

心に年輪を刻む物語

心に年輪を刻む物語

住友林業の75年

住友林業の75年

# 心に年輪を刻む物語

住友林業の75年

## 経営理念

住友林業グループは、  
公正、信用を重視し社会を利するという  
「住友の事業精神」に基づき、  
人と地球環境にやさしい「木」を活かし、  
人々の生活に関する  
あらゆるサービスを通じて、  
持続可能で豊かな社会の実現に貢献します。

## ごあいさつ

住友林業株式会社は、2023年に設立75周年を迎えました。当社を支えていただいたすべてのステークホルダーのみなさまに、厚く御礼を申し上げます。

この節目を機に、『住友林業75年史 1948 - 2023』と『心に年輪を刻む物語 住友林業の75年』の2冊を編纂しました。前者は、経営・事業の動きを俯瞰的・網羅的に記録する一方、後者は先達や社員の「想い」を語り継ぎ、幅広く知っていただけるように、読み物として40編の短い物語にまとめたものです。

1691年の住友の銅山備林に端を発する当社グループは、この25年間に、地球環境や人口減少社会という未曾有の課題に対応し、木材建材事業と住宅事業の変革を図ってまいりました。加えて植林・住宅事業の海外展開、バイオマス発電や介護などの新たな事業領域に挑戦し、森林と木を活かす「WOOD CYCLE」を回すことで、地球環境問題をはじめ社会や人の暮らしへ貢献することを目指しています。いずれも新しい状況に挑む決断と社員一人ひとりの奮闘なくして成就するものではありません。

一方、変化に対応しつつ、「住友の事業精神」、特に「自利利他 公私一如」「国土報恩」という企業のあり方や、明治期の「大造林計画」から現在推進中の「Mission TREEING 2030」に至る森林や木への畏敬の念と愛情は、揺らぐことなく受け継がれています。

本書を通じ、この精神と当社グループの社員が示した変革・挑戦へのスピリットの双方を受け取っていただければ幸いです。これにより社員の方々にはさらなる勇気と精進を、株主をはじめ取引先のみなさまには当社グループへのご支持・ご支援をお願いして、メッセージとさせていただきます。

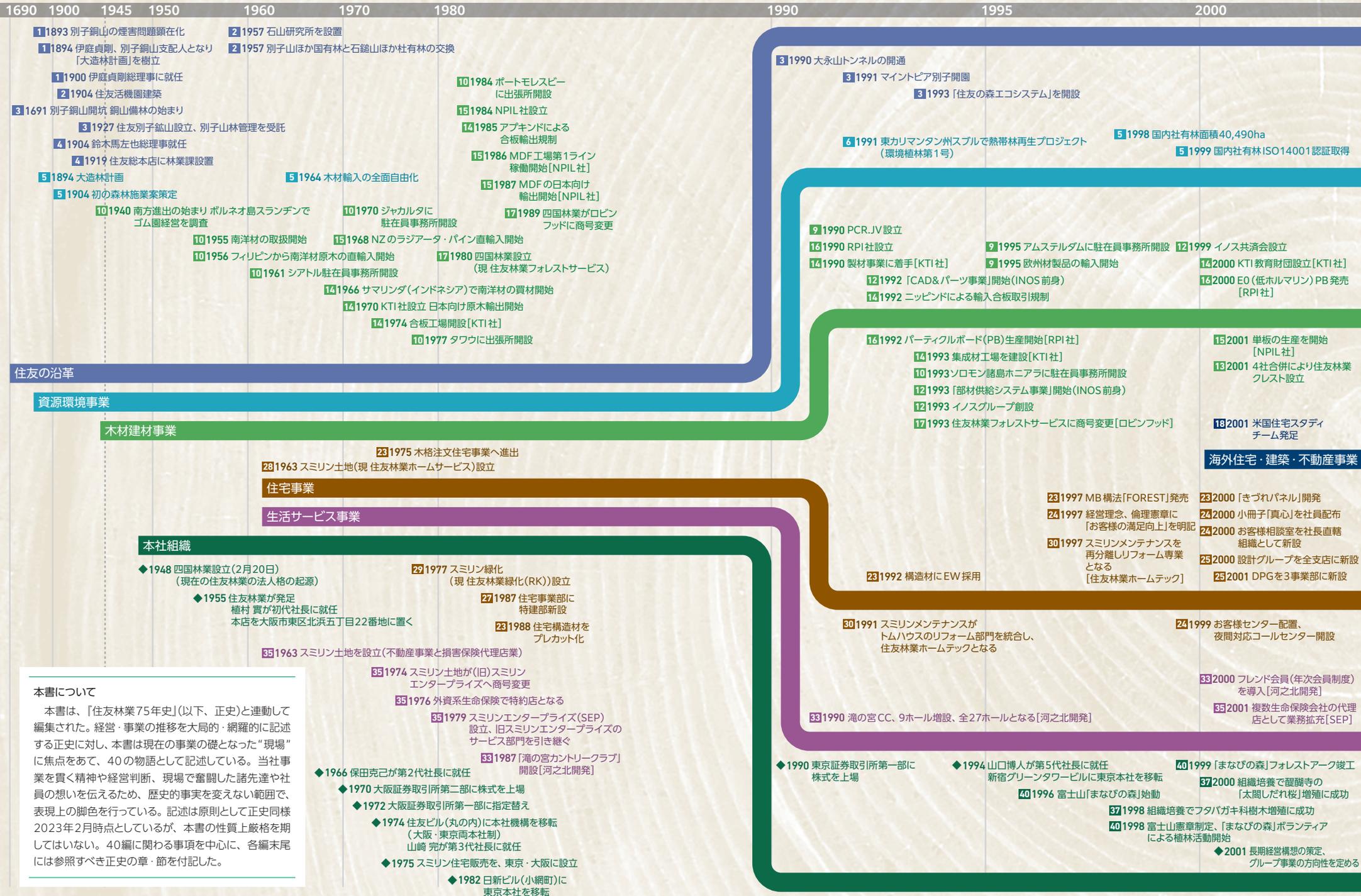
2024年12月

住友林業株式会社 取締役社長  
光吉 敏郎

# 目次

経営理念	2
ごあいさつ 取締役社長 光吉 敏郎	3
住友林業75年のあゆみ	6
住友の発祥と近代化を進めた広瀬幸平	10
◆住友の沿革	11
Episode 1 人の嫌ふ馬鹿な仕事をするなり ——第2代住友総理事・伊庭貞剛と別子の山々	12
Episode 2 質朴にして贅なる邸園「住友活機園」 ——伊庭貞剛の終の棲家	16
Episode 3 住友事業発展の礎となった街との縁 ——森林と産業遺産による街の文化・観光振興	20
Episode 4 山林を住友の最後の城郭と致したい ——林業進出を決めた第3代住友総理事 鈴木馬左也	26
◆資源環境事業	29
Episode 5 地球の未来を守る森づくり ——先達の言葉を胸に、山を守り続ける心	30
Episode 6 現代の「大造林計画」をインドネシアの地で ——西カリマンタンの森林を、地域住民と共に保護・再生・育成	34
Episode 7 やっと巡ってきた、この機会は逃がさない ——3000kmを越すNZ実地踏査で当社最大の投資	38
Episode 8 入社時思ってもみなかったエネルギー事業に進出 ——都市型・森林型木質バイオマス発電事業への参画	42
◆木材建材事業	45
Episode 9 米加材から欧州材へ、集成材市場を開拓 ——国内外のニーズ、ニーズを的確につかんで業界を牽引	46
Episode 10 原木輸入から産業植林へ ——時代の変化を映す南洋材取り引き	52
Episode 11 安宅建材の品質と当社の経営リソースのシナジー ——品質管理された生コンの安定供給で売り上げを拡大	58
Episode 12 地域工務店の信用と当社のノウハウの結合 ——木造住宅の復権を目指す「イノスグループ」事業	62
Episode 13 「PRIME WOOD」誕生ものがたり ——その名が「住友林業の家」のブランドへと昇華したフロア材	66
Episode 14 木材加工事業のトップランナーから環境取り組みの最前線へ ——インドネシアKTI社の半世紀を超える歩み	70
Episode 15 協働で切り拓いた日本MDF市場 ——ニュージーランドNPIL社と築く持続可能な林業ビジネス	76
Episode 16 経営改善で9年連続赤字から無借金経営へ ——当社初のパーティクルボード製造 インドネシアRPI社	80
Episode 17 「木」を知り尽くし「木」の市場価値創造に尽くす ——豊富なノウハウと人材を誇る住友林業フォレストサービス	84
◆海外住宅・建築・不動産事業	87
Episode 18 再挑戦で得た米国住宅市場での成長 ——教訓を活かし優良パートナーと着実な事業拡大	88
Episode 19 資源ブームと人口増で成長する住宅市場へ挑戦 ——蒙州の住宅づくりへの貢献を現地尊重でつかむ	94

Episode 20 アジアを海外住宅事業の第3の柱に ——既存事業での強固なつながりと「住」へのこだわりで成長市場を開拓	98
Episode 21 「森の学校」を子どもたちへ ——中大規模木造建築で育む被災地の希望と夢	102
Episode 22 CAD図面作成からグループ全体を支える企業へ ——プロフェッショナル人材を育成する大連ITS社	106
◆住宅事業	109
Episode 23 「売る」と決めた行動でビッグフレーム構法を主力に ——優れた構法をお客様に届ける販売戦略	110
Episode 24 「それ、お客様最優先になってる?」 ——企業風土として根付く「お客様最優先」	114
Episode 25 「住友林業の家」のブランドをさらに高める設計力 ——積み重ねた歴史は文化となり、次代の創造力へと続く	118
Episode 26 「木のプロ」の目利きが生んだ無垢床シリーズ ——個人の想いによる唯一無二のストーリー	122
Episode 27 建築から管理運営までを一気通貫 ——足で築いた情報ネットワークによる土地活用	126
Episode 28 いつまでも美しい「木の家のまちづくり」を目指す ——統一感ある街なみ、豊かな緑、そしてコミュニティの創設	130
Episode 29 外構・造園と住宅の一体化で「住友林業の家」の魅力を高める ——都市にもひとつの森をつくり、街を森にかえる	134
Episode 30 住み継ぐ方々の想いを汲み地域の宝を守る ——数十年、数百年を経た住宅を再生する「旧家リフォーム」	138
Episode 31 東日本大震災で500戸余の応急仮設住宅を完工 ——厳しい日程下でも日頃の住宅づくりの力を発揮し住みやすさに配慮	142
◆生活サービス事業	145
Episode 32 ホスピタリティが笑顔を生み、生命の輝きを知る ——「人」と「木」のぬくもりを通して、経験豊かな高齢者のさらに輝ける暮らしを追求し、 いつまでも心地よく暮らせる社会づくりに貢献	146
Episode 33 新居浜の地に一流のゴルフ場を ——厳しい事業環境下で老若男女に支持される県下ナンバーワンCCへ	150
Episode 34 現場の笑顔が地域創生へ ——当社初の宿泊事業をゼロから立ち上げる	154
Episode 35 時代の変化に即応する「縁の下の力持ち」 ——専門性と集約化でグループのコスト削減を実現	158
◆本社組織	161
Episode 36 「総付加価値」が仕事の意味を問い直す ——「引き算」の発想から「足し算」の発想への転換	162
Episode 37 所縁のある樹木の生命をバイオテクノロジーでつないでいく ——森と木にまつわる多様な社会の要請に応える森林・緑化研究センター	166
Episode 38 地域社会の中で個性が光る職場を築くスミリンウッドピース ——障害者が安心して活躍する場の拡充を目指す	170
Episode 39 街を森にかえる環境木化都市の実現を目指す「W350計画」 ——高い目標を掲げバックキャストで技術開発に挑む	174
Episode 40 50周年記念事業のテーマは100年計画の森づくり ——富士山「まなびの森」での自然林再生	178
索引	184
あとがき	187



住友の沿革

資源環境事業

木材建材事業

住宅事業

生活サービス事業

本社組織

海外住宅・建築・不動産事業

本書について

本書は、『住友林業75年史』(以下、正史)と連動して編集された。経営・事業の推移を大局的・網羅的に記述する正史に対し、本書は現在の事業の礎となった“現場”に焦点をあて、40の物語として記述している。当社事業を貫く精神や経営判断、現場で奮闘した諸先輩や社員の想いを伝えるため、歴史的事実を変えない範囲で、表現上の脚色を行っている。記述は原則として正史同様2023年2月時点としているが、本書の性質上厳格を期してはいない。40編に関わる事項を中心に、各編末尾には参照すべき正史の章・節を付記した。

2005	2010	2015	2020
<b>住友の沿革</b>			
<p>2 2002 住友活機園、国の重要文化財に指定</p> <p>5 2005 「第8次森林施業計画(2006年4月~2011年3月)」策定し、小面積皆伐へ変更</p> <p>6 2007 植林会社 OBT 社(3.1万 ha、PNG)のグループ化</p>	<p>6 2010 植林会社 MTI 社(10.5万 ha、インドネシア)の持分取得(50%)</p> <p>6 2008 「プロジェクト EARTH」植林開始</p> <p>6 2008 川崎バイオマス発電、ジャパンバイオエナジーを合併で設立</p> <p>6 2009 植林会社 WSL 社(4.1万 ha、インドネシア)を合併(50%)で設立</p>	<p>8 2013 紵別バイオマス発電、オホーツクバイオエナジーを合併で設立</p> <p>8 2013 住友林業鹿島ソーラー発電所完成</p> <p>7 2015 TBF 社と森林(3.1万 ha、NZ)の売買契約締結</p> <p>8 2014 苫小牧バイオマス発電、八戸バイオマス発電を合併で設立</p> <p>8 2014 みちのくバイオエナジー設立</p> <p>8 2018 刈田バイオマスエナジーを合併で設立</p>	<p>6 2020 植林会社 KMF 社(0.9万 ha、インドネシア)設立</p> <p>6 2021 植林会社 WSL 社・MTI 社を完全子会社化</p> <p>5 2023 国内社有林面積48,029ha</p> <p>5 2023 6育苗センターのコンテナ苗生産能力、計190万本達成</p>
<b>資源環境事業</b>			
<p>15 2002 LVL の生産を開始[NPIL 社]</p> <p>12 2003 イノスグループが「デジタルフレーム構法」を導入</p> <p>15 2003 MDF で JIS 規格を取得[NPIL 社]</p> <p>10 2005 森林認証取得[KTI 社]</p> <p>11 2006 安宅建材と合併</p> <p>13 2007 PB で JIS 規格を取得[RPI 社]</p>	<p>14 2008 KTI 社の植林協同組合が森林認証を取得</p> <p>14 2008 PB 製造工場操業開始[KTI 社]</p> <p>17 2008 住友林業フォレストサービスに国産材の原木・製材品の取扱業務を当社より移管</p> <p>10 2009 環境配慮型合板「きこりんプライウッド」発売開始</p> <p>13 2010 東洋プライウッドを合併【住友林業クレスト】</p>	<p>13 2013 床材「プライムウッド」誕生【住友林業クレスト】</p>	<p>6 2023 森林コンサルティング、炭素クレジット創出を行う NeXT FOREST 社を合併で設立</p> <p>17 2019 住友林業フォレストサービスに輸入原木の国内販売業務を当社より移管</p> <p>17 2019 住友林業フォレストサービスにチップ業務を当社より移管</p> <p>13 2021 床材名称としての「プライムウッド」が終了【住友林業クレスト】</p>
<b>木材建材事業</b>			
<p>18 2002 米国ワシントン州で住宅事業開始</p> <p>22 2003 スミリン CAD システムズ(現 住友林業アーキテク)設立</p> <p>22 2005 大連 ITS 社設立</p>	<p>19 2008 豪州で合併会社を設立し住宅事業開始</p> <p>21 2008 第2回未来のちからプロジェクトで「木化宣言」入賞</p> <p>18 2009 米国で Bennett グループと事業統合</p> <p>19 2009 Henley グループ(豪州)をグループ化</p> <p>13 2010 Henley USA 社設立で米国住宅再始動</p> <p>21 2011 木化推進室を社長直轄組織として新設</p>	<p>18 2013 Bloomfield 社(米国)をグループ化</p> <p>13 2014 Gehan 社(米国 現 Brightland 社)をグループ化</p> <p>21 2016 東松島市立宮野森小学校 完成</p> <p>22 2016 建築関連支援業務等からグループ外受注開始【大連 ITS 社】</p> <p>13 2017 Edge 社(米国)をグループ化</p>	<p>19 2022 Regal 社(豪州)をグループ化</p> <p>21 2022 木化事業は名称変更を経て建築事業部に承継</p> <p>21 2023 建築事業部が海外住宅・建築・不動産事業本部の所管となる</p> <p>21 2023 米国でマスティンバーを使用した7階建オフィスビル建築</p>
<b>海外住宅・建築・不動産事業</b>			
<p>26 2002 SUPER NATURAL シリーズ 第1弾「Oak」発売</p> <p>27 2002 特建本部を集合住宅本部に改称</p> <p>27 2003 サン・ステップ(現 住友林業レジデンシャル)をグループ化</p> <p>25 2004 DPG 設計の駒沢展示場完成</p> <p>25 2004 設計・インテリアデザインコンペ開始</p> <p>23 2005 まちづくり事業部を社長直轄組織として新設</p>	<p>23 2005 BF 構法3階建住宅[Proudio-BF]発売</p> <p>22 2005 デザインコンテスト開始【住友林業緑化】</p> <p>23 2008 BF 構法を2階建に展開し「My Forest-BF」発売</p> <p>30 2008 スミリンメンテナンスを吸収し窓口一本化 書籍「温故知新のリフォーム」第1弾発刊【住友林業ホームテック】</p> <p>24 2009 全支店に OSG 新設</p>	<p>22 2011 Henley グループ(豪州)の CAD 図面作成開始【大連 ITS 社】</p> <p>21 2014 木化推進室を住宅事業本部に移管</p> <p>20 2017 プカシ市(インドネシア)で分譲住宅開発に参画</p> <p>23 2014 「邸宅設計プロジェクト」による展示場建築</p> <p>25 2015 技術部 DPG を建築デザイン室として新設</p>	<p>13 2020 SFC アセットマネジメント設立</p> <p>20 2021 マカッサル市(インドネシア)で分譲住宅開発に参画</p> <p>20 2022 デボック市(インドネシア)で分譲住宅開発に参画</p> <p>24 2020 グループオーナー推進室設置</p> <p>24 2021 「PRIME WOOD」が内装部材のトータルブランドへ</p>
<b>住宅事業</b>			
<p>35 2003 損害保険特級代理店資格取得【SEP】</p> <p>32 2006 スミリンライフアシスト設立</p> <p>32 2007 フィルケアと資本・業務提携【スミリンライフアシスト】</p>	<p>23 2010 「フォレストガーデン京玉堀之内」販売開始</p> <p>29 2010 建物と外構の一体契約推進</p> <p>27 2011 賃貸住宅と注文戸建住宅の併売開始</p> <p>31 2011 東日本大震災 応急仮設住宅引き渡し完了</p> <p>32 2009 オリジナルペット保険の取り扱い開始【SEP】</p>	<p>24 2018 小冊子「まごころ」刷新版を社員に配付</p> <p>23 2018 「フォレストガーデン 楽野」が ABINC 認証取得</p> <p>32 2017 神鋼ケアラライフをグループ化</p> <p>32 2018 スミリンフィルケアに商号変更【フィルケア】</p> <p>32 2018 スミリンケアラライフに商号変更【神鋼ケアラライフ】</p> <p>35 2019 スミリンでんき販売開始【SEP】</p>	<p>34 2021 HOTEL VISON 三重県多気郡多気町にオープン</p>
<b>生活サービス事業</b>			
<p>◆ 2004 丸の内トラストタワーN館に東京本社を移転(本店も同所へ移転、両本社制廃止)</p> <p>◆ 2007 長期経営計画「PROJECT SPEED」開始</p>	<p>32 2012 生活サービス本部設置</p> <p>32 2012 ライフアシストを合併しフィルケアが直接子会社へ</p> <p>33 2010 社内業績管理上の「売上総利益」を「総付加価値」に改める</p> <p>◆ 2011 「PROJECT SPEED」の見直し実施</p> <p>◆ 2009 経団連会館ビル(大手町)に本社を移転</p>	<p>33 2015 スミリンウッドピース設立</p> <p>39 2018 「W350計画」を発表</p>	<p>35 2022 サービスプラットフォーム「エンプラストア」開設【SEP】</p> <p>◆ 2019 奥松島自然再生ボランティア活動開始</p> <p>◆ 2019 筑波研究所の新研究棟が竣工</p> <p>◆ 2020 光吉敏郎氏が第8代社長に就任</p> <p>◆ 2022 長期計画「Mission TREEING 2030」を発表</p>
<b>本社組織</b>			

### 住友の発祥と近代化を進めた広瀬幸平

住友家は、開祖 政友が薬と出版の商いを起こしたことに始まる。義兄の蘇我理右衛門が1590年に京都で銅吹き(精錬)を開始、2代 住友友以(住友家入りした理右衛門の実子)は大阪を本拠に銅事業を拡大した。3代 友信は銅山経営に進出、1691年開坑の別子銅山ほか多数を幕府から任されて日本の銅生産の4分の1を担い、両替(金融)業なども展開して、住友発展の土台を築いた。

明治以降、住友は、銅山経営継続を新政府から許可され、洋式製錬の導入や鉄道敷設、家政改革などの近代化を進める。これらに尽力したのが住友の初代総理人(二代から総理事)・広瀬幸平(1828~1914年)である。11歳から別子銅山で働いた広瀬は、38歳で別子銅山総支配人となり、「逆名利君」を座右の銘に、後進の育成も含め、住友の発展に尽くした。関西産業界育成にも尽力、「東の渋沢、西の広瀬」と称され、1894年に一線を退いた後、自叙伝『半生物語』を著した。

## 住友の沿革



社有林(愛媛県新居浜市)

## 官界から住友へ

明治の中頃、別子銅山(愛媛県新居浜市)における煙害問題に対処すべく、製錬所の四阪島移転と、大造林の計画を開始し、後に「環境問題の先駆者」と呼ばれたのが伊庭貞剛である。

1847年、近江の武家に生まれた伊庭は剣道と国学を修め、裁判所判事などを務めた後、1879年、叔父の広瀬宰平<sup>1</sup>に勧められて住友へ入社した。広瀬は、銅山経営の近代化や住友家と事業の分離を成し遂げて住友発展の土台を築き、初代総理事となっていた。

伊庭は、国益を考える住友の姿勢に共鳴し、東嶺円慈禅師の著書『宗門無尽燈論』の一節「君子財を愛す、これを取るに道あり<sup>2</sup>」を信条とした。同書は懇意だった京都・天龍寺の峨山和尚(橋本昌禎)に紹介されたもので、伊庭と禅との関わりは深かった。

伊庭は本店支配人となる一方で、私立大阪商業講習所<sup>3</sup>所長就任、第1回衆議院総選挙で国会議員となるなど公務にも意欲的であった。しかし、住友家当主の相次ぐ急逝



第2代住友総理事 伊庭貞剛 写真提供：住友史料館

によって、翌年にはすべての公職を辞して広瀬とともに奔走、西園寺公望の実弟を第15代当主・住友友純(号は春翠)<sup>ともいと</sup>として招き、後継問題の解決に貢献した。

## 煙害問題下の別子へ赴任

1893年、別子銅山の煙害問題が深刻化しつつあった。これに先立って、足尾銅山(栃木県日光市)では既に鉱毒問題が発生しており、住友はこれを他山の石として対応を急いだ。

1894年7月、伊庭は、自ら別子支配人として、地元農民らとの紛争の渦中に入る。伊庭自身も「妻を捨、子を捨、家を捨、家財を捨、一身を捨」と、親友の品川弥二郎<sup>4</sup>へ書簡を記し、その覚悟を示していた。峨山和尚が別子に立つ伊庭へ、「骨は拾うてやる」と言ったのは、文字通りの意味があった。

しかし、別子入りした伊庭は目立った新施策は打ち出さなかった。新居浜の支配人宅のほかに、採鉱本部に隣接する小足谷集落<sup>5</sup>に居室を設け、わらじ履きで銅山を歩いた。採鉱現場では採鉱高を、新居浜の製錬現場では産銅高を聞いて喜ぶとともに額に汗して働く労働者の辛苦に思いを寄せた。別子の騒動が、重役と職員、職員同士、会社と農民それぞれの意思疎通を欠いた人心の離反にあると感じ、愚直に現場に足を運び、声をかけることで、損なわれた関係の自然治癒を待ったのである。

前述した品川宛の書簡で、「(自分の妻はこの振る舞いを)大口を開けて実に馬鹿げた仕事なりと云ふ、小生自らも馬鹿な仕事と思ふて居る、併しながら小生わ馬鹿な仕事ですきなり、当世ハ随分かしこき人ハ沢山にある故、余わ人の嫌ふ馬鹿な仕事をするなり」と記している。

## 大造林計画と製錬所の移転

地域住民との関係修復と併行して伊庭が進めたのが、大造林の推進であった。赴任前に既に提出されていた、本荘種之助土木課長の「山林之義二付上申書」(良木の伐採禁止と苗木購入を含む造林の推進、乱伐を防ぐ山林の管理などを提言)を容れ、土木課に統合されていた山林課を独立再設置して、森林管理と植樹・造林の専門部署とした。別子銅山の山並みを見て嘆息し、「別子の山を荒蕪するにまかしておくことは、天地の大道に背く」、

「別子全山をあをあをとした姿にして、之を大自然にかへさねばならない」との決意を具体化していった。従来年6万本程度だった植林に伊庭は心血を注ぎ、離任する1899年までの間に480万本を植栽し、その施策は後継者に引き継がれた。



四阪島製錬所(1905年) 写真提供：住友史料館

一方で伊庭は、補償だけでは銅製錬の煙害問題の根本的解決にできないと考え、製錬所を新居浜沖約20kmの無人島である四阪島に移転する計画を進めた。反対意見もあるなか、伊庭は将来を見据え、別子銅山の純利益の2年分を投じて1897年から工事を開始した。

足尾銅毒事件で反対運動の先頭に立ち、「義人」と呼ばれた田中正造<sup>6</sup>は、帝国議会で「伊予ノ国ノ別子銅山ハ、第一鉱業主ハ住友デアル、ソレ故社会ノ事理人情ヲ知ツテ居ル者デ……住友ノ山ハ以テ、之ヲ子々孫々ニ伝ヘテ、之ヲ宝ニシテ置ク」と伊庭の施策を称賛した。

伊庭は、初代総理人 広瀬幸平の「一意殖産興業に身をゆだね、数千万の人々と利をともににせん」を踏まえたうえで、「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でなければならぬ。この意味において、それが将来有望であり、世に貢献し得べき事業ならば、住友は社会に代つてこれが経営に任ずるといふ、凜乎たる大市民的精神を逸してはならない。」<sup>7</sup>とし、「自利利他 公私一如」という「住友の事業精神」を形作ってきた。

## 改革を進め後代に託す

伊庭の事績としてはさらに、1895年に第1回重役会を尾道支店で開き、重要事項は重役会で審議すること、翌年に改められた「家法」では「総理人」を「総理事」と改称することなど、後代の組織の枠組みを定めた。

1899年、5年間の別子生活を終えた伊庭は住友本店に戻り、1900年に第2代総理事となった。離任の際、新居浜を発つ船上で詠んだ句「五ヶ年の跡見返れば 雪の山」は、煙害問題が鎮まって春を待つ山への感慨が込められている。品川弥二郎はこれに下の句を返し、「月と花とは 人に譲



別子鉱山全景(1881年) 写真提供：住友史料館



あをあをと緑がよみがえった別子の山々

りて」と、大事業を後任者に任せて身を転じる潔さを称えた。

出処進退の鮮やかさは、1904年、4年で総理事の職を辞したことにも示されている。伊庭はまだ58歳であったが、退職の辞を兼ね経済誌へ「老成と少壮」という所感を寄せ、「事業の進歩発展に最も害するものは、青年の過失ではなくして、老人の跋扈である」と記した。地位に永く拘泥することを戒め、若者の挑戦を促した。実際に伊庭は、鈴木馬左也、小倉正恒といった人材を住友に迎えて育てていた。

晩年、伊庭は別子の大造林計画について、「わしの、ほんたうの『事業』といつてよいのは、これだ。わしはこれでよいのだ」と語っている。広瀬が進めた別子の近代化を受け継ぎ、住友の事業に新たな発展への道筋をつけ、一線から退いた。

引退後は、故郷である滋賀県の大津市石山にある別邸「活機園」<sup>8</sup>に隠棲し、1926年に数え80歳で没した。

伊庭の墓所は、近江八幡市の田畑の一角に簡素な塀門と樹々に囲まれ佇立し、往来する新幹線の窓からも瞥見できる。

(75年史 序章 第1節 住友林業の成立に至る歴史)

1 1828年、近江の野洲(現 滋賀県野洲市)の北脇家に生まれ、11歳で別子銅山に奉公、1855年に元住友江戸店支配方の広瀬義右衛門の養子となった。1865年には別子銅山支配人となる。明治維新後、銅山の接収を図る新政府に対し、経験のない者へ銅山経営を任せるのは国益に反すると反論し、住友による経営継続の許可を得る。1877年に住友家総理人となり、洋式製錬導入や鉄道敷設などで銅山近代化を成し遂げた。数々の企業の設立にも関与して、「東の渋沢、西の広瀬」と称されている。「逆命利君」を座右の銘とした。

2 教養・人徳に優れた人物は財産を愛するが、財を得るにも人の道に則るべきである。

3 大阪公立大学の前身。

4 農商務省山林局長など明治初期の農林行政を主導。

5 小足谷は銅山東方の谷筋で、東平に採鉱本部が移るまでのいわゆる「旧別子」といわれる地域の中心的な集落であった。1870年以降、酒造場(造酒・醤油醸造)、小学校、劇場などが設けられ、現在もその遺構は残る。

6 衆議院議員、第1回衆議院議員選挙で伊庭とともに当選する。

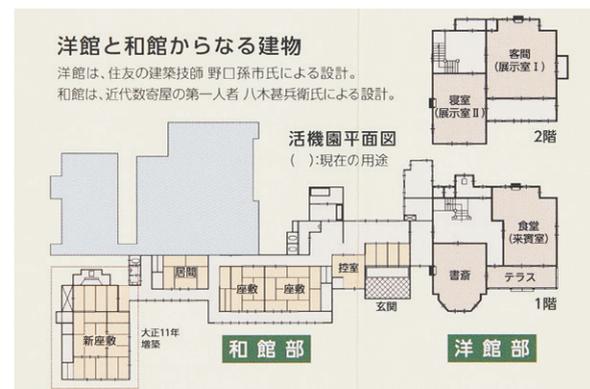
7 原文を活かし、旧字は通常用いる現代漢字に改めた。

8 書が多く残されており、時代とともに、湖舟・石山・幽庵・幽翁と号した。

## 重要文化財に指定された建築と庭園

住友第2代総理事を務めた伊庭貞剛が隠棲地として1904年に建築し、1926年に没するまで過ごした住友活機園(伊庭貞剛記念館)は、滋賀県大津市の瀬田川のほとり、琵琶湖を望む小高い丘の上に位置する。洋館と和館、東蔵、西蔵、正門、新座敷(1922年増築)と茶室、四阿<sup>あずまや</sup>などの付属施設、庭園から構成されており、2002年5月に国から重要文化財に指定された。伊庭が命名した「活機」は禅宗の用語で、「俗界を離れながらも人情の機微にも通じる」という意味を持つ。

伊庭の没後は、1941年に住友本社が譲り受け、隣接農地約1万6,500㎡を買い増して、当社事業にも通ずる農事研究所となる。戦後の財閥解体時、当社の前身の一つ扶桑林業に現物出資された。1957年、当社は同地の一角に林業技術研究室石山研究所を設置し、精鋭樹の選定やポット苗の試育など林業を効率化する研究を行った。高度成長期の1960年前後に相次いで名神高速道路や新幹線用地として買収され、植栽研究施設としては手狭となり研究所は移転した<sup>1</sup>。このような経緯を経て、7,130㎡の庭園



活機園平面図

と家屋が当社所有のまま、住友の貴重な共有財産として住友連系20社で維持管理されることとなった。

## 「和」が随所に盛り込まれた洋館

活機園の建築物は向かって右側が洋館、玄関のある左側が和館と和洋が一体となり、それぞれを当代一流の建築家が技を競い仕上げた点で特筆すべき建物である。伊庭は、隠棲所の建築にあたって、「良質の材を用いること」の一点を注文しており、この意を受けつつ、おのおのに工夫を凝らした技の粋がそこにある。

木造2階建(建築面積110㎡)の洋館は野口孫市<sup>2</sup>の設計で、外観は、急勾配の屋根に柱や梁などの構造材が「あらわし」で用いられている。構造材の間を埋める漆喰やレンガで形作られた、左右非対称の欧風のファサードは、庭園から向かう視線の先に緑と調和した景観を呈している。側面に垣間見える外壁はサワラ(樺)材のウロコ壁で、黒色の柿渋<sup>3</sup>塗装が洋館全体の外観を引き締めている。

一方、内装は、曲線を多用する当時流行の欧風様式を基調とするも、和の様式を絶妙に組み合わせている。1



サワラのウロコ壁



ツタの意匠の鉄細工窓



客間

階は書斎・食堂・テラスからなり、食堂には、桑の木製暖炉の上部に漆喰で植物柄の文様が施され、テラスに至るドアの窓には技巧を凝らしたツタの意匠の鉄細工が見られる。食堂は来客用に用いられており、料理人から配膳人に料理を受け渡すための配膳

用小窓など、当時の大邸宅の豪奢な習慣を髣髴とさせる。

玄関へと連なる階段ホールも、無塗装の白木を活かす日本建築の手法が織り込まれ、階段の緩やかな勾配なども隠棲所としての配慮が施されており、現代のバリアフリーを先取りした建築家の工夫をうかがい知ることができる。

2階には客間・寝室・ベランダが配されており、洋室の客間からは瀬田川と琵琶湖を遠望でき、隣接するサンルーム状のベランダには、当時伊庭夫妻が利用した大小一對の重厚な木製チェアとテーブルが展示されている。客間の天井は吹き寄せの格天井<sup>4</sup>で、ベランダの手すりには、卍崩し<sup>5</sup>など和の文様が用いられている。窓は引き上げ式の吊り窓で、窓枠の造作に隠されたおもりで、窓の開け閉めが軽くなるように工夫されている。おもりに銅山副産物であるカラミ(緩)<sup>6</sup>が用いられているところにも別子への想いがうかがえる。



サンルーム状のベランダ

### 簡素にして贅なる和館と庭園

建物の左側に連なる、数寄屋造り<sup>7</sup>の和館(建築面積250㎡)は、近代数寄屋の名手として知られる2代目八木甚兵衛<sup>8</sup>が手がけた。

甚兵衛は良材を活かし、装飾を抑制した落ち着いた意匠でまとめた。来客用の十畳間の座敷では、正面の床の間に長押し<sup>なげし</sup>がなく、床脇は一文字板

のみで、天袋も地袋も違い棚もない。この簡素なつくりが、床柱の北山杉のしぼり丸太や、付書院の棚板の玉杵<sup>9</sup>といった材そのものを際立たせている。座敷縁側の軒桁は、1本の通直で節のない約11mの杉丸太で造作されており、甚兵衛が全国を奔走して良材を集



座敷

めた証左となっている。その一部には、別子職員から貞剛に餞別として贈られた土佐の良材が用いられており、別子在勤記念ともなっている。

また1922年に茶室と併せて増築された新座敷からは、伊庭が自ら設えた庭園を広く望むことができる。伊庭は、正門から坂道を辿ってくる来客を眼下に見出し、声をかけて喜んだという。

重要文化財の指定において「一体となって景観をなす」と認められた庭園は、専門の職人を頼まず自然に任せた姿(無為自然)に特徴がある。松やモミジを好み、建築に先立ち十数年前に伊庭が自ら植えた広葉樹・針葉樹混交の森は、時とともに自ずとその姿を形作り、美しい苔を育んだ。かたや洋館前の広場やそこに配置された四阿は全く異なった印象を示し、明治後期の大邸宅とその庭園の多様なあり方を今に伝えている。これらの施設は、重要文化財として、毎年新緑の季節に日を定めて一般公開されている<sup>10</sup>。

(75年史 序章 第1節 住友林業の成立に至る歴史)

- 1 新たに近江研究所が琵琶湖西岸の北小松に設置されたが、1972年に国鉄湖西線用地として買収され、施設備品は新居浜観音原の苗畑に移設した。
- 2 住友本店臨時建築部の建築家で、住友の各種事業所や日暮別邸(1906年)、大阪府立中之島図書館(1904年)を手掛けている。
- 3 木材に塗装することで、防水・防霉・防虫効果を得る。
- 4 構造材の梁や桁に格子の木組みをのせ、板をかぶせる天井で、角材ではなく細い丸木2本を束ねて格子の材料とするのが吹き寄せ。
- 5 紗綾形(さやがた)とも言われ、「卍」が途切れることなく連なることで、繁栄と寿命が永く続く意味を持つ文様。寺社などに用いられる。
- 6 銅鉱石を製錬する際、溶融した銅の上部に浮上する不純物(鉱滓、スラグ)で、再利用するために鑄型に入れて固めてレンガなどをつくった。
- 7 過剰さをそぎ落とした中に美を見出す侘茶の茶室(草庵)の発想を、武家の邸宅である書院造りに取り入れた建築様式。簡素な意匠、素材を活かした造作、借景を前提とした庭と座敷の配置などが特徴。
- 8 広瀬幸平が見出した住友家専属の棟梁で、初代は住友家鎌谷本邸洋館(1879年)、2代目は広瀬幸平邸(1877年)や清風荘(西園寺公望邸宅、没後は京都帝国大学迎賓館)、住友家茶臼山本邸(慶沢園、1918年)などに携わった。
- 9 樹木の瘤などをスライスすると現れる大きな同心円形の模様で、希少材。
- 10 住友連系の社員は随時、予約のうえ見学することができる。

### 330年にわたる別子・新居浜と住友のつながり

住友林業グループの事業は、1691年に住友家が愛媛県新居浜市の別子銅山を開坑したことに伴う銅山備林に端を発する。第2代住友総理事 伊庭貞剛が大造林計画を推進、同第3代 鈴木馬左也は「保続林業」を確立するとともに事業としての林業へ進出した。1927年、住友は総合財閥へ舵を切るが、前年に別子鉱業所の最高責任者(1927年の住友別子鉱山設立で常務)となった鷺尾勘解治は、新居浜の将来的な繁栄を考え、築港と埋立てによる工場誘致、道路建設など新居浜市のインフラ整備を進めた。

現在、造成地は日本を代表する住友連系<sup>1</sup>の工場をはじめ、数多くの傘下企業もしくは取引先企業が事業活動を行い、工業都市新居浜の核となっている。さらに市街地には住友連系の各社<sup>2</sup>がその出先組織を置いている。

1990年10月、大永山トンネルが開通し、別子山村と新居浜市との往来時間が大幅に短縮された。また、2003年4月、平成の市町村合併により別子山村が新居浜市に統合され、銅山越<sup>3</sup>の南側、即ち後述「通洞」が開削される以前の銅山事業地にまで新居浜市域が広がった。

#### 【新居浜市内の当社事業拠点】

社名	部署・施設(所管)
住友林業	総務部 新居浜事業所 フォレスターハウス
	資源環境事業本部 森林資源部 新居浜森林事業所
	住宅事業本部 松山支店 新居浜営業所 新居浜展示場
住友林業フォレストサービス	営業本部 西日本事業部 四国営業所 (木材建材事業)
住友林業プレスト	製造本部 新居浜工場 (木材建材事業)
住友林業ホームテック	松山支店 新居浜営業所 (住宅事業)
住友林業ホームエンジニアリング	中四国事業部 四国事業所 (住宅事業)
河之北開発	滝の宮カントリークラブ (生活サービス事業)
スミリンエンタープライズ	西日本営業部 中四国営業所 四国駐在 (生活サービス事業)
スミリンウッドピース	人事部

### 当社の新居浜における事業拠点

当社における新居浜は、上述の銅山備林を受け継ぐ形で四国森林として1.5万haを擁し、樹齢の高い高付加価値のヒノキや原生林など貴重な木質資源を育むための重要な拠点であった。結果として、当社事業のさまざまな活動が同地で拡がり、国内では東京・大阪の次に事業拠点の多い都市となっている。



新居浜市市街地と住友連系の主な拠点 提供：別子銅山記念館

### 別子銅山鉱床と新居浜との地理的な関係

1691年に開坑した別子銅山は、新居浜からは南に位置する分水嶺、銅山越を超えた海拔約1,300mの旧別子山村に露頭が発見されたことに始まる。銅鉱床はそこから、脈幅平均約1,500m・厚さ平均約2.5mの板状で、分水嶺の地中を穿ち、北側の新居浜方面の地下に向けて斜めに海面下1,000m以上の深度にまで及んでいた。深部へ向かって斜めに採掘が行われ、銅山越の南側で荒銅まで製錬(smelting)され、最終精錬(refining)は大阪の住友銅吹所で行われたため、開坑間もない1702年には、物資輸送(大阪への荒銅搬出と銅山の生活物資搬入)は銅山越を経て新居浜浦に至る経路をとることになる。大阪に向けた海運の拠点として「口屋」が設けられ、新居浜が都市となるきっかけとなった。口屋跡には樹齢300年以上の「口屋あかがねの松」が残る。

採掘作業が深部に移るとともに坑口の標高も低くなり、銅山越経由の物資輸送は、牛車道開削など工夫が試みられたが大きな課題であった。



銅山を穿つさまざまな通洞や斜坑のイメージと付近の地名

1886年に、4年の歳月を費やして銅山越の山内を穿ち、南側の採掘・製錬現場である東延一帯(標高1,150m)と北側の角石原(標高1,100m)をつなぐ第一通洞(総延長1,021mのトンネル)が完成し、物流は飛躍的に改善した。角石原からは上部鉄道・索道・下部鉄道(1893年全線開通)を経て新居浜の市街に至った。



樹齢300年を超える「口屋あかがねの松」と、当社の組織培養技術でDNAを受け継ぐ幼樹

1869年大阪から別子の立川町に精銅場が移り、その後1888年には山根・惣開製錬所が操業を開始、1905年には四阪島製錬所も操業を開始した。鉱石の輸送路としては、坑内(東延斜坑底<sup>4</sup>)の鉱石を直接北側の拠点[東平：標高747m]に搬出する第三通洞(総延長1,795m、1902年)が開通し、その13年後、同様に鉱石を端出場(標高156m)に直接搬出する第四通洞(総延長4,596m、1915年)が貫通した。これにより、別子銅山の採鉱本部は、1916年に220年余続いた旧別子の本舗・東延から、第三通洞の新居浜側拠点である東平へ移転、1930年に端出場に移転し、閉山まで本部が置かれた。端出場地区は、1912年完成の端出場水力発電所<sup>5</sup>をはじめ多くの産業遺産が集積するエリアである。

