

～木材に一所懸命～

知的資産経営報告書



2025年5月
株式会社山形城南木材市場

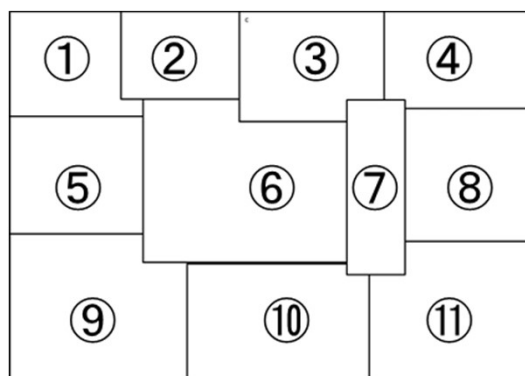
目 次

1. ご挨拶	3
2. 経営哲学	4
3. 事業概要	5
4. これまでの事業展開	8
5. 自社の強み・優位性(知的資産)	11
6. 市場環境	22
7. これからの事業展開	26
8. 会社概要	30
9. あとがき	31

<表紙の説明>

山形の森林を木材の利用に繋げる当社の活動「木材をカタチに」を左上から右下に向かって写真で表現しました。

素材生産を支援し原木を販売、原木を製材した製品を集荷し市日セリ等で販売、プレカット等により製品を加工し、設計を支援しながら建設現場へ納材、木工事等も行っています。



- ① 再造林
- ② 山林
- ③ 素材生産現場
- ④ 原木丸太
- ⑤ トラック入出荷
- ⑥ 会社イメージ
- ⑦ 社名看板
- ⑧ 市日式典
- ⑨ プレカット
- ⑩ 非住宅建築物
- ⑪ 非住宅建築物

1. ご挨拶

創業以来、木材製品市場として、旺盛な住宅需要に供給し、原木市場の展開や、中大規模の木造建築の設計支援、木づくりの家やまがたネットワークの組織構築、さらに乾燥工場、加工工場、プレカット工場、JAS工場を設備しサービスの幅を広げてきました。

わたしは幼いころから木材市場の林場で遊び、将来はなんとなく材木屋をやるんだろうなと思い、なんとなく仕事に就きました。仕事に就きたての頃は、おとなしい性格だったのでお客さんとのセリややり取りが嫌で、そんな気持ちから、木材市場についてもセリなんて古臭い時代にあわないと思っていました。セリをしろ、集金に行け、集荷に行けと言われ、嫌々出かけて行きました。

ところが、出かけた先ではどこに行っても、「おお城南か、お茶飲んでいけ」と初対面でも親身になって話してくれる荷主さん、買方さんたち。新規客に飛び込んで行っても山形城南を知らない人はいませんでした。それは先輩たちが努力して築き上げてきた会社の信用でした。そして、出かけた先の荷主さんは私の話を聞き入れてくれて、荷物を積んでくれて、翌日には会社に荷物が届きました。委託出品ということなので、注文ではありません、契約書もなく、何の保証もないのに、若造の自分の話を信じて積んでくれたことに思わず鳥肌が立ちました。

『売らなきゃ、少しでも高く！』

荷主さんに喜んでもらいたい。また荷物を積んでももらいたい。いいものを売りたい。

買方さんにも、たくさん買ってもらいたい、喜んでもらいたい。また買ってもらいたい。

利益ってなんだろう。相反するみたいで気持ちの整理がつかません。儲けるってどういうことなんだろう。そんな葛藤を抱きながら、調べながら、本読みながら、少しずつわかってきて、ああなるほど、会社が言っている

「お客を大事に、商品を大事に、お金を大事に」

「お客さんの整理整頓・商品の整理整頓・お金の整理整頓」

それらが何を言っているのかわかるようになってきたのです。

人のためにお役に立ち、荷主さんにも買方さんにも喜んでもらえて、自分も気持ちも財布も満たされることが、長く続けていくなかでとても大切なことなんだと教えられて今までやってきました。

木材はCO2を吸収し、温暖化防止に有効で環境にやさしい素材です。使ってもらえば使ってもらえるほど、売れば売れるほど、世のため人のためになるのです。木材を使ってもらってみんなに喜んでもらいたい。木材を伐って、挽いて、造ってくれるみんなが良くなってもらいたい。そのために、自分が木材の知識と情報をたくさん身に付けて、売りたい人と買いたい人を繋ぐ。その輪をどんどん広げていきたい。そんな思いでいっぱいです。これからも木材を通して、皆さんのお役に立てる、喜んでもらえる仕事を頑張って参りたいと思います。

2024年11月

株式会社 山形城南木材市場
代表取締役 安部雄祐



2. 経営哲学

(1) 経営理念

お客さんを大事に、商品(木材)を大事に、お金を大事に

(2) 経営理念の趣旨・説明

買っていただける買方さんには品質で喜んでもらう。荷主さんには売り切れること、量をさばけることで喜んでもらう。双方のお役に立ち、その仕事に見合った手数料を頂戴しているのが卸売業である当社です。

お客さんを守るために、我々城南の流通を守るために、当社と関わる買方、荷主、仕入先がみんな良くなるように、みんな儲かり前を向いて成長できるように、我々が一肌も二肌も脱いで流通をコーディネートし、国産材流通が良くなり、木材の循環型産業が回るような仕事をする。これこそが当社のミッションです。

そのためには当社に関わる全ての方々からの信頼が不可欠です。買方さんのみならず、荷主さん、仕入先もお客さんという思いで、心からのもてなしと感謝の気持ちで接しなければなりません。また、扱う商品は最新の注意を払って大切に扱い、決して棄損することなく最良の状態で確実に管理しなければなりません。そして、お金の扱いも細心の注意を払わねばなりません。これら全てが完璧にできてこそ、当社は安心してご依頼いただける卸売業として世の中に貢献し続けることができるのです。

(3) 行動指針

- ① 何事にも一所懸命
- ② お客さんの整理整頓、商品の整理整頓、お金の整理整頓をする
- ③ 明るく、元気よく挨拶をする
- ④ お客様を待たせない。速やかに事に当たる
- ⑤ 林場はお客さんをお迎えする売り場、常に清掃し、整理整頓する
- ⑥ 売れる商品づくりを怠らない
- ⑦ 買価は適正な相場で決める
- ⑧ 過剰なサービスをしない
- ⑨ 「ありません、できません」と断らない
- ⑩ 余裕を持って納品する。約束の期日前に支払う
- ⑪ 騙さない、嘘つかない
- ⑫ お金を大切にし、ケチとムダはしない
- ⑬ お金を頂いたらきちんと御礼する

3. 事業概要

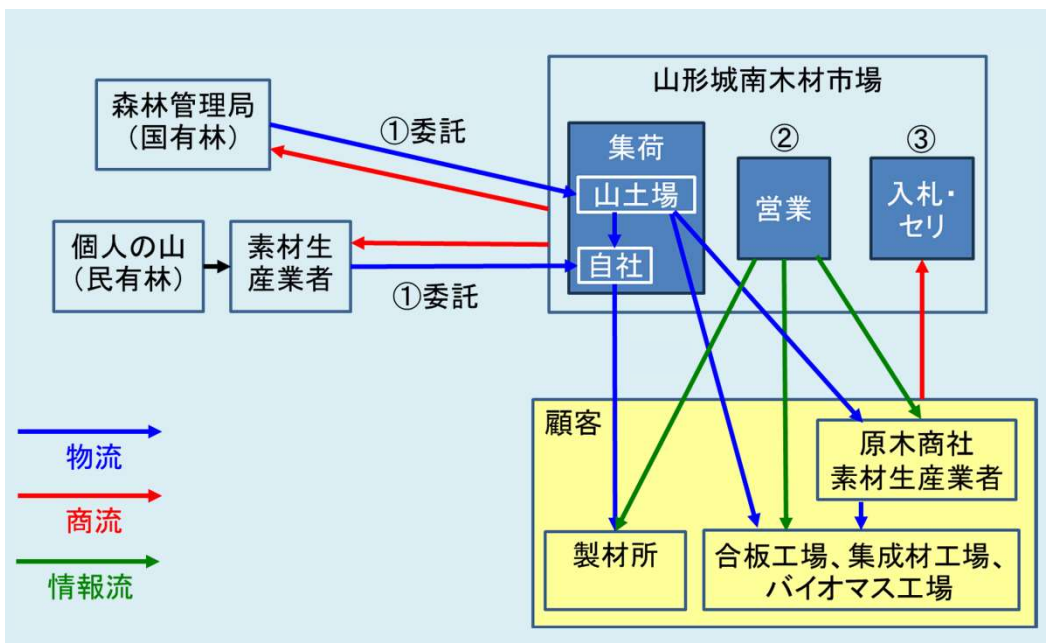
(1) 事業内容

当社は創業以来、地元山形で国産の木材を流通させる卸売業(市場)として事業を展開してきました。原木や木材製品を提供して下さる荷主さん、仕入先、そしてそれらを買って下さる買方さん、双方の満足度を最大にすべく様々な取組みを行って参りました。以下、現在当社が行なっている事業を説明します。

(2) 各事業(商品・サービス)について

① 原木事業

伐採された原木を山土場や当社市場に集荷し、原木の品質によって製材所、合板工場、バイオマス工場等へ販売する事業です。国有林の原木事業は昭和50年頃から始めましたが、近年取扱量が増えています。調達形態は全て委託、当社を信頼していただくことで成り立っている事業です。当社は数%の手数料が収益となります。



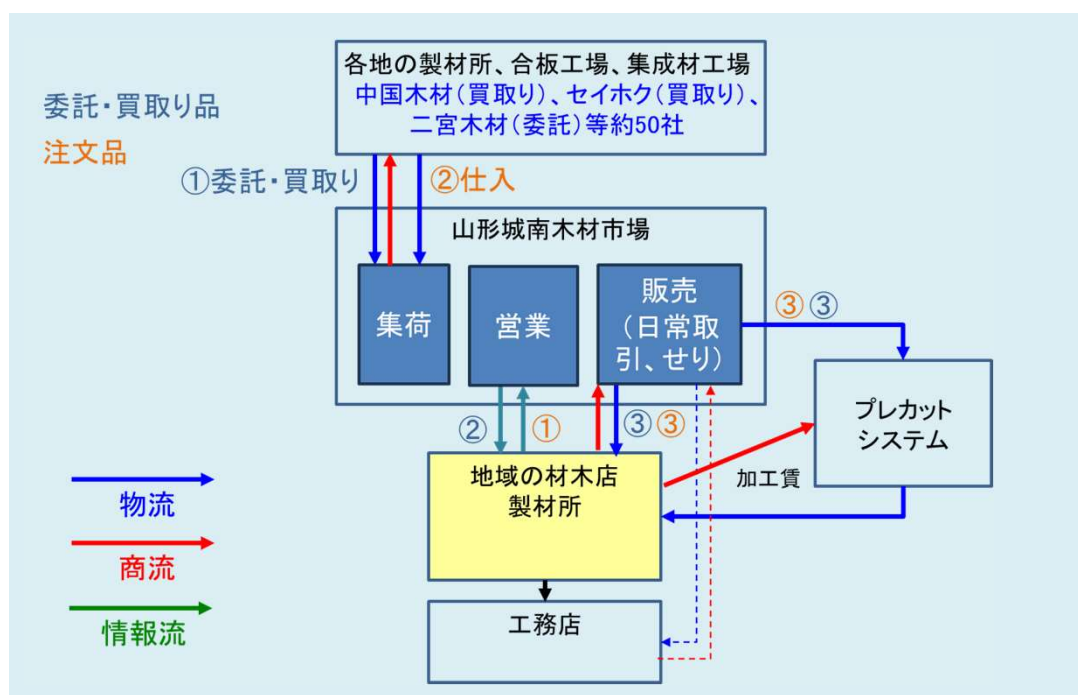
山土場には様々な品質の原木が集まってきます

- ①国有林からの委託は山土場の原木の販売権を得るという意味。A材ばかりでなく、B材、C材もある。A材は自社へ運ぶことが多い。民有林からの原木はA材が多く、自社へ集荷する。
- ②営業はA材は製材所へ、B,C材は合板工場、バイオマス工場等と中間業者(原木商社、素材生産業者)へ行く。
- ③入札、セリにより販売する。当社は数%のマージンをいただき、販売金額を委託者へ送金する。

