



才不天町内会を

創る

米谷栄寿





新しいことを

やり直す時は、

やり過ぎるくらいが

ちょうど良い

半谷 栄寿

はんが い え い じ ゅ

オフィス町内会事務局代表

1953年福島県生まれ。1978年東京大学法学部卒業、東京電力入社。企画部、総務部で経営計画と業務革新を担当。1991年「オフィス町内会」を設立して以降、事務局代表を務める。1994年立地環境本部課長。1996年サッカー・ナショナルトレーニングセンター「Jヴィレッジ」（福島県）の取締役企画営業部長。2001年新事業推進本部事業開発部総括・支援グループ。小規模分散型電源によるエネルギーサービス事業「マイエナジー」の取締役副社長兼務。

I. オフィス街に「町内会」を創る

一緒に新しい仕組みづくりに挑戦しようとしていた人が、これからという時に急逝された。

古紙共同回収の「オフィス町内会」構想を実現する上で私が大きな影響を受けた新井商店（古紙問屋）の新井重次郎社長が亡くなったのは、「オフィス町内会」試験実施の準備がほぼ整った1991年3月のことである。出会ってから6ヶ月、新井さん74才、私37才。親子ほども年は違ったが、オフィス古紙の共同回収についてすっかり意気投合していた。

「オフィス町内会」方式という新たな試みの開始をだれよりも心待ちにしていた新井さんがご存命なら、「オフィス町内会」のこの10年の活動をどのように感じていただけるだろうか。

1. パートナーとの出会い

「オフィス町内会」構想の原点

1990年4月、私が勤務する東京電力の本店内で始めた古紙の分別回収は、当時、ゴミの減量化と資源化を目的としたオフィスでの取り組みとしては初めての試みだった。半年ほどの実績で、回収量的にもコスト面でも次の展開に足る結果を生み出していたが、その後の計画については模索の状態であった。当初から、オフィス古紙の分別回収についてその社会的な拡大定着に貢献することを目指していた私たちにとって、面的な拡がりをいかに具体化するかが大きな課題となっていた。

いったんは東京23区内に点在する約50カ所の東京電力関連の事業所をネットワークすることを目論んでみた。しかし、交通渋滞が激しく、コスト面でも運送費などが大幅な持ち出しになることが机上のシミュレーションから判明した。

それなら、企業間の枠をとり払い、近隣のオフィス街で共同の回収車を巡回させれば分別回

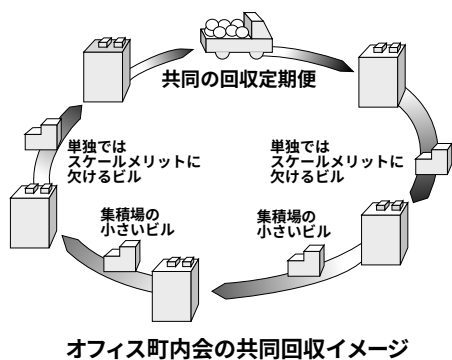
収の輪が拡大する……。『オフィス町内会』は、こんな発想の転換がきっかけだった。

その年の10月初め、ある経済誌から『オフィス町内会』構想について取材を受けることになった。新井さんも古紙回収業界の立場で同じ経済誌の取材を受けていた。新井さんと私は、間もなく発行された誌上で全く見ず知らずのお互いが同じ構想を語り合っているのに驚くこととなった。

「オフィス町内会」構想：

○東京都区内はオフィス古紙の宝庫とも言える多数のオフィスビルがあるにもかかわらず、交通渋滞と集積スペースの確保難という壁に阻まれて、単独のビルだけでは回収会社の運送費などの回収経費を賄うだけのスケールメリットに欠ける場合が多い。

○そこで、一定地区を単位としてオフィスビル同士が協力しあい、古紙分別のノウハウを共有するとともに共同の回収定期便を運行し、量的にも運送コスト面でもス



ケールメリットを生み出し、これまで手つかずだったオフィス古紙の分別回収について社会的な拡大、定着に貢献する。

○とくにオフィスビル側が初めて負担することになる古紙の回収費用については、従来、オフィスビル側が負担していたゴミ処理に関する負担金を下回るレベルとなるように設定し、『オフィス町内会』のシステムが参加する企業にとってコスト的にもインセンティブをもって継続される仕組みとする。



「オフィス町内会」が考案した分別ボックス

当時、この構想は何の実証もない生まれたばかりのアイデアにすぎなかった。その着想や「オフィス町内会」というネーミングがおもしろいと言ってくださる方があったが、まだ思い付きの段階であった。とはいえ、すでに東京電力本店内で分別回収を始めて半年が経過していたから、それまで本格的にはだれも取り組んでいなかったオフィス古紙の分別回収について、その問題点を解決するための糸口をつかんでいた。

一方、誌上に載った新井さんのご意見は、「古紙回収業界のためにもオフィス街で共同回収のルート作りが不可欠」という簡潔なものだったが、新井さんの言葉は、まだ構想段階の「オフィス町内会」に大きな勇気を与えてくれた。古紙回収業界を代表すると思われるお一人から間接的ながら力強い賛同が寄せられたのである。

直接お会いしてみたいという気持ちが強くなるうちに、はからずも新井さんご自身からお電話をいただいた。訪ねて来られた新井さんの開口一番は、『オフィス町内会』は手弁当でも協力したい構想なんです。オフィス側がこれだけ一生懸命なんだから、回収が本業のあたしたちがこれまで積極的に取り組んで来なかったことがおかしいくらいなんです』というものだった。新井さんによれば、古紙回収業界の課題には憂慮すべきものがあった。当時、バブル経済の下での業種にも人手不足が大きな問題となっていたが、古紙回収業はその程度が深刻であるという。古紙の相場も物価スライドに見合った伸びを示していない。たとえ跡継ぎがいても「息子には継がせたくない」ということが多くなっていた。地価の高騰がこの傾向に拍車をかけていた。古紙回収業はストックヤードを所有しているが、それをマンション用地などに売却することもあるという。このままでは古紙を回収する機能が著しく低下してしまい、せっかく盛り上がってきたリサイクルの気運に水を差し兼ねないというのが新井さんの切実な心配であった。

った。

オフィス古紙の共同回収は、企業側にとつての意義だけではなく、古紙回収業界の再生のためにも効果的な取組であるというわけである。

オフィスと回収会社の掛橋に

私は、東京電力本店の古紙分別回収を見学にいらした企業の1社からこんな話を伺っていた。「昔は、懇意の古紙回収会社に新聞を1キログラムあたり数円で引き取ってもらっていた。しかし、バブルになってからは古紙代金と回収経費を相殺することになり、ついには逆に回収会社の回収経費の一部を肩代わりせざるを得なくなった。それでも回収会社の採算が合わないということで最終的には引き取りに来てもらえなくなった。その結果、坪単価の高いオフィスに古紙を積み上げておくわけにもいかず、都の清掃局に1キログラム22・5円（現在は28・5円）の負担金を支払ってゴミとして収集してもらうことになってしまった」というのである。オフィスから出るゴミの処理には、条例で事業者負担の原則と具体的な負担額が定められて

いる。この例は、コスト面で大きな持ち出しになったばかりか、それまで回収されていたせっかくの古紙がゴミに戻ってしまったことを意味する。

新井さんの心配を裏付けるこの話は、古紙回収会社を一方的に批判できないところに問題の難しさがあった。経済原則に合わないやり方を業として続けることには無理がある。いかに再生紙の原料として資源の有効活用となり、その分ゴミとなる量を減らすとはいっても、経済的に成り立たなければ、回収会社に古紙の回収を続けてもらうことはできない。私は、オフィス古紙の分別回収は、古紙回収業界の支援ともなるようなシステムでないかぎり、社会的な拡大と定着は望めないという確信をもった。



故・新井重次郎氏

新井さんとの出会いは、私にとって決定的なできごととなった。古紙回収業界の現状を憂い、新しい道を熱っぽく説く新井さんは、「オフィス町内会」の試験実施に不可欠なパートナーであると直感した。

その頃、「オフィス町内会」の回収を担当してもらう古紙問屋としては、すでにお付き合いのあるところがあった。しかしながら、新井さんと一緒に「オフィス町内会」を創りたいという考えが日増しに大きくなっていく。何かことがあると本音で相談し合う富士ゼロックスオフィスサプライの稲葉さんと原田さん、東電環境エンジニアリングの廣松さんと榊原さんの4人にさっそく諮ってみた。オフィス古紙の分別回収について初歩的な段階から勉強し合ってきた仲間である。既定の方針の変更は言い出しにくかったが、「なにしろ新井さんに会ってみてくれ。この人の経験と情熱が加われば、『オフィス町内会』は必ず成功する」。私はまるで選挙の応援演説のように新井さんを推薦した。

今度は、私が新井さんに電話をかけた。新井さんは、息子さんの勝夫専務（現社長）を連れてお見えになった。稲葉、原田、廣松、榊原の全員が納得するか。「こういうことは、本来、あたしたちの側から考えていかなければならないことだったんです。オフィスの皆さんの方で考えて下さっているのに、あたしたちが黙って見ているわけにはいかないじゃありませんか」。

新井さんの独特の口調に4人が引き込まれていくのがはつきりとわかった。新井さんがすでに業界内に共同回収を提言し、足立区の地元で実現に向けて努力していることもその行動力を印象づけた。

