



本社会長室にて

経営者インタビュー【藤井建設株式会社】

社長プロフィール

藤井正一（ふじい しょういち）。1950年（昭和25年）茨城県鉦田市生まれ。義務教育を経て、実家の農業に従事する。その後、横浜市内にある建設会社に勤務する傍ら工業系の専門学校に通うが、親の体調不良により実家の鉦田市に戻り、鉦田市内の建設業者に勤務した後、個人創業し法人成りして現在に至る。

躯体工事（コンクリート型枠工事）を基点に様々な専門業種の子会社を形成し、日本全国に通用する技術集団を目指す

枝村：本日は、専門工事業者ながら完成工事高（売上）が36億円、2020年（令和2年）までのグループ年商では160億円弱のグループを形成していた藤井会長にお話を伺います。まず初めに、会社の成り立ちと沿革等をお聞かせください。

藤井：私が23歳の時に、個人事業主として立ち上げて、29歳の時に法人成りしたのが今の会社です。

枝村：23歳で個人創業するまでの経緯も教えてください。

藤井：実家は農業を営み私は長男でした。当時、長男が実家の跡を継ぐという常識と、父親から「我が家は貧乏だから、義務教育が終わったら働け！」と言われていましたので、15歳から実家の農業の手伝いをして、落花生やサツマイモなど一般的な作物を作っていました。

枝村：上手くいっていませんか。

藤井：私の家は開拓農家（疎開者）で、与えられた土地では耕作面積が少なく、同じ作物では耕作面積

が大きい農家に生産量で劣るのは当然でした。それでも収益力を上げるため、当時、地区では革新的なトマトの栽培に私が着手をして、試行錯誤しながらも美味しいトマトを作って生計を立てられるようになりました。しかしながら、私は身体が小さく病弱だったため、「力仕事・農業では勝てないなあ」と思っ



藤井建設本社

ていました。そんな矢先、父親とは経営方針、栽培のやり方での対立や貧乏で化学肥料も買えない、などといった理由でケンカをして、私は家を出てしまいました。

枝村：それから建設業に移られたのですか。

藤井：はい。大手ゼネコンに勤務していた母方の叔父が心配して、「どんなに喧嘩をしても、子を思わぬ親はいないので、目の届くところにいるように」と横浜市鶴見区の建設業者を紹介してくれて、昼間は工事現場で働いて、世間知らずではいけないと思い、夜は工業系の専門学校に通って勉強しました。

枝村：では、なぜ横浜で創業されなかったのですか。

藤井：数年が経過し、いよいよ専門学校の卒業も見てきた頃、実家の父親から「お母さんの具合が悪くなった。至急帰ってきなさい」と命令され、横浜市内の建設会社も工業系の専門学校も途中で辞めて、実家の銚田市に戻ってきたのです。

枝村：大変でしたね。お母さまは大丈夫でしたか。

藤井：母親は元々身体が弱かったのですが、過労だったと思います。現在、父も母も共に 92 歳で、自宅で元気に過ごしています。

枝村：それは良かったですね。では、戻ってこられて銚田市で建設業を創業されたのですか。

藤井：母親の病気が落ち着いた後、一旦は銚田市内の建設業者に勤務しました。将来の独立志向を持ちながら、会社の仲間たちと一緒に工事現場で汗を流しました。とても仲が良く、仕事が終われば飲みに行き、いつの間にか仲間たちから「藤井さん、会社を作ってください。みんな藤井さんに付いていきますから」と言われるようになっていました。

