松坂屋建材 株式会社

単なる専門工事業でもない、単なるゼネコンでもない、唯一無二の組織、“総合専門改修工事業”を目指して



松坂屋建材 株式会社
代表取締役社長 **大澤　伸一郎** 氏

松坂屋建材株式会社は今年 6 月、創業 80 年を迎えた。戦後間もない 1946 年 6 月、大澤伸一郎社長の祖父、大澤金次氏が夫婦 2 人で建材販売の事業者として熊谷市内で起業したのが始まりだ。祖業の建材販売で事業の土台を固め、その後、建築関連の専門工事に進出、現在は第 3 の柱としてリフォーム工事へと事業の幅を広げている。

1 つの事業に依存せず、時代の変遷、顧客ニーズの変化に合わせて、新規事業への挑戦を続けてきた。創業 100 年を次なる目標に見据えて、さらなるブランド力を高め、地域でどのような役割を果たしている会社なのか多くの人に見える企業にしたいと考える。今後の方向性や成長戦略について、3 代目、大澤伸一郎社長に話を伺った。

LEADER'S PROFILE

1976 年、埼玉県熊谷市生まれ。大学入学後 2 年まで北海道岩見沢市のキャンパスで過ごす。学生時代は一貫してバレーボール部に所属。大学時代、大会で岩見沢から帯広へ向かう道中に見上げた夜空の素晴らしさは、今も忘れられない思い出となっている。卒業後は取引先でもある田島ルーフィング株式会社において第一線で 3 年間の現場経験を経て、2005 年 5 月に松坂屋建材株式会社に入社。現場で着実に信頼と実績を重ね、2019 年 9 月、代表取締役社長に就任した。経営者として会社を牽引する傍ら、プライベートでは自他ともに認めるお祭り好き。関東一の祇園と称される「熊谷うちわ祭」では鎌倉区の総代、さらには総代長という重責を全うするなど、歴史ある伝統文化の次世代への継承と地域活性化に尽力している。座右の銘は「明るく、楽しく」。ビジネスでも人付き合いでも、常に前向きで笑顔を絶やさない姿勢を大切にしている。

幼い頃から“お前は 3 代目”と言われた

―― 松坂屋建材に入社するまでの経緯を教えてください。

幼少期、私の家は会社の隣にあり、その家で育ちました。幼い頃から会社に出入りし、祖父母からは繰り返し“お前は 3 代目だ”と言われて育ちましたので、自然に自分が会社を継ぐものだと考えるようになりました。私は 3 人兄弟でしたが、男は私 1 人でしたから、“自分が継ぐしかない”という気持ちもありました。強く決意したというより、会社を継ぐことが自然な流れになっていたと思います。

大学では経済学を学び、卒業後は 2 年間、建築の専門学校に通いました。その後、取引先で防水材メーカーの田島ルーフィング株式会社に入社し、3 年間経験を積みました。松坂屋建材に入社したのは 2005 年です。

―― 貴社は今年創業 80 年を迎えました。初代の大澤金次氏は、販売だけではなく製造にも取り組んでいたそうですが、創業の経緯を教えてください。

当社は、戦後間もない時期に祖父母が創業しました。祖母の実家が戦前から行田で商売をしており、その流れを受けて熊谷で“のれん分け”するような形で事業を始めたと聞いています。戦後の復興期には、建物や建築資材に対する需要が必ず生まれると考え、建材販売を始めました。当初は左官職人に向けて、セメントやモルタル、こてなどの材料、道具





1980 年作成の
会社案内より

を販売していました。ただし、店を開けて待っているだけでは商品は売れません。そこで祖父が、自ら左官業者などを訪問し、『材料を買ってください』と営業して回ったそうです。待ちの姿勢ではなく、自分たちから顧客のところへ出向いて仕事をつくる。この姿勢は、現在の当社にも受け継がれていると思います。

祖父は機械いじりや物づくりが好きで、建材を販売するだけでなく、自分で考えた製品も製造していました。焼却炉やボイラー関係の製品なども手掛けていたと聞いています。

自社ブランド製品の焼却炉『ダストハイ』もその1つです。ダストハイは、ゴミを“出す”と“灰になる”という語呂から名前を付けたと聞いています。当時の会社は「製造・販売・工事」を掲げており、単に商品を仕入れて売るだけではない会社を目指していました。

