住宅業界の先駆者が語る

木下氏「飯田を元気にしたい」

司会・関谷邦彦（南信州新聞社社長）

木下長志氏（木下工務店創業者）

塩澤実信氏（ジャーナリスト）

時代を先読み

司会・関谷邦彦　本日は、日本の住宅産業の中心人物として活躍され、経営者として50年間に木造戸建住宅4万1000棟、マンション13棟の建設実績を誇る木下長志さんと、ジャーナリストの塩澤実信さんを迎え、リニア駅設置に湧く故郷飯田への想いと、街を元気づける手立てをお聞きしたいと思います。まず、木下さん、上京された当時のお話からお願いします。

木下長志　28歳の時に上京したのですが、偶然ですけれど現在ブリヂストンの東京工場になっていますが、旧軍兵器工場の解体工事を請負うことになったんです。昭和28年でしたが、それがすべてのスタートでした。現場にテントを張って寝泊り、3年がかりで取り組みましたが、当たりました。解体工事も終わりの頃、職人の親方の自宅へ行った時、奥さんが新聞を八ツ折やハツ折にして、紙袋を手で作っているのを見て、これは自動的に出来るのではと、色々考えて製案したのが木下式自動製袋機でした。戦後、一時、多摩川精機で設計をやっていましたから、自分で設計し特許を申請したんです。これを東北地方のリンゴ農家に売込みました。売れました。しかし次々と新式機械が出て、自分一人で他は下請に出してやっていましたので、次の事業を考え始めたのです。

関谷　双葉社の編集者だった塩澤さんと知り合ったのは、その頃だったとか…。

塩澤実信　当時、私はロマンス社、東京タイムズ社を経て双葉社に転していました。ある時、私の前に「木下長志商店」とボディーに書いたトラックが駐車していたので、用紙課長に「同姓同名の人がいたが…」と聞いたところ、ご当人でした。以来、親しい交流をしています。

木下　双葉社へは製袋原料である古雑誌を仕入れに行っていたんです。ところで、東北地方に木下式製袋機を売り歩いている時、中学校を卒業して集団就職で上京する大変な数の少年たちの姿をみて、「彼らはいずれ住宅を持つだろう」と確信したんですね。それが昭和32年でした。

関谷　どのように規模を拡大していったんでしょうか。

木下　製袋機販売で得た利益を資金に、中央線沿いの小金井駅前に土地を買い、最初は分譲していました。そして、次は建物を建てようということになったんです。とにかく、しっかりしたものを建てよう、ほかの業者とは違うレベルの高いものを建てようと取り組んだんです。

塩澤　本格的な建売住宅団地の建設をめざして、木下工務店を設立したのは、昭和38年3月23日の誕生日でしたね。誕生日を会社設立の日に選んだのは、「人間一生の仕事として、こんな生き甲斐を感じる事業はない。この仕事こそ、自分自身の命に代えても育てていこう！」の不退転の決意の表明だったと、お聞きしました。

木下　そうです。工務店設立直後に、私の住む東村山市に1万坪の土地を買い、200戸の分譲住宅を始めました。これもまた当たったんですが、ここに赤痢が発生し、500人の入居者が感染してしまったんです。

関谷　この問題が転機になったそうですね。

木下　そうです。赤痢は水道よりの感染とわかって、最初に赤痢菌を持ち込んだ者の立証がむずかしく不起訴になったものの、居住者の補償要求に自由法曹団の弁護士がついて、最初は1億円要求されました。

塩澤　長野3区から衆議院議員になっている林百郎弁護士に、同郷の誼から弁護をお願いしたそうですね。

木下　林先生は「私たちの敵は独占資本だ。君などは資本家ではない。大衆のために一生懸命に頑張っている労働者ではないか」と二つ返事で引き受けてくれて、1戸25万円、200戸で5000万円で解決してくれました。利益はなくなってしまったんですが、この問題をうまく解決したということで、業界内で信用され、続いて春日部に2000戸の団地をつくることができたのです。この成功により、日本で初めて公庫付きの住宅を販売するなど、信頼される会社として認められました。

文化村の夢

関谷　久米川文化村の宣伝で日本初めてのテレビCMを行った時、プット・ホーム的雰囲気を出すために、塩澤さんが人気子役の「チャコちゃん」安井昌二一家を紹介されたそうですね。