私たちは、お互いをパートナーとして「オフィス町内会」を立ち上げていくことをしっかりと確認し合った。すでに関係のあった古紙間屋さんについても、新井さんと旧知の仲と知り、事情をお話ししたところ快く了承していただいた。

2. 構想を試験実施へ

事務局全員の力で

「オフィス町内会」構想を検証し本格的に共同回収を展開していくためには、相当数のオフィスビル間に回収定期便を運行して、「オフィス町内会」の運営や料金体系を新たに設定するためのデータを蓄積する必要があった。

「オフィス町内会」は、オフィスビル側が回収会社の回収経費を初めて負担したシステムである。「オフィス町内会」の料金レベルについて企業がそれまでゴミ処理に負担していたレベルより低く押さえられることを実証しなければ、各企業には納得して「オフィス町内会」に入会してもらえない。新井重次郎さんという回収のパートナーには、いわば運命的に巡り会ったが、オフィス側のパートナーは自力で引き寄せるしかなかった。私たちは、「オフィス町内会」構想と一緒に検証し合う企業を募った。事前の予想を大きく上回る35社の出席をいただいた「オフィス町内会」試験実施の説明会は、新井さんと出会った同じ1990年10月の下旬に

開催された。

説明会の前日、夕方6時すぎから東京電力本店3階の大会議室でリハールを始めた。会場には分別ボックスなどを展示したコーナーもできあがっていた。事務局の7名全員が参加者席に着いて、私の説明の仕方を見守った。

翌日に迫った説明会の出席企業から「オフィス町内会 試験実施への参加を取り付けることができるかどうか、私は瀬戸際に立った思いだった。プレッシャーがかかった。

「ああ、こんなじゃわかってもらえないよな」という自嘲を何度も繰り返した。私の説明が中断するたびに事務局からの注文が増えていく。「半谷さんらしくないなあ。もっとフランクにいきましょう。分別ボックスを東電の各職場に持ち込んで分別の意識づけと協力を呼びかけた時のことは、ほかの企業の皆さんにも参考になりますよ。分別ボックスを紙の大量消費の免罪箱と名づけて本店内を回った辻説法の様子をやったままに話せばいいじゃないですか」。総務部文書課の副長というポストにあった私には、行き詰まったときに上手にフォローしてくれる須賀さんという年長の主任がいた。たしかにそうだなとは思いつつ、スムーズに説明できない。結局、リハールは11時を過ぎても満足のいくものとはならなかった。

説明会の当日、会社に向かう足取りはこの朝、ひどく重かった。やや遅れて出社してみると、

すでに事務局のスタッフが会場の最終的な設営に飛び回っていた。須賀さんが同じ文書課の島田君と福田君に的確な指示を与え、次々と準備が整っていく。事務局全員の取り組みが頼もしかった。

定刻となり会場が35社の各企業の方々と埋まる頃には、私の度胸も据わっていた。2、3分で話がとぎれてしまったリハールがまるで嘘のように私の説明は止まらない。須賀さんが何度も何度も時計を覗きこむふりをして私に合図を送ってくれたが、45分の持ち時間を15分もオーバーしてしまった。



「免罪箱」(右手前)を携えた職場での分別の辻説法

会員企業の輪

はたして何社から「オフィス町内会 試験実施への参加について賛同をいただけるものだろうか。事務局全員の気持ちに通じるだろうか。

真つ先にパートナーとして名乗りをあげていただいたのは第一製薬本社、三菱地所日比谷国際ビル、NTT品川支店、TBS本社の4会員であった。いの一番の賛同に事務局全員が感激した。それぞれ日本橋、日比谷、品川、赤坂に点在しており、内幸町の東京電力本店を含めて「町内会」というイメージからは少々離れすぎてはいないかとの懸念もあった。しかし、その後、会員企業が約1000事業所に拡大するにしたがって、点が線へ、そして面へとつながった。

今、会員企業からはこんな弁もいただける。「商売上の義理も損得もないのに一緒に協力してきたのは、お互いの熱意があったからかな」。

たしかにオフィス街は、隣り同士であっても会社が違うと日頃のお付き合いはほとんどない。私の出身である福島県の浜通りにあるような「町内会」を「オフィス街」で創ることができたのは、会員企業のご担当の皆さんのこんな気持ちの結集があつてこそである。

3. 誤解をバネに

NHKの問題提起

「オフィス町内会」は、注目されればされるほど、新たな課題も生れた。

「オフィス町内会」の拡大と定着には、誤解や批判をエネルギーに変えて本当の理解を得るための試練のような段階があつた。NHKのドキュメンタリー番組もそのひとつだった。

番組の進行とともに、私は、背筋にぞつと寒気が走るような感覚に襲われた。NHKドキュメンタリー⁹¹「紙々の異変」が放送された1991年2月27日の夜10時からの45分間である。まだ試験実施のレベルにあつた「オフィス町内会」だったが、オフィス古紙についての初めての共同回収システムということで、各メディアから驚くほどの取材があつた。そんな中、「紙々の異変」は長時間にわたる本格的なテレビ報道となった。取材は、計4日間に及び、ディレクターの話ぶりからも、「オフィス町内会」にとって好意的な内容になるものと勝手に思い込んでいた。

番組は、期待どおりにスタートした。分別ボックスをキャスターに乗せて運ぶ福田君と島田君、分別マニュアルの束を抱えた須賀さん。東京電力の本店から100メートルほど離れた「オフィス町内会」の新規入会企業をお訪ねする私たち事務局が映しだされた。引き続き、分別の意義や具体的なやり方を説明する私自身がクローズアップされる。新井さんと私が丸の内の会員企業に向いて、分別回収以前のゴミの実態を把握する模様や回収定期便が地下駐車場にスムーズに入れるかどうかをチェックする様子なども紹介された。いずれも、「オフィス町内会」を新しい取り組みとして評価するものであった。

それから間もなく番組の様子がおかしくなった。下町で商店から出されるダンボールを集める古紙回収の人々に主役の座が代わっていく。番組は、既存の方式で回収を続ける人々にとって、「オフィス町内会」があたかも新しい方式として対立するかのような構図に描かれ始めたのだ。それまで地道に回収に専念し古紙リサイクルを支えてきた人々に対して、「オフィス町内会」は仕事の間を奪いかねない存在であると番組の主張が変わっていく。

オフィスからゴミをそのまま引き取り、その中から古紙を選別する選分会社の方がこんな風にコメントする。『オフィス町内会』はオフィスの古紙を回収する方式としては理想的だが、すでに自分たちが入っているビルには拡大して欲しくない」。こんなナレーションも続いた。

「オフィス内で上質の古紙を分別するようになると、選分会社が引き受けたゴミは再選分されずに埋立地に捨てられることになりはしないか」。

「オフィス町内会」は、企業側にとってだけでなく、古紙回収業界のためにも貢献しようとするものであり、決して新旧の対立を招くものではないことが正しく理解されず、誤った見方で報道されたことに憤った。

そして、それ以上に恐れを感じた。『オフィス町内会』の今後の運営に東電社内からブレーキがかかるのではないか。大組織はあまり冒険を好まない。自由な事務局活動がこれまでどおり続けられるだろうか。

ところが、私の心配に反して、社内から多くの励ましを受けた。番組を見た企画部門の取締役は、「新しい流れを創ろうとすれば、従来の流れとの調整はどんなことにもつきもの。そこに気付かせたという意味ではNHKの番組構成はなかなか射を射ている。NHKに理解してもらうまで頑張れ」と応援してくれた。

気持ちが悪く着くとともに、自分たちが進めようとしている「オフィス町内会」と既存の回収会社との関係について、私たちの視点の中に見落していたものがあつたのではないかという反省がわいてきた。「オフィス町内会」方式が古紙回収業界のためにも効率的なシステムにな

るとの信念は、ひとりよがりのところがありはしないか。やはり会員企業側の立場性が強かったのではないか。

NHKの問題提起に真正面から答えて、会員企業と回収会社の双方にとって納得のいく「オフィス町内会」にしていくという決意を新たにした。

なぜ転廃業なのか

「そろそろ、お怒りも静まったところと思いまして…」という語り口でNHKのディレクターから電話が入ったのは、放送日から2週間ほどたったところである。

私の方からも連絡をとってみようと思っていた矢先のことだった。お互いの思うところをもう一度語り合おうということになり、再会が成立した。

通常、ディレクターが放送後に取材先と会うことはほとんどないという。取材中の雰囲気と放送内容に差異がある場合は、お互いに気まずい思いが残るそうだ。ディレクターは、「オフィス町内会」の発想や実践そのものについては共感をもってくれていた。しかし、取材を進め

