

公平、公正、無私、ロマン。そして、凡事徹底が成長の礎

関連会社再建で「負けず嫌い」発揮

■ このたびは大変ご多忙の中、お時間を割いていただき誠にありがとうございます。お聞きしたいことがたくさんあり、お時間の許す限り、お答えいただければ幸いです。

■ はい、もう「一回行け」と叱られました。私の負けず嫌いの性格は、祖母の影響で培われたのだと思います。

■ そんな樋口さんらしさが仕事の中で如実に現れたのは、どんなときでしょう。

■ 樋口さんは大和ハウス工業に入社する以前、鉄鋼商社にお勤めになっていたそうです。

■ 大和ハウス工業に就任して、1993年にグループ会社の大和団地の社長に就任したときは、かなり厳しくやりました。

■ 大和団地は大規模住宅地を手がける不動産開発会社で、当時上場もしていません。しかし、バブル崩壊のおおりで売上高の2倍近い有利子負債を抱え、バランスシートは債務超過前でした。真剣勝負、率先垂範で臨みましたね。

■ 当初は辞められる人も多かったようですが。

■ 当時の大和団地は、上品な社風でした。厳しさについてこれない社員は仕方ない。900人超の社員の中で100人近くが辞めましたが、頑張ってくれる人間は残りまじりました。こちらの思いが通じ、嬉しかったですね。

■ 出身は兵庫県尼崎市です。祖母、両親、私、弟、妹の家族構成でした。お袋は優しい人でしたが、明治生まれの祖母は大変厳しかった。曲がったことやウソ、誤魔化し、負けることが嫌いな人で、「男は強くなければいけない」「闘ったら勝て」ということをよく言われました。

■ 例え、私が小学5年のときに中学生とけんかをしたことがありまして、家に泣いて戻ると、「泣いて帰る馬鹿

■ 昭和30年代は、鉄は国家なり」と言われていた時代でもあり、継続して発注してくれる得

■ 週刊誌の記事がきっかけです。「モーレッツ」「不夜城」という表現で大和ハウス工業の記事が載っていて、自分を鍛えるにはそうした環境のほうが適していると感じました。

■ 新聞に載った求人広告を切り抜いて、当時、大阪市花園町にあった本社を訪ねました。1955年の創業から8年後の時期で、急成長を遂げていた。実は求人されていた職種は歩合制のセールスだったのですが、正社員にしてくれと頼み込みました。

■ しかも、機敏でした。日本の住宅建築史に大きな

■ 足跡を残す人物に、樋口さんのはちに重用されることになりました。樋口さんご自身では「自分のどんなところが樋口さんに気に入られたと考えていますか。」

■ 樋口オーナーは、私にとって大恩人と言える人です。しかし、「なぜ、目をかけてくれたのか。なぜ、私なのか」ということを実は聞いたことがありません。

■ 以前、日経新聞の「私の履歴書」に掲載されていた記事に興味深く読ませていただきました。幼少年期は戦中、戦後ということもあって、だいぶ苦労もあったようですが、まずは樋口さんの生い立ちについて教えてください。

■ 大和団地は、上品な社風でした。厳しさについてこれない社員は仕方ない。900人超の社員の中で100人近くが辞めましたが、頑張ってくれる人間は残りまじりました。こちらの思いが通じ、嬉しかったですね。

大和ハウス工業株式会社
代表取締役会長・CEO

樋口武男氏



のほか、軽量の形鋼を使用した「ミゼットハウス」が大ヒットしていたものの、その頃の当社には鉄に詳しい人間が社内にはほとんどおらず、これが幸いしました。資材担当だった当時の石橋茂夫専務（創業者石橋信夫氏の実弟）に前職での経歴を買ってもらい、採用が決まりました。

■ 「ミゼットハウス」は日本のプレハブ住宅の原点となる画期的なものだったそうですね。技術開発を重ね、戸建住宅や、店舗、災害時の仮設住宅などに展開していきます。

■ 当初は家の庭など狭小地に建てるのができる勉強部屋用だったのですが、のちにトイレやキッチンなども備えた新婚世帯向けの「フーバーミゼットハウス」を開発し、本格的なプレハブ住宅へと発展。今日の戸建住宅商売へと続いていきます。

■ もちろん、こうした商品の発想、開発の陣頭指揮は創業者の石橋オーナーでした。創造力豊かな人だったんですね。

■ 大和ハウス工業に就任して、1993年にグループ会社の大和団地の社長に就任したときは、かなり厳しくやりました。

■ 大和団地は大規模住宅地を手がける不動産開発会社で、当時上場もしていません。しかし、バブル崩壊のおおりで売上高の2倍近い有利子負債を抱え、バランスシートは債務超過前でした。真剣勝負、率先垂範で臨みましたね。

