



ECFA VISION 2030

— 開発コンサルタント将来ビジョン 2030 —

2021年5月

一般社団法人 海外コンサルタンツ協会

はじめに

近年、アジアを中心とした諸国における社会経済構造が大きく変化し、それに伴い開発のニーズも変化している。開発の課題が変化、拡大する一方で、ODA に代表される公的資金は減少の一途をたどり、他の資金ソースと連携しなければこれらの課題すべてに応えることは期待できない。また、社会経済活動のデジタル化の急速な進展に加え、新型コロナウイルスの影響により人々の意識、行動様式が変容し、2020年代は開発コンサルタントにとって大きな転換期となる。

こうした急激な変化の下、迅速かつ的確に対応し発展・成長していくため、我々開発コンサルタントはどうあるべきか、どのような役割を果たせるのか、また果たすべきなのかという議論を始めた。そして、中長期的な視座に基づき経済面のみならず環境・社会面にも十分に配慮しつつ、10年先を見据えた開発コンサルタントのあり方、およびそのために我々が何をなすべきかをとりまとめて、ここに将来ビジョン(ECFA VISION 2030)として策定した。

ECFA VISION 2030

1. クライアントへの的確なソリューションの提供
 - 相手国の発展への貢献、魅力ある仕事の推進
2. 最適な技術を結集し具現化するリーダーシップ
 - 我が国経済への貢献、そして「仲間を増やす」
3. SDGs の強力な推進と更なる課題の描出
 - 世界共通の目標の実現への貢献

目 次

I. 開発コンサルタントを取り巻く社会経済環境の変化	1
1. 新興国・途上国の社会経済環境の変化	1
2. 国際場裡における我が国コンサルタントの立ち位置	1
3. 多様化する資金源	2
4. 優位性を有する我が国技術の推進	3
5. デジタルトランスフォーメーション（DX）の進展	4
II. 開発コンサルタントの使命	5
1. クライアントへの的確なソリューションの提供	5
2. 最適な技術を結集し具現化するリーダーシップの発揮	5
3. SDGs の強力な推進と更なる課題の描出	5
III. 開発コンサルタントの目指す方向性	6
1. 開発コンサルタントとしての政策の発信	6
2. 開発課題の解決を通じた QOL の向上	6
3. 我が国 ODA 以外の分野における貢献の拡大	6
4. 事業参加型コンサルティングへの飛躍	7
5. イノベーションによる革新と変革	7
6. 経営基盤の強化と働き方改革の推進	7
IV. 開発コンサルタントの挑戦	8
1. マーケットの確保・開拓	8
2. 革新的技術の利活用	11
3. 人財の確保・育成	11
4. リーガル面の強化	12

I. 開発コンサルタントを取り巻く社会経済環境の変化

1. 新興国・途上国の社会経済環境の変化

これまで我が国の開発コンサルタントは途上国への開発協力の重要な担い手として携わってきたと同時に、相手国の社会経済の発展に対して多大な貢献をしてきた。

こうした結果、近年アジアを中心とした新興国・途上国は飛躍的な発展を遂げ、これらの国々に対する開発協力のあり方には、次のような大きな地殻変動が起きている。

- (1) ひとつは、経済発展の結果、人口増加、都市化の進展、交通量の増加、医療や社会サービスニーズの増大、産業の高度化などが進んでおり、この活動を支えるためのインフラ整備の膨大な需要、及び社会経済活動の高度化のための新たな開発ニーズが生じている。
- (2) 一方、経済発展の負の側面として、交通混雑、住環境・水環境の悪化、貧困・格差拡大、超高齢化、気候変動問題など、地球環境と人間社会への負荷となる問題が顕在化し、全地球規模での課題となっている。経済一辺倒ではなく SDGs の理念を踏まえたサステナブルな社会の構築が不可欠になっている。
- (3) また、経済発展の進展に伴い、各国の一人当たり所得が上昇するため、順次 DAC リストからの卒業国が増加し ODA を供与できる国が減少していくことになる。加えて、途上国財政の債務調整や新興ドナーによる途上国の債務増大の影響により、供与可能国であっても ODA 資金の提供が厳しくなっている。

さらに、現在蔓延している新型コロナウイルスの感染拡大は人間の生活様式を変え、その結果として、教育・医療システム、都市機能や移動手段、コミュニティさらには産業構造をも根本から変容させており、従来以上にイノベーションを活用した新たなアプローチを含め、我々が提供するコンサルティング業務のあり方そのものも変革を迫られている。

