

我が社の経営哲学

—変革の時代をどう生きるか—

蝦名林業株式会社

取締役社長 田 中 孝 夫 氏



ユニークな経営で業績を上げておられる蝦名林業の田中社長さんをお訪ねして、経営哲学といったものから、最近の林産業の課題までいろいろなお考えを聞かせていただいた。

きくひと
北海道林材新聞社
旭川支社次長 上 畑 正 和 氏

私の来しかた

上 畑 いまや蝦名林業3代目の総帥として、
さい配をふるっておいでになる田中さんですが、
お聞きしますと、きっと業界人でなくて、別な
お仕事から転進されたとの事ですね。まず、その
あたりのお話を伺いたいのですが。

田 中 昭和27年9月、十勝支庁林務課林産係に採用され、林産物検査員になったのが、この道に入った最初のきっかけです。そして、すぐ10月には足寄勤務になりました。私の生まれば山形県の尾花沢で、北海道林業については全くわからぬ状態だったのですが、足寄は林産物の大変多いところで、ずいぶん忙しい思いもしましたが、よい勉強になりました。足寄町には約7年半お世話になり、昭和35年春、深川林産物検査所に転勤しました。蝦名林業がこの地に設立されたのが、くしくもこの年だったのです。

検査指導に参っているうちに、初代社長の蝦名

銀次郎さんの要請もあって若手社員の教育もやりました。急激にふくれ上がった会社ですから人材は不足しておりました。ことに当時は製造を管理する人が居なかったんですね。そこでひとつ製材工場全般の面倒を見てくれないかということで、昭和37年7月請われて当社に入社したのでございます。

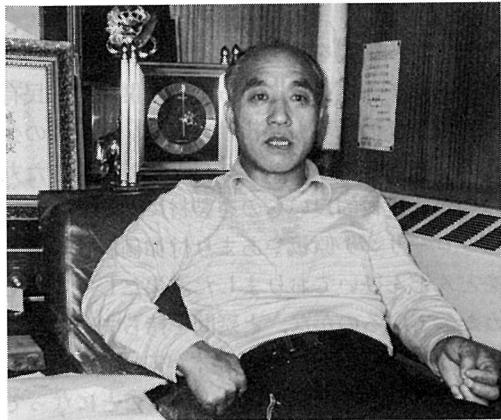
以来、納内工場を主力にした製材工場の仕事をやり、またチップ工場を持っていた関係で、民有林の造材関係の仕事も手掛けました。私がこの会社に入った時分には、チップ材として集荷した丸太の中から比較的良好いものを製材に回して、もっぱらフローリング原板やあまり付加価値のないものをどんどんひいておりました。果たしてこれでもうかっているのかな、と疑問を持ちましてね、経営分析をやって見ると、小径木が安いからと言って、どうも利益を上げているということになつていなかつたのです。

まずやったのは経営の改革

実際に樹種別、径級別、等級別のひき立て試験をやって見ました。当時、低質材の高度利用と言うことで、林産試験場でも取り組んでおられた時代ですが、本当にどうなのか自分で確かめたかったのです。3000石くらいやりましたか、結局チップ材料より高く評価できるような原木価格になりました。当時チップ原木は100石9,500円くらいだったと思います。この試験結果を早速蝦名銀次郎さんに上申したら、そんな馬鹿なことはない、もう一度一の橋工場でもやって見ろということになり、2000石くらいやって見たところ同じ結果が出ました。結局、こういうものをひいていたんでは駄目だということになりました。

それから、チップ工場も、民有林の立木を買って造材しますと結構高いチップになって、大変な赤字が累積しておりましたので、これも思い切って閉鎖、さらに企業内合併をして本社を納内に移したのが、昭和41年だったと思います。

こういう仕事の中から、我々はやはりもっと人のやらない付加価値を上げる仕事をやるべきだなどということを痛感しました。そして日本楽器の鍵盤、響板、響棒などいろいろな楽器部材に着手すると同時に、日本楽器で当時開発を進めていた、ピアノの心臓部に使われるハンマーシャンク、これはドイツのアレンナーというものを使っていました



田 中 社 長

のですが、それをカバの木ではどうかというようなことにも取り組みました。それから道産のカエデもフローリング原板やスキー原板とかあまり価値の高くないものとして使われていたんですが、これも楽器材としての利用開発に取り組みました。

