

経過の見えるコスト管理システムに関する考察

フェロー会員 工博 高知工科大学 草柳 俊 二
Shunji KUSAYANAGI

産業体質改善の具体策として透明性の向上が叫ばれてきた。コスト管理はプロジェクトマネジメントの根幹である。故に、建設産業の透明性向上は、コスト管理の透明性が鍵となると考えられる。建設業法に述べられている用に、我が国の建設産業は、発注者と請負者の“信義”を前提として営まれている。現状では、信義・相互信頼といった言葉の影に、“経過を見せるコスト管理”を行うといった意識が埋もれてしまっている。産業全体が共有する透明性のあるコスト管理システムを構築していかなければならない。

Key Words: Cost control system, International project management.

1. はじめに

我が国の建設産業には、産業全体が共有できるようなコスト管理システムが存在しない。

こういった状況下で、世界第1,2位を誇る、70兆円規模の投資額を持つ産業が整然と営まれてきた。これは、国際建設市場の現実からすると極めて珍しい例といってよい。

建設産業本質は受注生産業である。受注生産業とは、既成物品を商品とせず、注文を受けてから作る“未成物品”を商品とする。こういった意味からすると、建設産業における透明性とは、物事の“結果を見せる”のではなく、“経過を見せる”ことであるといつてよい。

だが、我が国の建設産業は“経過を見せる”ことに対する必然性が希薄な事業環境にある。このため、発注者、請負者双方とも“外部に見せる”ことを前提としたコスト管理を行っていない。建設コストが高い、無駄使いといった疑惑の根源は、コストの経過管理を明らかにしていない点にあるのではないか。建設産業の透明性の向上とは先ず、“経過の見えるコスト管理技術”を整備することが必須条件といえる。

2. 経過を見せるコスト管理が希薄な産業環境

(1) “信義則”の存在

“経過を見せるコスト管理”が、共通認識として我が国の建設産業に存在しない理由は何か。第一の理由は“信義則”の逆作用が考えられる。

建設業法第18条（建設工事の請負契約の原則）は“建設工事の請負契約の当事者は、各々の対等な立場における合意に基づいて公正な契約を締結し、信義に従い誠実にこれを履行しなければならない”と述べている。

我が国では“信義則”に基づき、発注者と請負者の双方が敵対せず、相互信頼を基盤にして、円滑にプロジェクトを遂行して行こうとする。

信義、つまり、相互信頼の上に物事を進めること自体は、生産性の面からすれば、望むべき姿といえる。しかし、相互信頼という名目の下に、“相互不可侵の領域”が拡大すれば、逆に透明性は低下する。納税者である国民は、必ずしも、発注機関と同じ視線で公共工事を見ていない。国民の立場から見れば、発注機関と請負者の“相互信頼の図式”はかなり不透明なものに映ることになる。

(2) 公共工事標準請負契約約款の精神

第二の理由は、総価一式契約(Lump Sum Contract)を基盤とした「公共工事標準請負契約約款」の存在である。

公共工事標準請負契約約款の第3条(A)は請負代金(契約金額)内訳書と工程表について述べた条項である。この条項では“請負者は代金内訳書と工程表を作成し、発注者に提出し、その承認を得なければならない。代金内訳書と工程表は、この契約の他の条項に置いて定める場合を除き、発注者と請負者を束縛するものではない”と述べている。

公共工事標準請負契約約款は各条項に関する解説がある。第3条に関する解説では、その理由を以下のように述べている。

“公共工事の請負契約にあっては、通常、総額による請負契約を締結する……内訳書に記載された個々の工種ごとの数量、単価は全体として請負代金の中に包含されるものであって、請負代金の総額で請負者が工事を施工すればよいとされている以上、個々の工種ごとの数量、単価等約定することは、かえって誤解を招く……
……全体の工期内において請負者は工事を完成する義務を負うものであり、個々の工種ごとにその工事を完成させる義務を負うものではない。内訳書と工程表は、それ自体が契約の内容を規制するものではない……工事の進行状況の把握等の目安として扱うべきであって、……その内容が、発注者と請負者との間に拘束力ある…ものとして考えるのは、一般的に妥当ではない”。

この条項からすると“契約総額”と“完成期日”以外、契約的に両者を拘束するものはないということになる。これが日本の建設契約の根本理念であるといつてよい。

契約総額が唯一の拘束条件であるが故に、工事項目（Work Items）ごとにコスト変化を観察し、原因追求すると言う形ではなく“コスト総額”の動きに視点を絞った管理が主体となってくる。すなわち、コスト管理の内容を何処まで表現するかは、自身の意思で決めるものであるといった考え方が生まれてくることになる。

（3）工事代金の支払方法

見せるコスト管理といった意識が希薄な第三の理由は、工事代金の支払方法にあると思われる。我が国の公共工事では、通常、契約金額の40%が前払い金として支払われ、残りは工事の完成時に支払われる。国際建設市場での前途金は、通常10%、最大20%程度である。

