

ハルナグループ創立十七年記念出版

はじめたら、おわりはない

ハルナグループ

青木 清志

経営理念

顧客志向を経営の核として

顧客評価に値する品質は何かを問い

顧客思考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

1996年2月23日 創業

業に繋がっていきまます。創業地は「日本の水」事業の適地として群馬県を選びました。水質が理由でした。縁もゆかりもない土地でしたので友人を辿るすべもなく、初めてお会いした現地の方から幸いに工場の土地をお借りできる事になり、創業に一步踏み出せました。

創業を考えた時、要になることを6項目にまとめました。①創業の理念を高く、②最高水準の経営幹部を募り、③上場企業を目指し、④起業存続の求心とする、⑤顧客志向に努め、⑥上場企業の顧客と取り組む。起業化への作業は実に楽しいものでしたが、頭を占め続けた難題は300社に及ぶ競合の最後発での存在理由と、それを可能にする中核の戦略立案でした。

事業の信頼性には、差異化が必要

井水 創業からの15年間は95年の円高不況、97年のアジア通貨危機、さらにはリーマンショックなど厳

しい状況の連続でした。それまで経験した事のない分野での創業に苦労はありませんでしたか。

青木 社会が混迷の時に起業することは止めるべきだと反対を受けました。製造業の経験もなく、顧客を持たず、事業の動機は理念的で、経営が成功する可能性は低いという友人もいました。確かに未経験の分野に挑戦するのは冒険でしょうが、これまでの他の経験を活かせる機会と考え、踏み出していきました。

しかし「モノづくり」という未知の場に持ち続けた気持ちは何より強い動機でした。事業戦略の中心に「顧客志向」を据え、その考えを徹底して実現してみようと思ったのです。事業化には他との「差異化」が極めて重要で、まして創業まもない企業が上場企業と組むには優れた提案で、新規性があり、市場を先取りしていくと思われる要素が潜在している事です。市場の先行きを読み切れるか、これが要です。

清涼飲料水の領域は、幸いにも成長が著しく、将

来性が期待できると判断しておりました。なかでもペット容器的飲料は缶飲料を凌いで成長すると推察しておりました。当時は大型容器のみで500ミリの小型容器は国内ではサイクル制度の問題で自主規制されていましたが、解禁の時期は間もなくだと考え、他社に先んじて小型市場への参入の意志を固め、事業戦略の骨子を練り上げました。

90年代中頃はプライベート・ブランドの第二次ブームで、小型ペット飲料への関心は高くなるに違いないと判断しました。ナショナル・ブランドメーカーとは競合するので、開発や生産を依頼しにくいものです。この状況を想定して顧客と設備投資の計画を練っていきました。

それから1年数ヶ月で小型市場が自由化され、有力な取引先が生まれました。なかでも日本たばこ産業(JT)の「桃の天然水」の爆発的なヒットは忘れられない出来事です。朝、工場に着くと桃の香りに迎えられる毎日でした。

実は、創業2年目の97年にある実験を始めました。

成功如何では会社の将来を左右する製造方法の研究開発でした。サッポロビール飲料(現サッポロ飲料)を訪れて小型ペットで茶飲料の製造方法に関わる共同開発の申し出をしました。当時のお茶市場には製法特許が存在しており独自の製法を開発しなければ自社製造ができない時代でした。

サッポロ技術チームを中心に深夜に及ぶ研究開発が続けられ、10ヶ月の試行を経て特許に抵触しない技術を確立しました。嬉しかったですね。創業期、この2社が当社の売上高の過半数を占めておりました。企業の揺籃期を支えて頂き本当に感謝を超えた存在です。

成長経営の要は市場の先読みがカギ

井水 創業からさらなる成長に向けて、大きな決断に踏み切ったことはありますか。

青木 企業の成長はその時代の環境に影響を受ける

ものですね。缶飲料を凌いで急激な成長を遂げていくペット飲料市場に遭遇したために、創業から5年目で設備投資の累計が73億円になっていました。事業の先見性に確信を持ち続けることは至難なことでした。

この時期の売上高は100億円でしたが、起業からわずか5年間になせそんなに投資を集中したのか、とよく問われておりましたが、私は市場が成長に移る一歩前に先行きを洞察することを投資の原則として実行してきました。

井水 起業期から成長期へと発展するプロセスにおいて、新たな組織づくりが課題となりますね。これについてはどのように取り組みましたか。

青木 製造業は未経験でしたが関心を持ち続けていました。創業を思い立った時、製造現場の経営判断は演劇の舞台での演出家の判断に一脉通じるのではないか、演劇は人の創造力が感動をつくり、モノ

濟んだのかもしれませんが。

しかしこの報告会の開催で最も期待の気持ち強くしているのは環境マネージメントの会計報告です。現場の省資源、省エネ、再資源化、廃棄物減量等の実態の推移と対策です。ハルナグループの環境への配慮は不可欠な力点と考えております。四半期報告会に先立ち、2年目から監査法人の調査・指導を受けてきました。経営の実態を公開してきた事で投資活動に必要な資金が調達でき顧客の期待に応えられ感謝しております。

証券市場を見極め20周年に上場予定

井水 ところで、創業20周年を迎える16年に株式公開を検討していると聞いています。

青木 上場を通過点にする夢を持ち続けてきた一方で、この時代のなかで上場に値する証券市場はあるのかと懐疑的な気持ちも持っています。

づくりも人の質感が悦びを生み出す。双方が人のマネージメントの合奏である。素晴らしい舞台上に接すると観客は再び足を運び、旨いものを口にしたら消費者は再び口にする。共に本物の現場づくりが鍵です。20代の演劇修行時代に頭が巡りだし、創造していくエネルギーになっていく気がしておりました。

さまざまの現場で、ほどよい緊張感を生み出すことも大切で、その1つの試みが「1週間経営」です。毎週月曜日に全部門の幹部がテレビ電話で前週の出来事を報告します。するとタイムリーに問題・変化がわかります。人は失敗を表にしたいくないのですが、透明性を高めるため洗いざらい報告の習慣が続いています。

02年から始めた四半期報告会の際、製造現場の不具合も包み隠さず報告しました。これには参加者も「なぜここまで報告するのか」と驚かれました。品質を高めるための荒療治でしたが、気持ち引き締まって不具合が減りました。私に製造現場での経験がなかったがゆえに過信や既成概念にとらわれずに

上場企業数の減少は止まらず、2011年8月末時点で3596社とピークの07年から350社ほど減っています。親子上場の解消で廃止が増えた事もあります。新規上場数が圧倒的に減り続けている日本の企業社会の実態にも問題があります。

更に注目される事は、これまで最高で127社の外国企業が上場していましたが、2011年3月末で12社に減っています。この間、証券市場はどう対処してきたのか。今や証券市場の売買はヘッジファンドやデイトレーダーといった短期目線の投機を繰り返す人たちが目立っています。このような証券市場では株式を公開する気持ちは薄れます。

しかし20周年の16年3月には上場申請を計画しておりますので、その関門を通過していくに相応しい内容を備えられる歩み方をして行きたいと思っています。16年目の今年、上半期は創業以来の最高の決算になります。ここまでできた社員の成長には目を見張るばかりです。

ドイツの建築家ブルーノ・タウトは著書『ニッポ

ン ヨーロッパの人の目で観た』で「近代的な機械文明により、美意識を伴った芸術・文化を失った欧米から見て、日本は憧憬的であった」と述べています。一方、褒めるだけではなく、「自分の国に対する考え方が、外国からの批判によって影響を受けやすい事が不安だ」とも述べています。日本固有の文化を見つめ直し、それを後世に伝える努力も必要ではないでしょうか。

〳はじめたら、おわりはない〳

井水 それでは最後に起業した人や、これから起業を考えている人にメッセージをお願いします。

青木 企業には資金力がものをいうとする向きもあります。私はその思いません。お金が先ではなく、事業にお金がついてくるのが本来の歩み方です。その実現には、事業が顧客の継続的な支持を得られる可能性を備えているのか、この要件を満たす事も

重要です。

90年代後半の社会は、金融、経済が崩れ、企業の破綻が続いている時代でしたが、起業に踏み出しました。起業に相応しい時期、環境などは期待するものではなく、変化への対応力を備え、中核に差異化を創りだしているか、そうした内在する競争力そのものが起業化の判断になっていくと思います。起業化の精神的発露は、人間の能動性として自然な行動になるのが望ましい生き方だと考えてきました。今日、廃業が起業より多い社会は決して健康とはいえませんね。

最後に、フリードリヒ・ニーチエの著書から「力への意思」の中にある一説を紹介したいと思います。「いつかは死ぬのだから、死ぬのは決まっているのだから、ほがらかにやっつけていこう。いつかは終わるのだから、全力で向かっていこう。時間は限られているのだから。チャンスはいつも今だ。嘆きわめくことなんか、オペラの役者にまかせておけ。」

井水 有意義なメッセージ、ありがとうございます。本日は貴重な経験に基づく、示唆に富んだ経営をお話いただきました。ハルナグループのさらなるご活躍を期待しております。

了

「はじめたら、おわりはない」——青木清志、創業を語る 4
 聞き手・井水治博（日刊工業新聞社代表取締役社長）

第1章 創業（1996～2000） 17

ハルナグループの主な出来事（1996～2000） 18

対談 小出信介×青木清志 20

座談 菅谷重信×高嶋重皓×小林欣司×青木清志 34

鼎談 跡田潔×苦米地章×青木清志 46

第2章 取り組み（2001～2005） 55

ハルナグループの主な出来事（2001～2005） 56

対談 津田晃×青木清志 58

対談 岡俊明×青木清志 70

対談 糸力也×青木清志 82

対談 深山隆×青木清志 94

第3章 繋がり（2006～2010） 103

ハルナグループの主な出来事（2006～2010） 104

対談 田村泰彦×青木清志 106

鼎談 有田喜一×須齋嵩×青木清志 116

鼎談 三浦真吾×杉山学×青木清志 126

討論 財部誠一×青木清志 136

特別鼎談 羽佐間道夫×林聖子×青木清志 140

第4章 多彩（2011～2012） 161

ハルナグループの主な出来事（2011～2012） 162

対談 春日秀之×青木清志 164

対談 和田一廣×青木清志 174

対談	岸井雄作×青木清志	184
対談	大橋祥男×青木清志	192
対談	常盤文克×青木清志	200
対談	鈴木守×青木清志	208
対談	須齋嵩×青木清志	218

第5章 新しい力(2013)

ディスカッション 230

参加者：青木清志、青木麻生、栗原健一、中澤幹彦、青木日出生、山崎敦也、三原修一、古市直也、小出信介、須齋嵩

いま、を探る視点から、みらい、を洞察する(ビジネススクールにて) 248

第6章 はじめたら、おわりはない——青木清志のことば 255

社会の公器を介して——新聞・メディアから見る青木清志の歩んだ道 256

エッセイ・寄稿文 280

人づくり国づくり 280

どの道を切り拓き、何を創造していかうとするのか 282

生態経済論序説——終わりゆく貨幣経済・金融社会と未来を見据えて(SRRトップメッセージより) 284

ハルナグループ入社式代表挨拶(2012年4月2日) 312

語りかけ 314

ひと幕をおえるにあたり——あとがきにかえて 青木清志 328

資料 331

メディア・新聞ほかりスト 332 / 会社概要 344 / ハルナグループ名簿 348

凡例

- ・対談などの内容については、収録日現在の時勢に則っているため、現在の時勢と異なることもありうる。
- ・新聞記事の転載については、本書の表記統一ルールに則り、数字を算用数字に変更し、各社の所在地は当時と現在では異なるものを含むため、すべて省略している。

第1章 創業 (1996～2000)

2000年（平成12年）	1999年（平成11年）	1998年 （平成10年）	1997年（平成9年）	1996年（平成8年）	
<p>8月 第1回オーガニック検査員（農場コース）養成研修会開催</p> <p>5月 カゴメ、味の素と取引開始 総合衛生管理製造過程（HACCP）取得に向けた合同委員会発足</p> <p>2月 第三工場稼働</p> <p>★ITバブル崩壊</p>	<p>5月 新日本監査法人による第四期決算調査及び指導</p> <p>4月 全員参加の社内QCサークル大会を開始 三菱商事食品流通部、日立造船と取引開始</p>	<p>★4月 金融ビッグバンがスタート</p> <p>5月 第2回株式市場準備委員会開催</p> <p>10月 新日本監査法人による調査及び指導開始</p> <p>11月 カルピスと取引開始</p> <p>2月 カネボウフーズ、サンリオと取引開始</p>	<p>★アジア通貨危機が起こる</p> <p>3月 従業員持株会発足</p> <p>★4月 消費税5%に引き上げ</p> <p>5月 えひめ飲料と取引開始 ハルナビバレッジ研究所設立</p> <p>6月 第二工場稼働 JT（日本たばこ産業）と取引開始</p> <p>7月 森永乳業と取引開始</p> <p>9月 第1回転換社債発行 ★三洋証券、山一證券など倒産</p>	<p>2月23日 資本金30百万円でハルナビバレッジ株式会社を設立</p> <p>2月 第一工場稼働</p> <p>5月 第1回株式市場準備委員会開催</p> <p>8月 金融機関に対し月次決算の開示 サッポロ飲料と取引開始</p> <p>11月 東京にマーケティング本部設置</p>	<p>ハルナグループの主な出来事／世界・日本経済の動向</p>

「週刊ダイヤモンド」（1999年10月30日号）特集「10年後の売上高伸び率ランキング」にて、2位にランキングされる

（以下、記事の引用）

ハルナビバレッジは、その名のとおり榛名山の麓、群馬県群馬町の清涼飲料水メーカー。JT（日本たばこ産業）やサッポロビールなどが販売する烏龍茶や“天然水”などをOEM生産している。

（中略）

すでに成熟産業である飲料分野で、同社が伸びている原動力は何か。（中略）確かに飲料全体量で高成長は見込めない。しかし、近年の飲料市場をみると、オレンジジュースなどの味と甘味の濃い飲料が敬遠され、緑茶、烏龍茶などの茶類や、水感覚で飲める薄味の天然水などがシェアを伸ばす。同社が強いジャンルである。（後略）

対談

利益ではなく、信用・信頼が 今日のハルナを生んだ！



青木 清志

プロフィール

小出信介（こいで・しんすけ）

1970年生まれ。93年、慶應義塾大学法学部法律学科卒業後、大手都市銀行に入行。96年、ハルナビバレッジ株式会社創業に参画、2005～09年、代表取締役社長を務める。10年、小出公認会計士・税理士事務所開業、現在に至る。明光監査法人代表社員、ハルナビバレッジ株式会社最高監査役。公認会計士・税理士。

（対談収録日 2012年9月6日）



小出 信介

どこよりも先へ行くのが、創業の鉄則！

青木清志（以下、青木）ハルナグループの今日までの歴史を考えると、あなたの存在は非常に大きかった。1996年、世の中がとんでもない時代に、会社を創業して、まだ誰も知り合いがいない。

あなたは当時、銀行に勤めていて、それを辞めて、うちに入った。（営業で）飛び込んでもらったけど、あれは大変なことだった。「どうなるんだろう」という心配があったと思う。よく飛び込んで行ったね（笑）。

何が一番の引き金になったのだろう。それまでの仕事が悪かった反動かね（笑）。

小出信介（以下、小出）そんなことないですよ（笑）。もともと、自分で事業をやってみたい、という気持ちが強かったですから。そういう意味では、一から作れる会社、そこに魅力を感じました。

青木 しかし、まあ、何もなかった、今日、何とかなってきかね（笑）。

小出 そうですね（笑）。本当に当時は、「どうなるんだろう」と考えたら、キリがない、というのが本音でした。

青木 僕もあなたも飲料のことは、まったく知らないわけで、菅谷（重信）さんをはじめ経験される幹部の方が引っ張ってくれた。いい人たちを得たな、と思いますよ。

小出 本当に必要な方がいいタイミングで入ってききましたね。

青木 いざ工場を造って、すぐに稼働させないといけないなかで、お客様をつくる。あなたとは、カバンを持って一緒にいろいろと回ったよね。あのときは価格破壊の時代、プライベートブランド（PB）

を進めていく各社の存在が、我々には大きかった。

小出 最初、PBは2^{ミリの}のペットボトルでスタートして、すぐにナショナルブランド(NB)に行きましたね。

青木 工場を持たないNBと組むことになった。

小出 ちょうどいい時代だったのでしよう。小型ペットが始めた頃だったので、いち早くそれに投資した。第2工場、第3工場を造ったのは大きかったですね。

青木 500^{ミリの}のペットボトルは、我々の大きな戦略商品として考えたんだけど、サッポロ飲料さん(現在)とお茶の開発をし、JTさんの「桃の天然水」をペットボトル化した。この2つは創業時において、重要だった。

か、お客様にどうやって関心を持ってもらうか、これらの焦点を我々は考え抜いて、提案していった。それにタイムリーにお客様のニーズと合った。

銀行を「YES」と言わせた戦略転換のスピード

青木 あなたはまだ若かったから、僕のやることをハラハラして見ていたと思う(笑)。というのも、第1工場ができて、すぐに第2工場を造る。「また10億か」と銀行にノーと言われてね。

ただね、なぜ第1工場がうまく立ち行き、お客様が支持したのか、この背景を伝えることを必死にやったわけだけど、結果的に、どうして銀行は第2工場の融資を引き受けたと思う？

小出 そうですね。私は第2工場の頃は、営業だったのですが、そういう立場から見ると、銀行が青木会長にうまく引きずり込まれていった印象がありました(笑)。

小出 計り知れないほど、重要でした。JTさんは、私の飛び込みでした(笑)。何の紹介もなく、電話を入れて。今、小型ペットの工場を造ったから、JTさんと取引してください、と言っても、取引してくださいでしょう。

ですから、まだ小型ペットがない時代、どこよりも早く設備投資したのがよかったです。

青木 当時、生産技術上、品質管理上、少しの人材しか招致していないなかで、若い人たちのレベルをどう上げていくか、実際に商品として通用するものをどう作っていくかを考えていた。

ただ、一番頭を悩ませたのが、500^{ミリの}のペット製造のイタリアの機械。設計と加工の違いからくるトラブル、約10ヶ月動かなかった。お客様が、もう諦めると言う可能性は十分にあった。幸か不幸か、そうおっしゃるお客様はいなかった(笑)。

どこよりも一歩先へ行く、というのが、創業においての鉄則かもしれない。他にないものをどう作る

青木 第1工場は計画どおりに稼働して、20億円というお金をつくっていた。その実績はちゃんと見てくれていた。もし、あのと看、計画の半分しか達成していなかったら、今日のハルナはあるだろうか。

小出 ないんじゃないでしょうか(笑)。当時はギリギリでしたから。今とは比べものにならない財務力、圧倒的に弱かった。

青木 ジャフコに行つて、転換社債をしてもらった。あの8000万円は大きかった。

小出 あれがなければ、今はなかったかもしれないね。私は営業から財務へ行つたときでしたが、本当に運転資金がなかった。

青木 僕はそこを通過できたのは、第2工場の計画だと思つて。第2工場が、なぜ必要か。第2工場により、お客様の成長を促せるということを金融機関は理解

してくれた。

小出 それを裏付ける顧客開拓がうまくいきましたね。第1工場は初年度、流通のお客様に対して、PBで20億円の売り上げを出した。次はNBだ、と。サッポロ飲料、JT、カゴメ、カルピス、味の素、しっかりお客様を開拓できたのが、認められたと思います。

青木 その転換のスピードは速かった。あの当時、2〜3年後にはPBのブームはやや落ちるという予想があった。そのとおりになって、同時にNBが対策を打っていた。その力関係を見通していたというのが、ハルナのマーケティング活動のなかで、非常に大きかった。

小出 第1工場は大型ペット、第2、第3工場は小型ペットでしたが、小型を開拓できるのは、NBだと判断しました。

思う。我々は増資をし、上場企業に引き受けていただいて、信用基盤をつくろうとした。

僕も1社1社回って、どれだけ株式を持たせてもらえるのか、という交渉のなかで、「2〜3%ですよ」と言うと、意外な顔をされていた。でも、あのとき、大株主を作らないでよかった。

小出 創業7年目で売り上げが100億円に達し、短期間に急成長して、投資が70億円。それをバックアップするだけの自己資本はなかった。仕方ないことですが、脆弱な自己資本でした。自己資本比率で2%くらい。

青木 なかった。投資が速すぎたんだね。

小出 それでもお客様と取引していくには、上場を見据えての資金的な背景をつくろうという考え方がありました。そのなかで、大株主をつけなかったのは、正しかったと思います。

青木 第1〜第3工場を5年間で造り、6年間で70億円も投資していた。これだけの投資を行うのは、あの当時としては、珍しかったと思うね。あれだけのリスクを取ったのは。

小出 よく行きましたよね(笑)。

青木 第3工場のと きも、銀行にそっぽ向かれた。そうしたら、「週刊ダイヤモンド」に「10年後の大企業」というランキングで全国2位に入った。直後、金融機関がお見えになって、一気に融資が決まった。あのタイミングも、ついていた。

小出 確かにツキもあったと思いますね(笑)。

市場に応えられる工場——生産現場が頑張った!

青木 これから会社を起こしていくなかで、一番重要なのは、社会的な信用をどう創っていくか、だと

青木 今考えると、あまり意味もない2〜3%をよく持っていた。将来を期待されたのだからけれど、よく踏み込まれたなあ。よく「不思議だ」と言われる(笑)。周囲は、資金的に大丈夫か、という心配があったと思う。

小出 ただ、反対に言えば、いい仕事をしていただと思えます。なぜかという、出資してくださったのは、お客様が多かったですから。

青木 信頼の証でしょう。とても嬉しかった。元の金融機関がギリギリ5%を持ってくださったのも大きかった。創業からある時期までは、一気にやっってしまったが、中弛みしてしまうこともなく、増資をしてお客様に安心していただけた。

工場投資、増資ときて、次に何があっただろうか。

小出 またPBをやり始めたことだと思います。NBとの取引を経て、そこで実績をつくり、PBに行っ



しっかり構築していった、お客様のところに届ける。一環とした流れのなかで、PBができたのが大きかったと思います。これが次の成長のドライバーにつながった。

青木 今は、NBとPBは逆転したね。

小出 NBが3、PBが7くらいでしょうか。

青木 一方で生産の現場のなかで、生産をどう高めていくか。ペットボトルが多種多様化していくなかで、どう対応していくか。生産技術、品質管理の問題があった。引き続いて、設備投資もあった。

そういう風に進んでいくなかで、時代は「多品種少量生産」の波が来ましたね。これをどう乗り切るか、頭が痛かった。

小出 NBは大ロットで、どーんと作らせていただけでしたが、PBはそうはいかないですからね。そ

た。これが綿々と続いています。

しかも、当時、システムとして営業だけが頑張るのではなく、最初に開発部隊ができました。それと一緒に営業が受注していく。物流もシステムの

それぞれの流通ブランドなので、数量が少ない。

まあ、その後、NBもSCM（サプライチェーン・マネジメント）だということで、細かいロットになりましたが、当初はそんなことはなかった。それを切り抜けていったのは、技術の修煉だと思います。製造のレベルの上がり方はすごかった。

青木 市場やお客様がそうさせてくれたということもあるでしょうが、生産の現場はよく頑張ってくれた。この時期を乗り越えたことは、今、大きな武器になっている。あのときやったことが生きてきている。

小出 型替えや洗浄を1時間早く終わるにはどうしたらいいか、などをあらゆる方法で試して、検証して、それで少しずつ短縮していったんですね。

トラブルが起きた個所も全部記録に取って、どこで何分止まったとか、ひとつひとつ改善していきました。結果として、市場に比べられる工場になった

のだと思います。

日本の製造業・資源の未来はようになる？

青木 創業10年頃から、四半期決算報告を行いました。今では、毎回60〜80社の方々がお見えになっている。公開性はハルナの文化となり、ステークホルダーの皆さんと接点を持ったことも重要だった。

小出 私は二つの意義があったと思います。ひとつは、ステークホルダーの方に信頼してもらえたこと。もうひとつは、社内です。

社内の人間が自分で発表しなければならず、その席で言わば約束をしているわけです。自分がやらなければいけない、と、決意を固めるようになったんだと思います。他人事じゃなくなった。

青木 我々は公開性というものを、企業活動において、うまく使ってきたと思いますよ。これからは何

を留意しないといけないか、何を優先しないといけないのか。あなたは、どう思います。

小出 これも二つあると思います。ひとつは、高いレベルでの顧客満足をしつかり考えていかないといいけません。昨日より今日、今日より明日と精度をどんどん追求されていくと思うんですね。

たとえば、クレームについて、現在、年間1200万ケース、3億本ほどつくっています。製造ミスは1〜2本出るか、出ないか。いい商品を提案し、それをローコストで、しかし、しっかりと品質で製造し、物流に乗せる。これらを高いレベルで追求していく。

もうひとつは、次の成長の道筋をつくっていくこと。現状維持ということは、と思います。成長するか退くか、ですから。

青木 僕もそう思う。だが、今日の製造業の現実を考えてみると、エネルギー資源の高騰がある。我々

避けてしまったのが、今回の結果です。

小出 万が一を想定した場合の対応は、考えていなかったと思いますね。

青木 現在稼働している53基を40年近くかけて廃炉にする、という原則はいいと思いますよ。

ただ、ある期間で、原発をゼロにしよう前提で進むのは、国際社会は怪訝な顔していると思う。今回、こういう事故があったから、ダメだと感情論で言うてはいけない。

小出 何十年と積み重ねてきたものを捨ててしまうことになってしまいますからね。今回の教訓を活かして、次どうするか、を考えるべきです。

持続可能な企業・社会をつくらなければならない

青木 僕は20世紀と21世紀の今日では、企業精神と

製造業にとって、極めて重要なものです。

たとえば、東日本大震災、福島第一原子力発電所の事故以降、電力不足の問題が生じてきた。現在、日本は発電において、原子力が30%も担っている。これを今後ゼロにする、という。将来、日本国内のなかで、製造はできるのだろうか。日本の製造業は、高い潜在力を持っているが、これらが立ち行かなくなる。

製造の現場を見たとき、日本の突出したエネルギーコストの高さについて、真剣に考えるときだと思う。

小出 私は必要であれば、原発はやるべきだと思います。ただ、リスクを捉えないまま、稼働させてしまふのはいいけません。

青木 僕も大賛成。福島第一原発は人災ですよ。想定外だったなんて、とんでもない話だ。想定できずの無視した、ということ。そのリスクを完全に

いうものが大きく変わってきていると感じる。

小出 大いに違うでしょう。大量生産、大量消費の時代が終わりを告げて、需要が目まぐるしく変わっています。ペットボトルにしても、エコのためにマイボトルという発想が出てきています。顧客の持つ潜在ニーズを探って、新しい提案をしていく。これが今後求められます。

青木 では、今後の企業活動とは何だろうということになるのだが、企業がどう持続していくか、サステナビリティというものをどう理念に入れて活動していくか。今一度、理念について考えて、そこに軸を置く必要がある。

小出 まず、どう顧客創造をするか、新たなニーズを捉えるか、ということ考えた上で、サステナビリティがあると思います。

青木 企業活動のなかで、利益を出していくことがひとつの財務的な指標になる。僕はこれは怖い問題だと思っている。それには手段を選ばず、ということになってくる。それは、自分の利益が出れば、相手の不利益は関係ないんだ、ということになる。そういうことであれば、持続可能な社会にはなっていない。

自由至上主義という言葉があるが、起業は制約がないなかでやっていけないといけないんだ、という考えの下、この30年近く金融市場のなかで、国境を越えて、いろいろな操作がなされてきた。これが、2007～08年の金融崩壊で、米国でも非常に反省されて、様変わりしつつある。

小出 日本は、細かな需要の変化があるなかで、昔のように大手企業に勤めれば、一生大丈夫だ、ということはありません。大手も何千人、何万人削減という時代になっています。

個々が起業家精神を持たないといけないでしょう

きます。たとえば、農業や医療の分野においてです。政府が規制を取り払うことで、新しい企業がやっていける土壌は生まれるのではないのでしょうか。

個人レベルでは、資産を香港やシンガポールに移す、という行動が起きています。下手したら、国籍

し、顧客創造をする能力を身につけていかないとダメです。そういう時代になったのだと思います。小集団の企業体制が必要になってきているのではないのでしょうか。

「賢くも慎ましい資本主義」を目指す！

青木 ハルナも17年間、企業活動を続けてきたが、この20年間、日本の企業はこの円高の時代をよく乗り越えてきたな、という見方もできる。

ただ、これからは本当の意味で、米国の核の傘にいるから安心だ、という錯覚から早く脱却する必要がある。アジアにおいても、日本は過去のものを引きずり過ぎて、経済活動にもいびつさが生じてしまっている。日本は大きな岐路に立たされている。本当にやりたいスタンスを探るべきだと思う。

小出 日本政府が新市場の開拓、新技術の発展においてできることは限られています。規制緩和は

まで変えるという人もいます。そこには、危機感を覚えます。

青木 資本主義・金融主義の行き着く姿を、世界も日本も目の当たりにしたね。また、米国型経済も曲がり角に来ていることを知っていると思う。新しい資本主義というものを考えないといけないなかで、まだその議論ができていない。

これからの資本主義というのは、金融至上主義ではない価値観に基づいたものでないといけない。一言でいえば、「賢くも慎ましい資本主義」。僕は、これにどう収斂していくかの時代だと思う。

小出 サステナビリティという面からも、賢くも慎ましくあるべきだと思います。ただ、今は、「慎ましい」というより、「萎縮」している感じですね。

青木 でも、賢さは利欲であってはならない。



小出 日本の場合は欧米の金融主義に比べ、まだモノづくりが優先されてきた部分があったと思います。金融は欧米ほどに発達していない。

今、そのモノづくりが根底から崩されようとしている。こういったなかで、個人も防衛に走っている。物を買わない。節約に目が行っているのが、現状だと思います。この現状を打破するのは一朝一夕にはいきませんが、一人ひとりが専門家の社会を迎えて、新しい需要を開発できるだけの個々の責任感を持つことで、乗り越えていけないでしょうか。

大量生産、大量消費の時代が終わり、個々のニーズを捉えないといけないなかで、「賢くも慎ましい資本主義」がイコールになっていけばいい。

もともと日本の美徳には、利益をあまり追求しないで、信用・信頼に重きを置くということがありました。

青木 そのとおり。日本的経営が薄らいできたのが、この20年間だと思う。

小出 ハルナにおいても、信用・信頼がメインだと思うんですね。

青木 マネタリズムでない生き方を経済活動に実行してきた、という実感がある。「お金が一番」というのは、日本人らしさではない。僕は、そこにみんな気がつき始めていると思う。

これからの企業モデルというのは、変わっていくだろうと期待しています。

小出 私もそこが重要だと思います。利益はないと何もできませんが、手段であって、目的ではありません。大事なのは、つくった物であり、サービスです。だから、メイド・イン・ジャパンは信用・信頼があります。それを大事にしていけば、未来はあると思います。

青木 どうかこれからもハルナを見守ってください。

小出 はい、かしこまりました。

青木 どうも本日はありがとうございました。

了

座談

人は財産である！ ——若かりしハルナを語り合う

菅谷重信



小林欣司



青木清志



高嶋重皓



知り合いの一人もいない群馬で創業

青木清志（以下、青木） 本日は皆さんといろいろ懐かしいお話をしたいと思います。

創業当時の時代は、バブルが弾けたあとで、何か荒んだような雰囲気がありましたね。「まさかこんな景気の悪い時代になるとは」というような気分が、世の中に蔓延していました。

高嶋重皓（以下、高嶋） 今は、さらにそういう時代に入ってきてますな。恐ろしくて仕方ない。

青木 底辺では続いていたと思いますよ、ただ、それが表面に出てこなかった。

そういう創業期、高嶋さんと小林さんがいらした群馬銀行には、ハルナの社債を引き受けていただきました。

菅谷重信（以下、菅谷） 当時のジャフコの津田（晃）

さんのご縁もありましたね。

青木 ええ、あの8000万円は大きかったです。よくぞ、出してくださった。

高嶋 やはり青木会長の決意だと思いますよ。これなら応援するぞ、と思わせる。

青木 もう十何年も前ですから、今のハルナのトップ層はあなたの方から見たら、心細かったろうと思います。「この社債を引き受けていいのかな」と思われたんじゃないですか（笑）。

小林欣司（以下、小林） 青木会長との差があり過ぎたんですね、従業員との考え方の。レベルが全然違いました。

青木 みんな20代の若者でしたから。

（対談収録日 2012年11月12日）



菅谷重信（すがや・しげのぶ）……1937年、愛知県生まれ。59年、名古屋大学卒業。精糖会社を経て、71年、日本コカ・コーラ株式会社入社。本社総務部長などを歴任。97年ハルナビパレッジ入社。生産管理本部長、取締役生産統括本部長、ビジネススクール専務理事を歴任。現在ビジネススクール副理事長。

小林 それを早くボトムアップしていこうとされていましたね。

青木 ええ。それにしても、当時の8000万円は大きいですよ。あのお金がなかったら、本当にやり方に困ってしまいました。第2工場の建設の真っ只中だったんですね。イタリアから機械を輸入してこなくてはいけなくて、お金が必要でした。

小林 イタリアのが安かったんですね。でも、それがあまりいい機械じゃなくて、あとで苦労しましたね。

青木 JTさんの「桃の天然水」のときでした。

当時、まだ小型ペットボトルが主流じゃなくて、どこもやっていない。トラブルになっても、解決方法がわからなかったり、JTさんにもじっと我慢してもらいました。

菅谷 アドバイスもいろいろいただきましたね。一体になってやりましたから。

青木 嬉しいことに売れに売れていってくれました。

小林 すごかったですね、あれは。テレビでプロ野球を見てみると、バックネットの近くに「桃の天然水」の広告が出ていました。あれを見て、感激しましたね。

高嶋 JTさんにしても、グッドタイミングだったんでしょうな。

青木 私にとって群馬というのは、まったく初めての場所で、友人が一人もいませんでした。小林さんは営業活動をされていましたから、いろいろな方と面識がおりで、随分ご紹介いただきました。地域活動の船頭役を引き受けてくださった。

高嶋さんには、まだ組織として秩序がない、まるで一つの部屋にみんな雑魚寝をしているような中、ベッドを一つひとつ配置し直してもらうように秩序を構築していただきました。御三方にはそれぞれ違う役割を担っていただき、お一人でも欠けたらいけなかったと思います。

菅谷さんは、日本コカ・コーラの生産現場におられた。

菅谷 ええ。引退して、妻と京都で暮らそうと思っていました。そのなかで、空いた時間で少しだけ仕事をしようとして、ジャフコ・コンサルティングに人材登録だけしていたら、青木会長にお声をかけていただいたんです。

青木 すぐお会いして、「京都に行くのはおやめくください」と説得して（笑）。「社宅を用意するから、奥さんといらしてください」と。



高嶋重皓（たかしま・しげあき）
……1935年生まれ。長きにわたり、群馬銀行で勤務。在職中、群馬キャピタルの設立に携わる。

菅谷 はい。それで群馬に行くことになりました。

青木 創業当時は、社員誰もが飲料に携わったことがありませんでしたから、菅谷さんから見たら、「これは大丈夫か」と思われたでしょう（笑）。

菅谷 それで感じたのは、社員のレベルをぐっと上げなければ、ということでした。もうそのことだけだったですね。

だから、どうやってレベルを上げるかということ、今日も持ってきたのですが、壁新聞を作りましたね。これを食堂に貼ったんですよ（笑）。あの頃、パソコンもなかったですから、手書きで作りました。

高嶋 私も拝見しましたが、勉強になりましたね。

菅谷 1年くらい続けましたね。

パソコンについては、青木会長は早々にやらないといけないとおっしゃっていました。生産管理の私

のところは1台入れていただいて、それから他にも普及しました。でも、みんな使えるようにならないといけないので、今の中澤（幹彦）社長にも覚えてもらって。

青木 ITの普及というのは、つい最近のことですね、そう考えてみると。

菅谷 それを会長はどんどん推進されましたからね。

小林 いち早くパソコンで会議をしましたね。

四半期報告会の開始——「赤字でもやる！」

高嶋 四半期報告会にしたって、当時でさえ、上場企業でもしていないところがあつたくらいなのに、早々にやっついこうとおっしゃいました。

よく小林さんと話していたんですけどね、上場し

ようとすると会社は、数字のことばかり言うんですよ。ところが、青木会長は組織重視なんですよ。会社の形をどうしていくんだ、と。人がそこにいないと数字も作れない。

青木 2002年からですね。当時は珍しかったのでしょね、いろいろな会社が見せてくれて言ってきました。私たちも試行錯誤しながら、やってきました。

小林 会社のPRにもなりましたが、社員の育成になりましたね。

高嶋 社内の人間の勉強になりましたよね。

小林 青木会長が毎回、総括をなさって、誰々が1分多くしゃべったとか、注意されていました（笑）。それで、みんなレベルが上がっていききましたね。



小林欣司（こばやし・きんじ）……1940年生まれ。青山学院大学経済学部卒業。96年、群馬銀行支店長、群馬キャピタル取締役を経て、当社監査役として入社、現在に至る。

青木 銀行や株主、社員の幹部が3ヶ月に1回、顔と顔を合わせるの、お互い想像以上にわかり合えたんじゃないかと思えます。

高嶋 私は銀行員ですからね、当時、青木会長に聞いたんです。「業績がいいときはいいですけど、悪くなったらどうするんですか」って（笑）。「そりゃ、実態だからやりますよ」と、おっしゃった。

青木 隠してしまうと一連のものがつながらなくなりますからね。期間中、赤字でした、という報告も何回ありました。当初は、配当もできませんでしたが、じゃあ、なぜできないかを説明しました。

その甲斐あってか、株主は逃げていきませんでした。この15年間、1社もありません。私は、四半期報告会をやったからだと思います。

小林 金融機関は実態がわかるのが、一番安心ですよね。

菅谷 青木会長と私は、「株を持ってください」とお願いしに、回りました。

青木 3ヶ月に1回顔を合わせますから、こういう人材が会社を支えているんだな、とお互いにわかりますね。

人材育成——社員旅行、ビジネススクールについて

青木 四半期報告会の開始などは、新聞などでも取り上げていただきました。

菅谷 新聞やメディアに出ることは、社員のモチベーションアップにつながります。

高嶋 おらが会社^がが、ってね（笑）。

菅谷 モチベーションの話でいいますと、創業から3年目で社員旅行でサイパンに行こう、と。みんな

田舎の連中ですから、どうやってパスポートを取るんだって（笑）。

青木 いろいろな職業をなさった方が集まっていたから、会社じゃない違うところで、一度同じ夜を過ごして、語り合ってみるのが大事だと思っていました。日本から離れるというのは、あれはショック療法なんですね（笑）。求心力を上げていく方法の一つだったんです。

菅谷 いやあ、突飛といいますが、ショックでしたね、確かに（笑）。

小林 人を大事にされていますね、昔から。人は財産だということを、いつもおっしゃっていました。

青木 創業の頃の30名ほどの社員たちには辞めてもらいたくなかった。そのためには、お互いに知り合っておかないといけないという思いがありました。人

の入れ替えをしてしまうと、いい仕事ができません。苦勞してでも、みんなに残ってもらおう、と。

ああして海外に行ったのも、海外というまったく知らない場所で心細い心境のなかで、互いに考え、助け合えることをしてほしいと思いました。それも1回じゃ足りないからと、2回やりました。でも、2回でやめました。当時はまだ赤字でしたから、そういう意味でも無理ななかでやったんですね(笑)。

小林 人材育成という意味では、ビジネススクールですね。

高嶋 これも早かったですな。若い人なんかは、ほんといい勉強になる。

小林 社外の人も勉強しに来ていましたね。

青木 そのうち部屋に入りきらなくなっちゃって、お断りするようになりました。

菅谷 どうしてやめたんですか、と問い合わせもありました。

青木 こういったことは途中で挫折してしまうものですが、皆さんのおかげで続けてこられました。

菅谷 青木会長が顔が広がったので、いろいろな先生を呼んでくださった。財部(誠一)先生は3、4回やってくださいました。

青木 ハルナは今後上場を目指していくのですが、ホールディングスとなる上で、それぞれの事業会社が自立していかなくてはなりません。ホールディングスと事業会社を兼務するわけにいきませんから、社長の人材が生まれてこないといけませんね。

こういう人たちが活躍する新しい時代に入っていきます。ビジネススクールはトップの人材を育てるために、世の中のトップの人たちの話を聞く、というのが重要です。

例を挙げますと、中澤社長は25歳頃に、ハルナに入ってきました。私は半年ほど付き合って、「将来、この男を社長にしよう」と決めました。「おい、君は将来、トップを目指せ」と言ったんですね。彼は、目を白黒させていました(笑)。何となく圧倒されて、「わかりました!」と言っていましたよ。でも、実感は伴ってなかったと思います。それから、彼はよくがんばってくれました。

それで現在、ハルナビバレッジファクトリーの社長をしています。私は、これと思ったら、暗示にかけちゃうんですね(笑)。暗示にかけて乗る人と、乗らない人がいますが、彼は見事に乗って、さらに自分でも暗示をかけて努力をしたんです。

ですから、自分で気づかない能力がどこかにあって、それに気づくと、また仕事がおもしろくなってくる。そういう人がまた何人か出てきてほしい。

菅谷 栗原(健一)社長もそうですね。

菅谷 青木会長は、人を見る目があって、「この人は」という人がいると、どんどん使われるでしょ。「惚れる」というのと似ているのでしょうか。

青木 当初はまだ辞めていく人がいましたが、このところは、病気などでない限り、辞めるという人がいないかもしれません。

高嶋 今後、女性を大きいポストに起用されることはありますか。

青木 これからの時代は必要でしょうね。

高嶋 群馬銀行も2人、女性が支店長を務めるようになりました。今後増えていくでしょう。

高齢化社会は大歓迎！

青木 さて、最後になりますが、今後の日本は明るくなると思われませんか。

小林 長い歴史で見れば、栄えるときもあれば、衰退するときもある。ただ、一旦減びてしまうと、再生するということはないですね。

菅谷 今の形のままできょうとするのは無理でしょう。変えていかないといいけません。

青木 皆さんは悲観的ですか？

高嶋 そうですな、悲観的です。

小林 今はちょうど曲がり角に来ていますね。地方分権が、ようやく芽生えつつある。

青木 高齢化社会、大歓迎ですね(笑)。

本日は、どうもありがとうございました。

了

小林 トップレベルでい続けるということはないと思います。アメリカなどの大国の2番手グループで安定成長することはできるでしょう。

高嶋 精神的にもう少し落ち着けるか、ですね。あと、リーダーが生まれるかどうか。政治がダメですね。

青木 私は実は、日本は巧みに生き残っていきけると思っています。

2050年頃に、日本の人口は9500万人くらいになるといわれています。65歳以上の高齢者が2.5人に1人の時代です。

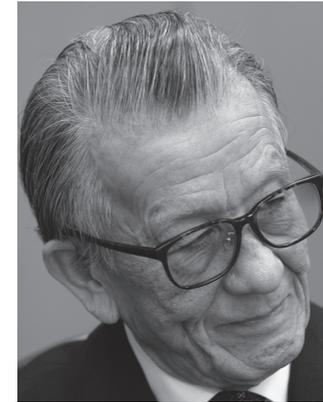
私の考えとしては、この人たちが社会で活躍していることが大前提なのですが、その頃には中央集権から地方分権になっているだろうと思うんです。地方だけで自己完結できる経済と政治のあり方です。

こういう制度になったときに、この高齢者の人たちが活躍できる場が生まれると思います。

鼎談

失敗を乗り越え、学ぶ！

——商品開発・品質管理の礎



青木清志



苔米地章



跡田潔

手を洗う場所から確保したスタート！

青木清志（以下、青木）今日はよろしくお願ひします。お二人には、創業の1996年、97年という大混乱のときに来ていただいて、私は大変助かりましたよ。あの頃、若い人が多くいて、しかも、飲料や食品に関わったことのない人たちがほとんどでした。どうですか、これは大変なところへ来たな、という気持ちでしたか（笑）。

跡田潔（以下、跡田）私は商品開発と品質管理を任されるということで入社しました。

最初に驚いたのは、洗面所でした。使った形跡がない。真っ黒でした（笑）。しかも、水が出ない。手を洗わなきゃいけないのに、どうやって使おうか、そういうスタートでしたね。正直なところ、倉庫かと思いました（笑）。

青木 今では考えられませんが、飲料という体

に取り込む製品をつくるという意識、それがまだまだ薄かったということですね。品質管理を指導する上では、本当に一人何役もこなしていただきました。

跡田 ただその後、当時の工場長が突然病気で亡くなられてしまい、引き継ぎがままならない状態で工場長を務めることになりました。

青木 急に亡くなられてしまい、とても残念でした。一方、苔米地さんも品質管理を担当されていました。

苔米地章（以下、苔米地）私も入社当時、サポートしていただく方がいない状態でのスタートでした。実は、私が入社したのは秋だったのですが、その年の夏に大きな事故が発生しました。秋頃には収束していました。その後の検査などの対応に追われました。

青木 幸いなことに出荷前に殺菌不足ということが

（対談収録日 2013年1月9日）



跡田 潔（あとだ・きよし）……1944年生まれ。京都大学農業部卒業。67年に全国農業協同組合連合会（全農連）入会、乳業部門に所属。株式会社ハルナビバレッジ研究所元代表取締役社長、定年退職。

わかって、製品を回収したのでしたね。創業期で

したから、大変深刻な問題になる可能性がありました。一方で、その後の教訓ともなった出来事でしたし、現場に緊張感が生まれました。あの出来事がなければ、後に取り返しのつかないもっと大きな問題になっていたと思います。

工場から不良品を出さない。そのためにはどうすればいいのか、そういう原則のルールを跡田さんにつくっていただきました。

跡田 スタートは、水道にしても扉や網戸にしても、「一体何のためについているんだ」ということからでした（笑）。

つまり、空気を早く循環させる、そういう意識を持ってもらうことから始めました。

青木 毎日が教育、という日々でした。

跡田 当時、終業後、勉強会を始めたんですよ。

あれは随分、役に立ったと思います。

失敗から学ぶことが多かった

青木 先ほど触れた工場の事故ですが、それ以後、大きなクレームもなく進みました。このことは、どうしてだったとお考えですか。

苦米地 品質管理からオーケーが出ないと、次工程に進まないというルールを徹底したことだと思えます。これにより製造現場が「指示待ち」になっただけで、という弊害はありましたが、これを行ったことで大きな事故を防げたのは間違いありません。

青木 あの頃はサッポロ飲料さんのお茶、JTさんの「桃の天然水」などをつくっていましたが、お客様と一緒にいろいろな学ぶことができました。それはとても助かりましたね。

跡田 お客様が他の工場でのトラブルの事例など、いろいろ教えてくれました。それを参考に自分のところの工場をチェックしてみると、未然にトラブルを解消できた、ということもありました。

青木 そういう経験を伝えることで、ハルナが成長してほしい、というお客様のメッセージのように思えましたね。

跡田 機械のトラブルもありましたが、あれのおかげでみんなが機械の構造を学ぶことができました。

青木 苦労しましたね、機械のことも。イタリア製の機械でしたが、日本の部品を使うことで対応しました。お客様には辛抱強く待っていただきました。

あの当時のクレームやトラブルを乗り越えた若い人たちが皆残ってくれ、今幹部になっています。

跡田 パートの方にも助けられました。「これ、お



苫米地 章（とまべち・あきら）……1969年、帯広畜産大学畜産学部卒業。全国酪農業協同組合連合会（全酪連）に入会。96年、榛名酪農業協同組合連合会に入会、その後ハルナビバレッジへ入社し、主に品質管理を担当する。商品開発・内部監査役等を歴任し、2010年定年退職。

かしいんじゃないですか」なんて、指摘してくれて。

青木 かつて品質上のトラブルが続いた時期もありました。あれは、なぜだったんでしょうか。

跡田 やはり注意力と観察力が不足していたんでしょうね。見たつもりでも、うわべしか見ていなかった。

青木 おかげさまで、店頭でのクレームということ は少なく、四半期報告会では、ゼロとお伝えすることができると品質が向上しました。今思い返すと、ああいうトラブルを乗り越えてきたからこそ、だと思えますね。

製造現場におけるハルナの課題とは

青木 さて、今ハルナにある課題は、お二人から見 てどういったことでしょうか。

違いがありましたか。

跡田 ひと言でいいますと、タニガワは保守的、こちらは革新的。それくらい差がありましたね。

青木 私は跡田さんがあちらに講義に行つて、そのご報告を聞いて、まだ合併は早いな、という判断材料にしてみました。

考え方の違いというのは、互いが認め合っていないのですが、ぎくしゃくしているようではない ありません。

跡田 目的は一緒なんですけど、やり方について、少し差がありましたね。

青木 先日で5回目になりましたが、毎年年末に勉強会を行っています。ハルナとタニガワの社員を分けることなく、合同です。

5回目になり、ああ、やっとひとつになってきた

跡田 少しずつ若い人が入ってきて、代替わりしたとき、安心感が生まれるんですね。イエスとノーの判断が甘くなってしまう、そうなる危険いな、と感じます。ですから、若い人たちにも訓練していただかないといけません。

苫米地 跡田さんのおっしゃるとおりですね。

一方で、どんな小さなことでも上にまで報告が上 がっているシステムが、創業期に比べて確立されていると思います。そういう声を拾い上げること で、中澤さんたちは大変苦労されたんじゃないでしょうか。執行会でこんな問題がある、あんな問題がある、と上がってくるようになりましたから。

そういう光景を見ますと、現場の状況がとてもよ くなっているなあ、と感じます。

青木 タニガワを3年かけて合併しましたが、跡田 さんにはあちらにも出向いていただきました。あな たは自社の若い人たちも見てきましたが、どうい

なあ、という実感が湧いています。やはり5年くらいかかりました。タニガワの人たちも、明るくなってきたように思います。

跡田 当時、私が窓から見ていると、タニガワの社員の人たちは、皆俯いて歩いているようでした。勉強会でも、「なんで胸を張って歩かないんだ」と何回も言いました。

青木 生産現場では、大企業をはじめアジア進出も行っています。そのなかで通常は、設備投資を行うのですが、ハルナは設備投資をしないで、現地企業と組み、その地の消費者に我々の商品開発・品質管理を施した製品を提供しようと考えています。

一方で、ハルナはペットボトルにこだわり続けてきました。それ以外にも着手した方がいいとお考えですか。

跡田 容器の機能性を考えると、ペットボトルより

品質管理が行き過ぎているともいえます。

ですから、反対にすべての菌を殺すのではなく、「これを飲むと腸が強くなります」というような食品・飲料が将来登場するかと考えています。

日本の強みを活かして、海外へ活路！

青木 最後になりますが、これからの日本はどうなるとお考えでしょうか。

跡田 日本の今後を考えますと、人口減少はやむを得ない話です。仮に6000万人まで減れば、今の購買力が半分になります。増える見込みは、あまりないと思いますね。

そうなると、日本人という枠組みを完全に超えていくでしょう。東南アジア、アフリカなどいろいろな国から移民を受け入れていくことになるかもしれません。

そういうなかで、今の産業だけで日本が生き残れ

勝るものはないですね。ペットボトルの優勢は不動に近い。ですから、新しい材質、新しい素材が生まれてこない限り、ペットボトルでいいと思いますね。

苫米地 私もペットボトルにこだわっていくべきだと思います。ただし、いろいろな角度から、何が次の商品として出てくるのか、世界の動静を情報として知っておくべきですし、その強化は必要かもしれません。

青木 これから少子高齢化が進むなかで、清涼飲料水はどう受け入れられていくでしょうか。

跡田 飲料だけに限らず、最近のニュースなどを見ていると、子どものアレルギーが気になります。とても増えていますね。ちょっとしたことで食中毒を起こす。それは無菌のものに慣れすぎてしまっているからだと思います。逆説的には、日本の場合、

るかという生き残れない。やはり競争力がだんだん落ちてくると思います。日本がこれから発展していくとなると、ひとつには観光、さらに医療。そして、技術ですね。これを引っさげて海外に出て行く、ということが欠かせなくなると思います。

青木 農業はどうですか。

跡田 農業は根強く維持できると思いますね。日本の農業の生産性は非常に高いんです。人口が減るにつれ、自給率は上がっていくと思います。

ただ、自由化については、もっと早くに刺激を受けておかないと、後継者が育たなくなります。日本の農業はダメになってしまう。

青木 自由化を恐れたらいけない。苫米地さんは、いかがですか。

苫米地 日本の農業の話で申しますと、TPPが解

禁されたとしても、日本は負けなと思います。もちろん、高齢化社会については、何とか歯止めをかけないといけませんけれども、日本の農業の技術レベルは高水準にあります。ですから、跡田さんが言われましたように、自給率をもっと上げるでしょうし、米や果物をすでに輸出しているように、決して暗くないだろうと思います。

ただ、工業生産に関しては、海外に行かざるをえないでしょう。飲料は手づくりのものというより、工業製品に近い部類ともいえますので、グローバルな展開を考えるべきだと思います。

