

## 第9回講座 **石坂産業** ピンチをチャンスに変え危機を突破した会社

ランチェスター戦略コンサルタント **福永 雅文**

問合せ先：info@sengoku.biz

いまコロナによりピンチに陥っている会社は多い。そこで今回は危機突破のヒントとなる事例を解説する。三芳町で産業廃棄物の処理業を営む石坂産業である。同社はかつて、地域住民から迷惑な会社と見なされ、操業が困難な状況に陥った。そのとき30代の女性社長が決断した逆転の戦略とは。競争戦略・販売戦略のバイブルといわれるランチェスター戦略の弱者の基本戦略「差別化」で分析することで、読者の会社への応用のポイントを提示する。

### 事業継続が困難に陥った石坂産業

コロナの緊急事態宣言で事業を休止せざるをえなくなった飲食店や宿泊施設や旅行業などがある。その後、感染拡大を抑えながら経済を回していく段階に入ったが、客足が十分に戻らない事業者が多い。

突然、事業の継続が困難な状況に陥ったとき、会社はどのようにして危機を突破していくのか。かつて経営危機を突破した石坂産業の石坂典子社長にお話を伺った。

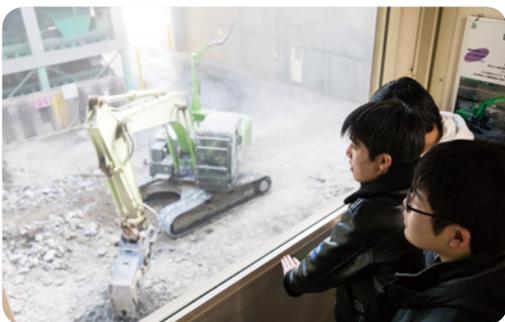
石坂産業は産業廃棄物の中間処理業者である。廃棄物は消費者が排出する一般廃棄物と、事業者が排出する産業廃棄物に分かれる。一般は年間5,000万トン、産業は4億トンある。廃棄物の処理は二段階ある。廃棄物を縮減する中間処理と、埋める最終処理である。中間処理業者がリサイクルや焼却により縮減し、リサイクルできなかった燃えないものと、燃えカスが最終処理場で埋められる。

三芳町で中間処理を行っていた石坂産業に突如、危機が襲う。1999年、人気ニュース番組が所沢の葉物野菜からダイオキシンという毒が検出されたと報道した。その原因が産廃業者であるとされ、地域住民から、石坂産業は立ち退きを迫られた。

この報道は後に誤報であることが判明。ダイオキシンは発生していない。産廃業者は毒をまき散らしていない。しかし、住民の石坂産業への反対運動は収まらなかった。

同社は1967年、石坂社長の父で現相談役の石坂好男さんが創業した。創業の原点は家屋の解体業である。解体した後の廃棄物も運んだ。当時はいきなり最終処理場に運び、埋めるのが一般的だったという。使えるもの、再生できるもの、燃やせるものがあるのに、埋めてしまうことにビジネスチャンスと社会的意義を見出した好男さんは三芳町で中間処理を始めた。

三芳町は都会に近いが鉄道の駅がなく宅地化が遅



全天候型の資源再生プラント。年間を通じて工場見学を行っている。





れた。それゆえ土地が豊富。電車はないが、川越街道と関越自動車道が走り、車の便はよい。産廃業者が次々と進出してきた。産廃銀座ともいわれる。そのなかでも新しいことにチャレンジし、技術力を磨いてきた好男さんの経営手腕で石坂産業は三芳町で最大級の産廃業者となっていた。

産廃業者は有害物質を出してはならないと、最新鋭の焼却炉を15億円投資して導入していた。その2年後に誤報による騒動が起きた。

### 廃棄物処理を資源再生事業に再定義

この経営危機に立ち上がったのが好男さんの娘の典子さんである。02年に社長に就任し、地域住民の反対運動の矢面に立ち、会社の存続をかけた戦いに臨んだ。

会社の存続の選択肢は二つあった。一つは三芳町から撤退して、別の地で事業を行うこと。もう一つがこの地に残り、焼却炉を廃炉にし、燃やさない中間処理業者となること。どちらも大きなリスクを伴う。究極の選択だ。

決断したのが焼却炉の廃炉である。有害物質を出さない最新鋭の焼却炉、巨額の投資をして減価償却が済んでいない焼却炉を廃炉にする。当時の同社の売上の七割を占めていた焼却による中間処理事業を辞める決断である。

三芳町を撤退することは、産廃業者が迷惑産業であることを認めることになる。廃棄物は誰かが処理しなければならない社会に必要な産業である。この町から出ていくことは自らの存在価値を否定することになる。移った町でも同じように迷惑がられるだろう。石坂が移っても、産廃業者はこの町にたくさんあるのだから、三芳町の住民運動のターゲットが別の業者に代わるだけだろう。つまり、問題は何も解決しない。

だから廃炉を決定した。そして、取り組んだのが、解体後の建設廃棄物の資源再生事業である。当時は主力ではなかったが、家屋の解体から始まった同社は建設廃材の中間処理を行ってきた。この分野に集中し、差別化し、失った七割の売上を取り返そう。燃やさず、汚水も粉塵も騒音も出さない産廃業者に



石坂産業株式会社 代表取締役社長 石坂典子氏

なることで、地域住民と共存できる会社に生まれ変わる決意だ。

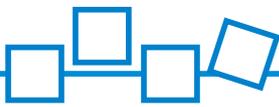
建設廃材は木材、コンクリート、プラスチックなどが分別されずに持ち込まれることが多い。それを大きさや重さや比重で分ける分級の技術を高め、廃材のリサイクル率を高めていった。木材や紙は燃料のチップに、コンクリートは道路舗装の露盤材となる碎石や砂に、プラスチックは固形燃料になる。当時、業界平均60%程度だったリサイクル化率を95%にまで高めた。その後、環境意識の高まりで業界平均は85%まで、そして石坂産業は98%にまで上昇している。

