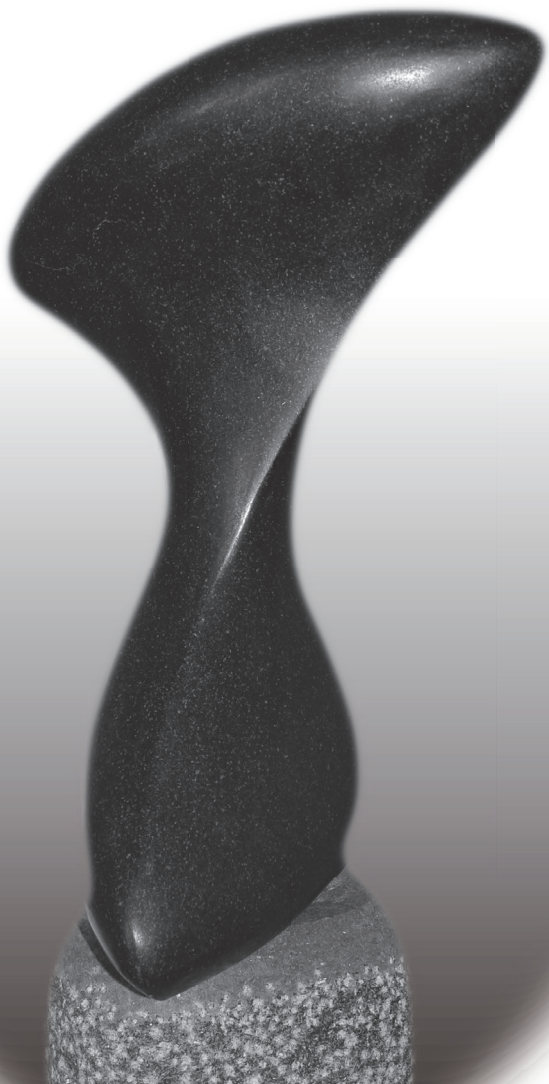


一滴の水

水 滴



ハルナグループ創業記念館 蔵

高濱英俊

たかはま ひでとし
彫刻家。1957年、
熊本県不知火町に生
まれる。1983年、
東京藝術大学彫刻科
卒業。瀧富士賞受賞。
1985年、東京藝
術大学大学院修了。
様々な展覧会に作品
を出展、熊本県立美
術館をはじめ多くの
施設に作品が収蔵・
設置されている。

一滴の水

地球の環境は、積年の気候変動による厳しい状況に遭遇しているが、今、世界の人々をさらに困惑させ苦渋の日々を強いている状況がある。

ユーラシア大陸のさまざまな地域で戦争状態となり、市民生活が奪われ、遂には大量の難民の流失となっている。このことは歴史的な地政学に由来する紛争事ではあるが、背景に、市民の貧困！があると考えられる。

2007～2008年、米国発端の金融破綻は世界中に混乱をつくり、国家破綻に追い込まれた国などがあつた。それ以後の市民生活に深い傷跡を残してきた歴史がまだ人々の記憶に刻まれているが、この破綻を境に貧困層の人口が確実に増えている。米国を筆頭にあらゆる国々に広がっている記録がある。

この時期は、歴史の分岐点であつたと思う。そして今、ユーラシア大陸地域に幾つもの地殻変動が再び起き、地球は次なる「狂気の振る舞い」ともいえる不毛な争いに明け

暮れている。

300年を超える繋がりの中、それらの地殻変動を生み出してきた背景には、実に根深く続く遺恨があると思われる。核心は、ユダヤ民族の存在である。

産業革命以来、近代史の陰の支配者であつたユダヤ人＝アシケナージの生きざまは、国際金融資本家として際立つものがあつた。加えて、ロンドン市場の金・ダイヤモンド、超希少金属資源の国際取引の歴史を主導してきたのも彼らであり、厳然としてユダヤ系列の組織がいまだにビジネスの大筋を握っている今日である。

さらに別の貌がある。表の行動を常に避け、裏の存在として活躍している貌なので視ることはできない。かつての、18～19世紀王侯貴族に代表された国家中枢に相当する人たちの取引慣習とは異なり、現在は、各国の「軍産複合体」と紛争地の当事者たちを結ぶ武器・弾薬の元締、「武器商人」の存在である。

今日の紛争地域の複雑な地政学上からくる政治・外交交渉を損ずることなく国益に関わる懸念を解決する場面には、密かに動く中立の立場が要で、最大の要件は膨大な資金が必要とする事である。ウクライナ東西、シリア東西南北、サウジアラビア、イラン、イエメン、イラク南北、アフガニスタン東西南北、パキスタン北東、まさに紛争地の陰で

暗躍する武器商人の中立性がなければ利害は一致せず、武器弾薬は戦場に届かない。主要生産国の軍産複合体は、まぎれもなく紛争地域当事者との直接取引は避けたがるものと想像される。

武器・弾薬の歴史は過去に遡り、伝統的手工業時代に始まる裏側の史実がある。英仏戦争、アメリカ独立戦争、フランス革命、日露戦争、レーニンのロシア帝政革命などを可能にできたのも、資本家たちの資金と武器・弾薬の提供なしにはできなかった。フランス皇帝ナポレオンが嘆いた言葉が残っている。「お金を出す手は、受け取る手より常に高い。彼らのお金に祖国などない。金融資本家は愛国心など一切関心がない」その証拠に双方に資金を出すのが常套手段であったと史実に残っている。

ロスチャイルド一家を頂点とする、巧みな資金提供の駆け引きは、その後に列強国の帝国主義台頭の歴史をつくりだし、ヨーロッパによる世界支配が確立する。そして、19世紀後半以降、列強国は植民地獲得に狂奔していき、アジア、アフリカ、中近東、中央アジア、バルカン半島と世界を分割した。

列強国の勢力争いは第一次世界大戦へと広がっていき、その戦後の混乱から西南アジ

アでの英仏委任統治領、サウジ、イラン、イラク、エジプト、アフガニスタンなど各国の王制が独立を果たすが、肝心の民族自決の原則は無視されてしまう。

かくして、ベルサイユ体制への抵抗が一段と強まるなか、パレスチナを巡る大英帝国の、「三枚舌外交」といわれる矛盾した密約がなされたのである。この歴史が、現在のパレスチナ紛争に続く怨念の素になる。

世界最大の輸出国の米国を先頭に、国連安保理常任理事国のすべてが武器輸出額の上位5位までを占有しながら、十分に外交交渉も経ず、紛争解決の手段として直ちに武力に訴え、地域住民の市民生活を蔑ろにする空爆を繰り返している。2015年7月時点でシリアでは、人口の半分である1100万人が家を失い、国連は2015年末までに国外に流出する難民は430万人になると推定している。イラクでも米国の莫大な戦争の浪費で100万を超す市民が殺され、多くの難民が流出した。その陰で軍需関連企業が手にする膨大な利益は計り知れないと思われる。

米国は、2015年度連邦予算の55%が軍事費に当てられ、教育費は6%に過ぎない。察するに米国経済の戦争依存体質は、揺るぎない政策が依然として続く。一方の武器の最

大の輸入国はサウジアラビアで、まもなくイランがこれに並ぶと思われる。西南アジアの宗教・宗派の争いはこれからも続くであろうし、不毛の戦いがなくなる可能性はほとんどない。

一神教が唱える絶対性原理は不寛容にあり、その根は深い。キリスト教Ⅱ22億人、イスラム教Ⅱ16億人と、地球の過半数を一神教の原理を掲げる人たちが占めているのが世界の実情である。それに対して、ユダヤ教は1500万人に過ぎない。それにもかかわらず、世界を一握りの民族が主導し続けられているのは、何故なのか！

もとを辿れば、同じひとりの神であった。それが、それぞれの神になったとき、地球が変わった。その出発点は、ユダヤ教である。三つの宗教は、未来永劫に妥協できないとすると、これからの地球社会には、穏やかな日々は期待できないのだろうか。

2015年11月、フランス・パリでの同時テロに象徴される、ユーラシアを基点に広がるイスラム世界は、いま地殻変動のさなかにある。

シリア、イラク、アフガニスタン、北アフリカ諸国からの難民の数は、ドイツが圧倒する姿で、100万人を若干超える人たちをEU域内に受け入れている一方、米国は

2017年度までに引き受けると腰の引けた回答をしている。

経緯からみて、米国は最大の受け入れをすべき国である。イランから始まる半世紀に及ぶ米国の石油利権獲得の国家戦略は国策の最たる行動であり、米国のイラク戦争での実質的敗退後、フセイン殺戮による残党組がIS組織の中核に衣替えしている事実、さらにシリア反政府側にも、同じ残党組が入り乱れていると、NYタイムスも報じている。米国の支離滅裂な戦略は莫大すぎる浪費を生みだし、難民をつくりだした。

米国の半世紀にわたる石油利権の獲得に関わる時間に目を当て、今さらながら幾つもの戦争、革命、紛争を起こしている歴史に驚くばかりである。国連難民高等弁務官事務所調べによると、2015年末現在、戦争、紛争、迫害などで住む場所がなく、国外脱出を余儀なくされた人々は、全世界で5000万人に及ぶと広報されている。また、この度のロシアの参戦理由は、むきだしの国益だけである。シリア地中海に面する軍港の独占使用権と武器・弾薬の売却に尽きる。

国際金融資本家のユダヤグループと、常に対比されてきた米国ロックフェラー家の多彩な活動の中核は、石油と鉄鋼、それに金融である。しかしながら、すべての分野で今

世紀に入って状況が一変する。

2007～2008年の金融破綻、鉄鋼事業の不採算はそれ以前に、石油事業の国内回帰へと、今世紀の初頭以来、中核のほとんどが勢いを失っている。なかでも、米国政治・外交を牽引し続けている「外交問題評議会」のトップにあったD・ロックフェラーが辞め、ユダヤ系人事に変わった。これは極めて重い意味がある。同じく、英国外交評議委員会のトップは変わらずユダヤ系の人物が占め続けている。

米国の主導する勢力分布が入れ替わり、国際金融資本家グループが主要を占める時代になる。ますますのNYウォール街+LDシティ街の画策が、巧みに世界の思潮をつくりだすことに注視すべきである。

ユダヤ世界戦略浸透への歩調が一段と整いつつあるが、21世紀初頭は未だ長期戦略の渦中に位置していると考えられる。

日本はその立ち位置を冷静に熟考すべきだ。2015年に立法化された多くの法律は、そのほとんどが日本の未来を歪めてしまう。若者たちが今、声を上げているのは、人間の素朴な本能に由来した純粹な不安感によると思う。安倍首相を代表する、政府は間違いを犯した。米国は新大統領の下、戦争経済の基調で新年度予算を組むと思われる。安

倍首相は請われるまま米国の国益戦争に、日本の若者を出兵させることになるだろう。

ユダヤ世界戦略が目指すのは、各国政府の上の位置に世界政府を樹立する構想にある。世界に紛争が必須だとするのは、武器を売るのは彼らの手段であり、マネーの介在で世界政府を築くことが、一千年を超えて抱き続けてきた願望であるからだ。それを耐えてきた心の中に迫害が沈んでいる。

日本は、唯々諸々と米国に追従するのはもう止めるべきである。日本ならではの安全保障を組み、周辺国と十分に話し合いをして、地域での信頼を構築していく先に、再び若者の喜びがみえてくるに違いない。

石油より、いや、なによりも一滴の水が、ありがたい未来をつくる。

※2015年、国連組織を通じて、恵まれない子どもたち、難民、気候変動と三つの分野にわずかな金額ですが、法人寄付をいたしました。

青木 清志

目次

一滴の水 4

■ 日刊工業新聞特別対談

未来を見据えた経営で持続成長 18

■ 歴史を考察する

ハルナの現在形から、未来像を考察 36

21世紀初頭、再び「冷戦」が視えてくる 48

歴史は誰がつくるのだろうか 56

経済活動と地球環境は同軸 66

日本、米国、ドイツ——三つのモデルから学び取るのは何か 79

日本国への提言 89

■ 特別講演

はじめたら、おわりはない——創業の精神を絶やさずに 100

■ 未来を構想する

リスクマネジメントとレジリエンスとは 118

「安全」「安心」について 128

組織改編について 132

よりよい暮らしのためには、よりよい政策を 135

能力と健康と食について 138

続・能力と健康と食について 146

現場を本物にしていくために 151

経営資源とは何か 154

第四次産業革命の可能性 160

2016年全体集会あいさつ 163

■ S R R

希望の文明へ——自然と人類が共存できる世界 166

2035年——日本と世界、そして地球の20年後を読む 174

■ 優秀創業者賞受賞記念特別対談

21世紀は水の世紀になる 186

■ 20年目を迎えて——これからのハルナを語り合おう 210

■資料

ハルナグループ経営史 232

ハルナグループ会社概要 238

広報活動 244

社会活動 256

ハルナグループ役員・在籍者一覧 262

日刊工業新聞特別対談

未来を見据えた経営で持続成長

青木 清志（ハルナグループ代表）
井水 治博（日刊工業新聞社社長）

ハルナグループは1996年の創業以来、ペットボトル飲料分野で高成長を遂げてきた。創業者である青木清志は、顧客が何を望んでいるのかを常に思考し、「時代の先を読む」経営を実践してきた。時代の変化や顧客・社会のニーズを先読みし、いち早く手を打つことで、今日の成長に結びつけてきた。2015年には創業20年という節目を迎える。次の10年をどう見据えていて、どのような戦略で臨み、新たな歴史を創造していくのか。経営環境がめまぐるしく変化する中、日本企業が進むべき道とは。日刊工業新聞社の井水治博社長が聞いた。



■創業時の思い——持続と信用

井水治博（以下、井水）

今年2015年は創業20年という節目の1年ですね。

青木清志（以下、青木）

日本がバブル崩壊により疲弊していた時期、大企業もつまづき始めていた1996年に事業を始めました。少しばかり振り返りますと、その翌年にはタイを発端とするアジア通貨危機が起こり、さらに98年には、その影響を受け、ロシアで財政危機が起こりました。こういった時代背景の中、事業を興すとなりますと、真っ先に「絶対、会社をつぶしてはならない」と考えるものです。あの時代に始めたからこそ、私は会社がつぶれないための在り方に目を向けながら歩むことができました。

そのためにいろいろな政策を打ち出し、常に3年から5年単位で経営を見つめ直してきました。結果として創業から5年間で三つの工場を造り、多額の投資を行いました。まったく何もない状態で始めて、金もないのによくやったなと。

なぜ私がこういった挑戦ができたかという点、時代を読んだことが大きかったのでしょう。顧客が望むあらゆるものが実現できる工場でないとダメだと判断し、そこに投資を集中して

次の時代をつくろうと思いました。その結果、創業から最初の10年、ペットボトル、なかでも小型ペットに注力しました。飲料業界において後発の当社が成長するための判断です。

実はその判断と時代の流れがちょうど合致しました。96年当時は、まだ缶が主流で容器率60%ほど、ペットは20%くらいでした。ところが、10年後にはペットが60%、現在は66〜67%にまで伸びました。この時代を読めたことが幸運といえました。先行投資をすること、どこよりも先に新しいことができる体制が整い、現在に至る20年の出発点となったのです。

