

企業探訪



〔当社水戸工場入口〕



株式会社 リーテム

代表取締役 CEO 中島 彰良 氏

聞き手／筑波総研 株式会社
専務取締役 木下 康之

文責／筑波総研 株式会社
主席研究員 熊坂 敏彦

■会社概要

本 社：東京都千代田区外神田3-6-10
水戸工場：茨城県東茨城郡茨城町長岡3520
東京工場：東京都大田区城南島3-2-9
創 業：1909年（明治42年）
設 立：1951年（昭和26年）
資 本 金：1億円 従 業 員：142名
事業内容：資源のリサイクル及びリユース、製鋼原料及び非鉄
貴金属原料の売買、資源循環・リサイクルに関する
コンサルティング、エコセンターマネジメント等

御社は、持続可能な社会の実現のために、廃棄物の再資源化と高度な環境マネジメントの両面から取り組んでおられる、時代のニーズを先取りした企業ですが、まず、御社の事業内容からお教えいただけますか。

当社は、1909年（明治42年）に初代中島新次郎が水戸市で創業し、再資源化事業を開始しました。設立当初は、日立製作所などモノづくり大手企業の工場から出るくず鉄などを取り扱うスクラップ業、金属卸し販売会社でありました。特に、日立製作所とは創業年も近く、茨城発祥の企業同士として深い付き合いをしていただいたようです。

その後、時代とともに進化を続け、金属複合材や金属プラスチック複合材等のゼロエミッション処理や産業廃棄物再資源化等、環境負荷低減に向けた技術開発・事業拡大に取り組んでおります。事業の柱は、廃棄物再資源化事業（ハード）とコンサルティング事業（ソフト）の2つです。特に、1997年、水戸工場に高性能微粉碎機（シュレッダー）を導入したことがきっかけとなって、産業廃棄物処理が増え、日本中から当社にパソコンが

集まるようになりました。東京工場、水戸工場で集められた産業廃棄物（廃金属複合物）は破碎され、選別されて、各種素材原料に分けられ、それぞれ製錬所などに販売されます。

最近の売上構成は、鉄非鉄金属など資材の販売が6割、産業廃棄物のリサイクルが2割、コンサルティングが1割等となっております。今後、廃棄物のリサイクルとコンサルティングの構成を高めてゆきたい考えです。

時代や事業環境の変化に対応して事業内容も革新されてこられたわけですが、事業環境変化への対応についてもう少しお教えいただけますか。

私が考える事業環境の問題は3つあります。1つは、当社の主たる事業である資材部門の売上が、鉄や非鉄金属の「相場」に影響されて乱高下することです。工場でまじめに一生懸命働いても「相場」によって業績が変動してしまい、儲からないような構造はおかしいと思います。2つは、産業構造が変化して製造業のウェイトが低下し、製造現場が海外にシフトしていくという「産業空洞化」

の問題です。日本国内の工場ではモノを作らずアセンブルが中心となったため、国内の工場から発生する鉄や非鉄金属などの端材や破碎くずの量も少なくなってきました。3つは、当社の顧客（仕入先）も大手メーカーからエンドユーザーへ変化しつつあることです。

こうした環境変化を踏まえると、従来の当社の営業の仕方では生き残れなくなったと考えるようになりました。私は、15年前に、こうした傾向を見通して、当社の事業構造を転換させ、新しい事業分野を開拓しようと努めて参りました。特に、資源業界に「マネジメント」の考えを導入して、「サービス業」として生きていく方向を目指しました。

中島社長は、当社へお勤めされる以前は、海外でホテル事業等に従事されておられたと伺っておりますが、そうしたご経歴は現在の事業経営にどのように活かされたのでしょうか。

私は、三男で、もともと跡を継ぐ気はなく、海外でホテル事業に従事しておりました。金属や工場には縁がない生活をしていただけです。20年前に当社と係わりを持つようになりました。また、その当時母から「事業を起こして80年たったがまだ社会的貢献ができていない。これからは、人様のお役に立つ仕事をしなさい」と言われたことが、産業廃棄物事業・リサイクル事業に係わるきっかけとなりました。当社を3年ぐらい手伝うつもりで始めた仕事が、社内をまとめていくような立場



写真左：木下康之 写真右：中島彰良氏

となり、事業構造や経営体質の転換等に着手するようになっていました。

それまでスクラップ業は、仕入れて売って利益をだす商売で、ヤードがあれば事業ができたわけです。それに対して、私はホテルをつくり運営した経験から、「仕組み」を作って運営する仕事が染みついていた。そこで、その経験を活かしたいと思ったのです。「資源」について考え、「資源」を管理する「仕組み」を作って効率的にリサイクルしようと思いました。そして、新しい機械を入れて、産業廃棄物の取扱いを増やすことも考えました。

1997年、社名を株式会社リーテムに変更しました。これは、Resources Technology & Managementの頭文字をとったものです。兄たちが技術の確立を果たしたので、私は資源業界に「マネジメント」の概念を導入したいという思いがあって、社名にもManagementを入れたのです。私の「マネジメント」の概念は、ドラッカーがいう企業の運営・管理システム等とは違って、ホテル経営から学んだ「お客様の満足」をいかに高めるかというもので、資源事業でそれがどこまで通用するか、私の「挑戦」が始まったのです。

社長に就任されてからのそうしたお考えに基づいた「挑戦」の内容をお教えてください。

鉄、非鉄のスクラップや卸事業からリサイクル事業へ拡張するために、1997年に水戸工場にシュレッダーを導入することにしました。しかし、従来のメインバンクは、新規投資を理解してくれず、大手顧客との取引を維持し、現状維持をすべきというのです。その時に、環境事業の将来性と当社の新規設備投資を理解してくれて、将来を見据えて力を貸してくれたのが貴行でした。そこで、メインバンクを思い切って変更したのもそのころです。貴行の先見性と実行力には今でも感謝し、育てていただいた恩義を感じております。

