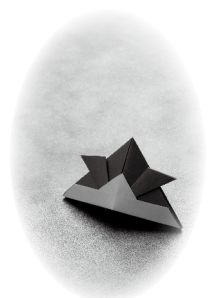


特集 「独特経営」の社長たち

第5章

老舗工務店が実践する 地域共生経営

高知県 有限会社藤川工務店



川久保 理

千葉県中小企業診断士協会

会社名：有限会社藤川工務店
代表者：代表取締役 藤川 豊文
資本金：3,500万円
従業員：27名（アルバイト含む）
所在地：高知県長岡郡本山町本山365
TEL：0887-76-2016
URL：https://fujikawa3.com/

有限会社藤川工務店は、高知県嶺北（れいほく）地域に根差し、職人の高い技術力と豊かな自然資源を生かして、90年にわたり地域の住宅・建築を支えてきた老舗工務店である。

藤川工務店の3代目である藤川豊文（ふじかわとよふみ）代表取締役は、地域の一次産業発展のため、「ぼうむ（ドイツ語で木）合同会社」を設立した。その設立の背景や藤川代表の経営者としての価値観を伺い、長く愛され続ける企業になるための核心に迫る。



藤川豊文代表（画像提供：有限会社藤川工務店、以下同じ）

1. 藤川工務店の理念と強み

(1) 「職人さんを大切に」

藤川工務店の創業者は、大工であった藤川代表の祖父である。昭和39年に藤川代表の父が法人化し経営を本格化して以降、一貫して自社で職人を雇い、柔軟で質の高い工事を強みとしてきた。藤川代表の父の代では、下請け工事を中心に事業を展開していたが、藤川代表が32歳で家業に戻った際に、元請け工事中心に事業転換を図った。これは単なる事業拡大ではなく、「職人を大切にし、持続可能な雇用を生み出すため」でもあった。

厳しい経営環境の中、職人を自社で雇い続けるためには、一定の受注を維持し続ける必要がある。「職人さんが安心して働ける環境をつくるために、仕事をつくるのが経営の責任です」と藤川代表は話す。

(2) 安心して住める本当にいい家を作る

藤川工務店は、「地元の人々が安心して暮らせる家づくり」にこだわってきた。自社に高い技術力を持つ職人がいることを最大限に生かし、ほかの工務店にはない独自の強みを確立している。その中でも特に際立つのが、以下の2つの特徴だ。

①構造躯体の施工はすべて自社の職人で

一般的な工務店では、構造躯体（住宅の骨組み）の施工は外注することが多い。しかし

同社では、すべての構造躯体を自社の職人が手がける。施工を外注すると、品質にバラつきが出るリスクがあるが、自社の職人で統一基準を持って施工することで、高い品質を保つことができる。また、アフターメンテナンスにもスムーズに対応でき、コストも抑えることができる。

②全棟構造計算の実施

日本の木造住宅は、法律上、構造計算が義務付けられておらず、8割が「構造計算なし」で建てられるという（出所：同社Webサイト「家づくりのこだわり」）。しかし、同社ではすべての住宅で構造計算を行っており、長期的に安全で価値ある住宅を作るという姿勢を示している。



藤川工務店の職人さんたち

2. 一次産業を活性化する独特の発想

少子高齢化、人口減少と先細っていく中で、どのようにして仕事を確保してきたのか。そこには藤川代表の独特の視点がある。

(1) 一次産業が地域経済を支える

藤川代表が着目したのは、藤川工務店にとってはサプライヤーとなる一次産業である。

地方において、同社のようなサービス業の多くは、一次産業の従事者を顧客として成り立つ。たとえば、地元の農家や林業従事者が豊かになり、働く人が増えれば、建築需要も増え、工務店の仕事も増えていく。

