

第I部 疾風怒濤の黎明期

第一章

創業を支えた「不撓不屈」の精神

生まれながらの闘争心

大和ハウス工業の創業者・石橋信夫は1921年9月9日、奈良県吉野郡川上村寺尾に生まれた。父・茂吉は山林地主にかわって森林の管理を請け負う山守（林業従事者）で、茂吉と母・キヨとのあいだに生まれた9人兄弟姉妹の五男として育った。

信夫は小学校を卒業し、吉野林業学校に進学。1942年に召集され、前橋陸軍予備士官学校を経て満州・孫呉に。1トンの速射砲を積んだソリの下敷きとなって、生命も危ぶまれるほどの大けがを負い、孫呉の野戦病院から大連の陸軍病院に転院。中枢神経科の水上哲次軍医による脊髄への治療と大野ツギエ看護師の手厚い看護によって1年半の療養ののち奇跡的に回復するが、敗戦とともにシベリアに抑留される。こうした苛酷な体験は、信夫の「不撓不屈」の精神の源となっていく。

復員したのは、1948年8月22日であった。

鉄パイプを用い「建築の工業化」に挑む

信夫は復員後、家業に就くつもりだった。石橋木材は長兄・源之助が経営していたが、戦死したため次兄の義一郎が継ぎ、発展して吉野中央木材になっていた。復興のため、大量の材木需要が見込まれた時代。東京の知人のもとで3カ月ほど商売を学び、実家の吉野中央木材に入社。1949年2月には中岡純子と結婚、取締役・日本橋営業所長として大阪に赴任した。

1950年、信夫は生涯を運命づける大きな出来事にあう。9月3日、関西地方はジェーン台風にっぽんばしに襲われた。その直後、信夫は山林を買いつけるため奈良県・十津川奥の奥仙陵を目指していた。最大瞬間風速59・1mを超える巨大台風は樹木をなぎ倒し家々も倒壊させる甚大な被害をおよぼした。しかし、信夫の視察していた田畑や竹林では竹も稲も倒れることなくそよ風に揺れている。このちがいはなんなのか。

竹と稲の断面は円形で空洞、パイプ構造という共通点がある。四角に成形された家屋の柱とのちがいは、このパイプ構造に強さの秘密があるのではないかと気づく。木材のかわりにパイプ構造の鉄柱を使えば、軽くより丈夫な家を、大量につくることができるのではないかと考えた。こうし

て、のちのプレハブ住宅につながるパイプハウスの発想が生まれ、大和ハウス工業の目指す「建築の工業化」への第一歩を踏み出す契機となった。

実は、パイプ建築そのものはヨーロッパですでに実用化されており、日本でも大正時代には軍の格納庫として、また鉄道関係でも使われていた。実用化が進んでこなかったのはパイプの接合と解体が技術面で困難だったからだ。たいいていのものは工業化でき、大量生産ができる。建築もできないはずはない、という信夫の勘は現実味を帯びはじめる。実用化への最大の難問を解決へと導いたのは、長兄・源之助の遺骨を石橋家に届けてくれた戦友だった。彼は、スパナ一本で建て上げまでできる画期的な技術と、パイプハウス組み立ての実用新案登録の話を持ってきてくれた。それは、新しい産業の誕生を予感させるものだった。

「営業は断られた時に始まる」

終戦から間もない1950年、世界は「冷戦」という新しい戦争の時代を迎えていた。信夫はシベリア抑留中、収容所で読んだ日本語文献のなかの『日本共産党の歴史』を思い出した。日本共産党草創期の指導者・片山潜の「日本が戦争にかかわる直前には、必ず反政府勢力が弾圧、追放されている」という一節からあらたな戦争を直感。手持ちの28万円を株価が上がると思われる新三菱重

工業、小松製作所など5銘柄にすべて注ぎ込み、大勝負に出た。6月25日、朝鮮半島で戦争がはじまった。日本経済は戦争特需で大いに潤い、信夫も500万円の資金を手にした。

1953年の春、第2のチャンスがやってきた。3月1日、ソ連の最高指導者・スターリンが急逝。信夫は株価が上がると予想する大勢に逆らい、「売り」にまわる。平和不動産と東京海上火災（現・東京海上日動火災保険）の2銘柄に絞り、2万株ずつカラ売りをかけた。終わってみれば、朝鮮戦争で手にした500万円は3000万円になっていた。

こうして得た資金で「大和式組立パイプハウス」商品化の見込みが立ち、吉野中央木材の大阪・長堀営業所を本社として大和ハウス工業が創業されたのは1955年4月5日のことだった。兄・義一郎が社長に就任するが、吉野中央木材の社長も兼務のため常務の信夫が実質責任者となった。社員は18人。6月、吉野中央木材日本橋営業所に本社を移した。木造2階建て、1階は事務所で2階は信夫一家の住居。時折、社員もともに寝泊まりしていた。

社名について信夫は、こう語っている。

「『大和』は出身地の奈良『大和』から取ったが『ヤマト』でなく『ダイワ』としたのは、大いなる和をもって経営にあたる意味を持たせたかった。『ハウス工業』は、これまでになかった『建築物を工業化する』心意気と、カタカナを入れることで新しい時代を切り拓く決意を示した」

この年1月、政府は戦時中の乱伐による山林の荒廃、木材資源の涸渇を防ぐために、「木材代替

資源の使用普及の促進」をはかる「木材資源利用合理化方策」を閣議決定。鉄パイプによる「建築の工業化」を目指す信夫にとっては追い風となった。唯一の商品、パイプハウスの最大の強みは大量生産できること。ならば大量に購入してくれる客を探さねばならない。最初に顧客として考えたのは、パイプ建築を輸入し資材倉庫としていた国鉄（日本国有鉄道、現・JR）だった。

信夫は、国鉄倉庫の設計図とパイプの見本を携えて、大阪・天王寺鉄道管理局を訪ねた。担当者の反応は好意的だったが、「本社の認可仕様書がなければ独断で発注するわけにはいかない」と言われ、その日のうちに夜行列車「大和」に乗った。

東京駅到着早々、駅前の国鉄本社総務課に飛び込みパイプハウスの説明をはじめたが、「資本金300万円、社員十数人の会社に仕様書が出せるわけがない。実績をつくってから来たらどうだ」と冷やかな対応を受けた。しかし、ここで引き下がっては夜を徹して駆けつけた意味がないと、局長に取り次いでもらい、思いの丈をぶちまけた。

「国鉄だつてもとをただせば身体ひとつが資本の駕籠かきじゃないですか。このワイシャツを見てください。昨夜たった一日乗っただけで、煤煙でこんなに黒くなっている。一日も早く電化しなけりゃならんでしょう。お役に立とうと思つて来ているのになんですか」

翌朝ふたたび局長のところへ前日の無礼を詫びに訪ねたところ、局長は信夫の顔を見るなり

「よく来てくれた。考えたがおっしゃる通りだ。規格委員会の担当者を紹介する」

常務理事の肩書を持つ局長は、仕様書が出るよう手配してくれ、意を得た信夫は1週間の滞在で計22人に面会した。

「営業は断られた時に始まる」

信夫の遺した金言のひとつであり、いまなお大和ハウス工業に受け継がれているDNAのひとつ^{かけ}。片はこの経験から生まれたものだ。仕様書は2カ月後に出て、その翌月には官報にも掲載。当時の国鉄としては、異例の早さだった。パイプハウスのアイデアはそれだけ国鉄の需要を先取りしていたといえる。

仕様書の効果は絶大だった。官報で公表された途端、全国の駅や事業所が同じ規格のパイプハウスを注文してくる。受注後、組み立てを指導するが、従来の工法に比べると仕上がりは圧倒的に早い。余勢を駆って信夫は電電公社（現・NTT）にも飛び込み、同社の仕様書も手に入れた。国鉄や電電公社のみにとどまらず、日本列島全体を視野に入れた信夫の大構想が浮かんだ。

「日本列島を人体にたとえると、国鉄は血管に相当する。目は電力会社で耳と口は情報伝達の役目の郵政省（現・総務省）と電電公社だ。手足は、動いて作業する農林省（現・農林水産省）や建設省（現・国土交通省）。全国をまわるなら全部一緒にやったれ、と考えた」

これらはすべて官業で、中央規格を定め認可さえ下りれば、全国の出先機関から注文が一齐に来るだろう。予算も決まっているため支払いが滞ることもありえない。これこそ官業の本質を見抜い

た、信夫ならではの着想だった。

夜汽車をホテルに全国行脚

こうして信夫の全国行脚がはじまる。移動はすべて夜行列車。夜汽車をホテルとし、昼夜を問わず、国鉄や電電公社の担当者に会って商品の説明をして歩く。時折、自社の本社や工場に顔を出すほかは全国の国鉄、電電公社の出先機関、営林署や建設省の出先を一筆書きのようにまわった。

この全国へのセールス行脚のおかげでパイプハウスは生産が間にあわないほどの受注量となり、急速に業績がのびたことで、会社はあらたな困難に直面する。その筆頭は人手だった。信夫は創業に際して「事業を通じて人を育てること」にはじまる「社是」を定めている。けれども当時、創業間もない新興の会社を希望する有名校出身者は皆無。創業メンバー18人のなかには定時制に通う高校生もいた。まったく人手が足らず、窮余の策として板金、塗装などの会社にも協力してもらうことになった。

創業の年の秋、信夫は、向こう5カ年間の構想を示した。最初の2年間は国鉄、電電公社、電力会社、農林省、建設省などの官公庁向け販売に全力をあげる。パイプハウスは造林小屋や現場宿舎などが多いから、当分は山間地域での作業が続くが、ひと通り行きわたれば山を下りて都会に出て、

官公庁から民間会社を対象に移す。同時にパイプ建築も仮設建築から本格的な鋼管構造建築に進めたい。PR効果も考えて、狙うのは民間の一流企業。関西は松下電器産業（現・パナソニック）、西日本では新三菱重工業と三菱造船（合併して現・三菱重工業）、東日本では日立製作所と東京芝浦電気（現・東芝）。

明るい未来図を描き示す一方、資金繰りには苦勞していた。創業8カ月、1955年の暮れは、社員のボーナス資金にも事欠く状況。実績の少ない会社で融資してくれる銀行もなく、信夫は、義一郎と自身の月給袋を社員に差し出し、「3年後には2倍にして返すさかい、せめて、いまはこれを見んなでわけてくれ。それまで我慢してくれ」と頭を下げた。

翌1956年3月、売上高2691万3825円、営業利益79万9955円、経常利益22万2475円、当期利益11万1295円を計上し、創業1年目は黒字決算でスタートを切ることができた。そして創業年の暮れにした約束は、3年後に果たされた。1958年の増資（資本金5000万円）にあたって、当時の社員には10万円相当の株が渡され、翌1959年の公開とともに10倍以上に値が上がった。

黒四ダムの宿舎用「パイプハウス」を建設

創業間もない大和ハウス工業が歴史的大事業の一翼を担うことになったのは1956年7月のこと。関西電力が富山県立山町に建設する黒部川第四発電所、通称「黒四ダム」工事現場の宿舎用パイプハウスを大量に受注した。建設現場は北アルプスの大溪谷奥深い秘境。資材は人力で運ぶしかない。社員は重いパネルを背負い、断崖絶壁を横ばいになって歩き進んだ。

手早く建ち上がり風に強いパイプハウスの注文は途絶えることはなかった。同年11月から、パイプハウスの外装に富士製鐵（現・日本製鐵）が開発した亜鉛引き波型鉄板「フルハード」を全面的に採用、フルハードは均一性に優れ、腐食しにくく、同じ規格で数枚重ねて切ることができたため、作業効率が飛躍的に向上し量産体制が整った。

