

福田 隆

Takashi Fukuda

代表取締役

東港金属 株式会社

長年のノウハウと最先端ITで 循環型社会を創造する

スクラップ問屋業界の 「コンクリート」

循環型社会の実現に欠かせないリサイクル。ゴミの分別などを通していまや私たちの生活にも定着しているが、不要になった資源がどのようなプロセスでリサイクルされるのかを意識している人は少ないだろう。

一般家庭から出るアルミ缶やスチール缶、ペットボトルや、企業から出る建設資材やオフィス家具。これらはすべてリサイクルが可能で、最終的には電炉メーカーなどに納入されて再資源化される。

この流れの中で重要な役割を担っているのが、スクラップ問屋と呼ばれる中間流通業者だ。たとえば自治体から出る自転車や企業から出るOA機器は、そのままの状態だと再利用可能な資源にならない。そこでまず自治体や企業から回収して、鉄やアルミ、プラスチックなどに選別加工する必要がある。こうした中間処理を担う業者は、鉄スクラップを扱う会社に限っても全国に600〜700社。B to Bなので目立たないが、私たちのリサイクル社会はこうしたスクラップ問屋によって支えられているのだ。

羽田空港に近い東京都大田区京浜島に本社を構える東港金属は、そん

企業データ

本社…東京都大田区京浜島 2-20-4
設立…1902年
資本金…1億円(2019年1月1日現在)
売上高…約37.4億円/6カ月(2018年12月期:決算期変更に伴う変則決算)
従業員…134名(2019年1月1日現在)

なスクラップ問屋の1社だ。同社の月間取扱量は1万1000トン。月間5万〜10万トン扱う大手とは開きがあるものの、業界では上位グループに入る規模である。

同規模のスクラップ問屋は少なくないが、東港金属が特徴的なのは、東京でスクラップを総合的に取り扱う数少ない会社であることだろう。福田社長は次のように説明する。

「幅広い種類のスクラップを扱うためにはそれなりの敷地が必要ですが、東京は地価が高く、ほとんどの業者が鉄専門、アルミ専門など取り扱う資源を限定しています。これらの業者は八百屋や魚屋などの専門店のようなもの。一方、幅広く取り扱う業者の多くは、地価の安い地方にあります。たとえるなら郊外型のシ

ョッピングモールです。それらに対して、私たちは東京に立地しながら、鉄から非鉄、プラスチックなど幅広く扱い、さらに廃棄物処理も手掛けています。イメージとしては、近くにあつて気軽に利用できる食品スーパーやコンビニです」

取り扱う種類が幅広いため、選別加工のやり方や販売先もバラエティに富んでいる。たとえば前述の自転車やパソコンは粉砕して素材ごとに分離して、原料として電炉メーカーなどに納める。一方、真鍮やプラスチックは途中まで選別して、原料になる前の段階でマレーシアや中国など海外に輸出することもある。海外輸出は国内に比べてコストがかかるが、「非鉄金属は世界的に引きが強い」と福田社長。いまやリサイクル

もグローバル展開があたりまえの時代になったようだ。

遅れている業界に新しい風を吹き込む

東港金属の創業は1902年(明治35年)。現社長の曾祖父が銅を中心としたスクラップ問屋を立ち上げて、祖父は家業を成長させて、京浜島に広大な土地を買って本社を移転。さ

らに父の代に現在の形に近い総合スクラップ問屋へと発展を遂げた。

4代目にあたる福田社長は、子どもころから「なんとなく将来、家業を継ぐんだろう」と意識していたという。しかし、とくに父から無理強いされなかったこともあり、大学卒業後は機械部品メーカーに就職する。当時、体育会系の学生は営業の貴重な戦力として重宝された時代。学生

