

激動の経営

行動力と決断力

国内最大のコンクリートブロックメーカー、エスビック(群馬県高崎市)の歴史は1本の新聞記事から始まった。「建設大臣が建設資材としての利用を

エスビック

①

仮許可」掲載された翌日、創業者の柳沢本次は建設省(当時)を訪ねて事業の将来性を確信し、数日後の1952年11月28日に前身である「新日本ブロック研究所」を創業した。この行動力と決断力は、2代目の柳沢要三郎、3代目の柳沢佳雄にも受け継がれている。

現在、群馬、茨城の両県に計7工場を置き、年間約40万トものブロック製造量を誇る。誰もが思い浮かべるであろう灰色のスタンダード、表面の意匠を凝ら

ブロック製造 GHG排出半減



デザインブロックで施工したエクスティア(エスビック提供)

したデザイン、舗装用のインターロックキング、傾斜地の土留め擁壁用と多種多様な。

環境経営

ブロック製造には大量のエネルギーを要す

環境経営を貫いてきた。その背中をあらためて押したのが、政府の「2050年カーボンニュートラル」宣言だった。

佳雄は行動に移し、開発、生産技術、物流、購買、営業などの各部門の若手社員ら計7人を選抜して「SBICカーボンニュートラル活動」の策定を命じた。常務で次男の柳

佳雄は行動に移し、開発、生産技術、物流、購買、営業などの各部門の若手社員ら計7人を選抜して「SBICカーボンニュートラル活動」の策定を命じた。常務で次男の柳

SBT認定企業 仲間入り

削減策を積み上げた。そして、18年を基準年として、30年までにGHG排出量を7445トから3722トに削減する。目標を掲げた。例えば再生可能エネルギーの活用に向けて本社、つくば、高崎・OLBなどの各工場に発電能力計586キロワットの大太陽光パネルを設置し、自家消費する。また社用車の電気自動車

(EV)化や電動フォークリフトへの入れ替えなどで、総額2億円を投じる計画だ。決して少なくはない額だが、佳雄は「企業価値が上がる」と即断した。

社員に夢を

72年に民間シンクタンクのローマクラブがまとめた報告書「成長の限界」が、佳雄の環境経営を決定づけた。「大学3年生の時、地球資源枯渇について漠然とした不安を抱いていた。目からうろこが落ちた」と振り返る。GHG排出量を半減以下にする目標設定

は、英CDP、国連グローバル・コンパクト(UNGC)などの4機関が共同運営するSBTi(ニシアチブ)に認められ、また世界で1803社(10月3日時点)しかない「SBT認定企業」に仲間入りした。「社員に夢を与え、一緒に追いかけてい」。佳雄の夢は全社員の夢となり、新たな挑戦が始まる。(敬称略)

▽所在地 群馬県高崎市箕郷町上芝105
▽代表者 柳沢佳雄氏
▽資本金 1億円
▽従業員 385人
▽売上高 105億円(単体、21年12月期)

激動の経営

お手並み拝見

「社長、このままでは駄目だ。建材店ではきれいな色のついたブロックが置き場の前面に並べられていて、うちの製品は片隅に追いやられている」。納品

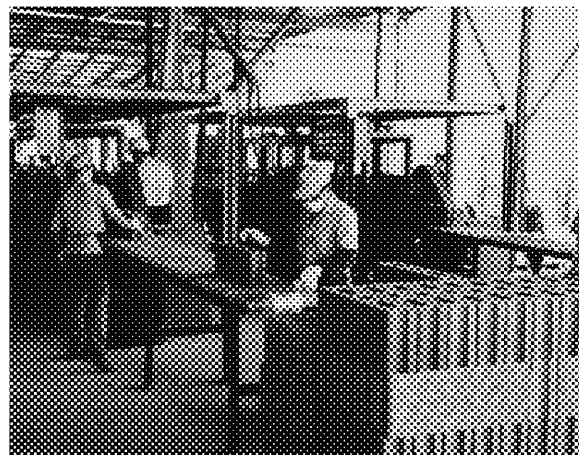
エスビック

②

から帰ってきた運転手のこの一言で、新日本ブロック（現エスビック）のデザインブロック開発が本格化した。初代社長の柳沢本次が託したのは、入社間もない柳沢佳雄（現社長）だった。

