

経営雑感（58・11・19）

田鍋 健（昭8文甲）

私は、ここ数年セミナーの講師を依頼されることがしばしばで、京都でも三和銀行の京都支店が取り引き先を集めてちよつと話してくれとか、また東海銀行の七条支店でも取り引き先の会合で話をいたしました。おもにその取り引き先というのは中小企業の経営者の方々が対象なんですけれど、そういう方々に参考になる話をしてくれということによく講演を頼まれるのですけれど、今日お見掛けのみなさんは私よりも先輩であったり、すでに第一線をひいてられる方が多いように見受けられますので今さら講義というものではないかと思えます。この席では学者の先生方は難しい話をしていられるようですけれど、私はぐつとくだけて私の個人の体験というようなものを話して興味があつたらそれだけでいいんじゃないかと思えます。

昭和8年に私は、三高を出まして、東大へ行き、ラグビーをやっておりました関係であまり成績は良くない方で、特に高文の試験なんかとてもじゃないが受ける気はないし、難しい本を読む

のは大嫌いということで遊ぶ方が得意ということだったものですから、就職に困ったわけですが、みなさん御存じでございましょうラグビーの大先輩が、『おまえはおれがなんとかしてやる』と言って、今のチッソという会社の前身、昔、日本窒素肥料株式会社と言っていました、そこへ世話をしてくれました。

昔、三高の野球の大先輩でやはり京都出身の方がおられまして『三高生ならとうとう』というところで日本窒素の試験を受けましたところ、『おまえは、身体がよいから外地へ行かんか』と誘われ、もちろん狭い日本より外地の方がよろしいわ、というようなことで実は朝鮮の工場へ志願でもないんですが、本社で一年間教育をうけて、昭和12年に現在の北鮮にあった興南工場に配属されたのですが、それは、大変大きな工場でした、日本窒素というのは御承知のとおり、野口遵さんという偉い社長が経営しとられまして、りっぱな企業家であると同時に、私らが非常に尊敬する人でありました。事業もさることながら社員に対してきわめて公平であり、どう言いますか、若いのに大きな仕事をまかせて、失敗しても、けっして怒らない、ただぐうたらしていると、大変やかましかった人でした。私は、若かったのですがそういう感化を受けたと思っています。会社は隆々とその当時の新興産業であります電気化学とか重工業というようなものがなかった。発展しておりましたので非常に活気がありました。またその会社には罰というものがなかった。当時の日本窒素肥料という会社には、だいたい天下の秀才がみな就職したところでございます。

従って上役におべっかを使う必要もないし、付け届けをする必要もないといった社風でした。また、朝鮮という外地でもあり、ストームと言いまして、何かあると正月などには先輩の社宅を荒し回って、酒をのませてもらって暴れておったという気風の会社でございました。現在の私の社員との付き合い方は、この様な気風をやはり若い時に受け継いだんやないかと思えます。

終戦になりまして日本窒素の社員は北朝鮮から日本へ引き揚げてまいりました。私はどちらかと言うと、中枢部門に居たからでしょうか、日本窒素に残ったわけです。社員の殆どは辞めさせられたものです。そうでしょう日本では水俣病で有名な水俣工場しかほとんど工場らしいものはありませんでした。従って、外地から何千人という社員が帰ってきてても、受け入れられない、関連の旭化成とか色々なところに割り込んだわけですが、大半の社員が復職できずに別の道を歩いたという、戦争の痛手を被っております。私は幸い日本窒素に復職することが出来ました。その後、肥料が自由販売になりました昭和25年に熊本営業所長になり、この肥料の統制解除の対策をやりました。熊本は九州での営業の中心であり、まあ九州の探題ということでありました。私は当時40歳にも満ちませんでした。もう日本窒素の一等社員といいますが、役員の次の次位でした。正直言いますと、日本窒素出身の木曾さんが目の前にいらっしやって話しくいのですが、私は日本窒素の社長に自分でなれるやろうな、と自負しておりました。

ところが昭和22年に出来た子会社に積水化学というのがあるんですが、その当時、日本窒素の

常務の上野さんが社長になってそこに行っていました。その上野社長が病氣になりましてぜひ私に来てくれとのことでした。私としては日本窒素の社長になると自負しているのに、資本金2億か3億の小会社でそんなところに行かされたら話にならんわと断ったわけですけど、当時の日本窒素の社長の白石さんが、『是非おまえ行ってくれ、上野が病氣で困ってるんや』というようなことで、じゃその会社が潰れたら窒素へ帰してくれますかと社長に言ったら、白石社長が自筆でちゃんと御墨付を私にくれました。それなら行つてやろうということで、昭和30年に積水化学へ行つたわけですが、これも運命の分れ目でありまして、もし私がチッソで残つて社長をやつていれば、おそらく水俣病問題で大変な苦しみを味わつていたと思います。私の2年先輩の島田賢一さんがチッソの社長になり、とうとう水俣病問題に巻き込まれて若くして亡くなりました。私がやつとつたらやつぱりえらい目にあつていたかもしれませんし、また私にはあんなことはさしてなかったかもしれません、これは私の自信でございます。あれはもう大失敗でありまして、結局、組合の内部告発が、結果あんなことになったんでございます。そういうことで、まあ人生というものは非常にわからないということを申し上げたいのです。

それで昭和30年に私は積水化学に行きました。積水化学では、一年目に専務となりまして、上野社長の片腕となつて働いてきたわけでありすけれども、積水化学もですね、ちょうど昭和37、38年の不況の時にかなり打撃をうけてまして、上野さんという社長も大人物でございますが、結局

手を広げすぎて、大きな赤字を出したということで、責任をとって昭和41年に退陣しまして、後を引き受けて私がやるつもりでおったわけです。上野社長も口癖のようにあとは田鍋にやらせるのだと言っておりまして。しかし、会社の業績が悪くなると、どうも社長というのは正常心を失うという可能性ががありますね。それまで、私が色々と諫言を申し上げて、ああせないかん、こうせないかん、色々言ったのが、やはりワンマン社長でありますので、気にいらんという腹立たしさがあつたんでございましょう。

