

新たな時代に対応する老舗の林業経営

建築様式の変化や円高などを原因に日本林業には厳しい状況が続いているが、四〇〇年以上の伝統を誇る林業地帯でも難しい経営局面に直面している。路網整備や材の流通・販売システムなど整備しつつ近代化を図る伝統ある老舗林業家に、新たな時代に向けた対応を聞いた。

時代変化に苦難の伝統林業

日本の林業は、建築様式の変化、外材の攻勢、円高、代替品の進出、労賃の高騰などによって厳しい状況が続いている。奈良県吉野のように、四〇〇年以上の伝統を持つ林業地帯でも、森林の管理、経営様式が時代の変化についていけずに苦勞している。そのような吉野の中で、代々続く山持（山林所有者）の現当主である岡橋清元さん（六七歳）は、時代の変化に対応するために、路網の整備などの技術革新や、材の流通・販売システムの改善などに取り組んできた。岡橋さんは現在、清光林業株式会社の取締役名誉会長だ。今回は清光林業を訪問し、その現場で岡橋さんに伝統ある吉野林業の新たな時代への対応についてお話を伺った。

吉野林業は一七世紀後半の経済発展に伴う丸



元国立研究開発法人森林総合研究所森林環境部長

藤森 隆郎 *Takao Fujimori*

ふじもり たかお
1938年京都府生まれ。63年京都大学卒業後、農水省林業試験場に入省。森林の生態と造林技術の研究に従事。モントリオール・プロセス、IPCCなどに日本代表とし参画。農学博士。著書『林業がつくる日本の森林』（築地書館）他。

大需要の増大を背景に一八世紀初頭から高度な人工造林の技術が発達し、生産材は筏で川下に搬送される生産と流通・販売システムが形成されてきた。その発展過程を通して、奈良平野の農地地主を主とする大山林所有が進み、吉野の村人は森林管理の代行をするというシステムが形成されてきた。この地元の森林管理を行う者を山守とい

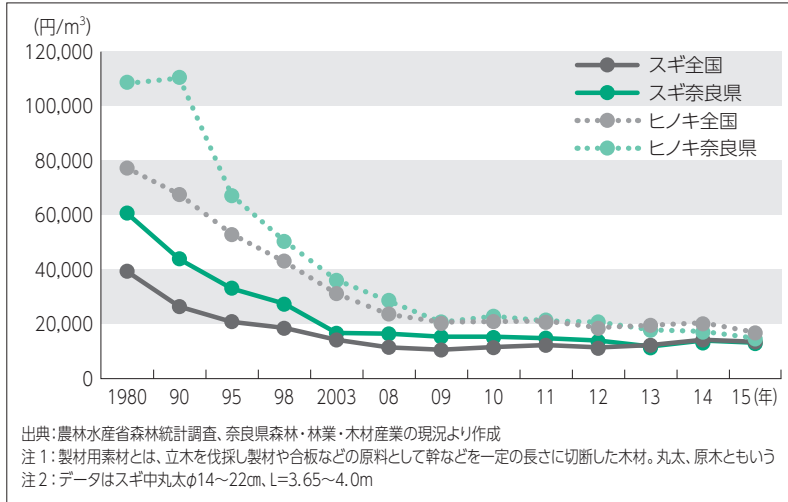
い、山守は山林所有者である山持の指示に従い労働者を組織し、森林管理作業を行い、報酬として山守料を得てきた。山守制度は吉野林業の大きな特徴であり、それが吉野林業を支えてきた。

吉野の山守の育林技術は高く、良質な吉野材は高値で取り引きされてきた。山持にとって森林所有は有利な投資材料であるが、森林管理や実質的な経営は山守が担う形になっていた。主伐材の収入の三〜五%が山守に払われ、間伐材は山守が買

い取って、それを有利に販売して山守は利益を得てきた。そのことが主伐木の価値を高め、間伐木からの有利な収入も得られるような優れた選木を行う、長伐期多間伐施業の技術を発達させてきた。それは持続可能な森林管理の趣旨に沿い、公益的機能との調和を高める、森林経営の理想の一つであった。

だが一九八〇年代の終わりごろからの建築様式の変化、円高などによる日本の林業の厳しい状況が、それまで高いブランド力により高価格を維持していた吉野にも及んできた（図）。材価の低迷は高価値材にも及び、高度経済成長期のヘリコプター集材は採算に合わなくなった。戦前までは修羅（途）などによる材の搬出が主であったものが、戦後はヘリコプター集材へと変わり、陸上で搬出を容易にするための林道や作業道など路網の整備

図 スギ、ヒノキの製材用素材価格の推移



は伴って来なかった。林業事情が厳しくなると、山守も山持も意欲を失い、従来の伝統的な山守制度は機能しなくなってきた。

路網整備や伐出合理化に活路

吉野では山持は直接森林管理に関わらないシステムになっていたが、岡橋さんは、大学を出るとすぐに吉野から遠く離れた地の優れた林業家のところに住み込んで、現場技術の修業を何年も積んだ。そして山守の頭(守頭)が定年退職するのに合わせて、一九七〇年代後半から岡橋さん自身が森林の管理経営に携わるようになった。それまで

に先代が会社組織を作っていたが、この時から岡橋さんが清光林業の代表取締役となって、近代的な森林の管理・経営に取り組んできた。清光林業の経営理念は以下の通りである。

①「調和」：自然の営みに学び、自然と人との調和ある豊かな山づくりを通じ、国土の保全と環境に貢献する林業を目指す。②「勇気」：勇気を持って不断の経営改革に挑戦し、魅力ある林業、尊敬される林業を目指す。③「潤い」：良質な吉野材の供給を通じ、木に親しむ豊かな生活文化の創造と、潤いのある人と人とのつながりを大切にする社会づくりを目指す。

