

現有資産を活用して新たな市場の開拓に挑む

～顧客の廃棄物処理業務を一括受託する株式会社興徳クリーナー～

調査研究部 木村 和彦

企業名	株式会社 興徳クリーナー	代表者	代表取締役 片渕 昭人
事業内容	産業廃棄物の収集・運搬		
資本金	10百万円	従業員	14名
住所	岸和田市尾生町	ホームページ	http://www.kotoku-g.co.jp/

▶▶ 今回取り上げた企業とその業界の概要

(株)興徳クリーナー(以下、同社)は従業員数14名、売上高は約11億円と決して大きな規模ではありませんが、「環境ビジネスを通じて、より過ごしやすい環境を創造し、次の世代にその環境を残すこと」という企業ミッションの下、産業廃棄物の収集・運搬を主な事業とし、昭和60年には中間処理の認可を取得、その後も産業廃棄物についてのコンサルティング事業を実施する等、産業廃棄物に関する業務ノウハウを蓄積してきた企業です。

一方、産業廃棄物処理業界を取り巻く状況は、平成13年に改正廃棄物処理法が施行される等、産業廃棄物に関する規制が強化される方向にあります。そしてその結果、産業廃棄物管理票(マニフェスト)の管理等、企業の産業廃棄物処理業務及び経費負担は増加しており、規制改正による業務内容の変更に対応することは経営面からみると大きな負担となっています。

▶▶ 転ばぬ先の経営革新

現状では産業廃棄物関連業務に関する市場は将来不安はあまり無く、同社の行っている収集・運搬を中心とした事業も同様であると考えるのが普通かと思われます。

しかし同社では、産業廃棄物処理設備管理と廃棄物処理管理の総合的受託という新規事業に着手することとしました。その理由は、産業廃棄物を運ぶだけでは儲けがでなくなりつつあること、三菱マテリアル(株)や新日本製鐵(株)等の大企業が環境ビジネスに注力したこと等による競争激化を予測したことだと同社経営者はいいます。

それにしても経営状況の悪化が現実化する前に新規事業に着手することは、中小企業においては珍しいケースかと思われます。それができたのは現在の経営者が事業を継承した時、主な取引先であった貝塚・泉南地域のタオル・毛布やワイヤー製造業者の廃業・倒産が相次ぎ、他地域で化学工業等の業種を対象に新規開拓しなければならないという経営環境が変化した後で対応する苦勞を味わったことが挙げられるでしょう。

この様に現状に甘んじず環境変化を考慮した先手先手の事業展開を行うためには、経営者が経営環境変化に敏感であること、そのために営業に関与し顧客や市場の状況変化を肌で感じる必要がある条件かと思われます。

またこの事業展開は、同業他社に先行できることに加えて、財務状況が悪化する前に新しい事業に着手するという資金面からの事業実現性を高めるものでもあります。

▶▶ 顧客メリットの検討と自社の特徴・強みの見直し

新規事業を行うと決定したら、次にはどんな事業を行うか、という展開になります。同社では、まず上記の様な予測を基に、付加価値の向上と大企業が手を出さない分野への進出を前提としました。

そこでまず自社の経営資源の見直しを行い、同業他社や取引先の廃棄物処理部門と比較した強みとして、

1. 廃棄物関連業務を専門としている、
2. 廃棄物処理業者との取引があり、業界情報を蓄積している、
3. 同業他社を上回る各種の廃棄物運搬車を有している、
4. 中間処理施設を有している、
5. 資金的余力がある、

等の特徴・強みをリストアップしました。

これを基に検討した結果、産業廃棄物処理設備管理と廃棄物処理管理の総合的受託が新規事業としてリストアップされ、この事業の顧客にとってのメリットが検討されました。

1. マニフェスト管理等、産業廃棄物業務処理における法令違反の不安と今後の法令改正等への対応を任せられる、
2. 主要業務に人員を集中することができる、
3. 同社のコンサルティング能力を活かした廃棄物削減等による処理費用削減が期待できる、
4. リース活用による設備投資削減、保有資産の軽減化が可能になる。

これらの顧客メリットを考慮した事業であることが、顧客開拓がスムーズに進行した理由のひとつであることは間違いありません。

さらに事業が成功した後についても、競合相手として参入してくる可能性のあるリース業者に対しては産業廃棄物の収集・運搬、中間処理、コンサルティング等の産業廃棄物に関する業務ノウハウ面で、同業者である中間処理業者に対しては廃棄物運搬車等の設備・コンサルティング能力面で、優位性を保てるという読みが行われています。

この結果、今回の事業に着手して以来、受託先2件、リース1件を獲得、現状商談進行中の案件数という成果が上がっています。

加えてこの事業は1、売上高と付加価値の向上、2、取引先状況の把握が容易になり、その状況変化に合わせた業務提案が他社に先行して行えることに加えて、3、産業廃棄物の収集・運搬という既存事業に比べて、管理の総合的受託には他社への乗り換え障壁が高いという事業特性を持っており、企業にとって大きなメリットのあるものといえます。

▶▶ 失敗の確率を下げるとともに、失敗した場合の損害を少なくするために

新規事業展開には今回の様な"拡業（現在の業務を展開し、現有資産を活用するかたちでの業務拡大）"という方法しか無いという訳ではもちろんありません。ただ少なくとも現有資産を活用することで初期投資が抑えられるとともに、既存取引先に対するテストマーケティングが可能であり新事業の有効性検証が行いやすいことに加え、失敗した場合の傷を小さくできるというメリットがあります。

また、営業力の弱いところが多い中小企業にとって既存顧客という資産を活用することは、事業実施において最も困難な顧客開拓負担を減らすことができることから、上記の人件費や広告宣伝費等の経費負担の軽減とともに失敗確率を低める方策として、新規事業を考える企業にとって取り組みやすい方法なのではないでしょうか。

最後になりましたが、本稿執筆にあたり何かとご協力いただきました片瀨社長には大変感謝しております。この場を借りて厚くお礼申し上げます。また革新計画事業が進展し、今後ますます発展されることを心よりお祈り申し上げます。