

積算部物語

— Cost Management Story —

終章 フロンティアへの滑走

第 19 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 11 (1999) 年、銀行管理となった(株)ウエダは、オーナー社長が退任し求心力を失いつつあった。高収益体質を目指して戦略的な営業を展開するため、天野は支店長代理、営業管理部長と経営戦略室長を兼務し、急速に普及してきたノートパソコンを活用して、支店全体で営業情報をリアルタイムに共有する新しいシステムの構築を目指すことになる。

(主な登場人物)

天野清志：(株)ウエダ東京支店支店長代理、営業管理部長

宮塚竜生：(株)ウエダ専務取締役、建築本部長

中林博則：(株)ウエダ取締役、東京支店長

犬塚立国：(株)ウエダ千葉支店長

山地押見：(株)ウエダ関東支店長

与木創文：(株)ウエダ東京支店名古屋支店長

白川元春：(株)ウエダ東京支店副支店長(営業担当)

鈴田太寿：(株)ウエダ東京支店副支店長(営業担当)

藤富康雄：(株)ウエダ東京支店副支店長(業務担当)

杉沼信三：(株)ウエダ専務取締役、営業本部長

山内有三：(株)ウエダ常務取締役、営業本部副本部長、東会銀行出身

よくわからないが、とりあえず営業本部へと向かうか。

16階の社長室を出て、営業本部のある14階でエレベーターを降りる。営業本部長の杉沼は在席していた。

「杉沼本部長、東京支店営業管理部長を拝命しました。どうぞよろしくお願いします。」

「やあ天野くん、久しぶりだな。まあ慣れない仕事で大変だと思うがよろしく頼むよ。お手柔らかにな。」

杉沼は、東京支店で業務担当を長く務めた。業務担当とは、平たく言えば談合の責任者である。業界では調整力があるようで、天野は受注に有利な条件づくりのため、杉沼と一緒に動いたこともあった。5年前に東京支店副支店長から営業本部副本部長に異動し、昨年度営業本部長に就任したのだった。

“思ったよりもあっさりした反応だったな。お手柔らかはちょっと引かかったが。”

役員や部長たちの席を回って挨拶を続ける。営業管理部長の森野辺がいた。積算課長時代には、敬徳学園のプロジェクトを巡って、営業嫌いの弾設計への対応でタッグを組んだ間柄だ。

「森野辺さん、お久しぶりです。今後ともご指導のほどよろしくお願いします。」

「天野さん、こちらこそよろしくお願いします。どうぞお手柔らかにお願いします。」

なにやらよそよそしい。またもや“お手柔らかに”だ。これは大分警戒されているようだ。もう少し熱のこもった挨拶になるかと思っていたが当て外れだ。どうも、工事益から受注目標を導き出す仕組みといい、今回の営業情報のシステム化といい、営業本部の意に染まないことなのだろうか。表立っては異議を唱えていないが、今までのやり方を否定されたと考えているのだろうか。

たしかに、支店内では営業と十分な意見交換も

SCENE19

営業改革

【営業本部の雰囲気】

「おお、天野くんか。君が営業管理部長になったことで営業本部は大騒ぎだぞ。いろいろ大変だが、がんばってくれ。」

村田社長の一言が理解できない。

“俺が営業管理部長になって何の騒ぎだったんだ。いろいろ大変とはなんだ?”

行ってきたが、営業本部との調整はしてこなかった。そのあたりは営業の副支店長がやっていると思っていたが、調整されていなかったのかもしれない。今日の雰囲気はちょっと厄介だな。

