

経営統合で更なる高みへ

ゼニス羽田HD 土屋社長に聞く

ホクコンと10月に経営統合

ゼニス羽田HD(本社、東京都千代田区麹町、社長「土屋明秀氏」とホクコン(本社、福井県福井市今市町、社長「花村進治氏」)が発表した経営統合のニュースはコンクリート製品業界に大きな衝撃を与えた。強者連合という新たな形の業界再編に踏み切った背景や思いについて両社の経営トップに話を聞いた。今週はゼニス羽田HDの土屋明秀社長へのインタビューをお届けする。

●技術面の交流を通じて惹きあう物を感じていた

——経営統合はどのような形で行われるのでしょうか
土屋 今回は経営統合の協議を開

始するという発表で、これから経営統合の協議を開始するので、株式交換にするのか株式移転にするのか、経営統合の形は決まっていない。ひとつ言えるのは、どちら

が上とか下とかということではなく、また対等ということでもなく、ゼニス羽田とホクコンの強みを重ねあわせてお互いの弱みを相互補完して新しい会社、新しい世界を作ることが、



土屋社長

完したい時に、丁度ホクコンの技術がぴったりと合致し、逆に当社の強みをホクコンに提供することで相乗効果生まれる。そうした惹きあう力を、この何年間か強く感じていた。

経営統合の基本理念であるということだ。両社が経営統合すればそれで良いということではなく、ゼニス羽田でもホクコンでもない新しい会社を作り、更なる高みを目指したいと思っている。

——両社の間には経営統合の話が生まれるような接点があったのでしょうか

土屋 ゼニス羽田はホクコンが主催する協会5団体に入会しており、ホクコンはゼニス羽田が主催する協会3団体に入会している。協会や工業会を主催しているということは、自社製品を開発して世に送り出す企業の証でもあり、両社は同じようなタイプの企業だと言える。お互いが自社で不足している製品や技術を導入し、気が付いたら技術面で相互交流がこれだけ進んでいたという感じだ。弱みを補

導入済みの技術はお互いの会社の主力製品になっており、技術面で共に切磋琢磨しながらレベルの底上げも図っている。製品の改良は開発社が行ない、総会などで会員社に報告したり賛同を求めたりするのが一般的だ。しかし、例えばホクコンのプレキャストPC造エレベーターシャフト「ラクシス」は新しい技術で、当社もホクコンに対して様々な意見や提案を行っており、営業だけでなく技術陣との交流も進んでいる。

——経営統合の話は、どちらからもちかけたのでしょうか

土屋 どちらからというよりは、自然発生的にそうなった感じだ。私は他業界から来たこともあり、この業界や会社もと変わり、社員が大手企業並みの給料をもらえるようにしたいという思いがある。それを実現するには、M&Aや新規事業の開拓など色々な手段があるが、新規事業開拓等で自社の弱みが補完できないとなれば、当然M&Aという選択肢があつて然るべきだ。

2011年のハネックスと日本ゼニスパイプの経営統合を第1段目のロケットとすると、第2段目のロケットはハネックス、日本ゼニスパイプ、羽田コンクリート工業の合併で、一度に3社が合併すると色々なことがある。合併業務を3年間で終わらせるため、ゼ

ニス羽田HDは3社のベクトルをひとつの方向に持つて行くことに力を注いできた。その区切りがついた昨年6月に第3段目のロケットとして経営陣が新体制になった。それに伴い、会社の価値が高まり従業員や全てのステークホルダーが満足するような企業が実現できるならば、M&Aにも積極的に取り組みたいと考えていた。

——経営統合に向けた話は自然発生的に醸成されたということですね

土屋 5月6月の総会シーズンは連日のように懇親会があり、「もつと合従連衡があつても良い」とか、「シナジー効果で強み弱みが補完できる企業がひとつになれば、もつといい会社になるだろう」というような話を経営者同士がしている。そういう場で、お互いに感じるものがあつたという事だと思う。そこからどちらということなく「そうなら面白」ということになったのは覚えている。

