

# 地域未来 牽引企業 トップインタビュー

ハルナビバレッジ (株)  
社長●青木 麻生 氏



経済産業省は2017年12月、地域経済牽引事業の担い手となる地域の中核企業として、「地域未来牽引企業」を選定し、公表した。全国で2000を超える企業が対象となるなか、群馬県内では47社が選定された。帝国データバンク群馬支店では、選定された企業の経営者へインタビューを行い、現在の心境や今後地域を牽引していくための取り組みなどについてお話を聞いていく。第3回目となる今回は、1996年2月設立と業界では後発ながら、業界の流れを見極め、独自の経営戦略で2018年3月期のグループ売上高が219億円に達するなど急成長を遂げ、今も尚、進化を続けている清涼飲料メーカー「ハルナグループ」の青木麻生社長に話を伺った。

【聞き手 群馬支店長 長瀬崇、情報担当 尺幸夫】

## Haruna<sup>TM</sup>

—今回の選定を受けて、どのような感想をお持ちになりましたか

選定されるというお話を伺った時は正直、未来牽引企業の存在そのものを知りませんでした。すぐに興味を持ち調べました。そうしたところ、群馬県内では47社選定され、そのうちの1社に選ばれたということで、地域に貢献していると評価して頂いたと感じ、とても名誉なことだと思います。そして、全社員にも誇りに思ってもらい、すぐに周知しました。まずは地域未来牽引企業のロゴを名刺に入れてアピールするとともに、



当グループのステークホルダー（取引先、株主、従業員など当社の利害関係者）に向けて年1回発行している冊子「SRR」に掲載しました。こうしたことで従業員にも認識してもらおうとともに、名刺交換時には、名刺のロゴを見た方から質問を頂くなど話題に上ることも多くなっています。



——今回のような点が選定につながったのだとお考えですか

当グループは、創業者である青木清志名誉会長が最初の工場を設置して23年目になりますが、業界では後発で、当初は20名程度の従業員でスタートしました。それが現在では全国に6工場を有し、従業員数も400名を超えました。様々なお客様と取引するようになり、群馬県に、雇用の面や経済成長などの面で微力ながら貢献できたからではないでしょうか。

——御社が現在の業界地位を築き上げてきたことのターニングポイントはなんでしょう

まずは当社が設立された1996年ですが、それまで飲料水と言えば圧倒的に缶でしたが、ちょうど規制緩和でペットボトルの普及が加速し始めた時でした。今では約70%がペットボトルですが、この創業期とペットボトル市場の拡大が重なり、第3工場まで立て続けに設置したこともあって、設立から10年で年商100億円が達成できました。

しかし、私が社長に就任した2009年頃から成長は鈍化しました。それまでいわゆるナショナルブランドの飲料メーカーのOEM生産がメインでしたが、PBブランドが拡大するとともに、大手メーカーは生産の内製化も進みつつあり、方向転換を迫られました。これが第2のターニングポイントです。このため、受託生産型から企画・開発・生産・マーケティングまで総合的に行う方向に舵

を切りました。つまり、ただ作るのではなく、ゼロからものを創り上げると言うことで、大手流通業者等のPB商品をプロデュースするようになりました。それに伴って、人員体制も変え、単なる営業から企画営業、提案型営業にシフトしました。

第3のターニングポイントはM&Aへの舵取りです。現在のタニガワプラントはM&Aによって得たものですが、これによりノウハウを持った約100名の社員、人という財産と、谷川岳のとても品質の高い水という財産を得ることが出来ました。2014年4月にはジョイパックを完全子会社化し、西日本での製造拠点を得ることとなり、これで現在の6プラント体制が整い、シナジー効果も得られ、グループの年商は200億円を突破しました。2018年4月に意思決定の迅速化などのため、グループ企業の再編を行い現在の体系となりましたが、こうしたターニングポイントを経なければここまでの成長はなかったかもしれません。

——市場や時代の変革に対応した「読み」と「決断」だったのではないのでしょうか

時代への対応だけではなく、半歩先に行く。そして持続的な成長を見据え、設備投資やM&Aの適切なタイミングを見極めるのが経営者だと思います。新しい挑戦の場を作るのが役割。これで良しとしてしまったら成長は止まってしまいます。

——人手不足の中で人を増やし、そして定着している要因はなんでしょう

企業を成長させるのは、他でもない人財です。幹部社員は40代が中心となっています。弊社では早いうちから権限を委譲すると同時に責任を与えることで組織としてレベルアップしていきます。また、単にやれというのではなく、2005年に社内のビジネススクールを開校、経営者養成、中堅社員・リーダーシップ養成、プライマリー（基礎）と大きく3つに分けて、その他必要に応じたカリキュラムを組んで、人財教育を行っています。また、成果が上がればすぐに賞与などでフィードバックするなど、教育と報酬の両面から人財投資は厚くしていると考えています。

——これまでの成長過程で苦労したことそしてそれをどのように克服したのでしょうか

創業時点から取引していた大手企業からの受注で、しかもヒット商品だったため、当社の売上シェアの10%近くに達していた製品があるのですが、その企業が飲料事業から撤退し売却してしまったため、その分の売上が消し飛んでしまいました。これは当社にとって大変な危機で、それを乗り切るために全社一丸となって新規獲得に動き、1年後にはリカバリーすることが出来ました。そのときに徹底したのはPDCAです。中途半端ではだめ、プロセスをしっかりと把握しつつ、変化には迅速に対応して軌道修正することです。

——今後どのように地域貢献していきますか？

またビジョンをお聞かせください

地域未来牽引企業に選定されたということは、これまでの実績の評価だけでなく、これからに期待していただいているからだと考えています。当グループが成長していくと言うことは、群馬発の企業として群馬県の生産拠点と人を磨いていくと言うことです。弊社の製品は人の生活に欠くことが出来ず、そして直接口に入るものなのでより良い商品を作っていきたいと思っています。持って

いる機能の全てを磨いてお客様の期待を上まわる価値ある商品を創ります。そのために弊社だけではなく、様々な地域、様々な業界の企業と有機的なつながりを持ち、それぞれが持つ強みやノウハウのシナジー、いわゆるオープンイノベーションでこれまでそれぞれが独自では出来なかったものを創り出していきます。

それと日本だけを見れば市場は縮小していく可能性が高いですが、世界的な視野に立てばまだ十分に伸びる余地があります。弊社ではアジアのハブとなっているタイに現地法人を立ち上げているほか、ヨーロッパでは日本食品が健康という観点から注目を集めていて、本物の日本茶をヨーロッパに広めていきたいというニーズがあって、原料供給や商品開発という形などで対応していこうとしています。

年間4000以上のアイテムを開発している多品種少量生産という強みを活かし、価格や価値が絶えず変化している市場に弊社も対応しそれぞれの嗜好に合わせた商品を供給しながら、地域の経済や雇用などに貢献し続けていきたいと思っています。

——地元企業の経営のヒントになるような貴重なお話を聞くことが出来ました。本日はありがとうございました

---

## 企業プロフィール

商 号：ハルナビバレッジ（株）

所 在 地：高崎市足門町39-3

電 話：027-387-0101

従 業 員：460名（ハルナグループ全体）

年 商：219億円

（2018年3月期・連結ベース）

代 表 者：青木 麻生氏

U R L：http://www.harunabev.co.jp/

企業コード：220229049

法人番号：7070001009523

---