

# 国土交通分野の海外市場獲得におけるライバル国に関する調査研究(建設分野)

総括主任研究官 鈴木 弘二  
研究調整官 山田 浩次  
研究官 大野 佳哉  
前研究官 田中 文夫

## 1. はじめに

自国・市場国に比べて体系的な分析が必ずしも充分ではなかった競合国の状況、戦略、取組等を把握・分析することによって、今後の日本における海外建設市場獲得に係る戦略立案に有益な基礎情報を提供することを目的として、平成 25 年度及び平成 26 年度の 2 年間で本調査研究を実施した。

これまで、国土交通省国土交通政策研究所『PRI Review』第 51 号<sup>1</sup>、第 52 号<sup>2</sup>、第 55 号<sup>3</sup>において調査研究の全体像や競合国・市場国の設定について紹介してきたところであるが、本稿では、平成 26 年 10 月に市場国（ベトナム）で行った日本と競合国（韓国）の評価に関する現地調査（ヒアリング）の内容を紹介するとともに、日本の今後の課題・取組を概説する。

なお、平成 27 年 6 月に国土交通省国土交通政策研究所『国土交通政策研究』第 125 号<sup>4</sup>として報告書を取り纏めており、細部についてはそちらを参照されたい。

## 2. 現地調査(ヒアリング)

### (1)概要

市場国であるベトナムの政府機関に、第三者的な視点から、競合国（韓国）の戦略や取組について話を伺った。その際、本調査研究では、最終的に日本と競合国とを比較分析し、今後、日本の建設分野において中長期的かつ戦略的に海外展開を進めるために有益な情報を収集することを目的としていることから、日本の戦略や取組に対する認識や評価についても併せて尋ねた。

本稿では、「ベトナム建設市場へ進出するために必要な能力は何か？」という問いに対して、直接的な回答があった①技術力、②品質、③価格、④経験・実績、⑤組織力、⑥意思決定の 6 点を「特に求められる能力」と、直接的な回答という形ではないがヒアリング中に言及があった能力のうち①財務能力（資金力）、②公的金融機関による融資、③積極性・競争性の 3 点を「求められる能力」と分類した。

以下では、「特に求められる能力」及び「求められる能力」について、韓国、日本、その他の国に対するベトナム政府機関の評価<sup>5</sup>を整理した。

<sup>1</sup> [http://www.mlit.go.jp/pri/kikanshi/pdf/pri\\_review\\_51.pdf](http://www.mlit.go.jp/pri/kikanshi/pdf/pri_review_51.pdf)

<sup>2</sup> [http://www.mlit.go.jp/pri/kikanshi/pdf/pri\\_review\\_52.pdf](http://www.mlit.go.jp/pri/kikanshi/pdf/pri_review_52.pdf)

<sup>3</sup> [http://www.mlit.go.jp/pri/kikanshi/pdf/pri\\_review\\_55.pdf](http://www.mlit.go.jp/pri/kikanshi/pdf/pri_review_55.pdf)

<sup>4</sup> <http://www.mlit.go.jp/pri/houkoku/gaiyou/kkk125.html>

<sup>5</sup> 複数の政府機関にヒアリングを行っており、政府機関によって評価が分かれた点については並記している。

## (2)特に求められる能力

### ①技術力

韓国については、優秀な大手建設企業も存在するとの意見もあるが、基本的に技術力は日本程には高く評価されていない。ただし、高い技術力を必要としない一般的な案件であれば、価格競争力を有する韓国企業や中国企業が選択される。

一方、日本については、技術力自体は概ね高く評価されているものの、事業費の増大がネックとなっている。また、実績（量）の乏しさ、技術移転への消極性、ベトナムのニーズとの乖離が問題視されている。その他、費用の高さを上回るメリットの理解を促進するマーケティングの重要性が指摘された。