創業120年のスクラップ処理会社という、ITからもっとも遠い存在のように思えるかもしれない。しかし、4代目の福田隆社長率いる東港金属株式会社は、ITを活用した中古品リユースのプラットフォーム事業を新たに立ち上げ、もう一つの大きな柱として育てようとしている。28歳のときに父の後を継いだ福田社長は、本業のスクラップ処理業でも古い体質を変える改革を断行。入社当初9億円だった売り上げは、17年後の現在、70億円まで成長した。業界の“異端児”に、改革の道のりと現在の挑戦について話をうかがった。

文=村上敬

撮影=門間新弥

運び込まれた廃棄物を可能な限り選別し、原料として再利用する。都内にありながら多品目を扱うリサイクル工場は異色の存在。



本社工場

装置のレイアウトを工夫するなどして、
限られた敷地面積でも効率化と自動化を実現



トラックは工場ヤードへの入場時と退場時に重量を測定し、その差で運び込んだ廃棄物の重量分の料金を支払う。



スチールデスクなどの大きな金属も粉砕して鉄くずになる。



電線などワイヤー類はカットされ、中の銅線が再利用される。



粉砕した廃棄物は軽いものと重いものに自動的に分けられ、さらに作業員の手によって細かく資源に分別される。



銅線、アルミなどが分別された様子。



最終的に残された可燃物だけが圧縮される。

のころはラガーマンとした鳴らした
福田社長も営業に配属されて、ハー
ドディスク用モーターの担当になっ
た。
「もともと人と話すことが苦手で、
営業も向いていないと思っていたん
です。でも、モーターは社内でも花

形で、日立やIBMなどの大手がど
んどん買ってくれた。やってみたら、
苦手意識もなくなり、むしろおもし
ろさを感じるようになりました」
もっと厳しい環境で自分の力を試
したい。そう考えて、26歳のときに
外資系メーカーに転職する。

実力が問われるサバイバルな世界
で、中途の同期入社組は半年で半分
が退社したが、生き残った。
営業で自信を深めた福田社長だっ
たが、転職して1年後の2002年、
父から家業を継ぐ気があるのかどう
か打診を受ける。スクラップ問屋事

業は、スクラップを一時保管するた
めの土地や、それを選別加工するた
めの機械など、大規模な設備投資を
必要とする。そのため借り入れも
長期になるので、「将来継ぐ気がない
なら設備投資計画も見直さなくては
いけない。そろそろ決めろ」と決断
を促されたのだ。

外資系メーカーで結果を出してい
た福田社長の給料は良かった。家業
に入れば給料は下がる。近々に結婚
を予定していた時期でもあって躊躇
したが、最後は「一時的に給料が減っ
ても、社長になればいくらでも取り
返せる」と家業に入ることを決めた。

最初は回収や選別の現場から始め
て、自分で重機の運転もした。現場
で基礎から学ぶことには何の疑問も
なかった。ただ、気になるのは業界
特有の緩さだ。

「うちの会社は、それまで大きな火
事を2回出していました。電線を切
る作業中に火花が油に飛んで、大き
な黒煙が上がって、羽田の飛行機が運
休するかどうかという騒ぎになった
こともあり。だからみんな『火
事に気をつけよう』と言うのですが、
口ではそう言いながら、実際はタバ
コを吸いながら作業をしている。こ
うした風土を変えていかないと、い
つか取り返しのつかないことが起き
るといふ危機感がありました」

現場の整理整頓からヘルメット着用遵守、喫煙所での喫煙など、福田社長は改革を進めていく。それまで自由気ままにやっていた現場からは猛反発を食らった。

風向きが変わったのは、福田社長が入社半年後に営業も担当するようになり、取扱量がグッと増えてからだ。このまま会社が成長すれば自分の給料も上がるという実感を社員が抱き始めて、協力的になったのだ。

ところで、なぜ福田社長は取扱量を急激に増やすことができたのか。海外からも引き合いがあることからわかるように、スクラップ処理業は買ひ手に困らない業界だ。むしろ苦労するのは仕入れのほう。一般的な業界は調達より販売で各社がしのぎを削るが、スクラップ処理は逆で、資源を安く安定的に仕入れる営業力（調達力）が経営を大きく左右する。ところが、多くのスクラップ問屋は受け身の営業しかしていなかった。他業界の厳しい営業競争を経験してきた福田社長にとって、誰も本気で手をつけていないスクラップ処理の営業は宝の山だった。

