

# ベトナム建設市場の視点から見た 日本と韓国

---

国土交通政策研究所

研究官 大野佳哉

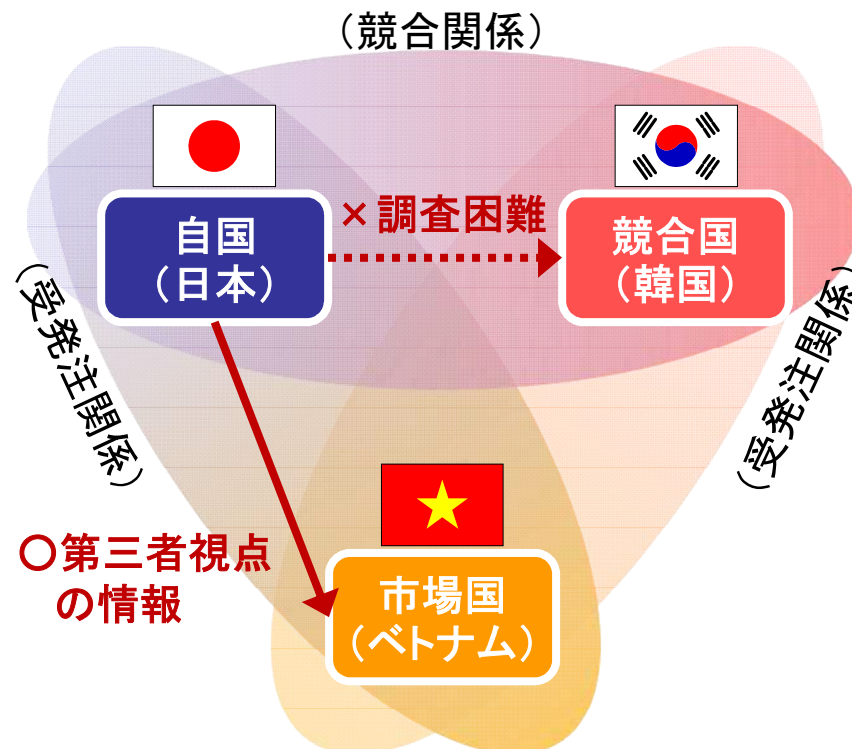
平成27年5月20日

- 過去に海外展開で著しい成果を挙げた国／現在日本が進出している市場で競合している国(=「競合国」)の取組から、海外展開の参考となる知見を得るための調査を実施。
- 競合関係にある国という事情に鑑み、市場国を経由し、第三者視点の情報を調査。今回は、日本が認識する“通説”と市場国の認識とのギャップに焦点を当てる。

## 調査の背景

- 日本の海外展開の参考となる知見を得るため、
  - 1) 過去、海外展開で著しい成果を挙げた国
  - 2) 現在、日本が進出している市場で競合している国の取組を調査することとし、今回は競合国=韓国、市場国=ベトナムと設定した。
- 競合国における直接的な調査では情報入手することは難しいと想定されるため、市場国という第三者視点を経由する形での調査を試みた。
- 今回は、日本が認識する“通説”と市場国の認識とのギャップに焦点を当てて紹介する。

## 概念図



# ベトナム政府機関へのヒアリング概要

- 「市場国(ベトナム)での受注に必要な能力」と「日本・韓国の評価」について、市場国(ベトナム)政府機関の見解を紹介。
- 必要な能力として直接挙げられたのは、技術力や価格をはじめ6項目。その他に挙げられた財務能力等と併せ、日本と市場国(ベトナム)の認識ギャップを整理。

## ベトナム政府機関へのヒアリング概要

- 国土交通分野の事業を発注する3つの政府機関を対象にヒアリングを実施した。
- 「海外の建設企業が、ベトナムにおいて事業を受注するために必要な能力は何か?」及び「それらについての日本・韓国の評価は?」の2点を尋ねた。
- 質問に対する直接の回答として挙げられたものを「特に求められる能力」、直接の回答ではないがヒアリング中に言及があったものを「その他求められる能力」として分類した。
- 政府機関／担当者によって回答・評価が異なるものは両者ともそのまま取り上げた。

