

住友林業社史

【下卷】



山と人への報恩の想いが詠い上げられている
四国山林、別子山、中七番のフォレスト・ハウス前に建てられた
第一六代家長住友吉左衛門友成の歌碑。



「この山は主ある山か、主なき山か…」

椎葉の夜神楽「柴引き」の一場面。鬼（山の神）が村人に問いかける。

（椎葉民俗芸能博物館提供）

厳しい冬山の輝きとぬくもり

右 和歌山山林

左 エゾシカの群れが森に守られて冬を過す(北海道山林)。



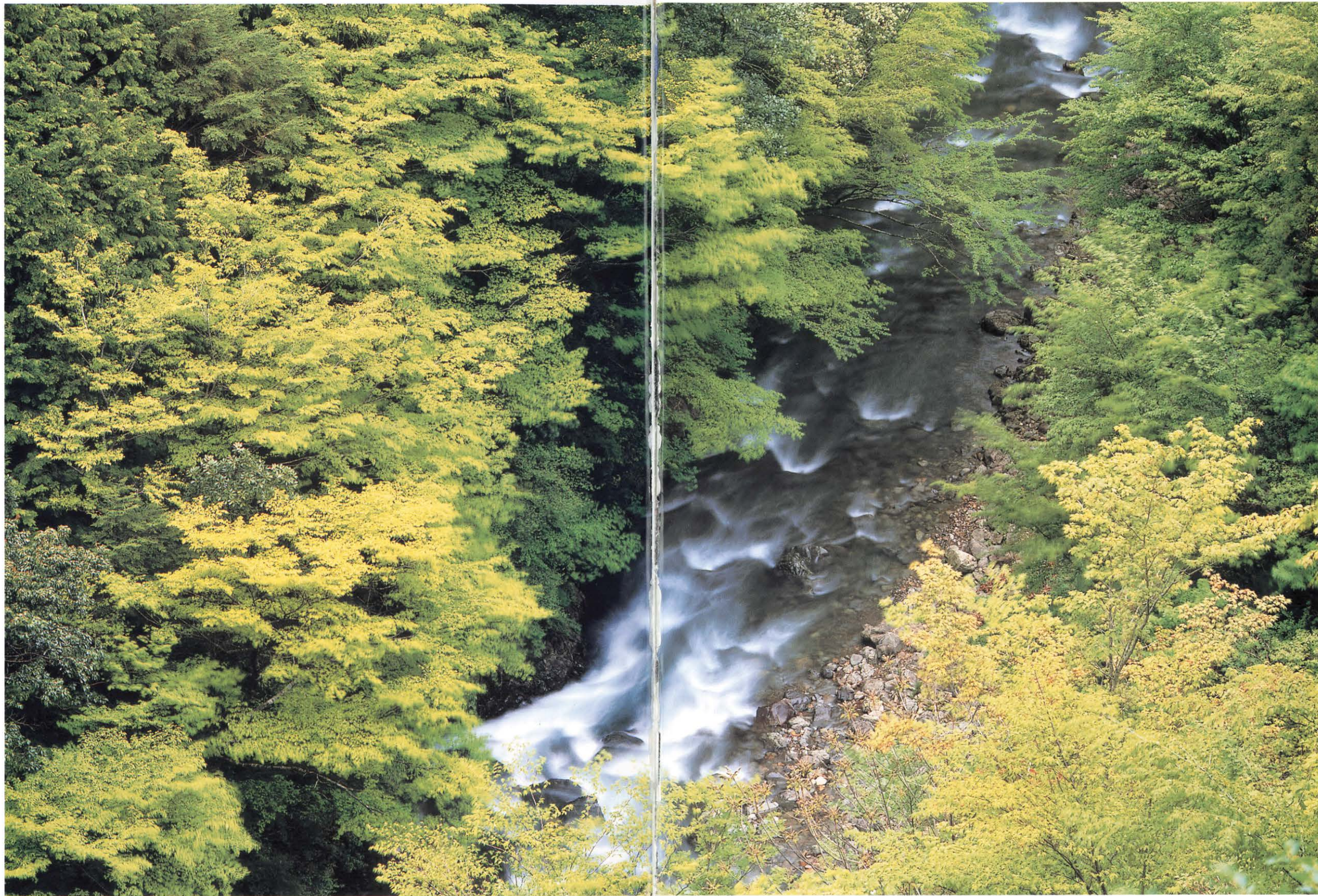
人知れず一斉に花開く春

五月中旬、四国山林、大永山で開花した高山性樹木アケボノツツジの群落。



広葉樹の自然林が育む清流

森には自然の循環を保つ機能が隠されている（和歌山山林）。



熟れてはじける姿は山の恵みそのもの

右 栗の実(四国山林)

左 ナナカマドの実(北海道山林)



和歌山山林



住友林業社史 下巻 目次

第一部 六社分立から統合まで（昭和二十〇三十年）

第一章 廃墟からの復興 3

第一節 終戦時のわが国の状況 3

一 敗戦と国民生活——インフレーションの猛威 3

二 連合国の初期の対日対策 7

第二節 財閥解体 9

一 財閥解体の指令 9

二 株式会社住友本社への対応 10

三 農林部門に関するGHQの方針と住友本社の主張 16

第二章 第二会社六社の誕生とその足どり 23

第一節 住友本社林業所を母体に六社発足 23

一 総説 23

二 新会社設立の申請 24

三 新設六社の概要 29

第二節 発足当初の六社の業況 34

一 兵庫林業 34

二	東海農林	35
三	扶桑林業	36
四	北海農林	37
五	九州農林	39
六	四国林業	41
第三節	分立各社の山林と経営状況	46
一	兵庫林業、東海農林、扶桑林業の合併と扶桑農林の誕生	46
	各社の経営概要	46
	陣谷と機構	47
	合併後の経過	48
二	北海農林、九州農林、四国林業の山林経営と分立各社の業績の推移	49
第二章	農地改革と証券の民主化	51
第一節	農地改革と住友の農林業	51
一	農地改革の概要	51
	農地解放政策の背景	51
	農地改革の実施	53
二	分立各社の農地被買収状況	55
第二節	証券の民主化と分立六社	59
一	株式の寄託	59
二	株式分散の督促と一時保留	60
三	資産の再評価と増資	61
	資産の再評価	61
	新設六社の資本金および株主の異動	63

第四章 分立六社の再統合 67

第一節 再統合に向けて 67

一 扶桑農林から四社合併の提案 67

二 GHQ担当官ランドールの実情視察 68

三 四国林業の脱退 74

四 扶桑、北海、九州の農林三社合併、東邦農林を設立 76

五 東邦農林の営業の概要 78

六 扶桑農林の営業部を第二東邦農林として分離 79

第二節 東邦農林と四国林業の合併 81

第二部 高度経済成長期と事業の拡大（昭和三十〇～五十年）

第一章 新生住友林業の発足（昭和三十年代） 89

第一節 戦後経済からの離陸と高度経済成長時代の幕開け 89

一 神武景気——戦後経済からの離陸 89

二 岩戸景気と所得倍増計画 90

三 オリンピック景気と投資ブーム 91

第二節 新生住友林業の概要 93

一 住友林業株式会社の誕生 93

組織の概要 93 所有山林・経営山林の概要 96

二	初代社長に植村實就任	97
	植村社長の経営理念	97
	会社合併式典での社長挨拶	97
第二節	旺盛な需要に対応	101
一	組織の整備	101
	東京支店開設——大消費地への布石	101
	国内営業拠点の拡充	102
二	新しい森林施策	104
	活発な新植	104
	伐期齢の変遷	105
	林業技術研究室の開設	106
三	外材の導入と海外拠点網の構築	108
	わが国の外材輸入の歴史	108
	海外部の設置	110
	南洋材の取り扱い開始	111
	米材の取り扱い開始	114
	木材専用船の建造	117
	北洋材の取り扱い開始	118
	ニュージールランド材の取り扱い開始	118
四	新材材の取り扱い開始	119
	新材材の登場	119
	建材部の設置	121
	各種建材の取り組み状況	121
第四節	新規事業への模索	123
一	新規事業進出の検討	123
	長期計画委員会設置	123
	提案制度の導入と社員教育	124
	初増資、新資本金五億円へ	127
二	関連子会社の設立	127
	スミリン合板工業株式会社	127
	スミリン木材工業株式会社	128
	スミリン土地株式会社	128
第二章	事業の多角化を目指す（昭和四十年代）	131
第一節	驚異の経済成長とその終焉	131
一	四十年不況からいざなぎ景気へ	131
二	日本列島改造ブームと新設住宅着工の急伸	133

三	第一次オイルショックと経済構造の変化	134
第二節	業容の拡充——住宅事業への助走	135
一	第二代社長に保田克己就任	135
	保田社長のプロフィール	135
	保田新社長の経営方針	136
二	会社の基盤を支えた国内材部門	137
	当時の丸太と製材品の流通体系	137
	当社の各種商品の仕入れ販売状況	138
	国内材部門の伸長と商品構成の変化	148
三	海外拠点の拡充と新規事業	149
	シアトル出張所の開設	149
	合弁会社F F I社(カナダ)の設立と撤退	150
	合弁会社K T I社(インドネシア)の設立	152
	現地法人「住友林業アメリカ社」等の設立	153
	スミリン農産工業の設立とパークミン堆肥の製造	155
四	建材市場の拡大と当社の対応	156
	サッシセンターの新設	156
	その他建材の取り扱い	158
	合板の取り扱いの推移	160
	浜田産業の倒産と不二建販の設立	160
五	不動産事業に本格参入	163
	不動産事業部新設	163
	住宅事業に進出	164
	不動産事業本部設置、全国展開へ	165
	住宅の受注強化とプレハブ住宅への取り組み	167
	スミリン土地、スミリンエンタープライズに改称	168
	第一次オイルショックの打撃	169
六	経営基盤の強化	171
	常務会の新設	171
	株式の上場	172
	本社機構を東京に移転	173
第三節	森林政策と経営山林の動き	174
一	森林政策の流れ	174
	戦後の新しい森林政策	174
	国の森林造成振興政策の沿革	178
	森林組合の育成	180
二	経営山林の動き	181
	四国山林	182
	九州山林	183
	北海道山林	184
	和歌山山林	185

三	当社の森林施策	186
	施業案の推移	186
	別子山事業区第六次施業案検訂業務の記録から	186
四	経営山林面積の回復	191
四	その他の事業および業況の推移	192
一	その他の事業	192
	搾乳事業の廃止	192
	製材工場・木材加工工場の動向	193
二	部門別業況の推移等	195
	山林部門	195
	営業部門——取り扱い品目の拡大と売上高の急伸	196
	財務内容の悪化	197
	経営方針の転換	197
第三部	減速経済への対応と事業の再構築（昭和五十―六十二年）	
第一章	経営環境の激変と木材関連業界の動向	201
第一節	減速経済下の世界経済と日本経済	201
一	世界経済の潮流	201
	第一次オイルショックと先進国首脳会議	201
	第二次オイルショックとプラザ合意	202
二	わが国の経済社会の状況	204
	第一次オイルショック時の対応——他国に先駆けた経済の回復	204
	第二次オイルショック以降の対応	206
第二節	木材関連産業および住宅産業の概況	207
一	木材関連産業	208
	林業	208
	製材業	209
	合板工業	210
	木材業	211
二	住宅産業	212

第二章 当社の経営の概要 213

第一節 当期間の経営の概要 213

- 一 不況への対応と事業の再構築（昭和四十九～五十九年） 214
 - 戦線の縮小と財務の健全化 214
 - 転換社債の発行 215
 - 新規事業分野への注力 215
- 二 川上から川下までの一貫体制（昭和五十九年～） 217
 - S R提案制度の導入 217
 - 住宅販社の合併 218
 - 保続林業の推進 218
 - 不動産投機の厳禁 219

第二節 当社の業容 220

- 一 山林部門の概要 221
- 二 営業部門の概要 222
 - 木材部門 222
 - 建材部門 222
 - 住宅部門 223
- 三 当期間の景況と当社の業況の推移 224

第三章 各部門の活動の状況 229

第一節 山林部門 229

- 一 拡大造林施策への疑問 229
 - ヒノキ人工林における天然更新施業の研究 229
 - 天然林選木作業の導入 230
 - カラマツ造林に新たな施業指針——林野庁長官賞受賞 232
- 二 山林部門の管理機構改革 233
 - 四国山林、九州山林を山林部直轄へ 233
 - 四国林業株式会社を設立 233
 - 森林管理データマップシステム「ロビンフッド」の開発 234
- 三 政・財界への提言活動 235
- 四 新しい制度の下での施業計画——高伐期複合構造林を目指す 237

一	業績の推移と売上構成の変化	239
二	内地材全般の営業政策	242
	素材(丸太) 240	
	製材品 241	
	チップ 241	
	地域密着の営業展開 242	
	買山事業へ再挑戦 243	
第三節	外材部門(直輸入材)	243
一	業績の推移と売上構成の変化	243
二	従業員数の推移と海外での勤務状況	244
三	当社の主要外材取扱状況	245
四	主要外材の概況	246
	米加材(米材・カナダ材) 246	
	ニュージーランド材 247	
	チリ材 251	
	北洋材(ソ連材) 252	
	南洋材 254	
	その他の外材 259	
第四節	建材部門	260
一	業績の推移と売上構成の変化	260
	売上規模の拡大 260	
	売上構成の変化 261	
	建材取扱商社ランキング 261	
二	各品目の取り扱い状況	262
	合板 262	
	二次加工合板(特殊合板) 264	
	繊維板 265	
	窯業製品 265	
	金属建材 266	
	住宅機器 267	
	その他 267	
第五節	住宅部門	268
一	住宅事業への本格的取り組み	269
	住宅事業本部発足 269	
	東京と大阪に住宅販売会社を設立 270	
	TTT委員会の設置 271	
	施工からアフターサービスまで一貫体制の販社へ 272	
二	不動産事業からの撤退	272

三	住宅事業の基盤強化	273
	東西両販社の商号の変更と増資	273
	東西両販社を併合し住友林業ホーム設立、全国展開へ	275
	展示場の展開——高級和風住宅で差別化を図る	275
四	東西両販社の足跡	276
	スマリン住販(大阪)	276
	スマリン住販(東京)	278
	新製品「ザ・ハウス」を発売	279
五	東西両販社合併後の積極的展開——全国展開へ	280
六	住宅事業の生産・工事体制	281
	工法の変遷	281
	施工体制	282
	一〇年保証の開始	283
	工事体制の近代化	284
七	周辺事業への展開	285
	スマリン住宅流通の設立	285
	ナプロホームの買収	286
八	対外活動	287
	日本木造住宅産業協会の設立	287
	「いえづくり'85」プロジェクトへの参加	288
	国際居住博覧会に参加	289
第六節	緑化事業部	291
一	不良在庫の処分	291
二	スマリン緑化株式会社を設立して再出発	292
第七節	調査、研究、開発関係部門	294
第八節	本社管理部門	295
一	総務・人事	295
二	経理・財務	299
	資本の調達と運用	299
	外材輸入と為替リスク	302
三	管理・審査	303

第四章 子会社等 305

一 子会社および関連会社 305

新規に設立または買収した子会社および関連会社 305

資本金、事業目的などに大きな異動があった子会社 307

二 関係会社 308

昭和六十二年九月現在の関係会社 308

その他当期間中に関与した会社 309

三 海外プロジェクト「KTI社」ほか 309

イフレコとスミフタニ 310

KTI社の設立 312

合板工場の建設 315

株式の譲渡 318

熱帯雨林の再生プロジェクト 321

第四部 総合住宅関連企業体制の確立(最近一〇年間の歩み)

第一章 最近一〇年の当社の動き 325

一 バブル発生とその後の経済情勢 325

バブル経済に関わった株価と地価 325

乱高下した円相場と木材関連業界 327

二 総合住宅生活関連企業体制の確立へ 328

住友林業ホームと大阪殖林を吸収合併 328

飛躍的な業績向上 329

自己資本の充実 331

東証一部上場 331

新社長に山口博人就任 333

倫理憲章の制定 335

本社移転 336

阪神淡路大震災と当社の対応 337

創立五〇周年記念事業の実施 339

富士山国有林に「まなびの森」プロジェクト 340

第二章 各部門の最近一〇年の歩み 342

第一節 山林部門 342

一 転換期を迎えた山林経営 342

先進的機械化林業への歩み 342

高伐期保続林業の早期実現に向けて——山林経営方針の大転換 343

二	環境を重視した山林経営	345
	非皆伐施業から群状択伐へ	345
	森林のあるべき姿を提案	346
	国際的な理念となった「保続林業」	347
三	住友の森エコシステムを開設	349
	住友ゆかりの地に森林管理のモデルを開設——大造林計画樹立一〇〇周年記念	349
	朝日森林文化賞を受賞	351
第二節	木材・建材部門	353
一	木材	353
	木材部門全般の動き	353
	製品の割合が倍増した米加材	354
	漸減傾向が続く南洋材	357
	大きく減少した国内材	358
	高付加価値・高精度の木材を目指して	359
二	建材	360
	一般建材	360
	合板	362
	MDF (中質繊維板)	365
三	イノスグループの発足	367
	CAD&パーツと部材供給システムの展開 (イノスに至るまで)	367
	本造住宅の生産合理化と工務店の活性化を目指して——イノスグループの発足	368
	企画提案型住宅「Tシリーズ」と注文型住宅の切り札「Xシリーズ」の発売	369
	収益性の高い事業への脱皮	370
第三節	住宅部門	371
一	住宅営業	372
	住宅管理・住宅企画	372
	住宅営業の推進	375
	分譲住宅事業	379
	インテリア事業	381
	資材の調達	382
二	住宅技術	383
	生産管理と合理化	383
	商品開発	385
	技術開発	386
	住友林業建築技術専門校の開校	387
三	住宅安全管理	389
	検査・安全管理	389
	品質保証とお客様相談室	390
四	特建本部の設置	392

五	新規分野への進出	394
六	システム住宅事業への進出	394
六	新しい展開を始めた関係会社	396
六	スミリン建設グループ	396
六	スミリンメンテナンス	398
六	住友林業ホームテック	399
第四節	事業開発部門	400
一	事業環境の変化に対応——より付加価値の高い製品へ	400
二	製造・加工事業を一元化	403
二	事業開発本部を新設	403
二	事業開発本部発足時の基本戦略——事業の再編	404
二	合弁工場の操業開始相次ぐ	405
三	環太平洋からグローバルな展開へ	406
三	MDF安定供給体制の確立	406
三	海外でも多角化・高付加価値化を追求	406
四	住宅資材専門メーカー群の構築	408
第五節	研究開発部門	409
一	筑波研究所の誕生	409
一	三部門に分かれていた研究開発部門	409
一	筑波研究所の開設	410
二	家づくりと環境保全に貢献した研究開発	411
第六節	地球環境保全への取り組み	413
一	地球環境問題が浮上	413
一	グリーン環境室の発足	413
一	熱帯林再生プロジェクトへの取り組み	414
二	環境重視のリーディングカンパニーとして	416
第七節	本社管理部門	418
一	総務部	418
一	組織の統合	418
一	広報活動	419
一	事務所・事務機器・什器等	420
一	株主・IR関係	421

二	人事部	422
	人事制度の統一	422
	厚生年金基金を設立	424
	能力開発室の新設	424
三	経理部（管理部・財務部）	425
	資金状況の推移	425
	資金集中管理方式の採用	428
	予算・業績管理業務	429
	決算業務等	429
	スマリンエンタープライズとトムハウス	431
四	審査部	431
五	情報システム部	433
六	知的財産権管理室	435
七	監査室	437
	索引	439
	参考文献	448
	あとがき	450

住友林業社史 上巻

発刊にあたって
監修のことは

住友林業株式会社 社長 山口 博人
住友史料館 館長 小葉田 淳

第一部 江戸時代の住友と別子の林業

第一章 住友の始まりと事業の展開

- 一 文殊院嘉休の還俗と商売の開始…………… 3
- 二 蘇我理右衛門の業績…………… 6
- 三 第二代友以の事業…………… 10
- 四 事業の拡大…………… 12
- 五 幕末の経営危機…………… 17

第二章 別子銅山の開坑と周辺の山林

- 一 銅山経営と木材利用…………… 20
- 二 東予の山野と利用形態…………… 28
- 三 銅山附山林の成立…………… 33

第三章 江戸中後期の別子銅山と炭山の拡大

- 一 銅山経営の推移…………… 40
- 二 銅山附山林の展開…………… 44
- 三 土佐の炭山…………… 49
- 四 「遠町」問題の実態…………… 57

第二部 近代四国別子の林業

第一章 別子鉦山備林の確保と展開

- 一 明治初期の林政と別子鉦山の備林……………67
- 二 別子の山林資源に対するラロックの提言……………73
- 三 政府の官林直轄政策と鉦山備林の確保……………79
- 四 植林の開始と製炭山の展開……………86
- 五 松方テフレと山林・製炭事業の再編……………94
- 六 洋式製錬の発展と石炭エネルギーへの転換……………100

第二章 山林事業の始まり

- 一 住友の事業刷新と伊庭貞剛……………103
- 二 山林課の復活と大規模造林の開始……………106
- 三 森林三法の成立と第二備林の返還……………113
- 四 施業案の編成経緯……………119
- 五 山林事業区の設定とその施業案……………125
- 六 山林課の経営内容……………134

第三章 農林業の展開

- 一 鉦山の分離独立と山林・農地の委託管理……………139
- 二 四国における農地経営の発端……………142
- 三 地所課の設置と農地経営の展開……………150
- 四 農林課営林係の経営と製材事業の発展……………158
- 五 第一備林(借用国有林)の返還問題……………163
- 六 施業案検訂と保続林業の確立……………168

第三部 住友林業所の時代

第一章 鉦山備林からの脱皮

第二節 林業経営を企図

- 一 進出の経緯
- 二 住友総本店林業課の設置

第二節 住友林業所の発足

- 一 住友合資会社の設立と林業所の発足当初の陣容
- 二 林業所生みの親鈴木馬左也の死
- 三 昭和恐慌と初期の業況
- 四 組織の改編

第二章 林業経営の展開 大正期から第二次大戦終了まで

第一節 国内における展開

- 一 北海道における住友の林業
- 二 九州における住友の林業

第二節 朝鮮における住友の林業

第三節 戦時体制と住友本社

- 一 株式会社住友本社の設立と戦時体制下の林業所
- 二 南方における住友の林業
- 三 航空機用單板事業と住友化工材工業㈱の設立

索引

273

253

247

239

239

233

228

219

219

219

205

200

195

187

187

183

175

175

175

第一部
六社分立から統合まで
(昭和二十〇～三十年)

第一章 廃墟からの復興

第一節 終戦時のわが国の状況

一 敗戦と国民生活——インフレーションの猛威

昭和二十年（一九四五）八月十五日、わが国は内外に向けて「ポツダム宣言」の受諾を表明し、第二次世界大戦は終結した。

昭和六年九月の満州事変に端を発した日中間の摩擦は、十二年七月には日中戦争へと拡大した。そして十六年十二月八日、わが国は米英両国に宣戦を布告、ついに太平洋戦争（第一次世界大戦）へと突入していった。この戦争はアジア・太平洋地域一円を広く戦火の渦に巻き込み、それらの諸国に多大な恐怖と損害を与え、後世に禍根を残す結果となった。

わが国自身も、「欲しがりません、勝つまでは」のスローガンの下に、「一億総火の玉」となって、人的にも、物的にも、持てる資源のすべてを動員して戦ったが、結局は三〇万人にもものぼる戦死者を出し、主要都市の大半は焦土と化し、膨大な生活・産業基盤を喪失した。幸い、ポツダム宣言の受諾により本土決戦は免れたものの、昭和二十七年四

非掲載

焦土と化した終戦直後の東京都心の風景（昭和20年）

* 一億総火の玉 一億総決戦体制
昭和十五年（一九四〇）の人口調査では、内地人口七三二一万人、外地（朝鮮・台湾・樺太等）人口三二一万人、合計一億五二二万人であったのでそう呼んだ。

月に対日平和条約が発効するまで、六年八か月の長きにわたり、わが国は主権を剥奪され、連合国最高司令官総司令部 (General Headquarters, Supreme Commander for the Allied Powers : 略称GHQSCAP // GHQ) の統治下におかれることとなった。

敗戦の結果、わが国は旧国土 (朝鮮・台湾・樺太等の旧植民地を含めてそう呼んでいた) の四五%を失い、また本土においても、戦災による国富の喪失は二五%にも達した。

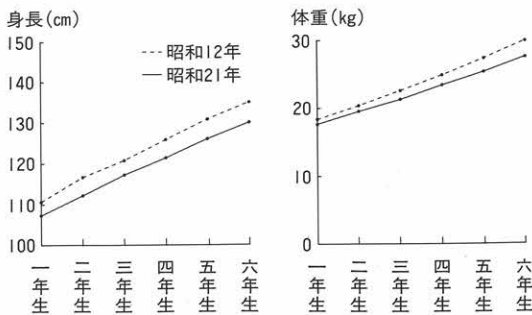
住宅事情はといえば、戦災による焼失、疎開による取り壊し、戦時中の供給不足などにより、終戦時にはおよそ三八〇万戸の住宅が不足していた。そこへ敗戦により海外からの移住家族の引き揚げが一時に集中したため、住むところのない人の数は九〇〇万人にも達した。これらの人々が親類や縁者を頼って一時そこに寄寓できる人は恵まれた方で、相当数の人々は焼け残った工場や倉庫の片隅に住み、あるいは焼け跡に掘っ立て小屋をつくり、辛うじて雨露をしのぐという有様であった。

食糧事情はさらに厳しく、まさに「塗炭の苦しみ」を味わうという状況であった。それまで総供給量の二〇%近くを占めていた旧植民地や南方地域からの米穀類の輸入が途絶え、たうえ、不運なことに、昭和二十年は、明治以降最悪の天候不順に見舞われ、米の作柄は前年度の三分の二にまで落ち込んだ。これに五〇〇万人にもものぼる海外からの帰国者が加わったため、極度の食糧不足に陥った。

同年末には、アメリカからの緊急食糧援助もあったが、それでも、とても国民の空腹を満たすことはできなかった。戦時中から行われていた食糧の配給制度は引き続き実施されてはいたが、その基準配給量は国民一人当たり必要とされる平均二一五〇カロリーのようやく半分を満たす程度であった (図1-1)。

このような状況の中でも、職にありついている者や屈強な若者はまだましなほうであっ

図1-1 昭和12年と21年の男子小学生の体重・身長比較



出典：『経済実相報告書』昭和22年、経済安定本部



非掲載

終戦直後、焼け跡のバラック (毎日新聞 昭和22年9月)

た。会社勤めのサラリーマンなどは、給料が遅配続きで、しかも急激に高進するインフレーションに悩まされたものの、それでも遅ればせながら臨時加給や諸々の現物支給が行われ、なんとか命脈を保つことができた。従前より資産の蓄えのある人も着物や家財道具等を食物と交換する、いわゆる「竹の子生活」により、なんとか飢えをしのぐことができた（ただし、預貯金等の金融資産は昭和二十一年二月の「金融緊急措置令」*による預金封鎖や新円切換などの措置により、預金の引出し額は一人当たり月額五〇〇円に制限された。このため猛烈なインフレーションが進行していたこの時期、金融資産だけの「お金持ち」には大したメリットはなかった）。また、生活力のある若者たちは、野草を摘み、山野を耕し、あるいはまた戦時物資を物色してはヤミ商売で稼ぐなどして、なんとか食物を確保することができた。

一方、そのような状況の中で、戦火に両親や身寄りをなくした子供たちは、ある者は進駐軍に食物をねだり、ある者はガード下で靴磨きをしたりして飢えをしのいでいたが、なかには、なす術も知らず栄養失調に陥り、施設に収容された者も数多くあった。また稚児を抱えて一家の働き手を失った母親は子供を連れて、実家や親戚、あるいは知人を頼ってそこに寄寓し、不慣れた仕事に汗を流し痩せ衰えた手で、ようやく日々の糧を手に入れるという姿も見うけられ、誠に哀れで気の毒な光景であった。

ただこのようにうちひしがれた生活の中にも、終戦によってなんとか一命を取りとめたという安堵感と、旧来の苛酷な抑圧から解放された解放感の中で国民誰もが同じように味わう窮乏は逆にある種の安心感を伴うものでもあった。また、廃墟の中を無邪気に走りまわる子供たちの姿や、早くもラジオを通じて流れ始めた「りんごの歌」のメロディは、芽を吹く木々の緑とともに、明日への希望を思い起こさせるものであった。

* 金融緊急措置令

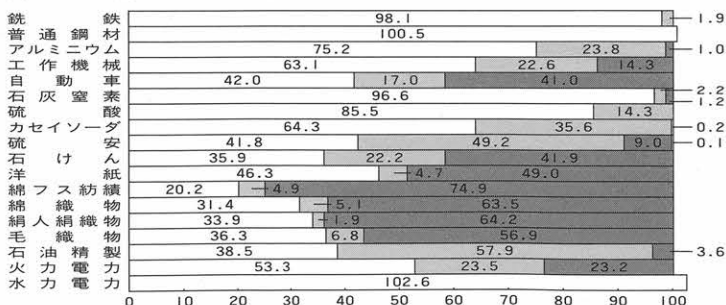
戦後のインフレーション対策の一環として昭和二十一年二月に日本銀行券預入令とともに施行された勅令。この勅令により金融機関は、同年二月十七日現在の預金その他の債務の支払を原則として停止するとともに、それ以後は法令の定める範囲内においてのみその支払が認められた。

そのような状況の下で、終戦直後から猛烈な勢いでインフレーションが国民生活を襲った。昭和二十一年には年率三〇〇％を超えたこの異常なインフレーションの原因は、第一に需給のアンバランスにあった。戦時中はすべての物資が軍事目的に振り向けられ、生活物資は極端に制限されていたため、国民の耐乏生活も限界に達していた。昭和十九年の国家財政の支出の内訳を見ると、その支出の八五％が軍需支出によって占められており、まさに「死物狂い」で戦争を遂行していたことがうかがわれる。それに加えて、戦火により焼け出された人々の家財道具等の消失も膨大なものであった。

食糧や住宅の状況については先にも触れたとおりであるが、その他の工業製品の生産活動の状況を示す「鉱工業生産指数」は終戦の翌年の昭和二十一年には、戦前の水準（昭和九～十一年平均）の三〇％まで落ち込み、戦前の水準にまで回復したのは五年後の二十五年になってからである。なかでも打撃が最も大きかったのは、衣料品や日用雑貨品などのいわゆる「軽工業製品」であった。その理由は、綿紡績などのように、海外からの原料への依存率が高く、かつ、労働集約型の軽工業は、戦前の比較的早い時期から既に、朝鮮・満州・台湾等の旧植民地への工場移転が進んでおり、国内に残されていた工場も、戦時中に軍需工場に転用され、わずかに残っていた工場も戦災により焼失してしまったのである。さらにまた、仮に工場が残っていたとしても、その原料の大部分は海外からの輸入に頼っており、敗戦による貿易の途絶（敗戦による自主貿易の停止、資金の欠乏と国際信用の失墜、船舶等輸送手段の喪失等による）は、生産再開をはばむ決定的要因となっていた（図1-2）。

そのようなことから、例えば昭和二十一年の配給割当では、マッチは国民一人当たり一

図1-2 敗戦時生産能力残存率・戦災喪失率・間接喪失率



注1: □は残存率、■は戦災喪失率、■は間接喪失率。
 2: 残存率 = 1945年8月15日の設備能力 / 1944年までの最高設備能力 × 100
 3: 戦災喪失能力とは空襲・艦砲射撃等によるもの
 4: 間接喪失能力とは戦時中の企業整備によるスクラップ化、海外移駐、補修不足
 5: 鉄鉄の喪失能力の内訳は不明
 出典: 『日本興業銀行五十年史』642頁より作成（原史料は経済安定本部調査）、
 『現代日本経済史』（有斐閣）84頁より転載

日四本、石鹼は一年に二個という状態であり、綿製品、ゴム製品、皮革製品等の供給は皆無ともいえる状態であった。

第二の原因は通貨の急増であった。極端な需給ギャップによって火が付いたインフレーションに、通貨の増発はさらにそれを油を注ぐことになった。

それは、当時の国家予算の一年分をも上回る戦時公債の償還資金や膨大な軍需補償費の支払いによるものであった。このようにして市場に流出した資金も、昭和二十一年二月に発令された「金融緊急措置令」により一時的に抑えられはしたものの、同年十月「復興金融金庫」の設立や、同年十二月「傾斜生産方式」の採択などにより、日証券発行残高は年倍増のペースとなり、インフレーションも再燃、のちに、「復金インフレ」と名付けられた。

一一 連合国の初期の対日政策

アメリカ軍のマッカーサー元帥を最高司令官とするGHQの当初の対日政策は、「日本の軍事国家体制を解体し、民主的な平和国家を再建させること」にあった。具体的には、軍需生産体制を全面的に停止させ、戦争責任を追究し、被災国への損害賠償を移行させ、その基盤となっている政治・経済・社会制度を抜本的に改革することであった。

政治面では、「治安維持法」をはじめとする秘密審問司法制度の撤廃や、憲法も含む、あらゆる封建的な旧法体制の改廃、経済面では、「産業報国会」の解散をはじめとし、財閥解体、農地解放、私的独占の禁止などの経済の民主化政策、社会面では、婦人の解放、

*1 復興金融金庫

敗戦により崩壊した日本経済を再建する目的で、経済復興に必要であり、かつ一般の金融機関では供給困難な産業資金を供給するために、昭和二十一年十月公布の復興金融金庫法によって設立された政府金融機関。その発行する復興金融債の日銀引受けが復金インフレの原因となった。二十四年、新規業務を停止し、二十七年、日本開発銀行に債権・債務を譲渡して解散した。

*2 傾斜生産方式

昭和二十一年十二月の閣議決定により、日本経済全体の生産増大にとって隘路となっている鉄鋼・石炭産業に超重点的に資金・資材を投入し、戦後の経済危機を乗り切ろうとした経済政策。

労働組合結成の奨励、学校教育の民主化などであった。

G H Qのわが国における統治・改革の方式は、ヨーロッパにおける同じ敗戦国ドイツやイタリアの場合とは異なり、わが国の旧来の統治機構（議会、内閣、官僚機構等）をそのまま残して活用する、いわゆる「間接統治」の手法がとられたが、一切の最終権限が連合国最高司令官にあることには変わりはない。

G H Qの政策は、当初二年間ぐらいはかなり徹底したものであったが、その後世界情勢の変化に伴い大幅に変更されることになった。

昭和二十二年四月、国連安全保障理事会において、わが国に対する連合国による委任統治がアメリカ単独の信託統治に切り替えられ、さらに、同年十月、東ヨーロッパにおいて、ソ連を中心とする東欧九か国による「コミンフォルム」が結成されるようになると、旧連合国間での、政治経済体制の相違や利害の対立が表面化し、いわゆる「東西冷戦」の構図が鮮明になってきた。

アジアでも、長く西欧諸国の支配下にあった諸民族が、戦後次々と独立を獲得した。

中国では、抗日戦争をつうじて勢力を拡大した共産党と国民政府の対立が強まって昭和二十一年七月、内戦が始まり、昭和二十四年一月中華人民共和国が樹立され、国民政府軍は台湾にのがれた。

朝鮮半島においても、統一政権樹立の方式について大國間の意見が一致せず、昭和二十三年七月には南部に大韓民国が、同年八月には北部に朝鮮民主主義人民共和国が分立した。

こうした世界情勢を背景に昭和二十三年一月には、アメリカの対日政策も「日本を極東におけるソ連への対抗力とするために、日本経済を積極的に援助する」との方針へ変わっていき、同年末には「経済九原則」が指令され、翌二十四年に入ると、「ドッジ・ライ

*1 世界情勢の変化

第二次世界大戦の結果、ヨーロッパ諸国が弱体化した反面、資本主義陣営におけるアメリカの地位は圧倒的なものとなり、他方ソ連の影響のもとで東欧に人民民主主義国が誕生し、社会主義陣営が形成されるに至って、アメリカとソ連とは国際秩序をめぐる対立を深めていった。そのような状況の中で、アメリカのトルーマン大統領は昭和二十二年（一九四七）三月、共産勢力の国際的進出に対抗することを宣言した。（トルーマン・ドクトリン）

*2 経済九原則

昭和二十三年十二月、アメリカ占領軍総司令部（G H Q）から日本政府に指令された次の九項目の施策をいう。①総合予算の真の均衡化 ②税収の強化、③融資の規制、④貨金の安定、⑤価格統制の強化、⑥為替管理の強化、⑦配給制度の改善、⑧鉱工業生産の増強、⑨食糧供出の能率化。ドッジ・ラインやシャープ税制勧告はこの線にそって行われた政策である。

*3 ドッジ・ライン (Dodge Line)

アメリカのドッジ公使によって指導・実施された昭和二十四・二十五年予算にみられる緊縮財政・超均衡予算主義をいい、二十三年十二月G H Qによって示された経済九原則の具体化である。

ン」や「シャウプ税制勧告」も実施され、わが国の経済的自立を促すとともに、「ガリオア・エロアの援助」も開始された。

第二節 財閥解体

一 財閥解体の指令

GHQは、昭和二十年（一九四五）九月二日、「軍需生産全面停止」の指令を発し、引き続き、同年十一月六日には、「持株会社の解体に関する覚書」に基づき「持株会社整理委員会（Holding Company Liquidation Commission：略称HCLC）」を発足させ、同時に、「四大財閥（三井、三菱、住友、安田）及び財閥家族所有の財産移転の禁止」、「独占的組織解体計画の設定」等の、いわゆる「財閥解体の指令」を発した。

これらの措置は、戦争体制に加担した重化学工業等の基幹産業を支配し、その利益を独占してきた持株会社の所有者や経営者を追放し、その所有する株式をHCLCを通じて広く国民に分散し、会社所有の民主化を図ろうとするもので、「農地改革」（第三章第一節参照）と並んで、「経済の民主化」の柱をなすものであった。

この財閥解体の指令は、必ずしも、財閥系企業だけに限定されたものではなく、ほかに、大規模組織で独占的地位の高い企業に広く適用され、昭和二十年十二月八日、GHQ

*1 シャウプ税制勧告

昭和二十四年にアメリカから来日したシャウプ税制使節団がわが国税制の改革の方向に関して行った勧告。昭和二十五年の税制改正ではほぼ全面的に実施され、ある意味ではその後のわが国の税体系の根幹をなした。

*2 ガリオア・エロア

GARIOA (Government Appropriation for Relief in Occupied Area Fund) 占領地域救済資金。第二次大戦後アメリカが占領地に対して軍事予算から支出した援助資金。

EROA (Economic Rehabilitation in Occupied Area) 占領地域経済復興資金。第二次大戦後アメリカが占領地の経済復興のために軍事予算から支出した援助資金。

からの「制限会社に関する覚書」により、財閥系を主とする三五四社が活動の規制や資産の凍結を指令され、以降八次にわたり追加指定された。

これらの指定会社はGHQの指令に従い解体作業を進めるかたわら、昭和二十一年十月十九日公布の戦時補償特別措置法、^{*}企業再建整備法などの一連の法令に基づき、非軍事的民主的企業へと転換していくこととなった。

二 株式会社住友本社への対応

このような未曾有の事態に直面した住友本社は、どのように対応したのであるか。以下日時を追ってその足跡をたどってみよう。

終戦の二日前の昭和二十年八月十三日、既に敗戦近しの報を入手した住友本社では、人事部長の田中常務理事を中心に終戦後の善後策について協議した。

八月十五日

正午、天皇の終戦の放送直後の午後二時には、住友本社に各社の幹部を集めて総理事古田俊之助は、「住友の名に恥じぬ態度を取り、冷静に事に当たれ」と訓示した。

九月に入ると間もなく、住友本社は、今後の情勢に対処するために次の五つの原則を定めた。

一、拡張し切った各方面の事業の收拾を図るとともに、人材の離散を防ぎ、それぞれにできる限りの仕事を与える。そのために新しい事業を企画する。

二、海外からの引揚者とその家族の援護を十分にする。

^{*} 企業再建整備法
第一条 この法律は、会社経理応急措置法の適用を受けるものについて、戦時補償特別税を課せられること等に因り生じた損失を適正に処理し、その速かな再建整備を促進し、以て産業の健全な回復及び復興を図ることを目的とする。

三、住友本社と住友系各社の債権者にできる限り誠実に対処する。

四、住友の全事業をできるだけ減ばさずに転換し、将来民族と国家の繁栄につながるように運営する。

五、極力、累を住友家に及ぼさない。

九月十日・十一日

住友本社は、河井常務理事以下関係課長以上の幹部と連系各社の幹部（表1-1）、合わせて五十数名を集め、各社の復興方策、事業転換案等を協議するとともに、本社の直営事業である鉱業（北海道鴻之舞金山）、林業、不動産、販売所、病院などの処理案が協議された。この時、新規事業分野への転換と人材の散逸を防ぐための受け皿として商事部門を新設することなども提案された。

十月五日

北沢常務理事および大島監事はGHQに出向き、住友本社の実情につき詳細に説明し、特に当時戦犯の噂のあった社長住友吉左衛門の立場を釈明して累を住友家に及ぼさないように努めた。その要旨は次のとおりであった。

- 一、住友本社は他の財閥と異なり現業部門を有していること。
- 二、住友系諸会社は戦時中は軍の監督下にあり、住友本社は完全な支配権は持っていないかったこと。
- 三、社長住友吉左衛門は住友家の伝統により事実上の実権を有せず、総理事職にあるものがこれを掌握していたこと。
- 四、住友家は家憲により政治には関与していなかったこと。小倉正恒（第六代総理事、一九三〇～四二）は大蔵大臣に就任したこともあったが、それは、住友を退職

表1-1 終戦時の住友本社役員構成（昭和20年）

役員	職制	氏名
代表取締役社長	総理事	住友吉左衛門
取締役	理事	古田俊之助
取締役	理事	岡橋
取締役	理事	吉田貞吉
取締役	理事	春日一弘
取締役	理事	三村起一
取締役	理事	梶井剛
取締役	常務理事	北沢敬二
取締役	常務理事	田中良雄
取締役	常務理事	河井昇三郎
取締役	常務理事	大島堅造

した後のことであり、人格とその手腕を見込まれたことによるものであること。

なお、その間にも諸般の対策を練るかたわら、三井、三菱、安田とも連絡を取りながら、政府およびGHQとの折衝を重ねた。

十月十八日

GHQ経済科学局長クレーマー大佐が住友本社を訪れ、古田総理事に財閥解体の指令を申し渡した。古田総理事はかねてより用意していた解体方針等を説明し、具体策についての協議をした。

十一月六日

GHQによる「財閥解体の指令」が公表された。その要旨は次のとおり。

一、三井本社、三菱本社、住友本社、安田保善社はその所有する一切の証券およびあらゆる商社、法人、その他企業に対して有する一切の所有権、管理、利権、証憑を日本政府の設置する持株会社整理委員会（HCLC）に移管し、これによって自動的に解散すること。

二、この移管財産に対して一〇年以上換価譲渡を禁ずる日本政府発行の公債を以て弁済すること。

三、持株会社の役員は持株会社に占むる一切の現職より引退し、直接間接を問わず一切業務に関与せざること。

四、三井、岩崎、住友および安田一族の成員は銀行および事業に占むる一切の現職より引退し、直接間接を問わず一切業務に関与せざること。

五、持株会社は傘下の銀行、会社に対して指令権または管理権を行使せざること。

十一月七日

住友本社は、すかさず、次のような「住友本社解散の方針」を関係会社に通達するとともに一般にも公表した。

文第一二四号

住友本社総務部長

北沢敬二郎

昭和二十年十一月七日

住友本社解散ニ関スル件

終戦後ノ内外情勢ニ鑑ミ、今般住友本社ヲ解散シテ住友系各事業ノ統轄機關ヲ廃止シ、現下情勢ニ即応スル態勢ヲ確立スル為、左記措置ヲ講スルコトニ決定相成候ニ付イテハ、之レガ返上日ニ関シ、貴部下各員ニ周知徹底方御配慮相煩度、此段依命御通知旁々得貴意候也

記

- 一 住友本社ノ有スル現業部門ノ設置ニ就テハ、鉱業及農林業ハ住友鉱業会社ニ移管ノ計画ナルコト
- 二 住友本社ノ所有ニ係ル住友系各社ノ株式ハ、政府ノ指定スル機関ニ引渡シ、逐次公開セララルコト
- 三 住友本社ノ解散ニトモナヒ、本社々長以下全役員ハ、自然退任スルコト、尚家長様ハ住友系各社全部ノ取締役ヲ、古田総理事ハ同ジク取締役会長ヲ、夫々辞任セララルコト
- 四 右ニ伴ヒ、住友系各社ハ、夫々自主的独立ノ会社トシテ、事業ノ運営ニ当ルコト
- 五 住友系各社ノ社名中「住友」ノ名称ハ、之レヲ避クルコトトシ、逐次社名ノ変更

以上

そしてさつそくGHQとその具体的な詰め作業を開始した。ところが、特に必要とされた現業部門の処理については、政府の許可手続きなどが手間取ったこともあって、それらの問題は後に残すこととして、とりあえず住友本社の解体縮小を図ることとなった。

昭和二十一年一月二十日

住友本社は臨時株主総会を開催し、役員の変更（人事担当等の一部の役員は外地からの引き揚げ援護等のためその区切りがつくまで暫時留任）、組織の縮小等を決議し、清算業務を主体とする残務を、新任の代表取締役・菅野秀次郎（経理課長）以下に引き継ぎ、事実上解散した。

辞任役員

留任役員

代表取締役 総理事

古田俊之助

取締役（常務理事）

田中 良雄

取締役 理事

春日 弘

監査役（監事）

大島 堅造

” ” 三村 起一

新任役員

” ” 常務理事 北沢敬二郎

代表取締役

菅野秀次郎

” ” 河井昇三郎

取締役

平賀 五郎

” ” 理事 梶井 剛

組織については、本社の事務章程を改正して従来の三部（総務、人事、経理）九課（総務、会計、保安、人事、厚生、労政、査業、企画、調査）制を廃し、総務課（課長 植村 實）、経理課（課長 菅野秀次郎）の二課制とした。

二十一年十月十六日

住友吉左衛門一族の所有する住友本社の株式および住友本社の所有する連系各社の株式の大半（残りは翌二十二年五月六日引渡し）がHCLCに寄託され、のちに同委員会の手によって、徐々に民主化への処分が実行に移されていくこととなった。

住友本社は、その株式の大部分が住友吉左衛門およびその一族によって所有されていた。住友本社の傘下の企業群は、住友鉱業(株)をはじめ、住友金属工業(株)、住友電気工業(株)、住友化学工業(株)、(株)住友銀行など、かなり古い時期から、独立した別会社として運営されていたが、これらの会社の株式の相当数は住友吉左衛門およびその一族、住友本社によって所有されており、住友本社はこれらの連系会社の役員を含む主要な人事と、金融を含む主要な業務についての管理監督権を保有し、これらの会社を事実上支配していた。

同社はまた、株式のほかに、土地・建物等の不動産も相当所有しており、その一部は、子会社の工場敷地や事務所建物として貸与していた。

住友本社の直営部門の処理については、その後GHQおよびHCLCとの協議を通じて、鉱業部門は井華鉱業(株)（住友鉱業(株)が昭和二十一年一月二十一日改名したもの。のちの住友金属鉱山(株)と住友石炭鉱業(株)の前身）に譲渡し、販売部門は閉鎖してその財産を換金処分し、所有不動産の売却代金とともに住友銀行をはじめとする金融機関からの借入金の返済に充当、病院は別に財団法人を設立し、そこに移管する、という具合に、新任友本社が引き継いだ清算業務の大半は、予定どおり、順調に進行していった。最後まで残って難航したのが農林部門の処理であった。その理由は「林業の特殊性」によるところが大きかったからではあるが、ようやく決着したのは、本社の事実上の解散から二年後の昭和二十二年の暮れになってからのことであった。

三 農林部門に関するGHQの方針と住友本社の主張

GHQの農林部門についての処理方針のうち農地については、昭和二十年十二月「農地調整法改正」が公布され、既に政府による買収作業が実行に移されていたので、それに従うよりほかはなかった。一方、山林部門についてのワシントンからの指令は、「山林を細分化して第二会社を設立し、その第二会社の株式を広く一般に公開せよ」ということであつたので、GHQおよびHCLCの窓口スタッフは、極めて素直に、「とにかく大きいものは分割する」ということで、昭和二十一年、一〇社から二〇社程度に分割する案を提示してきた。

ところが山林は、実は、それほど容易に分割できない要素を多分に含んでいるのである。先の本社の解体の事例でも示されたように、大抵のことは素直にGHQおよび政府の方針に従い、むしろ率先して戦後の改革に取り組んできた住友本社も、こと山林に関してだけは、そう簡単に応ずる訳にはいかなかったのである。

住友本社は、菅野・平賀（元住友本社林業所所長）両取締役以下、阿澄経理課長、土居総務課長、落合施業課長などをスタッフにそろえ、資料を整えて、食糧事情や交通事情が極めて困難ななかを、あるいは食糧（わずかな配給米）を携え、あるいは夜行列車の通路で仮眠をとるなどして、たびたび東京に向いてGHQおよびHCLCに対し、真摯で粘り強い交渉を開始した。その論旨はおよそ次のようなものであった。

(一) 山林の安定した管理を継続するためには労務管理上一定規模以上の経営単位である方が望ましい。

山林を継続して安定的に経営していくには、一か所に一定規模（通常一〇〇〇町歩）以上のまとまった山林の方が好都合である。その理由は、山林経営を永続的に行うためには長期の事業方針に基づいた輪伐体制を整えることによって、毎年安定した植伐行為を維持する必要があること、また育苗、地ごしらえ（一度に数十人の作業員を動員することももある火入れ作業（山焼き）等を含む）、植栽、下刈り、つる切り、枝打ち、除伐、間伐、主伐等の直接的な作業から、林道や防火帯の敷設とその保全管理などの間接的作業に至るまでの一連の山林業務を、年間を通じて、それぞれ最も適切な時期に実施するためには、その山林から、さほど遠くない地域（片道一時間以内ぐらい）に一定の人数（当時の作業方法では一〇〇〇町歩当たり二〇〜三〇人）の労働者を確保しなければならない（農業や畜産業との兼業でも可）、また逆に、労働者の立場からみると、年間を通じて、それらの仕事に安定的に用意されていないと困るのである。さらに山林労働は危険度の高い仕事でもあるので、それらの労働者は長い期間を通じて、経験と勘の養成を要求される。

もちろん、山林の所有を細分化しても、多数の小所有者が、協同組合等を組織して、それらの作業を計画的に調整することは、理論上は可能であるが、実際には各人の家庭の事情により、例えば成育途上でも早く伐採し換金したい人や、伐採後の再植や撫育に再投資したくない人などもいて合理的な運営は困難となる。

(一) 法正林の体系維持。

経営山林は全体を一括すれば法正林に近い体系をなしているので継続して経営できるが、これを数個に分割すれば、いずれも不正な森林となり収入と支出のバランスの面からも継続的な経営が困難になる。

(二) 山林は山として一体のものとしての管理が必要である。

*1 輪伐体制

伐採から次の伐採までに一定の年限（回帰年）を設けて、山林を循環的、永続的に利用する方式。

*2 除伐（じよばつ＝cleaning cutting）

育成の対象となる樹木の育成を妨げる他の樹木を伐り払う作業。一般に、下刈りを終了してから、植栽木の枝葉が茂り互いに接し合う状態になるまでの間、数回行われる。

*3 間伐（かんばつ＝thinning）

育成過程の林分で林間がうっ閉し林木相互間の競争が開始した後、目的樹種を主体にその一部を伐採して林分密度を調節することにより、種内競争を緩和し、木材の利用価値の向上と森林の有する諸機能の維持増進を図るための伐採をいう。間伐した材を間伐材という。

*4 主伐（しゆばつ＝regeneration cutting）

利用できる時期（伐期）に達した立木を伐採することで、次の世代の樹木の育成（更新）を伴う伐採更新伐採ともいい、更新を伴わない間伐、保育伐と区別される。

*5 法正林（ほうせいりん＝normal forest）

材積収穫が計画に基づいて毎年正しく継続できる条件を備えた森林。経営目的に従って林木を伐採しても、その森林の生産力を保続することができる森林をいう。

山林は田畑のように、その立地条件（自然条件や法的規制）は均一ではない。例えば、その林地の土壌の特性（岩盤の浅深、酸性度等）や標高差、日照条件等の自然条件や、「保安林」の指定等の法的条件によって、その運営の経済性は大きく左右される。したがって、その個別の部分が経済性のみを追求して乱伐され放置されたりすると、下流の水利権者はもちろんのこと、関係地域全体の国民福祉も阻害されることにもなりかねない。こうした見地からも、できるだけ山林全体を「一体の山」として治山治水をも考慮に入れた、しかも経済性をも満足させる施業案（山林の経営計画または事業計画）が立てられるような規模が望ましい。また、林道や防火帯等の管理施設を設置するにも、山全体の視点から最適効率の敷設を行うためには、個々の利害の衝突が少ないほど合理的に実施される。

（四）既に国土の荒廃が進んでいること。

戦時中に軍からの緊急増伐の要請などにより過去数年、通常年度の五〇%をも超える増伐を行いながら、一方では緊急動員令による山林労務者の軍需工場への動員や輸送手段のエネルギー不足などにより、伐採された木材は山に放置され腐るにまかされ、跡地は植林もされず荒れ果てたままである。

（五）経済倫理の荒廃。

戦後、外から突然与えられた自由主義や民主主義の風潮は、折からの物資欠乏やインフレーションにあおられて、ヤミ経済を助長し、国民の経済倫理には目を覆うものがある。そのようなときに山林を小分けして売却したり、その所有会社の株式が、新興資本家の手によって買い占められるようなことにもなれば、それはまさに「狼に稚児をゆだねる」にもひとしく、国土の荒廃をさらに加速することにもなりかねない。

（六）山林で利益は上げていない。

* 保安林（ほあんりん＝protection forest）

水源の涵養、土砂の流失その他災害の防備、レクリエーションの場の提供など特定の公共目的を達成するため、森林法に基づいて一定の制限（立木竹の伐採、土地の形質の変更などの制限、植栽の義務）が課せられている特定の森林をいう。保安林は、その指定の目的により次の一七種類がある。水源涵養保安林、土砂流出防備保安林、土砂崩壊防備保安林、飛砂防備保安林、防風保安林、水害防備保安林、潮害防備保安林、干害防備保安林、防雪保安林、防霧保安林、なだれ防止保安林、落石防止保安林、防火保安林、魚つき保安林、航行目標保安林、保健保安林、風致保安林。平成四年（一九九二）現在の保安林の指定延面積は約八八六万ヘクタール（国有林四二七万ヘクタール、民有林四五九万ヘクタール）である。

住友の山林は遠く元禄時代の別子銅山開坑のときより、その周辺の幕府の山林や西条藩、土佐藩など近隣諸藩の山林を、銅を製錬するための燃料や坑木の資源林として、しかるべき対価を支払って利用してきた。明治以降は製錬によって出る亜硫酸ガスによって荒してしまった山林や、薪木・木炭用に伐採した雑木林の跡地にマツやスギ、ヒノキを植栽し、それが後世に坑木や建築用材として利用できるようにと山林を管理してきた。

また大正六年（一九一七）には住友総本店に林業課（大正十年、住友合資会社林業所に改組）を設置して、当時の政府の政策や地元からの要請に基づき、北海道や九州、さらには朝鮮半島にまで進出して、「業」としてのいわゆる「林業経営」に取り組んできた。それらの山林（四国の山林を除く約一二万町歩）の萌芽更新や植栽が一通り完了した昭和十一年までの約二〇年間に、林地購入や新植などに投下したいわゆる「起業支出」は、累計でおよそ六〇〇万円にも達している。それらの山林は、目下のところまだ成育中で、利益はおろか、投下資本の回収すら皆無といつてよい。もちろん遠い将来において投下資本の回収となりがしかの利益を目論むものではあるが、それとて、また再投資に回されるべきものと考えている。

以上のような意見を語る述べて、なるべく大きな規模での第二会社設立案を主張した。それは、また、永年にわたり、山を慈しみ、守り育ててきた者の情感から出たものでもあった。

これに対し、当初小規模分割（一〇〜二〇社）を主張していたGHQも、ついに折れて、昭和二十二年夏には二社に分割することを了解した。そこで九月二十日、正式に企業再建整備法に基づく整備計画認可申請書ならびに許可申請書を大蔵・商工・農林の三大臣あてに提出した。ところがワシントンからは、当初の方針どおり最低でも一一社程度に分割す

* 労務費基準換算で今日の約四〇〇億円に相当

るようにとの指令がかえってきた。

このためGHQと新住友本社による山林部門の第二会社設立の協議は、また振り出しに戻ることになった。それからさらに半年の間互いに妥協点を求め交渉を重ねた結果、ついに同年十二月、最終的に、①兵庫林業、②東海農林、③扶桑林業、④北海農林、⑤九州農林、⑥四国林業の六社分割案で決着した。

昭和二十二年十二月十日、改めて各申請書を再提出、翌二十三年一月十四日、六社分割案は正式に認可された。そして、二十三年二月十九日、住友本社林業所は解散し、翌二十日六つの第二会社が誕生することとなった。

このような二年間にも及ぶ粘り強い真摯な交渉態度については、本件が認可された後、菅野代表取締役が関係先にお礼の挨拶に回ったとき、各当事者からそれぞれ次のような慰めと激励の言葉をいただいた。

○HCLC

当委員会の面子にも係ること故、新会社は絶対につぶさぬように御願います。貴社の態度は終始誠実であったので、当委員会としては全力をあげて協力したつもりである。誠に御苦労でした。

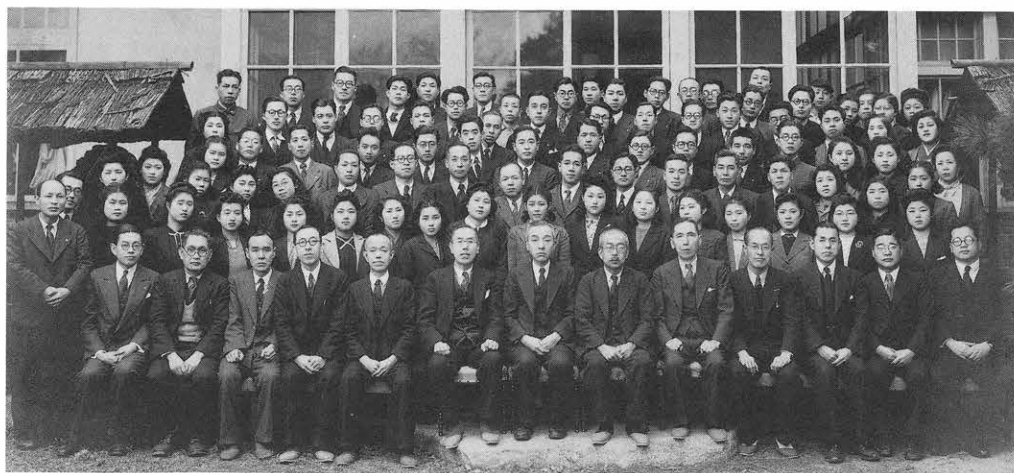
○大蔵省当局

企業再建整理法はつくりっぱなしであったので苦労されたことと思う。本法による第一号の第二会社だから増資の計画などあったら第一に持って来なさい。

○商工省当局

現業を擁護してくれたのは有難い、日本産業の庇護に役立つと思う、有難う。

○農林省（金融課長）



住友本社の解散式(昭和23年2月)

一社案が最善であったが、誠に已むを得なかった。六社が全力をあげて経営して下されば一社よりは却ってよいかも知れぬ。

○日本銀行当局

措置法によってやるつもりだったが、再建法によらざるを得なかった。上手にやって貰ったので結果は却ってよかったと思う。

○GHQ経済科学局

ウエルシュ氏 GHQの意を体してよく勉強してくれた。又迅速に対案を出してくれたので好都合だった。

ブッシュ氏 永く待たせて気の毒だった。

ブリッカー氏 万事迅速で適切であった。

ランドール氏 よくやってくれた。自分は初めから大いに支援したつもりだ。

スピットル氏 長期にわたって、仲々うまくやった。

○住友銀行首脳部

苦心の計画が実を結んだのはまことにめでたい。本件は歴史的な大事件である。

今後地方銀行ともそれぞれ取引されることに異議はない、又本店営業部との取引をそれぞれの支店に移管されることもよろしい。しっかりやって下さい。

これらの言葉は、永年山林の成育に心血を注いできた当事者にとってはほっとすると同時に、何よりのはなむけとなった。

また、このように長期間にわたる交渉で培われた信頼関係はその後の猛烈なインフレーションや、それに対する緊急金融引き締めにより、分立後半年にして早くも立ち行かなく

なつた近畿・東海地区の三社が合併申請することになつたとき、HCLCをはじめ関係者各位が素早く合併の承認をもつて対応してくれたことなどにもつながる布石ともなつた。

第二章 第二会社六社の誕生とその足どり

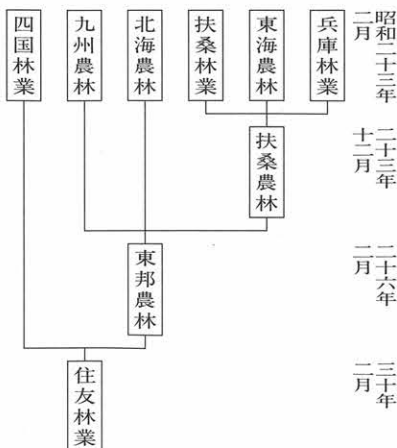
第一節 住友本社林業所を母体に六社発足

一 総説

昭和二十三年（一九四八）二月二十日、住友本社林業所を母体に設立された林業会社六社はその後、経済の大混乱の渦に巻き込まれながらも、幾多の艱難辛苦を乗り越え、前後三回にわたる合併を繰り返し、三十年二月一日、念願の一元化を図ることができたのである（図1-3）が、この間、社業の危機を乗り越えるために、あるいはまた社業の積極的発展を図るために、各社は共に「木材業」に進出し、山林事業と木材事業の二本建て経営の基盤づくりを行った。

住友の林業部門における木材業を振り返ってみると、別子山林においては、元来別子銅山の鉱山備林としての経営が主眼であったため、広く一般市場を対象とするいわゆる「木材業」とはほとんど無縁のものであった。また、住友本社林業所時代の各事業所においても、朝鮮、北海道、九州において、わずかに坑木納入事業や製炭事業を、近畿地区においては戦時中、住友連系各社に対する木材供給事業を、また、ボルネオにおいては軍の指令

図1-3 分立より再統合までの系統図



の下に木材伐採事業、製材事業などを行ってはいたが、これらは、いずれも戦時下における特殊な木材業で、一般の木材商業とは異質のものであった。本格的に木材業者の仲間入りをしたのは分離独立以降のことである。

六社分立から再統合までの前後七年間に、分立各社は近畿・東海・北海道・九州・四国の各地区において、それぞれ異なる条件の下で木材業を開業し、それぞれの環境に順応した営業を展開し、ついに、住友林業への一元化を実現するのであるが、住友林業になってからの木材部門の飛躍的發展を見ると、この七年間は、今まで山に木を植え、育てることだけにしか経験のなかった社員にとっては苦しい道のりではあったが、また同時に、貴重な試練の時期でもあった。

二 新会社設立の申請

昭和二十二年十二月十日第二会社設立の再申請、および翌二十三年一月十日認可の第二会社六社の設立認可申請書の概要は次のとおりであった。

(一) 新会社の発起人の氏名、最初の役員の名、資本金の百分の一以上の株式の割当を受ける株式引受人の氏名

- ① 発起人の氏名 株式会社住友本社
 - ② 最初の役員の名 省略 (第一節第三項参照)
 - ③ 資本金の百分の一以上に当る株式割当を受ける株式引受人の氏名
- 新会社設立時には一応、株式会社住友本社が引受けるが、第(五)項に記載の如く遅

滞なくこれを処分する。

(二) 新会社の営む主な事業

① 農林業

② 農林産品の生産、加工並びに販売

③ 前各号に関連並びに付帯する一切の事業

(三) 新会社の資本金額並びに第一回払込の時期及び金額

① 兵庫農林株式会社 壹百五十拾万円

② 東海農林株式会社 参百万円

③ 扶桑農林株式会社 参百万円

④ 北海農林株式会社 貳百万円

⑤ 九州農林株式会社 四百万円

⑥ 四国農林株式会社 壹千万円

各社共株式総数の引受けあつた後、第一回払込金として全額を徴収する。

(四) 新会社の株式の引受け又は募集方法

株式会社住友本社において、先づ株式総数を引受ける。

(五) 引受株式の売買其他の処分計画

株式会社住友本社はその引受けた各会社の株式全部を直ちに持株会社整理委員会に譲り渡し、同委員会の手において之を処分する事とするが、当社としては次の如く希望している。

区分

- ① 従業員
- ② 地元民
- ③ 一般

(六) 新会社設立の日から一ヶ年の事業計画の概要

① 事業計画 (表 1-2 参照)

(※面積・蓄積量等は昭和二十三年二月二十日時点での現物出資高とは必ずしも一致しない)

② 損益計画および資金計画 (表 1-3 参照)

(七) 新会社に出資および譲渡する資産・負債の額及企業再建整備法に定むる新勘定・旧勘定の区分 省略 (表 1-4 の開始貸借対照表および現物出資主要勘定内訳参照)

(八) 新会社の設立を必要とする理由

持株会社としての株式会社住友本社の解体を促進するため林業部門を分離独立せしめ、その事業の地理的位置、能力等の点より之を六つの会社として出発せしめんとするものである。

(九) 新会社設立の予定時期

御認可後遅滞なく。

(十) 開始貸借対照表及主要勘定科目内訳 (表 1-4 参照)

表1-3 損益計画および資金計画

損益計算 生產品収入	四、三〇六、〇〇〇円	兵 庫 林 業	純 營 業 益	二七四、〇〇〇円	東 海 農 林	扶 桑 林 業	北 海 農 林	九 州 農 林	四 国 林 業
營 業 費	四、〇三二、〇〇〇円		法 定 積 立 金	一八・二七%		一 三、 八〇二、 〇〇〇円	五、 六九九、 〇〇〇円	六、 四九三、 〇〇〇円	三、 〇〇〇、 〇〇〇円
別 途 積 立 金	二六、〇〇〇円		法 定 積 立 金	一八・二七%		一 五、 〇〇〇円	九、 〇〇〇円	一、 二〇〇円	三、 三三〇、 〇〇〇円
納 税 引 当 金	一五七、〇〇〇円		法 定 積 立 金	一八・二七%		八 九、 〇〇〇円	四 五、 〇〇〇円	二、 九七、 〇〇〇円	一、 一三九、 〇〇〇円
役 員 賞 与 金	四〇、〇〇〇円		法 定 積 立 金	一八・二七%		四 三、 〇〇〇円	二 三、 〇〇〇円	二、 九七、 〇〇〇円	一、 二二五、 〇〇〇円
株 主 配 当 金	四、五〇〇円		法 定 積 立 金	一八・二七%		一 五〇、 〇〇〇円	八 〇、 〇〇〇円	一、 二〇〇円	四、 〇〇〇円
金 融 計 算 事 業 金 繰 (収 超)	三三五、〇〇〇円		法 定 積 立 金	一八・二七%		一、 四四一、 〇〇〇円	四 七三、 〇〇〇円	四 〇五、 〇〇〇円	一、 五九六、 〇〇〇円

表1-2 事業計画

計	其 他	木 炭	製 材	素 材	生 産 品 收 入	其 他	木 炭	製 材	素 材	生 産 高	右 以 外 所 有 立 木	經 営 山 林 内 立 木	蓄 積	所 有 山 林 面 積	經 営 山 林 面 積	主 たる 事 業 地
四、三〇六、〇〇〇円	〇〇〇円	一四〇、〇〇〇円	二、四六六、〇〇〇円	一、七〇〇、〇〇〇円	二、〇〇〇円	〇〇〇円	〇〇〇円	〇〇〇円	〇〇〇円	一〇、〇〇〇石	六、三一八石	二二八、八一五石	〇〇〇石	二八三町	二八三町	兵 庫 林 業
二〇、〇〇〇円	〇〇〇円	一〇一、〇〇〇円	一、〇〇〇円	九、五八〇、〇〇〇円	二〇、〇〇〇円	〇〇〇円	〇〇〇円	〇〇〇円	〇〇〇円	四四、五〇〇石	四、五五五石	一五五、七四五石	〇〇〇石	六六四町	六六四町	東 海 農 林
一、四四一、〇〇〇円	〇〇〇円	一五〇、〇〇〇円	一、〇〇〇円	一三、八〇二、〇〇〇円	一、四四一、〇〇〇円	〇〇〇円	〇〇〇円	〇〇〇円	〇〇〇円	四四、五〇〇石	一、二〇〇、一二五石	四四七、五三二石	〇〇〇石	一、〇七四町	一、〇七四町	扶 桑 林 業
四七三、〇〇〇円	〇〇〇円	七二、〇〇〇円	三、二二〇、〇〇〇円	五、六九九、〇〇〇円	五、〇〇〇円	〇〇〇円	〇〇〇円	〇〇〇円	〇〇〇円	二〇、〇〇〇石	三、二九八、二九四石	一、二九八、二九四石	〇〇〇石	一四、九六五町	一四、九六五町	北 海 農 林
四〇五、〇〇〇円	〇〇〇円	四六八、〇〇〇円	一、〇〇〇円	四、〇〇〇円	六、九三六、〇〇〇円	〇〇〇円	〇〇〇円	〇〇〇円	〇〇〇円	三、二〇〇石	二、七二六、〇三三石	二、七二六、〇三三石	〇〇〇石	九、一一三町	一、六六三町	九 州 農 林
一、五九六、〇〇〇円	〇〇〇円	四八六、〇〇〇円	一、〇〇〇円	三、〇〇〇円	三、一六三、〇〇〇円	〇〇〇円	〇〇〇円	〇〇〇円	〇〇〇円	一〇〇、〇〇〇石	三、八一九、一九八石	三、八一九、一九八石	〇〇〇石	一三、六七八町	二〇、三七七町	四 国 林 業

(単位：千円)

														借方																						
合	預	預	仮	未	売	前	生	仕	貯	工	運	機	立	預	仮	未	生	仕	家	貯	工	投	長	起	立	運	機	構	建	土	(資					
金	金	現	収	掛	掛	産	産	産	具	具	搬	械	木	金	金	収	産	掛	畜	品	品	資	資	業	業	木	搬	械	築	産	産					
計	金	金	金	金	金	金	金	金	品	品	品	品	品	金	金	品	金	金	畜	品	品	金	金	金	金	竹	輛	置	物	物	地	産				
((((((((((((((((((((((((((((((((((((
三、二六六	七六	四一九	一六二	四四九	三五五	二五三								二、七一五		六一	四九三		一五五						四三〇	一八〇	一六二	一四五	六五	三九			(一、五〇〇)			
																																			(三、〇〇〇)	
																																				(一、一八〇)
																																				(二、三三三)
																																				(四、三三三)
																																				(二、〇〇〇)
																																				(一、〇〇〇)
																																				(四、〇〇〇)
																																				(一、九四三)
																																				(二、〇〇〇)

表 1-4 各社開始貸借対照表

貸方	(負)	前受	未払	仮受	預り	買掛	短期借入	(企業再建整備法十条による承継新勘定)	現物出資額	(株主資本勘定)	短期借入	買掛	仮受	預り	未払	前受	(負債勘定)
計	計	計	計	計	計	計	計	計	計	計	計	計	計	計	計	計	計
(一、七二五)	(一、七二五)	五四〇	一七五	二〇一	八〇〇	(一、五五二)	五〇〇	(一、五〇〇)	(一、五〇〇)	三、〇〇七	四、二〇〇	一、九一四	二、〇五五	(八、一八〇)	(一、〇七)	(一、〇七)	(八、一八〇)
(一、二六六)	(一、二六六)	一〇七	一〇七	二、一七五	二、〇四三	一、五八七	五、五〇〇	(二、三三二)	(三、〇〇〇)	(三、一二八)	(三、〇〇〇)	(四、二〇〇)	(一、二二八)	(一、二二八)	(一、二二八)	(一、二二八)	(一、二二八)
(二、二八七)	(二、二八七)	四七五	四七五	一、五二二	一、八七〇	二、一九	一、九〇〇	(四、三三二)	(二、〇〇〇)	(三、四七四)	(二、〇〇〇)	(四、二〇〇)	(一、五〇〇)	(三、四七四)	(一、五〇〇)	(一、五〇〇)	(三、四七四)
(一、四五四)	(一、四五四)	五〇四	五〇四	三、八五四	三、一九〇	一、二〇七	一、五五〇	(五、七八〇)	(四、〇〇〇)	(四、五〇四)	(四、〇〇〇)	(四、二〇〇)	(一、五〇〇)	(四、五〇四)	(一、五〇四)	(一、五〇四)	(四、五〇四)
(一、二七四)	(一、二七四)	三〇	三〇	一、二六三	一、二九二	三、九八	五、二四三	(一、二四三)	(一、〇〇〇)	(一、〇〇〇)	(一、〇〇〇)	(一、〇〇〇)	(一、〇〇〇)	(一、〇〇〇)	(一、〇〇〇)	(一、〇〇〇)	(一、〇〇〇)

注：四捨五入の関係で合計数字は必ずしも一致しない
 <主な勘定科目の内訳>
 土地 山林、原野、田、畑、雑種地、宅地
 建物 工場、事務所、倉庫、納屋、住居
 構築物 搬出用軌道他
 機械装置 製材機、発動機、ベルトン水車、木炭ガス発生機他
 起業支出 造林起業支出他
 家畜 役馬、役牛、乳牛、綿羊、羊、鶏他
 仕掛金 素材(丸太)、製材品、木炭
 生産品 素材、製材品、木炭
 未収入金 四国林業分には農地改革による被買収農地代金(1,657千円)を含む

三 新設六社の概要

住友本社より昭和二十三年二月二十日分離・独立した六社の発足当初の概要は以下のとおりである。

①兵庫林業株式会社

- 一、資本金 一五〇万円
- 二、本社所在地 兵庫県宍粟郡西谷村上野八八九

三、事業内容 (1)農林業、(2)農林産品の生産・加工並びに販売、(3)前各号に関連並びに付帯する一切の事業

四、陣 容 一四名(役員・職員合計)

五、役員名および組織



②東海農林株式会社

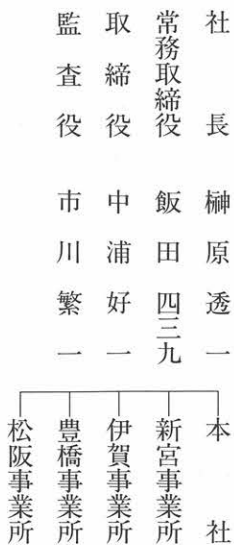
一、資本金 三〇〇万円

二、本社所在地 名古屋市中区新栄町一の一

三、事業内容 (1)農林業、(2)農林産品の生産・加工並びに販売、(3)前各号に関連並びに付帯する一切の事業

四、陣 容 二五名(役員・職員合計)

五、役員名および組織



③扶桑林業株式会社

- 一、資本金 三〇〇万円
- 二、本社所在地 大阪市東区北浜五丁目二三番地
- 三、事業内容 (1)農林業、(2)農林産品の生産・加工並びに販売、(3)前各号に関連並びに付帯する一切の事業
- 四、陣容 四一名(役員・職員合計)
- 五、役員名および組織



④北海農林株式会社

- 一、資本金 二〇〇万円
- 二、本社所在地 北海道丸瀬布村番外地
- 三、事業内容 (1)農林業、(2)農林産品の生産・加工並びに販売、(3)前各号に関連並びに付帯する一切の事業
- 四、陣容 二六名(役員・職員合計)

五、役員名および組織



⑤九州農林株式会社

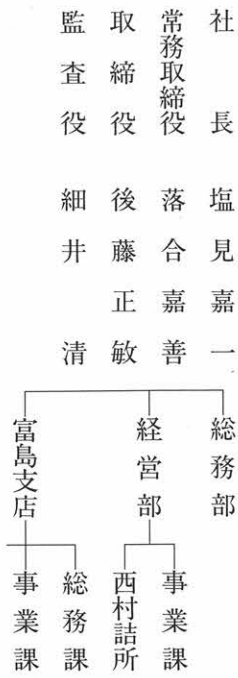
一、資 本 金 四〇〇万円

二、本社所在地 熊本県人吉市中青井町二五七番地

三、事業内容 (1)農林業、(2)農林産品の生産・加工並びに販売、(3)前各号に関連並びに付帯する一切の事業

四、陣 容 三四名(役員・職員合計)

五、役員名および組織



⑥四国林業株式会社

一、資本金 一〇〇〇万円

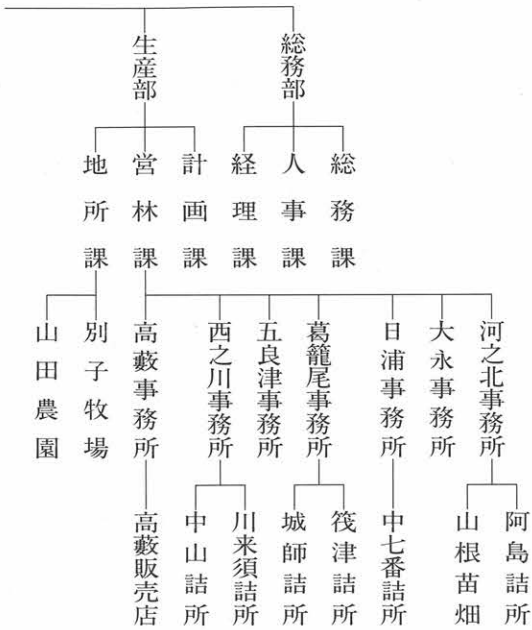
二、本社所在地 新居浜市乙一番地の一

三、事業内容 (1)農林業 (2)農林産品の生産・加工並びに販売 (3)前各号に関連並びに付帯する一切の事業

四、陣容 容 一七一名(役員・職員・工員合計)

五、役員名および組織

社長	植村 實
常務取締役	山口 幸次郎
”	中本 元行
常任監査役	加藤 正延





第二節 発足当初の六社の業況

一 兵庫林業

兵庫林業は住友本社林業所上野支所の事業基盤（資材林、製材工場等）を引き継いで設立されたもので、上野支所は、戦時中、住友化工材工業（住友ベークライト（株）の前身）の航空機用木製プロペラ向けの単板を製造する目的で設置されたものである。

同所の所管する山林は二八三町歩（約二八三ヘクタール）と面積も小さく、立木の蓄積量も一二万八〇〇〇石（約三万六〇〇〇立方メートル）程度と少なく、しかも戦時中に入手した資材林であるので簿価に対しての含みもほとんどなかった。また、当地は冬季の四か月間ぐらいは積雪のため作業もできず、さらに奥地であるため交通の便も悪く、とても経営の足しになるようなものではなかった。

また、上野工場の方も、当初の目的が特殊用途の単板製造を目的として設置されたものであるだけに、一般建築用材等を製材するには効率も悪く、製材能力はせいぜい月間一三



戸倉山林詰所（昭和23年）

* 資材林

当社の所有山林の性格を区分するための便宜上の定義で「資材林」は木材を伐採するために入手した山林をいう。これに対し「資産林」は、長期にわたり植栽、撫育、伐採を繰り返すため、施業計画を立て管理する、いわば「経営山林」のことをいう。ただし本用語法は本誌に限定するもので必ずしも一般的なものではない。

〇〇石（約三六〇立方メートル）で、会社にとっては、むしろ重荷になるような工場であった。

そのような状況の中でも、独立会社としては、なんとか経営の安定を図っていく必要があり、当然の成り行きとして新規事業として木材業へ進出することとなった。

そこで、さっそく所有山林のふもとにある山崎に営業所を設置し、従来から小規模ながらとり進めてきた近隣の民有林の立木の買い付け事業を拡大するとともに製材品の買い付けにも手を広げていった。昭和二十三年四月には消費地である神戸市の福原に木材土場（どばⅡ貯木場）を設置し、神戸営業所を開設して、木材の卸売、小売、納材業へと踏み出した。

しかしながら、なにぶんにも、今までもっぱら山林を育てることだけにしか経験のない人たちによる不慣れな商売である上に、折からの猛烈なインフレや、金融の梗塞に抗するすべもなく、発足後九か月間の合計売上高は七〇〇万円ぐらいにしか達せず、二期連続の欠損が免れない状況に陥ってしまった。

こうして同年十二月には、同様に苦境にあった東海農林、扶桑林業との合併案が浮上してきた。

二 東海農林

東海農林は住友本社林業所名古屋営業所、伊賀支所、新宮支所の事業基盤（資材林、製材工場等）を引き継いで発足したもので、山林については新宮支所管下の四村（和歌山県



上野製材工場（昭和23年）

東牟婁郡）と、名古屋営業所管下の振草村（愛知県北設楽郡）に合計六六四町歩（約六六四ヘクタール）所有していたが、いずれも数年前に主として住友連系各社の急増する木材需要に対応して購入された資材林で、その蓄積量も合わせて一五万五七〇〇石（約四万三〇〇〇立方メートル）程度とわずかな量であった。また、製材工場は新宮と布引に設置されていたが、両工場共、設備や操業状態はあまり芳しいものではなかった。

そのようなことから、同社の発展を図るには、おのずから木材業への進出以外に道はなく、昭和二十三年七月には名古屋市中区下堀川に木材土場を設置し、名古屋方面や四日市方面への販売開拓に努めた。その結果、設立第二期目（二十三年四月～九月）には総売上高一六三四万一〇〇〇円を計上するまでになったが、折からの輸送難・経費高・資金難等に見舞われ、結局は設立後一〇か月間で三九万九〇〇〇円の欠損を余儀なくされることになり、同様の難局に陥っていた兵庫林業、扶桑林業と合併して急場をしのぐこととなった。

三 扶桑林業

扶桑林業の営業基盤は住友本社林業所大阪営業所および田辺支所の事業を引き継いだものである。大阪営業所は昭和十八年に、太平洋戦争の激化に伴い、住友金属工業、住友化学工業等の連系各社の急増する木材需要に対応して設置されたもので（当初大阪支所）戦時中は相当の実績を示した。

田辺支所は大阪営業所で確保した山林（和歌山県下の佐本山林ほか）を管理するため、昭和二十一年八月に設置されたものであった。

大阪営業所の所管山林は、佐本山林（和歌山県、九六四町歩Ⅱ約九六四ヘクタール）、黒滝山林（奈良県、四一町歩Ⅱ約四一ヘクタール）のほか、和歌山県下（高野山ほか）、および京都府下などにも数か所の小規模の資材林を所有していたが、その合計蓄積量は発足時には四四万七五〇〇石（約一二万四〇〇〇立方メートル、五〇〇万円相当）、生産品仕掛品四万石（約一万一〇〇立方メートル、四〇〇万円相当）であったが、いずれも最近になって緊急に入手した山林であるので、その資産に含みをもつものではなかった。

それでも同社には相応の営業基盤（連系各社および大阪市内の一般市場等）もあり、第二期目（二十三年四月〜九月）には売上高も三三〇〇万円を計上し、相当の発展が期待されたのであったが、折からのインフレに加え復員による人件費増や諸経費の暴騰には抗し切れず、五〇万円の欠損を余儀なくされ、結局は前記の二社（兵庫、東海）とともに経営の刷新を迫られることとなった。

四 北海農林

北海農林の経営基盤は住友本社林業所渚滑支所管下の資産林約一万五〇〇〇町歩（約一万五〇〇〇ヘクタール、蓄積量約一三〇万石）が主体であった。

新会社設立後の業績は、他の分立各社に比べるとかなり安定しているように見受けられる（表1-9参照）が、それは、主として所管林の増伐によるもので、それも山林の経営体制が完成された結果によるものではなく、期間収益の確保や、資金の流動性の確保のため、やむにやまれぬ対応であった。

* 増伐

所定の植林伐採計画を上回る伐採をいう。通常の山林の経営計画（施業案）では、伐採量は、その山林の立木の成長量以下であることが望ましいとされている。また、極端な増伐は「過伐」ともいわれ、これが行われると「法正林」の体系が崩れ、個別の山林計画の崩壊はもちろんのこと国土の治山治水計画も乱れることになる。戦中、戦後にかけてわが国全体に過伐の現象が見られた。

独立して新会社となった北海農林では、陣容も増え経費もかさみ、いつまでも経営山林だけに依存することもできないのは当然のことであった。そこで、従来から小規模に行っていた坑木納入事業や製材事業等の付帯事業を積極的に拡大する方針が立てられた。

まず坑木事業については、従来の納入先である住友連系の諸炭礦のほか、新たに三菱鉱業の大夕張炭礦その他への販路開拓に努めた。

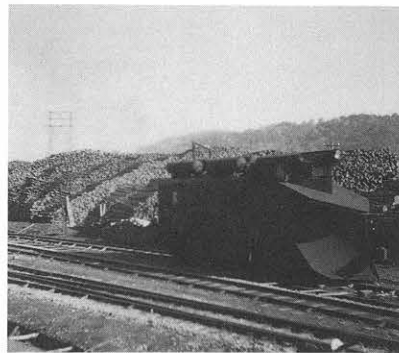
住友の諸炭礦との取引は昭和十五年から開始されていたが、その割には取引実績が上がらず、むしろ三菱炭礦の方が取引量も漸次増大し、ついには住友炭礦をしのぐほどになった。製材事業としては、昭和二十一年、住友鉱業の鴻之舞鉱山より移管を受けた丸瀬布製材工場の操業を続けていたが、たまたま、十八年から閉山していた鴻之舞鉱山が、二十四年七月から再開されることとなり、同鉱より復興工事に伴う所要木材の注文を受けた。発足後間もない当社にとってこの受注はまさに恵みの雨となった。

昭和二十三年末には岩手県竜沢駅前に製材工場を買収し竜沢営業所を開設し、同県産出のアカマツ材を主体とする製材業を開始した。しかし、原木入手難などもあってその運営に難渋していたところ、同年末に、傾斜生産方式に伴う石炭増産政策の一環として「坑木運賃補償制度」が設けられ、東北地方から北海道への坑木移送が採算に乗るようになったため、製材事業は中止して坑木事業へと重点を移した。その結果第四営業期（二十四年四月～九月）には自山の増伐によることもなく一七〇万円の利益を計上した（ただし同補償制度も同年末には打ち切られることとなった）。

昭和二十五年には国策パルプ工業との間に、新しくパルプ材の納入契約も成立し、また日産農林工業からはマッチの軸木用材の注文を受けるなど、しだいに営業分野も拡大していった。

表 1-5 北海農林の売上構成
(昭和24年4月～25年3月)

品目	数量	金額	割合
素材	45,676石	26,971,000円	60%
製材品	12,804石	17,429,000円	39%
木炭	37トン	308,000円	1%
合計	58,480石 37トン	44,708,000円	100%



大夕張貯木場に集積された坑木
(手前はラッセル車、昭和27年)

* 坑木（こうぼく＝mining timber pitprop）
主に炭坑用の支柱に使う木材。坑道の掘進とともに落盤防止、坑道保全のため枠組材として使う。強靱・耐水湿性・直材・未落ちの少ないものが条件とされ、マツ類が多く使われている。坑木の日本農林規格による規定がある。

道材（北海道で産出する木材）の内地（北海道では、おおむね北海道外の国土、即ち本州、九州、四国等の地域をそう呼ぶ）移出については、九州農林、四国林業その他からの引き合いも活発であったが、なかなか成約までには至らず、それが実現したのは九州農林および扶桑農林との三社合併が実現して東邦農林になった後の昭和二十六年三月になってからのことであった。

「交流材」^{*}第一陣は、ナラ材貨車一台分を東海支店管下の白鳥駅に向けて発送したものであった。

ちなみに北海農林の昭和二十四年四月から二十五年三月の売上構成は表1-5のとおりで、大半は素材（丸太）と製材品であった。

五 九州農林

九州農林の経営基盤は、住友本社林業所西村支所（熊本県人吉市）管下の資産林九四〇町歩（約九四〇ヘクタール、蓄積量約三〇万石）および富島支所（宮崎県富島町）管下の資産林（地上権設定部分を含む）一万七二二町歩（約一万七二二ヘクタール、蓄積量約二四〇万石）であった。

新会社発足当時、熊本県の所有林は相応の蓄積量はあったがその樹種は雑木（広葉樹）が主体で、しかも、昭和十八年に入手したものであるので簿価に対する含みはほとんどなかった。一方、宮崎県の山林は大正十年（一九二二）ごろから昭和十年ごろにかけて植林されたスギ・ヒノキを主体とする人工林と雑木主体の自然林から成っていたが、人工林の

* 交流材

生産地区にある店部で生産または仕入れた木材を消費地にある店に送って販売すること、社内では一般にこれらの材を「交流材」と称した。当社特有の用語法であり必ずしも一般的な用語ではない。

平均林齢は二〇年ぐらいてまだ標準伐期齢には程遠く、蓄積量の大半は雑木で構成されていた。さらに同地区（椎葉村およびその周辺地区）は、当時はまだ「日本の秘境」の一つに数えられていたぐらいで交通が極めて不便な所（その後昭和二十六年「上椎葉ダム」の工事が開始され、山麓まで車輛の乗り入れができるようになった）で未だ経営の足しにならないような状況ではなかった。そのうえ、終戦により外地から引き揚げてきた職員の受入れなどによって一挙に従業員数も増え、折からのインフレと相まって経費は急増した。

そのような状況の下で生きていくためには戦前から多少経験のある製炭事業や木材業を拡大していくよりほかに道はなかった。

そこで、昭和二十三年十二月、本社を人吉市から福岡市に移し、人吉市と富島町（現日向市）に支店を置いて、本格的に木材業に進出することになった。

人吉支店においては、所管林のシイ、カシ等を利用して製炭事業を拡大するとともに、新たに社有林の近くの民有林のスギ、ヒノキ、マツ等を購入、伐採し取扱量の拡大を図った。さらに、炭礦向けの坑木需要の急増に対応して坑木事業にも力を注ぎ、同県下の芦北方面にまでも集荷網を拡げていった。一方販売の方は、幸いにして九州地区には住友連系の井華鋳業（住友石炭鋳業㈱の前身）の忠隈炭礦（福岡県）、潜龍炭礦（長崎県）、唐津炭礦（佐賀県）等の炭礦があり、いずれの炭礦からも九州農林の坑木は快く受け入れてもらえた。

また昭和二十五年ごろになると、従来顧みられることの少なかった広葉樹もパルプ材として使用されるようになり、日本パルプ工業、山陽パルプ工業などのパルプ会社にも納材の道が開け業績の伸長に貢献するようになった。

これに反し富島支店の方は、製炭事業と阿切・方木の両製材工場でのマツ材等の製材事



製炭事業（昭和24年ごろ）

* 標準伐期齢（ひょうじゅんぱんぱつきらい＝stand-ard cutting age）

森林生産力（森林の有する機能）が高度に發揮される年齢として定められている森林の伐期齢であり、全国森林計画ではブロック別に定める樹種ごとの年齢を基準とし、森林のもつ公益的機能や既往の平均伐採齢および森林の構成を勘案して上下一〇年の範囲内で原則として五の倍数をもって森林計画ごとに定められている。

伐期齢（final cutting age）材木が成熟して伐採時期に達した林齢。伐期齢には経営目的によって次のような区分がある。①自然的伐期齢、②工芸的伐期齢、③材積収穫最多伐期齢、④金員収穫最多伐期齢、⑤森林純収穫最多伐期齢、⑥土地純収穫最多伐期齢、⑦林利最高（収潤率）伐期齢、⑧理財的輪伐期伐期齢、⑨労働生産性最大伐期齢。

業を行っていたが、地理的な悪条件はいかんともしがたく、さらに経営能力の問題もあって、いずれの事業も採算に乗るまでには至らなかった。

このように人吉を中心としてようやく軌道に乗り始めた木材部門も、好況のときには得意先からの前受金や、仕入れ先への後払いなどの他人資本でなんとか運転することができたのであるが、もともと手元の運転資金が皆無に近い状態からの出発であったので、昭和二十四年後半からの急激な金融引き締めに遭遇するとひとたまりもなく、ついに、第六営業期（二十五年四月～九月）、第七営業期（二十五年十月～二十六年二月）と二期連続して欠損を計上、さらに、その後も欠損は拡大していく傾向を示した（表1-9参照）。

そこで、ついに背に腹は代えられず、創業以来先輩諸氏によって慈しみ育てられてきた資産林の一部（宮崎県の南郷村尾崎山林約三六〇〇町歩＝約三六〇〇ヘクタール）を山ごと二〇〇〇万円で山陽パルプに売却し（昭和二十六年三月）、急場をしのごことにした。

ちよūdōどころ、扶桑農林、北海農林との合併話が進行しており、昭和二十六年二月に三社合併が実現、九州農林の苦悩の時代は終わった。売却した山林代金は新しく誕生した東邦農林の運転資金として活用されることになる。

なお、九州農林の昭和二十四年四月から二十五年三月の売上構成は表1-6のとおりであった。

六 四国林業

四国林業の事業基盤の主なもの住友本社より現物出資を受けた、愛媛県別子山林周辺

表1-6 九州農林の売上構成
(昭和24年4月～25年3月)

品目	数量	金額	割合
素材	52,863石	24,057,000円	71%
製材品	5,398石	5,901,000円	18%
木炭	432トン	3,686,000円	11%
合計	58,261石 432トン	33,644,000円	100%

と高知県本川村周辺の社有林、および別子山林周辺の国有地借用林など合計面積約二万町歩（約二万ヘクタール、立木蓄積約四〇〇万石）であった。

元禄四年（一六九二）の開坑以来別子銅山の鉱山備林としての役割を果たしてきた愛媛・高知両県下の山林は、昭和二年に別子銅山が住友合資会社から独立して住友別子鉱山株式会社になった際、所有権等は住友合資会社に残されたまま、その管理と運用は住友別子鉱山（株）の農林課に委託され、実態上は鉱山会社の一部門として運営されていた。昭和二十三年二月にこの農林課が所管する農地と山林を主体に新会社が設立されたのであるが、農地については、既に農地改革が実行に移され、その大部分（四九一六筆、約四六九町歩、買収代金Ⅱ未収入金一九六万七〇〇円）は買収されており、したがって主な事業基盤は、約二万町歩の山林であった。

それでも四国林業の山林事業は、同時にスタートした他の五社に比べてはるかに恵まれた条件の下にあった。それは、

①立木の中には既に伐期齢に達した林木も含まれており、簿価の含みも大きかった。
②井華鉱業（昭和二十一年に住友別子鉱山（株）が社名変更したもの）別子鉱業所への納材をはじめ販売先が確立していた。

③仕切条件や支払条件等についても特別な配慮がなされていた。

例えば①については、北海農林や九州農林の場合、針葉樹の植林木についてはその植林の開始時期は最も早い時期のものでも大正六年ごろからであり、したがって、当時（昭和二十三年）最高齢の林木でもまだ三〇年生になったばかりで、平均林齢は二〇年前後にすぎず伐期には程遠いものばかりであった。また、兵庫林業、東海農林、扶桑林業の林木は、先にも触れたとおり、戦時中、取り急ぎ資材確保の目的で入手したいいわゆる資材林で購入

後間もないこともあって、簿価の含みはほとんどなかった。

それに対し四国林業の山林の植林木は、一番早いものは、既に嘉永三年（一八五〇）ごろ、のちの総理事広瀬宰平がまた別子銅山の会計係のころから植林が開始されており（植栽本数等是不詳）、第二代総理事を務めた伊庭貞剛もまたさらに植林を奨励し、彼が明治二十七年初めて別子鉱山支配人として別子に赴任したときから、別子を離れるまでの六年間（一八九四〜九九）に植林された山林の面積は四四六町歩（約四四六ヘクタール）、植栽本数は約二二〇万本であった。これらの林木は、昭和二十三年には既に五〇年生に達しており、伐期を迎えたヒノキ、スギなどの有用造林木の蓄積が相当量あったわけである。

また新会社設立時に現物出資されたそれらの林地や立木の簿価は、ほとんど修正されていなかったもので、それらの資産は当然相当の含みを有するものであった。

②については、四国林業の山林部門は分離直前まで鉱山会社の一部門として、同社への坑木および建築用、営繕用資材の納入業務を主体としており、鉱山会社はまた、戦後復興を担う産業の一つとして、その生産活動も回復（表1-7）途上にあつたので、当初の販売先はひとまず安定したものであった。

③については、昭和二十三年二月第二会社六社が分離独立したころは、先にも触れたとおり、猛烈なインフレとそれに対する急激な金融引き締めにより、金融事情の最も苦しい時期であったが、そのような状況の下で、固定資産を中心とする現物出資により設立された第二会社の手元流動性は極めて乏しく、あたかも、オールの無いボートに乗って荒れ狂う大海原に放り出されたような状態であった。

そのなかで四国林業に関してだけは、井華鉱業が分離独立に際し左記のような業務分割要領を作成し、きめ細かく、業務分担区分、事務所等の利用のルールを決め、さらに資金

表1-7 別子鉱山の生産量の推移

年	粗鉱量(トン)
昭和20年(1945)	269,602
21年(1946)	113,788
22年(1947)	101,787
23年(1948)	125,656
24年(1949)	205,434
25年(1950)	263,009
26年(1951)	299,924
27年(1952)	376,081
28年(1953)	431,782
29年(1954)	499,324
30年(1955)	509,384

出典：『住友別子鉱山史』別巻、1991年

*

現物出資財産の簿価

過去に林地の購入や苗木の植付に支払われた起業支出勘定を一定期間（立木の場合、大半は二〇年）経過後、それぞれ林地勘定および立木竹勘定に振り替えたもので、しかも現物出資時の再評価は法令の許す範囲で最小限の評価にとどめられていた。



私設軌道による自山材の出材風景、後ろからついてくる馬は主に空トロッコの引き上げる時に使う（昭和20年代）

繰りの配慮までされていた。

「農林部門分離に伴う業務分割要領」抜粋

六、取引に関する事項

(一) 証憑は現在使用せる伝票その他をそのまま使用し取引する。

(二) 決済は月末締切とし翌月一〇日迄に証憑を取りまとめ請求書を附して交換し、五日以内に差額を住銀口座振込(又は小切手)を以て決済する。

七、運転資金に関する事項

分離実施の月に於て農林事業所の運転資金として鉱業は一〇〇万円木材代前渡金を支払う。

八、木炭受渡場所に関する事項

別子方面生産木炭の受渡場所は筏津とする。

九、その他

(一) 電気は当分の間鉱業より供給する。

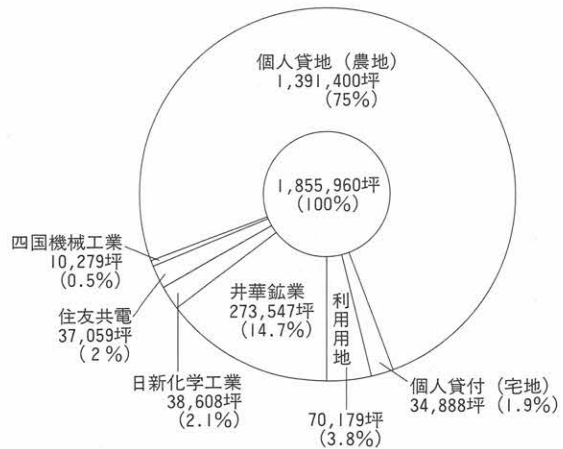
(二) 鉱業特設電話は法規の許す限り使用を認める。

(三) 事務所は現在の場所をそのまま貸与する。

変更を要する場合は更めて協議する。

さらに四国林業の経営をたすけたのは、現物出資の中に山林とは別に広大な宅地(農地解放の対象外の土地約四〇万坪≡約一三三万平方メートル)(図1-4)が含まれていたことであった。これらの宅地は大部分は井華鉱業をはじめ連系各社に賃貸中のものであったが、その地代収入は年間一〇〇万円をも上回るもので、四国林業にとっては大きな安定収入源であった。

図1-4 小作地および賃貸土地 (昭和22年7月現在)



このように分離独立した六社の中では一番恵まれた境遇にはあったが、それでも、猛烈なインフレや激動する労働攻勢の中では必ずしも安閑としておれるような状態ではなかった。また独立した以上はいつまでも井華鋳業に頼っていくわけにもいかず、新しく独自に発展の道を切り開くことが期待されていた。

独立して半年後の昭和二十三年八月、高松市に外販用の営業所を開設し、黒子所長以下三名の人員を配置し、直営の本山製材工場（高知県）の製材品を貨車で高松（香川県）に送り、これを高徳線栗林駅隣接の土場で売りさばいた。買手は地元の木材業者のほかは大工、タンス業者などで、確たる営業方針などというものはなく、とにかく買ってくれる人なら誰にでも売るというようなことであった。

新しい木材業の第一歩はこのように自山の木材を製材してそれを消費地に持って行って販売するという、極めて手堅いスタートであった。その後昭和二十五年八月には高知市にも営業拠点を開設した。

なお、四国林業の営業所は、会社設立と同時に、新居浜・宇和島・本山に配置し、さらに昭和二十六年、宿毛出張所（高知県）、二十七年大柘出張所、窪川出張所（共に高知県）、二十八年岩国出張所（山口県）と順次拡張していったのであるが、これらの新設の営業拠点は、その立地場所からも分かるとおり、いずれも、鋳山会社に納入する坑木等の集荷目的で配置されたもので、一般にいわれている販売のための、いわゆる営業所とは幾分性格の異なるものであった。

このように当初はもっぱら鋳山会社への納材からスタートした木材業も、生産・集荷能力の増大とともに販路も各方面に開拓され、昭和二十年代の後半には阪神・東海地区にまで得意先を広げていった。その結果、売上高の得意先別構成も当初は別子鋳山でほぼ一〇



新居浜営業所貯木場



高松営業所(昭和23年)

〇%近くを占めていたものが、二十八年三月期には、その比率は二八%まで低下し、ようやく自前の販売力が身についてきたのであるが、それでも、その地区別構成は四国島内の比率が六二%を占めており、未だ地方会社の域を出るものではなかった。

なお、製材事業については、農林課時代より新居浜に製材工場を設置して自家用材の生産を行っていたが、新会社発足と同時に、新たに本山で賃引きの製材工場も運営し、製材量は昭和二十三年上期の一萬五〇〇〇石（約四一七〇立方メートル）から、二十九年上期には四萬石（約一萬一〇〇〇立方メートル）へと拡大し、営業面の拡大を支えていた。ちなみに四国林業の二十四年四月から二十五年三月の品目別取扱実績は表1-8のとおりであった。

第三節 分立各社の山林と経営状況

一 兵庫林業、東海農林、扶桑林業の合併と扶桑農林の誕生

各社の経営概況

兵庫林業、東海農林、扶桑林業の各社の山林は、いずれもその主体をなすものは戦中、戦後にかけて、住友連系各社の逼迫する木材需要を満たすなどの目的で、その立木の伐採利用を図るために購入した、いわゆる「資材林」であった。

表1-8 四国林業の品目別取扱実績

品目	数量
素材	141,000石
製材品	43,000石
木炭	1,100俵
薪材	300トン
合計金額	1億8,400万円

注：素材・製材品の約80%は自山材

したがってこれらの山林は、北海農林、九州農林、四国林業等の「資産林」が相当に古い時期に入手（地上権の設定および国有林の借用等を含む）され、相当の期間（五〇〜一〇〇年）にわたる経営計画（施業案）を作成した上で管理運営されたのと異なり、それぞれ適宜伐採または転売処分される運命にあった。そのようなことから、旧兵庫林業の戸倉山林、旧東海農林の四村山林、および旧扶桑林業の佐本山林、黒滝山林は伐採途上にあつたが、いずれの山林も、そう多く含みのあるものではなかつた。

また、新規に進出した木材業も折からのインフレーションの更新と金融の逼迫に遭遇し、いずれも大幅欠損を余儀なくされた。

陣容と機構

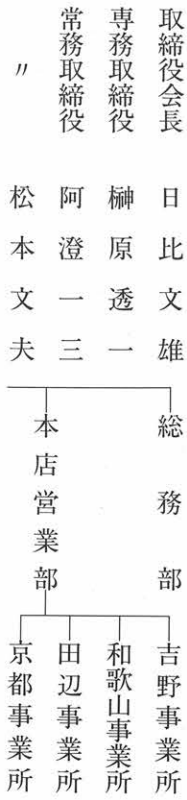
昭和二十三年（一九四八）十二月二十四日、兵庫林業、東海農林、扶桑林業の三社が合併して新たに扶桑農林株式会社が設立された。

扶桑農林

一、本社所在地 大阪市東区北浜五丁目二二番地

二、陣容 四二名（役員・職員合計）

三、主要役員名および組織



取締役 土居 万之助

〃 坂口 善雄

監査役 井上 利雄

〃 北村 勝三郎

扶桑農事研究所

東海支店

神戸支店

新宮事業所

伊賀事業所

豊橋事業所

松阪事業所

営業所

山崎営業所

上野事業所

合併後の経過

扶桑農林は発足時の計画として、兵庫地区における製材工場および戸倉山林を換金処分して自己資金（約四〇〇万円）を手に入れることによって、それを再出発の資金に充当し、従来から採算の良くない製材事業および木炭事業を縮小し、比較的に有利な素材生産事業に重点をしぼり、さらに人員も縮小して経費の節減を図ることを予定していた。

そして昭和二十四年八月には、予定どおり兵庫県山崎の上野製材工場を売却し、引き続き戸倉山林も売却した。

また、数次にわたって人員の縮小を図り合計二十余名の人員整理も断行し、さらに資金面では、新しく借入枠（五〇〇万円）の設定も実現するなど極力経営の改善に努めた。一方素材生産事業の拡大にも努めた。

その結果、昭和二十四年四月から二十五年三月までの一年間の売上高は、当初の計画を

五〇%も上回る一億八〇〇万円にも達し、利益もわずかに計上することができた。

また昭和二十四年十月には連系会社の日本板硝子(株)四日市工場から輸送用ガラス箱の受注にも成功し、同市内にガラス箱打上工場を建設する等、新規事業にも積極的に進出した。

しかしながら、その経営ぶりはまだ必ずしも安定したものではなく、ことに経営内部の足並みの乱れ(第四章第一節第六項参照)は前途に一抹の不安を起こさせるものがあった。

そこで日比会長は、この打開策として、他の兄弟会社(北海農林、九州農林、四国林業)との合併を策し、後記(第四章第一節第三項参照)の過程を経て、昭和二十六年二月十二日四国林業を除く三社が合併し東邦農林株式会社が誕生することとなった。

二 北海農林、九州農林、四国林業の山林経営と分立各社の業績の推移

これらの三社の山林は、いずれも「資産林」として長期間にわたり山林経営の基盤となるもので、それぞれ経営計画(施業案)を立て計画的に運営管理されるべきものであったが、実際には、戦時中の軍からの強制的な増伐の要求、さらには、山林労務者の緊急動員による人手不足、山林作業資材の不足、輸送手段の不足、および終戦直後の経済社会の混乱により、相当の期間(五〜一〇年)にわたり、植栽面積と伐採面積のバランスが崩れ、法正林の体系は乱れがちであった。