1つの商売は30年、次の30年をお前が作れと先代から託される

―― 建材販売から工事業へ進出し、現在はリフォーム事業に注力されていますね。

建材販売だけでは利幅が限られ、価格競争も激しくなります。そのため、初代の頃から屋根スレート、内装などの専門工事を手掛けるようになりました。メーカーから材料の販売だけでなく“工事も一緒に担当して欲しい”と求められたことも、工事業へ進むきっかけだったと思います。父は工事部長を務め、その後、2代目社長として専門工事部門を本格的に育てました。建材販売から専門工事へと事業の軸を移し、会社の次の柱をつくっていったのです。

父が社長に就任したのはバブル期でしたが、その後すぐにバブルが崩壊し、建設業界も厳しい時代に入りました。父からは『1つの商売は30年だ。建材販売で30年、専門工事で30年、その次の30年をお前がつくれ』と、よく言われました。既存事業に依存せず、常に次の柱をつくる必要があるという考えです。

当初、専門工事は、ゼネコンなどから仕事を受注する下請け型が中心でした。しかし、それでは元請け会社に仕事がなければ、当社の仕事もなくなってしまいます。そこで、自分たちで顧客を開拓し、元請けとして工事を受注するため、リフォーム事業に取り組みました。2005年に私が入社した頃には、すでに「リフォーム推進室」が設けられていました。

最初は設計事務所や個人的なつながりから仕事を紹介してもらい、病院、工場、店舗、住宅など、対象を限定せずに幅広く取り組みました。その後、口コミや金融機関からの紹介も増えていきました。

当社は、特定の工事だけを行うのではなく、相談された工事にはできる限り総合的に対応する方針です。元々、TOTOやパナソニックなどの販売代理店を務めていたため、ユニットバス、システムキッチン、トイレなどの水回りには強みがあります。また、専門工事業として内装、塗装、防水、屋根、タイル工事などを手掛けてきましたので、建物の内外を一体的に改修できます。建材販売、専門工事、リフォームという機能を社内に持っていることが、当社の特徴です。



左側が 3 代目大澤社長、中央が 2 代目大澤社長

建材販売から専門工事へと事業を広げてきた当社にとって、リフォームは次の柱です。リフォーム工事も多くの経験を積んできましたが、まだまだ追求しなければならないことも多く、専門工事部門と比べるとまだそこまでの太い柱には育っておりません。今後、売上規模を拡大し、協力会社との体制も強化しながら、リフォームを名実ともにもう 1 本の柱へ育てることが当面の重要課題です。

―― これまで数々の新規事業に挑戦されてきましたね。

父の代から " 次の柱 " をつくることが大きなテーマでした。かつてはフィルムを使ったラッピング、プリント事業にも取り組みました。当時としては先進的でしたが、市場がまだ成熟しておらず、事業として定着しませんでした。また、2012 年にはモンゴルに子会社を設立し、その後はベトナムでも事業を展開しました。しかし、コロナ禍などもあり、海外事業は私の代で整理しました。

栃木の拠点についても、本社が辿ってきた道と同じく材料販売中心から工事を受注する部署へと変わることを試みましたが、十分な成果を上げられず、閉鎖を決めました。現在は、会社を筋肉質な体制に戻している段階です。何でも広げるのではなく、自社の強みを全面に出せる経営を重視しています。

―― 今、最も重要と考えている経営課題は何でしょうか。

最大の課題は人材です。これまでは熊谷工業高校をはじめ、地元の高校から定期的に人材を採用できました。しかし、進学率の上昇によって高校卒業後に就職する人が減り、少数の就職希望者に多くの企業が求人を出す状況になっています。学校からの紹介を待つ従来型の採用では、人材を確保することが難しくなりました。

現在は採用ホームページの充実や求人サービスの活用、中途採用などにも取り組んでいます。採用人数を確保するだけでなく、これまで先輩社員が培ってきた技術、経験、顧客との信頼関係を、次の世代へどのように引き継ぐかも重要な課題です。

専門工事は、実際に施工する職人がいなければ売上をつくれません。職人の高齢化や減少は、当社だけでなく業界全体の問題です。当社では一部の職人を直接雇用するほか、業界団体を通じて高校生向けの職場体験にも取り組んでいます。若い人が建設業界へ入る機会を少しでも増やすことが必要です。入社後に職人として独立する道、施工管理へ職種を変える道、協力会社の親方のもとで経験を積む道など、本人の希望に即した将来の選択肢も用意していきたいと考えています。