昭和35年につくった積水ハウス産業という会社がありまして、それは、上野さんが社長を兼務してましたが100%子会社ではございません。いくつかの銀行、チッソ、第一生命など色んな関係先の資本を頂きまして、資本金一億円でつくった会社なんです。設立後3年間経過しましたが住宅の建築、販売の仕事がうまくいかない。その上、親会社の積水化学がへたっておりますので、子会社で毎月大きな赤字を出されますと、まあドラ息子と同じでどうにもならん、面倒みきれんということになります。また積水化学の仕事は、プラスチックの総合加工メーカーでして積水ハウスといえますのは住宅産業で、親会社にはない新しい仕事をしようとしていたわけですが業種がまるで違うわけです。そういうこともありまして、勝手がわからんし、とにかくもう見捨てようではないかと積水化学の常務会で社長が言い出しました。一億円の資本金の会社が、三年間で大方二億円近い赤字を出しまして、それは毎月二百万円から三百万円以上損を出している時

もあります。それでこのドラ息子に潰そうやということになったのですが、その時私は専務でおりました。「そりゃ上野社長短気すぎます。親会社は今、支えられないにしても、やり方しだいこれから日本の住宅というものは、戦災復興を込めて、非常に不足してくる時だから悪い仕事ではない。ただ、プレハブという、工業化住宅という方式でやるので新しい仕事であることはまちがいない。」また工業化住宅の意味は申し上げますけれども、プレハブ住宅のプレハブというのは、プレファブリケーションということなんです。それは、工法をあらわす言葉なんですけれども、商品名になりまして、プレハブとはちゃんもんやと、なんや学校でもプレハブ教室やとゆうて、劣悪な教室の代名詞みたいになってしまっていますが、積水ハウス産業は、このプレハブ住宅をやっております。そこで「これは将来見込みがある事業ではないか。」と申しましたら、そしたら上野社長が「それなら一度、おまえやれ。」と言われまして、いらんこと申したなあと思っただんですけど、後には引けませんで、その時の上野社長の腹の中ではやっぱりこの専務は憎たらしいと思っただんでしょね。なんやかんやとごちゃごちゃいふもんですから、放り出せというこっちゃと思います。

当時、私は、積水化学の専務でしたが、積水ハウス産業の取締役と積水ブロー成型工業と岡山積水工業という二つの会社の社長を兼務して、まあ四ヶ所兼務でした。この状態で昭和38年に積水ハウス産業の社長となって行ったわけです。やっぱりこれが運命の別れ目なんでしょうね。そ

の時は積水ハウス産業の状態は先ほど言いましたように、資本金一億円でございますが、大きな赤字を出しており、住宅の売り方もようわからん状態で、住宅の販売というのは日本ではじめての仕事でございますので、うろうろしとたわけでございます。私は昭和38年の6月に行ったんですが、もう39年には黒字に転換いたしました。40年7月期には、一億二千万円ほど儲けまして一割の初配当をやったわけです。二年間で再建して配当までこぎつけたということでございます。それ以来、今日までずっと成長をつづけてまいりまして、私もすでに社長在任が20年になります。従いまして、その間ずっと増収増益を続けてまいりまして今年の一月決算では売り上げが四千六百六十億円、経常利益は約三百億円、税金をひきまして残った純利益が百五十億円という決算を出したわけです。もちろん、46年以来、13年にわたって三割配当をつづけてきているわけです。従いまして、日本では優良会社になつとりますけれど、小さな資本金一億円の会社が今や資本金百八十二億円の会社になつてます。百八十倍に増えたわけです。40年7月で初配当した黒字決算の時は売り上げが二十八億円で利益が一億二千万円でございますので、二百倍近い数字になつとるわけです。そこまで成長してきたというのは確かに私自身運が良かったということも言えますし、日本におきまして、30年代後半から今日まで日本の国の政策として住宅が非常に重視されて、50年のオイルショックまでの日本の高度成長期に衣食住のうち衣食は足りて、生活水準は先進国なみになったが、住宅はたいへん劣っております。従つて国民のニーズが豊か

になってきましたのでやはり住宅に国民のニーズが向けられるし、りっぱな家に住む力が国民にできてきたということでしょう。

世界的な規模から言いますと、大変な倍率で日本では住宅が建ってきた。このように住宅建設が盛んであったという時の流れの運も当然ございます。非常に光の当っておる産業にたまたま携わったという私の運でございましょう。しかし、同じ頃プレハブ住宅事業の会社がいくつか設立されましたが、今日振り返ってみますと、その中のいくつかの会社がつぶれておるわけです。栄枯盛衰ただならずです。今、当社はプレハブ住宅業界のトップメーカーとしてかなり二番手に水をあけておりますけれど、その間には、いい仕事だといって手を揚げられたところでもうすでに私の指折りまでも約10社がつぶれて、あるいは、それが別の経営にかわったとかいうことになつたりまして、全部が全部成功したわけではない。それじゃなぜプレハブで積水ハウスが成功したんかという秘密は、いったいどこにあるんだろうと、今から振り返ってみますとただ運だけでなくやはり経営体に日本的経営の良さがあつたのではないかと思ひます。これは今、世界的な話題になつてきます。私は20年前からこの日本的経営を地でやってきました。

日本の経営とはどのように理解されてますかと申しますと、実際日本の方もあまりわかっていないと思うんですが、日本的経営は何かと言うと終身雇用だとか、年功序列賃金だとか、いろんなことが言われとりますが、私は型の上だけで、そんなじゃない、日本的経営というのは、社

員それ自身が会社に帰属するといつか、精神構造であつて、雇用関係が雇われるというより経営参加のかたち、それが日本的経営の最大の特徴だと、分析してそういう具合だと思つておるわけです。だから、外国人から見たら日本的経営の良さなんか到底わからんと、私は思います。これは日本民族の特徴であり、日本の家族主義からきたものか、封建主義からきた傾向かと思いますがやはり、日本独特の国民の精神構造からきているんであつて、容易にヨーロッパは真似ることとはできんだらうと思います。それと言いますのは、当社はドイツで子会社を持つとりまして、同じような仕事を実際にやつてきて、ドイツ人を使ってやつた経験がございます。到々三十億円の赤字を出しまして、撤退いたしました。日本では成功していながらヨーロッパでは撤退せざるをえなかつた理由は、やはり、私は、欧米型経営と日本的経営の違いだとしみじみ思うわけであります。何故、どこが違うんだと言われると、やはり欧米は雇用型と言いますか、契約型、すべてが契約社会で、非常に裁判の多い、弁護士が多い、すべてが法律とそれを解釈する弁護士で仕事がなされている契約社会でありまして、会社に勤めるのもすべて契約でございます。契約の内容で賃金が決まる。あくまでこれは参加ではなくて自分の与えられた契約で決つた仕事だけやれば、あとはどうなろうとよいということ、全然、会社に対する帰属意識はございません。特に、その役員やマネージャーといわゆるエンプロイー（雇われ者）との間には、精神的な共通点がございませぬ。これは階級が別なんでございます。従つて会社は経営者のもんで、経営者が好きな

