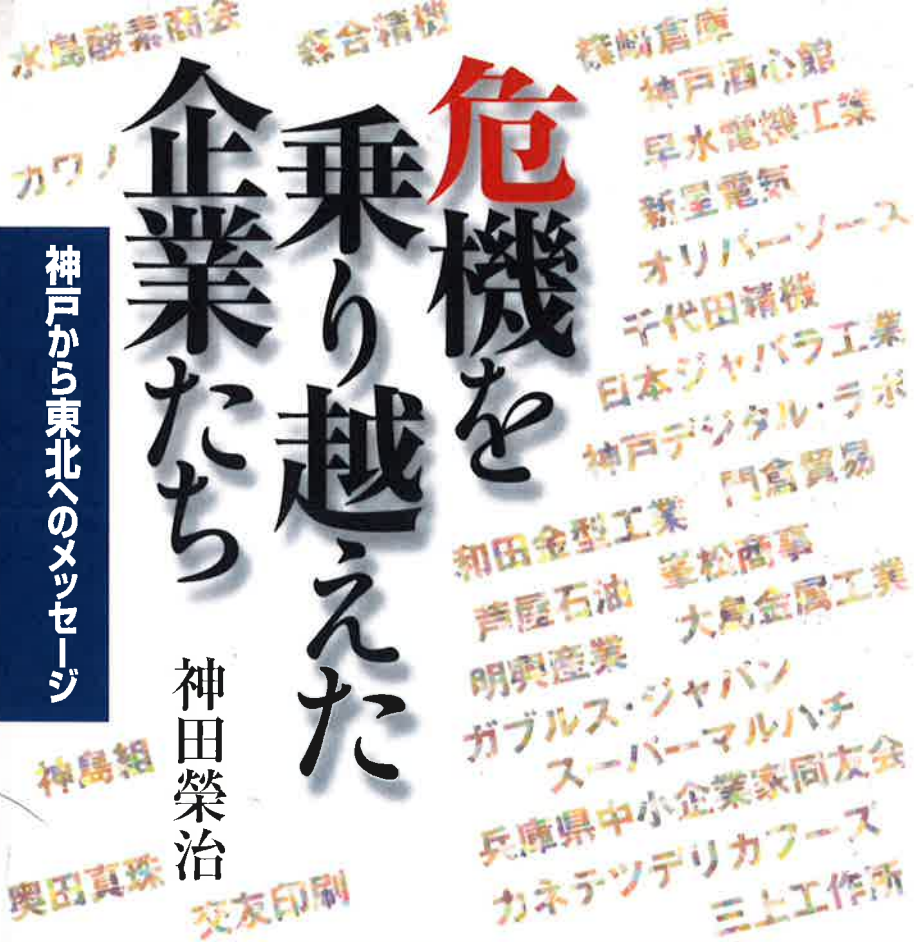


危機を乗り越えた 企業たち

神戸から東北へのメッセージ

神田榮治

神戸新聞総合出版センター



危機に直面した時、経営者はどう決断したのか

兵庫県内の企業25社へのインタビューを通して、
阪神・淡路大震災や金融危機からの復活と
再生への道のりを紹介する。

東日本大震災からの復興へ、今こそ生きる教訓

阪神・淡路大震災からの復活を果たし

元気で活動している企業が、
震災やリーマンショックなどの
経済危機に際してどう行動してきたのか。
逆境をバネに躍進した経営者の決断を、
インタビューを通してみていく。

第一部

危機を乗り越えた企業たち

はじめに

2011年3月11日、東北で大地震がおり、さらに津波と原発事故という未曾有の震災が発生した。当日私は神戸市中央区にある兵庫県信用保証協会の役員室にいて、久しぶりの揺れに驚いて部屋を出ると同僚の役員がそれぞれ廊下に出てきて、震度4くらいか、震源は近いなと言いつつあった。しかし、その後テレビのニュースをみたものが、震源は東北と言っていると聞き、これは大変だと思った。それがこの本を作るきっかけの始まりである。