2. 国際場裡における我が国コンサルタントの立ち位置

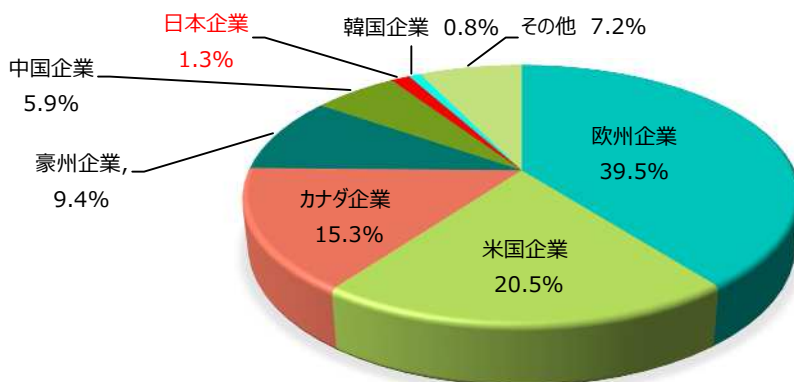
本邦コンサルティング企業は我が国 ODA 市場でこそプレゼンスは高いが、世界を見ると、例えば各国企業の国籍別海外売上（総額 723 億ドル、2019 年）の中ではわずか 1.3% の売上シェアにとどまり、欧州企業（39.5%）、米国企業（20.5%）、カナダ企業（15.3%）から大きく水を開けられている¹。（次頁のグラフ 1 参照。）

欧米企業は積極的に現地化を図るなど海外市場に足場を築いた結果、国内：海外の売上比率は概ね 6:4¹ となっており、我が国コンサルタントの国内：海外比率がおよそ 9:1² であるのとは大きく異なっている。

¹ Engineering News Record, 2020. 8. 世界のコンサルティング企業上位 225 社の自国外売上高に基づく市場数値。

² 売上に関する統計資料が存在しないため、（一社）建設コンサルタンツ協会および（一社）国際建設技術協会が 2019.9 に公開した受注データをベースに算出した。

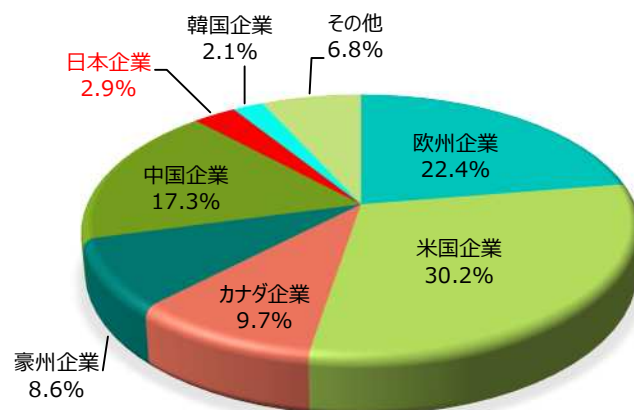
グラフ 1：世界のコンサルタント企業の国籍別売上（自国外）



出典：Engineering News Record. 2020.8（グラフ 1、2とも）

さらに、日本の主戦場ともいえるアジア地域に絞って前述の上位 225 社の売上高（160 億ドル、2019 年）に占める日本企業のシェアを見ると、右のグラフ 2 に示すとおり 2.9% に過ぎない。米国企業（30.2%）、欧州企業（22.4%）、中国企業（17.3%）との差は依然として大きい。

欧米勢を見てみると、従来は土木と建築の統合といった分野における M&A が主流であったが、巨大化したメジャー企業はインフラの調査・設計から管理・運営、そして EPC にも着手している。



