

平成30年度産業廃棄物処理業の振興方策に係る普及啓発シンポジウム
札幌会場

産業廃棄物処理業の振興への 期待

2019年1月30日

慶應義塾大学経済学部

細田 衛士

これからの資源循環ビジネス

ビジネスマインドの
必要性

動脈産業と同様産業廃棄物処理業もそれ自体が一つの産業でありビジネスである

発展・成長戦略の
必要性

動脈系のお産業と同様に会社レベルでの成長を図らねばならない

産業の成熟化の
必要性

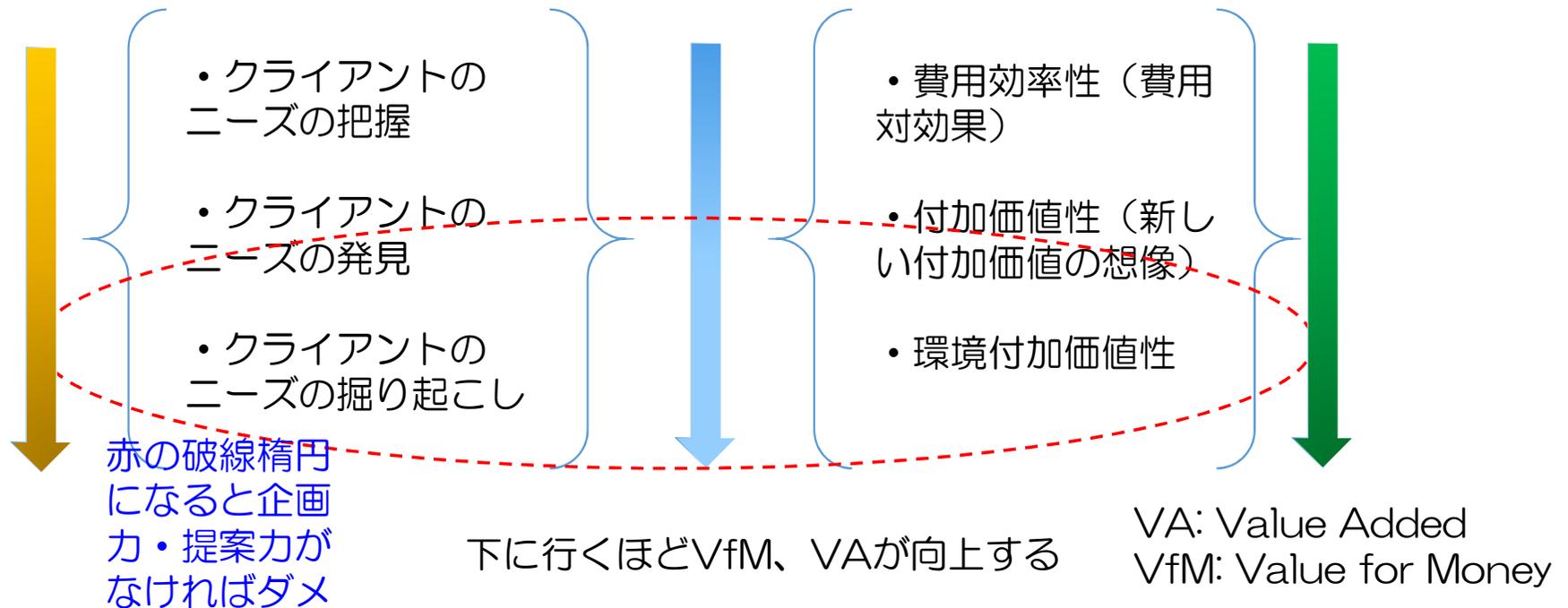
産業全体の底上げが必要である

俯瞰力・企画力・
提案力の必要性

健全な経営戦略の感覚を持つ

ビジネスの質の向上の必要性

プレミアム



変化を遂げる業界

- ようやく静脈ビジネスのトップランナーが現れるようになった
- 例えば、日本発静脈メジャー目指すスズトクHDはリバーHDに改称、新たなビジネススタイルを模索中
- 彼らは動脈事業者と同様優れたビジネス感覚を持っている
- しかしこうした静脈事業者はまだまだ少ない

