

バブル/デフレ期の日本経済と経済政策研究

ーオーラル・ヒストリーから読み取る教訓ー

内閣府経済社会総合研究所研究官 石川 知宏

1. はじめに

戦後60年の歴史の中で、第2次石油危機以降の四半世紀は、日本にとって、グローバル化の洗礼を受けるとともに、経済社会の地殻変動を経験した激動の時代であった。バブルの発生と崩壊、その後の「失われた10年」を脱するまでの期間、日本経済は、マクロ経済情勢・経済政策の正常化に向けた苦闘の歴史を余儀なくされた。この間のマクロ経済政策、各種の構造改革などの一連の経験は、わが国の経済史のみならず、諸外国の歴史においても稀な政策的試行錯誤の歴史であったともいえ、後世への貴重な教訓を含んでいる。

筆者が所属する内閣府経済社会総合研究所では、平成19年の1月以降、「バブル発生から崩壊、及びその後のデフレ発生から克服に取組んだ過去四半世紀の経済動向、経済政策の経験を記録に残し、また点検・評価して後世への教訓を導いて今後の政策運営に生かす」という視点に立ち、研究プロジェクト「バブル/デフレ期の日本経済と経済政策」（通称：バブル/デフレ研究）を進めてきた。その成果物は、全11巻からなる「バブル/デフレ期の日本経済と経済政策」シリーズとして既に刊行されている。分野別の研究論文集である分析・評価編7巻は、慶応義塾大学出版会から2009年度に、また同時代の記録をまとめた日本経済の記録（歴史編3巻）、及びプロジェクト全体の成果を鳥瞰する形で開催した4回のラウンドテーブル・ディスカッションをまとめた1巻は、佐伯印刷株式会社から2010年度にそれぞれ刊行された。また、全11巻を作成する基礎資料として情報収集を行ったが、歴史編第2巻にはバブル/デフレ期の経済・金融政策等の出来事を経済年表（1979年1月～2007年3月）に整理して収録し、株価・金利等の経済指標をまとめた長期時系列データ（1980年～2007年）や入手が困難な月例経済報告・経済対策・経済財政諮問会議等の文書（1980年以降）は内閣府経済社会総合研究所ホームページ¹で公表している。

こうした成果のうちの分析・評価編全7巻本については、本誌（電子版ESP）2010年冬号で岡田（2010）として紹介されているが、本小論は、2010年度に刊行された4巻本のうち、特に歴史編の第3巻に収められたオーラル・ヒストリーの内容を中心に筆者の理解に基づいてレビューし、興味深い内容を紹介するものである。歴史編第3巻は、歴史部会のオーラル・ヒストリー分科会が「バブル/デフレの時代」の当事者数多（政治家、官僚、企業経営者等）を対象に行った一連のインタビューの成果をまとめたものである。作業の実施体制を反映して2部構成となっており、第一部では、東京理科大学大学院教授の松島茂氏と東京大学社会科学研究所教授の中村尚史氏がバブル・デフレ期の企業経営者に当時の経験や時代認識を問うたインタビューがまとめられている。一方、第二部は、政策研究大学院教授の竹中治堅氏と大和総研専務理事兼チーフエコノミスト（当時）の原田泰氏がバブル・デフレ期の政策当局者・金融業界関係者を対象に行った不良債権問題に焦点を当てたインタビューを収録している。

本小論では、主に「バブル/デフレ研究」プロジェクトの本来の主旨であった「バブル/デフレ経済の経験から導かれる教訓」に焦点を当てた第一部の内容を紹介し、特にバブル/デフレ期を生き抜いてきた企業経営者から経験等のメッセージを含める形で、インタビューの紹介を行いたい。²

¹ <http://www.esri.go.jp/jp/archive/sbubble/menu.html>

² オーラル・ヒストリー編の第二部に当たる「不良債権問題」関連の聴き取り結果については、拙稿（石川（2011））を参照されたい。

最後に、「バブル／デフレ研究」全 11 巻は膨大かつ専門的であり、議論の内容も広範囲に及ぶため、なかなか一般の読者に興味を持って手にとって頂くことは容易ではない。「バブル／デフレ研究」の取りまとめを担当した筆者だが、その成果の一端を、一読者として、自分なりに興味深かった点や歴史資料的意義のあるものとして整理したものが本小論である。本稿を通じ、「バブル／デフレ研究」の成果（全 11 巻）に興味を持って頂き、関心の向いた部分だけでも個別の研究書を手に取って頂ければ望外の幸いである。

