

[岐ベログ]

インフロニア・ホールディングス
取締役 代表執行役社長 岐部一誠

第3回

建設コストの「原価開示」が重要だと考えるわけ

インフロニア・ホールディングス社長の岐部一誠です。

いつも「岐ベログ」をご覧いただき、誠にありがとうございます。

このように、経営者自らが社会やステークホルダーに直接語りかけていくことが、これからの企業の情報発信の形と考えております。引き続きのご愛読、どうぞよろしくお願いいたします。

原価開示方式とは何か

さて、今回は「脱請負」とともに、われわれが推し進めている「原価開示」についてお話いたします。

建設会社が工事を受注する際は、今も請負契約が一般的です。請負契約とは、元請である建設会社が入札や事前に工事金額の見積もりを出し、発注者と合意した価格で建設プロジェクトを完成させる契約形態のことで、設計変更など当初の契約条件が変わらない限り、発注者から支払われる金額は変わりません。

支払う金額が契約時に確定する上に、何があっても建設会社が建築物の完成を保証するため、日本では発注者にとっては使い勝手のいい契約形態だと言えます。

もっとも、規模にもよりますが、建設プロジェクトは短くても1年、長ければ数年間と一定の期間にわたって続くため、資材価格や労務費が変動するリスクを抱えています。また、掘削中に埋蔵文化財が見つかるなど、工事開始後に予期せぬトラブルに見舞われることも少なくありません。

請負契約の場合、そういった追加コストは建設会社の負担になることが多いため、建設会社はリスクヘッジとして、見積もりの中に、俗に「クッション」と呼ばれるバッファーを入れます。工事が滞りなく終われば、その分は建設会社の利益

になります。

それに対して、前田建設工業が採用している原価開示方式では、契約時のターゲット価格に加えて、元請としての報酬と人件費、資材費、専門工事業者に支払う報酬など、実際に支払ったコストのすべてをクラウド上で発注者にリアルタイムで開示します。実際にかかるコストにフィーを載せた形で契約するため、「コスト+フィー」と呼ばれる契約方式です。

仮に、前田建設の創意工夫で建設コストが当初の契約金額を下回った場合は、インセンティブとしてその引き下げ分を発注者とシェアします。逆に、当初金額を上回った場合の負担についても、負担案分を決めておきます。

自社の製品・サービスのコスト構造が丸見えになってしまうため、「原価開示などトンでもない」と考える経営者は多いかもしれません。事実、ゼネコン業界の大半は原価開示に及び腰です。

ただ、資材費や労務費など建設にかかるコストは開示されているものが多く、ちょっと調べれば原価はある程度、分かります。それよりも、積極的に原価を開示することで、建設会社としての信頼を取り戻す方が重要だと判断しました。

見積もりを全く信用していなかった企業

なぜわれわれが原価開示という契約方式を導入したのか。それを説明するために、時計の針を 2000 年代前半に戻そうと思います。

2000 年代前半、経営企画部にいた私は衝撃的なレポートを目にしました。日本建設業連合会（日建連）が発注者となる経団連の会員企業に対して実施したアンケート調査です。前田建設工業の前田又兵衛会長が 2001 年まで日建連の会長を務めており、このレポートを目にしたのです。

そのアンケートに対する各社の回答を見て、思わず目を疑いました。ゼネコンの見積価格に対する不信感であふれていたからです。以下、内容を丸めていますが、私が見た回答の一部です。

「ある物件を特命発注で見積もりをお願いしたところ、見積価格は〇〇億円だった。その後事情が変わって、複数のゼネコンを入れて入札にしたところ、当初特命予定だったゼネコンの入札価格が 3 割も下がった。建設工事の原価は一体どうなっているのか。」（大手メーカー）

「酒席やゴルフの接待、盆暮れの贈り物はやめてほしい。そんなお金があるのであれば、建設コストを下げるべきだ。」（別の大手メーカー）

「ゼネコンの接待攻勢のため、癒着しないよう調達を担当者を定期的に変えなければならない。接待はやめてほしい。」ということまで書かれていました。

当時、私は建設業界で横行していたダンピングに強い危機感を感じていました。バブル崩壊後の公共工事の縮小や経済の低迷もあり、右肩上がりを受注が増えるような時代ではありません。それにもかかわらず、業界内でダンピングを繰り返しているのでは疲弊していただくだけです。この問題にどのように対応するか。それが当時の経営企画の喫緊の課題でした。問題の本質は、建設会社のサービスがコモディティー化していて価格以外に差別化の要素がないことです。一方で、日建連のアンケートを見ると、顧客は建設業界の不透明な価格設定に不信感を持っており、見積もりを全く信用していない。調達担当などを接待付けにすることで、なあなあ関係を築いているのではないかと疑っている。ならば、価格の透明性を担保した上で、建設会社としての適正な利益を要求すれば、支持を得られるのではないかと考えたのです。