このような状況も昭和二十年代の後半に入り特需^{*}景気により、わが国の経済も回復に向い、各社の業績に安定の兆しが見え始めると、徐徐に山林の回復にも手が回るようになってくるのであるが、経営山林の管理状況については、第二部以降でまとめて触れることと

* 特需景気

昭和二十五年六月朝鮮戦争が勃発し、同戦争は二十八年七月まで三年二か月間にわたり、東西の威信をかけた大戦争となった。

その間わが国は南朝鮮側を支援するアメリカ軍の継基地、兵站基地として「戦争特需」を享受することとなり、昭和二十六年の鋳工業生産は、一挙に戦前の水準(昭和九〜十年)を凌駕するまでに回復した。

する。
昭和二十三年二月二十日分離
独立し、昭和三十年二月一日住
友林業株式会社として一元化さ
れるまでの七年間の各社の業績
推移は表1-9のとおりであった。

表1-9 新設6社の業績推移一覧表

上段：総売上高 千円
下段：純損益（税前） 千円

期別・期間	兵庫林業株	東海農林株	扶桑林業株	期別・期間	扶桑農林株	期別・期間	北海農林株	九州農林株	期別・期間	東邦農林株	期別・期間	四国林業株
第1期 昭23/2 ~23/3	▲ 93 157	5,125 2	7,206 10			第1期 昭23/2 ~23/3	1,711 30	3,057 21			第1期 昭23/2 ~23/3	▲ 13,619 342
第2期 昭23/4 ~23/9	▲ 6,700 51	▲ 16,341 22	▲ 33,885 500			第2期 昭23/4 ~23/9	8,726 436	10,161 29			第2期 昭23/4 ~23/9	42,503 761
第3期 昭23/10 ~23/12	▲ 0 546	▲ 5,406 397	▲ 0 195	第1期 昭23/12 ~24/3	63,628 98	第3期 昭23/10 ~24/3	16,464 501	18,785 40			第3期 昭23/10 ~24/3	42,525 816
				第2期 昭24/4 ~24/9	82,954 69	第4期 昭24/4 ~24/9	29,127 1,685	18,979 66			第4期 昭24/4 ~24/9	48,386 865
				第3期 昭24/10 ~25/3	97,555 100	第5期 昭24/10 ~25/3	22,407 801	18,080 80			第5期 昭24/10 ~25/3	51,370 977
				第4期 昭25/4 ~25/9	97,093 57	第6期 昭25/4 ~25/9	27,836 1,528	▲ 17,895 379			第6期 昭25/4 ~25/9	74,151 2,985
				第5期 昭25/10 ~26/2	45,526 61	第7期 昭25/10 ~26/2	8,872 61	▲ 9,598 2,116	第7期 昭25/10 ~26/3	91,432 1,474	第7期 昭25/10 ~26/3	82,940 7,988
									第8期 昭26/4 ~26/9	153,466 3,053	第8期 昭26/4 ~26/9	112,922 11,863
									第9期 昭26/10 ~27/3	165,516 3,263	第9期 昭26/10 ~27/3	140,130 17,325
									第10期 昭27/4 ~27/9	200,260 5,185	第10期 昭27/4 ~27/9	175,313 23,220
									第11期 昭27/10 ~28/9	653,445 15,977	第11期 昭27/10 ~28/3	251,416 50,267
									☆1年決算に変更		第12期 昭28/4 ~28/9	270,143 52,677
									第12期 昭28/10 ~29/9	1,002,265 17,024	第13期 昭28/10 ~29/3	354,476 61,678
											第14期 昭29/4 ~29/9	362,631 42,417

注：第11期から1年決算に変更

第三章 農地改革と証券の民主化

第一節 農地改革と住友の農林業

一 農地改革の概要

連合国によるわが国経済の民主化政策の最も大きな柱ともいうべきものの一つが、「農地改革」であった。住友本社の農林部門を継承して設立された第二会社の中でも、その現物出資の中に広大な農地を含んでいた北海農林、九州農林、四国林業の三社は、この大改革の嵐を正面から受けることとなった。

農地解放政策の背景

終戦直後の昭和二十年（一九四五）九月、イギリスの『マンチェスターガーディアン』紙の論説では、「日本の軍部は今次の大戦で大きな打撃を受けたが、財閥、官僚、地主は依然として存続しており、これに变革を加えるものは、米国の積極的政策か、さもなくば日本経済の困難以外にはない。……農業改革は日本改革の第一歩であり、農民生活を向上せしめることは、日本の工業に対する低賃金労働の供給源を絶ち、また日本軍の徴兵力

を減ずることとなり、一方農民の購買力の増加は国内の需要を増し、ひいては対外輸出と侵略とを緩和する効果がある。従ってこの点に関する米国の圧迫こそ、日本民主化への唯一の途であらう」と述べている。

これは対日政策の背景をなす連合国側の世論を端的に表現しているものであった。

一方わが国内部でも、この農地の所有形態等については、それよりおよそ三〇年ぐらゐも前から既に社会問題化していたことでもあった。

大正六年（一九一七）、第一次世界大戦直後の農業恐慌を契機に本格化した小作争議は、沖繩を除く全国に波及し、その後も争議件数は、大正十年より十三年には年間千数百件台に、大正十四年より昭和五年には二〇〇〇件台を、昭和十年、十一年には六〇〇〇件台を記録した。

争議の手段も、当初は個人的、哀願的なものであったが、徐々に、小作人たちは一致団結して小作人組合を組織し、さらには全国的な農民組合へと組織を拡大し、統一された指導の下に運動を展開するようになり、これに対抗して生まれた地主組合を相手に、「小作料の減免」や「地主の小作地取上げ反対」等を掲げて争い、農地問題は大きな社会問題の一つとなっていた。

昭和十二年の日中戦争突入後はこれらの争議も戦争遂行目的の下に一時期棚上げ状態となったが、政府は十三年に農地調整法の制定、小作調停制度の強化、農地委員会の設置を、十四年には小作料統制令、十六年には生産者米価と地主米価の設定による小作人への米価差額補給金の支給、臨時農地価格統制令、臨時農地等管理令による農地の移動統制、十八年には農地調整法施行令等による自作農創設維持政策等々の対策を打ち出していった。

しかし、これらの政策は、小作農を幾分支援するものではあっても、旧来からの「地主

* 米価差額補給金

昭和十八年の例では生産者米価六二円／石、地主米価四五円／石、その差額一五円／石（経費差引）は政府より直接小作人に支払った。したがって小作料は一石につき一五円軽減されることとなる。なおこの制度は、別に米の「供出制度」の強化の目的も同時にかなえようとしたものでもあった。

制度」を根本から解決するものではなかった。

農地改革の実施

〔第一次農地改革〕戦後の農地改革は、GHQの具体的な指示を待たずに、日本政府自らの主導の下に開始された。

第一次農地改革の原案は幣原内閣の松村農相の下で、農民の人心を安定させ、食糧の増産を図ることを主目的に立案された。これには、①小作料の金納化、②農地委員会の改組と拡充、③強制譲渡方式による自作農創設、④未墾地^{*}開発の促進などが盛り込まれ、農地所有制度の抜本的改革の第一歩をしるものではあったが、その内容はまだ地主の保有地を五町歩まで認めるなど、手ぬるいものであった。この案によれば解放面積は全小作面積の三八%にすぎなかった。

それでも議会では、地主側を代表する議員等による反対意見が大勢を占め、審議未了になる可能性が大と思われていたのであるが、十二月九日、GHQが「農地解放指令」を発したため、議会は一瞬にして抵抗の意欲を失い、十二月十八日法案は成立し、同月二十八日法律第六四号として公布された。しかし、この法律に対してGHQは、微温的な内容であると不満を示したため、小作料金納化以外は実施されなかった。

〔第二次農地改革〕昭和二十一年三月、GHQは、先の第一次農地改革は不十分なものであるとし、徹底した改革を指令した。そこで政府はGHQとの協議を重ね、同年十月十一日、改めて「自作農創設特別措置法」および「農地調整法改正法」を公布し、翌日の十月十二日より実施することとなった。

この第二次改革案では、在村地主の保有限度は内地平均一町歩に限られ、また不在地主

* 未墾地
自作農創設特別措置法（法律四三三号）第三十条
一、農地以外の土地で農地の開発に供しようとするもの

の保有は認められないこととなった。これにより小作地の解放率は七六％に達し、「耕作する者が所有する」という趣旨は、ほぼ達成されることになった。この第二次農地改革法案の成立に当たって、マッカーサーは「健全・穩健な民主主義を打ち立てるため、これより確実な根拠はあり得ず、また過激な思想に対抗するため、これより確実な防衛はあり得ない」と述べている。

前記二法は、その後昭和二十六年六月までの間に、それぞれ、五回、および八回の改定が行われ、牧野の解放、自作経営の適不適判定規準の明確化、薪炭林、放牧地および草草地の保護などが付け加えられた。なお、同法の実施に当たっては、政府による買い上げ価格は、田は賃貸価格の四〇倍、畑は賃貸価格の四八倍とされ、地主への代金支払方法は、大半（九〇％前後）を長期預金または証券交付（当初は二年据置き、二三年間の均等支払いとされたが二十三年から期限前償還も実施された）で即金払いはわずかであった。

一方、耕作者への売り渡し価格は、政府が買い上げた価格と同額であったが、その支払方法については、最長三〇年の長期貸付も用意されており、その後の急激なインフレの高進を見るにつけ、実態上は、ほぼ無料に近いものであった。また、実施期間については当初は、法案公布より二年以内とされていたが、それを実行に移す要員の絶対的不足や不慣れのせいもあって大幅に遅延した。さらに、一律、土地台帳に基づく実施であったため、実態にそぐわない例も多く発生し（例えば、実際には宅地に転用され、既に家屋が設置されている等）、特に林野等の未墾地解放については測量地点の適否や、現状認識についての問題、さらには買取済地についても、未転用のまま放置する等の例も少なくなかった。これらの問題は、昭和二十七年の農地調整法の改定により、異議申立および売り戻しの手続きの緩和などが図られたことによって徐々に解決の方向へ向かった。それでも大方の案

買収金額	現金	証券
10,448.27	10,448.27	
10,448.27	4,448.27	6,000.00
10,448.27		10,000.00

農地買収令書

件が片付いたのは三十年代の後半になってからであり、一部は四十年代にまでずれ込んだ。

二 分立各社の農地被買収状況

昭和二十三年二月、住友本社からの現物出資を受けて独立した第二会社六社の当初の土地保有状況（山林を除く）および農地等の被買収状況は次のとおりであった。

①兵庫林業所有の畑二〇〇坪（約六六〇平方メートル）は地目は畑となっているが、当時は同社の工場および事務所用地として使用されており、農地買収の対象にはならなかった。

②東海農林の田四反五畝（約四四六〇平方メートル）および畑八畝（約七九四平方メートル）はいずれも現況山林で農地買収の対象にはならなかった。

③扶桑林業の田一反二畝（約一一九〇平方メートル）および畑一畝（約九九九平方メートル）は、いずれも滋賀県大津市石山に所在するもので、同社の宅地二三八坪（約七七一五平方メートル）および山林約二町八反（約二・八ヘクタール）とともに、住友家第二代総理事伊庭貞剛の隠棲場所「活機園」を構成するもので、当時は「農事研究所^{*}」として利用されていたが、一部農地解放にかかり買収された。しかし、活機園ならびに研究所用地は関係者の尽力によりなんとか、住友の事業用地として残された。なお同園の一部は住友林業に移管されてのちの昭和三十六年に名神高速道路用地として買収されることとなったが、それらの点については第二部で触れることとする。

④北海農林の農地（田一〇六反七畝および畑八四九反二畝、計九五六反〓約九五・六ヘ

* 農事研究所
滋賀県の委託を受け、稲などの育苗試験を行っていた。

クタール)は、大正六年に住友本社が北海道で初めて山林経営を開始したとき、同地区が未だ人口の極めてまばらな未開の地であったため、山林経営の人手不足を補うため近隣の既墾農地を買収し、あるいは未墾の農耕適地を開拓して入植者を募り、入植者が農地の小作と山林労務を組み合わせて、なんとか生活の安定が図れるようにと考えて、農地経営を始めたものであった。終戦の年の昭和二十年の小作人の数はおよそ三〇人で、それらの家族は、ほぼ全員、農業のかたわら山林作業にも従事していた。農地解放が実施された結果、農地のほぼ半分が、それらの農民に譲渡された。

しかし、農地の所有名義は変わっても、山林労務の確保については、従来どおり彼らの協力が得られたので、それによって山林の経営に支障を来すようなことにはならなかった。それよりも、北海道の場合、農地改革によって予想外に打撃を受けたのは未墾地解放であった。北海道の林地は、内地に比べ、比較的傾斜のゆるい所が多く、しかも従前より積極的に拓殖を勧める土地柄であり、戦後の食糧難は、それに一層拍車をかけることとなり、農地には不適當と思われるような、林野や原野も積極的に未墾地解放の対象にされた。北海農林の社有林でも明らかに農地には向かない所まで買収され、その面積は、昭和二十年代末には、七二二町歩(約七二二ヘクタール)にも達していた。これらの未墾地の大部分は結局、農地に転用されることもなく放置されたままであった。二十七年の農地法等の改定(売戻し及取消条項の追加)によって、徐々に見直しが行われ、そのうちおよそ半分ぐらいの面積(約三五〇町歩)が元の持主(当社)に売り戻されることになったが、それらの処理が一通り完了したのは昭和三十年代も終わりに近いころであった。

⑤九州農林の熊本県下の農地(球磨郡西村所在の田一〇反三畝および畑一〇四反八畝、計一一五反一畝〇約一一・四ヘクタール)は、昭和十八年、住友本社林業所が、資産林と

して購入した西村山林（九七〇町歩＝約九七〇ヘクタール）と一体をなすものであった。農地は農地改革以前には周辺の十数軒の農家に小作されていたが、二十二年九月には、既にその大部分（七八反）が買収されており、新会社発足前後にはさらに、未墾地買収により、主として山林部分約六〇〇反が買収された。

なお、買収された同地区の農地および未墾地については、昭和二十七年の農地法等の改定による売り戻しはほとんどなく、そのまま農地および林地の減少を余儀なくされることとなった。

宮崎県下の農地、臼杵郡富島町の田および畑計七畝（約六九三平方メートル）は現況宅地として支店長住宅等の敷地に使用されており買収を免れた。西臼杵郡西郷村又江の畑、約一二反（約一・二ヘクタール）は樹木の育苗畑として使用中であったのでこれも買収を免れた。また同地区の山林は約一〇七反（約一〇・七ヘクタール）が未墾地買収にかかったが、そのうち約七四反（約七・四ヘクタール）は昭和二十年代の後半に至り売り戻しを受け、元の山林に返された。

⑥四国林業の農地等の面積は、田四七五反六畝、畑一四三五反二畝、雑地三四五反二畝の計二二五六反（約二二五・六ヘクタール）であったが、ほかに設立当時に農地買収にかかり、別途未収入金勘定（一六五万六四九九円）に計上されている田三六三三反（約三六三・三ヘクタール）があり、それを合わせた合計面積は五八八九反（約五八八・九ヘクタール）であったが、そのうち農地買収にかかった農地等の面積は未収入金勘定計上分も含めて四五三〇反（約四五三ヘクタール）にも達し、耕作適地のほとんど全部を買収された。

これらの農地の入手の経緯等については既に上巻第二章第三節第二節でも触れたとおりであるが、簡単に振り返ってみるとその入手時期については江戸時代末期より始まり、明

治期にはその大半は既に入手されており、大正、昭和期にはあまり増減は見られなかった。入手目的は、当初は、①別子銅山労働者の食糧米の確保、②金融逼迫時に備えての担保物件確保、③不況時農民への貸金に対する流質物件の入手などであったが、明治時代の後半より、銅製錬所からの煙害対策（買取補償）と農地経営が主目的となった。なお、これらの農地は、新居浜市を中心とする愛媛県下二市五町四一村、高知県下の本川村、大川村等を併せると合計五〇か市町村にも及んでいた。

これらの農地は、ほとんど全部が小作に供されており、昭和十年ごろの小作人数は約三〇〇〇人で、その徳米収入（現物納小作料Ⅱ年約五〇〇〇石）は住友別子鉱山農林課の大きな収入源として一時期（昭和十年ごろ）までの林業部門の起業支出を支えていた。

また、山林および原野の中で未墾地として買収されたものは二五二一反（約二五二・一ヘクタール）に達した。このうちかなりの部分は昭和二十七年の農地法等の改定により買戻された。

以上新設の第二会社六社の農地等の被買収状況の概要について触れてきたが、これらの各社が住友林業として統合されたのちの昭和三十六年九月末にまとめた農地等被買収地の総計表を見てみると表1-10のとおりである。

ただしこの総計表による農地についての被買収面積四九五九反（約四五五・九ヘクタール）はほぼ確定的なものであるが、未墾地、一万四四六反（約一〇四四・六ヘクタール）については、昭和二十七年の農地法改定による売り戻しの実施が、実際には、三十六年以降にずれ込んでおり、当時その大半の部分が「買戻し見込」として申請中となっており、その相当部分はその後買戻されたものと推定される。ただ、未墾地の売り戻しは、その

表1-10 被買収地の総計表(昭和36年9月末)

支店	農地		未墾地		合計	
	面積	筆数	面積	筆数	面積	筆数
四国	4,530反	5,669	2,521反	156	7,051反	5,825
九州日向	—	—	106	7	106	7
九州人吉	78	6	599	2	677	8
北海道	351	17	7,217	39	7,569	56
合計	4,959	5,692	10,446	204	15,406	5,896

注：反未満切り捨てのため合計数字とは必ずしも一致しない。
設立時未収入金勘定に含まれていた分も含む

後も長期（一部は昭和四十年代にもまたがる）に、しかも散発的に実施されたため、それらは他の林地などの一般的取引と混同され、その後の明確な集計は困難になっている。

第二節 証券の民主化と分立六社

一 株式の寄託

GHQによる財閥解体の趣旨は、少数の株主（財閥家族等）によって独占的に所有、支配されており、しかも市場での独占的地位の高い大企業を分割細分化して、さらにその株式の所有も細分化し一般市場に公開することによって、会社所有の民主化（証券の民主化）を図り、競争原理の働く、自由で公正な経済制度を導入することにあった。住友本社の農林部門の解体と六つの第二会社設立も、当然、その趣旨に沿って進められた。

昭和二十三年（一九四八）二月二十日、住友本社の発起によって設立された第二会社六社の株式は、直ちに翌々日の同月二十二日、全株、住友本社から持株会社整理委員会（HCLC）に寄託され、その後の議決権の行使、およびその処分等のすべての権限は同委員会に一任されることとなった。

二 株式分散の督促と一時保留

第二会社六社が誕生すると、HCLCはさつそく各社に対し、その株式の公開を迫ってきた。ところが、誕生したばかりの各社にとっては、「とても、それどころではない」というのが実情であった。というのも、先にも触れたとおり、近畿、東海地区の三社（兵庫、東海、扶桑）は設立当初から経営の先行きに不安を感じていたのであったが、設立直後からの猛烈なインフレ、金融梗塞等は、日増しにその困難の度を加えていき、発足後の第一決算期、第二決算期を通算（昭和二十三年二月～九月）して、兵庫は二〇万八〇〇〇円、東海は二万円、扶桑は四九万円の欠損を余儀なくされた（表1-9参照）。

そこでこれらの三社はとりあえず合併して経営の合理化を図るよりほかに途はないということになり、HCLCおよび公正取引委員会に合併の申請をし、その内諾を得て昭和二十三年十二月二十四日各社は解散すると同時に新しく、扶桑農林株式会社として再出発することとなった。新生六社の合併については、その後も、昭和三十年二月に住友林業として一元化されるまで、各社間で断続的に実施されていくのであるが、その経緯については「第四章第一節再統合に向けて」で触れることとする。

株式の分散については、そのようなことから、HCLCも一時延期もやむを得ないものと判断し、昭和二十五年以降各社とも数次にわたって実行に移していくことになるのであるが、この点は次の第三項新設六社の資本金および株主の異動で改めて触れることとする。

三 資産の再評価と増資

資産の再評価

終戦の年からわずか三、四年の間に、ほぼ一〇〇倍にも達する猛烈なインフレーションの下では、GHQの主張する証券の民主化もさることながら、実は、その株式を公開するに当たって、その公開価格の決定は極めて困難なことであった。

というのも、既に触れたとおり、新生六社のように現物出資により設立された会社の場合、その出資額の算定には、もちろん、その根拠となる法律（企業再建整備法）により、事前に再評価し修正された金額ではあったが、大半の資産の評価額は、終戦時点での簿価を基準とするものであった。

したがって、新会社がいかにして戦後の混乱を乗り越えて存在し続けることができれば、例えば、北海、九州、四国の三社のようにかなり古い時期からの土地や資産林（立木も含む）を受け継いだ所は相当の資産の含み益を有することになり、他方兵庫、東海、扶桑の三社のように土地も少なく、しかも受け継いだ資材林の大部分は戦時中に急ぎ、当時の時価で入手したものであったので、その含み益はほとんど期待できないものであった。現に、これらの三社が合併した直後の昭和二十四年、GHQおよびHCLCから株式の公開を迫られ、その処分見込価格につき意見聴取された時、扶桑農林の幹部は、額面五〇円の自社株について、処分可能価格は四、五円であろうと答えている。これは、自社株をHCLCから譲渡を受けるに当たって、いたずらに懸け引きをして安値をつけようとしたものではなく、自社の経営の先行きと資産の評価、および市場の現状を総合判断して見積った実感

であったであろう。

なおその後のことではあるが、同社が、昭和二十五年になってHCLCから実際に第一回目の自社株の譲渡を受けたときの価格は、額面五〇円を大きく下回る一株一五円であった。また、その譲渡を受けた株式を、所期の目的に従って、従業員に再分譲（売り出し価格一株五〇円）しようとして希望者を募ったところ、従業員の中から、ほとんど希望者はなく、やむを得ず、役員が代表してそれを引き受け（資金は会社で立替）ざるを得ない状況であった。

こうした状況下、昭和二十四年七月、経済安定本部は「企業会計制度中間報告」として戦後の企業会計の思想的基礎をなす「企業会計原則」を発表し、会計の近代化を提唱した。

さらに、昭和二十五年四月には、シャウプ税制勧告による、「急激なインフレに伴う資産の名目価値を修正し、実質的な資本価値を維持するに足る原価償却を可能にし、資本の食いつぶしを防止、企業の経理を合理化して資本構成の改善を図ること」を実現するため、「資産再評価法」が公布された。

この資産再評価の実施については、昭和二十五年の第一次再評価、二十六年の第二次再評価と実施され、その後も数次にわたって実施されたが、毎回、その対象となる資産の科目（勘定科目）や評価倍率、課税の有無、実施の任意性等は少しずつ異なっており、必ずしも徹底したものではなかったが、二十九年には、特定大法人に対して、資本充実のため強制再評価が実施されることとなり、これによって、戦後のインフレによる実勢価格と簿価とのギャップはほぼ修正されることとなった。

しかし、山林資産については、①客観的な評価になじみがない点があること、②当該各社が将来に備えてできるだけ法定最低限の再評価に抑えたこと、③その後も木材価格は上

* 資産再評価法

第一章 総則

(目的)

第一条 この法律は、資産の再評価を行うことにより、法人及び個人を通じて、適正な減価償却を可能にして企業経理の合理化を図り、資産譲渡等の場合における課税上の特例を設けてその負担を適正にし、もつて経済の正常な運営に寄与することを目的とする。

昇し続けたことなどにより、各社の資産はなお相当の含みを有するものであった。

各社の資産再評価の実施状況は表1-11のとおりであった。

新設六社の資本金および株主の異動

日本経済の民主化の主眼の一つであった証券民主化の実施は、新設の林業六社についてはかなり遅れることとなっていたが、昭和二十五年六月のHCLCから四国林業への売り戻しを皮切りに一挙に進められた。実施に当たっては次のような手順で行われた。

まず、昭和二十五年に入るとHCLCから各第二会社に対し、住友本社から受託している各社の株式を当該会社を通じて一般に分譲するので、当該各社は、役員・従業員・縁故者など、できるだけ数多くの購入希望者を募り、そのリストを提出せよ、との通知を受けた。

四国林業・北海農林・扶桑農林・九州農林の各社は、さっそく社内で希望者を募ったが、希望者はなかなか集まらなかった。その理由としては、①各社とも自社株にそれだけの価値(額面の五〇円)があるとは思われていなかったこと、②役員を含め大半の従業員は株式を持つことになじみがなかったこと、③従業員の大半は日々の生活に追われ、とても株を買うような余裕はなかったこと、などが挙げられる。

そこで、やむを得ず購入資金は会社で用意(銀行借入)し、それを購入希望者に融通することとし、半ば強制的に購入希望者のリストを整え、HCLCに対して全額買い取りの申し入れをした。HCLCは、当然、その辺の手のうちは察知していたと思われるが、当時はほかに同様の案件を多数抱えていた上、早急に株式の分散を図ることを迫られていたこともあって、当該各社からの申請をそのまま認めることとし、昭和二十五年六月から

表1-11 各社の資産再評価実施状況

(単位：千円)

回次別	基準日	会社別	対象科目	再評価前簿価	再評価後簿価	再評価益	振替科目
第1次	昭和25年4月1日	扶桑農林	立木 償却資産	10,308	17,574	7,266	再評価積立金
	1月1日	北海農林	立木 償却資産	1,173	17,130	15,957	再評価積立金
	4月1日	九州農林	立木 土地 他	2,238	47,299	45,061	再評価積立金
	4月1日	四国林業	土地 償却資産	821	10,280	9,458	再評価積立金
第2次	昭和26年4月1日	四国林業	立木	3,796	138,303	134,506	再評価積立金
第3次	昭和28年4月1日	四国林業	立木 償却資産	138,401	605,173	466,771	再評価積立金
第4次	昭和29年10月1日	四国林業	立木 土地	374	16,594	16,219	再評価積立金

表 1-12 各社の資本金の推移および株主の異動

年月日	会社別	資本金(千円)	増資および株主の異動	株主数	主要株主	株式譲受価格 (一株当り)	株式分譲価格 (一株当り)
昭和三十三年 二月二十日	兵庫農林業	一、五〇〇	出資設立	一名	HCLC	(一株五〇円)	
昭和三十三年 二月二十日	東海農林業	三、〇〇〇	〃	〃	〃	〃	
昭和三十三年 二月二十日	扶桑農林業	三、〇〇〇	〃	〃	〃	〃	
昭和三十三年 二月二十日	北海農林業	二、〇〇〇	〃	〃	〃	〃	
昭和三十三年 二月二十日	九州農林業	四、〇〇〇	〃	〃	〃	〃	
昭和三十三年 二月二十日	四国農林業	一〇、〇〇〇	〃	〃	〃	〃	
昭和三十三年 二月二十四日	扶桑農林業	七、五〇〇	兵庫、東海、扶桑の三社合併	一名	HCLC	(一株五〇円)	
昭和二十五年 六月二十三日	四国農林業		HCLCより一二万株(六〇〇万円)譲り受け	(役員、従業員、縁故者名義)		五〇円	五〇円
昭和二十五年 七月一日	北海農林業		① HCLCより八一五〇株(三二万六〇〇〇円)譲り受け会社で保留	〃		四〇円	
昭和二十五年 七月十日	扶桑農林業		② HCLCより一万六〇九〇株(二四万一三五〇円)譲り受け会社で保留	〃		一五円	
昭和二十五年 七月十日	九州農林業		③ HCLCより七九〇〇株(三二万六〇〇〇円)譲り受け会社で保留	〃		四〇円	
昭和二十五年 七月二十四日	九州農林業		証券処理調整協議会より八万株(四〇〇万円)譲り受け	縁故者、役員、従業員へ分譲	別子鉱業㈱他	五〇円	五〇円
昭和二十六年 二月九日	四国農林業		扶桑、北海、九州の三社合併				
昭和二十六年 二月十二日	東邦農林業	一三、五〇〇		(役員、従業員、縁故者名義)			
昭和二十六年 四月二十八日	東邦農林業		④ HCLCより二三万七八六〇株(六四三万二二〇〇円)譲り受け会社で保留			二七円	
昭和二十六年 五月十四日	東邦農林業		⑤ 六月二十五日倍額増資(会社保留分①②③割当分三万二四〇〇株)(一六〇万七〇〇〇円)			五〇円	
昭和二十六年 五月二十五日	東邦農林業	二七、〇〇〇	倍額増資(一対一)			五〇円	
昭和二十六年 六月四日	東邦農林業		⑥ 株式会社住友本社より二三万七八六〇株(八八〇万八二〇〇円)譲り受け会社で保留	(役員、従業員、縁故者名義)		三七円	
昭和二十六年 九月十三日	四国農林業	二〇、〇〇〇	倍額増資(一対一)	二十六年九月三十日 一八〇名			
昭和二十六年 十一月	東邦農林業		①②③④⑤⑥の会社で保留株式五四万株を縁故者(住友連系会社)および役員に分譲	二六名	井華鉱業㈱他		五〇円
昭和二十七年 十一月二十五日	四国農林業	五〇、〇〇〇	一・五倍増資(一対一・五)	二十八年三月三十一日 一九八名	住友金属鉱山㈱他		
昭和二十八年 七月二十日	東邦農林業	五四、〇〇〇	倍額増資(一対一)				
昭和二十九年 三月一日	四国農林業	一五〇、〇〇〇	二倍増資(一対二) 再評価積立金取崩 無償(一対一)有償(一対一)	二十九年三月三十一日 二二三名			
昭和二十九年 三月十五日	東邦農林業	六〇、〇〇〇	六〇〇万円(一万二〇〇〇株)新株				
昭和三十年 三月一日	住友林業	二一〇、〇〇〇	東邦、四国合併(住友林業誕生)	三十年九月三十日 四〇七名	住友金属鉱山㈱他		

翌二十六年六月までの間に全株をそれぞれの当該各社に売り戻した（一部は住友本社経由）。なお、譲渡価格は、各社の内容や希望を加味して一株当たり一五〇円（扶桑農林）から五〇円（四国林業）までであった（表1-12）。

自社株全部の譲渡を受けた四国林業と、昭和二十六年二月に北海農林・扶桑農林・九州農林の三社が合併して新発足したばかりの東邦農林とでは、安定株主を求めて、四国林業では植村社長が、東邦農林では平岩社長が自ら住友連系各社、金融機関、大手取引先などをめぐり、なんとか大半の株式についてその引き受けの内諾を得るまでにこぎつけた。そこで両社は、いったん役員、従業員などの名義で買い受けていた株式を、改めてこれらの安定株主に譲渡した。こうして両社の株式は二十六年末までには、大部分が安定株主に保有されることとなった（表1-13、表1-14）。

その後、会社の業績が安定してくると、従業員のなかからも、自社株の保有を希望する者が出てきた。また、商法の一部改定（取締役会の決議で増資時の第三者割当も可）が行われると、定款の一部を変更し、増資時にその一定割合を従業員にも割り当てるなど、少数株主の数を増やしていくこととなった。そのような経過を経て昭和三十年二月一日、四国林業と東邦農林が合併し新しく住友林業として発足した時点では、総株主数は四〇七名となっていたが、その七〇％は住友グループ各社をはじめとする大手法人株主で占められており、株主の安定という点で

表1-13 四国林業(株)主な株主
(1,000株以上、昭和27年7月31日)

株主名	住所	所有株式数	発行済株式総数に対する割合
住友金属鉱山株式会社	東京都	8,000株	20.00%
住友生命保険相互会社	大阪府	4,000	10.00
日本生命保険相互会社	大阪府	3,000	7.50
朝日生命保険相互会社	東京都	2,000	5.00
大同生命保険相互会社	大阪府	2,000	5.00
株式会社伊予銀行	愛媛県	2,000	5.00
株式会社百十四銀行	香川県	2,000	5.00
大阪商事株式会社	大阪府	1,700	4.25
大阪住友海上火災保険株式会社	東京都	1,000	2.50
明光証券株式会社	大阪府	1,000	2.50
住友共同電力株式会社	愛媛県	1,000	2.50
計		27,700	69.25

表1-14 東邦農林(株)株主名簿 (昭和26年11月29日)

株数	株主名	株数	株主名
100,000株	井華鉱業株式会社	10,000株	四国機械工業株式会社
50,000	日本板硝子株式会社	5,000	泉不動産株式会社
50,000	別子鉱業株式会社	5,000	大阪住友海上火災保険株式会社
50,000	三菱鉱業株式会社	5,000	株式会社住友倉庫
20,000	本州製紙株式会社	5,000	富士信託銀行株式会社
30,000	新扶桑金属工業株式会社	5,000	日建設計工務株式会社
20,000	株式会社大阪銀行	3,000	別子建設株式会社
20,000	国策パルプ工業株式会社	21,000	平岩 一
20,000	山陽パルプ工業株式会社	21,000	塩見 嘉
20,000	十条製紙株式会社	5,000	落合 善
20,000	住友電気工業株式会社	5,000	保田 克巳
20,000	日新化学工業株式会社	5,000	土居 万之助
20,000	日本建設産業株式会社	5,000	細 井 清
計		540,000株	26名

盤石なものとなっていた(表1-15)。

GHQによる日本の経済構造の民主化の一つの柱、財閥解体(証券の民主化)の過程はこうしてひとまず終了した。しかし、その徹底度は、途中の世界情勢の急変や証券市場の未成熟などの理由により、農地改革に比べると不徹底なものとなった。確かに、従来のような財閥一族やその持株会社による「縦の支配」は解消されたが、その株式は、結局、従来の同系列の有力企業や金融機関などの法人による「横の持ち合い」に移ることになった。その結果、それぞれの企業の自主性・独立性は強まったものの、一方で株主と企業の遊離を助長することにもなり、その後の労働組合の衰えとも相まって、一部の有識者からは、のちに「法人資本主義」とか「主なきコーポラティズム(企業至上主義)」と呼ばれるようになり、その弊害を指摘されることにもなった。

表1-15 住友林業発足時の株主構成(昭和30年2月1日)

株主名	持株数	株主名	持株数
住友金属鉱山株式会社	70,000株	大同生命保険相互会社	15,000株
住友生命保険相互会社	31,000	株式会社百十四銀行	15,000
住友吉左衛門	24,200	住友海上火災保険株式会社	12,400
住友石炭鉱業株式会社	23,750	日本板硝子株式会社	10,000
日本生命保険相互会社	22,500	三菱鉱業株式会社	10,000
朝日生命保険相互会社	15,000	株式会社住友銀行	9,000
株式会社伊予銀行	15,000	住友化学工業株式会社	8,500
上位14名計	281,350株(≒70%)		
その他393名計	138,650株(≒30%)		
計407名	420,000株(100%)		

第四章 分立六社の再統合

第一節 再統合に向けて

一 扶桑農林から四社合併の提案

既に触れたとおり、近畿、東海地区の三社は経営難からの緊急避難として合併を認められ、昭和二十三年（一九四八）十二月、扶桑農林株式会社として再出発したが、その後、同社は、上野工場、戸倉山林などの資産を売却処分して資金の確保を図るとともに、人員整理などにより極力経費の節減を図り、経営の合理化による立ち直りを策したが、合併直後に突然実施された緊急金融引き締め政策による経済界の不況の下では、業績は依然として好転せず、資金難はいよいよ深刻になるばかりであった。

そのような状況の中で、昭和二十四年三月、扶桑農林の会長日比文雄は、この苦境を乗り切るには、目下分立している林業四社が合併して経営の安定を図るよりほかに道はない、との結論に達し、同年四月、株式の処分問題や、その他の用務で、北海、九州、四国の三社の社長が来阪した機会をとらえ、扶桑農林の窮状を述べるとともに、四社合併の希望を開陳した。三社の社長も、程度の差こそあれ、将来の会社運営には少なからず不安を抱い

ていたのでその趣旨に賛同し、同年八月には四社合併の契約書も作成調印された。

合併条件の要点は、

一、四国林業を存続会社とし他の三社を合併する

一、商号は朝日林業株式会社とする

一、本店を大阪に移す

一、新資本金を一八五〇万円とする（扶桑二五〇万円△三分の二減資、北海二〇〇万

円、九州四〇〇万円、四国一〇〇〇万円）

一、合併比率は（扶桑三分の一、北海一、九州一、四国一）とする

さらに、付帯条項として合併後の資本金が五〇〇〇万円になるよう、各社とも中間増資するよう努力する、などが約束されていた。

これに基づく合併申請書は十月初旬、HCLCに提出され、十二月には、各社は、GHQの担当官ランドールの実情視察を受けることとなった。

二一 GHQ担当官ランドールの実情視察

昭和二十四年十二月六日、まず扶桑農林がランドールの来訪を受け、扶桑農林の幹部との間に合併申請に関する意見交換が行われたが、その時の模様が記録に残されているので次に掲げることとする。当時は、国際情勢の変化によって、GHQの対日政策も漸次緩和の方向が打ち出されつつあったが、対談の中には財閥解体（証券の民主化）については、早く結論を出させたいGHQと、不況の中で呻吟する新会社の様子がつぶさに見られる。

ランドール（R氏と記す）との対談（抜粋）

その一

日時 一九四九年十二月六日午前七時三十分～八時

場所 大阪市内、東邦ホテル・ロビー

出席者 GHQ ランドール氏

HCLC 香田、田中氏

扶桑農林 阿澄、山下

R氏 扶桑農林の経営状況はいかがですか。

扶桑 新会社発足後経済情勢が悪化したので困惑しているのです。

一番大きい理由は金詰りであります。金詰りにより取引先が破綻して其の飛沫を浴びるのが一番怖いのです。しかしいまの経済情勢や取引機構では飛沫を浴びないわけにはゆかないのです。

R氏 自分の立場は扶桑の株をどうして早く処分するかにあります。合併前に処分したいと思っております。株式処分後に合併するという方法もあります。

仮りにGHQ並びに日本政府の政策で大量の資金が市中銀行に流入したら会社にその金が廻りますか。

扶桑 日銀が貸出緩和方針をとってもなかなか市中銀行から事業会社への貸出はうまくゆかないのです。

A、優良な大規模会社

B、然らざる大規模会社

C、優良な中小会社

D、然らざる中小会社

とわけて事業会社の立場から言えば借入のしやすいのはA B C Dの順序であります。Aに対しては市中銀行の方が競争する。Cに対してはなかなか貸さないという不合理的があります。

R氏 優良でない大会社に市中銀行は金を貸しますか。

扶桑 Bの会社は、Cの会社より立直りに弾力があるからと言う意味です。Cの会社に金が廻り得るような金融政策でないと困ると思っています。

しかし市中銀行が中小会社がたとえ優良でも金を貸したがない心理はよくわかるのです。

木材業界はいま半恐慌状態であります。恐慌が来ると優良会社でも規模が小さいと潰されてしまう処があるからです。

いま弱体会社のまま株式を処分するのは問題ではありませんか。

R氏 扶桑農林が合併すれば此の問題から免れられることはわかりますが、合併しない場合株式は誰が持ちますか。

扶桑 それは実際折衝に当る者にとつては困るわけです。一般投資家は一流株を漁るし、扶桑農林の株は結局役員と従業員とかが主として持つより仕方がないのでありませんか。

R氏 金が集まりますか。

扶桑 金を持っている人は一流株へゆくし、扶桑の株を持ちたい人は金はなして、困るわけです。

ただし従業員の中に若干家庭の裕福な人がありますからそれらの人は持つでしょう。しかしながらこれは普通の意味の投資ではない。われわれは株式投資の対象として妙味のある株式を一般の大衆に提供したいのです。

その二

日時 同日、午前九時～十時三十分

場所 北浜五丁目二番地住友ビル第二特別室（扶桑農林本社は同ビル所在）

出席者 GHQ ランドール氏

HCLC 香田、神谷、田中氏

扶桑農林 日比、榊原、阿澄、松本、山下

R氏 貴社の合併問題は前から自分も聴いて知っていました。又其の必要があるということもわかっています。しかし株式の処分ということも重要なことであってGHQとしてはこれを一日も早く完了したいと思っています。GHQの立場もよく考えて方法を発見して欲しいと思います。

扶桑 扶桑としては会社発足の後幾度も株式の公開と増資につき努力しましたが確信のある成案を得なかつたのであります。これは会社設立後の経済情勢が余りにも急速に悪化したからでもあります。十月三日に株式処分の御指示があつたので次のような措置をとりました。

注 資料「株式処分命令受領後当社が採りたる措置」を提出、内容について説明する。其の結果は合併後株式を処分する方が当社も清算法人も新株主も債権者も従業員も都合がよいと言う結論になりました。

R氏 株価はどうして算定しますか、幾らを妥当と思えますか。

扶桑 株価算定方法は二つあります。第一の収益力を基礎とした方法によれば株価は零となります。第二の正味資産を基礎とした方法によれば四円ないし五円となります。

注 資料「株価算定の基礎」を提出、内容につき説明、計数その他につき若干質疑応答があった。

R氏 これは仮定の場合であるがもしGHQが合併前に株式を処分することを強制したらどんな事態が起りますか。

扶桑 「株式処分が円滑にゆかないこと」、「無理に処分すると価格が不当に安くなるかも知れないこと」、「株式処分後会社内容が悪化した場合株主に申訳ないこと」等等が心配になります。

尚此の際申上げたいのでありますが四社合併しても其の規模は独占禁止法上の問題となるようなものではありません。いろいろ資料を集めて研究した結果この結論に到達しました。

注 資料「会社規模に関する資料」を提出。

R氏 四社合併後の規模がさほど大きくないことは自分もよく知っています。

ただ事情はともあれ一社ではいけないと言ふことになって分割されたものが、其のまままた一社に戻るといふ点に取り扱い難い事情があるのです。

扶桑 会社設立後の経済情勢の悪化によって新たに合併が必要になって来たのであります。具体的に言えば、売掛金の貸倒れとなったもの、今後貸倒れとなる虞のあるものが発生したことなどが一例であります。

経営を立直らせるには大幅の増資か合併か、何れかの方法による外はないと思いま

すが、扶桑農林の現状のまま大幅の増資をすることは出来ない相談であるとするれば、合併を選ばざるを得ないではありませんか。合併すれば増資も出来るので二重の力が生れるわけがあります。

弱体会社のまま投資家を吸引するのは良心的とは思えません。

R氏 事情はよくわかっているのです。

合併に關し他の三社の考え方はどうでありますか。

扶桑 九州、北海道は程度の差こそあれ扶桑と共通した悩みがある筈であります。

四国も将来のことを思うと金融市場、消費市場と直結しないと残り残された哀れな会社となってしまう虞があります。

R氏 四社が合併した暁、役員には誰がなるのですか。

扶桑 各社から一人宛出て役員陣が構成される予定ではありますが、誰と誰とがなるかはまだ確定して居りません。

R氏 合併したいという事情はよくわかるし、GHQとしては直ちに株式処分をやって欲しいし、自分は困った立場に追い込まれることになった。

尚他の二社へ行って懇談してみたいと思います。

皆さんに何等かの結論を言って上げたいが、いま自分がそれをなし得ない立場にあることを皆さんは諒解して呉れるでしょう。

扶桑 二、三分間御時間を頂きたい。

注 資料「資本構成一覽表」を提出。

各社ばらばらでは資本構成はめちやめちやである。これはもともと一社で構成されてあった資産負債の均合いが細分化によりめちやめちやになったものであります。

新会社設立時は許される範囲で資本構成を是正したのであるが、地盤関係其他で此の表のような資本構成になってしまふのです。

其他御参考となる資料を作成して置きましたから御受取り下さい。

注 資料を提出。

R氏 はいはい。

扶桑 永らく熱心にわれわれの説明を聴いて頂きましたことを感謝します。

尚粗糲を差上げながらいろいろ有益な御話を承りたいと思つていましたが御多用の御旅行で其の機会を与えられないことを残念に存じます。

R氏 御厚志をあつく謝します。

さらにランドールは同月末に九州農林の実情視察のため九州にも赴き、同社からも同様の陳情を受けた。

三 四国林業の脱退

ところが、四国林業では、他の三社に比べ経営基盤にも比較的恵まれており、自社の事業安定化への努力（昭和二十四年十二月、約二〇%の人員整理の断行など）の自負もあり、また他社の経営内容に対する不安もあり、さらに他の三社とは、その歴史を異にするなどの事情もあつて、初めから社内に合併反対の空気があつたのであるが、それが日時の経過とともに濃厚になつた。合併に備えての他の三社の中間増資の実現がほとんど不

可能に近い状況が明らかになってくると、四国林業の反対運動はついに表面化し、課長代表、非労働組合員代表、労働組合員代表は連名をもって、合併反対の声明書を住友本社代表清算人および四社の社長あてに提出した。

一方、同年二月中旬にはGHQの係官ギリスが、北海農林視察のため四日間にわたり、札幌、丸瀬布などを訪れたのであるが、その際、北海農林からも、

一、たまたま現在は利益計上でできているが、これは、坑木運賃差額補償の入金等によるもので一時的なものであり、資産（山林等）にも含みはなく、資金調達能力もない。

二、市場と直結した販売組織がない。

三、これから木材業として発展していくための営業、事務管理などができる人材が少なく、また、地方会社ではそれらの新人を養成するのも困難である。

等々の問題点を掲げて現状打開のため、一刻も早い四社合併の承認を訴えた。その時、ギリスの方から、四国林業は、合併に反対しているのではないかと反問されて大きな衝撃を受けたのであるが、さらに種々意見を交換した後、結局、北海農林としては、もし四社合併が不可能であれば、四国を除いた三社だけでも合併させて欲しいとの希望を申し入れた。

以上のような経過の後、同年二月末、四国林業においては、従業員のみならず、経営者側も合併見送りの腹を決め、HCLCに対し、中間増資が不可能な場合は四社合併問題は白紙に戻すこと、合併が行われない場合にも四国林業は役員、従業員ならびに地方の縁故者によって株式の全部を引き受けることが可能であることなどを述べ、合併に反対の意向を示した。

ここに四社合併問題は事実上消滅することとなった。

四 扶桑、北海、九州の農林三社合併、東邦農林を設立

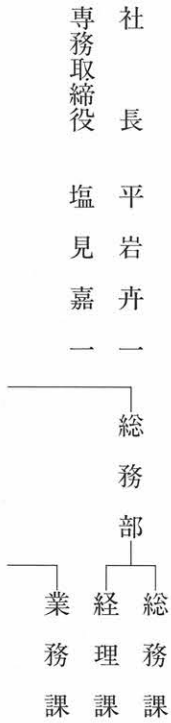
前述のような経緯で四国林業の合併参加が絶望的となったので、残る三社は、とりあえず三社だけでも合併して事態の打開を図ることにし、昭和二十五年七月五日、HCLCに對して合併の陳情書を提出した。

合併契約の調印は同年七月五日に行われた。

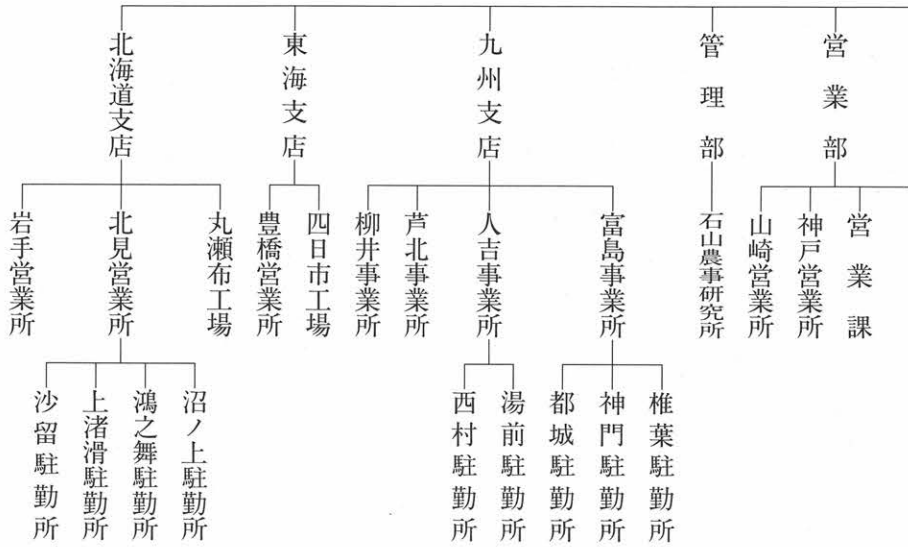
合併契約の大意は、九州農林を存続会社とし、扶桑農林および北海農林を合併し同時にその商号を東邦農林株式会社とし、本社を大阪市に移す。新資本金は一三五〇万円（三社の資本金の合計額）とし、合併実行期日は昭和二十六年二月三日とする、などであった。昭和二十五年十二月七日、公正取引委員会あてに合併届書を提出、翌二十六年二月十二日、臨時株主総会を開催して合併の承認を得、同日をもって新会社発足の日とし、同時に、資本金を倍額増資して二七〇〇万円とすることも決議された。

東邦農林

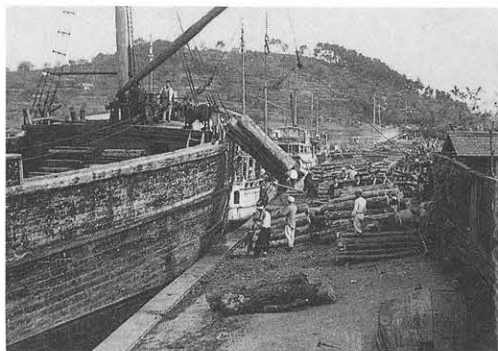
- 一、本社所在地 大阪市東区北浜五丁目二番地
- 二、陣 容 約一五〇名（役員・職員・工員合計）
- 三、役員名および組織



参	監	取
事	査	締
	役	役
榊	土	保
原	居	田
透	万	克
一	之	己
	助	善
	清	
	雄	



スギの電柱材(和歌山港、昭和28年ごろ)



人吉営業所管内の水俣百向港での船積風景(昭和28年)

五 東邦農林の営業の概要

東邦農林の事業基盤の一つである資産林の経営状況についてはのちに触れることとし(第二部第二章第三節参照)、まず木材営業について見てみると、当社の木材業は、九州農林および北海農林の坑木・パルプ事業と扶桑農林の一般材の生産販売事業を引き継いで発足したものであるが、新会社として合併後、新たに加わったものに、当社のいわゆる「交流材事業」がある。先にも触れたとおり昭和二十六年三月、北海道支店管内の渚滑駅から東海支店管内の白鳥駅に向けて、ナラ材一車を移出したが、これが交流材の第一陣である。その後、北海道から道材を東海地区や東京地区へ、また、九州からはスギやヒノキの素材を東海地区や阪神地区に送るようになり、その取扱数量も年とともに増加していき、二十八年には交流材は全社の取扱数量の三分の一を占めるまでになった。

さらに、東邦農林時代に脚光を浴びたものとして特殊材の取り扱いがあった。これは、電柱や枕木等の特殊の用途向けに生産される木材のことで、一時はかなり妙味のある商売であったが、時代の推移とともにコンクリート製品等の代替品が出現し取扱量も漸次減少した。

また、この時代、立木を立ち木のまま買い付けて、造材し販売する当社のいわゆる「買山事業」も盛んに行った。この事業は材価が高騰し続けている間は相当のメリットのある仕事ではあったが、昭和二十九年に入り、特需景気の反動で物価が低落傾向を示すに従い、むしろリスクの方が大きくなり、しだいに手控えていった。なお、昭和二十八年、高野山でスギ、ヒノキ等の立木を購入したとき、初めて集材機＊2を使って集材に当たったことは、

*1 造材 (ぼうちい = processing limbing and bucking)

伐倒した樹木の枝を払い、これを切断(玉切り)して素材(丸太)を生産する作業。皮はぎを同時に行う場合もある。林内または山元土場における作業で、わが国では主としてチェーン・ソーによる作業であるが(皮はぎを除く)、最近ではプロセッサ＊1による一貫した機械化作業も行われるようになってきている。

*2 集材機 (しゅうさいき = yarder)

原動機、動力伝達装置、ドラムなどを備え、鋼索を使って林間に散在する伐倒木を集める機械。大正二(一九一三)年、アメリカから蒸気集材機が輸入され、昭和五(一九三〇)年には国産として木曾型が製造され、昭和二十六年スイスからウィッセン式集材機が輸入されて以来、国産機の性能は急速に発達、各作業種に適した軽量小型から大型のものまでが、広く用いられている。

のちに自山での集材、運材等の山林作業に大いに役立つ良い経験となった。

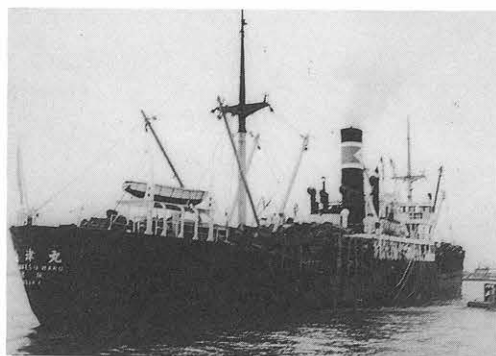
さらにまた、東邦農林時代に開始した事業に外材の取り扱いはある。これは住友商事がジャーゲンマセソン社から輸入したボルネオ産のセラヤ（ラワン材）の販売を引き受けたもので、昭和三十年まで（東邦農林時代）はわずかに二船の取り扱ひであったが、この経験が、のちに住友林業になって、南洋材、米材等の外材取り扱ひに積極的に取り組んでいく端緒となったことに大きな意義があった。

六 扶桑農林の営業部を第二東邦林業として分離

大略前記のような経過をたどって東邦農林株式会社は順調なスタートを切ったのであるが、実は、未だ未解決の問題を抱えたままであった。

それは、既に合併交渉の段階から旧扶桑農林内部からも指摘され、特に九州農林側からは合併の前提条件として強固に主張されていたのであるが、その問題というのは、旧扶桑農林内部においての営業部（その管下の熊野、田辺、和歌山、吉野の各事業所も含む）のかねてからの営業姿勢のことであった。営業部は戦時中から林業所大阪支所として連系会社に対する納材業務を所管するなど営業歴も比較的長く、終戦後も折からのインフレに乗じて各支所間でも一番の業績を上げるなど、旧林業所内にあつては、むしろ異色の存在という観はあつたのであるが、その後、扶桑林業、扶桑農林時代になつても独走ぎみの行動パターンは一向に改まる様子はなく、一層拡大していく気配であつた。

そこで、新生東邦農林では、かねてからの（合併前）方針に基づき、同社発足一〇日後



ボルネオ産セラヤを積んで大阪港に入港した金津丸（昭和29年）

の同月二十二日、営業部を切り離し、同部の所管する陣容（二十九名）および伐採途上の資材林（和歌山県佐本山林のほか、旧扶桑農林所管の黒滝山林、および旧東海農林所管の四村山林等の立木、評価額合計約一三〇〇万円）を付けて、資本金五〇〇万円（同年六月に倍額増資により一〇〇〇万円）の新会社、第二東邦林業株式会社（代表取締役専務 松本文夫、前扶桑農林常務取締役）を設立させた。

資本金の構成は大半は、新しく同社に移籍した役員および職員等によるものであったが、東邦農林側からも、同社役員および幹部職員二三名の名義（資金は会社で立て替え、後日会社名義に切り換え）で一人当たり五万〜一五万円、計一〇〇万円（二〇%、同年六月の増資により二六〇万円、二六%）を出資した。また、同社の本社の所在地として、東邦農林の本社所在地（大阪市東区北浜五丁目二番地、住友銀行四階）に隣接する小部屋を使用させることとした（昭和二十九年四月に転出）。

東邦農林がいったん切り離した会社に対して、このような曖昧な関係を保たざるを得なかったのは、一つには、分離に際して割譲した資材林（東邦農林の貸借対照表上では、第二東邦林業勘定として、一三〇〇万円計上）の保全に気を配ったこと、二点目は、人的な関係、即ち、分離独立していった人々は住友本社林業所時代から、いわゆる「同じ釜の飯を食った」仲間であったこと、三点目は、商売については、未だ不慣れで、どちらかといえば、不器用な東邦農林に代わって、動きの活発な第二東邦林業を別働隊としてうまく活用したいとの期待があったこと、等々の理由が推定される。

ところが、このまぎらわしい両社の関係が世間を騒がせる結果となってしまった。

昭和二十六年二月東邦農林が誕生し、また第二東邦林業を分離独立させたころは、先にも触れたとおり、国内経済の状況は、前年勃発した朝鮮戦争による特需の影響もあって極

めて活況を呈し、その好況は翌二十七年、翌々二十八年にも引き継がれていた。ところが二十八年七月に休戦協定が調印されると、同年後半より国内景気は急激に下降し翌二十九年にはのちに「反動不況」といわれるほどの不況に陥ってしまった。

第二東邦林業に対する大方の懸念はやはり的中した。同社は昭和二十九年五月ついに不渡手形を出して経営が破綻するのであるが、負債総額は年商高の二倍（約四億円）にも及び、しかも裏付けとなる所有資産もわずかなもので債権者にとってはほとんど回収の余地のない状態であった。

結局同社はその後解散することとなり、これによって東邦農林が被った損害は金銭面では一〇〇〇万円強であったが、それよりも困ったことは、東邦農林自体の信用を大きく傷つけることとなったことであった。

それというの、商号の類似性、本社所在地が同一（問題が起こる一か月前に転出）、陣容の同一性（旧扶桑農林時代までは同じ会社の人たち）等から、いわゆる善意の第三者から見れば、同一ないし緊密な関係にあるとみなされても仕方のないくらい紛らわしいものであった。ただ、当時のこととて、幸い法的なトラブルにまで発展することにはならなかったものの、何とも後味の悪い苦い経験であった。

第二節 東邦農林と四国林業の合併

昭和二十七年（一九五二）四月、講和条約の発効に伴って、旧財閥の商号禁止に関する

政令が失効し、住友グループの各社もいっせいに住友の旧名に復帰し、産業界では急速に系列の再編成が進められる情勢となってきた。

このような情勢を背景として、林業二社の合併問題も、住友の先輩および連系各社の間に取りあげられ、また、東邦・四国両社の内部においても、住友林業の名の下に両社が合併して新発展を期すべきであるとの気運がしだいに醸成されてきた。

昭和二十七年五月、元林業所所長平賀五郎が、東邦農林の監査役に復帰したが、この時平賀の念願は、この両社の合併実現の一点にしぼられていた。

この合併問題は、ひとり平賀の願望であるのみではなく、住友本社の元重役、特に最後の総理事古田俊之助は、かねてから、平賀に対し、その推進を要請していたので、平賀は折に触れ、事に当たって、これを実現させることに腐心し、関係者との意見交換を続けていた。

昭和二十八年十月、平賀は自ら新居浜に出向いて、四国林業の植村社長と合併について最初の懇談を行い、この問題を日程に乗せることの合意を取り付けた。翌二十九年一月、平賀は不幸にして病臥したが、病床においても関係者の来訪を受け合併促進に努めた。

また、一方、住友本社元常務理事河井昇三郎をはじめ岡橋、田中、北沢などの旧役員も、円満で速やかな合併の実現を目指して協議を重ね、合併問題の最大の難関である人事問題につき統一見解をまとめた。この案を託された河井は、昭和二十九年四月十五日、病床にある平賀を訪ね、協議を重ねて問題の進展を図った。

平賀の病はついに癒えず、昭和二十九年五月末逝去したが、この時点では合併問題は既に軌道に乗っていたので、その斡旋の線に沿ってとり進められた。同年六月末、両社は完全な合意に達し、それぞれ取締役会で合併の議決を行った。



平賀五郎

平賀元林業所所長の経歴

明治二十七年福岡県に誕生

大正七年七月京都帝国大学農科大学農学科卒業

同年八月住友総本店入社

大正十一年五月〜十三年十一月

林業ならびにその付帯農業研究のため、ドイツ、

フランス、スイスへ留学、イギリス、アメリカ視

察

昭和三年五月住友合資会社林業所経理課長

昭和八年十二月住友合資会社林業所支配人

昭和十八年八月株式会社住友本社林業所所長

昭和二十一年一月株式会社住友本社取締役

昭和二十三年二月同社取締役退任

昭和二十六年二月東邦農林株式会社相談役

昭和二十七年五月東邦農林株式会社監査役

昭和二十九年五月二十九日逝去（享年六一歳）

なお、合併の形態等の要旨は四国林業を存続会社とし、商号を住友林業に改め、合併比率は一对一とし、したがって新資本金は両社の資本金を合計した二億一〇〇〇万円とする等であった。

そして、昭和二十九年八月、両社は、清算会社住友本社をはじめとする諸関係先に対し、社名に「住友」の名称を使用したい旨の次のような陳情書を提出した。

昭和二十九年八月 日

四国林業株式会社

社長 植村 實

東邦農林株式会社

社長 平岩 弁一

住友の名称使用について御願

財閥解体の至上命令により心ならずも別々の道を歩むことを余儀無くされて七年余を聞きました四国林業株式会社と東邦農林株式会社の両社は漸く今般機が熟して一体となり、住友林業本来の姿に立ち還る喜びを得ることとなりました。

申す迄もなく両社合併の最高目的は寸断された伝統の事業を一に戻し名実共に住友の林業部門としてこの歴史と性格を護って維持発展を期せんとするに在ります。

就きましてはこの新会社の発足に当り、是非共「住友林業株式会社」の社名を名乗らせて戴きたい念願でございます。何卒先輩諸会社の格別の御同情と御賛同を得たく左記の通り理由の一端を述べ偏えに懇願申し上げる次第でございます。

記

一、旧住友本社の第二会社であること

両社共に住友本社の解散により分離独立した第二会社である。従つてその役職は旧住友本社並びに住友鉱業の職員で構成されて居る。

二、事業の沿革と住友家との関係

住友の林業の創成は遠く元禄の昔別子銅山の稼行と共に始まり、住友家の事業の一部門として連綿たる歴史を有し、歴代の家長公、総理事始め先輩各位の深く意を注がれた事業であつて、新会社はこの先人刻苦の賜である遺産と榮譽ある国家的事業を継承するものである。

三、過去において住友林業の名称が用いられていたこと

住友林業（所）の名称は既に住友合資会社当時より本社の直轄事業部門として現実に使用され、今日他の称号を用いているにも拘わらず世間的には依然として住友林業として通用し、誰もあやしむ者もない。

四、全従業員の希望であること

合併に当り両者の全従業員は住友林業の名称に復帰することを熱望して居り、又その名を汚すことのないよう十分の決意を持つて居る。

五、対外信用について

世間的に既に通用している住友林業の名称が新会社に用いられないことは社会の一部から却つて疑惑の目で見られ対外信用に及ぼす影響は尠くない。

六、会社の基礎は鞏固であり、経営に何等不安はないこと

合併後の新会社は先人刻苦の結晶である四万町歩の山林と一千万石に及ぶ蓄積を承継することとなり、この不動の資産と信用を根幹とし今後共従来同様謙虚にして堅

実な経営方針を持続する限りにおいては本邦屈指の林業会社として経営上何等不安はないものと信じられる。

以上

次いで昭和二十九年九月二十一日、両社間の合併契約書（省略）が調印され、同時にそれに伴う覚書（省略）も交換された。また、両社間の諸事項調整のための連絡員として、四国林業側、田上・塩崎、東邦農林側、落合・土居の計四名が任命され、その後、数次にわたる協議を重ねた。

昭和三十年二月一日、合併承認の株主総会の議を経て、ここに、待望の住友林業の一元化が実現した。

第二部

高度經濟成長期と事業の拡大（昭和三十～五十年）

第一章 新生住友林業の発足(昭和三十年代)

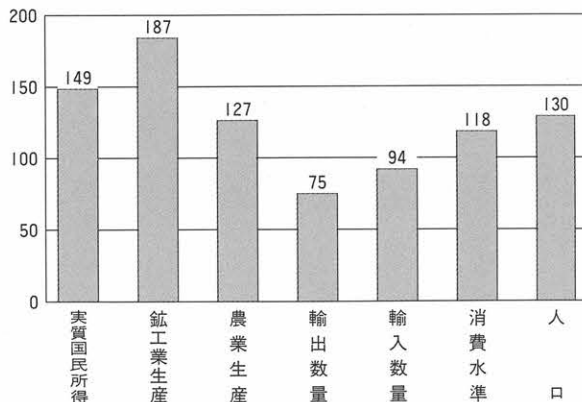
第一節 戦後経済からの離陸と高度経済成長時代の幕開け

一 神武景気——戦後経済からの離陸

昭和三十一年(一九五六)七月に経済企画庁から発表された年次経済報告書(『経済白書』)には、「日本経済の成長と近代化」という副題が添えられていた。その中で、同書は「もはや戦後ではない、われわれはいまや異なった事態に直面している。回復を通じての成長は終わった。今後の成長は近代化によって支えられる」と述べ、さらに、「このような投資活動の原動力となる技術の進歩とは、原子力の平和利用とオートメーションによって代表される技術革新(イノベーション)である」とも述べている。これは、わが国の産業活動が既に戦前(昭和九年〜十一年平均)の水準を上回っている(図2-1)ことを告げるとともに、わが国の経済構造が従来とは大きく異なる、シユンペーターのいわゆる「イノベーションによる経済成長」の時代に突入していることを予告するものでもあった。

当社が住友林業株式会社として新発足した昭和三十年は、わが国経済にとっても新たな時代への出発の時であった。以後、当社はわが国経済の成長とともに歩を進め、成長して

図2-1 わが国経済の戦前に対する回復水準



注：昭和9～11年=100、ただし農業生産は8～10年=100
 出典：『わたしの戦後経済史』161頁、東洋経済新報社、平成7年

きたといえよう。

以下に当社の歩みの背景となった昭和三十年代の景気変動の特徴を略述しておく。

昭和三十年から三十二年にかけてのわが国の景気を先導したのは、好調な輸出と活発な設備投資であった。輸出については、海外市況の好転に伴い旧来の軽工業品に加え、朝鮮戦争を契機にいち早く設備の更新を終えた鉄鋼、造船、重機などの重工業分野の製品も加わってきた。茨城県の東海村の原子力研究所に「太陽の火」が点火され、新居浜市、岩国市、四日市市、川崎市などにおいては第一次石油化学コンビナートの建設が始まった。二十八年に放送が開始されたテレビなどの家電製品の設備投資もいっせいに開始された。東京通信工業（現ソニー）がトランジスタラジオの生産を開始し、スーパードライエが開業したのもこのころである。ちなみに昭和三十一年の設備投資の前年比伸び率は、三八%と史上最高を記録した。

このような設備投資の拡大は、間もなく外貨の壁にはばまれることとなり、一時的に後退を余儀なくされたがこの時の好況は開闢以来という実感があったので「神武景気」と名付けられた。

二 岩戸景気と所得倍増計画

昭和三十二年の下期になって不況局面（なべ底不況といわれた）にあったわが国経済は、三十三年になって引き締めが緩和されると景気は急速に回復、再び高度成長期に入る。景気回復を先導したのは前回同様、好調な輸出と活発な設備投資であったが、今回はさらに、

* シュンペーター（一八八三—一九五〇）

経済学者。オーストリアで活躍のち米国に移住。イノベーション（技術革新）とは、

一、革新的な技術の誕生

二、新しい商品の製造

三、新しい生産方式の導入

四、新しい販路の開拓

五、新しい原料の獲得

六、旧組織の破壊または新組織の形成

等を含むものとし、いったん技術革新が始まると、それは時間の経過とともにあらゆる分野（業種、業態、地方）に剩数効果を伴いながら波及していき、その結果、あらゆる分野の生産性は拡大し、所得は向上し、市場規模は拡大する。これらの現象は互いに作用しあって経済は循環的に拡大発展し、それはその経済を構成する基本的要素（ファンダメンタルズ）が隘路（ボトルネック）に到達するまで続くというもので、その期間は通常二〇〜三〇年続くであろうことを予言した。この説はコンドラチエフの唱えたおよそ五〇年を一サイクルとする「経済の長期波動」と軌を一にするものである。

活発な国内消費も加わってきた。

昭和三十五年一月に貿易為替の自由化の方針が発表され、さらに、同年十二月池田内閣が誕生して「所得倍增計画」が発表されると、官民挙げて生産の合理化に取り組み、一段と高度成長に邁進することとなった。このころの主力輸出品目は、従前の軽工業品から、鉄鋼、造船、重機、肥料、石油化学製品などへと主役が交替、さらにトランジスタラジオ、テレビなどの家電製品も戦力に加わるようになってきた。

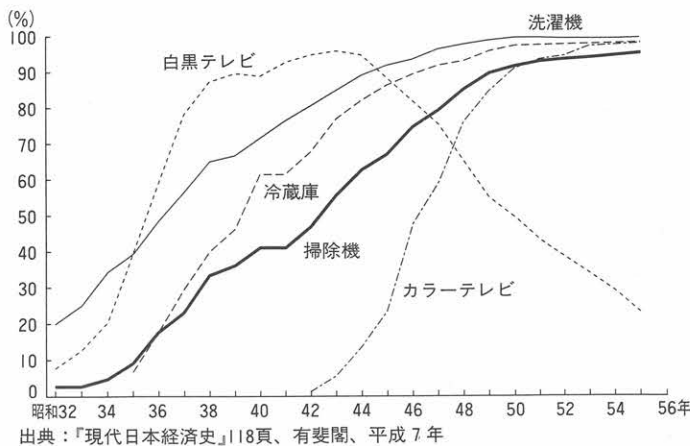
これらの産業分野ではさらに設備を拡張し、それに伴って国民所得も向上、国内消費市場も一段と拡大した。なかでも、家電製品はメーカーの量産によるコストダウンと相まって急速に国内市場に普及した。特に、白黒テレビ、電気洗濯機、電気冷蔵庫の三つは、「三種の神器」といわれ、それを持つことが国民の憧れであり、一つのステータスともなった(図2-2)。このようにして拡大していった景気も、海外市場が停滞してくると再び外貨の手持ちが底をつき、当局は再度引き締め政策に転ずることとなる。

なお、今回の好況は前回の好況を上回る規模であったことから、神武天皇の時代より、さらにさかのぼって「岩戸景気」と名付けられた。

三二 オリンピック景気と投資ブーム

国際収支の悪化のため引き締め政策が実施され、「三十七年不況」といわれる事態に陥っていたわが国経済は、昭和三十七年秋に引き締めが解除されると徐々に景気は回復した。主導したのはベトナム戦争の激化に伴う特需の増加などの海外要因で、それに伴い内需や

図2-2 家庭電化製品の普及率



企業の設備投資も活気を帯びてきたのであるが、今回はそれに公共投資も加わった。三十八年七月に重化学工業の分散と地域間の経済格差の解消を目指した「新産業都市（岡山県水島地区など一三か所）」、および「工業整備特別地域（茨城県鹿島地区など六か所）」の指定が行われると、それらの地区では第二次石油化学コンビナートの建設や大手鉄鋼メーカーなどの新鋭工場の建設が計画され、企業の設備投資が再び活況を呈してきた。加えて、翌三十九年に東京オリンピックを控えて、高速道路や国鉄の新幹線工事が急がれ、上下水道などのインフラの整備、競技場の建設などへの公共投資が東京を中心に実施され、民間でもオリンピックに備えての宿泊・観光施設などへの投資が盛んに行われた。

さらにまた、このころになると、昭和三十年代から始まったイノベーションの波は全国各地に、また、あらゆる産業分野に行き渡り、そのことは、わが国全体の生産性と所得の水準を引き上げ、国内消費市場の拡大をもたらすこととなった（別巻資料編24「長期主要経済統計」参照）。

このようにして、一段と国際競争力を身につけたわが国は、昭和三十九年四月、IMF（国際通貨基金）八条国へ移行し、OECD（経済協力開発機構）への加盟も決定、先進国の仲間入りを果たすこととなった。

しかし、この間、木材需要の大宗を占める住宅の分野は未だ戦後の荒廃から復帰していたとはいいがたく、特に都市部においては昭和三十年代はまだバラック建築がここに残っていた。このような状況の下でようやく目が向き始めた住宅用をはじめとし、土木用資材や梱包用資材として、また、製紙用、人絹用パルプ原料などとしての木材需要は旺盛で、木材価格は他の物価に先駆けて値上がり傾向を示していた。国土面積に占める森林の割合の比較的大きいわが国では木材の潜在供給能力はあるとされてはいたものの、実際の

* IMF八条国 (Article 8 nation of IMF)

IMF協定八条に規定する加盟国の一般的義務の履行を承諾した国。その主要なものは、經常取引は制限しないこと、差別的通貨措置をとらないこと、他の加盟国の保有する自国通貨に交換性を付与すること。

供給能力は需要を大きく下回っていた。

その要因の一つに戦中・戦後の乱伐により法正林の体系が破壊され、伐期に達した森林の比率が低下していたことが挙げられる。昭和三十年ごろからは精力的に植林が再開されていたが、それらの林木は当然のことながら伐期には至っていない。また、戦中・戦後の伐採は作業性のよい山林から優先的に行われたため林道の未整備な奥地林が残され、労務費の上昇なども加わってコストも高くなり、残されていた山林もあまり利用することができなかつたことなどが考えられる。

こうしたことが、昭和三十年代後半より他の業種に先駆けて木材の輸入が促進される要因ともなった。このことは一方で、国産材の国際競争力を低下させ、森林を荒廃させる遠因ともなっていた。

第二節 新生住友林業の概要

一 住友林業株式会社の誕生

組織の概要

昭和三十年（一九五五）二月一日、四国林業および東邦農林の二社は、住友本社の旧幹部、旧林業所OB、住友連系各社、ならびに取引先各位の理解と協力を得て、両社の従業

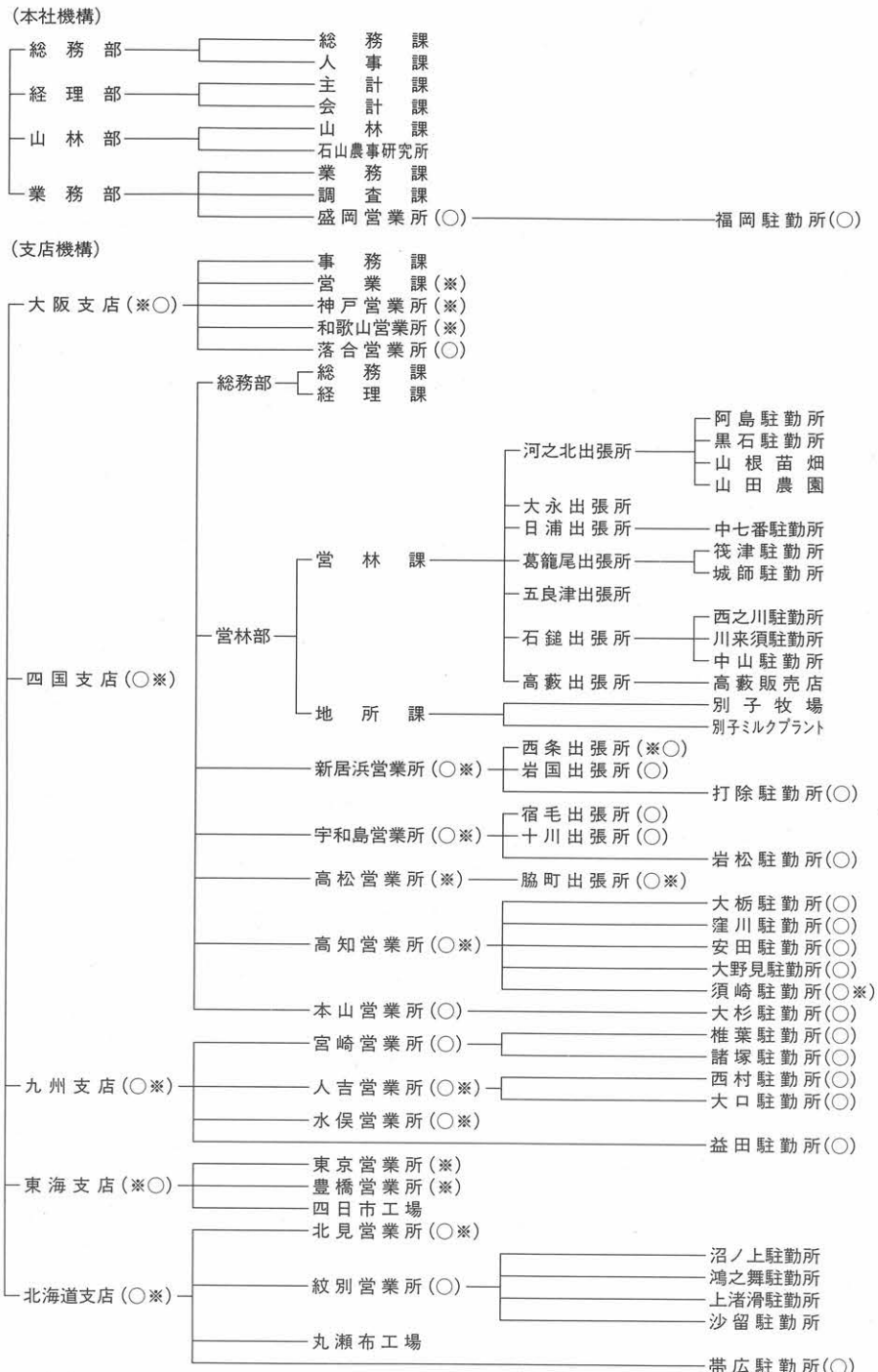
員一同の期待の中で合併し、新しく資本金二億一〇〇〇万円の住友林業株式会社としてスタートすることとなった。新会社の本社は大阪市東区北浜五丁目二番地に置かれ、代表取締役社長には四国林業社長であった植村實が就任した。

発足当初の経営陣は以下のとおりである。

取締役会長 平岩 弁一 (東邦農林社長)
取締役社長 植村 實 (四国林業社長)
専務取締役 塩見 嘉一 (東邦農林専務取締役)
取締役 田上 郷平 (四国林業常務取締役)
" 落合 嘉善 (東邦農林取締役)
" 中本 元行 (四国林業常務取締役)
" 土居万之助 (東邦農林取締役)
" 塩崎 治男 (四国林業取締役)
" 保田 克己 (東邦農林取締役)
" 飯田四三九 (四国林業生産部長)
監査役 細井 清 (東邦農林監査役)

なお、役員を除く従業員数は四〇九名で、組織は図2-13のとおり、本社が四部七課一研究所一営業所の体制で、大阪支店、四国支店、九州支店、東海支店、北海道支店の五支店の下、一六営業所を擁し、その下部機構として出張所、駐勤所が配置されていた。図で一見すると分かるように、発足当初は木材は、どちらかといえば供給不足気味(売手市場)であったので、店所の配置も集荷に便利な生産地に多く分布していた。

図 2-3 新会社発足当時の会社機構組織図 (昭和30年2月)



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

所有山林・経営山林の概要

当社が新発足した昭和三十年の期末（九月）時点での所有山林の面積は三万四七九五ヘクタールであった。別子銅山の鉱山備林を出発点とする当社の山林経営は、当然のことながら別子銅山周辺の四国の山林を中心としていたが、本誌上巻でも既に触れたとおり、大正期以降、九州、北海道などのほか広く海外にも拠点を有していた。敗戦とともに、海外の拠点はすべて失われたものの、山林は農地解放の影響も比較的少なく国内の住友の管理していた山林は借地林も含めてほぼすべて当社に継承されていた。したがって経営山林（所管山林）は、所有山林を上回る三万九八九〇ヘクタールに及んでいた。

これら山林の立木蓄積量は九五〇万石（約二六四万立方メートル）で、山林資産を簿価で見ると、林木 a/c（立木 二一年生以上のもの）五億八九〇〇万円、造林起業 a/c（二〇年以下のもの）二二〇〇万円、計六億一一〇〇万円であった（表2-1）。

なお、これら経営山林から生産された、いわゆる自山林の当社の国内材取扱高に占める割合は、昭和三十年当時、数量比で一一％、売上高で約四〇％であった。その他は買材（仕入材）、買山林で占められていたわけであるが、買材は収益性が低く、買山林はメリットがある場合もあるがリスクも多かった。したがって当時の収益の大半は、払い出し原価に含みのある自山林によって賄われていた。

表 2-1 昭和30年9月末の貸借対照表(抜粋)

資 産 の 部		負債および資本の部	
流動資産	1,077,907,235円	流動負債	707,484,324円
固定資産	849,476,445	固定負債	164,588,015
建築物	62,795,529	長期借入金	151,619,930
構築物	17,782,676	退職給与引当金	12,968,085
機械装置	10,433,791	資本	1,055,311,341
車輜運搬器具	12,795,419	資本金	210,000,000
工具器具備品	3,679,640	資本準備金	21,302,651
土地	38,275,471	再評価積立金	657,680,499
林業用地	589,496,278	利益準備金	14,600,000
造林起業	22,304,359	任意積立金	80,040,508
家畜	1,087,419	繰越利益剰余金	10,307,154
起業支出	22,992,849	当期利益金	61,380,529
利用権	16,507,596		
有価証券	23,127,696		
組合出資金	228,250		
長期貸付金	18,630,727		
退職給与引当資産	6,023,811		
役員退職給与引当資産	3,314,934		
合 計	1,927,383,680円	合 計	1,927,383,680円

二 初代社長に植村實就任

植村社長の経営理念

植村社長の新年の挨拶は例年、まるで判で押したように「昨年の景気は……昨年の業績は……今年の世界経済の動向は……わが国の経済の見通しは……私の見方は……」と続き、最後には必ず「業務の合理化に努め、しっかりと勉強して慎重に対処するように」ということであつた。また、「為せば成る、為さねば成らぬ何事も、成らぬは己が、為さぬなりけり」と、絶えず社員一人ひとりの工夫・努力と、仕事への真摯な取り組みを求めた。

植村社長の経営理念に一貫していたものは、それを住友家に伝わる家訓（別巻2「文書資料」参照）になぞらえると、「確實ヲ旨トスル」ところに力点があつたように思われる。これは、住友家が長年にわたり蓄積してきた山林資産を、財閥解体によって一手に引き継ぐことになった会社の社長としては、当然の心構えであつたともいえよう。

会社合併式典での社長挨拶

新会社のスタートに当たり、植村社長は社員に向けて次のように所信を表明した（抜粋）。

皆さん、おめでとうございます。

本日、私たちの会社は住友林業株式会社の名の下に、名実共に住友の林業会社として、その本来の姿に立返りまして、新しい第一歩を踏み出すことになりました。終戦の結果、分割を余儀なくされ、心ならずも別々の道を歩んで参つたのでありますが、



植村 實社長

植村社長の経歴

明治四十三年東京都文京区に誕生
昭和八年三月東京帝国大学法学部卒業
同年四月住友合資会社入社
昭和二十一年株式会社住友本社総務課長兼井華鉱業株式会社別子鉱業所業務部農林課長
昭和二十三年二月四国林業株式会社社長
昭和三十年二月住友林業株式会社社長
昭和四十一年五月三十一日逝去（享年五六歳）

この程漸く一体化の機運にめぐまれ、多年の念願がかなえられることになりました。

(中略)

会社が今日の住き日を迎えるにつきましては、今は亡き古田さん、平賀さんを始め旧住友の先輩方並びに連系諸会社の幹部の方々の一方ならぬ御好意、御力添えに負うところが甚だ大きいのであります。先ずもって、皆さんと共に、この先輩方の御懇情に對し、衷心感謝を申し上げます。それと同時に、終始協調的な態度をもつて、むづかしい合併の仕事を進めて頂きました両社の幹部の方々に深く敬意を表しますと共に、忙しい事務に従事してこられました関係当局の皆さんの御労苦に對し、厚く御礼を申し上げます。(中略)

会社の今後のあり方につきましては、いずれ幹部の方々と十分御相談を致しまして、逐次順序を経て皆さんにも御承知願うように致したいと思っておりますが、本日は取敢えず私が日頃考えておりますことの一端を申し述べて、皆さんの御参考に供すると共に、御協力をお願い致します。

私たちの会社は本日から住友という名称を掲げ、名実共に住友の事業の仲間入りをして頂くことになりました。数多い住友の事業の中では決して大きいものではありませんが、私たちの会社の事業は終戦時まで住友本社の直系事業として残り、最も古い歴史と由緒ある伝統を持っているのであります。今更申し上げるまでもなく、住友の山林事業は、住友の事業の発祥の地である別子の地におきまして、銅山の開坑と共に始められたのがその発端でありまして、今年で二六五年の歴史を持っております。

その事業は大正時代になってから急速に拡張せられ、住友本社の林業所として、戦前には内地はもとより朝鮮にまで、また、戦時中には南方にまで進出してまいりましたこ

とは、皆さん御承知の通りであります。この住友の山林事業は、私たちの先輩が国土報恩、林業報国という尊い一念から、殊に力を注がれたものでありまして、遠い将来、仮に他の住友の事業が亡びるようなことがあっても、この山林だけは永遠に伝え残されるべきものであるという信念をもって、苦心経営されて来たものだといわれます。

私たちの会社はこのような先輩の尊いお考えと御苦心のこもった遺産を受継いでいるのであります。私たちはこの負託に応えるだけの覚悟と努力がなくてはならないと思います。たとえ会社の規模や資本金の額はいわゆる大会社の比ではなくとも、常に高い誇りと品格をもった会社でありたいと思います。そして世の中の御役に立ち、社会から信用され、愛される会社でありたいと思います。今回住友の社名を名乗らせて頂くにつきましても、果してこの会社がその名に値するだけの資格を備えているかどうかについて先輩諸会社の間でいろいろ問題になったいきさつもあるのであります。私たちの責任はまことに重大であると申さねばなりません。

それにつきましても、私たちの会社は何よりも先ず堅実な経営を図りまして、一層立派な成績をあげ、より強固な事業の基礎を打ち立てなければなりません。もともと林業という仕事は、非常に長い年月を要する地味な事業でありますから、何事も地道に着実に考え、できる限り無駄をはぶき、徹底的に合理化をはかつて行くということでなければ成り立ち難い事業であります。私たちは常に百年の大計ということを念頭に置き、かりそめにも目前の安きに流れるようなことがあってはならないと思うのであります。(中略)

合併によりまして、経営山林の面積は四万町歩を超え、集荷販売の機構もほぼ全国にまたがり、林業会社としては我が国有数の地歩を占めることができます。それだけ

将来への発展の素地も固められたわけでありませう。しかし、会社の規模が大きくなり、会社の名前が住友になったからといって、ただそれだけで会社の信用が増したり、事業の成績が上ったりするものではないことは、いうまでもありません。うっかりしていると、むしろ反対に経費ばかりが増大するという結果にもなりかねないのであります。又、一般経済情勢も見透しは困難でありますし、木材業界も決して楽ではありません。しかし、私たちはいたずらに業界の好転に期待をかけることなく、むしろこれが常態であるという心構えをもって、この難局をきりぬけて行く工夫と努力を重ねなければならぬと思っております。

どうか今日の佳き日に当り、一層覚悟を新たにし、決意を堅くして、会社の発展のために、一段の御努力、御精進をお願いしてやまない次第であります。

これをもって私の御あいさつと致します。

昭和三十年二月一日

第三節 旺盛な需要に対応

一 組織の整備

東京支店開設——大消費地への布石

それまで東京には東海支店の管轄の下に、中央官庁、住友連系会社、金融機関等への接衝や情報収集の窓口として東京営業所を置いていただけであったが、昭和三十一年（一九五六）三月、関東以北の営業の拠点とすべく東京支店を開設した。

戦後の木材の需給状況が一貫して供給不足の状態であったことから、当社の組織も仕入れ重点主義を反映したものとなっていた。そのころの木材需要は一般用材のほか坑木・電柱・パルプ材などであり、それらの目的にかなった材をいかに早く、また多く集めるかが最も重要な課題であったため、当社の営業拠点も集荷に都合のよい生産地近くに多く立地していた。しかし、昭和三十年ごろになると木材需要は急速に建築用材やパルプ用材などが比重を高めてきていた。販売市場開拓の面から、大消費地の東京に拠点をもつことの重要性は増していたのである。

東京支店開設への意向は既に昭和三十年二月の発足当初から視野にあったと思われる、同年十月には早くもそのための調査が行われている。①社名にふさわしい大木材会社に成長するには、わが国最大の消費地である東京に進出すべきである、②今後、急増が予想される外材の輸入業務などを推進するには主務官庁のある東京が便利である、などのため、仕

入れ重点主義の組織を見直すときがきたのである。

当時、東京の木材市場いちばはいわば揺籃期にあつた。われわれは住友という大きな名前をもつており、その信用は絶大であつた。木材市場も浜問屋*も信用の上になりたつてゐる。当社の最大の武器の信用を最も効果的に發揮できるのは東京市場しじやうである。また、わが国のラワン合板の対米輸出は急上昇中であり、南洋材丸太の輸入も増加の一途をたどつてゐた。

外材時代が目前に近づいてゐるのに、当社は昭和二十九年以来ラワン材の取り扱いは始めてはゐるものの、なお、トライアルの域を脱してゐなかつた。東京に強力な拠点をもち、外材情報の広範正確な収集と対応を図り、外材時代を迎える準備をする必要があつた。そして、当時は「外貨割当枠制度」があり、木材の輸入には「外貨」の入手が先決で、それには通産省の認印をもらわねばならず、これも東京に支店を開設する重要なポイントとなつた。

東京支店の初代支店長には保田取締役が就任し、総勢七名でスタートした。このころの東京の間屋は秋田会・吉野会・紀州会など仕入れ地区を同じくするグループ、広葉樹・ヒノキ丸太など扱い樹種を同じくするグループ、一六代も続き次々と分家の増えたグループ、親戚関係など、縦横のつながりが錯綜してゐた。したがつて、東京支店の活動はこれらの実態を解明するところから始まつた。実質的に支店として機能するのは、なおしばらく後のことである。

国内営業拠点の拡充

合併後の拠点展開の第一号として、昭和三十年五月、四国支店の管轄下に徳島出張所を開設した。次いで同年八月、同じく四国支店の下に松山出張所を開設した。さらに、四国

* 浜問屋

市場会社が集荷問屋に貸す区画を浜といい、浜に製材品を出品する問屋を浜問屋という。

支店は翌三十一年三月には広島県に三原出張所を、三十三年一月愛媛県に三島出張所をと、矢つぎばやに拠点を増やしていった。

昭和三十一年十一月、広島市に中国支店を新設、六支店体制とした。中国支店は開設と同時に三田尻駐勤所を、翌年六月に宇品駐勤所を開設した。三十六年十一月には岡山に出張所を開設、米子に駐勤所を設けた。

また、昭和三十一年には九州支店も対馬駐勤所を開設している。次いで九州支店は三十三年に宮崎と熊本県の人吉に山林事業所が新設されたのに伴い熊本営業所を開設、その下に人吉出張所と水俣出張所を置き、水俣出張所の下には川内駐勤所と八代駐勤所を設けた。さらに、翌三十四年には佐伯駐勤所の地盤を背景に大分出張所を開設するなど、急速に拠点を拡充していった。その結果、九州支店は三十五年二月、宮崎・福岡両支店に分割して九州地区をカバーしていくこととした。

以上、この時期、西日本を中心に営業網が構築され、東日本については昭和三十一年の東京支店の設置以外は、わずかに昭和三十三年に北海道支店の下に一ノ橋営業所が増設されているにすぎない。なお、宮崎・福岡両支店は三十七年二月再び統合、九州支店となった。

そして昭和三十八年十二月、業容の多角化に対応して営業本部が新設された。

こうした営業拠点展開は、仕入れ面、販売面にかかわらず、商機の存在するところには積極的に進出していった当社の姿勢をよく表わしている。ただ当社の営業は林木の売買という特性から、林木の伐り出しが終了した時点で撤収する出先拠点も多く、発足一〇年目の昭和四十年現在の国内の営業体制は、七支店、一二課、四営業所、一〇出張所、九駐勤所となっており、その内訳は幾分販売店所へ重点が移っていたものの出先営業店所の合計

数にはそう大きな変化はなかった。なお、この間、人員は四〇九名から四八二名へと七三名増加した。

二 新しい森林施策

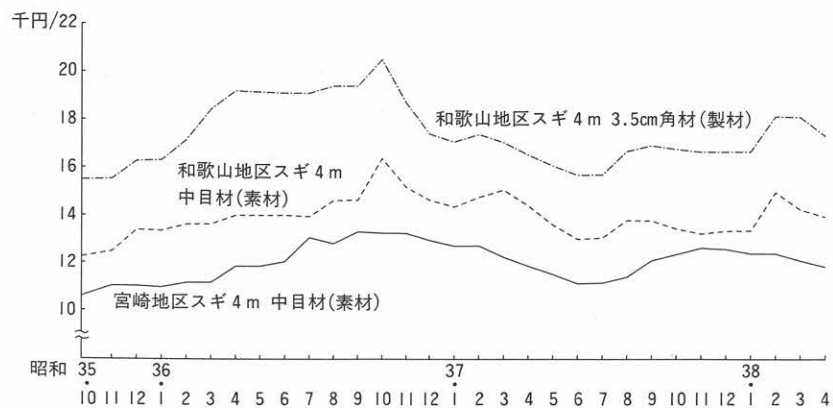
活発な新植

わが国の森林政策については第二章第三節で詳述することとするが、戦後の森林政策は「復興は国土の緑から」というスローガンの下、昭和二十五年より全国植樹祭、緑の羽根募金など一連の国の行事が発足、以後、国レベルで積極的な造林が推進された。その結果、わが国の山林は三十一年ごろまでには、未植地や戦中戦後の乱伐・過伐で放置されたままの伐採跡地の植林はほぼ完了していた。

昭和三十一年四月「森林開発公団法」が公布され、森林開発公団が設立された。三十三年四月「分収造林特別措置法」(第三節「森林政策と経営山林の動き」参照)が施行され、分収方式による造林事業が始まった。これらの施策により一挙に造林が進み、当社においても三十年代にはこうした政策と旺盛な需要を背景に、三十年九月期から三十九年九月期までの一〇年間で六三〇七ヘクタールの新植が行われ、うち、拡大造林は三二二五ヘクタールに及んだ。

昭和三十五年から三十六年にかけて木材価格が急騰した(図2-4)。こうした情勢を背景に三十六年の民有林造林長期計画では人工造林適地のすべてを対象として拡大造林が進められ、当社もこのころ毎年四〇〇ヘクタール以上の拡大造林を行った。四十年代以降

図2-4 当時の木材価格の推移 (m³単価)



出典：木材市況月報により作成

* 拡大造林 (かくだいぞうりん = expansive afforestation)
天然林を伐採した跡地、原野などに人工造林を行うこと。増大する木材需要にこたえるため、昭和三十三年(一九五七)から四十年代半ばにかけて強く推進された。

も引き続き拡大造林は行われるが、その比重は三十年代が最も大きい。このことは、のちに自然環境問題などでその是非を問われることになるが、当時は国民的要請のもとに足りない木材資源の確保に官民とも懸命に取り組んだのである。

昭和三十年代に拡大造林に重点が移された経済社会的背景には、木材に対するエネルギーの需要が減少し（広葉樹を主体とする薪炭エネルギーから石炭、石油、電気などへのエネルギー転換）、代わって、針葉樹を主体とするパルプ、建築用材の需要が急増し始めたことがあった。

伐期齢の変遷

昭和三十年代はマス・プロダクションⅡ近代化のようにとらえられ、とかく生産性の向上が何よりも重要なこととして位置付けられていた。特に木材に関しては供給不足傾向もあって「質よりも量」ということが強く叫ばれた。当社でも、このような時代の流れを受けて林木の伐期齢を短縮する意見が大勢を占めるようになり、伐期齢を変更、スギ三〇年、ヒノキ三五〜五〇年、マツ三〇年、カラマツ三五年とし、いわゆる短伐期時代へと突入した。

標準伐期齢の設定は地区の特質や樹種、さらには経済的理由や労務事情などにより異なるが、スギやヒノキの成長率はおおむね三〇〜四〇年でピークになり、その後は漸減していく。また、スギ、ヒノキはこの年齢に達すると建築用材として有用性を発揮し経済的効果も良いことから、伐期齢の短縮が決定された。しかし、その後、北米材などが安価に輸入されるようになり、一方で国産材の品質価値を高めようとする動きも生まれ、また、わが国が高度経済成長期を迎え、山林労務者の減少や労務費の上昇をみるに至り、昭和四

十一年には「スギ四四年、ヒノキ四七〇七三年」と、再びもとの伐期齡に戻された。

林業技術研究室の開設

昭和三十二年、滋賀県大津市の「活機園」の一角に林業技術研究室石山研究所が新設された。三十年代は既述のように旺盛な木材需要に対応するため「量」の増大が要請された。当研究所でもこの時期最終的な目的はそこに置かれていた。すなわち、ここで取り上げられた主たるテーマは次のようなものであった。

① 適地適木調査……従来新植時の樹種の選定はどちらかと言えば「経験と勘」に頼っていた。これを同研究所では新植予定地の土壤や気候などを科学的に調査し、適地適木を目指した。

② スギの品種別植栽試験……飼肥スギなどの挿木系スギ品種や秋田スギなどの寒地性スギ品種等の植栽を行い、資源造成に効果的な品種の育成実験林を設け、今日まで観察を継続している。

③ 早成樹種の試植……量の増大要請に應えるために、外来樹種の中でも成長が速いと考えられるメタセコイアやポプラ、アカシア、外国産マツ類などの苗木を所有山林の一隅に試植してその成長ぐあいを調査した。これらの樹種は確かに成長は速かったが、材質面などに難点があり、その後あまり顧みられることはなくなった。

④ 林地肥培試験……わが国の林木の成長率は、気候、樹種、樹木の年齢などによって大きく異なるが、これを少しでも早め、また林地の瘦化を防ぐ目的から施肥を試みた。

結果は費用対効果が必ずしも明確に測定できないこともあって、中断した。

⑤ 精英樹（エリート）の選定（選抜育種）……種子の採集や挿し穂の採取に当たって、

* 住友活機園

活機園は、住友の第二代総理事伊庭貞剛が、明治三十七年（一九〇四）住友を引退するに当たって、生涯の隠棲の地として設置したものである。同敷地（敷地二二九〇坪、付属農地八六〇〇坪、計一万九〇〇坪）は、既に明治二十年に本人が将来の隠棲地として買い求めていたもの。住友を引退した貞剛は、そこに、和風、洋風の木造家屋二棟を建て、大正十五年（一九二六）八〇歳でこの世を去るまで、同地で過ごした。

なお、同園の名称の「活機」というのは、禪宗の用語で「俗界を離れながらも人情の機微にも通じる」という意。

貞剛の死後、同園はしばらく彼の子孫により維持管理されていたが、昭和十六年「今後は住友の社員が教育研修や憩いの場として活用して下さい。それが故人の喜ぶことにもなるでしょう」ということで、住友本社が譲り受けることになった。

その後、住友本社は付近の農家から隣接の農地五〇〇〇坪を買い増し、合計面積一万五九〇〇坪の農事研究所として管理していた。戦後の財閥解体時、同地が、農地も含んでいることなどから、当社の前身の一つ扶桑林業に現物出資として移管された。

その後、昭和三十年代に敷地の大半は名神高速道路用地等に買収されたが、現在は、残る敷地二一六〇坪に木造家屋二棟、およびそれに付帯する土蔵、茶室などが、ほぼ昔のままの姿で残されており、名称も「住友活機園」（伊庭貞剛記念館）として、住友連系二〇社の協力の下に維持管理されている。

その対象となる母樹を選ぶとき、一群の林木の中からできるだけ成長力が大きく、しかも樹幹が直通で、病虫害に強い、などの優良な形質をもったものを選定しようとするもので、選抜された精英樹から、クローン挿木苗が生産されるようになり、この研究内容は広く採用されることとなった。

⑥ポット苗の試育……花卉や樹木の育苗用のポットとしてポリ塩化ビニールなどのポットを利用するというもので、これは保水機能もあり運搬の便もよいことなどから、今日も広く一般に採用されている。

林業技術研究室ではこのほかにも、病虫害の予防、駆除のための薬剤の散布実験なども行い、その後の山林経営の効率化に貢献した。

なお、石山研究所は昭和三十四年に名神高速道路用地として、また三十六年には国鉄新幹線用地として合計七〇三〇坪の用地買収を受け、手狭になったため、三十八年に琵琶湖西岸の北小松に代替地を求め移転した。そして、名称を近江研究所と改め、引き続き前記のような研究を続けていた。ところが同地もまた、四十七年に国鉄湖西線の拡張工事のため用地の中央部を買収されることとなり、近江研究所を閉鎖し、残った用地も六十年に売却処分した。そして研究器材の一部は新居浜市の観音原苗畑に移管され、石山研究所時代から続いてきた育種、育苗の研究体制は現在、同地の樹木育種センターに引き継がれている。



近江研究所(昭和45年頃)

三 外材の導入と海外拠点網の構築

わが国の外材輸入の歴史

今日、われわれのいう「外材」の輸入は、記録によると、明治十年（一八七七）のアメリカからの米マツ（ダグラスファー）の大割製品が最初であったとされている。

通関統計が記録されるようになった明治三十五年には、造船用材や車両用材として、パイン、レッドシダー、米マツなどの丸太や製材品二万一〇〇〇石（約五八〇〇立方メートル）が輸入されている。明治三十八年には、日露戦争の影響もあって七万七〇〇〇石に増え、さらに明治四十四年には一五万六〇〇〇石へと増加した。関東大震災が発生した大正十二年（一九二三）には、政府はその復興資材確保のため、アメリカ、カナダから一〇六万二〇〇〇石の直接輸入を実施している。

その後米材輸入は年間一〇〇〇万石を超えるまでになるが、昭和十二年に日中戦争が勃発すると対米貿易は縮小に向かい、十六年には途絶してしまった。

わが国が南洋諸国（フィリピン、インドネシア、マレーシア連邦など）の木材資源に着目し始めたのは、大正時代のことである。大正七、八年ごろ事業者たちがゴム園などのプランテーションの開発を行うかたわら、そこから出てくる木材を製材し、「山板」と称して、わが国に持ち込むようになった。昭和に入ると、事業会社や貿易会社の数が急増、昭和十年ごろにはその数も十数社に及び、輸入量は十五年には四万四〇〇〇石であった。

戦後の木材貿易については、未だGHQの管理下にあった昭和二十三年に輸入が再開され、フィリピンから南洋材丸太が、アメリカからインセンシダーが輸入された。

昭和二十五年、厳しい外国為替管理法下から自由貿易が再開され、日本木材輸入協会が結成された。当初の会員数は三十余名であったが、外材輸入の外貨の割当は極めて少なく、第一回目（昭和二十五年一月～四月）の割当額は三五万四〇〇〇ドルで、この割当をめぐって申込み数は二六四件にも達した。なお、このころの木材の需給量は、国産材二五〇〇万立方メートルに対し、外材は一〇万立方メートル程度であった。同年六月に朝鮮戦争が勃発すると諸物資の需給も一挙に拡大し、外材の輸入量も膨張した。しかし、当時の外貨の割当は、基本的には合板業界などのように、輸出で外貨を稼げる事業者がその原料を輸入する場合にのみ優先的に割り当てられた。

そのようなことから、この時期、輸出入を同時に手がける総合商社は、外貨獲得には比較的優位な立場にあったこともあって、商社、合板メーカーなどの間にいわゆる「商社による系列化」が進行し、輸入だけの商社や木材業者は大きく立ち遅れることとなった。

昭和二十六年、政・官・財界により、将来の木材資源の確保を図るための活動団体として「森林資源総合対策協議会（林総協）」が結成された。林総協は、国内資源の開発や育林の必要性を啓蒙するとともに、国外資源の開発・輸入の促進を訴えるなど、戦後のわが国の森林・木材政策に大きな影響を及ぼすこととなり、のちにアラスカでのパルプ資源の開発（アラスカパルプ株の設立）やインドネシアのカリマンタン島の森林開発（FDC社（一一三頁参照）の設立ほか）などの推進母体となった。

昭和二十九年、ソ連が船舶修理代金の支払い方法として、木材でのバーター取引を希望したことから北洋材（ソ連材）の輸入が再開され、同年十月には清水港に二四五立方メートルが初入荷した。次いで三十三年には、ニュージーランドからの木材輸入も開始され、ようやく四大外材が出そろった。三十四年には米材の自由化（AA制⇨輸入自動承認制）

が実施され、翌年にはフリリピンのラワン材、アピトン材もAA制に移行した(表2-2)。

昭和三十四年九月に、東海地方を襲った伊勢湾台風は、死者・行方不明者五三〇〇人、重軽傷者三万五〇〇〇人、被災家屋五七万戸を出す大惨事となった、名古屋港に繋留中の原木の流出も原因の一つとされ、以降、主要港では災害防止の立場から水面調整の名の下に、輸入木材について数量の自主規制が行われるようになった。規制開始当時は業界内部でもその数量の割当方法をめぐって混乱を生じたが、その後輸入業者は競って地方港に荷揚げを行うようになった。

その結果、入港枠の制限を受けていた後発の商社や木材業者も、いつせいに地方荷揚げの輸入競争に参入し始め、昭和三十年には一五港であった外材荷揚げ港は、四十三年には全国で一〇〇港を超えるに至った。

このため、それまで主要港周辺に限られていた外材の製材工場を全国に拡散させることになり、外材の普及を一段と促進し、また、当社のように外貨割当事情などから、外材取り扱いに出遅れていた業者にとっては絶好のチャンスともなった。

海外部の設置

当社が新発足した昭和三十年九月期の取り扱い商品はそのほとんどが自山材、仕入材、交流材などいづれも国内材であった。しかし同年八月、フリリピンのブツアン材の取り扱いを開始したのはじめ、翌年にはフリリピンより直輸入を開始、三十三年には米材の直輸入やニュージーランド材の取り扱いも開始し、その取扱高も徐々に拡大してきた。

そこで、昭和三十五年、東京に海外部を設置するとともに、大阪、東京、東海の各支店に外材課を設けた。次いで翌三十六年にはシアトルに初の海外駐在員事務所(水野首席駐

表2-2 貿易再開から10年間の外材輸入量

(単位：千㎡)

種別	昭和25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959
南洋材	91	342	424	1,002	1,064	1,556	2,039	1,879	2,632	2,536
米材	5	21	47	309	331	155	172	267	290	422
北洋材	0	0	0	0	2	20	69	162	473	738
ニュージーランド材	—	—	—	—	—	—	—	—	35	146
合計	96	363	471	1,311	1,397	1,731	2,280	2,308	3,430	3,842

出典：日本木材輸入協会「30年の歩み」、昭和48年

在員)を開設した。このころを境に当社の米材取扱量は急速に拡大していくこととなった。

南洋材の取り扱い開始

昭和二十八年ごろ当社の前身、東邦農林の大阪に、ジャードイン・マセソン社より、北ボルネオ(現在のマレーシア連邦サバ州)のボルネオ・ティンバー社(NBT社)の木材の売り込みがあった。しかし、当時は外貨事情が厳しく、東邦農林には直接輸入する力はなく、連系会社の住友商事に頼んで輸入してもらい、それを国内で用途別に仕訳して小口売りをしていた。