韓国	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基本的には、ベトナムの実情に応じた提案や設計をする技術力や、諸外国の設計基準に柔軟に対応できる能力は無く、工事部分しか手掛けていない。</li> <li>・韓国企業の受注案件は、新技術を必要としないため、技術力より価格競争力が評価されている。</li> <li>・高い技術力を必要としない一般的な案件であれば、韓国を含めどの国の建設企業でも対応できる。（高い技術が必要な案件は、韓国建設企業では対応出来ない。）</li> </ul>
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大手建設企業等、優秀な建設企業も存在する。</li> <li>・高い技術力を有しているが、ベトナム建設企業への技術移転をしないため、ベトナムのニーズに合った技術力が無いという評価となる。</li> <li>・ODA 案件しか受注できないのは、技術力が十分ではないためである。</li> <li>・日本建設企業の技術は、今まで実際にはあまり用いられていない高度な技術であると感じる。ベトナムは、その様な実績の無い新技術を試しに適用する場所ではない。</li> <li>・日本企業との連携により、ベトナムの建設企業も技術を習得出来ている。</li> <li>・カントー橋崩落事故の際も良く対応していた。</li> <li>・技術力や専門性は高い。韓国よりもレベルは高い。</li> <li>・日本の技術（資材等）はコストが高く、あえて採用する理由が無い。技術的に優れたものであることを理解したとしても、事業費が増大するのであれば、その点はネックとなる。</li> <li>・日本の優れた技術に対するベトナム政府・企業の理解促進のために、どの様に説明すべきか考える必要がある。日本は、マーケティング努力が足りていない。</li> <li>・日本政府による技術移転は他国と比べても遜色は無い。むしろ積極的に行っている。</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国は、基本的には、ベトナムの実情に応じた提案や設計をする技術力や、諸外国の設計基準に柔軟に対応できる能力は無く、工事部分しか手掛けていない。</li> <li>・中国は、ベトナムへの技術移転に積極的である。</li> <li>・最近、ベトナムの建設企業は、日本の建設企業ではなく、中国の建設企業とよく連携している。</li> <li>・欧米建設企業は、日本、韓国、中国の建設企業と連携して、欧米建設企業のみが有している技術を提供する形態が多い。ベトナム政府から直接ではなく、間接的に受注するパターンである。件数自体は日本、韓国、中国に比べ少ない。</li> <li>・欧州は、ベトナムへの技術移転に積極的である。</li> </ul>

## ②品質

日本の企業の品質については、高く評価されている。韓国やその他外国企業の品質について具体的な言及は無かった。

韓国	(特段の言及無し)
日本	・品質や信頼性は高く評価されている。
その他	(特段の言及無し)

## ③価格

韓国の価格競争力は強いと評価されているが、ベトナム建設企業の受注能力向上に伴って、今後は価格競争力も弱まるのではないかと見られている。

中国の価格競争力も強いと評価されており、その背景には、自国から安価な材料、労働力（企業）、資金を持ち込む独自のスタイルがあると見られている。

一方、日本の価格は非常に高く、価格競争力が低いと評価されている。さらに、日本製資機材を活用することによるメリットが理解されない結果、故意にコストを引き上げているのではないかと疑念を招くとの指摘もあった。

