## 若手経営者インタビュー

アドバンティク・レビュース
代表取締役社長

堀切 勇真氏

群馬県を中心に関東一円で収集運搬業を進めるアドバンティク・レビュースを中核とするATホールディングスは、一昨年は三協興産（川崎市）、昨年はキヨスミ産研（山形市）とグループ化を行い、事業を拡大している。多様な品目の処理ができるようになった他、焼却、最終処分など多くの処理をワンストップでできる体制を整えてきた。事業拡大を進める理由、そして独自の「人を大切にする経営」について代表取締役社長の堀切勇真氏に話を聞いた。（聞き手＝本紙・徳永）

# 目指すのは幸福総和No.1企業

――もともとのアドバンティク・レビュース、大生地産に加え、一昨年は三協興産、昨年はキヨスミ産研ついてM&Aを行い、事業を急速に拡大している。

堀切　まず申し上げたいのは、事業拡大が先にありきのM&Aではないということだ。当社の経営理念は「全社員の幸せを通じて、世の中に貢献の輪を広げ、幸福総和No．1の企業を創る」でありまた、最も経営者として大切にしなければならないのは「社員とその家族を幸せにする」ことであると私は考えており、この輪を広げていくことがわれわれのM&Aである。これを明確に申し上げておきたい。両社とのM&Aを行ったのも、これを実行できると確信できたからということが前提だ。

三協興産は収集運搬と中間処理工場を運営し、他にもソリューション事業としてアスベスト、ダイオキシンの除去・封じ込め工事、収集運搬、無害化処理まで行っている。三協興産は2016年10月にATホールディングスで全株を取得したが、これは私の父でアドバンティク・レビュースの創業者である現会長（堀切健吉氏）と同年4月に亡くなった三協興産の花澤義和会長が40年来の友人であり、そういった流れの中、私も会長、ご婦人、ご子息とお付き合いがあったことがきっかけ。そこで生前の花澤会長の意向とそれを受け継いだ関係者の皆さまとの協議を行い、その中でアドバンティク・レビュースとのシナジーを考え、さまざまな効果が期待できると考えた結果だ。

キヨスミ産研は産業廃棄物の収集運搬、破砕選別や焼却などの他、管理型最終処分場も運営している総合廃棄物処理業者だ。多くの処理をワンストップで行うことができるという強みがある。実際、山形県から県内の経済活動を維持するのに不可欠な企業とされている。キヨスミ産研の持つ地盤を引き継ぎながら、アドバンティク・レビュースや三協興産の持つ強みを生かした事業展開を進めていく予定だ。17年の3月にATホールディングスで全株を取得したのだが、譲渡先の選定については「社員を大切にする」という当社グループの強みが先方に届いたのではないかと考えている。

以上の2社と以前から当社のグループとして有機性汚泥などを肥料としてリサイクルしている大生地産の3社についてATホールディングスが全株を取得する持ち株会社になっている。アドバンティク・レビュースもぜひそうしたいが、嬉しいことに社員が40%弱を保有する会社なので独立した形になっている。

### 組織改革、社員主体で

――新たな企業が同じ企業グループとなるわけだが、企業としての風土や文化など、さまざまな違いがある。

堀切　両社とも最初に行ったのは給与等処遇の改善だ。まず、当社グループは社員の幸せを第一に考える会社であること、われわれが本気でこれを考えていることを感じてもらいたかった。そしてATホールディングスとして事業を進めるにあたり、さまざまな改革を進めている。

一例だがレイアウト変更を行い、現場担当者が事務所に帰ってくれば必ず事務方と顔を合わせるようにした。三協興産もキヨスミ産研、どちらも現場担当者と事務方は最低限しか顔を合わせることはなかった。現場で頑張ってくれている人がいなければ、会社は利益を得られない。また事務方のサポートなしでは現場も回らない。お互い「お疲れさま」「ありがとう」と労うことで、そのことを実感してもらいたい。

これはあくまでも一例だ。組織というのはツリー状になりがちで、部署としての意識が良い意味で競争心を刺激できれば良いが、方向性を誤れば「こんなことをやってもウチの部署の評価にならない」などのような意識も生まれかねない。大切なのは社内の部署間で勝つことではなく、会社という単位で市場の中で勝利を収めなければならない。そのため現在組織体制をツリー状から円状にし、部署間の連携をせざるを得ない形にしてきた。

これらを含め、各部署から問題意識を持って会社を良くしていきたいと考えているメンバーを選抜し、彼らを中心にプロジェクトチームを結成、意見を出し合う場を作っている。メンバーが吸い上げた社員の意見を私含めディスカッションし、改革を進めている。

そして会社の方向を示す上で最も重要なのは「人事」だ。人事というのは会社の大切にしていることを表す鏡だと考えている。現在、グループ全体で360度評価を進めるべく準備を進めている。どのような人物が人の上に立つべきか。営業ならば単に営業成績が良い人が上に立てば良いのだろうか。それは違うと思う。一緒に働くメンバーにとって尊敬できる人物が上に立つべきだろう。プレーヤーとして優秀であることが必ずしもリーダーとして優秀とは限らない。仲間を思いやる気持ちや優しさ、人として重要な部分が反映されていなければならない。

特に重要なのは、私自身も評価対象になることだ。社長だから誰にも何も言われないのではなく、社長だからこそ評価対象になり、身を律してことが必要だと思う。

また月1回の給料日だけは、必ず私が直接話しながら、手渡ししている。必ず社員が社長と直接話す機会を設けている。これは難しい面もあって、一歩間違えると社員が社長しか見なくなる可能性もある。だからこそ現場の人間を立てながら、解決するシステムにしている。

