



価値創造プロセス

株式会社セシア
椎名 俊之



目次

1. 会社概要
2. 自社の価値創造プロセス
3. まとめ

1. 会社概要

1-1. 会社概要

社名

株式会社セイヤ

設立

1961年

資本金

99百万円

事業内容

移動式プラントによる生コンクリートの供給を主体とし、これまで青函トンネル、明石海峡大橋、関西国際空港、東京湾横断道路、中部国際空港、ハツ場ダムといった国家的プロジェクトに参画。



東京団地倉庫C棟



中部国際空港プロジェクト
(画像提供：中部国際空港株式会社)



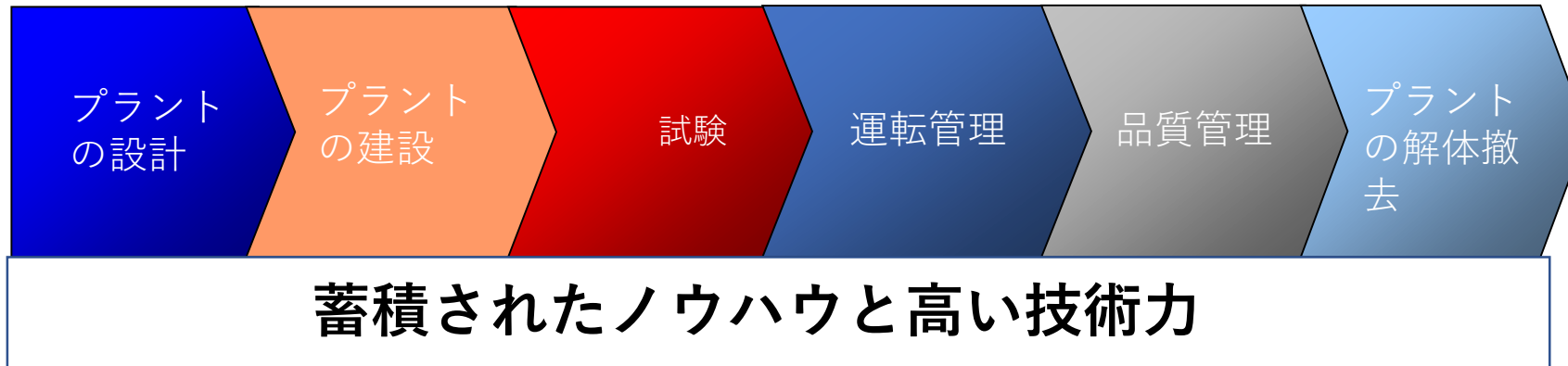
明石海峡大橋



ソニー本社ビルプロジェクト

1-2. 事業ドメイン

- ◆ 主力のプラント事業は1970年に第一号プラントを設置以来、50年間に亘る蓄積されたノウハウと高い技術力で、プラントの設計、建設、試験、運転、管理、品質管理を含め一切の業務を受託し、コンクリートの製造量は国内トップシェアを誇る。



