

積算部物語

— Cost Management Story —

終章 フロンティアへの滑走

第 17 回

加納恒也

(公社) 日本建築積算協会
特別顧問



今までのあらすじ

平成9(1997)年4月、首都圏3支店で新しく構成された新東京支店の副支店長に就任した天野は、新たな中期経営計画『2000年計画』を提案し、適正利益目標から必要受注高を設定し、受注と利益を両立させて営業活動を展開するという、建設業界でも例を見ない事業構造へとパラダイムシフトを進めていた。営業と工事を中心とした戦略的プロジェクト一貫体制を構築し、高収益体質への変革を目指していたところだったが、有利子負債が多い(株)ウエダが銀行融資ストップで倒産との噂が広がり……

(主な登場人物)

天野清志：(株)ウエダ東京支店副支店長

宮塚竜生：(株)ウエダ建築本部長

中松春元：(株)ウエダ東京支店長

中林博則：(株)ウエダ東京支店西支店長

犬塚立国：(株)ウエダ東京支店東支店長

与木創文：(株)ウエダ東京支店関東支店長

柳内暁史：(株)ウエダ東京支店副支店長、住宅事業部長

福山一郎：(株)ウエダ東京支店副支店長、リニューアル事業部長

植田一賢：(株)ウエダ代表取締役社長

SCENE17

経営危機

【信用不安への対応】

支店長会議室で倒産の噂への対応を協議した2日後、8月16日(金)の午後に協力会社の集まりである植興会幹部への説明会が開催された。15日には、支店幹部が手分けして各社への個別説明を行っていたが、改めてウエダとしての方針を説明し協力を要

請する。今日は、各支店とも同様の説明会を開催しているのだ。来週には全国植興会理事会が開催される予定で、各地区の植興会会長も上京してくることになる。

山岡総務部長の司会で説明会が開始された。中松支店長の挨拶に続いて、経理担当の道上副支店長が負債の概要と今年度の業績見通しについて説明する。現状は受注も好調であるが、今回の信用不安で状況が急変する可能性もある。

「銀行がウエダさんへの融資をストップするなんてことにはならないんでしょうね。」

「現在、メインバンクと協議中ですが、資金面でも経営面でもサポートしていただくような方向で進んでいます。皆さんへの支払いについては従来と変わりませんからご安心ください。」

「週刊誌に書かれるというような噂がありますが。」

「週間深層で有利子負債が多いゼネコンについての記事を出すという情報を得ています。来週水曜日の発売になると思われませんが、当社を入れて4社ほどが対象のようです。」

「社会的に信用が低下して受注に影響しないでしょうか。」

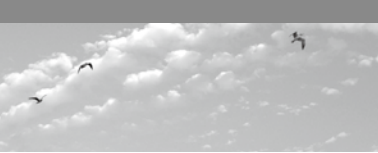
「信用不安への対応として、銀行の経営支援についても協議中です。もちろん、お施主さんへの説明も個別に行っていく予定です。厳しい状況ではありますが、営業も総力を挙げて受注に向けて取り組んでいきます。」

各担当副支店長が植興会幹部の率直な質問に対して丁寧に回答していく。

「銀行から役員人事などで支援メンバーを受け入れることになります。また、銀行の支店を中心に営業情報や顧客紹介などの支援もいただく予定です。」

実質的な銀行管理へ移行することになるのだ。

約2時間で説明会は終了した。来週は全国植興会理事会が開催される。その後各支店では、植興会メンバー全員への説明会を開催し、また、調達部が中



心となって植興会メンバー以外の協力会社への説明も進められる。

一方営業部門は、発注者に対する説明に追われることになる。特に週刊誌が発売されると騒ぎが大きくなることが予測されるため、発売前に説明に何う旨のアポを入れることにする。この件を最優先として役員のスケジュールも組み直されている。

幸いなことに、発注者の反応は比較的落ち着いたものであった。現在ウエダが置かれている状況をなるべく率直に説明し、メインバンクの支援を含めた今後の対応についても具体的に話す。もちろん、メインバンクの支援などについては銀行との調整もを行い、公表の許可も得ている。発注者にとっては、現在施工中の工事が無事完成するかどうか最大の関心事であることから、下請企業との協力関係についても丁寧な説明を心がける。営業マンもここが踏ん張りどころと考えているため、必死に走り回っている。

