

# ベトナムにおける 日系ゼネコンの展開可能性について

東洋大学理工学部建築学科 教授 秋山 哲一

## 1 はじめに

2年前ベトナムに出向く機会があり、日系準大手ゼネコンの海外事業担当の方と話をすることがあった。大手ゼネコン5社が日系製造業の進出に伴う工場建設やODAなどの事業を前提として海外進出を積極的に展開してきている。一方、ベトナムの集合住宅建設市場に目を向けると、大きくは2極分化しており、海外のデベロッパーが開発を進めている高級物件と地元建設業者が建設している一般物件では大きな価格差と品質格差が存在する。そのような市場に日系の住宅建設中心の準大手ゼネコンが進出する場合、どのような戦略でそのような目標を設定すべきか。当面自前で試行プロジェクト建設として取り組み、建設後の維持管理サービス体制を含めて、どのようなビジネスモデルを構築すべきか検討する、というものであった。

さて、大手日系ゼネコンの多くは売上高の30%、建築工事で言うとそれ以上に海外比率を高めていくという戦略を公表している。どのような戦略で今後の海外展開を果たそうとしているのかについて今回の調査で興味を持っていた。

また、ベトナムは建設業を始めとして多くの技能実習生を日本に送り出しており、今後の継続的な拡大も期待されている。そのような技能実習生が3年間の実習期間終了後、母国でどのようなキャリア形成を行っているのか。最近、政府で取り組んでいる実習期間の延長や再入国による技能

者としての活用を模索しているが、その可能性を確かめたかった。

### ① ホーチミン市街地内の地元ゼネコンによるRC在来工法による一般建築の建設現場

仮設や鉄筋の状況から地元ゼネコンの品質管理能力を推し量ることができる。



写真1 ホーチミン市街地の建設現場

### ② ハノイ旧市街地に建つ地元ゼネコンによるRC在来工法による高層住宅建設現場

コンクリートブロックが多用されている。一方でプレキャストコンクリートなどの生産性の高い工法を採用している様子はない。



写真2  
ハノイ旧市街地の  
高層住宅建設現場

### ③ ホーチミン市郊外の韓国企業による郊外住宅団地開発

近隣でも活発な集合住宅団地開発が推進されている。地元ゼネコンによるものに比べて効率的に現場が運営されているようであった。



写真3 ホーチミン市郊外の住宅団地

### ④ ハノイ旧市街地内の既存住宅団地の乱雑な増築状況

第2次大戦後に建設された古い集合住宅団地では個別の多様な増築が進んでいる。一方で、コミュニティはうまく機能しているようである。



写真4 ハノイ旧市街地の既存住宅団地

## 2 日系ゼネコンの活動

### (1) 地元や諸外国のGCとの競合関係

ベトナムの建設業の動向としては、もともとは国営企業のゼネコンが主流であった。南ベトナム側では国営企業ではないゼネコンが参入し、国営企業を凌駕するようになってきている。品質管理能力を評価できる地元大手ゼネコンの数は限られており、例えば、コフィコ、コテコン、フォアビンなどがある。

ベトナムで活動する日系ゼネコンにとって、日系発注者からの受注が大きな割合を占めている。受注段階で競合するのは日系ゼネコンと先に挙げた地元ベトナムの大手ゼネコンに限られていた。ただし、最近では、地元大手ゼネコンでは、地元の建設需要が活況を呈しているため、日系企業による工場案件に対しては建設規模が大きくても受注意欲を示さない状況である。結果的に、工場案件の入札は、競合する日系ゼネコンのみによる10社程度による応札となっている。日系製造業のベトナム国内への投資は一巡し、減少傾向にあるので、日系ゼネコン同士の受注競争は厳しさを増している。工場案件以外のオフィス、住宅などのプロジェクトは地元ゼネコンが対応しており、建築工事で日系ゼネコンが工場以外の案件を担当するのは例外的である。そういう意味で日系ゼネコンと地元ゼネコンは意外と競合していないとも言える。

### (2) 設計施工の考え方、設計の体制

日系ゼネコンにとって、主要な工場案件等は基本的には設計施工一括契約である。日系発注者の場合、日系ゼネコンの設計担当者はコンセプトづくりなどに関わる。案件にもよるが、詳細設計については欧米系のコンサルを使うことがある。欧米系コンサルに設計全般を任せると、例えば、設計の工期管理ができていなかったり、過剰品質になっていたりする場合がありますのでその調整も行う。構造設計や無駄を省くためのデザインレ

ビューを担当するのが一般的である。発注者目線のチェックの役割でもある。設計から施工に渡す生産設計部分の整理などを行っている。日系発注者との定例会議など欧米系コンサルでは十分な対応ができない部分を日本人の担当者がコーディネートする、などである。

