

大和ハウス工業会長・樋口武男氏と考える「事業承継の選択」 あえて肉親の情を断つ決断と 幹部に課した最後のテスト

視点



創業者が幹部に
経営を委ねた後、大
きく成長したのが
大和ハウス工業です。

樋口武男さんは、創業者の石橋
信夫オーナーを深く敬愛し、そ
の精神の継承に力を尽くされて
います。

樋口さんが抜擢される前、創
業者のご長男が社長を務めた時
期があります。しかし、父の決
断により3年で降板しました。
私も創業家の長男。父と対立
した自分の体験を重ねながらの
対談でした。後日、ご長男の弟
にも取材した今回は、合計8ペ
ージの特大幅です。
(星野)

星野 ファミリービジネスにとつ
て、創業家メンバーの中で経営を
引き継ぐかどうかは大きな分岐点
です。

樋口 大和ハウス工業の場合、あ
る時期から「脱・創業家」の方向に
向かった、ということになるので
しよう。創業家出身でない私が長
く経営に携わっています。

しかし、私が会社について語る
とき、主語は常に敬愛する創業者、
石橋オーナーです。この会社が今
日あるのは、すべてオーナーのお
かけ。「オレが、オレが」と自分の
功績をひけらかすことは決してし
ません。そうすればおのずと、後
に続く経営者も同じ姿勢を守ると
思うのです。

現在、主要な拠点28カ所に、石

橋オーナーの胸像
を置いています。将
来的には80以上あ
る全事業所に設置
する予定です。オー
ナーが付けていた
「相談役」の肩書は、
永久欠番です。

本社15階にある
石橋オーナーの執
務室はそのまま残しています。私
は出勤すると欠かさずこの部屋に
行き、遺影に頭を下げて挨拶しま
す。自宅で毎朝、仏壇の前に飾つ
た両親の遺影に一礼するのと同じ
気持ちです。そのうち、ほかの役
員も本社に来る折には挨拶するよ
うになりました。

星野 なるほど。創業家が経営を



石橋オーナーの胸像。「全事業所に置
くべきもの」と、樋口氏は考える

引き継がなくても、創業者のスピ
リットを継承している。

創業者の胸像を飾る意図

樋口 自分の親を大事にしない人
が大成しないように、創業者を軽
んじる会社は繁栄しません。

私が役員になる前、この会社に
も多くの派閥がありました。創業



樋口氏は本社に出社すると必ず、石橋オーナーの遺影に深く頭を下げる。遺影が置かれているのは、生前の状態を残した執務室

者という絶対的な存在があっても、A専務派やB専務派といった具合に分かれ、小競り合いを繰り返していた。

私は、そういう派閥の全部と喧嘩しました。けれど、多くの社員はやはり、どこかに所属せざるを得ず、気持ちよく働けない。社員

樋口 その通り。だから私は創業者精神の継承を、社内に号令しているのです。

私見ですが、パナソニックが一時期の停滞を脱したのは、創業者の松下幸之助さんを再評価する気運が高まったからではないでしょうか。シャープは結局、台湾企業

が働きにくい会社は伸びません。だから私は役員になったら絶対派閥をなくそうと心に決めていました。

星野 胸像にもそんな狙いがあるのですね。言いたいことがあるなら、今は亡きオーナーの面前で正々堂々、議論しようじゃないか、と。オーナーのスピリットが全社員の軸になり、派閥に分かれる事態を防げる。

の傘下に入りましたが、その台湾企業から来た社長が、創業者の早川徳次さんの銅像を本社に置き、毎朝一礼しているという報道を見ても、私はシャープは復活すると思いません。

星野 それは、創業者を人間的に崇拜するのではなく、全社員の判断基準となる哲学や考え方を引き継ぐということでしょうか。

樋口 私は人間的にも、石橋オーナーを畏敬しています。

激しさの裏に高い理想

星野 石橋オーナーは、どんな方でしたか。

樋口 戦時中は陸軍の歩兵連隊小隊長だった軍人で、戦後、シベリアで収容所生活を経験された。

戦地から引き揚げた後、1955年、33歳で大和ハウス工業を立ち上げました。実質的な創業者ですが、初代社長には実兄が就きました。それから8年後に社長就任。この年に、私は中途採用で入社しました。



