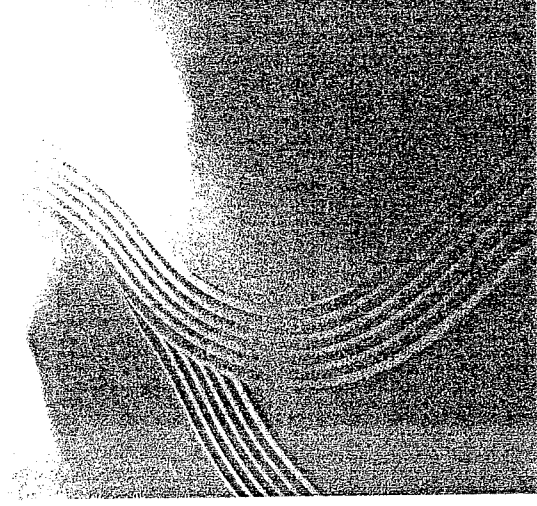


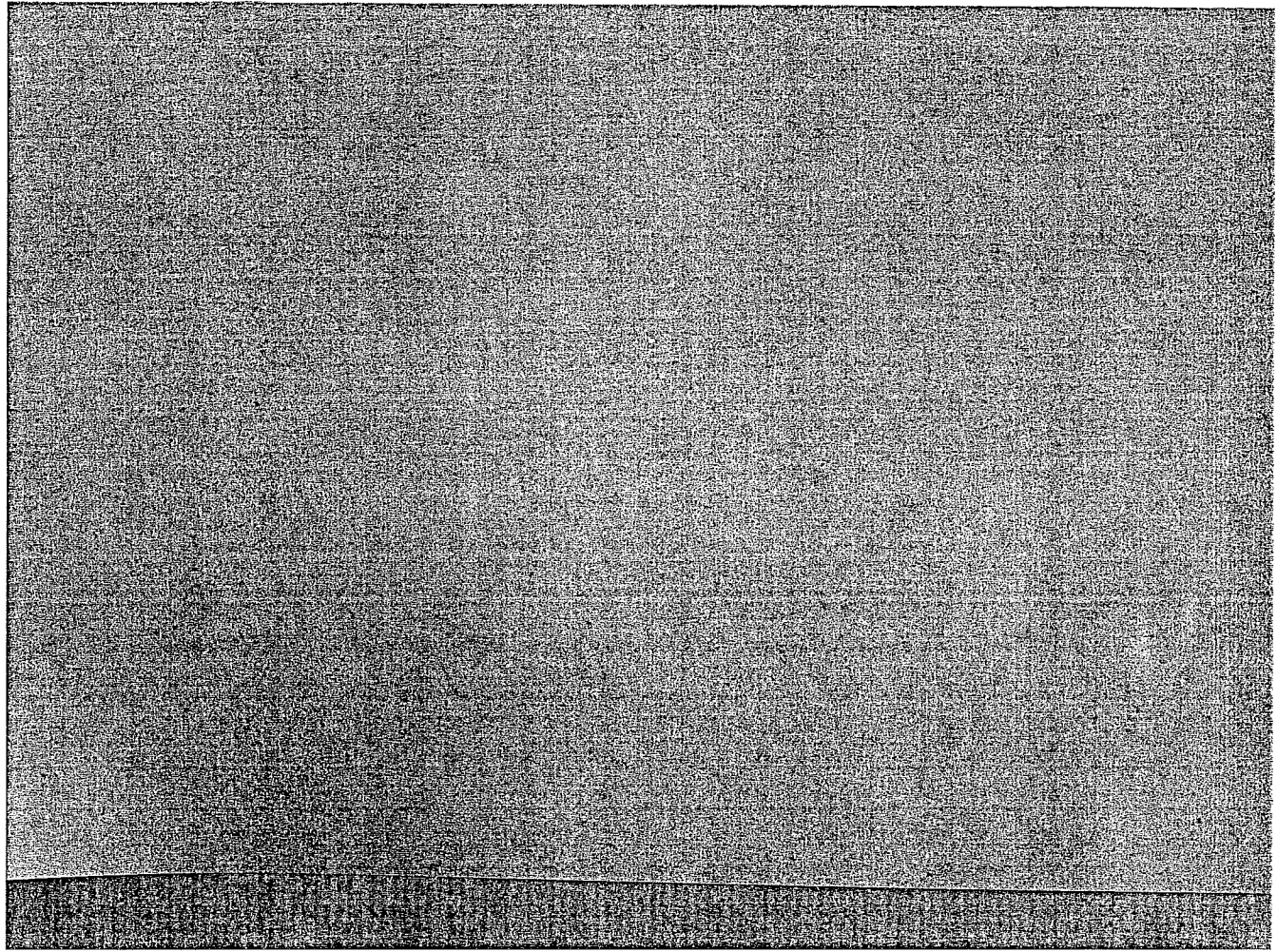
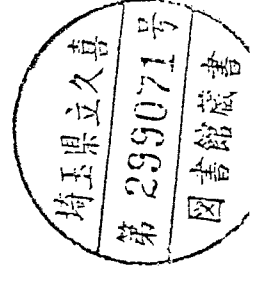
海外コンサルティング

