エックス都市研究所、設立50周年迎える

㈱エックス都市研究所が、1971年の設立から50周年を迎えた。当初は4名でスタートしたが、現在は、138名が在籍するコンサルタント会社として発展を続けてきた。同社では、「脱炭素社会の実現、持続可能な社会の構築へ―未来をデザインし、プロデュースする専門家集団―」というビジョンを掲げ、「環境、エネルギー・資源」「都市空間・地域社会」「途上国支援」の3つの領域で事業展開を行う。同社のこれまで、現在、これからを青山俊介名誉顧問、大野眞里取締役会長、内藤弘代表取締役、西川光善特別顧問に話を聞いた。

青山俊介名誉顧問

「これからは最高に面白い時代」

エックス都市研究所は、1971年に設立されましたが、私は73年に取締役として入社しました。当時の時代背景としては、61年頃から高度経済成長にともなって、全国に公害が広がっていく状況でしたが、今の環境省のような組織はなく、経済企画庁が環境と経済発展の調和と言っていました。70年には公害国会があり、71年には環境庁ができています。当時は、国土開発、都市開発、工業開発の時代であり、環境と関係があったのは、公衆衛生としての上下水道とし尿だけでした。それまで、環境というテーマはコンサルタントの市場にはありませんでしたが、公害国会があり、環境庁ができた時に、もしかすると環境を仕事にできるかもしれないと考えました。

私は学生時代に多くの公害、環境問題に関わっていましたが、原点は水俣にあると言えます。大学院を卒業したのは73年でしたが、その最後の年に、当時の厚生省の森下忠幸さんに紹介状を書いて頂き、ロンドン、パリ、ローマ、アムステルダム、ストックホルムのごみの収集、処理チームに入れて頂く機会にも恵まれています。大学院の修士論文は、『廃棄物の処理・処分に関する実証的研究』ですが、『公害と対策』という雑誌で連載されました。この論文は埼玉県の全市町村の収集、処理や料金体系などをまとめたもので、埼玉県内の市町村を訪ねてまわったのですが、この時に廃棄物というものをある程度理解することができました。73年に入社することになるのですが、学生時代に長く公害、環境問題にかかわった経験があり、コンサルタントを始めた時には、行政、住民、企業などの関係者がどういった力学で動くのかが理解できており、それが私の強みでした。

72年に都市廃棄物輸送システム調査報告書、75年には初めて国から直接受託した廃棄物埋立利用システム調査報告書、78年に埼玉県の有害物質に係る汚泥処理事業基本計画調査報告書、80年に国からの広域最終処分場計画調査の臨海部都市群における廃棄物処分状況調査報告書などを手掛けました。また、90年には川崎市や北九州市をはじめ、11ヵ所のエコタウンを担当しています。

廃棄物コンサルタントについて話したいと思います。83年に現在の（一社）持続可能社会推進コンサルタント協会の前身となる廃棄物計画懇談会が設立されました。ここで、各コンサルタント会社が当社に集まり、勉強会を開催していました。当時は、廃棄物を扱っているコンサルタント会社がなく、厚生省の小林康彦さんから話があり、まずは勉強会から始めたのです。当時の勉強会には後の協会会長をはじめ、そうそうたるメンバーが参画していましたが、私が代表をつとめており、かなりの資料を提出しました。というのも、日本の衛生工学には計画論がなく、当社はもともと都市計画を手掛ける事務所であったため、多くの資料があったのです。

若い世代が、いかに学ぼうとするかが非常に大事なのですが、今の時代はそれが難しくなっています。昔は何もないところから新しい組織を作れたのですが、今は、いろいろなところで、いろいろなことをやっていますので、世の中を動かす組織にしようとするのは大変です。当時の懇談会では我々の先輩たちが、若かった私たちをバックアップしてくれましたし、若手を育てる気風もありました。また、廃棄物のコンサルタントが、上下水道とは違うのは、廃棄物には指針がないので、計画論で動くことができます。上下水道は指針があり、それで設計するので、計画は自治体が自らで作ります。計画、設計、施工管理といった上位計画ができないと、どういった施設を造るか計画できません。これが、私たちが都市計画や国土計画から学んだことです。廃棄物計画懇談会は、その後、86年に日本廃棄物コンサルタント協会へと改称、94年に社団法人化し、2012年に一般社団法人となり、19年に持続可能社会推進コンサルタント協会となりました。

