

TOKAI TOP INTERVIEW

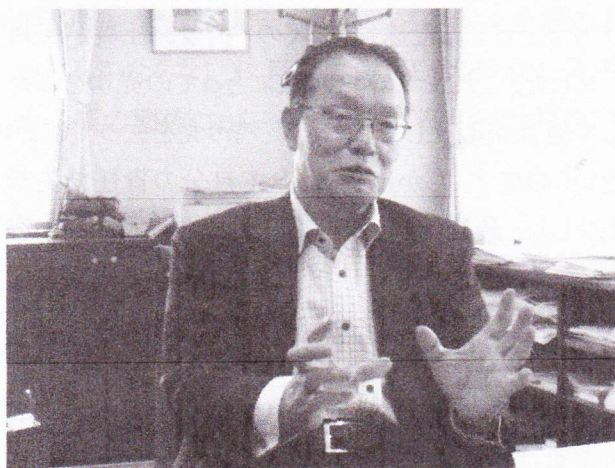
名古屋木材株式会社 丹羽耕太郎社長インタビュー <上>

強力なリーダーシップで構造改革を断行

名証 2 部上場の名古屋木材は、昭和 20 年 (1945 年) 創業の当地区でも老舗の木材卸業者である。長い業歴のなかには経済や社会の変化の影響で苦戦した時期もあったが、一丸となって社内改革を進めてきた。今回は丹羽社長に、業界環境や改革の成果について、お話を伺った。

(聞き手 帝国データバンク執行役員

名古屋支店長 能城 秀雄)



——御社は地元の住宅関連産業の老舗として高い知名度を誇っています。10 年前に丹羽社長が就任されてから、様々な改革に取り組んでこられました。この 2014 年 3 月期決算も好調でしたね。

ここ数年では最も売上が好調でした。それにはいろいろな要因がありますが、一番大きかったものは、やはり消費税増税前の駆け込み需要ですね。住宅産業全体が恩恵を受けました。

——たしかに駆け込み需要もあるでしょうが、この 10 年間の企業努力の成果もあるのではないのでしょうか？

私が当時の UFJ ホールディングス(現三菱東京UFJ 銀行)から、この会社に来てちょうど 10 年が経ちます。当社の第一印象は、時代の変化にマッチした経営になっていなかったことで、これから大変だなというものでした。ほとんど卸販売のみ、それも販売先は材木屋が大半でした。その頃、すでに木

材屋が弱体化して数も減っていたにもかかわらず、販売先は固定しており、「このままではダメだ」と思いました。

そこで、その先の工務店にまで販売ルートを広げる戦略を打ち出しました。直接、木材を扱っている工務店を攻める方針に変えたわけです。とくに、新規営業についてはターゲットを工務店主体にしました。川下へ行けば行くほど市場は増えますからね。また、工務店のさらに先まで営業ルートを開拓させました。というのも、たとえばDIYをやる人はホームセンターへ行く、さらに大工さんもホームセンターへ行くようになっていた。時代はそこまで変わっていたのです。

その後、わが社も数年前に木材コンビニ「A'zen 館(エイゼンかん)」を開設して小売分野に進出しました。社長就任以来、より消費者に近いころへ行かなければ生き残ってはいけないと思ってやってきました。その効果がようやくここに来て出始めています。

——既存の流通経路を省いてダイレクトに販売するのは、社内的にも社外的にもかなりの抵抗があったのでは？

高度成長の時代には家はどんどん建っていました。その時代には材料だけ持っていればそれなりに売れ、待ちの営業だけでなんとかなっていました。しかし、これからは「卸だけでは会社は消滅する」という危機感を前面に出して、売り先を工務店まで拡大すると宣言した途端、多くのベテラン社員が反対しました。これまでのお客様にとっての売り先に対して当社が販売してしまえば、売り先を失ってしまうというのです。しかし、私は全て自分の責任で決断しました。最初は「当社の得意先である木材屋の客先には行くな」と指示して、それ以外の工務店を探して営業攻勢をかける戦略を採りました。

社員に対しては、卸向けと工務店向けでは木材の量も種類も異なるので新たな仕事の楽しさがあることを説得しました。卸向けですと大きなロットで売ればいいのですが、工務店向けは小ロットになります。ですから、個々にきちんとアドバイスして売るとお客様から伝わってくる喜びが違ってきます。たしかに営業マンは大変でしたが、お客様の反応をダイレクトに感じることで、卸の感覚から小売の感覚へ変わっていきました。

