

# 経営の「こつ」を尋ねる 第10回

## 「倒れちやいかん！」 その強い執念が 変化に打ち勝つ力を生む



堀川 保幸氏  
中国木材社長

広島県立広高卒。1955年中国チップ工業(69年に中国木材に社名変更)に入社。60年専務、72年代表取締役社長に就任。西九州木材事業◎理事などを歴任し、現在は広島県木材組合連合会理事も務める。1937年1月25日生まれ、呉市出身。

永続する企業、伸び続ける企業、経営には職人的な勘所がある。月1回連載でインタビュー。牛来千鶴が、経営の「こつ」を尋ねる。

### 16歳で家業を手伝い始め 全国最大の木材加工会社に

祖父の代は、たる屋。6人兄弟の長男。16歳で家業を手伝い始めた。「勉強より、商売に関心があった」と言う堀川社長。

竹の輪に、板目に沿って割った杉の板をしっかりと組んでいく、たる作りの仕事を、幼少の頃から見て育った。空気をかけて漏れのチェックをする製造工程は好きで、よく手伝っていたという。

「今でも、たるを作れと言われれば、すぐ作れる」と、堀川社長。

しかし時代は、酒やしょうゆの容器が、たるから瓶に替わった頃。「そりゃあ苦労しましたよ」と、当時を振り返る。

ある日、姉が汽車に乗った時、地元の乗客の話が聞こえてきた。「堀川さんとは、もうダメじゃね」と、その言葉は、今でも忘れない。

あれから60年。事業拠点を全国14カ所に持ち、世界とつながる事業展開でまい進する同社の売り上げは723億円、従業員数1940人(ともに2013年6月期)。業界ナンバ

ワンを不動のものとする飛躍的な発展を遂げた。

### 存続への執念 変化への対応が、明暗を分ける

「たるだけでは続かない」

新たな柱として、戦後、父の代で始めたのがチップ製造だ。これまで廃材となっていた背板の部分を細かくしてチップにし、紙の原料として販売したのだ。

しかし、チップも輸入時代に替わり、長くは続かなかった。

1967年、チップに代わる次の仕事として始めたのが製材だった。10年間はソビエト(現ロシア)材だけを製材していたが、寒波で原木の調達に切れる事態が起こった。製材会社にとって原木が切れるなど、致命的な事態である。安定供給のため、全盛期だった米材の併用を始め、84年には、米材一本に絞った。

環境は変化する。何とか生き残るためには何をすべきか。常に考え、変化に対応してきた。

「倒れちやいかん、倒れちやいかん」取材中、何度も何度も、お聴きした堀川社長の言葉である。

60年間という長い経営の中で、こ

れまで幾度も直面したであろう逆境。それが、いかに大きく堀川社長の前に立ちはだかり、のしかかってきたか。その緊迫感、私のような駆け出しには想像もできないが、「倒れちやいかん、倒れちやいかん」そう繰り返す堀川社長の言葉から、その強い思いが、同社の存続を図り、さらには発展させたのだということを確認した。

### 「理論に正しく」 そこから見えるものがある

83年、1万8000坪の土地(現本社)を購入し、新工場の建設に着手した。年商の数倍の投資をしての巨大な工場建設。

「中国木材は、狂った」大阪の商人をはじめ多くの人からそう言われたという。

しかし、堀川社長には正しい理論があった。米材の製材も状況が厳しくなり、何とか生き残るためにはコストダウンが不可欠。工場を大型化する中で、米国の1港で3万トンの原木を積み、1港で降ろすための3〜5万トンの船が着く自家用接岸設備を造り、これまで数カ所に卸していた物流コストを大幅に削減するという戦略だった。

同社の場合、製材コスト1に対して、物流コストは2.5倍。21億円掛けた自家用パースは、わずか3年で減価償却したという。物流コストの削減に掛ける、投資価値は大きい。とはいえ、そんな大きな決断を下す勇気はどこからわくのか、不思議でならない。頂いた答えは、「理論に正しく」

そこには、不変の原理原則がある。

### 世界と闘うために 必要なこと

87年には乾燥事業も始め、現在は850基の乾燥炉を保有。

ゆっくり家を建てていた昔は、自然乾燥で間に合っていたが、今は工

(第3種郵便物認可)



期が短くそうはいかない。だからといって未乾燥の木材で家を建てる、ひび割れやたわみが出て欠陥住宅となってしまふ。

阪神大震災等を機に、強度に優れた乾燥材の必要性が問われるようになり、ドライ材の需要は増えた。しかし、「世界と闘うには、大規模な乾燥設備が必要」と、堀川社長。

補助金等を利用して中小製材会社が造る、オイルを燃料とする乾燥炉は、効率が悪い。同社では、乾燥炉だけで170億円の投資をしてきた。

95年にはプレカット(住宅用の加工)を、97年には集成材を始め、現在、同社では、米松丸太を自社で輸入し、製材、乾燥、集成材、プレカット、在庫管理、物流事業(問屋業)まで、全てを一貫して行える体制。

「多品種即納欠品無し」という夢のようなシステムが実現している。おかげで、普通の木材業と比較し、「利益率は、高い」

世界最大規模の木材会社ウエアーハウザー社(米国)とは、直に取引しており、米松丸太の輸入額は日本のトップである。

「世界と闘うには…」

そんな言葉を、力むことなく、とても自然体で語る堀川社長。

コソコソと広島で闘っている私の目の前にも、同じく広い世界はあるのだということ意識させられた。

### バイオマス発電で 日本の山を救う

昔は、おがくずや樹皮などの廃材は、風呂小屋の燃料として売っていた。その後は木皮を炭にし、練炭や活性炭メーカーに売った。木材を乾燥する時代が来てからは、主に樹皮を燃料としたボイラーの蒸気で木材を乾燥している。こうして、製材途中で出た樹皮やオガで作った電力は売電している。コスト削減になっている。

東日本大震災や再生可能エネルギー固定価格買取制度によって、バイオマス発電の買取価格が上がった。今まで山に捨てられていた間伐材を集めて製材し、新しく開発したムクボードを作る。その際に出る廃材も発電に回す。

間伐材の利用は日本の山を救うことにもなり、国産材で利益がとれる仕組みができれば、世界でも競争できる。

ソーラー発電の利用にも積極的で、現在は、3工場でも積極的屋根の上にソーラーパネルを設置しており、5000キロワットの発電が可能だが、今後、さらに7000キロワットを増設する計画。

企業の社会貢献には、納税など、さまざまなカタチがあるが、同社のように、事業活動の中で、社員の利益を図る活動そのものが、社会の問題解決につながるということは、そうなのではないだろうか。

企業の理想のカタチを、そこに見た。

### ビジョンは 日本一の山持ち

「国産材を安定して供給するため、山林の購入を進めている。この1〜2年で広島球場の1000個分の山林を買った。今後さらさら山林を買い増そうと思っている」

と、堀川社長。そして、「孫の代には、日本一の山持ちになる」現在の日本の家は100年住宅といっていくら立派にできてい



(第3種郵便物認可)

「インタビュアー」牛来 千鶴  
ソアラサービス代表取締役社長。人肌感覚のクリエイティブ共同オフィス「ソアラビジネスポート」を運営。「広島に、あったらいいな」をカタチに」を理念に掲げ、地場企業とのコラボ商品開発や人材育成など、地域を元気にするプロジェクトを推進している。「主な公職」中小企業基盤整備機構経営支援アドバイザー、県立広島大 経営審議会委員、広島市産業振興センター理事ほか。