

経営者のオーラル・ヒストリーからの教訓

松島 茂

第1部では、バブル／デフレ期に企業経営の第一線で活躍された6人の経営者のオーラル・ヒストリーを集めている。バブルの発生、崩壊、それに続く長期にわたる経済停滞という大きな経済環境の変化を経営者はどのように受け止め、どのように企業経営の舵をとったのか。その中から学ぶべきものは何かを考えてみたい。

お話を伺った6人の経営者は三つのグループに分けられるであろう。第1は、流通のイノベーションを担った3人の経営者、すなわちイオン・グループの総帥である岡田卓也氏、㈱セブン&アイ・ホールディングス代表取締役会長兼CEOの鈴木敏文氏、㈱大創産業代表取締役会長の矢野博丈氏である。バブル／デフレ期は、流通業界にとつての大変動期であった。消費者の嗜好は多様化して、それによつて新しい業態が生まれた。消費の多様化は、必ずしも所得階層の分化が進んだことによるものではない。高価な商品を買う消費者が100円ショップでも買物をすることがある。また、都市部における地価の上昇は、商業立地にも大きな影響を与えた。ここに取り上げた3人の経営者の変化への対応は異なっているが、今日における多様な小売業態を生み出している。

第2は、都市開発事業に取り組んだ2人の経営者、すなわち森ビル㈱代表取締役社長の森稔氏、㈱フジタ顧問の川俣慶司氏である。バブルとデフレによる地価の上昇と下落は多くの産業を翻弄した

が、不動産業界、建設業界がそのもっとも大きな影響を受けた産業であることは間違いない。ここで取り上げた2人の経営者は、従来の不動産業、建設業から一歩踏み出して、20年以上の期間を要する都市開発事業にチャレンジされている。

第3は、地方に拠点を構えて地域に密着して幅広い分野に事業を展開している鈴与㈱代表取締役社長の鈴木与平氏である。鈴与グループは、静岡県清水市に本拠地を構え200年を超える歴史を持つ、非上場の老舗企業である。業容が拡大しても経営の軸足は静岡に置いたままであった。このような堅実な経営がバブルやデフレの影響から免れる結果となっている。

以下に、6人のオーラル・ヒストリーから注目するべき発言を拾い上げて、それぞれの課題としたい。

岡田卓也氏のオーラル・ヒストリー

バブル期には、「銀行はお金が余っていたものですから、金を使え、使えと言う方でした」と語る。銀行は土地価格が右肩上がりに上昇していることを背景にして、不動産を担保にいくらでも融資をするからクレジット事業で消費者に対する貸し出しを積極的に行うとどうにかという誘いがあった。これに対して、岡田氏はブレイキをかけた。社内でも「何でもうかることをやめなければならぬのですか」という声があったが、岡田氏は長期的な視点にたつて見れば上がったものは必ず下がる、ジャスコは小売業の本業に徹すべきであるとして、次のように語っている。

「私どもがあるというのは小売業というもの、もっと言えば、お客

様に直接対応するものに限定した。それ以外のことはやらないということですね。もっと言えば、それぞれが専門的にやるということだと思ふのです。しかし、世の中が変わると、そちらがまた大きく変わってしまうわけなので、これから世の中がどうなるかということについて、一番大きいのは世の中の変化をどう読むかということ。それは過去のいろいろな経験からしか読みようがないですね。

いろいろなやり方を。だから、私が言っているのは、ビスマルクが言った「歴史から学べ」ということです。「自分の経験から学ぶな」と言っているわけですからね。その大きな流れをどう読むかということが、まず第一に言ったことです。そのとき、そのときの対応になってくるでしょう。私は、前にも言ったように、急速に上がれば急速に下がるし、ゆっくり上がっていけばゆっくり下がるということで、私は野球の選手をやっていたから、「ボールを壁にきつくぶつけたらきつく返ってくるし、それと同じだ」と言っているのです。そして、私どもは世の中の変化をよく見て、素早くどう変えていくかということだと思ふのです。ところがなかなかそういう見通しが難しいですね。」