ふと前を見ると、笑って手招きしている人がいる。

「山内常務、先日はありがとうございます。営業管理部長を拝命いたしました。よろしくお願いします。」

「天野さん、こちらこそ先日はお世話になりました。なかなか面白い話を聞かせてもらいました。」

山内有三は、昨年秋にメインバンク2番手の東会銀行から出向してきたのだが、営業支援をメインとして営業本部に席を置いている。昨年から今年にかけて、東京支店と3回ほどミーティングを重ねていた。バンカーにしては発想が柔軟で、東京支店の2000年計画や営業情報共有のためのコンピュータシステムについても賛意を示してくれ、積極的に応援すると言ってくれた。カエデ銀行へのライバル心も覗くが、営業本部の微妙な雰囲気を知ってしまった天野にとっては、年齢に近いこともあり、何かと頼れる存在になりそうだ。

営業本部を後にして、建築本部など関連部署を一通り回って本社を後にする。

【営業ネット】

昨日引っ越してきた営業の席に戻り、副支店長の白川のところに行く。

「白川さん、営業本部に挨拶してきましたが、本部長も営業管理部長もなにやらよそよそしい雰囲気でした。“お手柔らかに”なんて言われました。社長には、営業本部が大騒ぎだったとも言われましたよ。」

「ちょっと支店長のところに行きますか。秘書に聞いてみます。」

中林支店長の都合がついたようで、在籍していた鈴田、藤富両副支店長も誘って支店長室に向かった。

「そうか、微妙な雰囲気だったか。実は、君の営業管理部長就任には営業本部から反対の声が上がったんだ。営業マンの聖域である営業管理部の責任者に工事・積算系の人間が就くとは前代未聞という理屈だ。営業本部の連中も、積算部時代からの君の実

績は承知しているから能力的には反対できないのだが、2000年計画での受注目標の位置づけや、これから作ろうとしている営業情報の共有システムなど、営業本部は歓迎しているわけではないから、それを主導している君にこれ以上中に入ってこられたくないのだろう。」

中林が愉快そうな顔で説明した。

「えー、そんな話があったんですか。反対があったなら取り下げていただければよかったのに。」

「しかし、東京・千葉・関東3支店の営業は天野さんの営業管理部長就任を支持しましたし、宮塚建築本部長も賛成しました。社長もどうにか了解して、中林支店長が営業本部長に直談判したんですよ。」

白川が説明する。

「そんな内幕話を今頃言われても困りますよ。何も知らない私の挨拶は、“面の皮の厚い野郎だな”と思われたでしょうね。」

ぼやきも出る。

「強引に進めて君には申し訳なかったが、とにかくよろしく頼む。」

「支店の営業もバックアップしますから、頼みますよ。」

「まあ今となつては前に進むしかないですね。今回開発する営業情報共有システムですが、分かりやすい名称にしたいと思います。『営業ネット』ではいかがでしょうか。」

「営業情報ネットワークということか。いいネーミングだと思うが、みんなどうだろう。」

中林は賛成してくれた。

「賛成です。これで決まりですね。」

「いいじゃないですか。」

営業の副支店長達も了解する。

「ところで、開発メンバーについては決まったかね。」

「最終調整中です。設計部がいくらか難航しましたが、思い通りの人材が集まります。来月の幹部会で具体的な計画を発表します。その場でメンバーも紹介させてください。」

「営業からは、優秀な5年生を出しました。27歳だから旬ですよ。」

白川が補足する。



「誰だね。」

「米田くんです、山上部の。コンピュータにも強いんです。」

「米田くんだったらしっかり成果を出すだろう。よく彼を出してくれたね。」

「営業には感謝しています。1年間できちっと仕上げてお返しします。」

それでは失礼しますと、支店長室を出て各自の席に戻る。とにかく1年間頑張ってみよう。

1年間でのシステム開発はかなり強行軍だ。営業マンが携帯するノートパソコンでインターネットを使いデータ共有するのだが、社内でもこのようなシステムは存在していないため、試行錯誤の連続も覚悟している。それだけに、開発メンバーの能力が成否を握ることになる。

