

1994 高橋カーテンウォール工業

高橋 武治 (タカハシ タケハル)

高橋カーテンウォール工業株式会社社長

多角化を縮小し、アーキコンを戦略商品として受注拡大を図る

◆会社概要

当社は、超高層ビルの外壁をつくるカーテンウォール事業のほかに、プールを施工するアクア施設部を持つ高橋カーテンウォール工業(株)、不動産開発、賃貸、建設、内装等を行う子会社の(株)タカハシテクノ、収納家具を扱う(株)スパジオの3社、4事業で構成されている。グループの売上構成は、カーテンウォールが71億円で8割を占め、他の事業は、アクアが7億円、テクノが8億円、スパジオが2億円で、いずれも10%以下という割合である。

過去を振り返ると単体の業績としては、2005年に赤字となったが、その後は一貫して黒字を計上しており、カーテンウォール事業とプール事業だけをやっていれば黒字が着々と積み重なるというビジネスモデルである。ところが、特定の子会社が大幅な赤字を計上することにより連結になると利益が減少、あるいは赤字計上という残念な結果になるケースが続いていた。一度は子会社の売却により、その状況を脱したのだが、今回は別の子会社が大きな赤字を計上し、今回は残念ながら連結で赤字という状況に陥ってしまった。

この理由を分析すると、本業のカーテンウォールからかけ離れた事業を始めたこと、撤退のための基準がなかったことが、大きな敗因の一つであったと考えられる。また、2004年に社長が交代し、会社のマネジメント力が未熟で守りに徹すべきときに、攻めに出てしまったことが大きなマイナスを引き起こしたものと反省している。

それを改善するために、約2年前から常務以上の5名で経営会議を始めた。2年かかってようやく経営の本質について議論ができるようになった。そこで出てきたことは、基本的には本業とかかわりの少ない多角化の事業は縮小すべきだということである。当社のカーテンウォール事業は、非常に強いブランド力を持っているので、これを中心に事業を行い、収益、財務の改善に努めていこうということである。足元の業績は厳しいが、マネジメント面では今が一番安心できる状況と認識している。

◆事業概要

カーテンウォール工法とは、ビルの外壁を工場で作くり、現場で鉄骨につけるといふもので、工期短縮、品質の安定が可能のため、日本の高層ビル建築では非常にメジャーな工法となっている。当社は、横浜ランドマークタワーほか、各地の学校や病院、美術館や商業施設、地域的には名古屋や大阪のかなり代表的なビルを手がけている。またスカイツリーでは、展望台の天井に当社のカーテンウォールが使われている。

2005年から2010年の当社のマーケットシェアは、45%から42%に減っているとはいえ、ほとんど変わっていない。2005年からの5年間で業者数は19社から14社に減っており、全体のマーケットも小さくなって、当社の受注高も減っている。建設業界はひどい不況の中にあり、当社もかなり厳しいが、ライバルは厳しいのを通り越しており、長くは持たないところも出てくると考えられる。業者数がまた減れば、当社のシェアが少し上がるのではないかと考えている。当社が業界シェアNo.1の地位を保っているのは、トップブランドの営業力と生産能力があり、コスト管理ができており、技術も充実しているためと考えている。業界の動向としては、建設需要が減っているため競争が激

化し、受注単価は下落しているが、当社は総合力 No.1 の強みを生かして受注量を確保してゆけば、他社との差も広がっていくものと考えている。

当社の戦略商品としてアーキテクチャルコンクリートがある。この生産設備を拡充し、今後は積極的な営業体制を構築していくつもりである。このアーキコンは、コンクリートの中に混ぜる石や顔料を工夫し、おもしろいテクスチャーをつくるというものである。研ぎ出しによる加工や、サンドブラストという、砂を圧縮空気と混合し、高速度でコンクリート表面に吹きつける仕上げ加工があり、早稲田大学や国立医療センターといった多くの建物で採用されている。特に研ぎ出し仕上げは好評で、日本最大の設計事務所である日建設計で勉強会などが行われており、今後、ブームになるとみられている。

また、アーキコンの研ぎ出し仕上げの派生商品として、ルミナスコンクリートという、発光するコンクリートを開発した。光を透過する石材等をコンクリートに打ち込み、裏から LED の光源で照射し、光るタイミングや光る色をプログラミングすることによって、イメージ的な動画を表現することができる商品である。また、数字や文字を表現することもできるので、何らかのメッセージを伝えることも可能になっており、付加価値商品として、用途の可能性を模索しながら、販売促進に力を入れていきたいと考えている。

工事現場での作業を減らすために、塗装やガラスを打ち込むといった作業まで工場内で済ませてからの出荷が求められ、非常に手間がかかり、またそれに対応するストックヤードの確保が必要であるが、当社はストックヤードが充実しているため、ライバルに差別化できている。

