



株式会社 木下フレンド

社会のライフラインを担い、人と環境が調和する 豊かな社会創りに貢献する会社



株式会社 木下フレンド
代表取締役社長 **木下 公次** 氏

株式会社木下フレンドは、スーパーやコンビニエンスストアをはじめ、デパートやオフィス、工場など様々な事業所から排出される廃棄物を収集し、分別、リサイクル処理を行う廃棄物収集運搬・中間処理事業者である。養豚業を営んでいた木下公夫会長が、デパートから排出される廃棄物処理の運搬を引き受けたことが市場参入の契機となったが、早期から環境対応を念頭にして、リサイクル事業子会社の設立や時流に合わせた中間処理施設の整備などに取組んできた。社会のライフラインを担う企業として、人と環境が調和する豊かな社会創りへの貢献を目指している。そこで2012年に経営のバトンを引き継いだ木下公次社長にリサイクル事業への取組みや経営に対する考え方などについて話を伺った。

LEADER'S PROFILE

1965年10月 埼玉県所沢市生まれ。海外留学後、父親が1972年に立ち上げた木下フレンドに入社。2012年に木下フレンドの代表取締役に就任。趣味は50年以上の経験がある釣りで腕前はほぼ漁師。釣った魚を自ら捌き、家族はもとより、お客様や近隣の方へも振る舞う。月に一回は太平洋の大海原で波にゆられながら、鯛やヒラメなどとたわむれたり、家族や友人とのキャンプにも出かけ、長野の自然を満喫している。健康のため20年以上続けていた早朝ウォーキングは、近頃なまけがち。

起業のきっかけとなった養豚事業

—— 創業の経緯を教えてください。

私の実家は元々、所沢市内で野菜を生産する農家でした。会長である父の代に、畜産業へ転業することになり“羊の飼養”を始めました。しばらくして、子羊の入手が困難になったことから豚の飼養へ転換しました。そして、1970年「廃棄物の処理及び清掃に関する法律」の公布に伴い廃棄物の処理業を並行して行うことになりました。

当時、レストラン等から廃棄される食品の端材や調理くずが沢山あったことから、畜産用の飼料として利用することを思いつき、池袋にある百貨

店内のレストランや食堂から出される食品残渣を畜産用飼料として加工し給餌していました。これがきっかけとなり、その他の廃棄物の処理を依頼されたことから廃棄物を扱う会社として、株式会社木下フレンドの創業につながりました。

—— 養豚業がきっかけだったんですね。

そうです。通常、養豚の飼料は、トウモロコシや大麦などを原料として作られている配合飼料が主流でしたが、海外からの輸入に頼っていたため高価であったことが想像できます。そこで、食品の残渣に目をつけたのだと思います。養豚業の開始早々は試行錯誤が続いたようでしたが、軌道に乗り出してからは、エリア最大級の規模となったそうです。



廃棄物運搬からリサイクルへ幅広く事業を展開

— 廃棄物処理はどうして始められたのですか？

お世話になっていた池袋の百貨店の責任者の方から廃棄物を片付ける仕事をしないかと持ちかけられたことがきっかけで、新たな仕事に挑戦することにしたようです。廃棄物の処理の依頼を断った場合、食品残渣も一緒に他社が引き受ける可能性があり、もしそうなれば養豚用の飼料を失う事になるかもしれないといったリスクもありました。そして、取られてたまるかと言う気持ちと、このタイミングで木下養豚は事業拡大のため新たに豚舎を増築していたこともあり、引くに引けない事情がありました。

将来を見込んで廃棄物処理業へ乗り出したわけではなく、積極的にというよりも養豚事業の継続のためにしかたがなく起業するにいたったのかもしれない。その後、半世紀以上にわたり廃棄物の事業が続いていくことになるわけですから、この時の判断は非常に重要であったことは間違いありません。そして、許可の取得に苦労はしたものの、1972年4月28日、どうにか木下フレンドを立ち上げることができました。

— ユニークな社名ですが、設立当初のビジネスモデルなどがあれば教えてください。

ネーミングの発想は、私の母方の親戚の方のアイデアで、社長も社員も皆仲間であり上下の関係よりも横一線でフレンドリーにやりたいとの思いがあったため、フレンドという社名が気に入って採用することにしたと聞いております。

会社設立当初は廃棄物を処分場へ運搬する仕事をしていました。百貨店から排出された廃棄物を選別し処分場へ運搬する仕事から始まり、当時大変お世話になりました百貨店の責任者の方をはじめ多くの皆様よりご協力を頂いて近隣デパート、スーパーマーケット、オフィスなど仕事の依頼が徐々に増えていったそうです。