「営業担当になって、まず自腹でスクーターを買いました。それで最初の週に飛び込みで50件を回ったら、4件も契約が取れた。飛び込みで8%という高い成約率を記録できたの

は、ニーズがあるのに誰も営業していなかった証拠です。確信を得たので、自分だけでなく他の営業にも外回りをしてもらうようにしました」

回れば回るほど、新規案件が取れた。さらに取引開始した顧客からの紹介も相次いで、取扱量は飛躍的に増加。入社当時月間900トンだった取扱量は、5年で6000トンに。社員が勢いを実感して、改革に協力的になったのもうなずける。

実はこの時期、福田社長の求心力が高まった理由がもう一つある。入社半年後に父が急逝し、急遽、28歳で社長の座を継ぐことになったのだ。急な社長就任だったが、リーダー自らが改革の先頭に立てば、社員も引っ張られる。入社した2002年の売上高は9億円だったが、2年後の2004年には16億円へと劇的に成長。その後も順調に伸びて、2018年は約70億円になった。

近年の好調さは、粗利重視の経営に切り替えたことも大きい。先述のようにスクラップ処理業界は仕入れが生命線だが、高く買い取ることで仕入れを確保しようとする会社が多い。ただ、価格競争では相場が冷え込んだときに赤字になる可能性が高い。そこで福田社長はアイテムごとに原価計算をおこなった上で、しっかりと利益が出る水準に仕入れ価格

を設定。2016年末からトランプ相場で業界は活況を呈したが、相場が落ち着いたいまも安定して利益を出せる体質になった。

「スクラップ処理業界は、他業界と比べると遅れている部分がたくさんあります。原価計算が緩く、相場に流されて仕入れ値を決めるのも業界の悪癖の一つで、私はそれを世間並みにしようとしただけです。現場の安全意識や、営業についてもそう。おかげでいまでは大きな差がなくなりつつあります。ただ、業務効率化できる余地はまだあります。RPA（ロボティック・プロセス・オート

メーション）で帳票作成を自動化するなど、今後も改善を進めていきたいですね」

BtoBのフリマアプリで中古品リユース市場を開拓

古い体質を改善して成長を続ける東港金属だが、市場全体に目を向けると、けっして楽観はできない。資源リサイクル市場はこの20年ほぼ横ばいの成熟産業だからだ。また、東京という立地も成長の足かせになる恐れがある。地方に比べて、東京は土地の取得や人材確保が難しい。そのため先進的な投資のハードルが高

敷地面積 1万 2600 坪に最新鋭のシュレッダープラントを配置

千葉工場

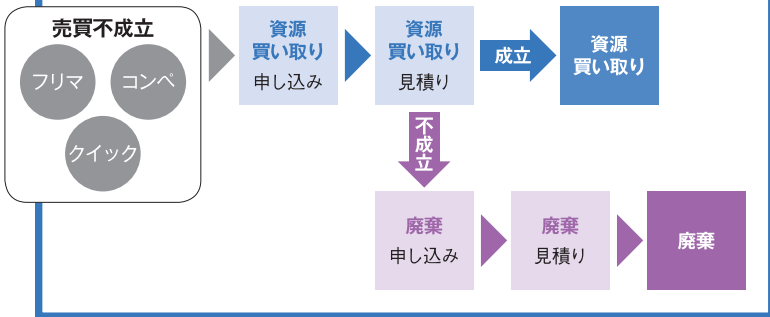


独自開発のスマホアプリ「ReSACO (リサコ)」の画面。出品も購入もスマホで完結。個人向けフリマアプリのように使いやすい。難しい値付けもAIが推奨価格を提示してくれる。



