



2023年4月5日

各 位

会社名 ベステラ株式会社  
代表者名 代表取締役社長 本田 豊  
(コード番号: 1433 東証プライム)  
問合せ先 執行役員企画部長 池田 真也  
(TEL. 03-3630-5555)

#### 2023年1月期 通期決算説明会書き起こし記事掲載のお知らせ

2023年3月10日に開示した「2023年1月期決算説明資料」について、同日開催した「2023年1月期決算説明会」の書き起こし記事が掲載されましたのでお知らせいたします。

記

#### 【概要】

開催日 : 2023年3月10日  
登壇者 : 代表取締役社長 本田 豊  
執行役員企画部長 池田 真也

#### 【書き起こし記事】

<https://finance.logmi.jp/377872>

以 上



2023年1月期  
決算説明資料  
&  
脱炭素アクションプラン2025  
(新中期経営計画)  
2024年1月期～2026年1月期

ベステラ株式会社  
東証プライム(証券コード: 1433)

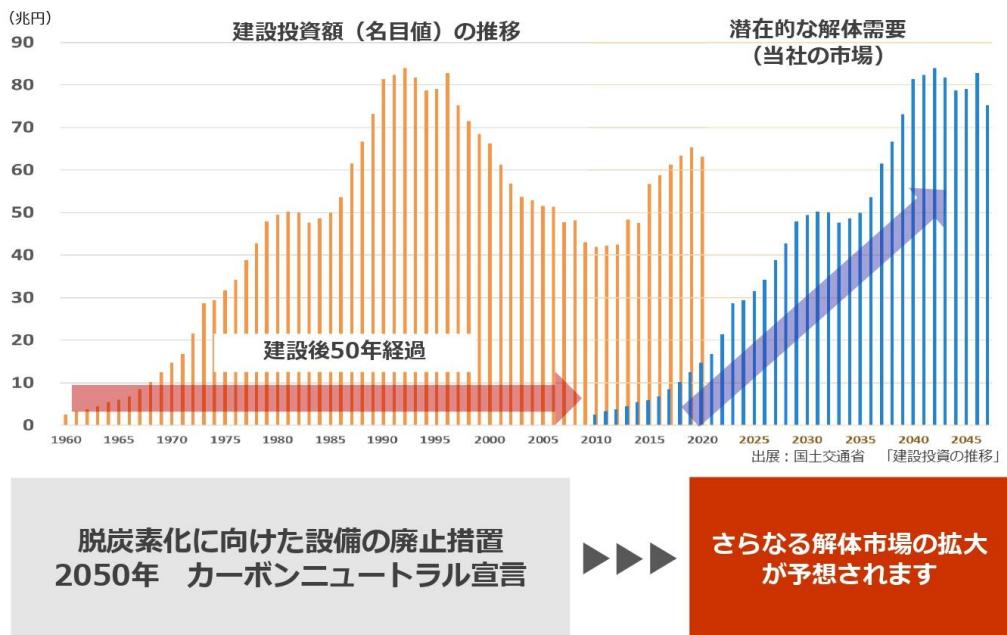
**開催日**

2023年3月10日

**登壇者**

代表取締役社長 本田 豊  
執行役員企画部長 池田 真也

## 事業環境(国内)①



BESTERRA

Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

25

本田豊（以下、本田）：本日はお忙しいところ貴重なお時間をいただきありがとうございます。ベステラ株式会社社長の本田と申します。2月1日から現職を務めております。前職は企画部長として管理部門全般を担当しており、以前よりこの説明会でも決算の詳細を説明させていただいておりました。今後とも引き続きよろしくお願ひいたします。

今期は減収減益の赤字決算となり、非常に心苦しく感じています。スライド25ページでその背景についてご説明します。昨年の2022年1月期決算説明会では、過去最高の売上と利益だとお伝えしていましたが、この市場の伸びと比較すると、実はその時も売上・利益はそれほど伸びていませんでした。

スライドのグラフは建設投資額の推移です。プラント設備の耐用年数は約50年もあるため、グラフの右側で示しているように、高度経済成長期に作ったプラントの解体需要が50年後に大きく伸びてくる市場です。

しかしながら、市場の建設投資額に合わせて、売上や利益が伸び悩み、今期は赤字決算となりました。これについて、経営陣も猛省し、仕組み、構造、体制等を抜本的に変えようと考え、今回の中期経営計画を作っています。

## 基本方針

**基本方針 脱炭素経営と企業風土の変革による収益力の向上**

事業環境の変化を機会と捉え、脱炭素経営を推進し、企業風土を変革することにより、収益力の向上を図るとともに、本期間を“新たな成長への転換点”と位置付ける。

**数値目標**

- ・2026年1月期の売上目標を120億円とする。  
～現行計画の売上目標100億円を上方修正する～
- ・同期の営業利益目標を12億円とする。  
～現行計画の営業利益目標10億円を上方修正する～  
～将来的な投資としての性質を持つ費用（研究開発費、人件費等）は積極的に計上する～
- ・同期のROEを13%以上とする。
- ・同期の工事監督員数を92名へ増員修正する。

**重点戦略**

- ①脱炭素解体ソリューション（工法によるイノベーション）
- ②DXプラントソリューション（IT活用によるイノベーション）
- ③人事戦略（さらなるイノベーションを産み出す土台）

基本方針は「脱炭素経営と企業風土の変革による収益力の向上」としていますが、今回の中期経営計画では3本の柱を作っています。

1つは脱炭素経営です。「脱炭素解体ソリューション（工法によるイノベーション）」と記載していますが、当社の本業である工事の部分で、脱炭素経営を推進しているお客様へさまざまな提案を行い、先ほどのグラフで示した成長路線に乗せていきます。

もう1つはDXです。こちらは本業とのシナジーということもありますが、それ以上に当社の新しい柱として、今までのノウハウを活かした新たな提案を行っていきます。

また、先ほどの反省点を踏まえ、人事戦略として採用を積極的に行い、教育など、さまざまな抜本的見直しに取り組んでいます。

## 決算のポイント(連結)

売上高 <b>5,458</b> 百万円	・売上高は、対前年508百万円(8.5%)減 ・今期中に着工予定であった大型工事の受注遅延等が影響
営業利益 <b>▲215</b> 百万円	・売上総利益率は16.3% (前年同期22.7%) ・営業利益は、減収および一部低利益率工事の影響、役員退職慰労金の引当等により、対前年704百万円減
受注残高 <b>3,352</b> 百万円	・過去最高の年間受注工事高7,000百万円を記録 ・受注残高は、大型工事の受注およびストック型工事の増加により、高水準で着地。対前年1,757百万円(110.3%)の増加
通期業績予想	・売上高は7,800百万円(42.9%増)、営業利益510百万円のV字回復を見込む
脱炭素アクションプラン 2025(新中期経営計画)	・2026年1月期の売上目標を100億円から120億円、営業利益目標を10億円から12億円に上方修正 ・脱炭素経営と企業風土の変革による収益力の向上を基本方針とする



BESTERRA

Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

3

決算説明です。まず、売上高は54億5,800万円、対前年で5億800万円減となりました。

「今期中に着工予定であった大型工事の受注遅延等が影響」と記載していますが、製鉄所関連で大きな工事の失注があり、それに対して別の工事の受注を考えて予算を組んだところ、その工事の着工が伸びたもので、その部分が売上ベースで12億円程度ありました。そのため、スライドには対前年で記載していますが、対予算でも大きくマイナスとなっています。

売上総利益率は16.3パーセントで、例年の21パーセントから22パーセントの数字と比べ、低い利益率になっています。売上総利益については、低利益率の工事の影響のほか、先ほどお話しした失注を補うための急な受注によって、工事の原価回収が困難な部分がありました。

営業利益は、その他販管費として役員退職慰労金などの引当があり、マイナス2億1,500万円となりました。

一方、受注高が過去最高となり、年間の受注工事高は70億円となっています。こちらはストック型工事と小規模工事、大型工事と両方の受注増加がありました。

以前から、当社はフローからストックに転換するとお伝えしていました。そして、大型工事から小規模工事まで数多く受注するために、地方事務所を充実させてきました。実は今回、受注に関してはそのような取り組みが少しずつ実っています。

例えば、製鉄所に常駐すると、製鉄所内の細かい工事も受注します。そのため、高炉の改修であれば、改修に関係するさまざまな工事も発注していただきます。今回の売上高には、JFE千葉の高炉改修工事も含まれています。

通期業績予想では、売上高 78 億円の V 字回復を目指しています。脱炭素アクションプラン 2025 については後ほどご説明します。

## 損益計算書: 2023年1月期

売上高は、大型工事の受注・着工時期の遅延等により、前年同期比8.5%の減収となりました。営業利益は、外注費および役員退職慰労引当金の計上等による利益率の低下に伴い、前年同期より704百万円減少しております。

	2023年1月期	対売上高 比率	前年同期	前年同期比 増減額	前年同期比 増減率
売上高	5,458	—	5,966	▲508	▲8.5%
売上総利益	889	16.3%	1,357	▲467	▲34.4%
販売費及び 一般管理費	1,105	20.2%	868	236	27.3%
営業利益	▲215	—	488	▲704	—
経常利益	▲94	—	721	▲816	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	▲64	—	1,391	▲1,456	—

単位: 百万円



Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

4

※前期は、リバーHD社の経営統合に伴う株式移転により、  
営業外収益と特別利益に特殊要因の利益が計上されています。

損益計算書です。売上高は先ほどお伝えしたとおりです。対前年で、売上総利益はマイナス4億6,700万円、販管費はプラス2億3,600万円、営業利益はマイナス7億400万円、経常利益はマイナス8億1,600万円となっています。

当期純利益に関しては、スライド右下の注釈のとおり、前期はリバーホールディングス社の経営統合に伴う株式移転により、営業外収益と特別利益に、特殊要因の利益が計上されていることが主因です。

## 当初計画との比較

2023年1月期に予定していた大型工事の受注・着工時期の遅延等により、売上高が減少しました。また、一部の工事を低利益率で受注したことに伴う工事損失引当金の計上および販管費の増加により、営業利益が減少しております。

	2023年1月期 実績	2023年1月期 当初計画	増減額	増減率
売上高	5,458	6,700	▲1,241	▲18.5%
営業利益	▲215	620	▲835	—
経常利益	▲94	666	▲760	—
親会社株主に 帰属する 当期純利益	▲64	469	▲533	—
1株当たり 当期純利益	▲7円	54円	—	—

単位: 百万円



BESTERRA

Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

5

当初計画との比較です。先ほども少し触れましたが、前期の売上高は67億円で、今期は54億5,800万円、対前年で約12億円マイナスとなりました。こちらは大型工事の失注に伴い、その他工事の延期があったためです。

営業利益は対前年でマイナス8億3,500万円となりました。売上の減少要因は3つあります。1つは失注によるマイナス約3億円で、次に代わりに受注した低利益率工事の損失がマイナス約3億円となりました。その他に、役員退職慰労金の引当等の販管費が約2億円という構成になっています。

