

## 経済に大きな影響を 与えた出来事を

検証するシリーズ その3

### バブル経済とはなんだったのか

昭和の終わりから平成の初めにかけての「バブル時代」。多くの若い方は、その時代のすさまじさを知らない。地価も株価も、天井知らずに上がり続けると、全員が信じ錯覚していた。異常なまでのカネ余り現象が引き起こした異常な経済。しかし、25年以上経ってもまだ傷口が癒えないで苦しんでいる企業も多い。今回は、「バブル経済」とは何だったのかを検証する。

### ● どうして「バブル経済」が起こったのか

そもそもの発端は異常な円高だった。一般的によく言われるのは、プラザ合意によるグローバルな政策協調で、ドル安円高が容認された。その結果、日本の経済や景気が悪化し、日銀がかってないほどの公定歩合の引き下げを行った。この金融緩和で溢れた資金が原因で、地価の高騰を招いたという説。確かにこれは正しいが、背景には銀行を中心とした間接金融の仕組みが日本全国にいきわたり、国民から預金の名目で資金を吸い上げ、企業に融資する。この高度経済成長では有効に機能した仕組みが、1970年代末から1980年代に行き詰まりに直面する。円高不況になり、企業の設備投資意欲が停滞したので、カネ余りが一気に生じた。そして、銀行は余ったカネを不動産投資に振り向けた。そして地価が高騰していったのが真実だ。



しいが、背景には銀行を中心とした間接金融の仕組みが日本全国にいきわたり、国民から預金の名目で資金を吸い上げ、企業に融資する。この高度経済成長では有効に機能した仕組みが、1970年代末から1980年代に行き詰まりに直面する。円高不況になり、企業の設備投資意欲が停滞したので、カネ余りが一気に生じた。そして、銀行は余ったカネを不動産投資に振り向けた。そして地価が高騰していったのが真実だ。

### ● 株価も異常に高騰した

地価だけでなく、株価も異常に上がった原因は、企業が大量に保有していた土地を基本とする資産内容だ。特に多くの製造業は、工場用地を含め大量の土地資産を持っている。しかも、地価が安いときに取得した工場用地などだ。地価が上がると土地の資産価値が上がる。俗にいう「含み益」が発生する。それが株価に敏感に反映された。企業収益が将来上がるという期待値に基づき株価が上がったのなら理解できるが、



株の大暴落を告げるNHKのニュース

含み益が反映された結果、株価が上がった。80年代後半の株価の上昇は、含み益の賜物である。他の諸外国や、日本の他の時代では、前例のない株価価格の上昇だった。1989年12月の東証の最高値は、3万9915円だった。この記録は、いまだ破られていない。誰もがまだまだ株は上がると思っていて疑わなかった。さすがに有識者からは、これは異常だという指摘が出て、その後株価は急落を遂げる。1991年の12月には、2万2983円にまで落ち込んだ。

### ● どういう現象が起こったか：その1

例えば、土地の価値がどんどん上がるとする。当然、所有者の資産価値も上昇するが、固定資産税などの費用も上昇する。そこで金融機関は土地持ちの人に、「土地をこのまま放置しては一銭にもならない。でも、この土地を担保におカネを借りて、・・・が持っている株に投資をすれば、あなたも儲かる可能性が大きいです。」このような甘い誘いと、金融機関の青天井におカネを貸す体質から、市場には多くのマネーがあふれ出た。土地もそうだし、その他有価証券、株券、ゴルフ場の会員権も大いに値上がりした。もう高齢で80歳を超えたおばあさんが、銀行がおカネを貸すので某ゴルフ場の会員権を買って、数か月で売り抜いて数百万円の利益を稼いだ。その資金を融資した銀行の支店長の手柄話が、代々その支店の語り草になるくらい、とにかくカネを貸して貸して貸しまくった時代だった。

