

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、客足が充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。



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。



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

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。木材は紙や燃料のチップに、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18万平米も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^{さんどめ}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^{さとやま}という。里山とは人里（ひとが暮らす集落）と山（自然林）の間に位置する人の手

ぶぎんレポートの続きをご覧になりたい方は
メールアドレスのご登録特典として閲覧可能となります。
詳しくは

<https://sengoku.biz/ランチェスターとは/無料レポート>

をご確認ください。