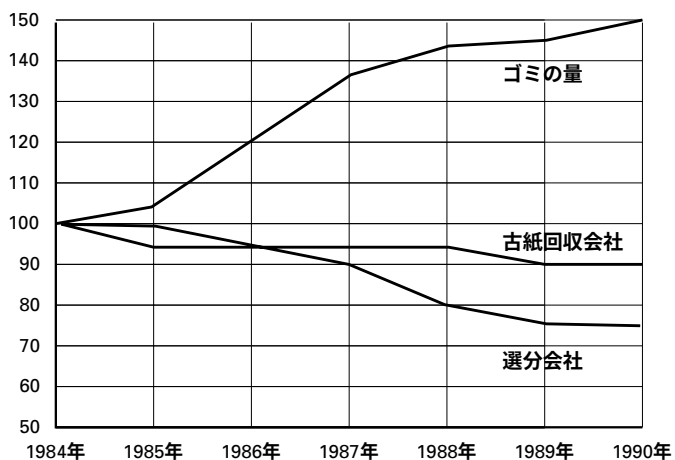
る中で、従来から古紙の回収を業としている人々が今後どうなっていくのか、問題意識が大きくなっているという。

私はディレクターに1枚の資料をお見せした。至近、6～7年にわたる回収会社の減少とゴミの増加をグラフ化したものだ。そのギャップは年々、拡大していた。

当時、すでにチリ紙交換屋さんを見かけることが少なくなっていた。チリ紙交換屋さんは、各家庭を回って古紙を集め、それを問屋に持ち込んで利益を得る。しかし、古紙の相場が低迷しているため、利益はおろか、古紙を引き取る代わりに各家庭においてくるトイレットペーパーの費用や肝心の回収経費がまかなえない。

このように古紙回収の担い手の減少傾向は深刻

東京におけるゴミの量と回収会社の推移
(1984年を100とした場合)



だった。「オフィス町内会」が発足する5年前の1986年、東京には1500人ほどが古紙回収に従事していたと言われている。それが5年経って1000人ほどに減ったという。ストックヤードの合計も4万坪から2万5千坪に減少したと推定されている。当時、地価高騰の著しい世田谷区では、なんと80パーセントが転廃業したといわれる。

私の説明をじっと聞いていたディレクターは、古紙リサイクルのキーマンでありながら転廃業が進む回収業界に対して、「オフィス町内会」が初めて回収費用を負担することの意義を再認識してくれた。回収経費を回収会社になわって会員企業が負担する契約方式を初めて実現させようとしていた「オフィス町内会」が、基本的には回収会社側を支援するものであることを十分にわかってもらえた。しかし、既存の回収会社と「オフィス町内会」による回収が実際にかち合う場合の解決方法については、この日も具体案は見出せなかった。

「オフィス町内会」の試験実施が30社の規模に拡大し回収定期便の運行がまさに始まるうとしていた1991年2月という時期にNHKが指摘した問題提起は、「オフィス町内会」がいかに具体的に既存の古紙回収会社と連携し本音の信頼関係を築いていくかという課題へのチャレンジを強く私たちに促した。

直談判

『オフィス町内会』は、既存の回収会社の仕事を奪うのではないか。NHKの問題提起である。答えを出すことができるか。「オフィス町内会」の試金石だった。

私は、直談判しかないと考えた。「オフィス町内会」側だけで考えても何も始まらないと開き直った。一方の当事者である古紙選分事業組合の理事の皆さんをお訪ねした。

「オフィス町内会」が拡大すると選分会社の仕事の場合が失われるのではないかという皆さんの強い憤りを覚悟していたとはいえ、誤解の溝の深さに一瞬ひるんだ。

選分業界の皆さんは、それまで各オフィスの社員自身が分別をしていなかったため、ゴミ全体を自分のヤードに持ち帰って古紙とゴミをより分ける方式のリサイクルを業としていた。会員企業各社の社員が古紙の分別という新しい習慣をつけ、その古紙を「オフィス町内会」が回収すれば、従来からそのビルに入っていた選分会社にとってはやはり大きな打撃になるという。しかし、ひるんではかりはいられない。

まず初めに、試験実施段階の「オフィス町内会」による回収が会員企業の一部で既存の選分会社の仕事とぶつかってしまったことについて、率直にお詫びを申し上げた。一方、回収費用

を負担する企業側が納得する「オフィス町内会」の料金体系を立案するためには、事務局による直営回収を実施して共同回収のデータを積み上げることが不可欠だったことについて、改めてご理解いただけないものかとお願いした。

実は、選分業界の皆さんは、「オフィス町内会」が企業側の回収費用負担を大原則としていえることについては初めから評価していたという。回収費用を負担する会員企業を納得させるためには事務局の回収車を運行させてコストを把握することが必要であったこともわかっていただけだ。直接、話し合いの場を持たなかったことが溝を深めていたのだ。

問題は、「オフィス町内会」による回収と選分会社による回収が同じビルの中で実際にかち合う場合である。

私は、企業と回収会社がともに「オフィス町内会」の会員として協力し合う「オフィス町内会」運営の新しい考え方を打開策として提案した。古紙回収業界に詳しく何かとアドバイスを受けていた資源新報社社長の太田原秀義さんのお知恵などいただいた打開策だった。

回収会社も「オフィス町内会」に入会

それまで「オフィス町内会」に入会するのは企業のみであり、回収はすべて事務局が直営的に行うことを前提としていたが、打開策の基本として、回収会社の皆さんにもイコールパートナーとして「オフィス町内会」に入会してもらう。そして、「オフィス町内会」活動として社員自身が分別を習慣化する以前からそのビルの古紙を取り扱っていた回収会社があれば、引き続き、回収を担当してもらうことに改めたのである。だから、事務局の回収車が古紙を扱い、既存の選分会社が残りのゴミだけを扱うという心配はなくなる。そのビルに入っていた選分会社が「オフィス町内会」の会員回収会社として、会員企業の社員が分別した古紙を回収するわけである。この方針は、すべての回収会社を対象とすることとした。

理事の皆さんからは、選分会社が「オフィス町内会」に入会して回収を担当した場合、古紙を納入する問屋を特定されるのではないかという新たな心配も出された。この点についても「オフィス町内会」は、既存の古紙回収業界の商習慣を尊重し、どの問屋さんに納入するかは、従来どおり個々の回収会社の自由意思によることをはっきりとお答えした。「オフィス町内会」のシステムの基本は、企業の社員自身が古紙を分別する新しい習慣を身につけることと、パートナーである回収会社が回収を継続していけるように回収費用を企業側でまかなう契約に改めることであり、古紙の流れそのものは専門である回収業界にお任せした方がスムーズに動くの

である。

やはり直接お会いして話し合うことに勝るものはない。皆さんの顔つきが柔和なものに戻り、お話が続いた。

1991年当時、東京には組合に加盟している選分会社だけでも約70社あった。合計で1000棟のオフィスビルからゴミを回収し、自社で古紙を選分して半分以上をリサイクルに回しているという。既に選分会社が入っていたオフィスビルは、社員自身が分別を始める前から間接的ではあるがリサイクルが行われていたわけだ。

お別れする段になって理事の一人がおっしゃった。『オフィス町内会』の活動がもっと早くから始まっていれば、廃業しないですんだ仲間もいたんだよ。『オフィス町内会』と連携することによって、選分業界が果たしている社会的な役割を理解してもらった時代が来るんだ。そういう意味で、あなたたちはオレたち回収業界の企画マンというか、アピールをしてきてるんだな。』

もう一人の理事さんには、「あのビルの仕事をいただいてから30年になりますが、その間一度も事故がなかったことが私の誇りなんです。今度は『オフィス町内会』という面からそのご縁が拡大するわけですから、これまで以上に頑張りますよ。社員の方が忙しい仕事の中で、

古紙とゴミを分別してくれるんですから」と言っていた。

私は、これでNHKの問題提起に正面から答えを出したという思いと、会員企業と会員回収会社の連携による「オフィス町内会」の運営に確かな手応えを感じた。

「オフィス町内会」は、これを契機として今日に至るまで、そのオフィスビルに從來から回収会社が入っていない場合を除き、会員企業が1社増えるごとに1社の回収会社が新たに会員回収会社として入会することになった。回収業界との間に本音の信頼関係ができた。

この時、企業側と回収会社側との間に対等のパートナーシップを確立させていなかったら、「オフィス町内会」は、現在のように会員企業111事業所を46社の会員回収会社のネットワークで結び、年間の回収量が9500トンレベルに到達することは決まらなかったと思う。

4. 「オフィス町内会」の正式発足

経済性を数字で実証

「オフィス町内会」は、1991年8月22日に会員総会を開催した。30社のオフィスの間を数ヶ月間にわたって回収定期便を運行させた「オフィス町内会」方式の試験実施は、オフィス古紙の共同回収について貴重なノウハウとコスト面のデータをもたらした。この実績をもとに「オフィス町内会」を本格的に稼働させていくための運営規約と料金体系が立案され、全会員による議決承認のもとに「オフィス町内会」が正式にスタートした。

「オフィス町内会」は、企業側が回収費用を負担した初めての契約システムである。だから、試験実施は、企業側のコスト負担の必要性について、データに基づいた説得を企業側自身に課すためのものでもあった。料金のレベルは、実際に回収費用を負担する会員企業の納得のいくものでなければならなかった。