コンサルタントは何かと考えた時に、次の社会を想定し、それをリードできる会社なのか、それよりも役所から仕事を受け、それをきちんとこなし、評価される会社になるかになります。私は、0から1をつくることがつながりがとても大事で、信頼関係は一朝一夕にはできず、無形の資産と言えます。

従来の廃棄物コンサルタントの仕事は、それなりに残っていくと思いますが、それだけではいけません。海外ではPPPが主流ですが、日本のように自治体がしっかりと仕切るようなマーケットは世界ではありませんので、エンジニアリングやファイナンスの能力が必要になります。そういった能力をもっと磨かないと欧米のコンサルタントに太刀打ちできないと思います。海外のマーケットを知ることと人材育成が大事です。早いスピードで、そういった判断をできる能力を持つことが皆さんとの長いお付き合いが続くことになります。その中で、廃棄物分野においてはエックスの青山さんは中心的な存在で、私から見ると国の仕事を行っている遠くの憧れの存在であったと言えます。そんな憧れの会社の50年の歴史の中で、私が働かせていただいたのは10年という短い時間でしたが、外部から入ってきた私を役員として遇して、自由に発言をさせていただいたことに、大変感謝をしています。

入社2年目の11年には東日本大震災が起こり、地震と津波によって大量の災害廃棄物が発生しました。国からの要請もあり、災害廃棄物の処理計画を日本廃棄物コンサルタント協会（現・持続可能社会推進コンサルタント協会）がお手伝いすることになりました。エックスでも青山さんを中心に、例え予算がなくても手伝う覚悟で指定廃棄物のコンサルタント業務を開始することになりましたが、その当時は国も災害廃棄物対策でコンサルタント業務が必要であるとの認識がありませんでした。私が災害廃棄物処理で最も深く関与したのは釜石市でしたが、処理をするためにダンプトラック1台につき、億単位の莫大の費用を取ろうというような法外な話が、一歩間違えればまかり通ってしまいそうな状況でした。私は廃コン協の震災対策特別委員会の委員長として、国のモデル事業などを行う窓口となっていましたが、エックスをはじめ廃コン協の皆さんからもバックアップをいただきながら、国との交渉を通じてコンサルタントの必要性を説明し、次第にご理解をいただくことができました。そして、様々なモデル事業を青山さんに段取りをしていただき、分別を始めないといけないというようなことが動き始めましたが、幸い、そこでも『エックスさんが頭になるなら協力します』と協会の皆さんが協力をしてくれました。

また、日本廃棄物コンサルタント協会では、14～17年の4年間、会長の大任を私が務めることになりました。災害廃棄物処理対応についても会長として引き続き取り組んだほか、様々な仕事をやらせていただきましたが、大きな仕事というものは1人ではできません。私は中央の仕事をやってみたいという思いでエックスに入りましたが、そのおかげで廃コン協の会長にもなり、国をバックアップするという大きなプロジェクトをやらせていただくことができたのです。このことは、本当にコンサルタント冥利に尽きると感謝しています。

今後については、会社としての社会的な役割を考えると、地球を広い見地から見ることが必要ではないかと思っています。地球には現在4つの危機があると言われています。1つ目は、核兵器の危機、2つ目は、K字経済などとも言われる貧富の格差の拡大と不満、自国第一主義のような民族主義の到来、さらにGAFAや中国に代表される監視社会の到来など、錯綜した時代となったことによる思想のぶつかり合いの危機です。3つ目は、パンデミックの危機ですが、新型コロナウイルス感染症でも、ワクチンの供給などで世界は未だに結束して対応できていません。そして、4つ目が、地球温暖化の危機です。放って置いたら大変なことになるということで、待ったなしの対応を世界では始めていますが、日本は遅れています。

逆に言えば、エックスにとってはチャンスもあるのだと思います。50周年を迎えるにあたって発想の転換をして、エックスはさすがだと思われる意見を発信し、行動して、社員全員が社会に対して貢献し、胸を張れる会社としなければならないと思います。こうしたことは、1人ではできませんが、幸いにしてエックスでは、勉強会や会社外でのネットワーク作りがしっかりとできています。社員も増えて意識を統一することは容易ではないでしょうが、皆が入社して働きたいと言える会社づくりを目指していって欲しいと思っています。