銅山で働く従業員やこれを支える街も、旧別子の小足谷集落から東平、端出場へと順次移った。また、製錬所は最終的に新居浜から四阪島に移転されたが、これら鉱山業を中心とした各種産業を支えた新居浜市街域にもさまざまな近代化産業遺産や歴史的価値のある建造物が残っている。

## 近代化産業遺産の継承と活用

旧別子山村に端を発する住友の事業拡大の歴史は、日本の近代化の軌

跡であり、端出場水力発電所など、将来に向けて長く保存すべき近代化産業遺産が現存する。また、山根市民グラウンドやその石積み観覧席など、土地を提供し住友各企業従業員が「作務(さむ：ボランティア)」で造営した歴史的遺構には、地域との共存を願う当時の経営者の思想とそこで働く従業員の想いなど、無形の物語を伝える遺産もある。当社は同地における住友の林業事業を受け継いだ経緯から、森林とともに事業に関連する多くの土地を引き継いでおり、その土地にはさまざまな遺構がある。

一方で、2018年3月には、住友連系20社が協力し、日暮別邸が四阪島から新居浜市に移築された。同邸は、1906年四阪島に築かれた住友家の別邸であり、築後110年余を経て老朽化が進んだことから、外部公開を前提に移築された<sup>6</sup>。内装については、約1万点の部材を一つひとつ解体して復元し、元の姿を忠実に再現することで、往時の洗練された建築の粋を今に伝えている。

国の重要文化財や登録有形文化財に指定されているものがある一方、そこに暮らす人々や企業が語り継がなければ消えていく遺構もある。当社は、事業運営、特に森林を活用した地域貢献を独自に進める一方、近代化産業遺産等についても、住友連系とともに新居浜市と共存共栄の精神で協調し、これを未来に引き継ぎつつ観光資源として活用することで、地域社会の活性化に協力していく。

## (75年史 序章 第1節 住友林業の成立に至る歴史)

- 1 住友の事業の中核となる20社とその傘下にある関係会社群を総称して「住友連系」という。意味は、「住友グループ」と同様。
- 2 三井住友銀行、三井住友海上火災保険、三井住友建設、住友商事、住友不動産、住友生命保険、当社。
- 3 標高1,294m、石鏡山脈の支脈である赤石山系の峠。「銅山越」を含む尾根筋一体を「銅山峰(どうざんみね)」とも称する。
- 4 東延坑口から下部に向かって掘り進められた端部。
- 5 別子銅山の電化を進めるため、1897年に小規模な火力発電設備を端出場に備えたのを皮切りに、火力水力の発電設備の増強が進んだ。1912年、出力3MWの本格的な大規模発電所として「端出場水力発電所」が開設された。分水嶺を超えた銅山川支流の水を、標高747mの日浦に集め、山内を貫いた第三通洞の坑内を經由して新居浜側の石ヶ山丈貯水槽まで導き、当時東洋一の落差597mの高圧鉄管路で導水し、発電機を回した。1922年、四阪島製錬所まで当時世界最長の海底ケーブルを敷設し送電した。
- 6 当社グループと三井住友建設が30ヵ月をかけて工事を担った。



端出場水力発電所



山根市民グラウンドと作務で造営された石積みの観覧席



# “山林を住友の最後の城郭と致したい”

— 林業進出を決めた第3代住友総理事 鈴木馬左也

## 別子鉱業所支配人赴任直後の大水害

4年余で引退した伊庭貞剛の跡を継ぎ、第3代住友総理事となった鈴木馬左也は、1861年、宮崎県の高鍋藩家老秋月家に生まれ、戊辰戦争で当主が戦死した母方の縁戚・鈴木家に入った。維新後は東京帝国大学から内務省・農商務省を経て、1896年に住友へ入社する。伊庭貞剛が四阪島への製錬所移転と造林計画を始め、合議制での運営を確立していく時期である。1899年には住友本社に戻る伊庭の跡を継いで別子鉱業所支配人として現地に赴任した。

同年夏、伐採と煙害により荒廃していた別子の山で土石流が発生し、死者500名以上とされる「別子大水害」が引き起こされた。この災害について、鈴木は20年を経た1920年の第1回林業課詰所主席者会議でも言及し、国土に影響を及ぼす鉱山事業と並行して国土を保安することが必要であり、「それには山林事業が最も適当で、且つ山林は人々に嫌はれ又世の中に紛議を起すやうの事なく、土地を保護し治水上亦大なる利益あり」とした。



第3代住友総理事 鈴木馬左也 写真提供：住友史料館

遡る1904年、鈴木は第3代総理事に就任するとともに、伊庭の大造林計画を継承する一方、伊庭の行った製錬所の四阪島移転でも解消できなかった煙害について、「弁償額以上を支出しても解決する」と、その根本的解決を明言した。また、事業領域についても、1910年代から、銅加工製品、肥料、硝子、不動産開発の諸会社を設立し、1920年には通信機会社へ出資するなど、在任中に住友の基盤を一気に拡大している。

## 本格的な林業経営進出を決定

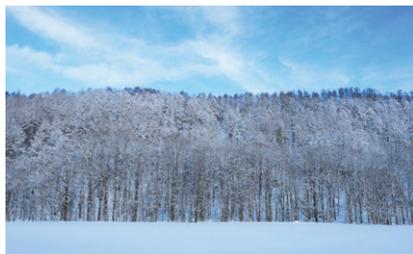
常に農林業と鉱工業の共存共栄を説いていた鈴木は、農商務省山林局技師の村田重治を招聘し、林業進出の指揮を執らせた。村田は同省勤務時代から鈴木に植林の重要性を説き、林業は他事業の“罪滅ぼし”として別子以外にも山林経営に注力せよ、との忠告から、さらに、盛衰のある他事業の安全弁として低利益ながら「比較的永久に変化の少ない」社会に役立つ確実な事業として林業進出を勧奨していた。

村田の提言も踏まえ、鈴木は、1912年に林業進出を決意する。住友家の了解を得るべく、3回にわたって国家と森林の関係、日本国内および日本統治下にあった朝鮮半島の山野の状況を村田から説明させ、さらに林業経営の規模・場所・所要資金・将来収支や経営方法などについて、詳細な調査書を作成させて進出決定を主導する。住友総本店で準備作業を進め、朝鮮半島、北海道、九州で林野の実地調査を行った。この結果、1917年に北海道紋別の国有林約800haの払い下げを受け、1918年には朝鮮半島の咸鏡南道(北朝鮮北東部)で国有林約1,200haを借り受けたのち、1919年には九州宮崎の椎葉の山林約45haの地上権を契約するなど、山林事業の基盤が固まっていった。これを受け、同年3月に住友本店林業課が設置された。1921年2月の住友総本店の合資会社改組に伴い、林業課は住友合資会社林業所となり、以後、住友の林業は別子鉱業所の山林課と住友林業所の2系統で営まれることになる。

## 病身をおして林業事業所主任会議で訓示

住友合資会社林業所が発足した1920年11月、第1回林業課詰所主席者会議(第2回以後は事業所主任会議)が開かれるが、鈴木は、10日間の

会期を4日間延長してまで、林業の使命・経営方針を徹底させた。会議にしばしば後継幹部を同席させて傍聴し、5日目には自ら長時間を割いて、別子の大水害から説き起こして林業の重要性や従事する者の心構えを訓示



鴻之舞金山の備林から始まった紋別山林の雪景色

した。同会議に、異例なことながら住友家家長友純<sup>ともいと</sup>を招いて言葉を賜ったことから、鈴木<sup>ま</sup>の林業への強い意思がうかがわれる。

1922年3月、鈴木は脳溢血で倒れるが、同年11月の林業所事業所主任会議には病身運び、「住友の林業は百年の計をなさんとするもので、私は山林に住友の最後の城郭と致したい。それが最も適当であると思います。山林の仕事は難しい仕事であるが、これは人に俟つより外ないのであります。『古人曰く心誠に之を求むれば、中らずと雖も遠からず。』この誠を以て事業に当たって頂きたいのです」と、会話が不自由な状態のなか、言葉を振り絞って訓示<sup>あたい</sup>した。翌月5日、鈴木は総理事退任が認められ、その20日後の25日にその生を終える。住友を総合財閥へと飛躍させた鈴木<sup>いえど</sup>の、住友における最後の公的言辭が林業課の事業所主任会議での訓示であった。

その後、住友林業所の経営面積は、1926年に約8.4万ha、1930年には10.7万haへと増加し、人工造林面積も1937年には3万haを超えて、1938年から損益計算を開始する。1941年にはインドネシアのゴム林を取得し、熱帯農林業進出で多角化を図るとともに、全住友の東南アジア展開の拠点とした。第2次世界大戦の終結時点で、住友林業所の経営面積は12万ha<sup>2</sup>を超えるに至った。

「山林は最後の城郭とするにふさわしく、困難なこの事業はそれを担う人間にかかっている」、鈴木<sup>ま</sup>のこの言葉は、100年の時を超え「世界一の森林会社」を目指し、さらに地球環境問題解決のために「WOOD CYCLE」を回す、当社グループ社員の心に受け継がれている。

(75年史 序章 第1節 住友林業の成立に至る歴史)

## 資源環境事業



バブアニューギニア OBT 社の経営森林

1 訓示全文は正史資料編に掲載。

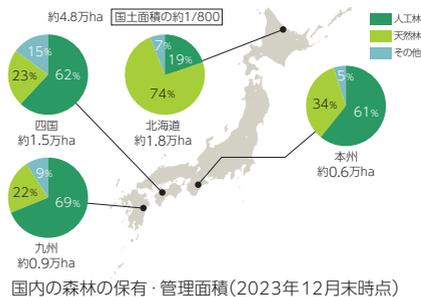
2 2022年12月時点の当社の森林保有管理面積は、国内4.8万ha、海外24.0万ha、合計28.8万ha。

## 森を見つめ守り続ける

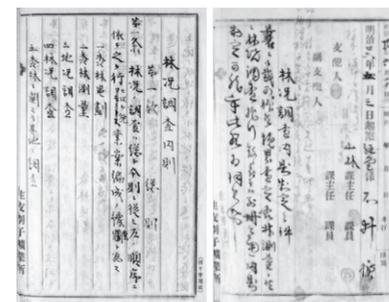
当社には、諸先達が築いてきた国内社有林についての経営計画が残されている。民間で初となる1904年策定の施業案<sup>1</sup>(10年毎)、1971年からの森林施業計画(5年毎)で、いずれも森林概況(地況・林況等)や事業概要、施業方法・計画、将来収支などが記されている。作成方法は、標準地を設定しての人力調査と毛筆での記録から、航空写真や森林管理システムを駆使した調査とデータマップへと進化したが、現地踏査は現在も不可欠である。現在の森林事業に携わる者は、これら文書の1頁1頁に、樹々一本一本に向き合う地道な作業が100年以上積み重ねられてきたことを実感し、この想いを未来へ、と居住まいを正す。

別子銅山(1691年開坑)の資材調達として始まった住友の森林運営は、明治・大正期の住友総理事・伊庭貞剛や鈴木馬左也により、事業でその恵みを消尽した自然を復興する「国土報恩」という明確な理念をもつに至った。1942年には、生長量以下の伐採を原則に、「永遠保続を旨として、国土を保全し、最高の収益を上げ」という「保続林業」を確立する。以後、国内社有林は拡大され、現在では約4.8万ha、国土の約800分の1の規模に至っている。

この理念と方針は、2022年に発表した長期計画「Mission TREEING 2030」にも引き継がれている。ここでは、脱炭素社会に向け、減少が続き保護・保全が急務の世界における森林事情と異なり、適切な伐採と再植林による更新が必要な日本の森林状況と、これを可能とする国産材の無駄のない利用に向けたビジ



ネスモデルが構想されている。それが、「森林」「木材」「建築」「再生可能エネルギー」という当社の事業分野を連環させてサイクルを回し、循環型森林ビジネスを確立する「WOOD CYCLE」である。森林経営は、このサイクルの起点として新たに位置付けられた。



林況調査内則(1903年6月 別子銅山記念館所蔵)  
住友最初の施業案規則 写真提供:住友史料館

## 収益の柱から苦境へ

当社の国内森林事業は、以前から国内森林・林業の振興に向けた取り組みを行ってきた。森林大国・日本の木材自給率は、1955年時点では約95%であり、当社においても事業の中心は国産材で、社有林からの出材増で全社の収支を合わせられるほど、大きな収益源となっていた。

しかし1960年代、太平洋戦争中の乱伐から復興途上だった日本の森林は、高度経済成長に伴う木材需要急増に応えきれず<sup>2</sup>、1964年の木材輸入自由化で外国産材の輸入が増える。以後、外国産材との価格競争で、国産材価格は数分の一にまで下落、国内林業の従事者数も1990年代から2020年までに3分の1に減り、日本の木材自給率は低下の一途をたどって2002年に18.8%まで落ち込んだ。当社も四国林業(現住友林業フォレストサービス)設立などで運営効率化を図ったが、森林事業は1980年度に赤字に陥り、バブル期末を除き、不採算が長く続く。しかし、社有林および林業は当社の原点であり、機械化などの試行錯誤で収益向上への努力を続けた。

## 森林の価値再認識で社有林拡大へ

1990年代に入ると、地球環境問題の切迫化などから、森林や木材のもつ環境保全機能が重視され、世界的に持続可能な森林経営を求める動きが強まる。日本でも2001年に、森林の有する多面的機能の発揮と林業の持続的かつ健全な発展を目的に、森林・林業基本法が制定された。

当社も、2005年の「第8次森林施業計画」で、森林資源の一層の充実と



宮崎県東郷樹木育苗センターのコンテナ苗木

継続性確保と、経営健全を実現すべく、社有林運営の方針転換を図った。社有林を経済林・準経済林・非経済林に区分し、経済林では生産性向上に重点を置いて、間伐から小面積皆伐へ転換する。準経済林は択伐作業とし、非経済林は森林の

つ多面的機能発揮を重視し収益事業から外した。経済林の小面積皆伐は、機械化への再挑戦も含め効率化で採算性を高め、安定した作業量確保で林業離れを食い止める意図であった。伐採して再植林することはCO<sub>2</sub>吸収量を高めるうえでも、不可欠であったが、当時は、木を伐る=自然破壊と考える誤解もあった。そうしたなか、当社は森林認証取得や生物多様性保全の調査<sup>3</sup>などを行いつつ、小面積皆伐の実施を進めた。

2007年度からの長期経営計画「PROJECT SPEED」では、社有林・管理森林拡大の方針を打ち出し、森林経営管理受託なども積極的に進めた。さらに2010年の同計画見直しでは、30年後に「世界の森林会社」となる(利用方法まで含めた森林価値の最大化)目標を掲げ、流通・製造、住宅事業とともに、CO<sub>2</sub>の吸収・固定化促進を図る植林事業の推進を事業戦略とした。地球温暖化防止に貢献するCO<sub>2</sub>吸収の面からは、森林は「伐って再植林した方がいい」ことが複数の研究結果として公にされ、2011年開催のCOP17(パリ協定締約国会議)では、HWP(伐採木材製品、製材品、木質加工品などを温室効果ガスの吸収量算出に加えることも合意された。適切な管理のもとでは、「森は伐られることを待っている」ことが明らかとなった。

その一方、国内では、戦後の拡大造林による植林木が伐期を迎えたにもかかわらず、所有者や境界が不明だったり、放置されたりしている森林が増えていた。社有林・管理林拡大の方針は、こうした森林に当社が積極的に関わり、地域を活性化して地元へ貢献すること、さらにそれらを通じて日本の森林を活性化することを目指していた。

面積拡大と同時に、育苗事業やドローン活用を含む機械化、ICT技術を駆使した森林資源調査や森林コンサルティング、中韓台への国産材輸出な



ドローンによる苗木の運搬試験

ども進め、2021年度に国内森林事業は、コロナ禍に伴うウッドショック(輸入材の急減と価格高騰)の影響もあって、28年ぶりの黒字化を実現する。

### 夢を語り継ぐ森林経営

当社の事業がグローバル化するとともに、住友における林業は、「国土報恩」から「地球環境」に報恩するものへと変わってきている。

「別子の山を荒蕪のままにまかしておくことは、天地の大道に背く(中略)別子全山を旧のあをあをとした姿にして、之を大自然にかへさねばならない」(伊庭貞剛)。

「住友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」(鈴木馬左也)といった言葉を、別子から日本全体へ、さらに地球規模にあてはめていくことである。

これは一朝一夕には成し遂げられない。当社のヒノキ林の平均伐期は「第10次森林施策計画」では80年を超え、スギ林も60年を超える。一人の社員の入社から定年までの期間を上回る。パプアニューギニアでの植林の主力樹種カメレシでも伐採まで18年を要し、植林から伐採まで見届けられるのは2回まで。「百年の計」は、個人にとっては夢物語に近い。

だからこそ当社は、企業として「夢」を語り継ぎ、これを担う人材を育てていく。施策案などの文書類は、100年後の「あをあをとした姿」を夢見た先達が、その実現に向けて森林を歩いて記録し、計画を立て、あとに続く人々に託した軌跡である。当社の森林事業は、その想いを国や自治体、地域の企業をはじめ住民の方々と共有し、未来へと受け渡す「たすき」ともいえる。



四国社有林

(75年史 第2章 第1節 資源環境事業)

- 1 第1次施策案の作成では、全事業地区が完成するまで10年を要している。
- 2 戦後復興に伴う木材需要増に対し、政府は1950年代から針葉樹による「拡大造林政策」を推進したが、高度経済成長には間に合わなかった。
- 3 2006年、社有林について「生物多様性保全に関する基本方針」を定め、林内の希少動物をまとめたレッドデータブックや水辺林管理マニュアルを作成、2008年度からは鳥獣類の生息状況をモニタリングしている。

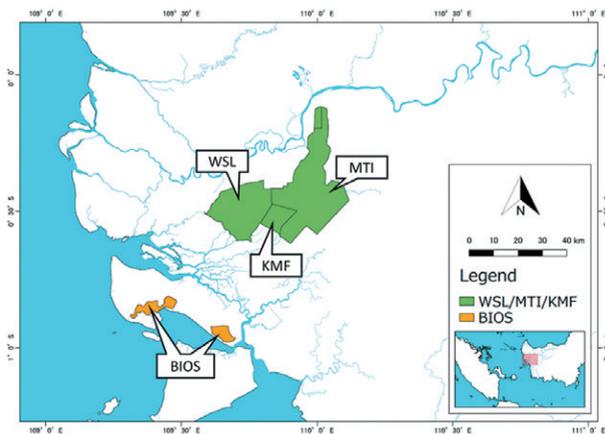
## 環境植林から産業植林へ

当社は、1990年代からのインドネシアのスプル実験林プロジェクトを皮切りに、海外で森林経営を開始し、2023年2月の時点において、パプアニューギニア(約3.1万ha)、インドネシア(約17.1万ha)、ニュージーランド(約3.6万ha)の3カ国で合計約23.8万haを管理している。植林事業は、荒廃した森林の再生・維持を目的とする「環境植林」と、伐採と植林を計画的に実施して当社の流通・製造事業の原材料をサステナブルに確保する「産業植林」に大別される。それぞれ、地域社会に経済効果をもたらす「社会林業」として、農業と林業の共存への工夫、植林協同組合の結成や森林認証取得など、周辺住民の協力を得ながら事業展開している。

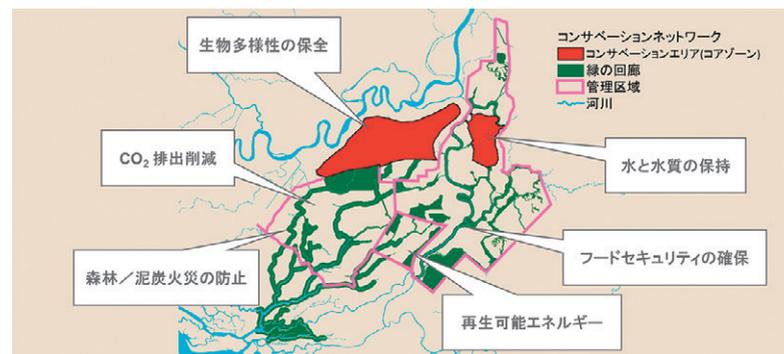
3カ国のうち、パプアニューギニアとニュージーランドは、既存の植林地を取得したが、インドネシアは、荒廃した林地を整地して植えることからのスタートとなった<sup>1</sup>。

## 5年間無収入のインドネシア「大造林計画」

インドネシアでの産業植林事業は、2009年、地元の森林経営・合板製造大手企業Alas Kusumaグループの所



インドネシア 西カリマンタン州 4社の植林地の位置



WSL社/MTI社におけるコンサベーションネットワーク

有する植林会社MTI社<sup>2</sup>への出資と新規合併会社WSL社<sup>2</sup>の設立で始まった。管理地はカリマンタン島(ボルネオ島)の同国領にあり、面積はMTI社約10.5万ha・WSL社約4万haの計14.5万haである。このうち2.2万haを施業面積とし、約4年という短伐期のアカシアクラシカルパを植林、年間約0.4万haを伐採し、製紙用原料として同国スマトラ島の製紙会社に販売している。残りのエリアは、地域の動植物や住民のため、保護地として管理しており、その多くが熱帯泥炭地となっている。

熱帯泥炭地は、地下水位が高いため枯死した植物が水中で分解されず炭化過程の有機物の塊として蓄積した地層で、地球の陸地面積のわずか3%(約400万km<sup>2</sup>)にもかかわらず、全土壌に含まれる炭素の約3分の1が蓄積されているといわれる。無秩序に開発すると乾燥し、蓄えていたそのCO<sub>2</sub>が排出されるとともに、泥炭そのものが燃えやすくなり、泥炭地火災は、膨大な煤塵を発生させて地域を悩ませてきた(ヘイズ問題)<sup>3</sup>。

インドネシアでの産業植林事業は、この利用の難しい泥炭地を、地域住民にとって生活を支える基盤として利用しながら、事業としても成り立たせることが目標である。その森の守り手を地元で育てていくことも重要な使命とした。広大な荒廃地を眼前にし、赴任した当社駐在員のフォレストマンシップが泥炭地の植林に向き合うことを後押しした。

同国では、住民は森林の木を伐採して生活の用に充てるほか、野焼きによる畑作が法的権利として認められている。当社はこれを尊重しつつ、植林地整備で雇用を創出するほか、地域コミュニティへの積極的な貢献やコミュニケーションなどで所得向上を支援し、信頼関係構築を図った。

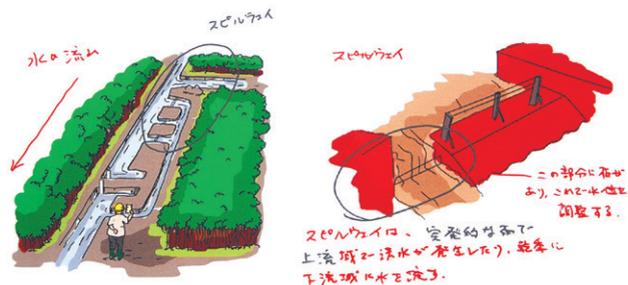
当初、植林地整備のために伐採する残存木を販売して初期収入とする計画であった。しかし総じて品質が悪く、販売可能な出荷量が少ないために運送コストも嵩んで、断念せざるを得なかった。これにより、同事業は最初の植林木アカシアクラシカルパが伐期を迎えるまで当初5年間はほぼ無収入となるなかで、植林地整備費・植林費を投じ続けることとなった。

### 世界が認める水位管理法を開発

無収入が続くなか、WSL社・MTI社は熱帯泥炭地管理の方法を模索した。これまで泥炭地での森林施業では、土壌中の水分が高い土地から低い土地へ流れてしまい、高い位置にある泥炭地の水位が下がり、乾燥により泥炭地が失われる問題があった。これを解決すべく、開発したのが「筒状水路網による貯水型の水位管理」である。植林地の綿密な等高線地図を作成し、伐採しない保護林(貯水域)、バッファゾーン(地下水位0~20cm)、生産エリア(地下水位0~40cm)が連携するようゾーニングする。生産エリアの中心にはメイン水路を設け、わずかな土地の高低差を利用した水位調節ダムを何段階か設けて、地下水位が一定の範囲で収まるように水量を制御する。

「シンプル・低コスト・容易なメンテナンス」のコンセプトを徹底し、水路はコンクリートを用いずに構築、水門もドラム缶を浮きとして使って開閉する方式とした<sup>4</sup>。ハイテクを用いた観測・調査・設計とローテクでの設備構築・運営管理の組み合わせで、どのような地域にでも実現できる仕組みとした。

2020年にKMF社<sup>2</sup>を新設して、WSL社・MTI社の管理地に隣接する約0.9万haの産業植林資産・事業権を獲得、さらに2022年には約1万ha



筒状水路網による貯水型の水位管理

のマングローブ林を保有するBIOS社<sup>2</sup>を取得して、管理面積を約16.4万haと、山手線内側の約27倍相当にまで拡大した。BIOS社のマングローブ林は根も含めて約340万CO<sub>2</sub>トン、土壌部分に約6,270万CO<sub>2</sub>トンの炭素を取り込んでいると推計されている。当社は地上部分でカーボンクレジットの創出、土壌部分ではこれを維持して脱炭素への貢献を目指している。



マングローブ林

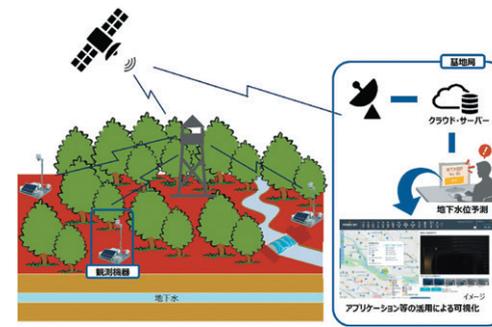
### 仕組みとともに人も育て世界へ

当社はこれら泥炭地における水位管理の成果を、気候変動枠組条約締約国会議(COP23、COP24、COP25)で発表し、泥炭地を多く抱えるアフリカの国々からも高い評価を得ている。2021年、泥炭地管理事業はIHIとの提携にも発展、2023年には合併で専門会社NeXT FORESTを設立するに至った。

森の守り手を育てる取り組みも着実に進んでいった。当初は指示通り作業しただけだった現地スタッフは、十分な知識と技術を身に付け業務の中核を担う。より効果的な泥炭地管理に向け、

地下水位・土壌水分の観測や、治水インフラ技術の改良に取り組んでいる。

インドネシアでは今日も、新たな森の守り手により未来に向けてアカシアクラシカルパが植えられている。



地下水予測システム

(75年史 第2章 第1節 資源環境事業)

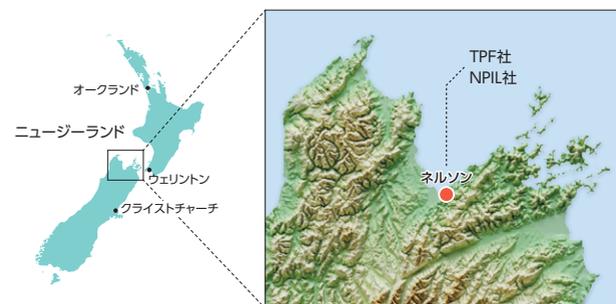
- 1 当社合板製造拠点KTI社が、保続林業の考えに基づき植林活動を行っている森林面積を含む。
- 2 当社のインドネシア植林会社は、MTI社=PT. Mayangkara Tanaman Industri、WSL社=PT. Wana Subur Lestari、KMF社=PT. Kubu Mulia Forestry、BIOS社=PT. Bina Ovipipari Semesta。
- 3 地上の野焼きの火が、水位が低下して乾燥した泥炭地で地中の火災を引き起こし、大規模な煙害が発生した。
- 4 水洗トイレのタンク内の弁の開閉の仕組みと同じ原理。

## ニュージーランドにおける大規模な森林売却案件

ニュージーランドは日本の約4分の3に相当する国土をもち、その3割強が森林で、世界における産業用原木の最大輸出国である。当社は1984年、同国南島の北端にあるネルソン地区にNPIL社<sup>1</sup>を設立し、単一工場としては世界最大のMDF(中密度繊維板)製造拠点へと育てるなど、深い関わりをもってきていた。

30年にわたりビジネスを積み上げてきた同国において、2015年9月、ネルソン地区にあるラジアータ・パイン植林地約3万1,000haの売却情報を入手した。同地は、オークランドの森林会社Tasman Bay Forests Company(TBF社)が所有・管理するもので、米国森林投資会社Hancock Natural Resource Groupのファンドに組み入れられていたが、ファンド期間満了で売却されることとなった。

当社は、グローバル展開を進めるに伴い、国内で確立した「保続林業」を世界に広げ、木材資源の安定確保と海外森林の保護の両立を目指していた。2007年にパプアニューギニアのOBT社<sup>1</sup>をグループ化して第一歩を踏み出し、2009年にはインドネシアでも植林事業を開始した。ニュージーランドでも何度か入札に臨んだが、獲得には至らなかった。入札での苦戦が続くなか、ネルソン地区の案件はようやく巡り合えた機会であった。



ニュージーランド南島北端のネルソンに位置するTPF社とNPIL社

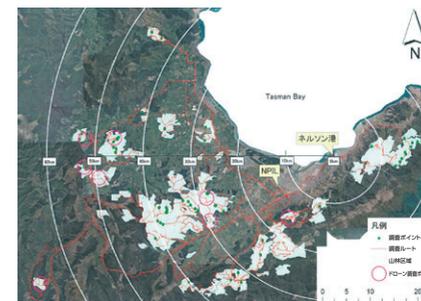
植林地のある場所はNPIL社とネルソン港いづれにも近く、植林木はすでに伐期(約25年)を迎え、森林認証も取得済みで管理体制が確立されている。NPIL社が自社所有の土地約5,000haで展開している植林を、新規取得森林と統合して運営することも可能となる。さらに林業先進国での確立した森林経営ノウハウも吸収できる。当社はこれまで以上の想いで入札に臨んだ。

## 総力戦のデューデリジェンスで落札

当社は獲得に向け、入念なデューデリジェンスを実施した。

経営陣や技術職員が現地を訪れ、対象森林を調査した。植林地は23カ所の林区に分かれており、そのすべてについてヘリコプターによる視察、ドローンによる調査、実地踏査を行って、植林状況や植林木の毀損、林道の整備状況などについて確認した。調査陣の走破距離は3,000km、毎木調査は56カ所に上り、内容も、土壌侵食、苗畑、機械設備など、入念を極めた。さらに森林状況だけでなく、法務上の問題や想定されるリスク(自然災害や市況)、ラジアータ・パインの輸出先と目された中国・韓国・インドの針葉樹原木への需要や販売交渉先、競合となるカナダ・米国・ロシアの輸出状況、さらに排出権取引関連に至るまで、あらゆる項目が精査された。

最初にこの買収案件が経営会議に付されたのが2015年10月下旬、これらの調査結果を踏まえて、最終入札に臨む判断を行う取締役会が12月初旬。わずか1ヵ月半でのデューデリジェンス完了に向け、日本から出張した森林調査チームの面々は、短期間にニュージーランドへの往復を繰り返した。入出国のあまりの頻度に空港



デューデリジェンスの実地踏査範囲とルート



高度120mからのドローンによる樹冠の様子の調査

通関職員に顔を覚えられるほどであった。

NPIL社の担当者とチームを組み、23カ所に点在するTBF社の植林地について、50カ所を超える調査ポイントを、2週間、レンタカーとウィークリーホテルで踏査した。毎日、朝早くから夜遅くまで森林調査を繰り返し、レンタカーで整地されていない細い林道にまで踏み込んで、朝昼の食事は車内でミートパイとコーヒーの連続。日本から持ち込んだGPSやドローンでの調査と併せて、膨大な資料を自らの足と目を使って作り上げた。

森林内を縦横無尽に走破し、無事調査が終了してレンタカーを返却した時には、傷だらけの車にクレームが付いた。この結果、TBF社の植林地は、林齢別の植林面積がほぼ均等で、每期安定した伐採量が見込めることなどがわかった。

取締役会への付議は、資源環境本部(現 資源環境事業本部)のほか、海外事業本部(買収スキーム)と木材建材事業本部(買収後の中国等への販売)の3本部連名で、当社の総力を挙げた取り組みであった。強行軍ながら精緻なデューデリジェンスの結果を踏まえて算定された入札額は、当社の投資としては過去最大となった。経営会議や取締役会においても、投資額や採算性などが数度にわたって審議され、会議で出された疑問に答えるための再調査も行われた。

こうして2015年12月、当社は最終入札に競り勝ち、TBF社と森林の売買契約を締結するに至った。各本部担当者は幸せなクリスマスを迎えた。

### TPF社の設立とNPIL社の森林集約

取得林の運営に向け、2016年4月にはSFNZ<sup>1</sup>を通じてTPF社<sup>1</sup>を設立、2018年1月に同社はNPIL社の森林資産の譲渡を受け、ニュージーランドの植林事業はTPF社に一本化された。

森林を30の区画に分け、1年に1区画ずつ24~27年伐期で収穫し再植林を行うことでサステナブルな森林経営を目指し、毎年1haあたり800~1,000本のラジアータ・パインを植えている。針葉樹のラジアータ・パインは、材が均質で汎用性が高いことから市場競争力があり、同国内向け40~50%・輸出50~60%で、家具・梱包・建築土木用やLVL(単板積層材)・MDFの材料として用いられる<sup>2</sup>。さらに、NPIL社から生産品目拡大の

ため、構造用LVLを製造したいとの要望を受け、TPF社は筑波研究所や外部研究機関の協力を得ながら、高強度のラジアータ・パインの精英樹を選別・育成を試みるなど、垂直統合型ビジネスの強みを引き出すべく努力を重ねた。また、原木輸出にお



ラジアータ・パインの搬出

いても、中国市場の顧客に直接輸出することで商圏確保に貢献している。当初から安定的に収益計上に貢献し続け、「WOOD CYCLE」の「植えて、育てて、伐って、使って、また植える」においてもTPF社の重要性は高まっており、当社がオセアニアの資源環境をはじめ木材建材、住宅事業の発展を期して、購入に踏み切ったラジアータ・パインの森林は輝きを増している。

(75年史 第2章 第1節 資源環境事業)

- 1 NPIL社=NELSON PINE INDUSTRIES LIMITED、OBT社=Open Bay Timber Ltd.、SFNZ社=Sumitomo Forestry NZ Ltd.、TPF社=Tasman Pine Forests Ltd.
- 2 ネルソンはワインの産地でもあり、TPF社はワイナリーのぶどう棚に使用される木杭の製造工場にも原木を販売している。

### きこりんチャレンジ!

ここからクイズが  
はじまるよ!

#### 問題 MDFの渡航 編



ニュージーランドのNPIL社で製造されるMDF(中密度繊維板)は、タンカー船で日本に届けられるよ。日本からニュージーランドへ輸出する“あるもの”を積んできた船が、日本に帰るときに、MDFを載せて来るんだ。何かわかるかな?

- ① 自動車 ② 家電 ③ 家具 ④ 半導体

ヒント 木材といっしょで、船でこそ運びがいのあるものだよ。



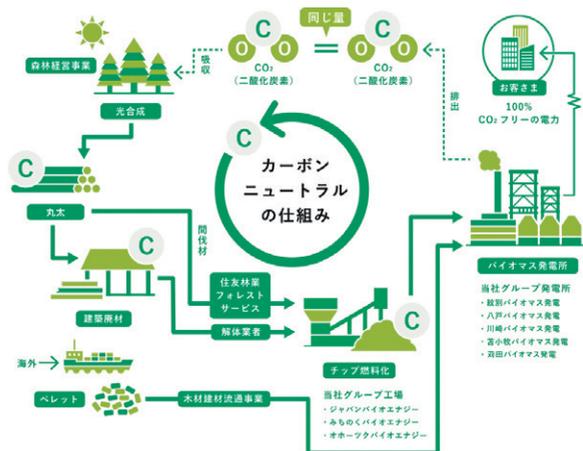
答えは  
P51にあるよ

#### P183の答え はじまりはどこ? 編

- ① 住友林業初代社長の誕生日
  - ② 財閥解体で四国林業が設立されたタイミング
  - ③ 四国林業と東邦農林が合併したタイミング
  - ④ 北海道の国有林を購入したタイミング
- 戦後の財閥解体を機に、住友の林業は6社に分割されたんだ。最終的には四国林業に合併される形で住友林業になったから、②が創立なんだね。③は、社名が住友林業になったタイミングだよ。

## 建築廃材の再利用に「発電」へ挑戦

木質バイオマス発電草創期の関係者は、林業会社に入って、電気を売ることになった意外性を感慨深く口にする。当社第1号である川崎バイオマス発電所への参画が検討された時点で、日本国内、しかも供給責任を伴う発電事業は、ほぼ未知の領域であった。かつて、インドネシアでバイオマス発電に関する経験はあったものの、グループ会社の自家用かつ小規模な設備であった。



バイオマス発電所の運転で発生するCO<sub>2</sub>は、樹木が光合成で吸収した量とみなされ、総量として大気に影響を与えない

## 廃材収集の仕組みづくりから参入

2008年4月、住友共同電力からの提案は、川崎市に建築廃材等を活用した国内初の都市型バイオマス発電所(発電規模33MW)を共同設立するもので、当社は原料供給を期待された。必要な木質チップは年間約18万トン、川崎市の位置する関東地区は、建築廃材の大量発生地であるものの、チップ製造に必要な量を安定調達するのは容易ではない。散在する建築現場や工場での廃材の分別、効率的な収集が不可欠になる。しかし、当社は木材建材・住宅両事業における蓄積が活かせると捉え、参画を決断した。

これは「環境・コンプライアンスに配慮した事業展開の

推進」の方針にも即しており、木質資源等の価値を高め、地産地消の地場産業や雇用を創出した。新発電所は、化石燃料を使用した場合と比べて、年間約12万トンのCO<sub>2</sub>発生(一般家庭約2万2,000世帯分)を抑制できた。

一方で、産業廃棄物処理には、さまざまな利害関係の調整や、収集・保管・処理の厳格な管理を求められる。そこで、合併で燃料チップ製造会社ジャパンバイオエナジー(JBE)を設立して、集荷体制を構築した。隣接したJBE工場から発電所へ、コンベアでチップを効率的に直送している。

川崎バイオマス発電所は、2011年2月に営業運転を開始した。直後の2011年3月に東日本大震災が発生し、原子力発電所事故による電力不足が社会問題となったなか、「クリーン電力」として注目を集める。2013年からは同市内から出る廃パレットや食品系残渣<sup>ごんさ</sup>も受け入れ、地域のリサイクル促進にも寄与した。

川崎市は、CO<sub>2</sub>削減の仕組みやこれに貢献する産品・サービスを認定する制度を設け、環境対応に力を入れている。同発電所も市の環境バスツアーに組み入れられて、運転開始後2年ほどで約4,000人が訪れた。2016年にはJBEが川崎市から優良産廃処理事業者の認定を受け、川崎バイオマス発電ともども同市のスマートライフスタイル大賞奨励賞を受賞した。

## 林地未利用木材の本格活用に向けた森林型バイオマス発電

続いて当社は、林地未利用木材<sup>2</sup>や間伐材等を利用した森林型発電事業に着手する。

同事業の成功には、「林業」と「発電事業」がつながる仕組みづくりが重要なため、当社は北海道の紋別市を選んだ。同市で当社は、戦後から渚滑<sup>しよこつ</sup>と鴻之舞で社有林を経営しており、現在も約1.8万haの森林と紋別森林事業所を有して、地元の林業・自治体双方に基盤があった。



川崎バイオマス発電所



ジャパンバイオエナジーでの建築廃材の活用

2013年7月の紋別バイオマス発電（発電規模50MW）、オホーツクバイオエナジー（木質燃料製造工場）設立は、住友共同電力と連携しつつ、当社が主導した（出資比率は共に51%）。主原料の未利用木材は、山に放置すると害獣などの巣や植林作業の障害となるため、チップ化すれば一石二鳥の効果をもたらす。



紋別バイオマス発電所



オホーツクバイオエナジーの港湾ヤード

同発電所は、国産材を主燃料とする木質バイオマス発電所としては国内最大級で、オホーツクバイオエナジーは協力工場からもチップを確保し、安定供給に注力した。未利用木材は、形状がさまざまで積載効率が悪いいため、中間集積場を設置してその場でチップ化し、輸送効率を上げる工夫も行った。

以後、当社は着実に発電所を増やし、当初目標であった総発電量200MWを確定し、現在は300MWを目標としている。

【当社の主要バイオマス発電所一覧】

(2022年12月時点)

	川崎バイオマス	紋別バイオマス	苫小牧バイオマス	八戸バイオマス	刈田バイオマス
営業運転開始	2011年2月	2016年12月	2017年4月	2018年4月	2021年6月
当社出資比率	34%	51%	20%	52%	41.50%
発電規模	33MW	50MW	6.2MW	12.4MW	75MW
燃料	建築廃材ほか (廃パレット、剪定枝)	林地未利用木材ほか (PKS、石炭)	林地未利用木材	林地未利用木材ほか (PKS)	輸入パレットほか (PKS、林地未利用木材)

木質バイオマス発電事業は、資源環境事業の森林管理ノウハウ、木材建材事業のネットワーク、住宅事業の家屋解体材回収システムと、“川上から川下まで”の経営資源がある当社ならではの事業であった。エネルギー供給と地球温暖化解決への寄与を目指し、「WOOD CYCLE」を回し、カーボンニュートラルを実現するため、今日も森林と木を活用して電気をつくる仕組みづくりのプロが育っていく。

(75年史 第2章 第1節 資源環境事業)

- 1 食品・飲料メーカーの大豆かす・コーヒーかすなど。
- 2 製材に適さない細い原木や枝条、木の根元など。

## 木材建材事業



KTI社プロボリング港沖でのラワン材の荷下ろし作業

“米加材から欧州材へ、集成材市場を開拓”

— 国内外のシーズ、ニーズを的確につかんで業界を牽引

原木輸出規制に先んじて製材品輸入に転換

1980年代から90年代にかけて、木材貿易は大きな構造の変化を体験した。そのひとつが、原木輸入から製材品輸入への移行である。急激に進行していった円高の影響もあったが、国際世論が持続可能な森林経営を目指し始めたことで、潮目が大きく変わった。

1980年代後半から、原木の主要産地である米国でも、環境保護運動の高まりや国内の木材産業保護などを背景に、原木輸出制



アラスカでの検品風景(1985年頃)

