平成２３年６月１日

各　位

株式会社ACKグループ
代表取締役社長：廣谷　彰彦
（ＪＡＳＤＡＱ・コード番号２４９８）

News Release

－ 国際開発ジャーナル　主幹対談記事掲載 －
（株）オリエンタルコンサルタンツ 代表取締役会長　廣谷彰彦氏

（株）国際開発ジャーナル社の発行する月刊誌「国際開発ジャーナル（２０１１年５月号)」に、弊社社長（兼（株）オリエンタルコンサルタンツ会長）廣谷彰彦の対談記事が掲載されました。

「今後どうしたら日本の開発コンサルタントが強くなれるか」との記者の問いかけに対し、業界の開発コンサルタント事情に精通している目線からの意見を述べています。

詳細については次ページをご覧下さい。

なお、記事掲載につきましては（株）国際開発ジャーナル社の承諾を受けており、無断で転載・複写することはご容赦願います。

お問い合せ先
株式会社ＡＣＫグループ
TEL: 03-6311-6641　FAX: 03-6311-6642
E-mail: ir-ackg@ack-g.com　URL: http://www.ack-g.com
統括管理本部　担当　本田

出典：国際開発ジャーナル　2011年5月号（記事使用承認済）

主幹対談

（株）オリエンタルコンサルタンツ 代表取締役会長
廣谷 彰彦氏

本誌主幹
荒木 光弥

開発コンサルタントの最大の悩みは高齢化現象と次世代への不安

オリエンタルコンサルタンツは昨年、国際協力機構（JICA）発注事業の受注で日本工営に次ぐ第2位であった。同社はACKグループの有力な一角を占めているが、同時にそのグループの総合力に支えられながら海外へのチャレンジを続けている。今回対談した廣谷彰彦・代表取締役会長はスイスに本部のある国際コンサルティング・エンジニア連盟（FIDIC）の日本コンサルティング・エンジニヤ協会会長を昨年まで務めてきた。その意味で業界の開発コンサルタント事情に最も精通している。この日は、どうしたら日本の開発コンサルタントが強くなれるかをめぐって波乱万丈の対談になった。

「小さな政府」と公共投資

主幹　ODAは海外での公共事業と言える。国内公共事業と別物と考えている人もいるが、経営の面からみると海外での事業は国内での事業の延長線上にある。そこで、国内公共事業の現状についてお聞きしたい。

廣谷　私はコンサルタントとして40年余り、公共事業を中心に取り組んできた。公共事業は、国民の安全と安心を担保するためのインフラ整備と言える。

公共事業は基本的に国民の税金によって実施されるが、近年注目を浴びているPPP（官民連携）事業では、民間の資金も活用する。

公共の資金と民間の資金をどう使い分けるかについては、たとえばイギリスなどで議論がされており、同国では収益性の低い事業は公共の資金を使うという考えを持っている。現在のイギリスでは、政府の役割は出来るだけ小さくする「小さな政府」という考え方が強くなっており、公共資金のインフラ事業への投資はできるだけ少なくしていくという方針が取られている。

日本では、歳入が増えていかない中で、年金や健康保険など社会保障分野での歳出が増えてきている。そのため他の分野の予算を減らす必要があり、そこで国内外の公共事業が減らされている。特に、人々の生活にすぐに影響が出ない分野から減らされる傾向があり、たとえば生活との直接の関係が薄い防衛費については、GDPの1％以上は使わない、という方針の中で減り続けてきた。その結果、ロシアとの北方領土の問題や、韓国や中国との領土問題などで見られるように、外交面での対応力がすっかり弱くなってしまった。

防衛費を増やさなくていいということは決してなく、限られた予算の中でやりくりしなくてはいけないところに、政府の悩みがあると言える。

主幹　日本では老齢人口の割合が増えてきており、そのために社会保障費の規模が大きくなり、他の予算が削られている。ここで重要なのが全体のバランスで、社会保障ばかりを異常に強化してしまうと、国の成り立ちという面でバランスが狂ってしまう。

廣谷　問題は、社会保障費に変更を加えると、国民の生活にすぐに響いてしまうということだ。そのため、政府は社会保障費を減らすことはなかなかできず、結果として、防衛費などすぐに国民生活に影響の出にくい分野の予算が減らされてしまっている。

主幹　こういった状況への対応策として、歳出を抑えるという手段もあるが、重要なのは歳入を増やしていくことだ。雇用の増進や輸出振興など、経済的な発展を考えていくことも重要だ。

