

岡田卓也氏ヒアリングの趣旨

岡田卓也氏は、江戸時代の宝暦年間に創業の老舗呉服商「岡田屋」の跡継ぎとして生まれ、まだ早稲田大学に在学の学生であった1946年に(株)岡田屋呉服店の代表取締役社長に就任し、以来00年にジャスコ(株)の代表取締役会長を退任するまで半世紀以上に亘り、経営を指揮してきた。

同氏が社長に就任した頃の(株)岡田屋呉服店は三重県四日市に店を構える呉服・洋服の小売店に過ぎなかったが現在ではイオン株式会社を中核に大規模な郊外型ショッピングモールを各地で展開し、またコンビニエンスストアのミニストップ、イオンクレンジット、婦人アパレル専門店のタルボット、イオンモール、ダイヤモンドシテイなどのグループ企業を国内外の株式市場に上場し、連結売上高4兆円を超える我が国を代表する小売業グループに成長している。さらに海外においても、欧米からアジア諸国にも広く事業を展開している。

この間、我が国経済は終戦直後の混乱期から、その後の高度経済成長期、オイルショック、バブル期、バブル崩壊からデフレ期へと変遷していくが、その中でこれらの経済的な激動を乗り越えて岡田卓也氏は企業の提携・合併を繰り返しつつ業容を拡大させ、今日のイオングループを築き上げてきた。我が国の小売業界を代表する経営者の一人であるといっても過言ではない。同氏に当時は振り返って頂き、それぞれの局面でどのように経営の舵を切ってきたか。バブル崩壊で大きな痛手を被る同業他社が少なくなかった中でどのよ

うにそれを切り抜けることができたか。どうして、このように大きく業容を発展させることができたのか。その経営哲学、老舗に伝わる家訓はどのように活かされてきたかなどをお聞きし、後世に伝えるべき情報として整理することは当プロジェクトの趣旨に照らして意義深いことである。

具体的にはオイルショック当時の体験、「上げに儲けるな。下げに儲けよ」という家訓が教える商売の心構え・経営哲学、バブル期前後の出店戦略、大規模小売店舗法の影響、事業用地に対する考え方、全国展開の戦略、連邦経営の考え方、海外戦略、バブルから学んだ教訓などについてお聞きする。

岡田卓也氏略歴

		岡田卓也氏年譜	関連出来事年表
1975年(宝暦8年)			ジャスコの前身岡田屋創業。岡田惣左衛門が四日市久六町で屋号篠原屋として太物・小間物商を始める。
1887年(明治20年)			五世岡田惣右衛門、屋号を岡田屋と改称
1925年(大正14年)	三重県四日市で誕生		株式会社組織に改め、(株)岡田屋呉服店設立
1926年(大正15年)			
1946年(昭和21年)	(株)岡田屋呉服店の代表取締役社長に就任		
1948年(昭和23年)	早稲田大学商学部卒業		
1954年(昭和29年)	四日市市商工会議所の商品部会長に就任		
1959年(昭和35年)	米国視察		(株)岡田屋呉服店、商号を(株)岡田屋に改称
1963年(昭和38年)	四日市市商工会議所副会頭に就任		(株)岡田屋、フタギ(株)、(株)シロの3社が合併し、新会社「日本ユナイテッド・ストアーズ株式会社(通称ジャスコ)」設立
1968年(昭和43年)			(株)岡田屋、フタギ(株)、(株)シロの3社共同出資により本部機構としてジャスコ株式会社設立。ジャスコの看板を掲げた第1号焼津店オープン。業界初の企業内大学「ジャスコ大学」開講
1969年(昭和44年)			
1970年(昭和45年)	ジャスコ(株)代表取締役社長に就任、国際チェーンストア協会第14回年次会議で講演		東京事務所開設(東京都千代田区)。奈良店でPOSシステム導入
1973年(昭和48年)			
1974年(昭和49年)			関東第1号店鹿沼店オープン

1990年(平成2年)	イオングループ環境財団設立(後にイオン環境財団に改称)	韓国にミニストップ1号店オープン。
1992年(平成4年)		タカキューと業務・資本提携
1993年(平成5年)	(財)日本ファッション協会理事長に就任	ミニストップ東証2部に上場。米国タルボット社ニューヨーク証券取引所に上場
1994年(平成6年)		
1995年(平成7年)	日本小売業協会会長に就任、日本ショッピングセンター協会会長に就任	
1996年(平成8年)		中国第1号店広東ジャスコ天河城店(広州市)オープン。ミニストップ東証1部に指定。イオンクレジットサービス東証第2部に上場
1997年(平成9年)		岡田元也専務、代表取締役社長に就任
1998年(平成10年)		中国初の郊外型SC青島東泰ジャスコ東部SC(中国青島市)オープン。イオンクレジットサービス東証第1部に指定
1999年(平成11年)		
2000年(平成12年)	ジャスコ代表取締役会長を退任し、名誉会長相談役に就任	
2001年(平成13年)		ジャスコ(株)をイオン(株)に商号変更

第1部 オーラルヒストリーインタビュー①

岡田 卓也 氏（イオン株式会社 名誉会長相談役）

日時 2009年3月6日(金) 10時～12時
場所 イオン幕張本社

オイルショックの経験

家訓「上げに儲けるな。下げに儲けよ」が生きる

【岡田】 オイルショック（第1次 73年）のときは瞬間的でしたでしょう。上げと下げが約1年。

【松島】 73年（昭和48年）4月に通産省（通商産業省）に入省して、最初の配属が物価対策課でした。その年の10月頃に例のトイレットペーパーとか洗剤がスーパーの店先から消えるという事態が起こりました。

【岡田】 あのとときの通産の対応は実に良かったです。

【松島】 ありがとうございます。

【岡田】 いや、本当にそうだったのです。といいますのは、ダートと上がったでしょう。そのときにトイレットペーパーが一番先だった。そのうちに、白いものは何でもということ、大阪辺りは特にひどかったのです。そのときは大阪に本社があったものですから、私は大阪におりましたね。

【松島】 たしか、あれは大阪から始まったと記憶しております。

【岡田】 そうです。あのとときの印象では、通産省が途中で、私どもは川西（兵庫県）に拠点店舗を決めて、夜中のうちに1フロアの商

品を全部のけて、そこへ天井までトイレットペーパーを積んだのです。それで収まったのです。天井まで積んであるでしょう。それを見たお客さんが、見て、買わずに帰って、それが口コミでダートと伝わり、サーッと収まった。それまではひどかったです。もう白いものなら何でも飛んでいったのです。

あのとときには、街の情報として一番早かったのは共産党です。

【松島】 私も聞いた覚えがあります。

【岡田】 いつ、どれだけ私どもにトイレットペーパーが入るということをもつて店の周りでアナウンスするのです。こっちはいつ入るか分からないうちに、向こうの方が知っているのです。あれは凄かったです。

【松島】 あのとときは、通産省側の対応は村岡茂生紙業課長（当時）が担当していました。村岡課長は「トイレットペーパーの需要はそう変わらない。お手洗いへ行く回数は大体決まっているから、少し長い目でみれば消費量自体は変わらないのだから大騒ぎする必要はない」と言っていました。私は、市場からトイレットペーパーなどの生活必需品がなくなると大変なことになると心配していました。村岡課長は紙業課長として紙の需要動向についてよくご存じでしたから、泰然として構えていたことを印象深く覚えています。

【岡田】 あのと頃東北ではトイレットペーパーは売れなかった。鼻紙の時代です。

【松島】 ともかく物があることを見せることが大事だから、紙メーカーに一時的に増産してもらって、店頭にもかく切らさないようにするという増産指導をしました。

【岡田】 私はあのととき、参議院の物価対策特別委員会に参考人出

ていました。

【松島】 私は物価対策課で物不足対策や価格高騰対策に関わる仕事をしていました。

バブルの前に、そういうオイルショックの非常に大きな景気の波がありましたね。その経験をされたことが、後の80年代半ば以降のバブルのときにどういうふうに生きたのでしょうか。

【岡田】 もっと元から行きますと、私どもは「上げに儲けるな。下げに儲けよ」という家訓がありまして、これは大正の大暴落（1920年）でべらぼうに儲けまして、それで株式会社にしたのです。オイルショックのときはまだ私が全部見ていましたので、建設についてはストッパーをかけました。

