

特集記事

平成24年 新春トップセミナー

「夢を抱いてチャレンジする熱き心」

講師：大和ハウス工業株式会社 代表取締役会長・CEO 樋口 武男氏

●はじめに

ただ今ご紹介いただきました大和ハウス工業の樋口でございます。本来なら私は、このような高い所から話をするより、そちらから話すことのほうが何となく気持ちが落ち着くのであります。というのも、大和ハウス工業は非常に多岐にわたって事業をしていますので、ほとんどの方に何らかのお世話になっております。大和ハウス工業＝住宅というのは周知のことだと思いますが、ゴルフ場やホテル、ホームセンターもやっていますし、スポーツクラブも経営しています。数え上げれば82の子会社があり、いろんなところでお世話になっているわけで、御礼を申し上げたいと思っています。ありがとうございます。

本日のタイトルは「夢を抱いてチャレンジする熱き心」。私は2007年に「熱湯経営」という本を上梓して以来、この4年間で150回くらいの講演依頼を受けております。その際には、体験してきたことを



講師の樋口武男氏

樋口 武男氏 ご略歴

出身地

兵庫県

生年月日

昭和13年4月29日生

学歴

昭和36年3月 関西学院大学 法学部 卒業

職歴

昭和38年8月 大和ハウス工業株式会社 入社

昭和59年6月 同社 取締役

平成3年6月 同社 専務取締役

平成5年6月 大和団地株式会社 代表取締役社長

平成13年4月 大和ハウス工業株式会社 代表取締役社長

平成16年4月 同社 代表取締役会長 兼 最高経営責任者(現)

公職

平成17年3月 大阪商工会議所 副会頭

平成18年4月 大阪シンフォニカー協会 理事長

平成21年6月 社団法人住宅生産団体連合会 会長

通常90分程度にわたり話せばご理解いただけることなのですが、本日の一番難しいのは35分間で話すということ。とても全ては無理なため、かなり端折ってお話しすることになります。

先ほど紹介していただいた時に昭和36年に大学を卒業、38年大和ハウスに入社。いつもこのように紹介を受けることが多いのですが、その間は働いていなかったわけではなく、36年卒業後の4月から鉄鋼商社に勤めました。2年4ヵ月勤め、自分の志と違ったため転職を考えたわけです。

●脳裏に残る子供の頃の思い出

私は典型的なおばあちゃん子でした。明治生まれ、五黄の寅(ごうのとら)生まれのおばあちゃんに、こっぴどく、厳しくもあり優しくもあり、教育をされました。その話を少しだけ話します。私が5歳の頃、近所のお兄ちゃん達と川で一緒にする「じゃっ

かい」という遊びがありました。小川のある程度の長さを堰止めて水を掻き出し、その中にある魚をわしづかみに取り出すという楽しい遊びです。どうしても行きたかったその日、私はおねしょをした。その布団を丸めて誤魔化して遊びに行ったのですが、そのことがおばあちゃんに見つかり、遊んでいる場所まで追っかけてこられ、首根っこをつかまれて家まで引きずり戻され、納屋の柱に荒縄で結わえられた。朝早く家を出たから朝飯はなし、昼飯もなし。かわいそうだと私のお袋が握り飯を運んでくれたのですが、それがあいにくおばあちゃんに見つかりました。嫁と姑、昔は圧倒的に姑が強く、私の目の前でお袋はこっぴどくやられました。「子供を甘やかして育てたら、ろくな人間にはならん」。しばらく説教されて、お袋はすすり泣いていきました。夕方になって、ひもじさと寂しさの中で泣き出すと、「武男！分かったか。嘘と誤魔化しだけは絶対するな」。縄を解いてくれて、やっと食事にありついたということです。これは空襲の記憶と同じように、私の小さい頃の思い出として脳裏に深く残っている出来事です。