清光林業はこれらの高い理念に沿いながら、これまで確立されてきた吉野の技術を衰退させないよう、かつ路網の整備など新たな近代的な技術を取り入れ、コストダウンと後継者の育成に努めている。路網の整備により作業環境を良くし、また週休二日制を実施するなど、雇用環境の改善にも努めている。

前述の通り、吉野では戦後の良質材が高く売れた時代は、ヘリコプターによる集材が中心であった。そのため、並材の生産、販売はおざなりになっていたと言っても過言ではないだろう。この並材の搬出、流通システムの遅れが吉野林業を苦しめている一因である。架線集材は皆伐に近い伐り方をしないと採算に合わず、それは清光林業の持続可能性に向けた経営理念に合わない。そこで岡橋さんはコスト低減のため路網の整備の重要性を強く認識し、八〇年代の初めからその実践に努めてきた。吉野の地形は急峻であり、道づくりには高い技術を必要とし、試行錯誤しているうちに

大阪府の篤林家である大橋慶三郎さん(八八歳)に出会い、その優れた技術を学んだ。学んだ技術を吉野の地形や地質に対応させる更なる創意工夫を働かせて道づくりを進めている。この岡橋さんの姿勢は、林業技術者、林業経営者の範となるものである。

作業道は、伐採された木を車両で土場まで低コストで運ぶために優れたものであることは言うまでもない。だが、作業道をできるだけ水平方向にジグザグ状に適切な間隔(例えば一〇〇メートルくらい)で走らせることによって、林内のどの部分も作業道から車両系機械で集材できるところに、路網整備の大きな意義がある。路網の整備は作業システムの合理化の決め手であり、清光林業が最も力を入れているところである。

道づくりで最も大事なことはルート選定で、地形、地質を読む目を常に養うことであり、地形の急峻な吉野では特にそれが重要である。六頁の写真下は、かなり急な傾斜地に作られた作業道だが、道の山側の切口法面は道を作るために伐られた木の丸太で土留めをし、それが四、五年経った現在では土(自然)に馴染んだ状態になっている。道の谷側の盛土法面も同様である。吉野の急な地形に合わせた適切な道幅、それに応じたサイズの車両系機械の選択、これらはいずれも高い技術に裏付けられたものだ。新たな時代への対応にはこのような優れた技術の導入が必要である。

このように優れた路網を整備し、合理的な伐出をすることにより、良質材、並材、低質材を込みにして市場に出すことができ、経営の合理化が図られてきた。良質材だけに依存するのではなく、並

材の販売にも力を入れることが、新たな時代に対応した経営として、吉野に求められるところである。もちろん良質材の生産こそ吉野の命であることは言うまでもない。路網の整備、車両系の搬出によって、搬出経費はそれまでの四分の一にまで下げられたという。

また清光林業は、周辺の希望者の施業委託を受けての集約化施業も行っている。集約化による合理的な路網の作設と伐出作業の合理化は、低コスト林業のために非常に大事である。岡橋さんの投資に関する考え方は、再造林や拡大造林は投資リスクが高過ぎ、むしろ完成した造林地（五〇年生以上）に投資すべきだというものである。路網整備への投資は、継続的な間伐を可能とし、さらに現在あるストックを用いてより有利に生産していくという考えに基づくものである。

伝統的システム改善の難しさ

清光林業が力を入れているもう一つの大事なところは、良質材を原木市場に通さないで、良質材を求めている製材者（設計者、工務店、施工主）と直接取引するシステムの構築である。

すなわち整備された路網を活用して製材者のニーズに応じていつでも必要なものを供給できるシステムの構築である。これによって良質材の価値に応じた適正な価格が担保されつつ、施業の合理化によってより良い経営を成り立たせようとしている。このような清光林業の動きが吉野全体に広がれば吉野の林業は変わるだろう。だが吉野の多くの山守と山持は、これまでの伝統的な吉野林業のシステムから抜け切れずにいるという。

新たな時代への対応が重要である。

岡橋さんの活動は伝統的な山守制度を変えていこうとするものである。山守制度は木材価格が高かった時代にはよく機能して優れた制度であった。だが時代が大きく変わって林業が変革を求められる今の時代には、山持と山守が自ら、そしてお互いにもどのように対応していけばよいかを考えていかなければならない。山持は林業の素人のような人達だから、吉野林業の経営改革は山守が中心になってやっていかなければならないだろう。もちろん岡橋さんのような山持が出てくればそれは大変良いことで、清光林業のような活動が起爆剤になって広がりを見せていくことは必要なことである。

いづれにしても吉野林業に関わっている人たちが、吉野全体のことを考えて行動していくことが大切である。そのためには森林組合の活動が重要になってくるが、吉野の森林組合の会員は山守が中心なので、山守の意識改革がなければ森林組合活動の向上は期待しにくい。吉野全体に路網の整備を進め、眠っている材を合理的に伐出し、販路を高めていくためには、森林組合または林業会社がいかにしっかりした集約化活動を行っていくことが必要である。

集約化は異なる所有林地を団地化しそこに最も合理的な道のルートを設定して、その団地単位での施業を計画的、合理的に行っていくこととするものだ。集約化は森林組合が中心になって行うのが普通であるが、林業会社が行ってもよい。いづれにしても共同で施業、経営をしていくことが、伐出から販売までの合理化のために大切である。

しかし、ただ山を所有しているだけの人たちの地域では、森林組合が集約化を図ることは比較的容易であるが、吉野のように施業の技術を持った山守によって支えられてきた地域ではそれは難しいと考えられる。山持も山守も、施業技術の未熟な森林組合に集約化を任せたくはないというのが本音のようである。森林組合の現状がそうであれば、清光林業のような技術力と経営力を持った会社が多く出てきて、それらによる集約化の推進が期待される。

