

050118 M1 開発者インタビュー・宮川 和洋氏訂正版 at JKK

インタビュアー:中村 政人 アシスタント:福田 啓作

中村 (以下、N) : まずは、大学ご卒業からご入社までの流れについて伺いたと思います。

宮川 (以下、M) : 私はもともと高知県の生まれなんです、四万十川の近くの旧制中村中学というところに、終戦直後に入学致しまして、ちょうど学制改革で旧制中学が新制中学に移り変わる時に、父の仕事の関係で兵庫県の明石に行きまして、卒業のは明石の高校でした。昭和 27 年のことですね。昭和 28 年に東大に入学致しまして、学部は法学部でした。あまり勉強もせず、出来も良くなかったのが公務員にもならず、昭和 32 年に、民間企業である積水化学工業に入社した、というのが入社までの大雑把な流れです。

N : 色々な選択肢の中で、積水化学工業を選ばれたの理由についてはいかがでしょうか。

M : 昭和 32 年というのは就職難の時代でして、なかなか希望の会社に入れなくて、私は法学部の卒業ですけれども、高校時代はどちらかというと理科系に関心がありまして。最初の受験も東大の理科 I 類を受けた位でして、高校時代から科学には興味がありまして、友人たちもその方向にいった連中が多かったですね。単純に言えば、その程度の動機で、さしたる理由もなく積水化学に入社したということです。

N : ご入社後、様々な部署でお仕事をされたと思いますが、ご入社した当時の積水化学工業の雰囲気ですとか、ご入社当時の所属部署についてお聞かせ頂けますか。

M : 積水化学そのものは、元々は日本窒素という会社でして、現在の北朝鮮の興南という所に、応力ダムの水力発電を利用した、当時最先端の電気化学といいますか、特に肥料関係やセメント等を中心として、世界でも有数のコンテルン、今の言葉で言えばコンビナートを作っていたんですね。戦争で引き上げてきた訳ですけれども、日本窒素の最初のルーツは、例の水俣ですから、それから日本窒素から分かれた旭化成も九州の延岡ということで、その 2 箇所では 9 割方海外事業で展開していましたから、大勢引き上げてきた従業員を収容できないということで、数多く会社を作ったんですね。その中の 1 つが積水化学工業でして設立が昭和 22 年ですけれども、ちょうどその 10 年後の昭和 32 年に入社したということで、ちょうどその頃は、石油化学と言いますか、プラスチック関連の勃興期でしたので、文字通り、昭和 30 年代というのはプラスチック加工業という道で年率 20~30% という成長を遂げた時代だったんですね。私自身が入社した時は、本社が大阪にありまして、資材部で購買関係の仕事を 1 年半やったのですが、33 年の 10 月から東京に転勤になりまして、建材関係、例えば塩化ビニルの雨樋とか波板やタイルやバスタブ等、プラスチックをベースにした建材関係の仕事をやっておりまして、それら商品の発売当初からタッチ致しまして、当然新製品ですから既存のルートも無いわけですね。ルートの開拓からタッチして、十年近く、建材の仕事をやっていたと。それで、42 年から本社の、いまはそういう名前はなくなりましたが、社長室というところで、企画担当課長ということで、ハイムの発売が 46 年ですけど、4 年間そこにいまして、たまたま社長室の企画担当課長のころに、ある縁があつて、大野勝彦さんと知り合ったと。もうプラスチックの高度成長時代というのも

終わりましたね、どうもそれだけやっておったんでは成長の限界が来るなあと、何か新しい分野に手を出そうというようなことをいくつか企画していて、そのうちのひとつが大野勝彦先生のつながりでこのユニット住宅に結びついた、というのが大雑把な流れですね。