3月15日、たまたま以前からの約束で神戸新聞の加藤経済部次長などと飲む会をやったときに、産業復興については言いたいことがあると話したことがきっかけで、28日に神戸新聞の松井記者のインタビューを受けた。そのときに話した概略は、その後4月5日、「大震災再生への視座」の7回目として掲載された。「復興計画」というタイトルだったが、そこで言いたかったのは実は計画というよりは、むしろ次のようなことだ。すなわち、(産業の復興は被災企業の復興がまず大事だが、直接大きな被害を受けた企業は当面立ち上がるのが難しい。しかし、周りには被害が軽いか全くない企業で交通・風評・取引相手の事業停止などで困っている企業

がたくさんある。当面はまずそういった企業の早期操業への支援が大切だ。それによって被災地経済をまず動かすことが長期の復興にとって極めて重要な出発点になる。いわば「逆トリアージ」で、大きな被害を受けた企業に対しては経営者の精神的な立ち上がりや物理的な条件をみつづ、対応していくことが大事だ。また、変な自粛をせず祭りでもなんでも人を呼び込むイベントを大いにやるべきだ。被災地だけでなく、全国の自粛もいたずらに復興の足を引つ張るだけだ。」ということだ。

残念ながらこのメッセージが被災地に届いたかどうかよくわからないまま、日が過ぎて行つた。4月22日、NPOひと・まち・くらし研究所の山口さんから、東京の税理士会から震災からの産業復興の話を頼まれているが、行ってくれないかという依頼があり、引き受けることにした。大学の講義でも似たような話をしていたが、相手が税理士さんなのでこの際、個々の企業の対応についても話をしようと思ひ、材料を探した。ところが無い。神戸商工会議所や県の産業活性化センター、神戸新聞などにあたつたが、中小企業の震災後の対応についてまとまつたものがどこにもないということが分かつた。社史を編纂している大企業などはその中でしっかりと記録をとっているが、中小企業については、いくつかの団体で震災1周年とか、10周年などの企画で数社の経営者が書いているくらいであつた。本来、10周年あたりに行政なりが記録を残すべきであつたのだろうが、ないので私がやるしかないと思つた。それが、県庁生活33

年のうち8年間商工・産業労働行政に身を置き、しかも震災当時、産業政策課長として県の産業復興計画策定の事務局長を務め、5年後の2000年度から2年間産業労働部長として、少なくとも雇用面では現在以上の不況時を経験し、さらに5年後の2006年度から4年間、兵庫県信用保証協会理事長として県内中小企業の経営支援を行つてきた経験を持つ私の務めかもしれないと考えたからである。

しかし、手足となるスタッフもないので、私一人でやることになる。したがって、やり方は限らざるを得ない。何月何日に何をしようというような正確性を求めるものではなく、私が当時の経営者に会つて、経営者が震災やその他の危機に対してどういう気持ちで如何に復興にあつてきたかというような話を聞いてまとめ、はなはだ主観的、情緒的な記録としてやろうと考えた。

インタビューの相手も、網羅的・体系的に選ぶこともできないので、具体的には知り合ひの経営者で震災を経験し今も元気に操業しているところからはじめ、その経営者から紹介された経営者というようにいわば雪だるま方式で相手を選んでいき、そのなかで可能な限り間口を広げていこうと考えた。結局、この本にあげた24社と1団体へのインタビューということになった。

フルタイムの現役を退いた私は、特段忙しいわけでもないが、徹夜してもやろうと言うほ

ど、今は体力も気力も十分ではない。マイペースでしかも大学の講義の準備の合間などで行ったので、期間は2011年の8月1日から2012年の2月20日までの長期を要することとなつてしまった。

当初は、それだけを大学に記録として残しておこうと始めたのだが、ついでにインタビューの背景として震災前から最近までの兵庫経済の動き（実はこれが良くない）と、震災後産業復興の仕事に携わってきた私の、公的な部分とは異なつた表面には出なかつた個人的な動きも入れることとしたため、さらに一層時間がかかり今日に至つたというわけである。

