



代表取締役 龍崎眞一氏



## 株式会社 龍崎工務店

代表取締役 龍崎 眞一氏

聞き手／筑波総研 株式会社 取締役社長 木下 康之  
文責／筑波総研 株式会社 研究員 富山 かなえ

### ■会社概要

本社：茨城県常陸大宮高部3978

設立：1950(昭和25)年8月

資本金：2,000万円

事業所：本社・高部、那珂支店

事業内容：総合建設業

◎総合土木工事、森林土木工事

◎建築工事、舗装工事、上下水道工事

◎森林整備(間伐、作業道開設)

◎特殊伐採

従業員：30名

緑の山々に囲まれ、美しい小川のせせらぎが聞こえる常陸大宮市の美和地域<sup>みわ</sup>高部地区。今回の『企業探訪』は、この地区に1950年の創業以来、64年間本社を構える株式会社龍崎工務店 代表取締役社長 龍崎眞一様にお話を伺いました。

龍崎工務店は、県北部を拠点とし、土木事業を主とした総合建設業に携わっています。堅実な財務基盤と企業の成長力の高さが評価され、県内で唯一「本当に強い中小企業ランキング」の第23位(2012年4月 日経トップリーダー・東京商工リサーチ共同調査)にランクインした企業でもあります。この度、龍崎社長のお話を伺う中で「本当に強い企業」を作り出しているのは、会社のリーダーとして、また地域振興活性化のリーダーとして日々邁進なされている龍崎社長ご自身の揺るぎない信念があつてこそ、なし得るものである、と感銘を受けました。(インタビュー日：平成26年6月27日)

**「本当に強い中小企業ランキング」において、県内で唯一ランクインした御社の安定した事業展開の秘策をお教えてください。**

私は、この会社の三代目にあたります。創業者

は祖父眞澄であり、実質的なこの会社の基礎基盤は父義光が築き上げたものです。父は堅実な人間であり、そして大変優秀な人間でありました。頭もよく、人望も厚く、そしてカリスマ性も持ち合わせた優れた経営者でありました。

私はその父の後を継ぎ、社長として就任したのは33歳の時でありました。私が就任時に心に留めたこと、それは「現会社の基礎基盤は私ではなく、父の時代に数十年掛けて父を中心に多くの社員の日々流される汗と労苦の上に築き上げられたものである。私はその「汗と労苦の結晶」である基礎基盤を決して傷をつけてはならない、失ってもならない」。しかし、時期はバブル崩壊後であり、各地で同業他社の倒産・廃業が頻発し、正に我々建設産業にとって冬の時代となり、これからが私の経営者として、過酷で厳しい「試練の道程」の始まりでありました。

父は優れた人間性・人間力で、個の力を中心に力強く企業を牽引し、私は企業のあり方(目的、使命、存在意義)を考え抜き、目指すべき方向性・方針を明確に示し、その目的達成に為社員の力を結集させる、企業理念(方針)構築による「組織

**人と社会と自然との調和**

---

**企業理念**

何より人を大切にし、社会に貢献できる存在となり、自然環境保護保全に努め、人と社会と自然との調和のとれた環境づくりに貢献する。

**企業使命・目的**

**社会に対し良い影響を与える企業を目指す**

企業（組織）は私的なものでなく公的な機関である。それ故、社会の必要（ニーズ）を満たし、世の中に良い影響を与えることが企業の存在意義であり使命である。

**企業の目的は外にあり**

我々企業の目的は内（組織）ではなく外（世の中）にある。常に世の中に存在する様々な問題・課題に対し誠実且つ積極的に向き合い、その問題解決に企業活動を通じ貢献することが企業存在意義であり目的である。〔変化する世の中（人・社会・自然）のニーズ（必要・要求）を満たす為に存在する。〕

**企業経営方針**

**企業は人なり**

企業（組織）は無機質なものでなく、人が作り出す有機的な存在である。企業（組織）を構成する人々が、どのような思い（理念・方針・ビジョン）で仕事をし、どのような結果・成果をだすかが、その企業足らしめることになる。我々は企業の組織活動を通じ、世の中（人・社会・自然）に良い影響（結果・成果・効果）を与え続けると同時に、働く者（社員）の人生に良い影響（人間形成・生活環境向上・社員の幸福）をもたらす企業経営を目指す。

