

序章

創業から 設立50周年まで

第1節 住友林業の成立に至る歴史

第2節 住友林業の事業展開

住友林業の成立に至る歴史

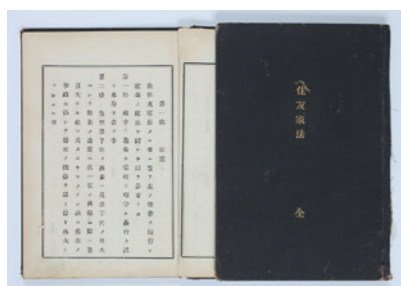


初代住友政友像
写真提供：住友史料館

*1 「文殊院」は出家していた政友が師から賜った称号。「文殊」は知恵を司る仏とされる。



文殊院旨意書
写真提供：住友史料館



住友家法
写真提供：住友史料館

1. 住友家の発祥と発展(江戸時代～明治時代)

当社は住友グループの一員として、「住友の事業精神」に基づいて事業を展開し、住友グループ発展の原点である別子銅山の銅山備林経営を、そのルーツとしている。したがって当社の歴史は、経営理念の根本にある住友の事業精神と江戸時代に始まる住友の事業から説き起こすこととなる。

1. 住友の事業精神——「文殊院旨意書」と「家法」

住友家は、江戸時代の住友政友(1585〔天正13〕～1652〔慶安5〕年)を初代としている。政友が晩年に書いた「文殊院旨意書」*1は、身近にいた勘十郎という親しい間柄の年少の人物に商売の心得を諭した手紙で、「住友の事業精神」の原点とされている。別掲のように冒頭文と5カ条からなり、まず事業はもちろん、すべてのことに誠心誠意取り組むことを大原則とし、各条で軽挙を戒めている。

1882(明治15)年には住友家初代総理事人となる広瀬幸平が、「文殊院旨意書」の精神に照らし、住友の事業精神をまとめた「住友家法」19款120頁を制定した。別子銅山を事業の中心に据え、そのための組織・運営方法の規定を制定したもので、「旨意書」の精神の要諦を伝えるのが家法第1款・家憲第3条の

「我営業ハ確実ヲ旨トシ、時勢ノ変遷、理財ノ得失ヲ計リテ 之ヲ興廃シ、苟クモ浮利ニ趨リ軽進ス可ラザル事」

である。1891年にこれを家法と家憲に分けた際、営業の要旨3カ条として家法の冒頭に受け継がれた。

第1条 我営業ハ信用ヲ重ジ、確実ヲ旨トシ、以テ 一家ノ鞏固隆盛ヲ期ス

第2条 我営業ハ時勢ノ変遷、理財ノ得失ヲ計リ、弛張興廃スルコトアルベシト雖モ、苟モ 浮利ニ趨リ、軽進スベカラズ

第3条 予州別子山ノ鉱業ハ、我一家累代ノ財本ニシテ、斯業ノ消長ハ実ニ我一家ノ盛衰ニ関ス、宜シク旧来ノ事蹟ニ徴シテ将来ノ便益ヲ計リ、益盛大ナラシムベキモノトス

さらに1928(昭和3)年の「住友社則」の制定にあたり第3条が削除され、1・2条の「我営業」が「我住友ノ営業」に改められて、現在に

至る経営理念の基本が固められた。

また、「自らの仏道修行により得た功德を、自分が受け取るとともに、他のためにも仏法の利益をはかり、『公』に思えることも『私』に通じ、この二つは相反せず一つのものである」ことを意味する仏教由来の言葉、「自利利他公私一如」も重要な概念として伝えられた。広瀬幸平、伊庭貞剛、鈴木馬左也の3代の住友総理事は折あるごとに、事業と国家社会との共存共栄を強調し、特に伊庭は、「住友の事業は、住友自身を利すると共に国家を利し、且つ社会を利する底の事業」として事業と公益との調和を語った。

「文殊院旨意書」から370年余、「住友家法」制定から140年を経た現在に至るまで、「住友の事業精神」はグループの事業展開の根幹に据えられている。「自利利他公私一如」などは1990年代以降、ますます重要性を増しており、住友政友の商売に対する考え方の普遍性、これを受け継ぎ発展させてきた住友の諸先達の事業に対する姿勢は、当社の歴史においても通底している。

2. 住友の始まり 1585年

住友家の開祖である住友政友は、後代の伝承によると越前の丸岡(現福井県坂井市)に生まれた。

政友は、京で涅槃宗を盛んに布教していた空源(及意上人)に学び、仏門に入って第一の弟子として活躍した。しかし涅槃宗は禁じられ、幕府によって政友は江戸、次いで千葉の佐倉で幽閉された。3年余の後に京に戻るが、還俗して僧侶の道を捨て、仏教の研究と著述を続けながら、富士屋嘉休と名乗り、京都仏光寺通東洞院の地で薬の商いと書物出版を始めた。

晩年は嵯峨野清涼寺地内の雙軒庵に隠遁し、家人や彼を慕う門徒衆に、商人の心得や人としての生き方を書簡などの形で教え諭し続けた。前述した「文殊院旨意書」もこうしたやり取りの中で生まれたものである。政友は68歳で没し、京都寺町高辻の永養寺に葬られた。

3. 蘇我理右衛門と南蛮吹 1590年

住友の事業の始まりを担ったもう一人が、政友の義兄である蘇我理右衛門(1572～1636年)である。

河内五条(現大阪府東大阪市)に生まれた理右衛門は、移り住んだ和泉の大鳥(現大阪府堺市)で銅吹き(精錬)の技術を学び、1590年に京都寺町通松原下ル西側で銅吹屋を開業した。屋号は「泉屋」であり、一説によれば、五条天神*2に祈って感得した「セン」の音に、ゆかりの和泉から「泉」をあてたともいわれる。住友の商標である井桁マークは、泉を象徴し、江戸時代の商家で広く用いられたものであ

文殊院旨意書(書き下し文)

商事は不及言候へ共万事情ニ可被入候
(商事は言うに及ばず候えども 万事情に入るべく候)

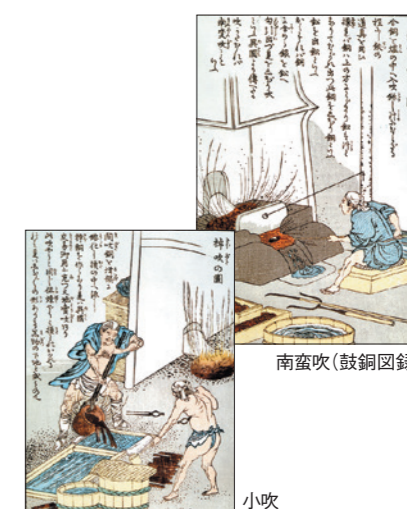
一、何二而もつねのそばよりやすき物持来候共根本をしらぬもの二候ハ、少もかい申間敷候左様之物ハ盗物と可心得候
(何にても 常の相場より安き物持ち来たり候へども 根本を知らぬものに候はば、少しも買ひ申すまじく候 左様の物は盗物と心得べく候)

一、何たるものにも一やのやともかし申まし又あみかさにてもあつかるまじく候
(何たる者にも 一夜の宿も貸し申すまじく また編み笠にても預かるまじく候)

一、人のくちあいせらるまじく候
(人の口合(紹介・保証)せらるまじく候)

一、かけあきないせらるまじく候
(掛け商いせらるまじく候)

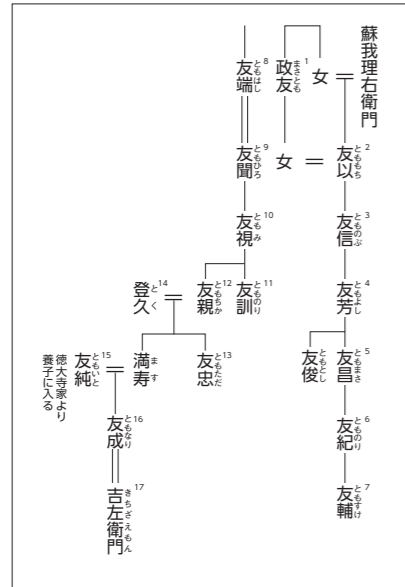
一、人何やうの事申候共気ミしかくことはあらく申まじく候何様重而具ニ可申候上
(人 何様の事申し候えども 気みじかく言葉荒く申すまじく候 何様重ねてつづさに申すべく候)



南蛮吹(鼓銅図録)
小吹
写真提供：住友史料館

*2 京都市下京区にあり、洛中最古とされる神社。

図表1 住友家系図



※算用数字は初代、2代の代数

*3 「近世住友の銅製錬技術」(別子銅製錬技術研究会、2017年)184・201頁

*4 元々は「大坂」が一般的で、江戸期には「大坂」「大阪」が併用、明治維新後に「大阪」に統一されるが、煩雑なので「大阪」で統一する。



伊予別子銅山絵図巻
写真提供：住友史料館

期間	銅輸出高 (期間平均)	住友供給分 (同左)	住友の 比率
寛文12～延宝2年 (1672～74)	1,882	687	37%
元禄14～宝永2年 (1701～05)	3,637	1,395	38%
宝暦11～明和2年 (1761～65)	1,748	定高 432	25%
天保2～6年 (1831～35)	884	定高 432	49%

単位(t)：出典の斤を0.6kgで換算

出典：寛文12～延宝2年 長崎廻銅高
〔住友史料叢書 年々帳無番〕
元禄14～宝永2年 輸出銅総高と泉屋
御用棹銅売上高
〔泉屋叢考〕第18輯 第13・17表
宝暦11～明和2年、天保2～6年
輸出高
〔吹塵録』『勝海舟全集』5 講談社
1977年

る。現在用いられている住友商標の井桁は、1913(大正2)年に寸法割合が定められた。

泉屋は、地震で倒壊した京都方広寺の大仏・梵鐘の再建用に銅を納入するなど、成功を収めた。その力となったのが、「南蛮吹」である。南蛮吹は粗銅(純度99%程度)*3に鉛を加え、粗銅に含まれている銀を採収する方法である。海外の鉱山で生まれた技術で、理右衛門は堺で外国の商人から方法を聞き、改良して独自技術としたと考えられる。理右衛門が同業者にこの技術を公開したことは、のちに大阪*4の銅吹屋の地位向上や、泉屋の指導的立場の確立に役立った。採鉱から精錬までの方法を解説した技術書『鼓銅図録』の作成(江戸時代後期)と幕府高官等への進呈も、泉屋の地位を物語る。

4. 第2代当主・住友友以 1624年

蘇我理右衛門の息子・友以(1607～1662年)は、実父の下で精錬事業を学んだ後、住友政友の婿養子となった。17歳で自分の銅吹所を大阪で開業し、住友家の2代当主となり、泉屋住友家が誕生することになった。友以は当初から輸出向けの大規模精錬を企図していたことから、水運に恵まれ、豊臣氏滅亡後、復興途上にあった大阪を選んだ。17世紀半ばは、日本の産銅量が急増した時期にあたり、友以の事業構想は時宜を得ていた。

5. 銅山事業への進出 1681年

友以の息子である第3代当主・友信は、銅山事業に進出した。当時盛んになり始めた東北地方の産銅を買い付けるため、まず江戸の中橋(現東京都中央区八重洲)に店出し、手代(使用人)の名義で銅山の稼行・試掘を開始した。また、1681年から手がけた備中(岡山県)の吉岡銅山は、厳しい状況の中で経営を請け負い、大水抜坑道を掘削して見事に再生させた。

この実績をもとに1691年、伊予(愛媛県)の別子銅山の開坑を願い出て認められる。当初は5年ずつの年季請負だったが、友信は隠居後も息子の第4代当主・友芳を指導して1702年に永代稼行を実現した。以後、周辺の山林を含めた計画的な開発・運営が進められ、1703年の時点で、住友は別子以外にも、多数の銅山を経営した。

6. 貿易と銅流通での貢献

江戸幕府は1639年から段階的に鎖国政策をとるが、長崎でのオランダ・中国との貿易は認めていた。両国の商人は銅を求めて長崎に来航した。

幕府は銅座を設けて輸出銅を管理したが、住友家は銅吹屋の筆頭としてこれに協力した。

1800年代に入ると、幕府は銅座を通じて国内用の銅や古銅(リサイクル品)も全面管理することとし、住友は銅座や幕府が設けた古銅吹所の運営に深く関わった。

7. 金融・不動産事業への展開 1746年

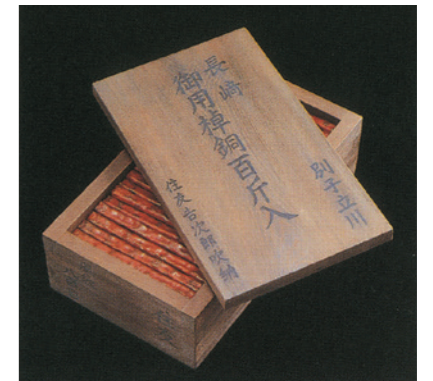
1746年、住友は江戸浅草に有していた銅吹所を有効利用するため、浅草店を開業し、札差業(幕臣への支給米の受取と米を担保とする貸金を行う)に進出し、堅実な運営で同業者中でも上位に位置した。また、江戸の中橋店も1805年に両替業を開始、大名貸や、幕府の通貨改鑄時の引替業務請負など、住友の信用と格を示す御用(公務)を果たした。

一方、住友は事業拠点たる店に加え、大阪・江戸・京に抱屋敷(貸家)を持っていたほか、河内の山本新田(現大阪府八尾市)で64haの田畑も所有し、小作経営も行っていた。これらの不動産は、幕府から御用を請け負う際の担保に充当された。

8. 幕末の経営危機から明治へ

別子銅山は、近隣における山林資源の枯渇で坑木や銅吹用の炭の輸送費がかさむうえ、坑道が深く長くなって出水なども増え*5、採算が悪化した。このため、幕府に銅買い上げ価格の引き上げを要請し、かろうじて事業を継続した。

また、江戸浅草の札差業は、天保の改革で貸付金が無利息・年賦払いとなり、大阪でも資金がひっ迫して、中橋店の両替業が休止に追い込まれた。その後、別子銅山の経営好転でやや持ち直したものの、開国・倒幕・明治維新という幕末の激動の中で、中橋店・浅草店・長崎店は閉店のやむなきに至った。



江戸時代に重要な輸出品となった銅のインゴット。特徴的なローズレッドの色合いがジャパンカッパーとして定評を得た。
写真提供：住友史料館



浅草店に公布された徳川御三卿「清水家」への通行証
写真提供：住友史料館

*5 この状況を当時は「遠丁深鋪(えんちようふかじき)」と称した。

2. 江戸期の別子銅山と山林経営

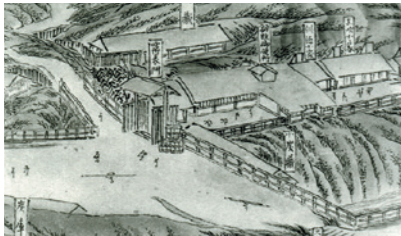
1. 銅山経営と木材利用 1690年

1690(元禄3)年、住友が経営していた吉岡銅山支配役が、伊予国宇摩郡別子山村(現愛媛県新居浜市別子山)で有望な銅鉱脈を発見した。泉屋は幕府に試掘・稼行を申請、翌年に許可を得た。別子銅山は幕領だったが、隣接する西条藩の立川銅山と同一鉱床で、地中での坑道の抜合や入下山ルートが苦勞の種となる。

泉屋は荒銅の製錬まで手掛け、幕府には、産銅高の13%相当の鉱産税と製炭税を銀納、また年1回金50両を山の利用権料として納めた。



伊予別子銅山絵図巻
写真提供：住友史料館



吹所付近の炭蔵と材木を運ぶ稼人
写真提供：住友史料館

契約には周辺山林の木材活用についても記されており、

- ・ 建築用(各種帳場、倉庫、居住施設などの建物)
- ・ 坑木用(坑道の崩落を防ぐ支柱・天井、排水施設等)
- ・ 薪用(鉱石の焼竈での焼鉱、素吹、間吹による荒銅製造)

などの利用が認められたが、御林(幕府管理の山林)では建築用材として有用なヒノキ・モミ・ツガ・マツなどの成木は御用木として保護され、利用は風倒木や朽木または雑木に限られた。

銅山には、「木伐」「炭焼」などと称される薪炭材供給に携わる専門職がおかれ、運搬役「炭中持」も含めて銅山労働者全体の3割以上を占めていた。

2. 東予の山林状況

別子銅山の周辺、伊予東部の幕領の林野は、御林・御敷^{おやぶ}、実植林、百姓持林、草刈場・入会山(共同所有林)に区分され、マツ・コマツ・タケのほか、ヒノキ・ツガ・モミが少数生育していた。これら特定の樹種は、幕府御用の材木のほか、村々の公共建築に使われ、それ以外の雑木や芝、茅、松葉などが日常の燃料や製塩の釜炊燃料などに使われた。また、伐採跡地での焼畑農業、林内の狩猟、椀や盆などの木工細工が営まれていたことが、税の記録などからうかがわれ、山林利用の多様性がわかる。

別子山村の御林は約1万7,755haと、伊予幕領内では群を抜いた広さを誇っていた。

3. 銅山附山林の成立 1704年

別子銅山は、1698～1706年に年産1,200トン以上の銅を生産し、江戸時代における最盛期を迎えた。火災事故による設備の焼失、同一鉱床の西条藩立川銅山との確執、製錬に用いる炭への賦課金引き上げなどを克服して、産銅事業は拡大した。

増産に伴い、銅山から距離的には近い新居浜の活用(西条藩領のため、直通道路の整備が進まなかった)や、留木・炭の不足が課題となった。すでに別子山内の雑木はほぼ伐り尽くされていた。

国内需要を満たしつつ、輸出銅を増やしたい幕府は、西条藩の立川銅山と新居浜までの交通路、周辺山林の幕領化を決め、他の幕領との交換で1704年にこれを実現した。

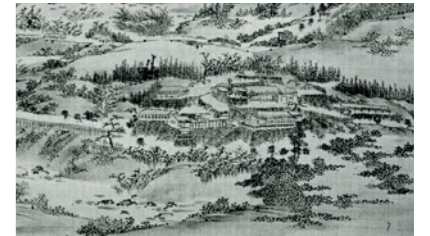
こうして別子・立川両銅山の周辺は「銅山附御料」となり、以後、山林は銅山附属山林として、住民の利用を禁ずる排他的な性格を強めた。

4. 産銅量減少と炭山の拡大

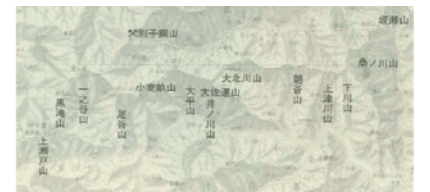
別子銅山の産銅量は1700年代前半から減少し、1730～40年代には年産300トン台とピーク時の4分の1にまで落ち込んだ。「遠丁^{えんちよう}深舗^{ふかじき}」と称される老山化の兆候で、採掘量・採算はともに低下していた。銅山附御料の山林も伐採が進み、土佐藩の炭山請負を1712年から開始、以後、1720年代には土佐炭が主力となり、明治に至るまで使用量の大半を占めた。これには、別子山林における輪伐の実施が推測されるとともに、伊予御料内の炭山を温存するという永代稼行をにらんだ長期的な展望もうかがえる。

泉屋は立川銅山の併合(別子・立川の一手稼行化)を願い出て1762年に実現させ、人員の効率化や製錬作業の集中化を図りつつ産銅量を増やすことに成功した。附属山林についても、1764年と1787年に新たな周辺御林の下げ渡しを受けるとともに、山林利用の独占化をさらに進めた。銅鉱石の質の低下などから、出来銅量あたりの炭の使用量は増加する傾向にあったが、1800年代から炭単価が高騰し(土佐領など製炭地の遠隔化などが原因)、産銅コストを押し上げた。これは1840年からの伊予御料炭の使用増で収まった。

このほか坑内の湧水や、風水害による資材・炭流出などに苦しみつつも、別子銅山は1860年代初頭まで相応の産出量を維持した。しかし、1863年から採鉱高・産銅量高が急減、不振のまま明治維新を迎えた。



別子山村弟地の炭宿
写真提供：住友史料館



土佐の炭山
写真提供：住友史料館

3. 近代における別子周辺の林業

1. 別子鉱山備林の確保と展開 1868年

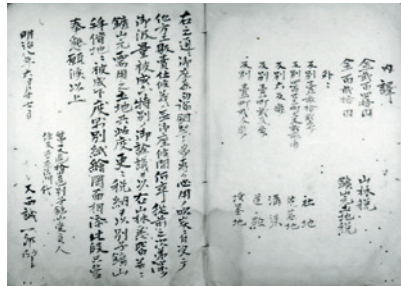
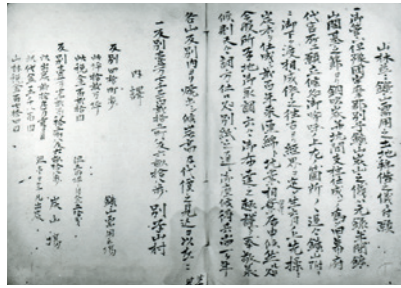
1868(明治元)年、明治維新とともに、別子銅山は土佐藩によって接收された。

別子銅山支配人の広瀬幸平は、後に日本銀行総裁となる土佐藩・川田小一郎の協力を得て、土佐藩や朝廷へ銅山請負の継続を力説・嘆願し、当面の運営継続を認められた。さらに1869年には、従来の運上金に加え年1,000両の納税を出願して了承され、外国資本進出を懸念する明治政府の意向を背景に、1873年に日本最初の鉱山法令「日本坑法」によって稼行権を確立した。以後、別子銅山は別子鉱山と称された。

一方、幕領の明治政府直轄地化はなされたものの、林野法令の整備は鉱山関連に比して迷走気味であった。政府は、1871年の廃藩置県と1872年の「官林規則」公布によって、諸藩所有林の官林組み込みを始めたが、翌1873年に「官林規則」を破棄、払い下げへと方



広瀬幸平
写真提供：住友史料館



鉱山備林の借用書(1875年6月27日)
写真提供:住友史料館



別子鉱山目論見書
写真提供:住友史料館

針を転換する。資金不足の新政府の財源確保や産業振興への原料供給などが目的であった。しかしこの方針も、払い下げを受けた事業者による乱伐を招き、1年で撤回された。山林行政は、1874年から大蔵省と内務省が担当し、国有林の状況把握と民有林の経営基準制定など管理体制構築を進めた。

住友は、江戸幕府時代から借用していた国有林を「鉱山備林」と称してその確保に全力を挙げ、1875年に愛媛県に借用継続願を提出、山林税納付などを提案して1876年に政府から25年間の借用許可を得た。

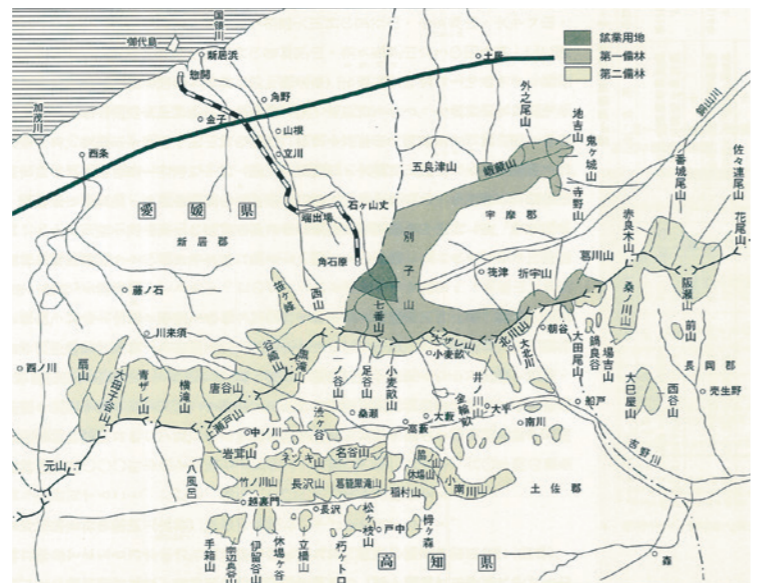
2. 鉱山技師ラロックによる山林・製炭への提言 1874年

広瀬幸平は近代西洋技術導入に向けて、1874年にフランス人鉱山技師レイ・ラロックを雇用し、高橋・新居浜製錬所の新設を含む近代化プラン「別子鉱山目論見書」を作成させた。

この過程でラロックは、土佐方面の鉱山備林の豊かさや、輸送手段のない、製炭木としては大き過ぎる幹の放置問題を指摘、建築用材の増大も含め、製材機械の導入と運搬手段の近代化を勧めた。

また、製錬用炭についても、炭焼窯大型化と木材堆積式製炭法(釜を築かず、平地に木材を積み重ねて、樹枝や草、土などを被せて製炭)の導入、索道(ロープウェイ)方式による木材搬出、道路改修、樹木の冬季伐採と2~3か月の放置乾燥、さらに木炭貯蔵庫設置による炭の長期乾燥後の使用といった改善案を提示した。

同プランは1876年から実施に移され、これに伴って坑道用・建築用木材や製錬用薪炭の消費量は急増し、銅山経営上、山林確保は喫緊の課題となった。



別子鉱山第一・第二備林分布図(1895年7月)
提供:住友史料館

3. 官林政策に対応した鉱山備林の確保 1878年

別子銅山の近代化が進むなか、内務省は1878年に全国の官有林を6大林区に分け、その下に中林区・小林区を置いて体系化し、翌年の山林局設置と併せて山林経営を本格化させた。山林局は1881年の農商務省設置で同省管轄とされ、別子鉱山の官林も直轄となった。

住友が借用する官有林についても、用材山・薪炭山の区分などを命ぜられ、これに対応した。同時に、鉱山備林の確保をめざしてその重要性を訴え、自費植栽木の無償払い下げ、その他の立木の有償払い下げ、跡地の永年借用を出願して1883年に認められた。これにより、江戸時代以来の鉱山備林(第一備林と呼称)は確保できた。

並行して新規の国有林借用(第二備林)、民有林買収・借用が続けられた。第二備林については、1878~1885年に愛媛・高知両県で172山・3万7,000ha余を確保した。その使用条件には、伐採の届け出と許可、公共事業への優先対応、自費での保護管理、針葉樹伐採後の植樹、規則違反時の没収など、厳しい規則が課せられた。

一方、民間林の買収は1876年に始まり、1884年までに約6,500haを取得した。民間借用林も1876年から1885年にかけて約7,500haとなった。

4. 植林の開始と製炭山経営 1850年

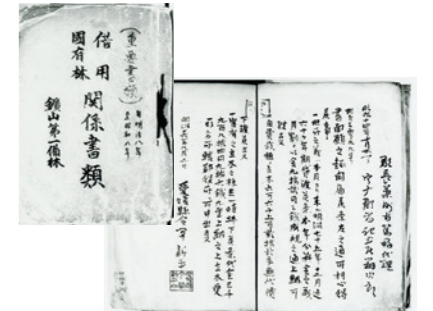
別子銅山の近代化に伴い、木材を長期確保するうえで植樹・育成が重要となった。

住友の植林の始まりは、広瀬幸平の自伝に「幸平(二十三歳)の頃別子山会計の本役として材木山の事務を兼勤した事ありしが、彼の先哲の所謂『百年の謀は徳を積むにあり、十年の謀は樹を植るにあり』との意を体し、鉱山近傍の山間に杉苗を栽培せしめたり」という記事から維新前の1850年とされている(資料焼失により植林規模は不明)。

記録に残るのは1877年分からで、別子山村にヒノキ・スギ2万7,000本余の植林を実施、1878・1879年には官林払い下げの条件を満たすべく、22~23万本余の植林を行った。

これに伴い、1880年に土木方から山林部門を分離して、住友初の山林事業部門となる山林方を新設した。山林方は翌1881年、別子山村に2万㎡の苗木栽培所(現フォレスターハウス所在地)を設けて計画植林の一步とした。

1882年の住友家法制定で、別子銅山の山林方は山林課となり、地理方・培植方・伐採方の3部署で山林経営を担った。同課は植林について、①苗木栽培所用地の開拓、②毎年20万本の植林、③運搬道路へのサクラ・カエデの植樹の新方針を掲げ、実施していた。

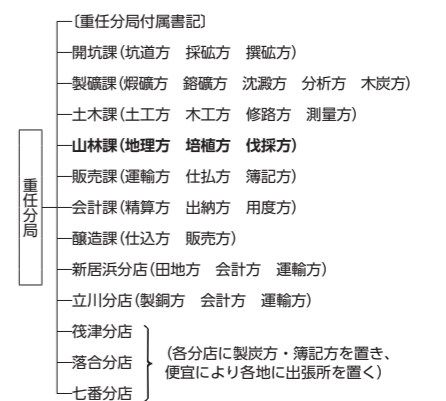


第一備林の60年借用許可書(1883年)
写真提供:住友史料館



1879年に植林した七番山の檜(明治後期)
写真提供:住友史料館

図表3 別子鉱山組織図(1882年3月)



年次	樹種	植付高	枯死高	生育高
1876年以前	檜・杉			66,522
1877年	檜・杉	36,673	9,868	26,805 (27,560)
1878年	檜・杉	294,853	62,352	232,501 (238,801)
1879年	檜・杉	269,428	49,217	220,211 (220,211)
1880年	檜・杉	50,651	7,598	43,053 (52,195)
小計	檜・杉	651,605	129,035	522,570
合計	生育苗			589,092

