

オープンブックの意味—日英の違い

—英国建設生産の発注者実務から

サークルフィールドアソシエーツ 代表取締役社長 田中 康治

<筆者略歴>

1969年大阪生まれ。1994年京都大学大学院（建築学）修士修了後、ゼネコン・不動産会社にて主に海外の建設・開発プロジェクト管理に20年従事。2015年独立後は英国ロンドンを拠点に活動中。ICMS（国際積算基準）策定委員も務める。RICS（英国王立チャータード・サバイヤーズ協会）フェロー会員、RIBA（王立英国建築家協会）会員、CI Arb（英国仲裁人協会）会員、JIA会員、一級建築士。法学士（ロンドン大学）、工学士・工学修士。

1 はじめに

「海外事情」の連載第1回目として、海外における実務の実情をレポートする機会（特に“オープンブック”をテーマとする旨）をいただいた。

英国では、Lathamレポート（1994年）以来、建設生産の改革が進められてきた。そうした改革・変化の中で、発注者側及び建設生産関係実務に携わってきた立場から、現在のプロジェクト運営実務の実情について、報告したい。今回は日本の国内的にも話題となっているオープンブックについて、三つの視点（建設契約・コスト情報・生産システム）から考えてみた。

結論として、英国でのオープンブックは、契約上の責務だけでなく対価や成功報酬として協議され、必ずしも工事費内訳や施工体制の開示を意味するわけではないのではないかと考えている。

オープンブックの定義

オープンブックと聞いてピンとくる関係者は多いと思うが、日本の建設業界では建設工事契約方式の多様化の脈絡や従来の請負契約とは異なるという意味合いで使われ、コストオン及びConstruction Management等に結びつけられる場合もあるようにも見える¹。

1 CM方式活用ガイドライン（平成14年2月26日）：国土交通省
オープンブック方式とは、工事費用を施工者に支払う過程において、支払金額とその対価の公正さを明らかにするため、施工者が発注者にすべてのコストに関する情報を開示し、発注者または第三者が監査を行う方式のことをいう。

ただし、元からの建設用語ということでもなく、米国では、Open Book Management (OBM) やOpen Book Contract (OBC) 等²として経営・財務・会計情報の従業員等への“開示”を意味し、成功報酬等によって従業員・サプライヤーの意向向上や業績向上に繋げる考え方が存在するようである。

1. Open Book Contract Management Guidance (OBCM ガイダンス)³には、Open Book Accounting (OBA) が報告や開示に限定されるのに対し、Open Book Contract Management (OBCM) はサービス提供者との協働により契約期間中のコスト管理、プロセス改善、及び価値創造を目指すとする。
2. RICS（英国王立チャータード・サバイヤーズ協会）⁴の会員向け有料情報システム I-Surv⁵には、Cost Control-open book accountingと題する解説がある⁶。そこではOpen Book Accountingという用語に特定の意味はなく、収入と支出の情報を共有することへの契約当事者の決意と意思表示であると紹介されている。

2 例：Open Book Management : Springfield ReManufacturing Corp. (SRC) <http://www.srcreman.com/>

例：Open Book Contract of Supply Chain Management

3 Open Book Contract Management Guidance : Crown Commercial Service. (筆者注) このガイダンスでは建設に限らず公共契約全般を対象として取り扱う。2015年以降発行。

4 Royal Institute Chartered Surveyors
<https://www.rics.org/uk/registered-homepage/>
1868年設立、都市・不動産・建設専門家団体、会員10万人超。

5 I-Surv : <https://www.isurv.com/>

6 Cost control: open book accounting—More than a buzzword : 14 Dec 2009 : Nick Curran

3. RICS開催のセミナー“Construction Projects-Open Book Contract Management”⁷では、Open Bookのプロセスはサプライチェーンも含めたコスト情報を共有し、無駄の削除とリスク管理を通じた抜本的な契約管理を促し、正確なコストを確立し業績改善と成功報酬の基準とするとしている。

RICS基準及び指針が未発行の現状も踏まえると、上記OBCMの情報の共有、協働、業績改善、リスク・契約管理や成功報酬等の考え方がオープンブックの意味を議論する一つの出発点となり得るのではないだろうか。