### ● どういう現象が起こったのか：その2

全国各地にリゾートという施設や、スキー場などに多額の資金が投入された。この時期に建設されたリゾート施設で現在まともに営業している施設は、ほんの一部に過ぎない。多くの施設は当時の建物が廃墟のようになり、地元では幽霊屋敷と呼ばれている施設も少なくない。撤去解体するのも資金が必要で、放置されている地方の施設も数多い。スキー場もこの時期に多くの施設がオープンした。4WDの車の天井にスキーの板を積んで、高速道路を深夜飛ばして早朝にゲレンデに着き、大混雑のリフトを長い時間待つとすべるといのが、定番のスキーだった。いま、スキー場で当時そのままにリフトや宿泊施設を運営できているところは、ほとんどない。縮小、縮小の連続で、スキービジネスは大転換期に差し掛かっている。

### ● 竹下首相の地方創生 1億円ばらまき

当時の自民党竹下首相が、地方創生という大義名分を掲げて全国各地の市町村に、あまねく1億円ずつ配ったのは有名な話し。もらった市町村は当時に使ったらいいかかわらず、金塊を1億円買って役所のロビーに飾ったところもあった。この1億円はおそらくほとんど意味のない投資、消費に消えたのではないだろうか。



純金10kgのくまモン

## ●接待費のバカ使い

当時の東京銀座や赤坂を中心とする飲食街、飲み屋街などは毎晩バブルで儲けた会社の社員などの接待で、大盛況だった。京都でも、祇園を始め多くの花街で夜遅くまで接待の嵐が吹き荒れた。店がはねてから、深夜のタクシーが取り合いになり、30枚のタクシーチケットがあつという間になくなった。取引先の接待もあるが、自社の社員同



毎晩超満員だった六本木のディスコ

士が飲み食いする「社内接待」も多くあり、飲食店、飲み屋街は大いに賑わった。しかし、バブル景気が弾けた途端あつという間にしぼんでしまった。当時隆盛を誇った祇園のクラブで、今でも立派に営業している店は、おそらく皆無ではないだろうか。

## ●90年代からバブル経済は崩壊した

どんな時代、どんな国でもバブル経済がずっと続くことはあり得ない。過去の歴史上の多くのバブル経済は崩壊している。経済の実体の変化ではなく、将来や未来への過度の期待に基づいているからだ。人々の期待が外れれば、崩れてしまうものなのだ。日本の場合は、1990年代になってから、まず株価が崩壊した。そして、しばらくしてから地価が下落を始めた。土地の価格も1993年くらいから下落を始め、まず東京が下落し、地方での下落までには少し時間差があった。

## ●そして金融機関の破たんが相次ぐ

このバブル崩壊をきっかけに、土地や不動産を担保に多くの金融機関が貸し込んだ融資が焦げ付いた。各銀行は一斉に融資を止めたり、貸しはがしにかかったが、企業の実態は相当傷んでいた。数年先に、

いろいろな金融機関や有名な証券会社が破綻した。それを契機に、金融機関の再編、信金の統合などが始まった。不良債権が多額になり、不良債権処理という名のもとに多くの債権が売られ、その債権を諸外国のファンドが超低価格で買った。俗にいう「ハゲタカファンド」の登場となり、日本経済は大混乱の時期を迎えることになる。

## ●老舗企業も経営ピンチに

オール京都でカネを出して経済界が所有するゴルフ場を作ろうというプロジェクトが始動し、京都府下に実際にゴルフ場の造成を行った。しかし、途中でバブルが弾けて雲行きがおかしくなり、出資を申し出た大手企業がこぞって戦線離脱した。結局、地元の老舗の中小企業が最後のババをつかまされ後始末をさせられた。それが原因でその老舗企業は、数年先に倒産の憂き目を見ることとなった。

