

廃棄物コンサルティング という仕事

—排出事業者ニーズを満たす営業戦略

「廃棄物コンサルティング」 という仕事

～産業廃棄物処理事業者による提案型営業活動を考える～

木川 仁

日本廃棄物管理機構 取締役

はじめに

業者（以下、産廃処理事業者）のホームページを見ていると「弊社は、〇〇のコンサルティングを行います」というフレーズをよく目にする。厳密な意味で「コンサルティング」を考えた場合、その意味は、外部から客観的に現状を分析して、課題把握や事業分析などを行った後、顧客に対応策・解決策・改善策などを提言すること、と定義されるであろう。しかしながら、多くの産廃処理事業者は、この厳密な意味でのコンサルティングを行うと言うより、排出事業者の相談ごとやニーズに対する解決策やアイデアを提案するような営業活動を行うケースが多い。また、こうした地道な提案型の営業活動の実践こそが、産廃処理事業者が取り組むべき営業戦略のような気もする。

本稿の主旨は、産廃処理事業者が排出事業者に向けて発信するコンサルティング内容（本稿では、提案型営業活動と置き換える）を考えることにある。株式会社日本廃

棄物管理機構（以下、JAAO）は、排出事業者と産廃処理事業者に対して廃棄物処理に関する情報提供やコンサルティング事業を展開している。そこで、参考までにJAAOが排出事業者に行っているコンサルティング事例を一部紹介しながら、産廃処理事業者が考える営業戦略について述べてみたい。

厳しい事業環境下で必要なキーワード

産業廃棄物処理事業を営む経営者に直近の業績を尋ねると「売上はピーク時の2～3割減、今後の見通しも明るくない」と言う回答が返って来る。こうした現状で生き残るため、多くの経営者は、経費削減、特に、本当は手を付けたくない人件費も減らし、また、価格競争と言う「本当はやりたくない競争」で顧客離れを食い止めようと日々奮闘している。こうした努力で一時的に経営悪化を防ぐことはできそうだが、中長期的に見ると企業の体力が損なわれて行くことは明白である。とは言え、閉塞感が

漂う事業環境の下、いかに企業を存続させながら、明るい未来を描いて行けば良いのであろうか。

こうした厳しい経営環境下で必要な考え方は、顧客ニーズを的確につかみ、解析して顧客が満足する提案を迅速に行うことにある。パートナーである排出事業者のニーズを満たす営業戦略を作り、それを提案型営業活動として実践しなければならない。このベースとなるキーワードは、「コンプライアンス」と「ネットワーク化」であり、それを融合させた「守りと攻め」の両立であると考え。ただ、コンプライアンスは、サバイバルに必要な条件であるが、それだけでは十分でない。必要十分条件としてのネットワーク化を具現化しながら、最終的

に「守りと攻め」を両立する施策にまで持って行くことが今の産廃処理事業者に求められる営業戦略ではないだろうか。

排出事業者ニーズを考える

排出事業者は、産業廃棄物の排出から最終処分完了までの責務を負っている。その責務の履行を担うため、処理委託先となる産廃処理事業者は、パートナーと永続的に共存可能で、しかも強固な信頼関係の構築が重要になるであろう。

表1は、JAAOが排出事業者へのコンサルティングを通して得られたニーズの事例を示す。排出事業者ニーズと一口に言っても、本社機能にあるセクションと工場や営業所のような事業所単位で求められるニーズは異なっている。また、企業ごとに本社機能が強力なリーダーシップを発揮するケース、どちらかという

と事業所側が強い権限を持つケースなど、企業風土によりニーズそのものや要求される質的内容が大きく変わってしまう。産廃処理事業者は、まず、こうした企業風土を理解してから提案内容を考えねばならない。

産廃処理事業者による廃棄物コンサルティングとは
提案型営業活動 → 産廃処理事業者自らの「守りと攻め」を考えること
「どう差別化させるか」を考えること

ヒントとなるキーワード

- ・コンプライアンス → 質的向上の提案
- ・ネットワーク化 → 事業拡大／合理化施策の提案、自身の新規ビジネスへの参入

表1 排出事業者が求めるニーズの事例

排出事業者		
考え方	核となる部所	具体的なニーズ
全社的に統一化して排出事業者責任を履行	本社 (CSR推進担当)	工場や営業所がある全ての自治体の条例 要綱の遵守体制の確立
		廃棄物処理全般に関する教育
	事業所 (総務担当)	処理委託契約書やマニフェストの集中管理体制の構築
		定期的な現地監査の実施
効率的な廃棄物処理の推進	本社 (環境担当)	リサイクルの推進、拡大生産者責任対応 広域認定制度の活用によるコストダウン
	事業所 (総務担当)	産業廃棄物処理事業者の選定厳格化 産業廃棄物処理工程の見直しとトータルコストダウン
⋮	⋮	⋮

