

建設分野における競合国に関する調査研究 概要

(1) 調査研究の目的

技術力等の強みを活かした海外展開の取組が進められているところ、日本の技術力、品質、信頼等に関する定評に拘わらず受注に結びつかない状況が生じている。また、人口減少に伴う日本国内市場の縮小や復興需要・オリンピック需要の収束を迎えた将来の時点では、海外展開が必要不可欠となる事態も想定される。

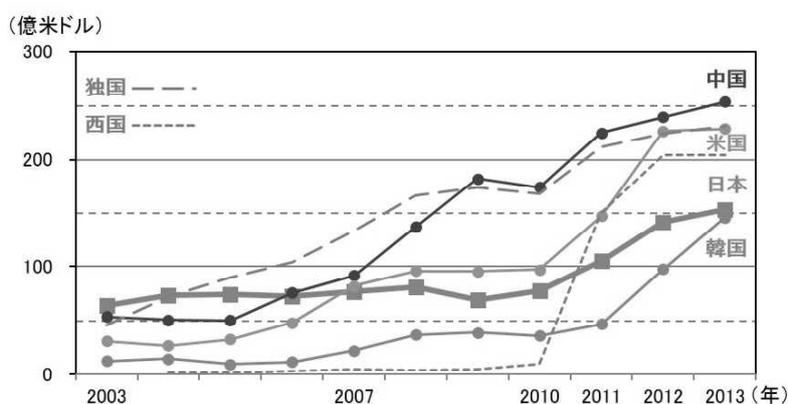
このような認識の下、本調査研究では、自国・市場国に比べて調査・分析が必ずしも充分ではなかった競合国の状況、戦略、取組等を調査・分析を行った。日本と競合国との比較分析を通じて日本の問題点を分析するとともに、主に中長期的な取組課題を整理した。

(2) 競合国の特定

日本建設企業は海外受注額の50%超をアジア・オセアニア市場(その殆どがアジア)で受注しているものの、同市場における企業国籍別売上高は首位(2003年)から第5位(2013年)に低下し、第6位の韓国にも急速に差を縮められている。上位国のうち、オセアニア(オーストラリア)での受注が多いドイツ・スペインは日本との競合度合いは比較的低いと考えられる。

また、日本建設企業の意向を調査すると、ベトナムが特に有望な市場と捉えられている。

図表 アジア・オセアニア市場における受注企業国籍別売上高



出典:Engineering News-Record(2014)「The Top 250 International Contractors」を基に作成

図表 将来受注高を伸ばしたい国・地域 —— 国土交通省「建設業活動実態調査」

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
1位	ベトナム 25	ベトナム 25	ベトナム 31	ベトナム 23	インドネシア 27
2位	中国 20	タイ 18	インドネシア 22	インドネシア 23	ベトナム 25
3位	タイ 18	インドネシア 18	タイ 21	タイ 20	タイ 23
4位	シンガポール 15	中国 16	シンガポール 16	シンガポール 13	シンガポール 14
5位	台湾 13	シンガポール 15	中国 15	インド 12	ミャンマー 12

※ 調査対象は大手建設企業55社(総合建設業35社、設備工事業20社)、「中国」は香港を含む
出典:国土交通省(2014)「平成25年度建設業活動実態調査」等を基に作成

ベトナム建設省及び政府官房が集計した受注金額データによると、計上額に偏在が見られるが全体的な傾向としては、受注を伸ばしたいという日本の意向に拘わらず、特に韓国に大きな差をつけられている状態が見て取れる。

図表 ベトナムにおける企業国籍別・年次別受注金額(建設工事、上位5位)

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	総計
韓国	23,988	23,258	65,762	86,985,432	768,960	176,927	88,044,328
シンガポール	262	5,785	40,494,430	641	1,644	1,542	40,504,305
中国	6,371,603	45,887	56,605	912	88,689	6,146	6,589,843
日本	8,493	21,199	17,053	32,731	1,688,488	30,297	1,798,260
イタリア					185,668		185,668

