木と共に生きて

細田安治

■19■

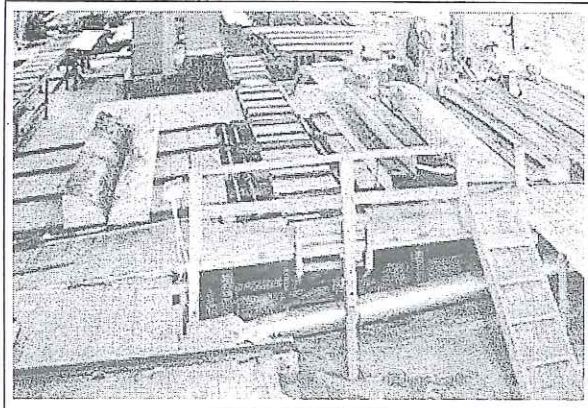
新木場移転、製材生産流通団地

体制作り

1974年（昭和49年）、厳父急逝後の会社の体制作りには私安治、三男孝治の2人と、四男悌治を急きょ呼び寄せた。英語とドイツ語に精通している悌治は、松下電器のヨーロッパ担当として活躍していた。私が41歳、孝治38歳、悌治31歳のバリバリの時だ。私が社長、孝治が副社長、悌治が常務として、兄弟3人が全力で父から細田木材を受け継ぎ、更に発展させようと誓いあった。

私のこのときの心がけは、何か事があるときに厳父からよく「お前ならどうする」と聞かれた。私は、何かにぶつかったら、厳父だったらどうするかを想像し、その上で私なりの考えを加えて判断するように心がけた。

体制作りは、古参幹部の協力なしには達成できない。そこで生え抜きの幹部の粂川博さん、加藤東吾さん、政本卓次さんの3人を取締役に任命し社内の体制を整備、ともに細田の経営にあたってもらうよう組織を変更した。このご三方は快く引き受け、力いっぱい細田の経営にあたってくださった。ここで我々3兄弟から、深い敬意と深甚なる感謝の念を申し上げます。



合理化された製材工場

翌75年（同50年）、千石工場用地売却で得た5000万円を増資した。これで細田の資本金は8000万円である。79年（同54年）に更に500万円を増資、資本金8500万円とし万全の体制を整えた。

そして、細田木材と細田商事を合併し合理化した。特殊合板生産・営業・乾燥工場本部長政本卓次、集成材、床板生産・営業本部長加藤東吾、南洋材生産・営業本部長細田悌治で固めた。特殊合板、集成材、床板はベテランの本部長と働き盛り辣腕の部長を配し、私は手を離し一切を任せた。

あけぼの製材工場

76年（同51年）、新木場に移転し工場を2カ所に分離した理由は、水面を必要とする製材工場と不要の乾燥加工工場の合体が難しかった。難しいというより乾燥工場は共同で熱源を共有、即ちボイラーを一つにして蒸気を分ける方式の協同組合だ。

製材工場は水面に面し、こちらも同業の製材工場とともに協同組合を結成し、定められた製材団地への割り当てとなった。製材工場は「あけぼの協同組合」と命名、組合員の構成は菅原製材㈱、坂東産業㈱、湯浅木材㈱、細田木材工業㈱、中川製材㈱、阿部木材工業㈱の6社である。

理事長は湯浅信一、副理事細田孝治、板東雄一だ。工場の建設には協同組合6社が一括で建設したほうが安上がりで合理的として、湯浅理事長が連れてきた青木建設㈱に、工場建物は同じ大きさで形式も同じとし、内部の仕様は各社で発注した。同年2月に製材工場のメイン棟が完成し移転、製材を開始した。ところが副棟2棟が未完成であった。

ここから青木建設の手抜きがはっきり見えてきた。何度もやり直させ工事代金をまけさせた。

東京木材乾燥協組乾燥加工工場

一方、本社乾燥加工場は乾燥工場所有4社で東京木材乾燥協同組合を設立、組合員は笹野産業㈱、大出産業㈱、細田木材工業㈱、㈱トーカンの4社である。4社全員を理事とし、理事長は笹野幸二である。こちらの工場建設は、それぞれ個別のゼネコンに発注した。細田では、大和ハウス工業へ発注した。

