

ODAと経済協力、二極化の時代

適正なインフラ輸出もコンサルタントの仕事

途上国支援の潮流が大きく変化し、他国との熾烈な競争にさらされる中、日本の開発コンサルタントは相手国のニーズを汲み取り、「日本ならではのきめ細かいサービス」を武器に市場拡大を目指している。しかし、官民連携や優秀な人材の確保など、乗り越えなければならない課題も多い。新年度を迎えるにあたり、日本はどのようなビジョンを持って途上国開発を進めていくべきか。最前線で活躍する大手開発コンサルティング企業5社の代表が集まり、語り合った。

出席者（五十音順）

(株)オリエンタルコンサルタンツグローバル
代表取締役社長 米澤 栄二氏
国際航業(株) 代表取締役社長 土方 聡氏
(株)建設技研インターナショナル
取締役・常務執行役員 五瀬 伸吾氏
日本工営(株) 代表取締役社長 有元 龍一氏
八千代エンジニアリング(株)
常務取締役 国際事業本部長 小宮 雅嗣氏
司会進行/本誌主幹 荒木 光弥

民間資本が主流に

——まず援助の潮流の変化をどう見ているかお聞かせください。

有元 大きな変化は三つある。第一に急激な都市化の問題、第二に気候変動と資源不足、そして第三にテクノロジーの進歩だ。また、先進国全体で援助そのものがベーシック・ヒューマン・ニーズ(BHN)と経済協力に二極化していることも見逃せない。今までの無償援助による貧困対策だけではうまくいかないので、政府開発援助(ODA)による経済開発援助も、インフラ輸出を柱とした相手国の経済社会基盤の強化や、人材育成を重視するようになった。

五瀬 ODA大綱の動きを今後の潮流として捉えることができる。この中で「日本の経験や知見、教訓とこれに基づいて開発してきた技術を生かす仕組み」に着目している。分野としては災害対策(河川、地震)、軟弱地盤対策などが挙げられる。現場で深刻な問題が発生するたびに産官学が連携して

課題を克服し、技術やノウハウを蓄積してきた。これらを武器として、自分たちで援助の潮流をつくるという気概が必要である。

米澤 最近、開発途上国や新興国でも都市化が進み、ODAが開発援助からインフラ輸出に大きく変化してきたと感じる。コンサルタントとしてはインフラをつくるだけでなく、そのオペレーションやメンテナンスも含めて相手国に受け入れられるような、橋渡しの役割が強く求められている。

小宮 そうした中で、開発途上国への資金の流れでODA以外の民間資金の投入が増えてきた。民間資金が全体の約7割とも言われている。コンサルタントとしては民間との連携をどのように形成・誘導するかなど、ODAへの新たな対応が求められている。もともとコンサルタントは発注者と受注者の双方の立場を兼ね合わせ、プロジェクト全体をコーディネートする立場にある。しかも諸外国の実情・ニーズを現場感覚で理解し、相手国の立場に立ってプロジェク

トを進めることができる。相手国の気持ちを汲んだきめ細やかな日本のサービスの提供こそ、わが国のコンサルタントが世界市場で生き残る一つの道であると思う。

有元 日本は2016年度に円借款だけで2兆円を支出し、17年度はこれを超える規模になることが見込まれる。アジア開発銀行(ADB)や、世界銀行傘下の国際開発協会(第二世銀、IDA)なども資金量を増やそうとしているが、世界的な不況もあって大幅な増加は見込めず、むしろアジアインフラ投資銀行(AIIB)や新興ドナーからの資金が増えている。

こうした中、援助と経済協力の適度なバランスを保つことが重要だ。日本のODAは依然として開発資金の供給に大きな役割を担っているが、その枠組みだけで市場を見ては大局を見誤る恐れがある。民間の直接投資の際にエンジニアリング業務を請け負うなど、市場拡大に向け努力すべきだ。

——質の高いインフラ輸出と、コ

ストとの折り合いについては、いかがですか。

五瀬 新しく建設された公共物の品質は、見た目ではなかなか判断できない。ある程度長く使ってみて初めてその品質が分かる。品質はその構造物の耐久性と直結するため、ライフサイクルの視点で捉える必要がある。日本が建てた公共物はコストパフォーマンスが優れていることを、相手に認識してもらえるように持っていくべきだ。また、「高い技術力とは、品質が同じなら安価に建設でき、同じコストなら品質（耐久性）が優れた構造物を建設することだ」と相手政府から指摘されることもあるが、初期導入コストの視点からライフサイクルコストの視点へと焦点を促す取り組みが必要ではないか。

有元 指導力を発揮して、多様な人たちを巻き込むことができる点で、コンサルタントの役割は大きい。一般的に、経済協力プロジェクトには相手国政府や国際機関、民間企業、NGOなど、多くのステークホルダーが絡むので、「情報共有をしっかりと行い、課題解決を一緒に考える」という姿勢を示すべきではないか。そうすれば経済協力で「Win-Win」の関係ができて、真の意味で日本の国益に資する援助ができるはずだ。