出典:ベトナム政府(建設省及び政府官房)提供資料を基に作成

統計上の制約等から厳密な分析は困難であるが、

- ① 日本がターゲットとする海外建設市場のエリアはアジア・オセアニアであり、そこでの主要な競合国は中国、米国、韓国と想定される
- ② 日本建設企業にとっての有望市場国であるベトナムの建設市場では韓国建設企業のシェアが圧倒的に高い

という点に鑑み、本調査研究においては、市場国をベトナム、競合国を韓国として特定した。

(3) 競合国の海外展開に関する分析

① 国内企業の評価等による競合国の海外展開の分析

	韓 国	日 本
背景 ・ 経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・海外市場獲得の<u>切迫感強</u>(国内市場小) ・財閥グループ体制 ・市場を絞った展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・海外市場獲得の切迫感弱(国内市場大、国内市場の延長線) ・各企業は専門性に特化
営業	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>幅広い分野</u>で実績数積み上げ ・低価格と豊富な実績をアピール ・優良事業者を国が指定 ・<u>国の強力なバックアップ</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・STEP案件かつ高い技術力を要する案件 ・技術力、品質、安全性をアピール
技術力	<ul style="list-style-type: none"> ・評価は分かれるが<u>通常案件には充分</u> ・現地社員を通じて<u>現地ニーズに柔軟に対応</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>高い(※主観論)</u> ・現地との間にミスマッチが存在(過剰品質、スペックダウンは苦手)
価格	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>低価格</u>、受注最優先(受注ありき) ・リスク対応費は事後調整 ・下請活用による低コスト化 	<ul style="list-style-type: none"> ・コスト積み上げ型 ・リスク対応費は事前算入
調達	<ul style="list-style-type: none"> ・財閥グループ体制を活用した<u>グローバル調達(低コスト化)</u> ・高金利による資金調達 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本基準を充たす資機材調達(高コスト化) ・<u>低金利</u>による資金調達
意思決定 ・ 交渉	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>迅速</u>な意思決定(権限集中と指揮命令系統の明確化) ・本社経営陣による直接交渉 	<ul style="list-style-type: none"> ・<u>慎重</u>な意思決定(事前リスク評価、権限分散、株主訴訟リスク)
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ・日本とは異なる意識 	<ul style="list-style-type: none"> ・高い意識
リスク 対応	<ul style="list-style-type: none"> ・採算ありきの対応(韓国人社員の配置数等) ・<u>トラブル処理が上手</u>(豊富な交渉経験、下請への転嫁) 	<ul style="list-style-type: none"> ・トラブル処理が苦手(乏しい交渉経験) ・日本からの応援による対応
最近の動向	<ul style="list-style-type: none"> ・低価格受注による収益悪化 ・韓国企業同士の争い ・政権交代、為替変動、経済低迷の影響 	<ul style="list-style-type: none"> ・リスク回避の観点から未経験国への進出に消極的 ・STEP案件の下請に韓国企業を活用 ・活発なトップセールス

② 市場国の評価による競合国の海外展開の分析 ～ ベトナム政府機関へのヒアリング

ベトナムでの案件獲得に向けて建設企業に求められる能力は、i. 技術力、ii. 品質、iii. 価格、iv. 経験・実績、v. 組織力(運営能力)、vi. 意思決定、vii. その他(財務能力(資金力)、公的金融機関による融資、積極性・競争性、現地人材の活用能力、現地法令の理解度、コンプライアンス)である。

※ 各能力についての日本と韓国に対する評価は(4)で後述

(4) 海外市場獲得に向けた今後の日本の取組課題

① 競合国と日本の戦略・取組の違い1 ～ 背景と戦略

1) 海外展開への切迫感

国内市場の規模が小さい韓国では、海外展開が必須であり切迫感が非常に強い。行政機関や海外建設協会等を中心に、国全体が一丸となった海外展開が行われてきた。

2) 分野・市場の積極的な拡大

韓国は、日本から技術等を学べる分野(土木・建築分野)、日本が未進出の市場(中東等)で技術力、価格競争力、実績等を培った後、新たな分野(プラント、都市開発)や市場(日本が優位なアジア市場)へと積極的に拡大していった。