【松島】 建設資材の価格も暴騰しましたね。

【岡田】 それで私は、建築費が坪で25万円まで上がってきたときにストッパーをかけたのです。それでずっと見ていたのですけれども、見積もりが出て、35万、45万、55万円まで行って下がり出したのです。これは1年余りですから早かったです。また25万円まで行って発注したのです。1年間止めただけで済んだのです。そして、一番安いのが18万5000円ぐらいまで行きました、それからずっと長い間かけて20万円ぐらいまで上がってきたのです。

バブルのとき、私はもう社長ではなかったのですけれども、もう一つ、その経験で、「上がったものは必ず下がると、下がったものは必ず上がる」ということをそのころから言っていたのです。バブルのときの上がり方はオイルショックよりもなだらかでした。期間だけ長かったです。だから下がるのも長かったわけです。もちろんその中で、私どもが一番痛切に感じましたのは、一つはイオンクレ

ジットサービスです。カード会社です。あの頃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ね。

私どものイオンクレジットに、これは『私の履歴書』の中に唯一名前を出したのですけれども、五十嵐（雄一）君という人が第一勧銀から私どもへ来ていたのです。それから後、ジャスコからイオンクレジットの会長さんになった。そのイオンクレジットに各銀行から、担保は不動産で、これは8掛けなら8掛けだ、それに融資するから貸し出しをということですね。そうするとイオンクレジットはサヤが稼げるのです。

当時、イオンクレジットは一般の個人の融資はやっていたわけですが、銀行から1人に10億円、こんな担保がきちっとあるので50億一億に貸し出し。あるいは60億だ、90億だ、となったのです。そうすれば、手数料は同じように入って、こちらの手数としてはかからないというので、いろいろな話がいっぱい来るわけです。だから、イオンクレジットの担当者としては、こんな儲かることはやるべきだという意見ですよ。そのように貸付の単価が増えつつあったわけですから、一つの物件に対してね。

それで五十嵐さんは空気をみていて、「ちょっとおかしいんじゃないか。そんなタカ（残高）を一度に貸すことはやめろ」と言ったのですけれども、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のがその当時の担当者ですよ。あのころは土地が下がるということは誰も思ってないですから。それで私のところへ相談に來ましてね。

【松島】 五十嵐さんは比較的慎重な見方なのですか。

【岡田】 そうですね。やめておいたらどうだと言っただけでも、「もうかることをなぜやったらだめですか」ということに対する反論ができないのです。

【松島】 もうかることをなぜやめなければいかんというのは、若い社員の方たちですか。

【岡田】 若い社員じゃなくて、そのときの社長以下です。全部ね。それで私のところへ相談に来たのですけれども、私も、儲かることをやめろというのは、先の見通しがもう下がりますよと言える材料は何もないですし、一般の空気は土地がどんどん上がっていくということ、それが担保だということですからね。

私も、そんな大きな金額を貸すのはいかんと思っただし、五十嵐さんの意見もそうでしたから、やめろ、いわゆる一般金融だけにしろということも言っても、儲かることを何故やめんなんらんとということ責められるわけです。それで私は、「ジャスコは小売屋だから、それは卸だよ」と詭弁を弄してやめさせたのです。

【堀】 当時の社長以下の方は、そう言われたら納得せざるを得ないという感じですか。儲かるということについては反駁ができておられないわけですね。しかし、やっぱりうちは小売で行くべきだという理解が会社全体の中にあつたということですか。

【岡田】 それはイオンクレジットの方ですけどね。その頃は私が言えば大体止まったということもあって、やめたので、バブルがはじけたときにイオンクレジットは無傷だったのです。これは非常に大きかったです。今はイオンクレジットの株価も下がっていますけれども、その当時は1万円以上の株価になって非常に健全だった。

そのとき西武さん、今のセゾングループですが、これは全然そう

いうことがなくて、やったのです。これは恐らく第一勧銀から行った副頭取で加藤一郎先生の親戚の方がいらっしやって、これは全然気にならなかったですね。ところが、西武さんはそのころは盛んでいろいろな人たちがいらっしやったから、東京シテイファイナンスという会社を買取して、それで銀行から金を借りて、やりまくったのです。これは6000億円借金があつて、4000億円ぐらいの不良債権になった。これがセゾングループの命取りになったのです。片一方は今でもきちんとやっつてらっしやるのですけれども、そういう差があつたのです。

【松島】 岡田さんがそのときにとめるという判断をされたバックグラウンドは何だったのでしょうか。

【岡田】 バックグラウンドといっても別段ないです。そう思っただけなので。

ただ、その頃になってきますと、いろいろな話がいっぱい来たのです。例えば、ゴルフ場はどうですかとか。ゴルフ場を私に一番勧めたのはミサワホームの（創業者）三澤千代治さんです。通産の審議会が何かで一緒だったことがあるのですが、なかなかおもしろい方ですけれども、ゴルフ場をやらんかといって盛んに勧めてきたのです。三澤さんは20幾つかゴルフ場をつくられたので、ミサワホームそのものはどうもなかったのですけれども、そつちでいかれたのです。「全然金は要らんよ、会員権で建つから」と随分勧められたのですけれども、私どもの社内でもゴルフ場の話が社長のところへやってくるとか、エンターテイメントなんて言葉がはやって、だんだん、そのころは社内でもそういう空気が随分あつたのです。

ところが、そのときに止めた一つは、簡単に言いますと私どもは

運が良かったのです。ということは、90年に大阪花博（国際花と緑の博覧会）がありまして、花博のときもいろいろなことを言ってきた、私どもは花博のときに「ウォータースライド」というのを博報堂さんとやっていたのです。私はあまり知らなかったのですけれども、副社長以下やっていたらしいのです。花博のオープンの前日に皇太子殿下が来られて、それに乗られたのですが、何もなくて無事済んだのです。翌日ですよ、ひっくり返ったのは。もしも前日のときにひっくり返っていたら、もう今頃、イオンはありませんよ。

それはそれでご迷惑をかけたのですけれども、それで空気がピシヤッと全部止まったのです。今まで幹部の中でもいろいろ言っていた者がいっぱいいるのですけれども、ピシヤッと止まった。エンターテイメントの分野に出ていくとか、ゴルフ場をやるとか何とかという話が全部止まったのです。これは運ですよ。そこでけがをされた方たちにはそんなことは言えないですけれども、それがなかったら、ある程度飛んでいったかも知れませんが。そのときの空気で言いますと、ゴルフ場の一つや二つ作っていたかも知れませんが。私はそのときには社長を辞めていましたからね。

しかし、幕張の本社をつくったときも、土地を買いました、成田にも近いし、千葉県もここを千葉の中心にするという話があって、私どもは千葉の扇屋百貨店にも関係していましたので、安田（栄司、扇屋百貨店創業者）さんというのともと千葉県ですつとやっていますから、知事や何かのコネを使って話をしにいったのです。

そのときは、なかなか開発公社が払い下げるのは難しいのだという話で、難しいというところは、とにかくいろいろなところから話がある、ちょっと土地ブームになってくるころですから、土地交換で

向こうのツインビルは建てるという話で、私は千葉の中心にされるのなら1部上場会社に限ったらどうですかと提案したのです。そう言ってくるということなので、では、本社を持ってくるということに売ったらどうですかと言ったら、それで行こうということになって、私どもは本社ビルを建てたのです。東京海上さんも一部本社を持ってくるということになったのです。そうしたら、向こうの方で、どこが行くのだと言ってもめたという話なのですけどね。こんな田舎にどこが行くのだという話で、とにかくここに本社を建てるということで私どもは坪90万円で買いました。パブルのときは坪1500万円まで行きましたからね。

ここへ東急さんが百貨店をつくるというって開発公社と話をしているときは450万円でした。これはポシヤりました。

店舗スクラップ後にパブルがはじける

【岡田】 そのころに私どもはかなり店舗スクラップをやって、売却するだけして、だんだんと買ってくれるところが最後はパチンコとかの業界、それと役所です。私どもは千葉の扇屋本店の所を役所に売ったのですけれども、それからパブルがはじけたのです。

店舗も、「大店法（大規模小売店舗法）」がそのころは強化されていた。

【松島】 80年代の半ばぐらいが一番厳しい時期ですね。

【岡田】 厳しい時代ですから、それも環境としてプラスになったかも知れません。つくろうと思ってもなかなかつかないというこ

とがあつたと思います。

【松島】 土地を買って、たくさん借金をしてでも展開するということにはなりにくい環境になった。

【岡田】 そういう環境でした。八戸（青森県）の下田店（所在地は八戸市ではなく上北郡下田町＝現在はおいらせ町）がオープンしたのは95年（平成7年）ですけれども、その前に土地を買った。田舎は土地を買ったのです。

