廃棄物処理業界の今後のあり方

排出者に責任とメリットを提案

寄稿

金融危機に立ち向かう

日本廃棄物管理機構（JAAO）
木川 仁

1．はじめに

米国サブプライム問題に端を発した金融危機による再生資源相場の急落と経済活動の低迷が、廃棄物処理業、特に、産業廃棄物（産廃）処理業を営む経営者の大きな経営課題となっている。

2008年の夏頃までは、原油や金属・非鉄金属相場が高騰し、資源リサイクル事業に関連する多くの産廃処理業者の経営は順調だったが、9月のリーマンショックから金融不安が深刻化するとその急落と経済活動の低流れは完全に逆転してしまった。実体経済の悪化による廃棄物量の減少や海外処理ルート（再生資源の輸出）の急速な機能停止などの課題が、急に降って湧いた。その結果、ここ数カ月の間に産廃処理業者の中で負債総額30億円以上の倒産も増加している。

このように金融危機が引き金になった課題に加えて廃棄物処理業界では、法規制対応（コンプライアンス確保）・大手製造業の参入・地球環境問題への対応など、金融危機以前からあった課題も山積している。

08年10月、米国下院委員会で前FRB議長が「現在、我々は、100年に一度の津波の真っただ中にいる」と述べた。09年初め、米国では環境課題の解決を1つの政策に掲げた大統領が誕生する。政治的・経済的にダイナミックに変化する世界と今後も日本経済の中で生きて行かねばならない廃棄物処理業界。今回の金融危機がもたらした大津波をリスクに終わらせるだけでなくチャンスに変えるため、具体的な行動を起こして経営を変革して行くことがサバイバルレースに勝ち残るための必須条件と考える。

今回の金融危機で増幅された不安を含めた現状の大きな経営課題は、

(A)．急激な経営環境の変化に対応できる施策をどうつくるか

(B)．業界に共通した課題を考えた時、新しいビジネスはできないか――などが考えられる。

この課題に最適な解答を得ることは容易でないが、経営を継続するには避けて通ることのできない問題でもある。

本稿では、これら経営課題を解決する考え方について深掘りしながら、具体的な施策やビジネスチャンスについて考えてみたい。

2．廃棄物処理業界の現状理解と今後のあるべき姿

(1)世界経済とリンクしてしまった産廃業界

07年6月の改正建築基準法の施行に伴った新築工事の物理的な減少や原材料の高騰、不動産ファンドの資金繰りの悪化に伴った新設着工件数の減少などから、建設廃棄物処理業界は、他の産廃処理業界より一足早く難しい経営を余儀なくされていた。ただこの時期、産廃処理業界は、金属構造の変化は、世界経済とリンクした外部環境に置かれたことを意味している。世界を相手に事業を営む企業は、企業の規模や知識の有無には関係なく、同じ土俵で真剣勝負する。このようなケースでは、多くの廃棄物処理業者のような小規模経営を行う企業は、外部環境変化に対応できる複数の選択肢を常に考えておく必要がある。

今回の金融危機がもたらした課題（経営課題(A)は、この選択肢を持たなかったために起きた結果と言うことができないだろうか。

(2)金融危機前と何ら変わらない産廃処理業界の経営環境

今回の金融危機と資源相場の暴落が起きる以前の経営環境を振り返ってみよう。

21世紀に入ってから08年夏までの廃棄物処理業界は、法規制対応（コンプライアンス確保）・大手製造業の参入・地球環境問題への対応など、金融危機以前からあった課題も山積している。

08年10月、米国下院委員会で前FRB議長が「現在、我々は、100年に一度の津波の真っただ中にいる」と述べた。09年初め、米国では環境課題の解決を1つの政策に掲げた大統領が誕生する。政治的・経済的にダイナミックに変化する世界と今後も日本経済の中で生きて行かねばならない廃棄物処理業界。今回の金融危機がもたらした大津波をリスクに終わらせるだけでなくチャンスに変えるため、具体的な行動を起こして経営を変革して行くことがサバイバルレースに勝ち残るための必須条件と考える。