廣谷　歳入を増やすにはどうすればよいか、経済学者の主張を見ていると、インフラなどへの投資を増やした方が良いという考え方と、一方で投資は抑えた方が良い、という主張もある。どちらが正しいかは何とも言えない。

廣谷 彰彦氏

主幹 日本が高度経済成長を遂げる前の時代、1960年代や70年代は、借金してでも積極的に投資を推進したため、成長を遂げることができた。

廣谷 政府として公共事業とどう向き合っていくかについては、一つ興味深い話として、イギリスでのデーヴィッド・キャメロン首相の事例がある。

キャメロン首相は政権を獲得後、まず防衛問題の現状を把握することから始めた。そして懸案となっていたアフガニスタン問題への対応では、軍の最高責任者たちとの会議において、「君たちが国を守っていることに感謝しているから、率直な意見を聞かせて欲しい」と問いかけた。このあたりの政治的な手腕は非常に高い。

また、国内の公共事業では緊縮財政を打ち出し、たとえば大学の学生への学費支給を減らした。若干のデモがあったが、緊縮政策をとらないと国の財政が持たないと訴え、国民の不満を承知の上でそういった措置を発表した。

ここで重要なことは、国民一人一人に対し、自分たちの理解と力で立ち上がる、という気持ちにさせているかどうかだ。イギリスは二大政党制で、国民はいつでも政権が代わってもよいように、政治というものを勉強してきた。日本はその点、一つの政党が長く続く傾向があったため、政権が変わることへの対応力が弱い。

これからは、政府による社会保障制度に頼ってばかりいるのではなく、国民一人一人が、自分のことは自分で守らなくてはいけない、という気持ちを持つことが重要だ。

厳しい経営環境

主幹 高齢者は、孫や子どものことを心配している、と言っている割には長生きしようと不必要なほど薬を多く飲んでいる。ほどほどにしていかなくては、国のバランスが崩れてしまう。

だいぶイントロが長くなった。本題の国内事業数の推移を聞かせてください。

廣谷 弊社では国内業務は2割くらい減った。これは他と比べるとまだいいように聞こえるかもしれないが、今期は昨年の10月から始まったばかりでまだ半期しかたっておらず、新年度からはどうなるかまだ分からない。

グループ全体の前期の売り上げを見ると320億円となっており、その内のだいたい160億円が国内公共事業で、110億円がODAを主体とした海外事業、残り50億円が民間事業だ。公共部門は横ばいで、これからは民間部門の事業や外国政府の案件受注にも挑戦していこうと考えている。

主幹 日本工営と話した時に出たのが「タグボート論」で、コンサルタントにはタグボートの役割が期待されている。コンサルタントは今までODAの分野でのみタグボートの役割を果たしてきたが、これからは官民連携の中でタグボートの役割を果たしていく必要がある。そのために、民間の開発プロジェクトを発掘して、案件に仕立てていく作業が重要になってきている。

かつて官民連携においては、商社が中心になってタグボートの役割を果たしてきたが、今は動きが鈍っているように見える。その背景には、たとえばかつての中期計画が3～4年であったものが今日では2年に短縮されるなど、短期的な利益追求の必要性が高くなり、また、株主の利益要求にも影響を受けやすいということがある。

しかし、コンサルタントは株主の影響を受けにくい会社が多く、だからコンサルタントの方が商社よりも機動力があるように思う。

廣谷 かつては、経営環境が今ほど厳しくなく、マン・マンス（M/M）の面でも、入札価格の面でも適切であった。そのため、日本人を現場にはり付けておくことも可能だった。

荒木 光弥 主幹

しかし今は入札価格が下がっていることに加えて、マン・マンス（M/M）の中に日本人を含めることがなかなかできず、ローカルの人材を活用する割合が増えてきている。そのため、日本人が事業を現場で継続的に管理することができず、従事期間がぶつ切りになってしまう傾向にある。

コンサルタントとしては、入札価格が下がろうと、現地の人材を活用しようと、受注したからには事業の品質の責任は必ず取らなくてはならない。そのため、全体のバランスを考える必要に迫られている。

このような状況の中、次の世代への人的投資ができていないため、コンサルタント全体の高齢化が進んでいる。その結果、すでに経験を積んでいるコンサルタントが頑張らざるを得ない。外務省でも、コンサルタントの高齢化の問題は認識している。