## ●成岡の体験から

当時成岡が在籍していた出版社でも同様のバブル景気が吹き荒れた。いくつかあったバブルを象徴した出来事を列挙すると、

- (1) 新町通四条上るの新築の立派な建物を15億円で本社ビルとして購入した。全額借入で数行から融資を受けた。1階の入り口にお祝いのランの花があふれるほどだった。数年後に業績悪化で売却して撤退した。とにかく金融機関からは、カネを借りて資産を持と、矢のような催促の毎日だった。
- (2) 全国的に大ヒットした雑誌があり全国の主要書店100店の代表者を京都に呼んで、グランドホテル（現在のリーガロイヤルホテル）の大宴会場を借り切って、先斗町の芸子さん舞妓さん数十名を動員して、大宴会を開催。翌日、4つのグループに分かれて市内観光を行った。当時の費用で1千万円以上かかった
- (3) 頻繁に不動産開発会社から、リゾートマンションの購入を営業する電話が会社にかかってきた。親しい会社がオーストラリアのグレートコーストにあるマンションを2億円で買ったから、おたくも買わないかと。この手の電話は、それこそ毎日かかってきた。銀行がカネを貸すし、確実に数年後値上がりして売ればいいというのが、営業のうたい文句だった
- (4) 売上は毎年10%以上右肩上がりに増加した。とにかくそれについていくのが精いっぱいだった。給料も毎年同じくらい昇給した。しかし、住宅ローンの金利も同様に高かった。成岡が移籍し京都に住まいを買った昭和59年の住宅ローンの金利は7%だった。当初返済しても返済しても、元金はほとんど減らなかった。しかし、資産価値が金利以上に上昇した。給料も金利以上に上昇した。とにかく、ものを持っていることに価値があった。現金で持っていたても、物価が上がるので意味がなかった。



当時購入した新町四条上るのビル

## ●バブルから学ぶこと

とにかくカネ余りの世の中であり、投資先を探していた。土地や株券などへの投資が一斉に行われ、固定資産の含み益が爆発した。資産が増えるということは、とりもなおさず右側の負債も増えることであり、会社の持つ資産、つまり全体重がどんどん重たくなっていった。土地や株券は価値が上がり続けるという神話を誰もが信じていた。よく考えればおかしいと思うのだが、当時は財テクをやらないとバカかと言われていた。経理財務の担当者は、とにかく何かを買って資産価値を増やすことが使命だった。それができない担当者は、無能呼ばわりされた。

しかし、中にはこのおかしいバブルの本質を見抜いて、みんながうかれているときにも、堅実に将来に対して人材や設備、研究開発などに投資をしてきた賢明な企業もあった。そういう企業はバブルから20年以上経過し、やはり現在立派な企業として着実に成長を遂げている。

経営者たる者、やはり未来を見抜く、見通す眼力を備えるために、日々研鑽を絶やしてはいけない。



# 施設紹介

シリーズ  
京都の

## 第19回 クリエイション・コア京都御車

【所在地】〒602-0841  
京都市上京区河原町通今出川下る梶井町448-5  
(河原町今出川下ル一筋目東入すぐ)

【Tel】075-253-5242

【Fax】075-255-4684

<http://www.smrj.go.jp/incubation/cckm/>

電車：京阪電車「出町柳駅」下車、徒歩約5分

バス：京都駅「河原町今出川」より徒歩約2分



「クリエイション・コア京都御車」は、「産・学・官」のネットワークを活かし、ウエルネス分野において新たな事業展開を図ろうとするベンチャー及び中小企業を支援するインキュベーション施設。大きくは4つの特徴があり、

**その1「優れた立地環境」**：眼前に鴨川の豊かな自然が広がり、京都府内の大学や研究機関が集積。周辺には銀行支店、郵便局などが点在しており都市的利便性が確保されている

**その2「初期投資コストが軽減できる」**：京都府の「京都ITバザール構想」及び京都市の「京都バイオシティ構想」を推進する公的賃貸施設のため、初期コストを抑えたビジネスの拡大が可能

**その3「充実した共用スペース」**：最適な広さを選べる多様なタイプの専用スペースの他に、会議室、相談室、リフレッシュコーナーやシャワー室が利用できる

**その4「総合的な新事業創出支援」**：各種情報提供による経営支援、交流支援及び活用支援など、施設を利用する方への効果的な支援を常駐スタッフがコーディネート



ベンチャーキャピタリストから

### 起業家へのアドバイス

木村美都

フューチャーベンチャーキャピタル株式会社  
(JASDAQ 上場 コード8462)

