

# 人・ひと・ヒト

土屋 明秀 (つちや・あきひで) 氏

(株)ベルテクスコーポレーション 代表取締役社長

## 「安心のカタチ」を 提供する会社になる



日本の土木・建築用コンクリート二次製品分野をリードするゼニス羽田ホールディングス(株)と(株)ホクコンが中心となって組織した企業連合「ベルテクスグループ」。その中核をなす(株)ベルテクスコーポレーションの設立から間もなく半年が経つ。これまでグループ各社が個々に培ってきた安全で安心な社会の構築に資するさまざまな製品・技術をワンストップで提供していくその事業活動の現況と展望、そして本格始動した介護やホテルなど新領域での事業——ベルテクスグループの現在そして未来について聞いた。

(月刊下水道編集部)

### 1 + 1 + 1 が5や6になる

——日本ゼニスパイプとハネックス、羽田コンクリート工業による3社合併以降、コンクリート二次製品の分野では企業連携などの動きが活発化しています。そうしたなかでも今回のベルテクスコーポレーションの立ち上げは、特に強いインパクトを業界内外にもたらしました。設立の経緯、そしてこの半年間についてお聞かせください。

私は日本ゼニスパイプの出身なのですが、(株)ハネックスと羽田コンクリート工業(株)そして日本ゼニスパイプ(株)3社合併による2011年の経営統合、

そして2014年の合併によるゼニス羽田(株)の設立では多くのメリットを体感しました。“1 + 1 + 1”が3どころか5とか6になるなどさまざまなシナジー効果も出てきています。しかし、この業界で生き残っていくには3社合併のレベルではまだまだ足りないかと私は考えていました。こうした“合従連衡”<sup>がっしょうれんこう</sup>は他業界と比べるとまだまだ遅れているのが実情です。

そのような折に、たまたま(株)ホクコンの花村進治社長とお会いする機会があったのです。ホクコンのことはよく知っていましたので、ホクコン側にも同様の気持ちがあるのならば合併も面白いのではないかと考えていましたし、やれば必ずいる

いろいろなシナジー効果が見込めるという感触は掴めていました。そこで、ある会食において、業界の未来について意見交換をするなかで業界再編の話になったときのことで、「うちの業界には合従連衡が必要だと私は思うのですが花村社長はどう思います?」「俺も絶対に必要だと思う」「じゃあ、うちと一緒に展開していったら面白いと思うんですけど」「いいね、やろうか」という具合に即決でした。本当にそれだけ。翌月には基本合意に至るといって、非常にスピード感のある決断でした。

経営統合を実現したのは2018年10月で、ここからの半年間は、お互い目指す所が一緒ですから、そこに向けてどうやって進んでいくかを考えながら粛々と協議を続けているところです。システムの統合であるとか人事制度の統合、組織の再編など、そういうところのすり合わせを行っています。この半年間は想定どおりで推移しており、できればあと2年くらいで合併したいと考えています。

## 違うからこそ面白い

相手が自分とは違う人間であればあるほど、相手の会社が自社と違えば違うほど、一緒になるのは面白いものです。自分が持っているものが相手とまったく同じだったら、一緒になっても何の意味もありません。地域的にはホクコンが西日本で強くゼニス羽田が東日本で強いという違いはありますが、それだけだったら一緒になっても“シナジー効果”は期待できません。ホクコンとゼニス羽田の場合は、取り扱っている製品群がまったく違います。仕事に対する考え方や受注までのプロセスもまったく異なるんです。多少の企業文化の違いは前から認識していましたが、一緒になってみたら思っていた以上の違いに驚いています。しかし逆に、そこに楽しさを感じています。

具体的に言うと、ホクコンは、川上だけでなく、ゼニス羽田と違い“川下”にも強い。川下のお客さんから得る情報量がとにかく多く、そこから得たニーズをもとに製品開発をし事業を組み立てていくやり方。一方、ゼニス羽田はどちらかといえ

