

「コストマネジメント」と法的問題

廣江 信行

キーワード

予算を超えた設計

見積落としと追加変更工事

物価等の上昇とスライド条項

工事中止権の行使



廣江 信行 (ひろえ のぶゆき)

廣江総合法律事務所 代表弁護士
(公社)日本建築積算協会 顧問弁護士

1 はじめに

本号では、「コストマネジメント」特集が企画されましたので、私がいままで取り扱った事例を踏まえて「コストマネジメント」と関連する法的問題を取扱いたいと思います。

私が取り扱った事例について整理したところ、コストマネジメントが問題となる事例は以下のパターンが多いといえます。他の弁護士が担当しているケースはあまり知らないのですが、判例を法的な観点からみればそれほどバリエーションは多くはないようです。

① 予算を超えた設計

設計完了後、施工業者から発注者の予算を超過した見積が出されるケース

② 見積落としと追加変更工事

設計図書と見積書の内訳に齟齬があるケース、特に必要な工種が漏れており、過少な見積がなされ、工事途中で、施工業者から追加変更工事があると主張されるケース

③ 物価等の上昇とスライド条項

建材等の価格が大幅に上昇したため、施工業者が工事代金の増額を求めるケース

④ 工事中止権の行使

②と③と関連して、増加した請負代金の部分払いが無い場合に、施工業者が工事を中止するケース

2 各ケースの検討・説明

① 予算を超えた設計

発注者から示された予算内で設計しようとして、実際に設計をした後に施工業者から見積りを取った際に、大幅に予算を超過した金額の提示がなされるケースです。

特に、発注者が、大企業ではなく、個人や中小企業

であると大幅な予算の超過に耐えられず、事業が頓挫する場合がありますし、設計者に対して非常に強い不満を述べる場合があります。この段階でVE (value engineering: 建物の機能を維持しながら、コストを削減することなどを意味する) を実施しても、予算の超過を抑えられず、設計契約の解除にまで発展することもあります。

デザインを重視した設計をしてしまい、施工業者が実際に施工するのが大変であるとか、または概算の見積りが正確に出来ていないケースなどがあります。

設計事務所によっては、そもそも概算の見積りを全くしないところや、実施の工事費が工事の予算を大幅に増加すること可能性があることを予め発注者に説明することによってリスクを回避しようとしています。

特に最近では建設資材の値上がりによって、予算を超過する可能性もありますので、設計者も元請けも協力業者を含めて施工業者も非常にナーバスになっているという状況です。

関連する判例はいくつかありますが、設計契約の本質や法的な性質論と関連して、設計者が発注者の予算をどれほど遵守すべきかについて議論がされています。

設計契約の本質というのは、設計契約が「準委任契約」なのか、「請負契約」なのかという議論です。

この点、従来から東京地方裁判所の建築専門部である民事第22部では「準委任契約」と取り扱っているようです。判例上、東京高等裁判所の判断では請負契約であると認定したものがあり、注意が必要です。以下の判決(東京高等裁判所平成21年04月23日判決一部抜粋)は『日経アーキテクチャ』でも取り上げられたことがある著名な判決です。また、近年の事例として、東京地方裁判所令和3年03月24日判決がありますので、参考のため引用します。いずれの判決も設計行為における予算の重要性について分析し、工事費の性質についても具体的事実関係に基づいて判断しており、実務上参考にすべきものだと考えます。

東京高等裁判所平成21年04月23日判決

1 当裁判所も、被控訴人の本訴請求は理由があり、控訴人の反訴請求は理由がないと判断するが、その理由は、次項以下に控訴理由に対する説示を加えるほかは、原判決の「事実及び理由」中の「第3 当裁判所の判断」に記載のとおりであるから、これを引用する。2 控訴人は、控訴理由において、原判決は、本件契約(建築設計業務委託契約)約款6条1項による解除を認めて控訴人の損害賠償義務を認めたが、被控訴人の請求は、請負契約上の債務

不履行を理由とする損害賠償請求であり、弁論主義に反する上、本件契約約款6条は、委任に関する民法651条の規定にならい、準委任契約における中途解約を定めた条項であるから、原判決は本件契約約款6条の解釈を誤っている旨主張する。

たしかに、本件契約約款6条1項は、委託者の契約解除権が、委託者が正当な理由により受託者との信頼関係が失われたと判断したときに発生する旨定め、債務不履行があったことを要件としておらず、解除の効果として、遡及効を認めていない趣旨にも解されないではない。しかし、原判決は、本件契約に関し、控訴人に債務不履行があったことを明確に認めた上で被控訴人による本件契約解除の効力を是認しているのであって、さらに本件契約約款6条1項が債務不履行の場合も包含させているかどうかをみるに、同項がその文言上法定解除権を制約する趣旨の規定ではないことが明らかであるから、本件の結論を左右するものでない。

したがって、控訴人の上記主張は採用できない。

3 控訴人は、控訴理由において、原審における主張を繰り返して、本件契約約款2条2項にある「(2) 建築全体の予算」は、委託者の義務として、受託者からの求めがあった場合に提供される情報の1つであること、本件契約にある「予定工事額4500万円」は、受託者の業務に対する報酬額算定の基準になる金額であって、被控訴人が提示した工事予算額ではないことを指摘し、被控訴人から工事予算額が示されたことがないことを前提として、設計者である控訴人に予定工事額の範囲内で設計をする義務がない旨主張する。

たしかに、本件契約約款2条2項は、建築全体の予算について、受託者からの求めがあった場合に委託者が提供すべき情報の1つとして規定されていること、本件契約における「予定工事額4500万円」の文言が、控訴人の受けるべき報酬額に関する条項中に報酬算定の基準として記載されていることは、控訴人の指摘するとおりである。

しかし、一般に建築設計が建物等の建築のための一過程であって、建築には多額の費用を要するものであり、特に本件のように、自宅を建築するについては、建築主としてこれに費やす予算には通常限りがあり、予算を度外視した建築をする場合はおよそ例外といわなければならない。本件においては、全証拠を精査しても、そのような例外の場合に当たることをうかがわせる的確な証拠はない。

控訴人は、被控訴人との打合せを重ねた上、平成17年12月3日ころ、プランC(乙9)を提案し、その設計、管理の見積りの中で、工事予定額として「4500万円(工事床面積170㎡として)」(1坪当たり約87万3500円)との記載をしており、このことに同年4月30日に提案したプランA(乙8)が「工事予定額5000万円(工事床面積207㎡として)」(1坪当たり約79万7100円)としていること

を併せ考えると、控訴人と被控訴人との間において、建築面積、工事予定単価及び工事予定総額の打合せがされたものと推認され、工事予定額が単に設計監理報酬を算定するための便宜的な数値であるとはうかがえないし、控訴人が主張するような「どうしてもこの価格を下回することは困難と考えられた最低価格」とは到底認められない。工事予定額が5000万円から4500万円に下げられたのは、前記認定に係る折衝経緯にかんがみると、控訴人の希望ではなく、被控訴人の予算の制約からであることは容易に推測でき、工事床面積の減少も、単に工事予定額の総額を減少させただけでなく、1坪当たりの工事予定額との関係で検討された結果であることが明白である。

なお、工事予定額と請負工事金額に乖離が生じたときには報酬額の変更ができる旨の本件特約(甲1の契約書7(特記事項)3項)は、委託者の希望による計画の変更等の場合に許容されるものであり、設計者の予測の誤りによって工事予定額と請負工事金額に乖離が生じた場合にまで適用される性質のものではないと解するのが相当である。たしかに、具体的な設計に入る前であり、工事業業者ではない控訴人に正確な見積りができないことは控訴人指摘のとおりであるが、設計業務としては、委託者の工事予定額を遵守した基本設計及び実施設計をすべき義務があることは明らかであり(本件契約3項から6項)、工事予定額を無視した設計が許容されるはずがない。工事予定額を上回る場合があり得ることは、被控訴人においても認識していたが、その誤差にはおよそ限度というものがあり、甲3、4によって認められる7000万円を超える工事規模が、許容される誤差を逸脱していることは明らかである。

したがって、控訴人の上記主張は採用できない。

4 控訴人は、控訴理由において、準委任契約においては、受任者の行為が委任者に利益をもたらしたかどうか問題ではなく、受任者が委任者のために費やした時間と労力が問題であって、原判決は、本件契約の解釈を誤り、控訴人の業務が被控訴人に何らの利益をもたらさないと認定しているが、知的精神活動にかかわる専門家の仕事に対する理解を欠いており、報酬支払義務に関する判断に誤りがある旨主張する。

一般に建築設計契約は、設計図書の作成及び引渡しを目的とする請負契約と解される。本件契約についてみると、控訴人指摘の解除に関する本件契約約款6条の規定など民法上の請負の規定にはない条項があるが、このことから本件契約の基本的性格が準委任であると解することは困難である。また、同6条の規定が債務不履行による契約の遡及的解除を排除していると認められないことは前記のとおりである。また、本件契約約款11条には、設計図書等についての著作権を控訴人に留保する旨明定しており、被控訴人において本件契約に基づく設計によって自宅の建築ができない以上、控訴人の業務の成果を利用

