

【新春インタビュー】

自律した組織への「変化」を創出
エンビプロ・ホールディングス 代表取締役 佐野 文勝氏に聞く

金属リサイクル上場企業のエンビプロ・ホールディングス(本社＝静岡県富士宮市)の代表取締役社長に、9月25日付で佐野文勝氏が就任した。エコノコル(本社＝静岡県富士宮市)をはじめ11社の子会社を持つ同社では、資源循環事業を軸に様々な事業を展開している。「持続可能な社会実現の一翼を担う」べく、サキユラーエコノミーをリードするための挑戦を続ける同社の社長に就任した想いや今後の展望を聞いた。

【令和7年11月5日取材】

「変える」ではなく「変わる」

次代を担う人材育成

代表取締役社長に就任した心境について。

佐野 当社の変革期における重要な決定を受け、あらためて身が引き締まる思いだ。

代表取締役社長の就任から約2カ月、ホールディングスの運営は子会社とは異なる新しい挑戦であり、日々学びを深めている。これまで43年間に子会社のエコノコルに従事し、同社社長の経営を担ってきたが、今はグループ全体の未来を見据

え、幅広い事業に目を向けている。

当社は金属資源循環のエコノコルのほか、金属原料のトレーディングを行うNEWSCONや物流代行サービスを行うサイテラス、環境経営コンサルティングを行うプライトイノベーションや工業ゴムの製品の製造販売を行う日東化工、障がい福祉事業のアストコ、リチウムイオン電池リサイクルのVOLT-Aと様々な事業を展開しており、

その強みをさらに伸ばしていきたい。

代表取締役社長交代の経緯は。

佐野 成長のための前向きな一歩として世代交代するためだ。当社は成長可能性に満ちた変革期にあり、新たな視点で経営をしていくことが求められている。次代を担う人材育成は私の重要な使命のひとつであり、未来に向けて強い組織を築いていきたい。

組織としてのテーマ

も一新した。

佐野 「サキユラーエコノミーをリードする」という事業コンセプトは今後も継承していく。より強固な経営基盤を構築するため、今必要なのは「稼ぐ力」の強化だ。高収益事業を確立し、その成果を従業員へ還元、設備投資、より高度な資源循環の技術開発に充当していく。

社長就任にあたり、当社では今期「変わる」をテーマに掲げた。これまでは経営陣がトップダウンで「変える」ことを主導してきたが、後継者育成の観点からもこれを続けるわけにはいかない。社長として利益責任と舵取りを担う点が変わらないが、個々の従業員が既存の延長戦にとどまらない発想で計画・実行する、つまり「変わる」機会を創出し、「創発的能力を備えた自律した個人の規

律ある集団」を目指す。

すでに従業員の個別教育や幹部候補生の教育の仕組みづくりに着手しており、従業員一人ひとりの主体性と創造性を最大限に引き出し、新たな企業価値向上につなげていく。これによって、次代を担う各子会社の社長を育成していきたい。

ただし、企業理念という根幹は決して変えない。当社では企業理念を壁に掲げただけのものにするのではなく、会議の前や朝礼に唱和している。当社が最も大切にしている価値観であり、DNAである企業理念を日々全社員に共有することで、各子会社や従業員の進む方向が多少ずれてしまっても自然とゴールは同じになるだろう。その観点からいえば、方向性の大きな食い違いはないだろうという安心感がある。

上場企業の社長とし

て、従業員との接し方について意識していることは。

佐野 私の発言は重く受け止められるので、会議では一方的に話すのではなく従業員から意見を引き出すよう心掛けていく。情報面では業績から些細なことまですべてオープンに共有しており、上場による透明性の向上は社内にもいい影響を与えている。

前社長でもある会長との役割分担は

佐野 これまでは会長と阿吽の呼吸でやっていた。現在会長は、当社の得意分野である選別技術の見直しのため、エコノコルの現場に頻繁に顔を出している。全体のは会長に一任し、私はホールディングスの運営に注力すると役割をわけている。

リサイクルの機運高まる 焼却灰からの金銀滓回収事業

―重要戦略事業として、
焼却灰からの金銀滓回収
事業、リチウムイオン電
池リサイクル事業、ポリ
マーサーキュラーエコノ
ミー事業の 3 つを挙げて
いる。直近で注力してい
る事業は。

佐野 特に力をいれて
チャレンジしているのは
焼却灰等の未利用資源か
らの金銀滓回収事業だ。
資源価格の変動や外部環
境に影響されにくく利益
率の高い事業として、当
社の大きな柱となるだろ
う。灰から利益を生み出
すため、社内では「花咲
かプロジェクト」と呼ん
でいる。

日本では主灰が年間 3
80 万トンほど捨てられて
いる。そこから飛灰を除
くと大体 350 万トンだが、
そこにトンあたり 0・5
〜 1・5 グラムの金があ
るだろうと推測されてい
る。これを毎年埋め立て
たり、セメント原料にす
るのは非常にもったいな
い。そこで、有価性の高
いものを当社が選別し、
自治体から購入するス
キームだ。我々の強みの
一つである高い選別技術
で可能となる。本来廃棄
予定であるものを我々が
回収するため、自治体
にとっても埋め立て数量が
減るといったメリットが
ある。