大和ハウスと言えば、プレハブ軽量鉄骨の住宅、通称ミゼットハウスを造ることで知名度はあったが、工場建設などゼネコンまがいの仕事をするとは知らずにいた。当初は迷ったが、提案力の良さと提出までのスピード、何よりも誠実で熱心な営業である。

当時の記憶をたどれば、上村常務（のちに社長）服部部長がかわるがわる挨拶にくる。他のゼネコンも来た。平住・伊東社長推薦の東急建設はじめ中位のゼネコンが勢ぞろいで売り込みに来たが、提案力、スピード、熱心さはいずれも「帯に短し、たすきに長し」で結局、総合力に勝る大和ハウスに発注した。

工事中は赤星監督がやかましく工事の件は勿論のこと、我々が工事現場確認のため現場に入ろうとすると事務所から飛び出してきて、ヘルメット片手に、危険ですからと、装着なしには工事現場へ入れてくれなかった。

今では当たり前のことだが、当時としては画期的なことであった。このようなやかましい監督がいれば間違いのない工事をしてくれるわけだ。おかげさまで、大和ハウスに発注したことが大正解であった。

2011年（平成23年）現在、移転以来35年経過したが、建物の構造はびくともしていない。難をいえば、スレート張り屋根壁が一部割れたりした程度である。基礎工事、地盤沈下対策もしっかりしており歪みは生じていない。

乾燥加工工場が完成、76年（昭和51年）2月1日、待望の移転を完了した。東京木材乾燥協同組合（以下、東乾）はゼネコン杉本興業に発注しこちらも建設完了、蒸気の供給を始め順調に船出した。本丸の乾燥加工工場の事務所は経営の中枢の司令塔とし、企画から事務処理などの本社機能を備え名実ともに細田の本拠地とした。

◇ここでの教訓　木場移転新設工事など大工事では、コストだけでなく信用ある会社に頼むことだ。

一方、受注側に立てば、提案、見積もりなど受注活動のスピード化、提案力、見積力、そして何といっても熱心な営業活動でのコミュニケーションによって信頼を勝ち取ることである。

工事中も順法精神と厳しい規律、誠実正確な仕事をすることだ。大和ハウスはゼネコンまがいの仕事の知名度が低かったのが弱点だったが、見事克服し受注した。この2つは古今東西言い古された当たり前の言葉だが、当たり前が実行できないのが現実だ。

製材工場二つの合理化、ラワン製材日本一

製材工場の責任者である副社長細田孝治は、自社ラワン製材工場を合理化した。合理化の目玉は二つである。

一つは、原木の割り込みができるようにした。「今日は赤ラワンを一日挽く計画だ。ところが、営業が白ラワンの注文を取ったので至急製材できないか」という注文に応えるために、信条第三項「顧客には親切に」に対応すべく、河岸揚げラインから割り込みができるよう割り込み口を設備した。直線ラインにすると、急ぎの注文等が来ても対応できない。これでは、「顧客には親切に」の信条にもとることになる。

二つ目は、自動看板刷り込み作業の合理化だ。結束屋さんが一枚一枚寸法を測り人力で刷り込んでいた作業を機械化し、更に木口の印字の自動化に成功した。これは画期的なことであった。ラワン平割は一枚一枚の寸法が違うため、積み込み受け入れ棚下ろしの時には、一枚一枚はぐって寸法を確認しなければならない。

例えばトラックの積み込みは、ハナキリ一人、数人の担ぎ出しと玉とりが一人いる。これが大変な作業である。合理的ではないが、これ以外に正確な数量を掴むことはできない。そこで、細田孝治が考案したのは、表面印刷と木口の印字を連動させる機械を考案した。日本全国にラワン屋は星の数ほどあれど木口印字の工場はない。「お客様には親切に」を見事に実現しており便利だと喜ばれた。

＝次回は14日付＝

（細田木材工業㈱会長）