② 木材製品販売事業

全国各地の製材所、合板工場等から住宅用の各種木材製品を調達し、地元の材木店や製材所に販売する事業です。製品は信頼関係のもと当社が運営する市場への荷主さんからの委託と買取り(仕入れ)の2形態で調達しています。

高品質の商品、買方さんの要求に沿った商品をタイムリーに提供し、速やかに流通させています。近年はプレカット加工品のニーズの高まりに応え、当社も出資するプレカット工場で加工する製品の割合が多くなっています。



- ①当初は委託が主であったが、現在は買取りも増えている。
- ②買方さん(地域の材木店や製材所等)からの注文を受けて、荷主さんに発注し挽いてもらっている。
- ③販売は物流としては直接顧客へ入れる場合とプレカットを通して入れる場合がある。当社の商流はあくまで顧客から。プレカットへは顧客から加工賃を支払う。工務店への直接販売もある。

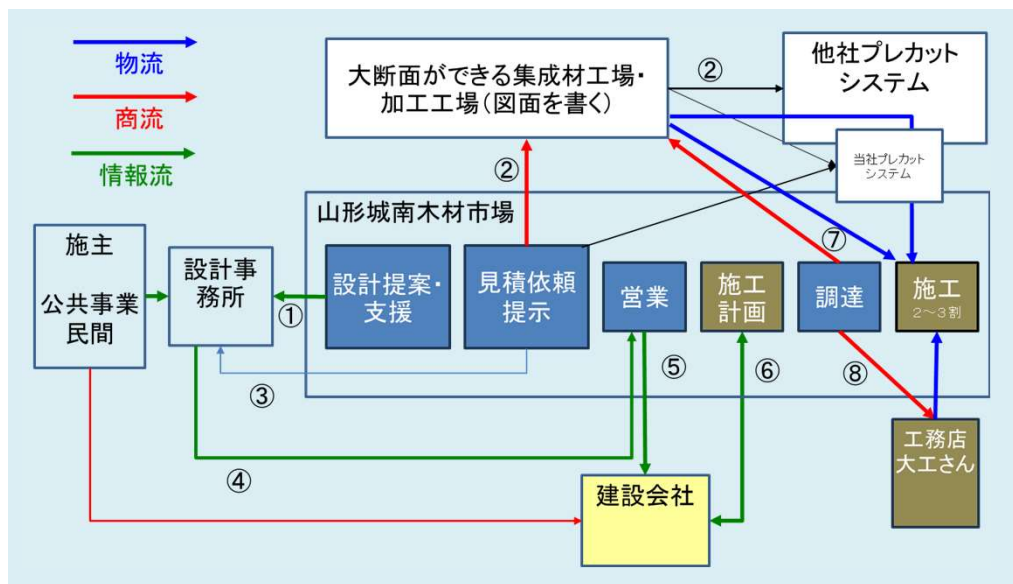


様々な木材製品が全国各地から集まってきます。当社を信頼して下さっているからこそ、委託していただいています。

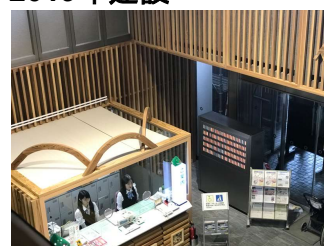
セリは月3回行っています。皆様とお話できる大切な機会でもあります。

③ 非住宅事業

平成4年に開始した大断面木構造の非住宅大型物件の建築事業です。当社は設計事務所に木造建築の提案を行い、設計を支援します。施主より建設を受注した建設会社に働きかけ、木造建築の受注を獲得し施工を行います。仮に施工まで受注できなくても、多くの木材部材を調達し、施工業者に販売します。



寒河江マザーズ支援拠点
2019年建設



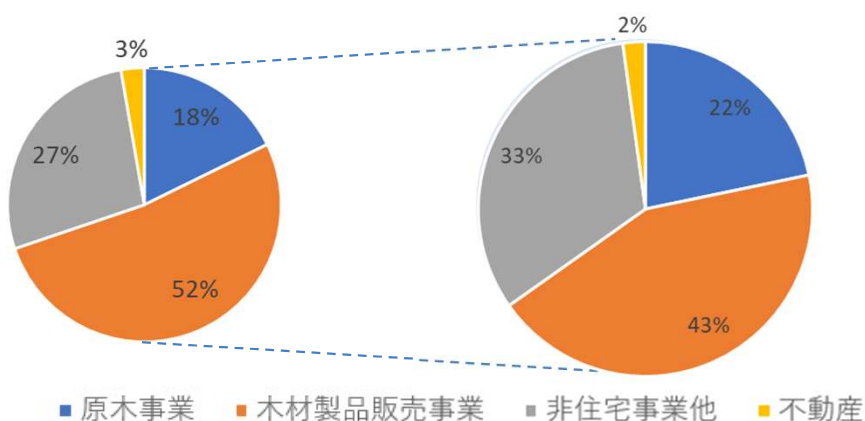
県庁のロビー建設にも
当社が携わりました

- ① 木造建築を提案、設計を支援する
- ② 大断面木構造の見積もりを依頼する。住宅用部品で間に合う木構造はプレカット会社を使う(当社が出資するプレカットシステムも含まれる)。
- ③ 設計事務所に見積もりを提出。
- ④ 施主が建設会社に発注。当社は発注情報を設計会社から得る。
- ⑤ 受注した建設会社に働きかけ(営業)し、木工事の受注を獲得する。
- ⑥ 建設会社と施工計画をたてる
- ⑦ 木材部材を発注
- ⑧ 大工さんを集める

[売上構成比]

直近期売上 7.5億円

5年後売上 9.2億円



4. これまでの事業展開

(1) 会社の沿革

年代	出来事や背景	知的資産
基板確立期 昭和42年(1967年)～昭和56年(1981年) 常に新しい商品、提案、知恵、アイデアを追い求める。市場は良い商品、良いお客、良い情報が集まるところ。小さい市場だがピリリと辛い。他には絶対負けない。		
昭和42年 (1967年)	安部政雄(現社長の祖父)山形市深町に山形城南木材市場設立。4月8日初市 海野林作氏が海野木材市場を開業し、当時蒲田で浜問屋をやっていた同じ白鷹町の安部政雄に協力を依頼した。横浜に帰る際、買方有志より新たな市場設立を要望された。 市場設立に際し、現会長(当時24才)も手伝ってくれと言われて山形に来了。会社が立ち上がったので横浜に帰ろうとしたが、「手伝い」とはずっと仕事を手伝うことだった。	以降大きな人的資産となる現会長安部政昭のスタートポイントとなる。  設立当初の市場
昭和44年 (1969年)頃	安部政昭(二代目社長・現会長)集荷に奔走し全国を廻る 新設された市場のため、当時は品物が少なく、集荷に全国各地を奔走していた。千厩の千葉材木店からは荷主のつき合い方や、木取りや木の良し悪しを教えてもらった。会長の木材に対する思いが強まり、売るための発想と苦労を重ねる。ものづくりの良し悪しで大きく違うという認識が深まってくる。	木取り、木の良し悪しなど、木に関する知識が深まる。荷主との付き合い方を学んだ。 市場を活性化するための良い商品づくりと厳しい選別という当社の基本方針が固まった。
昭和44年 (1969年)頃	ヒット商品割角ができる 現会長、各荷主を廻り、売れる商品づくりや仕分け、選別の大切さ、見た目荷姿の指導を行い、他市場にない商品づくりを頑張った。 和歌山県新宮市熊野の下山商店では直接工場に教えてほしいと社長から頼まれる。社長は風習に捕らわれない方だった。売れる商品づくりを教え、ヒット商品「割角」ができた。当社も新しい和室柱の割角を他社に先んじて集荷し、良質材に取り組んだ。熊野杉は良く売れ、当社の収益も上がった。	 割角 日本中によい木材製品を提供してくれる取引先が多数できた
昭和45年 (1969年)頃	山形木材市場倒産。中村産業倒産、斉野五兵衛商店倒産 経営管理のずさんな会社が多かった。「人の振り見て我が振り直せ」、在庫管理、集金、与信、利益の大事さを学んだ。	在庫管理の大切さ、「お金を大事に」という意識が高まった。
昭和50年 (1975年)頃	城南会を結成 当初は買い上げ上位者への感謝会として行っていたが、お客さんに上下はないと思い、買方さん全員に案内し城南会を始めた。総会には毎回著名人を呼び、盛大かつ大切にお客さんをもてなした。	 城南会 顧客との関係が強化され、現在の圧倒的な集客力に繋がる大きな要因のひとつとなった。
昭和50年 (1975年)頃	国有林原木を委託で扱う 一所懸命に荷主さん、買方さんと接するうちに県森連や業界団体の県庁OBの協力も得られ、当時の営林署(現森林管理局)と繋がり国有財産の販売権を得た。 木材製品市場に原木市場の要素が加わった。併せて、国有財産を預かり販売する権利を得たことで信用を得た。	原木の取り扱いに関するノウハウが蓄積された。 当社の信用度が大きく向上した。

