

「あかり」と「安心」というサービスを提供する

松下電工の「あかり安心サービス®」

環境と経済の両立を目指す新たな環境ビジネスとは（1）

福田 佳之
東レ経営研究所 産業経済調査部
シニアエコノミスト
TEL : 047-350-6173
E-mail : Yoshiyuki_Fukuda@tbr.toray.co.jp

<ポイント>

- 最近、企業の環境問題への意識が高まる中で、これまで製品として販売していたものをリースやレンタルなどでサービス化して機能を提供する「サービサイジング」事業に環境負荷軽減効果があるとして世界で関心が集まっている。
- 本稿では、本号以下3号に分けて環境負荷軽減に有効な「グリーン・サービサイジング」事業を紹介し、その強みと課題を分析する。本号では、蛍光管の照明機能をサービス化して提供する松下電工株式会社「あかり安心サービス®」を取り上げる。
- 事業成功の理由には、ISO14001取得企業の増加と蛍光管の製造販売から照明サービスの提供へのシフトによる顧客囲い込みとコンサルティング営業があげられよう。

1. はじめに

近年、環境問題への関心が世界的に高まってきている。2005年2月には二酸化炭素など温室効果ガス排出を抑制する京都議定書が発効しており、2006年7月から欧州域内で電子・電気機器における化学物質の使用を規制するRoHS指令が実施されている。このような中で、日本企業は地球温暖化、廃棄物・リサイクル、化学物質管理などさまざまな環境問題への対応を迫られていることは言うまでもない。実際、社内の環境配慮や社会貢献の取り組みを紹介した環境・CSR報告書を発表する企業も増えており、多くの事業場が環境マネジメントの規格であるISO14001を積極的に取得している（図表1）。

企業の環境配慮がコスト増となり、競争力の低下につながると懸念する声も聞かれるが、一方で、企業の環境配慮をビジネスにつなげ、環境配慮と経済性の両立に寄与する商品やサービスを提供する動きも見られる。なかでも、企業に製品として販売していたものをリースやレンタルなどでサービスとして置き換えて企業に提供するなどで環境負荷を軽減させるビジネスは「グリーン・サービサイジング」事業¹と呼ばれ、内外で注目を集めている。以下では、3号に分けて同ビジネスに関する事例を取り上げ、環境ビジネスにおけるサービス提供型モデルの成功の条件について考えてみたい。

本号ではその事例の一つである松下電工株式会社「あかり安心サービス[®]」を紹介し、同事業の強みと課題について探っていく²。

構成

1. はじめに

2. 事例研究①

- (1) 蛍光管を「売らない仕組み」で競争優位を目指す「あかり安心サービス[®]」
- (2) 本事業の分析：サービス提供へのシフトによる顧客囲い込みが強み

以上本号（No.06-11）

次号（No.06-12）

3. 事例研究②

- (1) 物流の環境ソリューションを提案する「環境デリバリーパック[®]」
- (2) 本事業の分析：物流のプロセスをつなげることで環境配慮と経済性の両立を実現

次次号（No.06-13）

4. 内外のグリーン・サービサイジング事業の動向

5. 環境ビジネスにおけるサービス提供型モデルを成功させるために

補論：消費者向けグリーン・サービサイジング事業の見込みは・・・

¹ 2005年に経済産業省が立ち上げたグリーン・サービサイジング研究会ではグリーン・サービサイジング事業をその手段によって5つに分類しており、①蛍光管のリース事業などサービス提供者によるモノの所有・管理、②パソコンの修理サービスなど利用者のモノの管理高度化・有効利用、③カーシェアリングなどモノの共有化、④音楽配信などサービスによるモノの代替化、⑤ESCO事業などサービスの高度化・高付加価値化、となっている。本稿では、主に①に分類される事例に注目している。

² 本稿の作成にあたって、松下電工株式会社電材マーケティング本部カスタマークリエイティブセンターソリューショングループ部長宮木正俊氏、同環境メンテナンス担当主任仲田和美氏に取材に応じていただいた。御礼を申し上げます。

