生物多様性、航空調査に投資

いであ

田畑 日出男会長兼社長

（静岡県焼津市）

3カ年の中期経営計画の初年度だった2010年12月期は、〝イノベーションによる技術革新とムダとり〟の実行に取り組んだ。同第3四半期決算は、前年同期と比べ利益が大幅に増えた。この要因として「ムダとりがかなり進んだ」と評価している。

「一番のムダは意識改革ができないことだ。昔はこうだったから、いまもこうだという考えである」。繰り返し要請しても意識が変わらない社員には、それに合った仕事をしてもらうが、「変われる社員にはイノベーションを起こす仕事をさせる」。変化が激しい時代のため、変化に迅速に対応できる人材を重視する。

受注が2割程度落ち込んでいる。受注の減少は心配だが、売上高も同じ減少幅とならないように、「これから新しいビジネスへの大きな投資を2つくらい考えている」。その一つが、生物と化学の実験・分析を手掛けている環境創造研究所を1棟増設して、生物多様性への対応を強化する。

もう一つは、「当社は海の調査から始めて陸、空に広げてきた。今後は空からの調査を伸ばしていく。具体的にはまだ言えないが、ことし3月までに投資して、11年度から事業を開始する。施設や機材を買い、新しい建物も必要になる」。技術開発によって中計の期間中に新たなビジネスの実現を目指す。

06年6月の国土環境と日本建設コンサルタントの合併から5年目となる。昨年中に基幹システムを統一して、給与体系や社内規定などの一本化もほぼ終了した。一術面でのシナジー効果はかなりでてきている。管理面でも意識改革が進んできた」

08年11月に中国の清華大と研究協定を結び、09年2月に環境分析を行う中持依迪亜（北京）環境研究所有限公司を設立した。「一昨年は赤字だったが、昨年はとんとんだった。ことしは黒字にできる見通しだ」。受注が軌道に乗りつつあるので、清華大で借用している実験室が手狭になり、新しい実験室を別の場所につくる。

「いま解決したい課題がある。どこの会社も同じだと思うが、受注環境、契約形態の変化で、以前の仕事の価格と比べ3割、4割安くなっている。分析業務は半額以下だ」。それでも給与体系は維持しているため、いろいろな分野で工夫するとともに、効率良く仕事をする、職員の質を高めることが不可欠と指摘する。

社内コンプライアンスも大きい課題と位置付ける。「会社にはたくさんのルールがあるので、社内の法令順守が必要だ。みんなが守ることでミスを少なくして、成果を上げることができる」

地元コンサルとの提携強化

大日本コンサルタント

川神 雅秀社長

中期経営計画の初年度である2011年6月期はコア事業、周辺事業、新規事業の3つを基本軸に、現状の受注高約100億円の拡大を目指している。コア事業は道路・構造分野と都市再開発などの社会創造分野のほか、昨年7月に防災事業部を立ち上げた。「河川砂防事業部と地盤防災事業部を一緒にした防災事業部は、3つ目の大きな柱として強化したい」

既存分野から新規分野に大きくかじを切る同業社もあるが、「当面は道路・構造を中心に、防災事業を拡大する中で、周辺事業の受注を増やすという戦略は変えない」。PPP／PFIは注目しているが、採算ベースでは見通しが立たないため、すぐに柱になるとは思っていない。

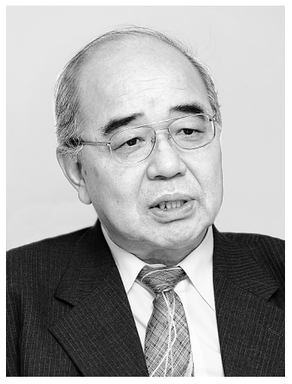
構造分野は現在の受注高55億円程度を維持する。業務が小規模化するなど社会創造分野も状況は厳しいが、いまの32億円程度をキープ、防災分野は約10億円を3年後には13億円にする目標を掲げている。

大手コンサルが地元コンサルと提携する動きがある。「わが社も強化している。特に九州は地域の受注が高いウエートを占めている」。九州は各県1社くらい地元コンサルと長い付き合いがあり、共同企業体で受注するケースもある。

