

明日を拓く企業の戦略

成長する企業には独自の戦略がある。企業の今を、そしてこれからを創るその戦略に迫る



創業から木とともに歩んできた㈱大三商行。仕入された木材はその後、熟練スタッフの厳しい検品ののち、CADデータに基づいて加工機で正確に刻まれる。30坪程度の住宅1棟分の場合3時間程度で加工できる

(株)大三商行

時代を読んだ事業展開で社業発展 LVL事業が新たな躍進を支える

昭和25年の創業以来、時代の変化にあわせて社業を展開させてきた㈱大三商行。現在は、プレカット事業、木材卸、LVL[※]事業の3つを主力とし、岡山県を本拠として、千葉県、宮崎県の3拠点で事業展開する。脱炭素、SDGsといった潮流のなか一層の躍進を目指す石川和重代表取締役社長に、その発展を支えてきた取り組みについて聞いた。



聞き手・執筆
井ノ上美恵子
(フリーアナウンサー)

時代を先取りしたプレカット事業で 発展を遂げる

㈱大三商行は、石川氏の祖父・石川伍市氏が1938年に設立、戦時中に一度解散したのち、1950年に製紙用に国産丸太を集材する会社として再興した。輸入自由化解禁前の1960年頃から、シアトルとバンクーバーを中心に、いち早く丸太の輸入にも着手。長年の取引実績は、「木材輸入の大三商行」として業界の地位を確立することになる。やがて、安い木材が海外から市場に流入すると読むとプレカット事業に進出する。プレカットは建築現場での作業を減らすため、木材を組み上げるための仕口をあらかじめ施す工法で、工期短縮やコスト削減につながるメリットがある。木材の付加価値を向上

させる加工だ。柱や梁など家1軒分の構造材は、同社の自動工作機械を使えば3時間程度で加工できるといふ。また、中・大規模建築に対応するため千葉支店でドイツ製の特殊加工機を導入したほか、機械ではできない複雑な加工や仕上げは、熟練大工による手作業で対応し、高い精度で年間10万坪近い加工を行う。その技術力と品質はプレカットの分野では国内トップクラスである。

また、主要構造部である柱、梁の躯体部分を組み上げる技術を持つ職人を雇用し、中・大規模の木造建築の棟上げまでの建方工事も請け負う。中・大規模建築の分野でプレカットと同時に建方工事まで請け負え

る会社は岡山県下では同社だけという。プレカット事業は、全事業の売上の半分を占める主力事業となった。

創業以来最大のピンチを招いた LVL事業が屋台骨へ

大手ハウスメーカーに勤務していた石川氏が2代目社長の父に呼び戻されたのは、新たな事業としてLVL(平行合板)事業を立ち上げるためだった。「大変な仕事になると分かっていてあえて呼び戻したのでしょね」と石川氏は苦笑いする。

LVLは木材を薄くスライスして接着し、板に加工したものである。反りが出やすいとされるスギの欠点を補って有効に使おうという試みで、1997年、取引先と合弁で国内初の国産杉LVL事業の新会社を設立した。

石川氏はハウスメーカー、建材業者などへのLVLの普及に取り組みが、この新技術をすぐに受け入れる会社は少なかった。「サンプルを持って歩いても、そんな得体の知れないものは使えないと言われ、苦しい思いをしました」と振り返る。従来の概念からかけ離れた材料への拒絶反応は予想以上だった。

累積赤字が膨らみ、大量の在庫を抱え、わずか4年で新会社は頓挫。事業は㈱大三商行の一事業部として組み入れられた。

この事業が足かせとなって業績は大きく悪化した。その後、時代がこの試みを後押しすることになる。SDGsなど環境への関心の高まりを受けて、資源を無駄にせず、かつ形状変化が起きない優良な素材ということが認知されてきたのである。結果、同社への発注が次第に増加、順調に利益が出るようになった。現在では同社の売上の13%を占める新たな屋台骨となった。

石川氏がコックツと飛び込み営業をした日々は、日本で最も経験のある工場という評価につながり、時いてきた種は大きな花を咲

かせることになったのである。

働きやすい会社を目指し 社内改革を断行

一方で石川氏は、社長に就任した2016年当時、社内に若い社員の不満が鬱積しているような、重い空気を感じていた。良くも悪くも職人気質な風土が強いなか、風通しの悪さが閉塞感に繋がっていた。「これでは優れた人材は集まらない」と社内改革を決意する。

各チームのリーダーたちと話し合いを重ねたうえで、若い人間も声を上げやすく、みんなが働きやすい職場とすること、そして仕事を属人化させずチームで仕事すること等を方針として掲げ、リーダーたちに自覚を求めた。時には経験や職種にこだわらない大胆な配置転換という強い姿勢を示し、意識改革を促した。

創業以来の年功序列による昇格制度も廃止。各自が1年間の目標を設定し、達成度を評価することにより昇格する制度に刷新した。

石川氏の意図が理解できずに退職者も出たが、石川氏が覚悟を込めて発信し続けたメッセージは、次第に社内を活力ある空気に変えていった。

こうした取り組みは新入社員の採用にもつながり、一昨年まで180人だった社員数は200人を超えた。評価される実感が働き甲斐につながればと、昨年社員表彰も始めている。

同社では2年後を目標に千葉支店で既に導入している特殊加工機を備えた工場を玉野市にも新設する。公共建築物等木材利用推進法の施行、脱炭素、SDGsといった時代の追い風のなか、石川氏は社員と一丸となって、木材のスペシャリストとして可能性に挑戦し続ける。



設計者から送られてきた間取り図をもとに、建物の骨組みについてどんな寸法の材料をどう配置してどのような加工を施すのか決めていく。プレカットを行うための一番の心臓部となる



建方工事の現場では、大工経験を持つ社員が柱、梁の躯体部分まで組み上げる。プレカット技術の向上が商業施設や研修施設などの中・大規模建築の木造化を可能にする



石川和重氏は大学卒業後大手ハウスメーカーで3年間勤務。1998年に㈱大三商行に入社し宮崎県のLVL事業の営業からスタート。木材を扱うプロとして技術と品質にこだわって社業に取り組み、中・大規模建築の分野にも温かみのある木造建築を推進する



本店 岡山市北区下中野708-111
事業内容 木材の生産・買い付け及び販売、プレカット加工業・倉庫業、不動産業・建設業、LVL製造・販売
代表者 石川和重 創業 昭和25年(1950年)
資本金 1億円

※LVL：Laminated Veneer Lumberの略