限の動きが活発化していた。1990年8月、「アラスカ州を除く西経100度以西の連邦有林からの原木輸出禁止の恒久化と、州有林からの輸出制限」を定めた法律が施行された。さらに翌1991年5月、シアトル連邦地裁が、絶滅危惧種に指定されたマダラフクロウの生息地である北西部3州の連邦有林立木販売の一時中止を命令した。また、カナダは、1989年に南西部の原木を実質的に全面輸出禁止<sup>1</sup>にしていた。

このような状況のもと、当社並びに日本の商社は、米国の産業政策に沿って製材品の輸入にシフトするほか、カナダ材や米国材の韓国挽き製材品の供給ルートを開発して国内の木材需要に応えた。

原木輸出規制強化の要請が強まる流れの中で当社は、米国の法規制を待つことなく、いち早く製材品・木材加工品の輸入へ舵を切っ



製材品の一例

【2003年当時の輸入製材品の主な用途】

	樹種	産地	用途
輸入材	針葉樹 ベイツマツ ベイツガ バイヒバ ラジアータ・パイン レッドウッド	アメリカ、カナダ	梁などの構造材 柱、垂木、母屋、桁、防腐土台 土台
		ニュージーランド、チリ 欧州・ロシア	梱包材 集成材として梁 野縁、垂木、間柱
		欧州	集成材として柱、間柱など
	広葉樹	ゴムノキ 中国ナラ	インドネシア、マレーシア 中国

ていた。その一環として取り組んだのが、集成材(エンジニアリングウッドの1つ)への進出である。1990年2月、ワシントン州東部のスポケーン市でPlum Creek Timber Co.とのジョイントベンチャー、Plum Creek Remanufacturing J.V.(PCR社)を設立し、月産1,500㎡の集成材生産を開始した。PCR社が生産した集成材は、全量、日本向け輸出とした。

スポケーン市には駐在員が一人派遣され、現地パートナーと工場の運営・品質管理にあっていた。同市はワシントン州でシアトルに次ぐ第2の都市ながら、当時日本人の居住者は少なく、日本食もままならない状況だった。シアトル在勤の駐在員は、スポケーン周辺に取引先を開拓し、正月料理や時節折々の品を工場在勤の駐在員に運び見舞った。

当初、この集成材は、ヒノキ単板貼り化粧柱の芯材として用途が想定されていたが、構造材としての強度も確保できた。厳格な基準を満たすことでJAS認定を取得し、それによって1992年10月発売の住友林業の家「ゆう21」の管柱に採用された。当時、建材・住宅業界で集成材に対する評価は定まっておらず、本格的に構造材に使った住宅は業界初だったが、当社は「ゆう21」に20年間の長期保証を付けた。「ゆう21」の成功は、他のハウスメーカーが集成材を採用する契機となり、業界に大きな影響を与えた。

米国・カナダからの製品輸入は時代の要請に応える形で順調に拡大し、1992年度3月期の当社の米加材輸入高は製材品が原木を上回った。

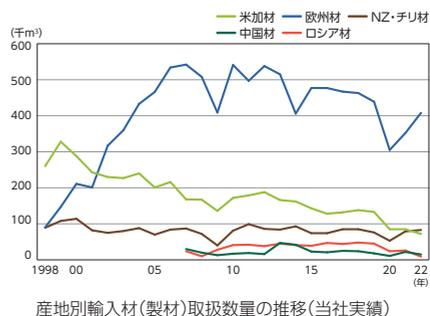
即断即実行、スウェーデン大使館へアプローチ

1990年当時、木材建材事業では、米加材の製材品移行は進んでいたも

の、原木輸入が年間10万m<sup>3</sup>単位で減ってしまう事態に危機感を抱き、新たな針葉樹供給国の開拓の必要性を感じていた。特に、「住友林業の家」に対し建築資材を適正価格で安定的に供給することは最も重要な責務のひとつであり、当社が受けた米国の輸出規制<sup>2</sup>の影響は他の商社より大きく、先行きの不透明さも懸念材料となっていた。

そうした状況の中、山林部から「欧州から木材を調達できる可能性がある」という情報が入る。山林部は、機械化・大規模化が進み「林業先進国」として知られるスウェーデン、フィンランド、オーストリアなど欧州の事情には詳しくはなかった。しかし、木材のマーケットに関する情報は持っていなかった。すぐに動き出したかったが、欧州との取引実績はおろか、人脈も情報もほとんどなかった。確かな見通しがあったわけではないが、3カ国の中でスウェーデンにアプローチすることとし、在日大使館を訪ねた。

大使館から紹介されたのが、スウェーデン南部を拠点とする森林組合 Södra Skogsägarnaだ。1992年頃から、当社社員が現地へ飛んでの調査が始まった。1995年にはオランダ アムステルダムに駐在員事務所を設



産地別輸入材(製材)取扱数量の推移(当社実績)

け、Södra社との折衝のかたわら、スウェーデン、ノルウェー、フランス、オーストリア、ドイツ、イタリアの製材工場を訪ね歩き、欧州材の市場動向の調査、調達先の開拓に奔走した。アポのない、国境をまたいだ飛び込みの訪問だったが、名刺に“SUMITOMO”の文字があったおかげで現地工場の多くが話を聞いてくれた。

こうしたリサーチを続けていく中で、欧州材が日本市場に向いている商材であることが分かってきた。当社は、ホワイトウッド(欧州トウヒ)とレッドウッド(欧州アカマツ)の製品輸入に的を絞った。

欧州材製品の魅力は、大きく3つあった。一つは、欧州材のほぼ全量が乾燥材として流通していること。当時の日本はグリーン材(生材)も普通に扱われている状況で、欧州の技術の高さを物語る。二つ目は、米国・カナダと違い、欧州がメートル法を採用している地域であること。

そして三つ目が、輸送コストの安さである。アジアから欧州へは多種多様で膨大な量の輸出品がコンテナ船で運ばれるが、逆方向の輸出品の量は非常に少なく、アジア方面行きコンテナ船を利用すれば極めて安価な輸送費で済む。しかも、欧州の乾燥材は含水率14%以下と非常に軽く、高積載率のコンテナ輸送ができる。当時の試算では、九州から東京へ船便で輸送するよりもフィンランドから東京へコンテナ船で運ぶ方が安かったほどだ。

これならば、品質の高い欧州材を、市場競争力のある価格で、安定的に供給することができる。こうした確信の下、1995年から輸入を開始した。輸入した材は、主に集成材用ラミナ、間柱などであった。

### 拡大する集成材需要に応えた当社輸入の欧州材ラミナ

実際の輸入にあたって、やはり木材製品関連の欧州の技術は高く、ラミナの含水率は米国製より低い14%以下で、しかも均一に乾燥できていた。そのラミナから作る集成材は精度が高く、それまでの集成材に比べ用途が広がっていた。この特性に最初に注目したのが大手ハウスメーカーで、プレハブ工法のパネル芯材に使うようになった。在来工法への普及は少し遅れるが、2000年にかけてプレカット部材の比率が上昇するにつれ、品質・価格の両面で優位性が理解されていき、無垢のスギやヒノキから集成材への切り替えが進んでいった。特に柱は、ピーク時に集成材が7割近いシェアを



レッドウッド(欧州アカマツ)の原木



欧州製材品(ラミナ)

占めた。

こうした需要の伸びに応えたのが、当社が欧州から輸入したラミナだった。コンテナ船の定期便が月に何度も日本に寄港し、欧州材ラミナは安定供給された。コンテナ便なので小ロットからのオーダーにも対応可能で、東京、大阪、名古屋など主要港に立ち寄るため、国内集成材工場へ効率的に輸送でき、当社のビジネスの拡大に大きく貢献した。

### プラットフォームとして新たな市場を創出

一方、欧州では大型の企業合併もあり、当社のメインの取引先は、フィンランドに本社を置く欧州有数の製材企業、Stora Enso Oyjとなっていた。Stora Enso社は2003年からエストニアで日本向け集成材生産を始め、当社が取り扱うことになった。欧州においても有力企業と長期的なパートナーシップを結び、当社は強固な事業基盤を築いた。

米国・カナダの原木輸出規制強化からの歴史を振り返ると、原木から製材品へ、そして加工度を上げた集成材へと木質資源調達の変遷が見えてくる。その流れは、欧州から日本へという新たな商流も生み出した。

当社グループは、いち早く製材品輸入に比重を移し、集成材製造のジョイントベンチャーを立ち上げ、欧州材輸入ルートの開拓でも先頭集団を走り、プラットフォームとして新たなマーケットを創出してきた。それを可能にしたのは、木材のプロとして「材」を見極める力、市場動向を見極める当社の力だった。1990年代初め、欧州材を求めて動いた日本の商社の多く

が原板<sup>3</sup>の輸入に力を入れたのに対し、当社はラミナや間柱に着目した。川上から川下までトータルで事業展開する当社グループだからこそこの“適地適材”を追求したビジネススキームの創出だった。そのスキームが実現しビッグビジネスへと発展していった背景には、未知の欧州での社員の奮闘と、住宅事業に支障をきたすわけにはいかないという使命感があった。

森林と木材産業の持続可能性を考えたとき、適切に管理された森林から生産される欧州材の価値と、木材の高度利用に貢献する集成材の価値は、今後ますます大きなものとなっていく。そのリーディングカンパニーとして、当社グループは社会の要請に応えていかなければならない。

(75年史 第2章 第2節 木材建材事業)

- 1 プリティッシュ・コロンビア州の州有林は伐採権で管理され、州内加工が原則。原木の輸出は州政府の審査と輸出税によりコントロールされる。
- 2 米国では、1992年にワシントン州有林の原木輸出が暫定的禁止になっていた。
- 3 丸太を板状にした状態のもの。乾燥前の原板は含水率20%程度で、欧州からの輸送はラミナに比べコストがかかる。

### きこりんチャレンジ!

問題 違いくぎ付け 編



木材を打ちつけるのに使われる釘。実はさまざまな色があって、施工後の検査がしやすくなっているんだ。なかでも、「きづれパネル」には当社オリジナルの釘が使われているよ。どんな特徴があるかわかるかな?

- ① 木でできている ② 釘頭にきこりんのマークが入っている
- ③ 釘頭に「ス」の文字が入っている ④ コーポレートカラーの緑色が使われている

ヒント 「住友林業の家」の品質管理に役立っているよ。



答えは P57にあるよ

P41の答え MDFの渡航 編



- ① 自動車 ② 家電
- ③ 家具 ④ 半導体

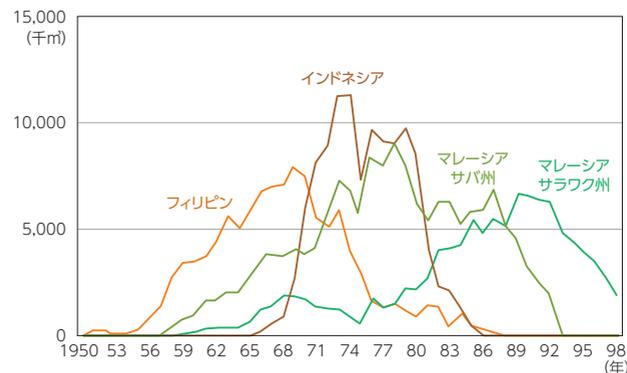
自動車がニュージーランドに運ばれて、帰り便でMDFが積まれて来るんだよ。ニュージーランドとMDFのお話は、Episode15へ。

### 住友林業発足の翌年、原木直接輸入を開始

熱帯地域で産出される木材のことを「南洋材」と言い、主に合板の原料に使われている。その南洋材の本格的な取り扱いが始まったのは、1955年2月に「住友林業」が発足の直後だった。同年4月、フィリピンの Lianga Bay Logging 社からの増資引受の依頼、翌1956年10月から入荷が始まった。これが、当社初のお原木直接輸入だった<sup>1</sup>。

1950年代、日本の南洋材輸入は圧倒的にフィリピン材に頼っていたが、フィリピン国内で対日原木輸出の規制を求める運動が起こったこと、森林資源枯渇化に対する懸念などにより、次第にフィリピン材からの脱却、産地の多元化が課題となってきた。日本の林業界の期待は、それまで取り引きのなかったインドネシア材に集まっていた。

こうした情勢の中、政・官・財界の協力の下、林業界大手企業を中心となって1963年に「カリマンタン森林開発協力会社」(FDC社)を設立し、インドネシア東カリマンタン州<sup>2</sup>の森林開発に着手する。当社もFDC社に出資するとともに、要員派遣も行った。FDC社の時代、人力と水流を利用して出材する「クダクダ材」<sup>3</sup>も取り扱った。クダクダ材は品質面で問題があったものの、価格が安いことで日本市場に浸透し、後のインドネシア材の市場拡大の先導役となった。



日本の南洋材の原木輸入推移(産地別)



マレーシア・インドネシアの周辺図(行政区分は2023年2月現在のもの)

### インドネシアとマレーシアで取り引きを拡大

1979年、フィリピンがついに原木を全面輸出禁止とし、当社もマニラ出張所を廃止した。1970年代半ば以降フィリピンからの出材量は急減していたので、当社は、全面輸出禁止となる以前からインドネシア、マレーシアからの輸入拡大に力を入れていた。

インドネシアでは、1970年5月、ジャカルタに駐在員事務所を開設したのに続き、同年9月には現地企業との合併会社、KTI社を設立している。東カリマンタン州のサマリダ、バリクパパンなどにも駐在員事務所を置いて取り引きを拡大し、ピーク時には月間約3万m³の原木を仕入れていた。一方、マレーシアでは、サバ州のタワウに1975年に駐在員を派遣し、1977年に出張所を開設した。その後、同じサバ州のサンダカンにも駐在員を配し、仕入れ先の拡大に努めた。

当社が南洋材の取り扱いを大きく伸ばした背景には、社員が奥深い森林のフロンティアに駐在し、腰を据えて調達先を開拓してきたことがある。インドネシアで森林の現地調査に従事した社員の一人は、当時の様子を昔話と

して述懐している。

「地下足袋を履いて<sup>な</sup>鉈を持って初めて山に入ったとき、目前でグリーンズネークに遭遇し、えらいところに来たと思った。」

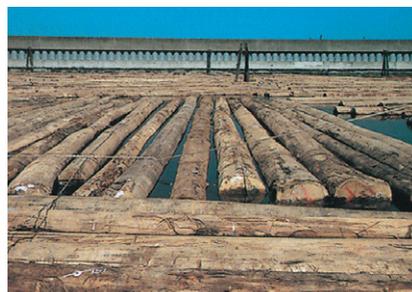
「元従業員に怒鳴り込まれ、山刀が机に突き立った。命がいくつあっても足りないと思った。」

「山の現地調査に行くと、8人乗りの旅客機がブレーキ故障で止まらなくなり、滑走路からオーバーランして車輪が折れてかろうじて止まるという事故を経験した。このときもまた、命がいくつあっても足りないと思った。」

当社社員は、さまざまなハードルを乗り越え、現地に入り、現物を見てきた。そして、現地シッパーとパートナーシップを結び、技術指導にも当たった。目先の利益よりも、長い目で見た現地企業との共存共栄。どこへ進出しようとも、それが当社の基本方針だった。

### 原木輸出が禁止される中で調達先を開拓

森林資源の枯渇への危機感  
は、インドネシアにも、マレーシア・サバ州にもあった。インドネシア政府は、1975年前後から原木の生産量の半分以上を国内での加工に振り向けるよう指導を開始し、その後、1985年に原木輸出を全面禁止とした。



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

一方、マレーシア・サバ州では、1980年頃から輸出規制が始まり、1993年に原木の輸出が全面禁止となった。

原木輸出が次第に厳しさを増す中、当社は、南洋材の新たな調達先を開拓していくことになる。それが、マレーシアのサラワク州、パプアニューギニアである。

マレーシア・サラワク州は、州全体の開発が遅れていたため森林資源は温存されていた。当社は1982年にシブに出張所を設置し、仕入れ先の開拓に力を入れた。サラワク州においても現地企業との信頼関係構築を重視し、1983年には同州最大のシッパーとの提携に成功し、日本に合弁会社も



パプアニューギニアの周辺地図(行政区分は2023年2月現在のもの)

設立した。当社はサラワク材輸入実績で上位の位置を占めるようになった。

パプアニューギニアは、一定樹種だけを大量に集荷することが難しいなどの難点もあった。当社は、1983年ポートモレスビーに樹種調査を行って検討した結果、多種多様な樹種であっても、合板、建築、家具など多様な販売ルートを持つ当社であれば商業ベースに乗せることができると判断した。そこで同年に首都ポートモレスビーへ駐在員を派遣、1984年に出張所を開設した。



OBT社植林地(パプアニューギニア)

た結果、多種多様な樹種であっても、合板、建築、家具など多様な販売ルートを持つ当社であれば商業ベースに乗せることができると判断した。そこで同年に首都ポートモレスビーへ駐在員を派遣、1984年に出張所を開設した。

ブーゲンビル島やラバウルにも駐在員が派遣されたが、ブーゲンビル島では1989年に独立運動が紛争化してしまう。戒厳令が敷かれ、当社駐在員も急遽ポートモレスビーへの避難を余儀なくされた。このとき避難した邦人は4人。うち3人は青年海外協力隊の隊員で、ビジネスで現地に駐在していたのは当社の社員一人だけだった。当社が最前線にまで行って事業を広げていたからこそこのエピソードだ。

その後、当社の南洋材事業のフロンティアはさらに前進し、1993年には

ソロモン諸島のホニアラに駐在員事務所が開設されている。

### 持続可能な森林経営を目指し環境植林・産業植林を推進

1990年代以降、森林資源保護は、産出国単位の課題から次第に地球規模の課題として認識されるようになる。木材調達の厳格化が世界的潮流となる中、当社も2005年に「木材調達基準」を制定し、「調達先と協力してサプライチェーン全体に健全で公正な調達活動」を実践していく方針を示した。

南洋材事業においても「持続可能な木材および木材製品の調達」「持続可能な森林経営」の実現を目指し、さまざまな実践が開始された。その実践の柱となっているのが、森林の再生や保全を目的に政府や企業からの委託を受けて行う「環境植林」と、当社の事業活動で伐採した跡地に植林する「産業植林」である。

環境植林の先駆けは、1991年から2004年まで継続した、インドネシア東カリマンタン州のスブル地区における「熱帯林再生プロジェクト」だ。このプロジェクトは、途上国に対する環境協力の成功例として国際機関から高く評価されている。その後、2000年代に入り数多くのプロジェクトが立ち上がり<sup>4</sup>、当社が中心となって森林の再生に取り組んでいる。

それら環境植林の成果を土台に、2009年、当社はインドネシアで大規模な産業植林に取り組む方針を決定し、同国の森林経営・合板製造大手、Alas Kusumaグループと提携を結んだ。地域社会の発展と環境への配慮を両立させるべく、植林木を持続的に生産し、世界の木質素材の需要増加にこたえていこうとする事業である。西カリマンタン州の、違法伐採と焼畑農業で荒廃した低地林や泥炭湿地林を主な事業地として産業植林を進め、2016年度以降、堅実に収益を上げるようになった。さらに、2020年には



スブル実験林(メランティ) 1年生 2年生 10年生

新たに産業植林の事業権を取得し、インドネシアにおける当社の森林事業地は拡大を続けている。

当社の75年の歴史を振り返れば、南洋材の取り扱いは一貫して継続してきた事業であるが、その形態は大きく変容を続けてきた。その変遷に見えてくるのは、時代状況の変化に合わせ、時には変化を先取りし、駐在員が現地の社会に根を張って、新たな時代の要請に果敢に挑戦を続けてきた姿である。

(75年史 第2章 第2節 木材建材事業)

- 1 この直接輸入以前は、1953年から、当社の前身である東邦農林が英領北ボルネオ材を総合商社経由で輸入し、国内で用途別に仕分けして小口売りを行っていた。
- 2 「カリマンタン」はインドネシアにおける呼称で、マレーシアでは「ボルネオ」と呼ぶ。東カリマンタン州のある「カリマンタン島」とマレーシアで呼んでいる「ボルネオ島」は、同じ島。
- 3 森林内で伐採した原木を木馬(きうま・きんま)に乗せ人力で川辺まで運び、それ以降はいかだで輸送する出材方法による木材。
- 4 インドネシアにおける環境植林の事例としては、2000年からのワイカンバス国立公園火災跡地の森林復興、2005年からの三井住友海上パリアン野生動物保護林の森林修復、2014年からの3つの国立公園でのODA植林、などがある。

### きこりんチャレンジ!

問題 ボクのひみつ 編



ボクの3つの足には、それぞれに想いが詰まっているよ。  
何を大切に考えているか、わかるかな?

- ① 自然・技術・文化
- ② 森・動物・人
- ③ 未来・発展・調和
- ④ 環境・社会・経済

ヒント 「Mission TREEING 2030」も、この3つの価値を同時に高めることを目指しているよ。



答えは P75にあるよ

P51の答え 違いにくぎ付け 編

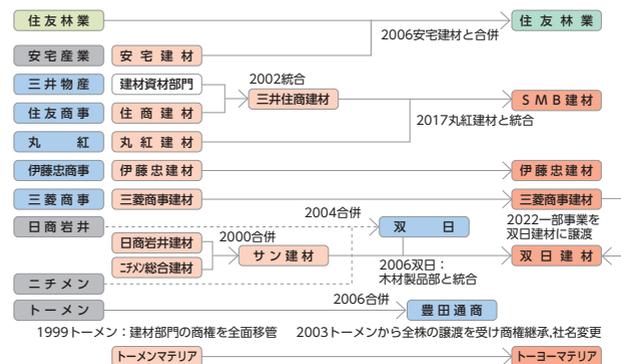


- ① 木でできている
- ② 釘頭にきこりんのマークが入っている
- ③ 釘頭に「S」の文字が入っている
- ④ コーポレートカラーの緑色が使われている

釘頭は丸い形だよ。そこに、「住友林業」を意味する「S」の文字が入っているんだ。ちなみに、日本の伝統的な釘は角ばっているんだって。

### 当社が扱っていなかった商材、生コン

2006年4月、当社は、安宅建材と合併した。安宅建材は、かつての10大総合商社の一角を占めた安宅産業の建材部門が1976年に独立して設立された。建材販売商社の中でもビルダー等への直需販売に強く、当社にない仕入販売ルート・ノウハウと商材を持っていた。その中で、当社になかった商材のひとつが生コンである。



建材販売商社の再編図

生コンクリート、通称「生コン」は、JIS（日本産業規格）で「レディーミクストコンクリート(Ready-mixed concrete)」という名称で呼ばれ、「整備されたコンクリート製造設備を持つ工場から、荷卸し地点における品質を指定して購入することができるフレッシュコンクリート」と定義されている。都市にコンクリート建造物が目に入らないような場所はなく、それら建造物のほとんどすべてに生コンが使われており、生コンは“建設業界のコメ”のような存在だ。

その生コンには、とても厳しいルールが定められている。例えば、運搬に係る時間制限。生コンは、時間が経つにつれ含有する空気量が減少し、コンクリートの柔らかさを表す「スランプ値」が低下していく。品質を保つために、JIS規格は、生コン工場での練り混ぜ開始から運搬

車が荷卸し地点に到着するまでの時間を1.5時間以内にと規定している。さらに、日本建築学会が定める「建築工事標準仕様書(JASS)」は、コンクリートの練り混ぜから打ち込み終了までの時間の限度を、外気温が25度未満のときは120分、25度以上のときは90分と詳細に規定している。この他にも、原材料の貯蔵、製造、種類と品質基準、検査方法などが事細かに、JISやJASSで規定されている<sup>1</sup>。



現場での品質管理用のサンプル作成

### 品質保証が必要な難しい商材

こうした厳格なルールがあるが故に、生コンの取り引きは他の建材とは異なる特殊な形態を取る。一般に建材販売商社は、商流を開拓すれば個別のオーダーやデリバリーには関与せず、顧客と仕入れ先がこれを行う。原則として調達した建材の品質について建材販売商社が責任を負うことはない。これに対し生コンは、前述した生コンの定義にあるように、顧客が「荷卸し地点における品質を指定して購入する」ものであり、販売事業者にはその品質を保証することが求められている。「荷卸し地点における品質」を担保できるサプライチェーンを構築し、なおかつ、品質管理を理解した人材がいなければ、生コンを商材として取り扱うことは極めて難しい。生コン市場は、参入のハードルが高い市場だ。

その市場に、安宅建材は挑んだ。1998年から生コンの販売に本格的に乗り出し、本腰を入れて独自のサプライチェーンの構築に取り組んだ。全国4,600以上の生コン工場のうち約900を指定工場とし、地域ごとに代理店を配置して、供給体制を整備。品質管理の面では、全指定工場からの年次報告と抽出工場の往査を実施するだけでなく、大きな現場では本番打設の生コンを標本保管し強度の経年変化の確認も行っている。さらに、「コンクリート技士」資格<sup>2</sup>を取得した社員を擁し、人材の育成にも力を入れた。

サプライチェーンの構築に取り組む一方で、商圏の拡大にも努めた。戸建ビルダーだけでなく、デベロッパーやゼネコンにも積極的に営業を展開し、建築のみならず土木の生コンにも精通するようになった。こうして「安

宅の生コンは信頼できる」との評価が市場に浸透していき、安宅建材の生コン事業は業績を伸ばしていく。

### 生コンの情報に素早く動いた首都圏住宅事業部

2005年度に入り、当社と安宅建材は、合併を視野に入れ経営統合を進めていた。その中で、安宅の生コンに対する評価が、当社にも伝わってきた。高いレベルの品質管理と全国展開は木材建材事業の現場も把握していて、その情報が、社内コミュニケーションのルートに乗って住宅事業本部へと流れてきた。この何気ない情報交換が、後に大きな意味を持つてくる。

経営統合の新聞報道が出て数日後、安宅建材の生コン担当者は、面識のない当社社員から掛かってきた、取り引きを求める電話に驚かされた。「スピード感のある動きだ」と感じた。

電話を掛けたのは、首都圏住宅事業部生産管理センター長だった。同事業部は、東京でのトップシェア達成のために2005年4月に新設された部署。旧5支店、約800棟/年のすべての工事物件の差配を担うことになった首都圏住宅事業部直轄の生産管理センターにとって、コストダウンは多くの生産改革課題の中でも特に重要な課題だ。

「これまで生コンは二次屋間から仕入れていた。それを商流のより川上に立つ建材販売商社から仕入れるようにすれば、大きなコストダウンにつながるのではないか」、そう考えた。生コンは基礎工事には不可欠の資材。仮に1棟当たりの削減額は小さいとしても、都内800棟、全国展開の1万棟で考えると取り組む価値のある課題だった。

ただし、品質の問題がある。基礎工事にルールを満たさない生コンを使ったとなれば、完成済みの建物を解体した上で基礎からすべての工事をやり直さなければならず、品質リスクは非常に高い。その点、安宅建材の品質管理は信頼できた。

安宅建材との“商談”はスムーズに進み、2006年1月には住宅事業本部として安宅の生コンを仕入れることが正式に決まる。品質、価格の両面



住友林業・安宅建材 統合結団式  
(2006年4月1日)

で満足できるものであり、全国に供給網を持っていることも当社にとっては大きな利点であった。

### 「安宅建材の生コン」から「住友林業の生コン」へとブラッシュアップ

当社と安宅建材の合併に伴い、安宅建材で生コン事業を担っていたチームは、2006年4月から木材建材事業本部開発営業部の一員となった。木材建材事業は従来なかった新たな商流を獲得し売り上げを純増させたのだが、合併の効果はそれにとどまるものではなかった。

東京から始まった「住友林業の家」への生コン納入は、合併後、全国へと拡大していった。それは、生コンの品質と、生コンに対する信頼を、当社住宅事業本部が全国レベルで認めたということだ。

そして、この「『住友林業の家』でも使っている生コンです」が、強力なアピールポイントになった。購入側にも、「住友林業自身が使っていることが、何よりの品質保証だ」と映った。こうして合併後も順調に生コンの売り先を広げていく。特にパワービルダーへと商圏を広げていったことは、売り上げ増に大きく貢献した。実績がさらに積み上がるにつれ、商材への信用も一層高まる。大型開発案件を元請けするゼネコンから、当社指名で受注することもあった。

生コン事業は、当社と安宅建材の合併の効果をいち早く体現するものとなった。確かな品質管理をベースに構築した「安宅建材の生コン」ブランドが、当社の経営リソースと融合することでブラッシュアップし、「住友林業の生コン」に上書きされた。

そのプロセスを振り返ると、「安宅建材の生コン」と「住友林業の家」の出会いがあり、出会いをつくった社内コミュニケーションがあり、そもそも評判となる安宅建材の品質管理があった。高品質のアイテムは事業拡大の種であり、その種が風通しの良い企業風土の中で大きく育っていき、「住友林業の生コン」ブランドは生まれた。

(75年史 第2章 第2節 木材建材事業)

- 1 この他にも土木学会がJASSの規定とは異なる独自の規定を設けており、「建築」と「土木」では生コンの取り扱いの規定が異なるという複雑さもある。
- 2 合格率は概ね30%。上位に「コンクリート主任技士」もある。

## 工務店の課題解決を支援する「INOS」

1992年4月と、翌1993年4月、営業本部内に相次いで2つの工務店向け新事業がスタートした。先にスタートしたのが、営業開発部の「CAD & パーツ(C&P)事業」。当社開発のCADシステムを工務店に一部有償貸与し、そのサービスを核に地域工務店を組織して住宅資材をトータルで供給した。もうひとつが営業第一部の「部材供給システム事業」で、当社の住宅に使われているオリジナルの構造材を中心に主要資材<sup>1</sup>を工務店に総合的に供給した。

いずれの事業も木材建材ルートのもっとも先端にいる地域の工務店を活性化することで流通店をサポートする仕掛けであったが、営業本部は、2つの事業を統合してより包括的な工務店支援の仕組みへと発展させたいというプランを持っていた。

新設住宅着工戸数に占める「木造」の割合が1984年以来50%を下回り続ける<sup>2</sup>市場環境の中で、地域工務店は、設計・企画・営業力や、労働生産性に課題があり、技能労働者の減少・高齢化と若年者の参入不足などにも悩まされていた。そうした工務店単独では対処が困難な課題の解決を当社が支援し、木造住宅の復権を目指そうと、1993年10月に生まれたのが「住友林業のビルダーズシステム・INOSグループ」<sup>3</sup>である。

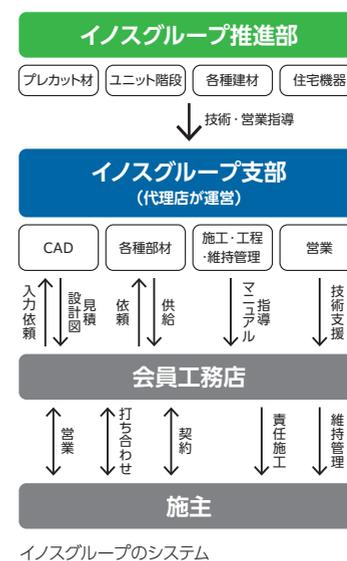
## 部材の効率的供給と営業・技術面のサポート体制を整備

イノスグループ事業では、各地の住宅資材の販売店を代理店に選定し、その代理店が運営する「支部」の下に地域工務店を「会員」としてグループ化した。全国各地にCADステーションを設置するとともに、代理店のCADオペレーターの育成も行い、会員工務店がコンピュータによる構造計算を含めた合理的設計を利用できるようにした。当社が開発したCADシステムは部材生産とも連動してお

り、代理店から会員工務店へ、プレカット部材など当社の合理化・省力化部材を効率的に供給できる仕組みである。さらに、会員工務店に対して、営業面でSA(システムアドバイザー)、技術面でTA(テクニカルアドバイザー)が、それぞれきめ細かいサポートを行う体制も整備した。

このように、生産性向上によるコストダウンの実現、設計力・営業力の向上といった、従来、工務店が苦手としていた部分を、イノスグループ事業が支援した。また、作業の効率化・省力化によって、大工の労働環境の改善と、技能習熟度の向上が実現し、人材育成面でも工務店の支援となった。

イノスグループ事業は、地域工務店はもちろん資材販売店からも高い評価を得た。会員工務店数は増え続け、イノスグループ事業の考え方に共鳴した大手販売店が当社と新たに取引を始め、代理店として加わったという事例もあった。こうした事業規模の拡大に対応するため、1995年4月、営業本部に「イノスグループ推進部」<sup>4</sup>が設置された。建設省(当時)も「新世代木造住宅開発事業」を進めており、「INOSグループ」の取り組みは「優れた成果が得られ、適切に実用化が図られた」と認められ、1994年に「新世代木造住宅供給システム」に採択された。



## 目指したのは地域の住文化と建築に必要な基準の両立

イノスグループは、ロイヤリティ収入を目的としたフランチャイズチェーンではない。代理店を通じた会員工務店への資材販売が当社の収益源であり、地域工務店の発展が当社の利益となる、まさに共存共栄の仕組みだ。そして、イノスグループを「住友林業とパートナーシップを結んだ『全国に広がる家づくりネットワーク』」と位置付け、「地域の住文化の独自性と建築に必要な基準の両立」を目指そうと事業を推進した。

この「地域の住文化」を活かそうとするポリシーは、例えば、「三重の家」や



全国の地域独自ブランドを紹介した冊子

「四季彩の家」など各地域に合った個性豊かなネーミングでの展開にも表れている。当社の商品開発力、近代的設計手法をベースに、地元工務店がそれぞれに持つ地域における信用と家づくりのノウハウが掛け合わされて、「イノスの家」は造られるのだ。

一方、「建築に必要な基準」という面で、当社は現場のニーズを踏まえ工務店支援の施策を打ち出していった。2007年に建築基準法が改正され建築確認・検査手続きが厳格化された際には、イノスグループのCADステーションで構造計算書が作成できるようにし、工務店の負担を大きく軽減した。また、2008年には住宅あんしん保証の瑕疵保険における「認定品質住宅」の第一号に選定され、2009年には国土交通省の「平成21年度第2回長期優良住宅先導モデル事業」に採択されている。さらに、2016年、引き渡しから10年目までの定期点検を全棟標準化、同年の熊本地震でもその効果が認められた制震ダンパーを2018年に標準採用し、「イノスの家」の安全性の強化を図っている。こうした手厚い取り組みによって「イノスの家」の品質に磨きがかけられた。

### オリジナル商品の開発・投入で「イノスの家」ブランド向上

営業支援の面においても、当社は継続して「イノスの家」オリジナル商品

の開発に取り組み、ブランドの向上に努めてきた。

INOSグループが発足した1993年に企画提案型住宅「Tシリーズ」、自由設計型住宅「Yシリーズ」を発売したのにつき、1995年に高級注文型自由設計住宅「Xシリーズ」を発売している。オリジナル高性能構造材「PFウッド」も採用した2005年には、それまでの商品体系を無垢造デザイン「イノスの家」に統一し、その後も、時代の要請に沿ったコンセプト商品を次々に開発・投入していった。例えば、2012年にネット・ゼロ・エネルギーハウス「ENETOMO (えねとも)の家」を、2018年に働く女性を応援する家「MOTENA (モテナ) PLUS」を発売。これまでに発売した「イノスの家」オリジナル商品の数は、29にも上る。当社の企画力・デザイン力が、イノスグループ事業全体に活力を与え、工務店の業績向上にも貢献している。

会員工務店数は、2000年代後半に一時増加に転じたものの、住宅建築市場の縮小とともに減少傾向が続く。だが、工務店の支援というイノスグループ事業の原点に立てば、「数」だけで事業を評価するのは適当ではない。毎年春に開かれる「イノスグループ全国総会」では会員工務店の実棟が「優秀デザイン賞」として表彰され、イノスグループ全体でデザイン性を競い、高め合う場となっている。当社も、「PFウッド」をイノスグループ専売としたのにつき、更なる安全と生産合理化を目指して2025年に独自の金物工法への移行を予定している。時代の要請に応える新たな技術、ノウハウは、これからも提供していく。



イノスグループ全国総会の様子(1999年)

イノスグループは地域工務店と当社の共創のステージであり、そこから生まれる「イノスの家」の進化は続いていくのである。

(75年史 第2章 第2節 木材建材事業)

- 1 「住友林業の家」に使われている構造材・羽柄材・階段材・インターシュノーール・ルームセットの「5点セット」。
- 2 国土交通省「住宅着工統計」による。新設住宅着工における戸建の木造率は、1980年代、80%近傍で推移していた。
- 3 新世代木造住宅供給システム採択時の名称。
- 4 2012年から「イノス営業部」となり、2022年1月からは住宅・建設資材営業部所管となった。

## 切望していた床暖房に適合する上質な挽板<sup>ひきいた</sup>フロア

2021年4月、当社住宅事業において「高品質な木を生かしたオリジナル部材」のブランド、「PRIME WOOD」が生まれた。現在、PRIME WOODブランドは、床、天井、階段、建具、装飾材、収納、カップボード、手すり、洗面・手洗いの部材をラインナップし、「住友林業の家」の顔のひとつになっている。そのPRIME WOODブランドの発祥は、住友林業クレスト(クレスト)が開発した「住友林業の家」のオリジナル床材にある。

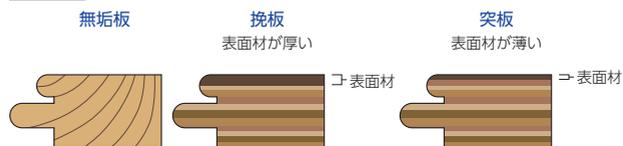
床材は、家を建てる人が内装を選ぶためのベースラインになり、その床材の色味や質感に合わせてドア・窓枠などのルームセットが決まっていく。メーカーとしては、デザイン的に他の商品につながる大事な部材だ。大事な部材だからこそ、当社もクレストも、床材には特別な思いを持っていた。

ここで、話は2000年前後にまで遡る。

この頃、新築の戸建て住宅・共同住宅に床暖房が装備される割合が急速に高まっていた。市場は、床暖房に耐える、すなわち、熱による寸法変化の小さい床材を求めており、1988年には床暖房対応の「突板<sup>つぎいた</sup>」フロア材が発売されていた。

しかし、当社は多樹種展開してきた「無垢」フロア材へのこだわりが強く、結果として床暖房に適合する無垢床材を作れないでいた。寸法変化が大きいためだ。市場が求めている住宅の機能と「住友林業の家」が追求してきた住宅

断面例



※断面形状はメーカーや商品により異なる場合があります。

無垢板／挽板／突板の断面図

の質感を両立させる新しい床材への思いは切実だった。そのことは、もちろんクレストも分かりすぎるほど分かっていた。

## 2013年2月の内覧会で5樹種の「プライムウッド」が初お披露目

2012年4月、クレストが、一般流通商品であるフロア材を含むルームセット「シストS/Pastio」の上位シリーズとして、挽板シリーズ「無垢調挽板フロア『ルシードEX』」を発売した。「ルシードEX」は高級品で、一般の流通ルートに乗せて大量に販売することは想定していなかった。従来のシートや突板床材の上位製品として挽板床材の開発にクレストが独自に取り組んで生まれた製品であり、発売した時点では「住友林業の家」の部材の“圏外”にある製品だった。

言わばノーマークだった「ルシードEX」は、挽板床材として無垢の質感を持ちつつ、床暖房にも適合する<sup>1</sup>、まさに「住友林業の家」が求めていたフロア材だった。

「ルシードEX」発売とほぼ同じ時期、競合他社が「挽板化粧フロア」を発表し、それが「住友林業の家」に採用される可能性が出てきた。

ここで、クレストが動いた。「ルシードEX」の当社オリジナル部材化を急ぐため、当社の住宅事業部門との会合で「ルシードEX」を紹介し、品質の高さと当社の多樹種展開への対応力もアピールした。このとき初めて、クレストの床暖房に対応した無垢調挽板こそが求めてきた床材だと知り、大きな期待を寄せた。これで、クレストの外部向け製品が「住友林業の家」オリジナル部材に採用される方向性が見えてきた。

クレストは、オリジナル化のために仕様変更等のブラッシュアップを行うとともに、量産対応の準備も進めた。一方で、2013年2月に名古屋で開かれる住宅本部主催の「住まい博」



住宅部材の内覧会(住友林業クレスト)

のタイミングに合わせて近隣の名古屋工場で内覧会を開催することにした。当社は「ルシードEX」のブラッシュアップ版にオリジナル部材採用の“内定”を出し、「プライムウッド」と名付けた。

内覧会には、チェリー、メイプル、オーク、チーク、ウォルナットの樹種バリエーションを用意し、パンフレットには、住友林業の“木へのこだわり”に合わせた住友林業オリジナルフロア「床暖房対応」「無垢の質感を実現」といったコピーが並んだ。その期待に押されて、「プライムウッド」は異例の早さで4月に先行発売され、7月に「住友林業の家」のカタログに掲載された。

### 当社の内装の顔となった「プライムウッド」

期待に違わず、「プライムウッド」は多くのお客様から支持された。当社もクレストも「プライムウッド」が新たな看板商品になると確信し、この製品をどう育てていくか、戦略を立て取り組んだ。当社のお客様の声を踏まえてさまざまな要望を出し、クレストもその要望に応えようと一件一件改良に取り組むとともに、技術的な観点からの提案を行った。

発売当初、樹種は5種だったが、当社でしか調達できない樹種にも拡張。マホガニーや国産のナラ・ヤマザクラ・オニグルミがラインナップされた。より心地よい“足触り感”を追求し、塗装・塗料も見直した。

こうして当社とクレストの協働により、「プライムウッド」は見映えも仕上がりも少しずつ変えながら<sup>2</sup>、「住友林業の家」の内装の顔となっていった。特に住宅展示場のモデルハウスでは、「住友林業の家」が誇る圧倒的木質感を体現する物として、数多くの来場者の注目を集めた。「この床材は当社のオリジナルです」が、「住友林業の家」の切り札的セールストークとなっていった。

### 当社オリジナル部材を総称するブランド名へ

当社が出した要望の中でクレストが最も苦勞したのが「オイル仕上げ」だ。オイル仕上げとは木材にオイルを染み込ませる手法で、表面に塗膜を作らないので木の呼吸を妨げず、木そのものの質感を肌で感じることができる。その反面、日常のメンテナンスに手間がかかり、床材の表面に塗膜がなく木の中の水分が抜けやすくなるため、寸法安定性の悪化が懸念された。クレストは、床材

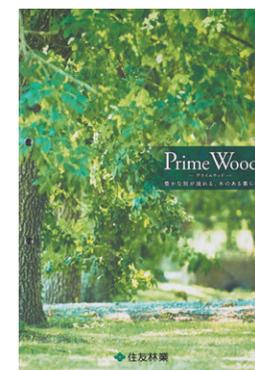
自体の物性の改良と、木材に染み込ませるオイルの研究開発に取り組んだ。肌で感じる質感や見映えを改良した“オイル仕上げ挽板フロア”がついに完成したのは、要望から4年後だった。