鈴木敏文氏のオーラル・ヒストリー

鈴木敏文氏は、第1次石油危機の直後に新しい小売業態としてコンビニエンス・ストアのセブン・イレブンを立ち上げている。その目的は「既存の中小小売商と一緒に大型スーパーが共存できるように体制を作る」ということであつたので、既存の商店街の中にある「酒屋さんとか、食品店とか」というところと、フランチャイズ契約を結んで出店する」ことを基本方針としていた。

また、鈴木氏はフランチャイズの展開と同時に本部と個店を結ぶPOSシステムの構築を行っている。これによって、売場の情報を瞬時に本部に収集して、データに基づく経営を行うためである。しかし、鈴木氏は大事なのはデータそのものではなく、その解釈だとして次のように語る。

「同じ数値であっても物不足の時代と物が余っている消費飽和の時代では、まったく意味が違ってしまいます。そのように数値の背景から正しく読み取ることが必要です。

また、物不足の時代であれば、作り手や売り手が自分たちの生産性や効率を考えて商品を提供すれば物が売れたのでしようが、消費飽和の時代になると、買い手がその時、何を求めているのかという心理的な要素が重要になります。このため、消費飽和の時代は経済原則だけではマーケティングの変化を正しく理解できません。ですから、心理学の目で見なくてはいけないと言いつづけています。私は基本的にはずっとそのようにマーケティングを見てきました。

特に消費飽和の状態になっていくと、心理というもののが最優先すると思います。物が不足している時代だったら、過去の統計データを延長していくことで、マーケティングの動きがだいたい予想できました。ですから過去の経験が役に立ったのですが、80年代以後、消費飽和が進んでいくと、どんな人間の心理が変化に影響を及ぼすようになってきたと思います。そうなりますと、過去の延長では推し量れなくなります。」

鈴木敏文氏がイトーヨーカ堂の業務改革を始めたのは82年、バブ

ルが始まる少し前の時期である。当時、鈴木氏はイトーヨーカ堂の常務取締役であった。きっかけは、81年の中間期に初めて減益になったことである。売上は増加しているのに何故減益になったのか。その理由を探っていくと、各店舗の在庫が増加していることがわかった。鈴木氏は在庫が増加した理由を分析して、次のように語る。

「在庫が積みあがっている状態を見て、お客様の購買姿勢が大きく変化しているのだから、私たち売り手の側も販売や品揃えに対する考え方を基本的に変えていかなくては、業績が回復できないと思いました。それでは、どうすればいいかと考えまして、まず一つ一つの商品がどう売れているのか、あるいは売れていないのかということとを、きちんと調べて把握することから始めました。」

鈴木敏文氏が行った業務改革とは、単品管理の徹底であった。単品管理をすることによって、売れる商品、売れない商品をできるだけ峻別することができた。それによって、イトーヨーカ堂は過去の成功体験から抜け出し、消費飽和の時代における消費者の本当のニーズは、「安さ」ではなく「いままでにないもの」「新しい価値を備えたもの」であるとして新しい商品の開発に注力するようになる。鈴木氏は、次のように語る。

「言葉の上では過去の成功体験にとらわれるなど皆言いますが、実際に成功体験から抜け出すのは困難です。その結果、世の中が大きく変化しているのに成功体験から脱却できずに、衰退に向かうのだ

と思います。」

ところで岡田卓也氏と鈴木敏文氏の経営哲学に共通する点がある。それは、バブル期において本業以外で利益を上げるといふ誘惑を断固としてはねつけて、あくまでも本業に集中している点である。これがバブル崩壊によって土地価格が大幅に下落しても、大きなマイナスを免れた最大の理由である。これに関して、鈴木氏は次のように語っている。

「私どもはイトーヨーカ堂の創業当初から、不動産や株式投資などで資産を増やすという考え方を持たず、本業で利益を上げて成長を図ることを基本としてきました。

バブル期には、マスコミの方をはじめ、多くの皆さんから「この機会に、財テクや不動産投資などを積極的にしなければ、同業他社に遅れをとる」とさかんに言われました。しかし、私たちは、一貫して本業に専念するといひ続けました。私どもは、ついでに儲けるという考え方は採らずに、不動産への投資といった考え方は排除して経営に取り組んできました。そのため、結果的にはバブルの崩壊によって土地価格が大幅に下がっても、大きなマイナスの影響を受けることなく済んだのだと思います。」

