

My Innovation 私の革新

深松 努氏 みやぎ商工中金ユース会代表幹事
(株)深松組代表取締役社長

大震災に生きた雇用維持 建設不況を乗り越え新たな挑戦へ

仙台市に拠点を置く(株)深松組は一九二五年創業の中堅建設業。三代目となる深松努社長は、建設氷河期のさなかにバトンを受け取った。状況が悪化する前に投資を断行した賃貸住宅からの収益を支えに、リストラをせず雇用を維持し続けた。限界ぎりぎりのタイミングで起きた東日本大震災で我慢の経営が生き、大量の瓦礫処理等の仕事を片付けることができ、社員との一体感も生まれた。いま決意も新たに、持ち前のフットワークを生かした新事業の開拓に挑戦している。

震災の瓦礫処理に いち早く動く

大震災からほぼ一年半ですが、少し落ち着いてきましたか。
深松 震災前から仙台建設業協会の副会長をしていて災害対策本部の隊長という役職にあつたので、被災地の膨大な瓦礫の処理に追われ、十年分の仕事をやったような感じですが。ようやく瓦礫処理が一服して秋口からは復興が本格化します。

震災発生の一・一はどこらに?

深松 仕事で東京にいて、地下鉄・大江戸線の車内で地震に遭いました。すぐに仙台に戻ろうとしましたが、交通も情報も寸断されていて、たまたま東京にいた福島の間で、翌々日の早朝に仙台に辿り着きました。

仙台も沿岸部は津波に大きくやられました。中小建設業は日頃は「町医者」ですが、「救急医」のように最初に動いたのはわれわれです。まだ津波警報が解けない時刻から道路啓開作業を開始し、自衛隊が入れる

泣きながらの作業でした。

——瓦礫処理のスピードは仙台が最も早かったと聞きました。

深松 まず沿岸部に広い仮置場を確保したことと市の窓口を一本化できたことが大きかったですね。当初、管轄が二つの区の道路課、公園課、さらに農地は本庁の経済局農林土木課、瓦礫は環境局とバラバラで、身動きが取れませんでした。そこで建設業界の窓口を協会に一本化するので市の窓口も環境局に一本化するよう強く要請して、それ以後、作業がスピードアップしました。また最初から分別を行ったのも正解でした。その結果、一年以上はかかると言われた瓦礫処理が二〇一一年のうちにほぼ完了しま

した。みんなが協力して「オール仙台」で対応できたおかげだと思います。

失敗を重ねつつ 民需も開拓

——一九二五年にお祖父さまが創業して今年で八十七年。三代目になられますね。
深松 祖父は富山の出身で、東北電力のダム工事で会社の基礎をつくりました。父の代には道路・下水道などの公共工事を手広く請け負う一方、分譲マンションや戸建て建設に進出し、現在は自社所有の賃貸マンションなど不動産業も手がけています。

兄弟は私、弟(現常務)、妹の三人で、

小さい頃から後を継ぐつもりで、大学も就職も父と同じ道——日大の土木科から前田建設工業(株)(東京・千代田区)に入りました。前田建設には五年間お世話になりました。貴重な現場経験を積ませてもらいました。特に入社二年目にシールドマシンの地下二六メートルの現場で重大事故が起こり、復旧するのに一年あまりかかった経験は忘れられません。肉体的にあれ以上の極限状態はなく、何にでも耐えられる自信ができました。同時に、命がけの作業をした仲間は一生の仲間になりました。

——深松組に入社された九二年当時、建設業界はまだ活況にありましたか。

深松 ええ、業界は順風満帆(すんぷんまんぱん)といつてもいい感じでしたね。わが社も当時すでに年商七十億円近くあって、社員数も多く階層的にも揃っていて、アットホームな中にも活気がありました。3K(きつい、汚い、危険)といわれていたので、福利厚生に力を入れ、毎年ハワイやシンガポールに社員旅行するなどしていました。

