

連載・企業の今とこれから【第2回】

オリジナル設計

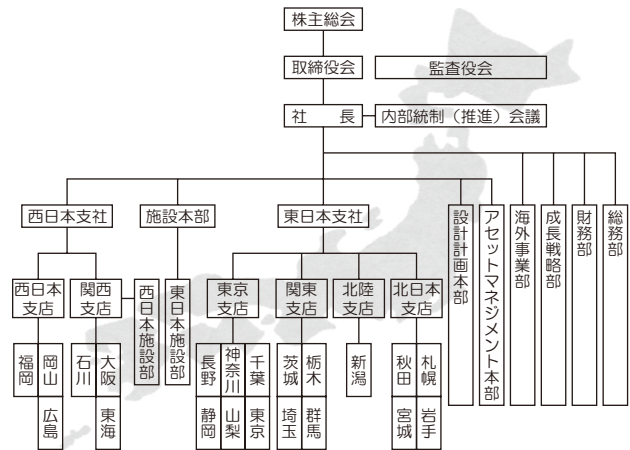
昭和37年1月に設立し、今期で55期目を迎えたオリジナル設計。昭和45年のいわゆる公害国会を契機に急成長した下水道整備だが、これに伴い会社の規模も拡大した。昭和50～60年代には業務の量と質を向上させるため、計算用コンピューターに投資するなどして事業を拡張。平成8年7月には東証二部に店頭登録、同10年9月には上場した。東証二部への上場は、上下水道専門コンサルタントとしては初めてだった。しかし、12年をピークに売上は下降する。国の予算額の減少も影響し、18～24年には7期連続の実質赤字となった。24年11月に5代目社長として菅伸彦氏が就任すると、25年には黒字へ転換。その後は27年まで3期連続で黒字が続いている。

売上高は27年12月決算ベースで約54億円（前年度比約6%増）。分野別の内訳は、下水道が約70%と大きなシェアを占め、上水道が約15%、その他情報分野等が約15%という状況だ。創業以来、利益率の高い下水道事業に注力してきたこともあり、他の水コンと比べて上水道が占めるシェアはやや小さい。この状況を改善するため、菅社長就任後は、上水道分野にも力を入れ始めているという。なお、売上のほぼ100%が官需由来によるもの。海外案件は約5%を占める。

全社員335名のうち、約230名が技術系社員で、その他、システム開発担当などは別途在籍している。技術部隊は、管路の設計と計画策定全般を担当する「設計計画本部」（約30名）、処理場・ポンプ場の設計を担当する「施設本部」（約60名）、情報処理や台帳整備等を担当する「アセットマネジメント本部」（約30名）が中核を担い、このほか技術系社員を擁する事業所が全国に11カ所にある。

情報分野に強み

業界内では、“情報のオリジナル設計”と評され



オリジナル設計の組織体制

ることも多い。最近では、公営企業会計への移行業務の引き合いが増えているという。総務省は下水道事業を公営企業会計適用の重点事業として位置づけており、特に都道府県および人口3万人以上の市町村等に対しては平成31年度までに移行を完了するよう求めている。こうした流れが追い風になっていることは確かだ。

具体的な業務内容としては資産管理や施設台帳の整理・電子化などだが、地方公共団体によって求める業務レベルが異なるという。企業会計適用後に改築更新計画の策定等に利用できる充実したものを求められる場合もあるし、必要最低限のことだけで企業会計の適用を済ませられればよいとのオーダーもある。オリジナル設計では、後者の場合を想定した簡易な手法も用意。地方公共団体の幅広い要望に応じた支援メニューを取り揃えている。

公営企業会計の適用を支援することで、維持管理のデータベース化による運営支援や改築更新の提案などがやりやすくなるメリットもある。具体的な受注案件としては、兵庫県から25年度に複数年業務として受けた「下水道事業長寿命化計画策定支援システム」の構築がある。この業務は旧台帳システムをクラウド化し、インターネットに接続できるパソコンでシステムを利用できるようにするもの。県のような大きな組織では、多数の土木事務所や処理場を有しており、維持管理データの継続的な蓄積が課題となっていた。システムは

