

# 第1章

ヘーベルハウス

誕生前夜

# 1. 極秘指令を発す

住宅事業の歴史の針が回り出す6年前、宮崎輝が旭化成を率いる1年前の1960年の夏、彼はある人物に極秘指令を発した。宮崎の信頼が篤く、剛腕で鳴らす色浅黒い黒田義久であった。黒田はずば抜けた行動力と度胸の良さには定評があり、肩で風を切って歩く姿は周囲を威圧する雰囲気十分であった。当時総務部長の要職にあったが、宮崎の直々の命により以後、極秘事業に関わることになる。

極秘事業―。その内容を知り理解をするには、1960年前後の日本の風景、列島を吹き抜ける時代の風について語らなければならない。

## 高度経済成長をひた走る

日本は、1955年の保守合同による自由民主党の誕生で、敗戦後の混乱が続いた政局

もようやく安定し、電力、資源開発を推進するかたわら、道路、鉄道、港湾等の交通インフラも逐次整備され、近代国家の道を歩き始めていた。

新たに開発された臨海工業団地には、欧米から導入した最新鋭の設備を誇る鉄鋼、石油精製、石油化学等の基幹産業群が集積し、京浜、阪神、中京などの太平洋ベルト地帯に一大コンビナート群が出現した。

それまで外貨獲得の主役であった繊維や雑貨を中心にした軽工業から、一挙に重厚長大型の重化学工業への産業構造の転換が進み、以来日本は「世界の奇跡」といわれた高度経済成長の道をひた走ることになる。

産業構造が変貌する時、また社会構造も大きく変化する。都市周辺部に工場群が集積し操業を開始すると、都市中央部はオフィス街を初め商業、サービス施設が次々と誕生し、街は活況を呈する。

この労働力を支えたのが、終戦から1949年の間に生まれた、いわゆる団塊の世代に代表される農村部の若者達だった。毎年春になると、こうした若者達が一斉に故郷を離れ都会へ向かう。「集団就職」という新しい社会現象は、都会への「民族大移動」を招来することになる。

産業の復興を優先させた政府の政策は、当然の帰結として生活基盤の整備の遅れを招

き、都市部の住宅不足は目を追って深刻さを増していた。国や地方自治体は公団住宅や公営住宅を建設して対処したものの、国民の需要を満たすには程遠く、工務店や大工による個別供給には大きな期待はできなかった。そこで、政府は住宅の供給量を拡大するには企業による組織的供給を指向するプレハブ（工業化住宅）産業の育成、拡充を支援することになった。

ちなみに、政府は1966年7月、戸建て670万戸の建設を目指す「第一期住宅建設五箇年計画」を、さらに5年後の「第二期計画」では、「一人一部屋」を目標に950万戸の住宅建設案を策定した。

こうした時代背景、環境変化もあって、多くのデベロッパーや不動産業者が地価の値上がり益を狙って陸続として住宅事業に参入してきた。「建売を200棟も売れば、プロ野球球団が買える」とうそぶく経営者も現れ、業界はまさに玉石混交の体をなしていた。

一方、鉄鋼、繊維、家電など異業種の製造企業もまた、相次いでプレハブ住宅市場に参入してきた。だが、生産システムも流通網も全く異質なこの事業に苦戦し、顧客からのクレームに神経をすり減らす毎日を送っていた。

不動産といえば「悪徳」、工事といえば「手抜き」、プレハブといえば「安かろう、悪かろう」。よって、住宅とは「クレーム産業なり」という世間の風評もでき上がり、真面

目な業者でさえ肩身の狭い思いをした時代であった。

### 宮崎指令で歴史が動く

黒田が宮崎から受けた極秘指令とは、建設資材に関する市場調査であった。大手商社・丸紅飯田（現・丸紅）の子会社を持ちかけてきた、ある情報が発端だった。

当時、コンピュータに代表される電子・情報技術は文化、価値観の多様化をもたらし、日進月歩で進化する技術の創出、新製品の登場は日常の風景を変え、生活スタイルに影響を与えていた。「近い将来、社会が大きく変貌すること」を宮崎は予感し、社会の変化や技術革新によって「産業の主役は、交代を迫られる」と直観した。

1960年前後、「繊維業界に再編の烈風が吹きすさび、企業の命運はここ1、2年で決まるほど深刻だ」と語るほど、宮崎の危機感は深く、繊維業界の行く末、そこを抛り所とする旭化成の将来に不安を募らせていた。ライバルの繊維企業が次々と好決算を発表するのは対照的に、カシミロンの不振によって資金難に陥るなど、旭化成は苦しい経営を強いられていた。

### 三種の新規プロジェクトの構想を打ち出す

第5代社長に就任するや否や、宮崎は繊維主体から「衣食住を持つ総合化学企業」への構造転換を宣言し、今では旭化成の伝説となっている「三種の新規プロジェクト」の構想を打ち出す。

将来を展望すると、繊維事業で旭化成を拡大、発展させることはもはや不可能と考えた宮崎は、繊維と非繊維の売上高比率を、「早い時期に50対50にしたい」という「脱繊維」を模索していた。脱繊維の推進エンジンが、「多角化経営のビジネスモデルになった」といつても過言ではない新規事業、「ナイロン・合成ゴム・建材」への挑戦であった。

宮崎の狙いは二つ。一つは長期的方向として莫大な設備資金が必要となるが、製品の原材料として欠かせない石油化学を基礎とした事業を確立すること。すでにスチレンは米ダウ・ケミカルとの合弁企業旭ダウで生産しており、これにナイロン事業、合成ゴム事業を加え石化事業の総合力を増強する狙いであった。

もう一つは短期的方向の事業推進であった。そのターゲットとなったのが、市場拡大が期待できる戸建て住宅分野を本丸としつつ、その足掛かりとなる建設資材市場であり、宮崎が専務時代から温めていた構想だった。

後に、心血を注ぐことになる新分野への挑戦は、やがて旭化成の命運を握る戦いとなっ

ていく。

語り継がれる三種の新規プロジェクトの一角を占めた建材事業は、技術的系譜や販売チャンネルを持たない異質な事業分野であり、当時、旭化成社内に違和感を持つ人間は多かった。

では、「何故、建材事業なのか」。その解は、宮崎が海外出張から帰ってくるたびに口にした言葉にある。「欧米と遜色のないりっぱな住宅を何とか提供したい」。

確かに、住宅市場は成長が期待され、事業として魅力的だった。だが、それよりも狭くて脆い日本の木造家屋の貧困さを憂い、「安心・安全で快適な住空間を」という熱い思いが、違和感のある異質な住宅関連事業に駆り立てたのではないだろうか。

ちょうどその頃、丸紅の関連会社からソ連のALC「シリカリチート」の情報が持ち込まれたのであった。

## 脚光浴びるALC

ソ連とは、少なからず縁があつた。アクリル繊維（商品名カシミロン）の技術を輸出した実績もあり、話は極めて順調に進んだ。高温高压で養生するALCは1930年頃ス