昭和三十年八月、当社は合板工場に販売する予定で東邦物産からフィリピンのブツアン材を三二〇〇石(約八九〇立方メートル)購入した。しかし材が不ぞろいであったため、結局は用途別小口販売で処分した。また同年には、フィリピンのリアンガベイ・ロギング社から、同社の日本総代理店、金星商事を通じて当社と住友商事に開発資金調達のための増資の引き受けを依頼され、当社はそのうち一〇〇万円分を引き受けた(のちに安宅産業、三菱商事も参加)。翌年から出材が始まり、当社もようやく直接輸入の第一歩を踏み出すこととなった。このほか北ボルネオ材(サバ材)のセラヤ、クルイン約一四〇〇立方メートル(東京港揚)およびセラヤ約一二七八立方メートル(名古屋港揚)も始まり、関東地区や東海地区での南洋材の取り扱いもこの年に始まった。翌三十二年の南洋材の取扱高は約三万六〇〇〇立方メートルとなり、三十三年には約五万八三〇〇立方メートル、三十四年には北ボルネオ、サラワク材の取り扱いも始まり、六万九〇〇〇立方メートルへと徐々に取扱量も増加していった。

また昭和三十四年には、フィリピンのニューパシフィック・ティンバー・サプライ社

図 2-5 昭和30~40年代に当社社員が足跡を残した南洋材産地図



(NEPATCO)の申し出を受け、同国ミンダナオ島の最西南端、サンボアング林区の森林調査が行われ、翌三十五年に当社で融資買材を行うこととなり、永渕社員が出材指導兼貸付金の監視役として同地に一年間派遣された(当時は滞在可能期間は最大一年間であった)。しかし当プロジェクトは、その後、相手側の資金事情、林区の立木蓄積量の問題などにより、あまり長続きはしなかった。また、同三十五年五月には、林総協等の支援を得て、カリマンタンの森林開発を目的とした業界ぐるみの「南方林業開発委員会」が設置され、当社からは保田常務が委員の一人として調査団に参加した。

なお、当時の南洋材の販売先は、関東地区では、日野木材・内外化工・浜田産業、東海地区では、日産農林・桜井木材、関西地区では北新合板などであった。

昭和三十七年、マニラ駐在員事務所（岩橋駐在員）が開設された。そのころは既に優良シッパの色分けも済み、さらに同国の資源対策も強化され始めたころでもあったので、業績の方は徐々に上がっていったが、融資金が焦げついたり、入荷材にクレームがついたり、困難の多い仕事であった。

北ボルネオ材については、当初はジャーデイン・マセソン社ほかからのオフアーを基にジョンコン等の特殊材や製材品をスポット的に取り扱う程度であった。インドネシアのカリマンタン島については、先の「南方林業開発委員会」の結論に基づき、昭和三十八年七月、同地に「カリマンタン森林開発協力会社」(Kalimantan Forest Development Corporation Co., Ltd. : 略称FDC社)が設立され、当社も出資参加するとともに、同社に村上、佐藤の両社員を出国派遣した。当時の同地はまだ極めて未開の地域で、気候の厳しさはもちろんのこと、食料事情や交通・通信などの便も悪く、病虫害や猛禽類の危険にさらされ、躍進する「経済大国日本」の先端をいく企業の社員の責務とはいえ、かなり危険度の高い任務であった。同島では、そのような開発事業のほかに、戦前から同地に経験を有する、亜南産業（のちに当社系列となり新南開発となる）などの協力を得て、現地の人材、水流等を利用したいいわゆる「クダクダ材」の取り扱いも開始した。このクダクダ材は、品質のバラツキや、古材の混入等の問題はあったが、価格が安いことがうけて徐々に日本市場にも浸透し、その後の有力華僑や、日伊合弁企業による「機械出し材」の市場拡大の先鞭をつけることとなった。

以上のように、南洋材部門は、フィリピン、マレーシア、インドネシアで、それぞれ活

* クダクダ材

クダクダ (kuda-kuda) とは木馬のこと。クダクダ方式の出材とは、林内で伐倒し造林した丸太を木馬に載せグループによる人力で水辺まで運び、それ以降川を筏で輸送する方法。出材は天候に左右されるため作業効率が悪いが資金力のない村民には適した方法といえる。

発な事業展開を図ったが、スタートラインで出遅れていた当社の南洋材部門は、昭和三十年代末までには未だ他商社に肩を並べるところまでには至っていなかった。

米材の取り扱い開始

当社が本格的に米材に取り組み、継続的に販売に乗り出したのは昭和三十三年二月に、大阪支店が秋田木材から米ヒ二〇〇石（約五五五立方メートル）を購入し、小口販売を始めてからである。同年八月には、輸入業者名義は山長商店に頼み、現地での入札名義およびシッパー名義はCTタカハシ社の協力を得て、ジョージア・パシフィック社より米ヒを輸入したのであるが、これが当社の事実上の米材の直接輸入の始まりである。

なお、当時の米ヒ丸太の現地サプライヤーの最大手は、ジョージア・パシフィック社であったが、その後、ウエアハウザー社、ユーエス・トレーディング社、シンプソン社なども加わり、さらに中小のシッパーやブローカーも参入してきた。片や日本側の輸入業者も大小入り乱れ、入札価格も乱高下を繰り返す過当競争となり、品質の低下を招くこととなった。

当社の商法は元来、丸太の一本一本を吟味し、それぞれ向き向きの業者に振り分けていくことを得意としていたが、市場の混乱はそうなきめ細かな商売の暇を与えず、当社も徐々に他の樹種にウエイトを移していった。米ヒ丸太の輸入についてはその後も引き続き行っていたが、昭和四十年代末に取引先が倒産したこともあり、また、徐々に丸太輸入から製品輸入に切り替わってきていたので、当社は米ヒ丸太の取り扱いを中止することにした。

昭和三十四年、当社は出材された丸太を購入するだけでなく、立木を購入して伐採事

* 米ヒ（米松）はポルトオフォードシダーヒノキ科の樹木、材質も日本のヒノキに似ていることから一般に米ヒと呼ばれた。建築用の造作材や建具材とに重用されたが、資源量が少ないことから今日ではほとんど輸入されなくなっている。

業から取り組もうとして、米国西海岸の視察をし、同年十月、エクスポート・パシフィック社から米ツガミックス材を試験輸入した。この材は当時枯渴しつつあった内地材のスキヤマツに代わる一般製材用原木として輸入したもので、材質的にはセカンドグロスが主体であった。当社はこれらを港頭で適宜仕訳してなんとか販売を完了した。この時、当社が各種混在の丸太を無難に売りこなしたことは、ある面では、その後米材の輸入形態を変えていく上でのターニングポイントともなった。

すなわち、それまでの米材輸入は、どちらかといえば、特定樹種の特定グレードの物を一定の用途目的に輸入していたのであるが、このころを境に、米マツ、米ツガ、スプルーなど大量供給に向き、しかもセカンドグロスも含む、一般製材用原木輸入の時代へと変わっていくことになったのである。

昭和三十五年二月、東京に海外部が新設され米材課が置かれたのを機に、以降、米材の取り扱いは米材課が担当することとなった。同年七月、前年接触のあったシッパーのエクスポート・パシフィック社とタイアップしてアバディーン地区の米マツ立木一四〇〇立方メートル、コロンビア河流域のウッドランド地区の米マツ立木二万五〇〇〇立方メートルを購入した。これはわが国が立木のまま購入した初めてのケースとなった。これらの材は良質材で好評を博し、収益性も良好であった。

しかしそのころから、現地サプライヤーもわが国の商社もいっせいに一般製材用の原木輸入に乗り出し、材の供給も円滑になってきたので、当社は長期資金を要する「立木購入」を中断、現地サプライヤーのそろえる仕上り材を中心に仕入れることに切り替えた。昭和三十六年、シアトルに駐在員事務所を開設、仕入先の開拓に当たることとなった。

同年の全国の米材輸入量は二二〇万立方メートルで前年に比べ四倍に増加し、米ツガとミ

*1 セカンドグロス (Second growth)

北米の樹齢一〇〇年未満の若齢二次林木を指し、ヤンググロスともいう。これに対してオールドグロス (Old growth) とは老齢樹のことで、一般には開拓時代以前から存在する樹齢一〇〇年以上の用材適齢木をいう。近年、オールドグロスの資源量が減少しており、伐採対象は大半がセカンドグロスとなっている。

*2 当社の昭和三十六年の米材取り扱い状況

二月 ベイロン号、ミックス六一六MBM、大阪港揚場
四月 高花丸、米ツガおよびミックス一八六〇MBM、田辺港揚場
六月 春明丸、米ツガ他、三〇〇〇MBM、清水港・坂出港揚場
八月 隆洋丸、米ツガ他、三三八七MBM、新居浜港揚場
（その他、同年中には春明丸（折り返し就航）、カリナ号が米ツガほかの丸太を満載して入港）
（二MBM計二・三六立方メートル）

ツクス材がその四〇%強を占めていた。当社の取扱量は四万一〇〇〇立方メートルでまだそのシェアは二%弱であったが、前年度実績比では八倍に伸びていた。この年は国内資源の供給不足などから木材価格が急騰したので河野農林大臣は、木材輸入の自由化政策を進めるとともに、八月、林野庁長官に対し、「木材価格安定緊急対策」として国有林八〇〇万立方メートル、民有林四〇〇万立方メートルの増伐と、外材輸入六〇〇万立方メートルの増加を指示した年でもあった。

なお、当時の当社の現地側の取引先は、シッパは、エクスポート・パシフィック社、CTタカハシ社、フジイ社、サプライヤーは、セント・レジス社、ウエアハウザー社、スコットペーパー社、ジョージア・パシフィック社、レイヨニア社、エバンスプロダクト社などで、積出港は、タコマ、オリンピア、グレイスハーバー、レイモンド、エバレット、クースベイ、ポートアンジェルス、バンクーバー（米国のオレゴン州、ワシントン州およびカナダのブリタニッシュ・コロンビア州）などであった。

また、昭和三十六年には現地挽きの小角製品の輸入も開始され、当社も代理店のジャードイン・マセン社を経由して、兼松、東洋棉花などの商社と共同で荷受けに参加しているが、これが当社の一般製材品直輸入の始まりであった。しかし製品輸入については、規格寸法の不適合や内地製材に比べて割高感があったことから、その後数年間は活発な動きはしていない。

昭和三十七年は景気停滞と前年の大量入荷による荷もたれ感があったが、その間にも地

図2-6 米・加材主要積出港地図



方港を取り巻く製材業者の設備増強が着々と進み、当社の米材取扱量は八万四〇〇〇立方メートルと前年に比べ倍増した。

木材専用船の建造

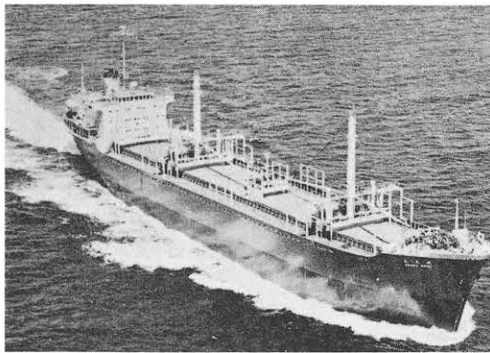
昭和三十八年になるとわが国では米材運搬のための専用船建造ブームが起こった。第一号は、安宅産業のイースタンサクラ号であった。当社もこのころ既に、隆洋丸、春明丸、アジア丸等の木材専用船を張り付けてはいたが、これらの船は、元来、石炭などを積む荷物船を、長尺の米材丸太に合わせてハッチを広げ、船腹の仕切壁をはずしたりしたものであったが、木材の積み降ろしには、必ずしも十分なものではなかった。

そこで当社も急ぎよ新しく専用船を建造することになり、昭和三十九年八月、全長一三六メートル、幅二一・二メートル、積載能力一万二五〇〇立方メートル、総トン数一万五六三七トン、最大速力一六ノットで、重量物の積み降ろしもできる二五トンのデリックも備えた、朝光丸（三光汽船）を建造、運航を開始した。この新造船の就航は、運賃コストの占める割合の高い米材輸入のコストダウンに大きく貢献した。

その後も各商社は、競って、さらに改良され大型化された新造船を採用、昭和四十年代に入り外材の輸入量がさらに増えてくると、有力商社は、これらの専用船で一港積み、一港降ろし（ワンワンベース）の体制を組み（表2-3）、従来、日米間の往復荷は、通常六〇日ぐらいを要していた日数も、四〇日ぐらいに短縮された。このことは、関係者全般に大きなメリットとなり、四十年代は、わが国の高度経済成長とも重なり、いわゆる「米材時代」を迎えることになった。当社は四十二年、さらに、友洋丸（太平洋海運）、ろつき丸（第一中央汽船）等の新造船を

表 2-3 当社のワンワンベース配船表(昭和43年頃)

花光丸	泉洋丸	ろつき丸	友洋丸	朝光丸	ジャパニローレル号
オリンピア	オリンピア	オリンピア	オリンピア	オリンピア	オリンピア
清水	佐伯	田辺	坂出	塩釜	神戸
清水港木材産業	田建設工業	田建設工業	田建設工業	三善外材他	太田商店



朝光丸

加え、合計七隻の専用船を張り付け、翌四十三年には米材取扱高では日綿実業に次いで全国第二位に位置するまでになった。

北洋材の取り扱い開始

北洋材は別名ソ連材ともいわれるが、戦前は樺太材とか大陸材と称してわが国ではなじみの深い材であった。戦後は先に触れたように昭和二十九年から輸入が再開され、三十三、四年ごろには北海道の風倒木の供給が途絶えると、それに代わる材として建築・土木などの仮設材料などに活用され、現在ではわが国の木材総供給量の一割弱を担っている。

当社では、昭和三十五年に他商社材一万石（約二八〇〇立方メートル）を購入したのをはじめとし、その後も関西地区を中心に安宅産業などの他商社輸入材を取り扱っていた。

四十年代後半からは住友商事とタイアップし、同社の輸入するソ連材の半量程度（年間約一〇〇万立方メートル）の国内販売を受け持ったが、取引の形態が市場経済になじみにくく、また当社のように対ソ輸出がなく、仕入れだけの片道取引は妙味がなく、むしろ取り扱うことによって損失が発生することの方が多かった。こうしたことから昭和四十九年の景気後退期に取り扱いを大幅に縮小した。

ニュージールランド材の取り扱い開始

昭和三十三年ニュージールランドとの木材貿易が開始され、東洋棉花が、ラジアーター・パインの輸入を始めると、当社では折から不足ぎみの内地マツの供給を補うため、同社より関西地区の販売を引き受けることにした。同年七月には当社向けの第一船マウントマウンガンニー港積ラジアーター・パイン五〇〇〇石（約一四〇〇立方メートル）が大阪港に入

図2-7 当社の外材荷揚港(昭和42年ごろ)



* 北海道の風倒木

昭和二十九年九月二十六日、北海道地方を襲った台風一五号は、わが国の海難史上に残る青函連絡船「洞爺丸」遭難事故（死者・行方不明者一五五人、生存者一五〇人）の原因となり、さらに北海道山林のエゾマツ、トドマツ等に大量の風倒木を発生させ、それらの樹木は、その後数年にわたり、「風倒木」と称して本土に移送され安値処分された。

港した。以降、同社から毎月五〇〇〇石程度の継続入荷を受けて安定した販売を続けていたが、三十六年ごろから輸入商社も増え、当社も四十三年から直接輸入を開始した。

昭和四十年代の後半になると、同国の第一次植林木の伐期がピークを過ぎ、当社の取扱量も徐々に減少していった。しかし、その間にも、当社は「育てて、伐る」方式の林業を営む同国政府および林業関係者と相通ずるものがあり、互いに交換研修生を派遣しあうなどの交流を深めていった。そのことはのちに、同国の第二次植林木が伐期を迎えるようになり、MDF（中比重繊維板）などの国内工業化が図られるようになる、その資本金・技術面、販売面などで、当社がその提携相手先の第一候補に挙げられ、合弁事業NPI社（Nelson Pine Industries, Ltd.）の発足に繋がることとなった。

四 新建材の取り扱い開始

新建材の登場

昭和二十年代から三十年代にかけての急増する住宅需要を満たすためには、従来のような湿式工法を主体とする建築だけではとてもまかないきれない状態となってきたため、木造住宅でも乾式工法が採用されるようになった。さらに、都市部では、住宅公園などによる鉄筋コンクリート造の住宅（アパートメントハウス）も盛んに建てられるようになった。このような工法の変化に対応して、早く、安く、大量に、しかも品質・規格が均一の新しい建築材料が求められるようになり、そこに登場してきたのが、いわゆる「新建材」といわれるものである。その代表的なものがプリント合板、繊維板（インシュレーションボー



ラジャーター・パインの人工林と伐採跡地

*1 湿式工法

主として壁部が土壁で構成される。土壁の工程は、下塗、中塗、上塗に分かれ、それぞれの工程は、一定の乾燥期間を要するため工期が長くかかり（五〜六か月）また、都会地では、その材料（土・竹等）の入手や手間（左官）確保も困難な状況になってきた。

*2 乾式工法

壁部の構成は、従来の土壁に代わってモルタルや石膏ボード、板類、合板、プリント合板等が使われるようになり、工期も短縮（三〜四か月）されコストも下がった。

ド、ハードボードなど)、削片板(パーティクルボード)、石膏ボード、塩化ビニール製壁紙などで、これらの建材のリード役を果たしたのが「プリント合板」であった。

昭和三十年代の後半に入ると、それまでわが国の代表的な輸出産業の一つであった合板工業は、より人件費の安い韓国、台湾、フィリピンなどの追い上げを受け、欧米市場での後退を余儀なくされた。一方、国内の住宅市場はようやく活況を呈し始めていた。折しもアメリカでは、合板をシンダー印刷にかけ、「プリント合板」を製造する技術が確立された。そこで、当時、輸出合板の代表的メーカーであった永大産業、丸玉木材、中村合板、野田合板などがいっせいにプリント合板の製造に乗り出し、浪速合板、浜田産業もこれに続いた。

わが国の建築市場に登場したプリント合板は、折からの新設住宅増加の勢いに乗り、印刷模様の斬新さ、価格の妥当性、作業性の良さなどから、爆発的なヒット商品となり、発売後の数年間はメーカーの割当を待つという売り手市場となった。当社が建材分野に進出したのはこのころである。

建材製品の多くは工場で大量生産され、いずれも建築現場で、のこぎりなどで比較的容易に裁断でき、また釘で簡単に取り付けることができる材料である。したがってその商流も、主として在来材の材木店、合板取扱店などの、いわゆる「木材ルート」および「合板ルート」で取り扱われた。この木材ルートでは当社は全国トップ(一%弱であったが)のシェアを占めていたことから、昭和三十五年、浜田産業がプリント合板を発売したのを機に、同社と国内総販売元契約を結び、新建材の取り扱いを開始したのである。

建材部の設置

昭和三十六年、当社の販売力は浜田産業の生産能力を上回る月間七万枚もの受注を受け、るまでになり、普通合板、その他の建材類を合わせた同年の建材売上高は前年の五倍強となり、年商一〇億円の大台を一挙に突破することとなった。そこで、翌三十七年二月、建材部門を従来の業務部から切り離し、東京に建材部を新設、これを機に当社は新建材と合板に本格的に取り組むこととなった。

取り扱い商品も、合板をはじめ、各種新建材を次々にとり入れていった。特に、昭和四十年代に入ると、その後急速に普及したアルミサッシや、流し台などの住宅機器の取り扱いについては、他社に先駆けて、加工配送センター（サッシセンター）を設置するなど、進んで物流の合理化にも取り組んだ。

各種建材の取り組み状況

【プラスチック建材】 塩ビタイルは物性、成型性、意匠性などに優れていることから、主にビル建築の床材として普及し、昭和三十五、六年ごろから一部木造住宅の床にも採用されるようになった。またビニアスタイルは、塩ビタイルにアスベストを混入し表面硬度を強化したもので、主にコンクリートの上に貼り、耐摩耗性を要求される、人通りの多いデパートの床などに使用された。当社は独自でこれを開発しようとして三十六年ごろ、東京都内の塩ビ加工メーカーとタイアップして「スミリンVタイル」の製造に取り組んだ。しかし、化学製品には全く経験も知識もなかったことから、中断することとなった。その後はダイキン工業や日本瓦斯化学の塩ビタイルを取り扱っていたが、その後木造住宅では、木製の床板（フローリングや合板複合床板）が主流を占めるようになり、塩ビタイルは徐

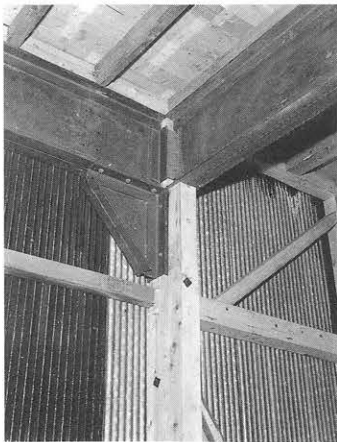
々に後退していった。

このほか、昭和三十年代には塩ビ製の障子紙やメタクリル樹脂板なども取り扱った。障子紙は物珍しさもあって滑り出しは好調であったが、退色が早いのと張り替えの手間がかかるなどの面から徐々に市場性を失っていった。樹脂板の方はどちらかといえば看板などの材料として使われるもので、木材・建材ルートにはなじまなかった。さらに、三十九年には荷づくり紐「ポリテープ」の取り扱いも開始している。これは広く普及していったものの単価が安く、手間の割にはメリットが少ないため徐々に扱いは減少していった。

以上のほかにもプラスチック系の建材は、一通り取り扱ったが、商品寿命の長続きするものは少なく、また金額的にもたいしたものではなかったため、これら商品の扱いは徐々に減少していった。

【金属建材】 昭和三十八年九月、住金物産と提携して土木建築用鋼管や鋼製型枠「スミフォーム」、矢木・敷板用万能鋼板「バンノー」などを手がけたが、これらは、どちらかというと土木用および鉄筋コンクリート造用の仮設資材であり、当社の得意とする、木材・建材、合板ルートでは取扱量も伸びなかった。ただ、三十九年から取り扱いを開始した鋼製梁材「スミビーム」は当時枯渇傾向にあった松梁に代わって、木材ルートでも重用された。

【特殊合板】 合板に印刷したり、塗料を塗ったり、突板を貼ったりして、建築現場や家具などの資材としてすぐに使用できるように加工したものを、一般に合板二次加工製品または特殊合板という。当社のこれら特殊合板の取り扱い開始は昭和三十五年、浜田産業のプリント合板「カッププリント」に始まるが、その後、同社は樹脂塗装合板「カップボード」、塩ビ化粧合板「カップセブン」などを次々と発売、当社もそれに歩調を合わせて取



木材と組み合わせて梁の部分に使用された「スミビーム」

扱量を拡大、同社製品の取扱高は昭和四十年には一八億円と、全建材取扱高の五一%を占めるまでに至った。特殊合板としてはこのほかにも、四十年に千代田グラビア印刷の変性メラミンオーバーレイ合板「ハイカラー」の総発売元にもなった。

しかし、当社建材のメイン商品でもあり、木材ルート開拓の機関車役を果たしてくれた「カップパシリース商品」の製造メーカー・浜田産業が昭和四十三年六月、突如倒産する事態となり（浜田産業倒産の顛末は第二章第四節一六〇頁参照）、当社はここで、建材の主力製品の一つを失うこととなった。

第四節 新規事業への模索

一 新規事業進出の検討

長期計画委員会設置

昭和三十六年（一九六一）、当社では山林部門の伐採・植林事業も軌道に乗り、営業部門も外材を独立部門とし、飛躍への第一歩を踏み出していた。一方、前年十二月に政府は「国民所得倍増計画」を決定、以後、わが国は高度経済成長に邁進することとなった。

世間の動きは急で、大きく変化することが予想された。当社においても新たな段階にきたことを認識、業容を拡大するチャンスととらえ、同年五月、「長期計画委員会（委員



ハイカラーの発表会

長・田上常務」を設け、長期的な視点で経営に関する調査、研究、企画・立案を行うこととなった。

その中のメインテーマは新規事業分野への進出であった。従来業務だけに固執しては業容の拡大は望めないので、多角経営を目指すことに異論はないにしても、どの分野に進むべきかにつき種々検討がなされ、昭和三十八年、最終的に、従来の業務に関連があり、比較的なじみやすく、しかも相応の経験を有する事業分野として、①木材加工業への進出、②新建材部門の拡大（合板工場）、③不動産業への進出が妥当と判断された。そして、それらの分野への進出はとりあえず別会社を設立して取り組むこととなり、後述のように三十九年から実施に移されていった。

提案制度の導入と社員教育

【提案制度】 長期計画委員会の答申に基づき昭和三十六年七月、提案制度を導入することになった。当社ではそれ以前からも、特に山林部門においては、社内報『住友林業月報』などを通じて職階を問わず、各自、研究論文の発表を行ったり、林業技術研究室（三十二年設置）を中心とする研究発表会を実施するなど、比較的活発に研究発表活動は行われていた。今回の提案制度は、従来行われていたそれらの自発的な研究発表を全社的なものとし、それを制度化したものであった。提案事項として、①業務の刷新、改善、②事務および作業能率の向上、③運搬具、諸施設などの活用、合理化、④工場機械器具の改良および作業場の安全衛生の向上を掲げ、提案方法は個人・団体いずれも可、審査方法はあらかじめ長期計画委員会の幹事会で選別、最終的には同委員会にて採点した。また、褒賞については特A級一万円、A級五〇〇〇円、B級三〇〇〇円、C級一〇〇〇円、D級五〇〇円

の五段階に分けられた。

この提案制度は、その後何回か督励される時期もあったが、日常業務を通じての業務改善や業績向上による社内報奨制度などとの区分けも判然としないことなどもあってあまり成果はあがらなかった。

【独自の新人社員研修】 当社特有と思われる新人社員研修に「別子銅山の山越え研修」がある。この制度は既に四国林業時代から行われていたもので、新入男子社員全員について、研修期間中の三〜四日をさいて行われた。昭和三十八年四月に入社した新入社員一四名のときの例を次に示す。

一日目 早朝大阪駅を発ち、宇高連絡船経由で夕刻新居浜に到着、四国支店で山林事業などの概要説明を受け、社員寮「みどり荘」に宿泊。

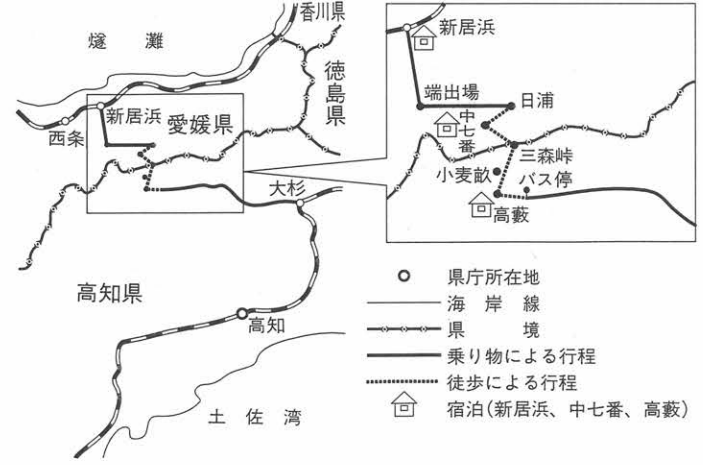
二日目 午前中、木材土場、製材工場を見学し、連系会社住友金属鉱山の製銅設備を見学し、午後、端出場より同社の籠電車（坑内電車）に乗り、第四通洞、豎坑を経て日浦に出、そこから徒歩で当社山林を見学しながら、夕刻中七番駐勤所に至り、同所宿泊施設に泊まる。

三日目 朝、同所を出発し、途中記念植樹をして、三ツ森峠を越え、小麦畝の苗畑を経て全行程を徒歩で踏破し夕刻、高敷駐勤所に至り、同所宿泊施設に泊まる。

四日目 朝、同所を発ち、高敷天然林を見学し乗合バスで土讃線大杉駅に至り、そこから高松、宇高連絡船、岡山を経由して大阪に帰着、解散。

このように二日間にあたり、徒歩で愛媛県から高知県へ、標高一六〇〇メートルの峠を越えて、山また山の中を踏破する。その間に、元禄以来の別子銅山の歴史を実感すると同時に、先輩たちのたゆまない育林の跡に、偉大な自然の力と人々の努力の結晶を知り、二

図 2-8 新入社員、山越研修コース(昭和38年頃)



日間の行軍で同期生の中に「ともに汗を流した者」としての同志意識が芽生える、これはいわゆる「アイデンティティー」の涵養に百万言を費やす以上のものがあつた。なお、この「山越え研修」は今日でも実施されている。

【MTPなど】昭和三十年代後半になると、各企業を取り巻く外部環境の変化が激しくなり、人材の産業間の移動もあつた。そのような状況の中でも当社のような伝統ある企業においては、終戦直後からの復員などによる人員増もあり、また絶対数において不足を来すほどではなかつた。しかし、年々急ピッチで上昇する人件費の増大は企業収益を圧迫する要因にもなりかねない状況となつた。そこで、現有の人材を再教育し、環境の変化に対応、生産性を高めていくこととなり、総務部人事課主導の下に、社員教育を開始した。まず、ソノテープによる各支店での中間管理者層の経営研修を、次いで社内

東京会場、大阪会場での外部講師による経営基礎教育などを実施した。

昭和四十年六月には大阪天王寺の以和貴荘において最初のMTP (Management Training Program) 研修を実施し、植村社長以下在阪の全役員と部長合計一六名が参加した。引き続き大阪第二回、東京第一回も実施され、役員、部課長のほぼ全員が研修を受けた。また、一般社員、女子社員などについても、その後順次、「文書管理コース」、「事務改善コース」、「セールスマントレーニングコース」などに分けて、大阪近郊の温泉保養地などで十数人単位での研修を実施した。

その後、このような社員教育の意気込みは徐々に薄れていき、一方で、各部、各個人が必要に応じて個別に外部研修へ参加することが奨励されるようになった。



MTP研修風景 (中央は植村社長)

初増資、新資本金五億円へ

昭和三十七年三月、新会社として再発足以来初めての増資を行った。このころ当社の業容は順調に拡大しており、一層の発展のために自己資本を充実し、事業基盤の強化・確立を図ることとなったのである。

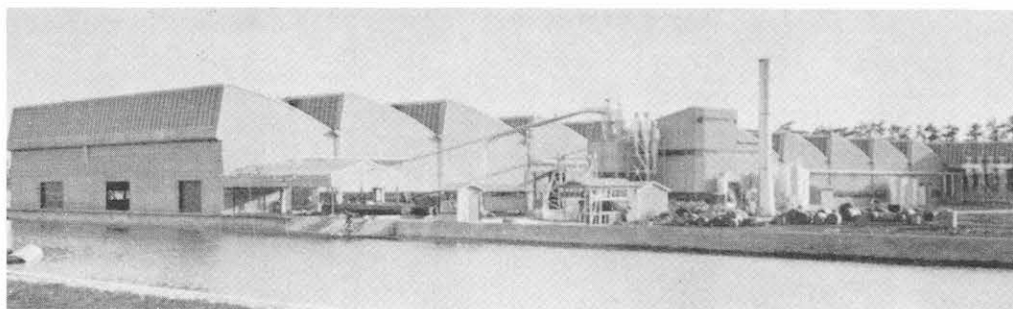
増資の方法としてはまず、再評価積立金の一部（五〇四〇万円）を資本に組み入れ、額面五〇〇〇円の新株を五〇万四〇〇〇株発行した。そして昭和三十七年一月末現在の株主に對して、一株につき一・二株を割り当てた。なお、払込金額は四〇〇円とし、差額の一〇〇円は資本の組み入れ分より充当した。同時に額面五〇〇〇円の有償の新株を七万六〇〇〇株発行し、合計で二億九〇〇〇万円の増資を実施、新資本金は五億円となった。

次いで第二回増資を昭和三十九年四月に行い、新資本金を八億円にした。今回の増資は新規事業進出も決まり、経営体力の強化が求められたことによるもので、この時は、再評価積立金の一部（六〇〇〇万円）を資本に組み入れ、新株を六〇万株発行した。三十九年二月十五日現在の株主に對し、一株につき〇・六株、払込金額は四〇〇円で割り当てた。差額の一〇〇円は資本の組み入れ分から充当した。

二 関連子会社の設立

スミリン合板工業株式会社

先の長期計画委員会の答申に基づき、まず、昭和三十九年三月、住友ベークライトとの共同出資で資本金五〇〇〇万円（住友林業四〇〇〇万円、住友ベークライト一〇〇〇万円）



スミリン合板の工場全景（昭和41年ごろ）

の「スミリン合板工業株式会社」を設立、代表取締役社長には当社の保田常務取締役が兼任で就任した。

そのころ合板業界は、既に、原木の供給および製品の輸出を通じ、商社による系列化が出来上がっていた。その商流に当社が介入する余地は少なかった。当社がこの時期合板工場を新設するには幾分懸念もあったが、国内市場の拡大はまだまだ続くとの判断から、合板工場の経営が決断された(表2-4)。

スミリン合板工業は本社および工場を徳島県小松島市に置いた。当社ではスミリン合板工場の稼働開始にあわせて、昭和四十年九月、合板部を設置、合板の取り扱いに本腰を入れることとなった。

スミリン木材工業株式会社

昭和三十九年九月、経営の多角化の一環として当社の一〇〇%出資の子会社「スミリン木材工業株式会社」を設立した。資本金三〇〇万円、取締役社長には高田芳雄が就任した。スミリン木材工業は当社の直営工場であった新居浜製材工場を分離・独立させて、別組織としたもので、製材工場の合理化とともに、新規事業として集成材の製造を開始した。集成材については、当時、国内資源の有効利用の観点からその必要性が注目されていた。集成材の強度に対する信頼性も、業界内ではほぼ確立していたが、一般のユーザーの理解はそこまで進んでおらず、その後生産を一時中断することとなった。

スミリン土地株式会社

不動産の取り扱いについては、当社は従来から社有地の管理、賃貸などの経験もあり、

表2-4 普通合板生産年表

単位：千㎡(4mm換算)、百万円

	普通合板 および一 貫工場数	内需向け		輸出向け		総生産量	指数	生産額	指数
		数量	構成比	数量	構成比				
昭40年	231	562,309	85.61	94,550	14.39	656,859	31	94,627	20
41	238	685,740	88.44	89,620	11.56	775,360	36	130,054	27
42	262	874,061	92.55	70,398	7.45	944,459	44	144,958	30
43	275	1,078,149	90.93	107,491	9.07	1,185,640	55	181,469	38
44	278	1,329,063	92.06	114,698	7.94	1,443,761	67	222,926	47
45	284	1,630,094	94.20	100,411	5.80	1,730,505	81	271,020	57
46	272	1,691,086	93.99	108,165	6.01	1,799,251	84	253,216	53
47	254	1,845,557	95.28	91,453	4.72	1,937,010	90	287,517	60
48	257	2,094,139	97.44	55,080	2.56	2,149,219	100	478,792	100
49	265	1,819,334	97.77	41,484	2.23	1,860,818	87	459,290	96
50	252	1,504,389	97.55	37,741	2.45	1,542,130	72	357,284	75

注：指数は、昭和48年を100とする

出典：日本合板工業組合連合会作成

また農林事業を通じて、測量、土木工事などにも相応の経験を有していた。

昭和三十七年十一月の株主総会で、定款の一部を変更（第五条第五号「不動産の賃貸」を「不動産の管理、経営、売買および賃貸」に改める）、不動産事業に進出することとし、翌年二月、山林部内に新たに地所課を設置した。そして、とりあえず当社の全額出資で別会社「スミリン土地株式会社」を設立、用地の確保や販売についての経験を重ねることとなった。

スミリン土地は資本金を一〇〇〇万円とし、本社を大阪市東区北浜に、出張所を新居浜に置いた。取締役社長には岡村正夫が就任、①不動産の売買・賃貸・管理および利用、②不動産の売買・賃貸借の仲介、③損害保険、その他代理業を行うこととなった。

発足当初の新居浜出張所の業務は、従来生産部地所課が管理していた地所のうちのおよそ三分の一に当たる一二七ヘクタールの受託管理と損害保険代理業が主なものであった。

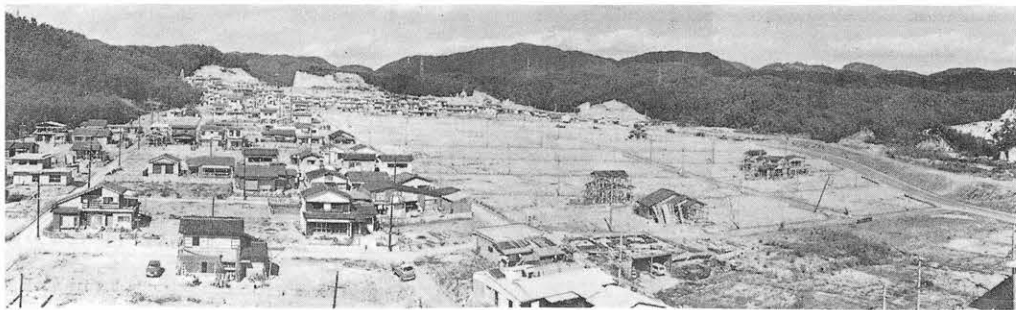
一方、スミリン土地の大阪本社では、昭和四十年四月、阪急電鉄武庫之荘駅近くの九一八坪（約三〇三〇平方メートル）の土地を購入、それを造成して宅地分譲（七三八坪）と建売住宅四戸の販売を行った。また同年四月、東京に出張所を設け、本社で取り扱っていた海上保険業務を東京出張所に移管し、翌年九月には小田急線沿線の神奈川県座間町で初めて三〇〇坪の宅地造成を手がけた。

その後、同社は昭和四十一年には高槻市で五〇〇〇坪（約一万六五〇〇平方メートル）の素地を取得して、これを一二〇区画の宅地

表 2-5 スミリン土地株の業績推移

(単位：千円)

期別	期間	売上高	経常利益	当期利益	配当(%)	総資産
第1期	39/9~40/3	14,934	222	27	0	44,214
2	40/4~41/3	67,955	2,390	699	0	105,680
3	41/4~42/3	173,683	7,480	3,627	20% 2,000	866,251
4	42/4~43/3	574,310	21,931	13,041	20% 2,000	366,251
5	43/4~44/3	200,322	41,784	22,531	20% 2,000	363,800
6	44/4~45/3	933,792	53,094	25,590	50% 5,000	238,352
7	45/4~46/3	91,174	17,477	17,774	25% 2,500	146,969
第1~7期累計		2,056,170	144,378	83,289	13,500	



昭和43年ごろの高槻市松ヶ丘の宅地造成地

に造成し、さらに、四十二年からは、同じく高槻市で一万八〇〇〇坪（三四四区画）の宅地造成を行い、大部分は宅地のまま販売し、その一部（約一割）には建物を建て、建売住宅として販売したが、いずれも好調な売れ行きを示した。

これらの建売住宅の建築は、木造で「スミリンホーム」と名付け、安くて良い材料を使用しているのが割安であることを強調した。

第二章 事業の多角化を目指す(昭和四十年代)

第一節 驚異の経済成長とその終焉

一 四十年不況からいざなぎ景気へ

昭和四十年代のわが国経済は、昭和二十年(一九四五)八月の終戦以来、今日に至る半世紀余の歩みの中でも最も急激な変化を体験した時代であった。即ち、四十一年から四十五年までの五年間は連続して年率一〇%を上回る驚異的な成長を遂げ、「いざなぎ景気」を謳歌したが、四十九年には戦後初のマイナス成長を記録した(別巻24「長期主要経済統計」参照)。

昭和三十九年十月、東京オリンピックも無事終了し、翌十一月には病気で退陣した池田内閣に代わり佐藤内閣が誕生した。佐藤内閣は翌四十年一月には、さっそく「中期経済計画」を発表した。この計画は過熱ぎみに推移してきた経済のひずみ(物価上昇、公害の発生、過疎と過密等)を是正し、経済を安定成長へ誘導しようとするもので、どちらかといえば景気には中立的なものであった。

だが、オリンピックが終了するところから、それまでの活発な公共投資や国内需要は急速

に減少、海外市場の低迷も加わって需給のギャップが拡大し、年初来三回にわたる公定歩合の引き下げにもかかわらず、景気は急激に悪化していった。昭和三十九年十一月には日本特殊鋼が、十二月にはサンウエーブ工業が、さらに翌年五月には四大証券の一つに数えられた山一證券が経営に行き詰まり、一〇年ぶりに「日銀特融」も発動された。さらに、この年の三月には山陽特殊製鋼も倒産するなど、大型倒産が頻発する状況となった。

政府は昭和四十年十一月、ついに戦後初めての「赤字国債」を発行することを決断、昭和二十四年以来続けてきた「均衡財政」は終わりを告げることとなった。

ところが、ちょうどそのころから海外の市況も好転に向かい、かたやわが国の産業界もその間に着々と技術革新を完了し、さらに一段と強い国際競争力を身につけてきていた。重化学工業製品や、電気製品は無論のこと、産業の総合力を代表するとまでいわれる「自動車産業」までもが国際市場で頭角を現わすまでになっていた。その結果、わが国の貿易収支は恒常的に黒字を計上できるようになり、長年にわたりわが国の経済成長の行く手はばばんできた「外貨の壁」も、豊富な外貨準備に支えられて、もはや、障害となることはなくなった。

一方、国内の消費市場も、GNPの伸長とともに順調に拡大し、昭和三十年代の三種の神器も大方の階層に行き渡り、今度はさらにレベルの高い耐久消費財の、カラーテレビ、クーラー、カーの三つをもつことが夢とされるようになり、この三つの商品の頭文字をとって「3C」とか、「新三種の神器」とかいわれた。またこのころになると国民の大半は、物質的には満たされるようになり、九〇%の人々が、自分は中流の階層に属していると感じる、いわゆる「中流意識」をもつようになった。

このように「昭和元祿」とも呼ばれる消費ブームが続き、二けた台の経済成長に「いざ

「なき景気」と呼称される超高度経済成長を実現した。この間、四十三年にはわが国のGNPは西独を抜き、自由経済圏で第二位となった。

しかし、このようなわが国だけの輸出の増勢が永遠に続くものではないことは当然のことであった。ドルの流失に歯止めがかからなくなったアメリカのニクソン大統領は、昭和四十六年八月、ドル防衛策を発表、「ドルと金の交換停止」とともに、一〇%の「輸入課徴金」の賦課を宣言した。同年十二月には、昭和二十四年以来一ドル三六〇円で固定されてきた、ドルと円の交換レートも一ドル三〇八円に改定されることとなった。長い間、ブレトン・ウッズ体制によって保護されてきたわが国も、ここにおいて、ようやく名実共に一人前の先進国として取り扱われるようになった。その結果、一時は世界市場を席卷してしまうかのような勢いを示したわが国の輸出産業も急に冷水をあびせられることとなり、景気は再び下降線をたどることとなった。

二 日本列島改造ブームと新設住宅着工の急伸

昭和四十七年、佐藤内閣に代わって登場した田中内閣は、都市近郊に集中し弊害の目立ち始めた工業の地方への移転を促し、国土の均衡ある発展を図るため「日本列島改造論」を掲げ、高速道路等の幹線道路や、鉄道・港湾設備などの公共建設工事に力を入れる積極策を推進した。その結果、公共施設建設工事や、民間住宅投資は急激に拡大し（四十八年の住宅建設は史上最高の年間一九〇万戸を記録）、既にインフレ傾向を示し始めていた経済を一層過熱させることとなり、木材、鉄鋼、セメント等の建設資材や土地や緑化樹木等

の物価は急上昇した。それは、やがて衣料品や日用雑貨等にまで波及し、翌四十八年に入ると、さらに、大手商社による「米」の買い占め事件にまで発展し、ついには、それらの商社が、国会において糾弾を受けるまでの事態となった。そのような状況の中で四十八年十月、第一次オイルショックが発生した。

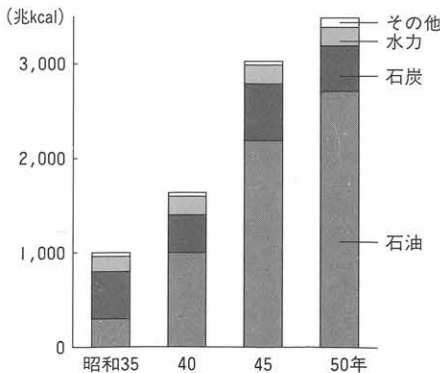
三 第一次オイルショックと経済構造の変化

昭和四十八年十月、第四次中東戦争が勃発すると、OPEC加盟の産油一〇か国は西側諸国を敵側とみなし、突然、石油の供給削減と大幅値上げ（半年の間に約四倍に上昇）を断行した。エネルギー資源に恵まれないわが国は、三十年代に他の先進諸国に先駆けて、安価な石油を輸入することによって石油エネルギーへの転換を果たした。そのことはわが国の国際競争力を一段と強めた要因の一つでもあったが、エネルギーのおよそ七〇%（図2-9）を輸入石油に頼るようになっていたわが国に、重大な危機をもたらすことにもなった。

ところが、わが国の国内市場では、このオイルショックは、物資不足が今後ますますエスカレートするかも知れないとの憶測を生むこととなり、石油とはあまり関わりのない、砂糖やトイレットペーパーなども、買い急ぎからそれらの商品が瞬時に店頭から姿を消してしまうというような混乱状態に陥った。このような騒動も年末になると落ち着きをとり戻し、当年度中の実質経済成長率はなんとか八%台を維持することができた。

昭和四十九年に入るとOPECの措置は世界中の貿易に大きな打撃を与えることとなり、

図2-9 日本のエネルギー源



出典：『わたしの戦後経済史』東洋経済新報社、平成7年、325頁より

わが国の景気もさらに冷え込み、この年の実質経済成長はマイナス一・二%と戦後初めてマイナス成長を経験することとなった。このような状況の中で、田中内閣の「日本列島改造論」は、土地の騰貴をあり、狂乱物価を増長させた元凶とされ、また同氏の金権体質も取りざたされるようになり、ついに同年末に退陣、代わって三木内閣が誕生した。

三木内閣は急激な景気後退を懸念して、徐々に金融緩和の方策をとったが、いったん減退した需要は一向に回復の様子を見せず、一物余りの中でもインフレは高進するという、いわゆる「スタグフレーション」の状態に陥ってしまった。このことは、わが国の経済が、もはや、過去の経済政策では対応できない、新しい時代に突入していることを示すものでもあった。

第二節 業容の拡充——住宅事業への助走

一 第二代社長に保田克己就任

保田社長のプロフィール

昭和四十一年（一九六六）六月、植村社長の突然の死去により、当社第二代社長として常務であった保田克己が就任した。保田は住友本社入社後四年目の昭和十五年には住友本社の南方開発のための調査に携わり、翌年再渡航して太平洋戦争開戦直前の蘭領東インド

(インドネシア)でゴム園経営などを行うスランゲン殖産株式会社の設立に活躍した。二年後再びボルネオ島に渡り、海軍からの受命事業として、同園の経営と木材などの集荷業務に携わる。のち同島のクタパン地区の県知事に就任、原住民の慰撫と融和に努めた。また、戦後の北海農林時代には営業経験のほとんどない社員に率先して、坑木やパルプ材などの新しい販売先を開拓した。二十六年に東邦農林が誕生すると取締役北海道支店長、九州支店長などを歴任した。

昭和三十一年に当社の東京支店が開設されると初代東京支店長として東京市場の開拓に当たり、翌年に常務取締役昇進、東京にあつて米材や南洋材の仕入先の開拓に当たる。二十九年のスマリン合板工業設立以後は、同社の社長も兼務していた。

保田社長の経営方針

保田社長の期首に当たつての基本方針はその時々の時勢に対応して少しずつ異なるが、その底流に一貫して流れるものは以下に記述した経営施策に見られるように、「事業の拡大発展」であつた。これをまた先の『家訓』になぞらえると、同三条の「……時勢ノ変遷、理財ノ得失ヲ計リテ之ヲ興廃シ……」の箇所にあつたように思われる。

就任から三か月たった昭和四十一年九月、保田社長は日ごろから考えていた経営理念を主管者会議において開陳した。その要旨は大要次のようなものであつた。

- 一、企業の最大、最終の目標は利潤の追求にある。
- 二、事業は積極的でなければならない。
- 三、取引先を大切にしなければならない。
- 四、流通構造の中で当社を必要な存在にしなければならない。



保田克己社長

保田社長の主な経歴

大正二年山口県岩国市に誕生
昭和十一年三月東京帝国大学農学部卒業
同年四月住友合資会社入社
昭和二十三年二月北海農林株式会社常務取締役
昭和三十年二月住友林業株式会社取締役
昭和三十一年十一月同社常務取締役
昭和四十二年六月同社取締役社長
昭和四十九年十一月同社取締役会長
昭和五十一年五月同社取締役相談役
昭和五十三年十二月退任

高度経済成長のただ中であって、「旧来の住友の『石橋をたたいて渡る』方式では、とますると『石橋をたたいて渡らない』ということにもなりかねない。時代の変遷は急で、すべての回転が早くなっている。慎重審議を重ねて時機を失することのないよう、よいと思っことは失敗を恐れずやってみることを主張、積極経営を標榜した。

そして、木材総合会社として魅力ある会社になると同時に、子会社を通じて、本格的な不動産事業へ、宅地の造成からプレハブ計画まで広く川下分野への進出を決意し、このため、三年後の資本金を二〇億円としたいとしている。

当社はこの保田社長の下、目標の資本金二〇億円を達成したのちも相次いで増資を実施、四十年代末には資本金を三〇億円余とした。

また、事業拡大のためには的確な調査に基づく長期的な需要予測が欠かせないことを指摘、マーケット・オペレーションの一層の推進を求めた。そして、会社全般の経営戦略を打ち立てていくための統合参謀本部のような組織が必要であると、昭和四十一年十一月、企画部を新設した。

二 会社の基盤を支えた国内材部門

当時の丸太と製材品の流通形態

昭和四十七年と五十年のわが国の国内市場での丸太と製材品の流通形態を見てみると、それぞれ図2-10および図2-11のとおりである（昭和五十一年度林業白書より）。

当社は丸太については森林所有者、卸売業者、輸入商社として、また製材品については



松山博覧会での当社展示コーナー（昭和40年）

会社の案内

山林経営

四国・九州・北海道
経営面積 約4億平方米（4千万町歩）

国内材

各種材木・チップス・パルプ材
年間取扱 約80万立方米（288万町歩）

外国材

米材・南洋材・北洋材
年間取扱 約55万立方米（200万町歩）

建 材

合板および二次加工品・健康板・装
業建材・プラスチック建材・金属建材

本 社 大阪市東区北浜（郵政3042番地）
外材部・建材部 東京都千代田区丸の内（丸の内線）

支 店 大阪・新潟県・福岡・広島・
名古屋・東京・札幌

主として卸売業者として、これらの商流に介在していた。

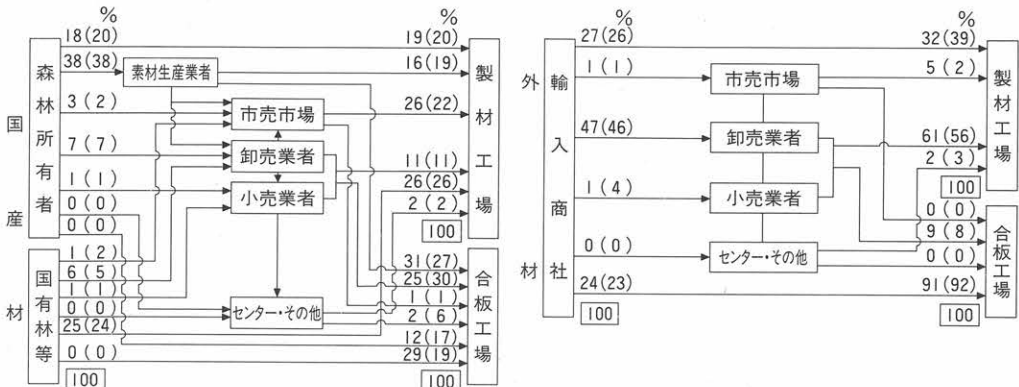
当社の各種商品の仕入れ販売状況

【丸太】 丸太（素材ともいう）とは、製材用等の原木のことで、丸太は主として建築用や土木用の製品（土台、柱、間柱、梁、桁、母屋、垂木等の角材および貫、床板、野地板、矢板等の板類）を製材するための針葉樹（マツ、スギ、ヒノキ、モミ、ツガ等）と、主として家具、木工用製品（ダンス、机、各種収納棚、ドア材等）を製材するための広葉樹（ナラ、カバ、タモ、カツラ、カシ、キリ等）に大別されるが、当社の取り扱った丸太は、北海道支店の一部、広葉樹も取り扱ったが、大半は針葉樹であった。

これらの丸太の仕入れについては、およそ、次のような方法で行われた。

- ① 自山材の伐採、② 買山事業、③ 仕上り材の購入、④ 同業者等からの購入、⑤ 輸入

図 2-10 丸太の流通形態

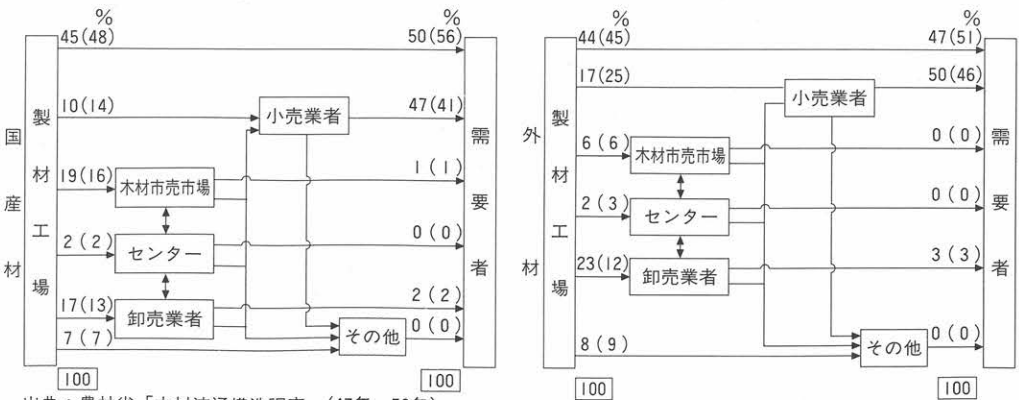


出典：農林省「木材流通構造調査」（47年、50年）

注 1：数値は国産材丸太、外材丸太のそれぞれの総流通量に対する各流通経路の流通量の割合である

2：各数値は、工場ごとの合計が100になる 3：国産材等には公有林を含む 4：()は47年構成比

図 2-11 製材品の流通形態



出典：農林省「木材流通構造調査」（47年、50年）

注 1：数値は国産材製材品、外材製材品のそれぞれの総流通量に対する各流通経路の流通量の割合である

2：各数値は、工場ごとの合計が100になる 3：()は47年構成比

材の購入、⑥その他。

① 自山材の伐採とは、自社の経営山林の立木を伐採すること、通常、伐採、枝払い、玉切^{*1}、搬出、運搬、極積^{*2}等の一連の造材^{*3}作業および運搬作業は外部の専門業者（造材業者等）に外注して行われる。

当社の自山材の伐採数量は、昭和三十年から五十年までの二一一年間に、合計二四三万立方メートル、年平均一二万六〇〇立方メートル（相当する伐採面積は年平均三〇〇ヘクタール強）となっているが、その仕上り材の数量（一定寸法に裁断され商品となった状態で、通常歩留り率は伐採量の七〇%前後である）は、年平均およそ八万立方メートルであった（表2-6）。

伐採された自山材は、そのまま、外部の業者に販売されるもの、坑木に向けられるもの、パルプ用原木に向けられるもの、自社の製材工場に回されるもの等に分けられるが、これらの自山材の当社の国内材取扱高に占めるウエイトは昭和三十年には、数量比で一一%、金額比では約四〇%を占めていたが、五十年には、他社からの仕入材（一部外材も含めて）のウエイトが増加したため、数量比では五%、金額比では約七%へと低下していった。

② 買山事業とは、他の山林所有者から一定区画の山林の立木を購入し、その造材運搬作業等は自山の場合と同様に外注に出して行うものであるが、この買山事業は、相当のメリットがある場合もあるが、逆にそれなりの危険を伴うも

表2-6 経営山林伐採量推移 (昭和30~50年)

年 別	伐 採 量	素材換算
昭和30 (第15期)	83千㎡	71% 59千㎡
31 (16)	136	72% 98千㎡
32 (17)	97	72% 70千㎡
33 (18)	105	72% 76千㎡
34 (19)	94	77% 72千㎡
35 (20)	97	74% 72千㎡
36 (21)	88	70% 62千㎡
37 (22)	107	70% 75千㎡
38 (23)	100	71% 71千㎡
39 (24)	128	70% 89千㎡
40 (25)	132	70% 93千㎡
41 (26)	162	68% 110千㎡
42 (27)	136	71% 97千㎡
43 (28)	123	71% 87千㎡
44 (29)	128	71% 91千㎡
45 (30)	129	71% 92千㎡
46 (31)	136	73% 99千㎡
47 (32)	127	74% 94千㎡
48 (33)	119	72% 86千㎡
49 (34)	103	70% 72千㎡
50 (35)	104	69% 72千㎡
合 計	2,434	1,737
年平均	116	83

*1 玉切（たまぎり＝Bucking）
立木を伐倒して枝払いがすんだのち、樹幹の大小、曲がり、節、腐れなどの欠点を見極めて、用途に応じて定められた長さ（定尺という）に切断して丸太にすること。

*2 極積（はこづみ＝stacked logs）
丸太または製材品を工場または貯木場に積み重ねておくこと。伏極（平らに並べる）、立極（立てて並べる）、井桁極（井桁に積み重ねる）、棧極（棧木を入れて積み重ねる）がある。陸上の土場、貯木場につくるのを陸極（おかげい）、港湾などの水中につくるのを水極という。

*3 造材（ぞうざい＝processing, limbing and bucking）
伐倒した樹木の枝を払い、これを切断（玉切）して素材（丸太）を生産する作業。皮はぎを同時に行う場合もある。林内または山元土場における作業で、わが国では主としてチェーンソーによる作業であるが（皮はぎを除く）、最近ではプロセッサによる一貫した機械化作業も行われるようになっていく。

のでもある。これは次のような事情によるものである。

即ち、山林を立木の状態で購入するのであるから、それが仕上がって商品になるまでには、立木の状態で材積の正確な見積り、歩留りの予測（特に上級材の割合）、造材搬出コストの見積り、取り掛り時期と販売時期（通常数年間）の市場価格の変動に対する予測等が正確に行われることが必要であると同時に、その間の相当額の資金負担や下請業者を管理する能力等が問われることになる。

昭和三十年ごろ、当社の営業所（出張所、駐勤所）の配置が産地に偏っていたのは、主要産地で、優良材を求めて、この買山事業に力を入れていたためであった。

③仕上り材の購入、④同業者等からの購入、⑤輸入材の購入については、前記①、②のような過程を経て、山林所有者、同業者、輸入業者等が、土場^{*1}または水中貯木場^{*2}に取り揃えたものを購入するものであるが、これらは、材を正確に見分ける能力とその販売の見込みさえあれば、大して危険もないが、逆に大きなメリットもない仕事である。

以上のような方法で仕入れた丸太（素材）は、用途別、等級別、仕向先別等に選別・仕訳を行った後、船便、貨車便、トラック便等で消費地に向けて発送される。

その販売先は、①各地の原木市場^{いちば}、②地元製材業者および遠方の大手製材業者、③特定の大手ユーザー（電柱、枕木、製函、マッチ軸木製造業者等）、④自社製材工場、等てその移送距離は支店間にまたがり（当社では交流材と呼んだ）、相当、遠方に及ぶこともあった。

例えば、四国地区の自山から出材された材および買山事業により出材された材は、まず坑木、パルプ材、一般用材等に大別され、その中の一般用材は、樹種、樹齡、長さ、太さ、形状等の基準によって、それぞれの仕向け先別にまとめられ、出荷されることになる。

*1 土場（ちよば || wood yard)

木材の輸送または保管の必要から一時的に長期に利用する木材の集積場所。山土場、中間土場、駅土場、工場土場などがある。一般に積込機、巻立機、事務所などの設備の充実したものは貯木場といっている。

*2 貯木場（ちよぼくじょう || timber yard, log pond)

木材流通過程において森林から伐木造材された原木が、市場に細分出荷される前に素材業者（国有林を含む）または製材業者によって貯材される場所。貯木場には陸上の広場に極積（はいづみ） || 積積する陸上貯木場と貯木池・堀に水中貯材する水中貯木場がある。

具体的には、スギ、ヒノキ等は、大半は、地元の松田材木店ほかの製材業者に直接販売し、昭和四十年ごろからは、四国支店（新居浜）の土場を利用して市売形式で販売し、一部は大阪支店を経由して京阪地区の原木市場（桜井木材市場等）や、小山製材（大阪）、綿谷木材（大阪）等の大手製材業者に販売された。

九州地区の自山材や買山材も同様の方法で、スギ等の一般用材は地元の人吉木材市場や製材業者に販売すると同時に、水俣港から船積みし、和歌山営業所を通じて、宮本木材（和歌山）等へも販売した。

中国地区の材は、主に米子の坂口合名会社の山林から出材されるスギやヒノキの優良材を貨車で発送し、東海支店や豊橋営業所を通じて、二俣木材市場（静岡）や豊橋木材市場等へも販売した。

北海道では、自山材のほかに、国有林払下げの特売材をもつメーカー（住友石炭の坑木用材、大昭和製紙のパルプ材等）の造材業務を代行し、また系列の大平林業（製材業）の特売材から出る一般用材を、地元の製材業者に販売するとともに、アカマツの良材等は、楽器用材として、東海支店を通じて、浜松地区の製材業者等へも販売した。

なお、昭和三十年代の後半から、外材（米材、南洋材、ニュージールランド材、ソ連材等）の輸入材が増えてくると外材丸太でも、いったん業者（外材問屋、合板工場、大手製材業者）に売り渡した材の中に、特殊な用途（建具材、家具材、銘木、突板用材等）に向く優良材（選木）や、あるいは、その仕入業者の用途に向かない下材（異樹種、小径木、割れ材等）を買い戻し、それらの材を、それぞれの用途に向けて再販した。

【坑木】 坑木については既に触れたとおり、当社の事業の発端が、別子銅山に付帯する薪炭材および坑木材等の調達からスタートしたことであり、また、当時はほかに、北海



政府の緊急増伐督励による西村山林（九州）の伐出風景（昭和37年）

* 特売（とくばい）
国有林、公有林などの随意契約による売却方法の慣用語。

道では、住友連系会社の住友金属鉱山の鴻之舞鉱業所、住友石炭の赤平礦、歌志内礦、奔別礦等があり、九州でも、住友石炭の忠隈礦（福岡県）、潜龍礦（長崎県）、唐津礦（佐賀県）等が活発に操業していたのであるが、特に初期のころは、アカマツ等の適材が要求されたこともあって（のちにはカラマツ、および広葉樹も一部利用された）、これらの適材は広く各地から集められ、当社の全国的なネットワークは、大いにその機能を發揮したものであった。

仕入れおよび販売の状況については、九州地区では、熊本県や宮崎県の自山材のほかにアカマツ林の買山事業材や地元業者からの仕入材を前記の住友石炭の各礦のほか、一部、福岡県筑豊地区の貝島・大之浦礦や三菱鉱業の新人礦等へも納入していた。

北海道地区では、道内のカラマツ材等のほかに一時は東北地区の岩手県にまで進出し、アカマツの適材を集め、納入先は、前記の連系各社のほかに、三菱鉱業の大夕張礦、美唄礦、北海道炭礦汽船の幌内礦、夕張礦等へも納入していた。

このように活発な坑木事業も、昭和三十年代も後半になると、わが国のエネルギー源が、石炭から石油に代わり、石炭需要が急激に低下するにつれ、また、四十八年には、別子銅山および鴻之舞鉱山が閉山したこと等により、その取扱量は急激に減少することとなった。

【電柱】 電柱材については、昭和三十年代の前半までは各地区の電力会社の送電線用および電信電話公社の電話線の電柱として、スギおよびヒノキの直通材が大いに使用されていたのであるが、なかでも九州地区（宮崎県、熊本県等）のスギの直通材や四国のヒノキ材は好評であった。当社では、それらの材を、自山材や買山材、あるいは地元業者からの仕入材の中から選別し、宮崎県の細島港や熊本県の水俣港から、主として関西地区（大阪港、和歌山港）へ移送し、大阪支店経由で関西電力や、木材防腐加工業者の東洋木材防



関西電力向けの電柱材

腐等へ納入した。

しかし、この電柱材も、昭和四十年代に入ると、コンクリート製の電柱に代わってしま
った。

【パルプ材・チップ材】 製紙用原料や化学繊維（スフ、人絹等）用原料であるパルプ用
材については、従来は、繊維細胞（セルロース）の長いアカマツ材が好まれていたのであ
るが、昭和二十年代に新しい技術が開発され、広葉樹もパルプとして使用されるようにな
り、さらにパルプ需要が急増してきたため、その後は、木質系繊維であれば、どんな樹種
でも、安く、大量に調達できることが主題となってきた。

そして、そのような業務は当社の全国に約二〇〇〇店（昭和四十年代）にも及ぶ、仕入
先および販売先のネットワークが最も有効に生かされる分野でもあり、また資源の有効利
用の面からも社会的に貢献できる仕事でもあった。

即ち、木材は、天然産品であることから、それが、自山材であれ、買山材であれ、また
同業者からの仕入材であれ、伐採された時点では、その中には、高価な優良材も含まれて
いれば、また一般用材も含まれている。さらに、曲がり材や小径木、枝条等も含まれてい
る。また、例えば、一般用材のようにいったんそれが製材業者に納入されたとしても、製
材後には、背板^{*1}や耳切れ^{*2}等の廃材が発生する。

パルプ用材とは、最初からパルプ材目的に伐採されたものおよび皆伐時に混入する小径
木等で、素材（原木）のままパルプメーカーや製紙メーカーに納入されるものをいい、チ
ップとは、それらの小径木や、製材工場や合板工場から出る廃材等をチップパー（チップ製
造機）にかけ、あらかじめチップの状態にして納入するもののことをいう。

当社では、パルプ用材の取り扱いについてはもちろんのこと、そのネットワークが最も

*1 背板（せいたい）（せいたい）

丸太から角材などを採材した残材。一面には鋸が
とおっているが、他面に丸太の弧面がそのまま残っ
ている材。

*2 耳切れ

耳摺り材（板の両端に残った丸身を取り除いた材）
の切り落とされた方を耳あるいは耳切れという。

機能したのはチップの集荷についてであった。当社は、原木（一般用材）の販売先の製材工場や、製材品の仕入先の製材工場、あるいは合板工場等に対し、個別に、あるいは、一定地域で集団をなしているそれらの同業者団体（製材協同組合等）に対し、場合によっては、チップー設備代金やサイロの建設等の資金を融資したり、それらの工場で生産されるチップを、一か所に集荷する専用土場（チップヤード）を設置したり、また、それらをトラックで集荷して廻る専門の集荷業者を配置したりして、一定ロットにまとめたチップを、船便や、トラック便で、パルプメーカーや製紙メーカーに納入した。

北海道では、横田木材（紋別市）、沢田木材（北見市）ほか多数の工場から出るチップを集荷し、大昭和製紙（白老工場）、本州製紙（釧路工場）、国策パルプ（旭川工場）、王子製紙（苫小牧工場）、十条製紙（釧路工場）等へ、東北地区では、同地区一円の製材工場や、合板工場（日産農林・大船渡工場他）等から集荷したチップを、三菱製紙（北上工場、八戸工場）、十条製紙（釜石工場）等へ、関東地区では、東京の有明地区の大手製材工場の端材チップを集荷し、大昭和製紙（富士本社工場）、東海パルプ（島田本社工場）等へ、また、合板工場からの端材・廃材チップ等は、その後永大産業の小名浜パーティクルボード工場や、野田合板（清水市）のパーティクルボード工場、東北開発の会津の繊維板工場等へ納入するようになった。

東海地区では、岐阜木之本木材協同組合をはじめ、名古屋港周辺、豊橋港周辺、浜松地区等の製材業者から集めたチップを、大昭和製紙（富士本社工場）、東海パルプ（島田本社工場）、本州製紙（富士工場）、日本ハードボード（名古屋本社工場）等へ納入した。

関西地区では、大阪近辺の集荷は木材開発（岸和田）に、周辺部は三先運輸（大阪市）に委託し、和歌山市や高砂市にはチップヤードを設け、大昭和製紙（富士本社工場、吉原



チップ輸送用内航船



岸壁のチップヤード

工場)、東海パルプ(島田本社工場)、摂津板紙(尼崎本社工場)、紀州製紙(新宮本社工場)等へ納入した。

中国地区では、山口県の岩国地区、防府地区、広島市および島根県の浜田地区、益田地区等のチップを岩国港の直営のチップヤードに、広島県の福山地区、松永地区のチップは福山港の直営工場に集め、そこから船便で、大王製紙(伊予三島本社工場)、丸住製紙(川之江本社工場)等へ納入した。

四国地区では、高知市、須崎地区(高知県)、徳島市、小松島市等にチップヤードを設け、陸送では、丸住製紙(川之江本社工場)へ、船便では、東洋パルプ(呉本社工場)、巴川製紙(新宮本社工場)、鶴崎パルプ(大分本社工場)等へ納入し、徳島および小松島地区の合板端材等によるラワンチップは、東洋テックス(高松本社工場)、北新合板の繊維工場(大阪)等へ納入した。

九州地区では、鹿児島市内に二か所のチップヤードを設け、瀧脇木材ほかの製材工場から集めたチップを鹿児島港から、宮崎では日向地区で集めたチップを細島港から、それぞれ船便等で、東洋パルプ(呉本社工場)、大竹紙業(大竹本社工場)、大王製紙(伊予三島本社工場)等へ納入していた。

このように全国のネットワークを活用した当社のチップ取り扱いシェアは全国トップの五%前後を占めていた(以上の仕入先、販売先の中には、一部昭和五十年以降の相手先も含まれている)。

【製材品】 製材品の仕入れについては、

- ①新居浜製材工場ほかの直営工場および関係先工場
- ②丸太の販売先(製材業者)



チップ集荷専用トラック

③輸入製品

④その他（一般製造業者、同業者等）等であった。

当社の製材品の取り扱いについては、昭和三十五年の時点では国内材部門の取扱高のうち、数量においては一二％、金額においては一四％、五十年の時点では、数量において一四％、金額においては三四％を占めていた。

このように当初は当社の取り扱い商品の中では、丸太、坑木、パルプ材、チップ等の、より山元に近い分野（川上）の材に比べ、より市場に近い分野（川下）の製材品のウエイトが比較的小さいものであった。その理由は、一つには、当社が、元来、素材（丸太）の生産者であったこと、二つには当初は国内材の絶対的供給不足を反映して、当社の店所の配置が集荷重視の配置になっていたこと、三つには、製材品の生産流通は、製材業、小売業とも、全国にそれぞれ一万以上の業者が散在し、それらの業者は、直接または間接（卸売業者や木材市場を通じて）に、遠近を問わず、みずから、多種多様の取引を行っており、その流通の過程で、特に大手の業者が介在しなければならぬほどの機能（情報、金融、信用、集中分散機能など）はさほど必要とはされなかった。

したがって、当社が介在することによって、その機能を發揮できる分野は、特定産地、特定樹種、特定銘柄、特定用途等の製品に限られていた。

具体的には、北海道支店で集荷した、エゾ、トドの製材品を、土木用材、仮設用材として、東京支店経由で、豊田木材（東京都木場）や日田木材（東京都本所）に送ったり、また北海道のナラ、カバ等の製材品を家具用材として東海支店を通して、刈谷木工（愛知県）に送ったり、東北地区のブナ材をテレビ台の脚用材として東海支店経由で浅井木工

(豊橋市) に送ったりした。

一般製品では新居浜のスミリン木材や高知県下の大手製材業者の製材する、スギやヒノキの製材品を、規格、品質基準等を統一管理(工場番号を付け)し、「住友林業」の摺り込みをして、統一ブランドを付け、東京支店経由で、安政木材(東京都木場)、小池商店(東京都本所)等へ、大阪支店経由では名神木材(西宮市)等へ販売した。

また特殊材としては、四国・九州のアカマツの製材品を一定寸法に裁断し(仕組材という)大阪支店経由で上月合名(兵庫県)に納入し、それらは現地で組み立てられ、灘地区の酒造メーカーの酒箱として納められた。また大阪支店周辺の製材所の背板を活用して、木摺^{*}を製造し、住友金属の輸出鋼管パイプの包装材として相当量納入したりした。

そのほかこのような例は、中国支店での車輛用材の納入等々各地区、各支店で枚挙にいとまのないくらいであるが、要するに当社の製材品の取り扱いは、どちらかといえば、当社の持ち味の生かせる分野が中心で、一般材は比較的少なかった。

昭和四十年代に入り、外材(原木および製品)のウエイトが大きくなると、中国地区の田丸商店の米ツガ製品や、和歌山県の田辺地区の米材製品を東京支店を経由して、山貞木材(東京都木場)や京浜木材(横浜市)等へ販売したり、高知県須崎地区のニュージラードマツの製材品を、中国地区や関西地区の梱包材業者やパレットメーカーへ送ったり、さらには、米ツガ等の一般製品や、米マツ、米ヒノキ等の上級材でいったん、内貨材となつた製品を選別再仕入れし、建具用材等として再販したりして、製材品の占めるウエイトは徐々に拡大していった。

*木摺(きずり=wooden lathe)
塗り壁の下地に用いる小幅板。3センチほどのスギ板などを5ミリあき程度に貫として使う。木摺り貫ともいう。

国内材部門の伸長と商品構成の変化

前記のようなきめ細かい営業展開によって、国内材部門の売上高は、昭和三十年に一八億円であったものが五十年には二八四億円へと、二〇年間に約一六倍にも伸びた。

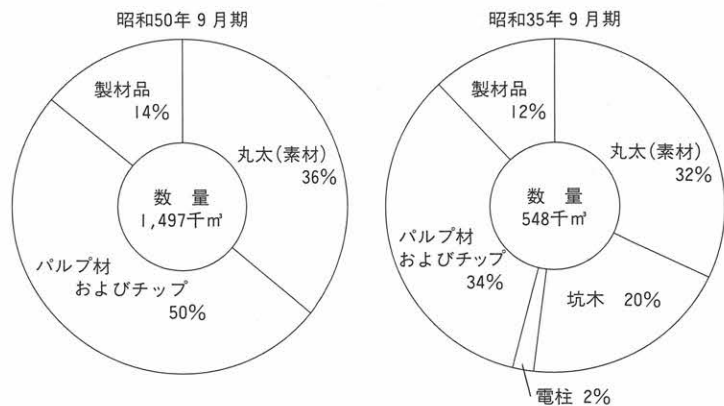
ただし、当社でいう国内材には、輸入外材であっても、輸入港で荷揚げされ、いったん売り仕切られた材木（丸太、製材品）は、内貨材として、国内材部門の取り扱いとなり、国内材部門の売上げとして計上されることとなっているため、必ずしも国内材の売上高＝国産材の売上高、とは限らない。特に昭和三十年代の後半から、外材輸入が拡大してくと、全国の主要港で、他商社輸入材の中から、用途に応じて必要なものを仕入れ、これを特定ユーザーに振り向ける、いわゆる「外材小口取引」に力を入れ、当社特有の「木を見る目」を生かした商法に活路を開いていった。

なお、その間、取り扱い商品の構成も、昭和三十年ごろ大きなウエイトを占めていた坑木や電柱はほぼゼロとなり、代わって、丸太（「外材小口」を含む）や、全国的なネットワークを活用した「製紙用、チップ」のウエイトが増加した（図2-12）。

しかも、その間の国内材部門の従業者数は三十年の約二五〇人から、五十年には約一五〇人へとおよそ一〇〇人も減少した上でのことであった。したがって、この二〇年間の取り扱い数量についての一人当りの売上効率はおよそ六倍にも向上した。

国内材部門は地味ではあるが山林部門とともに相変わず、当社の基盤を支えた部門であった。

図 2-12 国内材部門の商品構成の変化



三 海外拠点の拡充と新規事業

シアトル出張所の開設

当社の米材の取扱量はシアトルに駐在員事務所を設けた昭和三十六年ごろから急速に増大した。また、その後、米材運搬のための専用船が就航するようになると、ますます米材の取扱量は増えていき、四十年には当社の米材取扱量は安宅産業に次いで第三位を占めるまでになった(表2-7)。また、そのころには後述のカナダのブリテイッシュ・コロンビア州(BC州)におけるビッグプロジェクト(FFI)の話も具体化し始めていた。

こうした情勢を背景に、昭和四十一年四月、当社ではシアトル駐在員事務所を米材およびカナダ材の拠点とするべく出張所に昇格、その下にクースベイ事務所とバンクーバー事務所を配した。なお昭和四十年代後半の

表 2-9 米・加材産地および主要積出港

一、エクスポート バンフィック社	二、コロンビア サウンド社	三、ウェストポート プロダクト社	四、フジイ社
・ヘムロック、ダグラス・ファア、スブルース、レッドシダー	・ヘムロック、ダグラス・ファア、スブルース	・ヘムロック、ダグラス・ファア、ノーブル・ファア・レッドシダー	・ピーオー・シダー、ヘムロック、ダグラス・ファア
セントレジス社、ウエアハウザー社、スコットパーバ社、ジョージア・パシフィック社、レイオニア社	クラウン・ゼラバック社、マッキーンランドリス社、ジョージア・パシフィック社	ポージェーカスケード社、セントレジス社、エバンス社、ジョージア・パシフィック社、ポーブアランドタルポット社、ジボー社	ウエアハウザー社、ジョージア・パシフィック社、エバンス社、ユー・エス・ブライウツド社、クラウン・ゼラバック社、ジボー社
タコマ、オリンピア、グレイス・ハーバー、レイモンド、ポートアンジェルス、クースベイ、バンクーバー(BC)	ポートアンジェルス、アストリア	ポートアンジェルス、バンクーバー(W S)、タコマ、オリンピア	クースベイ、ユウレカ、ポートランド、バンクーバー(W S)

表 2-7 全国米材輸入量と当社輸入量、順位

年度 昭和	当社輸入量 (千㎡)	全国入荷量 (千㎡)	当社のシェア (%)	全国順位 (位)
38	186	2,597	7.2	6
39	248	3,090	8.0	5
40	360	3,550	10.1	3
41	402	4,355	9.2	4
42	622	6,809	9.1	3
43	951	9,012	10.6	2
44	705	7,702	9.2	2
45	891	9,919	9.0	2
46	660	7,524	8.8	4
47	752	10,087	7.5	4
48	601	10,062	6.0	7
49	566	8,695	6.5	5
50	470	9,296	5.1	7

表 2-8 当社の米材専用船一覧
(昭和47年)

船名	所属	最大積載量
ろっきい丸	第一中央汽船	二二千㎡
モンティロン丸	三光汽船	一七千㎡
泉洋丸	太平洋海運	一四四千㎡
アラスカ丸	第一中央汽船	一六千㎡
アジャグレース丸	日本郵船	一七千㎡
紀洋丸	太平洋海運	一七千㎡
アジアリンドー丸	三光汽船	一四四千㎡
ジャバンローレル丸	ジャバンライン	一七千㎡
てむざ丸	三光汽船	二九千㎡
豊洋丸	太平洋海運	三一七千㎡
オリエンタルキング号	三光汽船	一六千㎡
シーファン号	三光汽船	一二千㎡
計一二隻		計二二二千㎡

当社の木材専用船は一二隻(表2-18)で主要取扱樹種および積出港等は表2-19のとおりであった。

合弁会社F F I社(カナダ)の設立と撤退

昭和四十四年、カナダBC州においてコロンビア川の支流の一つに大型ダムが建設されることとなり、同川流域のおよそ三〇〇万平方キロメートル(九州全土を上回る面積)の州有林の伐採が、同地区内に製材・パルプ工場等を建設することを条件に許可されることとなった。伐採権は地元の有力大企業ブリテイツシュ・コロンビア・フォレスト・プロダクト社(BCFP社)が六割、残り四割を一介の伐採業者にすぎなかったキヤタモール・ティンバー社(CTL社)が確保した。

昭和四十年十月、BC州政府はCTL社に年間一一〇万立方メートルに及ぶ立木の伐採権を与えたが、それにはそれを加工するに十分な製材工場と日産三〇〇トン以上の紙、またはパルプを生産する工場を四十八年までに建設、操業するという条件がついていた。CTL社には資金力がなく、かつ、紙・パルプ事業についての経験もなかったため、そのパートナーを日本企業に求めてきた。

当時、米・加材については、米国州有林の伐採制限などの不安要素が現われ始めていたころでもあり、当社は原木および製材品の確保を目的に、東北パルプ(のち十条製紙に合併される)とともに検討した結果、日・加半々の割合で出資し、新会社を設立することにし、昭和四十三年十一月、合弁契約を締結した。翌年七月、当社は十条製紙とともに、この事業のために設立されたフィンレイ・フォレスト・インダストリーズ社(FFI社)に出資し、正式に経営に参加した。新会社の資本金四〇〇万カナダドルのうち、CTL社が



フィンレイの森(カナダBC州)



バンクーバー港水面貯木場にて検品中の当社駐在員

五〇%（伐採権現物出資）、日本側が五〇%（当社と十条製紙で折半）を出資した。本社をバンクーバーに、事業地をマッケンジーに置き、CTL社のキャタモール社長を新会社社長の、役員はカナダ側から三名、日本側からは両社三名ずつの計九名で構成された。

FFI社事業開始後の事業展開は、当初の目論みと異なり、林木の分布がまばらで搬出コストがかさみ、また内陸部であるため労務事情も悪く、原計画と大幅な差異が生じることとなった。操業現場のマッケンジーは、バンクーバー市から約一〇〇〇キロメートルも奥地に入った僻地で、冬季はほとんど連日零下四〇℃になり、労働、生活環境が極めて厳しく、優秀な人材を確保することは至難であった。また、離職率も高く非効率な生産を余儀なくされた。加えて、製材品、パルプの市況も思うにまかせず、操業以来、連続赤字を計上、さらに現地パートナーはもともと資本に乏しかったことから、工場の建設に伴う日本側の融資額や債務保証の額はふくらむ一方で、その額は数十億円に達した。

そうした状態のところにオイルショックが追い討ちをかけ、当社および十条製紙は、極力同社の新規投資を抑制するかたわら、現地の有力企業に協力を求めることにした。その後、FFI社による資金調達の可能性が出てきたため、昭和四十九年七月、CTL社との基本契約を変更、日本側の経営権をCTL社に委譲、CTL社側の責任でパルプ工場の拡張工事を進めることになった。この契約変更によって、日本側の工場増設資金の調達責任はなくなったが、日本側の投資資金はそのまま残された。

FFI社と当社との取引は、最初のころこそ特別の輸出許可を得て丸太の輸入を行い、数億円の利益を得たものの、その後は十条製紙が輸入するパルプにつき若干のコミッションが入る程度でほとんど投資のメリットがなくなった。

FFI社の業績はその後も相変わらず赤字基調が続き、昭和五十一年、社長交代を含む

一連の経営刷新措置を講じ、経営の立て直しを図ることになった。新社長には、会社再建に実績のあるベル氏が起用された。新社長ベル氏は、製材市況の回復という好運もあったが、翌年半ばには早くも黒字基調に転換させた。五十三年末ごろにはF F I社に対する買収のオファーもくるようになり、その中から日・加の二社にしぼり検討することになった。

この時、日本の会社からも非常に強い買い取りの希望が表明されたが、現地政府の許可が得られず、最終的には現地の会社が対象となった。昭和五十四年五月、東京住友会館にてB C F P社のベンソン社長と当社山崎社長の長時間にわたる交渉の結果、B C F P社が当社のF F I社に対する融資金（八七〇万米ドル）全額を肩代わりし、出資金三〇〇万加ドルに八八万加ドルのプレミアムをつけて三八八万加ドルで買い取ることを条件に、当社のF F I社に対するすべての権利を譲渡することと合意に達した。

本件は広大な地域を対象にした極めてスケールの大きな事業であり、日本にとっても大いに期待される海外資源であり、時あたかも日本の経済の高度飛躍の時流に沿った雄大な構想であった。しかし既述のように多くの不運な障害に遭遇、撤退を余儀なくされたことは残念であったが、本件の業務処理を通じて当社は将来に生かすべき多くの教訓を得た。

合弁会社K T I社（インドネシア）の設立

昭和四十二年インドネシアでは外貨導入法が制定され、それまでのP S方式（Product Sharing System：わが国が資材・機械・労務などの資金を融資し、事業の結果得られた生産物をわが国と相手国とで分け合う方式）は、継続中のものを除いて認められないこととなり、その後はJ E方式（Joint Enterprise System：わが国の企業がインドネシア企業と合弁企業を構成する）か、直接投資方式によることとなった。

そうしたことから、前に述べたFDC（カリマンタン森林開発協力会社）当社もその構成員であった）の計画は頓挫することとなった。開発を予定して用意されていた二四〇万ヘクタールに及ぶ広大な林区の大半は取り消されたが、そのうちの七〇万ヘクタールは日本側FDC参加各社と、インドネシア森林開発（プルフタニ）とのJE方式用として残された。当社と住友商事はプルフタニとの合弁で開発会社スミフタニを設立し、昭和四十四年にはインドネシア政府の許可も得た。しかし、その後、開発方式などについてインドネシア側の条件が次々と変わったため、結局、事業の実施までには至らなかった。

そこで、当社のPS方式時代からの提携相手先の一つカルティメックス社との間でも合弁事業が計画され、こちらは昭和四十五年九月実現をみた。

こうして東カリマンタン州スブル地区の五〇万ヘクタールの林区のJE方式による開発を目的にKTI社（Pereroon Terbatas Kutai Timber Indonesia）が設立され、当社はカリマンタン地区の開発に当たることとなった。

現地法人「住友林業アメリカ社」等の設立

昭和四十三年にカナダでFFI社が設立され、次いで四十五年、インドネシアでKTI社が設立されるなど、現地での合弁事業がスタートし、さらに、インドネシア、マレーシアなどでの合弁企業の設立や融資買材が活発になり始めると、それらの事業への投資や融資のための資金の自在な調達が望まれるようになってきた。わが国は三十九年四月にIMF八条国に移行し、貿易や為替の取引は原則として自由化されたが、実際には一定規模以上の為替取引については、関係官庁の許可を得なければならず、特に緊急を要する外貨の調達には不便があった。



スブル林区の大径木

そこで、当社では現地でのより自在な活動を目指して、アメリカと香港に、それぞれ次のような現地法人を設立した。

住友林業アメリカ社 (Sumitomo Forestry America Inc. : 略称SFA)

設立年月日 昭和四十五年六月

本社所在地 シアトル市シアトルファーストナショナル銀行ビル三九階

資本金 二〇万米ドル (全額当社出資)

代表取締役 森 久弥 (当社取締役外材部長)

なお、当社のシアトル支店は、当分の間そのまま並行して存続させるものの、従業員は新会社に引き継がれ、シアトル支店との兼務とした。また、バンクーバー事務所は、新会社の支店とした。

住友林業香港有限公司 (Sumitomo Forestry Company Hong Kong Ltd.)

設立年月日 昭和四十八年八月

本社所在地 1609 Connaught Center, Connaught Road Central, Hong Kong

資本金 (払込資本金) 五〇万香港ドル (約二五〇〇万円、全額当社出資)

首席駐在員 三木義男 (当社社員)

目的 一、南洋材取引のスイッチ業務

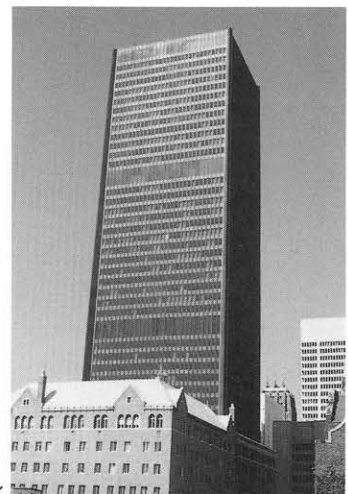
二、南洋材を含む諸取引の仲介貿易

三、一、二に伴う精算業務

四、KTI社製造の合板、単板を含む建材のスイッチ・仲介業務

五、海外取引先への金融業務

六、本邦以外での必要資金の調達および運用



シアトルファーストナショナル銀行ビル

七、金融、営業などの情報収集

なお、同社は平成八年（一九九六）十月をもって解散し、同社の業務の一切は同年七月シンガポールに設立されたS F I社(Sunntomo Forestry Investment Ltd.)に引き継がれた。

スミリン農産工業の設立とパークミン堆肥の製造

昭和四十年代も半ばになると、外材の輸入が急増する中で荷揚げ港の地方分散も進み、いわゆる港湾製材業も軌道に乗ってきた。そのころはまた、あらゆる分野での産業活動も活発化しており、その排煙や産業廃棄物の処理が問題となり、特に木材パルプ業関連事業については、駿河湾田子浦の「ヘドロ流出問題」が社会問題化し始めていた。

そのような状況の中で、当社の外材大口取引先の一つ、和歌山県の田辺港輸入木材協同組合では、米材の輸入後の樹皮の処理に手を焼き、輸入元の当社へ良い解決方法がないかと相談を持ちかけてきた。そこで当社は、開発企画部が中心となって種々検討していたところ、滋賀県にある島本微生物研究所が木材の樹皮の発酵腐敗を促進する細菌を培養していることを知り、同協組にその技術を導入することを勧めた。

田辺港輸入木材協同組合では、さっそく月産一〇〇〇トンの樹皮を利用した富養培養土の生産を始め、商品を「パークミン」とし、販売は、肥料等の販売ルートをもつ連系会社の住友商事に依頼することとなった。

その後、同商品は必ずしも順調とはいえないまでも、徐々に売上げも伸びていった。そこで、当社は、昭和四十八年、田辺工場とは別に、名古屋地区でも年産二〇〇〇トン規模の工場を建設することとし、同年三月、子会社、スミリン農産工業株式会社を設立することとした。

スミリン農産工業の概要

本社所在地 愛知県海部郡飛島村木場二一五九

資本金 三〇〇万円（全額当社出資）

代表者 飯田四三九（当社専務取締役）

工場 敷地（本社に同じ） 二万七二五平方メートル

施設の概要 事務所・研究所 三八三平方メートル

発酵（デルマ）培養所 三二〇平方メートル

堆肥（パークミンIIスミリンユーク）製造所 二二一六平方メートル

生産目標 発酵菌 初年度 一五〇トン

五年目 五〇〇トン

堆肥 初年度 二〇〇〇トン

五年目 六〇〇〇トン

なお、同社はその後、幾多の紆余曲折を経ながらも、昭和六十年代以降は、健康食品の「姫マツタケ」、組織培養によるミニバラ「チコローズ」、家庭園芸用培養土「土太郎」、芝生活性剤「芝太郎」等、次々に新商品の開発を進め、経営の多角化を図っていった。

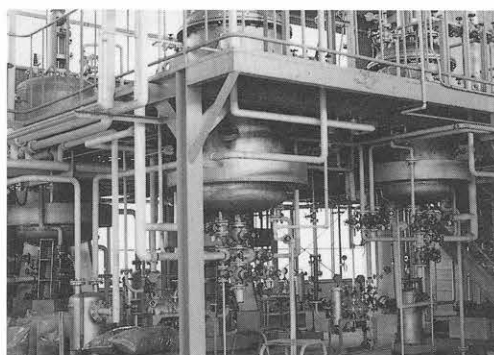
四 建材市場の拡大と当社の対応

サッシセンターの新設

建材部がスタートして四年目の昭和四十年の建材の年間売上高は約三五億円であり、そ



スミリン農産工業の商品説明会



デルマ菌培養装置

のうち、浜田産業のプリント合板を主体とする二次加工合板が五二%を占めていた。一〇年後の五十年の同売上高は三四億円と約一〇倍の伸びを示した。その内訳も四十三年の浜田産業の倒産（後述）の影響から二次加工合板が減少した分を、新たに登場した金属建材や普通合板が補い、合板四二%、二次加工合板一五%、金属建材二三%、その他窯業建材、住宅機器などが二〇%と、バランスのとれた商品構成となった（表2-10）。

なかでも、この時期の建材の取り組みで特筆すべきはアルミサッシへの取り組みである。住宅用アルミサッシは昭和三十六年に不二サッシによって発売されて以来、平安伸銅、三協アルミ、日本軽金属など多くのメーカーが市場に参入、その機密性のよさ、簡便性、近代的な意匠性などから急速に普及し、四十年ごろには一〇%前後の普及率だったものが四十五年には約六〇%、五十年には九五%と、アルミサッシを使わない家はほとんどないといつてよいぐらいになり、市場規模も年間三〇〇〇億円ともいわれるまでに成長した。

当社のアルミサッシの取り扱いは昭和四十年十月、三協アルミニウム工業が住宅用アルミサッシ「3Kサッシ」を発売したとき、安宅産業、伊藤忠商事、住友商事とともに、同社の代理店になったことに始まる。

アルミサッシの取り付け工事は、工程上、大工職人の手にかかることになるが、大工は自分の手にかかる建築資材は普通、材木店、合板店、建材店から購入する。したがってアルミサッシも木材建材ルートでスムーズに流れるはずであったが、実際にはそうはいかなかった。アルミサッシは金属であるアルミの型材を加工し、それにガラスを切断して組み立てなくてはならないし、また、アルミサッシやガラスは規格寸法も種類も多い。それら多くの品目を個別の材木店や、ガラス店で在庫することは、場所の問題や資金面で非効率であった。さらに、それを運ぶについても特殊な工夫が必要となる。

表2-10 建材部門の商品群別売上高の推移

(単位：百万円)

	昭和40年度	46年度	47年度	48年度	49年度	50年度
普通合板	1,199 (34%)	7,639 (47%)	7,940 (43%)	14,196 (46%)	15,924 (42%)	14,447 (42%)
二次加工合板	1,818 (52%)	3,003 (19%)	3,036 (17%)	4,975 (16%)	5,929 (15%)	5,085 (15%)
金属建材		2,896 (18%)	3,935 (21%)	6,429 (21%)	8,961 (23%)	7,941 (23%)
その他建材	474 (14%)	2,623 (16%)	3,414 (19%)	5,130 (17%)	7,547 (20%)	6,900 (20%)
計	3,491 (100%)	16,161 (100%)	18,325 (100%)	30,730 (100%)	38,361 (100%)	34,373 (100%)

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

そこで当社では、このやっかいな物流問題を解決するにはどうすればよいかをメーカーとともに種々検討した結果、これらの在庫、加工、配送の機能を一か所に集約することを考え、「サッシセンター」を新設することにした。

サッシセンターの設置目標は都市部を中心に、人口約三〇万人当たり一か所、全国で一〇〇か所とし、その形態は、従来から木材や合板・建材で取引のあった各地区の卸業者や有力販売店を中心に、

①メーカー、当社が出資する別会社方式

②多数の卸業者や有力販売店を中心にメーカーや当社も出資参加する、合弁会社、あるいは協同組合方式

③在庫・加工・配送機能を運送会社やガラス卸業者などに委託する委託方式

④木材・建材・合板・ガラス・建築金物建具などの卸業者、または有力小売業者が単独で運営する単独方式

等々であったが、当社が最も力を入れたのは①の別会社方式であった。サッシセンター第一号は、中国支店管轄下の広島市で、地元の五洋興産を中核に三協アルミと当社が出資して昭和四十四年十月に設立した「住協建産株式会社」である。その後同様の方式を中心に、サッシセンターの設置を全国的に展開し、五十年ごろには大小合わせて約八〇か所のサッシセンターを設置し、建材取り扱い商社のなかでは、ほかに類を見ないほどの実績を上げるようになった。

その他建材の取り扱い

【窯業建材】昭和三十八年以降、石膏ボード、プラスターボードについては、吉野石膏



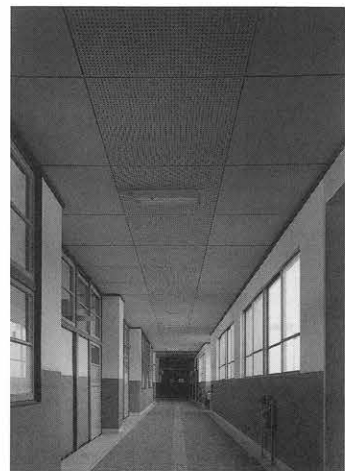
アルミサッシを使った木造住宅(昭和40年代初期)

やサンエス石膏の製品を、石綿スレートについては山王石綿製品ほかを、パルプセメント板については、松菱製紙、日本防火ライト、上山製紙などの製品を、ロックウールおよびロックウール成型天井板については日東紡績の製品等を、グラスウールについては日本硝子繊維の製品をそれぞれ取り扱ってきた。このうちパルプセメント板の取り扱いについては当社はトップの座を占めており、四十四年に建築基準法が一部改定され、木造建築の内装不燃化が図られたとき、全国のパルプセメント板のメーカー一社をまとめて協会の結成を促進し、同協会製品の「準不燃材料」としての通則認定を取得することに貢献した。

なお、当社の主任入先であった松菱製紙は昭和五十年二月、同社の建材部門を富士不燃建材工業株式会社として切り離し、当社はこれに資本参加して傘下に入れて経営することとなった。

【住宅機器】昭和四十八年、当社の不動産事業部で手がける建築の、水回り部分の製品のメーカーとしてサンウエーブを指定したことから、同社との取引が始まった。これを機としてこれらの商品を木材建材ルートにも流すことにした。当時、同業の商社の中にはこれら住宅機器を取り扱うところはほとんどなかった。一方、木材建材ルートでは、従来から扱い慣れている柱や板類と異なり、これらいわゆる「箱物」はなじみがないものであった。このため当社ではメーカーを説得、他社に先駆けてこれらの商品を下店（当初は末端の木材建材小売店、のちには建築現場）まで直送する方針を打ち出した。

この方式はみごとの中、昭和五十年代に入ると木材建材ルートは住宅機器類についても従来からの管材ルートや鍋釜ルートをしのぐまでになり、以降、建材製品の中の主力製品のひとつになっていった。



天井に使用された「富士ハイボード」

合板の取り扱いの推移

当社はスミリン合板の稼働開始に合わせて昭和四十年九月に合板部を設置し、合板取り扱いに本腰を入れ始めて間もない四十三年、当社の木材建材ルート開拓の機関車役を果たしてきていた浜田産業を倒産によって失った（後述）。同社が会社更生法を申請することになったため、当社は同社の再建に尽力し、四十八年更生計画が繰り上げて終結すると、同社を事実上の子会社として運営することとなった。また、これより先の四十六年には経営に困難を生じた綾瀬プライウッドにも出資し、人材を派遣するなど再建に協力した（なお、同社からは四十八年に撤退）。

以上、昭和四十年代の後半には、当社はスミリン合板、浜田産業、綾瀬プライウッドの三つの合板工場の運営に関わり、その生産する合板は全量当社で取り扱った。そのころには既述のように海外の森林開発の成果も少しずつ現われ始め、インドネシアのカリマンタシ材をはじめとする優良な合板原木の仕入れでも力を発揮するようになり、全国各地の有力合板メーカーとの結びつきも強化され、それらメーカーの製品の取り扱いも増えていった。その結果、昭和四十年には年間約一二億円であった合板の取扱高は、五十年には一四四億円強と、一〇年間に一二倍にも伸長した。

浜田産業の倒産と不二建販の設立

当社の建材の取り扱いの端緒となった浜田産業は、昭和四十三年六月に不渡りを出し事実上倒産した。まだ外国為替管理が厳しかった昭和三十年ごろ、浜田産業は輸出用茶箱の製造を行っていたため原木の輸入枠をもっていた。南洋材の輸入を目論んでいた当社はそれらの枠を譲り受け、輸入材を同社に販売することで取引が始まった。その後、同社がプ

プリント合板の製造を開始すると、当社は同製品の総発売元となったことは既述のとおりである。

同社はプリント合板の増産に加え、ラミネート天井板や合板複合フロアなどの新規製品の生産を目指して、昭和四十二年後半から、一〇億円を上回る設備投資にとりかかっていた。しかし、そのころは同業他社でも同様の設備投資を行っており、市場での販売競争が激化し、製品の販売価格は大幅に下がっていた。そのような状況の中で、四十三年四月上旬、当社は、同社から従来の在庫商品引当融資とは別に五億円の特別融資の申し込みを受けた。

当社ではさっそく同社の財務状況の調査を開始したが、調査の結果、同社の財務内容の悪化は、単なる過剰設備投資による資金ショートではなく、過去数年にわたる欠損や資金の外部流失等で、累積欠損も一〇億円近くに達しており、いわゆる粉飾決算、放漫経営の実態が明らかとなった。しかし当社はその後も、抵当権や質権の設定などを行うかたわら、さらに三億円の融資を実施した。

こうして当社が不渡りを出した昭和四十三年六月時点での当社の債権の残高は、一一億三〇〇〇万円に達していた。一方、それに対する当社の債権保全措置は、額面上は、ほぼ一一億三〇〇〇万円は保全されることになっていた。しかし、いったんは支援を表明し、他の債権者に協力を要請しながら結局同社を倒産させてしまったこともあり、最後の一〇億円の根抵当権設定や商品譲渡担保契約があまりにも倒産間際であることなど、のちに債権者集会などで他の債権者から当社が非難される原因の一つとなった。

その後債権者集会は数度にわたって開催され、同年七月下旬、ようやく会社更生法適用申請に要する法定数の債権者の同意をとりつけることに成功、静岡地方裁判所に浜田産業

の会社更生法による再建を申請した。九月、当社は保全管財人の一人に指名され、同社は事実上当社の責任において操業を再開した。

翌昭和四十四年一月、裁判所より更生手続き開始決定の命令が下り、管財人には、新たに地元で人望もあり経営手腕に定評のある相佐春作、同代理人に小倉太郎の両氏が選任され、同社を運営することになった。当社もその間、同社に社員を派遣するとともに、資金面、仕入面、販売面など全面的に支援した。

当社ではこの経験を踏まえ、昭和四十三年九月、新しく審査部を設置するとともに、本社管理部門の東京への移転を急ぐことになった。

昭和四十四年七月、最終更生計画が承認された。同社の更生計画は、当初の予定では九年間を要することになっていたが、その後、市況が回復し、管財人の運営能力にも恵まれ、四十八年三月、更生会社浜田産業は繰り上げ弁済を実施し、当初の計画を五年間短縮して更生手続きを完了した。そして、同社は引き続き当社の子会社として運営されることになった。

本件は、原因はもちろん浜田産業の経営の行き詰まりに端を発するものであったが、倒産に至る過程において、またその後の対処方法などについて、当社にも多くの反省を促すものであった。建材の主力製品を失い、販売業者にも迷惑をかけ、在庫補償まで強いられることになり、また、債権保全も不十分で、当面、一〇億円余の資金の固定化を招き、数億円の損害（貸倒損）を被るなど、多くの犠牲を余儀なくされた。

浜田産業の更生計画が順調に進んでいた昭和四十七年五月、当社は、当社の全額出資により不二建販株式会社を設立した。同社の設立はこのころ浜田産業では一時中断していたプリント合板の生産が再開されたが同社にはこれを販売する人材が途絶えていたこと、ま

* 更生計画の概要

一般更生債権は債権額により若干免除率が異なる（平均すると七四・九％免除、二五・一％弁済）。なお、弁済額のうち確定債権額の五％相当額は新たに発行する株式で振り替え弁済、残りを現金で弁済する。弁済総額三億八四〇〇万円のうち株式振り替え分は七五〇〇万円、現金弁済分は三億九〇〇万円。そして現金弁済分は昭和四十五年七月末日を第一回とし、四十九年四月末日を最終回とする四か年八回分割弁済とする。

次に更生担保権については下表（省略）により弁済する（当社の担保債権は当初五億円であったが、その後同社子会社等から一億三〇〇万円を回収したので、更生担保権として届け出たのは三億九七〇〇万円）。

また、従来の株主の権利は次のとおり大幅に減少される。

従来の株式二〇株を一株に併合することにより、従来の資本金一億五〇〇〇万円を九五％減資（減資後資本金七五〇万円）するとともに、新株式一億四二五〇万円を発行し、一般更生債権者および更生担保権者に振り替え弁済する（当社は一般更生債権、更生担保権の振り替えその他により減増資後の新資本金一億五〇〇〇万円のうち約七〇％に当たる約一億五〇〇万円の株式を所有することになる）。

た、今後これらの商品の販売は従来の木材建材ルートに頼るのではなく、家具、木工関係などの直需家を対象とした小ロット受注生産方式に転換することを企図したものであった。資本金一〇〇万円、代表取締役には浜田産業管財人代理の小倉太郎が就任した。

同社はその後徳島にも出張所を設け、浜田産業製品の販売に貢献したが、昭和五十七年には販売ルート、および陣容の一部を当社に移管、平成三年（一九九一）、積立金の配当を行い解散した。

五 不動産事業に本格参入

不動産事業部新設

昭和四十四年に不動産事業推進委員会を設置して今後の不動産事業への対応を検討した結果、同年十一月の定時株主総会で定款の一部を変更、第二条六号に「土木、造園、建築工事の設計、施工、管理並びに請負」を追加することにし、翌年二月には、土地建物取引業者の免許を得て、東京と大阪で不動産事業部を発足させた。

当初の不動産事業部の方針は、当面の事業地域を東京・大阪・新居浜にしぼり、業務の重点を都市周辺での宅地造成に置き、住宅の建て売りを行うこと、そして、小口でも回転の早いものは取り扱う、というものであった。部内の組織としてはとりあえず第一課と第二課を設けたが、案件ごとに柔軟に対応できるよう、各課の担当業務については特に規定を設けなかった。

なお、スミリン土地との業務の分担については、同社の新居浜出張所を廃し、東京や大

阪で継続中の大型物件は当社が継承し、同社は、当面、当社の販売代行を務めるかたわら、少額物件の取り扱いと保険業務に専念することにした。

住宅事業に進出

当社の住宅建築事業は、当初はスミリン土地の建売分譲事業の上物を地元工務店の協力を得て建築することから始まった。次いで、昭和四十五年、連系会社の住友金属工業が鹿島製鉄所の建設に伴い、同社の従業員の住宅対策として、社員持家制度を推進することとなり、その住宅建築を請け負う業者として当社も名乗り出たのである。

昭和四十五年四月、住友金属工業は鹿島臨海工業地帯に、当時、東洋一といわれる製鉄所を建設中であつた。そのため、早急に従業員の住宅を建築することとなり、とりあえず第一期分として、約一七〇〇戸の住宅建築が計画された。そして、その建築を請け負う業者として、当社のほか、在来工法の木造住宅業者、プレハブ住宅メーカーなど一〇社が指定された。

