

## 永続発展する企業であるために

近藤 亮介 (こんどう りょうすけ／新和环境株式会社 代表取締役社長)

### はじめに

「会社はつぶれるようにできている」

この“事実”を受け止めて、我々は会社経営をしていかなければならない。

ある統計によれば、

- ・創業5年以内に、「35%の会社」が消滅する
- ・創業50年を迎える会社は、たった「5%」
- ・創業100年以上の会社は、たった「0.5%」

これが、“現実”のようである。

経営者をしていると、日々、痛切に感じるが、「放っておけば」会社の売上は減っていく。そして、「管理しなければ」、売掛金は増えていく。そして、「何もしなければ」、会社のキャッシュは減る方向に走り出し、倒産に向かう。会社が永続発展していくことは、“至難の業”なのである。

1970年に“廃掃法”が制定され、その後、「処理業界」が形成され始め、既に40年以上が経過している。我々の業界は、長い間、その“特殊な法律”に保護されるなどして、“新規参入”が容易ではなかったため、「既得権をもっている我々は、普通に、まじめにやっていたら、誰もつぶれない商売」というような認識も少なからずあったように思う。しかし、この数年、それが完全なる“幻想”であったと痛切に感じられるほどに、我々の業界は、厳しい局面を迎えている。冒頭の、「創業50年を迎える会社は、たった5%」に向けて、「最終生き残り競争」に突入しているものと私は認識している。

### 「産業のライフサイクル」

いわゆる“マーケティング”の本を開くと、最初の方に、「産業のライフサイクル」という項が必ずある。それによると、「生成した産業は、需要を獲得することで成長し、成熟し、衰退し、やがて安定するという、5つの段階をたどる」とある。製品、サービスによって、“ライフサイクル”

に要する期間はさまざまようだが、「あらゆる産業において」、それはあてはまるようである。

では、2013年現在、産廃処理業界は、どのステージにいるのだろうか。私は、現在、「衰退期の真っ直中」にあると認識している。2009年から、既に「衰退期」に突入していて、「安定期」を迎えるのは2015年と考えている。(図1)

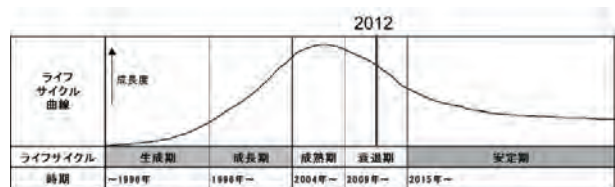


図1 処理業界のライフサイクル

「衰退期」は、「最終生き残り競争期」であり、ライフサイクルの中で、最も苦しいステージである。しかし、これは、いかなるビジネスであっても、避けられないことである。同じ商売を、同じように、何十年にもわたって、続けていけるような幸福は、この世の中には存在しないのであろう。

「衰退期」に入ると、「普通の営業」が全く通用しなくなる。「明確な理由」がないと、全く売れなくなってくる。そして、力不足の営業活動において、どうしても多くなってしまうのが、「他社よりも安くする」ということである。確かに、「安い」というのは「明確な理由」になる。しかし、競合に「対抗値下げ」されたら、その「理由」は簡単に打ち砕かれる。そんなことはわかりきっているのだが、どのようなビジネスでも、どのようなマーケットでも、このステージでは、どうしても「低価格競争が激化」してしまう。

「衰退期」に競合と戦い生き残るためには、「“安い”以外の理由」が不可欠になる。つまり、「何かで1番」にならなければならない。それには、「新商品・新規事業」が不可欠であり、処理業界の場合は、「他社にはない独自リサイクル」が

必要になってくる。もしくは、「独自リサイクル」とはいかなくても、世の中の既存のサービスを組み合わせて、「パッケージ」で提供するなどの手法で、独自性を出すことが不可欠になってくる。

このように、「新しいこと」に取り組まなければならない局面になると、「必要な人材」の概念は、地殻変動が起きたように変わってくる。

### 「人材」から「人財」へ

ヒトも、組織も、本質的には、「変化」を恐れる。「変わらなければならないこと」に激しく抵抗し、今のままの自分を守ることに必死になり、今の場所にとどまろうとするものである。

そのため、組織が「新しいこと」に取り組もうとすると、ヒトも組織もそれを拒絶する。「ウチではちょっと…」というフレーズが飛び交い、「リスク」の評論家や、「やらない理由」を完璧に理論付けるオーソリティも死ぬほど出現する。

つまり、業界をあげて「同質化成長競争」を繰り広げていた「成長期」に必要とされた人材と、「新しいこと」、「よそとは違うこと」、「リスクのあること」にチャレンジしなければならない「衰退期」に必要とされる人材は、全く異なるといっても過言ではない。むしろ、「成長期の成功体験」は、衰退期においては「成長の阻害要因」になる。

「新規事業」の成功の確率は、20%程度だと思う。「リスク」を挙げだしたら、それこそ死ぬほど挙げることができる。しかしながら、そんなことには何の価値もない。確かに、「新しいこと」にチャレンジすると、失敗してしまい、組織がダメになってしまうかもしれない。しかし、「衰退期」において「新しいことを何もしない」ということでは、組織は確実に死に至る。何もしないで死ぬぐらいであれば、私は、新しいことにチャレンジして死んだ方がマシだと考える。

「衰退期」においては、既存の人材を入れ替えるか、既存の人材を改造するかが必要になる。前者が「採用」であり、後者が「教育」ということになる。「人材」の数ではなく、「人財」を増やしていかなければならない。

### 新和環境が挑戦してきた新規事業

新和環境では、1974年から約40年に渡って、建設廃棄物の運搬処理業を営んでいる。1990年代から、「適正処理」だけでなく、「リサイクル」に対するニーズが高まり、業界に先駆けて「混合廃棄物高度機械選別プラント」の設備投資に踏み切った。結果、リサイクル率を飛躍的に高め、これは今では業界標準になっており、業界のレベルアップに貢献した。

2000年代に入り、CO<sub>2</sub>削減のニーズの高まりを受け、「可燃物の焼却」を止めて、可燃物を原料としたRPFの製造事業を開始した。それをバイオマス発電施設などに燃料供給することで、CO<sub>2</sub>排出削減に貢献している。

2011年に参入した「複合素材分離事業」は、特許技術によりこれまで困難であった壁紙、ビニル床材などの「複合素材製品」の廃材のリサイクルが可能となる画期的な事業である。また、2010年より、大規模リニューアル工事市場の拡大を受け、「内装解体工事業」にも参入した。「解体こそ資源循環のスタート」をテーマに、自社のリサイクル技術を活用し、「内装分別ECO解体」に取り組むことで、低コストと低環境負荷を同時に実現することを狙っている。

### 新和環境が永続発展するために

永続発展する企業には、しかるべきリーダーが不可欠である。リーダーは、「現在地」を正確に掴み、しかるべき「目的地」の方向を正確に示し、その途中に待ち受けている困難を想定し、組織を牽引しなければならない。「劇的に変化する経営環境」にいかにか「自社を適応させる」かが重要である。企業とは、「環境適応業」であるとも言える。変化しない企業、「老衰型企業」では生存することは難しい。

特に、今のような時代のリーダーには、自らイノベーションを起こすこと、自ら環境変化に挑むこと、勝てる事業戦略を立てることが要求される。会社がうまくいかないとする、それはリーダーの問題だと考えなければならないのだろう。