N：入社後約十年で、企画担当課長ですよ？ 宮川さんをご入社時で、設立 10 年足らずの会社です。まわりに非常に若い方が多かったのではないですか？

M：そうですね。当然朝鮮からの引揚者中心ですから、古いメンバーはそういう方々ですけど、積水化学が大学卒を採用し始めたのが、昭和 28 年からなんですね。ですから、あんまり先輩というのはいなかったわけですね。担当した製品も新製品ですから、そのことを知っている人もいないと。そういう事情で、比較的若い頃から、課長になる前から課長のよ様な顔をして仕事をしていたというのがありますね。

N：でも、非常に専門性の高い商品ですよ。その分野の専門知識の無く、販売の経験も無いような人たちが、どういう形でその仕組みや販売ルートを開発をしていったのでしょうか。なにか上司の人がいて、細かく指示を出すような形であれば分かりやすかったと思うのですが、そうじゃない状況で仕事を進めていたと言うことで、そのあたりをもう少しお聞かせ頂ければと思います。

M：例えば、担当した商品では、塩ビの雨樋で、エスロン雨樋という名で、いまでも売っていますけれども、雨樋は、塩ビの雨樋が出るまでは、町の板金屋さんが、亜鉛メッキ鋼板、一般的にはブリキと言っていましたけど、その平板を買ってきて、自分で叩いて形状を整えていました。そういうような時代でしたから、そこへ塩ビで整形した雨樋を出した。最初は、セールスポイントが、「錆びない腐らない長持ちする」だったのですが、それを言うと当時の板金屋さんは、そんなものを我々の分野に持ち込んでくれたら商売あがったりだと。鉄の雨樋だから 10 年位で適当に錆びてくれて、また取替需要があるのに、そんなに長持ちするのはだめだといって非常に抵抗を受けましたね。それをまあなんとか施工方法を教えたり、色々なことを試しながらやっていました。ですから販売ルートというのは、板金屋さんがものを買いに行くお店というのは、いわゆる鉄鋼二次製品というルートでして、そういうところを窓口にして、最終的には板金屋さんに売り込んだということですね。当然経験者もいませんし、既存の販売ルートもありませんから、最初から私なんか中心になって作ったということですね。いい勉強にはなりましたよ。どういうルートに売ったらいいのか、あるいは最終的に家の軒先に取り付けてもらわなければいけないわけですから、どういうところに施工を任したらいいのか。板金屋さんの抵抗が強いので、全然違ったルートを開拓したほうがいいのか、試行錯誤のなかで、やっぱり本命ルートで説得しながらやるのが一番オーソドックスだということで、昭和 37～38 年頃から軌道に乗ったという感触が掴めるようになりましたね。

N：そうすると、昭和 42 年に社室の担当企画課長になられた訳ですよ。当時、色々な企画がある中で、住宅事業推進本部の立ち上げが行われたということですが、その他の「色々な企画」には具体的にどのようなものがあったのでしょうか。

M：一例を申し上げますと、当時プラスチックの合成紙と言いまして、紙の代わりになるようなものがあり、今でも選挙用ポスター等に低発砲スチロールを薄くしたものが利用されていますが、そういう合成紙の分野が 1 つと、もう一方で合成繊維の分野、そしてユニット住宅の分野の 3 つが、数多くの候補の中から絞り込まれて、最終的にはユニット住宅の分野が成功したということです。全社の売上の半分を占めるまでになったということですね。

N：住宅事業推進本部での開発プロセスの中で、色々な住宅の可能性があるので、もちろん大野さんとの出会いもあると思うのですが、特にユニット住宅の、特に M1 の開発が決定されるまでの経緯はどのようなものだったのでしょうか。