同社がある本山町では、かつては人口の半

分が一次産業の従事者だったが、今では2割程度にまで落ち込んでいる。「将来の顧客になる可能性のある一次産業を活性化しなければならぬと思いました」と藤川代表は話す。

(2) 間伐材に付加価値を生み出す

一次産業を活性化する方法はないか、藤川代表は考え続けた。突破のきっかけは、藤川代表が商工会の青年部長を務めていた頃に読んだ商工会の機関紙だった。そこには、栃木県鹿沼市における地元の木材を使って学習机を作るプロジェクトが掲載されていた。藤川代表は、「嶺北地方の豊富な木材が活用できるかもしれない」とひらめく。

藤川代表によると、森林の健康を維持するためには、木を定期的に適度に伐採する必要がある。しかし、供給過多による木材価格の低迷が原因で、嶺北地域の森林は適切な整備が行われていないという問題があった。

「森林を伐採したときに生じる間伐材を活用して付加価値を生み出せば、林業の発展につながるはずだ」と藤川代表は考えた。

そこで、鹿沼市の商工会に直接連絡を取り、現地を視察、ノウハウを学んだ。そして、間伐材を加工して学習机を作り販売する「ばうむ合同会社」を設立、間伐材木工製品制作事業がスタートした。

(3) ばうむ合同会社のビジネスモデル

「ばうむ」のビジネスモデルは、一次産業者（林業者）から間伐材を仕入れ、工務店の既存の加工設備を活用して製品化し、行政や教育機関、民間企業へ販売するというものだ。

『『都会から仕入れたものを工務店として一次産業者に売る』という従来の方向に、『一次産業者から仕入れたものに付加価値を生み出して都会に売る』という方向も加え、双方向とする考え方です』と藤川代表は振り返る。

また、「学習機の生産は、地域の小学校に『ばうむ』で作った机が導入されることで、『自分たちの使っている机は、地元の木で作られている』という意識が芽生え、将来的に『地

元で働きたい』と思う子どもたちを増やすことにもつながるのではないかと期待しています」と藤川代表は話す。

現在、「ばうむ」は、コースターなどの木工雑貨を主に、全国の百貨店や業務用問屋を通じて販売している。「『仕入先もお客さんになりうる』という視点を忘れないことが重要です」と藤川代表は語る。

森林の適度な伐採につながり、林業者も潤い、新たな雇用を生み出す、まさに地域共生の発想だ。サプライヤーサイドの問題解決に取り組み、顧客を創出していく着眼点が藤川代表の独特経営のポイントである。



間伐材を利用して開発した木製コースター

(4) 林業者による木質バイオマス発電

藤川代表は、「ばうむ」の取組みに加え、新たな一次産業の発展に向けた取組みを検討している。それは木質バイオマス発電への取組みである。

近年の木材価格の低迷により森林整備が進まないのは、全国共通の問題だ。建材用としての木材は供給過多になっており、十分な需要がない。藤川代表は、木材を建築資材ではなく、エネルギー資源として利用することで、地方の経済を回せるのではないかと着目する。

「木質バイオマス発電は大手電力会社が行うものが多いですが、これを林業者主体で行います。林業者が電気を売ることによって新たな収益源を確保できるはず」と藤川代表は考える。

木質バイオマス発電のポイントは、木を切る人が必要なため雇用が発生することと、

FIT制度（再生可能エネルギーの固定価格買取制度）により安定的な収入が見込めることだ。藤川代表の試算では、小さな発電所をいくつか設置すれば、本山町の電力は町の森林の適切な伐採で十分に賄えるという。

「エネルギーを自分たちで作り、そこに雇用も生むことができる取組みです。この考え方は、全国の山間部の市町村に適用できます」

地域の一次産業に安定した雇用を提供でき、持続可能な資源活用が可能になり、結果的に自社の顧客創出につなげていく発想である。そしてこの独特経営の発想の根底にある、地域とともに繁栄する「思い」こそが、長く愛され続ける企業になる核心なのだろう。