デスクトップからラップトップパソコンへと携帯指向の流れが進む中、平成元(1989)年に世界に先駆けて東芝から発売された携帯用コンピュータは、ノートパソコンと呼ばれて急速に普及していた。ビジネスシーンでリアルタイムな活用ができることから、インターネット環境の整備もあいまってビジネスマンの必需品として認識されていった。今回の『営業ネット』は、身近なツールとしてノートパソコンを活用した新しい時代の営業活動を目指している。その核心は、これから開発するコンピュータシステムであり、営業マン全員が情報共有へと意識改革することがその基盤となる。



天野がプロジェクトメンバーの人選で心がけたことは、コンピュータの知識やプログラミング能力もさることながら、先入観に囚われない柔軟な発想力や営業マンの考えや行動を理解するためのコミュニケーション能力、そして責任感である。

営業部、設計部、技術部からの人選は進んだが、肝心のおひぎ元の積算部から思わぬ反応が出た。

「天野支店長代理、森山君には断られました。」

積算部長の大河原功からのショッキングな報告だった。

「えっ、プロジェクトリーダーをやりたくないっていうのかね。」

「言にくいのですが、天野さんの下で仕事をしたくないそうです。以前、厳しく叱られたことがトラウマになっているようです。直接の上司になることは勘弁して欲しいと言っています。」

「……そうか、参ったね。俺も気が短いから仕事では叱ることもあったが、それほどのダメージを与えていたのか。」

「森山君は一見飄々とした感じですが、実際には結構繊細なんですよ。」

天野が糾弾された行為は、この物語から25年後の現代では、パワーハラスメント略してパワハラと呼ばれるものだったのだろう。さすがに天野のショックも大きい。

「大河原君、大いに反省します。二度と同じことはしないと森山君に伝えてくれないか。1年で結果を出し、積算部に戻ることを約束する。基本方針を定めたら、プロジェクトリーダーとしてシステム開発を仕切ってもらう。」

「わかりました。もう一度彼を説得してみます。」

営業部の岡本、設計部の柴山、技術部の吉川、そして積算部から森山、これだけエースが揃えば、『営業ネット・プロジェクト』はなんとか船出できそうだ。

効果的なシステムを開発しただけでは、営業活動に必要な情報を関係者が共有し、営業戦略や状況に応じた戦術を効果的に展開することはできない。効果的なシステムを活用する人材が最も重要になる。特に、パソコンなどの情報機器を活用する意識やリテラシー、必要な情報を組織として共有し、チームプレーで目標を達成するという価値観が大切となる。今までは個人プレーで受注目標を達成することが当然であった営業文化の改革こそ、『営業ネット・プロジェクト』の最終目的であり、情報管理・共有のためのコンピュータシステムと携帯用情報機器はあくまで手段である。しかし、意識や文化の改革のために、この手段を梃として効果的に使うことも必要なプロセスとなる。

プロジェクトチームは、コンピュータシステムの開発とともに、開発への協力や意見交換を通じて、

意識改革への働きかけを行うことが最重要ミッションと理解していた。

【不動産管理】

営業管理部は、営業部門の総務・庶務そして人事を扱う部署と位置付けられている。工事部門でいえば建築部の機能に似ている。創造性よりも維持管理といった保守的な意識が強くなりがちである。健康上の理由などで営業の実戦部隊から退いた人材の配属先という負のステータスを持っているという点では、過去の積算部とも共通するところがある。

しかも、思ったよりも守備範囲が広い。

工事の受注・施工に伴って、建物の部分所有やサブリース、あるいはゴルフ会員権の所有などの付随的な事業が発生することもある。このような営業に関連した不動産や動産の管理も営業管理部の業務となっている。ルーチンワークとしての管理は難しいものではないが、状況の変化によっては様々な問題も発生する。

聖マルコ記念病院は、ウォーターフロントに立地するハイレベルな医療機関として名高い。1990年代から、医薬分業の流れの中で、病院周辺には処方箋により調剤を行う薬局が多く設置されていった。特定の病院の患者を対象とした、いわゆる門前薬局である。