M：これは金子、西島両氏へのインタビューをして頂いたのであれば、彼らからある程度お聞きになっていると思いますが、積水化学から分かれた会社で現在の積水ハウスという、プレハブ住宅の先駆者がいるわけですね。あの会社は昭和 35 年に、既に色々なことをやっていたんですね。あまりにも異質の分野であり、当時はまだ、プラスチックの高度成長時代ですから、そういう新しい事業は別の会社にしてやった方がいいだろうということで、積水ハウスが分離独立したのが、昭和 33 年なんですね。身内のところに、そういったプレハブ住宅の専門メーカーがありますから、それと同じようなものをやる訳にはいかない、と。仮に住宅分野に本格参入するにしても、独自性のある分野で行かざるを得ず、積水ハウスと正面からバッティングするような構法では駄目だという認識が、既に大前提としてありましたから、そこでたまたま大野先生の部品化住宅の構想があって、同じ大学の後輩でもあるということで、月に数回大阪に来てもらって、仕事が終わったら夜遅くまで一緒にお酒を飲んで、最終便で帰るといようなお付き合いをしていた訳です。

N：大野さんはその頃まだ、大学院の学生だった訳ですよね？

M：ええ、最初に知り合った頃は、まだ大学院の学生でしたね。

N：そうですね。その、最初に知り合われたのは大野さんの方から・・・。

M：ええ、大野さんの友人が、たまたま積水化学に居たんです。友人とは、松村正道氏のことですが、最初に彼が大野さんを知ってしまして、最初はユニット住宅にすぐに結びついたのではなくて、バスユニットの提案を大野さんから頂いていた訳ですが、「まだ東大の大学院の学生だけど、面白いアイデアを持っている人がいるから、一度食事でもして頂けませんか」ということで、私と大野さんの接点は始まりました。

N：いくら面白いアイデアを持っているとはいえ、まだ大学院の学生という意味では、不安等色々あったかと思いますが、その辺りはいかがでしょうか？

M：まあ、こちらも素人でわかりませんし、何しろ大野さんは非常に説得力のあるプレゼンテーションをされる方ですから、つつい惹き込まれたということですね。

N：M1 開発当初の企画意図と言いますか、大野さんの『部品化住宅論』をベースとして、商品として世の中に発表・販売するまで非常に短期間で行われている訳ですが、担当課長になられてから約 4 年ですよね。

M：最初の1年というのは、そういった事業には進出していませんでしたから、実質的な準備期間というのは3年足らずだったと思いますね。

N：昭和43年の12月に、京都で住宅プロジェクトを立ち上げられたと伺っています。当時、非常に若いスタッフで、建築が専門でもなく、全員で2級建築士の試験を受けた等のエピソードについても伺っていますが。

M：最初は当然、建築の勉強をした人はおらず、多少勉強したような人は積水ハウスの方に行っていましたし、開発当初は大学では建築以外を専攻したメンバーでしたから、まず2級建築士の試験から受けて、勉強してもらうというような感じでしたね。

N：そういったお話を伺っても、非常に大胆と言いますか、プロジェクトリーダーとしての宮川さんのイニシアティブが鋭く、かつ大胆な気がするのですが、その際に、プロジェクトのモチベーションを高めるためですとか、全体の士気を高めるために工夫なさっていたことや大切にされていたことはありますか？

M：各研究所や工場から7人集まってきて、「7人の侍」等と言っていた訳ですが、非常にやる気のあるメンバーが元々揃って来ていました。夜遅くまで勉強したり、仕事をしたり、その後に食事をしたり、ということで、コミュニケーションは非常に良くとれていたと思いますね。

N：M1発売までのプロセスの中で、どのような点にご苦労されたのでしょうか？

M：もちろん色々な苦労や挫折があったのですが、非常に運がよかったといえますか、成功うすべくして成功できたような背景があった気がしますね。まず第一に、全長2,000Kmの細長い日本列島に住む1億2,000万人超の市場が、ユニット工法の経済的輸送限界である半径150Kmという制約範囲内に、北海道から九州に至るまで積水化学の工場立地として、既に1960年代に適地を7箇所用意されていたということ。次に、ハイムスタートの最初の5年間の重要な時に、昭和30年代後半に大量入社した諸君が10年選手として働き盛りとなり、これら優秀な諸君が大勢参画し、事業基盤確立に注力してくれたこと。さらに、M1の発売が第1次オイルショックの前であったことが挙げられると思います。(以上、「ユニット住宅原論」より、福田がインタビューと適合すると思われる箇所を抜粋し、要約)