この“オイル仕上げ挽板フロア”は、2021年6月、「挽板フロア114フラットオイル」という商品名で部材としてラインナップされた。「プライムウッド」の名が「住友林業の家」オリジナル部材を“総称するブランド名”として使われることとなり、2021年4月以降、“床材の商品名”としては「プライムウッド」を譲ることになったからだ。

床材から「プライムウッド」の名は消えたが、クレスト開発担当者と当社資材担当者が二人三脚で当社らしさを追求し、商品価値・ブランド価値を守り、高めようとしてきた努力と情熱は、当社自身のオリジナル部材ブランド「PRIME WOOD」へと受け継がれる。そして、その情熱がある限り、新ブランドからも木質感を活かした部材が生まれていく。



ルシードEXのカタログ(2012年)



プライムウッドのカタログ(2013年)



フロアの名称がブランドの名称に昇華(2018年(左)と2021年(右)のカタログ)

(75年史 第2章 第2節 木材建材事業)

- 1 大手ガス会社がそれぞれ持つ独自規格を基に、業界団体が統一規格を定めている。例えば「耐熱ランニング試験」では、外観・床鳴り・隙間・段差・反りと多岐にわたる項目を連続1,000時間の通湯、もしくは、8時間通湯4時間停止のサイクルを100回の後300時間通湯によって評価される。厳しい基準値が設定されている。
- 2 プライムウッドはマイナーチェンジを繰り返し品質を向上させていたが、大きな仕様変更、性能向上に伴い、2016年に「プライムウッドII」、2019年に「プライムウッドIII」と、商品名を変えた。

## 現地企業と合併会社を設立

1970年9月、インドネシアにおける当社初の合併会社、PT. Kutai Timber Indonesia (KTI社)が、インドネシア政府の認可を経て正式に設立された。

当社は1966年から少量ではあるが東カリマンタン州サマリダで南洋材の買材を開始していたが、事業を拡大させるべく、かねて地元企業との合併会社設立を模索していた。サマリダ地区最大手のシッパーで、当社との取引実績もあるFa.Kaltimex Jayaを合併相手に選び、合意に至った。

KTI社の資本金は100万USドルで、出資比率はインドネシア30%、日本70%。この他にもKTI社への貸し付け等があり、当社の投融資の総額は4億6,800万円に上る<sup>1</sup>。1970年当時の当社の資本金額は12.6億円で、その3分の1を超える規模の投融資を実行したこととなり、インドネシア進出に懸ける覚悟のほどがうかがえる。

ところで、KTI社の設立にあたっては、インドネシア林業省から「3年目に製材工場を、7年目までに素材生産量の60%を加工する工場を、建設すること」という条件が付けられていた。結果論で言えば、この条件がKTI社を大きく発展させていく伏線となったのである。

## カリマンタン島で森林開発、ジャワ島で合板製造を開始

KTI社は、東カリマンタン州のサマリダからマハカム河を約80キロ遡ったところに位置するスブル林区の5万ヘクタールの森林開発に着手した。1971年1月には日本向けの輸出を開始し、KTI社は初年度から黒字を出した。

1972年には、東ジャワ州のプロボリンゴで合板工場の建設に取り掛かる。サマリダとプロボリンゴを結ぶ原木運搬船も新建造し、1974年12月から普通合板の製造を開始した。続いて1976年に設備を強化してチーク突板合



KTI社の事業展開

板とプリント合板の生産を開始し、1980年には生産能力を50%高める増設工事を実施。1984、1986年にも輸出拡大を念頭に設備の更新、増強を行うなど、事業は順調に拡大していった。

KTI社の事業が軌道に乗った要因は、いくつも挙げられる。

まず大前提として、スブル林区の木材の品質の良さがあった。輸出を開始した時期、原木の価格が大幅に値上がりしていたという巡り合わせもあった。逆に、合板の製造を始めた時期は市場価格が軟調で、日本向けを含め輸出を断念し、懸命の営業努力でインドネシア国内の取引先を開拓した。1976年7月にバリ島で大地震が発生し、その復興需要として大量の合板がバリ島で販売できたということもあった。1979年に合板の輸出が始まった後、輸出先各国の規格をポケットサイズの冊子にまとめて全社員に配布するなど、工夫を凝らしながら製品管理を徹底した。

こうした生産・販売の両面でのさまざまな努力がKTI社の業績に貢献したことは間違いないが、より根源的には、当社の海外事業に臨む姿勢が大きかった。

スブル林区で基地建设から始まったとき現地に入った日本人は、当社からの出向社員を中心に9名。その9名は集落の家を借りて住み、従業員の



サマリダグープロボリングを結んだ原木運搬船「KUTAI RAYA DUA」

ための宿舎を優先して建設した。このことが周囲からの信頼を集めた。また、KTI社が当初から社内の言語をインドネシア語に統一していたことも、信頼醸成に大きく寄与した。

現地に根を下ろし、現地企業、従業員、地域の人たちと良きパートナーシップを結び、長期に事業を行っていきたいという当社の姿勢が、KTI社の「人の和」を醸成したのだ。

### 合板輸出の規制強化に生産品目の多様化で対抗

1985年、合板業界に大きな動きがあった。合板の輸出は、すべて「アプキンド(インドネシア木質パネル協会)」<sup>2</sup>を通して行わなければならなくなり、数量も価格も、当局の規制を受けることになったのである。日本にあっては、アプキンドの出資を受けた輸入窓口商社「ニッピンド」<sup>3</sup>が1988年に設立され、1992年からはインドネシアの輸入合板はニッピンドを通じた買い付けに一本化された。KTI社も、KTI社製合板を買う側も不自由な取り引きを強いられ、合板事業の拡大が見通せるような状況ではなくなった。

合板輸出が統制される中、KTI社は生産品目のさらなる多様化によって対応しようとする。1993年、新たに木材加工部門を設け、集成材工場を建設。1994年から集成材事業を開始した。これによりKTI社は、天然木の集成材製品でドア・コンポーネントや欧州向け壁材など、メルクシマツの集成

材製品で階段材、家具など、充実した製品ラインナップを持つようになった。さらに、1993年からは、特定の日本メーカー向けフロア台板用の長尺合板の生産も開始している。

KTI社は、その労働環境の良好さから現地従業員の定着率が非常に高く、熟練技能者が順調に育っていた。生産品目の多様化が円滑に進んだ背景には、当社による技術指導もあったが、KTI社の人材の優秀さが大きくあった。

### インドネシア有数の木材加工総合企業へと成長

1997年に発生した「アジア通貨危機」<sup>4</sup>によりインドネシアは深刻な経済危機に陥った。各地でデモが頻発、ジャカルタでは暴動へと発展し、1998年5月、30年以上にわたって権力を掌握していたスハルト大統領が退陣に追い込まれた。ちなみに、このときプロボリングのKTI社の工場は3日間の休業となっている。

この政変は、アプキンド・ニッピンド体制も崩壊させた。1990年代後半、合板工場は130以上もあり、過去最大の数に膨れ上がっていた。その状況の中で、突然、これまでであった規制が外れたのであり、その後の競争が激化することは容易に予測できた。

KTI社は、その高い技術力を基盤に加工度を上げた製品の生産に力を入れていく。2000年に早生樹のファルカタ集成板を基材とした英国向け耐火認定ドアの生産を開始したことをきっかけに、建材事業が軌道に乗る。2008年には、合板工場の隣接地に建設していたパーティクルボード製造工場が稼働。合板・木工・パーティクルボードの生産設備を有することになっ



KTI社 工場内観

た。2000年代、合板向け原木の供給量が減少し競争力のない合板工場が淘汰されていく中、KTI社は、インドネシア有数の木材加工の総合企業として広く認知されるようになった。

木材加工事業の発展・拡大に取り組む一方、KTI社は「保続林業」の実践も忘れていなかった。会社設立の翌々年である1972年から、スブル林区で林地再生に向けた試みを始め、メランティの稚樹や下木の成長試験地を設けて測定記録を続けたり、林道周辺にメルクシマツを植えるなどしていた。それらはすべて1983年のカリマンタンの大火で消失してしまったが、「伐れば植える」の精神は従業員に根付いた。その後、世界的な森林資源保護の潮流の中で、1991年からの「熱帯林再生プロジェクト」、1999年からの「社会林業」、2009年からの「プロジェクトEARTH」<sup>5</sup>が立ち上がり、当社グループのインドネシア事業拠点として、KTI社はその中心的な役割を果たしてきた。

中でも、ファルカタ等の早生樹の苗木を無償で配布し、地域住民が育成して、成木したら買い取るという方式の社会林業は、環境・社会・経済に配慮した仕組みとして地域社会から強い支持を得ていた。2008年12月には、KTI社が設置した植林協同組合を基盤に地域農民との間で進めていた社会林業の植林地が、森林認証を取得。当社グループの植林地では初めての認証取得であり、KTI社の社会林業に対する行き届いたサポートと、地域農民との信頼関係を象徴する出来事だった。



森林認証を取得したファルカタの植林地

このように、KTI社は原木

から合板、木工、パーティクルボードと木材事業を発展させるだけでなく、当社グループの「環境」への取り組みの最前線としても、地域社会に根差し、各種プロジェクトの推進役を担っている。

当社初の海外グループ会社として誕生したKTI社は、常にフロンティアを開拓してきた。その歩みは世界的な課題を前にしても、今なお止まることはない。

(75年史 第2章 第2節 木材建材事業)

- 1 1970年当時は、1ドル=360円の公定レート。
- 2 アプキンド(APKINDO)は、インドネシア合板業界の有力13社によって1976年に設立された民間団体。その後、スハルト大統領に極めて近いボブ・ハッサン氏が指導力を発揮し、国策に沿った活動を行うようになった。例えば、インドネシアを合板輸出国にするため、1985年、日本、韓国、台湾、豪州、ニュージーランドなどへの輸出促進を図るべく「新市場向け輸出奨励金制度」を創設している。
- 3 ニッピンドは、上松商事とアプキンドの合併会社で、本社は大阪にあった。1992年、ニッピンドはコンクリート型枠用合板に限っての総代理店だったが、その後、対象製品を拡大し、1994年からインドネシアからの輸入パネルのすべてがニッピンド独占となった。
- 4 アジア通貨危機は、1997年7月にタイの通貨「バーツ」の急落をきっかけに起きた。タイと同様にドルペッグ制を採用していたインドネシアは、8月に変動相場制へと移行した。10月にはIMFによる緊急支援が決定したが、政治の混乱が通貨危機に拍車をかけ、1998年には通貨「ルピア」が対ドルで最大7分の1にまで減値するほどの混乱を見せた。「住友林業の家」の主要構造材に使用する木の伐採から搬出・製材・運搬・施工において排出される二酸化炭素(年間約6万トン)を、インドネシアに植林することでカーボンオフセットするプロジェクト。

### きこりんチャレンジ!

問題 どんどん広がる森づくり 編



住友林業は2023年時点で国内外あわせて、約28.8万ha(海外23.8万ha、国内4.8万ha)の森林を保有しているよ。

そのうちもっとも広い大森林があるのは、どこの国か、わかるかな?

- ① 日本 ② ニュージーランド ③ インドネシア ④ 米国

ヒント 泥炭地が形成されているよ。



答えは P93にあるよ

P57の答え ポクのひみつ 編

- ① 自然・技術・文化 ② 森・動物・人  
③ 未来・発展・調和 ④ 環境・社会・経済

持続可能な社会を目指して、木を活かして環境・社会・経済の視点で活動しているよ。森と人が共生する未来に向かってるんだ。

## ニュージーランドの持続可能な森林経営と共鳴

日本がニュージーランド材の輸入を開始したのは、両国間に通商協定が締結された1958年のことだ。当時、日本国内は内地マツが不足気味で、供給量を増やそうと東洋棉花<sup>1</sup>がラジアータ・パインの輸入を始めた。当社は、東洋棉花より関西地区の販売を引き受けて取り扱いを開始し、その後1968年から直接輸入を行うようになった。

ニュージーランドは19世紀半ばから林業政策に取り組み、基本的に天然林の伐採を認めておらず、林業は人工林で成り立っている<sup>2</sup>。その人工林の約9割を占めているのが米国カリフォルニア州原産で成長の早いラジアータ・パインであり、計画的に25～30年のサイクルで伐採、植林し、持続可能な森林経営を確立している。このような国から植林木を輸入することは、当社の「保続林業の考え方の下に安定供給されるものを取り扱う」という方針に合致し、日本国内におけるニュージーランド材の市場開拓を強化していた。1970年代に入り、当社はラジアータ・パインの輸出量の10%前後を引き受けるようになっていた。一方、現地シッパーも行政当局も当社には好意的であった。日本で植林から伐採、加工までを手掛ける当社とは共鳴するところが多く、1974年には同国林野庁との間で交換研修生を派遣することが決まり、計4回の交換派遣が実施されてもいる。

## 現地シッパー2社と製造会社を設立

こうした関係性の中、ニュージーランドの林野庁や取引先企業が、当社に合併事業の立ち上げを働きかけてきた。そこには、ラジアータ・パインの有効活用を図っていきたいとの狙いがあった。

その中で浮上してきたプランが、MDF (Medium Density Fiberboard、中密度繊維板)の製造だった。ラジ

アータ・パインは成長が早い分、年輪の幅が広く強度が弱いことから、当時はそのままでは梁など構造材には不向きと考えられ、主に梱包材や工事用仮設材などに使われていた。しかし、樹種の繊維特質を活かしてMDFに加工すれば、



NPIL社全景

表面の平滑性、色味の良さ、抜群の加工性、品質安定性を生み出すことができ、一気にラジアータ・パインの活用度を上げることができる。

当社は、ラジアータ・パインの仕入れ先であった現地の有力シッパー2社<sup>3</sup>との間で事業の具体化の話を進め、1984年10月、3社合併によるNELSON PINE INDUSTRIES LIMITED (NPIL社)の設立に至った。出資比率は、ニュージーランド側の2社が35%ずつ、当社が30%であった<sup>4</sup>。

NPIL社は、ニュージーランド南島北部ネルソン市<sup>5</sup>にMDF製造工場を建設し、1986年5月、年産10万㎡の第1ラインが稼働を開始した。翌1987年1月からは、日本向けの輸出も始まった。日本向けMDFは当社が全量を引き受け「N.P.ウッド」の商品名で販売し、豪州、台湾など日本以外の世界各地へはNPIL社が「Golden Edge」の商品名で販売した。

製造ラインにドイツ、クースター社の先駆的連続プレスを導入し、NPIL社は高品質のMDFの生産を実現していた。生産コストも圧縮し、順調に販売量を伸ばした。1991年5月に第2ライン、1997年10月に第3ラインを増設、稼働を開始し、NPIL社の生産能力は35万㎡となり、単一の工場としては世界最大規模の生産能力を持つMDF工場となった。

当社も経営層レベル、品質管理、マーケティングなど幅広く社員を出向させた。そのカウンターパートとして、現地の事情に調和させて事業の発展に結びつけていったのが、設立時から2019年まで社長を務めたMurray G. Sturgeon氏<sup>6</sup>だ。Sturgeon氏の経営手腕により、NPIL社は、2010年代後半には、ネルソン地区と隣接するマールボロ地区のラジアータ・パイン年間収穫量の約3割を加工する企業にまで成長した。

## 専任チームによる“メーカー営業”でMDF市場を開拓

当社は、NPIL社の設立によって「MDF製造」という事業領域に進出した。次のミッションは、日本国内の「MDF市場開拓」にあった。NPIL社からの輸入が始まった当時、MDFの市場は合板市場に比べ桁違いに小さな規模しかなく、そもそもMDFの認知度は低かった。しかも、その小さな市場はほぼ国内MDFメーカー2社が独占していた。

こうした市場環境の中へ、当社は乗り出していく。MDFの認知度を上げ、MDFが適した部材について合板からの切り替えを勧めるとともに、「N.P.ウッド」の品質の高さを訴求しなければならなかった。これまでの建材の販売手法は通用しない。1986年、本社内にMDF市場開拓チームを設け、“メーカー営業”を展開した。MDFチームのメンバーは支店合板担当者と二人三脚で、各地域の大手建材販売店、大口取引先はもちろん、想定される実際のMDFのユーザーの元を、地道に、徹底的に回った。並行して、大手建材メーカーなど直需販売ルートの開拓にも努めた。パートナーシップを築き長期に「N.P.ウッド」を使用する顧客の開拓を目指し、製品の品質・性能を詳細に説明し、顧客が求めているものは何かを探った。

MDFチームによるメーカー営業は、売り込みだけが任務ではない。3か月に1度、NPIL社に出向き、顧客からの要望、製品の問題点を製造・技術開発現場にフィードバックした。製品の改良に向けて協議をし、例えば日本向けにはいち早く低ホルマリン製品(EO)への切り替えが行われた。

こうした努力により「N.P.ウッド」は徐々に売り上げを伸ばしていった。特に、合板価格が高騰しMDF価格の安定性・優位性が評価されると大手建材メーカーが使い始め、それを契機にさらに用途は拡大し、販路を広げていった。

## サステナブルな木材製品の普及は当社の役割

「N.P.ウッド」の用途が住宅部材、家具・木工製品の基材へと広がっていくと、製品の改善を要望する声も増えてくる。中でも、NPIL社が低比重の厚物ライトタイプのMDFを世界で初めて開発したことや薄物MDFを商品ラインナップに加えたことは、販路拡大に大きく寄与した。

また、MDFの課題だった合板に比べ水に弱いという点についても、

MDFチームとNPIL社は諦めることなく改善方法を模索し、接着剤の改良によって「N.P.ウッド」の耐水性を高めることに成功した。これにより「N.P.ウッド」は窓枠材としても使えるようになった。他にも、自動車運搬船の復路の空きスペースを使って日本向け製品を輸送することでコストダウンを実現するなど、製品改良以外の部分でも工夫を重ねている。

さらに、NPIL社は2001年に単板、2002年にLVL(Laminated Veneer Lumber、単板積層板)の生産を開始し、新たな技術の導入による事業拡大を図っている。

このように、当社は日本におけるMDF市場を開拓、発展させてきた。NPIL社の設立から40年経つが、その間、当社は「MDFはサステナブルな木材製品であり、増え続ける世界の木材需要と環境配慮の両立を目指す上で絶対に必要な製品だ」と信じ、MDFの普及に努めてきた。時代の要請をいち早くつかみ、それを形にして社会に届けていくことは木材建材事業の役割だからだ。

環境価値を事業化し市場に供給していくことが、これからの企業の成長の源泉となる。その意味で当社グループの使命は、「木」の持続可能なビジネスのプラットフォームを構想し、創出していくことだ。互いの「木」に対する理念の共鳴を基盤にした当社グループとNPIL社の協働は、そのプラットフォームの事例のひとつだ。持続可能な森林経営の理念が、環境価値を提供する新しい「木」のビジネスを創造している。



筑波研究所新研究棟にもNPIL社のLVLが使用された

(75年史 第2章 第2節 木材建材事業)

- 1 トーメンの旧社名。2006年に豊田通商に吸収合併された。
- 2 1840年、英国のビクトリア女王とニュージーランドの先住民民族マオリ族の酋長たちとの間で結ばれた「ワイトンギ条約」により、先住民が土地、森林、水産資源などの所有権を持つことが取り決められ、天然林が守られている。
- 3 Ormlin GroupとNewmans Group。
- 4 その後の出資比率変更により、完全子会社となる。
- 5 ネルソン市は、ニュージーランド南島北部のネルソン地方の中心都市。当社グループはネルソン地方に約3万5,000haの山林資産を有し、NPIL社への効率的・長期安定的な原材料供給体制を構築している。
- 6 現会長(2023年2月時点)。

## 設立以来一度も黒字を出していなかったRPI社

そのパーティクルボード<sup>1</sup>製造会社は、深刻な経営危機に瀕していた。インドネシアのグループ会社、PT. Rimba Partikel Indonesia (RPI社)のことだ。

RPI社は、当社と、インドネシア最大の合板工場を持つ華人資本のPT. Kayu Lapis Indonesia (KLI社)が対等の比率で出資<sup>2</sup>して1990年に設立された合併会社で、経営と営業を当社が、原料の供給をKLI社が担っていた。中部ジャワ州ケンダル県にあるKLI社の合板工場に隣接する土地に工場を建設し、1992年から生産を開始。当社グループにとって最初のパーティクルボード生産拠点だ。

パーティクルボードは、販売価格は安いですが、KLI社の工場から出る大量の廃材が原料として使え、収益性ある事業だと見込まれていた。しかし、KLI社は廃材を燃料として使っており、売り渡すに当たり燃料代相当の支払いを求



パーティクルボード



パーティクルボードに使用する廃材(RPI社)

めた。RPI社にとっては想定以上の原料コストとなってしまった上に、当社が担った日本での販売も想定していたほどは伸びなかった。事業の「入口」と「出口」の両方で誤算が生じ、RPI社は、設立以来1998年12月期まで9期連続の赤字に陥った。

その中で、ひとつ救いであったのが、製造するパーティクルボードの品質の高さだ。それは、これまでRPI社に関わってきた当社社員たちの努力の賜物だった。

## 最初に取り組んだのは工場の給食改善

1999年4月、RPI社の社長が交代する。RPI社への赴任の内示を伝えられた際、当社の役員から「黒字化のためには、何をやってもいい」と言われた。その言葉を、「都度、本社にお伺いを立てなくてよい」という意味だと解釈した。腹は決まった。4回目となるインドネシアへの赴任だった。

RPI社でまず最初に取り組んだのが、工場の給食の改善だ。当たり前のこととして工場社員と一緒に食事をしていただけで、初めて口にされた給食が酷いものだった。事情を聞くと、給食の予算はKLI社と同額とする決まりがあるのだと言う。そこで給食とは別の費目をつくり、おかずを一品増やす、牛乳を追加するなどして給食の内容を改善した。さらに、それまで対象外とされていた日雇いの工場員も給食を食べられるよう仕組みを改めた。

衛生管理にも気を配った。不衛生な状態だった厨房は、改築。食堂も改装した。厨房に寝泊まりしていた調理員たちの居住スペースを別に確保したほか、工場内の手洗い場、トイレ、シャワー室を増設し、衛生に対する従業員の意識の向上にも努めた。また、イスラム教徒の従業員のための礼拝所(ムシヨラ)も改築した。勤務体系も、それまでの3グループ・三交代制から4グループ・三交代制に改めた。出勤率が8割を切る低い水準から9割以上へと上昇した。生産量も増えた上に、良品取得率も改善した。経営の建て直しに向け真っ先に



RPI社の現在の食堂

行った従業員への投資は、ひとつ結果を出した。

### 原料コスト圧縮と販売価格改定で1999年に初の黒字を実現

次に取り組むべきは、「入口」と「出口」の問題だった。

原料が高いのであれば、安い原料を探せば良い。街路樹の剪定枝、果樹農園のマンゴーやドリアンなどの樹木の切れ端、開発に伴って伐採される樹木の枝など、安価な木質材料をかき集めて使った。合板工場の廃材以外にも原料となるものはないかと、RPI社の技術陣が以前から研究・開発に取り組んでいたのが、容易に他の材種を使うことができた。KLI社の高い廃材チップの買い入れ量を減らし、製造コストを圧縮した。

利益が確保できない価格で売のをやめ、徹底的に収益性を優先させた。当社紹介の商談を断ったこともあった。もちろん、販売量が減る分を埋め合わせなければならないのだが、ここで、製品品質の高さがものをいう。インドネシア国内の新規販売先を開拓し、リカバリーすることができた。輸出においては、日本向けよりも高い価格で販売できる中国向けルートが開拓できた。また、RPI社の技術陣が環境対応の新製品、低ホルマリンのパーティクルボード「E1」<sup>3</sup>を開発し、1999年に販売を開始した。E1は高付加価値の利益率の高い製品で、収益に大きく貢献した。

結果、1999年12月期は黒字決算を実現。黒字を出せる事業構造を構築し、RPI社の経営は軌道に乗ったと思われた。

### いかに早く債務を返済できるかが再建の鍵

2000年6月、IFC（国際金融公社）<sup>4</sup>から金利支払いの請求書が届く。前年にIFCと返済期限繰り延べで合意していたのだが、その条件として金利が約2%上乘せされ、9.5%になっていた。この先9.5%の金利負担に耐え続けられる見通しはなく、経営再建は、いかに早期に債務を完済できるかに懸かっていると考えた。

一層の収益の改善を目指し、キャッシュフロー重視の経営への転換を図った。工場の稼働効率を優先した生産計画を立て、製品在庫を従来の半分以下にまで圧縮し、財務体質は強化された。商品力という面では、1999年の「E1」に続き、よりホルマリン放出の少ない「E0」が2000年に発売さ

れ、収益力も強化された。コストダウン、販路拡大にも、さらに力を入れた。

これらの努力が実を結び、RPI社は1999年から6年連続して増益を達成した。その途上の2002年にはIFCからの借り入れをすべて繰り上げ返済。2003年前半にはIFC以外からの借入金の返済も終え、無借金経営を実現したのである。



パーティクルボードを使ったクローゼット

### 頼れるのは自身のインドネシア駐在経験

当社グループ内でパーティクルボードの生産拠点は、当時、RPI社の他にはなく、頼れるのは自身の長いインドネシア駐在の経験だけだった。

その長い経験の中で、現地食堂で従業員と同じものを食べることが当たり前になっていた。結果的には、この流儀が、RPI社の抱えていた課題に気付かせたと言える。国は違っても、人が感じる幸せは同じ。一番基礎となる部分が、何よりも大事なのだ。その基盤をしっかりと固めた上で、経営改革に臨んだ。

パーティクルボードは、廃材を有効活用する環境に配慮された製品だ。将来の需要拡大が見込め、合板の次の商材に育てなければならない。「何としてもやり遂げる」という思いは、RPI社に関わった当社社員に共通してあった。その強い意志が、困難な行く手を切り開き、自身を成長させていくというのは、人も企業も同じなのだろう。

（75年史 第2章 第2節 木材建材事業）

1 パーティクルボードとは、切削あるいは破砕された木材の小片に合成樹脂接着剤を塗布し、成型熟圧した、厚み6mm以上の面材のこと。  
 2 出資比率は、当社47.5%、KLI社47.5%、International Finance Corporation (IFC) 5%。  
 3 1999年当時、パーティクルボード、繊維板が放散するホルムアルデヒドの等級は、JIS規格では放散量の少ない方から「E0、E1、E2」の3つの区分に分けられていた。RPI社のパーティクルボードはJIS規格を取得していなかったが、その後2003年の建築基準法の改正に伴いJIS規格も改正され、現在は上位から「F☆☆☆☆、F☆☆☆、F☆☆」という記号での表示になっている。RPI社は、2007年にJIS規格を取得している。  
 4 International Finance Corporation. 世界銀行グループの一員で、途上国の民間セクターに特化した世界最大の国際開発金融機関。

## 森林管理業務から国産材流通事業へと展開

住友林業フォレストサービス(フォレストサービス)の設立は1980年で、設立時の社名は「四国林業」だった。当社は森林管理業務の改革を進めており、その一環で、当社所有の森林の管理と収穫・育林作業の委託先として設立された。四国林業の本社は愛媛県新居浜市で、昔からある地域の「木材市場」の運営も当社から引き継いだ。

1989年、当社は新山林経営方針「非皆伐複層林施業と森林エコシステムの保続」を発表するとともに、林業先進国から高性能機械を導入し<sup>1</sup>、林業の機械化をスタートさせた。このとき機械オペレーターの人材養成を四国林業が担う一方、北海道・九州森林の管理業務が移管され、社名を「ロビンフッド」へと改称した。「ロビンフッド」は1984年に当社が開発した森林管理データマップシステム<sup>2</sup>の名称でもあり、先進的林業の実現を託された名称でもあった。機械化は、森林管理業務の効率化だけでなく、森林作業者の確保にもつながり、女性オペレーターを含む若手数名が入社、林業界に明るい話題を提供した。

1993年、国産材流通事業を強化するため「住友林業フォレストサービス」へ社名を変更した。流通・販売事業を手掛けることで収益力を高め、生み出された利益を山元(森林所有者など)に還元していくことが、フォレストサー



ハーベスタで一貫作業(伐倒、枝払い、造材)

ビスのミッションとなった。

## 「スーパーサイプレス(檜)」の原材料供給体制を2年かけて整備

フォレストサービスがその存在感を示したのが、「スーパーサイプレス」の原材料供給だ。



スーパーサイプレス(檜)

2002年、当社は、ヒノキ集成材「スーパーサイプレス」を開発。業界で初めてヒノキ集成材を主要構造材に採用した「住友林業の家 GODAI One's Story」を発売した。1棟当たりに必要なヒノキは5㎡。年間6,000棟建てるとすれば、歩留まりを手堅く約4割と見積もって原木で72,000㎡ものヒノキが必要になる。それだけの量のヒノキを短期間の買い付けで集めることは市場価格へのインパクトとなり、材価の高騰をもたらすと考えられた。

打開策を求めて、フォレストサービスの二人の社員が全国の山を見て回った。彼らが目を付けたのは現場で使われていなかったヒノキの短材で、大量にある短材を使えば必要となる量の集成材原材料は確保できると考えた。そして、小規模な山元、製材工場を丹念に回り、①山元から使われにくい短材を中心に直接集荷、②製材工場へ運び入れラミナへと加工、③集成材工場、④プレカット工場、という供給ルートを2年かけて構築した。「GODAI One's Story」の成功によりスーパーサイプレスは「住友林業の家」の主要構造材に継続して標準採用されることとなり<sup>3</sup>、全国の山を回った二人の苦労が報われる結果となった。フォレストサービスにとっては、この供給ルート構築で蓄積した知見やコネクションが経営資源となり、その圧倒的集荷力が事業拡大の原動力となった。

## 「国産材の専門商社」として新たなスタート

2008年、フォレストサービスに再び大きな転機が訪れる。4月、国産材の原木や製材品の取り扱いが当社から移管された。この事業移管を受け、6月に本社を東京に移し、「国産材の専門商社」として新たなスタートを切った。当時は木材自給率が上昇傾向にある時期で、国産材の利用拡大に向けてフォレストサービスはさまざまな施策を展開していく。

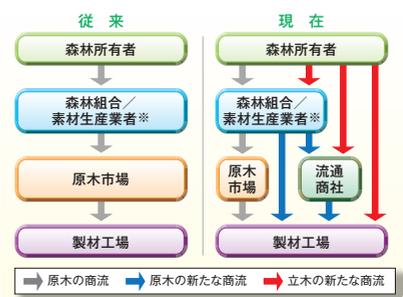
フォレストサービスが取り組んだ大きなテーマのひとつが、原木の安定的・効率的供給だ。それまで原木の供給は、山元に近い地場の原木市場を経由するというプロダクトアウトの流れになっていた。森林所有者や森林組合・原木供給業者との連携の下、これを改め、顧客ニーズを

山の伐採計画に取り込み、原木市場を通さず、直接、製材工場・合板工場に流れるルートを業界に先駆けて確立した。

その一方で、2006年度からの林野庁「新生産システム事業」や、2010年にスタートした経済産業省と林野庁の「林地残材バイオマス石炭混焼発電実証事業」への参画といった、林業と社会の持続可能性向上に向けた取り組みも行っている。

2013年度、社有林管理業務が当社の直営業務となり、フォレストサービスは設立以来行っていた森林管理業務から離れることになった。「山」の業務は手放したが、「木」の業務は広がった。同年、フォレストサービスは国産材の輸出に目を向け、輸出用原木の集荷業務を担い、当社経由の輸出が開始した。2019年4月から輸入原木の国内販売業務が、同年10月からチップ業務が、当社から移管された。中でもバイオマス発電の燃料チップの調達と供給は、社会的重要性も高く、成長可能性を期待させる事業だ。

フォレストサービスは川上から川中へと進出し、流通、原材料の調達・供給などの場でビジネスを革新し、一つひとつの事業においてノウハウ・知見を蓄積している。立木の入手から伐採、搬出、売却の一連の流れを各地域の特色も踏まえ理解し、「木」を市場価値に変えていくフォレストサービスの専門性・事業性は、国産材振興の大きな支えとなっている。



※ 素材生産業者：立木を伐採して原木を供給する業者  
 フォレストサービスによる原木供給の流れの変化  
 (『建材マンスリー』2015年9月号より)

(75年史 第2章 第2節 木材建材事業)

1 地形やニーズに合わせ、九州森林にはオーストリアからタワーヤーダを、北海道森林にはスウェーデン製のハーベスタとフィンランド製の林内運搬用フォワーダを、四国森林にはオーストリアからタワーヤーダを、それぞれ導入した。  
 2 地理データと属性データをコンピュータ上で一元化するシステムで、森林管理・施業計画業務を簡素化・省力化する。  
 3 主要構造材の国産材使用比率の高さをうたう「MyForest」シリーズの発売(2005年)につながっていった。

## 海外住宅・建築・不動産事業



米国ワシントン州シアトルの分譲住宅地

## 住宅事業の米国展開を決断

当社の米国住宅事業は、2003年4月に発売した2棟の住宅を皮切りに、2022年度には当社グループ5社の現地ビルダーが10,244戸を引き渡し、全米ビルダーランキングでトップ10に入った。2008年のリーマンショックでの事業停滞を経て、2度の挑戦がもたらした実績である。

2001年の長期経営構想で、日本市場中心の事業構造から脱却し、海外事業をコア事業に育成する方針が掲げられた。米国住宅事業はそのひとつで、同年2月、関連部門から7名が集まりスタディチームが発足した。同チームは、米国住宅産業の市場・構造・競合状況から関連法規、建築技術まで詳細に調査し、報告書をまとめた。2001年11月、同チームは報告書を根拠に米国住宅事業が将来におけるコアビジネスとなり得ると提言、当社は進出を決定する。当時の米国住宅市場は、新設住宅着工戸数が年間160万戸前後(うち戸建120万~130万戸強)と世界最大規模で、成長が続いており、地域ビルダーが中心的役割を担っていた。

## パートナー選びと「住宅は文化」の学び

合併相手には、成長市場にある伸び盛りの中堅ビルダーを想定、当社が米国産原木の輸入事業を長く展開し、事業基盤のあるワシントン州シアトルからスタートすることが決まった。足がかりはあったとはいえ、住宅事業そのものはゼロからの出発で、米国に派遣された駐在員は、足を使って情報をコツコツと集め、候補を絞り込んでいった。

選ばれたのは、まず少棟数でのテストプロジェクトを実施することを提案した Bennett 社<sup>1</sup>であった。「米国の住宅事業は好立地の土地を押さえるスピード勝負」という事情からすれば、当社の資金力で急拡大を目論む他のビルダーに比べ、同社の提案は慎重であったが、段階を踏んで

進む姿勢が決め手になった。

当社が海外住宅事業のパートナー選びで最重視したのは、当社の経営理念を共有できるかであった。じっくりと対話し、お互いの歴史も含めて理念を認識し合う。この経営理念を共有する姿勢は、現在も変わっていない。

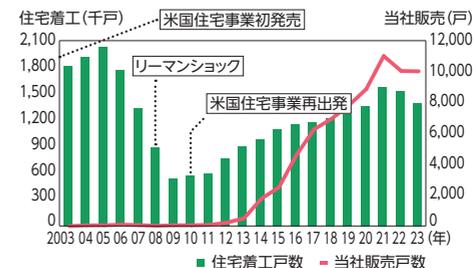
こうして、米国市場への最初の挑戦となる Bennett 社とのプロジェクトが始まった。米国住宅事業の今後への期待を背負ったプロジェクトは順調に進み、2002年

9月、当社は Bennett 社との合併で BSF 社<sup>1</sup>を設立して、2棟を発売した。

米国の住宅産業は20年前から商品・施工レベルでの進展が日本に比べ乏しいと感じられ、「住友林業の家」が実現してきた、家族構成の変化なども見据えて長く快適に住める構造や設備の考え方を適用すれば、マーケットに一石を投じるものになると思われた。しかし、米国では結婚・出産・子供の成長などに応じて数年で住み替えを行うのが一般的で、住宅に求められるのは「数年後にいかに高く売れるか」であった。このため、売価につながらない設備や工夫は購入者にとって優位点とは受け止められず、当社の技術・ノウハウが活かされるケースは限られた。当社は、住宅は気候・習慣・住まい方などが総合された「地域の文化そのもの」であると改めて学び、日本の住宅を持ち込むのではなく、その地域に根を張った現地ビルダーの知見と経営方針を尊重し、その土地に合った家づくりを進めることとした。

## リーマンショックでの事業停滞

BSF 社は着実に事業を拡大していった。1990年代後半からの金融緩和と低金利で、米国では住宅ブームが沸騰していた。拍車をかけたのがサブ



米国住宅着工戸数・当社住宅販売戸数の推移  
出典：Bloomberg



BSF 社 分譲住宅地(2003年頃)

プライムローンだった。住宅価格の急騰を背景に実需を超えた建築投資が行われた。このブームのなか、分譲住宅は住宅完成前から完売状態が続き、海と山に挟まれ、土地が限られるシアトルでは、ビルダーは土地の仕入れに注力する。Bennett社・BSF社も同様の動きをするなか、2006年頃から米国住宅価格の下落が始まり、サブプライムローンは返済不能者が続出した。最終的に2008年9月、同ローンを多く扱っていた老舗投資銀行リーマンブラザーズが破綻(リーマンショック)して、米国住宅バブルの崩壊は決定的となる<sup>2</sup>。BSF社も事業活動の停滞を余儀なくされた。

### 蓄積を基に豪州の提携先と再挑戦

一方、当社は2004年から豪州で住宅事業を準備し、2008年からHenleyグループ<sup>1</sup>と合併事業を進めていた。2010年、同グループとHenley USA社<sup>1</sup>を設立し米国住宅事業を再始動する。再始動を決断できたのは、Henleyグループという信頼できるパートナーを得たことに加え、米国住宅事業の担当者たちが多くの知見を蓄積し、住宅市場のサイクルなども見据えて事業展開できる力をつけていたことによる。世界最大の木造住宅市場で、移民も含め人口増加が続く米国は、なお再挑戦する価値のある市場であった。

以後、同国ではHenley USA社がBSF社の経営資源を活かしてシアトルで好調なスタートを切り、2012年にテキサス州へ進出する。Henleyグループのトップが成長市場と目された同州を視察、米国住宅企業がリーマンショックから完全に立ち直る前に基盤を拡大するスピーディな展開であった。当社も、2013年に同州Bloomfield社<sup>1</sup>をグループ化し、人口増・住宅市場拡大が続



Bloomfield社 戸建住宅(テキサス州)



Gehan社(現 Brightland社) 分譲住宅地(テキサス州)

くサンベルト<sup>3</sup>をカバーする構想を立てる。2014年には現地のコンサルティング会社の市場情報も活用し、アリゾナ、テキサス、ワシントンD.C.と近郊、ノースカロライナ、ジョージア、フロリダを進出優先エリアとして選定した。以後、地域優良ビルダーのM&Aでこれを実現すべく、2014年にGehan社<sup>1</sup>、2016年にDRBグループ<sup>1</sup>、2017年にEdgeグループ<sup>1</sup>と4年で3社をグループ化した。当社が2002年から培ってきた



DRB社 戸建住宅



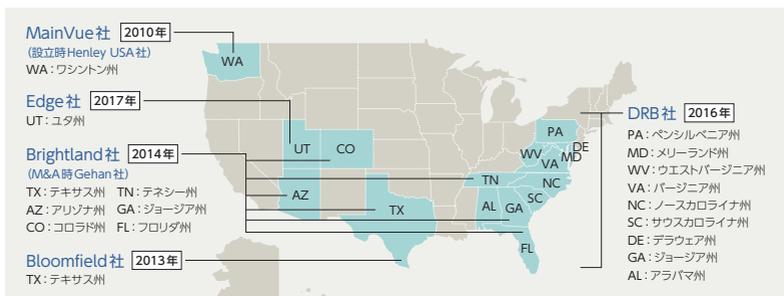
Edge社 コンドミニアム(ユタ州)

た経験・ノウハウを用い、内部・外部の綿密なデューデリジェンスを実施し、またHenleyグループPeter Hayes氏をはじめ、Bloomfield社Donald Dykstra氏などの既存パートナーからのアドバイスも得ることで、的確なM&Aを可能とした。携わってきたメンバーは、新たなパートナー(経営陣)の選定に関して、リーマンショックをどう乗り越えてきたか、お客様に真摯に対応しているかなど、文化や価値観が異なるなかで、困難な状況でも友好的な関係が築ける相手であるかを判断してきた、と振り返る。

### バランスの取れた事業ポートフォリオの確立

グループ各社には経営層に当社人材が派遣され、デザイン重視の営業戦略(Henley USA社・Gehan社)、トップ自らの現地調査や権限委譲によるスピーディな事業展開(Bloomfield社<sup>4</sup>)などを間近で体得しつつ、当社駐在員として、当社グループのガバナンスなどに意を用いる。北米住宅事業全体についても、当社グループとなった5ビルダーのシナジーや総合力を活かした事業展開を構想した。

この結果、買収した各社のオーガニックグロース(支店増など)やM&A<sup>5</sup>もあり、優先进出エリアは着実に埋まり、サンベルトの大半、16州で事業



米国での戸建住宅展開エリアの拡大(グループ化の年)

を展開するに至った。米国事業の再始動から6年余で、西海岸北端のシアトルから南部諸州を含め東海岸上部のペンシルベニアまでを事業エリアとし、日本を上回る年引渡戸数1万戸をうかがう体制となった。経営理念の合意と共有、信頼関係構築が可能なパートナーを選び、段階的出資により相互に利をもたらす手順を採ったことがM&Aの好循環を生んだ。

この間、不動産開発分野でも、2018年にCrescent社<sup>1</sup>・Mark III社<sup>1</sup>のデベロッパーおよび土地造成会社の2社をグループ化し、商業施設などの開発に着手した。さらに、ESGに配慮した集合住宅開発に向けた私募ファンド組成や、米建設業界の労働力・資材不足がもたらす価格高騰や工期長期化に対応するFITP (Fully Integrated Turn-key Provider、住宅建築における材工一貫調達供給)事業と、事業拡大に向けた布石も打っている。同時に、リーマンショック後に新たなビジネスとして増加してきたSFR (Single Family Rental、戸建賃貸住宅)にも対応し、不況期でも落ち込みの少ない戸建賃貸建築事業を増やした。さらに当社技術を活かす中大規模木造建築事業、集合住宅事業など、周辺領域の新たな取り組みによって米国



Crescent社 不動産開発「Crescent Atherton Mill」プロジェクト(ノースカロライナ州)



Mark III社 宅地開発地(サウスカロライナ州)

新たな取り組みによって米国

事業は規模拡大と安定性向上を実現している。

米国住宅・建築・不動産事業は、現地の家づくりを尊重する姿勢、対話を重ねてつくった人脈の力、当社・パートナーの個の力がさまざまなめぐり合いをもたらし、経営理念の共有により急速な拡大を実現した。米国でバランスの取れた事業ポートフォリオを確立し、安定的な収益構造を構築した事業展開は、当初の目標通り、当社コアビジネスのひとつとなった。

(75年史 第2章 第3節 海外住宅・建築・不動産事業)

- 1 Bennett社=Bennett Homes Inc.、BSF社=Bennett-SFC LLC、Henleyグループ=Henley Properties Group、Henley USA社=Henley USA Unit LLC (2015年からMainVue社)、Bloomfield社=Bloomfield Homes,L.P.、Gehan社=Gehan Homes, Ltd.(2023年からBrightland Homes社)、DRBグループ=DRB Enterprises, Inc.、Edgeグループ=Edge Homes Group、Crescent社=Crescent Communities,LLC、Mark III社=Mark III Properties, LLC。
- 2 返済不能となるリスクを軽減すべく、サブプライムローンの債権は証券化されて金融商品に組み込まれ、全世界の金融機関に販売されたため、世界的不況につながった。
- 3 北緯37度以南の米国南部・南西部、カリフォルニア州からノースカロライナ州に至る温暖な地域で、ハイテク、航空・宇宙、レジャーなどの先端的産業が集積・発展。
- 4 Bloomfield社トップは2004年設立の同社を急成長させ、「Fastest Growing Private Builder in the U.S.」と業界誌で評された。
- 5 Gehan社は2021年にコロラド州CDL Homes, Inc. 2022年にフロリダ州Southern Impression Homes Groupを経営統合。DRBグループは2020年にジョージア州Builders Professional Group, LLCから戸建分譲事業を取得。

## きこりんチャレンジ!

### 問題 お客さまとHappy 編



1999年から、お客様最優先のための対応が全社的な取り組みになったよ。2000年にはお客様相談室が新設されて、ある冊子が配られたんだけど、そのタイトルは知っているかな?