木材価格の最低限の安定保障を

今、林業経営再生のためにもっとも必要なことは何か。岡橋さんは「木材価格の最低限の安定保障」と述べた。路網の完備と計画的な施業を前提として、清光林業ではスギの価格が最低で一万三〇〇〇円／立方メートルくらいで安定すれば、経営の向上は可能であるという。現在の価格はそれを下回っており、さらに下がるのではないかと不安感が、清光林業だけでなしに吉野全体に広がっているという。否、それは日本全体についてもいえることである。

グローバル市場経済の下では、国際的な価格基準の中で経営努力をしていかなければならないというのは、その通りである。だが、国際市場価格よりも国産材が安くなり、さらに安くなり続けるのは問題である。それは材の流通、販売システムの近代化が遅れていることもあり、また材のストックが山側に多くあることを見越して、木材産業者が材を安く買ったたくということからも来ているようである。山側に伐れる木がたくさんあ



清光林業の現場で、吉野の未来について語り合う岡橋清元さん(右)と筆者

るのに、国産材の自給率が三〇%というのはこういうところからも来ているのであろう。

清光林業の施業の技術力、販売努力などからして、これ以上の経営改善努力を求めることは困難だと思ふ。ではどうしていけばよいのか。それは吉野とその周辺の山持、山守、林業会社、森林組合がやはり一つになって考えること、そして木材産業、吉野の周辺の地域社会(市民、行政、企業など)が一体となって、持続可能な森林の管理・経営を可能にしていくためにはどうしていったらよいかの合意形成を築いていくことであろう。そういう中で最低限の木材価格の保障という社会的知恵が生まれてくることを期待したい。例えば古い歴史を持つ奈良県では、伝統的な軸組み工法の和風



急傾斜地に作られた森林作業道

住宅の普及促進に力を入れ、吉野のような林業地の活性化の条件を高めたり、奈良市の周辺には高級な和風旅館を売り物にするような政策があったよいだろう。そして、これと同じような考えは日本各地に醸成されるべきだと思ふ。

林業から社会を考える

このようにして山側の最低限の条件が担保されれば、清光林業の理念である「国土の保全と環境への貢献」が実現し、「木に親しむ豊かな生活文化の創造と、潤いのある人と人とのつながりを大切にする社会への貢献」が可能になり、それは林業にとつても社会にとつてもウイン・ウインの関係になる。このことは決して夢のようなことを

語っているのではなく、日本という国をどのような国にしていくかということを考える時に絶対に必要なことである。その地域の、その国の自然をうまく活かしていく知恵こそ、持続可能な社会の構築の基盤になければならない。吉野の林業を考えるということは、日本の持続可能な社会を考えるとということでもあろう。

良質な材の価格の下落が著しいことの問題は、良質材を扱う製材所、大工、工務店が失われていくことを意味しており、それは地域の雇用を失うことであり、日本の木の文化を失うことである。良質な材がそれ相応の評価をされた価格で取り引きされれば、山側の経営条件は一気に高まる。生産者側により良いものを作ろうという意思が働くことは大きなことである。良質材が正当に評価されるためには、清光林業が実践しているように、買手のニーズに即座に応えられる、直接的な販売ルートシステムの構築していくことが大事だろう。

吉野の林業を考えていくことは、「より安く、より早く、より便利に」という、その時の都合だけを考える今の社会の中で、持続可能な社会を考え、木の文化の重要性を考えていくためにも大切なことである。木の文化を支える人達と生産者側とが良い関係を築いていけるためには、清光林業の活動が非常に大事な実践例となる。清光林業の事例が吉野全体に波及し、さらには日本の各地に広まることを祈ってやまない。

注・丸太を組み合わせて造られる樋状の滑路から木材を搬出する方法。



無垢材の需要拡大の方策に林業再生の道

先人から受け継いだ山林の分散を防ぎ、世襲財産として維持する。旧岩国藩主・吉川家は、そのため法人組織による経営に移行。材価低迷の時代でも経済だけでない山林の価値を重視し、ぶれずに経営を維持する。山林経営を健全にするカギは、無垢製材品の需要拡大策にあると訴える。



林材ジャーナリスト

赤堀 楠雄 *Kusuo Akahori*

あかほり くすお
1963年生まれ、東京都出身。早稲田大学卒業後、林業・木材産業専門新聞社勤務を経て、99年より林業・木材・木造住宅分野専門のライターとして活動。著書に『変わる住宅建築と国産材流通』（2010年、全国林業改良普及協会）など。

歴史の重み持つ吉川家

平安時代末期に家を興し、戦国時代には西国の雄・毛利家の重鎮としての活躍がよく知られる吉川家の第三二代当主、吉川重幹さん（六一歳）（吉川林産興業株式会社代表取締役社長、岩国吉川家としては一六代目（写真上））は、林業をめぐる状況が厳しい中で、先人から受け継いだ山林の経営を将来にわたって継続させていくことについて、「やめるという選択はあり得ない」と強い意欲を見せる。

吉川林産興業は吉川家の事業を行うため、一九四七年に設立された。名勝・錦帯橋のたもと岩国市横山に事務所を構える岩国本社は、林業や不動産管理など同社の全事業を統括している。かつては、岩国市内に木材流通センターを有し、木谷事業所で生産された木材の販売も手掛けていたが、

二〇〇七年九月末でセンターを閉鎖し、木材販売業務からは撤退している。品川区上天崎の東京本部はテナント管理を中心とした不動産管理業務を行っている。

岩国市錦町の木谷事業所には林業関連事業全般を担う山林事業本部が置かれ、自社有林（実は吉川家の山林の多くは立木の現物出資による法人経営に移行しており、同社の管理下にある。その経緯は後述）の管理を行っている他、二〇一〇年ほどは他の山林での素材生産など外部業務も展開している。スタッフは二人である。