矢野博文氏のオーラル・ヒストリー

矢野博文氏は、「100円SHOPダイソー」をチェーン展開する大創産業の創業者である。矢野氏は、72年に矢野商店を創業した。その当時は鍋などの家庭用金物を自動車に積んで、農村部の公

民館や地方のスーパールの店先にベニヤ板を並べる移動販売であった。高度成長を遂げた後でも、地方にはこのような形で日用品の流通があったのである。

あるスーパーで「安物買いの銭失い」とお客さんに言われたことで、矢野氏は深く傷つく。「もうやめようと言ったら、在庫どうするということで、在庫も安くして売ってしまおう」ということで、よい品を100円均一で売ると、それが評判になって、87年にユニーの江南店の催事会場で店頭販売をするようになる。これが固定店舗のはじまりである。

さらに91年には「100円SHOPダイソー」のチェーン展開が本格化していく。ちょうどバブル崩壊の時期と重なっている。しかし、あくまでも受身での店舗展開であった。矢野氏は、当時を振り返って「儲けて大きいなんてわしらができるはずがないじゃないか」と考えていたという。そして、「もうしょうがないな、仕方がないなという部分で出ていったのです」と語っている。

なぜ、このような受身での店舗展開であったにも関わらず、「100円SHOPダイソー」は消費者の支持を得て、急速に全国拡大をしていったのであろうか。矢野氏は、「もともといいものを売って大きくなったので、うちの商品は100円でも高級品だ、100円でも高級品を売りよるんじや」と語る。価格の安さだけを追求したのではなく、消費者に100円でもこれだけの価値があるという驚きを与えるような商品、価値のある商品を提供するという路線を維持したことが、多様化した消費者の需要にマッチしたものと考えられる。

なぜ、矢野氏はこの路線をぶれずに維持することができたのか。その理由を次のように語っている。

「僕はありがたいことに失敗しかしていないし、いいことは何一つなかったけえ、ほかのことに手を出せる能力がないありがたさでしたね。いろいろな商売やいろんな話やM&Aやいっぱいありましたけど、振り向かない。僕は「分相応」という言葉が好きなのです。（売上高が3000億を超える今日でも）自分の枠を超えるのは怖いし、いまでも年商300億円、利益が30億円ぐらいかなと思っていいのです。」

森稔氏のオーラル・ヒストリー

森ビルは、55年に森不動産として創業され、60年代には東京都心部にナンバビルといわれるオフィスビルを次々と展開してきた。69年の都市再開発法の成立をきっかけとして、森ビルの事業は、単体のビル開発から大規模な都市開発事業へと転換していく。ビル単独の「点的開発」から複数の街路や街区を合わせた「面的開発」へ、さらに「都市づくり」へと展開してきたのである。森稔氏は、その展開をリードしてきた経営者である。

景気変動と土地価格の動きを見ると、72、73年のオイルショック前の景気過熱と土地価格の高騰、その後のオイルショックとその後の経済停滞、これに伴う土地価格の下落、80年代後半のバブルの発生とこれに伴う土地価格の高騰、さらに90年代初頭のバブル崩壊とこれに伴う土地価格の下落と、だいたい5年刻みでの循環がみられる。これに対して、森ビルが手がけたアークヒルズ、六本

本ヒルズの大規模な都市開発事業では、その着手から完成までには20年という長期間を要している。

森稔氏は、このギャップをどのような考え方で乗り越えたのだろうか。景気変動に乗るのではなく、長いタイムスパンで考えて望ましい都市をつくっていくという考えであるとして、次のように語る。