青木 今日では創業期のバイタリティはありながらも、混乱を極めた時代を振り返ってみました。今と成っては懐かしいですが、当時の気持ちになりますと、よくぞあの時代を成ってこられたな、と実感を覚えますね。

今日はお二人ともありがとうございました。

了

第2章 取り組み (2001~2005)

2005年（平成17年）	2004年 （平成16年）	2003年（平成15年）	2003年 （平成15年）	2002年 （平成14年）	2001年（平成13年）	
<p>10月 緑地公園「ハルナコミュニティガーデン」を整備</p> <p>6月 ハルナロジスティクス（株）第3倉庫完成（740坪）</p> <p>4月 「製造者養成ビジネススクール」を開講 （ハルナビバレッジ研究所附属）</p> <p>2月 ブルボンと取引開始</p> <p>★京都議定書発効 物流関連企業ハルナロジスティクス株式会社設立</p>	<p>3月 第29回国際食品飲料展FOODEX JAPAN2004出展</p> <p>10月 人事基本理念制定</p>	<p>12月 総合衛生管理（HACCP）対応投資 第二工場において、クリーンルームと充填設備増設</p> <p>10月 「デカテス」産学官共同プロジェクト （高崎健康福祉大学・群馬県） 人材教育投資、生産合理化投資、</p> <p>5月 新日本監査法人による第八期決算調査及び指導</p> <p>8月 中小企業経営革新計画承認（中小企業経営革新支援法）</p>	<p>4月 HACCP認証取得に向け取り組み 環境会計導入</p> <p>3月 企業競争力の強化を図るため市場開発部門を設置 提案型企業への変革を目指し商品開発部門を設置 HACCPの考えを充実させるため「総合衛生管理委員会」発足</p>	<p>2月 リサイクルシステム協議会発足</p> <p>3月 第5回第三者割当増資及び役員社員に対しストックオプション付与</p> <p>5月 新日本監査法人による第七期決算調査及び指導</p> <p>8月 四半期報告会を開催</p>	<p>10月 ハウス食品と取引開始</p> <p>8月 第三工場がJAS工場として認定 不二家と取引開始</p> <p>4月 ポッカコーポレーションと取引開始</p> <p>3月 アサヒ飲料と取引開始</p> <p>2月 ニチレイと取引開始</p>	<p>ハルナグループの主な出来事／世界・日本経済の動向</p>

対談

日本が目指すのは金融立国ではなく、 ものづくり立国だ！



青木 清志

プロフィール

津田晃（つだ・あきら）

1944年生まれ。68年、早稲田大学商学部卒業、野村證券株式会社入社。同社代表取締役、専務取締役歴任。2005年、日本ベンチャーキャピタル株式会社代表取締役社長に就任。日立キャピタル株式会社取締役、株式会社西島製作所監査役、宝印刷株式会社取締役を兼任、現在に至る。

（対談収録日 2012年9月13日）



津田 晃

一度ならず、二度の縁

青木清志（以下、青木）随分、長いお付き合いになりましたね。初めてお会いしたのは、1998年でしたか。

津田晃（以下、津田）97年ですね。私がジャフコに行ったのが、その年ですから。もう15年近い、お付き合いです。

青木 当時は、どうなるかわからない会社でしたが、転換社債を引き受けていただいて、本当にありがたかったです。8000万円でしたが、今でいえば、8億円に値する価値でした。

津田 創業時ですし、現在の規模とは違いますからね。やはり、当時のジャフコからしても、投資の金額としては1社に8000万円は大きかったですよ。

青木「まずは現場を見てから！」ということ、何度も工場に来ていただいて、本当に感謝しています。さて、今回は、津田さんが歩んでこられた「資本」の世界を中心に、お話を進めたいと思っています。まず、津田さんのご経歴を振り返らせていただきますが、何年頃に会社勤めを始められましたか。

津田 1968年に野村證券に入社しました。前年に採用が決まっていたんですが、山一證券が取り付け騒ぎを起こした後で資本市場なんて、日本にない時代でしたよ。証券会社はバタバタ潰れる。

再編が繰り返され、ようやく株式市場も資本市場もよくなり、時価発行がスタートしたという時期。野村はジャフコという子会社をつくって、ベンチャー投資もできるようになりました。私が野村にいたのは、そういった時期です。

青木 私は1963年に社会人となり、65年頃にドールを稼がないといけない、ということ、医療機器

をヨーロッパに売り込みに行っていました。日本は高度経済成長の時期でしたが、70年代には、金兌換の停止があり、中東戦争によるオイルショックがありました。以来、私は30年間、貿易の仕事に携わっていました。96年にまったく新しいことを始めました。

90年代は金融の大きな破綻がありました。時代背景が悪かったのですが、私は、起業するという気持ちを守り持っていましたから、反対を押し切ってやりましてね。

設備投資に大きなお金がかかるのはわかっていたから、こういう時代にどういう覚悟とどういう考え方で会社をやっているかを随分考えました。しかし、今振り返りますと、あの悪い時代だったからこそ、懸命に考え抜いた。それが、よかったと思います。

津田さんとはベンチャーキャピタル（VC）を通して、2回、ご縁をいただきました。こんなことは珍しいでしょ（笑）。

青木 そのあたり、もう少し詳しく聞かせていただけますか。

津田 アメリカのVCはリスクを取る。リスクを取った以上、出資者に対して責任がありますから、経営に参画します。出資者にとってみたら、実はその方がリスクが少ない。

一方、日本は小口でたくさん投資するんですよ。悪くいえば、100社に投資して、そのうちの30社、50社がうまくいけばいい、という考え方。アメリカはそんなに多く投資しません。少ない会社へ多くの金額を出資します。

私もよくアメリカに行きましたが、当時のクリントン大統領は他国でサミットなどがあり帰国する際、西海岸の有名なキャピタリストに会うんです。つまり、アメリカはVCの位置づけがとても高い。キャピタリストの平均年収は億円単位と聞きました。だから、VCに憧れを持っています。

アメリカの優秀な大学生は卒業したら、まず起業

津田 私も10年以上、ベンチャー投資の世界にいましたけど、最初に最後でしたよ（笑）。

日本とアメリカのベンチャーキャピタルの違い

青木 資本の世界はなかなか難しい世界だと思いますが、今後、日本の中で、VCはどのようなポジションで活動していくのでしょうか。

津田 これからの日本経済を支えるために、新しい企業が出てこないといけません。それに対して、いろいろな形でバックアップしなければならぬ。そのうちの大きなものの一つが、VC。

もちろん、VCはアメリカが発祥ですけれど、お金だけじゃないんです。必要であれば、人も供給できる。日本の場合は、ハンズオフといってお金だけ渡して、「はい、お願いします」ですが、アメリカは、ハンズオン、つまり、経営にも関わってきます。

するんですよ。自分で何かをやる。大学も学生が起業するように仕組みができています。日本は逆です。大企業に就職する。これが一番大きな違いです。

青木 創業から10年という大事な時期、私は4社のVCとお付き合いがありました。VCの方とは経営のあり方、物の考え方といったことは、話し合ったことがないんですよ。しかし、津田さんの日本ベンチャーキャピタルの部長さんとは、会う時間が多かったんです。彼は非常に細かく話してくれました。日本のVCは十分にファイナンスの機能はあると思います。ところが、創業期の難しい頃に船頭役として務めてくださった方は、ほとんどおられなかった。

津田 確かにそうかもしれないですね。ただ、青木さんの場合、すでにいろいろな経験をされていたから、その必要がなかったのかもしれない（笑）。

日本ベンチャーキャピタルは、いろいろな会社の



青木　そこまでやりましたか。

津田　日本ベンチャーキャピタルは、新しい会社に投資して、ずっと育てていくという方針です。

私は2000社くらいの会社を見てきましたが、普通、経営者は投資すると株式公開に向けて、収益を上げることにまっしぐらになるんですよ。ところが、青木さんは極めて稀有なんです。会社をつくられて、ゆっくり歩みながら、一方で人材の育成をされたり、CSRもされました。こういう会社は、ほとんどありません。

日本は200年続いている長寿企業が世界で一番多い。三千数百社あるんです。私はよく言うんですが、成長も大事だが会社が存続しないと成長もできないんだよ、と。そういった企業の傾向としては、伝統の中に時代の変化をわずかに加えて後世に伝えている。人材を育成している。過度の成長を否定している。すべての商品の品質へのこだわりがある。最後に、顧客とともに繁栄する。そういったことを

経営に携わってきました。社長を代えたりもしましたからね。

行っています。2000年企業を分析してみると、青木さんの経営とピッタリです。

青木　ありがとうございます。

日本は「金融立国」の道を進むべきではない！

青木　ハルナは、10年かかって10倍の規模になりました。2〜3年で10倍になる会社もありますが、そういう歩みはしてきませんでした。会社を起こした以上、おかしくなって潰れては困りますから、そうならないために優先すべきことをやって、今日まで来ました。

IPO（新規株式公開）のことも考えていましたが、それがゴールではありません。今、20年目に向けて、そこを通過しようとしています。ただ、一方で、通過するだけの企業の姿になっていないといけません。そのために時間をかけるのはやぶさかではない、と考えています。

ハルナは「失われた20年」の中を歩んできたのですが、このデフレの時代を経て、日本の企業は鍛えられたと思います。決して無駄な時間ではなかった。もちろん、早くデフレを解消すべきだと思いますよ。ただ、一つのやり方、考え方によって、成功、不成功の結果はあるのでしょうか。とはいえ、この長い経済の低迷は何が原因だったのかと思います。

90年代は新自由主義に基づく金融至上主義の時代でした。2008年にはリーマンショックが起きました。世界では、まだ金融主義が残るなかで、日本にとって金融とは何なのでしょう。

津田　日本の場合、国民の多くが金融を学んでいません。

私はアメリカに行ったときに、強烈な印象を受けたのですが、ソルトレイクシティの巨大なコールセンターを見ってきました。そこには、1日何十万本という電話がかかってくるそうです。そこで株価や投資信託のことを聞いたりします。

お昼休みにレストランに入り、ウェイトレスに「今、そこに行ってきたよ」と言ったら、まだ20歳そこそこですよ、「私もしょっちゅう行っている」とあれこれ運用をしている、と言っていましたね(笑)。

青木 民主党政権になってから、ある政治家が「日本は金融立国にならないといけない。ものづくりの時代は終わった」と言いました。まだ、こんなことを言っているのか、と思いました。金融主義が崩壊しつつある世界の情勢を見て、日本は反面教師として学ばないといけないなかで、日本の政治に懸念を抱きました。

津田 日本がバブル時代、アメリカは企業活動の収益の8割がものづくりでした。それから時代が下がって、現在は、4割が金融、もう4割がサービス、残り2割がものづくりです。そういうことを見て、日本の政治家は「金融だ」と言うんですよ。

これまでは市場というと、ロンドン、ニューヨーク

ク、東京でした。しかし、これからは、ロンドン、ニューヨーク、上海です。

実は、金融をやるために、2つの条件があります。1つは英語です。金融の世界はすべてが英語。もう1つはお金だけでなく、弁護士と会計士がいらないといけない。じゃあ、東京に英語がしゃべれて、国際法に詳しい弁護士が多くいるかというと、いいい。ですから、日本が金融で食べていくことは、ほとんど不可能なんですね。

青木 グローバリズムという言葉がありますが、私はこれは、「世界経済をアメリカ中心の金融主導モデルの中に巻き込んでいく、その過程」と解釈しています。そう考えたときに、グローバリズムに対応する力が必要ですが、国がどういう政策やビジョンをもってこれを受け入れるべきかが、非常に不確かだと思えます。どういう国にしようとしているのか。日本人は思ったことを、あまり口にしないですが、国民を引っ張って口に出していくのが、政治家です。

歴史を振り返ってみて、金融主義が目指すところは、自らの欲望を満たすために、手段を選ばず利益を巨大化していく。そこにあるわけですね。アメリカは金融を操作して経済を動かしている。

私は、日本もずっと原点に戻って、新しいものづくりによって、立国していかないとけないと思います。そして、中国や韓国、ASEAN諸国にも喜んでもらえるような新しい姿のコンセプトを明確にした立国をしていくべきではないでしょうか。

なぜなら、資本主義社会においては、起業家による投資でなければならぬと思うからです。起業家が投資をして社会に貢献し、よくしていこうと思わないといけません。

津田 1990年に為替の影響もあって、日本が瞬間風速でGDP世界一になりました。ただ、それは崩壊しましたね。

日本は当時、土地本位制といわれていました。何でも土地が重要で、土地をベースにお金を借りる土

地神話です。その土地の値段が、3分の1、4分の1になった。それで銀行、証券会社、企業が潰れました。

しかし、この間、日本は一度もマイナス成長がないんですよ。そんなことは考えられない。それでは何かというと、当時の自民党政権がほとんど国債を発行し、それが積み上がった。今は、そのツケが回ってきました。

厳しいことですが、あのときそんなことをしなければ、どうなっていたのか。たとえば、建設会社が3分の1の数に減る。みんな震え上がって、どん底まで落ちたでしょう。それで国民は大変だ、ということ、日本経済は新しいことに取り組んだかもしません。だけど、残念ながら、ずっとぬるま湯の中に浸かってきてしまったものですから、そういった危機を理解できなくて、円高だから海外に出よう、人件費を抑えようといった空洞化が起きています。

青木 ただ、1000兆円の債権者が国民、債務者

が政府。こんな国は他にはないですね。普通は、第三者が債権者ですから。だから、日本はこれだけ金利が低い。

こんな苦しい時代に、国民が債権者となって国を支える。これはすばらしいことだと思う。ですから、日本の政治家は国民を裏切ってははいけませんよ。

国の安全保障を考える

青木 日本はアメリカの核の傘下にいると思いませんが、中国や北朝鮮はその抑止力を持っています。これから、日本が経済活動を行っていく上でも、安全保障のことは最も重要なことですが、いかがでしょうか。

津田 戦後、日本はドイツ同様、軍備をしてはいけないうことになりました。その分、予算を経済への投資に向けることができ、日本もドイツも急激に経済が発展しました。

青木 ところが、今、日本はアメリカ、中国、イギリスに次いで世界で4番目の規模の軍事費を使っています。日本のあとに続くのが、ロシアなんです。実は日本は軍事大国です。

津田 そうなっていますね。確かに、青木さんのおっしゃるとおり、日本も一本立ちしないといけません。アメリカにとつて、日本の存在価値がなくなっているとも言えますから。

青木 冷戦以降そうなっていますね。私は戦後の民主化と非軍事化は、かつてない文明の基礎をつくつたな、と思います。しかし、そのなかで、大きく忘れていた問題が、自分の国をどう守るか、ということです。人様の力にすがっている姿を、国民は望んでいないと思うんですね。

津田 まさに、おっしゃるとおりです。ただ、領土問題が持ち上がったとき、相手側の国は日本大使館

に押し寄せたりしますが、日本ではそういったことがない。日本人の多くは無関心なのかもしれません。

青木 日本は試されているのでしょね。日本は不文律ではなく、きちんとした外交の言葉を発していかないと、アジアの中で孤立した国になってしまいます。経済はおろか、互いに会話することもできなくなってしまう。後ろにアメリカがいるだろうなんて思っています。パクス・アメリカーナという時代は終わりました。

そういったなか、日本は違う選択を取るべきなんです。ただ、どうして、その選択ができないかとなると、やはり政治の問題だと思います。

津田 政局ばかりですからね。政治家たちは自分のことしか考えてなくて、選挙のことしか考えない。新しい党ができて、それは民主党や自民党がだらしなからであって、国民は他に取る手段がないから、新しいものに靡いているだけなのでしょう。

東日本震災の復興にしても、もう1年以上経っているのに、何にも進まない。阪神淡路大震災のときは、早かった。まだあのときは政治が動いていました。

青木 もっと政策を中心に置いて議論をし、選択をし国民に問いかけて、そして、行く道を明らかにしていく必要があると思います。感情論が政治にあってはいけませんよ。国民が望む形は何だろう、という一点から国のあり方を考えないといけない。

このままでは、私は日本はアジアの中で、笑いのにされる国になっていくような気がします。

尊敬される会社でなければならない

青木 このところIPOが少しずつ戻ってきています。

津田 気持ち、増えましたね。

青木 どうですか、今後増えていく傾向になりますか。

津田 いいか悪いかは別にして、海外で上場する企業が増えていきますね。日本の規制などを逃れて公開しようという動きもあります。

年々、日本で上場する企業は減っています。特にリーマンショック以降は、激減しました。一方で市場から退場する会社もありますから、上場数は減っていることになりました。これは、資本主義社会にとつては大きな問題です。

青木 こういった時期だからこそ、起業家精神の発露を促すことに積極的になって、活発な活動ができる土壌をつくる必要があります。もう一度、日本は起業家精神を復活させてほしい。

津田 悲しいデータがあるのですが、18〜64歳の人口で起業する確率は、42ヶ国中、日本は35位なんです。

一段と高いリスクマネジメントを留意していきたいと思えます。

最後に、ハルナグループにお言葉をただだけませんか。

津田 世界で一番短い社は、ファイザー社のものと言われます。「successful and respected」というたった2語です。成功する会社は多いですが、同時に尊敬もされる会社は少ない。すべてが包含されないリスクはされないんですね。

青木 とても深い言葉ですね。

津田 青木さんとハルナグループは、今その道を進んでいると思います。

青木 本日はありがとうございました。

了

す。

日本の、大学および大学院における、起業家養成コースの受講生の比率は、1・6%なんです。フランスは非常に高くて21%、アメリカが15・6%、英国が14%です。要するに、教育の問題なんだと思います。高校生くらいのうちに投資や起業のことを学ばせて、大学生のときに実体験をさせる。

私は野村証券時代、経営者の方に、よくこう言いました。「証券会社を『株屋』と呼ばないでくれ」って（笑）。証券会社は株もやれば、債券もやりますし、投資信託もやる。あと、多くの経営者が『株式投資』と言わないで、『株をやる』と言う。つまり、日本の株式市場に対する意識というのは、そういったレベルなんです。

青木 私も教育の重要性は痛切に感じます。さて、そろそろまとめになります。私はハルナは価値を創造し続ける企業でなければいけないと考えます。しかし、すべての活動にはリスクが伴いますから、

対談

文化とDNAに根ざす製造業が 日本の未来を築く



青木 清志

プロフィール

岡俊明（おか・としあき）

1944年生まれ。67年、甲南大学経営学部経営学科卒業、サッポロビール株式会社入社。2004年、サッポロビール飲料代表取締役社長就任。現在、群馬大学客員教授、長岡大学経済経営学部教授、大妻学院理事を務める。

（対談収録日 2012年9月20日）



岡 俊明

創業期を支えたサッポロとの提携

青木清志（以下、青木）今日は、飲料業界をテーマにお話をさせてください。

岡俊明（以下、岡）よろしくお願ひします。

青木 私がハルナを起業するとき、飲料製造の知識がまったくありませんでした。1年くらいかけて5人のエキスパートを探し出し、いよいよ緒に就きました。

創業して1年目の頃、サッポロ飲料（当時はサッポロビールの一部門）さんの工場が群馬にありましたが、閉鎖されていましたね。

岡 ええ、そうでした。

青木 あそこを閉鎖されたあと、近くの工場に委託されていた。私は、「よし」と、自社工場を造ったら、

サッポロさんの製品を何とか委託してもらえないだろうか、と考えました。

そこで、実は直接お訪ねしまして、すぐ近くに工場を造る予定です、とお伝えしました。それがサッポロさんとの最初のお付き合いでした。

岡さんはその頃、サッポロビールにいらしたと思います。

岡 そうですね。

青木 私は500ミリのペットボトルをハルナのスタートの戦略商品にしようと思っていました。500ミリの金型を持っているイタリアの工場に行きまして、そこに生産のラインをお願いしました。ところが、これがかなり時間がかかりました。約半年、予定がずれこみました。

それで仕方がなく、2リットルから始めることにしたんです。それをサッポロさんに相談に行きました。

岡 技術系の内野さんにですね。

青木 そうです。内野さんに相談したら、そのうち500^{リットル}をやるんだらうから、いいですよとおっしゃってくれました。すでに他社に委託していた烏龍茶を、うちにいただけました。それでハルナは立ち上がることができたのです。

それから500^{リットル}のペットボトルにかかったのですが、そのとき内野さんに相談したのは、緑茶の特許の件。これに抵触しないように、密かに研究しましょう、ということになったんですね。

夜中から夜明けまで工場にこもったこともありまして。それで、10ヶ月以上でしょうか。特許に抵触しないという製造方法のメドが立ちました。同時に、私はCGC（共同購入機構）の件にも着手し、烏龍茶をつくらせていただくことになりました。この二つにより、生産のスタートを切ることができました。

お茶の製造を独自にやれるということが、我々の将来の構想モデルとなりました。味は少しずつ変

わっていますが、以来同じブランドで緑茶を販売しています。

岡 しかし、よくこの業界に入っていらつしゃいましたね（笑）。いろいろ大変だったと思います。

青木 はい。その後、ペットが定着してきました。スタートの頃は、ペットの容器率は20%程度で、缶がほとんどを占めていましたね。

岡 この業界は設備投資との闘いですが、御社はペットとともに伸びてきたんですね。

青木 当初はサッポロさんが売り上げの50%を占めていましたから、大変助かりました。

岡 いえ、それは反対にサッポロもお世話になったということですよ。

現地を知らなければ、海外移転はありえない！

青木 創業当時の世の中は銀行が潰れ、といった時代でしたが、幸い、ハルナにはその風が吹きませんでした。その間、本格的なものづくりの現場をつくることに専念できました。

岡 企業というのは、ものをつくって、運んで、売って、それで利益です。私は以前から思っているのですが、ものづくりが今後、日本を変えていく。だから、製造業が強くないと、ダメなんですよ。

今までのような金融至上主義ではなく、基本的に企業はものをつくり、お客様に喜んでもらうという循環を大事にしないといけない。やはり、日本はものづくりだと思いますね。

青木 私は、資本主義は1970年代を境に転換したと思います。あの時代の石油の高騰を見ましたから。

岡 オイルショックのときですね。

青木 ええ。日本はその影響を受けながらも、いろいろな研究を行ってがんばってきました。

しかし、本来の意味の資本主義社会における製造業という現場を考えたときに、やはりエネルギーの高騰は致命的でした。それが、今現在も起こっていますね。

資源などの問題もあって、製造業は外へ外へと向かっています。私は、あれはやめるべきだと思いますね。何年か前から、これからは中国が伸びるというところで、いろいろな企業が行きましたが、ことごとく失敗しています。痛い目に遭って、帰ってきました。

岡 結局、隣の芝生は青く見えるわけですね。今も多くの企業が生産現場を向こうに移していますが、所詮、どこまで現地を知っているかに限ります。私はいつも言っていますが、本社を現地に移すく



らしい気概で行かないといけない、と。基本的に、DNAが違いますからね。その地域に密着してはじめて、できるのであって、ただ工場を移したからいいという簡単なものじゃありません。

岡 海外とはブランドの構想等たくさん接点はありましたが、直接はやりませんでしたね。

青木 あのとき出ていった企業の多くは、人件費の違いが大きかったからでしょう。ところが今は、その状況がまったく変わってしまった。

ハルナも海外に出て行くことは考えていますが、あの時代の失敗の教訓を学ばないといけません。つまり、現地への直接投資ではなくて、現地にもすばらしい企業がありますから、そこと提携するという方法です。

岡 おっしゃるとおりで、現地との協働が特に大切です。

青木 ご一緒にその地域で発展しましょう、ということをはルナはやっています。

岡 自分たちだけ乗り込んで工場を造って、「さあ、

私はビール業界にいた人間ですが、世界のバドワイザーが日本に来て売れるかというと、簡単ではない。日本人にとって日本のビールがやはり美味しい。たとえば、コカ・コーラが日本に来て、あれだけ成功しましたが、じゃあ、ペプシはなぜ後塵を拝したかというところ、コカ・コーラが日本のチャネルをうまく活用したのに対し、ペプシは必ずしもそうではなかった。郷に入れば郷に従えですよ。

釣り師が一番大事にするのは、魚場です。その魚場が変わってきているのですから、日本の企業がこれから更に外に出なきゃいけないのですが、ただ、出るにしても、どこまで地域と密着しているかが重要です。

現地企業との協働、共存が海外戦略のカギ

青木 岡さんが社長をやられていたときは海外構想はあっても、やられませんでしたね。

やるぞ！」というのは、甘い考えですよ。繰り返しますが、現地を知ることが重要です。

日本の場合は、コーラがあり、コーヒーもありますが、やっぱり最後にはお茶に戻ります。それは、日本のDNAだからです。曾祖父、祖父の時代からお茶を飲んでいるんですから（笑）。だから、コカ・コーラはコーラだけで日本を席卷できる訳でもありません。

反対に、日本でいくらいおいしいお茶をつくって、外国に持っていったって、嗜好がまったく違いますから、簡単ではないのです。現地とどうコラボレートしてやっていくかということが、現地に根を張るということなんですよ。

青木 双方がいいパートナーシップを發揮して、必ず先方に利を与えていくという道を、日本が歩んでいけば、ASEAN諸国との共存も図れると思います。それと、日本ならではのノウハウを、いかに皆さんに広めていくかが大事でしょう。隠していたら、

ダメだと思えますね。

岡 日本の強さは、高品質の商品を生み出す力です。それは、技術力なんですよ。私は技術立国でいいと思っています。それをどう輸出して、そこから利益を得るか。

人を大事にする日本の経営に立ち返る

青木 一方で、電機業界では技術流出が問題になっています。しかし、あれは、日本の企業が技術者を大事にしてこなかったからでしょう。これからの企業は、人に関する課題を背負っていると思います。

岡 やはり人に重きを置く経営をすること、それと技術をさらに磨くことが大事になってくると思います。日本は技術をさらに磨いていけば、まだまだやっていけます。

昔は年功序列もあり、終身雇用もありましたが、ある時期、これらがすべて悪いもののように思われ、米国的な成果主義がもてはやされました。これからは社員の豊かさで働く楽しさに貢献しないとイケません。

何でも安く売ることがお客様の満足とは違えている風潮がありますが、結局、それが日本経済をどんどん蝕んでいる。

そうなると、社員の給料も上がらない。企業は適正な利益を上げていかないとイケないという理由は、そこにあると思います。そうでなければ、製造の設備投資もできない。

勤勉と誠実——江戸時代を再評価すべき

青木 この20年、日本はグローバル化という幻影に惑わされました。

岡 そのとおりですね。この先、もっと惑わされそ

青木 人を大事にする日本の経営が過去営々と築かれてきたのに、現在は非正規社員が30%を超えましてもないことです。

岡 デフレ下の価格競争に伴うローコストオペレーションが原因でしょうね。

青木 確かにそうでしょうが、新自由主義の下、利益を最も重視する考え方により、企業が苦しくなったら、人を辞めさせるんだというのは、非常に残念なことです。私は今こそ、日本の経営に戻るべきだと思います。

岡 最近の社長というのは、会社の存在意義を充分理解してない風潮があります。会社は社会と共生することは勿論のこと、「あらゆるステークホルダーの満足」と、よくいいますが、雇用は重要なファクターです。

うですよ。
ですから、私が学生に言うのは、グローバル化の時代、安い人件費で東南アジアから人材がやってきて、彼らと勝負しないとイケない、日本人でしか出来ない仕事・スキルを身につけないと生きて行けないと。

青木 グローバルということより、ネーションエコノミー」というものに立脚した考え方を持つべきでしょうね。

岡 米国の文化というのは、使い捨て文化だと思います。いいモノを大切に孫の代まで使うヨーロッパ文化こそ、これから求められるかもしれません。

青木 日本の経営というものも日本の文化に根ざしているものですから、それを大事にすべきです。

岡 年功序列、終身雇用の良さもあるわけですよ。



それは、日本の企業が強くなった背景でもありません。

青木 私は時々考えます。日本人らしさ、とは、何なのか。辿っていきますと、江戸時代。この時代をもっと再評価していいと思います。250年もの平和の時代、日本人は慎ましく生きてきました。

岡 勤勉さと誠実さ、ですね。

青木 ええ。他の国にないのは、恥の価値観だと思っています。

岡 おもてなしの心もそうですね。

青木 日本の美德をもっと再評価すべきです。

岡 私は企業も国も大事なのは、ドメイン、存在根拠だと考えています。それはブランドも一緒ですが、存在価値がないと生き残っていきません。あの会社

がないと寂しい、というような。

青木 本当の意味で日本人が腑に落ちるのは、いかに充足感を与えられる経済モデルだと思います。

岡 幸せの価値観というものをもう一回、再考してほしい。一部のアメリカ的な我欲、自分さえよければいいという発想ではいけない。独りでは寂しいじゃないですか。

青木 いくらお金があっても不幸じゃ、やっぱり人間はダメですよ。今議論しているような気持ちは、ほとんどの日本人が心の底に持っていると思います。にもかかわらず、世相は違う形になっている。

岡 政治の世界もコマーシャルイズム、商業主義かもしれません。マスメディアもそういう部分があります。世論に迎合する傾向があるのか、みんな同じことを言っている。

それは、一方で、国民がもっと勉強しないとけない、ということなのでしょう。すぐに誘導されてしまいますから。

人への配慮をもった循環する社会へ

青木 岡さんは現在、教育の現場にいらっしゃいます。これからの人材、つまり、社会はどういう人を求めているのか。

また、そういった人材を生み出すには、どういう教育をしていかななくてはいけないのか。どうお考えでしょうか。

岡 時代によって求められてくる人材は変わってきます。これから求められるのは、一昨年、昨年と同じものをつくり続ける能力を求められているのではなく、新しいものをつくり出す人材だと思います。創意工夫がどれだけできるか、ということですよ。

もう一つは、チームで仕事ができる人材。チーム

の中でリーダーシップを発揮できることです。私は、新入社員でもリーダーシップを発揮できると思っ
ているんですよ。

チームプレーができ、かつ、リーダーシップが取
れる人。かつての成果主義だけでは、これからの時
代は生きていけないと思います。

青木 文部科学省がいけないのかどうかわかりませ
んが、私は教育の現場の「同一性」というよりも、「異
能」を重視すべきだと思います。

岡 ただ、今の教育のやり方では無理かもしれませ
ん。試験制度も〇×式であったり、運動会でも1位、
2位を決めない。みんな平等主義なんですよ。

だからダメなんです、創意工夫できる環境じゃ
ない。これは企業も同じです。

青木 同じ能力、同じ考え方の人間が10人集まっ
ても意味がありません。

だやうりやうがあると思ひますよ。海洋資源への期待
もありませんが、やはりものづくり、技術です。

あとは、輸出。農業・医薬・自然エネルギー、い
ろいろあると思ひます。

青木 欧米というのは、言わば神に向かつての一直
線の世界。ただ、日本は神もあれば、仏もある。そ
の人の生き方によつて選択ができる。ある意味では、
円。日本人は循環する考え方が、たやすくできるの
だと思ひます。

欧米はまっすぐの道に障害があれば、これを除く。
つまり、これが戦争であり、革命です。日本は円。
丸く治めるという発想は、日本にしかない。円を描
くというのは、人様への配慮をすることです。

岡 日本の強さはそこにあるのでしょうかね。

青木 本日はありがとうございました。

岡 それと、日本は起業家が少ないですね。海外で
は、出来のいい人は起業家を目指します。出来の悪
いのが、大企業に勤める（笑）。日本は逆です。

国も起業家に対して、あまり投資をしない。その
あたりが、日本は本当に弱い。

青木 中高一貫校は全寮制にして、親の元から離れ
させて、個の人間として時間を過ごさせる。こうい
う形の教育は、日本にもかつてありましたね。

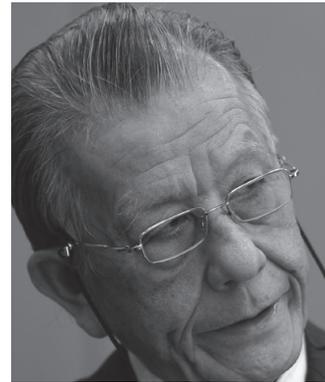
岡 今は大学全入時代になって、90分じつと授業を
聞ける学生も少なくなりました。50〜60分でいっぱ
いいっぱいです。それだけ親も甘やかしているのか
もしれない。

青木 これからの日本はどうなっていますか。

岡 マスコミは日本の将来が暗い、ということばか
り言いますが、私は世界から見たら、日本はまだま

対談

商品が長く愛されていくモデル JT「桃の天然水」から見るハルナ草創期



青木 清志

プロフィール

糸力也（くめ・りきや）

1958年生まれ。81年、日本専売公社（現JT）岐阜工場入社。87年、株式会社ジェイティキャンニングの設立準備に参画。翌年、ジェイティキャンニング（飲料の受託製造業）の営業開始に伴い、品質管理業務（係長）に従事。91年、JT飲料事業室に異動し、生産管理業務（課長）に従事。以降、品質保証（部長）、製品開発（部長）、技術開発（次長）、生産管理（部長）、物流（部長）などの業務に従事。執行役員業務部長。

（※対談収録日現在）



糸力也

（対談収録日 2012年9月27日）

2012年の飲料販売を振り返る

青木清志（以下、青木） JTさんには、大変お世話になっていきますね。

糸力也（以下、糸） いえ、こちらこそ本当にお世話になっております。

青木 今年（2012年）は随分暑い夏でしたが、飲料の動向はいかがでしたか？

糸 そうですね。今年は実質、本格的に暑くなったのが7月10日前後で、その後しばらく涼しい日が続ききました。本当に暑くなったのは、8月に入ってからでしたので、時期的には動きが少し遅かったと思います。

それ以降は彼岸の時期まで暑い日が続きましたから、販売には大きく貢献してくれました。ただ、お盆を過ぎると、秋に移行する市場の雰囲気がありま

すから、お客様が夏の商品を飲みたいと思っても、棚替えされてしまっています。だから、思ったほど、数字は取れなかったな、という印象があります。それに、5〜6月も涼しかったですから。

業界としては、1〜8月まで前年比103%でしたから、よかったです。弊社は年度前半戦の4〜8月は97%と落ちていきますね。

青木 我々飲料業界は、1年の前半と後半で随分売り上げが変わりますから、特に前半は毎年いろいろ危惧しますね。今年は冷夏じゃないだろうか、などと。前半をどう乗り切るかが課題となります。

苦勞した小型ペットボトル製造

青木 糸さんとの最初のお付き合いは、もう16、17年前になります。今では、飲料業界は大きな規模になっていますが、基本的に飲料のビジネスのあり方というのは、その当時とそれほど大きな変化がない



ですね。

ただ、商品の歴史を見てみますと、あの当時、私たちがしましては工場ができて、最初の果汁入りの飲料として、御社の「桃の天然水」を取り扱わせていただきました。大変大きな出来事でした。

糸 あの当時、正直、あそこまで数字が伸びるとは思っていませんでしたね。まだペットボトルの時代ではないなか、小型のペットが受注生産できるということでお話をいただき、実に渡りに船でした。

御社の跡田（潔）さんや中澤（幹彦）さんにも、前向きに誠意をもって生産対応していただきました。それに我々も何かサポートできないか、と思う、少しでもいい製品と多くの数量が作れば、という気持ちでした。

青木 イタリア製の機械を使っていたから、ペットボトルの寸法がわずかに違っていました。

糸 そうですね。トラブル対応という意味でも苦労されたでしょうね。

青木 あのとときは、大きなクレームというより小さいものが多かったように思います。

糸 でも、思ったよりはありませんでしたよ。生産時と出荷するときに、しっかりと検品してくださいましたから。

何より、必死で何とかしないと、という思いが御社にも弊社にもありました。

青木 2リットルなどの大型はやっているとありますが、小型はやっているとところがなく、設備の面では苦労しました。情報も少なかったです。

糸 ええ、そうでした。弊社も自社工場を持っていなかったために、設備面の情報を持ち得ていませんでしたから、御社にお任せの部分が多かったように

思います。

「桃の天然水」大ヒット秘話

糸 「桃の天然水」は、最初は缶でスタートしましたが、1996年に小型ペットボトルの使用が解禁となり、翌年97年2月には、もうペットボトルに移行しました。

青木 そのときは、ボトルは取り寄せていたのですか？

糸 最初は吉野工業所さんのボトルです。そのあと、東洋製罐さんからも月に1万〜2万ケースくらい取り寄せていました。

でも、ボトルが不足して早々に品切れにしてしまつて、97年3月には一旦、販売休止としたんですね。それで再開するために、どうやってボトルを確保するかが、大きな課題となりました。

青木 極めて500ミリのペットボトルが少ない時代でした。

糸 ええ。東洋製罐さんは伊藤園さん優先でしたから、なかなかうちの方には回ってきませんでした。

その後、何とか韓国のボトルを買い込み、97年4月下旬から販売を再開したのですが、品質に問題がありました。

そのため、御社にもボトルの検品等で随分ご迷惑をおかけしました。

青木 あの当時、工場に入りますと、ふわっと桃の香りがしたものです。「桃の天然水」は、うちがブランドとして推進していくためにも、大きな役割を果たしてくれました。

「桃の天然水」は、商品の企画と「飲みたい」という市場のニーズがとても合致していました。このようなことは、あまり例のないことだったと思います。どこかでふっと消えてしまう商品が多かったです。

さ感などを見直ししてきました。その甲斐あって、少しずつ盛り返しているのが現状ですね。

青木 なるほど。作る側から見ますと、微妙に味を変えていきましたよね。どういう方たちに飲んでいただくのか、という市場調査はしっかりなさっていたように感じます。

あの当時、「桃の天然水」の前に、他社でもいくつか桃を扱った商品がありましたね。ただ、途中で消えてしまった。それらと比べると、商品企画サイドが目指したあの桃の味といえますのは、桃を強く出すというよりも爽やかな飲み物でした。

やっぱり今日考えますと、あれは企画が成功したんだと思います。桃の香りを強く、味も濃くしたら、あそこまでヒットしなかったのではないのでしょうか。

糸 ヒット商品は作ろうと思って、なかなか作れないものですね。うちも「桃の天然水」の前に、ミル

すね。なぜ、今に至るまで消費者の支持を得られているのでしょうか。

糸 実は、途中で「桃の天然水」は、ラインナップからはずしてしまおう、という議論もありました。ただ、あの98年の爆発的なヒットのおかげで、知らない人はいないブランドとして確立していましたので、ブラッシュアップして、さらにいい商品として復活させるような方向をトライしたのですが、なかなか思うようにいきませんでした。

そうこうしているうちに、市場に多種多様な商品が氾濫してきましたので、以前のようにしっかりと売れるといますか、次のステージに向かうことが難しくなっているな、と考えていました。流通さんも目移りが激しく、ひとつの商品にこだわって定番化していただける環境ではなくなっていました。

まあ、思うようにいかないけれど、我々の持っているブランドの資源として「桃の天然水」は捨てられないものだと、この2、3年のなかで少しおいしくかけた桃とか、白桃乳飲料という商品を缶で出したことがあったのですが、やはり一過性で終わりましたから。

「桃の天然水」の場合、桃のフレーバーが薄いものが、たまたまできてしまったということもあつたかと思えます。パッケージ、中身の透明感、当世人気のあつた華原朋美さんをテレビコマーシャルに起用した。

それらがすべて合わさって、一気に爆発したことが、今も生き残っている要因だと思います。

青木 商品が長く愛されていくモデルを、私は「桃の天然水」から学ばせていただきましたね。

今後の飲料業界はどうなるのか

青木 今、日本ではお茶や水をはじめとした生活に根ざした飲料がある一方で、機能性飲料というものが少しずつ広がっています。糸さんは、これからの



日本の飲料の姿はどうなっていくとお考えですか。

糸 「健康」「おいしさ」「楽しさ」、そういった要素は益々必要になってくると思います。常にお客様は新しさを求めていますから、新しいキーワードが重要になってきます。

これから日本は高齢化がますます進みます。それほど容量の大きいものではなく、いつも側にあつて

勝負だと読んでいました。それで、5年間で3つの工場を造ろう、と決めました。

私たちは今、原料の研究に取り組んでいますが、素材から体の関係の裏づけを取っていくこうとしています。その素材を「第二のウーロン」ではないですが、主役にしていくこうと思っています。

高齢者の方は、多くの量を食べたり飲んだりしませんが、ニーズに合ったものであれば、ある程度価格が高くとも、関心をお持ちになるんじゃないでしょうか。

糸 2011年の東日本大震災のとき、一時、棚から飲料が消えましたね。やはり生活には、食品はもとより飲料も必須なものです。

その一方で、価格に見合う価値をお客様に感じてもらう。一気に売り上げが伸びなくても、少しずつその価値を感じてもらえることが大事なんだろうと思います。

ほしい飲料というものを開発しなければいけないと思います。

青木 薬ではないですから、飲み続けることで緩やかに健康に近づくという機能性をもった飲料が盛んになってくるということでしょうか。JTさんはそういう方向に？

糸 まあ、競合会社がいいますから、各カテゴリーの中で得意分野を見つけていく必要はあるでしょうね。そういう意味でも、健康というのは、まず目指すものになってきます。

青木 ハルナは、1996年にいきなりペットボトルから創業しましたが、当時はまだ缶が主流でした。それが10年後の2006年頃から、ペットと缶のシェアが逆転してきました。

それと同じ頃に、少子高齢化の時代に突入し、私は人口統計などを見て、ペットの成長はこの10年が

青木 特保（特定保険用食品）には興味をお持ちですか？

糸 興味ありますね。お客様のニーズにわかりやすく応えていきますから。少し高くても納得していただけの適正な価格であればいいでしょうね。

ただ、我々もコーヒーで一度チャレンジしたことがあるのですが、なかなかうまく売り出せなくて、すぐに終わってしまいました。もっと身近なところで機能・効能を伝えられる商品を開発することは、まだまだできると思います。

青木 ナショナルブランドの会社は、徐々に海外へ進出しています。中国では今は、甘いお茶が飲まれたりしますが、徐々に微糖になり、無糖になる時代が来ると思います。そういう意味では、日本は先行しているのでしょうか。

糸 そうですね。後進国も日本と同じ道を辿ること

になると思います。

ただ、海外に進出するに当たっては、今のニーズに合ったものを定着させて、徐々に商品バリエーションを広げていき、その後、トレンドを少し先取りするような形がいいのではないかと。海外でも日本の品質のよさは評価されていますから、コストをどう抑えるかが課題ではないでしょうか。

円高基調を受け入れた経済構造を作っていく

青木 さて、ここで日本の社会・政治などに話題を傾けてみたいと思います。糸さんは、今後日本はどうなっていくと思われませんか。

糸 予測を立てるのは難しいのですが、将来に対する不安を取り除いてほしいと思います。将来を見据えるビジョンというものを、見せてほしいですね。不安がなくなれば、消費に関してももう少し活発になるでしょうから。そうなれば経済も回りますし、

は輸入に頼っていることはずっと変わらないわけですから、ある程度の円高は必要なのかもしれませんね。

青木 関税の問題があるにしても、日本を必要としている諸外国はあるわけですね。日本の政治家はしっかり日本経済を推進していったら、雇用を増やすような政策を進めてほしいと思います。政治と経済は一体となって動いていかないといいけませんね。

糸 政治の後押しがないと、なかなか外国に入り込めないところがありますね。

青木 アメリカやロシア、中国にしても大物政治家が動きますと、一緒に企業の人間たちが動くわけですね。そういうことをやっていかないといいけません。

糸 政治家は国益のために動いてほしいですね。日本のセールスマンたるべき、だと思います。

税収も増え、財政の問題も少しずつ解決するのではないのでしょうか。

青木 今、経済活動を行っていくなかで、様々な障害があります。私は円高というのは円を評価してもらっているという意味ではないことだと思います。ただ、輸出には困ってしまうのですが。

日本の企業はこの10年くらいの間、円高基調の中で随分鍛えられてきましたね。こういう状況に対して耐性ができているんだと思いますし、それを本場に受け入れて、経済の構造を作っていくしかないかもしれません。

糸 かつてのように為替レートが360円の固定の時代が続いていたら、日本はとても貧乏な国になっていたと思います。

日本はこれだけの技術を持っているのですから、その技術の付加価値というものをしっかり守り続けることが大事です。それにおっしゃるとおり、日本

各人が自律的に仕事をしていくことが大事

青木 最後に、ハルナへの直言を、ご遠慮なくおっしゃってください(笑)。

糸 『はじめなければ、はじめられない』にも書かれていましたが、「数字を追うな、仕事を追いなさい」。それは本当に大事なことです。「顧客の満足なくして、会社の繁栄はない」と。そして、「会社の繁栄なくして、社員の幸福はない」。また、「社員の幸福がなければ、顧客の満足もない」。この循環というのは、企業として目指すべきところだと思います。

我々も価値を高めるための努力を常に続けて、進化させていこうという方針でやっています。社員ひとりひとりがそのことを意識して仕事をすれば、必ず結果はついてくると思いますね。

それを御社はしっかりやってこられたんだと思いますし、仕事を受けた以上、自ら判断して、これは商品として出しているのか、いけないのか、という

自律的な仕事をしていただければいいのではないのでしょうか。

以前は、何かあった場合に、「これはどうすればいいでしょうか」ということが見受けられたのですが、お客様目線で見れば、もっと自律的な判断ができると思います。

最近ネットなどで話題ですが、岐阜県に未来工業、長野県に伊那食品工業という会社があります。この2社はとても徹底した差別化商品で業績を上げていく異質な会社です。社員が自律的に仕事をしていきます。

伊那食品は、寒天を作っている会社ですが、会社は社員のためにあり、社員が幸せになることを第一義としている。それと、地域社会やお客様、取引先など身近なところから、社会全体を考える会社方針を示しています。それで48期、増収増益を達成した、ということですよ。

特に、大きく売上げを伸ばそうとしているわけではなく、緩やかに規模を大きくしていければ、

青木 それは日本の経営の神髄といえるかもしれませんね。

糸 その2社の根底にあるのは、終身雇用だそうですね。成果主義ではなく、いい会社、いい製品・サービスを目指す文化を持った社員集団を前提とした年功序列。未来工業は70歳まで雇用を確保しています。

青木 今の2社のお話は、企業の本質を捉えていると思います。

本日は貴重なお話、ご意見ありがとうございます。

了

と考えているようです。

青木 それがいいのでしょうか。私もそう思いますよ。何も急激な成長は必要ない。一つひとつステップを踏みながら、下がるのではなく、少しずつ上へ昇っていくことが重要だと思いますね。

糸 伊那食品はいろいろな商品を持っていて、一つに依存しないようなやり方をされていますから、そこは我々も見習うべきだと思います。

かたや、未来工業はひたすら節約。「残業をするな」「業務改善は積極的になさい」、と言っており、どんな些細なことでもアイデアを出したら、1案件に500円あげています。年間で多い人は、また表彰しています。

とにかくいいと思ったら、勝手にやってみよう、社長知らないところで営業所や支店が生まれているそうです。

対談

アジアで今、日本が求められていること ——味の素のアジア戦略を聞く



青木 清志

プロフィール

深山隆（みやま・たかし）

1958年生まれ。81年、慶應義塾大学文学部卒業、味の素株式会社入社。2001年、アミノサイエンス事業本部アミノバイタル部長、05年、ベトナム味の素有限会社代表取締役社長を歴任。12年、味の素ヘルシーサプライ株式会社代表取締役社長に就任、現在に至る。

（対談収録日 2013年1月17日）



深山 隆

「アミノバイタル」と共に歩んだ第3工場

青木清志（以下、青木） ハルナは創業から5年間で、立て続けに第1、第2、第3工場を造りました。特に、第3工場を稼働する際、ご一緒に仕事をさせていただきたいと考えていたのが、味の素さんでした。

深山隆（以下、深山） そうおっしゃっていただけるのは、大変光栄です。

青木 あの頃、御社はアミノ酸補給飲料の「アミノバイタル」をずっと企画されていて、いよいよ市場に出そうとされている時期でしたね。商品企画を伺いまして、どうしてもうちでやっていただきたい。そういう気持ちが強くなりました。ただ、そのための品質管理などの準備が、相当必要だろうとも思っていました。

おかげさまでご決裁していただいて、ペットボトルの「アミノバイタル」を製造するようになりまし

た。それから味の素さんとはお付き合いさせていただいています。

深山 当時、私はアミノバイタル部長を務めていました。

青木 ええ。深山さんともその頃からのご縁です。あの商品の勢いが、5年目の私どもの難しい時期を乗り切る原動力になったと思います。

深山 こちらこそ、いろいろ無理難題をお願いいたしました。

青木 私は「アミノバイタル」のマーケティングを含む政策の意味が、大変大きかったなあ、と思います。最初にプロのアスリートの方々にも飲んでもらい、続いてスポーツをやられる一般の方にも飲んでいただくという政策。

つまり、スーパードライなどいきなり量販するという

方法ではなかったと思いますが、これらの政策は深山さんの強い意向だったのですか。この政策は非常に大きかったと思いますね。

深山 そうですね。ご周知のとおり、我々は長きにわたって、アミノ酸でビジネスを展開しています。その多くが医薬品、なかでも点滴ですね。体にダメージを受けた人がアミノ酸で回復するという観点では、病気には当然効果があります。

その考えを一步押し進めまして、運動選手の肉疲労の回復にも、アミノ酸は絶対寄与するはずだ、というのが、「アミノバイタル」の発想の原点です。スポーツ選手を「タレント」としてではなく「ユーザー」として捉え、そこから商品を広めていただくという方法をあらかじめ考えていました。

「アミノバイタル」は、発売が1991年、最初は粉末でした。当時、アミノ酸は「臭くて苦い」ということで、味の面で開発に苦労しました。特に、馬拉ソランナーの方に薦めていきましたが、いきな

り粉のものを飲んでください、となるとなかなか手が伸びません。これは何か飲料として飲みやすい形にしないといけない、と思いました。

青木 当時、スポーツ飲料は多く市場に出ていますね。

深山 はい。これまでのスポーツ飲料は水分補給のためのもので、多くのメーカーから発売されていました。

ただ、いわゆる栄養補給というコンセプトのものは多くありませんでした。まずはアミノ酸の効果について知ってもらうためにも、粉末より間口の広い飲料だろう、という結論に至ったわけです。

ハルナさんにはいろいろご無理を申し上げたのですが、当時、アミノ酸を水の中で安定させるというのは大変な技術的課題でした。おかげさまで飲料として工業化でき、その後、ゼリーとしても販売しました。

青木 ちょうど粉から飲料へ転換される時期と、ハルナの第3工場が稼働する時期が合ったのも、縁を感じますね。新しい工場というのはリスクがあるのですが、いろいろシミュレーションし、本番に入っていました。

地道に、長く愛される「アミノバイタル」

青木 「アミノバイタル」は、ひとつの商品としての息の長いものでしたね。最近、1度の夏を経験しただけで、市場から消えていく商品もよく見かけます。

つい前までは、ものを作る側が消費の動向を作り上げていましたが、最近はその消費者側に変わりましたね。

深山 はい。消費者がものを選択して、それによってトレンドや新しい発想が生まれることは決して悪いことではないのですが、一方で、提供者側がもう

少し、エビデンスとかコンセプト等をしっかりと考えていかないといけないのかもしれないですね。

青木 需要と供給が一致することは、非常に至難なことですが、「アミノバイタル」はその稀有な例だったのだと思います。

深山 ありがとうございます。売り上げを目指すのではなく、世の中に「価値」を提案し続ける。そうすることで、地道な活動ですが、結果としてしっかりと売り上げも伸びるといふ例なんだと思います。

今だからこそ言えますが、売り上げや利益を追求していたら、いきなり量販店やコンビニに並べていただくことに固執したでしょう。それをあえて行わず、スポーツ店などで、手渡しと説明で売るルートを作りました。最終的には、それがよかったのだと思いますね。



日本はアジアの人々に豊かな人間生活を提案すべき

青木 さて、その後、深山さんは部署が変わり、ベトナムに行かれましたね。どれくらい行かれましたか。

深山 駐在は4年でしたが、ASEANの調味料事

国を探さないといいけません。すでに繊維縫製業は、ブルネイやネパール、バングラデシウの奥地に移りつつあります。

政治的には別として、私は経済はアメリカと中国の二極化だと思います。日本と中国は地の利を考えましても、密接な関係を築かなくてはいけないのですが、その日中の安定化と共に目指すべきはASEAN諸国との共存共栄だと信じます。そのとき、日本の役割は単なる労働コスト移管だけでなく、新たな「価値」づくり、それに基づく「技術開発」が使命なんだと思います。

その方が、少子高齢化の日本と、10代、20代人口がたくさんいますASEAN諸国との共存共栄バランスも取れます。日本の技術と価値を正しく彼らに伝承すべきです。

青木 日本を空白にして、すべてを移してしまうとなれば、一体、日本はどうやって生きていくのか、という問題があります。金融で生きていくわけにい

業ととらえますと、7年くらいでした。

青木 ASEANという成長の渦中におられたわけですが、大成功を収めて帰っていらしたと聞いております。中国、インドと人口を多く抱えた国があるアジアですが、その中で「グレート・チャイナ」というような（台湾や香港、シンガポールなどを含む）中華圏が存在します。貿易の数字を見ても、10年前に比べると格段に成長しています。