プロジェクトの概要

本稿では表1に示すプロジェクトを例に考えてみた。発注は、開発実務を開発管理専門家へ、設計業務を設計事務所へ、建設を建設会社へ行う方式である⁸。

表1 プロジェクト概要

発注者	不動産投資開発会社（デベ）
発注者代理人	開発管理専門家（DM/PM）
設計者	設計事務所（実施設計含む）
コスト専門家（QS）	QS事務所
受注者	建設会社
発注方式	2段階発注（CMその後Fixed Price等）

建設会社への発注方式は2段階発注、つまり詳細設計段階までCM⁹契約、実施設計段階以降をFixed Price等¹⁰契約（仮定）とし、建設会社は施工のみで設計は行わない。この方式はPure CMや1段階Fixed Priceの欠点を補う方式とされている。

この体制では、発注者は主に投資家としての業務に特化し、発注者代理人はDMr（デベロップメントマネジャー）¹¹やPMr（プロジェクトマネ

ジャー）¹²とも呼ばれ、発注者代理人として開発・建設を差配する。一方、建設会社はCM段階ではコンサルタントとしてゼネコン業務を行い、Fixed Price段階では工事業者としてゼネコン業務を行う。オープンブックとの関係では、両段階で建設会社の業務内容は原則同じなのだが、責務が異なるため、承認等も含め情報の扱い方の心構えが異なる。例えば、CM段階ではフィー以外のスタッフ報酬等経費は勤務表レベルまで開示し発注者の承認を取るが、Fixed Price段階ではあまり行わないという具合である。

2 建設契約とオープンブック

建設発注方式に関しては、表2のうち選択肢2を選んだ。ただし、Fixed Price以外に、CM+GMP¹³やCM+GMP+DMWG¹⁴も検討した。

表2 建設発注の選択肢

	基本設計	詳細設計	実施設計
選択肢1	—	CM	CM
選択肢2	—	CM (PCSA)	Fixed Price
選択肢3	—	Fixed Price	Fixed Price

CMかFixed Priceかの選択は、発注者がどこまで責務を取れるかや、リスク許容度や内部専門家の存在という尺度もあったが、業務・業績改善する上で、建設会社とのオープンブック的協働型がよいのか、旧来の対立型がよいのかという考え方もあった。選択肢2だと、情報共有はするが成功報酬は出さないという判断でもあり、基本は対立型であろう。

契約約款は、CM方式の場合、JCT¹⁵ Construction Management Contract 約款等が使われるが、選択肢2ではJCT PCSA¹⁶ (Pre Construction Service Agreement) 約款及びJCT Standard Building Contract 約款等を使う。一

7 Construction Projects-Open Book Contract Management: 18 Jan 2018: RICS Seminar

8 例: Quantity Surveyor Services: 20Jun2012: RICS

9 Construction Management契約: CM業務を行いフィーを受け取るコンサルタント業務の一つ。

10 価格固定契約: 施工のみ（設計なし）の工事契約。日本の請負契約に近いが保証内容等は異なる場合が多い。

11 Development management, 1st edition: 12Aug2009: RICS

12 Appointing a Project Manager, 1st edition: 22April2013: RICS

13 Guarantee Maximum Price

14 Design Material Workmanship Guarantee

15 Joint Contract Tribunal: <https://www.jctltd.co.uk/>

16 Pre-Construction Service Agreement

方、OBCMのオープンブックは、NEC3¹⁷約款またはJCT Constructing Excellence (CE) 約款等と結びつけられることが多いようである。

実務上、標準契約約款及び個別契約の条項は非常に重要と考えられている。その理由は英国等コモンロー国¹⁸では契約法が原則非成文典であること（英国では憲法も非成文典）とRICS基準・指針や業界慣習でもオープンブックの正確な定義はまだ確立していないためでもある。

とは言え、これら約款は選択式及び書込式の部分も多く、契約当事者が価格保証、工期保証、品質保証、履行保証だけでなくオープンブックに関わる作成情報や開示情報等も含め条文修正できる点は指摘しておきたい。特に大規模プロジェクトでは発注者・受注者双方が弁護士を通して契約交渉する場合が大半で約款の条文がそのまま用いられるケースは比較的少なく、（約款ではなく）個別契約書を用いることも多い。

例えば、PCSA約款第3章第1項¹⁹には発注者側の情報開示の原則の記載があるが、約款末尾に添付書類として工事費内訳、施工体制のみならず、購買計画、工程表、リスク管理、KPI（Key Performance Indicator）等を含むことができる。

したがって、“オープンブック”が何を意味するか、何の目的で何をどこまでどうするのかは、契約の条項と添付資料次第であり、詳細をどこまで明記するかも含め、発注者と受注者側が契約上の責務だけでなく対価や成功報酬として協議すると言って差し支えないだろう。

17 New Engineering Contract 3

18 コモンローは（法典でなく）判例に基づく法体系である。

“English law has no formal definition of a contract. In the absence of a Code it has not needed one.” Contract Law : Ewan McKendrick.

