

インフラコンサルティング業務のアジア展開 アフリカからアジアへの60年を振り返る

(株)エイト日本技術開発
ビジネスデザイン室
GM
大寺 泰輔



(株)エイト日本技術開発
国際支社
支社長
水野 聡士



(株)エイト日本技術開発
国際支社
事業推進部長
高橋 将彦



はじめに –旺盛な海外インフラ市場–

世界のインフラ市場は、現在の約700兆円が10年後の2035年には約1,300兆円まで伸張するとの試算もあり¹⁾、新興国を中心とした都市化・人口増による旺盛なインフラ整備ニーズがあります。一方、東南アジア地域を念頭に、ODA卒業国や中所得国の増加に加え、新興国の現地企業の飛躍的な成長による競争環境の変化及び激化がおこるなど、ビジネスモデルを機動的に変化させていく必要性が指摘されています²⁾。

また、近年は、気候変動・災害リスクなどの地球規模の社会課題、メンテナンス不足による劣化や年月経過により老朽化した既存施設の維持管理など、従来とは異なる新たな課題が発生し、ハード整備+ソフト整備+サービス提供の一体的な課題解決が求められています。

さらには、インフラ海外展開においても、DX(デジタル・トランスフォーメーション)、GX(グリーン・トランスフォーメーション)など、デジタル技術の導入が積極的に謳われており、時代の変革に対応していくことも急務となっています。

このように、海外のインフラ市場は旺盛でありながら、解決すべき課題は複合化・複雑化している背景を踏まえ、本稿では、インフラコンサルティングの海外市場における当社のこれまでの歩みを振り返りつつ、特にアジアを中心とした今後の当社の海外事業の展望を述べたいと思います。

当社の海外事業の歩み –60年の軌跡–

当社の海外事業の歩みは、以下の4つのタームに分けることができます。

(1)海外事業創成期：1960年代～1970年代

1964年、日本技術開発として、バングラデシュ国ダッカ南西部を流れるブリガンガ川の橋梁建設計画への参画が、当社の海外展開の第一歩として記録が残っています。

当社の海外事業の創成期である1970年代当時は、農業開発や道路計画が主力分野で、ODAによるアジア援助案件が中心でした。特に、バングラデシュ、インドネシア、スリランカの3か国の農村開発、ダム、河川整備案件等で、この年代の売上高の約7割を占めていました。

(2)アフリカ開拓～基盤構築期：1980年代～1990年代

1980年代に入ると、開発途上にある多くの国々での地下水開発案件に取り組み、90年代にはアフリカ地域での案件数がアジア地域を上回るようになりました。アフリカでは地下水開発案件に加えて道路整備の無償資金協力案件にも多く取り組み、こうしてアフリカ地域における当社の海外事業の基盤が築かれて行きました。

さらに、1990年代に入ると、東部・南部アフリカに位置するタンザニア、マラウイ、ザンビア、ウガンダなどでの地下水開発、道路案件が増え、マダガスカルも加えた5か国で90年代の売上高の約4割を占めました。

(3)アフリカ成長期：2000年代～2010年代半ば

2000～2010年代半ばは、80年代、90年代に開拓したアフリカ市場で、さらなる成長を遂げた時代でした。

引き続き東部・南部アフリカでの受注は維持しつつ、その実績を活かし、中央・西部アフリカに位置するニジェール、カメルーン、シエラレオネなどの地下水開発案件へと展開をしています。また、この年代から、MDGs(ミレニアム開発目標)での国際的なアフリカ支援の枠組み等における、より経済効果の高いインフラ案件に資金が集中するなど、道路案件が地下水開発の案件数を上回り、タンザニア、ウガンダ、モザンビーク、ザンビアなどの東アフリカの道路案件に多く従事し、その後の海外事業の1つの柱となる事業分野へ成長しました。

(4)アジア回帰期：2014年～現在

ASEAN 経済共同体(AEC)の発足前後の2014年頃からは、これまで長く実績を積み重ねているアフリカ地域に加え、アジア市場へも回帰することになり、バンコク駐在員事務所、ミャンマー事務所を順次開設し、2020年にはタイ現地法人EJEC (Thailand) Co., Ltd.を設立しました。

