

# 産業新潮

2020

7

July vol.69 No.814

21世紀インタビュー

過去の成功を捨て大胆に次の選択肢を考える機会と捉えよ

**蟹瀬誠一** 国際ジャーナリスト 明治大学国際日本学部教授



2014年に60周年を迎えた日本のODA。その基本理念や重点事項など、政府の指針を示したODA大綱が閣議決定された1992年の翌年、インテムコンサルティングは創業した。社員数も40人強に増え、新入社員を4人採用するなど、これからの国際協力を担う人材育成にも力が入る。同社が四半世紀歩んできたODA最前線の現状を訊く――。

インテムコンサルティング株式会社  
代表取締役社長

土居正典

# 世界の国々から 喜ばれる 仕事を

どい・まさのり 1957年生まれ、高知県出身。東京水産大学（現・東京海洋大学）水産学部増殖学科卒業後、82年にシステム科学コンサルタンツに入社。水産学博士、技術士（水産部門）の学位を取得し、93年、インテムコンサルティング設立に参加する。2012年に同社代表取締役社長に就任。一般社団法人マリノフォーラム21理事を務める。08年にカンボジア国「騎士位勲章」受章、10年に日本技術士会会長表彰。著書に「私は「お魚系」開発コンサルタント」（WAVE出版）「「お魚系」開発コンサルタントの世界魚食紀行」（漢文社）がある。

## 伸長したJICAからの業務委託

開発援助委員会（DAC）の資料によると、飢えや貧困に苦しみ、十分な食料や飲み水を得られなかったり、教育や医療を満足に受けられなかったりする人々を抱える国・地域は世界196カ国・地域のうち、146カ国・地域に及ぶという。加えて、環境・気候変動、水問題、大規模自然災害、感染症、食料問題、エネルギーなど、世界には地球規模の問題が山積している。そんな状況下、外務省は「開発協力を通じて途上国の発展を手助けし、地球全体の問題解



カンボジアの中核農家で実施した一般養殖農家のための農民間研修。講師を務めているのは地元の養殖普及員（ローカルカウンターパート）

決に努めてほしいという世界各国からの期待に積極的に対応していくことが国際社会における日本の信頼を培い、存在感を高めることになる」と、1954年「日本・ビルマ平和条約及び賠償・経済協力協定」以来、途上国の開発協力・経済協力を続けてきた。そのための公的資金がODA（政府開発援助）である。

このODAを中心とする海外援助プロジェクトの形成から実施、評価に至るまでの各プロセスで質の高いコンサルティングサービスを提供してこうと、1993年に設立されたのがインテムコンサルティング（以下、インテム）である。当時、日本のODAは右肩上がり。2012年から三代目社長を務める土居正典氏は「97年のODA予算は1兆1687億円のピークに達していた」と、ODA全盛期だった時代を振り返る。

「前職の会社で共にコンサルタント業務に携わってきた高井壯一氏に声を掛けられ、二代目社長の土井保道氏と私の3人でインテムを立ち上げました。ところが発足当時の私は学位を目指して、ほぼ名前だけの参加。しかも会社としての実績がなかったことから、ODAの実施機関である国際協力事業団（現・国際協力機構/JICA）の仕事に直接受注することもできず、他社からの下請け仕事や、ほかの業務で食いつないでいくしかありませんでした。それでも前社長らの努力でマーシャル諸島共和国マーシャル高校改善計画、ジンバブエ大学化学科機材整備計画などを受注し、私も学位取得後は水産養殖技術専門のJICA専門家として2年間

フィリピンへ。帰国した97年ごろにはインテムもJICAの競争参加資格の取得を済ませ、着々と実績を上げているところでした」

具体的には教育人材開発、保健医療、産業地域開発、水産・水域環境、公共サービスなどの諸分野におけるプロジェクト形成調査、開発調査、基本設計調査、詳細設計・入札図書作成・施工管理および技術指導などで、これまでアジア、アフリカ、中南米、大洋州諸国などにおいて数多くの実績を重ねてきた。最近では相手国のローカルコンサルタントやNGOとの連携体制を強化し、案件の発掘形成能力を高め、また現地業務の効率化を推進するなど、コンサルタント企業としての受注能力の向上に努めている。