塩澤　たまたま、私が長を務める週刊誌に出入りしていたカメラマンが、安井昌二と親しかったので、お手伝いをしました。

木下　私の建設する建売住宅団地以降「村」という名前を使いましたが、一旦、時代に逆行する名称にこだわったのは、この団地で育ったものには、ここがかけがえのない故郷になるはずで、良い意味でのなつかしい"村"の響きが必要だの考えからでした。

塩澤　文化村構想は人気を呼んで、売り出すたびに即完売続きでしたね。飯田市へ「長志育英資金」を、毎年当初100万円だったものを現在300万円——その累計が7500万円になっていて、今後も年300万円続けて1億円までにされるとか…。

関谷　昭和40年に、人形時計塔3600万円、市立病院へブロンズ像800万円、獣料公民館へ大改築時1000万円、今年の新築時にさらに相当出されるそうですね。

木下　母校の下伊那農学校にも、70周年90周年の折に出させていただきました。

塩澤　いちどは故郷を追われる様に東京に出た体験の持主に、これは希有なことだなぁ。

木下　塩澤さんはよく「成功者には100人の親戚、失敗者は"故郷に帰る"」と言いますが、私が今日あるのは、故郷飯田があったからです。昭和28年、東京へ出る時、友人たちに別れの宴を張ってもらった時に、"俺はふるさとに、必ず大手を振って戻ってくるよ」と、何の成算もないのに言ったものです。

塩澤　80歳にして戻られたのは、「必ず大手を振って戻ってくるよ」の誓いがあったからだったんですね。

関谷　木下さんは飯田市や、出身地区、母校に感情過多と思えるほどの寄贈をされるのは。

木下　ふる里があったから、私の今日がある。飯田をなんとしても元気づけたいの思いがあるからです。

健康こそ根源

関谷　昭和50年代になると、建築業界では日本一の業者になり、本社を新宿野村ビルに移転されております。本社は同ビル30階の全フロアを占めていたそうですが、当時の新聞によりますと、自宅の部屋で体操や、野村ビルの30階までエレベーターを使わずに、階段を一歩一歩上られたそうですね。

木下　野村ビルの階段は、30階まで641段ありました。それを53歳から73歳までの20年間、毎日欠かさずに上り降りしました。

関谷　641段ですか。

木下　ええ、そのおかげで、今まで健康でいられたのだと思います。当時は体育の日になると、テレビで紹介されたりもしました。

塩澤　これほど健康に留意されたのも、首都圏の各地に次々と事業所および営業所が二十数カ所開設され、傘下の親戚・協力組織「長栄会」に四百数十社も加盟されたとあっては、まず、健康であることが第一と考えられたからでしょうか。

木下　私は人間の財産は3つあると思うんですよ。健康・知識・技術です。それに加えるとすれば資産ですか。なかでも健康はすべての基調になるものでしょう。健康であってこそ、初めて気力も充実し、事業意欲もわいてくるし、努力しようとする気にもなります。

関谷　3つの財産の1つ「技術」は、住宅産業には欠かすことのできない要素ですね。

木下　その通りです。私は昭和51年に埼玉県菖蒲町の8000坪の土地に、プレカット工場を建設しました。建売住宅から注文住宅へと軸足をシフトするためには、部材年間の一貫工場が必要だったからです。加工機械を西ドイツから輸入したため、建物に約1億8000万円、機械設備に1億5000万円と、3億3000万円の先行投資になりました。

塩澤　プレカット工場のオープンには、私も招かれています。広い工場で在来軸加工とツーバイフォー工法を合わせた合理的で生産・流通の家づくりの一貫システムは、見事なものでした。あの埼玉工場の数年後でしたが、埼玉県内に、木下工務店高等職業訓練校を、県知事認可を受けて開校しましたね。

木下　木下工務店の文字通りの高等職業訓練校でした。30人の少数精鋭システムで、卒業後は社員技能職として第一線の施工現場勤務。7〜10年で主任、監督に進めるという私の夢の実現でしたが、大工さんの子が多く給料をもらいながら技術を身につけるという一石二鳥案は、卒業と同時に実家に帰ってしまうケースが少なくなく、苦い思いをしたものです。

天国と地獄を見る

関谷　木下さんは早い時点で業界の数々の公職に就任されています。社団法人・日本ハウスビルダー協会を設立と同時に理事になられ、同副理事長を7年、理事長を8年務められたほか、全国木造住宅プレカット協会会長、全国住宅分譲厚生年金基金理事長、いえづくり合理化推進協議会会長、それから住宅生産団体連合会理事、日本木造住宅産業協会理事…いやたいへんな公職歴ですね。