年代	出来事や背景	知的資産
挑戦期 昭和56年(1981年)～平成15年(2003年) 日米林産物協議、政治的外材製品輸入等の外圧、2×4住宅、集成材化、KD材、大型木構造などの技術、ニーズの変化、バブル期に入り新築住宅着工件数がピークを向かえるなど、目まぐるしく経営環境が変わり続ける中で、木材の流通を維持発展すべく、様々な挑戦を続けた。		
昭和56年 (1981年)	初代社長逝去。安部政昭(現会長)社長就任 戦後から続く旺盛な住宅需要に供給し続ける。バブル期における売り方、差別化、高品質、付加価値、地域特性、カスタマーサービスに力を入れる	後輩たちが仕事を引き継ぐことにより、育つきっかけとなった。エース級の仕事をやる人が出てきた。
昭和56年 (1981年)	そろばんに替えコンピュータ導入 計算は機械に任せ、大切なお客様のために時間を使う。計算のためにお客を待たせたり、営業、集金をおろそかにしてはいけないという考えがあった。	お客様を大事にする「待たせない」姿勢が強化された。お金を大事にする仕組みが強化された。
昭和61年 (1986年)	地域ブランドもがみ杉を造る 良くないと言われて低価格だった県産材の価値を向上し、評価してもらい良い価格で売るため、山形県産木材協議会を作った。山形県の製材所の技術向上を進め、差別化、高品質化、付加価値向上に努めた。我々の一所懸命さが県庁にも伝わり、県知事賞をもらい、県内の木材のブランド化に繋がった。	地域の木材産業の活性化に貢献し、信頼を高めた。  もがみ杉
平成3年(1991年)頃	現会長、東京大学工学部木造建築プロジェクトチームに幹事として参加 木材のために懸命に奔走する中で人間関係が広く深くなり、林野庁関係者やそのOBとの繋がり、講師選定等で相談し、先生方と繋がっていった。そこで情報を得て大断面等に興味を持った。この交友関係の流れは 大断面木構造協同組合設立、及びその後の木材乾燥事業、プレカット事業 に繋がる。	木構造建築に関係する方々との関係性が広まった。  東京大学 有馬孝禮教授
平成3年(1991年)頃	大断面木構造協同組合設立 今後大型木構造が広がると考え買方さん達と共に設立した。実質的には当社のみ尽力しており、やがて与信と人の繋がりで当社が窓口になっていく。	大断面木構造に関係する人や組織とのつながりができた。
平成4年(1992年)	非住宅建築を始める 住商建材の白府さんと当社社員の営業でなんとか木造建築物件を頑張って確保していた時期、住商建材が各地設計士に営業展開し、その後与信力のある城南を窓口にした山形で物件を増やした。  白府博光さん	当社が窓口となって物件を扱うことにより、大断面に関する知識やノウハウが蓄えられた。
平成7年(1995年)	株式会社燻煙健康木材設立 木材乾燥の必要性が高まる中で、当社のお客様さんの材木店、製材所が乾燥施設を買えないため、市場買方支援の考えの元、燻煙乾燥プラントを導入した。その後、木材乾燥プラントの技術が進み、温度コントロールできるKD乾燥が主流となり、燻煙乾燥は下火になっていった。	木材の乾燥や加工に対する知識が実体験から蓄積されていった。ヴァイニツヒホルダーによる木材加工のノウハウが残った。
平成12年 (2000年)	木づくりの家やまがたネットワークをつくる 大手ハウスメーカーが台頭し始め、地域の工務店、設計士を支援する必要がでてきた。このネットワーク活動によって、材木店だけではなく、その川下の建築、工務店との繋がりや、設計士との繋がりも増えていった。	地域の工務店、設計士等との関係性がさらに深いものとなった。

年代	出来事や背景	知的資産
付加価値創造期 平成15年(2003年)～現在 木材が温暖化防止に有効な手段となることから、国が木材資源の循環利用を進め、木材利用拡大の時代に入った。また、木材流通の主流が木材市場からプレカットに変わっていき、木材市場に求められる役割も変化した。当社の存在意義を問い直し、過去を清算しながら、新事業への転換を進めた。		
平成15年 (2003年)	与信の悪い年商1億円の得意先への販売を断る 当初300社ほどあった製材所、材木店も、収益の悪化と管理能力不足から年々減少を続け、大型倒産も増えていた。 日頃から10日に一度お客さんの会社へ集金に訪れており、当時買い上げNo. 1の買方の在庫金額と現物の違いに気づき、取引を停止した。貸し倒れを未然に回避でき、安定経営を継続できた。	与信の悪い顧客への販売はしないという考え方が社内に強く意識づけられた。
平成16年 (2004年)	現社長安部雄祐が代表取締役専務に就任 プレカット設立を前に代表が二人いたほうが良いと判断。社長は当時34才。会長は60才。	市場環境変化への対応を進めるきっかけとなった。
平成17年 (2005年)	(協)山形木造住宅プレカットシステム設立 当社の流通を守り、買方製材所材木店を守るために、材料持ち込み型のプレカット工場を総額4億円で設立した。その後、プレカットシステムを利用して物流を増やしていく。	プレカット工場の要求に応えられる品質確かな製品を流通できる構造が強化され、地域の木材流通の維持発展に繋がる。
平成18年 (2006年) 3月31日	大断面木構造協同組合解散。当社が引き継ぐ ここ数年すでに組合の事業がなくなっていた。単独で中大規模木造建築を受注し、さらに身軽に推し進めることができるようになった。	名実ともに当社の事業としての認識が内外共に高まった。
平成23年 (2011年)	東日本大震災で木材の流通減少 当社は他社と違い売惜しみせず、今あるものを今の相場で売り切った。買方には今必要なものが手に入る、荷主にはすぐに現金化して回転を上げる効果があった。木材市場は需要が多く、供給が足りない時に有効な流通システムであることが実感できた。	サプライチェーンを維持するとともに以降の強化につながった。
平成24年 (2012年)	安部雄祐が社長に就任。営業をすばっとやめる これからの木材流通を考え直し、木材流通の人材育成を考えはじめた。社員には理念、方針等を毎日伝え続け、しつこく教育した。	 佐藤ワールド、大木ワールドの育成
平成30年 (2018年)	上山工場JASグレーディング認定工場となる 木材に求められる品質が上がってきて、その品質を明記する時代になったが、当社の買方さんたち中小の工場では設備も導入できず、対応できない。上山工場に設置した設備を使ってもらい、買方さんたちの品質明記をサポートしようと考えた。	地域の買い方を守り、木材流通を維持発展させる取り組み  オリンピック選手村
令和3年(2021年)	ウッドショック 輸入木材の高騰に追従できず、流通在庫が減少。国産材の供給体制が幼稚だったと言える。当社は東日本大震災と同様、売り惜しみせず、必要なときに材を川下へお金を川上へ、どこよりも早く流通させることに専念した。	買い方、荷主との信頼関係がさらに強まった。サプライチェーンの維持強化につながった。
令和4年(2022年)	林野庁から話があり山土場入札に参加 国が木材利用の拡大を進めるにあたり、森林組合を中心に原木を販売していたが、受け身で消極的だった。一所懸命取り組んでくれる当社に、初めは困り事からなんとか売ってもらいたいと頼まれるようになり、積極的に売り捌いた。信用信頼が高まり、山土場の原木の販売権を得ることに繋がった。	林野庁との関係性が深まった

5. 自社の強み・優位性（知的資産）

（1）売れるものを調達できる集荷力

当社のミッションは木材流通のコーディネートです。当社は市場の運営から始まった会社ですが、市場にはお金のやり取り無しで委託品を出品していただかねばなりません。そのためには早く売って現金化し、荷主様の回転率を上げる必要があります。現在の事業は市場だけではありませんが、売れるものを調達する、これが最も大切なルーツとなっている考え方です。

① 国内各地の荷主さん、仕入先（関係資産）

東北各県に留まらず、木材の国内有数の産地である奈良吉野、愛媛伊予、三重松坂などからも国産材を使用した良質な住宅用木材製品を調達しています。また、当社の売上レベルでは普通見向きもされない大手製材所からも継続的に調達することが出来ています。

“売れるもの”であるためにはただ受け入れるだけではなく、当社が長年培ってきた情報やノウハウをもとに、調達先と繰り返し議論を重ね、ニーズにあったいいものを調達できています。『荷主と共に成長していく』、当社の基本にある大事な考え方です。



全国有数の産地からも調達しています。「荷主さん、仕入先といっしょに良い商品づくりをする。」長期に渡る信頼関係構築の秘訣です。



大手製材所担当者との対話。教え続けてきたからこそ、大手ともキャッチボールが続けられます。

参考）知的資産の3分類

分類	内容
人的資産	社長や従業員個人が持っている資産 ⇒社長や従業員がいなくなると同時に消えてしまう資産
	例)社長のリーダーシップやネットワーク、ベテランの勘・経験・ノウハウなど
組織（構造）資産	会社の仕組みとして根付いている資産 ⇒社長や従業員がいなくなっても会社に残る資産
	例)マニュアル、データベース、システム、ルール、組織風土など
関係資産	社外（取引先など）のつながりによる資産
	例)顧客、仕入先、外注先、異業種ネットワーク、信用力、ブランド、顧客満足度など

② 森林管理局様、素材生産業者様(関係資産)

国有林からの原木は森林管理局(林野庁)の山土場で販売権を獲得し、セリで買い方さんに提供しています。B材やC材も売りさばける、だからこそA材も扱わせていただけます。幅広い出口を持ち、何でも積極的に売り抜く当社の姿勢こそが林野庁からの信頼の源です。

個人の山(民有林)からの原木は素材生産業者が主にA材を委託していただきます。早く売りさばけるからこそ業者から信頼していただき、継続的に委託を続けてくださっています。



素材生産業者を通して集荷する原木は、当社の市場へ運びます



森林管理局の職員さんともしっかりと話しができています。

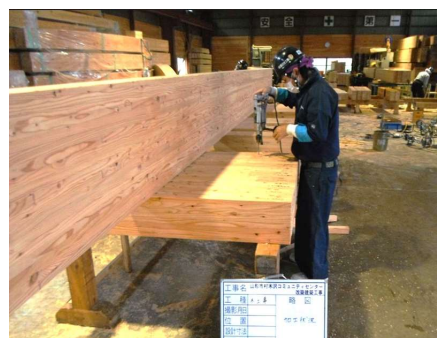
また、多様な品質の原木をニーズに沿って仕分けるには目利きの力が必要です。経験豊富な目利き力の高い社員の存在も当社に欠かすことのできない貴重な知的資産です。



大木取締役は目利き力が高い社員の筆頭です。

③ 大断面集成材工場、加工工場(関係資産)

当社は近年大きな空間を確保しやすい大断面工法を用いた非住宅建築に力を入れています。多くの関係者間でのネットワークで事業が成り立っていますが、材料は大断面ができる集成材工場・加工工場から調達します。引き合いの段階でわざわざ見積もりを出してくれる業者さんは事業に必要不可欠な存在です。



大断面木構造協同組合時代からの長いお付き合いです。

(2) 傑出した集客力～地域の木材流通を守る～

木材の流通量を高めるためには多くの木材製品を使っていたいただかねばなりません。当社の買方さん(顧客)の多くは地元山形の中小製材所や材木店等です。住宅木材製品の市場は決して順風ではありません。当社は持てる力の限り、買方さんを守り抜き、信用していただき集まっていたきたいと考えています。普段からのまめな営業活動など、様々な取組みを続け、買方さんからの信頼を裏切らないよう活動しています。

① まめな営業活動(人的資産)

まず、お客さんとはしょっちゅうお会いするよう心がけています。以前は10日に一度集金に訪れ、お客さんの経営状況を確認しつつ、ニーズ、悩みを引き出し、その後の対応を考えていました。銀行振り込みが一般化した今でも会って話をする姿勢は強く社員に伝え続けています。



客先に出向いて話しをする。信頼関係構築の基本中の基本です。



訪問客は待たせず、感謝の気持ちを込めて対応します。

② 集客のしくみ(組織資産)

昭和50年(1975年)に結成した城南会は約40年続きました。著名人を招待して講演していただくなど、様々な取組みを行い、集客に努めました。毎回250社300名ほどのお客様が集うようになり、顧客との関係強化に大きく貢献しました。

少子化、住宅減少の時代に入り、セリ本来の生きる場所がなくなってきています。しかし、セリはお客様とお会いできる有効な機会です。現在は8のつく日、8日、18日、28日の月3回開催しています。