このほか東北や四国など地元が強い地域はこうした体制を組み、08年に業務提携したエーティック（札幌市）もこの一環だった。協力の内容は、地元が受注した業務の一部を手伝う、技術者を受け入れて教育する、技術者を出向させる、といったさまざまな方法をとっている。

09年に設立した子会社NEテクノは、国土交通省や高速道路会社などから施工管理業務を中心に、発注者支援業務を手掛けている。現在、本社が受注した仕事を実施しているが、「基本的には3年以内に、本社に依存しないで独立採算できることが目標だ」

PFIに代表企業で参加



長大

永治 泰司社長

「43期（2010年9月期）は、売上高が予定どおり、利益は予定以上の成果を出すことができたが、受注は残念ながら予定よりも20億円くらい未達だった」。受注減の要因を2つ挙げる。

1つは民主党政権による公共事業費の削減で、事業の主体としている道路分野は河川などと比べ予算減少の影響が大きかったためだ。2つ目は成果品の品質問題で指名停止を受けたことが響き、これによる減少額として「10億円程度の影響が出た」と見積もっている。

43期は伊吹山ドライブウェイ、建築設計事務所のアルコムを相次いで買収、「その成果として利益体質の強化を達成できた」と評価する。こうした成果をさらに確実にするため、「新たな取り組みとして医療・福祉分野とPFIでプレーヤー側として参加する。リーディングカンパニーとしてSPC（特定目的会社）を構成していく役割を、44期（11年9月期）中に最低限1つか2つは成功させたい」

投資と回収は時期がずれるため、44期の売上高、利益には多くを見込んでいないが、「PFIは代表企業で取れれば、運営まで含めると長期間にわたる仕事につながる。1つの案件で15年というオーダーを想定している」。長期的に安定した収入を得ることができるわけだ。「44期はそういうところに打って出る最初の年」で、PFIなどの基礎固めと位置付けている。

PFIでターゲットとする事業は、会社の体力にあった規模が条件となるため、給食センターや斎場を考えている。すでに東京都立川市の給食センターに、SPCの構成員として応募しているほか、国内では十数件をリストアップして準備している。海外はベトナムの医療施設に、代表企業としてプロポーザルを提出している。

3年間の中期経営計画を策定した。初年度となる44期の売上高は98億円（前期比8・5％減）だが、翌年度以降は年10％程度の伸びを見込み、最終年度は120億円に目標を設定している。社員数は10年4月時点の570人を、600―610人に拡大、新分野・新事業を展開するための人材確保に努める。

民間市場と並んでもう一つの柱である海外は、積極的に事業を拡大するため、昨年10月、構造事業本部と国際事業本部を一体化する機構改革をした。技術者の国内組、海外組の垣根を取り払い、全員がいつでも海外業務に対応できることを狙いとしている。

中期経営計画の期間中に、海外で子会社設立を視野に入れている。最有力候補はベトナムだが、ラオス、カンボジアも考えている。

2011 新春

TOP インタビュー

オオバ

大場 明憲社長

2011年5月期は折り返し地点を過ぎた。「苦戦しているが、完成（売上高）は受注が昨年頑張ったので中間期としては前期よりは良い。受注は昨年よりちょっと落ち込んでいる」。11月中間決算は期初の見通しに対し、売上高は約10％増、利益は約3％増とともに上方修正した。公有地のアセットマネジメント、KDDIの携帯電話基地局設置業務の増加が貢献した。

基地局設置業務は終了しつつあるため、新たな民間の開発に精力をそそがなければいけない。その一つが足元を見直すことだ。「私鉄やJRの相互乗り入れが活発になっている。特に神奈川県内は乗り入れによって、不便だった地域が便利になっている。こうした地域で区画整理手法による開発が出始めている」。区画整理は得意分野であるため、緻密な営業を行うことで受注を増やす。

昨年10月、諸戸林業（本社・東京都千代田区、諸戸清光社長）と業務提携を結んだ。同社の植栽緑化工法は肥料やかん水、土壌改良などが不要で、手間をかけずに植林できる。「ある大手メーカーのテストコースを設計した際、コース周辺の緑復元の工法として売り込んだことがきっかけだった」