2. 事例研究①

(1) 蛍光管を「売らない仕組み」で競争優位を目指す「あかり安心サービス®」

松下電工株式会社「あかり安心サービス®」は蛍光管を販売するのではなく、蛍光管をリースして「あかり」機能を提供することでサービス料金を得る構造となっており、2002年から同事業をスタートさせている。このモノの販売からサービスの提供を図ったビジネスモデルは環境配慮に優れていることから2004年第一回エコプロダクツ大賞エコサービス部門環境大臣賞を受賞している。以下、松下電工株式会社カスタマークリエイトセンターソリューショングループ部長宮木正俊氏にヒアリングしてまとめたものである。

蛍光管（モノ）の販売から、「あかり」（機能）の販売へ

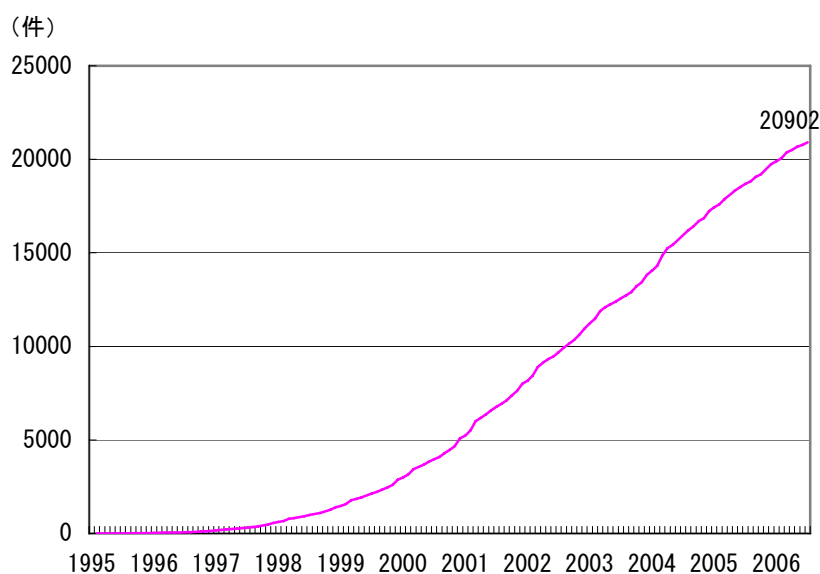
蛍光灯などのランプは価格競争が激化し、価格低下が急激に進んでおり、それを扱う企業は消耗戦に追い込まれている。このような激しい価格競争から逃れて競争優位を築くために、新しいビジネスモデルを示したのが松下電工株式会社カスタマークリエイトセンターソリューショングループ部長の宮木正俊氏である。新しいビジネスモデルとは、これまで利益の源泉であったランプを売らないのだ。その代わりに、「あかり」というサービスをユーザーである企業に継続的に提供し、サービス収入を得る。一方、ランプについては適正に廃棄物処理することを引き受けることでユーザー企業に「安心」を与え、環境経営に貢献するというものだ。

この「あかり安心サービス®」の契約数は2006年3月時点で3,600事業所に達しており、これは1年前の契約件数の3.6倍にあたる。宮木部長は「企業の環境対応は事後処理から事前防止へと変わってきており、環境配慮の意識は高まってきている」という。

ISO14001への対応など環境経営の重視が背景

企業の環境配慮意識の高まりには、廃棄物・リサイクル関連法の施行が挙げられる。排出者の責任が明確となり、産業廃棄物の処理には最終処分場まで見届ける義務が生じてい

図表1 ISO14001取得の推移



(注) グラフ内数値は2006年7月までの取得件数
(出所) 日本規格協会



宮木 正俊 氏

る。また生産者の責任が使用済み製品の処理分野まで意識されるようになっており（EPR: Extended Producer Responsibility）、その一方で、国や自治体は環境配慮義務が課せられ、その影響は企業経営にも及んでいる。

実は「あかり安心サービス[®]」がターゲットとする事業所用の使用済みの蛍光管は全国で1億6千万本になるが、リサイクルについて法律上の規制はなく、埋め立てで廃棄処分されているのが現状である³。しかし、近年企業の環境経営への関心は強く、またISO14001を取得した企業は廃棄物の適正な処理を求められることから蛍光管リサイクルに取り組みたいという企業が増えてきているのだ。