創業商品「パイプハウス」。高度経済成長期、国鉄(現JR)などに採用された。プレハブ方式で「建築の工業化」を追求した

気性は激しく、今の人には信じられないでしょうが、怒ると会議中に灰皿が飛ぶこともあった。

けれど、それは高い理想があればこそ。戦後復興に貢献するため「建築の工業化」を志し、プレハブ住宅の先駆者となりました。それにとどまらず、事業を通じて社会に役立つ有意な人材を育てることに注力された。常に「公」の意識を価値判断の基盤に置いた。

何しろ、一代で売上高1兆円の上場企業をつくった方です。生半可でない凄みがありました。



山口支店長時代の樋口氏。現場視察に訪れた石橋オーナーからリーダーとしての心構えをたたきこまれたという

樋口 ただ私は、その間の詳しいいきさつはよく知らないのです。ちよūdōグループ会社の大和団地の社長を任せられ、経営再建に当たっていた時期になるので。

企業再生を委ねて試す

星野 石橋オーナーはご長男への事業承継を断念した後、樋口さんを社長に抜擢されています。

樋口 打診されたのは、2000年のことです。

星野 ご長男が退いた翌年ですね。

樋口 私は当時、大和団地の社長でした。マンション分譲などを手掛けるこの会社は、私が任される前は赤字で債務超過寸前。それを社長就任2年で黒字化、7年目の00年3月期、復配を果たした。その矢先、オーナーと呼ばれて、こう言われました。

「子会社の大和団地と親会社の大和ハウス工業を対等合併させる。そして新しい社長は、君がやってくれ」

私は度肝を抜かれました。それと同時に、オーナーの真意を理解しました。ポロポロのグループ会社の再建を任せられたのは、経営者と

しての私の力量を問う、いわば「フアイナル・テスト」だったのだと。――石橋オーナーは同族間の事業承継の道を探ると同時に、石橋家の外にも、経営を任せられる人材を求めたのです。

樋口 私が大和団地の社長就任を打診されたのは、忘れもしない1993年4月15日です。

オーナーと呼ばれ、大和団地の窮状を仔細に説明されました。私は「これはもう救いようがない。それにしても、なぜ私にこんな話をするのか」と、いぶかしい思いで聞いていました。54歳だった私は大和ハウス工業の専務で、大和団地とは接点がなかった。

すると、オーナーがこう切り出した。「樋口君、君が行って、再建に当たれ。本当はオレがやるべきだけど、こんな体だから、君がやれ」。71歳になったオーナーは、体調を崩しがちでした。

私は「いや、ムリですよ」と、一度は断りました。財務から何からひどい有様でしたから。

それを聞いてオーナーは、ものすごい勢いで怒り始めました。「オ

星野 そんな石橋オーナーも、どこかで次世代へのバトンタッチを考え始めたのだと思うのですが。

樋口 厳密に言えば、オーナーの次に80年、6歳年下で遠縁に当たる石橋家の方が社長になりました。そして92年、石橋家出身でない創業メンバーが社長就任。70歳になつていたオーナーは、会長から相談役になりました。

96年3月期、大和ハウス工業の売上高が1兆円を突破します。このときの社長が、オーナーに進言しました。「ご長男の副社長も40代半ば。かなり成長されてきました

から、そろそろ社長にしてはどうでしょうか」。オーナーは喜んで同意し、同年6月、ご長男が社長に就任しました。

星野 一度は、同族内で世代交代したのでですね。

樋口 しかし3年で降板にし、非常勤取締役にしました。業績悪化が一番の理由です。方向性の違いもありましたが、それだけなら辛抱されていた。社員やその家族、株主などへの責任を感じ、断腸の思いで決断されたのです。自分の子が可愛くない親なんていません。**星野** すごい決断です。

