

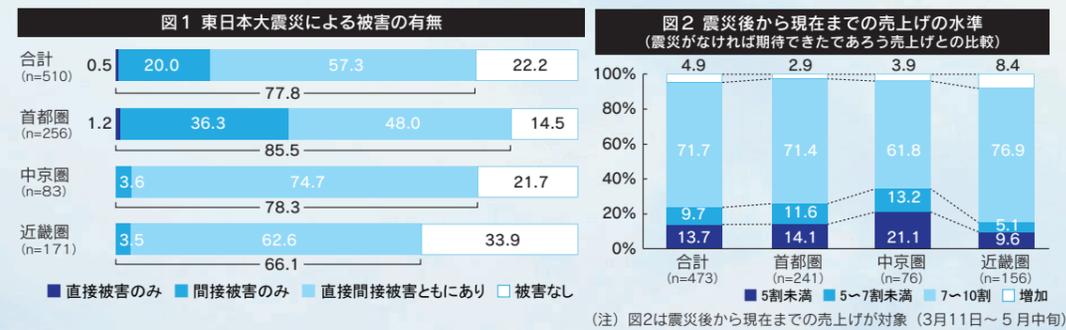
震災からの復興

— 神戸の復活に学ぶ —

東日本大震災の影響（三大都市圏）～当公庫「中小企業景況調査（2011年5月調査）」より～

— 東日本大震災によって被害を受けた企業の割合は首都圏が最も高いが、売上に対する影響は中京圏が最も大きい —

○東日本大震災によって直接被害または間接被害を受けた企業の割合は77.8%となっている。内訳は間接被害の割合が高い。
○震災後から現在までの売上げに対する震災の影響は、中京圏において最も大きい。



3月11日、東北地方を中心に発生した東日本大震災は、国内観測史上最大のマグニチュード9.0を記録し、死者・行方不明者2万人超という未曾有の被害をもたらした。地震や津波による直接被害に加え、物流機能の停止や原発事故による電力不足、消費マインドの低下など、間接被害も含めると、その影響は全国に及び、日本経済に与える打撃の大きさは測り知れない（左図1、2参照）。

しかし、阪神・淡路大震災（'95年）、新潟県中越沖地震（'07年）など、これまで幾度となく震災による大きな被害を受けながらも、そのたび力強く立ち上がってきた日本だからこそ、復興への道は必ずあるはずだ。

本特集では、阪神・淡路大震災の教訓に学び、その比較を通して、今回の東日本大震災からの復興への道のりを模索する。



Contents

お客さま訪問レポート 特別編 —震災から復興した企業に学ぶ—	5
強いリーダーシップと具体的目標で社員の心ひとつに カワノ株式会社（神戸市長田区）	
特別寄稿	9
東日本大震災と阪神・淡路大震災 ～中小企業の復興の視点から～ 関 満博	
東日本大震災からの復興に向けた取組み事例 ～2011年版 中小企業白書より～	9
東日本大震災により影響を受けた皆さまへの支援	10



現在の本社社屋(左)と1階部分が押しつぶされた震災直後の本社社屋(右)

さを目の当たりにする。多くの建物は崩れ落ち、中には傾きながら揺り立っているビルも。道路には大きな亀裂が入り、地震の直後に発生した火事で煙がモクモクと立ちこめていた。

「まるで子どもときに見た戦後の焼け跡だった」

長田区の調査によると、建物倒壊は半数以上の57.2%、全焼家屋が4759棟(神戸市全体6965棟)。神戸市の中でも特にこの地区の被害は甚大だったのだ。

「工場は大丈夫なのか」と焦る気持ち

BARCLAY
Succeed
PRIXDOR



本社ショールームにて河野忠博会長(左)と河野忠友社長(右)

社名 カワノ株式会社
本社 神戸市長田区大道通5-101-6
代表者名 代表取締役社長 河野 忠友
資本金 4,000万円
従業員 260名
事業内容 レディースシューズの企画、製造、販売
創業 大正10年(1921年)
ホームページ <http://www.kawanog.jp/>

お客さま訪問レポート 特別編

— 震災から復興した企業に学ぶ —
**強いリーダーシップと
具体的目標で社員の心ひとつに**
カワノ株式会社(神戸市長田区)

1995年1月17日、まだ夜も明けきらぬ早朝。神戸市長田区の老舗靴メーカー、カワノの河野忠博会長(当時社長は、うなるような地響きと激しい揺れを感じ、ベッドから飛び起きた。阪神・淡路大震災による悪夢のような出来事の始まりだった。