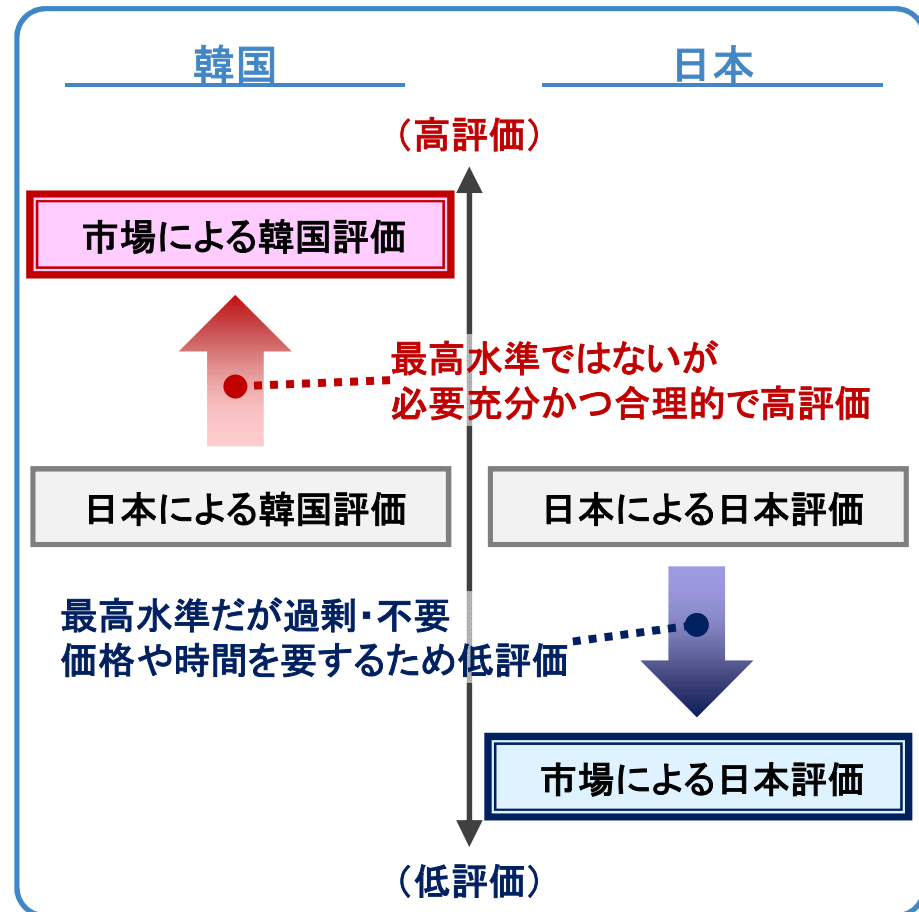
## ベトナム政府機関の認識

- (1) 特に求められる能力
  - ① 技術力
  - ② 品質
  - ③ 価格
  - ④ 経験・実績
  - ⑤ 組織力(運営能力)
  - ⑥ 意思決定
- (2) その他求められる能力
  - 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
  - ④ 現地人材の活用能力、現地法令の理解度、コンプライアンス等

- 客観的な事実と、受注という場面における市場国の認識との間にはギャップが存在。
- さらに、日本の認識と市場国の認識との間にもギャップが存在。
- 結果的に、受注段階において重要視される能力に係る評価は、韓国は総じて高い又は及第点以上、日本は低評価。

## 全体的な傾向

- 「日本の技術は最高水準」といった事実を日本は重視。一方、市場国は事実そのものは認識しつつも、こと受注という場面において市場国が抱いている評価は別物。
- 市場のニーズにとって必要充分を超えるものは評価に寄与せず、コスト増等に繋がる場合にはむしろ低評価。
- ライフサイクルコストをはじめ総額での負担よりも、初期投資の様に眼前の直接的な負担を重視。
- 結果として、受注のために必要な能力についての評価は、韓国はほぼ全ての項目で高い又は及第点以上、日本は低評価。