— 事業拡大に合わせてリサイクル事業に参入されました。



かつて所沢市内で行っていた養豚業（当時の様子）

会社設立25年が過ぎた頃、更に規模拡大の機会に恵まれました。これまで使い捨ての社会構造に加えて好景気の波もあり、順調に事業を伸ばして従業員200名近くを擁するまでになりました。私が木下フレンドで働くようになったのは1991年。まさに、バブル経済の崩壊が始まった頃のことでした。

この頃から、環境に対する意識が変わりだしてきて、リサイクルという言葉が頻繁に聞かれるようになったと記憶しております。そして、新たにリサイクルの法律が制定されることが報じられ、創業社長（現会長）の父と当時、世界トップのリサイクル先進国であったドイツをはじめ、ヨーロッパ各地への視察を行なうなど、廃棄物リサイクルの研究を開始しました。

リサイクルしていくための設備や物流、お客様へのご協力やお願いなど、様々に準備をして1995年6月「容器包装に係る分別収集及び再商品化の促進等に関する法律」公布、1997年4月から本格施行を迎えました。複数のチェーン展開をしている小売業者様より新たな廃棄物処理スキームを作る計画をいただき、東京23区、埼玉西部地区を請け負ったことや、ショッピングモールなどが新設されるようになり、リサイクルへの対応と価格を武器に仕事量、人、車両が急増しました。そのため、常に人の確保や運搬ルートの作り直し、そして車両の購入に追われていたように思われます。

廃棄物処理の仕事は、不要になったものをお客様から処理代金を頂いて引き取ることから始まる

ため、売り上げが計上された後、原価として処理費用が発生します。原価を抑えるには処分量を減らす事。すなわち、リサイクル可能なものはできる限り効率よく抜き取るにより処分量を減らしリサイクル率を上げていくことが原価の圧縮につながります。かねてよりの環境問題もあり、大型選別ラインを導入したことからリサイクル型の工場へシフトチェンジしていきました。

それまでの主力は、民間焼却施設としてはエリアで最大級（24.5 t／日）の焼却施設が自社工場の要でした。これを廃止した時は経済的にも大変な痛手で、新たな高度設備投資などをした直後で、総額で約 10 億円の借金が重くのしかかりました。しかし、各種リサイクル法が次々と制定されていたことなどが、新規のリサイクル事業の立ち上げにつながりました。新規顧客の獲得や新たなルートの開拓など、売り上げの増加や効率化の促進が結果的には追い風にもなったので、持ち直すことができました。

1991 年にリサイクル事業を主とする会社、株式会社ジェイ・アール・エス（以下 JRS）を立ち上げました。リサイクル事業については、この年に制定された「再生資源の利用の促進に関する法律」（通称、リサイクル法）を睨んで、プラスチックのリサイクル処理を計画していました。プラスチックを細かく砕いてペレットやフレーク状にして再資源化しようと考えていました。それが「食品循環資源の再生利用等の促進に関する法律」の制定を受け、食品残渣の飼料及び肥料化事業の展開に転じました。元々、野菜の生産農家からの畜産業が前身でしたので、そのノウハウを活かせば、食品リサイクルは難しくないと考えて事業計画の途中で方向性を切り替えたのです。木下フレンドではどうしても廃棄物処理業者としてのイメージが強かったため、廃棄物と飼料・肥料の原料が混在してしまって衛生面などの誤解が生じてしまうのではないかとの不安もあり、別会社で食品リサイクルを行うことになりました。

木下フレンドの事業計画のなかに、別組織による業務の運営が進み始めたのは、JRS の立ち上げがき

っかけとなりました。分社化による事業の運営は、拡大し始めた組織の整備と従業員の新たなポストや目標にもなりえると考えたからです。食品リサイクルが主事業となった JRS では、その他のリサイクル物の取り扱い量（許能力と敷地面積）が十分とはいえない状態でした。そして、プラスチック類のリサイクルが推進されていく中で事業が成立する市場も整ってきたこともあり、リサイクル色をさらに向上した会社を立ち上げる計画案が社内で決定しました。それが、有限会社 JF 原料です。

JF 原料では、廃棄物処理の法律に基づく業務の許可を有さずに営業できる組織にしました。木下フレンド系列としては初となる廃棄物処理業ではない組織の創業です。JF 原料は、一般の方や様々な業者の方が持ち込まれるプラスチック類を買い取り、プラスチック商品用原料製造者へプラスチックの種類や形状、品質など種類別に価格を設定し販売を行なっております。現在 1 日あたり、トラック約 15 台程度の取り扱いで繁忙期にはトラック 20 台程度が取引されております。