レがこんなに頼んでいるのに、何
が不服なんだ！」と。こうなると
私にはなすすべがありません。

すると今度は、なだめすかさか
のように優しく話し始めます。

「樋口君、君は山口の支店ではい
い経験をしたやろ。福岡では苦勞
したなあ。東京では……」と。事
実、私は初めて支店長となった山
口で、全国一の成績を上げ、それ
から一転、福岡支店長時代には大
病を患い、次に赴任した東京では
人間関係に苦しみました。こうや
って入社以来30年間の悲喜こもご
もを語られては、かないません。外
堀を埋められました。

とどめは、こんな一言です。「オ
レが昨日今日の思いつきで頼んで
いると思うのか。おまえのことを
ずっと見てきたんや」。私は観念し
て「そこまで言っていただけなら、
男冥利おとみやうりに尽きます」と、引き
受けました。断ればクビになるの
も明らかでしたし(笑)。

部下を気遣う人事の妙

星野 いや本当に、ものすごい気
性の方だったのですね。

樋口 しかし、部下のことは常に

気にかけていた。私の大和団地の
再建も、陰に日向に支えてくださ
いました。

私は6月に社長に就任する数カ
月前から、大和団地の役員会議に
出席していました。そこで、こん
な出来事がありました。

マンション用地の購入を決める
ため、支店から上がってきた分厚
い資料が回覧されたのです。しか
も、役員会のメンバーは資料を見
た後、全員が購入に「賛成」の意思
表示をしました。

そのとき、大和団地の会長から
「何か意見はありませんか」と、尋
ねられました。私は「不思議な気
持ちです。現地に足を運ばないで
賛成も反対も言えないと思いま
す」と答えました。

星野 その会長は？

樋口 オーナーの実弟です。とに
かく私は、大変な違和感を覚えた
のです。この光景をオーナーが見
たら、どう言うか。徹底した現場
主義の人だから、「その土地、自分
の目で見て来たんかっ！」と、叱
るに決まっています。

6月に社長に就任するとすぐ、
私は全社に号令しました。「もう分

厚い資料は作るな。その代わり、買
いたい土地が出てきたら、すぐ私
に電話しろ。私が現地に行くので、
関係者全員を集めておけ。そこで
周辺の状況も見て、私がイエスカ
ノーかを即決する。イエスなら簡
単な稟議書を1枚作ればいい。『社
長現地確認済み。OK』。これだ
けだ」

意思決定が早くなり、資料作成
の間もコストも減りました。
星野 そのとき、オーナーの弟の
会長は？

樋口 私の社長就任と同時に退任
されました。私はその弟の方に「顧
問として残っていただけじゃせん
か」と提案しましたが、少し思案
されてから、「いや、引かせてもら
おう」と決断された。私が仕事し
やすいようにと気遣うオーナーの
意向も働いたようです。

星野 弟の方のご年齢は。

樋口 70歳くらいでした。

星野 引退の時期でもあったので
すね。それにしても大和団地再生
の物語は素晴らしい。

石橋信夫氏の事業承継に関わる年譜

1921年	石橋信夫氏が生まれる
1950年(28-29歳)	石橋氏の長男が生まれる
1955年(33-34歳)	大和ハウス工業を創業。初代社長は石橋氏の実兄
1963年(41-42歳)	石橋氏が社長就任。現会長の樋口武男氏が入社
1980年(58-59歳)	石橋家出身者が社長就任(石橋氏の6歳年下の遠縁)
1992年(70-71歳)	石橋家出身でない創業メンバーが社長就任
1993年(71-72歳)	樋口氏が大和団地社長に転じる
1996年(74-75歳)	大和ハウス工業の売上高が1兆円突破 石橋氏の長男が46歳で社長就任
1999年(77-78歳)	石橋氏の長男が社長を退く。石橋家出身でない幹部が社長就任
2000年(78-79歳)	樋口氏が率いる大和団地が復配
2001年(79-80歳)	樋口氏が大和ハウス工業の社長就任(大和ハウス工業が大和団地と合併)
2002年(80-81歳)	石橋氏の長男が非常勤取締役から退く
2003年	石橋氏が逝去(享年81歳)