日本企業としては、当然アジアを視野に入れないといけないでしょうし、実際に製造現場を移している企業も多く存在します。今後、こういったことは、どういう影響を日本にもたらすとお考えでしょうか。

深山 製造業を中心に、人件費が安いという観点だけで、輸出拠点としての進出が加速度的に行われています。これには限界があり、経済状況がよくなれば、当然人件費は上がります。そのときには、次の

きませんから、やはりものづくりです。ただ、ものづくりの現場だけでなく、そこには日本の優れた研究開発がないといけません。

深山 やや危機感を覚えますのは、日本企業のASEAN進出を含めたグローバル化のスタンスが、20世紀型の産業の焼き直しということ。20世紀の技術の積み重ねを労働コスト、原料コストの安い国に移管していることに偏っていることです。

では、今の日本は次の「弾込め」すなわち新たな「技術開発」と「価値創造」をしているか、という自問自答に陥るわけです。

青木 ええ、おっしゃるとおりだと思いますね。

深山 単に「技術開発」といいますが、ラボスケールのものでなく、消費を含めた人間の生活におけるクリエイティビティですとか、トータルデザイン力を日本はアジアから求められていますし、そう

いったりリーダーシップを発揮できるはず。これから焦ってでも、日本はやっていかなくては。

日本が存続していくためには、そういう「プロデュース力」で世界に貢献しないといけません。

青木 テクノロジーが先にあつてはいけませんね。

深山 日本は積み上げ型でやりすぎたような気がします。たとえば、よりきれいな画質を追求するといったことも大事は大事ですが、それはあくまで技術のある部分にしかすぎません。

そうではなく、人間生活がどうあるべきか、どう無駄をなくすべきか、どう地球に優しい生活環境を整えるべきかという発想からものづくりをしないといけないのではと思います。

日本はアジアに求められている！

青木 話がやや変わりますが、日本の文明開化から

日清戦争、日露戦争が起こった頃、中国から日本へは留学生が10万人もいたという資料があります。これは驚くべき数字です。

深山 ベトナムでも「ドンズー（東遊）運動」（20世紀初め頃、ベトナムの青年を日本に遊学させようとした運動）というものがありません。欧米列強からの独立を目の前にし、日本から学ぼうという姿勢が、かつて非常に大きなうねりがあつたんだと思います。

青木 そういった人たちの子孫が今の中国やアジアにいます。

深山 日本はアジアから求められていますし、期待されていますね。

青木 いわば相思相愛なわけです。

今、ハルナはアジアに出ようとしています。ただ、

アジアに生産拠点を移すのではなく、もともと現地にある工場に生産をお願いします。飲料のプロデューサーと私どもは言っていますが、そういうことを私たちは目指していると思います。

どうかこれからも味の素さんとは手をたずさえて、アジアへのアクセスを本格化できればとも考えています。

深山 こちらこそよろしくお願いします。

青木 本日はありがとうございました。

了

第3章

繋がり

(2006～2010)

2010年 (平成22年)	2009年 (平成21年)	2008年 (平成20年)	2007年 (平成19年)	2006年 (平成18年)	
<p>1月 新規事業戦略センター設置</p> <p>3月 新商品開発プロジェクトチーム発足</p> <p>5月 「ハルナビビジョン2015」公表</p> <p>7月 ハルナグループ企業行動憲章・企業行動規範制定</p>	<p>4月 ハルナグループ組織再編スタート</p> <p>2月 ハルナビバレッジ(株)の経理・財務・人事部門・ハルナインテリジェンスネットワーク(株)本社移転</p> <p>1月 タニガワビバレッジ(株)天然ガス設備稼働 組織再編に伴いハルナ品質環境研究所をハルナビバレッジファクトリー(株)へ商号変更</p>	<p>4月 (株)ハルナビバレッジ研究所は(株)ハルナ品質環境研究所へ商号変更</p> <p>4月 群馬県初のプロ野球チーム群馬ダイヤモンドベガスをパートナーシップスポンサーとして応援</p> <p>6月 CSR報告書発行開始</p> <p>★9月 リーマンショック</p> <p>★中国が日本を抜き、GDP世界第2位に</p>	<p>12月 ハルナグループ全体会議開始</p> <p>★郵政民営化</p> <p>10月 合併会社ハルナヨーロッパ設立</p> <p>6月 オーハイ(株)事業譲受契約締結、タニガワビバレッジ(株)準備開始</p> <p>4月 ハルナエコロジ(株)EU輸出用緑茶「YOSHIGO」発表</p> <p>3月 国際食品飲料展FOODEX JAPAN2007出展</p> <p>2月 「食品衛生優良施設」として群馬県知事賞受賞</p> <p>★米国を端にサブプライムローン問題発生</p>	<p>10月 「地球市民ウィーク2006 環境活動展」出展(主催：高崎市)</p> <p>9月 全工場(第一から第三工場)において、HACCP承認(厚生労働省発関厚第0912001号)</p> <p>4月 ハルナエコロジ(株)、ハルナロジステイクス(株)共に資本金5千万円に増資</p> <p>2月 創業十周年記念会 全社一丁化に着手</p>	<p>ハルナグループの主な出来事／世界・日本経済の動向</p>

対談

「現代の学生」「将来の社会人」を考察する ——“安定志向”とその背景



青木 清志

プロフィール

田村泰彦（たむら・やすひこ）

1943年生まれ。同志社大学工学部卒業。カナダメモリアル大学大学院修了。富士通でSEとして18年間携わる。現在、国土館大学経営学部教授、経営研究所長、群馬大学名誉教授を兼任。現在の研究テーマは、「トップワン中小企業研究」。

（対談収録日 2013年2月26日）



田村 泰彦

発言をしない学生、しかし……

青木清志（以下、青木） 思い返しますと、私にとつて、田村先生とお会いできたのは、とても大きな出来事でした。

田村泰彦（以下、田村） こちらこそありがとうございます。

青木 私が創業して5年後くらい、2000年頃です。その間、毎日やるのがいっぱい、社会の出来事は頭でわかっている、行動としてつながっていない。そういう時代でした。余裕がなかったのかもしれません。

田村 本当の最初ですからね。

青木 群馬県や自治体の団体の要請で、ちょっとした講演をしたりしていましたが、アカデミックな分

野で、講義を持たせていただいたのは、田村先生にお会いした後からです。群馬大学の社会情報学部で、授業をやらなかったか、というお話でした。いわゆる「階段教室」で、多くの学生が聴いてくれるときもありました。

田村 200人くらいいるときもありましたね。

青木 あのと、何を話したのかな、と思いついて、いろいろ探してみると、当時のメモが残っていました。4年間やらせていただきましたが、「起業論」がテーマでした。期末などに、学生からレポートを提出してもらいました。そのコピーも手元に残っていますが、手書きやパソコン書き、様々です。

学生は、これから社会に出るといふ人たちですから、経済活動がどういったものかは、なかなかわかりなかつたと思います。ただ、レポートを読んでみますと、個人差はあるものの、経済について知りた

い、という気持ちが強かったと感じました。
ところが、授業が終わったあと、「質問ある人は
いますか」と聞くと、なかなかしゃべらないです
よね。

田村 ええ、そうなんです。

青木 「なんで君たちは、手を挙げてしゃべらない
んだい」と、聞いたことがあります（笑）。

田村 そうでしたか（笑）。

青木 ええ。みんな笑ったりしているんですが、顔
を見合わせているんですね。どうやら、周りのこ
とを気にしている。自分が手を挙げて、「実は……」
と話すのが、恥ずかしいようです。

一方、レポートを読んでもみると、大変立派なこと
が書いてある。

田村 そのギャップはありますね。

「話さない自分を持っていない」ではない！

青木 日本人の特徴なのかもしれません。戦後のみ
んなが助け合うというような共同体、言ってみれば、
みんなで社会をつくっていくという考えが、日本人
にはありました。そういう背景において、一人の
人間の目立った活動・行動がほとんどなかったこと
が、今日の学生たちの行動や考えにも染み付いてい
るように感じます。

「みんなと同じ」「みんなと一緒に歩む」というよう
な気持ちが教室にも蔓延していて、自分のストレー
トな気持ちをスパッと言うことができない。私は、
ずっと「なぜ発言しないのかな」と思っていました
が、日本独特のものなんだろう、と解釈していまし
た。

田村先生は、どう感じておられますか。

田村 青木会長の洞察は、かなりの的を射ていると思
います。それに驚きました。普通、非常勤で外部か
ら招かれ講師をされた方は、学生が発言をしないと、
「なんて覇気がない学生たちだ」と言うだけで終わっ
てしまうんです。でも、今おっしゃっていたことを
見抜いていらしたのを知って、敬服しました。

それで、今日のそういった風潮なのですが、極論
をいいますと、いじめ問題に関連していると思いま
す。非常に悲しいことなのですが、結局、みんな同
レベルで目立たないようにしないと、後で他の人
から「なに、いい格好しているんだ」と言われてし
まう。

青木 なるほど。後のことを考えてしまうわけです
ね。

田村 後々、友だちとして続けていくためには、そ
んな目立ったことはしない。

青木 横を気にして行動をする。もはや個人の問題
ではなく、もっと深刻な問題だと思えますね。個人
では解決できません。

田村 そうですね。社会の問題で、共同生活はどう
あるべきか、ということですね。

青木 そういうテーマになってきますね。

たとえば、子どもるとき、父親から説教をされる
場合、「おい、周りの子を見てみろ。そんなことし
ないだろう」というようなことを言われ、周りから
抜きん出ることとはよくないことなのか、と思っ
てしまうこともあるでしょう。

一方、欧米では、〃同じ〃ということに対して、
嫌悪する極端な例もあります。〃違う〃ということ
に価値を抱くという社会の仕組みです。どちらがい
いのか、ということはおわかりませんが、両極端になっ
てしまうことはいけないと思います。もう少しバラ
ンスしないとイケません。



ていたりする。それを見抜いてくださったのは、私も嬉しい限りです。

青木 そこを見誤ると、「なんだ、今の若者は」となってしまいます。それは、違うと思います。私も、とてもいい勉強をさせていただきました。

田村 今、御社に新しく入ってくる方たちと接する際にも、お役に立っていますか。

青木 今も、私は面接に立ち会っていますが、おかげさまで役立っていると思います。先ほどの話と同じで、やはりどうもしゃべらない人がいる。でも、あとでレポートを書いてもらうと、しっかりしている。しゃべることも、書くことも、同じ自己表現です、手段が違うだけで。あの経験がなければ、私も見誤っていたかもしれません。

親への感謝が、今の学生にはある

青木 ほお、そういった学生がいますか。

田村 10年前より、そういった学生が増えていると感じます。貧しい方が、学生の自立心といった面ではいいのかもしれませんが。

青木 そういう傾向になってきたのは、なぜでしょうか。

田村 子どもからして見ると、家庭が決して裕福じゃないのに、親が大学に行かせてくれた、という気持ちがあるのでしょね。

青木 親を助けるということですか？ 随分、久しく聞いていない言葉です。それは感心しますね。

田村 ええ、私はそう感じています。

青木 先日、新聞に中国の家庭の状況が書かれてい

まあ、ですから、私は、講師を務めさせていただいたとき、そういった学生の風潮を実感して、発言しなくても、こうして書けるのだから、それはいいのかもしれないと思いました。

田村 発言しないから、何も考えていない、というわけではないんですね。実は、ちゃんと自分を持つ

青木 あの当時の学生たちは、今、社会人になっています。ちょうど21世紀が幕を開け、社会に出て、大体10年くらい経ったんだと思います。しかし、その頃と日本はあまり変わっていないようですね。

今も田村先生は大学教育の現場におられますが、この10年の間に、学生の方に、何か変化はありますか。

田村 今の学生は、親御さんが経済的に苦しいですね。私がいるのは私立大学ですから、年間の授業料が100万円します。1年目は入学金を入れたら、150万近い。お金がとてまかかりますが、必ずしも裕福な家庭の子たちではありません。

ですから、感心するなあとと思うのは、ちゃんと自分でアルバイトをしています。それで、親御さんは授業料だけ払い、学生は自ら生活費を稼ぐ。さらに、よくできた子ですと、家にお金をちゃんと納める。



就職ではなく、**「就社」**になっている

ました。中国は一人っ子政策により、子どもが一人しかない。片方の親が亡くなってしまっても、残った親にお金を送ることをあまりしないそうです。残った親は少ない年金で暮らしているが、とても苦しい生活だ、というような記事です。

私知っている中国というのは、家族を大切にする国でした。だいぶ変わってしまったなあ、という印象を受けましたね。

ですから、今、先生のお話を聞いて、日本にそういった芽が出ていることは、大変喜ばしいことだと思います。

田村 特に男の子は、そんなに父親とはしゃべらないようですが、そういった関係において、信頼が成り立っていると聞きます。

青木 そういった学生たちがこれから社会に出てくるのであれば、日本もまだまだ期待できますね。

青木 個々の学生の関心事というのは、いかがですか。私がよく聞くのは、どうも内向きだ、ということなのですが、そういったことは感じられますか。

田村 やっぱり安定というものを、とても求めています。そういう意味では、何か新しいことに挑戦しようという気持ちには、至っていないですね。

最近では、公務員の志望者が増えていますから。

青木 そこに行き着いてしまいますかね。

日本の社会に、新しいことへチャレンジする仕組みや体制が成り立っていないことが、大きいのかもかもしれません。

さらに、横並びでいなければいけないというような雰囲気があり、新しいことを行うには、それを壊さないといけません。どうも新しいことをしようという人に対して、日本の社会は冷たい。「ムダなこ

とはするな」「冒険はするな」と、マイナス思考で、せっかく奮い立っている気持ちをへし折ってしまう。

なおかつ一番困るのは、そこで失敗すると、失敗者の烙印を押されてしまうことです。そして、なかなか立ち直りにくい。

そういったことが、日本の起業の少なさに原因していると思います。安定志向というのは、本当はやりたいことがあっても、周りに迷惑をかけたくない、失敗したくない、という気持ちの表れでもあり、そこには、小さな幸せを願う気持ちがあるのでしょうか。ですから、セーフティネットがあれば、もっとチャレンジするように思いますね。

田村 親御さんも安定した会社に就職するように、と指導しているようですね。

大学生は、4年生になって就職活動します。それまでは、コンビニやアパレルのアルバイトをしたりする学生がいますが、そういったところですか、日

本の会社のことを知らない。それで、そのまま就活する学生が多いですね。

会社に入って難しい仕事をこなしていくなかで、仕事へのやりがいを感じたりするわけですが、そういったことを学生は知りません。毎月20万円くらいもらえて、生活できればいい、と考えている学生が多いようです。

青木 今の場合、本当にやりたいことと生活の安定を両立できていないんですね。能力を持っていても、やりたいことがあっても、それを実現できない生半可な仕事に就いてしまう。日本の将来の損失は大きいと思います。

田村 仕事で得る喜びというものを、教わっていないんです。

青木 ただ、収入を得る、と。就職ではなく、就社（ジョウシャ）になっていきますね。

青木 教育のあり方というのは、日本のアキレス腱（アキレスカゼ）ですね。

ハルナグループはいつでも門を開いています（笑）。どうも本日はありがとうございました。

了

田村 私の勤めている大学は、一流校の下です。すると、一流企業を目指すことは難しい。私は、学生に問うんですね。「生きがいのある仕事ができるのは、一流企業なのか、中小企業なのか」と。一流は40代くらいにならないと管理職になれない。一方、中小は4、5年くらいで中心になれる可能性がある。そういったことを説いていくと、学生はわかってくれるんですね。

青木 なるほど。

田村 それを理解してくれると、中小企業に行きたいと思ってくれる学生が増え、まだ救いだな、と実感します。

まあ大体、大学の教員の9割以上が、企業活動に従事したことがないんです。研究ばかりしてきた人間が、学生に就活や企業のポイントを指導するという仕組みに、無理があると思いますね。

鼎談

他国には創造できない ジャパンブランドを今こそ！



青木清志



須齋 嵩



有田 喜一

(対談収録日 2012年10月29日)

中国の成長は今後も続くのか

青木清志（以下、青木） 本日は、須齋先生と有田社長の3人でいろいろ話してみたいと思います。

円高・デフレの時代が続き、エコノミストは「失われた時代」と言いますが、私はこの円高で随分日本が鍛えられたな、と思います。その「体力」というのは、これからの時代に生きていくんじゃないでしょうか。今の日本の状況をどう評価されていますか。

有田喜一（以下、有田） 為替の話でいいますと、円高というよりドル安、ポンド安、ユーロ安といった現象じゃないかと思っていますよね。

私が社長になる前に、こんなことを言った人がいます。「あと2年で21世紀になるんだけど、21世紀なんて、誰にもわからない。だから、当面は何が何だかわからないようなことが続くんじゃないか」と（笑）。ああ、すごいことを言う人だな、と思いました。

今、世界の金融マンたちはアジアに投資する以外に方法がない、と言っています。だから、世界中のお金がアジアに集まってきていて、そのため中国を含めたアジアの成長が起きている。

ただ、アジアが危なくなったら、お金を一齐に引き上げる。じゃあ、一体、彼らは何を考えているのかというと、経済成長をすれば、世界の貧困や不平等が直っていく、と。どうもこういう風に、彼らは考えているようです。

だから、お金の引きずられていくというのは、いい表現ではないんだけど、やっぱり今の時代はお金がエネルギーとなって成長をしていかないといけない時代だと思っています。

青木 中国にいろいろな国の企業が入ってきて、どうもあまりうまくいかなかった事例の方が多く耳に入ってきます。一方で、過剰な設備投資をして、過剰に生産され、それらが諸外国に輸出されています。このような状況の中で、中国の成長は続くと思われ



須齋嵩（すさい・たかし）……1943年生まれ。早稲田大学理工学部卒業。三菱重工業・三洋電機勤務時は開発から海外販売まで、事業経営責任者を経験。中国に会社を設立し、董事長を務めた。また、海外工場や販売拠点を創設。環境・エネルギー研究所の設立と同時に研究所の責任者等を歴任。群馬大学共同研究イノベーションセンター教授

ますか。

有田 何ともわかりませんが、このまま中国が経済成長するかどうかは、なんで日本の経済成長が続かなかったのかを考えると、自ずと解答が出てくるように思います。

要は、日本の中で貧富の格差が生じて、まったくなくならない。日本も安定成長、低成長といわれて何十年も経っているように、中国も同じことになるのではないのでしょうか。いくら人口が多かろうと少なかりょうと。

日本の製造業の未来はあるのか

青木 様々な分野でデジタル化が進んでいますが、どう捉えていらっしゃいますか。

須齋嵩（以下、須齋） 現代人にとって欠かせなくなってきたのは、生きるための衣食住、それにプラ

ス情報通信技術、さらに資金なのではないでしょうか。

日本の経営者がデジタル技術について、どれだけわかっているか。この10年くらい、どうもわかっていなかったように思います。最近じゃないでしょうか、ようやくわかってきたのは。端的に何がわかったのかといえば、デジタル技術があれば、どこにいても、ものづくりの作る方はできるということです。つまり、モジュール化ですね。

青木 思いも寄らないデジタル化のスピードの速さ。この計算を見誤っていたのでしょね。気づいたときには、もう遅かった。

家電、自動車、鉄鋼など各業界が苦戦している中で、今後、日本の核になる産業は何なのか、私にはそこがよく見えません。日本の製造業はどうすればいいのでしょうか。

有田 私のところは繊維をやっているんですけど、

その答えはたぶん繊維産業から見つかるとは思いませんね。昭和30年代の日本の繊維産業っていったら、ものすごく発展しました。ところが、40年経ってみたら、繊維産業だけをやっている企業はほとんどないですね。

繊維産業というのはとても精密なんです。ただ、須齋先生がおっしゃるように、デジタルによる効率化が図られると、その機械を買ってしまえば、誰でもできちゃう。マーケットがあるところに、その機械を持っていけば、すぐに製品ができる。こういう現象が起きてるんですね。同様に、需要のある場所に生産は移っていくでしょう。

じゃあ、繊維産業がどうしているかというところ、いろいろな変化をして、何でもやっているとところもあります。これから繊維だけをやっていくというのは、到底不可能で、世界の需要を日本で作っているというところが、どうも生き残っているようです。つまりは、プラス付加価値のある少量繊維です。

ただ、一方で、日本は大量生産できる方法も世界



有田喜一（ありた・よしかず）……1943年
生まれ。日本大学理工学部工業化学科卒業。
日本大学大学院理工学研究科応用化学科修士
課程修了。群栄化学工業株式会社入社。88年、
代表取締役社長就任。2002年、ハルナビパ
レッジ取締役就任。

に提案しているんですね。

日本の技術力の活かし方

青木 日本は技術力というものを極めていって、他にないものを追求していきました。技術者の満足が、果たして消費者が求めるもの中心に当たっていたかどうか、その食い違いがあったのでしょうか。

技術への過信、または慢心、さらにそこに日本のブランドの落とし穴があったように思います。つまり、技術の活かし方がまずかった。

有田 日本の場合には、戦後は量を追いかけてよかったわけですね。それが国内だけ見れば、飽和点に達してしまい、海外に出ざるを得なくなりました。ですから、量だけを求めることは難しい時代になりました。

ただ一方で、安いものを作らなければならなくなりました。自動車のようなお金がかかるものに限ら

ず、家電のようなそれほど大きなお金がかからないものでも安さが求められています。

日本人は完成度の高いものを作ればいいんだ、という考えでできているけれど、実はそうではなくて、そこにサービスを付けないといけないのかもしれない。自己満足で商品を作っているのはダメで、それをどうやってサービスするのか。そういったことを足せば、生き残っていけるんじゃないでしょうか。

青木 サービスというのは本来、日本の強みでしたよね。ところが、技術志向を強め、デジタル化が進むにつれ、それらが食い違ってきてしまった。日本は、低価格という実態になかなか対応してこられませんでした。

テレビを例に挙げれば、日本の企業は現実に近いクリアな画質を追求していましたが、消費者の方はある程度クリアであれば、そこで満足してしまっ

た。日本は他の国にできないこと、驚かれること、大

変に喜ばれること、そういう意味での新しき、ジャンル「パンブランド」を追求していかないと、このようなコスト競争になったときに生き残っていけないような気がします。

アジアの中ではこれから中産階級の層が厚くなっていくでしょう。その人たちが日本に何を望んでいるかという点、自分たちにはできないこと、想像しえないことを期待しているのだと思います。

有田 世界遺産というものがありませんが、これは過去のものが大半で、これから世界遺産になろうとするものを作ろうという動きがないように思います。日本と他の国を比べたとき、日本列島は北から南まで家がずっと続いているんですね。オール市街地。こんな国は、まずないですよ。

市街地というのは歩道と車道がありますが、最近では自転車の流行があって、自転車用の道路も造られています。つまり、自動車よりも自転車じゃないか、という大きなうねりですね。

デイズニールランドじゃないけれど、日本はまだいろいろ造れるチャンスが基本的にあると思うんです。インフラ投資は相当お金がかかる。だけど、それで製造業が生き、観光客も呼べるというスタイルを考えれば、生き残れるんじゃないでしょうか。日本全体が世界遺産になるようなことを考えればいいと思います。

青木 おっしゃるとおりですね。

2030年頃には、中国は日本の5倍ほどのGDPになるといわれています。そんななかで、日本が世界遺産となるような、評価される中身を我々が作り上げていく。その可能性を大事にしていきたい。

須齋 中国は一人っ子政策をやっていますね。2020年くらいに人口のピークを迎え、あとは落ちていきます。

その後、経済も落ちていくと思うのですが、その前に、国内でクライシスが起るような気がします。

経済的な搾取はしてきませんでした。また、海を隔てた国には、朝貢という形を求めてきました。

そう考えますと、中国は日本に対して、これから攻め込むということはしないように思います。実際、元寇に失敗していますね。反対に、豊臣秀吉は朝鮮に二度侵攻（文禄・慶長の役）していますが、これも失敗しています。いくら中国が航空母艦を持つのが、潜水艦を持つのが、地政学的にそのような道は取らないだろうと思います。

これからASEANとの関係においても、日本と中国は経済面でも協力していかないといいけません。

有田 以前、ヨーロッパに行ったとき、オランダの会社を視察しました。その会社は明日、イタリアの会社を買われるという話でした。その会社の工場に行き、そこで働いている従業員に、「明日イタリアの会社を買われて、どうなるのか」と聞いたら、「関係ないよ」と言うんですね。「そりゃ、役員たちはクビになるかもしれないけれど、おれたちは関係な

それは、経済的にも政治的にもです。

ボーダーを巧みに使い分ける

青木 さて、日本の先行き考えたとき、中国という存在はアジアの中で覇権を求めていくのでしょうか。

有田 難しい問題ですね。今の大人たちにはあるんですけど、今の子どもたちにはあるのかどうか。それが最大の問題じゃないでしょうか。

青木 ASEAN諸国にいる中国系の人たちは、二世、三世、今は四世くらいになっているでしょうが、自国語と中国語はもちろん、英語もしゃべれるバイリンガルになっています。彼らがこの3つを使いこなしながら、政治・経済の中核に入ってきています。

中国の歴史を見ますと、唐、宋、元、明、清と続いたなかで、外国に攻め込むことはありませんが、

い。どこが買おうとね」と。

このことは、経済の面から見たら、ボーダーレスなわけですね。なるほどなあ、と思いました。政治で見れば、ボーダーが残っている。だから、その使い分けなのかな。

華僑は経済的な動きだからボーダーレスで動いている。でも、中国政府はポリテカルにボーダーがあると主張します。こういう時代が続いているんだと思います。反対に、EUはポリテカルにボーダーがあるから、ややこしくなっているんでしょうかね。

日本は太平洋戦争が終わったあと、平和になっているからボーダーに敏感になっている気がします。だから、政治も経済も文化も、みんなが国という単位で考えている。それが、今の日本を難しい立場にさせているのかな。

民主党の鳩山政権のとき、鳩山（由紀夫）さんがホワイトハウスに行って、沖縄に米軍はいらない、と言いましたよね。あのとき、旧ソ連の元書記長の

ゴルバチョフがこんなことを言ったのをとても印象深く覚えています。

「『日本は軍隊を持たない』と、鳩山首相は言うけれど、軍隊も持たず、国民が誰も支援しない状況で、あれは外交とは言えない」と。つまり、日本は軍隊を持たないのだから、国民がバックアップしない限り、外交的には成り立たないんじゃないか。国内の国会で言っていることと同じことを、あちらで言っても仕方ないわけです。これは日本のお粗末さのようない感じがするんですよ。

青木 日本は首相が代わるたびに、関係諸国の首脳に会いにいつていますが、あれはそれこそ中国の朝貢のように思います。マスコミでは、今回は最初どの国に行くのか、などと話題になるくらいで、こんな国は珍しい。

そういう朝貢の文化が日本に影を残しているのかもしれない。これらを一度洗い直して、属国という動きではなくて、本当の姿を国民は求めているんじゃないか。日本はTPPの問題を含め、守りの姿勢でいますが、実は世界を股にかければ、そういうソフトの開発もできるし、推進もできると思います。

須齋 「ものづくり」というと、「もの」に「つくり」をかけてしまうので、作ることに重点を置いてしましますが、先ほど言ったように「もの」と「つくり」は違うものです。

「もの」はソフトパワーですよ。コンテンツだとか、デザイン、コンセプトだとか。私は、「もの」と「つくり」は分けるべきだと思います。

企業の方にも、「作ることができるなら、コンセプトやデザインを考えよ」、と私は言っています。

青木 ハルナグループもアジアに向かっていっていますが、コンセプトやデザインを提供でき、地域の方々に役立つ存在でありたいと思っています。

本日はありがとうございました。

だと思えますよ。

日本人がやるべきこと

青木 最後にまとめとしまして、日本人に必要なことをご提言ください。

須齋 タイの大学の先生と話す機会があったのですが、やはり中国が南下してくることは、どこも嫌がっている、と。アジア諸国には日本に対するシンパシーを持っていると思います。その中で日本の位置づけを日本の産業界を含めた国民が、ちゃんと見ていかないといけません。

日本人や日本企業は自分たちのアイデンティティは何なのか、それを考えるのは今だと思っんですね。

有田 先日、ハワイに行って驚いたのが、マクドナルドで納豆定食を出していたんです。味噌汁付きで。日本の食材だけでなく、料理の仕方なども取り入れ

了

鼎談

新しい社会・産業をつくり “異能”を育てる



青木清志



杉山学



三浦眞吾

(対談収録日 2012年12月10日)

企業におけるデジタル化について

青木清志（以下、青木） お二人には役員をお務め
いただいています。杉山さんは、群馬大学社会情報
学部教授でいらっしやいます。もう役員をされて4
年ですね。

杉山学（以下、杉山） 早いものです。

青木 三浦さんは報道の世界におられました。

三浦眞吾（以下、三浦） 40年くらいですね。

青木 技術畑を歩んでこられ、衛星放送やデジタル
放送におけるシステムの転換に力を注がれました。

三浦 それにハイビジョン。2000年の頭ですね。

青木 杉山さんは学問の立場から監査役をお務めい

ただいていますが、企業の中を見たとき、率直にど
のような印象を持たれていますか。

杉山 日々様々な出来事が起きて、理論や理念を忘
れがちになりそうだと思います。現在のハルナの企
業規模になると一人では経営できません。私には到
底実際の経営はできない、と感じています（笑）。

青木 経営は数字を見ていかなくはいけないもの
ですが、ハルナの場合は少し違って、数字がすべて
だ、という考え方をしております。そうはいって
も、計画したものは実現したい。しかし、どう実現
したか、に焦点を当てています。

監査役といいますと、数字と業務の面で見えてい
たので、ハルナで働いている方たちとの接点も多
いと思いますが、どう映っておりますか。

杉山 皆さん、とても積極的で、上州人の気質と少
し違うようなイメージがあります。他者への配慮、

気配りを皆さんがお持ちで、私も気持ちよく仕事をさせていただいています。

青木 嬉しいお言葉です。ありがとうございます。

さて、一方、三浦さんは2年間、社外取締役を務めになれましたが、いかがですか。

三浦 私も会社の経営をした経験がありました。今これほどの大きさの規模にされ、なおかつ、いち早くデジタルやインターネットに着目されたというのは、やはり一から会社を立ち上げ創業された方は違うな、と思っっています。いろいろな方にお会いしましたが、青木さんには大いに敬服しています。

青木 三浦さんはデジタルの世界を熟知されていると思います。製造する現場においてのデジタル化は、とても大きな変化をもたらしました。それはいい面もあれば、悪い面もあります。その中で、人間が戸惑いといえますか、自分の立ち位置が曖昧になって

理のイノベーションの怖さを知らない経営者が多かったんだと思います。今、青木さんがデジタルとアナログのことをおっしゃいましたが、その怖さがここにあるのではないのでしょうか。

青木 なぜ、この20年ほど、日本の製造業が低迷しているのかを考えると、2000年代に入る前に、IT化のブームが来ましたね。私はそれを金融と結びつけてしまったことが間違いだっただと思います。デジタル化といったものが企業の経営にどういう変化を生むのかという見通しが、いささか表面的過ぎた気がしますね。それから、工場を持たない企業が存在し、生産を新興国などに委託しましたが、結果として、今、そういった企業は落とし穴に落ちたような状況に思います。

ステークホルダーを通じた企業活動

青木 企業活動において、私たちはどのようなこと

しまったように思うんですよ。私は、人間中心の「アナログ」の時代に、妙な懐かしさを感じます。

三浦 イノベーションについて考えると、ペットボトルは缶や瓶と比べたとき、利用のイノベーションだったと思います。今、日本の電機メーカーは苦境に立っていますが、ソニーのウォークマンのようなアナログの時代は、技術が極めて大きくなってきました。もともとカセットテープはソニーがつくったものではなかったのですが、その使い勝手をよくして、いかに人間に貢献するかという利用のイノベーションで大きくなってきました。日本の会社は、全体的にそうだと思うんですね。

では、原理のイノベーションで大きくなったのは、どういふところかというところ、米国のグーグルだと思います。日本ではこういう会社は少ないと思います。

マスコミの論調は、日本の企業は世界の戦いに負けた、というようなことをいっていますが、私は原をしていけばいいのでしょうか。

三浦 一時、日本では株主至上主義が謳われました。株主のためには何でもやるべきだ、株主のために選択と集中をすべきだ、と。ほとんどのメーカーがそれらを行った結果、現在、停滞しているのが実態じゃないかと思えます。

ハルナは株主だけではなくて、消費者、取引先、社員またはそのご家族などのステークホルダーに目を向け、社会の公器としての企業活動を目指していると思います。今後、多くの日本企業もこういう形を追求していくべきではないでしょうか。その結果として、企業も繁栄するでしょうから。

青木 おっしゃるとおり、ステークホルダーを通して、企業は社会活動をしていくべきです。無闇に利益を出し、数字に追われていく時代ではありません。

三浦 日本のメーカーは劣化していると思います。



三浦眞吾（みうら・しんご）……1968年大学卒業後、NHKに入社。技術畑で放送のシステム開発や、地震を含む報道関係の体制強化等に従事。2000年には、開発部長として放送のデジタル化、ハイビジョン化の総責任者となりローコスト化や普及に努める。その後は放送技術局長として全国の技術者の指導を行った。関連団体に転じてNHKコンピュータサービスの社長を務め、現在は通信・放送事業のためのコンサル会社を経営。

たとえば、2、3年前に、3Dテレビを大々的に売り出しました。あれはなぜなのかというと、視聴者のためじゃないんですね。

私は総務省の官僚の失敗でNHKも無罪ではないと思いますが、デジタル化がこの1、2年で急速に進められた。その結果どうなるかというのは、素人でも考えればわかるわけで、受像機やデジタルテレビが一時だけ売れることになってしまいました。しかも、円高です。売れる条件はなくなっているわけですね。それで、3Dテレビを掲げ出しました。

しかし、テレビというのは、あくまでお茶の間のためのものです。3Dテレビというのは、見るために個々で眼鏡をかける、つまり、パーソナルなものです。案の定といいますか、消費者からまったく相手にされませんでした。ステークホルダーの意向、消費者が何を求めているかということをまったく忘れてしまっています。

結果として、とてつもない赤字を抱えてしまいました。さらに各メーカーをトータルすると、何十万

の方がリストラされました。ですから、経営者の責任は非常に重い。

青木 メーカーはものすごい投資をして、横並びに日本の各地に工場を造ってしまっただけで、膨大な量のテレビをつくり、それを世界に売り、その中で利益を出しているこうとしました。近代的な経営をしておきながら、何とも時代遅れの政策を実施しています。日本の経営者には、まだまだそういうことをする方がいますね。こういうムダなことは、本当にやめてほしいものです。

若者もデジタルの落とし穴に陥っている？

青木 さて、私たちが社会人として生きていくなかで、危機感とハングリーさを忘れないことが重要に思います。ただ、今は、それらが薄くなっているような気がします。杉山さんは、今の学生たちは危機感を持っていると思いますか。

杉山 まず持っていないですね。感覚自体が希薄になっていると思います。

青木 そもそも今の若い人たちの最大の関心事は、何でしょうか。

杉山 今お金を一番使っているのは、携帯電話やインターネットのようです。自由に使えるお金には限度がありますから、大部分をそれらに使っている中で、昔のように車の購入や旅行などに向かないんでしょうね。

青木 この20年くらいで学生になり、大人になっていく世代は、過去の高度経済成長の時代を知らず、低迷した暗い時代しか知りません。随分と環境が違ってきています。

僕らが学生の頃というのは、1945年に敗戦を迎え、その後、一気に経済が伸びていったものから、日本の持っているエネルギーというものを実



杉山学（すぎやま・まなぶ）……博士（工学）。東京理科大学大学院理工学研究科修了。東京理科大学助手、東京大学助手を経て、群馬大学へ専任講師として着任。現在、群馬大学社会情報学部教授。オペレーションズ・リサーチ／経営科学や生産管理などが専門分野。

感じながら生きてきました。今の若い人たちは、そういういった実感もなく、社会人としてどう生きていかも教えられずにいるように思います。自分で考えたことがあるかい、と尋ねたくなるような状況です。

杉山 私は群馬大学へ赴任して十数年になるのですが、群馬大は結構、海外の大学と提携しており、留

すが、今日本がどのように進むべきかなどの主導的な提言といえますか、報道の役割というものをしっかり果たせていないと思いますが、三浦さんはどうお考えですか。

三浦 使用する技術がアナログ・デジタルにかかわらず真実を伝えることです。私も若いとき、毎日報道会議に参加していました。そのとき、事実は徹底的に追究しなくてはいけない、と教わりましたし、役職の上下問わず、透徹されていましたね。

たとえば、民放の場合、キャスターが感想を述べるのですが、NHKの場合はキャスターがうっかりおかしな感想を述べたら、「あいつは何をしている！」と責任者が叱責を受けます。ですから、真実や事実というものは、すべて裏を取ってはじめて、視聴者に伝えられるべきものです。

その一方であらゆる物事の裏を取るのには、相当難しいことですが常に挑戦して欲しいものです。

学生を送り込める状態になっています。以前はこの交換留学制度を使っている学生がそれなりにいたのですが、最近は3分の1くらいしか利用しないため、定員を充足できていません。残念です。

青木 留学しない一番の理由は何でしょうか。

杉山 人生において海外留学は大きな影響をもたらすのですが、就職活動の際、企業側があまり重視しないことも要因のように思います。それと、インターネットによって海外の映像などを見ると、なんとなく行った気になってしまっているようにね。

青木 若い人たちは、デジタルの落とし穴に陥っているんですね。学生に限らず、日本社会の様々な人たちが、どういう生き方をすればいいのか、我々がどんな状況にあるのか、その解決や方法、理解が厚い雲に覆われたような状態になっています。

今のメディアは日々のことはよく取り上げていま

日本社会に求められる異能の存在

青木 杉山さん、大学では学生たちと対話する時間は、どれくらい持てるものなのですか。

杉山 学部教育ではゼミや卒業研究といった場にならないとありませんね。異なる言い方をすれば、単位を取るためだけに授業に出ている学生が多いともいえます。

青木 ある意味で、日本の「伝統的」な教育現場といえるかもしれませんね。フィンランドでは小学校や中学校は、あるテーマに関して、グループ単位でディスカッションをさせて、先生はそれらのグループを見て回るだけと聞いたことがあります。生徒たち個々のレベルにあった議論ができるわけです。

日本のように教壇に教師が立って、一方通行的に語るのではなく、生徒たちに助言をして回る。それによって、生徒たちの研究への関心を高められ

る。その成果も出ているようで、異能者がどんどん輩出されているようです。日本の教育でもこういうことを考えたかどうか、と思います。

杉山 日本では長らく高校教育まで「詰め込み」をやってきましたから、高校までの先生たちもそういった教育しか実体験として知らないと思います。本格的なディスカッションを利用した教育は、すべて大学教育へまわされ、しわ寄せがきているという状況です。

青木 どうも似たような人間ばかりになっていきます。とんでもない人間、異能者といった存在が、日本社会では受け入れられない。私はこういった社会は、閉塞していると思います。

これからの日本は、とんでもない男性や女性が、新しい社会や産業をつくっていくように思います。学校が就職のための、ただの「工程」というのは、日本の悪い伝統です。

下になる人も手を挙げて異論を唱える人、自分はこう思うと言える人を大事にしてみました。やはり同じ考え方の人は、2人もいららないですよ（笑）。

三浦 大学のゼミなどに留学生が入り、積極的に意見を述べたりするのは、そういう問題へのいい効果がありそうですね。

杉山 はい、それはあります。私の研究室でも韓国や台湾の人たちが短期の交換留学で結構来ていて、彼らの存在により広い意味でのダイバーシティが生まれます。ゼミでも違う観点で発言をしてくれれますので、他の学生への刺激になります。

三浦 大学の改革は海外から教授を招くことで行えると聞いたことがあります。

杉山 おっしゃるとおりです。そういうこともすべきでしょうね。大学の専門教育が私達の母国語であ

杉山 昔は詰め込みもやっていましたが、大学時代は割合時間があって、先生たちもそのままカリキュラムどおりにやらずに、結構いいかげんな授業をしながら、先ほどの異能者のような発想や考え方を引き出していたように思います。

ゆとり教育の時代になって、詰め込みすらない状態になりました。意識の上でも若いというより、幼いまま大学に上がってきてしまう。それで大学の4年間でぎっしり詰め込んだりすることになり、卒業して就職ですから、余裕がないのも現状ですね。

三浦 異能というのはとても大切です。ただ、一方で「これでいいのか」と、言わば反骨を抱いていても、それが言い出しにくい日本の企業のあり方も問題です。本来は、経営者がその反骨や違った考え方のできる人間を側に置いておくべきなんです。

青木 ハルナの中では、それぞれトップになっている人たちは、自分の考え方を持っています。その部

る日本語ですべて教えられている点に、根本的な問題があると思います。

青木 少子高齢化の時代、「高齢」の方の知恵で、「少子」の方をどう導いていくか。人口減が想定される日本では、このことも重要になってくるように思います。本日はどうもありがとうございました。

了

財部誠一×青木清志

プロフィール
 財部誠一（たからべ・せいいち）
 1956年、東京都生まれ。80年、慶應義塾大学法学部卒業、野村證券入社。83年、野村證券退社。86年、出版社勤務を経てフリーランスジャーナリスト。95年、経済政策シンクタンク「ハーベイロード・ジャパン」設立。経済誌に多く寄稿し、気鋭のジャーナリストとして期待され、テレビやラジオでも活躍中。

経済ジャーナリストとして、新聞や雑誌、テレビで活躍されている財部誠一様と当グループ代表との関係は10年前に遡ります。当時、当社は創業して5年目を迎え、社員は5名から100名を超え、売上高は1億円から128億円へ。地元新聞やメディアから急成長企業として取り上げられました。そんな2006年6月にテレビ番組で対談しました。創業者の青木は『当社は未だ発展企業です。すぐに大きな組織にするのではなく、何をしたいかを明確にして、じっくりと事業化の過程を歩んでいます。お金の為の技術ではなく、消費者の為の技術を持ち、理念を大切にしていきたい』と伝えました。財部様からは『自分の足で立ち経営理念を大切に持ち続ける会社は、残り続ける会社です』と同感して頂きました。それから10年もの間、当社の歩みを見続けて頂いています。（2009年、ビジネススクールにて）

青木清志（以下、青木） 今日ほど強いリーダー、本物のリーダーが求められている時代はないと思われ
 ます。強いリーダーの解釈は様々ですが、私はリーダーシップを発揮する重要な時は2回考えられます。まずひとつは方向を変える時。もうひとつはスピードを増す時。財部さんは、様々なトップリーダーと話をされていますが、財部さんが考えるリーダーの役割とは何でしょうか。

財部誠一（以下、財部） 青木さんの言われる、方向を変える時とスピードを増す時にリーダーシップが発揮されるとい
 うのは、その通りだと思います。ではその時はいつかという
 と、会社が何かの大きな問題に直面している時です。その時にどのよう
 な経営判断が必要か、これは非常に孤独な深い秘策を求められる
 のです。

リーダーの役割とは一般的には、強い言葉を吐き、部下のモチベーションを上げること
 と思われがちですが、リーダーに求められる資質は、誰よりも会社

の進むべき方向を深く考えることに尽きると思いま
 す。

「会社は長い時間をかけて駄目になる」と言われま
 す。時代や景気のせいではないのです。会社は20年、
 30年かけて駄目になっていくのです。例えば利益を
 生まない投資を経営者のエゴや危機感のなさでだ
 だら続ける。ゆっくり時間をかけて会社を蝕んでい
 く。それが不況時に明らかになるだけ。だから、い
 ま会社にとって何が必要で正しいことを真剣に考
 えていくことが、リーダーの義務と考えます。

青木 経営にあたり、何を一番に重視するかといわ
 れると、財務諸表の中のいわゆるTangible assets（有
 形資産）よりも、見えなくIntangibleだと思いま
 す。数えられないものを大切にし、その資産をいかに企
 業活動に活かすかが重要です。

Tangible assets に拘ると、株主主権の落とし穴が
 あり短期的政策になります。私は社員に数字に拘る
 などは言わないが、全てではないと伝えていきます。

リーダーは何よりも構想力、まさにビジョンをもち、現場に落とし込んで、目指すものを現実にする事です。企業の活動は、常に社会への貢献に繋がる自己責任が問われます。

現在ほど、経済のリーダーシップが問われる時代はないと思います。

財部 そうですね。これから先、いったいどこを目指すのか、自分たちの進むべき道とその手段、どうしたら届くのかに尽きます。先程 Intangible な価値と言われましたが、リーダーはコミットメントに尽きるという考えです。

数字政策の達成のみを一番にした時、短期的には良いが、長期的には経営を圧迫することもあります。短期計画と同時に、長期的な会社の進むべき目標、そしてどのように進むかも重要な事です。10年20年、そして30年先のビジョンを語ることで短期の目標に安心して邁進できる。リーダーはそれに気づき、皆へきちんと納得させられるかどうかだと思います。

す。

また、自己否定する時には海外の企業を見るのは参考になると思います。どのようなビジネスなのか、現地で問題意識を持つてみる事。刺激を受けて自身への気付きにつながります。

青木 リーダーは、どこまでも希少な経営資源なんでしょうね、だからこそやり甲斐があります。

経済界では、トップリーダー、コーポレートリーダーがとかく話題になりがちですが、実際の現場を推進している、ビジネスリーダーこそが成長の仕組みを考え、執行しているリーダーです。もつと、経営レベルでの「ビジネスリーダー像」の議論を深める必要がありますね。

「ハルナグループSSRR 2010年」初出

青木 リーダーは、自己否定が必要です。その勇気があれば改革への道筋を見出す力になり、Intangible を見抜く力にもなっていくと思います。

財部 そのバランスですね。自信がなければ務められない、けれども自信過剰でも務まらない。そして自己否定を自身で定期的にチェックすることだと思います。自己を否定してみたところから、何が不足しているのかわかるのかもしれない。いろいろなビジネスマンを見ていて、自信過剰な人もいます。なんでこの人が自信を持っているのかと不思議に思う人も多いですが、本人はこれで良いと思っています。それでは部下も会社も不幸です。イメージを持つて聞いてほしいのですが、成長というのは、階段状なのです。なだらかな曲線はないのです。リーダーも絶好時は上がり、その後横ばいと、上がりと横ばいを繰り返すのです。上っていく時が自己否定する時です。なだらかに上昇するという事は実はないのです。人間も企業も階段状にしか成長しないので

特別鼎談

60年来の仲間と語り合うあの頃、そして、今

羽佐間道夫×林聖子×青木清志

終戦後、日本社会は未曾有の混乱を極めていた。誰もが生きることに必死だったなか、若者たちは明日をも知れぬ日々を過ごし、それでも夢を追いかけた——。羽佐間道夫、林聖子、青木清志は、東京・池袋にある舞台芸術学院に入学、彼らは同期生となり、演劇を学んだ。

それから60年もの月日が流れた。羽佐間は俳優・声優の道を、林はその後、文壇パーと呼ばれる「風紋」を開き、青木は紆余曲折を経て、ハルナグループを創業した。それぞれが別々の道を歩みつつ、今、こうして再会を果たした。若かりしあの頃、夢を思い出し、3人は時を忘れ、青年の面影を表情に滲ませ、語り合う。

(敬称略)



(鼎談収録日2012年11月21日。林さんの経営するパー・風紋にて)

3人が知り合った演劇の場——舞台芸術学院

たいというか(笑)。

青木清志(以下、青木) もう今から60年近く前。実にその頃、僕は舞台芸術学院(舞芸。東京・池袋)という演劇学校の同期生だったわけだ。聖子さん、あなたは昭和27年でしょ？

林 敬遠されてた。

林聖子(以下、林) そう。私が入ったのは昭和27年。

青木 それに自分から誰かに語りかけるようなこともしていなかった。

青木 僕は翌年28年、羽佐間も一緒だな。あのとき、聖子さんには近寄りがたかったよな。

羽佐間 当時、僕は寄席の切符売りもやってた。青木もバイトをしてたな。

林 一所懸命、大人ぶってたのよ(笑)。

羽佐間道夫(以下、羽佐間) 何かね、大人のようなね。

その頃の時代は、今の若い人たちが想像もつかないような仕事があった。大体、まともな人がいなかった。演劇を学ぼうなんていう人間は、すごく優秀な奴か、すごくダメな奴なんじゃないか。

青木 だって我々は子どもだから(笑)。

林 でも、あまりダメという人もいなかったわよ。

羽佐間 とてもじゃないけど、お姉様には近づきが

羽佐間 何というのかね、非常に目的を持ちづらい時代だった。

青木 朝鮮戦争で特需があつて、一気に経済が伸びたでしょ。太平洋戦争後の死んだような風潮が、わあっと活気づいた。僕らが舞芸にいた頃は、そういう時代なんだけど、学校の周りはまだ焼け跡があつたな。あそこに通っていた人たちは、演劇を勉強しても、将来どうなろうということまでは、まだわかつてなかったと思う。

舞芸では、秋田（雨雀うしやぐ）1883〜1962。劇作家。舞芸院長）さんや土方（与志よし）1898〜1959。演出家。築地小劇場を開設した）さんというすごい人たちが教えていて。土方さんはシェークスピアについて多く書いておられるんだ。僕は高校3年生のとき、シェークスピアの演出をやったんだよ。そのとき、いろいろ読んだんだ。

「土方さんは今、何をしてるのかな」と思つてさ、僕は早稲田を受けるつもりでいたんだけど、早稲田

に演劇博物館があつたんだよ。坪内逍遙の甥しんぎょうの士行さんという人が館長をやつていて、そこに行つたんだ。今、土方さんは何をしてるのか、聞くために。そうしたら、中央演劇学校というのをやつてると。

林 秋田さんが舞芸をやつていて、中央と合併したのよね。

青木 二人で相談したらいいね。

まあ、そうやって土方さんが舞芸にいたことを聞いて、あそこで演劇をやろうと思つたんだ。僕は、あの人がいいたからなんだよ。舞芸の入学は、早稲田の2年生のとき。

後に、土方さんに聞いたことがあるんだ。「なぜ、そんなにシェークスピアをやるのですか」つて。そうしたら、「シェークスピアは学校ですよ」と答えたんだ。僕は、全然意味がわからなかった（笑）。「学校つて、どういう意味ですかね」と、また聞いたんだ。「ここからすべてを学んだ」と。

僕が、そういうことを聞くもんだから、土方さんが「あなたは、何かやりたいものでもあるのか」つて言うんだよ。「僕は『じゃじゃ馬ならし』を高校

のときやりましたけど、それ以外はないし、ただ読んだだけですからわかりません。でも、おもしろいのがいっぱいありますから」という話をしたら、『十二夜』というおもしろいのがあつて、僕はそれをやりたかつたんだ」つて言つていた。

7期の卒業講演のとき、土方さんに「君、手伝え」つて言つてもらつて、結局、3本手伝つた。僕は将来、演出家になろうと思つていたから、そこで大変学ばせてもらった。でも、そのあと、体を悪くしちゃつただけだよ。

まあ、土方さん、秋田さんがいらしたことは、とても大きかつた。秋田さんは本当に友だちみたいに話してくれた。今では、歴史的な大変な人なんだけだよ。

僕らはあそこに丸2年いて……聖子さんは3年いたのか（笑）。

林 3年つて言つたつて、ほとんどサボつた（笑）。

青木 あれから60年になろうとするけど、3人それぞれ違う歩みをしてきたね。羽佐間はずっと舞台だけでなく、ラジオやテレビでも活躍してるんだけど、今の今までやり通したというのは、大変なことだな。僕は病気を境に違う道へ進んでしまつて。聖子さんは昭和36年だね、風紋を始めたのは。

林 そう。私は舞芸のあと、青俳に行つた。2年くらいいたわね。

青木 経済的に厳しかったね、演劇は。地方を回っている間はいいけど、帰つてくるとそうはいかない。それでアルバイトをやるんだけど、舞台が疎かになる。でも、今は演劇一本で食べていけるのかね。

羽佐間 まずダメだね。食べるということに関しては、非常に無縁な社会だよ（笑）。僕は、叔父さん

羽佐間道夫（はざま・みちお）……1933年生まれ。舞台活動の後、放送界で、主に声優として活動を続ける一方で、俳優の社会的向上を目的とする、日本俳優連合の副理事長を経て、現在声優を育むプロダクションの会長として、後進の指導に当たる。最近は無声のチャップリン映画等を、声優によって有声にするライブ活動などのプロデュース、脚本製作、出演を積極的に行っている。全日本テレビ番組製作社連盟からナレーションにおける個人賞、声優アワードから功労賞等を受賞している。株式会社ムーブマン代表取締役・声優・ナレーター。



や叔母さんといった支援者がいて、叔父が立花亭という寄席を作ったりしたものだから。

青木 経済的には恵まれてたよなあ。でも、学校を出てからの歩みは大変だな。

羽佐間 5期生は25人卒業したんだよ。

林 え？ そんなもん？

羽佐間 最初は50人くらいいたんだけどね（笑）。25人の卒業生の中で、5人が中央芸術劇場（中芸）に行くんだよ。そこで何をやるかっていうと、ドサ回りなんだ。

昭和29年に北海道で洞爺丸という船が沈没する事件があったんだけど、それで中芸の劇団員が6人死んじゃうんだよ。それで、若い人は誰でもいいから来てほしい、という状況にあったんだよ。