ようにすればいいんだと、だから売ってもいいし、合併してもいいし、へっちゃらでございます。それで、惜しくも何にも感じない。エンプロイー（従業員）は、給料さえもらえばいいんだ、そうして与えられた仕事だけをやればいいんで、能力が上がってくれば給料も上がる。これは、契約で変わるわけです。いわゆるヨーロッパにおきます労働法規というものは完全に労働者サイドであります。経営者サイドになつとりません。それだけに、ヨーロッパの経営者は、大変高い給料を取つとりします。当然とてあたりまえ、従業員には、決った給料さえやっておけばいいんだというような感じですし、従業員には、同じ仕事をしましても、会社の儲けのためにとか、いい製品を作つて会社も儲つて自分たちも繁栄するんだという目的がないわけですから、重役は大変しんどい仕事でございます。

欧米の契約雇用関係と同様、日本でも採用という契約関係がありますけれど、日本ではその会社に入ればその会社の人間として、意識的にも、家族もろとも自分の会社を愛する。従つて、同じ製品を買うなら、自社の製品を買うとか、自社の製品が売れやすいように、儲かるようにいい品物を作るとか、不良品を作らない効率を上げるとかいうことに、非常に一生懸命になるわけでございます。そこが、日本とヨーロッパの大きな違いだと思います。今、会社を経営していて、そのように思うわけでございますけれども、当時、二十年前、社長になった時はそんなこと考えておりません。ただ、なんとか再建せなあかんということでございまして、その時、感じたこと

を申し上げますと、赤字を出してる会社というのは、じめじめしたと言うか、志気があがらないと言うか、モラルが悪いと言うか、従業員の顔色も悪いと、これは当然でございましょう。それで、これではだめだ、どうしたら人心の一新ができるかなと考えまして、つらつら見ていますと、親会社から子会社をつくり出す時、親会社から子会社へは一流の人物を出しません。むしろ、二流・三流を幹部に出すわけです。そしてその子会社で自ら雇った人間を使っていくわけですが、そこに親会社に席のある出向社員というのは、子会社でうまくいかなければ親会社に帰れるという身分の保障があるわけです。管理職以上は身分の保障がありますし、従業員にいたしましても、親会社の労働組合に席をおいたままできているわけですから、何か言うと、親会社の労働組合が子会社の労働条件についてくちばしを入れる、これは当然なんでございます。そういう一派がほとんど上役を占めとるわけですが、そこへ新しく雇われてきたプロパーの社員がこれは積水化学には席はございませんで、積水ハウスだけに席があるわけでございます。その人間関係が、日本の経営の最大の問題でしょう。やはり、立場が違うんですから、そこには協調がないわけで、親会社からきた連中は課長とか係長ですから頭ごなしに社員を使おうとする。プロパーの社員から見れば上役はなんだ、積水化学に帰れるやないか、わしらこの会社だめになったら路頭に迷わないかん、立場が違う。そこにやはり命令をしても腹の中で退廃しとる言うか、あるいはむしろ軽蔑しとる言うようなところがございまして、とても一心同体で仕事できるような状況ではござ

いません。それで私は今考えて大変なことをやっただけでございます。

一般的には一寸できないことだと思ひますけれども、親会社からきた幹部社員が出向できてる状態はいかん。一つは、私が上野社長から放り出されたと言う向かつ腹もあるでしょうね。腹の中に。クソッ、親会社め、負けるか、と言うこともありますが、出向で来ている幹部社員に対し、とにかく移籍せい、出向じゃだめだ、積水化学と縁を切つてこい、つまり退職手当をもらつてこいと、幹部社員を一人一人呼びまして、みんなの氣心を合わすためには親会社と縁を切らな駄目だ。オレ、そう思うがどうだ、オレを信賴して運命を共にするか、と決断を求めました。この会社はすでに赤字を出してますから、親会社の上野社長がもうやめようと言う氣持が社員に流れとります。流れてますからいつ駄目になるかもしれません。そして、この会社に踏み止まるという決心をするかせんか、踏み止まらないのだったら親会社へ即刻帰りなさい。オレを信賴して一緒にやるなら、すまんけど退職金もらつてきてくれ、と四十数人おりました幹部社員に一人々々了解を取り付けたわけです。そのうちで、たった一人を除く全員が『田鍋さん、そしたらあんたにゲタをあずける』ということになりました。親会社からそういう一流の有能なやつがきてないわけですから帰つても、冷飯、出戻り娘みたいなもんですわね、あんまり良い席が保障されそうにない、と言うことも本人たちは読んだと思うんですが、まあもうまよ、運命だからもう田鍋さんに運命をまかそう、と言うことになったわけでした、全員に対し、私は誓約書を取り

ました。血判状じやございませんが、誓約書を取りまして四十数枚を拝んだんです。ありがたい。よし、それならオレも沈みかけた難破寸前の船長だけれども、船員の君たちと運命を共にしようじやないかと。家内や子供がおりますから、こんな決心をするのは大変な決心だと私は思うんです。やっぱり子供の生活をみなければいかん親の責任があるわけで、危険を冒したくないというのは幹部社員ならみんなそう思うのが、人情なわけであえて私を信頼してやろうと言ってくれましたので、私は涙が出るほどうれしかったんですが、よし、そんならオレもやろう。責任をもって君たちのためにめしを喰わす、と言うことで、非常にそこでハッスルしたわけですね。私自身が背水の陣でありますし、その幹部社員全員が親会社に戻れないという背水の陣を敷いたわけでございますからそれを聞いたプロパーの社員が私のところへ飛んで来まして、『社長、ええことをやってくれました。我々は、あしたから働きます。今まで他人やと思っとったけれども我々と同じ身分になったんやったらあの人の言うことも聞きます。』と氣構えが變つてきた。そこで、その当時二百五十名ほど従業員がおりましたけれども、一致団結と言いますが、共にやろうやないかという氣がそこに起こってきたわけです。こんなことは欧米では考えられないことなんですけれども、今から考えたら日本の経営の最たるものをそこで私はやったということになりました。まあそれがやっぱり根本でございます。それと、人心を一新させるために社名を変更しました。