# ①技術力 及び ②品質

- 日本の技術力・品質は最高水準であり、韓国よりも優れているという事実については、市場国(ベトナム)も認識。
- しかし、こと必要性や受注に際しての評価においては日韓の優劣は逆転し、市場国(ベトナム)から韓国が高い評価を得る一方、日本は否定的かつ低評価。

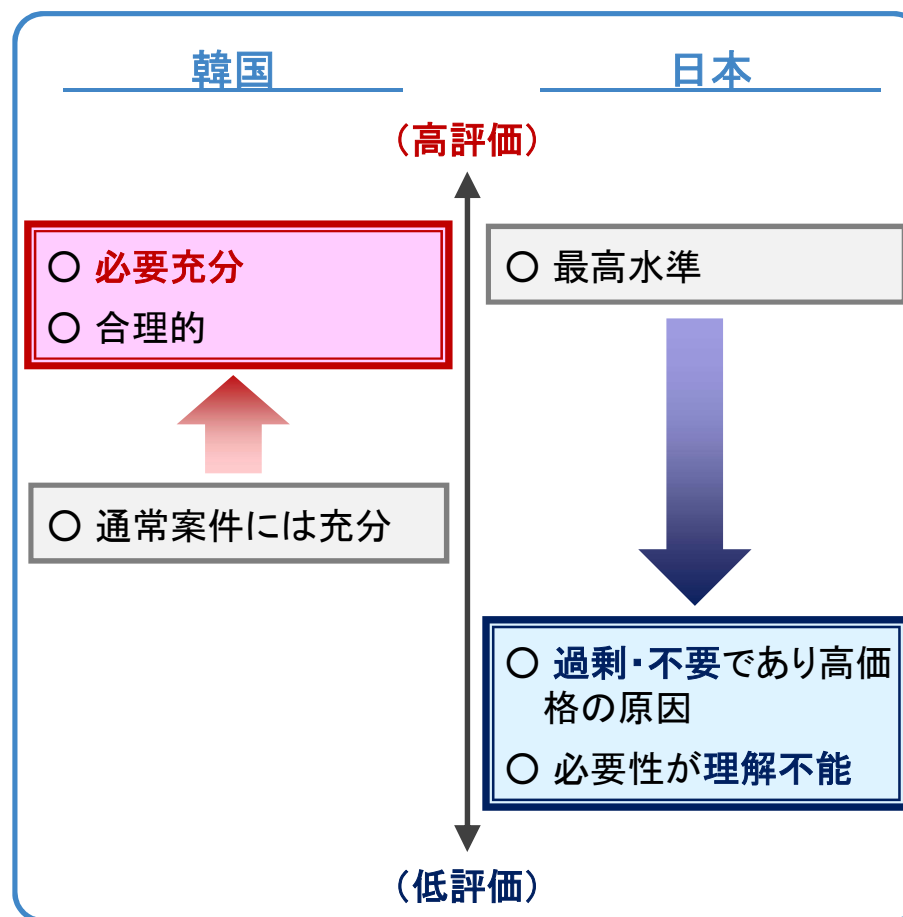
## 技術力・品質に関するベトナムの主な評価

### [韓国]

- ベトナムの実情に応じた提案・設計をする能力までは無い。新技術を要しない案件や、工事部分しか手掛けていない。
- 高い技術力を要しない一般案件であれば充分対応できる。(高い技術力を要する案件は対応できない。)

### [日本]

- 技術力、専門性、品質は極めて高いが、現実には用いられている技術ではなく、コストが高いため敢えて採用する理由はない。
- マーケティング努力が足りない。ベトナムは、実績の無い新技術を試す場ではない。



### ③ 価格

- 韓国が低価格であり価格競争力を有するという認識は、日本も市場国(ベトナム)も共通。
- リスク対応費等のコストを精査の上で積み上げ、事後の価格変更(追加要求)を防いでいるという事情・実績は浸透しておらず、市場国(ベトナム)の評価は「理解不能」の一語と極めて否定的。