■ 当初は辞められる人も多かったようですが。

■ 当時の大和団地は、上品な社風でした。厳しさについてこれない社員は仕方ない。900人超の社員の中で100人近くが辞めましたが、頑張ってくれる人間は残りまじりました。こちらの思いが通じ、嬉しかったですね。

■ 大和団地は、上品な社風でした。厳しさについてこれない社員は仕方ない。900人超の社員の中で100人近くが辞めましたが、頑張ってくれる人間は残りまじりました。こちらの思いが通じ、嬉しかったですね。

■ 大和団地は、上品な社風でした。厳しさについてこれない社員は仕方ない。900人超の社員の中で100人近くが辞めましたが、頑張ってくれる人間は残りまじりました。こちらの思いが通じ、嬉しかったですね。

■ 大和団地は、上品な社風でした。厳しさについてこれない社員は仕方ない。900人超の社員の中で100人近くが辞めましたが、頑張ってくれる人間は残りまじりました。こちらの思いが通じ、嬉しかったですね。

■ 大和団地は、上品な社風でした。厳しさについてこれない社員は仕方ない。900人超の社員の中で100人近くが辞めましたが、頑張ってくれる人間は残りまじりました。こちらの思いが通じ、嬉しかったですね。

■ 大和ハウス工業に就任して、1993年にグループ会社の大和団地の社長に就任したときは、かなり厳しくやりました。

■ 大和団地は大規模住宅地を手がける不動産開発会社で、当時上場もしていません。しかし、バブル崩壊のおおりで売上高の2倍近い有利子負債を抱え、バランスシートは債務超過前でした。真剣勝負、率先垂範で臨みましたね。

■ 当初は辞められる人も多かったようですが。

■ 当時の大和団地は、上品な社風でした。厳しさについてこれない社員は仕方ない。900人超の社員の中で100人近くが辞めましたが、頑張ってくれる人間は残りまじりました。こちらの思いが通じ、嬉しかったですね。



大和ハウス工業株式会社
代表取締役会長・CEO

樋口武男氏

■ 大和ハウス工業に就任して、1993年にグループ会社の大和団地の社長に就任したときは、かなり厳しくやりました。

■ 大和団地は大規模住宅地を手がける不動産開発会社で、当時上場もしていません。しかし、バブル崩壊のおおりで売上高の2倍近い有利子負債を抱え、バランスシートは債務超過前でした。真剣勝負、率先垂範で臨みましたね。

■ 当初は辞められる人も多かったようですが。

■ 当時の大和団地は、上品な社風でした。厳しさについてこれない社員は仕方ない。900人超の社員の中で100人近くが辞めましたが、頑張ってくれる人間は残りまじりました。こちらの思いが通じ、嬉しかったですね。

■ 大和団地は、上品な社風でした。厳しさについてこれない社員は仕方ない。900人超の社員の中で100人近くが辞めましたが、頑張ってくれる人間は残りまじりました。こちらの思いが通じ、嬉しかったですね。

■ 大和団地は、上品な社風でした。厳しさについてこれない社員は仕方ない。900人超の社員の中で100人近くが辞めましたが、頑張ってくれる人間は残りまじりました。こちらの思いが通じ、嬉しかったですね。

■ 大和団地は、上品な社風でした。厳しさについてこれない社員は仕方ない。900人超の社員の中で100人近くが辞めましたが、頑張ってくれる人間は残りまじりました。こちらの思いが通じ、嬉しかったですね。

■ 大和団地は、上品な社風でした。厳しさについてこれない社員は仕方ない。900人超の社員の中で100人近くが辞めましたが、頑張ってくれる人間は残りまじりました。こちらの思いが通じ、嬉しかったですね。



島経営グループ 会長

島善昭

ひぐちたけお。1938年兵庫県生まれ。関西学院大学法学部卒。大阪市内にあった鉄鋼商社を経て1963年大和ハウス工業入社。1984年取締役、1989年常務取締役、1991年専務取締役、1993年にグループ会社の大和団地代表取締役社長。2001年に大和ハウス工業代表取締役社長に就任し、2004年から現職。公益社団法人大阪交響楽団理事長、公益財団法人ボーイスカウト日本連盟特別顧問も務め、2014年に旭日大綬章受章。『熱湯経営「大組織病」に勝つ』、『先の先を読み 複眼経営者「石橋信夫」という生き方』(以上、文春新書)、『凡事を極める 私の履歴書』(日本経済新聞出版社)、『熱い心が人間力を生む 複眼経営者「石橋信夫」に学ぶ』(文藝春秋)などの著書がある。