現在、積水ハウスという名前になつておりますけれども、当時は、積水ハウス産業という名前をつけとりまして、産業とはなんだ、我々の仕事は純然たる建築業やないか、住宅ですから建築業に産業とはなんだ、部材を売る、材料を売る積水化学の体質をそのままもってきてるからこんな産業をつけたんだ。産業を取っちゃえ、それで積水ハウスという名前にしたわけです。やはり業態に沿った名前にし、そしてその状態を社員が認識してその進むべき方向にしなければいけないわけで、これはまあ名前だけですからなんてことはありませんが、やっぱり人心一新の手段としては大変有効な手段であることは間違いないありません。前に述べましたように、出向をとり、移籍させたのは大きな意味があるんですね、気分的に積水ハウスの人間として一生懸命やろうということになったと同時に自然的に積水化学、親会社の労働組合からぬけたわけです。従って労働組合がなくなったわけです。従って私はなんでもできるということになったわけです。勤務条件から変えました。

大体、住宅を売るといふのは自ら売らないかんで他人の力で売らななてことはおこがましくて、そんな商品じゃない。今でこそ当社の工事は慣れとりますけれど、当時は工法も施工も知られていないわけですから大工が非常にひやかしたものです。あんなプレハブ買ったらあきまへんで、てなこと言うて大反対したぐらい自分たちも手がけられないほどの新しい技術でございます。そういう商品を売るのに他人まかせではだめだ、私が積水ハウス産業に行きました時には代

理店を通して売ったわけです。その代理店も日綿実業、丸紅、それから下って京都で言えば新木の材料屋さん四条の方にあるんですが、大きな新建材屋さんですね、そこらが非常に大工さんに近い代理店でございます。しかし代理店ではよう売り切らんわけです。商品説明ですらもよう説明し切らん、その商事会社がこんなもん売れるわけあらへんと言う。そこで我々自らで売ろう、自ら売るには全員が売り子に徹すべきで、売り子に徹すればとにかく住宅の営業という実態から言って日曜に働かないかん、土曜、日曜が書き入れ時で、しかもお客さんに会社へ訪問してもらって商談すべき筋じやないんですね。また、家をどうするとか値段をどう契約するとか、お客様の職場で話したらえらいことですね、お客様が家へお帰りになって一杯晩酌を召し上がった後が住宅の商談なんでございますから、その時間は夜であり、土曜であり、日曜であります。だから住宅の営業では土曜、日曜をつぶさないかん、電鉄も日曜日やとるぞ、百貨店も日曜日、店やとるやないか、こんな住宅産業が日曜日休んでおって商売になるか、日曜日出勤してそのかわり水曜日休みにしようと思うがどうかと提案しました。みなさんは長い間会社員生活あるいは、役人生活してこられたと思いますが、日曜日が休みでなくなると言う精神的苦痛は日曜日の休みに慣れている勤め人にとっては大変なことです。しかし、あえて私はやりました。そしたら、実際セールスに長けたやつは、そら社長ありがたい、とこう言うんです。「だって我々は土曜、日曜やらなければ商売にならないんだからやる。結局年中休みなしで働いてきたん

だ、水曜休みだったらそれはありがたい」と、言うのです。本当にうれしかったですね。私でも正直チツソ、積水化学という大会社の社員生活をしてきたわけですから日曜日がなくなると言うことは大変苦痛なんです、ところが、若い社員はそんなことはあたりまえやと言うてくれました。

それからもう一つ大きなことをやりました。セールズにそれまで残業を付けとったんです。だから会社には労働協約がありますから、とにかく夜十時に帰ってくれば夜十時までの残業料を払ってたわけです。これじゃとてもやないがやれん、大変残業料が高かったわけです。そりゃそうです。夜遅くまで商談して帰ってきてその時間まで残業料を付けとったんじやみなさん御承知でしょうが大変な金額になります。調べたら一番多いのが一ヶ月二百時間から残業しとるわけです。二百時間残業料つけとったら給料の倍以上になりますわな、これじゃ会社はたまったもんじやない、しかも私は望遠鏡で見とるわけじやないんだからどこでパチンコやつとるかもしれないし、何しとるかわからんのに十時まで残業料付けられてたまるかと思いました。ところが従業員を説得するコツがございまして、全社員の残業料の源資は減らさん、減らさんから別の形で固定的に与えるから残業料無しにすることです。了解を取りまして残業料をやめ、そして効率手当と言いますか、経営が成功した時の保障金というものにすり替えていったわけであります。それから外勤手当といううなたちで営業マンと建築現場を監督する技術者には一律の手当を出した。そ

して事務所で働く社員は、残業でやったわけです。そういう社内改革をやりましてそれがすべて受け入れられたと言うこと。それから自ら売ってゆくと、代理店をやめたのは理由がありまして、住宅というのは大変お客様からみれば大事な商品であり高額商品であり、そしてそれに生活だけでなくて生命というか健康全部がかかっている商品なのでございます。自動車やテレビや冷蔵庫とはわけが違ふ非常にお客様にとって大事な商品でございますので、これを人まかせに売るといふ思想は恐ろしくてできない。従つて社員が自ら苦勞してお客様のニーズをつかみ、お客様の境遇を考え、お客様の安全とお客様が快適な生活をされて、長生きしていただくためには、いいものを供給せなならんというその根本の精神をもつてないと売れないということを、会社の理念として全社員に植えたわけです。従つて、どうしても住宅は直売にせざるをえない。直売をやりますと非常に苦勞が多いわけですがまたいい面があるわけです。お客のニーズが的確にわかるわけです。これをもつてに代理店の耳から聞いたものでは真相はわかりません。それから家という商品は長期にわたつてアフターサービスをしなければいかん。売った先の名前がわからない、場所がわからない、ではサービスのしようがないわけです。代理店を通じて売ればそれがわからなくなります。代理店販売では材料だけしっかり納入してから金とおけばあるいは手形とおけばそれでいいんでございます。しかしそれではその材料がどこへいつてどういふ家になったかということの追求がなければアフターサービスができないわけです。我々の様に

代理店を通さず、直売方式をとりますと、それがしつかりできるようになったんです。だから私が社長になってからのお客様名簿は全部会社に未だに記録として残っております。二十年たってもサービスするわけでございます。