することは不可能であって、控訴人が本件契約に基づき、労力及び費用を費やしたとしても、契約が遡及的に解除された以上、その対価を被控訴人に請求できないことは当然のことである。

東京地方裁判所令和3年03月24日判決

ア 認定事実(11)及び(12)によれば、被告は、4月20日に収支計画表の検討を行った際、本件新築工事の費用を6000万円程度の範囲内に収めなければならないとの認識を持つに至り、原告と被告との契約締結交渉の最終段階である4月27日の打合せにおいて、Aに対し、概算見積集計表に記載された6020万1310円程度の金額で本件新築工事ができないのであれば、原告との打合せを中止する旨を述べられたのに対し、Aは、何らの留保を付けることなく、上記程度の金額で本件新築工事ができると返答し、被告は、上記返答をもって、原告との間で本件委託契約を締結することを決め、本件委託契約の締結に至ったことが認められる。こうしたやり取りに照らせば、原告と被告の間では、本件委託契約の内容として、被告の主張する本件条件合意(設計・監理費及び消費税を除いて6000万円程度の予算で本件新築工事を行うための建築設計・監理業務をする旨の設計条件の合意)が成立したものと認めるのが相当である。

イ そして、被告は、本件設計図書に基づく本件新築工事を6000万円程度の予算で請け負う適切な施工業者はいなかったとして、原告が履行した基本設計業務及び実施設計業務は、本件条件合意に反し、本件委託契約の本旨に従ったものとはいえないと主張する。しかしながら、原告は、認定事実(16)及び(17)のとおり、本件設計図書に基づく本件新築工事の費用について、B及びCから代金6000万円(税別)とする各見積書の提出を受けているから、本件新築工事を6000万円程度の予算内で請け負う適切な施工業者は存在したというべきである。

この点、被告は、Cの見積書は、当初の見積額である7310万円から大幅に減額されていたり、建築費用の一部を「別途工事」の項目に含めることによって安い費用を計上していたりするなど不審な点があると指摘する。しかしながら、認定事実(16)及び(17)のとおり、Aは、Cから代金7310万円とする見積書の提出を受けた後、その内容を精査した上、警備員の費用や現場の仮設事務所の費用等について、本件新築工事の規模や工期に即した額への見直しを求めたり、地盤改良工事の費用等について、鉄筋量を減らすことができる旨を指摘してその減額を求めたりするなどの折衝を重ねた結果、代金6000万円(税別)とする7月20日付け見積書を提出するに至っているものであり、その経緯や見積書の内容に何ら不審な点は見当たらない。したがって、上記被告の指摘は当を得ない。

②「見積落とし」と追加変更工事

次は「見積落とし」と追加変更工事についてです。設計者が実施設計図書を作成し、これを施工業者に渡して、施工業者が見積りをするというケースを想定してください。

施工業者は漏れがないように見積りを作成するのが通常ですが、見積りをする能力自体が疑わしい施工業者も多いですし、時間の都合で手を抜くこともあるようです。

そうすると、相見積りを取ると見積金額に極端に高額なものや原価割れしていると思われる見積書が提出されることが生じます。

発注者が専門的知識のない個人や中小企業ですと見積書の内容を理解できないこともあり、見積書の内訳書から必要な工種が落ちていることに気が付かず請負契約締結に至ってしまう場合もあります。そして、工事の途中になって、見積書に書いてない工事を追加発注してくれと施工業者から追加変更工事の代金請求(増額請求)がなされることとなります。施工業者がこのようなことをする動機にも様々なものがあり、わざとやっている場合や単純なミスもあります。また、工事途中で建築資材や人件費の高騰で工事費が増大したときに、なんとか発注者に負担を求めるための理由として主張してくる場合などです。

結局、多少の増額であれば発注者が応じることも多いと推察されますが、発注者の予算を大幅に超えるような増額請求がなされた場合には、やはり紛争になります。

この点について、例えば実施設計図書に記載がある工事内容を見積りに記載しなかった場合、その設計図書と見積りに齟齬が生じたことになるのですが、どちらが工事内容になるかといえば、実施設計図書に従った工事をするという前提で請負代金額が確定されたものとして、見積りに記載のない工事も施工する必要があり、これに関して増額請求を認めないと解するのが建築訴訟の実務だと考えられています。

いずれにせよ施工業者の見積りのミス、そしてそれを発注者側も看過すると紛争に発展することになりますので、十分な注意が必要です。

③ 物価等の上昇とスライド条項

新型コロナウイルス感染症の流行や、最近ではウクライナ情勢、その他の災害などによって、建築資材が大幅に上昇するケースが増えてきました。

新型コロナウイルス感染症の流行が始まった当初は、

むしろ建築資材等の価格が下落ではないかという議論もなされていましたが、不動産の賃料については減額請求をする事例が増加しました。しかし、その後に情勢が変わり、物流が滞り、工場の稼働率が低下するという状況する一方で新築工事の着工数が増加し、建築資材等の供給が追い付かず価格が急騰しています。特に木材については、上昇率が高く「ウッドショック」と呼ばれていますし、米国のハリケーン等の影響で、断熱ウレタンの原料の供給が滞り、何度も価格が上昇しています。

このような状況で、請負工事代金の増額が認められなければ、施工業者の受注金額を超えた工事費がかかってしまい、施工業者が赤字を抱えてしまうということになります。

原則論としては、建築資材や労務費等の価格の上昇や下落については、主として施工業者が判断して受注金額を決めているはずだということになります。ただ、施工業者の予測を大幅に超えた上昇がある場合には施工業者大幅な赤字を抱えてしまい、場合によっては事業継続ができなくなる可能性もあります。

日本経済は、デフレ(デフレーション:物価が継続的に下落する状態)が継続しているというイメージですが、インフレ率が上昇している年度もあります。

特にインフレ率の代表的な指標である消費者物価指数(CPI)上昇率が2%を超える年度もあり、今年も上昇率が高くなる見込みです。

このような場合を想定して、建築工事請負約款では、建築資材等の価格上昇に備えて、いわゆる「スライド条項」が盛り込まれており、社会経済情勢の変動に伴い、時折その適用が議論されています(例えば、1989年～1991年、2014年)。

この「スライド条項」というのは、請負代金額が不相当となったときに、契約された請負代金額の変更を請求できることが定められた条項として、「公共工事標準請負契約約款」や「民間(七会)連合協定工事請負契約約款」(以下「七会連合約款」といいます)でも条項が設けられています(後掲)。

実務上は、建築資材等が高騰した場合に、これらの約款の解釈や実務上の運用を踏まえた対応が求められます。

公共工事の請負契約約款

(賃金又は物価の変動に基づく請負代金額の変更)

第二十六条 発注者又は受注者は、工期内で請負契約締結

の日から十二月を経過した後に日本国内における賃金水準又は物価水準の変動により請負代金額が不適当となったと認めるときは、相手方に対して請負代金額の変更を請求することができる。

2 発注者又は受注者は、前項の規定による請求があったときは、変動前残工事代金額(請負代金額から当該請求時の出来形部分に相応する請負代金額を控除した額をいう。以下この条において同じ。)と変動後残工事代金額(変動後の賃金又は物価を基礎として算出した変動前残工事代金額に相応する額をいう。以下この条において同じ。)との差額のうち変動前残工事代金額の千分の十五を超える額につき、請負代金額の変更に応じなければならない。

3 変動前残工事代金額及び変動後残工事代金額は、請求のあった日を基準とし、(内訳書及び)

(A) []に基づき発注者と受注者とが協議して定める。

(B) 物価指数等に基づき発注者と受注者とが協議して定める。

ただし、協議開始の日から○日以内に協議が整わない場合にあっては、発注者が定め、受注者に通知する。

注(内訳書及び)の部分には、第三条(B)を使用する場合には削除する。

(A)は、変動前残工事代金額の算定の基準とすべき資料につき、あらかじめ、発注者及び受注者が具体的に定め得る場合に使用する。[]の部分には、この場合に当該資料の名称(たとえば、国又は国に準ずる機関が作成して定期的に公表する資料の名称)を記入する。○の部分には、工期及び請負代金額を勘案して十分な協議が行えるよう留意して数字を記入する。

4 第一項の規定による請求は、この条の規定により請負代金額の変更を行った後再度行うことができる。この場合において、同項中「請負契約締結の日」とあるのは、「直前のこの条に基づく請負代金額変更の基準とした日」とするものとする

5 特別な要因により工期内に主要な工事材料の日本国内における価格に著しい変動を生じ、請負代金額が不適当となったときは、発注者又は受注者は、前各項の規定によるほか、請負代金額の変更を請求することができる。