注：()内の「別子鉱山考課状」の数値と相違するが、そのまま掲載した

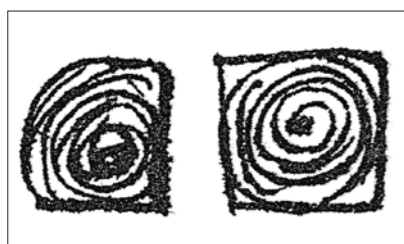
出典：「別子鉱山公用記」拾四番



七番山車道(1881年)
写真提供：住友史料館



とぎ山(別子山村 銅山川右岸)
提供：住友史料館



坑道梓木の製材法
(左)二方角、(右)枞抜(四方角)



新居浜惣開製錬所(1890年)
写真提供：住友史料館

一方、木炭供給の拠点となる炭宿は、愛媛県3カ所(のちに4カ所)・高知県1カ所で、家法制定後は「分店」と改称され、数百人規模の労働者を使役して事業を展開した。各分店は、周辺の山林伐採後、遠隔地に出張拠点を設けて生産の維持に努めた。

5. 山林・製炭事業の再編 1880年

1880年、住友は別子鉱山のさらなる近代化に向けて第2次起業案を決めたが、翌年に松方正義大蔵卿によるデフレ政策実施の情報を得て、計画を縮小した。ただし、^{つうどう}通洞(トンネル)開鑿へのダイナマイト利用や精錬燃料へのコークス採用など、大規模投資を要しない新技術導入は引き続き行われたほか、1880年に開始した製錬用木炭の運搬用車道新設(鉱山-高知県土佐郡大藪村(現大川村))も継続された。

しかし松方デフレの影響で、山林課の毎年20万本植林は減少を余儀なくされ、1885年には年2万本となった。これにより山林課は同年、土木課に合併された。

一方で、用材の欠乏が深刻化し、土木課は植林数の増加を図りつつ、当面の打開策として一部の炭山での製炭を禁止し、製材法改良や用材節約に注力した。製材法については、四方角のみから二方角(2辺のみ直線の扇形)の採用による小径木利用、建築用材の節減、過剰品質材の不使用などに取り組んだ。こうしたコストダウンを図りつつ、1888年には、植林増強とともに市場向け用材の製造・市販の構想を打ち出し、デフレ後の発展を期した。

6. 洋式製錬の導入と石炭への転換 1886年

別子銅山では1886年から、新居浜^{そうひらき}惣開製錬所へのピルツ炉導入、排煙・沈殿液から硫酸・鉄などを製造できる山根製錬所の建設など、さらなる近代化が進められた。1880年代末からは、新居浜・別子で熔鉱炉による洋式製錬が活発化し、別子鉱山では1894年にコークスの使用量が木炭に迫り、蒸気機関用の石炭も急増した。

これにより、木炭からの転換が見通され、近代化策のひとつだった木炭輸送用の索道設備計画は中止、山林事業は坑木・建材の確保に重点がおかれた。

4. 山林事業の始まり

1. 住友の事業刷新と伊庭貞剛 1893年

別子鉱山の製錬作業の中心は、山間の別子製錬課から、洋式製錬を拡張(1893(明治26)年)した沿海部の新居浜惣開製錬所に移っていった。

しかし、山根製錬所も含めて煙害が拡大、周辺の農村から怨嗟の聲が上がり、1893年には農民総代が愛媛県に提訴するに至った。別子鉱山内からも批判の聲が出たほか、農民数百人による事務所への強訴で負傷者まで発生した。このため、広瀬幸平は大阪本店支配人だった甥の伊庭貞剛を別子支配人に任じ、1894年には総理人の職を辞した。

伊庭は、別子に在勤のまま住友総理人(1896年の家法改正で総理事)の仕事も兼務し、尋常ならざる覚悟で煙害解決に臨んだ。赴任後しばらくは現場視察などで人心掌握に努め、1895年にまず新居浜の製鉄、山根の収銅・硫酸事業を廃止、さらに根本的解決策として新居浜製錬所の全面移転を構想した。

1895年11月には、瀬戸内海の孤島・^{しきかしま}四阪島を移転地に定めて購入した。足尾鉱毒事件で著名な田中正造は、「別子銅山ハ、第一鉱業主ハ住友デアル、ソレ故社会ノ事理人情ヲ知ッテ居ル」[住友ハ山ヲ以テ、之ヲ子々孫々マデ伝ヘテ、之ヲ宝ニシテ置ク]と述べ、この英断を称賛している。

伊庭は、住友銀行開設や海外貿易の伸長など事業の革新を進め、機構改革と家法改正なども行った。さらに、1898年に山林課を再設置し、煙害で荒れた別子山林の復旧にも注力した。

2. 大造林計画の開始 1894年

製錬所移転と併行して、伊庭は別子銅山周辺の山林の復興も進めた。伊庭の別子着任の直前である1894年6月、別子土木課長の本荘種之助*6が、「山林之義二付上申書」を別子鉱山支配人に提出し、造林事業の刷新を具体案とともに献策していた。同上申書では、ほとんどが禿山と化した鉱山備林の状況を踏まえ、製錬燃料の石炭転換や用材の適宜購入で不足する薪炭・坑木を賄うとともに、良材の伐採禁止と植林拡大・稚樹育成で鉱山備林の永続を図る、としていた。同時に、①正確な山林台帳の作成、②苗木購入、③山林係による製炭林・薪材林の一括所管と山林監守、④製材技術や短材による建築技術の向上、なども具申ししていた。

故郷である滋賀における乱伐や、親友・品川弥二郎の山林局長就任などで、もともと山林保全に関心があつた伊庭貞剛は、着任後、



伊庭貞剛
写真提供：住友史料館



煙害当時の新居浜製錬所(明治後期)
写真提供：住友史料館



四阪島製錬所(1905年)
写真提供：住友史料館

*6 1879年に入店、1882年に山林課勤務となつて以降、一貫して山林業務に携わり、1898年には再設置された山林課の初代課長となっている。



「山林之義二付上申書」
(冊子「森のちからを、未来のちからに。」)

5. 農林業の展開

1. 住友総本店林業課の設置 1919年



鈴木馬左也
写真提供：住友史料館

伊庭貞剛退任後、1904年に総理事に就任した鈴木馬左也は、農業と鉱工業の共存共栄をしばしば強調した。先立つ1899年に別子鉱業所支配人への着任直後に起こった別子大水害の原因が森林の疲弊であったこともあり、林業への関心は高かった。

鈴木はその後、旧知の農商務省山林技師・村田重治から、鉱山経営のもたらす弊害への贖罪として、別子のみならず全国での山林経営を勧められた。その後、村田の林業進出勧奨の理由は、贖罪論から、盛衰のある鉱業を支える安定かつ持続性のある産業であることに移っていく。当時、三井の北海道・朝鮮半島における林業展開の本格化や、加賀前田家の林業所の設置、さらに日露戦争戦費返済のために農業振興を図りたい国の意向といった、林業産業化推進への動きが目立っていたことが背景にあった。

これを受けて鈴木は、1912年に林業進出を決意し、村田の住友入社を農商務省に申し入れるが、村田の満洲派遣で延期のやむなきに至る。

1917年、満洲での任を終えた村田に山林事業の管理を委嘱し、村田に続いて入社したメンバーが林業開始の準備を進めた。朝鮮半島・北海道・九州で調査を行い、朝鮮半島での土地借用、北海道からの払い下げ、宮崎での山林経営などが成約した。

こうした準備を経て、1919年3月、住友総本店に林業課が設置された。林業進出は、第一次世界大戦に伴う日本の好景気と起業ブーム、これによる住友本社の好業績にも後押しされた。

1920年には、第1回林業課諮所主席者会議が開催された。住友本社で行っていた全事業部門と本社部門の責任者を集めて行われる主管者協議会による情報共有・意思疎通の仕組みを、勤務地が分散する林業事業に応用したものである。2週間という会議期間の異例の長さは、立ち上げであったことに加え、鈴木総理事の意向で、住友における林業の使命・方針を徹底して浸透させるためであった。会議の終盤には、鈴木が住友家家長を伴って登壇し、林業進出への決意を示した。

同会議の訓示で鈴木は、「山林事業の事は誠心誠意事に当つて頂かなければ成功しないから、殊にこの様な厳しいことを申すのであります。総て御茶を濁すやうなやり方は悪い。之は卑劣なりと認定するのであります」との言葉で、活発・率直な意見具申と議論を求め、異論のない場合は自身の方針への尽力を要請した。また、別子大水害での経験から抜本的解決策として造林を進めたことを述べた



七番山の模範林(明治時代後期)
写真提供：住友史料館

うえで「鉱山は国土を損する仕事、国土を護つてゆく仕事をする必要がある」と林業の意義を説いた。さらに「山林の事業に従事してゐる人には、人格を磨き、徳義心を養ひ、職責を全うすることを希望するのである。……広大なる面積のところは山林の存する上は、諸君の徳義に懇へ之を尊重するより外に方法がない。……之が今日の私の話の眼目である」と、管理が難しいからこそ良心をもって仕事をすることを求めた。

林業課は調査・取得した山林での事業を所管し、四国の山林は引き続き別子鉱業所の山林課が運営した。以後、住友の林業は、林業課と別子鉱業所山林課の2系統で運営される。

2. 住友合資会社林業所の発足 1921年

第一次世界大戦での好況・起業ブームの反動不況で住友の事業は停滞するが、林業への投資は継続された。

一方で国は、1917年に設けた戦時利得税による増収分を引き続き確保するため、1921年の所得税法改正で個人の所得税率を大幅に引き上げる。これを受けて、個人経営を続けてきた住友も法人組織化することとなった。

1921年2月、住友総本店を改組して住友合資会社が設立された。会社化に際し、林業課は住友合資会社林業所となり、事業課と経理課、8事業所(九州椎葉、北海道の沼ノ上と沙留、朝鮮半島内に5カ所)で発足した。

1922年、鈴木総理事は病に倒れたが、その年の林業所事業所主任会議に出席し、たどたどしい口調ながら「住友家の林業は百年の計をなさんとするもので、私は山林を住友の最後の城郭と致したい」と、変わらぬ思いを述べた。同年末、鈴木はこの世を去る。

1925年時点で林業所の経営面積は、北海道・九州・朝鮮半島合計で8万ha余(別子を除く)となり、その8割超が朝鮮半島であった。

3. 鉱山の分離独立と山林・農地の委託管理 1927年

住友合資会社は1927年7月、別子鉱業所を分離して住友別子鉱山を設立、鉱山資本から総合財閥への道を歩み始めた。前述した住友家法の第3条「予州別子山ノ鉱業ハ、我一家累代ノ財本……」もこの時期に削除された。

同年に別子鉱山の最高責任者となった鷲尾勘解治は、鉱山を「末期の経営」とし、鉱山に代わる新居浜の繁栄策を講ずる必要を強調、築港と埋立てによる工場誘致*8、新居浜駅と中心部を結ぶ昭和通り*9の建設などを実行した。

分離の際、山林課に属する山林・田畑は合資会社所有のまま、管理を住友別子鉱山に委託する一方、鉱業所が管理してきた宮崎県の



住友総本店・合資会社ビル(大阪北浜)
写真提供：住友史料館

図表8 林業所の経営面積(別子を除く)の推移(1917~1935年) (単位: ha)

年末	北海道	九州	朝鮮半島	合計
1917	946	-	-	946
1918	1,814	-	23,008	24,822
1919	2,484	3,304	34,690	40,478
1920	4,196	3,624	39,464	47,284
1921	4,480	3,699	49,076	57,255
1922	8,153	3,699	56,230	68,082
1923	8,929	3,887	62,032	74,848
1924	9,145	3,887	66,882	79,914
1925	9,873	4,002	67,049	80,924
1926	11,707	3,447	68,596	83,750
1927	12,009	8,480	75,050	95,539
1928	12,014	9,639	85,468	107,121
1929	12,077	9,711	85,572	107,360
1930	12,075	9,711	85,546	107,332
1931	12,075	9,711	85,604	107,390
1933年5月	12,315	9,713	85,606	107,634
1935	12,413	10,430	85,600	108,443

単位(ha): 出典の町歩=haで換算
注: 1917~1925年末は1925年度実際報告書をもとに各年度処務報告および「方法並ニ業績ノ概況」(1929年)から作成
1926~1931年末は各年度林業所実際報告書から作成
1933年5月は「住友乃林業」(1933年)、1935年末は「林業所」(1935年)による

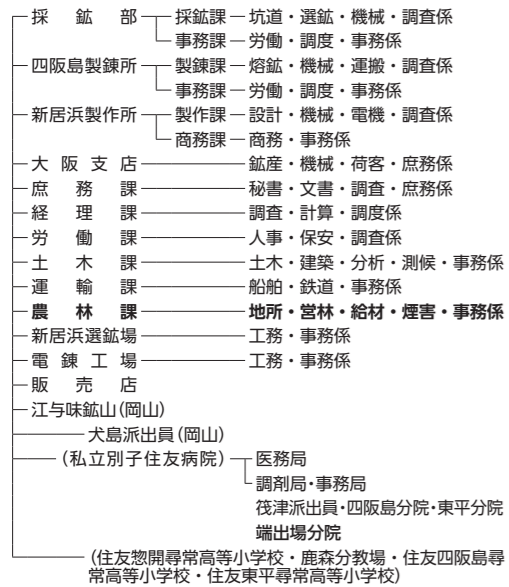
*8 鉱山会社のほか、住友化学、住友機械製作(現 住友重機械工業)、住友アルミニウム製錬(1986年解散)、住友製薬(現 住友ファーマ)、住友共同電力などの住友系企業のほか、花王や小林製薬も進出した。



昭和通り開通祝賀行列(1931年)
写真提供：新居浜市立別子銅山記念図書館

*9 土地買収は新居浜市が、道路建設費用は住友がそれぞれ負担した。

図表9 住友別子鉱山の組織図(1928年)



注：茂津に採鉱部の派出員を置いた。その他別子周辺地区の派出員省略犬島(岡山県邑久郡朝日村)に、1919年12月住友総本店が藤田鉱業から買収した休止中の製錬所があり、1920年9月別子鉱業所の所管とされ、派出員が置かれた。1932年7月派出員派遣が廃止された

*10 卯兵衛開き新田は広瀬幸平が住友家から譲り受け、桑茶畑運営と製茶工場の建設、自らの邸宅移築(現在の八瀬公園)などを行った。惣開新田には洋式製錬所が設けられた。



新居浜分店(1881年)
写真提供：住友史料館



日浦通洞と木材運搬風景
写真提供：住友史料館

尾崎山林は合資会社の林業所に移管した。住友別子鉱山は1928年に農林業を事業目的に加え、農林課(地所・営林・給材・煙害・事務)の5係)を置いた。

以後、住友の林業は、住友本社林業所と住友別子鉱山農林課の2系統で運営される。

4. 四国における農地経営 1850年

住友の農地経営は幕末期に始まり、溜池築造を求める農民と別子銅山の飯米確保に腐心していた別子銅山の利害が一致、1850年から卯兵衛開き新田(別子支配人 今沢卯兵衛由来)、次いで惣開新田(同・清水惣右衛門由来)が拓かれた。しかし、前者は扇状地、後者は塩浜でいずれも収穫は芳しくなかった*10。

明治維新後も、1873年から飯米確保とともに、鉱山関連施設建設の便を図るうえで土地取得が進められ、新居浜分店(新居浜)地方(地所係)が小作料徴収と収穫量の管理を行った。1885年の地押調査(明治政府が行った徴税用の田畑測量)対応や、稲の品種改良に向けた新居浜試作場(1891~1945年)を開設した。

1896年の家法改正で新居浜分店地所係は地所課となり、納税を業務に加えて、1927年の鉱山事業分離により住友別子鉱山の農林課となった。地所係・地所課の所有面積は、1875年の55haから増加し続けた。1884年に300haを突破、1903年に600haを超えて、1924年にはピークの800ha余に達する。この間、買収農耕地の鉱業用地との換地や宅地化が進んだが、住友別子鉱山への土地管理委託後の農林課としては、事業用地・山林経営用地に買収を限定した。

明治・大正期(1868~1926年)は、地所課の収益が山林課の赤字を埋める構造であった。

5. 住友別子鉱山農林課営林係の経営と製材事業の発展 1927年

住友合資会社から管理を引き継いだ1927年時点で、住友別子鉱山農林課営林係が管理する山林面積は第一備林と所有林を合わせて2万1,400haであり、1932年時点で山林7作業所(造林・撫育・伐採等)と新居浜の製材工場を管轄した。造林・撫育・製材は直営、伐採や製炭・製薪は請負中心で運営された。

造林については、1929年の90万本余から減少が続き、1935年以降は40~50万本台で推移した。大造林計画が一段落し、育成・伐採に力点が置かれたためであった。

製材事業は5地区に分散していたが、1896年の埋立てによる貯木場設置と、軽便索道・木馬および修羅などの輸送手段の充実により、新居浜に集約された。新居浜工場は各種電動鋸機を備え、1日に資材18m³・製品7m³を生産した。このほか、周桑郡千足山のツガ・

モミ・ケヤキなどを製材して新居浜に輸送する千足山工場があった。鷲尾勘解治の鉱山後を見据えた都市計画の推進で、新居浜は空前の建築ラッシュとなり、製材事業は急速に発展した。営林課の収益も、木材と薪炭が拮抗していた明治・大正期と異なり、木材が70~80%を占め、利益を計上できるようになった。

6. 第一備林の返還問題 1927年

1927年、第一備林の返還について山林局から打診がなされた。国の提案は、①鉱山備林としての役割が希薄となっているので、1942年の貸付期間満了時に返還、②1883年の契約時の借地料の引き上げであった。

これに対し鷲尾は、国有財産法が借地契約後のものであること、所有林同様の思い入れで整備したことから、鉱山閉山後は鉱山縁故者へ払い下げるのが至当なことを主張して、理解と譲歩を求めた。借地料引き上げはほぼ10倍であったが、これを了承した。

以後も議論はなされたが結論は出ず、借地期限1年前の1941年7月、住友は借用国有林払い下げの陳情書を国に提出した。これはほぼ門前払いされたが、同年12月の太平洋戦争開戦を挟んで粘り強く交渉を重ねた結果、1943年9月に10年間の借用継続が認められた。

7. 施業案検訂と保続林業の確立 1904年

1904~1915年にかけて編成された山林の施業案は、15年を目途に第1次検訂作業*11が行われ、以後、10年ごとに第2次、第3次検訂が実施された。第1次検訂では、第1事業区(住友所有林)と第2事業区(借用国有林 第一備林)を統合して平等に施業することとした。

1932年の時点における林況は、面積ではヒノキとスギで45%を占め、これにカラマツ・マツ・その他を加えて針葉樹が53%となっていた。住友所有林と借用国有林で大差はなく、住友が分け隔てなく植林してきた結果を反映していた。10年後の1942年には、造林地が6割近くとなり、樹齢20年以上が6割を超えるに至った。

図表10 別子山林の林況(1932年)

樹種	面積(ha)	蓄積量(m)
檜	38% 7,444	27% 298,087
杉	7% 1,397	13% 142,316
カラマツ	3% 518	2% 16,902
松	5% 919	4% 39,382
その他	1% 157	8% 91,907
針葉樹 計	53% 10,434	53% 588,593
針葉・闊葉混合林	9% 1,715	-
闊葉樹	23% 4,474	47% 530,840
その他	0% 35	-
未立木地	5% 988	-
除地	11% 2,134	-
合計	100% 19,781	100% 1,119,433

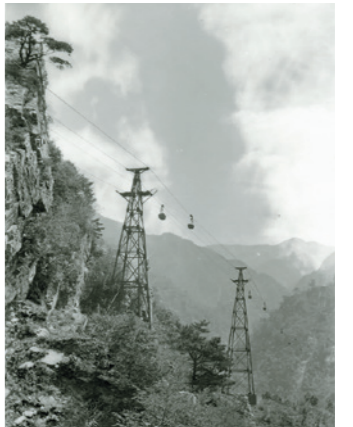
単位(m): 出典の石を0.27826m³で換算
出典: 1932年「住友別子林業概要」

図表11 別子山林の経営面積と蓄積量(1942年)

樹種別	面積(ha)			蓄積量(m)		
	国有林	所有林	合計	国有林	所有林	合計
造林地	3,490	8,454	58% 11,944	212,702	798,773	65% 1,011,475
天然針葉樹	92	937	5% 1,029	10,727	88,334	6% 99,061
天然闊葉樹	2,184	2,223	22% 4,407	161,113	282,990	29% 444,103
未立木地	31	861	4% 892	-	-	0% -
除地	850	1,319	11% 2,169	-	-	0% -
合計	6,647	13,794	100% 20,441	384,541	1,170,097	100% 1,554,639

林齢別	面積(ha)			蓄積量(m)		
	国有林	所有林	合計	国有林	所有林	合計
1~10年	574	1,400	17% 1,974	-	-	0% -
11~20年	867	1,612	21% 2,479	-	-	0% -
21~30年	478	2,540	25% 3,018	34,671	200,459	23% 235,130
31~40年	1,374	1,614	25% 2,988	146,671	346,962	49% 493,633
41~50年	167	1,118	11% 1,285	24,264	211,700	23% 235,964
50年~	30	170	2% 200	7,096	39,652	5% 46,748
合計	3,490	8,454	100% 11,944	212,702	798,773	100% 1,011,475

単位(m): 出典の石を0.27826m³で換算
注: 原史料では、林齢1~10年・11~20年を蓄積対象から除外している
出典: 1942年「国有林関係完結書類」



東平-黒石索道
写真提供：住友史料館

*11 森林の経営計画である長期施業計画について、十数年を目途に、事業区ごとの林況(樹種ごとの成長状況)を検証し、その林況や時事の情勢に応じて計画の達成に向けた施業を見直すための一連の取組み。

検討により、明治期以来の植林の成果が明確化されたことを受け、1942年3月、農林課は全事業区統一とする以下の施策方針をまとめた。

- ①借用国有林(第一備林)・住友所有林を一括して永遠保続を旨として、国土の保全と最高の収益計上、鉱業木材・薪炭供給を目的に施策計画を立案
- ②針葉樹は主として皆伐喬林作業*12を採用、伐採跡地には人工植栽。天然更新が適当な区域は択伐作業し、闊葉樹(広葉樹)は矮林作業*13を採用
- ③輪伐期は、ヒノキ・スギはおおむね55年、矮林は30年
- ④闊葉樹林のうち、優良針葉樹林に更新が適当なものは逐次伐採し、針葉樹を植栽

この方針を1935年代の施策案で照合すると、全事業区の作業級を、針葉樹皆伐喬林作業級、闊葉樹皆伐矮林作業級、針葉樹択伐喬林作業級、闊葉樹択伐矮林作業級の四種に分け、その輪伐期は針葉樹高木の皆伐作業級が55年、シイ・カシなど闊葉樹低木の皆伐作業級が30年、針葉樹高木の択伐作業級が60年、闊葉樹低木の択伐作業級が15年と、ほぼ方針が維持実践されていた。住友の植林事業の方針は、明治以来闊葉樹を伐採して、ヒノキを中心とした針葉樹に更新することにあつた。また、二代目総理事伊庭貞剛は、鉱山経営によって荒れ果てた山々を緑に戻すことに専念した。そのため、施策案を編成し所有林・借用国有林を差別せず、黙々と植林が継続された。現在、日本有数のヒノキ材の蓄積高を誇る住友林業のルーツはここにある。

8. 昭和戦前期の住友林業所の経営

別子の山林運営が第一備林返還問題で揺れた1927年は昭和金融恐慌、これに收拾のめどがなかった1929年には世界恐慌の影響による昭和恐慌と、昭和の始まりは不況で幕を開けた。1930年に住友合資会社も赤字に転落し、林業所は人員削減など間接費圧縮に努めた。

別子の山林経営は既に述べたが、その他の山林経営は以下のように推移した。

【北海道】

住友の北海道進出は、1917年の紋別鴻之舞金山買収から始まった。林業課は、枯渇してきたヤマナラシ(マッチの軸木等に使用)の造林提案を柱に、不要林・未開地の払い下げを積極的に申し込むことで山林拡大を図った。同時に、農地買収で山火事の防火帯とするとともに、小作人を林業労働力としても確保した。事業地は紋別の沼ノ上と沙留で、1922~1926年に両者の中間である渚滑村の不要林を加え、目標としていた1万ha規模を実現した。

*12 おもに針葉樹を対象に、収穫時には効率的に皆伐することを前提に、樹幹を利用するために通直な高木を収穫することを目的に行う育林作業。

*13 おもに広葉樹を前提に、薪炭材に向けた樹木の収穫を行うために、樹冠を低く、広く繁茂させるように行う育林作業。

図表12 北海道経営山林位置図



注：1945年8月時点
1967年作成の経営山林位置図(未定稿「北海道の林業」に所収)に基づき作成
(住友林業50年史)

ヤマナラシの造林や牧羊は失敗したが、紋別の山林は進出前の1911年の大山火事後の二次林が自然に出来上がっており、焼け残った木の売却益などで、投資金をある程度自前で賄いつつ経営が進められた。植林は、1925年のカラマツ・トウヒを軸に始まったが、兎鼠害が激しく、1931年にエゾマツ・トドマツに切り替えられた。しかし、太平洋戦争中の非常伐採で、施策案の目標との乖離は大きくなった。

【九州】

九州における住友の林業は、1918年、宮崎県からの提案で椎葉山林の開発造林に着手したことに始まった。これは、住友本社が計画していた同地を水源とする耳川下流での電気冶金および化学事業展開と連動し、上流部の水源涵養のための造林計画とも相まって、住友が1920年に耳川の水利権を得た。

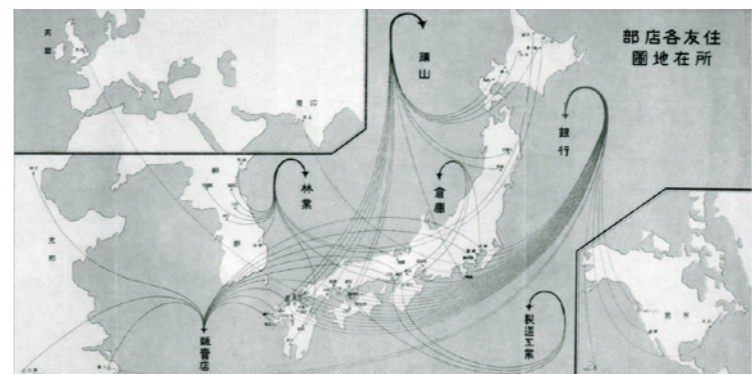
しかし、北海道と異なり椎葉山林は各集落の共有林で、まとまった面積を確保できないうえ、高所であることから造林も困難で経営は行き詰まった。このため、共有地への土地提供の呼びかけをやめ、共有地の隣接私有林を積極的に買収する方針に転じ、1929年には経営基盤たりうる面積を確保した。この中には、別子鉱業所が独自購入した尾崎山林が含まれていた。

耳川沿岸の道路建設など、インフラ整備を行い、山林内の価値の乏しいブナ・カエデ・ナラなどを、スギを主体にヒノキ・マツなどに植え替えていくものであった。

【朝鮮半島】

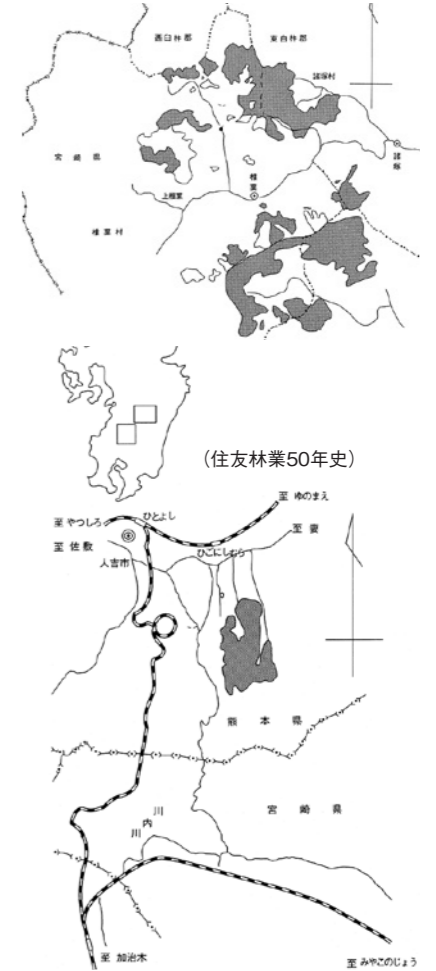
朝鮮半島での事業は、1918年の咸鏡南道における1,200haの貸付許可取得から始まった。当時の同地の山林は、李朝末からの混乱で管理が弱まり、焼畑・オンドル燃料調達など乱伐で禿山も多く、山火事も少なくなかった。こうした背景のもとに導入された貸付制度は、造林・苗育成を一定期間継続して成功させれば所有権を認めるものであった。保続を重視する住友にとっては好条件であり、咸興・寧海・伊川・鏡城・軍隅里(价川)と急激に貸付で管理山林を拡大した。

造林は、天然生稚樹を利用した天然更新と、カラマツ中心の人工造林を併用し、模範的といわれたが、この費用捻出に製炭・畜牛・



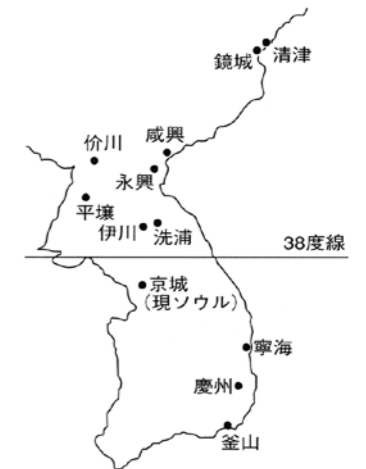
住友各店部所在地図(1922年)
写真提供：住友史料館

図表13 九州経営山林位置図



注：1945年8月時点
1967年作成の経営山林位置図(未定稿「九州の林業」所収)および「小丸川上流山林の概要」(1950年)所収図に基づき作成
(住友林業50年史)