西川光善特別顧問

「社員全員が社会貢献を」

私がエックス都市研究所に入社したのは2009年7月1日で、60歳を過ぎてからご縁をいただいたことになります。それまでは、地方の水道設計の会社にいましたが、私が30代のころに、現在の（一社）持続可能社会推進コンサルタント協会の前身である、廃棄物計画懇談会に参加することがきっかけで東京に出てきました。そして、廃棄物計画の研究会や廃棄物資源循環学会の研究会に当初から参加させていただくことができました。それから、廃棄物業界の皆さんとの長いお付き合いが続くことになりますが、その中で、廃棄物分野においてはエックスの青山さんは中心的な存在で、私から見ると国の仕事を行っている遠くの憧れの存在であったと言えます。そんな憧れの会社の50年の歴史の中で、私が働かせていただいたのは10年という短い時間でしたが、外部から入ってきた私を役員として遇して、自由に発言をさせていただいたことに、大変感謝をしています。

入社2年目の11年には東日本大震災が起こり、地震と津波によって大量の災害廃棄物が発生しました。国からの要請もあり、災害廃棄物の処理計画を日本廃棄物コンサルタント協会（現・持続可能社会推進コンサルタント協会）がお手伝いすることになりました。エックスでも青山さんを中心に、例え予算がなくても手伝う覚悟で指定廃棄物のコンサルタント業務を開始することになりましたが、その当時は国も災害廃棄物対策でコンサルタント業務が必要であるとの認識がありませんでした。私が災害廃棄物処理で最も深く関与したのは釜石市でしたが、処理をするためにダンプトラック1台につき、億単位の莫大の費用を取ろうというような法外な話が、一歩間違えればまかり通ってしまいそうな状況でした。私は廃コン協の震災対策特別委員会の委員長として、国のモデル事業などを行う窓口となっていましたが、エックスをはじめ廃コン協の皆さんからもバックアップをいただきながら、国との交渉を通じてコンサルタントの必要性を説明し、次第にご理解をいただくことができました。そして、様々なモデル事業を青山さんに段取りをしていただき、分別を始めないといけないというようなことが動き始めましたが、幸い、そこでも『エックスさんが頭になるなら協力します』と協会の皆さんが協力をしてくれました。

また、日本廃棄物コンサルタント協会では、14～17年の4年間、会長の大任を私が務めることになりました。災害廃棄物処理対応についても会長として引き続き取り組んだほか、様々な仕事をやらせていただきましたが、大きな仕事というものは1人ではできません。私は中央の仕事をやってみたいという思いでエックスに入りましたが、そのおかげで廃コン協の会長にもなり、国をバックアップするという大きなプロジェクトをやらせていただくことができたのです。このことは、本当にコンサルタント冥利に尽きると感謝しています。

今後については、会社としての社会的な役割を考えると、地球を広い見地から見ることが必要ではないかと思っています。地球には現在4つの危機があると言われています。1つ目は、核兵器の危機、2つ目は、K字経済などとも言われる貧富の格差の拡大と不満、自国第一主義のような民族主義の到来、さらにGAFAや中国に代表される監視社会の到来など、錯綜した時代となったことによる思想のぶつかり合いの危機です。3つ目は、パンデミックの危機ですが、新型コロナウイルス感染症でも、ワクチンの供給などで世界は未だに結束して対応できていません。そして、4つ目が、地球温暖化の危機です。放って置いたら大変なことになるということで、待ったなしの対応を世界では始めていますが、日本は遅れています。

逆に言えば、エックスにとってはチャンスもあるのだと思います。50周年を迎えるにあたって発想の転換をして、エックスはさすがだと思われる意見を発信し、行動して、社員全員が社会に対して貢献し、胸を張れる会社としなければならないと思います。こうしたことは、1人ではできませんが、幸いにしてエックスでは、勉強会や会社外でのネットワーク作りがしっかりとできています。社員も増えて意識を統一することは容易ではないでしょうが、皆が入社して働きたいと言える会社づくりを目指していって欲しいと思っています。

大野眞里取締役会長

「人と偶然をつかむこと」

私が入社したのは、1975年です。正直に申し上げると、よくここまで来たなという印象です。当時の社風は、アトリエ系とも言え、能力の高い人がいて、その下に弟子にあたるような人がたくさんおり、組織というよりも個人事務所の集まりといった感じでした。

当初、廃棄物関係で手掛けた仕事の一つは運輸省の残土調査、もう一つは住宅・都市整備公団の真空輸送システムについてで、その後、産業廃棄物についても関わりました。その時に勉強したのは、廃棄物が環境問題の最後の出口になるということです。もう一つは、都市の健康を維持するためには、汚れたものを排泄しなくてはならず、排泄したものが都市にたまっていった時に代謝を進めるためには、静脈系をきちんと管理しなくてはいけません。廃棄物側からみると、社会の全体像をさかのぼって見ることができるのではないかと気づき、面白いと思いました。今言われているサーキュラーエコノミーというのは、こういうことではないでしょうか。

