

ユニーク企業の人的資本経営

～人を活かし、企業を魅せる～

「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」。企業の持つ経営資源の中で、我々中小企業が一番活かしていきたいのが「ヒト」です。一方でなかなかコントロールしづらい経営資源であるともいえるでしょう。そんな「ヒト」に焦点を当てて「人的資本」と呼び、その活用と開示を実践していくのが人的資本経営です。本連載では、他社が真似しにくいユニークな経営を実践する企業に焦点を当て、その会社の取り組みとともに、どのように従業員を捉え、活かしているのかについて取り上げていきます。

第10回

ベルテクネ株式会社

所在地 福岡県糟屋郡須恵町大字須恵1495-1
設立 1966年(創業1914年)
従業員数 119名
資本金 7,000万円
年商 29億円(’25/6期)
事業内容 精密板金加工、養殖関連機械の設計・製造、建築金物の設計・製作・施工



代表取締役社長
前田 努氏

地元工業高校を卒業後、1990年株式会社鐘川製作所(現・ベルテクネ株式会社)入社。2012年工場長就任。2014年取締役金鳳加工部事業本部長、2018年専務取締役を経て、2019年代表取締役社長に就任。趣味はゴルフ、ドライブ。



近畿大学経営学部キャリア・マネジメント学科兼
経営イノベーション研究所 准教授
松本 誠一氏

大学卒業後、経営コンサルティング会社に入社。1997年7月株式会社帝国データバンクに入社。以降、同社調査部、企画部、戦略経営本部、産業調査部に勤務。2014年4月近畿大学経営学部准教授に就任。2020年4月近畿大学経営イノベーション研究所研究員を兼務。2022年4月近畿大学クリエイティブ・デザイン研究所研究員兼務。その間、中央省庁、地方自治体、経済団体等の委員就任多数。

「社員の幸せの追求と実現」を目指す100年企業

創業100年を超える老舗メーカーが、社員が主役の会社へ生まれ変わった。きっかけは、4代目社長鐘川喜久治氏による脱・同族経営への取り組みであった。福岡県のベルテクネ株式会社は、経営情報の完全開示やスキルマップによる評価の可視化など、全員が納得感のあるガラス張りの経営で組織を変革した。彼らの「社員主体経営」はいかにして高収益と高いエンゲージメントを実現しているのか、その独自のエコシステムを見ていきたい。

2006年に社長に就任した鐘川氏は、従来の同族経営的なトップダウン方式からの脱却を図った。当時の組織には、上意下達の風土が色濃く残っており、社員が受動的な姿勢に留まっていることへの危機感が背景にあった。激変する市場環境において持続的な成長を遂げるためには、現場が自律的に判断し、行動できる組織への転換が不可欠であると判断したのである。鐘川氏は公私混同を排除するという方針を徹底し、経営情報の透明化を推進した。会社の財務状況を社員に開示し、企業活動が社員全員のものであるという意識改革を促した。これにより、社員主体経営の基盤が構築されていった。

この経営哲学を継承し、さらに発展させているのが、2019年に同社初の非同族経営者として5代目社長に就任した前田努氏である。プロパー社員として現場の実務に精通した前田氏は、2025年度の経営方針として「全員主役」を掲げている。これは、組織の階層構造を維持しつつも、各社員がそれぞれの役割においてリーダーシップを発揮できる環境整備を目指すものである。前田社長自身、現場責任者時代に技能検定取得に率先して取り組むなど、実力主義と主体性を重んじる姿勢を示してきた。同社における人的資本経営とは、社員の管理ではなく、個々の潜在能力の最大化を目的としている。

ベルテクネが掲げる経営目的は「社員の幸せの追求と実現」である。多くの企業が顧客満足や株主利益を第一義とする

中で、同社は社員の幸福を最上位概念に置く。これは社員の幸福こそが、高品質な製品・サービスの提供につながるという合理的な判断に基づくものである。ここでの「幸せ」とは、単なる処遇の良さに留まらず、心身の健康、自己成長、そして社会的貢献の実感を含む包括的な概念である。利益が出たから社員に還元するのではなく、社員の幸福を追求した結果として利益が創出されるという因果関係を明確に定義している点が、同社の経営モデルの特徴である。

この経営目的を持続可能にしているのが、相互補完関係にある3つの事業部による安定した収益基盤である。

第1に、売上の約5割を占める金属加工事業部である。多品種小ロットかつ高付加価値な特注品を得意とし、顧客の設計段階から入り込む提案型営業を展開することで、顧客の製品開発パートナーとしての地位を確立している。また、熟練工の技術とITによる生産管理システムの融合により、毎月約5万点もの受注を獲得している。その85%が仕様の異なる特注品であり、高い参入障壁により競争優位性を確立している。単なる下請けではなく、設計変更によるコストダウンや品質向上を提案できる技術力こそが、顧客との強固な信頼関係の源泉となっている。