そこで当社の東京不動産事業部では、木村建設、日田木材、木下工務店などとタイアップし、ローン斡旋の手筈等を整え、営業活動を開始した。結果は、第一次の小見川地区五〇〇戸のうちの一五五戸を受注、極めて良い成績を収めることができた。その後は競争が激化し、当社のシェアも徐々に低下していったが、この鹿島での経験は、当社が住宅事業に進出するに当たって、営業面、工事面、金融面などでの貴重な経験を積むまたとない機会となった。

同じころ当社の東西両不動産事業部とも分譲事業に着手している。東京不動産事業部は神奈川県横浜市戸塚区で五〇区画の宅地分譲を行った。本件は昭和四十五年、協和銀行の

行員の持家制度推進の一環として、同行系列の協和不動産が宅地造成を手がけ（四二〇区画）、そのうちの五〇区画分を未完成の段階でスミリン土地が購入の契約をしていたもので、四十五年五月に完成、引き渡しを受けたものであった。

一方、大阪不動産事業部がスタートして初めて手がけた大きな仕事は、昭和四十六年四月に売り出した奈良県大和郡山市での三二〇区画の宅地分譲であった。これは、四十四年スミリン土地が大和団地から未開発のまま譲り受けて造成準備中であつたものを引き継いだもので、当社が単独で造成から販売までを手がけた（ただし工事は外注）。最初の発売は四月十日と十一日の二日間、売り出し要員として二九名が対応したが、大阪不動産事業部だけではその三分の一にも足りない状態であつたので、山林部、総務部、経理部、大阪支店、スミリン土地のほか、提携先の住友信託銀行、新日本土地などからも応援を得、人員不足を切り抜けるという有様であつた。

不動産事業本部設置、全国展開へ

昭和四十六年六月、東京不動産事業部、大阪不動産事業部の上部機構として、不動産事業本部を設置した。これにより、東京、大阪の不動産事業部は現業に専念することにした。不動産事業本部は不動産関連の各種企画の調整、資金の効率的運用の強化などに当たるとともに、不動産の売買斡旋、宅地造成、建物の販売、ビルやアパートの賃貸、造園、緑化事業、別荘およびレジャー関連産業などの分野をも含む、不動産関連の総合的な調査・企画・推進に当たることとし、不動産事業に一層積極的に取り組むことにした。

昭和四十七年になると東京不動産事業部では、主に建売分譲住宅向けに、杉並区永福町（二五区画）、川崎市菅生台（三五区画）、横浜市国大前（三三区画）、横浜市磯子区（一二



大和郡山分譲地の現況／緑豊かな邸宅街となっている（平成10年8月撮影）

区画)、千葉県四街道市つくし座(二一九〇区画)、千葉県市原市蔵波台(二一〇区画)、千葉県土気町(素地七万三二〇〇坪)などの土地を購入、順次、建て売り分譲を始めた。大阪不動産事業部でも神戸市緑ヶ丘(二万坪宅地造成)、泉佐野市(四二九五坪宅地造成)、大阪府熊取町(三六五二坪宅地造成)などのほか、奈良県、滋賀県、長野県などにおいても相次いで宅地造成用土地を購入していった。これら宅地造成の事業は、奈良県の生駒市や奈良市学園前などで、未買収地の問題、造成工事の変更、資材の不足などにより大幅な遅れを余儀なくされた。

また、不動産事業本部発足と同時に、札幌・名古屋・広島・福岡など、地方都市でも不動産事業を展開した。地方に進出したのは、①当時、首都圏では土地が高騰し用地の確保が難しくなっていた、②当社は地方都市に支店、出先があり、他企業より進出が容易で、住宅を扱うことが住宅資材営業を伸ばすことになる、と考えられたことなどによる(表2-11)。

地方展開の基本方針としては、当初、ロット売りの半造成および既成の造成地の購入、あるいは市街化区域の小規模土地を購入して造成を行うこと、また、入手した土地を利用して注文住宅事業や販売住宅事業を行うこととした(表2-12)。

表2-11 地方支店の不動産事業の状況

支店	名称	所在地	発売	総面積	価格・分譲住宅	土地分譲
北海道	東海ハイツ	札幌市南区南沢	昭47/9	2,892坪	549~698万円 12戸	382~462万円
東海	不二ヶ丘ハイツ	愛知県春日井市出川町	昭47/9	3,399坪	675~684万円 20戸	—
中国	沼田町ハイツ	広島県沼田町	昭47/7	577坪	556~718万円 13戸	—
九州	東ヶ丘ハイツ	福岡県筑紫郡太宰府	昭47/6	2,872坪	—	—
四国	土橋西団地	新居浜市中村	昭47/4	1,000坪	(12戸)	—
	三ツ石団地	新居浜市角野	昭47/4	803坪	(20戸)	—
	篠場団地	//	昭47/4	803坪	(20戸)	—
	西江団地	新居浜市松神子	昭47/8	1,575坪	(12戸)	—

表2-12 部店別住宅完成戸数

	31期 (昭46/9)	32期 (昭47/9)	33期 (昭48/9)	34期 (昭49/9)	うち注文住宅	計
大阪	—	6	19	18	35	43
四国	70	38	48	15	—	171
九州	—	10	34	91	—	135
中国	—	13	44	110	—	167
東海	—	20	42	65	—	127
東京	204	117	188	226	459	735
北海道	—	12	43	73	—	128
本部	—	12	40	48	24	100
計	274	228	458	646	—	1,606

注：東京の31期には鹿島178戸を含み、計1,606にはロックウッドハウス100戸、NSホーム71戸を含む

住宅の受注強化とプレハブ住宅への取り組み

注文住宅の強化拡充は、当社の最重要項目であったが、なかなか受注が伸びなかった。そこで、注文住宅の効率的な受注をねらって、昭和四十六年三月、東京で百草園展示場にモデルハウスを開設した。これがのちの展示場展開の端緒となった。その後、四十九年十月千葉住宅展示場に、五十一年七月王子展示場に、モデルハウスを設置した。これは在来軸組工法による住宅メーカーとしては早い展示場展開であり、当社が五十年代以降注文住宅に重点を置くに当たっての出発点ともなった。

さらに、昭和四十六年十月、木造注文住宅の新システム「SSRハウジングパックステム」を始めた。これは、当社と住友信託銀行、RIA建築総合研究所とが提携して、それぞれの持ち味を生かして積極的に木造住宅を受注、建築することを目的としたもので、カウンセリング付きの設計、施工、住宅ローン、アフターサービスなどのあるユニークな受注建築制度であった。

三社の業務分担は、当社が、①受注ならびに販売活動、②カウンセリングの場所の提供、③実施設計図の作成ならびに建築関係諸届の代行、④木材その他の建築資材の供給、⑤建築施工、⑥アフターサービスを担当、RIAは、①カウンセリングの実施、②受注活動の援助、③基本設計図の作成を担当した。また、住友信託銀行は、①受注活動の援助、②住宅資金相談と予約申し込みの受け付け、③住宅ローンの提供、④各支店での顧客の取り次ぎなどに当たった。

しかし、この計画は、その後銀行等による個人ローンが充実してくると、設計業務や手続きの煩雑さなどから、大きくは伸びなかった。

一方、当社はこのころ住宅建築の工法の改善や、新しい工法の研究開発にも積極的に取

り組んでいる。広島県の榎長岡とタイアップして在来工法のプレハブ住宅「NSホーム」を開発したり、在来工法でも、工期の短縮とコストダウンをねらって部材や仕様の標準化、規格化などを進め、標準的な間取りの組み合わせによってユーザーの選択に対応できる「スミリン工法」を開発した。

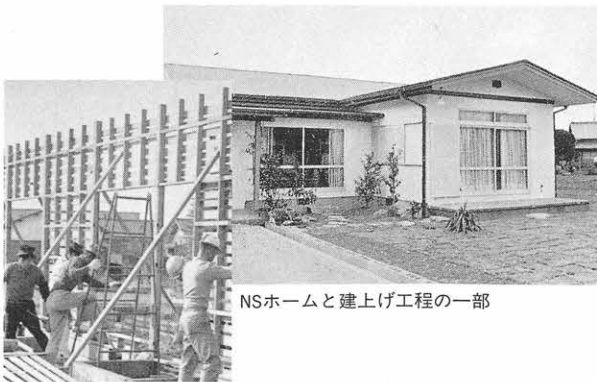
また、ニュージーランドのロックウッドハウス（ログハウスの一変型）の導入を試みたのもこのころのことである。これは、当初、わが国に新しい建築様式を導入しようと、昭和四十五年から五十一年までの七年間にわたり、部材を輸入し、国内での生産体制を整え、建築基準法の個別認定をとり、販促ツールを作成し、およそ一〇〇棟分の販売を行った。しかし、わが国の生活様式に適合しないこともあって、結局は五十二年四月撤退した。

スミリン土地、スミリンエンタープライズに改称

スミリン土地は、昭和四十五年、当社に不動産事業部が設置されると、それまで取り組み中の不動産に関する案件は順次同部に移管し、その後は損害保険代理業を営むというこゝと以外は明確な事業目的は規定されないままであった。そこで、四十七年六月、同社の事業目的を、①損害保険、自動車保険等の損害保険の代理業、②不動産については仲介業務を中心とする狭義の「宅建業」にしぼることとし、そのかたわら、当社の不動産の仕入れおよび販売に側面的に協力することとなった。

さらに、昭和四十八年三月、スミリン農産工業が設立されると、同社の生産する土壤改良剤「パーク堆肥」の販売業務も引き受けることになり、また、緑化事業部（昭和四十七年新設、後述）の業務を、四十九年から一部分担することとなった。

このように多種多様な業務を引き受けることになった同社は、社名が実情にそぐわなく



NSホームと建上げ工程の一部

*1 NSホーム

特許および実用新案三十数種を出願したNS式住宅部材（長岡のNと住友のS）を生かしたもので、在来工法の良さとプレハブ工法の経済性をミックスしたセミプレハブ式の「軸組パネル式木造住宅」。住宅の主体となる構造部を工場にて量産し、内部の部品をユニット化することによって工場生産過程における省力化を図るのみならず、現地組立作業における大工・左官等の手間を在来工法の三分の一にするなど生産コストの三〇%削減を図った。しかしこの計画は、配達範囲や工事力の調達に限界があり、他メーカーと販売力等にも差があることから、昭和五十一年、取り扱いを中止した。

なってきた。このため、昭和四十九年九月、社名を「スミリンエンタープライズ株式会社」に改称、事業目的も次のように改めた。

- ① 不動産の監理、経営、売買、賃貸借並びに利用
- ② 不動産の売買、並びに賃貸借の仲介
- ③ 土木、造園、建築工事の設計・施工監理並びに請負
- ④ 緑化樹木、園芸植物および園芸品の生産並びに販売
- ⑤ 土壌改良材および肥料の販売
- ⑥ 損害保険および生命保険代理業
- ⑦ 自動車損害賠償保険法に基づく保険代理業
- ⑧ その他全各号に付帯する一切の業務

第一次オイルショックの打撃

昭和四十八年十月に突如発生した第一次オイルショックは、わが国全体に大きな打撃を与えたが、中でも、不動産、住宅関連業界は、最も強烈な影響を受けた。新設住宅着工数は前年の一九〇万五〇〇〇戸から一三一万六〇〇〇戸へと一挙に三二%も落ち込むこととなった。

そのような状況の中で、当社も、山林、営業、不動産、その他新規事業と、いずれの分野も少なからず打撃を受けることになったが、とりわけ、外材輸入、不動産事業、緑化事業の受けた打撃は甚大であった。これらの分野ではほぼ満杯の在庫を抱え、助走を終え、今まさに飛び立たんとするところで、この事態に遭遇したのである。すなわち、昭和四十九年九月末での不動産部門の在庫残高は、販売用土地一六九億円（図2-13）、建物二四

*2 ロックウッドハウスと、その問題点

① わが国の建築基準法では、当該建築物が一般の建築基準に合わないときには、個別認定を受け、認定を受けたプランだけが建てられる。自由に間取りを変えるにはさらに事前認定が必要となる。したがって、構造上も物性上も問題がなく、個別認定を受ければ通る見込みのある建物でも、実際には、受注のつど、あるいは設計変更のつど個別認定を要することは、かなりの手間と時間のロスが生じる。

② ニュージールランドのような広大な敷地のとれる国で、平屋建てを前提として開発され、普及したものであり、構造上は二階建ても可能であるが、実際には、階段の設置、間取り、外観等の点から困難な点が多い。

③ わが国では珍しい工法であるため、用途も別荘用等に限られた。生産地と需要地の距離の拡大による物流コストや、施工業者の移動、宿泊コストがかさみ、高コストになった。

億円(図2-14)、計一九三億円にのぼっていた。これらの在庫には、土地については、一部に未買収地を含むいわゆる「虫食い状態」のものや、開発計画について周辺住民の同意未取り付けのもの等も含まれており、直ちに転売するには難があるものもあった。この間、世間相場は下がる一方で、逆に在庫資金の金利は実質一〇%を超すような状態で、まさに押すにも押せず、引くにも引けずの状態に陥った。

そこで同年、総合対策委員会(委員長・山崎専務)を設置して今後の対策を検討、とりあえずあらゆる分野で総資産の圧縮(在庫処分など)に努めることになった。これを受けて不動産事業部門では、転売できるものは損失覚悟で転売することとし、昭和五十年二月には、名称も不動産事業本部を住宅事業本部、東京不動産事業部を東京住宅事業部、大阪不動産事業部を大阪住宅事業部にそれぞれ変更、以後、時間と労力はかかっても地道な住宅事業にウエイトを移していくこととなった。

図2-13 販売用不動産(土地)の残高表

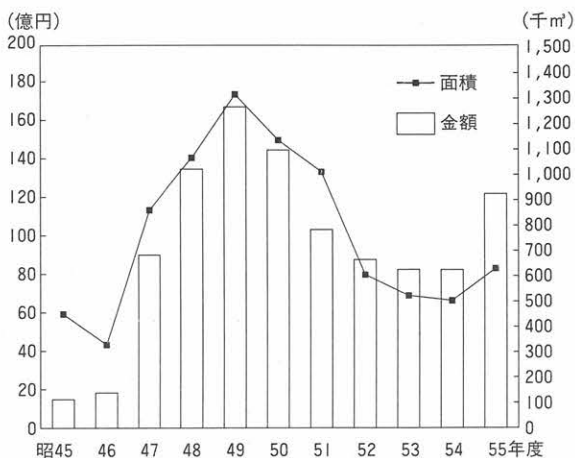
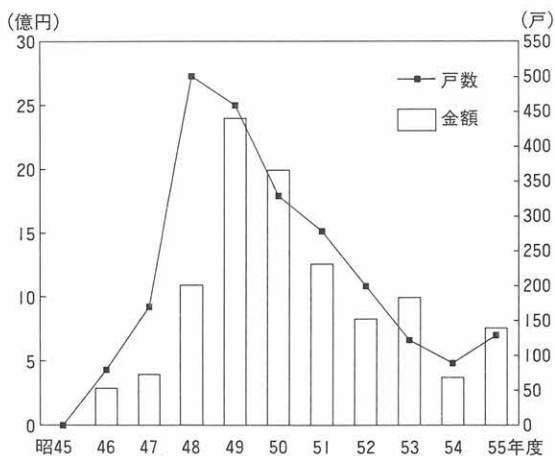


図2-14 販売用不動産(建物)の残高表



六 経営基盤の強化

常務会の新設

昭和四十三年十一月三十日の常務会規定の制定に先立ち、本社の事務章程に新たに常務会室が付け加えられた。常務会室の管掌事項は、①常務会付議事項の取りまとめ、および資料の整備に関する事項、②常務会の議事録の作成および決定事項の通知に関する事項、③その他常務会の特命による事項、とされた。

一方、常務会規定は既に昭和四十一年一月に作成されていた。ただし、この時はまだ正式に全店配布の形をとらず、規定の実施後、不具合のところを訂正し、その上で全店配布を検討することとし、本社の内規として役員および各部長に配布、写しを各支店長に配布することとどめていた。

常務会は、この時期急速に拡大した当社の業容に対応して、より迅速に経営方針を決定、業務を執行するため、取締役会の役割を補う形で設立されたもので、社長、専務取締役、常務取締役をもって構成され（当時、保田社長、飯田専務、矢野・佐々木・西宗各常務の五名）、社長がこれを招集した。常務会は原則として週一回定時に開催するほか、必要があれば臨時に開催することも可とした。

常務会の目的は、第一に取締役会に付議すべき議案の審議を行うとともに、取締役会の決定した基本方針に基づき業務執行の重要事項を総合的に協議決定し、併せて部門活動の統合調整を行うこととした。

株式の上場

昭和四十五年五月、当社は、株式を大阪証券取引所第二部市場に上場した。業容の拡大に伴う資金需要の急増と財務構成のバランス上から、自己資本の充実が急がれることになったが、増資の規模が大きくなってきたため、その引き受けをいつまでも従来のように連系各社や社員株主ばかりに頼るわけにもいかなくなってきたのである。

そこで、株式を上場することによって株式の流動化を図り、さらにまた、不動産事業など一般市場を対象とする事業の推進に当たって、知名度と企業イメージの向上をもねらつて、広く一般市場から資本を調達することを計画した。

通常株式を新しく上場する場合は公募公開方式をとるのが普通であるが、当社の場合、ちようどそのころ浜田産業の倒産事件があり、東京証券取引所への上場は難しいと考え、とりあえず大阪証券取引所への上場に的をしぼることとした。また、売り出し方法もほかではあまり例のない「売り出し公開」の方法をとることにした。この方法は既存の株主の持株の中から、その一定数を分けてもらい、それを公開し、売り出すもので、当社の場合、大株主三三社から一三〇万株（発行済株式の五%強）を一株一三五円で放出願ひ、それを幹事証券会社を通じて売り出した。したがって、当社にとっては、株式を上場すること自体は、資本金の増加やプレミアムの入金を伴わないものであった。

幹事証券会社は大和証券一社とし、五月一日に大阪証券取引所で一般に公開された。なお、寄り付き価格は売り出し価格よりも四七円高い一八二円で、上場五日後の五月六日の終値は二五三円であった*。

その後、昭和四十七年二月、当社株式を大阪証券取引所第一部に指定替えし、同年十月、五分の無償増資を実施、さらに、四十八年二月には公募増資（五九〇万株、公募価額五八

* 『会社四季報』に初めて掲載された当社の内容

住友林業

【設立】昭和二十三年二月

【決算期】九月（年一回）

【特色】山林経営・内外材販売の大手

【本社】千五四一 大阪市東区北浜五ノ二二 電

（二〇三）二五二一

【支店】東京、東海、大阪、四国、九州、中国、北

海道

【事業】材木・素材六七、製材九、建材二四（輸出

〇）（四四・九）

【主銀行】農林漁業金融公庫、住友、住友信、住友生、

輸銀

【市況低迷】四十五年九月初の前半六か月は売り上げ

二七〇億円、経常利益五億円、材市況低迷で若干

減益。後半期も同様傾向をたどろう。しかし、不良

資産等の整理は完了しており最終利益は大幅増、二

分増配する。

【増資】資本構成は正で来年九月中旬に増資へ。無

償抱き合わせの公算も。カナダ、インドネシアで外

材開発。

【資本金】（五〇）一二億六〇〇〇万円

【使用総資本】四四・九 二九二億七二〇〇万円

【自己資本】四四・九 二八億八二〇〇万円

【株主】四五・一 八五四名

住友金属鉱山 三四〇万一〇〇〇株

住友生命保険 二五二万株

住友銀行 一九七万八〇〇〇株

日本生命保険 一二四万七〇〇〇株

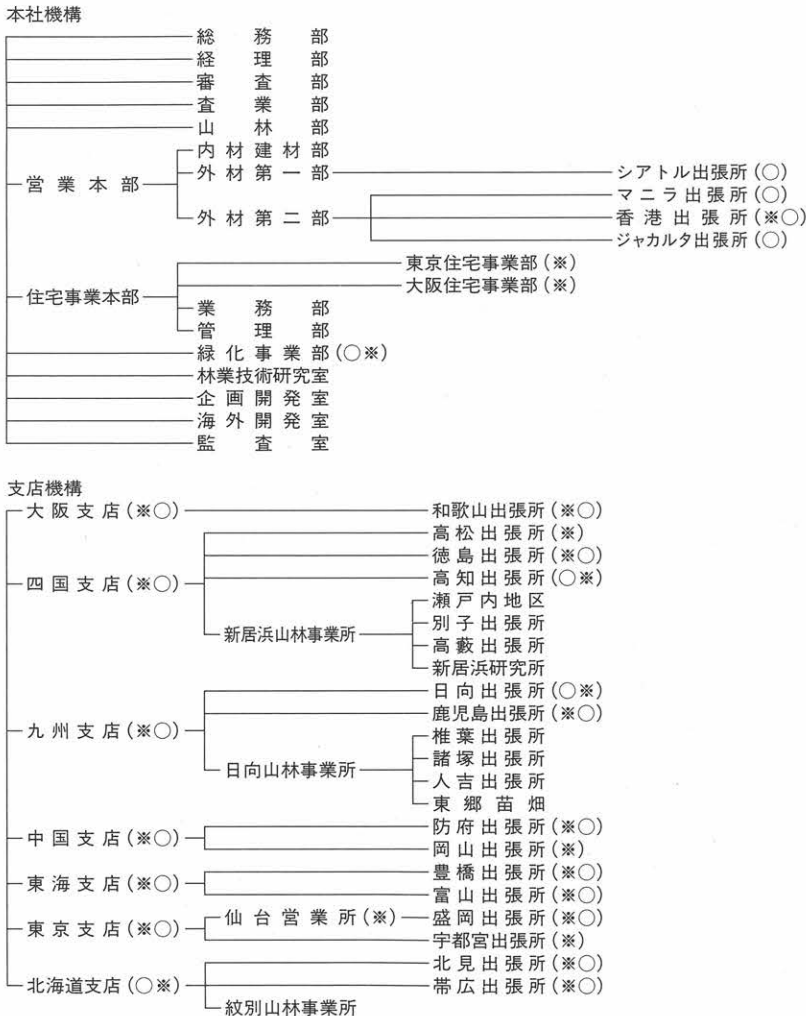
住友信託銀行 一〇七万五〇〇〇株

五円)により、資本金を二五億円とした。次いで同年十月、および翌四十九年十月、いずれも一割の無償増資を実施、新資本金は三〇億二五〇〇万円となった。

本社機構を東京に移転

昭和四十九年十一月、経理部を東京に移転した。また、大阪総務部を総務部に統合し、本社機構を東京に移した。当社ではかねてより、東京への本社管理部門の移転が考えられてはいたが、ようやくここに実現の運びとなったのである。日本の中心地に本社を置くことによって、当社はまた新たな第一歩を踏み出すことになった。なお、全社の機構(組織)も、昭和三十年新発足当初は集荷業務に重点を置いた産地密着型であったが、交通・通信機関の発達、外材比率の増加等に歩調を合わせ、徐々に外材対応型、市場志向型へ

図2-15 住宅事業に進出した時期の会社機構組織図(昭和50年9月末現在)



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

と変化していった(図2-15)。

また、この年、情報時代を先取りする形で、従来の社内の業務情報を中心とする「管理者資料」に代わり、企画開発室が社外の新しい動き等をまとめた月一回発行の社内情報誌『住林情報レポート』が創刊された。このレポートは社内報の統廃合により、昭和五十六年五月、六五号をもって廃刊した。

第三節 森林政策と経営山林の動き

一 森林政策の流れ

戦後の新しい森林政策

終戦直後の日本の森林は、戦時中の強制伐採の跡の造林が遅々として進まず、伐採跡地は一五〇万ヘクタールに、荒廃地も三〇万ヘクタールに達していた。そのため山地崩壊、水害などの災害が各地で発生した。そこで政府は、まず造林推進策として戦争末期の昭和二十年(一九四五)四月に制定されていた「戦時森林資源造成法」を、同年十二月「森林資源造成法」と改題し、いわゆる「証券造林」*を実施した。しかしこれにより造林された面積は二十三年に打ち切られるまでの三か年で二五ヘクタールにすぎなかった。また、二十一年からは、「強行造林五ヶ年計画」が進められた。この計画も労賃・資材の高騰に加

* 証券造林

森林所有者が造林費用の半額を農林中央金庫に払い込み、その倍額額の造林証券の交付を受け、造林の完了後額面金額の支払いを受ける。政府は農林中金に額面金額の半額を補給する。インフレーションの進行などにより昭和二十三年には打ち切られる。

え、農地改革の影響を受けた林野解放の不安による造林意欲の低下、さらには食糧不足による作物への転換などのため実行は困難となった。

昭和二十二年「荒れた国土を緑にする」を合言葉として森林愛護連盟が結成され、愛林地、植樹祭がスタートした。

昭和二十五年一月、森林愛護連盟は衆議院議長を委員長とする国土緑化推進委員会に衣替えされ、「復興は国土の緑化から」というスローガンの下、天皇陛下が出席される全国植樹祭、緑の羽根募金、緑の週間、地方植樹祭、学校植林コンクールなど一連の行事が発足した。また、同年五月、要造林地の指定などにより積極的な造林を推進する「造林臨時措置法」が公布された。次いで翌二十六年六月、「森林の保続培養と森林生産力の増進とを図り、もつて国土の保全と国民経済の発展とに資する」ことを目的として第三次森林法^{*1}が公布され、森林計画制度の改正、保安地区制度の改正、森林組合制度の改正、中央森林審議会設置など抜本的な改正が行われた。二十七年十二月には「農林漁業金融公庫法」も公布された。

昭和三十一年三月「公有林野官行造林法」の改正により、官行造林の対象に、水源林地帯の私有林への拡大が行われた。さらに、同年四月「森林開発公団法」が公布され、これに基づき森林開発公団²が設立された。三十三年四月には分収林方式による造林事業の推進のため「分収造林特別措置法」が公布された。

これら施策の実施に伴い、昭和二十年度には四万六八三一ヘクタールに落ち込んでいた人工造林面積は二十六年には三二万二九七四ヘクタールと、実質において戦前期を大きくしのぐまでに回復、二十九年年度には四三万二〇〇〇ヘクタールとなった。

昭和二十六年の「民有林十ヶ年計画」は、旧伐採跡地の解消に主眼をおくと同時に拡大

*1 森林法

(昭和二十六年六月二十六日 法律第二百四十九号)
〔最終改正〕平成五・一法律八九

目次

- 第一章 総則(第一条―第三条)
- 第二章 森林計画等(第四条―第十条の四)
- 第二章の二 営林の助長及び監督
- 第一節 施業の勧告等(第十条の五・第十条の六)
- 第二節 市町村等による森林の整備の推進(第十条の七―第十条の十二)
- 第二節の二 森林整備協定の締結の促進(第十条の十三・第十条の十四)
- 第三節 森林施業計画(第十一条―第二十条)
- 第四節 補則(第二十一条―第二十四条)
- 第三章 保安施設
- 第一節 保安林(第二十五条―第四十条)
- 第二節 保安施設地区(第四十一条―第四十八条)
- 第四章 土地の利用(第四十九条―第六十七条)
- 第五章 森林審議会(第六十八条―第七十三条)
- 第六章 削除
- 第七章 雑則(第八十七條―第九十六條)
- 第八章 罰則(第九十七條―第二百十三條)

附則

第一章 総則

(この法律の目的)

第一条 この法律は、森林計画、保安林その他の森林に関する基本的事項を定めて、森林の保続培養と森林生産力の増進とを図り、もつて国土の保全と国民経済の発展とに資することを目的とする。

*2 分収林方式

森林の土地の所有者、造林を行う者または保育お

造林をも併せて進めようとするものであった。その結果、三十一年度末をもって懸案の旧伐採跡地が解消された。その後は価値の高い人工林に転換する拡大造林の助成に重点がおかれ、三十六年の民有林造林長期計画においては、人工造林適地のすべてを拡大造林の対象とすることとされ、人工林面積の拡大目標は一〇〇〇万ヘクタール（全山林面積の四〇％）とされた。この計画は四十一年の「森林資源に関する基本計画並びに重要な林産物の需要及び供給に関する長期の見通し」（閣議決定）に組み入れられるなど、造林行政は木材価格高騰などを背景としてかつてない進展をみた。しかし、昭和四十年代に入ってから、造林費用の上昇に対する立木価格の相対的な伸び悩みや、労働力不足傾向などに、外材増大による先行き不安も加わって、林業活動は徐々に停滞に転じ、特に民間造林は四十七年度から著減するに至った。

昭和三十四年七月に農林漁業基本問題調査会設置法が公布され、翌年十月林業部会にて「林業の基本問題と基本対策」が答申された。答申は、当時の林業の問題を克明に分析し、構造改善に林政の焦点が当てられており、林業近代化のための方向を提示したものととして大きな反響を呼んだ。この論点を踏まえ、その後三十九年七月、「林業総生産の増大、林業生産性の向上および林業従事者の所得の均衡的増大並びに構造改善」を林政の基本目標とする「林業基本法」が公布された。この法律は資源政策を基底とした経済法で、主として国土保全を中心とした公益的施策・森林資源政策などを規定している既存の「森林法」と対置させ、以降今日までこの両者が林政を支える両輪となった。

林業基本法に基づく林業構造改善事業は昭和三十九年度に発足、以降、四十七年度に第二次林業構造改善事業が開始された。さらに五十四年度から新林業構造改善促進対策実験事業が、翌五十五年度から本事業が行われるようになった。

よび管理を行う者、森林の造成に必要な費用を負担する者の三者または二者が共同で森林の造成を行う契約を結び、その契約の対象となっている森林からの収益を一定の割合で分け合う（分収する）制度。植栽時点において契約がなされる分収造林と、生育途上の森林を対象として契約がなされる分収育林とがある。

* 林業基本法

（昭和三十九年七月七日 法律第百六十二号）

〔最終改正〕昭和五九・五法律二七附則

目次

- 第一章 総則（第一条―第九条）
- 第二章 林業生産の増進及び林業構造の改善（第十条―第十五条）
- 第三章 林産物の需給及び価格の安定等（第十六条―第十七条）
- 第四章 林業従事者（第十八条・第十九条）

林業基本法の成立は、森林計画政策についても改正の契機となり、昭和四十三年五月森林法が改正され、森林所有者が自己の意思で所有森林のすべてを対象として五年を一期として編成する「森林施業計画制度」が創設された。これは三十七年四月の森林法改正で森林区実施計画が廃止された結果、森林計画は、森林所有者にとつては指導的な施業規範としての機能を果たすにすぎなくなっていたが、森林施業の計画的推進により不足がちの木材生産を軌道に乗せるため、個別の経営計画の必要性が見直されるに至ったためである。その後、四十九年五月の森林法改正で小規模森林所有者などが一定地域について共同で立てる団地共同森林施業計画制度も発足し、現在に至っている。そのほか、林業基本法に基づき、四十年三月に『林業の動向に関する年次報告』いわゆる林業白書が発表され、以後今日まで毎年継続発表されている。

この間、国有林では、昭和二十二年四月宮内省の御料林が、五月に内務省所管の北海道国有林がそれぞれ、農林省所管の国有林に統合され、林政統一が実現した。それを契機に山林を企業的に運営するため、「国有林野事業特別会計法」が三月末に公布され、四月、山林局は林野局と改称され、独立採算による経営に移行した。

昭和二十四年六月、林野局は林野庁に昇格、機構も拡充された。統一当初は公定価格のため収支が窮屈であったが、二十五年度以降は黒字が累年増加したので、これを一般林政に活用すべしとの議論が起こり、二十九年からの民有保安林買入れ、三十一年水源林造成の官行造林への編入、三十四年関連林道の敷設などを推進するとともに、林政協力として民有林新興の財源を提供したり、農林漁業金融公庫への出資、林業関係公共事業の拡充などの財源に当てられた。しかし、四十年代後半には、公益的機能が重視され伐採量が減少、また労働基準法改正による諸条件の改善対応などに伴う賃金の上昇、生産性の低下に

第五章 林業行政機関及び林業団体（第二十条・第二十一条）

第六章 林政審議会（第二十二条―第二十六条）

附則

第一章 総則

（法律の目的）

第一条 この法律は、林業及びそのにない手としての林業従事者が国民経済において果たすべき重要な使命にかんがみ、国民経済の成長発展と社会生活の進歩向上に即応して、林業の発展と林業従事者の地位の向上を図り、あわせて森林資源の確保及び国土の保全のため、林業に関する政策の目標を明らかにし、その目標の達成に資するための基本的な施策を示すことを目的とする。

（政策の目標）

第二条 国の林業に関する政策の目標は、国民経済の成長発展と社会生活の進歩向上に即応して、林業の自然的経済的社会的制約による不利を補正し、林業総生産の増大を期するとともに、他産業との格差が是正されるように林業の生産性を向上することを目的として林業の安定的な発展を図り、あわせて林業従事者の所得を増大してその経済的社会的地位の向上に資することにあるものとする。

（国の施策）

第三条 国は、前条の目標を達成するため、次の各号に掲げる事項につき、その政策全般にわたり、必要な施策を総合的に講じなければならない。

一 林産物の需要の動向に応ずるように林業生産を転換する等林野の林業的利用の高度化を図ること。

より、その経営は苦しいものとなつていった。

国の森林造成振興政策の沿革

森林は、林産物を供給するとともに、国土の保全、水資源の涵養、自然環境の形成等の多様な公益的機能を有していることから、民有林から生産される木材等は私的財産であるとしても、森林は国民生活に不可欠な公共財の一つとして位置づけられ、造林関係の事業は公共事業であるとの認識の下、諸施策が講じられてきた。

補助金制度のはしりは、明治四十年（一九〇七）にクス、ケヤキ、ウルシの造林について植樹奨励規則が定められた際に実施された苗木の交付助成であつた（大正三年に行政整理により廃止となつている）。本格的な補助造林は、明治四十三年の公有林野造林奨励規則により、市町村が行う造林に対し交付されたものである。

私有林については、昭和二年「水源涵養造林補助規則」が定められ、無立木地の造林に対し助成がなされた。その二年後の四年には、補助対象を拡大した「造林奨励規則」に発展、さらに、十七年の「林業振興補助規則」では、再造林補助も対象となつた。これが現在の造林補助事業の原型といえよう。

戦後林業に課せられた緊急の課題は、戦災復興用材、占領軍用材の供給であつたが、戦時伐採に加え、さらにこれがために森林の伐採が強行されたため森林の荒廃は甚だしかった。こうした状態を一日も早く復元すべく昭和二十年には「森林資源造成法」で証券造林制度が発足したが、既述のようにインフレーションの進行などにより結局二十三年には打ち切りとなつた。二十一年度からは、造林も治山・林道とともに公共事業に組み込まれ、二十三年には、造林・林道・椎茸産業ともども農林中央金庫からの融資が受けられること

二 林業経営の規模等により類型的に区分される経営形態の差異を考慮して、林地の集団化、機械化、小規模林業経営の規模の拡大その他林地保有の合理化及び林業経営の近代化（以下「林業構造の改善」と総称する）を図ること。

三 林業技術の向上を図ること。

四 林産物の需給及び価格の安定並びに流通及び加工の合理化を図ること。

五 近代的な林業経営を担当し、又は近代的な林業経営に係る林業技術に従事するのにふさわしい者の養成及び確保を図ること。

六 林業労働に従事する者の福祉の向上、養成及び確保を図ること。

2 前項の施策は、国土の保全その他森林の有する公益的機能の確保及び地域の自然的経済的社会的諸条件を考慮して講ずるものとする。

となった。

昭和二十五年の「造林臨時措置法」では要造林地を指定し、林地所有者に積極的な造林を行わせ、もし造林しなければ第三者を指定し分収造林を行わせることとするなど一段と積極的な造林施策が行われた。

森林資源の保続が改めて基本理念として打ち出されたのは、昭和二十六年の森林法改正においてである。このとき、伐採跡地への義務規定が設けられ、伐採跡地の解消は急速に進んだ。

昭和三十三年には民有林の造林活動促進のため「分収造林特別措置法」が定められた。

四十二年には、社会的、経済的に条件の劣っている山村地域を地域毎にまとめて、積極的に拡大造林を推進することを目的に「団地造林実施要綱」が実施され、本造林にかかる造林作業路の開設が組み込まれた。翌四十三年には、施業計画造林は特認事業となった。

昭和五十年には、全国森林計画に基づき各種助成項目に対して特に次の点について助成の拡充強化が図られた。すなわち、

①保安林等の制限林における森林整備のほか普通林についても「団地共同施業計画」に基づき森林組合等の組織体を実施する森林整備

②造林公社、森林組合、協業体の行う一般の拡大造林

③松くい虫被害跡地等で特殊林地改良を実施する場合、被害木の搬出や跡地の造林に必要な作業路の開設

④青少年の情操教育のため都道府県が行う「青少年の森」の造成

等々を助成の対象とした。五十四年には、事業主体が限定されたが、植栽から下刈り、除伐、間伐に至る一貫した造林事業を組織的に実施する「森林総合整備事業」が創設され

た。

林業に関する制度金融については、昭和二十六年から、農林漁業資金融通特別会計において、造林・林道・共同利用施設および新森林法の伐採許可制度維持のための伐採調整資金の融資を対象とした長期低利融資制度が発足した。この制度は二十八年度から農林漁業金融公庫に引き継がれ今日に至っている。さらに、三十八年の農林漁業金融公庫法の改正により構造改善資金制度が新設されるとともに、林業信用基金法が制定された。また、五十一年には、林業従事者等に中期・短期の無利子貸付けを行う林業改善資金助成法が制定され、これら三者が当業界の資金対策面で主要な役割を果たしてきている。

なお、林業信用基金は、昭和六十二年十月一日に農業信用保険協会および中央漁業信用基金と統合して農林漁業信用基金となっている。

森林組合の育成

昭和二十六年の第三次森林法公布に伴い、森林組合は占領政策の団体民主化路線によって強制加入から、加入脱退自由の協同組合的な組合に衣替えされた。しかし従来の行政的な体質はなおしばらく継続する。森林組合の事業は、①森林経営の指導、②伐出や造林などの施業受託、③販売・購買・金融、④森林災害共済など多方面にわたる。三十年代に入ると補助金や政府融資の中継ぎなどのほか、組合労務班の編成により作業の受託を行っていくものが増加し、また原木の共同出荷事業も普及し始めた。

民有林の振興にあたっては、森林組合の育成を核とした施策が重要であるとして、①森林組合広域協業体制整備促進対策（四十八〜五十二年度）、②森林組合受託経営促進対策（四十九年度）、③森林組合経営改善特別対策（五十〜五十三年度）などの諸助成策が相次

* 林業信用基金法
木材生産・加工業等に対して特別の金融制度がなかったため、国・都道府県・業界の出資で基金を設立、関係業者または組合が融資を受ける際の債務保証を行う。

いで打ち出された。また、五十三年五月には森林法から森林組合を分離独立させ共済事業を明文化した「森林組合法」が制定され、森林組合は農協・漁協と同様に単独の根拠法をもつに至った。これにより、①旧法の施設森林組合は「森林組合」とする、②必須事業に森林保護事業を加える、③任意事業に林業共済と林業労働の安全・衛生などを加える、などが新たに規定された。

なお、昭和二十八年当時五一三三組合だったものが、三十七年度末三五四一、五十三年度末に二〇一五組合に統合された。この時点での組合加入率は人員で約六割、面積で約七割、作業班をもつ組合は約三分の二、班員六万人弱であった。その後も引き続き統合され、五十五年一九三三、六十年一七九〇、平成六年（一九九四）には一五〇四組合となっている（林野庁「森林組合統計」）。

二 経営山林の動き

当社が新発足した昭和三十年当時はもちろん、株式を上場した昭和四十五年時点でも、当社の事業の中心は未だ木材の販売であり、それらはしだいにチップ、外材、合板、建材の比率を高めていったとはいえ、伝統ある住友本社から引き継いだ遺産である自山林の存在は当社の基盤であることに変わりはなかった。当社は五十年代以降、業態を大きく変化させていくことになるが、それとても、この自山林から得た有形無形の遺産がベースとなつて大きく成長していくことになる。したがって、一部上巻記述と重複する部分もあるが、三十年代から五十年代にかけての当社山林の動きの概略を記しておくこととする。

四国山林

当社は四国山林に昭和三十年当時、「五良津山事業区」、「別子山事業区」、「大永山事業区」、「石鎚山事業区」、「高敷事業区」、「河之北事業区」の六事業区を有していた。

当社の経営山林のうち最も古くから経営していた別子山事業区の山林は、幕府から鉱山備林として借用していたものであるが、明治維新後、大部分が国有林に編入され、明治十六年、改めて、以後向こう六〇年間の貸し付けが許可された。その期限は昭和十七年であったが、この契約期限満了後も住友本社^のの継続陳情のほか、第二次大戦突入による鉱工業生産への影響が考慮され、さらに一〇年間の継続貸し付けが認められた。

戦後、国有財産を民間に貸し付けることは国有財産法に抵触するとの見解から、昭和二十六年に至り、高知官林局とのあいだで、面積五三三六ヘクタールを二十八年より向こう五〇年間の整理期を設け、返地することに契約が更改された。しかしながら別子山林を毎年五〇分の一ずつ返地していくことは実際の運営上相互に支障と不利が多く、別子山林経営二六〇年の歴史と山林の現状にかんがみ、同地区山林は将来とも住友において経営するのが最も適切であるとの見地から、所管の農林省との間に、三十二年二月、社有林石鎚山事業区の一部と借地国有林である別子地区山林との交換契約が締結された。また、その一部は同年八月、別子山村に譲渡されることとなった。これにより長年にわたる借地国有林返地問題が根本から解決すると同時に、住友にとっては別子銅山発祥の聖地とも目される別子山林を確保することができた。

五良津山および大永山の両事業区については、隣接する、別子山事業区と同様に、明治以来の経営管理を継続した。

石鎚山事業区の早川地区は昭和十九年、苗畑など事業用地として、また、加茂地区は当

初鉦業用木炭調達の目的で購入したものであるが、逐次人工林に更新し現在に至っている。藤子地区も製炭のため伐採したあとを人工林に更新し、現在に至っている。石鎚山地区の大保木、千足山、桜木各村にまたがる山林は先に述べたように、三十二年、国との交換契約に基づき逐次返地した。

高敷事業区では桑瀬地区、高敷地区、小麦畝地区に加えて、新たに、昭和三十年六月に天坪山を、八月に川崎山を購入した。

河之北事業区の山林はもともと山林経営には不向きなため、河之北山林の旧阿島事業区（四九八ヘクタール）を同三十年に十條製紙に売却、残りの部分は昭和六十二年にゴルフ場に転用した。

一方、昭和四十二年には山之内山林三〇二ヘクタールの売却を行うなどがあり、その結果、昭和五十年時点での四国山林の経営面積は一万五〇三九ヘクタールとなった。

九州山林

当社の九州山林としては、「宮崎事業区」、「人吉事業区」、「大口事業区」がある。宮崎事業区では昭和十六年に既に一万町歩を超える山林を経営していた。その後も経営山林の充実に努めたが、第二次大戦の影響を受け造林作業が進展せず、戦後の二十五年には、尾崎山林を売却するのやむなきに至り、また不土野村有契約地九〇七ヘクタールが保安林整備臨時措置法に基づき国有林に買い上げとなり、経営面積は六六六ヘクタールとなった。さらに、地方自治法改正により三十三年七月、村有地の分収契約解除などにより面積は大きく減少し五七六ヘクタールとなった。村有契約地解除後、私有契約地も五十年に解除された。一方で四十四年十一月に大河内地区山林（六二三ヘクタール）を、五十三年二月

には鉄肥スギの生育する日南山林（二三五ヘクタール）などを購入している。

人吉事業区は昭和十八年四月に住友本社が購入したもので、当初は住友本社林業所富島支所、西村駐勤所の所管に属していた。その後財閥解体、会社合併などのため所管名称などの変遷を経て今日に至っている。人工林が主体である。

大口事業区は昭和三十二年九月、土地に住友化学工業が、立木を当社が、それぞれ人吉製材事業協同組合より取得したもので、翌年九月、新居浜市の御代島の代替山林として住友化学工業より土地を交換（当社所有の御代島山林に住友化学工業新居浜製造所の工場増設用地として譲渡）取得した。本山林はそれまで個人ならびに共有の山林であったものを、大正十一年（一九二二）六月に各自の持分を合わせて木之氏施業森林組合を設立し、以降組合員の手により造林保育、薪炭林の売却などが計画的に実施されていた。その後、経済事情の変化などに伴い組合員の中には換金を希望する者、個人で管理経営を希望する者が出てきたので、全山林をそれぞれ処分することとし、昭和十三年八月、人吉製材事業協同組合に各持分に応じ売却した。なお、売却当時木之氏施業森林組合は二六名の組合員で構成されていた。人吉製材事業協同組合の経営時にスギ、ヒノキなどの成林木はすべて伐採利用され、当社購入の時点では幼齡造林地のみとなっていた。

昭和五十年には九州山林全体の経営面積は七九五八ヘクタールとなった。

北海道山林

北見事業区は旧渚滑事業区と旧鴻之舞事業区からなる。渚滑事業区山林（現北見事業区のうち鴻之舞地区を除く、沼ノ上、上渚滑、宇津々、沙留各地区山林）は住友総本店が鴻之舞鉦山を買収したのち、鉦山の経営に必要な資材確保と林業の経営を目的として、大

正六年以降北海道国有林未開地処分法により北海道庁から払い下げを受ける一方、付近の公私有林を漸次購入してきたものである。鴻之舞鉱山の付属山林でもあった旧鴻之舞事業区山林は、昭和十七年鴻之舞鉱山の一時閉鎖に伴って住友本社鴻之舞鉱業所より住友本社林業所へ移管されたものである。昭和三十三年第二会社として発足当初は七二二ヘクタールにも及ぶ未墾地買収等の結果、経営山林の面積も一時的にはかなり減少したが、その後、買収された未墾地も徐々に元の持主（当社）に売り戻されることとなり、その後四十五年間に沙留地区で一〇七ヘクタール、四十八年には上渚滑地区で隣接山林（二六一ヘクタール）を購入した。その結果、昭和五十年には北海道山林の経営面積は一万五二二三ヘクタールとなった。

和歌山山林

和歌山県日高郡竜神村および美山村にまたがる、日高川上流の二三四〇ヘクタールの山林である。

当山林は明治二十九年、関西の名家、村山家、芝川家、外山家の三者によって設立された大阪殖林合資会社（昭和二十九年、株式会社に変更）を、昭和五十年、同社からの申し入れにより当社が会社ごと譲り受けたものである。

当初はそのまま別会社として運営していたが、昭和六十二年、当社に吸収合併し、当社の所有山林となった。当山林の面積の六〇パーセントは、森林開発公団との分収造林契約地となっており、全国でも有数の大規模公団分収造林地である。

三 当社の森林施策

施業案の推移

当社の経営林において本格的かつ体系的施業案が最初に作られたのは、別子山事業区の七番山借地林ならびに葛籠尾、城師地区の所有地などにおいて、明治三十七年から翌三十八年にかけてのことである。民間では初の本格的な施業計画であった。それ以降、各事業区ごとに原則として一〇年ごとに繰り返されてきた。

しかし、この一〇年ごとに一回の施業案検訂も昭和四十一年の北見事業区検訂が最後となった。それに代わって、四十三年創設の林野庁の森林施業計画制度に基づき、四十六年からは農林水産大臣が認定する五か年ごとの森林施業計画を全山いっせいに編成することになったのである。それに伴い調査方法も、従来の人力多投入型の調査に代わって、航空写真や数式モデルを用いた推測方式が主力となった。

各事業区ごとの施業案編成、およびその後の検訂の時期、面積、伐期齢、特記事項などについては、別巻資料編8「森林施業計画（施業案）の沿革」に一括掲載することとする。

なお、当期間中の施業案検訂の実施情況の一つを例示すると次のとおりであった。

別子山事業区第六次施業案検訂業務の記録から

昭和四十年九月から編成作業を開始した別子山事業区第六次施業案検訂（始期昭和四十一年十月度）は、翌四十一年三月から別子山と並行して編成作業を開始した北見事業区第四次施業案検訂（始期昭和四十二年十月度）とともに、明治三十七年以来連続と続いてき

た当社独自の伝統的な施業計画の最後の業務となった。

各事業区ごとの、独自の施業案編成業務そのものがいまや過去のものとなっている現在、その現地調査と編成とりまとめの様子などを、別子山事業区第六次施業案検訂業務の記録からたどることとしよう。

へ別子山事業区第六次施業案検訂業務の記録から

○日程 外業 昭和四十年九月一日より十一月十六日

内業 昭和四十一年十一月二十日より四十二年三月十五日

昭和四十一年六月十日より四十二年十二月二十日

(四十一年三月十六日より六月九日の間は、北見事業区第四次施業案検訂外業調査のため現地へ出張)

山林経営委員会にて審議 昭和四十一年七月二十日および

昭和四十一年八月二十五日

(第六次施業案実行期間 昭和四十一年十月より五十一年九月までの一〇年間)

○検訂員の構成

検訂責任者・主査・検訂員 山林部計画課より 七名

四国支店営林課員 一名

計 八名

○現地における検訂作業の内訳

林況調査 三五日……延べ人数二四五人

○調製書類、および図面類

施業案説明書

経営方針の大綱

地況（位置、面積、地勢、地質、気象）

林況（植生状態のほか人工林や天然林の生育状況）

交通運搬関係

森林区画（境界検測、林班・小班）の測量

地種区分（普通施業地、施業制限地、第一種・二種施業制限地、

除地）

保安林（指定箇所、指定施業要件）

事業の沿革（施業案の編成および検訂の経緯、所有の沿革、管

理の沿革）

施業の方法（更新の方法 皆伐・択伐・漸伐）

（伐期齢の決定方法）

（作業級）

（輪伐期）

（標準伐採量）

土壤調査

一六日………

一二二人

固定標準地設定

五日………

三五人

現地研修会

三日………

二一人

現地調査内業・移動

一七日………

一一九人

合計

七六日………

五三二人



確定した境界に設置する「岩石標」（昭和35年、五良津山事業区）



昭和35年 五良津山事業区第5次検訂での地質調査

(伐採列区)

収穫計画 (主伐・間伐)

造林計画 (造林樹種、面積)

保育計画 (下刈、蔓切、除伐、枝打、保育間伐)

収支・損益計画

森林調査簿 (森林の資源簿)

林班・小班ごとに、面積、樹種、蓄積、生長量、樹高、胸高直
径、立木密度などを現地調査に基づいて記載

施業基案 (林班・小班別の一〇年間の収穫、造林、保育計画を記載)

施業案付表 (項目別に再掲集計した簿冊)

伐期齢改定説明書 (伐期を改訂した趣旨および数表)

図面 航空写真測量による等高線入り「オルソフォトマップ」

森林基本図

施業図

林相図

白図 (白地の林班・小班図)

○検訂にかかった経費

総額 一八五万三〇〇〇円 (社員の俸給・賞与は含まない)

内訳 外業……………一四〇万三〇〇〇円 (旅費、資材、運搬、労務費)

内業……………四五万円 (簿冊図面作成費)

《外業調査の一日》*

早朝、中七番駐勤所の賄いのおばさんにつくってもらったにぎりめしをリュックサックに入れ、調査の補助として雇った山の人たち二〜三人をつれて、本日の目的の調査現場に向かう。所持品は、クリノメーター（コンパスつき傾斜角測定器）、測高器、間縄（メジャー）、測量用ポール、コンパス測量機材、鍬、調査野帳、そして足もとは勿論地下足袋である。

林相図とコンパスを頼りに現場を目指す。目的の調査地点にたどり着くためにまず一苦労。途中までは歩道があるが、殆どは雑灌木の繁る、時にはいばらの多い藪をかき分けて進まなければならない。目的とする地点にたどり着くとまず一安心である。

現地ですまず土壌調査を始める。鍬で、幅・深さとも七、八〇センチの穴を掘り、土壌断面を平滑にきれいに整える。土壌調査野帳に現地の植生、立木の成育状況、気象状況を記録し、土壌断面の観察調査を行う。断面を描写し、土壌層の区分（A₀、A、B、C、G、M層）、土性、孔隙、水湿状態、菌糸・菌根の有無、堅密度を記録し、土壌型を判定して記載する。土壌型は、褐色森林土（Ba、Bc……Bf）、黒色土（Bl）、赤色土（R）、ポドゾル土（Pd、Pw）、グレイ土（G）等に分類する。通常、四国山林では、スギの造林地はBd/Be型土壌が適し、ヒノキはBc/Bd・dry型土壌に適している。時には土壌を持ち帰って、化学分析による土壌養分（N/P/K）の把握や、物理的性質を分析することもある。

つぎに、立木調査である。間縄による帯状調査かプロット調査を行う。

帯状調査では出来る限り調査対象が恣意的とならないよう、雇った作業員に、崖があらうと谷があらうとランダムに真っ直ぐ走らせる。間縄の両側各二メートルにかかる立木の樹種別本数・樹高・胸高直径を野帳に記録する。

野帳に集めたデータは、宿舎に帰って夕食を取った後、現地内業となる。蓄積計算のもととなる樹高曲線を図化し、その日に調査した林小班の調査成果品を取りまとめる。自分が予想したとおりの成果品とならなかったときは、その日必死に登った山の藪こぎが一層恨めしく疲れがわき出してくる。調査の目が慣れてくると、だんだん調査野帳の結果を見ずとも勘

* 外業調査
奥七番地区一〇一林班のヒノキ人工林立木調査、
および土壌調査

が働いてくるものだ。内業がひととやり纏まれば明日の調査地の資料と道具の準備をする。すべての現地調査が終わり、山を下りるとき身の軽さと街並みの新鮮さは格別であった。

こうした、山にこもつての外業調査が、別子山事業区第六次検討の場合、一人平均五九日続いたことになる。現地で集められた調査野帳は、山林部に帰ってからの、調査簿などの調整簿冊や伐期齢の検討資料、森林基本図などの材料となった。

四 経営山林面積の回復

ここで戦後の経営山林面積の異動の概要を見てみると表2-13のとおりである。既に触れたとおり、敗戦の結果、多くの海外の山林が没収され、また、国内の山林も一部未墾地解放などにより没収されたことは止むを得ないこととしても、六社分割時代に経営困難等の理由から、心ならずも手放した九州、和歌山、兵庫等の山林面積くらはなんとか回復させたいというのが当社の宿願であった。昭和五十年、大阪殖林を買収した時点で当社の事実上の経営山林面積は、昭和二十三年第二会社分当初の約四万ヘクタールをようやく上回ることとなり、長年の願いもひとまず達成されることとなった。

なお当社の経営山林の経営面積、所有面積の推移、新植面積の推移、蓄積量の推移等については、別巻(21~23)に掲載するが、昭和三十年から五十年までの収穫数量は表2-6(一三九頁)のとおり、年平均約八万三〇〇〇立方メートルで、簿価に含みの大きいこれらの自山材は、この間の当社の大きな収益源であった。

表2-13 経営山林面積の推移 (単位: ha)

	昭和32年9月	昭和41年8月	平成9年9月
四国山林	17,507	16,057	14,715
九州山林	7,550	7,310	8,214
北海道山林	14,510	14,165	15,314
和歌山山林			2,259
合計	39,567	37,532	40,503

第四節 その他の事業および業況の推移

一 その他の事業

搾乳事業の廃止

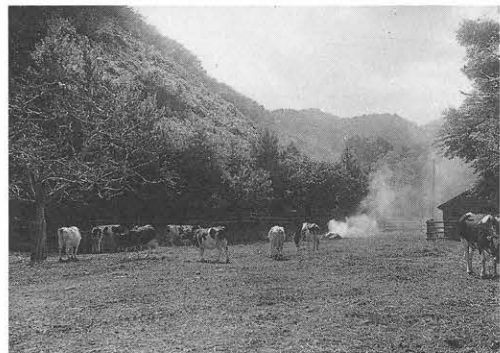
明治三十五年（一九〇二）から新居浜市の磯浦地区で開始された乳牛飼育事業は、ピーク時には日産五斗（約九〇リットル）の搾乳を行い、住友病院や住友連系各社の社宅に届けるかたわら、その一部は住友家本邸の乳製品の加工用の原料として神戸まで送り届けられていたが、特に戦中戦後の食糧不足の時代には、新居浜市民の健康維持の上でも大きな役割を果たした。その後昭和二十六年（一九五二）ごろ厚生省令により牛乳の低温処理が求められるようになると、別に、牛乳処理工場「ミルクプラント」を設置し、他所（エヒメ乳業）からの購入分も合わせて年間一〇〇〇石（二八〇キロリットル）程度の牛乳の供給を行っていた。

しかし、この事業は、開始以来、おしなべて採算のとれることはほとんどなく、少額ではあるがいつも赤字の部門であった。昭和三十年代に入り国民全般の食糧事情が好転、また、政府でも大型酪農事業の振興策をとり始めると、小規模事業の当部門の採算はますます悪化することとなった。

こうして昭和三十四年六月、多くのファンに惜しまれながら、ついに五七年間にわたる酪農事業から撤退、西谷の牧場跡は、その後、山林樹木の育苗畑に転用された。



ミルクプラントと牛乳びんのキャップ



西谷牧場の放牧風景

酪農事業から撤退、西谷^{にしおた}の牧場跡は、その後、山林樹木の育苗畑に転用された。

製材工場・木材加工工場の動向

当社の淵源は別子鉱山に付帯する木材関連業務を行っていたことに始まる。したがって戦前から宮崎県・椎葉、愛媛県・新居浜、北海道・鴻之舞などで製材工場を運営していた。それらの工場では当初は弁甲材^{*1}、矢板^{*2}、建築・営繕用材などを製材していたが、その後、工場の一部は閉鎖したり、転用したり、また一方では新設もあったが、昭和三十年前後には、大半の工場では、その目的を市販用の建築材の製造に切り替えていた。

以下に、当社の直営および関係先製材工場の動向をまとめておく。

①新居浜製材工場

昭和三十年当時、月産能力は一〇〇〇立方メートルで、主として、自山からのスギ、ヒノキ、マツなどを中心に製材していた。製品のおよそ半分は鉱山向けで、他は一般市販用の建築材であり、大阪、神戸方面にも出荷していた。

昭和三十八年には、工場建屋、機械設備なども一新し、翌三十九年には同部門を分離、子会社スミリン木材工業として運営することになった。その後同社は、平成四年（一九九二）木伐加工の高度化を図るため発展的に解消され、新たに、別会社スミリンホルツが設立され住宅部材製造工場として活用されている。

②西條製材工場

昭和三十年前後には主として石鎚山地区の自山材を主体に月間二〇〇立方メートル前後の製材を行っていたが、三十八年の新居浜製材工場の能力アップとともに閉鎖した。

③一ノ橋製材工場

昭和三十四年、地元北海道で国有林の特買権をもつ平氏の工場に経営参加し、国有林か



帯鋸による製材(昭和30年ごろの新居浜製材工場)

*1 弁甲材(べんこうま)＝Ship building timber) 木造船用の造船用材。スギ丸太などを太鼓落しにそま削りしたもので、鉄肥林業の製品が知られている。近年は鋼船主流のため生産量は減少している。

*2 矢板(やいた＝Sheet pile) 建設現場で周囲の土地の崩れを防ぐために打ち込む板。山止めともいう。

ら出材されるエゾマツ、トドマツのほか、ナラ、カバ等の広葉樹など、年間約一五〇〇立方メートルを製材していた。エゾマツ、トドマツは、主として土木用仮設材、梱包用材として販売、広葉樹製品の一部は輸出用に一部は東海地区の家具・木工メーカーに販売していたが、その後、国有林の払い下げ数量の減少などにより、昭和四十年、北海道酪農木材工業株式会社と企業合同し工場は閉鎖した。

④丸瀬布製材工場

元来は、鴻之舞鉱山に付帯する製材工場であったが、昭和三十年前後には、国有林材、自山材を主体に、夏場はエゾマツ、トドマツなどの針葉樹を、冬場は広葉樹を製材していた。その後、出材が減少し採算が悪化してきたので、三十四年十月閉鎖した。

一方、木材加工分野では昭和三十〜四十年代にかけて次の工場を運営していた。

①四日市製函工場

昭和三十〜三十一年ごろ、日本板硝子からの木箱需要が急増、月間一〇万ケース以上の納入が続いた。しかし、三十五年ごろになると、木箱の需要は金属製パレットに押されて漸次減少し始めた。三十七年、事業合理化のため同工場を切り離し四日市製函株式会社を設立した。その後道路が整備され、板硝子の裸輸送が増加して硝子箱の需要は減少していき、四十三年製函工場は閉鎖した。

②新居浜集成材工場

昭和三十二年、本社に調査室を設置し、木材加工分野の調査を始めた。調査の結果、直ちに新規事業を開始するには問題もあり、手始めとして集成材事業を取り上げた。まず、ハッチボード、足場板の集成材を淡路島由良所在の日本改良木材に委託加工した。その後、

大阪市平林町に新工場建設を計画したが実現には至らなかった。

代わって新居浜製材工場敷地内に、集成柱材月産五〇立方メートルの新工場の建設を計画、昭和三十五年六月には工場建屋も竣工、当社が木材加工部門に進出する最初の試みとなった。翌二十六年から機械の据え付け、試作などが行われたが、結局、二十九年九月本事業を廃止した。

二 部門別業況の推移等

昭和三十年代から昭和四十年代にかけての、この二〇年間の全社の動きを概括すると、およそ次のとおりであった。

山林部門

経営管理面積については、昭和三十年には三万九八九〇ヘクタールであったものが、五十一年の第二次施業案検訂時には四万五一五ヘクタールに増加した。また、山林の所有面積については、三万四七九五ヘクタールから、三万八一〇七ヘクタールへと増加した。

林道の敷設については、農林金融公庫などの低利で長期の資金を利用して積極的に拡張していった。その結果、昭和五十一年には、社有林の林道敷設度はヘクタール当たり一三メートルとなった。これは、同時期のわが国の全森林平均敷設度ヘクタール当たり約二メートルを大きく上回るもので、その後の作業効率の向上に役立つこととなった。

管理業務の分野では、昭和四十六年の第一次施業案検訂から、従来の人手による現地立

木調査方法などを航空写真による推計方法に切り替え、さらに施業案の編成作業にもコンピュータを利用するなど大幅な改善を行った。

また、山林作業については、昭和三十年代後半からチェーンソーや草刈機を採用し、ブルドーザーによる林道の造成や丸太の集材方法なども取り入れ、作業能率の向上を図った。その結果、山林管理に従事する社員の数も、三十年には一三八名であったものが、五十一年には五七名に減少した。また、伐採跡地の地ごしらえ、新植、下刈り、蔓切り、除伐などの山林作業を請け負う社外の山林労務者数も、拡大造林のピーク時（昭和三十四年ごろ）には七〇〇人ぐらいであったものが、五十年ごろには五〇〇人ぐらいにまで減少した。

営業部門——取り扱い品目の拡大と売上高の急伸

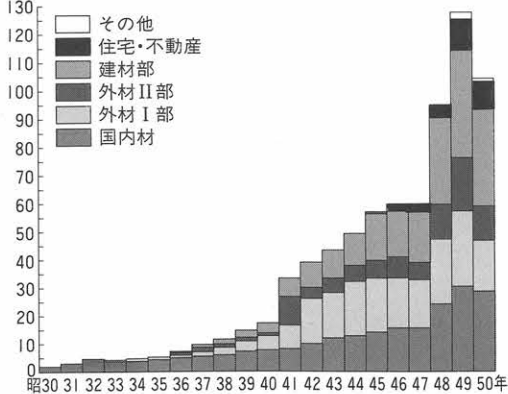
昭和三十年二月、新会社がスタートしたころの取り扱い商品は、そのほとんどが、自山材、仕入材、交流材等の国内材で、その売上高は年間一八億円（昭和三十年九月期）であったが、三十年に南洋材（フィリピンのラワン材等）の取り扱いが始まり、三十三年には米材の直輸入やニュージーランド材の取り扱いも開始、その取扱い高も徐々に拡大してきたので、三十五年には海外部を設置した。同部は、さらに昭和四十五年、外材Ⅰ部（米・加材およびニュージーランド材等）と外材Ⅱ部（南洋材）に分けられた。

また、昭和三十七年には、合板、新建材を取り扱う建材部も設置され、五十年（五十年九月期）のこれら営業四部門の合計売上高は九三〇億円（総売上高比）で売上規模はこの二〇年間で五一倍となり、全社の総売上高（二〇四四億円）の八九％を占めていた。

昭和五十年九月期における営業四部門の売上高（総売上高比）は次のとおりであった。

国内材部門、二八九億円（二七％）、外材Ⅰ部、一八〇億円（一九％）、外材Ⅱ部、一二

図 2-16 部門別売上高の推移
(10億円)



注：その他は、緑化事業、合板機械等の輸出、テクニカルファイ（インドネシア合板工場技術指導料）等

三億円（二二％）、建材部、三四四億円（三三％）。

なお、この間の全社の総売上高は、昭和三十年の一八億円から、昭和五十年には、一〇四四億円と五八倍の規模となり、世界でも驚異的といわれたわが国の名目GNP成長率（約一八倍）をさらに二・二倍も上回るものであった。

また、全社の部門別売上高推移は図2-16のとおりであった。

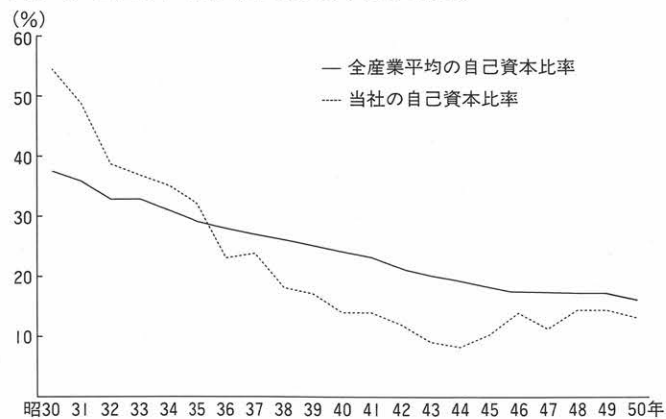
財務内容の悪化

以上のような営業部門の急激な成長と、不動産、緑化事業等の新規事業への進出は、当然相應の資金需要となって現われる。その間当社は数次にわたる増資を行い、内部資本の充実に努めてはきたが、昭和五十年には、財務の健全性を示す、自己資本比率は全産業平均（一五％程度）を下回る一〇％前後まで落ち込み（図2-17）、昭和五十年九月初期の借入金残高（割引手形を含む）は五〇〇億円と月商の五・七か月分にも達した。また、金融収支もマイナス三六億円（年商一〇四四億円の二・五％）と、営業利益三七億円（三・六％）に迫るまでになり、利益率の低い業種の当社にとっては、大きな負担となり、先人から受け継いだ膨大な含み資産と信用を背景として拡大を続けた当社の積極的経営も、ここにおいて、ほぼ限界に達することとなった。

経営方針の転換

以上みてきたとおり、昭和三十年から五十年までの二〇年間は、地方の木材業者から全国規模の木材会社へ、さらにはアメリカ、カナダ、ニュージーランドおよび南方諸国などの世界各国を相手とする木材貿易への進出や合併事業の開始など当社にとっては大発展の

図2-17 全産業平均と当社の自己資本比率の比較



出典：日本銀行調査統計局「主要企業経営分析」平成7年度

時期であった、また一方では大阪株式市場への株式の上場も果たし、その後の諸事業の基礎を築いた時期でもあったが、四十八年に受けたオイルショックの影響は、ついに従来の拡大路線に終止符を打たせることとなった。

昭和四十九年、山崎専務を委員長とする社内の総合対策委員会（井上事務局長）は、早急に不良採算部門から撤退することと総資産の圧縮を提言し、その実行は次の時代にもち越されることとなった。

第三部
減速経済への対応と事業の再構築
(昭和五十〜六十二年)

第一章 経営環境の激変と木材関連業界の動向

第一節 減速経済下の世界経済と日本経済

一 世界経済の潮流

当期間（昭和五十〜六十二年・一九七五〜八七）の世界経済の流れを規定した要因の最も大きなものは、①昭和四十六年八月のドルショック、②昭和四十八年十月の第一次オイルショック、③昭和五十四年一月の第二次オイルショック、の三点に絞ることができる。

まず、第一点目のドルショックについては第二部でも触れたとおり、それを一言でいえば、「ブレトンウッズ体制の崩壊」、即ち「アメリカの指導力の低下と国際協力体制への移行」ということができるが、オイルショックについては、わが国経済の方向性を根底から変えることになったという意味で、以下に少し詳しく述べておきたい。

第一次オイルショックと先進国首脳会議

昭和四十八年十月、第四次中東戦争を契機にOPECによって発動された「石油の輸出量の削減と大幅な値上げ政策」は、西側諸国の経済に大きな打撃を与えた（第一次オイル

* 第一次オイルショック

昭和四十八年、アラブに敵対する国々への原油輸
出量を削減すると同時に輸出基準価格を大幅に値上
げた。その結果原油価格は同年八月の一バーレル
当たり三・〇六六ドルから翌年一月には一バーレル
一・六五ドルとなり、わずか五か月間の間に約四
倍に値上げされることとなった。

ショック)。

これらの国々は、昭和四十九年から五十年にかけて軒並みマイナス経済成長に転落し、しかも同時に大幅なインフレーションにも見舞われるという、いわゆる「スタグフレーション」に陥ってしまった。なかでも、消費エネルギーの七六%を石油に頼り、しかもその輸入依存度は九九・七%にも達し、量的にも世界一の石油輸入国であったわが国の受けた衝撃はことのほか大きなものであった。

このような状況の中で昭和五十年十一月、フランスのデイスカール・デスタン大統領の呼びかけで、フランスのランブイエで第一回目の先進国首脳会議が開催された。ここで採択されたことは、のちに「ランブイエ宣言」と呼ばれ、その後の世界経済の運営の方向を示す礎となった。

第二次オイルショックとプラザ合意

昭和五十三年十二月のイラン革命^{*3}は、世界の産油高の一〇%を占めるイランの石油生産をおよそ二か月にわたって停止させることとなり、その機をとらえてOPECは、再度原油価格の大幅値上げを断行した。それは、それまで一バーレル当たり二三ドル前後で推移していた原油の公式販売価格を、五十五年四月までに二八ドルに引き上げるとするものであった。

このように値上げ幅の絶対額は前回は上回るものであったが、先進諸国では既に省エネルギー型経済への移行を進めており、また、代替エネルギーの開発にも積極的に取り組んでいたため、受けた打撃はそれほどものにはならなかった。その結果、昭和五十八年三月のOPEC総会では、供給過剰を反映してついに値下げが発表され、ほぼ一〇年間にわ

*1 先進国首脳会議

参加メンバーは、主催者のほかにアメリカのフォード大統領、西ドイツのシュミット首相、イギリスのウィルソン首相、イタリアのモロ首相とわが国の三木首相の六名であった。

第二回目は昭和五十一年六月、プエルトリコのサンファンで開催され、新たにカナダが加わり、第三回目は五十二年五月ロンドンで開催され、新たにEC代表も加わることになった。ここで「先進七か国プラスEC」の体制が確立し、呼び名も一般に「サミット」と呼称されるようになった。

*2 ランブイエ宣言の要旨

①保護貿易主義への回帰を防ぐこと。

特に国際収支黒字国は相互の利益のため、ガット^①の精神に則り、関税および非関税障壁の除去に努めること。

②各国通貨当局は為替の安定に努めること。

③各国は互いに協力してエネルギー資源の確保に努めるとともに、石油資源の節約、代替エネルギーの開発に努めること。

*3 イラン革命

石油がもたらす巨額の富を背景にイランのパールビ国王は、伝統的なイスラム文化の社会構造を急激に変革し、西欧流の近代社会をつくるための諸政策を強引に推し進めようとした。こうした国王の独裁的な社会変革に民衆が強く反発、一九七八年にはパリに亡命中のホメイニ師を最高指導者とする国王打倒運動が一気に燃え上がった。十二月に入ると、首都テヘランでは激しい市街戦が起こり、年末にはイランの原油生産が全面的に停止した。翌七九年一月十六日、国王がエジプトに亡命し、パーレビ王朝は崩壊した。

たる石油危機は、まるで悪夢でもあったかのように消え去ったが、それでもこの期間中に端を発した世界経済の歪みは、その後も長く尾を引くこととなった。

即ち、石油の大幅値上げは、輸入国のインフレーションを招来し、各国はそれを抑えるために総需要抑制策をとり、その結果、国内市場を失った企業は海外市場に向ってダンピングに走り、貿易摩擦を起こすこととなった。

昭和五十六年一月、アメリカのレーガン大統領はこのような状況を打開するため、新しい経済政策（^{*}レーガノミックス）を発表した。しかしこの政策も、当初数年間は効果を発揮し、アメリカの経済も活気を取り戻すかにもえたが、五十九年ごろになると、財政赤字と貿易赤字はますます拡大、それに伴って為替レートも下がる一方となった。

昭和六十年九月、アメリカ、西ドイツ、イギリス、フランス、日本の先進五か国（G5）の蔵相および中央銀行総裁が、アメリカのワシントン郊外のプラザホテルに集まり、今後の経済協調の在り方について協議し、「各国間の貿易収支のインバランスはまず第一に為替レートの適正な修正によること」などが決められ（^{*}プラザ合意）、ついに、アメリカのドル維持政策は転換されることとなった。各国は、さっそく、為替レートの調整を実行に移し、わが国の円の対ドルレートも、六十年九月の一ドル二四二円から翌年九月には一ドル一六〇円にまで上昇した。

しかし、それでもアメリカの双子の赤字は解消されることにはならず、昭和六十二年二月、G7（この時から、新たにイタリアとカナダも加わる）がフランスのルーブルで開かれ、さらに一段と突っ込んだ国際協調策が協議され、「^{*}ルーブル合意」が採択された。その結果、当面、アメリカは高水準の金利を維持し、西ドイツおよび日本はできるだけ低水準の金利を保つ、などが取り決められた。

^{*}1 レーガノミックス

レーガンとエコノミックスを合成した造語。レーガノミックスの中心は、一九八一年から毎年一〇％、三年で三〇％の大幅減税と、それに見合う徹底的な財政支出削減である。レーガン政権のもう一つの公約である軍備増強と矛盾する面をもち、財政赤字急増の一因となった。

^{*}2 ルーブル合意の要旨

- ① 各国は可能な限り自国の内需の活性化を図る。
- ② 各国とも保護貿易主義に対抗していく。
- ③ 各国は開発途上国の累積債務問題に積極的に取り組む。
- ④ 各国は総合収支の平衡を保つ。

以上、この間（昭和五十〜六十二年）の世界経済の流れを要約すると、国際経済の競争と協調という矛盾をなんとか調整しようとして試行錯誤を繰り返した「混乱の時代」であったということができよう。

二 わが国の経済社会の状況

第一次オイルショック時の対応——他国に先駆けた経済の回復

第一次オイルショック後、先進諸国の多くはその経済の回復に二年間を要したのに対し、わが国はそれを一年間で克服した。オイルショック直後の昭和四十九年こそ、戦後初めてのマイナス成長に転落はしたものの、翌年にはわが国経済はいち早くプラス成長に転じた（表3-1）。

このような早期の立ち直りが実現できた要因には種々のものが考えられるが、まず政府および日銀による財政・金融政策として、①公定歩合の大幅引き下げ、②赤字国債の発行が実施された。

しかし、この赤字国債の発行による財政支出の拡大は、確かに低迷する経済を回復させることには大きく貢献したが、その後も引き続き発行されることとなり、その結果、財政の国債依存度は年々拡大、昭和五十四年には一般歳出の公債依存度は四〇％近くにまで達した。そして、そのことは、一般歳出の弾力性を圧迫し、また、その運用分野も公共建設工事などに偏向していたため、企業の業績回復について産業分野間の跛行を助長することとなった。

表3-1 第一次オイルショック後の先進国のGNP成長率

年度	アメリカ	日 本	西ドイツ	OECD
昭49	△1.8	△1.3	0.4	0.3
50	△1.8	2.4	△2.5	△1.0
51	6.1	6.3	5.7	5.2

出典：IMF, International Financial Statistics.
 UN, Monthly Bulletin of Statistics.
 OECD, Economic Outlook.
 日経文庫「昭和経済史」、平成6年

わが国のいち早い景気回復をもたらしたもう一つの大きな要因は、個別企業の積極的な合理化努力と、果敢な先端技術等への取り組みであった。

なかでも、鉄鋼、化学、紙・パルプ、窯業などの分野の省エネルギー技術の開発とエネルギーの削減努力には著しいものがあり、鉄鋼業などは再度国際競争力を復活させることにもなった。また、その他の産業分野や事務部門などにおいても、消耗物品の使用量を減らしたり、残業時間を少なくしたり、空調の温度を一定限度に押さえるなどのきめ細かい経費削減努力が積み重ねられた。

そのような真摯な合理化努力の結果、わが国の全産業のエネルギー消費の原単位は、一〇年間でほぼ半分に減少するという驚異的な進歩をみせた。さらに、昭和四十九年、日経連によって提唱された「生産性基準原理」は、第一次オイルショックを契機とする爆発的なインフレーションと賃金の大幅上昇の悪循環を断つため、まず、賃金の上昇を労働生産性の範囲内に抑え込もうというものであったが、これに対して労働組合は、経営者側の主張をほぼ認める形で妥結することとなった。その結果わが国のインフレーションは終息し、その後も「労使協調路線」の下に、労使一体となって合理化に取り組み、わが国企業の国際競争力は一段と強化されることとなった。

このような労使の関係は、欧米諸国からも、「日本型経営」として羨望のまなざしで見られることもあったが、一面では、他人のことを顧みない、「ウサギ小屋に住み、働く」としか知らない特異な民族」とか、「自分の市場は開放せず、集中豪雨的輸出を平気で行うアンフェアな民族」と、非難されるものにもなった。

第二次オイルショック以降の対応

二度にわたるオイルショックをなんとか乗り切ったわが国も、その後も低迷を続ける景気への対策、拡大する貿易摩擦の回避、さらには経済のソフト化への対応などを迫られることになるが、一方財政の方は、税金は伸びず公債残高も膨らみ、その弾力性はさらに硬直した状態へと進んでいった。

昭和五十六年三月、時の鈴木首相はこのような状態をなんとか打開するため、首相の諮問機関として「臨時行政調査会」(第二臨調)を設置し、その会長には、国民の間に人望のある経団連名誉会長の土光敏夫を任命した。

臨調がその任務を終えると、改めて「臨時行政改革推進審議会(行革審)」が組織された。「行革審」の提言も「臨調」の主張と異なるところはなく、「小さな政府」の実現を基調とするもので、その趣旨は今日に至るまで変わっていない。

昭和五十七年十一月、鈴木首相の後を受けて就任した中曽根首相は「行革審」の提言を活用すると同時に、アメリカのレーガン大統領とも連絡を密にし、「自由で活力ある社会」の実現に共に協力しあって取り組んでいくことになった。

しかし、その後も、日米間の貿易不均衡は一向に改善の兆しを見せず、むしろ拡大する一方となった。このことは、アメリカの経済をさらに窮地に追い込むことになると同時に、わが国にとっても恒常的に円高が高進するという弊害をもたらすこととなった。

昭和六十年、このような状況を打開するために取り決められた「プラザ合意」により、わが国は、①公共投資や個人消費などの内需の一層の振興、②自動車産業やマイクローエレクトロニクス産業等の生産工場の海外移転、③牛肉やオレンジ等の一次産品および製材品や合板等の関税率の引き下げや非関税障壁の除去、④国際間の金利ギャップ縮小のための

* 第二臨調答申の要旨

- ① 行政組織の改編と地方への分散
- ② 規制緩和と民間活力の活用による福祉社会の実現と国際協調
- ③ 特殊法人の民営化をはじめとする企業主義原理の全社会化
- ④ 市場原理に基づく自由な競争と小さな政府の実現

高めの金利水準維持、および直接・間接の対外投資の促進、⑤ODA等の国際経済協力資金の拡大などが迫られることとなり、また、日米間では、在日米軍の費用分担の肩代わりなどが求められるようになった。

昭和六十一年に入ると、アメリカをはじめ欧州諸国のインフレも鎮静化の傾向を示し始めたが、わが国からの輸出超過傾向は一向に改善の兆しを見せなかった。そこで、低迷する国内景気を刺激し貿易収支の改善を図るため、同年一月から六十三年二月にかけて五回にわたる公定歩合の引き下げを実施し、公定歩合は三・五%にまで引き下げられた。

このような財政支出の拡大、金利の低下、経常収支の入超は、結果として国内に過剰な流動性をもたらすこととなり、行き場のない資金は、株式や不動産への投機に向かい、ついには、次の時代（昭和六十二年以降）の「バブル経済」を誘発することとなった。

第二節 木材関連産業および住宅産業の概況

昭和四十九年（一九七四）以降のわが国の全般的な景気低迷の中にあつて、とりわけ苦境を強いられた産業の一つが「木材関連産業」であつた。

一方住宅産業の方は、一時着工数量の大幅な落ち込みが見られたものの、それでも、わが国の居住水準の立ち遅れや、国民の根強い持ち家志向、質の向上への欲求などに支えられ、また後半には、政府の景気対策の目玉の一つとして取り上げられたことなどにより、市場環境はむしろ恵まれた部類にあつた。

* ODA (Official Development Assistance)
政府による開発途上国援助

一 木材関連産業

林業

まず、わが国の森林のおよそ三分の一を占める国有林の経営状況（国有林野特別会計事業）について見てみると、国有林の収支は昭和五十年に赤字に転落し、その後も年々赤字は拡大傾向を示し、今日ではその累積赤字の解消について、もはや独自の力では解決不可能といわれるまでに立ち至っている。

そのような状態になった原因としては、

- ①貿易の自由化の進展に伴い安価な外国産材の輸入拡大と、それに伴う木材市況の低迷
- ②国有林のなかの「優良林」の優先伐採と拡大造林実施に伴う正味資産の減少
- ③昭和四十年代の「農山村経済更生政策」のための「林木の安価な払い下げ」の負担
- ④昭和三十年代からの増伐と拡大造林に合わせた人員増による人件費等の固定費支出の
硬直化

⑤奥地林の開発や農山村の活性化等のための林道の開設など、固定投資の増大

⑥保安林、自然公園などの拡大およびその維持、保全のための、林道・砂防施設等の非
営利的支出の増大

⑦水源の涵養、種の保存、国民の健康と保養など環境保全費用の負担
等々があげられる。

しかし、さらに重要な問題は、このような金銭上の問題よりむしろ「山林の荒廃」である。即ち、拡大造林政策によって人工的に植林された山林は、通常、単一樹種の純林であ



間伐手入れを怠ったため林床植生が繁茂せず腐植層がなくなった不健全なヒノキの人工林

るため、それが成長していくに従って林木はお互いに樹冠の拡大を競い合い、その間に適宜、「枝打ち」や「間伐」などの手入れが行われないと山林はうつ閉状態となる。そうすると、太陽の光は地表まで届かなくなるので下草は消滅して表土はむき出しになり、降雨のたびに土砂を流失し林地は痩せ衰えて保水能力は減退する。一方、林木の方は「線香」のように細くなり、やがては暴風雨などで倒壊しやすくなる。また流失した土砂はダムを埋め、さらに下流の川床を押し上げ、そのことは、保水能力を失った山林と呼応して洪水と旱魃の被害を拡大する。

わが国の森林の三分の二を占める民有林についても国有林とはほぼ同じような状況にある。民有林の大半は小規模経営で、近時の木材価格の低迷などにより経営意欲を喪失し、人手を入れる余裕もなく放置されたままで、国有林よりもさらに荒廃が進み、見るに耐えないような山林も散見される。

ただ、わが国の森林全体の蓄積量については、比較的大量の木材を消費してきた割には、むしろ増加の方向を示している。それは、木材の輸入比率が増加し国産材の伐採量が減ったことに加え、昭和三十年代にいつせいに拡大された人工林が成長途上にあることなどによる。これらの林木は、二十一世紀には順次、伐期齢に達することになる(表3-2)のて、将来、世界的に木材不足が予想される中であって、わが国の林木蓄積量に限っていえば、比較的恵まれたポジションにあるといえる。

製材業

昭和五十年代の後半になると、国際貿易のインバランスの解消を主張する、とりわけアメリカ、カナダなどの産地国からの「製材品」での輸入促進の要求が執拗に繰り返される

表3-2 わが国の森林資源の推移

(単位：千ha、百万㎡)

区分	面積		蓄積					
	51年	61年	総数		針葉樹		広葉樹	
(昭和)	51年	61年	51年	61年	51年	61年	51年	61年
総数	25,263	25,255	2,185	2,862	1,214	1,785	971	1,076
国	7,937	7,887	805	830	362	406	442	423
林	7,723	7,665	782	808	352	396	430	412
林	7,551	7,517	772	794	342	382	429	411
林	172	148	10	13	10	13	0	0
林	214	222	22	21	10	10	12	11
民	17,326	17,368	1,380	2,032	851	1,379	528	653
有	2,537	2,684	197	280	99	167	97	112
林	1,138	1,192	100	126	45	69	54	56
林	1,399	1,492	96	154	54	98	42	55
林	14,789	14,684	1,183	1,751	752	1,211	431	540

注1：昭和51、61年とも3月現在

2：単位以下切捨て

出典：林野庁計画課、経営企画課調べ

ようになり、その結果、六十二年には、木材の輸入の約七%（わが国の製材品の全需要量の一七%）が製材品で占められるようになった。

全体の需要が低迷する中でこのような製品輸入の拡大は、わが国の製材業者を、まさに「二重苦」に陥れることとなり、全国の製材工場の数は、昭和五十二年の二万三三三六工場から六十二年には一万七八六工場へと減少し、また従業者数も二〇万七〇〇〇人から一三万三〇〇〇人へと大幅に減少することとなった。

合板工業

この期間（昭和五十―六十二年）に合板業界の受けた打撃は、先に述べた製材業をはるかに上回る熾烈なものであった。それは、わが国の合板工業が、自ら手を貸して育てた、インドネシアなどの原木産地国の合板メーカーに追い抜かれ、国際競争に敗れたことを告げるものでもあった。

この間わが国の合板メーカーは、日本合板工業組合連合会（日合連）を中心に、昭和四十九年の不況カルテルをはじめとして、五十年代には一五回にも及ぶ不況カルテル（中にはアウトサイダーの規制をも含む）を繰り返す一方、「構造改善事業」の指定も受け、さらに「中小企業近代化促進法」の適用、政府からの出資や融資、保証制度への支援などを受けて、「設備の廃棄」などを進めた。一方、生き残りを決めた企業は設備の近代化を図り、工場の集約や人員の削減を行い、また使用する原木も、ラワン材など良質な南洋材原木の減少という原木供給事情の変化に対応して、カラマツ、ラジアーターパインなどの針葉樹原木への切り替えを図るなどの工夫を行い、また、製造品目についても、市場ニーズの変化に合わせて、あるいは新しい需要を開拓するなどあらゆる工夫努力を重ねた。

しかし、この間にも永大産業、東洋バンボード等々、倒産するメーカーが続出した。国内の需要量は商品構成がコンクリート型枠や構造用合板へと急激に厚物化したこともあって、昭和五十年の年間六四二万五〇〇〇立方メートルから六十二年の八八二万三〇〇〇立方メートルへと三七％増加したが、生産量の方は輸入合板の増加もあって六一六万九〇〇〇立方メートルから七三四万二〇〇〇立方メートルへと一九％の増加にとどまった。また、この間、工場数（単板、合板共に含む）は七二六工場から五四五工場に減少し、従業者数は六万三六一二人から三万二一三一人へと半減した。なお、このような流れは、次の時代（昭和六十二年以降）にも引き継がれていくことになる。

木材業

ここで「木材業」というのは、原木および製材品を取り扱う卸業者（商社を含む）と小売業者のことをいう。

昭和五十九年時点での全国の木材業者の数は卸業者四八八七、小売業者二万二一九八、合計一万七〇八五、従業者数は一一万七〇〇〇人（推定）で、五十年時点に比べて大した変化はなかった。しかし、当期間中のこれらの木材業者は、建築物の不燃化の流れと窯業製品、金属製品などの木材代替材の進出により、減退する需要と低迷する市況に悩まされ続けた。

昭和五十二年、木材業界と住宅建設業界とが手を携え、木材の品質向上を図り、木造住宅の生産の合理化に資するため「財団法人住宅・木材技術センター」を設立した。次いで五十九年、全森連、全木連、日合連、日集協、日本木青連、林経協などの木材関連団体が結集して「木材需要拡大協議会」を発足させ、関係官庁や地方公共団体に対し木材の使用拡大

を訴えた。また、その傘下の都木連は、木材の需要喚起を広く一般市民にも訴えようと標語を募集、「住んで良し、心豊かな木の住まい」「住む人の心にしみる木の香」などのコピーをそれぞれ構成員会社の輸送用トラックの側面に掲げるなど地道な活動を繰り広げた。そして、これらの運動が奏功したのか、あるいはまた、その後、絨毯に発生するダニと小児喘息の関係などが指摘されるようになったせいも、一般家庭でも内装に木材を多く使う動きがみられるようになり、また公立の小中学校や図書館、美術館等でも木造の校舎や建物が建築されるようになった。しかしこれらの現象も、木材市況を回復させるほどのものではなかった。

二 住宅産業

この期間の住宅産業は着工数は低迷していたものの、世帯数が昭和五十年の三三三〇万世帯から、六十二年には三九五〇万世帯へと一九%も増加したことや、質の向上への要求を反映して、コンクリート造なども含む住宅全体の市場規模は、五十年の一一兆円から、六十二年には二〇兆円へとほぼ倍増した。しかし、住宅投資のGNP比はむしろ低下傾向を示している。

このことは、この期間の住宅産業が、昭和四十八年のピーク時の「造れば売れる時代」から、「ニーズに適合した、リーズナブルな品質と価格の時代」への過渡期にあつて、供給者にとっては、今後発展する者と没落する者との選別が進んだ時代でもあつたことを物語っている。



木材復権の標語を掲げた木材店のトラック

第二章 当社の経営の概要

第一節 当期間の経営の概要

当期間の当社の経営を一言でいえば、それは「不況対応と事業の再構築の時代」ということができる。

昭和四十九年（一九七四）十一月、保田社長に代わって、新しく社長に就任した山崎完は、かねて、自ら委員長を務めていた社内の「総合対策委員会（井上事務局長）」の答申なども参考にして、さっそく大胆な経営の刷新に取り組んだ。また一方では、今後の時代に即した企業への脱皮を目指して、新規事業への布石も着々と進めていった。

また昭和五十九年十二月、山崎社長の後を受けて社長に就任した大西和男は、社員に、「全員参加の経営」を呼びかけ、社員の活力を引き出すとともに、住宅事業部門や山林事業の子会社を合併、川上から川下までの一貫体制を確立し、グループ企業全体の総合力を発揮し、山崎前社長時代に植えた新規事業の苗木を成木に育て、結実させていった。

一 不況への対応と事業の再構築(昭和四十九～五十九年)

戦線の縮小と財務の健全化

山崎社長が最初に取り組んだテーマは、「経営の健全性の回復」であった。即ち、「住友の信用と山林資産」を背景に、次から次へと手を広げていったこれまでの経営方針を一八〇度転換させて、「事業の見直しと財務の健全化」を図ることであった。

まず、販売用不動産(土地)、緑化樹木、輸入外材などの在庫を大幅に削減した。

例えば、販売用不動産については、昭和四十九年の一四九億円から五十四年には八六億円に(五年間で四二%減)、緑化樹木については、五十年に一〇億円強であったものを五十二年には三五〇〇万円に(三年間で九六%減)、また輸入外材については、四十九年の四三億円から五十年には二八億円(一年間に三五%減)に削減した。なかでも緑化樹木は、その後に予想される商品価値の下落(列島改造プームの終焉に伴う相場の下落と樹木の成長に伴う商品価値の下落等)と、維持管理費用(苗畑の賃借料、撫育手間、移植手間等)の負担を避けるため損失を覚悟して在庫商品の大半を焼却処分にした。

そのような思い切った在庫処分や不良債権の発生は当然、大幅な期間損失を伴うことになる。そこで期間損益確保のため、一時的に社有林の緊急伐採や立木の売却などを行って、山林部門から利益の捻出を図り、辛うじて損益面での体面を保つことにした。また、山崎社長は、社長に就任して間もない昭和五十年二月から、同年十一月まで、課長補佐以上の管理職者全員の「賃金カット」を実施した。そのカット率は課長補佐クラスで基準内賃金の三%、部長クラスで七%で、その目的は、社員に時代の変化を自覚させ、気持ちを引き



山崎社長

山崎社長の経歴

大正三年四月 東京都に誕生
昭和十四年三月 東京帝国大学法学部卒業
同年四月 住友金属入社
昭和四十年十一月 住友金属山取縮役
昭和四十五年五月 同社常務取締役
昭和四十七年十一月 住友林業専務取締役
昭和四十九年十一月 取締役社長
昭和五十九年十二月 取締役会長
平成五年六月 取締役相談役
平成六年六月 取締役退任

締めることになった。

昭和五十四年九月、かねてより撤収の機会を探っていたカナダの森林開発プロジェクト(FFI)から、出資金を全額地元企業に譲渡することで撤退にこぎつけた。撤収に当たっては数億円の為替差損は被ったが、数十億円にのぼる融資金なども全額回収することができた。

転換社債の発行

昭和五十三年十月、スイスにおいてスイスフラン建転換社債(三〇〇〇万スイスフラン＝三五億五九〇〇万円)を発行したのを皮切りに、五十九年までに五回にわたり合計二一三億円強の外貨建転換社債を発行した。当初の二回分(計六〇〇〇万スイスフラン)は大半を買い戻し償却したが、後の三回分については、そのほぼ全額が株式に転換された。

その結果(業績回復の効果も含めて)、昭和五十年には一二%台まで低下していた自己資本比率も六十二年には一九%台まで回復した。なお、社債の発行についてはその後も六十二年、平成元年(一九八九)とさらに二回発行されたが、それはいずれも外貨建ワラント債に切り替えられた。

新規事業分野への注力

山崎社長は、これまでのとおり早く「利ザヤを稼ぐ」商業中心の仕事よりも、時間がかかっても、コツコツと工夫と努力を重ねて価値を創造し「確実に稼げるような仕事」に取り組むことを奨励し、なかでも、わが国の住宅事情とその将来性に着目し、「社会の役に立ち、会社の利益にも貢献できる、自信をもって取り組める仕事」として、住宅事業へ

の取り組みの強化を力説した。そして昭和五十年十月、東京と大阪に同時に住宅の販売会社を設立し、本格的に「注文住宅」の販売に乗り出した。

この両住宅販売会社（販社）は、当初は、外部から新しく採用した人たちとの融和、商品の選定などの面で試行錯誤を繰り返して、数年間の間に両販社合わせて一〇億円を上回る赤字を余儀なくされたが、その後社内の体制も整い、一方、政府の施策（景気浮揚のための住宅振興策の拡大等）や市場ニーズの高級化志向などにも恵まれ、また、当社、販社一体となった必死の努力も徐々に効果を発揮するようになり、昭和五十四年にはまず大阪販社が黒字に転換、つづいて翌五十五年には東京販社も黒字に転換、五十八年には注文住宅の完工引渡し数も合計で二〇〇〇戸の万台を突破し、両販社の累損も一掃された。

そのほか昭和五十六年にホームセンター事業への進出のため、子会社「トムハウス」を設立、次いで五十九年、ニュージラランドでの中質繊維板 (Medium Density Fiber-board ≡ MDF) の製造工場の設置を目指して子会社「Sumirin NZ Ltd.」を設立、^{から}には香港、ジャカルタを拠点とする「三国間貿易」を開始した。

昭和五十九年十二月、大幅な事業の刷新を図り、新規事業としての住宅事業にほぼ見通しをつけた山崎社長は、人心の一新を図るため社長の座を大西常務に譲り、自らは会長に退いて後進の指導に当たるとともに、以後、経団連、林政審議会、日本木造住宅産業協会などの公職につき、対外活動に重点を移していくことにした。

二 川上から川下までの一貫体制（昭和五十九年）

山崎社長の後を受け継いだ大西社長は、その後、平成六年六月まで、およそ一〇年間にわたりその任に当たることになるが、その経営政策の要点は、「全員参加の会社経営」と「川上から川下までの一貫体制による総合力の発揮」であった。

S R提案制度の導入

昭和五十九年十二月新しく社長に就任した大西は、翌年六月、従来の提案制度と社員研修を合体させ、しかも、従来とは全く質の異なる提案制度「S R提案制度」を提唱した。

S Rというのは、住友林業のSとルネッサンスのRを組み合わせたものであるが、その手法は、品質管理（Quality Control＝QC）の手法を用いた「全員参加による、自己啓発・業務改善運動」であった。

最初のうちは、このような提案に対しては、社員の間でも、「そんなことは、毎日みんなやっていることで、何をいまさら、わざわざ」というような意見もあり、また戸惑いもあったが、社長自らがこの運動の推進本部長として陣頭指揮に当たり、昭和六十一年二月から翌年二月の間に全社員を三回に分け、東京近郊の会場で、その道の権威者唐津一氏などを講師に招いて研修会を行った。その結果、徐々にこの運動に興味をもつ者や、効果を認める者も増え、また、業務の改善についての提案件数も増加してきた。

しかし、この運動のねらいは、具体的に何が改善されたかというようなことより、この運動を通じて、それぞれの社員が自分の仕事を違った角度から「見て」「考えて」「工夫



大西社長

大西社長の経歴

昭和四年十二月 神戸市に誕生
昭和二十八年三月 神戸経済大学卒業
同年四月 東邦農林入社
昭和五十五年十二月 住友林業取締役
昭和五十九年十二月 取締役社長
平成六年六月 取締役会長



SR研修会での発表風景

して」「改善して」いこうとする「癖を身につける」こと、そして、次の時代を担う戦後生まれの「豊かな時代に育ち、民主主義を身につけた」若い社員の参画意識を刺激する、いわゆる「自己実現の場」の創出でもあった。

この「みんなで共に考えながら進めていこうとする雰囲気」は、のちに住宅の販社を合併したとき、それまで互いに未知であった人たちの間の融和にも役立ち、日々改善努力を要求される「住宅産業」を発展させる大きな原動力にもなった。

住宅販社の合併

住宅の販社、住友林業ホームの合併については、山崎会長の提唱によるものであったが、合併が実現したのは大西社長の時代であった。

合併の意向が表明された当初は、社内に戸惑いも引き起こしたが、建設業法による「丸投げの原則禁止」条項や、やがて導入されるであろう「売上税」に対するロスに対応し、さらには、全社一丸となって住宅事業をここまでもってきた販社の努力やその貢献に報いるためには、合併が妥当であると判断した大西社長は、自らも先頭に立って支店を回り、説明会を開いたりして説得に当たった。その結果、社内の方が賛同するところとなり、昭和六十二年十月、住友林業は住友林業ホームを合併した。

合併により、当社の社員数は五六四名から一挙に二三一六名の大会社になり、川上から川下までの一貫体制が確立することとなった。

保続林業の推進

明治時代の初期から植林されてきた「優良大径木の美林」は、昭和二十年代から五十年

代に至るまで、当社が好不況の波を受けて、損益が大幅に変動するなかで、時には成長量以上の収穫を行うなど、随時、損益調整の役割を担って来た。そのため山林の蓄積量は、拡大造林によって量的には増加しているものの（別巻「林木蓄積と山林資産の推移」参照）、その中味（含み資産の価値）は若齢林の蓄積増加にかたよっており、立木資産の価値はむしろ減少している状態であった。

住友合資会社に林業所が設置された大正十年（一九二二）、時の第三代総理事鈴木馬左也は、これから住友で新しく取り組む山林事業について、「時の力を信ぜよ、山林は住友を救う最後の城郭となるであろう」と力説したのであったが、昭和二十年の敗戦による財閥解体ののち、その大切な資産は、まさに鈴木総理事が予言した通りの使命を果たしてきただといえる。

住宅事業もようやく軌道に乗り始めた平成元年、山林部はもとより、当社経営陣からも「最後の城郭」たる山林資産の価値を回復し、より一層高めべき時であるとの意見が強まった。そこで、新山林経営方針を策定し、いち早く目標とする「一〇〇年輪伐体制」の山林に近づけるため「今後は皆伐を極力少なくして、優良大径木育成を図る」いわゆる長伐期保続林業の考え方をより強く推進した。

さらに、平成三年にはこの考え方を一層強化し、社有林全山を「非皆伐施業」とし、択伐や間伐による環境保全重視型の施業体系への転換を図った。

不動産投機の厳禁

昭和五十年代の当社は、昭和四十年代後半の日本列島改造ブーム時代の土地投資への反省もあって、新規の土地の取り扱いについては消極的であった。しかし五十年代の後半に

入り、当社の住宅事業の規模が拡大してくるにつれ、顧客の中には土地も併せて購入したいという希望者も増えてきた。そのようなことから、当社もこれに対応するため、六十年八月不動産開発部を設けることにした。

一方、国内の不動産需給は、昭和六十二年の総合保養地整備法（リゾート法）の公布などを機に、まず東京都心部から地価の暴騰が始まり、その勢いは瞬く間に全国に波及する異常事態（バブル現象）を引き起こすこととなった。

そのような状況の中で、大西社長は、不動産開発部の動静には特に厳格な監視の目を向け、同部内に入社歴の古い専任担当者を配置し、新規案件について、住友の伝統精神「浮利ヲ追ウベカラズ」に反するような「甘い話」には絶対に乗らないように指示をし、さらにはまた既に取組み中の案件についても、不動産の開発事業に起こりがちな「使途不明金」の支出は絶対にしないように厳命を下し、万が一そのような兆候が現われるようなプロジェクトからは即刻撤退するように命じた。そのようなことから、当社はバブル崩壊後の被害を最小限に食い止めることができた。

第二節 当社の業容

昭和五十年から六十二年（一九七五〜八七）のわが国の名目GNPは、一四八兆円から三四九兆円へと二・四倍に成長した（別巻「長期主要経済統計」参照）。一方、当社の売上高は、この間一〇四四億円から二九三六億円へと二・八倍に成長した。

したがって当期間の、当社の業容の伸びはGNPの伸びをわずかに上回る程度で、前期（昭和三十〜五十年）の伸長率がGNPの伸長率に比べ三・三倍であったことと比べると大きく様変わりをしており、当期間の当社の経営が、「構造不況業種」の中にありながらその中で体質転換に努めていたことがうかがわれる。

その結果、昭和六十二年には、売上高経常利益率も一%を上回ることができるようになり、商業部門の比率が高い（七〇%強）当社にとっては、なんとか一安心できるところまでこぎつけたということであった。

一 山林部門の概要

この期間の山林部門の概要は以下に要約することができる。

- ①管理面積（所有面積）は約四万ヘクタールで異動はなかった。
- ②立木蓄積は伐採量を減じたことと、昭和三十年代以降の植林木が成長期に入ったこともあり、二四〇万立方メートルから四〇〇万立方メートルへと約六〇%増加した。
- ③社員数および常雇労務者数は林道整備による管理の効率化や、長伐期非皆伐施業への移行によって、山林部門の従業員数は六八名から二七名に（六〇%減）、常雇労務者数は約五〇〇名から約三五〇名に（二〇%減）減少した。

その他の主要項目の異動は表3-3のとおり。

表3-3 山林部門の主要項目の異動

	昭和50年9月	昭和62年9月
所有山林の面積(ha)	38,020	39,277
経営山林の面積(ha)	38,211	40,577
立木蓄積(千 m^3)	2,401	3,989
(天然林) (千 m^3)	(998)	(1,994)
(人工林) (千 m^3)	(1,403)	(1,995)
年間平均伐採量(千 m^3) (総材積)	(昭和33年9月~50年9月) 124	(昭和51年9月~62年9月) 91
年間平均新植面積(ha)	(昭和31年9月~50年9月) 599	(昭和51年9月~62年9月) 303
山林部門従業員数(名)	68	27
山林常雇労務者数(名)	約500	約350
山林資産a/c	7億6,000万円	42億円
(立木a/c)	(3億3,000万円)	(33億7,000万円)
(造林起業a/c)	(4億3,000万円)	(8億3,000万円)

一 営業部門の概要

当期間中の営業三部門の売上構成などの変化は表3-4のとおりであった。

木材部門

わが国の木材総需給量は昭和五十年の九六三六万九〇〇立方メートルから、六十二年には一億三三三万六〇〇立方メートルへと、一二年間でわずかに七%しか伸びなかった。またその間の木材の卸価格はほぼ横ばいであったにもかかわらず(別巻「長期主要経済統計」参照)、当社の木材部門は、売上高では五十年の五八八億円から六十二年には九三三億円へと、五九%もの伸びを示した。

建材部門

建材部門については、新設住宅着工数が昭和五十年の一三六万戸から六十二年には一六七万戸へと、約二三%伸びており、また一戸当たりの床面積も七八平方メートルから七九平方メートルへとわずかながら伸びた。さらに住宅の質についても徐々に高級化していったときでもあったので、当社の建材部門の対象となる市場規模は金額面では恐らく全体で三〇~四〇%の伸長を示していたものと推定される。しかし、建材部門の売上高の五〇%前後を占めていた合板は、当時、典型的な「構造不況業種」の一つでもあった。

そのような環境の中にあつて、当社の建材部門の売上高が、三四四億円から一一四八億円へと三倍強の伸びを示したことは、まさに驚異的といっても差し支えないほどのもので

表3-4 部門別の売上構成の変化

部門別	年月	売上高 (百万円)	構成比 (%)	陣容 (名)	伸長率 (%)
国内材	昭和50.9	28,471	27.3	166	昭和59年 木材部に 総合
外材I	昭和50.9	17,954	17.2	18	
外材II	昭和50.9	12,327	11.8	28	
木材	昭和62.9	93,322	31.8	175	
木材部門計	昭和50.9	(58,752)	(56.3)	(212)	159
	昭和62.9	(93,322)	(31.8)	(175)	
建材部門	昭和50.9	34,375	32.9	112	334
	昭和62.9	114,758	39.1	119	
住宅部門	昭和50.9	10,113	9.7	70	836
	昭和62.9	84,570	28.8	77	
その他	昭和50.9	1,127	1.1	200	81
	昭和62.9	909	0.3	203	
合計	昭和50.9	104,365	100	594	281
	昭和62.9	293,560	100	574	

注1：その他は、本社・支店の管理部門、山林部、研究開発部門、緑化事業ほかの新規事業部門などを含む

注2：昭和62年9月期は住友林業ホーム、大阪殖林合併直前

あった。その間、取扱品目の構成については、合板複合フロア等の二次加工合板、アルミサッシを主体とする金属建材、石膏ボード等を主体とする窯業建材および合板と、大きな変化はなかったが、このように大きく業績を伸ばすことができたのは、住宅部門の伸長に伴う直接的（納材店への販売増）、間接的（優良大手メーカーの積極的なアプローチ等）効果、およびインドネシアのKTI社製品をはじめとする輸入合板の取り扱いの拡大などによるところが大きかった。

住宅部門

住宅部門の八倍強という伸長は、新規部門であるので伸び率が高いことは当然ともいえるが、それにしても、わが国全体の木質系の住宅市場の規模の伸びが質も含めて三〇〜四〇%（推定）の中でのことであるから、関係者の工夫努力は並大抵のものではなく、まさに「苦節一〇年」の成果であった。