【工事履行保証】

発注者にとっては、工事途中での受注者(施工者)の倒産が大きなりリスク要因であり、工事出来高以上の支払いを行っていた場合は、倒産時にはその過払い分が損失となってくる。つまり、完成していない分にも余計に支払っていたということである。また、設備機器などの工場製作品を出来高に算入していた場合は、所有権がメーカー側であることも考えられ、これについても過払い分となる可能性がある。このような過払いによる損失とともに、新たな施工者を選定して工事を完成させるためには、残った工事費(請負金から今まで支払った金額を差し引いた額)だけではなく、工事再開のための様々な費用も加算されることとなる。また、前任の企業と肩代わりする企業の価格レベルが異なる、つまり残工事のコストがアップするケースもあり、この例のような金銭的支出が「経済的損失」として具体的なリスクとなる。民間工事においては、大型プロジェクト以外は工事完成保証を付けることは少ないが、公共工事においては公金保護のために基本的に工事完成保証が

必要となる。

公共工事においては、契約後に工事の完成を保証するための「工事完成保証人」という制度があった。これは、万が一工事を請け負った企業(受注者)が倒産などで工事を続けることが困難になった場合、同業他社が肩代わりして工事の完成を行うといったものであったが、一種の業界の互助的な機能であり、談合を助長するという指摘もあったため、平成5(1993)年以降当時の建設省で廃止の検討が進められ、平成8(1996)年からは履行ボンド制度に移行し、国から地方公共団体へと波及していった。

公共工事の履行保証にはいくつかのパターンがある。

①契約保証金

受注者は、請負金額の10%程度の保証金(現金)を納付する。

②有価証券等

受注者は、保証金として国債や有価証券などで納付する。

③金融機関の保証

銀行など金融機関が保証書を発行し、受注者の債務不履行(工事完成不能)に伴う発注者の経済的損失を填補する「金銭的な保証」を行う。

④前払保証事業会社の保証

公共工事を対象として、前払金(前渡金)の保証事業会社(北海道・東日本・西日本の3社体制)が公共発注者(債権者)を被保険者として契約保証証書を発行し「金銭的な保証」を行う。

⑤履行保証保険

主に公共工事を対象として、損害保険会社が公共発注者(債権者)を被保険者として履行保証保険証券を発行し「金銭的な保証」を行う。

⑥公共工事履行保証証券(履行ボンド)

公共工事を対象として、損害保険会社が公共発注者(債権者)を被保険者として履行保証証券を発行する。連帯保証債務の履行であり、「金銭的な保証」と受注者の債務不履行に伴い残工事を保証人が選定する代替履行会社(施工者)に完成させる「役務的な保証」とを選択できる。



「金銭的な保証」には、債務不履行の場合に予め定められた損害賠償予定額を補償する「定額てん補契約」と、発注者が追加で負担する再契約代金と元の契約代金の差額について補償する「実損てん補契約」とがある。公共工事においては、一般的に「定額てん補契約」が採用される。

④～⑥の各履行保証保険においては、施工会社の財務状況に応じて与信枠が設定される。ウエダの経営陣は、凶らずも今回の信用不安騒動で与信枠に悩まされることとなった。公共工事の入札が迫ると、営業から経理を通じて履行保証保険の申し込みを行うのだが、企業ごとに設定される与信枠が厳しくなったことにより、早めに全店的な与信枠調整を行う必要が生じ、公共工事の受注戦略にも影響を与えることとなった。メインバンクから保証書を発行してもらい銀行保証も選択肢に入っているが、これについても保証枠が設定されており無尽蔵に活用できるわけではない。

公共工事において、履行保証の与信枠に悩むのは受注が好調な証でもある。実際、今年度は過去から地道な営業活動を行ってきた大型案件など多くのプロジェクトの発注予定が見込まれている。また、民間工事も受注見通しは順調で、工事益面でも例年よりも好転しているのだ。このような状況において突発した信用不安の嵐である。公共工事においては履行保証が関門となっているのだが、民間工事については発注者ごとに様々な方策を考える必要がある。長年お付き合いのある重要顧客には信頼を失わないようなトップ営業を手厚く行い、土地の斡旋や権利調整などGT(ギブアンドテイク)の顧客については、サービスを強化して実利の面でウエダの存在価値をさらに高める。マンション・ディベロッパは建替え工事(工事費支払いがほとんど竣工後になる)であるため、発注者側に金銭リスクは生じないが、事業リスク(販売延期)が懸念材料となるため、やはり土地の斡旋などGTを強化する必要がある。

