

# CHANGE to ADVANCE

トップメッセージ

## TOP MESSAGE

単年度の着実な積み上げがもたらす  
「稼ぐ力」と資源循環の新たな地平



### 社会的使命の拡大に向け 新たな成長ステージへ

この度、代表取締役社長に就任した佐野文勝です。64歳での新たな船出となりますが、資源循環という社会的使命を果たすべく、強い意志を持って、より強固な経営基盤を構築します。そのために必要なのは「稼ぐ力」の徹底的な強化です。高収益事業を確立し、その成果を従業員への還元、

設備投資、そして、より高度な資源循環技術の開発に充當していきます。

### 単年度集中型経営へと転換し 市場変動性に適応する

私は社長就任にあたり、大きな決断をしました。それは、中期経営計画の廃止です。金相場が1日で2000円も動き、

鉄スクラップ価格が乱高下を繰り返す。こうした環境下で5年先を正確に予測するのは不可能に近いことです。ならばむしろ単年度の目標に全力集中し、足元から着実に業績を積み上げていくべきではないか。スタンダード市場に市場変更した今だからこそ、原点に立ち返り、本質的な経営に専念できるのではないかと判断しました。

ただし、中長期的な財務目標として、現在約7.0%のROEを着実に引き上げ、中期で10%、長期で15%を達成し、収益力のある企業体質へと変革していくことを目指します。



## 「変える」から「変わる」へ 自律を促す組織改革

私たちが今期掲げた経営テーマは「変わる」です。当社ではこれまで前社長のもと「自律した個人の規律ある集団」を目指し、社員の主体性を育んできました。市場が複雑化し、変化が加速する状況下においては、この取り組みをさらに推し進める必要があります。現場で即断即決できる組織でなければ、機会損失は拡大する一方です。そのため、社員一人ひとりが経営者の視点を持ち、自ら判断し行動する。こうした自律的な組織への転換なくして、これから競争は勝ち抜けません。前社長が築いた経営基盤を土台に、社員が判断力と実行力を発揮できる体制を築く。これが私に課せられた役割だと認識しています。

ただし、企業理念という根幹は決して変えません。目指す方向が一致していれば、多少の逸脱は修正可能です。社員の皆さんに「変わってください」と要求するのではなく、「変わる機会」を提供していく。自由に考え、行動できる人材を増やすことが組織の活力につながります。これこそが私の考える組織改革です。

## 高度選別技術の強みと 戦略的な自治体連携による 事業拡大

私たちの競争力の源泉は、多様な複合物から单一素材を作り出す高度選別技術です。長年培ってきた技術・ノウハウ・エンジニアリング機能を組み合わせ、廃棄物を価値ある資源へと転換しています。この高度選別技術の延長線上に生まれたのが焼却灰からの金銀滓回収事業であり、国内でも先駆的な取り組みとして、着実に実績を積み重ねています。

ただし、事業展開には制度面での課題もあります。特に落じん灰という焼却炉の火格子の隙間から落ちる重たい灰を選別した後の廃棄物について、ある自治体は産業廃棄物、別の自治体は一般廃棄物と判断するなど、法規制の解釈が統一されていません。こうした状況に対し、私たちはターゲットとする焼却炉を保有している自治体との連携を複数箇所で進めています。そのうちの一つでも良い事例を作ることができれば、それを横展開することで事業の拡大が可能になると考えています。

また、物流機器メーカーとのトレーサビリティ実証事業への参画など、資源循環の透明性を高める取り組みも進めています。こうした実証を通じて、技術の社会実装を着実に進め、循環型社会の実現に貢献していく考えです。

## アルムナイ採用※という逆転の発想 次代リーダーの育成にも注力

今後10年間は、AIやロボットが本格導入されるまでの移行期として、人材不足との厳しい戦いが続きます。

最近注目しているのが、アルムナイ採用です。当社には退職者の復職を温かく迎え入れる風土があり、すでに十数名が復帰しています。外部で身につけた技術を即戦力として発揮でき、しかも他社での勤務経験を経て当社の価値を改めて理解し、定着率も高まります。

しかし、これだけでは根本的な解決になりません。真の解決策は事業の高収益化にあります。焼却灰事業のような高利益率事業を複数確立し、その成果を確実に従業員に還元する。それが私の考える本質的な人材戦略です。各事業の利益率を高め、その成果を社員にしっかりと還元する。働きがいのある職場環境を整え、判断力を発揮できる仕事を増やす。こうした好循環を生み出すことで、優秀な人材は自然と集まってくるでしょう。

※一度自社を退職した元社員(アルムナイ)を再雇用する採用制度

さらに、私は社長になったばかりではあります  
が、次代のリーダーを育成することも重要なミッ  
ションだと位置づけています。そのために、先般も  
グループ全体で面談を実施しました。推薦と自己  
申告により候補者を選定し、育てていく考えです。

## サーキュラーエコノミーの リーディングカンパニーとして

エンビプログループの成長は、そのまま社会貢  
献につながります。事業を拡大すればするほど、資  
源循環が進み、サーキュラーエコノミーが実現す  
る。それが私たちの目指す姿です。

そして、この社会的使命をより大きな規模で実  
現していくために必要なのが「稼ぐ力」です。高収  
益事業を確立し、その成果を従業員への還元、設  
備投資、そしてより高度な資源循環技術の開発に  
充当していきます。

重要戦略事業を軸に、単年度の着実な積み上げ  
と、自ら「変わる」組織の力が加われば、プライム再  
上場への道筋が見えてきます。新たな体制のもと、  
サーキュラーエコノミーのリーディングカンパニー  
として、私たちはこれからもステークホルダーの皆  
様と共に果敢な挑戦を続けてまいります。

株式会社エンビプロ・ホールディングス  
代表取締役社長 佐野 文勝

