

人は誰でも良いところがある 須山木材株式会社

【山陰出雲】

100年続く
「老舗」
に学べ!

IMコンサルタント代表 平松陽一



須山木材株式会社 代表取締役社長 須山泰則氏

年輪と共に130年

その人の生き方を表す時に、人生の年輪といった言葉をよく使う。それ程に年輪とは意味の深いものであると言える。この年輪と共に生きてきたのが、須山木材株式会社（代表取締役須山泰則）である。

須山木材株式会社の創設者須山重右衛門が木材業を始めるに当たり、次のような逸話がある。

貧しい生活をしていた重右衛門の母が、ある日亡くなってしまう。母の葬儀の時に、参列者から香典をもらう。この香典を元手にして手挽きノコ、斧などの林業に使う道具を購入した。これにより、本格的に林業

に参入することとなり、明治10年手挽製材業を創業する。更に、昭和3年には須山製材所となり、昭和45年に須山木材株式会社と発展し、今に至る。

船板、箱物から住宅へ

当社が大きく伸びるのは2代目の時であり、2代目須山政一郎は働き者であり、ノコギリの目立て技術、挽く力においてもずば抜けた力を発揮した。当時の商いの中心は、出雲の造船屋に船板を販売するといったものであった。これは、昭和になり、戦前までの主力商品となる。この他に魚箱、進物箱などの高級な板材を中心に商いをしていた。

3代目須山定義の時代に住宅産業へ進出することになる。昭和30年



創業100周年記念樹「島根の黒松」

代から40年代に至り、松江などの県内大工に木材を供給する。社員数も一気に拡大した。

ここで業容は拡大したが、これが逆に経営状況を悪化させることになる。経営は、収入と支出のバランスで決まるのであるが、バランスが崩れていたのである。企業が急成長拡大していく時には、よくあることである。そこで白羽の矢が立てられたのが現社長須山泰則である。

現場からスタートする

現社長は、昭和16年の生まれで、地元の高校を卒業後、昭和35年に当社に入社する。当時現社長は、大学に行くということも心のどこかにあったそうだが、会社の経営状況があまり思わしくないということから、大学進学を諦め、当社に入社する。

入社して6年間は、現場の仕事、山の買い付け、配送、営業と何でも自分でチャレンジしてみることになる。後からふり返ると、この時の体験が経営を考える上でのベースとなった

ということだ。そして、24歳からは営業と財務関係という本社がらみの仕事に集中した。

木材業界は、戦後の住宅ブーム（昭和30年代後半から40年代にかけて）急成長をすることとなる。

ところが、この時期に当社は足踏みをするのである。というのは、井動的な経営を行っていたがために、資金の回転が悪くなってしまうからだ。現社長は、この時に地道に前社長と一緒に経営の立て直しをしていくことになる。

「こんなことはいつまでも続かない」と決断をする

このことが住宅産業の波に乗れないこととなってしまった。ところが、物事とは面白いものであり、このブームに乗り遅れたことが偶然にも当社にとってプラスへと働くのである。

それは、オイルショック（昭和49年）である。当時ブームに乗って拡大成長していた木材業者は、どこも設備投資へと走る。ご多分に漏れず不動産へと投資するということが行われた。その背景には、販売単価が急伸することもあり、これに便乗して業績が伸びたのである。ところが、入

須山木材株式会社

本社所在地 〒693-0006 出雲市白枝町139番地

URL: <http://www.suyamalumber.co.jp/company/>

TEL 0853-28-0888(代) FAX0853-28-1530

創業 明治10年4月

■須山家4代

初代:須山重右衛門(1849~1922)

2代目:須山政一郎(1890~1975)

3代目:須山定義(1918~1994)

4代目:須山泰則(1941~



須山木材株式会社 本社

社早々苦しい思いを体験した現社長は、一日港で船を見ながら、「こんなことがいつまでも続くはずはない。値上がりしたものは、必ず落ちるのではないか。」と考えた。そこで仕入れを止めてしまうのである。

高くても仕入れれば、更に高くなつて売れるという判断が当時一般的であつたのだが、販売価格の高さには限界があると判断したのである。これが、当社をオイルショックから間一髪で救つた現社長の勘の良さである。

オイルショック当時、私は駆け出しのコンサルタントであつた。クライアントの中には木材関係の会社が多



創業120周年記念樹「梅の木」 当時の在職社員の寄贈

く、まだ世間を知らない私は木材業こそが日本を引っ張っていくと思つていたのだ。ところが、オイルショック後その多くの会社が閉鎖したり、倒産に追い込まれるという状況になった。経営コンサルタントとして、なんとも屈辱スタートであつたことを憶えている。