N：ユニット工法に対しての理念と言いますか、大野さんが当初に持っていらした「無目的な箱」という構想や、あるいはそれを使って住環境を作っていくという構想と、実際にメーカーとして商品を作っていく際のズレのようなものはあったのでしょうか？

M：大野さんは壮大な夢を語っておられましたが、私たちはその夢だけについていく訳にはいきませんので、事業として、しかも我々の力の及ぶ範囲でどこまでいけるか、ということだったのですが、ちょうど昭和45年の第1回グッドリビングショーに出して、世の中の反響を見てみようということだったのですが、その反響が我々の期待した以上に大きかった。しかも第1回のグッドリビングショーとということで、タイミングも非常に良かった気がしますね。そこで、お客さんからたくさんアンケートを書いて頂いて、これならひよっとしたらいけそうだという感触は、第1回目のグッドリビングショーで初めて掴んだ

ような気がしますね。

N：その感触を掴んだというのは、宮川さんが掴まれた、ということでしょうか？

M：いや、全員が掴んだと思いますよ。ですから、すぐ昭和 46 年から事業を始めるということは、グットリビングショーが終わった 10 月の段階で、みんなに発表しましたね。

N：1 つ 1 つのアクションが早かった気がします、当時の開発を担当されていた西島氏にインタビューさせて頂いた際に、「宮川さんは、あれをやれこれをやれ、とは言わなかった」とおっしゃっていました。アクションが早かったことと、物事を進展させていく際に、上司である宮川さんが命令をしていかなかったということには、何か関係があるのでしょうか？

M：こういう新しい事業と言うのは、参加するメンバーが非常に事業に興味を持って、主体的に取り組まないといけないんですよ。プロジェクトリーダーが全てのことに口出しをして決めていくような事業というのは、大体失敗しますね。やはり、参加者のモチベーションに配慮しながら、自らがやっているという参画意識がないと、事業の、特にスタート段階では上手くいかない気がしますね。

N：いずれにしても、M1 というのは大胆なものだと思いますが、先程おっしゃっていたように、第 1 回グッドリビングショーでいける、という「読み」があったように思います。そういった時代に対する「読み」や先見性があったように思いますが、いかがでしょうか？

M：ちょうど日本の高度成長は昭和 40 年代半ばに終わったのですが、人手不足という現象、特に大工や工務店さん等熟練工の人手不足というのは、既に現象としてでつつあった時期ですから、いずれにしても省力化工法の住宅というのは、将来の日本の住宅分野のニーズとして必ず出てくる、と。そういった面では、一般のプレハブ工法と比べても、ユニット工法は圧倒的な省力工法ですから、優位性を持ち得るのではないかと考えていましたね。

N：そうすると、運というよりも、「読み」が的確だったということではないでしょうか？

M：いえいえ。運の中で時代の波を的確に読み取ったとは言えるかもしれませんが、やはり運だと思いますね（笑）。

N：その後、M1→M2→M3→MR と変化していったように思うのです、開発の中での狙いはどのように変化していったのでしょうか？

M：大野さんが直接提案されたのは M1 までなんですね。そして M2 という商品は、時代を先取りし過ぎて途中で消えてしまったんですが、今の「パルフェ」に繋がる M3 というのが昭和 50 年に出まして、これがずっと主力商品として全ての事業を引っ張ってきたのですが、M3 になると、大野さんの直接の提案からは離れた方向に行っている気がしますね。もちろんユニット工法の基本は変わりませんけどね。

N：確かに現行商品ですと、ユニットのフレームの面白さといいますか、特に Docomomo に認定されたある種モダニスティックな造形美と言いますか、そういったものがどんどん見えなくなっている気がします。そういう意味で考えますと、M1 から少しずつ形が変わっていった住宅そのものについては、どのように考えられますでしょうか？

