3－7 国際競争力の強化

我が国が推進する新たな成長戦略が海外展開を指向するなか、建設コンサルタントにおいても、国際市場に参入し、競争に打ち勝てる企業群へと成長していくことが喫緊の課題です。

3-7-1 海外事業環境
(1) 国内経済の回復基調と成長戦略の推進

我が国の経済は、2008年（平成20年）9月のリーマン・ショック以降の米国経済の低迷、2010年（平成22年）5月のギリシャに端を発した欧州諸国での債務危機など、米欧の景気後退局面の影響を受け、低迷を続けました。しかし、2012年（平成24年）の政権交代に伴う新経済政策などが奏を奏し、2013年（平成25年）春には日経平均株価がリーマン・ショック以前の水準を回復するとともに、その後も景気の回復を実感する企業が増加する基調が続いています。このような経済回復を確実にするためにも、国をあげた成長戦略の推進が重要となります。

この取組みの一環として、『新たな成長戦略～「日本再興戦略～JAPAN is BACK～」～国際展開戦略』が2013年（平成25年）6月に閣議決定され、①世界的なインフラシステム需要を積極的に取り組むこと、②我が国の優位性を最大限に活かし、海外市場を獲得することについて、全国庁一丸となった対応を推進する方針が打ち出されました。

一例として、国土交通省では、日本再興戦略の一環として、民間投資を喚起しつつ、交通インフラシステムおよび都市開発の海外展開を推進するため、需要リスクに対応した「事業参画・運営支援」と「リスクマネー供給」を一体的に行うスキームの創出が検討されています。また、外務省では、政府開発援助（以下、「ODA」という。）による途上国支援と国内中小企業の海外事業展開とのマッチングを行うことで、途上国の開発課題の解決との両立を図り、経済協力を通じた二国間関係の強化や経済外交の一層の推進が図られつつあります。こうした事業はいずれも、我が国の建設コンサルタントの参加が重要なポイントであり、「リスクをとること」、「事業に参画すること」を具体的に視野に入れた事業転換を実現していくことが必要となります。

ODA予算に関しては、2014年度（平成26年度）は4,230億円と2013年度（平成25年度）予算4,212億円に比べて0.4％の微増となりました。2010年からは増加傾向にあり、2000年から続く前年割れ傾向には終止符が打たれたものと評価できるでしょう。

(2) 我が国を取り巻く不安定な海外情勢

海外の情勢に目を転じると、2010年（平成22年）12月のチュニアの暴動（ジャスマニン革命）に端を発し、アフリカ、中東地域において大規模な反政府抗議運動が発生し、暴動や内乱が多発しました。チュニアに続いてエジプト、パレスチナ、イエメン、シリア、リビアなどに暴動が波及し、チュニア、エジプト、リビア、イエメンでは長期独裁政治が終焉を迎えつつ、地域政治的なリスクが高まりました。この傾向は2013年（平成25年）も継続しており、1月にはアルジェリア南部イナメナスの天然ガス関連施設をイラン系武装勢力が襲撃し、日本人技術者を含む多数の死傷者を発生しました。

経済面では、ASEAN諸国が持つ、欧州政府債務危機を巡る懸念や中国の景気の拡大テ
3-7-2 受注量と業務特性

(1) 受注量

平成24年度の我が国の建設コンサルタント74社の海外業務受注総額は892.1億円（内、ODAは666.2億円）であり、前年比25.3％の減となりました。受注総額は平成12年度には722億円を記録しましたが、ODA予算の縮減傾向のもとで減少を続け、平成16年度には498億円（内、ODAは420億円）となり、500億円を割り込みました。その後、平成16年度から平成22年度までに1年おきの増減を繰り返しましたが、全体としては増加傾向でした。平成23年度は、2009年度（平成21年度）の過去最高（783億円）を越え892.1億円を記録しましたが、続く平成24年度は再度大幅に減少に転じ、平成20年の水準に戻りました。

しかし、2014年度のODA関連予算は新成長戦略と連動した増加傾向となっており、また、アジア・アフリカへの支援とあわせて日本企業の進出を促進するため、ODAを通じた戦略的な交渉を展開する目的から、11年ぶりに「ODA大綱」を改定する検討に入っています。