「現在、20カ国の案件を同時並行してやっていますが、当社のようにJICAから業務委託を受けてコンサルタントを行っている企業は200社以上。業界紙『国際開発ジャーナル』に毎年、JICAからの直接受注金額の上位企業が掲載されます。直接受注には元請と共同企業体（JV）があり、当社はJVの比率が高いので正確なところは分かりませんが、直近の受注額は7億円水準となっており、業界では30位前後かなと考えております」

### 養殖普及事業の実績が高評価

では、インテムにとってエポックメイキングとなったODA事業は何だったのだろうか。

「個人で仕事を取ると会社組織で取るのとは重みが全く違います。われわれは一人一回の渡



ベナンの女性中核養殖家が所有する養殖地でティラピアを収穫(写真上)。新しく選定された中核養殖家モイズ氏と土居社長(写真下)

航で行う単独単発型の調査や技術協力業務の下請け案件ばかりではなく、多くの社員が参加する複数年契約事業——同業他社との競争入札で受注し、JICAと対等な関係で業務契約を交わして行う本格案件に挑戦したかった。インテームの名前で仕事を取るのが悲願でした」

そんな中、声が掛かったのがカンボジアの養殖普及プロジェクトだった。

「JICAはこの案件を通常単価よりも安いNGOレベルに想定。実績のない当社でも食い込むチャンスがあるだろうと。儲からないと分かっていたんですが、実績は作っておきたい。0と1では全く違う。そして農民間研修という新しいコンセプトを提案したことなどから競合他社に競り勝ち、当社初の技術協力プロジェクトの元請けとして受注したのです」

後にこの「農民間研修」方式は成功を収め、

アジアだけでなくアフリカでも養殖普及の有効な手法として採用されていった「農民間普及プロジェクト」の原型となる。そういった意味でも忘れられないプロジェクトとなった。

「ただ、ほかからすれば大した規模じゃない。そこで、儲けが出る数年単位のプロジェクトを模索するも、ハードルが高すぎる競争でした」

実際、競争入札は相次いで敗退。途方に暮れていたところに飛び込んできたのが西アフリカ・ベナンでの養殖プロジェクトへの参画だった。これがインテームにとって新たな転機となる。土居社長は52歳にして、初めてプロジェクトマネジャーになった。

「まさか50代にアフリカで本格的な仕事をするとは思ってもみませんでした。国際協力にもいろんなブームがあり、ベナンでの仕事を始めたころは村落開発がブームでした。貧しい人を何

らかの生計手段で助けていく。

その一つが養殖。要するに、村落開発が大きな目的で、その手段の一つが養殖との位置付けでした。それでは尖がった技術屋はやる気にならない(笑)。その後、JICAの方でも養殖技術の普及そのものに焦点を当て、利益が出る養殖についてさまざまな実証実験を行うと共に、その技術を農民間での研修によって普及させ、具体的に養殖家の数を増やしていく方向に流れが変

わっていききました」

縁もゆかりもないアフリカでの仕事も気が付けば10年以上続く。今やアフリカの養殖案件はインテームなしでは成り立たなくなっているとも。養殖に関しては他社の追随を許さない。爆発的な人口増加、食糧難が懸念されるアフリカだけに、ベナン以外の国々での展開も期待されるどころだ。また、社長自らが現地に向くのも、国際協力の世界ではスタンダードなのだとか。

「コンサルタントのメンタルは一匹狼、個人商店。いい意味でプライドがある。私もそういうところで育ってきました。インテームの歴代社長も私同様、プレーイングマネジャーであり、何でも屋。お二人とも経営の前線離れたとはいえず、今でも現役コンサルタントとして活躍しています」

### 時に儲け以上に求められた情熱

そもそもインテームという社名は創業者の高井社長の造語で、International Technology Managementの頭文字を取って付けられたと思う。設立時に目指した企業思想は「やろうと思えば、何でもできる会社」。そして社名の3つのキーワード「国際」「技術」「マネジメント」にかかるコンサルタント業務を広く行うことを基本理念としていた。だからこそ「世界の国々から喜ばれる仕事を」と、利益はさておき、情熱をもってどんな国際協力プロジェクトにも必死に食らいつき、果敢に挑戦できたのだろう。「ビジネスの9割は儲けを追及することだが、重要