城南会に来て下さった著名人は会長が呼んできました。飛び込み営業も多かったそうです。



セリは半公共的なイメージが強く、お客様の安心感を高める効果もあります。

③ 顧客を守る様々な取組み

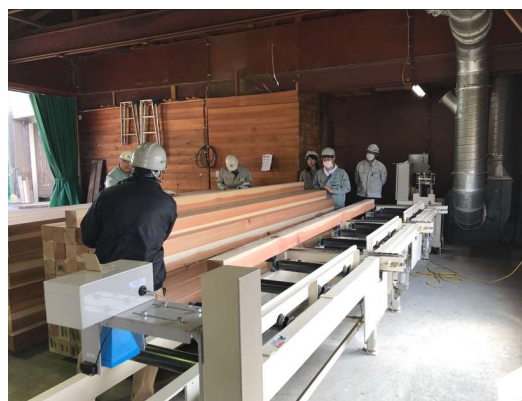
地域の製材所、材木店が減少すれば地域の物流が減り、卸売業の当社も当然ながら収益の悪化は避けられません。当社は買方さん(顧客)を守る様々な取組みに自主的に取り組んできました。

地域ブランドもがみ杉(昭和61年)、(株)燻煙健康木材設立(平成7年)、木づくりの家やまがたネットワーク(平成12年)、当社上山工場のJASグレーディング認定(平成30年)などを通して、技術の向上と地域産業の育成を進めました。次項で述べる山形木造住宅プレカットシステムの設立も、顧客を守る取組みのひとつでもあります。

全ての事業がうまくいったわけではありませんが、顧客からの一定の評価と信頼の向上に繋がったと考えています。



乾燥木材の需要増加に対応するため、当社が燻煙プラントを導入しました。



上山工場に設置した機械によって品質が向上し、東京オリンピックへの木材の提供も叶いました。

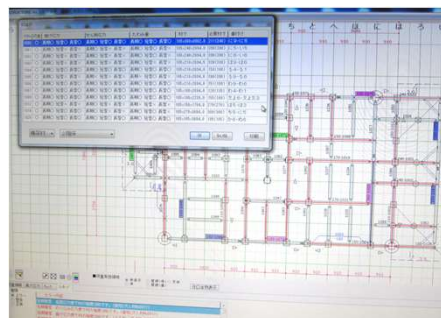
(3) 木材流通を未来へ繋ぐ加工力～プレカット工場～(組織資産)

平成17年に当社が主導的な役割を果たして設立した山形木造住宅プレカットシステムは、当社の流通を守り、買方製材所、材木店を守る切り札的存在です。まさに地域の木材流通を未来へ繋ぐ架け橋です。

材料持ち込みを可能にして、使いやすくしていことが特長です。頼みやすくもあり、当社もプレカットシステムを利用して物流を増やしています。



プレカット工場内。持ち込み可能は全国でも珍しいシステムです。



加工の設計図面から当社からの出向者が携わっています。

(4) 長年に渡る会長の奮闘(人的資産)

当社が売れる商品を集荷できるようになったのも、群を抜く集客力がついたのも、二代目社長で現会長である安部政昭の多大なる尽力があったからにほかなりません。

父である創業者の手伝いとして始めた仕事でしたが、良い商品を集荷するために全国を行脚し、教えを請いながら知識を高め、荷主さんに提案することにより、いっしょに良い商品づくりに励みました。「城南会」に代表される買い方との関係づくりにも邁進し、その行動力は「奮闘」という言葉にふさわしいものです。

一貫して業界のために一肌脱ぎ続けてきた会長の姿勢は、行政も含めた広くかつ深いネットワークの構築に繋がり、当社の大きな宝となっています。



プレカット工場設立時の2億円の補助金採択も会長の人脈が活きました。そして会長の奮闘は今なお続いています。

(5) 与信力(組織資産)

危ないところへは売らない。平成15年、当時No.1の得意先への販売を断りました。日頃から10日に一度お客さんの会社へ集金に訪れ、決済方法の変化、手形や支払い時の雰囲気、各社在庫の状況を見極め、決算時の在庫金額と現物の違いに気づき取引停止にしたのです。貸し倒れを未然に回避することができました。当社の基本姿勢の一つ、「危ないところへは売らない。」という考え方が社内にも強く意識づけられた出来事でした。



お客様を訪問した際はしっかり観察します。異常に気づくための基本的な行動です。

当社もこれまで取引先の倒産に会いましたが、事前に保険等で財産を保全し、貸し倒れを計上したことはありません。荷主さんたちは当社の与信力、経営安定性を見て木材を委託出品してくれています。「万が一にも赤字を出してはならない。」そのためにはこれまでの販売実績が大きい得意先でもお断りします。これはお金を大事にすることに直結しており、ひいては顧客(そのほかの多くの顧客)を大事にすることにも繋がっています。

(6) きびだんごカ～木が作る協力者ネットワーク～(関係資産)

平成4年に始め、近年力を入れている大断面木構造の非住宅事業では他にはないサプライチェーンが構築できています。桃太郎がきびだんごで鬼の討伐軍を結成したように、当社の新事業に協力してくれる皆様との「木が作る協力者ネットワーク」が生まれました。たまたまできたのではなく、これまでの多方面との良いつきあいが功を奏し開拓できました。



いっしょにプレカット見学。懇意にしてくださる設計事務所の存在は大きな力になっています。



大断面ができる集成材工場や加工工場との関係も良好です。



ネットワークは材木店よりさらに川下の建設会社や工務店、大工さんまで伸びています。

(7) 情報集まっちゃうカ

事業を円滑かつ有利に進めるためには、いかに有効な情報が集められるかは極めて重要です。

大断面木構造非住宅事業に関するネットワークには商工会議所の建設部会、JCで交流があったなども含め、様々な立場の方々との交流ができています。その中で当社は直接利害関係のない位置づけになることが多く、また、市場という中立的なイメージを感じさせる社名であることも相まって、警戒感なく交流してくださる方々が多数いらっしゃいます。情報収集源がいろいろあり、誰も知らない情報をもらえることも多くなっています。



建設部会会合の様子。社長は忙しい時間を割いて、多くの会合に足を運んでいます。



接待交際費も情報収集に効果的に使われています。

(8) 社員を活かす社長の指導力(人的資産)

現社長安部雄祐が代表取締役となったのは平成16年、木材流通の主流が木材市場からプレカットに変わっていき、木材市場に求められる役割が変わってきていました。少子化、住宅減少の時代に入り、セリ本来の生きる場所がなくなり、半面荷主と買方を繋ぐ流通の役割の変化がクローズアップされてきた時期でもありました。日々当社の存在意義を問い直し続け、過去を清算しながら、新たな事業への転換を進めています。

さらに、これからの時代を乗り越えるには社員を最大限に活かすことが肝要、木材流通の人材育成を考え始めました。思いを共有し、ベクトルを合わせつつ、適材適所の人材配置も実践しています。



社員教育に力を入れ始めました。会社の理念、方針、考え方など、事あるたびに社員に伝え続けています。



分かっていないと思ったらしくく教育します。

(9) リーダーの力

社長の強い思いを理解し役割を任せ全うするリーダーは、それぞれの個性を活かしてリーダーシップを発揮しています。

① 大木ワールド

大木和司 取締役木材事業部長 1993年入社

木材製品事業、原木事業を担当する大木は、しつこく営業に行くのが持ち味。お客様のニーズをしっかりとらえることができます。荷主さんの状況を熟知していること、売れ筋のもの、単価が良い物を教えてあげられることも大きな強みです。

常に新しいもの、いいものを探す姿勢で、ネットワークを上手に活用しています。誰に聞いたら良いか分かっており、情報が広くかつ深いため、お客様にも荷主様にも伝えてあげることができます。また、目利き力の高さも魅力の一つとなっています。

入社以来社長、会長についていき学びを深め、今の大木ワールドがつくられ、会社に貢献しています。



本人の声

荷主と買方をつなぐ役割として、まちがいのない材を荷主へたのみ、そして買方へ。また、毎日の仕事を考え、どうすれば今後につながるのか意識をもって仕事に取り組んでいます。

①佐藤ワールド

佐藤彰美

サプライチェーンマネージャー

1996年入社

佐藤の人柄や、仕事が楽しくて仕方がない様子が周りにも伝わるのか、人脈が集まり佐藤ワールドが形成されてきました。

今後、非住宅事業が一層重要となるなかで、収穫する件数は決して高くはありませんが、当社にしかできない提案で存分に種まきを行い、そして佐藤ワールドをさらに活かし、非住宅事業を拡大していきます。



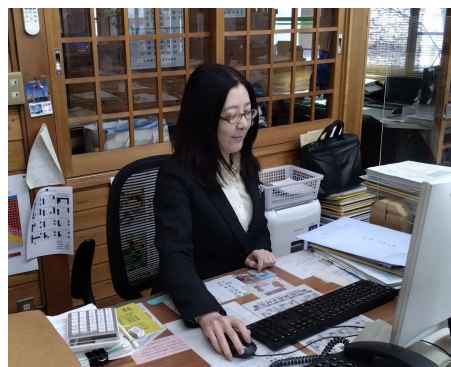
本人の声

まあなんと言っても仕事も人生も楽しくなければ損です。マイナスイベントに陥っても成功ストーリーをイメージして対応すれば楽しくゴールに近づくはず。城南ワールドで三方よし。

③柴崎ワールド

柴崎美由紀 経理担当 1997年入社

経理部門を担当する柴崎はお金に厳しく、営業としてはやりにくいところもありますが、集金をして一つの仕事が完結するため助かっているところがあります。ほかにも営業側の単価、寸法等の請求ミスも的確に見つけ、事前に処理できるため安心して仕事ができます。流通の役割を果たすためのデータの管理、報告までのサポート役として対応してもらっているためとても助かっています。



本人の声

これまで経営理念を常に意識して仕事をしてまいりました。経営理念といっても仕事をするうえでやって当たり前のことです。これからも縁の下の力持ちとなり社長や営業を支えていきたいと思います。

<価値ストーリー図について>

本章で述べてきた数々の知的資産の大元は経営理念です。「お客さんを大事に、商品（木材）を大事に、お金を大事に」をベースに、いくつかの重要な方針、考え方があり、そのうえで数々の知的資産がお客さんに提供している価値を創造しています。

次ページ以降にそれらの価値の繋がりをストーリー図で表現します。ストーリー図は時代によって少しずつ変化しています。本報告書では以下の3つの時期のストーリー図を描きました。