井水

ペットの時代を読んで、思い切った設備投資をし、勝負をされたわけですね。その結果、モノの見事に読まれたとおりの展開になったと。

青木

おかげさまで、投資と市場の成長が相まって売上高も創業からの7年間で100億円を超すところまでできました。一方で70億円も投資をしているわけで、薄氷を踏むようなところもありましたが、決して不安ではなかったのは顧客の目を常に見ていたからです。消費する顧客、販売する顧客、流通のネットワークを持っている顧客、様々な顧客が何を望まれるのか。どの顧客に狙いを定め、どこに注力すべきかが、時代の中で変わっていきます。

私は創業当時、会社をつぶさないためには、早いうちに「信用」を勝ち得ないといけないとも考えました。商品開発力や品質を高めると同時に、地域の金融機関や上場企業に株主になっていただきました。今後会社を継続、持続させていくには、大きな戦略として、しっかりとした株主を据える。それがさらなる信用を生むと考えました。

■現状を踏まえ、どのように先を読んでいくか

井水

では、御社を取り巻く現状についてお話してください。

青木

私どもの20年間は、まさにデフレーションの歴史そのものなんです。物の値段が1円でも上がった試しがない。また、日本経済は高度成長から成熟の時代になっていきました。成熟とデフレの中で、新たな消費の需要をつくり出してきたわけです。ただ、その一方で現在ほど付加価値が簡単につぶされていく時代は、かつてなかったと思います。

今までは円高でしたが、今度は円安です。電力コストが急上昇し、我々の規模で、3年前に比べてエネルギーコストが億単位で上昇しました。当然ながら、この問題を自分たちで解

決していく必要があります。このコストを吸収して、水面下からあがっていかないとなります。資源の高騰、エネルギーの高騰、そして為替という「魔物」によって経済活動が変動され、実態がゆがめられてしまっています。この負の過程が、我々の活動の中にも、深く根を下ろしています。

井水

では、時代を読んでこられた青木代表は、この先をどのように見通しているのでしょうか。

青木

これまでの20年は、売上高は右肩上がりでした。ですが、この姿はこの20年で終わるだろうと見ています。高齢化社会の中で少子化がどんどん進みます。政府はインフレを起こすと言っていますが、出口は見えていないと思いますよ。私はデフレがこれからも続くと思っています。

創業の頃、デフレが20年も続くことや、高齢化社会や少子化のスピードが、ここまで急速になるとは誰しも思っていませんでした。この急速な変化は総需要を変え、なおかつ質まで変えてしまいました。今、日本の消費者は年金や社会保障、消費税増税という問題に直面している中で、可処分所得の在り方もどんどん悪くなっています。物があふれている中で、必

要な物、欲しい物にはお金を払いますが、選別する目は厳しくなっています。

これからの時代は、供給する者、需要する者、これらが一体となって「協創する時代」に入ると思います。ですから、顧客はビジネスの対象という位置づけだけではなく、「自社の資産」というふうを考える必要があります。同じことをやっても右肩上がりといったビジネスは難しいでしょうし、また、その時代ではない。

大事な問題は、経済活動は一体何のためにあるのかということです。1970年代から今日まで、世界は金融至上主義の中に巻き込まれ、様々な規制がはずされ、国境は失われ、投資の自由度が広げられてきました。それによって世界中の多くの国がおかしくなりました。まさに日本もそうです。その中で、経済活動も大混乱してきました。金融は経済というものを支えなくてはいけないのですが、ある種の金融は経済をひっくり返してしまっています。金融至上主義がどれだけ乱暴に、経済を痛めつけたかを人々はよく知っています。多くの人が幻滅を感じている資本主義というものをどう立て直していくのか。この第一線にいるのは、我々のような中堅企業です。そう考えますと、我々はもう一度、何のために経済活動をしているのかということを、みんなで議論しないといけないでしょう。つまり、「どうすれば人間らしく生きられるのか」ということだと思います。

資本主義というのは残念ながら、どんな手段を使っても、もうければいいんだという発想が根底にあります。決してきれい事だけでは済まない。だが、金融市場で操作をして、金も

うけをするというのは、フェアではありません。やはりモノづくりというのは一つひとつの積み重ねですから、誰のためにつくるのかという思いが本当に込められていかないと、いいものができません。金もうけだけを考えていると、そんなことはできません。今こそ、再考する必要があると感じています。

■これからの10年の歩み——雇用と人材育成

井水

そうですね。ではこれから迎えるかもしれない難しい時代に臨む上で、企業として注力していくことは何ですか。

青木

これからの10年を、どう歩んでいけばいいのか、いろいろ構想を練っているところです。新自由主義が闊歩^{かつぱ}して、日本の中にもそれに基づくいくつもの政策が取り上げられています。アベノミクスの原理は、まさに新自由主義の発想です。結果として、国民の間に経済的な格差と社会的な層の分離や富の分配における不均衡が生まれています。そんな中で、個人の問題だけでなく社会にも共通の現象として波及していっています。現実の社会において不均衡

がある以上、企業はそれを念頭におく必要があるんですね。

実は、定年制を廃止します。当社の社員は平均年齢が若いものですから、これまでに定年になった社員は少数です。幸いなことに、定年はこれからの問題なんです。そもそも、人間は何歳になっても働きたい。働く場所がないだけなんです。ただ、本来、会社というものはそういう社員の声を叶え、働いてもらう義務があります。

今後の私たちの生活に目を向けると、年金の受給もおそらく先延ばしになるでしょう。そうすると定年の時期と年金の受給時期にギャップが生じてしまう。このギャップをどう埋めればいいのかという問題をみんな抱えます。それで、どこかで再就職しないといけないなら、当社でやり残した仕事をまっとうしてもらおうという発想です。もちろん、会社にとっては負担です。しかし、個人にとっては生きがいになる。私も定年からの起業です。ですから、定年制廃止という考えは、自然と思いつ発想だったわけですね。

私は定年制廃止を含め、「人財」ということについて、創業当初から心を傾けていました。ビジネススクールを開校したことも、その一因です。

定年制廃止を実行するに当たり、運動機能、職務機能、それに意欲などを測る評価システムを考案しております。その上で、キャリアを転換する制度や教育も必要になってくるでしょう。その人のキャリアにおいて、自分で学び、生涯通していける力を自分で養っていく必要があります。そして個人の生活と企業の営みというものが重なり合って、矛盾がないよう

にやっていけばいいのではないかと、そういう狙いがあります。

今、事業会社が六つになっております。分社化した理由には、コストダウンのための透明化と合理化、さらに幹部の育成がありました。現在は3人が社長を兼務しています。2015年4月から一つの会社のトップはすべて専任者にします。年齢は関係ない。昨年、私は指名した40代の社員たちを中心に毎月勉強会をしています。勉強会のテーマは、毎日の業務と直接関係のない題材も取り上げ、世界の歴史や出来事を顧みて、皆で分析・研究をしております。

当社の歴史は浅いため、トップ層は30代が数人、40代が十数名、50代がほんの数人という構成です。この40代がこれから10年経営に携わっても、まだ50代。ですから、この人たちに私は10年の経営をお願いしたい。彼らの顔を見て、やり遂げるだろうと期待しています。この10年は兼務をせず、専任者として従事してもらおう。願わくばグループ6社のうち、一つを10年間続けるのではなく、できたら二つくらい経験してほしい。

それぞれの事業会社は当然機能と役割が異なっています。「これしかできない」ではいけません。5年を2回転して10年。その間に新しい事業を築いて、いわば「創業者」となる。自分で仕事を生み出す。次のビジネスを構想する。そして、それを次につなげる。そういう人間になってほしい。「人財の循環」こそが、会社が持続するためには不可欠です。

井水

御社の人財育成は、世界情勢などについて、代表の質問に対し、幹部の人が自分の意見を言う討論を通じて、考えを深めていくやり方をしておられる。普通の企業では、経営のレベルで役に立つ比較的テクニカルな面に重点が置かれている印象を持ちますが、御社の教育は世界を構造的に捉え、歴史をしっかりと頭に入れる、本格的な勉強をされていますよね。

青木

私が好きなものですから。ついついそういう講座を開いてしまいます。それに、急激な変化が伴うこの21世紀の社会において、歴史分析を深めることで局面を打開する方策を探ることができます。そのためにも歴史を学ぶ必要はあるわけです。これまでの歴史をどう認識するかで、今日、明日をどういう時代なのかと捉える方法と行動も変わってきます。すべての始まりにおいて、とても重要なことです。

■「知性」と「感性」を磨き、「自然資本」を守る

井水

そういう勉強をされることが、世の中のこれからの方向性を読み解く力になっており、経

営で実行されている気がします。

青木

モノづくりの会社ですから、生産現場を強くしていかなければなりません。その課題について、11年3月の福島原発事故をきっかけに取り組み始めたことがあります。危機管理が絶対に必要だなと感じた一方で、想像通りにエネルギー・資源の高騰がありました。そこで、「人」がいなくても現場が動く姿を追求しました。生産現場に大勢の「人」がいる理由は、予測しがたい問題ばかりではなく、どうしてもサポートしなくてはならない問題があるということです。では、それを解決しようと思いいちました。そこで「見える化」というテーマが始まりました。つまり、デジタル化とアナログ化の結合を考えています。

引き続き現在も取り組んでいます。この3年間でかなりの人が現場から離れることができました。しかし、以前の品質レベルは落ちていません。そこに76台のカメラを入れ、人の目をカメラに変えたわけです。そして14、15台の大型テレビを管理者の目の前に置き、現場にいるのと同様に管理できています。このシステムは24時間稼働で、常に複数の管理者が目にし、自分の責任箇所だけでなく、全体を見えています。複眼というのは問題を見逃さない可能性が高まります。工場を「見える化」にして、適材適所かつ必要最低限の人数で稼働する工場をつくったんです。

単純なことを申し上げているようですが、「人」というのは利便性のある「手段」にもなります。それをなくすことで問題なく工場が稼働するには、ある種の人間の「知性」と「感性」が不可欠です。3年間やってきてまして、生産性も14〜15%は上がりました。上がった分で、資源やエネルギーの高騰を吸収しました。カメラを含めて必要な投資をし、そこに従事していた人たちは頭脳や感覚を最大限に活用し、次なる現場に携わってもらう。それは人にしかできない場なんです。今、そういうふうにして一つひとつレベルを上げていこうとしています。高騰したコストを吸収し、かつ現場の生産性向上にも寄与しています。これからの10年のモノづくりの現場に、少しばかり希望の光が生まれたと思っています。これは現場の人たちが一生懸命考えて、やってきたことです。

自分たちでやっていけない限り、誰かがやってくれるわけではない。電力会社に行って、電気代の上昇は不当ではないかと言っても始まりませんからね。やれば、なんとかなるという気持ちですね。

井水

今求められているのは、そういう起業家精神ですね。なんとか独力でやりきるというものが、今改めて求められているんだと思います。やはり経営者や現場の人がどれだけ先見の明を持って実行できるかと、いうことだと思うんです。時代の先を読む力を養成しながら、起業家

精神をもって、常に開拓をしていく。それが結果につながっておられるということがよくわかりました。次のチャレンジが、またここから始まるということですね。

青木

はい。望む形になるかどうかはわかりませんが、限りなくそこに近づいていく、努力だけはやっていこうと皆と話しています。

当社はこの4月に「ハルナ未来研究センター」を創立します。これからの時代を生き抜く知性と感性を磨く専門家養成機関という位置づけです。私は若い頃、演出家を目指していましたが、アートという発想を経営に取り入れられないものかと思っていました。今、私が歩んできた道を振り返れば、アートとサイエンスが結合すると、人間の創造性を導き出す独特な感性ともいえるべき「直感的分析力」が生まれると自信をもって言えます。それは長期的な展望を見据えるうえで欠かせない力です。

今後、私が経営から一步下がる中で、これからの当社の企業テーマは何かというところ、社会のためになることしかないと思います。個人のためにやっても、たかがしれています。誰もそんなことは望んでいません。みんなが幸せになるのはいいことですが、そのためには社会ひいては地球全体に起きている出来事、地球環境が破壊されている事実から目を逸らさず、積極的かつ確実に問題解決に取り組むことだと思います。

約10年前に環境会計を導入した一番の動機は、企業の規模にかかわらず、地球に配慮すべきだという考えからでした。現在も続けていますが、私はそのことを誇りに思っています。環境という問題は、日常の問題と捉えていけないといけない。あとどれくらいの時間が地球に残されているのか正確にはわかりませんが、昨今の洪水や大雪など、海水の温度の上昇は気象変動の原因となっています。日本を襲う台風も、ことによっては現在の倍くらいの規模になるかもしれない。それくらいの危機感をもってやっていかないと、いけないと思うんですね。

ですから、残されている時間がわからないだけに今日からでもやるべきです。それらの問題に取り組まない企業の活動はやはり正しくない気がします。

井水

御社は実践されていますし、これから多くの企業がそういう認識を持って経営をすべきだと思います。もっと環境経営を徹底する必要がありますよね。

青木

日本の将来の財政について、実は私は楽観しています。マスコミ報道などでは、ついマインナスな面ばかりが取り上げられ、1000兆円を超える負債がある、GDP比でいえば

200%を超えている、ということばかりが喧伝されています。しかし、蓄積されてきた様々な潜在力としての可能性があります。そのうえ、日本は世界トップクラスの債権国になっております。このプラスの部分にも光を当ててほしい。もちろん、負債と資産をバランスしないままきってしまったことは過ちで、これは正しく指摘していかないとなりません。そして、日本はすでに成長と安定を経て成熟した社会であるということを自覚しなければなりません。今後、多大な成長を想定しない方がいいでしょう。

一方で、地球環境・資源については大変危惧しています。これらを守るために21世紀のこれからの時代、私がどんな社会像を描くかというと、第一に低炭素社会、次に循環型社会、そして、自然との共生を可能にする社会。「自然資本」といいますか、自然が持っている資本に、人類はとても助けられています。それと共生していく、自然を大事にしないといけません。この三つが成立する社会の実現が難しくても、そういう社会像を理想として明確に持つべきだと思います。不可能に近いことまで可能にする気概が、今の日本には必要です。その鍵は起業家精神（アントレプレナー）だと思います。

井水

本日は貴重なお話をありがとうございました。



歴史を考察する

ハルナの現在形から、未来像を考察

ハルナの「企業価値」とは何か

「価値」というものは無形なものです。価値という言葉を、人間は非常に便利に使っています。特に企業価値においては、第三者や広く市場を捉えたときに、PBR（株価純資産倍率）というものがあります。純資産が非常に重要なのですが、それを総資産で割ったとき、何倍になるかという計算です。

4年前、日本はPBRが1倍の寒々しい姿でした。そのとき、韓国1.5倍、米国1.8倍、中国に至っては（算出方法に疑問がありますが）3倍でした。私は数字のままに受け止めて、企業を評価することに、あまり賛成ではありません。むしろ企業を、数字で捉えていくことにすら疑問を持っています。

PBRという数字は、活動の結果値です。それよりも、私たちが考えないといけないのは、過去20年間の活動において、様々な環境と条件、必要な考えのもとに行った政策の数々です。どの政策がより実践的、かつ戦略性があったのか意味を探りたいと思います。必ずそれらは未来に向かったの伏線であり、その選択をした歩み方の中に、今日の原型が生み出され