●企業価値を高めなければ世の中の変化についていけない

——経営統合により370億円の規模の企業が誕生します。傘下に入りたくないという企業も出てくるのはありませんか

土屋 我々の想いや夢に賛同していただける所があつて、それが我々にとってプラスであるなら、それ

もあり得ると思う。しかし、まずは両社間の協議を進めることが先決だ。今後の半年間は、これからのような会社を目指すのか、そのすり合わせが重要になる。恐らく花村社長も同じように考えていると思う。世の中の成長に合せて企業も成長しなければ、遅れを取ってしまう。世の中の変化は加速しており、技術開発や組織改革など色々な仕掛けをしていかないとついていけない。

—— 企業価値を高めるM&Aでなければ意味がないという事ですね

土屋 救済型のM&Aがプラスになることもあると思う。今は何らかの事情で業績が低迷しているがM&Aによってお互いがウインウインの関係になる事もあるだろう。要は我々の事業が目指すベクトルと一致するかどうかであり、企業の大小や収益性が基準ではない。これまで3社の合併業務に忙殺されて、それ以外のM&Aに対応できるような状況ではなかった。本腰を入れたのは昨年からで、その第1弾が鶴見コンクリートとの業務提携発表だった。

—— 鶴見コンクリートとは、株式の持ち合い以外で具体的な動きはありますか

土屋 今は設計や営業部門でやりとりを進めている。業務提携や資本提携がある段階まで進めた上で、

お互いの関係を深めていこうということだ。ゼニス羽田は下水道や水分野を主力としており、鶴見コンクリートのプレキャスト遊水池も取り扱っている。鶴見コンクリートのブランド力は高く評価しており、お互いのノウハウを共有してシナジー効果につなげたいと思っている。

—— ホクコンとの経営統合について、プレス発表までにどのようなことを話し合いましたか

土屋 2月9日までは両社の経営統合が正しい選択肢なのか、ウインウインの関係が築けるのか、何度も話をした。経営方針や人事など細かい話は行っていない。ホクコンは非上場だが有価証券報告書を開示して経営の透明性が高く、非オーナー会社なので膝を突き合わせた話はやりやすかった。その中で経営統合を10月1日に定めた。事前に株主総会で株主の承認を得る必要があるため、現在はそこへ向けた作業を進めている。株主総会では経営統合の具体的な形や方法、手順について役員人事も含めて示すことになる。

●魅力あるホクコンのブランドマネージャー制度

—— 経営統合発表後、両社で打合せは行いましたか

土屋 株主や取引先、金融機関への挨拶回りで花村社長とご一緒す

ることはあったが、役員同士での話し合いはこれからだ。今はメールが行き交っている状況だ。ゼニス羽田は人が集まって何かをやることのできる瞬発力が高い。技術、設計、開発、営業、製造から人が集まってすぐにPTを作り、マーケティングを行い一気に開発して、役所やコンサル、ゼネコンへのPRなど営業戦略を作つてやってくる。その瞬発力には自負がある。

一方、ホクコンには独自のブランドマネージャーという制度がある。▽道路・交通・鉄道▽防災・水利用▽水とみどり▽住宅・開発▽工法・ストックマネジメントの5つの分野について、製品を開発するだけではなく、事業化までをひとつくりに手掛けるマトリックス的な組織だ。私は非常に高く評価しており、実際に取組み経験もあるのだが、なかなか上手く行かない。しかしホクコンでは10年

くらい前に成功させている。この仕組みをゼニス羽田にも取り入れることができなかつたと考えている。御社の足元の業績は好調です。何故このタイミングで経営統合に踏み切ったのですか

土屋 今はオリンピック需要もあるし、ピークは過ぎたとはいえ東北の震災復興需要もあつて、たま

たま追い風が吹いているだけで、世の中が大きく変化している以上、

このまま、ずっと順調に行くとは思えない。当社の場合、関東は非常に強いが中部や西日本には弱い。関東の市場が駄目になった時の事を考えると非常にリスクが高い。また公共事業への依存度が高く、もつと色々な事業を展開する必要がある。リスクを挙げればきりが無いが、逆に言えば足元がしっかりしているうちに動いた方がより良い結果が期待できるという意味で、今がチャンスだと思う。