M：大野さんは「墮落した」と評価していたかも知れませんが（笑）、今回の Docomomo の受賞も、大野さんの M1 という、非常に典型的で、いかにも箱だということを強調した斬新性が評価の対象になったのだと思いますが、M3 以降のものは、ユニット工法ではあるけれども、できるだけ箱型の外観をお客さんには感じさせない商品になっている訳ですね。M1 だけだと、非常に特殊なユーザーしか対象にならない訳ですから、事業を始めて 5 年も経った段階では、事業を拡大していく選択肢として、そういう方向に行くのは自然の流れだったように思いますね。

N：Docomomo に認定されたことに対するご感想はいかがでしょう？

M：私も現役を離れてから随分経ちますので、チラッと聞いた程度で、今回、現社員から当時の関係者の 1 人として何か書いて頂けませんか、と言われたことで、改めて意識した程度でさほどの感想は無かったですけどね。

N：そうしますと、先程のお話して、ピーク時は年 3 万棟近く建てられていたということで、現在では延べ 40 万棟を超えるような膨大な数の住宅を供給なさってきた訳ですが、宮川さんにとっても、日本の風景が戦後から現在に至るまで、とても変化してきたのではないかと思います。その中で、ご自身が開発に携わられてきた住宅が、その風景を形成してきている、ある意味ではそれを作ってきているということに関しては、どのような感想を持たれますでしょうか？

M：私はユニット住宅推進者の 1 人ですが、日本文化や、日本の伝統的な感性や美ということを考えますと、M1 がそれらを踏まえた主流であるとはとても思えないんですね。ですから、ある時期 3 万棟近く生産していた時期もありましたが、その当時に言っていたのは、これが永久に増えつづけると考えては駄目だということでした。全体の受注棟数も、いずれ 100 万戸程度に収斂していく流れだから、ある一定の、5%程度の着工比率及びシェアで満足すべきだ、と。もう少し、我々が全国に作った基盤をベースにして、ストックに対する取り組みが次の大きな課題であるということは、かなり前の段階から言っていましたね。

N：そのストックに対する取り組み、ということをもう少し具体的なビジョンとして言ってもらえますでしょうか？

M：アメリカやヨーロッパと比べて、新築需要や、リフォーム・中古物件の流通ということ踏まえての違いは、日本では、あまりにも住宅市場における新築のウエイトが高くて、リフォームやリモデリング、あるいは中古住宅の流通等に関して、欧米等では金額ベースで半々位のところが多いんですね。例えば、イタリア等に行きますと、随分古いもの、中にはローマ時代のやつまで人が手を加えて住んでいる、というような状況と日本は明らかに違いますよね。平均 20 数年でどんどん建て替えられていく。いずれにしても昭和 50 年位までは、たくさん建てた方が良かった時代だったように思うんですね。しかし、昭和 50 年以降、特に平成に入ってから、やはり 2~30 年で建て替えるストックではなく、50~100 年というストックとしての価値があるかどうかという時代に、明らかに変わってきていると思うんですね。ですから、我々自身が建てた 40 万戸というストックだけではなく、日本

にある 4000 万戸を超えるストックにどう対応していくか、ということがこれからの潜在的な事業分野だという風に考えていますね。ですから、ストックに対する取り組みについては、比較的当社は早くて、現在プレハブメーカーの中では第 3 位くらいのポジションですが、ストックのことを我々は住環境事業と呼んでいまして、これについてはトップメーカーなんです。これは、早くから手掛けた先駆者としてのメリットを生かして色々な手を打っていけば、大きな事業分野になる可能性はあるように思いますね。

N: M1 のそもそも持っているユニットという考え方が、ストックと結びついてリユースされたり、あるいは 2~30 年の時間が経ったものでも、ユニットであるが故に他の商品と違い、非常に合理的に結びつくことができますね。そうしますと、やはり M1 という考え方が根本になっていた気がするのですが、宮川さんが今から振り返られて、M1 とはどのような存在だったのでしょうか？