パイプハウスの勢いの凄まじさは決算を見ると一目瞭然だ。第1期（1955年4月～1956年3月）と第2期（1956年4月～1957年3月）を比べると、国鉄は第1期が85棟、第2期が82棟、電電公社は3棟から148棟に、林野庁営林局が17棟から180棟に増えている。第2期には官民の新規得意先が加わって総棟数は130棟から652棟と5倍に激増。売上高も1956年度は初年度のおよそ6倍、1億6664万4000円に跳ね上がり、得意先も30社から125社に増えた。

本格的な建築に挑む

信夫はこれに満足することなく都市部の本格的な鋼管構造建築への進出を考える。

1957年4月、兵庫・灘の多聞酒造から、酒の貯蔵庫新築の注文があった。吉野の石橋家が永年、酒樽の材である樽丸を納めていた縁であったが、これがわが国初的大型鋼管構造建築の依頼となる。当時、社員は56人。みな、パイプハウスの組み立てしか経験がない。いきなり建築面積219坪、奥行き14・5m、横幅54・5m、高さ約4・3mの大建築を請け負ったのである。

この当時、日本では鉄パイプは建築用資材として認知されていなかった。これまで大和ハウス工業が手がけてきたものは「仮設」建築で、建築基準法で定めるところの「建築物」ではなかった。わが国で建築用資材として認知・使用されなかったのは、鋼管をつなぎあわせる技術がなかったことに原因があった。1955年11月、日本軽量鉄骨建築協会が設立。翌1956年4月には、鋼管の材質を規格化する「構造用炭素鋼鋼管のJIS」が制定される。パイプ構造は上部からの重量による曲がりやねじれに強いから、より柱の少ない建物をつくることができる。同じ強度なら、中空のぶんだけ鋼材使用量が少なく、あらゆる面でコストが下がることはいうまでもない。そうした動きのなか多聞酒造からの依頼である。協会の審査を3度目でパスし、はじめて鋼管構造建築の誕生が決まる。信夫が夢見た「建築の工業化」に向けて道が大きく拓けた瞬間だった。

多聞酒造は38年後の1995年1月17日に発生した阪神・淡路大震災により、貯蔵庫も震度7の激震に襲われている。が、鋼管構造建築第1号のこの建物は周囲の建物が全・半壊しているなか、無傷だった。歳月を経て鋼管構造建築の耐震性が期せずして証明された。

多聞酒造貯蔵庫の成功によって大型の鋼管構造建築の注文も増え、大和ハウス工業に新しいフロンティアが開拓されつつあった。1958年4月に請け負った住友電気工業大阪製作所の工場（大阪市此花区）は特にエポックメイキングな出来事となった。

まず、鋼管だけでなく軽量形鋼を併用した大和ハウス工業初の建築という技術的意味。そして「住友の」仕事をするという意味もあった。当時的大阪では、住友の仕事を経験すれば、その後どこへ行っても一人前として通用するといわれていた。住友の現場では、構内への入退場、服装に厳しいマナーが要求され、報告や打ちあわせ、施工管理にも規律を求められた。それらに従い守ることが誠実な仕事につながり、信頼を生むことを、社員や作業員は身をもって学ぶ機会となった。

北海道での大躍進と東京工場進出

パイプハウスは売れ続け、大阪市都島区の国鉄所有の敷地およそ1万5000㎡の大阪工場（桜宮工場）は手狭になった。そこで、1957年6月に資本金を増資、8月、大阪市東淀川区南方に

桜宮工場の2倍、3万3000㎡の敷地を確保し工場を移転する。

それまでは工場でいったん建て上げ、鋼管やボルト確認のあと、解体して現場に運んでいたが、受注増で間にあわなくなったため、すべての部材の寸法規格を厳密に統一し、現場で組み立てる方式へと転換。大量生産を可能にした。

「神武景気」は政府の金融引き締め策により1957年には一転し「なべ底景気」を迎える。鋼材市況は暴落。ところが鋼材を大量に使う大和ハウス工業にとって、それもまた追い風になる。機運逃すことなく信夫は檄を飛ばした。

「棚の上にはぼた餅がある。わが社の基本は積極精神。手をのばして取れなければ踏み台を用意する。やろうと思えば必ずできる」

ぼた餅のひとつは北海道。89の営林署、炭鉱、鉱山があり、パイプハウスの大量需要を見込むことができる。信夫は本社の設計、営業、工場、建方の4分野で中心になっていた幹部を一人ずつ選び、それぞれにスタッフをつけ、北海道に派遣し、1958年4月、札幌営業所を開業。翌年には札幌工場を開設し、ここでは山中用の新しいパイプハウスが開発された。価格は9万8000円。主としてチェーンソーの倉庫として使われ、各地の営林局から40〜50棟単位で受注。北海道をはじめ、青森、秋田、宮城など東北一円の営林署から請われ、販売総数は500棟におよんだ。

しかし、膨大な受注で急成長を続けると生産能力に限界が訪れた。大阪工場（南方工場）だけで

賄うことは不可能。また関西圏のみならず東京を中心とした関東圏は最大の消費地域になっている。

この地域に、早急に生産拠点をつくる必要があった。取締役会は1958年9月、東京への工場進出を決め、信夫に用地選定を任せた。予算は1000万円。最低でも1万5000坪、目標は2万坪。信夫は、相模原にあった旧日本軍の演習地を思い出し、訪ねると原っぱのままで、企業誘致の話もないという。近くに電電公社の廃工場があった。信夫は、電電公社はパイプハウスの大のお得意先と話を進める。不調に終わった入札の最高値1250万円に10万円上乗せし、1260万円にするかわり、最初の支払いは300万円とし、残りは2年目に払う条件を提示。こうして1万5000坪の土地と工場建屋、予算1000万円のうち700万円を持ち帰ることに成功する。さらに大和ハウス工業の進出に端を発し、この地域に次々と会社が進出。その数250超。大和ハウス工業はそれらの工場建設を軒並み受注することになった。

工場建設はさらに加速する。1960年10月には、鋼管構造、軽量鉄骨構造の最先端技術を集約した堺工場が新設され、月産能力は6億円にまで達した。堺工場にはもうひとつ大きな特長があった。それまでは外注していた協力会社に工場内に入ってもらうことにしたのだ。土地、機械設備、資材は大和ハウス工業が提供し、鉄工、木工、板金、塗装と専門性の高い部門を協力会社に担ってもらう。このことを後日、奈良工場を見学に訪れた三洋電機の創業者・井植歳男氏は「資材も人の管理もあちらもちか。うまいことやるな」と評した。工場施設は大和ハウス工業、生産工程は協

力会社という共存共栄方式を称える井植流の関西弁による最高の褒め言葉だった。

1958年4月、それまで官公庁や大企業向けだったパイプハウスは、一般家庭にも広く知られることになる。大阪の阪神百貨店にパイプハウスの新製品が展示され「移動できる物置小屋、手軽なパイプハウス」として『毎日新聞』家庭欄で取り上げられたのだ（1958年4月25日付）。「解体、移動に手間がいらず」「スパナ1本で組み立て可能」という特長は、その後の「ミゼットハウス」開発に結びつき、やがてプレハブ住宅というまったく新しい商品、産業を生み出す源となっていく。それでも、信夫の目指す「建築の工業化」を全国各地で円滑に進めていくには早々に生産設備が足りなくなることは明らかだった。大阪、札幌、東京、名古屋、堺に続き、九州にも工場を建設する必要が高まってきた。信夫は以前、佐賀県から「鳥栖あたりに進出しないか」と誘われていたことを思い出し、この年、現地を訪れた。地価は安く、まとまった土地もある。

この当時は中東の大油田開発によって安価な石油が大量に輸入されるようになり、国を支えるエネルギー源が石炭から石油へと大きくシフト。鳥栖市は炭鉱離職者対策で企業誘致を迫られていたため、再雇用先として大和ハウス工業をなんとしても誘致したかった。結果、自己資金ゼロで1万坪の土地を手に入れ、九州（鳥栖）工場を開設したのは翌1961年4月。市の望み通り、多くの炭鉱離職者を受け入れ、さらに、再就職先である北九州各地の企業社宅としてパイプハウスを建設。職住両面での需要に応え、地域経済に貢献する。こうして工場を増やすことで大和ハウス工業の生

産能力は、さらに上がり、月産10億円の大台に乗った。

勉強部屋から生まれた「ミゼットハウス」

大和ハウス工業は戦後に成功した大方の日本企業同様、団塊の世代とともにのびてきた会社といえる。最初の典型的な例が、1959年にはじまった移動教室だった。

信夫はこの年のはじめ、神戸市の教育委員会から、「戦後のベビーブームの子どもたちで小学校は教室が足りない。本格的に校舎を建築すれば経費はかかるし、数年経つと余ってしまう」と相談を受けた。そのとき、信夫は移動教室を提案した。小学校で児童数が膨らんでいる学年にあわせて教室を特設、中学校に進学すればそれを移設するというものだ。この案は採用され、第1号教室は1959年2月、神戸市立中道小学校に納入された。

同じ年のある日、アユ釣りが好きだった信夫は河原で、いつまでも家に帰ろうとしない子どもが大勢いることに気がついた。子どもたちは、帰っても家が狭くて居場所がない、まわりの友だちもみな同じ、仕方なく河原で時間を潰すのだという。「自分の部屋がほしいなあ」という呟きを聞いて、ひらめくものがあった。

「廉価で独立した勉強部屋のようなものを商品化できないか」

釣り姿のままの信夫はすぐに、この年に立ち上げた研究室に向かい、ただ一人の研究担当者、のちの常務取締役・吉村義治に開発を命じた。信夫が出した条件は3つだった。建築確認をとる必要のない10㎡（3坪）以下にする。坪単価を4万円以下に抑える。採算を取るため、組み立て1棟3時間で午前と午後に1棟ずつ建てられるよう工程を工夫すること。そうして生まれたのが、外壁と内壁を一体化したパネルを、軽量鉄骨の骨組みに現場ではめ込むだけで建てられる「ミゼットハウス」だった。当時、売っていた軽三輪自動車にちなみ「超小型」の意味を持つミゼットと命名。六畳タイプが11万8000円、四畳半タイプが10万8000円の価格を実現した。

それまでの大和ハウス工業が取引してきた官公庁や企業ではなく、一般消費者に向けた商品として認知度を上げようと、信夫は全国27のデパートでの展示販売を展開。すると、ミゼットハウスはマスコミにこぞって好意的に取り上げられ、爆発的な売れ行きとなった。用途も勉強部屋だけではなく、予想以上にさまざまな使われ方をした。時代の要請に応えたことでまったく新しい需要が生まれるとともに、プレハブ住宅への道が拓かれた。

このミゼットハウスの発売は1959年10月と決められた。旺盛な資金需要を満たすため、東京・大阪両証券取引所で株式の店頭公開を考えていたが、その時期が10月21日と決まっていたからだ。公募価格の1500円（額面500円）から連日ストップ高を続け、30日には6070円の最高値をつけている。ミゼットハウスの爆発的人気に目をつけた大手メーカーが、アイデア、ネーミングも含めて2億円で買いたいと申し入れてきた。しかし、「商品は売ってもアイデアは売らない」を信条とする信夫はその申し出を断った。

