

## 会長×社長 特別対談

# 変わる決意と 不変の理念

株式会社エンビプロ・ホールディングス  
取締役会長 佐野 富和

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

## 循環型社会の 未来を拓く経営戦略

### なぜ今、社長交代なのかー。50年の節目に決断した世代継承の真意

ー2025年9月25日をもって、佐野富和会長から佐野文勝社長へ、代表取締役社長が引き継がれました。最初に、会長が退任を決めた背景について教えてください。

**佐野富和会長(以下、会長)** 私がこの業界に入って50年、先代の父が亡くなってから40年という大きな節目を迎えました。73歳という年齢もありますが、それ以上に重要なのは、上場企業として次世代への承継を明確に示す責任があるということです。10年、20年先の長期ビジョンを心の底から描ける世代に託すべき

時期だと判断しました。

**佐野文勝社長(以下、社長)** 私は、指名・報酬委員会の少し前に兄から社長就任の話を聞きました。急な話で少し驚きましたが、これまで副社長として経営の中枢に携わってきた経験から、いずれこの日が来ることは覚悟していました。8月の決算発表、9月の株主総会を経て、責任の重さを実感しています。会社を継承し、さらに大きく発展させていくという使命は、これまでずっと兄と共有してきました。貿易部門の確立や、グループ内の事業会社の経営といったこれまでの実績と、兄から学んだ経営哲学



を活かして、新たな時代のエンビプログループを築いていく決意です。

—会長は、なぜ弟の文勝氏を後継者に選ばれたのですか？

**会長** 当社には他にも能力のある人材が複数いますが、オーナーシップと40年の経験を持つ弟が中心軸になることで、組織全体のコンセンサスが得られやすいだろうと考えました。また、社長人事については、当社の中興の祖ともいえるべき当時顧問の李興宰氏にも相談したんですが、「文勝さんしかいないでしょう」と背中を押してもらえたのも決め手になりました。弟と私は年齢が9歳離れているので、これまで常に私を尊重し、支えてきてくれた点も大きかったと思います。

## 4つの転機が築いた強固な経営基盤 明確な役割分担が功を奏した兄弟経営

—会長は40年の経営の中で、どのような転機がありましたか？

**会長** 第一の転機は、22歳の時でした。第二次石油ショックの最中、父が心筋梗塞で倒れ、会社も危機的な状況が半年以上続きました。それ以来、経営の当事者として100%責任を負う覚悟を持ち続けてきたことが、私自身の成長につながりました。

第二の転機は、大手自動車メーカーの製造工場との取引開始です。当時の当社は零細企業でしたが、大企業との取引を実現できたことが経営基盤の確立につながりました。

第三の転機は、父が亡くなって3年後、従兄弟が社員を連れて独立し、顧客の80%を失った時でした。当時は本当に大変でしたが、兄弟が結束し、苦しみも喜びも共有して困難を乗り越えた日々は、今となっては宝物のように大切な時間です。

そして第四の転機が、1992年、39歳の時に李興宰氏と出会ったことです。李氏の先見性により、私たちは単なるスクラップ業から循環型社会に貢献する企業へと事業モデルを転換することができました。そ

の後、リサイクルに関する様々な法律が整備され、それが追い風となって事業が急速に拡大していったんです。

**社長** 李氏との出会いは私にとっても大きな転機でした。私は兄の勧めで韓国に渡り、約4年間にわたって李氏のもとで貿易を徹底的に学んだんです。今から思えば、その経験が私のターニングポイントになりました。李氏から学んだのは貿易のスキルだけでなく、国際的な視点でリサイクルビジネスを捉えることの重要性でした。彼の指南がなかったら、今のエンビプログループの国際展開はなかったと思います。

—これまでを振り返り、成長の原動力となったのは何だと思われますか？

**会長** 私は子供の頃から親がスクラップ業に就いていたことに対するコンプレックスを持っていたので、いつかこの事業を世の中に認めてもらいたいという強い想いがありました。要は、父と母に喜んでもらいたかったんです。そして、喜ばせたい対象を広げていけばいくほど応援団が増えて、会社もそれとともに成長していきました。

**社長** 株式上場も、世の中にこの事業を認めてもらうための一つの手段でしたね。この業界の胡散臭いイメージを払拭し、社会的信用を得ようという狙いがあったんです。その結果、今では新卒の大学生たちが「社会に貢献したい」と言って入社してくれるようになり、大手企業との取引も格段に増えました。

