



山一興産本部にて 鮎川 柳内社長 前田

## 経営者インタビュー【山一興産株式会社】

家族的な経営で出発し、コンクリート、セメント等の建設資材を供給する建設総合資材の商社として成長した山一興産(株)の社長であり、浦安商工会議所会頭としてもご活躍中の柳内光子氏よりお話を伺いました。

### 社長プロフィール

柳内光子（やない みつこ）。1939年東京生まれ。1959年より生コンクリートの製造を開始。1963年に内山コンクリート工業（現内山アドバンス）、1969年に生コン・建設資材総合商社山一興産(株)を設立。男性中心の業界にあつて卓越した経営手腕、営業力で業界をリード。1998年に社会福祉法人豊生会（現江戸川豊生会）を設立し、福祉事業にも参入。医療法人社会健勝会、学校法人草苑学園も運営。2004年には浦安商工会議所会頭に就任。2007年藍綬褒章受章。2012年渋沢栄一賞受賞。2014年春の叙勲で旭日小綬章受賞。

# 家族の強い絆で、事業規模を拡大し成長

## 家族で現代版ニュービジネスへの挑戦

**鮎川** 本日は、お忙しい中、快くインタビューにご対応いただきありがとうございます。

**柳内** こちらこそ千葉商科大学の皆様にはいつもお世話になっております。

**鮎川** いろいろお伺いする内容は多いのですが、まずは、家族経営から大きく成長された御社の歴史について伺いたいと思います。

**柳内** はじめは小さな商店からスタートしました。生家は、農作業の傍ら建材店を経営しておりました。父の時代は、江戸川区の東瑞江で豪農と云われていました。そこで、農家を対象に肥料を販売し、兼業として建材業も営んでいる状況でした。しかし、父は戦争から復員後5年で他界してしまいました。私が5歳の時でした。そのような状況でしたから、私は、私たち子供のために戦後の激動期を懸命に働く祖母と母の姿を見て育ちました。その姿がのちの私の仕事に対する姿勢の原点になっていると思います。その母も、私が商業高等学校に通う時期に亡くなってしまい、それからは兄（内山甚一）と2人で残された建材店を懸命に切り盛りしてまいりました。

**鮎川** 大変な出発になりましたね。

**柳内** 兄は初代社長として1957年に砂利や砂を建材屋に販売する内山甚一商店を設立し、私は高校卒業と同時に経理、配送・運行手配など、できることを懸命に手伝いました。ありがたいことに、当時は高度経済成長期であり、建築業界も盛況で、コンクリートの需要も急激に

拡大した時期でもありました。

**鮎川** 何か工夫をされましたか。

**柳内** 当時の状況は、建設現場に材料を搬入し、トタン板などの上で手練りをするやり方でした。これを見た兄は、事前に材料を練って生コンの状況で建築現場に届けるという方法を取り入れました。

**鮎川** 大変な発見でしたね。

**柳内** ええ、需要が拡大していましたので、高額でしたがミキサ車の購入を決断し、業界の革新を行いました。コンクリートの原材料を販売するより生コンに加工して販売する方法は、今でいうベンチャービジネスでしたね。

**鮎川** どんなベンチャービジネスに成長しましたか。



内山甚一商店時代の生コン工場とずらり並んだミキサ車

**柳内** 1963年には内山コンクリート工業、現在私の夫が会長をしている内山アドバンスの前身となる会社ですが、これを設立しました。まさに、1964年の東京オリンピックのタイミングでしたから、大型設備投資にもかかわらず私たちは大きく成長しました。私も生コンは天職と思っています。大好きです。何より、国造り、物づくりの基本にかかわる仕事ですし、1時間で固まってしまう生製品なためきめ細かな対応が必要なビジネスで、神経を使います。それだけに楽しい仕事です。

**鮎川** 順調な滑り出しでしたね。

## 環境激変期も家族の強い絆で事業継続し、製販一体型企業に発展

**柳内** しかし、その後、需要が一巡し、生コンの価格が下落し始めました。1966年頃でした。それにオイルショックから始まった当時の不況も手伝って、大きな打撃を受けてしまいました。

**鮎川** 環境激変期でしたね。どのような対処をされましたか。

**柳内** 廃業も考えるほどでした。社長だった兄は廃業を決意したようでした。親から引き継いできた土地などの売却も考えるようになっていました。

**鮎川** 大蔵省の窓口も締め、資金繰りに苦しんだ企業も多かった時代をどう乗り切りましたか。

**柳内** 私は気丈でした。300年間も続いた豪農の内山家を自分たち兄妹の代で絶やしたくはない思いでした。兄にも「もう少しだけ頑張ってみようよ」と提案しました。必死でした。資金繰りはもちろんですが、人員の整理もやむなしで、そうしたことは私が一手に引き受けました。やれることはなんでもやりました。