【神尾】 ちょっと違いました。秋田の御所野店が93年くらいだったと思います。

【岡田】 これは3万円ぐらいです。そのころ私は、私が言ったわけじゃないのだけど、勝手に人が言っているのですけれども、「タヌキかキツネがいる所に店をつくれ」と言っていたのです。青森県では柏村（現在はつがる市の一部）。これは下田町という所で、あそこにインターチェンジができるという話で、見にいって町長さんとお話をし、インターチェンジができたらくらうと早くから話しています。土地は町でまとめてもらったのです。5万坪ぐらいですが、土地はちゃんと整地してくれて2〜3万円でした。今では随分値が上がりました。

だから、あんまり高い所の土地は買わなかったです。一番高い所で、ここから東へ行った稲毛海岸（稲毛海岸は駅名。住所は千葉市美浜区）の方で坪70万円でした。これもバブルのときは小さい土地を1650万円で買った人がいた。

【松島】 岡田会長のお考えは、土地がいくら上がるからではなくて、小売業をするためにあまり初期投資で高い土地を買ったら合わないから、むしろ初期投資を抑える意味で土地の価格の低い所に置

くということですね。不動産投資という意味では全くない、ということに理解してよろしゅうございますか。

【岡田】 そうです。

ただ、もつと昔に買った土地はバブルがはじけてから値が相当下がったのです。それは例えば地方の駅前、いわゆる旧商店街です。モーターゼーションが発達する前は、そこに店舗をつくりました。ダイエーさんあたりもどこの量販店もそこにつくっていったわけです。特にダイエーさんは土地本位制でしたから。

【松島】 土地を買われましたね。

【岡田】 全部自社物件でやられた。ところが、バブルがはじけて、モーターゼーションが発達して、結局下がってしまったのです。だから、スクラップがなかなかできない。スクラップしようと思うのもすごく損がいく。土地そのものの損がいく。建物はまだそのころは3階とか4階とか5階ぐらいの建物が建っていますから、簿価が残っているという状態だったのです。私どももそういう店舗があったのですけれども、それはわりあい早くスクラップしまして、スクラップができたということは合併会社だったからです。

【松島】 純粹に岡田屋だけではなくて、例えば扇屋とか。

【岡田】 いろいろな会社がありまして、最初、ジャスコになったときにはフタギ(株)と(株)シロ。一生懸命になって社長自らが土地交渉をして、頭を下げまくって土地を買って、建物をしっかりとつくった。それを潰すということはなかなかできないですな。ところが、合併会社ですからそれができやすいわけです。ほかのところの合併会社の店を潰せば、岡田屋のも潰せ、こういう感じで、私が社長をしている間だけで150店舗くらい潰しましたかね。小さい店が多

いですけどね。それができやすかったということですね。

イトーヨーカ堂さんは東京にいらして、あそこは全部借家でやられていたのです。

【松島】 ジャスコは借地借家方式だけではないのですか。

【岡田】 混合です。

【松島】 混合でも自社で持っている土地であっても、今のような理由でスクラップがしやすい仕組みだったということですか。

【岡田】 はい。だから、早くスクラップして、まだまだ土地は売れたものですかね。

イトーヨーカ堂さんは東京でやってらっしゃったから、わりあい下町地区が多いわけですが、そこで大きな店をつくられて、借家です。そのころは保証金として建物は全部こちらが建てたわけです。10年から保証金が返って、20年で契約打ち切りという方式だったのです。だから、地主さんは何もなくても家賃が入ってきただけです。20年たったときに、イトーヨーカ堂さんのところはわり早くやられて、20年期限が来たからやめますよという家賃は半分になつてしまうので、地主さんは困つてしまふ。

【松島】 交渉力がつくわけですね。

【岡田】 そうなのです。借家はそういうぐあいでコストがどんどん下がったのです。自己物件の場合は、下町地区の場合、特に地方は下がったのです。このダイエーさんとの違いは特に大きいと思います。

その後「大店法」が緩和されてきて、店がどんどんつくれたということが幸いしたということでしょうね。

合併戦略で陣取り合戦に臨む

【松島】 オイルショックのころは、坪25万円を超えたところで建設を止めたというお話がありました。バブルのときの経営者の考え方は、三澤さんもそうだったと思いますが、土地が下がるということについてお考えになっていない。ダイエーの中内（功）さんもそうだったわけですね。しかし、下がると思わなければ、止めるという判断を躊躇されるような気がするのです。岡田さんは25万円で増設をやめるというご判断をされたときには、これはそう長くは続かないというか、上がりつばなしということはないというご判断をされたということですね。

【岡田】 はい。そのころ見積もりはとっていたのです。オイルショックで、例えば仙台のダウンタウンのフォーラスは、向こうが建設を止めると言ってきたのです。前の値段で発注したやつを、途中で建設材料がどんどん上がってくるから工事をストップしたいと言ってきたのです。そういうケースもそのころは幾つかありました。「それならそれで止めるなら止める、そのかわりあなたのところへはこれから一切発注しない」と脅してやらせたのです。

【松島】 同時に、「大店法」への移行に備えて出店競争がある程度あった時期ではなかったかと思いますが、72年（昭和47年）から建設資材の高騰は始まっていますから、確かに土地は下がるかもしれないと考えられたにしても、陣取り合戦ということもあつたのではないかと思うのですが、岡田さんが慎重な路線をとられたのは、どういう理由だったのでしょうか。

【岡田】 そのかわり私どもは合併戦略をやっていたのです。出店が

厳しければ合併戦略の方が早いですからね。既存のところで。ただし、そのころはほとんどん世の中が変化していくときで、商品も変化しているときですから、必ずしも合併したところがそのまま行けるということにはならなかったですね。

【松島】 新規投資ではなくて、合併によって陣取りをされたのですね。

【岡田】 ええ。ダイエーさんも合併を幾つかおやりになっていますが、ダイエーさんの場合は買収で、私どもは合併です。

【松島】 「連邦経営」という言葉をたしかあのころ使われていたと思いますけど。

【岡田】 極端に言うと、合併戦略と買収との一番大きな違いは、合併というのは私の株式のシェアがだんだん減ってくるということですね。

【松島】 なるほど。共同経営になっていくというよいイメージですね。

【岡田】 はい。だから、それぞれの合併したところのオーナー、その当時はほとんどオーナーですから、その人たちは株主になるということなんです。だから、そのころに合併した会社のオーナーは私より年上だったか同年ぐらいで、今は各地で悠々自適の生活をしていきます。

【松島】 新しい土地を買って無理して建てなくとも、ジャスコの店舗は広がっていくという戦略をとられたわけですね。

海外専門店の買収

【岡田】 もう一つ、そのころ海外戦略がありました。私は社長になつてどちらかというと国内よりもそっちを言っていました。その中で一番大きい買い物をして、今それで苦しんでいるのですけれども、アメリカのタルボットです。これはゼネラル・ミルズというアメリカの食品総合会社の子会社で、婦人アパレルの会社です。ところが、ゼネラル・ミルズは食品会社としては超一流の会社だったわけですが、非常に多角化していたのです。いろいろな会社を買収して、タルボットも婦人アパレルで買収し、カバンの会社を買収し、ラーク（たばこ）も合併したり、レッドロブスターというレストランとかいろいろなことをやっていたのです。

ところが、ゼネラル・ミルズはアメリカのM&Aで一つは食品会社が幾つか狙われたのです。というのは、アメリカではたばこが日本より早く禁止になったので、たばこ会社がみんな買収をかけたわけです。そのときにゼネラル・ミルズは買収した会社を売却して、その金で自己株を買って買収に備えたのです。こういう戦略をとったと、ゼネラル・ミルズのトップから聞いています。だから、売ってしまおうという形になったのです。私は、レッドロブスターというのは提携してやっていたのですけれども、しばらくやって売ってしまいました。

タルボットは、バブルの最中でもミネアポリス（ミネソタ州）に行つて交渉していたのですが、130店ぐらいの店舗でショッピングセンターにありました。ところが、向こうは公認会計士や何かで価格が大体指定されるわけです。日本円で400億円ぐらいだった

から、私もからすると大変な金額です。それと、子会社がもう一つあって、一緒に買えと言われたのですけれども、とても二つも買えないというのでいろいろ交渉して、そのころに私はしよっちゅうニューヨークからボストンへ行っていましたので、飛行機で随分日本のトップの人と一緒にいるのです。

