

入札あれこれ【6】

入札価格／落札価格の比、競争力

入札は結局勝たなければ意味がない。単純な価格だけの最低落札なら、他の入札者にくらべてどれだけ安い札が入られるかが勝負である。プライス面でリーダーになるために、どれだけ合理的にコストの節約ができるか、あるいは値引きができるかということである。

図一1はあるイギリス人が入札の統計から導き出したものである。統計処理の方法などは省略。また前提として入札はいうまでもなく十分に競争的で、共謀などはない。

ヨコ軸に工事規模つまり2000万円だとか5億円だとかをとり、タテ軸はある会社の入札価格とその工事の落札価格の比をとる。その会社が落札したとすれば、その値は1.0となる。落札出来なかつ

た場合はすべて1.0以上だったからである。入札経験は複数あって、それぞれ●、▲などでしめされる。

今ある会社たとえばA社の入札値／落札値の分布(●でしめす)をみると図一1の様になっている。この分布に一番近いらしい曲線は図上A-A'になる。この曲線がなんであるかはこの報告ではあきらかではない。要はある工事規模の近傍で下に凸なある種の曲線だということである。

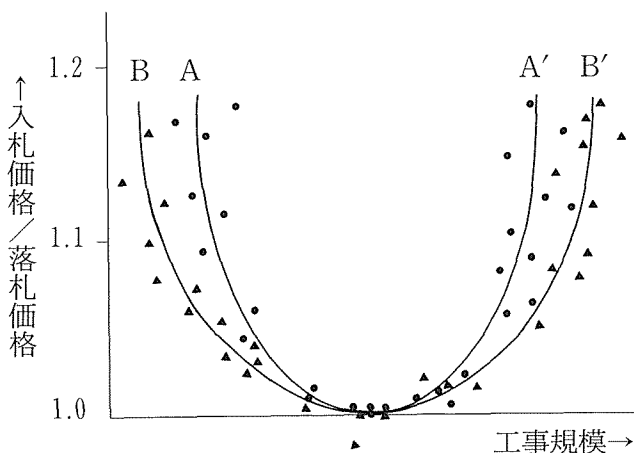
この入札値／落札値の分布の模様には二つの意味がある。

ひとつはその会社の入札値は曲線の底の近傍の工事規模できわめて落札値に近く、場合によっては落札の可能性が強い。たとえ落札にいたらなくとも、もう少しがんばっていけば落札出来たと見ることが出来る。それから工事規模が大、小のいずれかの方にずれた場合には、落札の確率は相対的に低くなるということである。

もうひとつ指摘できるのは各工事規模でのA社の入札値／落札値のバラツキ、つまりここでいえばA-A'線からのバラツキである。最も落札確率の高い工事規模近辺では、複数回の入札でのこの値のバラツキつまり曲線からのずれの距離は相対的に近い。それをそれと値が大きくなると同時に値がバラケルのである。つまり前者の場合には入札値が落札値に対してより精密ないし正確になるということである。

同じことが他の会社たとえばB社の入札(▲)

図一1 入札価格／落札価格の分布



についてもたしかめられている。この場合はB—B'の形になる。A—A'とB—B'のちがいは曲線のひらきである。B社の方がより広い工事規模範囲に対応出来ている。つまり曲線には鋭く上がったもの、ある狭い工事範囲で集中的に入札ないし落札するものもあれば、もう少し広い範囲に適応出来る企業もあるということになる。

このA社、B社というのは個別の企業ととってもよいし、企業規模、特長などのきわめて近似した複数の企業のグループと考えてもよい。たとえばA、Bを1グループと考えれば曲線はA—A'、B—B'の中間に位置するだろう。

この値の分布は言い方をかえれば競争力をしめしているとも言える。つまりある企業ないし企業群には、この場合工事規模に関して強い競争力を有する近傍があり、そこでは入札においても有利で、落札確率も高い。一方それ以外の分野では相対的に競争力が弱く、入札でも不利を蒙らざるを得ない。

ここに示した所見は実態調査とその統計処理によるもので、単なる経験や理屈によるそれではないのだが、一方経験的にもうなずけるところがある。

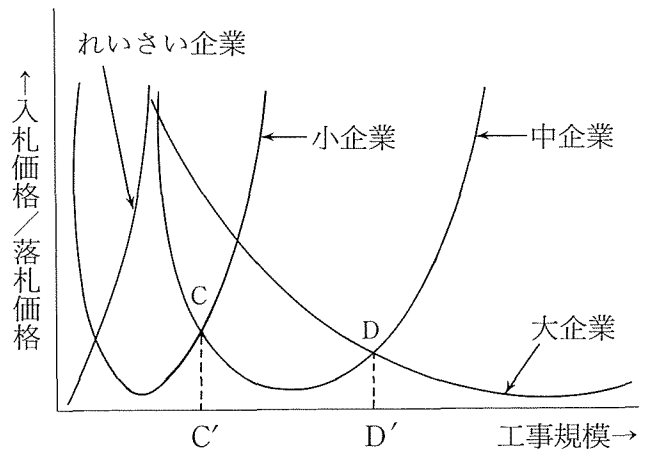
たしかに工事規模に関しては、比較的それにふさわしい企業群が存在していることは経験上あきらかである。小規模住宅の修繕工事にはスーパーコントラクターよりも、町の棟梁や水道屋さんの方が適していようし、大規模の山岳トンネル工事ではその逆である。