**鮎川** 日本全体が大変な時代でしたね。

**柳内** みんなが必死な時代でした。しかし、そのうち、業界内でトラック事故が発生する原因として問題となるという出来事があり、その結果、生コン材料のトラック当たりの積載制限が厳格になりました。その結果、生コンの価格が上がってきて、これが好機にもなりました。ちょうどその時期に現内山アドバンス会長の柳内元基が技術部門に入社し、持ち前の技術力を発揮し、品質・コスト管理を厳密化するとともに、建築現場のニーズに応じた供給体制の整備に取り組みしました。原価管理、現場管理に優れた人でした。私は彼と結婚しましたので、私たち家族三人の力で何とか苦境を乗り切り、事業を再び軌道に乗せることができました。

**鮎川** その新しいビジネス基盤をどのように発展させましたか。

**柳内** いろいろなところ



生コンに加工して販売するというニュービジネスを展開

で紹介もされた話ですが、1967年に、生コンメーカーとして千葉・花見川工場を建設し、その2年後の1969年には生コン・建築資材総合商社の山一興産(株)を設立したことで、製販一体型の企業になりました。生コンは、品質とともに鮮度管理の重要な製品ですので、現場に近いことが重要で、その結果として、地域密着が重要なビジネスなので、現在の浦安市に進出するとともに、関東圏に18工場を構えて、現場へのクイックレスポンスができるようにしました。

**鮎川** 現在は浦安市の商工会議所会頭としてもご活躍ですね。

**柳内** 地域密着型の企業ですから、地域にも貢献していければと思っています。

## 積極的に地域事業に貢献

**鮎川** 社長は多様な地域活動にも貢献されていますね。

**柳内** はい、地域活動の延長で1998年には社会福祉法人豊正会(現江戸川豊正会)を設立して、福祉産業にも取り組み、現在では、医療法人社団健勝会、学校法人草苑学園などを運営しております。

**鮎川** このような異質にも見えるニュービジネスへの取り組みはどんな動機からでしたか。

**柳内** 先ほど述べましたが、私が子供の時、父が36歳の若さで亡くなりました。その後、母が苦勞をして私たちを育ててくれているのを目の当たりにしてきましたから、福祉には若い頃から自然に関心を持っておりました。

**鮎川** 少子高齢化時代を迎え重要になるビジネスですね。私ども千葉商科大学も、そのような視点を重視して人間社会学部を創設しました。

**柳内** 今後、日本中が、高齢時代を迎えますので、世のため、人のために、私共なりにお役に立とうと思っています。家族の応援あつてのことです。会長である夫は内山アドバンスを発展させ、私を守り続けてくれました。次女は山一興産を手伝ってくれていますが、平成10年から取り組んでいる介護福祉事業は、長女が担当してくれています。

**鮎川** 家族の絆が御社の強さの原点でしたが、福祉など社会貢献への取り組みはどんな動機でしたか。

**柳内** また私が6歳くらいの時でしたが昭和20年3月10日の東京大空襲を体験しました。人々が重なりあうようにして亡くなっていく様子を目の当たりにしましたので、お金儲けは大事ですが、儲かった金銭の使い方も大事だと思ふようになりました。そこで、事業だけでなく、できる限り地域の皆様のお世話をさせていただいているつもりなんです。

**鮎川** 近江商人の「三方良し」の精神も同様な視点ですね。これらの数々の社会貢献活動に対して2007年には藍綬褒章受章、社長は2012年には「渋沢栄一賞」を受賞されましたね。2014年の春の叙勲では、旭日小綬章も受賞されていますね。

**柳内** 渋沢栄一翁は多くの企業設立、育成の一方で福祉、教育などの事業に尽力した経営者です。コンクリー

トは地域性も高く、公共性も高いので地域に貢献する事業です。父を早く亡くしたこともあり、医療機関にも参入していますし、現在では学校の運営まで手掛け、多方面から地域に貢献していこうと思っています。

