

# 中核3社で着実にシナジー効果を発揮

## A Tグループ管理・営業部門責任者に聞く

### 高野 賢治 取締役グループCFO

### 磯部 智宏 取締役営業統括

A Tグループは群馬県前橋市で廃棄物の収集運搬を手掛けるアドバンティクレヒュース(ATR)を中心に事業展開を行ってきたが、16年に三協興産(川崎市)、17年にキヨスミ産研(山形市)をグループ会社化し中核3社体制となった。昨年は3社を中心としたグループ体制の整備などに取り組み、現在は徐々にシナジー効果が表れ始めているという。A Tホールディングスの高野賢治取締役グループCFO、磯部智宏取締役営業統括の管理部門、営業部門の責任者2人に、昨年までの成果や今後の展望、課題などについて聞いた。



磯部氏(左)と高野氏

——現在営業活動で注力していることは。  
 高野 1年はグループ化したことによるシナジー効果を中心とした営業活動が中心だったが、お客様の廃棄物に関する課題を解決し、製品を廃棄に特化した会社な

を、お客様と一緒に考えている。発生行程を全て把握し、ハンドリングや荷姿を変更することなどで価値あるものに変えていき、トータル的にコストダウンとリサイクルの視点でお客様の役に立つ提案を心がけている。

——グループ化以前は各社企業文化が異なっていたが。  
 磯部 それまではそれぞれ自分たちが得意な分野しか見えていなかったが、お客様のニーズは非常に多岐にわたっている。各社のノウハウを活用しながら営業活動を行うように変えてきているところだ。情報の共有についてはシステムを導入し、日々提出する日報を基にそれぞれの営業担当者がディスカッションを行う仕組みなどを作っており、効果が出始めたところだ。また、半期に1回グループの営業マンが集まって自分の誇れる仕事を発表し合うベストディール賞という催しも行っている。実際に営業マンが顔を合わせて刺激し合い、それがグループのシナジー効果につながっている。

——管理部門の責任者としてどうグループ化に取り組んできたか。  
 高野 私ほもととA TRの総務部長として事務方の責任者の立場だった。三協興産、キヨスミ産研をグループ化するに当たっては、表に立って交渉するのは堀切勇真社長だったが、実務面を私が担当した。そうした経緯からグループ化したときの各社の状況は把握していた。三協興産については営業力強化というところで堀切社長と磯部部長が中心となって改革を進め、キヨスミ産研は堀切社長と私を中心として直しに組み組んできた。

——どのよう改革を進めたか。  
 高野 キヨスミ産研ではまず社長と私で全社員と面談を行ったが、そこで分かったのは社員の旧経営体制への不信感が強かったということ、会社のことが悪いのかを社員の皆さんが知っていたということだった。そこで立て直しに当たっては、まず旧経営層が行ってきた経営体制を全て改めて、クリーンな状態にした。その上で社員の意見を集約して優先順位の高い4つの事項を1年間のうちに実行すると言った。全社員を巻き込んで取り組んできた。例えば、それまで各部署がバラバラの部屋にいたのを、全員本社の一階に集約し、

相談に対してトータル的にコーディネーターとして、お客様のお役に立つという視点での営業活動への移行を図っている。お客様と対話しながら解決策を探し、それに向けたサービスを提供していくことに取り組んでいる。

——具体的な取り組みは。  
 磯部 皆さん廃棄物はお金を払って処理したくないというのが本音だ。どうしたら廃棄物から価値あるものに変えられるかということ

——今後の展望、課題は。  
 磯部 グループ会社が増えたことで最も効果が出てるのがATRだ。ネットワークが拡大されたことで営業の幅も広がり業績も伸びている。今後さらにグループのシナジー効果が発揮されることを期待している。課題としては、さらなる営業力の強化がある。経営理念に共感したグループ全体で新たな優秀な人材が入ってきているので、営業マン同士の成功事例の共有を活性化し、お客様をはじめ全てのステークホルダーのお役に立つべく、グループ営業力をさらに強化していきたい。

——将来的な事業戦略を考えるとどう点で三協興産、キヨスミ産研は難しい面があるか、これが今後の課題だと思っている。  
 ATRは収集運搬に特化し、圧倒的な営業力とネットワークを作ることで強みとなるので、グループ化が進むことで着実に強化されている。一方で三協興産とキヨスミ産研については処分施設を持っておりそれが強みではあるが、5年、10年先に発展させるためにどのような事業戦略を立てるかを考えると、逆に制約となってしまっている。今後グループの中でどのように成長戦略を描いていくか、いろいろ模索しながら考えていかなければならないと感じている。