てきたことでしょう。今日の姿を創り出したのは、私たち自身なのです。

では、「顧客との関係性」というテーマから見ていきましょう。

マーケティング活動とは、営業だけの仕事ではなく、グループ全体に関係あることです。「顧客の要望をどう満足させるかという充足感・達成感」が大きく働きます。ですから、ここにとっても大事なヒントがあります。顧客との関係性において、「顧客満足」という言葉を、私はあえて述べておりません。創業時、工場がまだ設計図の段階から、とにかくハルナで商品を作っていただこうという気持ちで、お客様を一生懸命探し、企業を訪れました。ですから、「お客様に満足を与えることが本当に大切なことなんだ」という想いは、心の中に実直に強くあります。

過去を振り返ってみて、私たちの活動は満足度としては一体どこまで実現できたのか。これで良かったのか。最近よく考えます。営業の方々は、日頃お客様を目の前にして感じていることだと思います。「顧客との関係性」というテーマは深く、なおかつ、そのまま持続していくことが可能なのか、それほど大きな問題です。

ハルナは時代に対応できているのか

官僚が制度（ルール）をつくりますが、20年、30年前の制度を押し付けている事例もあります。見直すことが必要になったとき「制度疲労」という言葉を使います。私は今、ハルナの中に

時代の対応に遅れて、いささか時代とそぐわなくなった部分が多くあるのではないかと危惧しています。今日のハルナにとって、最も重要な課題の一つとして、常に念頭にあります。

2011年3月以降は、とにかく改善・改革が必要な環境の変化が訪れました。製造の現場も大変革を強いられ、営業も開発も経理もこの現実を受け止め、双方向（顧客とハルナ）で、この変化を乗り越えていくためのいろいろな努力をしてきました。常日頃、皆様との会話にも出てくる言葉に「イノベーション」があります。イノベティブな考え方は、新しい解釈とあり方を追求して最終的には社会に役に立つものを創るということだと思います。「イノベーション」は技術革新で終わるものではありません。様々な商品やサービスをより役立つ新しい価値に転換していかなくてはなりません。新しい価値に到達せずして「イノベーション」という言葉を使つてはいけないと思います。各人の持ち場で、新しい状況を生み出して、関係先により素晴らしい貢献をする。そして成果を創り出すところまで、結びつけなくてはけません。それで初めて「イノベーション」の役割が終わるのです。ただ、回顧してみると、私たちがこれまで携わってきた仕事の中で、中途半端な気がしてならないところでもあります。皆様に役立てたという達成感をもって「イノベーション」を締めくくることができたかどうか、もう一度考えてみてください。

企業には、固有の独特の企業価値があると思います。様々な政策を運用し実施して、顧客とのより良い関係性を実現した結果、「貢献」が生まれます。そのレベルに達成して初めて企業価値が生まれるのです。決して自画自賛するものではありません。

「制度疲労」の喩えでお話ししましたが、私たちの手法が時代とそぐわなくなった問題がどこにあるのか。考え方のものが違ったのか。周囲の環境変化は今はどうなっているのか。これらを考えなくてはなりません。

高度成長以後70～80年代、すべての企業が「成長」を目指し規模を拡大してきました。「市場」を行動起点にした大量生産・大量販売が有効だったからです。政策・商品開発等もそこを起点に考えマーケットの競争に巻き込まれ、今日もそれを追い続けています。それをどう変えていくのが、今日の重要テーマです。

企業価値というのは自社の問題だけではなく、相対的な顧客との双方向の問題であり、「顧客価値」を本当に見直す必要があります。私たちは顧客に価値を創り出しているのかを問わなければなりません。満足とは、数字などの諸条件を媒介して、双方向が交渉しながら譲り合う状態です。供給側が満足を差し上げていく歴史が長く、そのモデルが多いのですが、私たちはそれを続けていくべきかどうか、頭の中で整理が必要です。

「市場起点」ではなく「顧客起点」を

人間は過去の延長線上に住みやすさを覚え、どうしても安定を求めています。しかし、市場を起点にすると、必ず競争に巻き込まれてしまうのです。売れるか売れないかわからな

いものを作るより、まだお茶の方が売れるから作る、というのは「市場起点」です。こういうことを行っている以上、ハルナの未来は暗いでしょう。「顧客起点」に切り替えなければいけません。「顧客起点」は「市場起点」の対極にあり、人の後ろを歩いていくということでは決まてないのです。特定の「顧客」のビジネスモデルを十分に研究し、彼らが必要としているのか。どのように考えているのか。そこに視点を据え、そこから活動するのです。その顧客と一緒に新しいあり方（市場）を創り出していくのです。そこには今までの市場とは違うものがあるはずです。競争に巻き込まれない独特な価値によって、消費者に喜んでいただける姿です。

「市場価値」と「顧客価値」の違いは、デジタルとアナログとの違いに繋がると思います。デジタルは数値・係数で単純化し省略化し効率を生みます。数字の分析で物事を大きくしていかうという考え方で、この落とし穴に落ちる可能性があります。一方、アナログは人間のある種の感性で、曖昧で人間の持っている矛盾を含みながらも、こうなって欲しいという願望があります。使いやすさやユーザーの側に立った広い意味でのデザイン性が込められています。アナログは「想い」であるが、デジタルは「理屈」です。この二つの活動のあり方は極めて違います。対極にあります。

今までの大企業は市場を起点としたマーケティングを開発していました。これが見事にひっくり返ったのが、3年前の家電業界の競争です。家電はスペックの競争でした。市場の起点に立ち量産化し、モノづくりの論理だけを働かせました。各メーカーは顧客の起点に立っていませんでした。しかし、自動車業界は各社各様のやり方で、完全に「顧客起点」を行いました。使いやすさと懸念される物事を先取りして、リスク対策で成功しました。顧客を目の前に想定して広い意味のデザイン（設計）を施してきました。家電業界は、自分たちの思い込みの「市場起点」で落とし穴に落ちました。ハルナもこの落とし穴に落ちてはいけません。ハルナも知らず知らずのうちに、「市場起点」になっていたと思います。発想のスタートのポジションが食い違っていたので、成果に結びつかなかったのです。そこに気が付かねばならない時期がきました。

今、私は企業価値とは何かと問いかけました。それは、ハルナの固有の価値です。企業価値には、創るための方程式があるわけではありません。これは、改めて問われない限り、自分ではなかなか整理できないものです。もう一度ハルナの歩みの20年間をよく振り返ってみて考えてみましょう。

企業の実態は金太郎飴のように同じものではなく、様々な異なった考えや能力を持つ方がたくさんいた方がよいのです。その中を貫く共通理念が一つあれば、多様な人材の集合体であった方が面白いと思います。時代がどう変わっても、その中の誰かが気付き手を打てばよいのです。同じ人ばかりだと、なかなかそうはいきません。

さて、もう一度顧客との接点を考えたときに、モノを作るのに、これほど不遇な時代はな

だと思います。国の政策で原子力発電を70年間にわたり53か所、お金も時間もかけてきたにもかかわらず中途半端でやめた結果、エネルギー資源が暴騰し先がまったく読めません。2011年3月の原発事故から様変わりしました。国民はもっと冷静な考え方をしなければいけません。東京電力が過ちを犯し、政界と経済界の癒着の中で、本来持っている日本の高レベルの技術力を国民の皆様は感情論で投げ捨ててしまわれました。本当に無駄なことだと思います。

現在、政府の財政累積赤字は1000兆円、国民1人当たり800万円を超えています。この状態がいつまでも続くとは思いません。その90%を国が国民からお金を借りて運営しているのです。2020年代後半になると、日本の中の流動資金が大きく変わり、今の国債を支えている資金がなくなります。団塊の世代の方たちは、高齢になり、退職してお金を崩して持ち出しています。そういった中、製造業の将来の問題は深刻です。

今は「公開企業」となる時期ではない

そういった意味で2020年に「公開企業」にしようと計画してきましたが、当面はその時期ではないと判断しています。現在は、10年単位で企業が変化するのではないかというほどの環境です。政治の世界は明日がわからず、中東においては戦争が絶えず、弱い女性や子供たちが殺されています。アジアもその時代を迎えようとしていて、日本は安全保障という

問題においても、大変大きな岐路に立つと思います。経済活動はそれに影響されますので、大きな問題がこれから出てくるでしょう。

株式公開をするためには、まだやるべきことがたくさんあります。いつでもその時期が訪れたら、すぐに対応できるような体制にしていきたいと考えています。公開に相応しい企業の資格を確実に備えていく方が重要だと思います。なぜなら、東京証券市場の中で外国のヘッジファンド等が多くを占めていて、彼らには企業を育てる気持ちはなく、企業の株を売り買いしてお金を儲けることしか考えていません。現在は彼らに証券市場が牛耳られています。それでよいはありません。しかし、ある新聞は外国の投資家が関心を持っていることを誇らしく書いていましたが、そうではない。今、あえて株式市場に入っていくと、その餌食になる必要はありません。そんな市場に興味はなく、入っていく時期ではないと判断しました。

平成2年当時、177社もあった外国の株主が、現在16社に減りました。維持費がかかり過ぎるからです。日銀やFRBから借りたお金は一般経済に回るわけではなく、ヘッジファンドに流れています。そこでハルナは、新しい経営のモデルを構築し、しっかりと立て直しをし、時代を先取りすることに投資すべきだと思います。今やるべきことは、次の世代の「ハルナビジョン」を本格的につくっていくことです。すべての経営資源を、もう一回これに当てます。

今後10年のハルナのあり方

「企業統治」という言葉は、非常に誤解されやすい言葉だと思います。しかし、重要なことなので明確にしておく必要があります。

私は、会社を長期的な考え方で経営してきたつもりです。最初の5年間で1・2・3工場を造りました。当時、お客様は8〜10社で、ペット容器率は20%ほどでしたが、缶を追い越し成長していくと踏んで、集中して投資をしました。そして、7年目で売り上げは100億円を超えましたが、すでに78億円の投資になっていました。あの時代に投資を行って、本当に正解だったと思います。あの時代にやっておかなかったら、今、ハルナの工場はなかったでしょう。なぜなら最初の5年間で飲料の成長は止まってしまったからです。それから前年同比1〜1.5%程度の成長でした。そうなるから工場を造っても遅いからです。読みが当たったわけです。今日3つの工場が機能して初めて、様々なお客様のご要望に応えられるので大正解だったと思います。

今後も、低成長は続いていくでしょう。私たちには、現在300人を超える社員がいます。和歌山の方たちも加わり、東西に広がる形で製造の現場もあります。これからの時代をどう読むか、真剣に対応していくことが大切です。今まで創り上げてきたインフラの活用を誤らず、新しい時代を迎えていくことができれば、まだまだできると思います。それには、もう一度「顧客起点」にすべての政策を戻す必要があります。顧客価値を共に創り上げていくことができ

れば、双方が必要な存在になります。顧客満足を追求していく限り、相手は次も満足を要求してきます。提供側、つまりハルナは、自己犠牲が積み重なって今日の姿の中に大きな落とし穴を作ってしまったのだと私は解釈しています。

顧客満足から「顧客価値」に近づけていく努力をしない限り、これから10年後のハルナはありません。先方にも現場に出てきていただいて、双方向で現場を創り上げていくのです。この関係を創り上げて、初めてこれからのハルナの10年があるのだと思います。創業20周年までのあと2年で、時代認識と立ち向かう方法論をしっかり身につけてください。

2016年の春から、次の10年が始まります。現在5つの事業会社がありますが、この中からトップに、就任していただかないといけません。その皆さんに10年間トップとして経営を担っていただきたい。現在、トップの寿命は何年だと思いますか。4〜6年ほどです。しかし、10年でなければ本物にはなれません。皆さんにも十分に耐えられるインフラを構築し、リーダーとして経営をやっていただきたいと思います。それを全うするには努力がいりますが、自分には10年という時間があるのだと考えたときの覚悟と行動は、まったく違うでしょう。そして、その期間の中で必ず新しい事業を起こしてほしい。次の世代の人が後を継いでいてほしい。10年あれば相当な仕事ができます。そのために、それができる器になっていく。しっかりした生き方が必要になります。良い人生だったと思えるような生き方をしてください。

株主は重要な人たちですが、持っている株の範囲でしか責任は取れません。私は、経営者層とは取締役と執行役員だと思っています。そして、経営者層は企業を担い株主に成果として配当を差し上げるものです。長期の連帯主義という思想が大事です。お金が中心ではなく、人が中心の「人本主義」という考え方を大事にしてください。今のハルナの現状を、悲観的に考える必要はありませんが、問題がいくつもあります。だが、その問題を一つずつどう手を打っていくか考えていきましょう。嘆いていても仕方ありません。やっていければいいのです。ある時間の中で、次の狙いが確実に目の前に生まれるように有効な政策を打っていきましょう。

今後、日本の人口は9000万台に減っていきませんが、それなりに政策を間違えなくやっていけばいいと思います。また、アメリカがアジアから手を引き始めています。以前、フィリピンが国民感情によりアメリカの海兵隊基地を追いつ出した瞬間、中国は南沙諸島に軍事侵略をし、ベトナム戦争後にアメリカが引き揚げた瞬間、西沙諸島に軍事侵略をしています。日本の沖縄からアメリカの海兵隊がいなくなった瞬間、尖閣諸島を間違えなく中国は占領するでしょう。そのときのために、安倍晋三首相がやろうとしているのが集団的自衛権の体制づくりです。アメリカにべったりではなく、中国と仲良くしないといけません。日本はアジアを敵に回してはいけません。

さて、これから新しい世代の中に、これからの10年を創っていく時代が生まれてきます。

日本の諸問題・エネルギー等の苦難もありますが、全部正面から受け止めて乗り切っていける政策と考え方を間違えなく実践していければ、有意義な生き方ができるはずです。ハルナはアジアでも事業を行っていますが、一体となって危機管理をしていければよいと思います。

日本の未来に対して暗い未来を語る人もいますが、地球全体がおかしくなっているのに、地球を健康にしていくために、お互いに手を結んでいくしかありません。環境の変化に対しても貢献していかなくてはなりません。企業の価値として、ハルナ固有の伝統を創ってきましたが、これは私たちだけではできません。様々な顧客と一体となり、お互いに理解しながら大切なものを見失わないで活動していければ必ずやっていきます。

(AOKI SEMINAR 第1回講義 2014年5月22日)

21世紀初頭、再び「冷戦」が視えてくる

今後15～20年の間に、経済活動に必須条件である化石燃料や金属等の様々な資源が枯渇していく、埋蔵量も減っていく一方となります。この事実を正面から受け止めたとき、経済活動は今後どのように展開していくのか、非常に深刻な問題となるでしょう。

産業革命以来、先進国は無計画に貪欲に生産・消費をしてしまい、かたや発展途上国は今を盛りに活動し資源の獲得に向かっていきます。今後、エネルギー・食料等、地球の資源を無駄づかいしてきた大きなツケがやって来ることは間違いありません。この危機と環境の変化に対し、有効な手が打てるのか非常に懸念を抱いています。