開発事業本部が中央区旭町で進めていた再開発の付随案件として、近隣の地主が建設する旭町ビルを受注したことがあった。オーナーの安定収益を保証する形で、1・2階をウエダが賃貸し、大手の調剤薬局に又貸しするサブリース方式がとられた。ウエダ東京支店が受注条件としてサブリースを引き受け、営業管理部が管理している。やがて周辺に立地する薬局が増加するとともに、病院と最寄り駅との位置関係の優劣から売り上げが減少し、賃貸契約終了とともに薬局が撤退する方向になっていったのだ。2千万円ほどの敷金についてはオーナーが保管しており、薬局側に返却する必要があったのだが、オーナーの死去に伴う相続時の混乱もあり、すでに預金は使われてしまったようである。成り行きによっては、ウエダが大きな損失を被ることにもなりそうで、着任早々後始末に追われることとなった。



「原状回復工事と敷金との相殺は問題ありませんが、差し引いても敷金の相当額が返却されると考えています。こちらも別の出店を考えていますので、手元資金は早めに持ちたいのですよ。ウエダさんにも事情があるでしょうが、返却期限は守っていただきますと。」

スキのない濃紺のスーツで長身を包んだ50代の弁護士は、建設専門だそうで大手ゼネコン出身だと聞いている。ウエダの立場に理解を示しながらも簡単に譲歩はしない。ウエダとしては、敷金を早めに用意するようオーナーの遺族と交渉しているのだが、立替をさけるためになるべく時間を稼ぎたい。賃貸契約の終了日は確定しているものの、顧問弁護士と相談しながら、敷金の返還時期を延長するようお願いしているのだった。

結局、厳しい交渉によってなんとか敷金を回収したのだが、これをきっかけにウエダの賃貸契約も同時期に終了することとなった。なんとかウエダ側の損害発生は防げたものの、敷金の話に戸惑った表情を浮かべていた小柄で老齢の未亡人を思い浮かべて複雑な気持ちになる。

新宿8丁目再開発は、ウエダの開発事業本部が手掛けた再開発のうちでも最大規模の案件で、超高層のオフィス棟と住宅棟で構成されている。

従来、工事を担当する東京支店と事業を進める開発事業本部とは利益相反であり、俗にいう近親憎悪的な関係でもあった。開発事業本部は東京支店の工事費が高すぎる、東京支店は開発事業本部の予算が低すぎるといった不満を蓄積させていたが、このような関係を一変させたのが新宿8丁目再開発プロジェクトであった。

開発事業本部の担当である内田課長は、東京支店



と連携を図るべく社内組織を立ち上げ、プロジェクト情報を共有し、コストについての意見交換も頻繁に行い、開発利益とのバランスを考えた事業スキームを模索した。東京支店側も、予算と整合させるべく基本計画段階から精度の高い概算を行うなど緻密なコストマネジメントを進めていった。5年後に無事竣工したが、事業益・工事益ともに期待以上の成果をあげるとともに、地権者からも高い評価を受けたのだった。キーマンとなった内田は、これから10年後に社長としてウエダの立て直しを担うこととなる。

さて、本題はこれからだ。

新宿8丁目再開発は竣工後「ハッピーシティ」と命名され、ウエダも地権者としてマンションの3戸を所有した。東京支店営業管理部が管理していたため、天野も管理組合総会に出席し理事会への挨拶なども行っていた。

「天野部長、ハッピーシティの件で電話がありました。ご相談したいのですが。」

森中課長が席に来た。

「どうしたんですか。」

「実は、ハッピーシティ・レジデンス805号室の八城さんから電話がありました。“うっかりして家賃の振り込みが遅れてしまったのだが、失礼な言葉で催促された。まるで俺が確信犯的に支払いをしていないように決めつけられた。金なんていくらでもあるんだ、馬鹿にするな。”といった内容で、相当立腹していました。“責任者からウエダの姿勢についてきちっと説明を受けたい。それまでは、家賃は払わない。”と言って電話を切りました。」