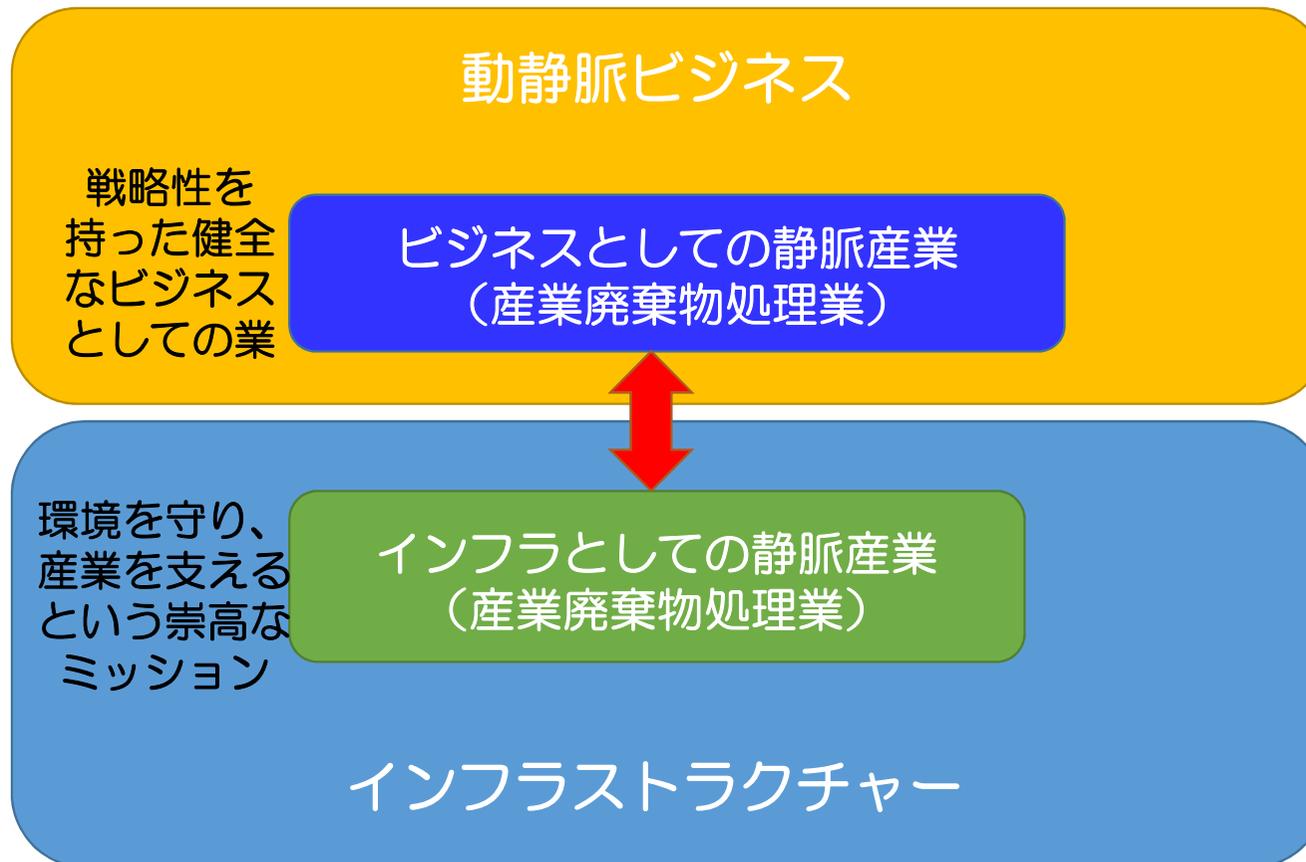
静脈市場における健全なビジネスの進展

- 健全なビジネスは競争を生み出し、淘汰をもたらす
- 静脈業界においても差異化が進む！
- 静脈市場の質が益々高まる
- 何よりも産業廃棄物排出量が長期的に減少している
- 量から質への転換
- 付加価値をどこに求めるのか？

必要不可欠なインフラとしての静脈産業

- 一方、産業廃棄物処理・資源循環事業は社会にとって重要なインフラでもある
- 業界全体として「環境を守り、産業を支える」という重要なミッションがある
- 社会インフラとしてのミッションを今後も全国で果たしていかなければならない

静脈ビジネスと静脈インフラ



2つの重要な顔を持っているのが静脈産業

ということは…

- マイケル・ポーター教授の言うCSV*を実践すること
他ならない
- CSV: Creating Shared Value
- 高い志を（ミッション）を持った人々のビジネスによって、価値が共有されるようになること
- それによってステークホルダー全体が幸福になること

* 共有価値の創造、企業活動を通じて利益が上がるばかりでなく、関係主体間で共有される価値が生まれ、そうした主体の経済厚生が増加すること。

アメリカ・欧州の静脈市場では…

- アメリカや欧州では静脈メジャーと言われる巨大企業が生まれている
- 寡占的な状況さえ生じつつある
- しかし規模の小さい静脈事業者もビジネスの健全性・戦略性を有している
- したがってマイナーとメジャーが互角に戦う場合さえ見かけられる

欧米のダイナミックな静脈ビジネス (1)

- 一夜にしてビッグビジネスが生まれるわけではない
- M&Aや合併・買収が進んでビッグビジネスが生まれた
- 彼らは優れたビジネス感覚と企業戦略を持っている
- 大きいから良い、というのではない
- 良い企業が必然的に大きくなり成熟化したとみるべき

欧米のダイナミックな静脈ビジネス (2)

- もちろん欧米にも中小の静脈ビジネスは多数存在する
- しかしそうした中小ビジネスでも優れたビジネス感覚を持ち積極的な経営戦略を持つ企業が少なくない
- 彼らは大規模静脈ビジネスと互角に戦っている
- 市場のダイナミズムのなかで生き抜いているからである

