

# さすてなぶる

訪問先企業

## ハルナビバレッジ株式会社

代表取締役社長 青木 麻生 氏



安全と安心を確保しながら、社会に幅広く必要とされる「飲料」を創造する。「飲む感動」「美味しさ」「喜び」「新しさ」を通じて、お客様、社員、取引先をはじめとした全てのステークホルダーに信頼される企業グループを目指している「飲料プロデューサー」としての挑戦企業。

### ● ゼロからの挑戦でペットボトル飲料に挑む

#### 会社の創業を教えてください

青木 1996年(平成8年)2月23日に、私の父青木清志が自然にも水にも恵まれた榛名山の麓である高崎市にて創業した。高崎市は、首都圏から100km圏内と好立地である。父が創業した当時は大手飲料メーカーがひしめいていた時代であり、ナショナルブランド全盛の頃であった。そんな創業時において、工場や機械の設備投資のための資金集めや人集めは苦労が大きかったと聞いている。大手飲料メーカーからヘッドハンティングをしたり、乳飲料メーカーに関わった人などを採用して、約30名でスタートしたそうだ。2022年6月現在グループ全体の従業員は465名、連結売上高254億円となったことを思えば隔世の感がある。

父は創業時に60歳を超えており、63歳で初めて製造業の経営者となり、その後の10年間で3つの工場を作るパワフルな人であった。

創業当時、飲料の市場は拡大成長基調であった。それまで「缶」が主力であったが、「ペットボトル」が急激に市場を席捲し始めた。お茶やミネラルウォーターが健康志向のニーズに合致したことに加えて、ペットボトルだと持ち歩きが便利なこと、一度に飲みきらなくても良いことなどから、大手飲料メーカーでもペットボトル飲料に力を入れ始めた。

当社も、創業時に建設した第一工場、サッポロの“お茶”やJTの“桃の天然水”(フレーバーウォーター)など大手飲料メーカーのOEM生産を開始した。当時サッポロはいち早くペットボトルのお茶に取り組んでおり、そのOEMを受注できたことが、安定的な仕事の確保と技術力やノウハウの蓄積につながり、当社の礎に

なったと思っている。

### ● 品質の高い、安全でおいしい製品を!

創業間もない貴社が大手飲料メーカーから支持を得られたのはなぜですか?

青木 最初は技術力も開発力もない会社であった。取引先である大手飲料メーカーや顧客から色々なことを学び、生産現場でトライ&エラーを繰り返すなど、苦労の連続であった。創業5年くらいは本当に日々挑戦であったが、徐々に生産技術も安定し始め、1997年には第二工場、創業4年目の2000年には第三工場を稼働するほど、安定受注に至った。第三工場は2001年にJASの認定を受けるなど、品質管理が徹底されていた。新規に“カルピスウォーター”や“味の素アミノバイタル”などの受注ができたのも、生産能力と品質が認められた証であったと思う。

父は63歳で“製造業”を起業したが、ファウンダーとしての経営能力や人財ネットワーク、資金調達力など、企業経営者として必要な能力を元来兼ね備えていたと思う。創業当初から全て一人でやってきたが、製造業は初めてであったことから、まずは技術力・品質力をつけることに注力していったことで、安全性や安定供給、高品質と言ったところにつながり、大手飲料メーカーから支持されたのだと思う。創業以来の取り組みは、今でも「品質保証Unit」として受け継がれている。高品質で安



創業時の社員

全で美味しい製品をお届けするために、食品安全マネジメントシステムFSSC22000を効果的に運用し、PDCAサイクルを機能させ工場品質、製品品質の維持向上に取り組んでいる。

### ● 商社マンからの転身

社長は後継者として入社されたのですか?

青木 私は2004年に入社した。実は最初から当社に入社しようと思っていたわけではない。大学卒業後は商社の大倉商事に入社し、商社マンとして食品部門の輸出入を担当していた。その後、縁あって、片岡物産に転職し、そこでも、食品部門のプロフェッショナルとして海外を飛び回っていた。そんな私が35歳の時に当社に転職した。きっかけは、「食の展示会」に片岡物産の社員として出展していた会場で当社の出展をたまたま見つけたことだ。当時既に70歳を超えていた父の姿、ゼロから起業した会社の素晴らしいプロモーションを見て、自分が今まで培ってきた食品のノウハウや経験やネットワークを自分の故郷のために、父が創業した会社のために、活かしていきたいと強く感じた。“食品”と言うキーワードは同じでも、私は“商社勤め”で“製造業”と大きく違っていたが、何とかかなると思って転職した。最初は、大手飲料メーカーから流通・小売り等取引先全ての営業から始めた。既存取引先は勿論、新規開拓も率先して行った。そして、2009年に社長(COO)に就任することになった。当社は世襲制でも一族経営でもないため、父が10年間社長を務めた後2代目社長がおり、私は3代目である。

### ● プライベートブランドへの挑戦

社長業を引き継がれた時はどんな思いでしたか?