今回の金融危機で増幅された不安を含めた現状の大きな経営課題は、

(A)．急激な経営環境の変化に対応できる施策をどうつくるか

(B)．業界に共通した課題を考えた時、新しいビジネスはできないか――などが考えられる。

この課題に最適な解答を得ることは容易でないが、経営を継続するには避けて通ることのできない問題でもある。

本稿では、これら経営課題を解決する考え方について深掘りしながら、具体的な施策やビジネスチャンスについて考えてみたい。

3．これからの廃棄物処理に対する考え方

(1)マクロ的視点の捉え方

金融危機が起きた前後で、地球環境問題への関心は大きく変化した。米国では、トウモロコシをベースとしたバイオエタノール価格は低下し、太陽光発電や風力発電に代表される化石燃料代替発電への投資も頭打ちになっているという。これらの事例は、一時的な現象であると思われるが、将来の課題である地球環境問題に対する関心より、目先の不況色の一掃が大きな関心事になっていることを示している。

廃棄物処理業界が考えなくてはならない環境問題は、議論の外に追いやられてしまった感もあるが、この問題は、長期的な視野に立った課題であるため、その解決速度が減速した程度であり、決して忘れ去られた問題ではない。この時期だからこそ、地球環境問題の本質を見極め、その対応策を考える良いチャンスが到来したのではないだろうか。

本年初頭、米国では、グリーン・ニューディール政策（真の目的は、雇用確保と考えられるが…）を掲げる大統領が誕生して、米国の環境政策を大きく変更すると考えられる。就任当初は、金融危機への対応に忙殺される日々が続くと考えられるが、環境問題でEUにリードされてきた米国の威信を復権するための政策が採られるはずである。

廃棄物業界に身を置く経営者は、マクロ的な視点から米国政策の真意を見極めながら、世界の方向性を的確に掴んで自社の長期戦略に組み込む努力を忘れてはならないだろう。

また、金融危機や資源相場の行方も米国の政策に大きく左右される。産廃業界にも世界の動きから目を離せない時代がやって来た。

(2)コンプライアンス強化への対応

一方、国内に目を向けた時、今後の廃棄物政策の動向は、如何なる方向に進むのであろうか。

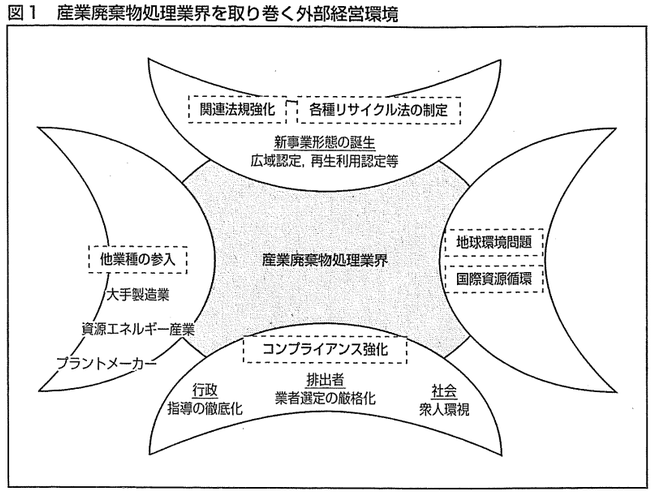
現在、廃棄物処理法の見直しに関する検討が中央環境審議会で行われている。今回の見直しは、循環型社会構築に向けて整備されたリサイクル法を踏まえた対応や複雑化した廃棄物処理法について運用上の課題を俯瞰的に整理しながら次の論点で検討が行われている。

①適正処理対策＝排出者責任の強化・徹底、不法投棄対策の強化・徹底など

②廃棄物処理法の活用による3Rの推進＝排出抑制、リサイクルの推進

③その他＝地方自治体の運用、低炭素社会の融合など

図1　産業廃棄物処理業界を取り巻く外部経営環境



外部経営環境は、金融危機が顕在化した後も何ら変わりなく存在する。むしろ金融危機が加わって経営をより複雑化してしまった。

つまり、今までの課題（経営課題(B)）に新たに加わった金融危機への対応を合わせた課題に対して、同時に、最適解を必要としているのが現状ではないだろうか。

(3)今後のあるべき姿

産業廃棄物処理業は、1970年12月の廃棄物処理法の成立とともに生まれた産業であり、他業界に比べるとその歴史は新しい。

製造業を中心とした産業界は、1970年頃から国際市場で切磋琢磨し成長していたが、同時期に生まれた産廃業界は、国内市場で天と地を経験することとなってしまった。この難局を乗り切るには、個人の発想に頼った「上意下達」だけでは難しい。