### 変わる業界と人材育成

――堀切社長自身、大手銀行での勤務経験がある。多様な業種を見てきた経験から、現在の廃棄物処理業界はどう見えるか。

堀切　大学卒業後に都市銀行で法人営業を5年ほど行った。いわゆる華やかな業界であり、昔の産廃業界とは大きく異なっていた。実際私がアドバンティク・レビュースに入社した当初は、産廃業界はコスト管理を進めるだけで驚かれるような業界だった。しかし現在優秀な経営者も多く、旧態然という業界ではなくなってきている。そういった経営者の中から、「業界を変えていかなければ」と考えている方も増えてきているのは周知の通りだ。今後大きな期待が持てるだろう。

その一方で廃棄物の量は減り、市場は縮小せざるを得ない傾向だ。また、人材不足なども深刻さを増してきている。今後は今ある市場を優れた企業が取っていくという形にならざるを得ない。

では、優れた企業とはどういう企業だろうか。われわれは「人を大切にする企業」だと考えている。繰り返すが、当社では「全社員の幸せを通じて、世の中に貢献の輪を広げ、幸福総和No．1の企業を創る」を理念として掲げ、「社員とその家族を幸せにする」ために事業を進めてきた。これを30年以上愚直に実行してきた。

廃棄物処理業は利益水準が高い。国によっては社会性・安定性などが注目され、優秀な人材が集まっていることも少なくない。現在私も、異業種などを含めて優秀な人材を集めている。そしてそういう人が来ても恥じない体制を作っている。

福利厚生一つとっても、創業時からいわゆる大手企業と同じレベル、またはそれ以上のものを提供してきた。それは可能であるし、現在も実行している。だからこそ企業としてもわれわれのグループに入っていただくことで多くの社員を幸せにできる自信がある。われわれのグループはシェアを拡大しなければならない使命があると考えている。

## 人を大切にする経営で事業拡大
## 社員とその家族の幸福を

### 経営者はポジション、社員のための会社

――20年以上前に全国で初となる男性社員でも利用可能な老人介護休暇制度を設けた他、子育て支援のための短時間制社員制度（6時間）も早くから導入している。そういった企業風土などはどこから生まれたのか。

堀切　そもそものスタートラインとして、自分で大金を得よう、一山当てようというきっかけで始めた会社ではない。創業者である現会長が志を同じくした数人の仲間の支持を受け、その上で会長が仲間を幸せにしようとしてはじめた会社だ。だから会長ですら単独過半数の株を持ったことはなく、他の役員の持ち株を合わせれば、会長の持ち株を超えるように設定した。自分の襟を正すために「会社の代表としてふさわしくなかったら、いつでも代えて欲しい」という覚悟のもとでスタートしている。

だからこそ会社を構成しているのはあくまでも社員であり、会社も社員も決して経営者の持ち物ではない。きれいごとと言われるかもしれないが、そのきれいごとを言い続けていきたいし、実行し続けていきたい。私自身の給与も、アドバンティク・レビュースからのみとなっており、M&Aした両社からは貰ってはいない。経営者というのはあくまでもポジション。社員の存在があって初めて価値がある。その役割は、社員をいかに働きやすくするか、いかに可能性を引き出す環境をつくることができるかということだろう。

経営者が新しいマーケットや経営戦略を練ることも、全て働いている社員のためでなくてはならない。「衣食住足りて礼節を知る」という言葉通り、まずはそこが満たされていることを感じてもらうことが重要だ。そこで初めて回りの人や顧客に目がいくものだろう。だからこそ社員を大切にすることは回り回って業績にもつながってくるのではないだろうか。

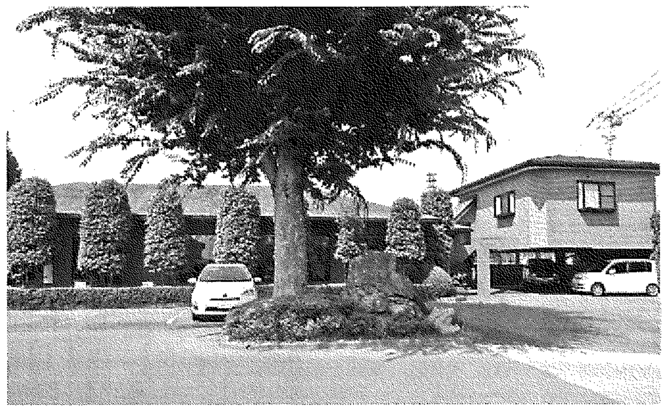
――すでに年商77億円、業界の中ではかなり大きな企業となった。今後の抱負は。

堀切　先ほど述べたように、儲けたい、稼ぎたいという意味での拡大は考えていない。

「人を大切にすること」はライフワークで、私は経営者という立場でこれを行っている。人生そのものだとも考えている。一人でも多く同じ考えの人を集め、より多くの人を大切にしていきたい。また一か八かのような大きな投資などをする気は全くなく、現在の社員を守り続けることを前提に、手の届く範囲で、無理なく少しずつ輪を広げていくつもりだ。

グループに入りたい、共に歩んでいきたいなど、多くの話も頂いている。一つ一つ吟味しながら、廃棄物処理事業にしっかり軸足を置いて進めて行きたい。

また現在、次のリーダーになれる人材も出てきている。グループが大きくなれば、そういう人材にポストを提供できるようになる。早めに引退したいのだが、仮に私があと25年仕事をし続けるとして、最終的に1000人の社員、家族も含めれば3000人以上の幸せに貢献できるようになれたとしたら幸甚だ。



アドバンティク・レビュース本社