6 予期することのできない特別の事情により、工期内に日本国内において急激なインフレーション又はデフレーションを生じ、請負代金額が著しく不適当となったときは、発注者又は受注者は、前各項の規定にかかわらず、請負代金額の変更を請求することができる。

7 前二項の場合において、請負代金額の変更額については、発注者と受注者とが協議して定める。ただし、協議開始の日から○日以内に協議が整わない場合にあっては、発注者が定め、受注者に通知する。

注 ○の部分には、工期及び請負代金額を勘案して十分な協議が行えるよう留意して数字を記入する。

8 第三項及び前項の協議開始の日については、発注者が

受注者の意見を聴いて定め、受注者に通知しなければならない。ただし、発注者が第一項、第五項又は第六項の請求を行った日又は受けた日から○日以内に協議開始の日を通知しない場合には、受注者は、協議開始の日を定め、発注者に通知することができる。

注 ○の部分には、工期を勘案してできる限り早急に通知を行うよう留意して数字を記入する。

民間工事七会連合請負契約約款

第29条 請負代金額の変更

(1)この契約に別段の定めのあるほか、次の各号の一にあたるときは、発注者又は受注者は、相手方に対して、その理由を明示して必要と認められる請負代金額の変更を求めることができる。

a.この工事の追加又は変更があったとき。

b.工期の変更があったとき。

c.第3条の関連工事の調整に従ったために増加費用が生じたとき。

d.支給材料、貸与品について、品目、数量、受渡し時期、受渡し場所又は返還場所の変更があったとき。

e.契約期間内に予期することのできない法令の制定もしくは改廃又は経済事情の激変などによって、請負代金額が明らかに適当でないとき認められるとき。

f.長期にわたる契約で、法令の制定もしくは改廃又は物価、賃金などの変動によって、この契約を締結した時から1年を経過したのちの工事部分に対する請負代金相当額が適当でないとき認められるとき。

g.中止した工事又は災害を受けた工事を続行する場合、請負代金額が明らかに適当でないとき認められるとき。

(2)請負代金額を変更するときは、原則として、この工事の減少部分については監理者の確認を受けた請負代金内訳書の単価により、増加部分については変更時の時価による。

そして、これらのスライド条項の法的性質論について検討した文献が見当たらなくなりましたが、かつて「形成権説」と「請求権説」の2説が対立すると言われてきました。

「形成権説」というのは施工業者から、要件を満たしている場合に、請負代金の増額請求がなされれば、自動的に請負代金が増額されるというものです。

他方、「請求権説」というのは、発注者と施工業者の合意がなければ、請負代金は増額されないとする見解です。

この2説の対立があり、判例上これを明確に判断したものはなく、従来は、どちらかといえば請求権説の方が通説的見解であると言われていましたが、近年は、

殆ど議論もされていない状況です。

なぜ議論されないかと言うと、日本経済は基本的にはデフレ状況下であり、建築資材の高騰というのがあまりなかったからだと思います。

私自身も数年前(2008年か2014頃)に相談があったと思いますが、それから最近まで相談がありませんでしたので、この問題点を忘れかけていました。

また、このように数年に1度は、スライド条項が議論になることになるのですが、公共工事については、既にガイドラインやマニュアルを作って画一的に対応しています。

そうすると、法的紛争に発展する前に、ガイドライン等に沿った解決がなされるため、裁判にまで至らないことが多いですし、発注者側が増額を認めるので、「形成権説」と「請求権説」の対立も先鋭化しないと推察されます。

他方、民間工事で一般的に使用される「七会連合約款」の方でも、裁判まで発展したケースは見当たりません。実際は、適否が問題となるケースは多いはずですが、協議で解決される場合がほとんどです。

ここで注意すべき点としては、民間工事の七会連合約款の規定は公共工事標準請負契約約款と比較すると、曖昧かつ抽象的であり、訴訟に耐えうるほどの権利性を主張するのが難しい判断もあります(少なくとも形成権説を採用しにくい)。

この点について、民間(七会)連合協定工事請負契約約款委員会のウェブサイト(講習会でのQ&Aのページ)では、法的性質について深入りしないで、工事代金の増額は認められるべきであると言う記載がなされています。

Q 第28条の「工期の延長を請求することができる」、第29条の「請負金額の変更を求めることができる」は、請求権、形成権のどちらと解釈すればいいか?(広島)

A 変更請求権の法的性質については、学説上、請求権説と形成権説があるとされていますが、いずれにしても、この約款の各条項に該当する場合には、客観的に相当と認められる期間・請負代金の変更が認められるものと考えられます。

ここでは、委員会はいろんな立場の人が関わっているので、問題を棚上げしたと判断することもできますがあくまで事実関係次第だという解釈論だと考えられます。

結局、請求権説では発注者が協議に応じなければ、訴訟で確定しない限り、請負代金額の増額がなされないことになりすし、形成権説を採用しても、発注者

と施工業者との間で、増額する金額に対立がある場合、いくら増額されたと解するのか判断できないうで、結局、裁判所で決めることになりすすが、そうすると請求権説に近い考えになってくると思われすす。

おそらく規定がある以上、要件がそろっているのに、全く増額を認めないという判断にはならないとは考えられるので、法的性質論から演繹的に帰結が導かれるわけではなく、事実関係が重要であるといえるでしょう。

④工事中止権の行使

②と③と関連して、増加した請負代金の部分払いがない場合に、施工業者が工事を中止することがありますが、請負約款上には一般的には部分払いを遅滞した場合など、施工業者は工事を止めていいという権利がありますので(中止権)、施工業者が債務不履行にならないのではないかという問題があります。

ただ上記のように、請求権説を前提にするといくら増額されるかが判然としないような場合に、一方的に工事を止めるということは許されない可能性もあります。

もしも後日の裁判で増額が認められないと判断された場合に工事を止めたことが正当化されず、違約金が請求されることになりすすし、中止した期間が長ければ解除されることになりすす。

施工業者の資金繰りが厳しい時に工事中止権を行使するのは、やむを得ないとも思えるのですが、これはかなり危険ですすし、再開する場合のコストも大きいので、私が施工業者の側の代理になった場合には工事中止権を行使することを推奨していません。

3 まとめ

このように、コストマネジメントめぐる法的紛争について、いくつかのパターンを検討しましたが、コストマネジメントが上手くできていないと紛争に発展することが理解いただけたと思われすす。

ただ、コストマネジメントといつても、建築資材や労務費の上昇まで予測することは非常に難しくて、的確な予測のためには、社会・経済情勢、国内のみならず海外の住宅着工数やグローバル・サプライチェーンについても気を配る必要があります。

したがって、業界の皆様、また、新人の皆様には、上記の法的論点を前提として、コストマネジメントを学習するにあたって、幅広い知見が必要であり、日頃からあらゆる分野について学習し、また、興味関心を持ち、それらに基づく的確な予測の必要性を意識していただけるのであればと思われすす。

積算部物語

— Cost Management Story —

終章 フロンティアへの滑走

第16回

加納恒也

(公社) 日本建築積算協会
特別顧問



今までのあらすじ

日本建設積算協会の理事就任から約2年、天野は広報委員長として対外広報の仕組みをつくり、また、編集を担当する七人の侍とともに会誌『建設と積算』の誌面を刷新した。しかし、次々と新しい事業や組織を立ち上げるものの、目標と結果責任が不明確で財務状況の悪化も放置している協会の経営体質に失望し会社の仕事に専念することを決意したのだが、帰社すると支店長秘書から電話が入り……

(主な登場人物)

天野清志：(株)ウエダ東京支店積算部長⇒
宮塚竜生：(株)ウエダ東京支店長⇒
中松春元：(株)ウエダ東北支店長⇒
中林博則：(株)ウエダ東京支店副支店長⇒
犬塚立国：(株)ウエダ横浜支店副支店長⇒
柳内暁史：(株)ウエダ東京支店設備部長⇒
福山一郎：(株)ウエダ東京支店設計部長⇒

SCENE16

支店経営

【人事異動】

平成9(1997)年3月5日13時55分、天野は支店長室のドアをノックした。

「天野です。」

「ああ、入り給え。」

失礼しますとドアを開けると、柳内設備部長と福山設計部長がソファに座り談笑していた。

「天野君、座ってくれ。」

宮塚支店長は机から離れ、向かいのソファに腰を下ろした。

「さて、3人揃ったところで人事の話をしてしよう。」

支店長の言葉に、3人は息を止めて背筋を伸ばす。「君たち3名は4月1日付で東京支店の副支店長に任命される。柳内君は住宅事業部長を兼任し、設備部も管掌する。福山君はリニューアル事業部長を兼任し、設計部も管掌する。天野君は工事部・建築部・調達部・積算部・技術部・品質管理部・VE推進部を管掌する。特に東京支店の業績管理を統括してもらう。」