そして、原点への回帰とも言える畜産業を再開することになりました。食品リサイクル事業が始まって、畜産農家への飼料供給が開始したことがきっかけとなり、会長である父が、養豚業をもう一度始めたいんだ、と言い出したのがそもそもの始まりです。

私が木下フレンドの社長に就任した後、会長が養豚業再開の準備をはじめ、2014 年 2 月、福島県白河市に養豚業・株式会社ボーデンファームの開業にいたりました。仔豚を仕入れ、肥育する事業を行なっており、現在は 500 頭の豚たちが元気に育てております。いつか皆様の食卓に並ぶことを楽しみにしております。

——今から 30 年前にすでに循環型社会の先取りをされていたわけですね。

そうなのかもしれませんが、先取りという意味では、会長が青年期に野菜農家から畜産業への転換を果たした際、残余食品を加工して飼料化を行っていたわけですから、60 年前から無意識の資源循環を始めていたのかもしれませんがね。



所沢工場のリサイクル処理風景

先頭に立ち経営改善に取り組む

— 2012年に会長から社長業を引き継がれました。

よくある話ですが、私は長男で子供の頃から“後継ぎはオマエだよ。俺がいなくなってバトンタッチした時に困らないように、しっかりやれよ”と言われ続けていました。子供の頃はとにかくそれがストレスでした。学校卒業後の進路について父に相談すると、他社へ就職するより“木下フレンドで働いて早く仕事を覚えた方が良い”と指導を受けました。その指導に従い入社しました。ところが入社すると、父からは何かにつけて、“外で経験もしていないからオマエは甘いんだ”と言われる始末でした。理不尽でしたが家業に入った以上、自分では最初の10年間は修業のつもりで一切反抗しない。どんな理不尽なことがあっても絶対ノーと言わない、と心に誓って頑張りました。

— ご苦労が多かったのですね。

そりゃありましたよ。意味も理解できずに怒鳴りつけられるし、何の話をしているのかもわからないまま叱られるなんてことは日常茶飯事でしたから。でも、どうしてこんな目に遭うんだ、という気持ちは一切なかったです。“どうしたら現状を突破できるのか”“どうすればうまくいくのか”し

か頭にはありませんでした。子供の頃から、家の手伝いと言えば豚の世話や、会社の現場作業の手伝いでしたから。

仕事自体はしっかり理解できていたので、いきなり現場に放り込まれても、全然苦ではなかったのですが、ひとつだけ怖い思いをしたのは、初めてのトラック運転の時でした。車両は4tロングボディ車で全長7~8m、初めてトラックのハンドルを握りました。指導員なんて同乗してくれません。まったくのワンマンで地図を持たされて現場に向かいました。怖かったですね。運転前のアドバイスは、「免許（当時は普通免許で運転可）持っているのだから大丈夫だ!!」あの声は、まだ耳に残っております。

— 社長就任後、どのような会社になりたいと考えられましたか。

物事をシンプルに捉えて基本的なことをしっかりやっつけていこうと考えました。その上で、父が築いてきた経営理念の浸透と良い形で次世代継承できる体制を整えていくことを念頭に置きました。その上で、適正利益の確保です。

私が引き継いだ時はお恥ずかしい話ですが会社は赤字体質でした。原因は組織運営上、対等でない箇所では上下関係が発生していたため、組織の機能に歪みが生じていました。結果、



社内研修の様子

歪な縦割り構造となり、情報の伝達や共有が不安定となってしまっていたのです。常に一方だけに都合が良くなるといった状況でした。そこで、社長就任直後に上級管理職及び中間管理職の交代と責任の分割を行なうことにより問題のある職務間の正常化を図りました。

一方、社長に就任していきなり赤字決算では、経営責任者としての信用問題になってしまうのではないかと心配もあり、率直にこれはマズイかな、と感じました。様々な面から試算してみると、黒字化までには最低3年は必要に思われました。私は当時、取引のあった銀行の支店長の方々に来社いただき、新社長就任の挨拶を兼ねながら、今年は赤字確定ですが、3年で回復させますと約束をしました。もしかしたら、ギリギリ間に合わないかもしれないが、必ずV字回復させますと宣言しました。

宣言をしてからが必死でした。“さあ、言ってしまった、どうしよう”みたいな感じです。その年に入社した新入社員にまで協力をもとめ、プロジェクトチームを結成してこれを中心に、全員で赤字体質の原因がどこにあるのか徹底的に洗い出しを始めました。やがて原因は“安売り”が大きな要因のひとつであると判明しました。このことも、組織の機能の歪みによる結果。それまで、コスト競争に勝たないといけないとの考えが強く、安売りを日常的に行っていたのです。