木下　私が中心になって設立した協会も少なくありません。その中の一つで初代理事長に推された社団法人・日本住宅建設産業協会をつくった時の苦労は忘れ難いですね。

塩澤　バブル経済で崩壊し、中堅企業が倒産の苦しみにのたうっていた頃に、大京の社長横山氏が理事長の住宅産業開発協会と、木下さんが理事長の日本ハウスビルダー協会が一つになって、政府に住宅政策等を提言し日本経済の活性化向上に役立たせたいと、全国の中堅600業者をまとめるため、東奔西走された時期ですね。たしかあの頃、住宅生産団体連合会の会長で、日本商工会議所会頭・山口信夫（旭化成工業社長）と、空路で北海道へ行った時、木下さんは「乗っているこの飛行機が墜ちてくれたらいいと思う。ひと思いに死ねたら、いまの苦しみから救われ、どんなに楽になれるかと…」と、苦しい胸の裡をもらして、財界のリーダーを一瞬、唖然とさせたそうですね。

木下　そんなことがありました。昭和から平成へと年号が変った時代でした。日銀の金融引締め政策と、政府の地価抑制政策によって、日経平均株価は半値以下に落ち込んでしまったのですから。地価の暴落は、株価に約1年遅れで始まりました。昭和60（1985）年から右肩上がりで上昇につぐ上昇を続けていた地価が、一転マイナスに転じたのです。私はその頃、千葉、埼玉の3カ所に、20万坪の用地を買収中でした。1100人の社員をかかえる経営規模になって、社を存続させるためには、2、3年分の用地確保が絶対条件で、私は陣頭に立って買収に当っていました。買収に要した金額は、数百億円に上ったでしょう。

塩澤　銀行は、抵当物件の土地があるかぎり、湯水のように金を貸してくれた時代ですね。

木下　彼らは言葉巧みに貸出しワクを拡大し、買収資金をどんどん貸してくれました。それが、日銀の金融引締め、政府の地価抑制政策が施行され、公定歩合が1年3カ月で2・5％から6％に引き上げられると、いっせいに返済を迫ってきたのです。

関谷　規模は較べる術もありませんが、経営者の端くれとして、その時の木下工務店社長の心境はわかります。

塩澤　私は経営感覚はゼロの経済オンチです。が、2・5％の公定歩合が1年3カ月で6％に引き上げられたら、巨額な融資を受けている企業の地獄のような苦しみはわかります。

木下　私の同業者の何人かはこの時、自殺に追い込まれました。日本住宅建設産業協会を設立し、初代理事長に推されたのは、自分の会社も火を吹くようにたいへんな時でした。財界リーダーだった山口さんとは、大正14年生まれの世代を共にする親近感から、つい心が弱み、「乗っている飛行機が墜ちてくれたら…」などという不見識な言葉を口走ってしまった。

山口さんは、私のその言葉を聞くと、驚いた表情になって、しみじみ述懐されました。「オーナーは、僕たちのようなサラリーマン社長とちがって、社とは一体で逃げようもない立場なんですね。その点、サラリーマン社長は辞めればいいんですから…」と。

関谷　オーナーは、社とコインの裏表の関係ですから、ひとたび社が傾いたらたいへんです。体を張って生命を賭け、社のために死力を尽くさねばならない責任があります。

木下　私の友人の何人かが凄惨な自殺をとげたのも、自分の創った会社の資金づくりのために奔走したあげくの究極の選択だったのです。銀行の前で死んだ友人もいるのですから。

塩澤　木下工務店のピークは平成2年3月期でしたね。売上げ総額が880億円、経常利益が80億円に上り、自己資本勘定は330億円、年間建築戸数が2800棟…。

この勢いを背景に、平成4年一部上場を計画した時、幹事証券会社の野村証券が木下工務店の株価を試算したところ、1株5,100円だったとか。日経ビジネス誌は、木下さんの個人資産を1200億円と発表し、日本の長者番付で7位にランクしました。

関谷　その根拠は何ですか。

木下　木下工務店の総株数3000万株で、うち600万株は大口融資を仰ぐ都市銀行の数行が持ち、200万株は工務店社員会の持株。残りの2200万株がオーナーの私が持っていたからです。