27年度中に納品する予定だ(運用開始は未定)。システムの最大の特長としては、横断的に蓄積されたデータを使って、リスクや予算を平準化した更新需要を算出する機能「シミュレーターシステム」が活用できる点が挙げられる。下水道事業は今後、限られた予算の中で優先順位に応じた修繕・改築を進めていく必要があるが、こうしたシミュレーションシステムを使った地方公共団体に対する事業管理支援の需要も高まっていきそうだ。

何でもできる“ゼネラリスト”の育成へ

設計や施工管理といった従来の仕事を持続させていく上で、社員の高齢化による技術者不足や技術継承の問題があるという。オリジナル設計では過去に経営状況の悪化等の理由から採用を抑えていた時期があり、社内の年齢別のバランスを見たときに他の世代に比べて社員数が落ち込んでいる世代がある。こうした課題を受けて、最近では社長自らが大学訪問や企業説明会へ参加するなど新卒採用に力を入れている。また、近頃顕著なのが、若手社員が地方公共団体職員に転職していくことだという。この若手社員の流出を防ぐのが目下最大の課題だ。この対策として同社では、ワークライフバランスの見直しや業務の平準化などに積極的に取り組んでいる。

これからの時代はどんな仕事でもこなせる“ゼネラリスト”の育成が必要だとも認識している。引き合いが増える企業会計移行業務に対応するため、人員を補充したいところだが、地方公共団体からの問い合わせなどイレギュラーな対応には下水道の広範囲な知識・技術・経験を有した社員でないと難しい面がある。同社では、もちろん時間がかかることを承知の上で、長い目でこうした人材の育成を図りながら、増加する公営企業会計移行業務などに対応していく方針だ。

事業主体の要望に着実に応える

今後の展望については、『『これをやりたい』という具体的な事業戦略を発信するよりは、どちらかという、上下水道事業主体の要望にしっかり

と着実に応えていくというスタンス』と話す菅社長。そうした意味では、近年、地方公共団体からの要望が高まっているゲリラ豪雨等による浸水対策や基幹施設の耐震化は重要視しているという。

特に浸水対策に関しては、国交省が28年度予算で創設した新規制度「効率的雨水管理支援事業制度」に注目している。同制度は、従来は国庫補助の対象ではなかった浸水シミュレーションに財政支援できる点が特徴の1つだが、オリジナル設計では数種類のシミュレーション用ソフトを揃えるなど準備を整えており、既に実績もある。

また、資源・エネルギー関係では、中小規模の処理場でバイオガス発電等に取り組む際の採算性調査などを支援していきたいほか、今後進んでいくことが予想される施設の統廃合においては、プラントメーカー等が地方公共団体に事業を提案する際に、中立的・第三者的な立場でコンサルがかかわっていく必要があると見ている。

風通しの良い風土をめざす

赤字が続いた時期は工程・原価・外注・経費の管理が甘く、会社全体でコストへの意識が薄かった。また、社内でモノを言い難い雰囲気があり、経営陣、技術系社員、営業系社員の意思疎通が不十分であった。菅氏の社長就任後は、類似企業との比較などを通じ、労働生産性や労働分配率、給与形態の見直しに着手。また、社長自らが全国の事業所や営業所を含む社員全員と一人ずつ面会して要望等を聞く“意見交換会”を実施し、情報共有を図るとともに、社員の意見を仕事にフィードバックできる仕組みを構築した。そうした地道な取り組みが社員数や営業拠点を減らさずとも黒字に転換できた理由だと菅社長は分析する。“風通しの良い風土の構築”が会社のモットー。社長も普段から一般社員と席を並べて執務する時間が多く、社内を巡回して声掛けをしたり、社内会議を頻繁に傍聴するなど、社員が声を掛けやすい環境をつくり、社長と社員の垣根を低くしようと努めているという。