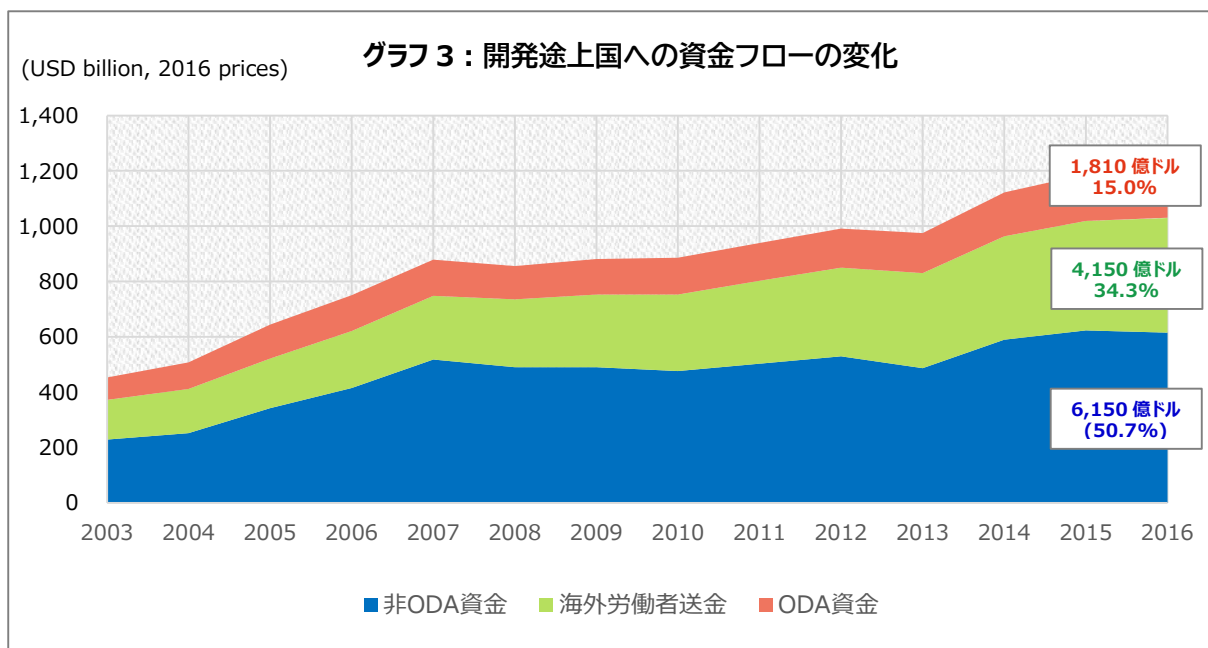
グラフ 2：アジア地域における国籍別売上（自国外）シェア

また、これまで国際機関（世銀、ADB 等）は途上国コンサルタントの活用を重視しており、この結果、開発途上国のコンサルタントの実力が向上してきている。加えて、人件費単価の低いバングラデシュやインドのほか、一定の技術力を有しているシンガポールや韓国、タイ、マレーシア等のアジア諸国のコンサルタントが従来は欧米諸国や日本が占めていた市場のシェアを伸ばし存在感を増している。今後は、国際競争の激化はもとより、ドナーを含む多様な国・国際機関間の連携強化による市場環境の変化への対応も求められる。

3. 多様化する資金源

かつて、ODA は途上国の開発のための主たる資金源と見られてきたが、途上国の課題・ニーズは多様化・複雑化し、新興ドナーや民間からの新たなアクターも台頭する中、途上国への資金フロー全体に占める ODA の割合は相対的に低下してきている。

次頁のグラフ 3 に示すとおり、2016 年の開発途上国に向かう資金の流れの内、二国間・多国間の ODA の占める割合は 15% である。民間資金を含む非 ODA 資金が 50.7%、海外労働者送金が 34.3% となっている。民間資金の多くを占めるのが外国直接投資（FDI）である。



出典 : Resource Flows beyond ODA in DAC

インフラの資金需要は膨大である。特に経済発展にはインフラが不可欠という認識が高まり、各国でも運輸、通信、電力、水道に加え学校、病院、公共施設の整備が必要という認識が一般化している。

インフラ投資は都市開発における動線を支えるネットワークとしての機能や、IoT 等の導入による生活・教育・環境・ガバナンス等に配慮するスマートシティの整備といった、より包括的な視点からのアプローチが主流になっていくと考えられる。その計画自体に ODA が充当されるとしても一部であり、民間投資の果たす割合がますます増大すると考えられる。今後 ODA の意義は民間資金を動員する触媒機能としての役割が中心になるろう。

開発コンサルタントが ODA のみを売上の原資とし続けるのであれば、開発途上国に向かう資金の 5 割を超す市場を見逃すこととなる。ODA が対象とする同じ開発途上国で投資を拡大する民間企業と協力することで、例えば協業プラットフォームの構築などにより、進出する民間企業との間で win-win の関係を築くことが重要となる。

4. 優位性を有する我が国技術の推進

2020年12月の経協インフラ戦略会議で示された、『インフラシステム海外展開戦略2025』では、“All Japan” から “Core Japan” へのシフト、すなわち核心的なコア (Core) となる優位性のある日本の技術の推進が明示された。我々は、本邦に優位性がある技術を積極的に後押しするだけでなく、この流れを、事業組成に必要な世界の様々なパートナーや先端技術を組み込んでイノベーションを起こす良い機会と捉えたい。