図表14 朝鮮半島要図



坑木生産などを行った。

これらの事業は、太平洋戦争終戦とともにすべて接収され、28年の歳月と巨費が投じられた朝鮮半島の林業経営は終了した。

9. 戦時体制下の林業経営 1937年

1937年2月、住友合資会社は解散し、3月に株式会社住友本社に改組した。住友合資会社林業所は株式会社住友本社林業所に改称され、組織上も格別の変化はなかったが、全社的に行われた資産の評価替えの一環で保有する山林の再評価が行われた。

それから間もない7月に日中戦争が勃発し、日本は戦時体制に移行する。住友本社林業所は、それまでの事業拡大への対応も含めて1938年に機構改革を行い、翌1939年には朝鮮半島の咸興に販売所を設けた。このほか、インドネシアのゴム園経営(最終的には住友本社で実施)や近衛文麿侯爵が所有していた牧場の経営受託など、新規事業も開始した。

1941年12月の太平洋戦争開戦で、林業所も戦争に巻き込まれていく。日本軍のオランダ領インドネシア攻略に伴うボルネオの木材・ゴム集荷、ジャワの農園経営、スマトラの松脂林経営など、住友本社が受託した業務に人材を派遣した。

1942年のミッドウェー海戦での大敗後、戦局は悪化を続け、物資の欠乏も顕著となっていった。1943年に住友金属が海軍から強化木によるプロペラ製作を命じられたのもその表れで、林業所は技術者と資材を提供、さらには全国の協力工場の組織化、原料調達拠点と派出員派遣でこれに協力した。

1944年には協力工場の有力数社を統合し、航空機用の加工木材生産会社の設立を企図する。これは住友本社の主導となり、合成樹脂工業所(1938年設立の住友化学工業と日本ベークライトの合併会社で接着剤製造)を住友化工材工業に改称、住友本社・住友金属工業も参加するかたちで実現された。林業所の強化木材関係の事業はすべて同社に移管された。その後、航空機用の積層材製造の指定量を満たすべく、山元単板工場建設を計画、兵庫・富山・新潟・山形・青森・岐阜で9つの工場建設に着手したが、資材・労働力不足で未完成のまま終戦を迎えた。

6. 6社分立から統合まで

1. 終戦後の日本と占領政策 1945年

1945(昭和20)年8月15日、日本は無条件降伏し、第二次世界大

戦は終結した。日中戦争も合わせ、軍人210万人余・民間人80万人余が戦没、主要都市は空襲で荒廃し、国富の4分の1が失われた。日本は連合国の占領下におかれ、1952年4月のサンフランシスコ講和条約発効まで、GHQ(連合国軍総司令部)によって統治された。

失われた海外領土・戦地からの引揚者は約500万人とされ、海外領土の喪失と相まって、食料・住居の不足は深刻を極めた。物資不足から配給体制が続き、ハイパーインフレ*14も加わって、庶民は耐乏生活を余儀なくされた。1946年の復興金融金庫*15設立と傾斜生産方式*16の採用は、戦後復興に必要と考えられて実施されたが、インフレを加速した。

一方、GHQは非軍事化・民主化を基本に占領政策を進め、軍や治安警察、翼賛組織の解体、新憲法制定や教育改革、経済面では財閥解体、農地改革、労働組合の結成奨励などを進めた。当初、これらは厳格に進められたが、朝鮮戦争などで東西冷戦が始まると、自由主義圏の一員として日本を支援・育成する方向に転じた。

2. 財閥解体と住友 1945年

GHQは、占領行政開始直後の1945年9月、財閥解体令を発した。三井・三菱・住友・安田のいわゆる4大財閥への資産集中を排し、所有者・経営者を公職から追放するものである。8次にわたり指定は続き、その対象は新興コンツェルンや中規模財閥、寡占の大企業など354社に及んだ。

住友本社は、すでに終戦直前に善後策の検討を行い、①拡張した事業の收拾と人材の離散防止、②引揚者と家族の支援、③債権者への誠実な対応、④全事業の維持と転換による民族・国家の将来的繁栄への貢献、⑤住友家への影響阻止を基本に定めていた。これに沿ってGHQに対し、住友は現業部門中心で住友本家に運営の実権がなく、家憲で政治への関与を禁じていることなどを説明して理解を求めた。

しかし、11月にはGHQの責任担当者が本社を訪れ、解体を指令した。住友本社は自発的に本社の解散を決定し、翌日に「住友本社解散の方針」を関係会社に通達、公表した。

3. 農林部門のGHQ方針と住友本社の主張 1947年

農林部門の処理は、林業の特殊性から難航した。農地は農地改革に従って政府に売却したが、山林部門のGHQ方針は「分割し、新会社の株式を公募すること」であった。GHQは10~20社に分割する案を提示してきたが、住友本社は反論*17した。

これを受けてGHQも譲歩し、1947年夏に2社への分割でまとまりかけたが、米本国は最低11社への分割を要求したため、妥協点



終戦直後の皇居・国会議事堂周辺
写真提供：毎日新聞社 1945年9月28日撮影

*14 戦費調達に向けて発行された戦時国債の日銀引受、軍需補償に向けた紙幣増発で、終戦後から3年半で消費者物価指数は約100倍となった。

*15 石炭・鉄鋼・電力・化学肥料(食料増産のため)などの基幹産業の復旧・復興に向けた政府系金融機関。原資を日銀引受の国債としたため、通貨増発につながった。

*16 経済復興の土台となる石炭・鉄鋼産業に資金・資材を重点的に配分する経済政策。



住友本社解散式(1948年2月)
写真提供：住友史料館



住友本社解散を報じる記事
(朝日新聞、1946年1月22日)

*17 住友本社の反論
①山林運営には、面積や労務管理で一定以上の規模が必要
②森林はまとめて法への適合を果たしており、分割すれば維持できない
③山林全体は、自然的諸条件に基づく一体管理が必要で、細分化すると経済上の効率性、治山治水や保続性と経済性を両立した運営ができない
④戦時中の乱伐や山林要員の軍需動員で国土の荒廃が進んでいる
⑤戦後の経済倫理の荒廃で、山林を小分けすれば、国土の荒廃がさらに進む
⑥山林事業で利益はあげていない

として同年12月、①兵庫林業、②東海農林、③扶桑林業、④北海農林、⑤九州農林、⑥四国林業の6社への分割で決着した。

4. 農地改革と住友 1945年

GHQが進めた民主化の大きな柱のひとつとなったのが農地改革で、農民の生活向上に向け、政府が大地主の所有地を強制買収して小作人に販売した。住友本社解散に伴う農林業分割で発足した6社のうち、現物出資に広大な農地が含まれていた北海農林、九州農林、四国林業の3社は、その影響を大きく受けた。兵庫林業と東海農林は買収対象の農地がなく、扶桑林業は伊庭貞剛隠棲地「活機園」とその周辺が買収対象となったが、関係者の努力で園そのものと研究用地(同園周辺は農事研究所として利用されていた)は残された。

北海農林は一部農地を買収されたが、小作人は引き続き山林経営に協力した。しかし、未墾地については農耕に不適な地も含めて約722haが買収された。解放後も利用されない土地が多く、合併で発足した当社が1960年代に約350haを買い戻した。

九州農林は、山林周辺の農地と未墾地約82haが買収された。未墾地として買収された山林については、1950年代に買い戻した。また、四国林業は、600ha近い所有農地のうち約450haを買収されるとともに、未墾地252haが買収されたがこれは1950年代に買い戻した。

一方、財閥解体策は、持株会社・独占的企業の解体や分割と、株式の一般への解放によって行われた。林業6社の全株式は、設立後すぐに住友本社から政府の持株会社整理委員会に寄託され、同委員会は6社に株式公開を命じた。しかし、後述するように、6社のうち兵庫林業・東海農林・扶桑林業は不採算で合併を模索する状況であり、同委員会も延期を認め、ほか3社も含めて公開は1950年以降となった。

5. 第2会社6社の誕生とその足取り 1948年

1948年2月19日、住友本社林業所は解散し、翌20日に第2会社6社が発足した。

この後、6社は10年をかけて段階的に再統合を果たし、1955年2月に当社が生まれるが、住友本社の反論(p.21脚注17参照)にもあるように、そもそも利益をあげにくい事業のうえ、各社の経営資産には大きな差があった。1950～1954年にかけて行われた資産再評価では、一定の含み益を守ったものの、統合まで各社は木材業進出など苦労を重ねることとなる。

6社の概要は、次のとおりである。

【兵庫林業】

林業所の上野支所(現兵庫県宍粟市)の事業基盤(資材林^{*18}、製材

工場等)を引き継ぐ形で設立された。

上野支所は戦時中航空機用木製プロペラ向けの単板製造を目的に設けられた急造の拠点で、所有山林も約283haと少なく、工場設備も特殊で一般建材用には不効率であった。悪条件打開に、山崎への営業所開設による立木・製材品の買い付け、福原への貯木場設置、神戸営業所新設での木材卸・小売りなどを試みたが、経験不足とハイパーインフレで、設立1年を経ずして東海農林、扶桑林業との統合を模索するようになった。

【東海農林】

住友本社林業所の名古屋営業所・伊賀支所・新宮支所の資材林・製材工場などを引き継いで発足した。山林は、和歌山^{ひしむろ}県東牟婁郡と愛知県^{きたしたろ}北設楽郡に合わせて約664haを有していたが、戦時中に購入されたばかりで森林資源は貧弱であった。また、工場も設備・操業状態が悪く、名古屋市に貯木場を設けて、名古屋・四日市への木材販売開拓に活路を求めた。売上はそれなりに上がったが、輸送難・経費高騰などで大赤字となり、やはり兵庫林業、扶桑林業との統合に進んだ。

【扶桑林業】

住友本社林業所の大坂営業所・田辺支所の事業を引き継いで発足した。大坂営業所は、1943年、太平洋戦争下における住友関係各社の木材需要急増に対応して設けられ、田辺支所は戦後、大坂営業所の和歌山県佐本の山林管理を主務とした。同山林は約964haあり、ほかに奈良県の黒滝山林(約41ha)や京都・和歌山の小規模山林があった。急造とはいえ、連系各社など得意先もある同社だったが、売上に比して復員者を含む人件費・諸経費の増加がはなはだしく赤字を計上し、兵庫林業、東海農林との統合は必至となった。

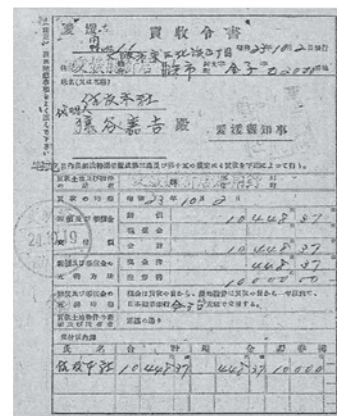
ここまでに紹介した3社は、経営不振から設立10カ月後の1948年12月に統合を余儀なくされ、改めて新設された扶桑農林として再出発した。

【北海農林】

林業所の渚滑支所が管轄していた約1万5,000haの山林が経営基盤で、当初は同山林の増伐(計画以上の伐採)により、何とか収支を確保した。この間に坑木事業拡大に向けた三菱夕張炭鉱への販路開拓に成功し、住友鉱業鴻之舞鉱山から移管された丸瀬布^{まるせっぷ}製材工場の鉱山再開による繁忙にも助けられた。岩手県滝沢での製材事業は不調に終わったが、国策パルプ工業とのパルプ材納入契約締結、日産農林へのマッチ軸木納入等により営業品目も拡大、九州農林や四国林業との「交流材」取引^{*19}も行うなど、1951年の扶桑農林、九州農林との合併で東邦農林となるまで、経営は堅調に推移した。

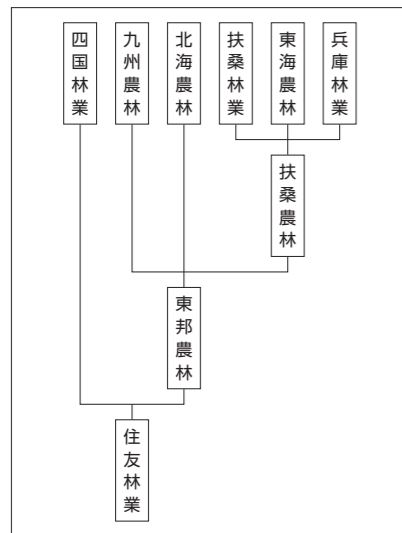
【九州農林】

林業所の西村支所(熊本県人吉市)管下の資産林940ha、富島支所(宮崎県)の資産林約1万700haを引き継いだ。熊本の山林は戦時



農地買収令書
写真提供：住友史料館

図表15 6社分立から再統合までの法人系統図



*18 所有山林の性格を区分するための当時の社内便宜上の定義で、立木を伐採する目的で入手した山林のこと。これに対し、施業計画の下に長期にわたり植栽、撫育、伐採を繰り返すものを「資産林」としていた。

*19 材生産地区にある店部で生産・仕入された木材を消費地にある店に送って販売すること、社内ではこれらの材を「交流材」と称した。当社特有の表現であり必ずしも一般的な用語ではない。



富島支所内の松の内製材所
(冊子「森のちからを、未来のちからに。」)

下に入手したものであり、宮崎の山林は歴史があったが、植林木の樹齢は20年程度で標準伐期に達しておらず、交通不便もあって経営は楽ではなかった。このため、製炭・木材事業に注力するとともに、1948年12月に本社を人吉市から福岡市に移し、人吉市と富島町(現日向市)に支店を置いた。人吉支店は製炭に加え、急増した住友系炭鉱向けの坑木事業、広葉樹を活かしたパルプ材事業が好調だった。富島支店は地理的悪条件などで採算が続いた。

こうして経営努力を重ねたが、手元資金がほぼゼロでの出発だったため、1949年からのドッジ・ラインによる金融引き締め直撃で経営は急速に悪化し、宮崎県の山林の一部売却を余儀なくされる状況となり、扶桑農林、北海農林との合併に至った。

【四国林業】

別子山林と高知県本川村の社有林、第一備林など約2万haを事業基盤とした。

住友別子鉱山が保有していた田畑は農地改革で売却されていたが、経営環境は他の5社に比べて格段に良かった。その理由として、長い伝統を持つ鉱山備林は伐期齢55年を超えるものが相当量あり、戦後復興で生産が復調していた井華鉱業別子鉱業所(1946年住友別子鉱山が社名変更)への納材、ハイパーインフレを乗り切れる取引条件、現物出資された宅地からの賃料収入などが挙げられる。

四国林業は、住友各社へ依存する体質の限界を見据え、高松と高知への営業所開設による製材品販売などから始め、集荷目的の出張所増設、本山での製材工場新設を進めることで、阪神・東海地区まで得意先を広げた。その結果、別子向け販売は1952年度に売上の3割程度まで減少していた。

一方、山林の主要部分は、明治政府より1883年から国有地の貸与を受けていた第一備林であり、当初期限の60年(1942年)がさらに10年延長されていた状況であった。戦後、1951年に、1948年6月公布の国有財産法に抵触するとの理由で、高知営林局から第一備林返還の要請があり、この時点では5,336haの第一備林を1953年から50年間の整理期間を経て、国に返還することが合意された。現在に至る終局的な解決は、住友林業成立後の1957年の林地交換をまつことになる。



私設軌道による自山材からの出材風景
(1945年頃)
(住友林業50年史)

図表16 6社の概要

会社名	資本金	本社所在地	事業内容	陣容
兵庫林業	150万円	兵庫県東粟郡西谷村上野889	①農林業、②農林産品の生産・加工ならびに販売、③前各号に関連ならびに付帯する一切の事業	14名(役員・職員合計)
東海農林	300万円	愛知県名古屋市中区新栄町1の2		25名(役員・職員合計)
扶桑農林	300万円	大阪府大阪市東区北浜5丁目22番地		41名(役員・職員合計)
北海農林	200万円	北海道丸瀬布村番外地		26名(役員・職員合計)
九州農林	400万円	熊本県人吉市中青井町257番地		34名(役員・職員合計)
四国林業	1,000万円	愛媛県新居浜市乙1番地の1		171名(役員・職員・工具合計)

6. 4社合併の合意 1949年

1949年3月、混乱する日本経済の立て直しのために、①超均衡予算、②補助金打ち切り、③新規の復興金融停止、④1ドル360円の固定レート設定などを骨子とする再建策(ドッジ・ライン)が実施された。米国の援助と国債を原資に乱用される復興金融という「竹馬」を切り、日本経済を地に足のついたものとする政策であった。同政策はインフレの収束と日本の国際経済復帰につながったが、急激な引き締めは不況をもたらし、失業者が急増したほか、大企業も経営危機に陥るなど深刻な状況に至った。朝鮮戦争(1950~1953年)による特需(米軍・国連軍からの物資・サービス発注)がこの危機を救い、日本は高度経済成長の基盤を固める。

ドッジ不況の1949年4月、扶桑農林は北海農林・九州農林・四国林業へ窮状を訴え、4社合併を打診した。提案を受けた3社も見直しには不安があり、8月には合併契約書が調印された。合意内容は、①四国林業を存続会社とする、②新会社の称号は朝日林業株式会社とする、③本店を大阪に移す、④新資本金は1,850万円とする、④合併比率は、扶桑のみ3分の1、他の3社は1とする、であった。申請書は10月に持株会社整理委員会に提出された。

合併申請を受け、GHQの担当官ランドールが1949年12月に扶桑農林を視察した。会社側は経営の窮状、特に資金繰りの苦しさを訴え、ドッジ・ライン下の状況では融資獲得も厳しいことを伝え、合併承認の陳情を行った。ランドールは株式の処分(公開)の重要性を繰り返したが、扶桑経営陣は合併前の処分では、株価は収益力を基礎とすれば0、正味資産を基礎としても4~5円に過ぎないと回答した。ランドールは同月末に九州農林も視察し、同様の陳情を受けた。

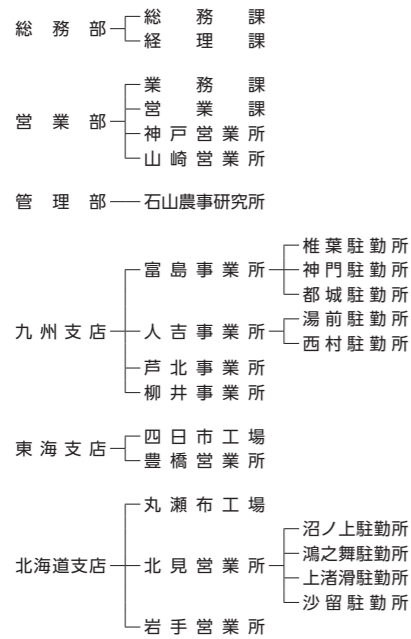
扶桑・九州の株価への回答は言い訳ではなかった。翌1950年には持株会社整理委員会からも株式分散のリスト提出を求められたが、4社とも社内での購入希望者募集では集まらず、会社で購入資金を用意して希望者に貸し付け、何とか作成にこぎつけた。役員・社員とも株式取得に不慣れで、日々の生活に追われているという事情もあったが、社員ですら自社株にそれだけの価値があるとは思えない経営状況だったのである。

7. 四国林業脱退で東邦農林設立 1951年

こうしたなか、人員削減などの経営努力により比較的経営状況が良かった四国林業では、住友本社林業所管轄下だった他の3社と歴史が異なるうえ、3社の経営状況に対する不安も加わり、以前からあった管理職・労働組合の合併反対の動きが1950年1月に表面化した。

1950年2月にGHQの視察を受けた北海農林は、視察係官から四国林業に合併反対の動きがあることを知らされて衝撃を受け、4社

図表17 東邦農林組織図



本社所在地 大阪府大阪市北浜5丁目22番地
 陣容 約150名(役員・職員・工員合計)



1950年代に活躍した銅製の機帆船、岸壁の木材は鉄道の枕木(日向市細島港)
 (住友林業50年史)

*20 油圧エンジンでドラムを回転させてワイヤーを巻き取り、ワイヤーを結び付けた伐倒材を集める機械。



固定式架線による集材風景(1991年頃、四国山林)
 (住友林業50年史)

合併が不可なら3社だけでも合併したい旨を係官に伝えた。一方、四国林業は、1950年2月、持株会社整理委員会に対し、3社の中間増資ができない場合、4社合併は白紙に戻す旨を伝えた。

この結果、扶桑農林・北海農林・九州農林の3社は1950年7月、持株会社整理委員会に改めて3社のみでの合併陳情書を提出して認められ、1951年2月に九州農林を存続会社として合併し商号を東邦農林に変更した。本社を大阪市北浜に移し、資本金は3社合算の1,350万円であった。

同社は、営業面では北海農林・九州農林の坑木・パルプ事業に加え、社内の交流材事業を強化し、北海道材を東海・東京地区へ、九州材を東海・阪神地区へ送った。また、電柱や枕木など特定用途向けの特殊材も扱った。これは高付加価値であったが、コンクリートへの代替が進み、漸次減少していった。

さらに、立木を買い付け、山元で造材(枝払・皮剥ぎ・切断)して丸太とする買山事業も、朝鮮特需時には盛んに行ったが、反動不況下の物価下落でリスクが膨らみ縮小した。買山事業で1953年に高野山で初めて集材機*20を使用したほか、住友商事が輸入した外材(ボルネオ産)販売も始め、後の機械化や外材ビジネスの端緒になった。

一方で東邦農林は、好業績を上げていたが独自の営業姿勢をとる旧扶桑農林営業部を、設立10日後に、所管する伐採途上の資材林とともに、第二東邦林業として分離独立させた。本社は東邦農林本社に隣接する小部屋であり、同社の資本金300万円のうち100万円を出資した。分離独立した他社を支援したのは、譲渡した資材林の保全への配慮に加え、別動隊として活用する意図もあったとされる。しかし第二東邦林業は、その積極姿勢が朝鮮特需後の反動不況に直撃され、1954年5月に約4億円の負債を残して倒産した。東邦農林の直接的被害は大きくなかったが、社外から見れば同一グループであり、信用を大きく傷つけられる結果となった。

8. 東邦農林と四国林業の合併 1954年

1952年4月、サンフランシスコ講和条約の発効により日本は主権を回復した。旧財閥の商号禁止の政令も失効し、財閥解体で別称を用いていた住友各社も復し、産業界では系列再編が進められた。これを背景に、林業2社の合併がグループ内で取りざたされ、2社内部にも合併して新たな発展を期す気運が醸成されていった。

同年5月、元住友本社林業所所長の平賀五郎は、元住友本社の重役たち、特に最後の総理事・古田俊之助の要請を受けて東邦農林の監査役に復帰し、念願である合併実現に動いた。翌1953年10月に四国林業の植村實社長と合併について懇談、1954年には病臥するも、病床に関係者を招いて合併促進に努めた。同年4月、最大の難

関だった人事問題について、旧住友本社重役陣がまとめた見解が届けられ、合併が軌道に乗ったことを見届けて平賀は5月末に没した。

1954年6月に林業2社は合併に合意した。四国林業を存続会社とし、商号を住友林業に改め、合併比率は1:1とする内容で、新資本金は両社合算の2億1,000万円だった。住友の関係先に出された住友商号使用の陳情書には、以下の理由を挙げて承認を得た。

- ①旧住友本社の第2会社である
- ②別子銅山ゆかりで、歴代家長・総理事が意を注いだ国家的事業を継承する
- ③過去に住友林業の名称を用い、現在も世間的には通用している
- ④全従業員が熱望している
- ⑤住友林業の名称不使用は、対外信用に悪影響を及ぼす
- ⑥先人の積み上げた資産に基づく経営の基礎は強固で、経営的不安はない

1954年9月に合併契約書と覚書が調印され、1955年2月には株主総会で承認された。

9. 戦後の森林施策 1945年

終戦直後の日本の森林は、戦時中の乱伐により伐採跡地が150万ha、荒地が30万haに達しており、山地崩壊・水害も多発した。政府は1945年12月に「森林資源造成法」(戦時法制を改称)を定め、造林費用の半額を補助する「証券造林」を進めたが成果はほとんど上がらなかった。1946年からの「強行造林5ヶ年計画」も、物資不足や労務費高騰、食糧不足を補う作物への転換などで実行は困難となった。

このため、1947年に森林愛護連盟が結成され、主権回復の見通しが立った1951年には国土緑化推進委員会(現 国土緑化推進機構)に改組(衆議院議長が委員長)される。同委員会は、「復興は国土の緑から」をスローガンとして積極的な造林を森林政策の軸に据え、植樹祭や緑の羽根募金、緑の週間などを推進した。一方、1951年6月の第3次森林法公布で、森林計画制度・保安地区制度・森林組合制度が改革されるとともに、伐採跡地の造林が義務付けられ、森林資源の保続が基本理念として打ち出された。

1952年には農林漁業金融公庫(2008年解散、業務は日本政策金融公庫に統合)が新設され、造林への低利融資の体制が整えられた。こうした努力で、1945年度に4万7,000ha足らずまで減った人工造林面積は、1954年度に43万2,000haとなり、1956年度末には伐採跡地の植林がほぼ完了した。

なお、担当官庁は、民主化に伴う1947年の内務省解体により、国内国有山林すべてを農林省が管理することとなる。山林局は林野局(1949年に林野庁)に変更され、独立採算運営に移行した。

非掲載

サンフランシスコ講和条約の発効により日本は主権を回復した(1952年4月)
 写真提供: getty images



「月報東邦農林」創刊号
 (1954年2月12日)



月報東邦農林特集 平賀五郎氏 追悼號



馬による運材(1945年頃、椎葉山林)
 (住友林業50年史)



馬による出材風景(1961年頃、紋別山林)
 (住友林業50年史)

住友林業の事業展開



初代社長 植村 賢

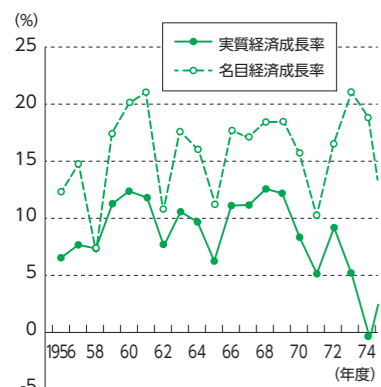
経歴

1933年 4月	住友合資会社入社
1946年	住友本社総務課長兼井華鋳業別子鋳業所業務部農林課長
1948年 2月	四国林業代表取締役社長
1955年 2月	住友林業代表取締役社長
1966年 5月	逝去により退任

図表18 住友林業発足時の株主構成

株主名	持株数
住友金属鉱山	70,000株
住友生命保険	31,000
住友吉左衛門	24,200
住友石炭鋳業	23,750
日本生命保険	22,500
朝日生命保険	15,000
伊予銀行	15,000
大同生命保険	15,000
百十四銀行	15,000
住友海上火災保険	12,400
日本板硝子	10,000
三菱鋳業	10,000
住友銀行	9,000
住友化学工業	8,500
上位 14名 計	281,350株(≒70%)
その他 393名 計	138,650株(≒30%)
計 407名	420,000株(100%)

図表19 経済成長率の推移



出典：1956～1968年度は長期勘定及主要系列国民経済計算報告、1969年度以降は国民経済計算年報

1. 高度成長期における拡大

1. 住友林業の発足 1955年

1955(昭和30)年2月1日、住友林業株式会社が発足した。

本社は大阪市東区北浜5丁目22番地(現大阪市中央区北浜4丁目7番28号)に置かれ、代表取締役社長には四国林業社長の植村賢が就任した。取締役は元四国林業が植村社長以下5名、元東邦農林が平岩弁一会長以下5名で、役員を除く従業員数は409名であった。本社のほか、大阪・四国・九州・東海・北海道の5支店と支店傘下の16営業所・12出張所、四国には苗畑・農園・牧場・ミルクプラントを有した。

所有山林は1955年期末で3万4,795ha、借地林も含む経営山林は3万9,890haで、立木蓄積量は約264万m³・簿価6億1,100万円であった。自山材の取扱高に占める割合は、数量で11%・売上高で約40%であり、買材・買山材に比べて利益率が高く、収益の大半を賄っていた。

植村社長は会社発足に際しての所信で、合併までの住友諸先輩の努力に感謝し、次いで住友の林業の歴史とそこに込められた思いを略述したのち、

「私たちはこの負託に応えるだけの覚悟と努力がなくてはならないと思います。たとえ会社の規模や資本金の額はいわゆる大会社の比ではなくとも、常に高い誇りと品格をもった会社でありたいと思います。そして世の中の御役に立ち、社会から信用され、愛される会社でありたいと思います」

と述べ、堅実な経営と徹底した合理化を常に心がけるよう求め、信用ある住友社名に頼り安住することを戒めた。

2. 好況の連続による高度成長の実現 1955年

当社が発足した1955年2月は、いわゆる高度経済成長の第1ステップとなる神武景気(1954年12月～1957年6月)が始まった時期であった。世界経済の好調による輸出の伸長と、特需景気による国内産業復興がもたらした設備投資の拡大を背景に、繊維・雑貨等の軽工業に加え、鉄鋼・造船・重機等の重工業、エネルギー転換を

