

# 木とともに100年

相田木材株式会社 相田 泰宏



## ■はじめに

2024年6月、相田木材株式会社（以下、相田木材）は創業100周年記念式典を開催し、社史とも言うべき冊子「木とともに100年」（写真1）および「創業100周年記念VTR」（写真2）が披露されました。

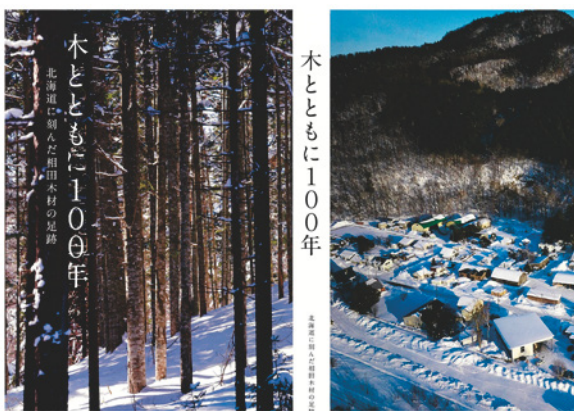


写真1 「木とともに100年」表紙



写真2 「創業100周年記念VTR」

全169頁の「木とともに100年」には、創業、発展、苦闘、変化、復活、という100年の歴史が紹介されています（表1）。そこに示されているのは、造材から製材を経て、建築資材販売・建築工事までの「住生活」に関わるサービスを一体的に提供する企業に発展する姿です。

## 表1 「木とともに100年」目次

- 1.開拓の歴史から紐解く北海道木材産業の夜明け
- 2.住宅用木材の需要拡大に合わせて成長  
事業の礎を築いた初代相田仁太郎と成長へと導いた2代目相田時雄
- 3.バブル崩壊、拓殖銀行破綻、リーマンショック…  
経済の波に翻弄される苦難の時代  
生き延びるために奔走した3代目相田嗣郎
- 4.経営危機から脱却し、環境先進企業へと成長  
企業の近代化に挑む4代目相田泰宏
- 5.「ヒト」を育み自走する組織へ  
時代のニーズに合わせてながら次の100年へと歩みを続ける

相田木材の企業ビジョンおよび事業方針は「木とともに100年」に網羅されています。そこに書き切れなかった思いや事業のより具体的な方向性などについて相田泰宏社長にお話を伺いました。

（聞き手：普及協会・菊地）

## ■相田木材の歴史

相田木材の歴史は、大正12年（1923年）、造材事業で資金を蓄えた初代相田仁太郎氏が南富良野町幾寅で「相田木工場」の看板を掲げたところから始まります。その後の発展の詳細は「木とともに100年」に譲ることとし、戦後以降の富良野地区での主な事業・出来事を表2に示します。

## 表2 相田木材の歴史

|      |              |
|------|--------------|
| 1961 | チップ工場の設置     |
| 1970 | 総合建築資材販売店の設置 |
| 1974 | 製材工場の更新（新築）  |
| 1975 | 防腐処理工場の設置    |
| 1980 | 人工乾燥設備の設置    |
| 1989 | プレカット工場の設置   |
| 1997 | モルダー設備の設置    |

近年は、100周年時の会社の姿を描いた中期構想「Innovation100」を策定し、それに沿ったかたちで、業務システムの統合、本社新社屋の建設を進めてきました（2023年竣工）。併せて、経営理念、相田木材が手がけている6事業についての現状分析と目指す方向を示すに至っています。

### ■造材事業について

1933年、王子製紙は苫小牧に大規模な製紙工場を建設し、相田木材はその工場にパルプ用原木を納入する大手事業者のひとつとなります。当社の屋号「山二（やまに）」（**図1**）は、きちんとした供給を続けたことで信頼を得て、王子製紙から受けたものです。やまに、を受けた企業は6~7社あったようですが、現在も企業が存続し、王子製紙とのつながりを持っているのは当社だけになっています。

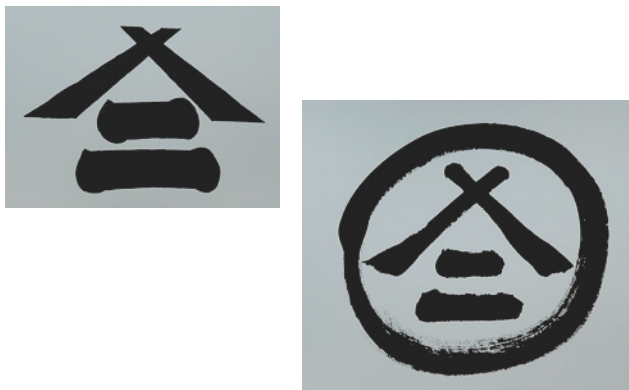


図1 「やまに」から「まるやまに」へ

王子製紙(株)の製紙原料供給事業者としての証しである「やまに」を、100周年を機に円に囲った。円相を用いることで、相田木材及び事業の永続性などを念じた。

富良野市~南富良野町にかけて東京大学の北海道演習林が広がっています。相田木材は、昭和2年（1927年）の金融恐慌の余波に苦しむ東大演習林から8万石（約2.2万m<sup>3</sup>）の原木を引き受けました<sup>1)</sup>。1930年のことでした。それ以来、相田木材は東大演習林が実践する天然林択抜施業に、造材作業という面から関わり続け、現在は5千m<sup>3</sup>程度の原木を受け入れています。このようなおつき合いを続けてきたことから、2024年10月11日に開催された東京大学北海道演習林創設125周年記念式典において、感謝状をいただきました（**写真3**）。

