

## 建設コンサルタントの海外展開



廣瀬 典昭  
論説委員

日本工営株式会社取締役社長

我々の先輩たちは、戦後コンサルタント企業を立ち上げ、その経験と技術力を活用する場を求めて昭和30年頃から海外進出を始めた。当時のクライアントの多くは途上国政府であり、彼らは当初から、事業の発掘、企画、F/S、資金調達などの提案を用意した上で、建設工事の設計、調達、施工監理、さらには事業経営支援などの一連のサービスを行うことでクライアントの信頼を勝ち得てきた。先達らの多くは、朝鮮や満州で、インフラ事業者として、あるいはその事業会社内の技術者としての経験を積んできたので、そのサービスは事業者としての視点に踏み込んだものであり、単にインフラ施設を造るのではなく、それを利用した産業振興や生活改善までを考慮した提案を行い、それを実現させてきた。このようにクライアントと共に事業者の視点にたって考えることが、クライアントのパートナーとしてのコンサルタントの重要な役割である。

残念ながら、現在の日本のコンサルタントは個々の技術の提供はできても、事業全体を俯瞰する思考経験と能力が不足しているように思う。国内業務が細分化された技術の競争の場になっているという背景もあるが、これは海外案件ではコンサルタントに要求される基本的な能力であり、そのための訓練が必要である。現在、政府が推進しているインフラ輸出は、日本の優位技術に加えてインフラ事業の企画から運営までのノウハウをパッケージ化して売り込むというもので、我々の先輩たちが挑戦してきたインフラ事業輸出型サービスに近い。事業者の視点で考える経験を積むという意味では、インフラパッケージ型事業やPPP事業などに積極的に参画していく努力も必要であろう。

ただし、先輩たちの時代との大きな違いは、競争相手として中国をはじめとする新興諸国が加わったことであり、彼らの官民一体による安さ速さに伍していかなければならない点である。価格競争力の強化ということでは「現地化」は避けて通れない道であろう。しかし、現地化を価格競争の面からのみ見たのでは、地域のニーズに合致した現地化本来の姿を捉えたことにはならない。開発途上国や新興国におけるインフラ整備を想定した場合、地域のニーズがどこにあるかと言えば、それは単なる技術の伝授ではなく、その国や地域の事情に精通している現地技術者が自律的に事業を執行し得る力量を身につけることであろう。質のよいサービ

## ～現地化のもう一つの視点～

スを提供できる現地の技術者を育て、彼らを主体とした現地企業を育てることが、現地化を考えるうえで、価格や技術にも増して重要な視点である。そして、人材育成という付加価値を提供することを我々の現地化の優位性とすべきである。

それでは、日本の特性を生かした質のよいサービスとは何か。我々の先達たちがODA事業を中心に海外進出して以来、そのサービスに対するクライアントからの評価をみると、日本の技術者の技術力に対する評価だけでなく、その働く姿勢に対する信頼感は欧米のコンサルタントに比べて遜色なく、むしろ高いことに気づかされるのが少なくない。このことは、単に技術を提供するだけでなく、同じ目線に立って現地の技術者と共に働き、事業の成功に向けて誠実に取り組んできた先達たちの姿勢が、クライアントとの間に信頼関係を築いてきたことを物語っている。このように、我々が、当たり前と思ってやっている日本型行動様式や倫理観がクライアントや現地の人々から評価されているとするならば、改めてそれを土台にした我々のサービスとは何かを再吟味し、その獲得を目指した人材育成システムを整備し、これを現地化経営の柱とすることが我々の優位性を高めるものになると思う。これには現地での教育だけでなく、日本国内での研修や就業、留学生の活用、さらには日本人技術者の現地化のための教育などに総合的に取り組むが必要になる。

実際そういった活動は日本の多くの企業でも実践してきていると思うが、肝心なことは、長期間にわたり継続的な企業運営を行い、現地技術者が安心して働くことを通じて成長する場を確保することである。そのためには品質管理や技術力、経営資源については、日本からの支援を続け、継続的かつ組織的な人材育成を通じてサービスの質を維持向上させるよう不断の努力が必要である。また、途上国や新興国の現地技術者の養成については、高級技術者だけでなく中堅技術者や技能者を含めた広く厚い技術者層の育成が課題となる。これには、日本のODAや国際援助機関を活用した、現地の教育システムの整備や改善などの教育事業も平行して行っていくことが望まれる。この点において、例えば土木学会が大きな役割を果たせるものと期待している。

日本のコンサルタントがその地域のインフラ整備に取り組むに際しては、人材育成を柱とする現地化経営に注力すること、すなわち人材育成と雇用の確保、彼らと協働したインフラ整備と産業振興による地域への貢献、これらをうまく循環させることが海外展開の鍵になると思う。