五瀬 「インフラ建設は失業対策を兼ねる公共事業」という視点が重要だ。すなわち、現地の労働者を活用することで雇用を生むという役割もある。ODAプロジェク

ト自体が失業対策になり、同時に地域経済の活性化と発展に貢献するという意識が、他国との差別化において重要ではないか。単に「ものをつくって終わり」で済ませてはいけない。

小宮 官民パートナーシップ（PPP）も含めて事業を提案したり、日本の民間投資を活用したりするニーズも当然ある。しかし、私たちコンサルタントがそうしたニーズに対応しきれていないために、国際協力機構（JICA）から「PPPの協力準備調査について十分な結果が出せていない」と言われることもあり、その点はわれわれの努力が必要だと感じている。

グローバル化とローカル化

——開発コンサルタント業界の人材不足の問題はいかがですか。

五瀬 持続的にその国のマスタープラン（M/P）づくりに関わっていくべきであり、現実的で実施可能なM/Pをつくるためには、ディテール（詳細）の分かるプランナー人材が必要だ。しかし、以前と比べると、これに応えられるエース的な人材が不足している。この背景には、従来、相手国の高官と議論しながら現実的なM/Pを策定していたのが、近年は準備調査や情報収集・確認調査において、いきなり「この事業をやります」という目の前の事業計画が優先となり、未来のプランを描く機会が減ったことも一つの要因だ。

さらに人・モノ・金・情報の往

来の自由化がグローバル化なので、人材の確保も国際的な視点から考えると同時に営業・生産拠点を国外にも展開（ローカル化）して、顧客と生産の拡大も含めてグローバル化に適應する必要がある。

有元 確かに、日本の人材だけでやっていくのには限界があるようにも思う。例えば相手国で優秀なエンジニアをリージョナル社員として採用し、プロジェクトを通じて現地で育成していくことを真剣に考えていく必要がある。

つまり、人材育成はグローバル化とローカル化を同時に進めていく必要があるということだ。日本で留学生を採用する方法もあるが、彼らは、優秀であればあるほど、母国で働くなどの選択肢が多く、思ったように採用が進んでいない。日本語習得の問題や、海外との給与格差の問題などもある。

米澤 分野別に言うと、政治・経済分野の人材確保も必要だが、世界的にはむしろエンジニアのニーズの方が大きい。しかし、優秀なエンジニアの人数が少ないこともあって、日本のコンサルタントはグローバルマーケットで十分に活躍できていない。やはり、海外でどんどんエンジニアを育成し、そのエンジニアをまた第三国で活用するなど、柔軟で流動的な組織にしていけない限り、世界市場にはなかなか入っていけないだろう。

土方 当社では、グローバル人材育成の一環として、高度な人材を輩出しているアジアの大学や、地

理情報に関連する海外企業との提携を進めてきた。例えば、日本や米国が東南アジアに車の自動運転に関連する商品売り込むとすれば、地理情報や空間情報のデータ整備が不可欠だが、そこで整備されたデータは、将来的に他の交通システムの整備やインフラの維持管理にも活用できる。その部分を攻めていく場合、現地の計測機械メーカーやIoT (Internet of Things) に強い企業などと情報交換を行うことは不可欠だろう。

ODA消化主義の脱却を

——複雑化する開発途上国の社会課題に対する開発コンサルタントの役割は何でしょうか。

有元 コンサルタントの役割は、第一に、相手国の課題を的確に発掘・分析し、解決策を提案することにある。そのためには、相手国政府から国際機関、民間企業、NGOまで、ステークホルダーと広く交流し、包括的な提案を行う必要がある。例えば、単に工業団地を造成するだけでなく、住宅やエネルギー、医療などさまざまな問題に対応する包括的な提案力が問われるだろう。

第二に、インフラ整備を計画する際には、初期の段階から運営・維持管理を盛り込むことも重要だ。豊富な経験を生かして川上から川下まで一貫して関与し、時には川下で得た経験を川上にフィードバックすることによって、相手国の課題解決にも大きく貢献できるだ



(株)オリエンタルコンサルタンツ
グローバル 米澤 栄二社長



国際航空(株)
土方 聡社長



(株)建設技研インターナショナル
五瀬 伸吾取締役・常務執行役員

ろう。また、例えば現地のパートナーと共同出資し、事業展開を図っていくなど、ビジネスの選択肢も広く持たないといけない。

小宮 やはり、ODAのスキームを川上から川下まで一貫してマネジメントできるようなコンサルタント人材が望ましい。例えば、無償資金協力を呼び水にして日本の技術を紹介したり、日本企業が進出できるような地盤を固めながら、後に続く有償事業で大きなプロジェクトを形成し、さらに技術協力プロジェクトで人材育成プログラムを並行して実施するなど、多様な資金ソース・制度を柔軟に活用し、開発計画全体を俯瞰する視点が重要だ。そのためには相手国の文化・歴史・技術力を理解する感性と、関連する多様な技術をコーディネートする力、さらにはコミュニケーション力も併せ持ったプロジェクト・マネジメントができる人材を育てる必要がある。

