

# 激動の経営

突然の社長就任

とにかくやるしかない。2021年6月。馬場公勝は前社長の急逝により、準備する間もなく新井組（兵庫県西宮市）10代目社長に抜擢され、覚悟を

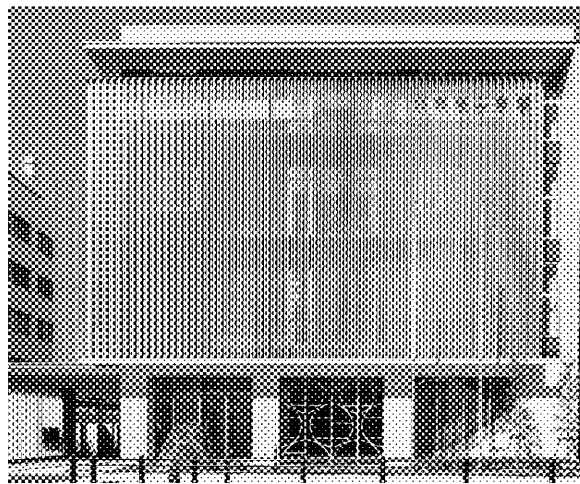
## 新井組

①

決めた。地元の九州から飛び出し、関西を基盤とするゼネコンに入社してから36年間、土木事業を一筋にやってきた。3年間の東京支店長の経験はあったが、「経営者として会社を引っ張れるか不安」だった。しかし、現場から新井組の成長も衰退も経験してきた馬場にとって乗り越えられない壁ではなかった。

最初の試練はすぐに訪れた。社長に就任し、社員一人ひとりと顔見知りになるべく動

## 建築受注7割 自社で設計



新井組が建築工事を手がけた「西宮商工会館」

き出したが、時は新型コロナウイルス禍の真っ只中。全員がマスク姿で得意先どころか社員とも「お互いに顔と名前が一致せず、しばらく辛かった」と当時

を振り返る。

顧客満足にこたえ

新井組は地域に根差した総合建設業として建築工事や土木工事、リニューアル工事を手

## 地域に根差し発展支える

がける。建築事業では施工に限らず、構造や設備などの設計も自社で担う。建築受注の7割は自社設計しており、「中堅ゼネコンでは珍しく、設計段階から建築に関わることで顧客満足にこたえられる」（取締役の東郷直樹）と自負する。

元では「新井組さん」と呼ばれることが多かった。商工会館が完成した際も、「『新井組さん、ありがとう』と皆さんに言ってもらえた（馬場）。地域の発展に貢献し、地元から愛される企業の姿がここに

西宮拠点に成長

地元である阪神エリアでは、マンションや工場を中心に数多くの施工を手がけてきた。22年に完成し、今では西宮市のシンボルマークともいえる西宮商工会館（兵庫県西宮市）は新井組の代表作の一つだ。そんな新井組は、親しみを込めて地

1902年、新井桑次郎が三重県で土木建築請負業を始めたことにルーツがある。その後、兵庫県西宮市に拠点を移し、44年に株式会社新井組が設立された。西宮市は第2次世界大戦時中に数回の空襲

に見舞われ、市街地や工業地帯は甚大な被害が生じた。幸いにも新井組の事務所には大きな損害はなかった。戦争終結後、新井組は道路などの土地区画整理や学校建設、企業の営業所の建築を多く請け負い、地元の戦後復興を支えた。こうして新井組の成長が始まる。

（敬称略）

▽所在地 兵庫県西宮市池田町12の20▽代表者 馬場公勝氏▽創業 1902年（明35）5月▽資本金 5億円▽従業員 357人（22年12月時点）▽売上高 227億円（22年12月期）

# 激動の経営

## 立役者の3代目

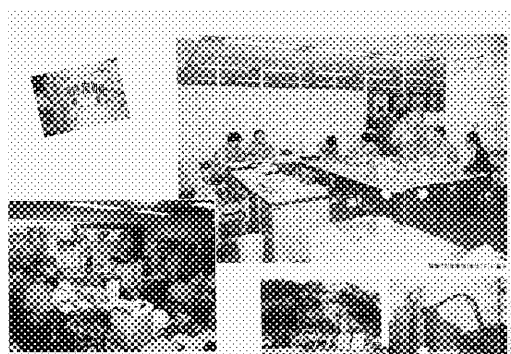
兵庫県西宮市に本拠地を構えながら全国各地の建築・土木工事を手がけるゼネコンの新井組。1950年代に突入すると大企業との取引が始まった。それ