企業理念

making HARMONY

---

harmony of nature, society and human

RYUZAKI KOUMUTEN



パンフレット表紙

力強化（社員力の結集）」による企業経営を目指しました。企業理念構築は「企業の運命、社員の運命」（企業形態、企業結果・成果）を左右する、決して妥協も、誤りも許されない、とてつもなく重圧が掛かる作業です。そして、企業理念を構築する上で大切な事は、自らで考えに考え抜いた経営理念と自分自身が同化したものでなければなりません。その為には「企業の社会的責任、存在意義」そして自らの「人生観、人間観、世界観」といった奥深いところに根ざしたものであることが大切です。私は、その企業理念（方針）構築に真正面から向き合い、現企業理念（方針）の構築に至りました。今でもその時の事を思い出すと胸が苦しくなる位過酷な作業でした。しかし、その苦しみのお陰で、企業経営をする上で、あらゆる判断、行動の指針となり、迷いなく企業経営を実践する事ができます。「企業理念なくして、力強い企業経営なし」と考えています。

私の考えの中心は常に「人」であります。人により企業は存在し、人により「社会に貢献できる存在となり」、人により「自然環境保護保全に努め」、人により「社会により良い影響を与える」ことができる。その原動力は常に「人」の力であり、

その力を最大限発揮させる為には、個の力を伸ばし（人的能力向上）、その力（ベクトル）をひとつにまとめ上げる為に、企業理念（方針）が必要であります。企業理念は、経営者と社員を繋ぎ、社員同士を繋ぐものであり、企業を一つにし、企業内ベクトルを一致させる唯一無二のツールなのです。

当社のテーマは、making HARMONY（調和）であります。私が始めて描いた経営者の理想像はオーケストラの指揮者でありました。オーケストラは様々な楽器、演奏者がひとつとなり、素晴らしいハーモニーを奏で、聞くものに感動を与えます。私も「社会に良い影響を与える」この一点のため、組織（社員）をひとつにし、「社会と人々に感動を与えられる企業」を目指しております。その思いや願いがあり、当社パンフレットは、オーケストラのコンサートを聴きに行くイメージでデザインされています。

**龍崎社長が作り上げた「企業理念・使命・目的、経営方針」は、事業を経営していく上で、会社（組織）や社員にどのような効果を与えているとお考えですか。**

常に我々の企業活動の指針は、全て上記「企業

理念、方針、目的、使命」にあります。

企業の目的使命は「社会に良い影響与える」ことであり、世の中の問題課題に向き合い、その問題解決に企業活動を通し貢献する。我々の組織活動に於いてこの考えが機軸となり、常に仕事の「意味・目的」を考えさせ、その上で、経営理念と照らし合わせ、どの様な判断、行動をとるかを決定します。経営理念(方針)は、我々の生命線であり、命であり、あらゆる判断の「道しるべ」になります。

当社が取り組んでいるあらゆる活動の中には、その考え・思いが例外なく入っています。

BCP(基礎的事業継続力)においても、目的は緊急災害時に自社の能力機能を敏速かつ効果的に発揮し、地域防災機能向上に貢献し「人の命を救える」貴重な道具(ツール)として活用することです。

「エコアクション21」についても、「自然環境保護・環境美化活動を通して、社会に自然環境に良い影響を与える」取り組みです。本社は基より、各現場作業所においても、環境活動計画(環境目

標)を策定し、全社的に環境保全保護活動に取り組んでいます。

5S(整理・整頓・清潔・清掃・しつけ)も、社内外の環境美化活動を通し、社員教育、社員の倫理観教育、そして「地域社会に良い影響を与える」事を目的としています。

**10数年前から、全社をあげてボランティア活動に取り組まれていますが、活動を始めた経緯や、活動を通して得られる効果などについてお教えください。**

この活動のきっかけ(経緯)は、単純であり、この地域の危機的な現状(過疎化、高齢化、人口減少・流失等)下で、我々(当社)に「何か出来ないか、地域のお役に立てることはないか」と考えました。そして、2000年から「美和地域在住の70歳以上のお年寄り世帯」を対象に、「日頃から不自由を感じていることやお困りな事」に対し、全社員が一日かけてお手伝いする活動を開始しました。内容は多岐にわたり「裏庭の伐採(危険木除去)、周辺の草刈、生垣の手入れ、庭木の選定、粗大ごみの運搬、側溝掃除」等々、対応でき得る限り精一杯行います。