日本は台風や水害の多い国ですが、全国で私どもの実績で約四十万戸の家を供給いたしました。過去の風水害には立派に耐えた実績をもっております。全国に散らばって建築されたセキスイハウスは必ず災害・天災にあうわけです。その度に当社の社員が駆け付けて水につかった畳は新しいのにとりかえてあげる。壊れた部分は直してあげる。地震の時もそうであります。地震は大変広域に起ります。先般、仙台で地震がおこりました時は、仙台の地元の大工さん、工務店が全部やれとるわけです。従って自分の家、親戚の家の方に手がかかって当社の工事をやってくれた工務店だけでもセキスイハウスの補修にはとても手が回らん。それで東京から約三十数人の職人を、もう鉄道は駄目ですので、車に乗せて仙台まで送ったわけです。宿舎を用意し、今まで売りましたセキスイハウスの一軒一軒を巡回して、手直しして回ったわけです。もちろん全壊した家は一軒ありません。けれどやっぱり窓がいがんだとか、樋が外れたとか言うのはあります。あれだけの地震の被害に対しても、そういうことができるというのは直売だからでございます。直売と言うのは本当にお客さんの気持ちをはかってそれに向けた商品を差し上げると言うことが、一つの実績となって拡大されてきたんだと思います。それだけじゃございません。さっき

言いわけしましたが、プレハブ住宅というのは実は本当に新しい産業なのでございます。今までの住宅の建設と言うのは在来の大工さんが木組みをやりまして、まわりは墨入れと言うんですか、上棟いたしましたして現場で材料をこねたり削ったり、カンナ・ノコギリで仕上げていわゆる現場施工なんです。

ところがこれだけの住宅をたてないかんという日本ではとても職方の数が足らん、しかも老齢化しとる、後継ぎがない。昔は八年十年、年季をかけて大工は育ったものですが新しい教育制度になって、そういう徒弟制度が崩壊しとるわけです。従ってそう言う職方が生れてこない、数は減る一方です。それで尚且つ住宅を供給するには工場生産をして、人の力、大工さんの力を機械に置き換えて、そして標準的な施工システムを作って現場で簡単に組み立てて素人でもできるような仕事に切り換えていかないと住宅の供給は充足されないと言うのが、プレハブの最初のねらいでございます。このねらいを私は徹底してやっていったわけです。従って全てをなるべく工場生産でやる。工場生産でやりますとそこに効率と言うか、コストという問題が出てまいります。材木だとかレンガだとかあるいは床材などについて在来工務店は、どこでも同じ値段で現場調達いたします。ところがプレハブになりますと、材料が工場で大量仕入れで安く仕入れますけれど、それに相当な運賃をかけてお客さんの現場に運ばないかんという不利があります。そういうことからいろんな合理化をはかる必要がございます。一つの話でございますが、窓ガラスですね、ガ

ラスは従来の在来工法でも全部町のガラス屋にはめ込みを頼んでおるわけで、町のガラス屋は客の家に行って、寸法をとって自分の家に帰ってそれを切って、それをまた現場に運んでそれをはめ込んで帰るわけですから、そのガラス屋と現場との運賃、手間代、相当にかかるとるわけで、ガラスを調べればメーカーの出し値は末端価格100とすれば30でございます。あと70が流通の経費であり、町のガラス屋のマージンである。それで私はメーカーと交渉しましてガラスを原板で購入することにいたしました。プレハブですからサッシの窓のサイズが決つとるわけです。大きい小さいはありますけど、大きい窓はどの寸法、小さい窓はどの寸法と決つとる。現場で窓を作るんではございませんから、従って窓ガラスをそのサイズに切って、工場で、輸送中に壊れないようにわらを挟んで木箱で組んで現場へ運んで大工さんにはめさせた。これで一戸あたり七千円か八千円安くなった。こういう些細なことを、きめこまやかにやっているとコストは下がらない。それをあえてやって工業化住宅と言う、プレファブリケーションの建築工法というものを徹底して追求したのであります。鉄骨の加工始めその他の工程には近代の機械を相当にいれとります。

コンピューターもいれとりますし、システムとしてはかなり進んだものだと思います。やっぱりこの産業は日本的な産業なんですね。世界にありません。日本だけが独特の発達を遂げた産業であります。もちろんアメリカにはプレカット工法とかユニット工法とかがあります。トイレッ

トやバスなどが、工場生産されて現場まで運んでいってポンと据え置くようなシステムはアメリカで先に発達いたしました。それとアメリカでトレーラーハウスという、大きなトレーラーで引っばってゆく一家があるんですが、これはアメリカでかなり工場生産化されております。しかし日本のような非常に複雑な住宅に対し、当社は自由設計でやっており、規格型の住宅ではございません。お客さんの要望によって大きさも何もかも全部自由設計でやるんですが、その部材を工場生産するシステムは世界にないんでございます。今当社のシステム並びにスケールそれに伴います販売組織、それから施工の機構ですね。これは世界に冠たるものです。どこにもございません。フランスにやはり鉄骨の住宅建築をやってる、フェニックスという会社があるんでございますが、これは幼稚園の校舎だとか、保育所の校舎なんかを鉄骨でやっております。これもあり進んだ方ではあります。我々とは雲泥の差でございまして、先般、アメリカの建築業者が当社の工場を見に来ましたが、びっくりして帰りました。その時、自動車、電気製品、そして今度は住宅が、アメリカへ進出するんとちがうかと質問を受けました。いいや、そんな心配はいりませんよ、今、アメリカで儲けようという気はないですから安心しなさいよ、て、ゆうたらワァーと喜んで帰りましたから、脅威に感じていることは事実であります。

まあ余談となりましたが、プレハブと言うのは、そういうことで、その精神を追求してきたその過程において、まったくその先生がなかったわけです。学ぶべきものは何もない、自ら考え、

自ら発案して、自ら造っていかなあかん。全てが、それも私の知恵ではとてもできませんが、それをやる若い社員が発想と言いますか、それを自由にやらせるというか、やる気のあるやつを押し付けずに自由にやってみという、失敗してもいいからやってみ、なんぼ金かかってても金は出したるということで次から次へと新しいことをとり入れてきたわけです。そこらが、やる気ができてきたということが大きな要素やと思うんです。そのやる気のおこってきたというのはやはり先ほど言いましたようないきさつから、みんなが背水の陣を敷いて、この積水ハウスの従業員、役員を含めて、この集団としての運命共同体と言うような結成がなされた。従って、若い社員でも会社のために働くという、それが楽しみになるというような形にもっていったということが、やっぱりやる気をかき立てておるんじゃないかと思うんです。営業にいたしましても、当社の営業は同業他社に比べて、自慢ではございませんけれど、よく働く、熱心だ、しっかりしとると、お客さんから褒められるんですが、それは、教えてできるものではございません。みんながやる気でないといけないじゃないや。教えたり、訓練したりしてできるのは軍隊の兵隊や小僧ぐらいやったらできますけれども、事業というのは、そういうものではございません。教えなくても自分で考えて自分でこうすべきだと思ひ込むような風土を作ることが経営で一番大事なことだと思ひます。従って当社には労働組合はない。現在、当社の社員は八四〇〇名全国に散らばっておるわけです。八四〇〇名の人数で組合のない会社なんて日本では当社だけでございま