主導する石油化学などの発展が始まった。1956年の『経済白書』は、流行語となった「もはや戦後ではない」を掲げ、成長の基本が回復から近代化へと転換する時代の到来を告げた。

神武景気は日本の外貨不足から終わったが、続いて設備投資主導の岩戸景気(1958年7月～1961年12月)が始まり、1960年の安保闘争をはさんで同年末には池田勇人内閣が所得倍增政策を打ち出した。所得向上を背景として、テレビ(白黒)・洗濯機・冷蔵庫の「三種の神器」がブームとなって個人消費も拡大する。さらに1962年11月からは、第18回オリンピック競技大会(東京オリンピック：1964年)開催を見据えたインフラ整備を中心に、オリンピック景気が始まり、日本はIMF8条国移行とOECD復帰で先進国の仲間入りを果たした。

オリンピック終了後、金融引き締めと需要減退で日本は証券不況(40年不況、1964年10月～1965年10月)に陥る。山陽特殊製鋼などが経営破綻に陥り(後に再建)、大手証券会社の山一証券も危機に瀕して日銀特融が行われた。

政府の赤字国債発行等で景気は回復し、1965年11月から57カ月続くいざなぎ景気が到来する。ベトナム戦争での需要や、「3C(カー・クーラー・カラーテレビ)」に象徴される個人消費の好調により、日本の国民総生産は1968年に西ドイツを抜き、米国に次ぐ西側第2位となる。1970年に開催された日本万国博覧会(大阪万博)は高度経済成長の総決算となった。

このように1954年末からの約16年間、日本は1年程度の不況3回を挟んで好況が続き、「奇跡」と呼ばれる成長を成し遂げて経済大国の地位に上り詰めた。

こうした高度成長のなかで、住宅用をはじめ、土木・梱包資材、製紙用パルプなど旺盛だった木材需要に対し、供給能力は大きく不足していた。戦中・戦後の乱伐で伐期に達する森林の割合は低下し、植林木はまだ生育途上であったほか、林道未整備と労務費上昇で奥地林が活用できなかったためである。これは1960年代から外材輸入の活発化をもたらし、国産材の競争力低下と山林の荒廃を招くこととなった。

3. 主権回復後の森林政策と森林組合 1956年

終戦以降の国を挙げての取り組みで伐採跡地が解消するなど、回復の進みつつあった日本の森林への施策は、雑木混交の天然林を市場価値の高い人工林(針葉樹)に転換する拡大造林の助成に重点がおかれた。1956年4月、森林開発公団が設立され、1958年には分収林方式による造林事業の推進も図られた。国は人工林を全山林面積の40%にあたる1,000万haにすることを目標とした。1960～1961年の木材価格高騰を背景に、拡大造林が強力に推進され、当

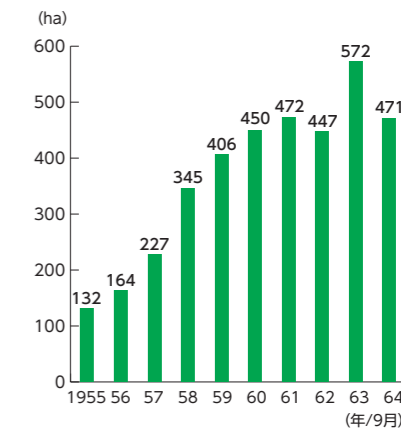


東京オリンピック(1964年) 写真提供：毎日新聞社 1964年10月10日撮影



大阪万博(1970年) 写真提供：毎日新聞社 1970年7月撮影

図表20 当社新植面積の推移



社も毎年400ha以上を実施した。この政策は後に自然環境の観点(針葉樹を主とした単一樹種による森林形成など)から是非が問われるが、当時は不足する木材資源の確保を求める国民的要請であった。

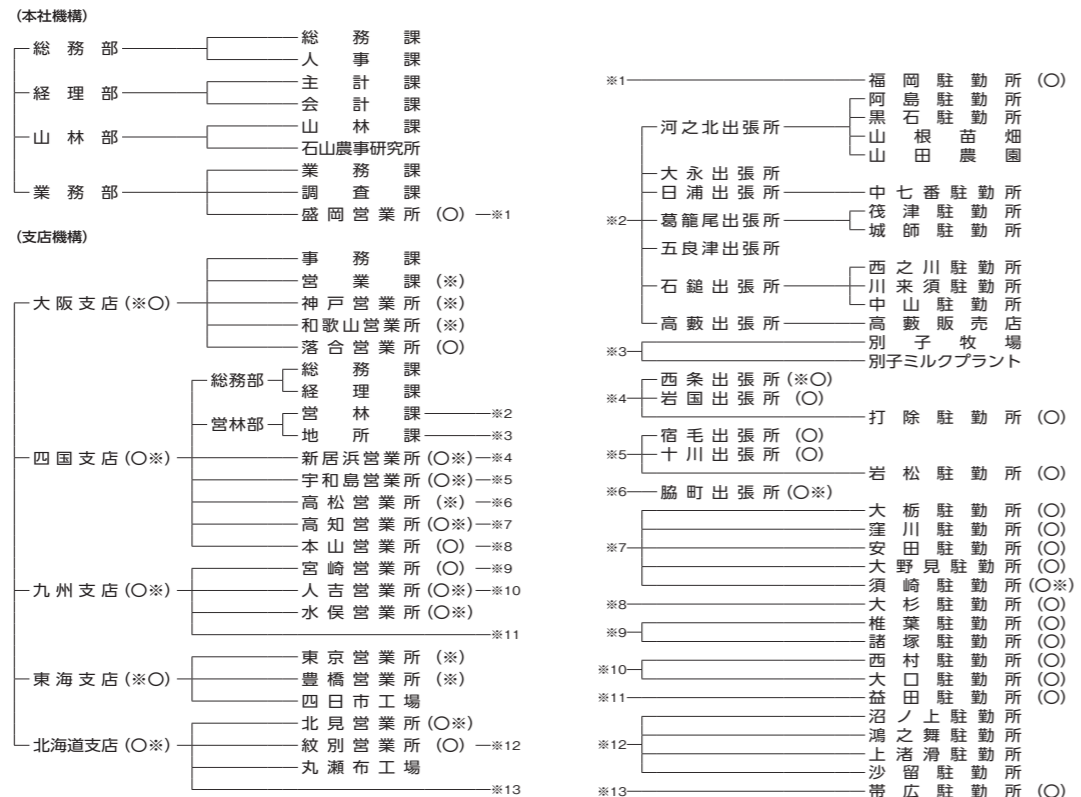
さらに1964年7月には、森林資源活用と林業の生産性向上・構造改善を図る林業基本法が公布され、森林法と対をなす森林政策の推進の基本法令となった。これを受けた1968年の森林法改正では「森林施業計画制度」が創設され、単なる規範にすぎなくなっていた施業計画の実体化を促した。

一方で森林組合は、戦後の民主化により強制加入から任意加入に変更された。①森林経営の指導、②伐出や造林等の施業受託、③販売・購買・金融、④共済といった事業に加え、1950年代後半からは、政府の補助金・融資の仲介、労務班編成による作業受託、原木の共同出荷なども担うようになった。こうした役割増大を背景として、広域協業支援、森林の受託経営促進、経営改善支援などの助成策が実施され、1978年の森林組合法により単独の根拠法を持つに至る。組合の統合も進められた結果、1953年の5,133組合が1962年度末に3,541組合、1978年には2,015組合となった。



苗畑での播種風景(1955年頃/高知県)
(住友林業50年史)

図表21 住友林業発足時の組織図(1955年2月)



注：()内○※は営業関係の店所で、○は集荷業務を主体とし、※は販売業務を主体とする店所、○※は集荷および販売を行うがどちらかといえば販売業務を主体とする店所、※○は集荷および販売を行うがどちらかといえば販売業務を主体とする店所

4. 需要急増に伴う営業体制整備 1956年

発足後の当社の組織整備は、それまでの国内仕入れ重点主義から、営業や輸入を重視する方針へと転換された。

1956年3月、東京支店(築地 建設工業会館)を設置して関東以北の営業拠点とした。これは最大消費地での市場開拓とともに、取り扱い木材の主役が、坑木・電柱用に代わって建築用・パルプ用となり、外材輸入でも外貨割当枠の獲得に向けて主務官庁のある東京が重要となってきたことによる。当時、日本の米国向けラワン合板(熱帯雨林からのフタバガキ科材を用いて国内製造された)輸出は急増していたが、当社ではまだトライアルの域を出ていなかった。東京支店は、仕入れ先地区や取扱い樹種、伝統ある老舗の系列などで複雑な問屋グループの状況解明から業務をスタートさせた。1970年7月には仙台出張所も開設している。

一方、別掲のように西日本を中心に営業拠点を新設、1956年11月には広島市に中国支店を設け、7支店体制とした。1960年2月、九州支店は宮崎・福岡の両支店に分割されたが、1962年2月には統合されて再び九州支店となった。

1964年12月には、業容の多角化に対応して営業本部が新設された。こうした営業拠点展開は、仕入れ面、販売面にかかわらず、商機の存在するところには積極的に進出していった当社の姿勢をよく表している。

5. 伐期齢の短縮と林業技術 1957年

高度成長下では、大量生産による効率向上が最優先され、木材でも供給不足を背景に「質より量」が叫ばれた。当社でも林木の伐期齢短縮の声が大勢を占め、樹木としての成長率の鈍化と建築用材としての価値を考慮し、スギ30年、ヒノキ35~50年、マツ30年、カラマツ35年に改めて、短伐期時代が始まった。しかし、輸入材の増加や労務費高騰などから、1966年には元の伐期齢*21に戻された。

生産量増に向けた施策としては、1957年に林業技術研究所石山研究所を新設した。場所は滋賀県大津市の活機園の一角で、①適地適木の条件調査、②スギの品種別植栽試験、③外来樹の早成樹種の試植、④林地への施肥試験、⑤精英樹(エリート)の選定(選抜育種)、⑥ポット苗の試育、⑦病害虫の予防・駆除に向けた薬剤散布実験——などを行った。同研究所は、1959年に名神高速道路、1961年には東海道新幹線の用地として所有地がかなり買収されたため、1963年に琵琶湖西岸の北小松に移転し、近江研究所と改称した。その後、1972年に再び湖西線拡張工事で敷地中央を買収された結果、閉鎖することとなった。研究所の器材は新居浜市の観音原苗畑に移管され、同地の樹木育種センターが育種・育苗研究を引き継いだ。

発足後から1972年までの支店・営業所・出張所の新設

北海道支店	1955年10月	釧路出張所
	1957年3月	帯広営業所
	1958年10月	一ノ橋営業所
東京支店	1956年3月	東京支店新設
	1970年7月	仙台出張所
東海支店	1968年3月	富山出張所
中国支店	1956年11月	中国支店新設(四国支店三原出張所と大阪支店落合営業所を移管)
	1957年4月	三田尻営業所(山口、1962年12月に防府(ほうふ)に改称)
		若国出張所(山口)
	1959年9月	米子出張所(鳥取)
	1961年11月	岡山出張所
四国支店	1955年5月	徳島出張所
	8月	松山出張所(愛媛)
	1956年3月	三原出張所(広島)
	1958年1月	三島出張所(愛媛)
	8月	宿家(すくも)営業所(高知)
九州支店	1956年6月	鹿児島出張所・熊本出張所
	1959年1月	大分出張所
	1960年2月	九州支店を宮崎・福岡両支店に分割
	1962年2月	宮崎・福岡支店を合併して九州支店
	1964年11月	水俣出張所(熊本)
	1972年12月	鹿児島出張所
海外	1961年1月	シアトル駐在員事務所(米ワシントン州)
	1967年10月	マニラ駐在員事務所(1962年11月にフィリピン駐在員配置)
	1969年1月	クアソベイ事務所(米オレゴン州)
	1969年2月	バンクバー駐在員事務所(カナダ)
	1970年5月	ジャカルタ駐在員事務所(インドネシア)

*21 スギ 44年
ヒノキ 47~73年



近江研究所(1970年頃/滋賀県)
(住友林業50年史)

6. 外材輸入の歴史と戦後の状況 1948年

1877年に始まる日本の米材輸入は、1941年の太平洋戦争開戦で途絶、1918年頃からの南洋材(フィリピン、インドネシア、マレーシア等)輸入も終戦でゼロとなった。

戦後の木材輸入は1948年から再開され、フィリピン産原木や米国产インセンスシダーが最初であった。1950年の自由貿易再開後は、わずかな外貨割当に応募が殺到したものの、当時の供給量は国産材2,500万m³に対し10万m³にすぎなかった。朝鮮戦争勃発後は輸入量も増加したが、中心は輸出で外貨を稼ぐ合板メーカーであった。

1951年には、政官財が共同して森林資源総合対策協議会が設立され、国内山林の育成活用と海外資源の開発・輸入を訴えた。同協議会はアラスカパルプ(1953~2004年)など、海外森林開発会社設置の推進母体ともなった。北洋材の輸入は、1954年10月、船舶修理取引とのバーターとして再開する。1958年のニュージーランド材輸入開始により、4大外材が出揃った。1959年には米材、翌年にはフィリピン材が輸入自動承認(Automatic Approval : AA)制に移行し、輸入割当許可が不要となった。

一方、1959年9月の伊勢湾台風による大惨事では、名古屋港に係留されていた原木の流出が被害拡大の一因とされ、主要港では係留木の数量制限が開始された。このため地方港を利用する事業者が急増し、外材荷揚げ港は1955年の15港が1968年には100港を超えた。これは外材製材工場の拡散をもたらし、出遅れていた当社にとって事業拡大の機会となった。

7. 外材の取り扱い開始と海外部の設置 1955年

当社の事業は、1955年2月の住友林業発足時にはほぼ国産材一色だったが、南洋材については、同年、フィリピンのLianga Bay Logging Co., Ltd.から開発資金調達のための増資引受を依頼されて4月に100万円の出資を決定し、1956年10月には初入荷がなされて直接輸入が開始された。このほか、マレーシア領北ボルネオ材(白セラヤ、クルイン)の輸入も始まり、1959年には6万9,000m³へ取扱量が拡大した。

米材については、1958年2月に大阪支店がポートオフォードシダー(日本のヒノキに材質が似ており、一般に「米ヒ」と呼ばれた)を購入、小口販売したのが取り扱いの始まりであった。同年8月には、

図表22 貿易再開から10年間の4大外材輸入量

種別	1950年	1951年	1952年	1953年	1954年	1955年	1956年	1957年	1958年	1959年
南洋材	91	342	424	1,002	1,064	1,556	2,039	1,879	2,632	2,536
米材	5	21	47	309	331	155	172	267	290	422
北洋材	0	0	0	0	2	20	69	162	473	738
ニュージーランド材	—	—	—	—	—	—	—	—	35	146
合計	96	363	471	1,311	1,397	1,731	2,280	2,308	3,430	3,842

出典：日本木材輸入協会「30年の歩み」(1973年)



1960年前後に当社社員が足跡を残した南洋材産地図(上:フィリピン、下:インドネシア)

米国Georgia-Pacific LLCから米ヒを輸入したが、これが当社米材直輸入の第一号となった。しかし、米ヒはその後、供給する米国側も輸入する日本側も過当競争となり、品質が低下するようになった。全般的な質の低下は、原木を1本ずつ吟味して販売先を選ぶ当社にとって不向きとなったため、他の樹種にウエイトを移し、1970年代に取り扱いを中止した。

1959年10月には、買山事業に取り組むべく実施した米国西海岸視察の際に、米ツガミックス材を試験輸入した。セカンドグロス(樹齢100年未満の2次林木)主体の品を港頭で仕分けして売り切った経験は、特定用途に樹種・グレードを限定して行っていた米材輸入を、大量供給に向く米マツ・米ツガ・スプリースの一般製材用原木輸入へ転換していく契機となった。

このほか、1958年には、東洋棉花(後にトーメン、現 豊田通商)が輸入したラジアータ・パインの関西地区での販売を引き受けた。同ビジネスは安定していたが、当社は1968年に直接輸入を開始することになる。

こうした外材事業の拡大を受け、1960年2月、東京住友ビルに海外部が設置され、大阪・東京・東海の各支店にも外材課を設けた。以後、同年に北洋材の取り扱いを開始、7月に米国視察の成果としてワシントン州アバディーンで日本初の立木購入を行ったのに続いて、9月にはインドネシアの東カリマンタン州(ボルネオ島東部)の森林開発調査にも参加した。さらに翌1961年1月には初の海外事業所となる米国シアトル駐在員事務所を開設した。

8. 外材事業の本格化 1963年

当社が参加した1960年9月のインドネシア・東カリマンタン州の森林開発調査は、森林資源総合対策協議会が林業界とともに設立した南方林業開発委員会によるものであった。

1963年7月、同委員会は、調査結果を踏まえ、現地にカリマンタン森林開発協力会社(FDC社: Kalimantan Forest Development Cooperation Co., Ltd.)を設立し、当社も出資と要員派遣を行った。同地は当時、未開の熱帯林で、暑さに加え食料・交通・通信の便も悪く、マラリアや野生動物の危険など現地赴任者の負担は大きかった。しかし、赴任者はFDC社業務の傍ら、戦前から同地で事業経験のある日本企業の協力により、いわゆる「クダクダ材」の取り扱いを開始した。同材は原木を人馬で川辺まで運び、いかだにして海辺まで運ぶもので、品質面で問題はあったものの、低価格により日本市場に浸透し、予め搬送路を開設し重機や車両を用いて搬出する機械出し材の市場開拓役となった。

一方、海外部米材課は、米材取引の競争激化を受け、長期資金を



「住友林業月報」(1959年5月号)



インドネシアでの森林開発(1970年代)

要する立木購入をいったん中断し、現地サプライヤーのそろえる仕上り材仕入れを中心とした。シアトル駐在員事務所が仕入先開拓に注力したほか、1961年に兼松、東洋棉花と共同で現地挽きの小角製品の直輸入を行い、これが当社の一般製材品直輸入の始まりとなった。これらの取り組みの結果、同年の米材取扱量は前年比8倍に、1962年にはさらにその2倍(8万4,000m³)に急増した。

こうした状況を受けて、当社は木材専用船の建造を決め、1964年8月に「朝光丸」(積載量1万2,500m³)の運用を開始する。同船は、これまでの石炭運搬船を改造した船舶に比べ木材の積み降ろしもスムーズで、輸送費削減に貢献した。当社は1967年には計7隻の専用船を運用し、1968年の米材取扱高は日綿実業(後にニチメン、現 双日)に次ぐ第2位となった。他の商社も競って大型新造船を採用するなか、日米間の往復荷の所要日数は約60日から約40日に短縮され、我が国の高度経済成長も相まって1970年代前半までの「米材時代」が現出した。

北洋材の輸入は住友商事との連携が進められたが、当社はソ連への輸出品がない片道取引のため妙味がなく、第1次オイルショック(1973年)を機に大幅に取り扱いを縮小した。

ニュージーランド材については、1968年から直接輸入をスタートさせた。1970年代に入ると、ニュージーランド材の第1次植林木の伐期がピークを越え、当社の取引は減少したが、保続林業を旨とする同国政府・林業関係者とは交換研修生の相互派遣などで交流を深め、後の合併会社設立につながった。

9. 新建材の取り扱い開始 1960年

経済成長に伴って急増した住宅需要に対し、幾度も土壁を塗る湿式工法主体では対応が難しくなってきたことから、住宅業界ではモルタル・石膏ボード・板・合板を用いる乾式工法が主流となっていった。また、都市部では鉄筋コンクリート造の集合住宅が増えた。これらの新工法では、品質・規格が均一で安価かつ迅速に大量生産できる部材が求められ、プリント合板、繊維版、パーティクルボード、石膏ボード、塩ビ製壁紙などの新建材が登場、普及した。

新建材商品は工場で大量生産され、建築現場で比較的容易に加工される建築材料であるため、その商流は、当社の得意とする木材ルートや合板ルートに乗り易かった。

人件費の安い韓国・台湾・フィリピン勢の追い上げで、米国市場で苦戦し始めていた国内合板メーカーは、米国で開発されたばかりのプリント合板技術を導入、一斉に製造を開始し爆発的ヒット商品となった。売り手市場であった登場後の数年間はメーカーの割り当て待ちとなる人気であった。

木材ルートでトップだった当社は、1960年、プリント合板を発売する浜田産業(1991年に住友林業クレックスに改称、住友林業クレストの前身のひとつ)と国内総販売元契約を結び、新建材の取り扱いを開始した。

翌1961年、当社のプリント合板販売量は月間7万枚に達し、普通合板などを合わせた建材類の売上高は前年の5倍強、年商10億円規模となった。このため業務部から建材部門を独立させ、1962年2月、東京に建材部を新設した。

同部は、以下のような各種新建材を次々に取り扱っていった。商品自身の寿命や取引金額的な妙味の有無、商流上得意な木材ルートの強みを活かせるかなどによって、取扱商品は変遷し、常に新しい商品を発掘する挑戦が続けられた。

プラスチック建材：塩ビタイル、ビニアス(塩ビ+アスベスト)タイル、塩ビ障子紙、荷造り紐

金属建材：土木建築用鋼管、鋼製型枠、矢木・敷板用鋼板・鋼製梁材

特殊合板：樹脂塗装合板、塩ビ化粧合板、変性メラミンオーバーレイ合板

10. 新規事業への模索 1961年

1961年5月、当社は、社長をトップとする長期計画委員会を設置した。山林・営業部門の事業がある程度確立したことと、前年末の政府の「所得倍増計画」発表を受け、さらなる業容拡大をめざすためであった。同委員会は個別の課題について順次答申を行っていった。

メインテーマは新規事業分野への進出で、1963年、既存業務に近く、経験が活かせる分野として、①木材加工、②新建材部門での製造(合板)、③不動産業への進出を答申し、以下の子会社設立により実行に移された。新規分野進出に向け、1962・1964年に2度の増資を行い、資本金を8億円とした。

【スミリン合板工業】

国内合板市場は、既に商社による系列化と商流が完成されていたが、当社は、合板市場の継続拡大を予想、1964年3月に住友ベークライトとの共同出資で設立した。本社・工場は徳島県小松島市で、当社は1965年9月に合板部を新設して販売を強化した。

【スミリン木材工業】

1964年9月、当社直営の新居浜製材工場を独立させて設立。設立に際し製材工場の合理化とともに、集成材の製造を開始した。小サイズの板材(ラミナ)を接着剤で再構成する集成材は、資源の有効利用として注目された。集成材の強度に対する信頼性も、業界内ではほぼ確立していたが、一般ユーザーの理解はそこまで進んでおらず、



当社専属の米材専用船「朝光丸」(15,000トン)
(1964年頃、米国ワシントン州オリンピア港)
(住友林業50年史)



ニュージーランドの植林地(ラジアータ・パイン)



特殊合板「ハイカラー」の発表会
(住友林業50年史)



スミリン合板工業(1964年/徳島県小松島市)



スミリン木材工業(1982年/愛媛県新居浜市)



高槻市松ヶ丘の宅地造成地(1968年頃)
(住友林業50周年)

その後生産を一時中断することとなった。

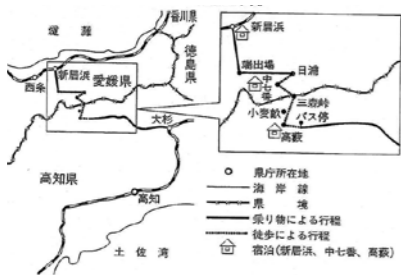
【スミリン土地】

1963年2月、当社山林部に地所課を新設するとともに社有地の管理会社として設立。本社は住友林業本社の一角に同居し、出張所を新居浜においた。新居浜出張所は、生産部地所課管理地の一部受託管理と損害保険代理店業務から開始した。本社では、1965年4月、阪急電鉄武庫之荘駅近くに用地を購入、これを造成して宅地分譲と建売住宅の販売を行った。並行して東京に出張所を設け、当社外材輸入に係る海上損害保険代理店業務を営むと同時に、1966年9月には神奈川県高座郡座間町(現座間市)に宅地を造成した。同年大阪では高槻市でも120区画、1967年には同市で344区画の大規模宅地分譲(一部は建売分譲)を行い、建売では「スミリンホーム」として木質材料の高品質性を強調した。後年改めて創業された、木造注文住宅事業とは事業上の連続性はないが、素材品質へのこだわりは当時から一貫していた。

11. 社内基盤充実への取り組み

新規事業のほか、長期計画委員会では、提案制度の導入や社員教育の充実についても答申を行った。

社員教育については、四国林業時代から実施されていた新入社員への「別子山越え研修」(3~4日間)に加え、現有人材の強化に向け管理職の経営研修、役員・部課長のMTP(Management Training Program)研修などが開始された。一般社員向けも「文書管理」「事務改善」「セールスマントレーニング」などコース研修を開始した。その後、全社集合研修は徐々に各部や個人での外部研修参加が奨励された。



新入社員別子山越え研修コース(1963年頃)



第2代社長 保田 克己

経歴

1936年 4月	住友合資会社入社
1948年 2月	北海農林常務取締役
1955年 2月	住友林業取締役
1957年 11月	代表取締役常務取締役
1966年 6月	代表取締役社長
1974年 11月	取締役会長
1976年 5月	取締役相談役
1978年 12月	退任

2. 事業の多角化を推進

1. 保田克己の社長就任と経営方針 1966年

1966(昭和41)年6月、植村社長が急逝し、常務の保田克己が第2代表取締役社長に就任した。保田社長は住友本社、北海農林・東邦農林、そして当社においても、海外も含めた新たな仕入・得意先開拓や新規事業に従事してきており、就任後の主管者会議(住友本社時代の旧主管者協議会を範とする、部支店長以上の管理職会議)などで積極経営を標榜、木材総合商社のみならず、不動産に加え、住宅など川下分野への進出を図った。マーケット重視の経営を一層推進する一方、1966年11月には会社全般の経営戦略を担う企画部

を新設した。1968年11月には常務取締役以上の役員で構成する常務会と常務会室を新設、経営の意思決定迅速化とサポート機能を強化している。

さらに1970年5月、当社は株式を大阪証券取引所(大証)第二部に上場した。業容拡大や多角化に向けた資金調達と、不動産や注文住宅など一般生活者を対象とする事業の本格化で必要な知名度向上が目的であった。その後、1972年2月には大証一部に指定替えとなった。

こうした積極展開で、当社資本金は1974年11月までの同社長在任期間中に30億2,500万円となり、売上高(単体)も248億円から1,292億円へ増加した。一方、従業員数(単体)は475名から571名と100名程度の増加にとどまっておられ、効率化が進んだ。ただし、積極経営下で借入金も膨らみ、財務内容は悪化した。

2. 国内材部門の展開

当社は、原木については森林所有者(=供給元)、卸売業者、輸入商社の顔をもち、製材品は卸売を中心にしてきた。

原木は、建築・土木用製材の原料となる針葉樹がほとんどで、①自山材、②買山、③仕上り材購入、④同業者からの購入、⑤輸入材の購入*22などで仕入れていた。国内材取扱高に占める自山材の割合は、1955年に数量で約11%・金額で約40%であり、1975年には同約5%・7%まで低下した。仕上り材・同業者品・輸入材の購入は、諸々のコスト・工程管理が難しい買山に比べて、薄利ではあったものの、材への目利きさえ正確なら低リスクだった。

販売先は選木のうえ、①各地の原木市場、②製材業者、③特定の大手ユーザー(電柱・枕木・木箱・マッチ軸・製紙等)、④自社製材工場で、製材業者は各支店の地元と大手に分かれた。外材原木については、いったん外材問屋や合板工場、大手製材業者に販売したのち、特定の用途に適した材を選木し買い戻し、それぞれの用途に向けて再販するなど、需要者ごとのニーズに通暁した販売を行った。

住友の林業経営で大きな役割を占めてきた大口得意先向けの坑木、電柱は、1960年代後半には国内鉱山産業の衰退やコンクリート製品等への転換で需要が消滅した。

技術改良で樹種を問わなくなった製紙用のパルプ材やチップ材は、需要即応と量の確保が重要で、当社の全国で約2,000店(1965~75年)の仕入・販売先ネットワークが活き、端材・廃材利用で社会に貢献できるビジネスであった。特にチップ材は、製材協同組合などにチップ設備代金やサイロ等の建設資金を融資するほか、チップヤードの設置などで大量かつ効率的な集荷システムをつくり、国内チップ材ではトップシェアを占めた。

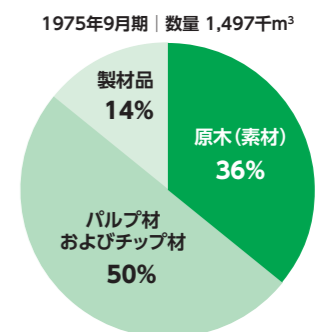
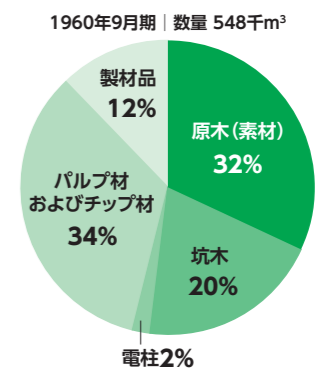
製材品は、①直営・関係製材工場、②原木販売先工場、③輸入品、