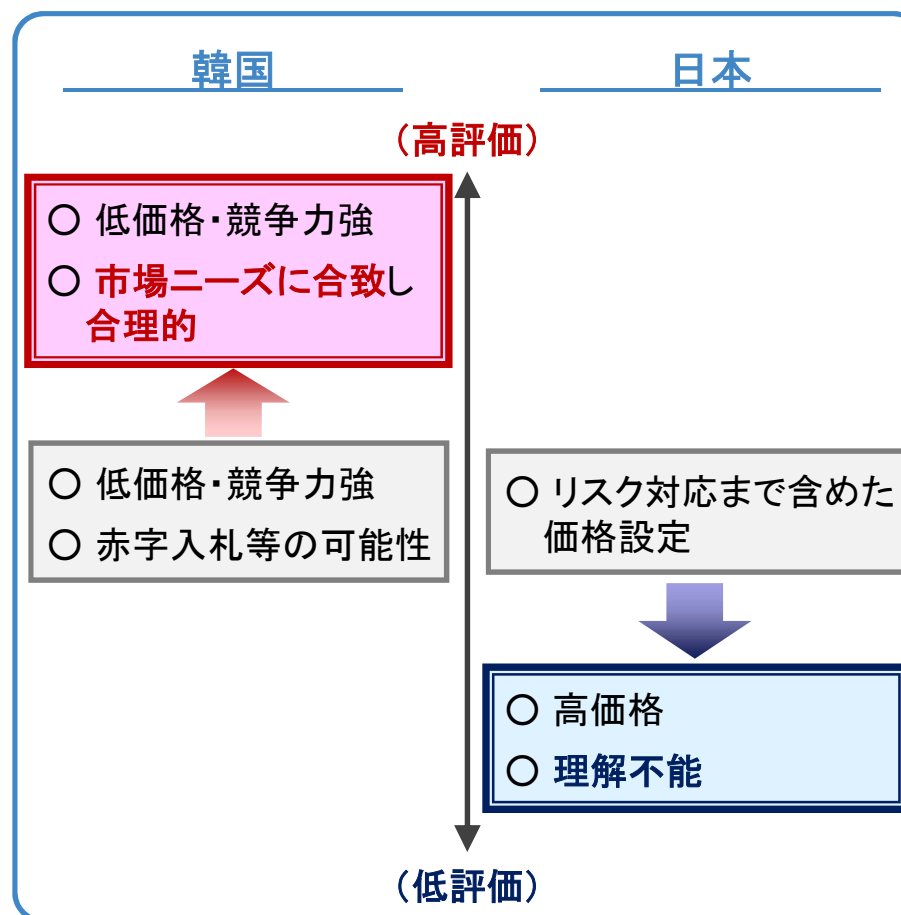
#### 価格に関するベトナムの主な評価

##### [韓国]

- 安く、価格競争力は強い。新技術を要しない案件を、価格競争力を武器に、自国資金かつ低価格で受注している。
- 従来はベトナム企業を下請に活用し、赤字覚悟の低価格入札で受注していたが、近年は状況が変わりつつある。

##### [日本]

- 極めて高く、価格競争力は弱い。
- 日本企業が設計した橋梁の事案では、鋼材が日本企業製の高価なものに限定されていた。ベトナムにとっては、事業費をわざと高くするための措置にしか見えない。



## ④ 経験・実績(及び積極性)

- 日本の認識では、日本・韓国はそれぞれの得意分野をそれぞれの手法で手掛けるという「棲み分け」(優劣無し)。
- 一方、市場国(ベトナム)は、韓国の姿勢を「積極的」と高く評価する一方、日本は「消極的」、「ODAのみ」と低く評価。

