

CASE 2 材惣木材

中興の祖から受け継ぐ「勤儉」の訓え

木を事業の中核とし、時流に適応し続ける

武士の世には尾張藩御用達の材木商、文明開化の近代では社会インフラの資材供給、そして現代は木材・建材卸と木材加工で住宅産業を支えて、3世紀。「木材の全て」を表す名(材惣)にふさわしく、いつの時代も「木を活かす」という考えが息づいている老舗がある。



江戸時代の名古屋市街の地図。
材惣木材は3世紀以上にわたって、この地で木材を扱いつづけてきた

木に携わり続け、事業と顧客は時代で変化

材木町に木挽町。江戸期から昭和の半ばまで続いた旧町名は、材木商でにぎわった住時の姿を思い起こさせる。木曾檜を運び入れた堀川の水音とともに、今もその面影を伝えるのが、名古屋市中区(旧木挽町)に本社ビルを構える材惣木材(1690年創業)だ。

「創業から328年、木が事業の中核なのは変わらない。ただ、扱う事業やお客さまは変わっています」。そう語る代表取締役社長・鈴木龍一郎氏は、12代当主である。乱世に終止符を打った徳川幕藩体制で、町人文化が栄え始める元禄期に材木商として創業し、明治期以後は枕木や電柱などのインフラ資材を供給。戦後は住宅ブームを追い風に原木や製材の木材卸を、平成からは木造軸組プレカット材や2×4工法パネルなど住宅用木材加工品の製造・供給を展開。顧客の姿も、神社仏閣から電力・鉄道会社、材木店、住宅ビルダーやハウスメーカーへと変遷を遂げてきた。現在、事業バランスは住宅用木材加工などの住宅資材供給が3分の2、残りを木材・建材卸が占める。

「木材産業は時流が変化しにくいことも、会社が長く続いた要因かもしれませんが」。笑顔で話す鈴木氏だが、木材産業もこの半世紀は激流に翻弄された。焼け野原からの復興に貢献した直後、1960年代の貿易自由化でいきなりグローバル競争に突入。製材品や合板が輸入



創業200年以上で、創業家が経営する世界の老舗企業が集うエノキアン協会へ2016年に加盟(総会でスピーチする鈴木社長)

品に押されて競争力を失い、杉や檜など山林価値はピークからおよそ10分の1にまで暴落し、多くの材木商が淘汰されていった。

「当社も山林伐材や卸売だけなら同じ運命だったかもしれません」と鈴木氏。「昭和の終わりに開始した住宅用材のプレカット事業によって乗り越えてきました。時流に適応して変革してきたことが、今もあり続ける理由でしょうね」。創業328年の同社は、老舗企業の国際組織「エノキアン協会」に加盟が許された日本企業8社のうちの1社である。

明治維新で迎えた最大の危機を「勤儉」の心構えで乗り越える

150年前の明治維新、近代日本の幕開けは材惣木材に最大の危機をもたらした。尾張藩の御用商人として木曾檜の伐出を商い、御用達十人衆にも数えられた豪商から一転、幕藩体制の崩壊で主事業を

失った。「大名貸しや藩札などの貸金が債務不履行になり、尾張藩の仕事も消えて一時は没落しました。その後、明治新政府が推進する文明開化の流れに乗ろうと、鉄道や電信網の整備に材木を供給する新事業へ転換。木曾檜の大規模伐材も軌道に乗せ、息を吹き返しました」(鈴木氏)

そのかじ取りを担い、経営を立て直したのが8代・鈴木惣兵衛。名古屋瓦斯(現・東邦ガス)などの創業にも関わった事業家で、後に名古屋商業会議所(現・名古屋商工会議所)の会頭を務めた「中興の祖」だ。その卓越した手腕を支えたのが、「勤儉は富貴の母なり」との心構えである。「真面目に一生懸命コツコツと働き、節約もせよ、ということ。先祖の教えを守るべく、この考え方は当社の経営理念になっています」(鈴木氏)

ぜいたく品は一切使わず、鉄道も3等車に乗る。手紙は受け取った紙の余白に書き、封筒も裏返し

て再利用……。徹底した節約財政をトップが実践し、社員が倣うべき手本の姿を示した。一方で、木曾檜の良材を確保するために多額の借金をして木材購入資金を調達し、木曾谷を自ら踏破し買い付けた。「『儉』は大事だけど、『勤』はもっと大事なんです。生き金、死に金の感覚に優れ、人さまのもてなしには惜しみなく投じたと聞いています」(鈴木氏)

勤は収入、儉は支出。「入るを量りて、出ざるを為す」の大切さは、米沢藩を立て直した名君・上杉鷹山の訓えや、三菱財閥を成した岩崎家の家憲にも刻まれた「勤儉」の2文字が、証明している。

新たな一手と引き際の決断、時流の動きは数字に表れる

中興の祖から四代・1世紀を経て社長に就任した鈴木氏も、2008年、リーマン・ショックの荒波に直面する。住宅着工件数は大幅に落ち込み、売上高も2割減少したが、2×4パネル加工工場の新設など新たな一手を打ち出し、鈴木氏自ら先頭に立って営業も行い、苦境を