その後、厚生省の廃棄物関係の仕事をすることになり、産業廃棄物関係の仕事を始めましたが、その頃に、国の政策として減量化・資源化や輸送の効率化の問題も出てきました。それから、産業廃棄物の公共関与の理屈ある時、ある会社が廃棄物部門から撤退することとなり、海外部門や廃棄物部門から6名が当社に転籍してくることで、海外の廃棄物部隊が復活しました。この時に来たメンバーは、処理システムを作るときに、要素に分解をして見積りをつくるディテールまできちんと集改善などを手掛けたのが、84～85年頃でしたが、づけや不法投棄対策のマニュアルや資源化がどこまで進んでいるのかといった評価モデルもつくり、フェニックス計画にも関わりました。こうしたことが厚生省からも評価されました。

その後は、廃棄物では海外関係が中心になりました。途上国に行き、収改善などを手掛けたのが、84～85年頃でしたが、まずは、ハードのことが分かるソフトコンサルタントでしたが、ソフトのことが分かるハードコンサルタントの両面がある方が効果的だと考え、環境エンジニアリング部門をつくったのです。西川さんがいなければ絶対にできませんでした。大事なのは、人と偶然をつかむことです。それと人に恵まれることです。人の成果を出せる会社となっています。

当社は、他とは違った道を歩んできたコンサルタントであり、これから言ってもいいかもしれません。そうした中でもCO2やサーキュラーエコノミーなど、どうバランスをとっていくかはセンスの問題で、新しい状況はいくらでもあります。これからは最高に面白い時代で、それをつかめるかどうかです。

内藤弘代表取締役

「2050年を目指して」

当社が創業から50年を迎えることができたのは、それぞれがやるべきことをやってきたということだと思います。創業者たちが華々しい成果をあげていて、それ以外の人たちが創業者を見て、自分たちで仕事をつくり、お客様のお役に立ち、自立していかなくてはいけないと考えていきました。これが当社のDNAです。チャンドラーの『組織は戦略に従う』とは逆で、アンゾフの『戦略は組織に従う』に近く、上意下達で組織が動くというよりは、伝統的に各社員が自らの判断で市場を選択し、創造することで組織が出来てきました。

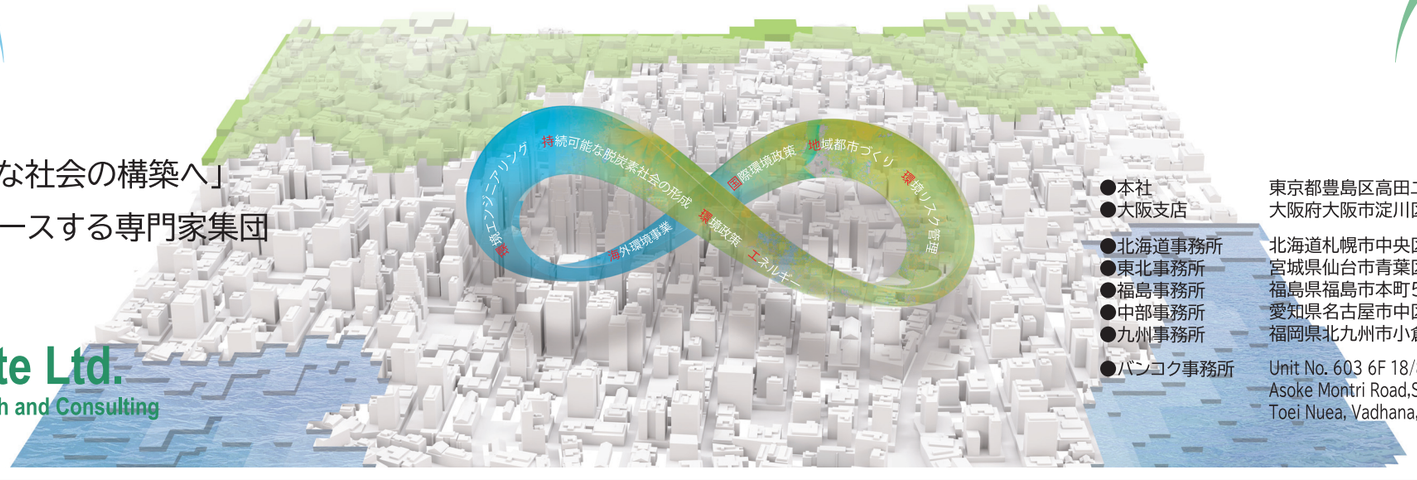
これまでは、経営理念を定め、外に発信することをそれ程重視しておらず、毎年の事業計画はありましたが、3年先、5年先の計画がありませんでした。8年前に、3年の中期計画をつくり、5年前には5年間の中期計画をつくっており、今年の4月からは新5ヵ年計画がスタートしています。それまでは、こうした中長期計画はありませんでしたが、個人やチームがそれぞれの思いや考え方でやってきたことが、結果として、50年続いたと言えるのかもしれません。