【松島】 今のお話は昭和50年代ですか。

【岡田】 昭和60年代です。バブルの最中です。そうすると、保険会社の社長さんとかいろいろ会うと、「岡田さん、ビル三つニューヨークで買ってきましたよ」とか、そんな話ばかりでした。ゴルフ場を買ってきたとか、全部不動産でした。

私はそういうことを聞きながら、今度あれを買おうと思うと、不動産が何もないのです。本社は昔の物流センター。ボストン郊外の山の中の物流センターが本社だったのです。物流センターを見にくくと、土地はあるのですけれども、本場の田舎です。アメリカはこんな広い所だから坪1000円か2000円かというような感じですが、何もないのです。それで、一体何があるのだと聞いたら、30%ぐらいはカタログ販売をやっていてカタログ販売のシステムがある、そのノウハウがある、いろいろなことを言うのです。店舗へ行っても全部ショッピングセンターの中です。アメリカの場合は保証金がないですから、什器と商品しかないのです。人はいるわけです。いろいろ聞くと、向こうはグッドウィルだと言います。グッドウィルって何やろうと思ったのです。そのときに私が教えられたのは、「形のないものに価値がある」と。

【松島】 「見えざる資産」ですね。

【岡田】 ええ、これを教えられたのですけれども、最後はもうエイ

ヤーですわな。自主と責任というので、私どもから1人ニューヨークに飛んでもらって、私は名目的会長ですから年に何回か行くだけです。3カ年計画を出してもらって、自由にやってくださいと。ただし、ニューヨークの証券取引所に一日も早く上場を言ったのです。

出てきたのは損益計算書だけです。ということは、今まで幹部人事だとか資金繰りは全部親会社がやっていますから、事業部みたいなものなんです。こんなのはだめだよ、貸借対照表をきちんとつくってやらないとだめだよ。向こうは公認会計士がちゃんとやりますから、貸借対照表を出してきて、「自主と責任」で、6年でニューヨーク証券取引所に上場しました。それで40%ぐらい売って、投資資金は回収してしまっただけです。

順調に進んで、これがバブルのときの一番大きな買い物で、これは非常に当たったわけです。1000店まで行きまして、いいときに売ったら4000億ぐらいで売れたのですが、今これで苦しんでいるのです。これがまたほかの会社を買収して、これが今大損になっているのです。そういう専門店というのは、そのときのタルポットはアメリカの上で、中年の婦人で、それがちょうど空いていたのです。だから、そこで非常に伸びたのです。ところが、狙っているところは人口が変わってしまいますからね。

【松島】 そのとき岡田さんがタルポットの事業を海外で買われたのはどうしてですか。

【岡田】 その前に幾つか売り物があつたのです。ハワイのスーパーマーケットと値段交渉しましたし、レストランとも交渉しましたし、バーガーキングとも交渉しましたし、いろいろあつたのですけ

れども、アメリカで私どもと同業のようなものを買うということは全く考えてなくて、将来、いわゆるスペシャリティストアというか専門店、日本はそのころ専門店が全くなかったので、これを日本に入れば日本でいけると、ショッピングセンター構想もあったものですから、アメリカで勉強して専門店ばかりを考えたのです。だから、英国ではローラ・アシュレイ（衣料・インテリアブランド）、ザ・ボデイショップ（化粧品専門店）と提携して、専門店を日本へ持つてしようとしたのです。あんまり成功しているとは言えないですけれどね。日本でもタカキユールさんとかと提携しているのです。私はそのころ専門店にかなり力を入れていて、将来の日本でいけるだろうと思っていたのです。

【松島】 小売業としての発展を意図されて、そのためのコンテンツをバブルの時期に仕込まれたのですね。

【岡田】 私どもは原則として、直接お客様なり消費者なり生活者に関係するもの以外はやるな、卸とか製造とかということはやるな、と言っていたわけです。小売業の特徴は、メーカーさんがつくられた商品を選択できるのです。これは小売業の非常に大きな力なのです。これはだめだとか、これを買うよということができるわけですから、メーカーを子会社でやってしまうと、そのものを買わなければならぬですからね。

【松島】 マーケット・インの発想で、小売業の将来の展開をにらんで、そのときに投資をされたのが今のタルボットでありローラ・アシュレイであるということですね。

ですから、土地がどんだん上がっているときに、そちらの方に投資しないで、「見えざる資産」の方に目を向けていかれた。それは

小売業に徹しられたからと理解してよろしいでしょうか。

【岡田】 もちろんそうです。

【松島】 ダイエーのケースですと、資産を持つことにややウエイトが置かれたかもしれませんがね。

【岡田】 そうですね。もともと中内さんが若いころに勉強されたのは、三洋電機の創業者の井植（歳男）さんの「井植学校」でした。中内さんがまだ30代のころ、関西の若手で「井植学校」と称されるものがあった、もともとそこできなり不動産というのを勉強されていたような気がしますね。

立地が変わる

「大黒柱に車をつける」

【松島】 岡田会長が不動産にウエイトを置くのではなく、小売業のコンテンツの方に目を向けられたのは、社訓とか岡田屋の伝統と関係があるでしょうか。

【岡田】 それはあんまりないと思います。もともと小売屋だったし、私が目指したのは小売業の地位を上げることだったわけですから、本当にはかにされていますからね。土農工商は今でもあります。私は今盛んに言っているのですけれども、チェーンストア協会の会長をやっているときも通産省に言っていたのですけれども、「産業と認めてないのだから言うことは聞かない」と言ったのです。本当にそうです。認めてないのは何かというと、業務用電気代です。産業用電気代を製造業には安くしている。イオングループ全体でいったら、今300億円近いのと違いますか。

【松島】 実は、「家訓」というふうには私が申し上げたのは、『私の履歴書』に出てくる幾つかの文言とか、上がる時もあれば下がるときもあるというのは、土地についてもそういうお考えがあるような気もするのです。だから、「大黒柱に車をつける」というのも。

【岡田】 あれは不動産で言えば立地が変わってくるということですね。

【松島】 ある土地の価格が上がったり下がったりするというのを意味しているわけですね。

【岡田】 意味しているわけです。それを私が実体で感じたのは、今国土庁あたりがいろいろ、あまり評判は良くならんと言っているのだけれども、私の郷土の四日市（三重県）の戦前からの中心市街地です。辻と言つて、北町、南町、西町という一番の土地で、そこに戦前はあつたのです。その前はそこが徳川幕府の陣屋があつて、これが本当の街の中心だったのです。それが戦後2回変わったのです。だから、「大黒柱に車をつける」というのを戦後すぐに実体で感じたわけです。そこに一応店をつくつたのですけどね。全部焼け野原だった。けれど、あつという間に中心が変わつたわけです。駅から市役所までの間が、みんな配給通帳や何かを取りに行くから、そこに露店が並んで商店街ができた。諏訪新道というのは新しい道で、何もなかったところですね。そこにできた。そうしたら、今度は新幹線ができるということで、近鉄さんがショートカットして近鉄の駅が替つたので、そっちへ行つてしまつたということです。

だから、今、「中心市街地活性化法」と言っているのですけれど、あれは戦後の駅前バラック商店街と私は言っているのです。昔の中心市街地は全然違いますよと言っているのです。しかし、それ

は変わつていくわけなので、これはしょうがないのです。

【松島】 そういうことが、土地の値段というのはい方的に同じところが上がり続けるということはないというベースになって、オイルショックのときの坪25万円を超えたらやめるとか、一時やめておこうとか、バブルのときに土地の値段が上がることを前提にした投資行動はやらなかつたというふうにつながっていると理解してよろしいでしょうか。

【岡田】 そうですね。

【松島】 いろいろな経営者の方からお話を伺っていますが、幾つかの選択肢がある局面で一つの選択をするというときには、深い経験というか、自分の自信というか、自分のもとの考え方と一番フィットする選択肢を取られているような気がするのです。そういうアンカーみたいなものがあると、それが分かれ道のときにこつちの選択肢を取る判断につながっているのではないかと思つています。

岡田さんのお話を伺つていて、いずれの時期でも違う選択肢もあつたし、ほかの経営者の方はそういうのを取つてらっしゃるけれども、岡田さんが取られた道、即ち坪25万円を超えたらやめておこうという選択とか、土地が上がることを前提にした投資行動ではなくて、グッドウィルというか「見えざる資産」に投資しようというご判断は、そういうご経験とかもともとお考えに基づいているのではないかと思つていました。

【岡田】 それと、それより上がればコストは上がるわけですから、採算がとれるかとれないかという判断もあるわけです。その背景には、上がったものは必ず下がるといふ判断があるので、では、しば