高齢化と次世代育成

主幹 行き当たりばったりで先のことを考えていなかったために、日本全体がそういう問題を抱えており、確か

にコンサルタント業界の高齢化の問題は深刻になっている。マスタープランで重要な役割を果たすことができるコンサルタントは、今や10人もいない。

廣谷 僕らがこの世界に入ったのは、30年前のこと。かつてと今とで、やり方が変わっていないのならば、それはわれわれの技術移転のやり方に問題があったのかもしれない。しかし、緊縮的なODAプロジェクトでは、それができなかったとも言える。

昔は、若い人たちにタダでもいいからついて来いと言って育てることができたが、現在は次世代を育てるための投資余力がなくなってしまっている。

主幹 悪循環が始まっている。これからは、かつてのトップドナーの時のようなやり方はできない。非常に厳しい状況の中で、わが国ODAにおけるタイドの考え方を、いい意味で深めていく必要がある。

廣谷 甘えるわけではないが、今の経営環境では、次の世代、次の人材、次の案件に投資することができない。また、今の円借款事業では、日本人のプロジェクトマネージャーが一人はり付くことも許されないというのが現状だ。ローカルのエンジニアをはり付けるというやり方では、プロジェクトの品質、技術移転を含めて保障することが難しい。

外国にすべて門戸を開放するアンタイドを批判するわけではないが、コンサルタントの部分だけでも、技術協力案件のような形で、日本人が取り組むようにしてもらいたい。円借款の部分はアンタイドにしても、技術協力の部分をタイドにすればよいのではないか。

人員のはり付けについても、評価対象者はプロジェクトマネージャーと数名くらいにして、評価対象以外の若い人を少なくとも5～10人組み込むようにして欲しい。

外交の面で問題があるかもしれないが、政府にはそういった思い切った政策をとって欲しい。

主幹 すべてのプロジェクトをアンタイドで実施しようとしたところから、狂いが生じ始めた。

政府に対し、コンサルタントの部門も円借款の部門もタイドにしてくれ、と言ったとしても、それでは円借款そのものが売れなくなると言うに決まっているし、何よりもOECD開発援助委員会（DAC）が文句を言ってくる。ただ、韓国はDACに入っているが、ナショナルブランドの売り込みなどを関係なくやっている。

廣谷 日本のコンサルタントの高齢化を防ぐためにも、日本の政策として強引にやってもらいたい。

また、新生JICAは、技術協力と無償資金協力と有償資金協力を一つの組織で扱えるパワーを本格的に発揮すべきだ。いろんな案件で、それら3つの機能を組み合わせながら、日本の特色を持ったプロジェクトを作ってもらいたい。

援助案件のメンテナンス支援

主幹 日本の技術力と日本的経営をもってすれば、売れる案件を形成できるはずだ。

廣谷 せっかくJICAを組み直したのに、それが見えてこない。コンサルタント側も研究していきながら、連携を深めていくべきだろう。

今思いついたことだが、たとえば、維持管理のための事業を形成する上で、3つの機能の連携が有効なのではないか。

日本の経済援助は、完成まで援助し、そのあとのメンテナンスは途上国に任せっきりであった。しかし途上国ではまだまだメンテナンスのための技術が育成されていない。そこで、メンテナンスへの支援として、オペレーション＆マネジメントへの技術協力や、無償資金協力で補強するなどいろいろなやり方があると思う。

主幹 今までのJICAの技術協力も、高度な技術を移転し、生産性を上げ、最高の品質のものを生産できるようにするところで終わりになっている。

重要なことは、作って終わりではなく、現地の人々の所得向上にまで結び付けることだ。それには流通を考え、マーケティングを考える必要がある。そこに民間と連携して市場メカニズム構築などの支援を行って、はじめて完結した一つのプロジェクトになると言える。今のJICAでは、官民連携などを活用すれば、それができる環境にある。

廣谷 無償は無償、技協は技協、といった、援助の縦割りを変えていく必要がある。新しいスキームに対して、コンサルタントがどのような役割を果たしていくべきか、考えていかなくてはならない。

主幹 JICA民間連携室では、地方の中小企業に、海外に目を向けるように働きかけている。グローバル企業の大手は、放っておいても自分たちで海外に出ていく。支援が必要なのは、技術力はあるけれど外に出ていくノウハウがないために、日本国内に残っている中小企業だ。裾野産業育成を目指しているベトナムなどは、そういった日本企業の技術力を、ノドから手が出るほど欲しがっている。