青木 敷かれたレールに乗ったわけではないの

さすてなぶる(=サステナブル):「持続可能性」という意味。  
サステナブルという言葉には、単に維持・持続できるということだけでなく、次世代に向けた発展を追求し続けるという意味合いが含まれている。  
本項では、あしぎん総合研究所の会員企業の中から、毎月1社訪問インタビュー

させていただき、その企業の特徴や強み、今後の課題等を紹介させていただくコーナーである。





タニガワプラント内

で、相当な覚悟をもって社長を引き継いだ。飲料業界は、プレーヤーが多いし、何と言っても大手飲料メーカーが圧倒的に強い業界である。中小企業は受注も生産も大手の影響を大きく受けるし、ある意味、製造でも販売でも“バッファー”のような位置づけであった。そんな立ち位置では、当社としての成長はないと、入社以来ずっと思っていた。当社が持続的成長を遂げていくにはどうすべきかを考えていた。主体的に持続的成長を続けていくためには、当社の最大の強みである「技術力」にプラス「開発力」と「開拓力」が必要であると結論を出した。しかも、従来のメーカー（大手メーカー）主導ではなく、当社も大きく関わっていくことができる流通主導にシフトしていくべきだと思っていた。今でこそ、各社プライベートブランド（PB）が大きく市場を席捲しているが、私が社長に就任した当時は、まだまだPBの認知が低かった。

社長に就任する2年前の2007年、私が常務の頃にセブンプレミアムがスタートし、当社はお茶のPBを受注した。流通大手セブン-イレブン・ジャパンのPB本格参入で、業界は大騒ぎとなった。その後もトップバリュー等全国展開している流通業者がこぞってPBに参入し始め、それまでの大手メーカー主導から飲料業界が大きく転換することとなった。まさに飲料業界激動の時代で

あり、社長になった私はPBに大きく舵を切っていくことを決断した。売上高が120億円になった頃である。そこから売上高を更に伸ばし、時代の変化に生き残っていくために、OEMで磨いた技術力に加え、開発・企画力をつけて、提案力により成長していくことを選んだわけである。安定的なNBからPBへのシフトは、社長になったばかりの私が下した大きな決断であった。

### ● 新たな一手、「M&A」と「水」への取組

#### PBへのシフトで会社は大きく成長していくことになるのですか？

青木 当時は第1工場～第3工場まで順調に稼働するほど仕事も増えていたが、PBへの取組みと別に、もう一つ取り組んでいきたいことがあった。「水（ミネラルウォーター）」への取組みである。当社は、自然豊かな榛名山麓に本社を構える企業である。当社の創業当初の製品はお茶とフレーバーウォーターであった。当時は“お茶”のニーズが高く、「水」は海外から輸入しているものがほとんどであったが、2009年頃になると大手飲料メーカーが次第に国産の「水」に力を入れ始めた。そもそも「水」はライフラインであり、飲料メーカーの基本でもある。榛名山麓に拠点を構える当社としては、どうしても「水」の生産拠点が必要だと思っていた。そんな中、高崎本社にほど近い谷川山系で水を生産している会社をM&Aで買収することができた。従業員や生産設備、技術力、取引先などがM&Aならスピーディーに調達でき、生産余力もできるので、新規開拓にも打って出られると思った。

また、2013年には当社の2回目のM&Aとして和歌山県海南市に生産拠点を持つ会社を買収した。飲料は物流コストもかかるので、西日本に拠点を持つことは、デリバリー&コストでも優位



R&D TOKYO LAB

に立つことができるし、製販一体型の営業を全国展開できるようになった。

### ● 顧客志向を経営の核として

#### 社長の経営哲学はどうやって身に付けられたのですか？

青木 私の経営哲学は大きく3つの場面から吸収したものである。①ファウンダーである父から教わったもの、②仕事をしていて現場から学んだもの、③学問としてビジネススクールなどから学んだもの。

父からは、常に先を見なさいと、よく言われた。今は良くて、先々が良いとは限らない。だから、本当に将来はどうなるのかを常に考えていなさいと教えられた。将来に備えて、商品開発もしなければならぬし、人財も育てなくてはならない。毎期毎期経営計画をしっかりと立てなさいとも言われた。

顧客のニーズを掴んで、他社との差別化をしないと生き残っていけない。そのためにはプロダクトアウトではなく、常にマーケットインで、常に現場を大切にし、現場から情報やニーズを吸収する必要があると思っている。創業者である父も私も一番大切にしなければいけないのは、「顧客」だと思っている。

当社の経営理念は「顧客志向を経営の核として」「顧客評価に値する品質とは何かを問い」「顧客志向を超える製造とは何かを考え」「顧客歓喜の果実を己の収穫とする」としている。すなわち、当社の理念の核は「顧客」である。私が社長に就任した2009年にマーケティング部門から独立させ設立したハルナマーケティング株式会社や営業開発Unit商品創造Secを中心に、顧客ニーズの把握やマーケティングを徹底し、世の中になかった商品を生み出す楽しさやワクワク感を大切にモノ・コト創りを通じて、「お客様に選ばれ続ける商品」や「感動を与える商品」創りにチャレンジしている。製造業は通常、生産から考えることが多いが、私は製造畑でなく、営業という顧客に近いところにいたということもあり、マーケットイン、カスタマーインという考えを経営の中心に置いている。時には生産効率が悪くなくても、顧客志向を優先することもある。マーケットインやカスタマーインを突き詰めていけば、他社が追随できない技術力やノウハウを修得できると信じている。2021年度も90件に及ぶ業態別開発実績があるが、スーパーマーケットからコンビニ、HCなど多岐に及ぶ業態での商品開発、価値創造をしている。One to Oneマーケティングの掘下げの成果と言える。その成果もあり、2021年度は250億円を超える売上高となった。