ただコンクリートだけでは間違いないく5年10年先は厳しい。その先の事を考える責任が我々経営者にはある。新入社員がこれから40年・50年働くことができるような礎を築かないでどうするかという気持ち強い。

●やり方、狙い方次第で収益構造への転換はできる

—— 業界の中長期的な展望についてどのように見えていますか

土屋 2020年以降は全く読めないが、他社と同じことをやっていたのでは厳しいだろう。ホクコンやゼニス羽田は防災減災に注力しているが、これだけゲリラ豪雨や土砂災害などの自然災害が頻発する状況を考えると、防災・減災対策の強化は不可欠だ。この分野で5年くらいは需要が期待できると思っている。

そこにチャンスがあるが、今までのやり方を踏襲するのではなく、新たな技術を開発して、常に競合技術に先んじていく必要がある。技術面で他社との差別化を図ることができれば、5年ではなく10年くらいは行けるのではないかと。その間に、新しい事業を複数立ち上げる。それができなければ50年後まで生き残るのは難しいと思う。

例えば防災・減災では落石防護の新しい技術を開発中だ。これまでにない高エネルギー吸収型の落石防護柵で、市場は小さいかも知れないが、先行すればビジネスになる。第一次中期計画(2017(2019年度)では、2020年3月期30億円の目標を設定してコア事業の一角とすることを指している。現在20数億円規模まで育ってきており、2年後には目標を達成できると見ている。

—— 潜在需要の顕在化ができていますか

土屋 これは他社にも誇れることだと思ふ。塩見前社長が考えた製品で、他にもヨーロッパから輸入した製品がある。ホクコンでも8年前に立ち上げたインフラ保全部門がしっかりとした事業に育っている。こうした事例に限らず、せっかくならホクコンと経営統合するのだから、お互いの強みを活かして全く新しい事業を立ち上げるのも

期待できると思っている。

面白いのではないか。

—— 公共事業に対する悲観的な見方が支配的ですが、やり方によっては10年くらいの展望は見通すことができるということですね

土屋 人口が減れば、間違いなく市場は縮小する。また社会保障費の負担が増大すれば、相対的に公共事業は減っていくだろう。事実、この20年間で公共事業は半減した。

しかし市場や予算が減っていく中でも、やり方や狙いどころによって事業化できる原石はたくさん転がっているように思う。ホクコンや当社は、それを磨きあげていく力を持っている。せっかく両社がこれまで築いてきた長い歴史や実績があるのだから、これからもその強みを核として活かしていきたい。

—— 好調な業績の要因について教えてください

土屋 当社の主力製品はS Jボックス、エスホール、ユニホール、ザ・ウォールⅡの4つで、のうち3つが下水・雨水関係の商品だ。今期は下水道関係が好調で、耐震性ゴムリング付きボックスカルバートのS Jボックスや組立式箱型マンホールのエスホールの出荷が増えた。背景には阪神淡路大震災や新潟中越地震を踏まえた下水道法の改正により、雨水管にも耐震性が求められるようになった事

がある。
ユニホールも好調だ。ユニホールはこの5年間でシェアが5割くらいに伸びた。マンホールは需要が減って儲からない商品という位置付けだったが、この何年かで戦略を転換し、儲かる商品に変える事ができたのが大きい。宅造では大地震対応型L型擁壁のザ・ウォールⅡが出ている。
—— 下水道分野では雨水管整備の需要が伸びているということですね
土屋 10年前に比べると需要は激減している。東京都は別として他の自治体は税収が伸びず財政難で発注が減っている。逆に東京都の雨水対策の柱は雨水管ではなく、シールドマシンを使った大規模な雨水幹線整備だ。そのため当社では、地表の排水管と地下の深い場所にある雨水幹線を接続する落差工施設として落差マンホールを開発して、採用実績が増えてきた。
—— 下水道普及率(下水道処理人口普及率)が全国で78%、政令都市では97%に達しています。マンホールの需要は減っているのではありませんか
土屋 確かに下水道普及率は高水準だが、昔のような需要が期待できないからもう駄目という事ではない。ただ、今まで通りの営業手法では儲からない。組立マンホールはハネックスが開発したが、そ