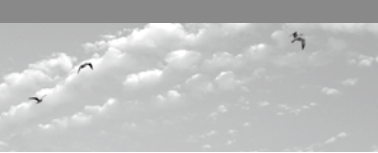
【苦戦する営業】

多摩地区で大型マンション群の建設計画が立ち上がった。重要顧客である自動車メーカーの工場跡地で約1,400戸の分譲マンションを建設するのだ。ウエダの仲介で能浦不動産と宝鏡建物が土地を購入して事業を立ち上げた。設計施工となるのだが、問題は約200億円の工事費である。収益的にはクリアできると考えているが、マンション事業の通例として工事費は建替え払いとなる。つまり、2年以上入金がない状態となるため、資金的に苦しいプロジェクトである。また、発注者側としても、大型案件であるため、ウエダの信用不安をなんとかクリアできるようなスキームが欲しい。

このような受注者・発注者双方のニーズから生まれたのが総括元請方式であった。特に珍しい方式ではないが、契約上の元請は信用力・資金力のある企業をお願いして、ウエダがその下で設計施工を請け負う。発注者の支払い条件が元請に適用されるが、ウエダは元請企業から複数回の中間支払いを受けることにより、資金の回転を確保する。発注者は元請企業の信用力で事業リスクを回避し、また販売上の施工ブランド力も向上するのだが、果たしてこのような期待に応えてくれる企業が出てくるか。

本社営業本部から日光製鉄の名前が挙がった。営業本部の遠藤部長は日光製鉄と20年来の付き合いで、若いころの担当者が現在専務取締役になっているという。非公式に総括元請の話をしたところ、詳しい話を聞こうとなったそうだ。早速日光製鉄を訪問することにした。本部の遠藤部長と中林東京西支店長、支店営業の吉永課長と調達担当として日光製鉄と交流のある天野の4名である。日光製鉄側は、建設事業本部が中心となって打合せが進む。建設業法上の一括下請禁止条項に抵触しないよう、元請としての施工管理体制が必要でそれなりの経費も発生する。建設事業本部は、鉄骨造を中心として工事施工を請負っている。

建設業法では、民間工事については発注者の承諾があれば一括下請が認められるのだが、消費者に直結している分譲マンションは一括下請が禁止されているのだ。元請要件を満たす施工管理費用と発注



者からの支払条件の変更(中間払)に伴う金利差額、そして一定の工事益が日光製鉄側の経費となり、それを差し引いた金額がウエダの請負金額となる。したがって、ウエダの収益はかなり低いところで考えざるを得ないがやはり最低限の利益は確保したい。日光製鉄は基本的に元請となることを了承したが、やはりウエダの置かれた状況によるリスクに対する対価が必要だと明言する。たしかに、正当な主張であるだけに交渉は厳しく、難航した。遠藤、吉永、天野は大手町の日光ビルに日参したが、ようやく3週間のハードネゴを経て条件の合意に至った。

毛利ビル不動産とは長いお付き合いであるが、常に赤字工事をいただいている。唯一黒字の見通しが立ってきたのが、社長営業案件の上海毛利ビルである。まだ施工中だが、中国の金融政策が大きく変化しない限りそこそこの利益を生み出す予定だ。さて、8月末に毛利ビル不動産から第二次八本木再開発の超高層賃貸マンション棟についての見積依頼がきた。営業としては、現在の信用不安下で対外的なアピールも必要と考えて注目工事の受注を目指したい意向だ。天野としては、大手クラスとの叩き合い(低価格競争)であることから、巨大な赤字の炎がマンションから立ち上ってくる幻覚に襲われたのだが、たしかに現状では営業の考えを否定するわけにもいかず、積算をスタートさせることにした。毛利ビル不動産は徹底した競争環境を目指して、数量計算書の提出まで求めてきた。外注積算料は5千万円を超え、東京支店積算部単独では業務がオーバーフローするため3支店から応援が入った。提出金額はNETを切って、ぎりぎり最終原価で赤字が解消できるかどうかという瀬戸際の数字だった。無事というか運悪くといった方が良いのか、数社の見積合わせの中で一番