らく黙っていればいい。パブルのときも、ここへ本社を移すということで、そのころは人さえ採れなかった時代です。ばかみたいな値段でダーツと土地が上がると同時に、採用も、ちゃんとした立派な寮をつくらないと採れませんかという提案がいっぱい上がってくるのです。だから、ここへ本社をつくることになったら、ここへ寮をつくるという話があって、土地を千葉の開発公社から買うという話がありましたね。

そのころ、東京の街で土木工事をやっているといったら、ほんとに日本人がいなくらいでした。外国人ばかりだった。でも、私は、今年採用できなかったら採用するなど。それで、3年後に採ったのと、10年たったらどっちが上かわからんようになってしまった。だから、やめておけと言っていたのです。東大からは採っていませんけど。そういうのが今はだんだん弱くなってきているな。マスコミや何かが発達したから、そっちを向いてワーツと流されてしまおうということになるのでしょうかね。

「大福帳」が基本となる

【松島】 岡田さんの『私の履歴書』を拝見していて、岡田屋の歴史に言及されるところが多いことが印象的でした。岡田さんは経営者としてご判断されるときに、今までの会社の歴史を随分振り返って勉強されたようなことはあるのでしょうか。

【岡田】 最初に私が商売を始めるときに、戦後、何もかも焼けて蔵だけ残ったのです。そこにいろいろ古いものがあつたわけです。例えば「大福帳」があつたのです。昔の人は字がうまいですね。墨で

全部書いてあるのですけれども、それに「見競勘定」というのがあるのです。要するに貸借対照表です。そんな時代に貸借対照表があつたということは非常に大きなことだと思って、後で会計の先生方に聞いたのですけれども、滋賀県の日野商人が松阪へ来たわけです。松阪の一番の中心商店街は日野町というのです。日野町は三井家の発祥地ですから、そういうところからそういうものは来ているのです。

しかも、「大福帳」の中のもう一つ注目すべきことは、もちろん個人ですから、経費の中に「奥勘定」というのがあるのです。奥勘定というのは、個人ですけれども、店での経費と個人の勘定とがきちつと分けてあるのです。公私混同してないということです。これが実に立派なその当時やっていたことだと思ふのです。

【松島】 みんな混ざってしまいそうな気がしますけどね。

【岡田】 もちろん一緒にやっているのです。だから、個人ですと自分の洋服も経費で落としていたり、食料品と書いてあるやつはみんな店の商品を食べているというふうなものですけれども、それを「大福帳」にきちつと分けて書いてあるのです。

【松島】 それをごらんになっているわけですね。

【岡田】 そうです。兵隊から帰って、蔵を開けて、中から出てきたものがそういうものだったのです。それが小売店としての生き方の基本になっているのです。今もいろいろ言われるのですけれども。

だから、うちの息子が、贈り物をもらっても、送り返すという会社になつていふと言っているはずですけども、そういうのはやっぱりあると思うのです。

【松島】 長く続いたご家業からいろいろなものを吸収されて、変動

の激しい時期の指針にされたということでしょうか。『私の履歴書』の中には、物の値段が一方的に上がり続けるものではないということをご判断されるベースになっているような家訓がいっぱい出てくるものだから、歴史を振り返られるということを随分されてらっしゃったのだという印象を受けておりました。

もう一つ伺いたいののは、89年（平成元年）にジャスコからグループの名前をイオンにされていますが、これは何かお考えがあったのでしょうか。

【岡田】 これはもともと、「企業の寿命は30年」と、嘘か本当か知らんけど、言われるわけで、ということは30年ぐらいで世の中は随分変わってくるということです。だから、企業の対応も変えていかなければならぬだろうということだと思っております。

私は1945年（昭和20年）に帰ってきて、21年から岡田屋をつくったわけですけれども、20年たってきたころからぼつぼつ転換しなければだめだということで、例えば東海道から関東・東京圏で展開していくとかいろいろ考えたのです。

もう一つは、これも歴史なのですけれども、四日市には、三重紡績と大阪紡績（大阪紡績の本社は大阪市）があつて、これが合併して東洋紡ができた。それは、洪沢栄一さんが仲介された。その片方が四日市に本社があつたわけです。そういう歴史があつて、企業の歴史は合併の歴史だということで、そのときは「百貨店法」もございましたし、合併の歴史だと思つて働きかけたのです。

そのときに、私は北海道から九州まで全部歩いて、これという会社には、合併しないかと言つていったのですけれども、叱られたところもあるのです。結局それで合併をした。ここでまた捨てられたた

です。私は原則として、合併したときに前の名前は使わない。ほかを見てみると、第一勧業銀行だとか、石川島播磨重工とか、長いわけです。そんなものはやめろというので社員募集したわけです。それでジャスコと決めたのです（69年）。これで一つ脱皮したわけですよ。

このジャスコも10年、20年続いた。20年たったときにちょっと不安になつてきて、変えなければいかんといつて、何とか変えようと思つたのですけれども、マークだけ変えたのです。それから、グループの名前を変えようとしたけれども、なかなか変えられないのです。特に東南アジアは、マークでも、前のマークの方がいいよなんて言うし、私は58歳で社長は辞めたのですけれども、私が社長をやめたら少しは変わるかと思つたら、変わらないですね。

結局、そのままズルズルやつてきてしまつて、ちょうど30年。20世紀が終わるわけですから、その10年前のときにジャスコができ、20年のときにグループ名だけイオングループとしたわけです（89年）。そのグループ名に名前を変えるための説得材料は、タルボットだとかローラ・アシュレイという専門店です。ジャスコというのは非常に力強い。ダイエーとか濁音が入ると力強いのです。ア行は日本人は発音がしやすいのです。ハヒフヘホなんて日本人は発音しにくいのです。ジャスコというのは非常に力強いけれども、専門店もグループに入つてくると、どうも力強いだけではだめじゃないかという説得をして、イオングループとしたのです。

20周年で、私どもは1%クラブをつくつていまして、環境財団もつくつています。20年前に環境財団をやり出したのですけれども、環境庁はそのころはあまり予算がなかったのです。30年でイオン株式

会社に変える」と決めて、私はもう辞めると、それで辞めたのです。

【松島】 イオンというのは「永遠」という意味ですね。永遠というところに何か意味を持たせたのですか。時間の概念ですね。

【岡田】 ええ。だけど、それほどでもないですね。

【松島】 もう一つ、今の合併との関係で伺いたいのは、岡田屋の家訓とか、今まで事業の運営に当たって旨とするべきことを受け継ぐためには、合併というのは必ずしも易しいことではないですね。いろいろな血が混ざるわけですから。それはどういうふうにかこれから引き継がれるというふうにお考えなのでしょう。今日のお話を伺っていて、私は岡田屋の時代からの商売を浮いたものではない、実業としての小売業に岡田会長が非常にアンカーを打ってこられたような気がするのですけれども、そういう良き伝統というのでしょうか、良き指針を合併の中でどういうふうにか維持していくべきだとお考えでしょうか。

【岡田】 20年のときに、私はイオンの基本的な考え、一つは我々グループは平和産業だということです。もう一つは地域産業だ。それから人間産業だ。そして、お客様を第一として絶えず革新を続ける企業集団、ということも20周年のときに位置づけたのです。それでは、これだけは絶対に守っていかなければだめよという基本的な物の考え方を示した。

ところが、それが浸透していくのはなかなか難しいのです。例えば、今度のアメリカのいろいろな問題でも、これは人間性を忘れてしまったのです。どうしてもオートメーション化して製造業があるという形になっていきますと、これも人間性が忘れられてくるのです。そこで働いている人たちが一つ一つの歯車みたいな形で物の一

部みたいになってしまおうということです。そういうものが影響してくると困るなど思っているのです。これはお客さんという人間との対応ですからね。

【松島】 バブルとその崩壊、さらにその後日本経済全体としては長期間にわたりその後低迷が続いたわけですから、ここからどういう教訓を引き出すべきだというふうにお考えでしょうか。バブルの時期、イオングループはそういう世の中の流れに必ずしも乗らずに、別の路線を歩いてこられたと思うのですけれども、そういうご経験を踏まえて、どういうふうにか経営者は考えるべきだとお考えでしょうか。

世の中の変化を読む 素早くどう変えていくか

【岡田】 私どもがあるというのは小売業というもの、もつと言えば、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。もつと言えば、それぞれが専門的にやるということだと思っております。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、これからの世の中がどうなるかということについては、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、ピスマルクが言った「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ふことで、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、それと同じだよ」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っております。ところが、なかなかそういう見通しが難しいですよ。

