



# 関西学院同窓会 大阪支部

## INTERVIEW

<http://www.kwangaku-osaka.org>

2015.04

探訪記

FILE

No.05

大和ハウス工業株式会社 代表取締役会長 CEO 樋口 武男氏

### 「企業は人なり」 ——人を見ることの大切さ。

——まずは自身の「原点」についてお尋ねしたいのですが？

22歳で卒業し、24歳で結婚し、子供が生まれる前の年に新聞の切り抜きをもって大和ハウス工業の門をたたいた。その前に勤めていたのは鉄鋼商社で、勤務は9時～5時、土曜は半ドンと大変恵まれた環境だったので、ここにじっとしている訳にはいかなかったんです。志というは自分で会社を作り、その会社を上場会社にするということ。そして親孝

行したい。これが僕の「原点」ですね。

独立したいという思いは本当に強かった。大和ハウス工業に入って最初に赴任した先が堺工場でした。毎朝5時に出て帰宅が午前様。仕事は5時に終わるのですが、その後も独立するための勉強をしていました。鉄のことは分かりましたが、その他のことはゼロから勉強しなければいけなかったのです。

その思いの根源は、繰り返しになりますが「親孝行したい」という思いでした。私の父は技術系のサラリーマンで、真面目な人でした。父も母も4人の子供たちにひもじい思いをさせることなく、懸命に育ててくれていた。ある日、母が自分の着物を取り出して外に出かけるので、そこに行くのかと後をつけたんです。すると「質」と書かれたのれんをくぐっていった。それを見てから一切小遣いをもらったこともなく、色々なアルバイトをするように。その時に誓ったのが「絶対に会社をつくり、社長になって親孝行するんだ」ということだったんです。

——その原点である「志」をもって大和ハウス工業に入社された？

私が入社を希望した当時、大和ハウスは週刊誌などで「モーレツ会社」とか「不夜城」などと書かれていました。「こういうところだ、しこいてもらえば、独立も早い」と考えたんです。そこで「歩合制セ

ールス募集」と書かれた新聞広告を片手に門を叩きました。出てこられた人事課長に「歩合制セールスとありますが、来年には子供も出来るので、是非正規の社員として雇っていただきたい」と切り出したんです。かなり問答が続いたのですが、「自分はここで鍛えてほしい」とねばったり、人事課長も「確かにうちは奈良の材木屋から始まったから、木に詳しい人間は多い。でも鉄に関しては人材が乏しい。一度資材担当の専務に相談してみよう。その上で専務が面接をする」と言えばまた連絡しよう」ということになったんです。結局専務さんは会ってくださったのですが、その方が創業者石橋信夫さんの二つ違いの弟・茂夫さん（元副社長）だったんです。

さて25歳で入社し、堺工場、大阪支店、大阪本社と「資材」で勤め次長になり、33歳の時に「住宅営業」の次長になったんです。住宅営業なんてやったことないので、何も分からない。そこで管理部の課長が係長を呼んで、決裁書類をもとに一つずつ教えてもらった。また新入社員に「飛び込み」の営業をさせるのですが、それも自分から行かない。なので自分も行って「飛び込み」の営業を経験しました。中には扉を半分開けただけで「大和ハウス工業です」と言ったら、バタンと閉める人もいました。顔から火が出るほど恥ずかしかったのですが、何事も経験。それが無ければ自分の会社を作ることが出来ないと思っていたんです。そうやって3年続けたあと、出来て間もない山口支店に支店長として赴任することになりました。

支店といえども自分はその独立した社長になったつもりで、懸命に引っ張っていきたくらい。そんな気持ちで強く、支店の部下の5倍くらいは働いたと思います。ところが気が付くと誰も自分についてきていない。最初の半年で四面楚歌になっていたんです。

——その危機は解消されたのでしょうか？

ちょうどその頃に創業者石橋信夫オーナーが社長として山口に来られた。そこで社長をお連れして知事、市長、順番に要職の方を紹介していきました。その時のことで、大変記憶に残っていることが



大和ハウス工業株式会社 代表取締役会長・CEO  
樋口 武男（ひぐち・たけお）氏

あります。当時山口支店の道路を挟んだ向かいに日本電信電話公社の山口支店がありました。その支部長と次長にも挨拶に行ったわけですが、挨拶を終えいざ帰ろうとするところ、社長は「ここはいつも大変お世話になっている。その窓口になっておられる方はどなただ？」と尋ねられる。「総務の課長・係長です」とお答えしたら、その人たちにも挨拶をしたいとおっしゃる。そして実際にその挨拶が、知事や市長に対するものと全く変わらない丁寧さで、いつまでも頭を下げておられる。私はその姿に強烈な印象を覚えました。