吉川家が山林経営に着手したのは一九〇三年。今から三代さかのぼった経健氏の時代であり、同氏の弟・重吉氏の進言によるものであった。

二三歳で岩倉使節団（明治維新期の一八七二年から七三年まで、岩倉具視を正使として欧米に派

遣された大使節団）に加わって渡米した重吉氏は、かの地にそのまま滞在してハーバード大学を卒業。その後、ヨーロッパ諸国を歴遊して帰国後は外務省に勤務し、一八八七年にはドイツのベルリン大使館に着任するなど、当時を代表する国際派知識人の一人であった。

重吉氏はヨーロッパ諸国の旧領主や貴族が安んずる全確実な基本財産として、森林を世襲財産としている例が多いことに着目。吉川家の永続的な繁栄を図るためには、その資産を、①第一基本金②分割あるいは自由な処理をしてはならない世襲財産、②第二基本金③家計や交際費、慈善事業などに充てる資金、③予備基金④現金または換金しやすいものとして若干準備しておくもの——の三種に分けて管理することが必要だとし、第一基本金に当たるものとしては森林が最適であると、



写真1:吉川林産興業株式会社代表取締役社長の吉川重幹さん

吉川本家に進言した。これが採用されて吉川家は山林を購入、林業経営に参入したのである。

世襲財産維持に税制活用

吉川家が最初に購入したのは、岩国市錦町の山林約二〇〇〇畝（通称「木谷山林」）で、一九〇三年を皮切りに三回に分けて取得した。ここはもともと旧長州藩の御立山（直轄林）で、維新の際に官林となり、その後、個人に払い下げられたものであった。

さらに島根県側の隣接地（二六〇・九〇畝、鹿足郡吉賀町、通称「王泊山林」）や木谷川流域内の隣接地を追加購入し、現在は二三五・五二畝をまとめた一団地として管理している。



写真2:木谷山林に降り注いだ雨は全て木谷川に集められ、清冽な流れをつくる。地形が急峻なため、さまざまな大きさ・形の滝が多く見られ、美しい景観を形造っている

また、この他に東京・奥多摩にも五五・六五畝の林地（奥多摩山林）を擁しているが、あくまでも林業経営上の主力は木谷山林である。

木谷山林は岩国市の北西端に位置し、島根県側の王泊山林を除いた約二〇〇〇畝の林分は、東西約三キロメートル、南北約八キロメートルのエリアに広がる。標高は最も低いところが一四〇メートル、最高が一〇六六メートルと、エリア内の標高差が九〇〇メートルあり、全域が非常に急峻な地形である。ここを取り囲む一〇〇メートル級の尾根尾根は全て分水嶺であり、これがそのまま木谷山林と他の林分を分かつ境界になっている。

つまり、木谷山林は一つのまとまった水源地であり、ここに降り注いだ雨は木谷川の清流となる



写真3:吉川家が購入して間もなく植栽された108年生のヒノキ林。当時の植栽本数は1畝当たり6,000本

（写真2）。澄み切った流れはそのまま飲み水になるほど清く、実際、現地事務所には沢水が引かれており、日々の用に供されている。その事務所に常勤し、山林事業本部を預かる取締役山林本部長の中村信利さんは「この水は全てウチの山で育まれたものです。こんなぜいたくなことはありません」と誇らしげに語る。

この山林が分散することを防ぎ、世襲財産として経営を継続させていくことを目的に、吉川家では九〇年に「山林の現物出資法人税制」（山林取得に関する所得税の延納の特例。現在は廃止）を利用し、木谷山林のうち二〇四五畝分の立木を現物出資して有限会社吉川林業を設立、個人所有による経営から法人組織による経営へと転換してい

る(二〇〇九年には同社を吉川林産興業に吸収合併した。現在の社有林面積は二二二二(畧)。

価格下落で生産量激減

このように水源地として重要な役割を担っている木谷山林であるが、現在はそれほど活発に事業が行われているわけではない。

木谷山林(王泊山林を含む)は全体の五七%に当たる一三四〇(畧)が人工林で、そのうちの八五%をヒノキが占め、残りはスギが一四%、その他一%となっている。

人工林経営に着手したのは、吉川家が所有するようになってからのことで、初期の造林に際しては、当時、山口県内で造林指導に当たっていた技術者のアドバイスを受け、奈良・吉野林業地の山の仕立て方を参考にしたとの記録がある(写真3)。当初の植栽密度は一(畧)当たり六〇〇〇本と密植で、そのあたりに吉野の影響を受けていたところが垣間見える(現在の植栽密度は一(畧)当たり二〇〇〇〜三〇〇〇本)。

この人工林を主要な生産フィールドとし、かつて木谷山林では、ヒノキを中心に毎年八〜一〇(畧)ほどを皆伐して約三二〇〇立方(畧)の丸太を生産していた。伐採跡地には再造林を行い、下刈りや除伐といった育林作業も活発に行っていた。前述したように、岩国市内には流通センターも擁し、丸太の販売事業も展開していた。

ところが、バブル崩壊やリーマンショックなどによる景気の後退、欧州材を原料とする集成材との競争激化などにより国産材市況は低迷。丸太価格が大幅に下落したため、自社林での生産は縮小

を余儀なくされた。

中村本部長によると、木谷山林から生産されるヒノキ丸太の平均価格は、一九九四年には五万六八〇〇円(二立方(畧)当たり。以下、同じ)であったものが二〇〇〇年には三万八五〇〇円まで下がり、現在は一万円台にまで下落しているという。吉川社長は「今の価格ではどうやっても採算が合いません。コストダウンをしても追いつかないのが現状です」と説明する。