林 そういう事故あったわね。

羽佐間 人材が足りなくなつて、（山田）吾一なんかもあそこに行ったんだ。

「演劇的経営」はノスタルジーが根底に？

羽佐間 青木の起業の原点は、土方さんに結びつくの？

青木 結核にならなかつたら、土方さんの側でずっと演出を勉強させてもらって、シエークスピアの演出家になるつもりだった。

羽佐間 それが青木が言う「演劇的経営」に移っていくわけ？

青木 そう。僕は経営者は演出家と同じだと考えてる。主役になる幹部の人たちが仕事に本気になって

もらうよう、どう育てるかなんだ。

起業するまで、今やっている製造業というのは、まったく経験がなかったからね。舞台に立つ主役である幹部たちを連れてきて、彼らに現場をつくってもらった。僕は、それをマネージしていく。

羽佐間 マネージするということは、プロデュースをするってこと？

僕はね、全然反対なんだけどね、途中で新劇というものが本当に嫌になってしまった。西洋物の舞台が嫌いになってしまって、木下順二などの世界が好きになったりしていく。

それで、伝承芸能の方に移っていくんだ。吉永小百合さんの夫の岡田太郎さんが「ラジオをやってみないか」って言うんだ。すると、新劇の連中は白い目を見るんだね。「なんだ、マスメディアに出て」なんて。

だから、青木がむしろその世界から離れたので、憧憬として残ってるんだと思う。演劇の世界にずっ

と浸かっていたら、それはまた違う道を歩んでいたかもしれないよな。経営者として成功したかどうかは、わからないよ。

青木 僕は昭和30年の後半までサナトリウムにいて、社会から隔離されたんだけど、4年かけて健康な体に戻った。でも、医者に言われたのは、「あなたはまだ普通の生活をしないとダメだ」と。あの時代だから、また栄養失調や睡眠不足になったりすると、もう再起できないよ、って。

僕は社会復帰したあと、自分でやっていかないといけない気持ちがあったから、演劇から離れて貿易の会社に入った。それによって、外国に行ける。そうすれば、向こうで演劇に接することもあるだろう、場合によっては、演劇界にまた入るチャンスがあるかもしれない、って考えた。でも、まずは経済的に自立するために、そういう選択をしたんだよ。

羽佐間 今でも舞台の演出を試みたいという気持ち

羽佐間 おもしろくないから経営者になったのかね。「演劇的経営」というのをよくつかめていないんだけど、一体何なんだろう。どうも話を聞いていると、ノスタルジーなんじゃないか、と思うんだよ。

青木 うん、それはある。

羽佐間 やっぱ自分が経てきた青春時代、血を沸かすような若人が集まった時代に帰依するノスタルジー、ある意味での原点に戻ろうとして、そこからまた何かを掘り起こそうとしているんじゃないかと思うんだけど。

青木 まず一つにね、若手や中堅を育てるときに、演出家と経営者に共通した目があるんだ。

羽佐間 なるほど、先回りすれば「劇場」を建てたってことか。

ちはあるの？

青木 いや、ところがね、僕は長い間、ヨーロッパやニューヨークなんかに行っていて、向こうの芝居をかなり観たんだ。ロンドンでは、よくシェークスピアを観たよ。

すると、今度はね、芝居を観るということにものすごく興味を持ってね。昼間は仕事をして、土日に劇場に行っていたんだけど、実は演劇の世界に戻るという気にはならなかったんだ。観る楽しみがどんどん増えていって、日本に戻る機会があるたび、日本でも新劇を観たんだが、今度は物足りなさを感じた。観てておもしろくないんだよ。さつき羽佐間が言ったように、翻訳物のつまらなさというのを強く感じたね。

その頃には貿易の仕事が随分忙しくなってきたから、それを辞めてでも戻ろうとはまったく思わなかった。

青木 そういうことだ。一つの戯曲があるとすると、それが一つの製品づくりに当てはまる。それを最高のパフォーマンスにする、あるいは最高の製品にする、というのは共通項があって、主役イコール幹部を育て、失敗のない最高の舞台イコール製品をつくる。つまり、演出家の感覚と経営者の感覚は、僕の場合、非常に似ているという実感が湧いたんだよ。

僕はその中で必ずしも役者にならなくても、彼ら主役にいい舞台、いい製品をつくってもらい、観客つまりお客さんに、またうちの商品を買ってもらえるようにする。

確かに、僕が過去にできなかったことをやっているという意味では、ノスタルジーというのは当たっていると思う。

羽佐間 なるほど、ロマンティシズムの極みなんだな。

青木 そうかもしれない。それに自分で理窟をつけ



林聖子（はやし・せいこ）……1928年生まれ。父・林俊衛は大正・昭和期の洋画家。母と親交の深かった太宰治の小説「メリイクリスマス」のモデルとなる。太宰の紹介により、出版社勤務を経て、舞台芸術学院入学、後に劇団青俳に所属し、女優として活動。1961年、新宿にバー風紋を開き、2011年開店50年を迎え、今日に至る。

たのかもしれないな。でも、そのことで自分で満足したということもいえる。

羽佐間 僕もこれまでいろいろな経営者にあつたことあるけど、担がれた経営者の人格というのは、とても卑しい部分もあるネ（笑）。卑しいんだけど、すごい玉座に座っている。そういう意味では、青木が自分で劇場を建てているというのは、非常に示唆に富んでいるね。ただ、それにはいいスターを育てなければいけない。

青木 そのとおり。舞台では主役をつくるには大きな課題があるね、それは経営でも同じだよ。トップ層の幹部の育て方とそのレベルが、会社を大きく変えていく。製品というのは、結果として生まれたものであって、そこに絡んでいる人たちが真剣になれば間違いないものになっていく。つまり、人なんだよ。

羽佐間 俳優を育てるが如く、従業員を育てる、そういうことか。

日本文化、日本語を誇りに思わないとならない！

羽佐間 聖子ちゃんはどう思う？ 青木が突然変異みたいにこういう経営者になって現れて（笑）。

林 舞芸当時は10代でしょ。想像もつかなかったけど、本当に驚きね。まったく違う世界に入っているって。

青木 聖子さんが風紋を開いた昭和36年。実は、その年、僕は社会復帰1年目なんだ。

林 へえ、そうだったの。

青木 東京に帰ってきて、羽佐間に会いに行ったら、聖子さんがお店を始めたと聞いて、2人で訪ねて

いったんだよ。

林 じゃあ、最初のお店にいらしたのね。

青木 そうそう、随分入ってたよ。

あなたは青俳をスパッと辞めて、風紋を始めたけど、そのとき演劇への未練はなかったの？

林 やっていきなかったのよ、もう。食べられなかった（笑）。

私も地方回りをしたことあって、大阪公演のときなんかはよかったの。東京に戻ってからはよくない。青俳はアルバイトをしちゃいけなかったのよ。

青木 でも、できたら続けていたかった？

林 あのとときはそうね。

羽佐間 しかし、青木はうまく脱出したね、この世



界から（笑）。

林 ねえ。

青木 羽佐間は苦渋を舐めてるからね。新劇で食べていくことの大変さ。でも、僕はそれを知らないんだ。サナトリウムに入って、演劇から離れてしまったから。

羽佐間 ひどい生活をしたよ（笑）。

青木 食うか、食わないか。

羽佐間 いや、食わないか、食わないかだよ（笑）。

林 そう？ 羽佐間さんは他の人に比べたら、順調なのよ。

青木 それは随分あとなんじゃないのかな。

羽佐間 本当にこんなに新陳代謝の激しい世界はないな、と思う。

青木 しかし、あの新劇というのはたまげたな、最初に観たとき（笑）。日本人が変なカツラをつけて、しゃべっている。それも、どうもいわゆる日本語じゃないわけだな。

羽佐間 なんて僕が外国映画の吹き替えをやるようになったかというよね、当時、外国映画に日本語を付けるというのは、僕らの役目だと考えたからだよ。小池朝雄が「刑事コロンボ」の吹き替えをやって、大人気になった。「かみさんがね……」って、あれは日本語なんだな。かみさんなんて翻訳はありえないはずなんだ。外国は単純でしょ。I, my, me……って。反対に、日本語はボキャブラリーが豊富なんだ。それに、外国はシンプル。

青木 これほど語彙とニュアンスを使い分ける言語

はないよ、日本語以外で。場面と相手によって、使い分ける。外国は you はどこ行っても you なんだ。柔らかく言ったり、強く言ったりということはあるけれども。

羽佐間 つまり、外国映画を使って、日本語のボキャブラリーの豊かさを利用できる。

青木 ほう、じゃあ、もともと興味があったんだ。

羽佐間 そう。これは使えるなって。英語のセリフはもちろん聞くんだよ。でも、それは信号でしかない。そのとき、役に立ったのが、落語、浄瑠璃、講談、浪花節なんだ。日本人がしゃべっているように感じることができると、そういう世界なんだよ、吹き替えは。だから、すごく魅力だったね。

幸いなことに、ある程度、僕のことを認知してもらっているのはコメディだよ。本当は外国の間だからすごくやりにくいんだけど、それを自分の間で

やっていく。そういう楽しさね。

でも、こういったことに気づいている人は、今はいない！ 落語や浄瑠璃などが大切だということ、今の若い人は知らない。だから、僕はまだ現役なんだよ。そういうことに気づいた人が出てきたら、すぐに終わるよ（笑）。

僕は日本の文化を大事にしなくなったら終わりだと思ふよ。日本人が日本人であることに誇りを持たないといけない。

林 羽佐間さんは若い頃に、寄席で落語を聞いてらしたからね。志ん生なんて、よかった。

羽佐間 まあ、青木もひとつ日本文化に密着した製品をお願いしますよ（笑）。

友達だからこそ、言いたいことを言える！

青木 うちの第1世代は60代になってきて、第2世

代が40代中心。その人たちが今、経営に携わってき

ているよ。これからこの舞台に文句を言うんじゃないよ、楽しみながら観てみたい。たまに、「おい、こっちじゃないか」って言うくらいで。

羽佐間 でも、「こっちじゃないか」って言っても、青木が間違ってるかもしれないぞ（笑）。

青木 そりゃあるだろうなあ（笑）。

羽佐間 世代が違う人に、「おれはこうだよ」と言っても。

青木 いやあ、確かにNOと言いくいんだよ（笑）。

中には喧々諤々とやり合った男もいるんだ。これはなかなかおもしろい。そういうのは少ないね。でも、今はできるだけ一歩下がっているよ。第2世代の次は、30代中心の第3世代がいて、これはまたおもしろい。

羽佐間 ただ、硬直しないでほしいなあ、と思うね。

（ベルトルト・ブレヒト（1898～1956。ドイツの劇作家）が言っているけど、「おれが言っていることは正しい」のあとに？マークを付ける、と。疑ってみることは楽しいことだってね。

青木 うん、そうかもわからんな。「おい、こういう考え方もあるぞ」と……。まあ、そういう言い方をしないかもな、あまり（笑）。

羽佐間 そう！ 青木はそういうところがある（笑）。

青木は60を超えてから起業して、今があり、この道はまさにサクセスだよ。もしかしたら、サクセスっていうのは、ものすごい頑固なものなのかもしれないな（笑）。柔軟性がない。

青木 そういうことを言ってくれるのは、周りにいないや（笑）。

林 そりゃ言えないでしょ（笑）。

羽佐間 いないだろ？ それは、僕が利害関係がないからだよ。友達として接してるからな。聖子ちゃんも、そう思わない？ 聖子ちゃんのところにはたくさん観客が来るから……。

林 観客じゃないわよ（笑）。飲むんだから。

青木 聖子さんは半世紀も風紋をやってきて、これはすごいことだよ。お客さんと会話をして50年も続けるというのは、芝居では得られない経験だと思う。継続するというのは、大変な努力だ。

林 だって、食べていけないといけないから（笑）。

青木 それを言っちゃあ身も蓋もないけどね（笑）。まあ、いい人生だったんじゃないですか。



林 ええー(笑)。

羽佐間 いや、これからですよ。これまではお客さんも聖子ちゃんの色気に惑わされてきたけど、これからが本番だよ(笑)。

林 でも、今努力が足りないから、暇になってきたのよ(笑)。

青木 いや、支持してきたお客さんを今日まで持ち続けるのは、容易なことじゃないよ。

やっぱり演出家にさせておくべきだった？

羽佐間 違う道を通っていたら、どうなっていただろうね。僕は歌舞伎の六代目・尾上菊五郎に「弟子にならないか」と言われたことがあるんだ。

林 へえ、そうなの。

羽佐間 でも、「僕はもう遅いと思います」って答えた。もう18くらいだったから。歌舞伎は3歳からだよ。

青木 18歳からでもやってみたら、おもしろかったんじゃないか。

羽佐間 いや、ひどいことになってたよ(笑)。でも、そっちの道に行っていたらどうなっていたかな、と想像するんだよ。

青木 実は、僕は(昨年)10月にモスクワに行ってきたんだよ。モスクワ芸術座なんかを観にね。ロシアでは、モスクワ大学やモスクワ演劇学校などを卒業しないと舞台上に立てないらしいんだ。卒業すると、みんな地方公務員になって、給料が出る。

聞くと、モスクワだけで7000人もいるっていうんだ。そのうちの80%が一番下のクラスで、月収で12〜13万円くらい。これでみんな生活している。

一番上は3〜5%だけど、大変優遇されている。

そこに日本人が入れるのかというと、準公務員になれるらしいんだが、今日本人は1人しかいなくて、その彼女にいろいろ案内してもらった。

彼女も演劇公演のレパートリーの中に入っていて、7000人くらいの人がみんな役をもらっている。下手したら、それを何年もやり続けるようだ。

羽佐間 保証されているのは、すごいなあ。

青木 親元にいれば、生活は十分できる。

羽佐間 日本ではまずないシステムだなあ、あるのは文楽だけだよ。

青木 モスクワに行ったとき、モスクワ芸術座記念館の館長に会うはずだったんだ。でも、ちょうど休みで会えなかった。それで、一応、こちらが聞いたことをまとめてメールを送っておいた。近いうち

に回答が来ると思うよ。

羽佐間 何を聞いたの？

青木 (アントン・) チェーホフ(1860～1904。ロシアの小説家)は「桜の園」は喜劇だと言っている。でも、しばらく悲劇として演出されてきた。

それで、今はどういう風に捉えられているのか、といったことだよ。あと、(コンスタンチン・)スタニスラフスキー(1863～1938。ロシアの演出家。モスクワ芸術座を結成)の演技術について。

林 ああ、懐かしい。当時、授業で習ったけど、よくわからなかった。

青木 今ではロシアでもほとんど聞かれない名前らしいんだ。

羽佐間 晩年の「グッド・バイ」なんて、抱腹絶倒なんだけど、ああいうのを書いた人が自殺するかね。

林 ほんとにおもしろい作品だったのに、途中でやめて死ぬとは思えない。だって、書くのが好きだったからね、太宰さんは。

青木 原点はみんな同じだけど、三者三様、生きてきたんだね。今日はどうもありがとう。

了

羽佐間 そういうことを聞くのか？ やっぱりこの人は演出家になるべきだったかもしれない(笑)。まあ、だから演劇にすごい思いがあるんだよ、青木は。

青木 若いときに受けた影響は強いよ。

羽佐間 聖子ちゃんは舞芸の時代、よかったなあ、と思ったことはある？

林 私はのんきにやっていたわよ、舞芸のときは。

青木 僕は当時はまったく知らなかった。聖子さんが太宰治(1913～1948)にいろいろお世話になっていたとか、そういう話は。あなたも話さなかったし、僕らも聞かなかった。

林 だってどこでも言っていないわよ(笑)。近ごろ、バレてきただけ。

60年来の仲間と語り合う 座談会を終えて

青木清志

高校演劇に熱中していた時代、シエクスピア劇を読んでこんな面白いものを英国の一人の劇作家が書いていたのかと、その驚きで全ての作品をいつきに読み、言葉にならない感動を覚えたのをいまだに記憶しています。卒業の時期になり、将来、シエクスピア劇の演出家になろう！ そう決めていました。

大学の演劇学科の学外研修で、日本の新劇を誕生させ、そのメッカとなる築地小劇場を創られた土方与志先生が舞台芸術学院で演劇の授業をされていることを知り、その学校の生徒に勇んでなりました。

3年間の短い期間でしたが、土方先生は、舞台芸術の奥深さ、楽しさを教えて頂いた恩師です。通算20年（1922年11月～1941年7月）近くをベルリンとモスクワで演劇の研究をされた稀代の演出家ですが、なかでも10年に及ぶモスクワ生活をされながらメイエルホリド劇場、モスクワ芸術座で演出の修行時代を過ごしておられます。

1924年（関東大震災の翌年）、急いでベルリンからモスクワを経て帰国し、小山村薫と共に日本の新劇を創られたのが25歳でした。伯爵家長男の相続された遺産数億円で、築地小劇場を創設され今日の新劇の歴史がここから始まります。先生は、まさに先駆者

でした。

昨年10月、モスクワ芸術座を観たくなってロシアに行ってきました。残念ながら、チェホフの舞台には会えませんでした。鋭く今のロシアを突いた現代劇を観ました。古典とは一味違い、舞台の役者が生き生きとしてその振る舞いがとても印象的でした。

観劇でお世話になった舞踏研究家の山本萌生さんは、ロシアの芸術大学を卒業され、現在、ポリシヨイ劇場の仕事をされている方ですが、ロシア舞台芸術のいまの姿を聞く機会となり、素晴らしい通訳をしていただいたので、チェホフ記念の家、スタニスラフスキー記念館では、館長と興味深い会話ができました。ひそかに、土方与志先生の足跡を偲ぶつもりでしたので、歴史を辿りながらロシア文化の変転に触れるまたとない旅の想いになりました。

演劇的経営とはそもそも何だ！ 羽佐間がしつこく問い質してきましたが、それを大上段に振り回す気は毛頭なく、極めて自然な感覚でした。

それは、ノスタルジーだと言われると、そうだと答えたくなる。

- 1、モノづくりと舞台づくりの精神構造は、一つ。
- 2、企業経営は演劇と同じく、人の心を捉えるアート。

羽佐間さん、こんな気持ち言葉となったのです。

第4章

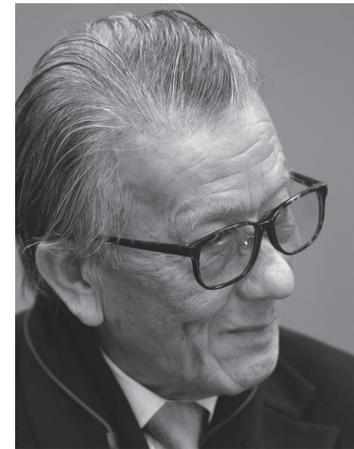
多彩

(2011~2012)

	2013年（平成25年）	2012年（平成24年）	2011年（平成23年）	
	<p>★安倍晋三内閣、アベノミクス提唱</p> <p>4月 ハルナグループ、持株会社体制への移行に伴う組織再編スタート</p>	<p>8月 ハルナ工場のエネルギー転換（A重油から都市ガスへ転換）</p> <p>4月 ハルナビバレッジ（株）がワイエスロジステイクス（株）の株式100%を取得し、ハルナロジステイクス株式会社に社名変更</p> <p>2月 プラントシステムイノベーション「見える化」にてコントロール室完成 ハルナグループ歴史資料館新設</p> <p>1月 ハルナビバレッジファクトリー株式会社、タニガワ地区G倉庫完成、震災対策委員会発足</p>	<p>★欧州、ソプリンリスク発生</p> <p>2月 創業15周年記念誌『はじめなければじまらない』発刊</p> <p>★3月 東日本大震災発生</p> <p>3月 YSロジステイクス（株）より、ワイエスロジステイクス（株）へ社名変更 ハルナエコロジ（株）より、HARUNA（株）へ社名変更</p> <p>4月 ハルナビバレッジファクトリー（株）がタニガワバレッジ（株）を吸収合併</p>	<p>ハルナグループの主な出来事／世界・日本経済の動向</p>

対談

日本の新たなビジネスモデルの先駆け ——機能から感性の時代



青木 清志



春日 秀之

プロフィール

春日秀之（かすが・ひでゆき）

1999年、東京工業大学大学院修士課程修了（工学修士）、大手複合材メーカー入社。2000年、パリ研究所駐在（～04年9月）。06年、NiKKi Fron 株式会社（旧・株式会社日本機材）入社。09年、同社代表取締役社長就任。12年、株式会社 hide kasuga1896 創業代表、現在に至る。他に BLANC BIJOU 株式会社代表などを務める。

（対談収録日 2013年1月17日）

100年企業から独立し、ブラン・ビジュを創立

青木清志（以下、青木） 春日さんと私の出会いは、長野県の経済に関する会合の席でした。

春日さんは、もともと長野県にある老舗企業「NiKKi Fron」（ニッキフロン。旧・日本機材）という会社の創業家の4代目でした。御社は100年を超えてるんですね。

春日秀之（以下、春日） はい。ニッキフロンは、1896年に「春日商店」という名前で創業され、元は麻問屋でした。2代目のときに、絹麻パッキングを發明し、日本機材を設立、以後は工業製品で取り扱う化学素材を製造しています。

青木 日本には100年を超える企業が、世界でも突出して多いと聞きますが、私は100年という時間を超えてなお、継続しているということは尊敬に値すると思っています。

あなたはお祖父様とお父上から、心構えといいますが、気持ちの面で、どういったことを引き継ぎましたか。

春日 そういう環境に生まれましたので、物心ついたときから「事業家になりたい」と考えていました。3代目の父のときは、経営の地盤ができていましたから、それを継承し、どうやって時代に合わせて変革していくか、それが私の課題だと思いました。

青木 2009年に継承されたんですね。

春日 ええ、そうです。

青木 一方で、あなたは同じ2009年に、プライベート法人というかたちで、新しい高級素材を取り扱う「BLANC BIJOU」（ブラン・ビジュ。フランス語で「白い宝石」の意）を立ち上げられた。

春日 はい。私は弊社で扱う化学素材の中で、蛍石からつくられる「フルオロポリマー」という、まさに「白い宝石」と呼ばれるにふさわしい白くて美しい素材に着目しました。

その美しさに「感性価値」を見出し、「ブラン・ビジュ」と名付け、別の会社を創立したという経緯です。

パリで絶賛された「永遠の白さ」

青木 もともと「ブラン・ビジュ」の素材は、こういったものに使われているのですか。

春日 この素材はその安定した科学特性から、最先端の半導体分野やヒューマノイドロボットに用いられています。

青木 家業もそうですが、ご出身も工学系ですから、既存分野はまさにあなたにふさわしい分野だと、普

通だったら思うのでしょうか。

ところが、あなたはそれを別の感覚に訴えようと考えた。そういう気持ちは最初からあったのですか。

春日 実は私が工学系に進んだのも、「後継者」ではなくて、「創業者」になりたいと思ったからです。私は4代目ですが、初代も2代目も創業者なんですね。

青木 なるほど。私が最初にあなたからお話を伺って関心をもったのが、この素材の新たな魅力をあなたが見抜き、それを事業として行っているということなんです。

それに、何よりも驚いて、おもしろいなあ、と思ったのが、あなたはそのブラン・ビジュを迷わずフランスのパリに持っていった。その思いは何だったのですか。

春日 いきなりパリに持っていったのは、大きく2

つ理由がありました。ひとつは、日本でアートの分野を含めて、いろいろな方に見ていただきましたら、「おもしろいな」という反応でした。

しかし、それを事業化するには、ニッチな分野を狙うべきだ、全員がわかる必要はない、という意見もありました。その場合、日本だけだとビジネス的には限られてしまう。世界マーケットでやるとしたら、パリでやりたいな、と思いました。

私は前職でフランスにしばらく駐在したことがあって、1年間南仏の大学に通わせてもらい、その後はパリの研究所にいました。ですから、パリへの自分なりの思いがありました。それが大きかったですね。

もうひとつの理由としては、パリの人はファッションにしても見る目が、とても厳しいですね。日本人のように、相対的に誰かが「これはいいものだと言ったから、いいものなんだ」ということはありません。パリでは、ダメなものダメ。いくら偉い人がいいと言ってもダメだ、という絶対的な評価

になります。

フランス人は本物を見つけることに、ある種の誇りを抱く人種なんです。ですから、この素材が本当に価値のあるものなのかを確認する上でも、パリがよかったです。

青木 あちらの反応はどうでしたか。

春日 もともと私は芸術が好きだったものですが、以前知り合ったパリの建築家やデザイナーに見てもらいますと、皆さん関心を持ってくださいました。「これは何だ」ということで、私が説明しますと、「石からできたもので、永遠の白さなんてあるのか」と言うわけです。

天然ですとダイヤモンドなど色が変わらないものはありますが、ブラン・ビジュは蛍石からあるものを抽出して、人工的に合成したものです。

日本の場合、半導体産業が盛んでしたから、そういった方向での先端素材として使われていますが、



材」というようなことをおっしゃっていました。これまででない美術の工芸品として訴えていくというのは、私も共感できますね。

春日 恐れ入ります。

ビジネスへのカギはブランド化と稀有性

青木 さて、この「ブラン・ビジュ」はアートとテクノロジーを組み合わせて新しい世界を切り開こうとしています。

春日 私はサイエンスアートと言っていますが、これからはサイエンスとアートの融合が大事だと思います。

たとえば、レオナルド・ダ・ヴィンチをアーティストという人もいれば、優秀なエンジニアという人もいます。サイエンスとアートには境界線がないのではないか、と思います。

青木 あなたは以前、「触れる素材」「手に持てる素材」の期間でもあると思います。
ブラン・ビジュは、今後ビジネスとして展開していくわけでしょう。

春日 はい。もともと事業として成り立つと考えて始めました。素材、マテリアルをブランド化するというのは世界を見ても、大変稀なんですね。まず、そこに価値があると思いました。

青木 最初の舞台として、とても必要なことですね。

春日 波及効果も考えています。「ブラン・ビジュをつくっているニッキフロンから部品を買おう」と、思っていただけのような効果を狙っています。

もうひとつ事業化できると考えた理由は、この素材そのものです。やはり世界を見ても、このような素材はありません。科学的理論からすると、この白さは1000年経っても変わらないんです。この永

遠の白は、市場価値があると思います。実際、コスメティック、ブライダル、食器……こういった分野にとって、白さというのは大変な魅力です。

ただ、新素材なので、この価値を決めてあげないといけません。そういう意味で、まずはアートの世界に提案し、価値を付けようということです。それがうまくいきましたら、今度は、工芸品に落とし込んでいき、先ほど申し上げた分野で製品化していく展望です。

青木 とにかくこの素材の価値は、白に尽きる。これを鑑賞だけでなく、生活の場で使えるようにしていくのが狙いというわけですね。いきなり実用品とするのではなく、アートによって価値を付け、それを今後宝飾などに展開するというアイデアが、私は素晴らしいと思う。

ただ、こういったビジネスの王道は、ひと言でいうと、なかなか手に入らない稀有性なんですよ。



ウサギをモチーフとした、フランスの彫刻家、ジャック・オフザレックの作品《ジョキオ》のミニチュア。有名ジュエリーブランドのひとつ、フランスのモーブッサンより、限定発売されている。もともとは高さ30センチの彫刻作品で、パリ、香港、ニューヨークなどで披露された。

春日 おっしゃるとおりだと思いますね。2月から、パリの5大宝飾店の一つ、モーブッサンから、2012年10月に香港のアートフェアで初めてのブラン・ビジュの彫刻作品として発表したもののミニチュアを発売しています。

いろいろなメーカーからもオファーをいただいていたのですが、青木会長がおっしゃる稀少性ということを考えますと、ジュエリーが合うと考えました。

ジュエリーは石を使いますし、ブラン・ビジュ（白い宝石）の名前にもピッタリ当てはまりますから。

しかも偶然なことに、そのジュエリーブランドは、私が組んだ世界的に有名な彫刻家、ジャック・オフザレックのファンで、すでにそのブロンズ作品をお店に置いていたんです。

青木 そのタイアップは非常に面白い。他のアーティストと組むことは考えていますか。

春日 ええ。今、いろいろなアーティストからも、

ブラン・ビジュを使いたいというオファーがあります。なかでも、ある現代芸術の世界的旗手で、さまざまなスーパーブランドとコラボレートして香水のボトル等をデザインしているフランスのアーティストから、フランス政府を通してオファーをいただきました。

すでにお会いしたのですが、彼もこれからは触れられるアートが重要だとおっしゃっていました。さらに「私はそういう白い素材を探していた」とも。

ただ、ブラン・ビジュの価値を保っていないと、今後もこういった有名なアーティストとコラボレートすることはできないと思います。

触って得られる量感こそがブラン・ビジュの魅力

青木 私がブラン・ビジュに魅力を感じるのには、ガラスや樹脂などにならない量感なんです。その量感には、触覚も入るのですが、少し重いズシツとした感触というのは、素材の絶対価値をつくっていく重要な要

素じゃないかな、と思います。

重たいというのは、誰もが嫌うかもしれませんが、これに関しては、この量感こそが大事です。そして、そこから様々な好奇心が生まれて、欲しいという衝動が生まれるのではないのでしょうか。

春日 理窟抜きに、人間は重さで価値を感じることもあると思います。

青木（実際に手にして）不思議ですね。手にふつとくつつくような感じ。

春日 しっとりとしていますね。

青木 人の温もりを感じる。こういう素材は、ちょっとないね。

春日 冷たくなってまるで生きてるようで、愛着も感じられると思います。

青木 この量感というのは、何よりも変えがたいものです。やはり手に取ってもらいたい。棚にポンと置いておくんじゃないくて、日頃、身の回りに装着しておく使われ方が一番いいように思いますね。

春日 はい。私も手に取って、ブラン・ビジュを感じてほしいと思います。

青木 さて、最後になりますが、春日さんは日本のものづくりの今後、可能性について、どうお考えですか。

春日 今の日本はものづくりの分野で、大変苦しんでいます。ですから、大きな転換期となっており、新たな市場の創造が必要です。

繰り返しになりますが、ブラン・ビジュは先端工業素材をアートの素材に持つてくるという世界でも初の試みです。それにより、新しい市場を創出した。これはまさに日本のためでもあると思います。

今、それが求められているのではないのでしょうか。これからは機能だけでなく、感性に訴えるものを作っていかなくてはなりません。

ただ、それは非常に難しいし、リスクもあり、恐怖心もあります。私も当然、そういったことを感じながらやっていますが、多くの方に支援をいただき、事業化の可能性は大きいと思っています。どうやってマネジメントをしていくか、ということを含めて、そろそろしっかりとした組織化をしなければいけません。

ブラン・ビジュにより、日本に新しい市場、新しいビジネスモデルを創造したいと思います。

青木 今後のブラン・ビジュの展開がとても楽しみです。本日は、ありがとうございました。

了

対談

新しい付加価値、考え方、国のあり方を 国民一人ひとりが創造する



和田一廣



青木清志

プロフィール

和田一廣（わだ・かずひろ）

大学卒業後、株式会社船井総合研究所にて、マーケティングに精通した敏腕コンサルタントとして20年間活躍。社長室長、常務取締役経営指導本部長を歴任。1990年、ライフワークとする「中小企業のお役立ち」のため独立し、株式会社和田マネジメントを設立。企業経営のあり方を提言し、幅広い視野からのコンサルティングにより多くの経営者から絶大な支持を誇る。経営者のための異業種交流会「和田塾」主宰。

（対談収録日2013年1月30日）

日本企業は、**明るい顔**をしているか

青木清志（以下、青木） 和田さんは昨年（2012年）の夏に、経営者交流会「和田塾」の一環として、ハルナの工場を視察いただきました。

和田一廣（以下、和田） その節はありがとうございます。ありがとうございました。

青木 和田さんは長い期間、いろいろな経営者、企業と接してこられました。今日振り返ってみて、いかがですか。皆さん、明るい顔をされていましたか。

和田 日本全体では、半分も明るい顔とはいかないでしょうが、私の周辺の人たちでは、8割方、明るい表情をされていますね。

青木 それはすばらしいことです。おそらく和田さ

んのお力の賜物だと思いますね。

私の知る限りでは、大中小問わず、明るい表情をしている企業というのは、非常に少ない。こういった現在の状況に至った理由として、どういうことが挙げられますか。

和田 ひとつには、戦後という機軸があると思っています。日本は敗戦でゼロになりました。その後、堺屋太一さんがよくおっしゃる「大量規格生産時代」、ひとつのものを大量に作っていく時代を迎えます。日本人は生来の勤勉性あるいは倫理観とか、向上心をもって働くというバックグラウンドをベースに、高度経済成長期を経験してきました。

そして、バブル経済に入り景気はよくなりましたが、一方で、少子高齢化が進みました。これがはっきりしてきたのが、2005年頃。

では、少子高齢化で何が問題なのかというと、マーケットの規模が小さくなり、質が悪い方向に変わってきました。雇用という面で見ますと、生産人口が

減ってきています。そういったことが、会社経営に大きく影響しているのでしょうか。

もうひとつの理由は、グローバル化の進展だと思っています。特に、1990年代から中国が経済的に成長した。

そういうなかで、日本の工場は中国へ移転し、中国をはじめ、新興国自体が消費国になってきていますから、日本の輸出企業も海外へ出ていった。そこで苦戦しているのは周知のとおりです。明るい顔になれないのは、こういった背景があるからだと思います。

青木 おっしゃっていることは、私にもよく理解できますね。

その一方で、日本は一国平和主義という中途半端な生き方をしてきましたので、緊張感の欠ける暮らしをし、どうも世界に取り残されているような気がします。

産業革命から今日の世界経済の趨勢を見ますと、イギリスからアメリカ、1980年代の日本ときて、これからアジアに移っていきます。では、このときに何が大事なのかというと、いくつかポイントがあります。

ひとつは、先ほど挙げた人口の多さ。ただ、人口だけの問題ではなく、彼らが生産国となり、そして、消費国となる。つまり、経済的に豊かな人が非常に増えるということです。日本の少子高齢化と、まったく違う局面です。

アメリカの機関が発表したレポートによると、国力を測る上で重要なのは軍事力ではなく、人口なんだ。人口学には、「機会の窓」(0歳から14歳までの子どもの割合が30%以下、かつ65歳以上の高齢者の割合が15%以下であるような人口構成が達成されている機関のこと)という言葉があります。

これを企業に当てはめると、社員の平均年齢が20代を維持できている企業というのは、非常に活力があつて、前向きなビジョンを掲げて必死でがん

和田 日本だけでは生きていけず、いろいろな国と関わるなかで、企業はどうしていったらいいのか。結果として、そういう課題が明瞭になりました。

青木 また、政治的には日本はどうしてもアメリカと一緒に動いていく。すると、正面には中国がいる。こういう状況で、純粋に経済活動を行えなくなっていますね。

人口の増減をどう捉えるか

和田 おもしろいデータがあります。現在、日本や中国、インドを含めたアジアの人口は42億人います。世界の人口の60%を占めています。

これが2050年になりますと、アジアの人口が51億人になって、世界は91億人になるんですね。今、中国が13億人、インドが12億人、ASEANが6億人。ところが、2050年にはインドは17億人になるだろう、と。これは中国を抜いて、世界1位です。

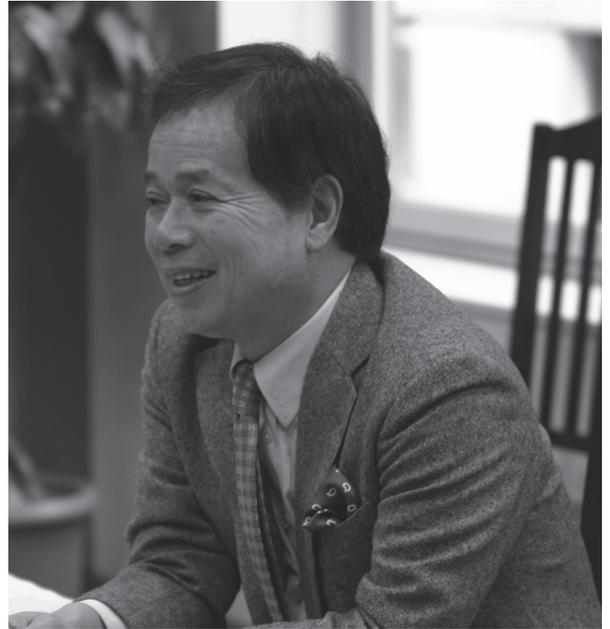
ばる。ところが、それが40代、50代という企業は非常に保守的になって、リーダーが革新的なことをやるうと思っても、なかなか実現できず、衰退していく。このことは、日本のスーパーマーケット、ファミリーレストランの業界で見られることでした。

青木 なるほど。実は、私は違う立場に立って考えています。

これまでは、大量生産といった「数」の時代が長く続いていました。新興国のBRICs(ブラジル、ロシア、インド、中国)の経済活動は、OECDより際立ったものがありました。

しかし、これら新興国が台頭してきた時代というのは、地球の中で中途半端な過程だと捉えています。21世紀の半ばになると、ここにアフリカが入ってきます。今世紀末には、100億近い人口の中で、アフリカで35%くらいは占めると思います。

こう考えたとき、私はもはや数が追い付かない時代になっていくと考えます。食料・エネルギーはど



一方、ヨーロッパの小国、北欧諸国、ルクセンブルクといった国々は1人当たりGDPの生産性が高く推移しています。では、なぜ彼らがそれだけの収入を得ているのか。その伏線が将来を非常に示唆していると思います。

和田 私もそう思いますね。

青木 そういった世界と日本はどう向き合っていくのか、ということが重要になってきますね。日本はどんどん人口が減っていきます。このままの推移でいきますと、今世紀末には明治維新时期と同じ4500万人程度になるといわれています。

今の常識で考えたら、「いやあ、日本はダメだな」と思うかもしれません。しかし、私はまったく違う。先に述べた北欧諸国などが、日本のモデルになると思いますね。

うしていくのか、という未解決な問題もあります。先進国はというと、人口を増やさないと、英語よりスペイン語を話す人が増える時代が想定されます。

一人ひとりが考え方、国のあり方を再考すべき

和田 青木会長がおっしゃるように、GDPの生産性は、ルクセンブルクが世界ナンバーワンです。日本は10位台にまで下がっています。

では、北欧を含めたこれらの国と日本は何が違うのか。人口の数が圧倒的に違います。ただ、それ以前に政治のあり方、国民一人ひとりの考え方、生活観、人生観、国家観が根本的に違うと思います。考え方が違うから、当然制度も違ってくる。

極端なことをいえば、一人ひとりがそれほど富を持たなくてもいいのではないか、ということ。自分で稼いだものは国に納める。そして、国は国民が退職後、社会保障で養っていく。病気になったときも、きちっと医療費を賄う。子育ても同様です。つまり、一度稼いだお金を国に預け、それを国民に分配する仕組みです。

反対に日本の場合、国に任せるより、自分で貯め込んで、老後の心配をしています。

青木 これらの国の国民は文句を言わない。ということは満足しているということですね。自分の生活がかつかつになってしまえばそうもいかないでしょうが、そこそこに楽しんでいる。

一方で、日本はいびつに格差を生んでいます。この国のあり方を正していかないと、いつまで経っても堂々巡りだと思います。

私は道州制の下、国をいくつかに分けて、それぞれの国はそれぞれ特徴のある産業を育て、諸外国にとっての魅力をつくり出す。各自が自活できて、魅力を持つ集合体であれば、日本の将来はまだ明るいと思います。

和田 道州制もひとつの解決策だと思いますが、その前にいくつか問題があります。

今の日本人は自分では何もしないで、誰かに頼ってしまおう。会社の中にも、そういう人がいますね。高度経済成長期は、1億人みんなががんばれば、何とか家や車が持てる。そういう身近な目標がありま

した。

今は、誰かが何かやってくれる。その代表が公務員。大体、数が多すぎますね。その構図は子どももそうですね。親がお金を出してくれる、守ってくれる。自分でやっつけていこうとしない。

日本はすべてが中途半端に豊かになり、ほどほどやっていたら、国や会社、親が助けてくれる。今は、そういう考え方や教育のあり方を根本的に見直して、国のあり方はどうすべきなのか。国民一人ひとりが真面目に考えないといけない時期にきていますね。

青木 本場にそうですね。日本は半熟卵。まだ食べられませんよ。その自覚をすること。もう一度、考えるべきですね。

ものづくりとサービスを融合し新たな付加価値を！

青木 さて、和田さんはこれまで多くの企業のコン

から韓国、その後、韓国から中国に移りました。

さて、これからの産業が伸びるか考えるなかで、グローバルに見ていかなくはなりません。あるいは、その製品が付加価値と呼ばれるものがあれば、日本で製造して販売できるかもしれません。コストだけを見たら、とても競争にならない。

青木 コストだけを見ていけば、繰り返しになってしまいます。日本における「ものづくり」という概念を、もう一度つくり直す必要があります。私はずのづくり産業とサービス産業の垣根を取り払うべきだと思います。

サービス産業をものづくりに融合させていけば、日本のものづくりに付加価値が生まれ、評価が違ってきます。

和田 先ほどの郡内の話に照らし合わせますと、この地方の織物業はほぼ壊滅です。一方で、愛媛県今治市では、タオルの地場産業が栄えています。コス

サルティングをされてきました。そのご経験の中で、まだこの産業は伸びるぞ、反対に、もうこれは無理かな、と感じてこられたと思います。

これからの未来を担える産業は、どういったものでしょうか。

和田 いろいろな説がありますが、私の体験の中でお話しします。私事で恐縮ですが、私は山梨県の郡内地方（大月市、都留市など県東部を指す）の出身です。この地方は江戸時代から絹織物の産地でした。戦後、私の父たちが帰ってきて、働く場所がない。そこで、絹織物を地場産業として始めました。

私は長男ですから、親の後を継ぐ雰囲気があったんですね。ところが、私が大学生になる頃、そういった話はなくなりました。理由は、地場産業がバタバタと倒れてしまったからです。

背景には、当時、東レがポリエステルの特許を得し、福井県で工場を造り、大量生産に乗り出しました。ところが1980年代になりますと、福井県

トだけ見たら、中国に負けてしまう。これを何とかしなければいけないということで、東京の青山や銀座にも店をつくって、今治産のタオルの普及を行っています。

では、その商品の付加価値は何かというと、価格ではなく、クオリティですね。中には、ヨーロッパやアメリカで人気のタオルをつくっているところもあります。

そういう風に新しい成長をしているところもあります。その秘密は、やはり人なんです。

青木 そうなんです。最後は、そこに辿り着きますね。

和田 郡内では、その新しい付加価値を創造できる人がいませんでした。

青木 コストが安いところに行こう、というのはあまりに短絡的です。みんなが買いたくなる設計思想

を創造すれば、日本の生きる道はいくらでもありません。

小国といわれる国は、教育はタダかもしれませんが、潰れそうな企業にお金を出して、保護するなんてしません。お金で保護するなんて、意味がありません。その考え方も間違っていますね。産業を成長させるのではなく、ただ甘えさせているだけで害だけしかありません。

和田 それは生活保護のあり方にも言えるかもしれません。あなたはこういう技術を身につけて、半年後には働いてください、というようなことをやらないう限り、もらったもん勝ちだという発想になる。

青木 日本の行政と立法は、とても課題が多いですね。

和田 私は日本の経営の最たるものは、人だと思いません。家族的経営、家族主義、終身雇用、そして、

共存共栄。典型的なのは、近江商人の「三方よし」です。みんながよくならないと自分もよくならない。

企業の目的のひとつに、永続性がありますが、そのためにはいくつか要素が必要です。ひとつは、社会性の追求。社会に必要なとされる会社、商品です。それも、常に時流の中で変えていかないといけないことだと思います。

もうひとつは、教育性の追求、つまり人です。会社、取引先を含み、どれだけ人を永続的に幸せにできるか、です。

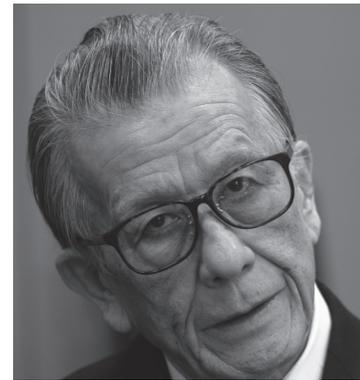
青木 企業には継続、そして、永続が求められるということですね。私も同感です。

今日はいろいろなお話、ありがとうございました。

了

対談

技だけでなく、“商人魂”を！ ——中小企業の明日への展望



青木 清志

プロフィール

岸井雄作（きしい・ゆうさく）

慶應義塾大学経済学部卒業。1980年、毎日新聞社入社。地方勤務を経て主に経済畑で旧大蔵省、日銀、証券業界、流通業界などを取材。経済部副部長時代の2003～05年に毎週「中小企業のページ」執筆。09年より編集委員を務めた。

（対談収録日 2013年2月13日）



岸井 雄作

自前で生き残りを賭ける中小企業

青木清志（以下、青木） 岸井さんは、「毎日新聞」の記者をされていましたが、その間、大企業ではなく、中小企業の動向を追ってこられましたね。長らく連載が続けられ、ハルナも取り上げていただきました。

今、その当時と比べ、中小企業の状況をどう捉えていますか。生き生きしていた時代も見えていらいやうでしょうか、すっかり変わり果ててしまった時代も見えていらいやうと思います。中小企業は、どう再起していけばいいのでしょうか。

岸井雄作（以下、岸井） 私が取材を始めたのは、もう悪い時期でした。21世紀に入ってからでしたので。同時に、日本の産業構造が変わっていき、従来の輸出国が成り立たなくなっていく過程でもありました。もう総崩れになっていくのを目の当たりにしている状況で、それに対して、政策をいろいろ打っ

ていきましたが、もうダメでしたね。

私が取材したのは、もう限界を超えているところが多く、贅肉を削ぎ落とし、どう生き残るかという状態が多かったです。

青木 そういうところは大企業のパートナーだったところが多いのでしょうか？ そのパートナーシップが切れてしまったというわけですね。そういった中小企業は、どう生き残っていく術を考えたのですか。

岸井 ある程度の技術がある会社は、それらを活かして、何とか下請けからの脱却を図っていました。「脱下請」が合言葉みたいになりました。

ただ、すぐに製品ができるわけではないですから、その間、大企業から仕事を受けつつ、自前で製品を作るというオペレーションを構築できたところが生き残ることができたと思われれます。

青木 しかし、それはわずかでしょうね。

岸井 はい。その他は、身を縮めていく一方です。廃業に追いやられるとか、ですね。

青木 岸井さんが取材されていた時代、中小企業の数を100とした場合、今はどのくらいですか。

岸井 この10年では、2〜3割は減っていると思います。ただ、もつとよかった時期と比べたら、半分どころではないでしょう。それに現在でさえ、皮膚感覚的にいえば、半減と感じます。

青木 新たに大企業と連携したというケースはありますか。

岸井 いえ、それはレアケースでしょう。やはり自分で製品を開発した、独自でマーケットをつかんだ、といった会社しか生き残れませんでした。

青木 大企業は新自由主義、金融主義の下、中小企

業 よく続けられましたね。

岸井 1年半くらい、毎週1ページでした。ただ、逆説的にいえば、週1回では伝えられることは限られていましたね。

青木 変わっていく時代に、皆さんにそういうメッセージを送ったことは大変な意義がありますよ。

岸井 よく取材して感じたのは、「ゆでがえる」という状況です。中小企業の経営者でも、まだ国内にそこそこ市場があつて、売り上げが徐々に落ちていっても、身を縮めれば食っていける、と考える人が多いいたし、今もいます。

でも、そのうちに本当にゆであがつてしまつて、海外に行く力が残っていない。

青木 なぜそれに対応しようとしなかったのでしょうか。

業と連携しようという意識が希薄になりましたね。戦後の高度経済成長期、中小企業は大企業の「縁下の力持ち」でした。それが今、なくなつてしまった。これが、今の製造業に大きく響いていますね。

岸井 おっしゃるとおりです。

断絶された「大」と「中小」

青木 大企業だけに目を向けた経団連の政策も誤りましたね。もつと中小企業に目を向けるべきでした。それは、メディアもそうです。大企業の景気の動向にしか注目しない。

だから、国民の目もそこに集中してしまう。私はそこが非常に物足りなく思います。

岸井 そうですね。まさに、私は青木会長がおっしゃる視点で中小企業を取材しました。

岸井 もちろん中小企業だけのことではなく、大企業も似ている部分がありますね。経営者の見識不足もあるし、政策当局の洞察力も欠けていたと思います。

青木 人を市場に晒したことが、一番問題です。非正規雇用がこの10年で、全体の35%を占めるようになっていきます。この姿は惨めなものです。

岸井 異常ですね。

青木 私がこの製造業の中で、何を一番懸念しているかという点、技術の継承です。次の代に伝承していく、さらにそれを磨いていくという製造業の強みに対して、大企業は完全に断絶しています。原価主義、コスト主義、それだけで勝負をするから、どこまでいっても不毛の戦いになります。

岸井 承継できないと本当に次世代が困つてしま



きないところもあります。本来、大企業はそれをすくい上げていかなければいけなかった。しかし、彼らは傲慢にもそれを断ち切った。

岸井 中小企業には技術の伝承の問題もあります。代替わりも問題です。先ほど、中小企業が減ったという話がありましたが、事業継承の失敗も多くありますね。

必ずしも大企業を目指す必要はない

岸井 青木会長は、私が取材した当時から、「経営は人なんだよ」と、おっしゃっていましたね。

ます。

青木 そうですね。その技と、その技を心得ている人、その伝承の場がなくなっています。私はこれが最大の悲劇だと思う。

中小企業には技があっても、マーケットに訴求で

岸井 資本の論理で動くのは、もうたくさんだ、と。取材していて、そういったお気持ちがあひしひしと伝わってきたのを、今でも覚えています。

青木 そんなことを言っていましたか（笑）。

私は中小企業の取材を通して思ったことがあります。中小・中堅企業の中で、大企業を目指したいという人はそうすべいいですが、別に必ずしもそれを目指す必要はないということです。

青木 なるほど。

岸井 「町工場を経営していくだけで十分」、という考えもあると思うんです。中堅企業から大企業を目指す会社と町工場では、人の資質、資源に格段の差がありますし、町工場の大半は無理ですよ。必ずしも、上へ上へと目指す必要はないというのが、私の取材の実感です。

一方で、本当にゼロからやっていきたいと思う人を支えられるような仕組み、ベンチャーキャピタルなどですね。そういう仕組みの整備は極めて重要です。

青木 最後までやり遂げる。諦めない。そうすると

不可能と思っていたことが、新たな展開を見せる。言わば、臨界を超える。
中小の「小」の方で、粘り強い経営者がいると、その臨界を突破することができる場合があります。しかし、その先にビジネスチャンスがあるのですが、そのときには、残念ながら周りに人材がいない。どうしても「小」の場合は、いないんですね。昔は、そういうとき、大企業に「そこから先は任せてくれ」という人がいた。

岸井 あるいは、銀行が助けたのでしょうかね。

青木 今はそこが消えてしまっていますから、そういう粘りがあっても、生活がかかっていますし、「おい、そろそろ次をやろう」となってしまう。それが、日本に新しいものが生まれていない原因だと思えますね。

その点、中国は家族主義ですから、そういったところはすごい連携を見せます。

岸井 華僑ですね。

青木 彼らはもともと客家で、その後、シンガポールなどに渡り、華僑になりました。

一方、日本人は海外で会っても、互いに顔を背けるようなことをする。助け合いという点で、どうも日本人は島国根性を出してしまいます。しかし、これを変えていかないと、いくらグローバル化といっても十分な活動ができない。私は、内向きにならないでほしいと思います。

商人魂を持って、一歩前に踏み出す！

岸井 町工場の人の中でも、海外に出る派と出ない派が分かれています。出ていくことを考える人は、何とか海外に出ていき、そこで新たなつながりをつくっていく可能性を見出そうとしています。

一方、出て行かない方がいいという人は、国内で何とかやっつけていこうと。

中小企業の集合体ですから。

岸井 まさにベースは、ものづくりです。

青木 本日は中小企業のことについて、いろいろお話を聞かせていただき、ありがとうございます。

了

青木 しかし、今さら、「大企業に戻ってこい」というのは非常に困難だと思いますね。

私は中小企業に求めたいのは、家族的な経営のほかに、職人性、そして、**商人性**です。この2つをきちっと一体にして、活動する。特に、商人性を強くしていけば、必ず道は開ける。「この製品を誰に使ってもらうのか」という商人魂を、もう1回つくらないといけない時代だと思います。

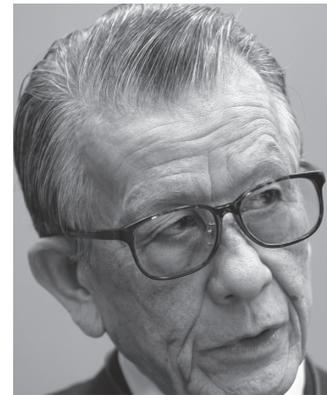
岸井 間に合ううちに、そちらに展開してくれるといいですね。

青木 「誰か買ってくれ」ではなく、自分で売りに行かないといけません。作った人が、誰に一番買ってほしいか、わかっているはずですから。

仕事への情熱、それはみんな持っています。だが、どう発揮すればいいのか、ということなのでしょう。職人肌の方にも、商人魂を持ってもらって、一歩踏み出さない、といけない。日本は何と云ったって、

