

BSJ-CPD 認定記事 1単位

加納恒也

公益社団法人 日本建築積算協会
副会長・専務理事

もし、建築コスト管理士(コストマネジャー)が、 ドラッカーの「マネジメント」を読んだら

PCM版『もしドラ』 第11回

コストマネジメントはいよいよ佳境へ!!!

今回の主な登場人物

小林啓二:小林積算・積算課長、コストマネジメント分野への進出に奮闘中

鮫島雄太:小林積算・若手社員、仕事に積極的な啓二のアシスタント

山内 誠:小林積算・積算部長、実務の中心人物で顧客の信頼が厚い、登山大好き

丹野雅成:小林積算・コストマネジメント部長、元谷川建設で“積算の神様”といわれた

天野清志:小林積算・顧問、元太陽 CM、居眠り清じい

桐山寛之:大杉設計・取締役、クライアントの心を掴む“桐山ワールド”の持ち主

中畑良子:大杉設計・業務部長、パワフルな営業ウーマン

財前一義:夢設計・コスト管理部長、積算協会役員で啓二の先生役、カラオケ大好き

金井元樹:金井文化財団理事長、金井精密工業社長

芝田定良:金井文化財団美術顧問、政界の壊し屋・大沢一郎代議士にそっくり

前回までのあらすじ

金井精密工業本社で行われた、「(仮称)田毎^{たごと}の月美術館」の設計内容説明および総合打合わせは無事終了した。予算65億円をクリアしたことにより、プロジェクトは基本設計段階へと進むこととなった。さらに海外へと積極的に工場進出を図る金井精密工業は、「QS」を活用した建設サポートの仕組みづくりを桐山に依頼する。夢設計・財前の仲介で、積算協会の毛呂会長から「QS」に関するレクチャーを受けた桐山は……

SCENE37:

グローバル化を考える

「小林さん、金井理事長からの宿題の件、打ち合わせしたいのですが。」

桐山から3ヵ月ぶりに電話があった。消費税増税前の駆け込み工事契約が集中し、ゼネコンは超繁忙期となっている。小林積算もその余波を受けて、商売繁盛を乗り越えてオーバーワークに悲鳴をあげていた。啓二は、寝不足で充血した目をこすりながら、

椅子から立ち上がった。

少し外の空気を吸って気分転換してこよう。あと2週間でこの騒ぎも一段落するだろう。みんな疲れ果てているから、少し休暇も取らせたいな。

啓二は、ジャケットを羽織ると、

「大杉設計さんに行ってきます。そのまま帰るかもしれません。」

鯨島に声をかけると足早にエレベーターホールへと向かった。

「やあ、久しぶりですね。あっという間に3ヶ月がたってしまったね。」

桐山が、あいかわらずにこやかに話しかけてくる。

「いやあ、消費税に追いまくられていましたよ。大杉設計さんもお忙しかったのではないですか。」

「お客さまから9月中旬に契約をしたいとの要望も多かったが、肝心の設計内容が決まらないプロジェクトもあって、無理な契約はかえってリスクが大きいと説得することもあったよ。お客様にとって最良の選択をアドバイスすることが大切だからね。」

桐山さんは、さすがに誠実な対応をしているな。“桐山ワールド”で説得すれば、クライアントも納得するはずだ。啓二は、ともするとクライアントの怒りを買いかねないアドバイスについて、当然の対応だというように淡々と話す桐山に、改めて尊敬の念をいだいた。

「消費税増税分の約3%のために、あわてて価格を合意することが必ずしも得策ではないと思いますね。発注者によっては、増税の3%を捨てても価格交渉を先にのばす選択を考えるとと思いますが。」

啓二の発言に、

「たしかにいろいろな選択肢があるわけですよ。おまけに工事費の高騰が絡んでいるわけだし、なかなか先の見通しが不透明ですね。こんな時こそ、基本に立ち戻って、コストを見極めていかなければならないと思いますよ。」

桐山は、自分に言い聞かせるかのように、ひとことひとこと区切りながらしゃべる。

「啓二さん、本題に入ります。例の金井理事長からいただいた宿題について、先日の毛呂会長のご説明で「QS」の実態については理解できました。しかし、これをどう活用していくかが見えないところです。海外経験のある方にも聞いてみようとは思いますが、やはり自分自身で飛び込んでみようと考えています。」