第2に、国内シェア8割を有する水産機械事業部である。過酷な海洋環境にも耐える高い耐久性と、現場の要望に応える柔軟な設計対応により、圧倒的な信頼とシェアを獲得している。この事業部では、全国の生産者とのネットワークが資産となっている。現場の声を吸い上げ、即座に

製品改良に反映させるサイクルスピードは他社の追随を許さない。

第3に、建築事業部である。金属加工で培った精密技術を活かし、設計・施工を一貫して手がけている。ゼネコンからの直接受注にこだわり、短納期・高品質を実現することで、地域のランドマークとなる商業施設や公共施設の建設などにも携わっている。

これら3つの事業は、技術やノウハウを相互に共有・活用することでシナジーを生み出している。特定の市場環境の変化によるリスクを分散し、安定した収益構造を構築している。その結果として、社員の幸せへの投資原資を継続的に確保している。加えて、同社は地域の協力工場とも強固なパートナーシップを築いている。自社だけで抱え込まず、地域の技術力を結集するハブとしての役割を果たすことで、地域産業全体の活性化にも貢献している点は見逃せない。

モノづくりとヒトづくりへのこだわり

ベルテクネでは、「Think Try(シンク・トライ)」を行動指針として掲げている。常に考え、まず実行するというこの指針は、失敗を恐れずに挑戦する企業風土の根幹を成している。社員が自ら考え行動した結果が会社の成果に直結するという認識が共有されており、月間5万点の特注品生産や独自性の高い製品開発を支える原動力となっている。

組織の透明性と健全性を担保する独自の仕組みとして、「経営チェックシート」が運用されている。2007年から導入されたこの制度は、全社員が無記名で社長及び経営幹部を評価するものである。経営層への評価を可視化することで、独善的な経営に陥ることを防ぎ、社員との信頼関係を構築することを目的としている。評価項目は経営方針の浸透度やリーダーシップの発揮など多岐にわたり、集計された評価結果とコメントは全社員に公開される。経営層はこれに対する真摯な受け止めと具体的な改善策を全社に向けて発表す

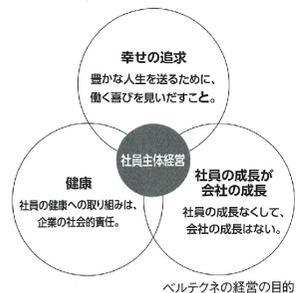
る。情報の非対称性を解消し、経営層自らが襟を正す姿勢を示すことで、組織内の心理的安全性が確保され、言いたいことがいえる健全な風土が維持されている。

また、ミドルマネジメント層の選出においても、透明性と納得感を重視したプロセスが採用されている。立候補や同僚からのフィードバックを取り入れるなど、現場の意向を反映した選任方法を運用することで、新任リーダーがチームの信頼を得てマネジメントを開始できる土壌を作っている。これにより、リーダーとメンバーの間に一体感が生まれ、組織運営の円滑化が図られている。加えて、幹部適正チェックによる多面評価も実施されており、管理職のマネジメント能力を継続的にモニタリングし、向上させる仕組みが整えられている。上司が部下を評価する一方的な関係ではなく、相互に高め合う関係性が構築されている点は、同社の組織力の強さの一端を示している。

経営への参画意識を高める施策として、取締役会オプザープ制度も特筆すべき取り組みである。パート社員を含む全社員が輪番制で取締役会に同席し、経営の意思決定プロセスを直接見学する。ここでは、日々の経営判断や将来の事業構想といった重要事項がリアルタイムで議論されている。これにより、現場の社員は自らの業務が経営数値や全社方針とどのように連動しているかを具体的に理解することが可能となる。経営は一部の幹部だけの仕事ではないという意識が末端まで浸透し、情報のオープン化は、社員の経営リテラシー向上と組織全体の方針浸透を加速させる効果をもたらしている。毎年社員だけでなく関係先を招いて開催される経営計画発表会においても、こうした経営



経営計画発表会



情報の共有が徹底されており、全社員が同じ方向を向いて進むための一体感が醸成されている。

働きやすさと一体感を支える仕組みづくり

ベルテクネにおいて、健康経営は企業の社会的責任のみならず、経営戦略の重要課題として位置づけられている。社員の心身の健康は、生産性向上と組織活性化の基盤であるとの認識のもと、定期健康診断やストレスチェック、産業医との連携といった基本的な健康管理体制に加え、社員のウェルビーイングを高める独自の制度設計がきめ細やかに行われている。