そうした背景の中で20年間低迷してきましたが、世界情勢がやや変化してきているので、改めて日本の立ち位置を正確に把握しておくことが重要です。では、何が変化してきたかという点、アメリカの国家の核ともなるものが、かなり崩れてきたということです。

2007年のサブプライムローン問題、2008年のリーマンショックを由来とした金融破綻をきっかけに、アメリカはこれまでにない姿を露呈しました。そのとき、私はこの国が政策をどう考えていくのか注目しましたが、結果的に驚かされました。オバマ大統領は、破

綻した企業の負債を付け替えして税金で処理をするといった政策を実行し、確実にアメリカの衰退を引き起こしてしまいました。

現在、アメリカの負債は日本の倍以上です。日本のメディアはあまり触れませんが、アメリカはカナダ・メキシコとNAFTA（北米自由貿易協定）を組んでいて、いずれドルをやめ「Am ero（アメロ）」という新統一通貨に切り替える構想を持っています。アメリカの国債を紙くずにして負債を消してしまうという戦略です。

一方で、アメリカは金融を緩和しドルを大量に発行したことで、それがファンドに流れ各国の市場に直接入っていききました。率先したのは、弱小国の金融を牛耳っている民間組織です。それを繰り返すことによって、必ずプラスを得ている人たちが存在しているわけです。

それを推し進めている一握りのグループが、14世紀から600年続いている西ヨーロッパ発祥の秘密結社「フリーメーソン」です。そのうちの顕著な例が、ドルの通貨発行権を持っている私有中央銀行、米連邦準備制度理事会（FRB）で、今も国際金融の大きな勢力を担い、活動しています。ドイツ・フランス・イギリス・イタリアもすべて各国の中央銀行が民間組織であり、通貨発行権を持っています。これらが、国際金融の大きなネットワークになっていて、それをコントロールしているのが国とは関係ないユダヤ系金融グループであるフリーメーソンです。各国の政治家・軍人・様々な職業の人たちが、フリーメーソンの組織に入っているといわれています。

フリーメイソンの思想はマルクス主義に近い

フリーメイソンの狙いは、「世界政府をつくる」ということです。まず世界をひとつにする手段として、国際連盟をつくりました。金融操作と金儲けができる仕組みを生み出すために、各国の大統領・首相・王侯貴族等を取り込み、巧みに国際金融を立ち上げました。1980年から始まったビッグバンは、すべてここに帰するものです。

歴史を振り返ると、20世紀の戦争はすべてフリーメイソンが資金を出し仕組んできました。ソ連がユダヤ人を虐待したのでロマノフ王朝を潰そうとし、1904年の日露戦争の際には、ユダヤの金融は日本に金を貸しました。ドイツがユダヤ人を迫害しましたので、西側の各国に資金を出し、ドイツに対する報復として第一次世界大戦を起こしました。極めつきは、1917年のロシア革命です。ロシアには多くのユダヤ人がいます。レーニン（フリーメイソン）は、ロスチャイルド家から軍資金をもらい革命を成就させました。第二次世界大戦も彼らが仕組みました。すべては、戦争で金を儲けて国を牛耳ってきた歴史ということです。

ユダヤ人には国がありません。グローバリズムというのは、国を持たないユダヤの金融家にとって、最も自然な活動方法といえます。各国の国境を外し、壁を越えて自由に金をつぎ込み、危なくなったらサツと引き上げるというわけです。1997年のアジア通貨危機の際、短期資金を動かしたのも彼らです。

フリーメイソンの思想のルーツは、カール・マルクスの『共産党宣言』にあり、非常に類

似した考え方を持っています。米大統領フランクリン・ルーズベルト（フリーメイソン）が、1930年代の大恐慌のときに行ったニューディール政策は、社会主義政策ともいえるべきもので、まさにフリーメイソンの知恵です。

では、日本にはどう影響しているのか。日本は外貨を稼いでニューヨークに預けていますが、故橋本龍太郎元首相が「財政赤字補填のため、米国債を売却したい」と申し出た際、アメリカから圧力がかかり、現在に至るまで累積赤字が貯まっていくな一方です。

人類の文明を創ってきたユーラシア大陸が破壊の鍵になる

今後の構想として、ユダヤの金融はユーロという共通通貨の後に、世界統一通貨をつくらうとしています。いわば、EUはそのステップのひとつということです。俯瞰すれば、世界はユダヤの金融の思惑通りに動いていると思われれます。

さらにユダヤの金融は、中国を分散させ中国の資産を収奪しようと考えているようです。中国が滅ぶことはないでしょうが、中国共産党はもう成り立っていないでしょう。ゴールドマン・サックスもバンク・オブ・アメリカも2014年に、中国から撤退し株を売却しました。事は深刻だと思えます。韓国のサムスンも過半数を外国人株主に握られてしまいました。これらは、ユダヤの国際金融の成功の姿です。外資が引き上げる国は歴史的にほとんど失敗しています。金融とは怖いものです。

大変難しい問題ですが、国益という問題はどうか解釈していけばよいのか。そのためには、ナショナリズムをこれからの潮流として考えていかなければいけないでしょう。ナショナリズムの国は、日本・ドイツ・ロシアの3ヶ国だけです。なかでも、ブーチン露大統領は大変な人物です。アメリカにはつきり発言できるのは彼だけといっても過言ではない。ロシアは資源があるので、ユダヤ系の国際金融の金を使用する必要があります。ありません。

かたや英国・米国は国益をすり替えてしまっています。無国籍化したグローバルズムを中核とした戦略の中で、金融がその国をつくれればよいという考えになり、北米で資源が出ると、アラブとの関係を清算してしまいました。もう自分から戦争をしないでしよう。イラクで若者が死んでいき、シリアの反政府側にCIAが金と武器をつぎ込んできました。アメリカは多大なる犠牲を出し、大失敗ばかりしているのもう手は出せません。

イラク戦争も今となっては何だったのか。1970年から40年間大変な金をつぎ込んできたロックフェラー財閥は、完全に失脚しました。そして、ウォール街は完全にユダヤ系の金融グループに握られ、様変わりしてしまいました。ロックフェラー財閥は、ユダヤの金融とはうまく関係を築きませんでした。金融の失敗がロックフェラーの命取りになりました。アメリカには外交問題評議会(CFR)という機関があります。会長はデビッド・ロックフェラーでした。しかし、辞めてしまいましたので、外交政策は変わっていくことでしょう。

繰り返しますが、アメリカは戦争をしません。アメリカの国民の中に、戦争はしたくないという気風が芽生えているからです。20〜21世紀にかけて1万人以上の若者が亡くなりました。貌が視えない形で、グローバルズムを唱えながら正々堂々と各国を荒らすだけ荒らして貪欲に金儲けを行っているのがフリーメーソンなのです。かつて民主党初の総理大臣を務めた鳩山由紀夫氏は、「友愛」(フリーメーソンの精神)と掲げて、アメリカに歯向かったのでロックフェラーに失脚させられたのだと推察します。現在の世界は冷戦状態になっています。その中で、これから日本はどうしていけば良いのでしょうか。

日本の「選択と未来」——ロシア・中国との関係

日本は幸いにして海の資源がありますから、エネルギーも自国で生み出し、政治・経済・軍事的にも自立の道を歩んでいくべきです。これからの選択として、TPPも確実に安全保障につながりますが、原子力発電は絶対に必要になります。日本の原発の技術は世界のトップレベルです。IAEAの検査でお墨付きをもらい、地震でも大丈夫だということで、アメリカは新たな原発を再開しました。やはりこの事実を日本のメディアは書きません。2030年までに地球上に原子力発電が900ヶ所できる予定といわれています。そのためには、日本の技術が必要なのです。おそらく日本に声がかかるでしょう。そのとき、日本は世界に貢献すべきです。現在、日本は火力発電で3兆6000億円かかり、1日100億円を無駄にしている状態です。それはいつまでも続きません。それを防ぐためには、自国の原

発を再開させるべきです。

今の若者に理工系離れをさせてはいけません。様々な大学が、最先端技術である原子力工学部をなくしてしまったのは情けない話です。一時的な感情に流されず再開すべきです。このままでは、世界の笑いものになってしまっています。

安全対策を徹底すれば、日本の技術は海外で売れるのです。そうすれば、間違いなく経済が潤います。こういうときこそ、リーダーシップを取らなければいけません。日本には武士道精神がありますが、アメリカは歴史の浅い国なので、騎士道精神がありません。いわば、敵か味方しかありません。英国で虐げられた人たちがアメリカに上陸し開拓ばかりして先住民を追いつ出し、キリスト教信者しか受け入れないという宗教心の歴史です。WASP（ワスプ）といって、ホワイト・アングロサクソン・プロテスタントの思想が、第二次世界大戦から変わり、1971年に金の兌換をやめた頃まで続き、その後「新自由主義」に変わりました。今やロックフェラーの時代は衰退し、ユダヤ系の金融の時代に入りました。ここをきちんと視野に入れ、経済活動をしなければなりません。

日本はどの国からも必要で、日本がいなかったら困ると言われるような国になっていなければいけません。今から武力をつけ戦争ができる国を日本人は望みません。

中国は、今後、環境汚染の甚だしい国になるでしょう。そのとき日本の技術が必要になります。完全な技術革新の国になりアジアと手を結ぶことが、一番の安全保障になると思います。

そうすれば、アメリカに助けを乞わなくても良いのです。そのためには、ロシアと中国と親密な関係を構築しておくことが重要です。中国とロシアが一緒になってユダヤの金融に立ち向かえればよいのですが、この両国は永遠に仲良くはなれません。日本が仲介し、関係を築ければ理想的でしょう。

ロシアにはシベリアの資源開発があります。人件費の問題などにより、日本が生産の現場を中国やASEANに移したのは最大のミステイクでした。日本の競争力をなくしてしまっただからです。人件費の問題は些細なことに過ぎません。

「ハルナビジョン」にはそういった構想はありません。ソフトを開発して各国に持ち込んで手を結び、その国に貢献するという形です。惜しくてならないのは、世界から見た日本の重要性や存在意義を日本人が自覚していないということです。アメリカはもう手を出してきません。手を出すのはフリーメーソンです。つまり、お金ということです。日本は、その餌食にならないようにしなければなりません。

(AOKI SEMINAR 第2回講義 2014年9月19日)

歴史は誰がつくるのだろうか

今回は、まず中東問題を見ていきましょう。

長年のイスラエルのガザ地区への攻撃を見ていますと、ユダヤのフリーメイソンが後ろに控え、イスラエルの軍事作戦が実行されているのがわかります。あるニュースによれば、子供たちが避難している国連運営の学校や施設が攻撃され、累計2000人の死亡者、その倍以上の負傷者が出てしまいました。

国際世論は、一方的にイスラエルの自衛だと報道しています。その首謀者はアメリカです。2000人を殺しても自衛だというのは、大変恐ろしいことです。ハマスには確かに過激な人もいますが、彼らがいなかったらパレスチナの人たちはそこから追い出されてしまっています。

2000人の死者が出ても「正義」と呼べるのか

もともとあの地域全体は、古代パレスチナ人たちが何千年にもわたって住んでいました。現在80%を占めているイスラエルの人は、1945〜1946年にフランス・イギリスが世

界中で迫害されていたユダヤ人を集結させた「シオニスト運動」による人たちなのです。今殺されている人たちの先祖は、古代パレスチナ族といわれています。

昨年、イスラエルの大学教授が、「古代ユダヤ人の子孫は実はパレスチナ人だ」という学説を発表しました。その学説はうやむやとされ、その方は殺されてしまいました。旧約聖書に出てくる「出エジプト記」によれば、エジプトから迫害されて出て行った祖先は、流浪の旅を続けたユダヤの基の人たちです。もう一方は「アシュケナージ（東欧・ポーランド系ユダヤ人）」と呼ばれる人たちです。オスマン・トルコが侵攻したとき、その対策としてキリスト教からユダヤ教に改宗した歴史があります（時代を遡ると、ユダヤ教はキリスト教とイスラム教の基になる宗教です）。イスラエルに入植した人たちは、アシュケナージで本当の意味でのユダヤ人ではないのです。

そして、アラブの人たちを二枚舌、三枚舌を使って欺き翻弄し、やがて安住の地を斡旋したのが、イギリスとフランスです。80年前の話ですが、これが今日イスラム教とキリスト教の対決の一番の原点です。ガザ地区の中で、古代パレスチナ人たちはイスラエルの軍事力によって殺害され、風前の灯です。世界はそのことに異議を申し立てません。

イギリスを始め、国際的なニュースのすべてがイスラエル側に立った報道しかなく、悪いのはテロであり2000人近く殺した方は正義だという見解です。これが「正義」だという世の中であることをよく頭の中に入れておいてください。

2000人が亡くなるということが、どれほどのことかという例を挙げましょう。100年前、サラエボでオーストリア＝ハンガリー帝国の皇太子が暗殺されたのをきっかけに、1941年9月に起きた第一次世界大戦の際の死者が3000万人です。これはドイツとフリーメイソンの戦いで、36ヶ国を巻き込んだの大戦でした。あの時代はミサイルがありませんでしたが、今回は1ヶ国で2000人の死者に及んでいるわけです。

人ひとりの命は同じです。キリスト教（アリア人）がユダヤ人を迫害したという何千年の歴史がありますが、どちらが「テロ」で、どちらが「正義」というのは大きな疑問が残ります。

さて、皆さんに事前に読んでいただいた『100年予測』ですが、ジョージ・フリードマンという著者は、地政学者、未来学者でシンクタンク（政策研究機関）のトップです。彼はアメリカの為政者と直結し世界的に相当な人脈を持っており、シンクタンクのレポートを高額で買おうとする支持者が各国に存在します。20ヶ国で翻訳され100万人以上の人が読んでいます。なかでも、政策を司るトップの方々に読まれた書籍といわれています。

書籍の中身において、アメリカが見事に日本を戦争に駆り立てて、日本が負ける、という想定 of 結末にしました。その当時の日本は混乱した経済状態でしたが、トルコと組んで戦争し中国に攻め込んでいく、と書かれてあるのを読んで、私は非常に考えさせられました。し

かし、NATO加盟国で、EU申請国のトルコはイスラムの盟主にはなりえません。

アラブの人たちはトルコに気持ちを許してはいないからです。この作者は、アメリカよりの見解からしか見ていないと思います。

EUは継続されるのか

「100年予測」ということで、まずヨーロッパ、殊にEUについて見ていきましょう。

ユーロに関しては、通貨の問題として捉えられていますが、国の財政政策に意見も言えず干渉できない状態で、大きなリスクに遭遇したときにはどうにもなりません。ギリシャやポルトガル、スペインの財政危機の際、EUの政策委員会は改革の要請をして資金を投資しましたが、IMFを介在させて緊縮財政に切り替えました。しかし、ギリシャやポルトガルの国民の意欲は失われ、経済の悪循環に入ります。

たとえば、1997年に韓国がIMFの管理下に入りましたが、韓国の大企業の50%以上は海外の資本が入っています。純粋な韓国資本はないと見た方が良いでしょう。

IMFが介入するということは、必ず資本の構成にまで口を出し、経済が様変わりするということです。国債の発行権を自国は持てません。EUの本部が持っています。そのため必要な資金繰りはEUの本部が決めるので、価格が下がり金利は暴騰し、そこにお金が入り安い国債を買い取り金利で稼ぐという、産業の育成とまったく関係ない金融の状態が生じます。