## 2022年12月8日発表 業績予想との比較

当社の工事品質および無事故無災害による施工が客先に評価され、追加の受注金額を頂けたことにより、前回発表の業績予想を上回る着地となりました。

	2023年1月期 実績	2023年1月期 業績予想 (12/8付修正)	増減額	増減率
売上高	5,458	5,250	208	4.0%
営業利益	▲215	▲270	54	—
経常利益	▲94	▲140	45	—
親会社株主に 帰属する 当期純利益	▲64	▲200	135	—
1株当たり 当期純利益	▲7円	▲23円	—	—



BESTERRA

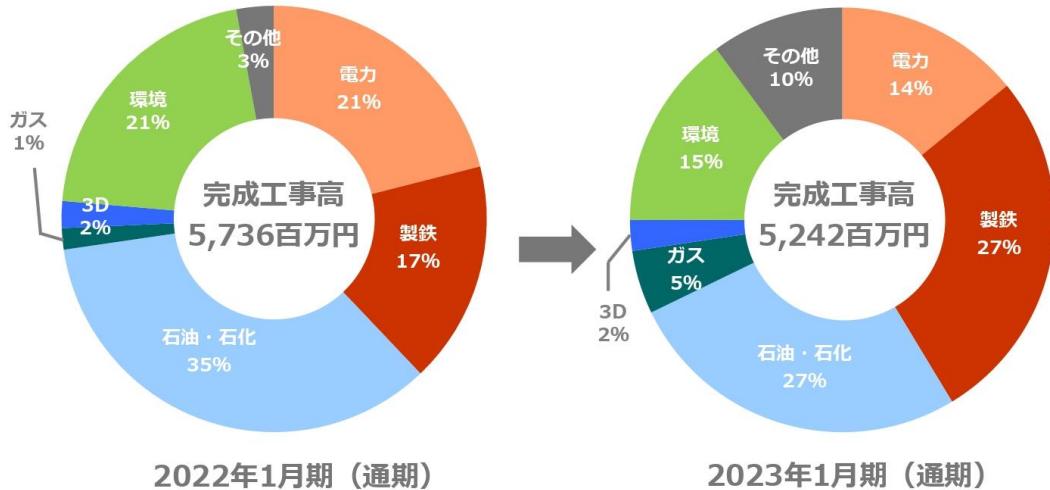
Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

6

12月8日に行った下方修正との比較です。2日ほど前に上方修正を行い、赤字が多少改善しています。施工後の追加工事や、その他の原価軽減に努めた結果、若干ではあるものの、売上高は約2億円、営業利益、経常利益は約5,000万円、親会社株主に帰属する当期純利益は税効果等の影響もあり、1億3,500万円の改善となっています。

## 業界別 完成工事高構成比率

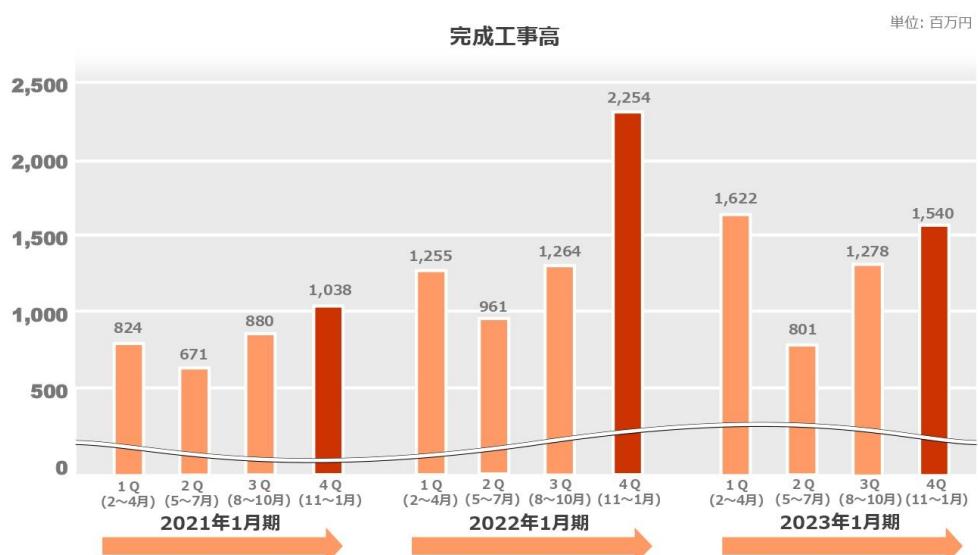
ストック型工事(安定的かつ継続的な工事、同一構内常駐工事)の受注の増加や、製鉄所の高炉改修に伴う工事を多く受注しており、製鉄業界に占める割合が増加しバランスのとれた構成比となっております。



完成工事高の構成比率です。ご覧のとおり、バランスはとれていると思っています。製鉄が少し伸びていますが、こちらは先ほどお伝えしたように、製鉄所に常駐することでストック型工事を上手く受注できているためです。

## 完工工事高の推移について

当社の完工工事高は、顧客(施主)の設備投資計画に応じた季節性があり、例年、下期に完工工事高が増加する傾向となっております。



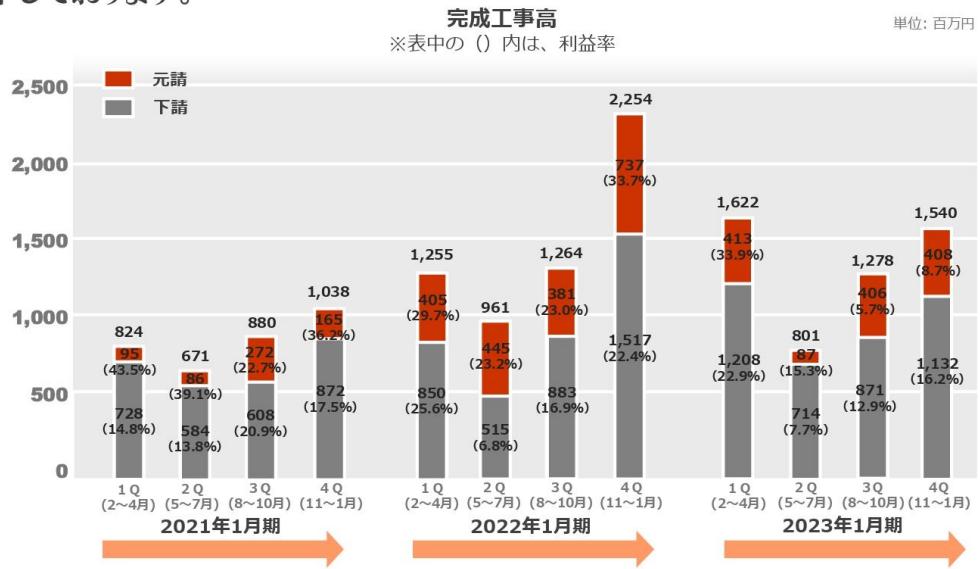
Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

8

完工工事高の四半期ごとの推移です。例年、当社は下期に偏る傾向があります。第1四半期と第4四半期が多い時もありますが、いわゆる一般企業の年度決算である3月に合わせて売上が上がるかたちとなります。

## 完工工事高に占める元請案件の推移

元請工事の拡大を営業戦略としており、新規客先の場合は受注を優先し工事金額を下げて受注するケースがある為、2023年1月期は利益率が一時的に低下しております。



Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

9

完工工事高に占める元請案件の推移です。当社は元請工事の受注に努めており、スライドには四半期ごとの数字を示しています。今期はグラフの赤い部分の4億1,300万円、8,700万円、4億600万円、4億800万円が元請の売上で、カッコ内には利益率を記載しています。

利益率は33.9パーセント、15.3パーセント、5.7パーセント、8.7パーセントと推移しており、元請にしては利益率が低いと思われるかもしれません。以前の説明会で、当社の工事は一次請けの場合の利益率がおよそ20パーセント、元請で受注した場合にはそれに10パーセント程度プラスされるとお伝えしていました。

前期の第4四半期は33.7パーセントと高い利益率になっていますが、今回はこのような結果となっています。もちろん新しいお客さまから受注する時には低利益率になることがあります。しかし、会社全体で利益を出していくためにも、当社としてはさまざまな体制を見直し、組織的な営業を行うことで、きちんと利益を確保できる工事を受注していきたいと考えています。

スライドには元請全体の数字は出ていませんが、前年は19億6,900万円、利益率は28.4パーセントで、売上全体の34パーセント程度を占めていました。今期は13億1,500万円、利益率16.1パーセントで、売上全体の約25パーセントとなっています。

当社の売上構成は製鉄、電力、石油・石化で約30パーセントずつになっていますが、石油・石化の化学部分で元請工事を多く受注しているため、元請工事の売上の割合としては3分の1程度が目安です。

## 販売費及び一般管理費：2023年1月期

販管費は、新中期経営計画達成のための経営体制変更に伴う役員退職慰労引当金を計上したため、人件費が増加しております。

単位：百万円

	2023年1月期	前年同期	前年同期比 増減額	前年同期比 増減率	主な増減要因
人件費	673	434	239	55.0%	人員増、役員退職金
研究開発費	16	13	2	15.5%	ロボット開発費用
支払手数料 支払報酬	79	69	10	15.2%	営業協力費用、システム改良等
採用費	18	24	▲5	▲23.6%	広告媒体、紹介手数料等減少
広告宣伝費	30	8	22	272.4%	ブランディング費用、展示会出展
教育研修費	4	0	3	613.5%	社員研修、資格取得費用
その他	281	317	▲35	▲11.2%	
合計	1,105	868	236	27.3%	



Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

10

販管費についてはスライドのとおり、人件費では退職金等の部分が一番大きなプラスとなっています。その他には、開発済みの天井クレーン検測ロボットの研究開発費が少し増えています。

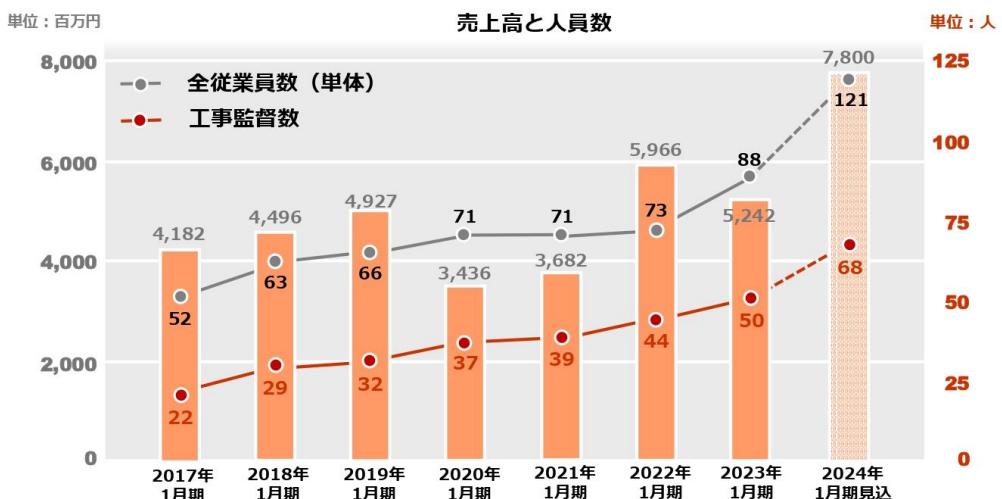
営業協力費用には、営業顧問の方への報酬やシステム改良費用等が含まれます。採用に関しては大変順調ですが、広告媒体を紹介型に切り替えている部分もあり、若干減っています。