対談

今こそ見直すべき日本の“国”のあり方 ——TPPと安全保障の問題を考える



青木 清志

プロフィール

大橋祥男（おおはし・よしお）

1938年生まれ。61年、成蹊大学政治経済学部経済学科卒業。三菱商事株式会社入社。群馬県中小企業振興公社プラットフォームサポーター業務委嘱。



大橋 祥男

（対談収録日 2013年3月14日）

金太郎飴[♪]ではいけない！

青木清志（以下、青木） 大橋さんとも長いですね。2000年前後に、大橋さんは群馬県のお仕事をされていて、県の中小企業を盛んに回っていらした。まだハルナもよちよち歩きの頃で、いろいろ助言をいただきました。

あの当時、製造業が今日のような悲惨な状況になることは予期されていましたか。

大橋祥男（以下、大橋） 多少は感じていましたが、群馬の場合、ちよつと他とは違うんじゃないか、と思いました。古くから進出した大企業や県・国によりかかっている企業が多くあり、今は良いが時代と共に課題が生じるのではないかと思う一方、独立している会社で経営理念がしっかりしていた企業は、それなりの業績をあげていた。

群馬という土地は非常に恵まれていて、戦後、何人も大臣を輩出しましたから、公共投資を含めて、

とてもラッキーだった。ところが、最近は大企業の工場が県から出て行ってしまった。それを見越していない人が多かったように思いますよ。

中小企業にはタイプがあつて、群馬県にも先見の明といえますか、ハルナさんのように夢があつて、きちんとした計画がある会社と、依存している会社に分かれます。経営者が決断ができるかどうか、成否の分かれ目だと思いますね。

青木 20世紀が終わる頃、日本の中小企業は元気を失ってしまいましたが、私はなぜなのか、と考えました。バブル崩壊後、景気が悪くなり、同時に日本的経営からアメリカ型の経営に移行するにつれ、短期的な成果を求められるようになりました。どうもそれがますますいけなかつたと思います。

大橋 私もそう思います。さらにいえば、戦後生まれの中小企業の経営者は、何をやっても失敗しない時代の中で生きてしまった。その上、アメリカ型

の経営が入ってきて、何も考えないままできてしまいました。

青木 作れば売れる、という安易な発想ですね。

一方で、言わば、中小企業の特に「小」の家族経営のような会社は、規模の経済に手が届かないような気持ちになり、会社を手離すことになったんじゃないでしょうか。

大橋 それも一面でしょうが、イノベーションをしてこなかったのはいけないでしょう。経営者がある会社の特徴を出さないままにビジネスを行い、変化をしなかった。たとえば、和菓子のとらやにしたって、毎年味が変わりますね。それは時代に合ったイノベーションをしているわけです。

青木 やるべきことをやらなかったから、残念な結果になった、と。

ます。それを第一次安倍（晋三）内閣が言い出したわけですが、そのとき、マスコミの反応は冷ややかで、今、第二次内閣となり、安倍さんは引き続きやろうとしています。しかし、（国を見直すという）当たり前のことをやろうとしているのに、まだみんなに理解されていない。

現在、問題となっているTPPですが、私は日本が参加することには賛成です。中国が国際社会で台頭してきているなか、日本一国でははや太刀打ちできない。

私は、安全保障の側面を見ても、TPPに入ることは重要だと考えます。他のアジア諸国、ニュージーランドなども、そう考えているはずですが。TPPは農業問題といったことよりも、もっと深い問題だと思っています。それを安倍さんや石破（茂）さんもわかっているんでしょう。

青木 本来、TPPにはアメリカは入っていませんでした。私は、アメリカが入ったことで、TPPの

大橋 そこへコンサルタントなどが、その会社の特徴を消してしまうようなことを言う。オリジナル性を出していかないといけないのに、世の中の動きがこうだから、という言い方をする。私は、日本は経営にしても駅前の都市計画にしても、「金太郎飴」過ぎると思います。

青木 おっしゃるとおりですね。

TPPと安全保障の席は分けるべきか、どうか

青木 グローバル社会が進展するなかで、私は日本が世界のどの地域にいるのか、どうすべきなのか、非常に不鮮明に思います。大橋さんは、どのようにお考えですか。

大橋 私はまずは、「国」というものを見直さないといけないと思っています。どの国も自国を確立しないとイケませんが、日本は非常に曖昧になってい

持っている性格が変わってしまったと思います。言わば、経済のブロックが働いている。私は、この点を一番懸念するんです。

大橋さんは、日本はもっとアメリカとの同盟を強化した方がいいというお考えですか。

大橋 そういうことですね。

ただ、アメリカだけではありません。たとえば、オーストラリアやニュージーランドなどといった国、東南アジアの国を含めた全体で中国を止めないといけません。今のアメリカの力だけでは、中国は止められませんから。

そこで問題なのは、日本が自国の考えをしっかりと表明しないとダメだということです。

青木 私はこう思っています。今はすでに、2国間同士での同盟というのは成り立たない時代です。多角的な関係を重視して、それぞれの地域との関係を深めていかなってはいけません。



間を問わず、争い事が必要なんでしょう。私は、TPPの交渉の席に安全保障の問題を持ってくるのには、反対です。安全保障については、他の席を用意すべきです。

大橋 別な見方をすると、そういったことは中国を考慮すると、できないんだと思います。TPPを利用しない限り、明らかな安全保障の交渉は、中国に警戒心を抱かせてしまいます。ですから、それはなかなかできない問題です。

私はTPPの根底にあるのは、安全保障であって、経済や農業の問題は二の次だと思います。

青木 しかし、それではTPPの加盟国は賛成しませんよ。

大橋 それは政治の裏の話になってきますが、それがちゃんとできないといけません。

ただ、アメリカとの個別の安全保障の問題は、しっ

日本は、主体的な安全保障を確立しないとならない。アメリカのブロッカーや核の傘下に入って、安全保障を確立するという考えには与したくない。

現在のアジアにおける危機感は、米中の覇権争いが大きな原因だと思います。かつ、アメリカは経済が衰退しつつあるなかで、軍需産業を大きくしていかなくてはいけませんから、国家間、民族間、宗教

かりやらないといけないと思います。

青木 TPPはTPP、安全保障は安全保障の席を設けないと、世界が納得しないと思いますよ。なぜなら、TPPに外されている国があるわけですから。

原発における日本の国際的責任

青木 少し話題を変えましょう。

地政学上、日本は西に中国、東にアメリカがいます。アメリカはこの60年間、日本を大國化させない。つまり、軍事国家にしないという政策の下、日本に軍隊を駐留させています。こういったなか、中国が怖いから、アメリカとの同盟を続けておきましょう、という単純な生き方は、もうとっくの昔に終わっていると思います。

もちろん、じゃあ、実際中国が来たらどうするんだ、という議論があります。しかし、私はアメリカとの関係については、時間をかけて考えるべきだと

思います。もう一回、関係を作り直す。今の延長線上で行ってはいけない。第3の道とも言うべき方法があるはずですよ。

大橋 私もそれは大賛成です。21世紀は、基本的に20世紀の延長では成り立たない。それは、世界的にも成り立ちません。これをどう切り替えていくかが、大きな課題だと思います。

話は逸れるかもしれませんが、現在、日本で問題となっている原子力発電所についてはつきりいうならば、原発をなくすんだしたら、昭和30年代の生活に戻るのか、という議論があつて然るべきです。私は原発はなくしてはいけないと思います。

青木 いずれ日本は、海洋資源の大国になる時代が来るかもしれません。しかし、それはだいたい先ですね。

日本は原子力の技術を持っていて、むしろ、アメリカはそれに依存している状態です。

大橋 もうアメリカではできませんからね。

青木 おっしゃるとおりですね。

青木 そうです。それを放棄するというのは、国際的に大変無責任な話です。

大橋 それを政府は明確に洗い出さないといいない。私が福島第一原子力発電所の設計者に聞いた話では、予備電源は高台に置くべきだと提言したものを、東京電力がコストがかかるから、建屋に入れよう、となったそうです。高いところに置いてしまうと、原子炉の冷却用の海水を汲み上げるのが大変だし、コストがかかるということですね。

大橋 ええ、無責任です。それに、家電メーカーの例で見られますが、中国や韓国に技術者が流れてしまったのと同じように、みんな流出してしまいますからね。

さらに言えば、米GE（ゼネラル・エレクトリック）の原子炉を採用した国がいません。

青木 日本はこれを守って行って、未来の技術につなげていかないといいけません。だから、そこを感情的になってしまっってはいけないと思います。東日本大震災以来起こってきている感情論で判断してはいけません。

青木 それはもちろん、一番いけない。国も東電もお粗末ですね。

大橋 そもそも震災の原発に関する問題は、明らかに人災です。

大橋 いろいろな問題をつぶさに出して、こういう理由で失敗したんだ、と明らかにしないといいけません。

青木 そうですね。じゃあ、すぐやめましょう、というのには短兵急ですよ。

今日は日本が抱える諸問題について、白熱した議論ができ、非常に楽しかったです。本日は、どうもありがとうございました。

了

対談

起業の志と日本的経営



青木 清志

プロフィール

常盤文克（ときわ・ふみかつ）

東京都出身。1957年、東京理科大学理学部卒業、花王石鹼（現・花王）入社。米スタンフォード大学留学後、大阪大学で理学博士取得。90年、同社社長、97年、会長歴任。現在、日本モノづくり学会会長などを兼任。



常盤 文克

「日刊工業新聞」（2012年10月25日）「起業の志と日本的経営」初出
※本書掲載に当たり、一部加筆・修正を行っています。

右肩上がりに急成長を続けるペットボトル飲料

メーカーのハルナビレツジ（群馬県高崎市）。創

業は16年前の1996年。グループを率いる青木清

志代表が62歳の時だった。以来、グループの年商は

170億円を超え、創業20周年の16年に株式上場を

狙う。日の丸製造業の経営環境が厳しさを増す中、

最後発のハンディを乗り越えて、高度成長を可能に

した鍵は何なのか。「次世代を支える起業家たちの

指針になれば」と青木代表、国内外の経営論に詳し

い日本モノづくり学会の常盤文克会長（元花王会

長）、それに日刊工業新聞社の井水治博社長が語り

合った。

事業計画・展望を緻密に

井水治博（以下、井水）日本のモノづくりが難局に

直面する中、後発というハンディを背負いながら、

しかも「失われた20年」の環境の中で会社を成長さ

せましたね。青木さん、起業の動機からお話してくだ

さい。

青木清志（以下、青木）20歳代は演劇の世界で演出

家を目指し、30歳代で貿易商社に入り、創業への気

持ちが高まったのは1970年代、医療福祉機器を

欧米に売り込んでいた頃です。言葉で動く電動車い

すの使用者のニーズを製品に反映させる点にモノづ

くりのありがたさ、奥深さを感じたことでした。

その後、96年に起業するまでの直近の10年間で飲

料用果汁などの原料を扱いました。その頃に飲料製

造業を発想したのですが、経験や知識、ノウハウは

ゼロ。それでも60歳の定年を機に、よし挑戦しよう

と決意しました。当時、円高不況など社会状況は悪

く、だからこそ、事業計画を綿密に練り上げた。と

にかく踏み出す気持ちは強かったですね。

井水 演劇から経営の世界に飛び込んだのですね。

青木 経営手法に演劇が生きると思っていました。

経営と演劇は共通点が多い。人が舞台をつくる。製造現場も同じで、いわば演劇的経営でしょうね。関わる人が真剣でなくては成功しない。舞台にも起業にも主役が必要です。

私は経営の柱になる5人の方に創業前にご協力を願いました。それぞれ品質、製造などのスペシャリストです。彼らの専門家としての力を借り、役者を育てるように現場のリーダーを育てました。創業前の1年間、みっちり事業化調査(FS)をして必ず注文を取るための下準備を整えました。

飲料市場は成長の時代にあり、缶が主流の中で開発途上のペットボトルに目をつけ、特に500^{ミリ}の小型ボトルは日本でリサイクル問題が解消できずにいたため、飲料会社は投資に踏み切れずにいたのです。私はいち早く生産準備を始め、5社と受託生産で合意し、96年2月の設備の稼働と同時に、法人の設立に至りました。

常盤文克(以下、常盤) ソニーやホンダ、パナソニック

の天然水」を持つ日本たばこ産業には、ペットボトルで再開発しませんか、と。さらに、価格自由化の流れを読み、プライベートブランド(PB)の納入先も得ました。

幸いなことに大手飲料メーカー2社とPB先の受託生産のめどがつき、事業展望を確実にしたうえで、金融機関に融資を依頼しました。創業2年目には監査法人の調査をいち早くお願いし、経営を透明化することで資金調達をスムーズにする考えでした。土地は借地で担保もない。メーカーは成長の始めに投資しないとイケません。したがって極めて緻密に計画しました。

常盤 演劇の経験を上手に役立てておられる。正にプロデューサーですね。

私は「ベンチャー」という言葉をあまり好みません。製品や技術に魅力を感じた投資家が、ここに資金を提供して事業を生み出すという発想は、日本ではあまり浸透していないように思います。よいビジ

ク、シャープなど今日の大企業になった企業には、いつの時代にも心意気を持った起業家がいきました。湧き出る思いや発想を実現するのが起業です。青木代表の考えには共感する点が多いですね。

起業の成否の鍵は、絶対に人まねしないということ。個人的な独自のビジネスモデルと立案戦略が一番重要です。青木代表は特殊な市場に絞って実践しました。世の中の流れを先読みした。そして5人の同志が心を合わせた。立ち上げメンバーに心の通い合いがあることはとても大切です。

井水 先を読む力があつたのです。

演劇的経営を確立

青木 顧客づくりのためには3通りの提案をしました。サッポロ飲料には緑茶の500^{ミリ}のペットボトルの製造技術の共同開発を持ち込み、いち早く流通に乗せられるという提案をし、大人気の缶飲料「桃

ネスの種があつても、金融機関は容易に融資しない。事業が軌道に乗り、先が見えてきた時点で初めて貸してくれる。リスクをとる文化が日本には薄いのです。

日本には個人投資家「エンジェル」が少ないのも実情ですね。

青木 ベンチャーという言葉は実は、私も好みません。それは私の経験が冒險的な企業活動とは全く異なり、極めて正攻法だからです。しかし、創業時は大きなリスクをどうとるか考えましたね、回避するのではなく。

創業メンバーの5人には青木のファミリー企業ではなく、一緒に株式公開しようと訴えました。皆60歳代でしたが全国から集まっていたとき、はじめは社宅に住んでもらいました。ゼロからの製造業に失敗はできません。

経営は数字の世界ではなく、人がつくる芸術の世界です。経営は分析的に高確率を選択するのではなく、

人の感動が経営をさらに強くすると思います。つまり、観客が喜び、また劇場に足を運ぶことが、製造業の本質ではないでしょうか。社内には演劇的経営をしようと訴えています。

日本の経営に焦点

青木 私は価格勝負を望みません。そのために研究所を立ち上げました。社内のビジネススクールを始めたのも、負けない中身をつくるためです。

当社は未上場ですが、四半期報告会を10年前からスタートしました。狙いは内側でした。なぜなら、社員にも経営に目を向けてほしいからです。自覚を促す教育の一環というわけです。才能や気持ちのある人は年齢に関係なく社長、役員に抜けてきています。株式上場はあくまでも通過点です。

常盤 一般に、商売の種と技術、サービスを創り出す人とそれを支援する投資家がいってビジネスがはじ

それには、もつと弾力性のあるフロー経営を目指すべきだと思います。

井水 日本の経営が崩壊したのでしょうか。

常盤 90年代初め、行け行けで成長してきたバブル経済は一気に弾けてしまった。「ナンバーワン」の象徴としての日本だったが、そこで日米の立場は逆転しました。米国を見過ぎた日本に問題があったのです。大学の教育でも企業の経営でも全部横文字が普及しています。

私は日本の経営を主張してきました。人を大切にすることを経営の中心に置く。そこに新しい道を開ききっかけがあると思います。青木代表が語る弾力のあるフローの経営とは何ですか。

青木 MBA的な経営視点だけでは、本当の姿を読み切れません。サプライチェーン全体を見渡すものではない。時代の先を読み事業の修正、転換に柔軟

まります。欧米、特に米国にはこの仕組みはありませんが、こうした仕組みは日本では定着せず、ベンチャーが育ちにくい。周知のように、大学のインキュベーション施設の成功例も少ない。ベンチャーは欧米が生んだ企業文化ですね。

現在はあまりにも米国型の経営に傾いていないかな。壁にぶつかったとき誰か一人の英雄が打開するのでなく、皆で乗り越える仕組みが必要です。これが日本的な経営です。

青木 ご指摘のように、90年を境に日本の経営を見直す空気が充満しましたね。効率ばかりを追求する流れが広がり、労働現場まで価値観が変わってしまった。この10年で、非正規雇用が大きく(35%)増えています。新自由主義が唱えているように規制を外して市場に委ねた。結果として、デフレから脱却する機会を失ったのではないのでしょうか。

働けるまで働き、会社の成長を支えるという日本らしさと言える強みをもう一度よみがえらせない。に施策を実行できる弾力性の高い経営基盤が必要です。そのためにはキャッシュフローを常に視野に入れておくことも重要です。

他者への配慮が鍵

常盤 キャッシュフローは大切な切り口ですよ。利益は説明できるが、キャッシュフローは現実です。キャッシュフローは生きている姿を現しています。ビジネススクールで教える経営学は学問の分野の一つであるが、経営を科学の視点で見ている。

しかし、経営で大事な人の心は科学の対象になりにくい。現実には人の心の部分を置き去りにしてきた。

青木 MBAでは経営の中の矛盾が読み切れない。私は、経営は芸術だと位置づけています。現在の経済は極めて人間的な部分が欠けていないでしょうか。日本の企業活動の中に、日本の経営がどう反映

されているか曖昧です。

日本文化の中で育ってきた日本人が、横文字文化に対峙したとき、それを完全に咀嚼して価値を生み出せるとは思えません。もっと刷新して新しい日本の経営を確立していけば、デフレから脱却できる。日本人は大事なモノを忘れてきました。かつては共体的に皆が支え合った時代があった。私は、人間中心の経営を目指して探求し続けたいですね。

井水 日本的経営に戻るべきだと。

常盤 米国かぶれになっている。米国と日本の企業文化は違う。経営はそれぞれの国の文化の中で行われるのであり、米国流に形式だけ合わせても異文化の中では機能しない。効率や生産性、合理的を求めすぎて、コストを減らそうとすると、頭はクリエーティブには働かない。コスト追求の先に夢はないだろう。結果、日本の良さは出せない。日本の会社の生き様は何だろうか。

が存立できるとは考えにくい。製造業はどうこのエネルギー問題を乗り切るか。それと、技術立国と言われたように核となるのはモノづくりの現場、つまり雇用が重要です。製造業は苦しくとも日本の背骨になる産業なのでから。

製造業は人の生き様

常盤 モノづくりは人の生き様だと思います。モノなしでは一日たりとも生きられない。つまり製造業を絶やすことは人間の存在を否定することです。命綱であり原点です。

一方でモノづくりは転換点にあるとも思います。同じ事ばかり続けていると、プラスだったことがマイナスに転じてしまう。これを私は「効果の逆転」と呼んでいます。従来のものを修正した程度ではなく、「大変身」が必要です。日本人はこれを成し遂げる可能性を十分に持っています。

青木 他者への配慮が日本の経営の美德だと思います。米国型の経営には、それが欠けている。日本文化が育んできた精神を失ってはけません。他者への配慮しながら、しかるべき道を進みたい。

現在は勝つか負けるかの世界が広がっています。日中韓の問題もありますが、他者への配慮が解決の糸口にもなるのではないのでしょうか。

井水 企業や官僚、財界も含めて日本人の美德が少し失われつつあるのかなとも思います。日本の経営をベースに日本の製造業の将来をどう考えますか。

青木 資源や食糧の問題が山積している。特に電力不安を中心としたエネルギー問題は深刻です。当社でも億円単位でコスト増の要因になっている。原子力発電についても苦慮しています。

なぜ、こうも結論を急ぐのでしょうか、代替エネルギーの議論も尽くされていないなかで。海洋資源にしろ開発まで時間は必要です。現状の議論で日本

青木 謙虚さを失った文明は歴史から消えます。欧米を、頑迷な文化だと考えます。ストックの文明といえます。日本は歴史的にみて、しなやかで柔軟な「受け入れる精神文化」を誇りにしてきました。こうしたフローの文明こそが、日本的経営に根差している本質だと考えます。

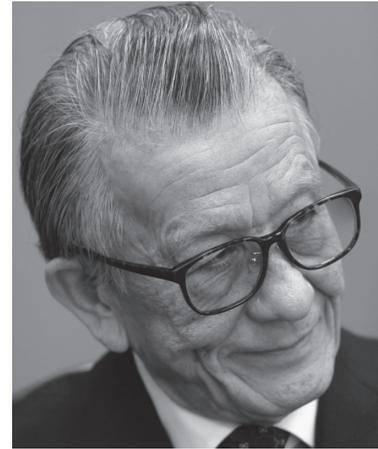
私は、他者への配慮、謙譲の美德を組み合わせ企業活動が続けていくつもりです。思想家デカルトの言葉に「我思う、ゆえにわれあり」とあります。しかし、これは間違っていると思いますね。他者がいて、そして自分があるのです。

常盤 キーワードは配慮、共存ですね。青木代表に共感です。青臭い書生論を交わすことは現実の問題を解決する糸口につながりますね。

井水 皆さま、有意義な議論ありがとうございました。

対談

現代人が失ったものが、今こそ必要 ——寄生虫から、個性、時間、学校教育まで



青木 清志

プロフィール

鈴木守（すずき・まもる）

1938年、東京都生まれ。63年、千葉大学医学部卒業。東京大学助手、東海大学助教授を経て、76年、群馬大学教授に就任。同大学医学部長、副学長を経て、2003年、学長に就任。英国、米国でマラリア研究に従事。世界寄生虫学者連盟会長、日本寄生虫学会理事長を歴任。（財）大学基準協会副会長、（社）国立大学協会理事を務め、09年3月、群馬大学長を退任。09年4月～13年3月、上武大学長を務め、退任。

（対談収録日 2013年2月21日）



鈴木 守

人類と共存してきた寄生虫

青木清志（以下、青木） 鈴木先生とも長いお付き合いとなりました。

最初にお会いしたのが、群馬大学の学長室でした。そのとき、先生はダムのお話をされていたのを、よく覚えています。それから、今度は上武大学でお会いしました。

鈴木守（以下、鈴木） ええ、そうでしたね。

青木 ああ、ご縁だな、と思ったものでした。先生は寄生虫学を専門とされていますが、私はあまり詳しくはありません。率直にお尋ねしますが、先生はなぜその道に進まれたのですか。

鈴木 あまり深く考えていませんでした（笑）。成り行きでこの世界に入ってしまったというのが、本音です。

青木 でも、きっかけはおありだったのでしよう。

鈴木 ええ。私は千葉大学を卒業していますが、ここに無菌動物を扱っている教室がありましたので、まずそこで研究を始めました。

その後、菌について学びたいと思い、東京大学医学研究所細菌感染研究部に内地留学しました。そこは「細菌」の看板を掲げていましたが、トキソプラズマ（原虫感染症のトキソプラズマ症を引き起こす寄生虫）の研究もしていました。

青木 寄生虫というと、私の記憶だと、学校で回虫駆除をやらされました（笑）。

鈴木 ええ、戦後は大変でした。

青木 回虫をいかに体から除いていくかが、問題でしたね。ですから、私は寄生虫というと、回虫を真っ先に思い出します。

鈴木 ある年齢から上の方は、皆さんそうでしょうね。今は、ほとんど問題にされません。

青木 回虫とは、何だ？ という状況でしょう。もう環境中にほとんどいなくなっているんですね。

鈴木 まったくそのとおりです。

青木 サナダムシというのも、すぐ頭に浮かびます（笑）。

鈴木 実は私は昔、ジュネーブの会議に行つて、ホテルでタルタルステーキを食べました。あれは、生肉ですが、サナダムシにかかりました。教科書どおり、3ヶ月後にかかっていることがわかりました。

青木 実際、研究者の方は、いろいろ食べて寄生虫を体に入れる、と聞いたことがあります。

たとえば、回虫ですが、これは人類の誕生の前から存在します。それから、ずっと共存してきたわけです。何十万年と一緒にいたものを、この50年くらいで、ほとんどゼロの状態にしてしまいました。

青木 そこが問題だったのでしょうか。

鈴木 ええ。回虫が体で悪さをしないように、免疫機構が備わっていたのですが、相手がいなくなってしまういました。

そもそも何十万年、何百万年と寄生虫と一緒にいましたから、体がそれに対抗するようになってきてしまっています。これが一気になくなってしまうと、それに対しての防衛機構は、何をしたらいいのか、わからなくなってしまうわけです。

青木 花粉症やアトピー性皮膚炎にも関わってくる話ですね。免疫が別の相手を攻撃することによっておこされる疾患と考えるのは、言い過ぎでしょうか。

鈴木 そうする方もいます。ただ、あまりに危険なものは避けます。サナダムシくらいでしたら、怖くありません。しかし、牛からきたサナダムシならいいのですが、豚からですと、非常に危ない。

青木 なるほど。由来によって、違うものなんですね。

最近、学会で一番テーマになっていることは何でしょうか。

鈴木 最大の課題は、私の専門としているマラリアの対策です。

青木 アレルギーはどうですか。

鈴木 これも大変大きな問題です。分子レベルでいろいろなことがわかってきていますが、まだ全部が解明されてはおりません。

鈴木 いろいろ研究はされていますが、根拠のある仮説だと思えます。

青木 そうすると、また回虫を体に埋め込まないとイケませんね（笑）。

鈴木 大学にもよくそういったお電話をいただきますよ（笑）。「うちの子どもがぜんそくなので、回虫を……」というのですが、一人に回虫をかけたからといって、治るわけではありません。社会全体で、しょっちゅうサイクルのように回っていないと意味がないんです。

青木 ずっと人間と共存していたのには、意味があったということなのでしょうね。

鈴木 きれいにし過ぎて、かえって困った結果を招いているとも言えるでしょう。



大学の法人化というのは、運営を始め、やりたいことを行うという意味において、いい方法でしょうか。

鈴木 私はそう思います。予算の問題さえ、しっかりとすれば、ですが。

以前、私が医学部長を務めていたとき、定員不足の教室に同じ大学内で大勢定員をもっている教室から研究者を一人回してほしい、ということになりました。先方も承諾してくれ、書類も整いました。

ところが、「待て」がかかりました。どういふことかというところ、なぜ今まで一人少なくて足りていたのか、という概算要求を出さないといけないというのです。一方で、定員を削る教室側も、なぜ一人少なくなると平気なのか、という概算要求を出さないといけない。同じ大学の中でも定員を正式に移動させることが極めて困難です。

しかし、法人になりますと、定員は組織の壁を越えて必要に応じて自由に移動できるわけです。

青木 妙な潔癖症といえますかね。かえって体が狂ってしまった。

まあ、不思議な関係があるわけですね。

大学の法人化の是非、課題

青木 鈴木先生は、長らく国立大学にお勤めです。

青木 それは大きな違いですね。

鈴木 それともうひとつ。物件費と人件費が融通できません。物件費を人件費に回す、あるいは、その反対も然りです。

ですから、こういうことができるようになったのは、とてもありがたいことです。ただ、その分、予算を減らされるのは、非常に痛い。

青木 反対に法人化でよくないことはないのですか。

鈴木 問題点は、教員や研究者の任期制に見られま。若い人が研究したいと思った場合、昔は、助手になれば、ずっと大学にいられました。まあ、怠け者の人が一生いられても困るのですが。

しかし、今は、3年雇用を採用しているところも出てきた。3年のなかで、がんばれば次のステップがあるよ、ということなのですが、しょっちゅうお

尻に火が点いている状態ですから、論文を書くことに気を取られ、落ち着いて研究ができなくなりました。そうすると、すでにわかっていることをちよつと付け足した程度の論文を仕上げることになる。一か八かという大物に取り組むことができなくなってしまう。

青木 書くだけが目的になってしまっただけはいけませんね。やはり時間をかけて初めてできることと、一定の時間でやらなければいけないことがあります。その区分けを明確にしていく必要があります。すべてを1〜2年でやるといふのは、ちよつと短兵急です。

この話は企業においてもいえます。今は、3ヶ月ごとの決算で、3ヶ月で利益を出そうというアメリカ型の経営ですが、企業活動というものは、3ヶ月のなかでできることは、極めて少ない。

ただ、3ヶ月で業績を見ていくことには、非常に意味があります。1年後にすべてを見るといふので

は、遅いですから。

鈴木 あの人は1年で論文を3本書いた。この人は1本。だから、3本書いた人が偉い、というのでは、いい仕事ができなくなってしまう。法人化の課題は、ここにあると思います。

時間をかけることの大事さ

鈴木 時間の話は、学生にも当てはまってきました。医学の場合は、洋書を多く読む必要がありますが、初心者には非常に時間がかかる。

細かく試験を行っていくと、どうしても学生は試験でいい点を取りたいから、そのための勉強ばかりになってしまう。いくら、そんなに勉強しなくてもわかるテストだよ、と言ってもです。すると、洋書を読む時間が削られてしまいます。

青木 今は、洋書離れも進んでいますか。

鈴木 翻訳は、それが一つの解釈ですからね。やはり原書を読まないといけないのですが。今の学生は、その他に覚えなれない情報が多いことも、洋書を読まない理由でしょうね。

青木 時間の使い方といいますと、今の若い人は、食事もファストフード。胃袋さえ膨らめばいい。食事にどういった成分があるのか、ということを考えてたり、食を楽しむということをしなくなってきました。食欲を満たす目的だけの食事です。

文章を書く際でもそうです。昔は文章を書くのに、辞書をひいたりして、自分が使う言葉を選択していました。ところが、今はパソコンやメールを使っていると、そういった選択がありません。つまり、自分でものを考えるということをしなくなってしまう。

社会に出たとき、創意工夫したり、考えることを疎かにしますと、結果を生み出すことだけを求めて

鈴木 はい、今は、卒業までに1冊も読まない学生もいると思います。

青木 1冊もですか？

鈴木 ええ。私の頃は、まだドイツ語と英語の原書を読みました。翻訳を読んでもよく理解できなかったことが、原書を読むとすんなり理解できたこともありました。

ただ、現在は、ドイツに行つて原書を読んでも、アメリカナイズされてしまい、執筆者が細分されてしまっています。本当は、一人の方が書いていく方が、その人の思想も反映されておもしろいのですが。どうも翻訳は、「知識のカタログ」のようになってしまい、おもしろくありませんね。

青木 私は父が医者をしていましたが、やはり原書を読まないといけないと言っていましたね。

しまう。自分ならこうする、というものが無い。個性が出てきません。没個性の社会、これは日本の不幸だと思います。

鈴木 若い人を見ていますと、人とぶつからないように器用に話したりします。それも、個性を出さないためのなにかもしれません。

こういったことに気づいている大学教員もいます。いきなり大学で変えることは不可能です。幼稚園、小学校から、習慣として身につけていないといけません。

ところが、教育の仕組みがどんどんマニュアル化しています。いつの時代も、その枠に収まっているのが優等生といわれますが、はみだした人の中にも本物があるんだ、ということを見ることが必要になります。

青木 今の時代は、時間との競争ともいえますね。時間をかけることが、ムダだという発想になってい

るんでしょう。時間をかけるというのは、自分の中に熟成させるということです。

鈴木 大学の役割は、学問の根本を踏まえた上で、氾濫している情報をどう自分で選択し、自分の中に吸収し、まとめられるか、そのことを教えることだと思います。

青木 大学なども含めてですが、丁稚奉公制といいますか、そういった仕組みもあってもいいように思います。たとえば、1年上の先輩が後輩を教えるといったことです。

鈴木 賛成ですね。大学院生の頃の話ですが、私が遠心機を使って実験をしていたとき、トイレに行くため、席をはずしたことがありました。

すると、どうも設置の仕方が悪かったようで、危く床に落ちるところでした。そのとき、1年上の先輩が、私に「機械を作動させている最中は、絶対そ

の場を離れてはいけない」と言いました。私はそれ以来、ずっとそうしていますが、学生にもそう教えています。

今の教育は、この丁稚奉公制を捨てる方向にどんどん向かっているように思います。カリキュラムどおりにやっていくのではない。マニュアルだけでは教えられない部分があります。私は、日本の文化にはそういったことがあると思います。

青木 伝承していくというのは、人間だからこそできることで、とても大事です。

今日はいろいろなお話をありがとうございました。

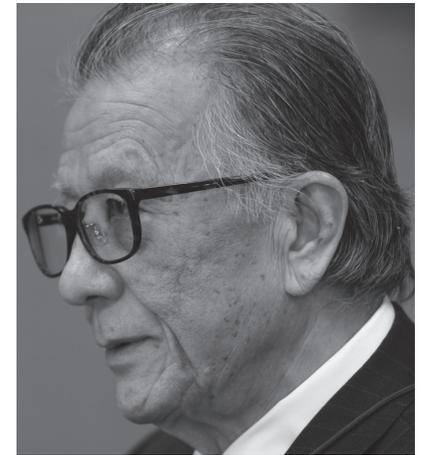
了

対談

はじめなければ、はじまらない
はじめたら、おわりはない
——記念誌刊行をふりかえって



須齋 嵩



青木 清志

(対談収録日 2013年4月25日)

アベノミクスは、本物の夜明けとなるのか

青木清志（以下、青木）今日は、肩書き抜きでやりましょう（笑）。

須齋嵩（以下、須齋）ええ、わかりました（笑）。

青木 2013年4月から、ハルナは組織が変わりました。創業当初はハルナビバレッジだけだったのが、その後分社化し、タニガワビバレッジの統合などを経て、社員は300人余りになってきました。

起業をすれば、成長の形というのは生まれてくるのでしょうか、17年経って、今ハルナが置かれている状況というのは、これまでのハルナの活動よりも、さらに困難になってくるのでしょうか。

日本の社会が大きく変わり、デフレの真っ最中にハルナを起業しました。以来、経済面で見ますと、そのデフレが続き、今日まで来ています。ここから脱却しないといけない、というのは、私は「錯覚」

だと思っています。本当に日本国民は、それを望んでいるのでしょうか。

昨年12月に自民党が政権をとり、その後、安倍晋三内閣が発足しました。アベノミクスと呼ばれる経済政策の中に、「脱デフレ」「物価上昇率2%」が掲げられました。こうやって正面から、インフレターゲットに触れたのは、1990年代以降初めてと、いつてもいいと思います。

ハルナはあと3年で創業20年を迎えます。その時期に、株式を公開して、全国の方に、その行方を注目していただくこととなります。今、このタイミングで、日銀は金融大緩和、それも無制限に行い、長期国債を買い取っていくといっています。

しかし、果たして、これらの政策によって、本当に「日本の夜明け」はやってくるのでしょうか。かつて前日銀総裁の白川方明氏が、「偽りの夜明け」という表現をしたことがあります。実に見事な言葉で、正直な方だなあ、という印象を持っていました。「偽り」が「本物」になる。須齋さん、どう思われ

ますか。

須齋 今の政策は、ある局面から見たら、非常に評価されていますね。自民党の支持率も上がっていますし、国民もいいことだと思っている。しかし、それがどこまで本当に国民にとって、プラスになるかは不透明な気がします。

現在は、輸出産業や株、あるいは不動産、そういう世界に関与する方々は評価していると思います。ただ、一般の普通に給料をもらって生活する人は、急にボーナスが増えたりするわけではないですから、生活の潤いとまではいかないのではないのでしょうか。

青木 ご指摘のとおりだと思います。私も本当の夜明けとは思いません。無制限に金融緩和がなされ、お金が世に出回る。これらの本当の目的が何なのか、実は隠されています。国民はそのところ、まだ冷静に見えていますね。

あの当時のメディアの取り上げ方から、少しも学んでいないように思います。

須齋 ものづくりの視点から見ますと、あの当時は、半導体などのメーカーも浮かれましたが、今と違っては、ガタガタです。

21世紀は、脱金融、脱化石燃料、脱近代の社会を！

青木 私はあの頃のバブルを考えると、その前つまり、1970年代に注目します。

73年に第一次オイルショックがあり、中東戦争が第四次まで行われ、その間、アメリカがイスラエルを支持したことにより、OPECは石油の輸出を禁止しました。続いて、79年には第二次オイルショックが起きました。これは、イランのホメイニの革命が原因です。私はこの2つの出来事を重視しています。

その間、アメリカはベトナム戦争で敗北もしてい

私は安倍首相は、アベノミクスの行き着く先がわかっていないのでは、とさえ思います。そのことと「第二のバブル」ということを懸念しています。

須齋 株高で皆さん浮かれましたが、日本の国民が銀行預金やタンス貯金なんかを投資しているのか、というと、そうではなく、ほとんどが外資だと思っただけですよ。

青木 7割ほどが外国の機関投資家といわれています。つまり、「うたかた」の姿です。彼らは、売り逃げを目論んでいるでしょうし、デイトレードのよなものでしょう。これに、日本は乗せられてしまっている。

なぜ、日本のメディアはこのことをきちんと捉え、危険信号を灯さないのか。むしろ、誇らしげに報道しています。1980年代のバブル時代、日本は浮かれました。このまま日本経済が世界を牛耳るのではないかと、正に「錯覚」を起こしていました。

ます。それによって、ドルの信認が低下します。それが金の兌換を引き起こしています。私は1970年代で近代は終結したと考えます。近代を別の言葉でいいますと、「成長」ですよ。

問題は、アメリカはあの中東戦争をやり、イランのホメイニ革命を経ました。このエネルギーに関わる出来事ですが、これらは、実はアメリカが仕組んだことだと、私は思います。

第二次世界大戦後、ブレトンウッズ体制により、ドルが世界通貨として承認されたところまではよかった。ところが、70年代の出来事を顧みますと、戦後25年くらいで、アメリカの膨張主義は限界に達したと思います。

金の兌換をやめたニクソン大統領の真意は、やはりドルの復活にあります。オイルをドル勘定にして、オイルの価格を上昇させることで、強いドルにしていく戦略だったんだろう、と思います。何を狙ったのかというと、「近代の延長」、つまり、「成長の再計画」。金融至上主義を世界の中につくり上げて、

ドルの時代を再び実現しよう、ということだったんでしょう。戦争が起きれば、必ずドルは見直されま
すし、軍需産業は活気づく。

日本は見事に、そこにはめ込まれてしまいました。
80年代のバブルはつくらされたものだと思います。
そう考えると、私は今回のバブルも仕組まれたもの
だと懸念するんです。

須齋 オイルサイエンスからICサイエンスに移行
するに当たり、金融も含まれていたんだと思います
ね。

青木 外国の機関投資家は、売り逃げをします。売
り逃げをするということは、バブルが潰れるという
ことです。

須齋 日本国民が、財布の紐を緩め始めた後に、すつ
と手を引く。

フレを起こしていくのは難しい。

極端な言い方をあえてしますが、21世紀はデフレ
の時代です。また、さきほど触れました1970年
代の無理やりに継続させた成長、つまり、金融至上
主義をすばつとやめる時代でもあると思います。「脱
金融社会」「脱化石燃料社会」さらに、「脱近代社会」
の時代です。「脱近代社会」というのは、従来の無
限の成長のことで、これを前提とする活動を地球の
中ではやめるべきだと思います。

私は日本の企業は、このデフレによって、随分鍛
えられ、筋肉質になったと思いますよ。もっと自分
たちの経済に自信を持つたらいい。

須齋 おっしゃるとおりだと思いますね。

先ほども話題になりましたが、日本はアベノミク
スに沸いています。果たして、それは一部の企業
のみが恩恵を受けるのか、国民全体が受けるのか、
大いに懸念と疑問が残っています。

それに、日本への投資の誘導策、国内の経済成長

青木 西武ホールディングスと米国サーベラスの間
題を見ても、考え方がわかりますね。株主しか見て
いない。採算が取れないから、鉄道を廃止する。こ
んなバカげた話はありません。

須齋 完全に愚弄していますね。

青木 ハルナはこういった情勢の中、株式上場の準
備をしていくことになります。その懸念というのは、
十分に持っています。

ハルナは20年近く、デフレの中で企業活動を行っ
てきましたが、デフレという意識はありませんでし
た。どうもメディアを含め、デフレであってはいけ
ない、インフレの方がいいんだ、という論調がある
ように思います。

私は、今の日本にとって、デフレは決して悪いこ
とだと思いません。ヨーロッパはデフレで、アメリ
カもなりかかっている。世界的にデフレなんです。ね。
デフレの後に、ハイパーインフレでない限り、イン

戦略など、国の羅針盤の具体的な方向は曖昧なよう
な気がしますね。産業界や企業は振り回されないで、
じっくりと経営を果たしていかなければならないでし
ょう。

金融は勝ち負け、ものづくりは協調

青木 さて、ものづくりについて、話をしましょう。
今、日本のものづくりは模索中だと思いますが、ど
ういう方向に向かえばいいでしょうか。日本の中
も、「もう日本はものづくりではやっていけない」
という声もありますが、私は決してそうは思ってい
ません。

須齋 あるアンケート結果によりますと、日本の大
手企業の管理職約50%の人が、「日本のものづくり
は悪くなっている、新興国に負け始めている」と
いう認識を持っているんですね。ただ、産業別に見
ますと、家電・電機などはそういう見方をしていま

すが、食品や化学、自動車などは、「まだまだ負けていない」、と思っっています。

私は家電業界をずっと見てきて、知人も多くいます。私が思うに、ものづくりの技術や現場が劣化しているのではなくて、組織が劣化しています。

たとえば、個人向けの製品を作っているわけではない日立製作所や東芝、三菱電機などは、そのことに気づいていると思います。だから、彼らは、組織において、荒療治をしましたし、今はステップアップし踏ん張れています。意思決定が遅かったり、責任を逃れたり、そういう組織の劣化が問題なんだと思います。

青木 深刻な問題が潜んでいますね。

私は、21世紀の日本のものづくりにおいて、得意なもの、苦手なものというのを他の国と補っていいばいいと思います。日本の強みの技術をもっと磨き、本物にしていき、これを相手に活かしてもらえばいい。その貢献によって、相手とつながっていく。

から、多くの貢献が果たせます。私は、20世紀が「東西」の時代だとしたら、21世紀は「南北」の時代だと思えます。

ですから、TPPというのは、まったく意味をなさないと考えています。問題なのは中国で、私は10年を待たずして共産党一党独裁は崩壊すると見えます。経済では、輸出がすでに危なくなっています。かつて輸出量の多くを占めていたEUは、中国から買わなくなってきた。アメリカもそうです。一方で、中国国内の内需は、格差が生まれ厳しい。私は、中国は沈んでいくと思っっています。

そんななか、アジア共同体をどう築いていくのか。日本がTPPに入ること、実は中国の存在を無視することになります。私は、やはり日本・中国・韓国が中心になって、ASEANとの協力を強め、日本はアジアの人たちが望んでいる形で、ものづくりを行っていくべきだと思います。そうすることで、日本は尊敬される国になりますよ。それで初めて、本物の夜明けがやってきます。

日本が世界と関係を築いていくのは、ものづくりにおいてであり、金融ではありません。金融は勝ち負けでしかない。ものづくりは協調し合えるんです。お金でお金を稼ぐ、などという考え方は、とても卑しいことでしょう。お金は手段であって、これを目的にしてはいけませんね。

ハルナがアジアでできること、目指すこと

青木 ブロック経済ということ考えたとき、アメリカはNAFTA（北米自由貿易協定。アメリカ、カナダ、メキシコの3国で締結）の社会に戻ると推測しています。今は、アジアに足を突っ込んでいますが、アジアはそれを望まないでしょう。

アジアは東西南北ありますが、私はアラビア海まで含めていいと思います。そして、中国はもちろん、ロシアも入れる。ロシアはヨーロッパを向いているように見えますが、アジアに近いシベリアを何とか活かしたいはず。シベリアには日本も近いです。

ハルナはこの共同体に入るべく、この5月にタイで会社を設立します。この3年でASEANで信頼を得て、この人たちと一緒に事業を行っていくつもりです。望まれている形、望む形で経済活動ができる姿こそ、21世紀の歩み方だと思いますね。

須齋 日本の大手企業は多く海外に出ています。こうあるべきだ、こうすべきだ、という定義がありません。

よく青木麻生社長が、「オープンイノベーション」ということをおっしゃいますが、今の青木会長のアジア共同体構想が、まさにそういうことだと思えます。ハルナグループの社員の人も、この「オープンイノベーション」について考え、グループ全体で一度、整理してみる必要があるでしょうね。

はじめたら、おわりはない——「喜びを分かち合う」

青木 須齋さんには、『はじめなければ、はじめら

ない』という書籍を執筆していただいて、今度、「はじめたら、もうおわりはないぞ」ということで、本書を刊行することになりました。前回の書籍づくり、今回の書籍づくり、その意義や感想などを、この機会にお聞かせいただけますか。

須齋 振り返ると、創立15周年を記念して、「ハルナビレッジグループの経営史を創刊しましょう」と申し上げ、発刊して早2年が経ちました。創業・起業の困難さはもとより、継続し成功させ、成長させることの大切さを社員、多くの顧客、投資家、地域の方々に理解をしていただくことをコンセプトにしていました。

青木 僭越ながら、題名はご提案させていただきました。した。

須齋 はい。ドイツの思想家・哲学者の（フリードリッヒ・）ニイチエの言葉「すべて危険だ、しかし、

とにかく始めなければ、始まらない」の一節の引用ですね。

ニイチエは、ルサンチマンであり、ニヒリストで、超人的で、力への意志であり、全体的にデカダントなイメージですが、決してそうではなく、多くの人々に勇気を与える言葉を発信している思想家だと思います。

青木 起業するということは、何だろう、と考えたときに、会社を起こすことは誰でもできると思いますが、その「歩み方」、これが肝心なんだと思います。20代、40代で起業する人もいるでしょう。しかし、私は60代でハルナを起しました。60で始めるというの、どういうことなのかというと、私は60年間、自分の中で発酵させてきました。その発酵を、私は創業の歩みに表したつもりです。

須齋 凝縮されていたんですね。

今回の対談を通して、青木さんの経営思想にブ

レは微塵もなく、その素晴らしい経営コンセプトを

次代の経営者の方々に引き継いでいただきたい。

さらに青木さんは、ビジネススクールを長きにわたって続けられ、社員の成長することを最も愛してこられたと思います。今では、事業も国際化の時代に突入しており、企業経営にもグローバル戦略は必須で、課題をブレイクスルーしていただきたいですね。

青木 今の姿がすべてですね。起業するというのは、全人格的なことです。

「おわりはない」というのは、どこまでやれば気が済むのか、という話になりますね(笑)。ハルナはホールディングス体制になった現在で、第一幕が終わりました。そして、今、第二幕が上がりました。ですから、「おわりはない」わけです。

今の心境をひとりで申しますと、皆さんと喜びを分かち合いたい。これに尽きます。地球の生命体すべてを壊さず、地球を大事にすることが、企業活動

の本質だろうと思います。

今は、こういう気持ちが一番強いですね。

須齋 結局、企業が求められていることは、そういったことなのかもしれませんね。

青木 今日はいろいろな話をしてきましたが、これで今回の書籍のテーマについても触れられたと思います。本日は、どうもありがとうございました。

了

第5章 新しい力（2013）

ハルナの夢を語り合う

〈参加者〉

青木清志 (ハルナグループ会長)

青木麻生 (ハルナビバレッジ株式会社代表取締役社長)

栗原健一 (ハルナインテリジェンスネットワーク株式会社代表取締役社長)

中澤幹彦 (ハルナビバレッジファクトリー株式会社代表取締役社長)

青木日出生 (HARUNA株式会社常務取締役兼代表執行役員)

山崎敦也 (ハルナビバレッジ株式会社常務執行役員)

三原修一 (ハルナロジステイクス株式会社取締役兼執行役員)

古市直也 (ハルナファクトリー株式会社執行役員)

小出信介 (ハルナビバレッジ株式会社最高監査役)

須齋 嵩 (ハルナビバレッジ株式会社社外取締役)



(収録日2013年2月6日)

序論

青木清志(以下、青木清) 今日は皆さん、ご苦労様です。

ハルナのみんなの顔を見てみると、だいぶ表情が変わってきたね。それは、時が経てば当たり前のことだが、成功したあとの顔というのは、自分では気がつかないものだけど、いい顔になっている。

現在、毎日メディアを通して、「グローバル」という言葉を見ない日はない。ただ、歴史を見ていくと、すでに19世紀にはグローバル社会は存在していた。20世紀の世界大恐慌なんぞは、まさにグローバル社会がもたらした出来事だ。今が、初めてのことではないんだね。

日本は今、顔を上げて歩くことができないでいる。それは、グローバル経済の中、金融至上主義に組み込まれてしまったことが原因のように思う。世界の

混乱に引きずり込まれてしまった。

日本の成長を見てみると、この20年、世界は順調に成長しているのに反し、日本は現状をキープしてはいるが、そこから抜け出してはいない。成長が止まっている。

ここが重要なのだが、日本の場合、実質成長率が名目成長率を上回っている。これは異常なことだ。これは何を指すかというと、つまりデフレということだ。この原因として考えられるのは、賃金の低下。この20年間、格差を生みながら賃金が低下している。これでは、消費が上がるわけがない。所得の不平等が確実に拡大している。

雇用状態を見ても、正規社員と非正規社員の比率が変わり、非正規社員が35%を占めるようになってしまった。

このことは、大企業が海外に生産の現場を移したことで付随している。日本の地域経済が壊滅し、雇用機会が潰されてしまう。そして、消費が滞る。この悪い循環がずっと続いている状況だ。



テーマ① 私の仕事・役割・使命とは

青木清 さて、今日は皆さんと、ハルナの将来について、語り合ってみようと思います。まず、今の日本の姿。また、我々は世界の現状をどう捉えればいいのか。そこを明確にして、これからハルナが活動をしていく環境というものを考えたい。

では、その前に、皆さんの仕事、役割を簡単に説明してください。

山崎敦也（以下、山崎）マーケティングの経営を担当しています。ビジョンはビジョンで終わらせない。ビジョンを達成するために、実行力を発揮して、確実に成果・結果を出す、ということの日頃から考えられています。

三原修一（以下、三原）私は、自社工場の生産状況の維持管理をし、現場を発展させることに努めています。

そんななかで、どうやって経済を活性化するか。民主党が失敗し、政権が自民党に戻ったが、新たに金融の自由化を拡大し、公共投資を増やしている。バブルをもう一度起こそうとしているんだらう。再び土建国家に戻りつつある。かつての自民政権はバラまきをしてきたが、じゃあ、そのお金は一体どこに残っているのか。

ここで、ハルナの話になるが、ハルナはこの10年間、賃金の抑制はしてこなかった。2、3%ずつ賃金の向上を図ってきた。

一方で、生産の要素である労働と資本と不動産をひとつにした収益の源を確実に改革してきた。私はやはり公共財としての生産要素、現場をないがしろにしてはいけないと思う。

この道を歩みながら、20年目に株式を公開して、その過程を経て、ハルナはさらなる成長をしていくうとしている。これが、我々の大きな目標のひとつだ。

ます。ひと言でいえば、生産の統括者です。

古市直也（以下、古市）ハルナグループ、および協力工場の製品の品質確保、ハルナビレッジの環境・社会貢献を担当しています。「正しく行う」ということを信条に、日々を送っています。

青木日出生（以下、青木日）自社商品・輸入商品の国内販売、もしくは海外の新規ビジネスの創出に携わっています。簡単にいえば、新たなものを創出するのが、役目です。

中澤幹彦（以下、中澤）私は、ハルナグループの生産・品質・環境の担当取締役、ハルナファクトリーの社長を務めさせていただいています。

私の役割としては、お金や情報といった経営資源から、大きな成果を生み出すコーディネーター、また、自家発電できる人間でありたいと思います。自分が誰かからいただくのではなく、自分自身が周

りを引っ張る原動力になりたい。常にそう考え、仕事をしています。

栗原健一（以下、栗原）17年経って、第3の創業、というお話がありますが、求心力をもって「中」をしつかりしていきたいと思います。今、会社が何社かに分かれ、経営の透明性は明瞭になってきました。しかし、物事を考えるときは、連結でなければならぬと思います。

また、青木会長、青木麻生社長が明確なビジョンを持っていらっしゃる一方で、みんながついてこれなくなる可能性が、非常に強いな、と感じています。

2013年4月の組織改変も、みんなにしつかり理解してもらい、明確な目標をもってやっていかなと、空中分解する恐れもあります。

そういう意味でも、中への求心力を強くしていきたい。私は、その役割が非常に重要だと思っています。

青木麻生（以下、青木麻）私はハルナビレッジの社長として、今後のハルナグループのあるべき姿、ビジョンを描いていく。それから、戦略——戦略と

いうのは、ムダな戦いをしないで、勝ち続けるということ——を考えて、グループ全体の一人ひとりの社員が、自分の仕事や役割を、しっかりと認識・認知できる環境づくりを行うことです。