す。できそうありません。できない理由があるわけです。なぜかと言うと、経営の基本にかかわることですが、私は社長をやとりますが、いわゆる資本家ではない。幸いにして親会社からサラリーマン重役でいった社長でございます。従っていわゆるオーナーではございません。だから資本家じゃない。ただし経営者だ。経営者だけど資本家じゃなければ従業員と同じ立場ですね。職責が違ふ、職分が違ふだけでございまして、従って当社には労使の対立はないんだ。使がおらんのだ、労々やないか、私も労だ。君達も労々やないか。労々でんでけんかすることがあるんや。みんな働いてみんなで分けようやないか。資本の資に対して私は普通の世間並の配当それ以上の配当をして、資本家を満足さしておるんだからなんの気兼ねもいらん、それ以上もなかった分は我々みんな分けてようやないか。これも私は当初から実行してとるんでありまして、その最たるものは年間四回のボーナス、六月・十二月は世間並みのボーナスを出します。大体年間で五・五から六ヶ月のボーナスを出すわけです。これはよそが出すからうちも出す。ところが、私のところは一月が年間決算で、七月が中間決算でございしますが、決算が済んだらすぐに三月、九月にはもう業績が出るわけです。業績が出れば、それを三月、九月に業績ボーナスとして出すわけです。大体、非常にもうかつとる時は、年間の五・五ヶ月の倍、十一ヶ月ぐらい出しました。

現在、成長率がちょっと落ちてきておりますのと、今年当り、具合悪いんでございます。三月、

九月分の率を下げとりますれば、今だに二十年間、その制度をそのまま踏襲しとるわけです。従って、みんなは、自分の成績だけじゃなくて、会社の成績、工場の社員でいけば工場の物の動きというものに対して、極めて敏感でございます。材料がようけ出ていくということは、ようけ売れているという証拠です。非常喜んで働きます。やあ今度のボーナスもええやろな、やあちよつと調子悪いぞ、今度の三月、九月のボーナスは余りよくないかなあ、といった具合です。やはりその年間ボーナスが基本給の倍率ですけれど、一ヶ月も一二月月もあれば働きますよ。だから給料に対する不平はございません。それが組合のできない一つの理由かもしれません。我々仲間仕事しとるんだから、もうけたらみんな分けてよかと言って、それを実行しとりますし、もうけたかもうけてないかをごまかす経営者がようけ世の中にあるわけですけれど、税金をたすかろうと思つて、儲かつとるのに儲からんようにみせたり、また中には、儲かつてないのに、儲かつたように見せて、ええかつこするというような経営者もようけあるんですが、儲けがボーナスの基本であれば、儲けがいくら儲かつたか、社員が知らなければ困るわけです。知らさなければ困るわけです。従って、自然とガラス張りの経営になるわけで、社内にそういう意味の損得の係数が月々正直にガラス張り出て、全部従業員にばらまかれるわけです。一人々々ではありません。その職場々々に、従って、今期はどうや、ああこら頑張らないかんどか、みんながわかるようになってるわけです。こういうことも、一つのやりかただと思います。それと

やはり、若い社員が、こっちが、やんややんやと言わんでも働いてくれたり、考えてくれたり、行動をおこしてくれたりするには、それに対する信頼というか、愛情というか、これがなけりやいきますまい。私はちよつと人間が甘いもんですから、温情家すぎるんですけれど、極めて、社内が人間的な信頼関係で結ばれているんだと思います。部長とか課長とか一応職責上つけとりますけれど、これは軍隊で言えば肩章ですね。私は常に肩章をはずせと言っております。職責はつけとくんでありますが、課長が社員に威張ったり、部長が社員に威張ったり、自分の思惑で社員を動かそうなんてとんでもない。営業所長にしても、社員は会社からの預かり者だ。いかにしてそれを慈しんで人間としていい人格成長させてやるのが義務だと、絶対に威張っちゃいかん、命令したらいかん、命令じゃなくて、こうしてほしいと君ができるように助けたらという先輩であつてほしいということで、人間尊重の精神を求めております。住宅を作る仕事は、一人のお客さんに対して何人かが、掛らんとできない仕事なんです。営業マンが最初掛りますけれど、次は設計マンが掛ります。建築にはいりますと現場の監督する建築の技術屋が関与します。

それ以外に、登記だとか融資の手続き、それから周りの住民との関係、なにかもやらんといかんです。だから、一軒の家を完成するのに職種の変つた社員が五、六人は関与しないとできない。従つて、五、六人の人間というものの協調がないと歪んだ家ができてしまいます。お客に對し不満足な家が出来てしまつたらえらいことだから、社内の協調だとか、チームで仕事させる

ようなことをしとります。小さなチームですから、チームの一員がどうなつとるかすぐわかる。働いとるか、働いとらへんか、病氣したかすぐわかるような状態に置いておりますから、チーム同志の競争、あそこはこれやりおった。オレのそこは今度これやろうというような形でだんだん育ってきておるわけでございまして、基本に人間尊重の精神を貫いて自由にやらせるという方法をとっております。私がんばる千手観音でも八四〇〇人の人間を私自ら操るわけにはいきません。またこれを適当に部長や重役に任しておつて、私が社長でのほほんとやっていたりけるか、そういうものでもございせん。だから全国に目を光らせておりますけれど、信頼の上に立つて、みんながやってくれなければどうにもならん仕事なんです。プレハブすなわち、工場生産住宅ですけれど、工場で家という製品はできません。自動車やテレビは工場で品物ができるんです。最終検査で合格すれば、それが適格な商品なのでございますが、セキスイハウスというのは、全国至る所に散在する住宅の需要を追求しとります。そこで当社の社員が、セキスイハウスに恥ずかしくない住宅を作っていくかというのは、連中自身の魂がなければできないものじゃございせん。従つて、その基本には人間の信頼関係ということを、私が率先垂範してそういう氣風を社内にあらゆるチャンスに植え付けていかないと、やれるもんじゃございせん。しかし、八千人以上になつてきまして、私が全国津々浦々に再々行けるわけじゃございせんので、まあ二年に一遍か、三年に一遍か顔を出すんでございますけれど、間が伸びると、だんだん氣分が緩んでくるとい

ますか、その傾向は少し現れてきますので、今まで通りで、こうやっていけるかどうかはちょっと危惧しとります。しかし、それがやはり当社の生命でございますので、いかに人間関係をうまく作っていくかということこそ、やはり一番大事なことでないか、しかもそれが日本の経営の最たるものだと私は思っております。

