



パナマ共和国 República de Panamá

ラテンアメリカ地域におけるエンジニアリング・コンサルティング業務の現状と展望

ー競争激化を勝ち抜く、時代の要求に沿った効率的サービスとイノベティブ・ソリューションの提供ー

中尾 誠

筆者が初めて業務出張でラテンアメリカに赴いたのは、今から34年前の1985年のことで、行先はコスタリカの首都サンホセだった。当時のサンホセは道路の信号機も街の中心部に数えるほどしかなく、空港から市内に向かう道沿いでは貧しい家屋が多数見られた。今、サンホセを訪問する旅行者が目にするのは、拡大した首都圏、整備されたインフラ、うんざりするような交通渋滞などで、当時の面影など全くないに等しい。ラテンアメリカ諸国は、この数十年の間にこのサンホセのようにダイナミックな変貌を遂げてきた。そのラテンアメリカでエンジニア

リング・コンサルティング業務を行う日本工営株式会社（以下「日本工営」）の子会社である中南米工営株式会社（以下「中南米工営」）が直面する業務の現状・今後の展望について、ご紹介することとしたい。

変わらないアプローチ ー顧客に近いところで勝負

中南米工営は、2003年にペルーの首都リマに設立された。その後、2005年にパナマの首都パナマシティに地域統括事務所を移設し、現在に至る。ラテンアメリカ地域での業務で顧客の満足度を上げるために、まず重要となるのは、スペイン語（あるいはポルトガル語）で意思疎通を完璧に行うことができることだ。これは日本人コンサルタントには極めてハードルが高い。この解決策として、域内コンサルタントの積極的登用を行うことにより、現地顧客にきめ細かいサービスを提供するために中南米工営が設立された。この顧客との意思疎通にストレスがないサービスの提供は、ラテンアメリカがどう変容して行こうが、変わらない業務上の基本スタンスだ。したがって中南米工営は日本国籍の会社であるが、日本人社員は極めて

少ない。この方法における課題は、ラテンアメリカ出身のエンジニアが、きちんと日本の技術の心を理解し、日本の質の高い技術をラテンアメリカに輸入していくという気概を持ってくれることだ。東京での研修とエンジニアとの意見交換等で、日本工営の業務、経験、技術を広く知ってもらった上での



日本工営によるグループ会社職員研修

ラテンアメリカにおける業務遂行を心掛けている。

都市化の問題が重点課題として大きく浮上

中南米工営は、運輸、上下水、都市開発、環境、農業等様々なセクターにおいてコンサルティング業務を行っているが、ラテンアメリカ諸国共通の課題として、近年どの国においても喫緊の課題となっているのは都市化に対する対応である。所得格差の大きさが世界でもトップクラスという域内特有の課題を抱えるラテンアメリカ



中南米工営パナマ地域統括事務所にて 左からタインズ会長、筆者、下坂常務（以下写真はいずれも中南米工営提供）

においては、世界の他地域に比べ、都市への人口集中という問題が顕著である。冒頭、コスタリカの例でも述べたが、交通渋滞等の都市機能の麻痺という問題はラテンアメリカのすべての主要都市において大きな問題となっている。このため現在ラテンアメリカ地域においては特に交通混雑緩和を目指した都市交通網の整備、あるいは都市交通を中心に据えた都市開発マスタープラン作成の業務が多い。中南米工営においては、直近ではペルーのリマ・イエローライン道路建設事業、パナマのメトロ3号線（モノレール）建設事業などの都市交通整備事業や、ニカラグアでのマナグア都市開発マスタープランをはじめとする都市開発マスタープランの業務受注が多い。



ペルー リマ・イエローライン道路建設事業 トネル建設工事

低価格競争の激化

上記の都市化対策というラテンアメリカ地域における重要な課題に加え、最近の業界の傾向として、ヨーロッパ勢の隆興と競争の激化が挙げられる。ヨーロッパ、とりわけラテンアメリカの多くの国と共通言語でビジネスが可能なスペイン勢の参入の勢いは留まるところを知らない。ヨーロッパ勢の怖さは、まず顧客への食い込みが徹底していること。次にこちらの方が深刻だが、徹底的に安い価格札を入れてくることだ。このような