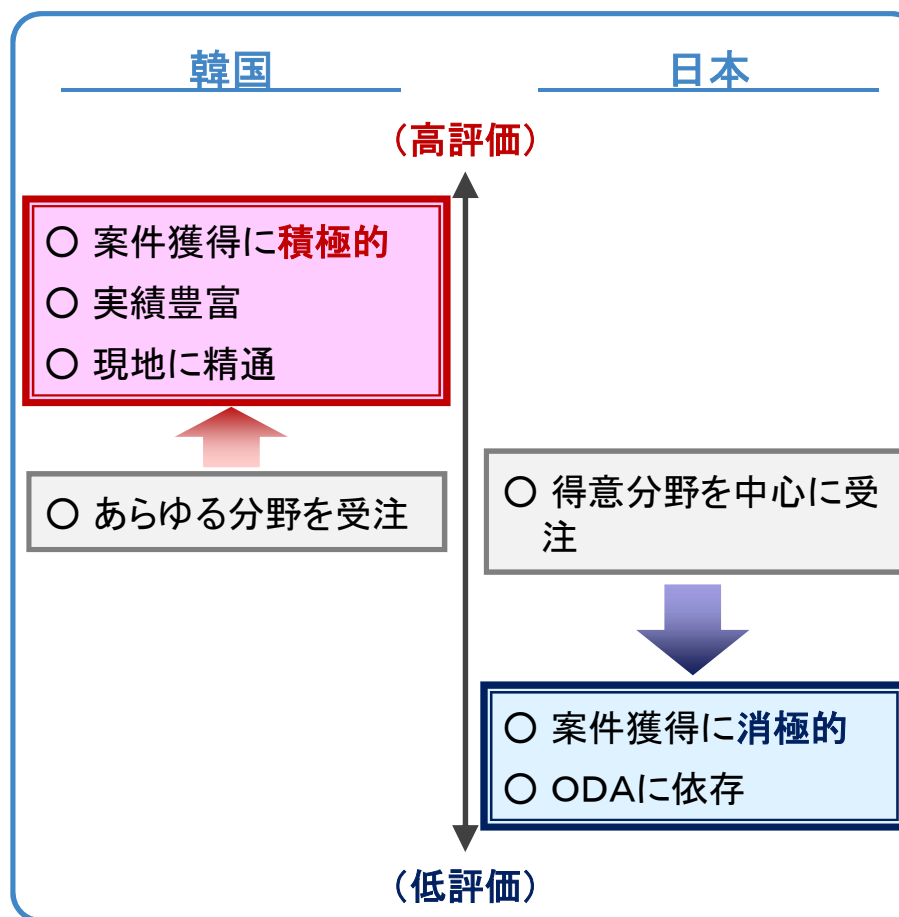
### 経験・実績に関するベトナムの主な評価

#### [韓国]

- ベトナム市場ではた数の経験・実績を有し、プレゼンスは高い。
- 一部中堅建設企業が、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ことがある。
- 従来は、実績作りを目的に赤字覚悟の低価格入札で受注していたが、近年は受注戦略が変わりつつある。

#### [日本]

- 優れた経験を有し、シェアも大きい。
- 橋梁崩落事故の際にもよく対応していた。



## ⑤組織力 及び ⑥意思決定

- 日本の意思決定は遅く、韓国<sup>1</sup>の意思決定は速いという認識は、日本と市場国（ベトナム）とで共通。
- ただし、意思決定の拙速／巧遅や組織の在り方については、単純な優劣関係とは捉えられていない。