不動産管理担当の美馬は、入社4年目の若手であるが、旭町ビルの件で一緒に動いたことがある。経験不足もあるのか状況判断が甘いところもあり、注意してサポートするようにしている。直接の上司は課長の森中だが、美馬を指導している気配もないし、どうも『責任者』は天野だと思っているようだ。よくある話だと苦笑し、美馬を呼んでいきさつを聞いてみることにした。

「先月も入金がなくて、何回か連絡してようやく振込まれました。今月も1週間入金なしだったので、

“これでは困ります”と言いました。」

「相手は何て言ったのかね。」

「“女房がうっかりしていただけなのに、まるで金がないから払えないような言い方だな。ウエダは俺をバカにしているのか”と怒鳴られました。」

「トラブルになってきたようだが、報告がなかったね。」

「明日にでも先方に伺い、謝ったうえで入金をお願いしようと考えていました。その結果で、部長に報告するつもりでした。」

「そうか。状況はわかったから、これから先方に電話しよう。早く謝ったほうがよさそうだな。森中課長、八城さんがどのような方かなるべく詳細なプロフィールをくれないか。」

八城は、金曜日の深夜に放送されるテレビショッピングに出演しているそうだ。ブランド品を安く提供する番組だが、ブランド品もどきだと明言したうえで類似品を提供することも多いようだ。本人は、大きく膨らませた髪と金ぴかのスーツが売り物のようで、知る人ぞ知るといった存在らしい。

天野は早速八城に電話を入れ、午後訪問するよう予約した。

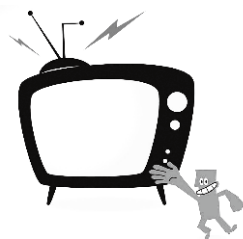
「大森さん、大至急高島屋に行って8千円程度のスイーツを買ってきてください。品物はあなたに任せます。」

営業管理部の女性社員は、手土産についての知識が豊富でセンスが良いのだ。

「申し訳ありませんでした。」

ハッピーシティ・レジデンスの805号室、天野と美馬が頭を深く下げている。向かいでは、真っ赤なポロシャツを着て髪を高く盛り上げた八城が、腕を組んで睨みつけていた。

「俺は金なんていくらでも持っている。『テレビショッピング・お宝発見』を見たことはあるか。売れ行き好調で品不足になっているんだぞ。なんで家賃をごまかそうとするんだ。馬鹿にしやがって。」



「失礼な対応については深くお詫びいたします。今後は十分注意しますので、どうぞお許してください。」

とにかく、きちんと謝罪してこの場をまとめなければならない。事前に総務部の高倉専門部長に調査を依頼したのだが、八城と暴力団との関係は見当たらなかった。しかし、経歴がいまひとつ不明であり、トラブルが拡大しないよう十分注意するようとのコメントがあった。高倉は警視庁の捜査四課いわゆるマル暴出身で、主に総会屋や暴力団対策を担当している。近隣の唐宿署と連携して様々なトラブルに対処している、闇社会対策のプロである。

30分ほどのやりとりで、ようやく八城は落ちてきてきた。話の中心はテレビショッピングに移り、生放送での苦労や自慢話が続く。それなりに興味深い内容でもあったので、天野と美馬の表情も幾分和らいできた。

「さて、そろそろ終わろうか。君たちもご苦労さん。いろいろ言ったが、俺も人が好いから根には持たないよ。これはお土産だ、持って行ってくれ。」

「こんな高価なものをいただくわけにはいきません。折角のご厚意ですが、会社としても扱いに困ります。」

「いいんだよ。なんなら社長に電話して了解をとろうか。」

「いや、そのようなことは結構です。お言葉に甘えていただいてまいります。」

「そうか、喜んでもらってよかったよ、わーハハハ。」

「先ほど打合せさせていただきましたように、今後は事前にお振込みの通知を出させていただくようにいたしますので、よろしくお願いします。」

「事前に連絡があれば女房も忘れないだろう。金は有り余っているからな、わーハハハ。」

ようやく一件落着だ、美馬を伴ってタクシーで帰社する。世話になった高倉部長に結果を報告し、席に戻った。

「美馬君、八城さんからいただいた財布とキーホルダーは、会社のキャビネットに保管しておいてくれ。あとあと、何か言いがかりをつけられた時のため、大切にしておいてくれよ。」