巨額の投資でプラントを建設し、露天で行っていた作業を建屋内で行うようにした。これにより石坂産業は焼却の煙、汚水、粉塵、騒音を出さずに、産業廃棄物のほとんどを再生させる事業者となった。

### 里山の開放と処理場の見える化

石坂産業は東京ドーム4個に相当する約18万平方メートルの広大な敷地を有する。その8割近くが雑木林である。地域住民に迷惑をかけないため、林を緩衝地帯にしていた。石坂社長はその雑木林の整備に取り組む。

同社の立地は江戸時代に開拓された三富新田<sup>さんどめ</sup>の跡地である。当時の農村ニュータウンだ。当時の農家は屋敷と屋敷林と耕地と平地林で一区画である。平地林のことを里山<sup>さとやま</sup>という。里山とは人里（ひとが暮らす集落）と山（自然林）の中間に位置する人の手



### 三富今昔村

- 所在地：入間郡三芳町上富 1589-2
- 営業時間：10:00～17:00
- 定休日：季節変動あり  
3月～6月、9月～11月：火曜日  
7月、8月、12月～2月：日曜日
- 電話番号：049-259-6565



が入った雑木林である。農民は里山の手入れをしながら柴を燃料に、落ち葉を堆肥に、きのこや山菜や果樹を食料にして、自然と共生して暮らしてきた。

その跡地である社有林を整備して、ホテルが舞う水辺、カブトムシがすむ林、天然のヤマユリが咲く草むらなどの里山として再生し、地域住民に開放する。

2008年、プラント建屋内に通路を設け、工場見学と里山での自然体験を本格化する。ズバ抜けたリサイクル化率は廃棄物の処理業というよりも、資源の再生業と呼ぶべきであることを見た人はわかる。里山は自然を楽しみ、学ぶ場として子供たちはもち

ろん、自然志向やエコ意識の高い大人たちにも喜ばれた。あの騒動から足掛け10年、ようやく地域住民の誤解は解け、迷惑な会社だった石坂産業が地域に愛され、尊敬される会社として位置付けられた。

世の環境意識の高まりに伴い、産業廃棄物の排出者責任が求められるようになった。建設廃材も排出者であるゼネコンやハウスメーカーがどのように中間処理して最終処理したのか記録し報告する義務ができた。信頼性のある事業者に適正に処理してもらいたいとの排出者が増え、価格競争ではなく価値で石坂産業が選ばれていった。



## 「あり方」の差別化

弱者の基本戦略は差別化である。自社の武器を磨き上げて、他社にない独自性や他社よりも質的に優位であることだ。その実践方法には様ざまある。11月号では差別化とは「新しく、珍しく、面白い」ことであるとのアプローチを解説した。石坂産業もピッタリ当てはまるが、もう一つのアプローチを紹介しよう。

それは、差別化とは「売り物、売り先、売り方、あり方」を他社と変えることである。石坂産業は当時、売上構成比が7割を占めていた製造工場から排出された廃棄物を焼却処理する事業から撤退し、解体現場から排出された建設廃棄物のリサイクル事業に転換した。売り物を変え、売り先を変えた。

価格競争を避け、価値で売っていった。価値とは顧客の歓びである。工場見学と里山の開放をした同社は排出者責任が問われる排出者に安心感や信用をもたらし、支持を得た。売り方を差別化している。

リサイクル化率98%は、産業廃棄物の中間処理というよりも資源の再生事業と呼ぶべきである。事業の定義を差別化している。自社の「あり方」を差別化している。

石坂社長は語る。「産業廃棄物の中間処理事業を資源の再生事業にしてきた当社は、これからは『地表資源の再生によるエネルギー供給産業』を目指し

## ■会社情報

会社名：石坂産業株式会社

代表者：代表取締役社長 石坂典子

事業内容：産業廃棄物の中間処理業

創立：1967年

従業員数：180名（2019年1月）

売上：61億6千万円（2020年8月期）

所在地：入間郡三芳町

ます。石油などの地下資源にエネルギー源を依存することは限界にきています。これまで廃棄物とされてきた地表資源を再生し、燃やす熱ではないエネルギー源を生み出すことにチャレンジしていきます。そして、リサイクル化率100%を目指して『廃棄物』という言葉がなくなる社会をつくりたい

その実現のためには多くの仲間が必要だろう。同社は工場見学と里山の整備と開放でシンパを増やしてきた。いま、同社の社有林は「三富今昔村<sup>さんとめこんじやくむら</sup>」との里山環境教育フィールドとなった。デイキャンプも焚火もできる。足湯もカフェもある。農園もある。さらなる充実策も検討中とのこと。

ここで遊んだ子供たちが環境に興味をもち、石坂産業が目指す社会を同社とともにつくっていく。そんな未来の予感がした。

## ■取材を終えて 福永 雅文

「難有り」という言葉をひっくり返すと「有難い」に代わる。経営も人生も、難しいとき、辛いとき、苦しいときがあるものだ。困難に押しつぶされそうになるものだが、なんとか踏みとどまって、これを乗り越えるために自らを変えていく。こうして困難を乗り越えたとき、自社や自身は強い存在に生まれ変わる。振り返ってみると、あのときの困難のおかげで強くなれた、有難い困難だったと思える。

困難なときこそ、世のため人のためになる事業を行っているとの理念と、顧客や社会にどのような価値を提供するのかという事業の定義を確認してもらいたい。この「あり方」を差別化することこそ、危機突破のカギを握ることを石坂社長のインタビューで再認識した。

