

父のつくった会社を 人々に愛される会社に

家業に入ったとたん、売りの木造建築に思いがけない逆風が吹いた。バブル崩壊も重なり、地獄のような日々が続いたが、東京の森で育った木々に改めて着目し、見事に巻き返した道程とは。

株式会社小嶋工務店

代表取締役社長

小嶋智明

【会社概要】

- ▷設立 1968年
- ▷事業内容 木造建築工事業
- ▷従業員数 50名
- ▷本社 東京都小金井市



多摩の森で育った木の香りが漂う本社にて (撮影=編集部)

バブル崩壊と震災…… 家業に吹く逆風

明年、創業六〇周年を迎える小嶋工務店。創業以来、東京の西郊・小金井市に本社を置き、地域に密着して注文住宅の建築、販売を行ってきた。

三代目の小嶋智明さんが入社したのは、一九九五（平成7）年一月七日、二七歳のときだった。

大手住宅メーカーで営業をしていた小嶋さんが、「いくら働いても給料が上がらない」と愚痴を言ったら、創業者で父親の算さんが「うちに来い。倍は出す」と言った。それが入社の子っかけになったそうだ。

ところが、入社した一〇日後に阪神・淡路大震災が起こった。多くの家屋が倒壊した映像がニュースで流れ、木造住宅は弱い、という印象が定着した。

「バブル崩壊で住宅メーカー同士の低価格競争が激化していて、その上に大震災です。給料の話は、どこかに消えてしまいました」

当時の売り上げは約三〇億円。それが震災の翌々年には半減した。社員が一〇名ほどいて固定費や販管費だけで八億円は必要だったという。いくら営業に力を入れても借入金が増える一方だった。

九八（同10）年には、銀行からの借り入れが一六億円に膨らんだ。父が幹部を集めて、「会社を畳む」と話すまでになった。



「TOKYO WOOD」を使用したモデルハウス。東京の建築会社として目指す、地産地消の家づくり*



東京の小金井市の本社。森をイメージさせるグリーンが目を引く*

「倒産は避けたいと懸命に動き回って、取引会社からの出資を受けることができたんです。父は会長になり、設計部長だった兄が社長になりました」

兄は「いいものをつくれれば売れる」という方針を貫いたそうだが売れず、借入金ほさらに膨らんだという。

「私は、何が、いいものなのか、その基準が明確でないとお客様はわからないと思っていました。数字で説明できるような根拠がないと伝わらないんです」

二年も経たずに兄は会社を去り、再び父の算さんが社長に就いた。営業部長という立場にいた小嶋さんは、その頃から、自分が会社を変えなければいけないと本気で思うようになった、と話す。

やがて常務になり、営業だけではなく会社の資金繰りも真剣に考えるようになった。つらかったのは会社の改革案を役員会に提出しても、出資会社から来ている役員たちに否決されることだったという。

「一人また一人と私の考えに共感してくれる人を役員にして役員会の構成を変えていきました。その一方で銀行に融資のお願いに回る。いまは笑っていますが、当時の私は、人間の顔をしていかなかったと思います」

金と人間関係という、二つの地獄

その苦しい時期を小嶋さんは「地獄」と表現する。

地獄は二つあった。一つは金の地獄である。

返さなければならぬ借入金の利息だけでも、年間で八〇〇〇万円を超えていたそう。そのなかで月々の資金繰りもしていかなければならない。

「たとえば会社にお金が七〇万円くらいしかないのに、一〇日の支払い日には一億数千万円必要だと、毎月がこんな感じです。必死で集金に回り、銀行にも頭を下げて回る。毎日がイライラのピークでした」

銀行の担当者から指を差されて、こう言われた。

「あなたは不良債権なんだよ。自覚してください」

小嶋さんは何かの時のために銀行との折衝はいつも録音していたという。この言葉も録音した。

「まだ三〇歳半ばの若い頃です。自分を奮い立たせるために、何度も聴き直しました」

まさに臥薪嘗胆である。経営計画書^②など書類を山ほど用意して飛び込みで金融機関に行っても、一瞥^{いちべつ}されるだけだった。支払いを滞^{とどま}らせないために自分の貯金を崩し、時に高金利でも頭を下げて借りた。

もう一つの地獄は、人間関係の地獄だった。

「業者や株主、社員たちに、たかだか三〇歳半ばの若造がガツと責められるんです。そこを踏ん張って、一人ひとり論^{ろん}していかなければいけないし、場合によっては切らなければならぬこともありました。生き残るために、いろんなことをやりました」