世界に伍して海外事業の Core を獲得するためには、事業の上流、計画段階から事業組成に参画しリーダーシップを確保することが必要になる。最初から Core 部分だけを狙うのではなく、世界や地場のプレーヤーたちと連携し、新たに事業全体を組成する創造力・構想力を発揮することが求められ、我々はそれを担う立場にある。その中で本邦の技術資源、ノウハウ、ソーシャルキャピタル等を総動員し、日本としてのユニークで確固たる国際競争力を構築していく必要がある。

また、開発課題は、今や単にハードとしての生活基盤、社会基盤の整備・運営にとどまらず、その地域コミュニティを構成する様々な要素や課題、自然環境はもとより、社会的制度や産業、人材育成、ガバナンス、文化、格差是正、女性進出（ジェンダー）など多様な分野に広がった。我々開発コンサルタントは、そのようなソフト分野の実践の主体であり、デジタル革新の波とともに、事業形成や事業運営においてより一層リードする立場であり続ける使命がある。

5. デジタルトランスフォーメーション（DX）の進展

加えて、コンピュータ性能、通信技術等の飛躍的な進歩を背景として、社会経済活動をデータ化し、デジタル化することによるイノベーション、すなわち DX が進展し、これを前提とした社会が急速に構築されている。新技術を活用した事例はすでに多くの開発現場で活用され始めており、更に、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、設計・施工の効率化、工事監理の遠隔化など、デジタル技術を用いた業務の変革スピードがより加速されつつある。

また、日本政府の足元の政策面でも、新たなインフラシステム海外展開戦略の中で、カーボンニュートラルへの貢献、およびデジタル技術・データ利用促進を通じて、2025年のインフラシステム受注額 34 兆円を目指して取り組むこととされ、その際官民一体となってコンサルティング機能を一層強化することが求められている。開発コンサルタントは、既存の技術を踏まえ、デジタル技術を活用し業務を変革することにより、付加価値の高いサービスを実現する新たな仕組みを構築する必要がある。

II. 開発コンサルタントの使命

本来、開発コンサルタントはクライアントが抱える課題に対し、知識と経験に基づき有益な解決策（ソリューション）を提供する存在であり、企業、相手国、我が国、世界に対して次のような使命を果たすことが期待されている。

1. クライアントへの的確なソリューションの提供

開発コンサルタントは、クライアントが求める開発ニーズを的確に把握し、効率的・効果的に事業を実施し、多くのステークホルダーを含む相手国の社会経済の発展に貢献する。インフラ整備のみならず、コミュニティ支援、保険・医療、教育等の社会サービスの充実などの的確なソリューションを提供し、それによりクライアントの目指す生活向上、経済成長、安定、平和構築等に貢献する。

このことは、当該業務に従事しているコンサルタント自身のやりがい・自己成長、志の実現、社会貢献にもつながり、魅力ある職業としてのステータスの確立は若手人材そして将来の人材確保にも資することになる。

2. 最適な技術を結集し具現化するリーダーシップの発揮

貧困・教育・ジェンダー等の社会課題から気候変動・平和構築・経済成長など幅広い分野で、確かな技術力と情報力、ネットワーク力、折衝・調整力により現地のニーズおよび我が国関係者のシーズをつなぎ案件形成を実現するとともに、事業における全てのフェーズにおいてファイナンス、リーガル、事業形態を含めてリードし、我が国経済活動の活性化に貢献する。

従来の ODA 各プレーヤーに加え、国内・海外を問わず、ソーシャルビジネス、スタートアップ、ユニークな技術を持ったグループ、NGO とも連携し、仲間を増やしながら海外市場・国内市場の事業形成・運営を通じて強力なリーダーシップを発揮する。

3. SDGs の強力な推進と更なる課題の描出

現在、SDGs は世界共通の最優先課題と位置づけられている。我々も、世界の動きと軌を同じくし、格差解消、気候変動対策、国際協調といった事項に代表される社会課題の解決に向けた活動を積極的に推進していく。

その一方で、我々は 10 年後にやってくる「次なる SDGs の創造」に積極的に関与していくべき立場でもある。途上国・新興国での開発コンサルティング業務を通じ、2030 年以降を見据えた、持続可能でより良い世界を目指す普遍的な価値を描出し、発信できる立場にあると考える。

Ⅲ. 開発コンサルタントの目指す方向性

近時の開発コンサルティング業界の受注ポートフォリオに占める本邦 ODA の比率は実に 95%近い水準³となっている。長期的な経営上のリスク回避の観点から本邦 ODA 以外の領域、すなわち国際機関や相手国政府自己資金を原資とする案件、あるいは民間資金ベースの開発事業での地歩を固める必要がある。また、個別案件ベースでのコンサルティングサービスの提供に留まらず、相手国政府の政策アドバイザーとして、また SDGs に代表される地球規模の課題解決に向けて世界にソリューションを発信する役割を担う。