同工法は維持管理も容易で、特許を申請中だ。開発したあとの法面緑化やまちづくり業務での森林再生などにも適用できる。国内だけでなく、海外展開も視野に入れている。「中国は緑や水を風水的にも求めているので、森をつくる、あるいは緑が失われた山の復元にも使えるのではないか」

中国は、海外事業を拡大するため注力している。中央三井信託銀行が瀋陽市との接点となって、100％子会社を昨年10月、同市に設立した。「中央三井信託が相手先に紹介してくれて、仕事が契約できれば仲介料を払う。公園の設計がぽつぽつ出ている」。中国ビジネスは瀋陽市以外でも、民間ディベロッパーと取引がある大連市や成都市でも展開する。

沖縄で農業ビジネスを計画している。「沖縄は赤土の流出防止など環境配慮型が必要で、当社の微生物を使った農法が生かせる。地元の大手企業とタイアップして農業に取り組む」。農地は地元企業が無料で貸してくれる。栽培商品は野菜でなく花を想定、県内の流通ルートに組み込むほか、東京などにも出荷を考えている。「まだ夢の段階だが、なるべく早くしたい」

宮古島では空港の整備計画があり、これに伴い、農地を生かした地域計画の提案が求められていることから、受注できれば設計業務だけでなく、プロジェクト・マネジャーを目指す。

得意の区画整理で受注拡大

ソリューションを商品化

応用地質

成田 賢社長

「従来の仕事のやり方ではこれから問題があることが明確になった。一番のきっかけは国が総合評価落札方式を採用したことで、国の評価によって受注が決まる発注方式に変わった。価格競争よりも、総合評価方式で受注する方が多かったので、昨年は従来の営業の仕方を含め、大きく変化するということがはっきりした年だった」

変化が明確になったことで、今後の対応すべき方向も見えてきた。国土交通省は2010年4月、総合評価方式で業務評価の比率を高めた。過去の実績が重視されるため、今期（11年12月期）から（営業担当者を）公共から民間に徐々にシフトしていく」

「技術の核である物理探査について、もう一度見直すことで、やるべきことがあるのではないかという観点で取り組んでいる」。継続的に実施することで、モニタリングなどにも適用範囲が広がる。例えば、ごみ処分場の漏水検知にも活用できる。

これまでは、官公庁が仕様を決めて業務を発注してきたが、これからは技術の使い方を提案することで理解してもらい、採用を促す必要がある。「ソリューションを商品化して、われわれが組み立てる形を考えていきたい」。物理探査は、ソリューションを提供する中で一つの手法として、開発の余地があるとみている。

国内の有望分野ではエネルギー関係を挙げる。「政府はCO_2削減のため、原子力発電に注力していく。過去に地質調査を手掛けているので、顧客の問題解決のためにやっていきたい」。民間は、地盤情報を売り込むため、データベース事業部を新設した。これを使って不動産業や住宅メーカーなどを対象に新たなニーズを掘り起こす。

CO_2の封じ込めについては公募型の研究業務で数件実施している。「CO_2の地下貯留は積極的に参画していきたい。CO_2で岩石の物性がどのように変わるかという試験装置を昨年、応用地質本体で造った。積極的に投資したい。世界的にも関心が高い」

パブリックビジネスに参入

創建

筒井 康仁社長

10月1日に創立40周年を迎えた2010年を「政府の政策転換の影響からプラス、マイナス両面の要素が交錯した年だった」と振り返る。プラス面は、地域主権や規制改革の動きだ。「新しい公共やPPPの広がりは新たなチャンス」であり、今後は「第二公共としてのパブリックビジネスへの参入機会が増える」と見込む。

具体的には、コミュニティーサイクルや自転車駐輪場といった「道路空間のオープン化によるパブリックビジネスのほか、公共施設の更新やコンバージョンのマネジメント、橋梁や公園の長寿命化など公会計改革に連動した固定資産マネジメントへの参入」を視野に入れている。

ただし「価格競争によるいまのサービス調達方式は、民間事業者にとって参入の大きな障害になっている」とも。「現行の指定管理者制度のように3年程度で指定管理者を切り替えていては、良質なサービスの提供は困難」とし、「行政に代わり良質な公共サービスを提供するためにも、長いスパンで安定的に取り組める環境整備が必要」と指摘する。