札をとり落札した。こうなったら腹をくくって、なんとか黒字に戻したいものだと営業引継ぎ会議に出席したのだが、

「今回の工事はCMオープンブック方式でいくと言われました。」

営業課長の河田がなにやら聞きなれない言葉を発した。

「CMナンジャラとはナンジャラ?」

ダジャレの好きな営業副支店長の白川が聞き直した。

「CMオープンブック方式です。つまり原価開示方式でして、ウエダが下請業者と契約した金額と支払金額を毎月毛利ビル不動産に報告することになります。」

「CMオープンブック方式とは、原価を開示してそれに適正な管理経費を加えてくれる方式のはずだよ。たしか一括請負で契約したはずだが、経費を別に加算してくれるのかな。それであれば、黒字の見込みも立つというものだが。」

CM方式などの最新の発注方式に興味をもって情報を仕入れている天野の発言だ。

「一括請負には変わりありませんが、毛利ビル不動産がウエダに支払うお金が下請にキチンと支払われているかをチェックすることがCMオープンブック方式の目的だそうです。ウエダの信用不安への対応策だと言われました。」

出席者一同啞然とする。これほど屈辱的なやり方があるだろうか。このような通常の商取引から逸脱する条件を仕事欲しさから唯々諾々として飲んできてしまう営業の感性は絶望的だ。まして赤字の可能性が高い案件である。

「この条件は承諾してしまったのかね。」

中林東京西支店長が発言する。怒りが目元を染めている。

「はい、承諾しました。」

「君の一存かね。」

白川副支店長が問いただす。

「西田部長に相談して了解いただきました。」

全員、西田部長に視線を向ける。

「えー、理不尽と思える条件でしたが、我々の置かれている状況ではやむを得ないと判断しました。白川副支店長に相談せず申し訳ありませんでした。」



「白川君、どうする？」

中林支店長の問いに、

「承諾したからにはしょうがないでしょうね。天野さん、何とか頑張って黒字にしたいですね。利益を出して、良い建物を建てて、この気持ちを納めたいものです。」

「なんとか利益を出すよう方策を考えますよ。この思いをエネルギーに変えましょう。」

営業部長、営業課長は、思いもかけぬ幹部たちの反応に俯いたままだった。

会議室を出た天野は、このような危機的状況乗り越えるためにも『2000年計画』を実行することが重要であり、体質改善が急務となっていることを痛感するのだった。

【銀行管理】

10月にメインバンクのカエデ銀行が経営支援チームを送り込んできた。顧問に就任した金崎と野寺、本社経理部長の安岡と課長の大平、企画部長の横川と坂巻の6名である。金崎と野寺は、来年の株主総会において取締役就任予定となっている。支援チームと言えば聞こえがいいものの、実質的には金銭管理のお目付け役であり、貸付債権の確実な回収を最大のミッションとしている。これでウエダは完全な銀行管理下に置かれ、企業活動は銀行への借金返済を最優先として進められることになる。

11月から支援チームによる本社および支店へのヒアリングが開始された。2週間の本社ヒアリングの後、11月16日(水)から17日(木)にかけて東京支店へのヒアリングが行われる。東京支店は支店長・副支店長がメインとなり、必要に応じて該当分野の部長が説明に参加することにした。

16日は午後1時からのスタートで、自己紹介から始まった。金崎はカエデ銀行の元副頭取で65歳での再登板といったところであり、会長への就任が予定されているようだ。野寺は現役のカエデ銀行専務取締役からウエダの副社長への就任が予定されており、実質的な支援チームのリーダーとして銀行を代表する。安岡と横川の両名は50代前半の支店長

経験者であり、管理部門の経験も長いようだ。30代の若手である大平と坂巻は、企業管理を経験できる機会だと張り切っているようにも見える。支援チームの自己紹介が終わり、東京支店の組織説明に続き支店幹部の自己紹介となる。職務経歴を中心に各自が説明していくのだが、状況が状況だけに面白くアピールするわけでもなく、どちらかと言えば事務的な紹介が続く。

「中松さん、四国支店長をおやりになっていたということですが、高松市の荒井産業さんとは取引がありませんでしたか。」

中松支店長の自己紹介の後で、金崎から質問が出た。

「もともとはカエデ銀行様からご紹介いただきましたが、荒井産業様からは新工場建設のお仕事をいただき、継続的に付き合いさせていただきました。」

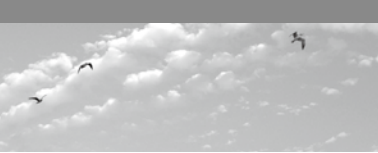
「荒井社長は日本酒がお好きでしょう。」

「そうですね、香川県もいろいろと酒蔵がありまして、地酒では金陵や綾菊を好まれていましたね、締めうどんも美味しくて。金崎顧問は荒井社長とお知り合いでしたか。」

「若いころ高松支店に勤務していました。荒井さんもまだ若くて、お父さんに厳しくしごかれていた時代でしたね。お客様という垣根を超えて、居酒屋でよく愚痴を言い合っていましたね。」