3) 事業全体をカバーできる企業体制

韓国の大企業は、同一グループ内にプラント、機器、素材、建設、商社等の多岐に亘る部門を有する財閥体制にあるため、グループ内だけで海外へ進出する体制を構築しやすい。

② 競合国と日本の戦略・取組の違い2 ～ 取組

1) 標準レベルの技術力と規格やニーズへの適合

韓国の技術力は、最高水準ではないものの、通常案件を受注するには十分な水準にあると見られている。また、見解は分かれているが、国際標準や現地ニーズに対応能力が高いという見方がある。

2) 積極性(守備範囲の広さと意欲の高さ)

韓国は、小規模案件、アンタイドODA案件、民間投資案件等、守備範囲が広く、案件獲得の意欲は非常に高い。

3) 低コスト化の徹底と多様・迅速な資金調達支援

韓国は、グローバル調達や現地人材の活用等、低コスト化の徹底を図っている。また、公的金融機関による融資等の資金調達支援に力が入れている。但し、金利は日本に比べて高い。

4) 受注ありきの事前リスク分析

韓国は、受注を最優先する姿勢で動く傾向が見られ、そのことが迅速な意思決定と強力な価格競争力に繋がっていると見られている。ただし、リスク分析の甘さも指摘されている。

5) グローバル人材の育成

韓国は、自国民に対するグローバル教育に官民挙げて取り組んでいる。

③ 市場国と日本の認識・評価の違い

1) 市場国は韓国の営業姿勢を高く評価

韓国の案件獲得の積極性、実績の豊富、現地への参入方法が日本による評価よりも

一層高く評価されている。一方、日本のODAに特化した案件獲得姿勢を、やる気のなさの顕れとして、日本による自己評価よりも一層低く評価している。

2) 市場国は日本の技術力・品質を不必要と評価

韓国の技術力・品質は、必要十分な水準であり、その結果としての価格も合理的であると高く評価されている。一方、日本の技術力・品質は高水準と認められつつも、その必要性は全く理解されておらず、過剰な水準は高価格の原因としてむしろ不要であると評価されており、日本自身による最大級の評価と大きな開きがある。

3) 市場国は日韓の意思決定を一長一短で評価

韓国の意思決定は速いものの適切さに欠け、一方、日本の意思決定は適切であるものの慎重に過ぎ迅速性や柔軟性に欠けると、一長一短の評価がされている。

4) 市場国は自己資金で先行着手できるか否かを重視

韓国は、自国(自社グループや公的金融機関等)から巧く調達した自己資金で先行的に工事を行う点を根拠に、財務能力が高いと評価されている。一方、日本は、現実の財務能力とは関係無く、前払い無しには工事を行わない点を根拠に財務能力が低いという評価を受けている。

金利の高低は評価に大きな影響は及ぼしていない。

5) 市場国はリスク分析の慎重さよりもトラブル処理の上手さを評価

韓国は、リスク分析の甘さが指摘されつつも、現地法制度への理解やトラブル対応に長けていることから、日本による評価よりも高い評価を受けている。一方、日本は、責任を持って工事を完遂する点は評価されているが、事前のリスク分析が過剰で慎重過ぎる、現地法制度の理解が不十分である等、日本による自己評価とは大きく異なる評価を受けている。

④ 分析

○ 受注に関して、韓国はベトナムから総じて高い評価を受ける一方、日本は総じて低い評価を受けている。

○ 発注者であるベトナムの評価と、事実や実力がどうであるか及び日本自身がどうであるかとの間に、ギャップが存在している。

○ 特に、1)技術力・品質、2)積極性・競争性(市場進出戦略)、3)自己資金による工事着手(財務能力)、の3点について、大きなギャップが存在している。

・ 技術力・品質 … 日本の高さは過剰・不要であり理解不能

・ 積極性・競争性(市場進出戦略) … 日本は単に消極的なだけ

・ 自己資金による工事着手(財務能力) … 日本だけが前払金無しに工事着手をしないのは財務能力が低いため