いまだにEUの中で、大きな息詰まりが連綿と続いています。

では、順を追って予測してみましよう。まず、基本的には、経済の水準が近い国がグループ化していきますが、ユーロ貨幣は継続し、財政の主権は中央にあるでしょう。EUの中央銀行はドイツにあります。それはロスチャイルドが保有するビルの中にあり（ロスチャイルドの故郷）、全部彼らの思い通りだからです。

2020年代末期には、EUは分断・再編の時期に移り、勢力は北方に移るでしょう。北方はすべてロシアの資源と結びつきます。ロシアとドイツは離れられません。勢力構図としては、ドイツ、北欧5ヶ国、ベネルクス、バルト3国、スコットランド、その他となるでしょう。なかでも、スコットランドは民族・人種が違うので、イギリスといずれ袂を分かつと思います。イギリスは、アメリカとの利害をさらに深め、牽制と共存の関係になります。お互い牽制し合いながらも、フリーメーソンのグループがありますので、金融と軍事の共通項でますます強めていくと思います。

南欧や東欧は、独自の活動となり、経済連盟が崩れます。ヨーロッパの中で、フランスだけが自給自足のできる国です。ドイツとは、結局は別れると思います。フランスは自分たちだけでやっていくと見えています。同様に、スイスも自活できる国です。

一方で、アメリカは最終的には世界の覇権者にはなりえず、北アメリカでの地域覇権国で終わると見えています。「ニュー・ヨーロッパ」の北方の人たちとは考え方が異なり、一緒にや

っていかないと思います。

ロシアとアメリカの代理戦争

私たちは日本で経済活動をしているわけですが、その経済活動が純粹に成立しているのは半分もないと思います。為替が固定から変動になり、現状必要とされる通貨の20〜30倍のドルが世界中を回り操作され、物の売り買いとは関係なくお金が物になって動いています。グローバルイズムの大きな勢力が経済活動をゆがませてしまっています。

1945年に第二次世界大戦の勝者が集まって、ブレトン・ウッズ協定（連合国通貨金融会議）を結びました。ドルを世界の基軸通貨として、金1オンスを35USドルと定め、そのドルに対し各国通貨の交換比率を定めました（金本位制）。この固定相場制の下で、日本円は1ドル＝360円に固定されました。

しかし、アメリカは朝鮮戦争・ベトナム戦争で多大なる戦費を使い、ハイパーインフレでドルの価値が以前とは変わってしまいました。1971年には、ドルが金との兌換が不可能になりました（ニクソン・ショック）。1973年には、石油価格が2.5ドルから11〜12ドルに跳ね上がりました。今や100ドルです。国際金融が介在して為替を操作し、産油国の力が増大しました。この頃からアメリカの中東石油戦略が本格化しています。つまり、ドル＝金からドル＝石油になったわけです。

このことが、今日まで続くアメリカと中東の大きな矛盾を生み出しています。アメリカはイランに軍事援助をし、イラクを攻めさせました。その背後には、ユダヤのロスチャイルドのアングロ・イラニアン石油が利権を持っていました。2010年のメキシコ湾石油流出事故のブリティッシュ・ペトロリアムもロスチャイルドの会社です。大きな石油の利権を持っているのはロスチャイルドです。

アメリカのロックフェラーは、ユダヤ人ではなく競争相手です。中東革命が起き、ロスチャイルドは利権を手放し、そしてイラン革命が起きました。このイランの変化が、アメリカの石油とドルの関係を作りあげていきました。ロスチャイルドは原子力発電のために必要だったので、ウランのカルテルを作り、すでに過半数を持っています。南アフリカの資源メジャーのデビアス社も、ロスチャイルドが資金を出しています。貴重な希少鉱物資源は、すべてロスチャイルドが握っていて、石油だけがロックフェラー（アメリカ）です。

アメリカは、今度はイラクに軍資金を出し、イランを攻めさせています。その背景には、すべてアメリカの石油の利権が絡んでいます。こうした複雑な利権が絡んだ中で、水面下でロスチャイルドの金融グループとロックフェラーの石油グループが世界を争っているのです。なぜ石油の値段を1バレル1100ドルまで持っていかなければいかなかったのかというと、ロックフェラーの政策だったのです。アメリカはエネルギーの自給体制が国策的に必要だったのですが、コストを考えると70ドル以上でないと採算が取れないので、ニューヨーク

の先物取引の相場を操作して、とうとう値段を100ドルに近づけました。価格が上がれば自国を掘るのに採算が合うからです。そのため、世界中に多大なる迷惑をかけているのですが、その張本人がアメリカです。

中東における利権が、ロシアやロスチャイルド、様々な国の中で、ロックフェラーグループは完全に負けてしまったので、自給しなければいけないという理由で石油の値段を釣り上げたのです。一方で、アメリカはロシアからガスを買わせないように仕向けています。ヨーロッパ諸国は、30%しかロシアから買っていません。アメリカは軍・産複合体が政治と結びついていて、紛争・戦争がないと武器が売れないから、いつも戦争を仕掛けます。イスラエルの弾薬の消耗を考えても、後ろでアメリカが調達しています。それで成立している国です。つまりは、ロシアとアメリカの代理戦争です。常にこの作用が働いています。北朝鮮のリスクの問題を持ち出すのも、日本に軍備をさせて儲けたいからです。

ロスチャイルドが、ナポレオンとイギリスの両方にお金を渡し、どっちが勝っても儲かるようにし、ロシア革命のときの返済も倍にして返してもらいました。莫大なドイツの賠償金の振込先も、モルガン銀行（ロスチャイルド）です。いかにロスチャイルドが世の中を背後で操ってきたかがわかります。武器弾薬はロスチャイルドの支配です。ユダヤの生き方は両方が戦争をすると儲かるようになっていきます。そのために戦争が必要なのです。

EUとウクライナを介在して、ロシアとの関係において、アメリカがまた、経済の罰を与

えるという不遜な出来事があります。アメリカはウクライナの西部（NATO）に、ロシアは東部に供給しています。これも代理戦争です。日本の安倍晋三首相は、この1年で5回プーチンと会っています。北方領土の件だけではなく、平和条約を結ぼうとしています。シベリアの開発も狙っています。ロシアが、シベリア地域の希少鉱物資源の事業化で、次の産業創出に踏み出しているからです。しかし、アメリカは日本とロシアが接近することに大反対しています。

世界観を持たなければならぬ！

軍事力は、アメリカが日本の15倍です。武力を強化しても、たかが知れています。ここ500年間の西洋文明（侵略・収奪文明）が、世界を変えました。しかし、ここで新しい文明を創らなければいけません。そのヒントとして、ロシアと中国とアメリカを天秤にかけるくらいの高等な政治力を使えば良いのです。そういう政治家を20年くらいかけて、日本は育てなければいけません。世界全部で回していく「環流の文明」に切り替えなければいけないと思います。これからは一極ではなく、多極の地域経済と地域の覇権の中の争いに変わっていくでしょう。

日本は、アジアのローカリティ（地域性）をしっかり捉えて生き方を考えれば、無駄のない経済活動をやっていけると思います。尖閣諸島のエネルギーも中国と分け合えばいい。思

い切った勇氣が必要です。

日本は自国の排他的海底（世界6位の広さ）にお金をつぎ込み、技術を駆使して自給体制に入ればいいと考えます。メタンハイドレードを含む天然ガスが100年分あるといわれています。シーレンを通してエネルギーを運ばなくても良いのです。安全保障の基本が変わってきます。電力はすべて宇宙のサテライトで賄えるよう、国は予算を組んでいます。きっと良い時代になるでしょう。

日本の外務大臣は、律儀にウクライナの代理戦争に支援金を出します、と言っていました。世界観がありません。これからの文明は収奪の文明を終え「環流の文明」が、私の大きなテーマです。基本が明確になれば、方法論はおのずと出てきます。私たちの経済活動はそこをしつかりと押さえて、どういう狙いを持って、どういう姿勢で、という統一の世界観が必要です。なぜなら経済活動というものは、国際的な背景を十分理解したうえでないと意思決定がやりにくいからです。

世界観を間違わずに私たちの経済活動を、しっかりとやっていきましょう。世界観を持たないと、経済活動が揺れてしまいます。必ず世界観を持つてください。その世界観の中で活動してください。

経済活動と地球環境は同軸

まず、20世紀半ばから歴史を振り返ってみましょう。

1950年に冷戦の一環として、朝鮮戦争が勃発しました。その後、朝鮮戦争特需を契機に、日本は高度経済成長期を迎えました。1973年には、中東の原油の高騰がありました。イスラエルとアメリカの中東の産油国に対する戦争をきっかけに、APECはアメリカへの原油の輸出を禁止してしまい、エネルギー危機の発端になったわけです。1979年まで、日本は世界の先頭を走り、省熱・省力・省エネを基に大きな経済対策を行いました。車のエンジンの高効率化に拍車がかかり、確実に次世代経済を生み出し安定した経済成長に入りました。1990年代には金融破綻が起こり、21世紀をまたいだ20年間はデフレの中に落とし込まれ、非常に苦しい時代を過ごしました。企業は其中でさえも、ギリギリではありますが、マイナスの姿にはなりませんでした。2005年にはGDP5.1%（前年度比）を生み出すほどでした。

先進国は「経済成熟国」という認識を持つ

さて、この前半の時代をどう捉えるかということが、今回の話の核心です。高度成長のときで9%、安定成長のときで4%。この20年間、日本は平均して1%前後の経済成長で推移しています。この理由は、デフレだから、円安だからなどと言われていますが、実は「経済成熟時代」に差ししかかってきているので、それ以上のものを生み出すのが難しいことが原因だと思います。この捉え方だけは明確にすべきでしょう。

一方、ドイツ・イギリス・フランス・オランダなど、ヨーロッパ先進国の経済実態も成長率1%前後です。2007～2009年は、アメリカのサブプライムローン問題で欧州の先進国もマイナスになってしまいました。その原因を作った国であるアメリカは、その段階ですぐに回復しているという異常な姿です。しかし、先進国全体では2000年代に入ってから低成長の時代が続いています。日本もそのひとつです。ですから「成熟した経済」という捉え方をしておかないと、まだまだ経済成長の過程でデフレのせいだとか、様々な他の理由で考えてしまいますが、実はそうではありません。そのような歴史の中から鑑みましても、我々の経済活動は様々な国のあり方、地球上で起こるすべての状況と密接に繋がっています。

グローバル化という名の破壊

資本主義社会において、最も目覚ましく変わってきた部分としましては「グローバル化」と称し、自国の計画を優先させて他国へ越境していき、お互いの国の壁を全部（人・情報・金）

乗り越えて、その文化を壊してしまったということです。「グローバル化」は地域の文化を壊してきた歴史だと思います。強欲にも自分たちの利益のために相手の弱点を確実に捉え、そこに付け込み、自己の目的を果たしていくルールを作っていました。

これが金融至上主義の原理で、日本は円高に苦しめられ、経済活動の果実である利益が何の理由もなく20年もの間、犠牲になりました。その為替の損失金額は200兆円を超えた計算になります。それは、1985年のニューヨークプラザホテルで行われたG5（5ヶ国）で、「円高ドル安」を生み出した竹下登大蔵大臣時代のプラザ合意政策からです。これにより円は70円まで落ちました。これは日本の価値が上がって円が上がるという姿では決してなく、金融市場の中で操作が行われ、意図して日本の経済の実態を作り替えられてしまったということです。

その中で、日本の企業が利益を出せなくなっていく、金融機関が大きな痛手を受けた1996年に、私はハルナビレッジを立ち上げました。そして、97年にアジア金融危機が起きました。アジアにファンドの短期ドル資金が入っていて、その国の経済を引っ張っていたにもかかわらず、巧みなお金儲けのために、さっと引き上げられ、外貨資金不足によりアジアの一部の国の経済は回らなくなっていました。それが翌年にはロシアに波及し資金不足になり、世界銀行からの借入金が返せなくなり財政破綻になりました。もの凄いインフレになり、物価が高騰しルーブルの価値が下がり、人々の資産がどんどん減っていききました。

こういった状況を作り出していった背景には、94年以降（英国はサッチャー首相時代）、ア

メリカは自分たちのドルが非常に弱くなったために、金との兌換を中止したことがあります。これによりドルの防衛策ができたわけです。そこから大きくアメリカの経済構造が変わり、巨大な金融立国へと足を踏み出しました。そして、尖兵となるファンドの様々なグループが生まれ、世界中の様々な国に通貨紙幣であるドルを持ち出し、投機的資金用に短期資金として入れてしまいました。それを受けた国は、長期的な政策に使っているため、一挙に引き上げられるという手段を高じられるたびに金融危機を発生させてきました。英米を中心とした国際金融機関は、巧みにタックスヘイブンを利用して活動してきました。

日本はすでに1990年にその問題が起きてしまっていましたし、1997～98年に起きたアジアの問題もそれなりの影響を受けました。98年には、北海道拓殖銀行・山一証券・大倉商事などの100年企業が潰れました。その中で企業は赤字を生み出し、法人税が払えなくなり、これがきっかけで国は税収不足となりました。

こうした20世紀の終わりから21世紀の初めにかけての財政の大きな曲がり角を、日本の為政者はすべて国債で賄ってきました。2014年度で見ますと、支出が96兆円で税収が40兆円でした。この差を財務省は国会で特例として認めてもらい、赤字国債を発行して賄ってきているのです。これを毎年行っています。この手続を経なければ——1945年から建設国債は認められています——赤字国債は法律違反になるからです。なおかつ悪いことに、社会福祉関連の予算がますます増え、年間1兆円ほどになってしまいました。その理由は、

時代の流れの中で団塊世代の方（700～900万人）の老齢化が進み、それに伴い年金が膨らんでいったからです。

財政赤字の起因は、世紀末の金融破綻に発端しているのです。しかし、廻れば円高の操作、その背景にEUのユーロの成立があります。その理由は、欧州が1970～80年代に団結して、日本はインベード（侵略者）だから守りに入るということを考え出したからです。日本経済を弱体化させるために、円高を止め円安にし、日本の資産を消費させました。結果として、累積赤字が天文学的な1000兆円という数字にまでなっていました。

日本の累積赤字をどう処理するか

2015年度末には累積赤字が1260兆円になると、多くの識者は予想しています。日本のGDPは500兆円ですから、220%以上になる計算です。そして、支えていく金利の負担は大変なもので、0.1%で抑えておくしかありません。

日銀は2014年の1年間で、都市銀行から国債を35兆円買い、円を印刷し市場に出しました。実に、日銀の資産の90%が国債です。バランスシートとしては誠におかしい。国債を日銀がすべて被って支えるのは、通常の考え方からしても異常です。各国の通貨の発行権を持っている中央銀行も、国の負債をすべて被っています。この国債を買う相手は日銀しかないのです。今の都市銀行は、それを嫌って日銀に押し付けてしまいました。今残っているの

は生・損保、機関投資家、地方銀行です。

2014年10月31日に、追加金融緩和として年間80兆円の国債買い入れを日銀が発表しました。つまり国債を買い取り、お金を刷るわけです。このお金が、日本経済の活性化に使用されるのなら大いに期待できますが、金融機関を通してほとんどが欧米のファンドに貸し付けられてしまいます。そしてそのお金は、東京証券市場に入ってくる仕組みです。彼らは日本のお金を使って、日本の証券市場に投資をし、利ザヤを得て株価を上げるのです。