その後、2002年には、東京都が進める資源リサ

イクルモデル地区「東京スーパーエコタウン事業」に選定され、2005年に、大田区城南島に東京工場を竣工させました。この「東京スーパーエコタウン」においては、進出企業全体がまとまって、一緒に営業も行い、より質の高い、サービス力が強い、儲かる地域にしようと考えておりました。現在、全国で26の「エコタウン」がありますが、民間企業が主体となって、進出企業同士が仲良く連携を推進しているのは、「東京スーパーエコタウン」だけです。こうしたことが経済産業省などに評価されて、2008年には当社東京工場に天皇陛下がご視察に見えられ、3時間にも亘ってご一緒させていただくという榮譽に浴しました。2010年には当時の内閣総理大臣であった鳩山由紀夫氏もご視察に見えられました。

そうした「挑戦」が功を奏して、本年4月から施行された「小型家電リサイクル制度」では、御社は全国14社の認定企業に選ばれ、さらにビジネスチャンスを拡大されたわけですが、今後の展望はいかがでしょうか。

当社は、廃棄物のリサイクル事業において、一般廃棄物と産業廃棄物と両方の事業免許を保有し、一般廃棄物の受入れも行ってきました。従来はそれほど大きな事業にはなりませんでした。ところが、「小型家電リサイクル制度」が施行されて大きく変化しそうです。一般顧客と対峙できるようなチャンスが到来し、私が志向していた「マネジメント」の経営が活きる時代が到来しました。また、この5年以上、レアメタルの研究や環境教育などを地道に行ってきましたが、小型家電のリサイクル事業でそれが活かされます。今後、大手事業者との契約が広がり、地方自治体や大型小売店などに設置された家電リサイクルボックスに当社製作のボックスが設置されていくことになるでしょう。社内にサステナブルソリューション部を新設し、従来1割にも達しなかったコンサルティングやマネジメント事業部門で今期は2割程度の売り上げが確保できそうです。



現場の社員に話しかけられる中島社長

「小型家電リサイクル制度」とも関係しますが、我が国における「都市鉱山」事業の可能性はいかがでしょうか。社長のお考えをお教えてください。

日本の一般家庭の小型家電保有量はきわめて大きく、金をはじめとした希少金属の利用量は、世界の約2割を占めているとみられています。したがって、そのリサイクル市場は非常に大きいと見られます。しかし、それらは一般家庭に眠ったままで「採掘」されていませんでした。当社の使命は、資源循環を効率的に行えるシステムを作る会社になることであり、当社の総合廃棄物処理工場において貴金属からレアメタルまで回収して再資源化する「都市鉱山」事業もその一環です。また、当社の強みは、マテリアルフロー分析、すなわち、資源の流れを辿りながら詳細なデータをとって分析する技術にあります。当社では、LCA (Life Cycle Assessment) の評価が出来る事は当たり前のようになっていますが、処理会社でLCAのコンサルまでできる会社は多くありません。5年前の表彰で大企業を抑えて当社が1位になった分野です。当社は、資源のマネジメントの会社として、ようやくスタートラインに立った段階ともいえましょう。

御社の事業戦略の今後の方向や夢をお教えてください。

当社のコンセプトは、①地域資源循環、②コミュニティへの貢献、③海外との連携です。将来の当社の活路は、工業団地や地域のマネジメントにあります。これは、私が昔やっていたホテル事業と似ています。単純に管理するだけでなく、サービス業として各地方の特性を最大限引き出す産業として生き残ることが重要だと考えています。ヨーロッパの地場産業は相続税が少ないこともあって親子何代にもわたって存続しています。当社も、地域の資源循環のサービス事業者として、地域の一般の顧客と向き合いながら、長く存続できるような会社になりたいと考えています。

以上のようなコンセプトは、4年前に当社の提案で設立された中国天津市天津経済技術開発区のエコセンターに採用されており、その成果が出てきています。天津の環境対応は、5年前には重慶や青島よりも劣っていると言われていましたが、今や中国国内で最も環境対応が進んだ地域になっています。来年3月には、エコセンターのビルもでき、他の工業団地からコンサルティングの引合いも出ています。こうした海外での成功事例が1つ2つと出てくれば、国内外で当社への理解がさらに広がると思っています。



事業戦略を語られる中島社長

最後に、社長の座右の銘をお教えてください。

私が会社で社員にいつも言っていることは、「成功の秘訣は、成功するまでやること！」ということです。自分を信じて、生き抜いて、形をつくることを意味しています。

なお、当社の企業理念は、「未来のために、よりよい自然環境を保全し、希望と生命力にあふれた社会の実現に貢献します」というものです。また、ビジョンは、「資源の再生・循環システムを技術力とマネジメント力で創造するグローバルなエコマネジメントカンパニーを目指します」です。これは、全社員に徹底的に浸透させており、会社中に行き渡っています。それらは、3年前に社員全員で社員旅行に行き、ワークショップの場で皆で作ったものです。100年続いた会社として、トップが変わってもぶれることなく、全社員で企業理念やビジョンを共有して皆で同じ方向に進んでいくというものです。社長がわがままを言ったり、日々違うことを言ったりすれば社員が困るので、その時は「カード」を見ればよいように、全社員に企業理念とビジョンが書き込まれたアルミ製のカードを配布し、身に付けてもらっています。



全社員が共有する経営理念・ビジョン

本日は、お忙しい中、長時間に亘って貴重なお話をお聞かせいただきましてありがとうございました。御社のますますのご発展をお祈り申し上げます。