スピードは最大のサービス

1959年9月26日、伊勢湾台風が中部・近畿地方を襲い、死者・行方不明者5000人、被害総額5000億円以上という甚大な被害を与えたが、この巨大台風はパイプハウスの強さを証明するものとなった。木造家屋が無残に壊れるなか、パイプハウスは土台がずれる程度で、修復が簡単に来たからだ。安価で短時間に建て上がるパイプハウスは仮設住宅として重宝されるだろう。事実、その日から名古屋営業所には、パイプハウスの注文が殺到することになった。

災害発生時、第一に求められるのはスピードだ。大和ハウス工業は、ときに採算を度外視、通常業務をストップさせて救助活動の対応をしている。被災者に一刻も早い暮らしの場を提供できるように、パイプハウス等の仮設住宅を速やかに建設することが会社の使命、という自覚が社内に着実に浸透し、この精神、活動は、のちの阪神・淡路大震災（1995年）、東日本大震災（2011年）、熊本地震（2016年）、能登半島地震（2024年）など、続発する大災害の経験を踏み、よりシステム化、効率化されていく。

信夫は常日頃、「スピードは最大のサービス」と話していた。伊勢湾台風の起こった年の暮れ、鋼管構造で倉庫建築を受注していた広島の新三菱重工三原製作所から、突然、完成を50日以上早めて1月24日してくれ、と要請が入った。この倉庫は翌年3月10日竣工、工期100日の予定で、まだ建築確認すら下りていない。無理難題、だが先方は引き下がらない。「いくら上乘せすれば工期短縮してくれるか」と。

新三菱重工の仕事を請け負うのははじめてのこと。成功すれば会社の信用は高まり知名度も上がる。次の大きな事業につながるだろうと信夫は考え、「当初の契約1200万円を倍額出していただければやりましょう」と答えた。先方は即座に条件を受け入れたので、信夫は暮れの25日、「溶接作業員200名募集、賃金は通常の3倍」とした広告を新聞に打った。この読みはズバリと当たり、各地から優秀な作業員が大挙して押しかけ、約束の50日で倉庫を完成させた。のちに、新三菱重工の担当部長はこの経緯を語っている。

「港には輸入した機械設備を積んだ船を停泊させている。停泊料が月1000万円かかるが、翌月から倍になるという。早く倉庫を完成させ、荷を降ろしたいが、大手建設業者は5月完成で5800万円の見積もりを出してきた。停泊料をあわせると1億円以上。石橋さんの提示した大和ハウス工業の見積り額、2400万円でも予定の半額以下で済む」

三原製作所の所長は大いに喜び、神戸造船所や、そのほかの事業所所長あてに紹介状を書いてく

れたうえ、「三菱造船の長崎造船所は急いでいるからすぐに行ったほうがいいよ」と勧めてくれた。長崎に飛ぶと、ドックの板金工場から下請け17社の工場建設まで、一気に大量注文を受注、鋼管構造建築のシェアを大きくのばすことになった。

新産業「プレハブ住宅」のひろがり

爆発的な売れ行きを示したミゼットハウスは、その後、「トイレのあるタイプがほしい」「台所をつけられないか」など、本格的な住宅として完結したものを求める声が多く届くようになった。消費者のそうした要望に応え、1960年4月、新婚世帯に向けた「スーパームゼットハウス」を発売。この商品の開発過程で、プレハブ住宅に必要な二要素が見えてきた。ひとつ目はキッチン、トイレ、風呂などもすべて工場で作って現場では組み込むだけで済むようにプレハブ化しなければならないこと。そして、販売価格を在来工法の中級住宅並み（当時は坪当たり平均5万円）に抑えなければならないこと。

居住性を高めるためには断熱、遮音性能が高い壁が必要で、「ミゼットハウス」の延長上の発想では実現できない。研究室の吉村たちがそれらをクリアし、ダイワハウスA型の原型となる「パネル式プレハブ住宅」の試作棟が完成。堺工場内にプレハブ住宅の生産ラインが設置されたのは翌

1961年。この年、各業界からプレハブ住宅分野に進出した企業は40社におよび、プレハブ住宅産業という新産業元年となった。

一方、仮設建築への需要も続いていた。高度経済成長の加速とともに日本全国で空前の建設ブームが起こり、建設現場では安く、簡単に組み立て解体が可能な仮設建築が求められていた。その需要に応えるように生まれたのが、軽量形鋼を使った「ダイワロッジ」（1962年4月発売）だった。「ダイワロッジ」はスマートな見た目で居住性も高いと、たちまち人気商品となった。その後も改良を重ね、次々に新製品を送り出し、やがて統一規格の応急仮設住宅を生み出していくことになる。これら、プレハブ住宅、仮設建築とともに大和ハウス工業の三本柱のひとつとなっていた鋼管建築分野もこの時期には大きな進展があった。国内の鉄工メーカーと協力し、さらに優れた切断機を開発、加工作業の合理化を実現、5000万円から1億円、2億円に至る大型工場建設の受注ができるようになった。さらには、病院や体育館、スーパーマーケットやアパートなど大型鋼管構造建築の受注も相次ぎ、それらの建築現場の現場事務所には「ダイワロッジ」が使われて、二重の好循環を呼んだ。

この時期、研究室にいた森脇久嘉を中心に生み出された成果がもうひとつ。柱なしで大空間を生み出す「プレハブシェル」である。工場でパイプとC形鋼を組みあわせ、あらかじめ梯子型のものをつくり、現場では梯子型のものを円弧状につなぐだけ、溶接は極端に少なくて済むようにしたも

のだ。この技法は特許を取得し、全国の体育館、工場、ターミナル、市場などの現場で使われることになった。

大和団地の設立と「ネオポリス」開発

大和ハウス工業は創業初年度（1955年度）2691万円の売上高でスタートした。翌年は1億6664万円、以降、倍増急成長を続け6年目の1961年度には100億円を超えた。従業員1296人、資本金も14億円に達したが、信夫の描く「建築を工業化し、大量生産・大量販売する」という創業当初の悲願は緒に就いたばかりだ。

この当時、大和ハウス工業のお膝元・大阪では「千里ニュータウン」開発の構想が発表され、大きな話題になっていた。大阪府が事業主となり、土地を売るだけでなく、府が住宅まで建設して分譲するもので、北郊の千里に人口15万人、戸数3万7000余のマンモス団地をつくる一大プロジェクトである。

このころ、信夫は住宅の販売を一戸ごとに行う営業方式を、どのように打開していくか思案中だった。自前で宅地造成し、プレハブ住宅とセットで売るという、以前から温めていた考えを親しくしていた富士製鐵社長・永野重雄氏にぶつけてみた。永野氏は当時、「財界四天王」の一人と呼ばれ、

信夫は創業間もないころからの知りあい、折に触れ相談にも乗ってもらう間柄だった。永野氏は、こう答えた。

「人が座るのに座布団がいるように、住宅にも座布団がいる。家売りたいのなら土地も開発する必要があるだろう。君はスケールの大きいことを考えるね」

しかし、デベロッパーとなると単独で立ち上げるのは難しい。永野氏は一口乗ったうえ、「小野田セメント（現・太平洋セメント）にも話してみたらどうか。安藤豊禄社長に連絡しておくよ」と言ってくれた。信夫はさらに、なにかと相談に乗ってもらっていた同郷の瀬川美能留氏（野村證券社長）からも参加の約束をとりつけた。かくして大和ハウス工業、富士製鐵、小野田セメント、野村證券の4社均等出資、資本金1億円で、わが国初の民間デベロッパー・大和団地が1961年6月、スタートした。

大和団地が開発する「座布団」として信夫が選んだのは、大阪南部の羽曳野市、近鉄沿線の約100万㎡、3000戸分の土地だった。信夫はこの土地にできる大規模団地を、ギリシヤ語で「新しい都市国家」を意味する「ネオポリス」と名づける。やがて「ネオポリス」は全国に拡大、北は岩手から南は熊本まで61カ所の「座布団」を敷いている。

成功の切り札は住宅ローンシステム

1962年5月、本社と東京支店に住宅部を設立。同年、プレハブ住宅が住宅金融公庫の融資対象と認められ、パネル式プレハブ住宅「ダイワハウスA型」として発売する。

当時、銀行は原則として個人には融資しておらず、マイホームを持つためには貯金して土地を確保し、また貯金して住宅を建てるのが普通だった。したがって住宅金融公庫の融資だけで賄える人は少なく、ネオポリスで土地を用意しても、プレハブ住宅までは手がまわらない実情があった。そこで、住友銀行（現・三井住友銀行）と手を組み、本邦初の住宅ローンのシステムを構築した。「羽曳野ネオポリス」において住友銀行と提携した「住宅サービスプラン」では、まず頭金100万円を定期預金に積み、翌月から毎月1万7000円を15回払い込むと、契約時から1年半で土地70坪、建坪18坪のマイホームが手に入った。残りは以後、毎月1万7000円を85回払えばよい。しかし、システムには、返済途中で契約主が亡くなった場合、借金が残る問題点があったため、生命保険会社を口説きまわり、第一生命保険の団体生命保険も加えることができた。

1962年8月、「羽曳野ネオポリス」起工前の記者発表で、このシステムは高らかに発表された。いまでは常識となった住宅ローンも先見性の賜物。以後の大和団地の都市開発の成功は、この制度あってこそだった。

同年4月、創業7年にして「大和ハウス工業健康保険組合」を発足、企業年金の導入も実現している。新しい産業にはそれを担う人材が不可欠で、工場内で働く技能者を自前で育てようという遠大な構想のもと、堺工場に「堺共同職業訓練所」を開設した。

さらに1965年6月、大和ハウス共済会「伸和会」の発足、翌1966年11月には「大和ハウス工業厚生年金基金」、続く12月には「大和ハウスグループ共済制度（グループ保険）」の発足、社員の持家制度（一人200万円以内、15年返済）も開始。まさに「企業は人なり」の体現だった。外への積極性のみならず、社員育成、福利厚生にも積極的に取り組み、その遺伝子はいまも社内に堅固に受け継がれている。

社宅、歩道橋建設で社会の課題に取り組む

1963年は社会の課題にも多く取り組んだ年になった。

プレハブ住宅としてはじめて大量に受注した富士製鐵広畑製鉄所の社宅104戸が完成したのが3月のこと。一方、炭鉱閉山で職を失った人たちが大都市の工業地帯に居を移すことになり、職員住宅を早急に準備する必要が生じた。このとき、1200戸分をまとめて受注し、実務を委託された勤労者住宅協会（勤住協）と協力してモデル住宅を開発する。出来上がったのが六畳、四畳半、

三畳の和室に小ホール、台所、トイレ、浴室、勝手口を備えた「ダイワハウスD型」。建築面積41・5㎡、坪単価6万円。「勤住協型」と呼ばれたこのタイプは同年9月には一般に発売され、社用住宅のベストセラーとなった。

同じころ、都会の交通戦争から子どもを守るため、全国に横断歩道橋が多く建設された。急速なモータリゼーションで子どもを巻き込んだ交通事故の急増に胸を痛めた信夫が、「車と人を立体交差させればいい」と考えたことがきっかけとなった。鋼管を用いた陸橋なら、値段も安くでき、鋼管構造のPRにもなる。信夫は大阪市と大阪府警本部に、陸橋建設と寄贈を提案したところ大歓迎。その直後、ある席上で偶然に隣りあった川崎製鐵（現・JFEスチール）の西山弥太郎社長に経緯を話すと、鋼材の寄付をふたつ返事で引き受けてくれた。

