

入札あれこれ【5】

入札の事後審査

今回次降はふたたび価格単一基準の入札の話にもどそうと思う。タネはやはり外国ダネである。日本の話を使いたいのだが、最初に書いた様に、日本では入札に関係した研究文献が全くないのだからどうにもならない。かろうじてあるのは談合の批判、擁護の法律論ないし文化論(?) 随筆位なものである。

ただ外国ダネを利用して空しいのは、彼等の理論なり実態調査なりが、入札はいずれにせよ自立した企業間の競争であるという前提でなり立っていることである。筆者の長年にわたる観察によれば、この前提はほぼ100%に近く、わが周辺では成立しない。したがって外国ダネを使って何かを言っても、いかにも現実性を欠き、つまり読んでくださる人がどれだけあるかわからぬが、読者の胸のうちにひびかないだろうと思うのである。

例えば最近業界から聞こえて来る一番大きな声はダンピング論である。

ダンピングが好ましいものでないことは認められる。しいていえばこれは入札者側の問題であって、世の中にはそういうのもいるから、まずは入札者自身でその対策をたてるのが第一である。それも集団的にではなく、個別の企業として対策があり得るかを研究することである。ただちに発注者側やその制度に対策を要望すればよいというこ

とにはならない。それは甘えである。流通分野その他でいわゆる価格破壊者に周辺がどう対応しているかなどは当面の研究課題だろう。

いうまでもなく制度的対応が不必要ということではない。連載の(2)に書いたイギリスの例などは参考になる。くり返しを避けるが、最低札即時落札とならない制度で、一番札から順に入札内容について審査をおこなう。妥当でない内容のものを除外する。例えば単価が著しく安いものには合理的な説明が求められる。出来なければ二番札にうつる。イギリスは公開数量書を使うことが多いこと、発注者両側でサーベヤ(積算士)が接衝当事者になるなどの背景システムが少し違う。低価格調査制度の様に特別の場合ではなく、これは通常の手続きである。

入札に影響を与える要因

さて一般競争が今後の日本の公共工事入札のモデルであり得るかどうかはわからない。今度の契約制度改革で、少なくとも一部、とくに大規模工事の領域で、それが拡大するだろうことは予測される。

その場合入札に参加するかしないかがまず受注者にとって問題となる。この点は指名競争においてもいわゆる意向確認型ないし公募型でも同じ様なところがある。これは実は新しい問題で、個別企業内でも従来検討をしたことのない種類のもの

である。入札工事を選ぶ理由はいうまでもないが、入札に費用がかかるからである。落札の見込みのない入札に費用をかけて参加するのは意味がない。入札に全く費用がかからないのなら、すべて参加してもさしつかえない。

従来、指名権は一方的に発注者側にあるから、建前上それを選ぶあるいはことわる自由は受注者側に存在しなかった。少なくとも基本の姿勢は待ちである。もちろんほんとに指名と落札を確保したければ、建前外の工作を必要とする。そうでなければ他人の工作を受入れればよい。

一般競争ないし意向確認は、強くあるいは弱い制限のなかではあるにしても、基本的には入札参加を選ぶ自由を受注者側にあたえるものである。こうした自由をそれこそ自由にかつ積極的に、公然と行使することに従来の受注者はなれていない。入札への参加・不参加は経営上の決定問題としてあらためて自覚されなくてはならない。

参加・不参加問題はそれについて入札価格の決定問題をとまなっている。このふたつに取り組むのはなかなか容易でない。その理由は次の2点。

- (1) これらの判断に影響する要因の数がすこぶ多く、またそのうちどれを主要なものともみなせるかもあきらかでない。
- (2) ある判断例えば「入札参加、入札価格いくら」を選んだとしてもその結果は確定している訳ではない。たかだかある確からしさを推定できるとどまる。

とりあえずこの問題に影響する要因はどんなものがあるか？

アメリカ、イギリスで入札研究のモデルに使われている要因を、もうら的に調べた人間がいて、彼によるとその数は55あるという。この55要因を吟味した上でイギリスの主なコントラクター300社に質問表を送り、彼等がそれらの要因をどう評価しているかを調べた。調査の有効性、計量化の

