

事業会社ベルテクス始動

ベルテクスコーポ 土屋明秀社長に聞く

ベルテクスコーポレーション（本社、東京都千代田区麹町、社長 土屋明秀氏）の事業会社、ゼニス羽田とホクコンが4月1日付で合併し、新会社ベルテクスが始動した。新体制が実現を目指す「新しい安心のカタチ」とは何か。土屋明秀社長に話を聞いた。



●感染症対策、テレワークの実施ルールを見直し

まず御社の感染症対策に

ついて聞かせてください

土屋 事務所内の間仕切りやテレワークは、昨年はかなり早い段階で導入した。ホクコンとの経営統合があったので、オンライン会議はコロナ禍以前から活用しており、地方の拠点との会議は現在もオンラインで行っている。

業務上の感染症防止対策のガイドラインは示しているが、会社が一律で規制するのではなく、各部署や各自で判断し行動して欲しい

というのが基本的な考え方だ。

一方テレワークはこの一年で様々な課題も見えてきた。3月でいったん全てのテレワークを中止し、各部署で評価・管理ができると確認できた部署に限って再開を認める方式に改めた。社内にウェブでもできるという風潮が生まれたが、そうではないという事を理解して欲しかった。

本社に勤務する従業員は約150名で、昨年は9割以上がテレワークになったが、現在テレワークに就いているのは50名くらいだ。会議のために出張することはないが、コミュニケーション不足に陥らないように、本部長クラスが地域の拠点を訪れて話をしている。私自身も新年度入りしてから、全ての事業拠点を回ってきた。

オンライン営業は、例えば既存の取引先とは今まで以上に密接な話ができるメリットがある。しか

を進めた結果、売上高は減ったが利益額が大幅にアップした。

ホクコンの製品群の整理は計画よりかなり前倒しで進んだが、こうしたホクコンの頑張りもゼニス羽田にも波及して、前期比4割近い増益という非常に良い形の決算につながった。まさにウインウインの一年だったと思う。来春には新しい基幹システムの運用を開始する計画で、業務効率の更なる改善が見込める。