役職は社長室付でスタートしましたが、父から「経営者になるなら人を覚えなければ。それには選挙の手伝いが一番」と言われて、ちょうど参院選、市長選、知事選、衆院選と立て続けに選挙があったので、毎日のように知り合いの保守系候補の選挙事務所に張り付いていました。父の見立て通り、業界の先輩や得意先の社長さんなどが



PROFILE

深松 努 (ふかまつ・つとむ) 氏

1965年3月、富山県生まれ(47歳)。87年、日本大学理工学部土木工学科卒業、同年、前田建設工業(株)に入社。92年4月、父親の経営する(株)深松組に取締役社長室付として入社。2006年代表取締役副社長に就任、08年4月に父(現会長)の後を継いで代表取締役社長に就任。現在、(株)未来彩園代表取締役会長、みやぎ未来パイオ合同会社代表社員などを兼務。(株)仙台建設業協会副会長。12年より、みやぎ商工中金ユース会代表幹事。

次々現れ、五、六年で覚える顔を一年ちよつとで覚ええました。最初は「なぜ選挙？」と思いましたが、父の先見の明には脱帽しました。ただその直後にゼネコン汚職が発覚し、宮城県知事や仙台市長はじめ知って居る方々が逮捕され、複雑な思いでした。このあたりから少しずつ風向きが変わってきたように思います。

——経営上の課題はありましたか。

深松 当時、唯一の課題は官公需に比べて民間営業が弱かったことですね。そこで企画開発部をつくっているいろいろなチャレンジしましたが、失敗はたくさんしました。民間工事を取るために、カネを使つては無駄にしたり……先にカネを見せなきゃならないようなものは、後で痛い目に遭うということをつくづく教えられました。親の言うことは正しいということも知りました。

でも、このとき失敗を経験したことが、後になって生きてきたと思っています。父が元気で収益も安定していた時期でしたし、なにより社長になる前でもよかったです。社長になった後だったら一千万円単位の失敗になつてはいただろうと思います。

その後の氷河期を救った 賃貸住宅への大胆投資

深松 結局、官公需などの建設に並ぶ事業の柱に据えたのは、不動産業でした。家賃

長を交代したのです。

しかしこの時期、さらなる試練が襲う。〇八年には道路特定財源の廃止問題が起る一方、耐震強度偽装問題で建築確認に大幅な遅れが出るようになり、やっと確認が下りたと思つたら今度はリーマンショック（〇八年九月）と、徹底的に痛めつけられた。加えて暮れに父親の病が判明する。何も相談できない状況の中で、建設を請け負った分譲マンションに支払い不能が発生。結局、その会社は破産宣告して一億円の貸し倒れとなった。

限界ぎりぎりの状況で 起きた大震災

——社長就任にあたって、社員に何を伝えましたか。

深松 全員に「何とか雇用は守るから、ついてきてくれ」と言いました。業界他社はこの時期ほとんどが人減らしをしていて、社員もそれは知っていました。しかし、私は賃貸部門の家賃収入を吐き出すまでは、リストラはしないと決めていました。

思い返すと、社長になってから三年間、ちょうどリーマンショック以降の三年間が最も苦しかったですね。民間建設は死んだ状態、仕事はなくなる、お金はもらえない、資金は回らない。父に相談しようにも



深松組本社（仙台市）

収入で安定的な収益を確保する狙いから、一九九五年に自社所有の賃貸マンションを一気に二十八棟に増やす計画をしました。内訳は仙台二十三棟、新潟に五棟です。私は常務として中心的に動きましたが、最終決断は父でした。約三十億円の大きな融資を受け、しかも通常二十〜二十五年で返済するところを、十年で完済するという資金計画でした。この時「十年返済はきついが、今ならやれる」という判断をしたことが、その後の当社を救ったのです。

——建設は一気に下り坂になりました。深松 その通りで、わが社の売上も九六年には百億円に到達しましたが、それがピークで右肩下がりになりました。それでも宮城国体の関係で県下の建設業界は二〇〇一年まではよかったです。ところが浅野史郎前知事が公共事業費の削減と談合防止のために一般競争入札を一千万円の工事から導入（従来は一億円）してから、ツルベ落