2. 「バブル／デフレ研究」オーラル・ヒストリーから

「バブル／デフレ研究」の歴史編全 3 巻では、1980 年代以降の日本経済の状況、諸施策の概要をできるだけ事実に基づいて記述するという方針の取りまとめが行われている。中でも第 3 巻の『日本経済の記録－時代証言集－』は、バブル／デフレ期の政策や企業経営等に関与した当事者に対するインタビュー集であり、同時代の当事者が実際にどのような現実ないし時代認識に基づいて様々な意思決定を行ったかを知る上で極めて興味深い。

今回ご紹介するインタビューは、バブル期の大量消費社会やデフレ期の低価格競争など大きな変動があった流通業界の岡田卓也氏（イオン株式会社名誉会長）、鈴木敏文氏（株式会社セブン&アイ HLDGS 代表取締役会長）、矢野博丈氏（株式会社大創産業代表取締役社長）、バブル／デフレ期に最も影響を受けた不動産業界、建設業界の森稔氏（森ビル株式会社代表取締役社長）、川俣慶司氏（元株式会社フジタ代表取締役専務）、バブル期において業績が拡大しても上場することなく地方（静岡県清水市）に拠点を構え江戸時代から 200 年の歴史を持つ老舗企業である鈴木与平氏（鈴木株式会社代表取締役社長）ら 6 人の経営者の方に対して行った。

バブル／デフレの経験から導かれる教訓は何か

最初に教訓を引き出してみると、第一の教訓は、本業に特質しぶれない経営哲学を持つこと、第二の教訓は、世の中の変化を読み長期的な視点を持つこと、の形でまとめられるだろう。

以下、バブルの発生から崩壊、その後のデフレとその克服への対応等について、企業経営者は激動する経済環境の変化をどのような経営哲学により対処し、どのような基本理念によってこの困難な時代を乗り越え経営の舵を切ってきたのか。企業経営者がバブル・デフレ期を経験し得た反省・教訓から我々が学ぶべきことを整理してみたい。

まず企業経営者の考える教訓を整理すると、バブル経済崩壊後のデフレ不況の中で、消費者の購買行動が変化し流通業界ではダイエー、マイカル等経営破綻した企業がある中で、困難を乗り越え勢力を拡大した企業もある。このような企業経営者である岡田卓也氏、鈴木敏文氏、矢野博丈氏、鈴木与平氏の共通の見解として分かったのは、バブル期に金融機関がいくらでも金を貸すという状況の中でも軸がぶれることなく、不動産投資など本業以外での儲けを追わなかったことが生き残りの鍵となった点である。

岡田卓也氏（歴史編第 3 巻 P17）は、「世の中の道理として『上がったものは必ず下がる、下がったものは必ず上がる』と言った信念を持つことにより、バブル期の地価高騰期にも不動産やゴルフ場など購入せず、小売業として本来の役割である消費者に直接対応するものに限定（卸、製造にも手を広げない）し専門的にやったことが、バブル崩壊の影響を受けなかったのではないか」と言う。また同氏（歴史編第 3 巻 P19）は、時には運も必要であるとして、「1990 年の大阪花博（国際花と緑の博覧会）にウォーターライドというアトラクションを博報堂と企画したが事故を起こした。これにより幹部の空気がピシッとなり、エンターテインメントの分野に出て行くとかゴルフ場をやると言う話が全部止まった。怪我をされた方には言えないが、それがなければゴルフ場の一つや二つ作りある程度飛んでいたかもしれない」と述べている。

鈴木敏文氏（歴史編第3巻 P57）は、「イトーヨーカ堂は創業当初から不動産や株式投資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方針としてきた。土地の売買で利益を上げることは「邪道」だと考え「ついでに儲ける」というスタンスは採らずに不動産への投資は排除して経営に取り組んできたことが、結果的にバブル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ずに済んだ」と言う。