移設式生コンプラント出荷実績

国内 No.1

各種プラントの設計から建設、運転管理、品質管理、運搬に至るまでトータルにサポート



東京国際空港プロジェクト



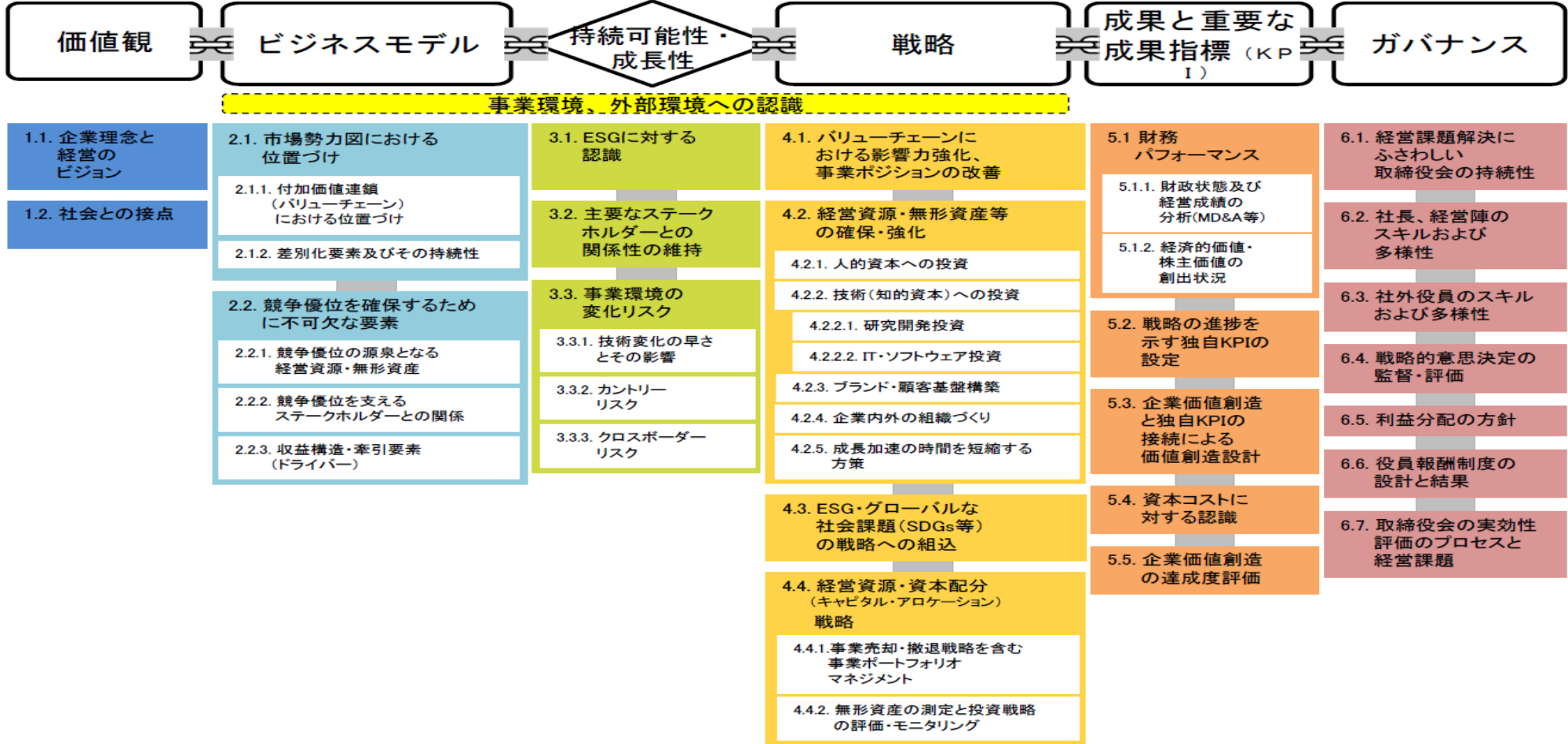
東京湾横断道路プロジェクト



嘉瀬川ダムプロジェクト
コンクリート製造設備

2. 自社の価値創造プロセス

2. 価値創造ガイダンスの全体像



2-1. 価値観

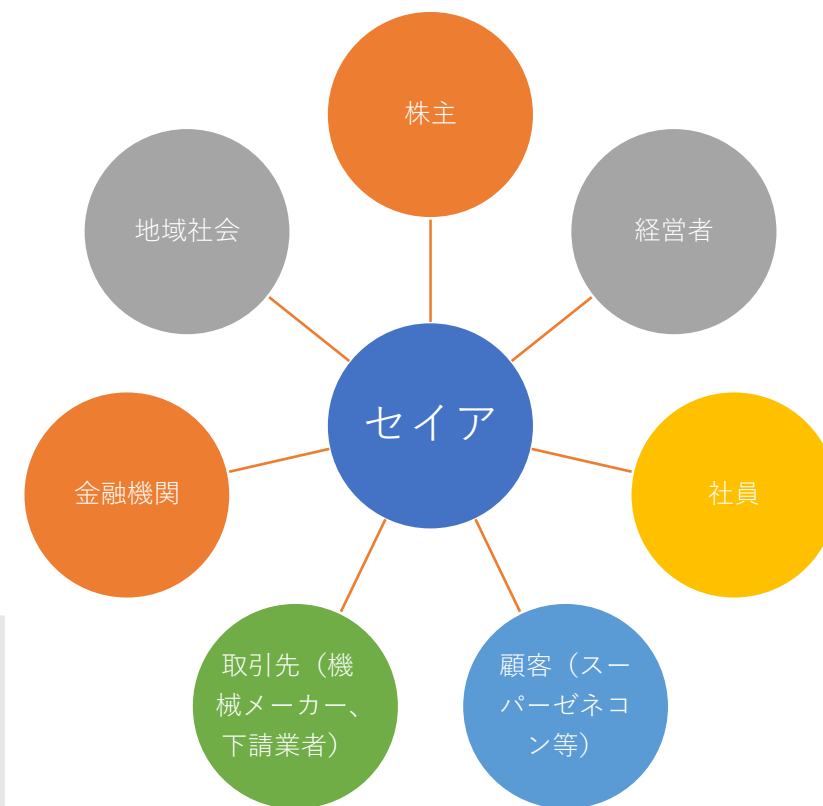
経営理念

- ◆ 会社の発展と永続
- ◆ 社員の幸福
- ◆ 地域社会への貢献

ビジョン

変化を恐れず進化することにより、