### ●おばあちゃんの教え

小学校時代を含め、おばあちゃんが教えてくれた3つの教えが、私の人生に非常に大きく影響しております。「嘘と誤魔化しは絶対にだめ」、「人様に迷惑をかけるのは相成らん」、もう一つは「戦ったら勝つまでやれ」ということです。「勝つまでやれ」も、体力的に負ける近所の子と喧嘩をして泣いて帰ると、竹光（たけみつ）で叩かれました。「もういっぺん行け」というわけです。ということで、相手の家の前まで行き、相手の悪口を言ってひっぱり出した。相手は負ける気がしませんので、上から目線で迫ってくるわけです。子供は子供なりに体力の勝る子に勝つために、知恵を出します。私はそこまで考えなかったけど、しがみついて、かぶりついた。上からどつかれ痛かったけれど、離したら負けるので我慢してかぶりついていたら、歯形が入って相手は泣き出した。相手は中学1年生だったと思うが、その家のお母さんが出てきて、「うちの子に何するんや。どこの子や」。怒ってくるのですが、私の後ろでおばあちゃんが竹光を持って待っているし、私としてはそっちで叩かれるほうが痛いわけです。「どこの



子や！」と相手のお母さんは私に怒るのですが、後ろからおばあちゃんが「子供の喧嘩にいちいち親が出てくるな！」。頭ごなしに怒るのです。確かに私はおばあちゃんの子ではないし、ヘンな理屈ですが、そんなことを平気で言う人でした。名実ともに近所で評判のおばあちゃんでしたが、厳しさだけでなく、可愛がってもくれました。

私と同じ世代の人には経験があると思いますが、小学校時代に先生に怒られると、先生に仕返ししようと、教室の入り口の上に黒板消しを挟んでおく。先生が入ってくるとそれが落ちて先生は白墨だらけになる。それをすると、立たされるわ、運動場を走らされるわ、拳句の果てにバケツを持たされるわ。そしてふてぶてしい格好をすると、スリッパでバンッと叩かれ青痣（あざ）ができる。そんな顔で家に帰ったら、びっくりしたお袋は「どないしたの」とかばってくれるのですが、おばあちゃんは「どないしたんじゃ」。「先生にどつかれた」と答えると、「また悪いことしたんか！」もういっぺん怒られました。そのように、今の時代では考えられないくらい厳しく育ててもらいました。

### ●社会に出たら自分の会社をつくりたい

4人兄弟の中で私と弟は運動をやっていました。親父は毎日新聞社の技術屋でしたが、我々が食べ盛り頃に親は大変だったと思います。大学1年のある日、お袋は整理ダンスから自分の着物を出し、風呂敷に包んで出かけようとする。どこへ行くのかと後ろをついて行くと、質屋の前で立ち止まり、その暖簾をくぐりました。出てきた時に風呂敷包みはありませんでした。そうしたことまでして、子供達には分からないように我々を育ててくれたのです。そ

の時から私の志は一点に絞られました。社会に出たら必ず自分の会社をつくって、その会社を上場会社にし、親孝行をしてお袋を楽にしてあげたい。その一心で頑張りました。

大学時代は勉強よりアルバイトに精を出し、22のアルバイトをやりました。親に学費の負担をかけない、小遣いはもらわないよう一念発起した。そして社会に出る時は3つの就職先を受験しました。これはあくまでもテストであり、お陰さまで3つ共に通ったのですが、その中で一番小さい会社を選びました。大阪にある鉄鋼商社で、昭和36年のことです。良かったのか悪かったのかは分かりませんが、30年代は「鉄は国家なり」といわれた時代。ですから非常に楽でした。朝は9時に始まり、夕方は5時に終わり、土曜日は半ドン。継続得意先はちゃんとある。そういう所で2年4ヵ月、こんなことをしてはいかんと思ひながら、自分で創意工夫をしました。入った時から社内で動いている書類を大学ノートに書き写し、先輩にこの書類は何のために必要なかを聞くと共に、実践の中で会社の仕組みを覚えようと思いました。それは、いつか自分で会社をつくりたいと思っていたからです。本日の会場にもオーナー社長の方がおられると思いますが、私はオーナーの社長になりたかった。そうした思いで2年4ヵ月、しかし余りにも恵まれすぎていました。サラリーマンとして全うするのなら、最高の待遇の会社だったと思います。鉄は国家なりの下で給料は良いし、働く時間は短いし、何の文句を言うこともありません。しかし私には志がありました。