表1に示したニーズは、排出事業者から捉えた時、排出事業者責任の強化と排出事業者自身の事業拡大／合理化が、その中心的な要素になっている。特に、後者は、産廃処理事業者だけでなく排出事業者自身がサバイバルレ

ースに勝ち残るために必要となるものであり、産廃処理事業者は、排出事業者のことを良く考えながら競合他社と差別化できる提案を行う必要がある。

こうした排出事業者のニーズを捉えて、産廃処理事業者は、先に示した「コンプライアンス」と「ネットワーク化」から導かれる具体的な武器をどう獲得するのか、また、この武器をどうパートナーに向けて発信すればより信頼を得ることができるか、以下に実例を述べながら説明するので参考にして頂きたい。

排出事業者が求める「コンプライアンス」

コンプライアンスは、業の許可を取得して事業を営む経営者にとっては根本的なリスクマネジメントそのものでもあるが、排出事業者のコンプライアンスとは、いったい何であろうか。

図1は、JAAOが排出事業者向けにコンプライアンス確保の基本的な概念を説明する時に使用する資料から一部を抜粋したものである。

JAAOでは、「全般的な法令遵守体制の確立」を排出事業者に問う場合、もう一つ具

体的に落とし込んで、「廃棄物処理法だけでなく、自治体条例・要綱への対応ができていないか、また、行政処分の指針について理解できているか…」を尋ねて行く。全国的に事業展開する排出事業者は、各自治体を持つ条例・要綱についても対応しなければならない。しかし、現実には、流入規制や現地確認については良く知っているが、自ら保管の届出や事業系一般廃棄物の管理が「上乘せ規制」されている自治体があることを知らない…、と言うように個々に具体的な課題が見えて来る。こうした法令を知らない排出事業者には、自身で全ての「上乘せ・横出し規制」について整理しながら、各事業所が対応可能なマニュアルを作成するように提案する。またこれらの規制は、地方議会が開催される時期に改正されることもあり、規制内容の更新を行うプログラムも準備することを助言する。

次に、排出事業者の排出前の保管基準について聞きながら……具体的に排出事業者の現場が行う作業手順まで示したルーチンプログラムを作成するように提案する…、と言うように排出事業者責任の履行を補完するための提案を行っていく。