全てのステークホルダーに貢献していく

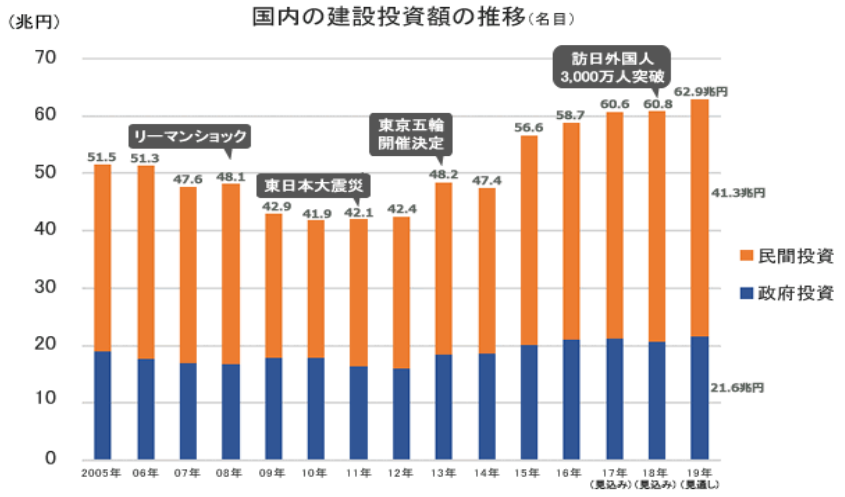
社会との接点



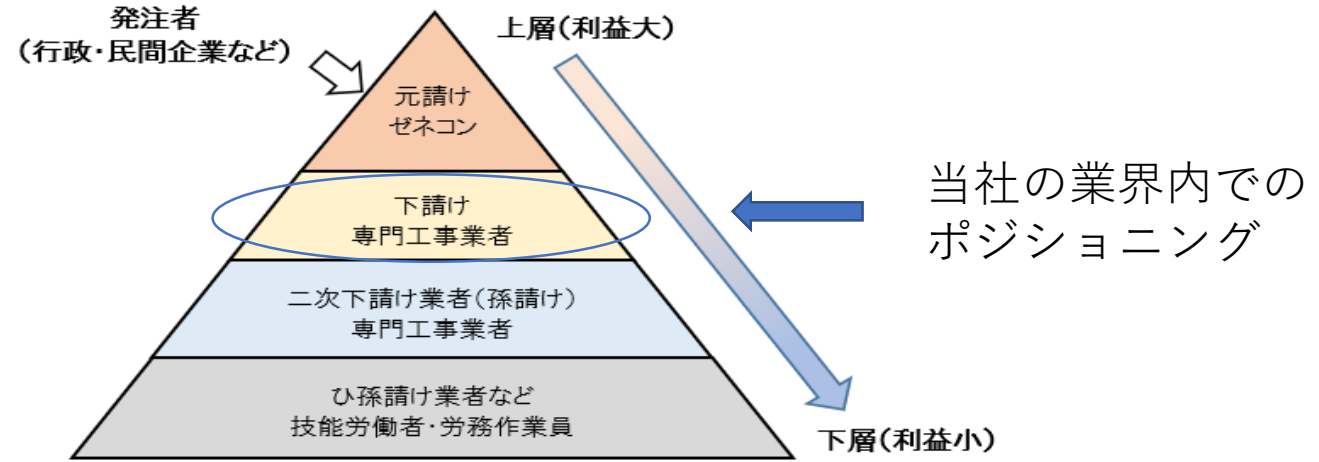
2-2-1. ビジネスモデル

- 建設業界の概要、当社のポジショニング

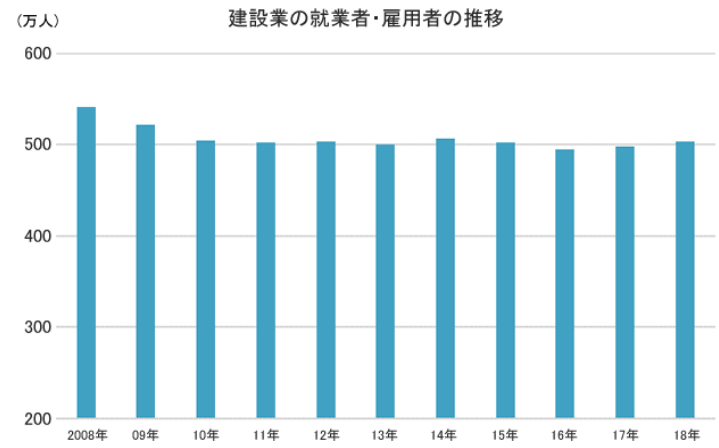
➤ 市場規模



➤ 業界構造



➤ 就業者数



業界構造としては、完全なピラミッド構造となっており、スーパーゼネコン5社を頂点に、中堅ゼネコン20数社、地方大手建設会社2.5万社、中小・零細建設会社40万社以上が事業を営んでいる。