く、地方に遅れを取りがちだ。しかし、福田社長は次の一手を打っている。中古機器のリユース市場の開拓だ。きっかけは、IT活用を進めようとして自身でAIを学ぶセ

売買不成立でも、買い取りまたは廃棄処分が可能



ミナーに通ったことだった。思ったより簡単にプログラミングができることを知って、ITを軸にした新事業の立ち上げを検討。具体的なサービスタとして考えたのは、メルカリの中古機器版だ。

「私たちが回収してきた資源の中には、まだ普通に使える机やパソコンがけっこうあります。それを粉碎して資源にするのはもったいないという問題意識は長年持っていました。一方、メルカリに代表される中古品のリユース市場は潜在的な成長力がある。メルカリはC to Cですが、と

くにB to Bは手つかずのまま将来性が高い。そこで不要なものをB to Bでマッチングさせるプラットフォームを開発することにしました」とはいえ、スクラップ問屋の看板ではIT人材の確保が難しい。そこで2018年に別会社としてトライシクルを設立。8月から開発をスタートさせて、2019年1月に企業向けフリマアプリ「ReSACO (リサコ)」をリリースした。

既存のインフラを生かし 不用品を無料回収

フリマは値付けが難しいが、AIが参考価格を査定。画像を撮影してアップすれば、AIが過去データから最適価格を教えてくれる。オフィ

ス家具の相場がわからないという担当者も、これなら安心して売り買いできる。

企業がアップする出品物はさまざま。ロッカーや机といった定番なものが多いが、なかには足裏マッサージ店の看板や、エステサロンの洗面台といったニッチなものも。

「半分壊れた業務用冷却ユニットが出品されたときは買い手がつくか不安でした。でも、4カ月後に大阪の会社を買ってくれました」

トライシクルは、ReSACOリリース後も顧客の反応を見ながらサービスの改善を続けている。たとえば6月からは、「プレミアム無料回収サービス」を開始した。出品物に買い手がつくまで待てれば理想だが、事務所の移転や店舗の閉店が決まっただけで、時間的余裕がないケースも多い。とにかくいますぐ片づけたい場合は、トライシクルが無料で回収する。回収後は同社がReSACOに出品したり、東港金属で再資源化する。一般に不用品の処分は有料だが、これなら経済的負担なく処分ができる。

本来なら有料で引き取る不用品を、なぜ無料回収したり、買い取りできるのか。福田社長はこう解説する。「もともと東港金属のスクラップ処



理事業で、首都圏のお客様から資源を回収する仕組みを持っています。既存の仕組みに乗せれば追加の回収コストはほとんど発生しないので、無料回収や買い取りができるのです」

現在、ReSACOのアクティブユーザー数は1000社未満。無料回収サービスを押し出すことで、ユーザーを増やしていく予定だ。来年度には首都圏で8万件、首都圏外で6万件、計14万件的無料回収を見込

む。無料回収が増えれば、不用品を一時保管しておく敷地が必要になるが、すでに千葉県富津市に2万3000坪の土地を確保。受け入れ体制は整っている。

「B to Bのリユース市場は、いまの10倍に拡大すると見えています。ReSACOの会員数も数万社規模にしたい」と目標を語る福田社長。古い業界を変えた手腕で、新規事業をもう一つの柱にすべく奮闘中だ。



い 1902(明治35)年に故銅

店として創業。以来、廃棄物を回収し、資源として再生・再利用する静脈産業の中で、原料再生の総合リサイクラーとして、異彩を放つ企業が東港金属である。117年にわたる確かな処理実績と環境マネジメントによる高いリサイクル率を誇り、循環型社会の実現に向けて活動する同社のビジョンと成長戦略を探讨了。