以上木材、建材、住宅の営業二部門を総括すると、昭和五十年代前半の苦境時代には、木材、建材の既設部門がなんとか一定の売上規模と最低限の利益の確保に努め、その間、会社は必死の合理化を図り、新規事業の育成にも力を注ぎ、新規事業である住宅部門も、よくそれに応えて一人前の収益部門にまで成長したということができよう。しかもこの間の全社の従業員数は、五九四名から五六四名へと五%の減員を実現した上でのことであった。

三 当期間の景況と当社の業況の推移

当期間の景況の動向と当社の主な出来事を年度別に要約すると次のとおりであった。

【昭和五十年九月期】 景気は依然低迷しインフレは終息へ。住宅着工は前年同期比三〇%減と大幅に落ち込み、木材市況は不振を極める。合板業界は不況カルテルにより生産制限を実施。製材部門では自主操短を余儀なくされた。後半になって幾分回復。当社の総売上高一〇四四億円（一八%ダウン）。建材部門の売上げがトップ（三三%）となる。不動産在庫大幅圧縮。山林資産の緊急伐採と立木売却。二月より管理職三〇七%の賃金カット、大阪殖林買収。

【昭和五十一年九月期】 対米輸出急伸。国内景気回復過程に。住宅着工前年比一九%アップ。合板の不況カルテル、製材業の自主操短など、業界全般にわたる需給改善努力の効果が表われ市況は回復に向かう。当社の総売上高一八七億円（二四%アップ）。五十年十月東京と大阪に住宅販社設立。十一月塩田建設産業倒産（二〇億円強の不良債権発生）。【昭和五十二年九月期】 二度の公定歩合引き下げにもかかわらず景気は後半から冷え込みの様相。住宅も伸び悩み。合板は一〇八月不況カルテルにより生産制限したが効果なく在庫量は依然として高水準。当社の総売上高一三五一億円（二四%アップ）。タワウ出張所開設。緑化樹木焼却処分。新たに緑化子会社（スミリン緑化）設立。東北開発のシーディングボード取り扱い開始。

【昭和五十三年九月期】 公定歩合の引き下げ、公共投資の促進、住宅公庫融資枠拡大にもかかわらず景況不安定。住宅着工一五五万戸（二・五%アップ）。円高進行により輸入

木材市況冴えず。当社の総売上高一三〇八億円（〇・二％ダウン）。富士不燃建材工業の不況対策で敷地等買い上げ。F F I社等外貨建債権の為替差損償却。日南山林二三五ヘクタールを購入。バンクーバーに事務所開設。

【昭和五十四年九月期】 内需が増加し景気は全般に回復基調であったが、後半に石油問題再燃、円安傾向、物価抑制のための公定歩合の再度の引き上げにより複雑な様相を呈す。住宅着工一五四万戸と横ばい。地価、諸資材高騰、期末に至り在庫増もあり国内価格は頭打ちとなる。当社の総売上高一八二四億円（三五％アップ）。当期利益も倍増の一一億五〇〇〇万円に。大阪の住宅販売黒字に転換。ビルママツの取り扱い開始。五十三年十月および五十四年八月スイスフラン建転換社債各三〇〇〇万スイスフラン発行。F F I社株式売却。

【昭和五十五年九月期】 原油値上げや円安などの影響から諸物価の騰勢が懸念され、インフレ抑制のため金融引き締め実施。期の前半は内需堅調、後半から後退。住宅着工も大幅減少一二七万戸へ。当社の総売上高二三三三億円（二八％アップ）。五十四年十月マニラ出張所閉鎖。「住友林業の家」として優良木造住宅の商品開発に注力、好評を博す。住宅部門の完工引渡し戸数一五四一戸。東京の住宅販売も黒字に転換。スミリン住宅流通設立。住宅販売のスミリン住宅販売（東京、大阪）の社名を住友林業ホームおよび住友林業住宅に変更。山林育成会社、四国林業を設立。適格年金制度拡大充実。

【昭和五十六年九月期】 全体に厳しい景況。住宅建設の不振長引き、市況は低迷。当社の総売上高一九一八億円に減少（一八％ダウン）。木材市況の不振に対処して輸入材の取扱数量を大幅に削減（前期比四〇％減）。住宅部門は「住友林業の家」の評価定着し二七％アップ。ニュージーランド材の取り扱い全商社中第一位に。塩田建設産業の債権処理

(担保物件の競落等)進む。スミリン合板の不振深刻化。トムハウスを設立しホームセンター事業へ進出。住友林業住宅累損一掃。

【昭和五十七年九月份】 国内景気低迷、貿易摩擦もエスカレート。住宅不振長引き市況も低迷。当社の総売上高二〇一六億円(五%アップ)。外材輸入ランキングは米加材第八位、ニュージーランド材第二位、南洋材第一〇位。パプアニューギニア材、チリ材の輸入を開始し、低採算のソ連材の輸入を中止。アラスカ丸太の本格的輸入開始。インドネシアのアストラグループの合板工場建設に技術協力。東京本社を丸の内から日本橋へ移転。三回目のスイスフラン建転換社債発行、長期安定資金の導入を図る。社員の定年五八歳に。社員持株会発足。スミリン合板の再建策で敷地等買い上げ。住友林業ホーム累損一掃。

【昭和五十八年九月份】 米国の景気回復に伴い国内景気も好転。住宅建設は相変わらず低調で一四万戸。木材などの市況も需要不振により低迷のまま。住宅部門は中京圏に拠点を新設。当社の総売上高二〇六五億円(二・四%アップ)。米国セントヘレンズ山噴火により特別損発生。ジャカルタ、香港を拠点に合板の三国間貿易に乗り出す。住宅部門の完工引き渡し二〇〇〇戸を突破。KTI社の株式の一部を譲渡。第四回のスイスフラン建転換社債四〇〇〇万スイスフラン発行。

【昭和五十九年九月份】 輸出好調。国内景気も回復。住宅着工は一一七万戸(三・五%アップ)。木造率は五〇%。木材市況は依然として低調。インドネシアが丸太輸出禁止を発表。当社の総売上高二一八七億円(五・九%アップ)。山林部でコンピュータ利用による森林管理データマップシステム「ロビンフッド」開発。木材部門(国内材・外材)を統合して木材営業本部を設置。チリ材の取り扱い急増。ヨーロッパで米ドル建建転換社債総額二〇〇〇万ドル発行。子会社の富士不燃建材で不燃建材「フライ・アッシュ・ボード」を

開発。非木質系建材商品の取扱品目の拡大にも努める。住宅部門では仙台・福岡地区での営業を開始するとともに展示場を増設、洋風住宅「ザ・ハウス」や国産のスギ、ヒノキをふんだんに使用した「本樹」、「檜」など高級木造住宅「住友林業の家」シリーズの多様化を図る。資材面でも量より質の時代に対応して品質の向上を図る。

【昭和六十年九月份】 全般的には好況なるも後半に不透明感。住宅は一二万戸（四・三％アップ）も木造率は低下傾向で木材関連の市況は依然として冴えず。当社の総売上高二二三億円（九％アップ）。カナダの製材品とチリ材の拡大、南洋材はマレーシア、パプアニューギニア材の取り扱いを増やすとともにラオス材を試験的に輸入。直需向け販売および三国間貿易にも注力。国内材部門は買山事業の復活や製材品の仕入れ、燃料チップなどの取り扱い強化。製材品では米加品に加え韓国挽きも。東西の両販社合併し住友林業ホーム㈱へ。住宅展示場七か所に。山崎社長、会長に、大西常務、社長に就任。SR提案制度を新設。

【昭和六十一年九月份】 急激な円高進み、国内景気に跛行現象。住宅は一二一万戸（七・四％アップ）で市況も後半に好転。当社の総売上高は二四五億円（三・一％アップ）。アラスカ材で有力シッパードと提携。住宅部門は全国展開の一環として新たに広島、明石、宇都宮、三島に営業拠点を新設。顧客ニーズの多様化に対応して二世帯住宅プランの整備、アパートの標準仕様の確立、都市型三階建住宅「シティ3」の充実を図る。コンピュータ設計も実用化。不動産開発部を新設。新情報システム・スターネット㈱へ出資参加、情報システム室を新設。山崎会長「林政審議会」委員に。林業経営不適地の有効活用策として滝の宮カントリークラブの建設に着手。

【昭和六十二年九月】 円高により輸出は減少したが、内需は拡大。公定歩合も二・五％

へ。住宅着工も一五八万戸（二〇・六％アップ）。当社の総売上高二九三六億円（一九・四％アップ）、経常利益も二七億円に。プレカット部材、ルームセット、階段材など加工度の高い住宅部材の取り扱いを増強。外材部門では仕入れソースの多様化と海外生産拠点の強化により二次加工合板やMDFなどの輸入建材を拡充。住宅展示場一六か所増設し一〇〇か所に。山林部門では択伐施業の推進とともに機械化・省力化によるコストダウンを図る。滝の宮カントリークラブオープン。財務面で不良債権の償却進む。ナプコホームを買収。ニュージールランドの合弁企業からMDF製品初入荷。スマリン建設設立。スマリンサッシセンター設立。

第三章 各部門の活動の状況

第一節 山林部門

一 拡大造林施策への疑問

戦後、山林所有者や林業者が全盛を極めたのは、木材資源の増殖という大義に立った拡大造林政策にあった。江戸時代から明治・大正・昭和へと残されてきた天然林を伐採、収益を享受することによって、拡大造林は進められた。天然林伐採による収益の大半は、造林投資の還元だけにとどまり、将来にわたって生じる育林コスト、山林作業や管理の効率化のための林道整備、機械化推進等々の基盤整備に収益を引き当てるというよりも、他の新しい分野の事業に逃げてしまうことが多かった。そうしたことが拡大造林が一段落した後、後になってくる林業の後進性と構造的低迷をもたらす原因となった。

ヒノキ人工林における天然更新施業の研究

拡大造林がなお盛んであった昭和四十年代、高度経済成長が進む中、増高する育林作業コストや、山林労働力の漸減傾向が顕在化するに及び、業界や学識者の一部からは、森林

の生態的見地を軽視し、資源拡大を優先した林業政策に対し、転換が急務との先見的な意見が出はじめた。

こうした時期、当社は京都大学農学部で森林生態学を研究する四手井綱英教授や赤井龍男助教授を四国別子山事業区に招き、ヒノキの天然更新状況を調査することとなった。

昭和四十三年、赤井助教授指導のもと、別子山事業区筏津地区六五林班ですでに成林していたヒノキ天然更新地の林分調査を行い、森林生態的な見地からの解析を行った。天然更新林内の全植生の調査はもちろん、林内相対照度の測定、土壌層の分析、天然木の樹幹解析など、当時考えられるあらゆる因子を調べて、ヒノキ天然更新技術の体系化への道を探った。

その成果をもとに、昭和四十五年、同じく別子山事業区筏津地区六五林班内に、ヒノキ天然更新促進のための実証試験林を設けることとし、当時、六六年生のヒノキ人工林の帯状伐採を行い、その跡地における天然下種更新の推移を定期的に調査することとなった。試験地設定後、一〇年たった昭和五十五年には、一ヘクタール当り五万〜六万本のヒノキの更新稚苗が育ち、樹高は二〜三メートルとなり、保育間伐をするまでに成長した。

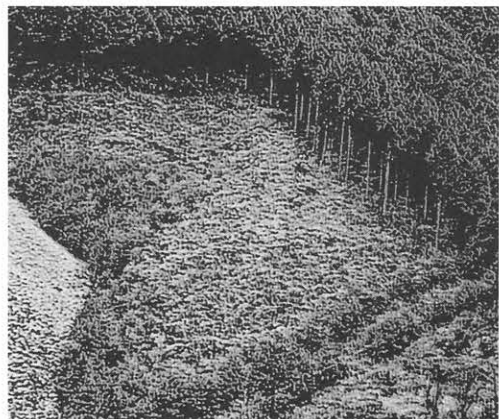
二八年後の現在、普通の人工林と何ら変わりのない、ヒノキ林として成林するに至っている。このヒノキ天然更新実証試験林は、現在まで継続して調査され、学術的に貴重な森林として保存されてきており、日本林学会やIUFRO（国際林業研究機関連合）等による研究成果の発表を行ってきた。

天然林選木作業の導入

当社の北海道山林においても同様に、天然林を伐採収穫し人工林化するという拡大造林



後伐後28年目の現況。上層木の樹高にはほとんど差がみられない。(平成10年)



別子山林におけるヒノキ人工林傘伐天然更新法の後伐直後の状態。(昭和45年)

にいち早く疑問を投げかけていた。

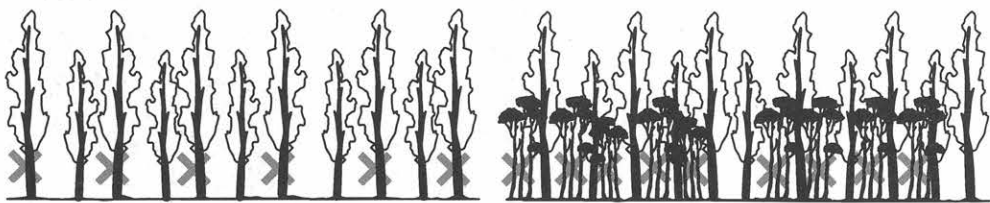
北海道山林は、沼ノ上地区を除いてはほとんどが当時六〇〜七〇年生の、明治から大正初期にかけて襲った山火事の二次林であったため、天然林の成長の悪い林分はカラマツへの拡大造林を行うのが基本施策であった。しかし、資源増殖という面からの意義はあったが、将来の北海道の森林型を想定するとき、これ以上のカラマツ造林は、林業収支の上からも森林生態系の上からも疑問を生ぜざるを得ず、昭和五十年（一九七五）前後から徐々に拡大造林面積を減少させていった。代わって普及を図ったのが天然林施策である。

まず、山火事を免れた沼ノ上山林で本格的な天然林択伐施策を実施した。また他の大半の山火事の二次林に対しても積極的に天然林造成を主目的とした天然林択伐施策を導入した。これは択伐というより天然林育成除間伐施策というべきもので、のちに当社のこの施策をモデルに国の補助事業が生まれることとなる。この方法は「天然林改良事業」と名付けられたように、まさに天然林に保育作業を施しながらその除間伐木で収入をまかなうという、資産増殖と林業収入をバランスさせながら、両者を同時に実現しようとするものであった。

図3-1のようにどの林木を除間伐対象とするかによって、森林の善し悪しは大きく変わる。択伐施策の難しさは、帳簿上では計画どおりの数字でも現場作業しだいで森の姿が変わることにあった。かつて大正から昭和にかけてひろく推奨実施された天然林択伐施策が現実の森林において批判を受けることになったのは、そうしたところに主因があると考えられている。

そこで、当社が採用したのが「天然林選木作業」である。地上にササ等の障害物がなく、見通しの良い真冬の雪のある時期を選び、翌年度の択伐予定地全山にわたって、大勢の作

図3-1 択伐施策イメージ図



一般的な択伐の例：主林木を継続して収穫し、後継樹を育てる

除間伐の例：優良木を残し、形質不良木や矮小木を除く

業員が列をなしてペンキでのマーキングを行う。スキーや輪かんじきをはいての選木作業は山林管理の中でも厳しい作業の一つで、年間三〇〇ヘクタールを超える選木作業に一月、延べ四〇〇人役が必要であった。

カラマツ造林に新たな施業指針——林野庁長官賞受賞

拡大造林全盛時代にあつて当社の北海道山林に植林されたカラマツは二五〇〇ヘクタールに及んだ。カラマツ造林は不成績天然林を改良して資源の増大を図るといふ面では意義があつた。しかし残念なことに、その後の経済情勢の変化によりカラマツの需要がダンネージ材や梱包材としての用途に限られてしまい、極めて低い価格体系の中におかれてしまつた。

そこでカラマツの第一回目の間伐が本格化した昭和四十年代後半に入ると、保育間伐に近い一六〇二〇年生の第一回目間伐で少しでも収入を得ようとさまざまな間伐方式を試みた。結果的には、クレーン車と木材運搬車とを組み合わせて集材運材を行うカンキ集材を本格導入し、一列伐採して三列残す列状間伐方式「一伐三残間伐方式」を採用した。

カラマツ間伐が定常化し、二回目間伐が行われ始めると、カラマツが成熟したときの将来の林相が気になってくる。既存の天然林と融合調和し、ゆくゆくは森林生態的に安定した林型となることが求められた。当社は道内では初の本格的な施業として、カラマツ保育基準に枝打ち作業を導入した。また天然林との融合を図るため、郷土樹種のトドマツの樹下植栽を行い、将来は天然更新してくるとみられるカバ類やミズナラとの混交林化を目指したカラマツ林の自然林的施業による育林体系であつた。この新技術による山林経営手法に対し、昭和五十一年林野庁長官賞を授与されることとなつた。



北海道山林沼ノ上地区での天然林選木作業
(ペンキでマーキング)

* ダンネージ

船内積み荷の安定と積み荷作業を容易にする目的で、荷物の敷材とする二等程度の押角(バタ角)または、積み荷の破損を防ぐために間に差し込む木。断面寸法は七・五センチ(または七・二センチ)、末口径五センチ以上と九センチ(または八・五センチ)、末口径六センチ以上があり、材長は三・四メートルで積み荷の状況に応じて切り使用する。

二一 山林部門の管理機構改革

四国山林、九州山林を山林部直轄へ

オイルショック以降の輸入材比率の上昇と人件費の高騰に対し、当社の山林部門はさまざまな対策を講じた。まず昭和五十三年に、今までそれぞれの支店の管轄下にあった、四国山林を新居浜山林事業所、九州山林を日向山林事業所として、山林部の直轄とし、管理のスリム化を図った。さらに、創立以来本部機構としては最後まで大阪本社に残っていた山林部を、事業の効率的管理の見地から山林事業の中枢である新居浜に移した。同時に、すべての機能が東京本社に集中していたため、山林部の情報窓口として山林部東京駐在一名が配属された。

この機構は昭和五十七年まで続けられたが、その後中央省庁や関係諸団体との折衝や情報交換の必要が大きくなったので、山林部も東京本社に移ることとなった。

四国林業株式会社を設立

山林部の合理化対策の一環として、管理コストのほか年々急騰する山林作業コストを合理化するとともに、急速に減少し始めた林業労働力の確保対策として、昭和五十五年五月、四国林業株式会社を設立した。この会社は自前の作業班をもって、当社の山林管理の受託と、収穫・育林作業の請負会社としてスタートした。

森林管理データマップシステム「ロビンフッド」の開発

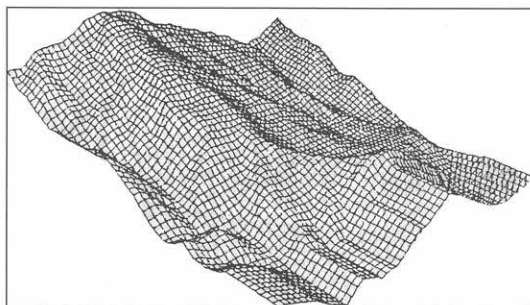
昭和五十九年六月森林管理データマップシステム「ロビンフッド」を開発した。ロビンフッド開発のねらいは、地理データと属性データをコンピュータ上で一元化し、森林管理・施業計画業務を簡素化し省力化する、さらには、将来の経営計画の立案と意思決定の支援システムとして機能させることにあった(図3-2)(別巻7「林相図の変遷」参照)。

山林経営にとって、①地理情報とそれに内在している属性情報は一体のもので両者は絶えず一緒にとらえて管理する必要がある、②森林は刻々変化しており絶えずデータメンテナンスが必要である、③森林育成は長期間を要し、そのため長年にわたる経営内容や作業の沿革を履歴情報として整理、将来計画へとフォローしていく必要がある。

森林の機能は多面的であると同様に管理者や、業者、そして森林を利用する人たちのニーズによって、アセンブルすべき情報が多彩かつ複合的である。森林のデータは収集条件の不利な山地にあり、これの収集労力を緩和することが出来れば山林経営の合理化につながる。このような特質のある森林管理情報を一元化して管理できる「ロビンフッド」の開発は、山林経営にとって画期的なシステムとなった。

その後、関係行政機関や、国有林・林業関係者の間でも、このシステムに準じたコンピュータ化が盛んになっていった。その後の動きを見ると、営林署単位、県有林、森林組合単位での活用が進んでいる。さらにその後、林野庁の中にも森林情報高度利用研究検討会がもたれ、同様の実験的規模での導入が進み、林業構造改善事業の補助事業にまで発展していった。

図3-2 ロビンフッドによるマップ



ロビンフッドによる鳥かん図(五良津事業区14-15林班、俯角60°)

三 政・財界への提言活動

第二次オイルショック後、他の産業との生産性格差が広がる一方の森林・林業の情勢に憂いを抱き始めた財界の一部から、国に対し森林・林業の新たな総合的政策の見直しを迫る声が高まり始めていた。

そのような機をとらえて当社は業界のリーダーの一人として、政界および経済界に対して、森林・林業の国家的重要性を訴えるべく、山崎社長は日本林業経営者協会機関誌『林経協月報』に、次のような提言を発表すると同時に、この考え方を経済同友会や経済団体連合会（経団連）の機関誌にも機会あるごとに投稿し提言を行った。

- ・昭和五十五年、「日本林業近代化への提言」——国内林業を活性化するために
- ・昭和五十六年、「我が国の森林資源は産業化できるか」——過疎山村でのある挑戦
- ・昭和五十八年、「序章 国内林業に新しい政策目標を」——国際競争力の増強

その後、昭和六十年二月に、経済同友会に「森林問題懇談会」（委員長 山崎完）が設けられ、「二十一世紀に架ける緑のニュースキーム」と題し、「これからの森林は、多様なニーズに応えられる活力を必要としている。木材資源としてのストックの大きさだけでなく、自然環境資源としての質の多様性が求められている。森林を人間にとって望ましい状態で維持し、それにふさわしい林業経営の実現を目指すためには、日本の林業を、①専門的な経営、②農業その他を主業としつつ林業を行う兼業者、③単なる山林所有者という二つのグループに分け、専業者には経営持続のための税制等の導入、意欲ある零細者に対しては協業の促進、意欲のない単なる山林所有者に対しては経営の受託代行などを提案し、

森林を利用する消費者の側からものを考える、先導的な幅広い林業経営の育成を目指して、きめ細かい政策展開を図る必要がある」と提言した。

これが引き金となって昭和六十年十二月、経団連からの勧めで、同機関誌に、「経済社会と森林・林業——国内林業に国際競争力をつくか」を発表した。

その要旨は次のとおりであった。

①森林の多様な機能を分業化することなく、森林がもつ直接的な経済資源と、外部経済の資源とをトータルの国民資本として考え、森林経済を創生することが大切である。

②森林資源論が国民に広く認知されるためには、市場原理に立脚した世界の森林の一員でもあることを踏まえ、国民に安定的に林産物を供給できるような産業体制、即ち林業の自立を図ることが前提である。

③国産材を取り巻く数多くの制度や規制に関する規制緩和、他の産業と比べて必ずしも対等の立場にあるとは言い難い税制の見直しが必要である。即ち、長期の林業経営には不合理な相続税の改善——未成熟の立木にまで課税することなく、植林された木が商品として生育し収穫されるまでは相続税対象としない。長期間を要する林業経営にあって、個人の林業所得には特別控除の措置があるが、法人にあっては優遇措置が諸外国に比べても極めて低い。国産材には木材引き取り税が木材価格の三%を上限に市町村税として徴税されているが、輸入丸太には昭和三十五年の貿易自由化以来関税はゼロである。また、建築基準法が現代の建築実情に沿わなくなっている。

④都市の道路や港湾整備に巨額の公共投資が行われてきたが、山村に対する交通網整備や教育・医療・文化的投資など都市的サービスに重点をおいた社会資本投資を高め、国土計画上の投資バランスを是正すべきである。

⑤世界の森林資源が確実に衰退していることを考えると、国土管理や木材資源の点はもちろん、日本人が培ってきた^{*}「森林の思考」を守るとともに、ナショナルセキュリティの観点からも国内森林資源を整備しておくことは、次世代につながるわれわれの責務である。

こうした提言を受けて、経団連は、農政問題懇談会の下に森林部会を新たに編成、昭和六十二年十月経団連農政問題懇談会森林部会は「森林・林業についての考え方と林業経営確立のための課題」についての提言を発表した。

提言の要旨は、林業の危機を克服するため、戦中戦後の過伐によって破壊された森林の再生産体制をいち早く回復させることに力を注ぐことを基本とし、そのために林業の基盤である林道・作業道の整備、国費による機械開発、税制や制度金融の見直しなどを重点的に行い、意欲ある林業経営体を中心に選別政策を講ずることなどであった。提言は政府政策面に反映され、その活動の一つが「林業の機械化推進」として結実した。

四 新しい制度の下での施業計画——高伐期複合構造林を目指す

昭和四十六年を起点とする第一次施業計画は、当初、従来の一〇年単位の計画の期間を制度の認定要件である五年計画に短縮し全社有林を一斉に取りまとめたもので、経営方針を変更するものではなかった。四十八年には「経営計画の改定」を提議し、山林の経営方針を転換し、第一次施業計画は途中で変更されることとなった。その主旨は「拡大造林の収束と長伐期への転換」であり、経営の重点を次の諸点においた。

* 森林の思考

「人間の思考方法には、森林的思考と砂漠的思考があり、世界が「永遠」に続くか考えるか、「有限」であるか考えるかの二つに分けられる……」

鈴木秀夫著『森林の思考・砂漠の思考』（NHKブックス昭和五十三年）より

①優良大径材の生産を目的とし、それに対応できる山林の経営基盤の整備と林道網の充実

②伐期齢を、スギ八〇年、ヒノキ一〇〇年の長伐期体制に

③拡大造林の大幅縮小

④地位、地利に応じた施業

⑤管理機構の簡素化と合理化

⑥準施業制限地の確保（第一準施業地Ⅱ試験林、参考林、固定標準地。第二準施業地Ⅱ

経済林としては不利で、林地保全上皆伐を避けるべきところ）

第二次施業計画（昭和五十一―五十六年）では、①長伐期による有機的林业政策を維持できる森林の造成、②豊かな蓄積をもった森林の造成と優良大径材の生産、③恒続的保続林業と安定収益の確保、に努めることとした。

第三次施業計画（昭和五十六―六十一年）では、新たな視点に立って「高伐期複合構造林」の造成を目指した。「高伐期複合構造林」とは、「将来の不確実な需要動向に有機的、弾力的に対応可能で、長期的に多様な素材供給が行え、森林のもつ諸機能を常に高く維持し、森林生態的に安定した優良林」のことをいう。そのためには、①幅広い生産力をもつ高伐期複層林（立体的複合化）を目指すこと、②生産管理区分による生産性の向上（面的複合化）を図ること、③木材生産のほか公益的な諸機能を常に高く維持すること、④地域社会に密着した恒久的利益に結びつく経営が求められることとなった。この考え方は、昭和四十八年の長伐期政策に何ら変更を加えるものではなく、より強固な森林政策を推進するための森林管理の理念を、より明確にしたものであった。

即ち、過去、社会経済情勢や社内事情により、あるいは需要動向によって、施業体系や



複層林施業（上木：スギ、下木：スギおよびヒノキ。
四国山林石鎚山事業区）

*1 幅広い生産力をもつ高伐期複層林
高伐期複層林造成によって、初回間伐から、数次の間伐の繰り返しと、そのあとの択伐を繰り返してのち伐期を迎えるまでの間、並材から高級材まで、また低質材から高質材まで、幅広い多様な木材資源を備え時代のニーズに合わせて供給することができ
る森林。

*2 生産管理区分
目標は高伐期優良大径材の生産だが、その育林過程は地位や地利級によって、粗放育林であったり、集約育林であったり、時には特殊な超集約育林施業を行うなど、ゾーニングを行って選別的な育林投資を行う。

伐期の議論が展開されてきた。このことは当社山林のみならず、わが国の山林すべてに言えることでもあった。こうした経験を無駄にすることなく、「社会的要請のいかなる変化に対しても有機的、かつ弾力的に対応可能な森林を目指す」という理念が、この「高伐期複合構造林」のなかに込められていたのである。

こうした施策を進めたことにより、経営山林からの収穫量は漸減し、五十六〜六十年には収穫量は六万立方メートル台へと、以前にくらべて約二万立方メートルも減少することとなった。

第二節 国内材部門

一 業績の推移と売上構成の変化

当期間（昭和五十〜六十二年）の国内材部門は、途中昭和五十九年（一九八四）九月期から、社内機構の改革により外材部門と合わせて木材営業部となったので、その後の売上高などの表示は木材営業部として一本化されることとなった。しかし、六十二年当時は、未だ業績管理などの面では従来の区分が活用されていたので、当期間については旧来の区分けのままを考察することとする。

昭和五十年九月期の国内材部門の売上高（自山材を含む）は二八四億円、従業員数は一

六六名であったものが、一二年後の六十二年九月期には売上高は五五二億円と一・九倍の伸びを示した。従業員数は一五〇名(推定)で、およそ一割の減少を示した。したがって一人当たりの売上げ効率は、約二倍に向上した。

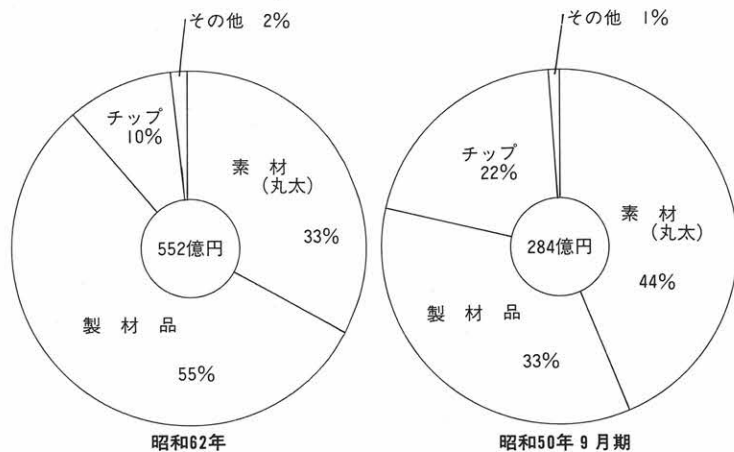
取扱い品目の構成は図3-3に見るとおり、素材の割合が減少し、製材品の割合が増加した。

素材(丸太)

売上高は一二四億円から一八〇億円へと四五%伸びたが、構成比は逆に四四%から三三%へと低下している。このことは、この期間中に、内地材、輸入外材を問わず、木材の供給構造が従来一般的であった「丸太から需要にあわせて挽く」、いわゆるオーダーメイド型から、「あらかじめ挽いておいたものを販売する」イメージオーダー型、あるいは規格品型へ変化したことを示している。一方需要者側(住宅建築)のニーズも、住宅が手造り型から規格型(工業化住宅)のウエイトが大きくなったことを示すものともいえる。売上構成比は、製材品の取り扱いが急伸したため、相対的に素材の比率が低下した。

なお、素材の内訳については、その八〇%前後は終始「**外材小口**」であった。当社は木材専門商社として「木を見る目」、「広範な得意先網」が自慢であったので、他商社の輸入材も含めて、「適材適所」に振り分ける、外材小口の取り扱いは最も得意とするところであった。特に中国支店管内の瀬戸内地区、東海支店管内の東海地区での「外材小口」の取り扱いは活発で、なかでも豊橋営業所の如きは、東海地区は清水港、豊橋港、衣浦港蒲郡港、四日市港、名古屋港などから、北陸地区の富山港に至るまでの木材荷揚港の木材は(主として外材)、あたかもすべて自分の手持ち材であるかのように「まず販売をして後で

* 図3-3 国内材部門の取扱い品目の変化



外材小口
元来は、米材、南洋材等の輸入外材であるが、当社ではそれらの材で、本船からいったん国内の水面貯木場あるいは陸上土場におろされ、売り仕切られた材は内貨材として国内材部門の取り扱いとした。

仕入れる」商法で業界にその勇名を轟かせた。

製材品

売上高は九五億円から三〇六億円へと三倍強の伸びを示し、構成比も三三%から五五%へと拡大した。

このように製材品が大きく伸びた要因は、先に素材の項で触れたとおり、需給関係が外材を含め全般に既製品化していったことにもあるが、当社に限っては、それに加えて住宅事業の成長に伴い、住宅の工事部門（下請工事業者等）へ納入する納材業者やプレカット工場などへの販売が増えたことも大きな理由の一つであった。

チップ

売上高は六一億円から五六億円へと一割近く減少し、構成比も二二%から一〇%へと低下した。チップは粗利益率が他の商品に比べ比較的高く、従来は国内材部門の収益源であったが、ここに至り陰りが見え始めてきた。その理由は、①内地材のシェア低下に伴い、国内の内地材産地製材所の製材量が減少し、それに伴ってそこから派生する廃材チップが減少したこと、②二度にわたるオイルショックにより合板工場などの中小規模工場でエネルギーコスト削減のためチップが燃料源として見直され、「木屑ポイラー」などが復活、廃材が燃料に回されたこと、③円高により、輸入チップ、輸入パルプの比率が高まったこと、等々によるものであった。

当社は、このような情勢に対応して、家屋の解体時に出る解体材や、合板工場の廃材を集めて、それを製紙用、繊維板用、ボード用、燃料用等に振り分けるなど、きめ細かい工



解体材チップ工場(埼玉県騎西町 昭和62年頃)



外材小口取引の舞台のひとつ名古屋港天白貯木場(昭和50年頃)

夫を重ねたが、大勢をくつがえすまでには至らなかった。しかし、チップは、依然として当社の収益源の一つであることに変わりはなかった。

二 内地材全般の営業政策

地域密着の営業展開

これは単に国内材部門だけに限ったことではなく、建材部門なども含めてのことであるが、特に内地材部門については、ますます競争が激化する中で生き残るため、より地域に密着した商いをしていくことが先決であるとして、

昭和五十年 宇都宮出張所（建材）新設

昭和五十一年 新潟出張所（木材、建材）および静岡出張所（木材、建材）新設、仙台

営業所を東北支店に格上げ

昭和五十二年 松山営業所（木材）および長野出張所（木材）新設

昭和五十三年 長浜出張所（木材）新設（愛媛県）

昭和五十四年 高松営業所を高松支店に格上げ

等々、積極的に地方市場への接近を図った。しかし、これらの出店展開も、全体の売上高の減少を食い止めることには幾分かの貢献はしたものの、一人当たりの営業効率などの点では、必ずしも満足のいく状態とはいえなかった。こうしたことから、昭和六十年代に入り、交通、通信手段などがより便利になってくると、逆に拠点営業所に集約する方向へ切り替えていくこととなった。

買山事業への再挑戦

林野庁の統計や、また昭和三十年代の活発な植林の状況からみて、六十年代に入ると、国内の山林からの間伐材、主伐材の供給が増えてくることが予想されていた。そこで、当社としてもかつての経験をもとに、来たるべき「国産材の時代」に備えて「買山事業」を積極的に進めることとした。

昭和三十年代の活発な植林の状況からみて、六十年代に入ると、国内の山林からの間伐材、主伐材の供給が増えてくることが予測されていた。そこで、当社としてもかつての経験をもとに、来たるべき「国産材の時代」に備えて「買山事業」を積極的に進めることとした。

第三節 外材部門（直輸入材）

一 業績の推移と売上構成の変化

直接輸入外材の取扱金額については、昭和五十年（一九七五）九月期には、米材、ニュージーランド材、ソ連材等の針葉樹類が一七九億円、ラワン材等の南洋材が一・三億円、合計三〇二億円であったものが、六十二年九月期には米材等が一八八億円（五％アップ）、南洋材が一・九三億円（五七％アップ）、合計三・八一億円へと二六％伸びた。

また取扱数量については、（丸太製品単純合計で）米材等が七二万九〇〇〇立方メートル

ル、南洋材が七三万二〇〇立方メートル、合計一四六万一〇〇立方メートルから、米材等九三万六〇〇立方メートル（二八%アップ）、南洋材が八八万九〇〇立方メートル（二一%アップ）、合計一八二万五〇〇立方メートルへと二五%伸びた。

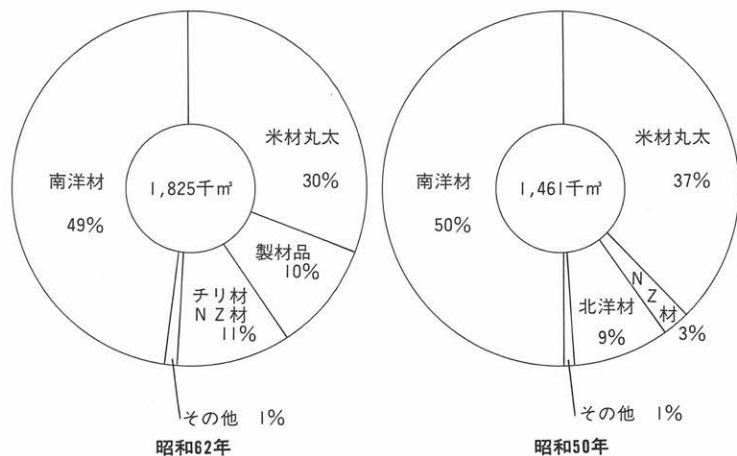
しかし、外材の取扱数量が増えてくると、外材特有のリスク（為替相場の変動、木材価格の乱高下、大口与信のリスク等）も増えてくる。そこで、当社では過去の苦い経験をもとに、これらのリスクを避けるため、手持在庫の圧縮、為替の予約、販売先の厳選等の工夫を積み重ねていった。当社のシェアは、五十年は約二・四%、六十二年には約二・五%であった。なお、全輸入量は、丸太は実数で、その他の製材品、合板、ボード類、チップ、パルプ、紙などは、丸太に換算したものである。丸太と製材品だけ（合板等の加工品を除く）の実数では、当社の輸入量のシェアは共に五%前後であったと推定される。

この間の取扱い品目の数量の変化は図3-4のとおり。変化の第一点目は、一般的な現象ではあったが、昭和五十年にはごくわずかであった米加材等の製材品が六十二年には一〇%を占めるようになったこと、第二点目は、これは当社に特徴的なことであるが、北洋材（ソ連材）の取り扱いがゼロとなり、チリ材、ニュージーランド材が急増していることである（その理由などは本節第四項参照）。

二 従業員数の推移と海外での勤務状況

外材部門の従業員数は、昭和五十年には米材関係一八名（うち現地駐在四・五名）、南洋材関係二八名（うち現地駐在十数名）、合計四六名であったが、六十二年には（木材

図3-4 外材の取扱い品目(数量)の変化



部門統一により厳密には分けられないが、米材関係約一名（うち現地駐在四〇五名）、南洋材関係約一六名（うち現地駐在七〇八名）、合計約二七名へと大幅に減少した。

その理由は、①米材、南洋材ともに初期の開拓期が終わり、取扱数量も安定してきたこと、②現地のサプライヤー（木材業者）、シッパー（輸出業者）の勢力分布も落ち着き、サプライヤー、インポーター（輸入業者）当社が共に業務に精通し、開拓期のように手間がかからなくなったこと、③特に大手優良シッパーとの取り組みができたこと、などがあげられる。しかし、現地での実際の業務の状況は、アメリカやカナダでは、少人数で集

荷、検品、価格交渉、船積みなどに追い回され、一日数百キロメートルの強行軍は日常のことで、その合間に船積み書類の作成、時差を縫っての本国（日本）への連絡など、一日一六時間勤務で、休日は月に二回ぐらいという過酷なものであった。一方、南方の方は概して時間的には余裕があったものの、厳しい気候や風土に加えて、生活文化の違いの中での仕事や生活は並大抵のものではなく、なかには体調をくずし、途中で帰国する例も散見された。

三 当社の主要外材取扱状況

当社の昭和五十九年九月期の主要外材仕入地域別数量および昭和五十〇六十二年の外材輸入商社におけるランキングはそれぞれ、表3-5、3-6のとおりであった。

表3-6 当社の外材取扱数量ならびに外材輸入商社におけるランキングおよびシェアの推移 (単位：千㎡、%)

年次	米(加)材	ソ連材	ニュージーランド材	チリ材	南洋材
昭和50	476 11位(4.2)	[130]	[44]	—	608 14位(3.7)
51	335 12位(2.6)	[71]	[117]	—	736 14位(3.3)
52	411 11位(3.2)	115 19位(1.3)	67 9位(6.3)	—	667 13位(3.2)
53	476 10位(3.6)	332 11位(3.7)	79 6位(7.6)	—	624 15位(2.9)
54	576 9位(3.6)	235 11位(2.9)	105 5位(8.4)	—	625 15位(2.8)
55	554 9位(3.9)	155 14位(2.5)	100 4位(9.2)	—	489 15位(2.6)
56	417 9位(4.1)	37 (中止)	120 1位(15.0)	—	382 13位(2.6)
57	418 8位(3.6)	—	99 2位(16.2)	—	467 10位(3.1)
58	312 13位(2.8)	—	49 3位(14.0)	—	395 11位(2.7)
59	389 10位(3.6)	—	57 3位(12.7)	188 1位(53.3)	577 8位(4.3)
60	447 10位(3.6)	—	50 4位(12.1)	245 1位(52.6)	548 8位(4.0)
61	454 12位(3.5)	—	42 5位(11.0)	230 1位(54.6)	468 7位(3.7)
62	(484) 7位(4.2)	—	(46) 4位(13.5)	(169) 1位(55.8)	(440) 7位(4.2)

注：ただし昭和62年は1～9月の実績。〔 〕は他社仕入材を含む販売数量
出典：ニュージーランド材は、ニュージーランド材輸入懇話会資料。ただし、チリ材については丸太のみ。その他は日本木材輸入協議会資料による

表3-5 昭和59年9月期の主要外材仕入地域別数量 (単位：千㎡)

仕入地域	数量	仕入地域	数量
(米・NZ材)		(南洋材)	
米加材	369	インドネシア	65
NZ材	48	サバ	151
チリ材	169	サラワク	106
		フィリピン	48
計	586	PNG	200
製材品	137	製材品	2
合計	723	合計	572

注：PNG=バブアニューギニア

四 主要外材の概況

米加材（米材・カナダ材）

この期間の米加材（丸太と製品）の取り扱いについては、数量的には漸増傾向で基本的には大きな変化はなかったが、そのなかで、①製材品の比率が高まったこと、②アラスカ材の取り扱いが始まったこと、③カナダ産製材品の増加、などがうかがわれる。

当社の米材取り扱いについて特徴的なことの一つは、他商社に比べ比較的高級材のウエイトが高かったことである。それは、カスケード山系に社有林を有する有力サプライヤー、セント・レジス社との独占契約に成功し、昭和四十四年ごろから五十年代の半ばに至るまで、同社の生産するオールドグロス（樹齢一五〇年以上）の米ツガ、米マツ材等を一手に取り扱うことができたことによる。同材は価格的には高いものであったが、当社の厳格な仕訳選別と相まって、当時の米材業界でも、最高品質の銘柄品として、数年間にわたり話題を集めるほどのものであった。しかし、同材も五十年代の半ばには終山の時期を迎えることとなった。

当社のシアトル出張所では、セント・レジス材の終山の時期が近づいてきたため次の仕入れソースを物色していた。ちょうどその頃アラスカでアラスカ原住民の保護・権益復帰運動がさかんになり、国有林の一部の林区がアラスカ原住民に優先的に払い下げられることとなった。そこで当社は、昭和五十六年、かれらが作った輸出協同組合「シーアラスカ」と取引を始めた。翌五十七年にはこうしたアラスカ原住民区からの出材を取りまとめるシッパー「アルパック社」とも提携を深め、アラスカ産ヘムロック（ツガ）およびスプルース



アラスカ材積込中のグリーンマヤ号



アラスカの原生林

の良材を手に入れることができるようになった。材の構成はヘムロック約七〇%、スプルース約三〇%で、積み出し港は、クラワック港、ケチカン港であったが、国内での荷揚げ港はヘムロックは和歌山や松山へ、スプルースは色白の材を好む、北海道の小樽や苫小牧に比較的多く配船された。しかし数量的には丸太で年間三万立方メートルぐらいのものでそれほど大きな数量ではなかった。

カナダの森林は全部が国有地で、森林の伐採は林区を限って許可されることとなっており、原木の輸出は古くから原則禁止となっている、したがって、丸太での輸入が多かったわが国への輸出はそれほど大きなものではなかった。昭和五十年代の後半からわが国の製材品での輸入が増えてくると、それにつれてカナダ材の輸入量も増加した。

当社も、カナダ製品の輸入については、少量ではあるが既に昭和三十年代後半から、カナダBC州のマクミラン社、BCFP社などから、ヘムロックの小角、ダグラスの大中角を主体に始まったが、時代の変化につれて、寸法的にも、樹種的にも多様化していき、五十年代にはスプルース等のキヤンツやカスタムカットも取り扱うようになった。そして五十二年にはバンクーバー駐在員事務所を出張所に格上げするなどして、カナダ材の集荷にも力を入れ、量も徐々に増えていった。

ニュージールランド材

マツはわが国では古くから自生し、水分の少ない場所や岩盤の浅い瘦地にも良く育つ陽性樹で、天然下種によって再生する。また、早魃や潮風にも強いことから、既に江戸時代から、街道の並木や海岸地区等の砂防林として植林もされていた。ところがマツが極めて用途の広い有用な樹種であったがために、戦中、戦後を通じての木材不足の時代に乱伐さ



マクミラン社の製材工場(カナダ・バンクーバー)

*1 キヤンツ

太鼓挽きした米材、ウエニーともいう。アラスカ材は丸太のまま輸出できないので、一次加工してキヤンツにして出す。「太鼓落し」ともいう。

*2 カスタムカット

注文挽き、米材の輸入製品では、一般に山地で丸太を買い、それを現地の賃挽き工場にて任意のサイズに挽いて輸入する。

れ、特に戦後の復興を支えた紙・パルプの原料や炭砒等の坑木として大量に伐採されてしまい、マツ林は急速に姿を消して行った。

一方、マツ属は、その種類も多く、また、地域適応力も強いことから、世界の各地に分布している。特に、インドネシアのメルクシマツや、ニュージーランドやチリのラジアーターパーインは成長もはやく、二〇〜三〇年周期で植林・伐採をくり返すことができ、いわゆる「造林適木」として重用されている。

ニュージーランドでは、一九二〇年代から盛んに植林されたラジアーターパーイン（NZマツ）が一九五〇年代の後半には、第一期の伐採期に達し始めていた。ラジアーターパーインのほとんどは人工林である。同樹種はアメリカ西海岸のカリフォルニア州原産のマツであるが、ニュージーランドでは当初牧草地などの跡地に多数の外来樹種等を植林してきたが、その中で最も成育が早かったのがこの樹種であった。そこで同国では、このラジアーターパーインの大規模造林が進められたのである。

当時ニュージーランドとの間で貿易実績の大きかった東洋棉花は、このラジアーターパーインの輸入を引き受けることにした。しかし、当時は同社も、国内の木材市場でそう大きな販売力をもっていたわけでもなかったため、その国内販売について、当社の大阪支店にも話が持ち込まれた。

当社はさっそくこの話に乗る、昭和三十三年七月から大阪以西の販売を引き受けることとし、当時マツ材の取り扱いに強い、神戸太田、二村製材、辻良製材などの得意先に販売した。また、翌三十四年には、同支店の田中社員を二か月間同国の山林調査に派遣した。しかし、NZマツは、わが国のマツに比べて価格的には安かったが、やはり成長が早いだけに年輪の幅も広く強度も弱いことから、当初、目論んでいた梁用材などにはあまり評判

は良くなかった。また、販売地域が大阪以西に限定され、東洋棉花の得意先との価格面での競争なども生じたりして取扱量も徐々に減少していき、大したメリットもなかったため、その後取り扱いを中断していた。

昭和四十三年、当社と南洋材の取り扱いで取引のあった野村貿易から、NZマツの取り扱いについて、現地の商社マクドナルド社を紹介された。翌年一月、同社のスコープル氏ほか二名が来日し、当社に同国の国有林への入札、現地サプライヤーTTT社への資本参加、マタカナ島の山林購入、ロックウッドハウス（ログハウスの一種）の輸入などについて協力を要請してきた。そこで当社はこれらの案件を調査検討した結果、NZマツの取り扱いを再開することとした。以前、建築用の梁用材としてはあまり評判の良くなかったNZマツも、価格的なメリットを生かして、高度経済成長に伴い活発化してきた建設土木工事用の仮設材、輸出製品の梱包用材やパレット材、電線ドラム用材などに盛んに使用されるようになっていた。

ニュージーランドでは、当社の提携先シッパーもTTT社、UEB社、HID社、オドリズ社、等取引先相手も多数を数えたが、その間、終始それらの企業や同国の林野庁との間に立ち、当社の同国との取引を円滑に運んでくれた人物は現地代理店として起用したマクドナルド社専務のスコープル氏であった。

また同国の林野庁も、当社が植林から伐採および加工まで手がける山林会社であることもあって終始友好的で、昭和四十九年には交換研修生を派遣することとなり、当社からは山林部の社員が同国の山林で研修を受け、また同国の研修生は当社の四国山林で研修を積んだ。この制度はその後三回にわたってつづけられた。

昭和五十年代に入っても当社は絶えず同国の輸出货量の一〇%前後のNZマツの輸入をし



ニュージーランドのラジアーターパインの植林地の伐採現場

ており、また林野庁などとの意思疎通も緊密であったことから、同国側は機会あるごとに当社に同国でのパルプ事業、ボード製造事業などとの合弁事業への参加を促してきた。そこで当社は五十九年、現地のオドリンズ社、ニューマンズ社、当社の三社でそれぞれ三五%、三五%、三〇%の比率で資本金三〇〇万NZドルのMDF（中質繊維板）事業推進のための新会社、NPI社（Nelson Pine Industries, Limited）を設立した。同社は、昭和六十一年には年産一〇万立方メートルの第一ラインを稼働させ、その後も順次設備を拡張、平成九年（一九九七）十月には第三ライン増設により年産三五万立方メートルとなり、単一工場としては世界一を誇るMDF工場となった。

またこの間の昭和六十三年には共同出資会社のオドリンズ社が行き詰まり、その株式をニューマンズ社と当社が引き受け、出資比率も五〇%、五〇%としたが、その後ニューマンズ社もC I社（Cooperates Investment, Limited）に買い取られ、そのC I社も他の事業に失敗したため平成四年、同社の株式を全額当社が譲り受けることとなり、今日では当社の一〇〇%子会社として運営されている。

昭和六十一年、NPI社の第一ラインが稼働し始めたころ、MDFの国内メーカーは大阪市の北新合板と清水市の野田合板の二社で、同製品の国内マーケットも、用途は家具、厨房用品などの基材として使用されるぐらいのものであった。そこで当社は先達の北新合板などからのアドバイスも受けて、六十二年、社内にもMDFの市場開拓チームを設け、従来からの用途のほかに建築資材としての用途の開発や、得意先の開拓に注力した。当初は相当の苦戦を強いられたが、そのうちに品質の方も原料の微細化の推進、接着剤の改良（ノンホルマリン化）なども進み、さらに原料が白系のラジアーターパインであることも好評を得て、徐々に収納家具、住宅の内装部材などへの使用が広がっていき、今日では当

表 3-7 わが国ニュージーランド材輸入実績

(単位：千㎡、百万円)

	丸 太		製 材 品		合 計	
	数量	金額	数量	金額	数量	金額
昭和51年	825	12,053	103	2,116	933	14,169
52年	885	12,782	184	3,678	1,070	16,461
53年	812	10,156	222	3,789	1,035	13,946
54年	994	16,639	292	6,808	1,287	23,448
55年	795	19,757	340	11,184	1,135	30,942
56年	497	10,831	258	7,067	755	17,899
57年	421	9,030	266	7,674	687	16,704
58年	313	5,588	271	7,223	585	12,811
59年	306	5,452	181	4,662	487	10,114
60年	294	5,199	155	3,975	449	9,174
61年	259	3,439	117	2,210	377	5,650
62年	388	4,512	132	2,194	521	6,707

注：単位未満切捨て

出典：ニュージーランド材輸入懇話会資料より



MDF合弁事業契約調印式
(昭和59年10月 右から3人目が山崎社長)

社の主力商品の一つに育ってきた。

チリ材

昭和五十年代に入ると、NZマツのわが国への供給量は急激に減少することとなった。きっかけはオイルショックによるわが国の木材需要の低迷によるものであったが、より根本的な原因は、同国のNZマツの第一期植林木の伐採が終期を迎えたことである。特に五十年代半ばごろからは四十年代に比べ三分の一にまで落ち込んでしまった(表3-7)。

一方わが国のNZマツの需要は、そのころから仮設材、梱包材向けの用材が不足し、また一部では、集成材の芯材や階段の踏板材として、単価面の有利さに加えて、元来のマツ材のもつ良さが見直されるような動きも出てきた。

当社は、かつてチリ共和国の天然ブナ林の山林調査をした経験もあり、同国にもニュージーランドと同様のラジアーターパイン(チリマツ)が大規模に植林されており、ニュージーランドより幾分遅れて植林されているものの、材質などはほぼ同等で、NZマツの代替材としてすぐに活用できることを熟知していた。そのような状況の中で、昭和五十六年、たまたま同国の最大手の総合木材会社アラウコ社より、チリマツの売り込みがあり、当社はさっそく担当者を派遣し規格寸法を日本に合わせることなどの取引条件を調整し、翌年より輸入を開始した。そして五十八年には年間七万三〇〇〇立方メートルと、ほぼNZマツに匹敵する数量を輸入し、翌五十九年には一六万九〇〇〇立方メートルとわが国のチリ材の輸入では全体の半分以上を越す断然の第一位に躍り出た。

このような急激な輸入拡大は、外貨獲得に悩む同国首脳をいたく感激させることとなり、当社の山崎会長は昭和六十年、わが国では三人目の栄えある「ベルナルド・オ・ヒギンズ



チリマツの植林木(昭和62年)

勲章（勲位グランオフィシヤル）を授与された。

なお、昭和六十年前後の米加材、ニュージーランド材、チリ材の当社の仕入先状況は大略表3-8のとおりであった。

北洋材（ソ連材）

第二部でも触れたとおり、当社では北洋材の取り扱いを第一次オイルショックを機に大幅に縮小していた。その後昭和五十二年十月、安宅産業が経営に行き詰まり伊藤忠商事に合併されることになったとき、同社の北洋材部門の陣容の一部（当初六名）と営業権を当社が引き継ぐこととなった。その結果、北洋材の取扱数量は年間三〇万立方メートル前後へと一挙に従来の約三倍の規模に拡大した。

しかし、ソ連貿易は実際に引き継いでみると、その取引の実態は従来住友商事経由で仕入れをしていたときに思っていた以上にひどいもので、従来の我々の商習慣ではとても理解できるようなものではなかった。ソ連側は契約した数量をきちんと出荷するわけではなく、友好関係にある商社や政治的に利用できる中小の業者や、あるいは輸出入の両方を手掛けている大手商

表3-8 米加材、ニュージーランド材、チリ材仕入先状況(昭和60年前後)

順位	国別	州別	サプライヤー名	主要積出港	当社への供給能力（推定）		
					樹 類	原木 千m ³ /年	製品 千m ³ /年
1	アメリカ	ワシントン	チャンピオン (旧SKR)	タコマ オリンピア	ヘム ダグラス	200~300	少々
2	//	ワシントン	レイオニア	アバディーン ポートアンジェルス	ヘム スブルース レッドシダー	50~100	少々
3	//	オレゴン	クラウン・ゼラバック	アストリア オリンピア	ヘム ダグラス スブルース	50~100	少々
4	//		ボイスカスケード	オリンピア	ダグラス ヘム	20~30	
5	//	アラスカ	シーアラスカ	クラワック ケチカン	ヘム スブルース	30	
6	//	アラスカ	アルバック	メトラ・カトラ アンネッティア일랜드		30~50	
アメリカ計						380~610	少々
1	カナダ	B・C州	マクミラン	バンクーバー	ヘム イエローシダー	30	10 (カスタムカット)
2	//	B・C州	BCFP	バンクーバー		30	10
カナダ計						60	20
1	ニュージーランド		フレッチャー	マウントマンガヌイ	ラジアーターパイン	50	50
2	//		フォレストサービス	マウントマンガヌイ	ラジアーターパイン	50	
ニュージーランド計						100	50
1	チリ共和国		アラウコ		ラジアーターパイン	200~300	少々
チリ共和国計						200~300	少々
合 計						740~1,070	70

社が優先で、当社への契約履行率は低かった。

ソ連側は当社がもともと北洋材の取り扱いについては消極的であること、また昭和四十年代後半には数量を削減したこと（ソ連側はこれをキャンセルとみなしていたふしがある）もあって、当社に対しては、国内市況の高騰時には配船を減じ、市況低迷時には一方的に押しつけてくるという具合であった。またソ連側は輸出入貿易をあわせて、相手側の採算は考えればよいというようなやり方であった。一方当社は、ソ連側が欲しい商品、例えば、機械類、プラント類などの商品を取り扱っているわけではないので、それらの商品の輸出によって木材の損をカバーすることもできなかった。

しかしこのような手法は、単に当社に対してだけのものでもなかった。こうしたソ連との貿易体制も一因となって昭和五十年代に入ると間もなく、新潟地区をはじめ各地の北洋材を取り扱う大手製材業者や木材問屋は軒並み経営不振に陥り、数年にしてその大半が倒産したり、商社の系列に入り支援を受けたりするような状態になり、独立独歩の業者は指折り数えるほどになってしまった。

それというのも、ソ連は、日本の市況が低迷し日本側商社が契約履行を渋ったり、配船の延期を申し入れたりとすると、木材以外の部門の取引ともからめてさまざまな圧力をかけてきたりした。そのようなとき、大手の日本商社はやむを得ずそれらの船を「配船の受け皿」としての系列の取引先に押し込むことになる。そのようなことがたび重なれば、いざれ得意先は破綻する。

そのような強引な押しつけ事件が当社でも発生した。当初、昭和五十三〜五十四年は内地の市況も幾分好転し北洋材の採算もまずまずであったが、五十五年に入り市況が一転し、ソ連からの一方的な配船をそのまま受け入れれば大損が明らかになったとき、当社とソ連

側の方に十分な合意がないまま、ソ連船が新潟に配船された。当社はその受け取りを拒否したが、船は新潟港に一月以上滞船（船の滞船には膨大な費用がかかる）したまま話はずりなかつた。結局、その船の材は当社が引き取ることになり、大きな損害を被ることになった。

その後昭和五十六年にも数次の配船を受けたが、翌五十七年の契約時には双方積極的な意思表示のないまま取引は中断し、その後再開されることはなかつた。

安宅産業から引き継いだ北洋材部門の四年間の収支は表3-9のとおりであった。

南洋材

南洋材の主要産地国であるインドネシア、マレーシア、フィリピンの三か国（のちにパプアニューギニアも加盟して四か国）は、先に結成され世界を震撼させたOPECの例にならい、昭和四十九年十二月、インドネシアの主導の下に、SEALPA (South East Asia Lumber Producer's Association) を結成し、今後は産地国が一致団結して南洋材原木の需要予測や、それに伴う輸出品の規制、価格の引き上げなどを行うことを発表した。

SEALPAは年に数回、内部の会合をもつと同時に、わが国をはじめとする原木消費国に対し、輸出条件の改善交渉に乗り出してくることとなった。しかしこのSEALPAの行動は、その商品が必ずしも代替材がないわけでもなく、短期間に相手国の死命を制するほどのものでもなく、また、ちょうどそのころは世界の同時不況のさなかで、木材市況も全般に低迷しており、結果としてはそれほど強い規制にはならなかつた。

それでも、SEALPAの主張は資源の有限性を訴え、さらには自国の経済的自立を図ろうとするもので、消費国としてもそれを否定するばかりで済む問題でもなかつた。そこ

表3-9 北洋材の取扱高および業績の推移

	陣容 (名)	数量 (千㎡)	売上高 (百万円)	純損益 (百万円)
昭和53年9月期	6.4	403	5,649	33
54年9月期	5.9	302	5,372	280
55年9月期	4.3	183	4,998	△418
56年9月期	2.3	77	1,277	△413

で消費国側も対話を通じて、お互いのできるだけ相手側の立場を尊重することに努めた。

その対話路線は、SEALPAが消滅したのちも、アジア熱帯木材機関（ATTO）等に引き継がれ、市場問題や環境問題等が話し合われることとなった。

①当社の南洋材取り扱いの全体の推移

昭和五十五年に、インドネシア政府から新しい林業政策が発表され、一時はわが国の南洋材の総輸入量の半分近くを占めていた同国からの原木輸出は、六十年にはゼロになってしまった。しかし当社は合板工場（KTI社）を運営していたこともあり、同国の政策の動向、原木事情などもあらかじめ理解していた。そこで当社は、次の原木の供給先として、マレーシア連邦のサバ州、つづいてサラワク州にも出先事務所を開設し、今後の原木確保の重点をマレーシアに移していった。同国においても当社は、山を理解し木を理解し加工もできる木材専門商社として信頼を集め、サバ州においても、サラワク州においても、現地の最大手のシッパーと安定した取引をすることができるようになった。

その後、同国からの出材が減少し始めるのに対応して、パプアニューギニア材の開拓にも当たった。パプアニューギニア材は樹木の種類が多いため、それぞれの材の長短をわきまえて活用方法を考える必要がある、その点、当社の特徴が生かされる場面でもあった。

昭和六十年のわが国の南洋材原木の総輸入量は資源の枯渇や自然保護運動の高まりの中で、年間約一三〇〇万立方メートルと、ピーク時（昭和四十七年）の半分にまで減少した。そのような状況下、当社はそれらの貴重な資源を現地の事情にも配慮しながら開発していった。その結果、当社の南洋材の取扱量は、昭和五十年には年間六〇万八〇〇〇立方メートルであったものが、六十一年には四六万八〇〇〇立方メートルと、徐々に減少はしていたものの、輸入商社ランキングでは、第一四位から第七位にまでランクアップした（表

表3-10 南洋材輸入商社における当社ランキングとシェア

（単位：千m³、%）

	数量	順位	シェア
昭和50	608	14	3.7
51	736	14	3.3
52	667	13	3.2
53	624	15	2.9
54	682	15	2.8
55	488	13	2.6
56	382	10	2.6
57	467	11	3.1
58	395	8	2.7
59	577	8	4.3
60	548	7	4.0
61	468	7	3.7

出典：日本木材輸入協議会資料より

②各産地国との関わり

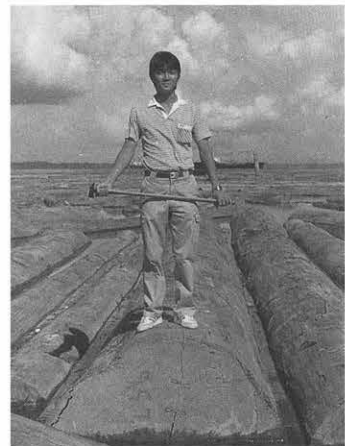
【フィリピン】 南洋材産地国の中でも一番早くから開発され、大量の原木輸出を続けた同国も昭和四十年代後半に入ると資源の限界が見えるようになった。

当社は、昭和三十七年に初めてマニラ駐在員事務所を設置して以来、五十四年に至るまで一六年間にわたり、主として融資買材の方式により原木の集荷に当たってきた。

昭和五十年代に入ると同国からの出材が急減したこと、当社がインドネシア材、サバ材を潤沢に仕入れることができたようになったことから、当社の同国からの輸入量も急減し、さらに五十四年に全面輸出禁止令が出されたこともあって、同年、マニラ出張所を廃止した。しかし、実際には同全面輸出禁止令も、まだ徹底されてはいなかった。そこで当社も翌年には駐在員を派遣し、昔のシッパーを頼りに細々と輸入を再開したが、六十一年に再度全面輸出禁止令が出されたので同年駐在員を引き揚げた。

【マレーシア連邦サバ州】 当社は昭和五十年タワウに駐在員を派遣し、五十二年には同所に出張所を開設した。当初は中小のシッパー相手に、主として融資買材方式により毎月一―二船程度の輸入を行っていた。その後陣容を増強、サンダカンにも駐在員を置き、積極的に仕入先の開拓に努めるとともに、現地シッパーのモハマッド・ガン・カユラバツク社らと木材生産の合弁会社の設立を目論んだ。しかしこれらの案件は途中で融資金が焦げつくなど、結局うまくいかなかった。

ところが、当社のサバ州における積極的な活動は、S F (サバファンデーション) の目に止まるところとなり、昭和六十年伊藤忠商事、丸紅、ユナコティンバー社とともにS Fの指定バイヤーに指名されることとなり、取扱数量も一時は月間数万立方メートルにもな



サンダカンの貯木場で検品中の当社駐在員

* サバファンデーション (Sabah Foundation)

一九六六年、設立された一種の財団組織で、その目的とするところは州民子弟の教育の普及、インフラ整備、慈善事業の援助などの教育、社会事業にあたった。

しかし、一九七〇年頃から経済、工業、商業開発の分野に乗り出し、一九七六年には商業的機能を備えた六つの企業グループを有するなど、州の産業界にも強力な地位を築くに至った。これらの企業収益は教育、社会福祉事業に還元されることとなっている。木材関連産業でも丸太の生産、販売、パルプ、製紙工場、総合木産品工場など、多種多様にわたっている。一九八三年現在ではS Fは州の森林の五〇%を管理するとともに、丸太輸出の一五%を占めるに至っている。

八人の理事のうち六人は、首相の指名に委ねられることとなり、S Fの木材産業における立場は急速に強まっている。

った。

しかしサバ材についても、昭和五十五年ごろから既に輸出規制が始まっており、六十年代に入ると、資源の先細りやサバ州の工業化政策により出材量も急激に減少し、平成五年（一九九三）には、同州も原木での輸出を全面的に禁止することとなった。この間、当社は提携先シッパーの所在やその主要伐採林区の変遷に伴い、昭和六十年には出張所をタワウから州都のコタキナバルに移した。なお、サバの上級材は、合板のフェイス・バック材（表面材）として、全国の合板メーカーから歓迎された。

【マレーシア連邦サラワク州】 同州の森林は沼沢林と丘陵林とに大別される。そのため樹種も比較的多く、特に沼沢林ではジュエルトン、ジョンコン、ラミン、センガワンなどを多く産出した。

サラワク州は州全体の開発が遅れており、道路などのインフラの整備も遅れていたため、その分だけ逆に森林資源は温存されていた。そのようなことから、昭和五十年代の後半以降同州はサバ州とともに南洋材供給国としての主役を演じるようになった。

昭和五十七年当社はサラワク州シブに出張所を設置し、同地での仕入先開拓に一段と力を入れることとなった。そして翌年には同州で最大のシッパー、リブナン・ヒジョー社との提携に成功、当時としては多額な一二〇万ドル（約二四億円）の融資買材契約を締結した。その結果、その後五年間にわたって毎月三立方メートルの原木を確保できるようになり、その他の中小シッパーの出材とも合わせて、当社は、サラワク材でも上位の輸入実績を誇ることとなった。シッパーの出材林区などの移動にあわせて、駐在員事務所をク

図3-5 カリマンタン部分図



チン、ミリなどに適宜設置して業務の円滑な遂行を心がけた。

なお、サラワク材のセラヤについては、サバ材と同様全国の有力合板メーカーに向けられたが、スワンプ材については、コンパネメーカーや梱包材メーカー、各種木工メーカーが集まる地方港に荷揚げされた。

【インドネシア】インドネシアについては既に触れたとおり、昭和四十年代の後半より工業化政策を遂行し、五十年ごろには、同国の年間生産量の約半分を国内での加工に振り向けるように仕向け、その後は原木の生産量を徐々に減少させ、六十年にはついに原木での輸出を全面禁止した。

しかし、昭和五十年代の前半には未だ年間二〇〇万立方メートル弱を輸出する世界一の南洋材原木輸出国であったので、当社も原木の仕入れについては、後に記すKTI社などの加工事業とは別に、ジャカルタ出張所を拠点に、サマリダ、バリクパパンなどに駐在員事務所を設置して、スンプルマリ社（SMT）、リンバヌサンタラ社等のシツパーから、買材、あるいは融資買材等の方法により、ピーク時には月間三万立方メートル前後の原木を仕入れていた。特にサマリダを拠点とする、有力シツパーのリンバヌサンタラ社等からの出材はKTI材と同様の良材で、わが国の有力合板メーカーに重用された。また、ポンチアナック積みのジョンコン等も大径で素性が良いことで家具メーカーなどから歓迎された。

しかし同国の原木輸出削減政策により取り扱いが不可能となり、その後当社は、合弁企業のKTI社をはじめ現地有力企業のSLJグループの合板工場の建設や、その製品販売に協力するなどして、同国の製品化の流れの中で対応していくこととなった。

【パプアニューギニア】森林の面積は国土の八六%を占めているが、そのうち伐採可能

表3-11 昭和57年ごろの南洋材主要産地国の森林蓄積

国名	収穫可能森林面積		収穫可能蓄積	
	総面積 (百万ha)	人口1人 当りの面 積 (ha)	総蓄積 (百万m ³)	人口1人 当りの蓄 積 (m ³)
インドネシア	42	0.3	5,200	44
パプアニューギニア	15	7.3	1,480	627
マレーシア	19	1.7	2,100	190
フィリピン	11	0.3	1,880	50

出典：日本木材輸入協会『三十年の歩み』



サマリダ港への原木搬出風景

面積は三〇%強で、収穫可能林の蓄積はおよそ一五億立方メートルと、インドネシア、マレーシア、フィリピンに次ぐ第四位の南洋材資源保有国となっている（表3-11）。

しかし、インフラ整備などの遅れた同国では、海外から資源開発するに当たっては厳しい条件があり、同国からの原木輸入も必ずしもコマースベースだけでは進まなかった。^{*} パプアニューギニア材（PNG材）は昭和五十年代の初めごろ、一時家具木工用向きのペンシルシダー、メルサワ、カロファイラムなどの樹種が二、三の商社によって輸入されていたが、樹種が多く、一定樹種だけを大量に集荷することが難しいこともあり、その後はやや低調になっていた。

そのような状況の中で、当社は、同国材を種々調査検討した結果、①今後南洋材の仕入れソースの急減が予想されること、②多種多様な樹種も、当社は合板、建築、家具などの直需に近い位置にあるのでなんとか消化できであろうこと、などの見込みを立て、昭和五十八年に同国のポートモレスビーに駐在員を派遣し、翌五十九年出張所を開設した。

その他の外材

当社の米材の大手取引先の一つ、神戸の太田嘉昭商店は、戦前からのマツの専門製材業者であった。同社は、昭和三十年代に入り、わが国の内地マツの良材がほとんど手に入らなくなってきたため、当社の輸入する米材で、カスケード山系のオールドグロスの米マツなどを、取り扱っていた。

昭和四十年代の後半に同社は南ベトナムにマツの良材が残っていることに着目、その取り扱いを開始し、数年間にわたり輸入を継続し、材質は好評を博していた。しかし南ベトナム政府が五十年に崩壊すると取引は中断することとなった。さらに同社は五十四年には



PNG材の船積検品風景

- ^{*} パプアニューギニアの外資導入の条件
- ① 外国投資を管理する国営投資会社の設立
 - ② 政府は外国企業に対し株式取得の権利を有する
 - ③ 輸出品の国内加工度の増大
 - ④ 低開発地域への投資優先
 - ⑤ 外資企業によるインフラの整備
 - ⑥ 輸入を低下させるための投資の優遇
 - ⑦ 雇用の増大
 - ⑧ 外国人に対する雇用の制限

ビルママツの輸入も手がけたが、間もなく回国もまた政情不安に陥り取引の中断を余儀なくされた。

その後、当社は、取引先からの要望もあり、新たなマツ材の仕入れソースを探していたところ、昭和六十年ごろ、東京の業者から、ラオスマツの原木輸入の照会があり、現地検品にはマツ材については長い経験を持ち、現地の事情にも明るい太田商事（神戸市）の協力を得て、ラオスマツ原木の輸入を行なっている。販売先は主に大手床板メーカー、造作材メーカーなどである。

第四節 建材部門

一 業績の推移と売上構成の変化

売上規模の拡大

昭和五十年（一九七五）九月期には年間売上高三四四億円で、全社の総売上高一〇四四億円の三三%を占め、社内の部門別売上高ではトップとなっていた建材部門は、六十二年九月期には、年間売上高一四八億円に伸長し（三・三倍）、全社の総売上高二九三六億円に占める割合も三九%へと、さらに拡大した。建材部門はリスクが比較的少なく安定していたものの、利益面については収益性が良いとはいえなかった。



ラオスマツの検品風景

しかし、当社がこの期間中に思い切った合理化、社債の発行、新規事業の育成などを実施することができた背景には、この建材部門による売上規模の拡大が大きく貢献していることは見逃せない事実である。なお、建材部門のこのような順調な売上げの伸長は、担当部門の工夫努力もさることながら、住宅部門の伸長に伴う相乗効果（大手優良メーカーの接近、納材店への販売増等）によるところも大きかった。

またこの期間の当部門の従業員数は、一・二名から一一九名へとわずかに七名の増加であるから、その間の売上高の一人当たりの効率は三・一倍に上昇したことになり、減速経済（この間のGDP伸び率二・二倍）の下ではかなりの好成績であったといえよう。

売上構成の変化

当期間中の建材部門の売上高構成の変化を昭和五十年九月份、五十六年九月份、六十二年九月份について比較してみると表3-12のとおりであるが、なかでもMDFなどの繊維板と住宅機器の伸びが顕著（一〇倍以上）であった。

建材取扱商社ランキング

昭和六十二年度の建材取扱商社のランキングは表3-13のとおりであった。

表3-13 建材取扱商社売上高ランキング (単位：億円)

会社名	昭和62年4月1日～63年3月31日		
	順位	売上高	占有率
伊藤忠建材	1	1,664	18.6
住友林業	2	1,355	15.2
住商建材	3	1,060	11.9
三井物産	4	1,001	11.2
安宅建材	5	765	8.6
日商岩井建材	6	730	8.2
丸紅木材建材	7	651	7.3
三菱商事	8	513	5.7
トーマン	9	478	5.3
兼松江商	10	422	4.7
ニチメン	11	295	3.3
合計		8,934	100.0

注1：売上高は矢野経済研究所「ヤノ・レポート」昭和63年7月27日号、平成元年6月27日号および同研究所の昭和62年度版「住宅産業白書」をもとに当社で作成した

2：総合商社の建材部門と商社の建材販売子会社10社および当社の合計11社を選択し、その中での上高、占有率を算出した

3：伊藤忠建材、住商建材、日商岩井建材、安宅建材、丸紅木材建材については、建材の売上高を算出するため、製材品、建設資材(セメント等)の売上高を除外し、また、三井物産については、化成品、非鉄製品の売上げを除いた

表3-12 建材部門の売上の推移と構成の変化 (単位：百万円、%)

品目別	昭和50年9月期(A)		昭和56年9月期		昭和62年9月期(B)		伸び率(B/A)
	売上高	構成比	売上高	構成比	売上高	構成比	
普通合板 (国内合板) (輸入合板等)	14,421	42.0	30,760	46.1	43,819 (34,767)	38.2 (30.3)	304
二次加工合板	5,077	14.8	12,855	19.2	25,227	22.0	497
繊維板	198	0.6	870	1.3	2,052	1.8	1,036
窯業建材	2,479	7.2	6,025	9.0	9,488	8.3	383
金属建材	7,948	23.1	10,273	15.4	15,185	13.2	191
住宅機器	897	2.6	2,943	4.4	11,187	9.7	1,247
その他 (三國間貿易) (その他)	3,349	9.7	3,074	4.6	7,796 (2,107) (5,689)	6.8 (1.8) (5.0)	233
合計	34,373	100	66,800	100	114,758	100	334

二 各品目の取り扱い状況

合板

当期間の合板工業をとりまく国際環境の変化は目まぐるしく、かつ、他に類を見ないほど厳しいものであった。

従来わが国で造られる合板は、ほぼ一〇〇%ラワン材などの広葉樹を原料としていたが、原木産地国の輸出規制が厳しくなるに伴い、昭和六十二年ごろには一部の合板メーカーではカラマツやラジアーターパインなどを使った針葉樹合板も製造されるようになってきた。

合板適木をもたないわが国の合板工業の国際競争力は、当然ながら原木産地国に比べて、弱い立場にある。加えて、昭和六十年にインドネシア政府がとった、国際貿易慣習上も問題がある¹⁾と指摘されている輸出奨励金や罰則金制度の設定、さらには、輸出窓口の規制や相手国での輸入窓口企業の指定などは、さらにわが国の合板企業の存続を脅かすものとなった。

また、昭和五十年代の後半から一段と顕在化してきた貿易摩擦、その結果としての関税率の引き下げ、²⁾ OSBやパーティクルボード、MDFなどの合板競合製品の輸入促進、さらには急激な円高の高進などがわが国の合板企業を未曾有の窮地に追い込むことになった。系列のスマリン合板は昭和五十一年から自社でプリント合板の製造を開始したため、外部販売用の普通合板はそう大きくは増えなかった。また、浜田産業ももっぱら二次加工合板に重点を移したため普通合板の外部販売は皆無で、むしろ外部からその台板を購入する状態であった。綾瀬プライウッドは既に触れたとおり当社の手を離れていたが、同社製品

* OSB (Oriented Strand Board)

木質系構造材料の一つ、配向性ストランドボード。ストランドと呼ばれる繊維方向に細長い木材の削片を原料とし、表裏層の削片の繊維方向がおおむね一定方向になるよう配列し樹脂接着剤を用いて熱圧成形したボード。

の取り扱いは依然として続いていた。しかし同社も五十年代の後半には操業を停止してしまいった。

このように、系列の合板工場はいずれも製造品目の転換を図ったり、事業規模を縮小したり、操業を停止したりして構造不況に対応してきた。スミリン合板の場合、昭和五十五～五十六年の不況時には三三〇名の従業員を一八〇名に減らすという大幅な人員整理を行っている。また資金面では、同社の敷地、建物、製造設備などを親会社である当社に買い上げてもらう（その後業績回復により買い戻す）など、まさに血の出るような犠牲を払ってきた。

当社グループ内での普通合板の生産量は、以上のようなことから減少したものの、国内の他の大手メーカー、例えば又賀元日合連会長の率いる日新グループや井上前日合連会長の率いる西北グループの各工場などからの取扱量は増加した。それは当社がインドネシアやマレーシア連邦のサバ、サラワクからの優良な合板適材をこれらの有力合板メーカーに供給できたこと、さらに、国内ではスミリン合板や浜田産業を経営し、海外ではK T I 社などの合板工場を経営する「合板を理解する商社」としての信頼感などによるものと思われる。その結果、この期間（昭和五十～六十二年）の当社の国内合板の取扱高は、一四四億円から三四八億円へと約二・五倍の伸びを示した。

海外合板については、当社はインドネシアでの合板製造の合弁企業経営については先駆者の立場にあり、ほかにもS L J グループやR L P 社などの合板工場の設置・運営を助けたことなどもあって、同国からの合板輸出が増えるにつけ、それらのメーカーの製品を積極的に取り扱った。さらにまた、今後は広葉樹合板ではインドネシアなど原木産地国の合板が世界市場を制覇するであろうことも予測して、昭和六十年にはシンガポールに出張所



シンガポール出張所事務所内の風景(昭和62年)

を開設、わが国への合板輸入業務の円滑化を図るとともに西欧、北米、中東、東南アジア等の各地向けの三國間貿易にも進出した(表3-14)。

しかしその後、インドネシア政府の*1 アプキンドの設立や、*2 ニピンドの設立によって、自由な取引にはほど遠い強引な政策が実施されるようになると、このような外国産合板の取り扱いはいはあまりメリットのないものになっていった。

二次加工合板(特殊合板)

二次加工合板の取り扱いについては、この期間の住宅着工の低迷にもかかわらず、昭和五十年の五一億円から、五十六年には一二八億円へ、さらに六十二年には二五二億円へと六年ごとに倍のペースで伸びた。

これは、先にも触れたとおり、当社の住宅事業の順調な伸展に伴い、東南産業、永大産業、朝日特殊合板など二次加工合板の大手優良メーカーが、当社の住宅への材料指定の見

表3-14 わが国の合板輸入の推移

(単位:千㎡、百万(CIF)円)

年次	合計		輸入比率(%)	輸 入 量 国 別 内 訳								
	輸入量	輸入金額		韓国	台湾	マレーシア	インドネシア	カナダ	米国	ブラジル	ニュージーランド	その他
昭和60	285	14,779	4.1		2	1	253	17	5			3
61	572	23,363	7.7	5	10	3	516	15	5			15
62	1,481	72,446	16.8	23	30	7	1,371	26	10			11
63	1,905	77,754	20.7	2	27	7	1,813	29	13			11
平成元	3,097	146,661	31.6	2	24	6	3,002	37	11			12
2	2,867	147,264	29.9	1	15	19	2,763	48	11		1	6
3	3,028	133,347	31.5		7	44	2,878	71	18			6
4	2,984	126,356	33.4		3	91	2,769	86	23		7	3
5	4,087	218,311	43.7		11	378	3,441	168	43	10	21	10
6	4,045	194,187	45.4		16	508	3,228	183	47	15	31	12
7	4,394	193,698	49.9	2	23	970	3,018	250	52	10	35	30
8	5,313	278,214	53.4	1	25	1,509	3,260	359	63	14	44	34

注: 1.平成2年までは日本合板工業組合連合会が㎡換算(材積ベース)して作成したもの

: 2.合計数量は千以下切捨てとしたため必ずしも一致はしない

出典:大蔵省「日本貿易統計」より日本合板工業組合連合会作成

*1 アプキンド⇨輸出窓口の規制協会

Asosiasi Panel Kayu Indonesia (APKINDO ⇨インドネシア木質パネル協会)の略。昭和五十一年二月設立。内部にKOMP A (アプキンド・マーケットイング委員会)とその下部機構としてTSH (価格安定チーム)がある。KOMP Aの役割は、合板マーケット動向のモニターや査定、販売戦略の策定などであるが、ただ、現実にはTSHが各市場への割当量や価格などを決めていく。アプキンドの全メンバーは七グループに分かれ、相互監視制度がある。またアプキンドにはニピンド(日本)、Plywood Indah (香港)など、各種マーケットに優先機関をもっている。

*2 ニピンド⇨輸入窓口企業

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

返りとして、従来の商圏の一部を当社に任せるようになったことも一因であった。

繊維板

当社が繊維板を本格的に取り扱い始めたのは、昭和五十二年、東北開発（会津若松市）の製造するシーゾングボード（軟質繊維板）の国内総発売元となり、全国に特約店を設定したことに始まる。同製品は当初は木造住宅の断熱材として、壁下地や屋根下地などに使われ、のちに畳の芯材としても使われるようになったが、金額的には大きなものではなかった。また同製品も、その後ポリウレタンフォームや発泡スチロールなどの安価な化成品が市場に出回るようになると、これらの商品に徐々に市場を明け渡していくこととなった。昭和六十二年に繊維板の取扱高が急に増えたのは、同年年初より、ニュージールランドでの合弁事業 N P I 社（Nelson Pine Industries, Ltd.）からの M D F（中質繊維板）の入荷が始まったことによる。その後、この M D F は住宅部材や家具・木工製品の基材として順調に市場性を獲得、当社の主力商品の一つとなっている。

窯業製品

石膏ボード、石綿スレート、ロックウール、ガラス繊維等の取り扱いについては、それぞれ、吉野石膏、山王スレート、日東紡、日本硝子繊維等の各社製品を取り扱っていたが、特に目立つほどのことはなかった。ただ、パルプセメント板だけは、当社が取扱高トップのシェアをもっていた。しかし、この商品は、安価で使いやすい材料ではあったが、骨材にパルプを含むことから、湿度によって伸び縮みするという建材商品としては致命的ともいえる欠点があった。

昭和五十年、パルプセメント板を製造する松菱製紙は、同製品の製造部門だけを切り離し、富士不燃建材工業として当社の傘下に入ったことは既に触れたとおりであるが、以来種々、品質の改良に試行錯誤を繰り返し、五十九年ついに、製鉄所の高炉や火力発電所などで、石炭を利用した後に出る産業廃棄物「フライアッシュ」をこのボード製造に活用する技術を確立し、それを「FAボード」と名付け市場に出した。この商品は、従来商品に比べて格段に性能・品質が向上、今日では、木造住宅の軒天部分や破風板として広く使われている。

金属建材

この時期当社で金属建材といえば、ほぼ一〇〇%、アルミサッシのことである。当期中の前半には鋼製梁の「スミビーム」(住金鋼材)、鉄製火打梁(コバ建)、鉄板製サイディング(外装材)の「スーパースाइディング」(東邦シートフレーム)や「センターサイディング」(中央鉄工)およびアルミ製の外装材「スミカラーサイディング」(住友軽金属)などを取り扱っていたが、これらの商品は、昭和五十年代の後半になると加工性、耐久性、価格上の問題などから、徐々に市場から姿を消していくこととなった。

アルミサッシについては、この期間の初期にはサッシセンターなど八〇店近い販売先があったが徐々に集約され、昭和六十三年には六〇店前後になっていた。また取扱金額は五十年の七九億円から六十二年には一五二億円と一・九倍に伸びた。この伸び率はこの時代の住宅着工数の伸びからしてむしろ過大ともいえる数字であるが、その理由の一つは、この時代には、アルミサッシのカラー化が進み単価が上昇したこと、もう一つは社内的な理由として、住宅事業部向けの出荷が増えたことによるものである。

提携メーカーとしては依然として三協アルミニウム工業が中心であったが、住宅事業部の「お客様の好みにも合わせる」との立場から、YKKなど他のメーカーの商品の取り扱いも始まった。

住宅機器

住宅機器というのは、一般に風呂場や台所等の水回り関連の商品をいうが、下駄箱、サイドボード、押入れセットなど家具類や調度品の一部を含むこともある。

当社の住宅機器の取扱高が、昭和五十年の約九億円から六十二年には一一二億円へと、この間に実に一二倍強の伸びを示したのは、第一には、この時期に風呂や流し台の完成品販売（ユニット化）が定着したことにより商品の流れが変わったことによる。即ち、従来風呂の材料は主にセメント、レンガ、タイルなどを取り扱ういわゆる「旧建材ルート」から、流し台は、鍋や釜を取り扱う「鍋釜ルート」や石油やガスを取り扱う「燃料ルート」、さらにはガス管や水道管を取り扱う「管材ルート」などから、それぞれ大工や工務店の主仕入先である「木材建材ルート」に変わってきたことである。当社はそのような動向にいち早く着目し、この取り扱いに先鞭をつけた。第二に住宅事業部のメーカー指定に伴う直接効果と間接効果、第三には、住宅の高機能化が進み、一般木造住宅にもエアコンなどの空調機器が普及し、当社は日立家庭電機販売等とタイアップしてこれらの新しい機器類の取り扱いにも力を入れていったことなどによる。

その他

その他の建材というのは、以上の六つの商品分類にはそぐわないものや、新規商品とし

て取り扱い試行中のもの、およびスポット的な取り扱いをしたものなどが含まれるのであるが、昭和六十二年の時点での「その他」には、先に述べた三国間貿易の合板や、住宅の断熱材に使われる日本スチレンペーパーの発泡スチロールなどのプラスチック系建材も含まれている。

そのほか、昭和五十七年には、フランスのポルシエ社の高級バスルームセットや洗面化粧台セットをテスト輸入し、住宅機器の取扱商品の一つに加えるべく展示会に出展するなどPRにも努めたが、他の商品との釣り合いや、取り付け工事能力がないなどの点でうまくいかなかった。また、五十九年には、木粉と塩ビ樹脂を混ぜ合わせて成型木材を製造し、ドアなどを製作する目的で、発案者のアイン・エンジニアリングと東南産業および当社の三社で資本金五〇〇万円のエストウッド社を設立したが、当時の技術ではまだ品質も不安定で、コストも見込み以上に高くつくことなどの理由から、結局これのちに撤退することとなった。

第五節 住宅部門

一世帯一住宅を目指した「第一期住宅建設五ヶ年計画」が策定されたのは、昭和四十一年（一九六六）のことであるが、その後の旺盛な住宅建設に支えられ、四十三年には早くも住宅数が世帯数を上回るまでになった。しかし、現実には、建替期間中や転居時の仮住まいのためのアローワンスも総戸数の六%程度は必要だといわれており、それらも含める

表 3-15 世帯数と住宅戸数の推移

区分(単位)	昭和38年	43年	48年	53年
総世帯数(千世帯)	21,821	25,320	29,651	32,835
住宅総数(千戸)	21,090	25,591	31,059	35,451
1世帯当たり住宅数(戸)	0.97	1.01	1.05	1.08

と一世帯一住宅が実現したのは、四十九年になってからのことである（表3-15）。以後、国民の住への期待は未だ低水準にある住宅の質の向上や劣悪な住環境の改善など、居住水準の向上へと向かっていき、国の住宅政策も量から質への転換が進められることとなった。しかし昭和五十年代はオイルショックの影響などにより景気は全般に低迷し、住宅建設は特に持ち家と貸家において不振を極めた（図3-6）。そこで景気浮揚策の柱として住宅建設の促進が取り上げられたものの、それもなんとか景気の下支えになるぐらいで、そうした盛り上がりはみられなかった。

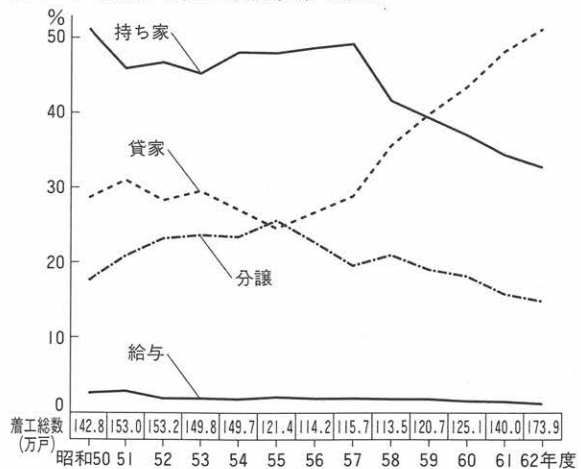
一 住宅事業への本格的取り組み

住宅事業本部発足

昭和五十年二月、不動産事業本部は「住宅事業本部」と改称し、新たなスタートを切ることになった。同年十月には住宅事業本部に技術部を設置し、①建築技術面の統轄と指導、②規格住宅の設計など建築技術のシステム化、③新規の材料および工法による建築の調査・研究、などの業務を担当することとした。

翌昭和五十一年四月には住宅事業本部に改めて不動産部を設置した。目的は、手持ちの未開発の販売用不動産について専門的な処理に当たるためであった。不動産部の所管は、当面、奈良県三郷町、兵庫県高砂市の形、大阪府熊取町、長野県穂高町、広島県河内町に限ることとし、これらの物件を本部業務部および大阪住宅事業部から移管した。続いて五十二年七月に営業部を新設、業務部の分掌業務であった宅地・建売住宅業務を行うことと

図3-6 新設住宅着工利用別戸数割合



した。一方、業務部では主に東京と大阪に設立した住宅販売会社からあがってくる注文住宅事業を担当して、住宅事業の効率的な推進を図った。しかし、五十五年三月営業部は再び業務部に統合された。

東京と大阪に住宅販売会社を設立

昭和五十年十月、本格的に注文住宅事業に進出するため、注文住宅の営業を専門とする販売会社を設立した。住宅販売会社の設立に当たっては、注文住宅事業は地域密着型であるべきとの判断から、東京と大阪に同一社名の次の会社を別個に発足させた。

○スミリン住宅販売（東京）

設立年月日 昭和五十年十月二十日

資本金 三〇〇〇万円

株主および出資比率 住友林業株式会社 一〇〇%

社長 松田興人

本社所在地 東京都新宿区歌舞伎町五番地

従業員数 二二名（昭和五十一年九月三十日現在）

○スミリン住宅販売（大阪）

設立年月日 昭和五十年十月二十日

資本金 二〇〇〇万円

株主および出資比率 住友林業株式会社 一〇〇%

社長 谷口正毅

本社所在地 大阪市北区堂山町一―五

従業員数

二一名(昭和五十一年九月三十日現在)

なお、当初の業務内容は、①当社住宅「住友林業の家」の販売、②展示場の運営、③住宅ローンの一次審査、とした。

TT委員会の設置

当社では本格的に住宅事業に乗り出して以来、どうすれば早く採算ラインまでもっていきけるかについて種々検討を行った。その結果、年間二〇〇〇戸の販売体制を作り上げることに必要であるとの結論に達し、昭和五十一年九月TT (Two Thousands) 委員会が設置された。

TT委員会では三年間の中間目標として、①三年後の二〇〇〇戸受注、四年後二〇〇〇戸完工引き渡しを目標、②住宅の売上高に対する一定限度の粗利益の確保、③住友林業は社員総数を増やさない、④販売商品はスミリン工法によるブランドを「住友林業の家」とする、などが決められた。

既に実行過程にあつて、ある程度実績を上げている事業であり、かつ当社社員数を増やさないという前提条件から、当社と販社の業務分担を次のように決めた。

住友林業住宅事業部では、①総括・企画・広報、②商品開発、③所管区域内(東京・大阪)の事業管理・施工監理・工事発注、④請負契約の当事者、担保責任者、資材などを担当する。スミリン住宅販売(東京・大阪)では、①販売実務一切(含設計)、②顧客の開拓、交渉、契約、③代金回収などを担当する。

この二〇〇〇戸計画の第一の目標である黒字化は、当初の計画よりおよそ二年遅れて達成され、また、昭和五十七年九月期には両販社とも累損を一掃した。しかし、目標二〇〇

○棟が達成されたのは五十八年になってからであった。

施工からアフターサービスまで一貫体制の販社へ

スミリン住宅販売（スミリン住販）は社名に表われているように当初は販売のみで、建築は住友林業住宅事業部で行った。取り扱う商品もS-12という規格住宅で、自由設計の家は考えに入れていなかった。しかし実際に販売を開始してみると、施主のニーズは多種多様で規格住宅で契約をしても、追加注文や契約後の設計変更が多く工事現場は混乱した。そこで、注文住宅を伸ばすにはスミリン住販で営業から設計・工事・アフターサービスまで、顧客に対し一貫して責任をもって業務を行う体制が必要との結論に達した。そしてスミリン住販大阪では昭和五十二年十月に、スミリン住販東京では五十三年四月に、手数料制の販社から利益責任をもった施工・アフターサービスまでの一貫体制の販社へと変わった。しかし「住友林業の家」は住友林業の信用の上に成り立っているところから契約は住友林業で行うこととし、工事はスミリン住販が行うという形式に変更した。

また、昭和五十二年ごろからスミリン住販の工事現場の木材には、住友林業の刷込みが入れられた。このことは住友林業と両販社が一体のものであることを訴えるとともに、厳選された良材で造られていることを強調しようとするものでもあった。

二 不動産事業からの撤退

昭和五十一年四月、九州・中国・東海および北海道支店における建売りを含めた不動産

事業は、次の理由により五十二年十月以降原則として中止することとし、残る手持ち物件は、住宅事業本部に不動産部を設けて引き続き管理することとした。

①昭和四十九～五十一年までの三年間の業績は、四国・中国・北海道支店を除いては大巾な赤字となった。

②将来性につき各種可能性を試みたが、具体的事業展開の構想の確立に至らなかった。

③地方での手持ち物件も少なくなった。

④情報網の強化や住友連系各社との提携など検討したが、早急には実現困難。

三 住宅事業の基盤強化

東西両販社の商号の変更と増資

東西両販社設立以来四年余りが経過し、販売・施工体制も固まり、受注戸数も年間一〇〇〇戸を超え、さらに一層の発展を望めるようになったので、昭和五十五年七月スミリン住宅販売（東京・大阪）の商号を、東京は住友林業ホーム株式会社、大阪は住友林業住宅にそれぞれ変更した。変更の理由は、「住友」のブランドイメージをより強調、不転の決意を示すことによって、顧客の信頼感をより一層高め、社員の士気の向上や中途採用の応募者のレベルアップをねらったものであった。

販社の商号変更と同時に住友林業ホーム、住友林業住宅とも増資を行い、新資本金をそれぞれ二億円とした。増資のねらいは、①財務を改善して資金的に自立力を強める、②資本金は会社の顔であり人事採用面での対外的な効果が期待できる、③金利軽減となり損益

改善に役立つ、などであった。なお、当時の従業員数は、東京二一九名、大阪二二三名（昭和五十五年六月一日）であった。

住宅事業本部の機能の拡大

昭和五十六年七月、住宅事業本部に住宅事業の建築技術面からの統轄や指導を行う建築部を新設するとともに、技術部を廃し技術開発室を設置した。技術開発室を設置した目的は、住宅が量から質への転換期にあり、住宅の質的向上を目指すには技術開発が不可欠で、当社の技術力を総合的に発揮する部門が必要となったためである。具体的には、住宅についての調査・研究・開発に関する事項、新技術や工法の研究開発、新素材と新部材の研究、技術レベルの向上策の研究、住宅設備関連の研究、コンピュータ利用による設計積算システムの開発などであった。

その後昭和五十九年十月、技術開発室は技術開発部に改組され、建築部は建築管理部に改称された。

また住宅事業本部は、調査・企画・技術開発などの業務に専念するため日常業務を両販社に移管することにし、昭和五十六年七月、大阪住宅事業部の業務を原則として住友林業住宅へ移譲し、大阪住宅事業部を廃止した。所有物件のうち、①造成済み宅地と建売住宅は住友林業住宅所管、②他の建売物件は住友林業住宅へ販売委託、③開発途上、凍結物件は住宅事業本部所管へと決まった。なお、住友林業住宅の組織を強化するために当社大阪住宅事業部から四名が同社へ転出した。

次いで昭和五十七年四月、東京住宅事業部の業務を住友林業ホームへ委託し、東京住宅事業部と千葉営業所を廃止した。販売中物件の売り主は住友林業で、販売代理を住友林業

ホームとし、更地の場合の売り主は住友林業で、設計施工・販売代理を住友林業ホームの担当とした。住友林業ホーム側では、同四月に分譲住宅事業部を発足させ、住友林業の分譲住宅を受託することとなった。業法対応としては当面都知事免許で対応し、十二月、宅地建物取引業の建設大臣免許の認可（一〇二一四号）を受けた。

東西両販社を併合し住友林業ホーム設立、全国展開へ

両販社は従来の首都圏、近畿圏集中型から、地方中核型都市への展開を図り、昭和五十六年十月に名古屋、五十八年十月には福岡と仙台にそれぞれ営業所を開設した。これにより両社とも売上高規模、店舗数、社員数など木造軸組構法（在来構法）の分野では、トップレベルの住宅販売会社となった。そこで、組織を一元化し効率化を図るとともに、全国的視野に立った事業展開をさらに推し進めるため、両販社を併合させることにした。

昭和五十九年十月、住友林業ホームと住友林業住宅は対等合併し、社名を住友林業ホーム株式会社とした。合併後の資本金は四億円となり、会長には山崎住友林業社長が、社長には日高礼四郎住友林業副社長が、副社長には沼田温昌住友林業ホーム社長と永渕郁郎住友林業住宅社長がそれぞれ就任した。本社事務所は当初東京都中央区日本橋大伝馬町の住友生命日本橋大伝馬町ビルに置かれたが、六十一年三月、新宿区西新宿の新宿グリーンタワービルへ移転した。

展示場の展開——高級和風住宅で差別化を図る

当社は木造軸組構法の住宅会社としては初めて住宅展示場に本格的出展を行った。当社の注文住宅が短期間のうちにそのシェアを大きく伸ばした理由の一つに、この展示場への

表 3-16 合併時前後の住宅販社の業況

	住友林業ホーム (昭和59年9月)	住友林業住宅 (昭和59年9月)	計	合併1年後 (昭和60年9月)
完工数	1,245戸	983	2,228	3,133
受注戸数	1,724戸	1,408	3,132	3,542
売上高	330億円	248	578	690
従業員数	613名	465	1,078	1,220
展示場数	33か所	28	61	71

積極的な出展があげられる。この展示場展開は当社の注文住宅営業における根幹的施策であり、重要な販売促進策の一つとなった。

当社は洋風住宅の多い展示場において、和風住宅のモデルハウスを建築、展示した。これが初期には好評であった。洋風住宅ばかりの展示場の中に和風住宅が一つだけあるというので、顧客の注目が集まったのである。こうしてしばらくは「高級和風住宅」で他社との差別化を図り、顧客からの高い評価を得た。その後、時代のニーズに合わせて「洋風住宅」も展示するようになった。

出展に当たっては地域戦略および棟数計画と密接に関連させ、その地域の市場を見極めて顧客層に合った売れ筋の仕様、プランとした。昭和五十―六十年代にかけては「住友林業の家」の特長である木造の良さを打ち出すとともに、収納・二世帯・高齢者対応・「ゆとり」など、新しい時代へ向けてのテーマ、提案のある住宅を展示することを基本において、展示場の運営は営業所長の下に一チームが一展示場を担当するという営業組織をとり、一チームの戦力営業社員六名程度を理想形とした。

四 東西両販社の足跡

スミリン住販（大阪）

昭和五十年十月に設立されたスミリン住販（大阪）は、五十二年一月、営業所第一号として神戸市生田区栄町通の住友信託ビルに神戸営業所を開設した。所長以下営業社員六名、建築技術者一名、女子二名の陣容であった。同年にはまた、南海高野線堺東駅前に堺営業

所を、奈良市高天町に奈良営業所を開設した。

当初は知名度が低く、注文住宅の受注はなかなか困難であった。そこで三か月ごとに全
員参加の決起大会を開いて氣勢を上げ、向こう三か月の目標を掲げてキャンペーンを張つ
たり、研修会を開くなどした。営業社員には一定の固定給に歩合給がつき、数多く受注す
れば収入も増え、特にボーナスで大きな差がつくことになっていた。そのため受注を急ぐ
あまり、契約内容に不備のものも多く、なかなか売上げに結びつかないという問題が発生
した。その対策として契約内容を改善し、契約金を定額以上受領しないと受注棟数に計算
しないなどシステムの改善を図ったがなかなか徹底しなかった。昭和五十三年には社員は
一四六名となったが、そのうち、住友林業からの出向者は十数名で、大半は中途入社社の社
員であった。展示場は六か所（樟葉・新大阪・学園前・京都・三ヶ丘・神戸）で、月間
の経費は七五〇〇万円へと膨張し、創業以来三年間で五億二〇〇〇万円の累損を計上した。
昭和五十四年クレームをなくし品質の向上を図るため、社長室直属の検査室を新設、工
務店の施工レベルの統一、段階別のチェックシステムの確立を目指した。関西において
「住友林業の家」の注文住宅は、最初のうちはあまり評価されなかったが、こうした努力
がみのり、時が経つにつれて徐々に高級木造住宅として認められ、五十四年九月期には完
工棟数四七四棟となり、期間利益もプラスに転じた。五十六年九月期には創業時からの累
損も解消した。

昭和五十五年春に機構改正が行われた。その目的は、事務管理、経営計画の強化、商品
開発への積極的な取り組み、専門教育の強化など、内部機能の充実にあった。

主な改正点は、①部材開発、商品開発、専門教育の実施および市場調査、特命の調査研
究を行う企画開発室を開設、②総務部を総務部と管理部に分割、総務部は総務・人事・経

理、管理部は経営計画の立案・業績分析・利益管理および回収を担当、③資材部を廃止し、資材調達販売を建築部に、資材開発を企画開発室に移管する、などであった(図3-7)。

昭和五十六年三月、本社の事務所を大阪のビジネス街の中心である御堂筋に面した本町の瓦町ビルに移すとともに、同年七月近畿地区を三ブロック(大阪・大阪南・神戸)に分け、三支店体制とした。主力商品としては、「檜」、「木の香」の二本立てとし、木材の良さを生かした和風感覚の住宅を主体として販売した。また同年十月には地方への展開を図るため名古屋支店を開設、中京地区での注文住宅事業を開始した。展示場は当初、平針・春日井の二か所とし、二年後浜松市にも開設した。五十七年には奈良・京都両営業所を支店とし、五十八年には神戸支店を分割、最も富裕層の多い阪神地区をターゲットに西宮に支店を開設した。

昭和五十八年十月福岡に支店を開設し、九州地区へ進出した。展示場は西日本新聞住宅総合展示場西区会場と大橋会場の二か所で、スタート時の支店総員数は五〇名であった。同五十八年には「本樹(ほんじゅ)」とネーミングした新商品を近畿・中国圏で発売開始した。この商品は、木造注文住宅の主力商品である「木の香」シリーズの仕様のうち、管柱、間柱、大引、根太等の米ツガ仕様部分を国産材のスギ仕様に替えたものである。これは、日本の住まいは国産材で建てることを良しとする消費者ニーズに沿うことを目的としたもので、キャッチフレーズを「適材適所」とした。

スミリン住販(東京)

昭和五十年十月に設立されたスミリン住販(東京)も、五十二年九月には横浜と千葉にそれぞれ支店を開設した。当初、横浜支店事務所は平沼橋展示場に、千葉支店事務所は千

図3-7 スミリン住販(大阪)の機構図(昭和55年)



新商品「本樹」のモデルハウス

葉展示場に置いた(図3-8)。同年十二月、手狭になった本社事務所を新宿区西新宿のア
イリスビルへ移転した。このビルには、次々借り増しして、結局八年間いることになった。
昭和五十三年四月、販売から工事までの一貫体制となる業務内容の変更に伴い組織を改
編、設計相談室を廃止して総務部・管理部・工事を新設した。さらに、五十四年六月よ
りスミリン住販本社設計部は、設計統轄業務と商品開発を担当することとなった。

昭和五十六年二月東京営業部を廃止し、新宿支店と東京西支店に分割した。支店事務所
は当面本社のあるアイリスビルに置いたが、三月に東京西支店は武蔵野市吉祥寺南町の安
田・林ビルに移転した。人員配置は当初新宿三六名、東京西三四名、計七〇名であった。
同年十一月地域内での拡販と工事効率向上を図るため千葉支店の南柏営業所を柏支店に昇
格、翌五十七年四月横浜支店の町田営業所を分離し町田支店を開設した。なお、五十六年
十一月には資材・商品・生産システムなどの総合的企画や開発業務の促進を図るため、開
発部を新設した。

新商品「ザ・ハウス」を発売

昭和五十八年十月、「ザ・ハウス」と命名した新商品を発売した。この商品は、近年の
洋風指向に対応するとともに、平均四〇万〜四五万円/坪のマーケットにねらいを定めた
もので、和風仕様一〇プラン、洋風仕様一〇プランを用意した。ヒノキ・スギ・ヒバなど
の耐久性の強い木材を適所に使用し、洋室の二メートルドア、大型収納、システムキッチ
ンの標準装備など、機能性と徹底したコストパフォーマンスを追求した。そのほか資材面
では、当社で独自に開発した洋風ルームセット、室内ドア、収納システム、階段材などの
オリジナル部材を取り入れ、屋根裏および壁体内の換気システム、防湿基礎の採用など量