現在、産廃処理業者の中に、経営者と従業員との危機意識の共有化を図って経営課題を積極的に解決しようとする試みが見られるようになった。また、社内の意見を聞くだけでなく、社外の知識やノウハウを進んで取り入れる若手経営者も増えて来た。

このような経営者は、組織の意識改革を上手に進めることができるだけでなく、業績への貢献度も大きい。現実の経営で必要な「変革」を着実に実践することが、今後の産廃業界で生きて行く企業のあるべき姿になったと言うことができよう。

寄稿　金融危機に立ち向かう　日本廃棄物管理機構（JAAO）　木川 仁

事業構造の変化を読み取る

コスト意識を徹底する

コンプライアンス確保にITを

この中にある「排出者責任」については、特に、建設系産廃の排出者責任の所在や電子マニフェストの義務化の必要性などの議論が行われているが、排出者責任とは如何なるものかと言う定義を理解していない排出者がかなり存在することや、そのために行政が取るべき対応についての基本的な議論が行われていないことは残念である。

本来、廃棄物の処理は、廃棄物を発生させた者が自身の責任で処理することが原則である。

廃棄物処理法では、「事業者は、その事業活動に伴って生じた廃棄物を自らの責任において適正に処理しなければならない」としている。また、行政処分の指針（05年8月環境省通知）でも排出者の注意義務に関して具体的な事例を示して排出者責務の履行について言及しているが、残念ながら、排出者責任について踏み込んで考えている企業は、まだまだ少ないように思われる。

こうした状況を肌で感じた経営者の中に、排出者責務の履行を負った立場で、その責務を明確に果たす姿を新しいビジネスにしようと考えている人たちがいる。彼らは、排出者責任の確保だけでなく、排出者へのメリットを合わせて提案する。彼らの行動にヒントがあるような気がする。

(3)法改正・他業種参入への対応

排出者責任についての意識は、特に、製造メーカーでは、製造物責任や拡大生産者責任という言葉に置き換えると反応が早い。これらの考え方は、製造物責任法（95年施行）や00年に公布された循環型社会形成推進基本法（拡大生産者責任）で明記されており、排出者における課題になるからである。

この循環型社会形成推進基本法を基に広域認定制度（03年廃棄物処理法改正）が取り入れられたが、産廃処理に関して、08年11月現在、151の認定が行われているが、今後、その数はさらに増加するであろう。

このような傾向を考えた時、廃棄物処理業の経営者は、どう対応すべきであろうか。広域認定を受けた業者（排出者）と真正面から競争するのも一策であろう。ただ、その労力は多大であり、あまりお勧めできない。

今回の中央環境審議会で、ヒアリングした関係者から「収集運搬業者の業許可の広域化」の要望が出されたように、今後、広域化の流れを避けて通ることはできないだろう。つまり、産廃処理業者は、広域認定者と競合するのではなく、むしろ、積極的に協調行動を取った方が得策ではなかろうか。この行動は、廃棄物処理ノウハウが少ない広域認定者にとっても歓迎すべき事実でもある。

ただ、広域認定者は、産廃処理業者を広域認定範囲に無条件で取り込もうとはしない。処理業者が、広域認定者として認定されるためには、

①その事業に固有の独自ノウハウ（「技術」だけを意味せず「知識や事業構造」も含む）を有すること

②衆目の監視に耐えられるコンプライアンスクリアすることが必要である。

以上述べたように、廃棄物処理業者は、例えば、広域認定制度にも耐えられる事業構造に変革することで、ビジネスチャンスを広げることができる時代になった。

4．ビジネスチャンスへの挑戦

現在のような経営環境において事業の再構築を行うことは、経営者に課せられた課題である。特に、最初に述べた2つの経営課題

(A)．急激な経営環境の変化に対応できる施策をどうつくるか

(B)．業界に共通した課題を考えた時、新しいビジネスはできないか

――について具体的な施策を考える上での重要な要素は、現在の事業の延長上にない新しい方向性を提案することにあろう。この要素が不明確なままでは、先に述べたような「変革」は実現できない。