こうした提案は、本来、排出事業者に一

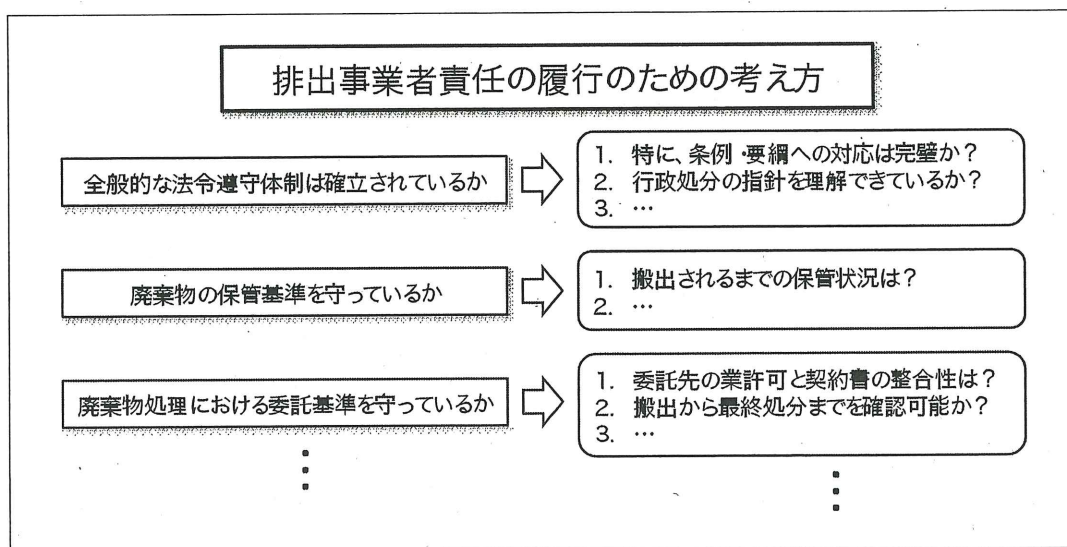


図1 排出事業者向け「コンプライアンス確保のための基本概念」
(株)日本廃棄物管理機構 (JAAO) 資料より一部抜粋

番近いところにいる産廃処理事業者が行うことでパートナーの信頼を勝ち取ることができるように思えてならない。まずは、パートナーと風通しを良くした関係を築くことに注力し、排出事業者責任に関する付加価値のある「コンプライアンスの確保施策」を提案してみてもいいだろうか。この場合、産廃処理事業者自身のコンプライアンスが不足しては話にならない。自身の法令遵守体制も見直すことで結果的にパートナーからの信頼を得ることができるようになり、処理価格の引き下げ競争を回避するための一つの武器を作れるのではないだろうか。

排出事業者は、排出事業者責任を真剣に考えはじめている。産廃処理事業者は、排出事業者が求めるニーズを先取りして、自社の管理体制が十分に対応できていることやその対応策が従業員の意識にまで浸透していることを態度で示すことが重要になってくる。こうした企業姿勢や日頃の態度が、提案型営業活動で必要項目になることも忘れてはならない。

排出事業者との「ネットワーク化」

ネットワーク化に関する具体的な業務を考えて実践することは本当に難しい。大企業は、国際競争を生き抜くため、また、国内での企業間競争を勝ち抜くために、単独で事業戦略を作ることができる。翻って、大企業が少ない産業廃棄物処理業界では、産廃処理事業者単独で、今後もすべての事業を推進することで良いのだろうか。将来を見据えた時、理念や思想を認め合える同業者が力を結集して適切な事業戦略を構築する方が、今の時代にマッチしているように思われる。このような考え方の下、キーワードに挙げた「ネットワーク化」を論じてみたい。

本年5月、大手産廃処理事業者同士の資本提携が行われた。以前から地域の異なる大手企業間でもこれに類した動きが見られ

ていたが、将来を見た時、この傾向はさらに加速されることが予想される。では、この動きから取り残された産廃処理事業者は、指を加えていけば良いのだろうか。このような事業者の中にも、地域からの信頼も厚く、また、他社と差別化できる技術やノウハウを持つ企業は多い。是非、収集運搬事業者と処分事業者のネットワーク（縦の連衡）、地域横断的な同業者ネットワーク（横の連衡）、縦と横の連衡の組合せなどの構築に挑戦してみてもいいだろうか。ただ、これらの考え方は、本稿の趣旨である「排出事業者向けコンサルティング」とは少々趣を異にするので、ここでは割愛する。

JAAOは、排出事業者（製造業）の広域認定制度を支援しているが、基本的に産廃処理事業者の業務は、排出事業者の廃棄物処理委託を受けることにあるため、排出事業者とのネットワーク化は容易に構築できるように思われる。そこで、排出事業者のニーズの一つである「事業拡大と合理化」に対して、「産廃処理事業者が参加した広域認定ネットワーク化」を提案してみてもいいだろうか。

現在、多くの製造業が、産業廃棄物処理事業に参入している。こうした参入組の中で、自社製品のリサイクルを目的とした広域認定は、排出物を広域認定取得事業者間で取り扱うため、産廃処理事業者にはライバル的な存在と考える節がある。ところが、その実態を見てみると、廃棄物処理を行うことが専門でない製造業が廃棄物処理事業を行うため、事業と処理工程全体の運用に多くの問題を抱えている。産廃処理事業者は、今まで培ってきた知識やノウハウを製造業者に積極的に提案しながら、さらには、広域認定を統括する事業者の一員として事業参画することで効果的な広域認定ネットワークが構築できるであろう。こうした業務を通して、排出事業者とwin-win関係を築く努力を積み重ねながら信頼関係を

