

新起業家時代

いまこそ新しいビジネスをやるチャンスだ

アサヒビール
名誉会長 樋口廣太郎

PROFILE

樋口廣太郎

ひぐちひろたろう

1926年京都生まれ。京都大学経済学部卒。49年住友銀行に入行、73年取締役、75年常務取締役、79年専務取締役、82年副頭取に就任。86年にアサヒビール顧問から社長に就任。87年、日本初の辛口ビール「スーパードライ」を大ヒットさせ、ビール業界の流れを変える。社長在任の6年間にアサヒビールは売上高3.1倍、ビール売上箱数3.6倍となり、業界第2位に躍進。(シェア9.6%から現在は46%強となり、ビール業界第1位となった)

公職

1995年5月社団法人経済団体連合会副会長、98年5月経団連自然保護協議会会長(現職)、99年5月経団連評議員会副議長(現職)、94年11月中央連合簡易保険加入者の会会長(現職)、95年9月通産省輸入協議会委員(現職)、95年11月大蔵省財政制度審議会委員(現職)、97年5月総務庁公務員制度調査会委員(現職)、98年8月経済戦略会議議長、99年3月産業競争力会議委員、99年10月民間資金等活用事業推進委員会委員長(現職)、98年5月財団法人産業教育振興中央会会長(現職)、93年5月財団法人日本スペイン協会会長(現職)、95年3月財団法人日独協会会長(現職)、95年6月イタリアにおける日本年推進委員会委員長、95年10月財団法人日伊協会副会長(現職)、97年9月「ドイツにおける日本年」実行委員会委員長(現職)、2000年1月日本アメリカンフットボール協会コミッショナー(現職)、00年3月警察刷新会議議長代理、00年4月市町村合併推進会議議長(現職)、00年7月産業新生会議委員(現職)



日本は20年前まで「ルック・イースト(日本を見習え)」といわれ、最高の経済成長率を示し、世界の見本となりました。その理由は下請けの活用にありました。トヨタとGM、ホンダとフォードを比較してみると、アメリカの自動車産業は鉄 1つから塗装まで全部自分の会社で作っていたのに対し、トヨタは下請けに「こういう規格の品物を作ってくれ、規格から外れたら入れないよ」と指導しました。

しかも、「うちは倉庫を持たない。持ちたけ

れば自社で倉庫を作って、ジャスト・イン・タイム（＝ベルトコンベアが流れている時）に届けてくれ」と決めました。これが看板方式です。看板というのは「何日にこれだけのものを」とラインに全部書いてあるからです。それを取り付けるだけで、なぜあんなに良い製品ができるのかというと、規格がものすごく厳しいからです。それに耐えていく日本の中小企業は素晴らしいものです。

経済戦略会議の報告書では、「規制・保護や横並び体質・護送船団方式に象徴される過度に平等・公平を重んじる日本型社会システムが、公的部門の肥大化・非効率化や資源配分の歪みをもたらしている」と書いてあります。日本には規制が約1万2,000あります。ピークには1万3,000でした。こんなに規制があって「これはいかん、あれはいかん」という国はほかにはありません。

護送船団方式の弊害

例を挙げましょう。東南アジア各国を回って一番不満なのは、日本の商社とジョイントベンチャーを組んで、エビや繊維を輸出して、それを日本が買うというプロジェクトがあっても、日本でできるものがあったら規制を作るというのが日本の業界の体質であることです。良いものが安くでき、商社を通して輸出しようとしたら、「それはだめ」というわけです。「だまし討ちに遭ったようなもの。自分たちだけよければそれでよいのか」となるわけです。

もっと簡単な規制をいいますと、ガソリンスタンドがあります。あれは価格が高いためにもうからず、どんどんやめています。世界の中位以上の国では給油は全部自分でしてい



ます。ところが日本では、法律によってガソリンスタンドに人がいなければ入れることができません。雇用のためにはよいかもかもしれませんが、そのためにガソリンの価格がどれだけ高くなっていることか。

現経済産業省の所管で輸入を増やすための輸入協議会があり、以前、私も委員をしていました。初めのうち、各国、特にアジアの国々から大臣クラスの人が来ていたのがこのごろ来なくなり、大使館の一番下の事務官、あるいは代理のまた代理ぐらいが来て座っています。来ても意味がないからです。

これだけ規制のある先進国はなく、これを直さなければなりません。私の会社は、私の来る前、業績が悪かった。ところが大蔵省は「税収確保のためアサヒビールをつぶすわけにはいかない」と、決算が悪いといつも値上げを認可してくれていました。キリンビールは値上げをしなくてももうかっているから、10カ月くらい値上げを遅らせるので向こうのシェアばかりが上がっていきます。こちらはすぐ値上げするから売れない。その繰り返し



です。これが護送船団方式というものです。一番変わっていないのは産業界です。この5年間、日本商工会議所が会員拡張運動を全国でやっていますが、増えた所はどこもありません。というのも廃業する会員が全産業の6～7%なのに開業する会員が1%に満たないからです。

それが1999年からやっと開業率と廃業率が並び出しました。2000年に入って開業する人が多くなってきています。私どもは開業する人にチャンスを与えるということで、新たな資金の調達方法を考えなければなりません。それがマザーズ、ナスダック、あるいは店頭です。

資金調達を多様化

そういうものがなかったら金融機関の金利に左右されたり、担保がなかったら借り入れできないわけです。私は現在、ナスダックの会長をやっていますが、経済戦略会議でそういう（資金調達の）市場が必要であると提言したので、ナスダックの会長を引き受けました。資金調達の多様化を図っているわけで、かなりよくなってきています。

日本はこの7～8年、海図もなく暗黒の海を漂っていたかもしれません。だが、戦略会議の234の提言のうち、約80%近くを政府は実行してくれました。そしていま、戦略会議も終わりました。産業新生会議も終わるでしょう。IT会議もこれで終わるでしょう。

小渕（前首相）さんは坂本龍馬を心から心服しておられました。坂本龍馬は船中八策を考えましたが、明治天皇の五箇条の御誓文のうちの「広く会議を起し万機公論に決すべし」はここから出ています。会議を広く起こし、すべてのことは公の論議を待とうということなのです。

小渕さんは「それを実施するために自分はいろいろな会議をやるんだ、何といわれても自分は知恵をもらってやるんだ」といって、持論を推し進めたわけですが、志半ばにして倒れました。しかし、彼のまいた種は着実に大きくなると思っています。

日本経済の回復は非常に速い。私もできるだけ長生きしてこれを見届けたいと思っています。いまは新しいビジネスをやるチャンス、前例のないことをやるチャンスだと思っています。

（先物協会「経営トップセミナー」より）