樋口 目標は「10年で復配」でしたが、7年で達成。人員整理のリストラはしていません。

星野 そしてとうとう、大和ハウス工業の社長を任された。

死を目前にして厳命

樋口 その頃から、オーナーが不思議なことを言い出しました。

オーナーは当時、石川県の能登半島にある山荘で療養生活に入っていました。そこに私は毎月通い、事業報告をしていました。

そんな折、ご長男を「取締役からも外せ」と命じる。私は「本意ではない」と思いました。だから3回、無視しました。

すると今度は、別の手に出られた。取締役の改選期を前にある役員に、ご長男を外した役員名簿を作らせ、私のところに持ってこさせた。私は役員に「これはオーナーの本意でない」と、作り直しを命じた。この名簿を、彼が能登に持って行くと、オーナーは一度は気を悪くされたものの、役員の懇願に免じて留任を許された。

ところが、これで話は終わりません。数日後、今度は私が定例の



ほしの・よしはる
1960年長野県生まれ。慶應義塾大学卒業後、米コーネル大学ホテル経営大学院に進学し、修士号取得。88年星野温泉旅館(現星野リゾート)に入社。いったん退社した後、91年に復帰して社長に就任

右肩上がりの時代を生きた父に反発 私もそんな跡取り息子でした

報告に能登に赴くと、オーナーはおもむろに切り出しました。

「樋口くん、よく分かった。私は来年の春までは生きられない。だから、今年6月の総会で外せ」

そう静かに話すのです。さすがに私も、次の株主総会での退任に同意せざるを得ませんでした。

星野 その後、ご長男は？

樋口 グループ会社の会長を定年まで立派に勤め上げられました。

星野 しかし、社長はもちろん、取締役まで外したオーナーの意図とは、何だったのでしょうか？

樋口 やはり業績悪化を放置できなかったのでしょうか。

ご長男が社長に就任した97年3月期は、売上高が1兆1600億円ほど。それが99年3月期には、売上高8700億円余りに下がり、利益も大きく減りました。オーナーにとって、会社は自分の命そのものなのです。それが2年で売上高が3000億円近くも落ちてしまいうようでは。

売上高が1兆円を超えたとき、オーナーは私にこう話された。

「樋口くん、会社がここまで来たら社会の公器だ。絶対に潰すわけにいかない。何万という社員の背後に家族がいる。協力会社もたくさんあって、それぞれの会社の社員の後ろにも家族がいる。そんなに多くの人たちを路頭に迷わせるようなことは断じてできない」

これが戦地での壮絶な体験を経て、不撓不屈の精神で売上高1兆円の会社をつくった人の心の内です。肉親の情を断つてでも、会社が成長する道を選んだのです。

星野 しかし、取締役まで外す必要があったのでしょうか。

樋口 後に続く社長が経営しやすいようにと配慮されたようですね。
星野 大きな決断だったのですね。



樋口氏が、晩年の石橋オーナーと能登の山荘で交わした筆談のメモ。段ボール数箱分ある

に対する理解が決定的に欠けていたと思います。

樋口 しかし、石橋オーナーは現場をよく見ていました。米国から何から現場をくまなく回り、その経験の積み重ねから、星野さんたちのような「現場の自主性を引き出す経営がいい」と結論した。その実現のために会社を改革した。オーナーは、時代に合わせて自分を変えられる方でした。

星野 そこで樋口さんが何か助言をされたことはありましたか。オーナーの価値観に時代に合わない

ところが出てきたとき、進言したりする場面はあったのですか。

樋口 私が経営者になったときには、オーナーはすでに相当、体が弱くなっていました。だから、私がオーナーに何かを言ったというより、オーナーが私に仕事を任せ、自由に経営させてくれたというのが正しいでしょう。2003年に亡くなるまでの数年、私は毎月、能登に通い、オーナーに事業の報告をしては、時に夜通し語り合ったものです。しかし、この頃にはもう、私の経営の細部に口を挟もうとはされませんでした。