“A contract is an agreement giving rise to obligations which are enforced or recognised by law. The factor which distinguishes contractual from other legal obligations is that they are based on the agreement of the contracting parties” The Law of Contract : Professor Treitel

19 JCT-PCSA 2011 : Clause 3 · 1 Supply of Employer information

3 コスト情報とオープンブック

OBCMのオープンブックが情報の共有等を意味するとしてコスト情報の問題点を見たい。

時系列的コスト情報：発注者にとって必要なコスト情報とは、施工段階の情報に限らないが、企画段階から基本設計段階の情報はあまり手に入らない状況にある。これは設計情報の不足だけでなく、通常、建設会社への発注がCM契約の場合は詳細設計開始時点、Fixed Price契約の場合は実施設計開始時点であり、開発工程において比較的遅い段階であることにも起因している。これをカバーするために、発注者は発注者代理人及びコスト・建設コンサルを企画・基本設計・詳細設計段階で任命して早期の情報収集に努めている。

表3 プロジェクト関係者の参画段階

	企画	基本設計	詳細設計	実施設計
発注者	○	○	○	○
発注者代理人	△	○	○	○
設計者	△	○	○	○
コストコンサル (QS)	△	△	○	○
建設コンサル (CM)	△	△	△	○
建設会社 (CM)			△	○
建設会社 (Fixed Price)				○
運用者				△

発注者が投資家でなくデベロッパーの場合でも、内部に専門家を抱えず開発・建設業務を外注するケースも多く、その場合は同様に企画・基本段階から発注者代理人を任命し、コスト・建設コンサルも参画させる。つまり、コスト・施工情報は実施設計段階よりはるか前の企画・基本設計段階でも必要とされ、その情報収集と共有が重要と捉えられていることを示している。

コスト情報の項目：発注者が収集するコスト・施工情報は建設コストも含んだ開発収支表（開発 Appraisal）として6項目に分類している。建設コストと同様、各専門家を任命し早期情報収

集に努めているが、例えば発注者と発注者代理人は資金調達以外5項目の情報共有をする場合があるものの、それ以外の専門家とは建設項目の情報共有に限られる場合もあり、開発全般的なコスト情報不足に加え、秘匿・機密保持の懸念及び専門性の壁の観点からも関係者間でのコスト情報共有や協働は手薄である。

表4 開発収支の6項目

Appraisal	収入・コスト及び収益評価
1・Acquisition	土地や建物権利等
2・Finance Agreement	資金調達等
3・Development	開発(当局・近隣・保険)等
4・Design & Professional	設計等
5・Construction	建設等
6・Operation	リース・運営等

例えば、開発収支表は複数の専門家が関与し作成するが、通常、賃料はリースエージェント、収益還元率は鑑定士²⁰、建設コストはQS、その他コストはPMr、工程はCMr、全体調整はDMrと役割分担するため、項目漏れが発生する。仮に情報共有・協働ができて業務改善までには至っていない。

建設コスト情報の実務

建設コスト情報(開発収支表の第5項目Constructionに相当)は、各設計段階の終了時に発行されるコストプラン(予算書)と購買戦略をベースにして、サブコン発注時及び毎月支払時に建設コスト情報を改定する。

表5 建設コスト情報の内訳

各設計段階の情報	発注時及び毎月の情報	作成者	確認者
Cost Plan	Cost Report	QS	代理人
-*Exclusions	-*Value Engineering	QS	代理人
-*Contingency	-*Variation Order	QS	代理人
Procurement Strategy	Subcon Tender Report	CMr	QS/代理人
Payment Schedule	Monthly Payment/Invoice	CMr	QS/代理人
Risk Assessment	*Monthly Mitigation	CMr	QS/代理人

(注) *は抜け落ちがちな情報

コストプランは、部位別または発注別予算書であり、コストレポートは出来高及び未払調書である。Procurement Strategyは購買戦略書であり、入札・交渉、サブコン業者リスト、購買工程、購買リスクと対策等を記述する。