2-2-2. ビジネスモデル

-競争優位を確保するために不可欠な要素

➤ 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産

当社の重要な経営資源は、プラント機械と高い技術を保有する人材にある。

特許も取得しているが、機械の設計、オペレーション、品質管理の仕組みはブラックボックス化しており、高い参入障壁を構築することでニッチトップ企業のポジションを確立している。

➤ 競争優位を支えるステークホルダーとの関係

当社が参画するPJは大規模工事が多く、3年から5年程度は寝食を共にすることで、顧客となるスーパーゼネコン等との信頼関係が構築されている。

➤ 収益構造・牽引要素

大規模公共工事は、スーパーゼネコン等がJVを組成し、発注元（国や県等）はコストや技術提案等を勘案して選定する。

当社は、入札に参加する複数のスーパーゼネコンに見積もりを提出し、どのスーパーゼネコンが受注しても一次請けで参画出来る体制を構築している。

当社が市場を創り、高い参入障壁を構築したことで専門事業者は当社だけという状態にあることから、高収益が確保出来る構造となっている。

2-3.持続可能性・成長性

➤ ESGに対する認識（Environment）

当社の社名は西の阿波という西阿（セイア）が由来であり、徳島県西部の三好市池田町が発祥の地となることから、平成10年1月に森林開発公団（現 国立研究開発法人森林研究・整備機構）との間で、徳島県三好市西祖谷山村田ノ内地区において、分収造林契約（造林契約面積180ha）を締結し、現在にいたる迄造林事業を継続中している。



➤ ESGに対する認識（Social）

創業者が過疎が進む池田町に産業を残そうと複数の事業を構築した。

また、日本初の独立リーグである四国アイランドリーグを創設者の石毛氏より引き継ぎ、15年に亘りリーグの筆頭株主、球団オーナーとして地域貢献に取り組んできた。



➤ ESGに対する認識（Governance）

長年同族企業であったことから、ガバナンスの意識はゼロに等しいが、社員を含め家族的な経営を行っていることから、離職率は0.5%程と定着率は非常に高い。

2-4.戦略

➤ 経営資源・無形資産等の確保・強化

- ・ 人的資本への投資
技術力向上のための資格取得を奨励し、必要なテキストを配付し勉強会等を実施。
- ・ ブランド、顧客基盤構築
業界内では高い知名度があり、顧客基盤構築という観点からは顧客と長年の信頼関係を通じて良好な関係を構築している。
- ・ 企業内外の組織づくり
社内組織は年功序列と実力主義のバランスを取る人事制度を導入し、報酬面では業績連動賞与を導入することで離職率は0.5%と激減した。
社外は機械メーカー、協力会社にもメリットがある取引を行っており、長年当社の事業を支えて頂いている。

➤ 経営資源・資本配分戦略

現在は本業に特化した事業運営をおこなっているが、5年ほど前までは、医薬品等の製造、雑貨等の企画販売、ホテル、結婚式場、インターネットカフェ、コールセンター、電子書籍事業、サバイバルゲーム事業、越境EC事業、海外での工業団地の開発等を行うコングリマリットであった。

MBOに伴う事業売却であったが、上記の事業は上場会社または上場会社に準ずる会社に直近5年間で全て譲渡済みであるが、1社を除き譲渡益を計上することが出来た。

経営者の事業へのコミットメントと定性・定量の両面からのモニタリングによる成果だと考えている。

2-5.成果と重要な成果指標 (KPI)