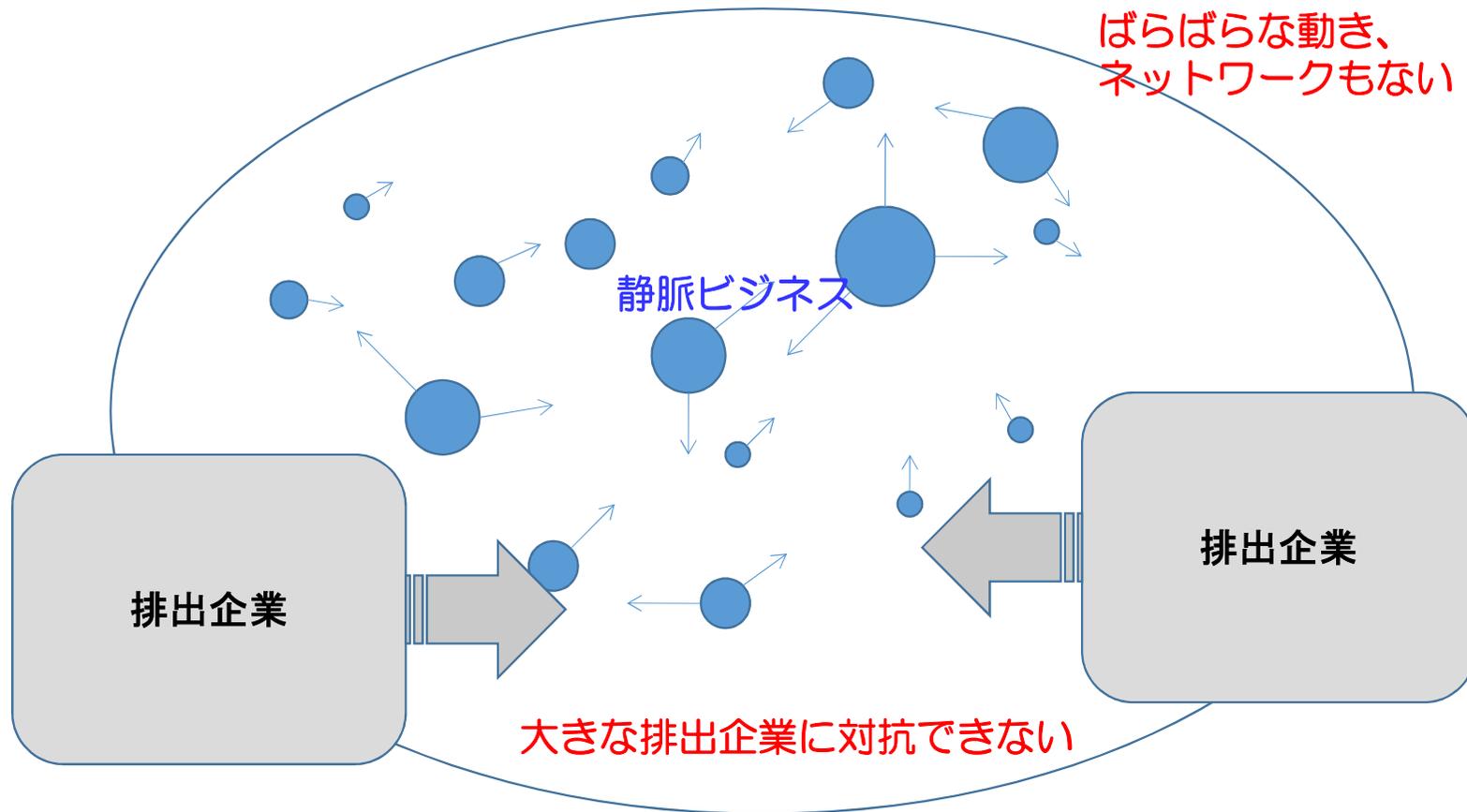
日本の静脈産業の状況はというと…

- 廃棄物処理法の厳しい縛り
- 都道府県の守りの姿勢
- 業界特有の文化
- 市場がなかなか成熟化しにくい
- 状況は変わりつつあるものの、大規模事業者が現れにくい
- 小規模事業者でも健全なビジネス感覚や戦略性を持ったものがまだまだ少ない

その結果…

- 大規模動脈ビジネス（排出事業者）と対等な関係になれない
- 動脈産業と同等の社会的地位が静脈産業に与えられていない
- つまり社会的認知度が低い
- 時代の変革について行けない…
- 人材を育てるのに苦勞する
- ドライバーが見つからない

現在の静脈産業のイメージ



ではどうすれば良いのか

- まずは中小企業を含めて全体の「底上げ」を図る
- 静脈事業者による情報発信と共有
- 静脈ビジネスの規格化・標準化・透明化
- ビジネスのコンソーシアム化
- 地域と共生することを深く認識したビジネスモデルの展開

ではどうすれば良いのか

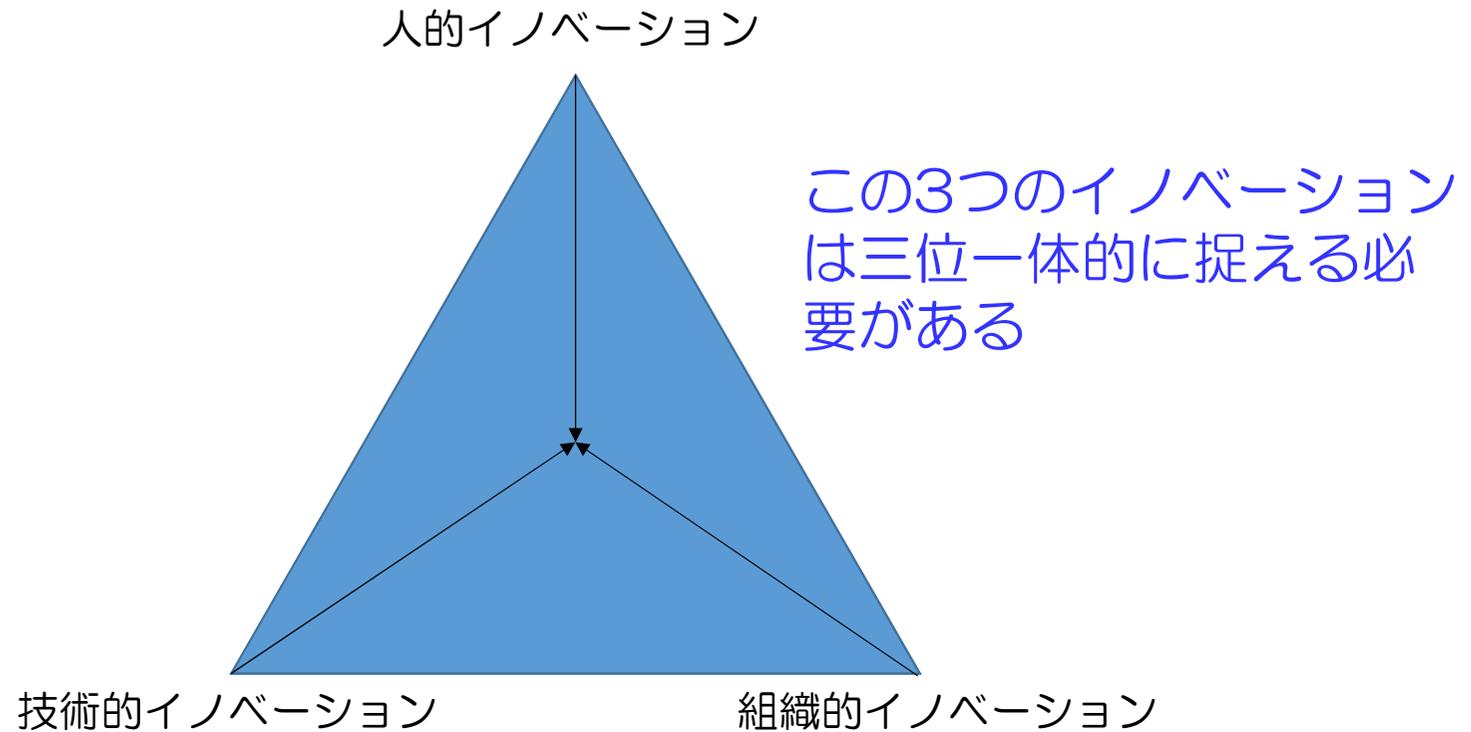
- 資源の高度な循環利用の促進→循環経済構築への貢献
- 資源の循環利用と低炭素化の両立
- 女性の活躍の場を拡大・発展させる
- 積極的なイノベーション（3つのイノベーション！）