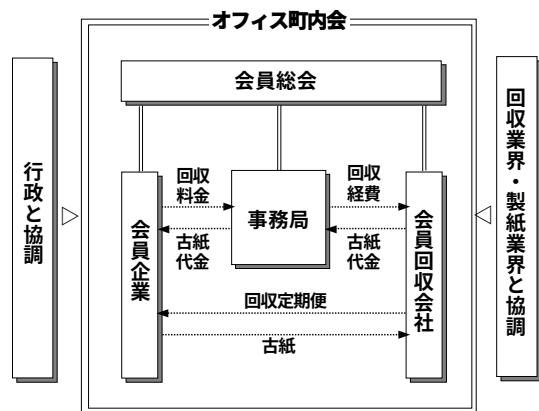
試験実施の結果、「オフィス町内会」方式の経済性は次のとおり実証された。

いずれも「オフィス町内会」の運営と料金体系に反映されている。

○回収会社が古紙を問屋に売却した代金で回収経費を賄おうとする従来のやり方では回収業として成り立たず、今後の古紙分別回収の基本として、どうしても企業側が回収費用を負担せざるを得ないこと

○一方、企業側が古紙の回収費用を負担しても、「オフィス町内会」方式による古紙の分別と共同の回収定期便を運行することにより、従来、ゴミ処理のために企業が負担してきた一般廃棄物処理費用を軽減することができ、相殺すると企業側としてはコストダウンになること

○また、企業側が負担する回収費用の中に「オフィス町内会」を運営する事務局の必要経費を加算しても、企業側のコストダウンを十分に確保できること



2000年度「オフィス町内会」決算

2000年度総回収量 8,710トン () 内は1kgあたりの単価

収 入	回収料金 1億6905万円 (a 19.4円)	回収用布袋 使用料 168万円 (b 0.2円)	回収会社からの 古紙代金 1782万円 (c 2.0円)	合 計 1億8855万円
支 出	回収経費 1億1595万円 (d 13.3円)	事務局 運営経費 5082万円 (e 5.8円)	会員企業への 古紙代金 1782万円 (f 2.0円)	合 計 1億8459万円
次年度へ繰越				396万円

「オフィス町内会」の「3つの経済性」

1, 会員企業が負担する費用はゴミ処理の負担よりも軽い

$$\text{a 19.4円} + \text{b 0.2円} - \text{c 2.0円} = 17.6\text{円/kg} < 28.5\text{円/kg}$$

回収料金 回収用布袋使用料 古紙代金 会員企業の平均的負担 企業が廃棄物として処理する負担金の東京都標準

2, 回収会社は古紙相場が低迷しても回収経費を確保できる

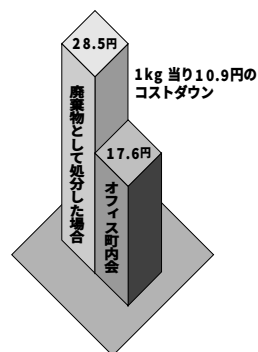
$$\text{d 13.3円} - \text{f 2.0円} = 11.3\text{円/kg} + \alpha$$

回収経費 古紙代金 回収会社の平均的収入 回収会社が間屋へ売却する古紙代金

3, 事務局は独立採算のもとで主体的な活動を展開できる

$$\text{e 5.8円/kg}$$

企業の負担金比較



このように「オフィス町内会」は、企業側も回収会社側も経済性を確立したからこそ、発足後10年間の経済社会の変動の中にあっても古紙の分別回収という社会貢献活動を継続することができた。加えて、「オフィス町内会」は、企業側が事務局経費を分担して事務局の独立採算性を確立したことが、新規会員へのコンサルト、回収定期便の運行管理、料金の精算、年度決算など基本的な事務局サービスの継続を可能とし、会としての日常の運営を軌道に乗せることができた。また事務局には、各地域での「オフィス町内会」づくりへの支援や再生紙の普及活動などについて企画・推進機能と予算を確保できたことから、「オフィス町内会」は、新たな社会貢献活動にチャレンジできるようになった。

一般的に言って、企業の社会貢献活動がその時々業績などによって左右されるのは仕方ないところがある。この点「オフィス町内会」は、古紙の分別回収という社会貢献活動について、①企業、②回収会社、③事務局にとってのいわば「3つの経済性」を確立できたことが活動継続の基盤になっていると思う。

「オフィス町内会」の「3つの経済性」が実際の決算の上でも実証されているところをお示したのが、次ページの表である。「オフィス町内会」は、2000年度決算が1億8000万円を超えるレベルで収支が均衡しているように、発足からこの10年間、黒字経営を続けている。

このような「3つの経済性」を基本とした「オフィス町内会」方式による古紙の共同回収システムは、都内の千代田区、中央区、港区の各区役所の皆さんと私たち事務局が共同で運営する各区版の「エコ・オフィス町内会」の結成につながった。この3つの「エコ・オフィス町内会」をあわせた「オフィス町内会」の会員企業は1111事業所に達している。

そして、「オフィス町内会」の活動は、東京23区から全国に波及し、企業、回収会社、ボランティアグループ、自治体などの皆さんが中心となってそれぞれの地域の特性に沿った「オフィス町内会」づくりに拡大した。その範囲は、東京多摩、横浜みなとみらい21、浦和、上尾、水戸、土浦、前橋、沼田、宇都宮、千葉、木更津、袖ヶ浦、東扇島、身延などの関東圏はもとより、札幌、仙台、山形、福島、福島浜通り、新潟、北九州、大分、延岡など、北海道から九州に至っている。私たち事務局は、これからも全国で新たな「オフィス町内会」づくりをお手伝いしていく。

「オフィス町内会」の会員企業の事業所数と回収量

	事業所数	回収量 (トン／年)
オフィス町内会	296	8,710
ちよだエコ・オフィス町内会	371	328
ちゅうおうエコ・オフィス町内会	295	287
みなとエコ・オフィス町内会	149	145
計	1,111	9,470

(事業所数は2001年9月末現在、回収量は2000年度実績)



「オフィス町内会」の共同回収車

分別は大人の環境教育

会員総会で議決したもう一つは、「オフィス町内会 活動の基本として、会員企業各社の社員自身による分別をオフィスの新しい習慣とすることである。オフィスの古紙が従来どおり紙ゴミのままで社会のきらわれものになってしまいか、再生

紙の原料として有効に活用されるかの大きな分かれ目は、社員自身による分別にかかっているから、分別の習慣化は「オフィス町内会」運営の大原則である。

そして、このような分別の習慣化にはもっと深い意義があると、私は思っている。

「オフィス町内会」が発足した10年前といえば、各企業の間で「地球にやさしい」などのキャッチフレーズが使われ出したころだ。今でこそ、リサイクルや環境に対する企業の取り組みは本腰の入ったものになっているが、キャッチフレーズが先行していた感があった。「地球にやさしい」企業にふさわしく社員ひとりひとりが具体的に取り組みようとしても何から手をつけていいのか、各企業は改めて勉強を始めたころだったと思う。物の豊かさ、サービスの向上、

そのための競争を是としてきた私たちにリサイクルや環境の教育は十分には施されていない。

私は、そこに分別の習慣化の果たす役割があると思った。仕事をする者にとって、その多少はあるものの、紙は必需品である。その紙を分別することからリサイクルや環境への意識と実践の第一歩が印されることになると考えた。分別の習慣がつけば、例えば日曜日にマイカーを運転してタバコや空缶を窓からポイ捨てすることは躊躇^{ちゅうちゅう}されるだろう。自分の会社が出す産業廃棄物の処理の仕方についても、当事者としてのフォロワーが徹底されるだろう。

家庭では、お母さんたちは資源ゴミを分別してリサイクルに回す習慣を身につけているし、小中学校では子どもたちはリサイクルの大切さをしっかりと勉強している。子どもから分別の説教を受けたお父さんは少なくないはずだ。リサイクルや環境が重視される前に私たちの世代は大人になってしまった。

私は、1日8時間以上を過ごすオフィスの中で古紙を分別する習慣を身に付けることが大人の環境教育の格好の入り口になると考えている。ちょっと気を抜くと忘れがちになるので時間と根気があるが、「オフィス町内会」の活動を通して分別の習慣を身につけた会員企業の社員総数は、10万人を越えている。

このような発想と経済性を両立させてオフィス古紙リサイクルの社会的な定着のために貢献



分別の習慣化が大切

してきた「オフィス町内会」は、活動を開始して4年目の1994年、新たに制度化されたりサイクル推進功労者表彰においてその第1号となる総理大臣賞を授与された。

会員である各企業と回収会社の皆さんの努力が評価されたこの受賞を記念して、ささやかな会を催した。当時の首相だった村山さんを模したオリジナルの人形を作って「オフィス町内会」のシンボルマークである江戸紫の半纏はんてんを着せ、会員の皆さんと素直に喜び合った。



5. 東京電力の「ゆるやかなサポート」

異端と不安

東京電力の社内に分別回収のシステムをつくる仕事は、当時、総務部文書課に所属していた私が入り組むべき本来業務の一つであった。一方、「オフィス町内会」は、すでに会社の枠をはるかに越えて多数の企業と連携し、古紙回収業界という新しいパートナーとの関係を深め、オフィス古紙リサイクルの社会的な仕組みづくりへの貢献というボランティア活動の領域に踏み込んでいた。

東京電力は、電気事業という公益性から社会貢献活動に理解のある企業である。しかし、そうはいっても、本来業務と対比すれば、「町内会」づくりに踏み込みすぎていると思う。やはり私は異端だった。本来の業務をもちながらボランティアの立場で「オフィス町内会」の運営にあたっていたわけだから、少々遠慮したいなものもあった。「オフィス町内会」の料金体系の中に事務局経費を確保し、事務局を独立採算で運営できるようにしたのも、一つには会社に