天野は予想とまるで違った話にやや呆然としている。

「東京支店もかなり変わることになる。」

東京支店長には中松東北支店長が就任する。東京支店は千葉支店と関東支店を吸収して、東京西支店と東京東支店そして関東支店の3ブロックで構成することになる。西支店長は東京23区の西エリアと多摩地区および山梨を管轄し、中林君が就任する。東支店長は東京23区の東エリアと千葉を管轄し、犬塚君が就任する。また、関東支店のエリアは従来通り埼玉・栃木・茨城で支店長には与木君が就任する。

工事部は西支店と東支店そして関東支店に直属する。関東支店については、従来の組織をそのまま埼玉県のおフィスに常駐させるが、各部門は副支店長を中心に横串を通すことになり、東京オフィスが各部門をまとめる役割を果たす。これは人事管理についても同様だ。つまり名称は東京支店だが、実態は首都圏支店ということだな。中松さんが全体を統括するが、君たちが3支店にまたがって仕事をしていく扇の要となるんだよ。

ああ、そのほかに営業の副支店長は白川君、鈴木君、広重君と業務担当の藤富君、総務は河田君、経理は道上君と全て新任だよ。

以上だが、中林君、犬塚君、与木君を呼んでいるから、会議室で一杯やりながら質問でももらおうか。」

支店長会議室へ通じるドアを開けると、ワインとつまみが用意され、西支店長、東支店長、関東支店

長の予定者3名が着席していた。

乾杯のあと、福井が手を挙げて、
「宮塚支店長、質問ですが。」

支店長は本社に行かれるのでしょうかね。」

「そうか、自分のことを話していなかったな。」

建築本部長の内示を受けた。春瀬副支店長は副本部長に就任する。副本部長の牧田常務は植和不動産の代表取締役副社長に転出する。」

「予想通りですね。安心して頑張れます。」

「ところで、天野君はあまり嬉しそうな顔をしていないがどうしたんだ。」

「支店長、それは私と福井さんがとても嬉しそうな顔をしているということでしょうか。」

柳内は冗談を言うが、本当に嬉しそうだった。

「支店長、申し訳ありません。嬉しい前に、あまりの意外さにびっくりしました。人事の話だとは思っていましたが、副支店長、まして工事担当などとは思ってもよらないことでした。」

「確かに、君は調達部長をやってみたくて希望していたようだったからな。しかし、副支店長として調達部を担当するわけだし、希望は叶っただろう。まあ、うちの会社で50歳の副支店長は初めてだし、君が想像していなかったことは分かるがね。正直、社長も若手の積算部長が工事の副支店長になることには意外な顔をしたんだが、今まで様々なプロジェクトをまとめて目標利益を達成してきた実績から東京支店の工事業績は天野に任せたいと俺が保証したからな。」

「支店長、有難うございます。身が引き締まる思いです。」

「まあ、内勤技術系から3人もの副支店長が誕生したからな。福山君と天野君は喧嘩友達だが年長の柳内君がうまくチームワークをまとめてくれよ。」

「設計部長と積算部長がバトルを繰り返していることは有名ですからね。お役目承りましたが、最近では仲良く飲んでいただきますので心配ないでしょう。」

福山と天野は課長時代からコストを巡ってなにかとやりあってきた仲だが、さすがに部門を代表する部長になってからは、春瀬副支店長の忠告もあり手打ち(双方の管理職飲み会)を行った経緯がある。

今では喧嘩友達兼飲み友達でもある。

東京支店の3支店制については組織上の問題点も多く、犬塚、中林、与木からも質問や意見がいろいろ出てきた。時計を見ると16時だ、そろそろ場所を移そうと宮塚支店長が立ち上がる。今日はアルコール漬けになりそうだ。

【副支店長の仕事】

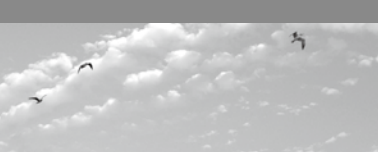
4月1日に辞令を受け取ると、本社への挨拶廻りである。各役員秘書に電話してアポを取るのだが、さすがに辞令交付前にアポ取りするわけにはいかないため、席に戻ると急いで電話する。人事異動の挨拶は素早くやるのが肝要と考えているのだが、さすがに社長は数日後になるかもしれないと考えていた。ところが幸いなことに、全員の都合がついたため、午後3時過ぎに3人で連れ立って、社長・副社長・建築本部・営業本部へと挨拶に向かう。



「いやー、おめでとう。設計・設備・積算部長が揃って大東京支店の副支店長就任とは画期的な人事だな。俺も一緒に検討したんだが、宮塚さんじゃなければ通せない人事だったよ。天野君はウエダ始まって以来の若い副支店長だから、人事部は先例がないなどと言っていたが、社長も幹部の若返りを望んでいるからな。」

建築本部副本部長席の牧田常務が、まあ座れとソファを指さす。建築本部長クラスが“おめでとうございます”と集まってきた。本部長は植田社長が兼務しているため実質的に牧田が本部を仕切っていたが、宮塚の本部長就任に伴い牧田は兄弟会社と言われる植和不動産の代表取締役副社長に転出する。

「福山君と天野君は喧嘩しないように仲良くやってくれ。柳内君がうまくまとめてくれよ。とにかく、東京支店は千葉支店・関東支店を吸収して5割近くのシェアを持つ巨大支店になったし、ここがこけたらウエダは沈没するぞ。業績担当の天野君を先輩2人でサポートしてくれ。俺はこれから発注者側に立つから、安くて良いマンションを作ってくれよ。」



牧田には今まで公私ともにいろいろと世話になってきた。有難うございます、今後ともご指導をよろしく申し上げますと挨拶し、建築本部を後にする。この頃がサラリーマン人生で最も晴れやかな時期だったのだろうか。これが波乱万丈の人生の幕開けになるうとは露ほども知らない天野であった。

中松支店長は4月5日に赴任した。新しい東北支店長との引継ぎを終えて、温泉での送別会を楽しんだと笑っている。魚など食材の新鮮さと日本酒の旨さから、東北支店長は経営幹部にとって人気の高い赴任先ようだ。

もともと中松は管理部門が長く、本社の人事部長を経て四国支店長から東北支店長へと現業にシフトしていった。いかにも博多生まれの九州男児といった豪放な性格で、保守的な管理部門出身者の中では異色のキャラクターと言える。天野は、以前中松から個人的に建設コストの相談をうけたこともあり、それなりの面識があったのだ。

(幹部会)

新年度第1回の東京支店幹部会が開かれたのは第2水曜日の午前10時だった。各支店長をはじめ、管理部門・営業部門・技術部門の副支店長が出席し、月1回のペースで開催される。総務部長の司会で、新年度の事業目標と実施体制についての確認を進める。組織が複雑になったため、各部署と支店の連携について白熱した議論が交わされた。翌週開催される支店管理職全員が参加する合同会議の準備を兼ねている。

人事異動に顧客への挨拶回りはつきものである。支店長を中心に、主に営業部門が核となって行うのだが、必要に応じて天野も同行する。個人的な人脈については、適時スケジュールを調整して挨拶に行くが、社有車を使えるので機動性も高くなった。

(管理職合同会議)

4月20日(水)13時から明知神宮参集殿において、東京支店管理職合同会議が開催された。本社建築本部長に転出した宮塚専務も出席し、協力会社で組織する植興会の幹部も顔を揃えている。

支店長就任挨拶、前支店長退任挨拶に始まって幹部の挨拶が続く。今年は幹部人事が刷新され人数も増えたこともあり、持ち時間が限られたなかで各担当部門の目標なども的確に話さなければならない。幸いアクシデントもなく時間通りに終了した。これからは、各副支店長が担当部門を統括して支店目標の達成にまい進することになる。

(建築部長会)

建築系の部長会が毎週月曜日の9時から開催されている。今年度は関東支店を除き、東・西支店長と3副支店長および各部門の部長がメンバーとなっている。建築部長が進行を担当し、主に支店の重要課題や積算部からの見積・入札案件と主要プロジェクト進行状況の報告、工事部からの概況報告や各部門からの重要課題説明など、情報の共有と課題解決についての意見交換が行われた。

天野が統括する部門は幅広い。外勤である工事部は海外を含めて110か所の作業所に約950名が配属されている。工事部門の内務部隊である建築部は、作業所配属人事と事務処理を行う建築課と原価管理・施工図・アフターサービスの各課を有する。技術部は、積算段階と工事段階における施工計画や施工品質確保についての支援を行う。ISOシステムを統括する品質管理部、VE(バリューエンジニアリング)推進部、調達部、積算部と担当する内勤部門は総勢約350名の陣容である。積算部は大河原と深岩の2名が部長に昇進したため、安心してバトンタッチすることができた。各部の会議には必要に応じて出席するが、月に1回3副支店長合同の内勤部長会を開催し情報共有と特定課題の解決を図ることにする。

(工事益検討会議)

工事部については7名の部長が作業所を統括しているが、月1回の工事益検討会議が最重要の催しとなる。各作業所の目標利益達成度についての定期報告会議であり、今期と来期以降の工事益(粗利)についての現況を把握する。建設工事においては、工事益を目標設定し実行予算を策定して原価管理を行うのだが、現場生産であるため様々なアクシデントや状況の変化によって工事益も上下することになる。

