

トップインタビュー

産業展望台 TOP INTERVIEW

常に 新鮮な 熱意と 計数の 活用 社訓

変化するものだけが
生き残り、成長する。



エスビック株式会社

代表取締役社長 柳澤 佳雄 氏

聞き手 当研究所理事長 反町 敦

エスビック株式会社

所在地 高崎市箕郷町上芝105番地
代表者 代表取締役社長 柳澤 佳雄 氏
創業 1952 (昭和27) 年11月
社員(役員含む) 380名 (グループ総計491名)
事業内容 コンクリートブロック製造 他
U R L <https://www.s-bic.co.jp>

柳澤 佳雄 氏のプロフィール

1949 (昭和24) 年 群馬県前橋市生まれ
1974 (昭和49) 年 群馬大学大学院
工学研究科修了後
日産化学株式会社に入社
1978 (昭和53) 年 エスビック株式会社に入社
1981 (昭和56) 年 取締役経理部長に就任
1997 (平成9) 年 代表取締役社長に就任

■エスビック株式会社について

～クリエイションで時代を先駆け、業界
トップに！～

——御社は柳澤本次氏が創業し、建築用コンクリートブロックを製造したことに始まるそうですね。

柳澤：その通りです。当社は、1952年に岳父の柳澤本次が「新日本ブロック研究所」を創立したことから始まりますので、約70年の歴史があります。その後、53年に株式会社に改組し、88年にCI（コーポレート・アイデンティティ）を導入して現社名に変更しました。S-BIC（エスビック）のSBは旧社名の新日本ブロック株式会社のイニシャル、Iはアイデア（着想）、Cはクリエイション（創造）を表しています。意味としては、「新日本ブロック35年の伝統を活かして、優れたアイデアとクリエイションで高付加価値を生み出す会社」ということになります。

私は、製品にいかに付加価値をつけられるかが、エンジニアの仕事だと考えています。簡単に言えば、「いかに少ない入力で、大きな出力を出せるか」ということです。その効率

（生産性）を高めていけば、長い年月の間に他社との差は相当大きなものとなります。

——その努力で、御社は日本一のコンクリートブロックメーカーになりました。

柳澤：創業以来、ブロックの製造はおおむね順調に推移し、既に70年代初頭には業界トップの地位を確立できました。その後石油ショックの影響による逆風にもくじけず、フロンティア精神を發揮して、78年には化粧ブロックに本格参入、89年にインターロッキングブロック^(注)の製造を開始しました。この業界で100億円を超える売り上げ規模があるのは、わが国では当社だけだと思います。

昨年度、当社は株式会社福島シービーをグループ化し、株式会社シンセイ群馬工場を当社の渋川工場として事業継続しましたので全国8工場体制となり、東日本全体を網羅する営業体制をさらに固めることができました。

当社は、日本ブロック業界の歴史とともに歩み、トップ企業として今後も業界をリードしたいと考えています。

(注)インターロッキングブロック：ドイツが発祥地で、道や広場などの舗装に用いられるコンクリートブロック。



当社のインターロッキングブロック施工現場

■柳澤社長にとって会社経営とは

～変化(変革)するものだけが生き残り、成長する～

——柳澤社長は御社の社訓「常に新鮮な熱意と計数の活用」という言葉がとてもお気に入りのようですね。

柳澤：当社の社訓がいつできたかは不明ですが、私が入社した78年頃には既にありました。私は97年に社長に就任しましたが、一度も変えようと思ったことはありません。「常に」という言葉が「新鮮な熱意」だけでなく、「計数の活用」の両方にかかっていることがとても素晴らしいと思います。特に「計数の活用」を重視するということを、私の入社する前の時代から標ぼうしていたことは驚きでした。

——その他にも、御社には「会議の進め方5原則」というものが昔からあるそうですね。

柳澤：当社の「会議の進め方5原則」とは、

- | | |
|------------|--------|
| 1. 会したら | 議すること |
| 2. 議したら | 決すること |
| 3. 決したら | 行なうこと |
| 4. 行なったら | 報告すること |
| 5. 報告を受けたら | 評価すること |