2010年代後半は、アフリカ地域での道路案件に加え、新たな事業分野として、フィリピン、タイなどでの廃棄物発電を中心とした廃棄物案件に多く取り組みました。これは、アジアにおける急速な経済成長に伴う廃棄物量の急増を背景に、日本政府による我が国の先進的な廃棄物処理・リサイクル技術をパッケージとして海外展開支援する、「静脈産業メ

ジャー」の育成・海外展開促進事業の推進にも起因しています。2020年以降は、インドネシアを含む東南アジア地域での廃棄物管理・廃棄物発電案件に加え、中央アジア地域での給水案件でも業務実績を増やしています。

直近5年間の合計売上高は、事業分野別に、道路・交通分野、水分野、廃棄物分野がそれぞれ約3割ずつ、これに新たに防災分野等が加わっています。地域別では、案件数、売上高の合計は、ともにアジア地域がアフリカ地域を上回っており、2024年度の当社の海外事業の売上高比率は、アフリカ:アジア=1:3と、アジアにおいて着実に売上を伸ばしています。

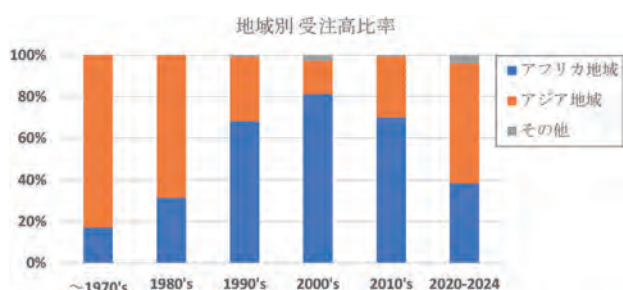


図-1 海外業務 地域別売上高比率の推移

このように、2025年に創業70周年を迎えた当社は、海外市場においても、1960年代から60年以上にわたり900件弱の実績を積み上げ、業務実施した国は世界80か国以上に及びます。

また、これまでには、タジキスタン国での安全・安心な水道の供給を実現した『ハトロン州ピアンジ県給水改善計画』で、国際協力機構(JICA)理事長賞及び土木学会技術賞を受賞(2017年)、ミャンマー国の東西回廊の整備事業の1つである、『ジャイン・コーカレー橋』の建設事業では、土木学会田中賞(作品部門)を受賞するなど(2025年)、インフラ開発を通じた途上国の経済・社会の発展への当社の貢献が認められています。



写真-1 タジキスタン高架水槽(左) / ミャンマー橋梁(右)

注力分野と技術ソリューション

現在、当社が海外で手掛ける分野は、従来から取り組む交通インフラ(道路、橋、トンネル)、水インフラ(地方給水、下水道)、環境インフラ(廃棄物、廃棄物発電)のほか、地震防災、港湾・漁港、電子基準点整備、山岳道路、アセットマネジメントなど、多岐に渡ります。

アフリカでは、長く当社が取り組んできた道路整備や地方給水施設建設の案件数が減少し、道路・橋梁のアセットマネジメントや地方給水運営能力強化などの技術協力プロジェクト案件が増加しています。アジアでは、中央アジアでの地方給水案件、東南アジアでの廃棄物発電案件、トルコでの防災計画案件など、都市の急速な発展に伴う社会課題に対応する分野に取り組んでいます。

具体案件として、地震防災分野では、JICAのトルコ国「ブルサ大都市圏における地震リスク軽減・防災計画プロジェクト」及び「地方自治体の災害リスク管理及び廃棄物管理能力向上プロジェクト」(2023年3月~2025年7月)に取り組みました。トルコのブルサ大都市圏では、地震リスクが高い環境を背景に、災害に強い都市づくりを目的とした都市強靱化計画の策定と防災事前投資の推進が課題となっています。同地域の現行計画は災害リスクの十分な考慮が不足しているため、リスク評価の促進、日本の防災・環境管理技術の共有を通じて、自治体の防災・廃棄物管理能力の強化を図るものです。これにより、都市の強靱化、資源循環の推進、復旧復興体制の強化を目指し、都市環境の改善に寄与するプロジェクトです。また、本プロジェクトでは、2023年2月に発生したトルコ南東部地震に対し、被災地に対する復興計画策定や耐震補強技術支援なども実施しました。