―― 社員教育や技能承継について、どのような取り組みをされていますか。

現在は e ラーニングや、メーカー・業界団体が提供する施工教育動画などを活用しています。ただし、まだ十分とは言えません。建設業の業務は属人的な部分が多く、ベテラン社員が経験を通じて身につけた判断やノウハウは、通常のマニュアルだけでは伝えにくいものです。そこで、社員が経験を話すと、AI が内容を分析・整理してマニュアル化する仕組みに関心を持っています。ベテラン社員の知識や「匠



研修風景







若手社員による
専門工事の作業現場

の技」をデータとして残し、次世代へ引き継いでいきたいと考えています。

当社は大規模な生産設備を導入する業種ではありません。だからこそ、最も重要な投資先は人材です。教育だけでなく、新社屋など働く環境も含め、人への投資を積極的に進めたいと思っています。

多様な人材が能力を発揮する環境づくりに注力

―― 貴社では女性社員が活躍されていると聞いています。

当社は昔から女性が活躍してきた会社です。創業者である祖母も経営に携わり、女性社員をまとめていました。設計事務所への営業も、女性社員を中心に行ってきた歴史があります。現在のリフォーム事業部長も女性で、産休・育休を経て復帰し、執行役員を務めています。このほか、施工管理や営業でも女性社員が働いています。仕事内容によって適性の違いはありますが、女性の採用や登用には今後も積極的に取り組みます。産休・育休を取得し、復帰後も働き続けられる環境を整えていく方針です。

――働き方改革に関心が集まっています。貴社ではどのように取り組んでいますか。

以前は、事務職は定時に帰る一方、営業や施工管理の担当者には残業が集中するという偏りがありました。そこで、バックオフィス機能を設け、施工管理や営業担当者が抱えていた事務作業を集約しました。業務を“見える化”して、特定の担当者しかできなかった仕事を複数の社員で共有できるようにしています。また、従来は部門ごとの縦割り意識が強かったため、部門間に横串を通す組織づくりを進めました。部署ごとの利益だけでなく、会社全体の成果を社員に還元する考え方へ改めたことで、離職率も改善してきたと感じています。

―― 物価高騰が続いていますが、建設業界では原材料価格の高騰や人手不足が経営に影響を及ぼしています。大澤社長は現状を、どのように見ておられますか。

一部の資材は想定を超えるほど値上がりしています。価格転嫁については、取引先にも以前より理解していただけるようになりました。ただし、本当に懸念しているのは、建築費全体が上昇した結果、民間・公共ともに建築計画そのものが縮小または延期されることです。公共工事でも、予算が増えないまま価格だけが上がれば、予定していた工事の一部を取りやめる可能性があります。工事量が減れば職人の仕事も減り、廃業する人が増えます。そうなると、将来仕事が戻っても施工する人がいないという問題が起こります。短期的な利益率以上に、仕事を継続して確保し、職人の生活と施工体制を守ることが重要だと考えています。

―― 貴社は“建設業はサービス業”と訴求されています。どのような意味が込められているのでしょうか。

これは私が初めて言い出したものではなく、父が以前からよく話していた言葉です。

例えば、ユニットバスの交換では、単に古いものを外して新しい設備を設置すればよいわけではありません。お客様の暮らし方を聞き、必要な機能、色、使い勝手などを提案することが求められます。工事を適切に施工することは当たり前です。それを超える接客や提案こそがサービスであり、会社の差別化につながります。そのため、当社では言葉遣いや身だしなみ、清潔感なども大切にしています。

―― 今年 80 年を迎えられました。長年にわたり事業を継続できた理由と御社の強みをお聞かせください。

ひと言でいえば、環境の変化に対応してきたからだと思います。その背景には、今は良くても、このままではいつか行き詰まるという危機感が、代々の経営者にあったのではないでしょうか。建材販売から専門工事へ、さらにリフォームへと、環境の変化に応じて事業を変えてきました。新しい取り組みには失敗もありましたが、次の柱を探し続ける姿勢そのものが大切です。社長の仕事は、明日の仕事だけではなく“明後日のことを考えること”だと思っています。日常業務を社員に任せられる体制をつくり、経営者は２年後、３年後の会社を考えなければなりません。

当社の強みですが、長い歴史や安定した財務基盤は、お客様に安心していただくための強みです。しかし、それだけで仕事を継続的に受注できるわけではありません。最終的な強みは「人」だと考えています。各部門に専門的な知識や経験を持つ社員がおり、人材に恵まれてきたことが今日の会社につながっています。建物をきちんと完成させることは当然