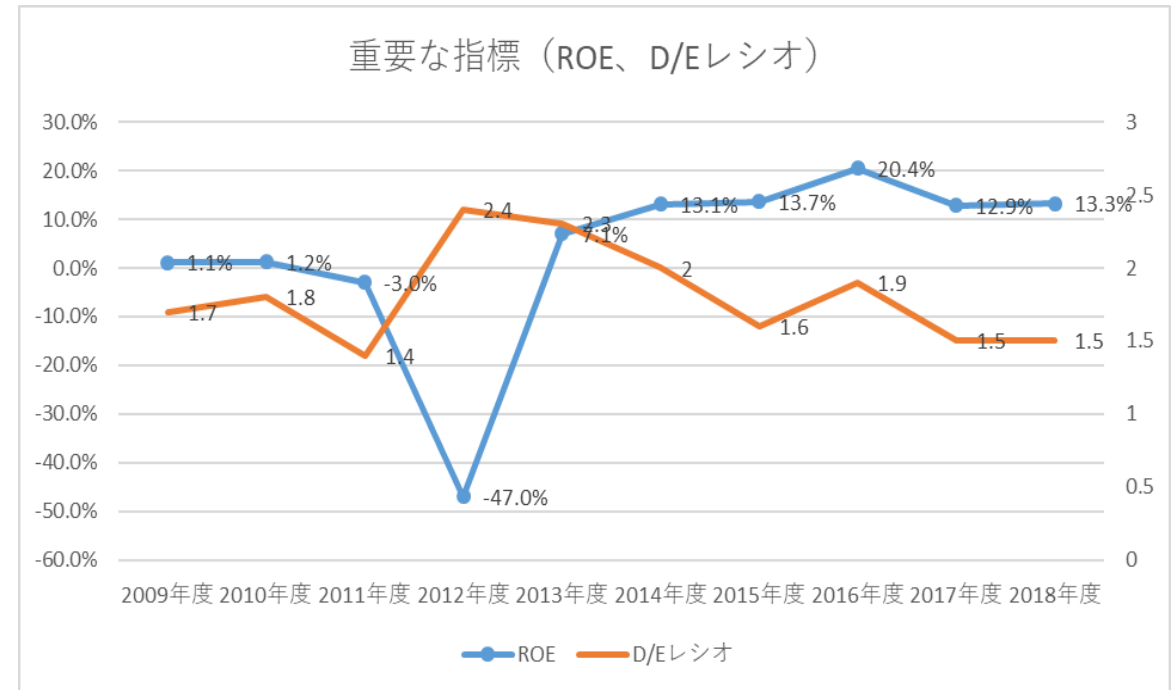
➤ ROE

2012年度に多額の事業再編損失を計上しROEは一時的に異常値に見えるほど悪化したが、2014年度以降のROEは13%程度で高位安定している。

2011年度以前はROEを意識して経営を行っていなかったため低い水準で推移していたが、2012年度に策定した中期経営計画よりROE15%をKPIとし経営を行っている。

➤ D/E レシオ

D/Eレシオ1倍以下をKPIとし経営を行っている。2012年から2018年にかけて純資産に匹敵する資産整理を断行したが、徐々に目標値の1倍に近い水準まで改善している。



※純資産に匹敵する資産整理を断行したことから、当該インパクトを除いた調整後のROEを用いている。

2-6.ガバナンス

➤ 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性

当社の取締役会は株主兼取締役3名、非常勤監査役1名で構成されている。経営上の重要な意思決定は役員3名で行っているが、執行にあたっては本部長、重要部門の部長を含めた10名で構成される定例の経営会議で意思決定を行っている。

➤ 社長、経営陣のスキルおよび多様性

日本人の男性のみであるが、3名の取締役の内2名は複数の会社で重要なポジションを経験しており、スキルおよび一定の多様性はあると考えている。

➤ 利益配分の方針

社員20%、役員20%、税金30%、内部留保30%を目安として利益配分を行っている。

社員には業績連動賞与の制度を導入し、事業部の税前利益とFCFより本社費配賦を控除した後の20%を業績連動賞与として支給している。

役員は特段の基準を設けていないが、業績が悪化した場合は、大幅に役員報酬を削減することとしている。

3.まとめ

➤ 価値観

経営理念が浸透しており、価値観を共有するステークホルダーと共に事業を推進している。

➤ ビジネスモデル

ニッチトップ企業としてのポジショニングが確立されている。一方で、主力事業が成長余力は乏しいことから、新たなニッチトップ事業を日々模索している。

➤ 持続可能性・成長性

社会インフラの構築に携わる企業として以前より環境や社会への貢献に対する意識は強い。

➤ 戦略

経営資源の確保・強化、資本配分戦略は比較的上手くいっている。既存事業をキャッシュカウとして競争力の高い新規事業の構築を引き続き行う。

➤ KPI

最も重要なKPIとしてROEとD/Eレシオを設定しており、一定の実績を残すことが出来ている。

➤ ガバナンス

未上場の同族会社ということもあり、ガバナンスに大きな難題を抱えている。

相続や役員退任時は大きなリスクもあり、ガバナンスを強化する必要性を感じている。