ば下水道事業の“川上”のほうから動いてきた経緯があり、国土交通省や自治体、関係機関などから情報を得て展開を図っていく感じ です。

またホクコンの特徴は、取り扱っている製品のほとんどが自社開発製品というところにあります。このように営業からの豊富な情報量と優れた開発力により他社を圧倒しています。ゼニス羽田で我々はいいいものをつくろうと試行錯誤を重ね、社員それぞれが自分なりに考えながら、仕事にあたってきたという自負があるのですが、まったく思いつかなかったようなことをホクコン側から示されることがあります。それはとても違った物事の見方・切り方で、さらに“攻め方”も違う。そういうことがとても参考になって、そういうものこそがシナジー効果になっていくのだと思っています。また一方では、ホクコンが持っていないものを実は我々が持っていることに気づいたりする。人によってはそれが大変に見えるのかもしれませんが、私には、それがあからこそ面白く思えます。

## 「わくわくする」の声に安堵

——経営統合を進めるなかで社内のようにすはいかがですか。

今は調整型の人が多いから、あまり波風が立たずに物事が決まっていってしまうことが結構あります。私などは「もっとやり合っちゃえばいいのに」と思うところも実はあります。人間というのは、相手のようすを見ながらうまく融合していこうというところが本能的にありますから、「うちのこのやり方は面白いからやってみようよ」とか「うちのも試してみない」など、もっと正面から議論を交わしていくといいと思っています。相手の価値観を認めながら自分たちのやっていることも理解してもらおうとか、そういうのってとても大切だと思うんですけどね。

ゼニス羽田においては2011年に3社による経営統合を行いました。合併したのは2014年ですから、最近ようやく軌道が一つの方向に向いてき

たような状況です。経営統合、合併の経験をしてきたので、今回のホクコンとの統合に対しては“あ、またやるのね”といった程度の反応でした。その一方でホクコンの社員の方から“面白い”“わくわくする”という声が聞こえてきたときはとても安心しました。実は、社員の皆さんが不安がって退職したり不満が出てきたらどうしようか心配していたのですが、それは杞憂に終わりました。

## インフラ分野でのワンストップサービス

——インフラ整備を取り巻く事業環境が未だ厳しいなかでのグループ化。どのような展望をお持ちですか。

ベルテクスグループは今14社で構成していますが、そのなかでは実に多様な事業を展開しています。セラミック、人孔蓋の取替え事業、インメタルタグのRFID、落石防災、コンピューターソフトの販売やコンクリートの診断などのほか、杭の製造販売や乳酸菌の研究・販売なども行っています。コンクリート事業等の土木分野の事業、そして現在はやりの防災・減災の事業に対して、ワンストップでお客様に提供できるのが見えてきた気がしています。例えばグループ内ではコンクリート施設のメンテナンスを行う会社がありますが、コンクリートの調査・診断を行う会社もグループ内に存在しますので、ただメンテナンスをするというのではなく調査・診断に基づくメンテナンスを実施することができます。さらにコンピューターソフト部門とRFID部門によりメンテナンスにかかるデータをもとにシステムを構築し、ストックマネジメントにつなげていくことも可能です。面白い展開になってきたと感じているところです。

## 防災分野では“勝ち組”狙う

公共事業の規模は縮小傾向にありますが、防災・減災は欠くことのできない事業であると考え、頑なにそこに注力してきた経緯そして自負がありま

す。やはりその世界ではシェアナンバー1の“勝ち組”でありたいと考えています。そこで勝てれば、ビジネスとして成り立ちます。そこはぶれないようにしています。

防災事業は20年くらいやっており、15年ほど前からやっとなり始め、今はかなり稼げる状況になってきたところです。売上げも3ヵ年計画で工事も含め30億円を目指していたのですが、去年1年間でその目標を達成しました。そのため現在作成中の中期計画では、さらに飛躍すべく高い目標を掲げたいと考えています。特に落石防護柵は“高エネルギー吸収型”という競合が比較的少ないニッチなところを狙っているの、利益はそこそこあります。そういう、他社が参入できないようなところで貢献していきたいですね。