このたとえことから、平成24年度における受注量の大幅減は、ODA政策の過渡期に生じたものと評価でき、我が国建設コンサルタントとしては、ODAの質的・量的な拡充にしっかりと対応できる体制構築が、これまで以上に求められているといえます。

出典：一般社団法人 国際建設技術協会『平成24年度受注業務対象・海外コンサルティング業務受注実績調査報告書』（平成25年7月、のデータより作成）

図3-7-1 我が国の建設コンサルタントの海外業務受注額の推移

(2) 分野別業務特性

平成24年度の我が国の建設コンサルタントの海外業務分野は、概ね前年と同じ傾向でした。運輸交通分野（32.3％）の比率が高く、続いて、上下水道・都市環境関連を中心とした公益事業分野（12.9％）、エネルギー分野（12.8％）、水資源開発・河川・砂防を中心と
した社会基盤分野（12.3％）が各々12％台で並んでおり、計画・行政分野（9.1％）、農林・畜産分野（8.2％）がこれに続きます。前年度と比較すると、道路交通分野のシェアがおよそ5％伸び、その分、公共事業、エネルギー、社会基盤が均等に微減となりました。

セクター毎の内訳を詳細に見ると、運輸交通分野では、道路事業と鉄道事業全体の76％を占めています。公益事業では上下水道分野が74％を占めます。エネルギー分野では電力・ガス・石油で88％を占め、再生可能エネルギーは8％のレベルです。社会基盤分野では河川・砂防・水資源開発・都市開発で30％、通信が20％となります。海外業務を安定的に受注するためには、単一分野にとどまらず、より総合的、複合的、分野横断的なアプローチで対応が求められます。経年推移をみると、運輸交通分野が最大の市場となっています。

(3) 地域業務特性

平成24年度の我が国の建設コンサルタントの受注を地域別に見ると、アジア地域（47.3％）が最も高く、続いてアフリカ地域（31.2％）、中東地域（7.7％）となっています。アジア地域での受注が最大となっていますが、その比率は減少傾向にあります。一方で、アフリカ地域での受注シェアは前年度に引き続き増加傾向にあります。

国別ではベトナム（7.9％）、ミャンマー（6.7％）、ケニア（6.2％）の順になっており、ベトナムが昨年度に引き続きのほかは、「アジア最後のフロンティア」とされるミャンマーや、東アフリカの玄関口として重要性が増しているケニアのプレゼンスが急激に増しているといえます。

3-7-3 国際市場展開への課題
(1) プロジェクト・マネジメント能力の強化

海外業務では、建設コンサルタントはプロジェクトの発掘・形成から調査、計画、設計、工事監理まで、プロジェクト全体を包括する業務に従事します。さらに、技術のみならず工事監理におけるクレーム処理や紛争処理などの契約や法務分野の業務も含まれます。このため、建設コンサルタントには、幅広い知識と経験にもとづくプロジェクト・マネジメント能力が必要となります。我が国の成長戦略から捉え返しても、建設産業全体にとって、海外インフラPPP事業への参入や事業拡大は最重要課題の一つです。その一翼を、我が国
の建設コンサルタントが担うためにも、プロジェクト・マネジメントやファイナンス組成に関するコンサルティング能力を高めることが重要であり、PPP 事業などのような事業一括受注モデルへの転換を可能にすると考えられます。

国際金融機関（MDB）に目を転じると、アジア開発銀行（ADB）では、その基本戦略である『ストラテジー2020』において、民間セクターの育成・民間セクターとの業務拡充を第一の戦略として打ち出しており、官民連携パートナーシップ（PPP）をすべての主要業務において推進していくとしています。世界銀行グループの国際金融公社（IFC）においても概ね同様の動きがあり、活発な民間セクター支援が行われています。残念ながら、我が国の建設コンサルタントは、これも MDB が推進するインフラ事業に関連して発注される F/S や設計業務について、著しく低い水準の受注しか実現できていない現状がみられます（図 3-7-1）。ここにも、国際市場展開をめぐる課題が現れているといえます。

(2) リスク管理能力の強化

海外の設計業務や工事監理業務では、建設コンサルタントは大きな責任を負って業務を遂行することになります。技術瑕疵やミスの発生は、時に多額の損害を企業に与える結果となり、企業の経営に甚大なダメージを与えます。技術瑕疵やミスを回避するためのリスク管理能力の強化は海外業務を行う上で極めて重要な課題です。業務実施中のリスク管理のみならず、プロポーザル作成時や契約交渉時から、可能な限りリスクを回避しにくいに軽減する対策を取る必要があります。