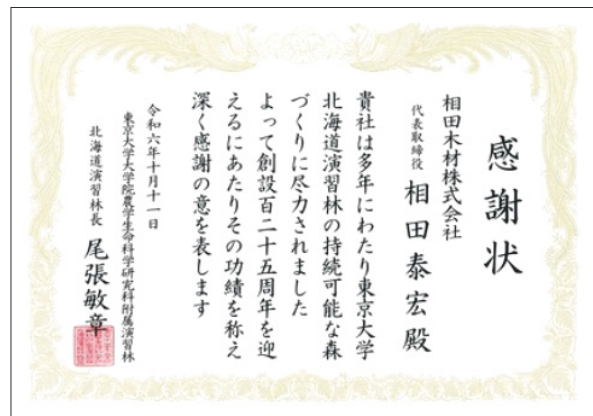


写真3 東大附属演習林からの感謝状

なお、東大演習林から8万石の原木を引き取ることになった際、原木の輸送効率を考慮して、昭和6年（1931年）に製材工場を幾寅から現在の布部に移転させています。

このように、造材は相田木材の祖業であり、企業発展の礎であり、屋号の由来であり、今も続く東大演習林との長い縁の始まりです。このような位置づけにある造材事業は長年、直営で担ってきました。ですが、造材事業の現場監督の育成が進まず、現在は富良野森林組合に作業をお願いしているのが実情です。現段階では具体的な計画とはなっていませんが、近い将来、祖業である造材事業を直営・通年で復活させたいと考えています。

### ■製材歩留まりについて考えること

工場が成果をあげる、すなわち歩留まりが上がるように挽くことは間違いではありません。ですが、歩留まりを上げることを考えると、販売しにくい製材、例えば、四分板、小幅板、6尺下の短材、も作ることで、工場に在庫がたまりやすくなります。一方、売れる製品ばかりを狙うと、歩留まりが落ちたり、生産効率が落ちたりすることがあります。また、歩留まりを上げるというのは（規格の範囲内で）品質管理が甘くなる側面があります。そうするとその後の加工歩留まりが落ちたり、販売価格が安くなったりします。なにごとともバランスが重要なのです。

たとえば、105角で挽いて未乾燥材で出荷する工場と、112角で挽いて乾燥・プレーナー加工して105角で出荷する工場とでは、それだけで歩留まりが違ってきます。どちらを選ぶかは経営者次第なのです。

大径原木から断面の大きい角材、梁材を取れば歩留

まりが上がります。大径原木から断面の大きい梁を製材していることが相田木材の特徴のひとつで、例えば9寸の梁なども製材しています。また、大径の原木から30×240とか、30×150とかの厚板を挽くのも歩留まりが上がります。大径原木を受け入れている工場は多くはないので、自然に集まってきます。大径材に対応できることは強みと言えます。

一時期、歩留まりを60%近くまで上げたことがありますが、現在は50%前後くらいにしています。原木消費量8千m<sup>3</sup>、製材生産量4千m<sup>3</sup>弱、乾燥製材生産量1千m<sup>3</sup>程度、というのが現在の姿です。

### ■売る苦勞をする

100年の節目に、営業所の統合、倉庫、新事務所などに投資をしました。次は、製材工場の更新を考えなくてはいけない時期が来ていると考えています。ですが、①原木が入手できるか、②工場作業者がいるか、③製品を売りさばけるか、の3点をクリアしないと製材工場の更新には踏み切れません。特に、③の販路の拡大が鍵になります。たとえば、一般材を日に100m<sup>3</sup>製材すると副材が溜まり、売り先に苦勞するのが目に見えています。

先代の頃までの「作れば売れる」時代であれば原木調達が一番重要な仕事で、販売の心配はあまりなかったように思います。やがて、なにが必要とされているのかをリサーチしなければいけない、つくった製品を売る社員がいなければいけない、そんな時代になりました。自前で売ることができない企業は商社に頼ることになりました。原木を供給してもらい、製品を買ってもらう関係に組み込まれていきました。

企業を大きくするには売る部分を商社と組むのが早いことは確かです。商社はどんどん売ってくれるので、作ることだけを考えればよくなりますから。作る、売る、を自前でやっていると、なかなか大きくなりません。ですが、売る、という苦勞をしないと企業は成長しない、というのが私の考えです。自らが売ること、怒られ、意見をもらい、その結果、商品をブラッシュアップしていけます。これをやっていかないと企業を維持できないのではないか、と思っています。

### ■これから

社長に就任した2009年は、売り上げが大きく落ちているときでした。会社を存続させることを最優先の課題として、極論を言えば木材業務には拘らず、社会に貢献する事業であれば何でもやる、という覚悟で事業再生に取り組みました。その一環として、悩み、苦しみ、涙を流しながらも苦小牧の事業を閉鎖しました。その後の2013年、取引銀行からリバイバルプランを達成し、正常な状態に戻られたと見ます、と言われたときは本当にうれしかったです。

初代が創業したときから、さまざまな外的な変化に対応しながら生き延びてきました。2010年代初頭の苦境を脱することができたのは、円安の流れの中で輸入材の価格があがっていくという外的な変化で状況が変わっていったことがあります。取り巻く環境が変わるのは変えようがありません。円安やウッドショックを経て、これからも道産材を取り巻く状況は変わっていくに違いありません。その中でどうやって生き残るかを考える、ただそれだけのことなのだろうと思います。そして、これは誤解を生む表現かもしれませんが、商売は博打、とも思っています。商売は、儲けられるときに儲けるのが基本です。眠れない夜を過ごすこともあります。機を見て、時に果敢に攻めることも忘れずにいきたいと思っています。

### ■参考資料

- 1) 小出健一郎：会社創業62年の歩み－故相田仁太郎翁を偲んで－、1980。