住まいのある神戸市垂水地区は震源地から少し離れていたため、家は何とか持ちこたえた。それでも、部屋ではタンスが横倒しになり、床にはテレビや食器、本などあらゆるものが散乱。電気も止まった。

**建物は崩れ、
火災で煙立ち込めた
長田の街**

「長田区であちこちが燃えているらしい」という知らせが飛び込んできたのは午前7時頃。本社と工場がある場所だ。会長はすぐに家を出たが、付近の古い木造住宅や塀は木っ端みじんに崩れ、その瓦礫が道路を埋め尽くしていた。とても車が通れる状態ではなかった。「テレビは見られないし、いったい何がどうなっているのか...」。

急ぎ足で会社を目指したが、長田区に近づくにつれ、地震のすさまじ

ちから、通りかかった車に便乗させてもらい、やっとの思いで会社に着。すでに来ていた何人かの社員と被害状況を見て回った。本社社屋(3階建て)と工場(6階建て)のうち、特に本社社屋の損壊はひどく、1階部分は押しつぶされた状態。工場もいたるところで天井や壁がはがれ、機械が瓦礫の下敷きになっていた。河野会長は二次災害を防ぐため、本社社屋への立ち入りを禁じた。

その頃、会社を心配して社員が続々と集まってきたが、誰もが愕然と変わり果てた仕事場を見つめるだけ。情報もあまり入ってこないなか、「これからどうなるのだろう」という不安が社員たちの心を支配した。

こつた惨状を見て、会長はすでに決意していた。「天災だからよくよしても始まらない。社員のためにも、1日も早く復興させなくてはいけない」。そんな矢先、たまたま親しくしていた新聞記者が通りかかり、復興への意見を求められた。

「1カ月後には、必ず立ち直ってみせます!」

とつさのことで明確な写真があったわけではないが、操業再開への熱い思いが、思わず口をついて出た。こ

メントはそのまま震災翌日の新聞に掲載。多くの被災者の期待を感じ、俄然復興への意欲が湧いてきたという。

実は、この発言の裏には、長田の靴産業への危機感もあった。創業当時からカワノが本社と工場を構える長田区は、靴を地場産業とする街。カワノの工場では、靴のパーツを組み立てて完成させる最終組立工程を行っているが、そのためのパーツ製造や加工工程の多くはこの地域にある会社が受け持つ。協力会社は100社以上にも及び、そのほとんどがカワノと同じように震災で大きなダメージを受けていた。

加えて、すでに当時靴業界は海外からの安価な靴の大量流入によって熾烈な価格競争に巻き込まれていた。

「復興が遅ければ、輸入靴のシェアがさらに高まり、長田の靴産業全体が衰退してしまう。何とか早く元の生産ができるように、回復させなければならぬ」。そのとき、会長の心の中では、社員や長田地区への様々な思いが渦巻いていた。

**「1カ月で復興!」
宣言で
全社員の心ひとつに**



震災直後の工場(左)と、復興に向け、建物の壁に穴を開け、使える機材を搬出する様子(右)

会長は、さっそくその日に、幹部社員を集めて「1カ月で復興!」と宣言。社員の安否チェック、工場を移転するための空き工場探しや機械の点検・修理、協力会社の被災状況の把握など、各人に役割を与えた。3日後には、全社員と連絡がとれた。親や子どもを失った気の毒な人も数名いたが、社員は全員無事だった。

最初、会長の話を聞いた幹部社員たちは「1カ月で復興は難しいのでは

ないか」と思ったという。だが、会長への強い信頼が、最終的に彼らを目指達成に向けて動かした。

現社長の河野忠友氏は、会長の発言をどのように見ていたのだろうか。「1カ月で復興を宣言したリーダーシップが、結果的に功を奏したと思います。目標に向かってみんながひとつになり、1カ月休みなしでもがんばることができました。もし目先の目標もなく、ゆっくり仕事をしていたら、競合先にシェアを奪われていたかもしれません。復興にはスピードも大切なんです」。

実際、他の業界では復興が遅れたことで他社に仕事を奪われ、姿を消



代表取締役社長 河野 忠友 (かわの たたと) 昭和41年生まれ。慶應義塾大学商学部卒業後、全日本空輸を経て平成4年6月に当社入社。平成11年11月専務取締役、平成18年11月代表取締役社長に就任。