日系ゼネコンと取引のある欧米系コンサルは、彼らの方が優位性を発揮できている詳細なデザイン部分と、日系ゼネコンが優位性を発揮できる高い品質管理能力部分と両方の良い点があることが認識できるようになってきている。欧米系コンサルとの継続的な関係が出来上がると、それぞれの良さを分担できる関係に落ち着いていく可能性があり、適切な組み合わせが必要である。

確認申請の大変さは日本と変わらない。行政の許認可としては、投資許可、企業登録申請、環境申請（排水処理など）は発注者、あるいはコンサル対応である。申請等は社会主義国なので、早く申請を通したいという時は申請業務を更に地元コンサルに依頼することがあるようだ。行政による指導の個人的な相違などは中国に比べて少ないが、申請段階では問題がなくても、検査段階で問題になるようなことはまま発生すると言われている。

これはよく指摘される話ではあるが、欧米系のコンサルは書面による契約内容に対して厳格にこだわる姿勢がある。日系の場合は、書面に書いてなくても指示したり、受け入れたりするといった文化があり、摺合せの文化に立っている点が大いに違う、という声が聞かれた。例えば、日本人は契約図書に記載がなくてもダメ出しをしたりするといったことがあり、トラブルの原因の一つとなっているとの指摘があった。

### (3) 地元ゼネコンやサブコンとの関係

日系ゼネコンの施工チーム編成に着目してみよう。サブコンの採用は、サブコンとの固定的な関係が成立すると競争性が保てなくなってくるので、毎回変えるというわけではないが、いくつかの会社を変えていきながら対応していく形である。

躯体系のサブコンの選択は、ゼネコンとしては優秀な技能労働者を保有しているところを選定したいが、基本的には相見積をとっての交渉になる。現状は、地元の建設市場が活況のため、下請業者は売り手市場である。下請業者を横並びで見て、これまでの実績から工事を請ける能力があるかどうかを判断している。金額条件とこれまでの施工履歴を勘案することになる。躯体系については、鉄筋、型枠、防水等に分かれているのではなく、小規模なゼネコンのような形で活動している。単体の専門工事業者ではなく、ゼネコンと理解した方がよい。地元ゼネコンは地元の仕事がない時に日系ゼネコンの下請に入ってくる構図である。小規模な地元ゼネコンの場合、人の調達力はあっても、品質管理能力がないことがある。請負価格が安くても工事を依頼しないという見極めが重要である。見極めがついて活用したい業者でも、地元の工事で忙しいため、日系の工事を辞退するケースも出てきている。まとまった規模や工事現場の立地等で選別されて、下請の売り手市場である。

日系発注者からは高い品質管理能力が元請ゼネコンに求められるので、下請サブコンにも同様の条件を求めることになる。日系の品質管理レベルは細かく厳しいので、地元サブコンの中には対応できないものもある。指示通りできていないのでやり直しを指示すると現場をやめてしまう場合がある。日本では考えられないが、サブコンに追加料金を払って手直しを依頼する場合もあり、これらの関係を理解する相手を探すことが重要である。

地元ゼネコンやサブコンにとって、日系ゼネコンの工事に係ることのメリットは、会社の実績としてはもちろんであるが、個人のキャリアとして蓄積されている。地元の技術系社員を日本でOJTをさせるチャンスはある。日本の1次下請業者に依頼してベトナム側の1次下請のスーパーバイザーを研修に派遣することもある。実態としては経験豊富なスーパーバイザーは仕事が忙しくて外に出す余裕はない。

### 3 合併企業としての進出、日本の 本社企業との分担関係

日系大手ゼネコンが現地での活動を強化・継続していく場合に、二つの選択肢がある。①日系ゼネコンが単独で現地法人を立ち上げる場合と、②現地法人と日系ゼネコンが合併の法人を設立する場合である。

20数年前は、100%外資の会社設立は認められなかったため、日系ゼネコンの中には現地の国営企業と合併会社で設立した例がある。現状では外資100%の法人設立が認められたため、例えば、別の日系ゼネコンでは100%外資の現地法人設立を目指している。

地元企業との合併を図るメリットとしては、最初にそれに取り組んだ関係者によると、日系ゼネコンの保有する技術面やマネジメント面のノウハウを地元企業に直接移転することが可能であること、ODAなどの建設工事に合併で取り組むことによって、その事業で得た収益を日系企業のみならず地元企業と共有することができるなど、高い理念に基づいた取組みであったことが強調されている。結果として当該合併企業は地元需要に基づいた受注を果たし、自律的・安定的な経営を継続できている。その他のメリットとしては、社会主義国なので当初予想していない事案が発生する場合などのリスク回避として地元合併企業による支援が期待されている。また、例えば、土地の段取りを地元企業が担当し、日系ゼネコンが日系投資を呼び込む、という役割分担が考えられる。この場合、パートナー企業は必ずしも建設業である必要はないかもしれない。