その結果、木谷山林での木材生産については、「ぜひ吉川材を」という要望に応えるための注文材生産を択伐や小面積皆伐で限定的に行っているのが現状で、年間生産量は多くても一〇〇〇立方(畧)前後、少ない年は数百立方(畧)やそれ以下の時もあるという。皆伐地がなければ新植はなく、下刈りや除伐などの育林作業も減少するから、林業経営としての事業活動は低調にならざるを得ない。

それでは、山林事業本部としてスタッフの雇用をどうやって維持しているかといえば、〇五年から国有林での請負生産に参入するなど、外部での請負作業を積極的に受注するようにしている。最も多いのは、中国電力から請け負う電線障害木の伐採で、以前は積雪のために自社林に入れなくなる冬季のみ引き受けていたが、現在は年間を通して二班(六〜八人)が従事している。

もともと、自社林での造林や林産作業を全て自前で行ってきたため技術の蓄積はあり、機械装備もある(架線集材機の他、ハーベスタやスイングヤーダといった高性能林業機械も保有している)。それらを活かした請負作業による売り上げが同本部の主要な事業収入になっているのである。

ただ、生産量が減少したとはいえ、木谷山林で生育した「吉川材」のブランド価値は高く評価されており、地元の酒造会社から仕込みだる用のスギ材を求められたり、神社の社殿用のヒノキ材を注文されたりと、今も根強い引き合いがある(写真4)。価格面でも一般材の市中相場よりは期待できることもあって、同社もこうした注文には積極的に対応することになっている。

この他にヒノキの伐根の心材(赤身)から抽出したヒノキオイルを商品化したり、マツタケを箱詰めする際に敷くヒノキの葉を販売したり、山菜を販売したりと、木材以外の山の恵みを活かした事業にも取り組んでいる(写真5)。

無垢材の需要拡大最優先

このように現在、同社の山林事業は外部からの請負収入が主体であり、木谷山林での木材生産は限定的に行われているだけだが、林業経営への意欲が衰えたわけではない。生産量が減っているのは、確かに価格が下落したからであるが、資源的な事情として、本格的な伐期となる六〇年生以上のヒノキ林が現状では少ないという理由もある。さらに林道密度も一(畧)当たり二四・二(畧)と低く、路網開設によるインフラ整備にはこれから積極的に取り組んでいくことにしている。何よりも、木谷山林の多くが社有林になっていることで、相続税などの負担を心配せずに経営を継続できる基盤が整えられていることは大きい。

だが、価格の問題は深刻で、この状況を何とか打開しなければ、この先の林業経営の展望を描くのは難しいとの思いが吉川社長にはある。では、



写真4:岩国市今津町にある岩国白蛇神社の社殿。木谷山林で生産されたヒノキ材を用いて2012年に造営された(吉川林産興業提供)



写真5:ヒノキの心材から抽出したオイルを利用した商品(吉川林産興業提供)

どうするか。吉川社長は無垢の製材品のマーケット拡大に取り組むことの重要性を強調する。

「今は合板や集成材、さらには木質バイオマス発電といった分野ばかりで需要が伸びていますが、これらで必要とされるのはB材以下の丸太です。CLT(Cross Laminated Timber: 板材の層を各層で互いに直交するように積層接着した木質材料。欧州で開発された)も同じです。これでは林業は潤わない。それに対して、無垢材はA材でなければ作れません。少しでも価格に期待できるA材の需要を伸ばすためには、無垢材がもっと使われるようにする必要があります」

無垢材なら山元への還元が増えるはず。その根拠を吉川社長はさらに説明する。「集成材や合板

は加工度が高いから、その分、製造コストが掛かります。とすれば集成材と無垢材は、製品としての価格はほぼ同じですから、コストが掛かる分、集成材の方が山元に還元される部分が小さくならざるを得ません。つまり、加工度が低い無垢材なら、加工コスト分を山の収入にできる可能性が出てきます。無垢材の需要を伸ばさない限り、日本の林業は立ち行かないと思っています」

経済だけではない価値

木谷山林は全山が保安林に指定されている。皆伐した場合は再造林が義務付けられており、樹種や植栽本数などに関しても、保安林の指定施業要件の適用を受ける。

「人工林ではなく、伐採後に広葉樹の森に戻していくことを考えてもいいと思うんです。水源地として、どんな森にするのがいいのか、これからの森づくりについて、もっといろいろな議論することが必要です」と中村本部長は強調する。吉川社長も「ただ単に再造林を義務付けるだけというのはどうなのでしょう」と疑問を投げ掛ける。

もちろん、人工林の経営を諦めたわけではなく、林業経営を継続していくことについて意識のぶれはない。「山林には経済だけではない価値がありますから」と吉川社長は力を込める。その言葉にこそ、何に突き動かされて林業への意欲を持ち続けているかの答えがある。水源地としての在り方を真剣に考えているからこそ、保安林の扱いにも意識が及ぶ。吉川家とそこで働く人たちにとって、木谷山林が世襲されるべき「第一基本金」であることは、当初と何ら変わりはないのである。

だが、その山林を健全に世襲していくことが今の日本では困難になっている。だからこそ吉川社長は、山林経営を成り立たせるためには、少しでも木の価値が高まるような利用、すなわち無垢の製材品の利用促進が喫緊の課題なのだと言調するのである。

もちろん、集成材も合板もバイオマス発電も、重要な木材利用であることには論をまたない。だが、そうした需要に対応して生産量が増えるだけでは、伐採搬出経費の計上機会が増加する素材生産業者は潤うとしても、山元の採算が厳しいままで林業は疲弊する一方である。林業を活性化するために最も重視しなければならない需要は何なのか。われわれは改めて考える必要がある。