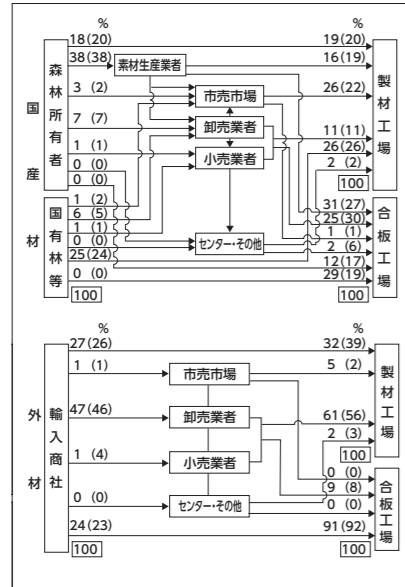
主管者会議(東京)
(住友林業月報 1971年 10月)

*22 ①・②については自社出材、③・④・⑤については土場または水中貯木場で「材」を見極めて購入した。

国内材部門の商品構成の変化

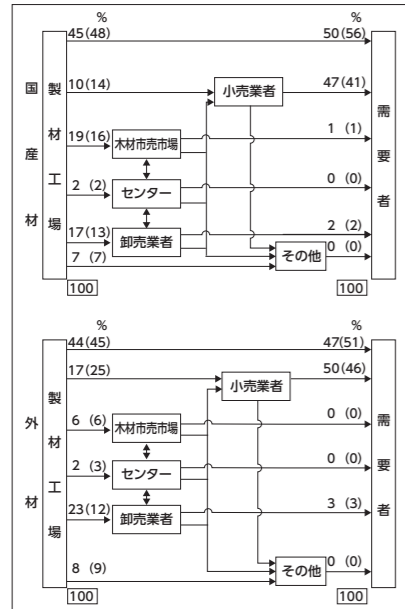


図表23 原木の流通形態



出典：農林省「木材流通構造調査」(1972年、1975年)
 注1：数値は国産材原木、外材原木のそれぞれの総流通量に対する各流通経路の流通量の割合である
 2：各数値は、工場ごとの合計が100になる
 3：国有林等には公有林を含む
 4：()は1972年構成比

図表24 製材品の流通形態



出典：農林省「木材流通構造調査」(1972年、1975年)
 注1：数値は国産製材品、外材製材品のそれぞれの総流通量に対する各流通経路の流通量の割合である
 2：各数値は、工場ごとの合計が100になる
 3：()は1972年構成比



バンクーバー港水面貯木場での検品の様子(1970年頃)

④一般製材業者等——から仕入れ、金額的には国内材部門取扱高の34%、数量では10数%とウエイトが小さかった。当社が山林経営から出発し、拠点配置も集荷重視だったことに加え、製材品流通では1万以上の事業者が存在、全国大手企業による金融・情報などもさほど必要とされなかったからである。このため当社は、特定産地・樹種・銘柄・用途に特化し、一般材での取り扱いと比較的少ないまま推移していた。

しかし、1960年代後半に外材の輸入が増えると、用途に応じて必要なものを仕入れ、これを特定ユーザーに振り分ける、いわゆる「外材小口取引」に力を入れ、当社特有の「木を見る目」を活かした商法に活路を開き、製材品の占める割合は上昇した(国内で売り仕切られた輸入材も含む)。

国内材部門の売上高は、1955年の18億円が1975年に284億円となったが、要員は約250人から約150人へ減少しており、売り上げ効率は大幅に上昇し、山林部門同様当社の基盤を支えた。

3. 海外部門の展開 1965年

北米材については、1965年にカナダのブリティッシュコロンビア州(以下、BC州)における大型ダム建設に伴う、コロンビア川流域の300万haの州有林を伐採する一大プロジェクトが浮上した。同プロジェクトでは地元2社が伐採権を得たが、うち1社のCattermole Timber Ltd.(CTL社)は小規模で、権利取得の条件である同地区での製材・パルプ工場建設には資金・経験とも不足しており、BC州政府が日本にパートナーを求めた。

BC州政府の呼びかけに対し当社は1969年7月、十条製紙(現日本製紙)と連携して、CTL社との折半出資によるFinlay Forest Industries Inc.(FFI社、バンクーバー)へ出資、経営に参画した。

しかし、同社の操業は難航し、製材・パルプ市況の低迷もあって赤字が続き、日本側出資者の工場建設への融資・債務保証も膨らんだ。

こうした状況で第1次オイルショックが発生し、当社は十条製紙とともに善後策を講じた。1974年7月、資本関係はそのままFFI社の経営権をCTL社に委譲するなど各種経営改善の取り組みが進められる中、最終的に1979年5月、伐採権を有する他方の地元有力企業BCFP社(British Columbia Forest Products, Limited)に買収されることとなり、当社は出資金・融資金を回収し事業から撤退した。広大な地域を対象にした極めてスケールの大きなプロジェクトへの参画を通じて、当社は多くの経験・教訓を得た。

この間、1972年に12隻に達した米材専用船の運用などで、当社の米材取扱量は急増し続け、1968～1970年には業界2位を占めるに至った。

一方、南洋材では、インドネシア政府が1967年に外資政策を変更したため、カリマンタンにおけるFDC社の計画は頓挫した。当初予定の240万haのうち70万haについては、インドネシア国営林業公社(Perusahaan Kehutanan Negara Indonesia: PERHUTANI: プルフトニ)と当社・住友商事の合弁会社による開発が認められたが、会社設立までは実現したものの事業実施には至らなかった。このため、当社は1970年9月、すでに提携していた現地 Fa. Kaltimex Jayaとの合弁により、PT. Kutai Timber Indonesia(KTI社)を設立する。同社は、東カリマンタン州スブル地区の熱帯林5万haを開発した。

FFI社やKTI社の設立などにより、海外における投融資資金が重要となったため、当社は1970年6月にSumitomo Forestry America, Inc.(SF America、シアトル)、1973年8月には住友林業香港有限公司(Sumitomo Forestry Hong Kong Ltd.: SFHK社)をそれぞれ設立し、現地での資金調達を行うこととした。SF Americaはシアトル出張所の従業員を引き継ぎ、出張所業務と兼務した。SFHK社は業務を1996年7月にシンガポールに新設されたSumitomo Forestry Investments Ltd.(SFI社)に引き継ぎ、香港の中国返還を控えた同年10月に解散した。

4. 新販売手法でアルミサッシ・住設機器の取り扱いを拡大 1965年

当社建材部はこの時期、拡大する建材市場に対応し、非木質商品の取り扱いを積極的に拡大した。

特に力を入れたのはアルミサッシである。1961年に不二サッシが発売したアルミサッシは、気密性の高さや簡便性、意匠性などが人気を呼び、急速に普及した結果、銅やアルミのメーカーも続々と市場に参入した。1965年の普及率約10%は、1970年に60%、1975年には95%と、同製品を使わない住宅はほとんどなくなるに至った。

そのなかで、当社は1965年10月、三協アルミニウム工業(現三協立山、以下三協アルミ)のアルミサッシ発売に際し、代理店の1社として取り扱いを開始した。しかし、当社が強い木材建材ルートでの販売には、アルミサッシを選択・組み付けるうえでの品目の多さや金属加工の必要が課題となった。このため当社は三協アルミと検討したうえで、在庫から加工・配送までを一括して行う「サッシセンター」を全国に設置することを決めた。センターの設立形態は、当社・三協アルミの直営子会社、卸・販売店を巻き込んだ共同設立などさまざま、1969年の第1号を皮切りに1970年代後半までに約80カ所を設置した結果、取扱量は急増した。

また、1963年から窯業建材の取り扱いも開始し、石膏ボードや



KTI社のキャンプ (住友林業月報 1970年 12月)



材搬出用の大型トラック(KTI社) (住友林業月報 1971年 7月)



アルミサッシを使った木造住宅(1965年頃) (住友林業50年史)



岡山三協サッシセンター設立(1976年) 出典：住協ウインテック社史「歩み」

プラスターボード、石綿スレート、パルプセメント板、ロックウールと同天井板、グラスウールなどを販売した。このうちパルプセメント材では、メーカー11社による協会の結成と準不燃材料としての通則認定の取得に貢献している。

住設機器については、1973年に当社不動産事業部の案件の水回り設備にサンウェーブ工業を指定したことから、同社製品の取り扱いを開始した。従来は木材建材ルートの商流に馴染まない製品であったが、当社は同社を説得して、他社に先駆けて当初は小売店、後には現場への製品直送を打ち出した。このアイデアは大成功し、木材建材ルートでの住設機器販売は間もなく従来の管材品*23・厨房用品ルートを上回り、建材製品の主力のひとつとなった。

5. 合板の推移と主力仕入先の倒産 1965年

1965年の建材部の売上は、プリント合板を中心とする二次加工合板が50%超を占め、前述した合板製造子会社設立や合板部設立でさらなる増加を期した。

しかし、1968年6月にプリント合板の主力仕入先であった浜田産業が倒産する。当社は同年4月、同社からの融資依頼を受けて調査した結果、設備投資過剰に加えて放漫経営の実態をつかんでいたが、担保を確保して融資を行っていた。それからわずか2カ月で同社は倒産したため、事実上当社の責任においてその経営を主導し、会社更生法により再建を図ることとなった。以後、再生に向けて人材を派遣したほか、資金・仕入・販売面など全面的な支援を行った。1972年、浜田産業のプリント合板の生産再開と同時に不二建販を設立し、価格競争に陥りやすい木材建材ルートを避け、家具・木工などへの直販・小ロット受注生産の商流を開発した。その結果、1973年に計画を5年前倒しするかたちで更生手続きが完了した。当社の損害は非常に大きかったが、1968年9月の審査部新設や本社管理部門の東京進出の要因になるなど、多くの教訓を得た。

以上、取扱商品の多様化や供給ルートの開発などにより、建材部門の売上高は、1965年度の35億円から1975年度に344億円と約10倍になる。その構成比率も、合板42%、二次加工合板15%、金属建材23%、窯業建材・住宅機器等20%と、バランスのとれたものになった。

6. 不動産事業への本格参入 1969年

1963年以降のスマリン土地による不動産事業の展開を踏まえ、当社は1969年に不動産事業推進委員会を設置する。同年11月に定款の変更と不動産事業準備本部の設置を行った。そして1970年2月、東京と大阪に不動産事業部が新設される。両事業部は、当面の

事業地域を東京・大阪・新居浜に絞り、都市周辺の宅地造成に重点を置いて、住宅建売も行うこととした。スマリン土地から東阪の大型案件を引き継いだ結果、同社は、仲介業務を中心とする宅地建物取引業務や損害保険の代理店業に専念することとし、当社不動産事業には側面的に協力することとなった。なお、スマリン土地はスマリン農産工業からパーク堆肥の販売や緑化事業部の業務の一部なども引き受けたことから、1974年9月にスマリンエンタープライズに社名変更した。

住宅建築事業については、当初はスマリン土地の建売分譲事業の上物を地元工務店の協力を得て建築することから始まった。次いで、1970年、住友金属工業が鹿島製鉄所建設時に1,700戸の従業員住宅の建築を計画した際、請負業者の1社に指定され、順調に受注実績をあげることで営業面、工事面、金融面などでの貴重な経験を積む機会となった。これと並行して、東京では1970年から神奈川県横浜市戸塚区(50区画)、大阪では1971年に奈良県大和郡山市(320区画)の宅地分譲をそれぞれスタートさせた。

1971年6月には、東阪両不動産事業部を統括する不動産事業本部が設置される。同事業本部は、企画調整や資金運用の効率化のほか、不動産売買・宅地造成・建物販売・ビルやアパートの賃貸・造園・緑化・別荘等のリゾートといった不動産関連の調査・企画も担った。札幌・名古屋・広島・福岡などにも対象範囲を広げた。首都圏の地価高騰による用地確保難や、木材建材の支店網の活用により地方への進出が容易で住宅資材営業の側面支援にもなる、という背景もあった。

東阪の不動産事業部は、1972年から活発に土地購入・建売分譲を開始した。東京不動産事業部では、主に建売分譲住宅向けに、杉並区永福町、川崎市菅生台、横浜市国大前、横浜市磯子区、千葉県四街道市つくし座、千葉縣市原市藤波台、千葉県土気町などの土地を購入した。大阪不動産事業部でも神戸市緑ヶ丘、泉佐野市、大阪府熊取町、奈良県生駒市、奈良市学園前などのほか、滋賀県、長野県などにおいても相次いで宅地造成用土地を購入していった。

一方、重点項目となっていた注文住宅では、受注が伸び悩むなか、1971年3月、東京では百草園展示場にモデルハウス第1号を開設した。これがのちの展示場展開の端緒で、在来軸組工法による住宅メーカーとしては早い展示場の活用であった。当社が1970年代後半以降注文住宅に重点を置くに当たっての出発点ともなった。

施工面では、部材や仕様の標準化・規格化を進め、標準的間取りの組み合わせでユーザーに対応する「スマリン工法」を開発した。



完成目前の大和郡山市住宅地(奈良県)
(住友林業月報 1971年 6月)



建売住宅(東京都杉並区永福町)
(住友林業月報 1971年 7月)

*23 ガス管や水道管を取り扱う商流もしくはその工事業者

図表25 建材部門の商品群別売上高の推移
(単位:百万円)

	1965年度	1971年度	1972年度	1973年度	1974年度	1975年度
普通合板	1,199 (34%)	7,639 (47%)	7,940 (43%)	14,196 (46%)	15,924 (42%)	14,447 (42%)
二次加工合板	1,818 (52%)	3,003 (19%)	3,036 (17%)	4,975 (16%)	5,929 (15%)	5,085 (15%)
金属建材		2,896 (18%)	3,935 (21%)	6,429 (21%)	8,961 (23%)	7,941 (23%)
その他建材	474 (14%)	2,623 (16%)	3,414 (19%)	5,130 (17%)	7,547 (20%)	6,900 (20%)
計	3,491 (100%)	16,161 (100%)	18,325 (100%)	30,730 (100%)	38,361 (100%)	34,373 (100%)

注:その他は、窯業建材(石膏ボード、パルプセメント板、グラスウール等)、プラスチック建材、住宅機器(風呂、流し台)等



当社住宅(1973年/神奈川県横浜市)
(樹海 1990年 8月)

7. 経営山林の動き 1957年

当社の山林経営では、長年の懸案であった四国山林の別子銅山における第一備林(借用国有林)問題が決着した。同山林は、前述したように、1951年に高知営林局と50年間で返還する合意がなされていた。しかしながら別子山林を毎年50分の1ずつ返地していくことは、実際の運営上相互に支障と不利が多く、別子山林経営260年の歴史と山林の現状に鑑み、同地区山林は将来とも住友において経営するのが最も適切であるとの見地から、所管の農林省との間に、1957年2月、社有林石鎚山事業区の一部と借用国有林である別子地区山林との交換契約が締結された。

これにより長年にわたる借用国有林返地問題が根本から解決すると同時に、住友にとっては別子銅山発祥の聖地とも目される別子山林を確保することができた。四国ではこのほか、河之北事業区山林がもともと経営には不向きだったため、1955年に489haを十條製紙(現 日本製紙)に売却し、残りは後年、ゴルフ場に転用した。1975年時点での四国山林の経営面積は1万5,039haとなった。

九州の山林については、尾崎山林の売却、各地保安林指定、村有地の分収契約解除を背景として、戦後一貫して減少してきていたが、1957年9月には鹿児島県の大口事業区の立木を購入することになる。土地は住友化学が購入したが、翌1958年9月に当社が新居浜の御代島に所有していた山林と交換した結果、大口事業区の土地は当社山林となった。その後も、1969年に大河内地区山林(宮崎県)、1978年には日南山林(宮崎県)も購入している。1975年時点には九州山林全体の経営面積は7,958haとなった。

北海道山林は、住友総本店から引き継いだ旧渚滑事業区山林と、住友本社鴻之舞鉱業所より林業所へ移管された旧鴻之舞事業区山林からなる。戦後の農地解放に伴う未墾地買収を経て買い戻された経緯は既述の通りであるが、1970年に沙流地区で107ha、1973年に上渚滑地区隣接山林261haを取得した結果、経営面積は15,213haとなった。

さらに1975年8月には、和歌山県日高郡龍神村に2,240haの山林を保有する大阪植林(1987年、当社に吸収合併)を買収し和歌山山林とした。同社は、関西の名望家*24が1896(明治29)年に大阪殖林合資会社として設立したものであり、同山林の面積の60%は森林開発公団との分収造林契約地であった。

当社の保有山林面積は、一連の山林買収により、1948年の6社分割時の約4万haを上回り、宿願だった保有面積の回復を実現した。

一方、明治期から10年ごとに行われてきた施業案編成は、林野庁の森林施業計画制度に基づき、1971年から5年ごとに施業計画を全山一斉に立案・検討するかたちが変わった。これに伴い、調査

方法は従来の人海戦術ではなく、航空写真・数式モデルによる推測が主力となり、コンピュータの利用も開始した。林道の敷設については、農林漁業金融公庫などの低利で長期の資金を利用して積極的に拡張していった。その結果、1976年には、社有林の林道敷設度はヘクタール当たり13mとなった。これは、同時期のわが国の全森林平均敷設度ヘクタール当たり約3mを大きく上回るもので、その後の作業効率の向上に役立つこととなった。

山林施業は、1960年代からチェーンソーや草刈機を採用し、ブルドーザーでの林道造成や原木集材なども導入して機械化が進み、管理する社員や社外の労務者も大幅に減った。

8. スミリン農産工業の設立 1973年

1960年代後半から、高度成長の歪みとして公害問題がクローズアップされるようになった。そのなかで当社は、大口取引先である和歌山県の田辺港輸入木材協同組合より、外材の港湾製材から出る月100トンの樹皮の処理について相談を受けた。滋賀県の島本微生物研究所が手がける樹皮の発酵腐敗を促進する細菌の技術導入という当社の薦めにより、同協組は樹皮と細菌を用いて土壌改良剤「パークミン」の生産を開始した。

同製品の売上が徐々に伸びたことから、当社は自社生産に向けて、名古屋地区に年産2,000トン規模の工場建設を決め、1973年3月に運営会社としてスミリン農産工業を設立した。同社は愛知県海部郡飛島村に本社・工場を置き、同製品を中心としつつ、1980年代後半からはヒメマツタケやミニバラ、家庭用園芸培養土「土太郎」、芝生活性剤「芝太郎」など多品目の生産を展開した。

3. 安定成長への対応と事業の再構築

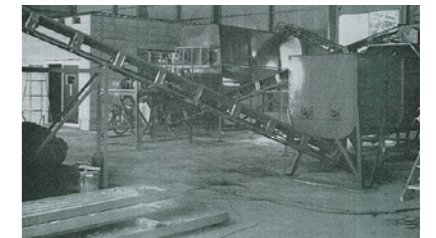
1. ドルショック、第1次オイルショックで安定成長へ 1971年

1971(昭和46)年8月、米国ニクソン大統領は、ドル防衛策として金ドル交換停止を宣言した。いわゆるドルショックである。

さらに、1973年10月の第4次中東戦争勃発で、オイルショックが発生する。当時は田中角栄内閣が、日本列島改造政策(高速交通網の整備による工業分散や地方振興)を推進し、不動産ブームなどからインフレが進む状態にあった。そこにオイルショックの直撃を受けたため、1974年は狂乱物価と戦後初のマイナス成長に見舞われる。高度経済成長は終わり、以後は経済成長率2~5%と安定成長の時代が始まった。



チェーンソーによる伐木および玉切
(1960年頃/四国山林)
(住友林業50年史)



スミリン農産工業(愛知県飛島村)の
パークミン(堆肥)工場内部
(住友林業月報 1969年 8月)



「土太郎」

「芝太郎」

非掲載

オイルショックによるトレットペーパー買い占め騒動
写真提供:山陽新聞/共同通信イメージズ

図表26 経営山林面積の推移 (単位: ha)

	1957年9月	1966年8月	1997年9月
四国山林	17,507	16,057	14,715
九州山林	7,550	7,310	8,214
北海道山林	14,510	14,165	15,314
和歌山山林			2,259
合計	39,567	37,532	40,503



林道建設中のブルドーザー
(住友林業月報 1971年 5月)

*24 芝川又右衛門(堂島米商会所頭取)、村山龍平(朝日新聞社主)、外山脩造(衆議院議員、阪神電鉄初代社長)。

日本は、赤字国債発行による景気対策などにより、他の先進国より早く景気を回復し、1978年のイラン革命による第2次オイルショックの影響も最小限にとどめた。官民挙げて省エネルギーと代替エネルギー開発に取り組み、企業は労使協調を支えに、徹底した減量経営とコストダウン、技術革新を進めて体質を強化した。これによって競争力を高めた自動車・半導体・家電などの日本製品は、1980年代前半に世界市場を席卷し、欧米との間に貿易摩擦、さらには経済摩擦を生じさせることとなった。

2. 山崎 完の社長就任と不況対応 1974年

当社は、第1次オイルショックに対応すべく、1974(昭和49)年11月に総合対策委員会を設置した。さらに、同月には同委員会委員長を務める山崎完専務が第3代表取締役社長に就任し、保田社長は取締役会長に就任した。

山崎社長は、事業の見直しと財務の健全化による「経営の健全性の回復」に取り組んだ。事業見直しでは、販売用不動産・緑化樹木・輸入外材などの在庫圧縮、10カ月間の管理職の賃金カット、不動産事業からの撤退などを実施した。

成長戦略においても、手早く利ザヤを得る商業的ビジネスより、工夫と努力を積み上げて価値を創造することで「確実に稼ぐ」事業を奨励した。典型例が住宅事業であり、我が国の住宅事情とその将来性に着目し、「社会の役に立ち、会社の利益にも貢献できる、自信をもって取り組める仕事」として注力した。ほかにもホームセンター事業やニュージーランドにおけるMDF (Medium Density Fiberboard、中密度繊維板)生産などに着手した。

一方、財務面では、1978~1984年に5回の外貨転換社債を発行する。第1・2回分は大半を買い戻す結果となったが、第3~5回分はほぼ全額が株式に転換され、自己資本比率は、業績回復の効果も含めて12%(1975年)から18%(1987年)まで回復した。

なお、1982年2月には、東京本社を丸の内に住友ビルから日本橋小網町の日新ビルに移転した。

3. 日本の山林状況 1975年

1975年、日本の国有林の収支(国有林野特別会計事業)は赤字に転落し、以後も赤字幅は大きくなっていった。

また、より大きな問題として山林の荒廃も進んだ。拡大造林政策によって生まれた山林は単一樹種のため林木同士が樹冠の拡大を競い合い、「線香」のように細く高木化する。一方、枝打ちや間伐などの手入れを行わなければ、日光が地表に届かなくなるため下草が消滅する。通常は枝葉が落ちて積もっているため保水能力はある程度確保される

ものの、むき出しとなった地表は保水能力が減少して土砂流出を招く要因となる。細く高木化した樹木は風倒木被害を受けやすく、流出した土砂は下流の川床を押し上げ、保水能力を失った山林と相まって洪水や早魃の遠因となりうる。また、高密度の山林は伐らなければ風倒害はさほど発生しないが、樹勢が弱まり、病虫害に対する抵抗性が落ちるなど、手入れの行われない山林の荒廃はさまざまな被害に通じる可能性がある。この状況は小規模経営の多い民有林においてはさらに深刻であり、日本の山林は予断を許さない事態が生じていた。

4. 木材関連産業の状況

国内製材業界は、国内需要減と安価な米国・カナダ両国製品の輸入増という二重苦に直面し、製材工場・従業員数とも減少した。

さらに合板業界も、インドネシアなどの輸入合板が普及し、従来主流であった、合板そのものを大量に生産する業界大手合板企業は競争力を失い、工場数・従業員数も減少の一途をたどった。また原木・製材の卸・小売業も、建築不燃化の流れと窯業・金属製品の増加で苦境にあり、1977年に住宅建築業界と共同で(財)日本住宅・木材技術センターを設立し、木材の技術開発によってこの流れに対抗した。しかし、1980年代前半には、米国・カナダから製品輸入が強求められ、状況は一層厳しくなった。

1984年には木材関連団体*25が結集した木材需要拡大協議会が発足し、木材の使用拡大を訴えた。その後、健康志向や意匠性が評価され、フローリングなど内装材の木質化や公共建築での利用増はあったものの、木材市況を改善するには至らなかった。

一方、住宅産業は低成長下で着工数こそ低迷していたものの、核家族化等で世帯数が増加したことなどから、市場規模は拡大するとともに、量より質の時代を迎えていた。

5. 山林運営の改革 1968年

林業界においては、1960年代の拡大造林への疑問の声が大きくなった。木材資源の増殖という大義名分のもとで天然林が伐採され、利益の大半が拡大造林への投資と他分野の事業に充てられた。このため、将来の育林コストへの引き当てや、施業・管理を効率化するインフラ整備および機械化への投資がなされず、林業の後進性と構造的低迷を招いたからである。

こうした中、当社は拡大造林をいち早く疑問視し、天然更新を見直して体系化していくための調査や実証試験林の設置を行い、国内外で成果を発表している。

1968年には、四国別子銅山においてヒノキの天然更新状況を調査した。この成果をもとに、1970年、別子地区に天然更新促進に



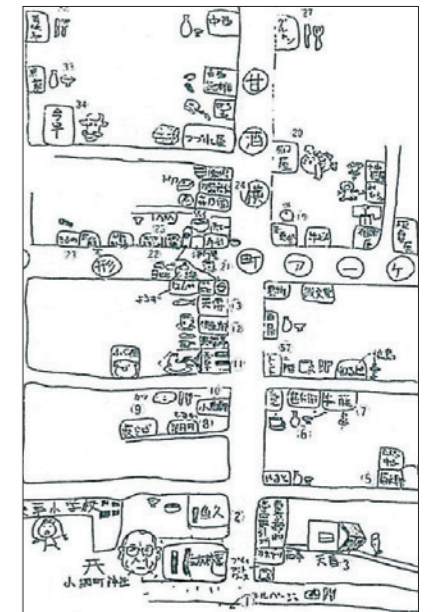
第3代社長 山崎 完

経歴

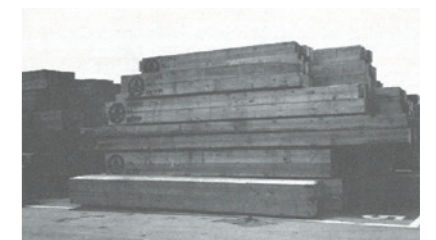
1939年 4月	住友鋳業入社
1965年 11月	住友金属鉱山取締役
1970年 5月	同社常務取締役
1972年 11月	住友林業代表取締役専務取締役
1974年 11月	代表取締役社長
1984年 12月	代表取締役会長
1993年 6月	取締役相談役
1994年 6月	取締役退任



日新ビル(東京都中央区小網町)
1982年2月 東京本社移転
(住友林業50年史)



日新ビル界隈の案内図(常緑樹 1984年 20号)



広島港に入荷したBCFP社(British Columbia Forest Products, Limited)の現地挽製品(常緑樹 1982年 8号)

*25 全国森林組合連合会、全国木材組合連合会、日本合板工業組合連合会、日本集成材工業協同組合、日本木材青壮年団体連合会、日本林業経営者協会など。



ヒノキ人工林傘伐天然更新法の後伐直後の状態(1970年頃/別子山林)
(住友林業50年史)

向けた実証試験林を設けた。ヒノキ人工林の一部を帯状に伐採し、継続的に植生・照度・土壌や天然木の樹幹解析を行って、天然更新技術の体系化を図るためであった。1998年の調査では、人工林と変わらないヒノキ林となっており、天然更新の有効性が実証された。

北海道山林においても、拡大造林によるカラマツ林への転換を基本としてきた方針に疑問が投げかけられた。林業収支や森林生態系保護の面からも、これ以上のカラマツ造林はマイナスと考え、1975年からカラマツ造林の面積を漸減させ、天然林施業の普及に転じた。優良木を残す除間伐で収入を得つつ、天然林に保育作業を施す方式は、「天然林改良事業」と名付けられ、国の補助事業のモデルとなった。

1970年代前半の第1回間伐では、16~20年生木伐採での収益向上に向け、クレーン車と木材運搬車を組み合わせた集材方法を本格導入したほか、1列伐採して3列残す一伐三残間伐方式を採用した。また、第2回間伐では、天然林と調和した森林としていくため、保育基準に枝打ち作業を導入するとともに、郷土樹種であるトドマツの樹下植栽を行い、天然更新するカバヤミズナラも含めた混交林化を目指した。この手法は、1976年の林野庁長官賞を受けた。

こうした動きに伴い、山林部は1973年に第1次施業計画(1971~1975年)を改定し、山林経営の方針を「拡大造林の収束と長伐期への転換」とした。主な内容は、①優良大径材生産中心の経営に向けた基盤整備と林道網充実、②スギ80年、ヒノキ100年の長伐期化、③拡大造林の大幅縮小、④地位・地理に応じた施業、⑤管理機構の簡素化と合理化、⑥準施業制限地の確保(試験林や林地保全用林等)である。1976~1981年の第2次施業計画では、①長伐期による有機的・弾力的な林業政策を維持できる森林の造成、②豊かな蓄積をもった森林の造成と優良大径材の生産、③恒続的保続林業と安定収益の確保、に努めることとした。

さらに、1981~1986年の第3次施業計画では、「高伐期複合構造林」という新たな視点が打ち出された。①不確実な需要動向に有機的・弾力的に対応、②多様な素材を長期的に供給、③木材生産以外の森林の諸機能を高く維持——する優良林を目指すものである。

6. 山林部門の運営効率化 1982年

第1次オイルショック後の輸入材急増と列島改造ブームなどによる人件費高騰に対し、当社山林部門は管理を簡素化・効率化した。官民の東京一極集中の傾向に対応して、東京本社に山林部東京駐在を配し、1982年には山林部そのものが東京に移った。

