

逆境をバネに産廃処理事業の ブランド価値を高めた会社

石坂産業 株式会社

埼玉県入間郡三芳町上富1589-2
従業員数：180人

1999年2月、テレビの報道番組が、所沢産の農産物にダイオキシンが含まれていると報じた。ダイオキシンの発生源は、埼玉県所沢市、川越市、狭山市、入間郡三芳町にまたがる「くぬぎ山」と呼ばれる雑木林に囲まれた地域。そこに産業廃棄物の処理場が集中していた。その中の最大手、石坂産業に対して、住民たちは「石坂産業は出ていけ」と声をあげ、産業廃棄物処理事業許可の取り消しを県に求め、さらに、同社前に闘争小屋を建てて、この会社の動向を監視した。その混乱のさなか、石坂典子^{いしざかのりこ}さんは、創業者である父、石坂好男^{よしお}氏からこの会社の社長職を引き継いだ。以来、石坂さんは地域住民と向き合い、地域社会に受け入れられる会社のあり方を探り続けてきた。廃棄物の焼却処理を全廃。20年を経たいま、産業廃棄物の98%をリサイクルし、「くぬぎ山」の一部は「くぬぎの森」として保全再生され、環境問題を学ぶ自然とのふれあいの場に生まれ変わり、年間4万人がここを訪れる。ここまでの歩みとこれからを石坂さんに聞いた。

■ 反対運動の中の社長就任

石坂さんの父、好男氏は、タクシー運転手、長距離トラック運転手などを経て、ダ



石坂典子社長

ンプカーで建築廃材を東京湾まで運ぶ仕事をはじめ、1967年、25歳で「くぬぎ山」に土地を購入し、産業廃棄物処理業、石坂産業を起こした。

石坂さんは、好男氏が30歳の時に生まれた長女で、弟と2人姉弟。インテリアコーディネーターに憧れてアメリカに留学し、その後、ネイルアーティストを目指した時期もあったが、1992年、20歳で石坂産業に入社。トラック運転手から産廃処理代金を受領する事務の仕事を手はじめに、やがて、営業全般を任せられるようになった。

テレビが所沢の農産物のダイオキシン汚染を報じたのは、その頃のことである。

住民たちの怒りの矛先は当初、これを報じたテレビ局に向かったが、その後、ダイオキシンを排出させていた産廃事業者に向かうようになり、中でも最大手の石坂産業が矢面に立たされた。同社はこの報道の2年前、1997年に、15億円を投じて最新鋭焼却炉を導入。これにはダイオキシン対策が施されていたのだが、そうした事情に注意が向けられることはなく、住民たちは「石坂産業反対」「この町から出ていけ」と叫び続け、さらに、このことを知ったゼネコンや大手ハウスメーカーは、同社に一方的に取引停止を通告してきた。八方ふさがりの中で憔悴しきった好男氏に、石坂さんは「お父さんは、なぜこの会社をはじめたの？」と聞いた。

「ダンプカーに建築廃材を積んで、何度も東京湾の埋立地に運んだ。そこでは産廃をそのまま海に埋め立てていた。それが環境にいいはずはない。産業廃棄物はいずれ、100%リサイクルする時代が来る。来させなければならない。それなら、自分がリサイクル工場をつくり、それを大きくして、子供たちにまともな生活をさせてやりたかった。そして、できれば、子供たちにこの会社を継がせてやりたかった…」

「それなら、私に社長をやらせてください」と石坂さんは言ったという。好男氏は、そのときそれに取り合おうとしなかったが、

1週間たって「やれるなら、試しにやってみろ。ただし、1年以内になんらかの結果を出せ」と言い、そのときから、好男氏は代表取締役会長に、石坂さんは代表権のない社長となった。2002年のことである。

■ 焼却炉の廃止と全天候型リサイクル 減量化施設建設計画

石坂さんは、好男氏の思いを引き継ぎたいと思った。産業廃棄物を海に廃棄することをやめ、焼却することもやめて、可能な限り資源としてリサイクルする道を追求して、世の中に役立つ会社を目指そうと考えた。そのために、15億円を投じてつくった焼却炉を廃炉にし、それまであったリサイクル減量化施設を拡張することを提案し、好男氏はそれに了承を与えた。