今まで、14年間継続的に実施してきましたが、その間順調な年ばかりではありませんでした。経営が厳しい時もあり、社内から「こんな事(ボランティア)をやっている余裕などないのでは」との声も聞こえました。しかし私は「年に一度のボランティア活動が続けていけない企業なら、(経営を)止めた方がいい」と、時には強引に続けてきました。今では、毎年10月の第3土曜日を「社内ボランティアの日」とし、企画から実施(日程調整、関係機関調整、情報収集、現地調査、事前確認等)まで全て当社員が自主的(あたり前の様に)に実施しております。

また、数年前からは、地元教育機関(小、中学校、幼稚園、保育所等)への「環境美化・周辺整備活動」(倒木処理、危険木処理、生垣の手入れ、校庭の整備、屋上の清掃等)も平行で実施しており、この活動は「子育て支援活動」の意味合いも含んでいます。



人命救助訓練の様子



女性社員による5S活動の様子



高齢者支援

予断ですが、周りから「余裕があるから、この様な活動ができる」と言われますが、決してそうではありません。この活動もそれなりに費用は掛かりますし、我々の企業経営環境も決して恵まれてはいません。しかし、我々は毎年全身全霊、真剣勝負で経営し、ありとあらゆる自助努力を行い、全力で経営しています。

この活動の原点も、「世の中に良い影響を与える」であり、「世に中の問題や課題に対し、誠実かつ積極的に向き合い、企業活動を通して貢献する」であります。

高齢者の方々への支援だけでなく、「いばらき子育て応援宣言企業」としてご登録されているなど、子育て支援に対しても取組まれていますが、具体的な活動内容をお教えてください。

当社の「子育て支援」の取組みとしては、緊急時の子供たちの安心確保（緊急連絡所：子ども110番）、職場見学、就業体験を積極的に受け入



子育て支援として「地元小学校への環境美化活動」

れを行っています。また、出産祝い金、家族手当の創設や、家族の急病などにも柔軟に対応出来るような日々の関係づくりはもちろんのこと、学校行事への参加の奨励など、社員への「子育て応援・支援」に取り組んでおります。

「社内ボランティアの日」には、地元教育機関への「環境美化・周辺整備活動」さらに、当社で育てたブルーベリーを贈呈するなど、多面的な活動を通して地域の「子育て支援・応援」に取り組んでいます。

**龍崎社長は、地域貢献活動として、「木の駅プロジェクト」を2年前から始められ、大変注目されています。その活動内容、成果等についてお聞かせ下さい。**

我々の地域貢献活動の取組みは、2012年4月に地域の現状（過疎化、高齢化、人口減少・流失、森林の荒廃、地域の衰退、荒廃等）に危機感を持ち、地元有志数名により始められた「地域主体の地域振興活性化」の取組みから始まりました。



「木の駅プロジェクト美和」第二期

活動コンセプトは、「地域資源を活かした地域振興活性化」であり、美和地域にある「豊かな自然」「日本の原風景の里山」「地域に残る歴史的価値遺産」を有効活用し、地域を活性化させることを目指しています。

これまでに、豊かな森林資源（森林率83%）を活用し、森林の荒廃対策と地域振興活性化に同時に効果がある「木の駅プロジェクト美和」を中心に、「子供たちへの森林教室」古い街並みを活用する「街並み保存修復事業」、中世の山城跡「高