かくしてわが国初の鋼管併用による横断歩道橋の建設が進み、この年の4月25日、大阪駅西口・中央郵便局前に「交通安全陸橋」と名づけられた歩道橋が完成。やがて全国に広がってゆく。いまでも残る横断歩道橋の先鞭は大和ハウス工業がつけたのだった。

「建築の工業化」を掲げ、創業以来の夢を着々と実現しつつあった信夫は、この年の5月、兄で社長の義一郎が会長に就くと同時に社長に就任する。1961年度に100億円を突破した売上高は、1962年度に114億6900万円へと伸長。資本金14億1000万円、社員数は1600人に達していた。信夫はこのとき、41歳であった。

第二章

大きな試練から得た「強さ」

社長就任と『わが社の行き方』

石橋信夫は社長就任にあたって積極精神を社員に訓示した。

「過去を語っても糧は得られない。常に将来を語り、夢を求めて突っ走ってこそ、はじめて明日の糧を勝ちとれる。われわれは新しい技術、販売方法を生み出していかなければならない。プレハブ住宅1万棟という目標を完遂するために徹底していただきたいのは、仕事は常にうしろを見るな」ということである」

1963年10月には会社の企業精神と行動規範をみずからの言葉を用い平易に説いた小冊子『わが社の行き方』を発刊、すべての社員に配付。巻頭には、創業時に参禅した永平寺の管長から授けられた、信夫自身が人生と経営の指針としている箴言^{しんげん}「水五訓」を記した。初版から多少の修正を

加えられた、ジャケットの内ポケットに入るサイズの冊子は、大和ハウスグループの全役職員にわたされており創業70年を迎えるいまなお「バイブル」となっている。社長就任時、1963年度を初年度とする「長期5か年計画」が作成された。最終年度の1967年度の売上高目標は780億円。このうちプレハブ住宅で250億円、全国にわが国初のプレハブ住宅専門工場を3カ所建設する、最初の工場は1964年末までに完成させる等々を骨子とした。この時期は、1964年の東京五輪を控えて「オリンピック景気」を謳われていたが、日本経済の成長は明らかに鈍化しつつあった。にもかかわらず打って出るのが、信夫の「積極精神」である。

「黒い噂」の危機、逆境をバネに乗り越える

1964年3月、日本銀行は前年の貿易収支の大幅入超を受け、公定歩合引き締めに走る。一部二部の上場企業からも倒産が出はじめ、のちに「40年不況」と呼ばれる景気後退がはじまった年だった。大和ハウス工業にとっても創業以来はじめての試練の年となる。4月6日、証券会社から総務部長宛に大和ハウスの株が売り叩かれている、と切迫した電話が入った。大和ハウス工業倒産の噂が流れている、という。売上高の7割近くを占めていた鋼管建築部門は民間企業の投資に依存し、景気低迷による設備投資減少の影響を受けていたが、プレハブ建築部門の国内シェアは4割に近く、

確実に数字をのばしていたし、プレハブ住宅部門ものびつつあった。借入金34億円に対し現預金34億8000万円、預貸率も54%。根拠のない「黒い噂」としか思えない。

150円前後を保っていた株価はこの日を境に連日10%近く下げ、100円を切りそうになる。シンガポールに出張中だった信夫は帰国後、すぐに住友銀行から2億円を借入、現金払いでないと資材を納入しない取引先も出はじめており、最悪の事態を予測して現金決済に備えさせた。

脳裏には、製紙王といわれた藤原銀次郎氏や小林一三氏（阪急電鉄創始者）がかつて、王子製紙や東京電燈（現・東京電力）を再建した方法が浮かんでいた。信夫は社員の役職降格も断行。それでもついてくる者はいる。去る者は追うなどばかりの厳しい判断を繰り返す一方、やる気と能力のある社員を支店長や工場長に次々と抜擢していった。この苦境さえしのげば、いずれ何倍にもして社員に還元できる自信はあった。

だが、40年不況のなかで12月、建設を請け負っていた企業や取引先が倒産し、40億円の不良債権が残ったため、連鎖倒産の噂が一気に広がった。このときも信夫は東南アジアに出張中。留守を預かる社内では、防戦買いに資金をつぎ込み、賞与も未払いになっていくことで倒産の噂に拍車をかけた。信夫は帰国するやいなや、防戦買いをやめ、賞与の支給を命じ、売掛金のあるすべての得意先に支払要請電報を打つ指示をした。帰国翌日には、取引先で株主の富士製鐵の副社長・田坂輝敬氏（のち新日本製鐵社長）から、「いくらあれば足りるのか」と支援の申し入れを受けるが、信夫は、

必ず挽回してみせると謝絶。大和ハウス工業の株式をいくら引き取ってもらう形で融資を受けることになった。

得意先にあてた支払要請電報に対しても5000万円、1億円と全国から次々に振り込まれるなか、サッシメーカーのナニワ工機（現・アルナ輸送機用品）社長の日比憲一氏は留守中の信夫宅を訪問、2000万円の預金通帳と印鑑、鯛一匹を届けてくれた。ナニワ工機に買掛金が4億円あまりあった。信夫は感涙にむせんだが厚意に甘えてはいけなないと、鯛だけを受け取り通帳と印鑑は丁重に返した。そして協力会社への越年資金もすべて手当てし、50億円の余裕を残して1965年の正月を迎えることができた。

しかし、その年の暮れ、さらに困難に見舞われる。1963年度に195億3800万円、1964年度に208億100万円とのびていた売上高が急激な受注減で1965年度は160億8800万円まで落ちた。立て直しのために呼び戻されたのは、東京で鋼管建築事業部長をしていた石橋毅一。経理部長として陣頭指揮を執る。百数十台あった社用車を60台に減らし、足の悪い信夫も電車通勤に切りかえて経費節減に努める。

この逆境のなか、1965年4月、信夫は生え抜きの幹部社員を中心に5、6人でチームをつくり、全国の官公庁、農協、企業など得意先まわりを指示。挨拶とともに意見を聞き、新規開拓と市場調査に役立てるためだった。信夫は筆書きでしたためた得意先宛の挨拶状をチームに持たせた。

彼らは役所の建設部、土木部、福祉関係の部署を訪ね、鉄道管理局では組合や営繕にも顔を出した。得た情報は毎夜、宿でレポートにまとめ、社長あてに投函する。チームにはひとつの地域に10日から2週間滞在し、次の地に移るといふ活動を1年半にわたって続けた。

信夫は毎日届くレポートにひとつ残さず目を通し、大和ハウス工業が目指すべき方向を見定めていく。鋼管構造建築を柱とする営業からプレハブ住宅、規格建築、都市開発にも比重を置いた総合建設企業としての姿だった。

困りごとの解消で地域の需要を発掘

1950年代後半から60年代にかけて、日本は農業国家から工業国家への移行期でもあった。農村から若者が流出し、農村人口は減少が加速。同時に農業の機械化、効率化が進む。1961年に「農業基本法」が施行。農業経営の多角化が奨励され、全国各地に選果場や貯蔵庫、加工・飼料工場、牛舎、養豚（鶏）場など大型建物の需要が高まる。

コストが安く堅牢で、手早く建てられる鋼管構造建築は農村にもうってつけの建造物だった。信夫は、こうした変化をいち早く予測し、全国に派遣した営業部員の調査をもとに市場開拓に努める。1964年7月、農村住宅・施設の推進のため全国購買農業協同組合連合会（全購連、現・全国農

業協同組合連合会」との提携に成功、農業施設の受注高が飛躍的にのびた。

全購連との提携により鋼管構造建築を受注するなか、予期せぬ副産物も生まれた。当時は家庭の食卓にパン食が増え、過剰米が問題視されるようになっていた。コメ農家の窮状を察知した仙台支店では、1963年ごろから米穀の長期保存法の研究に着手。その結果、窓なし、換気なし、倉庫内を18℃の準低温に保ち、除湿だけすれば高品質なままコメの保存ができることを実証。こうしてコメの長期保存用プレハブ倉庫「ダイワエンターローリー」が商品化され、全国の米穀倉庫市場を席捲。農家の困りごと解消と地域での需要発掘にも尽力する。

また、都市近郊の農家には、遊休農地を利用したアパート経営の提案を重ね、それは、やがて大和ハウス工業が賃貸住宅事業に進出するきっかけになっていった。

危機の脱却、ふたたび急成長

1960年代後半になると高度経済成長とともに地方から都会に出てきた人々の暮らしが豊かなり、マイホームを求めはじめる。都市人口が急増し、空前の住宅ブームが起こっていた。「黒い噂」の危機のさなか、奈良・平城京跡に日本初のプレハブ住宅専門工場「奈良工場」を開設したのは1965年4月。防錆処理、電着塗装処理など最新技術を導入して量産化に備えた。

まだプレハブ住宅そのものの知名度は低く、新設住宅着工戸数が100万戸を超えた1967年で全体に占めるシェアは5%以下。それでも信夫が積極策に出たのは、深刻な住宅不足が続いていたからである。そして、プレハブ住宅の認知度を上げるため、実物を見てもらう策に打って出る。1965年までに、東京、大阪、名古屋、横浜などの大都市を中心に全国19カ所のプレハブ住宅展示場を開設。社員を常駐させ、ローンの説明や相談に対応させた。のちに一般化する展示場での住宅販売方式の先駆けとなる。

景気はこの年に底を打ち、翌年には好況に転ずる。「いざなぎ景気」がはじまった。政府は1966年を初年度とする「住宅建設5か年計画」を策定、1970年度にはプレハブ住宅が新設住宅着工戸数の15%を占めると予測した。ネオポリスも順調に売れはじめ、プレハブ住宅部門が目を見張る業績を上げることになる。現金比率が5割に達したのは1968年だったが、住宅部門が中心となり、鉄構建築部門や住宅以外のプレハブ建築部門でも現金取引の受注が増えてきた。会社の体質が少しずつ、筋肉質に変わりはじめていた。

1968年には奈良工場に続いて竜ヶ崎工場（茨城）、翌年5月には鹿児島工場、1970年10月には四国工場（香川）を、さらに同年11月には札幌工場を恵庭市に移転し、北海道仕様のプレハブ住宅生産ラインを増強。翌1971年4月には三重工場が稼働をはじめ、生産体制を一気呵成に整えていった。

他方、建築部門の成長も著しい。この間、ゴルフ、ボウリングなどレジャー関連需要の高まりとともに、一時は不振だった鉄構建築部門も業績をのばしていく。マンション、アパート、学校施設など中高層分野にも進出。先鞭をつけた「交通安全陸橋」は1963年以後、全国に波及し、1968年1年間で60カ所以上を建設した。

また、狭い土地に大量の物品を収納できる高層倉庫を建て、コンピューター制御で搬出入するオートスタックビルを石川島播磨重工業（現・IHI）と共同開発したのも同年のこと。仮設建築部門でも「ダイワロッジ」から、高い居住性をもつ「ロッジエース」まで幅広く商品を取り揃え、建築現場の事務所や宿舎だけでなく店舗など多彩な需要に応えられるようになっていく。

こうした状況を日々目の当たりにし、信夫はプレハブ住宅の大量販売という当初の目的のためには大和ハウス工業自体が大規模なデベロッパーとして乗り出さざるをえないと考えるようになる。単なる住宅の「座布団」としての土地開発ではなく、インフラはもとより商店やスーパーマーケット、小中学校や郵便局も新設してもらう。アクセスのため定期バスを運行してもらうなど、理想のまちづくりを構想した。

こうして1969年11月、大和ハウス工業に鉄構建築部門（鋼管構造建築・その他一般建築など）、プレハブ住宅部門、住宅以外のプレハブ部門（仮設建築）に続く第四の柱として、都市開発事業部門が設けられた。

