

経営統合後の 基盤整備期を経て TREホールディングスは今、 新たな成長段階へ

代表取締役会長CEO
松岡 直人

TREホールディングスの現在地

当社は、2021年10月に(株)タケエイとリバーホールディングス(株)(現リバー(株))の2社が、対等の精神に基づき、経営統合して誕生しました。当時の両社は、ともに東京証券取引所に上場する廃棄物処理・リサイクル産業(静脈産業)の大手企業であり「産業廃棄物処理のタケエイ」「金属リサイクルのリバー」として、業界内で確固たるプレゼンスを確立していました。両社には「単独での成長」を目指す選択肢もありましたが、あえて経営統合の道を選びました。その経営判断の背景には、自社の成長だけを追求する個別最適ではなく、持続可能な社会を実現するための「全体最適」を追求し、高度循環型社会・脱炭素社会を実現するという志がありました。さらに日本の静脈産業を変革しなければならないという強い使命感も共有していました。折しも当時は、2020年に経済産業省から「循環経済ビジョン2020」が公表され、20世紀型の大量生産・大量消費・大量廃棄型の経済システム——リニアエコノミー(直線経済)から資源・エネルギーを循環利用するサーキュラーエコノミー(循環経済)へのシフトが日本国内においても大きな潮流となりつつありました。

サーキュラーエコノミーへのシフトを実現するには、製造業(動脈産業)と廃棄物処理・リサイクル産業(静脈産業)との連携が必要不可欠です。しかし、この動静脈産業間連携を妨げる課題がありました。それは、静脈産業の事業規模の小ささです。動脈産業に比べて、財務資本や人材力、技術力、設備規模などが小規模で、動脈企業と対等に渡り合える体制ではなかったのです。こうした課題を克服し、動脈企業と肩を並べて日本のサーキュラーエコノミーへのシフトを加速させるためには、志を同じくする2社がともに資本を投下し、企業規模を大きく強固なものにする経営統合こそが最適解と考えたのです。

2021年10月の会社設立から、約3年の年月が経ちました。この3年を振り返り、率直に思うことは「経営統合という判断は、間違いではなかった」ということです。経営基盤の強化や事業環境の整備、社内融和などが着実に前進しており、従業員一人ひとりの努力の賜物だと感じています。経営統合の推進力となるのは、やはり「人のちから」だと改めて感じます。経営レベルでも、現場レベルでも「志を一にする」ということが、円滑な経

営統合を推進する大きなファクターであり、明確にビジョンを描き、グループ従業員の心を一つの方向に束ね、協力・協働・共創を促すことが経営陣の大きな役割であるということを再確認しました。「静脈産業を今よりもっと良くする」という建設的なモチベーションこそが、当社の価値創造の原動力であり、社会課題解決に貢献するちからになるものと確信しています。

「第1次中期経営計画」の総括

当社では、2021年10月の会社設立と同時に、成長戦略となる「第1次中期経営計画」を発表し、企業価値の向上に取り組んできました。中期経営計画の最終年度となる2024年3月期の決算では、売上高は92,860百万円(前年度比2.4%増)、営業利益は7,769百万円(同3.5%増)、経常利益は7,787百万円(同2.5%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は3,623百万円(同30.3%減)という結果となりました。計画当初の目標に対して、売上高目標は達成したものの、利益目標(営業利益、当期純利益)は、達成に至りませんでした。財務KPIとして掲げていたROEは5.5%(目標値は8%以上)、営業利益率は8.4%(同10%以上)となり、いずれも未達でした。計画初年度であった2022年3月期の業績が好調であったことを踏まえ、2年目の2023年3月期に業績目標を上方修正しましたが、ロシア・ウクライナ情勢などを背景とするコスト高や廃棄物の取扱数量減などの影響を受けたことが目標未達に終わった大きな要因です。また、設備投資やM&Aなどの大型成長投資を行いました。その収益化に時間を要しているのも一因です。TREグループの経営を短中期的な視点において、経営者として私がまず果たすべき責任は、グループとして「稼ぐ力」の強化を図ることと捉えています。

その一方で、中長期視点では、計画していた成長戦略施策の推進成果には確かな手応えを感じています。当社は、第1次中期経営計画を「経営統合によるグループシナジーを発揮するための基盤整備」を行う時期として位置付けていました。つまり、短期的な業績を追求する以上に、将来の成長を見据えた“強い経営基盤の構築”に重きを置いていた訳です。この点において、この3年間で当社は、基盤構築施策を着実に前進させることができました。経営統合により当社の事業規模は、財務・非財務両面

CEOメッセージ

において大きくなりました。ビジネスにおいても補完・相乗関係にある(株)タケエイ、リバー(株)の両社の強みを発揮するとともに、設備投資やM&Aなど積極的な投資も実践し、静脈企業としての業容拡大と処理能力の増強を図ることができました。

こうした成長戦略の進展とともに、産業界の当社に対する見方も変わり始めています。この3年間で、動脈産業や行政・自治体、大学・研究機関などからの連携打診が大幅に増加しました。サーキュラーエコノミーへのシフトが進展する日本の産業界のなかで、静脈産業をリードする共創パートナーとして確かなプレゼンスを発揮し始めています。

リサイクル事業の深化

2024年3月末に終了した「第1次中期経営計画」では、①リサイクル事業の深化②エネルギー事業の推進③新たな技術開発④サステナビリティ経営という4つの基本戦略を立てていました。このなかでも「リサイクル事業の深化」は当社の基幹事業と深く関わる重要な戦略です。