作業所長の能力(稼ぐ力)によっても工事益は違ってくるとも言われている。しかも、中間時点における工事益の発表ということで、慎重派の所長は安全側つまり控えめに報告する傾向にあり、一般的には工期の残り4分の1あたりから工事益が上昇してくることが多い。

中には、赤字になりそうだと弱気の報告が続いていた作業所で竣工前に工事益率(請負金に対する工事益の割合)が10%を超える結果となったことがある。さすがにこれでは支店経営に悪影響を及ぼすと支店長が激怒し、作業所長は最低評価をもらうことになった。早めに適切な報告を行っておけば最高評価になったはずであったのだが。

まあ、安全側の報告は人間の性であるため、個々の作業所長の性格を把握して、どの程度のサバを読むかを判断して数値を補正するのが業績管理を担当する幹部の仕事でもある。天野は、積算課長時代から利益検討会議に出席しており、DCR活動や個人的な付き合いを通じて作業所長たちの性格も比較的把握できていたため、業績数値の判断に困る場面は少なかった。

関東支店については、いままで独立した支店であった経緯もあり、単独に工事益検討会議を開催することにした。天野は業績担当として大宮市の支店オフィスに向かうこととなる。

(作業所メンバーとのコミュニケーション)

受注が決定した場合、あるいは受注が確実と思われる案件を見積もっている場合は、営業と連携して作業所配属者を迅速に選定する必要がある。人員が余っている時期には待機者がいるため、適性を判断する必要はあるものの人選は比較的容易である。ところが繁忙期においては、稼働中の作業所からの配転となるため、竣工近くの作業所と配属者をリアルタイムに整理して把握しておく必要がある。また、各個人の能力や特質についての把握も必要である。建築部長の北川孝雄は天野と同期入社だが、建築課長時代を含めると10年の経験があるため、この点では頼ることができる。スタート時に配属する作業所長と所員の人選を行い、東西支店長と協議のうえ決定するが、作業所長については東京支店長に報告する。

約950名の工事部メンバーとのコミュニケーションはなかなか難しい課題である。作業所視察や安全パトロールでは訪れる作業所も限られるし、部の飲み会では作業所長以上に限定されることも多く、特に若手社員とのコミュニケーション機会は少ない。作業所が終了すると、慣例として副支店長面談が行われる。仕事の内容や苦労話、健康状態や休暇取得あるいは会社への要望など、日ごろ母店と離れて仕事をしている作業所のメンバーとの会話は貴重な機会となる。ただし、作業所終了が一巡するのは2〜3年かかるため、全員との会話は気の遠くなる話である。

(式典)



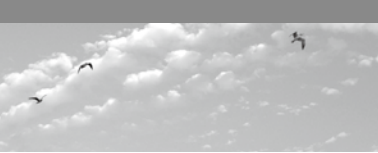
起工式(地鎮祭)、上棟式、竣工式など式典も多い。東京支店長あるいは東・西・関東支店長が出席するのだが、場合によっては天野と一緒にいるのは代理として出席することもある。植興会(下請企業の協力会)の催しや、調達部の関係で商社主催のイベントへの出席など“お祭り”の仕事もウエイトが大きくなる。いずれも会社を代表しての出席となるため、スピーチの準備が必要な場合も多い。

(本社巡回業績会議)

建築本部が半期ごとに開催する巡回業績会議は、工事益検討会議の本社版である。本社側は宮塚本部長・春瀬副本部長・原沢建築統括部長はじめ10名程度になる。東京支店OBも多く、手の内を知られているだけにやりにくい面もあるが、反面、理解してもらえるとといった安心感もあるのだ。支店側は、東京支店長、東・西・関東支店長、3副支店長と工事部の作業所長以上、そして関連部門が出席する。

支店内報告のように詳細な説明ではなく、天野の司会のもと各工事部長が簡潔に整理した情報を作業所単位で報告するのだが、時々するどい質問もあり工事部長が冷や汗を流す場面も見られる。

巡回業績会議の目的は、年度決算に向けて工事益目標をどのように達成するか、決算数値をどのように作り上げていくかという点にある。したがって、



支店での会議よりも大局的に期末の数値を俯瞰することが重要となる。会議の終盤においては、業績担当として天野が決算目標達成への道筋を説明することになる。手持ち工事の原価低減、追加工事による利益増加、新規案件受注・期完了による利益増加、進行基準の利益計上額など現況と目標との差を解消する方策と数値について詳細に報告するのだ。建築本部長と一対一の質疑応答が続くことも珍しくない。当然、東京支店長ならびに東・西・関東支店長承認のもとにまとめた内容であるが、支店業績に対する実際の責任者は天野という位置付けで目標達成の矢面に立つ。

さらに、今年度からは来期・再来期の業績見通しについても極力時間を割くという方針が示されていた。

(営業会議)

工事益の源は受注である。特に受注時における適正利益確保は最重要課題と認識していた天野は、積算部時代からDCR活動やプロジェクトマネジメントに力を注いできた。

月1回開催される営業会議は、営業(発注予定)情報と受注に向けての活動状況について各営業担当者から報告がなされる。その内容にもとづいて受注確度をABCランク付けし、目標達成への方策を検討するものであった。営業情報のなかで、期(年度内)完了となりそうな案件は、今年度の工事益の源泉ともなるのだ。

営業部門のメンバー全員と東京支店長、東・西支店長はじめ建築系の部門長も参加して開催される営業会議は、工事益検討会議と並ぶ2大イベントでもある。天野は積算課長時代から参加しているが、積算段階における受注戦略を考えるうえでの情報収集の場とも考えていた。本来は、個々の案件についての戦略・戦術まで踏み込む必要があると考えているのだが、最近はやや形骸化して受注予測数値の集計が目的と化したきらいがある。営業会議の活性化は工事益確保つまり支店業績目標達成に欠かせないと考えている天野は、何度か提言しているものの一向に改善がみられない。やがてこの会議に深く関わる立場になる天野であったが、もちろんこの時点では知るよしもなかった。

(本社巡回営業会議)

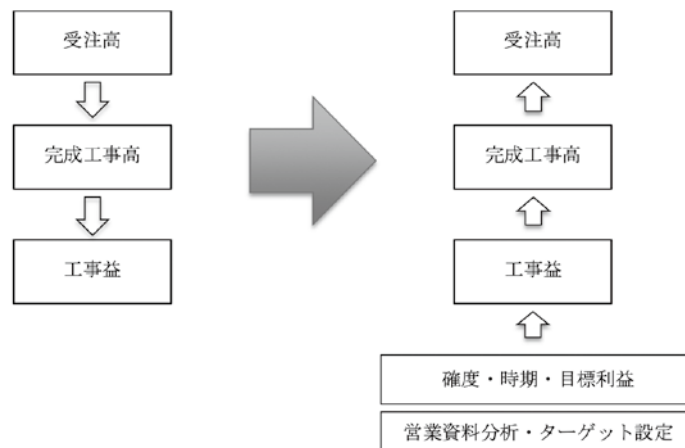
工事益について本社建築本部主催の巡回業績会議があるように、受注についても本社営業本部による巡回会議が半期ごとに開催される。全員参加型の支店の営業会議と異なり営業部門は管理職以上が参加し、関連部門も絞られている。やはり巡回業績会議と同様に、会議の目的は年度決算に向けて受注目標をどのように達成するか、決算数値をどのように作り上げていくかという点にあった。具体的な営業戦略・戦術について触れるところは少ないが、全社的な受注動向やマーケットの状況が議論されるなど、支店の会議とは異なった情報を得られることから、天野は積算部長時代から欠かさず出席している。

【2000年計画】

受注は工事益の源であり、むしろ適正な企業利益を確保するために営業活動をして工事を受注するわけである。したがって、利益を確保できる工事を受注することが営業活動の目的である。ところが現実には、営業の目標は受注高であり、工事部の目標は工事益となっているから、採算を度外視して受注金額のノルマを達成し、あとは工事部に任せて工事益を出してもらおうといったおかしな営業文化が蔓延している。工事部にしても、営業がとってきた案件をこなして目標利益を達成すれば評価されるといった、待ちの文化が定着していた。

このように部分最適の営業文化・工事文化を改めるため、両部門と関連部門が協力して受注から施工までのプロセスを通して適正利益を確保しようという取り組みが、DCR制度であり、その延長上のプロジェクト制および営業・工事のパートナー制度であった。積算部時代の天野は、これらの活動を推進し、それを評価されて副支店長となったわけだが、経営目標の在り方と営業戦略についての根本的な改革の必要性を感じていた。

支店の目標は工事益を核とする事業利益に絞り、受注高は利益目標を達成するのに必要な数値を自主的に設定するという、今までの建設業界にも例を見ない価値観の転換を考えていた天野は、副支店長としてこの構想を提案することにした。