### ●大和ハウスとの出会い

私が一念発起して大和ハウス工業の就職試験を受けたのは、昭和38年春に「モータース会社・大和ハウス工業、不夜城・大和ハウス工業」という週刊誌の記事を読んだのがきっかけでした。この会社でございしてもらわなければならない。このまま楽をしていたら、年をとって苦労するに違いない。「楽あれば苦あり、苦あれば楽あり」という昔の人の教えを素直に受け止めた、非常に純粋な気持ちからでした。鍛えてもらおうとの思いでしたが、私はすでに24歳、結婚もしていました。入社したのは8月16日でしたが、女房のおなかには長女がいて、11月23日が出産日でした。



転職には周囲の皆が反対しました。親父は毎日新聞と関連会社で40年以上を一筋に勤め上げた人で、昔の人はここぞと決めた会社に入ったら、生涯勤め上げることが当たり前といわれたものです。小学校時代の親友に聞いても、全員が反対しました。最後に女房に聞いたら、何をしてくれても良いから、うまく行かなかった時に愚痴だけを言わなければ私は付いていくと言われました。その言葉には勇気をもらいました。誰もが賛成しない中で押し切ってよいものかと私が悩んでいる中で、親父が言ってくれたのは、「他人（ひと）の意見によって自分の意志を決めるな。会社を替わるにせよ替わらないにせよ、それは自分の意志だ。どんなに良い会社に入っても20年、30年と勤めるうちに、いやになったり、辞めたいと思うことが必ずある。他人に勧められるまま行ったら、その時に必ずや勧めてくれた人を恨むだろう。だから自分で決断しろ」。そう言うてくれました。その言葉を受けて自分で決断し、大和ハウス工業を受けに行きました。

「歩合制セールス募集」の広告記事を切り抜いて飛び込んだのが、大和ハウス工業でした。しかし子供がまもなく生まれるという中で、歩合制セールスは月によって収入が上下します。ですから人事課長に経歴書を渡し、正規の社員として面接してほしいとお願いしました。人事課長から「新聞広告に歩合制セールスと書いてあるのは分かっているでしょう」と言われました。「分かっていますが、私のお願いを聞いてください」と事情を訴えて粘ったら、経歴書を見た人事課長が、「当社の創業者は奈良県吉野の出身で、材木に詳しい社員は多いが鉄に詳しい人は少ない。鉄を売っていたのならそれを活かせるかもしれない。資材担当の専務に面接してもらおう」



と言ってくれました。その専務が創業者 石橋信夫さんの弟の石橋茂夫さんです。当時の大和ハウス工業は全員で2千人足らずの会社でした。

### ●「100周年 10兆円」創業者の思いの橋渡し役

当社は昭和30年、資本金300万円、18人でスタートした会社です。信用もない、金もない、バックもない。創業者はそこからスタートしたのですが、40年をかけて一代で売上1兆円の会社にしてくれました。それが今年3月には売上1兆8千億円、過去最高の売上と最高の利益を計上する見通しであります。多くの人々のご支援があってここまで来られたのですが、何よりもその元をつくってくれた創業者 石橋信夫さんのお陰だと思っています。

私は石橋信夫さんからバトンタッチを受け、後々までサスティナブルな企業として、創業者が言い残した「100周年・10兆円」の企業群に持っていくための橋渡し役の1番バッター、それが私であると思っています。私の講演を7回も8回も聞いてくれた人から、「1兆円で引き継いで1兆8千億円になれば大概の人は、私はああした、こうしたと言いたくなるものだが、なぜあなたは言わないのか」と聞かれたこともあります。

石橋信夫オーナーの晩年の頃の4年間、私は療養中の能登の石橋山荘に毎月通いました。肺気腫で酸素吸入を受けながらのオーナーと私、二人だけの役員会のようなものです。その間に一番長く話したのは15時間15分。昼の12時15分から翌朝3時半まで、食事休憩をはさんでやり取りをしました。それだけ長時間にわたって真剣に話し合える人に出会えたのは、過去にも未来にもないと思います。講演会では「なぜそれほどまでにオーナーの遺志を継承しよう