営業停止、オイルショック、苦しい日々も未来を見つめる

好調のときほど問題が起きるものである。1971年夏、大和ハウス工業は宣伝広告の不当表示が2件あると、日本消費者連盟によって公正取引委員会に告発された。

ひとつはプレハブ住宅の新製品「柳生」の坪単価を9万5000～10万5000円とした広告。モデル設計の10タイプを計算すると宣伝通りなのは10万5000円ひとつのみ、あとはすべて超過の誇大広告にあたった。

また、東京・青梅に開発した「南青梅ネオポリス」の募集パンフレットに「駅から徒歩10分」と表記するも、実際には25分。しかも都の開発許可前の予約販売を広告。そのうえ、青梅市長の同意なく市長名入りの文書を掲載するなど誇大広告、不当表示にあたる、という。「南青梅ネオポリス」については事情があった。買収直後に施行された新都市計画法で調整区域に入れられたのだ。開発許可を見越して広告に使ったが、掲載時点で許可が下りていなかったのは事実。一方の「柳生」について、建設省は、「訂正広告を命ずるとともに1カ月間、東京と神奈川での宅地・建物販売について営業停止」という厳しい処分を下した。住宅産業のトップとして急成長を続けてきた企業の不祥事だけに風当たりは強かった。

営業社員の士気も低下し、売上高は前年比13%減。不運なことに金ドル兌換一時停止による二

クソン・ショックもあり、株価が半値以下に落ちる「黒い噂」事件以来の危機に見舞われる。

信用回復のため、顧客サービス、社員研修の徹底、検査制度の実施、販売システムの再整備の4点を掲げ、全社で取り組んだ。急成長で社員の販売要員が足りず、特約店・代理店に任せていた点にも原因ありと考え、直売制度に切りかえ、これがのちに、大和ハウス工業を支える強さのひとつ、強力な営業担当者の存在につながっていく。危機とはいえ、今回も経営上の不安はなかった。借入金は少なく、ネオポリス開発用に手当てした各地の土地など膨大な固定資産と資金力があつたからだ。この事件も、急成長によって生じた組織の歪み、気の緩みが引き締められる結果となった。

1971年から1973年にかけて、日本経済は成長のピークを迎える。1973年度の新設住宅着工戸数のうちプレハブ住宅は全戸数の12%近くを占めるまでになった。1973年、第四次中東戦争による第一次オイルショックで日本経済は失速し、1974年度に戦後はじめてマイナス成長を経験する。その後もイラン革命等による原油の減産で石油価格が高騰する第二次オイルショックの影響下、大和ハウス工業の売上高も1974年度、前年比マイナスに転ずる。

1970年代はじめ、信夫はこんなことを漏らしている。

「住宅産業は、毎年百数十万戸建てていれば、住宅はいっぱいになって、いずれは午後5時の夕暮れ産業になるやろ。量から質の時代になるやろが、その次にはなにをすればいいんや？」

信夫は、住宅産業と大和ハウス工業の未来を冷徹に見通していた。プレハブの住宅や建築だけで

はなく、人々の暮らし全般の役に立つ事業——賃貸住宅、マンション、流通店舗、リゾート、ホームセンター事業への進出を志し、総合生活産業として歩みを進めることになる。

総合生活産業への足がかり

日本が経済大国へと成長するにつれ、日本人のライフスタイルにも「ゆとり」という言葉が躍るようになった。レジャーのありようも、個人中心から家族連れ中心に変わり、日本にも滞在型リゾートのブームが来るといわれるようになった。趣味の釣りや創業当初に担ったセールス活動で日本全国をまわった経験のある信夫は、日本各地で、その地に眠っている観光資源をほとんど活かしていないと見ていた。そこで信夫はリゾート開発に乗り出す。最初に着手したのが1973年4月、北海道・鹿部休暇村（別荘地）開発。12月には須賀川カンツリー倶楽部（福島県）着手。1978年4月には過疎地域の活性化も考え、ゴルフコースを備えた初のリゾートホテル「能登ロイヤルホテル」（石川県）を開業する。

これらの計画は成功し、さらに発展。1984年には、会員組織「ダイワロイアルメンバーズクラブ」発足。個別に福利厚生施設を持つより、全国各地に展開するロイヤルメンバーズクラブの会員になるほうが合理的と考える企業も多く、集客はもちろん、新しいホテルの建設資金の一部確保

にも役立ち、霧島、裏磐梯、伊勢志摩、八幡平、沖縄残波岬、浜名湖などのオープンにこぎつける。用地取得から建設、運営、管理まで、本業の一部として自社の手で行うことができたうえ、全国に展開する大和ハウス工業の事業所がホテル営業の一翼を担い、オーナー会、テナント会、協力会なども集客に貢献した。

信夫は、ほとんどすべてのケースで用地買収の現場に臨んだ。信夫には軍隊時代に培った目測術が備わっており、買収の現場で、山を崩せばどれだけの土が出て、どれだけの谷を埋めることができるかを、ほぼ正確に目測することができた。しかし、「これだけは、いくら社員に教えても無理だろう」と述懐している。それこそ命がけで身につけた技術だった。

もうひとつ、地方の土地を買収する場合は、その地の歴史も調べた。たとえば、徳川時代の外様の地であれば、幕府への納税を低く抑えるため、土地を狭く申告しているだろう。実測すれば公図より広い。つまり「縄のび」があるはずだという具合。これも信夫ならではの知恵だった。

遊休土地の活用法、「流通店舗事業」「賃貸住宅事業」

現在に続く、大和ハウス工業を大きく発展させる原動力のひとつになったのが「流通店舗事業」の発想だった。1970年代のアメリカは、ロードサイドの郊外型レストランが隆盛を極め、その

繁盛ぶりに日本でもやがて同じことが起こると信夫は考えた。日本でも1975年ごろから全国の道路網が整備される一方、都市近郊農家は農業後継者不足でロードサイドに遊休土地が増え続けていた。他方、外食チェーン、カーディーラー、コンビニエンスストアなど、営業所や店舗を必要とする企業は多くある。遊休土地の所有者と企業をマッチングすることで新しいビジネスが生み出せるのではないかと考えた。信夫は、遊休土地の有効活用を主眼に置き、どんな用途の建築にも即応できる新しい発想の部署を考えていた。ロードサイドでのチェーン店で全国展開をはかる企業は多かったが、遊休土地の所在地と、土地オーナー（地主）の所在の情報入手は至難の業だった。しかし当時、大和ハウス工業はすでに全国の土地事情に精通していたため、オーナー側の希望も、出店希望企業の要望に応えることも可能だった。

遊休土地のオーナーにロードサイド進出をはかる企業を紹介し有効活用法を提案する。土地オーナーは銀行の融資を受けて店舗などを建設、出店企業から賃料収入を得る。大和ハウス工業は店舗の建設・管理などを請け負うビジネスモデルだ。

遊休土地の活用ビジネスは、流通店舗事業にとどまらなかった。土地オーナーに対して、所有地の立地、環境や法規関係をチェックし、法務・税務対策から資金計画、収支計画まで提案をする。銀行の融資を受けて賃貸住宅を建てれば、固定資産税を上回る家賃収入が見込め、相続税も軽くなる。土地オーナーは地主からアパート経営者となり、大和ハウス工業は融資の斡旋をはじめ、アパー

トの建設から管理・運用、入居者の紹介まで一貫して請け負うことで、あらたなビジネス分野での足固めをしていく。新市場開拓のためのツールとしてLOO (Land Owner and Company) システムの発想が生まれ、大いに活用されていく。全国の土地事情に精通しているため、出店を希望する企業からの厚い信頼を得て、流通店舗事業はその後、経営を支える柱のひとつに成長していく。

また、信夫はマンションの将来性を考え、分譲マンション事業に進出。1977年8月、大型マンション「グリーンコーポ千寿」(東京)の発売後、中古住宅の市場も広がるとみて「日本住宅流通」(現・大和ハウスリアルエステート)の設立と出資(1978年2月)、翌年には中古住宅流通市場開拓のため各事業所に不動産情報センターを設置する。

少々の修繕なら自分の手でやろうとする人が増えるだろう。アメリカ出張の際、現地のDIYブームを見ていた信夫は、日本でもホームセンターが必要になると確信し、1980年8月「ランバール奈良店」(現・ロイヤルホームセンター奈良店)をオープン、新事業に進出していく。

1984年、集合住宅事業部も住宅事業部から独立して、アパート経営を中心に地主の土地有効活用を促進していくことになった。賃貸住宅事業ではオーナーの財産管理も重要な提案であり、そのためアパート建設後の施設管理、経営、資産管理までをサポートするシステム「悠々サポートDAPS」(ダイワハウス・アパートメント・パートナーシップ)が編み出された。賃貸住宅は一棟あたり4ないし6世帯の2階建が中心で、規格化が進み、「建築の工業化」に相應しいジャンルだっ

た。オーナー間の交流もはじまり、住宅事業、流通店舗事業、建築事業、マンション事業などとなり、経営を支える大きな柱に成長していった。

海外へ進出

新規事業に進出すると、資金需要も膨大になる。信夫は為替についても独特の見識があり、海外での資金調達に踏み切るのも早かった。1976年3月、クウェートで米ドル建て転換社債1500万ドルを発行、その後もドイツマルク、ユーロドルなど外貨建て社債発行による資金調達は続く。

「空が狭い吉野から雄飛したい」。そう語っていた信夫は、創業当時から海外も視野に入れていた。創業6年目の1960年4月には東京支店建築営業部商社課に海外担当を設置。翌年11月にはシンガポールに合弁社を立ち上げ、シンガポール、マレーシアに進出、日本企業の工場、倉庫建設に着手している。1964年には会社をタイに移し、1967年にはフィリピンにも合弁社を設立、現地政府の依頼で学校、住宅などを建設。そうして1970年6月には本社に海外室が新設される。

転機となったのは1971年、アメリカのベクトル社から、鉾山会社のプレハブ住宅約500戸

の注文を受け、インドネシア西イリアンへ住宅と生活施設を輸出したことがあった。1974年にはブラジルで建設業を営む下村建設と合併でシマムラ・ダイワハウスを設立。小さいながらも地元からの信頼の厚い会社で、力をつけはじめた移民二世に力を貸してほしいという在ブラジル日本人会会長の和田周一郎氏の依頼に応じたものだった。資本金は200万クルゼイロ（約9000万円）、出資比率は4割だった。

「もしも日本に不測の事態が起こったら50年先、100年先、大和ハウス工業の拠点を置くのは北米か南米大陸しかない。だからいま、ブラジルに派遣した人間も、持たせてやった金も、最初から持って帰らせるつもりはない」

信夫らしい気宇壮大な構想だった。ブラジルでは30超の地区で約2万戸の住宅を建て、同国のパラナ州から信夫は最高勲章を授与される榮譽にあずかったが、2度にわたるオイルショック後のインフレは凄まじく、2011年で合併は解消、社員も帰国した。

アメリカに最初に進出したのは1976年8月。サンフランシスコ郊外のサンノゼに「ダイワハウス・コーポレーション・オブ・アメリカ」を設立。1978年4月には、カリフォルニア州のアーバインに「ダイワハウス・コーポレーション・オブ・カリフォルニア」を設立した。同年8月には石油景気に沸くテキサス州ヒューストン、翌年6月、同じテキサス州の金融の街ダラスに四つ目の拠点を構える。いずれも好景気で人口が増え、住宅需要が見込まれる地域だった。四つの現地法人

