

# 製材工場の成長と生き残り対策

○吉沢武勇

赤信号みんなで渡れば怖くない。長期の不況もみんなでチエを出し合って克服し、新しい産業社会に向けて成長の道を探る。そのためには、地域をあげての組織化が必要です。地域の林業、林産業、住宅産業を組織化し、生き残り成長の道を求めたい。

(吉沢武勇氏／木材産業研究会・主幹)



## 望まれる経営者の決断力

5年つづきの不況で減食してきたが、こうやせして体がもたない。倒れないうちになんとかしなければと、製材業界の誰もが口を揃えているが、名案もなく、幾つかの案がでて実行する決断力がない。いまこそ、木材産業の経営者に望まれることは、「先見性」と「決断力」であります。

工場の減産も有力な武器ですが、長く使えばサビがでて、切れ味も悪くなり、果ては役に立たなくなってしまう。製材工場が、今日の低迷に陥っている最大の原因は、「住宅投資」と「公共投資」の減退で、このことは、中長期的にみても目だった回復は見込めないでしょう。短期の景気変動をあてにしてもダメで、多少景気がよくなっても、現状のままの業界の姿では、景気の波にも乗れず、逆に波に吞まれてしまいます。

ここで経営者は、先見性と判断力によって思いついた対策をたて、決断力によって実行しなければなりません。悪口をいわせてもらえば、`思い切り、の悪さが、不況下の苦しみをいっそう強めているのではないのでしょうか。

## 思い切って過剰設備をなくせ

「製材」をひいて売るより、「原木」で売の方が利益が上がると思われ、`丸太ころがし、が話題に上がっています。木材商品の投機的な性格の論はぬきにして、なぜ丸太で売の方がもうかるのか、需要と供給という面で見れば、そこには供給よりも需要が多いから価格が高くなる、そんなこ

とは誰でもわかっていると、おっしゃる。

それでは、原木の需要は`なぜ多いのか、製材工場は減産し、製材の売れ行きは良くないし、製材価格も低下しているのに。この内容に立ち入れば`良材の不足、も一つの要因であるし、売り手側の寡占化もまた要因としてあげられましょう。しかし、なんといっても最大の原因は、「製材工場の過剰設備」にあります。過剰設備をもっているために、原木を高く買い、余計にひいて安売りをしている。誰もがそうだとはいえませんが、長期の不況から脱出できずに、ますます苦境にはまり込んでいるのは、過剰設備が解消できないからであります。

いつかくる好況を夢みて、過剰設備や効率の悪い設備を温存し、設備を意識して原木を獲得するため、国有林などの公売に高値を出し、減産しているとはいいながら、製材の「総需要」よりも「総供給」を多くして、価格を引き下げあるいは値上りを阻止しています。

## みんなが主役になれ

過剰設備の解消は、製材業界といわずどこの業界でも口ではいうが、なかなか実行できず、わずかの工場を減らしただけで、お茶を濁しております。製材工場の過剰設備を解消しないかぎり、「原木高の製品安」は解消しません。そのためには、企業の経営者`みんなが主役、になって、`芝居を盛りあげる、ことです。それでは、誰れが主役だかわからない芝居になって、見栄えがしないという見物人がおるかも知れません。

強力な主役がいて、`よし!!おれについてこい、そして座員一同が主役にしたがるのが理想ですが、そんなまともは、簡単にできるものではないし、主役になる適格者もない。いても主役になりたがらないのが、現実のようです。そのため、みんなが主役になり、みんなが情熱をかたむけて芝居をしなければなりません。くどいようですが、過剰設備の解消は、みんなで話し合い、みんなが納得するまで飽くことなく話し合いをつづけて説得して、実行しなければダメです。

経営者の誰もが、現状のままではどうしようもない、なんとかしなければと思っているが、決断がつかず、みんなが右や左の動きを見ているだけでときをすごしています。誰れかが火つけ役になり、指導力を発揮してくれることを願っているだけで立ち上がる者はいない。立ち上がったも、協力してくれる者は少なく、足をひっぱられることをおそれているからです。くどいようですが、みんなが主役になり、情熱を傾けて芝居をしなければダメなんです。芝居の台本は、行政の指導を受けて「北海道製材工業組合」が作っています。

#### 製材ではなく住宅で売れ

製材工場からの製材の出荷価格が、卸売り・小売りをへて大工・工務店に渡り、これを住宅にして建築主に売る時には、単位当たりで計算すると「1.9」倍になるという調査の実例があります。製材工場では価格が安くて仕方がないといい、住宅をたてる側では、木材が高いからなかなか建てられないという。いったい誰れが製材価格を2倍にもするからくりをしているのですか、からくりの解明の余裕はないので、先を急ぎましょう。