前払い金は、本来、工事開始に際し必要となる仮設備、機械、資材等を調達するために必要な、初期資金を提供するものである。途上国とは異なり、我が国では、仮設資材、建設機械等は日単位でレンタルできる。また、工程の確保等の目的で、資材をまとめて購入するといった

プロジェクトもほとんどない。つまり、契約金額の40%もの初動資金を支払う必然性はない。

我が国における前払い金は、工事開始時に必要な始動資金を提供する目的ではなく、出来高に対する仮払金（Payment on account）の役割を持っていると云ったほうがよい。

毎月“出来高に応じた支払い”がないということは、発注者も請負者も、相手に“経過を見せる”あるいは“見る”管理は要求されていないということになる。

（4）“予定価格”の存在

第四の理由は、発注者側の“予定価格”の存在がある。予定価格は国際建設市場で言う“予算”とは異なった意味合いを持つ。入札のプロセスと予定価格の位置付けをみると、実質的には“目標契約金額”に等しく、単なる“競争の標準値”以上の意味を持っている。“予算”であれば、国民に公表してもかまわない。だが、上述の背景を持つがゆえ、予定価格額とその内容は、公開してはならないものとなる。

我が国の建設産業は、信義則、指名入札、予定価格、総価一式契約といったプロジェクト執行基盤に従って、発注者も請負者も、“経過を見せるコスト管理”を行う必然性を感じない事業環境にあると云ってよい。

3. 経過を見せるコスト管理

（1）コスト管理の概念

a) コスト管理とコスト経理

コストコントロール(Cost Control)とは、コストアカウンティング(Cost Accounting)を管理・分析の情報源の一つとして活用する。

コスト管理の目的は、コストを時間経過の上で捉え、コスト現況がどのような形態であり、今後どのような方向性を持って変化して行くのかを見出すことに目標を置くものである。これを行うには、統計手法を用いた“コストの経過分析”が必要となる。

この思想でのコスト管理は勿論、日本国内の建設産業においても行われている。だが、今日に至るまで、企業あるいは、産業全体の経営資本として体系化され、確立された形とはなっていない。

いない。その実体は、個人レベルでの管理手法に留まっている状況にある。今後、益々コストの内容は複雑になっていき、競争の原理の導入に従い、契約管理の必要性も増していく。国民に対し、自信を持ってコストの有り様を示す、論理性と客観性の伴ったコスト管理が必要となってくるものと思われる。

b) マネジメントシステムとコスト管理

コストコントロールとは、プロジェクト遂行に不可欠な各管理機能により定常的かつ定量的に供給される精度の整ったデータを糧として、成り立つものである。このため、これを可能にする体系化したプロジェクトマネジメントシステムの存在が必須条件となる。しかしながら、日本の建設企業は体系化されたプロジェクトマネジメントシステムといったものを持っていない。何故、体系化されたプロジェクトマネジメントシステムなくしてコスト管理が出来るのか。それは、以下のような理由が考えられる。

国内では労務、材料、機械、資金等の原価要素の確定度が高く、非常に安定し、無駄の発生が少ない環境が確立されている。したがって、これらを組み合わせ、作られる“工事単価”も、一定の経験値をもってすれば、おのずと範囲が定められるということになる。こういった状況から、実態は“原価管理”ではなく“単価管理”であり、さらには“下請契約額管理”を行っているといつてよい。

いってみれば、始めから予見可能な、回答範囲が存在しており、理論的なステップを踏まずとも、目的は達成されることになる。このような理由から、我が国のコスト管理は、格企業、あるいは個々人がコスト管理手法を創意工夫し、自らの手で管理、分析を行っているのが実態である。したがって、本質的に客観性と言ったものは視野にいられていない。

c) 契約理念とコスト管理の実態

国際建設コンサルタント協会（FIDIC）が策定した国際建設標準契約約款に見られるように、国際建設市場の基本契約形態は単価・数量精算契約（Re-measurement contract）を基盤としている。つまり、国際市場の建設契約では、工