韓国	<ul style="list-style-type: none"> <li>・価格競争力は強い。</li> <li>・ベトナム市場に進出できているのは、新技術を必要としない案件を、自国資金かつ低価格で受注することによるものであり、その際には価格競争力が評価されている。</li> <li>・以前は、元請けとして受注した韓国建設企業が、ベトナム建設企業に安値で下請けに出していた構造であったことから、赤字覚悟で受注出来ていた。しかし、近年はベトナム建設企業も元請けとして受注出来る能力を獲得しつつあり、状況は変わりつつある。</li> </ul>
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>・価格が非常に高く、価格競争力は低い。</li> <li>・日本企業が設計した橋梁の事例において、鋼材が日本企業製の高価格なものに限定されていた。ベトナム側にはそれを採用する理由が無く、事業費をわざと高くするためとしか見えない。</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国は、低価格戦略である。輸出銀行や民間企業と連携して、自国から安価な材料、労働力、資金を持ち込むスタイルを採る。その際、自国から持ち込む資機材については、輸出関税の減免等の優遇税制が適用される。</li> <li>・中国がベトナム市場に進出できているのは、新技術を必要としない案件を、自国資金かつ低価格で受注することによるものであり、その際には価格競争力が評価されている。</li> <li>・以前は、元請けとして受注した中国建設企業が、ベトナム建設企業に安値で下請けに出していた構造であったことから、赤字覚悟で受注出来ていた。しかし、近年はベトナム建設企業も元請けとして受注出来る能力を獲得しつつあり、状況は変わりつつある。</li> </ul>

#### ④経験・実績

韓国のプレゼンスが高く評価されているが、実績が無い分野において施工不良等のトラブルも起こしている。また、かつて盛んだった実績作りのための低価格入札スタイルは変わりつつあると指摘されている。

日本の経験・実績（特に質）は高く評価されている。

韓国	<ul style="list-style-type: none"> <li>ベトナム市場におけるシェアは大きく、プレゼンスは高い。</li> <li>一部の中堅建設企業が、受注する分野の経験無しに受注した結果、施工不良等のトラブルを起こした。</li> <li>交通分野においては、日本の次にシェアが大きいのではないか。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>以前は、赤字覚悟の低価格入札等を実績作りのために行っていた。しかし現在は、何が何でも案件を取りに行くというスタイルではなくなった。</li> <li>道路案件については、まだ受注は少ないのではないか。</li> </ul>
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>優れた経験を有する。</li> <li>交通分野においては、シェアが最も大きい。</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国は、交通分野においては、日本、韓国の次にシェアが大きいのではないか。</li> <li>ドイツ、米国、インド、フランス、オランダ、スペインの建設企業も存在するが、案件数は少ない。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>欧米企業は、直接案件を受注するのではなく、日本、韓国、中国等の下請けとして技術力を売りに進出している。</li> </ul>

#### ⑤組織力(運営能力)

韓国は、ベトナムのやり方に合わせた運営能力が高く評価されている。また、韓国人社員の指示は絶対的であり、統率が取れているとの意見もあった。

日本企業についても、問題解決力、責任感、工事現場における規則遵守等の点で高く評価されている。

韓国	<ul style="list-style-type: none"> <li>ベトナムのやり方をよく学んでおり優れている。</li> <li>韓国人社員の指示にベトナム社員は絶対的に従わなければならないという点が徹底している。</li> </ul>
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>問題点を解決する能力に優れており、責任感は強い。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>工事現場における規則は遵守されている。</li> </ul>
その他	(特段の言及無し)

## ⑥意思決定

韓国のリスク評価は甘く、受注後のトラブル発生を招いているとの意見がある。ただし、リスク評価が甘いゆえに入札に最後まで残り、結果として受注しているとの指摘もあった。

一方、日本の意思決定は適切であるものの、入札段階における日本企業間の調整に時間を要していると見られている。この点に関して、契約締結時点で価格を固定させる方式が意思決定遅延の一因であるとの認識や、日本企業のリスク負担能力はもっと高い筈との認識が示されている。

韓国	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リスク評価が甘い結果として、入札に最後まで残り受注している。しかし、リスク評価が不十分なため、工事開始後にトラブルが発生している。</li> <li>・全てにうまく対応出来ているという訳ではない。</li> </ul>
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本来、事業リスクによる遅延が生じない筈の ODA 案件について、価格超過や撤退等による入札不調が相次ぎ、結果的に、受注者の決定までに大幅な遅延が発生している。さらに、その際には予算の大幅な超過も併せて発生している。これは、日本建設企業間での調整に時間を要しているためではないか。</li> <li>・契約締結後に契約価格の見直し交渉を行うのではなく、契約締結時に契約価格を固定する。この方式が意思決定の速度に影響を及ぼしている。</li> <li>・日本企業のリスク負担能力は、自身が考えているより高い筈だ。過去には、もっとリスクの高い案件にも投資していた。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本の意思決定は適切で、優れている。</li> </ul>
その他	(特段の言及無し)