こうして、蝦名銀次郎さんといろんな計画を練りながら進んでいったのですが、御承知のように、42年4月蝦名銀次郎さんは尿毒症で急逝されました。そのあと、現会長である松浦前社長を中心には会社一丸となって、まず当初懸案であった日本楽器の鍵盤生産、イタヤ楽器部材生産を軌道にのせました。さらに45年からはイタヤの生木取りと称しまして、天然乾燥したものを木取りパツにしで出し、そして48年からは乾燥木取りというようなことで、ともかく楽器材を主材にしながら、根本的に経営改革をやって参ったわけでございます。

人のやらないものをやる

上 畑 蝦名林業さんといいますと、今話に出た日本楽器さんを始め、三井物産さんとか大昭和さんといった大手企業を対象として、経営に取り組んでこられたのが一つの特色ではないかと思うのですが。

田 中 そうですね。話は遠回りになりますが、納内のチップ工場は36年に設立されて38年までの間に、当時のお金で4~5億円以上の赤字を累積しております、それが会社の命取りになりかねないような状況にありました。その頃やはり蝦名銀次郎さんが懇意にしていた三井物産さんや、23年から取り引きのあった日本楽器さんに、本格的なお力添えを受けながら、うまく経営を軌道にのせることができたわけです。非常に幸運であったと思います。

上 畑 ヤマハさんの専属は40年代に入ってからでしたね。

田 中 そうですね。取り引きは23年頃から聞いております。原料のアカエゾを供給していたわけです。これが32~33年までで、33~34年頃から中越工場で鍵盤の製材を始めたのが加工の始まりです。

上 畑 ところで、集成材を始められたのはいつ頃でしたか。

田 中 集成材は昭和56年ですね。

上 畑 北海道の広葉樹資源がだんだん小径低質化していることは周知の事実ですが、楽器材や集成材への利用というのは、こうした資源背景の中でお考えになったのでしょうか。

田 中 そうですね。私が集成材を始めたきっかけというのは、まず一つには49年の石油パニック以降、国内外のピアノの需要がどうも落ちて行きそうだという予測があり、いまの経営が軌道にのっている間に、ピアノの生産が減少した時の対策を立てておかなければならぬということでした。やはり今おっしゃったように、小径低質化して行く原料情勢のなかで、集成材としては後発メーカーではあるけれども、何とかやっていかないと遅れてしまうんじゃないかと考えました。56年に集成材工場を建てようとしていた頃、実は集成材は非常にだぶついている状態でした。しからばど

う過当競争に勝つかということで国内の調査をしてみたところが、本当に品質の良いものを作ってもらえるなら用途はいろいろありますよ、という声が非常に多かったのです。私は後発メーカーですから人と同じものを作っていたのでは何もならないので、よそ様ができない内装のインテリア・家具分野で使える集成材を目指しました。また先程言ったように大径低質原木、小径材の利用も一つのねらいでした。おかげ様で、あまり人には分からないノウハウも3~4カ所ありますし、製品は極めて好評を博しております。

上 畑 蝦名林業さんのところは、拝見しますと実に広大な敷地に膨大な材料が山積みになっておりますが、この常時積まれている製材のローテーションはどのくらいなものでしょうか。

田 中 製材のローテーションは早いもので3~4カ月ですけれども、加工原料は平均月間消費量の10倍はもっています。大体平均しますと半年に1回といったローテーションになると思います。



蝦名林業株式会社全景

上 畑 そのうち楽器材として出て行くものはどのくらいでしょうか。

田 中 人工乾燥して木取り部材として出て行くわけですが、楽器材は在庫の約45%くらいだと思います。あと15~20%くらいが集成材原料となります。それ以外は関東、関西の家具、内装用の部材になっています。人工乾燥材として旭川家具業界に納めているものが10%くらいあるかも知れませんね。

上 畑 ところで、原木の在庫は常時どのくらいにしておられますか。

田 中 広葉樹は2万5~6千m³ひき立てるのですが、4~5月に冬山造材のフレッシュな材を集荷しますので、6月末くらいに在庫はピークになるわけです。

上 畑 貯材のノウハウ
この中で、楽器材という本当に刺身の部分の多い丸太の保管には大変神経をお使いになると思うのですが、何か特殊な貯蔵方法を工夫しておいでとか伺っております。その辺のところをお話し頂けましょうか。