—兄弟経営がうまくいった秘訣は何でしょうか？

**会長** 役割分担を明確にしたことかな。私は工場の設備投資やレイアウト、生産技術を担当し、弟は貿易部門を担当。売上の7割を貿易が、利益の7割を工場が占めるという形で、お互いが自立して、バランス良く会社を支えてきました。

**社長** 実は、私は日曜大工が好きだったので、本当はテレビや舞台の裏方的な仕事に就きたかったんですよ(笑)。

**会長** それは初耳だな。だから会社でも裏方を頑張ってくれていたんだね。

**社長** 父の頭の中では、兄は鉄スクラップ、私は非鉄系を担っていくという構想があったようです。若い頃、千葉の非鉄専門問屋で2年間働き、金属の知識の基礎をみっちり習得しました。

**会長** 弟の非鉄に関する豊富な専門知識と、李氏のもとで貿易を学んだ経験から、安心して貿易部門を任せることができました。このように、役割分担がしっかりしていたからこそ、それぞれが責任を持って事業を推進できた。この体制が40年間機能してきたことが、兄弟経営の成功の最大要因だと思います。

## 稼ぐ力で切り拓く 新たな資源循環ビジネス 「待つ」リーダーシップが育む 強い組織への変革

—社長からみて、会長はどのような経営者ですか？

**社長** 会長はとにかく現場が好きで、これまでも頻繁に現場を訪れては、生産ラインなどのことで色々と意見を言っていました。会長に就任後はますます頻繁に現場に顔を出すようになり、いつも工場から会長の大きな声が聞こえてきます。

**会長** いや、それほどでもないよ。でも確かに、寝ても覚めても生産ラインのことを考えていますね。当社は業界で最も独自性の高い生産ラインを持っているという自負があります。その延長線上に焼却灰の中から金を回収する事業が展開していったんです。

**社長** 兄の現場に対する執念というか、コアとなる機械の組み合わせを工夫して生産性や品質を向上させることにこだわり続けてきた姿勢は、本当に尊敬できますね。それに、

会長は自宅に戻ってもずっとパソコンを開いていて、各グループ会社の社員に詳細にわたってメッセージを送っているんですよ。私は社員に任せるタイプなので、そこまではしませんが、そういうきめ細やかさも素晴らしいなと感じています。

**会長** 私はどちらかというとトップダウン型のリーダーシップで、バランス感覚は保ちながらもスピード感を持って進めていくタイプ。それに対して弟は、ずっとナンバー2でやってきたからか、「待ち」の構えで社員が自主的に行動できるように段取りをするのが非常に得意なんです。これからのリーダーのあり方としては、この「待つ力」が非常に重要だと思いますね。「待つ力」とは、社員が自ら意見を述べるのを待つ、社員の成長を待つといった能力のことです。それは私のやり方とは異なりますが、私の真似はしなくていい。社長が自分の人生観をベースに、生きる道筋の延長線上にあるリーダーシップをとことん発揮してもらいたいと思っています。そして、社長が「待つ力」を発揮していく中で、私は少し離れた距離からグループ全体を俯瞰しながら、その隙間を埋めていく役割を担っていきたいと思っています。

**社長** まだまだやる気満々ですね(笑)。私はこれまで事業

会社の社長を務めた経験はありますが、ホールディングスの社長職は初めての経験なので、これからも会長のサジェスチョンを大いに期待しています。

—会長が考える今後のグループの展望についてお聞かせください。

**会長** 今後は、10年から15年のスパンで、3つの重要戦略事業を推進していくことになると思います。その筆頭に挙げられるのが、焼却灰からの金銀滓回収事業。つまり、自治体から無償で焼却灰を譲り受け、選別後に得られた利益の一部を還元するビジネスモデルです。日本で発生する年間400万トンの焼却灰には、1トンあたり約1グラムの金が含まれています。金鉱山では1トンあたり3.3グラムが世界平均ですから、焼却灰も立派な「都市鉱山」なんですよ。

**社長** それを全部回収すれば4トン、金相場が1グラム2万円まで上がった今なら800億円の価値になりますからね。

**会長** そうです。自治体は処理費用が削減でき、我々は原料を確保でき、国は資源安全保障が強化される。まさに近江商人の「三方よし」であり、仕事そのものが社会貢献です。



**社長** 焼却灰による金銀滓の回収事業に加え、リチウムイオンバッテリーのリサイクル事業や、廃プラスチックやゴムのケミカルリサイクル事業も今後発展が期待されます。これから3事業が成長戦略の柱となり、将来的には現在売上の半分を占める鉄スクラップ事業は相対的に縮小していくでしょう。そして、いずれは金相場やレアメタル相場に連動して企業価値が評価されるような、資源リサイクル企業として認知されることを目指しています。