最初に手掛けたのは、焼却炉の廃炉計画を示して、反対派住民の弁護団に、産業廃棄物処理事業許可の取り消しの訴えを取り下げてもらったことだった。次いで、リサイクルしきれずに焼却していた産廃の処理を、自社の引受価格よりも安い価格で処理してくれる業者を探し、全国各地から11社を見つけ出して処理を再委託した。

石坂さんはさらに、拡張を計画していたリサイクル減量化施設に屋根を付けて全天候型にし、防音壁を設置することを計画した。新しい施設が地域住民に受け入れられるには、粉塵や騒音の漏れを防ぐことが不可欠だったからである。

新たな産廃施設の建設には、埼玉県の許可が必要だった。住民から糾弾されている石坂産業からの許可申請に、県の審議会メンバーは否定的だったが、「この会社の主張は、すでにある設備を環境に配慮したものに変わりたいということで、規模の拡張ではないのですよね」との上田清司知事の一言で、審議会はリサイクル減量化施設の全天候型化に許可を与えた。

■ ISO 認証取得と3Sの展開

建築廃材は、直接的にはトラック運転手が持ち込んでくるのだが、多くの場合、ハウスメーカーや解体工事業者が産廃処理事業者を指定している。その場合、環境ISO14001の認証を取得していると、その指定を受けやすくなる。石坂さんはそのことを知って、全天候型リサイクル減量化施設の拡張と並行してISO認証取得に取り組むことにした。すでに環境ISO14001を取得した同業者がいくつかあったので、環境ISO、品質ISO、労働安全衛生MS（マネジメントシステム）の同時取得を目指そうと決めた。

ISO認証取得のためには、社員が行っているすべての業務を棚卸しし、マニュアル化しなければならない。そこで、石坂さんは職場を巡回し、1人ひとりの働きをチェックし、職場規律を正すことから始めた。ヘルメット着用の義務化、工作中的タバコの禁止、サンダル・草履での入社禁

止、朝礼での挨拶徹底…。

突然に自分たちの上に立ち、自分たちに命令するようになった若い女性社長に、古参社員たちは反発した。挨拶や職場規律の順守を求めても、なかなか従おうとしなかった。やがて、毎月1回のISOの勉強会がはじまり、復習のためのミニテストまで課せられるようになって抵抗は頂点に達した。「やってられない!」と、ヘルメットを床に叩きつけて辞めていく社員が続出し、半年で社員は4割減り、平均年齢は55歳から一気に35歳まで低下した。

並行して3S（整理・整頓・清掃）にも取り組んだ。ISO認証取得によって求められる環境・品質・安全の現状確認・改善・レベルアップのためには、3Sの習慣化、定着化が不可欠だったし、同社の動向を注視する地域住民に受け入れられる会社になるためにも、整理整頓された清潔で快適な職場に変えていくことが必要だった。

■ 全天候型リサイクル減量化施設の完成

1年後の2003年、同社は業界ではじめてISO3統合認証取得を達成。好男氏はみんなの前で「社長はよくやった」とほめた。そこからさらに5年後の2008年には、新たに40億円を投じて、好男氏のこれまでの思いとノウハウを結集した全天候型リサイクル減量化施設が完成した。

毎日数百台のトラックが、ここに建築廃材を運び込んでくる。その中にはコンクリ



電動重機による建築廃材の破砕



コンベアに広げて目で見て分別

ート片、木片、金属、プラスチック、紙などが混ざっている。それらの重さを測り、広げたときの面積と分別の度合いをチェックして、そのうえで、あらかじめ決めた料金で適正処理を引き受ける。引き受けた廃材は電動式の重機で砕いて、さらに分別する。廃コンクリートは圧縮処理して、路面材や埋め戻し材に加工する。金属は、磁石や色や叩いたときの音で、鉄・アルミ・ステンレス・銅・真鍮・電線などに分け、それぞれの素材メーカーに引き取ってもらう。小さくて軽いものは、風力を使って分別し、最後はコンベアに流して、人が目で見て拾い集めて選別する。木片はバイオマス代替燃料やチップ材や家畜敷料などに。紙類は段ボールやトイレットペーパーの原料として専門メーカーに出荷する。こうした工程を経て、可能な限り再資源化を図っており、再資源化率は現在98%に達している。