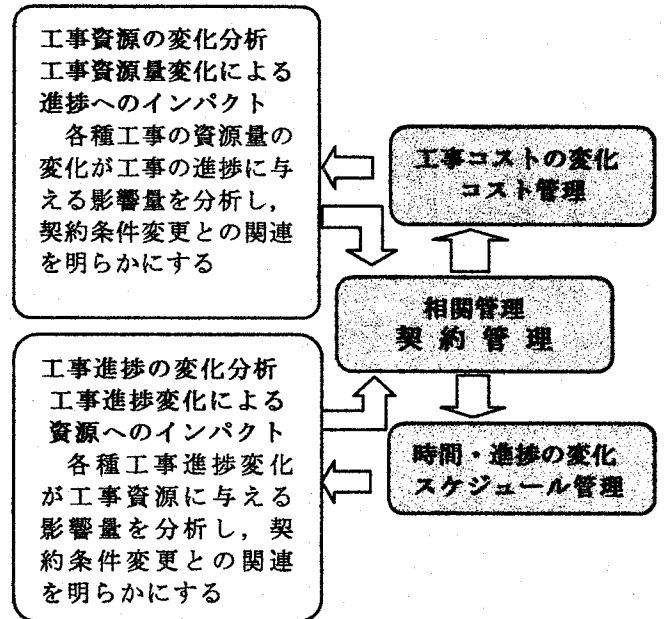


図-2 契約管理を前提にしたコストと時間の管

事全体の遂行を請け負ったのではなく“契約に含まれる工事項目の遂行を請け負った”との理解が基盤となる。したがって、入札時の積算手法は請負総額を算出するためのものでなく、契約書にある項目がそれぞれどのような条件で組み立てられているかを知り、それがいくらなのかを算出するものである。契約総額は、単にそれらの和に過ぎないということになる。

端的に云うと、契約額は数量の増減に従って変動し、工期は契約条件の変化に従って変動するというものである。こういった考え方からすると、契約管理を中核にコスト管理とスケジュール管理を連動させた分析機能が必用となってくる。ここにもプロジェクトマネジメントシステムの必要性がクローズアップされてくる。

(2) コスト管理とスケジュール管理の連携

図-2に示すように国際建設プロジェクトではコスト管理とスケジュール管理との中間に契約管理が存在する。我が国では契約条項に基づきプロジェクトを遂行するといった必然性がほとんどない。端的に言えば、契約管理の存在理由が見当たらないということになる。

改めて云うまでもなく、国際建設市場では、全て契約条項に従って契約当事者の責任が履行される。契約管理は必須技術であり、この機能なくしてプロジェクト遂行は出来ない。工程管

理とコスト管理の連携、即ち「時間とコストの関連」を明確に持たせることは契約管理の上で極めて重要なこととなる。この連携が成されていないと、条件変更等によって発生する工事遅延や、工事促進命令に伴う追加費用の請求の基盤となる事実証明が明確に行えない。

4. 欧州建設産業にみる“見せるコスト管理”

大半の欧州建設企業は、現在、3ヵ月ごとに決算を行う制度を採用している。これを実施できない企業の株価は低迷する。投資家は企業のもつ経営能力、精度、信頼性を見る。事業内容を明確に示すこと、アカウントビリティーの有無は投資の最低条件となる。四半期決算を行うには、毎月各プロジェクトの収支を的確に把握出来るシステムが必要となる。EU 経済圏では、既にこれを可能にするマネジメントシステムの共有化が成立しつつある。我が国では、各プロジェクトの収支を、毎月的確に把握し社外に示せるシステムを持っている企業はほとんどない。これでは四半期決算を行うことは出来ない。システムの確立が急がれるわけだが、そのためには、出来高に応じて毎月支払いするシステムを採用しなければならない。支出は確定できても、受入が確定できなければ決算は出来ない。

5. まとめ

コスト管理はプロジェクト管理機能の総和であり、その理論と技術はプロジェクトマネジメントの骨格を形成するものとなる。

市場開放に伴い「協調の原理」から「競争の原理」へと根本的な体質改善が求められ、発注形態の改定、予定価格制度の再考、特に建設コストにまつわる不透明性の是正が叫ばれている。

この現状を考えると、透明度の高い、論理性を備えた、説得力のあるコスト管理技術を早急に整備しなければならない。基本に戻り、“経過を見せるコスト管理”の必要性を自覚して、建設産業の経営資本の充実と言った観点をもって、コスト管理技術を見つめ直し、体系化して行く時期にきていると考える。

参考文献

- 1) 草柳俊二「21世紀型建設産業の理論と実践 -国際建設プロジェクトのマネジメント技術-」(財山海堂)。
- 2) 草柳俊二『国際建設市場に於けるプロジェクトマネジメントの体系化を目指したコスト管理技術』土木学会論文集第6部門 No.504 /VI-25, pp,137-146,1994年12月。
- 3) *FEDERATION INTERNATIONALE DES INGENIEURS - CONSEILS*【Condition of Contract for Works of Civil Engineering Construction PART I General Conditions - Fourth Edition-1989】
- 4) 「公共工事標準請負契約約款(中央建設業審議会作成)」1989年1月24日改定版。

BUILD UP NEW COST CONTROL SYSTEM FOR UP GRADING TRANSPARENCY OF CONSTRUCTION INDUSTRY IN JAPAN

Shunji Kusayanagi

The volume of Japanese construction industry is now approximately 70 trillion yen per year. The construction industry in Japan has quite unique characteristics compared with other nations. It is one of them this industry does not have proper system of cost control. More over, the cost control itself does not have enough transparency, in other word it has not proper function to show its process to outside organization. As far as cost control is one of the most important functions of project management, it shall be required to maintain the cost control system.