

慶應義塾大学ビジネス・スクール

東京建設株式会社 横浜事業部

1979年3月8日朝、東京建設横浜事業部部長の市川氏は、得意先である菱川化学工業の施設部長の山田氏から、菱川化学工業の中央研究所建設の入札に参加するよう勧誘を受けた。今回の建設案への入札は、菱川化学工業の施設の建設に実績のある東京建設、菱川建設、他3社の合計5社に勧誘を行なったとのことであった。3月12日に現地説明会があり、事業部部長の市川氏の指令で事業部次長の青木氏と工事課長の渡辺氏が出席し、この建設計画の内容と入札の問題について市川氏に報告した。

主な内容は、1979年3月22日に第1回の入札締め切りを行い、ここで入札額の安い2社に電話で第2次入札の指名権を獲得したことを連絡する。そして、3月23日に2回目の詳細な内容の説明会を行い、4月1日に2回目の入札締め切りを行い、落札者は4月2日に決定し4月10日に工事着工の予定ということであった。

菱川化学工業は、化学業界では日本でも3本の指に入り、現在まで順調に業績を伸ばしている。また、技術志向の強い企業であり、常に技術革新を行なって業界でリーダー的な立場を取っていくために、今後も継続的に設備投資を行う可能性は充分あった。それゆえ市川氏は、今回の建設計画を受注し実績をつむため是非とも落札させたいと思った。しかしながら現在、神奈川県下の建設業界は過当競争となっており、東京建設横浜事業部（当社は事業部ごとの独立採算制をとっている）の財務状況はきびしく、利益の出ない受注は受けいれられない状況であった。ここで市川氏は、いかなる入札価格を設定したら受注できるか、見積りや資料をそろえて3月20日までに方針を決定する必要がある。

菱川化学工業 総合中央研究所 建設計画

菱川化学工業は戦前は菱川財閥の化学事業所だったが、戦後の財閥解体により化学部門が独立し、昭和23年菱川化学工業として発足した。現在は化学製品の開発と販売に力を注いでおり、化学部門では日本でもトップクラスの企業である。しかし、オイルショック後の国内市場の低迷と過当競争、輸出の抑制等により、いっそう社内に技術開発を求める空気が強まった。そこで、研究部門増強のため横浜市緑区郊外の社有地54,000m²の中央研究

所の建設を計画した。設計は一流の設計会社である日本設計工務に依頼した。

計画建物は、工期が1979年4月10日から1980年3月30日の1年間で、構造はRC造（鉄筋コンクリート造）地上6階、地下1階、建築面積（1階の床面積）約1,200m²、延床面積約8,500m²である。地階は、各機械室、電気室、操作室、各倉庫、1階は事務室、ロビー、
5 応接室、マネージャー室等の管理部門関係、2階～6階は各研究室という配置であった。この地域は砂混りの関東ローム層で地盤が良好であり、地下工事に特殊工法はならず、一番安価なオープンカット工法で施工可能であり、杭工事も安価なPC杭打工事が可能であった。このような建物は、建設業界では標準的に単価100千円/m²で総額8億5千万円の建設費の建物であった。（設備は別途発注）

10

入札の検討

東京建設株式会社は資本金15億円の、主に関東地区で営業している中堅の総合建設施工会社であり、各地域に8つの事業部と出張所を有している。現在は業界の過当競争で、売
15 上が伸びているにもかかわらず経常利益は下るいっぽうで、利益の出ようもない工事は受注しないという考えもトップにあった。横浜事業部は横浜市中区に事務所があり、技術系社員20名、事務系社員6名の人員構成であった。社員は全て正社員で、残業代以外は給料は固定給である。

3月13日午後、大明印刷工業の田中常務から市川氏に電話があった。要件は、特命（入札を行なわない一社指定）で設計施工あわせて約3億5千万円の建物を計画してほしい。
20 利益率（ $\frac{\text{利益}}{\text{請負高}}$ ）は6%、工期は半年、契約金は竣工後現金払いとする。ただし、基本案を3月21日までに提出しない場合は他社にまわすとのことであった。もし菱川化学工業の入札に参加するなら、人員の余力等を考えると大明印刷工業の特命に同時に参加することは不可能であった。そこで3月14日の朝、市川氏は青木氏と渡辺氏を事務室に呼び、この問題について検討することにした。以下は両氏の間に関わされた議論である。

30 青木氏：「部長、ここは菱川化学工業の成長性、今後の設備投資計画を考慮すると、リスクを冒しても菱川化学の研究所の入札に参画すべきです。私の概算では、8億円から7億5千万円あたりで入札すべきです。8億円以上だと可能性はないし、7億5千万未満の額を始めから提示すれば、指名権を獲得できたとしても2回目の入札がかなり無理な額になる恐れがあるので、避けるべきだと思います。7億5千万円で指名権の獲得のチャンスは0.7、8億円では0.4はあると思います。ただし、見積りの説明資料作りのため、残業代等、経費として100万円の支出が必要になります。また、もし指名を受けなくても、毎年の例から、代わりに平均2億円の請負高で利益率6%の工事を半年ごとに受注し続けていける