社員の幸せを支える基盤として、手当や資格支援といった人事施策の充実が目を見張るものがある。その一つが有給休暇制度である。労働基準法上2年で消費する有給休暇を積み立て、大病や介護などの緊急時に利用可能にするセーフティネットとなっており、実際に利用者が職場復帰した事例もある。その他、禁煙外来受診補助や禁煙成功者への食事券贈呈といった健康促進策や、業務で使用する眼鏡へのブルーライトカット補助、自己啓発を支援する図書補助に至るまで、社員の健康と成長を多角的にサポートするメニューが揃っている。また、家族を持つ社員への配慮として家族手当や子ども手当も手厚く設定されており、ライフステージが変わっても安心して働き続けられる環境が整っている。資格取得支援においても、受験料の全額負担に加え、取得後の資格手当支給や合格祝い金の贈呈など、社員の努力が報われる仕組みが構築されている。このような制度の充実が、会社は社員の生活と成長を全力で支援するという強力なメッセージとなり、社員の帰属意識とモチベーションを高める重要なカルチャーとして定着している。

また、同社独自のユニークな福利厚生制度として社長車の休日貸出制度がある。社長が使用する車両を、休日に社員へ無料で貸し出す制度である。ETCカードの利用料補助まで付くこの制度を利用

し、社員が家族とのレジャーや記念日のドライブなどに活用している。これは、社員のエンゲージメント向上のみならず、その家族を含めたベルテクネ・ファンを増やす施策として機能している。社員の家族が会社に対して好印象を持つことは、社員が業務に専念する上での精神的な支柱となり、間接的に生産性向上にも寄与している。その結果、毎年実施される福利厚生に関する社員アンケートでは、福利厚生の満足度が5点満点中4.39点と非常に高い水準を誇っており、社員のための快適な職場環境整備が促進されているといえる。

同社では、制度面だけでなく組織文化の醸成にも注力している。社員の幸せの追求と実現という目的のもと、部門を超えたコミュニケーションを促進するためのレクリエーション活動が実施されている。その一環としてボウリング大会や地引網、地域のマラソン大会への参加といったイベントが開催されており、業務外での交流機会を通じて、社員間の相互理解と信頼関係の構築が図られている。普段の業務では接点の少ない部署の社員同士が交流することで、社内のネットワークが強化され、業務上の連携がスムーズになるという副次効果も生まれている。こうした活動は、組織の一体感を高め、業務における円滑な連携やチームワークの向上に資する投資として捉えられるだろう。

充実した人材育成制度と能力の可視化

製造業である同社の競争力の源泉は、現場の技術力にある。個人の経験や勘に依存しがちな技能伝承をシステム化し、組織知へと昇華させるため、同社では技

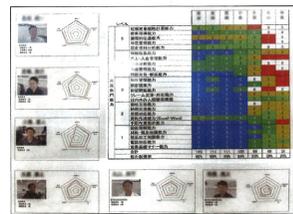


地引網

術検定受験資格制度が導入されている。会社が費用を全額負担し、国家検定の取得を推奨することで、技術レベルの可視化と標準化を図っている。また、資格取得は一時金として反映されるだけでなく、評価と連動している。例えば、前田社長自身が技能検定に挑戦、制度適用第一号として合格しており、社員の能力開発意欲を刺激している。現在では多くの社員が特級・1級・2級といった技能士の資格を有し、これが顧客に対する技術力の証明となっている。

また、社員のスキル管理には力量マップが活用されている。各社員の保有資格や習熟度を一覧化し、可視化するツールとして社内に掲示されている。このマップにより、誰がどの機械を操作でき、どのレベルの加工が可能であるかを把握できるようになっている。力量マップの運用により、個人のスキルレベルが客観的に把握できるため、公正な評価や適切な人員配置が可能となる。社員にとっては、次に習得すべきスキルが明確になり、キャリア形成の指針となる。組織としては、技術的な強みと弱みを把握し、戦略的な人材育成計画の策定に役立てている。これは、属人化のリスクを回避し、組織全体の技術レベルを底上げする人的資本情報の可視化という観点からも先進的な取り組みといえる。

技術面に加え、同社が最も注力しているのが経営マインドの醸成である。その柱となるのが、4代目の鐘川氏の時代から継続的に行われている決算説明会である。ここでは、社員に対して決算書が全面的に開示される。特筆すべきは、単に数字を見せるだけでなく、決算書の見方がわからない社員のために、経営者自らが講