売上目標重視の計画設定

利益目標からのアプローチ

提案にあたって、具体的な目標設定のプロセスを以下のように整理した。

- ① 各プロジェクトの営業情報について、着工期および受注確実性(確度ランク)を分析し、受注ターゲットを設定する。
- ② 売上計上する時期、竣工時期あるいは進行基準による売上計上時期を設定する。
- ③ プロジェクト内容(特命・設計施工・競争あるいは公共・民間等)により、目標(予測)工事益率を設定する。
- ④ 受注・売上および工事益を年度ごとに集計し、業績計画と中長期経営計画との整合性を図り目標数値(工事益)を確定する。
- ⑤ プロジェクトごとに計画の実現に向けた活動計画を策定し、組織的に実行する。

受注ターゲットを設定し目標工事益を達成するためには、DCR制度など東京支店が今まで実践してきた様々な仕組みが効果的に活用できると考えていた。提案に先立って、営業資料をもとに目標設定プロセスを資料としてまとめ、誰にでも理解できるようにした。

- ①～③ 個々のプロジェクトごとに工事金額・目標工事益・売上時期を設定する(表1)。
- ④ 受注高・売上高・工事益を年度ごとに集計し、受注確度(ランク)別に受注算入率を設定し、予測総額を算定する(表2)。

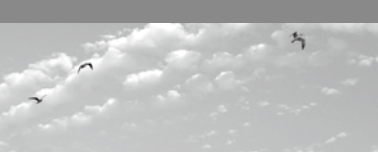
表1

(百万円)

プロジェクト名称	JV比率%	受注計画		工期		(売上計上) 2016年		(売上計上) 2017年	
		工事金額	工事益	着工	竣工	工事金額	工事益	工事金額	工事益
A文化会館	60	6,200	620	2015/10/01	2018/02/20	2,800	280	3,400	340
B配送センター	100	3,100	220	2015/12/01	2017/05/31	2,700	190	400	30
Cビル	100	14,500	1,600	2016/02/15	2019/03/31	4,100	970	6,200	680
B◎合計		141,360	13,010			48,550	4,580	38,970	3,350

表2

受注確度ランク	受注計画工事金額	算入率%	受注計画計上金額	(売上計上) 2016年		(売上計上) 2017年	
				工事金額	工事益	工事金額	工事益
既受注	158,976	100%	158,976	98,782	6,828	56,478	4,409
A	86,380	100%	86,380	58,340	5,250	23,118	2,080
B◎	141,360	70%	98,950	48,550	4,580	38,970	3,350
B○	259,400	50%	129,700	78,600	6,200	79,668	6,297
B	345,600	30%	103,680	56,240	3,660	41,720	2,710
C	445,700	10%	44,570	11,300	680	13,350	800
合計	1,434,416		622,256	351,812	27,198	253,304	19,646



幹部会での提案に先立って、東・西・関東支店長、建築系の3副支店長との打合せを行った。

「営業からは反発が出る可能性もありますが、現状の低利益体質を思い切って変えない限り、ウエダはじり貧になると思います。東京支店が変わらなければウエダは変わりません。借金体質から脱皮しなければ、銀行に利益を吸い上げられるだけです。」

「DCR制度を使えば実現できそうだな。営業については副支店長の意見を聞いてみよう。営業本部は反発するかもしれないが、東京の営業は理解できると思うよ。」

「天野くんがDCRやプロジェクト制を熱心に進めてきたからな。地ならしは出来ているよ。」

中林西支店長と犬塚東支店長が賛成した。

「中松東京支店長に根回しして幹部会の承認を受けたら、東京支店の来年度計画を早めに策定する必要があるな。建築本部長にも話しておくほうがよいだろう。」

与木関東支店長も乗り気なようだ。

「東京支店で実用化したら、全店への展開も必要だろうな。まずは実際に回してみよう。実行部隊については天野君の意見を聞こう。」

中林が天野に顔を向ける。

「まず、今回の目標設定方式は、次の新世紀である2000年に向けてウエダの革新を促すという意味で、“2000年計画”としたらいかがでしょうか。実行部隊としては、営業管理部・積算部・建築部から各1名が兼務する“2000年計画室”を設立したいのですが。営業情報は刻々と変化しますので、毎月計画の見直しをして確定度を上げていく必要があります。集計表については、一度プログラミングすれば内容修正は容易ですので兼務で十分だと思います。」

「それでは、2000年計画室の設立を準備しよう。室長は天野君が兼務してくれ。積算部と建築部からのメンバーは君に一任するが、営業管理部はどうするかね。」

「森中課長でよいと思います。ベースとなる営業資料についての受け渡しが主となりますので、事務的に対応できればよいと考えています。他の2部署はちょっと考えます。」

「それでは、来週の幹部会に2000年計画を上程

してくれ。総務部長には話しておくよ。」

中林もかなり積極的に考えているようだ。工事が営業段階から参加することによって工事益の増加がみられる事実が後押ししているのだろう。

来月初めには来年度の業績計画の第1案を出すようにしよう。2000年計画がまとまってきたら、各営業案件に対する営業戦略と実践についてのモニタリングとサポートシステムを構築したい。これは営業活動そのものの改革になるため、営業部門の理解と全面的な協力が不可欠となる。JRK(受注時利益検討会)からDCRへと進化し、プロジェクト制へと進んでいった先に2000年計画が立ち上がったように、営業活動の改革もしばらくは2000年計画の実績づくりを進めて活動基盤を整備していこう。

【倒産の噂】

副支店長就任から慌ただしく4か月が経過し1週間の夏休みに入った。例年であると妻の実家に家族で帰省するのだが、今年は工事担当ということもあり、緊急時の対応も考えて自宅で一人のんびり過ごすことにした。

水曜日の昼前に電話のベルが鳴る。誰だろうかと思話器を取り上げると、

「天野副支店長、総務の山岡です。幹部会メンバーに緊急の連絡ですが、午後3時に支店長会議室にお集まりいただきたいのですが。経営上の問題が発生しました。」

「ご苦労様です、了解しました。」

総務部長の言う経営上の問題とはなんだろう。いずれにしても早めに行こう。

帰省中の広重を除き幹部会メンバー全員が支店長会議室に集合した。

「時間より早いですが、全員揃ったので始めようか。夏休みにおくつろぎのところ申し訳なかったが、緊急事態について総務部長から説明してもらおう。」

中松支店長が切り出した。

「お疲れ様です。一昨日と昨日の2日間、平島支店の植興会メンバーの間でウエダが債務不履行で倒産するという噂が広まったそうです。出どころは分か

りませんが、今日になって他の地域の植興会メンバーにも拡散し始めました。有利子負債が多いことは当社の課題でしたが、ここにきて貸出規制が厳しくなり、融資回収の動きも出てきました。現在、メインバンクである三池銀行と東会銀行との間でかなり厳しいやり取りをしているようです。この辺りの情報が流出したのかもしれませんが、マスコミもかぎつけたようで、『週刊深層』に記事が出るかもしれません。」



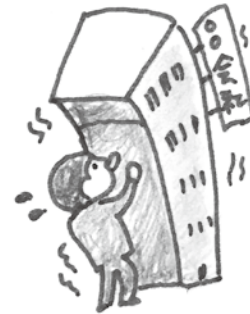
なぜ平島支店で噂が広まったのか。平島県はウエダ創業の地で、支店のメンバーや協力会社はオーナー一族と個人的な結びつきも強いと言われている。この地で機密情報が漏洩したのは象徴的なことでもあった。

自分の会社が倒産するなど夢にも考えられなかった天野は、突然足元が崩れ落ちるような感覚に襲われた。有利子負債が多く、利払いで利益が消えていく現状に危機感を持ってはいたが、倒産につながるとは考えたこともなかったのだ。

「噂が広がり、週刊誌に書かれることは止められ

ない。まずは協力会社と顧客への対応が緊急の課題だ。明日、東京植興会の幹部に集ってもらい状況の説明をする。道上くん、現状をもう少し詳しく説明してくれ。」

中松支店長に続けて、経理担当の道上が現況についての詳細な説明をする。事態は思ったより悪く、銀行管理の入り口に差し掛かっていた。



次号に続く

この物語はフィクションであり、登場する機関・企業・団体・個人は実在のものではありません。

PCM (Project Cost Management) シリーズ3部作は、積算協会ホームページに掲載されています。

建築コスト管理士への期待

(公社)日本建築積算協会名誉会長
工学院大学名誉教授
吉田 倬郎



建築に投じられるコスト

建築は、設計および施工を経て実現され、その後、多くは長期に亘って供用され、やがて除却される。そしてその間、様々な形でコスト(費用)が投じられる。これらのコストの総体はライフサイクルコストと呼ばれるが、近年、地球環境保全への意識が高まり、建築にも長寿命化が求められる中で、ライフサイクルコストへの関心が高まり、建築の造られ方や使われ方にも大きな変革をもたらされてきている。建築の省エネルギー性能向上への投資が供用時のエネルギー削減に繋がること、建築の新築時に投じられる多大なコストは、供用期間を長くすることによって単位期間あたりについては減少されること、新築時の短期間に投じられる多額のイニシャルコストに対し、長期に亘る供用および最終的な除却に伴うコスト、即ちライフサイクルコストが数倍に達することなどは、新築される建築の設計や、供用される建築のマネジメントの在りように大きく影響している。