を拠点に、総計1万戸の住宅を建てたが、1984年、アメリカの不動産不況をきっかけに撤退。その他オーストラリアのマンション事業など、一時は24カ国に進出したが、中国をのぞいていったん、すべて撤退した。

「事業となると海外は難しい面が多い」と述懐しているが、進出と同様、撤退の決断もまた早いのが信夫の秀でた経営眼のひとつ。そして、この時期にまいた種は二十余年のときを経て、大輪の花を咲かせ、やがて大和ハウス工業の屋台骨を支える一大事業となっていく。

当時唯一残った中国での事業について触れておく。

信夫は大陸、なかでも中国に対する関心は強く、10代で満州にわたり数々の辛酸をなめただけに「大陸と聞いただけで武者ぶるいする」と言っていた。取引がはじまったのは1972年、竹ぼうきや自動車清掃用の毛ばたき、茶箆筍、桐箆筍、絨毯などの輸入が最初だった。外貨をほとんど持たない中国の輸出には、外貨を持たせることからと、あえて建築とは関係ない分野の取引からはじめた。本業へと結実したのは、10年以上たった1983年、上海で開かれる体育大会の来賓用宿舍の建設依頼だった。工期2カ月で外国人向け宿泊施設32棟を建ててほしいという注文。スタッフは5月下旬に現地入り。資材はすべてコンテナで運び込み、7月15日に基礎工事が完成。第一棟の建設にとりかかったのが7月19日、日本から出向いた技術指導員16人が徹夜でつくり上げた。二棟以降は指導を受けた中国人スタッフの手によって進められ、2カ月未満の9月7日に竣工式を迎えた。

この仕事は、大和ハウス工業の技術力、品質の高さを中国側に印象づけ、中国でのビジネスの道が一気に拓かれた。

1984年12月には、上海駐在員事務所設立。1985年7月には丸紅、上海対外経済貿易実業有限公司と現地に進出した日本企業向けの社宅を建設・管理する合弁会社「上海国際房産有限公司」（資本金3億2000万円）を設立し、30%の株主となった。この年の9月、初の日本建築資材企業訪中団団長として中国を訪れた信夫は、現地の担当者に、拠点としてのホテル建設と赴任してくる外国企業のビジネスマンとその家族が安心して暮らせる住まいの提供、そのために必要なシステムを日本の商社、地元企業と一緒に作り出し、建設と管理にあたるよう指示した。

こうして上海、北京、大連、天津などに合弁事業を展開し、大和ハウス工業の海外プロジェクトの中心は中国に置かれていった。

新社長就任、TQC導入で品質保証体制を構築

売上高は1976年度こそ1961億600万円の数字をたたき出していたが、第一次オイルショックの影響もあり、翌1977年度は1681億円、1978年度1772億円、1979年度1827億円とふたたびのび悩んでいた。

1979年7月、アメリカ出張から帰った信夫は心筋梗塞の発作を起こした。創業25周年を翌年に控え、自身も間もなく還暦を迎える。後任を信夫の従兄・達太郎の息子・石橋毅一に託すことになる。毅一は中学校の教頭を辞し、1958年8月、急成長する大和ハウス工業の人事・組織の体制確立のため、請われて入社していた。

創業25年目の1980年6月、信夫は会長に就任する。

「今年は新しい飛躍を期すための体制固めの年です。創業の精神、創業時の原点に帰り、いまだ、足で稼ぐということを思い起こしていただきたい」

続いて毅一が新社長として社員に語りかけた。

「わが社は前社長の卓越せる経営感覚と抜群の先見性、経営にかける情熱と努力によって、今日の成長をみました。前社長の情熱を範として学び、よき伝統や教えを活かしていきたい。私自身を含め、積もった垢や苔をきれいに落として活力ある組織にしていきたい」

「剛」の経営者と謳われた信夫に対し「柔」の経営者といわれた毅一の人柄が垣間見える訓示だった。まず手をつけたのは、1981年を初年度とする「経営5カ年計画」だった。1979年度に1万7300戸だった総販売戸数を1985年度には3万戸とし、内部留保1000億円を目指すとして基本5項目を掲げた。さらにTQC（Total Quality Control＝総合品質管理）の全社導入による品質保証体制を構築。トップが目標達成のための施策・手段を示し、全社員に徹底していく。

研究開発部、中央試験所（部材や建築物の性能テスト）、施工技術研究室（技術改良を研究）、技能研修センター（協力会社社員の技術教育を行う）にわかれていた大和ハウス工業の研究開発部門は1980年8月、統合されて総合技術研究所が発足。1982年8月には社内にTQC推進中央委員会が設置され、9月には受注・売上・利益の計画目標を達成した最優秀の事業所を全国61の事業所のなかから表彰する「石橋信夫賞」が設けられ、滋賀支店が第1回受賞事業所選ばれた。

このころから、より資産価値が高く、耐久性、居住性、外観のよさを兼ね備えた本格的な住宅が求められるようになっていく。同時に住宅に加えて、住まいかたなどをきめ細かく提案する必要があるのではないかと、般一は「提案型住宅」を提唱、そして、「チムニーのある家」、「パティオのある家」、和風志向の「新和風」などの新商品を次々と開発。売上高も1980年度には、2015億8000万円を記録、1984年度には3000億の万台を突破した。

日本経済はプラザ合意による「円高不況」から脱却、バブル期と呼ばれる空前の景気拡大期を迎えていた。欧米との貿易摩擦で大幅な内需拡大を求められ、住宅産業にとって、明らかに追い風が吹きはじめた。ちなみに1985年度の売上高は3556億7800万円、経常利益181億5100万円。住宅部門で商品群を細分化して収益性を高めたこと、賃貸住宅が前期比28・4%増、流通店舗が44・3%増、特建27・7%増、建築が26・3%増と大きくのびた。社員数6219人。それからも好況に乗り弾みがつき、元号が「平成」に変わった1989年度には6642億570

0万円と大幅増。1989年4月から「新5か年計画」がはじまり、5年間で売上高1兆円を目指すことが発表された。

体質改善で目指す効率経営

会社が成長するとともに、社内では大企業病ともいうべきさまざまな欠陥も目立つようになっていた。会議、通達事項が多く、結果、重複する事務が増え、情報の調整が複雑化。工事中の現場は、わずかにひとつたつの部品が不足しているため工期が遅れる問題も起こっていた。工場では過剰在庫や仕掛り品が増えてしまう。すぐにでも全社をあげて体質改善をする必要に迫られていた。

1989年、取締役・生産購買担当の石橋民生（現・特別顧問）をリーダーとして、竜ヶ崎工場である試みがはじめられた。課長クラスを中心としたプロジェクトチームがつくられ、3カ月間、協力会社の社員とともに働きながら製造工程を徹底的に分析、作業の流れをライン化して在庫を減らし、仕掛り品をなくすノウハウを蓄積していった。必要なときに必要な量だけ生産し、在庫・仕掛り品という無駄をなくすシステムが出来上がり、そのノウハウは生産本部を通じて全国の工場に伝えられる。社内からの不満や苦情は10分の1に減った。

各工場は集中生産方式を取り入れて、コスト削減と効率化をはかる努力もされた。大和ハウス工

業では当時、どの地域にも素早く製品を届ける目的で、各工場がほぼ一律にすべての部材をつくっていた。資材納入する購買側は工場単位での納入を続けなければならないし、工場では生産設備が重複。工場ごとに異なる部材を担当し、融通するシステムが効率的で部材製造の分業化が推進される。

当時は需要を見込んで生産数を決める見込み生産方式だったが、コンピュータの発達により注文を受けてから必要な数だけ部材をつくる邸別生産方式が編み出され、在庫の大幅減を実現。増築投資も削減できた。

これが「HUMANプロジェクト」の発端だった。Human & Manufacturing Networking＝体質改善運動を通じて効率化をはかり、顧客、大和ハウス工業、関連会社、協力会社を、ひとつのネットワークで結ぶことが目的だった。

このプロジェクトがはじまる前年、1989年は、昭和天皇が崩御され、11月にはドイツを東西に分割していたベルリンの壁が崩壊して冷戦時代の終結に向かい、年末には日経平均株価が最高値を更新しバブル経済の頂点を迎えるという、世界のレジームも国内も劇的な変化を遂げた節目だった。環境問題、資源問題が世界的規模でクローズアップされ、大和ハウス工業もまた、こうした大変化に即応できる体制づくりを迫られることになる。

問題は施工現場だった。「HUMANプロジェクト」では施工システムの改善にも着手。実は、

施工現場ではなにもしていない「アキ」の状態が生ずることがあり、工期の遅れや突貫工事などにつながり頭を抱える事態がしばしば起こっていた。改善のため導入提案されたのは、生産工場で用いられているワークセンターの概念を施工現場にも適用する発想だった。施工現場でも、すべての工程で工場同様に速度を一定にすれば、作業者の「アキ」は生じないはず。そこで、従来の施工の流れを改善し、すべての工程を同じタイミングで次のステップに進めることができる施工現場のライン化が、千葉支店をパイロットとして実現された。

こうして、1年をかけてシンプル化したシステム、実現可能な計画主導型の仕組みは、ただちに全事業所に伝えられ、実施されることになった。石橋穀一が社長就任時から推進してきたQC（品質管理）運動も協力会社にまで徹底され、地方別だった協力会社の組織は、連合会というひとつの全国組織にまとめられた。改善事例を全国規模で発表するQC大会も生まれた。

来る超高齢社会を見越したシルバー事業への挑戦

来るべき高齢社会に備えたゴールドプラン（高齢者保健福祉推進10か年戦略）を厚生省（現・厚生労働省）が発表したのは1989年。医療と福祉、ふたつの機能を併せ持つ老人保健施設を今後10年間で、28万床まで増やす必要があるとする計画だった。このとき、常務取締役の樋口武男は担

当する特建事業部が宮崎県ではじめて老人保健施設の建設を請け負ったことで、単なる建設だけでなく、高齢者の暮らしを守るソフトが重要だと察知し、役員会でシルバー施設建設事業進出を提案。石橋信夫会長は、即座に認め、役員会が終わると樋口を呼んで、「来月の受注はどうなる」と聞いている。

「事業については3年間、数字を求めないでください。特建事業部門はハードを武器にできましたが、シルバー事業は廊下の張り紙ひとつでも、相手の目の位置まで考えないと成立しない。ソフトを武器にしないと成功しません」

樋口はそう毅然と返し、同年10月、特建事業部内にシルバーライフ研究所（現・シルバーエイジ研究所）が発足した。建築というハードと施設運営というソフトを結んだ提案型事業の先駆けとなった。この分野は特別養護老人ホーム、老人保健施設、病院、診療所、デイサービス・デイケアセンター、グループホームなどに広がり、シルバーエイジ研究所は建築事業の一部ながら、医療・介護・福祉関連事業のシンクタンクに位置づけられる。

大和ハウスグループが目指す新規事業のキーワードとなる「ア（安全・安心）・ス（スピード・ストック）・フ（福祉）・カ（環境）・ケ（健康）・ツ（通信）・ノ（農業）」の第一歩がこのシルバーエイジ研究所ともいえる。2024年3月末までに施工した医療・介護施設は7899件、そのうちシルバーエイジ研究所による実績は3585件を占めている。

第三章

不況を乗り越え、躍進の時代へ

CS推進——ISO認証を受ける

1992年6月、石橋信夫は古希を機に代表取締役相談役に退き、石橋穀一が代表取締役会長、穀一の教師時代の教え子だった上村圭一が代表取締役社長に就任。上村は、穀一が社長に就任してはじまったTQC活動の実質的な中心人物で、みずからが社長に就任してもその路線を踏襲。社是の「事業を通じて人を育てる」ことを明言する。