私は銀行の出身ですが、銀行も支店が変わるとお客様はまったく変わり、大企業と中小企業相手の仕事はまったく違います。大手に融資してもさほど面白味はありませんが、中小企業ならば経営の



内容も分かりますし、銀行の持っている知識やノウハウによって中小企業とともに成長していくことができます。

同様に、当社でも卸から小売へ変えて中小企業も相手にすれば、仕事の喜びを感じることを社員にも体験させたかった。慣れてくれば、必ず仕事の楽しさが分かってくるものです。それから、「待ちの営業」から「攻めの営業」への転換を徹底させました。木材だけでなく、建材や住宅設備機器など扱い品目を広げていきました。ただ、若干急速に広げすぎた面があるので、専門的な営業体制に変えようとしているところです。

現在は、消費者も家を建てるのにインターネットなどで様々な情報を集める時代で、場合によっては工務店よりも情報をよく知っています。そのようななかで、一人で全てを担当するのは限界があります。これまでひとつの得意先を一人で担当していたものを、今後はそれぞれの専門営業マンを複数で担当させるようにしていくつもりです。

——社長が、それまでの銀行業界から全く畑の違う木材業界に転身された時に不安はありませんでしたか？

長年の銀行員生活では、辞令一枚であらゆる部門へ行きました。バブル崩壊後の最も大変な時期には、本部で2年間に4部門もの部長を経験しました。その経験から、「自分の与えられた場所でベストを尽くせばなんとかなる」ことを実感しました。

たしかに、銀行時代の部下のなかには出向したものの、「約束が違う」と言って銀行に戻ってきてしまう人もいましたね。しかし、私はどんな仕事でも真っ正面からぶつかって努力をしつづければできない訳はないと確信していましたので、当時はもし、頭取からどこかへ行けと言われてれば即座に了承しよう決めていました。ですから、名古屋木材へ行けと言われてた時も、「ありがとうございます」と即答しました。

——御社は来年で70周年を迎えられます。歴史の長い企業ですが、同族企業ではないのですか？

当社の成り立ちは、戦時中の統制会社です。日本は太平洋戦争時に飛行機や船の部品などを作るために木材が必要だったことから、全国の木材会社の資材を統制しなければならなくなりました。そこで、国が各地に木材の戦時統制会社を設立し、そのうちの1社が当社です。戦後、木材の統制会社で今日まで続いているのはわが国では当社だけです。また、名古屋証券取引所が誕生した時にも、上場候補が少なかったことで取引所からの要請で上場した経緯もあります。余談ですが、その頃はこの本社がある中川区山王の周辺は何もなく、当社の3階建ての建物が一番高かったそうですよ。

——ところで、こちらの社長室に飾られている世界地図は珍しいですね。

これは「環日本海諸国図」といって富山県(日本海)が中心となった世界地図です。我々が普段見慣れている日本が中心に配置されている世界地図とはかなり印象が違いますよね。物事をひとつの方向から見るだけでは本質を見誤るという戒めとして、この地図を飾っています。20年前に中国に行った時に、北京のホテルのロビーに巨大な中国が中心の世界地図がありました。その地図では、日本は小さな点のようだったことを記憶しています。



「環日本海諸国図」

——話題は変わりますが、法人減税や住宅産業にとってインパクトの大きい次回の消費税率の引き上げについては、どうお考えですか？

私自身は、法人減税よりも外形標準課税の対象拡大の方が気になります。対象拡大が決まれば、赤字の中小企業にも課税されることとなりますが、日本の中小企業の大半は赤字経営です。ですから、法人減税をしても多くの中小企業にとっては増税となり、大きな痛手です。一部の巨大企業の利益にしかならない政策です。商工会議所などの中小企業の団体は、もっと声をあげるべきではないでしょうか。

——今期は消費税増税の反動減はありそうですか？

現在は、消費税増税の反動減が出ており、この一年はかなりの影響が出そうです。政府も企業側もいろいろと対策を講じていますが、税率が10%になれば反動減はさらに大きくなると思います。個人的な見解ですが、来年10月に予定されている消費税の再引き上げは先延ばしになるのではないかと思います。というのも、もう一期、安倍政権が続くとなれば、選挙前に増税政策を打ち出すと選挙に負ける可能性が出てくる。ですから、当社もその間に反動減への対策を取ろうと思っています。