「無理に買値が上がっても仕方がない。逆に下がってくると一定の値段を保証して、再開発による開発効果の金額を先に分けた値段でも転出なさる方には提供しますとご提案すると、理解していただける。土地の価額が上がっているときに少々の開発効果を分けますとご提案しても、まだ上がるという感じですから、話はまとまらないので、ご提案するタイミングとしては土地の価額が下がってきたときが良いのです。また、その時には権利者のみなさんの意思決定が早くなります。土地を持続しているものと下がってしまいう大変なことになるということがあります。」

ですから、こういう土地価額の波は必要ですが、私たちとしては、これを完成させる頃までは、最後は右肩上がりに土地の価額が上がっていくものだという確信を持っておりましたから、こういうときにでもこの値段までは保証しようという約束ができたのです。結果的にはそこまで行かないで、転出される方の権利を買い取った分で高く買い過ぎた分の減損を出すというようなことに相成っています。しかしながら、トータルの開発効果でペイしていますから良いのです。」

要するに、景気の変動があり、それにもなつて土地価格も変動はする。しかし、いままでは長期的なトレンドを見れば土地価格は「右肩上がり」であるから、「よい開発」をすればかならずうまく行くという楽観的な見方をしている。

しかし、日本経済の将来を考えると同じように考えられるのだろうか。これに対する森稔氏の考えは、次の通りである。

「これからは右肩上がりの時代ではなくなりました。人口減少の時代に入っていますから、ベースは右肩下がりです、この20年間も大したGDPの拡大はないのですから、これから急に拡大するはずありません。：よっぽど付加価値のオリジナリティの高いといえますか、クリエイティブティの高い知的生産型の経済にならないといけません。いわゆる工業製品の時代ではない、そういうことに適した街をつくることによってしか成長はないと思います。」

クリエイティブティの高い知的生産型の経済に適合した街をつくるためには、今までもさらに長期のタイムスパンで都市開発に取り組まなければならないであろう。そのための資金は、どのように供給されるべきであろうか。この問いに対して、森氏は次のように語る。

「最初のバブル崩壊前は、銀行は土地さえあれば貸していただけだ。だから、土地の部分は返してくれるのだ、その後は土地の部分も含めて何年以内に返せと言われてきまして、まったくスタンスが変わってしまいました。：ますます長期金融を何とかしてくれない

と、弊社みたいな事業は縮小せざるを得ない。これが縮小している
と、国際競争力、都市間競争に負けてしまいますよと言っているの
です。」

川俣慶司氏のオーラル・ヒストリー

都市開発事業に乗り出したのは、森ビルのような不動産業を出自
とする企業ばかりではなかった。フジタ工業のような中堅建設会社
も、すでに70年にはデベロッパ志向で脱請負路線を明確にしてい
た。80年代半ばには、大規模な再開発事業も手がけるようになり、
92年には都市開発部門の売上はピークに達していたという。川俣慶
司氏は、68年にフジタ工業の前身である藤田組に入社して、70年代
後半から90年代半ばまでの間、このように発展を遂げた同社の都市
開発事業をリードした方である。

そもそも建設会社がなぜ都市開発事業にむかったのだろうか。同
社が大規模な再開発事業を手がけるようになった80年代半ばは、第
2次石油危機の後で建設需要が冷え込み「建設業冬の時代」といわ
れた時期と符合している。建設会社は建設工事の受注を取るため
も、着手から完成まで長いタイムスパンのかかる都市開発事業を手
がけて、それに関わる工事を受注することを狙ったのである。この
ため、川俣氏は、初動期から現地事務所をつくって、そのスタッ
フを派遣して、開発用地をまとめるための権利調整にあたったので
ある。

森稔氏のオーラル・ヒストリーでも明らかであるが、都市開発事
業は着手から完成までタイムスパンの長い事業である。工事需要が
生まれるのは、その後半である。権利調整に長い時間がかかれば、

それだけ資金を寝かせる必要もでてくる。そのための資金は、どの
ように手当てしたのだろうか。バブル期には、銀行からの融資を受
けることは容易であったとして、川俣氏は次のように語る。