なのは残りの1割で、コンサルタントには情熱が求められる」とは土居社長の名言だ。

その柱となっているのが、ODAによる「技術協力案件」と「資金協力案件」。前者が養殖などのノウハウを教えるソフト分野であるのに対し、後者は大学や病院、小規模な漁港などに代表される「無償資金協力案件」と、空港や鉄道、道路、大型の商港や漁港などインフラ整備プロジェクトに代表される「有償資金協力案件」といったハード分野である。

「資金協力案件では必要な建築物の調査や設計を行い、実際に建設する総合建設企業や機材を調達する商社の入札に必要な技術資料（入札図書）を作成。受注企業が決まった後は工事や調達について施工監理、調達監理業務を行います。技術協力案件は発注から終了までJICAがクライアント。一方の無償資金協力案件は設計までは技術協力としてJICAからお金をもらいますが、モノを作る段階になると相手国政府にクライアントが変わります。政府のコンサルタントとしてその部隊を仕切る。当社としてはその部隊の方が今後、コンスタントに伸びてくると思います」

特に同社が強いフィールドは医療、産業人材育成、研究・教育などに関係する施設の設立・運営にかかる機材計画である。教育や医療への援助は反対する理由がないというのが大きい。しかもそこには必ず機材の調達が必要になる。「今まで水産メインで技術協力をしてきましたが、一次産業ですので、少なくとも東南アジアなど一定の発展を遂げた国々における協力ニ

ズが今後大きく伸びることは考えにくい。そのような国々でこれから期待しているのは社会開発系のプロジェクトとのコラボです。中でも当社が注力するのはジェンダー。これまでは生計向上や村落開発の手段として水産・養殖を捉えることが多かったのですが、近年はジェンダー視点に立って女性の社会進出を促すツールとして水産や農業を捉えるというプロジェクトも出てきております」

世界的には環境への関心も高いが、ODAの現場ではどうなのだろう。

「環境についてはやはり廃れがあり、今はやっているのは森林のCO<sub>2</sub>ストック能力を考慮した保全策（REDD+）。そこには多くのエンジニアリング・コンサルタントが取り組んでいます。ただ河川生態系や沿岸の干潟の保全、希少な野生動物の保全といったいわゆる自然環境保全についてのODAは少ない。その理由の一つは特定のスポンサーを持つNGOがたくさんいるし、彼らは利益を度外視した活動ができるから。われわれもこの分野に食い込みたいと思っておりますが、なかなかNGOには対抗できません」

だが、インテマならではの取り組みはある。「新型コロナ禍の影響でODAも止まっている状況ですが、国内でやるべき仕事にシフトしよう」と、コロナ禍以前から動いています。例えば環境省の助成事業として、訪日外国人観光客へ日本国内のラムサール条約（水鳥を食物連鎖の頂点とする湿地の生態系を守る目的で71年に制定された、湿地の保存に関する国際条約）登録湿地の魅力・文化・野生動物などを紹介するP

WW (People, Wetlands, Wildlife = 人、湿地、野生動物) のWebサイトを3月に開設。さすがにコロナ禍の今は厳しい状況ですが、質の高いインバウンド・ツーリズムを受け入れることによって地域振興につなげる。これは海外で行っていたことと同じ発想です」

ベナン、カンボジアなど土居社長が手掛けてきた事業の多くはラムサール条約登録湿地であることを考えれば、湿地を保全しながら利用することのプロジェクトは自然の流れと言えるだろう。現在、カキ養殖でも知られる三陸の宮城県志津川湾（ラムサール登録湿地）を題材に、海の自然環境を持続的に利用しつつ、観光事業と結び付けた地域振興への提案ができないものかと新企画を構想しているところだと言う。

「モルディブではMSC（海のエコラベル）認証を取得している一本釣りしたカツオの缶詰をイギリスに輸出し、スーパーで3割高の価格で販売している例がある。日本ではオリンピックの影響もありエコラベルも注目されていますが、まだ環境への配慮というファクターが購入動機にはなっていない。その意識が変われば水産も変わっていくと思います。エコラベル取得のためのコンサルタントの依頼もあることから海外に限らず、国内での仕事も増やしていきたいですね」

辛くて苦しいことも多いが、やめられないほど面白い——土居社長が語る国際協力の魅力。かつて「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と称された日本のODA事業に貢献してきた同社のさらなる挑戦に期待が膨らむ。（岡崎優子）