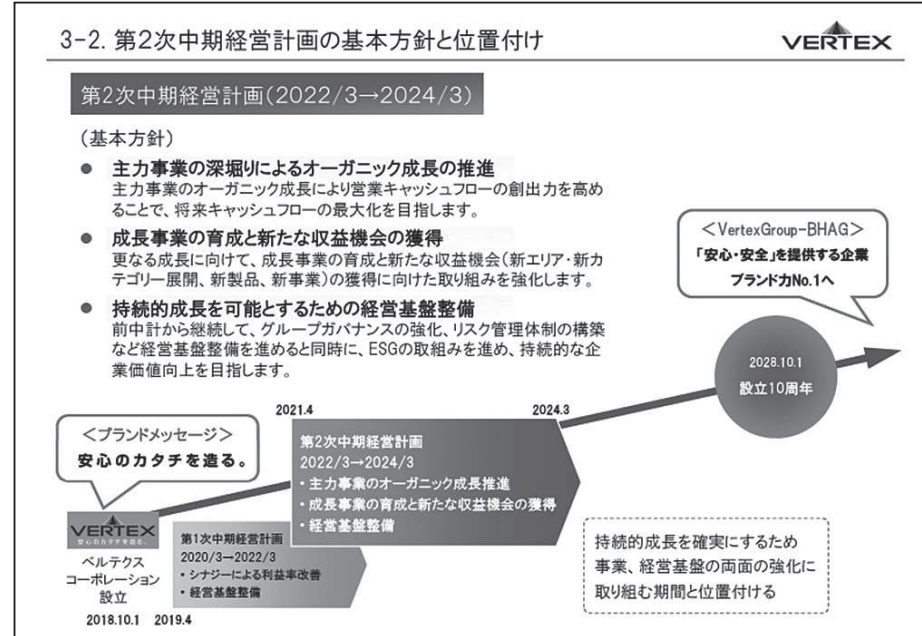
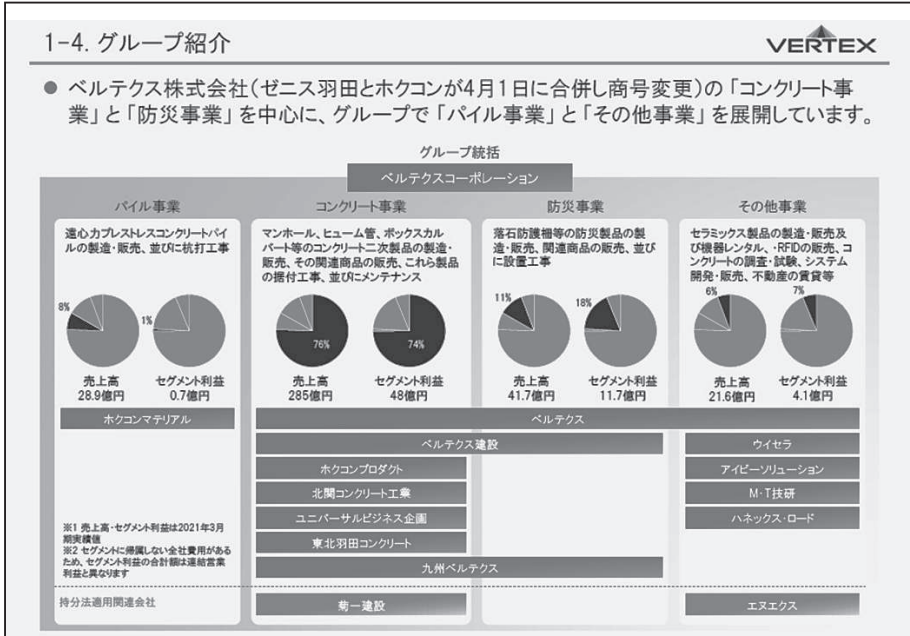
営業利益率は14・0%となり、「営業利益率10%」としていた来年3月末までの第1次中期経営計画の目標を1年前倒しで達成しました

●2021年3月期決算について

3月期決算は売上高378億円(前期比3・2%減)、営業利益53億円(同39・6%増)と減収ながら利益が大幅に増えました

土屋 少々出来すぎの感もあるが、ホクコンの汎用品のラインアップを思い切って減らし、高付加価値製品にシフトしていく体制づくり

4月1日付でホクコンとゼニス羽田が合併すると今年2月に発表したが、その結果21年3月期決算



が、2つの事業会社にとって最後の決算期となった。良い意味で両社の競争心やプライドに火が付いたのではないか。

経営統合を発表した当初、両社の売上規模はほぼ同水準だったが、ゼニス羽田に比べてホクコンは収益力で見劣りしていた。しかし、やり方を変えれば収益力は間違いなくアップすると思っていた。

ホクコンはゼニス羽田同様、技術開発力は業界トップクラスだ。特に他社からの分権を受けずに、むしろ自社開発した製品のみを業界に分権しているという特長がある。そういう強みを生かしながら、「こうしたらもつと利益が上がる」というビジネスモデルを提案してきた。彼らもそれを理解してくれて、一気にビジネスモデルのパラダイムシフトが進んだ。

――業界ではホクコンは技術開発力に優れ、高付加価値商品を多数持つ一方で、し烈な価格競争にも参戦する会社というイメージがあつたかもしれせん
土屋 新しいビジネスモデルへの転換を進めた成果のひとつだと思う。価格競争の対象となる汎用品の売上減少を恐れずに、不採算となつている製品ラインアップを減らし、ホクコンの強みである高付加価値商品へのシフトを進めた。業界では今でも売上額やシェアを重視する風潮がある。そのため、

営業マンは汎用品を扱っている方が仕事はやりやすいし、次も自社製品を採用してもらうためには、多少値段が安くても売ってしまう。その結果、いつの間にか言われた通りに対応することが取引先のニーズに慮えることだと考えるようになる。そして、いろいろな製品を扱っているから、取引先が自分の会社を使ってくれるのだと思