方法などは一切省略して、結果だけを示しておく。表一1は入札参加・不参加の決定要因として、受注者側が重視しているもの上位20をあげる。表一2は入札価格に影響すると考えられている要因同じく20である。

表一1 入札参加に影響をあたえる要因と順位

1. 工事入手の必要
2. 入札者の数
3. 似たプロジェクトの経験
4. 手持ち工事量
5. 施主如何
6. 契約条件
7. プロジェクトのタイプ
8. 似たプロジェクトの過去の利益
9. プロジェクトの規模
10. 入札の方法（一般、指名）
11. 工事の性質によるリスク
12. 立地
13. 契約のタイプ
14. 資格あるスタッフ
15. 収益率
16. プロジェクトのキャッシュフロー
17. 入札期間
18. 他のプロジェクトの入手可能性
19. 労働力の入手性
20. 図書の完成度

表一2 工事費が高くなる要因と順位

1. 工事の難易度
2. 工事の性質によるリスク
3. 手持ち工事量
4. 工事入手の必要
5. 契約条件
6. 倒産した場合の予測損害
7. 施主如何
8. 似たプロジェクトの過去の利益
9. 図書の完成度
10. プロジェクトの規模

11. 投資のリスク
12. 契約のタイプ
13. 収益率
14. 設計段階へのコントラクターの参加
15. プロジェクトのタイプ
16. 似たプロジェクトの経験
17. プロジェクトのキャッシュフロー
18. 労賃変動のリスク
19. 入手労働力の質
20. 労働力の入手性

ふたつの表にならんだ要因はいずれも常識的なものの様にみえる。同じものもある。ただ、それぞれの重みはいく分違っている。入札参加のベストスリーは入手の必要、入札者の数、経験で、値付けの方は工事の難易度、リスク、手持ち工事になっている。

また各要因それぞれの独立性にはいく分疑問がある。例えば工事の必要は手持ち工事量に強い関係をもっている。この関係もスタッフ、労働力などの資源調達に制約がなければ成立たない。これは入札がひとつひとつの独立のことがらではなく、関係した一連の事象だという意味である。前の入札の成否は次の入札に影響するのである。似たプロジェクトの経験は同じく利益経験、プロジェクトのタイプ、施主、立地などに関係がある。概していえば経験とは情報の濃さである。工事規模も似ている。図書の完成度も情報問題である。工事の難易度、契約条件・タイプ、リスク、予測損害、キャッシュフローなどは当該入札の損益に関する個別的性質に属しよう。いずれにせよこれらの要因は順位をつけてならべただけでは不十分で、要因が参加・不参加、入札価格決定にあたえる影響の様式、程度などがあきらかにされないといけない。

これはかなりむづかしい問題で十分な解答が見

出されている訳ではない。多少関連した研究があるだけである。次からそれらに触れようと思う。

競争戦略

この号ではこれ以上記述する余地がないので、今後の議論に関係があると考えられる一般論を追加しておく。

通常企業競争は簡略していえば次の様式でおこなわれる。

(1) コストリーダーシップ

値引きないしコスト節減によって価格面で他の業者に優越する。ときによれば利は薄いはその代わり平均的利益を求める同業よりも多く売ることによって回転率を高める。薄利多売。

(2) 差別化

他の同業者の製品との差別性（非価格的な例えば品質、機能、デザインなどの面での）を強め、高価格で利益率を平均より高める。

(3) 得意分野

特定の得意分野ときには他の同業者が手の出せない隙き間（ニッチ）で、(1)、(2)双方の戦略を適用する。

入札は(1)の典型みたいなものである。(2)は設計が確定している製品つまり在来型の入札では余地が少ない。前号までの様な複数基準入札や、VE、デザインビルドなど多様な契約方式においては可能性が広がる。(3)は入札においてもかなり意味をもっている。つまり経験が深く、工事対象、工事条件などに情報を豊富にもっている分野で、企業は強い競争力をもつと考えられるからである。

(古川 修)

参 考

- (1) A.A. SHASH; Factors Considered In Tendering Decision By Top UK Contractors, Construction Management and Economics, 1993