名刺交換に行きましたね。

——運命の出逢いでしたね。

松本 それで一年ほどアスクルの事業モデルを学ばせてもらい、午後四時までの発注であればその翌日に、必要なリフォーム建材を、必要な数、必要な場所まで迅速に届ける、「ファーストリフォーム」という新しいカタログ・ネット通販システムをつくり上げました。

仕組みとしては、全国の販売特約店（金物店や建材店）から施工業者さんへ専用のカタログを配布してもらい、施工業者さんはファーストリフォームに登録し、カタログから欲しい商品をネットから

注文して、これは副社長として何とかせなあかん、祖父や父親がつくってきた事業、禰はもうだいぶ傷んでいるし、そろそろ自分の禰をつくろうと決意しましたね。これまでになかった新たな事業に取り組み始めたんです。

——具体的にどのような新事業に取り組んでいかれたのですか。

松本 まず住宅リフォーム市場の研究を始めたんですが、既に大手業界や異業種からの参入が進んでいました。しかし、さらに調査を続けていくと、日本は高齢社会に突入しているのに、高齢者向けのリフォーム商材がほとんどないということに気がついたんです。

——誰も注目していない手つかずの分野を発見されたのですね。

松本 また、金物店やホームセンターでは、釘や丁番などの建築材料を「モノ」として発注し、品目別に陳列して売りますが、現場の施工業者さんが施主に依頼されているのは工事という「コト」です。つまり、売る側の都合に合わせた商品はあっても、現場のニーズに合わせた商品はなかったんです。それに気がついたので、高齢者と介護者に配慮した手すりやスロ

アップの開発に力を入れ、現場のニーズにも応えられるようリフォームの場所別・工事別に商品をまとめた「バリアフリーカタログ」を一九九九年に完成させました。

ところが、このバリアフリーカタログを全国の金物店や建材店のお得意さんに売り込みに行ってもなかなか取り扱ってくれませんでした。その当時はまだバブルの余波で新築市場への執着が強く、小口で面倒な住宅介護リフォームは見向きもされなかったんです。

——その壁をどう乗り越えていかれましたか。

松本 それも、運がいい、運が強いとしか言いようのない出来事が事業を後押ししてくれたんです。バリアフリーカタログを出したちょうど翌年に、介護保険制度と改正建築基準法が施行されました。介護保険では、手すりの取り付けや段差解消など五項目の住宅改修費の支給が指定され、改正建築基準法では、階段への手すりの取り付けが義務化されたんですね。介護保険の五項目すべてが載っ

ているのは当社のカタログだけだったので、「バリアフリーカタログをください」という問い合わせが全国からあふれてきました。ここから全国のお得意さんにも当社の事業を見直してくださるようになったんです。

——まさに幸運、偶然が新事業の強い追い風になっていった。

松本 偶然といえば偶然なのですが、実は創業者の祖父は、有徳で運の強い人だと周りからよく言われていたんです。戦争の空襲でもなぜか当社だけ焼け残ったり、戦地に行った番頭さんも全員無事に復員しました。

——思えば、カタログだけではなく、会社が厳しい時には思いがけない幸運、偶然に恵まれ助けられてきたんです。もしかしらば、辛苦に耐えて、世のため人のため事業に取り組んだ祖父の徳が当社を守ってくれているのかもしれない。

——先代の信用の上には、いまがある。

松本 ただ、住宅介護リフォーム事業にはまだ問題点が残っていました。住宅介護リフォームは小口ですから、例えば、現場で手す

六百社のお店が特約店になってくださったんです。これは本当にありがたかったですし、祖父と父が積み上げてきた徳というか、信用力があつたからこそ、できたことだという思いを強くしました。

ファーストリフォームのカタログ通販を本格始動させたのは二〇〇五年一月ですが、いまでは登録施工業者は二万一千件を超え、当社を支える事業となり、ずっと右肩上がり成長しています。

——松本さんのお話を伺い、「運と徳」を高め、人生や事業を発展させる秘訣を教えられた気がします。

松本 「小さな商いをたくさん集めなさい」。これも祖父の教えであり当社の理念です。商売では、大きな注文をくれるところに頼ってばかりではだめで、小石を積み上げるように、小口でもたくさん注文を集めることが大事だと。

その教えのもと、当社は創業期から各駅停車の電車に乗り、各駅の近くにある金物屋さんを一軒一軒丁寧に訪ねて販路を広げてきました。ファーストリフォームの時

ているのは当社のカタログだけだったので、「バリアフリーカタログをください」という問い合わせが全国からあふれてきました。ここから全国のお得意さんにも当社の事業を見直してくださるようになったんです。

——まさに幸運、偶然が新事業の強い追い風になっていった。

松本 偶然といえば偶然なのですが、実は創業者の祖父は、有徳で運の強い人だと周りからよく言われていたんです。戦争の空襲でもなぜか当社だけ焼け残ったり、戦地に行った番頭さんも全員無事に復員しました。

——思えば、カタログだけではなく、会社が厳しい時には思いがけない幸運、偶然に恵まれ助けられてきたんです。もしかしらば、辛苦に耐えて、世のため人のため事業に取り組んだ祖父の徳が当社を守ってくれているのかもしれない。

——先代の信用の上には、いまがある。

松本 ただ、住宅介護リフォーム事業にはまだ問題点が残っていました。住宅介護リフォームは小口ですから、例えば、現場で手す

にも、全国のお得意さんに登録していただくことで、一個の商材からでも現場に迅速に届けられるシステムにしようとの思いでつくりました。なので、私は祖父の創業の理念を継承しながらも、その「カタチ」を時代にに応じて変えてきただけなんだと思っています。

——理念はそのままにカタチは変えてきた。それは事業の永続にとって非常に大事なことです。

松本 そしてもう一つ、祖父が強調していたのが、時々「需要に応じる」ことの大切さです。ですから、モノもサービスも過剰になっ