——今後の東海経済についてはどのように見られていますか？

東海地区はモノ造りの基地であり、円安効果の恩恵は大きいですね。自動車だけでなく、新規産業として航空機産業も期待されています。

私は、今後も名古屋を中心とした中部の都市部は人口が減らず、市場は拡大していくと思います。もちろん近隣は人口が減るかもしれませんが、名古屋は増えていくはずなので、それほど心配はしていません。

(つづく)

TOKAI TOP INTERVIEW

名古屋木材株式会社 丹羽耕太郎社長インタビュー <下>

もっと“木”の素晴らしさの発信を

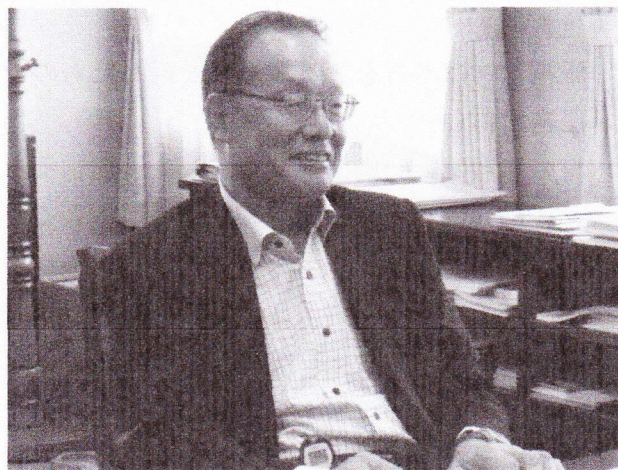
木材卸という古い業界で様々な新しい取り組みを行って会社を活性化、社員の意識改革に努めてきた名古屋木材。今回は、新たに注力している新製品の「圧縮木材」や新規事業、木材産業の今後の展望などについて丹羽社長にお話を伺った。

(聞き手 帝国データバンク執行役員
名古屋支店長 能城 秀雄)

——社長が就任されてから次々と新しい取り組みを進めてきましたが、そのほかで変わったことは？

実は、業態改革の前に取り組んだことがあります。私が社長に就任したとき、当社には明文化された経営理念がありませんでした。そこで、新たに「私たちは《自然からの最高の贈り物》である木材を『極め、見分け、生かし』循環型社会形成に貢献します」という経営理念をつくりました。また、経営ビジョンとして「私たちは、広く世界に目を向け、循環資源としての木材を通して、木と共に暮らす和らぎの空間を創造し続けます」を掲げました。これらを毎朝、全事業所で全員に唱和させています。新入社員は発声練習からやっていますよ。

わが社の歴史を振り返りますと、戦後、日本が成長していくのに合わせて成長を遂げてきました。繊維産業が活況だった時代には、繊維工



場は木の無垢の床を使っていました。繊維工場では糸が切れると困りますが、無垢フローリングにすると湿度が一定に保たれるため、糸が切れなくなるからです。また、以前の名古屋証券取引所の応接室には当社のフローリングが使われていたのですよ。

当社が各地に土地を所有していた時には、工場モノ造りをやっていた時代もありました。モノ造りの火を消さないように床暖房対応のフローリングを作っていたこともありましたが、これはコスト高で撤退しましたが、研究開発部門だけは残しました。経営理念に関わる木質資源についての技術だけは残すためです。

あるとき、「圧密」という技術があると聞いて大学の研究室を見に行きました。人間が生きていくなかで多くのモノを使っていますが、大きく分けると木と石になります。100年前頃までは木がほとんどでしたが、電柱や枕木など多くのものが他の資源を利用したものに代わりまし

た。ただ、プラスチックは使って用がなくなっても元には戻りません。不可逆性のものです。ところが、木材は放置しておけば腐敗していつかは土になり、循環することができます。我々にとっては石油をはじめとする有限な資源を使った商品を、循環資源を使った商品へと転換することが重要です。そこで、圧縮木材に着目したわけです。