塩澤　ということは、2200万株掛ける5000円で1100億円か。

木下　それは株式上場された時の試算ですよ。あとの100億円は私がそれまでに得た株式配当、賞与、不動産、給料からの蓄積と踏んだのです。それがバブル経済の崩壊で百分の一以下になってしまったんですから。

勲三等瑞宝章に輝く

木下　平成2、3年頃、長者番付に載ることもありました。が、私はいつかは飯田に帰ろうと思っていました。ふる里飯田があったから今日がある訳ですから。

関谷　私も何度か聞いておりましたが、実現するまでに時間がかかりましたね。

木下　ええ。平成4年から都市銀行専務が代表取締役副社長となってきました。私の後継者には、都立高校の数学教師を務める長男を当てようと退職させて会社に入れましたが半年で我社退職してしまいました。現在私立大学の附属高校に就職しておりますが。

塩澤　二人のお嬢さんのダンナさんなど後継者は他にも居たでしょうに。

木下　いや、私は縁故に流れる経営姿勢はとりませんでした。女房の2人の弟を念頭に入れたことはありますが、身内を役員に取り立てていると、社員の働く意欲をそぐことになりかねませんから…。結局、元建設省[illegible]・元北九州都市住[illegible]入社させて、都市[illegible]務を木下工務店の民間社長、社長は[illegible]ちょうど後継社長[illegible]後継社長としました。[illegible]めぐって、地元の[illegible]木下工務店を[illegible]った頃、[illegible]京の集いと、飯田[illegible]の結成にか[illegible]会長をお願いに[illegible]した。私はその交[illegible]していますが、[illegible]を伴い何回[illegible]ませんでした。木[illegible]分譲住宅の企画・設計・施工、販売に対するノウハウと、4万棟による実績を持つ絶大な自信が裏づけになっていたんですね。

関谷　勲三等瑞宝章の叙勲を祝して、飯田の三宜亭で200名の地元の知名士を招いた祝賀会が開かれました。

塩澤　勲三等瑞宝章は、民間の業者ではトップに近い叙勲ですね。

木下　平成17年の叙勲でも、勲三等は7人で、その内訳は建設省の元局長や道路公団の副総裁等の5人、民間人は私と、東京電力副社長との2人だけでした。私はその時、一番年長と言うことで、天皇陛下に御礼の言葉を申し上げました。

関谷　木下さんは黄綬褒章と紺綬褒章を4回も受章されています。紺綬は教育や公共事業に功績のあった人に贈られる章で、紺綬は公益のために寄付をした人に贈られることになっていて、訓練校を創ったり、度重なる飯田や母校、獣料地区への大口寄付が顕彰されたものと思います。勲三等瑞宝章は、いかなる功績に対してですか。

木下　これは建設省、農林省、厚生省、労働省の四つの省庁からの推薦で授章されたものでした。建設省からの推薦理由は、社団法人・日本住宅建設産業協会理事長ほか、職業訓練校、木下工務店の実績と業界への貢献。農林省は、全国住宅木材プレカット協会会長に対し、厚生省は全国住宅分譲厚生年金基金の理事長、労働省は木下工務店高等職業訓練校の設立と運営を評価されたからです。

飯田を元気に

塩澤　勲三等瑞宝章の叙勲推薦会には、私も出させていただきました。数年後、ガンで逝かれる奥さんとご一緒でしたね。あの時、木下さんは御礼の言葉として「私がこの50年住まいづくり街づくり一筋に、諸々の苦難を乗り越えて来られたのは『ふるさと飯田があったからでございます』と述べられました。飯田へ戻る計画は、もう出来ていましたか。

木下　生家跡に私の半世紀にわたる戸建住宅の経験と、夢を盛った家を建てましたが、亡くなった妻の正子は村のシンボルだった銘岡城址下のその家には住むことができませんでした。

関谷　あの新居は眼下に蛇行する天竜川と、南アルプスの峰々とした山脈を望む絶景の場所にありますね。

木下　私がこちらに帰ろうと思ったのは、のんびり飯田で健康に気をつけて長生きしたいと思ったからです。故郷へ戻って今年で5年になりますが、一番感じていることは、とにかく飯田は元気がなくなってしまった。人が減ってしまったということです。