以上の5つのことを言います。最近の言葉で言えば、PDCAサイクル^(注)です。

(注)PDCAサイクル:Plan(計画)・Do(実行)・Check(評価)・Action(改善)を繰り返すことによって、生産管理や品質管理などの管理業務を継続的に改善していく手法のこと。

——なるほど。その他にも社長が肝に銘じていることはありますか。

柳澤：私は、ダーウィンの進化論に強く感銘を受けました。進化論の結論を簡単に言えば、「生き残り、繁栄する生物は強い生物でも賢い生物でもない。環境の変化に対応して自己変革(リニューアル)させて適応できる生物のみである」ということです。それは会社にも当てはまることで、「勝ち残る会社は絶えざる自己変革(リニューアル)で経営環境変化についていける会社だけである」ということです。それを肝に銘じて会社経営に取り組んできました。

また、短いスパンの急激な変化がいつ起こるかはわからないにしても、私の個人的な肌感覚では、当社の業績を左右する「住宅着工」の好不況の波は12年周期、または60年周期ぐらいで一巡していると感じています。その時々で必死で泳いでいるときは気付きにくいかもしれませんが、会社を経営していくには、このようなある程度大きな波の感覚(潮流)もつかむ必要があるような気がします。

——環境の変化に応じていかに自己変革できるかが勝負の分かれ目ということですね。

柳澤：「昔、ヨーロッパの人は、ヨット(帆船)で大航海をしたのです。帆船は、潮流と風の吹き方等の刻々と変化する気象条件に敏感に対応すれば、風上にも進むことができます。一番困るのは、風が吹かないこと、変化がないことです。だから「CHANGE」(変化)はCHANCE(好機)と考えなさい。」これは、私が群馬工業高等専門学校専攻科の非常勤講師をしていた時にした話です。

英単語の「CHANGE」は一文字変えるだけで、「CHANCE」になりますが、実際には、

変化に繋がるかもしれない「情報」を普段からアンテナ高く収集することと、その情報から「変化」を嗅ぎつける肌感覚を磨くためには、普段から全社員が意識しながら努力することが必要ですね。

——経営を行うなかで、印象深かった出来事の一つとして、「東日本大震災」があるそうですね。

柳澤：「東日本大震災」直後の3月14日に「建築コンクリートブロック」が復旧支援物資に指定され、政府より増産供給要請がなされたことはとても印象に残っています。当社の工場は幸いにも大きな被害にあわず、工場を動かすのに必要な燃料も北陸方面の人脈から調達できたので、すぐにコンクリートブロックの増産体制を整えることができました。東北復興の一翼を担えたことは当社の誇りです。

「ブロック塀は地震があるとよく倒壊する」というイメージをお持ちの方がいらっしゃるかもしれませんが、全国建築コンクリートブロック工業会が東日本大震災の被災地で調査を行ったところ、ブロック造建築物およびブロック塀の被害は比較的軽微であったことが報告されています。これは78年の宮城県沖地震の教訓が活かされ、施工基準に合致したブロック塀が多く存在していたことによるものです。施工基準に合致したものは強く、耐



震性にも優れております。

今後も、きちんと施工されたコンクリートブロック造の建築物が、多くの人の命を守ることを信じております。

■東京2020オリンピック・パラリンピックへの思い

～必ず開催できると信じている～

——柳澤社長とオリンピックには不思議なご縁があると聞いています。

柳澤：私は、オリンピックと不思議なご縁があります。一つは本県出身で金メダル2個・銀メダル2個を獲得した、相原信行さんとのご縁です。

——どんなエピソードがありますか。

柳澤：私は子どものころから相原信行さんに憧れていました。一度で良いから相原さんに直接会ってみたいと思って、当時あった渡し舟「公田くでんの渡し」で前橋から利根川を渡ろうとしたこともあります。ただ、相原さんの自宅の場所を確認してからの方が良いと、船頭さんにたしなめられて断念しました。その後、中学3年生（1964年の東京オリンピック開催年）の夏休みにクラスメートが利根川を泳いで渡り、対岸にある相原さんの自宅に行って相原さんに会ってきたという話を聞いた時はとても素晴らしく、羨ましくも思っていました。