さらに、今広がっているグループ全体の相乗効果を引き出す。1社1社が自立しながらも、グループ全体の大きな力をつけていく唯一無二な企業にしていきたい。

青木清 ハルナのパスベクトタイプ、超課題というのと、何だい？

青木麻 ハルナグループが100年継続できる企業にすること。17年というのは、まだまだスタートですよ。

青木清 100年企業ということだね。

小出信介（以下、小出）私は、当社の最高監査役として、中長期的な観点からグループの事業価値を高めるために、ガバナンスが適切に機能していくように中立的な立場から見守っていくことを役割としています。

中立的な立場とは、経営の最前線からは一歩下がって、特に株主などの多くのステークホルダーの立場にたつて、経営が暴走しないように、経営・法律・

会計・税務の面から見守り、もしガバナンスとして誤った方向に行きそうな場合には、ガバナンスを正す役割であると考えています。

今日、グループ企業は広がり、多くのステークホルダーが存在する一方で、事業領域の拡大、企業規模の拡大から会社の実態は複雑になっています。そのようななかで、経営とステークホルダーの架け橋となり、グループ価値の中長期的な向上に貢献できればと考えています。



栗原健一（くりはら・けんいち）



中澤幹彦（なかざわ・みきひこ）



青木日出生（あおき・ひでお）

青木清 今日には社外取締役として、須齋先生にも参加していただいています。先生は、『はじめなければ、はじめられない』を書かれるに当たり、ハルナのいろいろな人に会われましたね。ひとりで、ハルナスピリッツ」というものがあるとしたら、何でしょうか。

須齋嵩（以下、須齋）ひとつ目は、青木会長をはじめ、皆さん、チャレンジをすることです。二つ目は、イノベーション。先ほど、栗原さんが言われたように、組織を変えることもイノベーションです。それをどのように伝えるかが、重要です。三つ目は、たくましさで優しさ。

たとえば、社員の方が礼儀正しいという印象を持っています。株主総会のときも、社員や役員の方が、しっかり挨拶をされる。一般の会社は、なかなかそこまでできません。この良さはぜひ残してほしい。私は、この三つだろうと思います。

歩んできたのは、中澤さんだね。17年前の創業の頃を頭に思い描いたとき、今の姿はあなたにとって、充分なる成長だったか、それとも、やり方によっては、もっと成長したか。どう思います？

中澤 実は、会長とは17年どころか、その準備段階から、お世話になっていきます。ですので、もう19年近いでしょうか。私は、まだ中途半端な勉強しかしたことのない時期でしたから、大変刺激を受けまして、会長が話される内容がすべて新鮮でした。こういう発想をもって、起業をするんだと実感していました。

私個人としましては、製造のトップになったとき、ひとつ山を越えたと感じました。ただ、その山を登ってみたら、もっと高い山がありました。まだまだやれることがあるんじゃないか。そう思っています。

青木清 まだ山登りの途上だね。何合目くらいだろう（笑）。

青木清 四半期報告会を始めて、もう10年が経ちます。株主の皆様の前で緊張をしたり、説明がたどたどしくなることもある。今日は、たまたま若い人が説明を行う日でしたが、その表情、説明はかなり進化している。言葉ではなく、空気でそれは伝わります。まさに、須齋先生がおっしゃったハルナスピリッツを行動で示していつているんだろうと思う。この四半期報告会は、皆さんの成長のための大きな実験だったともいえるかもしれない。

組織が変わり、各社が事業会社になるに当たって、経営もさらに専門的になり、あるいは深まる。今後は、企業活動に参加している方たちと一緒に仕事をしながらも、常に客観的に現場を見ておかないといけない。もう一段、成長するきっかけになると思います。

テーマ② ハルナは何合目まで来たか

青木清 今、ハルナは創立17年だが、ずっと一緒に

中澤 5合目くらいかと。

青木清 おお、まだ5合目か。厳しいね（笑）。

三原さんと古市さんは何年目ですか。山崎さんも近い入社ですね？

山崎 はい。私たちは平成13、14年入社です。

青木清 あなたたちは、その5合目という評価はどうです？

三原 そうですね……（笑）。いろいろやらないといけないことがあり、5合目かと言われるれば、そうかな、と。私はその立ち位置から上を見ている状況です。

古市 私は6合目です（笑）。

青木清 おお、その1合の違いは何だい？



山崎敦也(やまざき・あつや)



三原修一(みはら・しゅういち)



古市直也(ふるいち・なおや)

古市 今振り返ってみますと、しっかりと成果が形になって現れています。もちろん、もっと上を目指しますが。

山崎 さつき栗原さんが求心力の話をされていて、ついてこれない人がいると、おっしゃいました。実際、私もついていくので必死で、今、何合目にいるのかもわからない。

これが、私の正直な気持ちですよ。毎日、自転車をこいで、止まらない、という感じです。

青木清 おお、そうか(笑)。一度、立ち止まってみるのがいいよ。そこで、頭の中を整理する。何が課題で、何に力を入れていけばいいのか、を考えてみるのが必要だね。その時期なのかもしれない。

須齋 私も若い頃は、山崎さんと同じでしたよ(笑)。今振り返って、もっとこういうことをやってあげればよかったなあ、と思うのは、悩んだときは、社長とよく相談をすること。かたや、部下に何でも話せる人を一人用意すること。もうひとつ挙げると、何に

も関係ない人に意見を聞くこと。こういうことが必要だったなあ、と思います。

青木清 さて、日出生はどうだい？ ハルナの中で、唯一横文字の会社なんだが、いよいよASEANの中に足を踏み入れた。

青木日 何合目かという話で、ビバレッジの方は、多数決で5合目となりましたが、HARUNAは2、3合目辺りでしょう。なぜかという、もっと先があるわけですね。

海外戦略もそうですし、3年間でグループ全体の売り上げの1割は達成しないといけません。当然、利益も2、3年で出さないとならない。その他にもやらないといけないことが、いっぱいあるわけ、先を見たら、1合目かもしれません。

小出 私は組織レベルでも、個人レベルでも、いま何合目にいるのか、ということを考えてとき少なく

とも8合目より上にはないと考えた方がいいと思います。組織なり、個人の気持ち若く、学ぼうとする姿勢、発展しようとする姿勢がある限り、先にはまだまだ道が広がっていて、上るべき道もたくさんあるものだと思います。

8合目にいると考えたときは、実際に8合目にいるというよりも、新しい可能性に気づいていないのではないかと考えた方がよいのではと思うのです。「日々是新たなり」という言葉がありますが、常に謙虚な気持ちで、同時に自分の可能性を広げていくことを考えていく方が、先に発展があるのではないかと。

そういう意味では、皆さんが5合目とか1合目と言われたことは、むしろこれから期待できる気がしますね。まだまだ発展しそうだよ。

青木麻 さつきの人材の話ですが、300人いる中で、グループを引っ張っているのは2割くらいだと思えます。あと6割と2割があつて、6割は

ついでにきている人たち、あとの2割がちよつと能力を発揮できていない人たち。求心力を高めるためには、6割をさらに引っ張っていく2割に近づけないといけない。下の2割を6割の方に底上げしていく。そのための人事システムと教育システムが必要で、人事はまだまだだと思っています。

それと、新しい血を入れていく。それは、今後一緒に同じビジョンなどでやっていける人を、外からも入れていくことです。イノベーションを続けていくためには、新しい血が必要でしょう。その新陳代謝をやる。これらが成長の要だと思っています。

須齋 取締役の方は常に、そのことを考えておかないといけないでしょうね。ただ、あまり下の2割だけに頭を悩ませてしまうと大変だから、6割の方をいろいろ考えてみるのがいいと思いますよ。

青木麻 ハルナビジョンを掲げたとき、第2の創

テーマ③ 新たなハルナスタンダード

青木清 日本はすでに少子高齢化社会に入ったね。この5年、10年を見たとき、飲料市場は一体どうなると思えますか。

山崎 少なくとも中長期的には、成長はしづらい。毎年1%くらいは下がっていくんじゃないですか。

青木清 なるほど、5年で5%下がるか。

日出生は日本のマーケットはどうなると思う？

青木日 容器などのイノベーションがない限りは、衰退する一方だと思います。何もしなければ、20〜30年で30%くらい下がってもおかしくないです。

青木清 ハルナが上場する2015年頃、あと3年くらいだが、経済全体はどうだろう？ 今のような

業」と言いました。第1の創業は会長が創出されたビジネスモデルですが、この成功体験をいつまでも引きずってはいけけない、ということ、ハルナビジョンが掲げられました。その背景として、設備投資をし、商品の製造を受注していただくだけでは、なかなか利益が生み出せませんでした。

そこでビジネスモデルを変えて、投資はなるべく抑えていきましょう。その一方で、商品開発とマーケティングをもっと強化しましょう。自社工場だけでなく、全国の工場と連携していきましょう。そういうビジネスを展開して3年目になっています。

では、これからということですが、4月の組織改革でマーケティング会社をつくる意味として、我々の持っているマーケティング力、ファクトリーの高い生産技術を提携工場に入れていくことが重要です。それにより提携工場の生産効率・品質が向上します。これをやっつけば、利益につながっていきます。

デフレ、低成長が続いているだろうか。

栗原 アベノミクスの影響で、株価が上がったり円安傾向になっています。日本銀行も金融緩和をしています。それが今後景気がよくなるかというところ、なかなか考えにくい。

労働者の賃金ということだけを考えれば、当然海外の方が安いわけですが、旧態依然のままでも、日本の成長はないのかと思います。ですから、好転しづらいでしょう。

青木麻 マクロで言ったら、そのとおりだと思います。ただ、この厳しい時代の中でも、とても成長している企業もあります。それは、新しいビジネスモデルをつくってきた企業です。

我々も新しいビジネスモデルを提案するとともに、既存のものを磨いていく。その両方をやっつけば、充分成長できる。

中澤 国内だけを見ていくと、デフレの流れはなかなか収まらない。伸びている企業は海外で物を作って、日本に持ってきています。そういう企業と、日本の人件費でやっている企業が争っても勝てません。海外でどう利益を出していくかを考えないといけません。

青木清 今、ハルナは国内に2ヶ所の製造現場がある。今後、ASEANの地域に入っていくときに、ハルナファクトリーの役割として、どのようにして、現地の人たちと共存し合っていけるのか。双方がいい思いをしていくためには、どのような作戦を考えればいいかな。

中澤 国内では、いかに経費を抑えるかを考えています。ただ、経費は圧縮したら、いつかは抑える幅が減っていきます。そうなるとう利益を出すには、数量を売るか、高い値段のものを売るか、になってきます。

「見える化」はネットワークを主体としていきますので、やはりネットワークの情報戦略なのか、と。

青木清 成算はあるということだね。では、その「見える化」の先に、何が見えるか、だ。

須齋先生は、どう思われますか。

須齋 私は国内においては、「まだシェアが何十パーセントもあるじゃないか」と肯定することが大事だ

その中で、アジア戦略として、プライベートブランドという発想がないタイで、初めてこの発想を取り入れてビジネスをしていくのは、高付加価値のあるものだと思います。

片方でどう収益を上げるのか、もう片方でどう付加価値を生み出すのか。ファクトリーとしては、これまで学んできた技術力、ものづくりのノウハウをしっかりとアジアの事業の中で活かしていきます。

青木清 まだまだデフレが続くと考えた場合、また一段のコスト削減が必要になってくるかもしれない。三原さん、この現実をどう受け止め、どう対応していきますか。

三原 食品を製造していることは、常にリスクと背中合わせです。

では、今以上にどうやってアイデアを創出し、リスクを抑えていくのかというひとつのきっかけは、現在進めている「見える化」ではないかと思

います。そうやってマーケットを切り開いている。もうひとつの方法としては、「作り方」ではなく「商品」に目を向けることです。

もうひとつの方法としては、「作り方」ではなく「商品」に目を向けることです。

青木清 これまでのハルナはハードパワーでした。この経験を活かして、今度はソフトパワーによって、海外に打って出る。ハルナの各社が共通して、ソフトパワーをパッケージにする。

マザーファクトリーとして、中澤さんが重要な役



青木麻生 (あおき・まさお)



須齋高 (すざい・たかし)



小出信介 (こいで・しんすけ)

割を担うことになるね。

中澤 今現在、海外版ハルナスタンダードをつくっている最中です。

青木清 非常にやりがいのあることだね。

青木麻 国内のこれまでの経験を海外に活かせる。この新しいビジネスモデルを海外に打ち出すことで、さらなる成長を促せるわけです。

青木清 タイの現地の人たちも熱心だ。女性が多いのだが、とても熱意がある。男性顔負けだね。ファクトリーの人たちはプレッシャーを受けるかもしれない。それくらいだよ。

現地のスタンダードを築いた上で、一番大事なのが、現地各社に個別に対応することだね。ひとつのものをただ押し付けるだけではないけない。これが重要な課題だ。

青木清 あの会社がほしい、と思われるくらいか(笑)。

古市 ええ、そうです。

栗原 私は少し見方を変えますが、共有財産を守る企業です。私たちはみんなの財産である水を使わせていただいています。ハルナは今後、これをいかに守るかを求められていくと思います。

三原 大きな話ですが、夢を与えられる企業。「ハルナは何かやってくれる」と感じていただけの企業づくりです。

青木曰 ひと言でいえば、やはり幸せを与えられること。

小出 お客様、社員にとって価値ある企業として認識していただけるような活動をしていくことだと思います。

テーマ④ ハルナの存在理由・夢・10年後

青木清 さて、今度はハルナの存在をどう捉え、どう伝えていきたいのか。そのことについて話し合ってみよう。つまり、ハルナの存在理由だ。

中澤 この企業に関わるすべての人たちを幸せにできること。これが大きなポイントです。もうひとつは、我々はものづくりに携わっていますので、創造性があり、感動を与えられる現場を生み出す。これがハルナの存在理由だと思います。

山崎 お客様にとって、絶対必要と思われる。代わりは存在しないという企業です。

古市 山崎さんに似ていますが、お客様に求められる企業だと思います。

青木清 特に、製品を通じて、新しい価値を提案できる会社、もつといえ、社会全体が新しい未来を創っていくことに貢献できる会社となれば素晴らしいと思います。

青木麻 顧客・社員・会社、これらがトライアングルで満足を得て、幸せになり成長し続けることですね。

青木清 私は、ハルナが新しい日本の経営のモデルでありたい。ハルナの価値は外に向かおうが、内に向かおうが、最大限生き残るためのイノベーションをしながら、社会的（公共財）市場経済というかな、その中に生きていける生産現場をつくっていくことにあると思う。

この4、5年、ハルナは派遣社員と呼ばれる方たちを正社員に切り替えてきた。それは、この考えに基づいているんですよ。つまり、ここをしっかりとしないと、本当の意味の安定ある生産基盤から程遠く

なってしまう。このことが、とても重要なハルナの存在理由だと思っていますよ。

さて、いよいよ最後のテーマだ。みんな、夢を語ってほしい。それと、10年後、ハルナはどうなっていてほしいか。どうなっているのか。

須齋 私はまずは、HARUNAに期待したいですね。

三原 これはよくみんなでお話することなんです。ハルナのマザーファクトリーの進展として、国内外問わず、様々な問題が起きたとき、各ブランドマネージャーを中心とし、その解決のためにリードしていきたいです。

10年後は、認知度が高まり、単純にテレビコマーシャルを見られるようになる。町を歩いていけば、ハルナの看板がある。そういう風になってほしいです。

古市 ハルナグループが世界の人々に知られている、といいですね。

中澤 私もまったく同じです。どうせやるなら、世界で商売ができるようになりたい。もっと先には、我々がグローバルスタンダードになっていきたいです。

青木 日 ハルナのブランドをつくっていきたい。それと、個人的には、生まれ変わっても、またハルナで勤めたい。

山崎 私は販売数量とかを大きくしたい、というのはありません。むしろ、対人との目標として、たとえば、青木社長をぎゃふんと言わせたい(笑)。「山崎のここは勝てないな」とか。

将来的には、ハルナに関わった人たちがみんなが、ハッピーになっていけばいいなあ、と思います。

栗原 これからも、思いやりと圧倒的な努力をもって日々挑戦し続け、10年という歳月の問いに、胸を張って全員で「ありがとう」と言えるようにしたい。そして、ハルナのDNAを承継した次の世代の経営者たちが、創業理念に基づいた新たなビジネスモデルを展開し、100年後も成長してほしいです。

私自身も、当たり前のことをきちつと行い、日々、愚直に「汗をかき」「悩み」「苦しみ」「もがき」「泣き」、そして「笑い」、周りの方々に「感謝」する10年がスタートしていると思います。

青木 麻 2023年のハルナグループは日本国内のみならずアジアでの様々な飲料ビジネスを通じてお客様や取引先様、株主様、そして社会から存在価値と成長性について信頼と期待をされている企業グループでありたい。

そのために経営幹部、従業員一人ひとりが生き生きと活力を持ち、常に現場の仕事と新しい高い次元

の仕事に継続的にチャレンジしている。そして飽くなき向上心と、ビジョンの実現に向けて努力していくことで、グループ社員一人ひとりの人間性と経済的な基盤が、より磨かれ豊かになっていることにつながっている好循環を夢見ています。

青木 清 これからの1年は早いと思うんだね。早いということは充実しているということだ。どんな時代が来ようが、軸足を変えないで進んでいってほしいと思います。今日はいろいろ楽しい話をありがとう。

了

いま、を探る視点から、みらい、を洞察する

(2013年4月18日ビジネススクールにて)



一 いま、世界は、グローバル化の 残滓に喘いでいる

2013年度を迎え、ハルナは新しい3カ年計画「第2次ハルナビジョン」をスタートさせました。経営は、数字的に見ていかないといけない部分があります。しかし、その数字の細部にどんな問題

が潜んでいるか、その数字をどう読み取っていくのか。そういうことに関心を深めていかないとけません。ひとつ読み間違えますと、活動がどこかで潰されてしまう可能性もあります。各個人が自分を見つめて、物事を考える習慣を身につけることが必要になってきます。

皆さん、新聞やメディアを通して、「グローバル

という言葉をよく目にするでしょう。私はこれほど厄介で重要な概念はない、と思っっています。一般的には、ただ、それを潮流に乗って受け止めてしまい、何だろうと考えないでいるようにも思います。

金融よりものづくりが大事！

もともとこの考え方は、今に始まったことではありません。大航海時代にまで遡ってもいいでしょう。ただ、当時と今のグローバルは違いました。当時は貨幣がなく、物々交換などが主流でした。明らかに貨幣について考え方が変わってきたのは、19、20世紀です。

米国のフリードマンはオイルショックの頃、もつと市場を自由にし、制約を設けない方がインフレがなくなるということを提唱しました。新自由主義と呼ばれています。このイデオロギーがグローバルという概念を変えてしまい、これを日本は簡単に受け入れてしまいました。ところが、2008年にリー

人、時間をかけて、自立をしていかなくはいけません。「アメリカにお世話になります」、ばかりではいけない。

ASEANとの提携はハルナの危機管理を意味する

今は、一国が覇権を握る時代ではなくなってきました。グローバルにおいては、次なる冷戦がアメリカと中国の間で始まっています。核の抑止力がある以上は、戦争はしないでしょう。

隣国である日本は、自分の立ち位置を考えていかないといいけません。重要なのは、日本のあり方です。それは政治だけでなく、経済においてもです。グローバル社会の中で、私はローカリティ、地域性というものをお忘れてはいけないと思います。

ご存じのとおり、尖閣問題で日本と中国は冷えた関係になっています。アメリカは安全保障の問題だと発言し、緊張感を煽っていますが、なぜ、この緊張感が必要なのでしょう。アメリカは生きていく

マンショックが起こり、金融は崩壊してしまい、現在のヨーロッパの混乱を招いています。金融で儲けようという国の政策が、とんでもないことになってしまいました。

私は日本は、やはりものづくりの国だと思います。2000年の歴史の中で、人間はずっと物を作ってきました。物を作るということは、生活を楽しむことです。だから、ものづくりは避けられない。それに、ものづくりを避けてきた国は、必ず衰退しています。日本も90年代にもものづくりをやめ、金融に行ってしまった。これで失敗し、衰退しました。

私は重工業は捨ててはいけないと思います。重工業は技術の集積、最大化です。世界において、日本の技術を超えている国は一国もありません。ただ、トータルのコストの構造をどう作り替えるか、が重要です。

現在、シエールガス革命といわれていますが、これは甚だ疑問です。環境対策を考えると、価格は今の3倍を超えるに思っただ方がいい。そんな簡単にはいきません。ですから、日本は海底資源にお金と

ために、もはや製造も金融もない。残されているのは、軍事産業と宇宙産業しかないわけです。軍事産業が衰えると、必ず戦争をやります。そうでないと、消費されないからです。アメリカの立国のために、戦争は必要なのです。

2015年頃、ASEANは35億人の経済圏が誕生するといわれています。日本のアジア貿易は70%を占め、資本収支は黒、貿易収支は赤になるでしょう。アジアが世界の過半数を超える未来が見えてきました。ハルナは、縁あって、タイに進出することになりました。ハルナが、ASEANと手を組むことは、需要がそこにあるか、ないかが問題なのではなく、危機管理だと思っってください。これだけは忘れないでほしい。

二 いま、日本をインフレに誘導する

愚かな政策が進んでいる

昨今、インフレターゲットを2%上昇させる、と

ということが新聞を賑わせています。私はこれは茶番劇だと思っています。

アベノミクスの本質は、「官製のバブル」を起すことです。日経平均株価は上昇し、大企業の決算は好調。しかし、中身は変わらず、数字だけが変わって喜んでいるに過ぎません。つまり、期末で黒字になれば、企業は法人税を支払うことになる。財務省はこのお金がほしいだけです。気持ちはわかりませんが、操作してはいけません。だから、欧米から非難の声が上がっています。とはいえ、彼らもやっています。人のことはそうやって言うわけです。それと不動産の高騰と株式乱高下。これは一番怖いことで、官製のバブルともいえます。

国民の生活を考えた上での政策を！

物価についてですが、競争の中で下がっていくのは、やむを得ないことです。どの国でも競争によって、物価は上下します。それを避けていたら、企業

は生きていけない。無秩序の競争は問題がありますが、競争は進歩を促すものです。決してマイナスなことではありません。

目安として、おおよそですが、物価が2%上がるということは、2倍になるくらいに思っておいた方がいいでしょう。日本はこの30年間、2%も上がったことはありません。

21世紀はデフレの時代だと思えます。インフレなんて、やってこない。インフレというのは、貨幣の価値が下がることです。デフレの中で、どう企業活動をしていくかを考えることが重要だと思えます。

現在、公債残高は709兆円あり、国民1人当たり556万円です。一般政府債務は1101兆円です。家計資産は1518兆円あることになりませんが、住宅ローン負債を引くと、1150兆円にもなり、棒引きもできません。このような状況で、インフレにしたいのでしょうか。国民生活を考えた上での政策とは、とても思えません。

国民は民主党政権の体たらくを受け、アベノミク

イナスのハンディを乗り越えていけないといけません。

繰り返しますが、一人ひとりが考える必要があります。その総和が会社のエネルギーになるのですから。私は悲観することはないと思っています。これからどういう時代になるか。今、どういう環境か。この認識を間違えたら、歩み方を間違える。今後、皆さんが経験したことのない環境が、ハルナを取り巻くかもしれません。

サステナブルというのは、なりふり構わず継続・持続していくということではない。その大きな課題というのは、日常の活動の中に織り込んでおかないといけません。その中で、皆さんが楽しさを追求することも欠かせません。殊に、幹部の人たちはこのことに目を配って、グループを引っ張ってほしい。

今日はご静聴ありがとうございました。

スに完全に賛同しているわけではなく、静観している状況なのでしょう。国と大企業はインフレを望んでいますが、国民と中小企業は望んでいません。一生懸命貯めたお金の価値が下がってしまう。国民の犠牲を伴う政策はやるべきではない。

三 いま、おそくはない、地球にサステナブルな精神の復活を

ハルナは、2016年に株式公開を行う予定です。非常に困ったことに、その時期、日本はバブルになっていると思います。株価が上昇するなかで、みんな錯覚を起こしてしまいます。これは本当に注意しないといけません。

こういった状況の中、ハルナをトップ企業に成長させるのは、極めて困難です。不動産業などであれば、このバブルにふっと乗ってしまうこともあるでしょうが、飲料や食品は異なります。全部、値上がりの中で、経営をしていかなないといけません。マ

第6章

はじめたら、おわりはない
——青木清志のことば

“社会の公器”を介して

新聞・メディアから見る青木清志の歩んだ道

起業に年齢は関係ない

上毛新聞 2001年11月5日

——医療機器や清涼飲料の原料となる果汁などの輸入を手がける商社勤めから、ペットボトル入りの飲料メーカーを興して、5年ほどで年商90億円を超える企業に成長させた。自ら会社を興そうという思いは、十数年前から胸の中にあつた。しかも、消費者に喜ばれるものを作る喜びを求めて「長い人生の中で初めて」という製造業の道を選んだ。そして、良質の水や交通の利便性などを考慮し本県に進出した。

青木清志（以下、青木）いろいろな物を売ったり買ったりしてきたが、最後は付加価値を付けて、消費者

の輸入を手がけており、この分野の将来性を肌で感じていた。

——初年度となった96年度の売上高が20億円を突破。その後も順調に伸び続け、今年3月期には90億円を超えた。しかし、その中身は短期間に大きく変化した。当初は、大手スーパーなどのプライベートブランド（PB）が8割あまりを占めたが、その後から取引の主力を大手飲料メーカーに移していった。

青木 創業した当時は、価格破壊がものすごい時代で、スーパーなどがPBに取り組んでいた。しかし、大きなシェアを奪われた飲料メーカーが必ず巻き返すと予想していた。大手メーカーの仕事を引き受けることは、大変、勉強にもなると考え、いち早く働きかけ、その年の秋には最初の取引が成立した。

——取引先が増えるのに伴い、第2、第3工場と施設も次々と増設した。創業以来、取引先が1社も抜けていないことも、同社の信頼性の高さを物語って

に食べていただく製造業を手がけてみたいという思いを抱き続けていた。いいものはどんな時代にも受け入れられるし、これまでと仕事の喜びの実感が違う。やはり、製造業は面白い。自分の選択は間違っていない。てなかつた。

——大手メーカーがひしめく飲料業界への参入。しかし、長年の経験から、飲料市場の拡大を確実に見込んでいた。

青木 都会を中心に水道から直接、水を飲まなくなり、18年ほど前からヨーロッパから輸入したミネラルウォーターが急激な伸びを見せた。健康志向の高まりもあり、うまい水を自分で選んで飲むということが定着していた。自分自身もイギリスから飲料水

いる。また、飲料分野でペットボトルが主流になるのを予想して、缶や紙パックを使わず、当初からペットボトルだけの設備でスタートしたのも功を奏した。

青木 現在、お茶だけで30種類以上を手がけており、それぞれにブレンドや入れ方が違う。その他の飲料もメーカーから資料はくるが、味づくりはうちの仕事。品質が何より重要で、現場では常に試行錯誤を繰り返している。研究所を別会社にしたため、冷静な目でチェックできるので、品質の確保や工場に貢献している。

——社是に掲げる「顧客志向」とともに、地域に密着した企業づくりも信念の一つだ。それまで縁がなかった土地でのスタートだったが、創業時のメンバー23人のうち、本人と製造、営業の責任者を除き、すべて地元で採用。その後も人材は地域で確保してきた。

また環境対策として、工場から年間1500トンの1600トンの茶がらをたい肥や土壌改良剤として活用することも探っており、茶がらを学習用に、

県農林大学校に提供したのも地域貢献の一環という。

半面、ペットボトルの形状やサイズの多様化に対応するための設備投資が負担となつているほか、多品少量生産をこなすため、事前の準備に時間がとられ、生産性に影響を及ぼしている。そのため、固定費の削減に取り組むなど会社の改革にも余念がない。

創業した時が62歳で、いわゆる「シルバー起業」。しかも、その成功例として、県が行うセミナーなどに講師として招かれることが多い。

青木 起業に年齢は関係ない。大切なのは志だと思う。小回りのきかない大企業ではなく、中堅企業を目指したいが、中堅の『堅』の字を実現するのは難しい。組織が生き生きし、企業に参加している人が前向きになれば、会社独特の付加価値がつくような企業に育てたい。(了)

東京の貿易会社に就職。欧米各国に医療機械や電子部品などを輸出する仕事をしたが、ビジネスのことは全くの素人だったため、退社後に専門学校に通った。

2年後、初めてドイツやイギリスに赴任してからは、日本と外国を行ったり来たり生活が20年近く続いた。そして転機が訪れた。40代の終わりに食品の原材料を扱う機会があった。「これからは食品が伸びる」と直感的に思い、会社をあっさりと辞め、オーストリアの飲料原料メーカーと合弁会社を設立、日本などに向けて販売した。

94年、60歳になり、「キャリアの総仕上げをしたい」と思った。徹底したマーケティングを行った結果、ペットボトル市場に可能性を見いだし、清涼飲料メーカー設立を目指した。関東一の水質の良さ、物流拠点としての立地条件などの点で優れている群馬に着目。96年2月、群馬町に資本金3000万円、OEM（相手先ブランドによる受託生産）方式で、

サッポロビールや日本たばこ産業など大手から委託を受けて日本茶やジュースなどを生産。年々売り

元気な会社2 群馬のユニーク企業事情

清涼飲料の「ハルナビバレッジ」
水質、物流と徹底した市場調査

毎日新聞 2002年8月29日

20代半ば、青年はほんやり海を見ながら考えた。「貿易の仕事でもやろうか」。肺結核を患い、佐賀県内の国立療養所で3年間療養していた時、遠い外国に思いをはせた。しかし、それは青年にとって、夢をあきらめた末の苦い選択だった。

清涼飲料の製造販売会社「ハルナビバレッジ」の青木清志社長（69）は、横浜市の開業医の二男に生まれた。シェークスピア劇の演出家を目指し、早稲田大学演劇科に進学する。一方、演劇の専門学校に通った。親に反抗して志した道。アルバイトをして生活費などを稼いだ。しかし、23歳の正月、無理がたたりにかっ血。肺結核だった。

完治した時には29歳になっていた。先輩を頼って

上げを伸ばし、当初の約21億円から今年3月期には99億円余りになった。

「やっとなり基盤ができた。だが、これからが正念場」と語る。設備投資を繰り返して成長してきたため、今後は自己資本比率を15%程度にアップさせることや、会社の急成長で遅れ気味だった社員教育の充実、品質管理の徹底が課題だ。そして当面は、05年3月の株式の店頭公開が目標だ。

「リスクを恐れたらこんなことできない」と青木社長は笑う。同時にこれまでを振り返り、「療養生活の時、人生に開き直れたことが今につながっている」と言う。自称「楽道家」の言葉は重みと明るさを感じさせる。(了)



飲料容器の特化が成功

ぐんま経済新聞 2003年1月23日

ハルナビバレッジは03年3月期通期で、売上高が前期比9・5%増の108億円、営業利益も42%増を見込むなど、好調な業績が続いている。04年度中には新しい生産拠点を整備、株式会社店頭公開を目指している。新春に、県内食品工業界で最も「元氣」のある企業の青木清志社長に意気込みを聞いた。

——売上高も利益も大きな伸びを示し、好調な業績が続いています。

青木 日本全体で飲料は過去5年間、年平均4%前後の成長率を示し、そのなかでもペットボトル飲料は年10%から15%の伸びを計上している。市場が確実に成長しているという背景のなかで、ペットボトル飲料だけに専門化してきた生産体制とが、うまく連動してきたのだと思います。

飲料市場全体は確かに成長していますが、缶・瓶製品は下降しており、ペット製品のみが市場をリードしてきた。これまではこの分野に特化してきたことが、戦略上、成功したともいえます。

——それで、創業9年、05年の店頭公開を目指すことになった。

青木 創業から10年以内で店頭公開というのは、当初からの目標でした。ハードルは高いですが目標の一つですから、達成したいですね。これだけ急激に成長させたのには理由があって、100億円の規模がどうしても必要だったのです。ある種の装置産業である飲料製造企業の場合、販売取引先との製品ニーズを市場性の中で、タイムリーに実現させていく事が主要な競争力を生む事になるはず。その政策が積極的な設備投資を行い、顧客満足に貢献できたのだと考えています。長い時間をかけて基盤を作る選択はしませんでした。ペットボトルの需要拡大を予想し、効果的に、しかもこちらが望む取引先を開拓できるためには、短い時間でやるのに意味が

あったのです。

現在、累積投資額は70億円を超えていますが、これまでの設備投資を基本的には運用して、今度、利益を重視したビジネスに転換していきます。

——店頭公開するため、社内体制の整備を考えていますか。

青木 公開するには、それにふさわしい中身を作らなくてはと考えています。製造に携わる全員の技術レベルから品質維持のための管理体制、取引先顧客との関係維持を一層進めていきたい。

財務面では05年3月期までに売上高で120億円、営業利益で5億円を目標にしています。資本金では現在の2億9000万円から増資し、5億2000万円まで引き上げる。累積投資額を40億円まで減少させたいですね。

——ペットボトルの需要はまだ伸びると見えていますか。

青木 飲料の市場は現在、3兆円台ですが、なかでも容器の形状、サイズの開発が進み、生活飲料から機能性の飲料まで広い需要幅の中で、消費者の選択があり、アウトドアの成長が更に進むと考えています。大きな成長は期待できないが、3%から4%の成長はするでしょう。既に炭酸飲料のペット容器も発売されているし、ペット容器のビールも出るので

——新工場の建設も予定していると聞きます。

青木 04年度の開設を考えています。次々に新しい容器が開発されるので、新商品に対する工場内の整備は大切で、随時、投資をしていかなければならない。今期はラインの改装などで7億円ちかい設備投資をしました。次のライン（新工場）は、「環境重視」「省エネ」「省人」に力をいれ、来年夏までには実現したいと思います。

——食の安全、安心が厳しく問われています。どんな取り組みを。

半歩先の投資で成功 経営に環境の視点も

読売新聞 2003年3月7日

「ずっと原料の取り扱いをしてきたので、最後は商品を作って消費者の顔が見える製造業がやりたかった」。貿易会社に勤めた後、オーストリア企業と合弁会社を興して食品原料などの輸入を手がけ、96年に会社を設立。62歳だった。

榛名山ろくの伏流水をくみ上げ、日本茶やジュース類などペットボトル入り清涼飲料水の受託製造を手掛ける。水質と水量、交通の便、既に同業他社が立地することから群馬町を選んだ。「それまで群馬には全く縁がなかった」という。

当初からペットボトルに絞って製造し、シェア拡大に伴って昨年3月期には99億円余を売り上げる急成長を遂げている。

ペットボトルに着目したきっかけは、飲料水の輸入をしていた当時、イギリスで見た小型のペットボトル飲料水。「中身が見えない缶よりもはるかに容

青木 品質のレベルを高めるために、社内に研究所を設け、その中の専門家が検査する体制でやっています。1つの商品に対して、72時間、微生物の増殖の推移がどうなるかなど、さまざまな検査をします。食に関わる事業者にとっては、危害を与えるようなことが発生しないよう、事前にあらゆる問題をクリアする環境、工場づくりが欠かせませんが、最終的には、それに携わる人の心がけが大切です。そのため、社内では人材育成に力を入れています。

——県も、食の安全について、さまざまな取り組みをしています。

青木 行政が示す規制、罰則があるから企業がどうするというのはなく、「自己責任」が企業活動の基本に根元としてあるはずです。当社は財務報告ばかりでなく、製造業務報告を四半期毎に利害関係者の方々を招き、報告会を行ってきております。活動の透明化を常に図る伝統を、これからも続けていきたいと思っています。(了)

器としての完成度が高い」。異物の混入がすぐわかり、飲み物の色が視覚的にも購買意欲を刺激する。そうした長所を説いて営業活動をし、スーパーの自社ブランド商品の製造を受託した。

2年目には第2工場を建て、まだ珍しかった500ミリペットボトル用の製造ラインを作った。10億円の投資に周囲は反対したが、小型ペットボトルは隣りにシェアを伸ばした。「人より半歩先に投資したから成功した。一歩遅かったらこうはいかなかった」と振り返る。

現在のテーマの一つは環境問題への取り組みだ。製造過程で出る膨大な量の茶かすは、有機肥料に対して契約農家に提供している。また、二酸化炭素や廃棄物の排出量、エネルギー消費量を一目りょう然にする「環境会計」を今後1年かけて導入し、より環境にやさしい経営を目指すという。(了)

ペットボトルに着目 急成長

産経新聞 2003年6月4日

透明感があるものの割れず、開栓後も密閉でき、持ち運びに便利なペットボトル。ここ数年で消費者の心をとらえて市場を拡大し、いまや店頭では缶飲料を駆逐する勢いだ。群馬町にあるペットボトルの製造加工会社「ハルナビレッジ」は、市場拡大の波に乗り急成長を続ける企業だ。この容器に目をつけ起業した、青木清志社長（69）に話を聞いた。

——元商社マンだったとか。

青木 実は大学卒業後、演出家を志して劇団に入っただけです。シエークスピアが好きでね。ところが睡眠不足と栄養失調で倒れ、療養所で3年半寝たきり状態。それで、療養所の窓から毎日眺めていた海の向こうに興味を持った。貿易をやってみたいと思って、療養中に経済と英語を勉強しました。

それから1年おきに小型ペットに対応できる第二、第三工場を計約50億円かけて造りました。工場を開くたびに売り上げも伸びました。

——短期間の大きな投資に不安はなかったですか。

青木 トップ企業と取引するためには、まず基盤がないと。もつとも、このペースは常識的ではないと当初銀行も皆反対しましたけどね。信頼を得るために財務状態を透明にすること、いい取引先を作ることに専念しました。当初は4社のみでしたが、今はアサヒ飲料、カルピス、カゴメなど全国ネットのブランドを持った企業含め約30社と取引しています。

——商品の種類も急増したのでは。

青木 作れば売れる、安ければ売れるという時代は終わりました。現在、カギを握るのは消費者の感性。本当に欲しがっている物しか売れない。清涼飲料の商品寿命もせいぜい1年。3ヶ月持たない商品もあります。

——商社ではどんな仕事を。

青木 医療機器の輸出入などもやったのですが、多くは食品の原料開発。オレンジジュースのために、ブラジルやフロリダに行ったり。欧米やアジアなど15、16ヶ国で仕事をしました。

——何故、物売る仕事から、製造業へ。

青木 製造業者に原料を売っているなかで、自然と物作りを経験したくなりました。ある時、英国からミネラルウォーターを輸入する仕事を始めて、当時日本になかった500ミリットの小型ペットボトルを見たんです。なんて完成度が高い容器かと思いました。缶は中身が見えず耐薬品性にも問題があったので、そのうちペットボトルの時代が来るかと直感しました。

——売り上げが右肩上がりですね。

青木 缶やビン、紙パックには手を出さなかった。ペットの専業メーカーでやろうと決めていました。まず平成8年に、2リットル容器用の工場をスタート、そ

——今後、力を入れていくところは。

青木 群馬に起業したのは、高原の入り口でとにかく水がよく、交通の便もいから。この環境も守っていきたくですね。4年前に会社の焼却炉を撤廃しました。3年後には廃棄物は自社ですべて処理できるように計画を進めています。また工場が出る茶カスを有機肥料化して、現在50軒の農家が使っています。茶葉は殺菌、脱臭の成分もあるので寝具などにも利用・販売したいと研究中です。（了）

定年前に「思い」事業化
市場の先読み成長

毎日新聞 2004年10月11日

「素材を加工し、付加価値を生み、消費者に喜んでもらう。経済の原点の『ものづくり』をしたい」。青木清志社長（69）が清涼飲料受託製造の「ハルナビバレッジ」を創業したのはそんな思いから。

商社に30年以上勤務し、機械、果汁を海外から日本へ輸入するビジネスなどに携わった。50代で辞め、知人とウィーンに会社を設立し、果汁などの輸入事業を始めたが、消費者に直接つながらない業者間の売買は「何かが足りない」と早々に見切りをつけた。製造業を起すべく、後発でも戦える分野として考えたのがペットボトル入り清涼飲料。市場の地殻変動を予感したからだ。

一つは、スーパードライなどの自主開発商品「プライベートルブランド（PB）」による「価格破壊」。「39円コーラ」など、ナショナルブランド（NB）に戦いを挑んで

入り「桃の天然水」の売り上げが芳しくないと知り、「透明のペットなら薄いピンクの商品は絶対成功する」と口説き落とされた。ペットの「桃の天然水」は大ヒット商品になった。

その後、第3工場も建設、大手飲料メーカーとの取引は着実に増え、売上高は約100億円へと急成長した。3工場で計数十億円の巨額投資だったが、小型ペット時代が来るという市場展望を数字で示し、メーカーから「工場ができた暁には生産を委託する」という約束をもらい、高い確率で成功すると「論証」し、銀行の融資を受けられた。「一歩先を読む洞察が信用を作ったと思う」。

消費者、社員が幸せな会社

商社時代の経験・知識が創業のヒントになったのは間違いない。商社時代の取引先メーカーが設備に協力してくれるなど、人脈も助けになった。とはいえ、商社の仕事と直接的には縁のない未知の製造業で成功したかぎは何だったのか。

青木さんは「資本の論理が働く社会において、組織

いた。PBを請け負う独立系企業が少ないという「すき間」を狙う戦略だ。

もう一つは、ペットボトル小型化。当時はリサイクル上の制約で、大型（1リットル以上）に限るという業界の自主規制があったが、欧州の小型（500ミリ入り）飲料水を扱った商社での経験から「必ず小型が主流になる。そこで先行すればチャンスはある」と踏んだ。

水が良く、大消費地東京に近い群馬で、牛乳工場敷地の一角を借り、96年2月に第1工場が完成し、流通業者のPBのウーロン茶（2リットル入り）の生産を開始。96年4月に小型ペット解禁を受けて小型専用の第2工場建設に着手し。97年6月稼働。小型ペット対応の工場は関東で2番目。各メーカーが「模様眺め」の中、「いち早くスタートさせれば大手メーカーの仕事も取れると考えた」。

工場完成と同時に製造を始められるように、建設中から営業に全力で取り組んだ。安さだけを追うPBが衰退し始めていたことから、第2工場ではNBを狙った。最大のターゲットが自前の工場を持たずに協力工場に生産委託しているJTなど。JTの缶

の目的に個人が従属する生き方しかないのを見てきた。お金じゃない、人（顧客、消費者）が幸せになり、自分たちも達成感を得られる会社を作りたい」と語る。その証拠にオーナー経営は採らず、株を数%しか持たない。全員が働きがいを感じ、経営者になるチャンスを与えられる企業を志向している。

サラリーマン時代に満たされなかった「思い」が、定年の年齢に達した青木さんを創業に駆り立てた。

（了）



わたしの視点市民のための行政とは

ぐんま経済新聞 2007年5月24日

榛名山麓東南に広がる里山を私は第二の故郷の思いで住んでおります。

早春の陽光に恵まれた2月下旬の午後、その里山で付近の市民と県市町それぞれから畜産、農業、環境の担当官を迎えて画期的な会合が開かれました。議題は「養豚事業による環境と土壌の汚染」。地元市民は既に30年を超えて糞と尿による悪臭に苦痛を強いられていた歴史があり、参加の皆さんは期待半ば複雑な気持ちでした。私もその一人でした。

この里山の頂は夜明けの朝日に輝き沈み行く夕日を受てる素晴らしい環境なのですが、長い間の習慣で糞尿を素堀に溜め、土壌に浸透させる方法を実施してきたため、硝酸性及び亜硝酸性窒素濃度が極端に高い地域なのです。糞尿は素堀のため発酵されず腐敗の経路をたどり、悪臭と害虫が近在の家庭を悩ませてきた歴史が昨今まで現存していました。

さて、畜産環境の保全に関わる法令は、昭和39年から今日まで「悪臭防止法」「家畜排泄物の管理の適正化」など11の法令による管理基準があるにも関わらず、市民生活環境への配慮が足らず、水質汚濁、土壌汚染、二酸化炭素の増加など身近な日常の不安が連綿としている事実を考える時、このままでは群馬の環境の未来に深い憂慮を感じているひとりです。

里山には2箇所の養豚舎の事業がありますが、一箇所は改善に努力されて素晴らしい環境状況をつくりだしておられます、しかもご自分の意思で周囲の環境に配慮され事業を営まれています。一方、もうひとつの事業者が今回会合の当事者でしたが、参加された市民の方々が複雑な思いで臨まれた理由が、そこにあつたのです。「どうして今度は違う生臭い匂いが出るのですか」。

参加者の一人が説明を求めると、担当官は連れて来た機械設備商社の技術者に設備能力の説明をさせることに終始する始末。正面から問題を捉えず、公共投資の事実を市民に伝える事で問題の本質を避けてしまった。参加者の顔は苦渋に充ち怒りの声を漏らす人もいました。

国の補助を受けて設備している養豚舎の中を見せることを拒み、豚数や糞尿量も正確にしない閉鎖性と行政担当官としての適切な指導もできない姿に唾然としている時、担当官は「この地域は合併されました。適用される法律は環境汚染を取り締まる地域から除外されています。よっていかんともし難いことなのです」。この言葉で画期的な会合が終わりました。

会合で二つのことを学びました。他方の養豚業者は知恵と努力で住民との共存を実現していません。法律が全てに満足をもたらずとは限らないならば、民の知恵と努力をモデルに、法律を埋めきれない隙間に光を当てることで、真に市民のための行政とは何かを問い直す時代です。

初めて実現した会合は期待した方向とは異なる結果でしたが、現場改善の対策を住民側から積極的に提案をしていきたいと考えています。(了)

時代読み定年後起業
ペット飲料で急成長PB商品受注も拡大

読売新聞 2012年9月18日

会社員を定年退職後に起業した

20歳代は、演劇という経済とは無縁の世界で過ごし、30歳代から貿易商社員として約30年間勤めた。高度経済成長期のもの作りの発展を目の当たりにしてきたが、直接、もの作りに関わってこなかったことが心残りだった。60歳過ぎでの起業は、常識的には無理があり周囲に反対されたがそれでも夢を実現したかった。

飲料製造業を選んだ理由は何か。

当時は、輸入の自由化で果汁の関税が下がるなど、流通側による「価格破壊」現象が起きていた。その中でプライベートブランド(PB)の市場が出来、

その将来性に注目した。飲料業界の競争は激しく、メーカーとしては最後発だったが、必ず「隙間」があると信じた。

なぜ高崎を拠点に？

山梨や静岡なども候補地だったが、水質、水量という絶対条件を満たし、物流面でも東京に近く交通の要衝である点を評価した。

何から始めたか。

準備を始めた1994年頃は社会状況は良くなく、金融破綻で大企業がどんどん潰れていた。製造業への参入には、大きな設備金と専門性の壁があった。

自己資金は3000万円だけ。目をつけたのはペットボトルだった。中身が見えて軽量、リキップができるのが長所。しかし、当時はまだ缶が主流だった上、リサイクル問題がネックとなって、国内メーカーは、500^{ミリ}の小型ペットボトルの生産をおかげで、大手流通からの受注も増え、現在、全売上高の7割超を占めるまでになっている。

独特の経営革新を行っているようだが。

例えば、昨年夏から取り組んでいる工場の「見える化」。生産ラインにウェブカメラを設置して、スマートフォンなどでどこからでも24時間映像を見ることが出来る。東日本大震災や原発事故を契機に、人間が機会に頼ってしまうのが一番怖いと実感した。デジタル化の時代だからこそ人の役割を見直す。カメラ導入で人を減らせれば、人間でなければできない場所をより手厚くできる。

飲料業界を取り巻く環境と今後の展開は。

創業後10年間の清涼飲料市場は年率4〜6%の成長だったが、直近2、3年はゼロ成長だ。うちは国内5工場だが、北海道から九州まで15の協力工場を持ち、年間2800万ケースの内、2割を生産してもらっている。

を自主規制していた。調査で、解禁が近いと判断し、小型ペットボトル生産を計画、営業先で有利性を訴えた。

その結果、PBの納入先と、大手飲料メーカーの業務生産委託のメドがたち、1年半で創業にこぎ着けた。

創業後の業績は。

1年目は小型ペット生産が間に合わなかったが、サッポロ飲料とJT(日本たばこ産業)がウーロン茶の大型ペット生産を発注して協力してくれた。売上高は20億円と、計画の倍だった。

2年目には小型ペット生産も始めた。JTの「桃の天然水」を缶から小型ペットに替えたら、爆発的に売れた。また、先行メーカーの特許に抵触しないように、サッポロ飲料と共同開発した新たな緑茶製造法が完成し、生産を開始できた。2年目の売り上げは33億円に伸び、3年目には売り上げ53億円の6割をこの2社が占めたほどだ。一方、PBは「多品種少量生産」の流れに対応する生産技術確立した

創業以来の目標である株式公開を2016年度に果たすため、来年度に持ち株会社化するため、今後10年間は、アンチエイジングの機能性飲料といった新たなカテゴリーの飲料を開発し、自社ブランドとして、国内やアジアを始め国外に売り込んでゆきたい。(了)

群馬テレビ開局30周年記念特別番組

はっしゅん群馬発元気情報「よみがえれ日本経済」

2001年6月30日

解説 創業から、わずか6年後に売上高90億円という驚異の企業ハルナビバレッジ株式会社。創業当初、スーパーなどのPBのペットボトル飲料生産から開始、その後清涼飲料分野が拡大し、現在は様々生産、その能力は500^{ミリリットル}ペットボトル飲料を1日80万本生産。売上高1000億円を視野に入れ、株式会社頭公開の準備をしています。

青木清志（以下、青木）数字の上での規模でいうビジネスは、ある程度できたと思っています。

スタート当時の20名の社員から、今は100名の規模ですが、ビジネスは規模が最終目的ではなく、人のビジネスであり、働きがいのある会社としては

未だ発展途上です。

解説 更に新たな挑戦として茶系飲料の際に出る茶カスを有機肥料として県内の栽培農家に提供。地球環境に優しい農業生産、県内の地域農業の活性化とハルナビバレッジの挑戦はまだ続きます。

アナウンサー これから企業を起こそうという方にアドバイスはありますか。

青木 依存してもいけない、過信しても駄目です。個人の能力をつき進めて、じっくりと事業化の過程を歩んでいくという事です。大変困難な事ではありませんが、すぐ組織にしたり大きくしたりではなくて、自分自身が何をしたいかを明確にする事です。そこで1番大切なのは、技術のための技術でなくて、やはり消費者のための技術だという事を忘れないでほしい。それから商品化をするプロセスを歩んで頂きたい。まずは、お金という人もいますが、優れた技

術にはお金は後から必ずついてきます。お金が先ではないいけない、むしろ何のために立ち上げるかの事業理念を大切にしてください。

アナウンサー ハルナビバレッジの青木社長（代表）は目に力のある方だという第一印象でした。60歳を過ぎて会社を起業し、徹底的なマーケティングを行い、躊躇なくリスクを顧みず会社を起こして大成功しました。地方からの発信という質問に青木社長は文化を育む事が大事。東京の資本を地方へ持つてこられるようなパワーを発信したいとのことでした。

財部誠一 色々な企業の中で、一番印象的だったのはハルナビバレッジの青木さんです。言葉の中にお金というものは、良い技術を持てば後からついてくる。彼は大事な事は、「何のために仕事をするのか」という、その理念が大切」と言われていました。

今、日本の産業界を見渡し、景気が悪いなか、顕然と結果を出して、自分の足で残っている会社はあ

財部誠一の群馬発元気情報

2003年12月23日

財部誠一（以下、財部）日本経済は底から上向いている。まだ実感はないと思うが、認識をもってほしいのは、今までの歴史を振り返り、日本は戦後のオイルショック等もあったが持ち応えてきたのは、大企業はびくともしなかったが、今回は日本を代表する企業も崩れたこと、これからは落ち着いて環境を見ながら遅れがないように認識すること、日本経済復活となれば日本からも元気な企業が出てくるはず

です。
群馬町のハルナビバレッジ本社です。60歳過ぎて起業、変わった経歴の社長です。3年前にも登場して頂きました。それからどのようになったか、社長はどんなことを考えているのか、私も興味を持ちま

ります。

明確にいうと同族会社に多いです。それは何故かというと同族会社は理念を継承している。会社にとって理念はいかに大切だということです。

では、理念は何かというと社会の中で、どう役立っているかがポイントで、リスクがある多様なニーズに応えること。

日本は不況ではない。みんなお金はあるが欲しい物がない時代なのです。ならば欲しい物を創ることです。きちんと技術がヒットすれば間違いはないのです。

解説 社会にとって、自分たちが何を求められているのかを、把握していることが大切ということですね。

（了）

した。

創業は平成8年、ペットボトル入り清涼飲料水製造に特化し飛躍的な成長を続けています。平成15年度の売上高は111億円以上、わずか8年で年商100億円に駆け上がったわけです。社長は青木清志さん、昭和8年北京生まれ、貿易、商社勤務した後62歳でペットの将来を見ての決断でした。良質な水と交通の利便性で群馬を選びました。