田 中 先程申しましたが、ピアノのハンマーシャンクというのは、ピアノの心臓部に使われるものでして、大体銘木市で一本買いするとか、その他の流通材を一本買いということで、厳選に厳

選を重ねて買ってくるわけです。こういう原木については18年くらい前から雪中貯蔵を行っています。北海道は雪が大変多いわけですが、これを有效地に活用するように、雪中貯蔵施設を作っているんです。まず原木を入れて、その上に1mくらい雪を重ね、ブルで転圧します。この上にオガコを1mぐらいかけておきますと、全くフレッシュな状態で夏越しできるということとして、これはよそ様ではありません。御存じのようにオガコは断熱性が高く、雨が降れば吸収し、天気が良ければ乾いてくれます。したがって雪が解けないのでそのまま保存できるということで、丸太を新鮮な状態に保ってくれるわけですね。今はやりのチルド（氷温）冷蔵です。

上 畑 なるほどですね。ところでイタヤもお使いになっているんですが、この木は道産広葉樹の中では“暴れやすい木”と言われていますね。暴れたまま使えば当然歩留まりが悪くなります。この辺の対策はいかがされておりますか。

田 中 御指摘のように、イタヤは大変狂いやすい木です。加えて、糖分の多い木で荷傷み（変質、劣化）も多いので、あまり利用開発がなされない木材なんですが、私共はいろいろな対策をほどこして使いこなしております。

まず原木の品質保全についてはスプリンクラー散水処理で対応しています。次に製材品ですが、製材したものはその日のうちにパレット詰めして、Fという窒素系の防カビ剤で処理し、天然乾燥場に運んで行きます。北海道は半年間は雪の中で乾燥しにくい状態ですので、この時期、やはり雪害による劣化が問題になります。そこで、冬期間は檻の上にかぶった雪は全部取り除いて、下に落ちた雪も除雪するなど、天然乾燥ができるだけ順調に進むよう管理しております。

天然乾燥のあと人工乾燥するわけですが、相当綿密な管理をしていても、やはりイタヤはかなり狂います。天乾、人乾して木取りした材はそれなりに経費がかかっているですから、狂ったものも少しでも有効に利用したいですね。そこで、“あぶり修正”という処理をかけています。これ



上 畑 次 長

は日本楽器から習った手法ですが、桟木を大体5cm間隔に入れまして、その上に狂った木取り部材を重ね、プレスで300気圧くらいかけて圧縮します。これを治具で固定し、再度人工乾燥機に入れ、生蒸気をふかして狂いを修正するわけです。今のところ木取り量の30%くらいは、このあぶり修正にかけておりますが、製品になってから狂いを矯正するというのは非常の手間のかかることがありますと痛感しております。

くん煙乾燥とQC運動

上 畑 何か今この対策を研究中のことですが、その一端を紹介して頂けませんか。

田 中 そうですね。校倉ハウスのカラマツ小径木、トドマツ、エゾマツ小径木、それからナラ、タモ、サクラといった狂いの激しい小径木を高温処理することによって狂いの抑制ができないかということで、今新しいプラントを導入して研究を進めている最中でございます。これは、材を高温処理室に入れて、大体350~400℃くらいの熱風一というよりは熱煙といった方がよいでしょうか、熱と煙にさらしてやる方法です。カエデも大変狂いの激しい材ですから、今やっている小径木と共に、これから取り組んで行くことにしています。

上 畑 木材をくん煙で改良するというのは実際に画期的なことです。近い将来、業界の方々に成果を公開して頂けることを大いに期待しております。さて楽器はまさに刺身の中の刺身ですから、加工過程での品質管理は極めて重要になると思います。蝦名林業さんのところではQC(クオリティーコントロール=品質管理)運動にどのように取り組んでおられますか。

田 中 北海道の広葉樹が一番評価されているのは、御承知のように木目の優雅さだと思います。私のところでは、楽器も楽器以外のものも、北海道の広葉樹の持つ木目の美しさを生かして行くことに精力を傾注しております。これはあくまで木面を見て用途分類をしてひき立てる生産方式ですので、一人ひとりの従業員が、樹種別、径級別、用途別にひき分ける確かな眼を持っていなければ