レッド・オーシャンで稼ぐ

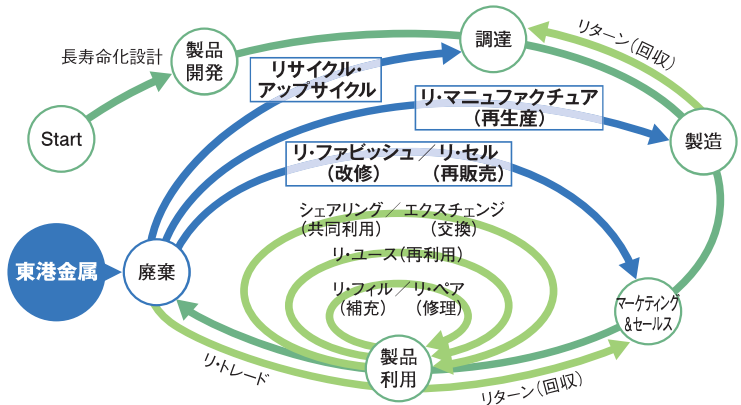
ブルー・オーシャン戦略を提唱したW・チャン・キムとレネ・モボルニユは、競争の激しい既存市場を「レッド・オーシャン(赤い海、既知の市場空間)」、競争のない未開拓市場を「ブルー・オーシャン(青い海、未知の市場空間)」と名付け、ブルー・オーシャンの創造に企業力を振り向けることの重要性を説いた*。

同社の事業である金属スクラップ卸売、産業廃棄物処理の業

サーキュラー・エコノミーを体現する

東港金属のビジョンと成長戦略

東港金属が目指す「サーキュラー・エコノミー」



出所：東港金属HP (<https://www.tokometal.group/business/>)

2002年、4代目社長に就任した福田社長は、就任後、長い歴史で築いてきた実績を活かしつつ、古い業界や会社の体質を変えるべく、次々と改革を断行する。

主な取り組みとしては、①守りの営業から攻めの営業で仕入(調達)力を強化、②原価の見える化で粗利重視の価格設定、③サービスマンの拡充(工場24時間、正月三が日を除く362日稼働)、④整理整頓の徹底、規律・ルールの厳守、⑤生産性向上のため

の働き方改革、⑥電子契約システムなどの業務効率化、⑦環境報告書「羅針盤(広報誌)」発行による情報発信、⑧千葉県富津市に敷地面積1万2600坪の大型リサイクル工場を開設、などが挙げられる。

これらの改革により、レッド・オーシャンの中で稼ぐ力を強化し、直近では、福田社長の入社時の8倍となる売り上げ73億円に業績を大きく伸ばす。

ブルー・オーシャンを切り拓く

「常に強みをどこに置くかを考えていました。東京は土地が高く、産業廃棄物処理工場や設備の投資が地方の同業者よりも遅れています。しかしIT企業や

IT人材が集積している東京の強みを活かすことができれば、わが社の強みになると考えました」と語る福田社長は、2018年5月、東港グループの新規事業としてトライシクルを設立する。新規事業の「ReSACO(リサコ)」は、アプリ上で中古の産業機械からオフィス家具まで企業同士の売り買いを仲介するサービスであり、いわばメルカリのB to B版といえるものだ。

『ReSACO』は単にマッチングするだけでなく、買い手が付かない中古品を資源として買い取り、産業廃棄物として処分することまでが可能であり、同社の設備、リサイクル技術、ノウハウがあるからこそ実現できる。プラットフォームとなっている。「トライシクルの目指す経済社会モデルは、サーキュラー・エコノミーです」(福田社長)

サーキュラー・エコノミー(Circular Economy)とは、製品・部品・資源を最大限に活用し、それらの価値を目減りさせずに永続的に再生・再利用し続けるビジネスモデルであり、経済成長と環境負荷低減の両立を可能にするものだ。

同社は、2019年より、企業ビジョンに「サーキュラー・エコノミーを体現する」を掲げ、1世紀以上にわたって積み上げてきた豊富なリサイクル経験とITを活用した新しいサービスと結合したブルー・オーシャン戦略でさらなる成長を目指す。

学生時代、ラグーマンであった福田社長には、ラクビーの「前へ進む」精神が経営姿勢にも受け継がれているようだ。

(浜銀総合研究所顧問)

*W・チャン・キム、レネ・モボルニユ著、有賀裕子翻訳「ブルー・オーシャン戦略」ランダムハウス講談社(2005年6月)