3. 経営哲学「結果を早く出す」

藤川代表には、独特な経営を支える経営哲学がある。

「計画を立てたからといって、うまくいく保証はありません。大切なのは、素早く試して、結果を早く出し、それを次に生かすことです。ですからPDCAの回転数を上げることが重要です。ぐずぐずして半年に1回しか回せないのか、それとも1ヵ月で回せるのか。その差が最終的な成果の違いを生みます」と藤川代表は言う。VUCA（変動性・不確実性・複雑性・曖昧性）の時代に求められる考え方だ。

「ここでいう『結果』というのは、成功の結果に限らず、失敗の結果でもよいのです。とにかく行動に対するフィードバックを早く出し、そこから次の手を考えるのです」

同社では最近、工務店事業とは別の柱づくりの試行として小規模な賃貸アパートを自社開発した。採算を確保するために1Rを基本の間取りとした。地方に1Rの需要があるか不安ではあったが、募集してみると2週間で満室になったという。地方の人口減少が叫ばれる中でも、一定の需要があることに気づいた。

「地域の病院や官公庁に勤める単身者が、高知市内などの都市部から1時間以上かけて通勤していました。地方のアパートは2LDK

や3LDKの家族向けが多く、職場近くに住みたい単身者が住める物件がありませんでした」

事業者と話すと、社員向けにはまだまだニーズがあることがわかり、2棟目も検討中だという。まさにスモールスタートでニーズをとらえた例だ。

ほかにも、新たな採用戦略の一環としてTikTokを活用した求人を試みた。当初はまったく反応がなかったが、半年後に、たまたまその動画を見た大阪の求職者の応募があり、入社が決まったという。

「どのような事業でも、リスクを完全にゼロにはできません。しかし、『後戻りできる失敗』は積極的にするべきだと思います」と藤川代表は言う。このトライ＆エラーの精神が今の経営を支えているのは言うまでもない。



地域とともに歩む藤川工務店

4. 中小企業診断士の視点

インタビューを踏まえ、中小企業診断士として経営の厳しい中小企業に対しどのような支援が求められているのか考察する。

(1) 「共生型ビジネスモデル」の実践支援

藤川代表の取組みは、自社だけでなく、地域のステークホルダー全体の成長を促し、持続的な利益を生み出す「共生型ビジネスモデル」の典型例といえる。

企業の競争力向上と社会的課題の解決を両立させる戦略である、経営学者マイケル・ポーター氏の「CSV」(Creating Shared Value: 共通価値の創造)の概念にも通ずる。中小企

業診断士は、企業の支援を行う際には、単体企業だけでなく、地域の経済構造全体を見て、地域のステークホルダーと企業の関係性を分析し、地域全体の発展につながる戦略を検討することが大切だ。

(2) 強みを徹底的に生かす

藤川工務店は職人を大切に、構造躯体をすべて自社職人で行うなど、職人がいるという強みを最大限に生かしている。中小企業診断士は、限られた経営資源を最大限に活用するために、「強みを徹底的に生かす」という視点を持つ必要がある。

(3) 節度を持った挑戦を促す

藤川工務店では、小さな失敗を許容し、試行錯誤を重ねながら経営を進めるという姿勢を貫いている。中小企業診断士は「リスタートアップ」的な視点を取り入れ、「後戻りできる範囲の失敗」と「致命的な失敗」を分け、経営者に挑戦を促すことが重要だ。

最後に、藤川代表はこう話す。

「日本には地方が必要です。地方がなければ、東京は存在しません。地方が元気になることは、日本全体の発展につながります。地方の市町村や中小企業と一緒に盛り上げていきましょう」

藤川工務店の事例は、地方の中小企業がどのように独自の戦略で生き残るかを示す好例であり、我々中小企業診断士が支援する際の貴重なヒントとなるだろう。

川久保 理

(かわくぼ おさむ)

慶應義塾大学卒業後、金融機関に勤務。法人営業やストラクチャードファイナンス、人材育成を担当。2023年中小企業診断士登録。現在は資金繰り支援や執筆を中心に活動中。