佳雄は群馬大学大学院工学研究修士課程を修了し、日産化学工業に勤めていた。本次の長女である永子と結婚し、1978年に企画課長として入社した。開発にあたり、徹底的に他社製品を調査し、全営業員に顧客が

「高付加価値品」の礎築く



「SBストーン」は月間売上高2億円の大ヒット（エスビック提供）

何を求めているかもアンケートした。「部下は1人もいなかっただが、皆が協力してくれた。婿さんのお手並み拝見といったところだったね」。

同年7月、社名の新日本ブロックと、安全で倒れないを意味する「セーフティーブロック」をかけた「SBストーン」を製品化。後発でありながら、他社製品

2つの危機、経営者の土台に

よりも高価格で市場に投入した。

その後3年間で450種類もの製品をシリーズ展開し、最盛期は月間売上高2億円を記録した。当時の目標だった年間売上高30億円を達成する原動力になっただけではなく、現在の「高付加価値製品のエスビック」の礎を築いた。

V字回復

佳雄は82年、経理部長に昇進。SBストーンは大ヒットしたが、第2次オイルショックなどが響き、利益悪化が鮮明になっていた。金策に走り回る中、群

馬銀行から勧められたのが、日本生産性本部の企業診断だ。

インストラクターに言われたのは「ザルで水をすくっているから目張りの仕方を教えてあげる。まず発注は3社の相見積もりをとりなさい」だった。経費をそぎ落とし、省エネルギー化も押し進め、翌年にV字回復を果たした。佳雄は「国内トップとなり、殿様商売になっていた。全社一丸で取り組み、取引先も協力してくれた」と振り返る。

出力を大きく

社の危機的な状況と

向き合った二つの出来事は、佳雄の経営者としての土台になっている。佳雄は「いかに小さい入力で、どれだけ大きな出力を出せるか」と説く。入力は費用や時間、出力は売上高、この差が大きいほど付加価値が高い。

88年、エスビックに社名変更。93年に柳沢要三郎が2代目となり、97年に佳雄がパトンを受け継いだ。同年11月に創業45周年を迎え、97年12月期は売上高132億円と過去最高を記録した。だが佳雄は事業環境の変化を肌で感じていた。（敬称略）

激動の経営

大なた振るう

国内最大のコンクリートブロックメーカー、エスビック(群馬県高崎市)社長の柳沢佳雄は、1997年3月に2代目の柳沢要三郎からバトンを受け継

エスビック

③

いだ。気力・体力とも充実している48歳だった。バブル崩壊後、政府は巨額の公共投資をしていた。97年12月期は過去最高の売上高132億円を記録。だが佳雄は事業環境の変化を肌で感じていた。景気後退の波は高く、公共投資も減少しつつあった。「動揺している暇はなかった」。佳雄は業績悪化を見極め、大なたを振るって経費削減することを決断した。経理部長として企業診

被災地の復旧・復興に貢献



東日本大震災の4日後に生産を開始した(エスビック提供)

断に参加した経験が生きた。98年5月から00年6月までを削減運動期間とし、材料単価引き下げ依頼、設備投資圧縮、新卒採用停止、役職者の給与カットなどを実施した。この2年間で目標を上回る5億4151万円の削減に成功し、すっぱりと削減運動をやめた。「緊縮財政は緊急避難で、社員の我慢

震災で増産、休まず届ける

はそう長く続かない」からだ。その後、運動期間中の給与カット分も返還した。11年3月11日、東日本大震災が発生した。東北営業所やつくば工場などに積み上げていた製品在庫が崩れて相当数が破損した。だが14日に生産ラインを総点検したところ問題なく、15日から全6工場20ライン(当時)で操業を始めた。

佳雄は「緊急社長通信」を発し、全社員に使命感を持って仕事することを求めた。「コンクリートブロックは生活必需品。緊急災害時の調達物資として経済産業省からの増産要請もあり、前年対比10~20%増で生産し、1日も途切れることなく被災地に届けた」と、社員の頑張りを取り返る。