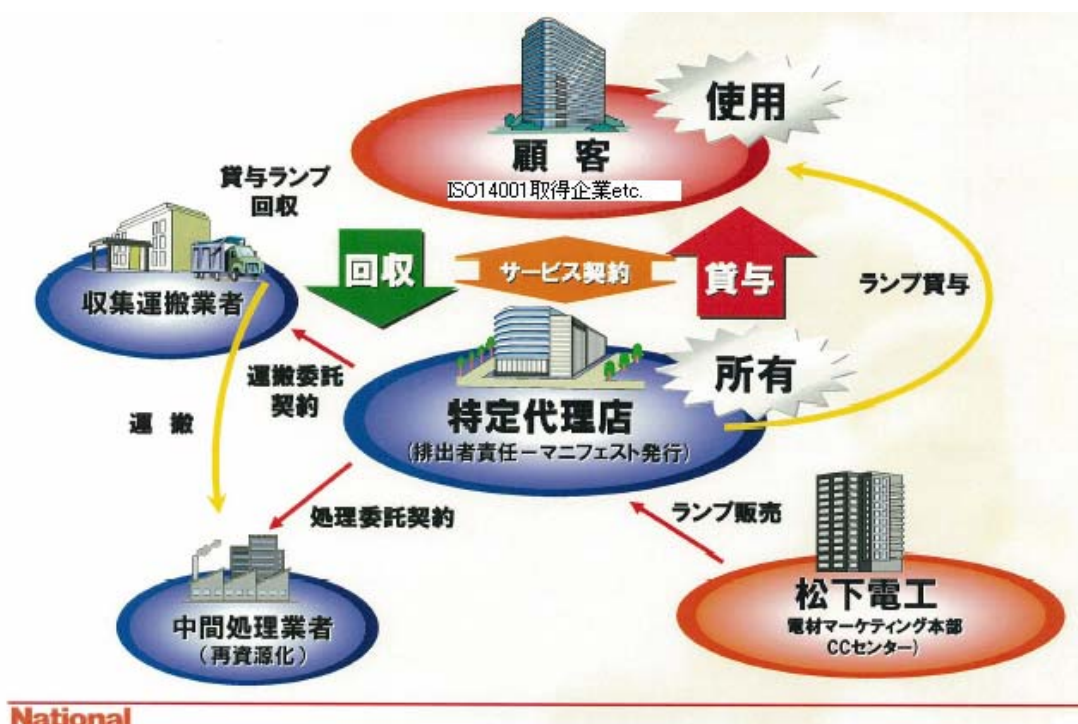
売らない仕組みを構築

宮木部長はこれまで蛍光管を販売してきた代理店の中から特定代理店を指定し、彼らに蛍光管の販売ではなく、そのリース事業を行ってもらうこととした。顧客は「あかり」というサービスを受けるユーザーとなり、使った蛍光管に応じて支払う従量制か、契約期間中の使用本数を取り決め、月々一定額を支払う定額制を選択できる。特定代理店は蛍光管の売上収入ではなく「あかり」サービスの手数料収入を手にする事となる。そして使えなくなった蛍光管については特定代理店が回収して、収集運搬業者や中間処理業者にそれぞれ中間処理場への運搬やその処理を委託する業務を行う。当然ながら特定代理店は適正に廃棄物を処理する責任を負い、マニフェスト⁴を発行・管理する義務も負う（図表2）。

³ 使用済みの蛍光管がそのまま埋め立てられれば、資源のムダになるだけでなく、蛍光管の中には水銀や鉛を含んでいるため地球環境に悪影響を与える恐れがある。また、現在、最終処分場は逼迫の一途を辿っているために処理コストが上昇している。「あかり安心サービス[®]」計画時に実施したアンケートによると、蛍光管処分コストは一本当たり平均92円で関東以北では100円以上となり、蛍光管を購入するよりも高い処分コストが必要な地域もあったとのことである。

⁴ マニフェストとは、産業廃棄物を排出する事業者が同運搬業者や同処分業者に交付する管理票のことで、収集運搬業者や処分業者は適正な産業廃棄物の処理を行い管理票の写しを事業者へ送付することを義務づけられており、これによって産業廃棄物の処理の流れを把握し、不法投棄などを防止できる。1998年から導入された。