①「本心」 ②「熱意」 ③「誠意」 ④「真心」

ヒント 行き届いた対応や気遣いがお客様満足につながるよ。



答えは P105にあるよ

### P75の答え どんどん広がる森づくり 編

① 日本 ② ニューゼーランド  
③ インドネシア ④ 米国

インドネシアにあるMTI社が管理する森林が約10万haでいちばん広いんだ。WSL社とKMF社の管理する隣接地帯と一緒に、泥炭地での植林事業に取り組んでいるよ。MTI社のお話はEpisode6へ。

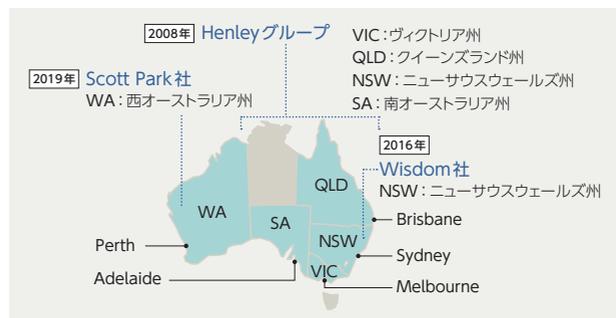
## オセアニアの大国で住宅事業に参入

当社が豪州住宅事業の可能性について調査を開始したのは2004年のことであった。

同国は世界第6位の国土を有し、産業は畜産・資源・観光など多彩で、広範な鉱物資源の主要供給国として1人当たりGDPはG7と肩を並べていた<sup>1</sup>。砂漠や山岳地帯が多いため集住地域が限られ、2004年時点での人口は2,000万人程度と日本の6分の1にとどまっていたが、移民などの要因から人口は増加を続けており、住宅市場も成長の途上にあった。

豪州では林業も盛んで、住宅も木造の2×4工法が主流であり、平屋が7割を占め、富裕層が2階建住宅を志向するなど、当社の日本国内における建築ノウハウが活かせる可能性があった。当社は、木材建材事業でMDF製造のAlpine社<sup>2</sup>(2002年取得・2017年売却)の経営を通じて同国内の市場や商習慣、地理・地勢、人脈に一定の知見を有していた。同時に、隣国ニュージーランドのNPIL社<sup>2</sup>からMDF・LVLを供給することによる川上から川下までの一貫型ビジネスの成立も想定された。

2007年4月、業界ランキング上位のビルダーから絞り込み、Henleyグループ<sup>2</sup>の経営陣を日本に招いた。同社は、戸建注文住宅を中心とした事業展開を行っており、当社住宅事業との親和性があった。経営方針も、規模を追う



豪州での戸建住宅事業展開エリアの拡大(グループ化の年)



Henleyグループの分譲住宅地(2010年頃)

のではなく、持続可能なビジネスモデルに基づいて、高水準の住まいを提供することをお約束としており、「住友の事業精神」にも共感を示した。ヴィクトリア・ニューサウスウェールズ・クイーンズランド・南オーストラリアの4州を中心に、さまざまな仕様のモデルハウス約10棟を1ヵ所で展示するメガ展示場「Henley World of Homes」を展開するなどし、年約1,800棟を完工する豪州第5位のビルダーであった。

2008年4月、HenleyグループとSumirin Holdings Pty. Ltd. (現 SF Australia)と合併で、Henley-SFC Housing社を設立し経営に関与するなか、ほとんど専任の駐在員1名が派遣された。長期経営計画「PROJECT SPEED」の重点育成事業のひとつである海外事業は、2016年度に戸建住宅で2,000棟規模を目指していた。2008年のリーマンショックで米国住宅事業が停滞するなか、豪州住宅事業への期待は増しており、これに携わる者の責任も大きかった。

## 「売る」から「貢献する」へ

世界経済は大打撃を受けるが、豪州経済は資源高と中国経済成長の恩恵で、リーマンショックの影響が比較的少なかった。期待を胸に臨んだ豪州住宅事業ではあったが、一筋縄ではいかなかった。当社の高い耐震技術は、地震がほとんどない豪州では必要とされず、お客様の声をとことん反映させる自由設計も、同国では、道路を前面に寝室・キッチン・リビングを配置する規格化が進んでいて、ノウハウを活かす余地が少なかった。異郷の地で当社の存在価値を事業に反映することは容易ではなかった。

一方で駐在員として会社を代表する立場上、日豪両経営陣と直接言葉を交わす機会に恵まれたことは幸いだった。日常の会話や経営者の来豪時にさまざまな示唆を得た。Henleyグループのトップからは「Put yourself in their Shoes (自分自身を靴に合わせる=相手の立場になって考える)」を事あるごとに言われた。当社経営者からは「社会に貢献する視点を持つべき」と指摘された。豪州事業を、「どう当社の技術・ノウハウを活かして住宅を売るか」ではなく、「豪州の住宅産業にどう貢献し、高品質で安心安全な住まいを提供できるか」へ発想を切り替えた。

まず工期から手をつけた。当たり前だった予備日をなくし、平屋の工期を23週間から18週間に短縮した。要員手配の精緻化や部材のモジュール化を粘り強くはたらきかけ、工期短縮がお客様だけでなく施工要員にもメリットのあることを納得させて実現した。これまで配慮されることが少なかった屋内の動線に着目し、廊下の壁などの配置を変えることで、住みやすさを向上させるとともに建材の節約にもつなげた。ガレージから住宅内へ直接行き来できる動線や、奥行きを感じさせる当社設計担当者が提案した独自の細やかな設計を、「FUWA MODEL」として差別化要素とした。また、当社の資金力を活かし、受注に際しては予約金のみとして残金を入居時一括払いとする営業手法も、豪州住宅市場に受け入れられた。さらに、図面作成のコスト低減に向けオフショア化を提案する。「図面を海外に出すのは心配」とするHenleyグループ経営陣の懸念を、当社の実績をもとに説得、当社グループの大連ITS社への外注を実現させた。これら一連の施策で、Henleyグループは高品質の住宅をさらにリーズナブルな価格で提供することが可能となった。

Henley-SFC Housing 社に記念すべき第1棟目をお客様に引き渡す時



当社デザイン開発チームが設計したHenleyグループの戸建住宅(2010年)

が訪れた。入居した家族が夕食を楽しむダイニングの灯を、駐在員は一人で眺めた。異郷の地における住宅づくりへの挑戦が、勇気をもって一步踏み出したことで実を結んでいた。2009年9月、Henleyグループは当社グループとなり、2010年に米国市場挑戦を決めることとなる。

### 3社で主要市場をカバーし、新事業も展開

当社の豪州事業は、Henleyグループの未展開エリアで、Wisdom社<sup>2</sup>(2016年)、Scott Park社<sup>2</sup>(2019年)を傘下とし、2022年度には3社合計で3,169戸(同国ビルダーランキング上位相当)を販売した。2023年度に過去最高の3,402戸を達成した。人口増加を背景に2030年に5,500戸の販売を目標に掲げている。また宅地および木造・RC混構造15階建オフィスビル建設での日系企業などとの協業、Regal社<sup>2</sup>のグループ化(2022年)によるランドスケープ事業への新展開も進みつつある。



豪州住宅着工戸数・当社住宅販売戸数の推移  
出典：Bloomberg



共同開発木造・RC混構造15階建オフィスビル



Regal社 ランドスケープ事業[バランガルー・リザープ公園]

### (75年史 第2章 第3節 海外住宅・建築・不動産事業)

- 2004年はカナダ、イタリアを上回りフランス、ドイツに次ぐ20位。以降の資源ブームの恩恵もあり、2022年は10位と米国以外のG7より上位にある。
- Alpine社=Alpine MDF Industries Pty Ltd.、NPIL社=NELSON PINE INDUSTRIES LIMITED、Henleyグループ=Henley Properties Group、Wisdom社=Wisdom Properties Group、Scott Park社=Scott Park Group、Regal社=Regal Innovations Pty Ltd.。

## 既存事業の基盤も活かしASEAN住宅市場へ

2000年代以降、当社は住宅事業の海外展開のひとつとして、中国・韓国で木造中高級戸建住宅の市場創出に挑戦を試みたが、住宅へのこだわりの違いにより果たせなかった。

2010年代には北米・豪州で有望な地域ビルダーの買収を進め、2019年度に両地域での年間引渡数は1万戸を超える。この成果を踏まえ、2018年策定の「中期経営計画2021」では、アジアを海外住宅・不動産の第3の収益の柱と位置付けた。その実現に向け、人口・GDP・中間層の増加など市場の成長性を入念に調査し、当面の進出先をインドネシア・ベトナム・タイに定めた。いずれもASEAN加盟国<sup>1</sup>で、1980年代から成長を本格化させ、リーマンショック後も発展を続けていた。

当社は、この3カ国において木質製造7社、植林4社を、古くは1970年代から展開しており<sup>2</sup>、合併などを通じて現地有力資本や公共分野に確固たる信用を得ていた。これら有力資本は不動産分野にも進出しており、当社は各国の不動産・住宅市場について情報・意見を聞くことができた。また、既存事業の実績から、当社が地域発展と環境配慮を方針に事業を進めてきたことにも十分な理解があった。

人的なつながりと、現地生産の植林木・木質製品の利



インドネシアでの事業

用による垂直統合ビジネスが、当社の東南アジア住宅事業のアドバンテージとなった。

## インドネシアにおける分譲住宅開発

タイ・ベトナムでの事業は日系JVプロジェクトへの参加もありマンション開発が先行したが、インドネシアについては、戸建分譲事業を開始した。同国は約2.8億人(2023年、世界第4位)が暮らす人口大国で、2010年には1人当たりのGDPが3,000USドルに達して発展を続けていた。

同国の住宅市場は戸建・持家志向が強く、分譲住宅が主流である。当社は日本・米国・豪州の各地で培った住宅や街づくりにおけるノウハウから、コンセプトデザイン、耐震性、省エネルギーや脱炭素での認証取得、施工監修、建材提案により、事業の拡大を図るものとした。



分譲住宅「プカシ」プロジェクト(インドネシア)

第一弾は、2018年に始まった現地の不動産大手 Summarecon 社<sup>3</sup>との提携による「プカシ」プロジェクトへの参画である。同社は1975年に設立され、首都ジャカルタ近郊におけるタウンシップ開発(住居・オフィス・商業施設・ホテルなどの総合開発)で発展、当社の経営理念や品質向上への姿勢に共感を示していた。プカシ市で同社は、2010年からショッピングモールやホテル、高層住宅を開発しており、当社が協業した「プカシ」プロジェクトは約4万4,000㎡の敷地にSRC造3階建の分譲住宅157戸を建築するものであった。初の事業を意義あるものとするため現場の整理整頓から引渡しまですべて一つひとつ丁寧に進めていった。同プロジェクトは2021年にインドネシアの優れた住宅・不動産を評価する「Golden Property Awards」の住宅部門で「Best Premium Housing賞」を受賞、Summarecon 社とはスラウェシ島マカッサル市でのプロジェクト(2021年11月)でも協業することとなった。

## 住み心地への貢献と現地に合わせた施工の工夫

「ブカシ」プロジェクトを通じ、当社はインドネシアにおいても住宅は現地の文化や住習慣を反映していることを学んだ。そのうえで、第二弾となる「マカッサル」プロジェクトでは、マスタープランを提案し、企画・技術や施工においても、現地に寄り添うかたちで実践していった。

街づくりについては、交通の便や教育環境、買い物などに加え、モスクや教会(イスラム教が9割近く、キリスト教も1割)への配慮が必要であった。また家づくりでは、国家規格であるSNI (Standard National Indonesia)の耐震性の基準などへの遵守、「風水」に基づく階段の段数などへのこだわりといった、日本と異なる約束ごともあった。

川とマングローブに囲まれたマカッサルの立地を踏まえ、「借景」という日本の伝統的手法を活かし、インドネシアでは通常、壁で閉じる裏庭を開いた設計提案で眺めを楽しめる住宅とした。

また同国の住宅は、高温多湿の気候から、室内の高温化や小屋裏空間が利用できないといった課題があったが、「マカッサル」プロジェクトでは、屋根の角度や軒先の延長などで日照による温度上昇を最小限に止め、屋根への断熱材使用や天井裏の排熱設備の提案で、屋根裏の活用を可能とした。また工法の改善などを通じ、工事で排出するCO<sub>2</sub>や使用水の削減も実現して、EDGE認証<sup>4</sup>を目指した。

同国の就労慣習に合わせた枠組み・体制づくりも重要であった。インドネシアでは、イスラム教のラマダン(断食月)中は残業をせず、日が出ている間は飲食をしない。家族での団欒も大切にする。このため当社は製造拠点での経験を活かし、

日が暮れたらすぐに家族と一緒に夕食をとることができるよう、始業時間を1時間繰り上げるとともに、昼休みを短縮するなどの工夫で、遅延を避ける施工スケジュールを組んだ。



分譲住宅「マカッサル」プロジェクト(インドネシア)

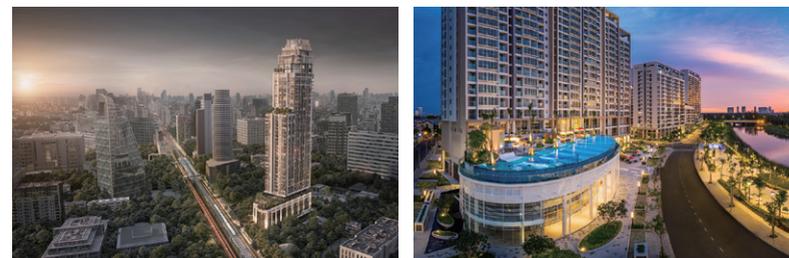
## 基盤を活かし急速な事業発展へ

「ブカシ」、「マカッサル」の両プロジェクトで、当社は経験を深め、以後、インドネシアの住宅事業は急速に拡大している。2023年にはジャカルタ近郊のデボック市での住宅開発をスタートした。協業先である現地不動産開発会社GPI社<sup>3</sup>は、RPI社で合併しているKayu Lapis社<sup>3</sup>のグループで、トップとは三代にわたる交流が続いている。またボゴール市のプロジェクトは、KTI・RPI両社の取引先であるOlympic社が経営するOBP社<sup>3</sup>がパートナーである。

インドネシアは、経済発展で当社が主なターゲットとするアッパーミドル(年収1万USD~3万5,000USD)以上の層は増えつつあり、その比率は、2016年に総人口の約0.02%から、2026年には約0.05%と2倍以上になると予想されている。

タイやベトナムにおいても、高級分譲マンションで対象とした現地の企業経営者など高所得者層も増えると想定され、今後も各国で蓄積したノウハウをベースとし、当社の企画・技術力を活かした街づくりを提案していく。

インドネシアを筆頭にアジアの住宅事業は、永年にわたって培った各国の森林や木材資源を活用してきた事業が、住宅という最終商品に到達する“垂直統合型ビジネス”実現の方向性において、その重要性を増している。



分譲マンション「HYDE Heritage Thonglor」プロジェクト(タイ) 分譲マンション「Midtown」プロジェクト(ベトナム)

(75年史 第2章 第3節 海外住宅・建築・不動産事業)

- 1 2023年時点でASEANは、タイ・フィリピン・マレーシア・インドネシア・シンガポール・ブルネイ・ベトナム・ラオス・ミャンマー・カンボジアの10カ国。
- 2 インドネシアではKTI社は合板製造会社で1970年設立。1990年代からは環境植林事業を通じて国立公園等の森林再生に貢献。2000年代には植林会社4社(WSL社・MTI社・KMF社・BIOS社)を現地大手と共同運営。
- 3 Summarecon社=PT. Summarecon Agung Tbk、GPI社=PT. Graha Perdana Indah、Kayu Lapis社=PT. Kayu Lapis Indonesia、OBP社=PT Olympic Bangun Persada。
- 4 Excellence in Design for Greater Efficienciesの略で、国際金融公社が2014年に導入したグリーンビルディング(環境配慮型建築)についての認証。170カ国以上で利用されている。

## 木化事業の始まり

中大規模木造建築事業は、2007年の社内公募・第1回「未来のちからプロジェクト」に、木の良さや価値をより多くの人に知ってもらう趣旨で旅館運営事業が応募されたことに始まり、2008年の第2回で木造商業建築への参入を目指す「木化宣言」が入賞した。「木化」は、当社の木と木造住宅に関する蓄積を拡大し、グローバルに新しい木造化・木質化を進める概念として、「電化」や「緑化」と並ぶような変革を目指し、アルファベット表記「MOCCA」もブランド化した。

組織としては2010年に不動産事業本部に特殊木造開発チームが設置され<sup>1</sup>、以後、社長直轄組織の木化推進室、2012年4月に住宅事業本部への移管、2013年4月に木化営業部、2022年1月に建築事業部へと変遷しながら、「人と環境にやさしい」木を見直す社会の動きを背景に組織を拡充している。

## 森の学校をつくる

2011年3月11日、東日本大震災が発生した。津波で大きな被害に遭った被災地のひとつ宮城県東松島市では、「環境未来都市構想」を掲げ、木の持つ自然回復力を活かした「木化」を柱のひとつとして、地域の心と社会を立て直す動きが生まれていく。当社は木の力で被災地の復旧・



東松島市立宮野森小学校 屋内運動場の構造躯体



木をふんだんに用いた大空間と樹状構造の柱

復興を支援する取り組みとして、「復興まちづくりにおける連携と協力に関する協定」を締結した<sup>2</sup>。「木化都市」を目指す同市に、当社は広範囲での協力で、木造の仮設診療所や物販施設、公営住宅の設計・施工のほか、塩害を受けた土地を耐潮性がある芝の生産地とする「希望の芝プロジェクト」も開始する。産官学民による新しいまちづくりのモデル、被災地復興の模範例を目指す同市の計画具体化をサポートする役割を担った。

象徴的プロジェクトが、野蒜と宮戸の2つの市立小学校を統合した新設校・宮野森小学校の建設である。当社にとって初の木造校舎建設となるが、「森の学校」をコンセプトとして、2015年9月着工・2016年12月竣工を目指した。着工時の5年生は、震災直後の2011年4月に小学生となり、学校生活はすべて仮設校舎で過ごしている。6年生の第3学期だけでも新校舎で、との地域の方々の願いからの工期であった。



高台の広い土地に、教室棟(右奥)、特別教室棟(中央奥)、屋内運動場棟(左奥)、管理棟(右手前)、図書棟(中央手前)が立ち並び



中庭を囲むようにして各棟が渡り廊下で結ばれている

同校の工事は、教室棟・屋内運動場棟・図書棟・特別教室棟など延床面積約4,000㎡、設計図書は300ページに及んだ。過酷を極めたのが真冬の基礎工事だった。基礎コンクリートの打設にあたっては、氷が張るくらい雨のたまり水に膝下まで浸かって作業した。打設後は凍結を防ぐために養生しその管理のために交代制で現場に宿直するなど、立場の上下なく「我慢大会」の現場だった。それでも住友林業グループ各社の混成チームは、「木と育む夢と希望をかたちにしよう」をスローガンに、子どもたちに笑顔を届けようとの一念で取り組んだ。

2016年12月20日、宮野森小学校新校舎は引き渡しを終え、2017年1月から授業で用いられ、6年生は卒業式を迎えることができた。新校舎は森林に隣接し、斜め格子のラチス梁や樹状構造の柱が、無垢材の「あらわし」で見通しの良い内観を構成する「森の学校」を体現している。平屋の教室棟・管理棟・図書棟・屋内運動場棟が渡り廊下で結ばれ、児童の移動がコンパクトになる回遊動線をもたらす。さらに各棟が取り囲んでいる中庭によって、自然に開放され抱かれる安心感を提供している。木の香りに包まれた子どもたちの笑顔は、さまざまな形で取り組んだ大人たちの思いが届いたことを物語っていた。

## 脱炭素で新たな使命

2022年、当社は長期ビジョン「Mission TREEING 2030」を発表する。

中大規模木造建築は、脱炭素への貢献を拓ける役割も担うこととなった。

この動きを加速するため、2023年1月からは、木化事業は海外住宅・建築・不動産事業本部へ移管された。国内外一体で事業拡大を図る戦略である。札幌市のオフィスビルの実績をはじめ、米国・豪州・英国でも木造オフィスビルのプロジェクトが進展した。米国のプロジェクトでは、複数の木材を組み合わせ強度を高めた集成材・積層材を用いるマスティンバー<sup>3</sup>建築を採用、技術でも可能性を拓げている。

当社は木化事業を通じて、再生可能な木質資源を活用する「WOOD CHANGE」を進めることで、「木造ビルディングが当たり前にある街」を創出し、森で出番を待っている木を活用して「WOOD CYCLE」を回すことで、地球環境問題解決への処方箋を提供している。

(75年史 第2章 第3節 海外住宅・建築・不動産事業)

- 1 同年の「公共建築物等における木材の利用の促進に関する法律」施行も大きな理由であった。
- 2 2011年に「被災地のまちづくり」をテーマとする提案公募が行われ、東北材利用を軸とした提案が評価され、都市との事業計画策定に関わる国のディスカッションパートナーとなり、東松島市と関係を深めた。
- 3 木材を積層圧着した大径積層材の総称。

## きこりんチャレンジ!

### 問題 「木のプロ」に挑戦 編



無垢フロアシリーズ「SUPER NATURAL」は8樹種で展開されていたよ。「オーク」「チーク」「パイン」「メイプル」「バンブー」「ウォルナット」「チェリー」「マホガニー」のラインナップから4つ選んだら、仲間外れが交ざっちゃった。どれかわかるかな?

① オーク ② チーク ③ パイン ④ チェリー

ヒント 広葉樹と針葉樹が交ざってるよ。



答えは P117にあるよ

### P93の答え お客様と Happy 編



①「本心」 ②「熟意」  
③「誠意」 ④「真心」

「お客様と親戚になる」。本心、熟意、誠意の対応も大事。気遣いを感じるのには真心だね。今は「まごころ」に変わっているけれど、「真心」の題字は、当時の社長の直筆によるものだったんだ。真心が浸透していく様子は、Episode24へ。

## 当社CADのあゆみと専門会社の設立

当社は1985年、住宅用CAD(Computer Aided Design)の開発を開始した。翌年にはCADセンターを設け、以後、システムは大型ホストコンピュータと専用端末から、エンジニアリングワークステーション、パソコンへとダウンサイジングしていく。2000年代、支店用プレゼンCAD「SAIPS 1」や意匠・構造CAD「WiNX」は、住宅建築実務に不可欠となった。

2003年度には、お客様の要望に即応し、「設計力と木のチカラ」(当時の住宅事業の基本的なコンセプト)を発揮する体制とすべくCAD部門を分社化し、スミリンCADシステムズ(現 住友林業アーキテクノ)を設立した。

2004年度に当社の国内戸建注文住宅事業は年1万棟規模に達し、図面作成業務は繁忙化した。この対応策として、CAD図面作成業務のBPO(Business Process Outsourcing)とオフショア化が構想され、2005年9月、当社は中国に大連住林信息技术服务有限公司(Dalian Sumirin Information Technology Service Co.,Ltd.、大連ITS社)を設立した。大連は、日本とは時差が1時間で歴史的な関わりも深く、日本語に堪能な人材も豊富で、当社木材建材事業本部も、2001年に駐在員事務所を設置している。

直営の大連ITS社を設立することで、顧客個人情報や当社ノウハウを厳格に管理できる。また、専門人材の計画的育成を通じて、図面の品質向上や繁忙な住宅生産状況に合わせた運営が可能となると見込まれた。通信は専用回線による厳重なセキュリティ環境を設営し、これを活かすことでCAD図面作成だけでなく、当社グループ全体からのさまざまな業務のBPOも想定された。

### 選りすぐった設立メンバーを育成

直営グループ会社として、大連ITS社の人材採用・育成



CAD設計業務



大連ITS社の事務所風景

は、最重要であった。

設立当時、8名程度の採用募集に、100名を超える応募があり、当社技術陣も加わり入念な面接を行った。当時、中国の履歴書には写真貼付の習慣はなく、個々の応募者を思い起こす材料として面接時に簡単な似顔絵を描き、選考時に参照した。知識・人柄・日本語能力に加え、長く勤められる人材であるかを考慮して10数名での出発となった。後のナショナルスタッフ初の総経理もそのうちの1人で、日本留学の経験のある人物であった。

採用者には、2ヵ月間の現地研修に続き、6ヵ月の来日研修を行った。これは業務の習得に加え、日中間の感覚の違いを埋めていくことに役立った。基準(法令)に適合すればよいとする考え方を超え、お客様の立場に立って当社の家づくりの基準(社内ルール)を運用してもらうため、マニュアルの見直しも含めて価値観の共有に力を入れた。

日本のCADメンバーとの連帯感も来日研修で培われた。CAD図面作成は、当社住宅事業本部がスミリンCADシステムズを介して大連ITS社へアウトソーシングされ、完成図面は逆の経路をたどる。このフローを十全に機能させるには、日中間相互の信頼関係を築く必要があった。当初は初めての試みにお互い戸惑いもあったが、当社の培った知見や技術を、愛情と期待を込めて伝え、同社社員も熱意と責任感でこれに応えて、短期間で当社の家づくりの基本姿勢・ルールも含めた作図技術を習得した仲間となった。

実務開始後も、技術陣が3ヵ月に一度訪中して研修を行い、リモート会議も毎月実施した。メール添削なども行い、大連ITS社側もこれに応えた。現在、同社からは日常的にグループ各社・各組織へ業務メールが届くが、送信元を見なければ中国の方からとは思えない文章で記されている。

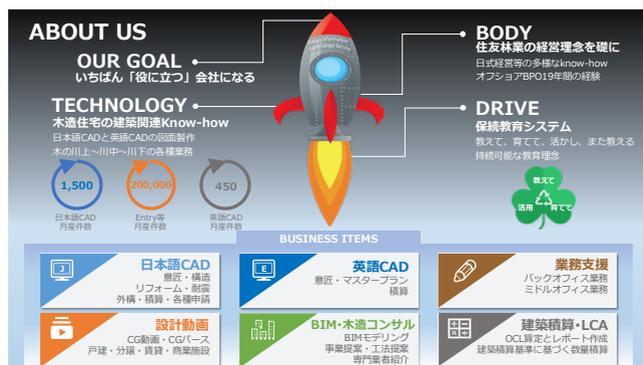
こうした技術・コミュニケーションの教育と並行し、日本から赴いた指導

員・総経理は、「住友の事業精神」および木や林業への想いを繰り返し伝え、創設メンバーもこれを共有していった。2010年代から大連ITS社は、木材資源の「植えて、育てて、活用し、また植える」という当社の「保続林業」になぞらえて、人材資源について「教えて、育てて、活かし、また教える」という循環の実現を目指す「保続教育」を実践している。幹部となった創設メンバーは、創設時に伝えられた「住友の事業精神」やお客様への想いをスタッフに浸透させることが使命と自任している。

### 急速な発展でグループに貢献

大連ITS社は以後も、地元の大学・日本語学校からのインターン受入れなどによる人材確保と周到的な教育で200名規模の企業に育ち、業容も急速に拡大した。日本語や英語に対応できる人材も多く、2011年に豪州HenleyグループからのCAD図面作成を開始し、現在は北米ビルダーのCAD図面作成も担い、2015年には外構CAD図作成もスタートさせた。人事・営業関連など当社グループ全体からの業務受託も進み、2016年にはグループ外からの受注も開始した。

2018年に創立来の幹部が中心になり、当社経営理念に基づき同社独自の企業ビジョンを“いちばん「役に立つ」会社になる”として、社員やお客様に対し将来ありたい姿を共有しながら、日々の業務を行っている。2024年1月、「保続教育」や「企業ビジョン」を推進した副総経理が総経理に就任し、<sup>とうじちょう</sup>日本人<sup>とうじちょう</sup>董事長とともに創設時の精神や住友精神を伝え続けている。



大連ITS社の事業コンセプトと業務範囲

(75年史 第2章 第3節 海外住宅・建築・不動産事業)

## 住宅事業



「住友林業の家」の木質空間

## より強く高品質で自由度の高い木造住宅を目指して

当社は1975年に注文住宅事業に本格進出して以降、お客様の住まいへの夢をかなえ、ブランド「住友林業の家」を確立してきた。技術開発はこれを支える土台として、弛まず継続された。高品質・高精度・高効率の施工を可能とするため、1988年にはプレカットを、1992年にはエンジニアリングウッド(集成材)を業界に先駆けて本格採用してきた。木造軸組工法とパネル工法を融合し高強度を発揮するマルチバランス(MB)構法(1997年)、国産材で高い耐久性・剛性を実現した外壁下地材「きづれパネル」(2000年)なども独自技術の具体例である。

規格型プレハブ住宅と異なり、当社の新商品への切り替えは一朝一夕に進むものではない。お客様に提案して選択・決定してもらうプロセスが必要で、まず住宅各支店の営業担当者が新技術の良さを納得することが必須となる。

### 発売当初は不振だったBF構法

現在、当社住宅の主構造であるビッグフレーム(BF)構法も、浸透・定着には時間を要した。

2005年2月に3階建住宅「Proudio-BF」で初採用した同構法は、当社が開発した独自技術である。柱には、一



BF構法初商品「Proudio-BF」(2005年)

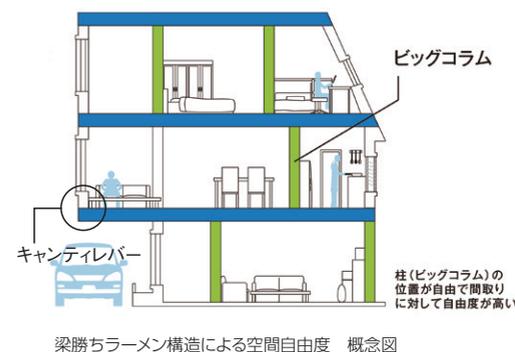
般角材(105mm角)の5本分を超える560mm×105mmの大断面集成柱「ビッグコラム」を用い、専用接合部材で連結することで高い耐震性をもつ日本初の梁勝ちラーメン構造であった。耐力壁の強度を数値化した壁倍率<sup>1</sup>

は通常、基準値の1~5倍で表記されるが、BF構法は16.2倍相当の数値をもつ。またラーメン構造(柱と梁を剛接合する)のため、筋交が不要で、柱の数も大幅に減らせる。これらの特長からBF構法は、屋内大空間、キャンティレバー(張り出し部、バルコニー等)の設定など、自由度の高い空間設計が可能となった。また、強固な構造部分(スケルトン)と内装・設備・間取り(インフィル)に分ける構造であり、間仕切り壁を自由に設置でき、将来にわたり間取り変更がより容易となっていた。

BF構法は、2008年に2階建商品「MyForest-BF」に展開されたが、当初、販売は難航した。MB構法と比べて2割ほど高価なほか、施工方法が全く新しい構法に、既に競争力をもつ既存構法から切り替える必要性を感じにくい営業現場の実態があった。

本部はこの事態を打開するため、まず住宅支店の営業担当者に、BF構法が自信をもってお客様に勧められる商品であると腹落ちさせることから始めた。前述した住宅としての長所のアピールの仕方、高耐震性による住宅保険料の低減およびリフォーム費用などの抑制をパンフレット化し、情報提供に努めた。技術陣も支店に出向き、建物強度を確保するため柱・壁を既存構法と同様に組み込んでしまう設計担当者に、BFの高い耐震性・耐久性を活かして広い空間とコストダウンを図る設計法を伝授した。また、部材製造や施工法の改良に取り組み、量産効果での原価低減と併せて、お客様の費用対効果を高めていった。

こうした努力を積み重ねても、2009年度の当社販売住宅に占めるBF構法の割合は3%にとどまっていた。



梁勝ちラーメン構造による空間自由度 概念図

## 広島支店の成功を機に拡販を実現

そうしたなか、2009年11月に営業戦略を転換した広島支店の成功がBF構法普及の起爆剤となった。広島は3階建住宅や建替の需要は多かったが、支店は受注単価と受注数の低下に悩んでいた。このため、BF構法で提供できる資産価値ある家を、価格競争にまきこまれずに売る方針に転換、売上の30%をBF構法にすることを目標とした。当初3ヵ月ほどは予算割れとなり、先の見えない状況が続いたが、同支店は屈せず、80ページにも及ぶオリジナルマニュアルを作成し、成功体験を積み上げて共有することで、BF構法への信頼と思い入れを強めていった。ポイントは、圧倒的な耐震性と、ビッグコラムによる大開口部や開放的で自由度が高く将来の間取り変更のしやすさといった、長期的な「資産価値」の訴求であった。設計担当者も、手間をいとわず既存の構法とBF構法のプランの双方を出して比較検討してもらえる機会を増やし、生産担当者もBF構法の現場に足を運び、施工マニュアルの調整を協力工務店とともに実施していった。こうした努力で、4ヵ月目の2010年3月から広島支店のBF構法住宅は飛躍的に受注を伸ばし始め、目標の30%を達成、これを要因として業績向上を実現した。同支店の成功は、BF構法の定着にとって大きな橋頭堡となった。

各地で広島支店にならった拡販活動が始まり、メリットの整理とわかりやすい説明でセールストークが標準化される副次的な効果も生まれた。特長を説明しやすく強みが明確なBF構法は、未経験あるいは経験の浅い営業担当者が競合先や価格差などに物怖じせず勧められ、契約できるケースが増えた。これは、営業担当個人の力量に負うところが大きかった営業手法を転換し、研修やチーム編成など組織的対応で底上げしていく好事例ともなった。

BF構法は、「住まい博」や各支店の展示場・ショールームに続々と設けら



オリジナル大断面集成柱「ビッグコラム」

れた構造モデルの紹介でその真価を発揮した。お客様は耐力壁の機能も果たすビッグコラムの大きさ・強さ、横置きで上に乗っても揺まらない強固さを、自分の目で、足で確かめることができた。

CMでも強さに絞り込んだ訴求を行い、横綱がビッグコラムに汗だくで突っ張りを繰り返す、びくともしない映像で強靭さを印象付けた。

折しも2011年3月の東日本大震災で住宅の耐震性に再び注目が集まったことも追い風となり、BF構法は2014年度に構法別割合は50%まで上昇した。

## 自信をもって推すことで主力構法に

日本の戸建住宅は、2022年時点でも90%以上が木造で、新設住宅着工戸数でも5割以上であり、風土や心性に合致していることを示唆している。「お客様の夢をかたちにする」価値ある商品を、自信をもって推す取り組みで、BF構法は2022年度の構法別で97%を占めるに至った。

当社は、この木造住宅の良さを追求し続けてBF構法にたどりついた。当社の家づくりのひとつの結論である。営業部門が「売る」覚悟を決めて主力商品へと育てあげた。2012年にNew BF構法を発売し、その後も開発陣は耐震性や設計の自由度をさらに高めて、営業担当者の活躍に促している。



耐力壁の役割を果たすビッグコラムで柱や壁を最小限に抑え、広い開口部のびやかな天井が開放感のある室内空間を提供する

(75年史 第2章 第4節 住宅事業)

1 建築基準法で定められた地震時などに建物を支える耐力壁の強さを表す数値。数値が大きいほど建物の変形を抑え、より大きな力に耐える。

## 住宅事業から全社事業の概念に

組織としてのお客様相談室は、1989年に住宅事業部に設置されたものが最初となる。さらに、1994年6月社長に就任した山口博人は、「CS (Customer Satisfaction) 経営の徹底」を経営方針の筆頭に掲げ、自ら「ミスターCS」と称し、その経営意思を明確に表明した。1997年制定の経営理念、倫理憲章にも「お客様の満足向上」が盛り込まれる。この当時は、住宅事業内の組織であり、もっぱら「お客様」としてイメージされていたのは、住宅建築顧客であった。お客様満足は窓口となる営業・設計・生産・アフターメンテナンスの個々の担当者の力量と本部方針に基づいた管理者の指導に委ねられていた。

1999年4月に社長となった矢野龍は、企業の差別化要因の最大のもは「お客様満足」であると、お客様への行き届いた対応や気遣いを営業担当者の個人的努力に抛らず、全社的な体制・システムとして進めるべきとした。就任翌年の2000年4月、社長直轄のお客様相談室が新設された。当社事業全体にわたって「お客様最優先」が徹底

【樹海に掲載された社長インタビューなどより】

1999年	CISの強化として、住宅本部のアフターサービス体制強化をはじめ、各部門・各関係会社が実行を前提とした具体的な実行計画を策定する。
1999年	大切なのはお客様の立場、相手の立場(your attitude)を思いやるということ。そして家を引き渡した後はお客様と親戚になり、一生その家の面倒を見る。
2001年	全ての事業分野で「顧客最優先」を貫く。「顧客最優先」はまさしく400年にわたる住友の事業精神に通じるものであり、住友人としての心構えとして、「誠、即ち、真心」を徹底することが大事。
2002年	第一は「お客様最優先」。それは住友の事業精神「誠、即ち、真心」に通じるもので「私心を去って、本当に真心で突き通す」こと。全事業で「お客様最優先」を貫き、当社の社会的使命を果たす。
2003年	お客様最優先のための完璧な事業基盤を確立する。
2006年	「お客様最優先」は企業理念の行動指針の一つでもあり、当社グループが事業を行う上での最重要課題である。
2007年	「私たちが大切にしたいこと」の策定。 「一人ひとりのお客様の視点に立ち、想いの実現に力を尽くす」、「お客様の安心・安全を第一に考え、適切な説明と助言で信頼を高める」、「お客様の声に真摯に応える」
2012年	仕事を進める上でのベクトルは、「お客様」に向けられていなければならない。「お客様」とは、自分が仕事をすることで満足を与えなければならない全ての「相手」を指す。
2015年	住友林業の存在価値は、社会や市場、お客様のニーズにお応えするという努力の中で初めて輝きを増し、高まる。



手帳サイズの小冊子「真心」(2000年)

お客様最優先ハンドブック

されるように、寄せられた課題を直接経営陣に届けるとともに、第三者の立場からの原因分析、再発防止策の策定指導、水平展開の管理を行った。このような運用の変化で、現場の最先端で窓口となる社員からは、組織として是々非々の対応となり、個人の精神的負担が軽減したとの声もあった。

お客様相談室は、このほか啓発ツールとして「お客様最優先ハンドブック」の作成などで全社への推進役を担った。多くの個人のお客様に接する住宅事業では、住宅支店へのCSグループ(お客様センター)の設置や、家づくりへの哲学・理念をまとめた小冊子「真心」(現在は「まごころ」)の社員への配付で趣旨の徹底が図られた。「お客様と親戚になる」の標語は、常にお客様の立場で考え、長く続く関係を築くことを意味し、住宅部門に浸透していった。また、組織的活動としては、お客様満足度評価やアンケート、その結果に基づき組織ごとに重点テーマの改善に向けてPDCAを回すお客様サービスマネジメントシステムの運用や、特に好事例を広く紹介するなどの施策が矢継ぎ早に実行された。

## 組織に根付かせる<sup>たゆ</sup>弛まぬ取り組みと工夫

好事例を紹介する仕組みとして、「あなたのキラリ」サイトをイントラネットに設け、お客様に喜ばれた貴重な体験談を公開した。「あなたのキラリ」を「住友林業グループ全員の宝物として伝えあい、受け継いでいくことで、真心のこもった対応につなげる」ことが目的であった。2010年度からは「あ

なたのキラリ賞」を設け、同公開サイトへのグループ社員の投票で上位入賞者を表彰することとした。これらの取り組みにより応募する事業分野が住宅事業から介護事業などさらに多くの範囲に広がった。また、2012年度から社長市川晃により、全社の年度表彰対象として「お客様最優先部門」が新設された。

歴代経営トップは、本社会議でも、支店や住宅展示場を訪れた際にも、肉声で「お客様最優先」を繰り返し強調した。「社員の心掛け」から「組織としての在りよう」へ、また直接的な顧客だけでなく当社の事業の関係者すべての方へと意識が深められていった。当社行動指針には今日に至るまで一貫して「お客様の感動を生む(お客様満足)、高品質の商品・サービスを提供します。」が掲げられ、その趣旨を周知徹底させてきた。

特に住宅事業においては、前述のさまざまな工程の担当者が、お客様とコミュニケーションをとり、協力会社とともに満足を届けることが必要となる。このため「お客様最優先」も、すべての工程で意思徹底されている必要がある。支店全体のお客様最優先会議といった取り組みや他支店との情報共有が進み、お客様のためになることであれば採り入れる、と支店長が言い切れる風土が培われていった。これは働く個人個人の安心をも生んだ。