できない、という状況で、本当の責任の重さも考える暇もありませんでした。私は困難な時ほど元気が出るタイプで、元気だけが取り柄ですから。

——社長になって三年後には大震災に見舞われました。

深松 そうです。とにかく新規採用を抑えるなどしてきたものの、二〇一一年の三月に入つて、もういよいよ限界か、と思つていたところに三・一一の大震災が起こったのです。一挙に震災の渦中に放り込まれ、手に負えないほどの仕事が発生しました。会社も地震の被害を受けましたが、そつちのけで建設業協会の副会長として瓦礫処理の陣頭指揮に走り回りました。

もしリストラをして人を切つていたら、膨大な震災の仕事が片付けることはできなかったはず。社員もそれは分かつてくれていて一層一体感が強まりました。ピンチはチャンスと言いますが、これは神様がくれた命と時間だと思えます。未曾有の大惨事でしたが、会社経営的にみれば救われた面が少なからずあります。人手不足と資材の値上がりで赤字の受注が大半とはいえず、一億円の貸し倒れも、あのままだければ収入がなくて償却できなかったはず。

——今後はどの方向に力を？

深松 「本当に必要なとされる企業」になるため、いま続けている河川の清掃活動など

として、建設会社は利益が出なくなりまし。さらに小泉改革以降、入札談合の防止法の施行など環境がどんどん変わり、それまでの常識が常識でなくなりまし。

——内部改革や新分野の開拓をされた？

深松 正直いって、次々に押し寄せる事態に対応するのが精一杯で、リストラをせずに固定費をどう削減するかばかり考えていましたね。それでも新分野の開拓をという事で、〇四年には友人と一緒にトマトの水耕栽培にチャレンジし、(株)未来彩園という会社をつくりまし。これも最初は試行錯誤の連続で失敗ばかりでしたが、三年でなんとか軌道に乗せることができました。東北という土地柄、農業は今後の一つの柱にしていけると思っています。まだ全体を支えられるだけの力は当然ありません。

構造的には、建設部門の赤字を賃貸部門の家賃収入で埋めている状況で、十年返済の賃貸マンション建築の融資を完済する頃でした。もし十年前に思い切つた賃貸住宅建設を決断していなければ、どうなつていたかと、思い知らされましね。

——その時期に社長を交代された。

深松 とにかく環境変化が激しく、ドッグイヤーならぬラットイヤー。父も年を取り、建設業はどうなつていくのか先行き不透明で、モチベーションは上がりませんでした。業界全体としても世代交代が始まつていて、父の体調も優れなかつたため、〇八年に社

の社会貢献事業に一層力を注ぐとともに、本当の意味の事業改革をしなければと思つています。その一つは、建設・賃貸・農業部門に続く四つめの柱づくりです。農業とも隣接するバイオエネルギーをその候補です。「みやぎ未来バイオ合同会社」を設立して、収穫米からバイオエタノール燃料を生産する研究実験や、木質バイオマスの燃料化プロジェクトも行つています。

農業もバイオもネットワークの力が重要で、それが建設事業にも好循環をもたらします。私はフットワーク軽くどんどん頭を突っ込んでいくタイプで、まず中に入つてみて、駄目なら引けばいいというスタンスです。この点は実直型の父とは違つて社交型の母親のようで、今後もこのスタイルで逆境をチャンスに変えるべくチャレンジしていきたいと思つています。

建設氷河期に雇用維持に体を張つてきた深松社長にとって、三・一一の大震災はまさに禍福両面の大事件であつたと思われる。「神様がくれた命と時間」という氏の言葉は嘘いつわりのない正直な思いだらう。それだけに、環境変化への対応を超えて新時代への挑戦として取り組む新規事業や地域密着の社会貢献事業に、人一倍強い意欲が感じられた。

商工研客員研究員 橋本裕之