前回VTRを拝見して、素晴らしい会社だと思えました。何故この事業を専門にしようとしたのか動機を教えてください。

青木清志（以下、青木）実は10年毎に全く違うビジネスをやってきました。10年単位で色々なビジネスを行ってきました。

財部 どのようなビジネスですか。

青木 20歳代は演劇のシェイクスピアの演出家になろうと勉強しました。ですが肺結核になり3年間は廃人のように再起不能となり入院。その後、海をながめながら次の仕事を考え、先輩の紹介で貿易の会社に入りました、初めは貿易の「ぼ」の字も知らず。一生懸命に勉強をしました。ヨーロッパへいき、最初は医療機械を扱い10年。たまたま担当したのですが、10年毎に違う仕事でした。そして最後の10年が食品の担当でした。このような人生ですから、面白い経験を重ねてきたので、違和感はなかったです。

財部 製造ですが、演出家の世界ですね。

青木 小さい頃の夢を持ちこんだのかもしれませんがね。

財部 結局、学生の頃やりたかった事をやっているのですね。

内的になることで仕組みが合理的かつ省資源化になることで、結果としては収益に結びつく。利益を出すために収益性も視野に入れて環境会計を考えた。

環境問題は情緒的になりやすいですが、収益にきちんとリンクして、その意味をもちます。

環境会計報告は四半期報告会で公表しています。40〜50名の金融機関、株主、証券会社VCにお集まり頂いています。その前は毎月報告会をしていましたが、昨年から四半期にしています。銀行にお越し頂き、資金調達も必要ですから、明日はどうなるのかを報告して、公開性と透明性でお金を貸して頂いています。これが大きな担保となっています。

そのビジネスモデルがどうなるかが重要です。

財部 ハルナビレッジはすごい会社です。青木社長は演出家としてやっている。製造業はノータッチだった、起業時にはプロを集めて彼が束ねた。まさに演出です。

環境会計は環境に良いことだけでなく、収益に繋

青木 そうですね、中堅社員の人達が役者です。その役者がパフォーマンスをして、その感動をお客様へ与え、製品を購入して頂き、消費者に喜んで頂けることなのです。形は変わりますが、実は演出と同じかもしれませんね。

財部 軌道に乗り急成長され、その後でも蓄積を作るとか、自社ブランドをつくるとか、またきのこの事業も企画されていらっしゃるとか。

青木 きのこは、産学官で共同開発しています。茶カスも年間、約700〜800ト、50数件の農家へ差し上げています。あの殺菌性は土壌の改良剤になると考えています。

環境会計も、これは、むしろ外側と内側の両方からの目的があります、外側は様々な地球汚染、環境汚染は群馬の汚染と同じ問題です。これを機にCO2nox、soxなどを減らす事は社会的な責任だと思います。どうすれば少しでも削れるかを考え、社

げ、収益に結びつけることを考えています。

このビジネスモデルは全国レベルのものです。

すべてを通して安売りは無い。共通していることは本物ということです。今の企業経営は本当のサービス、本当に良い品質です。景気が悪い昨今ですが、安売りだとデフレになる。過当競争となります。逆に本当のサービスへの知恵を感じました。

(了)

群馬の元気をバックアップ

2005年12月21日

財部誠一（以下、財部） ハルナビレッジ株式会社さんは平成8年に起業、社長の青木さんは60歳を過ぎて起業され大成功されました。現在はOEMだけではなく、自社商品開発や環境ビジネス、農産物の新規事業にも意欲的な活動を行っています。

2005年今年はどのような年でしたか、本年の印象的な事柄はございますか。

青木清志（以下、青木） 今年は起業から10年目でしたが1年間楽しい年でした。10年間いつも変わらぬ思いです。厳しい時代ですが1年間、大変満足した年でした。

組んでいる事は何ですか。

青木 10年間のインフラを、これから先の支えにして、これからは違うビジネスを考えています。その事業では100億円の売上にと考えています。3年前から準備をし来年、研究開発を分社化しスタートします。具体的には生活習慣病を研究開発しマーケティングまで直接届ける事業です。今は生みの苦しみの段階ですね。

財部 「ナンバーワン、オンリーワン」。それぞれの分野での一番、他社との違いについてはいかがでしょうか。

青木 スピードです、当社は週間経営をしています。通常は1ヶ月ですが、1週間の経営を2時間の間に経営の実態を見て経営分析まで行います。スピードは負けません。将来をつくる意味でも、監査役や社外役員にも報告しアドバイスを頂いています。

財部 起業して経営をするのは、続けること、ましてや発展は難しいですが、過去を振り返り一番苦しかった大変だった事は何ですか。

青木 振り返るから楽しいのかもしれませんが、私は生まれて初めて製造業をし、人を創ることが先決でした。10年目の現在、創業当時の社員は執行役として成長しています。確実に必要な時期にまできて、確実に歩んでいます。

財部 具体的には？

青木 最初5名を大きな柱として迎え入れました。その柱から始まり、社員を集め、全体のレベルを上げていきました。長い道のりですが、楽しい思いが大きいです。

財部 ポジティブな青木さんらしいご意見ですね。

「今」強化したいポイントは、経営者として今取り

財部 おもしろいですね。経営者はそれぞれの独自のスタイルがあるのですね。教科書は参考にするだけ、自分のスタイルにしているのですね。（了）

1995年の春、紹介者の横におられた、童顔、丸顔のNさんと初めて話をしたことは、いまだに記憶に残っています。まだ20代の半ばでしたね、眼の底に柔らかな好奇心があり、そのときの印象を際立たせていました。〝モノづくり〟の話題になるとあなたの眼光是鋭くなり、我が意を得たりとばかりに心が動いていくのがわかりました。

爾来、あなたは生産の現場に優れたリーダーシップを惜しみなく発揮されてこられました。本当に現場が好きですね。人はともすれば現場に埋没し無意識に時間を消費するものですが、あなたの頭と眼は狩人の感覚を備え、鋭い五感で、生産の現場をより本物に近づけてくれました。毎日が小さな発見の繰り返しであることを証明し、その挑戦者のトップの位置に立たれました。

創業からまだ6カ月を過ぎた頃でしたが、10年後の生産現場の最高責任者にNさんを指名する、と心に決めたのです。歩みだしたばかりの未知数の人に期待するのはむしろ無謀な挑戦であったのかもしれませんが、私は、ある種の〝人間の感性〟をNさんの潜在する力として読みとったのです。次世代を育むことは一方通行ではなく、双方向で学びあう時間と考えればお互いの試練の場になるにちがいない。それを証明したのはNさんのひたむきな努力です。

ある日、その計画のことを事前の相談もなく伝えました。未来のことだと信じがたい顔をした様子でしたが、10年を待たずに製造現場のトップの地位を獲得されました。それから3年後、今度はグループの組織再編時に製造会社の社長に就任する快挙を遂げておられます。製造のトップに就任以来、後輩、先輩それぞれの個人の能力を、チーム力に転換させる独特な現場経営を築かれ、難題の解決に当たっては決して力づくではなく、常に会話を重視する姿勢でしたね。なかでも〝人とモノ〟ではなく〝人と人〟の関係に置き換え、常に人に眼を向けておられるのがすばらしい。それに応えてきた一人ひとりに感謝を！

Nさん、日本は今、惨憺たる状況にあります。私は蘇る日はそう先ではないと思っています。あなたの世代が日本の先頭に立ち、日本の文明を創り変える必要があります。その時代の実現に向かって、若き世代の政治家の応援をしております。あのとぎと同じくこれからの10年に期待を賭けます。日本国の蘇りを願って。

『トップが綴る いま伝えたい！ 感謝の心』

(PHP研究所 編・刊、2011年) 初出

どの道を切り拓き、何を創造していかうとするのか

「どこからきたか」ではなく、「どこへ行くか」が最も重要で価値あることだ。榮譽は、その点から与えられる。どんな将来を目指しているのか。今を越えて、どこまで高くへ行こうとするのか。どの道を切り拓き、何を創造していかうとするのか。過去にしがみついたり、下にいる人間と見比べて自分をほめたりするな。夢を楽しそうに語るだけで何もしなかったり、そこその現状に満足してとどまったりするな。絶えず進め。より遠くへ。より高みを目指せ。

『ツァラトゥストラはかく語りき』

〔超訳 ニーチェの言葉〕白取春彦・翻訳 ディスカヴァー・トゥエンティワン刊)より

現在の日本の状況を顧みるとき、19世紀の後半に生きたドイツの哲学者ニーチェのこの言葉は時間を越えて人間の本質に迫る鋭さがあり、まさに現在の日本の課題に突き刺さる言葉として励まされる。

周知のとおり、昨年(2011)、日本は未曾有の大震災・津波、あるいはそれらもたらした「人災」により、経済・企業活動があまねく停滞した。徐々に脱却しているとはいえ、多くの企業人は日本の未来に希望を見出せず、諦観さえ感じていることだろう。

しかし、私はこの機に、私たち日本人は「日本人らしさ」を取り戻すべく、国の在り方はもとより、企業の在り方・文化を再考・再構築する必要があると考える。

企業はその活動の歴史が長くなるほど過去の遺産に縛られ、新しい血液をつくり遺伝子を進化させることにどうしても疎くなり、過ぎたる榮譽に惑わされがちである。不確実な未来への挑戦を確かな行動にするには、洞察力が欠かせない。何を実現しようとするのか、その理念を高らかに掲げることは最も人間らしい生き方である。よい現状にも悪い現状にも溺れず、実現に近づける歩み方を拓く努力が重要となる。

かつての日本企業は、その努力を怠らなかつたために、繁栄を実現させた。だが、そういう「日本人らしさ」が失われつつあるのが、昨今の日本といえよう。

「どこへ行くか」に価値観をもつニーチェの考えは、百年を過ぎても今日の私たちの背中を押す言葉といえよう。「どの道を切り拓き、何を創造していかうとするのか」。

今こそ、新しい遺伝子による新たな企業文化を花開かせるときだ。

『トップが綴る さあ、前に進もう!——私が励まされたひと言』

(PHP研究所 編・刊、2012年) 初出

序

ここ数年を顧みると、アングロ・アメリカン型市場原理主義に基づく過度な金融資本政策の活動が、ポスト・産業資本主義社会を主導した結果、世界の金融、経済、そして環境の分野にも多層な問題が起きているといえよう。とりわけ、人類の最も基本的な生存権にも影響を及ぼし、深刻な地殻変動をつくりだしている。金融、実体経済の収縮を生み出している〈危機の連鎖〉は、グローバル社会を瞬く間に変貌させ〈転換の時代〉を踏み出しており、金融資本主義の、まさに〈終わりの始まり〉を告げる象徴的な出来事であったと思われる。

さらに過去を振り返れば、1985年、先進7ヶ国による〈プラザ合意〉を受け、日本は急激な時間で円高基調への転換を余儀なくされたが、実は、この時期から金融は、実体経済と乖離していく歴史が始まっていたと考えられる。米国で始まる金融工学手法は、金融の本来の規範を超える実態をつくりだしてきた。

英国から金融ビッグバンがスタートし、20世紀には、日本を含む主要な先進国で金融機能の領域を超えての〈自由化〉の準備ができており、〈金融主権の政策〉による新しい秩序は、ポスト・産業資本主義を主導するなかで一つの時代を築きつつあった。しかし、短期的利害の優先に主眼のあるこの政策は、長期的な戦略を立てにくい状況をつくりだし、実体経済の成長を歪めてしまっている。

ことに、〈環境分野〉の理念と、実施方法に関しては、基本的な政策の違いが、現在の地球環境の課題を一段と難解にしている。かくして、欧米主導の〈近代化モデル〉が大きな転換点を迎えている今日、日本は、ポスト・産業資本主義社会に続くその先の未来に眼をあて、〈新たな国づくり〉を描く絶好の機会ではなからうか。

18世紀末の産業革命から20世紀に至る〈化石燃料〉が果たした産業資本社会での役割は、確かに重要なものであった。しかし、1973年の第一次石油問題で提起された課題を〈先進国モデル〉は、抜本的改革を実現できないまま今日まで引きずっている。〈金融資本主義の破綻〉が示している〈文明の衰退〉と思われる兆候は、既に歴史が明かしてきているが、一方で地球温暖化の進行は益々深刻さを深めている。気候変動をはじめ数多くの記録を重ねて、その影響は広く生態系にも及び、人類の健全な生存権を脅かし続けてきた。そういった現在の世界規模、あるいは地球規模の情勢は、次の時代を示唆する大いなる教訓と受け止めるべき出来事であり続けるだろう。

以下、本論において、「2」では、現在の世界情勢を改めて振り返り、また、その問題点を洗い出す。「3」では、「2」を踏まえ、貨幣がもたらした金融資本主義の歴史的背景を考察する。「4」では、現代の日本における問題点を概括的に提示し、今後進むべき

道を提言する。「5」では、地球規模における〈生態〉という視点を通して、昨今の問題と照らし合わせ、本論の締めくくりとしたい。

2 世界では何が起きているのか

21世紀、世界はかつてないほど、流動的で不確実な時代を歩みだしている。この潮流は、20世紀末ごろから既に先進国において、政治、経済、金融の基調をなしてきた。ことに、今日は経済活動における事業環境は益々複雑化するなか、市場の不透明な実態が深く懸念されている。

金融に端を発した経済危機の顕在化から、数年が過ぎた。しかし、世界は危機的状況を未だに脱したとはいえない。金融危機に続き、主要な先進諸国に国家財政の危機が迫り、未来に〈光〉ではなく〈影〉を感じている人が少なくないだろう。

一体、地球人は、どのような未来を選択しようとしているのか。その選択肢は狭められつつあるが、人類を含む生態系の共存のありかたを、今一度問い直して見る必要がある。〈人間を幸福にする経済システム〉とは何か。今、真剣に模索するべきである。正に、歴史に学ぶことで、人類は再出発すべきときが来ている。

冷戦末期に起きた、ベルリンの壁崩壊のように〈見える形〉ではないが、大きな視野で見ると、時代はまさしく〈歴史の転換期〉に遭遇していると捉えるべきかもしれない。英国の歴史学者で、米国・ハーバード大学教授のニール・ファガソンは「西洋はいま

500年居座ってきた世界の支配的地位から滑り落ちようとしている」と語っている。

各国が疲弊している！

では、世界主要国の現在の状況を具体的に見てみよう。

2007年に米国で発生したサブプライムローン問題以降の世界経済の危機は、単なる〈経済危機〉とは異なる資本主義の本質に関わる問題を突きつけている。ことに米国では、〈弱いドル・財政赤字・貿易赤字〉という積年の課題を抱えて、金融危機の後遺症として増発した国債の発行残高が、GDP比100%を超えていくのも時間の問題といえよう。

米議会予算局によると、09年度の米国の財政赤字は1兆4000億ドル(約140兆円)で、GDPの10%に相当し、米国の国家負債総額は、想像を絶する実態になっている。そこに、さらに莫大な軍事費を消費し続けている深刻な姿が、現在の米国である。

欧州各国も同等の懸念を抱えている。金融危機後のユーロ圏における経済不均衡の問題は、再発の危機を未来に引きずっていくことが確実だと思われる。米国という〈帝国〉が、ゆるやかに衰退の兆しを見せているいま、他方で単一国家でないEUの政策決定の難しさは財政問題を考えると深刻だ。

1929年の世界恐慌は〈バクス・ブリタニカ〉の最終的崩壊を示す危機であったが、実質的な世界恐慌ともいえる現在の状況は、米国を覇権国とする世界経済秩序の崩壊と

いう危機を目前に示してしまったと考えられる。また後ほど触れるが、10年を超える混乱の時代を経て、2020年代には〈バクス・アメリカナ〉の崩壊という歴史が始まり、世界の潮流は、パワー・オブ・バランスが西から東に移行していき、思潮として単独覇権を支持しない時代が主流になるだろう。

一方で、地球温暖化の影響が益々深刻さを高めていき、ユーラシア大陸連合の再編が考えられる。EU+ロシアという、天然資源と核燃料資源の偏在に拠る、地政学的な結合もあり得るのではないか。その推測には、ロシアの心の中にヨーロッパ圏への歴史的想いが深いという理由もあるが、この選択が安全保障に関わる究極の対応ではないかと考えられるからだ。

問題は日、米、欧、主要国の多額な財政赤字である。要因は各国の経済政策にあるとしても、起因の本質は市場を主導してきた、マネタリーエコノミー（貨幣経済）の中核の一つである過剰貨幣にあるだろう。それは、グローバル金融資本主義の有効手段として、幾つもの市場を通じ、意図的な操作を繰り返してきた市場の誘導政策に象徴されている。

日本の財政収支の際立った実態を考えると、長期的な未来戦略の真剣な構築作業に入り〈人間のための経済原理〉とは何かを見据えて、本質論を確かにする必要がある。グローバル市場原理の、市場を人為的に操作し、誘導する、数理的モデル化の工学的手法はとるべきではない。望ましきあり方は、外部から意図して働きかけなくても、個々の要素が自由に働き、それらが有機的に結合されて一つのシステムを成立させていく姿だ。市場においては、そのプロセスの形成こそが重要なことで、工学的ではない、〈有機的な

経済システム〉を指すべきである。

暗澹たる世界情勢

人類が地球上に現れたのは、およそ20万年前だといわれている。人類はゆるやかにその数を増やしていき、西暦1年頃の総人口は1億〜3億程度になったと推測される。2倍の人口になったのは10世紀前後だという。それまでの地球人口が17〜18世紀頃になると変化が起きて、10億の大台を突破した。その背景には、英国で起きた産業革命の影響があったと思われる。

今日、世界の人口は70億に達している。ここまでふくれあがった人類が生きていくには、それなりの共存の知恵を発揮する努力がどうしても欠かせない。地球は今、さまざまな限界に達しており、生態的、物理的にはこの数百年間劣化し続け、未来を透視できない姿になっている。地球はかつてない重症にあるといえよう。しかも、やがて今世紀後半〈100億人の地球〉がやってこようとしている。人類の生存に必要な食糧、エネルギー、資源などを適正かつ公平に行き渡らせることができるのか。まさに、ふくれあがった地球の課題は重たい。

さて、今の地球を俯瞰したとき、私はこれまでにない人々の深い失望の表情に気付かされる。インターネットによりリアルタイムに地域圏を越えて世界が一つの生活単位となりつつあるが、今もなお自らの手足によって地を這いながら動かざるをえない世界も、

依然として存在している。

人類は幾世紀にもわたり、宗教の違いや、異なる民族の争い、そして思想の違いなどで形而上の争いを繰り返しているが、その因は精神の内なるものに拠る人間の本質と考えるべきかもしれない。また、そこには地政学上からの地域主義への執着心もはたらいている。気付かされる姿はこれまでの精神の葛藤から生まれた貌とは違うものだ。未来に希望を託せないもどかしさが渦をなし地球を覆っているといってもいい。北アメリカ、西ヨーロッパ、中東地域から発信される情報は、まったくと言っていいほど暗いものばかりだ。

なぜ、このような事態になったのか。当然ながら出来事には出発点があるはずだ。精神の葛藤から起きる紛争や対立とは別の歴史的背景に焦点を当ててみよう。

3 金融資本主義の歴史的背景とは

まず、18世紀後半に英国で起きた産業革命まで歴史を遡らせてみる。

英国を中心に欧州の産業革命が急速に進み、かつて誰も経験したことのない金融という仕組みが考案され、新しい産業資本家の台頭を生み出していく。なかでも新たな金融の概念と実践を主導したのが、ユダヤ系資本家・ロスチャイルド一家であった。爾来、欧州主要都市に国際金融活動を深く広げていき、各国の王侯貴族に巧みな交渉力を発揮する傍ら、政治を司る隠然たる勢力になっていく。

19世紀の政治舞台でその名を轟かせたフランスの皇帝ナポレオンを始め、オーストリアの外相メッテルニヒ、ドイツの宰相ビスマルク、イタリアの財務大臣メデイチ、イギリスのウェリントン侯爵などと特別な関係を結び、戦争で疲弊していくそれらの国の財政をロスチャイルド銀行が支えていき、ヨーロッパ主要5か国を、ロスチャイルド家の5人の子息らが実効支配する歴史が続いていく。

フランス皇帝ナポレオンが嘆いた言葉が史書に残っている。「お金を出す手は、受け取る手よりいつも高いところにある。お金に祖国などない。金融家は愛国心などまったく関心がない、唯一の目的は金儲けなのだ」。

1815年、ワテルローでイギリス軍とフランス軍が雌雄を決する戦いがあり、ロスチャイルド銀行は、ナポレオンに政府国債を担保に戦費を貸し付け、イギリスには、政府公債を担保に戦費を用立てた記録が残っている。史書によると、イギリスは18世紀末からナポレオンとの戦争が終結するまで120年間の半分は戦争状態で、フランス革命から第2次世界大戦が終わるまでほとんどのヨーロッパの戦争の背後に、ロスチャイルドが存在していたとある。

この年、三男でイギリスのロスチャイルド銀行のトップ、ネイサン・ロスチャイルドがこんな言葉を残している。

「大英帝国を支配するのは通貨供給を支配する者だ。それは私だ」

19世紀の半ば頃には、金融戦争という残忍な戦場を勝ち抜き、強大な金融帝国を築き上げ、イギリス、フランス、ドイツ、オーストリア、イタリアなど主要工業国の通貨発

行権はロスチャイルド家に支配されている。

国際金融資本家らは、イギリスの植民地アメリカの通貨発行権をたびたび強要しては失敗を繰り返していた。19世紀初頭に中央銀行として、二つのアメリカ合衆国銀行を設立するが、1811年、第3代大統領トーマス・ジェファソンは銀行授權延期法を否決する。ネイサン・ロスチャイルドはロンドンでそれを知り激怒した。「アメリカは悲惨な戦争になり、植民地に戻してやる」といい放った記録がある。

その後、2度目の法案が成立しているが、1832年再び大統領の拒否権行使で潰されていく。80%の株式をロスチャイルド家中心に国際金融資本家が占め、20%を政府が出資する構成に、アメリカ国民は強く反対を示してきた歴史が残されている。それについて、トーマス・ジェファソンが残した次の一文は、200年を過ぎた今日を見事にまで喝破している。

「私有銀行が国の通貨発行権を握ったら、彼らはまずインフレをつくりだし、それから一変してデフレにすることで、国民の財産を奪うだろう。」

しかし、国際銀行家らはアメリカにバブルを起こし、経済恐慌をつくる。そこに、更に南北戦争で資金が枯渇し、経済が疲弊してしまふ。アメリカ政府は、南北戦争後100年にもわたり、民営の中央銀行の設立という重要課題をめぐって戦いつづけ、ついに1863年致命的な妥協をして国立銀行法の制定に至る。1913年には通貨発行権をもつ私有中央銀行、連邦準備銀行(FRB)が設立されていく。この時の株主の構成は、(シテイバンク(ロックフェラー)、チェース・マンハッタン、モルガン・トラスト、

ハノーバー・トラスト(ロスチャイルド)、ケミカル・バンク、ナショナル・コマースシャル・バンク)。

現在もこの構成はほとんど変化がない。

爾来、アメリカ政府は通貨発行権がなく、必要になると国民の将来の徴税をFRBに担保として差し入れ、ドルを発行してもらう。1971年以来、金との兌換を中止したのでドル札の印刷は現在もなお無制限である。

第16代アメリカ大統領リンカーンは、暗殺される1年前、1864年11月24日友人のウイリアム・エルキンスにあてた手紙で次の言葉を述べている。

「私には二つの敵がいる。前面の南軍と背後の金融家らだ。前者に比べると後者は最大級の脅威である。私には、私を震え上がらせるような危機が忍び寄ってくるのが見える。私は我々の国のことが心配でならない。マネーが国民を統治し、マネーが国民を傷つけ、最終的には少数の人間に富が集中するのだろうか。我々の共和国は破壊されるのか。どんな時よりも、戦争の時よりも、今、私は国家の行く末をとても心配している」

リンカーンは南軍に勝利するが、1865年4月14日暗殺される。暗殺に関わった可能性のある人物の名には、銀行家も入っている。通貨発行権で国を支配する戦略に対抗する戦いで、南北戦争後100年間に実に7名の大統領が暗殺されている。

貨幣の功罪を振り返る

さて、歴史的記述から核心となる「貨幣の功罪」に焦点をあててみると、人類の争いの大部分に貨幣の役割が一定の働きとしてあった事が想定される。

18世紀後半からヨーロッパに浸透していく産業革命の実態を見ると、国際金融資本家の支えが産業資本家の台頭を生み出し、資本主義社会への移行が一段と進んでいく。その一方で、それまでにない労働、社会問題も起きている。世界は、英国を筆頭とする資本主義諸国と、それに従属する地域に分けられるようになり、(パックス・ブリタニカ)として20世紀初頭まで続いていく。

1917年、第一次世界大戦で疲弊したロシアで、革命による史上初の社会主義国家が誕生した。深刻な食糧不足に陥り首都ペトログラードでボリシェヴィキ派がゼネストを敢行、事態を收拾できなくなったニコライ2世は退位する。この2月革命によるロシア帝国崩壊の裏面史にある、亡命先スイスで、レーニンが密かに受け取るロスチャイルドからの大量な軍資金がなければ、立憲民主党の臨時政府との対決も困難で、政権の樹立には程遠い事態になったかもしれない。

西欧・米の200年におよぶ歴史舞台の主役は、王侯貴族、大統領、将軍らの活躍であったが、戦いか、和をとるか、この選択は国際金融資本家らの思惑によって自在に操られていたといえる。

ヨーロッパを代表する金融資本家、ロスチャイルド一家5人を育てた実母が「子供たちが望まなかったらヨーロッパには戦争はなかった」と言っている。欧州の歴史は、まさに金銭闘争の歴史である。現在の(ユーロ崩壊)に群がる投機筋の行動は、ソブリン危機を巧みに商機にすり変える伝統の手法といえる。

ここまで稿を進めてきて、私は、1864年友人に宛てた「マネーが国民を統治し、マネーが国民を傷つけ、最終的には少数の人間に富が集中するのだろうか。今、国家の行く末をとっても心配している」という150年も過ぎていくリンカーンの手紙の言葉が、2007～2008年アメリカの金融破綻という姿になり、世界を震撼とさせたと思う。まさに、歴史は繰り返すのだ。

4 日本の文明と未来

続いて、世界から日本に目を向けてみる。まずは、(日本国)について考えてみよう。歴史書を読むと、日本の国名が登場するのは7世紀末頃である。この時代に国名が(倭国)から(日本国)に変わっている。爾来、海で囲まれた列島1300年を超える歴史を創ってきた。

その歴史のなかで、比類のないほど永い平和の時代を経験している国は他にない。平安時代のおよそ400年、江戸時代の266年、2つの時期でおよそ700年に及ぶ平和の時代があり、日本史の過半は穏やかな歴史であったと記録されている。

これほどの永い平和の時間がどうして享受できたのだろうか。列島がユーラシア大陸

と海で離れていることによる地政学の条件が理由だったのか。あるいはその時代の人々が、応仁の乱から戦国時代にかけての内乱を経て、列島が一つの国に収まっていく歴史から、学びとった知恵であったかもしれない。しかし、この時代は世界史的には、自然な成り行きに任せただけで、国の平和が維持されていく時代では決してなかったはずだ。人間は、争い事に明け暮れているか、穏やかな時間を楽しむかでは、人生が違ってくる。平和な700年を経験し、それぞれの生き方で累々と継承していく膨大な時間の集積は、日本人の性格、感覚、感性、嗜好、なかならず人間性にも、少なからず遺伝子として伝わってきたことだろう。17〜18世紀の戦乱の世界で、国を鎖国し日本列島に独特な粹の文化を創りだした江戸時代は、特筆すべき日本文明の夜明けを感じる。それが洗練された庶民文化の歴史の始まりであった。この時代に遡ること、日本人の一つの原型を成してきた背景が想像されてくる。

狂奔の世紀・穏やかな世紀

19世紀の後半に起きた〈明治維新〉の革命は、それからの日本の潮流を劇的に変えてしまった。列強の英仏は幕府の開国政策に乗じた内乱の拡大で、日本の植民地化を意図していたが、大政奉還によって阻止される。

内乱を取めた後、この時代の為政者は列強の植民地政策を視野に入れ、富国強兵の戦略に狂奔していくことになる。まさに近代化への道筋はひたすら軍拡の道であった。20

世紀の初頭には日清・日露戦争が起こり、植民地支配への政策に傾斜していく。この歴史に終止符が打たれたのは、80年後の第二次世界大戦での敗戦を迎えた時期だった。

1世紀近く外国との幾つもの戦争を交え、日本の文明史としては経験のない〈狂奔の世紀〉であったが、それまでの3世紀に及ぶ〈穏やかな世紀〉で培われた独特な精神文化の伝承は、狂奔の世紀を超えて今日の日本人に残されている。

その一つに〈謙讓の精神〉という美意識があるが、これは他の文明のどことも異なる固有な〈徳〉で、人への配慮の心である。人が生きていく場の一つである企業も、この配慮が働けば社会への貢献がぶれないであろう。

身に付いた自然の行為は本当に素晴らしいものである。これまで日本人が創りだしてきた文化の集積である文明の視点から考えて、〈穏やかな世紀〉と〈狂奔の世紀〉のどちらに現代の日本人は関心を持っているだろうか、あるいはどちらが日本の未来に相応しいだろうか。この選択は日本の未来を構想する時、極めて重要になる。

日本がめざした庶民が主役になる文明

さらに日本の歩んだ歴史を紐解いてみる。

1950年に勃発した朝鮮戦争は、それ以後の世界の冷戦構造を作り出す出来事であった。その意味では歴史的な転換点といえる。それと同時に日本の経済復興が勢いを増す画期的な時期でもあった。

この時代の日本で最も注目すべきことは、〈社会規範の民主化と国家政策の非軍事化〉という二つの選択があったことである。日本国の安全保障は〈日米安全保障条約〉を基本に非核三原則の下で、専守防衛に徹する国防戦略を策定している。自国の〈安全保障〉を他国に委ねる戦略が是か非か、日本の為政者が国民的議論を十分にしないまま冷戦の崩壊を目の当たりにしても、日本は変わろうとしなかった。一方では、非軍事国を標榜する傍らで、ひたすら経済の極大化を追求するばかりであった。そして〈ソ連の崩壊〉と時期を同じくして金融・経済の崩壊の歴史を創りだしてしまう。

しかしながら、中産階級主導型の社会をめざす日本の歴史をつくってきたことは極めて画期的だった。19世紀に頂点を迎えたヨーロッパ文明が、結果的に植民地支配につながっていったのは、階級社会の権力保持と資産形成の力の信仰に拠ることにあつたが、他のどの文明にもない〈庶民が主役〉になる文明は、まさに世界に類をみない試みといえよう。階級対立を極力排する精神から生まれた、いわば挑戦の歴史として評価されるべきことだ。

歴史的な新しい試みでの社会の形成過程で、経済活動の負の側面が顕在化していき、活発な企業活動が地域に深刻な公害問題を引き起こしてきた。そのなかで、この経験が無駄にしない日本企業のR&Dへの執念は、73年のエネルギー危機に遭遇した時期に、次元を変えて環境技術の分野で競争力を一段と高める成果を実現している。

しかしながら、70年代における真の危機は、〈経済成長のあり方〉を見直す議論を十分になされず、80年代に先送りしたことにある。価値判断を避け、経済が量的拡大に暴走する姿を目前にして、歯止めをかけることに市場は無関心であった。むしろ支持者としての行動をとってきたといえよう。金融破綻も必然の結果であつたといふべきだろう。危機の時代をどう乗り切るのか、当然ながら変革を遂げていく行動が何より肝要なことで、これまでの〈成長追求〉モデルの経済運営を〈成長活用〉モデルへと、政策の基本を変えることが必要であつた。そうして〈質の経済成長〉の実現に向かって歩みだしていれば、産業市場のグローバル化の洗礼を受けても、一定の時間で社会の構造変化を吸収できただろう。

最大の失態は、バブルの崩壊で資産の暴落が起きているデフレーションのさなか、1993年に平岩レポートなる政策理念が提示されたことだ。インフレ対策のヴィジョンである〈新自由主義〉の理念に基づくものを、デフレ下の日本に示す構造改革案としては、考えられない政策だ。さらにこの路線が2001年の小泉政権の構造理念に繋がり、爾来20年に至る経済社会の閉塞感を続けている要因の一つがここにある。

冷戦の終焉は、世界が多極化していく画期的な状況であつたが、東西の市場が拡大し、金融市場のグローバル化で、フランス・フクヤマが『歴史の終わり』で述べている「市場経済が進めばその先に必ず民主主義があり、やがて世界は一つになり小さな紛争はあつても平和と自由の進展がある」とする主張はまったく幻想の世界だ。

今日、その対極の世界が眼前に広がり、未来への懸念が益々高まりつつあるのは、多くの国がこのイデオロギーの呪縛から解き放たれていない現実を物語っている証である。

日本はものづくりの付加価値を追求すべきである

では、具体的に日本はどの道を歩むべきなのか。

今日の状況は、景気循環がつくる経済不況の背景とは違い、また、製造業の輸出依存への収益構造の実情からみても、資本財、耐久消費財などが輸出激減しており、日本は、今後も希望の持てる姿にはなりにくいと推測される。製造業への依存が高い地域ほど経済全体の収縮が激しい姿になっており、今日、産業構造の本格的な転換を進める時がすでに来ている。ここ数年のGDPに占める製造業の割合は下がり続け、1980年代までは25%台を占めていたが、2007年には、21%台まで下がり、残念ながら、日本の姿は、英国、米国のそれに近付いている。

時代の趨勢は、グローバル化の進展を益々深めていくであろう。地政学の観点から日本という「ローカル」の軸足を、今一度、自覚してみる必要があるのではないか。その先に、日本の近未来を構想する機会をえて、足元が鮮明になっていくはずだ。

この国の「歴史」から育まれてきた、文化的アイデンティティの固有性が維持されてこそ、加速していくグローバル化の環境の下では、「ローカルの差異」を示せる存在となるだろうし、それだけではなく、このことは国際関係の中で相互理解を深める基本的な要素だといえる。独自のローカルカルチャーの自律的な豊かさに裏打ちされた「日本のローカリティの実現」に繋がりは始めていくはずだ。存在認識がより明確にされていくなかで、日本のポジショニングが定まり、多様な価値観を許容できる自信となり、世界と

の「共存」が模索できる真の存在国になることを望む。

製造業に眼をあてると、繰り返しになるが、1973年に始まる二度のエネルギー危機を経験し、以後、日本の産業に深く根付いてきた省力、省エネ化の技術革新は極めて優れている。重要な一例といえるものに、「エネルギーの転換技術における優れた効率化」の技術的基盤などは、非資源当事国としては心強い現実といえよう。国際市場での比較的優位な技術として評価されている分野は他にも数々あるが、日本のものづくり製造業が、21世紀型の付加価値の高い産業として創造性あふれる姿に刷新されていけば、明るい未来が開けると確信している。

理性の文明に向かって

20世紀半ばから21世紀初頭までの歴史を俯瞰してみると、日本人の精神文化の中核になってきた芯の一つが抜けていたのではなからうか。

新憲法の法解釈で、自由と民主主義を社会の規範にして、国の骨格は非軍事を柱とする「理念の時代」を過ごしてきた。しかし、この国をどういう風に立国したいのか、それには何が必要で、何が欠けているのか、その問いかけを曖昧にしたまま、経済の再生に翻弄されてきた。いわば、形而上の精神文化の「伝承と創造」への熱意を、形而下の経済問題に置き換えられてしまった今日の状況に、私は極めて強い危機感を覚える。社会を構成する全ての分野を横断して、世論を喚起させるエネルギーを国民は必要として

いる。

21世紀、人々の地球環境への配慮は明らかに変わってきており、省資源の対策も細やかに気を遣う社会環境ができつつある。人々は善良な〈市民意識〉を持ち続けているにもかかわらず、〈政・官・財〉に広がる日本の為政者らの指導力欠如は、長期的な国家戦略を不確実にし、国家安全保障対策は依然として旧弊なまま改めず、何よりも国の経営健全化のマネジメントが紆余曲折するばかりだ。

トップの資源低下、政府の短命化の弊害など、政治における統治権の劣悪さに、国民は幾度となく警鐘を鳴らすも、政治は変わらず、警告の数が、しだいに無党派を増加させる情けない現実をつくっている。〈政治と経済〉は同床同夢であるべきで、これほど2つが離れた活動をしている国は少ないと思われる。英国の歴史家A・J・トインビーは、「文明は逆境で生まれ、自然的環境や人間的環境からの挑戦に人々の応戦が成功した時に興る」と述べている。さて、〈始まっている未来〉を9項目の課題にまとめた。

1 10年計画で世紀末からの20年間に及ぶデフレ経済、社会環境への対応を、政治と経済の一体化の中で挑戦する。
 2 2050年を目標に10年の段階的な計画で〈超科学技術立国〉構想に着手する。
 3 日本の〈安全保障〉の自立的構想を10年以内の実現を目論み、国内にあるすべての米軍基地を10年以内に日本に返還。

4 世界の主要国と3年以内に2国間交渉でFTAを完了し、さらに広く各国との〈安全保障〉枠組みと核拡散の条約を締結する。
 5 自然再生エネルギーの社会づくりを2050年を目標に、5年計画を重ね再生可能なエネルギーを極める。しかし、原子力発電は安全対策の技術を極限まで高め22世紀を目論む。ただし2020年までにF項目を可能とする中核の新技术をサポートする。

6 国の継続的存在を可能にする戦略として〈新しい抑止力〉をより高度なR&Dにより実現する。

7 〈日米安全保障条約〉は地位協定を始め基本的な刷新をして継続する。
 8 2050年の人口の想定を9500万人〜1億人として、未来の国づくりの構想を着手する。

9 国の存在は国民のためにある。存立条件の最大の優先事項は、人々の幸せの実現に叶う事を第一とする政策であること。

日本文明の歴史は〈創世期〉〈穏やか期〉〈狂奔期〉を経て、1950年の朝鮮戦争を挟み新しい扉が開けられた。私はこの1950年から始まり、いま、そして将来へと続く約1世紀を〈理性の文明〉と名付け、2050年にかけて緩やかに時間をかけながら〈理性の世紀〉が実現されていくことを願っている。どんな日本にするかは、次の世代に選択権があるが、地球の中でも独自性のある文化を創ってきた国として、これからも平和に貢献できる日本であってほしい。

この章の締めくくりとして、「日本の未来」を考察したい。今、世界が大きな危機に直面しているといっても、決して人類が衰退しているわけでも、人類の歴史が終わりを迎えているわけでもない。むしろ今は復興の時であり、ゆるやかに幕開けがはじまっている時代である。1970年代から世界を主導してきた新自由主義思想に拠る金融資本主義と、日本は決別することだ。金融は本来に回帰し、新しい経済モデルが入れ替わることで、多くのものを獲得することが望まじき生活だという考え方は過去のものとなっていく新しい文明の扉を開きたいと思う。

日本は、2030年代に世界で有数な資源大国になる。国連の大陸棚限界委員会が、日本最南端の沖の鳥島の北方など太平洋の4海域約31万平方キロメートルを日本の大陸棚として新たに認める勧告を採択したと発表した。国土面積の8割強に当たる海域が新たに認定され、希少な鉱物資源や天然ガス資源などの採掘権の範囲が大幅に広がる。

最近の発表では、技術開発が早まり、2020年頃までには商用化が可能としている。石油天然ガス・金属鉱物資源機構の推定では、現在の日本の天然ガス消費量の100年分を超えるだけの埋蔵があるとされる。「海底火山」周辺は鉱物資源の宝庫、世界第4位の「空気と水」の森林は生物資源の源、これまで注目されていない二つの資源が分母になり、技術立国の夜明けが近い。

地球環境へ限りなく負荷を低減させるためには、エネルギーの90%近くを海外から輸入に依存している日本は、地政学上でも極めてリスクが高く、しかも、2012年までに、二酸化炭素の排出量を1990年比で6%削減を国際公約としているが、すでに8%以上増えているのが現状だ。

日本の発電効率は極めて優れており、長期的な国策戦略の下で太陽光発電に段階的に転換していく「グリーンエネルギー」発電を、海外に依存することなく日本の陸地（平地、森林、耕作放棄地など）、海洋、宇宙、建屋の屋根などの利活用を本格的化していく研究こそが、次世代産業を育む中核となり、大きな雇用の実現に期待が持てると思われる。

5 地球の生態と経済

21世紀のいま、地球温暖化の影響は益々深刻な問題を地球の至る所につくりだしている。人類は内陸から拡張する砂漠と、陸に向かって膨張する海に挟み撃ちされ、人口が増加し続けているのに、地球上の居住可能地は縮小する一方だ。なかでも、海の膨張はこれから生態系すべてに更に複雑な懸念をつくりだす恐れがある。

ノルウェーの科学者が行った研究は、40年以内に北極海では夏季に氷が完全に消滅すると予測している。すでにグリーンランドを覆う氷床も溶け始めており、米国・テキサス州の3倍の面積をもつグリーンランドの氷床の厚さは、場所によっては2キロメートルにも達する。科学誌「サイエンス」の研究論文では、もしこの氷床が全部融解したとすれば、世界中の沿岸都市と、アジアの重要な稲作地である河川氾濫原がことごとく水没してい

くことになる」と警鐘を鳴らしている。

陸の山岳地帯においても、温暖化の影響を受けやすく欧州中南部に広がるアルプス山脈の水河面積が2012年に1900平方キロメートルとなり、1960年代後半〜1970年代前半の水河面積はすくなくとも3020平方キロメートルだったと推定されている。また、2013年5月に、50年間で40%近くの水河が減少していると、スイスの複数の専門家が発表し、2000年以降も年間40平方キロメートルが失われ続けているとの研究結果もある。国連の気候変動に関する政府間パネルで対策を取らなければ、アルプスの水河が消滅する恐れもあると警告している。

地球の生態変化が世界経済に多大な影響を与える

これまでは、森林の減少、耕地の荒廃、漁場の崩壊など、環境の破壊と攪乱が経済に与える影響は局地的なものであったが、ダメージが蓄積し続ければ、やがては世界経済の先行きに影響をおよぼすのはまちがいない。

グローバル化の進展する21世紀の世界経済においては、局地的な崩壊も常に各国の経済活動に波及していき、地域経済の混乱を生み出してきた環境的因果関係は、益々地球の姿を変貌させており、深刻さは深まるばかりである。

日本政府は、早くも「20年の温暖化ガス排出量を1990年比25%削減する目標」を撤回している。さらに13〜20年の第二約束期間は参加していない。2013年5月3日

にボンで閉幕した「国連気候変動会議」では、20年以降の国際枠組みが、「義務」から「自主目標案」に落とされた。この案の真意は、新興国を枠組みに参加させる狙いと思われるが、自主目標ともなれば削減水準の期待はできない。

しかし、中国が世界最大の温暖化ガス排出国で、新興途上国の排出量が世界の過半数を占めている現実を考えると一歩踏み出させる知恵ともとれるが、残念ながら、この度の米国案は、先進国が常に繰り返してきた「責任回避案」の一つでしかなく、本質を捉えた解決への道に通じるものではない。

それは過去の歴史を思い出すまでもなく、欧・米が主導してきた近代化への歩み方が雄弁に物語っている。数億年前に堆積した化石燃料を、18世紀後半から産業革命以降わずか200年で、かくも大量消費をし、経済成長を無秩序に増幅してきた近代化への膨張の歴史こそが、ここまで劣化させた今日の地球の姿である。まさしく、欧・米が世界を支配していた19〜20世紀半ばまでの産業経済の発展には、石油資源が果たしてきた役割は計り知れないものがあつたはずだ。

今日、欧・米を中心に日本を含む先進諸国は、潔く近代化に於ける歴史的責任を負う気概を持ち、「国連気候変動会議」など主要な環境会議で当事者責任を積極的に果たす行動をとるべき時である。決して遅くはない。

1970年代が鍵を握る

これまで述べてきた論点を更に明瞭にさせると、二つの近代の覇権史は何を現代に突き付けているのか、そして未来は誰の為にあるのか、この命題に行きつく。19世紀に始まる、英国・金融帝王ロスチャイルドの「パクス・ブリタニカ」は、20世紀初頭の第一次世界大戦を境に歴史の裏側に活動の場が移り、「覇権の歴史」は、米国・石油帝王ロッキンフェラーの「パクス・アメリカーナ」の時代となっていく。かくして、世界の金融市場からはポンドが消え、ドルが基軸通貨となる。

金融、金、石油——この三つの繋がりが近代という歴史の鍵となり、欧州が400年かけて、米国が250年かけて、日本が130年かけて、近代化を成し遂げている。

近代史とは、アングロ・アメリカン体制下の金融覇権史でもあった。別の角度から見ると、二つの国際金融家グループの無秩序な資源獲得による「膨張の歴史」は、未来の利益をその時代に先取りした覇権者の貌でもあった。やがて第四次中東戦争が勃発し、1973年、石油輸出機構は米国への原油輸出を中断する行動にでた。こんな出来事は世界史上初めてのことと、欧米と産油国の対立を鮮明にする一方で、ドルの信認が厳しく問われていった。

米国は、冷戦下で対ベトナム戦争の泥沼から抜け出せず、膨大な戦費を浪費することで、ドルへの信認が損なわれていった。1970年代のドルは、インフレ経済に遭遇し、通貨としては極めて悪い市場環境下であり、1941年のブレトン・ウッズ協定期体制以来

の「金ドル」本位制が維持不可能となる。1971年、ニクソン米大統領が中断を発表。爾来、ドルは単なる紙幣にすぎない。

さて、1970年代を歴史の背景から追いかけると、71年米国は金ドル兌換制度の廃止、73年第四次中東戦争で米国がイスラエルに加担、同年第一次石油危機の勃発、75年米国がベトナム戦争で敗北、79年第二次石油危機の勃発。この五つの出来事は、大きな歴史の転換をつくりだすのに十分過ぎた。金融市場でのドル通貨への信認は失墜し、回復基調を取り戻せない時代がつづく。

16世紀に誕生した、「近代資本主義」の成長プロセスもここまでで、実質的な終焉の歴史を刻むことになる。

資源の高騰を視野にして、米国はドル貨幣への信認を再び復活させるべく金融市場を再構築する戦略を立てる。フリードマンが唱える新自由主義思想を 拠り所とする、グローバル金融至上主義政策に転換を図る。

米国は、東西冷戦終焉により新たに動き出す世界の潮流を背景に、アングロ・アメリカン金融主導の外交地政学を巧みに駆使する政治力によって、自由度を高めた金融市場の再編を目指す。これは、紛れもなく手段を変えた「膨張の時代」の再現・延長を図る戦略であった。一度、終焉した「近代」の引き延ばしでしかない。この制裁が、世紀末のITバブルになり、2001年のNY同時多発テロ事件、2008年の金融破綻の姿で現れることになる。

『いのち』を体感できる「ホモ・スピリトゥス」になる

近代以後の世界を支配してきた「国際金融資本家」の存在は、そもそも人類にとって何に貢献してきたのか。己の欲望を限りなく追いかけるオオカミの群れとさして違わない存在ではないだろうか。

人間の生き方には、欲望に振り回される人間「ホモ・ガストリクス」のレベルから、物事の善悪を心で理解できる知的人間「ホモ・サピエンス」、そして他者との絆や他生物との共生を「いのち」で体感できる悟性人間「ホモ・スピリトゥス」の段階まである。せめて、「ホモ・サピエンス」の存在でありたい。

日本の近代が始まって今日までの人口の推移は、およそ4倍の姿になっているが、これからの半世紀で、8000万人レベルになると予測されている。50年という時間を考えると、さまざまな可能性が秘められた経過を辿れば、その時代には、「再生日本」が実現しているのではないかと思う。人口の低下が反転していき、日本文化の粋が浸透した新しい文明が拓かれていく時代に、きっとなるだろうと想像している。その可能性を確かなものにするために、日本は、二度目の鎖国を試みる必要がある。

1945年に敗戦を経験した国が60年を超えて、歴史家は「日本と日本人」をどのよう位置づけているか。成長への判断基準を、経済活動の指標である、GDPの数値で評価するだけでは真実はでない。真の豊かさを実感している日本人がどれだけ存在しているのか。常に疑問を感じている。

人としての「アイデンティティ」を疎かにし、鮮明にせず、あるいは無視してきた風習があると思う。鎖国とは、国を閉ざす意味ではない。成熟ともいえる経済規模の実態に穴を開け、日本を日本国という地域に閉じ込めて眼を当ててみる。半世紀を超えた時間で、どんな国を創ってきたのか。その事実を知らなくては未来への道筋が立てづらいものになる。

21世紀、日本はアジアとの共同体意識を大切にすべきだと思う。そのためには、個を磨き、自ら共同体意識を貴び、自然を愛する寛容が大切である。日本と欧・米では、明らかに自然観の相違がある。「自然の征服」という捉え方は領けない。地球の温暖化に対する基本姿勢が、そこに根差している気もする。

日本から旧来の経済学と生態学が結合した、「ホモ・スピリトゥス」に相応しい「新しい経済学概念」が生まれる日を期待して。

※本文は、「貨幣では測れないもの」(「ハルナグループCSR 2009年」初出)、「貨幣をこえるもの」(「ハルナグループSR 2010年」初出)、「狂奔と理性文明へ」(「ハルナグループSR 2011年」初出)、「未来をつくるのは人間である」(「ハルナグループSR 2012年」初出)、「地球を、賢くも慎ましい資本主義に明け渡すべきだ」(「ハルナグループSR 2013年」初出)を本書収録に当たり、再構成し、加筆・修正を行ったものである。

ハルナグループ入社式代表挨拶（2012年4月2日）

青木 清志

今、日本の状況は悪い。たぶん皆さんが生まれてから、良い日本の時代はなかったと思います。

ベルリンの壁が崩壊した時代から20年が過ぎて、その間日本は回復さえしていない現状の中、学生生活を終え、社会の中に足を踏み入れていく皆さんですが、私が創業した1996年も悪い時代でした。日本の岐路になるときでした。金融社会が破綻して経営も難しい時代の中で創業をしました。どんな時代であっても環境に負けてはいけません。社会がどうあるのが、企業の活動は国が駄目な時にこそ貢献するべきであるのです。

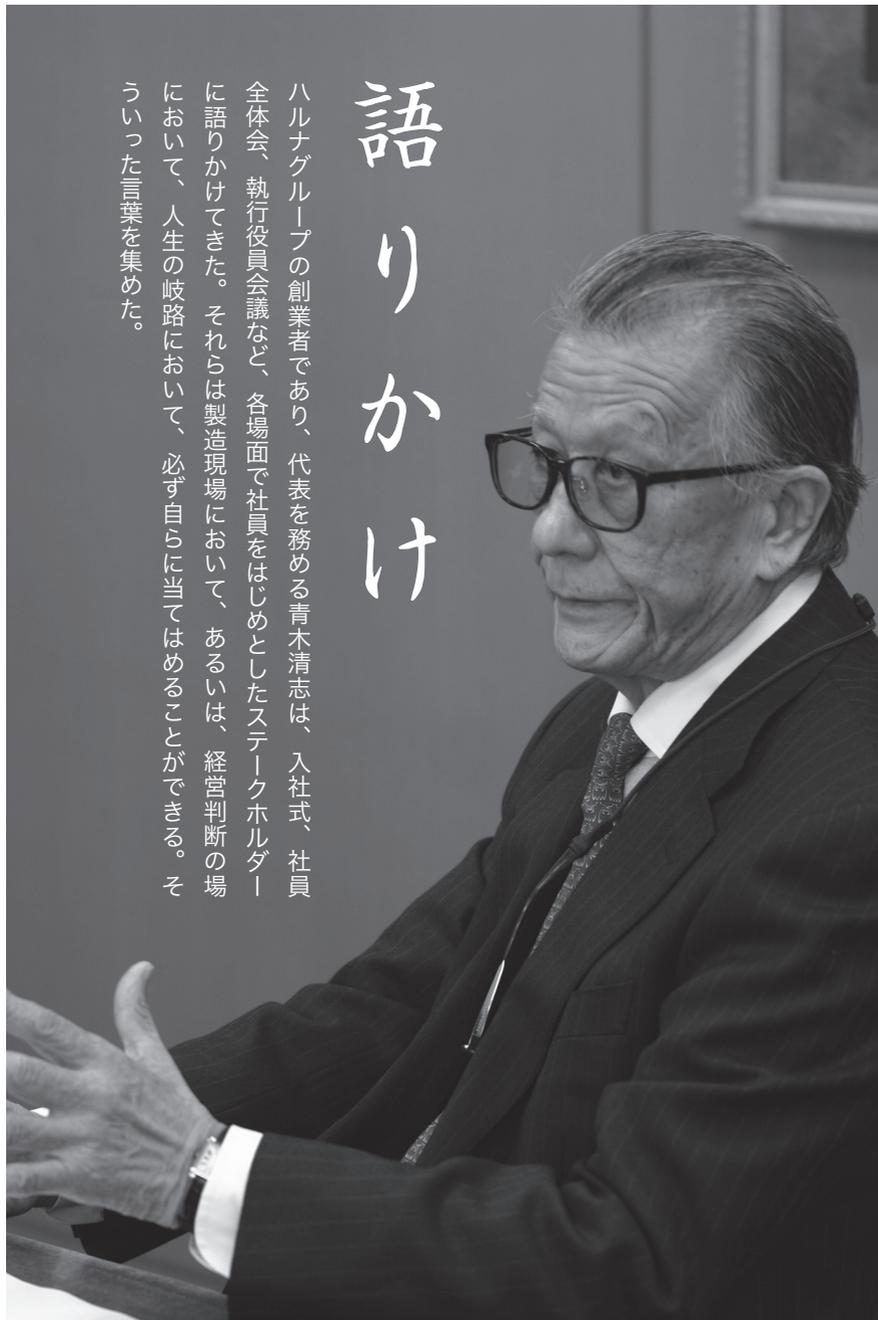
創業時代以上に深刻な問題を抱えてきた日本の今の負債総額は、当時から比べ14～15倍の1000兆円を超え、その中で君たちは社会人となるということも頭に入れておいてほしい。これからの15年、20年は大きな回復はまだないと思うが、日本は厳しいからこそ企業はしっかり歩まなくてはいけない。