事務所に戻って私は開口一番「今日は挨拶の仕事をトレーニングしていたのですかね」と尋ねました。ところが石橋オーナーはそれには何も答えない。「樋口君、支店長になったら忙しいやろ」、「よく役員が来るやろ」、「来たらずに迎える行かなあかんやろ」、「夕方になったら食事付き合わせなければいかんやろ」：ゼロから全部やって来られた方なので手に取るように分かっている。そしてそんなやり取りをしている間に「悩んでるな」と気づかれる。しばらく話しているうちに「樋口君、飯を食おう」と仰って、オーナーの泊まっておられる「山水」という老舗の旅館に一緒に行っていたんです。

食事と言っても石橋オーナーも僕も酒を飲まないのですぐに終わってしまふ。「風呂に入ろう」とおっしゃった。この時代だと「社長さんがお風呂をいただいた後に入る」というのが常識だったので、オーナーは「一緒に入る」と強くおっしゃる。そこで「一緒に入って背中を流したんです。そして湯船に浸かっておられる後から思い切って言っただけです。」

「支店長をやって、こんなに孤独になるとは思いませんでした。一生懸命やればやるほど、後ろを振り向くと誰も付いてきていない。四面楚歌の状態です」。次々と日々のことを申し上げました。社長はただじっと聞いていたのですが、ふと僕の話が途切れた時に振り向いて「こうおっしゃった」。

「長たるものは決断が大事やで」——たった一言風呂を出て私は家に帰り、朝方近くまでその言葉の言わんとしていることを考えました。そして一つの答えを出した。それが「二対一で、時間無制限に

全員と話をする」ということでした。

山口支店のメンバー約70名に対してそれを実行しました。するとそれまで怖がって、食事に連れて行って「上がれよ！」って言っても直立不動であった連中が、腹を割ってお互いの考えを知り合うことで翌年には一人当たりの売上高と利益高が社内全国一位になったんです。事業所のポナラスの評価は「S」。まあ、そこで分かったこと：「会社の仕事をする、それ自体は人間の能力の差ではない。要は本人がやる気になるかどうかだ」ということですね。「やれ！」と言わなくても「自分で勝手にノルマを設定して頑張る」：そんな環境だからこそ「全国一位」だったのだと思います。

—— 山口にはおのまま長くおられたのでしょ、口か？

山口で苦勞した後、すぐに福岡支店が赤字なので、こちらに行つて再建するようにと言われました。当時は38歳なので、支店に行く管理職は皆岸上ばかりで、九州に行つてから一か月くらいしてからかな？九州ブロック全体の会議がありました。その時に石橋オーナーが来くたさつて、ものすごく援護してくださつたんです。それまで福岡の支店長はころころ変わつていたんですが、「今度の支店長が変わるようなことがあれば俺が許さん」とね。その後はやりやすかつたですね。

朝礼は8階建てのビルの屋上でしました。事務所は2階、私は若かつたので階段でさつと上るんですが、でも年上の管理職は体操の時間ぎりぎりにエレベーターであがつてくるんです。私はエレベーターの前で立っていて「階段で上がつてこい！」といつて彼らをもう一度おろしてね…(笑)。要は「気持ちを一つにしなければいけない」と考えていたからです。なぜ屋上で朝礼をするのか、小さい声で言っていたら風で飛んでしまつて聞かれないでしょ。大きな声で元気よく話させたかった。というのも、支店にかかつてくる電話を、みんななかなか取らなかつたんです。赤字がずっと続いていたので、皆気持ちが悪くしまつていてね。で、3人ほど元気な女性を見つけて「君たち3人でローテーションを組ん

で、交換手の役割をして欲しい。ベルは必ず1回でとつて、朝なら『お早う』をいいます。福岡支店の××でいいです。いつもお世話になっております」とこまめでいっきに言つてくれ」と命じたんです。一ヶ月もすると、外部のいろんな人に会つて「どうされたんですか？支店長さんかわつてから、おたくに電話すると朝から元気をもらえますね」と言われるようになったんです。まあ、こういつたことはすべて実践の中から学んだことばかり。本にはそんなこと書いてないです。石橋オーナーも本を読んでは勉強されたわけではないし、だからうちではほとんど学歴を問うことは無かつたですね。むしろ人を見るということが大事だということではないかと思ひます。

—— 人を育てることも難しいことですね。

例えばCHERRY株式会社、山崎嘉之さんはその例ですね。山崎さんと東京で会うことがあつて、彼は一生懸命に研究内容を説明された。それを聞いた後「いったい何のために研究をなされているので