とするのか」とも聞かれました。能登に通った当時、私は大和団地の社長をしておりましたが、創業者は、社長をしていたご子息を業績悪化を理由に退任させました。すると、3カ月連続で「樋口君、私は心配で、心配で眠れんのや」と、息子を外したことを断腸の思いで話されました。それは本当の親子の情だと思います。「そんな心配はいりません」と答えると、こんな例があった、あんな例があったと世の中の事例をひっぱり出して、私に話をされました。それは全てを知った上での思いであって、私には返す言葉がありませんでした。そして6カ月目、「樋口君、やっと落ち着いたみたいだ」と確信が持てたように言われました。

### ●合併問題

そういった問題があつて2年後、大和ハウス工業と大和団地が合併しようということになりました。というのは私が大和団地の社長になって7年目に、皆の力で復配できるころまでになりました。復配をしたその年の4月頃、「樋口君、今度の総会で大和ハウスの非常勤の取締役を兼務しとけ」と言われたので、非常勤では何の役にも立たないからと断ったのですが、石橋さんから「まあ、ええから」ということで、私は大和ハウスの非常勤の取締役で大和団地の社長をしていました。9月頃に再び呼ばれて、「大和ハウスと大和団地の対等合併をする。対等合併やで」と念を押すように言われた。それは大和団地の社員のことを思つてのことだと明らかに分かりました。かといって、両方共に上場会社であり、「臨時株主総会も開かないといけませんし、時間的にも無理です」と言ったら、「やったらええ」。そう言われるので、ものすごいスピードでデューデリジェンスをやって、大和ハウス1、大和団地0.3ということで対等合併の形をとりました。

同じオーナーがつくった会社なのですが、合併の難しさはあります。大和ハウスは昭和30年、大和団地は昭和36年にできた会社。時間の経過と共にその会社の文化が変わっています。10人の中に1人大和団地の人が入る感じで、同じようにはいきません。私は30年間大和ハウス、8年間は大和団地の社長でしたから、どちらもよく分かる。しかし、合併後に大和団地の人一人抜け、二人抜けと辞めていく姿を見ると何ともいえない気持ちでした。ど

ちらの味方もできないため、管理職には公平公正にやるようにと「リーダーが持つべき品性の4ヵ条」をつくりました。「公平公正であれ」「無私の心を持って」「ロマンを語れ」、そして、しっかりとした「使命感を持って」。それからしばらくして、「リーダーが持つべき4つの力」というのを教えました。それは「先見力」「判断力」「統率力」「人間力」を養えというもので、こうしたことをやかましく言っております。人間はすぐにマンネリ化する、していないつもりであってもマンネリ化しているのです。

### ●大和ハウスの生い立ち

大和ハウスの生い立ちから考えても、何をしたら儲かるというのではなく、どんな商品を世の中に送り出せば多くの人の役に立ち、喜んでもらえるかの発想で創業者はものを考えてきました。大和ハウスの創業商品は「パイプハウス」です。ジェーン台風で家が倒れ、流され、樹木は倒れるという悲惨な状況でした。台風の後に創業者が田畑に行くと、稲穂や竹が立っている。稲穂を折ってみると、丸くて中が空洞だった。山をどんどん伐採するのは環境に悪いと思っていた人ですから、「丸太を使わなくとも、鉄パイプを使えばよいのではないか」。そこで鉄パイプを使って建築物をつくり出したのです。