イノベーションの重要性

3つのイノベーション

- 技術的イノベーション (technical innovation)
- 組織的イノベーション (system innovation)
- 人的イノベーション (human innovation)
- この3つを同時に行うことによって生産性を高め、新しい静脈ビジネスを作り上げる

3つのイノベーションの関係



技術的イノベーション

- 先端的技術の投入
- オートメーション化
- ICTの十分な活用
- AIの活用
- ビッグデータの利用
- 既存の技術の新しい組み合わせ（アップルを見よ！）
- しかしこれらが有効に活用されなければ高付加価値化にはつながらない

組織的イノベーション

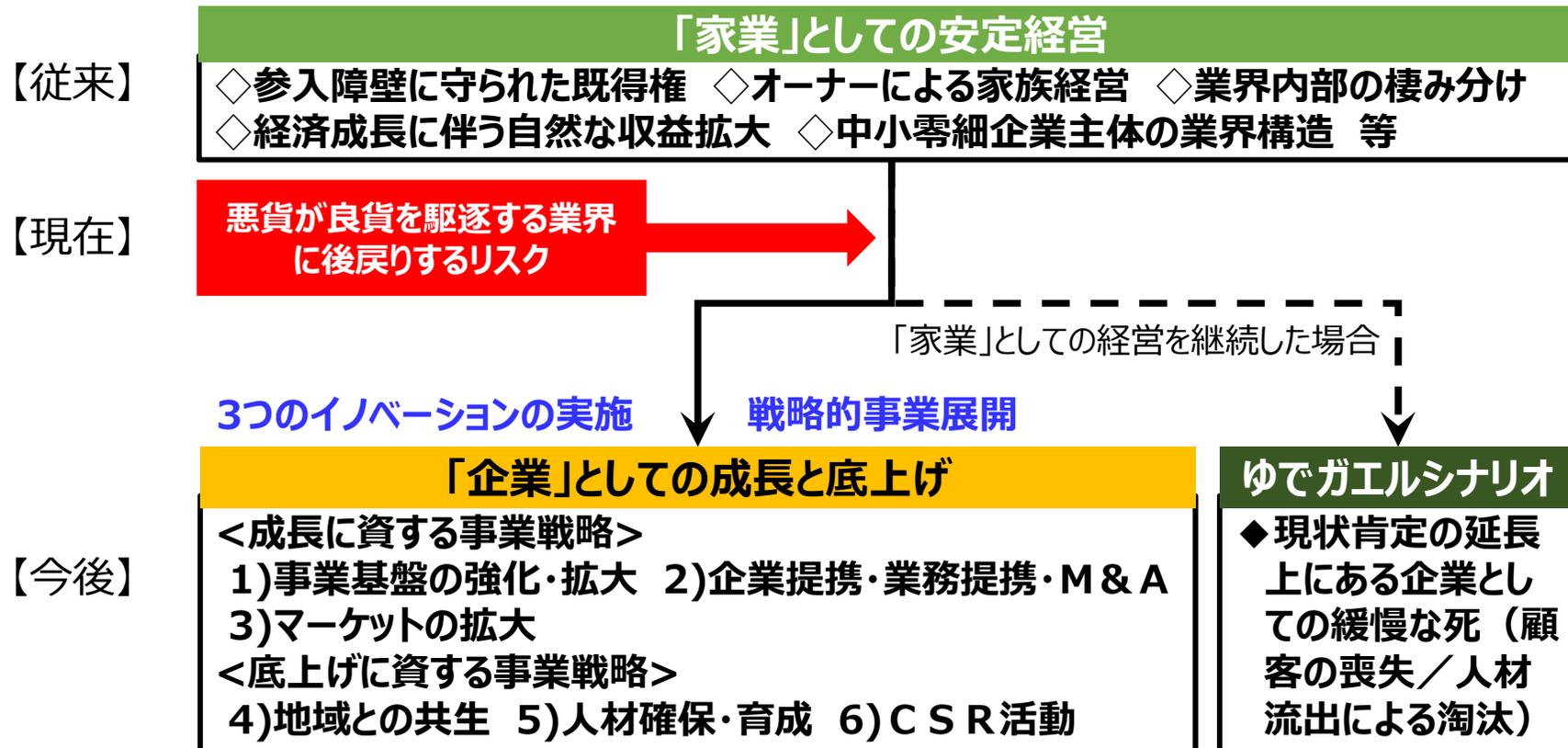
- 組織（システム）が柔軟性を持ち、効率的にヒト・モノ・情報を有効利用すること
- システム改革、たとえば組織の統廃合、M&A、**コンソーシアム化**が進展すること
- 権限移譲が適度に機能し、かつ**ガバナンス**が機能していること
- **規格化・標準化・透明化**が当たり前になること
- 従来よりも自由な発想で**ファイナンス**を考えること

人的イノベーション

- 人材スキルの向上
- 組織内教育の充実
- モチベーションの向上→組織内で各主体が展望を持てるようにすること→モチベーションがなければ教育効果も薄れてしまう
- 「昨日と同じ明日はない」という感覚を持つこと
- (例) トヨタの社員は常に危機感を持って仕事をしている

