

川口博史氏

株式会社川口建設代表取締役

トップ
対談

聞き手／井野誠司
(株)NCBリサーチ&コンサルティング代表取締役社長

継続成長の源は 人的資本

マンションや病院・福祉施設、保育園などさまざまな建築物を手掛け半世紀以上の歴史と実績を持つ、北九州エリアトップの総合建設企業・川口建設。

男性社会のイメージがある建設業界に女性活躍の場を増やそうと「子供は社会で育てる」という方針のもと、積極的に環境づくりを進めてきた。

その結果、厚生労働省「えるぼし」認定北九州市「女性活躍・ワークライフバランス表彰」奨励賞国土交通省「建設人材育成優良企業表彰」優秀賞などを受賞。

さらに協力業者・職人と良好で強固な関係を維持し共に成長を続けるために「川口建設川建会」を組織している。人を資本と位置づけ、その力を最大限に引き出すことで企業価値を向上させ業績を伸ばしてきた川口社長にお話を伺う。

飛翔

2025

11

2025.11.15 vol.386



トップ対談

継続成長の源は 人的資本

株式会社 川口建設
代表取締役 川口博史氏

グローバル経済の「いま」を読む

インフレによって変わる資産運用
東京大学名誉教授 伊藤元重

中小企業の財務・税務講座

ソニーに学ぶ再編と
中小企業の会社分割活用法

中田公認会計士事務所所長／公認会計士・税理士 中田和重

中小企業の法律講座

少数株主を甘くみてはいけない!?
株式会社における少数株主権
近江法律事務所／弁護士 鳥居玲子



西日本フィナンシャルホールディングス

株式
会社

NCB R&O 株式会社 NCBリサーチ&コンサルティング

分業で人手不足を緩和

井野 ●御社は北九州市の女性活躍・ワークライフバランス表彰を受賞しておられます。この賞は、多様で柔軟な働き方を選択でき、働く喜びを感じることができ環境づくりに積極的にチャレンジしている企業・団体に与えられるということです。まず、このような課題に取り組みてきた理由からお聞かせください。

川口 ●会社の知名度を上げるため、いろいろなことにチャレンジしていて、その中でこの話が出てきました。

これからの日本は人口が減少して、建設人材も少なくなるなかで、古くから続いている仕事のやり方を単に延長していくだけでは、いずれ限界がくると考えていました。

また、非常に仕事のできる人が、その人がなくなってもいいことまで全部やっていました。それを細かく分けていけば、人手不足を改善する術になるだろうとも考えていたのです。

我々の仕事は、例えばビルを建てる時、その責任者は最初から最後まで神経を失らせて、責任を背負っています。建設業界ではそれが当たり前なのですが、その人が病気で倒れた時に会社としてのフォロワーは大変です。少しでも責任者の負担を減らすために仕事の見える化も必要だろうと、前々から思っていました。

そこで分業に取り組んだのですが、その結果、男性にしかできなかった仕事も女性ができるようになり、女性の活躍の場ができました。中には女性の方

が得意な分野もありますし、男性も現場より内勤の方が得意な人もいます。

もともと私は子供は社会全体で育てるという感覚がありました。女性は子育てなどで仕事と思うようにできない時期があります。そこを会社全体でうまくフォローし合うことが女性活躍のためには必要です。女性活躍の場をつくる以上は、子育てなどをフォローする体制づくりも必要だとつながっていき、今回の受賞に至りました。

井野 ●もともと分業でできる組織づくりを意識されていて、それが女性活躍につながったのですね。

川口 ●はい。一番の理由は、やはり人手不足です。男性社会と言われている建設業界に、いかに女性に入ってもらうかが課題でした。少し前までは、男性と同じことを女性に求めています。一人で全部の責任を背負うわけです。しかし、一人前の所長になるのは、女性にはかなりハードルが高いです。

だったら分業して、女性だからこそできる専門職をつくって、男性と女性がお互いに助け合えばいいのではないかという発想です。

建設業界はほかの業界に比べると圧倒的に後れています。給与体系も、給料のピークは職人の体力のピークと同じ時期です。体力が落ちてくると能率が下がり、給料も下がります。頭脳や知識で長く仕事ができるという文化ではないのです。そこを変えていかないと若い人が入ってきません。