前章までに述べた内容を再確認しながら、廃棄物処理業者の今後のビジネスチャンスを以下に考えたい。

(1)経営安定化手法の導入

現在、数カ月前まで有価物として取引されていた物が、廃棄物処理に回るケースが増えて来た。しかしながら、この数年間で国内の廃棄物処理市場は、有価物の海外輸出型ビジネスモデルが構築されてしまったため、簡単に国内市場を復権できる状態にない。では、輸出・相場波及型の事業構造に変貌してしまった産廃業界は、今回の金融危機のような急激に変化する経営環境に対応する具体的な経営安定化手法として何を考えたら良いのであろうか。

その答えは、短絡的だが、多くの大手製造メーカーが過去から行って来た手法にヒントが隠されていると考える。現在、国際優良企業と呼ばれる大手製造メーカーは、1960年頃から国内で製造した製品を国際市場に輸出することで事業拡大を続けて来たが、1970年代前半、為替の変動相場制への移行と二度のオイルショックを経て、その事業構造を大きく変化させた。

これら製造メーカーが行った施策を下記に示す。

①コスト意識の徹底による原価低減

②カントリーリスクの分散（複数ルートの開拓）

③金融リスクマネジメントの導入

最初の施策である原価低減策は、今まで比較的順調な経営を行って来た産廃業界では重要な施策になろう。事務部門だけでなく現場部門でも徹底的な業務見直しが必要であり、トヨタの「カンバン方式」のような作業改善施策は良い参考事例になる。無駄を省きながら、損益計算書で表現される全ての項目について、コストダウンの可能性を追求してみることは一策になると考える。

70年代初め、製造メーカーの輸出先は主に米国であったが、新しい輸出先をヨーロッパや東南アジア諸国に求めた。翻って現在の産廃業界を考えた時、その輸出先は中国・韓国中心になっている傾向が強い。カントリーリスクは、経済性だけでなく政治安定性も大きな要素を占めるが、新興国が隆盛を誇る今、中国・韓国以外の国々へのアプローチも考えることも必要ではないだろうか。

金融リスクマネジメントは、輸出型企業だけでなく、輸入型企業も行っている手法である。有価物を海外に輸出する際、多くのケースでは、ドル建て決済が行われる。つまり、有価物の輸出は、素材価格と為替が反映した取引で行われる訳である。

多くの製造メーカーは、自社製品を輸出する際、為替をヘッジして取引する。また、資源相場に左右される企業は、資源の先物市場を利用して購入・販売価格もヘッジする。こうした手法の導入は、資源リサイクル事業にも有用な手法と考えられ、産廃業者も自己責任を負える範囲で財務の安定化を図ることを考えておくことも重要な施策になろう。

(2)立ち位置の明確化と差別化（守りを固めて攻めへの転換）

経営資源を考える時、設備・技術や人材・資金・物流と言った「見える資源」は当然としても、むしろ情報・知識やブランドと言った「見えざる資源」の「見える化」が重要になる。

この「見える化」を行いながら、自社の立ち位置の明確化を同時に図る最適な事例がある。それは、産廃処理におけるコンプライアンス確保を実現するITシステムの導入である。

現在、コンプライアンス確保ITシステムと言えば、JWNETの電子マニフェストを連想するが、このシステムは端的に言うと紙マニフェスト伝票の電子化版であり、このシステムの導入だけでは廃棄物処理法に言う排出者責任の履行を全う出来ない。

排出者責任の履行を伴ったITシステムには、次の項目が含まれることが必要である。

①許可証・契約書・マニフェスト（1次・2次…）・帳簿の全文書の整合性管理

②排出者の注意義務項目（処理業者の管理・経済的責任の履行・説明可能な契約行為）の履行

これら項目をITに化したシステムが、最近、市販された。

実際のところ、このようなシステムは、本来、排出者が導入すべきである。しかし、廃棄物処理業者が導入した場合、社内的には「守りを固める」ことが可能になり、対外的には「見える化」を考えて行いながら、自社の立ち位置の明確化を同時に図ることが出来て、その結果としての競争優位の確保も可能になる。また、自社の立ち位置は自ずと明確化されてしまい、排出者や行政に対するコンプライアンス確保による「攻めへの転換」も可能になろう（図2参照）。