広告宣伝費は展示会等を増やしているため、増えています。また、昨年はゼロだった教育研修費が若干増えています。

全体では人件費が増えているものの、その他は赤字決算ながら前向きな販管費の支出をしています。

## 人員計画の進捗

積極的な採用活動により、工事監督者数は50名となり、当初計画通りに着地しました。なお、2024年1月期は工事監督者数18名純増を予定しており、すでに4月までに10名増員の見込みとなっております。



BESTERRA

Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

11

人員計画です。今まで当社の最大のボトルネックは人員でした。投資家のみなさまからも「採用はどのようになっていますか?」と問い合わせをいたしましたが、昨年より非常に順調なかたちになってきています。

従来は、計画では工事部員を年間6名採用する予定が結局3名だったり、採用しても辞める人がいて横ばいになったりしていました。しかし現時点では、工事監督者数は50名となり、予定していた6名全員を採用できています。

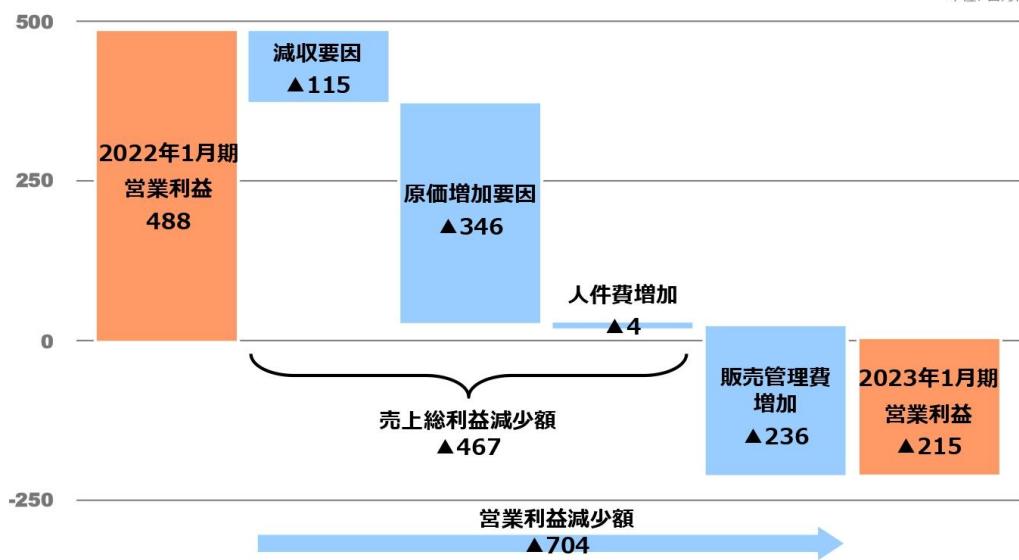
また、抜本的な見直しの1つとして、2024年1月期は採用予定人数を一気に18名増やし、68名を目指しています。今まで採用には力を入れてきましたが、現在はさらにいろいろなリソースを割いて採用活動を行っています。

その結果、新しい期ではすでに10名増の体制を整えており、今後、目標の18名を必ず達成できると見込んでいます。採用コストはかかりますが、人手が足りずに売上が伸びないという事態にならないよう、力を入れて取り組んでいきたいと思っています。

## 営業利益の増減要因分析:2023年1月期

低利益率工事の受注による影響、人材採用や育成への投資および経営体制変更に伴う役員退職慰労金引当による販管費が増加し、減益となっております。

単位: 百万円



営業利益の増減要因分析です。繰り返しになりますが、減収の要因は失注と低利益率の工事による原価の増加で、販管費については退職金となっています。

## 貸借対照表：2023年1月期

	2023年1月期	前事業年度末	増減額	主な増減要因
流動資産	3,568	4,561	▲993	大型工事の完成に伴う売掛債権の回収、(株)クラッソーネ
(うち現金預金)	(1,337)	(2,122)	▲784	への出資によるもの
固定資産	4,859	4,391	467	(株)クラッソーネへの出資によるもの
流動負債	1,865	2,181	▲316	工事減少(対前期末)による未払金減少によるもの
固定負債	2,183	2,493	▲310	長期借入金の返済によるもの
純資産	4,379	4,278	100	新株予約権増資によるもの
総資産	8,427	8,953	▲525	
自己資本比率	51.8%	47.6%	—	
1株当たり純資産	493円	493円	—	

貸借対照表です。中期経営計画にも記載していますが、株式会社クラッソーネさまに出資しています。解体工事業界では非常に珍しいIT関連の会社で、多くの地方自治体とのつながりを持っています。こちらの会社と一緒にさまざまなサービスを展開していきたいと考え、5億円ほどの出資を行っています。そのほか、自己資本比率が若干上昇しています。

## キャッシュ・フロー(CF)計算書：2023年1月期

単位: 百万円

	2023年1月期	前事業年度	主な増減要因
税引前当期純利益	▲94	1,996	
売上債権 (▲は増加)	514	▲506	売上債権の回収によるもの
仕入債務 (▲は減少)	▲413	256	仕入債務の支払によるもの
その他	▲361	▲1,208	当期：法人税等の支払によるもの 前期：企業結合における交換利益によるもの
営業活動によるCF	▲354	537	
投資活動によるCF	▲515	▲32	投資有価証券の取得によるもの
財務活動によるCF	85	250	株式発行に伴う収入、 借入金の減少によるもの
現金増減額	▲784	755	
期末の現金残高	1,337	2,122	



BESTERRA

Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

14

貸借対照表の増減分析に影響している、キャッシュ・フローについてです。クラッソーネさまへの出資や税金の納付があったものの、もともとの利益の部分が少ないと  
め、現金増減額はマイナス 7 億 8,400 万円となっています。

## 受注状況：2023年1月期

プラント解体市場の拡大や営業活動強化による元請工事の受注増加を受け、  
**過去最高の受注工事高となりました。**注力するストック型工事(安定的かつ継続的な工事)の受注が増え、引き合いの状況は極めて順調であります。

	2023年1月期	前年同期	増減額	増減率
期首繰越工事高	1,594	2,545	▲951	▲37.4%
受注工事高	<b>7,000</b>	4,785	2,214	46.3%
完成工事高	5,242	5,736	▲494	▲8.6%
期末繰越工事高 (受注残高)	<b>3,352</b>	1,594	1,757	110.3%

単位: 百万円



Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

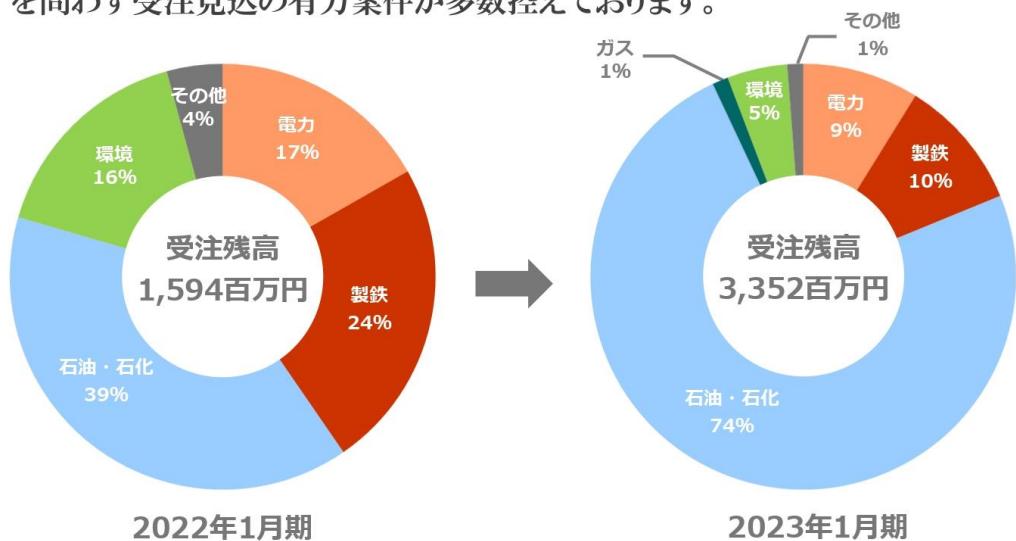
15

受注状況です。先ほど少し触れましたが、受注工事高については極めて順調です。今回の70億円の内訳を記載していませんが、石油、化学の部分が多くなっています。

また、製鉄も20パーセントほど受注が伸びています。電力は10パーセントです。ただし、今後、電力、鉄でかなり有力な案件が控えているため、中間決算の時点ではだいぶバランスのとれた内容になってくると思います。

## 業界別 受注残高構成比率

今期は、元請工事への積極的な営業活動により、石油化学業界で大型工事の受注があり、受注残高に占める比率が一時的に高くなっていますが、業界を問わず受注見込の有力案件が多数控えております。



受注残高の構成比率です。受注残高は33億5,200万円と、過去最高ではないものの、前期の受注残高に比べて大幅に増えています。また、石油・石化が大きく増えています。

先ほど少しお伝えしたように、鉄と電力も有力な案件が控えていますが、大規模な石油関連の工事が入ったため、いったんそちらが大きく増えています。

今後、石油・化学の割合に合わせて元請比率が大きく変わるのはどうかというと、もちろん化学の部分は元請を狙っていますが、化学の会社の中にはエンジニアリングの子会社を持つ子会社などもあるため、元請ではない部分も少しあります。

## 業績予想 (2024年1月期)

2023年1月期の業績予想は、堅調な受注見込案件の状況を踏まえ、売上高7,800百万円(42.9%増)、営業利益510百万円のV字回復を予定しております。

単位: 百万円

業績予想 2024年1月期	実績 2023年1月期	増加率
売上高	7,800	5,458
営業利益	510	▲215
経常利益	586	▲94
親会社株主に帰属する 当期純利益	400	▲64
1株当たり 当期純利益	45円	▲7円
1株当たり配当金	20円	20円
配当性向	44.3%	—



BESTERRA

Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

17

業績予想です。売上高の78億円は必達目標として考えています。営業利益は5億1,000万円、経常利益は5億8,600万円、当期純利益は4億円、配当は引き続き20円を予定しています。利益の増減に合わせて配当も鑑みることになります。