「木のデパート」掲げ、ニーズの多様化に対応

多様な針葉樹や広葉樹をストックし、マーケットニーズに、いつでも対応可能な出荷体制にしている。多くの民間事業体は自社林を持たず、素材生産や森林整備を生業にするが、千歳林業は二万六〇〇〇鈔の自社林を所有し、社員に持ち株、持ち山制度を導入し森づくり、人づくりを実践する。



株式会社フォレスト・ミッション代表取締役、
林業経営コンサルタント

坪野 克彦 Katsubiko Tsubono

つぼの かつひこ
1957年和歌山県生まれ。目下、わが国でただ一人の林業専門の経営コンサルタントとして全国的に活躍中。全国提案型施業定着化促進部会委員。著書『提案型集約化施業のカンどころ』（共著、全国林業改良普及協会）他。

素材生産者が積極的に森林所有

大型リゾート地として知られる北海道ニセコ町の近くの虻田郡倶知安町に、千歳林業株式会社の本社がある。役員員九四人、年商一四億円を上げる堂々たる林業会社である。わが国の林業界において、多くの民間事業体が自社林を持たず、素材生産や森林整備を生業としているのに対し、千歳林業は、現状で道内に約二万六〇〇〇鈔の自社林を所有し、そのうちトドマツやカラマツなどの人工林が約四〇〇〇鈔ある。大企業の社有林ならいざ知らず、中小企業である林業事業体の自社林の規模としては最大級と三言つていい面積である。千歳林業は、角田義弘さん（六七歳）（現、取締役会長）が、一九八八年に資本金三〇〇万円で設立した。角田さんは、八二年まで地元の森林組合に勤

務、その後、一〇〇〇鈔ほどの山林を持つパートナーと山林経営をしていたが、そこから独立し、当初は、森林組合からの仕事や治山事業、土木の仕事などを請け負う会社を経営、二〇〇二年から本格的に自社で山林を購入し始め、徐々に自社林を増やしていき、一〇年余りで今日の地歩を築いた（図1、2）。

私は、経営コンサルタントとして林業に関わってからの一三年間で約三〇〇社の林業事業体を訪問し、経営に関する助言をしてきた。当初は森林組合に対する支援が多かったのだが、最近では民間事業体を訪問し、経営者に対して、さまざまな助言をする機会が増えてきた。民間事業体における経営支援のテーマとして多いのが、経営戦略の策定と後継者への事業承継である。民間事業体のほとんどはオーナー企業であり、経営トップで

ある社長の経験や勘、ノウハウに頼って経営されているケースが多い。経営戦略というものがその頭の中に保蔵されているのが実態である。経営トップが経営ビジョンや経営戦略を明確にして、それを社員や現場技能者が共有し、同じ目標に向かっていくことで、その実現可能性が高まっている。そこに、効率的な組織運営と社員のモチベーション向上が重なっていけば、さらに企業経営は力強いものになっていく。

木のデパートで市場対応

千歳林業の経営戦略は、角田さんによると「『木のデパート』であり続ける」ということになる。木というのは、トドマツやカラマツ、スギ、エゾマツなどの針葉樹、また、ナラ類、カバ類、セン、ブナ類などの広葉樹である。デパートとは、そういったさ

図1 2015年4月～16年3月期(29期)の事業部門別売り上げシェア

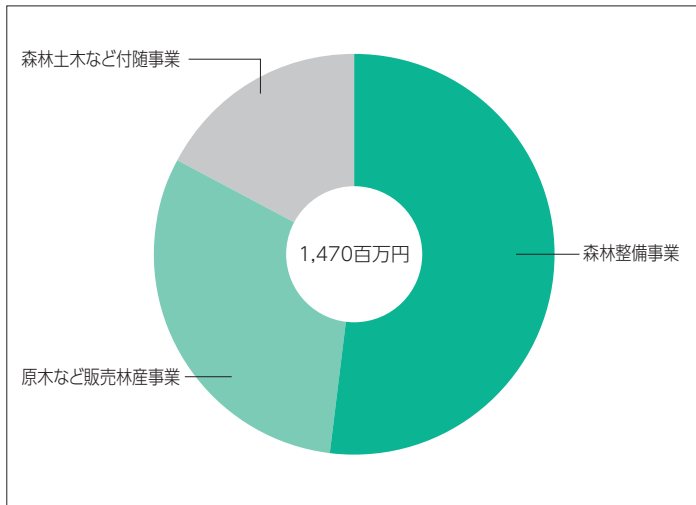
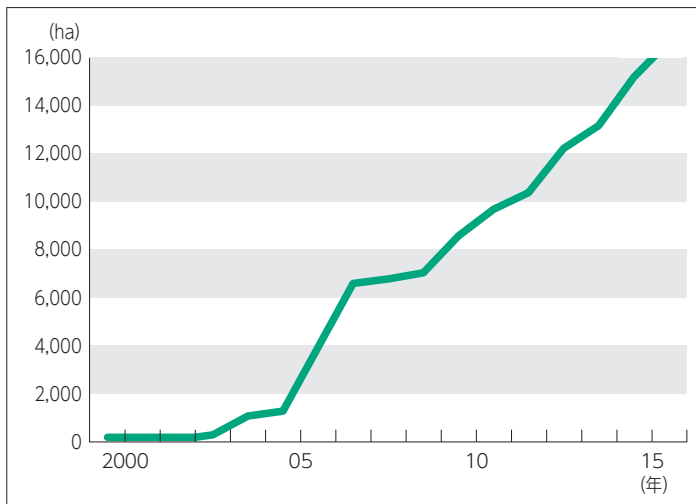