父の思いを伝えられたか

星野 石橋オーナーと樋口さんは長い時間を共有されたのですね。一方、ご長男とオーナーの間にはどの程度、コミュニケーションがあったのでしょうか。

樋口 そこまでは私には分かりませんが、怖い親父だったことは確かでしょう。息子だからといって甘やかすような人ではありません。その厳しさは、自分が苦勞した経験から生まれるもので、子供への愛情は深かった。しかし、仕事一

筋で家族を構う余裕がなかったから、その思いをどれだけ伝えられたかというところ…。奥様がフオーイされていたのですが、その奥様が、ご長男が社長になった直後に亡くなられた。その後、「息子が私の意見に耳を貸さない」とぼやくのを聞いたことがあります。

星野 それは同族企業ならば、どこにでもある話です。父親の言うことを、素直に聞く息子なんてまじりません。

樋口 そうなのでしょう。しかし、オーナーはご家族の個人としての幸せのために最大限、手を尽くされた。ご長男も立派な方でした。大変な努力家で読書家。何でもよく勉強されていた。

星野 しかし、石橋オーナーは樋口さんを選ばれた。

樋口 いや、実際には私を社長にしてからも、最後の最後までテストは

続いていたと思います。

今も創業家の社員はいて、我が社は実力主義です。優秀な人材が出てくれば、トヨタ自動車のよう

に創業家から社長が出るかもしれません。

星野 なるほど。同族企業には大変、参考になるケースです。

樋口 星野さんもオーナー経営者ですからね。ご自身の後継をどうされるか。必ずしも思い通りにはいかないものではないでしょうか。

星野 ええ、覚悟しています。



石橋オーナー。仕事に厳しく、これほどの笑みをたたえた写真は少ない。1985年、グループ会社が運営する「霧島ロイヤルホテル」の竣工式で

なぜ同族企業の父子はこじれるのか 分かり合うにはサポートが必要

樋口氏との対談の後、星野氏は大和ハウス工業副社長の石橋民生氏に話を聞いた。石橋オーナーの三男で、兄である長男の社長在任時代を専務として支えた。

大和ハウス工業の事業承継のケースは、ファミリービジネスの関係者にどんな示唆を残すのか。民生氏のコメントを踏まえて、星野氏が見解を語る。

石橋オーナーは生前によく「任されるより、任せるほうがずっと難しい」と、おっしゃっていたそうです。

しかし、最終的には樋口さんに経営を任せ、その指揮の下、大和ハウス工業は大きく発展しています。その事実は賞賛すべきであり、歴史に「もしも」はありません。

ただ、ファミリービジネスを研

究する者としては、どうしても次の問いに答えを求めたくなります。「なぜ、父から子への事業承継はうまくいかなかったのか？」

私は、業績不振が問題の本質とは考えません。若い後継者が大きな会社を任されて、いきなりうまく舵取りできるほうがまれです。多少の失敗は「貴重な経験」と捉え、後継者の成長を待つ姿勢が不可欠と思うからです。

そんな持論をご長男の弟にぶつけると、さまざま意見交換の末に、こう漏らされました。

「双方がもう少し我慢できたら、何かが違ったのかもしれない」

父と兄には似たところがあり、どちらも他者を論破できる強さを持つていた。そんな二人は、弟から見ると「ささいなこと」で

論することがあった。そんなとき、二人とも相手と真つ向から張り合わず、会社の将来のため、譲れるところは譲り合えていたなら……。そんな思いがあるようでした。

しかし、それが長男には難しいのです。私自身も長男で、弟がいいます。弟は私と違い、父と上手に付き合っていました。それは私が見るに、経営者の父に理想を求めすぎることがなかったからです。長男の私には、理想と合致しない現実の父がなかなか許せませんでした。長男としての奇妙な責任感も作用していた気がします。

先代と後継者が対立するのには、不可避な面があります。そのうえで決定的な亀裂が入るのを防ぐには、どうしたらいいか。

私が過去に取材した、親子の事業承継の成功事例には、先代の妻（後継者の母）が父子の仲を取り持ったり、法要などで親族が頻繁に集まったりするなど、コミュニケーションを絶やさないと工夫をしているケースが多くあります。何も手を打たずに、親子が分かり合うのは難しいのかもしれませんが。