市場にたくさんお金を流してしまうのは、非常に不利な面と様々な恩恵を与える面の両面があります。飲料業界はすべて不利です。原材料はほとんど輸入だからです。かたや輸出はよいかと言えば、大企業の資本財はASEANや中国など、様々なところへすでに移動して生産する体制が円高の段階でできているので、輸出は大きく伸びません。ですから食い違いが起き、経済は動いていません。

では、どこに行っているかというと、ファンドにお金を貸し付けて株式を高騰させることによって、大企業の利益を捻出させ（殊に3月の年度末の株式を高騰させるために操作し）、財務省は法人所得税を確実にするため、本来の姿以上の資金を狙い通り、歳入の中に入れたのです。東京証券市場の7割が外国人投資家ですから、日本の企業を大事に育てるという考えはありません。にもかかわらず、ある新聞はそれを誇らしげに記事にしています。実に恥ずかしい実態です。

また、日銀がお金を印刷するのは、国債を買うため、株式を上げるため、不動産の活発化のためです。国債を買い取ったお金は、金融機関、不動産、ファンドに渡り、上部構造だけ活発化して、その下は動きません。雇用の実態を見ましても、37%が非正社員です。1970年代は16・2%でした。40年間でここまで増えてしまいました。分断された社会構造ということです。

ヨーロッパは税金の40〜70%を利用して、利益の再分配をしています。アメリカは「アメリカン・ドリーム」で努力した人の恩典で、利益の再分配は決してしません。これは大きな違いです。その中で日本は福祉予算を膨らませています。国債で賄っていて、歳出を抑えるという抜本策は取りません。それどころか公共投資をするだけで、日本が本当に活性化すべき政策はしていません。国債が膨らむ中で投資されてきたものは、時価で10分の1になっています。国の会計は時価ではなく簿価です。これからの国債はどうなるのでしょうか。

正念場の2020年代

償還が最も大きいのが2020年です。財務省の2013年の国債の引受高は120〜130兆円です。経済がおかしくなり企業の法人税も払えなくなった場合、赤字補填は120兆円では終わりません。2013年度の個人資産は1600兆円です。そのうち1000兆円は、すでに国債に変わっています。政府が頼りにならないので、特にシニア層

は外国の公社債を買っています。公社債は配当に対して、20%の税金がかかりますが、現在は非課税だからです。円でドルを買いますから円安になります。1600兆円は確実に減り、250兆円くらいは日本の株式証券に入っているので現金はもうあまりありません。

これから毎年、逆ザヤの国債をどこが引き受けるかという日銀しかありません。先に触れたとおり、政府の出した国債が、日銀の資産の90%以上を占めようとしている異常な姿です。都市銀行は、これ以上は国債を持たないでしょうし買わないと思います。都市銀行は日銀の株主です。今度の80兆円も地方銀行に国債を買わせるつもりでしょう。国民は銀行に預けたつもりが、日銀の勘定に移されています。人事権は政府が持っていますので、いわば国の企業です。国がガバナンスを持っているということは、国民のお金は国の支配下（日銀）に移したということです。諸外国の方からすると、金利がなぜこんなに安いのか不思議でしょうが、国民の預金を金融機関の中で振り替えたに過ぎないからです。ですので、市場に混乱は起きませんでした。

しかしこれからは、国債に手は付けられないので、国民が一斉に払い戻しを求めたときが、おしまいです。日銀に入ってしまった国民の資産は、もう国の物になってしまったといっても過言ではありません。国債の償還が来た場合、どこが返すのでしょうか。きっと「国民の資産は国の資産になりましたからご心配なく」と詭弁を使うでしょう。日銀に入ってしまった国債を、個人が払い戻すことはおそらくできないと思います。

財務負債というものを、日本の経済活動と国の生存を考えたときにどうあるべきか。個人

的な意見をいえば、「財務破綻」と「消費税増税」がありますが、日本の国民は両方とも嫌がると思います。現在10%の消費税も議論の余地はありませんが、もめています。合法的なおかつ納得した上での増税は、現実的には無理です。

増税かハイパーインフレか

では、どうすればよいかと言うと、ハイパーインフレを起こし、事実上の国民の資産を政府がいただくという方法です。つまり、政府の負債が減ることです。そのメカニズムがハイパーインフレによって起きます。日銀が国債を買った時点で、国民の資産は国の資産となるのです。これは非常にハードランニングで厳しい政策ですし、国が破産するとIMFが入ってきて予算にまで口を出すことになりますが、1600兆円を国が返せる財源もなければ能力ありません。

増税あるいはハイパーインフレによって財政破綻を起こす以外、日本の再生はありえないでしょう。例を挙げれば、かつて財政破綻したロシアも、現在生きています。国は潰れません。日本の場合、借金は国民なので「勘弁してください。政府はもう返せません」という自然な形の巧みな富の移転です。40兆円をすべて増税で賄う場合は、消費税率29→30%という計算になります。これにより国債の増発は防げます。国債の償還もきれいにやっていこうとすると、消費税35%で100年もかかります。

諸外国で最も高い付加価値税（VAT）を課しているのは、フランスの25%です。8%の消費税で、赤字の国債を発行しながら年1兆円の高福祉型の予算を組んでいる国は日本以外ありません。しかし、特にこれといった政策が国にあるわけではありません。

日本はロシア・アルゼンチンのように、ゼロから日本を再設計すれば良い国になると思います。それまでには企業が様々な開発をして、どこにもない国の力を蓄えていけば良いのです。そのためには、今の国債が足枷になっているのです。本当は増税の方がソフトランニングですが、現実的には不可能です。ハイパーインフレで消えてしまった方が、日本人は諦めがつくのではないかと思います。

これが二者択一で考えた場合の私の結論です。2020年の償還は乗り切れないと見えます。しかし万が一、円安（1ドル＝500～700円）を起こせば面白いですが、その政策ができる戦略家が日本にはいないと思います。

黒田東彦・日銀総裁が、ここで80兆円出すというリスクを考えますと、ハイパーインフレを起こす国の設計を考えているのではないのでしょうか。ですから、機を見るに敏な人は、自己の資産を海外へ移しています。

では、円安が迎えたとき、ハルナはどうなるのか。「ハルナビジョン」の中にもありますが、エネルギーコストは大変なことになります。ですから早いうちに「再生可能なエネルギーに着手しましょう」と言っているのです。

2050年には何も手を打たなければ、累積赤字は8000兆円になるうとしています。日本の進むべき道は、「増税か」「破綻か」。8割方後者だと私は思います。破綻の後、再設計を本格化することしかありません。

求められる「循環型社会」

これからやってくる一番の問題は、資源の枯渇です。ですから、「循環型社会」にしなければいけません。2020年をピークに発展途上国の成長を考えますと、2050年を境に枯渇が始まります。今後、車の部品は貴重な資源の宝庫として、リサイクルが大きなウェートを占めてくると思います。世界中で年間700万台の車が買い換えられています。製品から資源を取り出す方が、鉱物から精製するよりコストが安いのです。地下の鉱物が不足してくるため、経済活動ができなくなりますが、「循環型社会」になることで新たな生産活動ができるようになります。

もうひとつまったく違う問題ですが、温室効果ガスの増大で地球温暖化の歯止めがきかなくなるでしょう。今必要なのは、各国個別の政策ではなく、低炭素の社会に同時に歩んでいくことです。リサイクル・リデュースを行うことによって、産業活動を継続させることが可能です。

2014年11月3日の新聞に「異常気象が地球に大きなリスクを残してしまった」という

記事が掲載されましたが、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）が地球の温度を2℃未満に抑えようとしています。サステイナブルな地球を目指すために「循環型社会」に早くシフトしておくことです。そのためには「資源の消費量の削減」と「各国の生活の質の向上」がトレードオフになりますので、それを超えなければいけません。そうしないと「循環型社会」の実現はありません。2000年に日本は「循環型社会形成推進基本法」という法律を形だけ作りましたが、これを積極的に行うことです。

2050年で、日本の人口は1億人を切ると予想されますが、悲観する必要はありません。明治維新の頃の人口は3000万人でした。それから150年かけて、現在1億2000万人になりました。今後150年くらいで4000万人になり、当時の人口に戻ろうとしています。成長だけ計画していると、結果、実現できなくなるので「成熟化社会」の中で計画を描いて生きるのです。1%の成長で良いではないでしょうか。

国のGDPの活動と個々の企業の活動を一緒にしてはいけません。国が成長しないからと言って、企業は成長しなくて良いという訳では決してありません。ここが肝心なところですよ。利益だけを追求していると、必ず裏切られます。やはり社会に還元していくことです。社会と一緒に生きていく「循環型社会」の形成に貢献していくことです。低炭素社会の実現のために努力することが、企業活動の役割です。これから過酷な条件の中で企業は生きていかなくてはなりませんから、力をつけるために勉強が欠かせません。

どんな時代が来ようが、国が皆さんを守ってくれるのではなく、企業が国を活発にさせる大きな役割を果たすことです。ケネディが大統領就任演説で語っていたように「国に何かをしてもらうのではなく、こちらが国にしてあげること」です。そうした姿勢で臨めば間違ありません。そのためには足元を固め、勉強し知恵をつけなければいけません。どんな時代が来ようと「自分たちは良い人生を送れた」というような時間を創り出してください。

(AOKI SEMINAR 第4回講義 2014年11月5日)

日本、米国、ドイツ——三つのモデルから学び取るのは何か

未来を考える前に、過去を学び、今日現在の状況を正確に捉えておく必要があります。ただ、現在の状況がすんなりと未来につながるわけでもありません。そんな簡単なことではないのです。

「今」というものを見ていくと、非常に捉えどころがありません。政治家やエコノミストの言葉を聞いてみると、これからのいい時代が来るな、と思わせます。しかし、私はこれは「錯覚」だと思っています。日本の財政収支は、すでに破綻の状態といっている。これを放置してきた国のやり方は、決してよくありません。ただ、今の状態のなかで、財政とは政策ですから、これが失敗したところで、国がなくなるわけではありません。

これらのことは、経営においても同じことです。物事を見抜く能力、判断力がないといけません。それは国も企業も、あるいは個人も同じことがいえます。

私は新聞などを読むと、憂鬱になってきます。生活保護受給の世帯数が年々増えてきます。一方では、高額商品が売れているなどの情報も入ってきます。では、なぜ生活保護を受けなければならない世帯が増えるのか。さらに頭を痛めるのは、日本の子どもの貧困率が

世界の中で24番目に位置しています。これでは少子化になっていくはずで、この貧困率は未来に大きな課題として残されます。なぜこういった課題を国は放置しているのか。もちろん、国民一人ひとりが考えなくてはなりません、国は警鐘を鳴らすことをしないといけません。財政においても企業においても、規律というものが不可欠です。国も同様です。規律をはずしてしまつたら、坂道を転がるように落ちていってしまいます。私は国家経営の要諦だと思います。

現在、日本はインフレターゲット政策を行っています。生活する立場の人から見ると、やはり苦しくなる。1950年の新円切り替えの際、インフレ率は300%でした。タンス貯金はすべてなくなり、銀行の引き出しもすべて閉鎖。現在のギリシャより凄まじい状況でしたが、そのときの状況を想像してみましよう。これからインフレターゲットで2%と言っていますが、これでは収まり切らないでしょう。なぜなら、あれだけ金融緩和をして、紙幣を印刷してしまえば、否が応でもインフレにならざるを得ないからです。そして、その副作用としては円安に振れていきます。つまり、彼らは円安をも狙っているということです。これにはしっかりと計算があります。

私はアベノミクスと称する政策は大失敗だと思います。世界の潮流を見たとき、実はインフレではなくデフレなんです。何ヶ国かの傾向としてはインフレになってきてはいます。アメリカの場合は、4回もの量的緩和を行ってきました。アメリカはオフショアのお金をタッ

クスヘイブンに回しているので、インフレが顕在化しにくいのですが、それでもおかしくなつてきています。アメリカは日本にバトンタッチし、日本は米国債を買われ続けているのが現状です。

ドイツ・ロシア・中国の台頭

では、ヨーロッパはどうでしょうか。どこが国らしい生き方をしているのか。ほとんどが頭の痛い状況です。ユーラシア大陸の西側の状況は、ユーロいわば貨幣を含めたEU自体がかなり変貌していくでしょう。なかでもドイツは経済覇権を握っていくと思います。第一次世界大戦敗戦後のドイツのハイパーインフレは300%どころではなく、1000%台のものでした。それから立ち直りましたが、ヒトラーが現れ、次の大戦でも敗北しました。ドイツはたびたびの復活を果たし、今後、ユーラシア大陸の西側はドイツの支配下に入っていくのではと見ています。

ロシアは資源を武器に、やはり台頭します。そして、中国も同様です。ドイツを含めたこの3ヶ国がユーラシア大陸の覇権を握っていくでしょう。ドイツは中国と金融を媒介に、関係を構築しようと目論んでいます。この三者はおそらく10年間の中で、新しい形の同盟関係を築いていくでしょう。そこにアメリカが入り込む余地はありません。21世紀半ばには、地政学的大変化が訪れることでしょう。

中国の通貨・元はロシア、中央アジア、中東、アフリカ、ASEANを含めたユーラシア大陸の中で基準通貨となると見えています。サウジアラビアなどの中東は、ドルから元に転換していくでしょう。1830～1840年頃——アヘン戦争前——、当時の世界のGDPの25%を中国、かつての清が握っていました。そんな時代を思わせるような気がします。

このときの日本の立ち位置ですが、非常に微妙だと思います。日本はアメリカと背中を合わせているなかで、彼らは日本を眼中に入れない。ユーラシア大陸の物差しで見れば、日本は辺境的な扱いを受けています。彼らは、今後、日本が集団的自衛権を行使していくことを「不可思議な問題」と捉えるでしょう。このように将来を推測するときに、この日本の政策は地政学的にも不釣り合いなものになっていきます。今、アメリカに言いなりになっている安全保障というものをますます進めていけば、経済の観点からしても、非常にやりにくくなっていくでしょう。

変化を会社の強みにしていく！

1996年にハルナを創業したと同時に、私は株式公開を目指しました。98年には監査法人を導入し、その後、グループの連結決算まで進めました。創業2年目から監査法人との付き合いが続いています。財務の透明性というもののほど、経営にとって難しいものはありません。どんな会社でも最初の10年くらいは、透明にしづらい事情があるものです。しかし、

こういった経緯を経ることが、企業の背骨をつくってくれます。創業から15年、20年を経て、経営の根幹にあるもの、これは何か。これが最大の課題です。

「不易」という言葉があります。私の頭の中に常にある言葉です。原理原則を何があっても決して変えない。この20年の中で様々な出来事がハルナに起こりましたが、ハルナの外側で起きている変化が重く押し掛かってくることもありましたが、97年にはアジア通貨危機が発生し、日本経済にも大きな影響を与えました。時代に対応していかなければならないことは、多くありました。ハルナは、ナショナルブランド（NB）からプライベートブランド（PB）へと転換を図ってきました。重要なのは、その転換や変化をどう捉えて、会社の強みにしていくのか。