図表2 「あかり安心サービス®」のスキーム



(出所) 松下電工株式会社資料

もちろんこういった業務について高度な環境コンプライアンスが必要であり、特定代理店には常に環境知識を高める教育を受けるチャンスを与えている。

従来、松下電工株式会社は販売代理店や顧客をまさに「お客様」として遇していたが、今後、同サービスを環境コンプライアンスを維持しながら遂行するためには、同社だけでなく、特定代理店や顧客もそれぞれの責任を果たさなければならなくなる。したがって、三者の関係は緊張感のあるものに変わるであろうしそのほうが望ましいと宮木部長は言う。

中間処理業者についても、松下電工株式会社は今のところ再資源化工場を持つ五つの業者しか処理を許していない。またこれらの中間処理業者のいくつかには、ガラスだけでなく、水銀やレアメタルの分離回収を可能とするスウェーデン製 MRT (Mercury Recovery Technology) システムを導入してもらい、ハイレベルなりサイクルや再生品利用を実現している。

「あかり安心サービス®」は「安心」を提供している以上、コンプライアンス（法令遵守）は同サービスにとって重要な要素である。そこで、顧客と特定代理店、そして同社をインターネットで結び、顧客がいつでも同サービスの提供状況だけでなく、廃棄物の処理状況まで確認できるようにトレーサビリティを確保している。このような情報管理システムは画期的な仕組みであり、ビジネスモデル特許を申請しているとのことである。

「あかり安心サービス®」はコスト削減や環境重視経営に貢献

「あかり安心サービス®」のメリットとは、現場にとっては、蛍光管の発注、備蓄、廃棄までの管理コストが軽減するほか、マニフェストなどの発行事務作業がなくなることが挙げられると言う。また、定額制を採用していれば予算化しやすいとのメリットもあるそ

うだ。経営者にとっては、ISO14001 に対応できることやランプのゼロエミッションを達成して廃棄物量を削減できることの他に、企業の環境配慮が企業価値を引き上げる効果も期待できよう。

東レグループでも、2006年5月現在、36社101事業所が同サービスを利用している。東レによると、このサービスのメリットとして、リース方式のために使用済み蛍光管が廃棄物に該当しないことや manifests 伝票の発行や処分場の現地確認が不要なことのほかにも、使用済み蛍光管を確実にリサイクルでき、不法投棄等の心配がないことが挙げられるという。このような取り組みは社内外で紹介しやすく、社員の環境意識の啓発などに有意義であったとしている。なお、今後、同サービスの対象品目や対象地域の拡大を期待したいとのことであった。

大きいシナジー効果

「あかり安心サービス[®]」がこれほど普及するとは思わなかったと宮木部長は語る。同サービスが成功した理由として、「あかり」が生活や経済活動にとって欠かせないものであったことに加えて、同サービスが有害物質の適正処理まで行うことで顧客との間に Win-Win の関係が構築できたことが大きかったという。また、企業の環境などリスクに対する意識が向上したことも追い風になったようだ。

採算性についても、販売した特定代理店が使用済みの蛍光管を回収することや資源再生工場と提携したことで環境リスクコストが低下したとのことである。ただし、同サービスは、同社の他の事業部門に多大なシナジー効果を持っており、これらの効果を見逃して採算性を論ずることはできないようだ。

顧客の囲い込みが可能

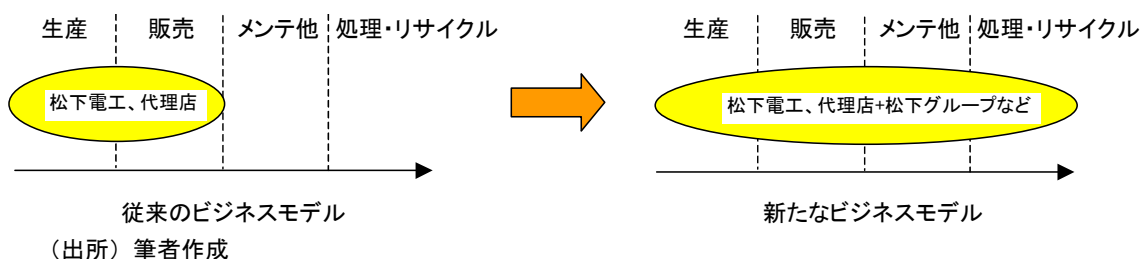
また、「あかり」という機能提供ビジネスに転換したことにより、顧客の囲い込みが可能になったと言う。蛍光管という製品を売り切ることから「あかり」という機能を継続的に提供することでお客様と長期的な関係を築くことができる。そして顧客に対してランプだけでなく照明器具等についてもコンサルティングしながら解決策を提案できることになる。例えば、オフィスや工場を新築したりリニューアルしたりした場合、当初から蛍光管をリースするだけでなく、照明器具の定期点検やバッテリー調査から器具更新や安定器交換まで顧客の要望に応じながら関連サービスを提供していくことを考えている。まさにこのようなコンサルティング営業こそ「あかり安心サービス[®]」がシナジー効果を持つゆえんだ。