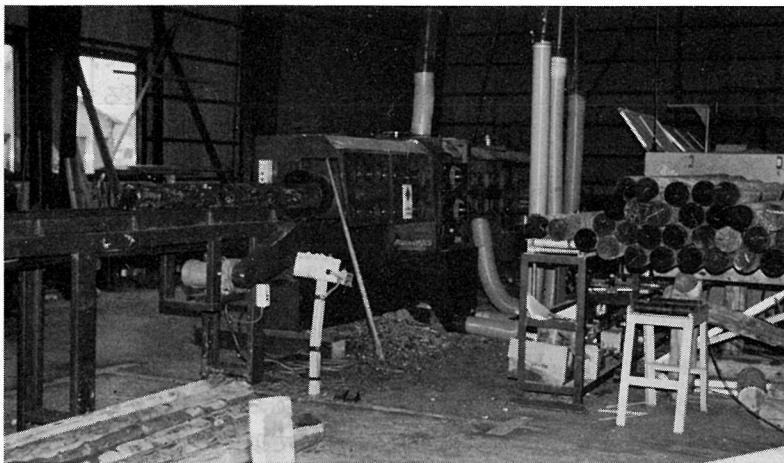
なりませんね。もちろんQC運動は製材工場のみではなくて、原木の仕入れに始まって、原木の格付け、製材そして最終加工段階に至るまで、これにかかるすべての技術者から女子工員まで、一人ひとりがものを見る眼を持っていないと私共の仕事は達成できませんので、会社をあげて真剣に取り組んでいるところでございます。

校倉ハウスとカラマツ材の使い方

上 畑 ところで、田中社長は系列会社の深川林産の社長もなさっておりますが、こちらの方の最近の内容を聞かせて頂きたいのですが。

田 中 深川林産は、蝦名林業の事業部門を分離独立させた会社で、設立して13年になります。これは造林事業一本ではとうてい事業が成り立たない時代がやがて来ると見通した上でのことです。その頃、深川市音江12号線の角にパイルの仕事をやっていた大栄木材があったんですが、ちょうど敷地が4500坪ありましたのを、機械、営業権も含めて取得させて頂きました。優良な天然木が減少する代わりに、戦後植林した人工林材がどんどん出て来る時代を迎えるわけで、北海道のカラマツ、トドマツをなんとか我々の手で活用して行きたいということでパイル事業に取り組んだのです。いろいろ変遷はありましたが、極力道産カラマツを使うようにして今日に及んでおります。

しかし、これだけではなかなか付加価値を上げることができません。何か新しい商品開発ができるものかと考えたのが円柱材です。3年前のことですが、コシイプレザービングの円柱加工機第1号機を導入いたしました。パイル事業でかなりの量の小径木を集荷するわけで、その中からもっと高度な利用をしようと、昨今大変流行しているアスレチック関係の遊具に着目したんです。当時この機械の精度は甚だ悪いもので、かなり改良に苦労いたしました。ちょうどその頃、林産試験場でも西ドイツ製の円柱材加工機を入れておられ、その円柱材利用の一つとしてログハウスが開発されたんです。私共もこういった仕事にも手を出したいと思っておりましたが、北海道林産技術普及



円柱材加工機

協会の中に、ログハウス建設部会を作り、正式に建設大臣の認定を受けて普及して行こうではないかという呼びかけがあり、私共もこれに参加して現在ログハウス（北海校倉ハウス）の生産に取り組んでおります。ただ校倉ハウスの加工については専用機がなかったので、能率のよい機械を自社開発しながら、2年がかりでライン化をいたしました。ようやく順調にオーダーも望める状況になりましたが、これには林産試験場や道林産課ならびに林野行政の御指導によるところ大であったと深く感謝している次第です。

上畠 今、年間どのくらい生産されていますか。

田中 そうですね、校倉ハウスについてはオーダーの入り始めたのがつい最近でございまして、これから15~20坪くらいのものが月産5~6棟、なんとかやって行けるのではないかと希望を持っておりますが、まあこれからだと思います。