そして最初に売り込みに行ったのが昔の国鉄です。そこで散々なことを言われた。資本金300万円の会社ですから、「そんな小さな会社と国鉄が取引できるわけがない」と係長、課長にそう言われた。「国鉄だといって、元を正せば駕籠（かご）かきやないか。でかい顔するな」と喧嘩したそうです。「国鉄だって、日立の部品が入らなければ動けない。日立製作所も最初は40人でスタートした会社。はじめから大きな会社なんてあるか!」。啖呵（たんか）を切って帰った。これは本人が言うから間違いないことです。そこまでしたら次の日は行き難いと思いましたが、「こんにちは」と平気な顔して売り込みに行った。すると局長が出てきて、「話は聞いた。あなたの言うとおりだ。取引を始めるにはまず仕様書がないとだめだ。私とその書き方を教える人を呼ぶから」と紹介してくれた。その局長も偉い人ですね。そこまで言われたのに、「あの人の言うとおりだ」と理解してくれるのですから。翌日にまた行けることも凄いことです。「商売は断られた時から始まる」



ことを実践しているのです。これがパイプハウスの誕生した頃の話です。

### ●すべては「現場の知恵」から

次の商品、プレハブの原点になった「ミゼットハウス」は昭和34年にできました。子供が夕方まで外で遊んで帰らないので、「帰って勉強せんとあかんやろ」と声を掛けたら、「ぼくら帰っても居場所もないし、まして勉強する部屋はない」。そう言う子供の声を聞いて、「この子らのために、勉強部屋をつくってやらんとあかん」。それで出来たのが「ミゼットハウス」です。3時間で建つ、許認可のいらない4畳半の勉強部屋です。これを百貨店の屋上に出したら、飛ぶように売れました。その後はお客さんから、トイレは付けられないか、洗面は付けられないか、流しは無理か、風呂はどうかと注文が増えてきて、それらを付け加えるうちに昭和37年、「プレハブ住宅A型」が誕生しました。これは全部「現場の知恵」から生まれたものです。

「LOC（ロック）システム」という独自のビジネスモデルもつくりました。土地オーナー様とテナント企業様、双方のニーズを結び、収益性の高い土地活用を実現するものです。とあるスーパーゼネコンの会長さんから「あのシステムは良い」と言われましたが、それは当社が34年前から取り組んできたやり方なのです。この事業を行う流通店舗事業部をつくるよう指示したのはオーナーです。ところが人事部長が辞書を引くと、流通店舗という言葉がなかった。商業建築事業部にしたらどうかと進言したら、「俺はそんなことは言っていない。ないものは、つくったらよいのじゃ」とこっぴどく怒られました。そうした信念のようなものがありました。オーナーと



というのは、何事にも体を張ってやっているのです。

### ●創業者の「縁」を引き継ぐ

私は数年前に大阪交響楽団の支援団体大阪シンフォニカー協会の理事長を頼まれて引き受けました。今、大阪に交響楽団が4つあり、その4人の理事長が年1回情報交換会を行います。どこも財政的に厳しい状況です。大阪センチュリー交響楽団（現 日本センチュリー交響楽団）は、大阪府が支援を打ち切り、理事長も弁護士の先生に代わりました。その弁護士の先生はその後、大阪ロータリークラブに入会し、スポンサーを求めている様々な企業にあたられました。大手はどこも断ったそうです。昔は大手企業にはオーナーがいて、オーナーが了解すれば鶴の一言で決まったものですが、今は役員会の合議制でなかなか決まりません。拳句の果てに反対者がいれば前に進みません。弁護士の先生は「だめですわ」と嘆いておられました。これから先も苦勞されると思います。

しかし、文化・芸術は非常に大事なものだと思います。私の場合、三洋電機の井植敏さんから「これ以上できないから受けてくれないか」と理事長就任を頼まれました。井植さんの話を聞きながら、これは三洋電機創業者の井植歳男さんから石橋信夫さんに依頼されているのだと覚えてきました。オーナーは井植歳男さんや松下幸之助さんから経営についていろいろ教わったとおっしゃっていました。井植敏

さんのお父さんに当社の創業者もお世話になった、これも何かの縁だと引き受けることにしたわけです。5年、6年も理事長をやっていたら誰かが替わってくれると思っていたのですが、これがなかなか難しい。総論で文化・芸術は大事なことというものの、いざお願いしますとなったら、「勘弁して」となる。私としてできる限りのことはやろうと思っていますが、美しい話だけではなかなか前に進みません。

