



丸紅木材(株)代表取締役社長 清水文孝 様

<https://www.marubenilumber.co.jp/>



丸紅木材は今年70周年を迎える大阪の老舗木材専門商社。男性中心の職場イメージが強いが、実は社内の半分は女性スタッフである。会社を率いる5代目社長の清水文孝さんは、18年前、27歳の若さで社長に就任。そのとき、会社は7期連続の赤字で経営危機という状況で「日本の荒廃した森林の現実」にも直面することになる。その後、みごとな経営手腕で事業を立て直すと、黒字化に成功。現在、老舗企業が既存事業からの大きな変革で作りに上げた「新しい事業モデル」はSDGsの視点からも注目されている。

森林大国、日本の危機とは

▶まず、新しい事業モデルを作るきっかけになった「日本の森林の現状」について伺えますか？

運搬業を営む友人から「バイオマス発電の燃料になる大量のひのき」の写真が送られてきたのが始まりで、木材屋としては樹齢50年以上の立派な木を丸ごと燃やすのは忍びないと思ったのがきっかけです。（もちろん、すべての木が使える木ばかりではなくバイオマス発電の重要性は理解した上で）

ご存知のように日本は国土の7割以上が森林に囲まれる森林大国です。ところが伐採を担う“木こり”の人材不足などもあり、収穫期を迎えても放置されて荒廃した山が沢山あるのです。よく「木を伐るのはいけないこと」と思われがちですが、「人の手が入る」ことで山も持続可能なサイクルを構築することができる、そこにこの新規事業に至るまでの最初の思いがありました。

1本の木をムダなく使い切るために

▶そこから徐々に木製玩具「IKONIH（アイコニー）」が生まれる素地が出来てくるわけですね。

「IKONIH」は逆から読むと実は「ひのき」命名はそこからです。例えば1本のひのき。各社が欲しいのは「真ん中」の立派な部分だけなんです。でも我々は木を伐採するときに出る枝や曲がり材など、使い道がなくて残材となって放置されるものもすべて買って、廃棄することなく使い切る新しい事業モデルを作りたいと思った。前工程で余ったものが次の製品に加工され、最終的に捨てるものは一切ないというものです。（そしてその利益の一部をまた山に還元していくという流れです。）

★ヒノキの端材→子供用家具→おもちゃ→ノベルティ→サシェ ※その他おがくずはひのきミスト等

ゼロからのスタート。そしてベトナムに東京ドーム2個分の巨大工場建設

▶丸紅木材のなかにメーカー機能という新たな事業部門が発足するわけですね。



現在、本社員は26名で、そのうち10名が女性スタッフです。彼女達にはこの新規プロジェクトを推進する主要な業務を担ってもらっています。「IKONIH」の商品開発や企画、販売や広報。全く新しい業務でしたが外注することなく、すべて自社の社員で行っています。例えば経理担当で入社しても、経理をやりながら「IKONIH」の仕事もするという具合です。

ゼロからのスタートですから、最初の何年かは手探り状態でした。まず国内にある山とのつながりを作るところからです。その後、試験的に家具やイスを作って海外の展示会に出展するなど、売り込みもしました。満を持して作ったのがベトナム工場です。大手資本のように工業化された製品ではなく、中小企業が「手仕事で作る丁寧なものづくり」をブランドにするためにはベトナム人の手先の器用さが必要でした。

当初からグローバルなビジネス展開を想定していた為、ベトナムが流通のハブとして利便性の高い立地であったことも理由です。現在130人ほどのベトナム人スタッフが働いています。

▶「国産材事業」は、7年で10億円超にまで成長したそうですね。

NHKの朝ドラ「おかえりモネ」で商品が紹介されたり、色々な企業とのコラボも功を奏しています。例えばJALとは「JALひこうき整備士セット」で木製の飛行機を作ったり、博多阪急（百貨店）とは「オリジナルの積み木」を作る等。知名度が低い分、広告宣伝にもなります。



これからは高齢者やハンディキャップをもった人達にも使ってもらえるモノ作りを考えていて、大学（桃山学院大学や大阪芸術大学）のゼミ生と組んで商品を企画したり、色々な専門性をもった人達と組んで、モノ作りを進めていきたいと考えています。

北海道から九州まで正規代理店8社との盤石な関係

▶清水社長が考える企業の「持続的な事業展開」には正規代理店さんの存在も外せないそうですね。

代理店になるための仕入れや販売ノルマは設けていません。唯一「必ず専任の担当を置くこと」を条件にしています。片手間ではなく、真剣に取り組んで欲しいのです。代理店の仕事は3つです。

- | |
|-------------------------------|
| ①山にある使えない材料など素材になるものを地域の山から調達 |
| ②地域で商品を販売してもらう |
| ③消費者の意見を吸い上げて、次の商品企画にも参画してもらう |



品質へのこだわり

▶品質に関して問題のある商品がひとつでも出たら、すべて回収すると伺いましたが...

品質へのこだわりはブランドへの信頼にも通じるため、一切妥協しません。回収した先には新しい商品を送って、すぐに問題の原因を分析します。10個作るのと1万個作るのでは、不良品の比率は当然変わってきますが、世界へ向けてのブランド展開を考えるなら、安定した品質維持は欠かせないと考えるからです。

また、当社の国産ひのき製品「IKONIH」は、すべて無塗装で仕上げられています。本来、木製のおもちゃは傷や汚れがつきやすいため、塗装するのが一般的でその方がコストも安いのですが、子供が口に入れるリスクなども考えて、あえてやめました。製品には必ずお手入れ用の「紙やすり」をつけているんですよ。たとえ傷や汚れがついても、磨けばまた木本来の香りがよみがえって汚れもとれます。モノが溢れている時代ですから、何でもすぐに廃棄するのではなく、親子で「こうすればまた新しくなるよ」と会話しながら、モノを大切にすることを養ってほしいと願っています。

環境教育と「木育」

▶現在、学校の環境教育もされていて、そのとき必ずする質問があるそうですね。



これまで環境教育は、1000人以上の小学生に「木育」の授業を行ってきました。授業の最初に「木は伐っても良いか、悪いか」と聞くとほとんどの生徒が「環境破壊になるからダメ」という。最後にもう一度同じ質問をすると「木は伐らないとダメ」と皆が答えてくれます。

森林伐採それ自体は悪いことではないのですが、木を伐って使い、新しい木を植えることで本来の森林が育つことを知って欲しいですね。子供たちに意識の変化が生まれることがうれしいです。



インタビューを終えて

5代目社長の清水さんですが、置かれる場所がどこであっても、きっと結果を出して成功されるのだろうな、と思わせる、創業者の風格をお持ちの方でした。ひのきの森林を自ら管理し、伐採・加工・販売・植林まですべてを手掛ける丸紅木材ならではの盤石な土台。益々の可能性にワクワクします。