高度成長の時代は、良い住宅を作り、価格を安くして待っていれば、お客が買いにきてくれたが、今日ではそうはゆきません。

いちいちお客さんの相談に乗って、納得のゆくまで説明したりして勧めなければ、住宅をたてようとしない。今年のエコ白書でも述べているように、住宅を建てたいという人の約8割が、木造住宅を希望しています。木造住宅を好む理由として

は、①伝統的な所産であって、気候風土にあっている、②心が安らぐ、③身体の健康によい、④好みに合わせて個性的な住宅をたてられる、というております。

このようにお客さんは、木造住宅を望んでいるのだから、この欲求を満たしてやらなければなりません。製材工場の経営者が黙って傍観している手はないでしょう。それならどうしたらよいか。木材業者が主導して、良い木造住宅を供給できるような組織作りをすることです。伝統的な在来工法によって、地域の気候風土に合った住宅を、地場の木材によって建てることのできる「組織」を作り、お客さんを獲得することです。

具体的には、その地域に所在する製材工場と、大工・工務店が手を組んで、両者が一体となって組織作りをすることがまず第1です。そのためには、木材業者(多くの場合製材工場)が、個々バラバラに取り引きしていた大工・工務店を選択して、両者をまとめて組織を作る。このような例は他県ではみられ、異業種との協同組合組織も現在では推奨されております。そして、組織の力で住宅の注文を取り、建築をしてゆくということです。

#### 地域でかたまれ

組織作りをするのに「地域」をどのようにするか問題です。簡単にいってしまえば、まとも易い地域ということになります。一緒になって仕事をするためには、お互いに気心の知れた者同志の集まりが、良いことは申すまでもないが、そうばかりいっておれない場合もできます。

大工・工務店の行動半径はおおよそ30kmという実態調査の結果もでていますが、地域によって相違もありましょう。そして、大工・工務店ばかりでなく、住宅部材などの供給関連企業との関係も考慮し、ときによっては、これらを組織の中に組み込むことも必要になってきます。そして、これらを含めた強固な「地域におけるかたまり」にしないと、強力な大手の競争相手に対応できなくなります。

地域を考えて組織作りをする場合に、十分に注

意し、対策を持たねばならないことは、「大規模住宅産業資本」の地方中核都市への進出です。この大手資本は、大都市圏での住宅団地造成とか、規模の大きい建売住宅の建設が限界にきたことから、地方の中核都市へ進出しています。地方の中核都市への人口の流入にともなう新規住宅の増加、30歳、40歳などの年代層の持ち家の増加、といった需要増加が見込まれるほか、全体の持ち家の6割近くを占めるといわれる老朽持ち家の改善がまた新たな需要喚起の原因となり、これらをねらって大手資本は進出しています。

そうして地方中核都市に進出してきた「大規模住宅産業資本」は、地域における大工・工務店を下請け化・系列化を行っているし、製材工場の下請け化も行っています。そのため組織作りにあたって、このような状況への対応を考慮しなければならず、それにも増して、住宅を建てるお客さんの奪い合いが激しくなることへの対応が大切です。

#### ——地域をあげて垂直統合をはかれ——

組織作りの場合、「業界発展か自社利益か」が問題となります。抽象的にいえば、業界の発展は自社の利益にもつながるといえるが、現実には、このバランスをうまくとることは難しく、とくに組織作りのリーダーになる者の立場は難しい。組織作りの初期段階においては、自社を犠牲にしてまで業界組織の発展をはからねばならないだけに、前記したように、みんなで協力し合うことが大切となるのです。とくに、これから述べます組織作りは、以上のことを充分に考慮してかからなければなりません。

ここで「地域をあげての垂直統合」とは、素材生産（森林組合の素材生産も含む）から製材生産・流通・販売・住宅生産までを組織の中に組み込んで、ちょうど1つの企業が自社の関連企業を垂直統合して内部組織を作ることと同じように、組織内に作りあげようというものです。

このことによって、個々の企業が、経済目的を遂行するために「市場取り引き」を行う、のではなく、「組織内で管理された取り引き」を行って、

市場での競争を排除し、中間マージンをなくして、組織のみんなの利益にしようとするものです。例えば、前記したように製材工場の出荷額の2倍にもなる価格で買っている建築主に対しては、住宅を安く提供、する一方では、製材価格も引き上げ、しようとするものです。このため、製材原木なり、製材品の取り引きを「市場」（いちばにあらず）で競争していたのを、組織内の「内部取り引き」にして、管理しようとするものです。

過剰設備の廃棄によって、工場がなくなった者は素材生産者等になってもよいであろう。こんどまとまって出てくる「カラマツ」対策としては、森林所有者も組織の中に組み込むことが必要になるかも知れません。森林所有者、素材生産者、製材生産者、住宅生産者、住宅器機生産者等をひとまとめにした「地域体制作り」を急がねばなりません。そうでないと大手企業に先をこされます。