①先代社長（現会長）が築いた価値創造の流れ

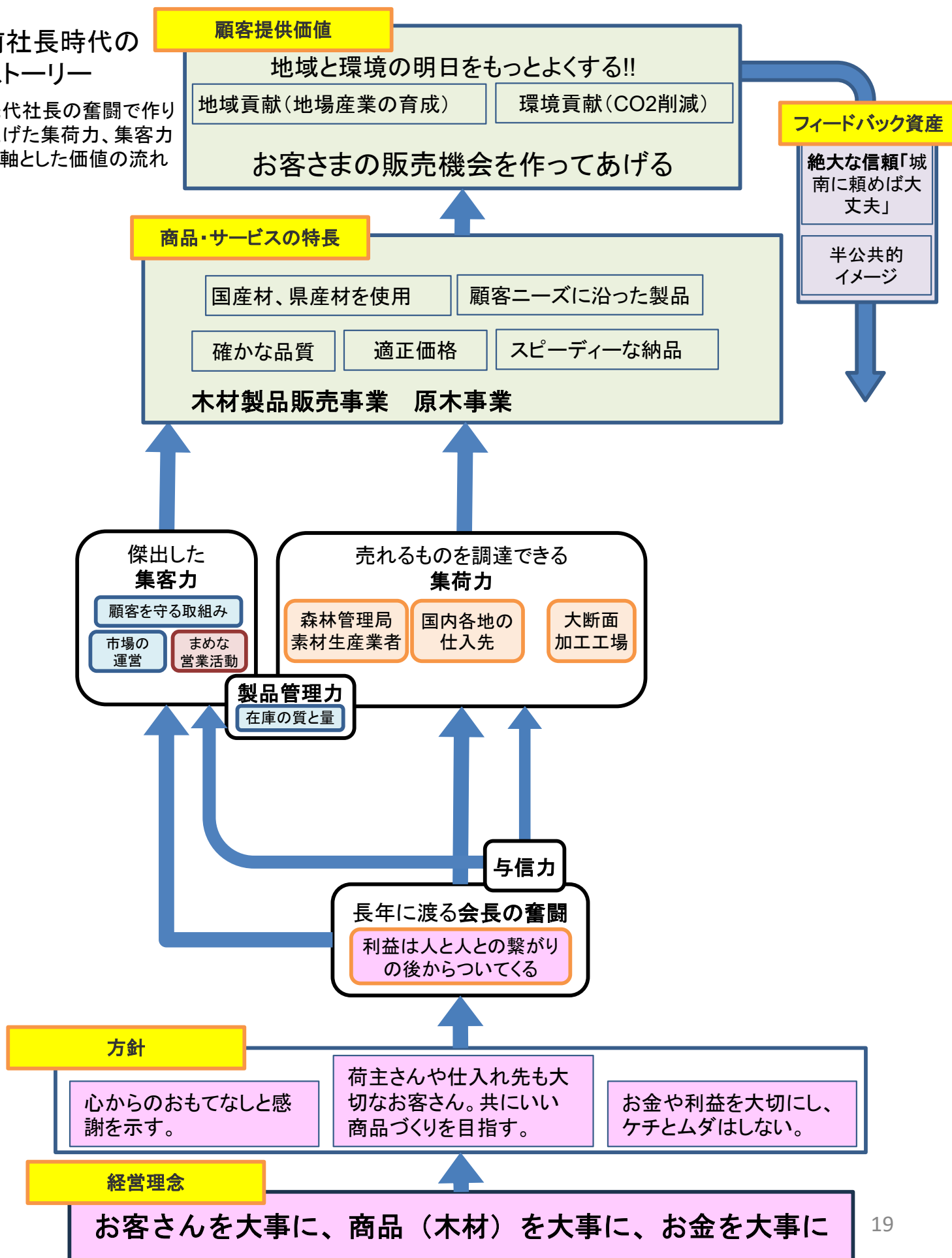
②非住宅事業を始め、社長が指揮を執り始めた時期のストーリー

③現在

5. 自社の強み・優位性（現在までの価値ストーリー）

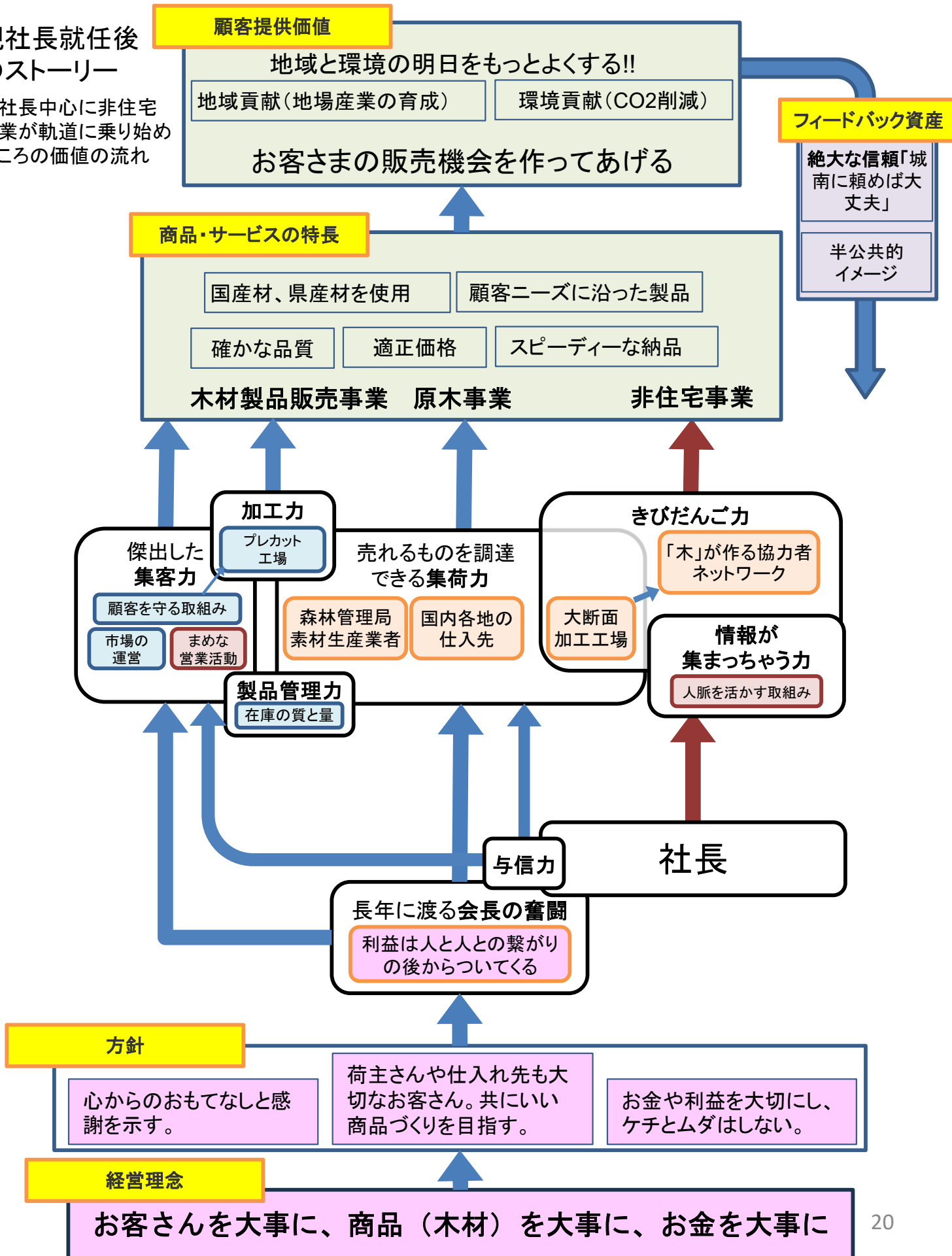
前社長時代の ストーリー

先代社長の奮闘で作
り上げた集荷力、集客
力を軸とした価値の流
れ



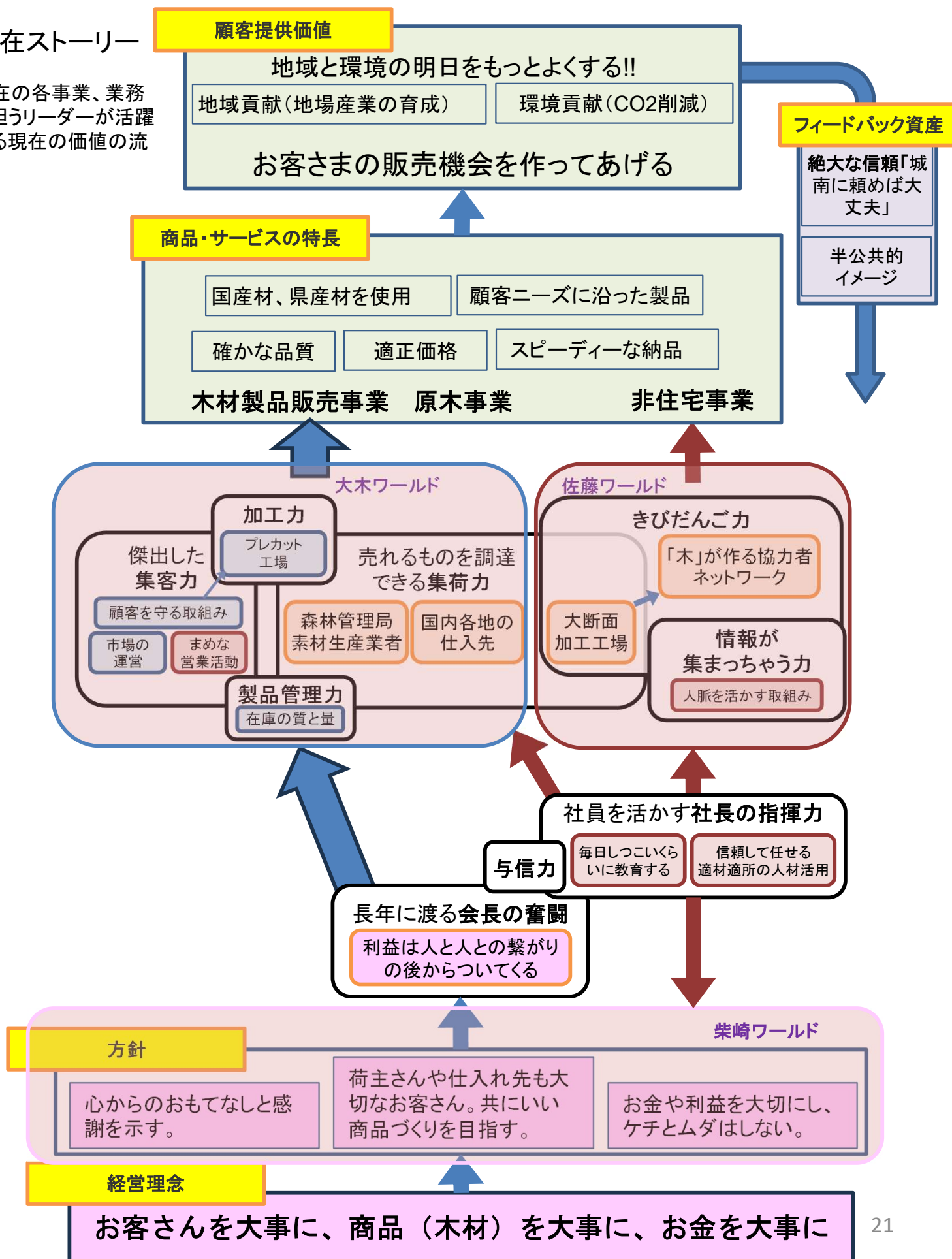
現社長就任後のストーリー

現社長中心に非住宅事業が軌道に乗り始めたころの価値の流れ



現在ストーリー

現在の各事業、業務を担うリーダーが活躍する現在の価値の流れ



6. 市場環境

(1) 建築分野における木材利用

図1は林野庁が第213回国会(常会)に提出した「令和5年度 森林及び林業の動向」からの抜粋である。

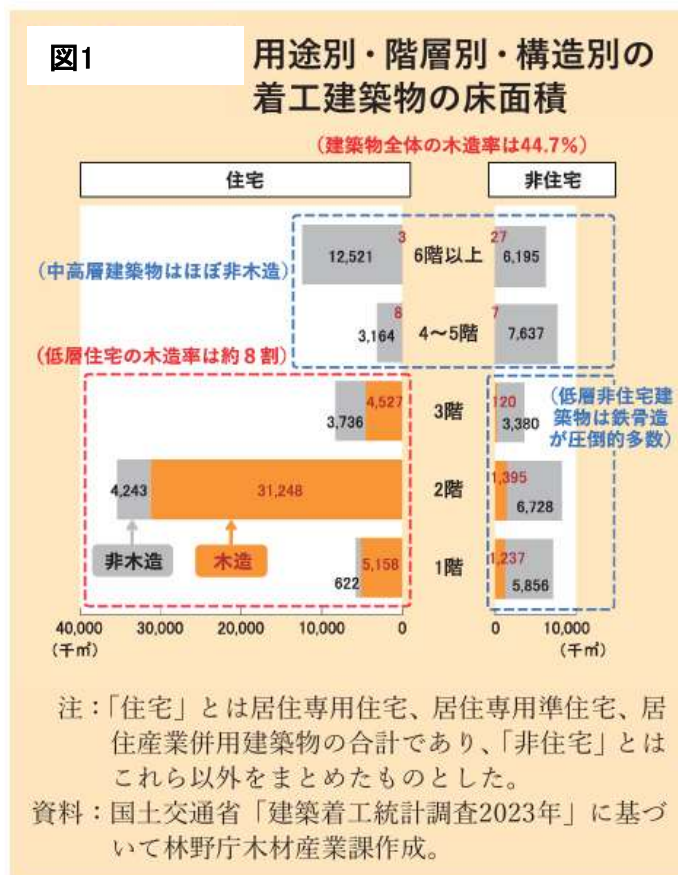
「令和5(2023)年の建築着工床面積の木造率は44.7%であり、これを用途別・階層別にみると、1～3階建ての低層住宅は80%を超えるが、低層非住宅建築物は15%程度、4階建て以上の中高層建築物は1%以下と低い状況にある。」と説明されている。今後については「建築用木材の需要の大部分を低層住宅分野が占めているが、最も普及している木造軸組工法の住宅における国産材の使用割合は全体として5割程度にとどまっており、低層住宅分野において国産材の利用を拡大していくことが重要である。」と提言されている。

また、非住宅・中高層建築物についても「新設住宅着工戸数が人口減少等により長期的には減少していく可能性を踏まえると、非住宅・中高層建築物での木造化・木質化を進め、新たな木材需要を創出することも重要となっている。」と述べられている。

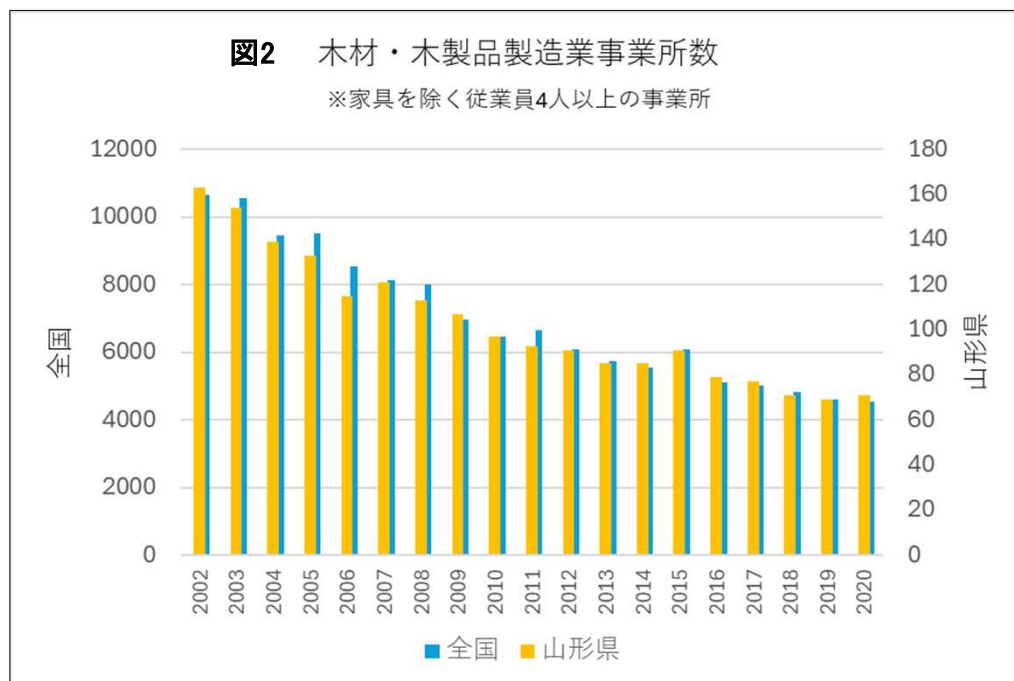
当社の主力事業である木材製品販売事業の多くは住宅用であり、今後の動向も踏まえつつ、継続的な需要創出を考えて行かねばならない。また、非住宅事業についてはさらなる木造化・木質化が進むと思われるため、今後よりいっそうの強化が必要になってくる。

(2) 事業所数の推移

図2(次ページ)に木材・木製品製造業事業者数の推移を示す。全国の傾向と山形県の傾向を比較できるよう、同じグラフの中に示したが、その傾向はほぼ同じと言える。事業所数は著しい減少傾向が続き、20年前と比べると半数以下まで減少している。



出所:「令和5年度森林及び林業の動向」林野庁