そういった中小企業を発掘して、彼らが海外で生きる道を作っていくことが重要だ。コンサルタントも、中小企業の海外進出を支援するために、経営コンサルタントとしての能力を身に付けていく必要があるだろう。

トップは6,000億円規模

廣谷 コンサルタントはニッチな業界。そこにネタがあれば、果敢に挑戦していく必要がある。

いま、世界のコンサルタント市場の

中で日本は弱小に入る。30年前の世界のコンサルタントランキングを見ると、世界トップの売り上げが1社当たり2,000億円くらいで、日本工営などの日本のコンサルタントが10位前後に入っていた。今は、日本のコンサルタントは、最上位でも50位とか60位くらいだ。

売り上げの変化は激しく、今ではトップの会社の売り上げは5,000～6,000億円というように、30年前の3倍にまでなっており、日本では売り上げは昔のままだから、相対的に順位が落ちている。この6,000億円という数字は、現時点で日本国内のすべてのコンサルタントの売り上げを足したくらいの規模だ。

そこで言えることは、世界のコンサルタントのマーケットは大きく変化しているということだ。需要があるから市場規模は大きくなっており、ナンバーワンの企業を見ていくと、M&Aなどにも果敢に挑戦しながら絶えず変化している。日本はどうだろうか。

主幹 日本は、水や鉄道など、技術的には非常に高いものが作れるようになっている。しかし、マネジメントの部分が弱い。

廣谷 われわれの勉強不足が原因とも言える。コンサルタントはお金の儲け方を知らない。たとえばM&Aでは、銀行からお金を借りながら投資して企業を買収し、手に入れた企業を経営して、新たにお金を生み出していく。私たちはそのやり方を知らない。

主幹 上手くマネジメントすると、大きな対価を得ることができる。しかし、日本はそのやり方を知らない。欧米はマネジメントのところが強く、本来持っている能力以上のことをやっている。

国の支援が求められる時代へ

廣谷 そういった中で、欧米の国と真っ向勝負をするのは至難の業だ。先日スイスに本部のある国際的なコンサルタント会議、FIDICの理事会に出席したが、他の国の強豪コンサルタントと話していると、規模が違いすぎて話が合わない。彼らは世界銀行や各地域開発銀行とも対等に仕事をしている。

主幹 10数年前、世銀のプロジェクトで、グループ編成をどう組成をするかという時に、一夜で組成できる、と言うハーバード大学のある教授がいた。それは、彼の持つ世界的ネットワークを活用するということだった。彼は一つ一つの分野について強みを持つ世界中の専門家に電話して、実際に一夜にして研究グループを編成した。

廣谷 世銀で、大規模なインフラプロジェクトの受注の話になっても、日本のコンサルタントは規模が小さいために相手にしてもらえない。コンサルタントとしてタグボートの役割をしなくてはいけないと自負しているが、今の経営環境で、タグボートを引っ張るだけの余裕がない。

これからはもっとマネジメントの部分を学んでいくとともに、外務省とはマン・マンス（M/M）や入札価格の問題を解決していく必要がある。甘やかすという意味ではないが、国にも支援をしてもらいながら競争力のある企業グループを作っていく必要がある。

主幹 国際的にはさまざまなビッグプロジェクトが出てきている。しかし、数千億円を売り上げるコンサルタントが出てきては勝負にならないので、国の協力が欠かせない。

また、国際的に見ても、いいプロジェクトは国家ぐるみでやっていることが多く、そこには国としての背骨が通っている。政治家が国のビジョンの中で方針を決めて、それに基づいて官僚が動いて、財務省が資金を付けて、民間団体が連携していく。かつて、日本でそういうことをやっていた時代があって、それが“日の出る日本”を育てた。

廣谷 日本が元気だったのは90年代まで。たとえば日本の400m以上の橋の完成の何割かは90年代に集中している。その背景には、70～80年代に頑張った経緯がある。

われわれはそういったところで現場を踏むことができ、たとえ失敗をしても、カバーできる余裕があった。今の若い人は、現場を踏む経験が昔ほど公平に与えられておらず、失敗の仕方も知らない。現場は失敗を踏む場でもあり、われわれはできるだけ若い人たちにその機会を与えてあげたい。

主幹 今日は波乱万丈の対談になった。ここらで幕を下ろそうと思う。ありがとうございました。

活発な議論が交わされたオリエンタルコンサルタンツ役員応接室