「飛び込むとはいったい？」

啓二はよく理解できない。

「結論を言うと、RICSに入会し「QS」になるということですよ。しばらく考えていましたが、これが一番の近道だと確信しました。」

「しかし桐山さん、はなはだ言いにくいことです……」

啓二がモゴモゴと言いかけるのをさえぎって、桐山は、

「RICS入会条件である建築コスト管理士資格を僕が持っていないことでしょう。いまさらながら、早く資格を取得しておくんだって後悔していますよ。しかし後悔していてもしかたない。今年度の受験締切りまであと2週間あるとわかりましたので、さっそく申し込みました。10月下旬が試験日ですので、1ヵ月間頑張って勉強します。」

「桐山さん、すごい行動力ですね。イノシシ年生まれですか。」

啓二は、びっくりして少々ペースが狂ったようだ。

「僕もRICSに入会します。」

思わず口走ってから、

「あの、入会金と会費がかなり高いって聞きましたよね。」

すぐ現実に戻る啓二をみて、桐山は笑っている。

「入会時には10万円以上で、次からは年会費が6万円近いそうだよ。今回は会社で負担してもらってもいいですよ。小林積算さんも、今後のことを考えると会社として「QS」が必要になるとは思いますけどね。」

「そうですね、会社に帰って説得してみます。建築コスト管理士受験に際して、必要なことがあれば言ってください。僕は先輩資格者ですから。」

「先輩、いろいろ教えてください。ところで、来

月に入ってから海外経験者へのヒアリングを開始する予定です。小林さんもご一緒にお願ひできますか。」

「喜んでお供します。それまでに、RICS入会手続きも終えておきたいと考えています。」

来月になったら桐山が連絡すると約束し、会議は終了した。さて当然の成り行きから、二人は場所をIZAKAYAに移すこととなった。



SCENE38:

基本計画完了

もう1月になってしまったか、半年もスケジュールが遅れてしまったな。

啓二は、大杉設計の会議に入りながら、ここ数カ月の動向を反芻していた。グローバル化の件で桐山と打ち合わせてからも、早4カ月が経過している。

設計内容については、金井精密工業本社の打ち合わせで基本的に固まっていたはずだった。しかしその後、財団顧問である芝田定良の思いつきや部外者からの聞きかじりをもとにした意見に翻弄され、プロジェクトは漂流状態へと様変わりしていった。なにせ金井理事長は細かいことには関わらず、部下の山田専務理事や森山総務部長あるいは杉下広報室長にいたっては、“さわらぬ神にたたりなし”とばかり

りに、議論に入ろうともしない。結局、芝田と桐山の一騎打ちとなるのだが、なぜか芝田には“桐山ワールド”が全く通用しない。強引に設計側の意見で押し切るわけにもいかず、なんとか半年かけて基本的な合意をするにいたった。

様々なコストシミュレーションを経て、ここに基本計画書が完成した。いよいよ第2次の概算を開始し、ターゲットコストとの検証を行う重要な段階となった。

「さて、みなさんお集まりいただきありがとうございます。ようやく基本計画が完了いたしました。当初の設計案から様々な変更が生じたので、今回極力詳細な概算でコストの検証をしたいと考えています。また、工事費の値上がりが続いているので、現状をきっちり把握するとともに、今後の価格動向についても分析する必要があります。なるべく早めにお客様との打ち合わせを行いたいと考えています。」

桐山の説明はよどみない。

「それでは例によって、設計内容の説明と確認を行います。藤沢部長からお願いします。」

概算完了後の設計会議を3週間後の2月10日に設定し、小林積算のメンバーは会社に戻ってきた。早速会議室で第2次の概算キックオフを開始する。

「基本計画段階では、必要に応じて複数計画案のコストスタディを行い、設計内容についても十分理解していますので、2週間で建築コストの算定を終了し、VE案の検討や今後の価格動向分析に入りたいと考えています。設備については、大杉設計さんとヨンテック設備コストさんとで打ち合わせを行いながら、概算を進めてもらいます。」

啓二は、“いかがでしょうか?”という素振りでも、山内・丹野・天野に顔を向けた。

皆“OK”とうなずいている。

「それでは、業務分担を説明します。……」

SCENE39:

基本計画設計会議

大杉設計の会議室には、前回の設計会議と同様のメンバーが集まっている。数々の打ち合わせを経て、メンバーはとてもしつこい雰囲気になっている。

「皆さんおはようございます。基本計画完了後の概算コストについての打ち合わせを開始します。建物の内容が確定するもっとも重要な段階ですので、十分な検討を行い、次の基本設計に入っていきたいと思えます。まずは、小林さんからご報告願います。」