ですか？」と私が尋ねたら、彼は「こいつたんです。自分の研究が、世の中の多くの人の役にたたいいと思つてやつていっているんです」

「あ、それは当社のオーナー、石橋信夫が我々に教えてくれたことと同じです。ならばうちがサポートします」という決断をしまして役員会にはかつて40億ほど出すことにしたんです。山崎さんはその時のことを「恩」と思つていただき、昨年東証で上場するときに「一緒に鐘を鳴らしていただけませんか」と言つてきてくださった。もちろん喜んで行かせていただきました。

そして今年、第二回「日本ベンチャー大賞」において「経済産業大臣賞（ベンチャー企業・大企業等連携賞）」を、大和ハウスとCHERRY株式会社が連名で受賞したんです。これは山崎氏の言葉もありませんが、やはり人を見つけた、という気がしますね。

社内でも推薦されていない人物で「我こそは」と支店長に名乗り出る人物がたまにいます。その中で「こいつは！」と感じるのがいた。そこで人事担当者に「地方でいいから支店長にすぐにしる」と指





示しました。

「副支店長が事業部長で少し勉強させてから」というのが担当役員の仕事だったのですが、「自分は36歳から支店長している。35歳過ぎたら年齢の問題ではない。いいから遠回りをさせずに、支店長をやらせろ」と言いました。ということで富山の支店長をさせました。富山の人脈をおとすので、私も「時々見てやってほしい」と言っておいたのですが、しばらくすると「立派な支店長ですね」という声が聞こえてくるようになった。一年半ほどして自分も一度見に行ったら、年上の部下をしっかり指導していました。

そこで次に人口200万ほどの都市の支店を任せようと思っただけです。というのは、年商200億を越えれば支店が支社になる。彼の力量で支店を支社にさせてみようかと、岐阜が丁度その規模だったので。予想通り彼は岐阜に行った途端ぐんぐん伸びていってくれましたね。「企業は人なり」というけれど、まさにその通りですね。事業所はトップが変われば、見違えるような支社になる。大企業でもトップの人事を間違えればあつという間にダメになる。

—— **バブル崩壊時の「天和団地」の身重な復興もそついった経験がベースにあつたのでしょうか？**

週刊誌では随分叩かれてたねでも石橋オーナーが作って上場までした会社です。あの時オーナーからは「つぎすわけにいかない。俺もやるから手伝え」と言われました。「それは無理です。私にはそんな能力はありません」と断ったら、怒られましたね。本気で怒られたのは後にも先にもあの時一回だけだと思いますよ。

人事——これを間違っってはいけないというのは鉄則だと思いますが、この時も石橋オーナーが私に行なった何十回もあったアサトの一つだったのではなかつたか……という気がします。「天和団地の再建をし、復配までこぎつけられたら帰ってこい」——これが命だつたわけですが、復配の目処がついた頃、オーナーは養病院に入院されておられました。秘書から連絡が入り「相談役が謝りたいとおつ

しゃってます」という。気にしておられたんですね。でも、こちらにしてみれば謝ってもらつたことなんか何にもない。確かに行った時は「行かされた」わけですが、ご自分の気持ちも全て吐露された。その強い思い：「石橋オーナーの分身としてやってこれと」「このことか」。若い頃に独立をして会社をつくるというのが夢だつた——確かに今与えられているのは泥船かもしれん。しかし一部上場の会社の旗を振れるわけだから懸命にやろう……。そう腹をくくつたんです。

就任した時に多くのマスコミが来ました。5紙が5紙とも私に言ったことは「社長、まずはリストラですね？」——4紙まで黙って聞いていたけれど、5紙目が同じことを言った時、「みんなリストラというけれど、あんたらの言うリストラとは、どういうことを意味するのですか？」と尋ねました。すると「こういう状態なので、まずは経費を下げないといけないのではないですか？」と答える。

「それであれば首切りですね。でも私は首切りをして、清算するためにここに来たのではない。私は『再建せよ』と言われて来たんです。再建する時に首切りからはじめたら、優秀な人材からやめて行ってしまう。それで再建が出来るよと本当に思っておられるのですか？私にはそんなことはしない。しかし、全員に給料以上の働きをしてもらうことになる。全員でも860人くらいしかいない。誰がどんな働きをしているかは全部わかる。全員と面談をする」——そう答えて、それを実践しました。

860人の社員の中から一年で130人くらい辞めたかな？人事課長が血相をかえて飛び込んできました。「社長大変です！退職者が多すぎます！」という。

「君は退職者が多いという現象だけを見て大変だというけれど、平成元年、3年に入社した人間が退職者の8割以

上を占めているように思う。まずはそれを調べてきなさい」と言ったら翌日「87パーセントでした」という返事。今は平成6年。景気が悪いので、優秀な人間を獲得しやすはず。だったら、130人新たに採用すれば良い。そう私は判断しました。この血の入れ替えがあつて会社の数字はぐっと伸びたんです。