【松島】 どれくらい歴史を見るかということにもよりますね。

【岡田】 そうそうそう。でも、歴史の中から学ぶことは幾つかある。物価なり何なりの相場というのは急がれば急が下がる。この間の石油みたいなものですが、私はすぐ下がると言っていたのです。だから、ずっと上がれば、ずっと下がっていくということですね。

しかし、今度は世の中のほかのいろいろな変化ですね。これはなかなか難しいですけど、小売はそう難しくなく、見ていたら分かると言いますけれども、この頃はなかなか見ていませんよ。見ていたら本当に分かるのです。

自転車の次は帽子

【岡田】 私は、10年前に自転車をやれとなぜ言ったかというところ、駅とかそういうところに自転車があるでしょう。全部真っ黒です。10年前は、前の籠も真っ黒ですし、自転車も真っ黒しかなかったのです。ほかのものはどんだんカラーが出てきているので、これはカ

ラーでやれて、私どもはカラーで10色やったのです。そうしたら、カラーの自転車が一遍にサーッと売れたのです。

そのうちに、見ていたら、「京都へ行こう」ってJ.R.でやっていますね。あれを新幹線の中で最初にやったところ見ていたら、自転車で京都を見ようというのが出てくるのです。ということは、桜のシーズンとかに行きますという記事があったのです。それで、貸し自転車で観光しようという記事があったのです。それはもう自転車だよ、自転車もファッションだよといって、私どもは自転車にかなり力を入れてやったのですけれども、力の入れ方が足りないと言っているのです。

街を見ていると、そういうことがいっぱい落ちていっているのです。もちろん自転車には健康の面もありますし、環境問題もある。ただし、日本の政府が遅れていて、オランダみたいに自転車道をつくってない。政府の施策がみんな世の中の流れに遅れているのです。

その次に私は帽子と言ったのです。

【松島】 ヘルメットですか。

【岡田】 いや、普通の帽子。これはなかなかうまくいかないんです。だけど、今私どものショッピングセンターのモールにアパレルの専門店がいっぱい出ていますけれども、服だけ売っているアパレルの専門店ほとんどないです。ちょこっと帽子を置いたり、カバンをちょこっと置いたりしているのです。私はだいぶ前に帽子だと言ったのは、戦後はみんな帽子をかぶっていた。

【松島】 ハンチング帽みたいなものですか。

【岡田】 いやいや、もったいい帽子をかぶっていた。というのは、戦時中に戦闘帽しか売ってはいなかったということになっていたので

す。急にそうなったから、小売屋さんも、卸屋さんも、メーカーも、帽子のストックがものすごくあつたのです。舶来の帽子なんかものすごくいいものがあつたのです。ウォルサムなんてね。それが戦後パレットと出てきたのです。私が四日市の諏訪新道に店をつくったときの隣はアサヤさんという帽子屋さんだったのです。

吉田茂さんはいつも帽子をかぶっているでしょう。麻生（太郎元首相）さんはかぶってないから私はだめだと言っているのです。そうしたら、この間ロシアへ行つたときだけかぶっていたでしょう。

帽子だつてだいたい前から言っていて、私も高い帽子を買つたのです。そして東京駅へ行つても、誰もかぶってないのです。それで家内が、目立つからやめてくれって言うからやめて、この間、イトーヨーカ堂の伊藤（雅俊名誉会長）さんに話したら、伊藤さんも帽子だと言っています。だから、「帽子、買ったのか」と言ったら、「今注文している」と言っています。幾らの帽子だといつたら、10万円と言っています。それはブランドなのですけどね。で、私どものシヨッピングセンターに3年ぐらい前から帽子の専門店ができて、みんな成績がいいのです。だから、帽子は効率がものすごく高いです。2万円ぐらいまでの帽子がたくさんある。百貨店さんは5万円、6万円の帽子を売っているわけです。だから変わってくるのです。

この間、トラヤさんという銀座の帽子店の記事があつて、やつぱりJRの何かを見ていたらパレットと帽子の大きな写真があつたので、これは帽子だと思って読んだらトラヤさんの帽子だった。一世代おきに帽子は流行すると書いています。だから、麻生さんも

これはかぶらなあかんなど思っているのです。吉田さんから一代置いているのですからね。お孫さんですからね。

そういうのがいっぱいあるのです。売れるものが変わってくるのです。

【松島】 歴史とフィールドワークですね。

【岡田】 ええ。それが本場に伝統で、地方のシャッター通りという商店街で唯一立派なのは和菓子屋さんです。みんなストアブランドですよ。それで、高齢化の背景がある。もう一つは、和菓子屋さんの古いお店で暖簾があるのです。どこの街へ行つても和菓子屋さんがありますね。

【松島】 和菓子屋のいいお店がある街は、何となくホツとしますものね。

【岡田】 その辺を素早く展開していかなければならんと言っていますけれども、なかなかね、みんな。

【松島】 バブルというのは言ってみればほかの経営者の横を見て走る。

【岡田】 バブルだけではなくて、何でもそういう傾向がある。これは一つはマスコミの関係もあると思うのです。マスコミが、そっちへ行くとそっちのことばかり書きますからね。

【松島】 それに乗らないと心配になりますから。

【岡田】 そうなのです。世の中はそうかなと思つてしまいますね。

【松島】 岡田さんの話は、世の中ではなくてファクトですね。今の自乗車の話にしてもそうだと思いますけれども、フィールドを観察して、ご自分の目で判断されたファクトですね。誰かがつくったトレンドに乗るといふのではなくて、自分でごらんになったファクト

から判断するということと、もう一つは歴史の長い軸ですね。歴史をごらんになるとき、どのくらいの歴史をいつもごらんになっていきますか。

【岡田】 どのくらいということはないですけどね。例えば自転車でも、「あさひ」という大阪のダウンタウンの自転車屋さんですが、今全国展開しています。株式公開しています。ここ3年くらいですね。

もっとおもしろい話をしますと、これも全国チェーンで京都に本社がある人力車の会社。これは京都に本社があつて、京都に三つの営業所がある。やっぱり人力車で京都を回る。それが九州の湯布院にもあるし、鎌倉にもあるし、小樽にもある。これは全部チェーンです。高山にもありますけれども、チェーンです。人力車は高山で全部つくっているのです。立派な人力車で、2人乗り、3人乗りまであつて、私は小樽へ行つたときに乗つたのです。

あれは学生アルバイトか何か分からないけれども、若い人が実に礼儀正しくてきちつとしていましたね。私は何遍も行つていると言つたら、人力ですから非常に狭い道も入つていきますから、そういうところへ入つていろいろ説明してくれて、昔の話をしてくれまして、小樽商館の話もしてくれました。人力車は駅の近くまでは行けないので、駅にできるだけ近い所で降ろしてくれる。1時間8000円ぐらいやな。一番短いのは1000円か何かで、新婚旅行の人が乗つて、記念写真をパチツと写して降りるので。

そのときに向こうがアンケート用紙を出して、そこに書くのですけれども、それが京都の本社に行くハガキです。いろいろそこで聞きましたら、チェーンになつていて、その人力車は1台30万円だったかな、50万円だったかな。いろいろな話を聞いて、降りて、ずつ

と駅の方まで歩いてきまして、フツと振り返つたら、きちつと立つて見送っているのです。こんな青年がおるのかなと思つたぐらい実にきちつとしていましたね。京都で最高が1日8万円というのがありました。そういう商売もあるんやなと思つてね。

小樽の運河の所に道路ができて、あそこの博物館には、道路ができることに真っ向から反対した人たちの歴史がありました。レンガの建物が残つて、素材だけは残っていますけれども、もつとずうつとあつたのです。それを壊して、そこへ道ができています。それに反対した人たちの歴史が博物館にありました。

どう変わっていくのか、これからはもうわからんですけどね。私はもう末期高齢者と言っているのです。

【松島】 岡田さんの関心は実物に向いていますね。

【岡田】 あんまり勉強しないからですよ。

【松島】 実物を見て、自分で感じられてご判断されていることがよくわかりました。「世の中」に振り回されないで、ぶれない経営をするためには、それが大事なのです。

財団の設立

【岡田】 この60年というのはよう変わってきましたな。

私が最初に財団をつくつたのは三重県に岡田文化財団をつくつたのです(79年)。30年前なので、今年30周年です。それは私のイオン株式が基本財産です。最初、三重県の当時の知事が美術館をつくらうとしていたのですが、美術館なんかつくる必要ないという反対もあつたのです。そのころは社会党が三重県ではわりに強かつたで