金銭面での負担をかけないようにしたかったからである。私の当時のバランス感覚である。

文書課長は、私が従来からの本来業務とともに「オフィス町内会」の事務局代表としてボランティア活動を行うことについて最大の理解者であり、普段からコミュニケーションを密にしておもらっていた。「オフィス町内会」の運営は仮説と実践の連続だったから、判断に迷うことがたびたびあった。私は、そんな時、隣の席に座る課長には迷惑なほど大きな声で事務局スタッフと議論し回収会社の皆さんとの電話に対応した。そうすると課長から、しばしば「その話は、ちよつと気になるね」という合図をいただく。異なった角度からのアドバイスによってより適切な軌道へと修正できたことが少なくなかった。

ところで、私たち事務局スタッフは、それぞれの会社の中でいつ異動や転勤を命じられるかもしれない。「オフィス町内会」の活動が徐々に軌道に乗り出したころ、事務局スタッフには、一人ひとりが将来の「オフィス町内会」にどんな形で関わっていいのか、不安があった。私たちには「オフィス町内会」への愛着と、いつかは卒業せざるを得ないという気持ちがかみ交錯していた。

このような背景の中で私たちは、一時期、「オフィス町内会」をそれまでの任意団体から法人による運営に移行することを真剣に検討したことがある。「オフィス町内会」の活動が事務

局スタッフの人事異動で停滞することがないように、継続した体制を整えることが会員への責務であった。

利益を得て株主へ配当することを本来の目的とする株式会社などの会社化は、「オフィス町内会」が営利を目的とせず社会貢献を続ける団体であるという基本的なスタンスとの間で違いがある。相当額の基本財産を準備することが前提となる財団法人化は、「オフィス町内会」が経済的な基盤を確立したとはいえ、現実的には無理がある。ということで、営利を目的とせず人の集合体であるという点で、社団法人化が「オフィス町内会」の受け皿として最も妥当であるとの方向づけができた。

突然のできごと

そんな折、私は、ある社団法人が主催するリサイクルについての勉強会で講師役をつとめた。そして、その社団法人の事務局長さんから、『オフィス町内会』の事務局機能を手伝うことはできないものか』という予想もしないお申し出をいただくことになってしまった。

戦後間もないころ、この社団法人は、企業の事務効率化に貢献することを目的として設立された。しかし、すでにその社会的な役割を果たしたという。事務局長さんと大笑いになったが、まさに社団法人のリサイクルである。「あなた方の活動をはたで見てきたが、企業人には珍しい社会貢献活動をしている。そういうあなた方に、私らにとっても名誉ある継承という形で社団法人をお預けしたいんですよ」という言葉もいただいた。

事務局長さんの物腰、お話しぶりから、申し出が世間の一部を騒がせていた社団法人の売買につながるようなものでないことは明白だった。

私には、心がひかれるものがあつた。「オフィス町内会」の会員企業の一部からは「社団法人と合体すると、『オフィス町内会』という名称が消えてしまう。いかにも寂しい」という意見もあつたが、事務局長さんからは、社団の名称を「オフィス町内会」に変更するとまで言われた。事務局長さんと私は、主務官庁への打診も行った。定款変更の必要性を指摘されたが、申請から認可までは2〜3週間程度であることなど、好意的な感触を得た。

しかし、これらのやりとりは、すべて私の勇み足だった。「オフィス町内会」の運営体制を早急に確立したいという私の焦りから、事務局長さんには申し訳のないことをしてしまった。責任は、すべて私にあつた。

取締役の真意

「オフィス町内会」社団法人化の議論は、総務部門の取締役のところまで上がった。

取締役の指摘は、最初から私自身の問題意識の核心に迫った。『オフィス町内会』の活動をやるにあたって、東電の中で動きにくいこともあるのか』というのである。

私の直属の上司である文書課長には最大限の理解をいただいている。要するに、「オフィス町内会」の活動に際して社内で動きにくいことはない。

『オフィス町内会』が評価されるのは、地道な草の根のネットワークづくりだからではないだろうか。任意団体として、企業と回収会社が一つになってリサイクルの活動を続けるからこそ、社会的な価値があるのではないだろうか。一般的に公益法人は、確かに安定はするが、活力が一層盛り上がるというものではないような気がする。今のままで、任意団体のままでやっていくことを勧めるがね。事務局が大変であれば、なぜもっと率直に会員の皆さんに助けを乞わないんだ。事務局と一緒に参加してもらうような運営はできないものだろうか。

取締役から大変な励ましをいただいていることに気がついた。

私は、急に恥ずかしくなった。会社組織には「オフィス町内会」のような活動を異端視する

ところがありはしないかと思ひ悩むことがあった自分自身が恥ずかしかった。

「オフィス町内会」に人一倍の愛着をもって「オフィス町内会」を創ってきた事務局の代表者として、前進する気構えが固まった。会員の企業と回収会社の信頼のネットワークがある。事務局の結束もある。社内外に理解していただける方々が大勢いる。

私は、すぐに事務局長さんにお会いしなければならなかった。

事務局長さんは、現役としてヨーロッパやアメリカでエネルギー関係の仕事に携わっていたころの思い出話を盛んになさった。私は、「オフィス町内会」が任意団体としての道を選ぶことについて私自身の最終的な判断をお伝えし、お詫びした。

「あなたがお相手だから、今の話は理解します。実は、私にも同じような経験があります。上の方がおっしゃる励ましは、まさしく素晴らしいお気持ちだと思えますよ。それにしてもあなたは今日、言葉少なだったね」。かつてビジネスマンとして組織と個人の関係にも豊富な経験をもつ事務局長さんの大きな懐に助けていただいた。

「ゆるやかで、しっかりとしたサポート」

1994年、私は総務部から立地環境本部に異動になり、1997年には出身でもある福島県の浜通りに赴任した。首都圏の4分の1の電源立地に協力をいただいている福島県の地域振興に貢献する東京電力の新たな展開として、私は、福島県と日本サッカー協会、Jリーグの皆さんと連携しながら、サッカーのナショナルトレーニングセンター「Jヴィレッジ」の企画、建設、経営に全精力を傾けた。2002年ワールドカップをひかえ、トルシエ監督の指導のもとに日本代表チームがよくキャンプを張ることから、Jヴィレッジは、全国的な知名度を得て、交流人口が拡大し、地域振興のお役に立つようになった。

この間、「オフィス町内会」事務局代表としての私の活動は縮小せざるを得なかった。しかし、福島県庁の環境セクションや南双葉、浪江、郡山などの地元の青年会議所の皆さんと古紙リサイクルの勉強会を続けた。とくに福島市内での分別回収の立ち上げを一緒にした福島青年会議所の菅野裕一さんと紺野道昭さんとの縁は、2001年に日本青年会議所と「オフィス町内会」が主催した「ちようど良い白さ・白色度70」全国サミットの実現に結実した。日本青年会議所に出向したお二人と私は再びチームを組む巡り合わせとなり、この全国サミットの

開催に力を合わせた。

「オフィス町内会」の事務局には、東京電力から副代表を派遣してもらうようになった。初代の五十嵐君も2代目の原田君も、代表が不在にもかかわらず、「オフィス町内会」をよく支えてくれた。勢いで走った設立当初の「オフィス町内会」の運営を見直し、この2人の副代表が中心となって実務面を整備してくれた。文書課の駒原さん、矢野君、滝沢君の3人も事務局を側面から支えてくれた。フリーライターの高田ゆかりさんには、会報「輪」の発行をお手伝いいただき、会員間のコミュニケーションが広がった。

会員企業からも事務局アドバイザーとして運営にご協力をいただくようになった。第一製菓の櫻井森一さん、三菱地所の熊谷武生さん、NTTの高部津さん、TBSの渡辺浩夫さん、山の内製菓の伊東一夫さん、関電工の勝亦昭次さんの各氏は、「オフィス町内会」事務局の相談役である。

1996年、東京電力のトップマネージメントにおいて、「オフィス町内会」への「ゆるやかなサポート」が改めて確認された。東京電力の社会貢献活動ではあるが、社内の論理や慣例慣行で「オフィス町内会」を運営するのではなく、あくまで会員の立場に立ち、「オフィス町内会」ができるだけ自由な活動が続けられるように、「オフィス町内会」の主体性を大切にし

ていこうという配慮が「ゆるやかなサポート」という表現に込められている。これにあわせて、「オフィス町内会」に対する社内のサポート組織が総務部から環境部に移った。

1999年、私はJヴィレッジから本店の事業開発部門に異動となり、東京電力が本格的に取り組む新規事業の一環として、小規模分散型電源によるエネルギーサービス事業「マイエナジー」の創業立ち上げにあたっている。東京に戻っても「オフィス町内会」の代表としての役割を十分には果たせないでいるが、事務局は、副代表として東京電力から3代目の派遣となる緒方君を筆頭に、東電環境エンジニアリングの内田君、女性スタッフの酒井さん、田村さん、菊島さんの5人が11年目の「オフィス町内会」を立派に運営している。