競争に勝ち残っていくためには、従来の利益率の目標を見直す必要が出てくる。ところで、この問題は、単に安い札を入れてくるスペイン等の同業者との対決という図式ではないように思う。そうではなく、一言で言えば、ラテンアメリカ諸国の政府機関等がコンサルタントに期待する仕事の進め方が変容しているということではないか。域内の大半の諸国が中進国以上の所得水準となっているラテンアメリカにおいては、政府機関の仕事の進め方も十分に成熟している。彼らは既にコンサルタントを必要としないほどの技術水準や計画能力を有する場合も多い。このような優れたクライアントが我々コンサルタントに期待する仕事は、「スピーディー」で「コスト意識に優れた」サービスであると言えるだろう。そのようなサービスが提供できなければ、ラテンアメリカで生き残っていくことは難しくなっている。

民間主導のインフラ開発

ラテンアメリカ諸国のインフラ需要は極めて旺盛であり、その充足のためには政府部門の資金投入では追いつかず、民間セクターの資金を導入したインフラ開発であるPPP（官民連携）の積極的推進が必要になっている。ラテンアメリカには比較的所得が高く、ソブリン債の格付けにおいても投資適格水準を維持する国もいくつかあり、また外国投資家の国内での活動を積極的に推進するための必要な法整備を進めている国も多い。すなわち、PPPによるインフラ事業を推進する土台が比較的整備されている地域だと言える。

PPP 事業にはいくつかの特色がある。そのうちの一つは、事業の規模が比較的大きいということだ。民間資金を導入しなければ実現できない事業を対象にするのだから、事業規模は民間セクターが興味を持つに足る規模である必要がある。したがって、我々コンサルタントの契約も大きなものになることが多い。もう一つの特色は、様々な事業遂行上のリスクに敏感な民間セクターが参加することにより、リスク要因が低く抑えられた事業が多いということだ。中南米工営はこのようなコンセッション等の民間主導によるインフラ案件における受注を積極的に推進することを心掛けている。これまでの実績はペルーの案件が中心で、下水、港湾、道路、灌漑など多様なセクターのコンセッション案件に参加してきた。



コンセッションで実施されたペルー タボアダ下水処理場建設事業。工事は 2013 年に完成



コンセッションで実施されたペルー カヤオ港南北ターミナル建設事業。2008 年から 16 年にかけて南北それぞれのターミナルが建設された

今後の展望

2003 年に中南米工営が設立されて 16 年目となった。幸いなことに、中南米工営の名前は、ラテ

ンアメリカ諸国内において、各国政府部門にも浸透するとともに、域内のエンジニアにも知られるようになり、新規の引き合いも増え、また域内エンジニアを追加で招集する際にも、我々のことを信頼して集まってくれるエンジニアも増えてきた。今後ともこれまでの経験や域内顧客との信頼関係をベースにさらに積極的な業務展開を行っていきたいと考えている。

その中で、一つの大きな方向性は“イノベティブ・ソリューション”だと考えている。上述のように、ラテンアメリカの我々の業務の顧客は技術的にも経営的にも成熟してきており、鋭いコスト意識を有し、先端の技術を導入する“センス”を身につけてきている。このような状況に呼応し、最近世界銀行や IDB（米州開発銀行）等の国際機関の担当者と話をすると、「技術的にイノベティブな新しい解決策を提案したい。そのためにはとりわけ世界中の民間企業がどのようなイノベティブな開発を行っているか、より一層情報を入手したい」との声をよく聞く。この動きは、日本政府の ODA 等における質の高いインフラ・パートナーシップの方針とも完全に一致している。すなわち、あらゆるステークホルダーが共有している共通の課題が“イノベティブ・ソリューション”だ。中南米工営は、日本工営の中央研究所と共同で、ラテンアメリカにおいて防災関連の高い技術を紹介するなど、“イノベティブ・ソリューション”の提供を進めている。これをラテンアメリカの重点課題である都市化対策の中で積極的に展開できるようにしていきたい。さらには、こ

れを「SDG（持続的開発目標）主流化」の中で位置付ける、つまり“イノベティブ・ソリューション”を SDG 達成の中核に位置付けるようなプロジェクトの提案と実施を域内において積極的に働きかけていこうと考えている。

ラテンアメリカ諸国には親日国も多く、日本についての知識も豊富で、単なる技術力ではなく、その背景にある発想、姿勢といった事柄にまで関心を持つ顧客も多い。我々のマーケティング努力以上に、先方から「我々は欧米企業との付き合いは長い、日本がどのような提案をしてくるか興味があるので、是非プロポーザルを出してほしい」と持ち掛けられることも大変多い。このようなラテンアメリカの日本に寄せる期待に応えるためには、より一層オールジャパンで対応していく必要があると思う。我々はそのための情報発信、日本とラテンアメリカの間の橋渡しへの貢献を続けていくことができると考えている。

（なかお まこと 中南米工営株式会社社長。
駐パナマ）