この戦略における一つの重要なアプローチとして、リサイクルの起点となる「受入廃棄物の物量確保」があります。サーキュラーエコノミーへの潮流を背景に、あらゆる産業界(動脈産業)において、循環型のモノづくりプロセスへの転換が進展しており、製品寿命の長期化や容器包装などを含めて廃棄物を削減する取り組みが進展しています。こうしたプロセス転換はサーキュラーエコノミーへのシフトの視点からは合理的な変革と言えます。その一方で、「廃棄物の発生量を削減する」という影響をもたらし、廃棄物処理・リサイクル量の減少という状況を導きます。この潮流はあらゆる産業で顕在化しており、今後、さらに大きな流れになっていくことが想定されます。廃棄物処理・リサイクル量の減少は、地球環境に対する負荷の低減という視点では、ポジティブなインパクトですが、私たち廃棄物処理・リサイクル産業にとっては「事業機会の縮小」を意味します。この逆説的な状況のなかで、「受入廃棄物の物量確保」をいかに実現していくか、は今後も私たち静脈産業に課される大きな経営課題の一つです。

また、「リサイクル事業の深化」において、もう一つの重要なアプローチは、「受入廃棄物の中間処理・リサイクルの高度化」です。TREグループでは、(株)タケエイとリバー(株)の経営統合に加

えて、積極的な設備投資やM&Aを推進しています。その結果、処理・リサイクルできる廃棄物品目は拡大し、TREグループにおける処理・リサイクル能力も大きく向上しています。ワンストップで多様・大量の廃棄物を処理・リサイクルできる事業環境が整いました。戦略的M&Aにより取得した「TREガラス(株)」はその象徴的な事例と言えます。ガラスは自動車や住宅・建築構造物など幅広い用途に使われる材料です。さまざまな製品を廃棄する際には大量のガラス廃棄物が発生するのですが、このリサイクルが実は難易度がとても高いのです。当社も従来は、ガラスリサイクルへの対応力が脆弱でした。そこで、ガラス廃棄物リサイクルを得意とする静脈企業をグループ傘下に加えることで、ガラスリサイクル能力の強化を図りました。その結果、自動車、住宅、建設など幅広い産業界から新しいご相談を多数いただくことにつながっています。

「リサイクル事業の深化」を通して、日本全国の静脈企業の仲間がTREグループに合流・参加しやすい状況をつくり、当社が「静脈産業におけるプラットフォーム」としての役割を果たすということが、静脈産業に変革をもたらし、日本のサーキュラーエコノミーへのシフトに大きく貢献していくと考えます。今後も積極的にM&Aを推進し事業の強化を図っていきます。

経営に、もっと「スピード」を

この3年間の社会情勢を見ていて痛切に実感することは、動脈産業におけるサーキュラーエコノミーへのシフトは私たちが想像していた以上にスピード感をもって前進し始めているということです。その背景には、国際社会における脱炭素政策、資源・エネルギー政策の変動などがあり、資源確保・争奪戦という観点からリサイクル資源を含む経済安全保障政策の側面を垣間見せています。

例えばEUでは、欧州グリーンディール政策^{※1}のもと、「経済成長と資源利用のデカップリング(切り離し)」が方針として掲げられ、欧州域内における資源の循環利用を強化する動きが加速しています。また日本国内においても、2023年に経済産業省が「成長志向型の資源自律経済戦略」^{※2}を策定し、サーキュラーエコノミーへのシフトを加速する政策が進展しています。こうした潮流を背景に、製造業をはじめとする国内動脈産業は新



たな循環型ビジネススキーム構築に向けた取り組みをこれまで以上にスピード感をもって進展させています。

こうした状況のもと、当社では、第1次中期経営計画を通じ、成長戦略の確かな前進に手応えを感じる一方で、経営における課題を感じています。特に強く課題感を抱くのは「経営のスピード」です。気候変動問題や資源・エネルギー問題などの環境問題の深刻さを踏まえると、サーキュラーエコノミーへのシフトはもっとスピード感をもって前進させていくべき課題であると私たちは考えています。しかし、静脈産業の多くは「許認可事業」であり、新たな設備投資などの戦略推進にあたっては、行政・自治体からの許認可取得には数カ月～数年単位の時間を要しているのが現状です。当社では2024年4月より、5カ年にわたる新しい中期経営計画を策定しました。この新しい経営計画のもとで、少しでもスピーディに戦略を前進させるための努力を積み重ねていきたいと考えています。

当社は、この新中期経営計画においてサーキュラーエコノミーを支える「WX環境企業(WX:Waste Transformation)」への挑戦という新たな長期ビジョンを掲げました。「WX:Waste Transformation」は当社の想いを表現した新しい言葉・概念

であり、これまで資源化の難しかった廃棄物や使用済製品等について技術的・採算的課題の克服に挑戦し、循環資源に変革していく意志を込めています。また、これまで「廃棄物」であったものを「資源」として捉え直し、人々のマインドセットや行動の変容を促していくこと、そして動脈産業と静脈産業、産官学の垣根を超えて共創することでモノづくり・消費のかたち、産業社会のかたちを変革し、高度循環型社会を具現化するという想いを込めています。私たちは、この理念の実現に向けて「WX環境企業」としてさらなる深化に挑戦していきます。(→新中期経営計画の詳細は、Part2「ビジョンと戦略」(P17～)をご参照ください。)

※1 欧州委員会(EU)による政策イニシアティブ。「温室効果ガスの排出削減」や「経済成長と資源利用の切り離し」などに関する目標が定められている

※2 資源循環経済政策の再構築等を通じた国内の資源循環システムの自律化・強化と国際市場獲得を目指す総合的な政策パッケージ