—— **やはりすべて「人間」ということですね。**

そう「人間」です。やる気のある人間に、やる気の出る環境を与えれば、自然に会社は伸びるんです。ですので派閥を作ろうとする人間はかならず排除します。目につかない小さなものは別ですが、目立



ったものが出来る。環境が整わないし、人間が育たないでしょ。私も派閥をつくつたことはありません。「この人は特別に……」ということではなく、頑張つて実績をあげて、会社に貢献してくれた人に、それだけの褒賞を与えます。またそれだけで地位を与え、こともしてはいけません。周り人間がその人物をどのように信頼しているのか、それを見極めなければいけませんね。一般に「功あるものに禄を与え、徳あるものに地位を与えよ。」という言葉があります。それは「たとえ功労があるからといって、それを理由としてその者に地位を与えてはならない。品性・見識のないものに地位を与えてしまえば企業はやがて崩壊する」ということも言っています。これは真理だと思えますよ。

別に難しいことではありません。昔から言われていることですから、その通りにすればいいだけのことです。会社の仕事をやるのに特別な天才でなければできないことなんて無いでしょう。当たり前のこととを当たり前前に行ってゆくと……「凡事徹底」が重要です。これが正しい仕事の進め方です。だから中学しか出てない、高校しか出てないなんてことを何も卑下することはありません。逆に「×××大学を出た」と卒業を鼻にかけることも馬鹿げた詩要は人間性とやる気の問題ですね。

—— **社風はこれからも脈々とそれは海外での展開の中でも有効だっつ。**

そうですね。それを狂わせるとき、この会社はダメになるでしょう。海外においてもこれは通用すると思います。人間同士ですから、少なくとも私はそう信じています。

—— **「大阪」が現在抱えている問題点……どういったところにあると思われませんか？**

大阪で生まれて育つて上場会社になっておきながら、本拠を東京に持つて行く……行く方も行く方だけれど、行かす方も行かす方だと思つ。

私たちの場合は、創業者は奈良県出身で、大阪で

生まれて育った会社。今いるこの本社ビルは1999年に建てられました。その時石橋オーナーは車椅子でした。数回しか自分の部屋に入っていない。このビルは車椅子のご自分のために建てられたビルではないことは一目瞭然です。「創立100周年の時に、10兆円規模の会社にしたい」——その夢を実現させる城として建ててくださった場所。そしてこうもおっしゃった。「本社ビルは最後に良い。本社は稼く場所ではない。まずは出先からだ」：それで支店などから先に整備して行かれたんです。どういう気持ちで起業し、どういう気持ちで会社を大きくしてきたのか、その精神を正しく受け止めることが大事なんだと思います。

——関西学院を卒業し、これから世に出る将来SOB・OGに対して、一言いただけませんか？

自分に信念をもつこと。要領よく生きるのではなく、堂々たる人生を歩んでほしいですね。それが通用しないということは、決してないと思います。

プロ野球の世界を見れば分かるでしょう。あそこには「天才」と呼ばれる人間ばかりが集まっています。しかしそこには歴然とした差が生まれる。なぜでしょう？ スターになる選手は、普通の努力以上の努力をしているからに他ならない。要領なんかじゃないはず。

まあ、私の場合は石橋信夫さんという人に出会えたことが本当に素晴らしかった。私利私欲のために動く人ではなかった。亡くなった時も借金もなければ、莫大な私的財産も持っておられなかった。人のために生きる。世のために生きる。石橋オーナーのような生き方を「堂々たる人生」と言うのでしょうか。

——あじがとつとつごうしました。

樋口 武勇（ひぐち・たけゆめ）氏

大和ハウス工業株式会社代表取締役会長・CEO

1938年 兵庫県出身、関西学院大学法学部卒業

1963年 大和ハウス工業に転職

1993年 大和団地社長に就任

2001年 大和ハウス工業と大和団地の合併を機に社長就任

同社を業界トップメーカーの地位に導く

2004年 代表取締役会長兼CEOに就任

2012年 第32回毎日経済人賞を受賞

2014年 旭日大綬章を受章

\*\*\*\*\*  
編集後記

樋口先輩のモーレツな仕事ぶりもなることから、創業者からの一言による意識の変化など、インタビュー記事にもかかわらずドキドキする内容でした（笑）。「堂々たる人生を送ろう」とは何と素敵なお言葉でした。また、「人を見る」ことの重要性も再認識することができました。

編集室長 小島幸保（1995年法学部政治学科卒）

2015年4月30日

場所：大和ハウス工業株式会社大阪本社内にて

取材：中野暉哉／白石歩／増田陽亮