社員の力量マップ

師となって読み方を教えるとともに、自社が現在どのような経営状態にあるかをともに考える機会を設けている点である。同社は以前から成長し発展する会社の共通要因として「会社の経営情報を社員に公開できる経営」を挙げており、数値面でも経営の透明化を徹底してきた。加えて、「社長にはいけない資質の人」の項目では、筆頭に「決算書を読めない人」を挙げ、全員が自社の経営数値を理解し、かつ意識を持つことで、全社員が経営に参画する会社を実現している。

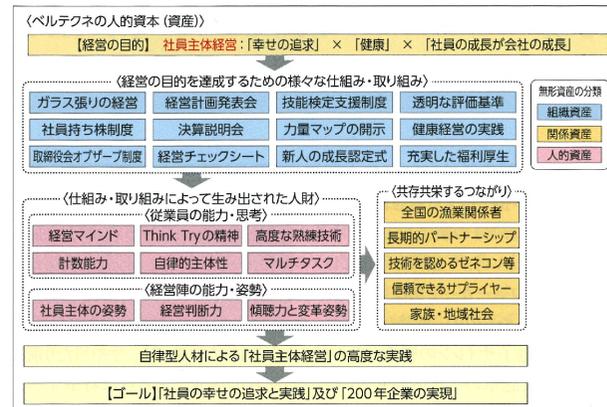
以前よりITシステムによる原価計算の自動化・可視化により、現場社員は製品ごとの利益率を把握できるようになっている。ただこの決算説明会を通じて、それが会社全体の財務にどう影響するかを自分ごととして理解できるようになる。利益剰余金の意味や、設備投資の必要性、内部留保の重要性などを学ぶことで、経営者と同じ視点で会社の未来を語る人材が育っている。経営状態が可視化されることで参画意識が高まり、経営層への賞与の配分についてもともに考えることができる。高い視座を持った社員が育成されている。上場企業であってもここまで徹底した情報開示と教育を行う例は極めて稀であり、これがベルテクネの社員主体経営を支える強力な強みとなっている。

また、新入社員に対しては、入社1年後の節目に成長認定式を実施している。1年間の業務を通じた成果や学びを上司や先輩社員が承認する場である。この取り組みは、新入社員の組織社会化を促進するとともに、社員の成長を称賛する企業文化を醸成する機能を果たしている。承認発表をする先輩社員にとっても、初心に戻れる機会となり、組織全体に学びと成



決算説明会で解説を行う経営陣

(図表1)ベルテクネの人的資本連鎖図



長を尊ぶ空気が満ちる。相互の承認と称賛の文化は、組織のエンゲージメントを高める重要な要素となっている。

資本参加で体現する真の社員主体経営

ベルテクネにおける社員主体経営は、意識改革や制度設計に留まらず、資本政策においても具現化されている。その中核となるのが社員持株制度の拡充である。具体的には社員が会社の株式を保有することで経営への参画意識を実質的なものにすると同時に、生み出された利益を配当として還元する仕組みを整えた。現在、発行済み株式の約3分の1を社員持株会が保有しており、社員が株主としての地位を有している。

さらに、2025年8月には資本構成における歴史的な転換が行われた。2019年に社長を退任し会長職にあった鐘川喜久治氏が監査役に就任すると同時に、自身が保有していた株式を社員持株会へ売却したのである。これは、創業家による所有と経営の分離を体現するものであり、会社が特定の個人の所有物ではなく、社員全員のものであるという理念を資本構成上も完成させたことを意味する。非同族経営者への承継と資本の開放により、ベルテクネは永続的な組織としてのガバナンス体制を確立したのである。

訪問を終えて～社員の幸せを追求する会社～

ベルテクネでは、前社長時代より自社が発展し続けるためには社員を会社の財産と考える経営が不可欠であると考え、様々な施策を実践してきた。「財産」と「資本」という言葉は異なるものの、同社では財産である人に対して積極的に投資を行い続けてきたといえる。このことから、同社の人的資本経営は、単なる流行の概念ではなく、企業の持続的成長を支える実利的な経営システムであることを示している。特に同社の特異性は、社員の幸せという定性的な目的を、論理的な制度と仕組みによって定量的な成果(高収益、高シェア、技術力)へと昇華させている点にある。

ベルテクネの強さは、これら要素が分断されることなく、一貫した経営意思のもとで有機的に結合している点にある。人的資本の最大化こそが最強の組織をつくるという同社の実証は、次世代の企業経営における重要な示唆を与えている。同社の姿勢、取り組みを示したのが、図表1である。

ベルテクネが示す社員の幸せと利益の好循環は、混迷する時代において日本企業が目指すべき一つの解である。人を信じ、可能性を拓く経営こそが、永続する企業の条件なのだ。同社の未来は、主体的に輝く社員たちの笑顔とともに、これから力強く切り拓かれていくに違いない。