「家業」からの脱却、ビジネスへ

•これまでの産業廃棄物処理業は、規制業種としての参入障壁に守られつつ、業界内部での棲み分けを前提とした「家業」**としての安定経営**を享受してきた。しかしながら、社会経済動向に伴うリスクが顕在化しつつあり、このままでは従来の経営の延長線上でゆっくりと事業基盤を喪失する「ゆでガエルシナリオ」に陥りかねない。その回避のためにも、先行各社が取り組む事業戦略を参考にした「企業」**としての成長と底上げ**が求められている。



(出典：産業廃棄物処理業の振興方策に関する検討会(2017)「産業廃棄物処理業の振興方策」に関する提言(概要版))に加筆

「家業」と「オーナー経営」の違い

- 「家業」からの脱却はオーナー経営を否定するわけではない
- オーナー経営でも「家業的経営」を脱して発展・成長する事業者もいる
- 必要なのは健全なビジネス感覚と戦略性
- そしてイノベータータイプ（革新的に）に動けるかどうか→3つのイノベーション
- 家業的経営では組織化されたビジネスができないから、発展成長が望めない！

戦略性とビジネス感覚を持った オーナー企業の例

- シアトルのクリーンスケープ社は女性の起業家によって作られたオーナー会社
- シアトル市の廃棄物処理をウエストマネジメント社と分け合うほどの力があった
- 先進的なビジネス感覚と戦略性があればこそウエストマネジメントと互角に戦えた
- 凄いところは、オーナーがこの企業をさっさと売却してしまったこと
- 大変な収益をもって売り抜いたのだ

静脈経済における新しい付加価値

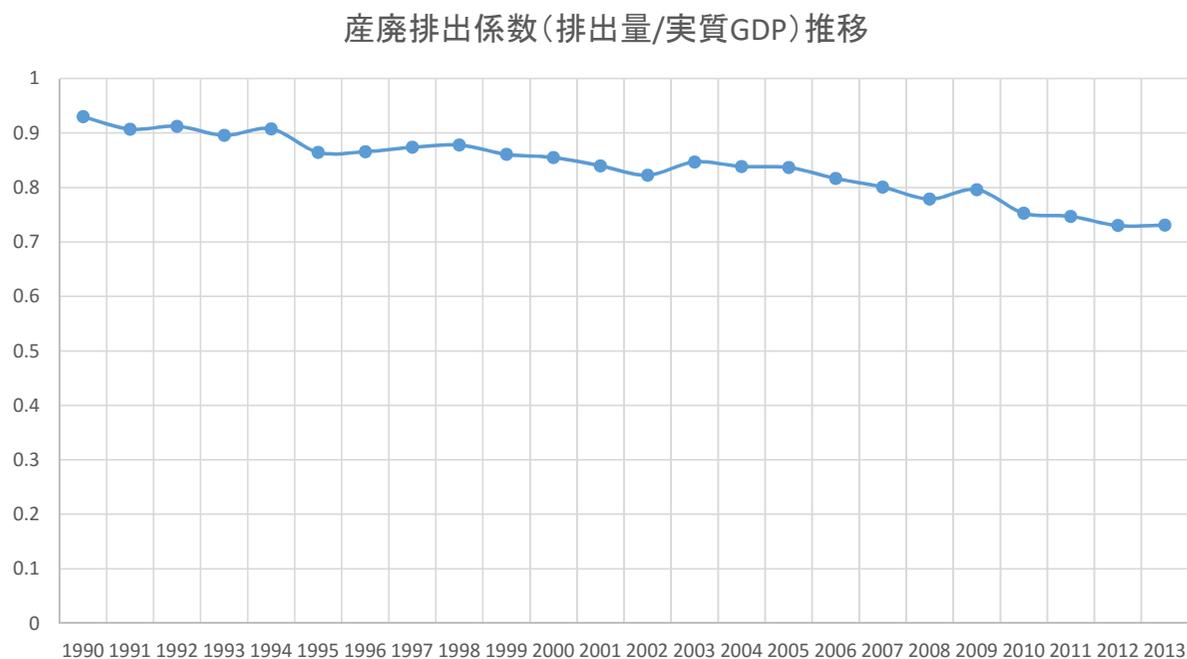
- 静脈市場における新しい付加価値の生産
- 当たり前のことだが顧客（排出者）の満足度を高めること
- しかし同時に静脈市場では顧客（排出者）を啓発することが重要
- そのためには静脈ビジネスの透明性を高めるとともに、作業手順の標準化・規格化を推し進めることも重要
- そしてイノベーション！

量で稼ぐ時代の終焉

- 一般廃棄物も産業廃棄物も長期的には減少傾向
- 産廃の場合景気の上昇によって多少増えることがあってもかつてほど増加しない
- 単に量で稼ぐ時代はとうの昔に終わった
- 排出者（顧客）の満足度を高めながら付加価値を高め、社会インフラとして社会に貢献する方向性を模索する時代
- 資源の高度な循環利用にどう貢献し、どう稼ぐのか