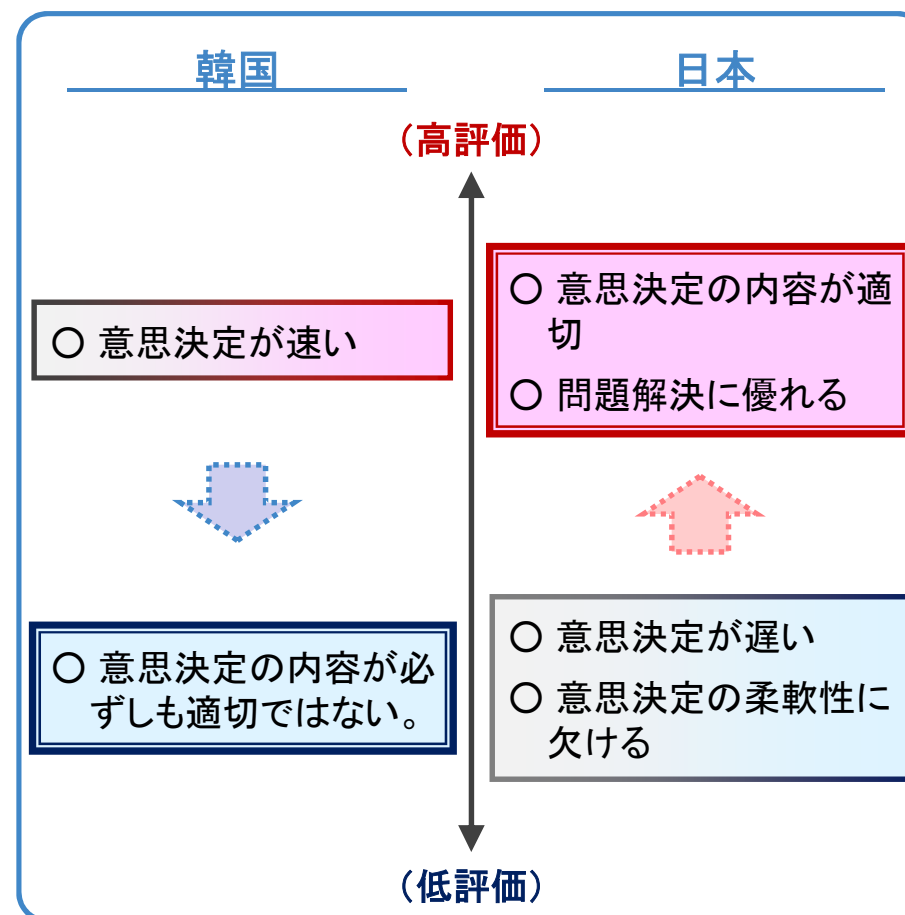
### 組織力・意思決定に関するベトナムの主な評価

#### [韓国]

- ベトナム人のやり方をよく学んでいる。工事現場では、韓国人社員の指示にベトナム人社員は絶対的に従う点が徹底している。
- リスク評価が甘いため、結果的に入札に残り受注するが、工事着手後にはトラブルが発生している。

#### [日本]

- 責任感が強く問題解決能力にも優れている。
- 入札時に大幅に遅延するのは、日本企業同士の調整のためではないか。
- 契約締結時に契約価格を固定する方式が、意思決定の遅さの一因ではないか。





# その他の能力～財務能力、公的金融機関

- その他の能力で特に大きく評価が分かれたのは、自己資金(公的金融機関の融資や別事業の売上を含む。)による工事着手の有無。前払金無しには工事着手をしない日本の手法は、日本企業の財務能力が低い顕れと見られ、受注に際しても低評価。
- 金利の高低は特段の言及無し。