**会長** そのためにも、今後は「稼ぐ力」を高めることが何よりも重要です。稼ぐ力とは、高付加価値の事業を創出し、利益率を高めることです。高収益事業を確立することで、社員への還元も可能になり、人材確保にもつながります。

**社長** おっしゃる通りです。足元でしっかり利益を稼ぎ、社員への還元を第一に考える。同時にAIやロボットの積極的な導入で省人化を進める。この両輪で人材不足に対応していきます。

**会長** 10年以内にはロボットやAIが本格的に導入されて人手不足は解消されるでしょうが、そこに至るまでの10年間は非常に厳しいですね。その移行期間をどう乗り切るかが最大の課題です。だからこそ、今から稼ぐ力を強化することが不可欠です。

—最後に、10年後のエンビプログループをどのような会社  
にしたいか、お聞かせください。

**会長** サーキュラーエコノミーの中核企業として、動脈産業と静脈産業を繋ぐ存在になることが目標です。そのためには経営統合も含め、全国を網羅するボリュームが必要だと考えています。

**社長** 今後はプライム市場への復帰を視野に入れて、企業価値を大きく向上させていきます。「変わる」という今年のテーマは、まさにそのための決意表明です。事業構造も、経営スタイルも、組織のあり方も変えていきますが、企業理念という軸は決してぶれません。これまでの実績を基盤に、50年、100年と続く企業グループへと進化させ、ステークホルダーの皆様と共に持続可能な社会の実現に向けて挑戦し続けることをお約束します。

#### Q1 幼い頃の体験が今の経営にどうつながっているか？

**会長** 両親の姿を見て、商売の面白さと厳しさを幼い頃から肌で感じたことが今につながっています。コンプレックスをエネルギーに変える力も体得しました

**社長** 仕事がうまくいった時に親が喜ぶ姿を見て「商売の喜び」を知り、それと同時にお客様に喜ばれることの大切さを学びました。

#### Q2 兄弟経営でよかったことは？

**会長** 兄弟で喜びも苦しみも共有できたこと。周囲の方々から「兄弟仲がいいね」とよく言われます。

**社長** 貿易の仕事を手伝ってもらえたこと。私を信頼し、一切口出しをせずに見守ってくれました。公私のけじめの付け方も学ばせてもらいました。

#### Q3 お互いの経営スタイルを評価すると？

**会長** 弟は、社員に「任せられる力」が圧倒的に強い。私は任せきれないタイプなので、自分にはない力を持っている点が素晴らしいなと思います。

**社長** 家に帰ってからずっとパソコンを開いて、各グループ会社にもメッセージを送る生真面目さ。その熱意には頭が下がります。

#### Q4 経営で最も苦労したこと・今後の課題は？

**会長** 昔も今も苦労するのは人材ですが、人手不足をチャンスと言いつけるぐらいの意気込みが大事。今後はAIやロボット導入で省人化を進めれば、業界内で圧倒的な格差を生み出せます。

**社長** やはり「人」の問題です。大手企業には給与で勝てないので、足元でしっかり稼いで給与を上げることが当面の最重要課題です。

#### Q5 エンビプログループの強みは？

**会長** 独自の技術力とチャレンジ精神の相乗効果。これからもそれが当社グループの成長の原動力になっていけばいいなと思います。

**社長** エコネコルでいえば、独自の選別技術とノウハウ。そのほかにも各事業会社で独自性のある製品開発を進めていることが大きな強みです。

#### Q6 これからのグループに必要な力は？

**会長** ずばり、「稼ぐ力」。これに尽きます。

**社長** 一つの目標に向かう団結力。プライム市場への再上場も含め、明確な目標を立てることが私の仕事であり、それに向かって全社一丸となって取り組んでいきたいです。

#### Q7 AI・デジタル化をどう取り入れる？

**会長** AI活用は議論の余地なし。AIを活用できない会社はこれから生き残れません。当然のこととして積極的に導入していきます。

**社長** 現場ではロボット選別、事務はAI活用。今はまだ不十分ですが、間違いなく近い将来には体制が整うと思います。

#### Q8 理想のリーダー像は？

**会長** ユニクロの柳井正さんや日本電産の永守重信さんは、理念を語る力がすごい！オムロンの立石一真さんの理念浸透力も素晴らしいです。

**社長** 大きな方針だけトップが決め、あとは社員を信頼して、その判断力に任せられるリーダー。それとはタイプが異なりますが、実在する理想像は、もちろん弊社の会長です(笑)。

#### Q9 社長として最も大切にしていることは？

**会長** 両親を喜ばせたい、その想いが私の原点です。喜ばせる対象を家族から社員、地域、そして社会全体へと広げることで、会社も成長してきました。

**社長** 私たちの事業そのものが社会貢献です。しっかりと事業を行い、稼ぐ力を磨くことで、世の中の役に立つことが大切だと思います。

## 会長×社長 一問一答

トップが語る経営哲学