## 直近2ヵ年(2022/1期、2023/1期)の振り返り

単位: 百万円

	2022年1月期				2023年1月期			
	実績	当初計画	差異	達成率	実績	当初計画	差異	達成率
売上高	5,966	5,600	366	106.6%	5,458	6,700	▲1,241	81.5%
営業利益	488	450	38	108.6%	▲215	620	▲835	—
経常利益	721	518	203	139.2%	▲94	666	▲760	—
親会社株主に 帰属する 当期純利益	1,391	360	1,031	386.6%	▲64	469	▲533	—
1株当たり 当期純利益	165円	43円	—	—	▲7円	54円	—	—



Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

21

中期経営計画の振り返りです。直近 2 ヶ年の実績については、先ほどお伝えしたため割愛します。

## 主要施策実績

2022年1月期～2023年1月期	
①革新的な解体技術の提供	<ul style="list-style-type: none"><li>・脱炭素解体への取り組みを本格化</li><li>・風力発電設備 解体工法(転倒工法)を実施</li><li>・(株)日立パワーソリューションズとの風車解体に関する契約締結</li><li>・三谷産業㈱との業務提携</li></ul>
②営業活動の強化	<ul style="list-style-type: none"><li>・新規元請案件の増加、分離発注拡大への対応</li><li>・西日本事務所移転(拡大)、九州事務所開設</li></ul>
③採用活動の強化	<ul style="list-style-type: none"><li>・目標人員計画数を上回り着地(2022年1月期)</li><li>・新卒採用を本格的に活動開始</li><li>・人材育成プログラムの実施</li></ul>
④M&Aによる重要技術の内製化	<ul style="list-style-type: none"><li>・㈱矢澤の子会社化 → アスベスト除去市場の取り込み</li></ul>
⑤DXの推進	<ul style="list-style-type: none"><li>・クレーンレール検査ロボットの開発 → サービス提供の開始</li><li>・(株)クラッソーネとの資本業務提携</li></ul>
⑥資本政策・株主還元	<ul style="list-style-type: none"><li>・新株予約権による資金調達 → M&amp;A、研究開発費用等に使用</li><li>・株主優待制度の変更(拡充)</li></ul>
⑦コーポレートガバナンス体制の強化	<ul style="list-style-type: none"><li>・取締役会の実効性評価</li><li>・指名報酬委員会の設置</li><li>・サステナビリティ委員会の設置</li></ul>
⑧環境経営の推進	<ul style="list-style-type: none"><li>・ISO14001の認証取得</li><li>・TCFD提言への賛同</li></ul>



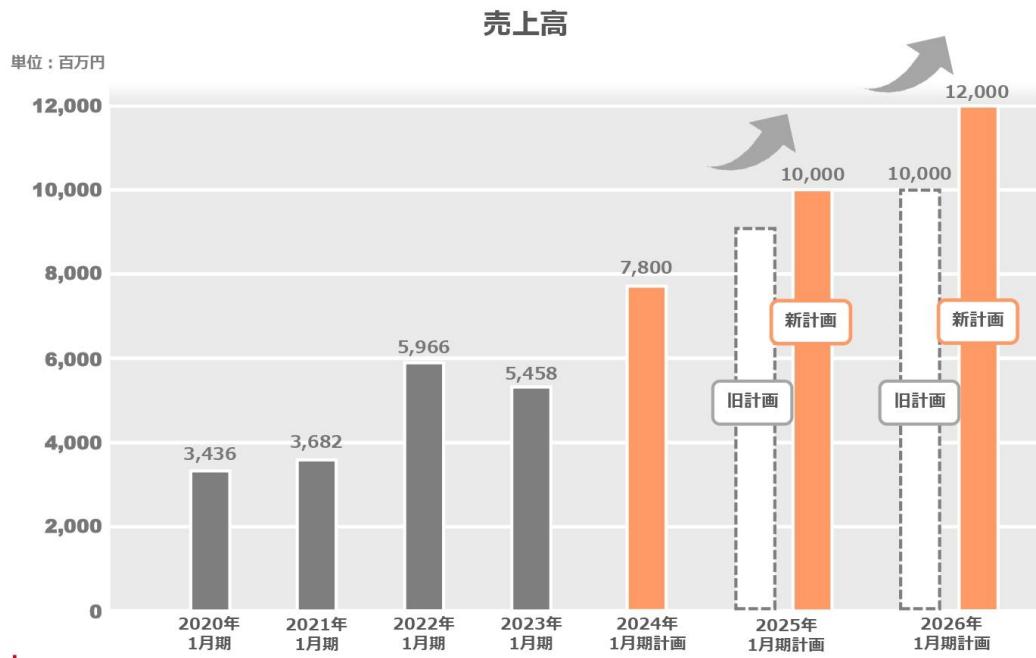
Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

22

主要施策実績です。1点目の革新的な解体技術の提供については、各種提携事業を取り上げています。例えば、日立パワーソリューションズさまとは、風車解体に関する契約を締結しました。三谷産業さまとは、PCB含有塗膜の剥離作業において業務提携を行っています。

2点目の営業活動の強化については、新規元請案件を過去2年間で増やしてきました。なお、以前に5ヶ年計画としての中計を発表していましたが、今回はその最後の3年となる部分を変更し、新たに「脱炭素アクションプラン2025（新中期経営計画）」を出しています。

## 売上目標推移



BESTERRA

Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

34

スライド 34 ページの棒グラフについて、オレンジ色の部分をご覧ください。「新計画」と記載しているところが、新中計の目標数値です。以前の 5 ケ年計画では、5 年目にあたる 2026 年 1 月期の売上目標を 100 億円としていましたが、それを 120 億円に引き上げました。

これはつまり、今回の新中計の 2 年目にあたる 2025 年 1 月期に、100 億円の売上を達成するということです。今回の実績が赤字決算にも関わらず、このような目標が達成できるのかと思われるかもしれません。しかし、先ほど 25 ページでご説明したとおり、事業環境として市場は拡大しており、需要は伸びるトレンドにあると見ていています。実際に引き合いはとても多い状況です。

今まででは何がボトルネックだったのか、その原因をさまざまな角度から分析した上で、人材の採用と育成が重要な対応策になると 생각ています。これが、主要施策の 3 点目となる採用活動の強化です。この部分を強化していくけば、基本的に本業での売上は伸びていくことができると言えています。

## 主要施策実績

2022年1月期 ~ 2023年1月期

①革新的な解体技術の提供	<ul style="list-style-type: none"><li>・脱炭素解体への取り組みを本格化</li><li>・風力発電設備 解体工法(転倒工法)を実施</li><li>・(㈱)日立パワーソリューションズとの風車解体に関する契約締結</li><li>・三谷産業㈱との業務提携</li></ul>
②営業活動の強化	<ul style="list-style-type: none"><li>・新規元請案件の増加、分離発注拡大への対応</li><li>・西日本事務所移転(拡大)、九州事務所開設</li></ul>
③採用活動の強化	<ul style="list-style-type: none"><li>・目標人員計画数を上回り着地(2022年1月期)</li><li>・新卒採用を本格的に活動開始</li><li>・人材育成プログラムの実施</li></ul>
④M&Aによる重要技術の内製化	<ul style="list-style-type: none"><li>・(㈱)矢澤の子会社化 → アスベスト除去市場の取り込み</li></ul>
⑤DXの推進	<ul style="list-style-type: none"><li>・クレーンレール検査ロボットの開発 → サービス提供の開始</li><li>・(㈱)クラッソーネとの資本業務提携</li></ul>
⑥資本政策・株主還元	<ul style="list-style-type: none"><li>・新株予約権による資金調達 → M&amp;A、研究開発費用等に使用</li><li>・株主優待制度の変更(拡充)</li></ul>
⑦コーポレートガバナンス体制の強化	<ul style="list-style-type: none"><li>・取締役会の実効性評価</li><li>・指名報酬委員会の設置</li><li>・サステナビリティ委員会の設置</li></ul>
⑧環境経営の推進	<ul style="list-style-type: none"><li>・ISO14001の認証取得</li><li>・TCFD提言への賛同</li></ul>



Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

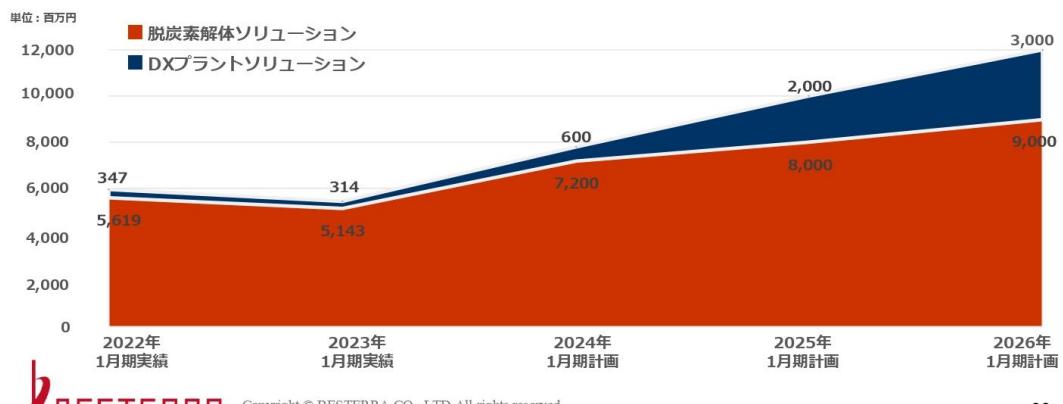
22

続いて、主要施策の5点目に挙げたDXの推進についてご説明します。クレーンレール検査ロボットを開発して提携しました。また、クラッソーネさまとの資本業務提携も実施しました。詳しくは、スライドの33ページでご説明します。

## 数値目標① 売上目標

単位: 百万円

売 上 高	2022年1月期 実績	2023年1月期 実績	2024年1月期 計画	2025年1月期 計画	2026年1月期 計画
グループ合計	5,966	5,458	7,800	10,000	12,000
脱炭素解体 ソリューション	5,619	5,143	7,200	8,000	9,000
DXプラント ソリューション	347	314	600	2,000	3,000