矢野博丈氏（歴史編第3巻 P84）は、「円高・円安の問題は消費者にとって関係ないので経営上の概念にはなく、儲けよう（利益を出そう）などと考えず『倒産以外の価値観を求めな』という経営理念により売れるか売れないかしか興味がなかった。『分相応』という言葉が好きなので、株や M&A などいろんな商売には振り向かず、自社自身をライバルだと思っていた。また、過去の傾向や成功は捨て去り、日々新しく判断していったことがこのバブル時代を乗り切れたのではないかと話す。

鈴木与平氏（歴史編第3巻 P173）は、「経営をやっていると本能的に事業を拡大することにチャレンジしたくなるが、地方（静岡県清水市）で生き社会の変動の中で生きて行くには、適正な規模で舵がききやすい状態にしておいた方が良く、無理な借入れはしないで現に今でも上場はしていない（株価下落の影響はなかった）。このことが、バブル崩壊後もグループ全体で赤字の会社はほとんど出なかったのではないかと論じている。

次に、世の中の流れに左右されず、自身の信念を貫きバブル・デフレ期を乗り切った経営方針について各経営者の考え方を論じてみると、岡田卓也氏（歴史編第3巻 P28）は、「これからの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。それは歴史から学べということです。歴史の中から学ぶことは幾つかあり、物価なり何なりの相場であり、自分の経験から学べなということ」と述べている。あらゆることを顧客の立場で考えるという経営基本理念のもと客観的に消費者心理を捉えてそれを経営に反映させている鈴木敏文氏（歴史編第3巻 P52）は、「70年代までは物不足の時代のため不況期でも物の価格を下げれば購入してもらえたが80年代以降は消費飽和の時代になったため（売り手市場から買い手市場への変化）、特にバブル崩壊後の消費者ニーズは安さだけではなく今までにない物、新しい価値を備えた物、つまり価格訴求ではなく価値訴求の時代になった。バブル後デフレ感が広がっていく中で、小売業者はみな一斉にディスカウントストアに走ったが、セブン-イレブンでは商品価格の高い・安いという経済原則よりも心理的な要因（消費者の満足度）を重要視したことがバブル崩壊の影響を受けなかったのではないかと論じている。他社の例として、ユニクロは安さだけでなく『新しさ』をミックスさせている点が支持され成功を収めたのではないかと論じている。更に同氏（歴史編第3巻 P50）は、過去の成功体験に頼ってはいけないとして、「企業が衰退するのは成功体験から抜け出せないから。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衰退に向かうのだと思います。人は成功体験を一度背負わされてしまうと、それを脱ぎ捨てるのが中々できないのだと感じます。物不足時代の過去の不況は、価格を下げれば商品を買って頂けたため、短絡的に小売業が一斉にディスカウントに走ったが、これも過去の成功体験から抜けられなかった結果ではないでしょうか。だいたい80年頃から日本の消費市場は物が行き渡った状態になって、過去の物不足の時代の経験が通用しなくなりました。」と述べている。バブル崩壊期から「100円ショップダイソー」のチェーン店を急速に全国展開した矢野博丈氏（歴史編第3巻 P89）は、「商品企画はメーカーが持ってくる」、事業展開も「積極的ではなく、向こうが言ってきたら受けるだけ」と受身姿勢の経営方針であるが、「うちの商品は100円でも高級品だ、100円で高級品を売るんだ」と100円で価値のあるものを消費者に提供する戦略がデフレ時代にマッチし事業拡大に成功したと思われる。地方に基盤を置き多角的な事業展開をしている鈴木与平氏（歴史編第3巻 P180）は、90年頃に「できるだけターゲットを絞り込み深掘りして競争力をつけるため、物流系と商事系（問屋業務）を二つに分けた」と述べ、鈴与商事（株）を設立した。バブル崩壊後の不況の中多角化経営で生き抜くためには

人間だけでなく組織も柔軟に対応しなければならず、「適正な規模で変化が出来るように組織を持っていく」という同氏の経営哲学である「柔軟な経営論」に結びつくエピソードである。