ただ、その5年後にビックリすることが起きました。なんと、私が群馬大学工学部の2年生だった時の体育の先生が相原さんだったので。その1年間は夢のような時間でした。

その後も当社の創業35周年の記念式典で

「金メダリスト相原選手（先生）の記念講演会」を実施し、大いにイベントを盛り上げていただきました。



講演中の相原信行氏（演題 私のスポーツ人生）

——相原信行さんのご葬儀のときも、感慨深かったようですね。

柳澤：相原さんのご葬儀で親友代表として弔辞を述べたのは、日本体育大学で2年先輩の明石六郎先生でした。明石先生は私が前橋高校2年生だった時のクラスの副担任で公私ともにお世話になった方でしたので、ここでもご縁を感じて感慨深いものがありました。

ちなみに、明石先生は64年の東京オリンピックで体操競技委員を務められました。また、明石先生と当社の前社長の柳澤要三郎は、



前橋高校2年9組（1966年4月）
（1列目の左から6番目が明石六郎氏 2列目の左から7番目が柳澤社長）

群馬県代表として国民体育大会に3回出場しているというご縁があります。

——NHKの大河ドラマ「いだてん〜東京オリンピック^{ぼなし} 嘸〜」でも登場した人物とのご縁もあるようですね。

柳澤：私の実家である齋木家を通して、不思議なご縁があります。まず、平沢和重氏です。私の祖父である齋木孝雄の弟、齋木理八の長男の結婚式仲人は、平沢和重ご夫妻です。平沢和重氏は、客船氷川丸で嘉納治五郎氏の最後を看取った人といわれ、IOC総会で64年の東京オリンピックの開催立候補趣意説明を行った人物です。大河ドラマでは、嘉納治五郎氏は役所広司さんが、平沢和重氏は星野源さんが演じました。



齋木理八さんの長男の結婚式の記念写真
（1列目の左から4番目が平沢和重氏）



齋木理八さんからプレゼントされた64年東京オリンピックの絵はがきセット

次に嘉納治五郎氏です。養父の齋木久雄は、嘉納治五郎氏の次男で全日本柔道連盟初代会長の嘉納履正^{りせい}氏から、柔道3段の認可を受けております。なお、嘉納履正氏も64年の東京オリンピックにおける柔道の正式種目化実現に大変尽力されたと聞いております。

——数々のエピソードを披露していただきましたが、2回目となる「東京オリンピック・パラリンピック」にも相当の思い入れがあるようですね。

柳澤：勿論です。私は、東京2020オリンピック・パラリンピックは「3回目の東京五輪」だと考えています。1回目は幻の「1940年の東京オリンピック」、2回目は「64年の第1回東京オリンピック」、そして今回の3回目です。

今回の東京2020オリンピック・パラリンピックは、「SDGs^(注)実現」がメインテーマとなる最初のオリンピックでもあります。太陽光エネルギーを活用した福島県浪江町の水素製造工場（20年3月稼働開始）で作られた水素が、オリンピックトーチや水素燃料電池自動車の公用車などに使用されます。

(注)SDGs：「Sustainable Development Goals(持続可能な開発目標)」の略称。15年9月の国連サミットで採択されたもので、国連加盟193カ国が16年から30年の15年間で達成するために掲げた17の目標。

——新型コロナウイルス感染症の影響で、今回の東京2020オリンピック・パラリンピックは延期となりました。

柳澤：延期となったことは非常に残念でしたが、聖火は既に日本に到着しているのはご存じでしょう。今回は東日本大震災からの10年目の復興シンボルという意味もありますので、福島県から始まって約1万人が繋ぐ聖火



19年9月 高崎アリーナにて

リレーは是非やってほしいと思います。

競技会自体も、観客を満杯に入れるなどパーフェクトな形で行うのは困難でしょうが、世界中の人々がコロナ禍に対して行動変容で対処すれば、東京2020オリンピック・パラリンピックを開催できると信じています。

後藤^{せいこう}静香さんの言葉ですが、

本 気

「本気ですればたいいのことはできる
本気ですればなんでも面白い
本気でしていればだれかが助けてくれる
人間を幸福にするために
本気ではたらいっているものは
みんな幸福でみんなえらい」

オリンピックが本当に楽しみです。私も引き続き「本気」で頑張りたいと思います。

——本日は長時間ありがとうございました。

(記事 主席研究員 伊勢和広)