上畠 カラマツは北海道の人工林の中心的存在で、これから急速に伐採量が増えて参ります。50~60年ものという、いわゆる熟年カラマツになりますと、内装材や化粧材として立派に使えると思うのですが、今ちょうど過渡期で、20~25年くらいの青年期のものがコロコロ出てきています。こうした中小径材の用途として、やはり校倉のような使い方が具合の良い道といえましょうか。

田中 そうですね。私のところは先程申し上げたように、長さ別、径級別に区分して、パイルに使うもの、足場に使うもの、冬囲いに使うもの、あるいは街路樹の支えに使うものなどに分けしておりますが、この中に当然校倉ハウスに向けるものもあるわけです。現在のところ、パイルに使いながら適材を選択して校倉に使って行くということです。

やはり校倉をやっていますと、ドアやサッシ、床といったものも、ぜひ木を使って欲しいと思いますので、できれば40~50年くらいの太いものが実は欲しいのです。しかし、造林の歴史が浅いためになかなか大木がありません。これから伐期は一律ではなく、ここは40~50年、あるところは20~30年といった風に工夫して欲しいと思います。

生き残りは業界の結束で

上畠 さて、今業界は針葉樹、広葉樹を問わず、マーケットのボリュームと加工して供給する量のアンバランスに一番悩んでいると思います。こういう問題も含めて、業界のこれからの方題をどのように受け止めておられますか。

田中 私は、針葉樹については、日本一円の港湾が整備されると同時に、本社は完全に撤退いたします。今から10年前は、アカエゾ、クロエゾのいわゆる元玉を1万戸くらいひいておったんですが、港湾が整備されると外材がかなり入って来ます。ですから、北海道から本州に移出する時代ではなくなると同時に、道内一円にも港湾が整備された段階では、山元から札樽方面に出荷して採算をとることは非常に難しくなるだろうと、10年前から予測しておりました。そこで針葉樹から撤退して広葉樹に変えてきました。それでも士別

工場では年間8500～9000m²ひいております。やはり札樽方面に出荷しても、生産過剰による買手市場で採算のとれる状態ではないと思います。これについて私共でどんな風に考えているのかと申しますと、まず土別工場の製材の60%強は、土別から深川に至るいわゆる地場消費にあてる格好でどうにか生産を維持する。問題は残りをどうするかです。札樽に出しても市況としては合いません。そこをなんとかしたいと考えておもて、実は3年前から増強軸組工法という住宅に使用しております。この工法は21世紀3世代に対応できる住宅工法で、いくつかの特許権を取得しております。土別工場でひいた残りはプレカットし、足りない分はよそから仕入れるということで、住宅産業の分野に本格的に進出しているところです。

いずれにしても生産過剰ですから、コスト計算をきちんとやって、それぞれが原価を割って売らないといった姿勢に徹しなければ、いつまでたっても原木高の製品安は直らないでしょう。やはり業界の結束以外にはないだろうと考えます。

上 畑 雜木についてはどんな課題がありますか。

田 中 国有林・道有林の供給は全体の57%くらいと言われていますので、当然民有林の小径化

する原木も利用したいと思います。これから国有林、道有林から出で来る広葉樹も現状よりも低質化してくるでしょうし、32cm以下は原則として切らぬといいう施設計画からみても、裏木の方の小径木についても高度利用を考えなければなりません。高度利用といいう事は、喜んで使って頂ける商品づくりであり、そのためには少しでも付加価値を上げ、総価値を高める手法をとらなければ駄目です。こういうことで、先程話した高温処理による木材の改良といったことにカケてみたいと思うのです。

また私共では7～8年前から中国のタモを使っております。これは北海道の木目と同じもので、中国以外の広葉樹は使いたくない、あくまで北海道と同じ木目をもった優雅さをアピールする商法を将来も続けて行きたいと思います。これは私の信念です。

上 畑 明るい話題の乏しい木材業界の昨今ですが、今日は、貴社の正確な将来予測、ち密な計算に基づく経営方針、そして精気あふれる前向きの姿勢を田中社長のお話のなかから十分に感じ取らせて頂きました。御多忙中にもかかわらず、長時間にわたって大変心強いお話を承り、本当に有難うございました。