この間、山林施業コストの低減と林業労働力の確保に向け、1980年5月に四国林業(現 住友林業フォレストサービス)を設立

し、山林管理と収穫・育林作業を委託した。

一方、1984年6月に開発した森林管理データマップシステム「ロビンフッド」は、地理データと属性データをコンピュータ上で一元管理かつ可視化することにより、森林管理・施業計画業務*26とを簡素化・省力化するとともに、計画立案と意思決定を支援する画期的なものであった。

7. 政財界への提言活動 1985年

1978~1980年の第2次オイルショック後、他産業と林業界との生産性格差などを踏まえ、財界の一部から国に森林・林業の総合政策の見直しを求める声が顕在化した。

山崎社長はこの機をとらえ、日本の林業近代化や森林資源の産業化についての記事を経済団体の機関誌に機会あるごとに投稿し提言した。

1985年12月には、経団連の機関誌に「経済社会と森林・林業——国内林業に国際競争力をつくか」が寄稿され、

- ①森林を経済・外部経済双方の資源を併せ持つ国民資本として考える。
- ②この森林資源論が認知されるには、市場経済の中の存在として、国民に安定的に林産物を供給できる自立的な産業体制が必要である。
- ③このため、国産材についての規制緩和と各種税制の見直しを実施すべきである。
- ④都市に比して少ない山村の公共インフラ・サービスへの投資を拡充すべきである。
- ⑤世界の森林資源の衰退に鑑み、日本の“森林の思考”*27を守り、ナショナルセキュリティの観点から国内森林資源を整備して次世代につなぐのは責務である。

との主張を行った。

これを受けて経団連は提言を行い、政府の政策「林業の機械化推進」に結実した。

8. 注文住宅事業への本格的取り組みの開始 1975年

1975年2月、不動産事業本部は住宅事業本部へと改称し、新たなスタートを切った。同年10月には技術部を設け、建築技術の統括・指導、規格住宅の設計といった住宅建築のシステム化などにあたった。同時に、注文住宅の販売会社として、東京と大阪に同一社名のスミリン住宅販売を設立した。

事業を採算ラインに乗せるには、年間2,000戸の受注が必要と判断した当社は、1976年9月にTT(Two Thousand)委員会を設立し、事業戦略や当社と販社の役割分担などを決定した。2,000戸受

*26 森林管理に必須の林相図は、地図(境界・森林区画・等高線・標高等)に樹種・林齢などを記入したもので、1960年代後半には正射写真が導入されたが、作成には膨大な労力を要した。



経団連月報(1985年12月発行)

*27 世界は無限で永遠に続くと考え、下からあたりを見わたす発想。これに対し、世界は有限と考え、鳥瞰的にみるのが、アラブ・欧米の“砂漠の思考”。



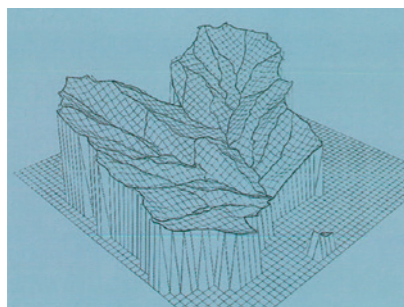
天然林選木作業(ペンキによるマーキング/北海道山林沼ノ上地区)(住友林業50年史)



クレーンを用いた搬送 北海道山林(常緑樹 1981年1号)



「ロビンフッド」によるデータ検索とマッピング(1984年)



コンピュータマッピングのメッシュデータから作図された山林の鳥瞰図(1986年)(住友林業50年史)

注実現を3年後とし、①確保する粗利の基準、②当社本体の事業要員の抑制、③販売ブランド「住友林業の家」(スミリン工法限定)などが決まった。販売会社は、顧客開拓から契約・代金回収と販売実務(保険や設計含む)に特化し、企画・広報・商品開発や工事発注・施工管理・資材調達は当社住宅事業本部が担った。前述の景況から、年間2,000戸受注は1983年と当初目標より遅れることとなった。

なお、1976年4月には不動産部を設置したが、当社は採算性・将来性から不動産事業の撤退を決めており、同部の業務は所有している未開発不動産*28の処理に限定された。

9. 東西住宅販社の事業展開 1977年

住宅事業では、販売活動開始後、規格住宅で契約した後に追加注文や設計変更を求められる例が多発した。このため、1977年10月に大阪、1978年4月に東京のスミリン住宅販売が、営業から設計・工事・アフターサービスまで一貫して提供し、利益責任をもつ会社に生まれ変わった。

スミリン住宅販売(大阪)は設立後、1977年に神戸・堺・奈良に営業所を開設し、知名度がない中で活動を開始した。住宅展示場は、大阪の樟葉・新大阪・三国ヶ丘、奈良の学園前、京都、神戸の6カ所を展開した。主力商品は「檜」[木の香]であった。1981年に名古屋支店、1983年に福岡支店を開設し、東海から九州まで営業エリアをカバーする。新商品「本樹」([木の香]の主要部材を国産スギ化)も発売した。

一方、スミリン住宅販売(東京)は、1977年に横浜と千葉に支店を設け、展示場は東京の永福と王子、横浜の平沼橋、千葉であった。1981年には本社営業部門を新宿支店と東京西支店(吉祥寺)とした。柏と町田の営業所も支店に昇格して支店展開は完了した。商品面では、1983年10月発売の「ザ・ハウス」において、「質の時代」に対応した。後続の「木の香・エクセル」も好評で、「エクセルⅡ」は東西でヒットした。

営業施策では、東西両販社いずれも住宅展示場への出展を根幹に据えていた。当時の展示場は洋風住宅がほとんどで、両販社の高級和風住宅は注目を集めた。出展に際しては、地域の売れ筋に合った仕様・プランとし、木造の良さを打ち出すとともに、収納・二世帯対応および高齢者対応・ゆとりあるスペースなどを提案した。また、当時のスミリン住宅販売の工事現場の木材には、住友林業の刷込みが入れられ、住友林業と両販社が一体であり、厳選された良材で造られていることを強調した。

*28 奈良県三郷、兵庫県高砂、大阪府熊取、長野県穂高、広島県河内。



「檜」和風(1979年)



「ザ・ハウス」洋風D・S(1983年)

10. 工務店の直営化 1978年

木造住宅では、在来工法(木造軸組工法)の生産性はプレハブ工法やツーバイフォー工法に比べて大きく劣っており、技能労働者の減少に備えた育成・確保も課題となっていた。

これらを現場での技術開発も含めて改善していくため、当社は、1978年に傘下としたひのき建設(旧 山梨建設)の経営権をスミリン住宅販売(東京)に移管し、同社直営とした。

11. 住宅事業強化へ東西両販社合併 1984年

1980年7月、事業の進展に伴い、スミリン住宅販売(東京)は住友林業ホーム、スミリン住宅販売(大阪)は住友林業住宅にそれぞれ商号を変更し、「住友」のブランドイメージをより強調して、顧客の信頼感向上、社員の士気向上などを図った。

1983年時点で、東西両販社併せて東北・東海・九州まで事業を展開しており、木造軸組工法の住宅販売会社としてはトップレベルとなっていた。そこで当社は、組織の一元化と全国視野での事業展開に向け、1984年10月に両販社を合併させ、新しい住友林業ホームとした。資本金は4億円、本社は当初中央区日本橋大伝馬町に置いた。

12. 日本木造住宅産業協会の設立 1984年

新生・住友林業ホーム誕生の前月にあたる1984年9月、日本木造住宅産業協会(木住協)が任意団体として設立された。「木造復権」を高く掲げた活動のスタートであった。設立時の会員数は140社で、当社はその設立に主カメンバーとして参画した。1975年には、66.9%であった木造率(新設住宅における木造住宅の割合)が急減し、1983年には、52.0%、そして協会設立の1984年は木造率50.0%という象徴的な年となった。

木造住宅分野でも、全国規模の住宅会社が出現してくると、業界各社が一致協力し木造軸組工法の近代化・合理化を早急に図る必要がある、との意見が出るようになった。その活動の中核的役割を果たす機関の設置が求められ、「木造住宅の普及・発展を図るため、生産技術の開発・普及、品質の向上、近代化及び合理化を進め木造住宅産業の振興を図る」ことを目的として木住協は設立された。1986年4月には社団法人として認可され、当社からは、現在までに山崎完、大西和男、矢野龍、市川晃の歴代社長が木住協会長を務めている。

木造軸組工法住宅の生産者として、一般社団法人住宅生産団体連合会*29に加盟し、独自に、また連合会を通じて住宅に関する調査・研究・提言・国際交流・情報提供を行っている。



ひのき建設事務所(常緑樹 1983年 13号)



「住友林業の家」の広告塔(常緑樹 1982年 5号)

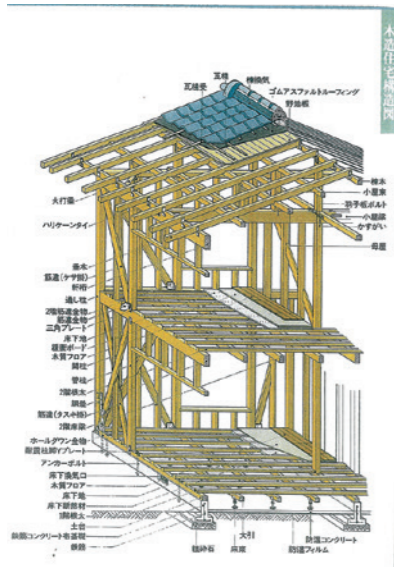
*29 他に、一般社団法人 プレハブ建築協会、一般社団法人 日本ツーバイフォー建築協会、一般社団法人 住宅生産振興財団、一般社団法人 全国住宅産業協会、一般社団法人 リビングアメニティ協会、一般社団法人 新都市ハウジング協会、一般社団法人 輸入住宅産業協会、一般社団法人 JBN・全国工務店協会が構成。

13. スミリン工法の公開 1975年

1970年代には、当社のほか、旭化成やトヨタ自動車など大企業が住宅産業に参入し、構法・工法の改善が活発化する。

当社は1975年10月、それまでの木造軸組工法改良の研究開発成果を「スミリン工法」として公開した。①構造部材の有効配置、②構造部材の断面統合、③930mmモジュール、④構造床・太筋違^{ふとすじかい}、⑤内装造作材の工場生産化、⑥壁・天井への石膏ボード多用などが特徴で、木材の有効利用と施業の効率化、剛性・遮音性・防火性の向上に注力した量産志向の工法であった。

その後、建設省の提唱で、標準的な品質・性能を有し、かつ価格の低廉な木造在来工法による合理的生産供給システムを、1985年をめどに確立する「いえづくり'85」プロジェクトが発足した。同プロジェクト開発提案競技により、広く一般から低価格化のためのアイデアが募集され、当社もこれに参加した。その結果は1984年2月に発表され、当社が応募していた「SF '85」が優秀提案に入選した。「SF '85」は、①躯体工法は木造軸組工法の範疇での改良構法、②性能向上策、③供給に関する合理化策、からなっていた。なおこの改良軸組構法に関しては特許も出願した。



「住友林業の家」構造の一例(構造図)
(住友林業50年史)

14. 住宅事業躍進の戦略

1975年の本格参入から、1984年の東西両販社合併までの10年足らずの間に、当社の住宅事業は飛躍的な発展を遂げた。成功を収めた原動力は、「林業会社がつくる『木の家』」の好イメージと、生産性向上を両立させた戦略にあった。

営業面では、①安定した持家需要を対象とし戸建注文住宅に絞った展開、②良材の使用をセールスポイントに「住友林業の家」のブランドイメージを確立、③木造住宅では一般的でなかった展示場を営業の中心におくこと、④営業担当者の社員化による質の向上——などである。

設計・施工・資材面では、①自由設計をアピールする営業活動への設計担当者同行、②多様なプランと構造・仕上げ面での標準仕様採用による積算の効率化や部材加工の機械化、施工の標準化、③資材の供給システム確立による品質の向上と施工の短期化、④直営施工子会社による生産効率向上の取り組みと水平展開などが挙げられる。

これらが、「量から質へ」の時代とも合致し、当社が住友林業ホームを合併する直前の1987年9月期には、受注戸数4,925戸、完工引渡戸数3,869戸、売上高846億円の規模にまで成長した。

15. 緑化事業部の事業展開 1972年

1972年6月、当社は緑化事業部を新設した。この月には、翌7月

に首相となる田中角栄が「日本列島改造論」を発表、列島改造ブームが起きており、緑化樹木・緑化工事の需要急増を見据えたものであった。同事業部は、1973年から1975年までの3年間に180万本の緑化樹木を買い集めたが、1973年10月の第1次オイルショックに直撃され、大量の不良在庫を抱える結果となった。このため1976年から大半を焼却処分し、特損を計上した。木を育てる会社としては痛恨の出来事であった。

1977年4月、同事業の営業方針を転換し、官公庁・企業・ゴルフ場・住宅等の緑化工事を行うスミリン緑化を設立した。官公庁の入札資格を満たせなかったり、建築の工期遅れのしわ寄せを被ったりと苦闘が続いたが、1982年に売上・事業内容の両面で基礎が固まり、当社緑化部門の営業を譲渡した。翌1983年には、社名を住友林業緑化に改め、1991年には単年度の造園工事完工高で業界首位となった。その後も、住友電気工業名古屋製作所(名古屋市都市景観賞)、プラスの産業複合施設プラスランド(前橋市、日本緑化センター会長賞)、関西国際空港(屋内)、大阪ドームと、大型物件を受注していった。

16. 管理部門の活動 1978年

安定成長期の総務部の活動としては、1978年2月の創立30周年記念事業(四国・九州・北海道で植林)、1981年の社内報「常緑樹」の発刊^{*30}などがあげられる。

1982年2月、1959年以来東京の拠点であった丸の内の住友ビルから、東京本社を日本橋小網町の日新ビルに移転した。また、この時期CI(Corporate Identity)構築の一環として社名ロゴマークを一新し、グループ各社における統一運用を進めた。

人事部は、1977年4月に総務部から独立したが、その前後から時代を反映した、さまざまな労働条件が改定された。1975年6月に週休2日制へと移行した。1980年以降は定年延長が漸次実施され、55歳定年が、1984年には58歳定年となった。並行して、1983年に職能等級に資格呼称を新設し、役職と資格を分離した。

経理・財務の分野では、1980年3月に経理部を財務部と改称した。同部は、外貨建て転換社債の発行で当社自己資本充実に貢献した。

外材輸入拡大に伴い、1977年に「外材の輸入原価算出要領」を制定し、社内為替予約制度を明文化した。木材製品の輸入販売において、為替変動のリスク回避は最重要課題のひとつであり、為替予約によって原価を確定する方法が主流となっていった。

1980年3月に査業部が改称した管理部は、業績管理に関する事項のほか、予算決算事務、納税事務、経営計画、子会社の管理など、企業としてのあらゆる計数管理を担った。東京証券取引所上場を視



住宅緑化



大阪ドーム緑化工事(1997年)

*30 1975年より中断していた社内報を1981年より復活し、誌名を従来の「住友林業月報」から「常緑樹」に改めた。



「常緑樹」(1981~1988年刊行)



各社の業態ロゴマーク(通称角ロゴ)



1987年に作成したロゴマーク

野に、全社的プロジェクトチームの核となり、各種制度体系の整備に努めた。

1986年7月、情報システム室が設置され、全国主要支店の音声・データ通信網が整備され、当社の社内情報化を推進した。

審査部は、1968年の浜田産業の倒産を契機に新設されたが、販売先の信用取引の審査と信用供与限度額(与信枠)を担い、実務面でも1978年2月に与信管理マニュアルを作成するとともに、営業担当者の教育研修を実施した。

17. 新規事業展開などに伴う関係会社設立 1981年

1970年代後半から1980年代前半にかけ、当社は20社を超える関係会社*31を設立、もしくは傘下に加えた。

主要なものとしては、ホームセンター事業進出を担ったトムハウス(1981年7月)、ニュージーランドのMDF合弁事業推進に向けて設立したスミリンNZ(Sumirin NZ Ltd.、1984年10月)、新居浜市の当社所有山林の一部を利用したゴルフ場開発と運営を行う河之北開発(滝の宮カントリークラブ、1985年4月)などがある。一方、1970年6月設立のSF America(米国シアトル)は、原木仕入・合弁事業への投融資が一段落したため、1986年に清算した。

このほか、インドネシアの合弁山林開発会社KTI社は、1971年1月に日本向けの初輸出を実施、初年度から黒字決算となるなど順調にスタートを切った。さらに、設立時の条件であった加工工場建設をジャワ島プロボリングで進め、1975年1月から合板製造を開始する。その後、インドネシア政府が自国産業優先政策を打ち出したため、当社は、1980年までに出資比率をインドネシア側51:日本側49とするなど、現地の国情に合わせた臨機の対応を行った。プロボリング工場では、1976年に二次加工合板の製造も始め、1980年には生産能力を5割増しする増設工事、1984年にも輸出志向の設備更新を行った。

*31 序章における「関係会社」は、1998年刊行の「住友林業社史」に基づき、当時施行の商法211条所定の子会社、関連会社を含め、株式の一部を保有していたり、取引関係が緊密で融資を行ったり、債務の保証を行っている会社、あるいは人材を派遣して経営上緊密な関係にあった会社を総称する。



トムハウス店舗



滝の宮カントリークラブ 全景



滝の宮カントリークラブ クラブハウス内部



KTI工場

図表27 転換社債等の発行条件等一覧(1993年3月末)

回	発行年月	発行市場および種類	金額	償還期限	株式転換予定価格	株式への転換率	年利息	資金の用途
1	1978年10月	ユーロ転換社債	3,000万スイスフラン(35億5,900万円)	1984年3月	907	18%	3%	運転資金
2	1979年 8月	ユーロ転換社債	3,000万スイスフラン(39億2,700万円)	1984年3月	572	0%	4.75%	運転資金
3	1982年 4月	ユーロ転換社債	4,000万スイスフラン(48億6,200万円)	1987年9月	483	100%	6.75%	運転資金
4	1983年 6月	ユーロ転換社債	4,000万スイスフラン(45億900万円)	1988年9月	594	100%	3.63%	投融資資金
5	1984年 4月	ユーロ転換社債	2,000万USドル(44億4,600万円)	1999年9月	628	100%	3.88%	投融資資金
6	1988年 9月	ユーロワラント債	1億USドル(134億1,500万円)	1992年9月	1,354	100%	5.13%	運転資金、投融資資金
7	1989年 2月	ユーロワラント債	1億5,000万USドル(192億4,395万円)	1993年2月	1,497	100%	4.38%	運転資金、投融資資金

4. バブル景気とその崩壊下での展開

1. バブルの発生とその崩壊 1987年

1985(昭和60)年10月のプラザ合意で日米英独仏の5カ国は、米国が双子の赤字を抱える中でドル高が続く状況を是正するため、為替の協調介入を決めた。これによって、1ドル250円前後だった為替レートは、1995年4月には80円を割り込むに至った。

日本は1986年に円高不況に見舞われるが、貿易摩擦を背景とした欧米の要求もあって内需拡大策に取り組み、1987年から景気は好転した。低金利・原油安・円高を追い風に企業は好業績を記録し、余剰資金が株式・不動産市場に流入して株価・地価が高騰した。消費者も巻き込んだ「財テクブーム」は、日経平均株価(1985年1万2,755円→1989年末3万8,915円)や地価(東京から地方、商業地から住宅地)*32の高騰を生んだ。

1989年以降、政府・金融当局が土地の総量規制と金利引き上げに乗り出すと、1990年から株価、1991年から地価が急落してバブル景気は崩壊する。日本経済は「失われた20年」とも「30年」ともいわれる低迷期を迎えることになる。

2. 木材建材・住宅業界の変容 1987年

バブル景気のもと、木材関連業界は為替の乱高下に翻弄されることとなった。また、円高に伴い、海外産地からの輸出攻勢と値上げ要求が強まる一方、国内においては、最終ユーザーから円高還元の要求が高まったうえ、先行きの価格引き下げを予想して当用買いの傾向が強まった。模様眺めで荷動きは停滞し、円高メリットを享受するには至らなかった。

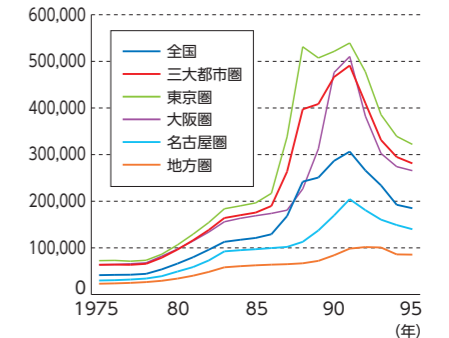
異常な地価の伸びが購買意欲を掻き立て、税制面での買い替え特例も後押しし、新設住宅着工戸数は1987年度に172万戸で当時のピークを記録、以降長期にわたり漸減傾向を示した。戸建注文住宅市場では、安定的な建替需要に焦点を合わせた中高級路線を志向する住宅メーカーが存在感を増した。住宅機器メーカーの設備部材の品揃え充実や汎用化もあり、量産を可能とする規格型住宅から個々の施主にきめ細かく応える自由設計住宅へ需要がシフトし、量から質へ市場が変化した。

3. 大西和男の社長就任と川上から川下までの一貫体制構築 1984年

1984年12月、健全経営と住宅事業進出を実現した山崎代表取締役社長は会長となり、第4代表取締役社長に常務の大西和男が就任した。大西社長は、「全員参加の経営」「川上から川下までの一貫

*32 当時取りざたされた「東京23区の地価を合計すれば、米国全土が買える」という話は、その異常ぶりをよく示している。

図表28 公示地価(住宅地平均価格)の推移(円/m²)





第4代社長 大西 和男

経歴

1953年 4月 東邦農林入社
 1980年 12月 住友林業取締役
 1982年 12月 代表取締役常務取締役
 1984年 12月 代表取締役社長
 1994年 6月 取締役会長
 1998年 6月 取締役相談役
 2000年 6月 取締役退任

体制による総合力の発揮]を経営方針の基本とした。

山崎社長時代に着手したTQC(Total Quality Control)手法を用いた自己啓発・業務改善運動、SR(スマリンルネッサンス)提案制度にも注力し、社員みんなでも考えながら進めていこうとする雰囲気醸成は、後の合併による新生住友林業における人心融和でもその素地となった。

住宅事業拡大に伴って、注文住宅の建築用地も併せて求める顧客にも応える必要が生じ、不動産開発部を新設した。一方で、1970年代の日本列島改造ブーム時代を教訓として、新規土地の取得には慎重姿勢で臨み、投機的な動きや不透明な資金支出の発生を厳格に禁じ、最小限の実需に基づく投資姿勢を貫いた。これによって、当社はバブル崩壊による影響を最小限に止めることができた。

4. 住友林業ホームと大阪殖林の
 吸収合併で総合住生活関連企業体制へ 1987年

当社は1987年10月、住友林業ホームと大阪殖林を吸収合併した。住友林業ホームとの合併については、大西社長自らが支店を回り説明会を開いて、山林の経営、木材・建材の販売、住宅事業と、川上から川下まで、木に関する一貫した事業体制をとる意義を説いた。請負契約当事者が一貫して最終的な建築物の引渡まで行う責任体制を構築すると同時に、合併効果として、①管理面・組織面での総合化と効率化、②木材・建材の営業力の強化と合理化、③住宅事業と直結したことによる実需に即した商品の研究開発、④顧客に信頼される企業としての責任の遂行とサービスの向上などが期待された。

一方、大阪殖林は、1975年8月に当社が買収して以降、子会社として活動してきたが、合併で当社山林と合わせ、総合的・効率的な森林経営を企図した。

5. 東京証券取引所市場第一部への上場 1990年

1990年11月、当社は東京証券取引所(東証)第一部に上場した。大阪証券取引所(大証)では1972(昭和47)年に一部銘柄に指定替えされていたが、事業活動の全国展開と東京への本社機能移転で、東証第一部に上場することとした。東証の上場審査の中で、当社はより普遍的な内部牽制システム・意思決定システムなどを確立するとともに、全社にわたり、統一的な規程・マニュアルに基づく決裁手続や事務処理を徹底する契機となった。大証では水産・農林業であったが、東証では建設業に区分された。

6. 国内材部門の事業展開 1984年

国内材部門は、1984年9月期に外材部門と統合されて木材営業部となる。1975年9月期と1987年9月期を比較すると、売上高は約1.9倍(284億円→552億円)となる一方、国内材部門の従業員は約1割減(166名→150名)で、効率は大きく上がった。取扱品目の構成比は、1975年の原木4:製材品3:チップ2から、3:5:1となった。木材流通は、受注生産から規格品の在庫販売に比重が移ったが、これは住宅産業のニーズも手造りから規格型へと移行していったことを反映している。

原木の内訳は外材小口(本船輸入した外材を国内の貯木場・土場から売るので国内材部門管轄)が約80%を占めた。

製材品は、米国およびカナダの輸入拡大要請もあるが、当社においては、住宅事業の成長に伴う納材・プレカット業者への販売増も影響していた。

かつては国内材部門の収益源だったチップは、国内製材工場からの端材チップの減少(製材量減少、石油代替燃料としての自家使用)と円高による輸入チップ・パルプの比率上昇などの理由により、取り引きに陰りが見え始めた。

営業体制の面では、1975~1979年には出張所・営業所の新設*33や拡充で、地域密着の営業を強化したが、効率の悪さなどから1980年代半ばからは集約する方向へと転じた。また、来るべき国産材時代に備えて、控えていた買山事業も再開した。

7. 外材(直輸入材)部門 1987年

直輸入外材は1975~1987年において、取扱金額(302億円→381億円)および取扱数量(約146.1万m³→約182.5万m³)とも25%前後の伸びを示した。数量面での比率は、南洋材がほぼ50%だったのは変わらなかったが、米材原木の一部が米材・カナダ材製材品に置き変わり、北洋材がほぼ消滅してチリ材・ニュージーランド材に変わった。米材原木では、高品質の原木として1970年代に評判を呼んだSt. Regis Paper Co., Ltd.のオールドグロス材の出材量が減ったこともあり、アラスカ材の取り扱いを開始した。

ニュージーランドのラジアータ・パインを原料としたMDF事業は、1984年10月に、現地2社との3社合併(当社30%)でMDF製造会社Nelson Pine Industries, Ltd.(以下、NPIL社)を設立し、1997年までに3ライン・年産35万m³という世界最大のMDF工場にまで育てた。この間、合併相手の経営悪化などを受け、1992年には当社100%子会社とした。NPIL社事業開始時点でのわが国のMDFの用途は家具・厨房用品の基材程度だったため、当社は1987年に市場開拓チームを設け、メーカー同様の営業体制で臨み、建築資材の用途開発や



紀州材の集荷作業(和歌山県/田辺土場)
 (常緑樹 1983年 15号)



国内材製品(東京都足立区)(1990年代)
 (住友林業50年史)

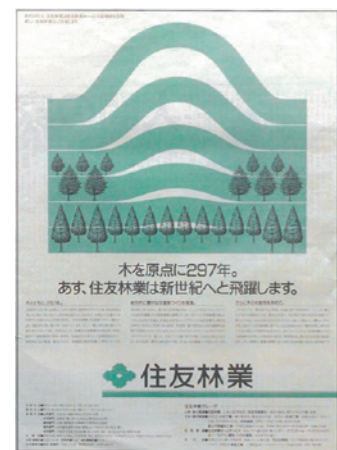
*33 新設した出張所は、新潟・静岡・岡山・松山・長野・長浜。



アラスカでの検品風景(1985年頃)



米材原木(米マツ/千葉 出洲港)(1990年代)
 (住友林業50年史)



合併時の新聞広告(1987年)

大成道	950	960	940	951	▼21	85
大林道	1690	1690	1680	1680	▼70	6
世記道	918	918	889	891	▼34	101
福田道	—	—	—	1510	—	7
住友林業	1600	1600	1500	1530	—	29
エスエル	1280	1300	1280	1290	▼10	73
殖産住	666	675	655	666	▼29	187
巴	2450	2450	2450	2450	0	14
ミサワ	1620	1620	1560	1620	0	56

東証一部上場初値が掲載された毎日新聞(毎日新聞、1990年12月1日朝刊)



南洋材原木(マレーシア サラワク州のメランティ/東京港12号地貯木場)(1990年代)(住友林業50年史)

得意先開拓に注力、当社の主力商品のひとつへと育っていった。

チリ材については、1975年以降にニュージーランド材の供給が減少(第1期植林木の伐採終了)したため、1981年にチリ最大手の総合木材会社の売り込みに応じて取引を開始した。

南洋材については、主要産地国のインドネシア・マレーシア・フィリピン(後にパプアニューギニアも参加)が、OPECに倣ってSEALPA(South East Asia Lumber Producer's Association)を1974年12月に結成し、消費国に輸出条件改善を求めた。消費国側もこれに応じ、この対話路線はSEALPAが消滅したのちも、アジア熱帯木材機関(ATTO)等に引き継がれ、市場問題や環境問題が話し合われることとなった。

その後、フィリピンは1979年に原木輸出禁止、インドネシアは1980年に原木輸出削減(1985年に禁止)を打ち出したため、当社はマレーシアのサバ州・サラワク州に事務所を開設して同国材の輸入を拡大、さらにパプアニューギニア材の取り扱いを開始したほか、ラオスマツの輸入なども行った。

北洋材は、もともとバーター用商材をもたない当社には不採算なうえ、ソ連側の強引な手法で滞船問題が発生したことから、1982年に取引引きを打ち切った。

8. 急成長した建材部門 1987年

建材部門は、1975年9月期に年間売上高344億円であったものが、1987年9月期には同1,148億円と3倍以上に業容を拡大し、建材商社第2位となった。全社売上高に占める割合は33%から49%へ上昇している。