### 新井組

②

は当時専務で、3代目社長の新井辰一の行動がきっかけだった。辰一は松下電器産業（現パナソニックホールディングス）社長だった松下幸之助に一通の手紙を送り、仕事を請けたいと直談判。これが成功し、松下電器産業の倉庫や営業所の建設工事を受注する。「仕事に関しては厳しいが、誰に対しても平等で社員を家族のように大切にす」（取締役の東郷直樹）。辰一は、社員を鼓舞しながら自ら新井組を引っ張

## 社会繁栄の基礎担う



る立役者だった。高度経済成長期に突入して建設業界も繁栄した頃、辰一は新井組の社長に就任した。この時期に新井組の成長を押し上げたのは、ボウリング場建設だった。64年からの10年間で全国102件を手がけ、請負金額は業界トップの約176億円に上った。同時期には新幹線の高架橋工事や中高層マンションの建設にも参入し事業を拡大。請負金額にして10億円超えのマンション施工も手がけた。80年代に入ると都市再開

社内報で震災時の復旧活動が記録されている（新井組提供）

## 被災地復興 建設業の使命

発事業が本格始動し、川西能勢口駅前（兵庫県川西市）といった地元の再開発に着手する。その後、「都市再開発の新井組」と自負するほどの事業に拡大していく。

### 92年の絶頂期へ

創立40周年であった84年には社員数が1000人、売上高610億円の企業となっていた。その結果、満を持して東証・大証の一部上場を果たす。現社長の馬場公勝はこの年に新井組に入社し、東京に配属された。「入社時の東京支店の社員は40人だったが、数年で

400人になっていった」（馬場）と会社の急成長を現場で実感した。実際には84年から8年間に渡り、売上高を毎年100億円以上増やしていた。89年には東京に本社を開設し、全国展開のための基盤固めを行う。バブル崩壊で受注や資金繰りに影響があったものの、92年にはグループ企業を含めて売上高約2000億円と過去最高を記録。新井組は絶頂期を迎えることになった。

### 最初の試練

1995年1月17日。阪神淡路大震災が起ると社員は次々と西宮の本社に駆けつけた。幸いにも全社員が無事だったが、家族を失ったり、家屋の全壊に見舞われた者もいた。混沌とした街を抜けて本社に集合した一同には、辰一が制定した新井組の経営理念が思い起こされた。「我々は、建設業が社会繁栄の基礎であることに高い誇りを感じるものである」。社員たちは地元貢献が建設業の使命であると確認し、人命救助に夜通し参加した。この日から被災地に本社を置くゼネコンとして地元の復興が使命となった。（敬称略）

# 激動の経営

## 兵庫を救う

阪神・淡路大震災で被災した新井組（兵庫県西宮市）。2日後には災害復旧対策本部を立ち上げた。被災地に拠点を置くゼネコンだったことから、本社に

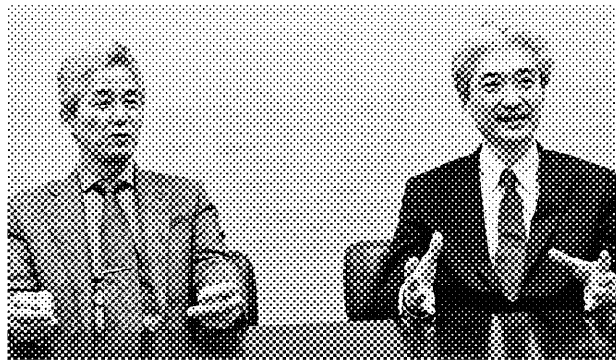
### 新井組

③

建設省（現国土交通省）の調査本部も設置され、同社を基点に地元での復旧活動が始まった。社員は人命救助や物資調達などできることは何でも担った。

地震から1カ月も経たずに、社員は建物の現状把握を始めた。自社作成の診断基準を用いて建物を診断。復旧におけるゼネコンの役割を遂行した。「建築でも土木でも、形があるものを作る社員は、現状を確認せずにはいられなかった」（取締役の東郷直樹）。交通

## 破たん経験したゼネコン



手段が寸断された中、混乱した街をかき分け、車やバイクや自転車で建物に向かった。次第に施工している建物の復旧依頼も受けるようになり、社員を東京から呼んで、体制を強化して補修や補強工事を受け負った。こうして、長らく続いた建設の復興が始まった。

バブル崩壊の影響は1993年以降に特別損失の形で現れた。バブル期に取得した土地や不動産の地価が下落し、多くが不良債権となった。「現場は順調で仕事は忙しかった」（社長の馬場社長と東郷取締役）

## バブル崩壊、不良債権多発

馬場公勝）ものの、会社は人件費の削減などで対応していた。

### 続く試練

しかし、98年頃には震災対応で隠れていた厳しい経営状況が明るみとなった。本格的な人員削減や受注案件の見直しなどに着手し、改善を試みたが努力は実らず。02年に取引金融機関から640億円の債務免除を受けた。金融機関主導による経営再建計画が始まり、経営陣を刷新、社員を1000人から600人まで減らした。01年に管理職に就いた馬場は再建の対応に追わ