すからね。私は、民間からも協力するという形で進めたらどうかと言ったら、三重県もぜひやってくださいということで、株式を基本財産にするということで名古屋の東海財務局に出したわけです。そうしたら、だめだ、株なんていうのはどうなるかわからん、売りなさい、売って信託預金か何かにしなさいというのです。

そのころ私は県市民税を合わせて78%税金を取られていたのです。売ったら78%取られていたら残り22%になってしまいうじやないか、そんなので財団はできないよと、知事にやめると言ったのです。そうしたら、知事は何とかしてほしいと。それでいろいろ話していたら、副知事が大蔵省から来ていたので、何のために大蔵省から副知事呼んだのだと財務局へ行ったら、株でよろしい、ただし現金も少し積んでください、最低2000万円ということで、財団をつくったのです。もう30年になるのですが、今は20000万株が基本財産です。美術館にも随分寄附しましたが、40億円ぐらい寄附しましたかね。

それで、20年前に今度はイオングループ環境財団（現イオン環境財団）をつくりました（90年）。ちょうどドイツの壁がつぶれたときです。21世紀まであと10年というときです。あれは東西の壁が破れたので、東西問題は大体終わった。今度は南北問題である。そのキーワードは環境だろうと思って、環境財団をつくったのです。環境庁はものすごく喜んでくれました。財団がなかったですからね。

リオのサミットの前に東京でアジアの会議がありました、そのときにおもしろかったのですけれども、特にアジアの方が見えまして、自民党の代議士さんは、東京都出身の方がいらっしやって、あ

とは共産党もみんな出る。共産党の議員団が四日市の公害問題を絶対に言うのです。今でも公害で四日市はこうなっているというようなことを言うのです。それで私は、私は四日市で生まれたからと大反論したのです。

その後リオのサミットがあつたりして、竹下さんが環境庁に随分予算をつけられていますね。私は竹下さんと早稲田大学で半年違いなので、昔から知っていました。そして環境財団をつくって来年で20年。認可がおりてから20年というわけです。今は何でも環境になつてきましたね。

【松島】 東西問題が終わつたから南北問題というのも、一つの歴史観ですね。まさにそういうふうに動いていったと思いますけどね。

【岡田】 そうですね。戦争から60年たつて、ここでまた一つ変わるのでしょうか。

【松島】 どういうふうに変わっていきますかね。

【岡田】 私は、アメリカの時代は終わったとだいぶ前に言ったのですけれども、「バラク・フセイン」オバマさんを大統領にしたというアメリカの広さというか、深さというか、これは感じましたね。アメリカはもうしまいだと声高に言っていたのですけれども、そういう感じがしましたね。日本はどうなるのかなということですから、これは難しいところですね。

中国での事業展開

【岡田】 店舗を、日本ではつくるなと言っし、中国ではつくつてくれと言っています。

ただ、おもしろい判断を中国はされるのですね。私どもは10年前に、青島に中国にない店をつくりますよと市長に話して、だから土地をたくさんくれと。これは地上権ですけどね。屋上を駐車場にすると言ったら、車で買物に来るお客さんなんていないよと言われたのですけれども、あつという間に変わって、ものすごく売れています。ものすごく利益を上げていて、税金もちゃんと納めている。

カルフルもジャスコの近くに出ている。ところが、市長に会ったら、半分は冗談だけれども、奥さんがあなたの店まで買物に行くのに遠いから、旧市街地にもう一つ店をつくれと言うのです。それで、カルフルには店をつくらせませんと言っています。なぜですかと言ったら、まだもうかってないから税金を納めてないから店はつくらせない。あなたは税金を納めているからどんどんつくってくれと、そういう判断を市長はするのです。

【松島】 商品はどこから持ってくるのですか。日本から持ってくるのですか。

【岡田】 日本から持っていくものもありますし、向こうで調達するものもあります。最近では日本の食品なんか売れるのです。青島の私どもの食品売場は、日本全部のイオンの店舗の食品売場の中の十指に入ります。日本円に換算して、でも、いいものが売れるのです。

【松島】 あそこは別荘地ですね。

【岡田】 青島は港があるし、日本人が3000人おられます。韓国人が3万人おられます。工場がたくさんありますし、すっかり変わったのは、青島政府に、青島の郊外のダムを公園にしたいから協力してくれと頼まれたのです。それで、日本から100名ボランティアが

行って、青島の日本人会で100名。そしてその店で、こういうことをやりますが、これにボランティアで参加しませんかと呼びかけたのです。2週間で800人集まりました。中国の人が。お客さん。

【神尾】 べつに何もお土産がなくてもいいのです。

【松島】 どのくらいの世代の人ですか。若い人たちでしょうか。

【神尾】 結構年配から子連れの人から学生から。

【岡田】 いろいろな人です。そして、全部バスで行ったのです。

これがまたおもしろいのです。そのとき、日本と中国とがちょっと関係が良くない時ですよ。

【神尾】 ちょうど小泉(純一郎、当時首相)さんが靖国参拝をして、1週間後ぐらいだったのです。

【松島】 投石事件があったときですね。

【岡田】 ええ。ところが、それが終わった後、青島政府の幹部と日本人会の幹部と私どもで夕食会をやったのです。青島政府の方が、今日の7時のニュースで出るからといって、その席上で7時のニュースを見たのです。ところが、7時になってもニュースに出ないのです。あと15分になっても出ない、10分になっても出ない、5分になっても出ないで、最後にチヨロツと出たのですよ。私もインタビューを受けたりしたのですけれども、全然出ない。あんまり日中で仲良くするとまたいろいろ起こると情報管制されてしまったのです。

その翌年、第2回るときは、安倍(晋三、当時首相)さんが就任早々で中国に行かれたでしょう。そうしたら、新聞なんて植樹の写真がカラーですよ。全く変わってしまった。だから、何かやると、

ああいう判断の差がある。

アジアでのボランティア活動

【岡田】 ただし、中国の人たちも変わったというのは、特にそういうボランティアに参加しようということね。2週間で8000人來ましたから。

それから、中国の四川で地震がありました（08年）。私はそれを聞いて、中国でもいろいろなことをやっていますから、中国大使館に朝一番で義援金を持っていったのです。私どもは日本の企業では一番早かったわけです。そのほかにまた募金をやって、それに1%クラブからマッチングして、中国大使館へ後で持って行ったのです。それが中国の新聞で報道されているのです。

その次に言われたのは、テントが要ると言ってこられたのです。私どもはスポーツ会社をやっていますから在庫があるので、6000張集めた。ちょうどそのとき外務省が自衛隊機でテントを運ぶというので、私どもも一緒に持って行ってもらうように交渉していたのです。そうしたら、民間のものは持っていけないというのです。しょうがないから、中国大使館に言ったら、成田まで持ってきてもらったら私どもが運びますよと。成田まで飛んでいますからね。一遍には運べないけどね。それで、成田まで持って行って運んでもらったのです。それも向こうの新聞に出ました。

そうしましたら、今度は東北で地震があったでしょう。青島の店に中国のお客さんが来られて、「ジャスコには中国の地震で随分やっってもらった、これはわずかですけれども、日本の地震のところ

へ持って行ってください」と。

【松島】 それは感動的ですなね。

【神尾】 おばあちゃんだったのですけれども、600元だったので。日本円に直すと1万円ぐらいです。でも、向こうの600元といたら大変なお金ですから。

【松島】 気持ちが大事ですなね。

【神尾】 それを持って一番ひどい岩手県の村、その市長さんに直接渡しました。

【岡田】 その辺は中国も随分変わってきたという気がしますなね。

【松島】 青島の方は直接四川の地震に遭ったわけではないけれども、そういう報道を見て日本に対するシンパシーを持たれたわけですね。

【岡田】 そうです。そんなことを積み重ねていくと非常にいいのですけどね。今年の5月16日に、もうだいぶ前から万里の長城に木を植えているのですけれども、今年で最終だということで、100万本植樹を今年完成しようということで、ボランティアの方と一緒に万里の長城の上に行くのです。ずっと前からやっています。環境財団をつくって、しばらくたって日中環境フォーラムを、この前亡くなった東京大学の加藤一郎（元総長）先生に団長になっていただいて、学生や先生方が行ったのです。中国にも環境学会がありまして、環境フォーラムをやりました。そのときに万里の長城へ木を植えるよというので呼びかけたのです。