い込んでしまう。これではいくら良い製品を開発しても営業に手が回らず、収益を増やすことも、不採算となつている製品ラインアップを減らすこともできない。しかし汎用品のラインアップを減らせば、営業マンが高付加価値商品の販売に力を入れる余力が生まれ普及も進む。

ベルテクスコーポレーションは、これまでにも合併を経験しており、不採算製品の整理は積極的に進めてきた。その実績があつたので、今回も信念を持ってホクコンの構造改革を提示することができたし、皆がその狙いを理解して取り組んでもらうことができた。

――今回は価値観の転換が大きくな仕事になつたという事ですね
土屋 コンクリート製品業界は公共事業が主体だ。自動車のセールスなどとは違い、属人的に動くよりも組織横断的・重層的に動いた方が成果につながりやすい。今までの価値観は根本から変えるけれ

ど、今まで育んできた文化は否定しない。ここが一番難しい部分だが、理解してもらわないと何も進まない。とにかく自分の考えを繰り返して伝えていくしかない。
ゼニス羽田、ハネックス、羽田コンクリート工業の3社が合併した時にも経験しているが、ビジョンや目的は機会あるごとに何度でも話すよう心掛けた。朝礼で話しただけでは、聞いている方はすぐに忘れてしまう。だから「ベルテクスにしかできないこと、ベルテクスだからこそできる事をやるんだ」と、くどいくらい何度も言い続けた。そうすると、いつの間にか、従業員の頭の中にそれが刻まれていく。

またこのような観念的なものは別に、これを実行するとどれくらい儲かるようになるのか、数字でストーリーを示すことも欠かせない。今までのやり方を変えようとする時には、この両方があつて初めて説得力が生まれる。現場は苦労が多かつたと思うが、幸いこの2年間でやり方を変えて大きな成果を得ることができた。収益率は大幅に上昇したし、取引先も減らなかつた。

そして最も大きかつたのは、従業員が皆「やれる」という雰囲気の中で4月を迎え、非常にスムーズにベルテクスという新体制をスタートすることができたことだ。

後ほもう一度、観念的なものを刻み込んでもらうため、4月には従業員向けにビデオメッセージで、経営理念、ビジョン、経営目標などの関係性や行動指針を示した。

●新しい業界のカタチ

――ベルテクスのホームページには「安心のカタチを造る。」とありますが、具体的にどのような会社の姿をイメージしているのでしょうか

土屋 具体的に何かが見えているわけではないが、今のコンクリート製品業界は製品を開発し、製造して設置するところで仕事が完了していると感じている。今、業界に必要なのはモノからコトへのシフトではないか。ベルテクスグループは「コンクリート」と「防災」事業を中心に、「パイル」「その他(セラミクス、RFIDなど)」の4つの事業を展開している。4つのセグメントは密接に関連しているの、まずはその中で新しい価値の創造を探りたい。

ベルテクスグループはホクコンの保有する技術により、インフラの調査からメンテナンスまで手掛けることが可能になつた。業界でインフラメンテナンスまでを一貫して手掛けている企業は少ない。当社では新たに、インフラメンテナンス営業を専門に担当する部門を立ち上げたところだ。さらにゼ

ニス羽田にはRFIDの技術がある。今、ベルテクスグループでは、そうした強みがバラバラに存在しているが、それを「コト」でつなぎ合わせたい。例えば、あらかじめメンテナンスまで考慮した製品提供の提案だ。

今まではボックススカルバートなら耐震レベル2の製品を開発して納入すれば良かった。しかし今後「良い製品」として評価を得るには、もつと構造物のライフサイクル全体を俯瞰することが求められるのではない。

構造物としてのボックススカルバートのライフサイクルは供用後に始まる。50年60年後までメンテナンスしながら長く使い続けることを考えれば、RFIDを埋め込んだ製品の方が管理しやすい。防火水槽のように毎年点検する必要がある施設なら、なおさらRFIDが役立つ。地下遊水池もメンテナンス作業で内部に入るが、大型施設では重機を使つて中に機材を降ろしている。あらかじめインサートを設けておけば機材の昇降は遙かに容易になる。