「木の駅プロジェクト美和」第五期

部館整備事業」、地域のお宝を発掘・発信する「お宝マップ製作事業」、広葉樹を利活用する「薪製造事業」などを行ってきました。

これまでの成果として、「木の駅プロジェクト美和」は昨年までに第四期を終了し、林地残材1,000㎡（軽トラ2,000台分）、地域経済効果（モリ券発行額）約370万円をもたらす事ができました。そして、5月後半から第五期がスタートし、既に今期目標（200㎡）を超え、220～230㎡となっております。多分今年度中に地域経済効果として500～600万円となる見通しであります。山の残材（あまり価値が無いもの）から電化製品（テレビ、洗濯機、クーラー）を買い、残材で車検、修理、残材でガソリンを入れ、残材で地元農産物を購入し、残材で外食し、残材でお酒を買い（これが一番多い）、残材で美容院へ行き、あまり価値の無いモノから、価値あるものを生み出し、その上地域の交流（コミュニティー）の復活し、この地域の交流が地域の絆となり、我々が行う「地域



「出荷者ボランティア」第二期

主体（地域の力）による地域振興活性化」の大きな原動力になっています。

我々の基本姿勢は「自立」であり、合言葉は「地域の問題は地域で解決する」です。そして、その実施コンセプトは「5K」（環境・経済・雇用・観光・健康）であります。

### その基本姿勢の「自立」、実施コンセプトの「5K」についてお聞かせ下さい。

我々の基本姿勢は「自立」です。私がこの活動を主導的に行う基本姿勢であり、私の経営者としての基本的考えに基づいています。私がこの活動を行う決意を決めた言葉があります。それは福沢諭吉の言葉で「一人の人間の自立なくして国家の自立なし」です。幕末から明治維新にかけて活躍した志士たちのように本気で国を憂い、国の為に命を掛けるほどの高い志を持ち、今の日本の礎を築いたように、これから時代は一人ひとりが「自立」し、国や地域に対し責任を持つことが重要であると考えます。当初「私如きが」と自省しましたが、何も行動しなければ、この地域は間違いなく衰退する。確かに新しいことに取組むにはリスクがあります。しかし、リスクを恐れず行動（一歩前に）する事により、将来の大きなリスク（地域全体の衰退・消滅）を回避する事ができる唯一方法であると考えました。そして、誰かが動き出すのを待つのではなく、気づいた者が勇気を持って行動し、自分達の力（地域の力）で将来のリスクを回避する、この他力依存しない基本姿勢が「自立」であります。

実施コンセプトの「5K」とは、環境・経済・雇用・観光・健康です。また我々が目指す実施プランの特徴は、各事業が互いに連携・連動し相乗効果を生みつつ、効果的かつ効率的に事業効果を最大限発揮させることです。

**【環境】** 豊かな森林資源を活用し木質エネルギーを中心に、小水力、風力、太陽光などを組合せ、身の丈にあった環境負荷が少ない地域循環型エネルギーシステムを構築し、エネルギーの地産地消を目指します。

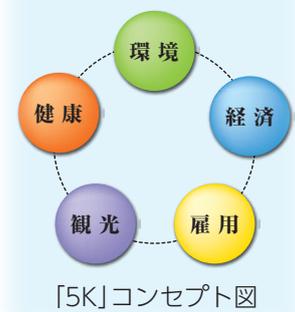
**【経済】** 木の駅プロジェクトを継続実施し確実に

地域経済活性化に取組み、農業の再生を図り、耕作放棄地を有効に活用させ「食の地産地消」、また、「食の安心・安全」の観点から都市部と連携し、人的交流・物流促進を目指します。

**【雇用】**「林業・農業」の再生による雇用創出、観光・環境関連事業による雇用創出、都市部・企業連携による雇用創出、また、これから高齢化社会が深刻化する中、積極的にシルバー人材を活用し、やる気と生きがいを創出し、生涯現役、元気で健康なお年寄りがいきいき暮らせる環境づくりに取組み、予防介護の視点で高齢化社会に対応し得る過疎モデル地域を目指します。

**【観光】**地域資源である「自然・里山・歴史」をテーマに、都市部の過密状態で働く現代人にとって、豊かな自然や伝統文化に触れ、心身を癒すことができる貴重な場所として、地区ごとにコンセプト（テーマ）を明確にし、地域資源を活かした観光活性化・観光客誘致対策を図ります。

**【自然】**豊かな自然を活かし「自然と触れ合いながら健康になる」をテーマに、森林のもつ癒し効果・健康増進効果である、森林セラピー、森林療法、マイナスイオン効果、フィットネスクラブ効果など豊かな自然の恵みを活かした健康増進・地域活性化を図ります。