そのころは海部（俊樹、元首相）さんにも参加していただきました。

【松島】 随分違いますね。

【岡田】 この「中日友好の森」というのは海部さんの題字です。

【松島】 でも、ものすごい変化ですね。8年でこんなになるのですか。

【神尾】 そうです。これはマレーシアです。

【岡田】 これを見てください。これが04年でしよう。これは07年だから3年でこんなに大きくなる。これを新聞に載せたら、あれは嘘だと言われてね。偽装ではないかと言うのですけれども、実際なのは。これは、スズをマレーシアが採掘していまして、それがそのままになってるので、マハティール・ビン・モハマド、元首相）さんがそこを公園にしようということで、私どもの20周年のときにそこへ植樹しようよと、日本から8000人行きました。

万里の長城は今までもう6000人ぐらい行っているでしょう。日本人だけでボランティアの方と一緒に毎年向こうに行っているのですから。

【松島】 向こう側でも一緒にやられたわけですね。

【神尾】 向こうも同数出ていただいて、グループも日本人と中国人と20〜30人ぐらいのグループにして、半分は日本人です。

【岡田】 言葉はわからなくても結構仲良くなるのです。一緒に歌を歌ったりしてやっているのです。

【神尾】 その後、お帰りになってからも連絡を取り合っていて、高校生の女の子が向こうから出ていたら、その子の結婚式に一緒にグループになった日本人が招かれたり、私たちの知らないところで民間交流ができています。

【岡田】 どこの国でも民間交流がどんどん進むと、随分変わってくるのですけどね。

【松島】 私はラオスの経済政策の知的支援というプロジェクトに参加したことがあります。今までは経済協力というとお金を出していたけれども、いろいろ知恵を出そうということで中小企業政策のアド

バイスをするという支援をしました。ラオスも日本の経済発展のプロジェクトに対して熱い視線を向けているのを感じました。

【岡田】 私、今年3月27日がラオスの学校の開校式です。28日にラオスのルアン普拉バンの近郊で学校の開校式です。これも実は3年間やっています。

【松島】 木造建築の学校ですか？

【神尾】 いえ、ちゃんと鉄筋で、それが100校。それと、100校プラス、熊本の方から寄附をいただいたものが20校あるので、120校。植樹の方は、ビエンチャンの街から北へ車で30分ぐらい行ったダムの所へ木を植えるというのは今年からスタートさせます。

【岡田】 カンボジアは149校、ネパールが57校です。ネパールはもめたものだから、ストツプしています。ミャンマーはもうちよつと軍事政権があれしてくれとね。だから、私はミャンマーも見にいったのです。田舎の方へ行くと、ひどい学校でしてね。

ネパールも本場にひどい学校でした。ところが、丘の上にすばらしい建物があったのです。あれは何かと思っただけにいったのです。そうしたら、門衛がいて、すごい学校なのです。これはネパールの金持ちだけが自分たちの子供たちのためにつくった学校です。麻生さんも小学校をつくったという話ですけれども、それはもうすごいのです。とにかくコンピュータの教室があったり、フランス語の教室があったりする。

【神尾】 英語ベースで、フランス語も。だから、小学校1年生から10年生まで全寮制です。

【岡田】 プールもあれば、テニスコートもあれば、全部ある。

【神尾】 外の世界とはまるで別世界。

【岡田】 あんまり立派な建物なものですから、連れていってもらって中を見せてもらったのですが、これだけ格差があったらね。それまで見た学校は壊れかけの学校で、つくってくれというわけです。

【神尾】 ラオスが今までで一番、県知事とかその下の人たちのご子息とか子女が日本の大学へ留学している人が圧倒的に多くて、日本人はラオスのことをほとんど知らないけれども、ラオスの人はどこへ行っても日本のことを知っているという、そんなイメージでしたね。

【松島】 何かまたやりましょうか。よろしくお願いします。

【岡田】 ラオスにも今学校をつくっていますから。

【神尾】 もう少し続けてくれと言われています。

【岡田】 一応3年と言われていたのですけれども、今のところはミャンマーが収まらんといいところがあるものですから、ラオスをもうちょっとやろうということをやっているのです。

日本のいろいろなところも少しずつはみんな学校をつくっていいてくれるのです。私が、最初カンボジアに学校をつくらうと思つて、その前はカンボジアは地雷をやっていたのです。地雷の支援センターをつくったのです。それが3年契約でやって、年間5000万円ずつぐらい出していたのです。そのときに見にいったら、バタンバンに立派な病院があったのですが、それはイタリアがやっているのです。イタリア人の医者がおおりまして、何でこんな所

にイタリアの病院があるのですかと聞いたたら、イタリアが地雷をつくっていたんですって。それでたくさんの人を傷つけたので、その地雷工場の周辺の人たちがお金を集めてこの病院をつくりましたというのです。では、維持費はどうしていらっしやるのですかと聞いたたら、その病院を見ますと、こちらで5000万円ぐらい経費がかかったのだから1億以上かかっていると思つて聞いたたら、サッカーのチャリティーをイタリアでやって、それで維持費をつくっているというのです。感心しましてね。

それから、私どもがつくらうとしている学校を見にいったら、夏休みで、その1教室だけ勉強しているのです。7、8歳から15、16歳の子供が目を輝かせてコンピュータを使っていた。屋根にソーラーがあつてコンピュータを使っている。何でこんな所にコンピュータがあるのかと聞いたたら、アップル社が寄附したというのです。

【神尾】 それは00年（平成12年）のときです。

【岡田】 そのときに日本では小学校にコンピュータなんてないでしょう。これは30年たつたら日本が中進国で向こうが先進国になるのではないかと思つたぐらいだった。

そうしたら、その学校に銅板がありまして由来が書いてあつて、何と、ニツクネームが「米百俵」です。新潟県の長岡高校の卒業生の方たちがお金を集めてつくった学校です。これを見て、まあまあ日本も大丈夫やと。小泉さんが米百俵とおっしゃった前です。私はそんな話をあつちこつちへ行つたときにしたら、電話がかかつてきて、自分たちがつくつたので、もう一つつくると言っていました。そういう方たちも何人か日本にいらっしやるのです。

【神尾】 「行列のできる法律相談所」で島田紳助さんがオークションをやって、あれでもかなりお金が集まりました。

【岡田】 しかし、まだミャンマーがね。ミャンマーはものすごく親日的ですから。学校も田舎の方へ行くことほどのです。

【神尾】 特に去年のサイクロンで水害に遭っていますでしょう。たまたま行ったのですけれども、ほんとにもう学校どころではない。もともとがそんな学校なのに全部流されてしまっていますから、本当はミャンマーなんかでもっとやりたいのです。

【岡田】 大体みんな5教室で、午前と午後の2交代で使っています。とても足りないですね。

【神尾】 今は30人教室と言っていますけれども、私らのときは50人教室でしたから。

【堀】 ちなみに、私は去年の夏にアメリカから戻ってきたのですが、アメリカではIMFでミャンマーを担当しておりました。その経験で言うとミャンマーはトップが入れ代わってもらわないと難しいですね。

【岡田】 ODAでも、私はベトナムに北が南を攻めてくる前に行ったのです。そのときにオランダのODAでしようね、建物があったて、アメリカ軍が引き揚げた後ですよ。アメリカ軍がいた所は水道も電気もあるので、香港の華僑の連中と話をして、そこにニットの編み機を持っていったら随分安くできるのではないかと見に行ったのです。やらなくてよかった。それから北が攻めてきたから。そのときに見たODAでできた立派な建物で、教室がいっぱいあります。職を与えるというのでパーマネントの機械とかいろいろあったのですけれども、誰も人がいないのです。

そして、下の講堂みたいな所にいっぱいいて、そこで菓を一生懸命なっているのです。だから、仕事を与えるといっても、向こうの感覚と違うわけです。それを見て、ODAというのは地元の方が分かっていると、ニーズがないとだめだなと思つたのです。向こうは、雇用さえしてくれば無償でアメリカ軍が引き揚げた後の兵舎を貸しますという話だったので、それで行つたのですけれども、空港といつてもほんとのバラックで、荷物を調べる所も台だけしかないような所で、そのときに泊まったホテルが山下奉文（帝国陸軍大將）さんの司令部であつたという所でした。1200円出せばね。

【松島】 ホーチミン市、昔のサイゴンですね。

【岡田】 ベトナムは今実に立派になりましたね。

【松島】 そうですね。ミャンマーとかラオスがそのうち。あとカンボジアも大変だけど。

【岡田】 カンボジアもだいぶ良くなりました。

【神尾】 00年から毎年行っていますから、変化の状態はよく分かりますね。

【岡田】 カンボジアはすごいです。ものすごく変わりました。カンボジアはシアヌーク・イオン・ミュージアムというのをつくりました。