### ●Face-to-Face 自分の言葉で話す

私は今年1年を表す文字として「変」と書き表しました。毎年、サプライヤーを前に私が新年の講演をすることになっていて、昨日がその15回目。300人ほどに集まっていたいただきました。テーマはいつも一緒に「元気の出る話」。景気の悪い時に元気の出る話は難しいものです。昨年1年間で前向きな話題をメモして持っていたのですが、私は原稿を見ながらの話はできないのです。誰かが作った原稿を見ながら話そうとすれば、それに引っ張られ、自分の思いと違う方向に行ってしまいます。体験していることなら、多少脱線しても元に戻せます。資料を見ながら講演する先生がいます。私が次の講演者である場合、後ろで聞いていることがあります。そうした講演は会場の半分の人には眠っています。聴衆の顔を見ながら話すと、だれも眠りません。自分の言葉で話す、何も見ないで話すには、体験してないことはしゃべれないということ。生きた話だから聞いて





もらえるのです。フェース・トゥ・フェースで話すからこそ、真剣に聴いてもらえるのです。

4年以内に関東で直下型地震があると東大の予測が出ていますが、阪神淡路大震災の時に立派な瓦のある家が持ち上げられて倒れました。大和ハウスの家は多少傷んだものはありましたが、倒壊は1件もなかった。だから軽くて丈夫な家が良い。今は環境の問題もありますから、加えて高気密・高断熱といわれます。

当社はシルバー事業もやっています、熱海で老人ホームを1986年から経営しています。現在2棟目を茅ヶ崎に建築中ですが、老健施設、特養、診療所、デイサービス、デイケア、グループホームを含めて3,300億円以上の実績をつくっています。ロボットスーツもリチウムイオン蓄電池もやっています。トヨタの奥田さんから、「樋口さん、お宅はいったい何屋さんですか」と尋ねられました。「世の中が必要とする事業をやっています。これはオーナーの指示で、それに従ってやっています。知恵は現場にしかない。これも実践しています」と答えました。

### ●言葉の難しさ

オーナーの石橋信夫さんから大和団地の社長をやるように言われた当時のことを話しましょう。言葉とは非常に難しいものです。私はオーナーから呼ばれて、「どやねん」と言われた。「どやねん」と聞くから、特建事業部の業績のこと、新規でやらせてもらったシルバーエイジ研究所の進捗状況のこと、次に考えていることとして、ダンボール素材で小屋組みができないかと名古屋のオーナー社長と打ち合わせ中だと話したら、「樋口君、それ

も大事なことだが、もっと大事なことで君に頼みがある」。それが大和団地の社長をやれということでした。当時の大和団地の売り上げは714億円、借金1,418億円、2年続きの赤字の状態でした。「あの会社は俺がつくって上場までしたから、潰すわけにはいかん。俺もやるから手伝ってくれ」と言われました。「勘弁してください。そんな能力はありません」と軽いつもりで断ったら、ものすごい勢いで怒られました。

あの人は、本気で怒るのと教育で怒るのを使い分けていました。事業所長会議で「分かっているのか、立っとれ」と怒鳴る。しかし1時間経つと、上げたこぶしを下ろすために「分かったか」と質問してくれる。これはこうしますと説明すると、「分かったのなら座れ」。そういう時の怒り方と、その時とは全く違っていました。怒っておいてから次は悟すように「山口支店ではいい経験をしたやろ」「福岡では苦労したやろ」。20年も前のことから順番にさかのぼって、説得されます。最後に「俺が昨日や今日の思いつきで言っているとでも思っているのか」と言われた時、「これはあかん」と思いました。相手はオーナー。その場で即決しなければならぬ。その瞬間に頭の中がぐるぐる回りました。断ったら団地の社長はしなくてもよいとしても、ハウスの専務はおしまい。55歳で全くゼロからになる。その時に思ったのは、今は泥舟であったとしてもトップとしてやらせてもらえるということ。マイナスからのスタートだから、それ以上悪くなることはないだろう。「そこまでおっしゃっていただけたら、男冥利だと思います。ベストは尽くさせていただきます」。そう答えたら、「そうか、そうしてくれ」と言われて決まったのです。