(社)海外コンサルティング企業協会50年史

産業史



帝京大学教授 和田 正武 編著



序

実はこの30年史は、ECFAの創立30周年記念事業の一つとして記録をまとめておこうという動機で企画されたものである。ところがまとめて下さったのが帝京大学経済学部教授の和田先生ということもあって、出来上がって見ると立派なコンサルティング産業史として一般の方にも読んで頂けるのではないかと思える程の出来ばえとなっている。

さてECFAの30年は私の30年でもある。私は通産省から出向して日本プラント協会のカイロ事務所長として1958年から3年間にエジプトのカイロに駐在し、アフリカ、中近東の国々に対するプラント輸出の可能性を調査して歩いた。当時これら発展途上国では大型のプロジェクトは国家計画と関連していたので、プロジェクトの上位計画を追って行くと必ず先進国からのアドバイザーやコンサルタントが活躍している場面に出会った。そこでわが国も先進国の仲間入りをするためには上流の計画段階に人を送り込まなければだめだと痛感して通産省に戻り、当協会の設立を考えたのであった。さて会員14社でスタートはしたものの専務理事になり手がなく、言いだしっぺのお前がやれということになって恩給がつく直前ではあったが、思い切ってMITIを辞し、不安の中に協

会の運営に飛び込んだのであった。

最初の10年は夢中で過ぎた。わが国コンサルタントの父と言われる久保田豊会長の強力な御指導によって会員も増え、政府予算も順調に拡大し、ワシントンに海外事務所まで持つに至った。その後、1968年5月に震が関ビル32階に移転したことは、その後のリクルート、会員増加、海外との交流に図り知れない効果をもたらした。震が関ビル32階では様々な発想が浮かび、実現に至った。その一つは(財)国際開発センターである。国際開発センターの運営を通じて土光敏夫経団連会長と十数年極めて親しくおつきあひすることが出来た。また大来佐武郎元外務大臣と昨年亡くなられるまで20年以上のおつきあひが出来たのも、もともと国際開発センターを通じての出会いであったことを考えると、震が関ビル移転がECFAにインキュベーション効果を与えたのではな
いかと思っている。

震が関ビルにオフィスを持ったもう一つの効果は知名度の低かったECFAのリクルート能力を高め、ECFAの人事政策を容易にしてきたということである。優秀な人材がECFAにプールされ、国際開発機関等に転出し、人的ネットワークを形成していることが海外で活躍するコンサルタントの役に立っていると信じている。

第三の10年に当たるこの10年は海外コンサルタントに

とって試練の時期であった。ODAが増大する一方でアングロ化が進み、コンサルタントもアングロを求められ急激な円高とも相まって一部海外コンサルタントが従事者の情熱を失わしめる様な環境になって来ている。ECFAではこの情勢を乗り切るため、新地域や新分野の開拓を目的としてECFA開発研究所を発足させ、大来ビジョン研究会でわが国ODAの長期ビジョンを提案した。同研究会の結論は、ODAの対象となるプロジェクトを導き出すような、開発のプロフェッショナルによるプロジェクトフォーメーション活動の重要性とその方法についての提案であった。この活動に必要なのは自由に使える資金と自由に発言出来るプロフェッショナルの確保動員の二つである。ECFA開発研究所ではそのプロトタイプを実施してきたが日本のODAの規模に対しその活動の量はまだまだあまりに小さい。

ポスト30年はこの一点に絞ってブレイクスルーをはかれば、日本の政治の改革と相まって日本国民が求めている顔の見えるODAに近づけると信じている。

本書は、帝京大学経済学部教授和田正武氏に取りまとめをお願いした。和田教授の知的パフォーマンスに敬意を表すると共にインタビューや情報収集に際して協力して下さった政府関係機関や会員会社の方々にも感謝を捧げたいと思う。

目 次

序	ECFA副会長 山口仁秋	
第 I 章	国際協力と ECFA 30年の歩み	
第 1 節	国際協力と ECFA	2
1.	ECFA 前史	2
2.	ECFA：設立から 10年（昭和 40年代） － 基盤確立の 10年－	5
1)	国際協力の動向	5
2)	設立から 10年の ECFA の活動	7
3.	ECFA：充実期の 10年（昭和 50年代） － 事業拡大の 10年－	13
1)	国際協力の動向	13
2)	充実期の 10年の ECFA の活動	16
4.	ECFA：最近の 10年 － 試練と新しいコンサルテイング産業像 模索の 10年－	21
1)	国際協力の動向	21
2)	最近 10年の ECFA の活動	27
第 2 節	ECFA 30年の活動の総括	44
1.	組織の変化	44