また、2020年頃より、環境省を主とした、インドネシアやフィリピンなど東南アジアでの廃棄物発電関連業務に多く取り組んでいます。インドネシア国西ジャワ州レゴックナンカ廃棄物発電事業は、JICAが日本国環境省やIFC(国際金融公社)と協働し、全世界で初の試みとして、JICAによるPPP事業における調達支援(トランザクションアドバイザリー)を行ったものであり、インドネシア初となるPPP廃棄物発電事業の組成に向けて取り組んだ案件です。当社は、入札書類に対する技術的なインプットを中心に行いました。また、環境省は同国内の別地域での廃棄物発電の2号案件の形成とその実施のための政策対話を行っており、当社は2号案件の案件形成調査にも引き続き従事しています。

さらに当社は、日本とフィリピンの環境政策対話及び廃棄物発電事業の導入に係る支援や、日本の廃棄物発電技術の優位性の分析業務、ごみ質調査業務、準好気性埋立方式の案件形成など、東南アジアや中央アジア等での各国の都市化に伴う廃棄物量の増大に対する廃棄物処理施設の整備ニーズに関わる業務にも多く取り組んでいます。



写真-2 トルコ地震被災状況とインドネシアごみ質調査状況

タイでの取り組み ―着実な歩み―

当社のアジア展開では、とりわけタイにおいて、2014年にバンコク駐在員事務所を開設、2020年に現地法人『EJEC (Thailand) Co., Ltd.』を設立し、タイを含む東南アジアでのインフラ関連事業の強化を進めてきました。

タイ拠点の開設は、1990年代から2014年以前まで海外売上を中心であったアフリカ地域での基盤に加え、アジア地域での売上拡大を狙いとして進められました。これは、当時既に中所得国と位置付けられていたタイにおいて、ODA案件ではなく、現地政府あるいは現地民間企業等、現地発注業務の受注拡大と、周辺国への展開も視野に入れたものでした。

拠点開設後は、日本大使館やJICA事務所などの日本政府機関、日本の道路会社、現地政府機関、大学等の学術機関、日系・現地民間企業など、幅広いネットワークを構築。タイ現地法人開設直後のコロナ禍では、現地での活動停滞を余儀なくされるなど、厳しい事業環境に直面しながらも、現地タイ人スタッフを中心に様々な機関等と誠実な関係構築を心がけました。

2014年9月のバンコク駐在員事務所の開設後、2025年8月末現在までの約10年間で、現地法人を含めたタイ案件の受注件数は20件以上、アジア全体でも受注件数は10年間で120件を数えるなど、地道ながらも着実にアジア拠点整備の成果が見えてきています。

また、タイを含むアジアでの受注拡大をさらに加速させるべく、2024年9月には、当社親会社であるE・Jホールディングス(株)が、タイの建設コンサルタント会社であるDynamic Engineering Consultants Co., Ltd.社(以下、Dynamic社)と資本業務提携を結びました。当社の技術的知見と、Dynamic社が有する競争力のある現地技術者及びタイ国内の幅広い営業ネットワークを活かし、タイにおける両社協業による受注拡大を行うと共に、アジア・アフリカ等地域の第三国での協業も視野に入れて積極的な事業展開を行っています。



写真-3 タイDynamic社との資本業務提携 調印式

今後の展望 ―今後の海外展開―

(1)長期ビジョンと第6次中期経営計画

当社では、『EJEC長期ビジョン2030』を2021年7月に策定・公表し、その第1ステップである『第5次中期経営計画(2021年度～2024年度)』を4年間にわたって推し進めました。

第5次中期経営計画に対する主な取り組みの成果のうち、海外事業に関しては、コロナ禍の影響から回復し、過去最高水準の売上まで拡大、また、新たな展開のためのタイ国のDynamic社との資本提携や、海外事業も展開している(株)東京ソイルリサーチの完全子会社化など、グループとしての海外展開の足掛かりを固めることができました。

また、2024年度には、当社と英国オックスフォード大学発のAI企業であるMind Foundry社との戦略的業務提携契約の締結も実現し、新たなサービス領域の拡充に向けた取り組みの成果となりました。

これを踏まえ、今年度から開始される第6次中期経営計画(2025～2027年度)は、「革新・進化」の期間と位置づけ、海外戦略においては、『市場ニーズにマッチする得意分野の拡大・強化』として、以下の実施方針を示しています。