蝦名林業株式会社

創業 昭和10年4月 蝦名木材店として発足
創立 昭和23年7月 一の橋木材工業(株)を設立
昭和30年1月 現社名に変更

役員 取締役会長 松浦政一
代表取締役 田中孝夫

取締役専務取締役 吉野国一
業務部長兼士別工場担当 荻谷 優

取締役 札幌支店長 真野誠太郎
取締役素材部長 干場 隆

取締役生産部長 半澤正勝

資本金 3,000万円
年商 約80億円

従業員数 約280名

営業種目 ①製材の生産(加工・売買・輸出入)

取扱い原木: イタヤ、カバ類、針葉樹上丸太、針葉樹一般材、広葉樹タモ、ほか雜丸太各種

製品: ヤマハ楽器用資材、集成材、その他一般材、チップ、乾燥及び各種加工処理

②素材の生産(造材請負・売買・輸出入)

③造林事業

④建築用資材・包装用資材の売買

本社 北海道深川市納内町3934番地

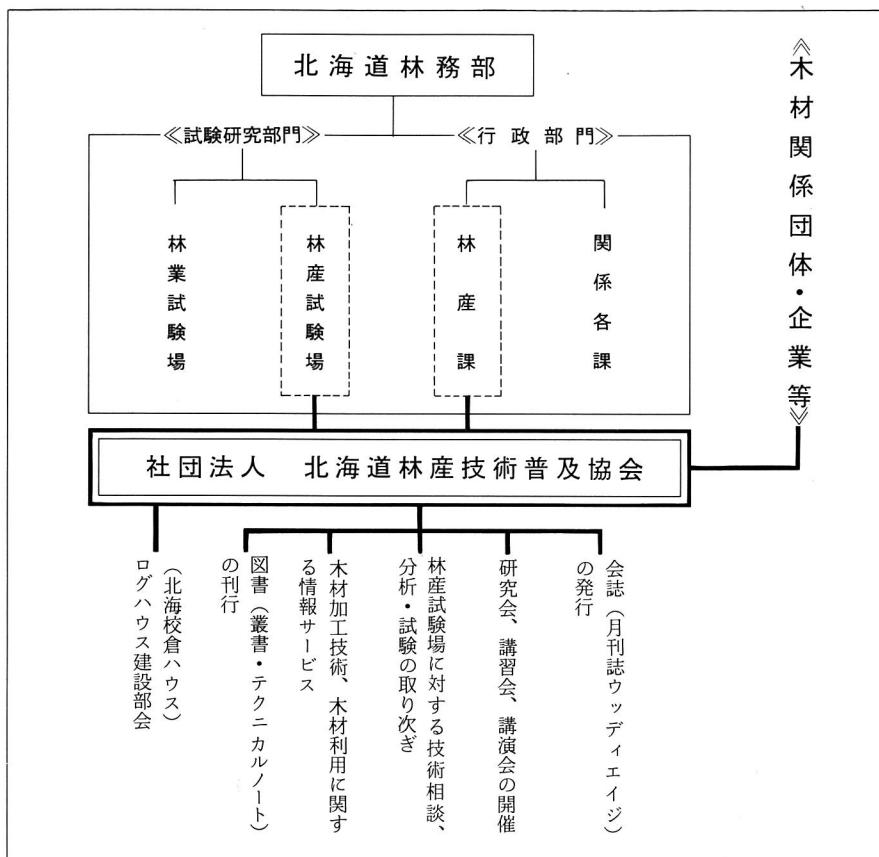
JAS 製材 LU-H-363号(昭和46.4.7)
認定工場 集成材 LW-181号(昭和57.11.1)

木材の新時代をおとどけする

『社団法人 北海道林産技術普及協会』のごあんない

(社) 北海道林産技術普及協会は北海道立林産試験場の研究成果を広く木材業界に普及する目的で昭和28年に設立されました。

爾来30有余年、林産試験場や関係行政機関の強力なバックアップとご指導をいただきながら民間企業のかけ橋として木材工業の技術力向上、新しい技術の普及および人材養成など木材産業全般にわたる振興のために幅広い活動をつづけております。



当協会は会員の会費によって運営されております。

特別会員 — 北海道木材協会、北海道森林組合連合会などの全道および地方の木材関係団体や有力企業等。

通常会員 — 林産協同組合、森林組合などの単位組合や自治体、企業および個人。

事務所 〈〒070 旭川市緑町12丁目
北海道立林産試験場内〉
電話(0166)51-1171番(内線51)