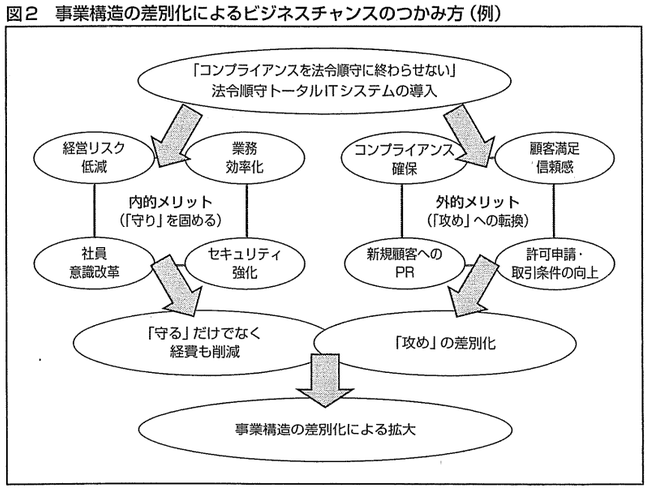
今後、ますます排出物量が減少すると想定されている。

処理価格の競争ではなく、自社のビジネスモデルを変革しながら、法令順守トータルITシステムのような見える顧客メリットを提供できる企業へ早急に脱皮する発想が必要になる。

こうした施策を確実に実現することは、活用の仕方で、経営課題(A)と(B)の両方の解決に有効である。

最近、このシステムについて若手経営者が注目して、自社管理システムとして導入しはじめた。彼らは、自社のシステムとして活用するだけでなく、強力なツールとして新しいビジネス化を考えている。今後の進展が楽しみだ。

図2　事業構造の差別化によるビジネスチャンスのつかみ方（例）



(3)ネットワークの構築

経営課題(B)についても考えてみよう。

四万八方から事業侵食を受けている産廃業界は、金融危機の影響も加わって何も行動しなければ、無傷で済ますことはできない。自らを変革しながら、速やかに、具体的な一手を打つ必要がある。

この課題解決手段として、動脈産業との連携による新規事業開拓は有効な施策と考えるが如何であろう。先に、広域認定制度への積極参画について強調したが、今後の産廃処理経営は、新しい道を模索しなければ勝ち抜けない。再度、国内産業に目を向け、排出者との共同事業を推進できれば輸出・相場波及型事業構造からの脱却も可能になる。

また、国内市場での価格決定能力を向上させる努力も必要になろう。基本的に、産廃業界における価格決定は、排出者の力が強く、時として理不尽な価格も横行して来たが、今後は、実体経済の悪化による不適正処理の増加も懸念される。こうした事態を防止するためにも排出者と処理業者の真のパートナーとしての会話が必要になる。

以上に述べたポイントから、排出者や同業他社とのアライアンスやアウトソーシングが可能になる「ネットワーク化」が重要と考える。

ここで言うネットワーク化は、「なかよしクラブ」を創ることではない。お互いの立場やノウハウを尊重して対等の立場で創るものである。産廃事業者は、同じ地域内での協調システムを構築しながら、また、他地域間での協力を行うネットワーク化に参加することで経済的な安定を図ると共に、活きた情報収集に努めることが、将来の新しい道を開拓する術になっていくに違いない。

5．おわりに

金融危機からはじまった実体経済の悪化は、今年、リセッションからデプレッションへ変化する兆しを見せる危険性も否定できない。ただ、デプレッションが、未来永劫続くことはない。必ず、明るい日差しが戻ってくる。

その日が来るまで、じっと我慢するのも1つの選択肢であるが、100年に一度の不況下では、この選択肢は無意味であろう。

四方八方から降って来る難題を抱えた廃棄物処理業者は、今まさに行動しないと明るい未来がやって来ない時代に遭遇してしまった。余力のあるうちに、自身を変革する作業を行いながら、次の時代へ飛躍する準備を開始しなければならない。

この作業で行うことは徹底的な差別化であり、日常の業務形態から事業構造に至る全ての経営戦略を見直すことである。（おわり）

筆者略歴

1981年から大手化学会社の研究開発部門で従事後、2004年、大手産廃処理会社の企画開発を担当。2007年より現職。専門は、有機化学を中心とした化学分野全般と廃棄物処理技術。現在、技術をベースにした廃棄物処理・リサイクルの事業化や経営面からのコンサルティングを担当。

大阪大学大学院工学研究科プロセス工学専攻博士課程前期修了（工学修士、1981年）。