「オフィス町内会」の活動に自由な裁量を一貫して確保するとともに人材を継続して派遣する東京電力の「ゆるやかで、しっかりとしたサポート」は、本当にありがたい。

Ⅱ 「ちょうど良い白さ・白色度70」の普及拡大を目指す

古紙を集めるだけに終わるのではなく、集めた古紙を再利用すること、つまり再生紙を使用すること、しかもこれを経済システムとして社会に定着させていくことが古紙のリサイクルを完結する上で是非でも必要だった。分別回収のシステム化と再生紙の使用拡大は、古紙リサイクルの車の両輪である。私たち「オフィス町内会」は、分別回収の活動を進める中で再生紙の使用拡大の重要性を強く実感した。

しかし、最も身近な紙であるトイレットペーパーやコピー用紙の市場は、天然パルプ紙にシェアを侵食されたり、再生紙のシェアが伸び悩む状況にあった。

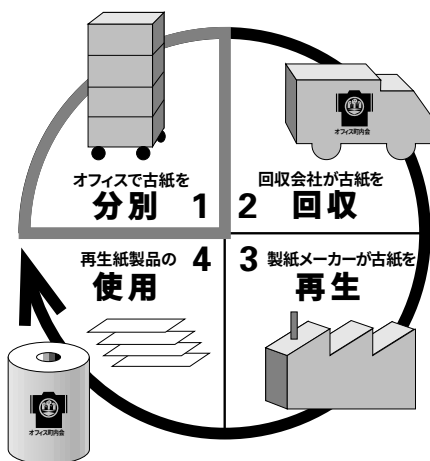
どうしたら再生紙の使用拡大を図れるか。「オフィス町内会」が着目したのは、紙の「白さ」についてだ。ユーザーにとってもメーカーにとっても「適度な白さ」というものがあるのでは

ないかと仮説を持った。そして、「白さに対する過度なこだわり」をなくせば、もっと再生紙が受け入れられるのではないかと発想した。

1. 再生紙の使用拡大にチャレンジ

「オフィス町内会」ブランド

1993年、「オフィス町内会」は、新たな活動として、再生紙の使用拡大を促進するボランティア活動をスタートさせた。私たちはまず、日頃の生活の中で最も身近な紙であるトイレットペーパーを対象を絞った。トイレットペーパーは、かつて消費量のほぼ100%が再生紙であったが、すでに30%ものシェアを天然パルプ紙に奪われ、リサイ



クルの流れに逆行する傾向がますます強まるものと心配されていたからである。

私たちは、「オフィス町内会」ブランドの再生紙のトイレットペーパーをつくる作戦を立てた。趣旨に賛同してくれた再生紙メーカーの協力を得て、「オフィス町内会」の会員企業から回収された古紙を原料にしたトイレットペーパーの商品化を企画したのである。実際の市場で商品化することが最も多くのユーザーに再生紙の普及を訴えられると考えたからである。そして「オフィス町内会」は、金銭には関与せず、ブランドの提供に徹した。

再生紙のトイレットペーパーには一部に粗悪品という誤ったイメージがあったので、再生紙でありながら柔らかさを出す工夫をするなど、「オフィス町内会」ブランドはできるだけ消費者の皆さんに受け入れられるような製品とした。

まず、「オフィス町内会」の会員企業が率先して使い出してくれた。会員企業にとっては、社員自らが分別した古紙から再生されたトイレットペーパーを使用することによって、社内リサイクルの意識をさらに定着させようというねらいがあった。ところが、企業のオフィスなどで業務用として使われるトイレットペーパーは従来からほとんどが再生紙であったので、普及活動は一般のご家庭を対象とする必要があった。

そこで私たちは、東京都庁の広場で開催されたリサイクルフェアなどの場をお借りして、週

末になると消費者の皆さんに直接「オフィス町内会」ブランドのサンプルを差し上げ、再生紙の使用拡大を訴えた。

活動は順調に進んでいるように見えた。一部のスーパーマーケットの店頭で「オフィス町内会」ブランドのトイレットペーパーが並んだ。デパートの通信販売にも取り上げられた。トイレットペーパーのほかに「オフィス町内会」ブランドのティッシュペーパーやポケットティッシュを詰め合わせたギフトセットとギフト券も試作してみた。

しかし、トイレットペーパーの市場は膨大であり、私たちの活動の進め方では天然パルプものにシェアを侵食される流れに歯止めをかけることができなかった。家庭用のトイレットペーパーの80%がスーパーマーケットで買い求められている。



「オフィス町内会」ブランドの再生紙シリーズ

私たちは、スーパーマーケットを何軒も周り歩いて「オフィス町内会」ブランドの取り扱いをお願いしたが、この時、スーパーマーケットにとってのトイレットペーパーの商品としての位置づけを思い知らされた。

トイレットペーパーは、スーパーマーケットにとって、いわゆる目玉商品の代表格である。店頭でうず高く積み上げられて、人目を引こうとする商品である。特売のチラシなどにもよく登場する。

本来、定価を比べれば再生紙の方が天然パルプものよりはるかに安い。ところが、割高感のある天然パルプものがいざ特売の目玉に出されると、消費者の皆さんはつい天然パルプものの手を伸ばしてしまう。天然パルプものが店の奥のトイレットペーパーのコーナーで定価で販売されていれば、消費者の皆さんには経済原理が働いて、割安の再生紙を手にしてもらえる可能性が高くなるのだが、残念ながら天然パルプもののトイレットペーパーは特売の目玉商品であり続ける。これでは消費者の皆さんが意識的に再生紙のトイレットペーパーを使おうという経済的なインセンティブがいつまでも働かない。

トイレットペーパーから教わったもの

トイレットペーパーを対象とした再生紙の使用拡大活動に取り組んで、2つのことがわかってきた。「オフィス町内会」の最初の活動である分別回収のシステム化が成功したことに対比して考えると、問題点がよりはっきりと浮かび上がってくる。

その第1は、どんな活動でもそれを成就させるためには経済的なインセンティブを確保することが不可欠であること。どんなに意義のあることでも経済性が成り立たないと長続きはしないということである。

「オフィス町内会」方式の分別回収では、

- ① 企業側は、ゴミ処理の負担金よりも古紙の回収費用が安く済み、コストダウンになる
- ② 回収会社は、古紙相場が低迷しても回収経費を確保できる
- ③ 事務局は、独立採算のもとで主体的な活動を展開できる

という「3つの経済性」を成立させることができた。だから、分別回収の活動が景気の波などに左右されずに継続されている。

一方、トイレットペーパーを対象とした再生紙の使用拡大活動は、採算を無視した目玉商品

という特性から経済原理が働かず、なかなか前進することができなかった。再生紙の使用拡大を実現するためには、再生紙の生産と消費、つまりメーカーサイドとユーザーサイドの双方にとってメリットのある「4つ目の経済性」を成立させることが不可欠であると痛感した。そのための仕掛けを新たに見出す必要があった。

問題点の第2は、意識改革の難しさである。

「オフィス町内会」は、会員企業の10万人に及ぶ社員の皆さんに分別の習慣を身につけてもらう意識づけには合格点を得た。一方、再生紙の使用拡大のためには、メーカーサイドとユーザーサイドの双方にある「白さにこだわる意識」を改革しなければならない。ハードルは高かった。

「オフィス町内会」ブランドのトイレトペーパーのパッケージには、「こだわりは白さよりもリサイクル」というメッセージを託していた。「オフィス町内会」は、再生紙のトイレトペーパーに天然パルプもののような「白さ」を敢えて求めなかった。再生紙でありながら、漂白剤を一切使わなかったのである。

ところが、一般の再生紙のトイレトペーパーは、「日本人には白さへの信仰がある」として、天然パルプもの並の「白さ」を追求していた。消費者が本当にそう思っているのか、実は不明だが、天然パルプものとの厳しい競争を余儀なくされている再生紙メーカーの皆さんがそう思い込むのも無理のないことだった。

実際には、再生紙を漂白してもその「白さ」は天然パルプものとは異なるから、再生紙のトイレトペーパーは天然パルプものの類似品的なものになってしまう。その結果、「白さよりもリサイクル」を大切にするという意識改革の差別化戦略がとれなくなっているように思われた。ヨーロッパの一流ホテルや国際空港のトイレトペーパーは一目で再生紙とわかる。この方が消費者の皆さんに再生紙の使用拡大の大切さを訴えられるのである。

再生紙の使用拡大のためには、メーカーサイドが先か、ユーザーサイドが先か、いずれにしてもどちらかに「白さへのこだわり」を捨てる勇氣を持ってもらえるような何か突破口が必要であると考えさせられた。

2. 「ちょうど良い白さ・白色度70」に全力投球

コピー用紙に着目

私たちは、使う側に経済的なインセンティブをもってもらえる対象として、新たにコピー用紙に着目した。コピー用紙は、コストに厳しい企業に最も身近な紙であり、天然パルプものより価格が安い再生紙を創りだせれば、再生コピー用紙の使用拡大が実現するという仮説を組み立てたのである。

「白さへのこだわり」を捨てることも、オフィスで使うコピー用紙に「過度な白さ」は不要だから、私たち企業のユーザーは合理的に割り切ることができるのではないかと期待をかけた。当時、コピー用紙の市場は、天然パルプものが73%程度を占め、主流となっていた。リサイクルの気運の高まりとともに再生コピー用紙も健闘していたが、そのシェアは頭打ちとなっていた。しかも、再生コピー用紙は「過度な白さ」のものへ移行していく傾向にあった。市場は、メーカーサイドもユーザーサイドも「白さへのこだわり」を乗り越えられずにいた。