図3-8 スミリン住販(東京)の機構図(昭和52年)



スミリン住販(東京)事務所(昭和52年ごろ)

より質の時代に対応、品質の向上を図った。また同じころ業務部内にインテリア直販課を置き、受注顧客などに向けインテリア関連商品の販売を開始した。

さらに、昭和六十年十月東京住宅事業部で発売を開始した「木の香・エクセル」も好評を博し、六十二年には「エクセルII」として東西共通のヒット商品となり大幅な受注増を実現した。

五 東西両販社会併後の積極的展開——全国展開へ

昭和六十年十月、住友林業ホームはかねて検討中の広島市への進出を決定、総勢一〇名の広島営業所を開設した。営業拠点である展示場は朝日展示場西会場に十月オープンし、事務所は当社中国支店内に置いた。

また、同時期、東京北部および埼玉西南部の営業強化により首都圏シェアの拡大を図るため、都内に池袋支店を開設した。同支店は埼玉支店より成増展示場、所沢展示場の移管を受け、池袋展示場（新規出展）を所管し、総人員約四〇名でスタートした。なお下期には一展示場を新たに開設し、四展示場の体制とした。

昭和六十一年三月住友林業ホーム本社および東京事業本部の事務所を新宿グリーンタワービルに移転した。東京事業本部は五十二年以来アイリスビルに事務所を構えていたが、業務、人員の拡大に伴い手狭となっていた。移転により本社と共用で二四三平方メートルの研修用大会議室を備えた二〇四〇平方メートルの大事務所となった。



新商品「ザ・ハウス」のモデルハウス

六 住宅事業の生産・工事体制

工法の変遷

昭和五十年代以降、当社のような企業規模の住宅メーカーが住宅産業に参入し、住宅を建築することが一般化した。そのことは従来の在来構法による木造住宅の主な担い手であった大工・工務店の競争力に影響を及ぼし、大工・工務店を含め、住宅建築の構法・業態の改善の必要性が一段と強まっていった。

昭和五十年十月、それまでの木造軸組構法改良に関する研究や実験の成果をまとめて「スミリン工法」として公開した。

へスミリン工法の特徴

- ① 構造部材の有効配置……部材の断面性能を生かした。
- ② 構造部材の断面統合……断面種類を統合減少させ、材料の融通性を高めた。
- ③ 九三〇ミリモジュール……市場流通部材の寸法を考慮し、切り無駄の減少を図った。
- ④ 構造床・太筋違……二階床面の水平剛性を高める工夫（実用新案登録済）と、柱二つ割の筋違で、建物全体の剛性の向上を実現。

⑤ 手間がかかる内装造作材を工場生産化（一部実用新案登録済）した。

⑥ 壁・天井の下地に石膏ボードを多用し、遮音性・防火性の向上を図った。

この「スミリン工法」は、純技術的・法令的に見れば新構法というより、在来構法の「スミリン仕様」といふべきものであった。一般在来木造との差別化を印象づけるため、特に対外的宣伝効果を考えて、あえて「スミリン工法」と命名されたものであるが、当初

* 在来構法

柱・梁・桁・土台等の軸組部材を用いた軸組工法で、日本の伝統的木造工法の発展したもの。コンクリート造の布基礎上に土台を置き、その上に柱を立て、柱頭には、けたを配し、はり、小屋組等を支えている。小屋ばり（陸ばり）の上に設ける真束で棟木を、小屋束で母屋をそれぞれ支え、それらにたる木、野地板を設け屋根を葺く。

（別巻「住友林業の家」のできるまで参照）

は、名前に惑わされたのか、プレハブの一種あるいはプレハブ的なものとの誤解が社内外にあった。そのため顧客への説明がかえって困難を伴い、営業効率が悪いと批判を受けたりもした。その後顧客の要望が多いということで真壁造りの和室を併用したり（当初は大壁造り）、「檜シリーズ」として当社山林のヒノキ材の使用を強調したりして、「スミリン工法」の内容もしだいに変化してきた。

当初の構想は量産を意識したものであったが、この考え方は、結局供給者側の独りよがりて必ずしも顧客のニーズに合致したものでなかった。そのようなことから、のちには、顧客本位・完全フリー設計・高級化という要求に応じ、良材をふんだんに使うことをセールスポイントとする「檜」や「木の香」などの発売につながっていった。

施工体制

当社には、直営の施工部門はなく、発足当初は在来の大工、工務店に工事を委託することが多かった。それだけに、当社では当初より品質管理を重視し、施工体制をシステム化し、教育、訓練を徹底してきた。その後ひのき建設（旧山梨建設）やスミリン建設などの直営の工事子会社の育成に努めて来た結果、今日では直営工事のウエイトが高くなってきている。工事部門においては、協力工務店、設備店へ分離発注し、その総合調整・品質管理・顧客管理を一体の業務として、施工監理ならびに検査を行った。

日常の施工監理は直接現場で協力工務店が行い、当社の工事担当者は、協力工務店への工事発注、指導に当たり、着工後は、設計図書に即しているか、品質はどうか、など公正かつ厳正な工事監理を行った。また、特に重要な構造体はもちろん、仕上げについても厳格な立場で、「住友林業の家」の建築工事標準仕様書、設計図書に基づき検査した。検査



「檜」

*1 真壁

柱を外に現わして柱と柱の間に壁を納めた形式で、壁厚が薄くなる。木造住宅の在来構法に使われる。

*2 大壁

柱などの構造材が仕上げ材の下に隠れて表に現われない仕上げの方法。プレハブ住宅、ツーバイフォー住宅では一般的な工法。

は、東京（林業ホーム）は管理部、大阪（林業住宅）は、検査室の検査担当者が行った。検査時期は、基礎完了時と竣工時のほか、東京では木構造完了時に、大阪では屋根工事完了時にも行っている。チェック後不合格となった場合は、工事の改善命令を出し、やり直しあるいは手直しなどの厳しい処置をとった。当社の住宅事業が急成長した要因の一つにはこの施工監理面の徹底があった。

一〇年保証の開始

昭和五十七年秋、当社は注文住宅の保証を五年から一〇年に延長した。注文住宅業界では、長期（一〇年）保証制度の採用が大きな潮流となっていたが、当社の「住友林業の家」も五十七年秋以降の契約分よりいよいよ長期保証に踏み切った。木造注文住宅では当社が初めてであり、長期保証の分野でも当社が在来構法木造住宅の最右翼であることを示した。この一〇年保証については、プレハブ業界やツーバイフォー業界では業界の統一基準もあり、既に相次いで採用に踏み切っていた。しかし、在来構法における採用については、設計基準や施工基準の見直しも必要で、困難な諸問題があったが、同年に入り住宅事業本部、林業ホーム、林業住宅の技術陣が長期保証導入のプロジェクトチームを組み、導入にこぎつけたものである。

保証制度の内容は、保証と定期巡回サービスであった。そして、このことは引渡し物件のメンテナンス情報網の確立などに役立つことになった。定期巡回は顧客に引き渡した後三か月後、一年後、二年後を目途として、無料修理あるいは有料修理を実施する。保証内容は、保証基準により、構造躯体の欠陥、雨漏りについては引き渡し後一〇年間の長期保証、その他の部位については部位別に一〜二年の保証内容となっていた。

* ツーバイフォー（2×4）工法

北米で開発され日本に導入された木造建築構法。日本の在来構法が柱・梁による軸組構造であるのに対し、ツーバイフォー工法は、木材で組まれた枠組みに構造用合板を打ちつけた壁および床により構成された壁式構造となっている。

壁の枠材として最も多く使用されている構造用製材の断面寸法が、厚さ二インチ幅四インチであることから英文読みで「ツーバイフォー（2×4）工法」と一般的に呼ばれている（なお法令上は、構造型式の特徴から枠組み壁構法といわれている）。

工事体制の近代化

一般的に木造住宅をめぐる施工面での問題点としては、まず第一に生産性向上の遅れがあげられる。特に労働生産性向上の取り組みの遅れが問題であった。住宅の生産性は、構法別に相当の差があり、工場生産化、施工の合理化が進んでいるプレハブ構法やツーバイフォー構法と比較して、在来構法（木造軸組工法）は低い位置にあった。このため、在来構法においては、構法の合理化、部品化の推進、現場作業の省力化などを可能にする技術開発を積極的に進める必要があった。

第二として技能労働者の減少があげられる。木造住宅生産の担い手である大工については、若年層の新規参入が激減し高齢化の進行が著しく、高齢者の引退が本格化する近い将来、技術者不足はさらに深刻化するものと思われる。対応策としては、労働環境の改善、技能労働者の育成・確保が重要となる。このためにも協理工務店のモデルケースとなるような当社直営の施工店が必要であった。

そこで昭和五十九年九月、ひのき建設の経営権を当社から住友林業ホームに移譲し、林業ホーム初の直営施工店とした。ひのき建設は、山梨建設として四十五年から当社建売住宅の指定工事店として取引を行ってきたが、五十三年に同社が経営難に陥ったため当社が経営権を取得、同年八月商号を山梨建設からひのき建設へ変更したものである。

昭和六十二年十月に住友林業ホームと当社が合併することになったため、同年六月、スマリン建設(株)を設立、同年九月ひのき建設の全株式を住友林業ホームからスマリン建設に譲渡した。ひのき建設はスマリン建設とともに当社の建築工事の主力となっている。

また、当社はこの間、首都圏を中心に工務店レベルでの生産および経営の近代化のモデルとして、同社の経営を通じて職人手間数など、工務店の実態把握を行っていた。

スマリリン建設は、七つの直営建設会社を合併、泉葉建設に統合したのち、昭和六十二年六月、スマリリン建設と商号を変更したものである。統合の目的は、職人の社員としての雇用、育成、活用などをより合理的に進め、施工合理化によるコストダウンの実施など効率的運営を図るためであった。

在来構法による住宅業界は、永年、請負制と徒弟制度にしばられ、保守的で不合理な生産システムとなっていた。スマリリン建設ではこれらの問題点を改善するため大工職人を社員として採用し、職人の意識の改革を図り、積極的に作業の改善や工夫を行い、無駄を省いてコストダウンに取り組みことにしたのである。

○スマリリン建設の概要

本社所在地 東京都新宿区西新宿六丁目一四番一号

設立 昭和六十年四月一日泉葉建設として設立（六十二年六月改組、商号を

スマリリン建設と改める）

資本金 一〇〇〇万円（住友林業一〇〇％）

社長 庄野崇夫

従業員 九一名（昭和六十二年十一月現在）

七 周辺事業への展開

スマリリン住宅流通の設立

当社は昭和五十四年十一月、住宅事業部の顧客の住み替えによる資金確保などのため、

* 七つの直営建設会社

住友林業ホームでは直営の工務店を設立して在来構法の近代化を目指していた。その第一号が、昭和六十年四月設立した千葉支店傘下の「泉葉建設」であった。その後、泉柏、泉玉、泉新、泉西、泉浜、泉南と泉を冠した直営建設会社を次々と設立していった。

不動産仲介業務への進出を決定し、スミリンエンタープライズの業務内容を変更、五十五年一月社名もスミリン住宅流通株式会社に変更して本事業の推進母体とした。

本社は、スミリンエンタープライズ大阪本社のあった場所をそのまま利用した。

業務内容は一般仲介を主として、販社顧客への土地斡旋、持家処分の仲介、住宅事業部の建売住宅の受託販売へと逐次範囲を拡大していくことにした。店舗展開は、当初北大阪、阪南、神戸、奈良、京都に拠点店舗を構え、さらに拠点エリア内には小店舗の展開を検討することとした。従業員は、本部・営業五店舗で三三名であった。

なお、スミリンエンタープライズについては、既に緑化樹木の生産流通やインドネシア向け機械の輸出などを行っていたが、昭和五十四年十二月、東京に同名の新会社を設立し、それらの業務（損保業務、輸出業務、リース金融関係業務）を新会社に移管した。

資本金は一〇〇〇万円（当社が一〇〇%出資）、社長井上孝、本社は東京丸の内とし、定款は既にあつた旧スミリンエンタープライズと同一とした。

ナプコホームの買収

昭和六十一年十二月、当社は住宅建設業者であるナプコホームの全株式を総合地所より取得した。

同社は昭和四十七年十月中村合板、安宅産業、住友商事の三者共同出資により設立されたもので、資本金は二〇〇〇万円、本社は東京・四谷にあり、支店が大阪・南船場にあつた。従業員は四七名（昭和六十一年）、当社から日高取締役相談役が代表取締役会長に、小泉中国支店長が代表取締役社長として新たに就任した。同社は、ツーバイフォー工法を応用したNP^{*}構法による住宅建設業者で、ツーバイフォー工法では日本の草分け的存在で

* NP構法

アメリカ、カナダ等で一般的なツーバイフォー工法を、ナプコホームで日本の気候、風土に適合するように、一部改良した構法。

あった。業務内容はツーバイフォー住宅の下請け施工やセット部材の販売を行っていた。当社が同社を買収した目的は、第一には今後伸びが注目されるツーバイフォー住宅に使われている住宅部材の取り扱いおよび技術の開発の可能性を追求することであり、第二には、顧客ニーズの多用化に対応してツーバイフォー住宅の販売も研究する必要がある、そのためには、ツーバイフォー住宅の技術をもつナプコホームを買収することが近道であると判断したからであった。

なお、同社は他の宅地造成業者やハウスメーカーの下請け施工やセット部材の販売を行っていたが、当面、この業務を引き続き推進することにした。平成元年（一九八九）には業務拡大を目指し、直接一般顧客を対象とする注文住宅事業にも進出した。また、平成八年四月には社名をナプコホームからスミリンツーバイフォーに変更した。

八 対外活動

日本木造住宅産業協会の設立

昭和五十九年九月、日本木造住宅産業協会（略称「木住協」）が設立された。「木造復権」を高く掲げた活動のスタートであった。設立時の会員数は一四〇社で、当社はその設立に主力メンバーとして参画した。五十年には、六六・九%であった木造率（新設住宅における木造住宅の割合）が急減し、五十八年には、五二・〇%に、そして協会設立の五十九年は偶然にも木造率五〇・〇%という象徴的な年となった。

軸組構法による木造住宅業界は、日本古来からの伝統的な構法でありながら、大手住宅

メーカーが参加する団体をもっていなかった。プレハブ業界は既に昭和三十八年一月に社団法人プレハブ建築協会を設立、ツーバイフォー業界も五十一年九月、社団法人日本ツーバイフォー建築協会を設立していた。

木造住宅分野でも、当社のような全国規模の住宅会社が業容を拡大してくると、それらの業者の中から、業界各社が一致協力し木造軸組構法の近代化・合理化を早急に図る必要がある、との意見が出るようになり、その活動の中核的役割を果たす機関の設置が求められるようになってきたのである。協会の設立目的は、「木造住宅の普及・発展を図るため、生産技術の開発・普及、品質の向上、近代化及び合理化を進め木造住宅産業の振興を図るため」とされた。

木住協の誕生で住宅の構法ごとの産業団体が出そうこととなった。なお、木住協は昭和六十一年四月、法人格を取得した。その後、六十三年十月に開催された理事会において、当社の山崎会長が(社)日本木造住宅産業協会会長に選出された。

「いえづくり'85」プロジェクトへの参加

昭和五十八年、住宅事業本部技術開発室を中心に、林業ホームや林業住宅とともに「いえづくり'85」プロジェクト開発チームを発足させた。

建設省によって「いえづくり'85」プロジェクトが提唱された目的は、プレハブ構法による「ハウス55」に相当する標準的な品質・性能を有し、かつ、価格の低廉な木造在来構法による住宅の合理的生産・供給システムを、昭和六十年度をめどに確立しようとするものであった。

建設省は、同プロジェクト開発提案競技により、広く一般から低価格化のためのアイデ

*1 「いえづくり'85」プロジェクト

良質・低廉な木造住宅を求める国民の強い要望に
応えるとともに居住性の向上を図るため、供給シス
テムやコストダウン技術の開発・普及等を目的とし
て、昭和五十八年度から六十年まで実施された建
設省のプロジェクト「木造ローコスト住宅パイロッ
ト事業」。

*2 ハウス55

良質・安価な住宅を供給するために、昭和五十一年に国家的プロジェクトとして実施された新住宅供給システム開発プロジェクト「ハウス55プロジェクト」により開発され、供給されている住宅のこと。

アを募集、当社もこの提案競技に参加した。提案競技の結果は昭和五十九年二月初旬に発表され、当社住宅部門で応募していた「SF'85」が優秀提案に入選した。応募総数は一七五件あり、住宅供給地域により地域限定型と広域型に区分されているが、当社が応募していた広域型では、特別優秀提案三件、優秀提案一五件が入選した。建設省ではこれらの提案の中から、開発の必要な部分に補助金を出すなどして研究促進を図り、それを踏まえた指針をまとめた。

当社の提案「SF'85」は、骨子としては、①躯体構法 木造軸組構法の範疇での改良構法、②性能向上策、③供給に関する合理化策からなっていた。なおこの改良軸組構法に関しては、特許も出願した。価格は、提案した場合の標準設計例、延べ床面積一三一・六六平方メートルで、一一八三万二四四八円（約二九万七〇〇円／坪）であった。

国際居住博覧会に参加

昭和六十二年五月一〜六日、国際居住博覧会が東京・晴海国際貿易センターで開催され、当社からも住宅事業本部が参加した。

昭和六十二年は国際居住年に当たっていた。わが国でも、既に内閣総理大臣を本部長とする国際居住年推進本部が設置され、国際協力と国内での住宅施策の充実を目指し、各種の事業が行われていた。その事業の中心として、広範囲にわたる住宅関連産業が一堂に会し、国民の「住まい」に関する改善意欲を高め、内需拡大の引き金にするべくこの博覧会が企画された。当社も当事業に参画して、国際居住博のテーマ「夢、住んでますか？ あなたの住まい」を基本とした演出を行い、好評を博した。

当社の住宅部門は、短期間にそのシエラを大きく伸ばしてきたが、基本的な考え方とし

* 国際居住年 (International Year of Shelter for the Homeless)

一九八二年に開催された第三十七回国連総会宣言により、一九八七年に設定されたものである。その目的は、世界各国、特に開発途上国において、それぞれの当面する劣悪な居住環境問題の改善をすすめるとともに西暦二〇〇〇年までの長期展望に立って、これらの問題に関する実質的な解決法を見いだすよう、より一層の努力を促すこととしている。

て、「住友林業」という社名をもつ会社が販売する「木の家」である、というイメージの統一と、整合性の保持があった。従来、木造軸組構法住宅を生産する業界は、その大部分が事業規模の小さな大工・工務店であった。そこでこの地縁的、手工業的に供給されてきた木造注文住宅をプレハブメーカーなどの工業住宅の手法と同様、営業においては展示場への出展、生産においては大工・工務店の系列化、生産システムの合理化などによりその生産性を地道に向上させてきた。また、創業時の欠損にもひるむことなく積極的に展示場・店舗・人材採用などに先行投資を行ってきた。これらの積み重ねにより住宅部門が成長してきたものと考えられる。

具体的には営業面では、①安定したマーケットである持ち家を対象とし、戸建て注文住宅に徹したこと、②本業である「木」にこだわらず、良材をセールスポイントに「住友林業の家」のブランドイメージの確立に努めたこと、③木造住宅では一般的でなかった展示場を営業の中心においたこと、④営業マンの社員化による直販体制をとり社員の質の向上に努めたこと、等々があげられる。

設計・施工・資材面では、①営業体制を支えるためと在来構法の自由設計をアピールするため営業現場への設計同行を行ったこと、②プランは自由とするが、構造、仕上げ面での標準仕様を採用することにより積算の効率化、機械化、施工の標準化を可能にしたこと、③資材の供給システムを確立し品質の向上や工期の短縮に努めたこと、④直営施工子会社による生産効率のアップを図ったことなどがあげられる。

以上のようにして販社を合併する直前の昭和六十二年九月期には、受注戸数四九二五戸、完工引き渡し戸数三八六九戸、売上高八四五億七〇〇万円にもなり、ようやくその地位を確立するまでになった。

第六節 緑化事業部

一 不良在庫の処分

昭和四十七年（一九七二）六月、社内に緑化事業部が設置され、緑化事業に乗り出した。その動機は先に触れた不動産事業と同様、折からの日本列島改造ブームに乗って、先行き、土地や緑化樹木の需要が急増することが予想され、それを見越してのことであった。しかし、折悪しく発足早々第一次オイルショックに遭遇、予想を大きくくつがえされた。

確かに当社は、緑化事業についても、長年にわたる地道な山林経営によって、樹木の育成や管理の面では長い経験と豊富な知識もあり、緑化事業に最もふさわしい企業の一つであった。しかし、昭和四十八年から五十年までのわずか三年間に、それまで緑化工事については全くといって良いほど実績をもたない会社が、一気に一八〇万本にもぼる緑化樹木を買い集めたことが不良在庫の原因となった。

当時このような買占めの風潮は一般にも散見された現象で、例えば、昭和四十八年から四十九年にかけて大手商社が米の買い占めや建設資材などの買い占めに走り、国会で追及を受けるような場面も見られた。これらの企業は、四十九年からの第一次オイルショック後の不況の中で、軒並み大きな損失を被ると同時に、社会的信用も大きく失墜させることとなった。当社もこうした時代の波にのまれてしまったのである。

買い占めた緑化樹木は、昭和五十一年九月の時点では、本数にして一八〇万本、金額に

して一八億円に上っていた。失敗に気づいた当社は、さっそくその在庫処分に取りかかった。一部の樹木は通常の緑化工事に供されたが、かなりの本数はまことに残念ながら、元来、樹木を慈しみ育てることをモットーとする当社自身の手によって焼却処分する羽目になった。

その結果、二年後の昭和五十三年九月期には、在庫本数も三一万本、金額は五億円弱となったが、在庫金額の減少の一三億円の大半は損失として処理された(表3-17)。

二 スミリン緑化株式会社を設立して再出発

緑化樹木の思い切った在庫一掃を決断した当社は、昭和五十二年四月、それまでの営業方針を改め、新しく官公庁の緑化工事、民間企業の事務所や工場等の緑化工事、ゴルフ場の植栽と芝貼工事、住宅の外構工事など、いわゆる緑化工事の請負業を行う会社として、当社全額出資で資本金三〇〇〇万円の子会社としてスミリン緑化株式会社を設立した。

発足当初の陣容は九名(昭和五十三年九月期)で、大部分は当社緑化事業部との兼務で引き続き在庫樹木の販売に当たると同時に、請負工事の受注に注力することとなった。

しかし、実際に工事を請け負うとなると特に官公庁工事については、①赤字会社は最初から入札資格がない、②過去の工事実績がそろっているなどの資格条件を要求されたり、また、実際に工事を受けても、工期の遅れはすべて最後の工程である緑化工事にしわ寄せされるなど、思いもよらないような苦難に遭遇、なかなか思うようには事は運ばなかった。しかし、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、また、二度も失敗して引



新居浜市庁舎屋上庭園工事(昭和55年)

表3-17 緑化樹木の在庫推移

(単位：千本、百万円)

	昭和51年 9月	52年 9月	53年 9月
本数	1,806	730	314
金額	1,790	1,026	488

き返すというわけにもいかず、社長をはじめ全社一丸となつての営業努力が重ねられた。

その結果、発足当初（昭和五十三年九月期）の年間総売上高が九億三八〇〇万円であつたものが、五年後の五十七年には二八億四三〇〇万円へと、約三倍の規模に伸長した。売上構成も、民間工事、外構工事、緑化資材の販売など、内容のバランスもとれ、なんとか基礎も固まってきた。こうして同五十七年、住友林業の緑化部門の営業を譲り受け、資本金も九〇〇〇万円に増資、陣容も四九名を数えるようになった。五十九年には売上高も三八億七四〇〇万円となり、資本金を一億円とし、社名も住友林業緑化株式会社に改めた。

設立一〇年目の昭和六十二年には、大阪で行われた国際花と緑の博覧会「EXPO'90」の造園工事の一部を請け負った。また同年には、当社の住宅事業部の外構工事と担当者二名も同社に移管され、陣容も九七名となり、総売上高も六五億九〇〇万円、経常利益も二億円（前期比三三〇％）を計上するまでになった。一発をねらわず、一步一步足場を固めて、まさに「苦節一〇年」がようやく実を結び始めたのである。

そして、平成三年（一九九一）には総売上高は二二五億円、経常利益一〇億円を計上、そのうち造園工事完工高は一七〇億円で、単年度造園工事完工高では、ついに造園業界のトップに躍り出た。そして陣容も二五五名になった。

なお、同社はその後も着実に実績を積み重ね、平成三年には、住友電気工業名古屋製作所の緑化工事（名古屋都市景観賞受賞）やプラスランド（前橋市、日本緑化センター会長賞受賞）を、六年には関西国際空港の屋内緑化工事を、さらに九年には大阪ドームの緑化工事を受注するなど、大型物件も次々に請負い、平成九年三月期の売上高は二九七億円を計上するまでに成長した。



大阪ドーム緑化工事（平成9年）

第七節 調査、研究、開発関係部門

当社では、総務部、経理部などの本社管理部門や、国内材部門、外材部門などの現業部門のほかに、日常業務の改善や新規事業への進出などのための調査や研究のための機関として、昭和三十二年（一九五七）度に調査室および林業技術研究室を設置した。その後のこれらの部門の組織の新設あるいは統廃合の動きを、以下に年表形式でまとめておく。

昭和三十八年 海外開発室を設置。

昭和四十四年 木材加工研究室を設置、木材加工研究室を改め企画開発室を設置。

昭和五十一年 林業技術研究室を山林部に、海外開発室を企画開発室にまとめた。

昭和五十五年 企画開発室を廃し、調査室および木材加工開発室を設置。

昭和五十六年 住宅事業本部の中に住宅の技術開発部を設置、林業技術研究室を復活し、さらに、これらの調査・研究の成果を現業に移すための業務と、その結果誕生した子会社を運営・管理する部門として、営業開発部を設置し、調査室は廃止した。

昭和五十九年 林業技術研究室と木材加工開発室などを一体化して農林技術開発部とし、その下に、①林業技術開発グループ、②木材加工技術開発グループ、③緑化技術開発グループ、④小松島研究所、⑤名古屋研究所を置いた。この中で、小松島研究所は、主として子会社スミリン合板の新製品開発などに資するため、また名古屋研究所は、子会社スミリン農産の新製品開発などに資するものであった。

前記の木材加工技術開発グループと小松島研究所が合体し別に建材開発部を設置し、海外事業部は海外事業室とした。

昭和六十一年 営業部門全般にわたる開発部門として営業開発部を設置。

また情報化社会の到来に対応して情報システム室を新設。

以上のように、調査・研究開発部門はその時々時代の要請や、社内の課題の変化などに対応して組織や目的も変化させてきた。そしてそれらの研究成果は、そのつど現業部門にフィードバックされ、現業部門や子会社で直接活用されたり、あるいは新規に子会社を設立して活用されてきた。

また、会社の意思決定やその推進については、昭和三十八年の長期計画委員会をはじめ、四十九年の総合対策委員会、五十一年のTIT委員会など各種の委員会やプロジェクトチームが組織され大きな役割を果たしてきたが、これらについては、重要と思われるものは既に各部門についての記述のなかで触れてきたのでここでは改めて触れないこととした。

第八節 本社管理部門

一 総務・人事

昭和五十三年（二九七八）二月、当社は創立三〇周年を迎えた。総務部では記念行事と

して、四国、九州、北海道の山林で記念植樹を行った。

昭和五十年より中断していた社内報を五十六年五月より復活した。復活に当たって誌名を、従来の『住友林業月報』から『常緑樹（ときわぎ）』に改め、同年八月第一号を刊行した。

昭和五十七年二月、三十四年以来住み続けてきた丸の内の住友ビルの改築工事が行われることとなり、東京本社は、日本橋小網町の日新ビルに移転した。

昭和六十二年十月、当社は住友林業ホームと大阪殖林を吸収合併し、新しい住友林業としてスタートすることになるが（第四部参照）、それに先立ち、新生住友林業にふさわしいC I (Corporate Identity) を構築するに当たって、新しいロゴマークを作成した。

人事部は従来、総務部内の一課であったが、昭和五十二年四月、新しく一つの部として独立した。

本編では、未だ人事制度については触れてこなかったもので、ここで、昭和三十年以降の人事制度について、①一般的事項と、②賃金制度とに分けてその主だった項目を列挙する。

①一般的事項

昭和三十年（住友林業発足） 二月、就業規則、賃金規定、退職手当支給規定制定。五

月、労働組合設立、有給休暇の半日制度実施。七月、国内旅費規定制定。

八月、融資金規定、寮管理規定制定。九月、林友会発足、バッジ佩用内

規、慶弔見舞金規定制定。十二月、時間外勤務一か月一六時間まで、休

日出勤に対する代休付与期間を一週間から一か月間へ、防火・防護作業

慰労金支給内規制定。

昭和三十二年 四月、補員制度実施



新しいロゴマーク

- 昭和三十四年 四月、就業規則に定年延長規定追加（満五五歳定年を一〜二年延長）。
- 昭和三十五年 七月、外国滞在者待遇基準、外国出張旅費支給基準制定。九月、女子高卒支店社員の特例扱い（特例支店社員制度）。
- 昭和三十六年 四月、東京時差出勤開始（九時〜一七時↓九時一〇分〜一七時一〇分）。七月、提案制度実施。
- 昭和三十七年 八月、身分制度改定（準社員↓社員、補員↓支店社員、雇員↓支店社員・雇員、東京、大阪の特例女子補員↓社員）。十二月、住宅積立金制度実施（会社預金制度の一部）。
- 昭和三十八年 四月、社員登用制度実施（男子支店社員↓社員）。
- 昭和三十九年 一月、東京都木材健康保険組合に加入。九月、海外旅費規定制定。
- 昭和四十二年 二月、適格年金制度採用（退職金の一部について十年年金）。
- 昭和四十四年 三月、賞与年間協定実施（六月仮払い、十二月精算）。六月、格付苦情処理委員会規則制定。十一月、特別嘱託制度実施（五五歳定年後一〜二年）。十一月、支店社員の諸待遇引き上げ、社員化を促進。
- 昭和四十六年 六月、土曜休暇制度実施（月一回）。
- 昭和四十七年 六月、土曜休暇制度改定（月二回）。十二月、嘱託再雇用制度実施（二年）。
- 昭和四十九年 五月、土曜日日制度実施（第一、第三土曜日）。八月、夏季休暇制度実施（七〜九月に三日間）。
- 昭和五十年 二月、管理職給与カット（三〜七%）。五月、支店社員の社員登用完了。六月、土曜日休日制度実施（完全週休二日制に移行、平日の就業時間七

時間↓七時間一五分)。十二月、管理職給与カット中止。

昭和五十二年 四月、人事部新設。

昭和五十五年 四月、定年延長（五六歳、嘱託再雇用二年）。十月、定年退職年金化

（甲年金、乙年金）。十二月、提案制度再開。

昭和五十六年 四月、定年延長（五七歳、嘱託再雇用一年）。

昭和五十七年 四月、定年延長（五八歳、嘱託再雇用なし）。六月、社員持株会発足。

昭和五十八年 四月、定年五八歳、嘱託再雇用一年。

昭和五十九年 四月、定年五八歳、嘱託再雇用二年。

昭和六十年 六月、S R提案制度実施、S R推進委員会設置。

昭和六十一年 四月、男女雇用機会均等法施行。

昭和六十二年 七月、一般職を総合職に変更。十月、住友林業ホームを合併。

②賃金制度

昭和三十二年 四月、管理職資格制度実施（参与、参事、主事、主事補、これ以前は職務手当等級区分一十級のみ）。

昭和四十三年 四月、管理職社員に対する職能分類制度実施（参与、副参与、参事、副参事↓十級制）。

昭和四十四年 四月、一般社員職能給制度実施。

昭和五十年 四月、一般社員職能給制度廃止。

昭和五十八年 三月、職能等級に資格呼称新設（役職と資格の分離）。

二 経理・財務

昭和五十五年三月、資金の需要予測やその調達など、財務管理面の機能を強化するため、経理部を財務部と改称した。この期間の同部の活動は、既に第二章第一節でも触れたとおり、何といってもまず「外債の発行」があげられるが、ここでは、それをもう少し具体的に記述することとする。

資本の調達と運用

高度成長から安定成長に産業構造が変化すると、企業は高コストの銀行からの資金調達から、自己資本の充実による資金調達へと傾斜していった。

昭和五十五年の外国為替管理法の緩和は、このような資金調達構造の変化をさらに加速させることとなった。一九八〇年代（昭和五十五〜平成元年）には金融の自由化、国際化の潮流と、平成元年（一九八九）末までの株価の上昇基調の中でわが国企業による海外での起債ラッシュが起こった。外債は国内債に比較して発行手続きが簡単で、機動的な資金調達が可能であった。また、スイスフラン市場やユーロドル市場は多様性に富み、発行企業にとって条件選択の余地も大きかった。

① 第一回目の転換社債の発行と買戻し償却

このような時代の流れの中で、当社は第一回目の転換社債の発行を昭和五十三年十月に行った。発行額は三〇〇万スイスフラン（約三六億円）であった。ちなみに当社の業況は五十四年九月期で当期利益が一億円、前年対比ではかなり改善傾向が見えており、発



チューリッヒ・クレディスイス銀行において外債発行契約成立の謝礼を述べる山崎社長(中央)と山口常務(右から二人目)

行タイミングとしてはまずまずの時期であった。五十三年九月末当時、その他金融負債の状況は、短期借入金二五〇億円、長期借入金二四四億円であり、総資産残高が九九七億円であったことから、当時として本件発行による影響は比較的軽微なものであった。

外貨建て転換社債は発行時に為替リスクを確定できないという特色がある。当社としては発行後償還期限までに発行時のスイスフラン・円の相場において、円高になれば発行した債券を買い戻した方が為替差益を享受でき、損益で有利に展開する可能性があった。そこで第一回債と第二回債を昭和五十六年六月に残存発行額全額を買い戻す決断をした。この買戻しにより、結果としては約八億四〇〇〇万円の為替差益を得ることができた。

第一回債の株式転換価格は九〇七円であった。この債券の償還日は昭和五十九年三月であり、約五年の転換行使期間を有していた。ただし、五十四年は第二次オイルショックの始まる年に当たり、その後日本経済は構造変革期に突入し長い不景気の時代となる。そのため当社の株価も低迷し、買入償却を行う五十六年十月までほとんど株価が転換行使価格を上回ることがなかった。結局この償却時までには転換行使された比率は一八%と低調であった。

②第二回目以降の株式への転換

前述したように一九八〇年代は企業の株がらみ債の大量発行の時期であった。当社の場合も昭和五十四年八月第二回債（転換社債三〇〇〇万スイスフラン）、五十七年四月第三回債（転換社債四〇〇〇万スイスフラン）、五十八年六月第四回債（転換社債四〇〇〇万スイスフラン）、五十九年四月第五回債（転換社債二〇〇〇万USD）、六十三年九月第六回債（ワラント債一億USD）、平成元年二月第七回債（ワラント債一億五〇〇〇万USD）と連続して社債を発行した。

表3-18 転換社債等の発行条件等一覧

(平成5年3月末現在)

回	発行年月	発行市場 および種類	金額	償還期限	株式転換 予定価格	株式への 転換率	年利息	資金の使途
1	昭和 53年10月	ユーロ 転換社債	3,000万スイスフラン (35億5,900万円)	昭和 59年3月	907	18%	3%	運転資金
2	54年8月	ユーロ 転換社債	3,000万スイスフラン (39億2,700万円)	59年3月	572	0%	4.75%	運転資金
3	57年4月	ユーロ 転換社債	4,000万スイスフラン (48億6,200万円)	62年9月	483	100%	6.75%	運転資金
4	58年6月	ユーロ 転換社債	4,000万スイスフラン (45億900万円)	63年9月	594	100%	3.63%	投融資資金
5	59年4月	ユーロ 転換社債	2,000万USD (44億4,600万円)	74年9月	628	100%	3.88%	投融資資金
6	63年9月	ユーロ ワラント債	1億USD (134億1,500万円)	平成 4年9月	1,354	100%	5.13%	運転資金 投融資資金
7	平成 元年2月	ユーロ ワラント債	1億5,000万USD (192億4,395万円)	5年2月	1,497	100%	4.38%	運転資金 投融資資金

第一回債を発行した昭和五十四年九月期の当期利益が一一億円で、第七回債の償還を迎えた平成五年三月期の利益が一〇五億円と、急成長との言葉が当てはまるほどの伸長を続けていたので、株価も転換価格を上回るようになり、第三回債以降の社債においては転換行使権がほぼ一〇〇%近く行使されることとなり、その面で、結果としては成長産業にふさわしい増資という資金調達を行ってきたことになった。

③その後の資本の調達・運用状況

当社は平成元年以降社債の発行を行っていない。昭和六十二年、懸案であった住友林業ホームとの合併が行われたが、合併以前の資金構造は典型的な商社型で売上高拡大とともに運転資金ニーズの発生する構造であった。ところが、住宅メーカーの販売先は個人施主であり、資材調達先は住宅部材メーカーを中心とする企業である。この資金構造転換により当社の資金ポジションは急速に好転し、資金余剰構造となった。

その後、バブル経済の崩壊に伴い、いわゆる「右肩上がり」の株価形成も過去の神話となった。ちょうどこのころ、期限を迎えるワラント債券の大量償還の時期に重なった。投資家の購入したワラントの多くが紙くず同然になったとの新聞記事報道が散見された時期である。当社の六回・七回債（ワラント債）の償還期限もまさにこのバブル崩壊の時期に当たったが、幸いなことに、当社の株価は相対的に堅調で、ほぼ一〇〇%の行使が行われた数少ない債券の一つとなった。

ワラント投資家の損失を問題視した日本証券業協会は「有価証券発行に関する規則」を強化し、昭和六十二年には社債発行に伴う格付けが奨励され、六十三年にCP（Commercial Paper）発行に伴う格付けの取得が義務化された。そこで当社としても資金ニーズが起こった段階で機動的な債券発行ができるように、さまざまな直接金融への体制整備

を行った。

その第一が平成三年に日本公社債研究所および日本格付研究所の格付けを取得することであった。当社の場合、平成二年に東証上場を行い、ほぼ同時に格付けの申請を上記の二社に行った。その結果日本公社債研究所は長期債予備格付けAプラス、CP格付けA・1、また日本格付研究所は長期債予備格付けA、CP格付けJ-1となった。この格付けを最初に利用したのは国内CPであり、平成三年に輸入決済資金として初めてCPの発行を行った。この発行は短期資金の直接金融取引としては当社最初であった。

外材輸入と為替リスク

当社として輸入原価および社内為替予約制度が明文化されたのは、昭和五十二年の「外材の輸入原価算出要領」制定からである。その後ほぼ毎年のように制度の見直しが行われ、現在に至っている。

現在の制度は平成八年に制定され、原木・合板については社内予約による為替レートにより、製品は一部例外的に社内予約したものを除き、決済時スポットレートにより、通関時に原価計上することとしている。木材製品の輸入販売では為替変動によるリスクの回避が大命題であるが、大きな流れとしては、為替リスクを極力排除すべく為替予約によりコストを確定し、同時に顧客への売価も確定する方法が主流となりつつある。

二 管理・審査

管理部は、昭和五十五年三月、従来の査業部が名称を変更して管理部と称するようになった。管理部の主要な業務は、全社の業績管理に関する事項のほか、予算決算事務、納税事務、経営計画、子会社の管理など、企業にとって中枢神経ともいえる機能を果たす部門ではあるが、他の各部門のように自ら具体的に行動するケースは極めて少ない。

ただ、当社の情報処理の「システム」に関する事項については、当部が主体的な立場で関わった事項であるので、その点について少し触れておく。

ここで情報処理というのは、「コンピュータ等の最新の情報機器」を利用しての、社内外のあらゆる情報処理の仕組み全体の問題をいう。例えば、既にその一部は触れてきたとおり、山林部のデータマップシステム「ロビンフード」、人事部の給与一括本社支払システム、財務部の支払手形本社一括振出し制度、住宅事業部のCAD・CAMシステムなどは、個別に各部門で取り組んできたものである。

当社の全般的な情報処理については、この時期（昭和五十〜六十二年）は、必ずしも進んでいる方ではなかったと思われるが、昭和六十一年二月には、スターネット^{*}に加入し、社内外の通信のスピード化とコストダウンを図ったり、また、同年七月には、従来外部の機関を利用していた「中央情報処理機能」を自らもつことを目論み、社内に別途、情報システム室を設置したりした。なお、この情報システム室はその後、平成三年十一月、別に子会社「住友林業情報システム株式会社」を設立するなどして本格的な情報処理事業に取り組むことになった。

* スターネット

昭和六十二年四月に主として住友関連会社の出資により設立された高速デジタル回線の共同利用会社（資本金一億一〇〇〇万円）。

審査部は昭和四十三年九月、同年六月の浜田産業の倒産事件を契機に新設されて以来、主として、販売先への信用取引の審査管理とその信用供与の限度額（与信枠）の策定を主要業務とする部署である。残念ながら五十年には四国の塩田建設産業で二〇億円を越す不良債権の発生に見舞われた。

商社業務の比重が高く利益率の低い当時の当社にとって、下手をすると自らの生死にも関わるような、大型の不良債権の発生は、何としても避けなくてはならない。そこで昭和五十三年二月には、同部が中心となって「与信管理マニュアル」を作成し、各支店の管理担当者や第一線の営業担当者の教育研修を行うこととなった。そのほか審査部では、時々に応じて、与信枠についての職務権限の見直しなどを行ったりして不良債権の防止に努めてきた。

第四章 子会社等

当社の関係する、子会社、関連会社、関係会社は、昭和五十年（一九七五）九月には、スミリン合板、スミリンエンタープライズ、スミリン木材、アメリカ住友林業、K T I社、浜田産業、不二建販、スミリン農産工業、住友林業香港、富士不燃建材工業、大阪殖林の一一社であったものが、六十年九月には三五社を数えるまでになった。

そこでここでは、これまでの記述の中ではまだ触れてこなかった子会社、あるいはこの期間中に大きく変化した子会社などについての概要を記すこととする。

なお、ここでいう子会社および関連会社とは、商法二二一条の規定により、当社が、その株式の過半数を所有するものを子会社、五〇%以下二〇%以上を所有するものを関連会社とする。また関係会社というのは、子会社、関連会社ではないが、株式の一部を保有していたり、取引関係が緊密で融資を行ったり、債務の保証をしている会社、あるいは人材を派遣して、事実上経営責任を問われるような間柄にある会社のことをいう。

一 子会社および関連会社

新規に設立または買収した子会社および関連会社

① 浜田建販

昭和五十一年六月、浜田産業（当社の子会社）の二次加工品販売を目的に資本金二〇〇万円（浜田産業五〇％、ダイトー興産二二％、当社一九％）で新設。六十二年九月現在、資本金二〇〇万円（一〇〇％浜田産業）、従業員一五名、年商一五億円。

② トムハウス

昭和五十六年七月、ホームセンター事業（日曜大工用品等の小売業）への進出を目的に資本金五〇〇万円（全額当社）で新設。六十二年九月現在、資本金一億円、従業員数六五名（うち出向者二名）、年商約三〇億円、店舗は埼玉県蓮田市および久喜市の二か所。

③ 不二エンジニアリング

昭和五十九年九月、木粉と塩ビ樹脂による合成木材の開発を目的に資本金五〇〇万円（当社八一％、住友建設一九％）で新設。

④ スミリンNZ社 (Sumirin NZ Ltd.)

昭和五十九年十月、ニュージーランドにおけるMDF製造の合併事業推進のため資本金三億六七三六万円（当社一〇〇％）で、ニュージーランドのネルソン市に新設。六十二年九月現在、資本金九億一七〇〇万円（当社一〇〇％）。

⑤ サラワクティンバートレーディング

昭和五十九年十一月、南洋材資源の確保を目的に資本金一億円（当社五一％、現地法人リブナン・ヒジョー社四九％）で新設。本社、東京都中央区日本橋。六十二年九月現在、従業員一名（出向）、年商三億円（原木仕入量、約三〇万立方メートル）。

⑥ 河之北開発

昭和六十年四月、新居浜市にある当社所有山林の一部をゴルフ場とするための開発会社として資本金一〇〇〇万円（当社一〇〇％）で新居浜市に新設。六十二年九月、「滝の宮

カントリーゴルフクラブ」オープン。従業員二〇名（うち六名出向）、年商一億八〇〇〇万円。

⑦ スミリンホームサービス名古屋

昭和六十一年四月、住宅の外構工事請け負い、インテリア商品の販売を目的に資本金一〇〇〇万円（当社六〇％、住友林業ホーム四〇％）で新設。

⑧ SFCIT社 (SFC Investment & Trading Pte. Ltd.)

昭和六十一年十二月、仲介貿易および金融業を目的に資本金三六〇〇万円（当社四五％、スミリンホームローン四五％、SFHK社一〇％）で、シンガポールに新設。

資本金、事業目的などに大きな異動があった子会社

① アメリカ住友林業

昭和六十一年、所期の目的（原木の仕入れおよび合弁事業などに対する投融資）が一段落したこと、また当社の出先機関（シアトル出張所、バンクーバー出張所）と業務も重複するため、同社を清算し解散した。

② スミリン木材工業

昭和六十二年より人員の削減を図り（約三〇％）、製造品目も従来の製材品から高度の加工品へ。住宅部材の集材（階段、カウンター等）へ切り替え中。従業員三六名（うち出向一名）、年商一七億円。

二 関係会社

昭和六十二年九月現在の関係会社

昭和六十二年九月末現在存続中の関係会社は次のとおりであった。()内は順に資本金、従業員数、年商、業種を示す。

- ① K T I 社 (P. T. Kutai Timber Indonesia) (一四億四三〇〇万円、八六一名(うち出向者七名)、二五億五二〇〇万円、合板製造)
- ② スミリン農産工業 (三〇〇〇万円、一五名(うち出向者五名)、六億八四〇〇万円、土壌改良剤・きのこ・グリーンギフト製造販売)
- ③ 富士不燃建材工業 (三六〇〇万円、五六名(うち出向者三名)、一一億八五〇〇万円、不燃建材製造)
- ④ 新南開発 (四八〇〇万円、五名(うち出向者一名)、不動産管理)
- ⑤ 幸浦木材 (三〇〇〇万円、一名(うち出向者一名)、七九〇〇万円、木材加工およびチップ製造)
- ⑥ 本庄ホーム用品 (二〇〇万円、二八名、一五億三七〇〇万円、ホームセンター)
- ⑦ エストウッド (五〇〇〇万円、成型木材製造、目下中絶)
- ⑧ スミリンサッシセンター (五〇〇〇万円、サッシセンターの管理)
- ⑨ 南陽商会 (四〇〇〇万円、九五名(うち出向者一名)、一八億二七〇〇万円、合板製造)
- ⑩ Green Forest Namiera SA (三一一万USドル、一一九万六〇〇〇USドル、海運)

業)

- ① ダイトー興産（五〇〇万円、不動産業）
- ② 成田地所（五〇〇万円、不動産業）

その他当期間中に関与した会社

- ① 大進建材（その後スミリンサッシセンターに合併）
- ② 大阪住協（その後住協へ名称変更、サッシセンター）
- ③ 伊丹住協サッシセンター
- ④ 丸佐木材（製材業）

なお、これらの子会社等へ出向中の社員の総数は、昭和六十二年九月現在、一〇二名で全社員の約一五％であった。

これらの子会社等その後の状況などについては、別巻（資料編）の子会社・関連会社の項参照。

三 海外プロジェクト「KTI社」ほか

KTI社は、昭和四十五年九月、当初は当社の南洋材原木の調達およびインドネシアでの合板工場経営の目的で設立され、その後およそ三〇年間にわたり、当社の子会社、関係会社として、その規模も大きく、また当社への利益面での貢献も極めて大きなものであった。

そして、同社を取り巻く諸々の出来事は、先進国であるわが国が、資源国、発展途上国のインドネシアの未開地域において、幾多の困難にもめげずその資源（単に原木という意味にとどまらず労務等を含めて）の活用を図りながら同国の発展を助け、最終的に経営権も同国に譲り渡し、同国の発展に大きな役割を果たし、しかも伐採跡地には熱帯林再生のプロジェクトを推進するなど、国際経済の発展、国際分業体制の確立、国際協力の在り方などの面で、典型的なモデルの一つであると思われる。

そのようなことから、本項では、既に第二部で触れてきたことと幾分重複する点もあるが、あえてその一部始終を記述することとする。

イフレコとスミフタニ

戦後のわが国の経済が落ち着きを取り戻した昭和三十年代前半になって、折から伸びつつある木材の旺盛な需要に应付するため、それまでは南洋材の産地としてフィリピン、サバなどに向けられていたわが国の官民の目が、カリマンタン（インドネシア領ボルネオ）の森林資源に向けられることになった。

そうした雰囲気の中、昭和三十四年五月、わが国では「南方林業開発委員会」が設立され、日本・インドネシア共同による東カリマンタンの森林調査が行われた。この調査結果に基づき、内外の期待を集めて、FDC^{*1}が東カリマンタンの森林開発を目的に三十八年七月に設立された。

FDCは資本金二億円で、株主は日本の南洋材輸入商社と銀行、木材輸入関連企業など二八社で、事業としてブルフタニ^{*2}と生産分与方式により、東カリマンタン州のヌヌカン、タラカン、ブラウ、サンクリランの四地区二四〇万ヘクタールの森林を開発しようという

*1 FDC (Forest Development Corporation)
インドネシアのカリマンタン森林開発協力株式会
社の略称。

*2 ブルフタニ (PERHUTANI)
インドネシア林業公社

ものであった。

しかし、残念なことにFDCの生産分与方式によるこの事業は結果的にうまくいかなかった。事業開始当初のスカルノ政権下でのインドネシア経済の破綻、さらにはスカルノ大統領の失脚、スハルト大統領への政権移行、昭和四十二年一月の外資導入法の制定、これに伴う生産分与方式の廃止と、目まぐるしい時代の変化があり、またFDCとプルフタニの協力の仕組み自体にも問題があつて、FDCは丸太の日本への輸入を予定したようには行えなかった。

一方、昭和四十二年の外資導入法の公布以来インドネシアの森林資源に内外の目が注がれて、森林の中でも質量ともに優れたプルフタニの林区は、FDCが早急に開発に着手しないと林区の確保が危うい雰囲気となった。また、外資法の公布により同林区の開発はそれまでの生産分与方式に代わつて合弁方式によることが必要となつたが、FDCにはこの時期、自ら林区を開発する資金的な余力がなかつた。そこで手を挙げたのが住友林業、住友商事の住友グループ（サンクリラン地区に進出を希望）である。つづいて小松製作所（ブラウ地区）、安宅産業（同）、新旭川木材（サンクリラン地区）も進出の意向を示し、この五社が合弁方式で進出することとなった。

しかしその後、FDCおよび合弁進出希望各社はインドネシア側との泥沼的な交渉に足を踏み入れることになる。まず昭和四十四年三月、折からインドネシア訪問中の合弁進出希望五社の交渉団に対し、インドネシア側からこのプルフタニ/FDCの事業に付帯して一〇年以内に紙パルプ工場を建設するよう要求があり、その後五月になつて、上記紙パルプ工場が確かに実現できるよう、設立予定の窓口合弁会社は「一社（Legal Body）」に限るよう要求が出された。



スミフタニ林区の森林調査班の野営風景(昭和43年)

一方で、日本側の動きとして、後日設立予定の窓口合弁会社への日本側投資会社であるイフレコ^{*1}が昭和四十五年四月に設立された。また六月にはサブライセンス方式による合弁の基本契約（仮契約）が当事者間で調印された。即ち、サンクリラン地区進出希望グループの住友二社と新旭川とが、それぞれ現地に設立する合弁会社（SUMHUTANI II スミフタニとSHINHUTANI II シンフタニの社名を予定）が窓口合弁会社からサブライセンスを受け、これによりブラウ地区とサンクリラン地区がそれぞれ独自に事業を行える仕組みでの契約であった。

しかしその後も窓口合弁会社の設立の諸条件、即ち両国の出資比率、インドネシア側の出資分を日本側が貸し付けるか贈与するか、さらには経営の主導権をどちらが握るかなど困難な交渉がえんえんと続くが、結局は折合いがつかず手詰まりとなる。そしてついに昭和四十七年十一月のイフレコの取締役会において、イフレコの終息が決められることとなった。即ちこの年十二月末のイフレコ事務所の閉鎖、事務所人員の解雇、そして翌年六月解散をめぐとする残務整理を決めたのである。

このようにイフレコ、スミフタニのプロジェクトは結局、ものにならなかった。ただ住友林業はその後、このサンクリラン林区を引き継いだインドネシアの林区権者からその請負業者を通じて長期の買材契約を結ぶこととなる。そしてこの長期購入材が、住友林業が輸入した南洋材のうちでも、材の巨大さと優良な品質とで特異な地位を占めたSMT材^{*2}である。

*1 イフレコ (IFRECO)
インドネシア森林開発株式会社

*2 SMT材
スンプルマリ社が出材する原木

KTI社の設立

KTI社は当社が昭和四十五年九月に、当時丸太の買い付け先であったFa. Kaltimex

Jaya社（以下Kaltimex＝カルティメックス社と略す）との間で設立した合弁会社である。当初は東カリマンタン州スブル地区の森林開発を目的に設立した会社であったが、その後、この合弁会社は早い時期に合板製造を主体とする木材加工分野にも進出し、当社のインドネシアにおける拠点の一つとして現在に至っている。

設立の発端は、昭和四十一年に当社がサマリダで買材を開始し、その後取引先との連携を強化するため既に取り引のあった何社かの所有林区の内容や営業の状況を調べたことに始まる。調査の結果、林区の内容や経営者の資質などから当社が連携強化の相手として選んだのがカルティメックス社であった。同社の社長はAji Rustam Efendi（以下ルスタムと記す）という純粹のインドネシア人であって、当時東カリマンタンを舞台に積極的にクダクダ材の集荷を行っており、サマリダ地区で当社を取引先とする最大手のシッパーであった。ただその時期、同じように木材を扱う華僑系の強大な資本に押されて経営に破綻が生じ、銀行への借入金の返済問題で苦境に立っていた。

当社は同社が所有する林区権のうちから五万ヘクタールを合弁会社に移譲することを条件に、同社への資金援助を約束した。かくしてルスタム社長の来日を待って、昭和四十四年十二月に東京で合弁協定が調印された。

その後インドネシア側で三者協定（合弁のインドネシア側、日本側、インドネシア政府）が結ばれるが、その中で同国林野庁から「製材工場を三年目に建設、七年目までに素材生産量の六〇％を加工する工場を建設すること」の条件がつく。そしてこの条項が、のちに合弁会社がプロボリングで木材加工事業に乗り出す伏線となった。そして合弁会社の設立は、最終的に昭和四十五年九月同国法務大臣の設立許可を経て実行に移された。

設立当初の合弁の内容は概略以下のとおりであった。



昭和48年頃のスブル基地内のインドネシア人職員社宅



スブル林区

合弁会社名 P. T. Kutai Timber Indonesia

社長 Adji Rustam Effendi 副社長 武石敬伍、取締役 小泉浩一

ロミサリス Djoko Prawiro (社長の父親)

資本金 一〇〇万USドル

出資比率 インドネシア対日本 \parallel 三〇対七〇 (ただしインドネシア側出資の三〇万

USドルは日本側からの貸し付け)

借入金 三〇万USドルで日本側からの貸し付け

KTI社の設立当時は、KTIの本社のあるサマリダは木材ブームにわき、日本からの木材積取船が一〇船程度は常に入港していた。スプル集落は、サマリダよりマハカム河を八〇キロメートルさかのぼったところにある戸数三〇〇〇戸の寒村であったが、林区の内容は良く、地形は平坦で機械での丸太出材に適し、利用樹種の蓄積は平均してヘクター当たり八〇立方メートルで、その九〇%以上はメランティ(\parallel ラワン \parallel セラヤ)であった。

当社からの要員の第一陣は、昭和四十五年六月に日本を出発した。当社からの出向社員および外部から雇用された嘱託など、スプルで作業した日本人の数は当初九名であったが、厳しい自然条件の中、民家を借り上げて共同生活をしながらの基地建設であった。

同年十一月には立木の伐採を開始し、昭和四十六年一月にはKTI社材の第一船を積んだ功洋丸がサマリダから日本に向けて出航することになった。

KTI社は初年度から伐採事業を順調に進め、丸太輸出量の実績は初年度(昭和四十五年九月～四十六年三月)が八二〇〇立方メートルであったが、これが年々増加して、三年目には政府からの年間伐採許容量である七万五〇〇〇立方メートルを超え、一一万三〇〇



サマリダ港の風景(昭和55年頃)



昭和48年頃のスプルの林道を走るトラック

○立方メートルに達した。そのためK T I社は伐採許容量の引き上げの申請をした。

K T I社が初年度から黒字となったことは注目に値する。即ち、初年度の決算では丸太生産数量が八六〇〇立方メートル、売上数量が六六〇〇立方メートルで、純益は三一七万ルピア（約八四〇〇USドル）であった。K T I社の業績の好調は、丸太の輸出価格が昭和四十七年末から大幅に値上がりしたこともあるが、スブル林区の高い立木蓄積、平坦な地形と、伐出技術の優秀さに助けられている。

ところで、K T I社の立ち上がりのこの時期は、インドネシアの政治経済が安定に向かいつつある時期であり、そしてインドネシア国政府が外資を優遇した時期でもある。こうした時期にK T I社は木材加工分野に進出したのである。

合板工場の建設

昭和四十六年十二月、当社は「南方における木材加工起業検討のための調査団」を派遣し、木材加工業の立地として東部ジャワのプロボリング、グレンシクおよび東カリマンタンのサマリンドアの三か所を調査した。その結果、各種条件からみて事業（合板工場、製材工場等）を行うにはプロボリングが最適との調査団の報告がなされ、翌四十七年四月にこの加工事業をK T I社の事業として進めることを決定した。

当社がK T I社の木材加工の場所を選んだプロボリングは、当時人口が約八万人で東部ジャワの米や農産物の集散地として栄え、物価は安定していたが、一方失業者も多く賃金は安かった。またジャワ島内であるため道路も鉄道網も比較的整備されていて、水源地はあり、警察、税務署、税関、土地局、銀行など平常業務に必要な官庁やその出先機関が整っているという利点があった。



プロボリング市街

この木材加工の事業計画は投資総額が七〇〇万USDで、その内訳は、増資が四〇〇万USD、融資が三〇〇万USDであった。原木消費量が月間六三〇〇立方メートル、合板生産量が月間二七万枚（四ミリ×四尺×八尺換算）であった。また同時にKTI社としてサマリンダからプロボリンゴまでの原木運搬船（内航船）の購入も決めた。

貯木場および工場の敷地はプロボリンゴ港湾局からの借地であった。このころインドネシア政府に、森林や木材関連の許可案件については単なる森林の伐採や製材だけのものは抑制し、合板ほかの高度な木材加工に移行させる動きがあり、KTI社の動きは時宜を得たものとなった。

工場の建設工事は概して順調に進んだが、貯木場も工場敷地も海岸沿いの波に洗われる低湿地にあつたため、貯木場については浚渫を、工場敷地については埋め立てを要した。また地盤の関係で工場敷地にはシートパイル打ちを必要とした。建設工事は昭和四十九年末に完成、翌年一月から合板の製造を開始した。

KTI社が合板工場の建設に励んでいた昭和四十九年、インドネシア側の外資に対する姿勢に変化が見られ始めた。この年一月、インドネシアを訪問した日本の田中角栄首相に対し反日デモが繰り広げられ、ジャカルタでは日系企業のシヨールームが焼き打ちにあうという事件が起こった。この背景には、先に外資導入法により外資を招き入れたものの、これら外資企業は華僑と結び、利益を得るものはほんの一握りの人々で、国内の貧富の差はますます大きくなっており、このことに対するインドネシア民衆の失望と怒りが爆発したものであった。

こうした動きもあって、この年インドネシア政府が外資導入に対してもった方策は、合弁企業に華僑よりも純粹インドネシア人を優先する民族資本擁護、外資側からインドネシ

*1 投資総額の内訳

増資の四〇〇万USDについては、うち二八〇万USDが住友林業の払い込み、一二〇万USDがルスタムからの払い込みで、この分は住友林業からの貸し付け。融資の三〇〇万USDは住友林業からのKTI社に対する貸し付けである。

*2 原木運搬船の購入

当時インドネシア国内に原木輸送にあて得る内航船がなく、原木の安定供給のためには自社で船をもつ必要があつた。そこで尾道市の久福汽船より三五—八トンの中古船を購入し、「クタイライヤI号」と命名した。

ア側への合弁会社の株式持ち分の移転の促進、外資を認めない業種の拡大、合弁会社に勤務する外国人の入国規制などである。

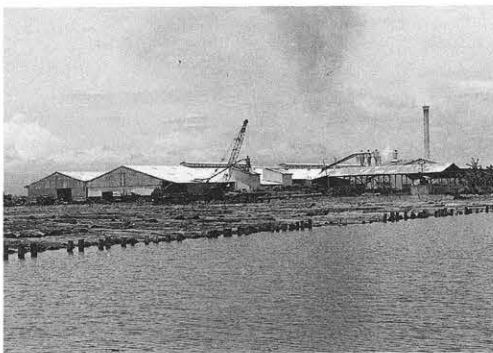
当社がまず対応したことは持ち株の移転の促進であった。すなわち、毎年KTI社の上げる利益に応じた率で株式を日本側からインドネシア側に移譲していき、昭和五十一年には少なくともインドネシア側対日本側の比率が五一対四九になるようにし、最終的にはインドネシア側を六〇%までにする案を整え、これを同国の林野庁に提出、了承を得た。

ここでKTI製品の販売について見てみると、KTI社が昭和五十年の一月に自ら生産した合板の販売を開始した時期は、折悪しく価格が値下がりしたときであった。そこでKTI社は合板の二次加工を早い時期から検討することとなった。五十一年にプロボリンゴ工場で設備を追加し、チーク突板合板とプリント合板の生産を開始したのはこうした経緯からである。ただKTI社の初期の生産、販売の主体は依然普通合板であった。またこの時期は、日本での市況もさえず、輸出はせずに内需販売に専念した。

その後昭和五十三年になって、普通合板の生産量が月三八万枚に達していたこともあり、輸出も考慮に入れ、また増大する需要に应付するためロータリーレス、ドライヤー、ホットプレス等の増設を検討、五十五年初めに生産能力五〇%アップの増設工事を実施、五十九年一月にもプロボリンゴ合板工場は輸出を指向し設備の更新を行った。

一方、原木の方は、スブル林区からの出材は相変わらず順調であったが、林区の蓄積の先行きが心配されたことから、新たに二つの林区をブラヤン河の上流に手当てし、この二つの林区を管轄するためのタバン事業所を設けた。作業はコントラクター方式（請負作業方式）によるものであった。

この二つの林区はサムフォードコ社 (Samfodeco) 林区 (二万ヘクタール) とベゲン



KTI社プロボリンゴ合板工場全景

社 (Bengen) 林区 (二万八〇〇〇ヘクタール) であり、当初予定した出材量は両林区合わせて一四万四〇〇〇立方メートル/年であった。しかし、実際には予定生産量に達するのは困難であった (ちなみに昭和五十三年十月〜五十四年六月の運材実績は月平均三九〇〇立方メートルである)。結局タバン事業所は作業の改善ができないまま、五十七年初頭に閉鎖した。

タバンでの作業が失敗した原因の一つにこの林区の地形があげられる。地形が急峻なため林道建設が難しく、そのため運材作業が雨の影響を受けやすく、集材作業が困難であった。また渇水期には川の水位が極端に下がって筏曳航にも影響し、部品や燃料の在庫も通常以上に必要とした。このタバン林区の閉鎖と来たるべきスブル終山後のプロボリンゴへの原木供給問題から、昭和五十六年以降、K T I社の株式を第三者に移譲し、外部と業務提携しようとの動きが起こってきた。

株式の譲渡

提携の相手として候補にあがったのが、アストラ社^{*1}とインフタニ^{*2}である。

アストラ社と当社との関係は、アストラ社の関係会社であるリンバ・ヌサンタラ社 (P. T. Rimba Nusantara) に対し、当社が昭和五十二年四月に東カリマンタン州九万五〇〇〇ヘクタールの林区を対象に、買材のための融資を実施したことに始まる。次いで五十四年、同社から合板工場の建設に關しての協力要請があつて、当社がこれに応じたことから関係が深まった。なおこの合板事業はのちに同じアストラ社の関係会社であるスマリンド・レストリ・ジャヤ社 (P. T. Sumarindo Lestari Jaya) により実現する。この案件には当社はローン供与や技術および販売面での協力をを行っている。次いでアストラ社の二番目の

*1 アストラ社

インドネシア華僑のグループで、スカルノ政権末期にオランダに「ASTRA」を設立。スハルト政権成立とともに物資の輸入枠の確保および払い下げて成長。昭和三十三年 Astra International Inc. を設立。アストラはトヨタ、フジゼロックス、小松製作所等と手広く合弁事業を営んでいた。

*2 インフタニ (INHUTANI)

既に述べたようにFDICによる生産分与方式でのカリマンタン開発で、インドネシア側の相手はプルフタニであったが、プルフタニがその後改組され、カリマンタンほかの外領を管轄するインフタニと、ジャワ島の主としてチークを管轄するプルフタニに分けられた。

合板工場についても当社は同様の援助と協力を行った。即ち、リンバ・ラピス・プルマイ社 (P. T. Rimba Lapis Permai) による、三尺×六尺サイズ合板を製造する日本向けの工場への協力である。

ところで先に述べたKTI社の外部提携については、当初アストラ社と経営権移譲を前提に話を進め、株式の譲渡価格、譲渡株式数ほかの具体的な条件を詰めたが、アストラ社側の基本的な態度に疑問が生じ、途中でインフタニとの交渉に切り替えた。

インフタニの場合は、その原木供給力に強い期待があったが、交渉過程でやはり原木供給で予期したほどの見込みがないということでアストラ社との交渉が再開された。結局、昭和五十八年五月に、KTI社からの要請があればアストラ社側が原木を供給するという約束で、カルティメックス社と当社とがそれぞれの持ち株のうちから半分ずつを出しあうことで、アストラ社に対しKTI社の株の二〇% (一〇〇〇株) を譲渡することにした。

しかしその後、昭和六十二年に当社 (香港) は、一度譲渡したアストラ社のKTI社の株一〇〇〇株をアストラ社の要求で買い戻すこととなる。

アストラ社との株のやりとりとほぼ同じ時期の昭和五十九年に、インドネシアの合板業界に大きな動きがあり、すべての合板工場のグループ化が図られた。この結果、合板工場は七グループに分けられ、KTI社はその中で第七グループに入れられることとなった。

このグループ化の目的は、海外合板市場の安定化、合板メーカー同士のダンピングの防止、政府の行政指導体制の確立のためとされている。そしてこの動きがのちのアプキンドの設立や、アプキンドを通じてのインドネシア政府の同国合板輸出の規制や指導体制につながるることとなる。

このような状況の下で、KTI社は生産品目の多様化を図るため、昭和五十九年一月の

設備更新に続き、六十一年、米国向け三ミリ×四尺×八尺サイズ合板のためのベニア・コンポーザーと、日本向け三尺×六尺サイズ・フロア合板のためのホット・プレスを増設した。そして平成四年、天然木の化粧貼合板に加えて新たに木材加工部門を設け、翌五年には集成材工場を建設、六年からはメルクシマツの集成材事業を開始した。

以上により製造品目は以下ようになった。すなわち、メルクシマツの集成材製品としてはフリーボード、階段材、カウンター、家具、造作用などで、また天然木加工の集成材としてはニヤト^{*1}のドア・コンポーネントやテーブル・トップ用、ソリッド・ラミネート、さらにはパラビ^{*2}のモールディング加工による欧州向け壁板などの内装材が加わった。また平成五年からは長尺合板の生産を開始しているが、この品目の製造を開始した動機はアプキンドの規制に関連したものである。

なお、K T I社の平成五年十月現在の販売の内訳は次のとおりである。

合板	九〇〇〇立方メートル (八七%)
長尺合板 (スカーフ・ジョイント)	四〇〇立方メートル (四%)
突板 (フアンシー)	四三七立方メートル (四%)
木材加工品	五四〇立方メートル (五%)

当社は、住友林業 (香港) がアストラ社から買い戻した一〇〇〇株を、昭和六十三年にインドネシア法人であるサングラハ・アンディカ社 (P. T. Sanggraha Andhika) 以下サングラハ社と略す) に売却する。住友林業 (香港) は、K T I社の株二〇%を買い戻したもののB K P M (投資調整機構 || インドネシアの投資委員会) からの許可が得られなかったため、インドネシア側の企業を探してここに譲渡したものである。次いで平成二年五月、合併設立以来の相手であるルスタム氏とその所有会社であるカルティメックス社が保

*1 ニヤト (Nyatoh)

アカテツ科の樹種のうち、桃色、赤色を呈する美麗な材のグループ名の総称。

*2 パラビ (Palapi)

アカテツ科の Madhuca 属の樹種。材は赤褐色を呈する。

有するK T I社の株式を手放すこととなり、株式の所有構成は以下ようになった。

住友林業	一九五〇株	三九%
サングラハ社	一五〇〇株	三〇%
グルテイ社	一五〇〇株	三〇%
共済組合(K T I社従業員組合)	五〇株	一%

またこの時をもって、それまでのルスタム氏とインドラジャ氏が辞任した。

その後当社は、自らの経営権も確保できて信用もでき、安定的なインドネシア側の株主を探し、最終的にランテマリオ社(P. T. Rante Mario)を選び、同社にサングラハ社とグルテイ社が所有するK T I社株の六〇%を分割払いにより譲り渡すことにした。平成八年末、この分割払いの譲渡は完了した。

熱帯雨林の再生プロジェクト

当社のK T I社の担当者は伐採の跡地更新に並々ならぬ関心を有しており、事業が軌道に乗り始めた昭和四十七年以降、代々のスブルの責任者は林区内にメランティの稚樹や下木の成長試験地を設けて毎年測定記録し、あるいは基地近くの林道周辺にメルクシマツを植えるなど、小規模ではあるが林地再生への試みを続けていた。しかし残念ながらこれら試験地と植栽地のすべては五十八年のカリマンタンの大火で焼失し、熱帯林再生実験が本格化したのは平成三年になってからである。

平成三年にK T I社と当社は共同試験の形でカリマンタンの在来樹種、早期育成樹種、果樹、その他有用樹種の植栽を開始し、その結果平成八年現在の植栽面積は二六九ヘクタールになっている。試験の目的は、植栽と天然更新の両面での森林再生の技術の研究、お

*1 グルテイ社(P. T. Gunung Raya Utama Timber)

当時スマトラとカリマンタンに合わせて五七万ヘクタールの広大な林区を有していた。K T I社の原木供給先。本社はスマトラ東アチ州ランサにあり社長はインドネシア華僑。同社と住友林業は同社の製材工場、合板工場への援助を通じて関係があった。



平成8年、スブル実験林の3年8ヶ月生のメランティ植栽地

*2 植栽面積の内訳

フタバガキ科樹木	一九二ヘクタール
(Shorea Leptostylisほか)	
早期育成樹木	五〇ヘクタール
(Paraserianthesほか)	
果樹	八ヘクタール
(ドリアン、マンゴーほか)	
他の有用樹木	一九ヘクタール
(マホガニー、チークほか)	

よび地元住民の生活に役立つ林業経営の確立で、インドネシア政府の許可を得てスブルに三〇〇〇ヘクタールの実験地を設け、その上で実施したものである。なおこの試験の実施には、当社も組合員である日本の林野庁主催の「熱帯林再生技術研究組合」から費用の一部援助があり、さらに外部からは東京大学農学部も指導を受けている。

第四部
総合住宅関連企業体制の確立（最近一〇年の歩み）

第一章 最近一〇年の当社の動き

一 バブル発生とその後の経済情勢

バブル経済に関わった株価と地価

昭和六十二年（一九八七）、当社は住友林業ホームと大阪殖林を合併、総合住宅関連企業として新たなスタートを切った。その後の一〇年間のわが国の経済は、バブル経済とその崩壊、およびそれに続く「平成不況」に要約することができる。

昭和六十年代から平成にかけて、株価と地価が急騰し、いわゆる「バブル現象」が発生した。昭和六十年九月のプラザ合意直後の日経平均株価は一万二七五五円であったが、その後騰勢を強め、当社が合併した直後の六十二年十月十四日には二万六六四六円まで上昇した。同月十九日のブラックマンデー^{*}の後は一時下落したが、年末から再び騰勢に転じ、翌々年の平成元年（一九八九）十二月の大納会では三万八九一五円をつけ、史上最高値を更新した。この結果、日本の株式市場は時価総額で米国を上回る世界最大のマーケットになり、一日平均出来高（東証）も昭和六十年には四億一四〇〇万株であったものが、六十年には一〇億二〇五万株にも達した。

一方、地価が顕著に上昇し始めたのは昭和六十年である。この年、東京圏の商業地は前年比一二・五％と六年ぶりに二けたの上昇となり、都心では五三・六％も上昇した。そし

* ブラックマンデー

昭和六十二年十月十九日の月曜日、ニューヨーク株式市場に端を発した株価暴落は、日本をはじめ世界の主要証券取引所を大混乱に陥れた。昭和四年の大暴落にも匹敵するということで、「暗黒の月曜日（ブラックマンデー）」と名付けられた。

て六十一年から六十三年までの間、商業地から住宅地へ、東京から地方へ、地価の暴騰は波紋のように広がっていった。東京圏では六十三年に商業地が前年比六一・一%、住宅地が同六八・六%と、過去最高の上昇率を示した。

この時期の地価がバブル経済の張本人のようにいわれているのは、地価が他のファンダメンタルズ（経済の基礎的要因）からかけはなれていたのであって、土地の生産性や効用の評価、さらには将来の適正な地価予測など、土地取引を行う際の必要不可欠な検討がなされないまま、単に地価のみが上昇していった。バブル（泡沫）といわれる所以である。

平成二年になっても景気は依然として拡大基調を続けていたが、まず株価が下がり始め、同年十月には二万円近くまで落ち込んだ。つづいてGNPの伸び率が鈍化し、鉱工業生産も落ち込んだ。バブルに沸いた平成景気が終焉を迎えたのである。そして平成三年四月を「景気の山」として、景気は後退（平成不況）の長い下り坂に入ってしまった。平成四年には、株価はついに一万四三〇九円にまで落ち込むこととなった。

株価の下落から一年ほど遅れて、地価の下落が始まった。六大都市の市街地の地価は、平成三年に下がり始め、四年、五年と連続して前年同期比で二けた台の下落となった。その後も下げ率は鈍化したものの、下落は止まらなかった。このような株価・地価の下落は「資産デフレ」となり、設備投資や個人消費の冷え込みを招くこととなった。また、のちに政治問題・社会問題となる金融機関の不良債権問題も顕在化してきた。

平成不況は平成五年十月を景気の谷として、回復過程に入るかと思われた。しかし、在庫調整の終了↓生産増↓企業収益増↓設備投資増↓雇用増↓市場の拡大↓生産増という好循環のメカニズムはなかなか動き出さなかった。バブル期の膨大な投資の結果、企業の設

備能力・雇用などが過剰となり、在庫調整が長引いていること、資産価格の下落により財務面が悪化したことなどがその背景としてあげられる。

平成九年には消費税率のアップ（三↓五％）や政府の財政改革が景気回復に冷水を浴びせる結果となり、橋本政権は急拠同九年十二月、二兆円減税を打ち出したものの、消費拡大にはつながらず、本格的な景気回復の兆しが見えない状況が続いている。

バブル経済の下では、地価や株価が通常の均衡から著しく乖離したものとなったが、一方ではそれが経済の拡大に貢献したことも否定できない。一人当たりGDPは、昭和六十二年から平成三年までの四年間で二八六万六〇〇〇円から三六九万九〇〇〇円と、約二九％の伸びを見せたのに対し、平成四年から八年までの四年間では、三七九万一〇〇〇円から三九八万円まで五％の伸びでしかない。しかし、平成六年、この一人当たりGDPの額は、米国を上回り、主要先進国の中でトップに躍り出ることとなった。また、GDP（名目）の総額も、平成八年について五〇〇兆円を超え、「経済大国」と呼ばれるにふさわしいものとなった。

乱高下した円相場と木材関連業界

昭和六十二年十月に一ドル＝一三〇円台だった円相場は、その後波を打ちながらも上昇し、六十三年十二月には一二二円となった。しかし、翌平成元年には一転下落、二年四月には一五九・九円とこの一〇年間の最安値となった。その後は年平均一〇円以上の上昇を続け、平成六年四月にはついに一ドル＝一〇〇円を突破した。この急激な円高はわが国の輸出企業に打撃を与えるだけでなく、その他の企業の収益回復をも遅らせ、新しい設備投資の実行を慎重にさせる結果となった。

その後も円高基調は止まらず、平成七年四月十九日、ついに七九円台を記録した。その日の夕刊各紙の一面トップには「七〇円台に突入」という見出しが躍り、「超円高」という新語さえ生まれた。しかし、このころを境に円はじりじりと下落を続けることとなり、平成九年末には一三〇・五円となった。結局、この一〇年間の初めと終わりがほぼ同じレートとなったが、その間に最高値と最安値がちょうど二倍という大きな幅で乱高下した波乱の時代であった。

こうした為替の乱高下は、当然のことながら木材関連業界の取引にも大きな波紋を投げかけた。円高に伴い、海外産地からの輸出攻勢と値上げ要求が強まる一方、国内においては、最終ユーザーから円高還元への要求が高まった上、先行きコスト安感から当用買いの傾向が強くなった。市場は売り、買いとも模様眺めで荷動きは停滞し、円高メリットを享受するには至らなかった。

二 総合住生活関連企業体制の確立へ

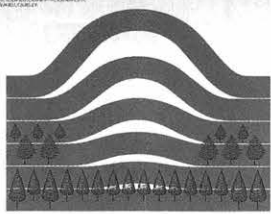
住友林業ホームと大阪殖林を吸収合併

昭和六十二年十月一日、当社は、住友林業ホーム(株)と大阪殖林(株)を吸収合併し、新生住友林業株式会社としての第一歩を踏み出した。

合併時の会社概要

本社所在地 大阪市東区北浜

社長 大西和男



木を原点に297年。
あす、住友林業は新世紀へと飛躍します。

AGENCY: 住友林業株式会社
住友林業株式会社は、木材の生産・加工・流通の各分野において、長年にわたって実績を積み重ね、信頼と信用を築き上げてまいりました。また、木材の生産・加工・流通の各分野において、長年にわたって実績を積み重ね、信頼と信用を築き上げてまいりました。

住友林業

合併時の新聞広告

非掲載

1ドル=79円台を報じる各紙夕刊

資本金 八八億三〇〇万円

従業員数 二三一六名(同年九月一日現在の三社合計)

なお吸収する二社の株式は当社が一〇〇%保有していたため、新株発行は行っていない。住友林業ホームとの合併は、それまで当社の住宅の販売については顧客との請け負い契約は住友林業が行い、住友林業ホームが施工を行うという形態をとっていたのであるが、それを建設業法の「建設業者は自社で施工すべき」という精神に則って、すっきりした形に整備しようとしたものであった。

大阪殖林は、昭和五十年に当社が買収して以来、子会社として当社グループの森林施業計画の中で収益性の高い山林育成を目指してきたが、合併により、今後は当社所有の山林と合わせて、総合的見地に立った効率的な森林経営を行うことを企図したものである。

この合併により当社は、山林の経営、木材・建材の販売、住宅事業と、川上から川下まで、木に関する一貫した事業体制をとることとなった。期待される合併効果としては、①管理面・組織面での総合化と効率化、②木材・建材の営業力の強化と合理化、③住宅事業と直結したことによる実需に即した商品の研究開発、④顧客に信頼される企業としての責任の遂行とサービスの向上、の四点があげられた。

大西社長は、当時の社内報『常緑樹(ときわぎ)』の誌上インタビューに答えて、「合併のメリットは、『総合力の発揮』という一語に尽きる。山林・木材建材・海外・住宅などの部門においても早く日本でナンバーワンになりたい」と語っている。

飛躍的な業績向上

当社の売上高は、三社合併直前の昭和六十二年九月期には二九三五億円であったが、平

成四年三月期（平成元年に決算期を九月から三月に変更）には五〇〇億円台に乗せ、九年三月期には七五二億円まで増加し、この一〇年間に売上げの規模は二・六倍に成長した。この間、バブル経済が崩壊した直後の平成四年三月期には新設住宅着工戸数が落ち込んだこともあって前年比マイナス三・三%となったものの、その他の期はほぼ順調に推移し、年平均の上昇率は、七・六%となった。

また、昭和六十二年九月期に一一億三〇〇万円であった税引き後の当期利益は、平成二年三月期には八〇億円台に乗せ、その後七年間は八〇億から九〇億円台で推移した。そして平成九年三月期には空前の低金利と消費税率アップを目前にした駆け込み需要も背景にあって、一〇〇億六〇〇万円と、一〇〇億円の大台に乗せることができた。この期は、当社始まって以来の売上げ・利益を記録することとなった。

このように飛躍的な業績向上を実現できたのは、当社事業の両輪ともいえる木材・建材部門、住宅部門が順調に推移したこと、とりわけ住宅部門の伸びが大きく貢献している。木材・建材部門は、昭和六十二年九月期の二〇八億円から、平成九年三月期には三二二億五億円へと一・六倍に、また住宅部門は、同期間に八四六億円から三一八六億円へ、三・八倍の伸びを示した。

しかし、当期利益は売上高の伸びにリンクせず、やや伸び悩みの傾向を示した。平成七年と八年三月期の二期にわたる減益は震災対策費が計上されたためであるが、それ以外の原因としては、①住宅受注競争の激化とコストの上昇、②他工法メーカーの木造住宅分野への参入、③木材・建材業界における流通の変化に伴う競争力の激化などがあげられる。

なおその後、平成十年三月期は、低金利が依然として継続するものの、消費税率アップの駆け込み需要の反動に加えて住宅需要全体が調整期に入ったと考えられることから、当

社の事業環境は極めて厳しい状況となっている。木造軸組住宅のリーディングカンパニーとしての真価が問われる時期になったといえる。

自己資本の充実

当社の資本金は、昭和六十二年十月の合併時に八八億三〇〇〇万円であったものが、平成五年三月に二七六億六〇九二万二〇〇〇円（三・一倍）となり、現在に至っている（別巻「資本金の推移」参照）。

資本増強の方途として、当社は合併前後に株式関連債を発行している。数度にわたる社債発行はいずれも成功し、資本金が増額されたほか、好業績に伴う利益金の内部留保に努めた結果、自己資本は年を追って大幅に充実し、平成六年三月期にはついに一〇〇〇億円の大台を突破することができた。また、住宅部門の伸びによる運転資金余剰などもあって、手元流動性が有利子負債を上回る好調な資金状況を継続することができ、しかも每期その状況はますます好転していった。

東証一部上場

平成二年十一月三十日、当社は、東京証券取引所（東証）第一部への上場を果たした。当社株式は、昭和四十五年に大阪証券取引所（大証）第二部に上場、四十七年に一部銘柄に指定替えされていたが、その後当社の企業活動が全国的になったことや本社機能を東京に移転したことなどにより、東証にも上場をしておいた方が得策との判断から、申請、承認されたものである。

上場の審査は、株券上場審査基準の定めに従い、①株式の円滑な流通と公正な株価形成

非掲載

東証上場初値を掲載した新聞

の確保、②企業の継続性・財政状態・収益力など上場会社としての適格性の保持、③投資者への適正な企業内容の開示の確保、④株券の流通に関わる事故の防止・円滑な移転・事務手続きの効率性、という四つの観点から、上場株式数・株式の分布状況・設立後経過年数・株主資本の額・利益の額などの一〇項目について行われる。

当社は、昭和六十二年初めから東証上場を念頭においた経理処理などを進め、平成元年七月には社内に「上場準備委員会」を発足させ、数名の専従者において本格的な準備に入った。同委員会は、審査に備えて、一一件の社内規程・一五件の細則・二四件の業務マニュアル（合計五〇〇頁以上）を新たに制定するとともに、「有価証券上場申請書」「決算報告書」など二三件の書類を東証に提出した。いわば、本社ばかりでなく、全支店・関係会社挙げての業務改革を通じての申請となったのである。

また、平成二年八月から三か月間、東証による「ヒヤリング」が社長以下を対象に一八回にわたって行われた。この時期の状況を上場準備委員の一人は「当社がまるで人間ドックに入ったようだった」と語っている。東証の審査がそれだけ厳しかったわけであるが、この上場申請作業を行う中で、当社はより普遍的な内部牽制システム・意思決定システムなどを確立するとともに、住宅部門においても規程・マニュアルに基づく決裁手続きや事務処理を実施していった。上場申請に関するこうした一連の変革は、当社が真の近代的企業に脱皮していく上での貴重な過程でもあった。

大証での業種別分類は「水産・農林業」であったが、東証では当社の実態により「建設業」となった。

上場のメリットとしては、①資金調達の円滑化・多様化、②企業の社会的信用力と知名度の向上、③従業員などの士気向上と優秀な人材確保、④内部管理体制の充実の四点があ

げられるが、同時に、当社としても、投資者保護などの観点から、決算発表や企業内容の適時・適切な開示が要求されるなど、新たな社会的責任や義務が増大することとなった。この上場において、平成四年九月、上場会社の中でも信用取引ができる貸借銘柄に指定された。この時点で当社は、名実ともに一流企業の仲間入りをする事ができたといえよう。

新社長に山口博人就任

平成六年六月二十九日の定時株主総会において、大西和男社長が取締役会長に、山口博人専務が代表取締役社長にそれぞれ就任した。

山口新社長は、就任後の報道機関の取材などに対して、「当社を発展させた大西会長の路線を踏襲するとともに、当社グループの総合力を生かした経営で一兆円企業を目指したい」と抱負を述べ、次のとおり基本方針と重点施策を明らかにした。

一、基本方針

①CS経営の徹底

すべての事業領域において、「顧客満足 (CS / Customer Satisfaction)」を基本においた経営を進めるとともに、社員も仕事に感動を覚える「社員満足 (ES / Employee Satisfaction)」経営も心がける。

②地域社会への貢献と自然環境・生活環境保全への貢献

今後、企業はますます「社会・環境にどのような貢献ができるか」を問われる時代になってくる。従来の「豊かな住生活」づくりや「保続林業」の方針を堅持しつつすべての事業分野において「環境保全への貢献」を当社の行動規範とする。

山口社長の経歴

昭和九年二月 鹿児島県に誕生
昭和三十一年三月 早稲田大学第一政治経済学部卒業

昭和三十一年四月 住友信託銀行(株)入社
昭和五十年十一月 住友林業(株)入社

昭和五十七年十二月 取締役
昭和五十九年十二月 常務取締役

昭和六十年八月 取締役
住友林業ホーム(株)常務取締役

昭和六十二年八月 当社常務取締役
平成元年三月 営業本部長兼同本部業務部長委嘱

同年六月 専務取締役
平成三年六月 住宅本部長委嘱

平成六年六月 取締役社長



山口社長

③ 「攻め」と「守り」のバランス経営

事業環境・企業体力に応じた「攻め」と「守り」のバランスのとれた経営を進める。

二、重点施策

① 商品・ソフトの両面にわたって研究開発に力を入れ、品質・コスト・サービスの競争力を高めるとともに、次世代の事業を育成する。

② 人材の育成と適材適所の配置に力を入れる。

③ グローバルな見地で仕入れ・生産・販売体制を強化する。

④ 当社グループの連結業績の向上に力を入れ、グループ全体での成長を重視する。

⑤ 営業・生産を支える資材・物流・情報等のインフラ整備を推進する。

「ミスターCS」と呼ばれることとなった山口社長は、こうした施策を進めるとともに、CSを高めていく手段として、「ベンチマーキングの実施」を社員に呼びかけた。「ベンチマーキング」は、他社・他支店の優れた経営手法を科学的に分析して自社・自支店に取り入れ、経営品質の向上につなげていこうとするもので、以後、多くの支店、関係会社が自主的に実施するようになった。

山口社長はまた、平成七年十一月、社内報『樹海』を通じて、全社員に「将来ビジョンへの提言」を呼びかけた。この提言募集は、常務以上の役員がまとめた「将来ビジョン骨子（案）」に対して提言を募り、ビジョナリー経営を繰り返していかうとしたもので、社員からは多くの提言が寄せられた。平成九年四月、山口社長は「住友林業の経営理念とビジョン」および、それに基づく「アクションプラン」を、主管者会議で発表した。この時点から当社は、「ビジョナリーカンパニー」を目指して進むこととなった。

*1 経営理念とビジョン

住友林業とそのグループ会社は一体となって、以下に掲げる企業理念を堅持しつつ、ビジョンの達成に向けて邁進し、事業を通じて社会に貢献できる、真のエクセレントカンパニーをめざします。

【経営理念】

◆ 住友精神＝公正、信用を重視し、積極かつ堅実な経営を行う。

◆ 人間尊重＝士気と誇りの高い社員集団を育成する。

◆ 環境保全＝事業を通じ、自然環境、生活環境に貢献する。

◆ CS経営＝顧客満足を最優先に行動する。

【ビジョン】

住生活事業、製造事業、流通事業ならびに生物・環境事業それぞれの分野において、独自の地位を占めるとともに、事業間の相乗効果を発揮し、他の追随を許さない総合住生活関連事業を完成させる。

◆ 健康・安全・快適・ゆとり・環境共生等、時代が求める住文化を提供、トップブランド「住友林業の家」確立。

◆ 新たな住生活サービスの創造、リフォーム、メンテナンス、住宅流通の拡充等、ストック対象ビジネスの増強。

◆ 内外製造拠点拡大、海外消費市場向け事業開拓等、製造・流通事業のグローバル展開。

◆ 木建流通に革新的システムを構築し、業界を牽引。

◆ 森林育成、緑化事業等の他、種々の事業を通じて環境共生社会に貢献。

◆ 生物、環境、情報等の分野で、新規ビジネスを確立。

*2 ビジョナリーカンパニー

ビジョンをもっている企業、未来志向で先見のな

倫理憲章の制定

近年になって企業活動のグローバル化が進み、情報ネットワークが飛躍的に発展を遂げたのに伴い、企業の社会的な影響力と責任がますます増大し、企業行動のあり方が問われるようになってきた。

こうした中で当社は、二十一世紀に生き残る優良企業であるためには、良き企業市民としての倫理を守りながら社会と共に成長を目指す必要があるとの観点から、平成九年九月、「住友林業倫理憲章」を制定した。

この倫理憲章は、経営理念の前提となる基本的な考え方であり、社員一人一人の倫理意識を高めることを目的としている。

〈住友林業倫理憲章〉

世界的視野から企業の倫理観が求められているとき、私たちは、高まる企業の責任をあらためて認識し、社会の一員としてさらなる発展と社会への貢献を期して、

ここに住友林業倫理憲章を宣言し、新しい企業文化の創造を目指します。

一、私たちは「良き社会人」として行動します。

住友林業の社員・役員は、ひとりひとりが企業人である前に「良き社会人」として倫理にもとづいて法令を遵守し、お互いの人権を尊重して行動します。

二、私たちは「良き住友人」として行動します。

住友林業の社員・役員は、公正・信用を重んじ、積極かつ堅実な経営を旨とする住友の精神を受け継ぎ、その信用をさらに高める「良き住友人」として行動します。

三、私たちは「良き社員」として行動します。

企業、業界で卓越し同業他社の間で広く尊敬を集めている企業、大きなインパクトを世界に与え続けてきた企業をいう（『ビジョナリーカンパニー』日経BPセンター刊より）。

住友林業の社員は、社内の規則に従い、不正や反社会的な行為を行わず、お客様の満足向上と公正な取引、そして安全な職場環境づくりを目指して、「良き社員」として行動します。

四、私たちは「良き役員」として行動します。

住友林業の役員は、経営者としての責任を自覚し、率先垂範して社内の倫理意識の向上を図り、社内の体制を整備して不測の事態に備え、「良き役員」として行動します。

五、住友林業は「良き企業市民」として行動します。

住友林業は、社会の一員として事業活動を通じて地域社会に寄与し、国際化とともに海外諸国とは良き隣人として相互理解を深め、地球環境保全に貢献する「良き企業市民」として行動します。

本社移転

当社の本社機構は昭和六十二年の合併以後も日新ビル（中央区日本橋小網町一四一）／管理部門と木材・建材部門）と、新宿グリーンタワービル（新宿区西新宿六丁目一四一／住宅・特建部門）に分かれて入居していた。この二か所のビルを行き来するには約一時間かかり、非効率となっていたため、平成六年五月、新宿グリーンタワービルの六・五フロア（六、七、二一～二五階）／事務所部分六八七平方メートル、その他二五五平方メートル（のちに七フロアに増床）に統合した（特建本部は喜楓ビルにも入居）。

これにより、本社内の意思の疎通が密になり、「川上から川下まで」の事業形態を効率

的に展開できることとなった。新宿グリーンタワービルは、新宿駅から徒歩で一三分かかっていたが、営団地下鉄丸ノ内線西新宿駅開業（平成八年）、都営地下鉄一二号線開通（平成九年）と年を追って交通アクセスが便利になっていった。

阪神淡路大震災と当社の対応

平成七年一月十七日午前五時四十六分、兵庫県南部を襲った震度七の大地震は、死者六四三〇人、行方不明三人、負傷者四万三七七三人、家屋の全半壊二四万九一五六棟、一部破損二六万三六九〇棟に達する戦後最悪の大惨事となった（数字は平成九年十二月、消防庁災害対策本部第一〇一報による）。

当社はさっそく、東京と大阪に対策本部を設け、被災した神戸支店（神戸市中央区）、阪神支店（西宮市）および関係会社の復旧支援活動に乗り出した。被害の全くなかった大阪本社内に設けられた対策本部には、当社グループ挙げての救援要員や救援物資が日を追って続々と到着した。安否が気遣われた当社グループ各社の社員とその家族は、十九日午前中までに全員が無事であることが確認された。

被災地区の当社引き渡し済み住宅は四五五棟で、そのうち激震地区にあったのは二七九〇棟で、被災状況は次のとおりであった。

- 全壊 一（昭和五十五年、旧耐震基準で建てられたもの）
- 半壊 三（隣家の影響によるものや、土台と柱のずれ等。修復可能）
- 傾き 一四（家屋の躯体が傾いたもの）
- 地盤沈下 六四（地盤の液状化・割れ等により家屋が傾くなど）
- 焼失 二（類焼による）



震災後の神戸市長田区の惨状

当社は、これら被災家屋の復興に手を尽くすとともに、公的な救援・復旧活動にも協力した。兵庫県対策本部に義援金二〇〇万円を贈るとともに、一般の被災家屋の危険度判定のため、ボランティアとしての建築士三名を派遣した。また、住宅本部とスミリン建設グループを中心として芦屋市内に応急仮設住宅二〇〇戸を一・五か月の短納期で建設、三月末に兵庫県に引き渡した。

震災後の混乱の中で、一部の全国紙が「木造住宅と比較して、プレハブ住宅の方が強度面で優位である」との事実誤認の報道を行った。これに対し、(社)日本木造住宅産業協会(会長・当社大西和男会長)など木造軸組住宅三団体は、次のとおり書面で反論するとともに、不必要な不安感の払拭と耐震性についての、公平かつ正確な報道を各報道機関に訴えた。

①近年の木造建築は、たび重なる建築基準法令の改正により、極めて高い耐震性を有する。

②倒壊した家屋のほとんどは、大正・昭和戦前期または戦後間もなく建てられた老朽建築物で、耐震性の配慮がほとんどなされていない。

③日本の住宅はこれまで、木造軸組住宅が圧倒的なシェアを占めてきており、被害件数も多いのは当然。プレハブなど近年の新しい工法によるものは、老朽化建築物が存在しない以上、被害も少ない。

現行の法規に則した建て方をしてきた当社住宅は、震災によりその強度が証明された結果となったが、当社はさらに、①新しい金物の採用、②瓦などの固定方法の改善、③壁量計算などの迅速化などの対策を打ち、「ゆう21・ビッグオーク／森風」など優れた新商品の開発・新発売につなげていった。



仮設住宅

またこの震災から得た教訓により、当社は、本社・支店・関係会社の危機管理体制の再構築も行った。

創立五〇周年記念事業の実施

創立記念日の平成十年二月二十日、山口社長は、本社の役員・社員を集め、「戦後、住友本社から林業部門が独立して、満五〇年を迎えることができた。私たちは、先輩から受け継いだ良い伝統と大きな財産を生かし、他の追従を許さない『総合住生活関連事業グループ』をつくり上げていかねばならない」と訓示した。訓示の内容は、電子メールで全社員にも発信された。

当社はまた、創立五〇周年を機に、社会貢献活動を中心とした五項目にわたる記念行事を展開することとした。

① 記念の森（「まなびの森」プロジェクト（後述））

② 設計コンペ —— 「人と自然——ともに生きる住まい大賞」

自然との共生をコンセプトとした、木の可能性を高める新しい木造住宅の提案を一般公募する。

③ 社史編纂

上巻・下巻・別巻からなる社史を発行する。

④ 記念配当

平成九年三月期の決算時に一株二円の記念配当を行う。

⑤ 記念品の配布

主要取引先・OB・社員に特別あつらえの木製万年筆を記念品として配布する。

富士山国有林に「まなびの森」プロジェクト

当社は創立五〇周年記念の一環として森林の育成と自然環境の保全、ならびに環境教育や啓蒙運動を通じて社会貢献活動を行うことを目的に、「まなびの森」プロジェクト構想を樹立した。このプロジェクトは企業理念に基づく未来への出発点となり、後世に伝えることが出来る事業であり、平成十年度より実行に移した。

「まなびの森」は、富士山国有林内（富士宮市栗倉）にある九〇ヘクタールにおよぶ山林で、平成八年秋の台風被害跡地である。この地において、当社が培ってきた森林管理技術を活用して、富士山本来の植生に基づく自然林を復元することとした。復元に当たっては、「ナチュールゲメス」（合自然）の理念のもと、わが国では初の試みとなる「群状施業」を取り入れ、地ごしらえや下草刈りなどの人工的な管理を極力避けた方法を採用した。植栽樹種は富士山固有の樹種（ブナ・ミズナラ・ミズキ・フジザクラ・ケヤキ・ヒメシヤラ・ハウノキ・カエデ・ヒノキ等）で、富士山で採取した種子からできた苗木を植林することによって、遺伝子の保全にも配慮した施業を行うこととした。

また、現地はシカによる被害が多発しており、「ツリーシェルター」（写真参照）を設けて苗木の防護も行うこととした。

活動主体は、住友林業グループの社員・家族・OB、取引先、住宅顧客のほか、趣旨に賛同する個人・団体・学生などであり、すべてボランティア活動によって、国有林の森林再生を目指すものである。

民間が国に代わって国有林野の森林造成をボランティアで行うものとして、この企画は全国で初めてのケースであり、林野庁の定める「森の学校総合整備事業」に則り、国との間で協定書を取り交わして実行を開始した。



「まなびの森」植林活動（平成十一年四月）
（白く立っているのはシカ害防止用の「ツリーシェルター」）

*1 ナチュールゲメス
ドイツ語の林学用語で、「合自然」すなわち自然の摂理を遵守し、自然の力を合理的に生かす森林管理のあり方をいう。

*2 群状施業
林内を数百〜千平方メートルの小さな区域（群）に分け、その群ごとに植林や手入れを行っていく方法。

また、「まなびの森」活動にあたっては、多方面からの意見をふまえて推進することがプロジェクトの趣旨にふさわしいとの見地から、静岡県林業水産部および環境部、富士宮市、静岡営林署、そして地元の学識者、自然保護団体、ボランティア活動団体、マスコミ等で構成する、「まなびの森企画懇談会」を設置した。

なお、この自然林復元の活動拠点として、「まなびの森」管理棟（仮称、建坪約四二九平方メートル）を建設し、現地研修や環境教育等の施設として、一般にも公開し、社会貢献活動にふさわしい場として育てていく計画である。

第二章 各部門の最近一〇年の歩み

第一節 山林部門

一 轉換期を迎えた山林経営

先進的機械化林業への歩み

昭和六十三年（一九八八）十月、林野庁、(社)経済団体連合会および(社)日本林業経営者協会主催の「欧州林業機械視察団」（团长・当社山崎会長）がフィンランド、スウェーデン、オーストリアの三か国に派遣された。林業機械先進国の状況は参加者に強いインパクトを与え、日本の林業界に機械化の気運を大きく盛り上げることとなった。当社はこの視察団に参加するとともに、機械化に欠かせないオペレーターの養成のため、山林部の現場スタッフを数度にわたって欧州に派遣した。

平成元年（一九八九）、まずオーストリアからコンピュータ制御によるタワーヤーダを九州山林に導入し、翌年にはスウェーデン製のホイールタイプ小型段軸車両ハーベスタと、フィンランド製の林内運搬用フォワーダを北海道山林に導入した。この種のタワーヤーダとハーベスタはわが国では最初であったため、関係者の注目を浴びた。その後、九州山

林に枝払いと玉切りを行うプロセスを、四国山林には地形と林道配置に適合したタワーヤードをオーストリアから導入した。

北海道山林に導入したハーベスタは従来の列状一伐三残方式を生かすことのできる小型のもので、残木を傷めやすいキャタピラタイプを避け、ホイールタイプとした。このハーベスタとフォワーダで北欧型の機械化伐採・集運材システムが構築された。

この一連の機械化は、単にコストダウンや効率化を果たしただけでなく、若手山林作業者を確保することにもつながった。住友林業フォレストサービス（四国）には女性オペレーターを含む若手数名が入社し、後継者不足に悩んでいた林業界にひさびさに明るい話題を提供した。

高伐期保続林業の早期実現に向けて——山林経営方針の大転換

昭和五十年代までは山林資産が当社の安定収益確保部門として機能し、他の部門の損益をにらみながら伐採量の調整を行うこともあったが、当社の事業規模が拡大し、山林事業の社内シェアが相対的に低下するにつれて、そのような機能を求めることが現実的ではなくなっていた。

そうした中で、平成元年一月、大西社長名で「山林部の新しい役割とその位置づけ」という通達が出され、山林は「期間損益を第一義とせず、毎年の収支はバランスさせつつ、山林資産の回復と、目標とする高伐期複合構造林による森林保続の形態にいち早く近づけるための施業計画を優先採用する」という山林経営方針の大転換が行われたのである。

具体的には、高齢優良大径林を育成すべく、一〇〇年の輪伐体制に早期に近づけるため、ヒノキを中心として非皆伐施業を推進し、あわせて山地保全や環境保全など社会的機能の



車幅・車高・車体傾斜が自由に調節でき、コンピュータ制御により伐倒から枝払い、玉切りまでの一貫作業を行うハーベスタ（ノルウェー・スウェーデン製）

* 列状一伐三残方式
間伐を行う際に、植栽された四列のうち一列を伐採し三列は定性的間伐を残す方式。機械化作業に適している。

向上にも資する施業内容とし、高価値の山づくりを目指すというものである。

この大転換は、明治時代からの山林を継承し、事業の糧として山を活用してきたわれわれが、今再び鈴木馬左也が唱えた「山林は住友の最後の城郭となる。時の力を信ぜよ」に立ち戻ったものである。そして、その使命を改めて認識し、資産をよみがえらすための付託を担うことになったことを物語っている。

〈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」の骨子〉

当社は、資産価値の増強と社会的諸要請とを相調和させる森林育成を経営理念とし、

山林部門を、社業のシンボルたる基幹部門として位置づける。

①立木資産価値の回復と増強

高伐期複合構造林を目指す過程においては次の方針とする。

・非皆伐施業を目指し、人工林の皆伐半減へ（平成五年には全山が非皆伐施業となつた）

・択伐・間伐対象を高齢林から中齢林へ

・非皆伐施業地のゾーニングの実施

②高質林育成投資と育林費の選別投資

・生産管理別育林体系に基づく枝打ち作業の実施

③コストダウンの推進

・機械開発・技術開発の推進と、機械化用簡易林内作業路の新設
・海外林業機械の導入

④山林営業の積極展開

* 択伐

一般的には成木となった木を選んで抜き伐りしていく方法。当社の場合、いち早く一〇〇年輪伐体制に到達するように、優良木を残してその周囲の支障になる木を伐るといった間伐的な考えをもった「択伐」を行っている。

・事業請負と結びついた立木・丸太の購入

・国産材流通事業の拡大

⑤山林管理要員の見直しと地元社員の活用

二 環境を重視した山林経営

非皆伐施業から群状択伐へ

新山林経営方針は徐々に山林現場に浸透した。特に非皆伐施業の考え方は、平成五年になると、人工林・天然林とも完全導入を図ることができた。しかし、必ずしも簡単に導入できたわけではない。現場に取り入れるに当たっては、次のようなさまざまな処方箋が必要であった。

①現場担当者および請負業者への認識の徹底

②単木選木作業の品質管理の徹底

③複層林化のための技術的課題の解決

④非皆伐作業にふさわしい機械化方式の導入

⑤森林環境と景観の維持

こうした課題の難しさは、机上管理や数字上の管理だけでは現場の森林をどう取り扱ったかが見えてこないところにあった。現場の実質的な施業と、それに対する技術管理とのマッチングの問題である。当社はこれに対して、次の方法を採用した。

①選木管理の徹底を図るため、四国においては、間伐・択伐を行う予定地について、専

任の調査担当者により作業前と後に調査を行い、選木の良否について検証を行うこととし

た。また、優良林木保残作業級を設け、精英樹的な優良木をマーキングして、一〇〇年伐期を超えて保残する措置も取った。

②単木択伐に加えて新たに「群状択伐」を導入し、ヒノキの複層林化の実現を図った。

ヒノキの人工林における複層林施業は、生態的にも技術的にも未解決の課題が多かったため、京都大学赤井龍男助教授の指導を受け、平成三年、別子中七番に「列状交互群状択伐実験林」を設けた。これは二〇メートルの格子状に交互に伐採を繰り返し、群状の複層林を目指そうとしたものであった。しかも単木の選木よりも効率的かつ人手がかからないように、群状を基本に伐採・育林の全行程にわたる「トータル施業システム」としての省力化と機械化の実現を図った。

こうした対策を積み上げていくことによって、全国すべての社有林が非皆伐施業となった。また、年伐量も四万立方メートルとなり、間伐、択伐、群状択伐施業による高伐期複合構造林に向かって徐々に山林が形成されていくこととなった。

森林のあるべき姿を提案

当社の山林事業の歴史は、荒廃した林地を元にもどすことから始まった。環境保全の考え方が戦後より一層具体的に反映されたのは、第三部で既述のように昭和五十六年の第三次森林施業計画に掲げた「高伐期複合構造林」を目指した森林管理施策からであるが、改めて施業計画の中に環境重視・環境保全の考え方を織り込み、具体的に実行していくこととなった。