「HUMANプロジェクト」は生産現場の工場と施工現場の改善が進み、顧客に向けたCS（Customer Satisfaction＝顧客満足）活動推進のため、同年10月、東京と大阪に「HUMAN推進室」を設ける。各事業所の市場調査、営業、設計、工事、アフターサービスという一連のプロセスを顧客の満足度という観点から見直す趣旨で、翌1993年8月にはCS推進委員会を設置。パイロッ

ト事業所として神戸支店に初の「お客様相談センター」が設けられたのも同年。翌1994年4月1日には、各住宅営業所に「お客様相談センター」が設置された。

CS対応のひとつとして国際機関ISO（国際標準化機構）規格の導入があった。大和ハウス工業は、早い段階からISO規格導入に力を入れ、導入後、100人強の社員がISO監査員の資格を取り、1995年5月には仙台支店、東北工場、本社購買部が国内の建設業界初の「ISO9001」の認証を受けた。翌年12月には、全国12工場が「ISO9002」の認証を受けている。このISO9000シリーズは工業製品の設計・製造から検査までの工程での品質管理能力（品質システム）を認証するために必要な基準を規格化したものである。TQCからHUMANプロジェクト、さらにISO規格を導入したのはCSの推進、すべての業務は顧客満足のためにあるという精神のために不可欠なステップだった。

苦難のときこそ前に踏み出す勇気を

建築の工業化、大量生産化を目指して、信夫が陣頭に立つ大和ハウス工業が果たした役割は大きかった。民間ではじめて大規模な住宅団地開発を行い、豊かになった日本人のライフスタイルを見通してリゾートホテルや別荘地（森林住宅）などリゾート産業にも進出。過疎地振興に寄与した。

これら住宅建設事業への功労により1993年4月、信夫は勲二等瑞宝章を授与された。

折しも日本はバブル経済崩壊後、「失われた30年」といわれることになる不況のさなか。国内政治は55年体制が崩壊。不良債権、業績不振に苦しむ企業が増えるなか、大和ハウス工業の売上高も、1兆円の大台を前にのび悩んでいたが、信夫は、「不況だから、は逃げ口上だ。こんなときこそ踏み込む精神を持って」と社員を鼓舞したのだった。そうして1994年6月13日の奈良支店を皮切りに、ふたたび全国事業所訪問をするようになった。各地での訓話は、信夫らしい熱気にあふれたものだった。

「現状維持では後退がはじまる。今後3年間で集中して戦力強化を行い3年後（1998年3月期）までに売上高1兆7300億円、住宅3万戸、賃貸住宅も6万5000戸、マンションは5000戸販売を達成、シェア1位を奪回。新人も含めて実戦での失敗例・成功例を社員上下の別なく、互いに講師になって発表し、能力の向上をはかる。全員が販売に参画、紹介販売せよ。すべての商品で原価憲法を守ることを推進。受注物件の7日以内の早期投入、7日以内の出荷、着工後24日以内での完成を目指す。確約した計画数値は必ず内外に公表。積極果敢に挑戦すること。積極精神は最良の資本。熱して、燃えて、挑戦せよ」

悪条件のなかでもあくまで積極性を失わない、信夫の獅子吼といえた。

阪神・淡路大震災——プレハブ住宅の強さ

創業40年目が幕を開けた1995年1月17日午前5時46分、阪神・淡路島地域は、マグニチュード7.3の直下型地震に襲われた。阪神・淡路大震災である。死者6434人、負傷者4万3000人以上、全半壊した住宅は25万棟近く、46万世帯以上におよぶ被害だった。

被災地域には大和ハウス工業の戸建・賃貸住宅が3万棟近く、ほかに標準建築事業部や流通店舗事業部が施工した物件も多数ある。社員の安否確認すら思うにまかせないなか、顧客の安否と施工物件の状況が案じられた。

西日本住宅事業部長だった吉井貞夫常務取締役（当時）は、朝日新聞社の申し入れで発生3日目の1月20日、記者と被災地を歩き、記事は次の内容で掲載された。

《山陽新幹線の鉄筋コンクリートの桁が落下している西宮市では、落下地点すぐそばの木造住宅2棟が全壊、1棟が半壊していたが、隣接する分譲済みの3棟のプレハブ住宅はそのまま残り、施工中の2棟も損傷はなかった。大和ハウスの現地調査では、神呪町、芦屋市前田町でもプレハブ住宅に異常は見られなかったという。〔中略〕プレハブ住宅の大半は、軽量鉄骨の柱に工場生産した軽い外壁材を使っているほか、屋根も軽い（ため地震の被害は少ない）》（1995年1月22日付朝日新聞）

本社に「兵庫県南部地震災害対策本部」が設置されたのは1月23日。神戸支店にはすでに「お客様相談センター」が設置され、被災者の相談窓口として神戸一帯に「ダイワハウス住まいの相談センター」も開設。同相談センターは、各地から応援を受け、1カ所10人のチームで相談にあたり、3月にかけて20カ所に達し、1年半ほどで戸建住宅を3000棟手がけた。通常は月20棟ぐらいだから、10倍近い量である。一方、応急仮設住宅は、県の指示通り6畳2間と4畳半、台所、トイレ付のユニットバスの仕様で設計図を仕上げ、量産体制に入った。設計のスピードがあまりにも早かったため、他社を含めて、仮設住宅の基準とされた。

現場での組み立て作業をスピードアップするため、土台、床、壁、天井、間仕切り、木製の建具まで、すべて工場で行うことにしたが、大和ハウス工業の工場には仮設住宅の生産ラインがなかったため奈良工場に急遽ラインをつくり、大和工商リース（現・大和リース）と同じ製品をつくることになった。淡路島の被災地には、フル稼働で生産を続ける四国工場から部材を届けることができた。

創業以来目指してきた「建築の工業化」と、モットーである「スピード」は、大震災という有事の際にその実力を発揮した。大和ハウス工業は仮設住宅5633戸、グループ全体では1万4742戸と、全体のおよそ3割にあたる数を建てることができた。さらに、単身者向け1棟280室、高齢者・障がい者向け84棟1528室の仮設住宅のほか、仮設工場9棟、仮設教室

160室を完成させた。

阪神・淡路大震災における神戸支店の行動は、住宅のような受注産業にとつてのCSの意味をあらためて認識させた。実は神戸支店では震災が起こる2年ほど前から、大和ハウス工業で家建てたすべての顧客を訪問し、住み心地や感想を伺って不満点を解消してきた。その評価に「地震に強かった」という一項が加わり、受注増につながったのである。それまで業界4位だった阪神地域での住宅の受注は震災後にはトップと肩を並べるまでになった。

このときのCSの活動は2004年10月の新潟県中越地震発生時、さまざまな局面で活かされた。さらに2011年3月11日の東日本大震災で、かつてない規模の被害に応じて多種多様な活動を行ったことは、大和ハウス工業にとつても社員一人ひとりにとつても貴重な体験となり、その後発生した熊本地震、西日本豪雨、能登半島地震への対応にも活かされている。

大阪と東京に本社ビルを建設

1995年3月、大和ハウス工業は大阪・西梅田の旧国鉄清算事業団所有の土地をほかの2社とともに落札し、大和ハウス大阪ビルの建設を決定。同年12月には、東京・飯田橋の旧国鉄所有地に日本貨物鉄道（JR貨物）と共同で大和ハウス東京ビル建設を発表（2010年にJR貨物は退去）。

創業当時から恩と所縁^{ゆかり}のある国鉄の土地に東西両本社ビルが建つことになった。

50年や60年で老朽化してしまつてはビルとはいえない。信夫は、阪神・淡路大震災クラスの大震災に耐え、あらゆる技術を投入して100年もつ「100年ビル」の思想を持っていた。

1999年3月に相次いで完成した東西ふたつの本社ビルは、随所に信夫の思想が活かされた。

「大和ハウス大阪ビル」は地上23階、地下3階建。建物の耐震性を確保するため、柱は鋼管のなかにコンクリートを充填したCFT構造を採用、コアの南北にエネルギー吸収能力に優れた「アンボンドブレース」を配して変形性能を向上させた斬新な建物だった。電力関係は料金の安い深夜電力で製氷して空調用熱源とする「氷蓄熱空調システム」とガスエンジン発電機で発電するとともに、その排熱を空調や給湯設備の熱源として利用する「ガスコージェネレーションシステム」を導入。洗面所の排水や雨水などを地下3階の「中水処理システム」で処理し、トイレの洗浄水として使用する。さらに、各フロアに「リサイクル・ステーション」を設け、ゴミを22分別し再資源化。大半を占める紙ゴミは製紙会社に送り、トイレットペーパーなどに再利用。生ゴミは地下1階で、微生物を利用して無害無臭の水と炭酸ガスに分解して排出。「大和ハウス東京ビル」もほぼ同じ構造となった。

環境対策に注力し、コストから利益に変える

1995年11月、月間受注額1000億円の新記録を達成するとともに、同年度の売上高は1兆497億3900万円と初の1兆円の大台を超えた。翌1996年6月、上村圭一が代表取締役会長に、信夫の長男で副社長の石橋伸康が代表取締役社長に就任する。新社長は経営の効率化と環境重視を大方針に打ち出した。

まず着手したのは営業拠点の再構築。エリア別に分析し、各拠点の担当エリアを再編した。従来、住宅、集合住宅、流通店舗の各事業部は西日本、中日本、東日本と地区別にわかれていたが、地区別を廃して事業部ごとに一本化。不振のグループ会社は整理・統合し、土地在庫も整理、効率の悪い住宅展示場の改廃も実行した。

また、伸康は以前から環境問題に深い関心を持っていた。「これからの経営は環境問題を利益に変えなければならない」というアメリカ初のゼロエミッション達成企業インターフェイス社CEOレイ・アンダーソンの「環境対策をコストから利益に変える」発想に強く惹かれていた。

1996年、社内に「VOC (Volatile Organic Compounds ≡ 揮発性有機化合物) 研究会」が設けられ、1997年には人と自然に優しい高性能住宅「ルグランシエール」を発売した。同年、「ゼロエミッション」運動がはじまった。生産工程で生じる不要な廃棄物を資源として再利用し産業廃

棄物を限りなくゼロに近づけるのが目的。廃棄物は細かく60分別され、リサイクルルートを確立。

1999年度は全国13工場で生じた2万1658トンの廃棄物の71・2%をリサイクルに成功した。伸康は、社員にこう宣言している。

「いまや環境対応に取り組まない企業は生き残れない時代に入っています。それは社会的責任であるからです」(社内報『なごみ』1999年新年号)

1998年4月には同業他社に先駆けて三重工場が環境マネジメントシステムの規格「ISO14001」の認証を得て、2001年6月までに全13工場と生産購買本部がこの認証を受けている。

2000年、「環境自主行動計画2000」を発表。2004年度には1999年度比で売上高100万円あたりの二酸化炭素排出量を30%、エネルギー使用量を20%、工場生産高あたりの有害化学物質取扱量を38%削減するとし、環境との共創共生を目指す大和ハウス工業の永続的な環境行動計画「エンドレスグリーンプログラム」へとつながっていく。

創業以来のテーゼ「建築の工業化」も環境対策に大いに貢献していた。工場での部材製造を増やし、現場での加工を減らすことで、現場での端材や廃棄物を少なくした。たとえば石膏ボードは、あらかじめ工場で切断しておく「プレカット」で端材の発生を大幅に抑えた。