受注単価は 2004 年をボトムにずっと上がり基調であったが、ここにきてまた下がっている。過去の歴史を見ると、この循環が繰り返されており、今回もその一局面だととらえている。受注高は減ってきているが、今後はアーキコンによる他社との差別化を図って挽回していくつもりである。これまでは受け身の受注であったが、アーキコンという、攻めの製品を持つことができたので、販促チームをつくって積極的に受注拡大に努めていきたい。

次に、プール事業についてである。差別化商品として可動床プールがある。ボタン一つで床を上げ下げでき、幼児用プールにもシンクロ用プールにも使えるプールである。施工事例として、韓国の日本人学校もある。この事業は幸い利益を生み始めており、今後は新しい人材を投入し、収益源として強化したい。また、工業用の新しいニーズの開拓も進めていきたい。

次に、タカハシテクノについてである。3 期前、2 期前に大型の不動産開発で利益が大幅に上がって人員を増やしたが、そのプロジェクトが終わると人員過剰となって、かなりの赤字を計上している。前期から売上総利益が赤字となっているが、これはある顧客向けに先行投資を行ったが、その顧客の実質的な経営破綻により回収が困難となり、会計士の指導によってその 2 億 50 百万円を損失に計上したためである。そのほかに、LED の在庫の評価減の 80 百万円、過剰な人材を抱えたための赤字の 2 億円があり、最終的に約 5 億円の赤字となる。ちなみに従業員は、ピーク時の 40 人から半数になっている。社長が交代し、内装のリニューアルを軸に差別化を図り、事業の立て直しを図る予定である。

また、スパジオの赤字は価格競争が非常に激しいためであり、現在徹底したコストダウンを行い、競争力を上げる努力をしている。その結果、前期第 2 四半期から受注が増えており、赤字回避ができるものと期待している。

全体として、テクノの大幅な赤字が本業の利益を減殺した形となっているが、今期はその赤字要因はなくなるため黒字に復活したいと考えている。収益体質がまだ脆弱なため、これを強めていくこと、また、カーテンウォール事業の収益力を高め、多角化で利益を減殺させない方針を進めていきたいと考えている。

◆2010年12月期の財務ハイライト

取締役管理部長 影山信博

リーマンショックは2008年のことであるが、建設業界ではタイムラグがあり、建築工事の延期や中止、またそれによる受注高の減少や受注単価の低下といった悪影響が、当期の業績に反映されている。

個別では、売上高は79億13百万円で、前期比12億円の増となった。これは仕掛かり中の大型工事が当期に売上計上されたためである。工事量が減少し、工場の稼働率の低下により、粗利益率が15.9%から12.1%に低下し、売上総利益が減少している。それを受け、営業利益、経常利益とも前期に比べ減益となった。また、子会社の大幅な赤字計上により、子会社に対する株式の減損、引当金の計上で、単体でも最終損益はマイナス4億44百万円となった。

連結では、売上高は89億64百万円と、前期比22億円の減収となった。単体では増加しているが、テクノが30億円の減収、スパジオが4億円の減収で、トータルで20%の減収となったためである。売上総利益については、売上高の減少に伴うマイナス部分と、テクノにおけるたな卸資産の収益性の低下による簿価の引き下げにより、前期の13億円からほぼ半減の7億円となった。このため、営業利益、経常利益、当期純利益ともマイナスとなった。

貸借対照表についてである。資産の部では、未成工事支出金が16億円減少したが、これは前期に仕掛かり中であった工事が完成したためである。負債の部では、同じ理由で未成工事受入金が減少した。有利子負債については、流動負債のほうで短期借入金が前期比7億円強減少した。1年内償還予定社債は23百万円増加した。固定負債のほうでは、社債は2億円の減少、長期借入金は6億90百万円の増加で、流動、固定の有利子負債は合計で前期比2億円の減少となった。

純資産の部の利益剰余金のマイナスは赤字の計上によるものである。純資産の合計は59億円で、前期比4億円強の減少であるが、総資産に占める比率は、前期の40.0%に対して42.8%で、逆に2.8ポイントアップしている。これは純資産額の減少はあったが、それ以上に負債額の減少の割合が大きかった結果である。

2011年12月期の業績予想としては、リーマンショックの悪影響が上半期にも若干残るが、下半期には改善するとみている。連結については、売上高は84億60百万円、営業利益は60百万円、経常利益は5百万円、当期純利益はマイナス約20百万円を予定している。個別については、売上高は67億円、営業利益、経常利益、当期純利益も、金額は少ないもののプラスは確保できると考えている。

(平成23年2月16日・東京)