建材部門の売上構成で4割前後を占めていた普通合板は、仕入先の国内合板産業の苦境が顕著になった。原木産地国の輸出規制や自国産業育成策により、国内に合板適木をもたない当時の日本の合板産業は往時の輸出面での国際競争力を失った。また、1970年代後半の円高は、OSB(配向性ストランドボード)、パーティクルボード、MDFなど、合板と競合する製品の輸入増をもたらした。当社グループ内の合板工場の生産は低迷する一方で、国内有力メーカーからの国内合板の取扱いは、当社がマレーシア連邦サバ・サラワク州から優良な合板適材を供給するつながりもあり、国内合板の取扱量は1987年には1975年の約2.5倍(348億円)に伸長した。

輸入合板については、KTI社運営や現地企業の合板工場支援といった実績を背景として、インドネシア産合板の取扱量を増やした。折しもインドネシア合板業界では、アプキンド^{*34}の設立(1976年)などの国策によって、日本の合板市場にその矛先が向けられていた。1989年アプキンドの日本側窓口としてニッピンド^{*35}が設立

され、インドネシア合板の輸入取引に制限が加えられると、当社はその制約の中で現地工場と、品質面での緊密な連携を図るほか、マレーシア産合板の取り扱いに着目した。同時に、インドネシア産合板の将来性を見据えて、1985年にシンガポールに出張所を開設し、日本への合板輸入業務の円滑化を図るとともに、米欧、中東、東南アジア等の各地に向けた三国間貿易にも進出した。

二次加工合板は、大手有力メーカーが、当社住宅事業における材料指定の縁で商圏の一部を当社に任せたことなどから、1987年には1975年の約5倍(252億円)を取り扱った。

繊維板については、当社が本格的に取り扱い始めたのは、1977年、東北開発(会津若松市)の製造するインシュレーションボード(軟質繊維板)の国内総発売元となり、全国に特約店を設定したことに始まるが、金額的には大きなものではなかった。用途は、木造住宅の断熱材や、のちに畳の芯材としても使われたが、その後ポリウレタンフォームや発泡スチロールなどの安価な化成品が市場に回るようになると、それらの後継品に徐々に市場を明け渡していくこととなった。ニュージーランドにおけるMDF製造合併事業が稼働するとともに、繊維板の扱いは急増し1987年には1975年の10倍、21億円に達した。既述の通り、メーカー的営業手法でニュージーランド工場と連携しMDFの用途開発に努めた結果、順調に市場性を獲得し、当社の主力商品となった。

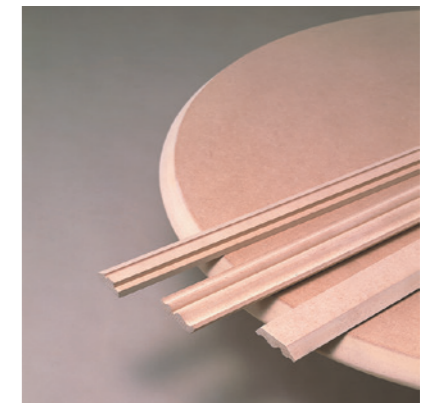
窯業建材は、住宅の不燃化・断熱化素材として順調にその市場が拡大し、当社の取扱高も、1975~1982年で約4倍の95億円となった。子会社である富士不燃建材工業で製造するパルプセメント板は、製鉄所から産出する高炉水砕スラグと、火力発電所の排煙脱硫装置や肥料製造過程で副産される石膏を主原料とする不燃建材で、産業副産物の有効利用としての意義があった。骨材にパルプを含むことから湿度による伸縮という欠点を有していたので、塗装・ラッピング等の二次加工を施した軒天材・破風板製品への開発が進んだ。

金属建材の取扱いは、当初の鉄素材の建設資材から、1961年に登場し15年ほどで市場を席巻した住宅用アルミサッシに商材はシフトしていた。カラー化の進展による単価向上と住宅部門向けの納入増、取扱メーカーの拡大などで、取扱高が1987年に152億円と1975年からほぼ倍増した。

住設機器の取扱高は、1975~1982年に12倍以上(112億円)となった。風呂や流し台のユニット販売が定着したことにより、水回り製品の商流が、セメント・タイル系建材ルート・鍋釜ルート・燃料ルート・管材ルートから、工務店の仕入先である木材建材ルートに変わったことが大きな理由であるとともに、商品自身の高機能化と高価格化が寄与した。また、当社住宅部門における仕様指定によ



シンガポール出張所入居ビル(常緑樹 1987年 38号)



MDF



システムキッチン(サンウエーブ工業)(住友林業50年史)



ユニットバス(ヤマハリビングテック[現:トクラス])(住友林業50年史)

図表29 建材取扱商社売上高順位 (単位:億円)

会社名	1987年4月1日~1988年3月31日	
	売上高	占有率
伊藤忠建材	1,664	18.6
住友林業	1,355	15.2
住商建材	1,060	11.9
三井物産	1,001	11.2
安宅建材	765	8.6
日商岩井建材	730	8.2
丸紅木材建材	651	7.3
三菱商事	513	5.7
トーマン	478	5.3
兼松江商	422	4.7
ニチメン	295	3.3
合計	8,934	100.0

注1:売上高は矢野経済研究所「ヤノ・レポート」1988年7月27日号、1989年6月27日号および同研究所の1987年版「住宅産業白書」をもとに当社で作成した
 2:総合商社の建材部門と商社の建材販売子会社10社および当社の合計11社を選択し、その中の売上高、占有率を算出した
 3:伊藤忠建材、住商建材、日商岩井建材、安宅建材、丸紅木材建材については、建材の売上高を算出するため、製材品、建設資材(セメント等)の売上高を除外し、また、三井物産については、化成品、非鉄製品の売上げを除いた

*34 Asosiasi Panel Kayu Indonesia (APKINDO、インドネシア木質パネル協会)の略。

*35 インドネシアのアプキンドの出資を受けた日本の同国産合板の輸入窓口商社。インドネシアからの輸入合板は全量同社を経由して輸入された。

る取扱メーカーの拡大や、住宅設備自身の高度化によりエアコンなどの家電分野の商品も当社ルートで取り扱われるに至った。

9. 山林部門の方針転換 1989年

当社の山林経営は、1980年代後半に大きく変貌した。

ひとつは、機械化である。オペレータ養成のための山林部門スタッフの欧州派遣と並行し、コンピュータ制御のタワーヤード(自走式架線集材機)、ハーベスタ(自走式伐倒造材機)、フォワーダ(積載式集材車)、プロセッサ(自走式造材機)を北欧やオーストリアから輸入して社有山林に投入した。機械化は効率化だけでなく、若手山林作業者の確保にもつながった。

もうひとつは、高伐期保続林業の早期実現に向けた、当社山林経営方針の転換である。1989年1月「山林部の新しい役割とその位置付け」として、当社の事業規模拡大の中で山林部門の損益面での影響が相対的に低下する中、毎年の収支はバランスをとりつつも、その事業目的を「高齢優良大径林」の育成に注力し、非皆伐施業を基本とした高価値の山づくりを目指すことが明らかにされた。山地保全や環境保全などの社会的機能を重視し、住友の林業草創期の使命が改めて認識された。受け継いだ資産をより良いものにして次代に引き継ぐ保続林業の考え方を踏襲し、「持続可能な森林経営」を目指すものであった。折しも、1987年12月、国連は「環境と開発に関する世界委員会」の報告書を採択し「持続可能な開発発展」を世界に向けて宣言し、地球環境問題が具体化する時代となった。

1993年に当社は、大造林計画100年を記念し、別子中七番(新居浜市)に「住友の森エコシステム」(1,890ha)を開設した。「住友の植林事業ゆかりの地」記念広場、フォレスターハウス、実験林を遊歩道でつなぎ、フォレスターハウスでは植林の歴史、実験林では森林育成技術や天然林保全の様子のほか、大造林計画でよみがえった別子の緑を体験できる、新たな森林管理活動であった。

10. イノスグループの発足 1993年

1993年10月、営業本部は「住友林業のビルダーズシステム・INOS^{*36}グループ」を発足させた。これは、1992年4月に営業開発部が着手したCAD&パーツ(C&P)^{*37}事業や、1993年4月に営業開発部が開始した部材供給システム事業^{*38}を統合し、そこで得られたノウハウを活かす形となった。当社が開発した木造住宅生産合理化のノウハウと、プレカット部材など省力化部材を地域工務店に供給し、木材建材ルートにある問屋、小売店とともに共存共栄を図るものである。北海道と沖縄を除く全国で展開し、会費制で販売ツールの提供や営業手法の研修などを実施した。1995年4月には

営業本部にイノスグループ推進部を置き、7支店にもイノスグループを発足させた。

全国各地に34か所のCADステーションを設置し、耐震強度も盛り込んだ当社オリジナルソフトによる高精度の部材設計を行い、プレカット工場での生産とも連動させて、会員工務店・代理店業務を一気に合理化した。

また、イノス事業専用の企画提案型住宅も開発し、1993年9月に「Tシリーズ」として発売を開始し、自由設計型の「Xシリーズ」を1995年8月に発売した。

この結果、イノスグループは、1997年に全国73支部547会員を擁し、年間上棟ベースは2,000棟を超えた。

11. 住宅部門の組織・商品の展開 1997年

当社の住宅事業は、1987年の合併時には、支店・営業所数35、完工棟数は3,869棟であったものが、1997年3月期に支店・営業所数79、住宅完工棟数は1万1,270棟となった。拡大の要因は、①支店・営業所・展示場を積極的に展開し全国的規模にまで拡大したこと、②当社住宅の知名度が上がり、優れた住宅としてのブランドイメージが定着したこと、③お客様のニーズに応じた住宅新商品を次々と発表し、商品ラインナップを充実させていったこと、④木材建材事業と住宅事業との連携により、住宅建築に向けた一貫体制で、実需に即した住宅資材の開発・供給が可能となったことなどがあげられる。

1989年11月には、拠点数とエリア拡大を踏まえ、地域ブロック制を導入し、全国を5ブロックに分けて、1998年1月からは8ブロック制とした。

質の向上に向けては、1991年11月にCS推進委員会を設け、アフターメンテナンス業務の改善、自己検査の充実などに取り組んだ。

1991年4月には住宅本部が発足し、営業本部・特建本部と3本体制の一翼を担った。1997年4月発足の住宅企画部は、1998年1月に営業推進部も統合して、①業績・予算、②事業戦略、③商品企画、④広告宣伝、⑤分譲の5チームと本部事務センターを抱える中枢組織となった。

一方、商品も続々と発売し、多様なニーズに応えた。特に1997年10月発売の「FOREST」は、当社独自のマルチバランス構法(以下、MB構法)を初導入し、剛性・強度の向上と大空間の創出を提案した。このほか、1992年1~3月の森林育成300年を記念した「檜」キャンペーンや、1994年6月の大造林計画100周年記念「産直檜」キャンペーンは、好評を博した。

また、1989年4月の消費税導入(3%)、1997年の同税率引き上



イノスグループNEWS



イノスの家「Xシリーズ」



住宅事業 全国8ブロック区分図



「FOREST」



「FOREST」大空間(ペンタスクエア)



タワーヤード(自走式架線集材機)



プロセッサ(自走式造材機)



フォレスターハウス(愛媛県新居浜市)

*36 INOSはInnovation, Neighborhood, Originality, Satisfactionの頭文字。

*37 建設省主導の「新世代木造住宅供給システム」の一環として企画された。

*38 生産合理化のため、当社住宅に用いられているオリジナル部材(構造材、羽柄材、階段材、壁収納、洋室部材)を一般工務店に対しセットで販売することを目的とした。



檜キャンペーンに社有林材を使用
(樹海 1992年 19号)



スマリンツーバイフォー「シアタースリー」

げ(5%)では、駆け込み需要が発生し、前年度比2割程度の受注増が発生した。

12. ナプコホームの買収 1986年

1986年12月、当社は総合地所から住宅建設会社ナプコホームを取得した。同社は1972年に中村合板、安宅産業、住友商事の3社合弁で設立され、ツーバイフォー工法を日本に適合させたNP構法で事業を展開していたツーバイフォー業界の草分けで、部材販売と住宅業者の下請け施工を手がけていた。買収の目的は、①ツーバイフォー住宅の部材取扱いと技術開発、②ツーバイフォー住宅の提供であった。1989年には、一般顧客を対象とする注文住宅事業を開始し、1996年4月に社名をスマリンツーバイフォーに変更した。

13. 住宅事業用資材の質的向上と物流合理化 1991年

住宅事業では、規模拡大に伴い、注文住宅の営業・設計・施工という中核的機能に加え、資材・部材のニーズ対応や事務・物流といった支援機能も重要となった。

資材面では、在来木造工法の合理化に向け、プレカットや構造材の工場生産を前提としたより精度の高い木材の開発が要求されるようになった。当社は、施工後の変形を回避する大前提となる、木材の乾燥に取り組んだ。また、エンジニアリングウッド(集成材)の導入にも取り組み、1990年以降化粧柱の芯材に使っていたが、1992年からは業界で初めて構造用大壁管柱に本格的に採用した。さらに、地球環境保護の観点から、保続林業によって供給される再生可能樹種や植林木への切り替えを進め、MDFやパーティクルボードなど木質資源の高度利用に寄与した資材も積極的に活用した。

事務の合理化については、便宜上、営業本部各支店で分散処理していた資材伝票事務を東阪の住宅本部資材部へ集約するほか、フロッピーディスクベースのデータ交換など、コンピュータ活用を深化させた。物流面では、1991年11月に資材配送合理化委員会を発足し、千葉県下に物流実験センターを設置し、近隣の住宅支店・スマリン建設による実証を経て、物流管理システム(PALS^{*39})を確立して各地の建材・納材店で稼働させた。

14. 建築技術と商品の開発 1988年

バブル期は、住宅着工件数の急増で、施工技能職不足が深刻化した。施工合理化の大きな柱のひとつがプレカットで、従来の構造材に加え1988年には羽柄材^{*40}の加工も開始した。

施工面では、住友林業建築技術専門学校出身の若年施工技能者を中心に、1989年からストラクチャーチームを編成し、同チームが駆

体施工、熟練技能者が内部造作を担当する分業化を開始した。

1990年の幕張へのCADセンター移転を機に、CADの本格的稼働を開始した。CAD利用を設計図作成や積算だけでなくプレカット工場にも広げ、スマリン建設による実証により工務店の実行予算・現場コストまで把握できる体制としたほか、施工現場に時間管理を取り入れた。

商品開発については、1996年10月にデザイン開発室と技術開発部商品開発担当を統合して商品開発部とした。その後、1997年4月に生産管理部と技術開発部が統合されて、技術生産部が発足したことから、商品開発は同部の商品開発チームが行った。

画期的な開発商品としては、1992年10月発売の「ゆう21」が、構造材にエンジニアリングウッドを本格的に採用し、強度と加工精度で評価された。「FOREST」で採用したMB構法は、実験検証や構造計算により構造性能面をデータに基づいて表記できるようにした。

15. 住友林業建築技術専門校の開校 1988年

住宅建築業界に就職する若年労働者は年々減少し、職人の高齢化が急速に進んでいた。また、住宅品質の向上と住宅生産の近代化も不可欠で、これらを理解して担える若い施工技能者の養成が必要となっていた。

このため1988年4月、当社はスマリン建設と共同で、千葉県四街道市に住友林業建築技術専門校を開校した。同校は、高等学校の新規卒業者を対象にスマリン建設社員として50名程度を採用し、1年間の課程で建築大工の基礎知識や技能、現場マナー等を習得し、建築技能士補の資格を得たうえで、建築大工2級技能士(国家資格)の資格取得を目標とした。

1996(平成8)年からは外部協力工務店からの受託訓練も開始した。

16. 特建本部の設立 1991年

1987年10月、当社は戸建以外の建設分野、集合住宅、ビルといった大型建造物の市場に参入するため、住宅事業部に特建部を設置した。バブル期に市場は急拡大し、土地の高度利用やそれに伴う資金・税務・相続などへの対策ニーズが多様化した。この変化によって、当社の住宅事業における経験・ノウハウを活かせる新規事業として参入を図ることとなった。同部の受注は順調に増え、1991年1月には住宅事業から独立させて特建本部とした。利益を生むことと、土地・建物および住む人の利益をプロがフィットさせることを表現するため「PRO-FIT」というブランドを掲げた。

当初の営業のターゲットは、マンション・アパートなど賃貸用集合住宅であり、当社住宅本部をはじめ、関連会社、金融機関、設計



プレカットされた構造部材と仕口



CADセンター



住友林業建築技術専門校 実技授業風景



住友林業建築技術専門校 全景(1988年)



賃貸マンション(RC造)
(冊子「森のちからを、未来のちからに。」)

^{*39} Process Accelerating Logistic Systemの略で、物流の合理化により、「生産工程(Process)を速める・早める(Accelerating)」という意味。メーカー、納材店、工務店の間における慣習を見直し、出入庫管理を含むコスト意識に基づく生産納材体制を確立する情報システム。

^{*40} 構造材(土台・管柱・梁など)を補う材料や下地材、主には間柱・窓台・窓枠など。



ブランドロゴ「PRO-FIT」

事務所、税理士事務所などに向け、説明会や情報交換会を実施して、土地の活用を考えている地主の情報収集を進めた。

一方、見込み客へのアプローチに向け、オーナーズルーム付き賃貸マンションや相続税対策を組みこんだプランなど、地主に最もメリットのある提案の引き出しづくりにも力を入れ、最適な工法選択の準備も進めた。この結果、プレキャストコンクリート造、壁式鉄筋コンクリート造、重量鉄骨、ツーバイフォーなど多彩な商品が揃えられた。

17. 事業開発本部の設立 1992年

1992年6月、事業開発本部が設立された。同本部は、製造・加工事業を行う関係会社を一元的に管理して、木材建材事業の効率的な推進を図ることを目的としていた。

同本部発足時の基本戦略は、当時の言葉によれば、「市場ニーズを吸い上げて必要とされる商品・サービスを提供する仕組みを会社内にビルトインし、その保有する既存の経営資源を有効に活用・コーディネートし、自らのアイデンティティを確立して住友林業グループ全体の収益性の向上を最大の目標戦略とする」であった。そして次の3点を重点施策とした。

- ①事業全体の高付加価値化による収益性の確保(コモディティ商品のアウトソースとオリジナル商品の内製化)
- ②加工事業部門が最優先すべき顧客は当社住宅部門(住宅事業を通じて新たな市場を発見し競争力を獲得)
- ③新しいマーケティング体制の確立(新市場に合致した生産・流通・物流システムを確立し新たなマーケティングネットワークを構築)

より具体的には、海外においては国際競争力をもった生産供給体制の確立を図り、国内においては、各社に時代に即応した高付加価値化・省力化・省資源化を促した。

事業開発本部傘下の関係会社および進行中のプロジェクトは以下のとおりである。

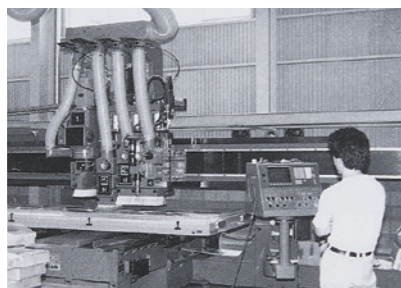
【国内】

スミリンホルツ(集成材)、住友林業クレックス(住宅部材)、スミリン合板工業(合板)、富士不燃建材工業(窯業建材)、南陽商会(特殊合板)、鹿島事業(住宅部材：後の住友林業クレスト鹿島事業所)

1988年2月、スミリン木材工業の加工部門を独立させてスミリンホルツを新居浜に設立した。同社は造作用集成材のJAS認定工場となり、同年9月にNCルーター(コンピュータ制御のほぞ・溝工作機)を導入して階段材のプレカット事業にも進出した。



スミリン合板工業(ホットプレスとベニヤ板、1977年)
(住友林業50年史)



スミリンホルツ 工場内
(樹海 1990年 9号)

住友林業クレックスは、浜田産業の時代の1988年2月、プリント合板の印刷・加工技術を応用し、住設機器および家具類の販売をスタートさせた。7月には、収納家具「インターシュノール」を発売し、「住友林業の家」の差別化に貢献してヒット商品となった。一方で、1989年10月には、原木高と輸入合板の攻勢にさらされ、自社での合板製造は中止した。以後浜田産業は当社住宅向け部材の生産・加工拠点となり、1991年10月に住友林業クレックスに社名も変更した。

スミリン合板工業も、塗装コンクリートパネルや大手建材メーカーの住設機器用基材の製造に注力し、事業構造の転換を図った。

富士不燃建材工業は、スラグ・古紙を用いたスラグ石膏板(軒天用)を主力として抄造式で製造していたが、1992年にはOEM生産により押出式製品も取り揃え、当社住宅向け破風板を供給した。

【米国】

Coastal Lumber Products(以下、CLP社、米国 웨스트バージニア州、広葉樹製品)、Plum Creek Remanufacturing J.V.(以下、PCR社、米国ワシントン州、構造用集成材)

【インドネシア】

KTI社(合板)、RPI社(P.T. Rimba Partikel Indonesia、パーティクルボード)、PT. MARUNDA INDAH社(木工品)、GRUTI社(P.T. GUNUNG RAYA UTAMA TIMBER INDUSTRIES、合板)

【ニュージーランド】

NPIL社(MDF)

18. MDFの安定供給体制確立 1993年

事業開発本部は、世界的な木材資源枯渇の流れの中で、大幅な需要増が見込まれるMDFの供給源のグローバル化を積極展開することとした。

1993年1月に100%子会社化したNPIL社については、1997年11月に第3ラインの生産が始まった。これにより同社は、1工場としては世界最大級の年産35万㎡の工場となった。原料のラジアータ・パインの供給量はニュージーランド国内で増加の一途をたどっており、「保続林業」の考え方も堅持されていた。NPIL社はMDFの高付加価値化も指向し、メラミン樹脂を使った高耐水性MDF(MUF*41タイプ)の生産を行い、1998年時点で全生産量の1割を占めた。また、低ホルムアルデヒド化にも取り組み、UFタイプではJISに定められたE1基準*42をクリアしていることが公的機関によって認められたため、1996年4月以降はこのタイプに切り替えた。

欧州においてもMDF供給源確保に向け、1994年3月、ポルトガルのSonaeグループのMDF生産会社であるSociedade de Iniciativa e Aproveitamento Florestais-Energia,S.A.(以下、SIAF社)に資本



収納家具「インターシュノール」



押出式窯業建材



PCR社 梱包された構造用集成材



CLP社 工場全景
(1992年頃/米国ウェストバージニア州)

*41 メラミン尿素ホルムアルデヒド。UFは尿素とホルムアルデヒドの合成で得られるユリアホルムアルデヒド樹脂の総称。

*42 JISではホルムアルデヒドの放散量で繊維板を区分しており、当時はE0、E1、E2の3段階であった。現在、NPIL社のMDFはF☆☆☆☆(最も少ないランク)が標準となっている。

*43 その後、日本向けの生産を中断することとなり、1998年度、当社は出資を引き上げた。



NPIL社 工場全景



NPIL社 輸送船



SIAF社 工場全景(1994年頃/ポルトガル)



RPI社 事務所



RPI社工場 パーティクルボード完成品

参加し、同社に第2ラインをつくって欧州の供給拠点とした*43。

以上のほか、ベルギーにおいても供給拠点を模索するなど、2000年に予想される日本国内販売量年間30万㎡の安定供給体制が見込まれることとなった。

19. ニーズ対応と集成材の高付加価値化 1992年

事業開発本部はMDF以外でも、合併や既存会社の増強によって、ニーズが見込める、あるいは付加価値の高い木質系建築素材や加工品の製造拠点を設けていった。

1990年2月、米国ワシントン州でエンジニアリングウッドの生産会社PCR社(当社50%・Plum Creek Timber Co., Inc.50%)を設立し、月産1,500㎡の生産を開始した。

CLP社は、ホワイトオーク、レッドオークの乾燥材を日本向けに生産する工場として1992年に完成した。資本金200万USドルで、出資比率は、Coastal Lumber Company LLC50%、当社25%、三津橋産業25%であった。年産1万2,000㎡全量を日本向けに輸出する計画で事業を開始した。

インドネシアのKTI社は、同国合板工業の黎明期に新設された合板工場であったが、その後の合板工場の急増を背景に、1989年に原木運搬用船を新建造するほか、前後して、大型設備更新、隣接地埋め立てなどを実施し、創立20周年を迎える1990年には森林開発権を政府に返還し、原材料を買材で調達することとなった。

1993年には集成材工場を建設し、メルクシマツの集成材の生産を開始した。また、日本からスカーフジョインター(ななめ削ぎ継ぎ機)を導入、長尺のスカーフ合板も日本向けに生産した。1998年時点でKTI社の月産能力は、普通合板9,700㎡、スカーフ合板・二次加工合板・木工製品計2,800㎡となっている。

1992年8月にはインドネシア中部ジャワ州にRPI社の工場が完成し、パーティクルボードの生産を開始した。RPI社の資本金は1,200万USドル(当社47.5%、カユラピス社(PT. Kayu Lapis Indonesia)47.5%、IFC(国際金融公社)5%)で、9フィート幅連続プレス機を採用、月産能力は8,400㎡で、合併相手のカユラピス社の合板工場の廃材を利用することから、地球環境保全に貢献する意図も含まれていた。

当社がパイオニアの100%子会社テクノ、日建商会との合併により、1996年7月に設立したAST社は、オーディオ用スピーカーを製造した。同社は当社の合併パーティクルボード生産会社RPI社の近くのスマラン市内に位置しており、RPI社から部材供給を受けた。パーティクルボードの二次加工を目指す当社と海外進出先を探していたテクノの思惑が一致した。

1990年代に展開した海外事業のうち、米国のPCR社、CLP社の2社は、国内のオーク製材の不振や後発集成材メーカーの参入の影響を受け、それぞれ1994年・1997年に合併を解消、撤退した。

20. 住宅資材専門メーカー群の構築 1992年

事業開発本部の国内製造系会社に対する戦略は、より川下の製品製造などによる高付加価値化や差別化であった。

国内では1992年11月、住友林業クレックスに組み入れられた鹿島事業所が「ルームセット」の生産を開始した。

スミリン合板工業は原木の針葉樹化を進めるとともに、小径木レース*44を導入し、資源の有効活用を図った。また、1994年3月に住設部を新設し、当社住宅向け収納家具などの住設機器の製造を開始し、住友林業クレックスの協力を得て、1998年時点で当社住宅本部の西日本地区の注文をこなせるまでになった。

住友林業クレックスは、商圏の一部をスミリン合板工業に委譲したのち、受注―生産―出荷の管理体制の根本的な見直しを行い、生産性の向上を目指した。新製品開発にも注力し、1995年9月、オリジナル洗面化粧台が「ベターリビング商品認定」と「グッドデザイン選定」のダブル受賞を果たした。

スミリンホルツは、新型NCルータを導入するなど機械・設備の更新を行い、生産力の増強と品質の向上を実現した。さらに、当社住宅本部の需要増大に応えるべく、1997年には工場の増設も行い、階段・カウンターなどの量産体制を整えた。

富士不燃建材工業は、脱水プレス成型方式による高意匠軒天*45の事業に進出、1997年1月に商業生産を開始した。脱水プレスの導入は、外壁サイディング材事業への進出の足がかりともなった。

21. 筑波研究所の誕生 1991年

当社の研究開発は事業分野ごとに行われていた。内容から類別すると建材系、住宅系、生物系の3系統があった。

建材系の研究開発は、事業開発部と加工研究所が担当していた。テーマは、①木質改良、②住宅資材の部材化、③木材抽出成分の利用、④無石綿(ノンアスベスト)の技術開発、⑤高性能耐火材などであった。

住宅系の研究開発は、住宅事業部技術開発部が行っており、①建築技術の開発、②CAD・CAMの開発、③建築仕様の企画、④住宅部材・材料・設備の研究開発及び改良をテーマとした。

生物系は、開発企画部(合併当初は農林技術開発室と呼称)と名古屋研究所が担当し、①植物の育成栽培の調査・研究・開発、②生物工学技術の調査・研究・開発を領域として、土壌改良剤から植物メリクロン(茎頂培養)、キノコに至るまで幅広く扱った。



KTI社 合板工場内製造風景



AST社 スピーカーボックス組立

*44 直径の小さな原木でも合板に加工できる切削機械。技術の進歩で5~6センチまで剥き芯を小さくできるようになった。



住友林業クレックス 鹿島工場

*45 屋根の外壁から出ている軒先の天井部分(軒裏)



筑波研究所 本館



筑波研究所 住宅系せん断試験装置(1991年)

*46 1991年4月から1997年3月までの主な研究開発活動

- [建材系]
 - 耐水性MDF・パーティクルボードの開発
 - 水分グレーダーの開発
 - 脱水プレス成型による無機不燃建材(リブ調軒天および高意匠サイディング)の開発
 - 新階段システムの開発
 - 室内ホルムアルデヒドの改善
- [住宅系]
 - 気密・断熱化住宅の開発
 - 木造軸組住宅用金物(筋かい金物、梁受け金物、継手金物、柱脚金物など)の開発
 - 実物大建物の耐震実験、加力実験
- [生物系]
 - 熱帯林再生技術(フタバガキ科樹木)の研究
 - 三郷浄水場などから発生する浄水ケーキの育苗培土としての利用研究
 - ミニバラ品種開発
 - ヒメマツタケの免疫薬理作用の研究