## (3)求められる能力

### ①財務能力(資金力)

韓国は、自己資金で先行的に工事を進める手法や、一区画の売却益を原資に次の区画の工事を進める手法を採っており、そのことが、財務能力が高いという評価に繋がっている。しかし、韓国中堅企業から下請けに入ったベトナム建設企業への支払が遅延する事案も発生しており、韓国の財務能力(資金力)に対する評価は分かれている。

日本は、高い評価がある一方で、前払い無しの工事を行わないことは財務能力(資金力)が低いととの指摘もあり、こちらも評価が分かれている。

韓国	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己資金で先行的に工事着手し、成果を出してから費用を回収する方式を採っている。大型不動産開発案件においては、区画を区切り、開発した一区画の売却益で次の区画の開発を進めるという手法を採る。それだけ、財務能力が高いということである。</li> <li>案件を受注した外国企業が下請けとして韓国企業を活用していることも、財務能力の高さの顕れと言える。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>中堅の建設企業がベトナム建設企業を下請けに活用した土木案件において、ベトナム建設企業に対する支払遅延が生じたことがある。韓国建設企業の資金力は乏しいのではないか。</li> </ul>
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>他国企業とは異なり、前払いが無いと工事を進めない。これは日本企業の資金力が乏しいからだ。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ほとんどの日本建設企業の財務能力は高い。</li> </ul>
その他	(特段の言及無し)

## ②公的金融機関による融資

韓国は、企業が公的金融機関から支援を巧く引き出しており、公的金融機関も融資に積極的である。

一方、日本は STEP 案件に限られているほか、公的金融機関の案件組成・融資組成も遅く競争性が無い。

なお、金利は韓国や欧州よりも日本の方が低いとされているが、それが直接競争力に結びつく旨の見解は示されなかった。

韓国	<ul style="list-style-type: none"> <li>公的金融機関からの資金調達が巧い。</li> <li>韓国輸出入銀行も融資に積極的である。</li> <li>金利は日本より高い。</li> </ul>
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>ODA 案件以外には、公的金融機関や民間銀行が融資する民間案件がほとんど無い。</li> <li>公的金融機関の案件組成・融資組成は遅く、競争力が無い。</li> <li>金利は低い。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>諸外国同様、政府による低利融資を実施しており、他国と比べても遜色は無い。むしろ積極的に行っている。</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>欧州は、技術協力の費用を欧州の輸出入銀行が融資し、その後具体的な案件が形成されれば、さらに融資枠を拡大するファイナンススキームを採ることもある。</li> <li>欧州の金利は、日本より高い。</li> </ul>

## ③積極性・競争性

韓国は、ベトナムでのやり方を学習しているほか、一般競争入札案件や BOT 案件、グループ企業と連携した一体的開発案件等幅広い分野へ積極的に参加する姿勢が高く評価されている。

一方、日本は、STEP 案件に過度に依存している上、その STEP 案件においても日本企業間の競争が不十分と指摘されている。

韓国	<ul style="list-style-type: none"> <li>・案件を獲得する意欲は高い。ベトナムのやり方をよく学んでおり優れている。</li> <li>・一般競争入札にも積極的に参加するほか、建設企業自身で案件を創出する点が特徴的である。BOT 案件にも参画する。</li> <li>・グループ企業と連携して、ホテル、マンション、リゾート開発と一体的な進出を行う特徴がある。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・以前は、赤字覚悟の低価格入札等を実績作りのために行っていた。しかし現在は、何が何でも案件を取りに行くというスタイルではなくなった。(再掲)</li> </ul>
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>・STEP 案件に依存し過ぎている。</li> <li>・STEP 案件の入札価格は非常に高く、ベトナム首相の承認が必要となるため、契約締結遅延の一因となっている。これはSTEP 案件に特有の問題である。</li> <li>・STEP 案件の入札参加企業間の競争が不十分である。</li> </ul>
その他	(特段の言及無し)