### ● 更なる発展へ

#### 次の一手はどのようにお考えですか？

青木 海外展開の拡張と教育・人財の充実。営業力とマーケティングは当社の強みであり今後も伸ばさせるのは当然だが、どこをターゲットにするかと考えると、現段階ではアジアを中心にした海外展開である。そのために、ブランド力を高め、得意のマーケティング戦略を活用して、伸びている地域や伸びている業界、顧客にあった





商品を提案していく。自社工場だけでなく、今や30社余りあるパートナー工場と連携し高付加価値の商品を提供していく。今の時代は「健康」「安全」「本物」「環境」と求められることも多いので、植物由来原料や、ペットボトルの軽量化・再利用等を、海外展開に織り込んでいきたい。

何より企業の源泉は「人財」である。当社はマネジメント人財とプロフェッショナル人財の融合で成り立っている。組織を束ねられる、チームを束ねられるリーダーシップを持つマネジメント人財と、開発・物流・財務等誰にも、何処にも負けないプロフェッショナル人財を育てていきたい。自分のキャリアは自分で考える。当社は幅広い道を提供する。定年退職もない。自分自身で自己実現の道を切り拓いて欲しいと思っている。誰かがやるだろうという人財はいらない。何でも良いから誰にも負けないというものを、何かを極めてほし

い。知識と経験を活かして、自己実現のために、それこそが企業の発展につながると信じている。夢を持って、全社員がのびのびと働けるそんな会社であり続けたい。それだけの技術力と人財力がある企業に。

以上



青木社長(右手) 足利銀行高崎支店 大出支店長(左手前)  
聞き手:あしぎん総合研究所 主席研究員 湯沢洋一(左奥)



「おいしさ」と「楽しさ」が詰まった個性あふれるプロダクション

## 会社概要

### ハルナビバレッジ株式会社

代表取締役 青木 麻生  
本 社 / 群馬県高崎市足門町39-3  
電 話 / 027-387-0101  
創 立 / 1996年(平成8年)2月23日  
資 本 金 / 4億7,350万円  
従 業 員 / グループ全体で465名  
事業内容 / 清涼飲料水の研究開発、製造、販売および  
輸出入、ペットボトル容器の成形加工、  
食品製造



## 足利銀行高崎支店 大出支店長 より一言

この度は大変お忙しいスケジュールの中、取材にご協力いただきましてありがとうございました。

今般の取材の中で、青木社長から榛名山の麓で人材を集めて会社を立ち上げ現在に至るまでの歴史やビジョンについてのお話いただきました。

缶や瓶の飲料が中心だった時代から安全性・利便性の高いペットボトル飲料に脚光があたるようになり、我々が飲んできた有名なペットボトル飲料も貴社が手掛け、開発の過程でテスト等を繰り返し技術や品質を高めてくれました。また、ナショナルブランドでのお取引がある中、プライベートブランドの開拓を進めていく難しい舵取りを行い、現在ではマーケットで大きな存在感を維持されておられます。現在の貴社の姿に至るまでの幾重もの苦難を乗り越えてこられた激動の歴史について教えていただきました。

常に現場での進化を図り、お客様の動向とマーケット戦略について真剣にお考えになり現在に至る成果を出されてきた過程は、全ての業種にも通ずる経営の理想の形であると感銘を受けました。

「潤う幸せを世界に」をキャッチコピーに世界に幅広く必要とされる飲料を創造し、お客様の満足を追求するとともに持続的な企業価値向上を図っていくビジョンをもつ貴社にこれからも寄り添い、更なる成長に向け精一杯お手伝いをさせていただき所存でございます。

今後の貴社の益々のご発展と青木社長をはじめ社員の皆様のご健勝を心よりお祈り申し上げます。



## 取材後記

大学卒業後は、商社マンとしてご活躍をされ、そのノウハウを遺憾なく発揮された、若き中興の祖である。単なる飲料製造メーカーではなく、常に「顧客志向」を経営の核におかれ、練りに練られたマーケティング戦略により、独創性ある飲料プロデューサーとして、今や、業界でもトップクラスの業績を計上し続けている企業である。創業者から学んだ経営哲学と実践から得た現場力に加えて、PPM(ポートフォリオマネジメント)や、アンゾフの経営戦略を経営の実践に取り組んでおられる知性派でもあられる。しかも、インタビューの時のおしゃれな出で立ち。凛々しいお姿は眩しい限りで、当社の輝ける未来を垣間見た気がした。(湯沢 洋一)