「バブルのころは円高不況になっていましたから、製造業はもう生
産設備は海外に移転していました、国内で資金需要がなかったの
です。地価は都心を中心として上がり始めてきている。なおかつ、東
京の国際金融センター化というところで、国土庁の事務所
（需要）の推計とかで一極集中が起きた。そうすると金融機関は、
私どもはプロジェクトを掘り起こす能力があるから、幾らでも金が
ついてくるわけです。」

しかし、バブルが崩壊してしばらくつと、このような資金の流
れに変調が起きる。当時、フジタ（90年にフジタ工業からフジタに
改称）は運転資金をC P（コマーシャル・ペーパー）で賄っていた
が、96年12月に同社のC Pの格付けが不適格になった。これによっ
て、C Pによる資金調達の手がふさがれ、運転資金をメインバンク
に依存しなければならぬ状況になった。その後、同社は銀行の金
融支援をうけて、そのコントロール下に置かれることになる。これ
によって、同社の都市開発事業は終焉を迎える。川俣氏はこの経緯
を総括して、次のように語る。

「建設業ではキャッシュフロー経営という発想がなかったの
です。…赤字だと入札参加資格もなくなることもあって、見かけの
P／Lを重視していくのです。だから、損益計算の会社なのです。」

キャッシュフロー経営が不在だったことと不良債権先送り型。どこの会社もそうでした。:

私がやっていった再開発事業は、例えば森ビルがやっている六本木ヒルズでもアークヒルズでもそうですけれども、おおよそ私の感じでは、初動期で地元に入ってから竣工するまで20年かかっています。初動期、準備組合をつくって、本組合をつくって、こういうふうに流れていくと、法定の再開発事業は20年かかる。だから、右肩上がりのときは耐えられるのですけれども、経済変動が激しい時代とか右肩下りの時代には耐えられる事業ではない。」

鈴木与平氏のオーラル・ヒストリー

いままでに取り上げた岡田卓也氏、鈴木敏文氏、矢野博丈氏は、全国に展開する流通業の経営者、森稔氏、川俣慶司氏は、東京において都市開発事業にチャレンジされた経営者であった。最後にとりあげる鈴木与平氏はいままでの5人とは異なり、静岡という地域に根を張って長い歴史を刻んできた鈴木グループの総帥である。

同グループは、1801年に初代の鈴木与平が清水で廻船業を起したことに始まる。当時から清水はこの地域の物流の中心であった。現在ではグループ全体で地域のあらゆる分野に事業の多角化をはかっているが、事業の中心は港湾物流である。

同グループは、バブル崩壊からデフレによってもダメージを受けることなく、堅実な経営を行っている。勿論、静岡においてもバブルの崩壊、デフレの影響がなかったわけではない。デフレによって荷動きの量も減少する。しかし、第1次石油危機の後で人員のスリム化を行って筋肉質になったことによって、バブル、バブルの崩

壊、デフレの変動を乗り切ることができた。鈴木与平氏の行ったスリム化とは、ただ人員の削減をはかるだけではない。中核社員でできるだけ絞り込んで、「共生（ともいき）」の思想のもと徹底的に大事にして行こうという考えであった。静岡においてもバブルの崩壊、デフレによって地価の下落はみられた。同グループは非上場企業であり、不動産を担保とする銀行借入もあるが、土地価格の下落があってもハンドリングできる範囲であるため、それほどの影響を受けなかったのである。

また、鈴木与平氏は、静岡に拠点を置いて、地域に密着した事業展開をする経営のメリットとデメリットを次のように語る。

「地元のビジネスに関しては、圧倒的に強くなることができるわけです。つまり、情報も入りますし、ヒト・モノ・カネがみんなそろっていますから、少なくともローカルで事業を始める限り、ちゃんとやれば失敗することはないように思います。:

深く掘り込んでいくというオールジャパンあるいはワールドワイドに仕事をしていくというのが普通のやり方だと思いますけれども、うちの場合は、横へ横へ広がりながらローカルで仕事をやらせていただいてるので、一つ一つの仕事をとってみると、あまり大した仕事じゃないのです。ですから、もうちょっとスペシャリティを持つて仕事ができるようにとは思っているのですけれども、なかなかそこへ行かないのです。」