M: 面白い商品でしたね。とにかく単純明快なコンセプトですからね。最初の 4 年間は M1 だけ売っていた訳ですが、積算や作図もとても簡単で、新入社員が入ってきても半年位で 1 人前に注文を取ってくることができ、施工でも新しい業者さんも、1~2 棟くっついて勉強すれば、3 棟目からは自分でできる、というようにシステムとしては非常に完結していて、いわゆるユニット住宅のプロトタイプとしては非常に面白い商品で、最初から M3 や現在の「ツーユー」というようなものが揃ってからやったのでは上手くいかなかったと思いますね。最初の 4~5 年間、M1 だけに集中したのが結果的には良かったのではないのでしょうか。

福田 (以下、F): 少し話は前後してしましますが、M1 の場合は作り手と使い手、あるいは建築を専門にしている人と専門にしていない人というのが、凄く象徴的な形でクロスして出てきているように思うのですが、まず作り手と使い手という話でいきますと、今、僕らが M1 を見ると、ただの箱であるという先鋭性に非常に興味を持つのですが、先程のお話しでいきますと、商品化していくというプロセスが、作り手の論理とは全く違う論理で進行しているということを感じました。かつ、建築を専門にしてらっしゃらなかったことで、そのズレのようなものは敏感にかんじてらっしゃったのではないか、と思うのですがいかがでしょうか？

M: むしろ、家を建てるお客さまの中で 5%程度は確実に M1 のような商品に関心を持って、積極的に評価して頂ける需要層がありそうだ、ということは第 1 回グッドリビングショーでもなんとなく感じましたし、実際に神田の展示場に、グッドリビングショーで展示したものをそのまま持ってきて第 1 号展示場にしましたが、展示オープンの中から、当時 6 ユニットで玄関も小さかったですから、靴の置き場もなく、外で人が待っているという位お客さんに入ってもらったんですね。ですから、家を建てるお客さんの 100%を相手にする必要は全くない訳でして、その 5%のお客さんに的確にアプローチできるマーケティングの手法さえあれば、事業としてはいけるという感触でしたね。ですから、営業のプロセスでも、普通住宅と違いますのは展示場に来られてから正式の契約までに 5~6 ヶ月かからののが

普通なのですが、我々の場合はクイックアタック・クイッククロージングと言っていました。お客さんと最初にお会いして1ヶ月以内にほとんど契約に至る、と。お客さんも乗り気で、積極的に評価して下さい、我々もますます勇気付けられるという循環でしたね。

N：M1の何が、その5%の人たちの気持ちをかきたてるのでしょうか？

M：それについては、われわれはわかりません。とにかく、早々たるゼネコンの社員の方々や、お医者さんとか弁護士さん、それから公務員の方が最初期のお客さんの中には非常に多かったですね。

F：以前、東京大学の藤森照信先生にインタビューさせて頂いた際に、M1は建築家+マーケティング+メディアの3点セットを戦略的に使い、かつ成功した初めての例ではないか、とおっしゃっていました。その3点セットというのが非常に大きかったのではないかと…。

M：当時、我々は最初から、新聞広告1面借り切りの割合大きなものをよく使っていたのですが、ユニットの上に象を置いたりして、奇抜な広告で興味を惹いたということもありましたし、長いこと1面広告のかぎ型でヘッドラインを決めて、それで関心を惹く等というような、当時の住宅の広告としては極めてパンチがあると言いますか、異色の広告を出し続けた時期がありましたね。

N：内部のマニュアルでも、「ハイムイズム」といいますか、非常に情報に対して戦略的にやってらっしゃいますよね。ですから、今のお話でも、実際のモノというよりも考え方や情報を売っているイメージが非常にありますね。いずれにしても今日はどうもありがとうございました。