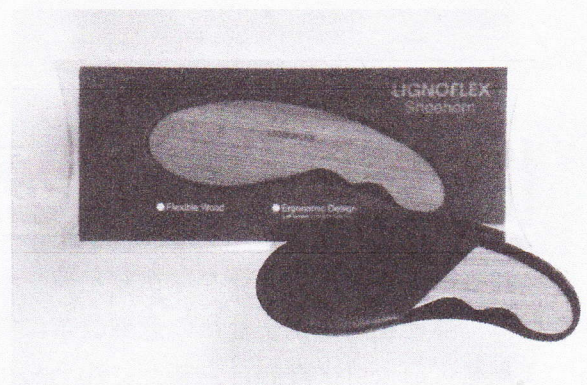
——圧縮木材とはどのようなものですか？

圧縮木材は木材をある方法で圧縮したもので、「圧密木材(あつみつもくざい)」とも言います。木材の組織は中空構造になっており、圧縮することで細胞壁が折りたたまれて体積が小さくなり、密度が大きくなります。これが圧縮木材です。圧縮木材の特徴は、曲げ強度、引張強度など強度が増すとともに、表面硬度が増大してスギのような軽軟な木材でも、軟鉄や銅に匹敵する硬さになります。また、無塗装でも圧縮過程で色が濃色化し、場合によってはツヤを出すことも可能になります。薬品を用いず、水と熱のみで作ることができるため、人にも地球にも優しい素材といえますね。

当社の圧縮木材には3種類あります。「永久固定材」(LIGNOTEX)は、圧縮した木材が水分や熱を受けても元に回復しない圧縮木材です。「ドライグセット材」(iLignos)は、固定処理を施していない圧縮木材で高温高湿環境等でほぼ圧縮前の形状まで回復します。最後に、柔軟性に富む「圧縮木材」(LIGNOFLEX)で、特殊な加工により圧縮木材に柔軟性を付加したものです。

当社が最初に手掛けた圧縮木材製品は、通信機器の筐体です。2番目は、圧縮加工技術を活用した靴べら「LIGNOFLEX Shoehorn」です。この製品は未使用時は平らな状態ですが、靴を履くときには靴べらの先端部分がかかるとに合わせて湾曲し、携帯に便利でス

ムーズに使用できます。右手、左手のどちらでも使用できるユニバーサルデザインにして、グリップ部分は靴から靴べらを抜く際に持ち手をすべりにくくしています。



圧縮木材の曲がる木の靴べら

——木製のゴルフパターを製品化されていますが、それも圧縮木材ですか？

木製ゴルフパター「ペンタパターウッドイー」も圧縮木材の技術で作った製品です。木の特徴である柔らかさを残しつつ、密度・表面強度を高めました。日本で古くから愛されているヒノキ材を使用し、一本ごとに木目が違うオリジナル性を持った製品になっています。木材を圧縮させて、立体形状に切削加工したものに防水塗料を塗ることで重量感もでました。打球面を正五角形(ペンタゴン)に加工した外見もインパクトがあり、話題になりました。

圧縮木材製品に取り組むと決めたときに考えたのは、木に携わっている人は家具の部材用などと考えがちですが、それでは専門業者にたちまち追いつかれてしまうということです。そこで、新しい発想で世の中に役立つものを製品化しよう決めました。

先日、ある大学の学長と経済同友会でラオス、カンボジアに行った時、産学連携で新商品を開発して11月の「メッセなごや」に出展することになりました。また、今年3月にフィリピンへ

行った時には大阪産業大学の先生との縁もあって、一般財団法人素形材センターが出す新たなモノ造りの本に鉄、焼き物、ゴムなどの部材とともに圧縮木材も紹介されることになりました。今後、当社の技術が異業種の専門家の目のとまるのが楽しみです。

ところで、アベノミクスの第三の矢である成長戦略の目玉の一つとして、研究イノベーションがあります。そのなかで、「ものづくり補助金」があるということで、自動車内装部品の試作開発で応募したところ採択されました。今後は、そのための切削機器や金型や加工装置を導入する予定です。

——自動車の内装品を木で作るといいますか？

自然に優しいもの、人の体に優しいものというコンセプトの自動車内装品です。現在の自動車のパネルで木目のものは樹脂にプリントが貼ってあるだけで、本物の木ではありません。そこで、それらを本物の木で作ってみたいと思っています。

——最近では木材の良さが見直されています。

最近では国策としても国産材が使われるようになり、木材の価値が見直されています。ほとんどの人はご存じないかもしれませんが、日本中に蔓延している花粉症は戦後の木材政策の失敗が原因です。