一方このころから、国有林においては赤字体質が一段と深刻化し、貴重な優良林が伐採

* 優良林木保残作業級
精英樹的な優良木を一〇〇年伐期を超えて残しておく作業方法。長期的視野に立った森林育成方法。

収入に頼った赤字対策によって失われていた。数少ない原生林の伐採に自然保護団体から激しい反対運動が起り、知床原生林の一坪買い取り運動や、白神山系のブナ林の保護運動が高まっていた。この時代、国有林も民有林も森林環境の保全には以前にもまして慎重な対応が要求されることとなった。

当社は民間林業の立場からこうした事態に危機感を抱き、平成元年、「新しい理念で明日のある国有林を」と題した提言を行っている。これは、国有林が行うべき自然保護の姿勢と、累積赤字の増加を食い止める新たな経営理念について述べたもので、国有林の問題の一つは、知床や白神山地の自然保護運動と林業政策の論理とがお互いに「すれ違い論」となっていること、二つには国有林が特別会計という明確な枠の中にありながら、国民共通の財産であり公益機能をも含むという、「曖昧さ」の残った期待と使命をもっていることとであり、この二点を解決するためには、国有林野事業の中の収益事業と非収益事業の峻別を図ることが必要であるとした。ここでいう「峻別」とは、山林を物理的に区分せよということではなく、事業の目的に応じて、即ち収益・非収益の別に管理形態と会計区分を明確に仕分けするということを意味した。

国際的な理念となった「保続林業」

近年、自然環境問題は、酸性雨や二酸化炭素による地球温暖化など、よりグローバルな地球レベルのテーマとして取り上げられるようになった。こうした中で昭和六十二年十二月、国連は「環境と開発に関する世界委員会」の報告書を採択し、地球上の資源の利用と人類繁栄の調和の在り方について、「持続可能な開発発展 (Sustainable Development)」をキーワードとして、次代の人たちまで永続的な発展が約束できるような地球環

境を守っていくことを全世界に向けて宣言した。この「持続可能な開発発展」というキーワードは、林学界・林業界で古くから実務的に森林管理の理念としてきた「保続林業」の考え方に一致するものでもあった。と同時に、当社が明治三十七年の初の施業案以来連続と続けてきた「保続経営」の思想にはかならないもので、実践者としての先駆けでもあったといえる。

この国連宣言に沿って、平成四年、リオデジャネイロで開催されたいわゆる「地球サミット(UNCED)」において、この考え方をさらに押し広げ、森林保全と社会経済とが共生でき、永続的にそれに応えられるような「持続可能な森林経営(Sustainable Forestry)」を旨指すことが決議された。そして地球サミットではその達成に向けて「森林原則声明」を宣言し、二十一世紀に向け「持続可能な森林経営」実現のために各国の具体的な行動計画である「アジェンダ21」を採択した。以後これに基づき各国が具体的に行動を起こすこととなった。

つづいて平成五年、国連に「持続可能な開発委員会(CSD)」が設置され、「温帯林などを対象とする基準・指標づくりの取り組み(モントリオール・プロセス)」が始まった。平成七年、モントリオール・プロセスの「基準・指標」が合意された。これは国ごとの事情も考慮しつつ森林生態系を守ろうとするもので、次の七項目からなっており、わが国もこうした国際的な活動を積極的に支持した。

- ① 生物多様性の保全
- ② 森林生態系の生産力の維持
- ③ 森林生態系の健全性と活力の維持
- ④ 土壌および水資源の保全と維持

*1 地球サミット(UNCED)

正式名称は「環境と開発に関する国連会議」で、平成四年六月三日から十四日までの二日間、リオデジャネイロで開催された。地球規模となってきた環境問題に国際的に取り組むために行われたもの。約一八〇の国・地域・国連機関の代表が参加した上に約八〇〇のNGOも集まり、参加者は四万人を超える空前の規模となった。

*2 アジェンダ21

二十一世紀に向けて人類が他の生物とともに繁栄を続けていくための行動計画を、あらゆる分野にわたって具体的に示したもので、「大気保全」「森林減少対策」など四〇章からなる。地球サミットでの採択を旨指して、約一八〇か国が約二年をかけて作成した。人類の英知を凝縮したものといわれている。

⑤ 地球的炭素循環への森林の寄与の維持

⑥ 社会のニーズに対応した長期的・多面的な社会経済的な便宜の維持および増進

⑦ 持続可能な森林経営のための法的・制度的・経済的な枠組み

これは、地球上で人が住まう社会を形成し、そしてその永遠なることを願う限り、森林をはじめとする環境と上手につきあう工夫が必要であることを示している。

かつての先鋭的な森林保護運動から一步成長したといえるこの「持続可能な森林管理」の考え方は、明治以来私たち林業を営む者の理念としてとらえてきた「保続林業」の精神に通じるものであったが、改めてこの時代に確認し、二十一世紀の森林のあり方の指針となったものである。

三 住友の森エコシステムを開設

住友ゆかりの地に森林管理のモデルを開設——大造林計画樹立一〇〇周年記念

平成五年十一月当社は、保続林業の理念の下、林業と自然環境の共生を目指した新しい森林管理のモデルの一つとして、別子山村中七番に「住友の森エコシステム」を開設した。ここでは自然環境と、地元をはじめとする社会の人々との繋がりをより重視し、社会に貢献できる新たな森林管理のあり方を追求することとした。

中七番地区は銅山川の最上流にあり、以前は新居浜から車で三時間の林道の終点に位置し、当社の中でも最も地理的条件の悪い場所であった。しかし、平成二年十一月、新居浜側から別子山村に向けて地元の悲願であった大永山トンネル（全長一一五九メートル）が



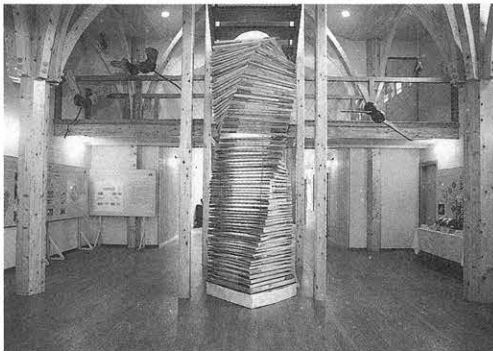
エコシステムのパンフレット

開通し、一般客もこの最奥地に気軽に入山できるようになった。このため山林管理対策や山火事などの災害対策を取る必要が出てきた。また、地元からこの地区の自然資源を観光事業として利用できないかという意見も出るようになった。昭和六十二年に「総合保養地域整備法（リゾート法）」が制定されたこともあって当時はまさにリゾートブームであり、そうした背景の下、「スキー場」や「ホテル」建設などの案が出されたりした。

しかし、山林事業を行ってきた当社としては、森林を林業だけでなくもっと本格的にかつ幅広く活用し、当社ならではの、かつ当社にふさわしいものに生かしたいとの思いがあった。しかも、中七番は、明治十五年（一八八二）に別子の緑再生のため初めて苗畑が構えられて以来、植林の基地となってきたところである。また、明治二十七年には伊庭貞剛の「大造林計画」が樹立され、実行に移されたゆかりの地でもある。そこで中七番をそのメモリアルゾーンとして生かしながら、別子山事業区の管理事務所としても機能するビクターセンターを設置し、一般の人たちにも林業と自然環境の共生を実際に体感してもらう場として公開することとした。

「住友の森エコシステム」は合計一八九〇ヘクタールの広さで、「住友の植林事業ゆかりの地」記念広場・フォレスターハウスと、実験林とからなる。

木を植えた人々・森林技術者 (Forester) にちなんで名付けられたフォレスターハウスは、大断面集成材を一部使用した木造軸組構造の建物で、延べ床面積は三九九平方メートルに及ぶ。館内には植林の歴史・森林や林業の資料・実験林のデータ等を展示した。実験林は三つのゾーンに分かれており、①中七番エリア：森林育成技術・天然林保残など林業経営を通じて多様な森林環境機能を高める、②筏津エリア：適正な保育管理により、森林の木材生産美を追求する、③旧別子メモリアルゾーン：旧別子銅山の遺跡を保存する一



フォレスターハウスの館内展示



フォレスターハウス

方、復旧造林によってよみがえった森林の姿を残す、というそれぞれ異なる役割をもたせることとした。

これらを開設した平成五年は、当社創立四五周年であったばかりでなく、「大造林計画」樹立から一〇〇周年という記念すべき年でもあった。そして、「住友の森エコシステム」の開設は、住友の先人たちと山に関わった人々の偉業を示すとともに、私たちがそれをさらに後世へ継承することの決意を表わすものでもあった。

朝日森林文化賞を受賞

この「住友の森エコシステム」は、全く新しい森林管理の体系として全国的に認識されるところとなり、一般の来山者のほか、専門家の視察も相次いだ。当社もまた、自然保護団体や青少年活動団体、ボランティア活動の人たちと協調した社会貢献的要素の高い森林管理活動と位置づけ、地元の人を中心に構成する企画懇談会の提案を受けながら、地域文化・森林文化の発信基地としての役割を担う「住友の森」としての育成に力を注いだ。

こうした努力が実って、平成七年六月、「朝日森林文化賞」を受賞した。この賞は、朝日新聞社と朝日森林文化協会が、森林の保全・緑の生活環境づくり・自然と人間の共存などに優れた活動をしている団体や個人を顕彰するもので、正賞のレリーフと副賞の一〇〇万円が贈られた。過去の受賞は民間ボランティアに限られており、企業としては当社が初めてこれを受賞することとなった。

受賞者代表には、表彰式の後、皇居において天皇皇后両陛下に拝謁し、活動の趣旨と森づくりのようすをご報告する機会が与えられ、当社からは「住友の森エコシステム」の実行・推進に携っていた真下取締役が出席した。当社は「受賞は地元の協力あってこそ」と

非掲載

朝日森林文化賞記念植樹での山口社長と植樹祭に参加した地元小学生

の考えから、副賞を地元の子供たちの自然教育に役立てるべく、別子山村と別子小学校に寄付した。また、この一連の活動状況は林野庁の委託事業「多様化森林造成技術開発調査」にも報告されている。

翌平成八年五月、第一七代家長住友吉左衛門が銅山越までの旧別子を歩き、「住友の森 エコシステム」に来訪した。その際、同行の住友金属鉱山篠崎会長から、歌人でもあった先代家長の歌碑の建立について提案があり、実現の運びとなった。

選ばれたのは、第一六代家長住友吉左衛門友成が別子銅山閉山の前年（昭和四十七年）、別子銅山において、三〇〇年の星霜を振り返るとともに大自然の恩恵に感謝して詠まれた一三首のうちの一首で、伊予の青石に刻まれ、フォレストタワーハウスの正面に置かれた。

移し植ゑし

落葉松ここに黄葉して

かく美はしき樹林となりぬ

平成九年五月、第一七代家長の臨席の下に歌碑の奉告祭が行われた。歌碑は周囲の緑に映え、私たちがなすべきこと、忘れてはならないことを何よりも雄弁に物語っていた。



歌碑建立式での記念撮影(中央 第17代家長住友吉左衛門、左 住友金属鉱山篠崎会長、右 当社山口社長)

第二節 木材・建材部門

一 木材

木材部門全般の動き

わが国の木材需要量は、昭和六十二年（一九八七）に七年ぶりに一億立方メートル台を回復し、平成元年（一九八九）には、高度成長期のピークに記録した昭和四十八年の一億一七五八万立方メートルに次ぐ一億一三八五万立方メートルと史上第二位を記録した。その後は景気後退により伸び悩んだが、最近一〇年の需要量は一億三〇〇万から一億一四〇〇万の間で推移している。

一方わが国の輸入材比率は年々拡大し、六十二年は七〇%となり、その後さらに上昇を続け、平成八年にはついに八〇%となった（林野庁発行『木材需給と木材工業の現況』による）。ここまで輸入材が増加した理由としては、①針葉樹では製材品、南洋材では合板といった製品を生産していた日本国内の工場が、原木輸出国の現地工場に対して著しく競争力を低下させたこと、②輸出国側が丸太輸出規制と製品輸出拡大を図ったこと、③内地のスギ・ヒノキも生産コストの上昇や円高により、外材に太刀打ちできなくなったことなどがあげられる。こうしたことから、わが国の輸入材は丸太中心から製品中心へとシフトしていくこととなった。

またこの間、わが国への木材供給国が急速に多様化した。針葉樹では米国、カナダに加

えて、ロシア、ニュージーランド、チリ、ヨーロッパなどの比重が増大し、広葉樹ではパプアニューギニア、ソロモン、アフリカなどが新たに参入した。

結局、外材全般についていえば、従来の地域別・樹種別・商品別の概念の垣根が取り払われ、ボーダーレスの時代に入ってきたといえる。

国内では、従来主たる座を占めていた国内の原木・製品問屋、製材工場、合板工場の撤退・縮小が相次ぎ、輸入商社や流通業者にとっても、業務の見直しや抜本的な改革を迫られる状況となっていた。

このような情勢の中で当社は、針葉樹の製品時代がくることを予測し、海外において現地駐在員が製品の集荷拠点づくりを進めるとともに、国内顧客のニーズを的確に把握し、受け入れ体制の整備に力を注いだ。そのため、比較的スムーズに製品への変化に対応することができた。

南洋材についても、安定的に仕入れ可能な供給国の多様化を図るとともに、供給国側の環境保全に配慮しながら、製品である合板の輸入拡大に努力した（「一 建材」の項参照）。当社の木材部門の売上高は、平成三年三月期には過去最高の一四二〇億円を記録したものの、その後は南洋材丸太が輸入合板に置き換わっていったことなどにより減少を続け、八年三月期には、約九一〇億円（「資材」売上げの中の内材分を含む）とこの一〇年間で最低となった。しかし、平成九年三月期には約一〇八四億円となり、一〇〇〇億円台を回復している。

製品の割合が倍増した米加材

この一〇年間で、米加材はオールドグロス等の丸太が減少の一途をたどり、製品化が大き

く進んだ。わが国全体の米加材の輸入量は、昭和六十二年が丸太一一六〇万立方メートル、製品五一九万立方メートル、合計一六七九万立方メートルであり、その後平成元年に過去最高の一八五八万立方メートルとなった後、一五〇〇万〜一六〇〇万立方メートル台で推移し、八年には一五三〇万立方メートルとなった。

丸太については、樹種ではダグラスファー（ベイマツ）、ヘムロック、スプルースが主体で変化はなかったものの、輸入量が一一六〇万立方メートル（昭和六十二年）から七〇四万立方メートル（平成八年）となった（米材と並んで製材用として使われる北洋材丸太は、合板用に使われ始めたこともあって、四〇〇万〜五〇〇万立方メートル台で推移している）。一方、製品は年を追って輸入量が増え、五一九万立方メートル（昭和六十二年）から八二七万立方メートル（平成八年）にまで増加した。

この間、丸太と製品は、平成六年に肩を並べ、翌七年にはついに製品が丸太を追い抜いてしまった。平成八年には製品が丸太の一・一七倍となり、米材イコール丸太輸入であった時代に別れを告げた。

このように丸太が減少した原因は、米国における環境保護運動の高まりとそれに伴う伐採量の減少にある。昭和六十年代に入って、米国内で自国内木材加工業への丸太の安定供給を目的とした丸太輸出制限の議論が高まり、平成二年八月、「森林資源保護並びに供給不足の救済法」が発効した。これにより、西経一〇〇度以西の連邦有林からの丸太輸出禁止が恒久化され、州有林からの丸太輸出も制限された。つづいて平成三年五月、シアトル連邦地裁がマダラフクロウ（絶滅の恐れのある種）保護のため林野庁所管の西北部三州の連邦有林の立木販売の一時中止を命令した。さらに平成四年十月、ワシントン州有林の全面輸出禁止が続き、六年には連邦政府が「フォレスト・プラン」をシアトル連邦地裁に提

非掲載

マダラフクロウ



オールドグロス（北米の天然木）

出した。こうした伐採制限・伐採禁止の動きが相次いだことにより、当社は良質の原木の入手難と価格高騰という非常に困難な状況となっていた。

製品はヘムロック、ダグラスファー、スプルースが主体で、カナダBC州からの出材が過半数を占めている（カナダは平成元年に南西部の丸太を実質的に全面輸出禁止したため、この一〇年のわが国への輸入は皆無に近い）。カナダが製品の輸出振興に力を入れた目的は、主として、自国の製材産業の保護と雇用対策であった。

当社はこうした一連の状況の下、国内需要にに応じて安定した輸入の継続を図り、基本的には、①供給国の環境保護および保続林業の理念を尊重する、②わが国の品質基準に適合した素材・製品を輸入するという方針を堅持しながら、良質原木の確保と製品輸入の拡大を図った。米国はシアトル出張所、カナダはバンクーバー駐在員事務所を通じて輸入業務を行い、製品輸入の増加のため、平成元年五月、バンクーバーの駐在員を増員した。このように当社はいち早く製品にスタンスを移したため、製品比率は急速に増加し、平成五年三月期、売上高でついに丸太を上回った。

当社はまた、エンジンアリングウッド（構造用集成材・EW材）へも進出し、平成二年二月、ワシントン州に月産一五〇〇立方メートルの工場（Plum Creek Remanufacturing J.V. / 第二章第四節参照）を設立した。この工場の製品を当社住宅に採用することによって、当社はこの分野でもリーディングカンパニーとしての地位を確立した。

米加材以外には、梱包用・合板用にニュージーランド（NZ）およびチリのラジアータパインの植林木の取り扱いを強化した。これらの木材は、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当社の基本方針に合致したため、当社も日本国内におけるその市場開拓に協力した。針葉樹の売上高に占めるNZ材およびチリ材の割合は、昭和六

表 4-1 当社輸入針葉樹の推移

（単位：千㎡、百万円）

	昭和63年9月期		平成9年3月期	
	輸入量	売上高	輸入量	売上高
原木	1,066	23,308	878	16,667
製品	267	8,685	736	31,822
合計	1,333	31,993	1,614	48,489

* エンジンアリングウッド

広義では材料の強度的特性のばらつきが少なく、またそれが明確に表示されている構造用木材製品の総称。「Engineering Wood」または「Engineered Wood」を略してEWと呼ばれる。集成材・LVL（Laminated Veneer Lumber＝単板積層材）・OSB（Oriented Strand Board）などがこれに含まれる。当社は人工乾燥させた約二センチの製材品を接着し、所定の寸法まで重ね合わせたものをEWとして製品化した。

十三年九月期にはNZ・チリ合わせて丸太で二一%だったものが、平成九年三月期には丸太では三五%、製品では一二%となっている。このほか平成六年にはアムステルダムにも駐在員を置き、ヨーロッパ各地からのホワイトウッド（欧州トウヒ）、レッドウッド（欧州アカマツ）の製品輸入も開始した。

こうした当社の針葉樹（米材・NZ材・チリ材）輸入をこの一〇年で比較すると表4-1のとおりで、針葉樹全体の売上高の中で製品の占める割合も二七・一%から六五・六%へ大きく上昇することとなった。

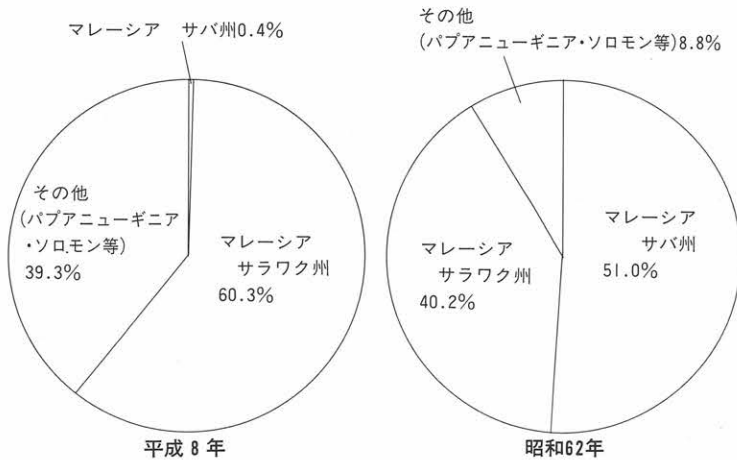
漸減傾向が続く南洋材

わが国の南洋材原木総輸入量は、昭和四十年代をピークに毎年漸減傾向が続いていたが、この一〇年間もその傾向は止まらなかった。昭和六十二年が一三五・二立方メートルであったのに対し、平成八年には五六七立方メートルまで落ち込んだ。昭和四十八年が二二三立方メートルであったことを考えると、二五年間で実に四分の一にまで減少したことになる。この原因としては、①原木産地国の輸出規制と合板の内製化、②国内合板生産量の減少と針葉樹化、③世界的な環境保全の気運の高まりなどがあげられる。

昭和六十二年と平成八年を産地国別に比較すると図4-1のように変化している。サバ州が減少したのは、平成五年一月に全面輸出禁止となったためであり、その後八年十一月に部分的に解禁されたが、質・量とも以前の状態を取り戻すには至っていない。

こうした状況の下で当社は、マレーシア（タワウ、シブ、ミリ、クタキナバル）に加え、パプアニューギニア、ソロモンにも駐在員を置き、良質の原木の安定確保に努めた（クタキナバル（サバ州）、ソロモンはのちに閉鎖）。また、供給源の多様化も図り、合板用と

図4-1 南洋材の産地別輸入量推移



してアフリカ材も増加させるとともに、製材・突板用原木としてラオスマツの取り扱いも始めた。しかし、国内需要の減退が影響し、当社の南洋材原木の取扱量は、昭和六十三年九月期に一〇一万二〇〇立方メートルだったが、平成九年三月期には三四万四〇〇〇立方メートルと、大幅に減少した。

（今後も南洋材の製品化（合板・製材品）の流れが続くものの、合板が建築資材用に依然として高い評価を得ており、さらにまた、原木が供給国の貴重な外貨獲得源となっていることから、原木の輸入量も現時点から大きく減少するとは考えにくい。もう一段下がったところで供給面については安定してくるものと思われる。

大きく減少した国内材

従来当社は、他社が輸入した外材を購入した場合（他社買材）、「国内材」という呼称で処理していたが、この一〇年間、丸太は他社買材から直輸入材へのシフトを進めたこと（社内担当も国内材から外材担当に移った）、輸入材自体の需要が減少したことなどにより、国内材の取り扱いは、昭和六十三年九月期は五八万一〇〇〇立方メートル、一三〇億二二〇〇万円であったものが、平成九年三月期には八万立方メートル、一九億五〇〇〇万円と激減した。

また、製材品（外材・国産材）は、①住宅本部が主力構造材を乾燥材・エンジニアリングウッドに転換したことにより国内挽きから直輸入材へのシフトが進んだこと、②丸太と同様に経営方針としても自社直輸入材を主体としたこと、③イノスグループ推進部が平成七年四月に発足し、それまで部材供給システムとして計上されていた製材品の売上げがイノスグループに移管されたことなどが影響して、この間、五二万五〇〇〇立方メートル、

二八二億四九〇〇万円から四五万四〇〇〇立方メートル、三三五億円となった。

一方でチップに関しては、この一〇年間も依然として取扱量ではわが国トップの座を維持し、毎年八〇万立方メートル前後を安定販売した。材料別では、燃料用・ボード用の解体材チップが増加し、平成九年三月期ではチップ全体の二三%を解体材チップが占めるまでになった。このため、立方メートル当たりの平均単価は低下し、売上高は五四億四八〇〇万円（昭和六十三年九月期）から四七億五九〇〇万円（平成九年三月期）まで低下した。結局、「国内材」部門は、直輸入材へのシフト、本部・支店を合わせた商品ごとの縦割り組織への変更（平成三年一月）、イノスグループの発足などが影響して、売上高は六七億七〇〇万円（昭和六十三年九月期）から、四〇二億二九〇〇万円（平成九年三月期）へと大きく減少することとなった。

高付加価値・高精度の木材を目指して

以上のように、この一〇年間大きく変化してきた木材の需給動向は、現在もまだその変化の過渡期にあると考えられる。

わが国の木材需要量は、今後一億一九〇〇万〜一億二六〇〇万立方メートル程度まで拡大し、それに伴って当面は外材輸入量も増加すると見られている。木材供給国のグローバル化はさらに進み、ヨーロッパ・南米・アフリカなど供給可能国はすべて、わが国への輸出を増加させようとするであろう。それらの輸出国は、製品化により付加価値を高め、より多くの外貨獲得と自国内の雇用の確保を図ろうとするものと見られている。

また、国内においては、①当社の住宅「フォレスト」に代表されるように、家自体に対する要求性能が高くなっていること、②プレカットが普及するにつれて、高品質の材木が

要求されるようになってきていることから、KD材化・集成材化はますます加速していくとみられる。

こうした環境下、当社における木材部門は、①地球環境保全に配慮しながら、輸入相手国のグローバル化を図り、質・量ともに安定供給を受けられる取引先の開拓を図ること、②高付加価値化・高精度化の流れに沿って、KD材・エンジニアリングウッド（集成材）の国内における普及と拡販を図っていくことが課題となっている。

二 建材

一般建材

当社の建材（合板・MDFを除く）の売上高は、昭和六十三年三月期が一四一四億九六〇〇万円であったのに対して、平成九年三月期は一九六八億一三〇〇万円となっている。当社は平成四年三月期から住宅部門の資材の売上げを「資材」として区分して計上しているため、九年三月期の「資材」売上高のうちの建材分を加えると約二七八九億円となり、売上げの伸びは一〇年間で約二倍にまで伸びたことになる。

当社の商社としての建材の取り扱いはいわゆる内口銭制によるものであり、大きな利幅は望めないが確実な利益計上を行うことができる。建材の年商が三〇〇億円に迫る規模にまで拡大したことは、建材部門が当社の経営規模の拡大を、売上げ・利益両面で安定して支えてきたといえる。建材取扱商社の中で当社は、売上高では平成八年三月期で伊藤忠建材に次いで第二位に位置している。

* KD材

「Kin Dry」（乾燥炉内での乾燥）の略で、自然乾燥材に対して、人工乾燥を行って所定の含水率まで下げた材をいう。

こうした成長を遂げることができたのは、①たえず商社機能の在り方を見つめ、「材工一体販売」を行うなど流通分野と施工体制における効率化・差別化に努めたこと、②商品別・分野別にベストパートナーといえる建材メーカーと手を組み、信頼関係に立脚した相互補完体制の下に売上げ拡大を図ったこと、③各地の販売店との接触を密にするため、地域密着型の営業所展開を行ったこと、④住宅本部の建築棟数が大きく伸びたこと、⑤イノス事業を展開したことなどによるものである。

この一〇年間、建材メーカー各社は競って新規商品の開発を行い、高付加価値化・高意匠化の製品を生み出すとともに、顧客の嗜好に応じた品ぞろえに力を注いだ。また、現場での省力化と、天候などの自然条件の影響を受けにくい製品も開発し、施工コストの削減も図ってきた。当社の取扱製品の推移を品目別にみると次のとおりである。

【木質建材】木質建材には内装材・造作部材・フロア・壁・天井・階段・ドア・収納家具などが含まれる。木質建材の売上高が伸びた理由としては、①窓枠・回り縁・幅木などの造作部材を建材メーカーが取り扱うようになったこと、②住宅の床がカーペットからフローリングに切り替わってきたこと、③階段・ドア等が現場加工から建材メーカーの工場生産やプレカット加工に移ってきたこと、④押入れや据置家具が取り付けの収納家具に替って来たことなどがあげられる。

特にこの一〇年、これらの製品の開発に熱心な永大産業・朝日ウッドテック・住建産業等の製品の取り扱いを伸ばすことができた。

【窯業建材】旭硝子の外装材「ほんばん」や吉野石膏の石膏ボードの取り扱いが大きく伸びた。その背景には、木造住宅の大きな流れとして、モルタルからサイディングへ移行したこと、クロス仕上げの不燃壁（石膏ボード）が厚物化したことなどがあげられる。

【金属建材】 三協アルミほかのアルミサッシの取り扱いが伸びた。当社は三協アルミと共同で各地のサッシセンターの充実を図り、三協アルミの製品のほかにも多種多様なサッシをそろえ、需要に応じてきめ細かく対応できるようにした。

【住設機器】 住宅の高級化につれて、システムキッチン・ユニットバス・空調機器などの住設機器の取り扱いが増加の一途をたどった。現在、サンウエーブ、ヤマハリビングテック、イナックス、ノーリツ、江本工業等の製品を扱っている。バブル期には高額商品の伸びが目立ったが、現在は落ち着いた実用的なものに比重が移っている。

今後の建材部門の在り方としては、①これまで当社が取り扱っていなかった商品（屋根材等）にも力を入れ、住宅一棟当たりの当社取扱高を伸ばしていくこと、②住宅現場における施工の合理化・統合化により、コストダウンと流通改革を実現すること、③住宅リフォーム分野への進出を図ることなどがあげられる。

また、流通機能強化を目指して、「ホームスケッチ」と名付けた住空間プレゼンテーションシステムも動き出そうとしている。このシステムは施主・工務店間の初期折衝段階に焦点を当てたもので、工務店の受注支援を行うことにより、販売店のトータル受注確度を向上させていくことを目的としている。

建材の分野にも、引き続き、時代に対応した新しい体制づくりが求められている。

合板

昭和六十年代から今日に至る最近一〇年間の合板業界をみると、その特筆すべき動向として、①輸入合板の急増、②原木供給国の変化、③針葉樹合板の急増があげられる。

国内の普通合板の供給量（国産＋輸入）は景気の動向や新設住宅着工戸数の増減に左右

* ホームスケッチ

地域の木材・建材店が、工務店と施主との初期折衝を支援するシステムで、①住まい方ご提案システム、②住まいのご相談システム、③住まいのデザイナーシステムで構成されている。当社と建材メーカー三社が共同で開発したものである。このシステムを導入することにより、木材・建材店は物件情報の早期入手と工務店向けサービスの差別化が可能となる。

されながらも、昭和六十二年から平成八年までの一〇年間、九〇〇万立方メートル前後で推移してきた（最高九九四万／平成八年、最低八八一万／平成七年、平均九三〇万立方メートル）。

合板の輸入比率は昭和五十九年までは二%以下だったが、六十年四・一%、六十一年七・七%、六十二年一六・八%と伸び、平成七年には四九・九%、八年にはついに五三・五%（五三〇万立方メートル）に達し、輸入量が国産量を上回った。その背景にはインドネシア等の原木産地国が原木輸出から製品としての合板輸出に切り替えることにより外貨獲得と雇用の安定を図る政策をとったこと、輸入関税が段階的に引き下げられたことなどがある。輸入相手国は、当初はインドネシアが輸入量の九五%以上を占めていたが、①マレーシアが輸出に力を注いだこと、②インドネシアが日本に輸入窓口会社をつくったことにより市場原理が著しく阻害されたこと、③針葉樹化の大きなうねりが出てきたことにより、平成八年には、インドネシア六一・四%、マレーシア二八・四%、米・加・ニュージーランド（NZ）合計八・七%となり、相手国の多様化が進んだ。

こうした輸入合板の攻勢の中で、戦後の復興を支え、高度成長の一翼を担ってきた日本の合板産業は、なんとか競争力を回復しようとする経営努力を重ねたが、原木価格の上昇と労働集約型産業における彼我の労務費の差はいかんともし難く、徐々に縮小を余儀なくされていった。その結果、国内の普通合板工場の数も昭和六十二年には一四七であったのに対して、平成八年には一〇〇にまで減少した。

こうした国内合板生産量の減少に伴い、南洋材の原木輸入量も昭和六十二年の一三六八万八〇〇立方メートルから平成八年の五七八一立方メートルへと大きく減少した。この一〇年、かつての主要供給国であったインドネシアがゼロ、フィリピンもほとんどゼロと



当社が輸入した合板(スミリン物流センターにて)

なったのに対して、昭和六十年代当初はマレーシアのサバ、サラワク両州が一位の座を競い合っていた。昭和六十二年はサバ五一%、サラワク四〇%であったが、その後サバ材の輸出禁止（平成五年）により、平成五年以降はサバ材がほとんどゼロとなり、サラワクが六〇%台を維持している。近年はサバに代わってパプアニューギニアがシェアを伸ばしている。

近年、原木生産国の急速な木材工業化の進展と国際的な地球環境保全の気運の高まりによって、南洋材原木の輸入が困難となってきた。このため、米材・北洋材・NZ材などを用いた合板の針葉樹化が最近になって急速に進展した。平成五年の針葉樹合板の生産量は七十七立方メートルで合板総生産量に占める割合は一四・六%であったのに対して、平成八年は一四八万九〇〇〇立方メートル、三二・〇%といずれも大きく伸びている。

このような合板業界の激動期にあつて当社は、たえず先手を打つて次のような対策を取り続けた。

- ① 輸入相手国をインドネシアのみに頼らず、タワウ（サバ州）、クチン（サラワク州）に駐在員を置くなど、マレーシアからの輸入など供給国の多様化を図った。
- ② 品質を要求される建材・住設メーカー等への直需販売に努めた。
- ③ 昭和六十三年九月、名古屋西港流通センターを設立して合板物流の改革を図った（平成元年十月「スミリン物流センター」を分離独立）。

その結果、昭和六十三年九月期の輸入合板取扱高は一二八億五九〇〇万円であったものが、平成九年三月期には三六七億四四〇〇万円へと三倍近くにまで拡大した。そして、当社の普通合板取扱高はこの一〇年で四四八億一九〇〇万円から六三三億八二〇〇万円（四一・四%増）へと伸長した（図4-2）。当社は合板取扱量を数量では把握していないが、



左 ラワン合板、右 針葉樹合板

この一〇年、二〜三ミリの薄物合板の価格が三〇〇円台前半で推移するなど、合板全体の単価が他の物価に比べて（波を打ちながらも）ほとんど横ばいであったことから考えると、合板取扱量は大きく伸びたということができる。

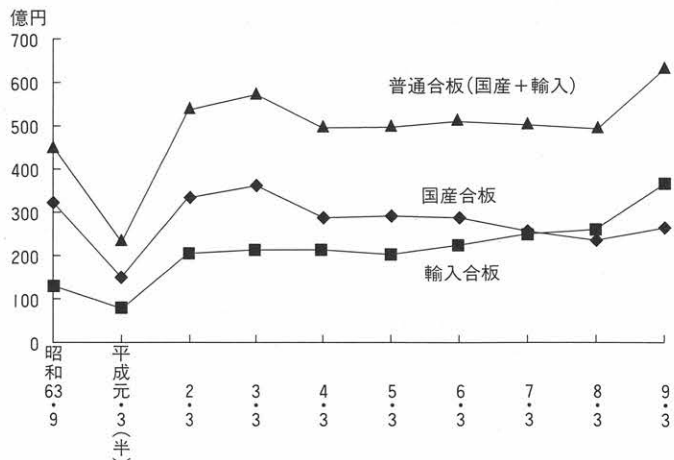
合板においては、フェース（表面）・バック（裏面）・コア（芯）の各部分に南洋材原木を必要とだけ使える時代は過ぎ去りつつあり、今後はコアに針葉樹を使った合板や全針葉樹合板が主流を占めていくと考えられる。①輸入相手国の多様化、②針葉樹化、③高付加価値化の流れは一層加速度を増し、④物流の合理化をはじめ、これらに対応していくかがこれからの当社を含めた合板業界の課題といえる。

MDF（中質繊維板）

わが国のMDFの国内生産と輸入を合わせた供給実績は、昭和六十二年が二万九〇〇〇立方メートルであったのに対して、平成八年は八万二〇〇〇立方メートルとこの九年間で実に三・四倍となっている。そのうち、輸入量は五万八〇〇〇立方メートルから四二万一〇〇〇立方メートルへ、七・二倍もの伸びを示した。MDFがこのように伸びた理由としては、①表面・木口とも緻密で機械加工性がよいこと、②塗装や単板などによる表面化粧が美しく仕上がること、③寸法安定性がよく大型パネルも作れること、④合板に近い物性をもつことから合板代替材として注目されたこと、⑤合板工場や製材工場の廃材が利用できるため地球環境保全に貢献する製品と認められたこと、などがあげられる。また、輸入量の急増は国内の生産体制が需要の拡大に追いつかなかつたこと、および当社をはじめとする建材輸入商社が積極的に国内市場の開拓を図ったことなどによる。

合板・パーティクルボードなどを合わせた木質パネル全体におけるシェアも、一〇年間

図4-2 当社合板売上高の推移



でMDFは二・二％から六・一％へ上昇している。合板が八一・九％から七四・一％へ低下していることから考えると、この一〇年、MDFは着実に合板代替材としての位置を高めてきたといえる。

既に第三部でも触れたとおり、当社は昭和六十一年十月社内にMDFチームを設置し、ルート販売はもとより全国の直需先の開拓に鋭意努力した。また、NPI社の製品の日本向け全量を引き受け、「NPウッド」(NPI社の商品名。NPI社については第四節事業開発を参照)の知名度向上と拡販を図るとともに、QCD (Quality, Cost, Delivery) を重視した「メーカー営業」を行い、国内メーカーと対等の戦いを繰り広げた。

ニュージラードマツの特質である白っぽい色が生かされた「NPウッド」は、非常に薄い突板などでもオーバーレイできる製品として多くの取引先から珍重された。また平成四年一月、地球環境保全に貢献する商品としてエコマークも取得した。こうした積極策が実って、NPI社は平成三年に第二ラインを、九年に第三ラインを増設することとなった。

続いて国内の旺盛な需要に 대응べく、平成六年にポルトガルのSIAF社に資本参加を行うなど、輸入相手先の多様化と輸入量の拡大を図った。その結果、MDFの売上高は昭和六十三年九期は三二億九三〇〇万円(うち輸入九億六八〇〇万円)だったのに対して、平成九年三同期は一四億一七〇〇万円(うち輸入七億七三九〇〇万円)と、当社木建部門の一つの柱となるまでに成長した。

今日まで右肩上がりの成長を続けてきたMDF市場も、日本国内で生産に参入する企業が増え、昭和六十二年には二社(年間生産能力三二万一〇〇〇立方メートル)だったものが、平成九年十二月現在四社(同六〇万一〇〇〇立方メートル)となっている。また、平成九年から十年の初頭にかけて、日本向け製品を生産する日系海外工場も相次いで立ち

図4-4 MDF国内需要と当社取扱量の推移

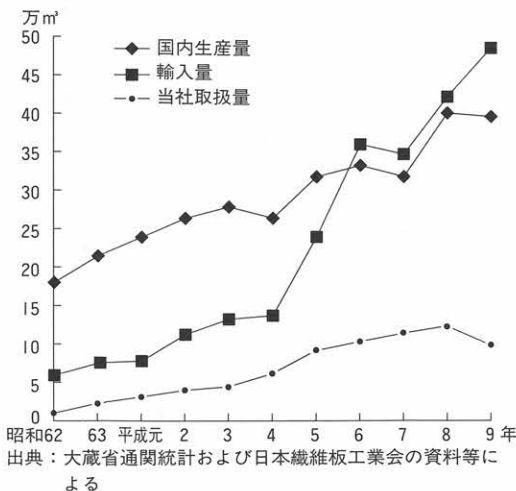


図4-3 MDFのエコマーク



* エコマーク
 (財)日本環境協会が認定する環境保全に役立つ商品に表示されるマーク。

上がり、国内では供給過剰の状況が表われ始めている。こうしたことから、国内と海外における需給ギャップが市場軟化を招くおそれも出てきた。

現在、従来の市場規模の拡大に伴い、MDFの優位性を生かした新しい用途開発、耐水性の向上や低ホルムアルデヒド化などの高付加価値化が喫緊の課題となっている。

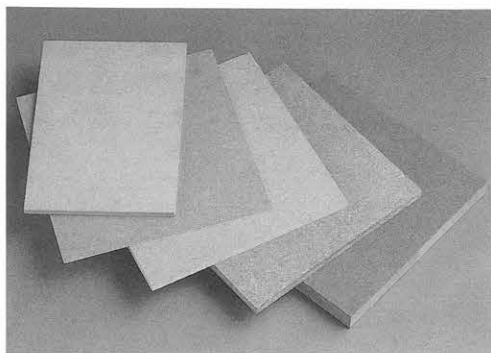
三 イノスグループの発足

CAD&パーツと部材供給システムの展開（イノスに至るまで）

平成四年四月、営業開発部は、建設省主導の新世代木造住宅供給システムの一環として、CAD&パーツ（C&P）事業を開始した。この事業は、選定された大型販売店を通じて、部材メーカー・販売店・地場の有力工務店をグループ化することにより、CADによる情報サービスの提供を核として住宅資材をトータルに供給しよう、というもので、木建・住宅に次ぐ当社事業の第三の柱への成長を期待されてスタートした。

つづいて平成五年四月、営業第一部が部材供給システム事業を開始した。このシステムは、当社の住宅に使われているオリジナル商品（構造材・羽柄材^{*1}・階段材^{*2}・「インターシユノール」^{*3}・ルームセット^①）の五点セットを中心として、生産合理化を実現した主要資材を総合的に供給することをねらったものであった。C&Pが一般の工務店を対象としたのに対して、このシステムは住宅本部の指定工務店も含めて販売対象とした。

C&Pと部材供給システムは近代化志向の多くの工務店に受け入れられるとともに、当社にとっても次に述べるイノスグループの展開への貴重なノウハウの蓄積を行うことか



MDF

*1 羽柄材

敷居・鴨居・板類など、造作用に用いられる比較的材料寸の小さい製材品の総称。「端柄材」とも書く。

*2 インターシユノール

壁面収納と間仕切り収納の機能をあわせもった収納家具で、住友林業グループの商品名。「間仕切り収納」という意味から名付けられた。扉・側板・棚板・引き出しなどで構成され、建築現場で組み立てる。本来の家具としての機能を充実した上に、居住性・耐震性も高め、さらに木質感あふれる高級感を生み出している。「住友林業の家」「イノスグループの家」に使われているほか、一般にも市販されている。

きた。

木造住宅の生産合理化と工務店の活性化を目指して——イノスグループの発足

平成五年十月、営業本部は、「住友林業のビルダーズシステム・INOSグループ」を発足させた。

この事業のねらいは、当社が開発した木造住宅生産合理化のノウハウと、プレカット部材などの合理化・省力化部材を地域工務店に供給し、生産性と品質の向上による工務店の近代化を図り、さらに木造住宅の復権およびシェアアップを目指したものである。北海道・沖縄を除く全国で展開するとともに、販売ツールの提供や営業手法の研修などの営業支援体制も強化していった。平成七年四月には、営業本部に「イノスグループ推進部」を置くとともに、七支店・営業部に一主席と若干名の社員からなる「イノスグループ」を置いた。

「INOS」の語源とキャッチフレーズは次のとおりである。

Innovation 革新的であること

Neighborhood 地域とのふれあい

Originality オリジナリティのあること

Satisfaction 満足していただくこと

これらの頭文字をとり「私たちは、木造住宅の革新を目指し、地元の方々とのおふれあいを大切にしながら、オリジナリティあふれる発想で、お客様に満足していただける家づくりを推進します」という意を込めてINOSをキャッチフレーズとした。

イノスグループ事業の特徴の一つは、全国各地にCADステーションを設置したこと

*3 ルームセット

枠・建具・幅木・回り縁等、洋室の造作部全般の総称で、当社の商品名。部材を部品化して加工・仕上げ・塗装までの工程を工場で行い、現場では組み立てるだけとして住宅生産の効率化を図ったもの。「住友林業の家」「イノスグループの家」に使われているほか、一般にも市販されている。当社から各地の部材メーカーにOEM生産を依頼している。

ある。このCADは耐震強度などを含めた当社オリジナルソフトによる合理的設計をコンピュータで行い、プレカット工場との部材生産とも連動できる上に、積算精度が極めて高く、会員工務店および代理店業務を合理化、近代化する切り札的存在として定着しつつある。

企画提案型住宅「Tシリーズ」と注文型住宅の切り札「Xシリーズ」の発売

企画提案型住宅「Tシリーズ」は平成五年八月に発売を開始した。合理化、省力化を徹底することでコストパフォーマンスを高めた上に、当社が長年住宅事業で培った設計力を企画型四五プランの中に集約した商品である。その後、バージョンアップを重ね、プラン数も一三〇プランとなり、フリープラン対応も可能となり、今日ではイノスグループ販売棟数の約八〇%を占める主力商品となっている。平成九年四月にはTシリーズを全面改定し、注文型自由設計住宅「新鮮外観Tシリーズ」として生まれ変わる事となった。

一方、「Xシリーズ」は高級注文型自由設計住宅の位置づけで、イノスグループの高級商品として、平成七年八月発売を開始した。通し柱と主要部の梁にムク材の一・五倍の強度をもつエンジニアリングウッド（集成材）を採用し、筋かいは住宅金融公庫の基準を超える四五ミリ×一〇五ミリの太さとするなど、高耐震性・高耐久性を実現した。また、多様化したつある顧客のニーズにきめ細かく応えるための新材材、外観、住空間、デザイン、機能などを豊富に取りそろえ、コンセプトを「感性あふれる本格木造住宅」とした。さらに、外壁・屋根形状・カラーコーディネートを組み合わせた外観、結露を防ぐとともに躯体の耐久性・断熱性を維持する「外通気工法」と一〇〇ミリのグラスウールの採用など、従来の木造軸組の工務店の自社ブランド商品に対して、大きく差別化した商品となっ



Tシリーズ

た。

○Tシリーズの概要

商品名 企画提案型住宅「Tシリーズ」和風・洋風仕様

発売日 平成五年八月二十一日

価格 三・三平方メートル当たり三五万円台より

構造 木造軸組構造

形態 企画提案型

○Xシリーズの概要

商品名 注文型自由設計住宅「Xシリーズ」和風・洋風仕様

発売日 平成七年八月二十一日

価格 三・三平方メートル当たり四六万円台より

構造 木造軸組構造

形態 自由設計

収益性の高い事業への脱皮

イノスグループの家は、各会員が各地方に合ったネーミングを行い地域展開ができるのが強みで、現在「信濃の家」「四季彩の家」など、個性あふれる五二種類の愛称がつけられている。これらの家には、当社の商品開発力とコンピュータを駆使した近代的設計手法に、地元工務店が培ってきた地域における信用と家づくりのノウハウが相乗効果となって生かされ、木造志向の強い地方にも歓迎されるブランドとなっている。

平成五年のイノスグループ発足以来九年三月末までの実績は次のとおりである。

建設省認定 新世代木造住宅供給システム のトップを駆け上る
信濃のブランドに、それがイノスグループ

日本の家づくりを進化させる。
経よりの552社です。

INOS
イノスグループ

「信濃の家」などのネーミングが入ったポスター

①全国工務店のネットワーク構築

七三支部五四七会員となり、ブロック単位での合同イベント等の実施により、会員間、支部間のネットワークが構築されてきた（CADステーション三四か所）。

このネットワークは、建材系二社、商社系五社が組織する他のグループに対して、受注棟数や活動状況の点で大きく水をあける結果となっている。

②上棟ベース二〇〇八棟の達成（平成九年三月期）

初めて二〇〇〇棟の壁を突破することができた。

③人材群の育成・成長

当社および代理店担当者が、木材・建材・住宅にまたがる広い知識を吸収し、資材から住宅関連産業までを総合的に理解し、指導できる人材群に成長した。

今後の課題として、安定した収益の上げられる事業規模を確立し、一つの大きな柱となる事業へ脱皮することが求められている。

第三節 住宅部門

当社の住宅事業は、この一〇年木造軸組構法のトップメーカーとして急速な成長を遂げてきた。昭和六十二年（一九八七）十月の合併時に三五か所であった支店・営業所の数は、平成九年（一九九七）三月期には七九か所となり、この間の住宅完工棟数は、昭和六十三年九月期の五一五九棟から平成九年三月期には一万一二七〇棟に達した。



会員の情報交換用に発行されているイノスグループNEWS

当社が住宅事業をここまで拡大することができたのは、①支店・営業所・展示場を積極的に展開し全国的規模にまで拡大したこと、②当社住宅の知名度が上がり、優れた住宅としてのブランドイメージが定着したこと、③お客様のニーズに応じた住宅新商品を次々と発表し、商品ラインナップを充実させていったこと、④合併により良質で低コストの素材・部材・建材の安定供給が受けられる体制になったことなどがあげられる。

以下に、住宅部門の最近一〇年間の業況を、各部門別に記述することにする。

一 住宅営業

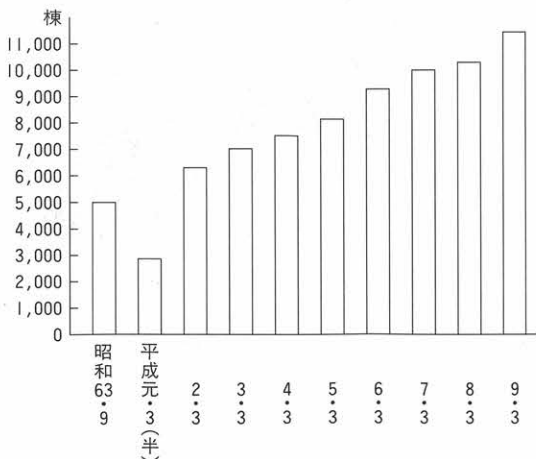
住宅管理・住宅企画

昭和六十二年十月の当社と住友林業ホームの合併により住宅部門は住宅事業部となり、住宅事業部の下に、部、室、支店、営業所が置かれた。住宅管理は合併時には管理部であったが、その後、業務部、査業部と名称が変わり、平成三年四月の住宅本部発足に伴い住宅管理部となった。さらに、平成八年十月より機能的な組織体制の実現を図るため、住宅管理部の経理部門は新設された経理部へ統合された。

平成九年四月、戦略立案機能を強化するため本部部門の整理統合と新業務の追加が行われ、住宅管理部を住宅企画部と改称、翌十年一月には営業推進部の業務も統合した。その結果新組織は、①業績・予算チーム、②事業戦略チーム、③商品企画チーム、④広告宣伝チーム、⑤分譲チームの五チームと、本部事務センターに改編された。

以下に住宅管理関係の業務の主な足跡をまとめて記しておく。

図 4-5 住宅完工棟数の推移



【ブロック制導入】 平成元年十一月、住宅各支店に地域ブロック制を導入した。これは、規模の拡大に伴う組織弛緩を防ぎ末端組織の活性化を図るため全国を五ブロックに分け、母店となる支店長にブロック内の調整機能をもたせた制度であった。その後平成九年四月、住宅本部を地域別に全国一〇ブロックに分け、本部権限を大幅に各ブロックに移譲することと地域特性に応じた営業展開を図ることとした。

その後平成十年一月に地域ブロック分けを全国八ブロック（図4-6）に編成し直し、ブロック統括部の営業推進機能をより明確化した。従来の営業推進部業務であった広告・販売促進業務、受注支援の用地取得や分譲業務、商品企画業務は、住宅企画部の中で集約化し業務の効率化を図った。

【つなぎローンの取り扱い開始】 当社の住宅建築顧客で公的資金を利用した場合の、完工引き渡し時から公的資金などが実行されるまでの期間融資を行う制度として、平成元年十二月よりつなぎローン制度を取り入れた。

期間は引き渡しから公的融資などの実行日までとし、返済方法は原則融資金代理受領で、利率は長期プライムレートマイナス〇・五%とした。融資窓口は当初スミリンエンタープライズで行っていたが、平成四年住友林業ホームサービスに変更になった。

【CS運動の推進】 平成三年十一月、顧客の満足度を高めることを目的とするCS (Customer Satisfaction) 略) 運動に取り組むため、住宅本部内に「CS推進委員会」を設置した。

導入の背景としては、昭和五十年に注文住宅に本格的に進出して以来、スケールも年々大きくなり、市場のニーズも多様化し、顧客の期待と要望に的確に答えることがだんだん難しくなってきた。そこでそれに十分応えるため、組織的・システマ的に取り組む仕組み

図4-6 全国8ブロック区分図



が必要となってきた。

推進方法としてまず初めに、平成三年十一月「アフターメンテナンス業務の改善」に取り組み、従来定期巡回が月間必要件数の六〇％しか消化できていなかったものが九〇％を超えるようになった。次に平成四年二月「自己検査の充実」「報・連・相（報告・連絡・相談）の徹底」に取り組み、前者は集中抜き取り検査方式を採用することで当初一回の検査で改善指摘件数が三件あったものが一・五件に半減された。後者については草の根運動として息長く続けることにした。平成五年七月には「全社的管理共通項目」として、①完全契約、②施主・営業・設計・工事の四者会談、③引き渡し一週間前の施主立ち会い、④手直し一四日以内完了率のアップ、⑤モニター制の実施の五項目を設定し、改善に取り組んだ。その後各支店ごとの「分科会」で年間テーマを設定して支店主導で活動を行った。

当初は顧客サービスに関する「業務改善運動」の色彩が濃かったが、徐々に社内的な運動になっていった。このようにして発展したCS運動は、山口社長就任と同時に全社的な経営方針とされ、住友林業グループ全体に広がっていった。その後住宅部門では、CS運動を顧客紹介率および受注棟数アップのための具体的な運動として再生させることにした。このため引き渡し顧客に「顧客満足度調査」を実施し、その結果得られる具体的な数値「CS度指数」を各ブロック・支店で競うことで運動の成果を上げていくことにした。

【営業と設計一体の組織改正】平成六年五月、住宅本部各支店の従来の営業、設計、工事といった並列型組織を「営業グループ」と「生産グループ」の二つの組織に編成し直した。これは受注、生産という目的に対応した新組織にしたもので、例えば生産グループにはCAD構造図作成、積算、色合わせまで行う「生産システム担当」と、業者に発注し工事管理を行う「生産管理担当」を置いて分担して業務を進めることにした。この組織改正

で営業と設計が一体となって顧客に対応して契約を促進したり、工事への引き継ぎをスムーズに行うことで契約から着工までの期間を短縮できるなどの効果をねらった。

【会計システムの合理化】新しい会計システムが開発され、資金の集中管理による事務の生産性の向上と、キャッシュレス化による出納業務の削減などが実現した。

次いで平成七年十二月からマルチバンキングシステムによる住宅回収資金の集中化を図った。従来住宅回収資金は住宅各支店よりいったん住宅管理部の口座に送金し、さらに本社各口座に送金していた。同システムを使うと本社で毎日住宅各支店の回収口座の預金を本社の一口座に集中することが可能となり、各支店では返資のため銀行へ出向き送金していた手間が省け、支店休日の資金移動および資金ルートの短絡化ができた。一方、本社でも毎日銀行ごとに資金繰りを行っていた事務が省け、資金運用の効率化を進めることができた。

住宅営業の推進

昭和六十二年十月合併時の営業推進部の組織は住宅営業を核に営業企画、営業推進、営業管理機能があり、ほかにインテリア部門をもっていた。受注の伸長につれて業務も拡大し、平成二年八月インテリア部門は部として独立した。その後時代のニーズに合わせて三階建事業担当、法人担当を置いたが、それらの部門は平成六年四月夢3階営業部として、翌七年四月特販部としてそれぞれ独立した。平成十年一月営業推進部を住宅企画部に統合して、営業戦略を含めた住宅事業全体の企画、立案や受注業績管理の強化と一元化を図ることになった。

この一〇年間の営業上特筆すべきことの一つは、消費税導入による駆け込み受注である。

* マルチバンキングシステム
住宅資金回収に関して、パソコンで本社が毎日住宅各支店の回収口座の預金を本社の一口座に集中させるシステム。

昭和六十三年十二月消費税法案が国会で議決され、三%の消費税が課せられることになった。これを背景に翌年一月、駆け込み受注が顕著となり、営業効率一・三もの記録がでた。平成元年三月期の受注戸数は三三九六戸で前年同期対比で一二〇%もの高率となった。また平成九年四月からの消費税五%への改定に際しては、駆け込み受注に加え低金利のフオリもあり、八年度上半期の受注棟数は七〇九二棟と前年同期比一二二%にもなり、八年度完工棟数は一万一二七〇棟と前年同期比一〇九・三%となり、売上げに貢献した。

【地方展開】 売上げを大きく増大するには地方展開が欠かせない。平成元年六月、松山支店と岡山営業所を開設してその後の地方展開に弾みをつけることになった。バブル終焉前の平成二年四月には、水戸支店、宇都宮支店、群馬営業所を開設して、南関東中心体制から北関東への展開も図った。なお、群馬営業所開設に際しては^{*}チーム営業手法を導入した。平成三年には四月熊谷営業所を開設したのを皮切りに、七月福山営業所、郡山営業所、十月金沢営業所など地方中核都市を中心に営業所を八か所設置した。平成六年四月新潟営業所、熊本営業所を開設したほか、既進出地域の深耕策の一環として関東・甲信越・東海・北陸地域を重点に展示場進出を積極的に行い、前年度比一五展示場増の計三三二展示場とした。さらに、よりきめ細かな営業展開を行うべく新規エリアへの進出と展示場展開を積極的に行うため、平成八年四月、成田営業所、山口営業所、富山営業所と淡路住宅センターを開設し、岐阜支店（平成九年四月名岐支店に名称変更）、甲府支店が設置された。これにより住宅各支店は六〇支店一九営業所（独立営業所は支店に含む）の規模となり、三二都道府県をカバーする全国組織となった。

【商品展開】

以下に当社の企画した住宅について、商品群ごとに発売に至る経緯とその展開について

* チーム営業

チーム内で業務の流れにより訪問・申し込み・契約を分業して行うリレー式の営業手法。平成三年ごろより群馬に続いて数支店がチーム営業の実践に入り、翌四年には一二の支店が導入を図った。平成六年四月、チーム営業大会を東西で開催しピークを迎えた。

しかし、この方法は、その後、申し込み時と契約時の営業担当者が入れ替わるなどの問題点を指摘されるようになり、受注から完成引き渡しまで一人の担当者が窓口となる個人営業への回帰が進んだ。

記述しておく。

① 「ステラ」——低価格購買層に食い込める商品

合併後初の新商品は、平成元年一月に発売した新提案企画住宅の「ステラ」であった。この商品の発売には、当社が年間五〇〇〇棟を超える規模に成長し、次の目標である一万棟を目指すに当たって、低価格購買層に食い込める商品、そして人的効率の面から注文住宅に比べ設計の手数が少ない商品が必要とされた背景があった。平成三年十一月に「ステラ・ヌーヴォー」を発売、顧客の要望をより多く取り入れたプランやオプションを追加して仕様のグレードアップを図った。その後平成六年十二月高耐久性木造住宅に対応した「ステラ・f（フォルテ）」を発売、プラン数を従来の二〇〇プランより大幅に増やした四五一プランとして、二世帯向けプラン、和室二間続きプラン、上下逆転プランなどバリエーションを増やした。平成九年四月には高耐久、バリアフリー、省エネルギーを追求した「ステラ・ベレット」を発売した。

② 「ゆう」——ゆとりある住まいづくりの提案

平成元年十月、これからのゆとりある住まいづくりを提案する木造注文住宅主力商品として「ゆう」を発売した。社内の新商品への関心を高めムードを盛り上げるために、営業推進部では社内説明会にシナリオに沿って舞台上で男性社員と女性社員が掛け合いの演技をしながら伝えていく形式をとった。テーマソングを女性社員が歌い、黒子、照明係に至るまで手作りの発表会であった。各支店、営業所ではこの舞台形式を受け継ぐ形で顧客への発表会を実施した。

平成二年九月「ゆう・マザーズ」を発売した。二世帯住宅商品の後発といった形ではなく、高齢化社会に向けて片親同居（一・五世帯住宅）という新しい概念を打ち出した商品



「ゆう」



「ステラ」

であった。平成四年十月、従来の「ゆう」の後継商品として、「ゆう21」を発売した。高精度、高品質の住まいをコンセプトとして構造材に精度と耐久性に優れたエンジニアリングウッド（集成材）を採用した。これにより二〇年の長期保証制度を実現することができた。つづいて平成六年十月には外壁材にサイディングを使用した洋風住宅「ゆう21・スピリッツ」を発売した。翌七年五月、「ゆう21」の仕様、設備をグレードアップし、かつ価格を抑えた洋風「ゆう21・ビッグオーク」と和風「ゆう21・森風」を発売、八年六月には高断熱・高气密構造をもつ「ゆう21・ビッグオーク／森風 EX」を発売した。

③「憧」「山手壺番館」——高級仕様商品

高級志向商品として、平成三年三月「憧」を発売した。その後平成五年十一月住宅業界が低価格中心の潮流の中、高級洋風住宅「山手壺番館」を発売した。外壁には高級レンガタイルを使用し、内装は木質感重視の特徴ある仕様を盛り込むなど高級感を追求しながら、価格を坪五〇万円台に抑えたものとした。高級洋風住宅の強化は当社の目途とするところでもあり、「高級住宅Ⅱ住友林業の家」の看板となるよう期待されていたの誕生だった。

④「夢3階」——都市型商品

平成五年九月にナプコホーム（平成八年四月スミリンツーツーバイフォーに社名変更）と連携して、ツーツーバイフォー工法による三階建住宅「夢3階W」を首都圏で発売した。翌六年九月、重量鉄骨造三階建てで外壁にALCパネルを使用した「夢3階S」と、一階がコンクリート壁式構造で二階・三階が木造軸組構造の混構造三階建て住宅「夢3階M」をそれぞれ発売した。平成八年二月には木造軸組構造による三階建て注文住宅「木造讃家」を発売した。これらにより都市型商品のラインナップがそろったことになった。

⑤「FOREST（フォレスト）」——マルチバランス工法の導入、大空間提案



「ゆう21・ビッグオーク」

平成九年十月に「FOREST（フォレスト）」を発売した。この商品は、住宅の基本性能を向上させた「マルチバランス工法」と、住まいにより広がりのある大空間を提案することを特徴としている。また、従来の注文住宅の枠組みをさらに進化させた外観デザインとなり、標準仕様の概念にとらわれない内装設備仕様の選択の自由を大幅にアップさせたものとなった。

【「檜」キャンペーン】平成四年一月から三月にかけて森林育成三〇〇〇年を記念して、「檜」キャンペーンを開催した。「ゆう」の標準仕様であるヒノキの「通し柱」に加え、「管柱、土台、火打土台」の構造部材に各地の銘柄品のヒノキ材を使用し、従来の標準仕様価格で提供したもので、三月度には営業効率一・四五、受注棟数一三〇〇棟を記録した。平成六年六月、「大造林計画」一〇〇周年記念「産直檜」キャンペーンを山林部の協力で行った。自社林から伐り出したヒノキ材特一等を構造材に使用してセールスポイントとした。材木の刷り込みは「住友林業 特選檜 中七番」とし、建築現場で差別化を図った。対象棟数を一〇〇〇棟として、キャンペーン期間中に枠は満杯となった。

分譲住宅事業

昭和六十二年十月の合併時に、分譲住宅事業を行う不動産開発部を設置した。翌六十二年十二月用地部とし、その後バブル経済期を経過して平成二年六月、分譲住宅部と名称を変えスリム化を図って、九年四月住宅企画部に業務を引き継いだ。

分譲住宅事業の進め方として当初、土地はないが「住友林業の家」に住みたいという顧客に対応できるように、地域により適量の土地を確保し注文住宅の受注促進を図った。また、建売住宅にも良質な木造住宅を供給するため、注文住宅のノウハウを生かした入念な施工



「FOREST（フォレスト）」の室内大空間

* マルチバランス工法

床と耐力壁の剛性と建物の軸組強度を向上させる
とともに建物全体のトータルバランスを考えた家づくり工法。

を基本として販売することを目指したが、今日でもその方針は変わっていない。

販売方針として宅地開発事業は主業務とせず、宅地開発業者と提携もしくは開発業者より完成宅地を購入し建物を販売供給していた。つまり土地のみの販売は行わず建物の注文受注を条件にもしくは建て売りの形で販売を行っていた。平成五年五月に群馬県前橋市において自社で開発した前橋みずき台建築条件付土地三八区画を販売したが、この物件は土地購入から造成そして分譲地販売と、同部が一貫して手がけた例外的な分譲地であった。

昭和六十二年度より公的受注にも取り組み、住宅都市整備公団の土地に当社が建物を建築し、公団が販売するという共同分譲住宅を関東圏、近畿圏で行い現在に至っている。

平成六年九月千葉県市原市で定期借地権付分譲住宅として、建築条件付土地一八区画と定期借地権付分譲住宅三戸の発売を開始した。定期借地権付住宅とは、土地を五〇年以上賃借して地代を払うという契約の下に購入する建物のことで、購入価格は所有権分譲住宅に比べて約六〇％程度ですむ。土地価格の二〇～三〇％の保証金とマンションの管理費並みの地代で借りることができるため資金の少ない人にとって朗報であった。

昭和四十年代の後半に取得し、その後開発のタイミングをはかっていた奈良県三郷町の宅地もようやく平成十二年三月には区画整理事業が完了するめどが付き、二〇〇区画以上の完成宅地が誕生する手はずとなった。

分譲住宅の業績推移としては、昭和六十三年度の土地売上げ一九七区画、建物売上げ一三四戸であったが、平成八年度は土地売上げ一四四区画、建物売上げ九八戸に減っている。このように分譲住宅事業は現在、厳しい経済情勢の影響を受けているが、環境の変化に柔軟な姿勢でのぞみ、住宅各支店と密接に関係を保って住宅販売の促進に取り組んでいる。



定期借地権付分譲住宅(市原市)

インテリア事業

当社におけるインテリア事業は、前述したように当初、営業推進部の所管事業とされていた。事業の拡大とともに取扱品目も多様化し、業績貢献度も順次高くなってきたので、平成二年八月にインテリア部として独立した。

平成二年九月には、幕張テクノガーデンに、国内住宅メーカーとして初めてインテリア総合展示場である「インテリアメッセ」を開場し、家具を中心とするインテリア商品の直販体制をいち早く構築した。さらに平成四年十月、照明器具の全国一括納材システムを、また五年十月にはカーテン材料の全国統一仕入れをそれぞれ確立、インテリア事業の充実を図るかたわら、第一線で業務に従事するインテリアコーディネーターも年々増員し、名実ともに体制整備がなされるに至った。

全社的に「顧客満足度の向上」を掲げて売上げの拡大とともに質の充実を目指す流れの中で、インテリア部としては顧客が真に求める商品を適正な価格で供給するために、全国各地で「インテリアフェア」と銘打った販売会を開催し、売上高の確保と社員への商品知識の普及啓蒙を図ってきた。

また平成九年十月の「フォレスト」発売に伴い「SIATインテリアカタログ」を制作、商談初期段階から顧客のインテリアイメージを引き出して、より満足度の高い商品を提供できるように努め、注文住宅の営業と併せてトータルに提案していくシステムをつくりだした。

インテリア事業は、「住友林業の家」にふさわしい住空間を実現することによって建築物全体の価値を上げ、住む人の利便性・快適性を満たすことを目標としている。そのため建築物本体と密接に関連する照明器具やカーテンはもちろんのこと、重要な役割を担う



インテリアメッセ(幕張テクノガーデン)

家具に至るまで商品を選別し、あるいは必要に応じて「オリジナル商品」を開発すること
で他社との差別化を図り、当社の独自性を強く訴えることにしている。

また、住まい方の多様化に伴い求められる商品も広がり、最近では寝装家具（ベッドな
ど）・ホームテレホン・掛軸・絵画・仏壇・絨毯などまで取り扱っている。

今後は、単なる内装という領域にとどまることなく、「住空間の演出」という認識で
「住友林業の家」と一体になって顧客満足度を高めていく役割を担うことになろう。

資材の調達

近年、資材の供給において、在来木造住宅工法の合理化のためにより精度の高い木材が
要求されるようになってきた。そのためまず木材の乾燥に取り組んだ。さらに、品質精度
のより高いエンジニアリングウッド（集成材）に取り組み、平成五年から大壁柱に採用し
た。大手住宅メーカーとしては最初の本格的導入であった。

また地球環境保護の立場から、合板に使用する木材については再生可能な樹種、あるいは
植林木への切り替えを進めてきた。さらにMDF（中質繊維板）やパーティクルボード
も積極的に使用するようになった。

製品供給としては「インターシュノール」、階段、カウンター、「ルームセット」、洗面
化粧台、外壁タイルなどがあるが、住友林業グループ各社の協力により、当社オリジナル
商品の内容や種類も充実してきた。

【事務の合理化】 資材事務の合理化として、平成六年四月に営業本部各支店で分散処理
していた資材事務を資材部の東京と大阪の二か所に集約した。また、単価違いなどのエラ
ーデータをコンピュータにより抽出するシステムを推進し、資材業者の納品書入力データ

をフロッピーディスクに入れて送付することにより、納品書のコンピュータ入力が毎月五〇万件にもなっていた事務作業は大幅に軽減された。

仕入れ代金の決済については、平成元年、全資材業者に対して従来手形で支払っていた資材代金を「現金払い」に切り替えた。その結果、手形発行、現物管理などの事務負担が軽減された。

【物流の合理化】平成三年十一月、生産管理部と共同で「資材配送合理化委員会」を発足させ、生産の合理化およびコストダウンを目標に資材の配送システムに取り組んだ。具体的には、資材をブロック別に配送することによる工期の短縮と配送コストの低減を定量的に測定した。この測定のために千葉県流山市に物流実験センターを開設し、スミリン建設や柏支店、千葉支店の協力も受けた。ここで開発された物流センターの入庫・出庫処理を含む物流管理システム(PALS)^{*}は、現在各地の建材・納材店で稼働している。

資材物流においては取引メーカー、営業本部、住宅本部、工務店との連携により多種大量の材料が常時流れている。資材部は、住宅本部の各部や各本部と連携をとりながら資材の安定供給を推進していくバックアップ部門として機能している。

二 住宅技術

生産管理と合理化

昭和六十二年十月の合併時はバブル景気のさなかで全国的な住宅着工数の急激な伸長があり、施工技能職不足に悩まされた。技能職確保のため新聞などで募集したり、地方から

* PALS

Process Accelerating Logistic Systemの略で現場生産工程を「物の合理化により加速・支援する」という意味。工務店、メーカー、納材店の間で行われていた従来の納材慣習を打破し、コスト意識に基づく生産納材体制を確立するシステムを指す。

大工を呼んだりして対応に追われた。

こうしたなか、生産システムの合理化の一環として、昭和六十三年羽柄材のプレカットがスタートした。その結果、それまで現場でパーツ造りをしてきた羽柄材が、工場で加工して現場に持ち込むことが可能になった。施工面では、「住友林業建築技術専門学校」（二八七頁）において養成された若年施工技能者を中心として、平成元年にストラクチャーチームを編成、このチームが躯体施工工程を担当し、熟練技能者は内部造作工程を担当するという施工の分業化を始めた。

平成二年には幕張へCADセンターを移動して、CADの本格的な稼働を開始した。CADの活用により、本来の設計図の作成と見積り・積算業務ばかりでなく、プレカット工場でもその生産情報を活用するといったCAD・CAM体制が構築され、工務店の実行予算・現場コストまでの確に把握できるようになった。また、同年、的確な工期の実現のため、現場の中に時間の管理を取り入れ、ODS（オペレーション・ダイヤグラム・システム）を導入、スマリン建設から取り組みを開始した。現場の作業量を時間単位で計り、一日の仕事時間を個々の作業量ごとにプランニングしたことにより、作業量と大工手間賃との関係を明確にするとともに、工程全体の時間短縮も図ることができた。さらに、このころ住宅の基礎工事前プレキャスト鉄筋コンクリート造布基礎「ペトロベイス」の導入が試みられた。ペトロベイスは工場であらかじめ製造されたユニット型プレキャストコンクリートを現場に設置し、コネクターで緊結することで基礎工事の施工効率を格段に向上させ、耐震性も高めることができる。平成四年五月、千葉県で一部の注文住宅に利用を開始し、同年十二月には近畿地区で生産を開始した。しかし、生産体制、コスト、運搬上の問題などから全面的な導入には至らなかった。



CADセンター

平成七年三月期にはこうした一連の生産合理化や直営組織の育成など、施工力の総合的な向上に努めた結果、完工引き渡し棟数は一万棟の大体に乗り、分譲住宅七〇棟を加え一万八四棟となった。

【阪神淡路大震災への対応】 平成七年一月の阪神淡路大震災では、瓦屋根住宅の被害が特に著しく、関東を中心に全国から約一一〇名の瓦職人を派遣し被災地の家の瓦の補修を行った。この結果を受けて、生産管理部では瓦屋根の補強策を行うよう全国の各支店へ通知、直ちに工事中の物件から実行した。平成七年九月には兵庫県西宮市に兵庫生産センターを開設し、首都圏などから要員を長期派遣して阪神地区の復興工事の支援を行い、九年九月まで建て替え受注物件の早期完工に貢献した。

【生産管理部と技術開発部の統合】 平成九年四月生産管理部と技術開発部を統合して「技術生産部」とし、生産・技術開発戦略の企画、立案機能を強化した。これにより生産管理部の業務であった工事の総合調整、工事店、設計事務所の管理に付随する業務はプロジェクト統括部へ、アフターメンテナンスの統括業務および施工に関わるクレーム処理の業務は品質保証部へ移管した。

この結果、技術生産部の業務体制は商品開発チーム、構造性能開発チーム、セラミック住宅開発チーム、システム開発チーム、生産改革チーム、業務チームの六チームに分かれて業務を行うことになった。

商品開発

平成四年十月、ソフト面を担当していたデザイン開発室とハード面を担当していた技術開発部商品開発担当との統合により商品開発部が発足した。その後、商品開発は、平成九

年四月組織改正により技術生産部内で業務を行うようになった。

商品の開発に当たっては、住む人の立場に立った付加価値の高い住宅づくりを目指した。具体的には、①いつの時代にも対応できるような顧客側からのニーズだけではなく、技術者側からの新しい提案を組み入れた商品開発を行う、②生産面、流通面の合理化によりコストパフォーマンスの高い開発に取り組み、③省エネルギーを基本とした快適な住空間づくりの手法を確立させ、「人と地球にやさしい」家づくりを「住友林業の家」の開発に取り入れるなどであった。

主な開発商品としては、平成四年十月に発売した「ゆう21」がある。構造材にエンジンアリングウッド(集成材)を大幅に採用した。業界に先駆けての採用であったが、強度に優れており施工精度の向上も図れるため高い評価を得た。

平成九年に開発した「フォレスト」では「マルチバランス工法」を採用、実験検証や構造計算により構造性能面をデータに基づいて表記できるようにした。また、面材の採用(壁、パネル、床、パネル等)、新空間技術の開発(ペンタフレームの採用)など、従来の木造軸組構法の枠を超えた新しい技術を導入した。

技術開発

住宅に関する技術開発は、設計、構造、積算、性能、法規、さらにCAD、CAMに至るまで多方面にわたっている。技術部は、これらを有機的に結びつけながら、各店部署と情報を密にして新しい工法や技術の開発に取り組んできた。

技術部の組織は、技術部門、CAD部門、CAM部門の三部門に分かれていた。こうした技術部門の重要な業務の一つに、各支店への技術協力を行うとともに、地下室の有効利

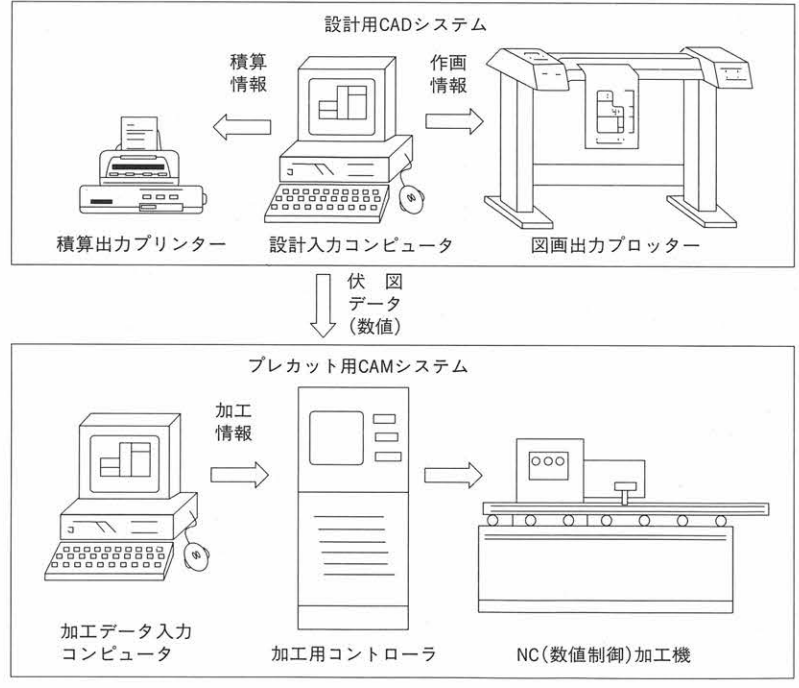
用、木造三階建住宅の開発、集成材を利用した構法の開発など、社会の動向に合わせて最新の住宅技術を木造軸組構法に取り入れていくことがあった。また、集成材を、いかにして在来構法に組み込んでいくか、省エネルギー対策としての、断熱・気密問題をどう処理するのかなどにつき独自の開発が求められ、筑波研究所と一体になって検討した。

CAD部門は、住宅用CADの開発、推進を行っていた。当社のCADシステムは、昭和六十年十月に開発チームが発足、翌六十一年七月池袋にCADセンターを開設し、同年九月よりオンラインによるCADシステムのテスト運用を始めている。平成六年五月には、大型汎用コンピュータから、EWS（エンジニアリング・ワーク・ステーション）という高性能の小型コンピュータを各支店に配置して作業性を高めた。また平成七年十月、住宅設計用CADでは対処できないプランニング段階でのコンピュータ支援システムとして、「SAIPSI」*を採用した。一方CAM部門は、CADデータを構造材ばかりでなく羽柄材、階段材、内部造作材などについても応用できるようにし、プレカット加工の分野をさらに広げていった。

住友林業建築技術専門校の開校

昭和六十三年四月、当社はスミリン建設と共同で千葉県四街道市に住友林業建築技術専門校を開校した。同校を設立した目的は、住宅建築の生産革命の担い手となる適応力に富んだ新しいタイプの建築技能者の養成にあり、設立の背景には以下の状況があった。

図4-7 CAD、CAMシステム



* SAIPSI
SAIPSIとは、パソコン利用のシステムで、Sは住友林業のS、AはAdvanced、IはImage、PはPresentation、SはSystem、1はナンバーワンの略称。

一つには住宅建築業界への若年労働者の参入が年々減少、職人の高齢化が急ピッチで進み、そのまま放置することができなくなっていたこと、また、このころ住宅の質の向上が必須条件となっていたことがある。このため住宅生産システムの近代化を図ることにより、手間・材料・工期の無駄を省き良質の住宅を提供する必要がある、こうした会社の目指すところを理解した新しい建築技能者を、当社自らの手で養成することが急務となっていたのである。

同校は、敷地約四二〇〇平方メートル、教室・実習棟・寮を含めた建物の総面積約二九〇〇平方メートルで、訓練生は、高等学校の新規卒業者を対象とし、合格者は全員スミリン建設の社員として採用、その数は例年五〇名前後となっている。このようにして採用されたスミリン建設の社員は、全寮制の当校併設の寮に入寮し、入社後初年度の研修として一年間当校へ派遣され、建築大工として必要な基礎的知識や技能を修得するとともに、職業人として必要なマナーなどを訓練や生活指導により身につける。

教育訓練目標は、一年間に当校内および実習現場において学科、実技などの教育訓練を実施して木造住宅の生産近代化の担い手となる建築技能を修得させ、建築技能士補の資格を取得させることにある。訓練修了後は、各スミリン建設の事業所へ配属される。平成十年三月には第一〇期生の訓練修了を迎え、過去一〇年間で五一三名（うち女子一六名）の若き技能者を送り出した。「技能五輪」への積極的な参加を目指すなどレベルも向上し、同校の存在も注目されるようになってきた。

このようにして過去一〇年間の訓練で教育訓練のノウハウも蓄積されてきたので、平成八年十月より外部工務店からの受託訓練も開始し、九年度には六八名が参加した。外部訓練の目的は、同校を広く社会に開かれた訓練施設とするとともに、業界全体の活性化にも



現場実習



訓練校内での実習

貢献したいとの思いに基づくものであった。

三 住宅安全管理

検査・安全管理

昭和六十二年十月以降も従来の検査業務を引き継ぎ、検査室として現場施工検査業務を行った。その後、現場の安全をより向上させるため安全管理業務を加えた。

合併前から行っていた検査業務は、徐々にマニュアルの浸透と施工レベルの統一が進み、昭和六十二年に全棟対象検査から抜き取り検査に変わり、品質管理を工事担当者の自主検査にゆだねる体制に移行した。しかし、自主検査の不徹底や新規工務店の指導不足などが重なり、一部に不良箇所が見られるようになった。こうした状況を打開するため、平成四年からは各支店の工事物件を数日間まとめて検査し、その結果を工事関係者全員の前で講評する「集中検査」に変更した。集中検査の回数を重ねるうちに不良箇所はしだいに減少し、平成十年一月、検査業務を品質保証部へ移管した。

安全管理業務としては、現場での事故の未然防止に関わる安全指導を重点的に言い、墜落・転落事故防止を最大の目標とした。特に行政および関係機関の指導に先駆けて足場先行工法や躯体内部の先行床、転落防止ネットの完全実施などを指導してきた。さらに現在では安全推進部として労働災害防止や作業効率向上のため作業前後、作業中の整理・整頓、作業終了後の清掃、片づけ、ゴミの分別を行うなど、現場の4S（整理、整頓、清潔、清掃）を指導している。こうした努力が実を結んで、平成十年三月までに五支店、営業所に

において、無事故・無災害連続日数一五〇〇日を達成することができた。
 今後の課題としては、工事中の事故防止のため職人に対する教育の推進が急務となっている。二十一世紀には低層住宅のセーフティリーディングカンパニーになるよう、安全の推進に日々努めている。

品質保証とお客様相談室

平成元年十月、住宅事業部に住宅に関わる顧客からの各種照会に対応する本部担当部門としてお客様相談室を設置し、顧客サービスの充実を図ることにした。これにより個々のクレームの実情把握と社内各部署に対するタイムリーな指示や迅速な解決ができるようになった。

同室の業務は大きく分けて二つあった。一つは顧客アンケートの集計・分析であった。このアンケートは、完成引き渡し後すべての物件について顧客の声を収集する調査で、平均八〇%の回収率となっていた。回収は各支店で行い、集計・分析された顧客の評価結果は関係各部署に配布し、「住友林業の家」の改善への参考資料として活用された。

二つ目は相談室への電話応対や、手紙の受付処理に当たる業務で、窓口業務として受け付けた案件は月平均二〇件以上あり、年間では約二七〇件ほどになった。内容によっては支店あるいはスマリメンテナンスに対応を依頼するが、解決が遅れこじれてしまっているものや、内容にかかわらず顧客が要請するものについては同室が現地に行って直接解決への交渉を行うこともあった。

そのほかに平成六年六月から顧客の満足をより一層高めることを目的に、モニター聞き取り調査を開始した。要領は、四半期ごとに一〇邸ずつ年間計四〇邸の入居後半年から一

住友林業株式会社 住宅本部
お客様相談室

お客様アンケート

お客様へお願い

この度は「住友林業の家」をご新築いただき誠に有難うございました。さて弊社では、ご計画のスタートからご入居をすまされた今日までのご意見をお聞かせいただき、今後皆様が一番ご満足いただける住まいの様々なサービスをお届けさせて頂くために、アンケートをお願いしております。

何卒趣意をご理解の上、よろしくご協力下さいますようお願い申し上げます。尚、後日弊社の担当者がお伺い致しますのでご記入のアンケートをお返し下さるか、または同封の封筒にてご返函下さようお願い申し上げます。

お客様記入欄		アンケート記入日		平成	年	月	日
姓 名	〒□□□-□□	(TEL	-	-)		
職 業							
居住年							
御 名 前		(業)					

当社記入欄

契約のコード	生産及店名	経 営・自 店
引渡日	入力日	引 送
年	年	年
営業担当	設計担当	仕掛担当

お客様アンケートの用紙

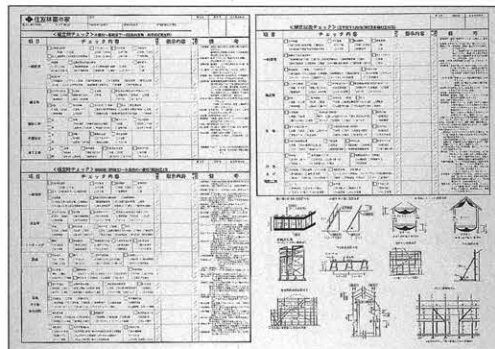
年たった顧客の生の声を収集するモニター調査を行い、「住友林業の家」評価資料の充実を図ってきた。

平成九年四月、アフターサービスの統括、施工クレームの予防、二〇年ステップ保証の確立を目指し、品質保証部を設置した。翌十年一月の組織改正により、お客様相談室の業務および検査業務、CS推進業務もあわせて行うこととなった。

同部の業務内容として、①建物の検査業務を通して生産・品質の向上を図り、クレームの予防および引き渡し後の補修工事の低減を図る、②引き渡し済み顧客のデータ管理に取り組み、引き渡し済み顧客のデータをいつでも照合・検索できるよう整備する、③引き渡し済み顧客へのアフターサービス業務を構築するため、二〇年ステップ保証を含めたアフターサービスの体制作りを行う、④施工に関わるクレーム発生を予防するため、クレーム情報のオープン化を図るとともに再発防止策を各支店にフィードバックする、⑤アフターサービスやクレーム処理を通して得た顧客ニーズのデータを整理・分析して、紹介受注促進が図れる環境づくりを行う、⑥アフターメンテナンス体制を充実させて補修工事の迅速化に取り組み、また緊急体制の整備も図っていくことなどがあげられる。

平成十四年から始まる長期保証一〇年目定期巡回に向け、情報システム部と共同でACOSによる引き渡し済み顧客管理システムの抜本的改善に取り組んでいる。新システムでは、データ上別々になっている引き渡し済み顧客データとアフターメンテナンスデータを一括化させ、各支店でデータが取り出せるようになる。

平成十年三月末時点で引き渡し済み物件は既に約一〇万七〇〇〇棟となり、今後、これらの引き渡し済み顧客へのアフターサービスおよびメンテナンスを含めた顧客管理体制の構築が急務となっている。またクレームの予防については、クレームは「共通の財産」で



チェックリスト

*1 二〇年ステップ保証

平成四年十月の「ゆう」発売より保証期間を二〇年に延長した制度。引き渡し後一〇年目に定期巡回サービスを実施し、防蟻・防蟻工事・バルコニー部の防水剤の再加工を有償にて行う条件の下、構造躯体である基礎・土台・梁・柱・小屋についての構造強度について従来の一〇年保証を二〇年に延長した。

*2 ACOS

NEC製汎用コンピュータの商品名で、Advanced Computing Operating Systemの略。住友林業情報システム(千葉市)に設置されている。各店舗に置かれた端末としてのパソコンからオンラインで入力ができるようになっている。

あるという認識に立ち、関連部門と協力して情報をオープン化し再発防止のためのノウハウを蓄積できる環境づくりを進めている。

四 特建本部の設置

昭和六十二年十月、当社は住宅事業の多様化を目指し、戸建て以外の集合住宅やビル、ホールといった大型建造物の市場に参入するため、住宅事業部に特建部を設置した。設立してすぐに「PRO-FIT」という愛称を決定した。これは「利益を生むことと土地・建物のオーナーおよび住む人の利益をプロがフィットさせる」などの意味が込められており、その後、特建部の商標として使用した。

平成三年一月、受注高の伸長に伴い特建本部として住宅本部から独立、これにより当社の営業関係の部門は、営業本部、住宅本部、特建本部の三本部制となった。特建本部は、同年五月体制を拡充して業務部を置くとともに、大阪特建部を設置して近畿圏での営業力を強化した。平成四年四月に技術部と横浜営業所を新設した。横浜営業所は平成七年七月、町田へ移転、東京南営業所とした。平成八年四月阪神の震災振興をにらみ神戸にも営業所を置き、九年四月には、中京圏に進出するため名古屋に営業所を置いた。

当社が特建事業に進出したのは、以下の理由による。

このマーケットは、従来ゼネコンや地場工務店の独壇場であったが、バブル経済に突入し内需拡大の波に乗ってその規模は大きく拡大した。しかし土地の高度利用化とそれに伴う資金・税務・相続などの対策や土地・建物に対するニーズが多様化したため、従来の建

築・施工というハード機能だけしかもっていない業者では対応できなくなつた。そのためもろもろのソフト機能・コンサルティング機能をもつ企業の進出が待望された。そこで当社も注文住宅の経験を生かせる新規事業として参入したのであった。

特建事業の当初のねらいは、戸建て以外のマンション・アパートなど賃貸用集合住宅の受注にあつた。そのため同部の営業活動の中心は、土地の活用を考えている地主に関する情報を収集することであつた。その主力情報源としては住宅本部、関連会社、賃貸管理会社、金融機関、設計事務所、税理士事務所などがあげられた。同部では、これらの情報源に対して土地の有効活用に関する事業説明会や情報交換会を積極的に実施して質の高い地主情報の引き出しを図つた。

次に行つたのは、特建事業の総合的な機能を生かして地主に対して最もメリットのある提案をすることであつた。具体的には、オーナーズルーム付き賃貸マンションの提案、地主に有利なファイナンスを組み入れた提案、相続税対策に重点を置いた提案、賃貸管理の入居保証の提案などであつた。このように特建部では、地主に対して最適な事業提案をするため、多角的なネットワークを築き情報の収集を行つてきた。

建物の構造について、当社は今まで木造一筋できたが、特建部では利用形態やテナントにより収益（賃料）が異なるので、事業用建物として採算性の良い建築コストでの対応が要求された。例えば賃貸マンション、アパート、店舗、倉庫、商業ビルなどがあり、それぞれ利用目的を考え工法を選択した。

特建本部としての主力商品は、サクシードP（プレキャストコンクリート）、サクシードR（壁式鉄筋コンクリート）、サクシードS（重量鉄骨）、サクシードW（ツーバイフォー）などである。



特建本部で建てた集合住宅

特建本部は、バブルの崩壊やその経済情勢の変動とともに、事業戦略を見直しつつ今日に至っている。その中でこれまでに得た成果は、木造戸建の範疇外であるSRC、RC、Sなどの建築ノウハウが蓄積できたことである。さらに、平成九年十月、木造戸建住宅の実績とノウハウを最大限利用してツーバイフォーパートにも本格的に参入した。今後は積み重ねた成果を生かしながら、当社の事業分野の拡大の一翼を担うべく、更なる受注拡大を目指していこうとしている。

五 新規分野への進出

システム住宅事業への進出

当社は新規に工業生産住宅へ進出するため、平成四年三月技術開発部の中にシステム住宅開発チームを発足させ、調査・検討を始めた。

平成七年六月にはシステム住宅開発部を設置して対外的にも進出を発表し、八年六月にシステム住宅部と改称、システム住宅（木造軸組ユニット住宅）の事業化段階に入った。システム住宅とは、自由設計された木造軸組住宅をユニットに分割して工場生産し、現場において完成させるもので、生産の場を工場に置き換えた一品生産であり、量産住宅ではない。

まず販売の面では、平成八年二月にスミリンシステム住宅埼玉とスミリンシステム住宅栃木を設立した。つづいて平成九年五月には、スミリンシステム住宅群馬を設立、埼玉・栃木に続き群馬の未開拓市場に切り込み、シェアアップを図ることにした。それぞれの販



システム住宅の工場内を動く無人のロボット台車

* SRC (Steel Reinforced Concrete) || 鉄骨鉄筋コンクリート
RC (Reinforced Concrete) || 鉄筋コンクリート
S (Steel) || 鉄骨構造

社には、単独展示場を設けた。なおスミリンシステム住宅埼玉（久喜市）には、輸入雑貨ショップ「ポプリ」も併設した。

生産面では、平成八年五月住友林業システム住宅工業を設立、システム住宅第一号工場として同年七月群馬県館林市に工場（敷地約一〇万平方メートル）を竣工させ、十月からシステム住宅の製造を開始した。

平成八年七月、システム住宅商品第一号として「ホリデイズ」を発売した。この商品は、屋上に庭園やゴルフ練習設備を装備するなど、家の概念に「遊び心」を加えたものであった。構造材には、ムク材に比べて強度・精度が高く工業化に耐え得る高品質の木材であるエンジニアリングウッド（集成材）を使用した。構造は、木造軸組のユニット構造自由設計で、工場生産率は八〇％、標準工期は四〇日（一日／三・三平方メートル）という木造軸組構法の住宅としては画期的なもので、（財）日本住宅・木材技術センターの「木造住宅合理化システム」の認定も受けた。

システム住宅事業への進出は、住宅業界を取り巻く環境の急激な変化に対応できる新しい住宅づくりの実践にあった。そのためには将来に向け、住宅部材の工場生産・加工による徹底した合理化・効率化を追求することが必要であった。即ち工場生産率を高めることにより、①住宅建築における将来的な労働力の減少や熟練技能者の減少に対応した高い効率性と確実な品質管理が図れる、②高まる環境問題対策として現場で発生する廃材のより一層の減量化ができる、③高精度化させて工期の短縮による大幅なコストダウンが可能となるなどであった。



システム住宅（南栗橋分譲・クレーンでの据付け工事）

夢3階営業部の設置

昭和六十二年の木造三階建住宅の規制緩和により、都市を中心として三階建住宅の割合が急増した。当社でも耐火住宅、併用住宅、二世帯および多人数大型住宅など都市型住宅市場への参入を考え、平成二年六月、技術開発部にセラミック住宅開発担当を置いた。以後、木造注文住宅で培われた設計力やオリジナル木造部材を応用し、鉄骨造三階建住宅事業に取り組みることになった。次いで翌三年六月、大都市の防火地域向けなどに対応する三階建て住宅の開発を目指した技術・開発部門としてセラミック住宅開発室を設置した。

平成六年四月には、「夢3階営業部」を設置して事業開始への準備を行い、同年十月横浜営業所を設置して販売を開始した。平成七年四月大阪にも営業所を設置し、関東圏、近畿圏における本格的な販売に向けてスタートを切った。現在、鉄骨造三階建の展示場を関東圏に四か所、近畿圏に三か所開設している。

商品構成については、当初の商品「夢3階S」からバージョンアップを繰り返して、平成九年四月の「夢3階SR」販売により、現在の建築基準法第三八条の規定に基づく建設大臣認定であるSRJ構法を確立した。

SRJ構法は、三階建て市場への参入が後発であったため、他メーカーの Patent に接触しないよう当社独自の躯体システムとして開発したものである。

特販部の設置

昭和六十三年営業推進部が中心となり住友連系会社、取引銀行など提携先法人の職域での注文住宅の販売活動を始めた。以降平成二年までは各支店において随時個別対応していたが、二年から六年の間は住宅各支店に法人担当者を置き、展示場外の資料収集窓口とし



「夢3階S」(横浜平沼橋展示場)

*1 建築基準法第三八条の認定

建築構法、建築材料の新技术・新考案に関して優れた新考案がなされた場合、現行の建築基準法、建築学会基準にないものであっても建設大臣が認めた場合に限り実施工が可能となる認定。

*2 SRJ構法

Sumirin Rigid frame with the Joint box の略。
重量鉄骨ラーメン構法を進化させ、柱・梁部のジョイントをボルト接合して現場溶接をなくす構法で、使用する鋼材の長さを短くでき、狭小搬入路の多い都市部での建築に適している。

て同活動を行っていた。平成七年四月、東西に東京特販部・大阪特販部において、申し込みから契約まで一貫して特販部で行う契約完結体制により、一層の法人営業活動の拡大を図ることとなった。その後、平成九年三月から、申し込み専従体制（契約については各地域の住宅本部支店が行う）に変更した。

平成十年一月、東京特販部および大阪特販部はそれぞれ東京法人営業部・大阪法人営業部と名称変更した。同時に、東海圏に名古屋法人営業部を新設、①脱展示場営業としての資料収集活動、②提携法人先の職域活動として当社のPRおよび相談会などの開催、③提携法人先だけではなく取引先社員、当社OB、知人などからの紹介獲得、④法人以外の情報パートナーの拡充とパートナーからの資料収集などを行うことになった。さらに、東京においては、平成八年から試行していた法人請負事業（不動産大手からの建築請負）を本格的に推進することになった。

六 新しい展開を始めた関係会社

スマリン建設グループ

昭和六十三年九月期の当社直営の住宅施工会社はスマリン建設・大阪スマリン建設・広友建設・ひのき建設の四社（合計施工能力八〇〇棟規模）であった。その後、当社住宅の建築棟数の伸びと全国展開に伴い、東北スマリン建設・北関東スマリン建設・東海スマリン建設・西日本スマリン建設の四社を平成五年四月に、また札幌スマリン建設を六年四月に、それぞれ設立し、施工会社としても全国展開を行った。平成九年三月期には、これら

の施工会社合計で、売上高は六六二億三〇〇万円、建築棟数は三〇三九棟、社員数は七五一名の規模に達した。

スミリン建設は平成元年、「ストラクチャーチーム（ST）制」を採用し、若手技能職の早期育成、施工品質の安定化等の効果をあげた。ST制は現在も全国的に採用している。

また、阪神・淡路大震災の後には、スミリン建設グループは、被災家屋の補修に加えて、平成七年六月、「兵庫生産センター」（写真）を設置して復興需要にも応えた。

平成十年四月、施工会社を札幌から九州まで一四社とし、それをスミリン建設が統括する新しい体制を構築した。この体制は、スミリン建設グループが当社直営施工会社として果たすべき役割を明確にするとともに、施工の合理化、生産のコストダウン、品質の改善をさらに推進するためのものである。

スミリンメンテナンス

昭和六十三年十月、アフターメンテナンス部門を分離独立させ、スミリンメンテナンス株式会社を設立した。資本金は一〇〇〇万円（住友林業一〇〇%出資）で、本社は当初住友林業住宅本部内に置いた。さらに平成三年四月、トムハウスのリフォーム事業を継承、事業の拡大を図り、社名を住友林業ホームテックと改称して資本金も一億円に増資した。その後、平成九年四月、住友林業ホームテックのメンテナンス部門を分離独立させ、スミリンメンテナンスを再び設立した。

事業内容は、次のとおりである。

①「住友林業の家」引き渡し後の定期巡回、臨時巡回業務を行った。定期巡回については、住宅事業部の保証規程に基づき三か月目、一年目、二年目の三回実施した。



兵庫生産センター（兵庫県西宮市）

* ストラクチャーチーム（ST）制
Structure Teamの意。一人のリーダーの下に三、四人の若手技能職をつけて一つのチームを構成し、そのチームにより施工する体制。

②巡回によって発見された補修工事で簡易なものはスミリンメンテナンスの社員が補修

それ以外のものについては、それぞれ施工した業者に依頼し補修を行った。

③補修工事の内容は、商品開発、品質向上のため、そのつど住友林業へフィードバックした。

④後日の対応のためアフターメンテナンス資料は、同社で管理、保管した。

⑤大きな有償工事は住友林業ホームテックなどへ紹介した。

業務の実施に当たっては巡回担当者の質的向上を図り、定期巡回や補修処理の期限内実施を徹底し、住宅本部支店との一体化対応によるクレームの防止と早期の対応に努めた。

巡回・手直しを契約どおり完全に行うことは当然のことであるが、それをより徹底することで顧客の満足感を高め、口コミや評判で新規顧客を増やし、次のビジネスチャンスに生かすのもこの会社の使命であった。

住友林業ホームテック

住友林業ホームテックは平成九年四月、スミリンメンテナンスが独立したことによりリフォーム専門会社となった。そのねらいは、リフォーム事業の专业化によって効率化と質の向上を図り、「住友林業のリフォーム」として当社住宅、一般戸建て住宅、マンションなどのリフォームおよびオフィス・店舗の改装等業務の拡大を図ろうとするものであった。またその背景としては、住友林業が注文住宅へ進出して時間もかなり経過して、顧客の増改築・改装・住設機器の更新などのニーズも発生しており、住宅会社としてこれに対応できる部門が必要となってきたことなどがあった。

重点施策としては、①住友林業依存から脱却し自主営業を強化し、大型増改築の受注を



リフォームの施工例

スミリンメンテナンスの「アフターメンテナンス(AM)カード」

増やしていくこと、②他社との差別化を図るため品質を重視し、品質チェックパトロールなどの自主検査を行うこと、③独自の営業展開で業界トップクラスを目指すことなどがあげられた。

第四節 事業開発部門

一 事業環境の変化に対応——より付加価値の高い製品へ

昭和六十二年（一九八七）十月の時点で、木材・建材の製造・加工を行う関係会社は、スミリン木材工業（新居浜市）、スミリン合板工業（小松島市）、浜田産業（静岡市）、富士不燃建材工業（富士市）、南陽商会（徳島市）、KTI社（インドネシア）、NPI社（ニュージーランド）の七社であり、これらの多くは合板・MDFといったいわば素材の生産が主体となっていた。しかし、この時代は既に付加価値の高い木工製品や合板代替材が求められるようになってきており、当社も次の手を打たなければならない状況となっていた。

そうした流れの中で昭和六十三年二月、新居浜に誕生したのがスミリンホルツで、スミリン木材の加工部門を分離独立させ、集材材製品を主体とする住宅部材の生産・販売を拡充・強化する目的で設立された。同社は同年六月、造作用集材材のJAS認定工場となるとともに、翌年九月、NCルーター^{*}を導入して階段材のプレカット事業にも進出した。

* NCルーター

「ルーター」は垂直な回転軸に工具（刃物）を備え、水平方向に固定した部材に穴あけ・溝切り等の加工を行う工作機械をさす。「NC」とはNumerical Controlの略で、数値による制御の意。NCルーターは、あらかじめコンピュータに入力した数値情報により工具の動きを制御し、精度の高い加工を効率的に行う。作業者の熟練を必要とせず、同形の加工をする場合に適している。当社グループでは平成十年六月現在、スミリンホルツ・スミリン合板・住友林業クレックス・富士不燃建材工業の四社に導入されている。

浜田産業は昭和六十三年二月、住設機器および家具部材の製造販売に進出した。これは、印刷・加工技術を活用した高付加価値製品の商品化を図り、経営の多角化をねらったものであった。そして同年七月、収納家具「インターシュノール」を発売した。この製品は「住友林業の家」の差別化に貢献するヒット商品となった。一方で平成元年（一九八九）

十月、原木高と輸入合板の攻勢にさらされ、合板の製造中止を決定した。国内の合板工場が共通の課題として抱えていた内陸部の合板工場として避けられない原木のトラック輸送のコストを、経営努力だけでは吸収できなくなったためである。以後同社は、当社住宅向け部材の生産・加工拠点としての道を歩むこととなり、平成三年十月、「住友林業クレックス」と社名も変更した。この社名のクレックスはクリエイティブ＋X（未知なる可能性へX）を求めて創造を続ける企業 という意味を込めたもの。

スミリン合板工業もまた、付加価値の高い製品への転換を図った。昭和六十二年ごろは普通合板が売上高の約六割を占めていたが、塗装コンクリートパネル（塗装した型枠合板）などの二次加工製品に注力し、平成六年三月期には普通合板四一％、加工合板三八％となった。また、直需製品として、大手建材メーカーへの住設機器用基材の拡販にも努力した。こうした努力が実を結び、売上高が平成元年九月期には一〇〇億円を突破し、また三年三月期には一四〇億円に伸長し、徳島県内有数の企業に成長した。

KTI社（P. T. Kutai Timber Indonesia）はインドネシア第三番目の合板工場であったが、昭和六十三年には同国内での合板工場は一二〇を数えるようになり、総生産量は年間七〇〇万立方メートル・輸出比率九割となった。インドネシアの合板業界も初期の先進国主導期を脱して一人歩きを始めるようになっていた。同年、KTI社も大型設備更新新造船建設（Kutai Raya II、六五〇〇トン）、隣接四〜五ヘクタールの埋め立て、と相



「インターシュノール」

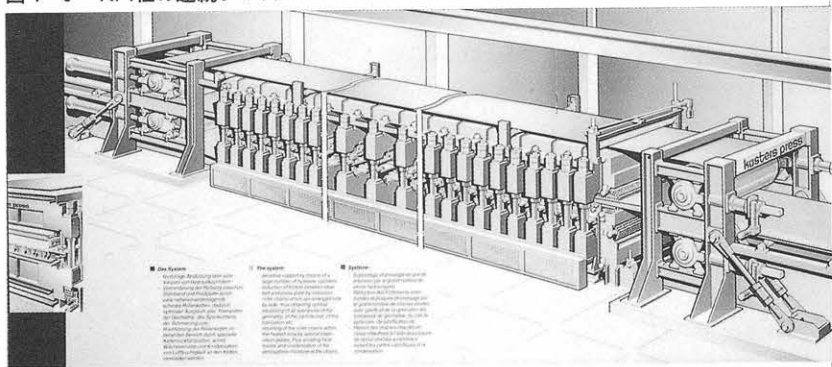
次いで経営改善の手を打った。こうした努力は月産一立方メートルの達成に結びついた。そして創立二〇年を迎えた平成二年、森林開発権（伐採権）をインドネシア林業省に返還し、原材料全量を買材で手当てすることとなった。日本の合板業界と同様、コストダウンと品質の向上が至上課題となったのである。

NPI社 (Nelson Pine Industries, Ltd.) は、ドイツのクースター社製連続プレス（図4-8）により高品質のMDFの生産を続けた。製品の約七割を日本・オーストラリア・台湾などに輸出し、同国の貴重な外貨獲得源となった。また、薄物MDFの大量供給を可能としたことにより、日本をはじめ各国における需要を喚起する役割も果たした。年産一〇立方メートルの製造能力では旺盛な需要に対応できなくなったため、平成三年三月、第二ラインを増設した。これにより同社の年産能力は二〇立方メートルとなった。

富士不燃建材工業は、スラグ・故紙を原料に用いたスラグ石膏セメント板（軒天用）を主力製品としていたが、平成四年、当社住宅向けに耐火破風板の販売を開始した。これは、他社へのOEM生産ではあったが、時宜を得た戦略商品となり、大幅な増収・増益に貢献することとなった。その後、外装タイル「セラピア」の取り扱いも開始するなど、商品の多角化を図った。

こうした既存の関係会社に加えて、平成二年二月、米国ワシントン州でエンジニアリングウッド（集成材）の生産を行うため、PCR社 (Plum Creek Remanufacturing J.V.) を設立し、月産一五〇〇立方メートルの生産を開始した。出資比率は、当社五〇%、プラムクリーク社五〇%である。この工場の製品は、全量を日本向け（当社向け）輸出とした。当初はヒノキ単板ばり化粧柱の芯材として用いられていたが、強度があつて変形の極めて少ない特長が認められ、平成五年十月、「ゆう21」発売と同時に管柱に採用された。当時

図4-8 NPI社の連続プレス



はまだ業界で十分評価が定まっていなかったエンジニアリングウッドを当社が採用したことは、木材・建材・住宅業界に大きな反響を呼んだ。その後、この材の優秀性が伝わるにつれて、採用する住宅会社も増えていった。

以上のように、国内・海外の製造・加工拠点としての関係会社群は、当社住宅の建築棟数が伸びるにつれて、しだいに当社住宅本部を支える住設資材メーカー群としての性格を強めていくこととなった。