デフレの中で、物の価値を正當に評価されず、上から下への圧力を受け、モノづくりの現場はコストダウンを求められてきました。ただ、これらを乗り越えていかなければ、経営は成り立っていきませんから、一所懸命苦勞して、知恵を出し、現場をつくってきました。そこで今、これをどう評価できるのか。

モノづくりというのは、本当に人に喜ばなければ意味がありません。私たちはそれを実現させる資産を、どこまで作り上げてきたのでしょうか。もう一度見直さないとなりません。また、今度はお客様側から見たときの会社の有意性について、見直さないとけません。他社よりこの会社は優れているのではないか。その指標が価格だけであっては続きません。つ

まり、付加価値です。これをどう作り上げてきたのか。この先の未来に、どう受け継いで、伸ばしていくのか。そして、その中身はこれまでどおりで良いのか。これらを真剣に検討すべきです。他社との差別化が図れないならば、今後存続していくことは難しいと思います。

20年経って、ほっと一息ついて、ガタガタと跪くようではいけません。サステイナビリティというのは、誰かが支えてくることで成り立つものではありません。自分で懸命になって、その条件を本物にしていく必要があります。

私がこの20年間で、本当にやりたかったことは何なのか。様々なことを成して、人の幸せを創る。最後はこれに尽きます。皆さんが不幸になって現場を去っていくようではいけません。

ハルナの再々編の意義とは

次の20年間——2016年から2035年まで——は、社会が様変わりしているでしょう。もちろん、誰もがよい社会になってほしいと願います。そうでなければ、いい経営もやりにくくなります。なぜなら、私たちは消費者を無視しては、経営が成り立たないからです。国民一人ひとりの消費意欲が下降してしまったときに、一体どうなるのか。ですから、これからどういった社会がやってくるのかをしっかりと捉えておかねばなりません。財政赤字に關しても、これからの経済成長の中で補っていいこうなどと、夢みtainなことを言っているはいけないのです。

ハルナは2016年から、組織の再々編を行います。その真意はどこにあるのか。これを正確に理解していただきたい。まず、現組織体制が対顧客との関係において、良い形、悪い形が明確に出てきています。組織を変えないとならない、という実感があります。

次に、より柔軟な組織で、様々選別をして戦術の転換を図り、未来の有意な状況をつくっていくなくてはなりません。そのための組織再編です。

そして、ひとつの機能を継続するためには、創意工夫が必要なことは言うまでもありません。各機能を分社化して、徹底的なコスト意識を持たないなりません。

さらに、お客様との「共創」の関係。お客様を引き込んでいく。これは非常に重要です。また、明日の需要の姿を捉えるために、マーケティングも欠かせません。消費者が何を考えているのか。普通のことをしていては、先のことはわかりません。並大抵の努力が必要です。

商品戦略に目を向けましょう。結論からいえば、他の真似事ではいけません。わずかの違い、あるいは大きな違いを生む。オリジナリティを大事にしましょう。こういうものを作るから、こういう消費者に届けてほしい、と、私たちから提案できるオリジナリティの高いものを生み出さないとなりません。そうすれば、関係性も変わってきます。その関係性は私たちに有意になる。

ものづくりの現場と企画の現場が一体になることで、顧客の可視化、つまり、お客様の気持ちが見えるようになります。ですから、プロデュースの現場の中に、製販が一緒になろう

としています。ハルナファクトリーの中で、この数年、「視える化」を実践してきました。これは、「現場力のコンセプト」と私は捉えています。つまり、経営思想です。かつて財務を透明化してきたこととつながっています。見ていただく、見せようという意識が働かなくなってしまう。

また、「視える化」にも様々あります。まず、状況の「視える化」です。何が起きているのかが見えないといけません。次に、先に触れたように顧客の「視える化」。続いて、知恵を働かせているかどうか、知恵の「視える化」です。問題があったときに、その異状がどこにあるのか。それを隠してはなりません。今度は対処したときに、現場にどういう効果があるのか。「視える化」は大きな現場力を養っていきます。あらゆる現場に、「視える化」を波及させていく必要があります。

物事を成していくとき、必ず遮るものが出てきます。それは内的、あるいは外的要因とあります。前者が6割、後者が4割といったところでしょう。6割が内的であるなら、やはり「視える化」を徹底していけば、その失敗は回復できます。

これまでの20年間でやってきた組織の改編によって、今の姿があります。それが次の20年に耐えうるのか。十分な意義があるのか。やはりこれを選別しないといけません。

有効なお金の使い方を考える

2020年に東京でオリンピックが開催されますが、私はこの開催が場合によっては、日本の財務にとって不利な状況を生むのでは、と危惧しています。今の日本の財務は不健全な状態です。おそらくこのままいけば削減どころか、国債は増やさざるを得ないでしょう。現在1200兆円のが、2020年前後には2000兆円に膨らむと予測されています。日本は1985年にすでに40兆円の国債を発行していましたが、現在の国債の金利は10兆円にも及びます。2014年度の補正予算ベースで、総額177.7兆円のお金をつくっています。借換債が67.6%ありますが、この中には金利の10兆円を賄って、さらに国債を買っているものも含まれています。日本の法律では建設債は認められていますが、赤字債は認められていません。ですから、そのつど国会で議決を取り、賛成を得ることで赤字債を発行しています。日本はシャンシャンと済ませてしまえますから、どんどん借金が増えます。

オリンピックの開催やその際に造られる施設等が大きく経済に寄与し、その後の産業にプラスになっていくことは考えにくいでしょう。新国立競技場問題にしましても、一時は当初より1000億円プラスの建設費になるという事態を招き、混乱しました。個人的には東京五輪は開催すべきではないと思います。その費用は東日本大震災の被災地への復興に充て、早々に復興を終わらせなければいけません。お金の使われ方が間違っています。

日本はレーザー開発においては第一線を走っています。ミサイルを迎撃できるレーザーの開発が進んでいます。この技術はアメリカにもありません。日本はこの抑止力を持てば、ア

アメリカの力など借りなくていい。こういったことにも、もっとお金を使うべきなんです。お金儲けのためではなく、マイナスになっているものをプラスに転換する。そういうお金の使い方が必要です。

2025年、日本は転換期を迎えます。団塊世代の方々がすべて70代になります。この方々への社会保障、つまり年金は膨大なものです。政府の資料は、2023年度までしかありません。おそらく2025年には崩壊してしまうので、あえて作っていないのでしょうか。私はこの頃の財務破綻リスクは、相当に高いと考えています。1945年以降、財務破綻した国は188もあります。一度、財務破綻を起こしてもいいとさえ、私は思います。財政は失敗しても国が減ぶわけはありません。

もちろん、その前にしかるべき立て直しは図るべきです。たとえば国会・地方議員や省庁の特別法人を半分に削減、公務員を30%削減、公的財産を民間に売却など、こうしたことをしつかりやれば、痛みを伴いますが、消費税を20%まで上げても、国民は納得します。国民の合意の下、小さな政府、小さな官僚行政に変えていかなければいけません。

日本は今後、これまでの過去にない経験をする時代に入っていきます。私の予測が当たらなければいい。当たってほしくない。そう願っています。

(AOKI SEMINAR 第5回講義 2015年6月29日)

日本国への提言

今、日本の立ち位置がどうなっているのか。どうもわからない。そこに問題があります。今日は、日本の今後について考えていきたいと思います。

2015年度、安倍晋三内閣は様々な法律を制定しました。安保関連法、TPP法、マイナンバー制度、労働者派遣法、放送電分離法、特別区域戦略法、混合診療制度法、農協法、法人税減税、いずれも重要なものです。

安保関連法が可決する際、国会の前にあだけの反対の人が集まりました。若い方が大勢参加していました。このままでは日本は危ないぞ、と感覚的にわかったのでしょうか。この点について、私は明るい気持ちになりました。

遡ること2012年の総選挙の際、自民党はTPPに関する公約を掲げていましたが、結果としてすべてを破棄したことになります。その中には重要なISD条約（投資家が期待した利益を得られない場合、投資国の規制・制度によって損失を受けたことを裁定機関に訴えた際に、この裁定機関が示す裁定結果が国家の主権の上に位置づけられるという内容）も含

まれています。当時の第一次安倍内閣は、TPPに関して徹底的に闘うと公言しました。反対さえしていました。ところが、今回、TPPの参加を表明し、このISD条約はTPPの取り決めに入ってしまったのです。

そもそもTPPに関連するなかで、背後にアメリカがいるわけですが、彼らが何を求めているのか。簡潔に言えば、巨大な資本が求める収益の機会を新たに生み出せ、そういうことです。つまり、日本の富を収奪しているこう、ということです。

しかし、問題はそれだけではありません。経済活動と安全保障が表裏一体になっていることです。明らかに中国に対してガードを敷いています。中国からしてみれば、なぜそこまで追い込むのか、危機感を煽っているのはアメリカだろう、というのが心情でしょう。日本がアメリカと仲良くしすぎるのも快く思っていないです。

アメリカは戦後、日本を従属国のように扱い、一方で平和の中で経済活動を展開させながら、この国を守るんだという大義名分の下、本州と沖縄に軍を置き続けています。第二次世界大戦で日本同様に枢軸国だったドイツは、EU内で安全保障を確保し、経済的にもうまくやってきています。日本はずっと70年間引き継いでしまっている。慣れてしまっているのか、かえって違和感さえないのかもしれませんが。

しかし、今後50年、100年とTPPによって、日本はアメリカの属国として自立はできないと思います。

アメリカは日本を見張っている

安倍首相の頭の中には、アメリカのことしかないのであるかもしれません。日本がどういう姿になるのか、その絵を描いているとは思えません。沖縄などに永久にアメリカが軍を配備しておくのは、中国や北朝鮮への抑止ではなく、むしろ日本への対策のためではないのか、と私は思います。日本がアメリカから引き離れようとしているのを食い止めている。つまり、日本を見張っているわけです。

経済において、安倍首相は日銀の黒田東彦総裁と手を携えて、多大なる紙幣を発行してきました。円安に振れながら、株の高騰を作り出しました。そして、何より2%のインフレ率を狙っています。ところが、2015年8月現在で、0%前後です。

紙幣の発行についても、市中に出回っているわけではありません。そうでなければ、实体经济に何の影響も与えない。一体、何をしていたのか。

そもそも2%のインフレ率は必要なのでしょうか。FRBの真似事に過ぎません。もちろん、デフレから脱却するというあり方は必要です。ただ、インフレ対策をとっても、デフレ脱却の対策をとっているわけではありません。

金融緩和を停止すれば、株は暴落するでしょう。株が下がれば年金資金にも影響が及びます。年金の原価が削られてしまいます。それは国民の大きな懸念につながります。

1997年、アジアに通貨危機が訪れました。この姿が今後再現される恐れがあります。アメリカは金利を上げざるを得ません。アメリカの金融機関は様々な商品を用意しています。殊に自動車や住宅のローンは、独自に設定していいわけです。市中の経済活動は自由に行っているのですが、金利を上げなくてはならない。アメリカの金利が上がることによって、2016年の日本の経済はかなり悪くなることを想定していいといけません。

法律は何のためにつくられたのか

労働者派遣法についてですが、私たちにも身近な問題でしょう。簡単にいってしまえば、解雇の自由の法律です。若い方の多くが正社員にならない状況があります。今、20代女性の自殺が増えているといえます。私は耳を疑いました。仕事がない。相談する相手がいない。家は苦しいから家にはいられない。これは非常に大きな問題です。この法律は、死ぬまで派遣社員ということを行っているようなものです。こういう社会であってははいけません。

発送電分離法は、一見いいことのように思います。しかし、確実にアメリカの巨大資本が関わってきます。日本のエネルギーの元を確実にコントロールしてしまいます。私はこの法律に目を通しました。実に抜け穴がたくさんあります。

特別区域戦略法は、いわば「第二のオフショア」です。オフショアはもともイギリスが作ったものですが、このモデルを日本は真似しているところ。オフショアは特別だ、と

いうことを言っています。多少の試み、様子見という含みもあるのですが、それだけではないと思います。

マイナンバーについては、非常に身近なことでしょう。個人の情報をどうしようとしているのか。その狙いの多くは、税収の増加といえるでしょう。

2015年度の安倍政権は、野党とまともな議論もせず——野党も情けないですが——法律をつくり、国民をどこに引っ張ろうとしているのでしょうか。どんな暮らしを実現しようとしているのか。まったく私には理解できません。

アメリカとユダヤの関係を紐解く

続いて、グローバリズムについて考えていきましょう。「グローバリズム」と「グローバル化」は似て非なるものです。「グローバリズム」というのは、活動の範囲は世界に広がっていますが、考え方においてはローカルに置いている、というものです。この歴史は500年も続いています。ヨーロッパ諸国は南米やアジアに植民地をつくり、様々なものを収奪していった富の集積を果たしていききました。

太平洋戦争は日本がアメリカに戦争をしかけたと見られていますが、私はしかけるよう仕向けられたと考えています。日中戦争が起る前から、アメリカは当時の中華民国、蒋介石を支援し武器を渡し、対日戦争を煽動しました。ところが、戦後、中国には共産党政権が成

立しました。これにも、実はアメリカが手を貸しています。

アメリカが共産党国家の樹立に手を貸すというと違和感を覚えるでしょうが、アメリカの国際主義を思考しているのは長らくユダヤ人でした。ちなみにウォール街も、ユダヤ人の社会です。では、なぜアメリカは蒋介石を追い払い、中国に共産党政権をつくらせたのか。この国際主義というのは、社会主義につながっています。第二次世界大戦時、アメリカはスターリンのソ連と手を組んでいます。このことが関連しています。

これまで私は「SRR」（当グループのCSR報告書）の中で、国際金融について、毎年書き続けてきました。実は、今日のお話というのは、このまとめでもあります。ユダヤと金融について、掘り下げていきましょう。

ユーラシア大陸の東の端に日本があり、西の端にイギリスがあります。しばしばイギリスは日本にとって、反面教師ともいえる存在です。アメリカを植民地としていたのはイギリスですが、南北戦争の背景にも、当然イギリスの存在がありました。

リンカーンは南北戦争の際、本当に怖いのは南軍ではない、南軍を支援しているユダヤの国際金融だ、と言っています。つまり、お金をどんどんつぎ込むからです。ロスチャイルド家が南軍にお金を出したというのは、奴隷の問題だけではありません。一方、北軍にお金を出したのは、ロシアのアレクサンドル二世です。換言すれば、ロスチャイルドとロシア皇帝の戦争だったわけです。

結果、南軍は敗北しました。しかし、実をいうと、ロスチャイルドは北にもお金を出していたのです。これが彼らの処世術といえるでしょう。これはナポレオン戦争のときと同じ方法です。どちらが勝っても、還ってくる。過去500年は、国際金融家がお金を出し、戦争を作り出しています。

武器やお金に国境はない

ロシア革命にしても、皇帝と農民の戦争と思われがちですが、いわばユダヤ革命です。ロシアにおいて、ユダヤ人は凄まじく迫害されていました。当時、レーニンはチューリッヒにいましたが、サンクトペテルブルクに働きかけ、ロスチャイルドにお金を出させました。ちなみに、スターリンはユダヤ人の血が4分の1入っています。トロツキーは完全なユダヤ人です。結果として、レーニンによりソ連が誕生しましたが、これはユダヤ人の解放でもありません。