また、主灰の中に含ま
れる落じん灰には鉛や亜
鉛といった重金属も含ま

れているが、それらをあ
らかじめ回収すると主灰
が成分的に処分しやす
くなる。最近自治体も積
極的に落じん灰の回収コ
ンベアを後付けしたり、
入れ替え時に設計書にい
れてもらえるようになって
きた。また、3R (リデュ
ース、リユース、リサイ
クル) を促進する資源有効
利用促進法も改正され、

多様な資源に付加価値 強みを発展させ企業価値向上

―今後の業界の見通し
は。

佐野 鉄スクラップ業
界は、相場が高い状態で
あれば、一定の利益水準
は維持するだろう。しか
し、海外のプレイヤーの
参入により、国内の
ディーラーは苦戦を強い
られている。ただ、サー
キュラーエコノミーやグ
リーンステールといった
動きが強まれば、海外の
プレイヤーは参入しづら
くなるだろう。

PCR 材については、
消費者まで渡ったものも
さらに回収してリサイク
ルしようという動きが出
ている。リチウムイオン
電池等は、自治体が回収
する法律が制定される動
きがある。今後そうし
たりサイクルの流れは進
んでいくはずだ。
日本国内は人口が減り、

リサイクルの機運も高
まっている。
現在当社は全国都市清
掃会議で論文発表をする
などして普及活動を進め
ている。つまりこれは資
源を再生し、自治体とど
もに循環型社会を推進す
る取り組みだ。未利用資
源を社会に戻すことで
サーキュラーエコノミー
をリードし、全国でリサ
イクルの輪を広げたいと
考えている。「焼却灰は
地上資源が濃縮された
日々再生産される金鉱
脈」という考えが浸透す

廃棄物の発生物が減り、
扱い数量が減っている。
これに加え、物価の高騰
や人材不足の波が押し寄
せている。これらに対応
すべく、鉄スクラップ業
界も、将来何をどのよう
にするかを考えなければ
ならないフェーズにある
と考える。近い将来、高
炉メーカーは電気炉の新
設や増設予定で、必然的
に上級スクラップが必要
になり、新断や HS では
賄えなくなる。それらを
補うためにシュレッダー
で製品の付加価値を上げ
ていくことになるだろう。
このような変革なくして
企業の持続的成長はない。
また、後継者不足も課
題として挙げられている。
後継者がおらず廃業や会
社の売却をするディー
ラーも増えてくるだろう。
業界としてもこれは守っ

よう精進する。
―強みの一つは高い選
別能力とあったが、なぜ
選別能力を高めようとし
たのか。

佐野 きっかけはシュ
レッダーを導入したこと
だろう。導入当時は自動
車のリサイクル法も出来
る前で、他のディーラー
の多くはシュレッダーを
やめている頃だった。
シュレッダーのダストの
捨て場もないため、シュ
レッダーのダストをいか
に減らすから始まった
ダストの一部を RPF で

ていかなければならない。
―発生物の減少や人材
不足の問題にどのように
対応していくか。

佐野 当社は鉄スク
ラップだけをターゲット
にせず、廃棄物として処
理されている多様な資源
に付加価値をつけるビジ
ネスで強みを発揮する。
複合的な事業を展開して
いる点は我々の強みであ
り、今後もこの強みを発
展させながら企業価値を
高めていく。
人材確保にも積極的
に取り組む。2 年で計 4 万



燃料化し、非鉄の混じっ
た残渣物をあるってダス
トを軽くし、ふるった残
渣から金銀滓を回収しよ
う、と試行錯誤してい
うちに、選別能力が高
まった。

上：落じん灰
下：回収した金銀等の
貴金属濃縮滓

佐野 文勝氏 経歴

- | | |
|-------|-----------------------------------|
| 1981年 | 後藤商店 (現ゴトウ) に入社 |
| 1983年 | 佐野マルカ商店 (現：エコネコル) に入社 |
| 1995年 | 同社取締役役に就任。リサイクル事業全般を取り仕切る |
| 2000年 | 富士エコサイクルの取締役役に就任。家電リサイクル事業立ち上げに従事 |
| 2004年 | 佐野マルカにおいて常務取締役貿易事業部長に就任。 |
| 2008年 | クロダリサイクルの代表取締役役に就任。 |
| 2010年 | エンビプロ・ホールディングス常務取締役役に就任。 |
| 2012年 | エコネコル代表取締役役に就任。 |
| 2020年 | エンビプロ・ホールディングス専務取締役役に就任。 |
| 2023年 | 同社取締役役副社長に就任。 |
| 2025年 | 同社代表取締役社長に就任。 |

・趣味は海釣り。座右の銘は「過去と他人は変えられない。変わるの自分と未来。」

円給与のベースアップを
して待遇を改善、これは
今後も継続していくつも
りだ。また、次代の人材
育成のために人事戦略会
議を設置し教育を開始し
た。RPF 工業会を通じ
て RPF の生産について
は外国人の技能実習生を
7 名採用した。鉄スク
ラップ業界としても、外
国人技能実習生の受け入
れを考えてはどうかと思
う。
また、AI で人手を賄
う部分も今後増えていく
だろう。今後さらに普及
していく。
し、企業として取り入れ
るようになれば、間接部
門の人手不足はある程度
解消されることになるは
ずだ。ただ、直接部門に
関しては、この先も人が
必要になってくる。採用
活動の強化は、今後も引
き続き実施し、AI の活
用や教育制度の充実で働
きやすい環境を整えてい
く。そして、自律した組
織として挑戦を続け、
サーキュラーエコノミー
の事例を増やし、持続可
能社会実現の一翼を担っ
ていく。