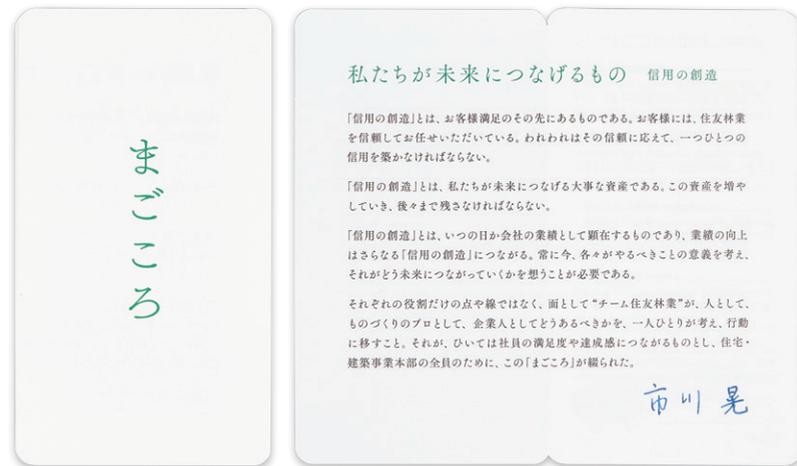
### 日々生きるお客様最優先のこころ

「お客様最優先」の浸透・定着と併行して、当社は体制・システムでの整備も継続的に行い、住宅事業運営の根幹のひとつとしている。

2009年のオーナーズサポートグループ創設、2010年のコールセンターの365日・24時間対応といった「住友林業の家」のお客様へのサービス強化に加え、リフォーム、住宅流通、さらには生活サービス事業本部の高齢者施設に至る事業展開なども含め、「お客様と親戚になる」体制は、グループ全体へ広がった。2020年のグループオーナー推進室設置は、お客様すべてと継続的に関係を深めていく当社の意思表示で、情報システムもこれに見合ったグループオーナー統合管理基盤システム「<sup>スクラム</sup>SCRM (SUMITOMO FORESTRY GROUP Customer Relationship Management)」が新たに構築された。

四半世紀の時を経て、「お客様最優先」の思想は当社グループすべての

事業、社員に根付き、商品やサービス、施策などを検討する場では、「それ、お客様最優先になってる？」が、あたりまえのキーワードになった。



刷新された「まごころ」(2018年)

(75年史 第2章 第4節 住宅事業)

**きこりんチャレンジ!**

Q
**問題**

**「住友林業の家」の大切なこと 編**

「住友林業の家」で使っている言葉は、商標で守られているから、他の会社では使えないんだって。でもひとつだけ、商標じゃないものがあるよ。どれだろう？

① 邸宅設計
② 住まい博
③ 木のチカラ
④ 涼温房

H
**ヒント**

A
**答えは P137にあるよ**

---

P
**P105の答え**

**「木のプロ」に挑戦 編**

カラマツ

① オーク

② チーク

③ パイン

④ チェリー

パイン=松だけ針葉樹、あとは広葉樹なんだ。針葉樹は葉っぱだけでなく、幹もまっすぐ育ちやすいよ。8樹種のひとつパンプー=竹はイネ科の植物で、正確には樹ではないんだ。[SUPER NATURAL]の誕生秘話は、Episode26へ。

## デザインパートナーグループの誕生

当社の住宅事業は、一邸ずつ設計する自由設計を大きな強みとする。営業担当者2名に対して約1名の設計担当者を配する手厚い体制で、お客様の細かな要望・注文をカタチにしてきた。直近のお客様の設計満足度99.2%<sup>1</sup>は、「設計力」が大きな強みであることを示している。当社のブランドをより高める発端になったのがデザインパートナーグループ(DPG)である。

1986年からのバブルを経て本物志向が生まれた。とりわけ高所得者は自らの住まいに、変化に富んだデザインを求めることが多く、建築家に依頼する傾向もあった。一方で、当社の住宅はひとつとして同じ建物はないものの、オーソドックスなスタイルを得意としていた。バブル崩壊後も棟数や単価が拡大し続けるなかで設計部門は受注のための提案づくりに追われる一方、建築関連法規厳格化に応じて適法性確保が容易に行えるプレゼンテーション用CAD「SAIPS 1」の活用もあり、無意識に同ソフトの枠内で思考・設計してしまう傾向が強くなっていった。

このような傾向を憂い、まずオリジナルの発想で構想しこれを便利なソフトを活用して検証すべきと考える設計担当者もいた。また、繁忙な業務の傍らでも、優れた設計者の存在が口コミで広がる土壌が社内にはあり、自らの技術向上のために私的に外観の見学を行う技術者のプライドも生きていた。日々の仕事に追われつつも、いつか多くの人の心を動かすような木造住宅をつくりたい、建築学を修めてあえて選んだ住宅建築の分野だった。

営業活動の後方支援の位置付けを見直し、2000年4月、それまで営業グループ内にあった支店の設計部門を独立させ、設計グループとした。支店毎に設計責任者を置きその指導と管理を通じて、設計担当者の設計力充実と技術向上を促すためであった。

さらに、2001年4月、DPGが創設された。高難度・高額物件に対する専門組織で、東日本・西日本・東海の3住宅事業部に、設計担当者が1名ずつ配置された。インターネットの本格普及で、多彩で個性的な住宅を目にし、豊富な情報を持つお客様の要望に応える意味でもDPGの設置は時宜を得ていた。

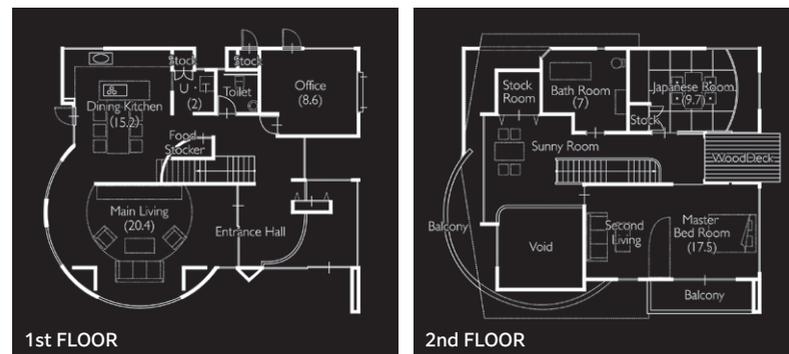
## 駒沢住宅展示場とデザインコンペ

設計者と同様に、自社の設計力や最近のモデルハウスが「住友林業の家」の強みにできていないことを憂える支店長もいた。2003年、高所得層の多い東京都世田谷区の駒沢住宅展示場のモデルハウス建替に際し挑戦を試みる。裏目に出れば高額な投資のつげが回ってくる。通常、モデルハウスは自店の設計担当者がデザインするが、これを改め外部設計者を含む幅広い参加を促して競わせることとした。その結果、事業部の枠を超えて東海事業部DPGメンバーの案が採用された。

モデルハウスは、「PURE MODERN」をコンセプトに設計された。外壁ともに円形の1階リビングの吹き抜けを、採光を意識した大胆な切妻の大屋根が覆い、これに2階建ての矩形部が連なる印象的な外観だった。完成したモデルハウスは、本来の高所得層向けの



2004年オープンした駒沢住宅展示場モデルハウス。周囲には水辺が配され、曲線を取り入れたフォルムが凛とした佇まいをみせる



リビングやダイニングの広さのほか、2階のサンルームやウッドデッキなど生活を楽しむ空間が際立つ

営業ツールとしての役割を存分に果たすとともに、社内の多くの関心を集めた。一方、生産担当者は数多く手がけてきた「住友林業の家」と、勝手に異なり非常に苦労した。それが施工力の弱みであると受けとめ、組織として難度の高い施工にも対応することが課題となった。

2004年から開催している「設計・インテリア デザインコンペ」では、実際の受注物件を応募作品として社内外の専門家の審査・評価を経て顕彰される。「研鑽と継続」を合言葉に、設計担当者同士が競い合い、学び合う場となっている。コンペでは作品だけでなくプレゼンテーションの巧拙も対象となる。優秀作品は全支店の設計担当者が共有し、情報交流を通じて切磋琢磨する。2005年のBF構法発売もデザインの自由度を拓ける一要素となり、設計陣の提案力は着実に底上げされていった。

### 「邸宅設計プロジェクト」で存在感をアピール

「研鑽と継続」は、2014年「邸宅設計プロジェクト」として開花する。デザインにこだわりを持つ設計担当者の厚みも増し、DPGも増員され全国の支店においても高額物件を担当する約80名のデザイナーが、高い審美眼とこだわりを持つお客様の要望に設計提案力で対応する体制を整えた。

安全性は大前提に、日本という国の気候風土に調和した家、日差しや風、緑などを上手に取り込み、自然と共生し、佇まいが街の財産となるような住まいが目指された。住まう人の観点では上質で豊かな空間、適切な窓の配置、空間のゆとりや庭の設え、照明や空調計画、家具の配置配色などに力点を置いた。各部のディテールに心を配ることで心地よい最上級の「住友林業の家」が生まれ、個々の設計担当者の創意や情熱が当社のブランド力の源泉となった。

2014年7月、「邸宅設計プロジェクト」を主要コンセプトに、BF構法で駒沢住宅展示場のモデルハウスが建てられた。「都市に建てる日本



邸宅設計プロジェクトで建てられた駒沢展示場のモデルハウス。中央に配置した中庭が見える

の風情」を基調とし、匠の技を持つ職人による左官壁や漆塗り、金・銀箔、組子障子などを随所に取り入れ、「庭屋一如」<sup>2</sup>の考えから、中庭には紅葉する樹木や自然石を配した。このような邸宅設計プロジェクトを実物として見せるモデルハウスは、相次いで大都市に建築された。



組子障子などをあしらひ、和の新しい美しさを表現した

### さらなる「研鑽と継続」

2015年4月、建築デザイン室が新設された。同室は、富裕層向け高難度物件を担当する技術部の部内組織DPGを、独立した主要な組織と位置付け、専門の生産担当者やインテリア担当者も配置することで、全国の住宅支店と連携しお客様の要望に応える体制を整えるものであった。

2022年7月には従来から優秀な設計担当者のタイトルとしてきた「デザイナー」を改めて定義しなおし制度化を図った。マスターデザイナー、チーフデザイナー、デザイナー、デザイナー候補生の4階層を設けて、2年毎に審査・認定するものとし、管理職層への登用のキャリアステップとした。当社の競争力の源泉である「設計力」を牽引する担当者の能力を向上させるとともに、当事者にとってのキャリアビジョンが見える化し、計画的に次の高みに向けて設計・インテリア担当者を育成している。

2023年には第20回を数える「設計・インテリア デザインコンペ」において、建築デザイン室は、全国の支店の後進の指導に当たるとともに、自らも作品を応募し社外専門家の評価を得て磨きをかけている。自らの技術と創意工夫を追求し、写真1枚、図面1枚にも、その想いを伝える努力が、「住友林業の家」のブランド価値をつくり上げている。

(75年史 第2章 第4節 住宅事業)

1 2022年1月～2023年12月に当社を選んだ住宅オーナー10,595名のアンケートによる。  
2 自然と調和する生活空間を求め、庭園と建物を一体と考え、室内から庭を眺めることを楽しめる間取り・設計を行う、日本の伝統的な建築への考え方。

## 木の「目利き」を住宅事業の差別化に

当社の木材建材事業は、『住友林業史』(1999年刊)で、丸太の一本一本を吟味し、各樹種・部材の扱いに長けた業者に振り分けていくことを得意としてきた、と記されている。精選した国内外の建築用針葉樹や家具・木工用の広葉樹を幅広く取り扱い、その品質には定評があった。良質原木の確保は常に課題であり、輸入・製造拠点の開設で、1990年代には全世界から調達できる体制を整えていた。

一方、2001年の長期経営構想において、戸建住宅事業では「お客様最優先」とともに「木のプロであること」をシェア拡大のための差別化のカギと位置づけ、部材の製造段階からのオリジナル化にこだわった。原木への目利きや、樹種・産地に応じた見映え・質感・強度を活かす加工などに精通することが求められた。競争が激化する住宅市場を、「木のプロフェッショナル」の目で厳選・発想した商品・サービスで勝ち抜くとともに、垂直統合型事業推進の一環として、木材建材事業と住宅事業の連携を強化していくことも狙いであった。

## 「森の王」Oak材との出会い

こうしたなか、住宅本部の商品開発担当者は、世界各地の木材建材事業の拠点を回り、当社の木についての経営資源の視察を開始する。調達ネットワークを体感し、木材について見聞を広げることで開発の引き出しを増やすことを意図していた。担当者はいくつかの拠点を巡るなか、木材建材事業で取り引きのある中国の建材・家具メーカーを訪問した際に、役目を終えたサントリーの廃棄樽材で家具を製作している現場を目にする。ウイスキー樽は、樹齢100年以上のOak(ナラ)の樹から一番良い部分を柾目で切り出し作られる。蒸留した酒を3~20年熟成させ、50~70年使用するため、ウイスキーの成分が染み込んでいる。

樽材の山を見たとき、担当者の頭には一瞬にして、お客様が樽材を用いた家でウイスキーグラスを傾けてくつろぐシーン、住宅営業担当者がお客様に樽材の素晴らしさを語る場面が浮かんだ。Oakは、堂々たる樹形から欧州では「森の王」と呼ばれ、ガウディやフランク・ロイド・ライトも愛好した、内装や家具に用いられる高級材である。この希少材なら物語性のある唯一無二の住宅商品ができる、と胸が躍った。



原木からの樽材の採り方

帰国後、担当者はサントリーに樽として役割を終えた材の売却を打診する。他社からも申し入れがある中、樹齢100年を超える樹から造られた樽材が、50~70年のウイスキーづくりの使命を終えた後、「住友林業の家」に設えられることで再び命を得る、と熱弁をふるい、当社への供給承諾の答えを得た。

当社の建築部材購入には調達方針や品質基準など厳格なルールがあり、当時、合板基材の床材しか扱っていなかった。イレギュラーな使用材かつ無垢材は社内から難色も示されたが、担当者は粘り強く関係者を説得し商品化に漕ぎつけた。その床材は「ピュアモルト・フロア」と名付けられた。

## 樽材をフロア材に

商品化にはいくつかのハードルがあった。

建築材料とするには、まず湾曲している樽材を通直にしなければならない。4樽で1坪分のフロア材しか生産できない貴重な材だけに、一枚一枚を温水に漬け石を載せ、時間をかけて延ばしていく。後に専用機を開発して効率をアップさせたが、木の強靭性を信じ、対話しながら調整する、木を大切にしている気持ちは変わらなかった。



「SUPER NATURAL Oak」を使用したリビング

板材とした後、最高の柎目を取り出す。柎目の直線的な木目は強度にも優れ、洗練されたすっきりとした印象を与え、高級感を訴求できた。さらに、無垢材の良さを素足で感じてもらうため、目地部分(板のつなぎ目)にはR加工(2.5mm)で曲線を施した。何度も試作を繰り返して歩行感や踏み心地を確認し、最適解を見出すまで徹底追求した。

2002年4月、これを部材とした「SUPER NATURAL Oak」が500棟限定で発売された。合わせて、リビングドア、階段、階段手摺にも樽用に使用される材を採用し、Oakの特長である虎斑<sup>とらふ</sup>といわれる柎目と、ウイスキーの染み込んだ色合いに満たされた空間を現出させた商品である。樽材を用いたコースターも用意した。

「この家で床を眺めながらウイスキーグラスを傾けました」との実際の施主の声は、思い描いたイメージがお客様に届いた瞬間だった。開発担当者は万感の思いで深くうなずいた。

### 期待を受けシリーズ化

「SUPER NATURAL Oak」は瞬く間に完売した。

木の目利きが選び、「唯一無二の物語」をもたせた商品の強さが証明されたことで、当社は「SUPER NATURAL」をシリーズ化する。世界の3大銘木(Teak、Walnut、Mahogany)を含む全8種を、10年余をかけて発売していった。いずれも高級材であるだけでなく、船のデッキとして水に強い堅牢さや、王宮を飾るのに用いられる木目の美しさなど、その樹種の特長とストーリーを活かした。

「SUPER NATURAL」シリーズは、原料を見出し仕入れるネットワークだけでなく、木材を熟知し、川上から川下までの事業を手がける当社にしか生み出せない商品であった。時間の経過とともに色つやが増す無垢材の



Teak



Walnut



Mahogany

魅力を存分に引き出す「木のプロフェッショナル」の力は、お客様だけでなく業界からも高い評価を得た。

### 部材製造を組み込んだ新たな垂直統合と部材差別化

2009年6月、インドネシア建具造作材製造の現地会社と合併により、PT. Sinar Rimba Pasifikが設立された。内装材をグループ会社で内製化することが目的のひとつだった。「SUPER NATURAL Oak」シリーズで発揮された木材建具事業と住宅事業の連携を、インドネシアにおいて、植林-木質加工-住宅部材という文字通りの垂直統合で実現するものである。

また、内装材による差別化も、新たなかたちで引き継がれた。2021年にオリジナル内装部材の総称を「PRIME WOOD」と定めて訴求力を高めた。たとえば床材では、用いる樹種や無垢・挽板・突板といった床板の種類、表面や幅・厚み・質<sup>さね</sup>(板を繋ぎ合わせる凹凸)の加工、塗装等の仕上げ方法の組み合わせにより60の製造レシピがあり、職人の繊細な機械操作と細部の手仕上げで高品質を実現した商品群である。

「SUPER NATURAL」シリーズは、「木のプロフェッショナル」を差別化の軸に据えた戦略と商社としてのネットワークの力を基に豊かな実りをもたらした。同時に、戦略を実践する社員個人の熱意こそが突破口を開くことを指し示している。

#### 【無垢床シリーズ「SUPER NATURAL」】

発売日	樹種	フロア材に採用した樹種の特長
2002年 4月	Oak	ウイスキー樽で使われていた樹齢100年超えのホワイトオークの柎目取りした板材を活用。虎の斑紋のような模様が美しく重厚感を持つ。
2003年 4月	Teak	政府管理下で出材されたミャンマーチーク。優美でしっとりとした光沢は良質な油分(木製タール)が理由。「森の宝石」と呼ばれ時間とともに風合いが深まる。
2004年 7月	Pine	ラオス松の柎目で目がつき硬く、赤褐色と黄白色の色味は経年で落ち着いた褐色に変化する。建具や造作に欧州アカマツ、ベトナムマツ、イエローパインを使用。
2005年 4月	Maple	採用した北米産ハードメイプルは淡い灰白色の輝きを持ち、材質は肌目が緻密。玄関手すりには紋別社有林のイタヤカエデを使用。
2005年 7月	Bamboo	幹が太く傷の無い中国産孟宗竹を採用。硬く傷がつきにくい耐久性と直線美、質感が特長。緻密な繊維構造を活かし、長方形の竹片を積層し整形した。
2006年 7月	Walnut	縞状の紫がかかった濃い色の木目が独特の風合いを持つ。狂いが少なく、加工・細工のしやすさから建具や楽器にも用いられてきた銘木。クルミ科クルミ属。
2007年 4月	Cherry	ブラックチェリーは、落ち着いた色のある木目と淡い赤みのある色合いに木目に沿って現れる濃い色の模様も特長。きめ細かな木肌で肌触りがなめらか。
2013年 11月	Mahogany	インドネシアの林業会社のもとで適正に管理された植林木オオバマホガニーを採用。黄金のように輝く光沢があり、濃淡のある縞模様が特徴。

当時のニュースリリースを参考に作成

(75年史 第2章 第4節 住宅事業)

## 当社における土地活用事業

当社の本格的な土地活用事業は、1987年、住宅事業部特建部を設置したことに始まる。バブル期の地価高騰による地主の土地活用ニーズに応え、マンション・アパートなど賃貸用集合住宅を手がけ、1991年1月に同部は特建本部、2002年4月に集合住宅本部となった。

賃貸住宅営業は、戸建住宅と異なり、土地所有者に税や相続等を含めた高度な資産運用の解決策を提供する観点が重要となる。当社は、「住友林業の家」のブランド力を活かし、安定的な利回りを確保しつつも収益最優先ではなく、誇りをもって子孫に残せる賃貸住宅を建てたい層を主対象とした。

こうしたお客様と接するのが営業活動の第一歩となるが、賃貸住宅には戸建住宅のような常設の展示場やショールームがない。営業担当者は、当社住宅オーナーやその紹介、土地活用説明会の開催などのほか、金融機関や税理士事務所、地域の不動産会社などに足を運んで遊休地所有者を紹介してもらう。これらの情報収集とネットワークづくりの大柱は、特建部から現在に至るまで変わっていない。



賃貸住宅「Forest Maison」(2009年)

## 多様な建築を手がける

当社の賃貸住宅は、お客様の要望を聞き、一棟一棟特徴ある集合住宅を提案するフリープランとしているため、集合住宅本部は多様な建築手法を手がけた。

都内の中層マンションでは、敷地内の5分の2が都市計画道路の収容対象だということから、計画線を避けつつ環状8号線からのデザインを重視し曲線を取り入れた。同マンションは大手企業の独身寮として一括で借り上げられる事業計画で施主の大きな満足を得た。また、周囲に賃貸住宅がほとんどなく入居者の確保が心配された愛知県のアパートは、メゾネット(内階段があり、一住戸が2層以上で構成される集合住宅)を提案、木柵の設置や雁行させて「柱型(ファサードを飾るアクセント柱)」で戸建感覚を出すなど、住宅建築のノウハウを活かした成果である。また、岐阜県の有料老人ホーム建設では、社会的認知がまだ低かった介護保険利用施設の意義と安定性を金融機関に示して資金を確保、入居者・施主ともに良さが実感できる外観・個室のホームを建設した。

## サン・ステップとの業務提携

2000年代に入り、低層賃貸住宅の分野では、家賃保証やサブリースといったアパート経営支援を強みに専門業者が急成長していた。建築と引き渡し後のPM(プロパティマネジメント)利益(管理料・更新料など)をセットで考える時代の到来である。当社が建築した賃貸住宅の管理は、各地の建設会社の賃貸管理部や賃貸管理会社と提携して対応し、高い入居率を実現していた。しかし、外部委託には顧客満足の点で限界があり、PM分野への事業拡大という戦略もあって、2003年に賃貸管理のサン・ステップ(2009年に住友林業レジデンシャルに社名変更)をグループ化した。同社は当時、関東圏・中京圏・関西圏で2万戸を管理していた。



土地活用事例集(2002年)



モデルルームを設置した「タウンスクエア」(東京都 2022年頃)

当社にとって、サブリースという仕組みを同社と連携して進められる強みは大きく、年間棟数の増加が加速する。地主と管理運営会社が一括契約を結び、一定期間、定額の賃料を保証するサブリースは、毎月の賃料集金、退去後の原状回復などの手間を避けたい地主から歓迎され、事業計画が現実的であり金融機関からの融資を受けやすくなる。さらに、企業の寮などとする一括借り上げの支援など、入居者募集から契約更新、退去までの運営と建物の管理をすべて引き受けられる「まるごとサポートシステム」の提供で、提案の幅や魅力は大きく広がった。また、同社管理物件の入居者の声が、当社建築の賃貸物件に活かされる好循環も生まれた。

### 安定収益とノウハウ・情報網の蓄積で経営に貢献

2007年4月、集合住宅本部は不動産事業本部(RC造中心)と住宅事業本部サクシード営業部に分かれた。サクシード営業部(2009年にフォレストメゾン営業部)は、2×4工法を軸に低層木造共同住宅に注力した。

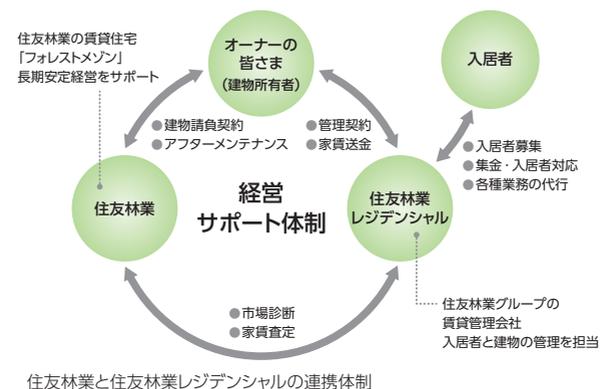
2008年のリーマンショック後には、当社の賃貸住宅事業は住宅事業の業績を下支えした。もともと景気の影響を受けにくいことに加え、単身・2人世帯の増加などで賃貸派が増え、賃貸住宅の需要を底堅いものとしていた。

東京・名古屋・大阪を中心に専門組織が担っていた賃貸住宅営業であるが、2011年から全国の住宅支店網と1300人の戸建営業担当を活かすべく併売を開始した。本部の併売支援担当者は全国の支店を行脚し、戸建営

業担当者とお客様宅に同行し受注促進を展開した。戸建貸家商品も発売し、当社主催の「住まい博」でも賃貸住宅経営フェアを催したことで、賃貸住宅の棟数・売上は伸長した。

その後、お客様自身もインターネットなど多様な情報収集を行えるようになり、賃貸住宅営業活動はより専門性が求められる時代となったことで、2019年から再び専売体制となる。2023年には構造は2×4への統一を経てBF構法に集約されて、高級賃貸分野において従来のコンサルティング力というソフトでの差別化に加え、ハードでも耐震性やキャンティレバー活用などの強みを発揮できるようになった。東名阪では手がけた高級賃貸案件の一部を借りてモデルハウス「タウンスクエア」とし、遊休地所有者や営業先に建物全体と部屋を見せる取り組みも開始した。「この造りでこの坪単価は安い」と評価されることも多く、営業担当者の大きな自信となっている。

当社は、組織改編を繰り返しつつ、賃貸住宅事業を粘り強く継続してきた。戸建との併売時にも専門組織を残したことで、総合的なソリューション提供の手法や、地主層の情報をもつ企業(金融機関、税理士事務所)への営業で培った関係が途絶えることなく受け継がれている。足を使って情報源との関係を築いた土地活用事業の担当者は、金融機関から賃貸経営による土地活用の講習を依頼されるほど信頼は厚い。これらは資産として、収益不動産販売事業(ランドセット事業)や中大型木造建築事業などのビジネスにも活かされており、専門性と人脈づくりの蓄積が新たな可能性を拓ける好例ともなっている。



(75年史 第2章 第4節 住宅事業)

## まちづくり事業部の発足

当社の分譲住宅事業は、1963年に設立されたグループ会社のスミリン土地が宅地造成や建売を行ったことに始まる。以後、1971年の不動産事業本部をはじめ、何度か関連組織が設けられたが、第1次オイルショック(1973年)やバブル崩壊(1990年)で地価下落もあり、1997年に分譲住宅部を廃止して、分譲事業は支店レベルで必要最小限にとどめた。

2005年、本社に8年半ぶりに社長直轄のまちづくり事業部が新設された。同事業部は、2007年4月からの長期経営計画「PROJECT SPEED」で新設された不動産事業本部の傘下となり、当社にとって開拓余地の大きい建売分譲市場での成長を目指した。2012年に不動産事業本部は住宅事業本部に統合され、まちづくり事業は主力事業のひとつとして現在に至っている。

## まちづくりへの想いと「まちなみガイドライン」

まちづくり事業のビジネスモデルは、グループ力を活かした「資産価値のある変化に富んだまちづくり」により、「住友林業の家」と並ぶブランドを確立することにある。

一般的に分譲住宅では5K(交通・子育て・買い物・環境・危険)といわれる立地条件が重要になるが、当社はそれに加え、「まちなみガイドライン」など独自のルールを設定している。いつまでも住みやすく美しい街とし、街の資産価値を高く維持することを目的に、街並・景観・緑化・維持管理について大枠を定め、さらに各プロジェクトごとに詳細なルールが定められる。

「街並計画」については、画一的なブロック垣などで囲まず明るく開放的なものとするを目指す。「景観配慮」では、道路や公園などの公共空間からの眺望に配慮して計画し、「積極緑化」は周辺環境との調和を図るべく、敷地内の

空地进行積極的に緑で満たす。さらに、植栽について適切なメンテナンス(剪定・整枝・害虫防除等)を行い、通行等の妨げにならないよう「維持管理」を行う。

街区設計では、隣り合う建物の相互関係や公園・集会所などの公共スペース、街区に隣接する池などの自然環境までを検討し、光の入り方や風の抜け方、緑の配置、プライバシーに至るまでが考慮される。家づくりには当社の戸建注文住宅の蓄積が活かされ、住友林業緑化が手がける外構・植栽でも街区全体の景観が整えられる。完成住宅は、販売委託を受けた住友林業ホームサービスによって説明や現地見学が十分にされた。

完成後は、まちづくり事業部が、さまざまな交流イベントを企画提案し、居住者が主体となったコミュニティづくりをサポートする。

## フォレストガーデン京王堀之内

2010年8月に分譲を開始したフォレストガーデン京王堀之内は、戸建分譲91区画・建築条件付土地分譲15区画の総画数106区画からなる、まちづくり事業部の単独事業としては初の100区画超え



植栽が育った美しい街なみ(2024)



開放的な外構のフォレストガーデン京王堀之内(完成時)



自然石を使ったウェルカムゲート



多摩産のヒノキを柱と土台に使用

る大型分譲プロジェクトであった。多摩ニュータウン<sup>1</sup>の一角であり、ここで生まれ、あるいは学生時代を過ごした30~40代の一次取得者層への訴求も想定した。

開発では、“つながりを育み愉しむまち”をコンセプトとし、「大地とのつながり」、「地域とのつながり」、「家族とのつながり」、「街とのつながり」の4テーマを設定した。

大地とのつながり、地域とのつながりでは、「多摩産材」ヒノキを主要構造材の一部に採用し、地域の山の木で建てた家に住むこだわりを提供した。地元の木材を住宅に活かしたいという製材メーカーの声に応える取り組みでもあった。家族のつながりでは、日当たりの良い広い庭への動線を重視したリビング・ダイニングなど、家族が集まりやすく、コミュニケーションをとりやすい空間を設け、各棟ごとに生活シーンを想定した計画としている。

街とのつながりでは、各住宅のアプローチ付近にシンボルツリーを配して街なみに統一感をもたせ、住友林業緑化による庭づくり、植栽お手入れのサポート体制を整えた。街区全体については、自然石を使った英国田舎風のウェルカムゲートや、御影石・大理石の端材を使ったベンチも配置して、住民の日常



各住宅に配されたシンボルツリー

的なコミュニケーションを促す場としている。

フォレストガーデン京王堀之内の「まちなみガイドライン」は、個別に入居者へのお願いとした。その内容は、建物や塀・門柱などを道路境界線から一定距離を保って配置し、統一感とともに広く伸びやかな佇まいとすることに始まる。さらに、アプローチ付近への花の咲くシンボルツリーの植樹、玄関ポーチと階段の同一仕上げ、駐車場のデザインなどに及んでいる。

住友林業らしさを随所に盛り込んだフォレストガーデン京王堀之内は、分譲開始から14年以上を経た2024年時点でも、その街なみの美しさは変わっていない。

### 進化を続けるまちづくり

同事業部のまちづくりは、質・量ともに進化し続けている。

新築から30年間メンテナンス不要な屋根材・外壁材を用いる高耐候仕様「LS30」、建物の周囲にパイプを埋設し、防蟻薬剤を注入してシロアリの侵入を阻止する「タームガードシステム」、注文戸建住宅同様の60年保証システムなど、技術開発やアフターサービスで安心を強化した。

2016年4月に分譲した「フォレストガーデン秦野」では、木造保育園や住友林業緑化の「ハーモニックプランツ」<sup>2</sup>を利用した植栽や筑波研究所による分譲地全体の風の流れをシミュレーションしたプランニング、「丹沢の湧水」にフォーカスした外構計画などを実現し、2018年に「いきもの共生事業所認証(ABINC認証)」を戸建住宅団地では日本で初めて取得している。剪定ワークショップやクリスマスリース作り教室など、コミュニティづくりの行事も多彩なものとなった。

2023年時点で同事業部の販売中分譲住宅は40カ所を超え、単独での大規模分譲も増えている。当社のまちづくり事業は、木の家のまちをつくることで、街を森にかえることを目指す。この森は、住む人に木の温かささまざまなコミュニケーションに囲まれた心地よい毎日を提供し続ける。

(75年史 第2章 第4節 住宅事業)

<sup>1</sup> 1965年から2006年まで40年をかけ、稲城・多摩・八王子・町田の4市にまたがる多摩丘陵を切り開いて開発された日本最大規模のニュータウンで、総面積は約2,900ha、約22万4,000人が暮らす。東京都立大学、中央大学、帝京大学、多摩美術大学などが八王子キャンパスを設けている。

<sup>2</sup> 日本の生物多様性を守るため、生態系や遺伝子系統に対する影響などを踏まえて選択する緑化植物の提案手法。

## 住宅と街で「もうひとつの森」をつくる緑の専門家集団

住友林業緑化によって担われる緑化事業は、1972年の当社緑化事業部設置に始まり、1977年にスミリン緑化を設立して本格化した。1984年に住友林業緑化と改称し、1990年代後半には造園工事完工高で業界トップとなった。

現在は「住友林業の家」を中心に外構(門扉・塀・車庫など)・造園を行う「住宅緑化」、オフィスビルやマンション、公共施設の緑化をコンサルティングから設計・施工・運用管理まで担う「環境緑化」、外構・造園工事に用いる資材や樹木を販売する「資材」、育苗用培養土・緑化工事用土壌や有用微生物資材などを製造・販売する「農産事業」の4事業を展開しており、2023年には従業員約700名の企業に成長した。造園施工・土木施工の管理技士やエクステリアプランナーを中心に、建築士や樹木医なども擁する緑の専門家集団である。

### 住宅と外構・造園のトータルな提供へ

「住友林業の家」の外構・造園工事は、住友林業緑化の柱ではあるが、2005年時点で、カバー率は引渡棟数の50%程度にとどまっていた。地場の造園業者との縁を大切にすお客様もあり、施工費用の比較などから、他社発注が少なくなかったからである。住友林業緑化の担当者としては、「住友林業の家」にふさわしい仕様にする予算に合わせられず悔しい思いをすることもあった。当社の住宅営業担当者にとっては、建物の受注が優先であり、外構工事が別発注なら手離れも早い。中期計画などで住宅と外構の一体契約が課題となっても、こうした事情から実現に至らなかった。

しかし、2010年に長期経営計画「PROJECT SPEED」の見直しが始まると、新設住宅着工戸数の減少を見据え、住宅事業は「棟数よりも収益重視」へ転換する。「住友林業の



ナチュラルモダンな建物と、水平ラインのファサードデザインに植栽が彩を添える

家」一棟当たりの付加価値を高め、収益を向上させるうえで、住宅と外構の一体契約・一体引渡しは重要な課題として推進されることとなった。2011年4月の組織改正で、住宅緑化事業は、資源環境本部から住宅事業本部の主管<sup>1</sup>となり、一体契約推進の体制を整えた。

本来、建物と外構は一体としてその外観が構成されている。多くの場合、それに造園が添えられることでさらに深みと落ち着きをもたらされる。この建物と外構・造園、すなわち住宅の外観のトータルデザインについて、2005年度から続く住友林業緑化社内のデザインコンテストで、住宅緑化担当者はしのぎを削ってきた。造園にあたっては、地域の生態系に適った植栽(ハーモニックプランツ)が考慮された。「住友林業の家」でこれを実現することは、お客様満足の向上のために果たされなければならない課題であった。

さらにお客様にもたらず実際のメリットも多かった。外構・造園が本体工事と別工事となると、入居時期が遅れることもあるほか、外構工事前に入居した場合、防犯・施工上の心配もある。いったん完成した住宅周辺を、改めて掘り返すこともあり、近隣への配慮も改めて行う必要が生じる。一体契約・一体引渡しは、当社住宅支店の生産担当が外構・造園工事完了まで窓口として責任をもって管理することでこれを解消し、お客様の仮住まい

の期間短縮や、さまざまな気苦勞を軽減するほか、工事施工の合理化による経済的なメリットの提供も可能とした。

### 一体契約・一体引渡し実現への取り組みと成果

しかし、一体契約・一体引渡しの実現にはさまざまな課題を克服する必要があった。

まず、住友林業緑化では外構・造園の打合せ・プレゼンテーション・設計・見積を当社の受注活動に合わせて行う必要が生じる。住宅・庭の一体感を考慮して意匠を考え、機能・安全性・コストも含めたトータルな提案を早い段階から行うため、住宅建築の後工程という通念から変えていくことが求められた。さらに、建物本体と外構の建築確認の同時申請、玄関とアプローチの一体施工、並行作業なども浸透させて、工事のスピードアップとコストダウンを図りながら、お客様満足を実現する住まいを早期に提供する施工体制を確立していった。

当社の住宅支店も、スムーズな進捗が行えるよう住友林業緑化との連携を強化した結果、一体引渡しの割合は増加してきている。一方、同社は、窓口や契約・回収などの諸手続きを住宅営業担当者に一任できるため、外構・造園の設計・施工に集中できる効果も生まれ、この点でも競争力が高まり、想定していた「住友林業の家」一棟当たりの売上高向上も実現した。



大小2つの建物を渡り廊下でつなぎ、中庭を設けた邸宅。中庭の緑を眺めながら暮らしたいという施主の夢を一体契約で叶えた

### 緑のトータルプランナー

『住友林業社史』(1999年刊行)は、スミリン緑化の初期の苦戦時に「当社としては最も得意な分野への進出という自負もあり」と記している。また、住友林業緑化のホームページの冒頭には「わたしたちは、もうひとつの森をつくっています」が謳われており、「植えて、育てて」を都市で実践する会社

であることを誇りにしている。

この誇りを胸に、住友林業緑化社員は、戸建住宅にとどまらず分譲住宅地での緑を用いたまちづくり、街路やオフィスビル、公共・商業施設、さらに公園の指定管理業



自然素材の中にモダンなタイルを敷いたアプローチの先に、石積みアイストップを配置し、洗練された空間を実現

務など、多様な緑化事業を実現させてきた。当社グループとなった豪州のランドスケープ会社Regal社との技術交流や協働作業も進んでおり、「緑のトータルプランナー」は、より広く、より高いステージへと飛躍している。

(75年史 第2章 第4節 住宅事業)

1 2011年は、住友林業緑化は資源環境本部と住宅事業本部の共同主管。

### きこりんチャレンジ!

問題 願いを託された森の学校 編



宮野森小学校は、東日本大震災の被害を受けた宮城県東松島市に建てられた小学校だよ。住友林業にとって初めての木造校舎建設だったんだ。2015年9月に着工して、延べ床面積は4000㎡に及んだけど、いつ竣工したかわかるかな?

① 2016年12月 ② 2017年4月 ③ 2017年9月 ④ 2017年12月

ヒント 卒業式に間に合ったんだって!