【営業苦戦で試行錯誤】

2000年計画で策定した利益と受注は、営業と工事の連携により着々と実現していたのだが、信用不安の影響もことのほか大きく、新規案件の仕込みに苦戦していた。営業は、とにかくあらゆる手を尽くそうということで、試行錯誤もいとわぬ様々なチャレンジをすることになった。

◆東京ローラー作戦

東京23区の住宅地図を広げ、オフィス・マンションに適した空き地を探す。ブロック分けした各エリアをローラー作戦で現地調査し、空き地と古い建物をピックアップする。必要に応じて持ち主の居宅を訪問して、土地の有効活用について意向を伺う。まあ、いきなり家に来て、土地を活用しませんかなどと言われても即答できるはずもなく、運よく聞く耳を持つてもらえれば、数回通ってようやく事業提案となるのだ。立地に合わせて建物用途を決め、企画設計部で簡単なプランを起こし、概算コストによる事業収支計画を作って提案する。

当てにならない儲け話を持ち込むブローカーを『千三つ屋』というが、それに近い実態である。企画営業部全員で3か月間実施したものの、提案までいったのは3件にとどまった。しかし、ウエダの置かれた状況からこのような提案営業の強化も不可欠と、規模を縮小して継続することになった。

◆人材増強

「仕事が取れなければ工事部の出番もない。まずは優秀な技術屋を営業にシフトしよう。」

中林支店長にも焦りが出てきたようだ。営業ネットの構築は道半ば、銀行がバックアップしているといても信用不安の影は消えない、営業も玉石混交で、今のような逆境に直面するとベテラン勢の勢いが弱くなる。工事部の若手工事長クラスを営業課長にして、旧来からの顧客人脈を活用した提案型の営業を仕掛けたいという、白川・鈴田両副支店長の意向でもあった。

営業に通用するような人材は作業所長あるいは管理職に最適なのだが、やむを得ず4名を選抜する。

た資金融資が複数の銀行にまたがっている例もあり、そのまま受注に結び付くわけではない。特にビッグプロジェクトの場合は複雑なスキームとなり、簡単に入り込めるものではない。また、銀行の取引先ゼネコンは数多くあり、メインバンクといってもウエダだけを優遇するわけにもいかない。

期待に反して支援の範囲も限られてしまうのが実態であったが、少ないチャンスもものにしようと、銀行各支店との接触を密に行っていた。このような行動を通じて、様々な金融系列とゼネコン営業との結びつきの実態も見えてきて、具体的にターゲットを定め、銀行に支援を要請するという能動的な思考回路もつくられていったのだ。

【NETが甘い？】

“当社積算部のNET（見積時事前原価）は、他社よりも高いのではないか。”という声が聞こえてきた。最近はかなり談合案件も減少し、特命案件の伸びも少ないことから、競争案件が増加傾向にある。つまり、価格勝負であり、ともすればダンピング合戦に陥りやすい。銀行管理に伴う方針もあり、赤字を避けたぎりぎりの数字で勝負する必要があるのだが、他社に負けることも多くなっている。他社の原価がどの程度かはわからないが、同じような収益判断だとしたら、“ウエダのNETは甘いのではないか”と考える者も出てくるのだ。このような話は従来から繰り返されてきたことであつたが、その都度、実績のフィードバック（理性）とその時々積算部長の迫力ある信念（感性）によりNETのシビアさを納得させ、信頼感を維持してきたのだった。

ある日の午後、積算部長の大河原と深岩が揃って相談に来た。

「営業本部から声が上がったようで、どうも社長まで“建築のNETは甘いのではないか”と言い出しているようです。建築統括部が心配して、“きちんとした説明ができるように準備しろ”と言われました。」

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。