■ それから、「公平」「公正」「無私」「ロマン」。これらを当社では大切にしています。私が社内でも口を酸っぱくして言っている決まり文句でもあります。

■ 樋口さんは朝、出社すると本社内に残っている石橋さんの部屋を最初に訪れるそうですね。先ほど、拝見させていただきました。経営のバトナツチの理想を見た気がします。

■ 経営者の交代、世代交代、事業承継ということが近年特に中小企業では課題になっています。そこで、樋口さんから経営を受け継ぐ若い世代に向けた叱咤激励のアドバイスをお願いできないでしょうか。

■ そうですね。日々お世話になっている人を大事にする原点は、まず両親を大切にすることだと思います。古い堅物のな考え方もありませんが、親をはじめとするお世話になった人に恩を仇で返すようなことをしては、自分の運気を下げるだけです。

■ 身内を大切にできない人間が社員や取引先、お客様を大切にできるわけがありませんからね。

■ 組織全体のモチベーションを

2019年3月期決算の業績予想によると、連結売上高が過去最高の4兆500億円に達すると見込まれている大和ハウス工業(大阪市)。工業化住宅のパイオニアであり、ゼネコンと呼ばれる大手建設会社を含めても、その売上高は建設業界では他の追随を許さぬトップを走っています。

そして、バブル崩壊後の長期にわたる不況で国内の住宅・建設市場が縮小する中、祖業と呼べる戸建て住宅以外でも事業拡大を加速させ、社長に就任した2001年の3月期決算では1兆162億円だった売上高を20年足らずで4倍にした最大の実績者が、現在、代表取締役会長・CEOを務める樋口武男さんです。

とあるご縁もあって、今回、樋口さんに対談インタビューをお願いできる機会に恵まれました。大和ハウス工業を業界のガリバーに押し上げた手腕とリーダーシップが樋口さんにどう備わり、育ったのか。石川県ともゆかりのある創業者・石橋信夫氏(故人)とのエピソードも含め、伺いました。

4つの信条で大組織を一本に

著書などの資料に目を通すと、樋口さんは社内でも頭角を現したのが36歳で山口支店の支店長になられたからのようですね。そこで、創業者の樋口さんから直接の薫陶を受けられている。

■ 支店長職はそのときに初めてでした。赴任して最初は鉄拳制裁もいとわなかったようですね。そこで、創業者の樋口さんから直接の薫陶を受けられている。

■ 掛けて山荘に足を運び、オーナーと多くの話をしました。

■ 岡支店再建中もオーナーにはよくご指導いただきました。だからこそリーダーとしてさらに成長できたのではないかと思います。

■ 今期(2019年3月期)は連結売上高が4兆500億円に達する見通しと発表されています。2001年の社長就任時は1兆円企業でしたが、そこから18年で4兆円企業に、すごいじゃないでしょうか。

■ 社員が頑張ってくれているおかげです。私は御輿に乗って、担いでらっているだけです。

■ とはいえ、持続的に成長を続ける組織には、それを支える何かがあるはずだと思います。いくつかあれば挙げてください。

■ 例えば、うちの会社のいいところは派閥がない。小さい規模ではあるのかもしれないが、存在感を持ったものはありません。だから、組織は一本。会社全体の和ということを考えても、それが一番大事だと思います。派閥によって組織が割れてしまつと、その数だけ力の分散が起こりますからね。

■ あります。会社全体としての和がないと。みんなのおかげだと思っています。これはへりくだって言っているのではない、心底からの思いです。社員、役員が一生懸命やってきてくれたからこそです。

■ 最近石川県に足を運ばれることはあるのですか？

■ オーナーがもうおられないので、足は遠のきました。でも、芳井敬一現社長も金沢で支店長を務めた経験があり、中支社長(出身の橋本好哲金沢支社長)も頭張ってくれています。

■ これもご縁でしょうね。機会がありましたら、ぜひまた金沢や能登にお越しになってください。本日は誠にありがとうございました。

■ こちらこそ大阪までお見えになっていただき、ありがとうございました。

■ ありがとうございます。

■ ありがとうございます。

■ ありがとうございます。

■ ありがとうございます。

■ ありがとうございます。