世の中の変化を読み長期的な視点を持つことの重要性

最後に、一介の賃貸ビル事業者であった森ビルと総合建築業で請負業者であったフジタが、なぜ大規模な都市開発事業や不動産ディベロッパーのように土地取引に関与していったのか整理してみる。森稔氏（歴史編第3巻 P104）は、「バブル崩壊後土地の価格が下がり始めた時に土地の権利者はこのまま自分で持っている」と資産価値が下がり、最後の賭けというようなことになって土地・街区をまとめ六本木ヒルズ、アークヒルズが完成した。地価は上下するため長期的な視点により上がる時には無理に動かず、下がる時に再開発による開発効果の金額を先に分け一定の値段を権利者に保証することで代替の土地を用意して都市再開発を行った。さらに超高層オフィスビルのみでは街が寂れていくため居住できるよう商業施設を計画した。当時は職住分離が近代都市だと思い込んでいましたが、文化的な施設が当然必要になるであろう、そのような街をつくりたいと考えて始めたものです。」と述べている。都市をつくるには、景気変動に左右されるのではなく長期的な視点を持つことの重要性が垣間見えるのではないだろうか。川俣慶司氏（歴史編第3巻 P140）は、「利益が上がるからというのではなく、私どもは基本的に建設業の開発事業ですから、土地を買って単純に値上がりしたから売るというのは不動産業の分野であり、工事に結びつくとか、付加価値を付けていくとか、まちづくりに結びつくとか、当社は「まちづくりのフジタ」と言っていたわけですから、そういうところに結びつく事業をやろうというのが基本的な考え方です。」と述べている。フジタの正社員が地権者と交渉して、責任を持って事業を立ち上げ、土地の有効活用を図るという開発用地をまとめるための権利調整を始め、建設業でも、不動産業でもない、都市産業事業を目指した結果である。

3. おわりに

プロジェクト「バブル/デフレ研究」を通じ、またオーラル・ヒストリーの作業から、バブル・デフレ期の試行錯誤の時代を生き抜いてきた術や、当時を振り返りどう決断し行動したのかが明らかになったのではないだろうか。その意味で、多様な時代認識を総覧的に記録に残した「バブル/デフレ研究」全11巻には大きな価値があると考え。オーラル・ヒストリーに関して言えば、今回は企業経営者の方々に焦点を当てたが、「歴史から学ぶ」「過去の成功体験に囚われてはならない」や「ディスカウントの価格訴求ではなく価値訴求」「低価格を武器に付加価値を高める」など一見すると相反するような捉え方をしている。こうした対比がまさに当プロジェクトの醍醐味であるが、多様な証言を総覧的に眺め、また、このような記録を残すことは大きな意味があり、読み方によって様々な発見に繋がるのではないだろうか。「バブル/デフレ研究」の成果物が、長く残る歴史資料として現代史研究に活用され、さらに活発な議論や包括的な実証分析に生かされていくことを切に願うものである。

（参考文献）

- 石川知宏（2011）「バブル/デフレ期の日本経済と経済政策研究—オーラル・ヒストリーに見る時代認識—」『経済分析』第185号、内閣府経済社会総合研究所。
- 岩田一政＋内閣府経済社会総合研究所編（2011）『バブル/デフレ期の日本経済と経済政策 ～我々は何を学んだのか～』、出版：佐伯印刷。
- 岡田靖（2010）「バブル/デフレ期の日本経済と経済政策—シリーズ（内閣府経済社会総合研究所企画・監修全7巻）の公表について—」、電子版 ESP 2010 年冬号。
- 小峰隆夫編（2011）『「バブル/デフレ期の日本経済と経済政策」（歴史編）1：日本経済の記録 第2次石油危機への対応からバブル崩壊まで（1980年～1996年）』、企画・監修：内閣府経済社会総合研究所、出版：佐伯印刷。
- 小峰隆夫編（2011）『「バブル/デフレ期の日本経済と経済政策」（歴史編）2 日本経済の記録 金融危機、デフレと回復過程（1997年～2006年）』、企画・監修：内閣府経済社会総合研究所、出版：佐伯印刷。
- 松島茂・竹中治堅編（2011）『「バブル/デフレ期の日本経済と経済政策」（歴史編）3 日本経済の記録 時代証言集（オーラル・ヒストリー）』、企画・監修：内閣府経済社会総合研究所、出版：佐伯印刷。

（いしかわ・ともひろ）