中興の祖となった8代・鈴木惣兵衛。明治維新で苦境に陥った7代・惣兵衛が「勤儉」の逸材を見極めて19歳で養子に迎え、経営を立て直しを託した





木材利用促進法とともに需要拡大が進む中・大規模木造建築。
同社は企業オフィスや保育園などの構造躯体も手掛けている

脱することができた。その後開始した太陽光発電などの事業も軌道に乗っているという。

転機には、引く決断もした。不動産の活用事業として23年間続けたTSUTAYAのフランチャイズである元緑屋書店を2011年に閉店したのだ。「本業と異なる分野でしたが、かつてはレンタルビデオの上昇気流に乗りました。それもネット配信という新しい波が来て、潮時だなど。その時々には新事業を始め、必ず訪れる陳腐化を見極めていくのは難しいですね」（鈴木氏）

材惣木材も合板事業の撤退が遅れた苦い記憶がある。損切りが、なかなかできない。そんな経営者の苦悩に理解を示しつつ、鈴木氏はあえて断言する。

「やはり、数字で判断しないといけません。これまでのメンツや義理を考へるほどに、情が湧き出て、引き際を見失うんですよ」（鈴木氏）

努力ではあらがえない時流の動きは、浮き沈みしやすい人の心よりも数字に映し出される、ということ

だろう。

楽しみな中・大規模の木造建築、HD体制で4世紀目の礎を

ここ数年、少し風向きが変わり始めた、と鈴木氏は感じている。「バイオマス発電や、南洋材の枯渇で競争力が戻った国産合板などの需要が増えています。山林価値はまだ低迷していますが、当社も杉・檜の伐採や再植林の森林管理を、積極的に進めています」

楽しみな事業も、芽生えつつある。中・大規模の木造建築だ。2010年に「公共建築物等木材利用促進法」が制定され、非住宅の商業施設やオフィスにも木造シーンが拡大。すでに150坪（約495㎡）の事務所や保育園の構造材を手掛け、名古屋城に誕生するグルメゾーン「金シャチ横丁」の木造平屋にもプレカット材を供給している。

「温かみのある資材として見直されて人気ですし、鉄骨やコンクリー

トの高騰で、コスト面でも木材の方がお値打ちです。木造・木内装の『木の味わい』で成功したコマダ珈琲のように、小売店舗や教育・福祉施設でも木造需要が増えています」（鈴木氏）

グループ企業でも新たな展開が始動している。グループ会社で名証2部上場の木材会社「大日本木材防腐（DMB）」をMBO（経営陣買収）で非上場化し、2017年10月にグループ7社の持ち株会社として、年商約400億円の材惣DMBホールディングス（HD）が発足した。

「より多面的に、スピード感ある動きで相乗効果を生み出して、HD化で4世紀目も存続していく礎を築いていこう、と。チャンスがあればM&Aで事業領域も広げていきたいですね。もちろん、木にこだわり続けることだけは、これからも変わりません」（鈴木氏）

材惣木材株式会社
所在地：〒460-0003 愛知県名古屋市中区錦1-1-2(旧木挽町)
TEL：052-203-1690
創業：1690(元禄3)年
資本金：8280万円
(グループ5億2760万円)
売上高：104億円
(2017年3月期、グループ390億円)
従業員数：150名(2017年10月現在)
事業内容：
木造軸組工法のプレカット材・2×4工法の建築資材の製造・供給、
国産・輸入木材の卸売・加工販売、
中大規模木造建築の構造・施工提案、
伐採・再植林の森林再生、
土地活用・事業再編・事業承継等のコンサルティング
<http://www.zaiso.co.jp/>



時代が動く中で、「自らも動く」ことを忘れない

——時流への適応は、変化の見極めが鍵を握りますね。

鈴木 難しいですよ。いち早く察知し、適切にかじを切るのは。ただ、机上の理論だけでなく、時代の流れの中に身を置いて自ら動いてこそ、見極めやすくなるし、出合いやチャンスも生まれるもの。窮地に思っても、諦めずにコツコツと踏ん張っていれば、流れも変わり始めます。反対に、無理に頂点や巨大化を目指しても、かえって経営が崩れて存続が難しくなります。その先にあるのは下り坂と縮小だけですし、成長には必ず限界が来ますから。

——HD化に向け、グループ会社のDMBを非上場化しました。

鈴木 グループ全体で時流に合う方向性に動きやすいんですよ。上場は知名度アップや人材採用にはプラスですが、他人資本が増えると自由に動きにくくなりますし、モノ言う株主への対応にも大きなエネルギーが必要です。また、今は銀行から低金利で借りられるので、株式で資金調達するとかえって配当額の方が銀行金利より高くなることがあります。MBOを進めて気付いたのは、米国で上場企業が激減し、20年間で半分になったこと。一時の上場ブームから非上場がまた見直されている流れを感じます。

材惣木材 代表取締役社長
鈴木 龍一郎氏（12代鈴木惣兵衛）