戦争の時に多くの山がはげ山となりましたが、戦後に植林する際に日本中に同じ杉を植えてしまったのです。また、安い米材を住宅に使用するようになり国産材の使用量が減ったため林業が衰退していきました。そのため間伐や枝打ちが行われなくなり杉が密植の状態になってしまった。杉は子孫を残すために花粉を大量に放出するようになりました。花粉が多く飛び散るの

はこのためです。

今後は、間伐は徹底的にやらなければなりません。木の資源は世界的には増えています。実は木の伐採の大半は焼き畑農業のためで、家を建てるために切られるのは5%くらいです。木というものは毎年増えていることから、どんどん切らなければなりません。木は成長過程で光合成をしていくので、持続可能な形で活用することが必要です。



瑞穂市稲里分譲地

——やはり、日本では木造の家が一番ですね。

もちろんです。日本の気候には木造の家が最も向いています。50年かけて成長した木は、切ったからも50年持ちます。1000年かかった木は1000年持ちます。その典型的な例が奈良の法隆寺です。屋久島の屋久杉は1500年の木です。

木にはかなりの耐久性があり、切ってから梁や柱に使っても生きています。日本の夏の高温多湿の時も、湿度が満ちてくると木の柱が吸ってくれるんですね。一方、冬の乾燥時期には木が湿気を出してくれます。調湿作用があるので、きちんとした木造の家を多く造っていけば、街の中に森をつくったことと同じになります。

ところが、コンクリートや鉄骨の建物には調湿作用がないので夏場には強烈に暑くなってしまう。そのため、断熱材などを大量に使っ

て冷暖房を使わなければ住めません。そうした木の素晴らしさを業界ではまだうまくPRできていませんね。公的機関も、家造りにについてのあらゆる情報や知識を消費者にもっと発信して行ってほしいと思います。

わが社では無垢のフローリングを製造していましたが、無垢のフローリングはその家が50年持つならフローリングも50年持つものです。無垢のフローリングであれば、キズがついてもサンダーで表面を削って仕上げをすれば新品に生まれ変わります。

しかし、残念ながら今の日本のフローリングは大半が合板です。表面に突き板を使っている製品もありますが、大半はプリントです。現在は4ミリくらいまでの突き板の製品も出ていますが、合板のフローリングは階段の前など同じ所を踏んでいくと、やがて中の繊維が崩れていってフワフワになってしまいます。無垢では絶対にそういうことにはなりません。フワフワになってしまうと膝に負担がかかるので、高齢者の方などには体に悪い。こうしたことをあらゆる手段で発信していく必要があるのではないのでしょうか。



——最後になりますが、御社にとって今後の課題は？

やはり人材ですね。最も重要で難しい課題で

す。私は、ビジネスマンのあるべき姿は自己完結型でなければならないと思います。自分で課題を見つけて、自分で選定して、自分で解決策を考えて実行し結果を出すことができれば、仕事はとてもおもしろくなります。しかし、それは容易なことではありません。中小企業になればなるほど、そのような人を育てていかなければなりません。大企業で新しい、大胆なことをやろうとしてもなかなかできませんが、中小企業であればトップが決断すれば、スピーディーに実践に移すことができます。

また、事業の中身を変えていくなかでは、個人の専門性やノウハウ、経験なども必要になります。事業の多角化の場合は、人材の育成も同時に進めなければ会社がおかしくなってしまいますので、地道に着実に時間をかけながら人材を育てていこうと思っています。

当社では、新規事業として分譲事業を始めました。分譲住宅と言えども、注文住宅と同じようにプランニングをしています。特に子育て世代の奥様の一日の動線に合わせ、収納や間取り、設備にまで部員たちの考えがいっぱい詰まった住宅です。一人でも多くの方に、この分譲住宅の良さを知っていただきたいと思っています。

——今日は、ありがとうございました。

《会社プロフィール》

名古屋木材株式会社

本社：愛知県名古屋市中川区山王 2-6-41

代表：丹羽 耕太郎氏（岐阜県出身）

業種：木材・竹材卸売業

資本金：2億円

設立：1945年12月

年売上高：54億8700万円（2014年3月期）

URL：<http://www.meimoku.co.jp/>