

トップ  
対談

聞き手／廣田眞弥  
(株)NCBリサーチ&コンサルティング 代表取締役社長

住吉工業株式会社 代表取締役会長

# 中村高志氏

## まちをつくる 暮らしをつくる

昭和26年に下関の地で砕石製造販売を始め  
以来70年間、まちづくりを担ってきた住吉工業。  
日本の経済成長とともに業績を伸ばしてきた。  
地域社会になくなくてはならない企業となるまでの成長の過程  
苦しい難局に直面した時に乗り越えた体験  
そして、土木・建築業への熱い思い……。  
自社の経営だけにとどまらず、地元経済界・業界団体の要職を務め  
地域全体の発展に尽力してきた中村会長にお話を伺う。

(インタビューは2021年5月25日にオンラインで実施)

## 社員一丸で乗り越えた危機

**廣田** ● 経営者賞（公益財団法人経営者顕彰財団主催）の受賞、おめでとうございます。御社は今年、創業70周年ということですが、中村会長は1997年から経営トップとして会社の舵取りを担ってこられました。

1997年はアジア諸国ではアジア通貨危機が起こり、日本では大手金融機関が経営破綻する金融危機の始まりの年で、ビジネス的には非常に難しい環境だったと思います。当時、一番印象に残っていることは何でしょうか。  
**中村** ● 私が代表になる前はバブル景気でしたから、こちらから営業をしなくても、いろいろなかたちでたくさん仕事がきていました。非常に楽な時代でした。

それが一転、バブルが崩壊して大変な世の中になり、それまで一所懸命働いてくれていた社員や技術職人に仕事がない状態になったのです。しかし当初は、1年たてば持ち直すだろう、2年たてば大きな仕事が出てくるだろうと、ずっと待っていたのですが、結局、大型工事の受注はありません。機械は遊び、機械のオペレーターたちも無為に過ごさざるをえない状態でした。早くなんとかしなければと、みんなを集めて「今は君たちの技術を発揮できるような状態ではない。このままだと会社が行き詰ってしまう。ここまで一緒に苦労してきたみなさんの意見を聞かせてほしい」とたずねたのです。すると「自分たちはスコップやツルハシを持ってでも



2021年4月28日に行われた経営者賞の授賞式。経営者賞は、九州・山口地方における中小企業等の経営・技術に優れた業績をおさめ、地域経済の発展に貢献のあった経営者を表彰するもので、今年が48回目

1973年、関門橋開通試験に協力する住吉運輸のダンプ約30台



働きたい」という意見が出たのです。「わかった。そこまで考えてくれるのなら、大型機械を全部売る。給料も下がるし、ボーナスもない。バブル崩壊後を乗り越えるためには、そこまでやらなければ会社が存続できない」と言うと、「ついていきます」と答えてくれたのです。

もう感謝しかありません。そういういい人材が揃っていました。改めて、会社というのは人だなと、痛感しました。おかげで、1人もリストラすることなく、みんなとともに危機を乗り越えたことが一番ですね。  
その時の苦しさは今も忘れていませんし、いつ何時危機が訪れても乗り越えられるような体制づくりをしてきました。5年前に若い経営者にバトンタッチしましたが、私の思いは伝えてい

ます。  
なぜ5年前にバトンタッチしたかという点、東京オリンピックまでは景気がいいでしょうが、オリンピックが終わって景気が衰退している時にバトンタッチしたら、後任者が苦しむからです。ちょっと早いと思ったのですが、引き継ぎました。それで、乗り切れるかどうかを見ていこうと思っていた矢先に、コロナ禍です。ただ現状は、まだ直接的に大きな影響を受けておらず、順調にきていると言えます。

**廣田** ● 危機の際にバラバラになる組織もあるし、社員一丸となる組織もあります。どちらになるかは経営者次第のような気がします。御社が一丸となれたのは、会長のご人徳だと思います。  
**中村** ● ありがとうございます。しかし何よりも

ら回復し始めたというわけではありません。オペレーターはプロとしての意識が高く、扱う機械は自分のものだという思いがあります。そこから離れてすぐに、ほかの仕事ができるものはありません。その執着がなくなるまで2年間が必要だったということです。

それと、この状態が3年4年と長引くと、取り返しつかない事態になります。機械を売却して、執着を全部なくしたうえで、どんなに小さい仕事でも受けて、それをこなしていく体制をつくりました。小さい仕事ができずに大きい仕事ができるかと、経費を節減し、工期を短縮しながら、なんとか利益が出る方法を考えながら、みんなとともに歩んできたというのが、バブル崩壊後の状況でした。