答えは P153にあるよ

P117の答え 「住友林業の家」の大切なこと 編

① 邸宅設計 ② 住まい博  
③ 木のチカラ ④ 涼温房

商標は、商品やサービスを他社と区別するために使用されているよ。木のチカラは一般的な言葉だから商標にならないんだ。住友林業らしさを守っていきいたいね。

## 住友林業ホームテックとリフォーム事業

当社のリフォーム事業は、1981年設立の子会社トムハウスがホームセンター事業の延長として開始し、1991年にスミリンメンテナンス(設立1988年)がこれを継承して住友林業ホームテックと改称した。1997年策定の「住友林業の経営理念とビジョン」において「ストック対象ビジネスの増強」が謳われ、同年にスミリンメンテナンスを再分離して、住友林業ホームテックはリフォーム専門会社として本格推進を始める。新築注文住宅依存からの脱却のほか、当社の住宅事業進出から20年余が経過したことを踏まえ、増改築・改修ニーズに応えることも目的であった。2007年の長期経営計画「PROJECTSPEED」でリフォームは重点育成事業に位置付けられ、2023年には従業員2,400名余の企業に成長した。

この間、社会的に省資源・省エネルギーが重要課題となったほか、良いモノを長く使い続けることが見直された。また、老後の年金不安から中高年齢層において住宅新築への意欲が減退してきたこともあり、逆にリフォームの意義と需要は高まった。耐震・断熱性等の機能強化や「木」による快適性の付加など、住友林業ホームテックは既存住宅に新たな価値を加えている。

### 旧家リフォームがもたらす文化の継承

住友林業ホームテックのリフォームにおいて、当社グループならではの力量が発揮されているのが旧家リフォームである。

「家」が長く重視されてきた歴史から、日本人にとって住宅は単なる生活空間ではなく、家族・親族の歴史と結束を象徴する場でもある。特に旧家と呼ばれる築年数の長い家には、一族の歴史が刻まれている。地域産材を使い、自然の形状をそのまま活かした太い梁や、細やかな欄間の



築130年の歴史を感じる小屋組みを活かして再生した旧家

造作など、地元の風土に根差してつくられた旧家は地域の「時間財<sup>1</sup>」でもあり、存在そのものが文化的な豊かさをもたらしている。

住友林業ホームテックでは、1950年の建築基準法制定以前に建てられた家を旧家と定義し、旧家ならではの精密な建築技術や伝統ある意匠・職人の技を活かしながら、再生するリフォームを行ってきた。

旧家は、図面も不十分なことが多く構造も状態もさまざまであり、建物調査や診断により可能な限り元の部材を活かしながら、老朽化した部分を補強する。耐震性・断熱性・間取り・採光等の機能面では、現代的な仕様と利便性を確保する。このためには広い分野における知見が必要となるが、当社の木造建築技術やノウハウを受け継ぎ、このハードルを越えてきた。

旧家リフォームでは、伝統的な、曳家(建物を横移動)、揚家(建物をジャッキアップ)、茅葺、建て起こし(柱のねじれ修正)などの手法が駆使される。



オリジナルリフォーム技術「スミリンARC工法」



屋根を葺き替えた外観



土間を改修した重厚な玄関ホール

耐震補強として同社が開発したエネルギー吸収ダンパー<sup>2</sup>、合成接着梁<sup>2</sup>、スミリンARC工法(基礎・土台)、スミリンCEM工法(制震技術)、剛節ビーム耐力壁などを組み合わせ、旧家に新たな生命を吹き込む。

築300年を超える熊本県のある旧家は、シロアリ被害であと10年もすれば倒壊の恐れもあるという状況だった。お孫さんの「この家を残してほしい」という言葉が施主の背中を押した。断熱性を高め、水回りを最新設備に換え、土間を玄関ホールに改修したほか、建物のねじれや傾きを修復し基礎からやり直して耐震補強を施した。その後、発生した2016年熊本地震にも耐えることできた。このほかにも災害に耐え抜いた



欄間を残し活かした続き間



書籍「温故知新のリフォーム」シリーズ

旧家は数多く、住友林業ホームテックの技術力を裏づけている。

こうした建物そのものの再生に加え、同社は2013年に「百年のいえ倶楽部」を発足させて、旧家に住むご家族の交流の場とした。旧家を守っていくには、住まわれている方々の想いが何よりも重要との認識に基づき、共感の輪を広げていくためである。書籍「温故知新のリフォーム」シリーズ(全6巻)の発刊も、目的は同じである。

### 100年後もよろしく

住友林業ホームテックは、2023年までに7,000件にのぼる旧家を再生してきている。施工実績には築年数100年を超えるものも少なくない。由緒ある柱や梁に歴史を感じながら、寒さの解消をはじめバリアフリー化や設備の最新化、動線変更により快適な暮らしを実現するのが、住友林業の旧家リフォームである。

その現場には、永年にわたって住まれた人々の営みがあり、生活の器としての遍歴も垣間見える。家を支えたふるき古木やさまざまな造作には、木を活かした匠の技に学ぶことができる。それらすべてのものに敬意を抱いて旧家リフォームは行われる。これらの営みは、積み重ねてきた文化を次の世代に伝えていくことでもある。

ある施工現場でお客様が大工さんから言われた「ここまではいいよ」との言葉に、住友林業ホームテック社員の旧家リフォームへの姿勢が示されている。そして、お客様の「100年後も頼むからよろしく」との軽口は、最大の誉め言葉である。

(75年史 第2章 第4節 住宅事業)

- 1 「木」のように、時間を重ねるとともに味わいが増し世代を超えて引き継いでいくことのできる価値。
- 2 既存の梁の下に集成材をエポキシ樹脂接着剤で接着し、さらにその側面に合板を貼り合わせて一体化させ、補強する工法。



貫と束で組まれた小屋裏とガラス瓦の天窓

## 大震災の発生と当社の対応

2011年3月11日の東日本大震災は、死者・行方不明者2万2,222人(2023年3月時点)、全半壊約40万5,700戸と空前の被害をもたらした。福島第一原子力発電所の事故もあり、避難者は約47万人に達した。

当社の東北拠点も被災したが、当社住宅オーナーや取引先の状況確認を進めた。住宅事業の被災物件は1万棟を超え、復旧工事や支援にお客様最優先の姿勢でグループを挙げて臨んだ。

## 緊急工事完遂へグループでの総力戦

住宅メーカーとして、全社を挙げて対応したのが応急仮設住宅である。東北3県(岩手・宮城・福島)を中心に最終的に約5万2,000戸にのぼった同住宅について、当社は89棟・504戸を建設し、居住者に配慮した家づくりを行った。

避難所生活を余儀なくされている被災者に1日も早く住まいを提供するため、原則として着工後25日での完成が求められる同住宅建設は時間との闘いである。住宅事業本部は4月1日に東日本大震災復興対策室を設置し、資材物流を担うホームエコ・ロジスティクスが群馬県に物流センターを開設、木材建材事業本部とも連携して資材の調達・配送に備えた。工事は4月中旬から宮城県4ヵ所、福島県1ヵ所で始まった。煩雑な手続きが必要な行政への引渡し、ピークとなった6月には1ヵ月で5件にもおよび繁忙を極めた。

これを完遂するため、住宅事業本部7名、住友林業ホームエンジニアリング196名の大部隊が編成され、協力工務店も加えて総力を結集する。数度にわたり東北入りをした社員もいた。さらに、住友林業ホームエンジニアリングの高卒新入社員が学ぶ千葉県の住友林業建築技術専門学校では、震災直後から被災地で役に立ちたいとの声

こり、3月下旬の修了式が終わるや否や修了生が続々とチャーターバスに乗り込み、東北の現場入りをした。通常業務を守る全国の住宅支店や住友林業ホームエンジニアリング 協力工務店・工事店も、東北へ、の想いを全グループが共有していた。

## 現場での苦闘を克服し住みやすい住宅を提供

応急仮設住宅の建設現場は、通常なら作業を中止する天候でも休日でも工事を行った。仮設であり基礎を打設しない代わりに杭丸太を用いた。木材建材事業部は、杭丸太8,500本などの多くの必要資材を、混乱が収まらない中で調達・供給し、タイトなスケジュールを支援した。



木杭工事

工事そのものも、通常とは大きく異なる面が少なくなかった。建設地近くに宿泊施設を確保することが困難な現場では、連日、片道1時間半をかけて通い続けることになる。被災地では、震災直後からガソリン不足が深刻で、人員や資材の輸送、機器の稼働などに難渋することもあった。

仮設住宅は、間取りは約30㎡・2DKの1タイプに統一されていた。「住友林業の家」とは異なるつくりで、工事の段取りも違い、従来のマニュアル通りには進められない。当社の通常の現場では行われることがない杭頭処理もそのひとつで、地盤に打ち込まれた杭の頭を、床レベルの精度を高めるために切っていく作業である。他社の多くがチェーンソーを用いるなか、当社は一本一本を手のこで切断して密着度を高め、居住者が安心して住める強度を確保した。こうした不慣れな作業への戸惑いを解消したのは、現場での積極的なコミュニケーションであった。

修了式から直行した専門校生も精一杯動き続け、資材運びから徐々に作業の幅を広げていった。手際よく施工する全国の職人の技を学ぶ機会ともなり、復興に貢献できる喜びとともに成長する姿が、現場に活気をもたらした。



建方

同建設は基本の住宅性能を確保することは要件であるが、各社の独自仕様が認められていたため、厳しい日程下においても、居住者の気持ちを慮り、独自の工夫を盛り込んだ。木の温かみを感じてもらおうべく設けた木製の玄関スロープはそのひ



玄関スロープ

とつで、高齢者に配慮した手すり付きである。また、玄関引戸には網戸を設け、夏季に開放できるものとした。仮設住宅ながら耐久性を考え、スロープや玄関引戸には防腐処理等も行った。また基本的な間取りは2DKながら、あえて壁を設けず一続きとし、空調を効率化するとともに、限られたスペースを有効に活用できるようにした。掃き出し窓の上部に棚を設け、収納スペースとしたのも使い勝手を考えての工夫である。福島県会津地方での工事では、帰宅時の雪払いのスペースも設けている。

当社建設の応急仮設住宅が、入居者に好評だった背景には、厳しい工期と建設費が定められているなかでも、住みやすさを最大限に追求する当社の家づくりが実践されたことにある。

### 家づくりの重要性と誇り

応急仮設住宅建設に参加した当社・住友林業ホームエンジニアリングの社員たち、とりわけ尋常ならざる建築現場に専門校修了式当日にそのまま駆けつけた未来の担い手たちは、住む方々の気持ちになって家を建てることの大切さを実感



住友林業ホームエンジニアリングを中心に、生産担当者や大工、職人が全国から結集した

し、工期どおりに住宅を提供できたことに改めて誇りを感じることとなった。

当時社長の市川晃が震災直後に発した、「住友の事業精神」に立ち返り、当社一人ひとりが日々の業務に励むことが危機の克服と将来の発展につながる、というメッセージは着実に実践され、また現在もさまざまなかたちで進められている。

(75年史 第2章 第4節 住宅事業)

## 生活サービス事業



有料老人ホーム「グランフォレスト田園調布」

“ホスピタリティが笑顔を生み、生命の輝きを知る”

「人」と「木」のぬくもりを通して、経験豊かな高齢者のさらに輝ける暮らしを追求し、

いつまでも心地よく暮らせる社会づくりに貢献

「安心・ぬくもり・心地よさ」

当社の介護事業は、高齢化が進む時代に、住生活における切実な要請に応えるものとして始まった。心身が衰えていく高齢者には、他者による支援が必要である。各事業において「誇りをもって『お客様と親戚になる』」べく努めている当社は、手厚い介護サービスと終の棲家を提供し、「安心・ぬくもり・心地よさ」を届けることで、ご入居者様と最後までともに過ごす企業姿勢とした。

2005年にまず、住友林業クレストの静岡工場跡地に、有料老人ホームを核とする約2.4haの街づくりの計画を開始する。これをきっかけに2007年3月に首都圏で6ホームを運営するフィルケアへ資本参加し2013年には100%子会社とした。2017年4月にも、同様に神戸を基盤とする



2020年5月に入居開始したサービス付き高齢者向け住宅 エレガノ西宮(スマリンクエアライブ)



木のぬくもりを感じるグランフォレスト田園調布(スマリンフィルケア)

人と、木。  
ここにはふたつのぬくもりがある。

スマリンフィルケアで、働くみなさんへ

超高齢化、最善の時代をむかえ、介護にまつわる課題を解決しています。改めて介護のありかたを再考し、これからの社会に必要で、よりよい介護を実現していきたいと考えています。このスマリンフィルケアの約束を常に意識し、践み進めていただき、日々新たな課題を乗り越えて活用していただきたいと思います。

住友林業の介護

スマリンフィルケアの約束

私たちが大切にしたいこと

スマリンフィルケア株式会社

私たちの使命

私たちは、「人」と「木」のぬくもりを通して、経験豊かな高齢者のさらに輝ける暮らしを追求し、いつまでも心地よく暮らせる社会づくりに貢献します。

住友林業グループの財産である「人」と「木」のぬくもり、「人」の命を大切に、スタッフがみなさんの笑顔のようにならなければならない。笑顔のぬくもりは、次の世代に受け継がれ、また、お孫さんや孫が孫を育て、お孫さんの命を大切に育てていく。笑顔のぬくもりは、いつまでも心地よく暮らせる社会づくりに貢献します。

私たちが目指す姿

変わりゆく時代に、ふさわしい介護にとり向き、お客様と私たち、ともに笑顔あふれる環境を築き、ご満足との良いかけ橋となることを目指します。

変化し続ける介護。それはスマリンフィルケアのDNAであり、お客様と笑顔、そして笑顔によって、やさしい介護事業を築き上げていくものです。お客様の笑顔のためにも私たちが笑顔でいることが大切です。「お客様の笑顔は私たちの命です。笑顔のぬくもり」を大切に、笑顔あふれる環境を築き、いつまでも心地よく暮らせる社会づくりに貢献します。

私たちが大切にしている考え方や行動

- 「人」と「木」のぬくもりを大切に、まるで我が家にいるような心地よい環境を目指します。
- お客様の個性を尊重し、一人ひとりにふさわしいサービスを行います。
- プロフェッショナルとして、「笑顔のようにならざるがし」でお客様の生活の自立をサポートします。
- 仲間とのコミュニケーションを通じ、まず私たちから笑顔になり、そしてお互いを励めあいます。
- 世の中の変化は目を向け、新しい技術や考え方の活用に取り組みしていきます。

「スマリンフィルケアの約束」パンフレット

神鋼ケアライブをグループ会社化した。両社は当社傘下で施設の充実を進めるほか、2018年に社名に「スマリン」を冠する商号変更を行った。2023年2月時点で、スマリンフィルケアとスマリンクエアライブを合わせて、有料老人ホーム20（介護居室1,842室）、在宅介護サービスステーション7、デイサービス事業所3を約1,300名のスタッフで運営し、介護事業は100億円規模に成長している。

ケアスタッフは、「本当はご家族とともに過ごしたい皆様が、長い人生の中で最後に選んでくださった場所です。だからこそ、家族のように接することで、ご入居者様にも、そのご家族にも、この施設を選んでよかったと言ってもらいたい」「心掛けているのは、透き通るような声をイメージして、お腹の中から声を出し、笑顔で挨拶すること」——信念をもって日々ご入居者様に接している。

次々に立ち上がる試練

介護事業は15年余で飛躍的な発展を遂げたが、そこに至るにはさまざま

まな試練があった。

ひとつは人員の確保である。介護業界では、人員不足や高い離職率が深刻な課題である。当社の介護事業では、厚生労働省の定める基準より手厚い人員配置を行ってきており、一定のエリアに集中して拠点を展開するドミナント戦略<sup>2</sup>も職員を柔軟に異動できる環境にすることが目的のひとつであった。さらに、優秀な海外人材の採用や、ICTを活用した見守りシステムなども導入し、この課題を乗り越えてきた。

もうひとつは2020年の、新型コロナウイルスという試練である。ご入居者様との接触が不可避な業務であり、消毒やマスクはもちろん、移動車両におけるクリアカーテン設置、食堂における間仕切りパネル設置、陰圧装置導入など感染防止へ最大限の配慮で、ご入居者様に大きなご不便を感じさせることなく乗り越えることができた。

### 施設でしかできない「やりたい」の実現

「経験豊かな高齢者の尊厳を支えるケア、本当の家族のように寄り添う介護」の理念実現において、最も難しいのが「最期の時・看取り」である。ケアスタッフは、「サービス」ではなく、お客様それぞれの個性や事情に応じ、どうすれば満足してもらえるかを自ら考える「ホスピタリティ」の心で接する。日々、思い悩みながら、それでも笑顔を絶やさずにご入居者様に向き合う。「ホームだからこそできる看取り」があり、「できることもできない、やりたいことも諦める“終の棲家”にはしたくない」との思いとともに、ご家族の方々も納得し、ご入居者様が満足して人生の最終章を過ごしていただけることを目指している。

お客様から感謝され仕事をしていてよかったと感じた事例を紹介する社内WEB「あなたのキラリ」には、以下のような事例が投稿され紹介されている。

会社経営者としての威厳と強さをもつある入居者は、家族に対しては常に「どんな時でも私は負けない」と気丈に接していた。一方で、スタッフに対し



社内WEB「あなたのキラリ」2023 No62

ては「寂しい」「手を握っていて」と弱さを見せることもあった。最期を迎えた際、スタッフがご家族に声かけを促し、孫の男の子が「おじいちゃん、最後まで負けない姿、カッコいいで」と呼びかけると、苦しい呼吸が治まり、皆に看取られて旅立たれた。娘様の「しっかり者の父が弱音を吐けるところがあってよかった」との言葉はケアスタッフの心に響いた。

また、「ご入居者様とご家族の『やりたい』を最期までサポートしたい」という思いの実践では、“最後の家族旅行”を実現した例がある。

入居10年を迎えようとしていたご婦人は、右足先が痛み、食欲も急激になくなって、ご家族には余命数ヵ月との説明がなされていた。落胆するご家族を前に、担当者はご婦人が「旅行が好きで、いろいろ行ったけれど箱根が一番」と話していたことを思い出し、箱根への家族との旅行を提案する。施設管理者、ケアマネージャー、介護職員が主治医・看護師と連携しつつ24時間体制で万が一に備えることを伝えた。この結果、一泊二日の旅行が実現、ご婦人は、大好きだったレストランの昼食なども堪能し、ご家族と楽しい時間を過ごした。

### 生命の輝きが仕事を続けさせる

長くともに過ごした者との永遠の別れは、大きな心の痛みをもたらす避けられない出来事であるが、同時に、残された者は愛する者の死からさまざまなお贈り物を受け取れる。ご入居者様との別れとご家族の痛みに寄り添うことで、ケアスタッフは、ご本人あるいはご家族から、他の仕事では得ることのできない人間の生き方や感謝の思いを心に刻んでいく。

「私が介護の仕事が続けられている理由、それは『お客様に育てていただいている』からだと思います。そして『愛を分けていただいている』からだと思います」(前述「あなたのキラリ」)。

人生最終章は尊重され、祝福されるべきであり、これを支えるスタッフは、人生の大先輩から頼りにされ、その輝きに接することで成長していく。こうした人材によって、当社の高齢者介護事業は日々営まれている。

(75年史 第2章 第5節 生活サービス事業)

1 「スミリンフィルケアの約束」パンフレットより。

2 一定エリア(当社介護事業では半径10km)に施設・店舗を集中開設し、運営の安定化を推進する手法。

# “新居浜の地に一流のゴルフ場を”

—— 厳しい事業環境下で老若男女に支持される県下ナンバーワンCCへ

## 河之北山林の有効活用

北に瀬戸内海、南には四国連山が見渡せる丘陵——滝の宮カントリークラブ(滝の宮CC、河之北開発経営)は、住友連系発祥の地である愛媛県新居浜市にある。

1987年のオープンで、開設の最大の目的は“地域の安全”であった。滝の宮CCのある河之北地区山林は市街地に近く、春になると山菜取りの人々のタバコなどで小規模な山火事が頻発していた。山林の緑を活かし、地元への恩返しのもととしてゴルフ場にする事とした。オープン当時は革新的だった構造用大断面集成材によるクラブハウスやその構造材をそのまま「あらわし」として見せる大空間のレストランなどは、当社自身が施主であることを活用し、木の良さとその可能性を追求した建築物となっている。

コースは中上級者向けとすべく、著名なゴルフ場設計者・加藤俊輔氏に設計を託した。1990年8月には9ホールを増設、コースの変化を楽しめる全27ホールを備え、コースには「赤石」「別子」「石鎚」という、地元ゆかりの山々の名がつけられた。会員権は早期に完売、バブル期には年間7万



滝の宮CCから望む四国山脈

5,000人が来場して、その船出は順風満帆であった。

滝の宮CCは、新居浜という立地から住友連系各社の役員・社員が交流を深める場でもある。また、歴代理事長を務めた当社経営陣も滝の宮CCを訪れるたびに施設や接遇について関心を寄せ、ゴルフ場としてのグレードを高めてきた。「ハイスタータス」「ハイクオリティ」「ハイホスピタリティ」の運営方針はこのような環境の中で育まれてきた。

## 逆境克服への戦略立案と実行

しかしバブル崩壊とともに、1995年以降続くゴルフ人口の減少で、滝の宮CCは苦戦を余儀なくされる。ゴルフ人口は、1994年の1,450万人から2006年に890万人と1,000万人を割り込み<sup>1</sup>、ゴルフ場の多くが外資系ファンドなどへの売却や運営の外部委託という道をたどった。

滝の宮CCでは悪化する市場環境の中、ゴルフおよびゴルフ場経営を一からとらえ直し、プレイ単価や稼働率などを綿密に分析した。メンバー・ビジターの比率やメンバーの来場率、男女・年齢別プレイ実績から、属性ごとの予約経路までを詳細に把握、課題を明確化していく。そのうえで、新規顧客の獲得やメンバーの退会防止、来場頻度の向上、サービスや飲食の売上増を目標に据えた。戦略策定には、他のゴルフ場を訪れて意見を聞き、対競合戦略から、各種マーケティングの方策までを徹底的に研究して、そのすべてを実行に移していった。

設備の面では、中上級者以外の競技者にも配慮して、高齢者、女性、ジュニアの想定飛距離から、PAR3・4・5それぞれの適正距離を割り出す独自の計算式を考案、算出した距離に基づきティーイングエリアを従来の4つ

から8つ<sup>2</sup>に増設した。これによって、年齢・性別・技量の異なる競技者も、楽しむことが可能となった。

運営の面では、季節・曜日・予約日などによって価格設定を変えるレベニューマネジメントの採用や、通年でイベント・オープンコンペ企画立案、外部予約サイトに依存しない自社ホームページや電話による直接予約の活用、日本ミッドシニアゴルフ大会等の有力大会誘致などを実施した。

一方、収益増に向けて、グレードを落とさずに要員やコストの削減も図った。コース内の茶店のフリードリンクやコンペ後のパーティの飲料セルフ化、「ナビ付GPSカート」導入によるキャディのいないセルフラウンドの導入は、時代状況も背景に受け入れられた。

これらの施策によって滝の宮CCは、「頼りとなる存在となり、手間を取らせない」顧客満足、すなわち地域の方々に愛されて安定した経営を続け、来場者すべてが高品質のサービスに満足するゴルフ場を実現し、2016年から愛媛県で来場者No.1の座を維持するとともに、2021年度には24期ぶりの黒字化も達成した。

滝の宮CC再建の土台となった分析・研究は文書化し、ファイルに収納されている。ゴルフ場経営のすべてを次世代に伝えるため、事業特性・収



滝の宮カントリークラブ入口

益要素・経営課題(プレイヤー減少対応、コストダウン、預託金償還等)といったマクロの要素から、日常業務や人材育成などに至るまで、具体的な分析と施策が網羅的に記録されている。



ゴルフ場経営のすべてをまとめたファイル

今日も支配人は「用務員だよ」と笑いながら、クラブハウスメンテナンス作業の現場に立っている。

(75年史 第2章 第5節 生活サービス事業)

- 1 生産性出版「レジャー白書2022」より。2010年には550万人にまで落ち込んだ。
- 2 上級者向けパックス、レギュラー1・2、ジュニア向けフロント、女性向けレディース・レディースGS・レディースシニア、ミッドシニア。

### きこりんチャレンジ!

問題 目指そう大陸横断 編



2002年にワシントン州シアトルからスタートした、米国の住宅事業。2023年2月現在では、50州のうちいくつかの州まで事業が拡大されたか、知っているかな?

① 8州 ② 16州 ③ 25州 ④ 49州

ヒント 西海岸から東海岸まで広がっているよ。



答えは P183にあるよ

P137の答え 願いを託された森の学校 編



① 2016年12月 ② 2017年4月  
③ 2017年9月 ④ 2017年12月

2011年4月に入学した1年生はずっと仮設校舎だったんだ。着工時は5年生で、6年生の3学期だけでも新校舎が間に合うように工事が進められたんだって。被災地の願いを背負った木化事業については、Episode21へ。

### 地域振興支援としての宿泊事業

当社は2010年代に入り、国の「地方創成」戦略や「観光立国」政策に沿って、地域の生活・文化向上につながる付加価値提供を模索した。さまざまな可能性のなか、当社は宿泊事業に着目する。地域活性化に向けたひとつのアプローチとして宿泊事業をとらえ、グループ力を活かす木を使った施設の提案と、運営を組み合わせた新事業として位置づけた。

2021年には「HOTEL VISON」(ホテル棟155室+ヴィラ6棟)、「旅籠ヴィゾン」(4棟40室)の経営に乗り出した。これは、三重県多気郡多気町でオープンした、「アクアイグニス多気プロジェクト」で開発される滞在型複合リゾート「VISON」の宿泊部門である<sup>1</sup>。「VISON」は近隣の伊勢神宮への参拝客を主対象に、産官学が連携して「食」と「癒し」を提供する施設で、同時に、自動運転や地域通貨など“地域丸ごとDX”として、最先端技術を含めた多角的な山間地振興・街づくりの実践でもあった。

### コロナ禍と準備不足で散々のスタート

「VISON」の宿泊施設は、当社にとって初の宿泊事業で



HOTEL VISON ホテル棟



HOTEL VISON ホテル棟 露天風呂付テラス

あった。プロジェクトを担当することとなった当社社員は、総務・経理畑を中心に歩いてきており、期待と志だけを頼りに、新しい事業に飛び込んでいった。

しかし、開業時には、事業環境と新規事業というふたつの試練に直面する。施設のオープンは2021年で、「100年に一度」と言われた新型コロナウイルス感染症の第5波のピークにあたり、第4回の緊急事態宣言の真ただ中だった。不要不急の外出自粛が求められ、海外の旅行客も入国できず、リゾート地を訪れるお客様が激減した時期であった。

加えて当初は、経験者・人員・マニュアルの準備不足から、お客様の満足を得るには程遠い状態にあった。宿泊予約サイトの評価欄には厳しいコメントが並び、BtoCビジネスの難しさをまざまざと思い知らされる。宿泊事業が初めての当社には会社の先輩に教を請うことができなかった。ただ、事情がわからないながらも「どうだ」という時折の先輩の電話だけが一条の救いだった。

### 腹をくってフロントに立つことから

「夜明け前がいちばん暗い」と、自らに言いかけ、腹を決めた。お客様の声が直接聞けるホテルのフロントに立つことから始めて、滞在型リゾートとして十分なホスピタリティを提供すべく走り回った。コロナ禍も重なっ



旅籠ヴィゾン

での閑散とした状況を、人員の充足や理念の徹底、サービススキル向上などの研修充実の好機として活かし、着実かつ地道にレベルアップを図っていった。高齢者や乳児連れのお客様への配慮、チェックイン時のスムーズな対応、食事やサービスについての質問への懇切丁寧な応答など、指摘のあった接客課題を改善していく。開業当初の接遇のばらつきは、スタッフのほとんどを地元で採用していたことも一因であったが、これもプラス要素に転じさせる。VISONの意義や観光における宿泊施設の重要性を伝え、仕事一つひとつが自分だけでなく地域の未来を左右することを腹落ちさせ、ホスピタリティへのプロ意識を徐々に高めていったのである。「HOTEL



HOTEL VISON ヴィラ棟

VISON]「旅籠ヴィゾン」の接遇は日を追うごとに向上していった。

この改善策が功を奏し、両宿泊施設の宿泊サイトの評価は、「フロントの方々はとても洗練されていて、対応も良く、客を大切にしてくださる感じが伝わってきて心が満たされました」「ホテルから電話をいただき忘れ物に気がつきました。迅速な対応で翌日には届き、大変助かりました」「困っていたらすぐ声をかけてもらえ、皆さん笑顔で接客されて、気持ちよかったです」「現在進行形で新しいものを作り上げている最中感がVISON全体にあって、従業員の方々から元気をもらいました」等々、以前とは打って変わって高くなった。

コロナが収束に向かい、「お伊勢参り」も増え、インバウンドも回復するなか、お客様の高評価を励みとして、スタッフはさらなるホスピタリティの提供に努めている。お客様が笑顔で過ごし、スタッフも笑顔で働くなかで、収益も黒字化した。信じ続けた夜明けが訪れ、朝日をバックにお客様が笑顔でチェックアウトされる姿を見て、VISON両宿泊施設は当社の地域創生の想いがかたちになりつつあると確信した。



ヴィラ棟 客室

(75年史 第2章 第5節 生活サービス事業)

1 マルシェヴィゾン、スイーツヴィレッジ、アトリエヴィゾン、木育エリア、和ヴィゾン、サンベラスチャン通り、ホテルエリア、本草エリア、農園エリアからなる。

### 3本柱でグループのビジネスをサポート

スミリンエンタープライズ(以下、SEP)は、1979年に発足して以来、保険、リース、オフィスサービスの3事業を展開し、安定した収益を継続している。当社グループの規模が拡大していくとともに、各社各所の総務的業務を集約して行うことで、グループ全体の効率化とコスト削減を日々サポートするのも同社の機能である。

SEPは、当社グループおよび時代の変化に伴って、事業構成を変化させてきている。1998年度では、売上高の8割強をリース事業が占めていたが、2022年度には、保険事業(21%)やオフィスサービス(39%)が比率を伸ばし、リース事業の37%と併せ3本柱となっている。

### 保険カバー率向上はお客様本位の営業から

保険事業<sup>1</sup>の拡大は、SEPの事業展開を端的に示している。グループの輸出入に関する海上保険から始まり、当社住宅オーナーの火災保険、生命保険へと拡大してきた。1996年の法改正による生損保の相互乗り入れをはじめ、2001年の第三分野保険(医療保険、民間介護保険)の全面自由化(それまでは外資と中小国内生保のみ)といった変化をビジネス拡大のチャンスとし、社員の知識スキルも向上させていった。

特に火災保険関連では、2007年3月の住宅金融公庫の改組により、住宅ローンの指定損保付特約火災保険の縛り

**ケガ** 思わぬ事故でケガをした… (本人型 家族型)  
**病気** 病気にかかった… (本人型)  
**死亡** 死亡した… (本人型)

**団体総合生活補償保険 (MS&AD型)**  
 ◎ホームページをご確認ください

**オプション【親介護一時金】**  
 (オプション) のみセットでできます。◎ さらに充実!!  
 ◎ホームページをご確認ください  
 親御さまに介護が必要になったら…  
 そんな思いを覚悟するあなたにお勧めいたします。

**ゴルフ愛好家の皆さまへ**  
**ゴルフアー向け保険**  
 ◎ホームページをご確認ください

団体総合生活補償保険・ゴルフアー向け保険

がなくなったことから営業活動を強化し、40%程度にとどまっていた当社住宅オーナー向け新規火災保険カバー率を85%台(2020年度)まで向上させた。「なぜ今この保険が必要なのか」を説明できるスキルで、高いカバー率を達成してきている。また、ペットがかけがえのない家族となる時代の要請を受け、保障内容を充実させたペット保険商品を選定するなど、さまざまなお客様の生活ニーズに対応することにも意欲的に取り組んできた。

運用においても、東日本大震災時には、発生後10ヵ月で1,200件余りのぼった地震保険の支払い申請を、スピーディな保険金支払いにつなげて、被災されたお客様からの当社住宅事業への信頼をさらに高めた。

そこには、労を厭わずお客様の最善を見出すことに誇りと喜びを持つプロフェッショナルが育っていた。そして、その一人ひとりの想いで品質が支えられていた。

### 購入集約での価格メリット

オフィスサービスについては、社用車やコピー機、什器、オフィス用品、キャンペーンなどで使用するノベルティに至るまで、各製品の性能や当社グループ各拠点でのニーズを調査して、本社・本部の選定に基づき、最適なものを届ける役割を担う。そのうえでコストはもちろん、環境対応や各拠点に合った仕様まで、大量購入する前提で比較検討し、最良の調達を実現している。

大量一括購入における価格メリットは、営業車や工事用車両のガソリン給油に端的に示されている。以前は、事業所の拠点ごとに最寄りのガソリンスタンドと契約していたが、SEPが石油元売りと直接契約し、ガロン単位で購入して、前月の政府発表価格から一定割引で仕入れることを可能とした。配付されるカードを用いることによって、全国どここのガソリンスタンドでも同じ安価な価格で給油でき、地域による価格差から生まれる費用増も解消された。消費量を集約することで、当社グループのCO<sub>2</sub>排出量算出のベースとなるデータを提供する役割も担う。社用車やコピー機などのOA機器も、以前はグループ会社がそれぞれ購入・レンタルしていたが、これもサプライチェーンも含めて、環境や人権に配慮した製品かをチェックしたうえでSEPにて一括購入し、各社にリースすることで、コストダウン成果をグルー

プ各社に売り値で還元する方式が確立している。機種・業者の選定、購入申請・許可、請求書処理・支払いも一括化され、グループ各社との会計システム上の貸借勘定の相殺で、事務効率化の効果も大きい。

また、新型コロナウイルス感染症の流行に際しては、感染防止用消毒薬やマスクの購入に加え、介護事業への非接触体温計の確保・供給などを行った。



イントラネットに開設した「enpraSTORE」

2022年にはイントラネット上に「enpraSTORE」を開設してビジネス関連の各種消耗品の供給を行い、利便性をさらに高めた。

### プロフェッショナルな知識と集約化で貢献

今日、グループ各社の社員が、SEPによる業務効率化やその成果を意識することはあまりない。保険事業での貢献も集中購買の恩恵も、仕組みやシステムとして確立されれば、やがてその便利さは当然となり、確立以後に入社した社員にとっては、空気のようにそこにあるものとなる。しかし、これらすべてが、SEP社員による時代や法令改正に対応した計画の立案、これに必要な専門知識の学習と体得、仕入先との交渉、社内でのルール化、情報システムの活用といった作業を積み重ねて実現されてきたものである。

SEPは、当社グループの事業展開を見据え、新しいビジネスやグリーン調達の芽を見出し、具体化することにより、大きくなる当社グループの土台を支えて、自らの存在価値を高め続ける。保険事業においては、無事であることがお客様にとっての幸福であり、オフィスサービスやリース事業では、周辺業務をストレスなく進められることがグループ全社の社員を主業務に打ち込ませる。ドラマティックな成功や失敗がない毎日——これが「縁の下の力持ち」の本懐であり、誇りでもある。

(75年史 第2章 第5節 生活サービス事業)

## 本社組織



富士山「まなびの森」

1 保険会社各社商品の保険代理店としての取り扱いを、保険事業と称している。

# 「総付加価値」が仕事の意味を問い直す

「引き算」の発想から「足し算」の発想への転換

## 掲げたのは「Volume up」ではなく「Value up」

2012年から、当社では業績管理上、勘定科目で「売上総利益」に相当する数値の呼称として「総付加価値」という言葉を使っている。元来、売上総利益は企業会計上の勘定科目で、売上高から売上原価を差し引いた金額であり、一般的に「粗利益」と呼ばれ、当社では伝統的に「一次益」とも表記していた。

一方、総付加価値は企業会計で使われる科目ではなく、当社独自の概念である。“お客様に対するサービスの提供によって得られる利益”を付加価値と定義し、売上総利益を総付加価値と呼ぶことにした。これによりお客様が感動する、他社にはない付加価値を提供することで利益を得ているという認識を社員全員が共有することとした。その結果、付加価値を上げるためにはどうすれば良いのか、ということを常に考えることが必要となった。

企業は、原材料を仕入れ、そこに価値を付けて製品・サービスを生産し、市場で販売する。市場でお客様に評価され選ばれ、購入してもらうことで、企業の売り上げになる。この関係を式で表せば、次のようになる。

$$\text{お客様の評価(感動)} = \text{売上高} = \text{原価} + \text{付加価値}$$

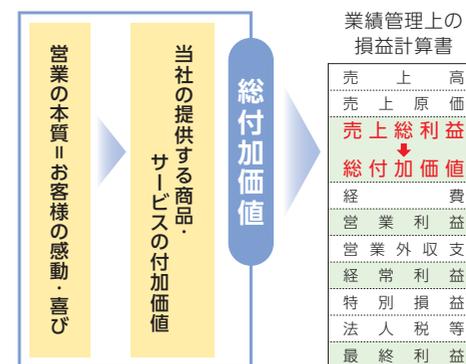
この式の右辺にある付加価値を増やせば、お客様からの評価も上がる。「売上高-売上原価」という引き算で捉えるのではなく、「付加価値を積み増す」という足し算の発想に切り替えていこうというのが、売上総利益から総付加価値への置き換えの狙いだ。「Volume up」とは言わず「Value up」を掲げた。「たくさん売って利益を伸ばす」のではなく、付加価値を高めて利益を伸ばすことへの意識改革が進められた。

この運用は即座に徹底され、会議資料に従来通り売上総利益、一次益という記述があると、作り直しを命じられた。

当初はこのような指摘は高いレベルに資料が到達してから下されたため、作成担当者は終わったと思った仕事の手戻りに追われることになる。「どうしてここまで?」という疑問が逆に中間層や担当者までの意識改革を促した。

## “収益とはお客様の評価の結果”

総付加価値の提唱は、社員に、自分たちの利益はどこから生まれてくるのかを再認識させる契機となった。住宅事業の場合、契約通り、約束通り、期待通りの結果では感動は生まれない。期待以上でないと感動は生まれない。



「総付加価値」の考え方

お客様に評価されて初めてそこに市場価値(価格)が生まれるのであって、評価されない限り収益は生まれない。当たり前のこの原則が、次のような表現で説明された。

「企業の収益とは、さまざまなお客様の評価の結果だと言える。お客様に感動していただくことで、提供する商品・サービスの価値を評価していただける。」

企業は、“お客様に満足と感動をもたらす”ことで、その対価(報酬)を受け取る。仕事は、ベクトルをお客様に向けて進められなければならない。

例えば、当社と住友林業緑化は、2010年度から、住宅と外構(門扉、塀、車庫など)の一体契約・一体引き渡しを推進し、一棟当たり売上高の向上を実現した。一体契約・一体引き渡しとは、両社が連携し、住宅本体の工事と外構・造園の工事を統合して設計・施工・管理する方式。これにより、お客様はすべての工事について一つの窓口でやり取りを完了することができるようになり、工事施工の合理化による経済的メリットも享受できる。

ここで重要な点は、お客様の立場に立って、感動と満足をいかに向上させるかを追求した結果の、一体契約・一体引き渡しなのだ。まさに「付加価値」をどう積み上げていくかの発想である。

## 自分たちの仕事の「存在価値」

“ベクトルをお客様に向ける”ことは、自分たちの仕事の意味を改めて見つめることにつながる。当社の木材建材事業は、木材を含めた建築資材の商社だが、典型的な商流ではメーカーから仕入れて問屋に販売し、取り引きを仲介することで口銭を得ている。そうした事業においては競合他社との差別化を図ることは難しい。ここで“ではどのようにお客様に感動を与えることができるか”が必要となる。販売先のお客様に対しては、「貴重な情報を提供する」、「新たなビジネスを提案する」といったことを考えることとなる。仕入先のメーカーの立場からは、自社製品の商圏を広げてくれる商社を選別するのは当然である。どうすれば商圏を広げることができるか、当社は考えることとなる。

当社らしい価値を創造するということは、自分たちの仕事の「存在価値」を突き詰めて考えていくことに他ならない。このことは当社グループのすべての事業に当てはまる。家を建てる、建材を作る、というとき、お客様の感動があるからこそ自分たちの仕事の存在価値が生まれる。仕事の存在価値が高まること自身が付加価値を高めていくこととなる。

## ベクトルを向ける相手はすべてのステークホルダー

当社の木材建材事業は、米国の原木輸出規制強化の流れのなかで、それまで取り引きのなかった欧州からの輸入ルートを開拓した。欧州から輸入したのは、原木ではなく製材品や集成材原料だった。輸入原木を、誰が、何のために、どのようにして使っているのかを理解すれば、原木の輸入元に固執する必要はなかった。当社は、住宅建築の現場で集成材が広く使われるようになることを見越し、欧州からの集成材原料の輸入を業界に先駆けて切り替えた。その結果、国内での集成材ビジネスを拡大させることができた。

第一のポイントは、お客様の立場に立って問題を解決した点にある。米国原木輸出規制という仕入れ段階で生じた問題を仕入れの枠組み(米国)の中でのみ解決しようとしたのではなく、「お客様は何を求めているのか」を起点に、そこから仕入れ段階に遡って新たなサプライチェーンを構築した。ベクトルを、木材製品をはじめとする建築資材を使うお客様やマーケットに向けて考えたソリューションだ。同時に、仕入先企業がどのようなビジネスを

望むかを踏まえなければ、信頼関係に基づくサプライチェーンは構築できない。長期に安定したビジネスを求めるといった共通の認識があってこそ、付加価値が育つ基盤が生まれる。

“ベクトルをお客様に向ける”と言うときの「お客様」とは、販売先だけを指すのではなく、仕事を進める上でのすべての相手が含まれる。そのステークホルダーにベクトルを向けて仕事を進め、そのプロセスで付加価値を生むことは、当社グループ事業のすべてに共通する。

## コストダウンもスピードも総付加価値の重要な要素

総付加価値を決める要因は、付加価値と、もうひとつ前述の式の右辺の「原価」の低減「Cost Down」である。「Cost Down」とは、同じ価値を提供するのであれば、それをより合理化・効率化してお客様に提供していく、という前向きな活動である。お客様に価格面でも感動をもたらし、その成果の一部を努力の対価として、当社が報酬を受け取ることが総付加価値の考え方に適った行動といえる。

「時間」についても同じことが言える。よりスピーディに価値を提供すれば、お客様からの評価は上がる。これによりスピードという成果に対する報酬が得られる。スピードも総付加価値の重要な要素だ。

こうして総付加価値の要素を一つひとつ分解して考えていくと、仕事のすべての工程が付加価値を生み出すチャンスとなる。いかにお客様に感動してもらうか、いかに取り引き相手との信頼関係を築くか、いかに「Cost Down」を実現するか、いかにスピードを上げられるか、それらすべてが付加価値を上げる機会である。

当社グループのミッションは、人と地球環境にやさしい「木」を通じて、地域を見つめ、そこに住まう人たちの安全・安心を守り、生活・文化の向上につながっていく付加価値を提供することにある。その価値を提供する企業活動を通じて社会に貢献することが社員共通の誇りとなる。



2つの「そうぞう力」を源泉に、3つの「D」を実践し、Value UpとCost Downを実現する

(75年史 第2章 第6節 本社組織)

## 始まりは京都・醍醐寺

当社の「名木の後継稚樹育成プロジェクト」は、京都市・真言宗醍醐派 総本山 醍醐寺のシダレザクラに始まる。醍醐寺は豊臣秀吉が「醍醐の花見」を執り行った地である。秀吉も愛でたであろうサクラの子孫に枯死する恐れが出てきた。1998年、醍醐寺から「バイオテクノロジーで子孫を残してほしい」との依頼があり、筑波研究所が取り組むことになった。

筑波研究所は1991年の開設以来、樹木の組織培養による増殖および遺伝子導入の研究開発を行っている。1998年には、当社グループがインドネシアで行う「熱帯林再生プロジェクト」において、熱帯雨林の主要な在来種であるフタバガキ科樹木の、クローン苗木の大量増殖技術の開発に成功していた。日本では古くから柱や梁といった建築の構造材に使われていた針葉樹は研究が進んでいたが、広葉樹の育成研究はあまり行われてこなかった。サクラもフタバガキ科樹木も広葉樹であり、その組織培養の経験が活きるのではないかと、インドネシアとの間を行き来していた若手研究者に白羽の矢が立った。

組織培養法による増殖技術とは、概略、次のようなものである。

- ①冬芽を採取し、その中から芽の先端組織(茎頂部)だけを摘出する
- ②茎頂部を培養液の中で培養し、大量の芽(多芽体)を生産する
- ③多芽体を固体培地で培養することにより、多芽体から芽を伸長させる
- ④伸長した大量の芽(シュート)を1本ずつ切り分け、人工培養土に植え付けることで発根し、幼苗が再生される  
このプロセスの中でフタバガキ科のクローン苗木の大量増殖を成功させた鍵となったのは、培養液だった。培養液

で使う糖はショ糖と決まっています。糖を変えるのはタブーだとするのが当時の定説だった。そのタブーを破り植物に使えるような糖を何種類も試し、うまく成長する培養液を見つけることができた。



醍醐寺「太閤しだれ桜」

シダレザクラの組織培養でも培養液がポイントだと考え、培養液に使う植物ホルモンの種類や窒素量、糖の種類を変えてみたが、なかなかうまくいかない。試行錯誤の末さらに常識を破り、植物の組織内では生成されない種類の糖を使った培養液で育てた。すると3ヵ月後、ついに緑色の芽が顔を出した。

## 6年がかりのバイオ増殖シダレザクラの開花

組織培養に成功したと思ったのも束の間、芽を伸ばす段階で葉が黄色く枯れてしまった。今度は、培養液の窒素の補給のため、ココナツの果肉から抽出したココナツウォーターに切り替えたところ、発根し、成育した。

2つの壁を乗り越え培養室から温室に出してみると、3つ目の壁が待っていた。温室に出せば新しい葉を出すはずなのに、葉は枯れ、落葉してしまった。幹を切ってみると緑色をしている。枯れたのではなく、冬眠してしまったのだ。まさか最後のこの段階で失敗するとは思ってもおらず、開発もフリーズしてしまった。

約1ヵ月悶々とした日々が続いていたある日、以前バラの育種を担当していたときにお世話になった岐阜のバラ農家から聞いた話を思い出す。「日本の木は春夏秋冬を経験しないと大きにならないから、バラは冬の間、温室の外に出す」。サクラもバラ科。25℃に保たれた培養室で育ったサクラの苗木に冬を経験させれば何とかなるかもしれない。祈る思いで培養室から冷蔵庫に移してみた。2週間後、冷蔵庫から出して温室に移すと、20～30cmの苗木に育っていった。サクラもバラも人間も、冬の時代が必要なのだと思った。

こうして醍醐寺のシダレザクラのクローン苗木ができ、無事、畑に植える

ことができた。あとは春に花を咲かせるのを待つしかないのだが、いつになれば咲くのか、あるいは咲かないのか、誰にも分からなかった。このクローン苗木を関係者と協議し「太閤千代しだれ」と命名し、住友林業緑化と共に大事に育てた。