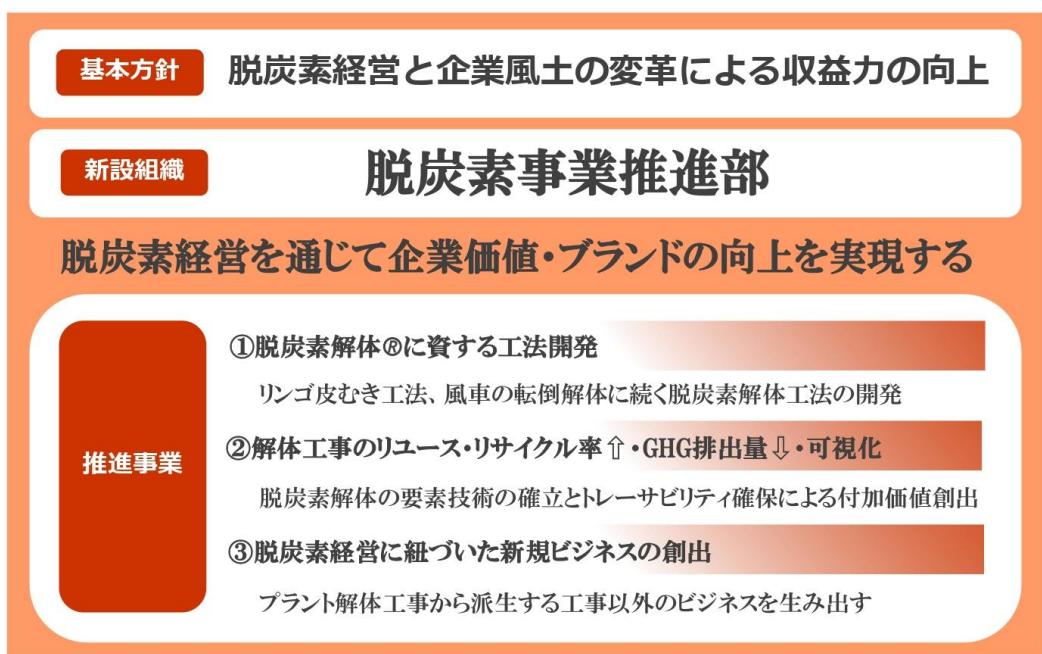
BESTERRA

Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

33

DX プラントソリューションという記載がありますが、この事業で売上を 30 億円に増やしていくことが目標です。売上全体では 120 億円を目指します。

## 戦略的組織の新設



Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

32

売上目標を達成するために、脱炭素事業推進部を作りました。こちらは、当社の掲げる3本柱の1つである、脱炭素解体ソリューションに該当します。

推進事業の1つ目は、脱炭素解体に資する新規の工法開発です。2つ目は、解体工事のリユース・リサイクル率の向上です。これらの各種施策に加え、脱炭素経営に紐づいた新規ビジネスの創出のため、新体制で活動しています。

## 脱炭素解体ソリューション

地球環境に配慮した各種解体工法を開発し、世界に先駆けた脱炭素解体を実現する解体ソリューションを提供します。



BESTERRA

Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

40

脱炭素解体ソリューションについてです。スライドには旧来当社の強みとしている、解体工法を各種記載しています。左上の脱炭素解体は、高炉や石油精製設備などの大規模な設備の解体のことです。

その他、転倒工法、風力発電設備解体、土壤汚染対策工事などの案件も新しく増えてきています。有害物質の処理については、子会社分も含めて今工事を行っています。そして、根本には無火気工法というものがあります。

## ベストラの脱炭素解体®

工期、コスト、安全性に優れ、競合優位性の高い解体工事を提供します。

ガスホルダーや石油タンク等の球形貯槽の解体において、リンゴの皮をむいていくように、外郭天井部の中心から渦巻状に切断するリンゴ皮むき工法をはじめ、環境に配慮した多彩な解体工法で、さまざまなプラントを解体します。



BESTERRA

Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

41

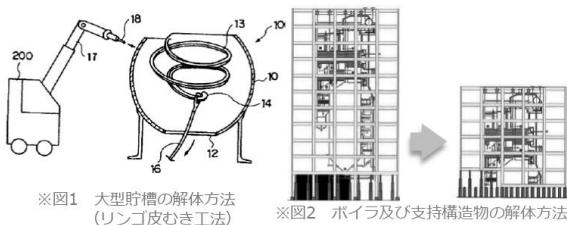
スライドの 40 ページで 1 つ目のご紹介した、脱炭素解体についてです。41 ページの写真は、今まで行ってきた大規模な工事の様子で、右端の写真は高炉の解体です。今、製鉄会社がさまざまな休止や廃止の計画を発表していますが、その工事を積極的に担っていきたいと考えています。

解体工事を単独で行える解体専業の会社は少ないと思っているため、この分野には力を入れていきます。なお、左上の写真は、よくテレビに出てるリンゴ皮むき工法です。

# 技術特許一覧

競争力のある特許工法による解体方法を提案し、実用化に繋げていきます。

取得済み特許		取得済み特許
タンク	大型貯槽の切断解体方法 大型貯槽の解体方法 大型貯槽の解体方法（リンゴ皮むき工法の改良特許）※図1	その他 熱風炉の蓄熱炉の倒し方法 磁気吸着車両の群移動体（共同出願・ロボット群龍）
ボイラ	ボイラの解体方法 ボイラ及び支持構造物の解体方法 ※図2 ボイラ解体方法 ボイラの解体方法 H鋼支持システム及びそれを用いた建造物の解体方法	申請中 基礎部を活用した搭状構造物の倒し方法（国際出願） 風車 塔型風力発電設備の解体方法（3件） 洋上塔型風力発電設備の解体方法
煙突	煙突解体用足場装置及びその装置を用いた煙突解体方法 鉄塔支持形煙突構造物の倒し方法	変圧器 トランス解体方法並びにトランス解体用治具、及びトランス解体用切断装置（株日立プラントコンストラクションとの共同出願）
クレーン	集合型煙突解体用足場装置およびその装置を用いた集合形煙突の解体方法（国際出願） ゴライアスクレーンの解体方法	その他 配管の閉塞方法及び配管の切断方法（中国電力㈱との共同出願）
3D	三次元画像表示システム、三次元画像表示装置、三次元画像表示方法及びプラント設備の三次元画像表示システム 作業用ロボット及び作業用ロボットを用いた警報システム	土壤浄化システム及び土壤浄化方法（中国電力㈱との共同出願）
風車	発電用風車の倒し方法	



※図1 大型貯槽の解体方法  
(リンゴ皮むき工法)

※図2 ボイラ及び支持構造物の解体方法



BESTERRA

Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

42

技術特許一覧です。特許も引き続きどんどんと増やしていく方針です。現時点で、これほど多くあります。

## ベストラの転倒工法

安全配慮、工期短縮、コスト削減を実現する最も優れた解体工法である転倒工法を提案し、世界に先駆けた脱炭素解体を実現します。

### 転倒工法

#### ベストラの転倒技術

煙突・タワー・塔槽類等の鋼構造物には、堅固なコンクリート基礎部とアンカーボルトにより固定されており、重心となる転倒軸が存在します。当社の転倒工法は、転倒軸を綿密に計算し、コンクリート基礎部を切断することで、転倒方向を確実に制御し、予め定めた方向へ安全に転倒することができる優れた工法です。更に大型クレーンの回送や組み立てなどで生じるコスト削減・工期短縮も可能であり、通常のクレーンで吊り取りしながら解体する工法に比べ最大で10分の1までCO<sub>2</sub>排出量の削減が可能です。



対象物	転倒工法特許
鉄塔・煙突	鉄塔支持形煙突構造物の倒し方法
風車・タワー	発電用風車の倒し方法
その他	熱風炉の蓄熱炉の倒し方法



BESTERRA

Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

43

転倒工法についてです。スライドの写真は煙突の解体の光景になっていますが、この工法は今、煙突以外にも、例えば風力発電における風車の解体などで多く使われています。

転倒の実際の映像をご覧ください。こちらは長崎県で実施した工事です。

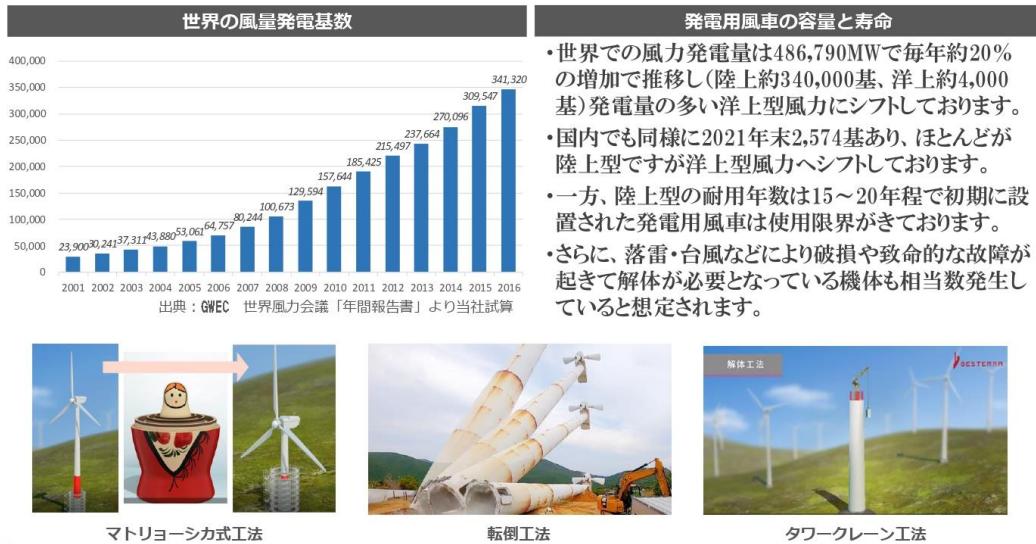
<https://www.youtube.com/embed/wS50AlaytmA>

転倒というと「倒せばよい」と思われるかもしれません。しかし、スライドの写真からもわかるとおり、正確な場所に向けて倒さなければならず、少しでもずれると大変なことになります。そのため、予定どおり、場所をずらさずに解体する技術が求められます。

しかも強制転倒のように、無理やり引っ張るのではなく、基礎の部分を削ることによって、自然転倒のかたちで倒すことが大事です。そして、この部分の技術力があることが、当社の特徴になっています。いろいろな倒し方がありますが、当社では各種特許を取って対応しています。

## 風力発電設備解体②

風力発電設備の解体需要増加、環境に配慮した自然エネルギー事業の拡大を背景に、他社に先駆けて解体工法を特許として開発しました。秋田県および長崎県五島列島、鷹島で転倒工法による解体を行いました。



Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

45

風力発電の解体に関しては、転倒以外の方法もあります。スライドの左下にマトリヨーシカ式工法と記載していますが、正確にはマトリヨーシカというよりも、釣り竿などを落としていくような仕組みです。こちらの映像もご覧ください。

<https://www.youtube.com/embed/V2sWJu8QQWA>

塔は完全にまっすぐ同じ太さで立っているのではなく、少しずつ下のほうが広がるかたちで立っています。そのため、釣り竿と同じような方法で落としていくと、中身が自然に下方向に落ちます。

当社では、先ほどの転倒工法もこのマトリヨーシカ式工法も、その他すべての工法において、高所作業を避ける方針が基本になっています。これは工事で一番災害が多いのが、墜落であるためです。反対に、一番安全なのは低いところで工事を行うことです。

そのため、まずは倒すか、下ろしてしまいます。今までよく「作った人には壊せない」と言ってきました。一般的には、作った人が解体を行うと、作った工程の逆で進めるため、高所作業が残る状態になります。しかし、当社ではそのような高所作業をなるべく避けて工事を実施します。

結果的に、低い場所で作業したほうが安全かつ早く完了することもあります。工期が短くなれば安価にもできるため、工事の品質と価格を最も追求しているかたちです。

## 脱炭素解体への取り組み

持続可能社会の実現(SDGs)に向けて、当社は環境面に配慮した解体工法を開発しております。自然エネルギー(重力)を利用してことで、大型重機の使用を最小化し、高い安全性の確保、工期短縮に伴うコスト、CO2排出量の大幅削減を実現しております。