私は、三高の時にラグビーをやとりまして、三年の時はキャプテンもやってですね、みんなをしんどい思いをして引っぱってきた経験がございますし、東大では就職が難しくなった時代だったもんですから、ラグビーに現を抜かしとるわけにはいかんから、二年ぐらいつまみで試合に出ましたけれど、三年ではやめて勉強したんでございます。それにしましても、そういう大勢の仲間を引っぱってゆくという精神というか、テクニクというか、そういうものが学生時分から身についたとこういうぐあいには思っております。そういう意味から言いますと、三高におって、名門ラグビーと言われたんでございますけれど、私達のあの時代は非常に弱くて、当然でございます。大学生と同じ体力が高校生にあるわけじゃないんでございますから、同じような試合をせといわれても、無理でございます。それを先輩に怒鳴られ、何だ昔は強かったのにおまえら弱くなったと年がら年中言われてから、まあじめじめしたラグビーでございましたけど、それでまあなんとか耐え忍んできて、苦しい練習を戦い抜いてきたのであります。このことがやっぱり経営に生きてきているんじゃないかと思えます。しかもラグビーは集団競技でございます。私は今でも集団競

技の長という気でおるわけです。私はラグビーのプレーイングマネージャーです。野球で言えば監督はメガフォンで怒鳴っていますけれど、ラグビーはそれはありませんし、自らプレーし、自らグラウンドで汗水たらしてやらないと、集団行動はよくないと私は思うんです。従って、未だにみんなと仲間で一緒やでと、若い連中とめしも食いますし、若い連中と話し合う、会社でも部屋の扉は開けてありますし、文句があるなら誰でも入ってきていいとゆうことになつてきます。いわゆる組織の長と言うようなことで、お高くとまっているようなことでは、到底、私の仕事はできないと思います。まあ、そう言うわけで、全員が前向きにやつとる、私は指揮官として、つまり指揮官も同じようにプレーヤーの一員としてやってゆくためには、どういうことを気をつけないかんということに常に考えとるわけです。また、公私を混同しないということは大変大事なことで、それが人を引っぱってゆく、若い人を引っぱってゆくコツでありまして、私自身にそういう面のやましい所があつたんじや、人はついてこないと思います。

その他、社長としての責任は色々ございます。先を読む先見の明がないといかんということも言われますし、金融資金調達というものもやっぱり社長自らの責任でございましょうね。これは私、率先してやってまいりました。先見の明では、おもしろい一口話でございますが、私はいつも自慢しているんですが、第一次オイルショックの時に、同業他社を大きく引き離したんです。あれをチャンスにしまして、どういうことをやったかという、こんな時ですから肩の凝らない

話ということで聞いて頂きたいと思うんですが、48年の暮はあの石油危機による狂乱物価というか、物はなくなるわ、高くなるわで、大変でした。我々は建築請負業でございます。お客さんとは以前に住宅の建築を契約してあるわけです。ところが建築材料は不足するわ、値段はどんどん高くなるわ、お客さんの契約納期はありますし、どうしてもやらないけません。そのままではあきらかに得べかりし利益はとんでしまいますね、材料は高くなっているんですから。そこで、どうして経営を乗り切っていくかということでございますが、相手が法人だとか役所の注文であれば、実は物価がこれだけ異常な石油危機で上ったんだから値上げを認めて下さいと、いわゆるスライド条項によって、認めてもらえるわけでありますが、私らの仕事は大部分は相手が個人でございます。しかも、なけなしの予算で金融公庫でこれだけ金借りて、親から金借りて、そういうことで予算が立って、やっと注文頂いているわけです。予備金が多少ありましても、それはできてからカーテンを買おうとか、冷蔵庫を買おうとか、算段しとられることでしよう。そこへもってきて、物価が上ってきたんですから個人のお客に値上げを転嫁は出来ません。がしかしこの状況では並の会社ではもちません。そこで私は営業の社員を集めてどうだと、こんだけ材料が上ってくるし、物は足らなくなってくる。セメントから電線から材料は駆けずり回って調達してきたわけでございますが、ここであらうか、お客に値上げきいてもらえるであらうかどうかと聞いたら営業マンがみんな、「そら社長堪忍して下さい、せっかく注文とってですな、やっと注文頂

いたのに今頃になってから一千万ではできませんし、千三百万に上げて下さいと、そりやできませんわ。私はようゆうていきません、こうゆうんですわ、そりやそうでしょう、気持ちとしては。しかし背に腹はかえられん、注文頂いた後は材料上ってます。その時にうちの重役はみんな社長これは値上げせなしようがおまへんど、他の品物だって売り惜しみしたり、千載一遇のチャンスなんて言うてる会社もありますがな、だからそうやってボロ儲けしとるところもあるんだから、値上げを認めてもらいましょやと、こう役員連中言うんです。けれど、ちよっと待てや、うちはこれだけの成績上げて、三割配当して赤字会社じゃない、これは過去に赤字の経験してきとるんだから一発ぐらい赤字になってもいいじゃないか、この際大メーカーとして、トップメーカーとしてのプライドで値上げせんで、また請負い契約だからその通りやつちやおうじゃないか、さすがセキスイハウスは値上げせんでやってくれたという感謝の気持ちはまたなんか目引くでということで、実は値上げをしなかった。つらかったです。しかし、それ以降の新しい契約については値上げしてもらわな困る。してもらうのは当然でございます。私のところは一月決算ですから二月からの営業計画、どういう営業をやるか、どういう値段をつけるか、値上げするか、せんかということとは十二月に決めるんでございます。その時に私は、同業他社の動きをみますと、みんな値段を30%から40%値上げしとるわけです。しかし、私考えましたネ。住宅というのはそんな40%も値上げしたら買い手がぐっと減っちゃうぞと注文の量が減るでと、それでは一軒・一軒

どうにか儲けても会社の経営苦しくなるで、よし、よそが40%ならうちは15%で辛抱しよう。確かに値上げせんともちませんのでやはり15%に値上げをおさえてそれでいいことやないかと言うと、社長あきまへん、そんなことしとったら、私らもうくたびれ儲けですわ、とつても利益でませんぞと、反対するんです。まあみとれ、この狂乱物価は長つづきしない。それが経済を学んできたオレの常識やから心配するな、オレに任しとけと説得しました。