れ、「作業現場のほうがかよっぱと来た」と思った。

### 見えない出口

新体制で再建を始めた頃、建設業界はコスト競争時代に突入していた。公共事業が減少し、ゼネコンはマンション建設受注の取り合いで受注単価が下落した。同社も熾烈な受注競争に参加し、売り上げ増を図った。その結果、07年12月の受注高では736億円のうち、300億円をマンション建設で占めるまでに至った。

08年10月、同社は民事再生法の適用を申請していた。同年9月のリーマン・ショックによる金融不安で、マンションデベロッパーが次々と倒産。金融機関からの追加融資も受けられず、資金繰りが行き詰まった。

作業中の現場も止めるを得なかった。会社のモノは差し押さえられ、現場に向かう車もなかった。民事再生法の申請を知らされた後、馬場を含めた社員たちは「会社が倒れたら、給料はもらえないか」と現実を見つめた。しかし、とんだ底からの復活に長い時間は必要なかった。

(敬称略)

# 激動の経営

## 誠実に取り組む

2008年10月に民事再生法の手続きを行なった新井組。以前から稼働中の官庁工事を除いて仕事はゼロになった。そんな中、地元兵庫県得意先から

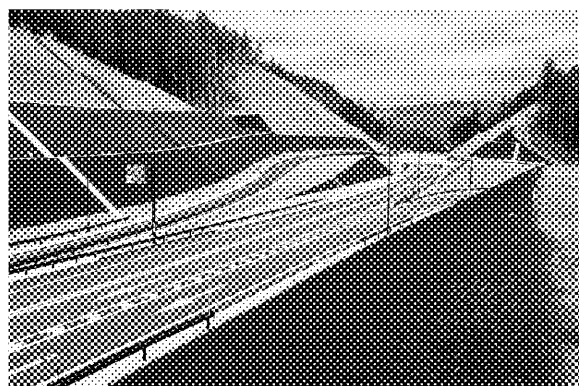
### 新井組

④

「地元の復興や発展を支えてくれた。新井組さんだから」と少しずつ仕事を請け負った。

現社長の馬場公勝は当時、「もう一度、人が嫌がる仕事からやろう」と東京の社員に呼びかけ、下水道の開削や電線の地中化工事を積極的に請けた。それは周囲から頼られ、建設業に誠実に取り組んできた企業らしい復活の道筋となった。そして11年7月、1年前倒しで民事再生手続きを完了させる。

## 社員が幸福になる会社



震災経験生かす  
同社が再建に邁進していた11年3月、くもも東日本大震災が起ころ。震災を経験した社員たちは建設業の使命を強く感じた。工事部長の馬場は上司らと3月11日の地震後、即座に東北に向かい、現地を視察。仙台と岩手に営業所を開設した。すぐに営業所を構えたものの、東北での実績が長年なく、入札で49連敗した。しかし、馬場が昔付き合いのあった地元企業と再会

▲新井組が手がけた三陸沿岸道路の唐桑地区道路(同社提供)

## 内容で日本一の会社に

し、協力して橋梁の下部工事の受注に成功した。これが実績になった。こうして新井組は東北を縦断する復興道路「三陸沿岸道路」の建設を支えた。各現場では近隣住民の工事への理解を得ることが重要であった。多くの社員は阪神淡路大震災で被災した経験があった。社員は被災者である東北の住民に誠心誠意寄り添うことで理解を得た。地元で震災経験がある社員だからこそできる姿勢だった。工事成績評定では、全42件の復興事業で平均80点という好成績を記録。工事の質や住民への配慮が考慮された結果だ。

こうして信頼と実績を積んだ同社は、再建ではなく発展期に移った。14年には一度手放した本社ビル(兵庫県西宮市)を買い戻し、成長を確かなものにした。

### 堅実な成長

震災経験を生かして開発した耐震補強工法の普及や産学官連携による新規事業の立ち上げに挑戦しながら堅実な成長を掲げる。「新井組は内容において日本一の会社を目指す」と(馬場)と宣言する。

顧客満足度を高め、得意先や協力会社から頼られる企業を目指す。さらに続けて、「社員が幸福になる会社」の重要性を語る。それは「建設事業を通じた社会貢献」を望む社員一人ひとりを大切にしたいから。馬場は機会があれば「誠心誠意打ち込むことで、道は開ける」と社員に説く。

3代目社長の新井辰一が制定した経営理念を馬場の言葉で継承し、社員の自己実現を果たす企業に向かっています。(この項おわり。神戸・会津陸人が担当しました)