枝村：現在の藤井建設ならびにグループ会社の隆盛の原点は、藤井会長への信頼と求心力があるのですか。

藤井：いえいえ。その会社の居心地は悪くなかったのですが、ある事件をきっかけに独立を決意しました。

枝村：何があったのですか。

藤井：その会社で社員旅行があったのですが、私は結婚式と日程が重なり、不参加の意思を伝えたら、現場で私を慕う仲間たち全員が、「藤井さんが社員



幹部と設計の打ち合わせをする藤井会長

旅行に行かないなら、俺たちも行かない」と言って社員旅行を不参加にしまいました。会社側は反抗的な態度だと思ったのか、不参加の仲間たちにだけ社員旅行のお土産を買ってきてくれなかったのです。いわゆる意趣返しでした。「藤井が独立をする」という噂を聞いていて、どこか私を脅威に感じていたのだろうと後で思いました。しばらくして独立する旨を会社の社長に伝えたところ、その社長は「俺の縄張り（銚田市ならびに周辺）は荒らすな。荒らせば必ず潰してやる！」と言われました。私は独立しても今の会社の下請けをしていこうと安易に考えていましたから、知らない土地で仕事を探すのは大変なことでした。その流れから、現在も銚田市内の仕事はほとんど受注していないのが実情です。今思うと、その会社の社長には感謝しています。もし、勤務していた地元の会社の下請けをしていたら、今頃は「ゆでガエル」で終わってしまったと思います。現在、当社では「仕事のある所には、飛躍的に挑戦する」考えのもと、関東はおろか新潟県や富山県（北陸新幹線の工事）で 4 年間も仕事をするなどの実績を持つに至りました。今にして思えば、前の会社の社長には良い試練を与えていただき、感謝の至りです。

枝村：なるほど、創業に至るまで大変でしたね。

藤井：いやいや、創業してからも波乱の連続でした。

オイルショック最中の不況時に独立

枝村：藤井会長が独立された 1973 年（昭和 48 年）

11月には田中角栄政権時で、前月に第4次中東戦争勃発に伴うオイルショックで、大変な事態の時だったのですね。

藤井：はい、独立すると伝えた人達全員から「こんな不況の時に独立するなんて、気が狂っている。止めなさい」と言われました。

枝村：どうして独立をあきらめなかったのですか。

藤井：先ほど話した通り、私を慕う同僚8名が私と一緒に会社を辞めたので、私には彼らを食わせていくため仕事を探す、独立するという一択しか無かったのです。

枝村：大変な最中、独立してみてもいかがでしたか。

藤井：私に付いてきた8名を養うため、必死に働きました。私は営業して仕事を取ってくる。日中は工事現場で現場管理をする。経理事務や集金もする。夜は深夜まで発注先のお客さんと会食、そういうのを1年365日続けた時期がありました。私の妻からは「体がもつか、財布がもつか？好きにしたら」とあきれながら言われました。気が付けば、ほとんど一人で18億円の売上を作っていました。

また、当時の建設業界は私から見てムダな所が沢山あり、「アイデアは金になる」との思いから、創意工夫をして仕事をしっかりこなせば、お客様は喜ぶし確実に儲かることもわかりました。

枝村：そんなに簡単に儲かったのですか。

藤井：建設業界は、変化することを望まない（好まない）傾向があります。例えば、安全帯着用については「完全使用・定着」までに10年かかったと言

われている業界です。新しいことは毛嫌いな職人気質、気持ちだけで生き抜く世界がありました。「安全で品質の良いモノづくり」と「工期の短縮化により、工数（労務費）を減らす創意工夫」を常に考えていると、突然にアイデアが生まれてきます。そのアイデアを「即」現場に落とし込むと儲かってしまうのだと思います。実際に当社では、「鉄筋先組工法」、「自在R型枠工法」、「スライドレール工法」などの特許や実用新案を7件取得して、他の躯体工事業者との差別化を図っています。

枝村：直近期（第43期・2021年9月期）の売上高営業利益率が業界平均比で上振れしているのは、そういった工法や効率化、省力化を積み重ねた結果なのですね。

藤井：確かに収益率は良好に推移していますが、ちょっと油断すると協力会社、いわゆる下請けさんが施工レベルを下げてしまうリスクがあるので、協力会社への教育や統一ルール、安全教育などは気を抜かず継続的に取り組んでいます。