防災・減災は永久になくならないと思いますが、それで食べていけるかは別の問題です。これから人口減が加速度的に進み予算規模も小さくなっていく。そのなかで私たちが企業としてずっと存続できるかと考えたときに、ホクコンの営業力や技術力にとっても期待しているところです。ホクコンは下水道も得意分野ですが、それ以外に道路系、民間などに関する情報量が豊富です。高速道路の改修や更新などさまざまな事業がありますので、そういうところはホクコンの営業力とのシナジー効果を発揮して、どんどん新しい分野を切り拓いていきたいと考えているところです。

4月からは両社の人事交流も積極的に始めます。ホクコンの人が防災部門へ行ったりゼニス羽田の人がホクコンへ行ったりなど、かなりの人事異動を予定しています。この人事交流のスタートが、経営統合後半年間における主だった成果と言えるでしょうか。このほか、今はまだ公表できませんが、さらなる取組みも始める計画にしています。

## i - Constructionへ切り込む

また土木分野に関して、グループ内企業のゼニス羽田が菊一建設(株)という、大手ゼネコンに強いパイプをもつ土木工事業者と資本・業務提携を結

ぶこととしました。

バルテクスコーポレーションでは、ゼネコ建設とホクコン工事がそれぞれコンクリート事業や防災事業において製品の据付・設置工事を行っています。私たちグループの工事部門の今後の業容拡大のためには、受注と人材を確保していく必要があると考えています。今回の資本・業務提携は、ゼネコ各社との長年にわたる取引実績を有する菊一建設との間で双方の経営資源を相互に活用してシナジーの創出を図り、バルテクスグループの工事部門の業容拡大をめざすものです。具体的には、菊一建設の人材を活用して工事受注の拡大を図るほか、同社と共同で当グループの製品を利用した技術提案を行い、ゼネコ各社向けの営業活動も強化していく計画です。まずは菊一建設の議決権比率20%相当の株式を取得するところからスタートしますが、お互いにシナジー効果が見出せるか確かめたい。これがうまく軌道に乗れば、数年後には100%の取得もあり得ます。

先ほども申し上げたように、菊一建設はゼネコにとっても強い人脈を持っていますので、そこに魅力を感じています。土木分野ではi-Constructionの必要性が叫ばれていますが、コンクリート二次製品においては積算上、現場打ちより高いことからi-Construction化が遅れ気味です。しかし、いくら遅れていても生産年齢人口の減少により生産性の向上は必須です。二次製品はこれからもっと使われていく流れになっていくとみえていますので、i-Constructionに関して一歩も二歩もリードしたいと感じています。

ゼネコに対する営業活動においては、製品メーカーとしての視点だけではなかなか切り拓けないことが多く、焦りを感じていました。そうときに菊一建設と知り合ったわけ。菊一建設ではただ人脈を頼った営業ではなくて、リニアや鉄道など大プロジェクトのなかに入り込んで実にいろいろな工夫をして、大手ゼネコの仕事を受けてきています。私たちの二次製品と菊一建設の施工ノウハウをもって一緒に考えながら役所とか設計コンサルタントやゼネコに対して、製品

を売り込むだけではなくて価値を提案するというスタイルをめざしたいと考えています。これから発注の流れは仕様発注から性能発注に移ってきますから、二次製品の良さをただ提案するだけでは勝ち抜いていけません。総合的な価値をお客さんに提供することにより、i-Constructionに切り込んでいきたいと考えています。

## 多角化は慎重にそして楽しく

——2018年10月からは東京都日野市で介護サービス付き高齢者住宅の賃貸事業も始められていますね。これには驚かされました。

基本は不動産賃貸事業の強化による安定収益の確保です。遊休地の活用を主とし、事業の多角化に際しては現段階においては身の丈に合った投資をすべきと考えています。無理をしないと決めています。ただ、賃貸事業だからといって魅力のない事業に投資するのは避けたいと考えています。その点、介護事業は今後の日本にとって非常に重要な産業であることは間違いありません。同事業についてはまったく初めて関わる分野ですので、まずは信頼のおける運営会社を探すことから始めました。そのなかで、(株)いふという出色の介護事業者と巡り合うことができました。同社と協調しながら地域への貢献、社員の雇用の受け皿、福利厚生にも役立てればと思います。