投入されるコストとその成果

コストは、その投入者に対し、投入の成果として相応の価値をもたらす。一般には、一定のコストを投入する場合には、より大きい価値をもたらすことが期待され、求められる価値が一定のものであれば、より少ないコストでそれが実現されることが望まれる。

建築関係も含め事業を営む組織・団体・個人であれば、事業に投入されるコストに見合う成果が得られることによって、活動が維持継続される。成果の一部としての収益は、事業を持続するための資金となり、継続する事業に投じられるコストとなる。事業者は、事業活動に要するコストが投入できる状態を常に保持していることが必要である。

事業者が事業活動に投じる資金には、民間であれば、事業者が自ら用意する、あるいは事業活動から得られる収益の一部である自己資金のほか、金融機関などからの借入金、株式や債券による調達金、寄付金、公的機関からの助成金など、様々

なものがある。事業者が公共であれば、税金、公債、補助金、寄付金、資産の売却や基金の取り崩しなどがある。これらの資金の種類には、事業に投じる際の扱い方に相応の制約が伴うものがあり、これらは事業資金に投じる際の扱いにも影響する。

事業者は資金を元手に事業を営み、事業の目的を達成すべく努めるのであるが、その過程で様々なコストを投入する。事業者にとって、適切にコストを投入し目的を達成することは、事業を営む基本であり、コストマネジメントは事業者にとって、事業の目的達成を支える重要な業務である。資金の用意とその適切な投入によって、事業の目的を達成する過程のコストマネジメントには、資金の調達に始まり、事業の遂行に伴う、人材、資材、ファシリティなどのコストマネジメント、コストマネジメントに伴う制度などへの対応が求められる。

コストを要する建築関係の事業には、設計、施工、維持保全、不動産業などがあり、それぞれさらに様々な態様があり、それらに応じて、コストマネジメントの位置づけは異なる。

設計におけるコストマネジメント

設計では、設計業を営む上でのコストマネジメントと、設計物の実現に要するコストのマネジメント、更に場合によっては実現されるであろう建築の運用などに伴うコストのマネジメントが求められる。設計情報の具現化に要するコストのマネジメントでは、予測される工事費が予算に納まるかどうか、予算に納めるためにいかに設計を工夫するか、設計を実現するためにいかに予算を確保するか、といったことは従前から設計におけるコストマネジメントの重要なテーマとなっている。事業用の建築であれば、実現後の運用などに伴うコストのマネジメントが求められることもあり、地球環境保全が要請され、建築の長寿命化が進み、ライフサイクルコストへの関心が高まっている今日、設計におけるコストマネジメントの重要性は、多面的に高まってきている。

設計という業務の基本は実現されるべき建築を

設計し設計図書などとして情報を取りまとめることにあるが、その主たるテーマはあくまでも機能やデザインであり、コストマネジメントは設計内容のリアリティを裏付けるものとしての位置づけにあることが多い。そして、設計事務所の主催者、あるいは設計組織のリーダーは、これらについて総合的にリーダーシップを発揮する立場にある。小規模な設計事務所や設計組織であれば、あるいは小規模な建築であれば、リーダーがコストマネジメントも主体的に手掛けることが多いと考えられるが、規模の大きい建築の設計になると、コストマネジメントの業務も増大し、設計の進捗に応じた積算やコスト予測(概算)は専門の担当者に委ねるべき状態となる。こうした中で、規模が大きい設計組織においては、積算やコストマネジメントを担当する部門が成長し、専門家が育つようになっている。

施工とコストマネジメント

施工においては、設計内容に基づく工事費を確定し請負契約を結ぶ段階での工事費の予測と、契約で定められた工事費を元手にする工事の遂行の2つが、コストマネジメントの主要な局面である。建築工事における施工者の決定方法には、近年様々な方式がみられるが、実績のある方式として、施工者が早期に特定されている特命と、施工者を競争入札で決める方式がある。特命方式では、設計情報に基づき工事費を見積り、これを基に工事契約をすることとなるが、その過程で、施工者の立場からバリューエンジニアリングによる設計への改善提案を行うなど、単に設計情報に基づきコストを予測するだけでなく、より幅広いコストマネジメントが展開される場合もある。競争入札方式では、入札する施工者は設計情報に基づき工事費を推計し、これを踏まえて入札価格を決めることとなる。推計される工事費は、同一の設計情報に基づくものであっても、入札に参加する施工者の特性や状況によって自ずと差異が出るものであり、また、入札価格は、推計された工事費そのものではなく、入札者の方針などによってさじ加減されたものとなるが、この辺りはコストマネジメントというよりはま

さに経営そのものというべきものであろう。

請負契約を交わした後は、施工者は契約に基づき粛々と施工を遂行し完成した建築物を納めることとなるが、この間、施工計画を策定し、施工に必要な現場事務所などの仮設を整備し、施工に伴う諸手続きを進め、施工に必要な資材、人材、機材を投入して工事を遂行し、完成し納める、といった一連の営みが展開される。それらには応分のコストが投じられ、最終的には請負契約を満足する建築物を完成し納めるなかで、コストを効率よく投入することによってより多くの利益を得ることが、事業経営上の重要な目的となる。

合理的な工程計画の策定と遂行、効率の良い資材、機材、人材の調達などは、施工の主要な局面であり、それらにおいてコスト削減は重要な課題であるが、そこには様々に克服すべき矛盾が生じる。たとえば、より安価な資材を調達しようとするとき、納期を要するとすれば工期の延長に繋がる場合がある。また、賃料の高い機材を投入することによって工期短縮が図れる場合も、総合的な判断が求められる。これらはコストマネジメント面でも重要な局面であるが、施工全体における重要課題である。逆に言えば、施工という一連の営みにおいて、コストマネジメントはその不可欠な要因であるといえる。そして、コストマネジメントには、投入されるコストと、それによって実現されるものの価値の評価が、マネジメントの基礎として必要である。しかも、それらはこれから実施されることであり、そこには的確な予測力が求められる。設計情報や工事計画にある資材、人材、機材のコスト情報は、市場に、そして事業者の内部に相応に蓄積されており、それらを駆使した最善のコストマネジメントの展開が要請される。

施工体制において、優れた現場所長は、優れたコストマネジメントも実践されるはずであるが、一方では、コストマネジメントには多彩な情報が伴い、そのため、所長を補佐すべきコストマネジメントの担当者が重要な役割を担う体制もみられる。なお、現場に限らず、大方の事業者では、経理担当を置き、あるいは経理部門を設け、事業に伴う

コストの動向を詳細に把握することが、関連法令への対応も含め、求められる。経理が扱う情報は、コストマネジメントと密接に関わるものであるが、それぞれの業務のミッションの相違と関係については、的確な認識が必要である。

設計と施工を通してみたコストマネジメント

設計と施工を通してみると、設計の過程では設計の進捗に応じて建築の実現に要するコストを予測する情報が次第に詳細精緻になっていき、それに応じてより精度の高いコストの予測が可能になる。設計の過程では、設計内容が予測されるコストに対し適切な価値を有するのか、予算に対し適切なものであるか、などが適宜検証され設計にフィードバックされる。完成した設計を基に施工者が決められる局面では、施工者は設計情報を基にコストを推計し、これを基に入札価格を決め応札する。そこには、応札者の受注に対する姿勢などが絡み、まさに経営判断が行われる。

施工の過程では、必要なコストを投入して建築を施工していく中で、請負契約時点とは異なる状況への対応などが、コストの投入に様々に影響する。請負契約直後に策定した施工のための実行予算が適切に実施できているのか、変更の必要はないのか、など、場合によっては設計内容の検討に立ち戻ることも含め、臨機応変の対応が求められ、まさにコストマネジメントが展開される。このように、コストマネジメントは設計・施工を通して重要な業務であるが、設計においては業務を遂行する主体は設計者であり、施工においては施工管理者であり、施工管理者の多くは経験を積んだ施工技術者であることが多い。

こうした一連のプロセスの中で、コストマネジメントが最も活躍する局面が、設計が完成しこれを基に施工者を決める時である。設計者にとっては、完成した設計の実現に要するコストを予測し、予算を満足するか、適切な工事費で落札されるか、といった課題について短期間に対応せねばならない。施工者にとっては、設計情報に基づき完成に要するコストを予測し、競争入札の場合、これに