事業計画発表会



創業 60 周年集合写真

です。そのうえで、接客、提案、言葉遣い、身だしなみなど、人を通じたサービスの質が会社の評価を左右します。

―― 経営をするにあたりベンチマークにしている企業はありますか。

当社と同じように、建材販売、内装工事、防水工事など複数の事業を手掛けている企業や、防水工事を専業とする企業の経営者と定期的に情報交換しています。同世代の経営者と年に数回会い、業界の動向や経営課題について率直に話すことが、経営を考えるうえでの参考になっています。

―― 地域市場と今後の事業エリアについて、どのように考えていますか。

将来的には県南や東京など、より大きな市場を視野に入れる必要があります。しかし、現時点では熊谷を中心とした県北地域にも、まだ多くの仕事があります。人材がもっといれば、見積りや提案ができる案件も増やせる状況です。『松坂屋建材』という名前の認知も、現在は熊谷周辺が中心です。まずは地元で取り組める仕事を十分に掘り起こし、地域での基盤をさらに強くしたいと考えています。一方で、将来の市場変化に備え、次の世代が柔軟に事業展開できるようにしておく必要もあります。

―― 創業 100 年に向け、どのような会社を目指しますか。

“松坂屋建材という名前は聞いたことがあるが、何をしている会社か分からない”と言われることがあります。社名から、砂利などを販売している会社だと思われることもあります。業界内では一定の認知がありますが、一般の方、特に若い世代には、事

業内容や会社の魅力が十分に伝わっていません。今後はブランド力を高め、地域でどのような役割を果たしている会社なのかが見える企業にしたいと考えています。それは採用力の向上にもつながります。

一般的に建設業者のことを「総合建設業」といい、当社のように防水工事や内装工事を行う業者のことを「専門工事業」といいます。当社ではその専門分野が防水、塗装、屋根外装、内装、タイル工事と多岐にわたっており、このように専門工事を複数受注・施工できる会社は県内でも非常に珍しく、稀な存在です。市場ニーズの高い改修工事にしっかりとお応えするために、確かな専門性を持ちながら、ワンストップで総合的に改修工事を受注できる体制を目指し「総合専門改修工事業」と名付けました。ゼネコンでもない、単なる防水工事屋でもない。そして、さまざまなリフォームに幅広く対応できる、唯一無二の会社にしていきたいですね。創業 100 年に向け 80 周年事業として、新社屋の建設、経営理念の刷新を行い、さらに社名変更についても検討しています。新社屋は、今期中の着工・整備を進め、遅くとも来年の今頃までには形にしたいと考えています。現在の社屋は昭和 44 年に建てられたもので、働く環境や採用面を考えても建て替えが必要です。新社屋は今までのノウハウの集大成として自社の社員が現場監督となり、自社の力を生かして木造で建設する計画です。

また、現在の経営理念は顧客第一の考え方が強いのですが、今後はお客様を大事にすることはもちろんですが、働く社員のことと地域との調和も重視した経営理念にしたいですね。地域を元気にするために、まず社員が元気に働ける会社でありたいし、そのためのやりがいをいかにして創出するかが今後の経営におけるポイントではないでしょうか。「松坂屋建材で働いてよかった」いつかそう言ってもらえることが私のやりがいです。

取材後記

武蔵野銀行熊谷支店
島村　竜二 支店長



1946 年設立、創業 80 年を迎えた松坂屋建材株式会社様は、熊谷市を中心とした県北エリアに地盤を築く、総合専門改修工事業です。

環境の変化に対応して、祖業の建材販売から専門工事、リフォーム事業と事業の幅を広げ、お客さまの総合的な相談に答えられる体制構築を図ってきたことが、現在の同社の強みとなっております。

また、同社は、最大の経営課題に人材を挙げており、人材育成に力を入れております。近年は、地元高校の卒業生などの若手人材の確保、社員教育の充実、女性社員が活躍できる体制を構築しており、離職率の低下に繋がり、人材の充実が図られております。

新社屋の建設計画も、社員の働く環境の改善・充実に向けての取組みの一環です。創業 100 年に向けて更なる進化・革新を図る同社を、当行としても全力で支援していきたいと考えております。



■松坂屋建材 株式会社 概要

本社所在地：熊谷市広瀬 165
設立：1946 年 6 月
資本金：5,000 万円
事業内容：専門工事、リフォーム工事、建材販売
TEL：048-521-7711
https://www.matsuzakaya-kenzai.co.jp/
取引店：武蔵野銀行熊谷支店