## 夢のあるホテル事業

不動産賃貸事業の強化の取組みの一環として、ホテルの建設も発表しました。

京都駅前の塩小路通り沿いの土地を購入し、これから建設に入るところです。地上10階建ての京都風情を醸し出したホテルで、2020年10月ごろの開業を目指しています。当面の運営は、町家旅館やホテルなどの企画・運営を手掛ける(株)リアルに委託します。10年間は家賃収入を得ます。当面は家賃収入を得るだけですが、10年後には運営権に関し、当社がボールを持つので、建物の設計・建

設には自分たちの想いを入れたいと思い、かなり気合を入れて臨んでいるところです。

京都では今ホテルが過剰気味に造られ、ほとんどが判で押したように京都風情を押し出したものになっています。当社でも京都風情はもたせませんが、それだけでは当然生き残っていきませんし、そうしたブームは近いうちにきっと下火になります。我々が今考えているのは、宿泊客が世界中から集まるような仕掛けです。

日本人や中国人はホテルにチェックインすると部屋に入ってしまうますが、欧米人はほとんどが部屋から出てきて旅行者同士での会話を楽しまします。海外で人気のあるホテルはそのための空間づくりはかなり知恵を絞っています。そうしたホテルは宣伝しなくても口コミで評判が世界中に広まっていきます。そこで仕掛けの一つとして考えているのがオリジナリティのあるカフェです。外国人旅行客が日本での旅を楽しみくつろぐためのベースとなるような空間をつくりたいと考えています。ゆくゆくはそのカフェをブランド化して他に展開できれば楽しさが増します。このホテル事業は夢があり、とても楽しみでもありますね。

## 誇りの持てる会社にする

——ベルテクスグループとして、グループ内各社を今後どのように育てていけますか。

ハネックス、羽田コンクリート、日本ゼニスパイプ3社合併の当時は、企業理念とか行動目標などを考えるよりも合併推進を優先させてやってきました。そこで、ホクコンとゼニス羽田とでベルテクスコーポレーションをつくる際には、まずはそこから入ろうということにしました。

ステートメントやロゴマークの作成にあたっては、外部のコンサルタントに入ってはもらいましたが、基本は社員自らが決める方針で臨みました。どのような会社になりたいか、それに向けてはどのようなビジョンを持つべきか、そのビジョンをどのようにロゴマークに表すかなど、社員が自分たちで考えて自分たちで決めますので、モチベー

ベルテクスコーポレーションのステートメント

### 安心のカタチを造る。

自然災害の絶えないこの国で、  
どこに住んでいても安心して暮らせるように。  
遠く離れた家族や友人の無事を信じられるように。  
子どもたちが心豊かに成長できるように。

私たちは、追求し続けなければならない。

困難なニーズに応え続ける、オンリーワンの技術を。  
誰も思いつかなかった、ユニークな発想を。  
あらゆる事態に対応する、全国規模のネットワークを。

人々の安心をささえてきた  
2つのリーディング・カンパニーが、今ひとつになる。  
いかなる災害にも打ち勝つために。  
まだここにはない安心を生み出すために。

造るのは、モノだけじゃない。  
知恵を絞って、安心の新しいカタチを造ろう。  
これからも、すべての人が笑顔で暮らせるように。

ベルテクスコーポレーション

ションが高まっていきます。社員でワークショップも行いました。結局、数カ月の期間を得て、ロゴマーク、タグライン、ステートメントは誕生しました。

ベルテクスコーポレーションは、「モノ」を作るという概念から脱却して、お客様に「コト」を提供する会社になりたいと考えています。タグラインを「安心のカタチを造る。」としました。これにより、今自分たちがやっている仕事、お客様に「安心のカタチ」という「コト」を提供することにつながっているのだろうかかと振り返る機会になるんです。安心のカタチを造る会社になるためにはどうするか、そしてそれを提供することができればそこに価値が生まれ、それがブランドになっていく。そう、ブランド力のあるような会社をつくりたいんです。社員がそれによって誇りを持てるような会社になればいいなとも思っています。価値のある会社、ブランド力のある会社、誇りの持てる会社。そういう会社にしていきたいと思っています。