できるだけ長い期間、その構造物にコミットできるようにして、収益機会を増やしていくというビジネスモデルだが、これはメンテナンスという一分野に限った話ではない。一方で新しいビジネスモデルの実現は単独では難しい。プ

レキャスト製品業界全体がその必要性を理解して、皆で作り上げていく必要がある。

ゼネコン業界と比べると、中小企業主体の我々の業界は結束力不足で、業界を底上げしていくような力がなかなか生まれてこない。業界の地位を上げていかないと、国やゼネコンに対してもプレゼンスを発揮するのは難しい。近年は、道路プレキャストコンクリート製品技術協会（RPCA）が新しい認証システムを提唱するなど、少しずつ業界にも変化の兆しが出てきたように思う。

さらに下水道業界では、新たにFJISS（持続可能な社会のための日本下水道産業連合会）が発足した。ゼネコン、コンサル、推進業者、設備メーカーというように業界を超えた大きな組織で、コンクリート製品メーカーでは中川ヒューム管工業と弊社が参加している。まだ発足して間もないが、今までにない業界横断的な組織なので期待している。

—— インフラ新設という一時点で面的に展開するのではなく、時系列でライフサイクル全体のマネジメントにコミットしていくということですね

土屋 今まで業界はインフラ整備について、時間軸を考慮してこなかった。しかし製品を製造して設置するだけのピンポイントビジネス

スでは、単なる材料屋で終わってしまう。メンテナンス部門を持つていないコンクリート製品企業でも、メンテナンス企業と業務提携するなど、やり方はいろいろあるはずだ。

大手企業が全体をリードしながら、皆で次のステージに入っていくにはどうしたら良いのかを考えるようになったら面白い業界になると思う。もっと発注者やゼネコンから、様々な相談が持ち掛けられ、それに多彩なソリューションで応えられる業界になりたいと思う。

—— コンクリート事業については、どのような将来展望をお持ちですか

土屋 当社売上の75〜80%はコンクリート事業が占めている。ターゲットを防災・減災、国土強靱化

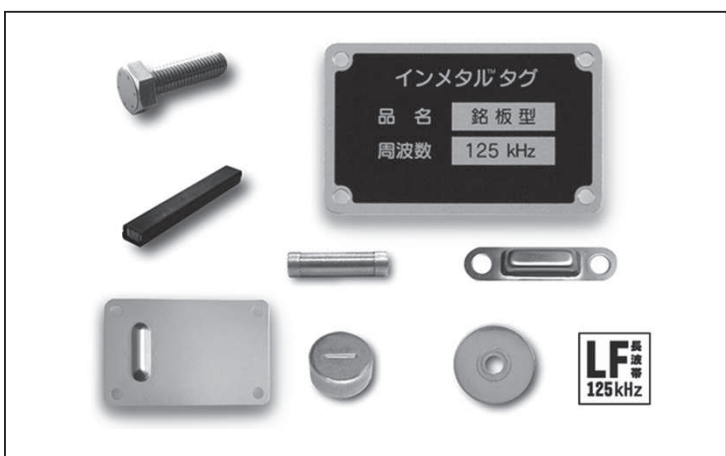
の分野に絞り込んで事業を展開しているが、まだまだやりようがあると思っている。

国土強靱化は毎年のように自然災害に見舞われる日本には不可欠で、我々はこのマーケットでトップを走っているという自負もある。ソリューションの提案や新製品開発を進める価値は十分あり、向こう10年くらいは引き続き事業の中心になると見ている。

落石対策用ルーフフェンスが好調な防災事業は、今年度からコア事業のひとつと位置付けた。当然、新しい事業分野の開拓も、他素材を含めて考えていく。また知的財産はグループの成長・収益力を支える重要な経営資源で、技術開発力の更なる推進・強化は事業競争力を維持する上で欠かせないと考えている。



防災事業はルーフフェンスが好調



インメタルタグ