一一 製造・加工事業を一元化

事業開発本部を新設

平成四年六月、営業本部・住宅本部・特建本部に続く第四番目の本部として、事業開発本部が新設された。製造・加工事業を行う関係会社を一元的に管理し、木材・建材事業の効率的な推進を図る目的で設置されたもので、製造・加工事業を企画・推進する事業開発部と、業績を管理する事業管理部が設けられ、さらに鹿島事業推進部が組み入れられた。

この時点で、稼働中の関係会社および進行中のプロジェクトは次のとおりである。

①国内 スミリン合板工業（合板）、住友林業クレックス（住宅部材）、スミリンホルツ（集成材）、富士不燃建材工業（窯業建材）、南陽商会（特殊合板）、鹿島事業（住宅部材）

②米国 CLP社（Coastal Lumber Products・広葉樹製品）、PCR社（構造用集成材）
③インドネシア KTI社（合板）、RPI社（P. T. Rimba Partikel Indonesia・パ

* 鹿島事業

鹿島事業は後に住友林業クレックス鹿島事業となる。（四〇六頁参照）

ーティクルボード)、マルンダイнда社(木工品)、グルティ社(合板)

④ ニュージールランド NPI社(MDF)

事業開発本部発足時の基本戦略——事業の再編

事業開発本部が発足した時点で、次のとおり基本戦略を策定した。

即ち、当社は、「国内外の事業環境の変化に対応するため、加工事業の在り方の見直しを契機として、事業の再編に取りかかるべき段階に達した」とし、環境の変化に対応し、事業の成長と発展を期するためには、「市場ニーズを吸い上げて必要とされる商品・サービスを提供する仕組みを会社内にビルト・インし、その保有する既存の経営資源を有効に活用・コーディネートし、自らのアイデンティティを確立して住友林業グループ全体の収益性の向上を最大の目標戦略とする」。そして、そのためには次の三点を重点課題とした。

① 事業全体の高付加価値化による収益性の確保

市場の成長性や技術的優位性などの差別化要因のない製品ラインを外部や海外工場からの仕入れに集約し、付加価値の高いシステム化・ユニット化など、製品の生産供給体制構築に集中する。

② 加工事業部門が最優先すべき顧客は当社住宅部門

住宅部門のニーズに対応できれば外部での新たな市場での競争力を発揮できる。

③ 新しいマーケティング体制の確立

住宅部門や今後の新市場のニーズに合わせた生産・流通・物流システムを確立し、新しいマーケティングネットワークを構築する。

国内・海外の関係会社は、この基本戦略によって、進むべき針路が改めて明確化され、

事業開発本部を中心とした、素材とその加工品の事業推進の輪の中に組み入れられることとなった。

また、最優先顧客が住宅本部であることも初めて明文化され、社内で受け入れられないものが業界で通用するはずがないという、当然ではあるが厳しい考え方が周知徹底されることとなった。

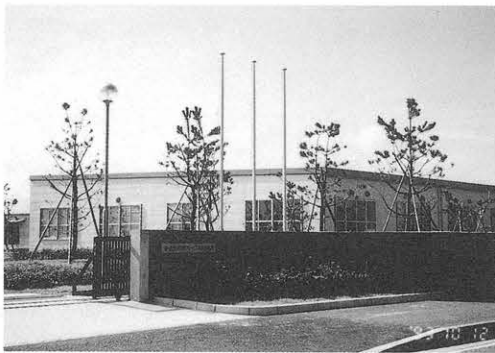
合弁工場の操業開始相次ぐ

平成四年五月、広葉樹製材の合弁事業であるCLP社の工場（米国ウエストバージニア州）が完成した。資本金は二〇〇万USDで、当社と三津橋産業が各二五%、コースタル・ランバー・カンパニー（ノースカロライナ州）が五〇%出資した。ホワイトオーク、レッドオークを日本規格により製材・乾燥し、年産一万二〇〇〇立方メートルの全量を日本へ輸出することとした。

つづいて同年八月、インドネシア中部ジャワ州にRPI社の工場が完成、パーティクルボードの生産を開始した。資本金は一二〇万USDで、当社とカユラピス・インドネシア社が四七・五%、IFC（国際金融公社）が五%、それぞれ出資した。この工場は、ジンベルカンパ社の九フイート幅連続プレスを採用し、月産能力は八四〇〇立方メートルで、合弁相手のカユラピスインドネシア社の合板工場の廃材を利用することから、地球環境保全に貢献する意図も含まれていた。

国内では十一月、住友林業クレックスに組み入れられた鹿島事業所が完成、「ルームセツト」の生産を開始した。

このように、平成四年は、本部発足・三工場稼働と事業開発本部にとって記念すべき年



住友林業クレックス鹿島事業所

となった。

三 環太平洋からグローバルな展開へ

MDF安定供給体制の確立

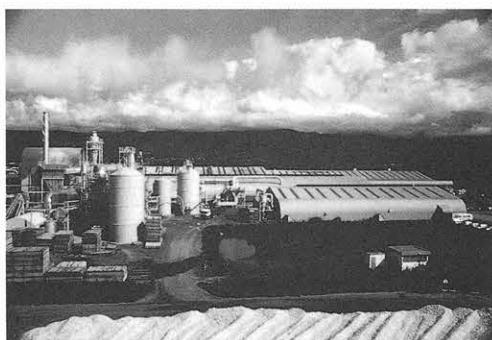
事業開発本部は、世界的な木材資源枯渇の流れの中で、大幅な需要増が見込まれるMDFの供給源のグローバル化を積極的に展開することとした。平成五年一月に株式一〇〇%を取得したNPI社については、順調に稼働していた二ラインに加えて、九年十一月、第三ラインを完成、商業生産を始めた。これにより同社は、一工場としては世界最大級の年産三五万立方メートルの工場となった。原料のラジアーターパインの供給はニュージーランド国内で増加の一途をたどっており、「持続林業」の考え方も堅持されていた。

また一方で、供給源の多様化も図った。平成六年三月、ポルトガルのSoregグループのMDF生産会社であるSIAF社に資本参加し、同社に第二ラインを作ってヨーロッパからのMDFの供給拠点とした。つづいて平成七年十二月、ベルギーのSpano社ともMDF供給契約を結んだ。

以上三社合計で、二〇〇〇年には日本国内販売量年間三〇万立方メートルの安定供給体制が見込まれることとなった。

海外でも多角化・高付加価値化を追求

KTI社では、平成五年に集成材工場を建設、メルクシマツの集成材の生産を開始した。



NPI社の工場外観

*1 スカーフジョイント

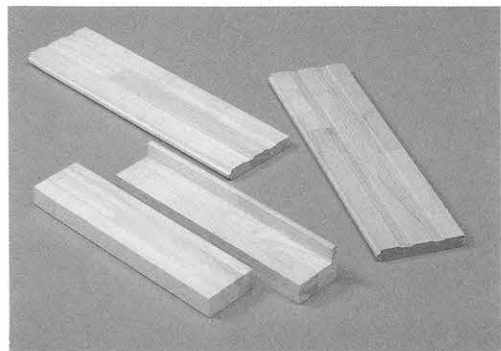
スカーフジョイントは短尺材から長尺材を得たいときに用いる縦方向の接合方法の一種（ななめそぎ継ぎ）で、その工程で切削・接着剤塗布・圧縮の一連の作業を行う機械を「スカーフジョイント」という。

また、日本からスカーフ^{*1}ジョイントを導入、長尺のスカーフ合板も日本向けに生産した。こうした新製品への取り組みは、海外工場でも多角化と高付加価値化を指向し、他の合板工場との差別化を図ろうとするものである。現在のKTI社の月産能力は、普通合板九七〇〇立方メートル、スカーフ合板・二次加工合板・木工製品の合計二八〇〇立方メートルとなっている。

NPI社も高付加価値化を志向した。メラミン樹脂を使った高耐水性MDF（MUFタイプ）の生産を行い、現在、全生産量に占める割合は約一割となっている。また、低ホルムアルデヒド化にも取り組み、UF^{*2}タイプではJISに定められたE¹^{*3}基準をクリアしていることが公的機関により認められたため、平成八年四月以降はこのタイプに切り替えることとした。現在はMUFタイプについてもE¹基準クリアに注力している。

また、当社は平成八年七月、RPI社の近くのスマラン市内に、オーデオ用スピーカーを製造するASTインドネシア社（ASTI社）をテクノ（パイオニアの一〇〇%子会社）、日建商会と合弁で設立した。これは、パーティクルボードの二次加工を考えていた当社と、海外進出先を探していたテクノの思惑が一致したものである。この工場は五年目には年間二一六万台のスピーカーボックスを生産し、一八〇〇万USDの売上げを見込んでいる。

このように、従来は比較的単純な素材生産という位置づけをされていた海外工場でも、多角化・高付加価値化の流れに沿って、新製品の開発、新規分野への進出を行う展開になっていったのである。



KTI社の集成材

*2 UFタイプ

UFとは、尿素とホルムアルデヒドとの付加・縮合によって得られるユリアホルムアルデヒド樹脂の略称。ユリア樹脂、尿素樹脂とも呼ばれる。代表的な熱硬化性接着剤で、合板・MDF・パーティクルボードに用いられている。

*3 E¹基準

JISに定めるホルムアルデヒド放出量による区分のことで、一リットル当たりの放出量により、E²、E¹、E⁰の三段階に区分される。E²は放出量五・〇ミリグラム以下、E¹は一・五ミリグラム以下、E⁰は〇・五ミリグラム以下。

四 住宅資材専門メーカー群の構築

事業開発本部は、本部発足時の重点課題を各関係会社ごとに具体化し、実行していくこととなり、国内各社では次のような経営が展開された。

スミリン合板は原木の針葉樹化を進めるとともに、小径木レースを導入し、資源の有効活用を図った。また、平成六年三月住設部を設置し、当社住宅向け収納家具などの住設機器の製造を行うこととなった。合板から住設への転身では先輩である住友林業クレックスの協力を得て、現在では当社住宅本部の西日本地区の注文をこなせるまでに成長した。最終的には、市況商品依存型から脱却し、基材から最終商品までを一貫供給できる住宅資材供給会社としての地位の確立を目指している。

住友林業クレックスは商圏の一部をスミリン合板に移譲したのち、受注―生産―出荷の管理体制の根本的な見直しを行い、生産性の向上を実現した。新製品の開発にも注力し、平成七年九月、オリジナル洗面化粧台が「ベターリビング商品認定」と「グッドデザイン選定」のダブル受賞を果たした。

スミリンホルツは新型NCルーターを導入するなど、機械・設備の更新を行い、生産力の増強、生産性と品質の向上を実現した。さらに、住宅本部の需要増大にこたえるべく、平成九年には工場の増設も行い、階段、カウンターなどの量産体制を整えた。

富士不燃建材は、脱水プレス成型方式による高意匠軒天事業に進出、平成九年一月に商業生産を開始した。脱水プレス機の設置により、外壁サイディング事業進出への足がかりができた。



むき芯の比較(右2本が昭和62年、左2本が平成9年)

* 小径木レース
小さい直径の原木でも合板に加工できる切削機械のこと。技術の進歩により5〜6センチメートルまでむき芯を小さくできるようになった(左の写真参照)。

海外ではNPI、SIAF、KTI、RPI、ASTIの五社が順調に推移したのに対して、米国のCLP、PCRの二社は、国内のオーク製材品の不振や後発集材メーカーの参入の影響を受け、それぞれ平成六年・九年に合弁を解消、撤退した。

平成九年三月の関係会社（国内四社・海外五社）の売上高は、国内三四九億円、海外一八〇億円、従業員数は国内六七七名、海外二〇八二名となった。

事業開発本部は、海外においては、国際競争力をもった生産供給体制の確立を図り、国内においては時代に即応した高付加価値化・省力化・省資源化を図ってきたといえる。そしてそれらは今、「有機的に構成された住宅資材専門メーカー群の構築」という目標への一歩を踏み出した。

第五節 研究開発部門

一 筑波研究所の誕生

三部門に分かれていた研究開発部門

昭和六十二年（一九八七）十月の合併から平成三年（一九九一）三月まで、当社の研究開発は各本部ごとに行われていた。類別すると、建材系・住宅系・生物系となる。

○建材系



スマリンホルツのカウンター

木質系および非木質系の研究開発は事業開発部（昭和六十三年に開発部として発足し、平成二年に事業開発部と改称）と加工研究所が担当した（合併当初は開発企画部が担当したが、のちに事業開発部に移管された）。

研究テーマは、①木質改良、②住宅資材の部材化、③木材抽出成分の利用、④無石綿（ノンアスベスト）の技術開発、⑤高性能耐火材の開発などであった。

○住宅系

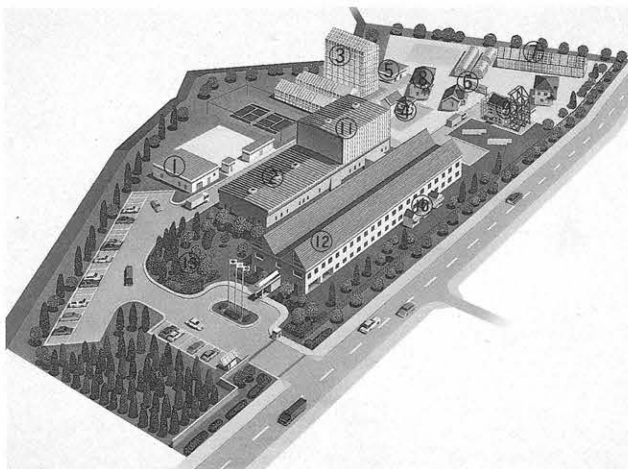
住宅系の研究開発は、①建築技術の開発、②CAD・CAMの開発、③建築仕様の企画
④住宅部材・材料・設備の研究開発および改良の四項目を対象とし、住宅事業部技術開発部が担当した。

○生物系

生物系は、①植物の育成栽培の調査・研究・開発、②生物工学技術の調査・研究・開発を担当業務とし、開発企画部（合併当初は「農林技術開発室」と呼称）と名古屋研究所が担当した。土壌改良材から植物メリクロン、キノコに至るまで、バイオテクノロジーを主体とした幅広いテーマを対象としていた。

筑波研究所の開設

平成三年四月、各地に分散していた建材系・住宅系・生物系の研究拠点を統合、研究開発活動を一元化し、一層の推進を図るため茨城県つくば市に筑波研究所を開設した。また、つくば市は研究学園都市でもあり、この好立地を生かして、同研究所は外部研究機関との共同研究や技術交流を行うことにより技術力と開発効率の向上を図り、国内・海外の関係会社の技術支援にも当たることとなった。設立時の同研究所の概要は次のとおりである。



- ①恒温実験棟
- ②工作棟
- ③熱帯林研究用温室
- ④音響実験棟
- ⑤有機肥料棟
- ⑥暴露試験場
- ⑦育種用温室
- ⑧各種住宅実験棟
- ⑨屋外実物大実験棟
- ⑩空気質実験棟
- ⑪構造実験棟
- ⑫研究本館
- ⑬樹木庭園

筑波研究所（平成10年現在）

①土地二万五一九六平方メートル、建物四五四一平方メートル（本館・別棟・温室ほか）

②実験室 クリーンルーム、P2実験室、恒温恒湿室、住宅用大型屋内実験室、工作室ほか

③主実験設備

建材系 ホットプレス、ジョインポザー、モールドー、音響試験機、オートクレー

ブ、真空押出試験装置、燃焼試験装置、X線回折装置ほか

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

機器ほか

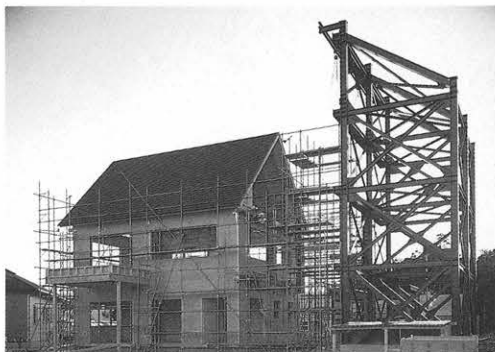
生物系 クリーンベンチ、超遠心機、高速液体クロマトグラフ、電気泳動装置、分光

光度計、振とう培養器、植物育成チャンバーほか

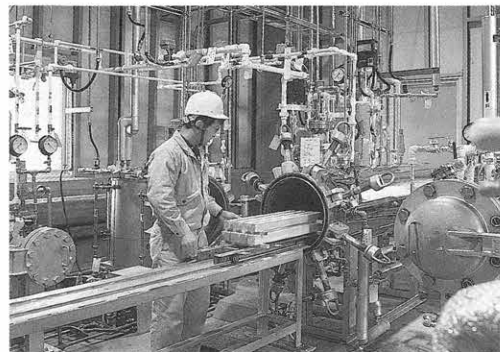
二 家づくりと環境保全に貢献した研究開発

筑波研究所は毎年研究員の増強を行いつつ、実験設備も実験住宅・実物大耐力壁・有機肥料棟を増設するなど、機器類も充実させていった。三研究部門とも独自の研究テーマを掲げるかわら社内各部門への支援業務、あるいは外部の技術研究組合との共同作業による研究を行った。その成果は、社内のみならず、学会や学会誌・専門誌における発表・講演などにより、社外へも積極的に公表していった。

平成三年四月から九年三月までの主な研究開発活動は次のとおりである。



実験住宅（構造実験用）



木材への樹脂・薬剤の注入試験（加減圧釜中）

○建材系

- ・ 耐水性MDF・パーティクルボードの開発
- ・ 水分グレーダーの開発
- ・ 脱水プレス成型による無機不燃建材（リブ調軒天および高意匠サイディング）の開発
- ・ 新階段システムの開発
- ・ 室内ホルムアルデヒドの改善

○住宅系

- ・ 気密・断熱化住宅の開発
- ・ 木造軸組住宅用金物（筋かい金物、梁受け金物、継手金物、柱脚金物など）の開発
- ・ 木造住宅の遮音、制振対策の研究開発
- ・ 実物大建物の耐震実験、加力実験

○生物系

- ・ 熱帯林再生技術（フタバガキ科樹木）の研究
- ・ 三郷浄水場などから発生する浄水ケーキの育苗培土としての利用研究
- ・ ミニバラ品種開発
- ・ ヒメマツタケの免疫薬理作用の研究

以上のように、筑波研究所は、応用研究・実用化研究が主体となっていた。その結果、材料・部材・住宅の体系的な技術開発による住友林業の独自の特徴をもった住宅づくりに貢献してきた。一方、生物系も土壤改良や組織培養などの研究開発を進めてきた。今後は、独自の技術創出の源である基礎研究にも注力し、幅広く、かつ高い技術力をもった研究所として成長していくことが求められている。



熱帯樹木の組織培養



MDFのホルムアルデヒドの測定中

第六節 地球環境保全への取り組み

一 地球環境問題が浮上

グリーン環境室の発足

一九八〇年代の後半から、地球環境問題八項目が大きくクローズアップされてきたが、その中で、地球温暖化・野生生物の危機・酸性雨・砂漠化・熱帯林の減少と、実に五項目が森林問題と直結している。まさに地球規模で森林に社会的関心が向けられるようになった中で、森林に関係の深い当社が果たすべき役割は何かが問われるところとなった。社内的にも環境問題の解決に少しでも貢献できないか、という気運が盛り上がり、そうした経緯の下、平成二年（一九九〇）五月、「グリーン環境委員会」が結成された。

グリーン環境委員会は、森林問題への取り組みをどうするかを中心とした検討を行い、問題点を分析した。当社が貢献できることとして、当初は発展途上国も含めた大学の講座への助成などが検討されたものの、当社がもっている造林技術を生かしつつ東南アジア諸国に貢献できる事業として、熱帯林再生プロジェクトが浮上した。そして、環境問題に本格的に取り組む組織として、平成三年一月、「グリーン環境室」が発足した。同室の役割は、地球環境問題に対する基本方針の策定、熱帯林対策の立案および推進、資源の有効利用と省資源対策の企画・立案・推進とされた。

* 地球環境問題八項目

酸性雨、オゾン層の破壊、砂漠化、地球温暖化、海洋汚染、廃棄物問題、野生動植物種の危機、熱帯林の減少の八項目を指す。一九九〇年代に入って、人類共通の問題として世界各国で認識されるようになってきた。

熱帯林再生プロジェクトへの取り組み

グリーン環境室と筑波研究所は、熱帯林再生プロジェクトの具体案の作成を急ぎ、その第一歩として、当社と長年にわたって関わりの深かったインドネシア東カリマンタン州スブル地区（図4-9）の焼畑や伐採跡地を元の生態系に近い状態に戻すことを主眼に、実験林プロジェクトを実施することとした。平成三年十一月、当社は報道機関に次のとおり発表した。

① 実験林区域面積 三〇〇〇ヘクタール

② 開始日 平成三年十二月

③ 植栽樹種 メランティ、カポールなどのフタバガキ科、ファルカータ、アカシアマンギウム、メライナなどの早生樹、マンゴー、ドリアンなどの果樹

④ 所要経費 調査費を含め、初年度五〇〇〇万円

⑤ 実施担当部 グリーン環境室および筑波研究所

⑥ 実験・研究計画 組織培養^{*1}によるフタバガキ科苗木の増殖方法の開発、微生物を利用した育苗法などの開発、熱帯果樹など混植林の造成技術の開

図4-9 ボルネオ島スブル地区



スブル地区のベースキャンプ

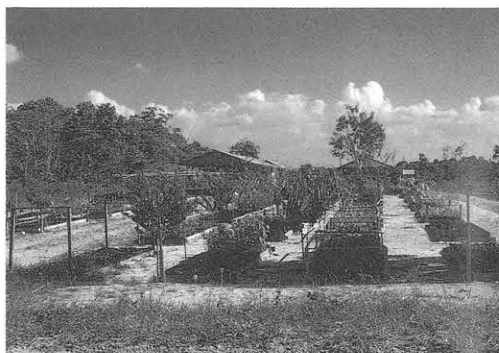
発、土壌を考慮した複数樹種の植栽試験、天然更新試験

フタバガキ科を選んだのは、東南アジアの優生種でありながらそれまで特性の解明と植林技術が不十分であったため、これを研究対象とし、早生樹は地元経済の振興に早く役立てようとしたためであった。また、換金樹種（果樹）は、地元民が焼畑農法を放棄して定着農法に取り組みことを促すためであった。

プロジェクトの形態は相手国で地についた活動とするために、インドネシア林業省とKTI社との共同プロジェクトとした。また、学術的にも技術的にも高いレベルのものとするため、東京大学農学部造林学研究室との共同研究とした。そして、日本の林野庁所管の「熱帯林技術研究組合」の分担課題としても実施することとし、国庫補助も得た。このように、研究内容はもとより、相手国と地元民にも十分配慮し、熱帯林再生に向けて地道に一步を踏み出そうというこの姿勢は報道機関の共感を呼び、各紙に大きく報じられた。

このプロジェクトは日本・インドネシア両国関係者の努力が実を結び、その後順調に推移し、環境技術協力の成功例として評価されている。平成八年三月に第一期が終了、同年四月から五か年計画で第二期に入っている。平成九年三月までに植栽した苗木は約四〇万本、面積は約二七〇ヘクタールに達した。フタバガキ科を裸地に植えても根づかないといわれていた定説をくつがえして焼畑跡の陽光下でも成育する技術を開発し、初年度に植栽したものは数年で一〇メートル近くに達し、順調に成育している。また、早生樹は一〇メートル以上の林となり、果樹類も文字どおり実を結び始めた。オランウータンなどの動物たちも戻り始めている。

国際機関をはじめ多くの国々の注目を浴びたこのプロジェクトは、今後さらに「自然と人の共存する森」を現実のものとする努力が求められるが、当社の真価が発揮されるのは



フタバガキ科の苗木(スプル実験林)

*1 組織培養による大量増殖法を確立
フタバガキ科は、一般的に数年に一回しか結実しないため、苗木の安定的な生産が困難であった。当社は、増殖方法の研究に取り組み、組織培養技術によってクローン苗を大量に増殖することを可能とした。東南アジア熱帯雨林のフタバガキ科の主要樹種では世界初の成果である。

*2 熱帯林技術研究組合
熱帯林の再生に関する技術開発を推進するため、「鉱工業技術研究組合法」に基づいて設立され、産官学の協力で運営される技術研究組合。民間企業からは、当社をはじめ、王子製紙、トヨタ自動車、コマツ等九社が参加している。平成三年十月一日、農林水産大臣の設立認可を得た。

むしろこれからであるといえる。二十一世紀後半には、東経一一六度五九分・南緯〇度一六分のボルネオ島東部三〇〇〇ヘクタールに、熱帯雨林が実現しているであろう。

二 環境重視のリーディングカンパニーとして

グリーン環境室は、熱帯林再生プロジェクトと並行して「実際の事業活動の中で生じる環境問題にどう取り組むか」についても検討し、平成七年四月から、社内の環境管理システムをスタートさせた。これは環境管理とその監査制度を自主的に導入したもので、まず一〇部門でそれぞれ具体的な計画名・目標・実施方法・担当者を決めて活動を行い、その内容について中間および期末に報告を求めるとし、翌年四月、対象を社内全店舗に拡大した。各店舗の実施内容は、身近なものから、そしてできるものから手をつけていくという環境保全の基本に則ったものとし、環境問題に関する社員の意識改革を行うとともに、実施効果を上げていくことにした。

こうした活動を踏まえて、平成八年三月、ISO14001「環境管理システム」にも取り組むことにした。この規格は、ISO（国際標準化機構）が定めた「環境パフォーマンスの改善を継続的に進めていく仕組みを構築するために要求される規格」で、平成八年九月発効した。規格の内容は、①経営トップが企業の環境方針を決定し、各部署においてそれに基づく計画（Plan）を立て、②そして実行（Do）し、③計画に照らし合わせて点検および是正（Check）し、④うまくいかなかった場合は再度方針や計画を見直す（Act）、というもので、常にシステムの見直しを行いながら継続的な改善が得られるように考えら

環境方針

当社は、住友林業株式会社の環境理念及び行動指針を踏まえ、当社における商品の開発及び生産過程の環境を考慮して、増進・向上の目標を定め、社会・生活環境の維持・改善に積極的に貢献するために下記の事項を念頭に事業活動を行う。

1. 事業活動において環境への影響を科学的に評価し、必要な対策を実施することにより環境の汚染を防ぐ。
2. 住宅及び製品の開発、設計の基本段階から環境負荷の低減を目指す。
3. 住宅建築資材等の使用において環境保全、資源確保、衛生安全に配慮した製品の導入に努める。
4. 生産活動においてエネルギー効率にすぐれ、環境保全にすぐれた製品の製造を行う。
5. 廃棄物の削減・適正処理、製品のリサイクル、リユースの向上に努める。

2. 当社の製品及び作業者に適用される法規及び規制等を把握し、それらの要求事項を守り、また、必要に応じて当社の自主基準を定め、それを遵守する。

3. 環境管理システムの継続的な改善を図るために、環境活動の進捗目標を設定するとともに、少なくとも1年に1回見直しを行う。

全ての従業員は、この方針及びその内容を理解すること、また、職場の環境を外部から要求された場合には、公開する。

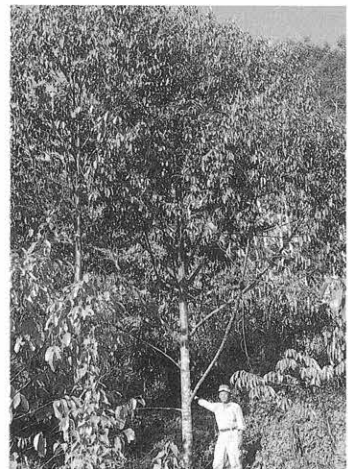
●住友林業株式会社
環境管理部長 末野 秀
住友本部長

環境理念

「住友林業は森を育てる実体験を通じて再生可能な資源として木の素晴らしさと自然の恵みの大切さを学びました。地球の環境を守るといふ21世紀への重大なテーマに、自然を愛する企業としての環境への影響を認識し、環境保全と調和の取れた活力ある企業活動によって社会に貢献します。」

●住友林業株式会社

「環境理念」と「環境方針」のカード（表裏一体）各社員がこのカードを身につけて方針を自身のものとするを徹底した。



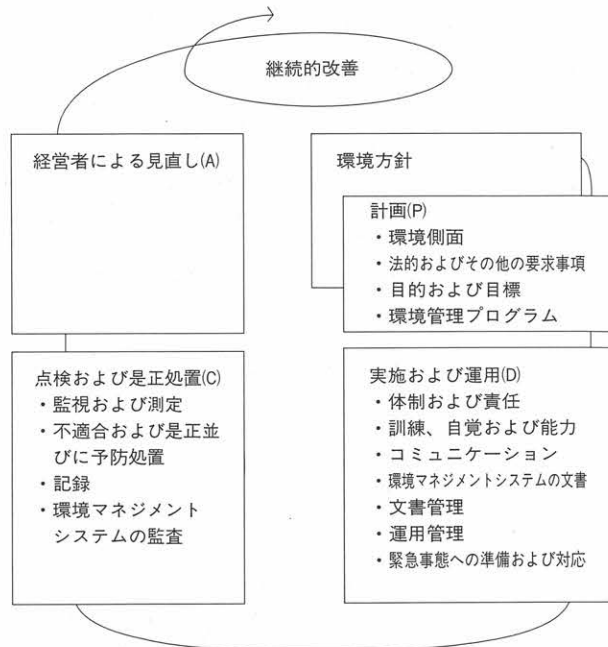
順調に成育中のフタバガキ科の木(10m)

れている(図4-10)。当社の環境管理システムもこの規格に則したものに切り替えていくこととした。

当社住宅本部および同本部北関東ブロックは、平成九年八月二十五日、このISO14001の認証を取得した。特に、当社が取得した認証は、家づくりにおける商品開発から、設計・施工・解体時の最終的な廃棄に至る全過程を対象とした住宅業界初のもので、しかも北関東という広いエリアでの認証であり、当社が環境に配慮した経営を行う企業であることが世界的に認められたことを意味する価値あるものであった。

環境問題は、次から次へと地球的規模で難題が持ち上がってきており、より良い環境を目指した当社の取り組みもまた、エンドレスでなければならない。

図4-10 環境管理システムのモデル図 (PDCA)



出典：「環境マネジメントシステム」日本規格協会

第七節 本社管理部門

一 総務部

組織の統合

総務部の組織は、昭和六十二年の合併後も従来の総務部と住宅事業部総務部とに分かれていたが、平成三年（一九九二）一月に広報室が独立した後、合併の効果をさらに生かすため三年四月、総務部の組織を統合し、住宅事業部の総務担当を「総務部（新宿）」とした。

平成六年五月、本社を中央区日本橋小網町一四―一 日新ビルから現在の新宿グリーンタワービルに移転した。これにより、名実ともに一つの総務部となり、総務グループ・文書グループ・社史編纂グループ・総務部（大阪）・総務部（新居浜）の構成となった。

その際、従来の会社法務に加えて、住宅顧客との法務的トラブルや代金回収業務についての支店支援機能が総務部に移管され、お客様相談室との連携のもとに、支店の支援・指導を行うこととなった。また、平成七年六月、営業本部の支店における債権管理の実務指針として「債権保全マニュアル」を制定するとともに、契約書等諸文書の電子化を進めるなど法務関係業務の効率化も進めた。

平成八年十月、広報室を再び編入する一方、総務部（新居浜）を新居浜事業所総務グループとした。



新宿グリーンタワービル



日新ビル

広報活動

広報の活動には、①会社情報の対外発表、②C Iの企画および推進、③広告・宣伝活動
 ④報道機関との連絡・調整、⑤会社案内等媒体の編集・発行、⑥社内報・社外報の編集・
 発行、⑦住友グループ広報委員会への参画、⑧社外対応の窓口業務などがある。昭和六十
 二年（一九八七）十月、総務部に初めて広報担当者が置かれ、さらに平成三年一月、広報
 室が設置されるに及んで、これらの広報活動は拡大・充実していった。特にこの一〇年、

世界の不思議な木 file.4

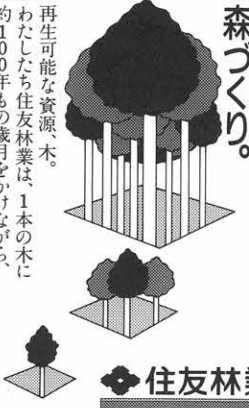


マングローブ

マングローブは熱帯の海岸付近にできる森。ヒルギ科などの木で構成されます。生育場所は地盤の緩い泥土ですが、幾筋もの支柱根でしっかり支えます。根には海水から真水を取りこむ働きもあるなど、環境に適応した卓越した性質をもっています。

住友林業

100年単位の森づくり。



再生可能な資源木。
 わたしたち住友林業は、1本の木に約100年もの歳月をかけながら、豊かな森づくりに努めています。

住友林業

世界の不思議な木 file.9

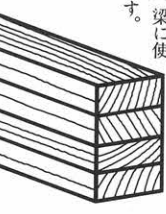


フタバガキ

フタバガキ科の木の種子には羽根があり、大きさが20cmにもなるものも。樹高70mという成木から落ちるとき、羽子板の羽根のように種子を回転させて、落下時の衝撃を弱める効果があります。また種子をより速く飛ばすのにも役立つのです。

住友林業

木より強い木。



普通の木材より強く、狂わない、エンタリングウッド(集成材)を、米国の工場で生産。「住友林業の家」の柱・梁に使っています。

住友林業 TODAY

もっと木を、きっと新しい住文化

住友林業

広報室 ☎03-3669-3931

「日本経済新聞」に掲載した突き出し広告(昭和60年～)

- *広報誌(紙)とその発行期間(合併以前も含む)
- 『常緑樹』(社内報) 第一号～四三号
 - 『萌木』(住友林業ホーム・住宅事業部社内報) 第一号～九号 (昭和六十二年一月～六十二年八月)
 - 『樹海』(統一社内報) 第一号～六三三号
 - 『昭和六十二年一月～平成十年十月』 (継続中)
 - 『広報マンスリー・コンパス』(管理職向け経営情報紙) 第一号～七一七号
 - 『平成八年十月以後は全社員向け電子メールで配信。九年九月以後「樹海オンライン」として継続中』
 - 『スマリングニュース』(住友林業グループ誌) 第一号～第一七号 (平成元年四月～八年四月)
 - 『クリッピングサービス』(新聞記事のクリッピング) 第一号～三三二二号 (平成元年十一月～九年一月)
 - 『電子メールに乗せて継続中』
 - 『グリーングラフ』(英文社外報) 第一号～九号 (平成四年三月～十年三月) (継続中)
 - 『インターネットホームページ』平成八年六月開設。アドレス <http://www.sfc.co.jp> (継続中)

多岐にわたる広報業務のノウハウが徐々に蓄積され、社外から見た当社のイメージを維持・向上させ、当社の企業活動全体を活性化させるのに貢献した。

平成九年三月には「CIプログラム」をスタートさせた。このプログラムは、①社外からの

認知度と好感度を向上させるとともに、社内では新たな共通理念の下、企業ビジョンを目標にすえて、自らの将来像をつくりあげ活力の向上を目指す、②「事業を通じて社外に貢献する懸け橋」となって、「企業文化」を醸成する、の二点を目的としている。

これらの推進に当たって「自然の恵み、森と木とともに、豊かな生活を創造する」をCI哲学として位置づけ、「森のちからを、未来のちからに。」を広報標語の中心にすえ、CI活動を続けている。さらに、サン・テグジュペリ原作の「星の王子さま」をイメージキャラクターとし、新聞、雑誌に登場させるほか、オリジナル・アニメによるテレビコマercialを放映して、CI活動の推進を図っている。また、白鳥英美子の歌によるイメージソング「Forest of My Heart」を制作するなどさまざまな活動を繰り返し広げている。

事務所・事務機器・什器等

平成二年四月、当社は「幕張新都心」といわれた地域に、複合型のインテリジェントビル「幕張テクノガーデン」の二フロアを購入、情報システム室・千葉支店などが入居した。



林業新聞等の専門紙に掲載された広告 (平成4～10年)



星の王子さまのCIポスター (平成9年～)

*** CI**

Corporate Identityの略。自社が何の会社であるか、どのような社会的役割を果たしているのか、について社内、社外双方に対して明確化すること。



幕張テクノガーデン

また、平成五年四月、新宿野村ビルに新宿支店・ナポコホームなどが入居、翌六年には新宿グリーンタワービルへ本社移転、次いで全国の支店展開に伴う事務所の新增設や統括プロックの新設など、事務所の新設・移転が相次ぐ一〇年となった。

合併当時はまだファクスがやっと行き渡り、ワープロとパソコンが出始めたばかりという時代だったが、情報化・コンピュータ化の波はまたたく間に当社にも押し寄せ、カラー液晶のノート型パソコン・高性能オフコン・多機能G4ファクスなどが導入され、OA化時代のオフィスとなった。これに伴いオフィス環境の整備・改善も進められ、秘書管理業務の合理化・速報性の向上を目的とした秘書システム「オリープ」も導入されるなど、大幅な効率化が実現した。また、什器類の標準化などにより、労働環境も改善された。

株主・IR関係

当社は昭和六十三年九月期まで株主総会を大阪市中央区の住友ビルで開催していたが、決算期の変更を行った平成元年三月期以降は、同市内の住友生命本町ビルに変更し現在に至っている。当社の株主構成はこの一〇年、特に大きくは変化していない。(別巻「株価の推移・主要株主と株主数」参照)また、外国人株主の持ち株比率は三年三月期までは一〇%未満であったが、翌年は一五・五%、五年三月期には二〇・五%となり、その後は二〇%弱で推移している。

株主に対しては、六年三月期から事業報告書をカラー化するとともに内容の充実を図った。また、報道機関や機関投資家に対しては、年二回、決算と中間決算の発表時に説明会を開催し、IR活動を行うとともに、企業実態の開示(ディスクローズ)に努めている。

* IR (Investor Relations) 活動
投資家向けの広報活動

こうしたことから、社員数は昭和六十二年九月には三三六名（合併前三社合計）であったが、平成九年三月には三九三八名（住宅営業職一二七七名、建築技術職一三一二名、業務職七六二名、一般職五八七名）にまで増加した。

こうした背景に対応し福利厚生充実のため、越谷寮を平成三年四月に、また国分寺寮を平成八年三月に、それぞれ新設した。

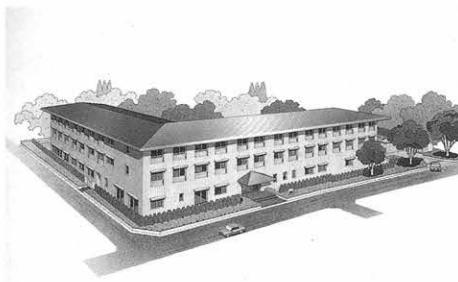
定年延長と永年勤続表彰制度の改定

昭和五十四年度までの定年は五五歳で、三年間の再雇用嘱託期間（雇用年齢五八歳まで）を設けていたが、昭和五十五年度から五十九年度まで四段階で引き上げ、定年五八歳、再雇用嘱託期間二年（雇用年齢六〇歳まで）とした。その後、平成四年四月、法制度の改正に合わせて、六〇歳への定年延長と五八歳での役職定年制（いずれも現行）を実施し、従来の再雇用嘱託制度は廃止した。

平成元年二月、永年勤続表彰制度を勤続二五年での表彰から二〇年に改定した。また、平成四年七月には従来住宅事業部のみで実施してきた勤続一〇年での表彰を全社で実施することとした。これらの表彰は創立記念日である二月二十日に行われ、勤続一〇年は二週間の特別休暇と旅行クーポン、勤続一〇年は三日間の特別休暇（有休外）と旅行クーポンが、それぞれ付与される。

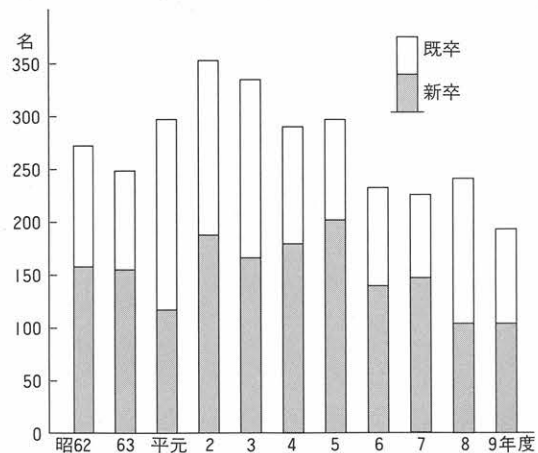
スミリンビジネスサービスの設立

日本型雇用システム見直しの流れを受け、平成八年十二月、人材派遣業のスミリンビジネスサービス株式会社を設立した（営業開始は平成九年四月）。同社は、派遣社員の質的



国分寺寮

図4-11 採用（新卒・既卒）の推移



向上を図るとともに、当社グループの業務の円滑化を推進することを目的とし、OA機器操作・ファイリング業務を中心に、平成九年十二月現在、四一名を派遣している。将来的には、住友グループにおける職業紹介ネットワークの構築も視野に入れて、高齢者の派遣も計画している。

厚生年金基金を設立

「住友林業厚生年金基金」は、退職後における生活の安定と福祉の向上を目的として、平成二年四月、設立された。基金設立のメリットは、①報酬比例部分が六〇歳から支給される（働いている場合でも減額なし）、②報酬比例部分が厚生年金と比べ一万分の一多い、③退職金を年金で受け取れる、④会社側は福利厚生の一環として掛金を損金で落とせる、の四点があげられる。

平成六年四月、関係会社三社を加えて単独から連合へ規模を拡大した当社の厚生年金基金は順調に成長し、九年三月現在で、加入者五五九五名、資産規模一六四億九六〇〇万円となっている。長期的に財政の安定を目指すことが今後の課題となっている。

能力開発室の新設

能力開発室は、人事部が行っていた社員研修の企画・立案・実施を専門的に担当する組織として、平成三年一月、新宿グリーンタワービルに誕生した。当初の五年間は、新卒導入時研修や管理職研修などの階層別研修を中心に展開、受講コースを個人が選択できる研修を初めて実施したり、自己啓発支援のための資格取得援助の整備を行うなど、全社の研修の基盤づくりに注力した。

* 厚生年金基金

厚生年金基金は厚生省管轄下の公法人で、事業主と従業員からの掛金を積立金として保有し、その運用管理に当たる。基金は、国の老齢厚生年金の一部（報酬比例部分）を国に代わって給付するとともに、積立金からの年金を厚生年金に上乘せする形で支給する。基金が設立された企業に勤める従業員（厚生年金保険被保険者）は、必ず基金の加入員となる。

この間、新人事制度の発足や主席・チーフ制の導入といった組織の変更、従業員数の急増、職務の専門化の進行により、研修体系の見直しが必要となり、平成八年四月、新教育体系をスタートさせた。

新教育体系は職種別研修を軸に展開し、各職種とも、①入社後三年間で一人前になるようにする基礎研修、②対人折衝力強化のための中堅研修、③部下・後輩指導育成のためのコーチ研修の三段階とした。また、それぞれの研修を「行動科学」をベースとした研修内容に統一して継続実施し、対象社員が全員受講することにより、「共通手法・共通言語」を社員の中に根づかせることにした。

研修技法も、受け身型である講義方式のティーチングに加えて、自ら考え、気づき、相互に学習する、参加型ともいえるラーニング方式を導入し、学習効果を高めた。さらに、住宅営業職・建築技術職の中からインストラクター要員を選抜し、育成した。インストラクターとなった社員は、業務のかたわら職種別研修に活躍し、より現場に密着した内容になっている。

能力開発室は今後、ブロック別の応用研修と管理職職掌研修の一層の充実を図りつつ、自律心をもって自己啓発に励む社員の育成を目指している。

三二 経理部(管理部・財務部)

資金状況の推移

当社は、合併以降もエクイティ・ファイナンスの発行を続けた。昭和六十三年九月第六

* エクイティ・ファイナンス

企業の新株式発行を伴う資金調達方法。株式時価発行・中間発行・転換社債・新株引受権付社債発行などがこれに含まれる。銀行借入れより安いコストで資金を調達できるため、わが国企業は昭和五十五年以降、活発にエクイティ・ファイナンスを行った。しかし、平成二年以降、株価が低迷したため、エクイティ・ファイナンスの総額も急減した。

回債（ワラント債一億、ドル）、翌平成元年二月第七回債（ワラント債一・五億ドル）を発行した。この時期、わが国で株式関連債の大量発行が行われた背景には、①第二次オイルショック以降バブル経済が崩壊するまで右肩上がりの株価が続いたこと、②生保・損保や年金組合などの機関投資家が成長してきたこと（資本市場のすそ野の広がり）などがあげられる。

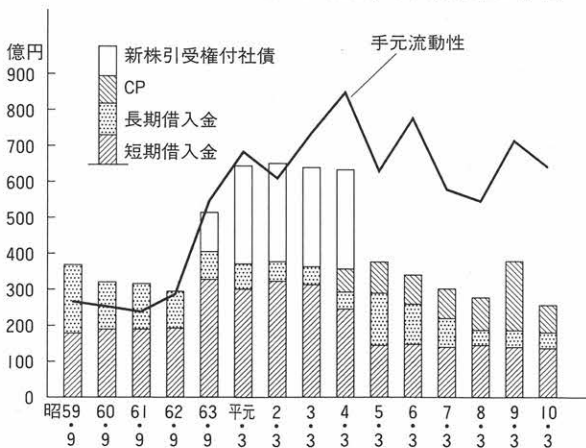
その後、業績向上に伴う株価上昇により社債から株式への転換が進み、当社は自己資本の充実という形で、投資家は株価の値上がりという形で、それぞれメリットを受けることができた。

こうした自己資本対策の成功と、住宅事業の拡大に伴う運転資金余剰および内部留保の増加により、昭和六十三年九月期には初めて手元流動性が有利子負債を上回ることとなった。つづいて翌平成元年三月期には金融収支もプラスに転じた。第一回債発行時（昭和五十三年）には直接金融（資本の部を含む）と間接金融（銀行借入れなど）の比が三対七であったのに対して、第七回債の償還期限を迎えた平成五年には八対二に変貌している。そうした財務環境の好転に伴い、財務担当の役割は金融機関からいかに資金を調達するかということから、いかに資金を効率的に運用するかということに比重が移っていった。

もともと財務部（現・経理部）はスミリンホームローン（業種 金融業／昭和五十一年設立）という会社をもっていたが、当初の目的である住宅顧客への融資という役割がなくなっていたため、資金の運用に利用することとし、同社を通じて株式などへ堅実な投資を行い、当社の財務体質の改善に努めた。平成元年十月、資金運用を当社で直接行うこととなったため、同社を三億円の配当とともに清算した。

その後平成三年六月になって関係会社向け資金貸付けおよび資金運用を目的としてスミ

図4-12 財務主要データ（有利子負債／手元流動性の推移）



* ワラント債
新株引受権付社債。普通社債と転換社債の中間的性格を有し、社債の安全性と株式の投機性を享受できる。ワラントとは社債発行企業の新株をあらかじめ決められた行使価格で購入できる権利で、株価の数倍の値動きを示す。

リンファイナンス株式会社を設立した。財務部は、同社を通じて当社グループ内融資の拡大によるグループ全体の資金効率向上を図るとともに、以前と同様、手堅い資金運用を行い、その利益を当社に還元している。

平成八年から九年にかけて、多くの金融機関・不動産会社・住宅会社が多額の不良資産を抱えて倒産あるいはその危機に直面している中で、当社が健全な財務体質を保っているのは、一定基準の下、健全な資金運用に終始したことによるものである(図4-12)。

一方、独自の資金調達ルートと方法を確立し、多様化することにも注力した。平成三年に格付機関により長期債Aプラス、短期債A・1、と標準以上の格付けを得られたことにより、平成三年十月、短期資金の直接調達手段であるCP^{*1}を国内で発行した。つづいて平成四年七月、海外プロジェクトの資金調達のためスミトモ・フォレストリー・ネザーランド社を設立し、この会社を母体として平成五年、英国のマーケットでもユーロCPプログラム一億ドル・MTN^{*2}プログラム二億ドルの発行枠を設定した。さらに平成八年には同発行枠の母体に住友林業本社、SFI^{*3}社、SFNZ社を追加し、社債券発行枠二億ドルの更改設定も行った。このように直接調達で得られた資金は、住友林業香港有限公司の借入金返済に充てるなど、当社グループの財務体質の強化に役立てることができた。

平成八年十月、住友林業香港を閉鎖し、SFI社としてシンガポールに移転した。同社は二四年間、貿易のスイッチ業務・シッパー向け融資・財務部における資金運用の代行という業務を行ってきたが、シンガポールにて第三国間貿易を強化するという営業部方針が出されたことにより二四年間の歴史を閉じた。三億三〇〇〇万円の投下資本を回収した上に、配当金・清算金合わせて二億六〇〇〇万円を残すことができた。

平成九年度に入って、住宅着工戸数が調整期を迎え、当社の資金状況も厳しくなってきた

*1 CP (コマーシャルペーパー)

米国で発達した企業の短期資金調達手段。無担保約束手形形態の償還期間七～二七〇日の証券で、無記名かつ割引形式で発行される。わが国では昭和六十二年に国内CPの発行が認可された。

*2 MTNプログラム

あらかじめ決められた範囲の金額であれば、いつでも、任意の発行額で、多様な通貨で資金を調達できるファシリティー(枠)のこと。MTNは、Medium Term Noteの略。発行枠を当初に設定しておくことで機動的な発行が可能となり、投資家のニーズや発行のタイミングを的確にとらえることができるので、通常の起債より有利な条件で発行できる場合が多い。当社の場合、ユーロ市場でこれを設定した。

*3 SFI社

当社が平成八年にシンガポールに設置したSunitomo Forestry Investment Ltd.の業種は、南洋材の仲介業務および海外取引先への金融業務(資料編参照)。

た。銀行・証券などの大型破綻が相次ぎ、「金融恐慌」がささやかれる中で、金融機関は貸し渋り、CP市場は機能不全に陥るなど、金融市場の混迷が続いている。このような状況下、当社も今後本格化する金融ビッグバンへの対応を迫られている。国内外の金融機関と協調しつつ、受取手形の流動化を進めるなど、一層の財務体質の強化を図っていくことが必要となっている。経理部がどのように舵取りを行っていくか、社内外から真価を問われる、厳しい時代になってきたといえる。

資金集中管理方式の採用

当社は、資金運用の効率化と事務の合理化を目的として、以下のように調達・運用両面における本社集中化を図ってきた。

①支払手形の本社一括発行

平成四年九月、手作業による支払手形の各支店発行方式から、各支店でACOS入力した支払いデータによる本社一括発行方式に切り替えた。

②マルチバンキングシステムによる住宅回収資金の集中化

平成七年十二月、住宅本部各支店から回収資金を住宅管理部の口座を経由して本社に送金していた方式を改め、パソコンのマルチバンキングシステムを利用して直接本社の一口座に集中する方式とした。

③新会計システムによる本社一括支払い

平成七年五月、支払い入力と会計入力^二重入力の排除、振込み事務の一元化とそれに伴う資金運用の効率アップ、領収書発行事務と従業員支払い事務の合理化を目的として、ACOSを用いた新会計システムを導入した。

* 金融ビッグバン

金融大改革のこと。昭和六十一年に英国が実施した証券制度改革にならって、橋本首相が構想を打ち出した。金融機関の業務範囲の拡大や各種手数料の自由化などの規制緩和とグローバルスタンダード化を進め、市場に活況を取り戻すねらいがある。「ビッグバン」は宇宙の始まりとされる大爆発を指す言葉。

予算・業績管理業務

従来管理部が行ってきた予算・業績管理業務は、①予算編成・予算統制に関する業務、

②常務会付議事項の資料整備と取締役会の月次業績報告資料の作成、③会社業績の把握と総合的分析などに分類される。これらの業務は、この一〇年、A C O S・パソコン・電子メールの利用により、処理速度と分析能力は大きく向上した。しかし、経営の基本的な数字をまとめるという業務自体は変化していない。

必要な数字と情報収集の効率化を図り、その集計・分析結果をさらに充実させ、高度な経営判断により役立つ資料を作成していくことが今後の課題といえる。

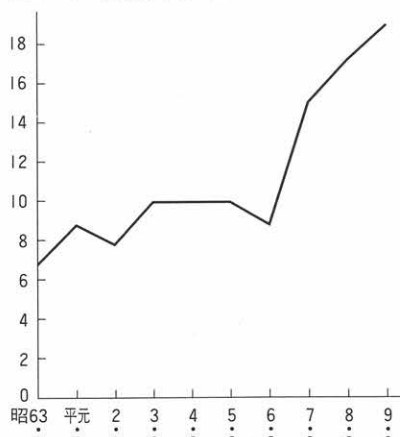
決算業務等

期末・中間期末・月次の決算作業を行うこともまた、この一〇年間、基本的には変化はない。しかし、日本企業の情報開示がグローバル化される中で、ディスクロージャー（情報開示）促進の動きは当社にも大きなうねりとなって押し寄せた。商法・証券取引法など法令の改正により、計算書類・有価証券報告書など、企業に求められる開示情報の追加が順次行われた。当社もこれらの情報開示の拡大に対応するとともに、決算発表の早期化を図ってきた。

連結決算についてもまた情報開示が進むこととなった。昭和五十三年九月期には関係会社三社が連結対象であったが、平成九年三月期にはその数は一九社にまで拡大した。大蔵省令は開示情報の一層の追加と連結会社の拡大を求めている。当社は数年後には単体決算と同程度の情報開示を連結決算に適用し、グループ全体の連結を目指している。

決算業務につながる日常の経理事務は、従来、管理部・営業本部・住宅本部に分かれて

図4-13 連結子会社数の推移



* ディスクロージャー
投資家保護のために、企業の財務内容をガラス張りにすること。昭和五十六年の商法改正以降、ディスクロージャー促進の動きが続いている。平成三年からは上場企業に保有有価証券の含み損益の公表が義務づけられ、五年四月からは連結決算について対象子会社の範囲拡大と地域別損益の開示が義務づけられるなど、国際基準への適合が進められつつある。

行っていたが、平成八年十月、経理部に一元化された。

全社ベースでの納税事務もまた、平成八年より経理部の所管となった。法人税・地方税・消費税・事業税が納税の主なもので、それまでは管理部が担当していた。当社は、平成七年一月の大阪国税局の調査から、特別国税調査官（特官班）の担当会社となった。これは、当社が税務的にも大企業となったことを意味し、以後二年ごとに当局のチェックを受けることとなった。

情報のシステム化の一環として、「財務会計」と「管理会計」とからなる「新会計システム」の導入を開始した。このうち、「財務会計」については平成六年十一月から翌七年八月にかけて既に導入済みで、次の三システムから成っている。

①会計基幹システム

木材・建材、住宅の会計システムを統合するとともに、伝票式会計からコンピュータ会計に移行した。

②経費入出金システム

支払いを財務部での一括銀行振込みに変更し、本社においてはキャッシュレス化を行った。

③営業入出金システム

経費入出金システムの一部として営業本部系の業務システムとリンクした。

これらの導入により、資金の集中管理とキャッシュレス化による出納業務の削減が実現でき、事務の生産性が向上した。

また、「管理会計」は、「財務会計」と同時期にスタートしたが、現在も順次充実化を図っている。

* 特別国税調査官

大型で複雑な税務調査を行う専任の調査官で、各国税局と主要税務署に配置されている。通称「特官」と呼ばれる。この「特官」を長として、特に選抜された法人（特官法人）の税務調査を行うグループが「特官班」である。当社の場合、調査は平均三か月程度、ほぼ二年に一回行われる。法人にとって、特官法人への格上げは、社業隆盛の証といえるが、その反面、適正申告義務に対する厳しいチェックを受けることとなる。

スマリンエンタープライズとトムハウス

スマリンエンタープライズは昭和五十四年に設立された後、五十六年にリース業、六十年に旅行代理店業と順調に事業を拡大した。

また、六十三年六月に開始した情報システム事業は平成三年十一月、住友林業情報システム設立時に移管した。昭和六十三年九月初期は一四億八〇〇〇万円だった同社の売り上げは、平成十年三月初期には五六億四〇〇〇万円、と実に三・八倍に達した。現在の営業拠点は、本社（幕張）・東京・大阪・名古屋と展開し、当社グループの総合サービス会社としての位置づけとなっている。

トムハウスは、昭和六十二年には店舗数は四店であったが、蒲田・八潮・光が丘・上尾と出店し、平成四年十一月には八店舗となった。しかし、その後関東地区における業界の競争激化の波を受けることとなり、七年四月に久喜店をスマリンシステム住宅に譲渡し、同年十一月には八潮店をベスト電器と提携して業態変更するなど経営努力を続けたが、今後の事業性は厳しいと判断し、十年三月末、関西電波に全株式を売却、ホームセンター事業から撤退した。

四 審査部

この一〇年、当社の与信先の数は約二五〇〇社でほとんど増減なく推移してきた。

与信先については、優良取引先である特定与信先、一般与信先、および資本等業務提携関係にある政策与信先に区分し、与信審査を定期的に行っている。

与信管理制度は、営業本部の組織改正が行われたときに制度の見直しが行われており、主な改正は次の三回となっている。

①平成三年四月、従来の支店制度から商品部門別損益責任体制に改められたのに伴い、営業本部の各部長が与信管理の責を負うこととなった。

②平成八年六月、一般与信先を対象に五段階の信用等级付評価表を導入するとともに、与信申請手続きを改正した。

③平成八年十月、営業の地域戦略強化のため支店制度を復活させたことに伴い与信管理制度も見直し、ラインの与信権限と本社審査部門の審査権限を分離・明確化するとともに与信権限を引き上げた。

これ以外の事項としては、平成四年九月、与信管理規定・通達・信用調査のチェックポイントなどを一冊にまとめた『与信管理実務マニュアル』の改定版が作成され、このマニュアルは現在も日常業務や研修用に活用されている。

当社の住宅部門の拡大・発展とともに、住宅の納材店・協力プレカット工場・建材メーカーへの資材販売と部材の仕入れという往復取引が増大している。与信管理も、従来の販売先に対する不良債権の発生防止という観点だけでなく、取引先管理を通じて安定的な住宅生産へ寄与するという面においても、重要性が増してきている。

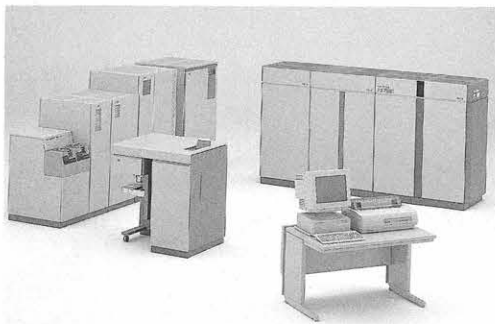
五 情報システム部

合併以前の当社のEDP（電子データ処理）関係の歩みで特筆すべき事項は、①昭和五十一年全社共通のコンピュータシステムを採用（大和コンピュータシステムのコンピュータを使用）、②昭和五十六年自社コンピュータ（「NECS100」）を設置、管理部にOA（オフィス・オートメーション）担当を配置、③昭和六十一年六月情報システム室を新設、であるが、オフィスコンピュータの装備しがなく、この分野では世間一般に比べてかなり後れをとっていた。しかし合併以後、急ピッチで追い上げることとなる。

昭和六十三年八月、汎用コンピュータ「ACOS六一〇/一〇」を導入し、一五事業所をオンライン化し、本社と営業本部のシステムを再構築した。処理速度・記憶容量・システム構成のいずれをとっても、この時点で飛躍的な向上を遂げたといえる。

平成二年五月には情報システム室を募張テクノガーデンに移転するとともに、コンピュータも「ACOS六三〇/一〇」に更新した。また、それまでは住宅本部はオフコンを使用していたが、翌三年五月に「ACOS三六〇〇/六」に更新したのを機として、住宅システムも七月より「ACOS」で使用を開始した。このシステムは、調査分析から本番稼働まで三年以上を要したが、これにより、一台の汎用コンピュータに全社のシステムを集約することが可能となった。

このような経緯を経て当社のコンピュータシステムも相当大型なものとなり、開発面・運用面を一層強化する必要に迫られた。そこで平成三年十一月、まずは人材の確保・専門技術の蓄積を目的とし、やがては蓄積された技術をもつての外部展開も意図して、情報シ



現在の「ACOS」（NEC提供）

システム室をコンピュータに関するソフトウェアの開発、コンサルティング、システムの運用管理を目的とする住友林業情報システム株式会社として独立させた。同社は新しいシステムとして「木建予算実績管理」「新会計基幹」「インテリア」「住友林業緑化外構」などを次々と開発して当社グループのシステム構築に寄与するとともに、事業内容の拡大について「ACOS三六〇〇/一〇」（平成四年四月）、「三六〇〇/二〇」（平成五年四月）と段階的にグレードアップした。また、平成七年十二月には「パラレルACOSPX七八〇〇/一二六A」に更新した。

こうした汎用コンピュータを使ったシステムとは別に、パソコンを中心としたいわゆるオープン系システムの技術は、平成四、五年ごろから急速に発展した。住友林業情報システムでも、パソコンネットワークによる業務システムの開発に本格的に取り組み、平成五年三月、本格的クライアントサーバシステムであるC&Pシステム（のちにイノス販売管理システムに発展）を開発した。以降、それまで汎用機中心だった同社の技術者集団が、物流システム（平成五年十月）・情報サポートシステム（平成八年十月）と相次いでオープン系システムを開発していった。

また、もう一つのクライアントサーバシステムとして、平成八年から九年にかけて、住宅本部全支店にパソコンを使用した住宅進捗システムを展開した。このシステムは、現場で顧客の情報を自由に検索加工でき、汎用系とオープン系の融合型のモデルとなった。

平成七年四月、情報システムについての企画・立案の機能を当社に戻すことになり、情報システム室を本社に再設置した（平成八年十月、情報システム部に昇格）。同室および住友林業情報システムは、電話・ファクスに次ぐ第三の通信メディアとして、平成八年四月、本社内に電子メール（NEC製「スターオフィス」）の第一次展開を行った。この電

表4-2 当社のパソコンの分類表（平成10年3月現在）

導入時期	種類	代表的機種	メモリ	OS	台数	特記
平成6年度以前	デスクトップ	PC9821Xp、BX、Ap	8M～4M	MS-DOS	276	
	ノート	PC9801Nx、NE	4M～2M	MS-DOS	72	
7年度	デスクトップ	PC9821Xa7e、Xs	16M～8M	ウィンドウズ3.1	285	標準機を設定 Ne2は会計ACOS端末で導入
	ノート	PC9821Ne3、Ne2	8M～4M	MS-DOS	98	
8年度	デスクトップ	PC9821Xc13、V10	32M～16M	ウィンドウズ95 ウィンドウズ3.1	396	電子メールシステム導入 (平成8/4)ネットワーク 接続開始
	ノート	PC9821Na12、Nb7	32M～16M	ウィンドウズ95 ウィンドウズ3.1	223	
9年度	デスクトップ	PC9821Xa20、Xa16	32M	ウィンドウズ95	315	原則ノート機を標準とし 当社初のDOS/V機を導入
	ノート	VERSA603511	32M	ウィンドウズ95	832	
合計					2,497	ネットワーク接続台数：1,812台

注1：PC9821Xa20、Xa16系のパソコンは、住宅進捗サーバとしても導入（約80台）

2：ネットワーク接続はウィンドウズ95導入パソコンのみ

3：標準機はネットワーク化を前提に機種統制のために設定。それまでは各店部独自に導入

4：会計パソコンはACOS端末として、主に入金システムで使用

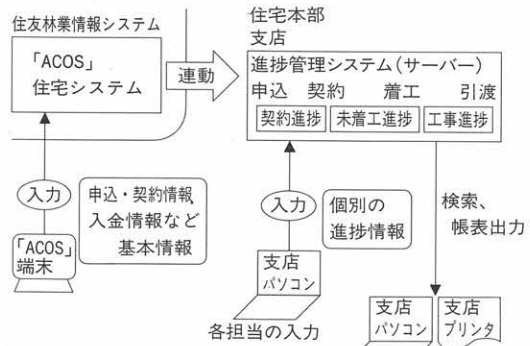
子メールシステムは、同年十月に約八〇支店を結んだ第二次展開、翌年八月に国内全事業所をパソコン一三〇〇台で結んだ第三次展開と拡大、さらに、平成九年九月からはインターネット接続も開始した。こうした展開により、全社の情報インフラとしてのWAN^{*1}・LAN^{*}が整備され、当社でも全社員がパソコンを日常的に業務に活用する時代に入、もはや現在の当社の日常業務遂行に欠かせないものとなっている。

情報システム分野は日進月歩である。当社の情報システム部門は、パソコンの全社員への配備・二〇〇〇年問題への対応といった短期的なものから、事務処理型のシステムから情報処理型のシステムへの切り替えといった中長期的なものまで、これから解決しなければならぬ多くの課題に直面している。

六 知的財産権管理室

当社開発企画部に初めて専従の知的財産権担当が置かれたのは、平成三年七月である。それまでは特許の案件が出るたびに、開発部が処理していたが、この分野での権利の確立と保護が重要な企業活動となってきたこと、筑波研究所の発足により、開発体制が整ったことなどにより、専任を置くこととなった。当時は「知的所有権担当」と呼ばれた。担当

図 4-14 住宅進捗システムの構成



基本情報を重複入力することなく、各担当が進捗情報さえ入力すればその情報を支店全体で共有し活用できるシステム

支店社員がそれぞれ自由に活用できる

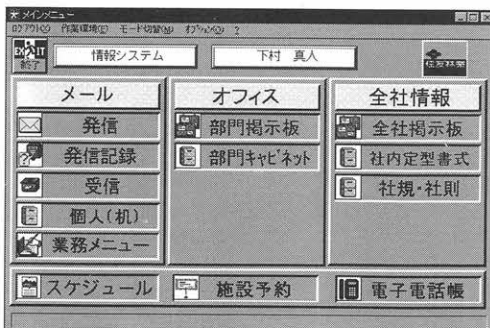
*1 WAN・LAN (Wide Area Network-Local Area Network)

広域およびローカルのネットワーク

*2 二〇〇〇年問題

現在使用されている汎用コンピュータ、オフィスコンピュータは西暦の下二けたを年号データとしていることから生じる問題。西暦二〇〇〇年は一九九九年の翌年であるのに一九九九年から二〇〇〇年へ後戻りしたかのよう判断し、間違った計算を行ってしまう。ソフトウェアを変更する必要があり、現在コンピュータメーカー各社ともその対応に追われている。

図 4-15 「スターオフィス」のメインメニューの画面



者は知的財産権の窓口業務を行うかたわら、社内各店部に対して啓蒙活動を行った。日常業務の中に出願のヒントが多くあること、技術的課題を解決しても出願して権利化しなければ他社にとられてしまうことなどを例をあげて説明することにより、知的財産活動への理解と協力を求めた。支店長会議にも出席し、この活動の重要性を説明した。また、各店部に活動を推進する「パテントリーダー」が置かれた。

こうした努力が徐々に実を結び、出願件数は平成三年度四九件、四年度八一件、五年度一〇三件、と順調な伸びを示した。件数の伸びにつれて担当者も増員され、住宅系・建材系・生物系などの他、商標・意匠も含めて専門分化した技術分野に対応できる体制が整えられていった。

そして平成六年四月、知的財産権管理室が発足した。当社の知的財産活動は、組織面でも本格的に整備されたわけである。それをきっかけに、出願につながる提案が支店からも多く寄せられるようになった。支店の活動の活発化は社員が課題解決に挑戦し、成果を上げたことを表わしており、それだけ支店の活性化につながっていると考えられる。支店全体の出願件数は、平成八年度にはついに、本社と筑波研究所を合わせた件数に肩を並べるに至った(図4-16)。

知的財産活動では、①社内提案を出願につなげていくこと(出願率を上げる)、②出願したものを権利化していくこと(登録率を上げる)、③権利化したものを実用化していくこと(実施率を高める)が肝要であるが、そのいずれも前年度記録を更新し続けて現在に至っている。また、実施許諾料収入も増加しており(図4-18)、平成八年度は約一七〇〇万円に達した。国際的には、開発途上国で出願・権利化したものから実施許諾料を得ることが日本など先進国が生き残る道ともいわれており、当社も技術力を生かして、他社から

図4-17 支店提案件数の伸び

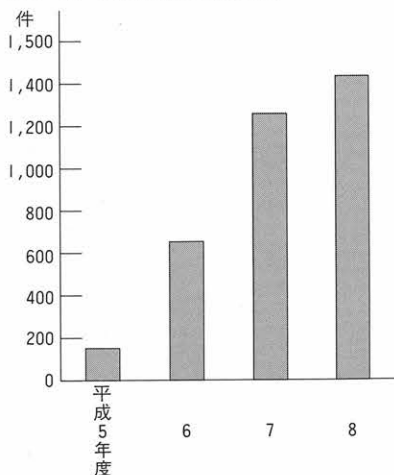
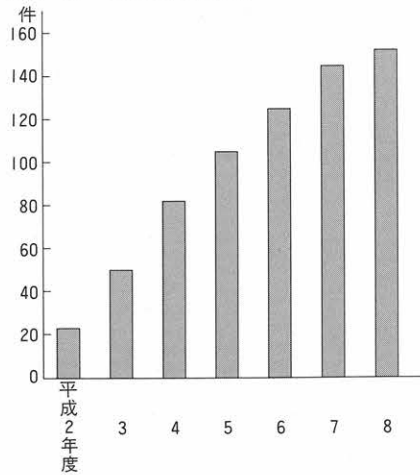


図4-16 出願件数の推移



さらにこの収入を得ていくことが望まれる。また、知的財産活動の活発化をねらって、出願と登録に対する補償制度を平成四年四月に、表彰制度を六年六月にそれぞれ制定した。この制度により、提案と出願の優秀者表彰と活用された権利の実施補償を、平成八年三月に初めて実施した。以後毎年、多くの社員が対象となっている。

商標出願も増加を続け、平成六年度二一件、七年度二四件、八年度四九件となっている。「エクセル」「フォレスト」の商標では同業他社が使用し始めたが、警告して使用を中止させた。

営業秘密保護運用活動は、平成六年六月にスタートした。毎期「営業秘密保護運用・強化月間」を設け、社員の注意の喚起と認識の浸透を図っている。

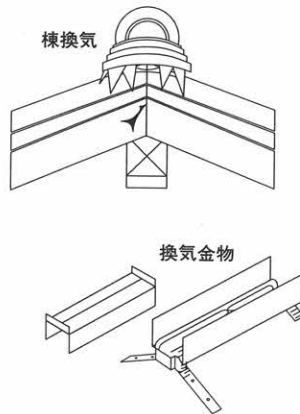
知的財産権をめぐる環境は今、大きく変化しようとしている。多くの企業で知的財産活動が優先順位の高い経営戦略と位置づけられるようになり、特許庁でも長官が「日本にもプロパテントの時代がやってきた」と表明している。海外出願の重要性も考慮に入れた新時代への機敏な対応が当社にも求められている。

七 監査室

監査室は、全本部とその店部、および関係会社の内部監査を行う社長直属の組織で、半期ごとにあらかじめ監査対象店部・担当者を決めて実施している。

内部監査の目的は「会計および一般業務について、運営の制度とその実施状況を監査することにより、会社財産の保全と経営効率の向上を図ることを目的とし、収益力向上に貢

図 4-18 実施料収入を得ている金物の略図
(パッシブ換気工法)



* プロパテント
「特許重視」という意味。昭和六十年、米国のレーガン大統領が「これからの米国の生きる道は知的財産権の蓄積と権利の行使である」と主張、日米知的財産権摩擦が起ころ、日本企業は多大な特許料を相次いで米国企業に支払うこととなった。特許料の国際収支は、現在でも米国が一七兆円の赤字であるのに対して、日本は四兆円の赤字である。荒井特許庁長官は、平成九年二月に本文のとおり講演し、特許法の改正を示唆した。米国より遅れること、実に一二年である。日本企業も今後は「防衛的出願」から「活用できる（特許料を稼げる）出願」へと方向転換を図っていくことになるだろう。

献しようとするもの」となっている。したがって、監査の範囲は会社業務の全般にわたり、原則として業務監査と会計監査を行っている。

この一〇年で大きく変化したこととして、次の三点をあげることができる。

① 監査対象箇所急増

住宅本部の支店の増加や関係会社の増加により、平成九年三月現在、監査対象店部は約八〇か所、関係会社は約四〇社となっている。このため、一人年平均二〇か所以上を監査することとなった。

② システム化による基本的データの入手

最近では汎用コンピュータやパソコンの利用により、監査対象について、信頼性の高い基本的なデータを本社でリアルタイムに入手できるようになってきた。このことは、重点監査項目の絞り込みや前回監査時との比較など、監査業務の効率化につながっている。

近年、企業の内部監査のあり方が企業の存廃そのものに影響するケースが目立ってきている。以前にも増して、厳正かつ緻密な監査が求められる時代になったといえよう。

【ま行】

幕張テクノガーデン 420
枕木 78
マダラフクロウ 355
マツ 40
まなびの森 339 340
マルチバンキングシステム 375 428
マレーシア材 227
満州事変 3
未墾地 53 57 58
未墾地解放 56
耳切れ 143
メランティ 314
メルクシマツ 320 406
メルサワ 259
木材業 211
木材専用船 117
木材総需給量 222
木材引き取り税 236
百草園展示場 167
木造軸組構法（在来構法） 275
木造住宅産業協会 216
持株会社整理委員会 9 12
モニター制 374
森の学校総合整備事業 340
モントリオール・プロセス 348

【や行】

矢板 193
焼畑農法 415
UFタイプ 407
有利子負債 331 426
優良林木保残作業級 346
ユニットバス 362
与信管理制度 432
四大財閥 9

【ら行】

ラオス材 227
ラオスマツ 260 358
ラジアーターパイン
118 210 248 250 262 356
ラミン 257
ラワン材 110
ランブイエ宣言 202
リフォーム事業 398
流通形態 137
林業基本法 176
林業信用基金法 180
林政審議会 216 227
林総協 109
輪伐体制 17
林野庁長官賞 232
倫理憲章 335
ルーブル合意 203
レーガノミックス 203
列状一伐三残方式 343
列状間伐 232
列島改造ブーム 214
レッドウッド 357
レッドオーク 405
レッドシダー 108
連結子会社 429
連合国最高司令官 8
連合国最高司令官総司令部 4
連続プレス 402
労使協調路線 205
ロックウール 265

【わ行】

ワラント債 215 300 301 426
ワンワンベース 117

日銀特融 132
日合連 210
日新ビル 418
ニピンド 264
日本型経営 205
日本合板工業組合連合会 210
日本住宅・木材技術センター 211
日本木材輸入協会 109
日本木造住宅産業協会 287 338
日本林学会 230
日本列島改造論 133
日本列島改造ブーム 219
ニャトー 320
ニュージーランド材 118 226 243 247
熱帯雨林 321
熱帯林技術研究組合 415
熱帯林再生プロジェクト 414
農山村経済更生政策 208
農事研究所 55
農地改革 9 53 66
農地解放 7
農地調整法改正 16

【は行】

パーティクルボード 120 262 365 405
ハードボード 120
ハーベスタ 342 343
廃材チップ 241
買山事業 78 139 243
槿積 139
パイン 108
ハウス 55 288
羽柄材 367
伐期齢 105 238
パテントリーダー 436
パプアニューギニア材 227 255
バブル経済 207 301 325 330
バブル現象 220
浜間屋 102
パラピ 320
パルプ材 143
パルプセメント板 159 265 266
阪神淡路大震災 337 385
PS方式 152
非皆伐施業 345 346
非皆伐複層林施業 344
ビジョナリーカンパニー 334
ビジョン 334
ヒノキ 40
標準伐期齢 40
ビルママツ 225 260
品質管理 217
フォーワード 342
フォレスターハウス 350
不況カルテル 210 224
部材供給システム 367
フタバガキ科 414 415
ブツアン材 110 111
復興金融公庫 7
物流管理システム 383
不動産事業 163
プラザ合意 203 206 325
ブラックマンデー 325
不良債権問題 326
プリント合板 119
プレカット 228 241 359
プレトンウッズ体制 201
プレハブ構法 284
プロセッサ 343
ブロック制 373
プロパテント 437
分収方式 175
米材 114 243 246
平成不況 325
米ツガ 115
米ヒ 114
米マツ 108
ベターリビング商品 408
ヘムロック 355
弁甲材 193
ペンシルシダー 259
ベンチマーキング 334
保安林 18
保育間伐 232
法人請負事業 397
法正林 17
報・連・相 374
ホームセンター 216
北洋材 109 118 252
星の王子さま 420
保続林業 218 333 347 349 406
ボツダム宣言 3
ホルムアルデヒド 367
ホワイトウッド 357
ホワイトオーク 405
本社移転 336

針葉樹合板 262
森林エコシステム 344
森林管理データマップシステム 234
森林組合 180
森林法 175
スカーフジョインター 407
スギ 40
スタグフレーション 202
スプルース 355
住友活機園 106
住友の森エコシステム 349
スラグ石膏セメント板 402
スワンプ材 258
SEALPA 254
製材業 209
生産性基準原理 205
背板 143
セカンドグロス 115
石綿スレート 265
施業案 18
施業計画 237
石膏ボード 120 265 361
セラヤ 79 111
センガワン 257
先進国首脳会議 202
全本連 211
総合保養地整備法(リゾート法) 220
造材 78
早生樹 414
増伐 37
創立五〇周年 339
組織培養 414
ソ連材 226 243

【た行】

第一次オイルショック 134 169 201 204 252
大造林計画 350
第二会社 16 23
第二次オイルショック 201 206
第二次世界大戦 3
第二次臨調 206
対日平和条約 4
太平洋戦争 3
第四次中東戦争 201
択伐 231 344
択伐施業 228
ダグラスファー 108 355
玉切 139
タワーヤーダ 342

ダンネージ 232
チーム営業 376
地球環境問題八項目 413
地球サミット 348
チップ 143 241 359
知的財産権 435
中質繊維板 216
注文住宅 167 216
超円高 328
朝光丸 117
長伐期 219
直接投資方式 152
貯木場 140
チリ材 227 251
チリマツ 251
賃金カット 214
ツーバイフォー構法 283 284
つなぎローン 373
提案制度 124
定期借地権 380
ディスクロージャー 429
TT (TWO THOUSANDS) 委員会 271
定年延長 297 298 423
低ホルムアルデヒド化 407
手元流動性 331 426
転換社債 215 226 299
電子メール 434
電柱 78 142
天然更新施業 229
天然更新 232
天然林 230 231
天然林選木作業 230
東京証券取引所 331
東京大学農学部 415
造材 139
特需景気 49 78
特殊材 78
特別国税調査官 430
ドッジ・ライン 8
トドマツ 232
土場 140
土曜休暇制度 297
ドルショック 201
ドル防衛策 133

【な行】

南洋材 243 357
二〇年ステップ保証 391
二〇〇〇年問題 435

金融緊急措置令 5
金融ビッグバン 428
クダクダ材 113 313
グッドデザイン 408
クルイン 111
クローン 107
群状択伐 345 346
経営理念 97 334
経済安定本部 62
経済九原則 8
経済協力開発機構 92
経済団体連合会 235
経済同友会 235
経済白書 89
傾斜生産方式 7
経団連 216 236
KD材 360
建築基準法 236
建築基準法第三八条 396
厚生年金基金 424
構造不況業種 222
構造用合板 211
高耐水性MDF 407
高伐期複合構造林 238
高伐期複層林 238
合板 362
合板工業 210
坑木 38 141
公募増資 172
広葉樹 138
交流材 39 78
顧客満足度 374
国際居住年 289
国際通貨基金 92
国有林 208
国有林野特別会計事業 208
小作 57 58
小作人 56
コンクリート型枠 211

【さ行】
債権保全マニュアル 418
サイディング 378
財閥解体 7 9 12 59 68
SAIPS 1 387
在来構法 281 284
搾乳事業 192
Sustainable Development 347
サッシセンター 156 158 266 362

三階建住宅 396
三国間貿易 216 226
3C 132
シイ 40
CI (Corporate Identity) 296 419 420
GHQ 4 7 8 9 11 21 61
CS 333
CS運動 373
CS経営 333
GNP 220
シーリングボード 224 265
CP (Commercial Paper) 301 427
JE方式 152
ジェルトン 257
自己資本比率 215
資材林 34 80
自作農創設特別措置法 53
資産再評価法 62
資産デフレ 326
資産の再評価 61
自山材 139
システムキッチン 362
持続可能な開発発展 347
湿式工法 119
シャウブ税制勧告 9 62
集材機 78
集成材 128 194 360
住宅事業 164
主伐 17
小径木レース 408
証券造林 174
証券の民主化 59 61 68
上場 331
上場準備委員会 332
消費税 327 330
消費税導入 375
常務会 171
所得倍増計画 91
除伐 17
ジョンコン 113 257 258
新会計システム 428 430
真壁造り 282
新建材 119
新考課制度 422
人工林 230
新住宅営業給与制度 422
新宿グリーンタワービル 418
新設住宅着工数 222
針葉樹 138

【あ行】

RC 394
 ISO14001 416 417
 IMF 92
 IUFRO (国際林業研究機関連合) 230
 赤字国債 132 204
 朝日森林文化賞 351
 アジア熱帯木材機関 255
 アジェンダ21 348
 アピトン材 110
 アプキンド (APKINDO) 264 319 320
 アフターメンテナンス 374
 アラスカ材 227
 アルミサッシ 223
 ES 333
 E1基準 407
 いえづくり'85 288
 いざなぎ景気 131 132
 一伐三残間伐方式 232
 イノベーション 89 90
 イラン革命 202
 岩戸景気 90 91
 インシュレーションボード 119
 インセンスシダー 108
 インドネシア林業省 415
 インフレーション 5 18
 売上税 218
 AA制 109
 営業秘密保護 437
 HCLC 9 12 16 20 60
 ATTO 255
 永年勤続表彰制度 423
 エクイティ・ファイナンス 425
 エコマーク 366
 SRC 394
 SR提案制度 217
 SF '85 289
 S 394
 NCルーター 400 408
 MTNプログラム 427
 MDF (中質繊維板)
 216 228 250 261 262 365 402 406
 MTP (Management training program) 研修
 126
 エンジニアリングウッド (集成材)
 356 395 402

円相場 327
 塩ビタイル 121
 欧州林業機械視察団 342
 OECD 92
 OSB 262
 大壁造り 282
 大阪証券取引所 172
 ODA 207
 ODS (オペレーション・ダイヤグラム・システム) 384
 オールドグロス 115 354
 OPEC 134 201 202
 オランウータン 415

【か行】

外貨建転換社債 215
 外材小口 240
 会社更生法 162
 拡大造林 104 208 229 230 232 237
 家訓 97
 カシ 40
 カスタムカット 247
 活機園 55
 カナダ材 246
 株式関連債 331 426
 株式の上場 172
 ガラス繊維 265
 カラマツ 210 231 262
 グリオア・エロア援助 9
 カロフィラム 259
 カンキ集材 232
 環境管理システム 416 417
 乾式工法 119
 間伐 17 232
 企業会計原則 62
 企業再建整備法 10 19
 起業支出 19
 技術革新 89 90
 木摺 147
 記念の森 (「まなびの森」) 339
 CAD 384 386
 CAD・CAMシステム 303
 CAM 384
 キャンツ 247
 QC 217
 行革審 206
 京都大学農学部 230

プラムクリーク社 402
古田俊之助 10 14 82 98
プルフタニ 310
PRO-FIT 392
プロボリング 315
ペゲン社 317
別子銅山 19
ペトロベシス 384
ポートモレスビー 259
ホームスケッチ 362
細井清 77 94
北海農林 20 25 27-31 37 55 64
ポプリ 395
ホリテイズ 395
ポルトガル 366 406
ボルネオ 23
香港 226
本樹 227 278
ポンチアナック 258
ほんばん 361

【ま行】

マクドナルド社 249
マクミラン社 247
真下正樹 351
松田興人 270
松菱製紙 159
マニラ 256
マハカム河 314
マルチバランス工法 378 386
丸紅 256
マルンダイнда 404
マレーシア 254 357 363 364
三津橋産業 405
三菱鉱業 142
南ベトナム 259
ミリ 258

村上正康 113
木造謙家 378

【や行】

保田克己 32 77 94 128 135
山一証券 132
山口博人 333
山崎完 213 214 227 235 251 275 288
山手壺番館 378
ヤマハリビングテック 362
ゆう 377
ユーエス・トレーディング社 114
ゆう21 378
ゆう21・スピリッツ 378
ゆう21・ビッグオーク 378
ゆう21・森風 378
ゆう・マザーズ 377
ユナコティンバー社 256
夢3階 378 396
吉野石膏 265 361

【ら行】

ランドール 68
リアンガベイ・ロギング社 111
リオデジャネイロ 348
リブナン・ヒジョー社 257
リンバヌサンタラ社 258
ルームセット 228 367
ルスタム 313 320
レーガン 203
連系各社 15
ロックウッドハウス 168 169 249
ロビンフッド 226 234

【わ行】

YKK 267
ワシントン州 355

スミフタニ 153
スミリンエンタープライズ 169 286 373 431
スミリン建設 228 282 285 387 397
スミリン合板工業 127 226 263 400 401 408
スミリン工法 281
スミリンサッシセンター 228 308
スミリン住宅流通 225 285
スミリン住宅販売(大阪) 270 276
スミリン住宅販売(東京) 270 278
スミリン土地 128 163 168
スミリン農産工業 155 156 308
スミリンビジネスサービス 423
スミリン物流センター 364
スミリンホームローン 426
スミリンホルツ 400 408
スミリンメンテナンス 390 398 399
スミリン木材工業 128 307 400
スミリン緑化 224 292
スンプルマリ社(SMT) 258
井華鋳業 42 43
セラピア 402
センターサイディング 266
セント・レジス社 116 246
Sonaeグループ 406
ソロモン 357

【た行】

大韓民国 8
大昭和製紙 141
第二東邦林業 79
太平林業 141
高田芳雄 128
田上郷平 94
滝の宮カントリークラブ 227 228 306
谷口正毅 270
タワウ 256 364
朝鮮半島 19
朝鮮民主主義人民共和国 8
筑波研究所 409
Tシリーズ 370
テクノ 407
土居万之助 16 30 77 94
東海農林 20 25 27 30 35 55 64
東京販社 216
東南産業 264
東邦農林 64 65 76
東北開発 224
東北パルプ 150
常緑樹 296 419

トムハウス 216 226 306 398 431

【な行】

永渕郁郎 112 275
中村合板 120
中本元行 94
名古屋西港流通センター 364
ナプコホーム 228 286 378
南陽商会 308 400 403
日建商会 407
日東紡 265
日本板硝子 49
日本硝子繊維 265
日本スチレンペーパー 268
日本パルプ工業 40
ニュージーランド 109 216 248
ニューパシフィック・ティンバー・サプライ社 111

沼田温昌 275
ノーリツ 362

【は行】

バークミン 155
ハイカラー 123
バプアニューギニア 254 258 357 364
浜田産業 120 160 400 401
バリクパパン 258
PALS 383
バンクーバー 225 247 356
PCR社 402 409
BCFP社 247
東カリマンタン州 414
日高礼四郎 275
日立家庭電機販売 267
ビッグオーク/森風 EX 378
檜 227 278
ひのき建設 282 397
日比文雄 31 67
兵庫林業 20 25 27 29 34 55 64
平岩弁一 32 65 76 94
平賀五郎 14 16 82 98
広瀬幸平 43
フィリピン 111 254 363
フォレスト 378 386
不二建販 162
富士不燃建材工業 225 226 308 400 402 408
扶桑農林 64 67
扶桑林業 20 25 27 31 36 47 55 64
フライ・アッシュ・ボード 226

鴻之舞 11
コースタル・ランバー・カンパニー 405
コタキナバル 257

【さ行】

榊原透一 30
サクシードP,R,S,W 393
佐藤翼 113
サバ 255 357 364
ザ・ハウス 227 279
サバファンデーション 256
サマリンド 258 313
サムフォーデコ社 317
サラワク 255 357 364
サラワクティンバートレーディング 306
サンウエーブ工業 132 362
山王スレート 265
三協アルミニウム工業 157 267 362
サングラハ・アンディカ社 320
サンクリラン 311
3Kサッシ 157
三郷町 269
サンダカン 256
産直檜 379
山陽特殊製鋼 132
山陽パルプ工業 40 41
シアトル 115 149 246
SIAF社 366 406
シーアラスカ 246
C&P 367
CLP社 405 409
CTタカハシ社 114
塩崎治男 94
塩田建設産業 224 225 304
塩見嘉一 32 76 94
四国林業 20 25 27 33 41 57 64 65 74
四国林業 225 233
シテイ3 227
四手井綱英 230
篠崎昭彦 352
シブ 257
ジャーティン・マセソン社 79 111 116
ジャカルタ 216 226
住建産業 361
十条製紙 150
住宅販売会社(販社) 216 225
樹海 334 419
庄野崇夫 285
ジョージア・パシフィック社 114

シンガポール 263
新南開発 308
シンプソン社 114
スーパーサイディング 266
菅野秀次郎 14 16 20
スカルノ 311
スコープル 249
鈴木馬左也 219 344
スターネット 227 303
ステラ 377
ステラ・ヌーヴォー 377
ステラ・f(フォルテ) 377
ステラ・ベレット 377
Spano社 406
スハルト 311
スブル 313 414
スマカラサイディング 266
住友化工材工業 34
住友吉左衛門(第一七代家長) 352
住友吉左衛門友成(第一六代家長) 11 15 352
住友銀行 21
住友金属工業 164
住友金属鉱山 142
住友鉱業 38
住友商事 79 111 252
住友石炭鉱業 40
住友石炭 142
住友総本店 19
スミトモ・フォレストリー・ネザーランド社
427
住友ベークライト 34 127
住友別子鉱山 42
住友本社 11 13 15
住友本社林業所 20 23
住友林業アメリカ社 154 307
住友林業クレックス 401 405 408
住友林業月報 296
住友林業建築技術専門校 384 387
住友林業システム住宅工業 395
住友林業住宅 226 273
住友林業情報システム 303 431 434
住友林業フォレストサービス 343
住友林業ホーム
218 225 226 273 325 328 329 372
住友林業ホームサービス 373
住友林業ホームテック 398 399
住友林業香港 154 427
住友林業緑化 293
スミビーム 122 266

下巻索引

人名、地名、会社名、商品名は「名称」欄に、その他はすべて「事項」欄に分類、掲載した。

名 称

【あ行】

RLP社 263
RPI社 405 407
赤井龍男 230 346
憧 378
朝日ウッドテック 361
旭硝子 361
朝日特殊合板 264
ASTインドネシア社 407
アストラ社 318
アストラグループ 226
安宅産業 252
アムステルダム 357
綾瀬プライウッド 160
アラウコ社 251
アルバック社 246
飯田四三九 30 94
伊藤忠建材 360
伊藤忠商事 252 256
イナックス 362
井上孝 286
井上利雄 30
INOS 368
イノスグループ 367 368
伊庭貞剛 43 55 106 350
イフレコ 310 312
インターシュノール 367 401
インテリアメッセ 381
インドネシア 226 254 363 401
インドネシア森林開発 153
インフタニ 318
ウェアハウザー社 114 116
植村實 33 65 94 97 135
ACOS 391 428 433
永大産業 120 211 264 361
エクスポート・パシフィック社 115
エクセルII 280
SRJ構法 396
SF 256
SFI社 427
SFNZ社 427
SFCIT社 307

SLJグループ 263
Xシリーズ 370
NEPATCO 112
NPI社 (ネルソンパインインダストリー)
250 265 366 400 402 404 406 407
NPウッド 366
NP構法 286
FAボード 266
FFI社 150 215
FDC社 109 113 153 310
江本工業 362
大阪殖林 224 325 328
大阪販社 216
太田商事 260
大西和男 213 216 217 333 338
岡村正夫 129
小倉太郎 163
小倉正恒 11
落合嘉善 16 32 77 94

【か行】

鹿島製鉄所 164
カップパブリント 122
カナダ 356
カユラピス・インドネシア社 405
カリマンタン 310
カリマンタン森林開発協力会社 113 153
カルティメックス社 153
河井昇三郎 82
河之北開発 306
北ボルネオ 111
木の香 278
木の香・エクセル 280
キャタモール・ティンバー社 150
CAD&パーツ 367
九州農林 20 25 27 32 39 56 64
クチン 257 364
クラワック港 247
グルティ社 321 404
KTI社 (P.T.Kutai Timber Indonesia)
152 223 226 308 312 400 401 407 415
ケチカン港 247
小泉浩一 286

■ 一般情勢

- 『近代日本総合年表 第三版』 岩波書店 平成三年
- 『朝日年鑑』 朝日新聞社 昭和六十三年～平成九年
- 『10大ニュースに見る戦後50年』 読売新聞社 平成八年
- 『経済白書』 経済安定本部、経済企画庁 昭和三十三年～平成九年
- 『戦後日本経済の軌跡』 経済企画庁 平成九年
- 『日本経済の現況』 経済企画庁 平成五～九年
- 『経済統計年報』 日本銀行 平成九年
- 『経済統計年鑑』 東洋経済新報社 平成九年
- 『昭和经济史』 有沢広巳監修、昭和经济史 日本経済新聞社 昭和五十一年
- 森武麿、浅井良夫、西成田豊、春日豊、伊藤正直 『現代日本経済史』 有斐閣 平成七年
- 金森久雄 『わたしの戦後経済史』 東洋経済新報社 平成七年
- 三橋規宏、内田茂男 『昭和経済史(下)』 日本経済新聞社 平成六年
- 高村寿一、小山博之 『日本産業史(4)』 日本経済新聞社 平成六年
- 中山伊知郎、金森久雄、荒憲治郎編集 『経済辞典』 有斐閣 昭和五十一年 (市町村史)
- 別子山村史編纂委員会 『別子山村史』 愛媛県別子山村 昭和五十六年
- 本川村 『本川村史』 高知県本川村 昭和五十四年
- 大川村史追録編纂委員会 『大川村史追録』 高知県大川村 昭和五十九年
- 新居浜市史編纂委員会 『新居浜市史』 愛媛県新居浜市 昭和五十五年
- 新居浜市 『新居浜産業経済史』 新居浜市 昭和四十八年
- 椎葉村 『椎葉村史』 宮崎県椎葉村 平成六年
- 諸塚村史編纂委員会 『諸塚村史』 宮崎県諸塚村 平成元年
- 西郷村 『西郷村史』 宮崎県西郷村 平成五年
- 紋別市史編纂委員会 『紋別市史』 北海道紋別市 昭和三十五年
- 興部町史編纂委員会 『興部町百年史』 北海道興部町 平成五年
- 龍神村誌編纂委員会 『龍神村誌・上下巻』 和歌山県龍神村 昭和六十二年

■ 農林業、山林

- 『農林行政史』 農林省大臣官房総務課 昭和五十一年
- 『林業白書』 日本林業協会 昭和四十～平成九年

『林業統計要覧』

- 『木材需給累計報告書』 農林水産省統計情報部 平成七年
- 『木材需給と木材工業の現況』 林産行政研究会 昭和五十四～平成九年
- 『農林水産省百年史(下巻)』 日本農業研究所 昭和五十六年
- 『森林計画制度研究会』 『新版森林計画の実務』 地球社 平成四年
- 『林野庁造林保全課』 『民有林造林施策の概要』 地球社 平成十年
- 『日本林業年鑑』 林野弘済会 昭和四十四年
- 『北海道山林史』 北海道 昭和二十八年
- 寺尾辰之助編 『明治林業逸史』 大日本山林会 昭和六年
- 簡井迪夫 『日本林政の系譜』 地球社 昭和六十二年
- 小倉武一 『土地立法の史的考察』 農林省農業総合研究所 平成五年
- 萩野敏雄 『日本現代林政の激動過程』 日本林業調査会 平成八年
- 『総合年表・日本の森と木と人の歴史』 日本林業調査会 平成九年
- 『日本林業技術協会』 『林業百科辞典』 丸善 昭和四十六年
- 『森林・林業・木材辞典』 日本林業調査会 平成七年
- 岸本定吉 『炭』 丸ノ内出版 昭和五十一年

■ 木材業、木材工業他

- 『三十年のあゆみ』 日本木材輸入協会 昭和五十八年
- 『南洋材史』 日本南洋材協議会 昭和五十年
- 『米材百年史』 日本米材協議会 昭和六十一年
- 『合板七十五年史』 日本合板工業組合連合会 昭和五十八年
- 『日本の合板工業』 日本合板工業組合連合会 平成九年
- 『深川木場』 林材新聞社 昭和五十年
- 『木材イヤープック』 日刊木材新聞社 平成九年
- 『建設資材物価の50年』 建設物価調査会 平成九年
- 宮元静雄 『ジャワ終戦処理記』 ジャワ終戦処理記刊行会 昭和四十八年
- 田口三夫 『アジアを変えたクレーター』 時事通信社 昭和五十九年
- 矢野成典 『三井物産ジャカルタ支店』 講談社 昭和五十七年
- 今田述 『トワン、ガンバルか?』 中央公論社 平成二年
- 特集『戦後五十年と木材産業』 林材新聞社 平成七年六月五日～九日

特集『戦後史』 日刊木材新聞社 平成七年十月七日、十日

■住宅関連

『資料でみる公庫のあゆみ』 住宅金融公庫 平成二年
住宅建築行政研究会 『日本の住宅と建築』 日本住宅協会 平成元年、平成七年

西山如三 『すまい考今学』 彰国社 平成元年

住宅政策研究会 『図説日本の住宅事情』 ぎょうせい 平成六年

池上博史 『住宅産業の未来展望』 東洋経済新報社 昭和六十二年

住宅問題研究会、財団法人日本住宅総合センター 『住宅問題辞典』 東洋経済新報社 平成五年

■住友関係研究書等

島山秀樹 『住友財閥成立史の研究』 同文館出版 昭和六十二年

佐藤雅美 『幕末「住友」参謀 広瀬幸平の経営戦略』 講談社 平成七年

伊藤玉男 『あかゝねの峰』 山川静雄 平成六年

渡部行 『浮利を追わず』 日本工業新聞社 昭和六十三年

作道洋太郎 『住友財閥史』 教育社 平成九年

■住友グループ各社社史他

『別子開坑二百五十年史話』 住友本社 昭和十六年

『住友別子鉱山史』 住友金属鉱山 平成三年

『住友金属工業最近十年史 昭和四十二〜五十二年』 住友金属工業 昭和五十二年

『住友化学工業株式会社史』 住友化学工業 昭和五十六年

『住友の風土』 住友商事 昭和六十年

■伝記・自伝他

『住友春翠』 『住友春翠』編纂委員会 昭和三十年

『半世物語』 住友修史室 昭和五十七年

西川正治郎 『幽翁』 文政社 昭和八年

神山誠 『伊庭貞剛』 日月光 昭和三十五年

鈴木馬左也 『鈴木馬左也翁伝記編纂会』 昭和三十六年

富田重明編 『村田重治翁』 大日本山林会 昭和十五年

津田久 『私の住友昭和史』 東洋経済新報社 昭和六十三年

■住友史料館資料

『泉屋叢考』 (一)〜(三) 住友修史室、住友史料館 昭和三十六〜平成四年

『住友修史室報』 (一)〜(一七) 住友修史室 昭和五十二〜六十二年

『住友史料館報』 (一八)〜(二九) 住友史料館 昭和六十二〜平成十年

住友史料館編 『住友史料叢書』 (一)〜(二) 思文閣出版 昭和六十二〜平成九年

■社内資料

『戦前』 林業所、別子鉱業所山林課、本社林業所各支所
実際報告書 明治三十二年〜(不揃)

庶務綴 林業所各支所 大正九年〜(不揃)

秘書綴 林業所各支所 大正九年〜(不揃)

会計報告書 林業所各支所 大正九年〜(不揃)

土地台帳 林業所各支所 昭和十八年〜(不揃)

立木台帳 林業所各支所 昭和二十二年〜(不揃)

施業案説明書 別子鉱業所山林課、林業所各支所 明治三十八年〜(戦後)

営業報告書 分立各社、住友林業 昭和二十三〜平成十年

有価証券報告書 昭和四十五〜平成十年

定時株主総会資料(決算のまとめ) 昭和四十五〜平成十年

管理者資料 昭和四十年代

東証上場準備委員会資料 平成二年

『住友林業月報』 昭和三十〜五十年

『常緑樹(社内報)』 昭和五十六〜六十二年

『樹海(社内報)』 昭和六十三〜平成十年

『広報マンスリー・コンパス(管理職向け経営情報紙)』 平成三〜九年

『スミリングニュース(住友林業グループ誌)』 平成元〜八年

『こだま(創立五周年毎の社内誌、一〜八号)』 昭和二十八〜平成六年

先輩とりまとめ資料および未定稿など

『住友乃林業』 住友合資会社経理部鉱山課 昭和八年

脇田巖編 『別子山沿革史』 昭和十二年

井上、脇田編 『林業所年譜』 昭和十七年

細井清編 『林業所通史』 昭和四十年頃

細井清編 『北海道の林業』 他各地の林業 昭和四十年頃

細井清編 『南方事業』 他 昭和四十年頃

細井清編 『住友本社の解体と林業六社の設立と合併』 昭和四十年頃

進藤正信編 『別子の林業(其一)〜(三の二)』 昭和五十七年

進藤正信編 『別子山国有林始末記』 昭和五十七年

大山和久編 『年表住友林業の歩み』 昭和六十三年

藤本伸夫編 『住友林業の社史資料』(昭和五十年まで) 平成四年

あとがき

先人の偉業をたどり社業の幾星霜を顧みる『住友林業社史』を、ここに上梓することとなりました。ここに至るまでご協力いただきました数多くの皆様方に、深甚なる謝意を表したいと存じます。

『住友林業社史』の編纂は、当社の創立五〇周年記念事業として企画いたしました。会社創立の日は、住友本社の財閥解体により山林事業が六社に分割された、昭和二十三年二月二十日としております。しかし当社の歴史を語る時、忘れることの出来ないのは「山と森と木」であります。それは、この五〇年間では語り尽くすことの出来ないもので、住友の事業の根幹である別子銅山が三〇〇有餘年前に開坑された時代まで遡らなければなりません。

したがって、社史は当然のことながら当社の事実上の創業期であり、しかも「国土報恩」の思想が芽生えることとなる、別子銅山の坑木や製錬用の薪炭材生産の歴史から起稿する必要があります。また、

本書上巻の口絵に掲載しましたように、京都の住友本家で、いまなお元旦の床の間に据えられる「吹炭」に、そのすべてが象徴されておられ、「大自然への報恩」の真情が伝わってまいります。

編纂の基本方針として、三世紀にわたる時代の潮流とその背景を踏まえ、社業の基幹である「山と森と木」の変遷からキーワードを設定しました。別子銅山開坑から明治時代までを「エネルギー」、大正時代から昭和時代までを「エコノミー」、平成以降を「エコロジー」という、三つの視座から事業の進展を見つめつつ執筆を心がけました。

また編集方法については、上下巻を通じて編年形式を主体としましたが、下巻については社業の分野が、山林事業から木材流通・加工事業、そして不動産、緑化、注文住宅事業へと拡大していったこともあって、部門史的形式も採り入れることとしました。

編纂作業は、平成五年七月、総務部内に社史編纂室を設け、総務担当役員を委員長とする社史編纂委員会を設置したのに始まり、専従の担当者を配属して具体的な編纂計画を策定し、目次の大綱を定めました。平成六年から、住友史料館館長小葉田淳先生（文学博士、日本学士院会員、京都大学名誉教授）による監修のもと、林業史が専門の山田達夫先生（農学博士、大阪経済大学学長）の校閲をおおぎ、同館と当社とで分担執筆のうえ取り進めることとしました。住友史料館には、住友の始まりから第二次世界大戦終了

までを「上巻」として執筆願ひ、それ以降、昭和二十年の終戦から平成十年までを「下巻」として、当社の社史編纂室が執筆することになりました。また「別巻」の資料・図録・写真等も原則としてこの分担に従ひ、同館と当社が収集整理に当たることとしました。

本文の監修から執筆、編集までは次のような陣容で進めました（敬称略）

監修（上巻・下巻・別巻）

住友史料館館長

小葉田淳

執筆（上巻）

住友史料館

今井典子

（第一部第一章）

安国良一

（第一部第二章・第三章）

末岡照啓

（第二部）

山本一雄

（第三部）

（下巻）

当社社史編纂室

武谷清志

（第一、二、三部）

（全巻編集取りまとめ）

川久保幸則

（第二、三、四部の一部）

山本豊一

（第四部）

ほかに社史編纂委員会委員七名および先輩三名に草稿の執筆を依頼した。

編集協力

住友史料館

安江正之

公に刊行する社史としては、今回初の作業であり、編纂業務のなかでも資料の探索とその整理に多くを費やすこととなりました。そのため、全巻を通じて住友史料館はじめ社団法人大日本山林会など各種団体、図書館、大学等々から貴重な資料提供のご協力をいただきました。また社内外の関係先の方々はもとより、先輩各位にもヒヤリングを重ね、資料の調査確認をしたり、客観性・公正性を期すために校閲等をお願いするなど、数々のご協力をいただきました。資料を整理するなか、新たな歴史的事象が確認できたときや、昔日の仕事ぶりを偲ばせる貴重な書面や写真を目にしたときなど、予期せぬ喜びは、永きにわたる編纂業務の疲れを癒す大いなき

る精気となりました。一方、かつての山林作業の様子や機材道具類の考証のために、財団法人林業科学技術振興所の辻隆道先生には特段のご協力をいただくなど、大勢の方々から暖かいご支援とご指導を賜りました。おかげさまで、日本の林業史・木材史としても意義のある資料内容を盛り込むことが出来ました。とはいえ、資料の探索整理から始めるという、初の社史編纂であったこともあり、記述や掲載資料に不備なところがないとは言えず、皆様方からの忌憚のないご意見を承りながら、今後とも資料整備に努めて参りたいと考えております。

なお、本書の制作に当たりましては、デザインとレイアウトは大日本印刷株式会社C&I年史センターの石坂博司、土田至子、金丸栄史の各氏にご助力をいただき、本文リライトは見附編集室の山田明子氏にお願いし、労を煩わせました。

以上のように、本書は長い期間にわたって、まことに大勢の方々の手により、日々の汗と御苦労によって実を結び、上梓の運びとなったものであります。ここに改めまして、社史編纂に携われ、多大なご支援とご協力をいただきました皆様に対しまして、心からの感謝を申し上げます。

そして、この『住友林業社史』を通じて、一企業の歩みにご理解を賜り、斯界にもいささかなりとも資することが出来ることとなりますれば、望外の悦びとするとところであります。

平成十一年二月

住友林業株式会社

社史編纂委員会委員長

常務取締役 真下正樹

住友林業社史〔下巻〕

平成十一年二月二十日発行

編集——住友林業株式会社 社史編纂委員会

発行——住友林業株式会社

東京都新宿区西新宿六―四―一（新宿グリーンタワービル）

編集協力——住友史料館

京都府京都市左京区鹿ヶ谷下宮ノ前町一―二

制作——大日本印刷株式会社 C & I 年史センター

印刷——大日本印刷株式会社

東京都新宿区市谷加賀町一―一―一