グループ会社の形成と子会社売却

枝村：藤井建設にはグループ会社が複数ありますね。順番に経緯を教えてください。

藤井：最初に作ったのは、湘栄産業（株式会社）です。元々は、藤井建設が躯体工事会社で仮設足場を使用するため、足場材を藤井建設が自前で購入して使っていたのですが、資材が膨大になりつつありました。資材の入出庫をチェックしますと、遊休部材が多いことから「(資材を)遊ばせておくのはもったいない。安くても良いから、他社へレンタルしよう」という軽い発想で、仮設足場材のラインナップを充実させ、1990年（平成2年）4月に法人設立しました。お陰様で、湘栄産業の業績も堅調で、直近期（2021年5月期）の売上は約20億円で、現在茨城県内では一番大きい仮設足場材レンタル会社となりました。

枝村：素晴らしいですね。次の会社は、税理士の紹介で後継者不在の会社の面倒をみることになったのですね。

藤井：はい、それはストウ工業（株式会社）です。



藤井建設が手掛けた高速道路ジャンクションの下部工事

藤井建設の顧問税理士が顧問になっていた管工事業者が、後継者不在で会社の経営をお願いしたいと言ってきたので、規模も売上が5億円前後で相乗効果もあるのではと思い、顧問税理士の紹介（要請）も相まってグループ化しました。2005年（平成17年）4月のことです。

枝村：外部の会社ですから、いわゆるM&Aということになりますね。いかがでしたか。

藤井：いきなり大事件が発生しました。グループ傘下になって半年も経たないうちに、大きな行政処分を受けて売上が3億円でまで下がってしまったのです。

枝村：顧問税理士も把握していない事態だったのですね。どうされましたか。

藤井：藤井建設から片道切符でストウ工業の常務取締役役に転籍していった社員は、3ヶ月で顔面神経痛になり、その後大きな行政処分。それでも社員に危機感は無かったことから、荒療治をしました。気持ちを入れ替え自発的に働くと言った従業員のみに再出発し頑張ったところ、翌々期には当期利益が4千万円レベルまで回復したので、その際には臨時ボーナスと海外への慰安旅行を会社持ちで行ってきました。現在は売上が12億円で利益計上も続けているので、上手くいっていると言えるでしょう。

枝村：そして同年（2005年・平成17年）11月には、茨城県の県庁所在地である水戸市でトップクラスの総合ゼネコン業者、昭和建設株式会社を買収することになったのですね。

藤井：実は全く乗り気ではありませんでした。昭和建設は元々ある一族が経営していて、バブル期に一族が事業多角化を図るも失敗に終わり、過剰な債務が深刻化したことから、昭和建設へ貸出していた金融機関が集まって、2001年（平成13年）4月に特定調停法による金融債務の一部免除の裁定が下り、昭和建設にとっては多額の負債は大幅削減となりましたが、その後も信用力低下による売上減少が止まりませんでした。このままでは破綻すると思ったメインバンクの地方銀行の役員から、「藤井さんで面倒をみて欲しい」と頼まれ、一度は正式に断りましたが、どうも茨城県内の大手の建設業者数社からも

断られた様子で、再度要請に銀行役員が来られたので、私も当時は50代で若かったので、腹をくくって引き受けることになったのです。

枝村：藤井建設より売上が大きい会社を引き受けるのは大きな決断だったと思います。

藤井：いやあ、本当に大変でした。同じ建設業といっても親会社である藤井建設は躯体工事の専門業者で大手ゼネコンからの下請けで年商が30億円台、子会社になった昭和建設は国土交通省や茨城県、地元の水戸市からの元請けで年商も60億円台で親会社の約2倍の売上があったため、「下請けが元請けを買収」した形になったのです。私はこの状況を、「藤井建設が（地方の）海賊・山賊であるなら、昭和建設は（都会の）公家様」と揶揄し、「グループの融合に腐心します」とよく言ったものです。