井野 ●こういう賞を受賞すると企業イメージも変わりますし、女性の意識も変わりますよね。

川口 ●女性の意識もですが、周りの男性の意識も変わります。女性がイキイキしている会社は、男性も

できました。そうすると、最前線で働いている社員にまで私の考えを伝えられているのか不安があります。

お客様に一番近い最前線の社員と私との間に差があるのは、会社としてよくありません。そういうことで、きちんと言葉にしたのです。

我々はものづくりが仕事なので、自社の社員だけでなく、協力業者や、そこで働く職人さんたちがいないと、何一つできません。つまり、人こそが資源であり、人こそが継続成長の根源であるということです。

井野 ●DXで合理化や効率化が図れるところは徹底してやり、人に頑張ってもらわなければいけないところは、徹底的に人を育てる。そういう考えが伝わる計画になっていますね。

川口 ●DXは大いに活用しています。今申し上げた分業の1つがDXで、その人の最も得意なところに注力してもらうための術です。

井野 ●もう1つ感心したのが、真摯に振り返りをされていることです。公表を前提にした場合、うまくいったことにフォーカスし、うまくいかなかったことには蓋をしがちです。ところが、御社は重大災害などをきちんと振り返って教訓とされ、「過ちは二度と繰り返さないことをお約束いたします」という強いメッセージを出しておられます。教訓や反省点をきちんと押さえ、丁寧に真摯に振り返っておられる正直な会社だという印象を受けました。

川口 ●私もそうですが、別に優秀でもエリートでもありません。ですから、創業時から失敗に学ぶという文化が社内にあります。失敗を克服する時に、強

力な結束力が生まれるのです。

いいことも悪いことも、社員に共有してもらうことが一番大切なことです。だから失敗も堂々と正直に表に出します。そのかわり失敗を克服する姿も堂々と見せるという考えが、根源にあります。外にだけいい顔をして、社員の本気度は高まりません。背に腹は変えられない状態にして、みんなでやろうということなのです。

我々は誰もできないことをやっている会社ではありません。コツコツと続けることが当社のやり方で、失敗したことから学ぶことでノウハウを蓄積していきます。それを社員みんなにわかってもらいたくて、社内会議などでもいつも言っています。

また、こういう時代ですから、隠してもネットで調べれば、すぐに出できます。隠すために無駄な労力を使うよりも、常に胸を張った王道のやり方で行くということです。

携わる物件もだんだん大きくなって、顧客が個人ユーザーから大企業になってくると、周囲の目も厳しくなり、求められるものも高くなります。だからミス隠したくなる気持ちはわかりますが、たとえ隠したとしても、結局はどこかでバレます。隠すためではなく、それを改善することに頭を使おうというのが当社の考え方です。

井野 ●透明感がありますね。さらに、何よりも現場を第一に考えておいでです。「本社など間接部門で働く役員・社員は現場サポートを続ける援軍でなければなりません」と書かれています。

川口 ●組織図をつくると、だいたい社長が上にきて、次に役員がいてとなりますけど、それは逆だと思っ



右が川口社長、左は弊社代表・井野(川口建設本社にて)



施工物件



施工物件



型枠業務



施工管理業務



現場の職人の皆さん



川建会 定期総会

います。我々は一番下にいて底を支えているのです。だから最前線の人たちがのびのびとやっているだけです。

以前、御行の役員さんから、「銀行には審査する部署があるから、現場の人間はお客様のことだけを考えて動くようにいつも言っている」という話をお聞きしました。業種こそ違えども、まさに当社と同じ考え方だと思います。

川口 ●偉そうなことを言っても、仕事がないと業者はこちらを向いてくれません。ですから常に忙しくしておかないといけないと思っています。

私が19歳の時に父が亡くなったので、あまり仕事は教わっていませんが、15、16歳で将来この仕事に入りたいと思う頃に伝えられたのは、仕事は忙しいところ集まる、人も忙しいところ集まるということでした。いくら偉そうなことを言っても、暇だったから見向きもされません。ですから、どこにも負

います。5年、10年遡って見ていくと、そういう体質の会社は淘汰されています。

現場で働く人たちがいないと、元請けは何もつくりあげることができないのです。やはりパートナーとして扱ってもらえる会社には私たちも行きます。自分がそう感じているのであれば、当社が発注するところにもそう感じてもらわないと、こちらを向いてもらえないということです。

井野 ●御社が型枠業者というお立場でもあり、元請けでもあるからこそ、関係をよくするためにはどうすればいいかと考えられるのですね。

川口 ●それは大きいですね。A社とB社の元請けがいて、当社の型枠職人がA社には行きたいけれど、B社にはあまり行きたくないと言うのです。それなのにB社の仕事ばかり受注していたら、面白くないので職人の効率が悪くなります。ともするとその職人は去っていくことになります。三位一体ができているA社の仕事を受けると、いつも以上に頑張ってくれます。