そして、個人として企業の仕事を通して、自分が何をしたいかを正確にして自分の責任をみつめること、今までは両親の責任の元に育てられてきましたが、これからは自分に責任を持ち、仕事の中から自立して、自分を創ること、これからは両親を保護し支えていくことです。バトンを譲り受けていくことが責任です。今の世の中、新聞やメディアを通して、目や耳に入ることは決して明るいニュースはないが、だからといって影響を受けるだけでなく、跳ね返すことを考えてほしいのです。

互いに努力して自分の仕事を確立することを真剣に取り組んで、社会は病んでいる状況だが、その中でも人間は、これから夢を持ち、形にしていく事を忘れないでがんばってほしいと思います。

語りかけ

ハルナグループの創業者であり、代表を務める青木清志は、入社式、社員全体会、執行役員会議など、各場面で社員をはじめとしたステークホルダーに語りかけてきた。それらは製造現場において、あるいは、経営判断の場において、人生の岐路において、必ず自らに当てはめることができる。そういった言葉を集めた。



人・組織

——最大の資産は社員。設備は運用の手段であり、人間は蓄積され大きくなり本当の意味の資産となる。主役は人である。

——上司と部下の関係は何か、何のために仕事をするのかに目を向け、日常活動を考えてほしい。

——長年の経験によりプライドを持つことは悪いことではないが、弊害となる場合がある。プライドだけでは強さにつながらない、どこかで軌道修正をして、その時代の中に適応する変化が重要である。

——社内においても、個々が自己責任の上で向上を図ることは、本当の意味での生きがいになり、会社の財産となっていく。その財産を活用することで、上げた利益は分配の現実により幸せの形となり還ってくる。

——真の価値を生み出すためには、社員の高い志と多様なレベルアップこそが強みの中核を成すものがある。

——自分に自信を持つことは重要であるが、一歩下がって良し悪しを見て研究することが謙虚さにつながる。責任者は説明し納得させ、合意を共有し得るだけの説明の責任が伴ってくる。自己の理屈を正当化したときは弁解となり、素直さは失われ、物事が複雑になり本質がぼやける。

——人には善意といえども記憶違いや勘違いが、どんな組織でもどんな場面でもある。仕事においては記録を確実に取り、判断を間違えないよう、各自の責任において条件を作り上げておく。

——組織の中での自分の立場を慮り、その自覚の中で様々な人の協力を得て、業務が成り立つ。そのリーダーとしての存在を考えた時、謙虚さが必要だ。自信と謙虚さを矛盾なく自分の中に作り上げよう。

理念・教訓

——当社は、透明な会社であることが伝統となる。

が大きく投影されて、そのあり方は素晴らしい働きにつながる。そのためには、これからの活動で皆がリーダーとなり、先頭を走る姿が価値の高さとなる。これからの時代を考えて、一人ひとりが大きなものを握っていることに気づいてほしい。皆の欲求をひとつにして企業活動ができ、動機づけができたならば素晴らしいものとなる。

——創立からの理念である顧客志向を主張するならば、顧客から還元されたものを大切にして、顧客が去って行くことを未然に防ぐことは目標である。

——リスクばかりを考えて皆が萎縮してしまうと思うかもしれないが、リスクを確実に計算する生き方ができれば、大きな計画も実行できる。リスクの問題は、前向きな考え方の中にあり、大きな意味があることを理解してもらいたい。

——失敗事例こそが、人間も企業も進化させる。失敗を教訓としてひとつの危機感が生まれ、リスクを少なくしようという気持ちで自動的に働く。対して成功は慢心を生む。成功者が驕る場面は進化どころか退化さえ生むこともある。失敗から企業活動のあり方を正面から考えてほしい。

——資本は金融資本と知的資本がある。知的資本は人間の資本として、どう充実させるか理解して働きたいとなる。知的経営を実践させるための当社の特徴は株主である。株主資産としての社員はリスクが大きい。その反面、会社の運命を握る権利がある。経営の業を通して株主の立場と同じリスクがあり、本当の企業活動への参加の喜びとなる。また、投資資産家の価値を高める。自分の意識と認識でどうにでもなる。株が上がれば投資家として財政計画が成り立つ。他人ではなく自己の仕事を高めながらやることがいとなる。企業が成長することにより、自分の力

——本当の問題点は何か。反省の中で一歩踏み出し、事実を皆で納得して共有すること、社内全員で問題に立ち向かい、出発点に立つ姿勢が重要であり、負の資産を皆で引き受けることが必要だ。

——頭の中で、何をすべきか何が一番大きな課題なのか、ということを中心に整理しておく。

——神経質になり過ぎず、様々な状況を頭の中に描き準備をする計画性を持っておくことが重要だ。

会社・企業活動

——会社は誰のものかと問われた時、株主は主要な

存在で政策の中心ではあるが、株主だけのものではない。株式会社は法人であり、リーガルパーソン（法令に準ずる人）であると考えると、人（株主）が人を所有することはできない。アメリカの資本主義の常識の中では社員が配当を目的として労働するという形もあるが、社員が働きがいのある会社にしていくことが重要と考えている。またステークホルダーであるお客様や金融機関の関係がなければ企業活動はできない。様々な要素があり、企業活動が成り立っている。

——企業は、創立の瞬間から文化や風土などのDNAを作り出していく。遺伝的DNAを持つ人間と人工的DNAとなる企業活動には相違がある。人間はDNAの働きにより体力など回復が容易であるが、企業の明日はどうなるかわからない。企業活動は1日を無駄にした時に危機の可能性もある。今日を大切にしなければならぬ。

仕事

——仕事は目標を掲げて行動していくが、自己の行動の意味を問い直す時期がある。問い直すことにより組織が強化され、その中から問題が鮮明になり自己の問題に気づく。これからに向かう大きな発進の時となる。

——仕事を生活手段であると考え、また自己の夢をどのように実現するか模索しながら、生活手段として従事する人もいる。またトップを目指し自分を信じ、その想いの実現を仕事に求める人もいる。

——ハルナの製造業は、正確に作業を繰り返していく中で、財を生み出す極めて明確な業である。

——企業活動の主は資本・労働・技術である。

——設備投資による成長予測と効果は、計画の上で推測できるものだが、企業価値や企業の存続という要は、人がつくっていくしかない。高いものを目指す以上はその努力をつくり出す。

——企業活動の上で顧客離れが最大のリスクであり、理解を得て確実な取り組みがあれば、離れないという考えは落とし穴となる。それは社内だけの錯覚であり驕りかもしれない。身内の中だけでベストだと自己評価することはできない。第三者が評価するものである。我々は常に他者の評価を経て本物となる。歩み方こそが、活動の根底であることが重要だ。

——今日は昨日の延長ではない。常に前向きに挑戦していくことが大切である。

——現場は教師である。今後の問題点になり得る現場を直接見ることが、対策へのヒントとなる。

——現場で働く社員と直接顔を合わせることであり、本来の意味での企業の強みをつくり出すことができる。

——仕事とは、約束事で成り立っており、何かが一つ欠けても思うとおりに進まなくなる。こういう状況はこれからもあり得ることで、重要なのは危機管理意識を常に自分の中に持つておくということである。

——これからの時代の中では、自分の仕事に対して責任を持ち、同時に自信を持つことが重要。さらに謙虚さを持つことも大切である。

教育

——皆の会社を築き、株主に出資していただき、様々な利害関係を得て、多くの方々と手を結び、社会活動をしてきた。その気構えを持ち自分の人生をかけて、会社の発展が自分の喜びと共有してくれることが望ましい。ひと握りの社員が倫理に反する行動を起こすことにより、波乱を来す可能性がある。健全な組織へ導くことが必要だ。

——様々な競争の中で、当社の強さと弱さを選別して如何にレベルアップさせるかが、大きな課題である、その意味でもビジネススクールを軽視してはい

けない。自分がどう変わるか検証し挑戦する、そして知識を生み出し自分の価値にしていくことが大切である。

——ビジネススクール開講の意図は、社外の協力を得、役員を含めた各自の専門分野における知識を後輩と一緒に頑張って勉強するところにある。

——ビジネススクールを通じて、よりよい関係の構築と、問題点を正確に捉えて業務に役立てる。そして、会社の大きな目標に全員が貢献し、自分の問題として還元する。

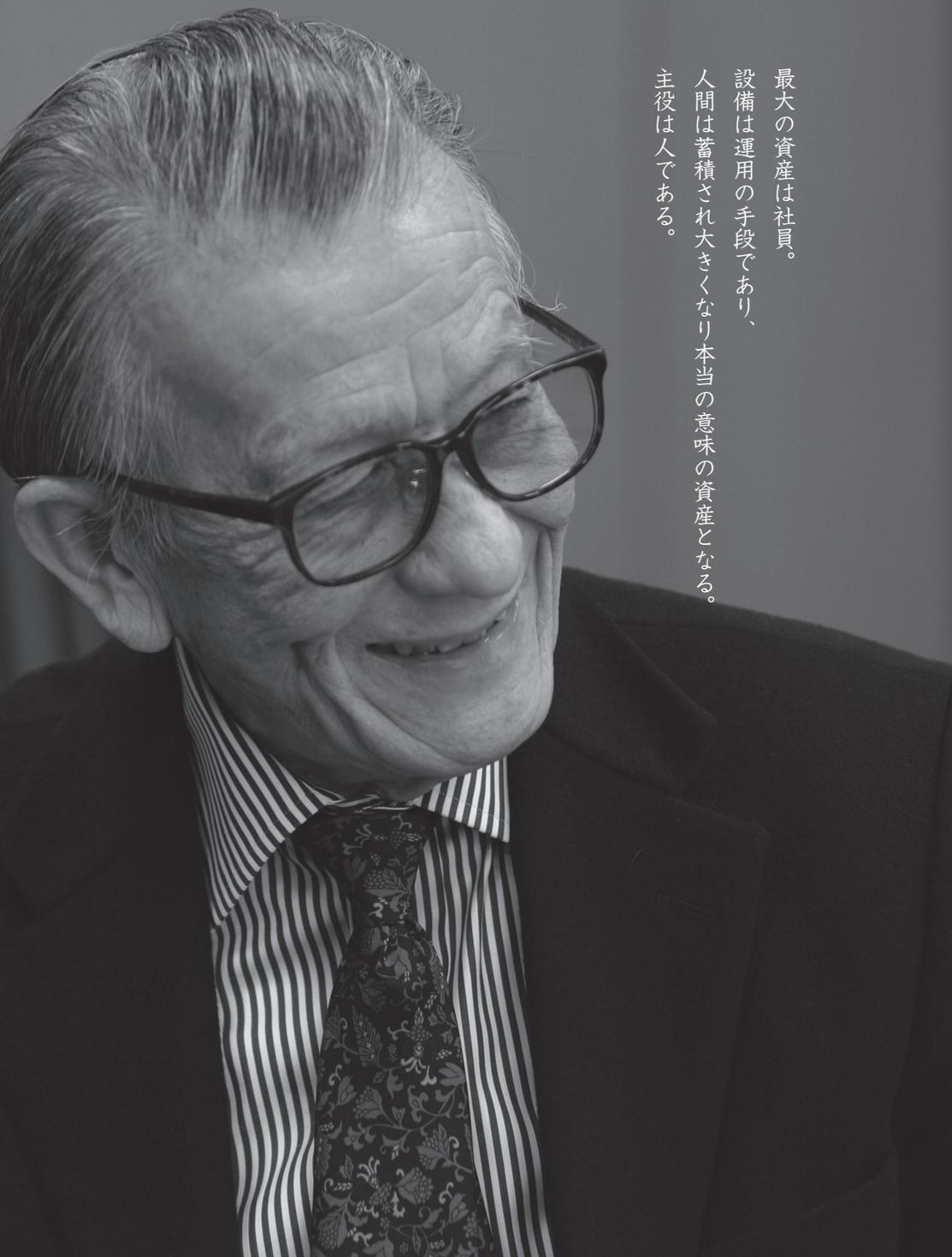
——特別講座は外部にも開放する。それぞれのコースに指名以外の人も出て勉強してほしい。それぞれが自発的に参加し、成功させていくなかで、仕事を

最大の資産は社員。

設備は運用の手段であり、

人間は蓄積され大きくなり本当の意味の資産となる。

主役は人である。



本物にしていくことができると思う。

研究・品質管理

——研究とは、極めて広範囲にわたり、様々な要素を備え成果を出す部門と、未知なる分野を開発する部門があるが、当社の目指すものは工程の革新、改善、管理といったプロセスをイノベーションする部門である。それは当社の大きな特徴である。その中で人の果たす役割は、スタンダードを確実に実行し成果を出すことが重要である。

——最大の問題は、会社の値打ちをどうつくっていくか。なかでも負けない品質をつくり出すこと。品質に関わる重要な項目の頭文字を取った「S・M・A・R・T」が必要である。

——顧客が離れていく原因を個々が考えて、自分の足元にどんなリスクがあるかを把握しなければならぬ。管理や製造が困難に陥ることはリスクとなり、多量の品質不良を起こし顧客離れとなる。リスク管理の必要性を改めて痛感してほしい。

——品質管理の元は生産から起こり、品質保証本部が報告していることは承知の通り。安易に消費者起因と処理をすることは懸念を感じているのは、日常に潜んでいる小さなミスから誘導され、大きなリスクを引き起こし運営不可能となり、顧客離れにつながるリスクも念頭に入れてほしいためである。

——品質管理とは指導的立場で内外へ実践していかなければならない、正しい体制の考え方を持つことである。

- ・ S↓Specific (具体的に捉え)
- ・ M↓Measurable (測定可能な)
- ・ A↓Attainable (達成可能な) (行動)
- ・ R↓Reasonable (組織にとって達成する意義がある)
- ・ T↓Timeley (適切な時間)

この言葉が意味するのは、「具体的に物事を測定し実証して究め、現実的に時間の限られた中で効果的に達成させる」。SMARTの中身を検証して、品質に関わる目標を活かし効果的に出す。品質は客観性が必要であり、お客様が決めるということを忘れないでほしい。

——品質保証本部は目を外部(顧客)へ向け、工程管理は内部へ目を向け、両本部が一体の中でマネジメントが行われる。品質を管理するのではなく、品質を実用の運用面で経営感覚がなくてはいけない。

金・資産

——資産には見える物と見えない物があり、形ある物の判断は容易だが、見えない物は困難である。だが見えない物を設計していくことが重要だと考えられる。見えない資産は企業活動の本質なのかもしれない。見えない資産は人間の頭の中で生み出し使用こなして、財として利を生む。人間の知恵と知識と経験は、何を指すが左右していく。設備投資を繰り返しても、それが宝となるかは人間の頭の中にある、見えない資産に大きな鍵がある。試行錯誤を恐れてはいけない、留まるどころには進歩はない。

——お金だけの論理で、お金が全てとなると、人間はあさましくなり経済活動も一人歩きとなる。本来の優れた良い企業とは、本業を通して社会への使命

を達成し利害関係を通してビジネスが成立する。お金は手段であり、本業を通してその中から利潤が生まれてくると考えなくてはいけない。事業活動の存続に利潤は不可欠であり、納税により地域の経済貢献をしていく。

——資本主義は確かに利潤を追求することが大きな狙いであり、中心であるが、企業倫理観がないことは没落の姿となる。アメリカ型の株価至上主義である日本の金融政策は、どこかで矛盾していて方向転換を余儀なくされる。

——企業活動の中で、金は手段である。金そのものには価値はなく、人間の運用の仕方により価値を生み出す。

い。当社が製造し供給した物を、不特定な消費者の方々に購入し飲んでいただいていることは、当社の社会的責任や安心安全はもとより、さらに深く活動を認知してもらいうことにも意味がある。その意味でも中長期経営計画なども重要となる。

——企業の利害関係の中で一番大きなテーマは企業益であり、理解と信頼を深めることが重要である。

——株主や利害関係者に自分の言葉で伝えることは、非常にストレートに理解されるものである。同時に自分自身への問いかけにもなり、結果として自分の生き方を見直すきっかけにもなる。

——実際の市場では、どんどん新商品が出てきているわけではなく、一部の物がよしとなれば、雪崩の如く集中するという日本的特徴が顕著である。そうしたものに影響を受けず、安定的に継続する姿を実現することが一番大事だ。

顧客・ステークホルダー

——本業を継続しながら、次の時代への中身の移行を迅速に気づくことが勝敗を分ける。当社の理念である顧客志向を大事にし、大きな夢を実現する中にステークホルダーの皆に報いる結果を出すことは、大きな社会活動の使命を果すこととなる。

——私たちの活動への理解を得られるのは、最終的には消費者の方々だが、日常の利害関係を通し社会に接することで企業活動をしているのかもしれない。

経営・マネジメント

——企業間競争の中で、差別化した生産技術の独自性が大切であり、競争戦略を創造することが重要だ。独自性を実現するには、効率的な戦略に基づいた現場力が優越につながる。どう評価するかは、無駄をなくすことであり、見えないところで無駄が進むと現場力は失われ、計算できなくなる。自社の独自性を構築するための現場力は、引っ張る力で高まっていく。各部署が現場力を高めることで強い企業となる。現場は教師であり学習となる。リーダーシップを発揮させ、それぞれの現場を一つの品質の中に実現させて、強い企業の鍵とする。

——会計上の数字のみでは、本当の実態は計り知れない部分がある。見えない部分は耳を澄ませ、頭を

研ぎ澄ませれば、日常生活の中に潜んでいる。会議やコミュニケーションを通して、皆が自覚していくことが大事である。経営も生き物であり、見えない部分はバクテリアのように現象が突然出てくる。危機感を感じなくてはいけない。人間ドックでは、人間の体に機械を通して目に見えないものを確認していくが、経営にも同様のことがいえる。

——中堅社員以上の皆が当社の運命を握っている。リスクの潜在的あり方を考えると、マネジメントの責任は大きい。

——マネジメントの領域では、自発的に意識や認識はどこにあるか、それは目で見るだけでなく、感覚で捉え、仮説を働かせることにより結果に大きな違いが出る。

——マネジメントの立場から行動を考え、本来の力が発揮できる環境づくりが重要だ。事が起きないための先手必勝の考え方を本物にしていく洞察力が大切である。これまでの経験から、何を汲み取るかによって我々の未来が変わってくる。



写真：菊田真奈

はじめたら、おわりはない——ひと幕をおえるにあたり

人の生き甲斐には、さまざまなものがあると思います。30代に「モノづくり」をやってみたいと考えたことがありましたが、その時は起業するまでには至らず、いつかはモノにしたいなと心に留め、この領域のもつ独特な可能性の小宇宙には、それ以後も関心を持ち続けておりました。考えるに、「モノづくり」は、一面で、日本文化を築いてきた歴史そのものであります。ことに江戸時代に培われた独特な文化の因が礎となり、脈々と現代にまで、その遺伝子が見事に孕ませたのが日本文化の華になっています。

1990年の初頭でした。英国・ウエールズ地方の森で、水の飲料工場を訪ねる機会があり、その時、森の清冽な環境にすっかり感動を受けたのです。「モノづくり」への記憶が再び蘇った瞬間でした。それは、まさに靈感です。

この時代の日本社会は世紀末の金融破綻に遭遇する最中で、混沌とした社会秩序に覆われた姿は、起業をするに相応しい環境ではありませんでした。

気が付いたら、いつしか創業へ歩み出しており、以来、素晴らしい人々と手を組まして頂きました。いままで、数多くの人々と繋がり、様々な出来事を為してきましたが、それがわずかであっても、繋がりのある方々と歓びを分かち合えれば、との想いで今日を迎えております。ひとえに、感謝の念を深くするばかりです。ありがとうございました。

2013年5月 青木 清志

資料

新聞	年/月・日	タイトル/内容 (一部、省略)	媒体 (省略)
	1999年		
	3・25	27億円投じ新工場	日経
	6・9	群馬の活力企業 (情報公開で信頼つかむ)	日経
	7・22	需要増で新工場	ぐんま経済
	8・20	2002年春に店頭公開申請	日経
	8・27	ペットボトルはファッションに	日経
	2000年		
	2・20	新工場が完成、生産能力7割増	日経
	2・25	あとは株式公開だけ	日経
9・5	地方の独創企業	日経	
2001年			
2・1	ペットボトル飲料受託	日経	
2・6	ペットボトルをフルラベル化	日刊工業	
9・18	ペット飲料生産25%拡大	日経	
11・5	原点みつめ	上毛	
2002年			
2・9	起業家育成で意見交換	上毛	
7・5	年間40万ケース増産へ	上毛	
7・6	多品種の生産に対応	日経	
8・8	多品種生産を強化	ぐんま経済	
8・8	クレームを公表	日経	
8・22	増収増益を計上	ぐんま経済	
8・22	四半期ごと業績報告	上毛	
8・29	元気な会社 (群馬のユニーク企業情報)	毎日	
11・7	7-9月の利益倍増	上毛	
11・7	2004年度稼働で新工場を検討	日経	
11・14	新生産拠点を模索	ぐんま経済	
12・6	元気な企業発デフレを生き抜く	上毛	

	年/月・日	タイトル/内容 (一部、省略)	媒体 (省略)	テレビ・ラジオ
	1996年			
	8・16	ビジネスジャーナルビジネス彩々	群馬テレビ	
	2001年			
	6・30	はっしん元気情報	群馬テレビ	
	11・30	ぐんま with you	群馬テレビ	
	2003年			
	10・23	ニュースジャストエヌ 産学官共同研究発表	群馬テレビ	
	12・23	財部誠一の群馬発元気情報	群馬テレビ	
	2004年			
	5・30	ひる生情報II 野村のぴっくあっぷ企業探訪	群馬テレビ	
	2005年			
	5・18	ニュースジャストエヌ ピックアップ群馬	群馬テレビ	
	12・21	群馬の元気をバックアップ	群馬テレビ	
	2007年			
	1・12	ハルナビバレッジ、茶系飲料の生産拡大・工場設備を増強	NIKKEI NET	
	2・7	ハルナビバレッジ、欧州に合弁・茶系飲料を発売	NIKKEI NET	
	5・12	ビジネスジャーナル ホットすくらんぶる	群馬テレビ	
	2008年			
	3・27	ニュースジャストエヌ タニガワバレッジ竣工式	群馬テレビ	
	2011年			
	3・16	首都圏ニュース	NHK 総合	
	3・25	ラジオあさいちばん 被災地へのメッセージ	NHK ラジオ	
	3・26	情報番組ひるおび	TBS	

新聞	年/月・日	タイトル/内容 (一部、省略)	媒体 (省略)
	2005年		
	1・1	夢はカナダへ	ぐんま経済
	2・17	ビジネススクール 中堅、管理者を育成	ぐんま経済
	4・14	社員研修を開放 ビジネススクールを目指す	日経
	4・14	製造者養成講座	読売
	4・21	ビジネススクール開講 県内の製造業者対象に	ぐんま経済
	4・21	物流部門を分社化	ぐんま経済
	4・25	物流コスト 15%削減へ	日刊工業
	6・23	過去最高の販売量	ぐんま経済
	8・11	過去最高の販売量を記録	ぐんま経済
	10・27	緑地公園整備	ぐんま経済
	11・15	独自商品売り込み強化	日経
	11・17	来春にもキノコ飲料	ぐんま経済
	11・17	上半期過去最高益を記録	ぐんま経済
	12・8	わたしの視点 資源の回復こそ未来を作る	ぐんま経済
	2006年		
	1・17	風人雷人 次の10年は自社ブランド	上毛
	2・24	新社長に小出氏 青木氏は会長に	上毛
	3・2	売上高販売量過去最高を記録	ぐんま経済
	3・2	新社長に小出氏	ぐんま経済
	3・30	地域貢献、長期雇用で	ぐんま経済
	6・15	飲料開発、体制整う	ぐんま経済
	9・22	本社3工場がHACCP取得	上毛
	10・28	生の体験談から刺激	読売
	11・8	県産キノコや桑で飲料	日経
	11・16	ハタケシメジ「デカテス」入り機能飲料	ぐんま経済
	11・28	ハルナエコロジー 欧州で自社商品販売	日刊工業
	11・30	ハルナエコロジー 産学官できのこ飲料	上毛
	12・1	ハルナエコロジー きのこ原料に飲料	日刊工業

新聞	年/月・日	タイトル/内容 (一部、省略)	媒体 (省略)
	2003年		
	1・23	飲料容器の特化が成功	ぐんま経済
	3・7	半歩先の投資で成功	読売
	5・22	リサイクル機販売へ	ぐんま経済
	6・4	ペットボトルに着目急成長	産経
	8・16	群馬発の特保飲料	上毛
	8・28	環境会計を発表	ぐんま経済
	9・11	県産品で健康飲料	ぐんま経済
	9・19	中小企業の経営革新計画新工場を建設	群馬建設
	9・23	中小企業経営革新計画で県3社・1組合を承認	上毛
	9・26	木片活用エコ発電実用化へ三菱電機と組む	日経
	10・24	キノコから特保飲料を	上毛
	10・24	ハタケシメジ効率栽培	日刊工業
	10・24	産官学で商品開発	産経
	10・24	新キノコ普及へ	日経
	10・28	産官学が共同開発ハタケシメジ商品化	日本農業
	10・30	産官学で新シメジ普及へ	ぐんま経済
	10・31	ハタケシメジ全国販売へ	読売
	10・31	キノコを共同開発	日刊工業
	11・7	ハタケシメジを特保飲料へ	全国きのこ
	2004年		
	2・13	赤字幅 21.8%縮小	日経
	2・19	売上高、販売量当初計画を上回る	ぐんま経済
	6・24	収益重点に政策転換	ぐんま経済
	7・14	猛暑で「夏商戦」好調	日経
	8・31	100億円ビジネスの次は自社ブランド	上毛
	9・5	技術革新で競争力 産学官が連携	上毛
	10・11	市場の先読み成長	毎日
	11・25	猛暑で販売量アップ	ぐんま経済

新聞	年/月・日	タイトル/内容 (一部、省略)	媒体 (省略)
	2009年		
	1・16	茶系飲料、アジアで拡販	日経
	5・22	ハルナビバレッジ顧客との共同開発強化	日刊工業
	5・26	ハルナビバレッジ社長青木麻生氏 攻めの姿勢で牽引	日刊工業
	5・28	前期最終黒字に転換 自社開発製品が好調	日経
	8・8	売上高2.7%増 4～6月期 PB商品堅調で	上毛
	9・4	飲料用茶葉を自社調達	日刊工業
	9・9	「良品」提供へ管理徹底	上毛
	10・23	容器成形・充てん一貫体制	日刊工業
	11・5	売上高7%減、85億4900万	上毛
	11・7	純利益4～9月61%減	日経
	11・11	風人雷人 経営効率化に知恵	上毛
2010年			
	2・4	純利益4～12月83%減 茶系飲料が不振	日経
	2・19	3年後に完全内製化	日刊工業
	2・24	生産コスト削減加速	日経
	5・28	ハルナビバ、PB増産	日経
	6・11	事業エリア全国に拡大	日刊工業
	6・16	ペットボトル梱包装置導入	日経
	7・6	ボイラ燃料LNGに全面切り替え	日刊工業
	8・6	飲料など販売好調	日経
	11・6	ハルナビバは3倍増	上毛

新聞	年/月・日	タイトル/内容 (一部、省略)	媒体 (省略)
	2007年		
	1・11	茶系飲料の生産拡大	日経
	1・11	第一工場の設備増強	ぐんま経済
	2・7	茶系飲料 欧州で販売	日経
	2・14	茶系飲料 欧州で販売	日経 MJ
	2・21	欧州で茶系飲料販売	日経産業
	2・22	知事表彰に13施設	ぐんま経済
	4・10	風人雷人 品質強化と効率化はかる	上毛
	5・24	わたしの視点 市民のための行政とは	ぐんま経済
	6・21	再生法申請のオーパイ ハルナビバレッジに事業譲渡	朝日
	6・21	ハルナビバレッジ 生産能力5割増に	上毛
	6・21	ハルナビバレッジ 同業の事業継承	日経
	6・21	ハルナビバレッジ オーパイ譲渡受ける	毎日
	6・21	ハルナビバレッジ オーパイ事業買収へ	読売
	6・22	販売数量が最多 減収も増益確保	上毛
	8・23	欧州向け輸出開始 ハルナヨーロッパ設立	ぐんま経済
	9・19	緑茶飲料 日欧で販売	上毛
	2008年		
	1・23	新工場稼働 ミネラルウォーター生産	日経
	2・7	高崎百年水 薬品使わずまるやか	上毛
	2・13	ミネラル水生産 本格化	上毛
	3・6	ハルナビバレッジ第3工場緑茶ライン増設	ぐんま経済
	5・23	群大と7社が共同検証	日経
	7・3	ハルナビバレッジの私募債5億円	上毛
	7・3	開発品好調で売上増	ぐんま経済
	11・6	製造部門を分離へ	上毛

年/月・日	タイトル/内容 (一部、省略)	媒体 (省略)
1999年 10・25号	小さくともキラリと光るユニーク企業	群馬経済
		ガイドブック
10・30号	10年後の売上高伸び率ランキング	週刊 ダイヤモンド
2000年 6・5号	株式公開を目指すボトル飲料メーカー	月刊 じょうほう
2001年 7・15号	情報開示で他社に勝つ	月刊ベンチャー リンク
2002年 12・13号	私の経営	ビジネス プラザ
2003年 6・25号	起業に年齢は関係ない	県内企業 トップ67人の 原点
2007年 5月号	群馬県発、シニアベンチャーの経営戦略	日本立地セン ター産業立地
2011年 2・23刊	『ハルナビバレッジ株式会社創業15周年記念誌 はじめなければ、はじまらない』(須齋 嵩)	ハルナ ビバレッジ

年/月・日	タイトル/内容 (一部、省略)	媒体 (省略)	
2011年	2・25	純利益、最高に	日経
	3・3	猛暑効果で過去最高業績	ぐんま経済
	3・24	食品・生活関連の増産急ぐ	日経
	3・25	ミネラル水増産急ぐ	日経
	3・25	注文殺到対応急ぐ	上毛
	3・29	東北地方太平洋沖地震に対する義援金抛出について	上毛
	3・31	ミネラル水の対応強化	ぐんま経済
	5・24	『はじめなければ、はじまらない』刊行	日刊工業
	6・27	自社調達を拡大PBの品質確保	日刊工業
	7・30	赤城山の水地元名物に	日経
	8・5	ミネラル水好調 4～6月	日経
	8・10	風人雷人 安全・安心を再認識	上毛
	9・27	“トップ対談”	日刊工業
	11・10	4～9月純利益最高に	日経
	12・1	生産現場の見える化実現	ぐんま経済
	12・15	飲料輸出 アジア進出	日経
	12・19	飲料輸出 アジア進出	日経産業
12・19	アジアへ飲料輸出	日経 MJ	
2012年	1・11	高級茶でアジア進出	上毛
	2・9	4～12月純利益が最高	日経
	2・25	ボイラー燃料 ガスに	日経
	2・28	工場にネットワークカメラ 24時間ライン映像	上毛
	3・6	ウェブカメラ導入 不具合に迅速対応	日刊工業
	3・14	生産ライン「見える化」	日経
	5・21	格差広げた「新自由主義」	日刊工業
	6・7	ミネラル水伸び 前期最高益更新	日経
	7・12	付加価値高い製品開発	上毛
	8・15	自社ブランド 販売強化	日経
	8・24	小売PB強化 受託増え好機に	日経
	8・30	中身濃い	日刊工業
	9・18	時代読み 定年後企業	読売
	10・13	(地域経済)	日経
10・24	全ライン カメラで検査	日経	

講師	年/月・日	タイトル/内容 (一部、省略)
	2007年	
	5・16	上武大学 ビジネス情報学部 特別講師『トップマネジメント講話』
	5・24	上武大学 経営情報学部 特別講師『トップマネジメント講話』
	11・8	群馬大学 共同研究イノベーションセンター 客員教授 『ビジネスと社会貢献』
	11・21	群馬大学 共同研究イノベーションセンター 『事業アイデアの創出と強化』
	12・6	群馬大学 共同研究イノベーションセンター 客員教授 『組織構造とアライアンス』
	12・14	群馬大学 共同研究イノベーションセンター 客員教授 『起業塾～循環の経営を考える～起業とは楽しいものです』
2008年		
	5・21	上武大学 ビジネス情報学部 特別講師『トップマネジメント講話』
	5・22	上武大学 経営情報学部 特別講師『トップマネジメント講話』
	9・18	日本化学学会 群馬大学工学部 招待講師 『私の経営史からアントレプレナーシップを考える』
2009年		
	5・20	上武大学 ビジネス情報学部 特別講師『トップマネジメント講話』
	5・21	上武大学 経営情報学部 特別講師『トップマネジメント講話』
2010年		
	6・9	上武大学 トップマネジメント講話 ビジネス情報学部 『貨幣をこえるもの』
	6・10	上武大学 トップマネジメント講話 経営情報学部 看護学部 『貨幣をこえるもの』

講師	年/月・日	タイトル/内容 (一部、省略)
	2001年	
	4月～	群馬大学 社会情報学部 非常勤講師『起業論』経営史学
2005年		
	3月	
2001年		
	11・21	高崎経済大学 非常勤講師 高崎経済大学 地域政策学部 特別講師『ベンチャービジネス論』 提供：日本政策投資銀行、野村證券
2002年		
	6・15	法政大学 大学院ビジネススクール経営学部特別講師『市場の発見』
	11・27	群馬大学 大学院社会情報学研究科 特別講師 『企業・産業分析スキル』提供：野村證券
2003年		
	1・22	群馬大学 大学院社会情報学研究科 特別講師 『ビジネスプラン策定スキル』提供：野村證券
	5・8	上武大学 経営情報学部 特別講師『トップマネジメント講話』
	5・21	上武大学 ビジネス情報学部 特別講師『トップマネジメント講話』
2004年		
	5・12	上武大学 経営情報学部 特別講師『トップマネジメント講話』
	5・19	法政大学 大学院 社会情報学研究科講師『起業家の決断』
2005年		
	5・11	上武大学 経営情報学部 特別講師『トップマネジメント講話』
	5・26	上武大学 ビジネス情報学部 特別講師『トップマネジメント講話』
2006年		
	1・24	高崎経済大学 経済学部 大学と地場企業との連携講座 『新しいビジネス戦略を求めて』
	2・23	高崎経済大学 経済学部 大学と地場企業の連携講座 『創出と現場力を考える』
	5・10	法政大学 大学院ビジネススクール経営学部特別講師 『起業家のビジョン』
	5・24	上武大学 ビジネス情報学部 特別講師『トップマネジメント講話』
	6・8	上武大学 経営情報学部 特別講師『トップマネジメント講話』
	11・8	高崎経済大学 経済学部 『新地場産業としての飲料メーカーを創業して』

委員	委員（一部、省略）
	<ul style="list-style-type: none"> ・群馬県商工労働部産業政策課 生活を豊かにする次世代産業創造戦略会議 (2002年2月～2004年2月) コア会議委員 ・地域研究開発促進拠点支援事業 環境生活文化領域分科会 委員 ・北関東産官学研究会 顧問 ・エコライフデザイン研究会 法人企業会員 ・NPO 法人北関東バイオフォーラム 会員

年/月・日	タイトル/内容（一部、省略）	講演
<p>2001年</p> <p>3・15 事業創出講演会『起業家成長の鍵』主催 群馬県中小企業振興公社</p> <p>5・29 公開パネルディスカッション『創業』 主催 高崎経済大学地域政策学部、高崎青年会議所</p> <p>9・7 日本経済新聞金曜会『私の経営理念』主催 日本経済新聞前橋支局</p> <p>10・20、21 シニアベンチャーセミナー『創業のすすめ』 主催 商工労働部経営支援課</p> <p>2002年</p> <p>1・29 ぐんま農業未来塾『元気の出る経営戦略』主催 群馬県農政部農政課</p> <p>2・13 高齢者創業合宿セミナー『創業』主催 雇用能力開発機構</p> <p>9・4 ぐんま農業未来塾『日本の農業の展望』主催 群馬県農政部農政課</p> <p>10・29 次世代産業創造戦略会議『群馬環境構想』 主催 商工労働部産業政策課</p> <p>12・7 就職支援セミナー & ガイダンス『働き方、生き方』革命 主催 商工労働部職業能力開発課</p> <p>2003年</p> <p>4・22 環境生活文化領域分科会『環境事業の近未来』主催 群馬県産業支援機構</p> <p>2005年</p> <p>5・18 高崎市青年団体連絡協議会『元気が出る経営』主催 高崎青年会議所</p> <p>2006年</p> <p>3・14 高崎セントラルロータリークラブ『知識製造業への変革』 主催 高崎セントラルロータリークラブ</p> <p>7・4 関東商工会総会 基調講演『経営戦略』主催 関東商工会</p> <p>7・19 (株)NHKコンピューターサービス『新規事業改革』 主催 (株)NHKコンピューターサービス</p> <p>11・9 財団法人日本立地センター講演『産業立地と地域再生』 主催 財団法人日本立地センター</p> <p>2011年</p> <p>7・14 第48回群馬産業人クラブ定時総会記念講演 『新しい日本型経営の構想を考える』主催 日刊工業新聞</p> <p>2012年</p> <p>2・22 長野産業人クラブ新春講演会 講演 「後発企業でも成功できる 一歩前を読む経営」主催 日刊工業新聞社</p> <p>6・27 第49回千葉県産業人クラブ記念講演会講演 「60歳からでも、起業できる」 主催 日刊工業新聞社</p>		

ハルナマーケティング株式会社

- 法人設立：2013年4月1日
- 所在地
 本社：〒103-0027 東京都中央区日本橋3-8-4 日本橋さくら通りビル2F
 TEL.03-3275-0191 (代) FAX.03-3275-0192
 大阪支社：〒532-0003 大阪市淀川区宮原2-14-14 新大阪グランドビル12階A
 TEL.06-6151-3020 FAX.06-6151-3021
 商品開発：〒370-3531 群馬県高崎市足門町39-3
 TEL.027-384-4747 FAX.027-310-0070
 購買：〒370-3531 群馬県高崎市足門町39-1
 TEL.027-372-6913 FAX.027-372-5877
 〒379-1307 群馬県利根郡みなかみ町政所1011
 TEL.0278-62-1112 FAX.0278-62-1144
- 資本金：3億5000万円
- 事業内容：営業活動／市場開発／商品開発／共同購入活動／SCM
- 社員数：32名
- 代表取締役社長 青木 麻生

HARUNA 株式会社

- 法人設立：2002年7月29日
- 所在地
 本社：〒103-0027 東京都中央区日本橋3-8-4 日本橋さくら通りビル2F
 TEL.03-3517-5745 (代) FAX.03-3517-5759
 ウエルネスサイエンス研究所：〒370-3531 群馬県高崎市足門町39-3
 TEL.027-372-1230 FAX.027-372-1255
 HARUNA Asia(Thailand) Co.,Ltd.：
 Room3004B 323 Silom Road,Bangrak,Bangkok10500 THAILAND
- 資本金：2億円
- 売上高12億4700万円(2013年3月末)
- 事業内容：飲料製品の輸出・販売／飲料製品の輸入・販売／飲料製品の製造・販売／飲料製品の企画・開発／飲料原料の研究・開発／特許・実用新案・商標の開発／海外市場の調査・マーケティング
- 社員数：14名
- 常務取締役兼代表執行役員 青木 日出生

ハルナグループ会社概要

(2013年4月1日現在)

ハルナビバレッジ株式会社

- 法人設立：1996年2月23日
- 所在地
 東京本社：〒103-0027 東京都中央区日本橋3-8-4 日本橋さくら通りビル2F
 TEL.03-3275-0191 FAX.03-3275-0192
 群馬本社：〒370-3531 群馬県高崎市足門町39-3
 高崎支社：〒370-0841 群馬県高崎市栄町4番11号 原地所第2ビル9F
 TEL.027-387-0101 FAX.027-387-0102
- 資本金：4億2090万円(発行済株式数8,718株)
- 連結売上高：183億1693万円(2013年3月末)
- 事業内容：経営戦略／経営指導／人事管理／資金調達及び資金管理、運用／会計業務／情報ネットワークの構築、管理
- グループ社員総数：318名(2013年3月末)
- 代表取締役社長 青木 麻生

ハルナファクトリー株式会社

- 法人設立：2009年4月1日
- 所在地
 本社：〒370-3531 群馬県高崎市足門町39-1
 TEL.027-372-6911 (代) FAX.027-372-6912
 ハルナプラント：〒370-3531 群馬県高崎市足門町39-1
 TEL.027-372-5875 (代) FAX.027-310-0717
 タニガワプラント：〒379-1307 群馬県利根郡みなかみ町政所1011
 TEL.0278-62-1111 (代) FAX.0278-62-1144
- 資本金：4億円
- 売上高36億5000万円(2013年3月末)
- 事業内容：清涼飲料水の製造販売／品質管理／天然水製造販売／豆乳受託事業／ペットボトル容器成型／共同事業
- 社員数：218名
- 代表取締役社長 中澤 幹彦

ハルナロジスティクス株式会社

■法人設立：2012年4月1日

■所在地

本社：〒370-3504 群馬県北群馬郡榛東村広馬場 3044-1

TEL.0279-25-8385 (代) FAX.0279-54-6115

タニガワ事務所：〒379-1307 群馬県利根郡みなかみ町政所 1011

TEL.0278-62-1115 FAX.0278-62-1718

■資本金：1億円

■売上高：15億600万円(2013年3月末)

■事業内容：営業活動／物流業務／商事活動／情報ネットワークの構築、運用

■社員数：47名

■代表取締役社長 栗原 健一

ジョイパック株式会社

■所在地

本社：〒640-0441 和歌山県海南市七山 711-1

TEL.073-486-0231 FAX.073-486-0210

大阪支社：〒532-0003 大阪市淀川区宮原 2-14-14 新大阪グランドビル 12階 A

■資本金：1億円

■売上高：11億300万円(2012年9月末)

■事業内容：清涼飲料水の生産・品質管理等

■代表取締役社長 坂上 勲

緒 / 小林巨樹 / 小林徳如 / 小林大心 / 小林広康 / 小林優也 / 小林由美子 / 駒澤菜美 / 小室玉 / 小山直人 / 近藤純一 / 近藤武志 / 近藤雄次郎 / 齊藤英治 / 齊藤清 / 齊藤達彦 / 齊藤靖 / 佐伯貴之 / 酒井誠一 / 酒井徹 / 坂上寿 / 坂本直美 / 櫻井久之 / 櫻井吉伸 / 桜井隆子 / 佐々木恒二 / 佐々木慎平 / 佐々木大輔 / 佐々木敏綱 / 佐藤公一 / 佐藤まち子 / 佐藤康次 / 佐藤洋介 / 里見義則 / 佐野幸雄 / 山東昭宏 / 塩谷忠 / 塩野久雄 / 重田由紀 / 繁木雪美 / 宍倉有希子 / 静野基成 / 篠田春男 / 柴川宏直 / 柴山薫 / 嶋原康夫 / 清水剛 / 清水秀憲 / 清水芳夫 / 下田尾剛 / 下谷俊雄 / 新谷宗美 / 杉木尚美 / 筋原大地 / 鈴木淳 / 鈴木勉 / 鈴木敏明 / 鈴木正洋 / 須田真樹 / 須永典和 / 関潔貴 / 関雪雄 / 関原邦夫 / 瀬戸孝文 / 千田亮 / 高井綾子 / 高梨直樹 / 高橋晃成 / 高橋永次 / 高山豊 / 滝沢香 / 竹内江美子 / 竹内光雄 / 竹永英貴 / 竹山倫弘 / 田島且展 / 田島正勝 / 田尻晃啓 / 田中元気 / 田中康仁 / 田中正和 / 田中康弘 / 谷洋二 / 谷口和也 / 田村博 / 田村匡央 / 田村昌基 / 千葉裕幸 / 千葉亮 / 津久井出 / 都筑和篤 / 角田昭成 / 角田翼 / 角田ゆかり / 寺山智史 / 時枝悟志 / 登坂博 / 都丸忠博 / 外丸均 / 戸友友樹 / 富澤進一 / 富澤芳子 / 富安忠雄 / 永井厚子 / 永井喜美子 / 永井沈輔 / 長尾顕 / 中尾博幸 / 中川勉 / 中久保亨 / 中澤修一 / 中澤淳子 / 中澤三葵 / 中嶋智幸 / 中曾根盛英 / 中谷穂積 / 中野純夫 / 中野敏夫 / 中野博之 / 中信翠英 / 中前允博 / 中村修 / 中村新治 / 中村利明 / 中村洋一 / 長谷和弘 / 中山聡宣 / 南雲洋一 / 生津恒彦 / 並木克浩 / 新野めぐみ / 新部元昭 / 西河克 / 西田純也 / 西本憲司 / 庭山哲也 / 額田和博 / 根岸陽一 / 野口渉 / 羽賀稔 / 橋本由紀 / 進見幸夫 / 畑中克仁 / 花形良久 / 馬場文子 / 濱島和昭 / 濱田達哉 / 林和昌 / 林修子 / 林昇治 / 林洋次郎 / 林佳男 / 原澤安夫 / 原澤裕介 / 原田和幸 / 原山博之 / 春山泰隆 / 東畑力 / 兵藤弘行 / 平井幸太 / 平尾玉讓司 / 平林洋 / 広神秀俊 / 笛木啓子 / 笛木光浩 / 深見寿 / 福島隆夫 / 福田智宏 / 藤井健二 / 藤井秀一 / 藤井満 / 藤原達也 / 船津保廣 / 古市直也 / 不破暢誉 / 星川悟 / 星野清 / 星野誠治 / 星野都 / 細矢静香 / 本多信人 / 前島陽子 / 前原勇 / 前山久巳 / 曲出公仁子 / 増田尚広 / 松井健一 / 松井千絵 / 松浦邦彦 / 松尾正人 / 松岡和哉 / 松岡三夫 / 松下護 / 松下保雄 / 松田貴之 / 松野和雄 / 松本彰 / 間山健司 / 黛紀代子 / 丸山誠 / 丸山泰弘 / 水江剛 / 水田悦夫 / 水本利夫 / 三友進 / 峰岸なおみ / 宮腰亮多 / 宮田英和 / 宮本あやか / 宮本直明 / 宮本雅之 / 宮本梨恵子 / 武藤浩二 / 武藤宰臣 / 宗村健一 / 邑上豊隆 / 村越直哉 / 村田年延 / 村中邦男 / 茂木功 / 本山あゆみ / 森良隆 / 森下政志 / 森田貴之 / 森田善紀 / 森原久典 / 茂呂孝弘 / 八木政男 / 矢島隆弘 / 山口衛 / 山久保孝太 / 山崎正夫 / 山田賢寿 / 山田隆弘 / 山田八重子 / 山田航 / 山中章裕 / 山村慎一 / 山本多恵 / 山本宏 / 湯浅義彦 / 横川清二 / 横坂浩 / 横坂浩志 / 横澤光洋 / 横堀智幸 / 吉池拓也 / 吉田靖弘 / 吉原淳一 / 若桑土斎

創業者 青木 清志

ハルナグループ名簿

(2013年5月現在)

■役員（敬称略・五十音順）

青木麻生 / 青木日出生 / 有田喜一 / 岡俊明 / 栗原健一 / 小出信介 / 坂上勲 / 須齋嵩 / 中澤幹彦 / 三原修一 / 山崎敦也

■社友会・顧問（敬称略・五十音順）

青木陽生 / 跡田潔 / 小林欣司 / 小松隆之 / 佐野昭八郎 / 菅谷重信 / 高嶋重皓 / 田村泰彦 / 苦米地章 / 森久士

■ビジネススクール客員教授・講師（敬称略・就任及び講義開催順）

田村泰彦 / 佐野昭八郎 / 松島茂 / 江口文陽 / 岡俊明 / 須齋嵩 / 岸田考弥 / 岸井雄作 / 長谷川泰彦 / 水上久忠 / 横田哲也 / 小林欣司 / 森田茂 / 財部誠一 / 杉山喜久雄 / 杉伸一郎 / 後藤新 / 寺石雅英 / 三浦眞吾 / 丹治保積 / 小出信介 / 津田晃 / 杉山学 / 下田祐紀夫 / 野口恒 / 鈴木守 / 梅野匡俊 / 池永裕 / 鹿島保宏 / 和田一廣

■社員（五十音順）

相川美紀 / 青池良 / 青木弘一 / 青木剛生 / 秋山昂太 / 阿久澤優 / 浅野間博文 / 跡田豊 / 阿部克利 / 阿部伸一郎 / 阿部裕明 / 阿部好浩 / 新井孝志 / 新井達生 / 新井春雄 / 新井仁 / 新井博 / 荒井正人 / 荒川たか子 / 淡嶋高志 / 安藤歩美 / 飯塚勝義 / 飯塚浩治 / 飯塚茂 / 飯塚久 / 飯塚幸利 / 飯野昭二 / 五十嵐勤 / 井口拓也 / 池田佳史 / 池端憲泰 / 石坂剛 / 石田秀一 / 石原明尋 / 石原康之 / 磯部真人 / 井田直樹 / 板垣忠明 / 樺直之 / 一倉芳幸 / 一場達也 / 市場基久 / 伊藤智隆 / 井上あやの / 井上俊英 / 井上仁 / 井上弘樹 / 井上泰宏 / 伊与久勇人 / 入澤和幸 / 岩井修二 / 岩井孝之 / 岩崎純一 / 岩崎仁美 / 岩田浩治 / 上岡達夫 / 植木哲也 / 上原孝之 / 宇津野美奈 / 生方勇次 / 梅山慎太郎 / 江原正道 / 海老原美帆 / 遠藤実 / 及川照夫 / 大井宏美 / 大嶋勉 / 太田多一郎 / 大橋愛 / 大島卓 / 大森良昭 / 岡田覚 / 岡田芳生 / 岡本貴之 / 小川啓治 / 小川裕久 / 小川礼子 / 奥中栄次 / 小倉秀一 / 小倉政人 / 尾崎成紀 / 尾崎達也 / 小野隆 / 小野武史 / 加賀谷健治 / 柿崎将大 / 蔭山義和 / 笠原英雄 / 悴田祐紀 / 片岡正貴 / 片野孝晴 / 片平慎矢 / 片山道夫 / 金井直道 / 金澤晋也 / 金澤美幸 / 金谷亘郎 / 金児時雪 / 金子朋実 / 金子英明 / 金田弘道 / 狩野孝 / 狩野隆一 / 神尾友孝 / 上村英之 / 唐澤隆 / 柄澤好宏 / 川上智行 / 川村圭太 / 木内秀康 / 菊池健一 / 菊地憲司 / 木口信義 / 木口瑞紀 / 岸健太郎 / 木下聖士 / 木下将人 / 君島由明 / 木村桂 / 木村寛之 / 木村まき江 / 國谷茉莉子 / 九里敏彦 / 熊谷勝男 / 雲越友起 / 倉持靖 / 栗村大昭 / 黒岩友絵 / 黒澤厚美 / 桑原千春 / 桑原春美 / 桑原正樹 / 小池賢司 / 小池志保 / 神田玲子 / 小金沢伸介 / 小杉忍 / 小菅真沙志 / 児玉仁秀 / 後藤和則 / 後藤康之 / 小荷田努 / 小沼君人 / 小林圭一 / 小林健二 / 小林大祐 / 小林寿春 / 小林奈

ハルナグループ創立 17 年記念出版
はじめたら、おわりはない

2013 年 6 月 19 日 初版発行

著者／発行人 青木 清志

発行所 ハルナビバレッジ株式会社

【東京本社】

〒 103-0027

東京都中央区日本橋 3-8-4 日本橋さくら通りビル 2 F

TEL：03-3275-0191

FAX：03-3275-0192

【群馬本社】

〒 370-3531

群馬県高崎市足門町 39-3

TEL：027-387-0101

FAX：027-387-0102

編 集

編集長 山本 和之（パブリック・ブレイン）

副編集長 黒澤 厚美（ハルナビバレッジ株式会社）

デザイン パブリック・ブレイン

撮 影 菊田 真奈

印刷 未来社

販売価格 1,500 円（税込）

※乱丁・落丁本は小社までお送りください。送料負担でお取替えいたします。