合併企業の技術者が継続的に定着し、組織的に安定した経営となっているのだろうか。当初は大卒者が入社し、現在では幹部になっている。最近では状況が変化している。その後に入社した人材は、地元建設市場の活況を受けて地元ゼネコンの人材不足から、日系合併企業で経験を積んだ技術者ということで現在の2倍程度の高給で引き抜

ていくことが続いている。ここ1～2年、見過ごすことができない状況となり、本当に優秀な技術者には待遇を改善せざるを得ない。例えば、今は支給していない住宅手当などを検討せざるを得ないかもしれない、としている。

技術者として責任を持ってプロジェクトを運営できる所長級になれば、それなりの処遇をしているが、その前段階の扱いが十分とは言えない。特に品質管理能力や資格に関係した引き抜きではなく、日系建設企業に所属していたことが評価されている状況である。

### 4 日系本社と現地法人の役割分担

日系ゼネコン本社と現地法人の役割分担関係について確認してみた。例えば、工事規模が20億～30億円までは現地合併企業が元請で受注、それ以上の請負金額の場合には日系ゼネコン本体が元請となるような工事金額の規模による棲み分けを行うようになってきている。

例えば、今後の方針として地元合併企業でこれまでよりも大規模な工事を一時期に請負うとすると、これまでに多数対応してきた日系の工場等の工事を継続的に請負い、その後そのメンテナンス工事に丁寧に対応していく体制とは大きく異なってくる。発注者としての日系企業との継続的な信頼関係が重要で、方針転換を図って大規模工事を請負って継続的な発注者との関係を希薄にしていく選択には抵抗があり、これからどのようにしていくかが、現在の課題でもある。

もし、大規模工事の受注を促進するとしたら、現地法人の会社規模の拡大を図らざるを得ない。組織を拡大して安定的に工事を受注できればよいが、ODA案件などについては競合も激しく、工事の受注が予定できないところがある。個人的には、これまでのように小規模案件を継続してこなしていく組織が妥当ではないかとの思いが強い。日系ゼネコンとの関係は、ODA案件の下請に入る形のほか、その他の専門工事業を編成するときの支援を行うことができるというメリットも大き

い。

高度な品質管理能力を求められる工場などの場合には、設備業者については日系の設備業者に請負として外注することが多い。今後は薬品や冷蔵などの高品質仕様の工場が求められるのではないか。このような工事の場合には設計段階から日系ゼネコン本社の応援を頼むことになる。日系の工場案件需要は、関税障壁がこれから撤廃される方向で動いていくので、インドシナ方面では堅調に拡大基調で推移すると想定している。一方、ベトナムではどうかと言うと、工場需要は一巡し、生産からアセンブリー機能に転換していくのか、多様な動きが見え始めており、製造業はまだまだ伸びていくと思われるが、今まで通りであるとは想定できない。

そこで日系の企業の動きとしては、不動産系の集合住宅（例えば、サービスアパートメント）などの開発に転換する動きが出ている。ただし、土地の確保等について地元のパートナーとの協力関係をどう構築するか、が課題になってくる。地元建築案件は多数存在しているが、「安かろう・悪かろう」といった状況で、品質的にいうと日系ゼネコンが積極的に取り組んでいくべき対象ではないとも言える。

## 5 今後の建設市場動向の変化と展開方策

若干繰り返しになるが、日系製造業のベトナム進出は需要が一巡して、次の段階を迎えているという認識が日系大手ゼネコンの間で共有されて、最近では徐々に一般建築などに受注対象の転換を図りつつある。そのため、今後、日系ゼネコンとしては、現地法人などをより大規模にするかどうかを含めて、その位置づけについては戦略的に検討中のようなのである。

準大手ゼネコンの中には、工事規模がある程度大きく日系本社で請負う案件のほか、工事規模が小さく利益確保が困難とみられる案件については、日系の系列下請ゼネコンのベトナム進出を支援し、将来的には役割分担を図ることを見据えて

いるものもある。

住宅開発系のプロジェクトの可能性について見てみると、土地は50年の定期借地のような形となっているため土地保有ができない。結果的に、地元企業とJVを組むとリスク管理がしやすくなるので、地元企業とJVの推進を図ることになるが、その場合、対等の関係で事業を進めることができるかどうかの判断が課題となる。建設工事を受注する場合も同様であるが、工事の途中で契約解除という場合もあり得るので、そういうリスクがあると積極的に受注しづらい。

開発事業という意味では、地元スタッフを雇用して、そのような判断のための情報提供を求めていることがあるが、地元スタッフが地元発注者のリスクが高く危険であるという指摘をする場合もあり、判断が難しい。このようなリスクを少なくするために現地パートナーを検討するという選択肢が出てくる。例えば、地元企業に出資する形で地元企業を支援し、開発事業としての利回りを確保するという考え方もあり得る。