### 3. 市場国と日本の認識・評価の違い

韓国と日本の海外展開について、市場国（ベトナム）の政府機関による評価と日本（日本企業等）による評価<sup>6</sup>とを突き合わせ、ギャップ分析を行うことにより、両者の認識・評価の違いを整理した。

#### ①市場国は韓国の営業姿勢を高く評価

市場国は、韓国企業の案件獲得の積極性や、実績の豊富さ、現地への参入方法等を、日本による評価よりも一層高く評価している。

また、市場国は、日本企業の ODA に特化した案件獲得姿勢を、やる気の無さの頭れとして、日本による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

市場国は、韓国の技術力・品質は必要十分であり、その結果、価格は合理的であるとの評価を下している。

一方、日本の技術力・品質は高水準と認めつつも、その必要性は理解されておらず、過剰な水準は高価格の原因としてむしろ不要であるとの評価を下しており、日本自身による最大級の評価に対して大きな開きがある。

#### ③市場国は日韓の意思決定を一長一短で評価

市場国は、韓国の意思決定は速いことを評価すると同時に、適切さに欠けるとの評価も下している。

<sup>6</sup> 国土交通省国土交通政策研究所『PRI Review 第 55 号』参照。  
[http://www.mlit.go.jp/pri/kikanshi/pdf/pri\\_review\\_55.pdf](http://www.mlit.go.jp/pri/kikanshi/pdf/pri_review_55.pdf)

一方、日本の意思決定は適切であると評価すると同時に、慎重過ぎるため迅速性や柔軟性に欠けるとの評価も下している。

#### ④市場国は自己資金で先行着手できるか否かを重視

市場国は、韓国は、自国（自社グループや公的金融機関等）から資金を巧く調達する点や調達した自己資金で先行的に工事を行う点を根拠に、韓国企業の財務能力は高いと評価している。

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

市場国は、韓国のリスク分析の甘さを指摘しつつも、現地法制度への理解や有事（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下している。

一方、日本は、責任を持って工事を完遂する点は市場からも評価されているが、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. おわりに

本稿では、市場国であるベトナムで行った現地調査（ヒアリング）の内容に基づき、韓国と日本の海外展開に対する市場国（ベトナム）政府機関の評価を紹介するとともに、日本（日本企業等）による評価とのギャップを整理した。全体としては、次の2点のことが浮かび上がった。

- ①こと受注という場面に限るならば、競合国として設定した韓国は、市場から総じて高い評価を受けている。一方、日本は総じて低い評価に甘んじている。（高い評価の韓国が受注を伸ばしてきたこと、低い評価の日本が受注を逃してきたことは、或る意味では当然と言える。）
- ②発注者である市場国の日本に対する評価は、事実がどうであるか及び日本企業等の日本に対する評価とは一致せず、ギャップが存在する。（評価の視点の違いや価値観・文化的背景の違い等に依るものと考えられる。事実や実力とは異なるところに、日本が受注を逃してきた原因が存在する可能性がある。）