1. 開発コンサルタントとしての政策の発信

開発コンサルタントは、貧困・環境・インフラ整備と開発事業全般の牽引役として日本の技術を世界各地に展開するとともに、現地途上国の開発ニーズを的確に把握し本邦関係者にフィードバックすることにより、政府、経済界などから大きな信頼を得て、海外の開発課題解決に関する政策立案を担う一員として活躍する。

また、途上国においては、開発コンサルタントは重要な政策アドバイザーとして当該国の教育・医療・インフラ等ソフトおよびハードの各分野において事業の企画立案・調査設計・運営維持管理等総合的かつ重要な責任を担い、最適な開発政策の実施・実現に寄与する。

2. 開発課題の解決を通じた QOL の向上

開発コンサルタントは、これまでの ODA を含め開発支援における豊富な経験・ノウハウから、途上国の自然環境、社会、経済、政治体制などに最も精通している。そうした実績と人脈から途上国の開発に係る課題を公正に評価・分析し、具体的な案件の形成・実施を通じた課題解決により相手国の社会の発展、経済成長、そして日々暮らす人々の生活の質（QOL=Quality of Life）の向上に資する。

3. 我が国 ODA 以外の分野における貢献の拡大

本邦コンサルティング企業を対象とした最新の受注実態調査³（調査回答企業 82 社）によれば、我が国 ODA からの受注率は 95%に達しており、これに対する依存度は極めて大きい。しかしながら、我々を取り巻く環境変化の中、現状の ODA 一極集中からの脱却を早急に図らねばならないことは自明の理である。依存度を低減させ世界のコンサルタントに伍していくためにも、世銀や ADB をはじめとする国際機関案件、相手国政府資金案件、PPP をはじめとする民間投資事業等我国 ODA 以外の案件で開発コンサルタントとしての活躍の場を広げる。この点、FIDIC 会員との連携を進める。

³（一社）国際建設技術協会『令和元年度 海外コンサルティング業務等受注実績調査』2020. 8

4. 事業参加型コンサルティングへの飛躍

日本政府の『インフラシステム海外展開戦略 2025』では、本邦企業の海外展開において、施設整備に止まるのではなく川下の O&M にも参画できるような上流から下流まで一気通貫の事業実施の体制づくりの推進を掲げている。

開発コンサルタントは、これまで ODA 事業においては、相手国政府の立場に立って役割を果たしてきたが、今後は ODA 以外の領域において民間事業者の視点に立って事業の組成・実施を担う開発コンサルタントへと事業領域を拡大する。事業創出に当たっては、企業体力に応じ自ら積極的に投資・出資するケースも視野に入れる。

5. イノベーションによる革新と変革

新型コロナによる世界的な災厄、政府の新たな方針である「2050 年までに脱炭素社会の実現を目指す」宣言等我々を取り巻く社会の諸相は大きく変化している。貧困・格差拡大、気候変動、SDGs 等国际協調が必須である課題の解決、また相手国国民の QOL 向上への貢献を果たすべく、DX による革新的ソリューションも駆使して、開発協力のプロフェッショナルとして活動していく。

また、社会経済環境は未来にわたり継続的に変化していくものであることから、本ビジョンや国連 SDGs の目標達成年である 2030 年以降の課題（新たな SDGs の立案）も提起できる存在となる。

6. 経営基盤の強化と働き方改革の推進

国際的な変化への対応のためには、企業としての更なる強固な経営基盤の確立が不可欠である。その上で初めて、海外事業の展開、欧米・ローカル企業とのグローバルアライアンスの推進、有為な人財の確保、サステナブルな企業の経営が可能になる。適正な収益を確保し、成長のために十分な再投資ができる経営基盤を確立する。

足元の課題として、通年採用や働き方改革の具体的施策（テレワーク、女性の働きやすさ、男性社員の育休奨励、ダイバーシティの推進等）が実施され、継続的なキャリア形成および自己実現が可能な魅力的な職業であることを、広く社会に発信する。

IV. 開発コンサルタントの挑戦

1. マーケットの確保・開拓

(1) 我が国 ODA 以外の新たな業務の拡充

今後、途上国に流入する資金のうち、公的資金の約3倍を占める民間資金の活用に向けるとともに、援助資金でも国際機関プロジェクトへの積極的な参画を図るなど、我が国 ODA 以外の業務を拡充していくことが不可欠である。