「そうでしたか。いろいろなご縁がありますね。」カエデ銀行は、ウエダの幹部層についてかなり調べているようだ。人を知るというのはマネジメントの基本であるから、このヒアリングにおいても個人的な情報や評価も重要な目的なのだろうか。まあ、このような個人的なやりとりで固い雰囲気もいくぶん和らいでくる。

自己紹介に続いて、野寺からウエダの置かれた状況や支援策あるいは経営変革の方向性が説明された。ウエダの有利子負債は約6,600億円、週刊誌で報道されている金額だ。この有利子負債を減らすことが最大の課題であるが、完了高が約7,000億円のウエダでこれを完済するのは容易でないことは誰にでも分かる。したがって、完了高を増やすとともに、工事益率のアップも重要なテーマである。しかし、銀



行はもっとドラスティックな方策を考えている。変動費の削減とともに資産売却や固定費の大幅な削減である。

建設業の場合、変動費は外注費や労務費など工事原価に関わる協力企業との取引価格が多くを占める。今回の信用不安によりこの金額が高まる、つまりウエダとの取引の魅力が薄れ競争原理が働かなくなる局面が迫っているように考えられる。このような調達リスクに対しては、支払い条件の変更や協力会社との信頼関係の維持などが必要だが、銀行も資金を新たに投入できない状況にあることから、キャッシュフロー全体の悪化を避ける必要がある。このようなことから、常套手段として固定費のうち人件費の大幅削減が狙上に上がってくるのだ。

支援チームとしては、様々な角度から検討し経営陣に提案していくとのことで、ことさら人員削減を強調することもなかったが、人事問題は避けて通れないことだろう。説明に続いて質疑応答となったが、なかなか積極的に質問ができる雰囲気ではなかった。自社の文化がどこまで否定されるのか、銀行管理の実際をいろいろ書籍などで調べてみた天野としては、自分たちの力でウエダを再生する環境が維持できるかが勝負だと考えていた。銀行の支援チームが第三者としての視点でウエダの経営を精査するのだが、我々が現状の問題点に気づかなかったわけではなく、ようやく改革の機会を得られたところであったのだ。急激に危機が迫ったこの時期にこそ、企業体質を改革する好機なのかもしれない。ただし、債権処理を優先する銀行の方針と整合するかが問題であるのだが。

支援チームによる現状分析と経営改革の方向性についての説明は、東京支店関係者に様々な思いをもたらして午後4時30分に終了となった。30分の休憩をはさみ、懇親会の時間となる。

東京支店幹部の控室である5階会議室では、
「銀行は思ったよりソフトですね。ウエダはろくでもない経営をしているなんて言われると思っていましたが。」

リニューアル事業部長の福山が発言する。

「最初だからな。まずは様子見なんだろうが、こ

んなレベルではないだろうよ。」

犬塚は冷静に見ている。

「さて、懇親会だが、ここでかなり本音が出てくるのではないかと思っているよ。先ほどの説明では質疑でも我々の考えを出してはいないからな。偵察射撃ではないが、かなり厳しい意見を出して我々の本音を引き出そうと考えているかもしれないぞ。」

中林の推測に、

「中林支店長、それでは、我々は本音を言えばよいのではないのでしょうか。いずれにしても、我々が考えている東京支店経営の方向は定まっているのですから、いずれ銀行に理解してもらう必要があります。明日はそのような内容を説明することになりますから、今日の懇親会で披露しておく方がよいと考えますが、いかがでしょうか。」

「そうかもしれんな。我々の意見を拒否する雰囲気があれば、明日の報告内容をどのような表現にするか考えてみよう。まあ、皆で好きな考えを言ってくれ。酔っぱらいすぎないようにだが。中松支店長いかがでしょうか。」

「まあ、先も見えない状況で気を使っても仕方ないな。皆自由に発言してほしい。ただし繰り返しになるが、酔っ払いすぎないように。」

午後5時に懇親会が開始された。会議室の机上は出前の寿司に乾きものつまみという簡素なしつらえであったが、ビールとともに用意したワインだけは厳選した逸品である。金崎が乾杯の発声をし、中松の簡単な挨拶の後フリートーキングとなる。懇親会といってもいきなり雑談のネタがあるわけでもなく、やはり経営上の問題など先ほどの説明会の延長にならざるを得ない。