### その17 経営者の仕事と評価その2 (最終回)

具体的な評価の仕方のお話をします。

現在進行形を観察します。投資をしたい起業家にはしばらく付き合いますがベンチャーキャピタルの平均的な審査期間は3か月程でしょうか。その間の変化、相違はどんなものか。進歩か、矛盾か、それともこちらの誤解か。優れた起業家は毎日新しいことを考えています。また取り巻く状況も日々変化します。数か月の間に何も変わらない人は駄目です。

次に人を動かす力があるか。これは現場を観察し、その人の周りを見るのが大事です。「彼は尊敬されているか。」このことは関係先をヒアリングする時も大切な質問事項です。また、テクノロジー・リテラシーと言いますか文系理系を問わず、関係分野の技術理解とそれを相手に応じてわかり易い言葉で表現する力があるかということにも注目しています。数字に強いのか、決算書の変化を説明できるか、事業計画は自分のものか、という点も重要です。

倫理観では資本政策においてすべての株主間に公正か、自分を開示する勇気があるか、公私のけじめはついていないかなどがチェックすべきポイントです。

最後に経営者自身の心構えは京セラの稲盛名誉会長の言葉を引用したいと思います。

- ・正面から向き合い、問題を発見する
- ・あらゆる格闘技以上の闘争心を持つ
- ・正々堂々、うそをつかない
- ・利他の心
- ・誰にも負けない努力
- ・人の話を聞く

格闘技より強い闘争心という言葉は衝撃的で稲盛氏は特に意志の力について言及されていると思います。また、意志や考え方の方向性も大変重要なことです。

経営者は本来孤独であり、しかし自由なものです。自ら自身自身をコントロールします。そして出処進退に責任を持たなければなりません。

As long as you are green, you are growing. As soon as you are ripe, you start to rot.

マクドナルドの創業者 レイ・クロックの言葉です。

お金はあると思ひましょう。計画を明確にして人を動かしましょう。自由とは制御です。

※木村さんの連載は今月号で終わりました。長い間、ありがとうございました。

## 9月度 勉強会のご案内

### NMO 勉強会 京都例会

<http://www.nmo.ne.jp/business/it-kyt.html>

第189回

日時：09月14日（木）19：00～21：00  
…第2木曜日です

会場：COCON烏丸4階シティラボ内セミナールーム  
<http://www.citylabo-ino.com/>  
(市営地下鉄烏丸線「四条駅」下車 / 阪急京都線「烏丸駅」下車すぐ「地下鉄02番出口」より1階正面玄関へ)

講師：成岡 秀夫 (NMO 勉強会主宰)  
テーマ：ベトナムホーチミン・シンガポールレポート  
～東南アジアの発展成長する地域の現地報告～

### 第22期 (2017年度後期) 成岡秀夫経営塾

## マネジメント基本講座シリーズ

時間 13：30～17：00

場所 京都市下京区烏丸四條 COCON 烏丸ビル4階シティラボ内  
セミナールームにて

形式 成岡からの講義形式 / 毎回自由参加

費用 毎回5,000円 (テキスト代金・諸費用込み)  
※6回すべて受講される方は25,000円 (ただし前納ください)

定員 10名で先着順 / 申込後のキャンセルはできません

申込 ホームページ、Eメール、FAX、電話にてお申込みください

#### スケジュールと内容

講座番号	開講日	曜日	課 題
22-1	2017/10/15	日曜日	決算書・試算表を理解する ～貸借対照表～
22-2	2017/11/12	日曜日	決算書・試算表を理解する ～損益計算書～
22-3	2017/12/10	日曜日	決算書・試算表を分析する ～キャッシュフロー計算書～
22-4	2018/01/14	日曜日	設備投資と資金繰りの基本 ～投資判断基準と現実の資金繰り～
22-5	2018/02/18	日曜日	管理会計と財務会計の違いと活用 ～収益管理の方法～
22-6	2018/03/11	日曜日	経営計画を作成する ～中期計画を作成する際のポイント～