① 国際機関（世銀、ADB 等）

世銀、ADB 等の国際機関プロジェクトの入札を勝ち抜くためには、これまで我が国 ODA 業務において蓄積してきた技術、経験を十分にアピールすることに加え、競争力を有する見積価格の提示が必要であり、先進国・ローカルを含め外国コンサルタントとの連携は不可欠である。そして、当該のコンサルティング業務を十全に遂行するためには、途上国・国際機関の間で新たな政策立案・調整等の高いコミュニケーション能力・交渉能力など厳しい資格要件が求められる。

しかしながら、2019 年度においては 40 件（うち ADB が 23 件）を受注するなど、我が国としても実績を挙げつつあり、この趨勢を維持・拡大していくことが重要である。

② PPP 等民間投資

アジア地域の膨大なインフラ需要を賄うためには、同地域への資金の流れの大宗を占める民間投資の活用が肝要である。特に、官民連携（PPP）手法等を通じて、商社・メーカー・事業者等の民間セクターとの定期的な情報交換と協働の機会を模索していく必要がある。一方、PPP 事業は大きな初期投資の負担から採算性・収益性のある（Bankable な）案件組成が難しく、関連ビジネスの一体化を含め開発コンサルタント側から積極的に事業形成を仕掛けるなど能動的な努力が必要となる。

③ 相手国政府・機関

相手国における教育・医療・インフラ整備などの事業は、当該国政府が自らの資金を投じて進めるものもある。今後 ODA 卒業国が増えるに従い、このような相手国政府の自己資金案件にも参画していくべきであり、現地コンサルタントとの協働を通じ案件形成など上流段階からの関与が重要となる。

④ 国内市場の新規開拓

新たな顧客は海外だけとは限らない。例えば、日本国内においても、地域活性化・防災・減災計画・中小企業支援等、これまで途上国において培ってきた技術、ノウハウを活かすことができるニーズが潜在すると言える。また、国内の先端的技術のニーズも途上国において生まれつつあり、海外展開についても支援が十分可能である。国内部門との人事交流を通じ事業創生に向け新たな市場開拓が求められる。

(2) 適切な案件形成と多様なパートナーとの連携強化

開発コンサルタントのマーケットを確保・開拓していく上で、現地における真のニーズを的確に把握して案件を形成することが極めて重要であり、地元の信頼を踏まえた案件形成能力がマーケット確保を左右すると言っても過言ではない。特に、近年、各国においては社会経済が発展を遂げていることから、それに応じてニーズも多様化、高度化し、今までに経験したことのない新たな対策・対応が急務となる。このため、以下を進めることにより適切な案件形成に努めることが求められる。

① 真の協力ニーズの把握

ODA 案件であるか否かにかかわらず、地元の真の協力ニーズを把握することは不可欠である。開発コンサルタントには、社会経済情勢はもとより文化、歴史的背景も踏まえて解決策を提供していく役割がある。日頃より我が国の技術動向を把握し、政策策定・計画立案段階から参入するなどにより、これまで培ってきた開発協力の経験・ノウハウを活用するとともに、日本の有するハード・ソフト両面での優位性のある技術を提案することが重要である。

例えば、新型コロナなどといった感染症への対策として、治療に直結するような医療面・保健面での対応のみならず、水衛生施設の整備による予防体制の強化、生活に不可欠なサービスへのデジタル技術の活用など。また、環境分野では、住民の所得水準の向上に伴い廃棄物の処理に対価を支払う形式への移行、さらに、農業分野では、農作物の生産技術向上に係る協力から小規模農家の収穫物の流通や市場志向型の高付加価値化に焦点を当てた協力に移行する等の変化がみられる。

② FIDIC 等の国際機関を活用した諸外国コンサルタントとの連携の強化

多くの国際機関があるが、例えばコンサルタントの世界的組織である FIDIC には 102 かのコンサルタント協会が加盟し、傘下には 40,000 社のコンサルティング企業が存在する。特に、欧米諸国のコンサルタントは BIM/CIM を始め先進的デジタル技術を導入し、コンサルティング業務の効率化に取り組んでいる。一方、途上国での現地化・現法化も積極的に展開しており、案件情報の収集・競争力の確保を通じ、現地公共事業や国際機関案件を安定的に受注している。このように、FIDIC 活動への積極的な参加等を通じて、欧米をはじめとする諸外国のコンサルティング企業との連携を強化することは日本にとっても大きなメリットがある。

③ 現地コンサルタント等とのパートナーシップ

世銀、ADB 等の国際機関案件や現地政府、民間投資事業など我が国 ODA 以外の新たな事業領域の案件を獲得していくためには、現地のニーズの把握と現地の状況に精通しているローカルパートナーの確保が重要である。現地あるいは新興国コンサルティング企業との M&A を含む様々な連携による現地化（ローカライゼーション）・現地法人の設立等を通じて、業務実績や専門家層の厚みを増すことにより、新たな事業機会への参入が期待される。