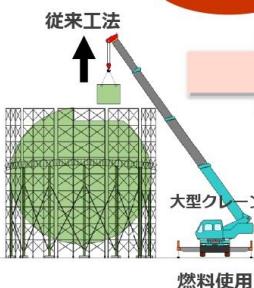
### ■リンゴ皮むき工法

ガスホルダーや石油タンク等の球形貯槽の解体において、リンゴの皮をむいていくように、外郭天井部の中心から渦巻状に切断する工法

工期  
約65%短縮

CO2排出量  
約50%削減

コスト  
約65%削減



従来工法

当社工法

燃料使用 自然エネルギー(重力)使用

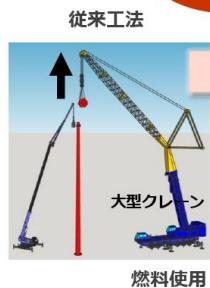
### ■転倒工法

風力発電設備において、タワー基礎部（コンクリート部分）を切断し、転倒する工法。転倒軸が明確なため、転倒方向の正確なコントロールが可能

工期  
約10%短縮

CO2排出量  
約40%削減

コスト  
約45%削減



従来工法

当社工法

燃料使用

自然エネルギー(重力)使用



BESTERRA

Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

46

リンゴ皮むき工法は、球形のガスホルダー、ガスタンクを解体する工法ですが、その他のタンクの解体も行えます。作った順番の逆で解体を進めると、周囲に足場を組み、組んでいる鉄板を1枚ずつクレーンで取って下ろすという手順になります。

しかし、そのような手順ではなく、リンゴの皮をむくように切っていきます。この場合、鉄板が自重で下に落ちていくため、足場を組む必要もなく、安全性も高まります。また、コストは従来の方法の3分の1くらいとなります。先ほどの転倒工法も含め、このような工法をいろいろなところで手掛けていきたいと思っています。

そして、工期が短くなれば、CO2を削減でき、環境にも優しい事業にもなります。そのため、お客さまへの提案時にも、当社ならではの進化した工法によって工期が短くなり、脱炭素にも貢献できるという点をお伝えしています。

その他にも、リユース・リサイクル率を増やしており、廃棄物問題へのソリューション事業が進められることも、当社の強みです。現在、そのような環境に貢献できる部分を数値化し、それを見積もりに入れていくという取り組みを進めています。

## ベステラの無火気工法

火気を使用しない「無火気工法」により、数々の工事実績を重ねています。

### 無火気工法



大型変圧器（トランス）



大型電気機器

特殊なノウハウにより、大型の設備を、業界常識を超える厚みで切る事が可能となっております。また、本工法に使用する新たな切断刃の開発も行っています。

火気使用が限定されるプラント構内の解体作業や有害物質(PCB)含有の変圧器(トランス)等の解体作業において需要が高く、今後は原子力発電所の廃炉においても活用が期待できる工法となっております。



BESTERRA

Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

47

無火気工法は当社の技術力の根本であり、ノウハウとしてずっと積み上げてきた工法です。プラントの中ではなるべく火を使わず、火災を起こさないように解体することが重要となります。

スライドの写真はカッターやワイヤーソーで切っている様子です。この工法には当社の強みがあるため、引き続き伸ばしていきます。

## プラストマシンによるPCB含有塗膜剥離

球形ガスホルダーの解体時における表面塗装剥離作業において、三谷産業(株)と業務提携契約を締結しました。三谷産業(株)の保有するショットblast(表面塗装剥離)技術と当社の解体技術の融合により、除去が困難なPCB含有塗膜を安全に除去する技術を確立し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。



球形ガスホルダー (上半球blast済み)



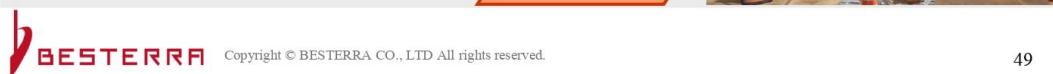
三谷産業プラストマシンによる剥離



職人によるblast剥離



### プラストマシンによる有害物の適正処理ステップ



BESTERRA Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

PCB 含有塗膜の剥離についてです。こちらは、新たな需要を作っていく試みとなります。PCB とはポリ塩化ビフェニルのことで、従来は油によく含まれていた有害な物質で、問題となっていました。その物質が塗装にも使われているため、その部分を剥離して工事することを進めています。

## アスベスト除去技術と市場の取り込み

2022年4月1日よりアスベスト関連法令が改正され、建築物等の解体工事におけるアスベスト飛散防止対策が強化されています。当社はアスベスト除去市場の拡大を見込み、アスベスト除去の高度な技術を持つ<sup>(株)</sup>矢澤をグループ会社化しております。



BESTERRA

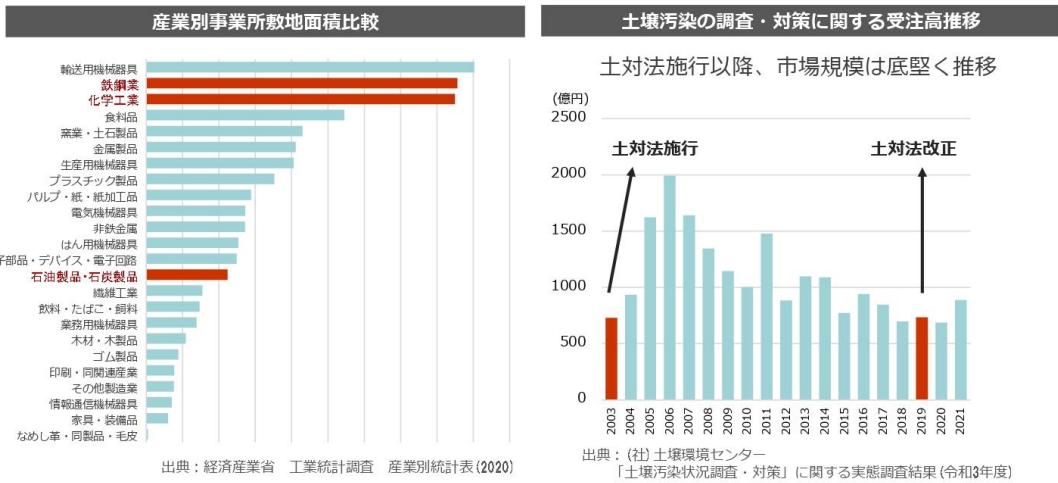
Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

50

アスベストの除去技術についてです。アスベストはほとんど除去されたと思われているかもしれません、実はまだ残っており、そのような工事はあります。また、法律が変わり、解体するものに対しては事前調査がほぼ確実に必要となる予定で、それに比例して工事も増えています。今は調査の部分が非常に多く、忙しい状態です。

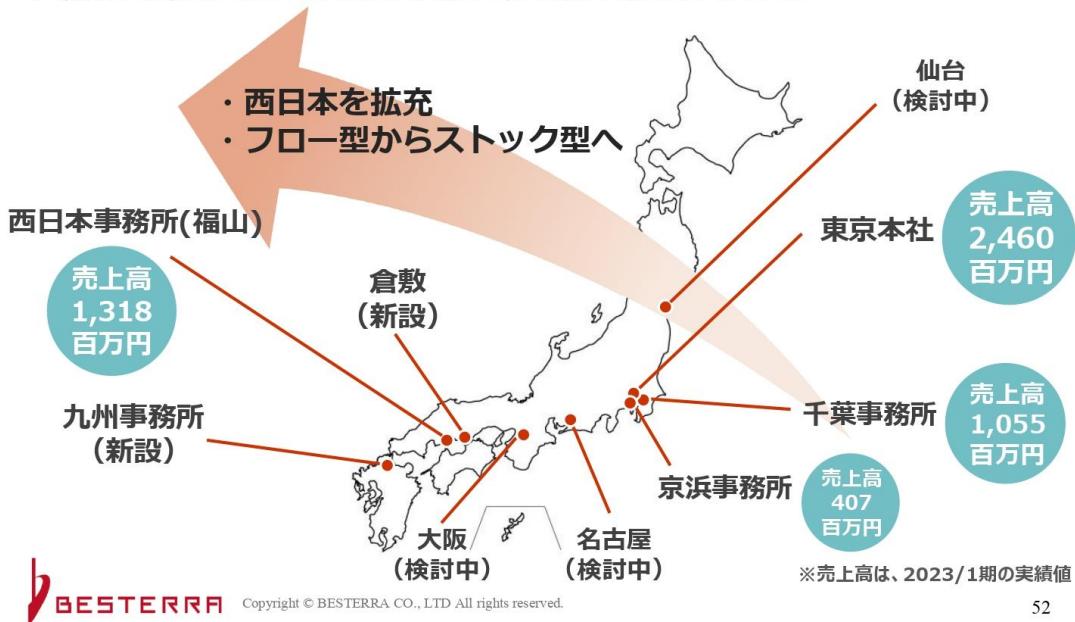
## 土壌汚染対策工事

当社が解体するプラントは対象敷地面積が広大であり、土壌汚染に対し適切な処理が求められております。今後設備の更新・廃止措置に伴う同法対策工事が多く発生するものと考えています。



## 拠点の充実

営業拠点の拡充により、ストック型(顧客からの継続的な受注案件、同一構内常駐工事)の受注獲得を目指すため、北九州工場地帯に近い福岡県北九州市に事務所を開設しました。また、倉敷に作業所を新設しました。



拠点の充実は、先ほど少しずつ実績が出てきているとお伝えした、フロー型からストック型への受注スタイルの移行に伴う施策です。広島県福山市にある西日本事務所から近い、北九州市や倉敷市に事務所を開設しました。

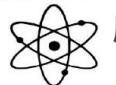
もともと、当社は東日本での工事案件が多い会社ですが、西日本の工事がとても増加しているため、このエリアへの対応を進め、より多くのストック型工事の案件を獲得していく方針です。