産業廃棄物排出係数（排出量／実質GDP）

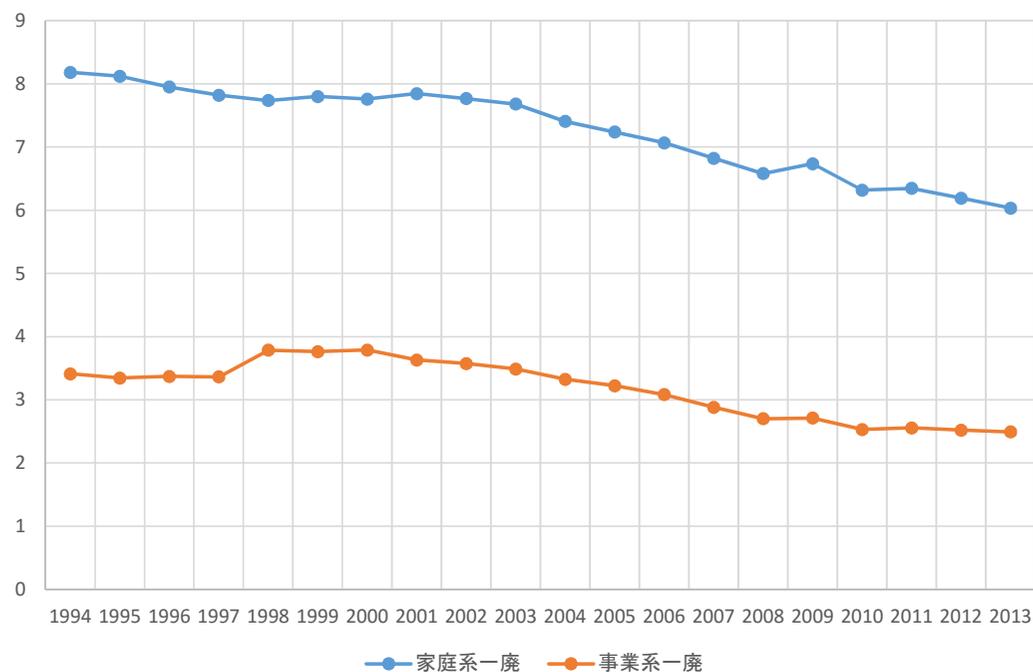
GDPが伸びても産廃排出量はあまり伸びない



環境省のデータ等から筆者作成

家庭系・事業系一廃排出係数推移

家庭系・事業系一廃排出係数推移



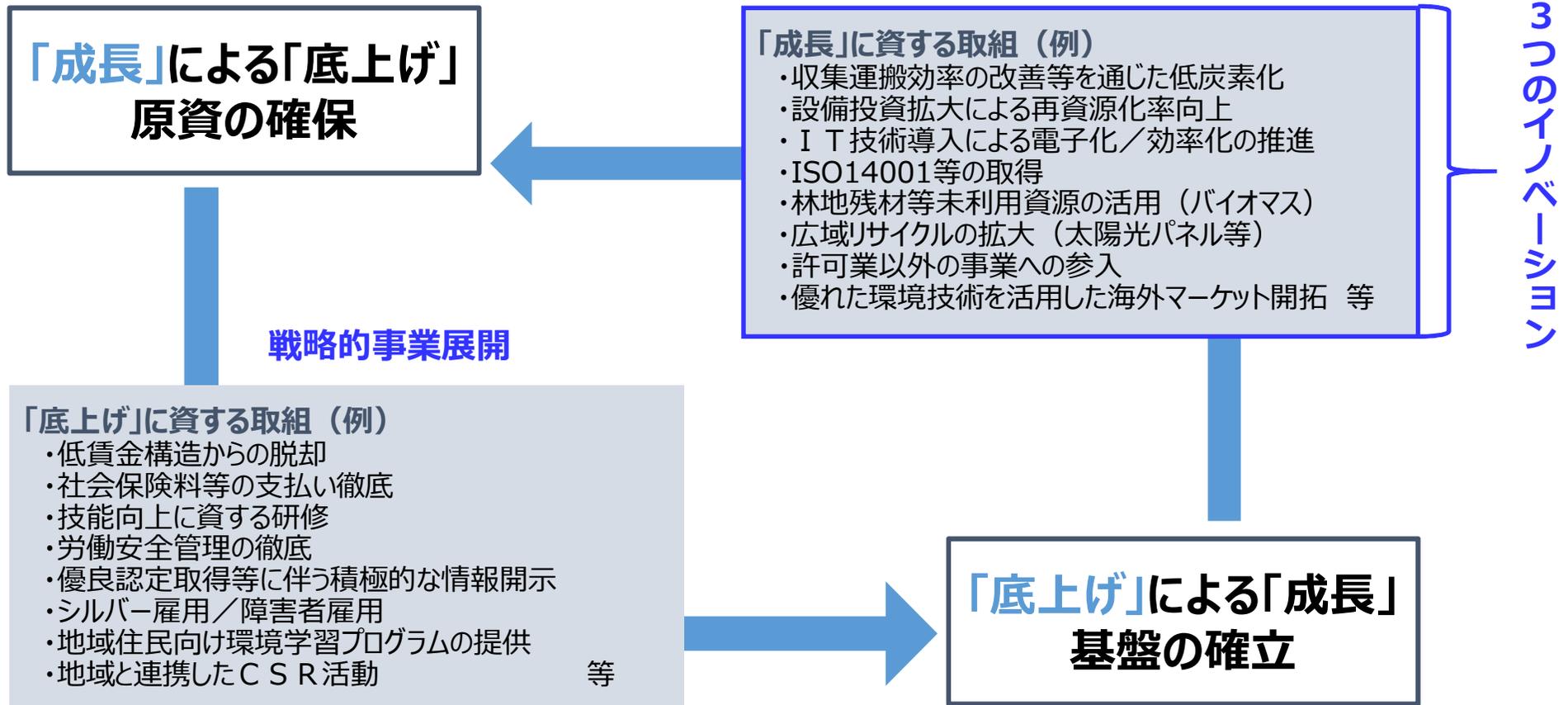
事業系一廃排出量は景気の影響を受けて排出係数が上昇する局面もある

しかしそれでも長期的には減少傾向

環境省のデータ等から筆者作成

「成長」と「底上げ」の両立の必要性

・産業廃棄物処理業が「底上げ」を図るには、その原資確保のための健全な売上高拡大が不可欠となる。他業種と同様に、「成長」により獲得した原資を「底上げ」のために有効活用して、更なる「成長」に向けた基盤整備に資するという民間企業としての好循環を生み出していくべきと言える。