「被災者応援キャンペーン」も実施した。同年3月14日から3カ月間、売上高の1%を義援金として寄付するもので、目標を3600万円に設定した。結果、目標を大幅に上回る4300万円を寄付できた。「(新卒時の就職先である)日産化学工業の義援金寄付は3000万円と聞いた。私を育ててくれた会社に、やっと思返してきたと思っただけで、今も相好を崩す。復旧・復興への貢献が高く評価されて、同年8月に経産省から表彰を受けた。長年かけて整えてきた生産・物流網、協力会社との信頼関係、全社一丸になって社の危機を乗り越えてきた社員、経営者の行動力と決断力。東日本大震災は、これらを浮き彫りにした。リーディングカンパニーの責務を果たしたことは、大きな自信と誇りになった。」

(敬称略)

激動の経営

波に乗る

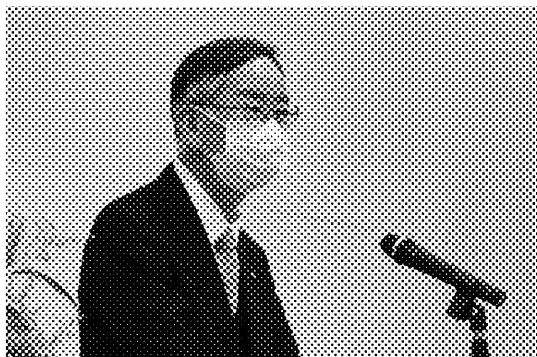
「絶えざる自己変革で環境変化についていける会社だけが勝ち残る」。国内最大のコンクリートブロックメーカー、エスビック（群馬県高崎市）社長の柳沢大輔は、創業70周年記念式典で呼びかけた。エスビックは、飲み込まれる厳しい業界。ニ

エスビック

④

沢佳雄は、こう強調する。その上で「CHANGE（変化）はCHANCE（好機）。Eの上のGをCにするためには、アンテナを高くして変化を感じる肌感覚を磨くことが重要だ」と説く。

自己変革で勝ち残る



「皆さんは世の中のニーズの最先端にいる会社の一員と創業70周年記念式典で呼びかけた柳沢社長（エスビック提供）」

ズを「創新し、カタチにして提供してきた。進化と拡大

その好例が、ガードリングブームを受けて2006年に投入した

ニーズ「創新」、変化を好機に

ロックは45年前に佳雄が開発した「SBストーン」に端を発し、高付加価値製品に進化している。連続フェンス用ブロック「タフト」は洗練された意匠だけではなく、一般的なブロックに比べて圧縮強さが1.3倍のD種の品質を誇る。風速毎秒40分の風にも耐えられる。

生産・物流・営業網も広げてきた。佳雄は社長就任後、みさと工場（群馬県高崎市）、高崎物流センター（同）のほか、3サーwisセンター、8営業所を開設。20年に福島シービー（福島県郡山

市）を100%子会社化し、シンセイの群馬工場を事業継承して渋川工場（群馬県渋川市）にした。22年は新潟と札幌に物流センターを置き、「東日本全体をカバーするネットワークが整った」。現在は綿貫工場（同高崎市）の近隣に本社の新社屋を建設中で、23年に完成する。

期待にこたえて 創業70周年を迎える11月28日に先立ち、同日に開いた「創業70周年記念式典」で、佳雄は30年に温室効果ガス（GHG）排出量を半減以下（18年基準比）の目標を掲げてSBT認定企業になったことに触れて「皆さんは世の中のニーズの最先端にいる会社の一員だ」ということを自負してほしい」と呼びかけた。「（創業者である柳沢本次の）期待に応えたかった。今もそう思っている」。世界に通用する環境経営を貫き、期待に応えて成長に導いた。そんな佳雄も73歳となり「数年後には後継者に夢を託す」。その日まで全力で駆け抜ける。（敬称略）（この項おわり。群馬支局長・藤幸裕謙が担当しました）