それでも心が折れなかったのは、なぜだったのか。「いまも父は元気ですが、父が死ぬときに会社



年3回開催される「TOKYO WOODバスツアー」。森の中で木に触れる体験は、特に子どもたちに大人気だ*



「TOKYO WOOD」の木材。自社の厳しい品質基準をクリアした木材には、検査をクリアした数値が記されている*

を完璧な状態にしておいてあげたかったです」

あなたがつくった会社は、世の中に必要とされ、大勢のお客様に愛されている——。小嶋さんは、そんな会社の姿を創業者の算さんに見せたかったのだ。

「私は子どもの頃、プロゴルファーになりたかったのですが、父は私の夢を叶えさせようと、ゴルフのレッスンにお金をかけてくれていたんです」

結局、高校の頃から会社の経営が悪化しゴルフの夢はあきらめたそうだが、全日本ジュニアの試合で上位にまでいったという。その恩返しのような思いが強いのだ。

東京の森を育て

東京の木で家を建てる

資金繰りに奔走しながらも、経営の健全化への手も打っていった。

「会社のいい所、悪い所を全部書き出しました。いい所は五つ。悪い所は二四二個もありました」

いい所の五つとは、こうだ。

会社を好きでいてくれる人間が五人いた。創業者が存命である。「ソーラーサーキット」という外断熱の二重張り工法を他に先駆けてやっている。東京のちようど真ん中に当たる小金井市に本社がある。まだ支援してくれる株主がいる。

逆に悪い所の二四二個は、物件が雨漏りした、水漏れもあったなど、施主に迷惑をかけた事例の累計だ。

「こんな会社は社会に必要なんじゃないかと思うくらい出てきました。それらをカテゴリー別に分けて、一つずつ潰していったんです」

新しい方向にはついていけないと辞めていく社員も増えた。社長になった二〇一〇(同22)年には、一人が辞めたそう。

「それで、一億円ほどの固定費が削減できました」

しかも、その年に提案資料が、三年前から挑戦してきた国土交通省の「長期優良住宅先導事業」に採択されたのだ。東京の杉や檜ひのきを使って家を建てることで東京の森を育てようという提案だ。

「最初は一人で応募していたんですが、二年目から社員に声をかけてチームで提案資料を考えました。その一人から出た案が、地元密着の企業として、多摩の木を使わないか、というものでした」

国交省の事業に採択されたことが社員たちの自信につながり、経営再生の大きな転機になった。

小嶋さんは木の良さをわかってもらうには客観的根拠を示すことだと、自社で使う木に厳しい品質基準を課した。木材の変形しにくさを示す「ヤング係数」や含水率などの数値を計って明示することにしたのだ。さらに、従来木材は人工乾燥で水分を落とす方法を取るが、香りの元である油脂分も抜けてしまうことから天然乾燥を懇願した。



東京都内でありながら、雄大な自然に恵まれた多摩地区の檜原村*



良質な木材を職人たちが丁寧に扱い、心を込めて組み立てていく*

「普通の木材は人工の設備を用いて短時間で乾燥させます。それでは杉や檜の色艶、いい香りも出ないんです」

天然乾燥には半年ほどかかる。木を乾燥させる場所も必要だし、乾燥するまでの半年は当然お金にならない。当初、多摩地区の林業家や製材会社は、誰も耳を貸してくれなかった。たとえ天然乾燥させても、小嶋工務店が定めた品質基準をクリアできるのは三本に二本と厳しい基準だったからだ。

小嶋さんは、何度も何度も足を運び、彼らが懸念する火種を一つひとつ消していった。基準に満たない木も買い取る約束をしたし、乾燥する間の資金繰りにも協力した。同時に、東京の木で家を建てることで森を育てるという理想や意義を語っていった。

「五年くらいかかりましたけど、何社かの林業家や製材会社の賛同を得ることができました」

小嶋さんは、その木を「TOKYO WOOD」と名づけた。いまや一つのブランドとなっている。

子どもたちが喜ぶ 多摩の森でのツアー

「TOKYO WOOD」で建てた一棟目の家の柱が立ち上がったときのことだ。現場の近所の人から「いい匂いですね。何の匂いですか?」と聞かれた。

「木の良さをわかってもらえたとうれしかったですね。なよりの褒め言葉でした」

「TOKYO WOOD」を使った家はどうしても割高になる。だからこそ、会社では品質の高い木材の良さを知ってもらい、地元の木である「TOKYO WOOD」を使って家を建てたいと思ってくれるファンをつくるために、年三回の「TOKYO WOOD バスツアー」を開催している。

森林を歩き、製材所で杉や檜の香りに浸りながら原木の話を聞く。一番喜ぶのは子どもたちだという。若手社員たちは、積極的にSNSで「TOKYO WOOD」についての動画の配信もしているそうだ。

国交省の「長期優良住宅先導事業」に採択されてから、会社では社員同士でチームを組んで国や自治体のコンペに応募し、毎年一つの賞を取ろうという取り組みも続けてきた。それが社内の雰囲気や前向きに変えていったのにちがいない。

「ようやく二年前、二二（令和4）年に事実上の無借金経営になりました。二五年、長かったですよ」

ゴルフをあきらめて、高校時代は陸上の長距離走に転向した。お金がかからないスポーツだったからだ。

「長距離走って、走っているときに、いいや、死んでもいいと思う瞬間にポンと記録が伸びるんです」

小嶋さんは、経営も同じだと言わんばかりに、しみじみとそう話すのだった。

*写真提供 株式会社小嶋工務店