（出典：産業廃棄物処理業の振興方策に関する検討会（2017）「産業廃棄物処理業の振興方策」に関する提言（概要版））に加筆

産業廃棄物処理業が挑むべき事業戦略の方向性

・産業廃棄物処理業者が挑むべき方向性は、「成長」に向けた事業戦略と「底上げ」に向けた事業戦略に大別できる。目指すべきゴールは全ての事業者に通ずるものであり、事業形態や事業規模、地域で果たしている役割等に応じて取り組むべき方策の範囲を見極めつつ、適切な方策を導入することにより業界内部での未来を描く必要がある。

目指すべきゴールは共通だが、それを達成する道筋には差異があるはず

成長	事業基盤の強化・拡大	企業連携・業務提携 ・M & A	マーケット拡大
	<ul style="list-style-type: none"> 再資源化率向上・低炭素化等本業の高付加価値化 トレーサビリティ確保 省人化・無人化 自社のP D C Aサイクル確立 等 	<ul style="list-style-type: none"> シナジー効果創出 排出者から見た信頼性の向上 動静脈連携促進 地域産業としての機能強化（中核企業を核とした地域の底上げ）等 	<ul style="list-style-type: none"> 集荷エリアの広域化 許可業以外の事業への参入 海外マーケットへの展開 地域密着型産業への参入 独自技術を活かした市場拡大 等

中長期的にどのような付加価値を作り出してゆくのかについての戦略的事業展開が必要

底上げ	地域との共生	人材育成	CSR活動
	<ul style="list-style-type: none"> シルバー・障害者雇用促進 施設等の情報公開 地域経済発展への寄与 地域の災害廃棄物処理支援 等 	<ul style="list-style-type: none"> 賃金等就労条件の改善 作業環境の改善 従業員等の技能・技術の向上 過重労働回避に資する設備導入 等 	<ul style="list-style-type: none"> 経営姿勢の効果的なPR ブランド力の強化 (安直な価格競争の回避) 従業員が誇りを持って働ける職場への転換

(出典：産業廃棄物処理業の振興方策に関する検討会（2017）「産業廃棄物処理業の振興方策」に関する提言（概要版））に加筆

自分の取るべき道筋は何か？

- 「**底上げ**」と「**成長**」にむけて自分の取るべき道を模索する
- そのためには周辺状況の分析とともに**冷静な自己分析**が必要
- 自分のメリット・デメリットを自覚して最適な戦略を構築すること
- 他社にまねできないことは何か
- 自社の弱さをどうやってカバーするのか

組織力をつけよ！

- 「底上げ」と「成長」を実現し、新しい付加価値を生み出すためには「人頼り」はNG
- 人は必要だが、**組織力**があってこそ人材は活かされる
- **俯瞰力・企画力・提案力**は充実した組織の中で生み出され活かされる

感性を磨け、直観力を育てよ

- 分析力（理性）も大切だが、それと同様或はそれ以上に感性を磨くことが重要
- そして直感的な把握ができること⇒全体像の把握、大局観、俯瞰力を持つこと
- 感性と直観力を持ってクリエイティブに仕事をする

