

工程可視化でプロセス共有

信頼獲得へ明朗会計を徹底

独立系コンストラクション・マネジメント（CM）企業として上場している明豊ファシリティワークス。その38年にわたる挑戦の歴史をまとめた『デジタル新時代を勝ち抜く明朗経営』（日経BP社）が上梓された。創業者の坂田明会長は、請負型ビジネスに「明朗会計」の考えを持ち込み、フェアネスと透明性を突き詰める中、フィービジネスに業態を転換。「CMと相

時流奔流

性が良いデジタルと出会い、建築プロジェクトのプロセスと情報を可視化することで顧客の信頼をつかんできた」と語る。また、業務・組織マネジメントの可視化は、働き方改革の先を行き他業種からも高く評価される。総務省の『平成29年度情報通信白書』でモデル事業者として紹介されているほどだ。業界の異端から主流に至る歩みを坂田会長に聞いた。

明豊ファシリティワークス 坂田 明会長に聞く



——請負からフィービジネスへの転換について

「1980年にウィンドー・フィルムを輸入・販売する明豊産業を立ち上げた。ベースにあるのは信頼関係だけの中、顧客の求めに応じて事業領域を広げていった。90年にオフィスの内装を手掛ける明豊に社名を変更した。当時は請負型ビジネスだったが、顧客に納得感を得てもらうため「明朗会計」を徹底した。転機は94年に手掛けたPWCの事務所移転プロジェクト。ペーパーレスやフ

リーアドレスなど施主の要望を具現化する中で、デジタルとは何かを学ぶことができた」

「プロジェクト・マネジメントとは“こと”を管理することだ。依頼された施主と、設計者や施工者との情報格差をなくすことを心掛けている。膨大な記録を始め、すべての工程を可視化し、施主とプロセスを共有することが「明豊のCM」の極意だ」

——フィービジネスは順調に伸びたように見える
「小さな企業でも大きな企業から

受注することが可能だ。一つひとつ信用を高め、喜んでくれたクライアントから次の仕事が来るようになり、受注の7割近くはリピートオーダーになっている。最初はレスキューで入るケースも多い。その場合には、都度プロジェクトを分解し、可視化してみせることで、施主は納得を得る。事業の早い段階で採用されれば、要求品質に見合った予定価格と工期の妥当性を検証することもできる。年間1000件を超えるコスト検証実績に基づいて、実勢価格を知っていることが強みだ」

「これまでのCMビジネスは、民間事業が主体のため、公共事業で認知が遅れた面もある。当社では国土交通省の自治体向け『多様な入札契約方式モデル事業』を発注者支援事業者として4年継続し、各地の市庁舎建設事業に携わったことが自信につながった。個別案件でもCMの実績を積み重ねており、公正なプロセスのもと、コストを抑えて独自性を出したいという自治体の要望に応えていく」

行動分析で定量化、時間生産性も

——CMを敬遠する建設企業も多い
「3〜4年前まではゼネコンもCMに懐疑的だったが、最近では「明豊のコンペは本気の勝負ができる」とよく言われる。請負事業者選定資料や評価基準、役割分担表作成支援等入札支援業務の的確性がゼネコンからも評価されているのではないかと。またプロジェクト期間中の施主側の意思決定の遅れが工期の遅れにつながると予想される際に事業全体を考えたゼネコン側の提案を発注者が曲解しないように説明するケースもある」

「赤字工事になってもいい」と依頼してくるプロジェクトは断ることもある。赤字工事は特に品質面で施主・請負側どちらにとってもいいものではない」
——透明性と公平性を貫く姿勢が評価されている
「社内のマネジメントも明朗会計が基本方針にある。社員に最も厳しく徹底させているのはフェアネスだ。業者から接待を受けることはルールで禁止されているほか、クライアントを接待しない企業風土も根付いている」

——社内も可視化して生産性を高めている
「プロジェクト別だけでなく一人ひとりの働き方をアクティビティにひも付ける「行動分析」ABW（アクティビティ・ベースド・ワーキング）により定量化を図り、全社員の稼働率などを可視化、マンアワシステムを使って時間当たりの生産性を算出している。昨年度の残業時間は1カ月当たり平均24時間ぐらいだ」
「業務には、プロジェクトリーダーの下に個々の専門性を持ったメンバーでチーム体制を敷いている。一般的には裏方に当たる仕事にも光を当てることが大事だ。他のメンバーから感謝されることが、個人のやりがいにつながる。例えば積算担当者には「君が精度の高い仕事をできればヒーローになれる」とみんなで声を掛けていく」