④ 国内の多様なパートナーとの連携強化

開発プロジェクトの調査・計画策定、そしてそれを実現するためには、各種技術の動向を的確に把握していないと、適切なニーズとシーズのマッチングができない。このため、国内の関連業界との連携を強化し、我が国産業界の有する優位な技術の仕様、コスト、品質、生産能力などについての最新の情報を常に把握していることが必要である。また、連携対象のバラエティも増やしていく必要がある。これまでの大企業中心のパートナーから、中小企業、ソーシャルビジネス、スタートアップ企業、地方自治体、特定の技術を持った団体、NGO など、海外志向のあるパートナーを開拓し、プラットフォームの構築を通じ連携を強化していく必要がある。

(3) ODA 業務の効率化と経営への貢献

我が国 ODA 以外の新たな市場を拡充することは重要であるが、一方で、受注の根幹をなす ODA 業務の効率化を図り経営基盤を強固なものにすることも重要である。

① 技術協力、無償資金協力、有償資金協力の一体化

途上国各国は飛躍的な発展を遂げたが、それと同時に人口の都市集中、格差拡大、都市化の進展、交通量の増加、産業の高度化等新たな課題が起り、それらに対応するためには引き続き ODA の活用が必要である。これらの課題解決にあたり、これまでのように ODA 3 スキームがバラバラに対応するのではなく、3 スキームを効果的・効率的に組み合わせ（パッケージ化）、一体的に運用できるように提案し、併せて最新のデジタル技術も活用した上で最適なソリューションを提案していくことが求められる。

② ODA 業務の経営基盤への貢献

ODA 業務を実施するチーム編成については、若手・女性・外国籍人財の活用、また、国内・海外人財の流動性を高め、多様なキャリアパスを設けるなど、適切な人財活用を進めていく。

また、総体として受注金額ベースでは増加基調にあるものの、営業利益率でみると国内の建設コンサルタント市場に比してきわめて低いレベルにある。こうした事態に対処するため、十分な予算確保を実現するとともに、IT 技術を活用した現地調査、見積もり・設計作業、施工監理等のデジタル化・効率化（BIM/CIM）、研修の遠隔化（テレワーク化）等、また同一コンサルタントによる複数プロジェクト従事の拡大などにより、収益構造の改善、経営基盤の強化を早急に実現させる必要がある。

(4) With コロナの時代における新たなマーケット

長期化の様相を呈している新型コロナウイルス流行に関しては、直接的に人体を守る医療、保健衛生の分野での支援のみならず、感染を低減することのできる都市づくり、交通網整備、上下水道整備などといったソフト・ハード両面での整備への支援など新たなニーズが発生している。

また、新型コロナウイルスの感染拡大以前から、設備の運転管理などにおいて様々なデータを遠隔で取得・見える化し、監視・制御などを行うシステムの導入が図られてきたが、with コロナの時代においてはそれがさらに加速され、日本にいながら現地の監視を行うことはもとより、遠隔でのトレーニングまで行うなど新たな IT 技術適用に向けた取り組みもきわめて重要になる。

2. 革新的技術の利活用

デジタル技術の進歩発展に基づく第 4 次産業革命は、革新的な技術である DX の実装により創出される新たな価値により、都市・地方、交通、エネルギー、防災・減災、ヘルスケア・医療、教育、農業、物流、ものづくり、サービス、金融、ガバナンスという広範な範囲の構造に影響を与える。

このような技術革新は、先進国のみならずアジア、アフリカ等の国々の社会課題の解決に新たな道を拓くものであり、開発コンサルタントの業務実施にも大きな影響を及ぼす。

開発コンサルタントは、Post コロナ (With コロナ) の社会において革新的ソリューションを提案できるプロフェッショナル集団となることに挑み続けねばならない。

我々は、一方で海外市場のインフラ開発の成功事例を国内に紹介できる立場でもあり、また、国内の DX シーズを海外に発信・応用できる立場でもある。双方向で革新的技術の利活用を推進できる希有な立ち位置にあることを自覚し、事業展開、コンサルティングサービスを推進していくことが望まれている。