その一方で、PPP 事業などの事業一括受注モデルの事業に参入するに際しては、どこまでリスクをとるか、どのような形で事業に参画するかについても、検討しなければならない段階にきています。

(3) FIDIC 契約形式への対応

多くの国際的な建設契約に用いられるのは、FIDIC（国際コンサルティング・エンジニア連盟）契約形式であり、建設コンサルタントが海外の工事監理業務を行う上で理解しておく必要があります。特に、土木・建築プロジェクトを対象とするレッドブックの理解は欠かせません。レッドブックの特徴として、発注者による設計、エンジニアの存在（三者構造）、数量精算契約、クレーム処理/紛争解決手続きの明確化、発注者と請負者のバランスの取れたリスク分担などが挙げられます。こうした三者構造でのプロジェクト実施は我が国（二者構造）では行われており、その手法に習熟する必要があります。

なお、2013 年（平成 25 年）には、レッドブック（国際開発金融機関版）の日本語訳が発刊されており、より広い周知が求められる環境下にあるといえます。

(4) QCBS（品質・価格併用評価方式への対応）

国際機関における建設コンサルタントの選定においては QCBS（品質・価格併用評価方式）が採用されています。受注確保のためには、業務の品質を高めると同時に価格面での競争力を強化することが大きな課題となっています。

一方、プロジェクトの初期段階における建設コンサルタント業務においては、その成否がプロジェクト全体の帰趨を決めることが考えれば、過去に価格依拠しないシステム
をクライアントに求めていくことも重要と考えられます。とりわけ、日本政府がスポンサーとなるアンタイド対借え案件などにおいては、我が国の優れた技術が設計に活かされる必要があります。建設コンサルタント選定は企画競争による制度とすることで、我が国の建設コンサルタントが国際コンソーシアム幹事会社として設計業務を担うことも可能となります。企業の優れた品質、環境配慮、人材育成、安全対策など非価格的要素を反映できる総合的な評価方式の導入を促進していくべきです。

(5) 国土防災分野への本格参入

地球温暖化に伴う異常気象の多発は、我が国のみならず、世界的な傾向として現れています。2013年（平成25年）11月には、台風30号（アジア名「ハイエン」フィリピンでの名称「ヨランダ」）がフィリピンを直撃し、最大瞬間風速87.5m/sを記録する暴風とこれに伴う高波により、レイテ島を中心に死者5,000人を越えるとされる甚大な被害が発生しました。

『国土交通白書2013』では、東日本大震災等によって得られた教訓や、2012年（平成24年）のタイの洪水に対する我が国の取組みの成果を踏まえた提案がなされています。アジアはじめとする災害に脆弱な国に対して、現地のニーズに応じて、防災能力の向上に資する対策をヒト・モノ・ノウハウを合わせて総合的に提供する「防災パッケージ」を戦略的に世界へ展開する取り組みが推進されました。この分野は、我が国の建設コンサルタントがもっとも得意とする分野の一つであり、地球規模で発生する災害を展望し、迅速に対応できる体制を整備していくことも重要であると考えられます。

(6) 人材育成の強化

海外業務は、その形態と内容において国内業務と大きく異なっているため、国内業務のみでは海外人材の育成は難しい状況にあります。国内業務をとおしての技術の研鑽を行うことは重要ですが、一方では海外人材は海外業務のOJTにより育成することが求められます。また、海外業務においては優秀なプロジェクトマネージャーの確保が非常に重要です。海外要員の育成とともに、幅広い知識と国際感覚を持ったPMの育成が求められます。

海外業務では、建設コンサルタントは先進国の技術者として、開発途上国の政府やローカルコンサルタント企業の技術者に技術移転を行い、当該国の人材育成に寄与することも大きな責務となっています。このため建設コンサルタントは人材育成の能力も身に付けることが求められています。我が国への貢献期待が、従来の社会資本の建設支援から、技術者育成への寄与、女性の社会参加やジェンダーフリーやなど幅広い分野に拡大していることも、認識することが必要です。