最後に本書の「コンサルテイング企業の将来像」の項の中から誠に示唆に富む一節を引用して私の序を終ることとしたい。

社会、経済における環境変化は、常に新しいコンサルテイングニーズを生みだしていく。そしてコンサルテイング企業はその環境変化の中で生みだされるニーズに適切に対応して行かなければならない。この変化する多様なニーズに対応していくことは、まさに最もチャレンジングな知的創造の仕事である。この知的創造の仕事は日本は世界のためにもっと果していかなければならぬ。日本はその経験、能力にみあった貢献を十分しているとはいえない。ECFAにとってこれからはじまる 10年はひきつづきコンサルテイング産業に大きな変質を迫る時代となるであろう。その時日本のコンサルテイング企業が自分たちの持てる能力を再認識し、自信を持って知的創造活動を行なえるよう、ECFAはこれまでに以上の活動を期待されている。

社団法人 海外コンサルテイング企業協会
副会長 山口 仁 秋

第2節 ECFA30年の活動の総括

1. 組織の変化

ECFAは昭和39年3月9日、創立総会により日本工営社長久保田豊を会長として発足。同年4月4日、通商産業省、建設省から、社団法人としての認可を得た。当初の会員数は14社であったが、10周年を迎えた昭和48年度末には、正会員41社、賛助会員16社へ、更に10年後の昭和58年度末には、正会員57社、賛助会員55社へと順調に拡大していった。会員数は平成元年（1989）59社でピークとなり、その後の円高による海外市場からの撤退企業の発生等で、平成6年3月現在、正会員54社、普通賛助会員64社（内21社はコンサルティング企業）、協力賛助会員3機関となっている。

事務局組織については、当初から組織の柔軟性を維持することも考えて部課制をとらず、この体制は今日までつづいている。なお、昭和41年（1966）には、ワシントン駐在員事務所を開設（昭和46年、国連機関情報連絡員に代替し閉鎖）し、昭和48年には債務保証事業の開始のための組織を拡充し、昭和53年には、海外中小工業開発ユニットがECFA事務局本体とは独立採算性をとりつつ設置された。それは昭和61年（1986）産業振興ユニット、更に平成2年（1990）ECFA開発研究所へと発展した。

こうした流れの中で事務局員は、当初専務理事を含めて4名体

制ではじまったが、事業活動の拡大によりしだいに増員され、独立後5年目には10名、10年で20名をこえ、昭和54年（1979）30名に達した。その後は30名前後を維持し、今日に至っている。平成6年3月現在の職員数は33名、うち開発研究所は13名である。事務局員の平均年齢は若く、また、男女の比率が半々と女性の活躍が目立っている。平均年齢が若いのは、ECFAが若い人材の養成とプール機能を果しているからで、ECFAでコンサルティング業務の経験を積み、また海外留学等を経て、巣立っていく人が多い。

ECFAの活動は、会員各社参加になる部会・研究会等の活動と、政府の補助金等によるコンサルティング業振興政策の実施、及び事務局の自主事業としての会員サービス事業や調査・研究事業がある。部会、研究会は、その時々の社会・経済情勢の変化に伴う会員のニーズに対応して設置されるが、現在活動している部会・研究会には、資源探査部会、社会開発部会、中国研究会、環境と開発研究会、報酬基準研究会、危機管理研究会、金融・税制研究会がある。

2. ECFAの活動内容の変化

1) 政府補助事業の変化

通産省は、ECFAを通じて、コンサルティング業の振興を図るべく各種の補助金制度をつくりあげてきた。ECFAを通

じて供与された政府からの補助金額はECFA発足の昭和39年には1千5百万円程であったが、昭和55年までは順調に増加し、約1億8千万円にまで増加した。その後は、政府よりの補助金額は頭打ちとなり今日に至っている。

政府予算が頭打ちになる一方で、日本自転車振興会からの支援が得られるようになった。昭和47年に債務保証基金として2億円が支出されたが、その後、この基金額は、順次積み増しされ、昭和56年までに6億5千万円となった。この債務保証事業は、一般に製造業に比べ資産の少ない、特に中小のコンサルティング企業の経営安定に大きな効果を持った。

ECFAはまた、日本自転車振興会から、単年度の事業補助を得ている。この事業補助は昭和55年からはじまり、その後毎年1億円程度の交付を受け、これによってECFAの自主事業としての研究調査や、シンポジウム開催、外国要人の招へい等の活動が行なわれている。