図2 自社林など所有面積の推移



● 地元の森林組合がよく活動している
 ● 機械化施策に適している平坦な地形である
 ● 積雪が少なく通年雇用ができる
 ● 現有山林の隣接地である

条件は、川上(森林・施業)、基盤整備(市町村の理解・森林組合の協力)、川下(運搬・販売先など)とバランスよく構成されていることが分かる。これらは、長年、山林取得を続けながら、林業経営をして、かつ木材生産と販売で会社を大きくしてきた千歳林業がたどり着いた境地だと言える。一方で、これら条件の良い森林ばかりではなく、今まで取得の仲介をしてくれた方の紹介などでは多少条件がそろわなくても購入していくという。それは、今まで山林を取得できたのは、熱心に紹介してくれた個人や仲介事業者のおかげであり、その信頼を重視することは今後の経営において存続性を高めていくものと思っているからだ。

根源にある生長量という概念

林業経営を考えると、欠かせないのが生長量という概念である。その森林において一定期間に自然に成長する量(材積)のことだ。その生長量の範囲内で伐採をすれば、永遠に森林蓄積は減らないことになり、これが「持続可能な森林経営」と呼ばれるゆえんである。

千歳林業はその自社林一六〇〇〇〇〇〇の全てが「生産設備」であり、稼ぎ手であると位置付けている。それゆえに、全ての自社林について、境界確認や林況調査をつぶさに実施し、また、作業道の開設などの基盤整備、つる切り、除間伐、枝打ちなどの保育作業などを随時実施しており、山の価値を維持・向上させることに留意している。路網密度(一畝当たりの森林面積に敷設された路網の密度。総延長距離で表される)は、現状で一畝当たり三八メートル程度だが、目標としては五〇メートルにしたいとしている。

そして、肝心の生長量だが、千歳林業でモニタリングを実施したところ、針葉樹で年間一〇立方メートル、広葉樹で五立方メートルということだった。針葉樹については、トドマツで二立方メートル、杉といふ数値も出ており、平均一〇立方メートル、杉といふのは、かなり堅めに見ているとのことだ。この数値を基に、持続可能な森林管理における理論的な年間伐採可能量を弾き出すと、以下のようなことになる。

● 針葉樹：一〇立方メートル×四〇〇〇〇畝＝四千万立方メートル

さまざまな樹種をストック(立木在庫)や、品質管理(造林保育・間伐など)、注文生産、さらには大量生産・販売などを行うことだ。つまりは、マーケットからのどんなニーズにも対応して、いつでも適量かつ良い品質の商品を出せるということである。

千歳林業の自社林は、本州における中規模の森林組合の管内規模に匹敵する。角田さんによると、今後も積極的に山林を取得する方針で、理想的な条件は次の通りだという。

- 製紙工場・チップ工場・製材工場 合板工場などが近くに存在する地域
- 木材船が入りする港がある地域
- 立木の成長が良い
- 地元の市町村が森林に理解を示している

● 地元の森林組合がよく活動している
 ● 機械化施策に適している平坦な地形である
 ● 積雪が少なく通年雇用ができる
 ● 現有山林の隣接地である

条件は、川上(森林・施業)、基盤整備(市町村の理解・森林組合の協力)、川下(運搬・販売先など)とバランスよく構成されていることが分かる。これらは、長年、山林取得を続けながら、林業経営をして、かつ木材生産と販売で会社を大きくしてきた千歳林業がたどり着いた境地だと言える。一方で、これら条件の良い森林ばかりではなく、今まで取得の仲介をしてくれた方の紹介などでは多少条件がそろわなくても購入していくという。それは、今まで山林を取得できたのは、熱心に

●広葉樹：五立方メートル×二万二〇〇〇鉢×六立方メートル
千歳林業では、自社生産・販売・請負を含めた、直近の木材生産量は、約八万立方メートルとなっており、このうち、自社林での生産は一万四五七五立方メートルである。一社で八万立方メートルというのは、本州では相当大きな規模であるが、広大で森林資源が豊富、傾斜も平らなところが多い北海道においては、諸条件がそろえば十分に実現できる事業量なのである。

また、針葉樹における生産実績を見ると、トドマツが三万二八九一立方メートル、カラマツが二万三一六四立方メートルとなっており、トドマツの生産量が多くなっている。北海道では、林齢構成からしてカラマツの資源量がこの先減ってくるといわれており、道内でもカラマツからトドマツに木材生産をシフトしているところが増えているという。それだけに、角田さんは、カラマツの持続可能な森づくりと木材生産こそが、千歳林業の社会的使命の一つだと考えている。そのため、せっかく造林したにもかかわらず、何らかの事情で放置されているカラマツ林の取得を積極的に進めており、短伐期で回していくことと並行して、長伐期化も視野に入れた森林経営を目指している。

社員向けの持ち株と持ち山制度

林業事業体にかかわらず、企業経営の成否の力を握っているのは、経営者の能力・手腕であり、そして社員のモチベーションの向上である。これは車の両輪のようなものと言っていい。私自身も全国の森林組合や民間事業体を訪問し、経営全般やモチベーション向上のための方策について、

日々、助言しているところである。多くの企業では、モチベーション向上のために、経営理念（経営哲学）をベースに、経営ビジョンを描き、共通の目標を定め、中期の事業計画を策定しつつ、社員の待遇を整備・改善しながら健全な経営を目指している。しかし、経営基盤が脆弱な多くの林業事業体においては、経営者自身が頭では分かっているが、目の前の仕事に忙殺されて、そういったことが十分にできていないのが現状である。