開発を始めてから6年、苗木を畑に植えてから4年経った2004年3月、35本植えた苗木のうちの1本が花を咲かせる。苗木は約5mの高さに生育していた。組織培養によるシダレザクラが、世界で初めて開花した。11月、このザクラを醍醐寺の境内に移植すると、翌年3月、再び花を咲かせた。

世界初の開発成功にも、筑波研究所は浮かれなかった。まず、増殖に成功したクローン苗が遺伝的に同一の個体であることを証明するために、DNAによるザクラのクローン鑑定技術の開発に着手。マイクロサテライト法というDNA配列による識別技術を活用し、2007年、独自の鑑定技術確立に成功した。この鑑定技術はザクラだけでなく他の植物にも応用でき、現在、樹木の生い立ちの解明、種や個体の識別など多方面で活用されている。

### 接ぎ木苗と実生苗でつないだ「奇跡の一本松」

2009年、筑波研究所に次代を担う研究員が入った。入所後すぐに、京都市・北野天満宮の名木、菅原道真が愛したと言われる「<sup>とびうめ</sup>飛梅」の組織培養を託された。一度成功したとはいえ、ザクラ同様ウメも試行錯誤の連続が7年。ついに「飛梅」の苗木の増殖に成功する。真に組織培養技術の後継者が生まれた瞬間だった。

こうして樹種の違いを乗り越え、名木・貴重木の命をつないでいく実績が積み重なるにつれ、その技術に大きな期待が寄せられるようになる。

東日本大震災の津波に耐えて生き残った岩手県陸前高田市の「奇跡の一本松」も瀕死の状態だった。「せめて後継の苗を育ててほしい」との要請が入



多芽体培養の様子((上)3ヵ月目(下)6ヵ月目)

り、2011年4月、現地に入った。人々の一本松に寄せる思いを考えれば、絶対に成功させなければならないプロジェクトだった。

一本松は十数時間も海水に浸かり、根は腐り始めていた。次の冬は迎えられないだろう。冬芽を取ることは絶望



奇跡の一本松

的で、組織培養ではなく接ぎ木で増やすしかなかった。接ぎ木のための台木100本を用意し穂を継いだ。接ぎ木で成功したのはわずか3本だった。

2012年9月、一本松が伐採される際に約1,000個の松ぼっくりを採取、分解し、75粒の未熟種をとった。その種から9本の実生苗の育成に成功する。接ぎ木苗3本と実生苗9本は順調に育ち、2019年9月、その一部が高田松原津波復興祈念公園の開園式典で植樹され、陸前高田に里帰りを果たした。

### つないでいく当社の使命

シダレザクラの増殖を成功させた研究員は、2014年、当社の「森林・緑化研究センター」初代センター長となった。生物多様性に配慮した植栽計画の提案、重要文化財の庭園保全、名木・貴重木のDNAによる品種識別といった、社会から当社に寄せられるさまざまな「森」と「木」に関する要請の窓口だ。当社の既存の「組織図」にとらわれることなく、筑波研究所の開発力と事業部門の知見・ネットワークを熟知し、当社として最善の解決策を見出し、社会の要請に応え、新たな事業のシーズとしていくことを使命としている。後進に託してきた樹木の組織培養技術も、多種の組織培養、苗木増殖に成功し<sup>1</sup>、途切れることない依頼に応えつつけている。

後継稚樹の育成は、単に樹木の生命を後世に残すということのみならず、その木に乗せて歴史や文化、記憶を伝えていこうとする営みである。当社のこだわりである、「森」と「木」にまつわる社会貢献。この思いもまた、接いでいかななくてはならない。

(75年史 第2章 第6節 本社組織)

<sup>1</sup> 筑波研究所は、ツバキ、ハナミズキ、シャクナゲなどのクローン増殖に成功している。

## 新居浜市に特例子会社を設立

2015年7月、愛媛県新居浜市に、障害者の雇用機会確保に特別の配慮をした子会社「スミリンウッドピース<sup>1</sup>」(SWP)が設立された。

従業員が一定数以上の規模の企業は、障害者雇用促進法により、従業員に占める障害者の割合を「法定雇用率<sup>2</sup>」以上にすることが義務付けられている。当社は、2009年度以降、単体では法定雇用率を満たしていたが、グループ会社の中には従業員規模が小さく障害者が働く場の確保が難しい会社もあった。そこで同法に基づく特例子会社を設立し、障害者がグループの雇用であるとみなされる制度<sup>3</sup>を活用することで、グループとしての雇用率拡充に備えることにした。

当社は「行動指針」の中に「多様性の尊重」を掲げており、かねてから個性と職場・業務内容とのマッチングを最優先に、障害者の雇用を積極的に進めてきた。SWPの設立によって障害者の雇用機会が拡充されることは、「多様な社員が働きやすい職場の実現」という当社の方針を体現するものでもあった。

## 安定しなかった事業収支

SWPは、①原木椎茸栽培、②木工製品の製作加工、③印刷、という3つの事業を手掛けることを計画した。業務内容にマッチした障害者5名を採用し、合計8名の人員で2016年度から事業を開始した。

原木椎茸栽培は、当社社有林を「ほだ場」(栽培場所)として活用できることなど事業に有利な環境が整っていた。椎茸の種菌等の購入先企業の協力を得て、作業指導を受けることができた。きのこは森の恵みの代表的産物であり、当社としてもグループ社員による干し椎茸の購入を通じた支援をしていこうと考えていた。木工製品の製作は当

社のグループ会社にふさわしい事業であり、SWPを応援するグループ各社からの発注を受け、主に木製ノベルティを想定した。印刷事業では、当社グループの名刺・暑中見舞い・年賀状等の印刷の受注のほか、木製ハガキで特色を出そうと考えていた。印刷機の購入先企業に協力を得て、技術指導を受けた。

しかし、事業を開始して1年目、2年目と、安定的に収入を得ていたのは印刷事業だけだった。当社グループ約2万名のスタッフが使用する名刺のおよそ半数の製作など印刷の受注は想定通りであったが、その他事業は仕事の絶対量が足らず業績は振るわなかった。



ほだ場の様子(移転後)

## 新規取引先拡大に社長・社員が奮闘

障害者の雇用を持続可能なものとするには、採算性確保の枠組みを構築しなければならない。障害のあるスタッフ(チャレンジドスタッフ)の雇用を守ろうと、社長を先頭にSWPの奮闘が始まった。

原木椎茸栽培は、社有林内に設けたほだ場が猿による深刻な被害を受けていたため、市街地の事業所近くに移設し、収穫量の拡大、労働効率の向上を目指した。ほだ場の丹念な維持管理は高く評価されていて、2023年5月に「愛媛県椎茸生産販売協議会会長賞」を受賞するほどだった。しかし、思うように量産できず生産効率が良くないこと、商品差別化を図ることが難しいことなどから、2024年いっぱい椎茸栽培から撤退することを決めた。

木工製品の製作事業は、「提携」が突破口となった。チャレンジドスタッフの得意な作業に特化し、そうでない作業はアウトソーシングすることにした。提携先を探して地元の木工会社を飛び込みで回ると、どこの会社も協力的な姿勢で話を聞いてくれた。地元の木工工房2社との間で提携が決まり、提携先



チャレンジドスタッフによる木工の作業風景



「銅山のつみき」。トロッコやレールがモチーフ



「銅山のつみき」のレーザー加工

の工房が一次加工を、SWPが二次加工を行うことになった。最新の3D切削マシンや高性能レーザー加工機も、新たに導入した。生産能力は飛躍的に向上し、商品ラインナップは100種を超えた。2018年、新居浜市が地産材を使った木の玩具を地元の子育て家庭に贈る「ウッズスタート事業」を発足すると、SWPがプロジェクトのパートナーに選出され、木製玩具「銅山のつみき<sup>4</sup>」が誕生祝い品に採用された<sup>5</sup>。

木工製品製作のさらなる事業拡大に向けて、次のテーマは「アップサイクル」だった。環境に配慮した製品に対するニーズの高まりを受け、間伐材や端材・廃材を最大活用した製品の開発に力を入れた。大手酒造メーカーと提携し、それまで廃棄していた日本酒の樽材から看板やポップ、高級酒に付けるプレートなどを作った。さまざまな企業とコラボし、杉のフォトフレーム、樹のボールペン・シャープペン、お弁当箱など、たくさんのアップサイクル製品を製作している。木のアップサイクル製品は、環境だけでなく「エシカル」（倫理的）な商品価値もアピールできる点で注目を集め、今、SWPには多くの商談が持ち込まれるようになっている。

印刷事業は、コロナ禍で経済活動が停滞すると名刺印刷の受注が激減してしまった。その危機を乗り越えるべく、ヒノキを使った「木の表彰状」を提案し受注拡大を図った。評判はととも良く、今では当社グループの各種表彰に広く使われるようになり、名刺に次ぐ事業の柱となっている。

### 多様な働く場を拡大する

チャレンジドスタッフはやりがいを持ってそれぞれに活躍し、その活躍を会社のメンバーがみんなまで応援している。

チャレンジドスタッフの一人が、2020年の高齢・障害・求職者雇用支援

機構主催「障害者雇用支援月間ポスター原画展」で、理事長奨励賞を受賞。翌2021年には、別のチャレンジドスタッフが同機構主催「障害者雇用優良事業所等表彰」で優秀勤労障害者として理事長努力賞を受賞した。木工で技能を磨いたチャレンジドスタッフは「えひめアビリンピック」でその腕を試した。「えひめアビリンピック2024」では、木工の部においてSWPのチャレンジドスタッフが金賞・銀賞・銅賞を独占。そのうち2名は、3年連続しての受賞だ。体を動かすことが好きな者もいて、2023年の「全国障害者スポーツ大会」愛媛選手団にSWPから一人、選手を送り出している。

アビリンピックやパラスポーツの予選会等が開かれるときは、いつもSWPの仲間・社員が応援に駆けつける。SWPは、ひとつのファミリーだ。

そして、そのファミリーを、地域社会も暖かく見守ってくれている。新居浜は当社発祥の地であり、地域からの当社グループに対する信頼は厚い。その中で、SWPは行政とも良好な関係を築き、地元企業ともさまざまに連携している。伊予銀行の特例子会社「いよぎん Challenge&Smile」とはノベルティ製品の製作で協業するなど、地域に根ざして仕事の輪を広げ、地域からも喜ばれる仕事を続けている。

事業開始から約8年、SWPは雇用する障害者を5名から12名へと増やすことができた。大阪・関西万博の住友館からの仕事も決まり、ますます士気が高まっている。SWPの社員たちが思い描くのは、チャレンジドスタッフがスキルを磨いて木工作家として独立し、もっともっと活躍の場を広げていく未来だ。それは障害者の目標のひとつにもなりえ、SWPが新たに雇用拡大する余地を生む。そうした障害者雇用の好循環がつかれないか、SWPは、地域の特別支援学校や就労移行支援事業所などと情報交換をしている。

「木」の無限の可能性は、多様な個性の活躍の可能性も広げていく。そのことを、SWPが教えてくれている。

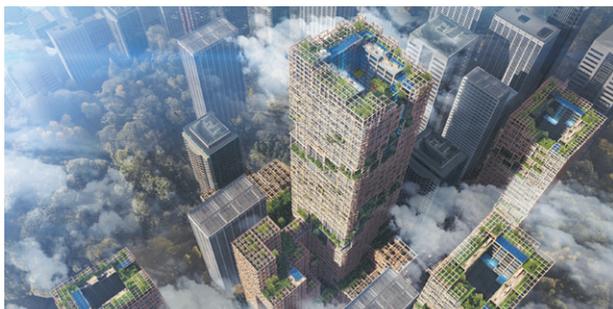
(75年史 第2章 第6節 本社組織)

- 1 会社名の「ピース」には、パズルの「ピース(piece)」と平和の「ピース(peace)」の両方の意味を含んでいる。
- 2 2017年5月、厚生労働省は、それまで2.0%だった民間企業の法定雇用率を、2018年4月から2.2%に、2021年3月末までに2.3%に引き上げることを決定した。
- 3 一定の要件を満たし、厚生労働大臣から特例子会社としての認定を受けなければ、この措置は適用されない。SWPは、2017年4月に特例子会社の認定を受けた。SWPの認定対象範囲は同社と当社とスミリンビジネスサービス。
- 4 一次加工を別子木材センターが行い、SWPが二次加工を行った。
- 5 2021年に新居浜市が第二期「ウッズスタート事業」を開始した際にも、SWP製作の玩具「型はめパズル」が新生児誕生祝い品に採用された。

## デザインモデルとしての木造超高層建築物

2018年2月8日、当社は、設立70周年を前に「W350 (ダブルユーサンゴウマル)計画」を発表した。

「W350計画」は、創業350周年を迎える2041年をターゲットに、高さ350m、70階建ての木造超高層建築物<sup>1</sup>を実現する研究技術開発構想だ。「W350計画」がイメージする木造超高層建築物(以下建築物を指す場合には単に、W350という)とは、木材と鋼材のハイブリッド構造で、建物内部は純木造。建物の外側は、四周を巡る回廊にする(外周コア構造)。地上から建物外周の回廊部分を利用して、高層階まで緑を連続させ(ランドスケープ)、都市における生物多様性を育む場をつくる。建築面積6,500㎡、延床面積455,000㎡で、木材使用量を185,000㎡と想定<sup>2</sup>。総工費は、鉄筋構造で建てた場合の数倍、6,000億円規模になると試算した<sup>3</sup>。このイメージを日建設計の協力を得て試設計し、W350のデザインモデルをつくった。



「W350」1棟の完成ではなく、街づくりまで広がる構想の俯瞰図



外周部を囲む回廊と鉄骨制震ブレース

このデザインモデルは構想のシンボルであり、完成予想図ではない。W350の建設に必要な技術の開発が「W350計画」の本質であり、その技術をもって高層建築物の木造化・木質化を進め、広く社会に提言・協働し街を森にかえる(環境木化都市)を実現することが、当社グループの目指す未来である。

## 地球環境との共生、社会との共生

当社グループが描く「街を森にかえる(環境木化都市)」は、W350のような緑あふれる木造建築物が街中に増え、この建物と地上の緑がつながり森となっていく街づくりのこと。街を森にかえることで、都市と社会と人の姿は大きく変わっていく。

都市で建築物の木造化が進み、使った分の木を山で植えることで、都市におけるCO<sub>2</sub>の固定と山における新たなCO<sub>2</sub>の吸収が同時に進んでいく。W350が実現した場合、従来の鉄骨造に比べて新築時CO<sub>2</sub>排出量が22%削減されるとともに、1棟当たり約10万tのCO<sub>2</sub>を炭素として固定。都市と森林をつなぎ循環させ、環境負荷低減、カーボンニュートラルを実現する“CO<sub>2</sub>の貯蔵庫”として機能する。

また、木造高層建築物で活用する木材は、一定期間使用した後に一部を取り替えてメンテナンスを行うことを想定している。使用していた木材は住宅用の柱・梁などに再加工・利用し、その後は新たな木質建材の原料にするなど、都市の中で循環させることができる。最終的な廃材はバイオマス発電の燃料とし、発電時に発生する熱をさらに利用するなど、徹底した木材の循環活用、カスケード利用を可能にする。

(環境木化都市)の実現により、木材需要が拡大し、林業の再生、地方活性化にもつながっていく。さらに、提供される空間は人にとって快適であるだけでなく、野鳥や昆虫など生き物の生活圏をつなぐネットワークを形成し、都市の生物多様性にも貢献する。「W350計画」は、地球環境との共生、社会との共生を追求した構想だ。

## バックキャストで技術研究開発の課題を抽出

W350の建設には、既存の技術の積み上げだけではならず、新たな技

術の研究・開発が必要となる。そこで、デザインモデルからバックキャストを行い、W350を実現させるための技術モデルをつくった。この技術モデルにより「対応すべき課題」と「期待する技術」を抽出し、目標の達成のために“いつまでに何を解決すべきか”を表す「研究開発技術ロードマップ」をつくった。資源・材料・建築の各分野において、それぞれに技術の段階を上げていき、最終的に統合されW350に結実していくイメージのロードマップだ。

この作業を通して浮かび上がってきた課題は、建築構法、環境配慮技術、使用部材や資源となる樹木の開発など、大きなものだけでも108項目。そこから中・小の課題が派生し、取り組まなければならない課題の数は1,000を超える。それらの課題解決に向け、ロードマップに従い研究開発が動き出している。

とりわけ重要な課題として挙げられているのが、次の6つだ。

一つ目は「コスト」。総工費を試算するとRC造などの数倍となってしまう、W350は、現時点ではまったく経済性がない。最終的には鋼材利用よりも10~15%高い程度に収まることを目指し、木材の流通にまで遡って、いかに生産性を高めコストダウンを図れるか研究・検討を行っている。

二つ目が、建物の「構造」。W350は、制振ブレースにより鉄筋構造に勝る制震性を確保し、南海トラフ、相模トラフのマグニチュード8クラスの地震では倒壊しないことが、シミュレーションによって分かっている。今後は建物と地盤を切り離す免震技術を加えるなど、より耐震性を高めることが課題になっている。

三つ目は「耐火性」。「W350計画」では、不燃材料も薬剤も使わず、木だけで燃え止まらせる3時間耐火部材の開発を最初の目標とした。2021年にオリジナル部材「木ぐるみCT」が、梁部材で3時間耐火構造の、柱部材で2時間耐火構造・3時間耐火構造の国土交通大臣認定をそれぞれ受け、15階以上の中大規模木造建築も可能になった。今後は、自己消火型のオリジナルの耐火部材の開発を目指していく。

四つ目は「耐候性」。木材の劣化の大きな要因は一般的に紫外線や水で、それを避けることができれば木は千年でももつ素材だ。2018年、当社は外周部の木材を紫外線や雨による劣化から守るシリコン系超撥水高耐候性

塗料「S-100」を発売し、その足がかりにしている。

五つ目は「育種」。より強く、腐りにくく、燃えにくいなどの特性を持つ「エリートツリー」の開発・育成に力を入れている。同じ樹種でも強い個体と弱い個体があり、その判別を苗木の段階で可能にする「ゲノム選抜育種技術」の確立にも取り組んでいる。



「S-100」を塗布した木材。木目はそのままに、耐久性を大幅に向上する

### 「W350計画」推進の最重要課題は「人材」と「協働」

六つ目の、そして最も重要な課題が、「人材」と「協働」だ。当社グループだけで現在の108項目の課題をすべて解決することは不可能で、外部の企業や研究機関と連携してプロジェクトを推進していくことになる。非常に多岐にわたる技術開発、課題解決の取り組みをW350実現という一つのプロセスに統合していくのは人と、さまざまな立場への働きかけとその成果の共有である。

ターゲットとする2041年はゴールではなく経過点であり、「W350計画」を通じて「街を森にかえる」という理念・志を共有する人材が育っていくことは、木造建築技術の発展、当社グループの持続的な成長につながっていく。

世界の企業や研究機関が、それぞれの専門分野において独自に研究開発に取り組み、成果を出している。

それは地球の未来を考えた新たな技術獲得の競争であり、その中から協業が生まれ、イノベーションが生まれる。「W350計画」は、当社グループも木造高層建築物の実現・普及を通じて、その一端を担うことを示す宣言でもある。



筑波研究所は「W350」の研究拠点であると同時に、その要素技術を実装する場にもなっている

(75年史 第2章 第6節 本社組織)

- 1 計画発表時、日本一高いビルは高さ300mの「あべのハルカス」(大阪市阿倍野区)。
- 2 「住友林業の家」約8,000棟の構造部分木材使用量に相当する。
- 3 W350の試設計は、地盤強度など具体性を持った設計検討を行うため千代田区丸の内近辺を想定した。

## ステークホルダーとつくる環境教育の森

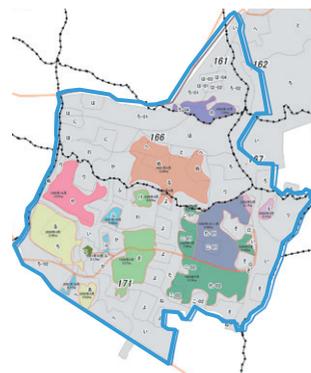
1998年の設立50周年を前に、当社は記念事業として社会貢献活動を立ち上げることを考えていた。記念事業のテーマを社員から募集した結果、「森づくりを通じた社会貢献」が多数の支持を集め、その具体化に向けた検討が1996年の春から始まった。

このとき拠り所としたのが、林野庁の「森林の学校総合整備事業」制度だった。林野庁業務部や東京営林局(当時)の指導と協力を得て、国有林空間を利用し、青少年の健全な育成と森林・林業の普及啓発等に資する生涯学習の場・施設をつくらうという「まなびの森」構想が固まっていった。

そして、1997年5月、対象地として富士山国有林の台風被害跡地が決まった。富士山南麓の国有林は、1996年9月の台風17号により深刻な風倒被害<sup>1</sup>を受けていた。当社は、前述の制度に基づき、標高1,095~1,250m(表富士2合目)に位置する約90haの国有林(静岡県富士宮市)を借り受けた<sup>2</sup>。このエリアは、被害を受けた35haのほか、風倒被害を免れたヒノキなどの人工林、そして樹齢100年を超える大木が立ち並ぶ天然林で構成されており、上空から見るとパッチワーク状に分布しているのが特徴だ。「富士山「まなびの森」<sup>3</sup>と名付け、自然林の再生と、森林に親しみ自然に学ぶプログラムの推進を目的にプロジェクトがスタート。「まなびの森実行委員会」が結成され、持続性のある記念事業にすべきとの考え方に立ち、活動の理念を次のように定めた。

「後世に伝えることができる事業として、森林の育成と自然環境の保護、環境教育と啓発活動などを行って、社会への貢献に資する」

この理念に基づき、富士山「まなびの森」プロジェクトはすべてボランティア活動によって推進することとした。こうして50周年記念事業にふさわしい社会貢献活動が立ち上



水色線が「まなびの森」、塗られた部分が植林エリア(左図)。奥が広葉樹の天然林、手前が1998年からの植林部分(右図)。いずれも濃い緑は針葉樹の人工林

がっていった。

## 「ナチュラルゲメス=合自然」を合言葉にプロジェクトを推進

一度壊れてしまった森林の再生には長い年月を要する。富士山「まなびの森」では、100年先を見据えた長期計画の下、「森林エコシステムのトータルな機能を持続する」を基本精神に、活動拠点施設の設置を含むプロジェクト推進のテーマを以下のように定めた。

最も重要なキーワードが「ナチュラルゲメス=合自然」だ。木材生産を目的とする人工林とは異なり、自然林の再生にあたっては、自然の摂理に応じた森林育成施策に徹する。必要以上に人の手を加えないことにより、自然の力を最大限引き出し、活用しようという考え方。この理念に基づき、富士山の麓に自生している樹種を、同一樹種が半径数十メートルの範囲に一つの集団を形成するよう群状に10~20本ずつ植え育てていく「群状植栽施業」という手法を、日本で初めて採用した。

続いて「リサイクル」。敷地内の施設は、古民家・廃校舍等の古材を積極的に利用することとし、1993年に新居浜のフォレスターハウスを設計した同じ建築家に依頼をした。

「ゼロエミッション=廃棄物ゼロ化」を目指す対応としては、バクテリア利用によるトイレ廃棄物の浄化処理<sup>4</sup>を行う。また、施設においては、太陽光・風力発電装置の設置、雨水を利用した防火用貯水池を作設する。

運営の具体的な企画とその推進にあたっては、地域に根差した活動とす

## 参考)「まなびの森」の自然回復



自然再生の経過。白い筒状のものがツリーシェルター

るため、地域社会との連携も不可欠であった。そこで、静岡営林署(当時)をはじめ、地元自治体の林業・環境行政機関、自然保護団体、ボランティア団体、地元マスコミ、関連学界等との連携を進め、「企画懇談会」を組織した。1997年9月に第1回企画懇談会を開催し、運営について多くの指導、助言を得た。以来、企画懇談会は毎年開催し、現在も続いている。

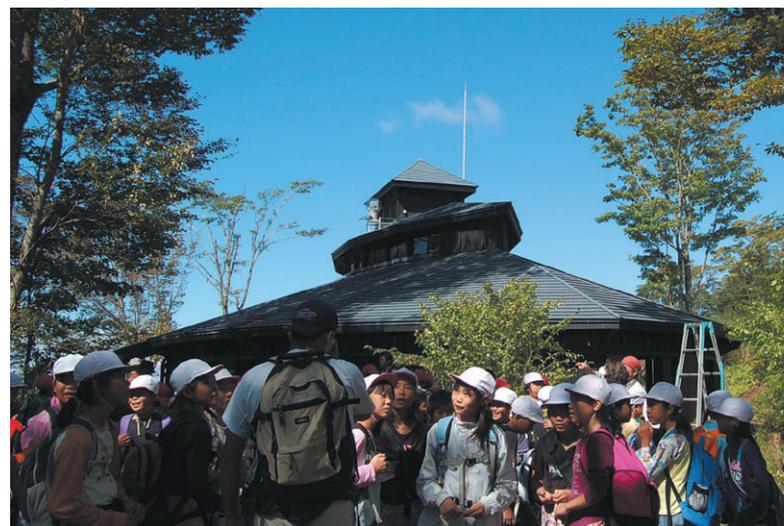
同年11月に森林調査、森林整備の計画立案を始めるとともに、活動拠点施設の設計に着手。翌1998年4月、いよいよ森林再生が始まった。

自然林再生活動は「植林」から始まる。当社グループ社員・家族・OB、地域の人々によるボランティアの協力の下、ブナ、ケヤキ、ミズナラなどを毎年5,000~1万本植樹していった<sup>5</sup>。植林開始から1年半後の1999年10月には、敷地内にボランティア活動の拠点となる施設「フォレストアーク」が完成し、活動も格段にやりやすくなった。毎年1,000人近いボランティアが参加し、予定していた35haのエリアに約3万本の広葉樹の苗を5年かけて植林することができた。同時に苗木を風や獣害から守るため、生長するまでの間、ツリーシェルターという筒状の器具の装着を行った。

植林の次は育林である。年5回、下草刈りや補植、借り受けた国有林の人工林エリアでは枝打ち、間伐などの林業体験活動を始めた。また、植林・育林ボランティア以外にも広く地域に開放し、地元のガールスカウトや自然学校の活動、建築士会による研修など様々な活用された。

## 新たに「環境学習支援プロジェクト」もスタート

森林づくりが育林の段階に移った後、プロジェクトは大きな課題に直面していた。生長に不可欠な太陽光を苗木に届けるには夏に下草を刈る必要があり、参加者は汗だく。しかし植林に比べて地味な作業でもあり、参加者・来訪者数は激減した。



「環境学習プロジェクト」の様子。奥の建物がフォレストアーク

新たな活動が人づくりだ。富士山「まなびの森」は100年先を見据えたプロジェクトで、世代をまたいで活動を継続していかなければならない。将来にわたって富士山の自然を守っていくためには、この地域の未来を担う子どもたちへの環境教育が重要だと考え、2006年、「環境学習支援プロジェクト」を立ち上げ、地元・富士宮市の小中学生を中心に、富士の自然を五感で感じながら学ぶ環境教育を始めた。地元で古くから活動しているホールアース自然学校との出会いが可能にした活動で、年間600人の受け入れから始め、1,200人まで拡大している。2023年度までの18年間で、のべ14,000名超の子どもたちが参加。かつて参加した子どもたちが、静岡県教育委員会の担当者として各学校へプロジェクト参加の募集をかけてくれるという例もあり、狙いは奏功しつつあるようだ。

## 「作業」する森林から「まなび」の森林へ

ほとんど例のない、広葉樹を主とする植林による自然林の再生にあたって、当社は早くから調査を意識してきた。2000年から、日本野鳥の会南富士支部に依頼し「鳥獣調査」を開始。植林エリアの野鳥の生息状況の推移を観察することは、森林がどの程度育っているのかを把握するための指標であり、鳥類の観察以上の意味合いを持つ重要な調査だ。また風倒跡地の3カ

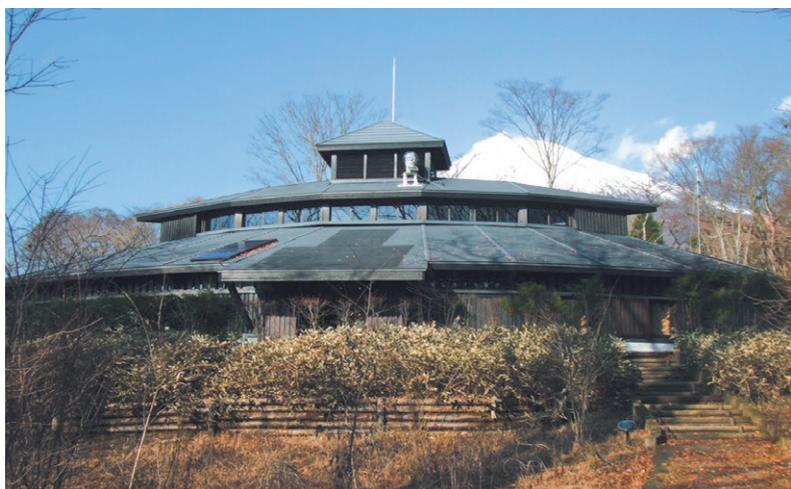
所(ケヤキを植栽した場所、ブナを植栽した場所、植栽を行わなかった場所)では、東京農工大学に依頼し植生調査を実施。キジヤウグイスなど草原性の野鳥が多く観察された初期に比べ、キビタキなど森林性の野鳥が増える過程と植生調査による樹木の生長が興味深い一致を示している。



2017年6月にひと段落した森林づくり

苗木の生育は順調で、植林15年を待たずにツリーシェルターの撤去作業を開始。3万本の植林即ち3万本のツリーシェルターであり、2017年までは撤去作業に追われた。20周年を迎える2018年には、劣化が激しかったフォレストアークの三和土打ち直しを行うこととし、通算7,000件あまりの古民家再生を担う住友林業ホームテックが差配した。200平米の土床に200名近いボランティアが参加して10日間で完成した。

これをもって風倒被害林の森林づくり作業はひと区切りし、管理人も3代目、2019年以降は第2フェーズへと移行する。樹木調査だ。植樹年ごとに特徴ある区画を決め、胸高直径、樹高、樹種、位置情報を記録する。3区画を3年で一巡し、30周年を迎える2028年には植林による広葉樹林再生



フォレストアーク外観。コンセプトは「自然との共生」。上から見ると木の葉型をしている

の軌跡として3巡した調査結果を学会発表することを目標にしている。

富士山「まなびの森」は、植林を始めてから四半世紀が経ち、樹木が大きくなったことはもちろん、植物の種類構成も自然のブナ林に近づき、森林全体の構成種が回復してきている。2023年度までで森林づくり活動へのボランティア参加者は累計12,000名以上、環境教育への参加者なども含めれば来訪者は累計約35,000名にもなる。森はそれらの人々の協力があって育っていったが、一方で、森は人を育てていたと言える。まさに、「まなびの森」である。この活動を通して「木」を愛する人が増えれば、それは理屈抜きで当社の大きなよろこびだ。

(75年史 第2章 第6節 本社組織)

- 1 台風17号による富士山南麓の被害範囲は国有林・民有林合わせて1,100ha、森林被害は良好に育っていた人工ノキ林を中心に16万㎡に及んだ。
- 2 国有林の借り受けにあたり、当社は林野庁との間で「森林の学校総合整備事業“富士山「まなびの森」、実施に係る協定」を結んだ。
- 3 この名称が決まる以前は「記念の森」と呼んでいた。
- 4 施設内の「バイオトイレ」は、有機物を分解するバクテリアが生息するスギのチップを下の槽に入れて、し尿と臭いを分解する。利用後、攪拌装置を稼働させることで水も使わない。
- 5 表富士に自生する樹種の種からの養生苗、天然苗以外は使用しない方針とした。

### きこりんチャレンジ!

問題 はじまりはどこ? 編



「創業」は1691年としている住友林業だけど、「設立」は2023年で75周年。いったい、どのタイミングを設立としているんだろう?

- ① 住友林業初代社長の誕生日 ② 財閥解体で四国林業が設立されたタイミング  
③ 四国林業と東邦農林が合併したタイミング ④ 北海道の国有林を購入したタイミング

ヒント 住友本社の1部門から会社になったことが創業との違いだよ!



答えは P41にあるよ

P153の答え 目指そう大陸横断 編



- ① 8州 ② 16州  
③ 25州 ④ 49州

もともと原木の輸入事業でゆかりがあったワシントン州シアトルからスタート。今はサンベルト地帯を中心に16州まで住宅事業が拡大したよ。日本から海外へ飛び出す決意をした住宅事業のお話はEpisode18へ。

# 索引

凡例 1. 配列はアルファベット順・五十音順とした。  
2. すべての用語を網羅していないため、PDF版による検索を推奨する。

## A

Alpine社	94
ASEAN	98

## B

BF構法	110,120,129
Bloomfield社	90
BIOS社(PT. Bina Ovivipari Semesta)	37
BSF社(Bennett-SFC LLC)	89

## C

CAD (Computer Aided Design)	62,106,118
COP	32,37
COST DOWN	165
Crescent社	92

## E

Edgeグループ	91
enpraSTORE	160

## F

FITP (Fully Integrated Turn-key Provider)	92
---	----

## G

Gehan社(Brightland Homes社)	91
---------------------------	----

## H

Henleyグループ	90,94
Henley-SFC Housing社	95
HOTEL VISON	154
HWP (Harvested Wood Products 伐採木材製品)	32

## K

KMF社(PT. Kubu Mulia Forestry)	36
KTI社(PT. Kutai Timber Indonesia)	53,70,101

## M

MarkⅢ社	92
MB構法	110
MDF (中密度繊維板)	38,76,94
Mission TREEING 2030	30,104
MTI社(PT. Mayangkara Tanaman Industri)	35

## N

N.P.ウッド	77
NPIL社(NELSON PINE INDUSTRIES LIMITED)	38,76,94

## O

OBT社(Open Bay Timber Ltd.)	38
----------------------------	----

## P

PRIME WOOD / プライムウツド	66,125
PROJECT SPEED	32,95,130
PROJECT SPEEDの見直し	134

## R

Regal社	97,137
RPI社(PT. Rimba Partikel Indonesia)	80,101

## S

SAIPS 1	106,118
SUPER NATURALシリーズ	124
Scott Park社	97
SFNZ (Sumitomo Forestry NZ Ltd.)	40
SFR (Single Family Rental)	92
SF Australia	95

## T

TPF社(Tasman Pine Forests Ltd.)	40
--------------------------------	----

## V

Value up	162
VISON	154
Volume up	163

## W

W350計画	174
Wisdom社	97
WiNX	106
WOOD CYCLE	28,31,41,44,105
WSL社(PT. Wana Subur Lestari)	35

## あ行

安宅建材	58
アップサイクル	172
あなたのキラリ	115,148
粗利益	162

石山研究所	16
一次益	162
一体契約・一体引き渡し	135,163
イノスグループ	62
伊庭貞剛	12,16,20,26,30
煙害	12,26
エンジニアリングウッド(EW)	47,110
オーナーズサポートグループ	116
応急仮設住宅	142
欧州材	46
お客様最優先	114,122,142
お客様と親戚になる	115,146
お客様の評価	162
オフィスサービス	158
温故知新のリフォーム	141

## か行

カーボンニュートラル	175
外構・造園	134,163
火災保険	158
カスケード利用	175
加藤俊輔	150
角石原(かどいしはら)	22
カラミ(緩)	18
カリマンタン島(ボルネオ島)	35,71
カリマンタン森林開発協会(FDC社)	52
川崎バイオマス発電	42
河之北開発	150
環境教育	178
環境植林	34,56
環境木化都市	175
刈田バイオマス発電	44
近代化産業遺産	22
きづねパネル	110
木のプロフェッショナル	122
旧家リフォーム	138
給食	81
クダクダ材	52
口屋あかがねの松	21
群状植栽施業	179
経済林(準経済林、非経済林)	32
葦頂部	166
コールセンター	116
小足谷集落	13,22
合板	34,52,70,78,80,86,123
五ヶ年の 跡見返れば 雪の山	14
国産材	31,44,84,110
国土報恩	30
駒沢住宅展示場	119

## さ行

在宅介護サービスステーション	147
サブリース	127
作務(さむ)	23
産業植林	34,52
椎茸栽培	170
四国林業	31,84
四阪島	12,22,26
品川弥二郎	13

シナジー	58,91
社会林業	34,74
集成材	46,72,85,105,110,150,164
宿泊事業	154
住宅あんしん保証	64
住宅金融公庫	158
障害者雇用	170
自利利他 公私一如	14
新型コロナ	148,155
森林施業計画	30
スーパーサイプレス(檜)	85
鈴木馬左也	15,20,26,30
スプル実験林・スプル林区	34,56,70
住友活機園	16
住友共同電力	42
住友合資会社林業所	27
住友の事業精神	14,95,108,144
住友の林業は百年の計	28,33
住友本店林業課	27
住友林業アーキテクト	106
住友林業クレスト	66,146
住友林業建築技術専門校	142
住友林業フォレストサービス	31,84
住友林業ホームエンジニアリング	142
住友林業ホームテック	138
住友林業ホームサービス	131
住友林業緑化	131,134,163,168
住友林業レジデンシャル	127
住友連系	17,20,150
スミリンARC工法	140
スミリンウッドピース	170
スミリンエンタープライズ	158
スミリンケアライフ(神鋼ケアライフ)	147
スミリンフィルケア	147
生物多様性	32,169,174
生命保険	158
施業案	30
設計・インテリア デザインコンペ	120
総付加価値	162
組織培養	166
存在価値	95,160,164

## た行

貸借勘定の相殺	160
太閤しだれ桜	167
第一通河	22
大永山トンネル	20
醍醐寺	166
第三分野保険	158
大造林計画	13,20,27,34
大連ITS社(大連住林信息技术服务有限公司)	96,106
タウンスクエア	129
多芽体	166
滝の宮カントリークラブ	150
樽材	122
地域工務店	62
地下水位	35
地方創成	154
チャレンジドスタッフ	171

賃貸住宅	92
終の棲家(ついのすみか)	16,126
邸宅設計プロジェクト	120
ディサービス事業所	147
デザインパートナーグループ(DPG)	118
デュレリジェンス	39,91
東平(とうなる)	22
東嶺門慈禪師(とうれいえんじぜんし)	12
銅山越(どうざんごえ)	21
銅山備林	21
特例子会社	170
土地活用	126
苫小牧バイオマス発電	44
ドミナント戦略	148
ドローン	32,39

## な行

苗畑	39
ナチュラルゲメス=合自然	179
生コン	58
南洋材	52,70
認定品質住宅	64
熱帯泥炭地	35
熱帯農林業	28
熱帯林再生プロジェクト	56,74
野口孫市	17
野焼きによる畑作(焼畑農業)	35,56

## は行

800分の1	30
ハーモニックプランツ	133,135
パーティクルボード	73,80
旅籠ヴィンソ	154
八戸バイオマス発電	44
発電事業	42
端出場(はでば)	22
東日本大震災	43,102,113,142,159
挽板(ひきいた)	67,125
日暮別邸	23
ビッグフレーム(BF)構法	110
広瀬幸平	12
フォレストアーク	181
フォレストガーデン 京玉堀之内・秦野	131,133
ブカシプロジェクト	99
富士山「まなびの森」	178
フタバガキ科	166
復興まちづくりにおける連携と協力に関する協定	103
プロパティマネジメント	127
米加材	46
別子大水害	26
別子銅山	12,20,30
ホームエコ・ロジスティクス	142
ポゴールプロジェクト	101
ホスピタリティ	146,151,155
ボランティア	23,178
ホワイトウッド(欧州トウヒ)	49
本荘種之助	13

## ま行

マカッサルプロジェクト	100
真心・まごころ	115
まちづくり・街づくり	99,130,137,146,154,175
まちなみガイドライン	130
街を森にかえる	133,134,174
まなびの森	178
マルチバランス(MB)構法	110
マンガロープ林	37
宮野森小学校	103
未来のちからプロジェクト	102
無垢・無垢材	49,65,66,104,122
村田重治	27
木材自給率	31,85
木質チップ・チップ	42,82
木質バイオマス発電	42
木製ハガキ	171
木造化、木質化	102,175
木化(MOCCA)	102
紋別バイオマス発電	44

## や行

八木甚兵衛	18
山根市民グラウンド	23
銅山(やま)のつみき	172
有料老人ホーム	127,146

## ら行

ラーメン構造	111
ラジアータ・パイプ	38,76
ラミナ	49,85
ランドスケープ	97,137,174
林業課話所主席者会議	26
林地未利用木材	43
レッドウッド(欧州アカマツ)	49
ロビンフッド	84
老人の跋扈	15

## わ行

鷺尾勘解治(わしおかげじ)	20
---------------	----

## あとがき

本書は「住友林業75年史」の編纂取材の過程で得られた貴重なエピソードの、ほんの一部を40の物語としてまとめたものです。「住友林業75年史」は、社内外のWEB環境に公開されていますので、さらなる詳細情報については各エピソード末尾に記載の「75年史」章節によりご参照下さい。

当社グループが現在に至る道筋には、さまざまな曲折があり、その曲折の一つひとつに生身の人間の「想い」があります。「住友林業75年史」では伝えきれないその局面に焦点をあて、語り継ぐために本書は生まれました。

各エピソードは、当初から原則として図表写真付き見開き2枚を大枠として決めていました。社外の読者のことを考慮し、各事業の概説について紙幅を割いています。この点は、社内においても同僚の職場を知ることにもなり有益だと思われました。それぞれのエピソードはそれぞれに成果を導き出していますが、「想い」の部分は控え目な表現としています。そしてそのことは、本書が誰かの業績を語る英雄伝としてではなく、今課題に直面するみなさん自身の姿と重ね合わせ、その導きとなることを願います。

本書制作にあたっては、貴重なご経験の情報提供をいただいた方々のご協力はもちろん、取材や資料収集、記述確認など、さまざまな場面で関係各部・グループ全部門のご協力を得ました。ここに改めて、関係各位のご協力に対し、深く感謝申し上げます。

2024年12月

住友林業株式会社 取締役副社長  
社史編纂委員長

川田 辰己

### 【社史編纂室】

室長：金森 朗  
室員：橋崎理恵、渡辺路子  
シニアサポーター：梅木孝範、関本 暁  
吉岡義寛、渡邊俊明

# 心に年輪を刻む物語

## 住友林業の75年

2024(令和6)年12月発行

発行 **住友林業株式会社**  
東京都千代田区大手町一丁目3番2号 経団連会館

編集 住友林業株式会社 社史編纂委員会

制作協力 株式会社DNP コミュニケーションデザイン

印刷・製本 大日本印刷株式会社  
東京都新宿区市谷加賀町一丁目1番1号