選択肢2の詳細設計段階では、発注はサブコン入札レポート(入札経緯及び結果を説明し落札者の推薦及び予算との比較等分析)にて行い、毎月の支払は全体支払一覧と各サブコンからの請求書及びQSによる第三者査定書を添付した資料にて行い、サブコンの工事が完成以降に最終清算作業へ入り、数週間後に最終金額合意書に双方署名する。加えてリスク対策として予備費の使用予定・動向分析を行う。

コストプランは基本設計終了段階で作成され、購買戦略書(Fixed PriceかCMか、入札か交渉か等)に関わらず見込みとしてのコストはほぼ確定する。その後の詳細設計段階では設計者、QS時にCMrも入れて常にコストプランを睨みつつ、設計VE²¹及び設計VO²²を行う。

つまり、発注者の立場からは、選択肢2の詳細設計段階の建設コストに関しては比較的透明性が高く、実施設計段階ではサブコンからの請求書は見えないが積算項目別出来高と第三者査定は揃うため必要十分と考える。

したがって、発注者から見た問題点は次の四つではないだろうか。

1. 企画・基本設計時：QSやCMr等のコスト専門家を企画・基本設計段階で任命しないことによる情報不足の問題
2. 詳細設計時：建設コスト以外のコスト情報不足及び情報非共有による情報共有の問題
3. 実施設計時：入札・追加請求の積算項目が予算と整合しない等、情報処理の問題
4. 実施時のリスク対策が整理されず検証ができない情報対策及び情報管理の問題

21 Value Engineering

22 Variation Order

20 Valuer (RICS Registered Valuer)

一方、実務上の対策として、QSやCMr等コスト専門家の早期任命、開発プロジェクト全体のコスト情報の共有、積算項目の標準化、早期警告システムの確立（Early Warning）及び細かな数量／単価確認に基づく毎月の支払確認等が行われている。これら対策はチームワーキングやリスク管理というテーマで取り組まれているが、OBCMの共有、協働、業績改善、リスク・契約管理等の概念にも入るのではないだろうか。また、上記施策の内容自体は日本の関係者にとって特に目新しくもなく現場での実施に格段違和感のあるものではないのではと思う。

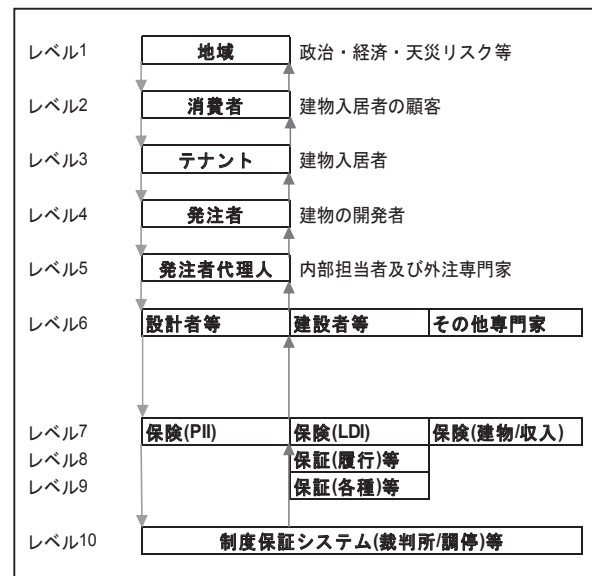
4 生産システムとオープンブック

ここまで、オープンブックの意味を考えるために、OBCMという定義、契約標準約款としてのNEC3やJCT-CE約款等及び発注者の実務の実態として、情報の収集・共有・協働・業績改善・契約管理等がされている形跡があることを見てきた。

例えば、JCT-CE 約款は、Working Together（第2章）と題して、Entry into Project Team Agreement（第2.2項）や支払方式の選択（第7章：ターゲットコストと固定コスト方式）を提示し、Open book recording of costs（第7.2項）を定めている。しかし、その背景にはコモンロー国特有の対立的な契約関係、つまりJCT-Standard Building Contract約款等があり、そこでは依然チームワークより自身の保護、目標達成でなく最低確保、つまり聞かれないことには答えなくてもよいという法習慣に根づいているのではないだろうか。社会生産システムとしての発想はあくまで投資家・発注者の保護であり、契約は設計・施工者への責務転嫁であり、その対価を支払うという考え方²³である。