## 生コンの産業としての存在価値を社会にもっと認識させたい

**鮎川** 今後の御社の方針についても伺わせてください。

**柳内** 我が社の関わるコンクリートは、日本の建設業の重要な役割を果たしていると思います。しかし、生コンの仕事は建設業の下請けになっている状況です。日本は海と山に囲まれた狭い国土ですので、限られた場所に建物を建てる仕事は非常に重要です。ですから、そこにかかわる建設の資材である生コンの仕事は、世の中になくはならない産業であると思っています。私たちは、この生コンの仕事を世間にもっと認めていただくこと、社会的存在価値をもっと高めていくことを大切にしていきたいと思っています。

## 会社の強みの秘訣

**鮎川** そのような中で、人材や組織の活性化は重要な課題ですが、どのように取り組んでおられますか。

**柳内** 本業に徹する人が大事だと思っています。私どもは現場での経験を重視しています。私も、父亡き後10年間の母の苦労を見て育ちました。現場の仕事の重要性を身に染みて理解しました。それが当社の経営の原点になっています。ですから、営業の一線、現場で一緒に行動し、背中を見て経験を積むことを社風として落とし込んでいきたいと思っています。

**鮎川** そのためにはどのような工夫をされているか教えてください。

**柳内** 全社で夢を共有することはもちろん、行動も共有することを大切にしています。それと利益が出たらすぐに分配することが重要と思います。

**鮎川** なるほど、どのような取り組みをされていますか。

**柳内** 支店ごとに目標を立て、計画的に収支計算をして賞与、報奨金などの形で分配するようにしています。風通しの良い会社を目指していますので、成果が出れば、経費に制限はないと思っています。

**鮎川** ご苦労もありませんか。

**柳内** 自由にできることと任せっきりということは違うと思います。組織は、軽く見ていると大変な思いをします。その経験もあります。経理などは一人で回せないように配慮が必要です。人材育成も重要で、年商500億の人材と1,000億円の人材は異なると思っていますので、教育も重要と思います。当社は、営業社員もつれて取引会社を訪問します。連れて歩けば、頼りにされ、好かれる人柄はすぐにわかります。他社とのお取引の場合も同様です。社員に活気もなく挨拶も十分にできないような、暗い会社とはお付き合いできません。

**鮎川** 自社内でも取引関係でも絆を大切になされています。

すね。具体的な例を教えてください。

**柳内** 事業家にとって金融機関は重要なパートナーですからお世話になっている銀行の支店長への年2回の挨拶、銀行への説明会などは必ず行っております。社内では社員とバスで50人ほどの団体で身延山の日蓮宗本山へ物故者の慰霊祭に参ります。私たちの仕事は危険も伴いますので、信仰心をもっていることも重要と考えております。

## 会社は大きくするより小さくする方が難しい

**鮎川** 人間は常にアンラッキーなことにも見舞われ、思うようにいかないことも多いので心を定めていくことが重要かもしれません。

**柳内** ビジネスも計算通りにはいかない。なるようになると無欲でいることも大切です。でも必ずできると思ってやっています。大きく勘を働かせて行動している面は少なくありません。

**鮎川** 成長していくのに大切にしていることは何でしょうか。

**柳内** 従業員ととことんディスカッションしています。発生する問題には必ず原因がある。「あなたはこう思っているの」など追及していきます。十人十色ですから、意見を言いやすい環境づくりも大切です。将来は社員のご両親を入れた入社式をやれるようにしたいと思っています。家族の痛み喜びを知っておくことは重要です。

**鮎川** 原点のファミリー経営を重視したいということですね。

**柳内** 人間関係が大切なのです。

**鮎川** 女性の経営者、女性社員についてはどのようにお考えですか。

**柳内** 女子は頭脳の面でも社会性でも進んでいる人が多いと思います。男性をしつかりさせる女性になるべきだと思います。すべては、「金は天下の回り物」、つまり道具ですから、儲けようとするのではなく、儲かるようなやり方が大事です。努力した結果、利益が出るというような仕組み、構造づくりや改善が重要なのではないのでしょうか。儲けるということは達成感と同じです。



**鮎川** 今後についてももう少し教えてください。

**柳内** 会社は大きくするのは簡単ですが、小さくするのは難しい。少数精鋭主義、量から質、小さくて儲かる仕組みが重要だと思います。同じ思いの人間で経営が出来たら、固定費をかけず、損益分岐点が小さくても儲かる会社になるはずです。やり方改革が重要と思います。売上規模より利益です。例えばコンクリートの質を上げて儲けることは可能であるし、重要と思っています。商圏も関東中心に限ってやっていく密着密度が重要です。