した中小企業も少なくない。だが逆に、復興を果たし、震災というピンチをチャンスに変えた企業があったのも事実だ。

また、河野社長は大震災から復興するための重要なキーワードとして「自立」を挙げている。

「被災した人々には、最初は何よりも飲食物、次に住居が必要で、その次に求めるのは収入を得るための働く場、つまり自立できる環境です。被災時にがんばってくれた当社社員のモチベーションになったのは『自立したい』という気持ち。もし会社が倒産すれば、自分たちも安定した生活を失うわけですから、自立

できなくなります。そうならないために、一生懸命働くという意欲が湧き起こったわけです」。

工場の壁に大きな穴を開けて機械類を運び出すなど(P6右下写真)、労力と時間のかかる作業も多かったが、弱音を吐く者は誰もいなかったという。

「当社も大きな被害を受けましたが、まずは『支援に頼らず早期復興するにはどうすればいいか』という発想で経営陣が動いたから、社員も強い意志で自立へと向かったのだでしょう」。

会長、社長、社員の思いはこうしてひとつになり、復興への取組みが始まった。

3箇所に分散させた工場は、それぞれ2月6日、14日、17日に順次生産を開始。宣言通り1カ月で生産ラインを復活させ、2〜3カ月後には生産量も元通りに回復した。同じような被害を受けた同業他社のどこよりも早い復興だった。

「操業を再開したのは狭苦しい仮工場でしたが、機械が動き始めたとき、『また靴が作られる!』と社員の顔がぱっと輝いた。今でも強く脳裏に焼きついています」と河野会長。



現在の工場の様子(左)と震災当時からカワノを支えている佐藤生産部長(右)

震災乗り越え 翌年過去最高益に

1カ月という早さで操業再開を果たしたカワノだが、被害総額は約3億円に上った。工場の移転や機械類の整備、被災した工場の補修工事などに多額の費用がかかった。こうした資金はどう調達したのか。

震災後の資金繰りで大いに助かったというのが、日本公庫からの支援だったという。震災の翌年に、復興資金として2億円を借り入れた。

「民間金融機関と違って長いスパンで事業を評価していただけること、低金利・固定なのが公庫の大きなメリットだと思います」。

とはいえ、震災のダメージは大きく、この年の決算は過去最大の赤字に陥った。しかし、翌年は一転して過去最高益を出したというから驚きだ。ブーツの大流行が追い風となったのだ。このブームに乗れたのも、震災の半年後には、すでにブーツの商品開発を終えていたからにほかない。つまり、早期復興があったからこそ、絶好の商機をつかみ取れたというわけだ。

ハンドメイドへの こだわりが 復興を支えた

カワノが早期復興を成し遂げた背景には、震災前も今も変わらない品質へのこだわりがある。



接着剤の塗布や土踏まずの成型といった緻密な作業は職人の手による感覚が活かされている

カワノに学ぶ 震災復興のポイント

- 1 具体的な目標を立て 強いリーダーシップで、スピーディーに実行する
- 2 支援に頼らず、自立するという意識が重要
- 3 ハンドメイドの技術と、地元との絆にこだわる

昔ながらの職人技を継承した、ハンドメイドの靴づくりだ。裁断・縫製・成型・仕上といった全工程において職人の手で必ずチェックする。これにより、最先端のデザインを取り入れながらも、人の手でしか生みだせないぬくもりと履き心地を実現させている。こうした付加価値の高い靴をつくり続けてきたからこそ、厳しい価格競争の中を勝ち抜いてこられたのだ。

社員、また長田の協力会社に綿々と受け継がれているハンドメイドの技術なくして、カワノの靴は生み出せない。だからこそ、当社では長田での国内生産にこだわってきた。今後も、海外に工場を移す考えはない。こうした地元協力会社との強い絆があった

ことも、早期復興を果たすことができた大きな理由のひとつだろう。「日本の人口は50年に9000万人を切ると予測されています。そうすると、単純に見ても国内の売り上げは25%落ちることになります。ですから、海外は、生産拠点としてよりマーケットとして重要と考えています。まずは中国をはじめとしたアジア新興国市場で、その基盤を築いていきたい」。

すでに、香港・中国などにフランチャイズ店を6店舗展開する当社は、創業100周年を迎える10年後に現在の売上高の約2倍、100億円超を目指す。カワノの靴が、アジアで多くの人々に愛される日もそう遠くないだろう。