これらの作業はすべて屋根付きのプラントの中で行われている。施設と公道の間には植栽で覆われた高さ13mの防音壁が設けられ、粉塵と騒音の漏れを防いでいる。

■産廃処理事業者からの発信

しかし、この全天候型リサイクル減量化施設が完成したとき、ネット上でこれが「石坂サティアン」と呼ばれていることを知った。カルト教団施設の得体の知れない不気味さを連想する人がまだいることに、石坂さんは大きなショックを受けた。

産業廃棄物処理事業者というだけで、人々はいわれのない忌避感を抱くらしい。しかし、廃棄物はもともとみんなが使っていたものである。それが要らなくなってみんなが捨てた。それらをどのように処理するかは、みんなの問題であり、みんなが注視してよく知っておくべき問題であるはずだ。そのことに気づいてもらうには、産廃事業者の側からもっと情報発信していかねばならないのではないかと石坂さんは考えるようになった。

そこで、さらに2億円を投じて、施設に見学通路を整備。見学者を積極的に受け入れ、産廃の受け入れから粉碎、分別、リサイクルまでのすべての工程を見せることに



施設見学する小学生たち



くぬぎの森

した。見学路には、工程ごとにどんな処理が行われているかをパネルで解説し、どんな形で再資源化されていくかのサンプルも展示した。しかし、地域や学校に見学を呼びかけても、それに応じてくれるグループ、団体は多くはなかった。

■里山の再生

見学者を受け入れるというねらいもあって、社員たちは、3S活動の一環として、工場周辺の道路を毎日清掃していた。道路がきれいになると、それと隣接する雑木林が荒れ放題になっているのが目立つようになった。長年放置された枯れ木や倒木の間を熊笹が生い茂り、その合間を不法投棄のゴミが埋め尽くしている。そこで、社員たちはその中に入って、ゴミと倒木と枯れ枝と雑草とを取り除き、雑木林の中に花木園をつくり、ビオトープもつくって虫を育てた。最初は自社所有地の雑木林だけだったが、隣接地の地主からも頼まれて、そこも借地して手入れするようになった。現在は17.8ヘクタール、東京ドーム3.5個分の広さに及ぶ。

江戸時代、この辺りは柳沢吉保が領主を務める川越藩領で、ススキしか生えない痩せた土地だったという。人々はそこにくぬぎなどの落葉樹を植林した。その落ち葉が土地の保水力を高め、土地を肥やし、薪やホダ木、山菜の採れる里山となり、周辺地を農業適地に変えた。「^{さんとめしんでん}三富新田」と呼ばれたという。

しかし、農業従事者が減り、生活が都会化したことで、人々は里山に入らなくなり、間伐が行われなくなり、里山は荒れ果てた。社員たちが復活させた里山は「^{さんとめ}三富^{こんじゃくむら}今昔村」と名付けられ、産廃のリサイクル施設を見学を訪れた人たちに、あわせて里山の自然に触れ、自然の恵みを体感しながら、ゴミ処理問題や環境問題をあらためて見つめ直してもらう場が変わった。

里山を再生して環境問題への理解を訴えるこの取り組みは、やがて各方面から高い評価を受けるようになった。2012年には生物多様性の保全・回復活動を評価する日本生態系協会のJHEP認証でAAAを受賞。2013年にはおもてなし経営企業選に選ばれ、2014年には掃除大賞・文部科学大臣

賞を受賞。このことがマスコミやネットを通じて人々の間に伝わって、リサイクル施設と三富今昔村の見学に訪れる人が増えてきており、最近では年間4万人を数えている。

■ まだまだやれる

世間からのこうした評価を確かなものにしたことから、石坂さんは2013年から代表権を認められるようになった。

リサイクルの技術開発や環境問題の大切さに気づかせてくれる三富今昔村関連事業には、かなりのマンパワーがかかっており、そのコストは産廃処理代金から出ているから、それを反映して同社の産廃処理料金は



三富今昔村のミニ SL

20年前よりもかなり高くなっている。それにもかかわらず、もっと安い他社よりも同社を選ぶハウスメーカーや解体工事業者が少なくない。産廃処理事業としての同社のブランド価値が認められてきているといつてよい。「まだまだやれる」、社員たちの中にはそんな力強い声もあがっているという。

*本稿の執筆に当たっては、次の図書を参考にしました。石坂典子著『絶体絶命でも世界一愛される会社に変える！—2代目女性社長の号泣戦記』（ダイヤモンド社、2014）／石坂典子著『五感経営—産廃会社の娘、逆転を語る』（日経BP社、2016）

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中