**廣田** ● これまでの技術を捨てて、気持ちを新たに再出発されたんですね。全社員が一丸となって危機を乗り越えてきたことは貴重な体験でしたね。

## 日本の経済成長とともに成長

**廣田** ● それでは遡って、創業時からの会社の変遷をおたずねします。1956年に砕石業で創業されて、ちょうどそのころ始まった日本の高度経済成長の波にうまく乗り、土木業界に幅広く進出されています。今は多角化を進められています。売上はどういう構成比になっているのでしょうか。

**中村** ● 現在は、土木工事が80%です。建築工事が15%、砕石工事が2%弱、あとは環境産業と

社員が状況をわかってくれたことが大きいです。機械を全部売ってしまうことは、技術を持った人たちがそのスキルを活かせないことを意味します。しかし、彼らのほうから、土木作業をして一緒に苦しみを味わうと言ってくれたので、決断できました。

**廣田** ● 当時、社員さんは何名くらいでしたか。  
**中村** ● 65名ほどです。  
**廣田** ● 建築と土木と砕石が中心ですか。  
**中村** ● 当時、建築はまだやっていません。土木と砕石です。それまではゴルフ場、工業団地、団地造成と、仕事がたくさんありました。ところがバブル崩壊と同時に、それが一切なくなり、大打撃を受けたわけです。

そういう中で2年間もよく辛抱したと思います。とにかく待つ、待つ、仕事は少しは出たのですが、全部の機械を動かすだけの量ではありませんでした。結局、東南アジアなどの機械がほしいというところに非常に安い値段で全部売ってしまいました。社員の能力を引き出せないことに、その何年間かは苦しい思いをしました。でも、みんなよくついてきてくれたと心から思います。

**廣田** ● 2年という1999年です。日本は2001年度に実質経済成長率がマイナスになり、失業率も5%台を記録しました。景気は後退局面入りか明確になるなど最悪期を迎えます。御社はそれ以前に回復の兆しが見えたということですが、何がよくなってきたのですか。  
**中村** ● 新たに始めた建築です。ただ、2年後か

不動産関係です。創業時の砕石業はごくわずかになって、土木・建築工事が主体の会社になっています。

**廣田** ● 高度経済成長期の後も日本列島改造ブームや内需主導型経済への転換が提唱され、お仕事は途切れることがなかったでしょう。

**中村** ● 昭和40年代の半ばぐらいから、新幹線、縦貫道の仕事が多くなり、あのころから土木工事が増えていきました。私は先代に東京から呼び戻されて、新幹線・縦貫道のトンネルの現場についていました。活気あふれる時代でしたね。

**廣田** ● 山陽自動車道はトンネルがすごく多いですね。

**中村** ● はい。トンネルを掘った土（ズリ）を運び出して谷間を埋めていく仕事は、我々が得意とする工事です。そういう仕事がたくさんあり、急成長できました。

**廣田** ● 建築も土木も経年劣化は避けられないので、大きな事故が起きないようにメンテナンスの大切さが言われています。そういった領域にも進出されていますか。

**中村** ● 古くなると直さなければいけないところ、建て替えなければいけないところが、たくさん出てきています。我々もそういうビジネスを取り込んでいかなければいけないし、きっかけづくりを続けています。

また、古いものを活かしながら新品同様のものにつくり替えていく仕事も、魅力あるビジネスだと思っていますので、取り組んでいきたい



本社社屋



社員寮



宮城県白石市太陽光発電施設所造成工事

山口県柳井市伊陸地内太陽光発電所造成工事

と考えています。

廣田 ● 最近、局地的な豪雨による河川の氾濫や土砂崩れ、崖崩れなどによる大きな被害が多くなりました。気象状況も以前と違うので、それに耐えられるような道路や橋やトンネルなどのニーズが増えてきそうですね。

中村 ● 想像できないような大雨の場合、我々が当初想定できなかったような災害が起こります。計算上でありとあらゆる状況を想定して構造物をつくるのですが、それ以上のが起こると、

どういう災害が起こるか想像できません。それが今の自然界です。もつと想定を高くしてつくっていかないと災害は止まりません。これからいろいろな意味でそうなるかと思っています。

廣田 ● 一方で、太陽光エネルギー、風力発電、バイオマスなど、再生可能エネルギーのビジネスにも積極的に取り組まれていますね。

中村 ● これは、東日本大震災に伴う原子力発電所の事故をきっかけに、日本のエネルギーの方向性が大きく変わってきたからです。原子力や二酸化炭素を排出する石炭・石油から、再生可能エネルギーに変わっていくだろうと考えました。それで社員に「我々の仕事は時代のニーズを先取りして変わっていくか」と、旧態依然のままでは減らしてしまおう。時代のニーズを取り入れて、それを現実に我々のものにしていく」と話しました。そして、自分たちの持っている土地も活用して太陽光発電の設備をつくり、売電もしています。また他社から太陽光発電所の造成工事を受けています。これは当社にとってよ