危機を乗り越えた企業たち●目次

はじめに

1

第一部 危機を乗り越えた企業たち

日本ジャバラ工業（神戸市兵庫区） 11

水島酸素商会（神戸市兵庫区） 16

森合精機（明石市） 23

早水電機工業（神戸市長田区） 29

カワノ（神戸市長田区） 34

神島組（西宮市） 41

神戸酒心館（神戸市東灘区） 46

千代田精機（神戸市長田区） 50

新屋電気 (神戸市長田区)	55
和田金型工業 (神戸市西区)	59
オリバーソース (神戸市中央区)	64
カネテツデリカフーズ (神戸市東灘区)	69
ガブルス・ジャパン (神戸市中央区)	73
スーパーマルハチ (神戸市灘区)	79
奥田真珠 (神戸市中央区)	84
交友印刷 (神戸市中央区)	89
篠崎倉庫 (神戸市中央区)	93
神戸デジタル・ラボ (神戸市中央区)	96
大島金属工業 (神戸市西区)	103
峯松商事 (神戸市長田区)	107
明興産業 (神戸市長田区)	112
芦屋石油 (芦屋市)	116
三上工作所 (神戸市中央区)	120

門倉貿易 (神戸市中央区)	124
兵庫県中小企業家同友会事務局	129
インタビュウを終えて	135

第二部 指標の動きから見た兵庫県経済

震災前の状況 (1987年～1994年)	142
震災以降の状況 (1995年～2002年)	145
最近の状況 (2003年～)	149
地域内総生産等の推移	153
産業復興計画での目標	155

第三部 震災後の私の動き

1月17日 当日の体たらく	160
---------------	-----

1月19日	いざ出勤	162
1週間目ごろ	産業被害額の推計調査	162
同じころ、知り合いのコンサルに頼む		164
元気の出る企画		166
企業誘致など		168
産業復興の支援		169
特区問題		170
政府の復興委員会委員への働き掛け		172
投資制度の創設		173
詐欺事件？		175

あとがき 179

神島組

我が国の建設業界は、道路や下水道、住宅といった社会資本整備がほぼ一巡して現在一種の停滞期にある。GDPに占めていた建設投資の比率もかつての6〜7%の時代から3%程度へとほぼ半減した。一方建設業者数や就業者数については、減少したとはいえピーク時から見ると2010年度で業者数83%、就業者数73%にとどまっており、かつてと同様我が国の雇用安定に貢献しているものの、それだけ競争が激しく倒産数も多い。こうした中でこの会社は建設業には珍しく特許で勝負しているユニークな企業である。

会社概要	名称	株式会社神島組
	代表者	代表取締役 神島昭男
	創業	1940年11月
	資本金	2000万円
	従業員数	18名
	売上高	4.5億(2011年5月)
	本社	兵庫県西宮市甲風園3-9-5
事業内容	総合建設業	

神島昭男社長、神島充子取締役 総務部長へのインタビュー

日時 2011年9月6日
場所 神島組本社

◆社長になって

1983（昭和58）年38歳で社長に。それまで公共事業しかやっていなかったが、公共事業は仕事が半年間しかないもので、民間の事業に取り組むことにした。親父は反対したが、JCで培った人脈等も活用し取り組んだ。

平成から不動産価格の低下。西宮市も公共下水道の工事がなくなった。それで道路工事もなくなってきた。

◆震災の時

そこに地震。自社も倒壊した。復興需要が10年あるといわれていたが、自分は2年だと思っていた。他所はそのとき機械を買い、人を増やした。私は2年と思っていたので、1年たったとき、宅地造成の仕事を探った。それが3年間、1998年まで続いて順調に自己資本を積み上げた。それを最後に宅地造成をやめようと思い、特許に挑戦することとした。