イメージ的に示すと…

働く人々がクリエイティブになれる！



健全な判断、発展・展開する戦略の策定



分析力
理性

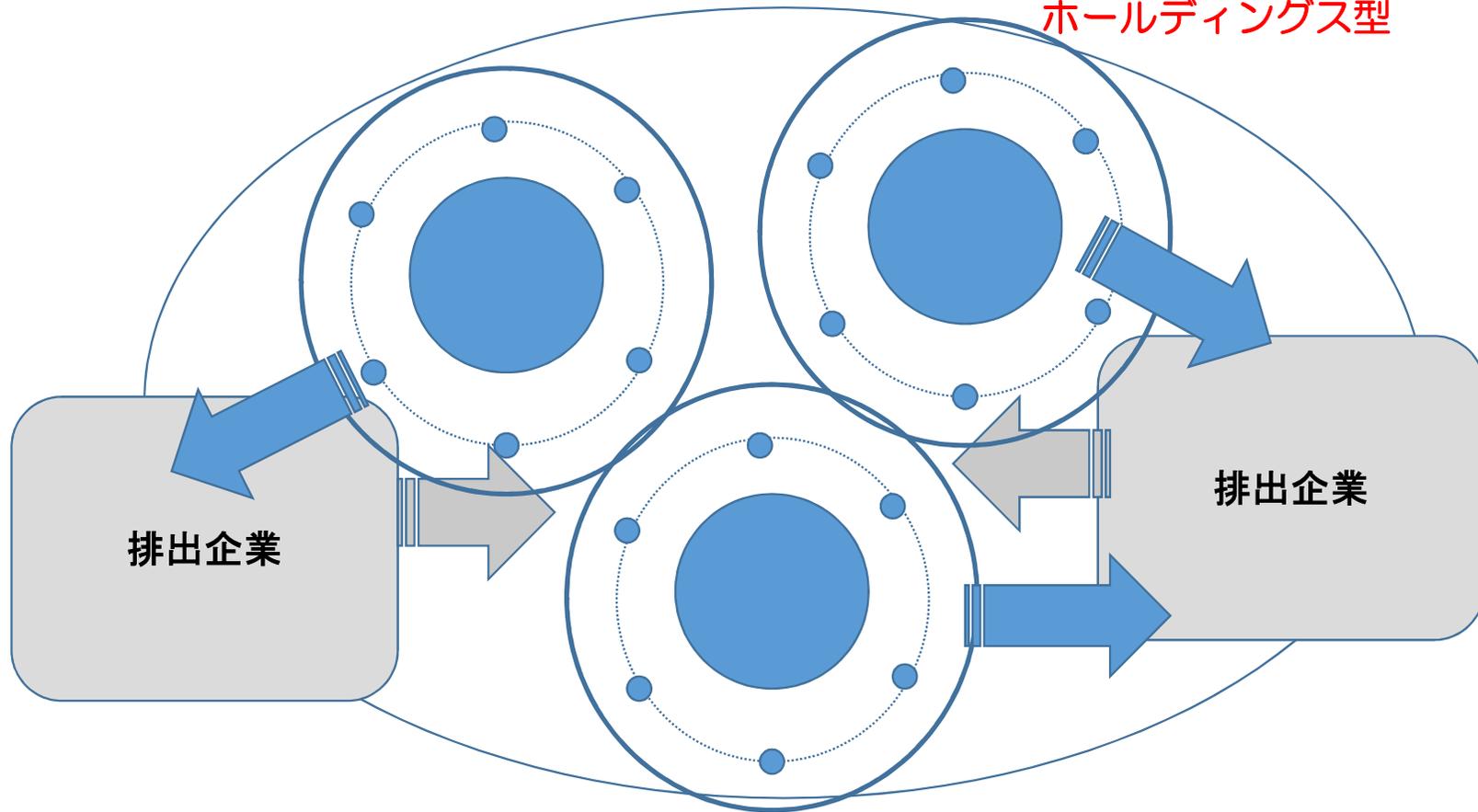
- 冷静な現状分析、将来予想
- 収益性や方向性の確認

直感力
感性

- 全体の把握、俯瞰力
- 創造的に仕事をする力

将来のあるべき静脈ビジネスのイメージ タイプ I

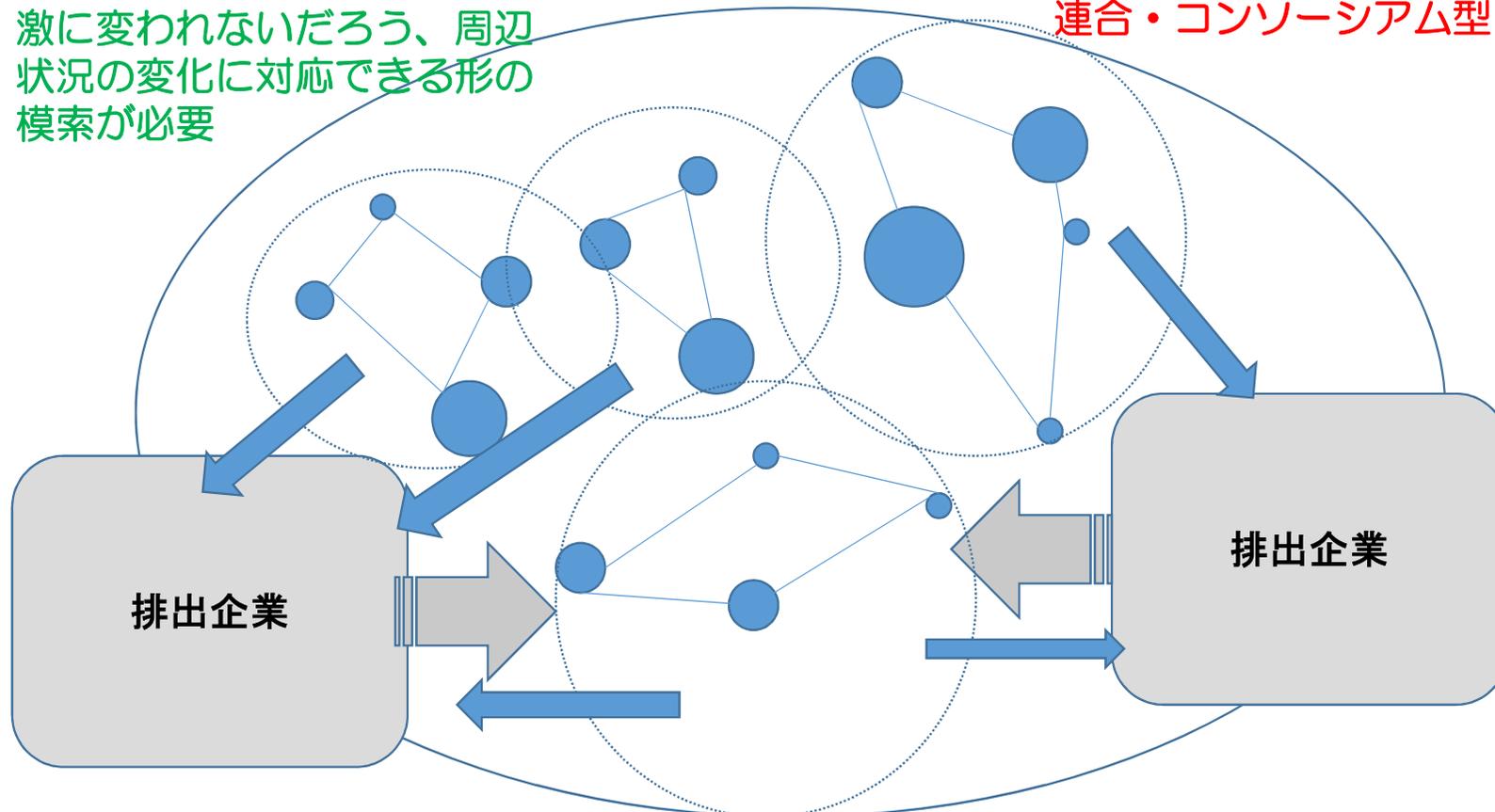
ホールディングス型



将来のあるべき静脈ビジネスのイメージ タイプII

そうは言ってもいきなりは急
激に変われないだろう、周辺
状況の変化に対応できる形の
模索が必要

連合・コンソーシアム型



おわりに

- 産業廃棄物処理事業の業の振興は必須の課題
- 「底上げ」と「成長」を実行して静脈ビジネス・市場を発展・成熟化させなければならない
- 静脈ビジネスは動脈ビジネスと同様健全なビジネスであるとともに、社会にとって必要なインフラ
- 戦略性を持ったビジネスを行う一方、環境を保全し産業を支えるというミッションを達成することが重要
- 3つのイノベーションを同時に行い戦略的な事業展開を行う
- 高度な資源循環利用に資するためにどれくらいクリエイティブになれるか