

人を活かす サーバント・リーダーシップの力

業界全体の 発展に尽力する マテックス



マテックス株式会社代表取締役社長
松本浩志氏



【聞き手】
日本サーバントリーダーシップ協会
理事長
眞田茂人

窓ガラスやサッシの卸事業を主体に、
快適な住まい作りを提案するマテックス。
業界には非常に厳しい状況下にあっても
高い業績を出しているのはなぜなのか。
松本社長のリーダーシップのあり方に
その秘訣を探ってみよう。

昭和三年創業の マテックス

——松本さんは現在三十九歳、三代目の社長となつて四年目ということですが、最初に、事業内容や業績について簡単にお話しいただけますか。
松本 マテックスは防災・防犯対策、省エネなどさまざまな機能を備える「窓ガラス」「サッシ」を主体にした快適な住まい作りを提案する卸事業を展開しています。この五月で創業八十四周年を迎えました。

——どのような経緯で今の仕事に就くようになったのですか。

松本 アメリカで経営学を専攻し、ビジネススクールでMBA（経営学修士）を取得しました。卒業後は電気メーカーに入社し、その後、

父の後を引き継ぐことになりました。
た。

——三代目となる戸惑いや葛藤^{かつどう}などはありませんでしたか。

松本 リーマンショックの直後と
いうこともあり、不安が相当あり
ました。業界全体の売り上げは
二〇〜四〇%減でしたが、私ども
は二・数%の減ですみ、その後は
増収増益になりました。

——すごいですね。

**時代が変わっても、
変えてはいけない
ものがある**

——三代目として、どん
なことを心がけたのですか。

松本 この八十年間を振
り返り、先輩社員やOB
など、いろいろな方に話

を聞き、父が会議などで口にして
いたことを洗い出し、自問自答し、
今まで培われてきた目に見えない
大切なものを経営理念として明文
化しました。たどり着いたのは次
の五つです。

- 一、窓をつうじて社会に貢献する
- 一、「卸の精神」を貫く
- 一、信用を重んじ誠実に行動する
- 一、浮利を追わず堅実を旨とする
- 一、人間尊重を基本とする



松本 時代が変わっても、絶対に
変えてはいけないものがあると思
うんです。中抜き、卸し不要の時
代といわれ、今、いろいろな業界
で直販が行われていますが、私ど
もが扱っている窓ガラスやサッシ
は建物によってみな寸法や種類が
違い、現場に納めて初めて完成し
た商品として認められるものなの
で、直販は危ないシステムだと思
っています。

——三代目の社長に就任するとき、
古参の社員からの反発はありません
でしたか。

松本 先代に仕えていた年輩の社
員を辞めさせるのではなく、思い
つきり能力を発揮していただくた
めに、営業の総責任者や経営企画
の部長に任命しました。

——普通に考えれば、あえて難しい



ことをしているというように映りますが……。

松本 こういったかたちで能力を発揮してもらうのは私としてもうれいのですし、そのような先輩方が認めてくれなければ、きちんとした代替わりはできないと思っただからです。最初にマテックスに来たときは、冷ややかな目で見られ

ました。でも、時間をかけながら、今後、自分がどんなことをやりたのかということについて会話を繰り返し、一人ひとりとかわることで信頼を得、三代目社長の就任の日に、皆さんが今までやってきたことに敬意を表して理念を明文化したことを話しました。ですから、すごく協力的になってくれ

ました。

大切にしたい 地域の担い手への 支援

松本 景気がいいときには、たくさんの商品を卸し、売ることだけを考えしていました。でも、今は全く違う時代になりました。最近、私は、スケー

ル（物差し）を変えなければと思うようになりました。これからは、中長期的な感覚で物事を考えないと、場当たり的になってしまいます。自分が生きている間にできることを成し遂げて次の世代につないでいく。お客様が本当に望んでいることを知らなければ、単なる物売りとして片づけられてしまいます。

