



ニュースレター

資源循環・環境保全カンパニー リファインホールディングス株式会社

2024年5月20日発行

リファインホールディングス株式会社 代表インタビュー

「未利用資源活用と循環型社会」

持続可能な社会実現のため企業が取り組むべきこととは①



リファインホールディングス株式会社 代表取締役社長・川瀬泰人

6月5日は「環境の日」です。リファインホールディングス株式会社(本社:東京都千代田区、代表取締役社長:川瀬 泰人)は、有機溶剤のアップサイクル、天然資源由来の機能性素材開発、食の循環とアップサイクルなど、社会の未利用物をリファインし高価値な資源として循環させる事業に取り組んでいます。

本ニュースレターでは、環境保全企業として持続可能な社会の実現を目指す RHD 代表取締役社長・川瀬のインタビューを3回に分けてお届けします。初回は、よりサステナブルな事業展開を目指す RHD が 2014 年から行ってきた経営改革と、新規事業創出までの道のりについて、ご紹介します。

第1回:サステナブルでウェルビーイングな新規事業創出へ 将来の地球環境・社会状況予測に基づくバックキャスト思考を採り入れ経営を刷新

=====
川瀬 泰人(かわせ・やすひと):1980年金沢大学卒業後、稲畑産業株式会社、住友製薬株式会社を経て、1986年千葉蒸留株式会社に入社。有機溶剤リサイクルのノウハウを学ぶ。1993年日本リファイン株式会社専務、2003年に名古屋大学にて博士(工学)学位を取得し、同社代表取締役社長に就任。2018年、リファインホールディングス株式会社代表取締役社長に就任、現在に至る。
=====

■遅々として進まぬ環境課題解決への取り組み 根本原因となっている人々のライフスタイルに着目

——溶剤リサイクル事業を通じ長年環境保全に貢献してきた RHD は 2014 年以降、既存事業とは全く異なる分野の新規事業を打ち出しました。その経緯を教えてください。

川瀬: メインが溶剤リサイクル事業なので、長年環境をめぐる世の中の動きをウォッチし続けてきたのですが、環境問題が刻一刻と深刻さを増すなかで、それに対する取り組みがなかなか進んでいかないことに、もどかしさが募っていきました。

取引先や学会、講演会など、行く先々で「こういうことに取り組めば環境に良いのではないかと提案するたび「それはそうだけど、経済的にはどうなの」という答えが返ってくるのです。利益を求めることが先で環境は二の次。そうした状況をなんとか打開したいと思いました。最近では社会の機運も少しずつ変わってきたと感じていますが、少なくとも 10 年前は全くそうではありませんでした。それを少しでも変えていきたい、何かしないとだめだ、と思ったのがきっかけです。

一体なぜそういう状況になっているのか、自分なりに考え続けた末、一人ひとりの心のあり方、ライフスタイルに問題があるのではないかと気づきました。

まわりを見渡すと、人々の生き方にあまりにも余裕がない。猛烈に仕事をしたあげく体調を崩してしまう方、亡くなってしまふ方もたくさん見てきました。心身に余裕のない状態では、自分自身のことも他の人たちのことも大事することはむずかしいでしょう。ましてや自然や地球環境のことを自分事として捉えることなどできません。

それをどう変えていくか。もっと楽しみながら人生を送り、自分にも他人にも地球にもやさしく心の充足を得られる仕事や生き方があるんじゃないかと考えたのがスタートです。

まず、グループ内すべての事業に「こころのリファイン」というコンセプトを通底させました。「人々が心身ともに健やかであり続けながら自然と共存できることに寄与するものか」という視点で、事業のあり方をとらえ直す必要があると考えたのです。私たちが「こころのリファイン」として打ち出してきたことというのは、最近でいう「ウェルビーイング (Well-being)」とほぼ同義です。事業を行うことで、人々がウェルビーイングになる。一言で言えば、みんなが喜ぶ事業のことです。

関係する人たちすべてに「この事業は良いですね」「やっていて楽しいです」「この事業をどんどん延ばしていきたいですね」と言われるような事業の創出を目指しています。

■バックキャスト思考にもとづく経営改革

——具体的にどのような改革に取り組んだのでしょうか。

川瀬: 「バックキャスト思考」をご存知でしょうか。東北大学名誉教授(環境科学/地球・資源システム工学)で当

社監査役の石田秀輝氏が提唱する思考方法で、現状から行動計画を立てるフォアキャスト思考に対し、バックキャスト思考ではまず将来の制約条件下での、理想的な我が社の姿を描き出し、それを基に事業としてやるべきことを考えます。石田氏は、地球環境制約が厳しくなるなかでも心豊かに暮らせるライフスタイルとテクノロジーのあり方を追求する「ネイチャー・テクノロジー」の第一人者です。このバックキャストの考え方に共感し、経営計画にも取り入れることにしました。

2014年に「バックキャスト10」というプロジェクトを立ち上げ、10年後の社会状況を予測し、その時当社はどうあるべきか、それに向けていつ何をすべきか、ということを緻密に描き出していきました。プロジェクトは2014年と2018年の2回に分けて実施し、プロジェクトチームメンバーには其々20～40代前半の若手社員7～8人を抜擢しました。

計画は10年単位で策定しますが、バックキャストの基準を2050年4月時点に定めていましたから、その頃経営層になる人たちに考えてもらうのが一番良いと思ったのです。

結果的に、社内の変革が進み大成功だったと思っています。

■OECD 環境アウトルックから描き出した将来の社会像とそれに向けた新規事業の創出

——バックキャストの起点となる将来の社会像は、どのようにして予測していったのでしょうか。

川瀬: OECD 環境アウトルックを用いています。2014年の段階では2030年版、2回目の2018年には2050年版を参考にしました。分析に基づく将来の地球温暖化進行状況やその結果として起こる気候変動、二酸化炭素排出量、増加する世界人口などの基礎データが書かれているので、それを環境制約としてあるべき姿、ありたい姿を描きました。

はじめはなかなかフォアキャスト思考から抜け出せず、話題にあがるのも溶剤周辺の話ばかりだったのですが、そこから少しずつ発想を広げていき、2018年にはバックキャスト思考をベースにした中期経営計画ができあがりました。

——そこから2大新規事業を打ち出された経緯を教えてください。

川瀬: バックキャスト10プロジェクトメンバーが将来あるべき姿を描き出す一方で、その将来に向けたアクションを試行する「未来創造研究室」という部署をつくりました。全社員に向け参加希望を募り、各部署から手を挙げてくれた10人がメンバーとなりました。

バックキャストから導き出された将来像をもとに、社として実際に取り組むべきテーマを未来創造研究室で出し合っていくなかで、健康食品原料・化粧品原料開発事業と、循環型食事業のアイデアが生まれました。

(続く)

※次回は「健康食品／化粧品原料開発と食のリファイン 2大新規事業内容とその狙い」をお届けします。

【会社概要】

社名：リファインホールディングス株式会社

代表取締役社長：川瀬 泰人

本社所在地：東京都千代田区丸の内2丁目2番地1号 岸本ビル 11 階

URL：<http://www.refine-hd.jp/>

設立年：1966 年

資本金：480 百万円

売上高：24,000 百万円

従業員数：733 名

事業内容：有機溶剤に関わる化学事業、資源循環事業、天然資源飼料開発事業など

＜お問い合わせ先＞

リファインホールディングス株式会社 経営企画部経営企画課

TEL：03-3201-3357 <http://www.refine-hd.jp/contact/contact-news/>