身を切られる思いで決断

2024年、当時社長の芳井敬一は年頭訓示で全役職員に向け、業績一辺倒でなかった伸康の姿勢を「われわれの誇り」と評している。

「5代目社長の石橋伸康さんは着任中、いろいろな施策を打ち出しましたが、大きな施策のひとつの環境対応をあの時代に私たちが本気でやっていたら、環境に対して目の前の事としてではなく先を見て経営ができていたらもっとちがう会社になっていたかもしれません。（中略）伸康さんは『顧客満足ということ』という書籍も社長時代に執筆され、建築の工業化を通じて、より豊かな生活総合産業を目指す」とも仰っています。世の中で大事なことはしっかりやっていくとともに、伸康さんの思いと、いま取り組んでいる思いが同じであることを理解してください」

環境を重点課題とし、コストを利益に変える経営で舵を取り、好調が続けていた1996年度だったが、翌年から売上は減少に転ずる。1998年度は1兆円を大きく割り込み8716億3700万円（当期利益34億2100万円）、1999年度に入っても受注額は落ち込んだままだった。退職者もあとを絶たず、社員数は前年3月末より500人以上減少。このままでは社員が萎縮し、事業は収縮スパイラルに入ってしまう。健康を害して羽曳野ネオポリスの自宅で過ごす時間が増えていた信夫は、1兆円企業に育て上げてきた創業者として居ても立ってもいられない。

会社は公器である。身を切られるような思いのなか、信夫は苦渋の決断を下す。株主総会を4日後に控えた1999年6月25日、副社長だった東郷武を自宅に呼び出し、社長就任を打診。信夫は自らも責任をとって取締役を辞すことを告げた。

6月29日、社長に就任した東郷は整理統合された営業拠点をもとに戻したうえで全国の支店長を緊急招集する。

「いまは苦境にあるが、必ず乗り越えられる。そのためになによりも営業力を回復しなければならぬ」と述べた。1996年度に全国で年間160万戸強あった新設住宅着工戸数は120万戸台まで落ちていた。営業部門を増員強化し、各支店の裁量範囲も広げたうえで、売上高1兆円の回復を呼びかけた。

一方、1980年以来、全国展開してきたホームセンター事業は出店エリアを見直し、関西エリアから千葉や神奈川など関東エリアへシフトしたほか、店舗を大型化し売上拡大をはかった。

技術力を強化、環境問題にも力点

2000年3月、6月の株主総会で信夫がふたたび代表取締役相談役に就くことが発表され、取締役も10名から26名へと増やすことになった。

大和ハウス工業はじまって以来、社長として唯一の技術畑出身の経歴を持つ東郷は、顧客満足度向上のための施策として「新CSアクションプラン」と「感謝5項目運動」を提唱。実践においては、工場で生産された部材を施工する技能者への教育も重点課題のひとつだった。

大和ハウス工業では1970年、福岡支店購買課の遊佐昇三課長（当時）の提案で、住宅の施工体制を管理する総合施工指定店制度が導入されている。工期短縮、原価低減の功績により、この制度に信夫は特別表彰をしている。このときから協力会社の専任監督員の要請もはじまっていた。全国に展開する施工工務店を糾合し「協力会連合会」を結成、地域ごと、各支部において技能情報の伝達をはかっているが、協力会社の技能者は社員ではない。技術とモラルの共有と向上のため、技能研修センターでの研修、労働省公認の技能資格の取得を推進。これが大和ハウス工業の強みである共存共栄の仕組みである。

技術的にも大きな進歩があった。角形鋼管柱とH形鋼梁の接合部は鉄骨製作上、もともと時間と手間を要し、溶接不良などの問題が起こりやすい箇所だったが、1995年、新しい接合法「DSQフレーム（Daiwa Square Frame）」の発明によって工程が短縮されるなか、柱材の強度を上げることで、耐震性が増し、多層階の鋼構造建築が可能になり、時間もコストも削減。この技術は特許を得て、建設大臣によって認定され、2000年には「建設技術開発賞優秀賞」、翌年には「日本鋼構造協会業績賞」を受賞している。

さらに「免震」技術の開発、進化もあった。「耐震」建築は建物の構造を堅固にし、強い揺れに対して倒壊を防ぐ発想で建物自体の倒壊は防げるとしても、揺れ自体を防ぐことはできず、したがって固定していない屋内の家具の転倒を防ぐことはできない。対して「免震」は建物本体の揺れをできるだけ少なくすることを目的としている。揺れる地面（基礎）と建物とのあいだに特殊装置を設けることで地震の揺れを建物に伝わりにくくし、家具などの転倒も防ぐのである。これは2001年4月に発売された免震戸建住宅「ステイトメントウイズC免震タイプ」にはじめて採用され、その後も改良を加えられている新技術である。

基礎と建物とのあいだのこの装置は、普段は建物をしっかり支えているが（耐荷重性）、地震のときはそのエネルギーを逃がし（可動性）、揺れが収まればふたたびもとの位置に戻る（復元性）、と三つの機能を果たす。従来の「ステイトメントウイズC免震タイプ」に搭載された技術に改良を加えた「新免震」の仕組み（単球式転がり支承）、「パンタグラフ式減衰装置」、「風揺れ固定装置」により、地震の揺れは従前の5分の1から8分の1にまで抑えられるうえ、建築コストも3割削減された。

東郷社長就任後も環境問題への取り組みは変わることなく積極的に続けられた。信夫は特に、太陽光発電や風力発電など再生可能エネルギーについて力を入れようとしていた。すでに1998年には、戸建住宅のオプションとして「アモルファス屋根一体型太陽光発電システム」、2000年

4月、「新エネルギープロジェクト」を発足させ、自社工場の屋根部分に太陽光発電システムを設置して消費電力を補うとともに、余剰電力を電力会社に売電するとした。これらの事業化のために1999年にはダイワ・ネイチャーエンジニアリングガイド（現・大和エネルギー）も設立された。ミレニアムイヤーの2000年4月に発売された環境対応住宅「環境光房」は、有害物質の排除はもちろん、太陽光発電、太陽熱利用給湯、雨水・中水利用システム、生ゴミ処理機、床暖房、ビルトイン浄水器、ゴミ分別用「エコロジーコーナー」などを標準装備し、自然採光や自然換気に配慮、部材の共通化、施工合理化をはかって坪単価を抑えている。このモデルは、「建築の工業化」のひとつの到達点であり、今後の大和ハウス工業の方向性を示すものであった。

環境対応は、建築の基礎工法や地盤補強にまでおよんだ。「ダイワハウス式柱状改良工法」（1996年）、「メッシュ型枠工法」（1998年）、「ストレート型鋼管杭回転圧入工法」（拡張型鋼管杭回転圧入工法）「乾式柱状地盤改良工法」（2000年）などを開発。いずれも日本フェラス工業、ポーター製造、新生重機建設、エステックなどとの共同開発だが、建設大臣認定など、いくつかの性能証明を受け実用性が認められた。また、環境汚染物質分析のため、必要な装置を備えた機器分析室が総合技術研究所内に設置された。

大和団地との合併

創業45周年を迎えた2000年8月、大和ハウス工業は翌年4月1日にグループ会社・大和団地と合併することが発表された。

1961年に設立された大和団地は民間初の本格的デベロッパーで「住宅の座布団」としてのネオポリスや、ゴルフ場開発などの大規模開発を生業としていたが、大規模開発ブームが去りつつあったところから戸建住宅やマンション事業にも進出し、大和ハウス工業との競合も増えていた。バブル崩壊と地価下落で売れ残りの土地を大量に抱え、一時は経営不振にあえぐが、1993年、当時、大和ハウス工業の専務だった樋口武男が社長に就任し、わずか2年で黒字化を果たしていた。

実は、信夫のなかではこの合併はかなり前から温めていた構想だった。競合分野を整理すれば、合併のメリットがいくつもあげられたからだ。たとえば、大和団地はマンションや木造の分譲住宅に強く、注文住宅や賃貸住宅など請負が主力の大和ハウス工業と相乗効果が期待できる。相互のノウハウを共有することで各分野がのびるスケールメリットも期待できる、などだ。

こうして合併公表後、両社社員からなる合併委員会が発足した。2000年度の大和ハウス工業の売上高はやや持ち直して9173億5500万円、ここに大和団地の売上高1505億円を足すと、ふたたび1兆円の大台に乗せることもできる。

存続会社は大和ハウス工業とし、大和団地株1株につき大和ハウス工業株0・3株を割り当てることになった。大和団地の有利子負債1320億円は大和ハウス工業の20億円とともに、2003年までに返済・償還し、キャッシュフロー重視の経営を徹底することとなったが、合併後、1年早まり、2002年度内に返済されている。両社の営業拠点95カ所のうち、重複拠点を中心に20カ所削減、等々が可決された。ともに上場会社であり、デューデリジェンスも慎重かつ細部に至るまで行われた。

2000年12月、両社の臨時株主総会で合併は承認され、資本金1101億2000万円、総資産1兆1340億円、社員数は大和団地の1350人を加えて1万2800人の巨大企業が誕生することになった。合併とともに樋口が代表取締役社長に就任することも決まっていた。樋口は、信夫の指示で東郷社長と翌年3月までに全国の大和ハウス工業の事業所・工場すべてを訪問した。

信条は「凡事徹底」、経営は「攻め」

樋口は、信夫が社長に就任した1963年に大和ハウス工業に入社した。はじめての支店長は1974年、36歳になる年に新設間もない山口支店だった。半年後、視察に来た信夫とともに挨拶まわりを経験する。信夫は取引先の幹部から窓口の係長にまで、わけ隔てなく丁寧な挨拶をした。

1976年には赤字続きの福岡支店長に転任。樋口は、赤字の原因が、当たり前のことを当たり前でできていない点にあると考え、電話のベルが鳴ったら必ず1回で取り、明るい声で挨拶をする、担当者が不在なら用件を聞くことを必須とした。樋口の信条「凡事徹底」は、このときに生まれた。同時に、徹底的な原価の見直しを行い、福岡支店は翌年から黒字転化に成功した。

1993年4月、専務取締役だった樋口は信夫に呼ばれ、大和団地の社長就任を打診される。断つたら、大和ハウス工業に残る道もないと感じたという。信夫は、大和団地には、売上高を大幅に超える有利子負債があり、債務超過寸前であることなどを洗いざらい話した。そのうえで樋口にこう指示した。

「大和団地を掃除して黒字にすること。あらたな借り入れは一切まかりならん」

大和団地の社長に就任した樋口は、「10年で復配、売上高2000億円、経常利益100億円」を目標に掲げ、毎年100人ずつ採用し、全国8カ所だった支店数を増やして攻めの経営に転じた。着任から7年後の2000年3月期、支店は22に増え、売上高は1441億円に倍増、復配にこぎつけた。しかし、1000億円を超える有利子負債にまで手をつける余裕はなく、ほとんどがそのまま残されていた。

一方の信夫は1999年ごろから能登・羽咋^{はくい}の別荘「石橋山荘」で病を養っていた。本社、グループ会社の幹部はほぼ定期的に能登を訪れ、報告を行うのが習わしだった。樋口もまた、月に一度は

能登に向かった。復配を成し遂げた報告を受け、信夫は樋口に、大和ハウス工業の非常勤役員を兼務するように指示。6月、大和ハウス工業の非常勤取締役就く。すると8月にまた信夫に呼び出される。

「合併しよう。対等合併や。帰ってきて社長やってくれ」

2001年4月1日、樋口は社長として大和ハウス工業に復帰する。