枝村：どういったことを、マネジメント面から行ったのですか。

藤井：昭和建設の社員は、どうも「下請けのくせに（俺らの親会社なんて）」と思っていた雰囲気がありました。そのため、最初は私と常務が二人で乗り込んで、一番先にやったことは、相互の意思疎通を頻繁に行いました。昭和建設の毎月一回の役員会と幹部会には全て出席し、親会社オーナーとして適宜適切に発言しつつ、昭和建設の役員、幹部にも積極的に発言を促してきました。また、藤井グループ4社会（藤井建設・湘栄産業・ストウ工業・昭和建設）も毎月一回行い、加えて現場レベルでは「藤井グループ技術研究発表会」も毎年一回開催し、グループの工事施工レベルの底上げを図ってきました。なお、経営理念の統一化についても社員に浸透するべく復唱の励行を定着すべく尽力しました。

枝村：それでは、親会社より規模の大きい昭和建設のグループ傘下入りは成功でしたね。

藤井：いえいえ、私の中では疑問符が付いていてモヤモヤしていました。お陰様で昭和建設の直近期（2021年3月期）の売上は91.4億円、営業利益は5.8億円、当期利益も3.9億円で純資産も36.4億円と盤石でしたが、この度2021年（令和3年）11月に、上場大手ゼネコンの戸田建設さんに売却してしまいました。

枝村：業績堅調な昭和建設を売却した理由をお聞かせください。

藤井：いくつかの理由があります。例えば、昭和建設に幹部候補生がいて、親会社の藤井建設に異動(出向)させてグループ全体の人事交流やグループ融合を目指して内示を出したのですが、当該社員は「藤井建設に行くのは左遷人事なので退職する」という騒ぎになりました。慌てて内示を取り消しましたが、それ以降親会社の藤井建設と子会社の昭和建設の人事交流はできずに、グループ人事の融合は叶いませんでした。

また、私が現在71歳で今後10年後の総合建設業の将来を考えた場合や、私の経営に対する考え方が浸透しきれていない面があること、後継者である当社の副社長(藤井会長の長男・44歳)に、今後藤井建設に加え昭和建設のマネジメントまで任せるのは荷が重すぎると判断して、経営コンサルタントのアドバイスも受けながら売却を決意しました。

枝村：確か副社長は早稲田大学大学院(理工系)ご出身で優秀なので、昭和建設のマネジメントもできるのではないのでしょうか。

藤井：いやいや。私みたいな現場上がりと違って副社長(長男)は現場の作業に従事した経験は無く、デスクワーク中心でキャリアを積み重ねてきました。やはり業種柄で時に「力技(ちからわざ)」にて強引に突き進む場面などを乗り越えられるか不安であったことも、売却に至った理由でもあります。