10年前から新卒の定期採用を始め、現在、社員137名のうち40名程度は定期採用の新卒社員です。会社全体でも10年で約2倍の規模になりましたので、きちんとした組織にしなくてはいけません。ここ数年は働き方改革という流れもあり、時代にあった組織をつくり、経営方針を立て、外向けの表現をしていくことが必要ですので、中期計画を立てながら、会社力や組織力をつけるということに、取り組んできました。

経営方針というのは、存在目的、ビジョン、企業文化の3層構造で策定しました。存在目的は、『社会課題解決の期待を抱かせる会社として社会に貢献する～「魅力あるゴールイメージ」と「具体的なソリューション」を提供し、ステークホルダーと共に課題解決に寄与する～』としています。ビジョンは、何年か先の中長期スパンでこうありたいという姿を提示するもので、『脱炭素社会の実現、持続可能な社会の構築へ～未来をデザインし、プロデュースする専門家集団～』としています。企業文化では、『顧客に信頼され、社会に貢献することのよろこびを知り、課題解決に情熱をかたむける人々が集まる場』としました。これは、若い人やこれから当社に入ってくる人たちに向けて、何のために働き、どこを目指しているのか、といったことを表現をしています。

脱炭素社会の実現、持続可能な社会の構築が当社の業務領域になりますが、資源循環、廃棄物もちろん含みます。現在は、領域を3つに分けており、一つ目は、2050年にカーボンニュートラルを目指しても持続可能な世界であるためにはどうするのかということで、直接的にはエネルギー、資源循環では脱炭素型の廃棄物処理、少子高齢化に向けての廃棄物処理といったことがあります。2つ目はまちづくりの観点では、地方の少子高齢化や財政問題がある一方で、社会インフラの更新も必要であり、どういったまちづくりが必要であるのかという課題もあります。3つ目は、アジア・アフリカを中心とした途上国支援や環境、まちづくりに対する支援について、われわれのできることをしていく必要があります。この3本柱は、50年を目指しての変わらない課題ですが、最近では、加速度がつき、課題が浮き彫りになっています。2～3年前は気候変動や地球温暖化といっていましたが、現在は気候危機と言うようになってきています。このように、課題があって、それに対して、ソリューションを出すことがわれわれの仕事ですから、複雑で輻輳化し、解決困難でハードルが高い課題があればあるほど、われわれの存在意義が出てくると思います。これからも愚直にやっていき、ステークホルダーのお役に立ちたいと思っています。

これまでも・これからも
株式会社 エックス都市研究所



「脱炭素社会の実現、持続可能な社会の構築へ」
未来をデザインし、プロデュースする専門家集団

EX Research Institute Ltd.
Environmental and Regional Planning, Research and Consulting

●本社　東京都豊島区高田二丁目17番22号　TEL.03-5956-7500
●大阪支店　大阪府大阪市淀川区西中島五丁目9番1号　TEL.06-6195-7464
●北海道事務所　北海道札幌市中央区大通西七丁目2番地5　TEL.011-522-5461
●東北事務所　宮城県仙台市青葉区中央二丁目7番30号　TEL.022-395-9174
●福島事務所　福島県福島市本町5番5号　TEL.024-597-7723
●中部事務所　愛知県名古屋市中区錦一丁目18番24号　TEL.052-485-5894
●九州事務所　福岡県北九州市小倉北区堺町一丁目2番16号　TEL.093-513-2252
●バンコク事務所　Unit No. 603 6F 18/8 FICO Place Building, 6th Floor, Asoke Montri Road,Sukhumvit Sukhumvit 21,Khlong Toei Nuea, Vadhana, Bangkok 10110, Thailand　TEL.+66-0028009