

循環型社会をめざし、 人々のやる気を結集する会社

新江州 株式会社

(本社) 滋賀県長浜市川道町759-3
従業員数 143人

最終的にはゴミになってしまう包装資材を取り扱いながら、ゴミの減量化を追求する中で、この会社のトップは、地上の生物資源が再生できる範囲で消費する「循環型社会」に向かわねばならないと気づいた。その理想を発信しつつ、会社の現実としては業績を上げて従業員を守らなくてはならない。そのバランスのあり方を、森会長の著書と草野社長のインタビューの中から探った。

■ 循環型社会の発想

ここ100~200年の世界経済の膨張スピードはめざましい。莫大な地下資源を掘り出し、燃焼させることで大きなエネルギーを手に入れた結果である。これによって世界の人口は何倍にも膨れ上がった。だがその一方で、大量のCO₂排出が地球温暖化を招いて気候を変化させ、使い捨ての製品や容器が世界中にゴミの山を築いた。環境破

壊はわれわれの子孫の生存を脅かすレベルにまで近づいている。これ以上地球を汚すことはできない。CO₂排出量は地球上の緑地が吸収できるレベルにまで抑え込むべきだし、地下資源を掘り出すのをやめ、再生可能な地上の資源だけを使ってゴミの出ない物のつくり方をすべきだ。そのためには、右肩上がりの経済発展システムを改め、つつましやかな最低限度の生活を続けるのに必要なレベルにまで生産を抑え込んで、それを維持する経済システムに置き換えなければならない。

こうした経済システムの下にある社会を「循環型社会」と呼ぶ。経済発展至上主義の社会を「循環型社会」につくり変えるには、大企業より中小企業のほうが適していると、森建司さんは書いている。『循環型



森建司会長

社会入門』（新風社）と『中小企業にしかできない循環型社会の企業経営』（サンライズ出版）という著作の中でのことである。

大企業は大量生産・大量消費システムをつくり上げ、物でいっぱいになった家庭にさらに消費を促すために、どこまでも新しい付加価値を追求し、購買意欲をあおり、まだ使えるものをゴミとして捨てさせて新しい製品を買わせてきた。大企業こそ経済発展至上主義の主役であり、その大企業が「循環型社会」に適應するのは、ラクダが針の穴を通るよりも難しい。「循環型社会」に適應できるのは、地域に密着し、顔の見える商いによって、本当に必要なものを必要だけ提供している中小企業のほうだと森さんは言う。

■包装資材が地球を汚している

森さんは滋賀県長浜市の中小企業、新江州株の取締役会長である。この会社が「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」を受賞したと聞いたとき、同社を訪ね、「循環型社会」の発想がどのようにして生まれたのかをぜひ聞きたいと思った。あいにく、森さんは体調を崩して入院されていて、代わりに草野勉社長から話を聞くことになった。

新江州はもともと江洲紙業という紙の卸問屋だった。森さんの父、森嘉七氏が満州から帰国して、敗戦直後の1947年に創業。統制物資だった紙の卸売りの権利を手に入れて府県商となり、滋賀県内に紙を卸した。



草野勉社長

やがて戦後復興の中、県内にさまざまな会社生まれ、製品の包装資材の需要が増えると、同社は自社で段ボールの生産をはじめた。その一方で、商社的機能を拡充して包装資材全般を取り扱うようになった。そして、高度経済成長の波に乗って右肩上がりの成長を続けた。

1973年のオイルショックが、それにブレーキをかけた。国内では省エネ・省資源が強く叫ばれるようになり、その中で、神戸の灘神戸生協を中心にゴミを減らそう、過剰包装はやめようという運動が起こり、全国に広がった。包装資材は製品の流通段階だけで必要になるもので、最終消費者の元に届くと捨てられてゴミになる。自分たちが取り扱っている包装資材が最終的に地球環境を汚しているとの指摘が、同社の中で重く受け止められた。

「われわれはこんな商売をしていて、はたして世の中のためになっているのか。当時、専務だった森会長はそんなふうを考える哲学者タイプの人でした」と草野社長は言う。「そんなこと言うてたらあきまへん。

われわれはこれで飯を食っているのやから、これを乗り越えることを考えなあかん」、草野さんはそう進言したらしい。哲学者の森さんに対して、こちらは現場密着型の実学の人だった。

■現状否定を多角化につなげる

環境にどれだけ優しいかが消費者が企業を選ぶ基準になれば、産業界は好むと好まざるにかかわらず、包装資材を減らす方向に向かうことになる。事実、段ボールをゼロにできる提案を出したら100万円の賞金を出すと宣言した一部上場企業があったくらいだ。それまでの新江州の営業担当はできるだけたくさん売ることをめざしたが、このときを境にして、包装資材を少しでもゼロに近づけるよう提案していくことが同社の営業の基本姿勢となった。

段ボールは、必要な強度を保ちつつ可能な限り簡素化、軽量化するデザインの工夫が追求された。工場から工場へ部品を運ぶとき、使い捨ての段ボールならワンウェイだが、それを繰り返し使えるプラスチックの通函に切り替えることを提案。帰りの物



本社社屋

流費を節減するために、小さく折りたためる形のものが開発された。

当時、営業担当だった草野さんたちは、それと並行して、ゴミとして捨てられていたものを再利用することで新しいビジネスにつなげようとした。その代表例が建築用の養生材の開発である。表面を印刷加工したベニヤ板は、印刷面を保護するために離型紙で覆われているが、離型紙は建築現場ではぎ取られ捨てられる。捨てる時何かしらの処理費用が必要になる。それを建築現場から無償でもらってきて、エンボス加工して建築用の養生材として商品化したのである。