政府の補助事業は、ECFAが設立されて以来次第にそのメニューを拡大してきた。設立当初は海外コンサルティングのための海外予備調査の1/2を補助する予備調査補助制度のみであったが、その後昭和41年(1966)、ワシントン事務所開設にともなう駐在員事業補助制度(補助率3/4)が開始され、6年間継続された。昭和42年には、ECFAがコンサルタント

をファイルしあわせんする事業が開始され、当初、その人件費、事務費に対し3/4が補助された。(4年後2/3、更に昭和56年に1/2となって今日に至っている)

昭和46年には、ワシントン事務所の閉鎖に伴い、代りに国際機関情報連絡員制度がはじまるが、これは毎年定期的に海外コンサルタント業に関係の深い世界銀行、国連等国際機関を訪ね情報を得、また意見交換をするためのものでECFAの海外情報ネットワークの維持に重要な役割を持つものである(補助率は当初2/3であったが、のち1/2に低下した)。昭和47年(1972)には、UNIDOの広報・連絡事業をECFAが行うこととなり、その事業への補助がなされるようになっていく。

コンサルタントの本業である調査事業そのものに対する補助は、当初予備調査のみであったが、自らプロジェクトを発掘・形成していくことの重要性が認識され、昭和48年から、プロジェクト・フォーメーション補助事業(補助率1/2)がはじまった。また、昭和52年(1977)からは1社では対応できない総合プロジェクトへの参画を支援するため、大規模プロジェクト事前調査補助事業が開始された。更に、昭和63年(1988)に至って、およそ10年ぶりに新しい補助制度として工業振興協力調査事業が補助率3/4で開始された。これは、その後の世界のコンサルティング事業のニーズがハードからソフト

トに変化し、製品の標準化、品質管理、貿易振興、工業立地促進といった政策立案や組織運営といった協力を拡大してきたことから、そうした分野へのコンサルティング企業との取り組みを支援する意味で、3/4という高い補助率が与えられている。

以上のように、国からECFAへの直接的補助事業は、昭和40年代にはほぼその骨格ができあがり、補助金の額も昭和55年をピークにはほぼ安定することとなった。なお、ECFAを通じて行なわれている政府補助事業の内予備調査、プロジェクト・フォーメーション、大規模プロジェクト、工業振興協力の各調査事業で政府補助金額のほぼ95%を占めている。

2) セミナー・研究会等の活動

ECFAの会員サービスの一環として、その時々に対応したテーマを選択して、情報・知識の習得を図るためのセミナー・研究会の開催や会員会社の職員を対象とした、海外コンサルタントとしての基礎的、あるいは実務分野の研修事業を行ってきた。

セミナー・研究会等のテーマは多岐にわたるが、実務者を対象としたセミナーを見ると、設立当初は、コンサルタントの心構えとか、プロポーザルの書き方とか、報告書の作成方法といった、海外でのコンサルティングをこれから本格的に

行なおうとする人々のための基礎的技術習得をねらったものや、海外の地域情報を得る目的で外部講師を招いてのセミナーなどが用意された。その後、セミナーのやり方についても次第に工夫がなされ、連続セミナーの形態があらわれる。これは、同一テーマを何回かにわけて、より深く学ぼうとするもので、昭和46年の外国人講師も含めた「F/Sと報告書作成方法」についてのセミナーがその種の最初のものである。この連続セミナー方式は、その後特に、新しい分析手法の習得や、新しい分野開拓の方向をさぐるといった目的でたびたび開催されてきた。代表的なものとしては、昭和50年から7年間にわたって毎年行なわれた「地域総合開発プロジェクト」セミナー、54年の「アプレーザル」連続セミナー、「専門分野拡大」セミナー、昭和58年「プロジェクト評価事例研修」、昭和62年「エンジニアのためのプロジェクト評価事例研修」、平成2年「開発プロジェクトの社会環境影響に関する研究会」、平成4年「環境問題」セミナーなどが開催されている。なお、平成4年から、上級実務者を対象としたECFA School of Excellenceが開設されている。

一方、関心ある地域をより深く研究するための地域研究セミナーもよく開催されてきた。一回限りのものもあるが、長期間にわたって研究する目的で研究会形式をとるものもある

海外コンサルティング産業史

— (社) 海外コンサルティング企業協会30年史 —

1994年6月15日 第1刷発行

1994年9月15日 第2刷発行

著者 和田 正武

発行者 田村 修二

印刷所 株式会社 日本開発サービス

発行所 社団法人 海外コンサルティング企業協会

Engineering Consulting Firms Association, Japan

東京都千代田区霞が関3丁目2番5号 (〒100)

(霞が関ビルディング31階)

電話 03(3593)1171

落丁・乱丁本はお取り替えます。

ISBN4-906506-01-1 C1060 P1500E Printed in Japan