社会主義国のリスク管理の視点で言うと、例えば、出資比率について日系が過半で地元が1割と低くても、運営の中で日系の意見が通らず、地元の意見が強いことはある。これは建設業に限ったことではなく、様々な日系企業が経験していることである。このことは建設プロジェクトベースで言うと、JVの比率などでは測れない話である。

## 6 韓国系ゼネコンとの違い

韓国財閥と関連したゼネコンは、日系が遠く及ばない規模で進出している。韓国企業の場合は、設備機器などは韓国から持ち込んでいるようである。それらの資材の調達価格が、日系ゼネコンと韓国企業の調達価格ではかなり違いが出ている。日系と韓国系の場合の経費には大きな違いがないのに、工事費の大きな部分を占める材料調達価格でかなりの違いが出てしまっている。日系ゼネコンが韓国企業と競争になるケースはほとんどないが、工事価格は日系ゼネコンの7割程度になって

いる。生産体制は多様であるが、韓国の場合は技能労働者の帯同はないと思われる。それに対して東南アジアにおける中国企業の進出モデルは労働者も材料も中国から持ち込む形である。

東南アジアで日本企業に期待されているところは大きく、嘘をつかない、裏切らない、などが日本企業のある種のブランドを形作っている。しかし、そういうことであっても日本企業が今後も安定した立ち位置をとり続けることができるかと言うとそうではない。何が日本の強みになるのか、技術なのか。それだけか。日系企業のブランド力を大手スーパーゼネコンとしても今一度再構築する必要がある、という話題が出た。

## 7 技能実習生制度 技術者・技能者の能力格差

日系ゼネコンの中にはベトナムからの技能研修生を相当数日本に送り込んでいるものもある。建設技術的には日本とベトナムでは大きな格差が存在しており、技能実習生が日本に出向いて学んできた技術・技能がベトナムで発揮できるかと言うと、そのような場所がないのが現実である。

技能実習生の技術・技能を学ぼうとする求學心・向學心は非常に高いものがある。農業や製造業といった単純な仕事の研修では飽きてしまうが、机上の図面がプロジェクトとして出来上がっていくプロセスに関わるのは興味深い経験になっている。売上や生産性が上がれば賃金が上昇し、モチベーションが上がるなどの好循環が期待できる。

既に技能実習生を多く輩出している日系ゼネコンでは、その経験から以下の興味深い説明があった。1回の技能実習生としての訪日期間で400～500万円の収入を得るのが一般的である。帰国したら建設業系の仕事を国内ではせず、他の分野の仕事に転職する、という志向ではないか。実態として、帰国実習生のおよそ2割は建設業に従事しているが残りの8割は転職している。訪日によって得た資金をもとに起業したり、別の職業に転職する道が選択されている。

ベトナム人の気質から推測すると、この2～3年間の単身赴任が期間的には丁度よく、それ以上は長すぎると思われる。賃金は高いが長期間になる出稼ぎの仕組みは合致しないと思われる。この国の特性とでも言えるが、あまり家から遠方で働くことを好まない、家の近くで働きたい希望が強い。賃金が低くても近場で働くという考え方である。経済発展をしてきているが大家族制が機能しており、稼がなくてはいけないというモチベーションは高くない。

日系ゼネコン本社から一度日本で研修を行った人材を何とか活用できないか、という話が来るが実際の取組みは難しい。ベトナム人はプライドが高い人たちでもあるので、改めて日本に行く場合には、周りにも分かるような処遇改善が必要ではないか、という指摘があった。

ベトナム側には多くの送り出し機関があり、日本側にも監理団体がある。日系ゼネコン本社としては取引関係が深い信頼のおける下請業者が直接対応することになる。現地法人側では、信用のおける送り出し機関から引受先の日本の下請業者に紹介する形になっている。お互い相互信頼関係のもとに送り出す形になっている。

将来的には、一度実習経験を積み、帰国した人材を活用できるように人材バンク的な体制構築を目指しているが、帰国者の受入先も仕事量が安定的にないと継続的に採用できない面もある。うまくベトナム側で採用できる体制が整備できたとしても、現状では日本で支払っていたほどの賃金を支払えるわけでもない。もっと生産性が上がる技能者ではないとそういった賃金の支払いは保証できない、といった課題がある。現在、現地法人が受注している工場案件では帰国実習生に高賃金を保障できるようなハイレベルな仕事をしているわけではない。ベトナムの建設需要自体がそのようなハイレベルなものを求めている状況である。5～10年でこの状況がどう変化するかにかかっている。それによって日系ゼネコンの生産体制の編成方針も変わってくると思われる。