英国の原価開示方式

その後、少し時間が空きましたが、2004年5月から2005年2月にかけて、私は経済学者で多摩大学の学長を務めた中谷巖氏が主催していた経営者育成研修（現在の「不識塾」）に参加する機会に恵まれました。自社への構造改革を提言する最終発表の場には、受講者を送り出している経営陣も見に来ます。そこで、世界の様々な契約方式を調べ、従来の請負契約とは異なる、これからの時代に合った契約方式を経営陣に提案することにしました。

その時に、着目したのは英国の公共発注で用いられていた「パートナーリング契約」です。

パートナーリング契約とは、(1) オープンブック（原価開示）、(2) コスト＋フィー、(3) ゲイン&ペインの3つの要素で構成されている契約方式で、最後のゲイン&ペインは契約で決めたターゲットプライスに対して、工事費が増減した場合のインセンティブ（ペナルティ）です。文献を調べる中で、米国にもこの3要素で構成されたGMP（Guaranteed Maximum Price）という契約方式があることも分かりました。

コストを発注者にすべて開示し、コスト削減努力をインセンティブという形でシェアできるという点で、とてもフェアな契約形式だと感じた私は、パートナーリング契約を日本の法律や慣行に合うように修正し、自社への構造改革提言として発表しました。

正直なところ、最終発表の雰囲気振り返ると、前田建設の当時の経営陣はあまり乗り気ではなかったように思います。

ただ、ギャラリーとして参加していた他の企業の経営者や、前田建設の若手社員などが「面白い」と評価してくれたため、

最後は具体的に検討しようと前向きな反応になりました。周囲のギャラリーの後押しのおかげです。

そして、2005年9月に前田建設として原価開示方式を導入することになりました。それ以降、原価開示方式による受注は累計で2000億円に達しました。原価開示方式では特許も2つ取得しています（特許料はもらっていません！）。

原価開示方式は契約の際にあらゆるコストを協議する必要があるため、発注者にとっては負担のかかる契約方式です。ただ、東日本大震災の復興の際に採用され、国土交通省が入札契約として導入するなど、請負契約に代わる建設発注方式として認知されつつあります。

余談ですが、2007年2月に、国土交通省が実施した海外調査の調査員として、米国や英国の発注方式についてヒアリングする機会に恵まれました。そこで、世界的な建設エンジニアリング企業として知られる英アラップ（Arup）社を訪問した時に、パートナーリング契約の原形が日本の公共発注にあると聞き、驚いたことを思い出します。

1980年代の英国では、公共工事のコスト増が問題になっていました。その原因が設計変更や工期の遅れなどを巡る裁判の弁護士費用の増大にあると気づいた英政府は、各国の公共発注を調べる中で、日本の公共工事がずば抜けて優れているのに驚いたそうです。日本の公共工事を見ると、大半の工期がスケジュール通りで、予算の範囲に収まり、品質も優れている。なぜそんなことが可能なのか、と。

最初はただの官製談合ではないかと疑ったようですが、よくよく調べてみると、発注者と受注者の信頼関係が日本の公共工事のベースにあることに英政府は気づいた。そこで、契約やインセンティブを工夫することで信頼関係を構築する方法を模索し、パートナーリング契約にたどり着いたという話でした。パートナーリング契約は、実は日本の公共工事がモデルだったということです。

脱請負と原価開示の共通点

これまでの「岐ベログ」でも書いているように、私は経営企画の担当として、旧態依然とした建設業界のビジネスモデルや慣行を変えるべく、この20年の間、試行錯誤を繰り返してきました。それも、前田建設が受注規模でスーパーゼネコンに及ばない準大手の立場、つまりセカンドランナーだったからです。大手5社に規模で劣る以上、市場が縮小し始めた時には、その影響を真っ先に受けるでしょう。その中で生き残りを図るためには、市場の声に耳を傾け、新しいことにチャレンジする以外にありません。

インフラ投資などの「脱請負」にしても、今回の原価開示にしても、その歩みはまだまだスローです。でも、方向性が間

違っているとは思っていません。新しい建設業のモデルを示し、改革を推し進めること。それが経営者である私の責務だと考えているので、これからもご支援のほど、どうぞよろしくお願いいたします。