

## 次世代リーダーの早期育成に向けて経営塾を開講

### 株式会社阿部製材所 (山形県酒田市)

作家で登山家の深田久弥が「日本百名山」で東北の名峰とたたえた鳥海山。初夏を迎えても残雪の残る雄大な姿が眼前に迫る。

株式会社阿部製材所はその南側（酒田市・旧八幡町）に位置する。当社を中核に、木材加工の庄内木材加工協同組合、木材流通の株式会社やまがた中央木材市場、建築の株式会社現代民家でMARUHACHIグループを形成。グループ4社で植林から保育・伐木・加工・製材・建築と、木材関連事業を一貫して手がけており、1次産業からの6次産業化の先駆けともいえる。このほど山形市にも拠点（株式会社やまがた中央木材市場の市売事業部）をかまえ、業容を拡大している。今回は、社長の阿部昭氏を中心にお話を伺った。

#### ■ニッチな市場を大切に作る

社長は平成に入ってから景況について「平成2年のバブル崩壊以降、長期低迷の時期に遭遇した。平成9年の消費税5%導入時は乗り切ったものの、翌年からは反動で急激な減少にはまった。平成7年の阪神・淡路大震災、平成16年の新潟県中越地震、そして記憶に新しい平成23年の東日本大震災。3度の大地震を経験した。その間、生活スタイルの変化



会社社屋



社有林から鳥海山を望む

により住宅の洋風化、建築様式の多様化、さらに耐震強化が進み、木材使用の減少につながっている」と話す。「ここ十年ほど、国の後押しもあって全国に集約化された木材工場ができてきた。輸入材に対抗できる国内産生産システムの確立が図られ、その結果、安価な国産材製品が大量に流通するようになった」。山形県は、県土の約7割が森林という森林県であるが、「この集約化工場の流れには乗り遅れてしまった。我々はこういった大工場で生産された低コスト材を使うことしかできず、自社で生産できるものを使えないジレンマを抱えた」と吐露。しかしながら、一軒の家をすべてこの大量生産工場の製品で建てることはできない。大工場はコスト優先、大量生産可能な既製品しか生産しない。それ以外の手間のかかる多品種の商品、例えば寸法が不ぞろいな細かい木材がなければ、家は完成しない。「その少量で不効率なニッチな市場で、ひとつひとつ丁寧なものづくりでお客様にお答えするのが当社の進むべき方向」と強調する。その上で「大手ではできない県産材生産、その乾燥材も長年積極的に取り組んできた」と述懐する。このような地道な活動により、県内各地から注文をいただくようになった。これからも、あくまでお客様目線での少量多品種生産の路

線を貫く決意。認知度が高まったこともあり、年々お客さまが広範囲に増加している。これに相応するためには販売、仕入、生産、配送等の連携がなければならない。「不効率ながら無駄を出さない取り組みが浸透してきた」と力強く語った。

#### ■現場力・人間力をブラッシュアップ

「人材」について社長は「ここ数年当社には2つの課題があった」と話す。1つ目はベテラン社員の定年退職への対応である。5年ほど前は団塊世代の社員が約2割在籍しており、このため毎年、定年退職者が出て、景気の状態をみながら補充してきた。「ベテラン社員の退職が進んだことで、中堅社員の充実が大きな課題となった」と語る。

もう1つは「現場力・人間力」の向上である。「すべては現場にある」という考えのもと社員教育を行ってきたが、さらに徹底を図りたいという思いがあった社長。この2つの課題に挑戦しようと立ち上げたのが「未来（ゆめ）委員会」という経営塾である。MARUHACHIグループを横断した7名の課長以下のメンバーで構成し、これに社長と専務が加わり昨年スタートした。春・夏・秋・冬の年4回開催し、全参加者が持ち回りで、テーマの発表やフリートーキングを行う。今年の5月28日の委員会では社長が「普段どんなことを考え経営をしているか」をメインテーマとして発表した。

参加者のひとり、第2工場・生産課長の皆川和弘さんに感想を聞いてみた。「これまでより社長・専務の話聞く機会が増えて、経営陣の考えがよく理解できるようになった。ベテラン社員が抜けたことで



皆川和弘さん

私たちが会社を引っ張らねばならないことはもちろんであるが、若い人の教育の実践者が自分であると痛感している。社長の言う『現場力・人間力』の意味がわかりかけてきた」と語った。今年度で開講2年目になるが、社長は「メンバーは基本的に変わらないが、環境の変化が激しい時代で、テーマはその都度変わりマンネリ感はない。中堅社員の意識は間違いなく向上している」と断言する。

#### ■森の力に恵まれて

会社での取材を終えて、社有林を案内していただいた。景勝地「玉簾の滝」は目と鼻の先である。一帯は樹齢50年から80年の杉林で木漏れ日がまぶしい。ちょうどタニウツギのピンクの花が満開で、風のささやき・鳥の声・沢のせせらぎが心地良かった。社長は「日々の仕事に追われ、時として足下を忘れてしまう。いつも考えて考えて、いつも悩んで悩んでの毎日。この場所は、違う道に行きかけたところを修正してくれる大切な原点の場所。時々訪れて気持ちを切り替えている」と語る。当社のロゴマークは、子々孫々と変わりなくつなぐことを願い、御神霊山と仰ぐ鳥海山に重ね、春の新緑、夏の水、秋の紅葉、冬の雪という四季のカラーで表現している。「事業は保守的で地味だが、『人材』は確実に育ってきており、これからも、この人たちと一緒にやっていきたい。何か期待感があり、わくわくするようなそんな魅力のある会社を目指したい」と笑顔で語った。

取材を始めた時には、鳥海山は雲にかくれていたが、途中からくっきりとした姿が浮かび上がった。当社の将来を象徴しているようだ。

(フィデア総合研究所 佐藤明廣)



社有林を訪れた阿部社長(右)と阿部取締役

#### 株式会社阿部製材所

代表取締役 阿部 昭

本社：山形県酒田市市条字横枕36

設立：昭和40年4月

従業員：23名

グループ会社：株式会社 やまがた中央木材市場

株式会社 現代民家

庄内木材加工協同組合