の後、各社が参入して規格化され価格競争に陥った。
しかし値段を安くしてシェアを取っても、成熟期を過ぎた製品においては営業戦略的には意味がない。そこで、2年ほど前に本社にマンホールセンターを設置して、サービスによる差別化でお客様にファンになってもらう戦略に切り替えた。注文を受けると見積もりからデリバリーまで全て対応する仕組みだ。まだ完成途上だが、センターへ電話すれば欲しい情報が全て分かるのでお客様からは好評だ。営業マンも本来の営業活動に集中できるので、組織が活性化して収益体質になってきた。

水密性、可とう性に優れたS Jボックスも差別化商品だ。東日本大震災後、耐震ボックスの需要が増えると判断し、地元自治体に提案した結果、名取や塩釜、気仙沼、陸前高田などかなりの量を納入し復興に貢献できたと思う。最近では各メーカーとも同じような製品を揃えてきたので、今後は営業力や設計力、提案力による差別化が必要だ。

●業界トップクラスの技術力を持つ企業が誕生する
—— 2017年3月決算の上高営業利益率は13%を超えています
土屋 粗利益が大きい製品だけを

売るといっているのであれば、特殊な製品を売れば良いが、それでは売上げ規模が確保できない。よくゼニス羽田が好調なのは「選択と集中」によるものだと言われることがある。
私は儲かる仕組み作りを戦略的に考えてレクチャーするのが好きで、自分たちが持っている経営資源の選択と集中により、4年後には高収益体質の企業に転換できるといふ展望を持って事業に取り組み、実際にビジョンを実現することができた。一方で地域によつては、「選択と集中」をせずに色々な製品を持つていた方が儲かるということもあるかも知れない。自分たちが持つ経営資源を総合的に判断することは重要だ。

—— 御社の強みと弱みについて、どのように認識していますか
土屋 地域的には東日本、特に関東に強固な営業地盤を持っている。しかし中部以西は人手の問題もあつて手薄だ。言うまでもなくホクコンは関西に強固な営業地盤を持っているので、相互の補完効果が高いと思う。
また人手不足は懸念材料で、4年くらい前から新卒者の応募が少なくなつてきた。総合職は毎年10人程度採用したい所だが、実際は3〜4人にとどまっている。景気が良くなつて大手企業に流れ

ているのではないか。懇意にしている大学は多いので、応募してもらえるように働きかけているが、非常に危機感を持っている。生産現場は他社ほど人手不足という事はないが、不足感はある。
事業的には下水道分野で高い技術力を有し、トップクラスの売上高を誇っている。目指しているのはブランド化で、ブランド力のある製品を増やして、ゼニス羽田という企業のブランド力を高めていきたい。宅造分野もザ・ウォールⅡという強みがあるが、一方で道路分野は当社の弱みだ。その意味で、道路分野でのホクコンに対する期待は大きく、道路分野の豊富な製品群には魅力を感じている。

また経営方針面では、まず方針ありきで、そこから個人が考えて実行し、必要に応じて「これは皆でやろう」という時には一致団結してやる。会社がこういうようにやりたいという方針を示すと、皆が一気に動いていく全体力、これを私は「オールゼニス羽田」と呼んでいるが、そういう部分の強みは相当なもので、それが瞬発力につながる。技術開発力にも自信があり、特許取得件数はトップクラスだ。ホクコンも技術開発力が高く、両社が経営統合すると業界トップの技術力を持つ企業になるだろう。

また人手不足は懸念材料で、4年くらい前から新卒者の応募が少なくなつてきた。総合職は毎年10人程度採用したい所だが、実際は3〜4人にとどまっている。景気が良くなつて大手企業に流れ

ているのではないか。懇意にしている大学は多いので、応募してもらえるように働きかけているが、非常に危機感を持っている。生産現場は他社ほど人手不足という事はないが、不足感はある。
事業的には下水道分野で高い技術力を有し、トップクラスの売上高を誇っている。目指しているのはブランド化で、ブランド力のある製品を増やして、ゼニス羽田という企業のブランド力を高めていきたい。宅造分野もザ・ウォールⅡという強みがあるが、一方で道路分野は当社の弱みだ。その意味で、道路分野でのホクコンに対する期待は大きく、道路分野の豊富な製品群には魅力を感じている。