また、これらの点について、競合国との比較分析と市場国評価とのギャップ分析から考えられる日本の今後の課題・取組を整理すると次の通りである。

	日本・韓国・市場国の取組や認識の違い	考えられる日本の課題・取組
海外展開の背景・戦略	<b>背景</b> ・韓国は海外展開への強い切迫感を有する（日韓比較） ・韓国は事業全体をカバーできる企業体制を有する（日韓比較）	[課題] ・積極的な営業姿勢への転換と現地実績の積み上げ  [取組] ・非 ODA 案件や少額案件と、別案件との一括受注 ・維持管理等、初期工事以外の部分での投資回収を図る ・海外建設協会のさらなる機能強化
	<b>戦略</b> ・韓国は市場をえり好みせず積極的に進出する（日韓比較） ・韓国は分野を絞らない柔軟性を有する（日韓比較） ・韓国は海外建設協会等の強力な支援体制を整備している（日韓比較）	
案件形成・獲得（受注前）に求められる能力	<b>営業・実績</b> ・韓国は守備範囲が広く意欲が高い（日韓比較） ・市場国は韓国の営業姿勢を高く評価している（ギャップ分析）	
	<b>技術力・品質・価格</b> ・韓国は規格やニーズへの適合能力が高い（日韓比較） ・韓国は受注に要する標準レベルの技術力を有する（日韓比較） ・韓国は資材、人材のグローバル調達により低コスト化を図っている（日韓比較） ・市場国は日本の高い技術力・品質を不必要と評価している（ギャップ分析）	[課題] ・市場ニーズと採用する技術力・品質・価格とのマッチング ・日本の技術力・品質の導入によるトータルメリットの市場への理解の促進  [取組] ・市場ニーズの的確な把握のための情報収集・共有体制の構築（海外建設協会の情報収集・共有化能力の強化等） ・技術力や品質を維持した低コスト化（アウトソーシング可能な資機材、人材の現地・グローバル調達の徹底） ・「日本の技術・品質＝LCCの最小化」の理解を促進する広報・営業手法の確立 ・日本の技術・品質を体験してもらう手法の確立（市場国発注担当者の日本の現場への招待、日本の技術・施設の一部の無償提供等）
	<b>人材育成</b> ・韓国は自国民に対するグローバル人材育成に熱心である（日韓比較）	[課題] ・インフラ海外展開を支える建設人材（日本人）の育成  [取組] ・産学官が連携した人材育成制度の導入（大学における海外建設に関するカリキュラムの創設、海外建設現場へのインターン制度等）

業務遂行（受注後）に求められる能力	<b>交渉・意思決定</b> ・市場国は日韓の意思決定を一長一短で評価している（ギャップ分析）	<b>[課題]</b> ・交渉や意思決定の迅速化 ・日本の意思決定の長さの事情と効能に対する市場への理解促進  <b>[取組]</b> ・意思決定権限の委譲、JV の役割分担の明確化、指揮命令系統の一元化、意思決定過程の定型化等 ・意思決定の長さの事情と効能の相関関係のビジュアル化（事前リスク分析の精度と事業円滑化の関係性等）
	<b>資金調達</b> ・市場国は韓国の幅広くスピード感のある資金調達を高く評価している（日韓比較及びギャップ分析） ・市場国は自己資金で先行着手できるか否かを重視している（ギャップ分析）	<b>[課題]</b> ・資金調達能力の強化 ・自己資金による先行工事着手の可能性模索  <b>[取組]</b> ・（株）海外交通・都市開発支援機構の更なる活用 ・公的投融資・支援制度の強化によるリスク負担の軽減
	<b>運営能力（リスク対応）</b> ・韓国は受注を最優先したリスク分析を行っている（日韓比較） ・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している（ギャップ分析）	<b>[課題]</b> ・日本のリスク分析の有用性に対する市場への理解促進 ・リスク分析の効率化 ・現地法制度への対応強化  <b>[取組]</b> ・リスク分析の慎重さの事情と効能の相関関係のビジュアル化（事前リスク分析の精度と事業円滑化の関係性等） ・国ごとのリスク情報やトラブル実績の集約と発信（海外建設協会の情報収集・共有化能力の強化等） ・現地における法務関係の支援強化（海外建設協会海外支所における法務担当窓口の開設等）

以上、平成 25 年度及び平成 26 年度の 2 年間で本調査研究を実施してきたが、調査研究結果が今後の海外建設市場獲得に係る取組の参考になれば幸いである。