もともと、コンサルティングが営業手法の一つとして成立するとは思わなかったと宮木部長は語る。「だがサービスはタダという常識を打ち破りたかった」

売りっぱなしはお客との決別

今後、ライバル企業の進出が予想されるなかで、まず先行者利益を確保した上で、ランプだけでなく照明器具や環境、健康などの関連製品分野で機能提供ビジネスを展開していきたいと宮木部長は考えている。そんな宮木部長にとって、国や地方自治体の態度が気になるそうだ。例えば、政府調達において通常一般競争入札方式が採用されているが、実際の入札では環境対応への配慮などはなおざりになりがちで、単なるコスト競争の入札になってしまうという。国や自治体はまず「あかり安心サービス[®]」のようなビジネスモデル

図表3 「あかり安心サービス®」のバリューチェーン



の独創性を評価してほしいとのことである。また、廃棄物処理を自治体自ら行っている地域では、排出企業の環境リスクに対する意識が低く、こういった企業に対する教育も必要ではないかと指摘した。

「これまで多くのお客様に同一規格の製品を提供してきたが、これからはお客様ごとにソリューションを提供していく」と宮木部長は語る。そしてこれまでの売りっぱなしでは顧客と決別することにつながると自戒し、今後は機能を継続的に提供することでユーザー企業を「生涯顧客」として取り込んでいきたいというのが宮木部長の思いのようだ。

(2) 本事業の分析～サービス提供へのシフトによる顧客囲い込みが強み

ここで、本事業の強みについて分析しておきたい。まず、企業の環境配慮意識の高まりに対して同事業部が巧みに対応した点が挙げられる。近年、環境マネジメントを規定したISO14001を取得する企業が増加している。ISO14001を取得した場合、企業は廃棄物の適正処理に取り組まねばならず、水銀を含む蛍光管はその処理に困る代物であった。また、このような取り組みがうまくいかず不祥事となって公表された場合、企業ブランド価値の毀損や行政処分による売上損などが発生し、その被害は計り知れない。そのような中で、蛍光管を所有せずにリースして「あかり」という機能だけを受け取ることができる「あかり安心サービス®」は環境問題の事前防止を心掛ける企業にとって理にかなっていたと云っていい。

次に、「あかり安心サービス®」は、蛍光管の製造販売事業から照明サービスの事業に転換することで成り立っている。これまでの蛍光管の製造販売では、過当競争からシェアを維持することは難しく、たとえシェアを維持しても製品の価格下落のために高い利益を確保することが難しかった。一方、同サービスはユーザー企業にメンテナンスや処理・リサイクルまで継続的に便宜を提供することで、ユーザー企業との結びつきを強化しやすく、ユーザー企業を囲い込みやすい。また、ユーザー企業との長期的な関係に立って、照明そのものだけでなく照明設備などについても相談しながらニーズに合った製品までも提供することで、利益を確保できるというわけだ (図表3)。

松下電工株式会社の「あかり安心サービス®」は蛍光管の製造・販売から照明というサービスを提供することにシフトすることで、顧客の環境ニーズを満たしながら同社の収益拡大に寄与するというWin-Win関係の構築に成功した。次号では、物流コストを全体で引き下げながら環境に優しい物流サービスを提供するスターウェイ株式会社の事例を紹介する。■

(ご注意)

- ・当資料は信頼できるとされる情報に基づいて作成されていますが、東レ経営研究所はその正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承ください。
- ・当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。当資料に従って決断した行為に起因する利害得失はその行為者自身に帰するものといたします。