## 協業先企業との連携強化

◎ 株式会社 日立プラントコンストラクション

- ・原子力発電設備（廃止措置・改修他）の営業/現場管理/工事
- ・大型バンドソー等の工事技術による解体作業
- ・放射線管理

※株式会社日立プラントコンストラクションとは2018年7月6日に業務提携を発表しております。



廃止措置関連  
ビジネス



プラント解体技術のプラットフォーム

当社がプラットフォームとなり、各社が互いの強みを活かした提携を  
進めることで、廃止措置関連ビジネスのための仕組みを作ります。

第一カッター興業株式会社

- ・ダイヤモンド、ウォーター  
ジェット工法技術提供
- ・高い工事施工品質

他提携先

REVER

- ・マテリアルリサイクル  
(静脈) メジャー
- ・産業廃棄物処理

※第一カッター興業株式会社とは2018年9月7日に、リバーホールディングス株式会社とは2019年9月3日に、業務提携を発表  
しております。



BESTERRA

Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

53

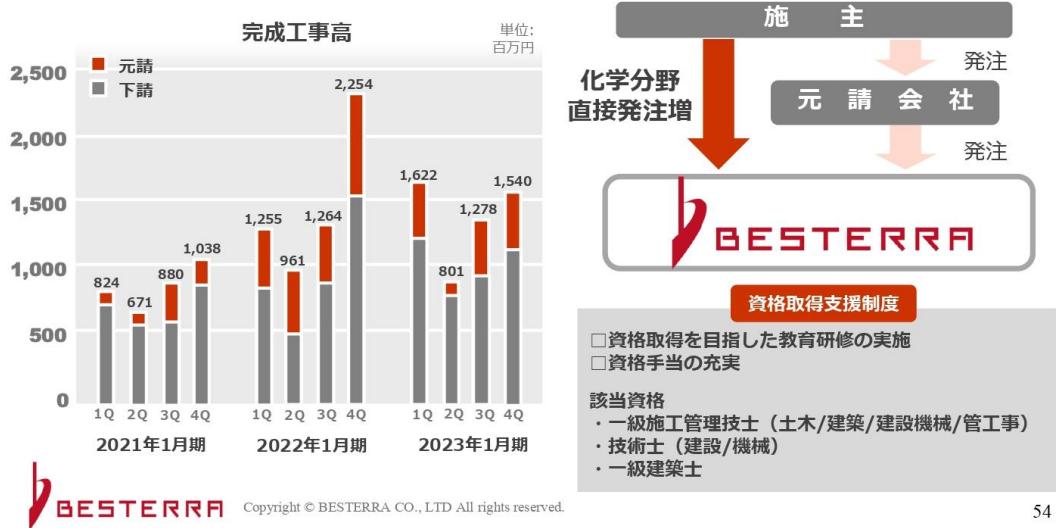
以前からの協業先である企業も多いですが、さらに他の会社さまとも連携を進めてい  
きたいと考えています。

## 元請案件の受注拡大

直接受注を増やし、元請工事、公共工事の比率を高めることで、収益率の向上を目指します。営業活動の強化、有資格者の増強を図ります。

### 元請工事を増やすための体制

現在は元請会社からの1次請けの受注割合が高くなっています。当社は顧客の工事計画に基づいた計画を提案する立場にあるため、元請工事の施工体制に関する知見がございますが、更なる体制強化のため、資格取得制度の推進、営業サポート人員の増員、人事制度改革を実施してまいります。



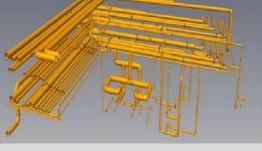
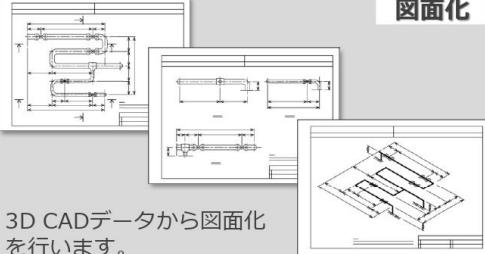
Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

54

元請案件の受注拡大にも、引き続き取り組んでいきます。

## 3D計測、モデリング(設計・施工業務の変革)

建設時(30年以前)の紙データを最新鋭の3Dデータに変換することにより、工程が「見える化」された解体工事を提供してまいります。

1. 3D計測/点群データ化	2. モデリング/図面化
<p><b>3D計測</b></p>  <p>現地にて3Dレーザー計測を行い、点群データを作成します。</p>	<p><b>モデリング</b></p>  <p>点群データとともに点群ソフトウェアや3D CADで3Dモデル化を行います。</p>
<p><b>点群データ化</b></p>  <p>複数個所から計測した点群データを合成し、ノイズを除去した使い易いデータにします。</p>	<p><b>図面化</b></p>  <p>3D CADデータから図面化を行います。</p>



BESTERRA

Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

57

DX プラントソリューションの事例として、3D 計測とモデリングについてご説明します。こちらは以前から行っているものですが、現地で機器を使った 3D レーザー計測を行い、スライドの左下に点群データ化とあるように、x 軸、y 軸、z 軸の座標を持った点の集まりのデータを作成します。

当社はこのように、測量と同じ価値のあるものを撮るということを中心に事業を展開してきました。子会社の 3D ビジュアルおよび当社本体でも行っています。

さらに、その点群データをモデリングといって、3D CAD に落とす事業も行っています。作る側では 3D CAD を使用するノウハウはかなり進んでいますが、解体工事では既存のデータが 2 次元のものも多いため、2 次元上のデータを 3 次元に落としています。

中には図面がない場合もあるため、点群データを撮って 3D にモデリングしていくということも、継続的に行ってきました。

## 配管・プラント設計システム AUSE/V3の拡販

AUTODESK®が提供するAutoCADのアドオンソフト「AUSE(アウゼ)」の更なる機能開発・拡販を行います。

*AutoCAD User's System for Engineering*

# AUSE / V3



サブスクリプションモデルにより拡販

**AUTODESK**  
AutoCAD

- 全世界で 6 億8000万人のユーザー数
- CADソフトの中で最大のコミュニティ

発展するソフトウェア  
AUSEの**更なる機能改修**を行います。

AUTODESK®の提供する**PLANT 3D**と連携強化を行います。

変換ツール機能を開発・搭載し、他社ソフトウェアとの互換性強化を実現します。



Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

59

このような 3D 計測、モデリング技術をより発展させるために、子会社の 3D ビジュアル株式会社が「AUSE (アウゼ)」というソフトを開発しました。今、さらに機能をアップさせているところです。

こちらはプラントの設計に非常に役立つソフトで、2 次元では AUTODESK さまの「AutoCAD」というソフトがほぼすべてのシェアを獲得している状態です。その上に当社が乗り、プラント設計時に役に立つソフトを開発したというものです。

この機能をどんどんと拡張させていき、ゆくゆくは 3D 関係につなげていきたいと思っています。そして、このあたりの拡販が、DX プラントソリューションの 1 つの柱となります。

## クレーンレール検査ロボット(検査手法の変革)

プラント・工場設備に設置され重量物や部品の運搬等に用いられる天井クレーンの定期的な検査を効率的に行うため、クレーンレール上を自走し検査を行うロボットを(株)イクシスと共同開発しました。



### クレーンレール検査の重要性

#### 市場規模

約300億円  
(自社試算)

天井クレーンは、経年劣化等により歪みが発生し、放置すれば重大な事故につながります。そのため、労働安全衛生法のクレーン等安全規則は、クレーン設置企業に年1回および1ヶ月に1回の自主検査を義務付けております。



クレーンレール測定ロボット  
「診レール」

### 導入のメリット

#### 検査 ロボット

- ・作業員が事故に遭う危険が少ない
- ・常に正確かつ精密なデータを取得
- ・検査は短時間であり、空き時間に点検可能

#### 従来の 検査方法

- ・作業員が天井に上るため、事故の危険あり
- ・目視での確認のため、ムラが生じる
- ・工場の稼働を止めるため、機会損失が発生



BESTERRA

Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

60

先ほど研究開発費を使ったとお話しした、クレーンレール検査ロボットについてです。スライドの写真のとおり、クレーンレールは大きな工場の設備の中にはあります。

これの法定点検と自主点検を、上に登って実施しないといけません。しかし、これも高所作業で非常に危険が伴います。この作業を安全にする方法はないかと考えていたところ、3D計測を進める中で気づき、「診レール」というロボットを開発しました。

当社のお客さまはプラントで、写真のようなクレーンをたくさん持っています。そのようなお客様のニーズに合わせ、ロボットを使って検査手法の変革を進めていきたいと考えています。

さらに普段の解体工事では、その設備を解体する時しかお客さまとお付き合いができないケースが多いため、今後はこの検査ロボット事業を通して、普段のメンテナンスや点検の部分から継続的にサービスを提供していくことも目標です。

## (株)クラッソーネとの資本業務提携

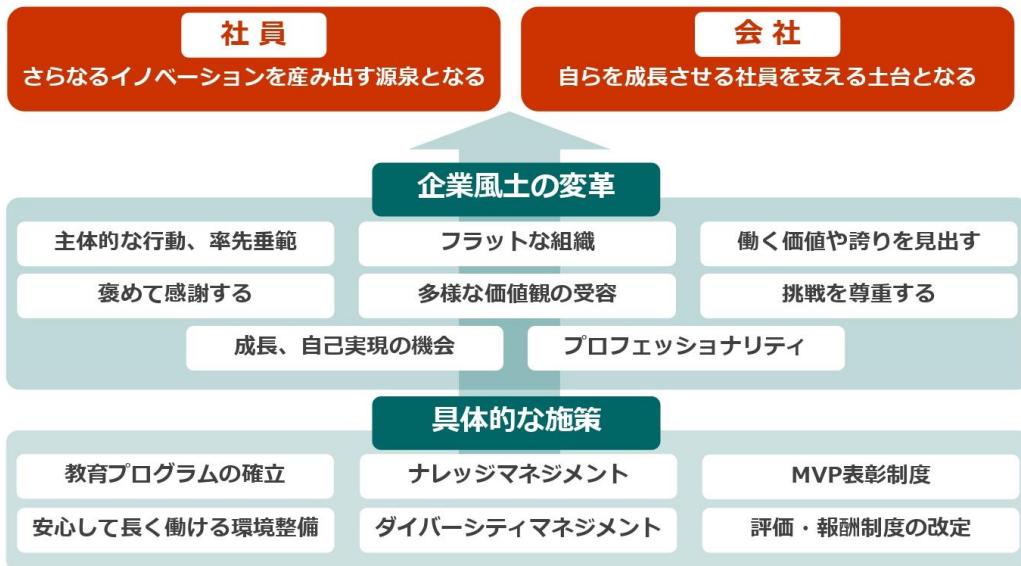
解体工事のプラットフォームを運営する株式会社クラッソーネと、解体DX技術に関する資本業務提携契約を締結しました。互いのノウハウを組み合わせることで、今後増加が予測される解体ビジネスにDX化をもたらし、両社の事業拡大を目指します。



クラッソーネさまとの業務提携です。先ほどもお話ししましたが、クラッソーネさまはIT関連の技術に長けており、当社は解体工事のノウハウに秀でています。そのため、お互に協力し、新しいシナジーを生み出していくたいと考えています。

## HRトランスフォーメーション

従業員エンゲージメントの高い企業風土への変革により、さらなるイノベーションを生みだします。



人事戦略についてです。どの会社でも言われていることですが、当社は人材が財産だと考えています。普通の解体工事会社は重機をたくさん保有していることや、多様な設備を持っていることなどが強みになっています。しかしながら、当社は持たざる経営を推進しており、なにより人材こそが一番の強みだと思っています。

人材を育成し、いろいろな取り組みを行っていく方針です。企業風土の改革と言っても、過去のものを全否定するわけではありません。今までよいものがたくさんありましたので、従来の強みをより進化させられるように、フラットな組織に変えていきたいと思っています。