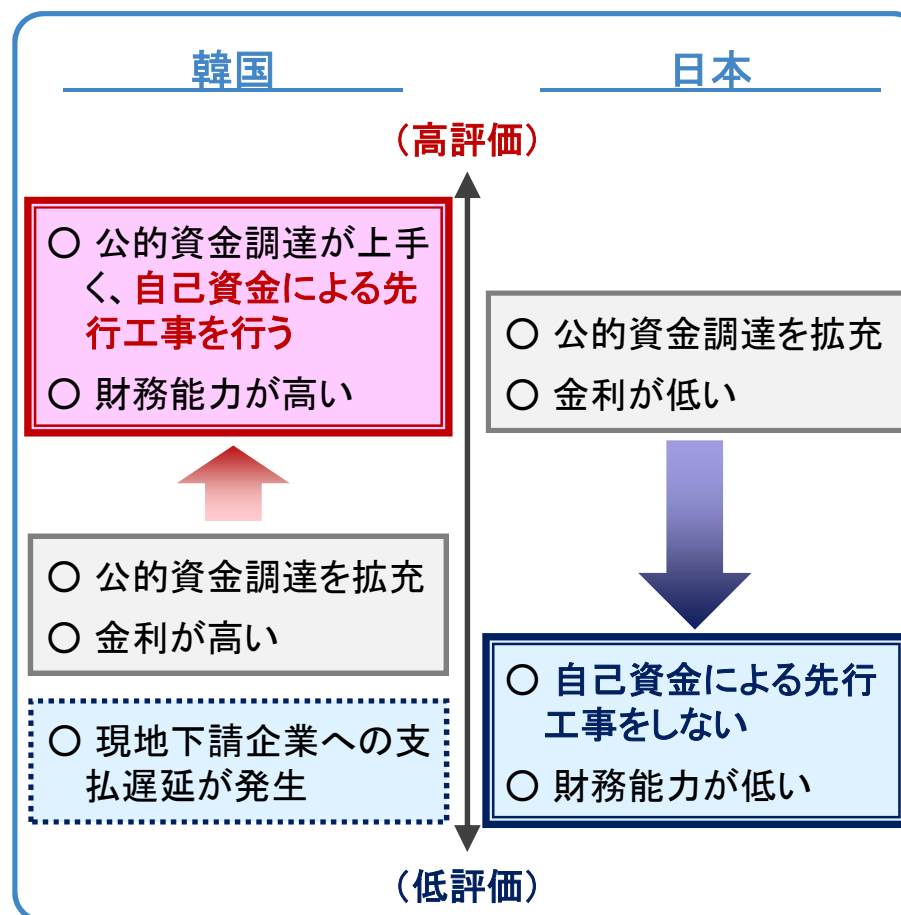
## 組織力・意思決定に関するベトナムの主な評価

### [韓国]

- 公的金融機関からの資金調達が上手く、自己資金で先行して工事を行う。
- 複数区画の案件では、或る区画の売却益で他の区画の事業を進める方式を採る。グループ企業の連携により、ホテル、マンション、リゾート開発等の一体的進出も行う。
- 近年は受注戦略が変わりつつある。

### [日本]

- 公式金融機関の融資はODA案件に限られ、組成も遅いほか競争性も無い。金利は低い。
- ODA(STEP)案件に依存し過ぎている。それらの入札価格は非常に高く、競争性も無い。



# 市場国の認識から考えられる取組課題

- 客観的事実と市場国(発注者)の認識との間のギャップ及び日本の認識と市場国(発注者)の認識との間のギャップという2つのギャップが存在。共通点である市場国(発注者)の認識を重視した取組が、受注の大きな鍵の1つとなる可能性。
- 市場、発注者、時点等を広げた更なる調査が必要。

## 市場国と日本の認識・評価の相違

- 客観的事実と市場国(発注者)の認識との間にギャップが存在。
- 受注のために必要な能力に関して、日本の認識と市場国(発注者)の認識との大きなギャップは以下のとおり。(韓国高・日本低)
  - 1) 日本の高い技術力・品質は、高評価ではなく不必要(現地ニーズと乖離)
  - 2) 日韓の姿勢は、「棲み分け」ではなく積極性(高評価)と消極性(低評価・ODA依存)
  - 3) 金利よりも自己資金による工事先行着手を重視
- 市場国(発注者)の認識を重要視した取組が受注の大きな鍵の1つとなる可能性。

## 今後求められる主な検討課題

- 客観的事実と市場国(発注者)の認識に相違がある点について、その内容、経緯、浸透度等の深掘り調査。
- 「市場国(発注者)の認識」という観点から、韓国をはじめ競合国が採っている取組の調査。
- 今回の調査結果と、発注先が民間企業である場合との比較。
- 市場の性質に鑑み、ベトナム以外の市場との比較。
- 世界及び日本の経済情勢の変化に対応するため、及び、対応策の成果を測定し改善を続けるための、情報の更新。