井野 ●ほかに関係強化のために注力されている施策はありますか。

川口 ●偉そうなことを言っても、仕事がないと業者はこちらを向いてくれません。ですから常に忙しくしておかないといけないと思っています。

私が19歳の時に父が亡くなったので、あまり仕事は教わっていませんが、15、16歳で将来この仕事に入りたいと思う頃に伝えられたのは、仕事は忙しいところ集まる、人も忙しいところ集まるということでした。いくら偉そうなことを言っても、暇だったから見向きもされません。ですから、どこにも負

目先の売上だけなら、協力業者は交渉相手かもしれないですが、継続的に成長するには、この三者が一緒によくなならないといけません。それをより明確に出して、我々も協力業者を大事にしますから、協力業者も職人さんたちを大事にしてください、そして共に成長していきましょう、という思いでできたのがこの会なのです。

その思いを協力業者にもご理解いただき「川建会」の一員として頑張ろうという気持ちになっても

川口 ●我々と協力業者は、以前は相反する関係でした。価格交渉して安い価格で発注できれば、当社の利益が上がる一方で、協力業者は利益が下がるという関係です。しかし、協力業者も職人さんたちがいなければ商売がうまくいかなくなります。つまり、我々、協力業者、職人、この三位一体がしっかり確立できないと、継続的に成長できないということです。

「協力業者・職人との三位一体を確立」

井野 ●協力業者との良好なパートナーシップの構築にも重きを置かれていて、「川口建設川建会」を組織されています。

川口 ●はい。今期から稼働しています。

井野 ●イントラネットを構築されたのもその一環ですね。

川口 ●はい。今期から稼働しています。

良好な関係構築には情報の共有が大切です。元請け、下請けという関係では、協力業者からすると当社はお客さんになりますけれど、そうではなく、パートナーと表現しています。パートナーですので、向こうからいつでも情報が取れるようにしたいと考えました。当社が持っている情報で、出せるものはどんどん出すので共有してくださいということです。

それに、無駄な営業に時間を費やしてもらいたくなかったのです。例えば、用事はないけれど顔を見せに来たとか、接待のお誘いとか、私はそういうものを一切受けないし、社員にも、コミュニケーションは必要だけれど無駄な時間はできるだけ減らしなさい、と言っています。

そのかわり協力業者には、職人さんたちと常に関連なコミュニケーションをとっていただくようお願いし、必要以上の時間を当社のために使う必要はありません、と伝えています。

井野 ●下請けからの接待を喜ぶところも多いですよ。

川口 ●往々にしてありますね。でも、もう時代遅れでしょう。

当社は元請けではなく型枠専門業としてスタートし、今でも社内にもその部署があるので、下請けとして元請けに行くことがあります。しかし、接待されて当然と思っている元請けの仕事はあまりしたくない

けない仕事量を確保しています。

その分、当社の社員は大変だと思っています。しかし、それがあるから協力業者もついてきてくれるし、三位一体が確立できて、今の厳しい時代でも成長を続けられていると思っています。

今のうちに仕事がたくさんあると、選別して少しゆっくりしようかと思いがちですけど、そうしてしまくとチャレンジが止まってしまいます。だから当社はどんな仕事を提供し、受注情報も次々に発信していきます。

100年企業を目指すために

井野 ●それだけ忙しく仕事をされていて、ワークライフバランスを大切にされています。例えば残業時間も業界の中では少ない方ですね。労務管理もきちんとなさっていらっしゃいますね。

川口 ●同規模の会社の中では、どこにも負けないと思っていますし、それを見えるようにしています。

例えば、会社の上層部だけが誰がどのくらい残業しているかを把握するのではなく、ある一定のところまではみんなに見えるようにしています。

現場こそ違えども、やっている仕事は似たような内容ですから、職歴が1、2年しか違う人が残業なく働いているのに、自分はこれだけ残業している。そうなると、自分はもう少し頑張らないといけない、自分の立ち位置が読めます。そこで、自身の改革をしてみたいという思いもあるのです。ただ、頑張りすぎて気持ちが壊れてしまうとダメなので、そこは第三者にカバーしてもらっています。

それには、無駄な営業に時間を費やしてもらいたくなかったのです。例えば、用事はないけれど顔を見せに来たとか、接待のお誘いとか、私はそういうものを一切受けないし、社員にも、コミュニケーションは必要だけれど無駄な時間はできるだけ減らしなさい、と言っています。