関谷　そこで新しい取り組みを始められたわけですね。

木下　飯田にリニアの駅ができる。これが大きなきっかけになりました。とにかく飯田の良さを宣伝し、ここに人を呼び込みたいと思うようになったのです。

関谷　長いこと、故郷への想いを募らせて、飯田をはじめ各所に億を超える寄付をされていますが、今度は地元にいて、市の発展に貢献しようと取り組むことにされたのですね。

塩澤　ということは、半世紀にわたる地域開発、住宅建設の蓄積のノウハウを活かすことになりますか…。

木下　そうですね。すでに木下工業で伊賀良の乾城南に分譲別荘、時又から天竜峡に至る竜西側の天竜川畔を埋め立てて造成された「花の木の里」に宇戸天然温泉付のふれあいのある村を建設しています。

塩澤　先ほど見せていただきましたが、いま手がけている大瀬木は、眺望の良さとゆったりしたスペースで見事なものですね。

木下　大瀬木は前方はるかに赤石山脈と蛇行して流れる天竜川の眺めの素晴らしさを活かして、今まで飯田にはない、新しい形の住宅地をつくって、人を呼び込むことに貢献したいと考えたんです。経験を活かし、よい団地をつくろうと思っています。

関谷　たびたび口にされていますが、"儲け仕事ではなく飯田に還元したい"と…。

木下　はい。私が故郷飯田に出来ることはこうしたことですから、飯田の発展のために尽くすつもりで進めています。近く21戸（1区90坪）を分譲する予定です。

塩澤　木下さんの集大成的住宅地になるんですね。

木下　遊歩道をつくったり、美しいアルプスが眺められるようにしてあります。

塩澤　「百聞は一見に如かず」で、現地に立ってみれば、息を呑む絶景にびっくりしますね。

関谷　リニア開通に寄せる期待はどんなものがありますか。

木下　現飯田駅併設は難しいということですが、ただ、駅名は飯田駅にしてほしい。地域名のブランド価値を踏まえれば、そうしなくてはならないと思います。

塩澤　リニアが開通すれば、東京から40分、名古屋から20分、大阪から45分ですか。僻地のイメージから一転、信州の玄関になります。この地の魅力を失わず、人を魅きつける地であるように願いたいですね。

関谷　お2人とも東京で長く暮らしてこられましたが、あらためて飯田の魅力は何だと思いますか。

木下　とにかく飯田は水がおいしく、眺めがいい。私自身、ここに戻って老眼鏡がいらなくなったぐらいです。東京で暮らしている孫は「こんなに星空がきれいなのか」と、こちらへ来るたびに驚いているんですよ。ここで暮らしているとピンとこない話かもしれませんが、ここは住むところなんです。長生きできるところなんですよ。

塩澤　同感ですね。職業柄"戻っては参れませんが、米寿に達してこの地、ここに住む人々への"恋"に似た感情は募る一方です。

木下　いまも日本の中心ですよ。かつて軽井沢や佐久を分譲したことがあるんですが、やはり長野新幹線の話があり、それを全国にエリート層が東京からたくさん移転したんです。

関谷　住宅業界の中でも、飯田の注目度が上がり始めているんですよね。

木下　業界の中でも、全国的な注目を集め始めています。先日、都内で開かれた日本住宅建設産業協会の年次総会には、全国から社長や役員が1300人集まりました。国交省からも大臣、局長、各政党の代表者40人余が来られました。私も前理事長ということで挨拶をしましたが、「いま信州飯田に帰っているが、飯田にリニア駅が出来ることになった。飯田こそ住むところです」と伝えたら、式典後のパーティーで、東京・名古屋の有力企業の社長たちが何人も私のところに来ました。

塩澤　木下さんの話で飯田の魅力に触発されたのでしょう。

木下　大瀬木の住宅地が完成したら、彼らを呼んで「飯田こそ、住むところだ」とPRしたいと思っております。

関谷　塩澤さんはジャーナリストとして、木下さんの姿を見守ってこられたと思います。木下さんの成功体験、そして現在の故郷に対する想いについてどのように受け止めておられますか。

塩澤　ほぼリアルタイムで見てきました。そして、名われるままに評伝「木下長志　波乱万丈の人生」を書いておりますが、「すごい」の一言に収斂したい。

木下　私にできることはほかにないので、とにかく経験で貢献することしかないんです。これからも飯田の発展のために、力を注いでいきたいと思います。

関谷　本日はどうもありがとうございました。

会場＝はな瑛園（飯田市桐林）

（著・塩澤実信）