再生コピー用紙に「過度な白さ」を求めると、原料としては新聞古紙や雑誌古紙より高い上質の古紙を使う必要があり、加えて、漂白工程を経ることから、メーカーサイドのコストを二重に割高にしていることが想定された。このような再生コピー用紙は、環境への負荷が大きくなるばかりか、実際、天然パルプものより価格が高かった。結局、ユーザーの経済的な負担が増して使用が先細りとなり、古紙のリサイクルに悪循環を起こすのではないかと、私たちは懸念した。

懇話会の英知

「オフィス町内会」は、再生紙の使用拡大活動のターゲットを再生コピー用紙に切り替え、普及活動を再開する準備に入った。「白さへのこだわり」を克服するためにはユーザーサイドとメーカーサイドの連携が必須であったから、各界の識者にご協力をいただき、「白色度意識改革プロジェクト懇話会」（座長・寄本勝美早稲田大学教授）を結成して、ご意見をいただきながらしっかりとした作戦を立てて活動を展開することにした。リサイクル活動に詳しいダイナ

ツクス都市環境研究所の皆さんにも事務局として参画してもらった。

1994年10月に第1回目を開催したこの懇話会には、翌1995年3月に「コピー用紙の適度な白さを考える」と題した提言書をまとめている。ただき、今日に至るまでの活動の指針としている。

懇話会には、ユーザーサイド(学識経験者、メディア、行政とメーカーサイド(メーカー、サプライヤー)から委員として参画いただいた。当初、メーカーサイド、とくにサプライヤーの皆さんは純白信仰の是正について懐疑的だった。

しかし、議論は、ユーザーサイドがリードして、メーカーサイドを同じ方向に動かしていった。ユーザーサイドの委員の皆さんは、競争の激しいメーカーサイドに立てば、「消費者は、白さにこだ

わる」とみなしてしまうのが企業としては当然であり、問題の核心はユーザー側にあると分析した。ユーザーサイドがまず自分自身の「過度な白さ」への意識を変えることが先決であり、そうなればメーカーサイドとしても再生紙の生産・販売に不安なく専念することができるようになると再生紙普及拡大のシナリオを設定したわけである。

どんな業界、どんな企業も市場の動向を最優先せざるを得ない。メーカーサイドをいたずらに批判するのではなく、ユーザーサイドが先頭に立ってリサイクルに好ましい市場をいっしょに創っていかうというのが、ユーザーサイドの委員の皆さんの結論であった。

このようなものの見方がメーカーサイドの委員の皆さんに伝わって、メーカーサイドから天然パルプのコピー用紙と再生コピー用紙について製造コストを比較した貴重なデータを懇話会に提供してもらうことになった。

「オフィス町内会」の活動は「経済性」を重視した。どんなに良いことでも「経済性」が成り立たなければ、仕組みとして定着はしない。再生紙の普及活動にしても、「経済性」が見えなければ、モラルに訴えるだけの一過性の活動に終わってしまう。

天然パルプのコピー用紙と再生コピー用紙の製造コストを比較したデータは、次のようなものであった。



懇話会は計4回開催された

天然パルプのコピー用紙の製造コストを100とすれば、天然パルプと同じ白さである「白色度80」^{〔注〕}の再生コピー用紙の製造コストは101となり、割高になってしまう。これに対して、懇話会が「ちょうど良い白さ」と考えた「白色度70」の再生コピー用紙の製造コストは92というレベルまでコストダウンされる。「白色度70」は、実はメーカーサイドにとっても「好ましい白さ」ということが判明した。

ユーザーサイドの委員の皆さんも私たち事務局も、再生紙普及の突破口を見出した思いだった。懇話会は一方で、それまで天然パルプのコピー用紙を使用していた企業内で実際に「白色度70」の再生紙を使ってもらうモニター調査を試みた。その結果、「白色度70」の再生コピー用紙は、日常的に使う上で何ら問題がないという声が大きくなった。「白色度70」の再生紙であることを周知せずにモニター調査を実施した企業では、だれもそのことに気づかなかった。「白さ」の違いといっても、本来、その程度のことである。「白色度70」は、感性面からも実質的な支持を得た。私たちの仮説がある意味で証明された。しかし、社外や公文書

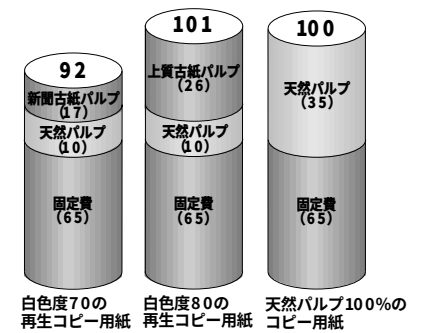
などには抵抗があるという声もあった。「過度な白さにこだわる意識」は、やはり存在した。

このような議論やデータとモニター調査の手応えを踏まえ、懇話会には、「白色度70」再生コピー用紙の使用拡大活動について基本的な方向性を再確認していただいた。

再生紙の使用拡大を実現するためには、回収システムを構成する企業と回収会社と事務局の間に「3つの経済性」を成立させたように、メーカーサイドとユーザーサイドを結ぶ「4つ目の経済性」の確立が不可欠である。メーカーサイドの製造コストに優位性がある「白色度70」の再生コピー用紙を突破口として、ユーザーサイドがそれを受け入れる市場を率先して創ることができれば、当時、割高であった再生コピー用紙の価格を引き下げ、ひいては経済原理によって再生コピー用紙の使用が拡大する好循環を生み出すことができる。

このようなシナリオを具体化することが「オフィス町内会」の新しい役割であると懇話会は提言した。

コピー用紙の製造コストの比較
(天然パルプ紙の製造コストを100とした場合の比較)



〔注〕「白色度」とは、紙の「白さ」の指標。酸化マグネシウム標準白板の光の反射量を100として、その紙の反射量の割合を示した値をいう。
本書は、表と裏の表紙の見返しの紙を敢えて「白色度80」の再生紙とし、その他のページはすべて「白色度70」の再生紙を使用している。

日本青年会議所との連携が力に

懇話会には日本青年会議所からも委員として参画してもらった。日本青年会議所は、当時「もったいない運動」を推進してリサイクルや環境の活動に取り組んでいた。この運動と「白色度70」の活動は、全く同じ発想の下にあったので、日本青年会議所と「オフィス町内会」は、懇話会の提言を実践するため、1996年から再生コピー用紙の市場を刺激するボランティア活動を展開することとした。「オフィス町内会」は、力強いパートナーを得た。

日本青年会議所と「オフィス町内会」が共同で取り組んだ活動の中で、その後の展開に最も大きな影響を与えたのは、6万5000に及ぶ日本青年会議所の会員へのアンケート調査の分析結果であった。

私たちが最も注目したのは、「官庁関係への提出書類には再生コピー用紙は使いにくい」という指摘の多さであった。私たちは、思い切って協力と呼びかける対象をしばらく込み、「白さへのこだわり」を断ち切るトップランナーとして各自治体の皆さんに再生紙の使用拡大を訴えることにした。

そして、1997年から1999年にかけて東京、大阪、札幌、北九州と縦断的に「白色度

70シンポジウム」を開催して、それぞれの地域でできるだけ多くの自治体の皆さんに対して「白色度70」再生コピー用紙の使用拡大を提案し続けた。これらのシンポジウムは、日本青年会議所と「オフィス町内会」の主催に加えて、東京都、大阪府、大阪市、札幌市、北九州市などの自治体と各地の青年会議所の皆さんの共催や後援をいただいて展開された。環境庁や通産省の協力もいただいた。

本書にご執筆をいただいた寄本勝美さん（早稲田大学教授、横島庄治さん（NHK解説委員、辰濃和男さん（朝日カルチャーセンター社長、三橋規宏さん（日本経済新聞論説副主幹）、安間謙臣さん（東京都清掃局ごみ減量総合対策室長、加藤利雄さん（本州製紙生産技術部主席



東京（1997年7月）



大阪（1998年2月）



札幌（1998年8月）



北九州（1999年6月）

技師、村岡兼幸さん(日本青年会議所ふるさと地球室常任理事)の各氏には、1994年当時
から、「白色度意識改革プロジェクト」懇話会の活動や「白色度70シンポジウム」の展開に
ご一緒いただき、再生紙の普及活動を一貫して支えていただいた。また、中村雅知さん(日本
製紙技術企画部長)と奥村洋一さん(新王子製紙企画部長)には、懇話会による提言の基礎とな
った「白色度70」の経済優位性についてデータを提供いただいた。(役職名はいずれも当時)

多くの共鳴と市場の反応

「白色度70」再生コピー用紙の使用拡大活動は、このように多くの方々に支えられたお陰
で、各方面に賛同の輪が広がった。

まず、東京都の共鳴をいただいた。東京都が1996年10月に策定した再生品利用ガイド
ラインに「白色度70」の再生コピー用紙を位置づけたことが、その後、普及活動を一挙に全
国に広げる引き金となった。