ことは確実だと思います。」(だいたい5億円以下の工事の工期は半年)

市川氏：「私もまったくその通りだと思う。1回目の入札で指名を受けたとしても、2回目の入札でもう1社と価格競争をしなければならない。他の1社がどこになるか気になるところだが、菱川化学工業と同系の菱川建設になることは確実だと思う。なぜなら、菱川建設の担当者は同系のよしみでいろいろな情報を手に入れられると思われるからだ。また、菱川化学の山田さんに昨日電話したら、2回目の入札は1回目の入札より少しでも安くしないと可能性はないようなことを言っていた。そして2回目の入札時は、数量チェックや詳細な説明資料作りのため、残業代等経費は200万円の支出が必要だろう。」

渡辺氏：「部長、競争相手が菱川建設となれば経費が無駄になる可能性もあり、平均2億円の工事が同時期にあるのだから辞退してもよいわけですね。」

青木氏：「しかし1回目の入札で指名を受けたとすれば、菱川化学への信用問題として参加しないわけにはいかないだろう。1回目の入札では、我々は7億5千万円か8億円あたりで行う事にしても、2回目は建設費を詳細に積算して入札価格を決める必要があると思う。いずれにしろ詳細なチェックが必要だが、私が昨日徹夜でコスト見積りをしたら付表1のようになった。これは現時点のコストで、今年の5月には鉄筋材が1t当り1,000～3,000円、生コンが1m³当り400～600円価格が上昇するだろう。他の材料や人件費は変動なさそうだが、あいにく現在は材料価格の上昇は起きていないので、入札にこれらのコストアップを加味できないが、工事受注を得れば、まず5月には鉄筋が1t当り2,000円、生コンが1m³当り500円の価格アップを受けいれざるを得ないと思う。従ってコストはこれを考慮しておかねばならないだろう。」

市川氏：「問題は菱川建設との比較だが、菱川建設は現在財務内容が悪く、いくら同系列の企業の建設とはいえ、利益なしで無理に入札価格を落してくるとは思えない。技術力は弊社の方が優位だと思うし、菱川化学の山田さんもそれを評価している。いくら向うが同系列とは言え、入札価格以外には選別する要素はないと言えよう。従って、弊社は菱川建設より1万円でも安ければ落札できるはずだ。渡辺君、過去5年間に弊社と菱川建設が同じ物件に入札したデータとその時に弊社が出したコスト推定値のデータを調べてほしい。そして明日朝、それをもとに検討しよう。」

3月15日朝、渡辺氏は「市川部長、このデータ(付表2)は過去6年間で弊社と菱川建設が入札で一番札か二番札になった物件です。両者に差が出たのは、利益の取り分とコストの差で、コストの差は総コストの中の一般間接費の配分で差が出たと思われます。」と彼の意見を述べた。これに対して市川氏は「昨日夕方に菱川化学工業の山田部長に問合せしたところ、発注した会社には契約額の1/4を着工時、6ヶ月後1/4、工事完了時に1/2を現

金払いするということがあった。金額が大きいから金利もばかにならないね。とにかく、今日の午後もう一度このデータをもとに、どう対処したらよいか最終的な戦略を検討しよう。」と提案した。

5 市川氏は、もし工事が受注できた場合、工事完了までにこの工事の建設資材は使い古してしまうので、全て償却してしまうものと考えた。税金については、この問題では考慮からはそうと考えていた。また、東京建設では金利計算は半年ごとに4%の複利方式を適用していた。(割引率は6ヶ月後0.962、1年後0.925となる。)

10

15

20

25

30

付 表 1

総コスト推定値 (3月現在)		(単位 千円)
1. 鉄筋材料 640t (70千円/t)		44,800
2. コンクリート材料 4,600m ³ (13千円/m ³)		59,800
3. 木材その他の材料		52,400
4. 下請労務費、社員給料		210,000
5. 仕上工事費		150,000
6. 杭、基礎工事費		60,000
7. その他		37,000
8. 一般間接費		76,000
		690,000千円

(注) 受注した場合、コストの支払いは据置いて半年後1/2、竣工時1/2を現金払いすると考えている。

付 表 2

推定コストと入札価格			(単位 千円)
	東京建設コスト推定値	東京建設の入札価格	菱川建設の入札価格
1.	482,000	620,000	568,000
2.	340,000	350,000	390,000
3.	1,050,000	1,150,000	1,112,000
4.	680,000	820,000	768,000
5.	467,000	530,000	569,000
6.	459,000	451,000	501,000
7.	590,000	650,000	632,000
8.	627,000	845,000	860,000
9.	436,000	452,000	438,000
10.	455,600	450,000	465,000

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 19.6・RP200