### ●人の道を外さなければ「運」が寄ってくる

会場の皆さんは、今までの話を聞いて疑問に思われたのではないのでしょうか。なぜ独立しなかったのだろう。じつは私が39歳の頃、福岡で小田弥之亮さんという土木工学博士から、「私の資産はおそらく200億円以上あるが、それを全て預けるから、独立しないか」と言われました。私にとって独立は長年の夢だったから、ものすごくうれしかった。飛びつきたい思いでしたが、それを自制しました。なぜかと言えば、私は大和ハウスに25歳で入社し、36

歳で支店長をやらせてもらった。そして37歳の時に会社が1級職にしてくれました。1級職の上が役員ですから、会社が私を期待してくれていることが分かるわけです。そんな恩義をうけておいて、後ろ足で砂をかけるようなことをしてよいのだろうかと思いとどまりました。

世の中には運の強い人と運の悪い人がいます。運の悪い人は、人の道を踏み外している。人の道を外していない人には運が寄って来る。その時は、不義理をしてはいけない、後ろ足で砂をかけてはいけないという思いで、「一日考えさせてください」と言って一旦帰り、翌日、先生に「やはり後ろ足で砂をかけることはできません」と言ったら、先生は「それも一理ある。しかしあなたには不安もあっただろう」と言った。だから「不安もあったが、やはり人を裏切ることをしてはいけないという思いのほうが強かった」と答えたら、「分かった。あなたはどこの道を行っても成功するよ」と言って、私に勇気をくれました。その翌年、私は1カ月以上入院、そして退院後にまた入院することになりました。あの時に独立していたら、その会社は潰れていたのではないかと。そう思った時、私は強運だと感じました。その強運は、判断基準が間違っていないかということです。

### ●真剣勝負で学んだこと

大和団地に行くからのことです、私は連帯保証のことを知らなかった。オーナー自身もおもてに出でいなかったから知らなかったという。連帯保証していた病院が倒産し、その債務が68億円あったわけです。「銀行からは一切金を借りたらいかん。売上の倍も借金しとるから」とオーナーが言う。私が「これは聞いていなかったことです」と言うと、けんもほろろに「それを解決するのが社長やる！」と頭ごなしに怒りました。よほど本人は腹が立ったのでしょうか、なんで私にあたらなといけないのか。聞くに堪えないと思って、席を立てて私は出て行きました。真剣勝負で考えました。私のとった態度は正しいのか、オーナーの言っていることはどうなのか、どうみても「オーナーの考えが間違っている」という思いでずっと考えていました。しかし、オーナーが間違っていたとしても、私自身がとった態度も間違っている。決着をつけないといけないと、翌

日の朝7時半に秘書の所に行って、「お見えになるまで待たせてもらう」と言ったら、秘書が「お見えになっています」。その瞬間に「負けた」と思いました。「あいつは必ず来る」と読まれていたのです。

部屋に入ると、オーナーがメガネを上げてこっちを見て、「なんじゃ」と言う。私の顔を見たらまた腹が立ってきたのでしょうが、そこでひるんだらおしまいです。「昨日は大変失礼なことをいたしました」と自分がとった態度をわびてから、「何度考えても、オーナーのおっしゃっていることが正しいとは思えません。大和団地の問題だけでは済まないと思います。大和ハウスも巻き込むこととなりますが、それでもやれというなら命がけでやります、それでもよろしいですね」と言いました。そういう時にオーナーは冷静沈着になれるもので、返ってきた言葉が「うまいことやれ」。経験させてやろうという思いだったのかは分かりませんが、その時はそうは思いませんでした。しかし、その一大事が過ぎ去った時に、いい経験をさせてもらったと思いました。