そのかわり協力業者には、職人さんたちと常に関連なコミュニケーションをとっていただくようお願いし、必要以上の時間を当社のために使う必要はありません、と伝えています。

井野 ●下請けからの接待を喜ぶところも多いですよ。

川口 ●往々にしてありますね。でも、もう時代遅れでしょう。

当社は元請けではなく型枠専門業としてスタートし、今でも社内にもその部署があるので、下請けとして元請けに行くことがあります。しかし、接待されて当然と思っている元請けの仕事はあまりしたくない

川口 ●はい。今期から稼働しています。

井野 ●イントラネットを構築されたのもその一環ですね。

川口 ●はい。今期から稼働しています。

良好な関係構築には情報の共有が大切です。元請け、下請けという関係では、協力業者からすると当社はお客さんになりますけれど、そうではなく、パートナーと表現しています。パートナーですので、向こうからいつでも情報が取れるようにしたいと考えました。当社が持っている情報で、出せるものはどんどん出すので共有してくださいということです。

それに、無駄な営業に時間を費やしてもらいたくなかったのです。例えば、用事はないけれど顔を見せに来たとか、接待のお誘いとか、私はそういうものを一切受けないし、社員にも、コミュニケーションは必要だけれど無駄な時間はできるだけ減らしなさい、と言っています。

そのかわり協力業者には、職人さんたちと常に関連なコミュニケーションをとっていただくようお願いし、必要以上の時間を当社のために使う必要はありません、と伝えています。

井野 ●下請けからの接待を喜ぶところも多いですよ。

川口 ●往々にしてありますね。でも、もう時代遅れでしょう。

当社は元請けではなく型枠専門業としてスタートし、今でも社内にもその部署があるので、下請けとして元請けに行くことがあります。しかし、接待されて当然と思っている元請けの仕事はあまりしたくない



川口博史(かわぐち・ひろし)
代表取締役

1968年生まれ。北九州市出身。大学卒業後、1991年川口建設に入社。2003年7月から現職。

概要

名 称	株式会社川口建設
本 社	福岡県北九州市小倉北区堺町1丁目9-6 コンプレート堺町 6F https://www.kawa-ken.co.jp/
設 立	昭和38年5月
事業内容	総合建設業：建築一式工事・土木一式工事 専門工事業：型枠工事・大工工事・とび土工事・鋼構造物工事・鉄筋工事・舗装工事・内装仕上工事・水道施設工事・解体工事 一級建築士事務所
支 店 等	福岡支店、小倉工作所
関連会社	株式会社川口興産

沿革

1963年	創業者・川口巖が川口組（型枠工事）を設立
1969年	北九州市小倉北区霧ヶ丘に本社移転
1971年	法人組織化し、商号を「有限会社川口建設」へと変更
1976年	鉄筋部門を設立
1977年	建築部（施工管理部門）を設立
1981年	株式会社化し、商号を「株式会社川口建設」へと変更
1993年	福岡市城南区樋井川に福岡支店を開設
1997年	協力業者の会「川口建設川建会」を組織
2002年	リニューアル工事部門として CCS 事業部を設立
2004年	ISO 9001：2000 認証取得
2008年	洗浄事業部設立
2012年	福岡支店を自社ビル取得により福岡支店を天神へ移転
2013年	創立50周年
2014年	本社を北九州市小倉北区堺町へ移転
2023年	創立60周年
2025年	「川口建設川建会」のイントラネットを構築

で最後までなんとか引き留めようとしているのは、私だと思います。

井野●最初の頃はいろいろピンチがあったんですね。川口●はい、ありました。私はバブルの最後の頃の1991年入社なんです。大手企業に内定が決まりかけていたんですが、コネで入るのがいやで、修行もせずに当社にそのまま入りました。そして5年間現場に出ました。

1987年に母が継いだ頃はまだ景気がよかったので、父にお世話になったという元請けの所長さんたちがいい待遇で発注してくださっていたのです。それに甘えて、父が亡くなった後も、なんとかやってこれました。

ただ、1992年ぐらいになると業界の景気が非常に悪くなり、厳しい発注が始まったのです。当社はそういうことに慣れておらず、足りなければ追加の発注をもらうという体質だったので、どんどんマイナスが膨らみました。