土方 今後、準天頂衛星の整備が進み、開発途上国や新興国にお

ける電子基準点網の整備も進む中で、位置情報サービスや車の自動運転などへの利活用がより高まってくだろう。地理空間情報は国の骨格基盤となり得るため、インフラを作り、管理する上でとても重要だ。当社としても今後、電子基準点の活用法に関する技術移転や人材育成を積極的に進めていきたいと考えている。

——最後に、今後のODAはどうあるべきでしょうか。

米澤 ODAによるインフラ輸出の現状を見ると、「相手国のニーズに応えているか」という観点からの吟味が十分にできていない場合も見受けられる。目標に達するまで金額を積み上げることが目的となり、案件を受け取ってしまったと懸念される場合があると感じる。こうした状況は健全とは言えない。相手国の真のニーズやインフラの規模などをしっかり把握し、適正なインフラ輸出の実現に向け働き掛けることも、コンサ



日本工営(株)
有元 龍一社長



八千代エンジニアリング(株)
小宮 雅嗣常務取締役

でも現場があり、ゼネラルコンサルタントとしてM/Pから設計・施工監理まで全体を俯瞰するという貴重な経験ができる。また、プロジェクトによってはランプサム契約とすることで国内技術者の活用、IT技術の利用によって迅速性と生産性向上を図ることができる。

現実的なプロジェクトの実施に貢献すると同時に、日本がその国の将来計画に継続的に関わる環境づくりにつながるのではないかと。プロジェクトありきで、M/Pが後付けになるような関わり方は避けるべきだと思う。

小宮 ODAによる円借款は、近年、消化主義に陥っているように思われる。われわれコンサルタント側が、JICAの調査案件の数が多いいことに満足し、それに粛々と対応してきた面があるのも事実だ。

ルタントの重要な役割ではないか。

小宮 ODAの良さというのは、何と言っても被援助国の人々との相互理解の醸成であり、人間中心の支援にあるはずだ。インフラの建設を通じて都市化の進展を助長することだけが本来の姿ではない。実際、開発途上国へ出向くと、地方開発のニーズを強く感じる。真に求められているのは開発途上国の地方開発であり、それを達成しない限り国の安定的な発展はありえず、テロや貧困の問題は解決しないだろう。都市部と地方部のバランスの取れた開発が重要だ。

有元 人材の面について言えば、国内と海外の現場の流動性を高める仕組みがほしい。国土交通省やJICAは実績主義であるため、例えば国内で業務に携わりながら「海外でもやりたい」という希望を持つ若手人材がいても、なかなかその機会を作ることはいえない。

国内の業務では先進技術を求められるので、技術の高度化を経験できる。海外の業務では何といっ

JICAと国土交通省には国内業務・海外業務の経験を相互に生かせる仕組みを求めたい。

人材の多様性について言えば、近年、女性の進出が増えていることを受け、出産や育児の時期は国内で優先的に仕事を任せたり、どこにいても仕事ができるように会社側が託児所を設けたりするなど、仕事と家庭を両立できる環境を整える方法も検討している。

五瀬 その国の将来の基盤整備に係るM/P作成に持続的に関わることも、ODAの大きな役割と考える。日本なら、ある程度の確度で計画に沿ってプロジェクトが進められるだろうが、開発途上国では計画通りに進まないことが多いので、最初のM/P作成では前提条件を明示しておき、M/Pの更新を数年から10年おきに実施する必要がある。その際、2回目以降は現地政府が、M/Pを少しの支援で実施できるような能力アップのスキームを取り入れることが重要だ。これによって、持続的で

その点については、われわれももっと大局的な視野に立つべきではないか。今こそ、インフラ輸出をキーワードとして、特に日本の優れた技術の輸出の先鋒を担う総合的な視点と活力を持ったコンサルタントが望まれている。今はまだ、残念ながら設計委託先のようにしか思われていないが、人材育成にしっかり取り組み、将来的には、コンサルタントのステータスを高め、できれば弁護士並みの社会的地位を確立したい。

米澤 例えば、ある国のM/PをODAで策定し、事業に優先順位を付ける場合、現状では、日本側が考える優先順位が相手国側と合わない場合もある。しかし、いくら日本の国益を重視するといっても、それは望ましいことではない。相手国政府のカウンターパートたちと共に汗を流し、共同でM/Pをつくり上げていく姿勢が必要だ。われわれとしては、そういう協力こそ進めていきたい。