①地域別×分野別の事業展開

②案件形成能力の強化と戦略的な組織体制の構築

各実施方針の具体的な内容は以下のとおりです。

【①地域別×分野別の事業展開】



図-2 実施方針①の概要(EJECがコアとして実施)
出典：E・Jホールディングス(株)第6次中期経営計画

実施方針①では、これまでの実績で培った得意な地域と得意な分野、具体的には以下の地域×分野で事業拡大することを狙います。

- ・アフリカ地域×道路・橋梁・給水インフラ分野
⇒アフリカインフラ整備提案力/受注力強化
- ・アジア地域×環境・防災分野
⇒アジアODA拡大分野の足場固めと自立
- ・東南アジア地域×廃棄物分野
⇒東南アジア廃棄物分野のTOPシェア獲得(EJECメソッド浸透)

【②案件形成能力の強化と戦略的な組織体制の構築】



図-3 実施方針②の概要 (EJECがコアとして実施)
出典：E・Jホールディングス（株）第6次中期経営計画

実施方針②では、東アフリカや中央アジアにおいて営業拠点の設置による現地化の推進や、パートナーシップ企業との強力な体制整備を進めます。

拠点整備によるアライアンス強化や海外案件対応の組織作りと人材の確保・育成と共に、タイ及び東南アジアでのタイDynamic社との協業による新規分野（インフラメンテナンスなど）の事業拡大や、EJECタイランドや東京ソイルリサーチ等のグループ企業との協業による民間顧客拡大などのパートナーシップをさらに進めて行きます。

EJECタイランドにおいては、現地スタッフが日本・タイ以外の第3国案件にも参画を開始しています。このように、現地人材が成長し、5年後には海外案件におけるプロジェクトマネージャーとして業務をリードする形を目指しており、拠点の現地化とグループ企業との協業体制の構築を両面で推進しています。

(2)今後の展望

今後の海外市場において日本企業が競争力をもち続ける

ためには、従来のように日本人が現地に多く出向いて仕事を行う形は持続可能ではない、と考えています。当社そして日本が海外で事業展開していく上で中・長期的に取り組むべきことは、拠点の現地化とパートナー企業の力を十分に活用し、現地法人や現地事務所、現地の資本提携企業などに大きく成長してもらうことや、現地人材を核としつつ、日本人としての品質管理・計画性・緻密さ・豊富な技術力などの強みと組み合わせた、クロスボーダーでのバリューチェーンを強化したコンサルティングサービスの提供を通じて共に成長していくことにあるのではないかと考えます。

国土交通省の「インフラシステム海外展開行動計画(令和7年版)」や内閣府「2030年を見据えた新戦略骨子」の中でも、相手国との「共創」による競争力強化・案件形成、現地人材の育成は、我が国におけるインフラ海外展開の今後の課題として挙げられており、「現地リソースを核とした事業形成」、「現地主体かつ持続可能なビジネスモデルへの移行」が日本企業の競争力向上には不可欠と指摘されています。

これらは、まさにこの10年で当社が取り組み、また、今後推進する『海外ビジネス本格化への挑戦』と同じ目線です。

「社会資本整備」という建設コンサルタントの枠組みに囚われない、インフラ整備に係る新しい価値を生む「未来型社会インフラ創造企業」として、現地政府や民間企業、世界銀行やアジア開発銀行、アフリカ開発銀行など、多様な顧客・案件にも積極的に取り組みながら、より広い視野に立ったコンサルタントとなることを目指していきます。

おわりに

「価値ある環境を未来に」、これは当社のミッションです。当社のインフラコンサルティング業務のアジア展開は、私たちが関わる事業・業務が必ずやその地域や場所の未来を豊かにすると信じ、取り組んでいます。この実現には、価値ある未来を望む多くの人たちとつながり、その人たちを活かすこと、そしてまた私たちも活かされる信頼のある関係性が不可欠だと考えています。

私たちEJECチームは、アジアに根を下ろし、弛まぬ努力を続け、様々な地域の未来に価値ある環境を創出していきます。

【参考文献】

- 1)国土交通省「インフラシステム海外展開行動計画(令和7年版)」(2025年6月)
- 2)内閣府「2030年を見据えた新戦略骨子」(2024年12月)