鈴木与平氏は、「これから大変な怒涛の時代に入ってくるのではないか」と見ている。そして、この変動の中を乗り切っていくため

には、「柔軟に生きていく人間を育てて、組織もそれなりに柔軟にしていけることが大事だ」と語っている。インタビュアの最後の「我々はこの地域で生きていくわけですから、地域の変わるのに合わせて我々も生きていくことになります。地域と一緒に生きてくしかないですね」という言葉が印象的であった。

オーラル・ヒストリーからの教訓

以上6人の経営者のオーラル・ヒストリーからどのような教訓を得ることができるだろうか。経営者の発言はそれぞれユニークな状況における判断について語っているものであり、安易な一般化は慎まなければならないことは当然である。しかし、六つのオーラル・ヒストリーの中からいくつかの教訓を引き出すことはできるのである。

第1は、本業を中心にした「軸のぶれない経営」である。特にバブル期においては、外部から本業以外の分野での「甘い誘惑」は多い。金融機関もいくらでも金を貸すという態度をとりがちである。また、内部からも「何でもうまくることをやめなければならぬか」という声もでる。そういう中で、本業を中心にした「軸のぶれない経営」を貫くことは、かならずしも容易ではない。しかし、バブル／デフレ期を乗り切った経営者は、これを貫いている。

岡田卓也氏の「私どもがあるというのは小売業というものの、もつと云えば、お客様に直接対応するものに限定した。それ以外はやらないということですね」という発言、鈴木敏文氏の「私どもは、ついでに儲けるという考え方を採らずに、不動産への投資といった考え方は排除して経営に取り組んできました」という発言、矢野博丈

氏の「ほかのことに手を出せる能力がないありがたさでしたね。いろいろな商売やいろいろな話やM&Aやいっぱいありましたけど、振り向かない」という発言、いずれも自社の本業はなにかということ踏まえて、「軸のぶれない経営」を貫いた経営者の哲学の吐露である。

第2は、「長期的視点にたつスケールの大きな事業構想」である。

特に、都市開発事業というタイムスパンの長い事業に取り組む場合には、これが必要である。景気変動の波は5年程度の周期である。都市開発事業の場合には着手から完成まで20年の期間を要するという。「将来はこうあるべきではないか」という明確なビジョンを持つてこそ、それだけの長期間にわたって努力を継続することができ

る。もちろん20年の間には、バブル、デフレという大きな環境の変化がある。その変化の中で倒れないだけの企業の基礎体力を持つことは、当然の前提条件である。都市開発事業にあゆみを進める前にオフィスビル開発で蓄積した企業体力があった森ビルと、建設業の冬の時代に企業体力の乏しいまま都市開発事業に活路を求めざるをえなかったフジタが、都市開発事業で明暗を分かつことになった一つの理由である。

第3は、「変化に対する柔軟な対応」である。人は自分の経験にこだわって、過去の延長線上に将来を見ようとしがちである。しかし、バブル／デフレ期の経済は過去とは非連続のものであり、この時代を切り抜けた経営者は過去の経験にのみ学ぶことが誤りであることを理解している経営者であった。岡田卓也氏がビスマルクの「賢者は歴史に学び、愚者は体験に学ぶ」という言葉を引用してい

ることは象徴的であった。

また、鈴木敏文氏の「同じ数値であつても物不足の時代と物が余っている消費飽和の時代では、まったく意味が違つてしまいます。そのように数値の背景から正しく読み取る必要があります」という発言は、非連続の時代にこそ歴史の流れの中に現在を位置づけてみるという視点が大事であることを示唆している。

さらに、鈴木与平氏の「柔軟に生きていく人間を育てて、組織もそれなりに柔軟にしていけることが大事だ」という発言は、柔軟に対応できる組織にしていくなめには、組織の構成員がまず柔軟に生きていく人でなければならぬということを示唆している。

以上3点をまとめにかえて教訓として引き出してみたが、もちろん読み方によっては、これら以外の教訓を引き出すことも可能である。それがオーラル・ヒストリーの醍醐味である。その作業は、本書の読者にゆだねることにしたい。