**大学など研究機関との提携や効果、お気づきなられた点などをお教えてください。**

地元には無い新しい視点、発想、学生との交流を通して、私を含め多くの地域住民が大変刺激を受けたと思います。しかし、よくあるケースとして、大学が主導的立場となり、地域住民も依存的立場となり、大学主導で物語（地域づくり）が出来上がってしまいます。

我々の基本姿勢は、常に地域主体でありますので、常に地域が主導的・主体的な立ち位置となり、学生（大学）と共に考え、地域にない様々なアイデア・考えを積極的に取り込み、地域づくりに生



「地域づくり若手人材育成講座」

かすことが重要かと思えます。学生は、大学の講義や机上ではなく、実際に現地に行き、地域の様々な課題問題に触れ、住民と共に考え、その経験が将来の為によい経験となり、活かされればよいと思えます。大切な事は、若い時に「よい経験し、良い考え方」に触れることであり、その経験が学生の「人間形成」に少なからず、よい影響を与えられればよいと思えます。

**昨年度に「過疎地域等自立活性化推進補助事業」に応募されたとのことですが、応募の経緯や事業内容などをお教えてください。**

我々は何も無いところから活動を開始し、行政等の支援応援も無い状態で、地域で協力しながら活動を継続しております。我々の基本姿勢は「自立」であり、合言葉は「地域の問題は地域で解決する」であり、その考えの基となるのが、上杉鷹山の三助「自助、互助、扶助」であります。まず、自分たちが（地域が）でき得ることを自助努力し「自助」、地域で互いに協力し合い「互助」、その上で国・行政等が後押し（応援、支援）して頂く「扶助」、であります。大切な事は、その順番であり「自助」、「互助」が先であり、その後に「扶助」があることです。

「過疎地域等自立活性化推進事業」の目的は、「地域主体の地域振興活性化」を効果的かつ効率的に進めることであり、地域の「自立」であり、地域の活性化であります。正しくこの事業の名の通りの活用にあります。

内容については、①「木の駅プロジェクト美和」

の拡充：のぼり旗製作、講習会・研修会実施、愛知県から講師を依頼し「ポータブルウインチ搬出講習会」(簡易器具を使用し遠隔地からの搬出が可能になる講習会)など。②「薪製造施設事業」：現在需要がある薪ストーブ燃料である薪を製造する事業、広葉樹の利活用、自然エネルギー普及促進、自主継続活動資金確保。③「薪販促イベント事業」：「薪」を販売促進するイベント開催。(我々は薪販促イベントに併せ「地域の魅力探索ツアー」を実施し、地域観光活性化に役立てました。

筑波銀行が企画した「るるぶ特別編集 常陸大宮市・大子町」に、高部地区の町並みをご紹介いただくなどのご協力をいただきまして、誠にありがとうございました。その後、地域振興活性化の取組みにどのようにお役立ていただいているでしょうか。

高部地区を取り上げていただきありがとうございました。我々の地域活性化構想の実施コンセプトは「地域資源を活かした地域振興活性化」であり、そのコンセプトの中に地域に残る歴史的価値遺産も含まれており、昔の街並みを活用する「街並み保存修復事業」があります。美和地域は明治、大正、昭和と豊かに繁栄した時代があり、そのなごりが高部地区に残っております。我々はこの高部地区の街並みと、中世の山城跡である高部館との歴史的関係性を活用し、現在と過去(歴史)を結び重層的且つ効果的に地域の価値を高めて行きたいと考えています。

先日、地域に残る歴史的価値遺産である昔の酒



「岡山邸庭園整備(養浩園)」



「高部館整備事業」

蔵である岡山邸庭園整備事業第1弾を実施し、秋口に第2弾を行い仕上げの整備(樹木選定、木橋整備、裏山から水を引き池の再生等)し、その後秋口にその庭園をメイン会場にし「地域の魅力探索ツアー」を実施する予定です。また、中世の山城「高部館」についても7月に昨年に引き続き高部館整備事業を実施し、専門家(茨城大学教授)による再調査を実施し、それを基にパンフレットを作製し、秋から冬にかけて歴史探索ツアーを実施予定です。