桐山のあいさつに続き、啓二が説明に立ち上がる。「今回の概算結果として、総額67.6億円となりました。前回の概算金額62億円からは5.6億円のアップとなっています。予算65億円からは2.6億円のアップです。前回との比較を試みましたが、設計内容の変更によるものが3.2億円で、価格のアップが2.4億円となっています。」

それぞれの内訳はお手元の資料にまとめていますが、床面積が約900㎡増加したのが大きい要因です。柴田先生に押し切られた格好になった結果です。単純に坪単価で増えた金額ではありませんが。

工事価格のアップは、やはり労務費と鋼材の値上がりが必要な要因です。設備も労務費を中心にかなり動き出しています。」

「今後の値上がり予測はいかがですか。」

統括担当の藤沢部長が質問する。

「自信をもって断定することはできませんが、仕上げを含めリーマンショック以降に各工事とも極端に単価が下落したために、ここにきて値戻しが懸念されます。単価が厳しくて職人さんの収入が低いのは、なにも型枠大工や鉄筋工に限ったことではありませんから。」

したがって、今後5～10%程度の価格上昇が続く可能性を否定できません。」

水晶玉をかかえた占い師ではない以上、啓二としては先の見通しについて政治家の答弁に近くならざるをえない。

桐山が立ち上がる。

「いずれにしても、65億円のターゲットコストを実現するためには、現在67.6億円の工事費を、59～62億円に圧縮する必要があります。また、ゼネコンの見積価格であるプライスは、コストを上回る値動きをしています。最終的には、ゼネコンへの発注価格つまり契約価格がターゲットコストを下回ることが必要です。」

桐山は、一旦言葉を切ると皆を見回した。

「まず、徹底的にVEを行います。CD(コストダウン)まで踏み込む部分も考えます。床面積については、再度縮小を検討しましょう。芝田さんとはかなり厳しい対立点が出ると思えますが、金井理事長の判断を仰ぐ場面が必要となるでしょう。皆さん、最大限の努力をお願いします。」

「しかし、設計の努力だけでは限界があると思うのですが。桐山さんは、その次の手も考えておられるのでしょうか？」

中畑業務部長がハスキーな声をあげる。

「私に手の内をさらせというのですね。考えがまとまっているわけではありませんが、方向性についてお話しします。これについても皆さんのご意見を伺いたいと思えます。」

「現在の価格高騰は異常なレベルとなっています。設計の対応だけでは解決できない状況と判断しています。したがって、事業予算の見直しができるか、この点を金井理事長とじっくりお話しする必要がありますと考えています。予算の増額は安易に行えるものではありませんし、ない袖は振れるものでもありませんが、お客様にも対応をお願いするつもりです。ただし、この前提となるのは、われわれ設計者が最大の努力をし、建物価値に見合う最低限のコストを実現することです。そこで初めて、堂々とお客様にアドバイスができると思えます。」

桐山は、プロジェクトメンバーを見わたし、珍しく厳しい表情で話し終えた。

「桐山さん、ひとつ質問してよろしいでしょうか。」

丹野が手を挙げた。

丹野さんが質問するとは珍しいな。実力の割には



謙虚で、あまり表に立つことをしない丹野が、あらためてどのような質問をするのか、啓二は興味深く見守る。

「丹野さん、ぜひお願いします。」

「先ほどプライスの話がでしたが、お話のようにプライスはコストに倍するような跳ね上がりもみせています。当然コストコントロールは粛々と進めていくわけですが、プライスコントロールについてのお考えをお聞かせいただけませんか。」

ついに話は核心に迫ってきたか。啓二は緊張した面持ちで桐山を見た。鮫島も横で緊張しているようだ。

「ついに最大のテーマに到達しましたね。これについては、いくつかの選択肢はあるのですが、実は確信が持てる方向性を見出していません。丹野さん・天野さんにご相談したい課題と考えています。」

プライスコントロールとは、つまり発注戦略のことだと思います。どのタイミングでどのように施工者に発注するか、建築と設備を分離するか、コストオン方式をとるかといった様々な選択肢があると認識しています。

最近では、労務や資材の計画的な確保や契約金額の早期確定を目的として、設計の初期段階での契約や設計施工といった方式がとられるケースも多くなっているようです。これは実体として、過去のようなダンピングを伴う競争原理が働かなくなった結果か

もしれません。

しかし、やはり健全で適正な競争は必要ですし、現状でこのような状況がなくなっているわけでもないと考えています。我々は設計事務所でもありますし、やはり設計者としてプロジェクトに責任をもつことにこだわりもあります。