それを皮切りに、新江州は建築資材の分野に進出した。ラミネート加工とホットメルトスプレーの技術を駆使して透湿防水シートを開発。湿気は通すが水を遮断するという性質を利用して建築物の外壁材に使われるようになった。また、不織布でつくったテクトンという製品は、地面に敷くと雨水は通すが土と小石が混ざり合うことを防ぎ、軟弱地盤の土質改良に利用されている。

包装資材は、中身を保護すると同時に、中身の商品についての情報やイメージを伝えるという機能も併せて持っている。その伝え方によって商品の売れ行きが左右される。その部分の付加価値を高めるために、同社はデザイン分野にも力を注ぐようになった。自社が取り扱う包装資材をデザインするほか、近年は他社の商品パッケージの

デザインやパンフレット，カタログ誌の編集制作まで受託している。

ゴミになる包装資材をこれ以上増やさないという，それまでの事業の否定の中から，同社は地球環境を守るという新しい立ち位置を定め，新しい事業分野を次々切り開いていったのである。

■「人を大切にする」の意味

多角化をすすめる過程で，必要な知識・技術・経験を持った人材を，納入先や仕入先などを通じて紹介してもらうことが必要だった。森さんと草野さんは，その一人ひとりについて何日もかけて面接して「ウチでやってみませんか」と説得し採用した。彼らの多くがそれぞれの分野の責任者となっており，最近ではその下に，毎年十数人の新卒者を定期採用している。

人の管理について，森さんは「個と全体の調和」を言い，草野さんは「人を大切に」と言い続けてきた。「どちらも同じことを言っているのです。だが，森会長がどうしても頭で考えて理想主義を言われるのに対して，僕らはいつも地べたからものを

言ってきた」と草野さんは言う。「生まれたときから親父がいなかったし，貧乏をしてきたから，それだけに人を見る目ができた」とも言う。

草野さんが営業担当だったとき，部下の一人が取引先の不興を買い「彼をうちの担当から外してくれ」と言われたことがあった。「申し訳ないけど，また機会があったら声をかけてください。人を切るわけにはいかない。お客様とはまた次の機会があるが，この子には次がないのです」，そう言って得意先との関係を切ったという。

そんなふうにして人を大切にしてきた。その代わり，仕事には厳しかった。一人ひとりに，24時間のうち8時間は会社のために全力投球することを求めた。営業は相手の痛みを感じ，相手の身になって考えよと言いつづけた。こちらが売りたいものだけを売ろうとすれば無理が生じる。相手が喜んでくれるものを売ることに，そのために相手が必要としているものを探してくることに徹した。これが多角化の背景となった。

かつての営業は得意先からかわいがってもらえばよかったが，時代が厳しくなると



社員親睦会

勘定ができなければならない。すべての取引で契約書を交わし、相手の支払能力に応じて代金の一部を前払いにして、稟議を経て契約書を発効させるしくみを採用した。売上傳票には必ず原価を書き入れ、そこには在庫品の金利負担も反映させて、個々の取引についてどれだけ儲かったかが見えるようにした。

最近になって支援部という組織をつくった。知識・経験・技術はあるが体力の限界が見えはじめた中高年社員を、若い元気のある営業マンの指導役とすることで、相乗効果を図ろうというものである。草野さんが言う「人を大切にする」の意味は、人を甘やかすことではない。その人の持てる力を最大限、会社のために発揮させることを意味している。

■「もったいない」「おかげさまで」「ほどほどに」の啓発

1999年、森さんは「エコ容器包装協会」というNPO法人を設立した。県内の産・官・学・民の代表者らとともにスーパーマーケットに並んだ商品の一つひとつについて、どうしたらもっと包装ゴミを削減できるかを調査研究し、ISO14021（自己宣言型エコラベル）の認証業務を行った。だが、容器包装を減らすという目標に近づくことはできなかった。経済のグローバル化によって遠距離輸送が増えたこと、容器包装の工夫で賞味期限を延長させることがで



新江州の展示場「eプラザ」内部

きること、そして、手を加えなくてもすぐに使える、すぐに食べられるという簡便さを求めるライフスタイルがさらにすすんで、容器包装はかえって増加したのである。容器包装を簡素化しようというかけ声は、目の前のコストダウンと品質向上を追求する圧力に抗しきれず、かき消されていき、ペットボトル全盛時代を迎えた。

より安いもの、品質の保証されたもの、いつでも欲しいときに欲しい場所で手に入れられるもの、消費者がこの3つを求め続ける限り、包装はますます過剰になっていく。「循環型社会」に近づくには、その意識を変えることから始めなければならない。森さんはそのために、社長職を草野さんに譲った2003年、同社内に「循環型社会システム研究所」を設立し、代表となった。同研究所は「資源の循環」「自然との共生」「消費の抑制」の環境倫理を「もったいない(M)」「おかげさまで(O)」「ほどほどに(H)」の3文字に表した「M・O・H通信」(季刊)を発行して、環境倫理の普及啓発を図っている。こうした活動は、嘉田



↑「M・O・H通信」(季刊)
←講演中の森会長

由紀子滋賀県知事の共感と呼び、琵琶湖をかかえる滋賀県の環境保全活動の一翼を担っている。

「循環型社会システム研究所」のこうした活動は、新江州のCSR活動として位置づけられており、環境に対して一定の責任を果たしていこうとする同社の姿勢は、地域社会の共感と呼び、多くの若い人材を引

きつける要因にもなっている。

人類の未来に目を向ける森さんの透徹した理想主義と、現実のビジネス活動の中からそれを支えようとする草野さんの現実主義。この2つがバランスを保つことで、この会社は魅力ある会社になっている。「日本でいちばん大切にしたい会社」と呼ばれるゆえんである。

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。30年以上にわたって企業の改善活動取材してきた経験と実績を活かし、現在はフリーライターとして幅広く活躍。

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