枝村：なるほど、そうでしたか。現在、昭和建設を売却した心境はいかがでしょう。

藤井：寂しい気持ちもありますが、清々しい気分でもあります。ようやく重荷から解放されたという感覚です。

個人的には昭和建設を保有していた16年間は、シナジー効果では及第点を取れなかったと思いますが、自分が経営権を握った時点



グループ会社の会議でレクチャーする藤井会長

よりも価値が大幅に上昇したこと、引受けていただいた先が信頼のある上場大手ゼネコンさんだったので、トータル的には成功したと言えるのではないのでしょうか。

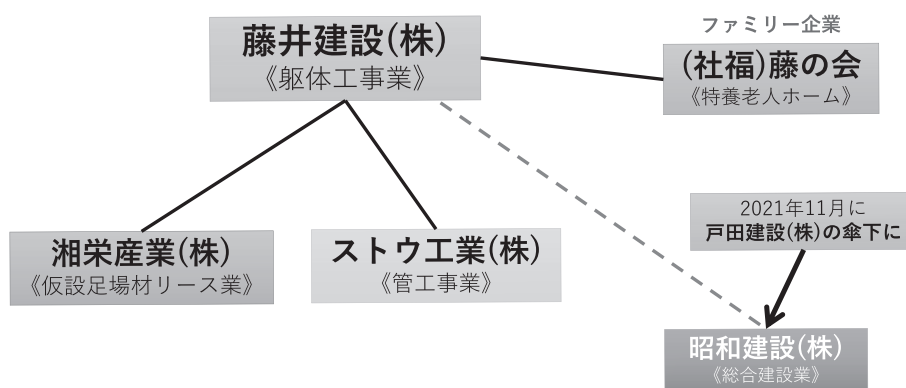
枝村：つくづく M&A の難しさを痛感しました。

両親のために特別養護老人ホームを設立

枝村：グループ会社には続きがあるようですね。

藤井：藤井建設グループというよりは、藤井ファミリーとして作ったのが社会福祉法人藤の会で、特別養護老人ホーム藤の家を運営しています。2015年

藤井建設グループ企業関係図



(平成 27 年) 9 月にオープンして、80 床あります。

枝村：全く畑違いなのですが、どうして設立されたのですか。

藤井：前にも書いた私の父親が、「我々に介護が必要になったら、お前にお願ひするから覚悟しておけ」と言われ続けてきました。これまでの通り、私はグループ 4 社の実質的なトップであり、スケジュールの空きがほとんど無い中では、父や母の病院への送り迎えや介護は物理的に無理な状況です。しかし、父は口に出したことを私に必ずやらせることがわかっていたので、父や母を入居させて満足させられる特別養護老人ホームを作ってしまうと考えて設立したのがきっかけです。

枝村：藤井会長は、ベンチャースピリッツが旺盛ですね。ただ、お父様もお母様もご自宅でピンピンされているので良かったですね。

藤井：二人とも 92 歳で、若干耳が遠いくらいで元気なのはありがたいのですが、せっかく両親のために作ったので、一度は藤の家を使ってもらいたいと思っています。なお、その社会福祉法人の理事長には、当時昭和建設を紹介（買取要請）してきた地方銀行の元役員の方に就任いただいております。

枝村：人のご縁というのは大切ですね。そういった藤井会長の誠実さが、グループ全体の業績好調に繋がっているのだと思います。

今後の事業展開について

枝村：現在は 3 社プラス社会福祉法人 1 社の 4 社体制ですが、今後はどのような事業展開をお考えなのでしょう。

藤井：お陰様で、昭和建設を売却した代金が入ってきましたので、グループ全体では資金面は潤沢ですが、そのお金を安易な M&A の買取資金や不動産購入などに使うようなことはしないようにと戒めています。基本的には「人財」強化に惜しみなく活用するつもりです。また、2022 年には技術伝承のため研修センターを作る予定です。どこかを買収するのであれば、相乗効果が図れて管理統制ができる会社と、協調しながら成長していくことが可能かを検証してから取組むことにしたいと考えています。



グループ会社の経営方針会議にて（右が藤井会長）

枝村：さすがに M&A の経験値のある貴社だからこそその含蓄あるお言葉です。

藤井：一方で、藤井建設と湘栄産業では合わせて 10 件の特許工法、実用新案を保有しているので、それらを駆使して工事・作業等を行えば、効率化・省力化・高利益化に繋がることから、この技術を一緒に使っていただける全国津々浦々の同業他社さんとの業務提携を進めていければと考えております。その中で、オーナーさんから後継者問題で助けを求められた場合などには、友好的な形で資本提携、すなわち M&A の形になる機会があれば、昭和建設売却で得た資金等を有効活用したいと考えております。

枝村：素晴らしい将来展望ですね。益々のご発展を祈念いたしております。本日はお忙しい中、誠にありがとうございました。

■会社概要

企業名	藤井建設株式会社
所在地	茨城県鉾田市鉾田 1068-2 藤井ビル 1F
設立	昭和 54 年 (1979 年)
資本金	57.6 百万円
URL	https://fujigroup.co.jp
業種	躯体工事業 (コンクリート型枠工事)
年商	36.0 億円 (2021 年 9 月期)
当期純利益	4.5 億円 (2021 年 9 月期)
社員数	75 名 (パート等含む)

■インタビュー及び原稿執筆

枝村圭一郎… 千葉商科大学経済研究所客員研究員 中小企業診断士
(株式会社共栄キャピタルマネジメント 代表取締役社長)