*47 P2とは拡散防止措置を講じた生物科学系実験室の安全性評価基準で、①通常の生物の実験室としての構造および設備を有すること、②研究用安全キャビネットが設けられていること(エアロゾルが生じやすい操作をする場合)、③遺伝子組換え生物等を不活化するために高圧滅菌器を用いる場合には、実験室のある建物内に高圧滅菌器が設けられていること、が求められている。

*48 製材された板材や角材の4面を正確な寸法で、なめらかに削りあげる機械。



筑波研究所 生物系実験室(1991年)



山火事からの森林再生(インドネシア スプル)

1991年4月、当社はこのように分散していた建材系・住宅系・生物系の研究拠点を統合して研究活動*46を一元化し、一層の推進を図るため、茨城県つくば市に筑波研究所を開設した。つくば市は研究学園都市であり、同研究所はこれを生かして、外部研究機関との共同研究や技術交流を行うことにより、技術力と開発効率の向上を図り、国内・海外の関係会社の技術支援にもあたるものとした。

設立時の概要は以下のとおりであった。

敷地 2万5,196㎡ 建物4,541㎡(本館・別棟・温室ほか)

実験室 クリーンルーム、P2実験室*47、恒温恒湿室、住宅用大型屋内実験室、工作室

主実験設備

建材系 ホットプレス、ジョイントポーター、モールド*48、音響試験機、オートクレーブ(高圧蒸気滅菌機)、真空押出試験装置、燃焼試験装置、X線回析装置 他

住宅系 面内せん断試験装置、床耐力試験装置、木材万能試験機、各種住宅環境計測機器 他

生物系 クリーンベンチ、超遠心機、高速液体クロマトグラフ、電気泳動装置、分光光度計、振とう培養器、植物育成チャンバー 他

設立後、筑波研究所は研究員の増強を行いつつ、実験住宅、実物大耐力壁、有機肥料棟を増設するなど設備も充実させていった。

以上のように、筑波研究所は応用・実用化研究が主体で、当社の住宅づくりに貢献した。生物系の研究もほとんどが事業展開につながっている。成果は社内のみならず、学会や学会誌・専門誌における発表・講演などにより、社外へも積極的に公表した。

22. 地球環境保全への取り組み 1991年

1990年代に入り、地球環境問題が急速にクローズアップされるようになった。

当社は、1991年1月にグリーン環境室を新設し、地球環境問題に対する基本方針の策定や熱帯雨林対策の立案・推進、資源の有効利用と省資源対策の企画・立案・推進を進めさせた。同室と筑波研究所は、熱帯林再生プロジェクトの第一歩として、当社と縁の深いインドネシア東カリマンタン州スプル地区の焼畑地や伐採跡地を元の生態系に近い状態に戻すことを主眼に実験林プロジェクトを実施することとし、1991年11月、報道機関に発表した。

その概要は、同地区に実験林区域3,000haを設定し、フタバガキ科、早生樹、果樹を植樹するものであった。フタバガキ科を選んだのは、東南アジアの優生種でありながら、それまで特性の解明と植林技術が不十分だったためであり、早生樹は地元経済の振興に早く

役立つことを意識、果樹は換金樹種として、地元住民が焼畑農法を放棄して定着農法に取り組むことを促すためと、それぞれの理由があった。副次的に、①組織培養によるフタバガキ科苗木の増殖方法の開発、②微生物を利用した育苗法などの開発、③熱帯果樹など混植林の造成技術の開発、④土壌を考慮した複数樹種の植栽試験、天然更新試験を行うものとし、開始時期は1991年12月とした。

地に足のついた活動とするため、インドネシア林業省とKTI社との共同プロジェクトとし、学術的・技術的レベルも高めるべく、東京大学農学部林学科造林学研究室との共同研究とした。相手国と地元住民にも十分配慮し、熱帯林再生に向けて地道に一步を踏み出そうという同プロジェクトは、関係者の努力で環境技術協力の成功例として評価されている。

植栽は1996年3月に第1期が終了、同年4月から5ヶ年計画で第2期が始まり、1997年3月までに植栽した苗木は約40万本、面積は270haに達した。フタバガキ科を裸地に植えても根付かないという定説を覆して焼畑跡地の陽光下でも育成する技術を開発し、初年度に植栽したものは数年で10m近くに達した。早生樹は10m以上の林となり、果樹も実を結び始めるなど、実験は順調に進み、オランウータンなどの動物も戻り始めた。

一方、グリーン環境室は、熱帯林再生プロジェクトと並行して、当社の実際の事業活動の中で生じる環境問題にどう取り組むかについても検討し、1995年4月から、社内の環境管理システムをスタートした。環境管理とその監査制度を自主的に導入したもので、まず10部門でそれぞれ具体的な計画名・目標・実施方法・担当者を決めて活動を行ってもらい、中間・期末に報告を求めた。翌年4月には、対象を社内全店部に拡大した。

こうした活動を踏まえ、1996年9月に発効したISO14001環境管理システムにも取り組み、当社住宅本部5部署および同本部関東ブロックは、1997年8月にISO14001の認証を取得した。

5. 総合力の発揮とCS経営

1. 山口博人の社長就任とCS経営 1994年

1994年6月、大西社長は取締役会長となり、山口博人専務が第5代代表取締役社長となった。山口社長は、旧住友信託銀行を経て当社に入社し、1984年に常務、1985年には住友林業ホームの常務も務めた。当社常務に復してからは、営業本部長と業務部長を委嘱された。



熱帯林再生プロジェクト



苗木の育成(フタバガキ科メランティ)



第5代社長 山口 博人

経歴

1956年	4月	住友信託銀行入社
1975年	11月	住友林業入社
1982年	12月	取締役
1984年	12月	代表取締役常務取締役
1985年	8月	取締役 住友林業ホーム常務取締役
1987年	8月	代表取締役常務取締役
1989年	6月	代表取締役専務取締役
1994年	6月	代表取締役社長
1999年	4月	取締役会長
2001年	6月	取締役相談役
2002年	6月	取締役退任

山口社長は、大西会長の路線を踏襲してグループ総合力を発揮し、1兆円企業を目指すことを表明した。経営方針としては、①顧客満足、CS(Customer Satisfaction)経営を基本に、社員満足、ES(Employee Satisfaction)経営も重視、②地域社会への貢献と自然環境・生活環境保全への貢献、③「攻め」と「守り」のバランス経営——を掲げ、「ミスターCS」と呼ばれた。

なお、1994年5月には東京本社を、日本橋小網町の日新ビルから、住宅事業部本部機能があった西新宿の「新宿グリーンタワービル」に移転した。

2. 経営理念と倫理憲章の策定 1997年

1995年11月、山口社長は、常務以上の役員とともに「将来ビジョン骨子(案)」をまとめて社内報『樹海』で発表し、全社員に同案への提言を呼びかけた。そのうえで多数寄せられた提言を踏まえ、1997年4月の主管者会議で、「住友林業の経営理念とビジョン」が発表された。

【経営理念】

- 住友精神：公正、信用を重視し、積極かつ堅実な経営を行う。
- 人間尊重：士気と誇りの高い社員集団を育成する。
- 環境保全：事業を通じ、自然環境、生活環境に貢献する。
- CS経営：顧客満足を最優先に行動する。

【ビジョン】

- ・健康・安全・快適・ゆとり・環境共生等、時代が求める住文化を提供、トップブランド「住友林業の家」確立。
- ・新たな住生活サービスの創造、リフォーム、メンテナンス、住宅流通の拡充等、ストック対象ビジネスの増強。
- ・内外製造拠点拡大、海外消費市場向け事業開拓等、製造・流通事業のグローバル展開。
- ・木建流通に革新的システムを構築し、業界を牽引。
- ・森林育成、緑化事業等の他、種々の事業を通じて環境共生社会に貢献。
- ・生物、環境、情報等の分野で、新規ビジネスを確立。

さらに1997年10月には以下の5点を骨子とする「住友林業倫理憲章」が制定された。

- 一、私たちは「良き社会人」として行動します。
- 二、私たちは「良き住友人」として行動します。
- 三、私たちは「良き社員」として行動します。
- 四、私たちは「良き役員」として行動します。
- 五、私たちは「良き企業市民」として行動します。

企業理念とビジョン、倫理憲章の制定は、企業活動のグローバル

化進展と社会的責任(CSR: Corporate Social Responsibility)の重要性増大に対応するとともに、山林経営、木材建材流通、住宅建設と多様な事業を展開するにあたって、当社の指針を明確化したものであった。

3. 阪神・淡路大震災と当社の対応 1995年

1995年1月17日午前5時46分、マグニチュード7.3の兵庫県南部地震が発生し、死者6,434名、行方不明3名、家屋の全半壊25万棟余という、当時としては戦後最大の被害をもたらした。阪神・淡路大震災である*49。

当社は、東京本社・大阪本社(被害なし)に対策本部を設け、被災した神戸支店・阪神支店(兵庫県西宮市)および関係会社の復旧支援にあたった。19日までに当社社員と家族の安否確認が完了、幸いにして人的被害はなかった。被災地区の当社引渡済住宅は、全壊1棟(1980年築、旧耐震基準での建築)、半壊3棟(隣家の影響)、躯体の傾き14棟、地盤沈下64棟、類焼による焼失2棟であった。当社はこれらの復旧に全力を挙げた。事業以外では、兵庫県対策本部に義援金2,000万円を贈ったほか、被災家屋の危険度判定に建築士3名を派遣し、芦屋市内に応急仮設住宅200戸を1カ月半で建設した。また、関東を中心に全国から約110人の瓦職人を派遣し、被災地の家の瓦の補修を行った。1995年9月には、兵庫県西宮市に兵庫生産センターを開設し、首都圏などから要員を長期派遣して、1997年9月まで復興工事を支援した。

震災後の混乱の中で、木造住宅に対する事実誤認の報道もあり、木造住宅産業協会(会長・当社大西和男会長)など木造軸組住宅3団体は、各報道機関に不必要な不安感の払拭と耐震性について公平かつ正確な報道をすることを訴えた。1981年の改正建築基準法に則した建て方の当社住宅は、震災によりその強度が証明された結果となったが、当社はさらに、①接合金物、②瓦などの固定方法、③壁量計算などの分野で開発を続けた。

4. 創立50周年と富士山「まなびの森」プロジェクト 1998年

1998年2月20日、当社は創立50周年を迎えた。50周年記念行事として、設計コンペや社史編纂、記念配当(2円)、記念品(木製万年筆)配付などを実施したが、当社理念を後世に伝えるにふさわしい活動として、同年、森林の育成と自然環境の保全、ならびに環境教育や啓蒙を骨子とする社会貢献活動富士山「まなびの森」プロジェクトに着手した。

「まなびの森」は、1996年の台風による風倒木被害跡地である富士山国有林内(静岡県富士宮市栗倉)の90haにおよぶ山林で、当社

*49 数値は2006年5月消防庁確定報による。



神戸支店(当時)の被災状況



スミリン建設グループが施工した仮設住宅(冊子「森のちからを、未来のちからに。」)



富士山「まなびの森」



ツリーシェルター(白い筒状のもの)



輸入製材品(新木場)

図表30 当社輸入針葉樹の推移
(単位：千m³、百万円)

	1988年9月期		1997年3月期	
	輸入量	売上高	輸入量	売上高
原木	1,066	23,308	878	16,667
製品	267	8,685	736	31,822
合計	1,333	31,993	1,614	48,489

が培ってきた森林管理技術を活用して、富士山本来の植生に基づく自然林を復元する活動である。復元に当たっては、「ナチュラルゲメス」(合自然)の理念のもと、わが国では初の試みとなる「群状施業」を取り入れ、地ごしらえや下草刈りなどの人工的な管理を極力避けた方法を採用した。植栽樹種は富士山固有の樹種(ブナ・ミズナラ・ミズキ・フジザクラ・ケヤキ・ヒメシャラ・ホウノキ・カエデ・ヒノキ等)とし、遺伝子の保全にも配慮した苗木確保を行った。また、シカによる食害に備え、「ツリーシェルター」を設けて苗木の防護も行った。活動主体は、当社グループの社員・家族・OB、取引先、住宅顧客のほか、趣旨に賛同する個人・団体が、植林・育林作業を行うとともに、地元行政、官公庁、学識経験者、自然保護団体、ボランティア団体の協力を得て企画が継続されている。

5. 木材・建材の高付加価値化を追求 1997年

バブル期の木材需要は、1億m³台と高水準で推移した。この間、輸入材比率は年々高まり、1996年にはついに80%を占めるに至る。輸入材が増加した理由としては、①針葉樹では製材品、南洋材では合板といった製品を生産していた日本国内の工場が、原木輸出国の現地工場に対して著しく競争力を低下させたこと、②輸出国側が原木輸出規制と製品輸出拡大を図ったこと、③国内のスギ・ヒノキも生産コストの上昇や円高により、外材に太刀打ちできなくなったことなどがあげられる。

こうした中で当社の木材部門は、針葉樹の製品時代到来を予測し、米加材やニュージーランド材、チリ材の海外の集荷網と国内の受け入れ体制整備を進めた。米材では原木と製品は、1994年に肩を並べ、1995年にはついに製品が原木を追い抜き、1996年には製品が原木の1.17倍となり、米材イコール原木輸入であった時代から大きく流れが変わった。その後、針葉樹材の売上高の製品比率は、1997年3月期に65.6%に達した。南洋材については、国内原木総輸入量は1960年代をピークに毎年漸減傾向が続き、約25年間で実に四分の一にまで減少した(1973年実績2,223万m³に対し1996年実績567万m³)。原木産地国の輸出規制と合板の内製化、国内合板生産量の減少と針葉樹化、世界的な環境保全の気運の高まりなどが理由として挙げられる。当社では安定的な供給国を増やし、供給側の環境保全に配慮しながらも、その取り扱いには1988年3月期の101万2,000m³から1997年3月期は34万4,000m³と大幅に減少した。国内部門材の販売は、外材小口の分類で他社が輸入していた原木の取り扱いを自社の直輸入にしたことや、製品についてもエンジニアリングウッドや直輸入材へシフトしたことで減少したが、チップの取扱いは安定的に推移し、ボード用・燃料用に解体材チップ

の取り扱いを開始したこともあり、国内トップの座を維持した。

木材部門の売上高は、1991年3月期に過去最高の1,420億円を記録した後に漸減したが、1,000億円前後の水準で推移した。

6. 成長を続けた建材部門 1997年

建材部門は、1997年3月期の売上が約2,789億円(住宅部門の資材売上高の建材分含む)となり、依然、建材商社中で伊藤忠建材に次ぐ2位に位置していた。①材工一体販売など施工も巻き込んだ効率化への努力、②商材別のベストパートナー選択、③地域密着型の営業所展開、④住宅事業部とのシナジー、⑤イノス事業の開始などが成長の要因であった。

木質建材については、①窓枠・回り縁・幅木などの造作部材が建材メーカーの製造品となり取り扱いの対象となった、②住宅の床が畳からフローリングに切り替わった、③階段・ドアなどの建材メーカー参入やプレカット加工が増えた、④押入れや家具が取付式の収納家具に代わったなどの理由によって、取扱量が増加した。窯業建材においては、モルタルからサイディングへの移行などが要因となり、旭硝子の外装材や吉野石膏の石膏ボードの取り扱いが大きく伸びた。金属建材はアルミサッシが伸長し、住宅機器は住宅の高級化に伴い、システムキッチン・ユニットバス・エアコンなどが増加の一途をたどった。

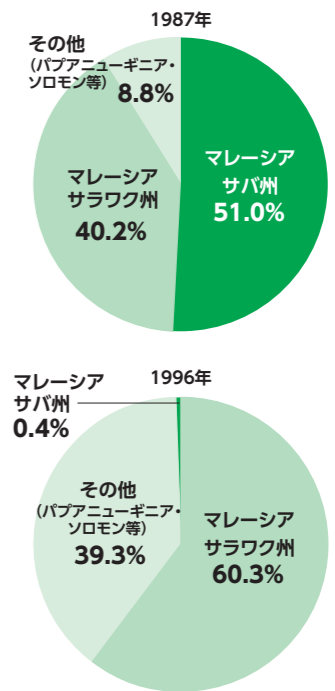
合板は、1996年に輸入品が国産品を上回り、供給国もインドネシア一強から、マレーシアなどへ多様化が進んだ。また、国内合板では、針葉樹合板も急増し、1996年には合板総生産量の32%を占めるに至った。当社は、マレーシアからの輸入強化や、建材・住設メーカーへの直販、名古屋西港流通センターの設置(1988年)による物流効率化などによって、収益向上を図った。

MDFは、日本における供給(国産+輸入)が1987年から1997年にかけて3.4倍(82万2,000m³)となり、輸入量は7.2倍(42万1,000m³)もの伸びを示した。地球環境問題の観点からも、用途により合板代替材としての位置を高めてきた。当社は1986年10月、社内にMDFチームを設置し、メーカー営業手法でルート販売と直需先開拓を進めた。ニュージーランドのNPIL社製品を「N.P.ウッド」と名付け、QCD(Quality, Cost, Delivery)を強みに販路を拡大した。この結果、「N.P.ウッド」は販売量を伸ばし、NPIL社は1991年に第2ライン、1997年に第3ラインを増設している。

7. 住宅の品質・安全管理の強化 1995年

住宅事業においては、引き渡し前の品質確認や施工現場の安全管理も非常に重要である。

図表31 南洋材の産地別輸入量の推移



名古屋西港流通センター



N.P.ウッド(NPIL社)



「住友林業の家」施工現場

販社合併時、完成住宅の点検は検査室、現場の労務安全は安全管理室が担っていたが、1995年4月に両室を統合して検査安全管理室とした。

完成住宅検査は、マニュアルの徹底で施工レベルが揃ってきたことから、1987年に全棟検査から抜き取り検査に移行した。しかし、一部に不良箇所が散見され手直しが発生するようになったため、1992(平成4)年から各支店の工物件をまとめて検査し、結果を工事関係者全員の前で講評する集中検査に変更した結果、不良事例は減少する。その後、1998年1月には検査業務を品質保証部に移管することとなった。

安全管理業務においては、墜落・転落事故防止を最大の目標とし、足場先行工法や躯体内部の先行床、転落防止ネットの完全実施などを指導した。

1989年10月には、住宅事業部にお客様相談室を設置し、顧客サービスとクレーム対応の迅速化、情報共有を図った。同室は、電話対応や現場訪問のほか、顧客アンケートの集計・分析、モニター聞き取り調査(1994年6月～)も行った。

品質保証部は、アフターサービスの統括、施工クレームの予防、20年ステップ保証(1992年発売の「ゆう」から実施)の確立を目指し、1997年4月に発足した。翌1998年1月からは、お客様相談室の業務、検査業務、CS推進業務もスタートさせた。また、2002年から始まる長期保証10年目定期巡回に向け、引渡済顧客管理システムの抜本的改良を行い、顧客データとアフターメンテナンスデータを一本化した。

8. 新規住宅事業分野への参入 1995年

この時期、当社はシステム住宅や重量鉄骨3階建住宅などの新規商品分野に進出するとともに、営業手法についても、住宅展示場以外の情報収集窓口として、提携法人を通じた法人営業活動を開始した。

システム住宅は、自由設計された木造軸組住宅をユニットに分割して工場生産し、現場において完成させる一品受注品であって、量産住宅とは異なる。

1995年6月にシステム住宅開発部を設置し、1996年2月には埼玉と栃木に販社を開設した。1996年6月にはシステム住宅部へ改称、1997年5月に群馬と関東エリアで営業体制を固めた。1996年7月に発売した第1号商品「ホリデイズ」は、陸屋根構造で屋上にゴルフ練習場や庭園を設けられるプランをもち、標準工期は40日と画期的な短さであった。

重量鉄骨3階建住宅は、1987年の規制緩和を機に開発したもので、都市では3階建住宅が急増していた。1991年6月にセラミック

住宅開発室を設置して商品開発を進め、1994年4月に新設した夢3階営業部が市場開拓の準備を進め、同年10月に横浜、翌1995年に大阪に営業所を設けて販売を開始した。商品は第1号の「夢3階S」からバージョンアップを重ね、1997年4月発売の「夢3階RS」で当社独自のSRJ(Sumirin Rigid frame with the Joint box)構法を確立した。

法人営業は、住友連系会社や取引銀行などへの注文住宅営業で、1995年4月、東京特販部・大阪特販部を新設して活動を開始した。1998年1月、両部はそれぞれ東京法人営業部・大阪法人営業部と改称、名古屋法人営業部も新設した。

当社の住宅事業展開から生まれた関係会社もそれぞれ活発な活動を行った。

当社独自の住宅生産の合理化を実践し協力工務店に普及するパイロット工務店の役割を担う、直営住宅施工会社は、1988年の時点で、スミリン建設、大阪スミリン建設、広友建設、ひのき建設の4社であったが、1993年4月に東北・北関東・東海・西日本の各スミリン建設、1994年4月に札幌スミリン建設をそれぞれ設立し、全国展開の体制を整えた。1998年には施工会社を札幌から九州までの14社体制とし、これらをスミリン建設が統括する運営体制とした。

1988年10月、住宅本部のアフターメンテナンス部門を独立させ、スミリンメンテナンスを設立した。同社は1991年4月にトムハウスのリフォーム事業を継承して社名を住友林業ホームテックとし、資本金1億円の中核的な関係会社となった。1997年4月には住友林業ホームテックのメンテナンス部門を独立させ、再びスミリンメンテナンスを設立した。

スミリンメンテナンスの再設立によって、リフォーム専門会社となった住友林業ホームテックは、「住友林業のリフォーム」を担い、当社住宅はもちろん、一般戸建住宅、マンションのリフォーム、さらにはオフィス・店舗の改装まで事業を拡大することを期した。

9. 総務・広報部門の活動

総務部門は1987年の合併による新生住友林業誕生後、従来の総務部と住宅事業総務部とに分かれていたが、1991年4月に両総務部を統合し、住宅事業部の総務担当を総務部(新宿)とした。1994年5月、本社の新宿グリーンタワービル移転によって、名実ともに一つの総務部となり、総務グループ・文書グループ・社史編集グループ・総務部(大阪)・総務部(新居浜)の編成で業務を行った。

この際、住宅事業に関わる法務トラブルや代金回収業務が総務部に移管されたことから、お客様相談室との連携のもと、支店の支援・指導を実施した。1995年6月には、木材建材事業における債権管



システム住宅 「ホリデイズガーデン」



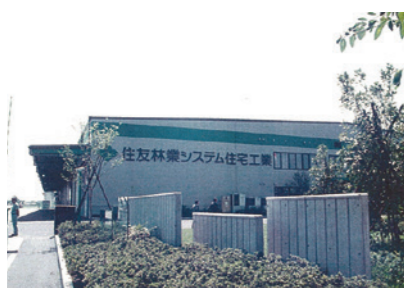
「夢3階S」



住友林業ホームテック キッチンリフォーム (樹海 1991年 14号)



新宿グリーンタワービル



住友林業システム住宅工場 全景



システム住宅の工場内を移動する無人のロボット台車



「日本経済新聞」に掲載した突き出し広告(1985年～)
(住友林業50年史)



基金だより 創刊号(1990年)

理の実務指針として「債権保全マニュアル」を制定、契約書など諸文書の電子化も進めた。

事務所環境については、1990年4月、幕張新都心の複合型インテリジェントビル幕張テクノガーデンB棟の2フロアを購入し、情報システム室、千葉支店などが移転した。この間、事務所開設・統合・移転、ネットワーク環境の整備とともに、オフィスのOA化も進捗した。

一方、当社の広報部門は、東京証券取引所上場や積極的な住宅商品広告と企業理念との整合を視野に、1987年10月、総務部に初めて広報担当を置いた時から始まった。1991年1月の広報室設置でその活動は、①会社情報の対外発表、②CIの企画・推進、③広告・宣伝活動、④報道機関との連絡・調整、⑤会社案内等媒体の編集・発行、⑥社内報・社外報の編集・発行、⑦住友グループ広報委員会への参画、⑧社外対応の窓口業務——などへ拡大した。

1997年3月にはCIプログラムをスタートし、「自然の恵み、森と木とともに、豊かな生活を創造する」をCI哲学として、「森のちからを、未来のちからに。」の広報標語を中心に内外への浸透を図った。

10. 人事・財務・審査業務の展開

新生住友林業誕生後、しばらくは2つの人事制度が併存しており、1990年の東証上場時に一部整理したものの、制度の統一には6年半を要した。完全に一本化した新人事制度は1994年4月からスタートし、資格制度に専任職を新設したり、コース選択制度を設けたりと複線型人事制度が導入された。翌1995年4月からは、新人事制度に見合った新考課制度・新住宅営業給与制度がスタートした。なお労働組合も1995年7月に統一を果たしている。

1990年4月、国の企業年金施策に従い、住友林業厚生年金基金が設立された。

一方、1991年1月の能力開発室新設で、人材育成が人事部門から分離された。1996年4月にスタートした新教育体系は、①基礎研修、中堅研修、コーチ研修という階層別、②行動科学をベースとした研修内容、③共通手法・共通言語を社員に根付かせるという構想、④ティーチング+ラーニングの手法など、明確なコンセプトをもっていた。

経理・財務部門は、合併後もエクイティファイナンスによる財務体質強化に取り組み、1988年9月に第6回債(ワラント債)、1989年2月に第7回債(ワラント債)を発行した。この結果、資金回収が先行する住宅事業の統合効果もあり、1988年9月期に手元流動性が有利子負債を上回り、1989年3月期に金融収支もプラスとなって、財務体質の強化はほぼ達成された。さらに機動的な直接金融に

よる資金調達に備えるため、1991年に社債等の格付けを初めて取得した。日本公社債研究所からは長期債予備格付けAプラス、CP格付けA・1、また日本格付研究所からは長期債予備格付けA、CP格付けJ-1となった。この格付けを利用し同年初めての国内CPを発行した。1978年に3対7だった直接金融と間接金融の比率は、1993年には8対2と完全に逆転した。

予算・業績管理のデジタル化など、情報システムの利用は急速に進み、1995年5月、財務会計と管理会計を一元化した新会計システムが導入された。これにより、本社一括送金など効率的な資金管理も進んだ。

審査部においては、従来から木材建材事業における販売先を、特定与信先、一般与信先、政策与信先などに区分し与信審査業務の合理化に努めてきた。住宅事業の進展に伴い、仕入面を含めた安定的な取引先管理の観点から、その機能が重要性を増しつつあった。

11. 情報システムのオープン化と住友林業情報システムの設立

当社は1976年、全社共通のコンピュータシステムを採用し、情報化への第一歩とした。1981年に自社コンピュータ(NEC-S100)を設置し、管理部にOA担当が配置され、1986年には情報システム室が新設された。

1988年8月、汎用コンピュータACOS610/10が導入され、25事業所のオンライン化が実現する。1991年5月のACOS3600/6導入を機に、住宅システムもオフコンからACOSに移管され、全社システムをひとつの汎用コンピュータに統合する。

これが一つの契機となって、1991年11月、住友林業情報システムを設立し、1992～1993年にかけては、当時盛んになったオープン系システムの活用を進め、各種業務システム開発を本格化させた。1993年3月には初の本格的クライアントサーバシステムC&Pシステム(後にイノス販売管理システムに発展)が構築された。以後、1993年5月に物流システム、1996年10月に情報サポートシステムがリリースされていった。1996～1997年に住宅本部全支店に展開された住宅進捗システムは、汎用系とオープン系を融合させるシステムのモデルとなった。

1995年4月には情報システムの企画立案機能を住友林業に戻し、情報システム室を再設置した(1996年10月に情報システム部と改称)。同室と住友林業情報システムは1996年4月から本社内に電子メール(NEC スターオフィス)の第1次展開を開始し、10月に約80支店を結んだ第2次、1997年8月に国内全事業をPC1,300台で結んだ第3次展開を行って、社内コミュニケーションを大きく変えて



幕張テクノガーデンに住友林業情報システムを新設
(住友林業50年史)



コンピュータマシンルーム

いった。なお、1997年からインターネット接続も開始した。

12. 知的財産室と監査室

当社は、1991年7月、開発企画部に知的財産権担当を置いた。それまで特許申請の案件は開発部が処理していたが、この分野においても権利の確立と保護が重要になり、筑波研究所の発足で開発体制が整ったこともあって、専従者を置くこととした。

知的財産権担当者は、関連業務の窓口活動のほか、社内各店部に対して、支店長会議での説明や、各店部に配置されたパテントリーダーへの講習会などの啓蒙活動を実施した。その後1994年4月に知的財産権管理室が発足し、同年6月からは「営業秘密保護運用・強化月間」を毎年度実施して、個人情報の扱いなどへの注意喚起と保護意識の定着を図った。

一方、1990年代には監査室の業務もリスク管理とガバナンスの要請からその重要性を増した。同室は社長直属の組織として、全本部・店部と関係会社の内部監査（業務監査と会計監査の双方）を、半期ごとに対象店部・担当者を決めて実施した。

住宅本部の支店増加や関係会社の増加で、1997年3月時点で、監査対象店部は約80カ所・対象関係会社は約40カ所を数えるに至った。このため、年間に監査室担当者1人が平均20カ所以上を監査する状況が生じていた。ただし、システム化の進展によって、監査対象について、信頼性の高い基本データを本社でリアルタイムに見ることが可能となった。これは重点監査項目の絞り込みや前回監査時との比較などで、監査業務の効率化につながっていった。

図表32 三様監査