対立的生産システムと協調的試み？

この従来の対立的契約関係に基づくと、発注者視点でのリスク管理とは、第1にプリレット²⁴等でテナントへのリスク転嫁、第2に設計者・建設者へのリスク転嫁、第3に保険等商品へのリスク転嫁となる。そしてリスク転嫁された側はサブコン・サプライヤー等に更に転嫁するため、下記模式図のように保証（上向き矢印）が付与される向きと逆に報酬（下向き矢印）が流れる人体（動脈・静脈）に似たものとなる。



備考 ↓報酬(Money) ↑保証(Guarantee)

図1 責務と報酬のフロー模式図

この模式図からは様々な解釈が可能だが、例えば、建設費（報酬）を削減するためには建設者から発注者への保証軽減が必要となり、発注者が開発保険²⁵付保やLDI保険²⁶付保等の直接保証をする、または発注者がDMr / PMr / CMrやコストマネジャー等の専門家に業務委託することになり、実際に市場はこの方向に向かっている感触もある。

23 例えば、設計責任はまず建築設計者及び構造設計者、次に駆体業者、その次に材料サプライヤー等へ転嫁し、最終的には保証・保険商品に担保させる。

24 Pre-Let：建物の着工または竣工前にテナントとリース契約すること。

25 建設保険、収入補償保険や第三者賠償責任保険の組み合わせ。

26 Latent Defect Liability Insurance（瑕疵担保責任保険）

OBCMの定義、NEC3やJCT-CE約款が情報の共有と協働による業績改善、リスク・契約管理、成功報酬等の生産システムを目指すとして、この伝統的な“対立的”生産システムの中で果たしてそれは機能するのだろうか？

前述のプロジェクトで見たように、発注者側の実務として、事業早期段階での専門家動員等による情報の収集・共有・協働は見られる。加えて、DMr²⁷の活用など従来の建設コストプランに基づいた建設コスト管理から開発収支表に基づいた開発価値管理等の業績改善も行われ²⁸、更に、ICMS²⁹(国際建設積算基準)等の導入やBIM³⁰等の情報統合ツールを用いたリスク・契約管理もされつつある。しかし発注者から建設会社への成功報酬制はまだ一般的とは言えないようだ。

この対立的生産システムの中で、OBCMが目指す共有・協働的建設生産手法の実現はまだ限定的で一部の内容または一部の関係者に限られていると言って差し支えないのではないだろうか。

5 まとめと結論

本稿では、オープンブックの意味を考えるにあたり、関連性のありそうな三つの視点を取り上げた。その中で、英国等で主に使われるOBCM (Open Book Contract Management) の定義は情報の共有、協働、業績改善、リスク・契約管理、成功報酬等を目的として含み、それらに対応するNEC3及びJCT-CE約款等の標準契約約款も存在する。また、現場での発注者実務上も共有、協働と業績改善やリスク・契約管理の事例がある。しかし、成功報酬は一般的とも言えず、コモンスター特有の対立的生産システムの中でOBCM的な共有協働的生産システムの実現はまだ一部の内

容または一部の関係者に限られているようにも見える。

結論として、英国でのオープンブックは、契約上の責務だけでなく対価や成功報酬として協議され、必ずしも工事費内訳や施工体制の開示³¹を意味するわけではないとしたい。

最後に、個人的には、本来OBCMの概念は日本建設業のような長期的な取引関係や相互信頼の精神に価値を置いた安定した均一社会³²に向けた要素が多分にあるようにも思え、うまく発展させれば日本建設業の国内だけでなく海外輸出でき得る手法となる可能性もあるように思える。いずれにしても、オープンブックの意味が、投資家・発注者保護的な情報開示に留まらず、投資家・発注者のプロジェクトへの積極的理解と参画も促進し、発注者、専門家、受注者を始めとするプロジェクトチームがより効率的かつ効果的なプロジェクト運営を実現するためのツールとなり確立・定着するよう期待したい。

謝辞

本稿執筆にあたり、『建築コスト研究』98号、99号及び100号を含めた連載及び特集を参照させていただいた。建築コスト管理システム研究所の皆様並びに関係先生方のご支援にも厚くお礼申し上げます。

27 Public Sector Property Asset Management Guidelines 2nd Edition: 21Jun2012: RICS

28 発注者と発注者代理人間での利益相反を減らし利益のアライアンスを図る手法の採用等 (インセンティブ条項)。

29 International Construction Measurement Standards

30 Building Information Modeling

31 工事費内訳書記入要領及び施工体制事前提出方式 (オープンブック方式): 宮城県公式ウェブサイト

32 Construction Contracts日本語版: Will Hughes, John Murdoch