中・小企業には 独自の競争範囲がある

この様にみると、建設業界はこの下に凸な競争力曲線をもった無数の企業、企業群で構成されており、その間の競争がおこなわれているという構図になる。その無数の曲線のなかから、大・中・

小の企業のそれだけを模型的にとり出してみた一例が図—2である。

図—2 大・中・小企業の競争力のあり方



たとえばれいさい企業の場合この曲線の左半分は事実上存在しないかも知れない。小・中規模企業は典型的で、ここはそれぞれに混みあっているだろう。大規模企業は本来は大規模工事に大きな有利さをもっており、曲線の底は右方にあるが、なお巾の広いカバー範囲をもっている。

各曲線は当然交叉している。たとえば小企業と中企業のそれはC点で交わる。この工事規模C'より小さい工事領域では小企業の方が強く、大きければ中企業の方が強い。同じことは中—大の関係でも言え、中企業はこの場合D'以下では大企業よりも優位である。もっともD'以下のところには別の中・小企業があつて、大企業とも小企業とも競り合っている訳だ。つまり中・小の個別企業の競争力はそんなに広い範囲に及ぶというよりも集中的でやや範囲がせまいとも考えられる。

さてこうして、各企業はそれぞれ独自の競争範囲をもっている。少なくとも大企業から小企業まで、一般的に競争関係にあつたとして、常にこの市場全体が大企業に牛耳られ、小企業はいつでも負けてしまうということはいえないのである。この点は割に重要なことである。ともすれば競争条件が強まるのに応じて、大企業が中小市場までせっけんしてしまうという説をのべる人がいるか

らである。

もっともこの絵をみて、そんなにきれいにうまく行くかという人もある。それはその通りで、これはかなり模型的な話になっている。しかし、図一1が競争的な入札市場の実績データから作られていることはたしかで、そうした経験をもたないわれわれとしては反対する程のデータもないのである。

得意分野とは情報の密度が濃いところである

さて、以上は工事規模に関してだけ、企業には独自の競争力がそれぞれにあるという事実である。そのこと背景は何であるのかということは考えるに値するだろう。

(1) ひとつは技術のちがい。例えば小工事に有効な小容量、小旋回の小マワリのきくバックホーは、大規模工事ではあまり能率的でなく、大容量の土工機械が必要とされる。一方こうした大容量の機械は小工事ではもて余す。木造住宅の修繕工事と超高層のオフィスビル新築の段取りは全くちがう。

(2) 管理機構とそれをまかなうべき固定的費用など財務の差異。小規模工事の分野では大企業なみに完備した本社管理機構は必要としない。一方で大企業の固定費は大規模工事ではじめて効率的に回収され得る。契約条件によっては資金負担など、財務的能力を必要とする。

(3) 工事経験。大工事の工事条件は小工事のそれと大巾にちがい、仮設段取り、施工管理などに経験的なノウハウと場合によると理論的知識を必要とし、それを欠く場合大巾なりリスクをかかえ込む可能性がある。今まで経験のない工事規模に挑戦するのはきわめて魅力的だが、一方で今までにない規模の打撃をこうむる可能性がある。コストの予測もむつかしい。施主としても施工経験のある

企業にやってもらう方が安心である。

(4) 支配し得る資源状況の差異。必要な技術者の保有、資機材などの調達能力もそうだが、例えば必要な現場労働力の入手性、調達の量と質などは、それぞれの企業でおのずと定まっており、それを極端に越すことは不可能だし、一方それらを全く手離してしまうわけにもいかない。

以上一部は経験的情報の差異であり、一部は財務能力である。

そうするとこれらの差異に由来する競争力の差は必ずしも工事規模にだけかかわるものでないことがわかる。現実の企業の多くはある特定の地域に活動の根拠をおき、ある種の工事例えば一般土木なり建築なりの専門業として出発し、似た様な工事経験を重ね、地域需要や施主の様子もわかっており、地域的な労働力事情、どこにどんな人間がおり、比較的安く手ばやく入手できる資機材の売手があるかなどを承知している。信用があれば必要資金を用立ててくれる先もある。

つまり工事規模に加えて、個々の建設業の活動市場には、地域・施主・工事種類……ごとに独特な競争力をもち得る領域が存在しており、大企業といえども本社向い側のビルの工事がどうしてもとれないということがザラにおこるのである。前々号にあった入札の際の応札要因、入札価格の決定要因があらためて思い出される。

同じく前々号の競争戦略(1)のプライスリーダーシップは入札における提示価格の争いであり、同時に(3)のニッチ戦略、得意分野での経験の深さ、情報の豊富さが入札において一定の有利をもたらすのである。 (古川 修)

参 考

D.S.DREW&R.M.SKITMORE; Competitiveness in Bidding: A Consultant's Perspective, Construction Management and Economics, 1992.10