## 採用の強化

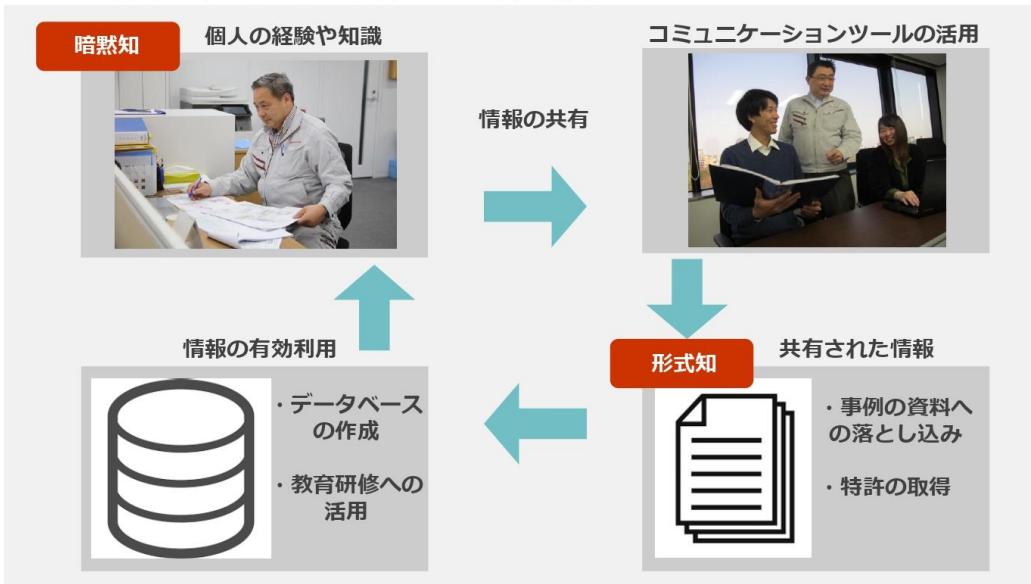
工事監督の採用を積極的に進め、将来への投資とします。採用体制強化に向けた採用担当者の増員、女性の採用拡大によるダイバーシティの推進に取り組みます。



採用の強化については先ほど説明した内容と同じです。その他には、女性の採用なども進めていく予定です。

## ナレッジマネジメント

社内に偏在する技術・知識を組織の知識として可視化し、効率的に活用することで、情報の非対称性を解消し、組織の成長を促します。



ナレッジマネジメントについてお話しします。当社の解体のノウハウは、実は意外と体系化されていない部分があります。いろいろな種類のプラントがあり、同じ設備というのは実はほぼありません。そのため、ケースバイケースで工事を進めていることが多く、さまざまな設備の工事に対応できるところが当社の強みでもありますが、そのノウハウが形式化されてない面があり、今そこに取り組み始めています。

最終的には、データベースとしてノウハウを共有することを目指しています。そのようなものがなければ、たくさんの人を雇ってもなかなか教育できないため、教育プログラムの確立と両輪のようにしてデータベース化を進めているところです。

## 表彰制度の導入

定期的な表彰制度(月間MVP表彰等)を導入し、主体的に行動する人を褒めて感謝する企業風土を強化します。

表彰対象	頻度	対象者	基準
全社員	毎月 + 年1回	各部署1名（人数の多い部署は数名） + 全社数チーム	企業風土を体現した者 + 優秀な実績を残した者

### 表彰の効果（社員）

- ・働く価値や誇りを見出す
- ・成長、自己実現の機会
- ・主体的な行動
- ・高い目標に挑戦する
- ・イノベーションの創出



### 表彰の効果（会社）

- ・従業員エンゲージメントの向上
- ・フラットな組織への変革
- ・労務リスクの低減
- ・理想的な人物像の周知
- ・収益力の向上



BESTERRA

Copyright © BESTERRA CO., LTD All rights reserved.

67

その他には、表彰制度を導入するなど、従業員が長く安心して働ける仕組みを取り入れていく方針です。

ご説明は以上となります。ご清聴いただき、ありがとうございました。

## 質疑応答：代表取締役社長交代のタイミングと再登板について

質問者：御社は創業者のお父様から息子へ、円滑にバトンタッチした印象があります。業績が少し厳しかったこともあるかもしれません、なぜこのタイミングでバトンタッチに至ったのでしょうか？ また、今後再登板があるのかどうかを教えてください。

本田：当社は創業後、上場企業となり、組織的な経営による拡大を目指してきました。ただ、最初に少し触れましたが、市場の伸びに対し、そこまで業績が伸びていないのではないかと考えています。今回は赤字だったこともあります、解体工事会社の規模は基本的に、大きくとも 50 億円から 100 億円くらいです。

これは個人的な意見ですが、結局それがオーナー企業で、オーナーの目が届くのがだいたいそれくらいの範囲になります。それよりも規模を大きくするためには、やはり組織的に仕組みを作り、活動していくことが重要です。そして、組織的により大きくしていくためにはどのようにすればよいかを話し合った結果、いわゆるオーナー家の色ではなく、新しい布陣で臨むことになりました。これにより、執行役員の年齢が若返っています。

質問者：本田社長の代になることで、どのような取り組み方に変わるのでしょうか？ 元請になるかたちを進め、自分たちでコントロールできる収益性などの範囲を増やしていくということは、以前からの大方針ではないでしょうか？

本田：基本的なところになりますが、要は権限委譲と後方支援を行うということです。権限委譲をどんどんと進めていき、例えば地方事務所で採用したり、受注したりするような権限を持たせ、いわゆる利益センターとしていき、そのようなところをどんどんと広げていきます。

組織も本社部隊もやはり管理の幅というものがあります。「組織的に」というのは、権限委譲を進めて、組織を大きくするということです。

## 質疑応答：解体の原価増加要因と業界状況の見通しについて

質問者：スライド 12 ページと 14 ページで、営業利益の増減要因は販管費の増加であることがわかりました。12 ページに記載している原価増加要因については、解体の場合どのようなものが該当するのでしょうか？ また、今期の業界状況の見通しでは、原価増加要因はどのようになると想定されていますか？

本田：原価増加要因と書いていますが、いわゆる低利益率工事を受注してしまったため、その原価が増えているというかたちです。ですので、高利益率工事を受注した場合には、原価が改善されてプラスに影響します。

池田真也（以下、池田）：補足になりますが、原価が増えたから低減したということではありません。仮に 5 億円の工事を受注した場合、本来はその 20 パーセントの 1 億円の利益が出て、原価は 4 億円になります。しかし、赤字工事になると、例えば 5 億円の工事で 1 億円のマイナスとなった場合、原価は 6 億円になります。

このようなことで前期は失注したこともあり、際どい見積もりを入れて、低利益率工事、一部赤字工事を受注したことによって、営業利益に与える影響から見ると、結果的に原価が増えてしまったということです。

例えば、人件費や原材料価格の高騰で原価が増えたということではなく、本来取るべき工事の原価が適切にコントロールできずに、原価が少しオーバーしてしまったということになるかと思います。

質問者：前期の受注額は過去最高の 70 億円でした。今期の売上の原価率と営業利益率は、すでにある程度読めている部分があると思います。2024 年 1 月期の営業利益率は、2 年前の 2022 年 1 月期の営業利益率よりもまだ 2 ポイントぐらい低くなっていますが、低採算の受注を行ってしまった工事の売上が今期も続き、収益がまだ戻らないということでしょうか？

本田：そのようなことではありません。営業利益率はまだ低いように見えるかもしれません、それは研究開発や採用関連の費用を使うためです。粗利ベース、売上総利益ベースでは上がっていきます。

先ほどの説明に少し漏れていたため補足しますが、当社の原価は外注費がほとんどを占めています。それも結局、人件費に関連するため、人件費の高騰などは原価に影響しますが、資源高はあまり関係ありません。

目安としては、元請ではなく普通の工事の場合は粗利が 20 パーセント、元請の場合は 30 パーセントくらいだと考えています。

質問者：つまり、今期については下請が 20 パーセント、元請がプラス 10 パーセントの 30 パーセントに戻す 1 年になるということでしょうか？

本田：おっしゃるとおりです。

## 質疑応答：子会社化や資本出資の今後の活用予定について

質問者：人員計画についてです。人材費用がけっこう高くなっていますが、矢澤社が子会社化したことや、クラッソーネ社との資本提携の出資を、今後どのような分野でどのように活用していく予定なのでしょうか？ 可能な範囲で教えてください。

本田：株式会社矢澤は、アスベスト対策工事を行っている会社です。監督の会社ではなく、いわゆる職長が数多く在籍している、営業計画などを立てる会社となっています。ただ、実はこの会社も持たざる経営を行っている部分があります。

実際にアスベストを剥ぐ作業をする人たちではなく、アスベストをいかに飛散させないかを考え、風圧を変えるなどの計画を立てて工事するという強みを持っています。例えば、大型ビルでは複数の場所で工事を行いますが、それを実行する職長がいるということです。そのため、監督ではないものの、当社と同じように人で勝負している部分があり、知識や経験、ノウハウなどを活かしている会社です。

当社の人間と相互で動くかというと、もちろん強みや求められる資格などは違いますが、今は少し人員を移動させたり、交換したりしているかたちです。今後は、株式会社矢澤とベステラの両方の人員を交換しながら、その相乗効果で売上を上げていくということもあると考えています。

また、クラッソーネさまはもともと見積もりの比較サイトなどのプラットフォームを運営されていましたが、そこからどんどんと発展していき、今はAIで一軒家の見積もりなどを行っている会社です。

言えない部分も多いのですが、当社の行っている工事にもそのプラットフォームを活かすなど、考えられる部分は数多くあります。今はいろいろなアイデアを出し合いながら、話しているところです。

## 質疑応答：外注先の会社との共有について

質問者：外注先の会社では、売上を拡大するための特許工事の共有などにスムーズに取り組めるのでしょうか？

本田：外注先や協力会社さまは十分に足りています。ゼネコンなどの作る側では協力会社の確保が非常に大変なところがありますが、当社は全国各地に長くお付き合いしている会社が広くあります。

今回、当社の強みを再整理した結論として、この動員力も強みの1つであり、十分に確保できていると思っています。

## 質疑応答：中計の DX プラントソリューション売上の内訳について

司会者：「中計の DX プラントソリューション売上については、具体的にどのような内訳でしょうか？」とのご質問です。

本田：DX プラントソリューションの売上の内訳については公表していませんが、先ほどお話ししたように、既存のいわゆるプラントなどの設備を 3D で計測してモデリングする仕事や、従来どおり 3D CAD を使って設計する仕事もあります。

DX プラントソリューションで 3 億 4,700 万円とお伝えしたのは、3D 計測や 3D に関する設計の部分の売上になります。

「AUSE」ソフトの拡販とクレーン検査ロボットについては、今までまったく売上に含まれていませんでしたが、今後はこの 2 つも売上を増加させていく予定です。