### 編集後記

8月の初のNMO例会は左大文字鑑賞の夕べ。そして例年熱く盛り上がる甲子園の高校野球も終わって、いよいよ秋の景色に入れ替わる9月になった。さて、ここからがいつもビジネスの本番になる。3月の年度末に向けてここからが追い込みだ。夏に運動して鍛えたフィジカルがモノを言う。やはり身体が丈夫でないと務まらない。(な)

### 今月の 推薦図書

## 「見えない資産」経営 ～企業価値と利益の源泉～

著 者：三富 正博  
発 行：東方通信社  
発 売：ティ・エー・シー企画  
発行日：2017年05月31日  
定 価：1,600円＋税  
ページ数：261ページ  
版 型：A5版



著者は著名な外資系のコンサルタント会社に永年所属し、そこで「バリューダイナミクス」という新しい概念に出会った。これは、会社の経営を5つの資産という考えで捉えるというものだ。「物的資産」「金融資産」「組織資産」「顧客資産」「人的資産」の5つだ。物的資産や金融資産は、財務諸表の貸借対照表や損益計算書でわかるが、組織資産や顧客資産、人的資産は「見えない資産」で会計上どこにも表れない。しかし、この3つの「見えない資産」は会社と言う組織の根幹を成している。また、外部のファンド投資会社は、実はこの「見えない資産」を重視している。この著書を読むと、いかに「見えない資産」が大事であるかに、改めて気が付く。

#### 目次

- 第1章：企業価値を創造する5つの資産
- 第2章：企業の価値創造を見える化するバリュートライアングル
- 第3章：文化と戦略を成果につなげるフレームワーク「3つの輪」
- 第4章：顧客資産のマネジメント
- 第5章：人的資産のマネジメント
- 第6章：事例

## 佐山展生・山本昌 ～生涯現役論～

著 者：佐山展生・山本昌  
発 行：株式会社新潮社  
発行日：2017年05月20日  
定 価：720円＋税  
ページ数：188ページ  
版 型：新書版



(カバーより抜粋転載)

今の自分は10年後より10歳若い。老け込んでいるヒマなどない。プロ野球史上最も長く現役を続けた「球界のレジェンド」と、投資ファンドの代表、航空会社の経営者、大学教授の3つの草鞋を履く最強のビジネスマンが、人生100年時代に贈る勇気と希望の仕事論を対談で語った。「下積みを厭わない」「地道な努力を続ける」「好きを追求し続ける」など異なる世界で生きてきたにも関わらず、二人の姿勢は驚くほど共通だ。

#### 目次

- 第1章：下積みを耐え抜いた先にチャンスがある  
「怪童くん」の陰に隠れ補欠に / ライバルY高 / チャンスは突然やってきた / 他
- 第2章：好きな仕事だからこそ、やるべきことをやる  
初登板の苦い思い出 / 「クビ」はこうして伝えられる / 感覚論にも一理ある / 他
- 第3章：才能の伸ばし方  
いい指導者とは / 胸に刻んだ落合監督の言葉 / 経営者は私利私欲を持つな / 他
- 第4章：勝負の流れを読む  
「やり残したことはない」と思ってマウンドに上がる / 勝利を呼び込むためにゲン担ぎも / 他

### 成岡マネジメントオフィス事務所通信

BUSINESS MANAGEMENT & COORDINATION



株式会社 成岡マネジメントオフィス

発行人：成岡秀夫  
〒603-8377 京都市北区衣笠西御所ノ内町26番地  
TEL：075-366-6611 FAX：075-366-6100  
E-mail：info@nmo.ne.jp  
送付先の変更は、上記へEメールまたはFAXでお知らせください。

NMOホームページ

<http://www.nmo.ne.jp>

勉強会の様子や講演活動の記録など掲載しています。  
メールマガジンのお申し込みもこちらからどうぞ。

成岡マネジメント

検索