バブル時の方向転換で迷わず

当社は、昭和50年代に工場の拡張、移転により全社を一ヶ所に集中することになる。この時期から木材に関する市場が大きく変わってくる。具体的には、木箱はプラスチックに変わる。当時山陰の松が有名であり、床柱として使われていたが、床の間を作らない家が増え出荷量が減つてきた。そして、これを決定づけたのが、大工のなり手がないということから、このままでは島根の神社仏閣の修理さえできないということから、大工の養成学校を作ろうということになり、現社長は設立準備に奔走した。

この時期において、もはや大工による住宅建設の時代(在来工法)は終わり、プレカット時代(コンピュータによる木材加工)になつてしまうの

ではないかという結論に至る。

時期尚早を先を見て振り切る

そこで、現社長は2つの手を打つた。1つは、建築資材の販売強化であり、もう1つはプレカット工場の新設である。

これまで木材中心の商いであつたが、折角建築業者と取引があるのなら、住宅に関連する資材も扱おうというもので、昭和40年代からスタートしていた。現社長が先頭を切つて、販売の第一線に打つて出るということもあり、これまで建築業者がバラバラに仕入れていたものを当社で一括購入が出来るということから、業績を伸ばし、今日では大きな柱となつている。

また、平成7年バブル崩壊の真只中プレカット工場を新設することになる。周囲からは、山陰ではプレカット工場はまだ時期尚早であるという声があつたが、将来を見据えた現社長は思い切つて投資をすることになる。このプレカット工場新築は大成功し、フル稼働しても生産が追いつかず、翌年には、工場を増設することになる。

ところが、冷静に考えると山陰地

100年続く 「老舗」 に学べ!

さて、5代目であるが、現社長長男(須山政樹)が社内で専務として修行中である。

現専務は、地元の高校卒業後、米国大学に留学し、22歳の時当社に入社した。その後、中国へ1年間語学留学をしている。この社長と専務の

方では、冬期(12月・1月・2月)は雪のため住宅建築が激減してしまう。そこで年間を通して住宅建築件数が安定している関西地区へ進出した。

人を大切にする

コミュニケーションは、私の見る限り良好なようだ。その背景には、須山一族特有の地道さ、誠実さがあるように思われる。

現社長も現専務のごく自然に後継者となることを受け入れていたようだ。

現社長と話していると、頭ごなしに専務に跡取りになれと言うことをせずに、日頃の生活の中で夫婦が一体となり、経営者としてのあり方を説いていったということが納得できる。



プレカット第2工場 梁丸太加工機



プレカット第3工場 柱加工機

人は誰でも良いところがある

現社長が先代、先々代から言われた言葉がある。それは、「人は誰でも良いところがある。これを活かせる山で働いている人は、身体一つであるから、晩酌をするために働いている人もいる。これを馬鹿にせず、酒を飲むために働いている人の良いところを見るようにし、その良いところを大切にする。同じように一本一本の木にも良さがある。その良さを引き出してあげる。」というものだ。

木材の国内市場に目を向けると、木材を育てるための費用と売価が逆転現象がある。これに外国材を加味すると、木材業界の将来は決して明るいものはないようにも思えるところがある。

ところが、木材を全く私達が生活の中で使わなくなってしまうことはない。

焦らず奢らず当社の将来を志向した戦略により、須山木材株式会社は生き残っていくのではないだろうか。5代目である専務には代表権を持たせ、新社長としてスタートする日も近づいているということであつた。

○経営理念

国際化社会の中にあつて、自分の職業に誇りを感じ、決して他人に負けない知識・技術・態度をもつて企業の成長発展を図り、「お客様のためにお客様と共に」感謝と誠意を持って仕事を通じて価値を生み出し、社会に貢献しつづけます。

○5つの目標

1. 自分の職業に誇りを感じ、自分の仕事に関して決して他人に負けない知識・技術・態度を持つ人になろう
2. 基本的にやらなければならないあたりまえのことがあたりまえに出来る人になろう
3. 仕事を通じて、価値を生み出し、社会に貢献できる人になろう
4. 昨日よりも今日、今日よりも明日と毎日成長しようと努力する人になろう
5. ムダ・ムラ・ムリ・ダラリをなくし、日々の時間を大切にしている人になろう

ひらまつ よういち 玉川大学工学部経営工学科卒業後、経営コンサルティング活動(会社経営研究所)を経て、I・M・コンサルティング代表となる。現在、経営コンサルティングとして、指導業務、教育、講演を行っている。コンサルティング活動の傍ら、企業に入り管理職を兼務。主な著書『この老舗に学べ(フオレスト出版)』『必ず売れる営業マンになれる「営業幹部のための指導力倍増講座」(以上すばる舎)など多数。