**鮎川** 若い人についてどう思いますか。

**柳内** 時代が変わった気がします。昔に比べれば体力・知力・気力が落ちている。ちょっと怒ればパワハラだという時代になりました。核家族化で家庭教育が行き届いていないのかもしれない。

**鮎川** 女性経営者として、女性の企業家に何かアドバイスはありますか。

**柳内** 経営に女性も男性もありません。若いも年寄りもない。生きていく上では同じことです。女性も結婚して両立していれば対等です。こういう考え方については、男性のほうが古いかもしれません。このような男性中心の文化や意識を変えるのも女性自身です。変化する時代は男性に頼ってばかりでは乗り切っていけないと思います。互いがその魅力を発揮していかなければなりません。

**鮎川** 最後にお願いします。毎年感謝の集いを開催しているようですが、どんな思いでなさっていますか。

**柳内** 現在ほどの規模ではありませんでしたが、60歳の還暦から毎年、2月9日の私の誕生日の当日、もしくはその前後に、いつもお世話になっている方々をお招きして「感謝の集い」を行っています。

毎年オープニングに趣向をこらした演出をしています。過去には、水戸黄門、レディーガガに扮しました。毎年どんな演出をするかとお客様も楽しみにして下さっているようです。

今年は、2年後に迫った「東京2020」を意識し、54年前の東京オリンピックで東京五輪音頭を歌っていた「三波春夫さん」に扮し、大江戸東京音頭連の皆さん総勢100名と共に、男性社員の担ぐ御神輿の上に乗って会場へ入場しました。

どんな思いで「感謝の集い」を行っているかについてですが、実は山一興産の企業理念の中に「人と人とのつながりを大切に」というのがあります。私はその理念をいろいろな機会実践しています。

私は「人と人との出会いを大切に」よい出会いをしたらそれを継続させる。その出会いが大きな財産になると思っています。

この感謝の集いを通じて、ご出席くださる皆様が「今年も元気にこの集いに来られた」「また来年もこの集いでお会いしましょう！」という、人と人とのつながりを持つ場にして頂きたいと思っています。同窓会のような感じですね。そんな思いで毎年感謝の集いを行っています。

**鮎川** ところで柳内社長は、ご自身の経験から女性経営者育成支援にも力を入れておられますが、輝く女性の活躍する社会での成功の鍵とは何でしょうか。



名司会でお馴染み/徳光明夫氏のオープニングにより950人が集う会へ入場する柳内社長（会場：浦安市東京ベイ舞浜ホテル）

**柳内** 先ほども申し上げましたが、経営には女性も男性もありません。現在のような複雑な時代は、従来の男性主体の経営だけでなく、きめ細やかに行き届いた、社会性に優れた女性の視点が経営にも重要と思っています。ですが、そのような女性経営者育成のためのセミナーや経営支援は少ないように思いますので、私の経験を少しでも活用して、女性が活躍する社会にも貢献してまいりたいと思います。

**鮎川** 女性が活躍するための法的な環境整備も進み、機会も増加していると思います。ニュービジネスにチャレンジしている女性も増えてきましたね。

**柳内** 微力ながら、私も女性の社会に貢献することの意識づけ、教育の場づくりに取り組み始めています。なんでも間に合わせにやるのではなく、目標を明確にして、きちんと計画を立てて実行していくことが大切です。そのためには多くの方のご支援も必要ですが、推進・実行部署としての事務局を設置し、専門的に運営していくことが、結局は長い目で見て成功の鍵であると思っています。

**鮎川** 家族の強い絆で企業家としてスタートされ経営者として常に人と人との出会いを大切な財産であることを座右の銘とし、日々活躍されている人となりを知り感銘いたしました。本日は大変貴重なお話を長時間にわたってお聞かせいただきありがとうございます。

## ■企業概要

企業名……山一興産株式会社  
本社所在地…千葉県浦安市北栄四丁目 20 番 10 号  
本部所在地…東京都江戸川区西葛西 7-20-1  
資本金……5,000 万円  
創業……1969 年（昭和 44 年 12 月 4 日）  
事業内容……建築資材製造販売（生コン、セメント、骨材、  
固化材など）  
年商……570 億円（平成 29 年度）  
従業員数……102 名（男性約 8 割、女性約 2 割）

■インタビュー：鮎川二郎…千葉商科大学名誉教授  
■アシスタント：前田進…千葉商科大学大学院商学研究所客員教授