#### ——不況脱出のチェを出せ——

住宅需要者の好みに合わせて「設計図」を作り、これによって「木拾い」をやる。住宅の設計に合わせた「素材生産」からまずはじめます。自ら素材生産をしない場合は、購入先に注文をつける。このことはすでに秋田営林局では「自由採材」ということで、注文に応じて採材しています。

設計→木拾い→製材→乾燥→プレカット加工のシステム化によって木材のムダがなくなり、生産効率が上昇します。そして、「市場取り引き」ではなく「内部取り引き」を行うことによって、乾燥費の負担、は誰がするのだというような問題も解決します。

消費者の傾向が、高級品指向と下級品指向と2極分化しています。住宅についても、住まい手のニーズの高度化によって、住空間が単に雨露をしのぐ場だけではなく、教育、教養、健康、友人とのコミュニケーション等、高度の文化的生産実現の場として、より高度の機能やデザインが求められてきました。単に住宅を建てるだけでなく、インテリア、エクステリアまでが住宅の中に入ってきています。

「わが社は、製品をお求めいただいているのではありません。製品であなたのできる工夫をお売りしているのです。ほんの一部の人にしか許されないぜい沢を、あなたに味わっていただきたいのです」米国の家具メーカーの宣伝文句です。`チェを出して商品を売る、製材という`原料材、を売ることから脱して「商品」を売りたいものです。

製材を売るだけでなく、`チェを出し合って、住宅という商品にして売る。製材の減産も企業の減量経営も、5年もつづけてきたので限界をこしてしまっただけでなく、地域をあげての「組織作り」によって生き残りの道を作らねばなりません。そしてそのチェを地域の「産・学・官」を含めてみんなが出し合い、でき上がったら勇気をもって実行することです。

#### ——— 専門家集団の知識を総動員 ———

木材業界「生き残りと成長のため」に、産・学・官の知識を総動員して「計画を作り」これを実行してゆく。ここで「学」というのは大学、試験研究機関を含めてのことであり、「官」には、国も道も地方自治体も含めての意味です。鹿児島県では、83年6月に、この産・学・官をひっくるめて「産業技術振興協議会」を作って、企業、大学、試験研究機関とが随時集まって、そこでお茶を飲みながら、いろいろと話し合う間に、`人との触れ合い、あるいは`情報の交換、を行っています。

いまの状態では、大学や試験研究機関に企業の情報があまり入らないし、これらの機関もあまり企業に近づかず、企業側もあまり近寄らない。これではいかんということで、「産業技術振興協議会」を鹿児島県では作って、成果をあげているようです（84. 6. 16, 朝日新聞）。

地方によると、試験研究機関が少ない。これをどうして増やすかが問題ですが、北海道ではその点はちがいます。大学や試験研究機関と企業が接触を、もっと増してゆく、そのためにはやはり企業の方から近づくことが必要です。

そして、必要のときだけ接触するのではなく、

鹿児島県のように、いつでも集まれる「場」が欲しいものです。「専門家集団を作って知識を総動員」する場合に、「事務局の活動」が最重要視されます。事務局に`良き人、を得てこそ、専門家集団も生かされてくるのです。そして、誰が主導してこの種のものを作るかとなれば、北海道の場合は、中央、地方を含めて「道」ということになりましょう。

#### ——— 他業種では組織化が活発 ———

道内の中小企業で、異業種企業が結束して事業協同組合を作る動きが活発化し、道は近く教育関連産業15社の組織「協同組合教育施設開発機構」に認可を与えるほか、北海道中小企業団体中央会の指導のもとに、函館市や留萌市で異業種の組織化があいついで計画されています。分野の異なる企業が足りない技術を補完し合い、大手に対抗する動きが強まってきたからです。

函館市の場合、こんご新製品の開発をはかるため、造船業、機械工業、鋳物業などの17社の協同組合作りであり、留萌市の山根建設を中心とする三栄会グループ（12社）を法人化し、施工、住宅販売を共同で行う。このような異業種との組織作りの指導を、「北海道中小企業団体中央会」は59年度の重点事業にあげています（84. 6. 16, 日本経済新聞）。

異業種の中小企業の組織化を重点事業にあげて組織作りを推進し、指導している中小企業団体中央会の指導を受けることもよいし、`製材工場の活性化、複合化、で、委員会を作って検討している「北海道製材工業組合」の指導を受けるなどして、一日でも早く組織作りをすることが木材業界が生き残る道であり、今後の成長への道であると思われます。

住宅困窮世帯は全世帯の4割に上がっており、居住環境改善への国民の願望は極めて根強く深刻である。そもそも「衣食」と異なり「住」に関する人間の欲望には歯止めがないため、潜在需要は「無限に存在する」（産業社会の新しい波）。