**様々な地域貢献に携わることで、御社の事業経営にどのような効果が得られているとお考えですか。**

私は、数年前この「地域主体による地域振興活性化」に率先して取組む時、自分自身(企業経営者)と向き合いました。そして、出した結論は「我々企業はこの地域の一員である。それ故、地域の繁栄が先である」と言うことです。聞こえはいいですが、この事が企業経営者としてどれだけ矛盾する答えか自分自身で分かっていました。しかし、地域振興活性化のリーダーである以上は、この立ち位置が如何しても必要であると考えました。それ故、我社の恩恵はひとつもありません。むしろ、様々な場面・活動で率先しマイナスを受けています。

私はそれでいいと思います。行政からの「扶助」が無い状態では、誰かが犠牲を払わなければなりません。当社だけでなく、地域の方々もボランティアで活動し、各々が自分の時間や労力で犠牲を払って協力してくれています。その活動の中心の立場である者が一番犠牲を払うのは当然のことです。当社員も私の活動の「主旨、思い」は理解

しておりますので、皆率先し協力しています。(当社の「企業の目的・使命」にも同調する活動である)

しかし、常に企業経営は真剣勝負であり、ありとあらゆる努力を惜しまず、毎年全身全霊で取り組んでいます。常に危機感を持ち、両方とも「ど真剣」に取り組んでいます。

### 龍崎社長ご自身の県北振興への想いをお聞かせください。

私は、県北振興などと大それたことは語れませんが、しかし、私たちの地域のように、過疎化、少子高齢化、人口減少・流出、地域全体の衰退、限界集落、地域の崩壊など、日本国内で悩む地域はたくさんあると思います。私たちが取り組んでいる「地域主体による地域振興活性化」の取り組みが、県北だけでなく、国内における過疎地域の「地域振興活性化モデル」になれば幸いと考えています。

### 今後の事業戦略の方向性や夢、実践していきたいと考えていらっしゃる事業などがございましたらお教えください。

私を含め社員全員で、日々真剣に働き、毎年皆で必死に経営しています。この地域は決して恵まれた(事業量が多い)地域ではありません。しかし企業を存続する以上、毎年事業を継続し、雇用を維持していかなければなりません。経営者は、常に結果が求められ、世界・日本経済がどんなに厳しくても、また予期せぬ事態に陥っても、毎年「決算書」という極めて明確なもので厳密な評価を下されます。私の理想は「外的要因に左右され

ない経営」が理想です。その為には「リスク分散型の多角経営」を目指し、日々地道な努力を続けています。

### 最後に、龍崎社長の座右の銘や尊敬する人物等をお教えください。

私は企業経営者として、また一人の人間として様々な人物(過去の偉人、名経営者、経営理論、哲学等)の考えや思いを参考にしてきました。企業理念を策定する際にも、多くの優れた名経営者や経営哲学を参考にしました。松下幸之助氏の「企業の社会的責任」、ドラッカー氏の「企業マネジメント」、稲盛和夫氏の「情熱経営」など。私が参考とする基準は「その考え方に心から共感できるか」であり、その上で「その考えを自分の中で同化できるか」であります。そうでなければ、力強く人を牽引し、力強く企業を率いることはできないのです。

私は経営者として人として、単純な機軸を持っております。それは「人として正しく考え、正しく判断する」(よき心によき仕事が生じる)であり、常に「全身全霊」で取り組み、能力においては劣っても「情熱」だけは一番であり、全ての事に対し「真摯」に対応し、全ての責任は我にあり」であります。そして、私の考えの中心には常に「人への思い」があります。

「企業経営」も「企業理念・方針・目的・使命」も「地域振興活性化」も、その本当の目的は「人の幸せ」にあります。田舎の名も無き経営者が語れるような「テーマ(人の幸せ)」ではありませんが、例え小さな単位、小さなエリア(範囲)でも、私に関わる人たち(地域の人たち、社会の人たち、社員、家族)が少しでも幸せになってほしいと心から願っています。その思いが私の全ての原動力になっています。

この度は、長時間にわたりまして貴重なお話を聞かせていただき、誠にありがとうございました。御社のますますのご発展をご祈念いたします。



龍崎社長(左)と聞き手・木下康之