千歳林業は、その意味で特色ある人事管理をしていると言える。それは社員の持ち株と持ち山という二つの制度に収められている。千歳林業では、現場技能者は正社員で月給制である。当然、通常雇用であり、冬季には積雪の少ない地域で施業をし、そのための機械化も計画的に整備しているところだ。そこに、社員の持ち株という林業事業体としては珍しい制度を導入し、腰を据えて会社の事業にまい進してもらおう施策を推進している。

持ち株制度のメリットは、社員が自ら株主となることで、「自分の会社である」という認識を深め、いわば「運命共同体」的に仕事にまい進していくということだ。もちろん、会社が利益を出せば、給与や賞与以外に配当という金銭的なメリットも出てくる。定年退職後の収入源にもなるし、売却すればまとまったお金にもなる。要するに、会社がもうかれれば社員ももうかるということで、そのことが社員にとってのモチベーション向上に直結するのだ。

もう一つの持ち山制度（原則として課長以上が対象）もユニークだ。社員自ら森林を取得して森林所有者になることによって、森林に対する関心

も増し、また、愛着も違ったものが出てくる。共有林ができれば、社員たちの気持ちが結束する風土が醸成される。もちろん、その森林から利益が生まれたら、その所得は社員のものになる。もったいい山に育てようとする気概も生まれてくるのだ。「山は貯金箱」という角田さんの持論もここに活かされている。長く所有すれば所有するほど、立木は太り、価値は向上する。

かつてドイツの黒い森へ視察に行った際、現地のフォレストラーが「森のことは森の中で考えよう」と言って、森を歩き、時々立ち止まっては、森林所有者や林業会社の人たちと森林や林業についての議論を延々としている光景をふと思い出した。林業事業体で働く人たちが、自ら森林を所有し、管理していくことによって、森林に対する愛着や造詣が高まり、また、そういう森林を守る林業という自分の仕事に誇りを持つようになる。

千歳林業のこういった二つの制度は、他の林業事業体も参考にする価値がある。特に、持ち山制度は、林業事業体ならではの秀逸な施策といえる。

森林をベースに事業展開

全国的にバイオマス発電所の本格稼働が始まっている。林業関係者も、CLT（直交集成材、Cross-Laminated Timber）と共に、バイオマスマ材の需要増大に期待をしている。しかしながら、両者とも、山側に利益が還元される販売価格を設定し維持できるのかという大きな課題が横たわっている。北海道でも江別で王子ホールディングスが、また紋別で住友林業がバイオマス発電所を開設しており、バイオマス用のチップ材の大規模な



林業に誇りがあるからこそ、やせ我慢をしてでも経営をすると語る角田義弘さん(左)と代表取締役の栃木幸広さん(右)



大型フォワーダで原木を積む。千歳林業ではこうした高性能林業機械を多数導入し、広大な山林を効率よく管理している

需要拡大に伴い、素材生産業者やトラック業者が対応できるのか問われているところだ。

一方、千歳林業では、自社林での生産を想定しているため、A材やB材を含めて総合的な生産・販売体制の中で市場価格に適合できると自負している。また、C材クラスの木材については、ここ数年は、中国方面への輸出に取り組んでいくことも視野に入れている。

また、良い場所に自社林を所有することで、電力会社の送電・配電線の設置や通信会社の施設設置などに伴う副収入も生まれている。さらに、森林の公益的機能の一つである「保健・文化機能」を活かした、山歩きやスノーシューなどのレジャーへの森林の供与、あるいは、ニセコという外国人の来訪も多い有力リゾート地における景観や環境保全のための森林整備や管理といった事業も、千

歳林業の長年にわたる林業の実績やノウハウを活かして展開できる有望な事業であろう。

角田さんは「当初は林地取得をするのに銀行がお金を貸してくれなかったので自己資金で購入した」とか「取引先に焦げ付きが発生したが、大事な顧客だったので当社で肩代わりをした」といった苦労話をした。その後で、角田さんがそういった苦労をみじんも感じさせず「やせ我慢の人生ですよ」と柔らかな笑顔で言ったのには感銘を受けた。

それは、私自身が林業関係者の人たちに常に言っている「林業に携わる者はやせ我慢をしないかねばならない」ということと、森林科学者である藤森隆郎先生の持論である「林業関係者は、その仕事に誇りを持たなければならない」という言葉と、因らずも一致するものだったからだ。取材の後も、旭川に山林を持つ所有者が山を買ってほしいと

来訪するということだった。そういった依頼は後を絶たないという。千歳林業が、自分の山をきちんと守ってくれるという評判がそういった現象をいざなっているであろう。

林業は森づくり、人づくり

林業を取り巻く外部環境は、依然厳しく、その担い手である林業事業者の経営も決して楽ではない。そういう中で、山側は特に、森林組合と民間事業者が結束・連携しながら、価値のある森林を育て、その恵みである木材を需要側に対して戦略的に販売し、森林所有者に利益還元しながら、自らも生きていくための糧を得なければならぬ。

条件の良い自社林を所有することで、為替や需要の変動に対応していくべきを知り、そこに「企業経営の極意」を見だし、「山は貯金箱」という哲学に近い信念に基づいて、山林取得と経営を一貫して実行してきた千歳林業には、その「やせ我慢の美学」というものが実際の事業運営に色濃く反映されている。「林業は森づくりと人づくり」という原則もきちんと順守している。

「当たり前前のごことをこつこつとやっていく先に、夢の実現がある」。そんなことを、千歳林業からの帰り道にふと思った。金もうけのために林業をやるのではない、そこに森林があるから、そして森林の恵みが、地域の雇用創出や経済振興に貢献していくからこそ、われわれ林業関係者は、やせ我慢をしながらも、林業という社会的価値の高い、素晴らしい仕事を続けていく。そして、そのことに誇りを持つことができるのだと、今回の訪問でその想いを強くした。