一月の会議で、うちは15%の値上げで行くが、何々ハウスは40%上げとる。今こそチャンスやないか、薄利多売で売りまくれ、ていうたら営業マンは喜んでですな、そりや安いから売りやすいですわ。バーと注文とったんですね。それでこんな注文とつて儲からんかったら何もならんやないかと言う者もいましたが、二月からずーと物価が下ってきました。それみろ、二月から下ってきたやないか、狂乱物価ちゅうのは波なんだから、山アラア谷アラアな、当然下がるに違いないと私はよんだ、図星にぴったし当たったわけですネ。三月ぐらいになって、うちの重役どもは、社長あんたそれどうしてわかったんや、誰に聞いたんや、とこう言うから、そんなもんオレの常識やんか、と答えました。その時の七月の中間決算は減益いたしました。ところがその期にじゅーと注文を抱えたんですから、その下期はぐっと上がっちゃったんですネ、通期ではとうとう減益せずに増収増益を維持できた。過去二十年増収増益やってますが、その中には第一次オイルショックの大きな波があつてよそは減益したんです。うちはその減益もせずに、連続増収増益が達

成できたというのは社長の責任であり先見性だと思います。これは一つの自慢話なんです。それから先ほど言いました資金の調達でございすね、今、資本が182億になっとりますけれど、これはやはり無償を出したりしまして、どんどん資本金が増えてきたわけでございます。事業にはやはり相当大きな金を使います。当社の総運用資産は六千億円なんです。売上げ四千六百億円と申しましたけれど総運用資産は六千億円なんですネ、借入れが二千四百億円ぐらゐあるわけです。もちろんそれは土地勘定として土地を持っています。従って二千四百億円の借金の金利をいかに安くするかということは大きな要素で、私はここ十年間毎年ヨーロッパに行つて外債の調達してきとる。これもえらいですネ、けれども資金の調達は私が行くと向うの銀行の条件が良くなるんです。私に対する個人的信頼と言いますか、特にスイスのマーケットに行きましたは、セクスイハウスのイメージと言いますか、バリュウ（value）は大変いいんです。よそよりも、日本の相当大きな企業よりも条件はよく安いレート（rate）で資金調達ができておるわけです。まあこういうことは社長の責任だと思ひます。そういうことがやれてるから下の者もついてくると思ひますし、やはり経営の合理化というのは、トップは自らやらなければいかんと思ひます。みなさんは住宅産業に無関係やと思はれるかも知れませんが、最近新しいエレクトロニクスというのが出てまいります。私も歳ですから解りません。コンピュータは解りませんが便利な機械ができてきたということの情報は、逸早く私がキャッチして、うちの社員も素人なんですけれど、おい、

やってみーと言って、富士通なり、ユニバックなり日本電気の人と、いろんな技術を打ち合せするし、工場ではロボットも使っています。特に、コンピューター内蔵の作業を色々やっていますし、今やっていますのは、図面をコンピューターで書くというのを、新しいC・A・Dというやつなんです。これを逸早く取り入れて、ソフトの開発にもう大方三年かかっています。

その他、全国に九十一の営業所がありますが、その営業所ではお客さんへの見積りから工務店への発注までそれ全部、コンピューター化してございます。だからよそが三日かかるやつをうちは半日でできるわけです。見積り一軒だけ言えば一時間ぐらいでできちゃうんですネ。そう言う新しいテクニック、ハイテクと言いますか、そう言うものは、私これだけ老翁になってますけれど、やっぱり率先して、生かじりで、よしそれいけとやってるわけです。それと通信手段、その他いろいろと新しいものをやっております。そう言うことが、私が気がついてとにかくやれやと言いうことにせんと、待つとっては出てまいりませんネ。こんなことを時代を見取ってトップの私が旗を振らんといかんと思います。従ってまだまだやらないかんことがようけできてまいりまして、もうええとしなんですけれど、私昭和八年の三高卒ですから七十一歳ですけどまだまだこれやらないかんし困ったこっちゃと実は思つとるわけです。しかし私は非常に運が良かったと思います。

昭和四五年に株式を上場したんですネ、株式の上場と言うのはオーナーにとっては大変なメリ

ットなんで、私も先ほど言ったようにオーナーではありませんけれど、やっぱり社長ですから、ちよつとは株を持たんと具合悪いんですネ。上場以来、ずっと連続十何回無償を出しとります。それによつて株主さんには非常に儲けて頂いとるわけです。当社は私が社長になって昭和四十年の七月に一割配当をした。資本金一億円でございます。その時に資本金二億円に増資しようと言ふことで増資したんですけれど、まあこの事業に見込みを持つとる人がおりませんで、私自身が頼み回りまして友人やなんかに株を持ってもらつたわけです。その時、我々は三高の友人に頼んでいくわけです。ある友人に行つたらですよ、おい、ちよつとすまんけど五十万円こうてくれやと言ふたら、そんなお前とこの会社どうなるかわからへん、買えるかい、まあ半分ぐらいなら買うたるわ、と、しゃあない半分でもええわ、とそこにおりました経理の専務さんが、田鍋さんがそんなん言うてきて、たつたそのくらの金額なら私が持ちましようと言ふて、持つてもらつたんですネ、その五十円の株が45年に上場いたしますと、その時公募価格は四百十円で公募したんでございますけれど、寄り付きが九百円ついたわけです。従つて五十円の株が九百円になったわけです。その友人は喜びながら、おまえなんであの時オレに押しつけて買わしとかへんなんだ。キミ半分でいい言ふたやないか、儲けそこなつたらこう言ふわけですナ、そらあ俺を信頼せんからそういうことになるんやと言ふてやつたんですネ。まあなにしろ、強引にお願いした株主さん波々受けてくれたのがたくさんあります。

しかし、皆さん儲けて頂きました。大変な儲けです。それで後、お前のおかげでこの絵が買えた、家が建った、息子の家が建ったとかいろいろ話を聞きます。これだけ株主に御奉仕を申し上げたということは、私は非常に経営者として満足でございます。私は、オーナーではございませんけれど、わずか持った株が無償でどつとこ、どつとこ増えましたが、社長だから株が売れませんので、実益ははいつとりません、匂いをかいどるだけです、そら普通のサラリーマンよりは、大変裕福と言うか、心豊かに、おれると言う幸せを満悦しとるわけです。まあこれこそ経営者冥利と言う具合に思います。幸いにして経営者冥利でここまでこれたと言うことは、皆さんの助けだと思えます。まあ今日は雑談と言うことで、自慢話になりましたけれど、時間も一時間そろそろなりますので、この辺で後は皆さんの叱責と、また鍛えて頂くことを、期待いたします。この辺で終らせて頂きます。御静聴ありがとうございます。

(積水ハウス株式会社取締役社長)