た。

従業員は今も昔も19人。やめる人の補充だけやっている。

震災で事務所兼自宅は全壊となった。8月に再建したが、自宅は甲陽園に建てた。あそこはプロパンなのでガスがすぐに使えた。震災後西宮市は建設会社とその事務所周辺の解体工事を依頼し、我々も周辺の700軒程度を手掛けた。

結果、バブル崩壊後も堅調に推移した。

◆その後の経営

はじめ特許は2、3で何とかかなると思っていたが、県の経営革新でお世話になった加護野先生から、特許で行くならズツとおっかけないとダメと言われた。経営革新で賞をもらった理由は、無借金経営、特許戦略、自社機械の3点を評価されたことにある。

今も昔も朝5時半に出社してきて、新聞を読んだりそれをもとにアイデアを練ったりするのが日課になっている。

最近機械を手放す企業が多いが、うちは機械は自前というのが方針だ。

県の入札基準で資産を持たないほうが点数が高くなるようにしているのは



倒壊し解体中の本社ビル

おかしい。資産の中で土地資産と機械とを一緒にしているのがおかしい。土地は不良資産となっているかもしれないが機械はいちいち借りていたら緊急の仕事はできない。

特許第1号の「ツレール君」は工事の阻害要因である岩の処理と、特に都市部での騒音防止の観点から考えた。これができるまでは、騒音防止のために嫁入り道具の布団を巻いて工事をしたりした。

今ではわが社の技術は、市街地の中心部で鉄筋コンクリートの解体や原筈の解体にも適しているといわれている。香港でも請われて大きな岩の解体に行った。

今は方針として、公共事業は信用確保のため必要だが、年2つ、民間も幅を広げるためにやるが、儲けは特許活用工事と考えている。

必要とされる企業、必要とされる社員というのがわが社のモットーで、1日2件程度の問い合わせがある。

毎朝5時半から会社の中で一人で新聞を読みながら社会の動きを感じ取る。最初の特許もそういう中から生まれた。現在、「ツレール君」「かち割り君」「静マル君」「スリット君」「すみとり君」「草かり君」「木竹君」などの名前を付けた岩石撤去やエコ工法などで29の特許を持つ

ている。経営者の毎日の努力がまさしく実を結んだ結果だ。また、当初の公共事業から民間事業への進出にはJIC時代のネットワークを活用している。さらに会社を支える従業員を大切に
する姿勢。私が産業労働部長をしていたときに県の「経営革新賞」の大賞を最初に受賞した企業である。建設会社で特許を経営の柱としているユニークさが新鮮であった。これをはじめ行政などの賞や施策をうまく活用して開発したり、PRしたりすることがうまい。総務部長をしている奥さんと二人三脚がうまく回っているようだ。先を読む力を自らの努力で獲得している姿勢が素晴らしい。

神田榮治（かんだ・えいじ）

1945年神戸市生まれ。東京大学法学部政治学科卒業。

1972年兵庫県庁入庁。企画部（18年）、商工・産業労働部（8年）の他、国際、医療・健康、福祉、環境、文化等の行政に携わる。2005年から4年間、兵庫県信用保証協会理事長。2009年から兵庫県立大学客員教授。現在、同大学政策科学研究所及び大阪経済大学客員教授。

Email:ehji.kanda@gmail.com

きき の こ きぎょう 危機を乗り越えた企業たち

2013年2月25日 初版第1刷発行

著者——神田榮治

発行者——吉見頭太郎

発行所——神戸新聞総合出版センター

〒650-0044 神戸市中央区東川崎町1-5-7

TEL 078-362-7140（代表）／FAX 078-361-7552

<http://www.kobe-np.co.jp/syuppan/>

編集担当／岡 容子

装丁／正垣 修

印刷／モリモト印刷株式会社

落丁・乱丁本はお取替えいたします

©Eiji Kanda 2013, Printed in Japan

ISBN978-4-343-00731-5 C0034