適切な利益を乗せて札を入れるのであるが、競争相手のいる中で落札できるかどうか、積算見積もり担当者の腕の振るいどころである。

コストマネジメントを担う職能

規模の大きい設計事務所や施工会社であれば、コストマネジメントの業務量は大きく、これを扱う部署が設けられ、しかるべき業務をこなせる人材が組織される。そして、建築業の発展の中でコストマネジメントの業務が質量ともに増大する中で、組織の中で担当部署が成長するとともに、コストマネジメントを専門に扱う事業者が求められるようになった。日本において、1960年代以降の高度経済成長の中で建設業が大きく発展した時期に、設計事務所や施工会社から独立した建築積算事務所が多数発足し、やがて現在の(公社)日本建築積算協会に繋がる職能団体が結成されている。また、規模が大きい設計事務所や施工会社で内部にコストマネジメントを専門的に扱う人材を要することができない場合は、建築積算事務所などが心強いパートナーとしてコストマネジメントを担当することができる。

建築の規模が大きくなると、工期が長くなり、工事期間中にコストの環境が変動する可能性が大きくなる。また、細部の設計が確定しないまま着工する場合も生じる。新技術を導入する際には、工事の進行の中でコストの要因が次第に明確になる場合もある。公共建築工事においては、こうした状況に適応すべく、また、民間との連携による建築工事が導入されるなかで、従前は設計と施工の分離発注が原則であったのが、設計と施工の連携や、コンストラクションマネジメントを設計と施工とは独立させて発注するなど、発注方式の多様化が進められており、そこでは、コストマネジメントの重要性が一層高まっているはずである。

こうした状況において、コストマネジメントは、設計と施工の進捗の中で、各局面で適正にコストを予測することと、予測されたコストを基に、設計段階であれば設計内容のブラッシュアップにフィードバックし、入札に対応する施工者であれば予測さ

れたコストを基に経営判断を加えて入札価格を決め、施工の過程では、既に投入されたコストとその成果である出来高の関係を評価し今後のコスト投入に活用する、といったことが行われる。こうした多彩なコストマネジメントには、大きく、各局面における的確なコスト予測とコスト把握といった、それぞれの局面で行われる各種の判断に繋がる基礎情報の作成と、基礎情報に基づく様々な判断の、大きく2つの面がある。

的確なコストの推計・予測を担う建築積算士

基礎情報の作成は、設計情報に基づく、コスト予測の基本である数量と単価の把握が要となる。数量情報は設計の進捗に応じて詳細になるが、情報の曖昧さ・詳しさに対応して的確に数量を推測あるいは算定すること、数量情報に対応してコスト情報を投入し、全体のコストを推計すること、公共建築工事の場合は、定められた方式に則ってエビデンスを作成することが求められる。この一連の業務には相応の職能が必要であり、また、作成されたコスト推計情報は、関係者に信頼されるものでありたい。こうしたことに応えられる資格が、建築積算士である。

多様なコストマネジメントの局面に対応する 建築コスト管理士

建築積算士が活躍する代表的な局面が、施工者選定に際し提示される設計情報に基づく積算であるが、近年進みつつある発注方式の多様化の中で、設計情報の詳細が確定しない段階で施工に踏み切る、設計の過程で施工者が設計支援を始める、設計者施工者とは独立した立場のコンストラクションマネジャーが参画する、といったことが行われるようになってきている。こうした状況も含め、建築の実現に向けた設計と施工における様々な状況において、コストマネジメントが多彩に展開される。設計、施工、そしてコンストラクションマネジメントの事業者にとって、経営的観点において、適切な収益を得ることは、事業の継続、発展の基本である。また、建築の実現に関わる事業者に求めら

れる重要な使命である社会貢献として、投入されるコストに対し適正な価値を有する建築を実現することが求められる。建築が多額のコストを投入して実現されるものであることは、設計や施工などの建築の実現に関わる事業者が、事業の継続発展と社会貢献を果たしていくうえで、コストマネジメントの位置づけが大きいことに繋がる。一方、コストマネジメントでは、的確なコスト情報の把握とこれに基づく判断が行われるが、これらについては、最終的な判断は事業者が行うにしても、規模の大きい建築では、自ら行うことは現実的でない。的確なコスト情報の把握とこれに基づく判断のための分析や評価については、専門的な能力を要する者に委ねることとなるが、これに対応できる職能を目指して、建築コスト管理士の資格が設けられている。

建築積算士がコスト情報の把握という明確な目標に対応する資格であるのに対し、建築コスト管理士には、コスト情報の把握とともにこれに基づく分析評価とその活用という、幅広い役割が期待される。様々な局面で行われるのコストマネジメントに柔軟に対応できることが建築コスト管理士に求められる資質である、ともいえる。

ライフサイクルコストのマネジメント

建築の長寿命化が進み、新築時に要する設計や施工などに投じられるコスト(インシアルコスト)の数が建築が供用され最終的に除却されるまでに投じられる(ライフサイクルコスト)ことに目が向けられるようになったが、ライフサイクルコストを考えるうえで難しい問題が、それはあくまで推計値であることである。ライフサイクルコストは、新築時に投じられるインシアルコストと、供用され最終的に除却されるまでに投じられるランニングコストに大別されるが、インシアルコストがそれなりに精密に予測・推計できるのに対し、ランニングコストは、具体的な算出方法は確立されていない。ランニングコストとして算出する対象が標準化されていないことと、算出すべき期間が長期に亘るため、現実的な算出体制が組みにくいことが、対策が難しい課

題になっている。このような難しい課題に対し、(一財)建築保全センターが、中規模事務庁舎をモデルにライフサイクルコストの推計例を紹介している。1988年の推計では、ライフサイクルコストはイニシャルコストの6倍であるのに対し、2019年の推計では4倍になっている。推計のモデルが異なることを考慮しなければならないが、省エネルギー性や耐久性向上のためのコストがライフサイクルコストの低減に繋がっているように理解できる。

建築の長寿命化が進めば、大規模改修や増築の機会も増大し、こうした折には新築と同様にコストマネジメントが短期的に集中して展開されるが、通常の供用状態においてはファシリティマネジメントの一環として粛々とコストマネジメントが行われる。建築コスト管理士は、ライフサイクルコストのこうした面にも適切な役割を果たしてよい。

ところで、建築および設備機器や家具などの所有・利用におけるマネジメントがファシリティマネジメントであるが、建築の建て替えや借用、家具や設備機器の運用や更新などを有効に展開することを、事業経営の一環として分担することをミッションとしており、その中でもコストマネジメントの位置づけは大きい。建築コスト管理士の活躍すべき分野として、ファシリティマネジメントとの連携も視野に入れてよい。

建築コスト管理士への期待

建築が造られ長期に亘って供用され、最終的には除却される間に多額のコストが投じられることは、その間常にコストマネジメントが行われることを示す。その中で、造られる時期には、短期的に多額のコストが、主として施工に投じられる。ここでは、設計業者や施工業者の中で、コストマネジメントの担当者、あるいは担当部署が、あるいは、コストマネジメントの専門家や専門業者が活躍する局面がみられる。コストマネジメントは、成果自体が問われるとともに、発注者やその他関係者に成果が信頼されることが重要であり、建築積算士や建築コスト管理士はそれに繋がる資格であることに、大きな意義がある。特に建築コスト管理士は、

コスト情報を適正に把握するとともに、それに基づく分析や評価などについて、発注者や関係者を的確に支援するなど、状況に応じた役割を果たすことが期待される。

建築積算士と建築コスト管理士は本来、コストマネジメントの専門的な職能の資格であり、従前は資格者のほとんどがコストマネジメントの専門的な担当者であったが、近年は、不動産業や保険業など、多数の建築を所有または借用して事業を営む業種からも、資格取得者が出てきている。建築のコストマネジメントに関し、設計や施工の事業者にすっかり委ねるのではなく、建築工事の発注者として、より主体的にコストマネジメントへの関わりを強めようとする動きといえる。特に建築コスト管理士においては、より高度なコストマネジメントの能力を保持するとともに、建築工事の発注方式の多様化、ライフサイクルコストへの関心の高まりの中で、多面的な活躍が期待される。

そして、資格者が活躍するうえで、資格に対する発注者やその他関係者の適切な認識が必要である。建築積算士は、長い実績を踏まえ社会的評価も確立できているが、建築コスト管理士については、より高度で幅広いコストマネジメントを担うことに関する具体的な職能像が確立されるには、もうしばらく、資格者の実践を通じたイメージアップの期間が必要である。建築のコストマネジメントは、設計と施工の過程で集約的に展開されるとともに、ライフサイクルを通して継続的に展開され、建築コスト管理士の役割は一層高まっていくものと考えられる。建築コスト管理士の優れた実践を通して、資格者のイメージアップが進むことを大いに期待したい。本協会は、こうした課題にも応えるべく、2018年に「コストマネジメントにおける人材育成体系」を取りまとめている。建築におけるコストマネジメントの重要性について幅広く理解を深めていただくとともに、それを担う資格者の具体的なイメージアップに繋がるべく作成されており、是非参考にされたい。