私が29歳、1997年ぐらいには3期連続赤字に

なった時期もあり、事業継続の断念を覚悟しました。もうこれ以上は割れない状態でコストを減らしていたので、まったく先の見通しが立ちませんでした。今だから言えますけれど、社会保険料さえ大きな負担で、全社員に国民年金に切り替えてほしいとお願ひするしかないときまで思い詰めていました。もう会社の体を成していませんでした。今でも社会保険庁から年金の通知がくると、当時の危機的状況を感じ出しますね。

しかし、徐々に経費削減の効果が表れ、1年半ほどで利益も回復してきました。

その後、4年半で危機を克服し、35歳で代表になりました。正直、その頃と言っていることもやっていいることもあまり変わっていないんです。だから当時からいる社員は、また同じことを言っていると思っているかもしれません。

井野●基本的な経営方針にブレがないから発言も一貫しているのでしょう。本日は感慨深いお話をありがとうございました。

*対談を終えて

井野誠司

川口社長は子どもの頃、自宅隣の寮に住む20人ぐらいの職人が、お母様が作る朝食を自分より先にとり、お父様と共に現場に出かけ、帰ると自宅の風呂に入り、お母様の作った夕食をとる…こうした姿を間近で見育ちました。

そのお父様は、川口社長に経営はおろか、工具の使い方ひとつ教える間もなく、川口社長が大学1年の時にお亡くなりになりました。

しかし、経営者がいかに人を大事にするか、会社にとつて人がいかに大切かを子ども心に学んだ川口社長は、お母様と共に困難を乗り越え、川口建設を社員のワークライフバランスと協力企業とのパートナーシップを旨とする名門企業へと成長させました。対談の終盤、お父様を亡くされた当時のことに触れてよいものか、はばかれましたが、思い切ってお伺いしてよかったです。



集合写真



水巻天然温泉いちょうの湯

それでも思っていることの3割ぐらいしかできていないような感じがします。ただ、他社はたぶんほとんどできていないので、今から離職が進むのではないかと思っています。

今は仕事が多い川口建設に行くと思つていて、今の自分のところで満足しているからそう思うのかもしれないが、いずれその仕事が減ってくると、働く人の移動が始まると思うのです。その人たちが当社に来てくれることを期待しています。

井野●今、創業から63年目。100年続く企業であるためには、これからどんなことに取り組んでいかれますか。

川口●建設という枠を少し広げ、多角化していきたいと考えています。ただの作り手ではなく、不動産と連携した事業もありますし、テナント業を自社のグループでやろうとも考えています。今は温浴事業などを手がけています。

しかし、その根底は人です。人を育てチャレンジを続けられる会社でありたいです。今の継続でいいと思つてしまうと、一気に衰退するのではないでしょう。常にいろんなことに対してチャレンジャーでありたいと思っています。

一経営危機を乗り越えて

井野●お父様がお亡くなりになった当時のことを伺つてもよろしいですか。

川口●私が高校に入った4月、15歳の時に父にがんが見つかり、余命3年と言われました。そして、大学に入学した1987年の夏、言われたとおりの余

命で亡くなりました。

当時も型枠とゼネコンをやっていましたけれど、型枠が95%ほどで、ゼネコンは市の公共工事の公民館を手がける程度でした。父も、これからは専門工事職だけでなく、建築全体ができなければいけないという考えでゼネコン部門に進出し始めたばかりでしたので、非常に悔しかったらうと思います。

子供の時から自宅の横に寮があり、そこに型枠職人が20人ぐらい住んでいて、小学校に上がる頃まで、全員うちのお風呂に入っていました。

その20人の朝ごはん、昼の弁当、夜ごはんを母が一人で作っていました。子供の時から職人のお兄ちゃんたちが先だと言われ、その人たちが朝6時ぐらいに朝食をすませてから、我々の朝ごはんでした。夕方はそのお兄ちゃんたちが6時ぐらいつから帰ってくるので、職人たちの食事の合間に自分たちがご飯を食べるという生活が、中学ぐらいまで続いていました。このように子供の時から会社にとって人が中心だという考えはずっとありました。

父が亡くなった後に、主要な人が何人か会社を去っていきました。今考えると、父はワンマン経営でしたから、不安になって辞めたのだろうと思います。母が代表を引き継ぎましたが、職人は16、17歳で寮に入りますから、母からすると手塩にかけて育てた子供のようなんです。その人たちの内の数人が、バツといなくなつたんです。今は、それもしかたないなとは思いますが、当時は母も私もものすごく不安で悔しい思いをしました。

今、当社には100人を超える社員がいて、年間何人かは辞めていきます。それを一番悔しいと思つ