出所：経済産業省「工業統計調査」のデータを使い当社にてグラフ化

表1および表2にはそれぞれ製材工場と合板工場の2022年の規模別工場数と国産原木消費量を2004年と比較して示す。

表1 製材工場の規模別工場数と国産原木消費量	
工場の規模 (国産原木消費量)	工場数(国産原木消費量計)
	平成16(2004)年 令和4(2022)年
10万㎡以上	0 (0) 14 (268万㎡)
5～10万㎡未満	13 (85万㎡) 32 (222万㎡)
1～5万㎡未満	194 (370万㎡) 200 (423万㎡)
1万㎡未満	9,213 (692万㎡) 3,558 (381万㎡)

注：製材工場数全体は、平成16(2004)年は9,420、令和4(2022)年は3,804(農林水産省「木材需給報告書」)。
資料：林野庁木材産業課調べ。

表2 合板工場の規模別工場数と国産原木消費量	
工場の規模 (国産原木消費量)	工場数(国産原木消費量計)
	平成16(2004)年 令和4(2022)年
20万㎡以上	0 (0) 7 (203万㎡)
10～20万㎡未満	1 (14万㎡) 15 (223万㎡)
1～10万㎡未満	11 (28万㎡) 3 (24万㎡)
1万㎡未満	275 (13万㎡) 130 (41万㎡)

注：合板工場数全体は、平成16(2004)年は287、令和4(2022)年は155(農林水産省「木材需給報告書」)。
資料：林野庁木材産業課調べ。

出所：「令和5年度森林及び林業の動向」林野庁

どちらも1万㎡未満の小規模工場数が半数以下に減少している一方で、大規模工場は増加傾向にある。消費量の合計は増加しており、ハウスメーカーなどからの大量受注への対応などのために大規模化・集約化が進んでいることが伺える。

当社の顧客の多くは小規模事業者である。事業所の減少は実感しているところでもある。中小規模の製材工場等は、地域を支える産業として重要な存在であり、これまで同様顧客を守り続けねばならない。そのため、当社はより付加価値の高い商品やサービスのありかたを追求せねばならないと強く感じている。

(3) 原木流通量

図3に東北地方における原木生産量の変化を示す。「森林・林業基本計画」等に基づき国が木材利用を拡大する中、原木の流通量も増え続けている。しかしながら、増え続ける流通先の多くは規模の大きい製材工場や合板工場となっている。小規模事業者を主な顧客とする当社にとって、今後いかなる流通経路を構築していくべきか、検討を要する課題として捉えている。

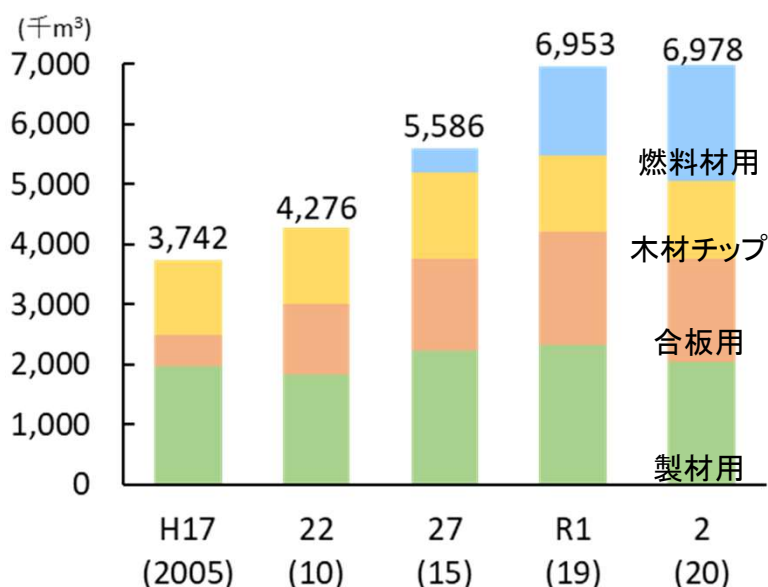
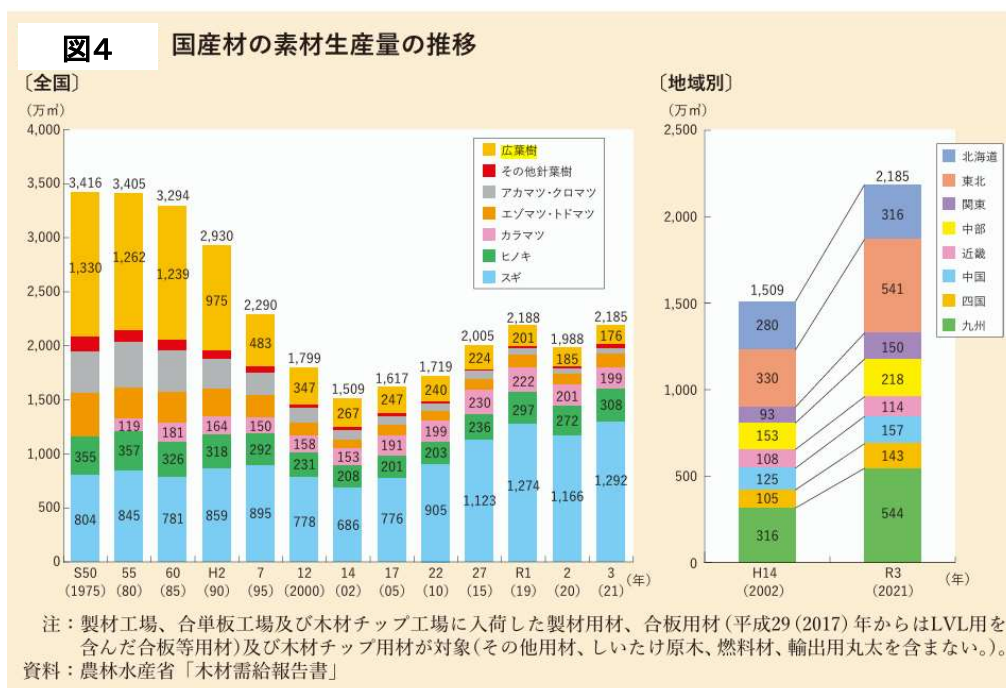