かったと思っと思っていますし、これからもどんどん進めていくつもりです。

### 団体のまとめ役を務める理由

廣田 ● 次に、地域経済団体など各団体での活動について伺います。建設業界から初めて下関商工会議所の副会頭に選任され、商工会議所活動や地場産業の振興などに積極的に取り組んでおられます。実際に取り組まれてみていかがですか。

中村 ● 下関商工会議所の歴史は140年ですが、その中で一番会員数が多い建設業者が副会頭になったことがないということもあったのかもしれないですね。たまたま私が選ばれて、会頭のもとでお手伝いさせていただいています。また、下関商工会議所には建設部会があり、市や県に入札や単価構成などのご提案をさせてもらっています。

建設業者も、昭和50年ごろと比べると半分程度にまで減少しました。当時は業者もたくさんいて、その中で業態や地域ごとに分け、地域の担当を決めていました。しかし、この方法は誤解を生みかねないので止めたのです。すると、役職に就くメリットがないということで、携わりたいという業者が激減しました。

そうなる、災害時、どの業者が対応するかなどの話が行政当局とできなくなりました。私は、そういう事態を阻止したかったです。建設業界のいろいろな役職も、同じような理由でやらせてもらっています。

学を受け入れのほかに、2016年からは定期的に出前講座を中学校や工業高校で行っておられます。この講座ではこういった講義をされているのですか。

中村 ● 若い人で建設業界に入りたいと思ってる人はどんどん減ってきています。この現状に大変危機感を持っています。

私たちの若い時はダムや橋など、魅力ある仕事がたくさんありました。「黒部の太陽」などのように映画化されて、それを見て、自分もあという現場監督になりたいという憧れもあったと思うんです。

建設業界は基幹産業で、なくてはならない業種です。ですから担い手を育てていかなければいけません。我々にはその責任があると考えています。民間と行政が一緒になって、若い人にもっともつと建設業の魅力を伝えたいという思いがあります。県や国、市に、そういう取り組みを一緒にやっていただけよう訴えています。また、今は機械もオートメーション化して、1、2年で熟練工と同じような仕事ができるシステムもできあがってきます。そういうことを伝えて、建設業としての魅力を訴えたいという思いがいつもあり、若い人たちにそんな思いを発信しています。

廣田 ● 建造物は老朽化しますし、メンテナンスが必要です。さらに新しい技術も出てきます。人工知能に置き換えられてしまう職種ではないので、いつの時代も必要な仕事ですね。それに道路ができて便利になったとか、この施設がで

### 土木・建設の魅力発信

廣田 ● 地域貢献活動にも積極的に取り組まれていらっしやいます。インターンシップや職場見

廣田 ● 実際に若い人と一緒に行動されてみて、どうお感じになりますか。

中村 ● 我々が若い時は先輩たちから「今の若い人はダメだ」とか「俺たちが若い時はもつとこうだった」とか言われたのですが、その繰り返しですね。私たちも若い人たちを見て、先輩たちと同じようなことを言いたくなることもあります。やり方も若い人の考え方も違いますが、それは評価していかねばいけないと思います。

廣田 ● 仕切り役がいなくて緊急の場合の対応が迅速にできないなど、地域にとっても業界にとってもマイナス面が多いということから、多くのご要職を務められているのですか。

中村 ● そうですね。率先してやる人がいないものですからね。

廣田 ● 青年部や青年会議所などの若手育成についても積極的に活動されていらっしやいます。

中村 ● 私も商工会議所の青年部に在りまして、市内にたくさんある観光地や史跡に海外から人を呼べるようにいろいろなイベントを考えていこうと、若い時からお手伝いをしていました。若い人が動くときみんなが動き、それが模範となり、また若い人が集まってきました。そういうことを経験していたものですから、応援はずっと続けてきました。



中村高志(なかむら・たかし)  
代表取締役会長

昭和22年生まれ。昭和44年、東京電機大学建築学科卒業後、住吉建設に入社。昭和47年に同社退社、住吉工業に入社。昭和50年、取締役、平成9年に代表取締役役に就任。平成28年から現職。下関商工会議所副会長、山口県建設業協会副会長、下関土木協会会長、山口経済同友会副代表幹事、下関法人会副会長等々社外関係諸団体での要職を務める

概要

名称/住吉工業株式会社  
住所/山口県下関市長府扇町1番23号  
https://kogyo.smgp.co.jp/  
創業/昭和26年  
設立/昭和31年10月13日  
事業内容/総合建設事業、碎石・栗石類生産販売業、宅地建物取引業、産業廃棄物処理業、太陽光発電事業、沿岸荷役事業、建設機械、車両及び事務用機器のリース業  
関連企業/住吉運輸株式会社  
株式会社成斗(NARUTO)  
株式会社エムエスコポーレーション  
株式会社武久園  
合同会社リバーフィールド