——その一つが、地域の担い手（ガラス店、施工者）への支援なんです。

松本 昔は同業者同士のつながりがありました。今はどうやって生き残るかで頭がいっぱいなんです。今後はみんなでネットワークを築いて、何かあったときに相談しあうことも必要です。これからは業界の枠組みの中だけのつながりではなく、異業種の方々とともに交わり、学ぶ必要があるのでは



と考えています。息子には仕事を継がせたくないという年輩の社長さんには、若い経営者が集まって学び合っていることを伝えると、それは心強いねと言ってくださり、二件ほど、考えを変えてくださいました。

——いい話ですね。

松本 窓業界の長期的な展望を考え、ガラス屋さんの子どもたちに、

お父さんが現場で何をしているのかを伝えていければということ、毎年十月に展示会をしています。子どもたちは、作業を着て一日中格闘しているお父さんの姿を見ています。しかし、扱っている商品がどれほどすごいものであるかなどは、

きちんと伝えていないと思います。ここでは、作業着ではない普段の休みの日のお父さんの姿で、スーツを着た仕入れ先の営業マンたちとの関係も見ることができ、お父さんの仕事を見直す機会になっています。

あと、学生と企業のシンポジウムもやっています。就職活動の中で、大きな企業の華やかさだけに

目が行くのではなく、働きがいのある中小企業も一つの選択肢としてとらえてほしいと思っています。

私どもは、ガラス窓やサッシの性能を高めて熱のロスを抑える「エコ窓」の普及活動をしています。街のガラス屋さんと共同して二〇〇九年に「エコ窓普及促進会」という会を設立し、地域で開催される環境展やエコフェア、小学校で行われる環境教育などに参加して、一人でも多くの方に窓の問題について伝えたいと思ってスタートしました。

共存・共栄の 豊かなる森へ

——どうしてこのような取り組みを始めるようになったのですか。

松本 私が電気メーカーに勤めて

いたときに原体験があります。当時、東北で一生涯命に物作りをしていました。真面目なお父さんやお母さんが工場で、十円のコストダウンをどうすればできるのかとか、百円下げるにはどうしたらいいのかとかを一緒に考えてくれたのです。そうやってコストダウンができたものを、一方で、三千円下げろ、五千円下げろといった競争が繰り返されていたのです。

この競争ってどうなのかという疑問を、あのとき、ものすごく感じました。こんなにみんなが生き急ぎ、身をすり減らしながら競争して、本当にずっと持つのだろうかということを考えさせられました。今の電気メーカーがどんな姿になっているのかはおわかりですよ。ね。

その後、今の業界に転職して思ったのが、安値競争に巻き込まれて身をすり減らしているという強烈な印象でした。そんな競争はいつまでも続くものではない。途中で誰かが脱落して倒産という構図になっていきます。こういった競争の流れというのは、一気に変えられませんかからね。こんな競争は本来の我々が目ざすものではないということ、一人でも多くの人にわかってほしいと思つて、いろいろな取り組みを始めたのです。

一本の巨木を育てようと思つて水をやり、肥料を与えても、一本だけでは弱く思うんです。一本の巨木だけを養うのではなく、それぞれの木が共存・共栄していけば、森全体が豊かになっていくはずです。生態系は自然界のもの

だけではなく、産業界をはじめ、社会の中にも目には見えない生態系があるのでないかと思つています。自分だけよければという思ひは、生態系を破壊していきま

す。——大義のある理念を示し、自分たちだけの利益ではなく、社会や地域、業界などに奉仕していく松本社長は、まさにサーバント・リーダーシップを体現しておられるのではないかと思つています。今日はお忙しいところ、ありがとうございました。

さなだ しげと

株式会社レアリゼ代表取締役社長。
NPO法人日本サーバント・リーダーシップ協会の理事。サーバント・リーダーシップの普及を通じ、日本を再生し、グローバルに通用するリーダーの育成に力を入れている。