図3 東北地方における原木生産量の変化
出所：令和3年度 森林・林業白書（令和4年5月31日公表）

(4) 広葉樹の利用

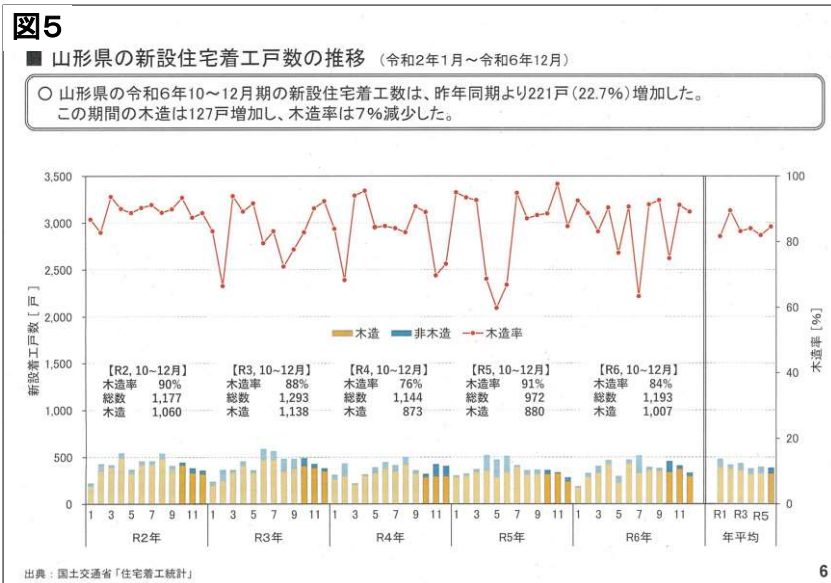
図4に国産材の素材生産量の推移を示す。広葉樹は50年ほど前は生産量の1/3強を占めていたが、昨今は全体の1割を切る量となっている。広葉樹は幹が湾曲するため長い素材は得にくい、針葉樹に比べ硬度が高く、耐久性に優れているといった特長がある。近年の木材製品ニーズの多様化や木材輸入量の減少も相まって、利用を拡大する動きが出始めている。当社としても顧客のニーズを敏感に捉え、広葉樹の流通量拡大を目指していきたい。



出所：「令和4年度森林及び林業の動向」林野庁

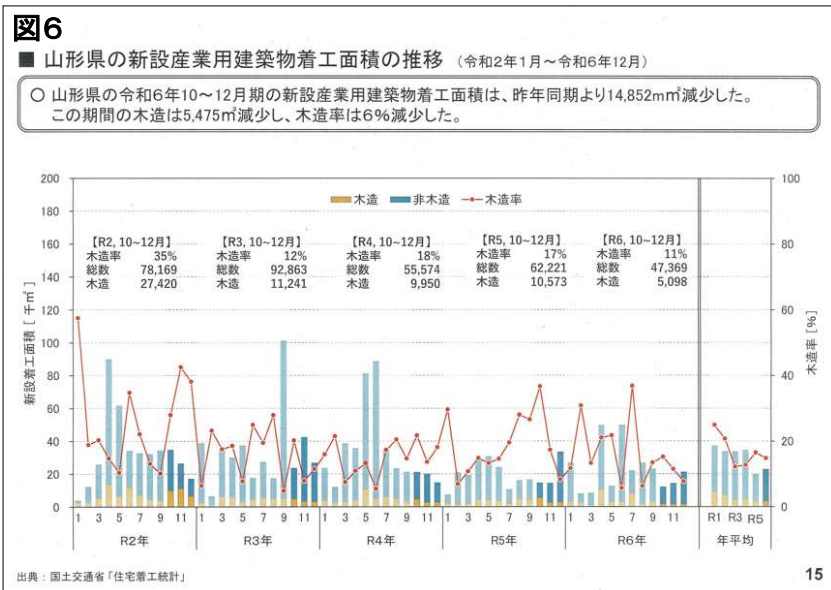
(5) 山形県内の動向

図5に山形県のR2年以降の新設住宅着工件数の推移を示す。月平均300～400棟ほどで、ほぼ横ばいとなっている。木造率は90%程度と高く、今後大きな市場の拡大は見込めない状況にある。このような厳しい環境の中でも、当社としては流通量を減らすわけにはいかない。顧客にさらなる付加価値を提供できるよう、商品・サービスにさらに磨きをかけていく。



出所 国土交通省住宅着工統計をもとに東北森林管理局にて作成

図6に山形県のR2年以降の新設産業用建築物着工面積の推移を示す。年平均で2万～4万m²の着工面積となっているが、木造率は10%台と低い値に留まっている。当社としては木造建築の付加価値を広く伝えていき、木材利用を増やしていかなければならないと考えている。