丹野さん、天野さん、ご経験から発注についてどのような方向性が考えられるでしょうか。」

ついに、桐山から丹野・天野に質問が出た。関係者全員、二人に視線を向ける。

「見事なりターンを返されましたね。それでは、少しお話ししましょう。」

丹野が立ち上がる。

「桐山さんは、的確にプライスと発注戦略についてご理解しておられます。私のような年寄りも、過去のオイルショックやバブルといった工事費高騰の局面を多く経験し、コストとプライスのアンバランスや不整合を散々体験しています。」

特にほんの数年前までは、見積原価(NET)を数十%も下回って入札したケースも多くみられました。また、特命物件については、異常に高い金額で見積金額が提出されたことも多いようです。このような状況が、現在どのように変化してきているのか、昨今の公共工事における入札不調の増加は、民間にどのような影響を及ぼすのでしょうか。

建設業界団体は、不採算となる入札価格について自粛を宣言しました。専門工事業団体も同様の動きをしています。プライスは急激に上昇しています。2020年開催予定の東京オリンピックがこの状況を加速しています。一方、将来果たして建設投資が増加していくのか、この点では建設業界全体が冷めた目で現実を見ています。つまり、需要の一時的な盛り上がりに対応して、供給が急速に拡大することは考えられない状況です。たしかに、技能工の担い手確保の対策や、採用増加によるゼネコン現場管理者の確保といった対策は実施されていますが、現在の供給不足を解消するまでには至らないと言われています。」

「前置きが長くなりましたが、ここしばらく工事

費の上昇は続く可能性が高いと思われます。また、競争原理が働いたとしても、現状はもはや過去のようなダンピングは望めません。したがって、より適正なプライスを実現するためには、このプロジェクトの魅力を高める必要があります。ゼネコンに対してですが。

つまり、工期・品質あるいは安全に関する事故のリスクを減らし、適正な発注予算を確保する。またゼネコンの提案を適正に評価し採用する仕組みをつくる。また、ゼネコンが調達を計画的にできるような仕組みは魅力が増しますが、特命に近づく発注方式ですから、検討が必要ですね。

設計の中間段階でゼネコンを決定する方式も多くなりましたが、その段階で工事費(プライス)をグリップできたと思うのは発注者側の勝手な思惑にすぎません。結局着工前の時点で、価格上昇についても設計内容の変更と同様の工事費増額交渉が行われるようになります。

ここで発注方式について結論を出すものではありませんので、いくつかの考え方についてお話ししました。ご質問への回答にはなっていませんが、お許しください。」

丹野は、軽く頭を下げて腰をおろす。

「丹野さん、ありがとうございます。ゼネコンから見たプロジェクトの魅力度で、プライスが変化するという貴重な視点を教えていただきました。天野さん、ご意見をいただきたいのですが。」

「私の勘ですが、発注者側もどのような発注をするかいろいろ考えだしているころだと思っています。このように価格が高騰している時期ですし、いろいろ外部から雑音も入ってくるでしょうね。この際、複数の発注方式を分かり易く比較し、メリット・デメリットを含めて、意思決定の仕掛けをすることが必要だと考えます。タイミング的には、今の段階が最適ではないでしょうか。」

「天野さん、ありがとうございます。発注方式につきましては、山内さん、丹野さん、天野さんにもご参加いただき、私と小林さんで至急まとめたいと思います。よろしくお願ひします。」

設計会議もいよいよお開きかと、皆が荷物を片付け始めた時、

「桐山さん、金井文化財団様から電話がありました。工事の発注について早急に打合せしたいということで、来週の水曜日から木曜日の午後に来てほしいというご希望ですが。」

しばらく席を外していた中畑が、上気した顔で声を響かせた。

いやいや、やはり来たぞと一同凍りつく。天野の予感的中した。

「あと1週間あるね。よし、天野さんご提案の発注方式比較表をつくってしまおう。VE・CDによる工事費縮減もまとめよう。床面積縮小も同様に整理しよう。」

来週は金井理事長にもご出席いただき、プロジェクトの方向性を一気に決してしまいたい。皆さん、来週の火曜日13時に成果を確認します。各自連携をとりながら作業を進めてください。中畑さん、金井文化財団様には、“基本設計段階の概算コスト検証とコスト縮減策についての打ち合わせと、発注方式についての打ち合わせを合わせて行いたい”と伝えてください。また、金井理事長には必ずご出席賜りたいともお伝えください。できれば木曜の午後に望ましいね。

皆さん、ここが天王山と考えています。よろしくお願ひします。」

桐山は、一気に話し終わると力尽きたように椅子に沈み込んだ。

次号に続く

この物語に登場する、団体・企業および個人は、全てフィクションです。