獲得して行って欲しい。

ネットワーク化と言うと、まず、同業者間の連携と考えてしまうが、排出事業者とのネットワーク化を進めることは、多くの知識やノウハウを持つ産廃処理事業者が、今すぐ採れる提案型営業活動でもあり、差別化戦略の構築にも通じるものと考ええる。

「守り」と「攻め」が両立した戦略

企業の発展を考えた時、多くの経営者は、まず、「something new = Etwas Neues (何か新しいこと)」を考える。この発想は、基本的に攻めの姿勢につながるケースが多い。ところが、企業の発展を考える前に、その存続を図ることが最初であり、特に、昨今の事業環境を生き抜くためには、まずは、守りの姿勢を構築することが重要であろう。

本稿では、守りの戦略として「コンプライアンス」を説明した。ただ、これだけでは必要十分な条件ではないため、「守りと攻め」に共通した考え方として「ネットワーク化」も示した。当然、攻めの戦略も必要になる。特に、図2に示す「差別化」は、攻めの戦略の中で重要な位置を占める。

こうした「守りと攻め」の戦略を一つ一つ考えながら、具体的な施策にまで落とし込んで排出事業者に対して提案する地道な提案型営業活動が必要になる。なお、この「守りと攻め」を融合させた考え方は重要な戦略として位置付けられるが、本稿では紙面の都合上、これ以降は割愛させて頂き、またの機会があれば詳細を述べてみたい。

おわりに

産業廃棄物処理事業は、社会が存在する限り必要な事業である。産廃処理事業者は、社会に貢献する使命を忘れることなく、また、本稿では取り上げなかったが、この業界に突き付けられた大きな課題である地球環境問題にも取り組みながら個々の社業の発展に努めなければ、企業の明日はない。本稿で述べたキーワード以外の課題にも真摯に取り組んで、社会の発展に貢献して頂きたい。

最後に、本来「コンサルティング」とは、その行為そのものによって対価を得るビジネスモデルであることを付記し、機会があれば、改めてコンサルティングとは何かを論じてみたい。

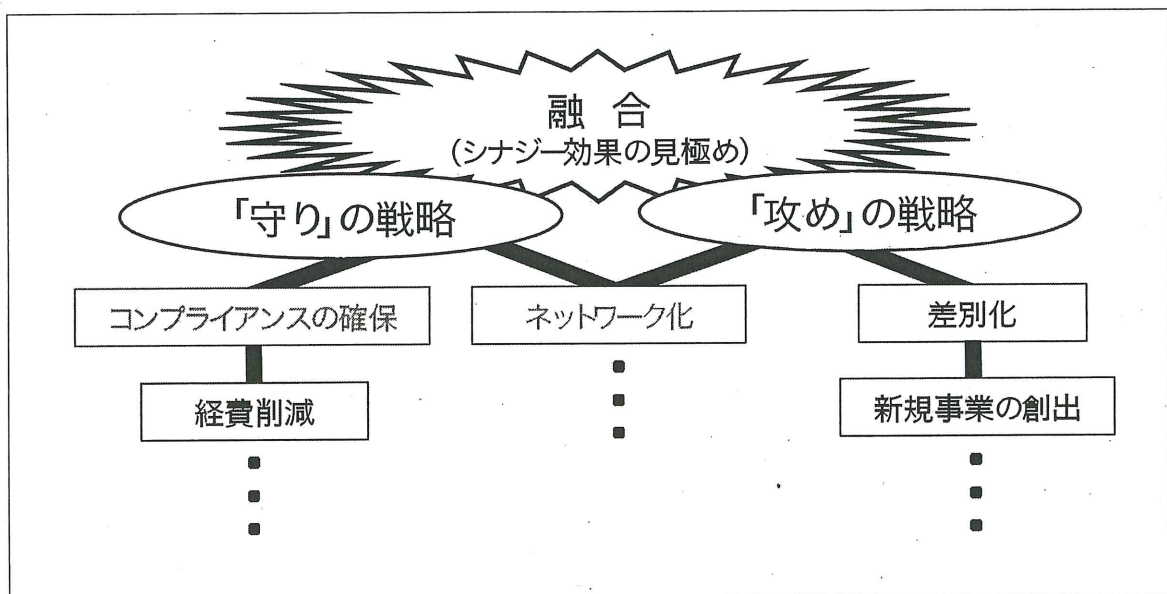


図2 「守り」と「攻め」の戦略およびその融合