「ウエダはゼネコン他社との差別化を図って事業を拡大しようとしてきました。結果的に今回のような事態を招いてしまったのですが、ウエダの企業文化など特色についての感想をお持ちでしょうか。」

関東支店長の与木が質問する。

「まだ2週間程度だからね、部分的にしか理解していないが、ひとつだけ言えることは、ゼネコンの常識は社会の非常識と考えたほうがよいということだね。ゼネコン独特の文化やものの考え方があるよ

うだが、一般社会から見ると非常識と思われることが多いと感じているよ。ウエダ独特のものかゼネコン全体かは十分把握していないのだが。」

野寺がいきなり核心を突くような話をしだした。「建設業界の慣行だと言ってしまえばそれだけかもしれないが、赤字工事の受注が多いこと、赤字工事だといっているのに黒字の利益目標を設定することや、それも終わってみなければ黒字か赤字かも分からないなど、収益管理が全然機能していないように見えるのだが。」

日頃天野が感じている利益後付け体質を鋭く指摘してくる。

「宮塚建築本部長に言わせると、作業所長の手腕で工事益が変動するという。それが建設現場だとのことだが、我々の感覚では理解できない仕組みだな。企業の業績が特定の人間に依存するということは不安定そのものだ。」

これは金利差などの決められた仕組みで収益をあげる銀行の常識のようだ。構成員の能力の総和が組織力で、企業活動の源泉は人間の能力であるという天野の考えとはズレがある。作業所長の能力で工事益が決まることは大いに結構、人材育成の仕組みとサポート体制の構築が課題と思っている。

優良顧客が少ないことや目立った公共工事が少ないなど、受注の質についても指摘された。後発企業であるウエダの宿命ともいえるこの課題は、自ら土地を手当てして建築を主導する「造注」を生み出し、企業を躍進させると同時に、今や有利子負債で押しつぶされそうな状況に追い込んだ元凶でもある。

受注産業の通例として過去の実績がものをいう建設業界では、老舗の大手ゼネコンが民間優良顧客を囲い込み、(当時の)公共工事では談合の世界も実績の多い大手に有利な状況にあった。後発企業が背伸びするためには、自らが仕事を作り出す開発事業を強化する必要があり、大量の資金を銀行から借り入れることとなった。事業と資金が順調に循環していた時は金利の支払い負担にのみ目を向けていればよかったのだが。バブル崩壊後、銀行の金融検査に伴

う不良債権査定の厳格化に伴い、新規貸し出しが制限されるとともに有利子負債の不良債権化が懸念されるようになった。循環していた資金の流れは停滞し、逆流して企業の土台をえぐり取り始めていた。

いろいろと考えさせられる有益な意見から少々誤解しているように思える意見まで、本社ヒアリングなどで得た様々な情報にもとづく銀行側の知見が語られた。この段階での意見に対していたずらに議論するよりも、銀行の視点から見えるウエダ像と銀行が考えている経営の方向性をまずじっくり拝聴し、明日のヒアリングへの対応を考えるほうが現実的だと判断した天野は、当初の意気込みを引っ込めて話を聞くことに専念した。他のメンバーも同様の考えに至ったようで、積極的に議論を仕掛けていくような雰囲気にはならなかった。支援チームから見れば、こちらの話にうなずくばかりで、質問して初めて意見を言うような消極的かつ無気力な東京支店幹部連と映ったのだろうか、ともかく午後7時に懇親会は終了した。明日は午後1時から東京支店の経営計画を説明することになる。明日が勝負どころであり、今日の懇親会で支援チームから出された様々な課題や方向性などに対して、ウエダの知性をどう示すか、いずれにしても明日の午前中までに頭の中を整理する必要がある。

支援チームを見送ってから支店長会議室に向かう。支店長秘書の田口がドアの外で待っていた。

「中松支店長、植田社長からお電話をいただきました。懇親会が終了したらご連絡いただきたいとのこと。こちらに来られるとおっしゃっていました。宮塚本部長もご一緒とのこと。」

次号に続く

この物語はフィクションであり、登場する機関・企業・団体・個人は実在のものではありません。

PCM (Project Cost Management) シリーズ3部作は、積算協会ホームページに掲載されています。