販売部門は“これだけ成績を上げたのに、それでうまく利益を出せないのは現場が悪い”と工場



埼玉県が主催する「環境学習応援隊」で近隣の中学校へ出張し、リサイクル授業を行う

や支店、営業所などの責任にします。すると販売部門と現場で論争が始まり、結果、部門同士のバトルになっていく。まさに社内に壁が出来上がりますよね。本音を言うと他部門のトップから睨まれるぞ、ということで、嘘やごまかした情報が行きかうことも多々発生してしまいます。役員の間でも、牽制の仕合いのように感じました。これでは会社は良くならないと率直に感じました。

——3年間で黒字化するという宣言は約束を果たせたのですか。

正直に言えば、ギリギリ赤字であったのですが、V字回復ラインはきちんと見せることはできました。一番苦しかったのは、改革の途中でトラブルに見舞われて、お客様から大変ご叱責を頂いたこともあります。

営業活動でも赤字の原因となった安売りから中々脱却できず苦勞しました。ある時、新規顧客としてアプローチをしていた企業から契約を頂こうと、活動をしていたのですが、中々話が進まない。どうなっているのか販売担当に確認したところ、思ったように進んでいないことがわかりました。今まで同様の安売り営業を行っていたのが原因で、私はお客様にきちんとサービスの内容を詳細まで説明して適正な価格で取引するように指示しました。すると、お相手の企業様が当社のお話を聞いて下さり、無事に契約をすることができたのです。何とか大失敗せずに約束を果たすことができましたと思っています。現在はお蔭様で経営が安定しており、次の業務戦略を練っているところです。



—現在のビジネスモデルについて教えてください。

当社の売り上げの要は運行部門であり、それを支える工場が良く機能しているのが、急な依頼や少々の無理なら何とかできるのが強み。現在、運搬車両総数 200 台以上の機動力とそれを効率よく動かすための拠点。1日あたり 100 t 近くの総能力を有する工場。これに加えて、グループ会社の協力体制と多数の契約業者様とのネットワークの力が当社を支えています。そして、株式会社木下フレンド東京を 2019 年 7 月に設立し、同社工場が 2020 年 6 月に稼働をいたしました。新たな拠点による作業効率の向上と売り上げ増を目指します。グループ全体の処理能力も強化されました。

しかしながら、現在も社内の組織改革は進行中で、道半ばです。納得できるところまでたどり着くには、もう少し時間がかかるかもしれません。しかし、確実にレベルアップしてきているのを感じます。

従業員全員で未来を拓く

—今後のビジネスモデルについて考えを教えてください。

2022 年 4 月「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律」が施行。新たな法律の目的は、海を漂うマイクロプラスチック類や地球温暖化を防ぐため、排出されている温室効果ガスの低減、SDGs の取り組みなど、環境負荷の低減のために廃棄物の処理及び清掃の観点から定められたわけです。当社は、この新リサイクル法に対応するため



取材後記

武蔵野銀行 所沢支店

外岡 章禎 支店長



株式会社木下フレンド様は、当初「牧場」経営からスタートし、今年法人設立 50 年を迎え、今ではグループ内で廃棄物収集運搬から中間処理まで行う業界有数の企業です。木下社長様は、よく「当社の経営理念は SDGs そのものであり、それを実践することで当社の使命を果たすことができる」とお話になります。強い組織にするため、社員が同じ価値観を持って仕事をするよう意識の醸成に努めておられます。

近年、「SDGs」への関心が高まり、廃棄物処理事業を取り巻く環境も変化し、循環型社会への取組みも徐々に進んでおります。木下社長様は、当社が得意とする「集荷と分別」を活かしながら、同業他社や他業態とのネットワークを利用し、廃棄物処理事業を改革したいというビジョンをお持ちです。当行も木下社長様が描いているビジョン実現、そして、「株式会社木下フレンドグループ」様の更なる発展に向け、引き続き支援させていただきたいと思っております。

様々に研究を進めていますが、具体的なところはこれからです。

大手メーカーや企業なども新リサイクル法に対応するための事業計画を進めているようです。当社もしっかりと計画を推進していきます。

今後、どんな結果が待っているのか。いつか笑顔でご紹介ができたならうれしく思います。

■ 株式会社 木下フレンド 概要

設立：1972 年 4 月

資本金：3,000 万円

従業員：約 300 名

本社所在地：所沢市東所沢和田 3-1-10

事業内容：一般廃棄物、産業廃棄物の運搬、中間処理、リサイクル事業

取引店：所沢支店