一方、マイナス面は「大幅な公共事業の削減を挙げる。結果としてより一段と厳しい価格競争を強いられているだけに「地方自治体の契約方式でも、国の調達方針と同様にプロポーザル方式を積極的に導入してほしい」と望んでいる。

11年は、不況期こそ絶好のチャンスととらえ、「古いビジネスモデルから新しい事業領域、内部組織の改革とそれに伴う意識の改革を推し進める」という。「品質楽創」を旗印に「制度インフラの改善を重ね、品質・工程・採算管理の総合マネジメントを徹底する」とともに、国の施策や助成制度などを熟知することで「完璧なサービスを提案し、プロポーザルに勝てる営業体制を整える」方針だ。そのためにも「一人ひとりに着目した成長戦略を練り、当社で働く幅広い人材の能力向上を図っていく」

さらにアライアンス戦略も強化。「事業領域、商圏など互いにメリットを享受できる事業連携を進める」ことも検討課題であり、特に「海外業務のパートナーを求めていく。当社のシンクタンクとしての分析能力を生かし、土木系コンサルタントと組めば、海外のプロジェクト形成調査などで相乗効果を発揮できる」と力が入る。

同社は、地域づくりシンクタンクとして「従来の枠にとらわれず、国や地方自治体の将来ビジョンの策定や制度の評価・設計を支援し、公共経営に関するコンサルティングを幅広く行ってきた」。今後も「シンクタンク・コンサルタントのパイオニアとして存在感を発揮したい」と自負を込めて展望する。

海外事業展開強化で売上増

ニュージェック

松本 正毅社長

「国の予算が前年度比86％と大幅にカットされたことが、そのまま受注に影響した1年だった。土木コンサルタント業界全体が苦しい1年だったのでは」と2010年を振り返る。「三段ロケット」と表現された前政権の景気対策により、例年よりも受注残高が増え、その分10年度の売上高は伸びた。「本当に厳しくなるのは各社ともに来期以降だろう」と予想している。

同社の10年度（12月期決算）の業績予想は、受注高が前年同期比約3・7％増の140億円、売上高が約5・6％増130億円を見込んでいる。国内受注は前年の85％程度と厳しかった半面、海外受注は好調で、インドネシアの直流送電線事業に伴うコンサルティング業務を電源開発（Jパワー）などとのJVで受注したこともあって、前年の4倍増と躍進した。

11年を展望すると「当社の売り上げの4分の1を占める関西電力の業務が、各施設の更新時期を迎えており、美浜発電所も後継機を検討する時期に入っているため、この分野である程度の受注が見込める。海外受注もプロポーザル案件など、積極的に狙っていきたい」とし、今期並みの売上達成を目指している。

重点課題として挙げているのは、海外事業展開の強化。「国内市場は将来を含め、ドラスティックな成長が見込めないため、徐々に海外事業にシフトしていく方針だ。海外事業の売り上げは現在、年間平均10億円程度だが、数年先には30億円まで持っていきたい」と語り、そのためにも、国内の技術職員の教育には一層、力を入れていく。

部門別で構成している組織の流動化も課題に挙げる。「道路、河川、港湾など分野間の垣根を取り払いたい。硬直化した組織では競争に生き残っていけない。複数分野の資格を取得するなど『多能工』も奨励しているが、将来的には組織の見直しも視野に入れている」

品質の向上は、継続して取り組む重大テーマ。「現在は社内に照査専任の担当者を11人配置している。2年前からは第三者照査の取り組みを始めた」とミスの撲滅に力を注ぐ。

公共事業に対する世間の風当たりも変わりつつあると感じている。「インフラが国際競争の観点でとらえられるようになってきた。これまでの日本は成長戦略がなく、インフラ整備の必要性の議論も国内での話に限定されていた。公共事業予算は非常に厳しいが、豊かさを維持していくんだという観点で議論していけば、建設国債を活用して公共事業投資をするという議論も出てくるのでは」と風向きの変化に大きな期待を寄せている。