沿革

昭和26年 豊岡工業として碎石生産を開始  
昭和31年 住吉工業有限会社を設立  
昭和34年 住吉工業株式会社に組織変更  
昭和45年 運送事業及び杭打事業部を分離し、住吉運輸株式会社を設立  
昭和60年 本社社屋新築移転  
平成18年 福岡支店開設  
平成19年 前田工場の新事務所完成  
平成26年 周南営業所開設  
平成27年 東京支店開設  
令和2年 本社社屋増築



上: 下関市内にある様々な職業を中・高校生に体験してもらう職業体験企業説明会「しものせき未来創造 job フェア」出展の様子  
右: 上から、地元企業による会社紹介や物販ブースなど様々な催しがある「長府企業フェスタ」毎年2月開催の「マルスス杯少年ソフトボール大会」「しものせき未来創造 job フェア」



モノづくりができる、技術を高めると一生仕事に困らないなど、長期的な女性のキャリア形成に極めて有効な仕事・土木建築業界。住吉グループは、女性がキャリアを築き、活躍できるフィールドづくりに取り組んでいる

中村 ● 趣味がない男でございまして……。あえて言うなら、ゴルフと映画鑑賞です。若い時は現場を歩き回っていましたが、最近はそれがなくなつたので、健康管理のためのゴルフです。それに、ゴルフはいろんな話ができて、いい交渉の場でもあります。

廣田 ● 最後に、会長がこれだけはぜひ伝えたいことがあります。お願ひいたします。

中村 ● 今日に至るまで74年間歩んできたなかでいろんな出会いがありました。失敗をしても、手を差し伸べてくださる方々と出会って、その方たちのおかげで今日があると感謝しています。感謝しかありません。私も一生懸命に仕事に取り組む人たちには手を差し伸べていこうと思っています。後輩たちにもそうしてもらいたいです。

廣田 ● いろんな団体の役職を務めていらつしゃいますが、推挙されるお人柄をひしひしと感じました。本日はありがとうございます。

中村 ● 今年の新入社員は16名でした。多くの人に来てもらって、本場にありがたいと思っております。当社の総務も各学校を回って、就職担当の先生方に挨拶をしています。

廣田 ● これまでの様々な取り組みの成果が表れていますね。

中村 ● ところで、2015年に地球温暖化対策優良事業所として山口県環境生活功労者知事表彰を

受けておられますが、これはこういった賞ですか。

中村 ● 二酸化炭素の発生を防ぐ方法を考えるのは、企業の責任だと思っております。まず目の前のことのできることをやっつけていこうということで、照明器具のLED化や、車の排出ガスを削減するためにハイブリット化、EV化を進めてきました。それから植物を植えて、窓をグリーンカーテンで遮断するとか、そういうことを早くからやってきました。それが賞につながったのではないかと思います。

中村 ● 社長にご就任された時には社員さんは65名ほどということでしたが、今は何人いらっしゃいますか。

中村 ● 130名です。グループ全体では約225名になります。

廣田 ● 雇用の創出という点でも地元経済に大きく貢献されていますね。

中村 ● 今年の新入社員は16名でした。多くの人に来てもらって、本場にありがたいと思っております。当社の総務も各学校を回って、就職担当の先生方に挨拶をしています。

廣田 ● これまでの様々な取り組みの成果が表れていますね。

お人柄の良さは一朝一夕には作れません。雇用の創出は当然のこと、若年層への教育、女性活躍推進、温暖化対策など、様々な領域で、企業市民としての社会的役割を常に意識した活動を長期間にわたって精力的に取り組まれていることが、その原動力だと拝察いたしました。

廣田 ● 経営を行っていくうえで座右の銘をお聞かせくださいませんか。

中村 ● 「安全なくして企業の存続はない」ということです。いくらみなさんから信頼されるいい仕事にしても、ひとつ大きな事故を起こすと、信用はなくなりまして、「あそこはダメだ」というレッテルを貼られてしまいます。事故だけは、土木建設業を営むものとしてあってはならないことです。この言葉は当社の社是にしています。

もうひとつは、論語の教えで「仁・智・勇、勇なき仁智は無である」で、これは吉田松陰先生の本にも出てきます。いくらい計画があつたとしても、それを実行に移さなければ無と同じ、自分の計画があるなら、それを実行に移せ、ということなんです。私は常に自分がいいと思ったことは積極的にやってきましたし、これからの

事故ゼロを目指す

廣田 ● 経営を行っていくうえで座右の銘をお聞かせくださいませんか。

中村 ● 「安全なくして企業の存続はない」ということです。いくらみなさんから信頼されるいい仕事にしても、ひとつ大きな事故を起こすと、信用はなくなりまして、「あそこはダメだ」というレッテルを貼られてしまいます。事故だけは、土木建設業を営むものとしてあってはならないことです。この言葉は当社の社是にしています。