3. 人財の確保・育成

人財は、開発コンサルティング企業にとって付加価値を生み出す唯一の経営資源であり、先に掲げた課題を実現し、世界のコンサルタントに伍していくためには、優秀な人財を確保し、確固たる技術を備えたコンサルタントを養成し続けることが極めて重要である。特に、これからの開発コンサルティング業界を担う若手コンサルタント育成のため、活躍の場（挑戦の機会）を増やしていくとともに、豊富な経験と知識を持つシニアコンサルタントによる技術の伝承を、あらゆるセクターで実施していかなければならない。

今後は、我が国 ODA だけでなく、高度なコミュニケーション能力が求められる国際機関案件（世銀、ADB 等）、粘り強い折衝・調整力が求められる現地政府案件、事業スキーム・法制度・ファイナンス等に関する高度な知識・ノウハウが求められる PPP 等民間投資案件等に対応できる人財を育成していく必要がある。

また同時に、様々なセクターの多岐に亘る開発コンサルティング業務の現場では、これまでに培った知見の活用のみならず、各種研究機関等のナレッジや研究内容を取り入れる場面が今後も増加すると考えられ、国内外の研究機関、大学・大学院や国際機関との共同研究、人事交流等の連携も積極的に展開していく必要がある。

加えて、あらゆる分野で DX の検討・活用が加速度的に進められており、今後は DX 活用によるソリューションを提案することができるデジタル人財の獲得、育成も急務である。

一方、DX を通じ、海外出張のあり方を再考し、海外業務の効率化（BIM/CIM 等）、国内作業との互換性等を通じ、出張の長期化を再検討することも求められている。残業を減らし、男性、女性とも産休・育休をさらに取得しやすくするため、現在の制度がワークライフバランスに配慮した待遇・処遇・評価軸となっているのかを再点検し、社員がやりがいを持って活躍できる就業環境の整備とコンサルティング業界の働き方改革を一層推進することも必要となる。併せて、新卒採用、中途採用、外国籍人財の柔軟な登用、新興国・途上国人財の活用、さらには国内部門のコンサルタントの活用など垣根を設けないダイバーシティの考え方を踏まえ多種多様な人財の集積を進める。

未来を担う人財を確保するため、世界各地で生じている様々な課題の解決を通じた自己成長とその喜び、そして仕事の楽しさとやりがいを実感できる開発コンサルティング業務の魅力を訴求するとともに、ワークライフバランスやダイバーシティを意識した経営を推進していく。

4. リーガル面の強化

プロジェクトの大型化や複雑化に伴い契約上のリスクが格段に増大しており、開発コンサルタントにとって海外での事業における契約約款の知識と経験がますます問われている。クライアントとの間の契約では、明確かつ適正な権利義務の規定は不可欠であり、開発コンサルタント向けには FIDIC White Book を参照し、さらにインフラ事業の契約約款については FIDIC 標準約款（MDB 版）を踏まえ、公平なリスク負担が担保されるよう片務的条件を排除しなければならない。併せて、事業の形態別の FIDIC Red Book、Yellow Book、Silver Book の条文の理解と背景となる法理の理解も不可欠である。

また、最近では事業の迅速・効率的な実施を推進する多様な発注・契約方式が導入されるようになり、設計段階から施工者が参画する ECI（Early Contractor Involvement）方式等も採用されつつあり、契約約款に対する知識と経験が一層求められている。さらに、2017 年の FIDIC 約款の改訂では、当事者間の紛争を調停する紛争調停委員会（DAAB: Dispute Adjudication/Avoidance Board）の設置が推奨されており、DAAB についての開発コンサルタントの理解は重要である。

近年、民間資金による PPP 事業の拡大に伴い、官民のパートナーシップに基づいて複数の民間企業が協働して事業を遂行するため、契約においてポリティカルリスク、コマーシャルリスク等多様なリスクに対応すべく、開発コンサルタントとしても官民の適正なリスク分担、リスクヘッジの知見も求められている。そのためには、こうした法律面への十分な対応が可能となる態勢づくりが必要であり、同時に、国際的に共通な契約約款を主導している FIDIC とは連携を強化して標準契約約款の制定・見直し作業に積極的に関与していくことも重要である。

おわりに

本将来ビジョンは、開発コンサルタントを取り巻く大きな環境の変化の中、我々が果たすべき役割を再確認し、業界が直面する課題とあるべき姿を整理の上、2030年に向け開発コンサルタントが目指すべき挑戦を取りまとめた。

ECFAでは、こうした施策を推進する上で、求められるアクションプランを今後の事業計画に順次反映し、分科会・研究会の活動において実施していく方針にある。政府・援助機関による総合的観点に立った後押しも得つつ、会員各位においてもこのビジョンで掲げたアクションを着実に実施・実行していくことで、開発コンサルタントのアイデンティティがさらに育まれると確信する。

ECFA