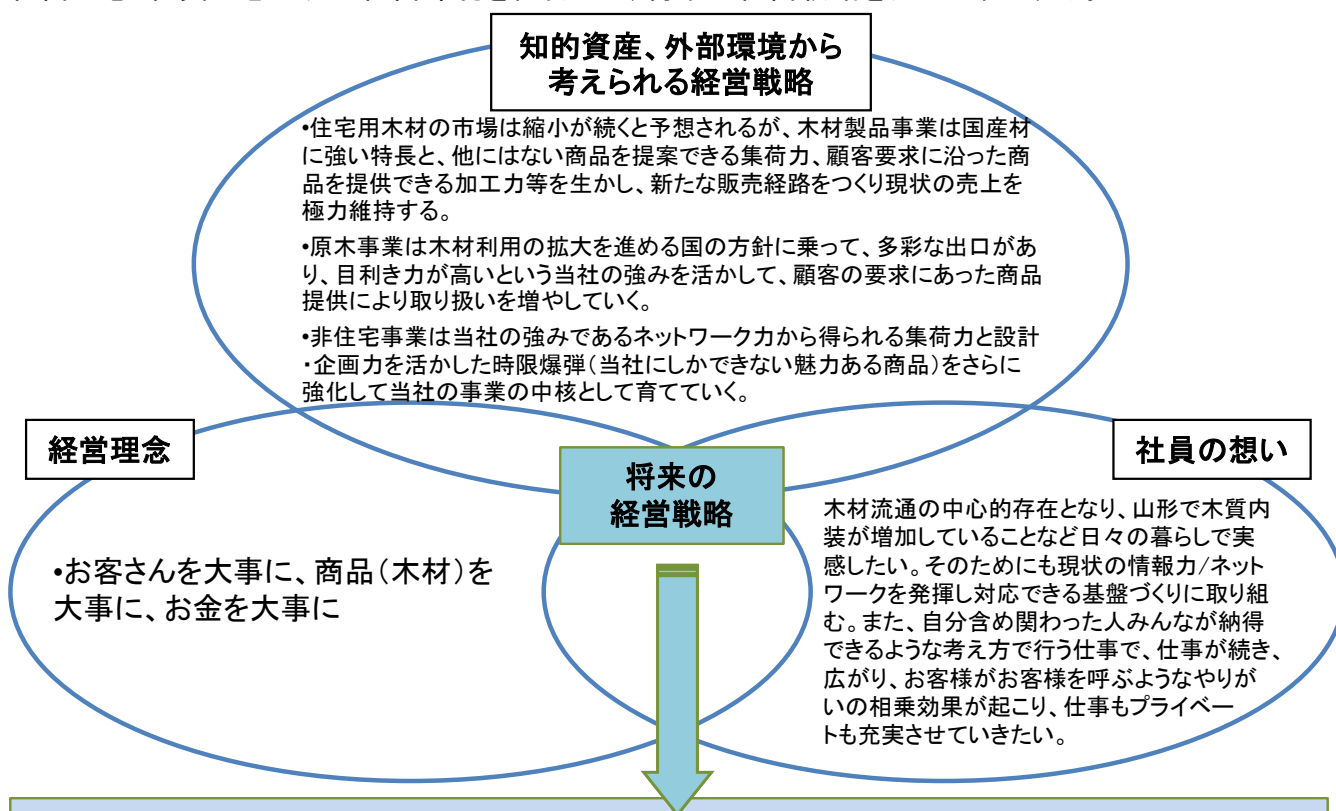


出所：国土交通省住宅着工統計をもとに東北森林管理局にて作成

7. これからの事業展開

1. 将来の経営戦略

経営理念・社員の想い及び経営環境を総合して、将来の経営戦略を次のようにする。

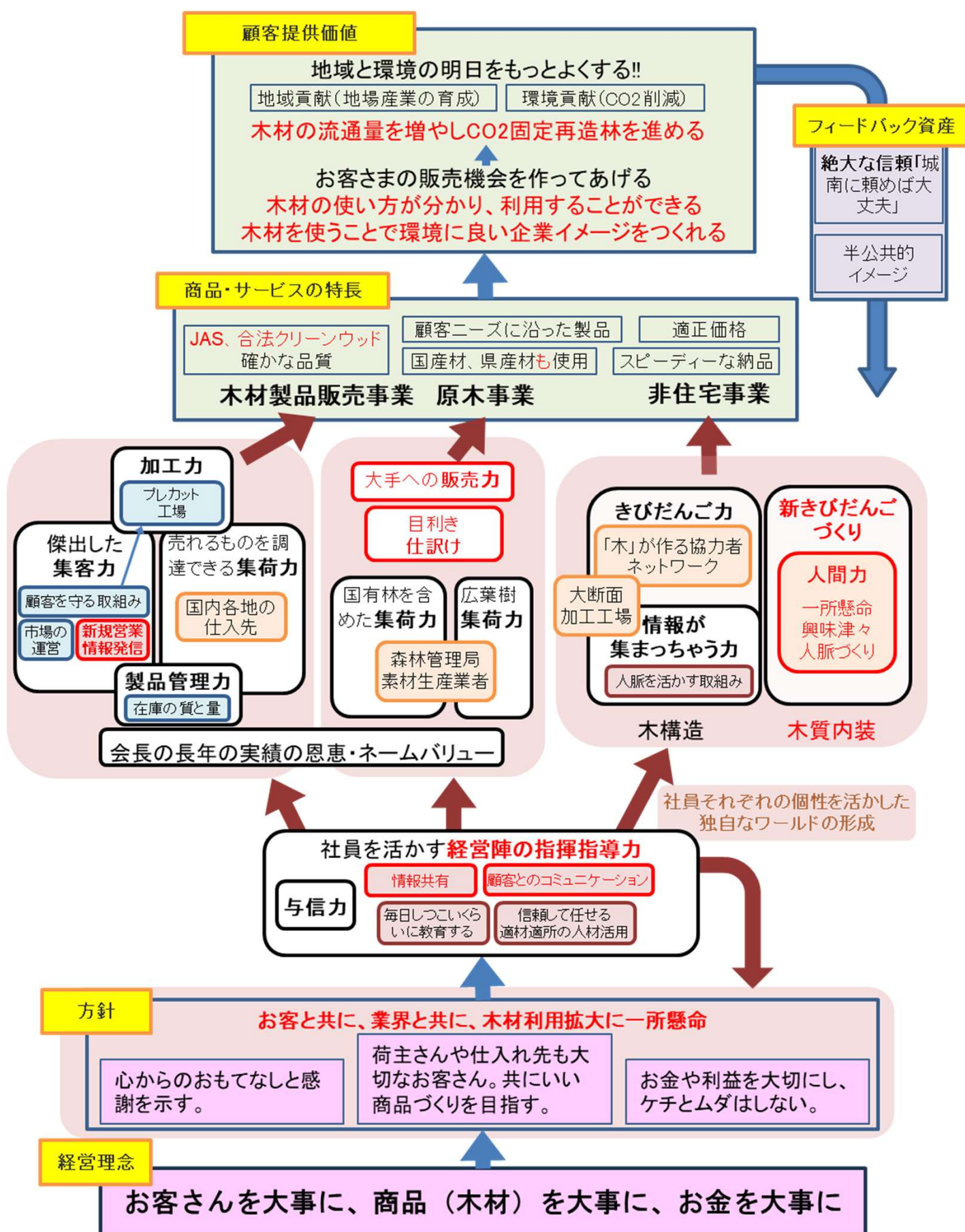


- (1) 住宅用木材の市場は縮小が続くと予想されるが、木材製品事業は国産材に強い特長と、他にはない商品を提案できる集荷力、顧客要求に沿った商品を提供できる加工力等を生かし、当社の魅力をより知っていただき、新たな販売経路をつくっていく。
- (2) 原木事業は木材利用の拡大を進める国の方針に乗って、多彩な出口があり、目利き力が高いという当社の強みを活かして、顧客の要求にあった商品提供により取り扱いを増やしていく。それにより、山形県の素材生産業者を支援し、素材生産量の増大、再造林に貢献していく。
- (3) 住宅以外の建築物での木材利用が拡大している。非住宅事業は当社の強みであるネットワーク力から得られる集荷力と設計・企画力を活かし、時限爆弾(当社にしかできない特色ある商品)をさらに強化し、当社の事業の中核として育てていく。設計支援等にさらに尽力し、木材利用促進に貢献していく。
- (4) 個々の社員がそれぞれの業務で頼られる存在となることで、日々の生活の充実感に繋がることを目指していく。

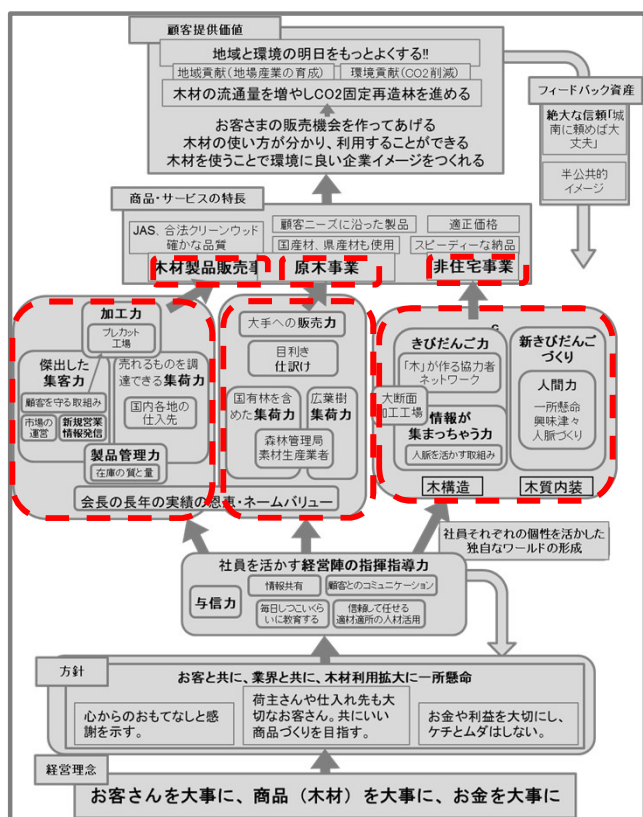
2. 将来の経営戦略を実現するための重要成功要因

- ① 会長が培った関係資産に加え、一緒に同じ想いで協力してくれる多方面の業者を集め直し、新たな関係資産を構築する。
- ② 当社の特長、魅力を伝えきる情報発信力。
- ③ 目利き力を高め、仕訳・選別を精緻に行う。
- ④ 社員一人一人の一所懸命さ、やる気、人間力を高めていく。一人一人が自信と自覚を持ち、お客様や荷主様と接していく。

7. これからの事業展開(将来価値ストーリー)



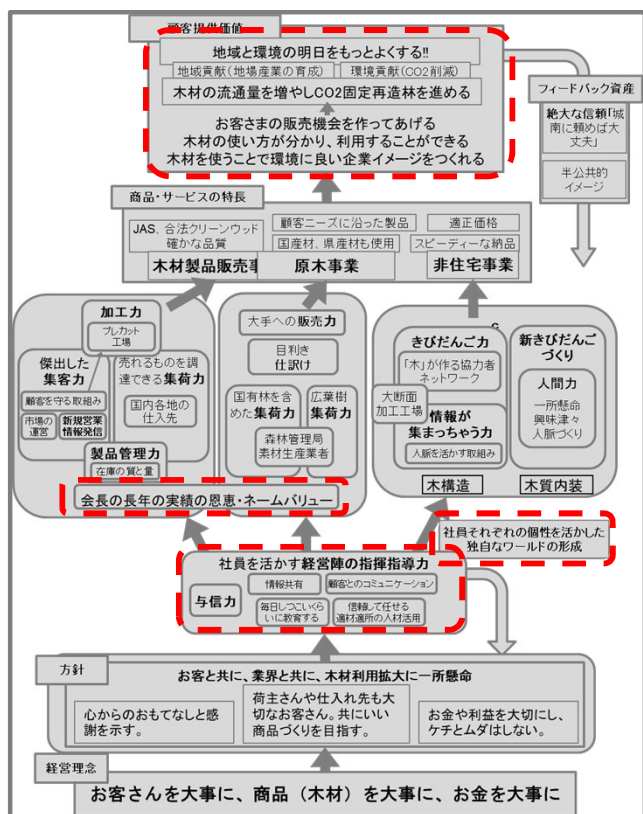
7. これからの事業展開(将来価値ストーリーの説明)



これまでの当社の歴史は木材製品販売事業が牽引してきました。原木事業への依存度は低く、現在ストーリー図では既存事業としてひとまとめにして表示していました。また、非住宅事業は新規事業として位置付け、売上規模に応じて小さめに表示していました。

しかし、将来は木材製品事業の市場環境は楽観を許さない状況です。木材の流通を増やしていくためには、原木事業、非住宅事業を強化する必要があります。両事業とも柱となる事業として成長する様子を表すため、ほぼ同じ大きさに独立させて示しました。

原木事業で強化するポイントは目利きと仕訳の力です。また、非住宅事業では木構造に加え、木質内装に力を入れていきます。全く異なる関係資産の構築が必要となるため、「新きびだんごづくり」と表現しました。



顧客提供価値の表現をさらに詳しくしました。知的資産が強化できれば、さらなる価値を提供できるようになります。具体的に表現することで全社員の理解を進め、活動を浸透させていきたいと考えています。

住宅製品事業等の主力事業はこれまで現会長の奮闘に支えられ成長してきました。現社長は非住宅事業を立ち上げ将来へ向けての基礎を固めつつあります。

これらの事業を今後さらに確固たるものとするためには、社長のみならず、リーダー層の指揮・指導力が重要になると考えています。そして、それが個々の社員の独自の世界観(ワールド)の養成に繋がり、社員ひとりひとりが自ら前向きに仕事に取り組める職場となることを目指していきます。

7. これからの事業展開(重要評価指標)

4 重要評価指標(KGI/KPI)

		現状(2025年2月)	将来(2030年2月)
KGI(key goal indicator :重要目標達成指標)			
例)売上高		726, 140(千円)	900, 000(千円)
経常利益		6, 280(千円)	18, 000(千円)
KPI(Key Performance Indicators:重要業績評価指標)			
集荷力	(目利き、仕訳けによる増加) 原木取扱量	12, 882 m ³ /年	20, 000 m ³ /年
	広葉樹	200 m ³ /年	2, 000 m ³ /年
情報発信力	木材製品取扱量	6, 169 m ³ /年	10, 000 m ³ /年
	県外プレカット取引数	0件	5件
	新規地域ビルダー受注棟数	0件	15件
きびだんご力	非住宅設計折込件数	7件	15件
	デザイナー引合件数	社員	5件
	新きびだんご: 木質内装受注件数	0件	5件
情報共有力・ コミュニケーション力	教育の数	0件	12件
	メッセージ発信数	社員はほぼ0	毎日常用されている (直近最低1件/社員)
	取引顧客数	50%	90%
	顧客訪問件数	社員ほぼ0	担当顧客毎月100%

8. 会社概要

会社名	株式会社山形城南木材市場
創立	昭和42年(1967年)3月20日
会社所在地	住所: 〒990-2307 山形市表蔵王60番地の1 TEL: 023-688-2200 FAX: 023-688-2012 メールアドレス: jonan@mmmy.ne.jp
代表取締役	安部雄祐
資本金	3,200万円
従業員	9名
事業内容	木材市売業、卸売業、建設業(木工事)
ホームページ	https://j-mokuzai-ichiba.jp/



平成元年撮影

9. あとがき

(1) 知的資産経営とは

知的資産経営とは、従来バランスシートに記載されている資産以外の無形の資産であり、企業における価値創造の源泉である人材、技術、技能、知的財産（特許・ブランドなど）、組織力、経営理念、顧客とのネットワークなど、財務諸表には表れてこない、目に見えにくい経営資源の総称を意味します。よって、「知的資産経営報告書」とは、目に見えにくい経営資源、即ち非財務情報を、債権者、株主、顧客、従業員といったステークホルダー（利害関係者）に対し、「知的資産」を活用した企業価値向上に向けた活動（価値創造戦略）として目に見える形でわかりやすく伝え、企業の将来性に関する認識の共有化を図ることを目的に作成する書類です。経済産業省から平成17年10月に「知的資産経営の開示ガイドライン」が公表されており、本報告書は原則としてこれに準拠しています。

(2) 注意事項

本知的資産経営報告書に掲載しました将来の経営戦略及び事業計画ならびに付随する事業見込みなどは、全て現在入手可能な情報をもとに、当社の判断にて掲載しています。そのため、将来にわたり当社の取り巻く経営環境（内部環境及び外部環境）の変化によって、これらの記載内容などを変更すべき必要が生じることもあり、その際には本報告書の内容が将来実施又は実現する内容と異なる可能性もあります。よって、本報告書に掲載した内容や数値などを、当社が将来に亘って保証するものではないことを、十分にご了承願います。

(3) 作成者

株式会社山形城南木材市場
安部雄祐、大木和司、柴崎美由紀

(4) 作成支援

当報告書は次の団体・個人により作成支援されています。

株式会社帝国データバンク
契約コンサルタント 及川朗 吉田由香

(5) お問い合わせ先

株式会社山形城南木材市場
e-mail : jonan@mmmy.ne.jp

(6) 発行

2025年5月