環境庁の共鳴もいただいた。1998年1月、環境庁は推奨リストのガイドラインの中に

社説 白色度70の古紙運動軌道に

地方自治体の環境意識の高まりを
背景に、白色度70の再生紙を使っ
たコピー用紙の利用が進んでいる。
環境庁の最近の調査によると、四
十七都道府県のうち、白色度70の
再生コピー用紙を採用している自治
体は、北海道、東京、京都、長崎な
ど三十二都道府県に広がっている。
また約三千三百の都道府、市町村レ
ベルでも、約五百の自治体が使うま
でに普及してきた。

再生紙を使った白色度70のコピ
ー用紙は、天然パルプのコピー用紙
(白色度80が中心)と比べ、白さ
は多少落ちるものの新聞(本紙の白
色度は約五五)古紙などを有効に活
用できるし、環境負荷も少なく、価
格面でも採算が合う。一方、再生紙
を使った白色度80のコピー用紙

は、製造原価が高く、漂白剤を使う
ため、環境負荷も大きくなる。

だから白色度70の再生紙の普及
が望ましいわけだが、問題は人々の
白さに対するこだわりを取り除ける
かどうかである。

古紙のリサイクル活動に取り組ん
でいる環境NGO、オフィス町内会
(本部東京)は、古紙の回収に比べ、
再生紙の利用が進まないため、九四
年から日本青年会議所の支援を受け
て、白色度70の再生コピー用紙の
利用を呼びかけてきた。

運動開始当時は、天然パルプもの
の需要がコピー用紙全体の約七割を
占めていたが、四年後の現在、天然
パルプものの需要は六割に後退し、
白色度80の再生紙が二五%、白色
度70が一五%とシェアを高めてい
る。

ところがここに来て、地方自治体
が相次ぎ白色度70の採用に踏み切
り出したため、製紙会社や大手サプ
ライヤーは、白色度70の再生コピ
ー用紙が今後急速に伸びると予想、
生産を拡大させている。

オフィス町内会は、この一年、東
京、大阪、札幌で白色度70のコピ
ー用紙の普及促進のためのシンポジ
ウムを開催し、残りの地方自治体に
採用を働きかけるとともに、全国の
企業や一般家庭に対しても同様の呼
びかけをしている。環境庁も白色度
70の再生コピー用紙の普及を積極
的に支援していく方針だ。草の根で
始まった再生紙普及の運動が軌道に
のってきたことを歓迎したい。

日本経済新聞 1998年 9月2日

「白色度70」の再生コピー用紙を明記した。環境庁には、「オフィス町内会」が作成した「白色度70」の普及パンフレットを全国の自治体に配布するなど全面的な協力をいただいた。

メディアからも共鳴をいただいた。1997年から1998年の2年間に、日本経済新聞の社説(前ページ)や朝日新聞の天声人語、読売新聞のコラムなど各新聞から10回にも及ぶ激励の論説をいただいた。

多くの方々から共鳴をいただいたことによって、「白色度70」活動は、効果的に、そして継続的にコピー用紙の市場を刺激し、再生紙の使用拡大に拍車がかかった。

協力を呼びかけた全国の自治体の「白色度70」再生コピー用紙の採用率は、都道府県レベルはすでに100%に達し、区市町村レベルでは1998年の段階で15%に及んでいる。マーケティングの世界では、10%以上が購入するとヒット商品としてさらに利用が伸びるといふから、15%という区市町村の採用率は、3年が経過した現在では相当のレベルに拡大しているにちがいない。

1994年の懇話会発足当時、メーカーサイドとくにサプライヤーの委員の皆さんからは、5年後の市場見通しとして、天然パルプのコピー用紙のシェアは現状の73%程度を大きく割り込むことなく、再生紙については、「白色度80」が15%のシェアを倍増してほとんど

を占め、「白色度70」は10%から半減以下

になってしまふとの悲観的な予測が示されて

いた。しかし、それから実際に5年が経ち、

日本青年会議所と「オフィス町内会」を母体

とした普及活動が各方面から共鳴を得た19

99年のコピー用紙の市場シェアは、天然パ

ルプものが8%もシェアを失って65%に縮

小し、「白色度80」は18%とほぼ横ばい、

「白色度70」はメーカーサイドの予測に反し

て1・7倍の17%に増加している。

そして、メーカーサイドでは、今後も天然

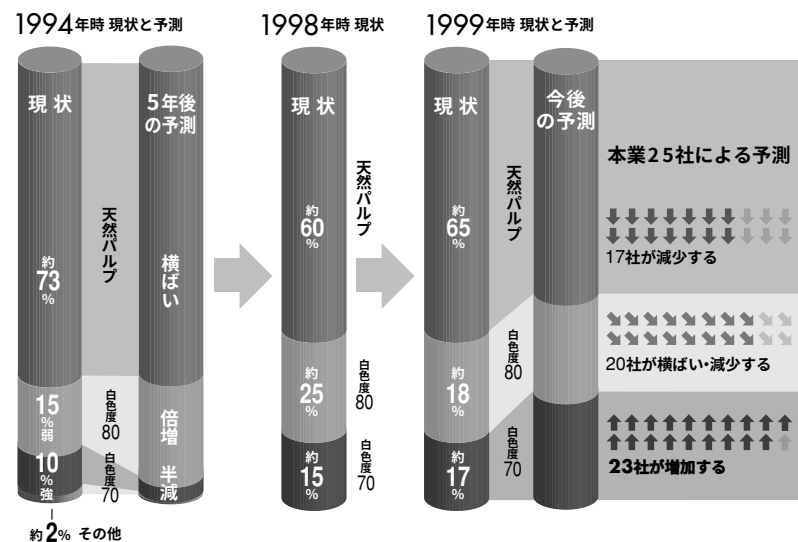
パルプ紙のシェアが減少し、「白色度80」

の再生紙はよくても横ばいで推移し、「白色

度70」の再生コピー用紙が増加していくと

いう予測が大方の見方になっている。

コピー用紙の市場シェアと予測(量ベース)



3. メーカーサイドへのバトンタッチ

「白色度70」の活動は、まずユーザーサイドが「白さへのこだわり」を克服すればメーカーサイドがそれに呼応し、再生コピー用紙の使用拡大を実現する好循環を生み出すことができるというシナリオであった。

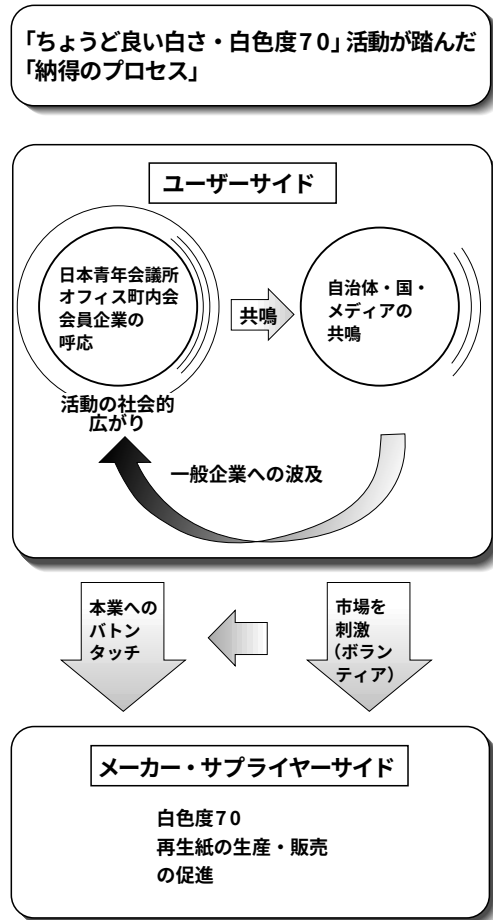
「オフィス町内会」が普及活動を具体的に開始する前の1995年当時、新規発売ブランド数がゼロになり生産を取りやめる製品も出た「白色度70」の再生コピー用紙は、普及活動への共鳴の輪の拡大とともに各メーカーやサプライヤーから新規ブランドが次々と発売され、現在ではその種類は65にもなっている。

このようにユーザーサイドもメーカーサイドも、「白色度70」再生コピー用紙についてその使用拡大と生産・販売拡大に納得し合うプロセスを一步一步、着実に踏んできた。「白色度70」には、両サイドがともに納得できる経済性がある。分別回収と並んで、古紙リサイクルの車の両輪である再生紙の使用拡大が市場原理で定着しようとしている。

2001年4月、グリーン購入法が施行され、「白色度70」再生コピー用紙が特定調達品目として明確に位置づけられた。ボランティア活動から始まった「白色度70」は社会的な仕

組みとしての評価を得たわけである。

「オフィス町内会」は、来たる2001年10月24日、日本青年会議所と東京都との共催のもとに、再生コピー用紙の普及定着を期して、「ちょうど良い白さ・白色度70」全国サミット



を開催する。基調講演は倉本聰さんにご協力をいただき、パネルディスカッションにはメーカーサイドを代表して坂荘二さん（日本製紙副社長）にご参画をいただく。

ユーザーサイドの多くの方々のパートナーシップに支えられて「白色度70」の普及拡大をめざした「オフィス町内会」の7年間にわたる活動は、メーカーサイドにバトンタッチし、紙の生産と販売を本業とするメーカーとサプライヤーの皆さんによって「白色度70」を好ましいリサイクル商品として市場の中に本格的に根づかせる時期を迎えている。