### ●「企業は人なり」人を育てる

今日、マスコミの取材で、「大和団地を再建した時のように、再建しなければならない企業があって、樋口さんに白羽の矢が立ったらどうされますか」と聞かれました。あの時私は56歳くらいでした。私も今年で74歳、その頃のようなエネルギーは残っていません。「それよりもっと大事なことは、大和ハウスが100周年に10兆円の売上になるような人材を育成し、オーナーの遺志を継承していけるような人間を見出すこと、育てることで精一杯です」と答えました。

松下幸之助さんが81歳の時に講演したDVDを持っています。私自身、PHP研究所で講演をしたことがあります。オーナー経営者ばかりの集まりでしたが、そういう席で講演すると質問が止まりません。講演90分、質疑応答60分をとっている。60分もあるのかと思っていたら、結局は80分のやり取りになりました。真剣勝負です。12人が出席していて、創業者オーナーが3人、二代目が7人、三代目が2人。全部がオーナーです。自分の会社、自分のお金ですから、必死に食らいついてくるわけです。その中にホームビルダーの社長がいて、「ホームビルダーとしてこの会社が潰れないためには、ど



うしたらよいのでしょうか」と質問するわけです。「こんなことをしたらどうか」と話し出したら、話が続くものです。やはり生きた話、経験した話はそのすぐ強いものです。

私が大和団地の社長当時、奈良の年間150棟くらい実績を上げるホームビルダーのオーナーが来られました。土地を買ってほしいという申し入れは断ったのですが、住宅業界の話をしているうちに、そのオーナーが言いました。「私のテリトリーの中に、大和さん、積水さん、ミサワさん、パナホームさんも全部来ているが、どこにも負けません」。そして負けない秘密を語ってくれました。私が「あなたの会社のノウハウまでを話していいのですか」と聞くと、大丈夫だと言うのです。「各社は支店長で、サラリーマンです。同じ土俵なら、オーナーがサラリーマンに負けるはずがありません」と胸をはって答えました。

オーナーの真剣みがあったら勝てるわけです。それをサラリーマン組織の中で、どのように注入するかということです。松下幸之助さんの講演DVDの中で、その1章だけが私の頭に残っています。どんなことを言われたかというのと、「私はこの歳になっても会社に大きな影響力を持っています。大きな影響力を持っている人間は、私心・私欲を持ったらだめです。だから毎日、私心・私欲を抑えるため葛藤を続けています。もしこれが出てきたら会社を潰します。国だって一緒だと思います」。松下幸之助さんのこの講演は昭和53年のものですが、私はその話が非常に印象に残っているのと同時に、企業人として「企業は人なり」ということです。

人を育てることが企業の最大の責務であることから、私は「大和ハウス塾」をつくって、次世代の経

営幹部の育成を行っています。今年で5年目になります。商社などで海外勤務に社員を募ると、ほとんど手が拳がらないそうです。当社で昨年、海外勤務の人を募ったら、予想を大きく超えてその数は370人にのぼりました。異色の一人は47歳の設計課長で、女性です。「3年後には息子が社会人になります。50歳から私の人生を賭けてみたい」と言うのです。非常に頼もしく思いました。企業が、良くなる、良くならないも、要は一人ひとりのモチベーション次第だと思います。プラス思考でチャレンジする精神があれば、道は開けるものです。

### ●若さを保つ「かきくけこ」

それに加えて、若さと健康がなければチャレンジ精神が出てきません。ここで、若さを保つ「かきくけこ」というのを紹介します。「か」は、「感動」すること。「き」は、「興味(好奇心)」を持つこと。「く」は、「工夫」することです。英語が大嫌いだった私は、昨年から年頭訓示を英語でやることにしました。第2語学として新しいものに挑戦することは脳に刺激を与え、ボケ防止につながるからです。授業料1時間1万1千円を支払って、ネイティブの美人教師に英語を教えてもらっています。なぜかと言えば、興味がないと続かないからです。工夫する仕方にはいろいろあります。「け」は、「健康」であること。健康でなければ前向きにもなれません。最後の「こ」は、「恋」をすること。恋をするという意味は、ときめく気持ちを忘れないということです。そうすることで、いつまでも若々しく、チャレンジ精神が旺盛になると私は思っています。これで私の話を終わります。ありがとうございました。