歴史の裏側を見えますと、ユダヤ人がお金を出し、その元金と利息もしっかり受け取り、どんどん規模を大きくしていく。

少ばかり話は飛躍しますが、武器は多大なお金がかかります。ただ、お金さえあれば、どんな国でも武器は買えてしまいます。シリアやイスラム国に対して、誰がお金を出しているかという、列強国の背後にいる武器商人です。武器に国境はない。武器商人はアメリカ

からもロシアからも武器を買えます。需要のあるところに、武器は行きます。反対にいえば、需要がなければ、この商売は成り立ちません。つまり、戦争が必要になってくるということです。そして、そのうちの費用の大部分は、ユダヤのお金だと思っています。

グローバリズムというのは、新自由主義と密接です。アメリカは国の規制をはずし、自由に市場に任せようと判断した時代がありました。市場が万能な活動をするのだ。いつてみれば、これが哲学です。新自由主義を提唱したフリードマンは100%のユダヤ人です。ユダヤは幾世紀にわたって国がありませんでした。国がないということは、国家という意識がない。お金は無国籍で操っていきます。国境を超えて活動できる地盤が必要ですから、ユダヤはビッグバンを引き起こしました。もう40年以上前の話です。

アメリカの戦争に加担してはいけない

グローバリズムの本質を考えてみますと、ユダヤが求め続けている統一政府に行き当たります。これは何かといいますと、第一次世界大戦後に誕生した国際連盟がそうでした。当時の各国の外相の90%がユダヤ人でした。国際連合も近い考え方です。

この国連のなかで、日本は戦後70年の現在も、敵国条項が残されています。ドイツも残っていますが、周辺国と和解し、ほとんどないに等しい。

ところが、日本は周辺国と和解していないために、残されています。これまで十回ほど、

日本は敵国条項をはずしてくれるよう申し立てしました。しかし、常任理事国が賛成しない。それは、しかもアメリカです。日本を自立・独立させないためです。これが本当に同盟国といえるのでしょうか。日本は毎年、アメリカから国債を買わされています。さらに、アメリカは二枚舌を用いています。中国にアジアをすべて引き渡す、と。一方で、まだまだアメリカはアジアに留まる、と。

アメリカには、WASP（ワスプ。アメリカの白人エリート支配層の保守派）という人たちがおり、勢力を持っていました。しかし、ほとんど今は聞かなくなりました。ベトナム戦争後、確実にアメリカは変わってきています。1985年以降、経常赤字となり、ドル安を演出しました。この赤字を埋める対価が必要だったからです。日本経済はこれに利用されました。

アメリカは日本に対して、安全保障を盾にしてきましたが、冷戦終結後、実是不要になっています。日本はこのことを正確に読み、十分に話し合いをしなければなりませんでした。しかし、それらをしないまま、ずるずるきてしまっています。

日本がアメリカから自立するためには守り（専守防衛）だけではなく、適正な軍備を敷かなくてはならないでしょう。ただ、過剰な軍備は必要ありません。それに加え外交力がないといけません。これから中国とロシア、ドイツ、ユーラシアを牛耳っていくこれらの国と仲良くしていくべきです。顔色ばかり窺っているようではいけない。安倍首相はアメリカに追

随し、戦争に加担しようとしています。しかし、軍備力の強さをアメリカへの加担に用いる必要はない。

アメリカとの決別を叶えなくてはならない

アメリカの大企業の多くが、タックスヘイブンに会社を持ち、法人税などの支払いから逃れています。本国のデラウェア州も法人税を取りませんから、ニューヨーク証券取引所に上場している企業の半数以上が本社を置いています。これは金融立国であるアメリカならではの発想です。雇用にしたって、足りなくなったら派遣で補えばいい。製造業で成り立たせるのではなく、金融で成り立たせればいい。そういうことです。

それと、繰り返しますが、戦争です。ユダヤを背景にした国際金融資本は、戦争がないとお金を動かさない。そして、国を支配できません。ユダヤは国の上に支配権を持つとうとしています。例としては、先に挙げたヨーロッパのEUです。EUとは各国の上にある。

国際主義、グローバリズム、共産主義、実はこれらはイコールです。だから、毛沢東も支援すればトロツキーも支援する。よく見てみると、ユダヤが世界の主要な政治家を支配し、彼らの息がかかった人が国を支配し、戦争を引き起こしています。ただ、現在のアジアは少々異なります。フランスのミッテラン大統領の補佐官を務めたジャック・アタリによれば、中国の共産党政権は破綻に近づくといっています。実際、そうなったあの方が、中国はよく

なるかもしれません。

アメリカは、WASPの時代からユダヤの時代になりました。外交問題評議会（CFR）のトップが、ユダヤ人です。いわば外交の専門家です。つまり、アメリカも変わっているわけです。

ユダヤにはアシケナージとセファルディムという勢力があります。前者は、ドイツ語圏や東欧に定住したユダヤ人、後者は中東系のユダヤ人です。アメリカはアシケナージが握っていると見ていいと思います。歴代大統領の3分の1がユダヤ人です。

そのようななか、安倍首相は何を見ているのでしょうか。何を考えて、これだけの法律をつくったのか。私は強い懸念を抱いています。私は、勇気をもって日本はアメリカと決別しなければならぬと考えています。決別することが大事です。それと同時に、友好を保つ方針を取り、本当に自立していく。そこから日本の新しい時代が始まります。一極ではなく多極化の時代です。

非常に懸念はしていますが、先に触れたように国会の前に集まった若い方々もいます。まだまだ希望はあります。

(AOKI SEMINAR 2015年11月30日)

特別講演

はじめたら、おわりはない

——創業の精神を絶やさずに

第1部 創業は難しくない、楽しいもの

顧客創造から起業は始まる

おかげさまでハルナグループを起業してから、20年になります。群馬県とは縁もゆかりもない私でしたが、この地で多くの方のご支援をいただき、今日までやってこられました。

いくつか候補がありましたが、水の一番綺麗なのはどこかを探り、群馬の榛名を創業の地としました。

さあ、何かを始めよう、と思い立ったとき、時代という問題が間違いなく、大きな鍵となるかもしれません。創業当時の1996年は、社会や価値観が変わってきつつある過渡期でした。しかし、私はどういう形を取ればいいのか、どういう生き方を取ればいいのか、そして、事業が成立するために、何を明確にしておく必要があるのか、そういう風に質問を自分に課していました。

やはり一人でできるものではありません。チーム、組織を創らなければいけません。よし、優れた人を全国から集めよう。そう思い立ちました。生産の専門家を多く知っていたわけではありませんから、様々な方にご紹介いただきました。今振り返りますと、この方々を選ん

だが、それ以後の活動に決定的な影響を生んだと思います。この5、6人の方たちは高い水準の専門性を誇っていましたから、私一人では決してできない成果を狙ってみよう、そう決心しました。

会社を創るという上では求心力が必要ですから、個人でもファミリーでもない公開企業とすることを明確に定めていました。では、どういう方法と政策の下、企業活動を行うかということですが、まず顧客志向を打ち立てました。顧客にどう満足していただくか、頭ではそう簡単に思いつくものではありません。ただ、顧客なしには生産・製造業は成り立ちません。何をつくるか、誰のためにつくるか、どういう形・方法・品質を取るのか、ものをつくる現場を一所懸命、みんなで考えてきました。

困難な時代の中で、最も大事なことは、世の中が不安定であればあるほど、市場も不安定ですから、競合は避け、狙いを定めて顧客の中から確実に一緒に歩ける顧客を見つけることです。当社にとっては、サッポロビールの清涼飲料部門、また、当時「桃の天然水」を缶で販売していたJTの2社でした。サッポロには緑茶飲料、JTには「桃の天然水」のペットボトル化を提案しました。すると、両社ともに工場ができれば実現しよう、という話になりました。

顧客の何に貢献するのか、明確に思い描いて、それから資金調達に乗り出しました。そして、その後工場を造り、操業させました。こういう順序で仕事が始まりました。つまり、工場を造り、説得することは大変難しいことです。私はこの2社が絶対にお断りにならない提案を考えました。

よく「お金がないからやりたいことができない」と言います。しかし、そうではなく、どうしたらやりたい仕事のためにお金を獲得できるのか、をどこまで考えるかが重要です。もう一つ重要なのは、そのやりたいことがどういう人に役に立つのか。その対象となる方が、もしそれを入手するとしたら、入手しやすいのか、値段が安いのか、日常的に必要なのか。そういったことを考慮すると、ある範囲の中での価格でないと成功しないでしょう。対象となる方が最も関心をもって受け取ることができる、そういうものを考えないと、どうしても継続できません。3年、5年と目論んで、他社ではできない差別のある内容を創り上げる。

アイデアは極めて素晴らしいものでも、事業化をしていく過程で、踏んでいかななくてはならないステップがあります。それを踏んでいけば、よしお金を出そう、貸そう、投資しよう、あるいは仲間に入れてほしい、と、おっしゃってくれる方が目の前に現れます。

起業には独創性と感性が必要

私の場合、幸いなことに時代より早い事業計画を立てていました。早かったからこそ、人真似ではなく、相手の方も「この人と組む必要があるな」と判断してくださったのだと思います。

ます。少しばかり早いという決断は、結構重要なことです。

また、小さいものでも、独創性や差異化、異能も大事です。他にないものを仕上げていく、本物にしていくな。この感性が必要です。経営手法が個性的であっても、通じ合う普遍性が哲学としてあればいいと思います。

自分は何のために仕事をするのだろう。一個人の生計を立てることも大切ですが、超課題として、自分のやりたいことは一体誰のために行うのか。この問いが重要です。理念というものが自分の行動を選択していくのだと思います。初めから理念のない仕事はいけません。

私の場合は、まさに水でした。水に代替できるものはありません。絶対的な日本の資源である水をベースにビジネスをやる。世界から水がなくなり、日本から水を輸出していく時代になるかもしれない。そういう資源を扱うのであれば、個人的なビジネスではなく、公開企業にしなくてはならない。創業20年目で、まだ果たしていませんが、そのうち果たせるでしょう。ただ、これが目的ではありません。あくまで通過点です。

一方で、ハルナは公開性を極めて明確にしています。ハルナとはどんな会社なのか、どんな業績なのか、みんなが何を考えているのか、そして、これからどういう道を歩もうとしているのか。これらを創業10年を迎える前から明確にし、公開しています。同様に、環境会計も四半期報告の中でお伝えしています。

2005年からは、ビジネススクールを開講しました。みんなで勉強する機会がどうして

も必要だと実感したからです。様々なコースを用意し、中には資格を取るためのコースもあります。製造業を進めるなかで、働く方たちのレベルアップを図る。それはスキルだけでなく、考え方、どう生きていくかも含めてです。このビジネススクールの存在も大きかったと思います。

第2部 自然と人類が、共生する文明を目指して

資源の枯渇による縮小化は不可避か

21世紀の今、人類は危機に陥っていると述べる方がいます。近い将来、2030～40年代には、産業革命以来の工業文明の崩壊を迎えるといわれています。原因としましては、まず、資源の枯渇化、殊に2020年代から30年代にかけ、エアメタルが枯渇する。そして、地球温暖化の極限状態が生態系の異変を生じ、経済活動が成長の限界から縮小化へ向かうからです。

また、より多くの資源を取り出そうとすれば、環境が劣化してしまいます。環境が劣化すればするほど、供給可能な諸資源の量が減少します。シェール・オイル、ガスは遠からず確実に環境問題を引き起こすでしょう。化学薬剤を混入した水により、岩層に圧力を与え続けることになれば、水質への影響は計り知れません。実際、地質学会では懸念されています。

本年12月に開催予定のCOP21（国連気候変動枠組条約第21回締約国会議）の中で、温度上昇を2℃以内に抑えるという合意を目指しています。アメリカと中国は、世界のCO2の排出量の半分を占めています。両国は合意をしていますが、2℃以内で合意できなければ北極、南極の氷が解けていき、気候の変動による災害が甚大となるでしょう。

気候変動の激化と生態系の破壊が進むと、世界の森林面積が食料とバイオエネルギーの増産で、毎年1300万ヘクタール減少する。そして、世界資源研究所のホームページによると、世界の森林の4割が20年以内に消滅するとの予測があります。生物多様性の破壊により、生物の絶滅化が進むことが懸念されています。GDPというものは、拡大の姿です。資源の枯渇が明確である以上、拡大はありません。結果として、世界に拡大した資本主義経済体制とグローバル経済体制が衰退していくことは目に見えています。

自然共生文明の時代に入る

富裕国では再生エネルギーへの移行が進み、エネルギー関連の環境産業は過度的に成長するでしょう。しかし、価格の高騰と国債信用危機に襲われ、恒常不況に遭遇し世界経済はマナス成長が続きます。新興国経済は、気象変動の影響を受け食糧飢饉になるでしょう。また、中東では民族・宗教問題が並行していきます。

日本はこの中に紛れ込んでしまうでしょう。今一度、日本は進むべき国策を定めないとはいけません。いつまでもアメリカと一緒にあって中国を囲い込み、安全保障においても一方的に突き進んでいけば、日本は世界に取り残されてしまうと思います。

経済と政治は切っても切り離せません。経済においては、中国やASEANともっと交流を深め、地域に根付いた活動を行うべきです。やはりお隣の国とは仲良くしないといけま

せん。彼らと争っても何のプラスもありません。

いわば、現在は新旧経済社会の変化の過渡期にあるといえます。工業文明の崩壊後に、人類はどういう文明で生存できるでしょうか。高資源型経済が縮小し、低資源型経済に転換することでしょう。これまでの「経済成長」や「所得増大」の価値観は崩壊し、「生存持続」を目論む「定常経済」へ移行する。経済が縮小化すると、労働の分業化と産業の多様化が成り立たなくなり、集約化し縮約化します。生存維持のための食糧生産への労働力が増加していき、食糧の自給自足化が進む。つまり、地域生態系と地域生物資源の下で、地域内の需要と供給から成り立つ地産地消型で営まれるようになるでしょう。

もう少し掘り下げていきましょう。新しい文明の経済・産業のありようを支える精神構造は、いかなるものが考えられるでしょうか。「文明の生存」が維持される「中核」と「外核」、この2つのシステムで形成されるでしょう。文明の根源を決定する中核については、自然よりも人間を上位に位置づけ、人間の物的欲望を充足するために、自然から資源を取り尽くし、自然を破壊するようなこれまでの「人間中心主義」の自然観では、人類そのものがもはや生存できなくなります。自然を至高なものとして重視し、自然とそこから与えられる資源や生態系を尊重し、許される範囲で人間のために利用するという「自然中心主義」の自然観が広がります。まさに、「自然共生文明」と呼べるような文明が築かれる時代になることでしょう。そうなれば、近代文明が突出的に拡大した「物的価値」が衰退し、「自然至上価値」ともい

うべき文化が台頭します。こうした自然観と精神文化が広がれば、環境倫理や環境道徳が拡大し、新しい法理念・制度が生み出されていくのではないのでしょうか。

人類は、資源収奪と自然破壊の科学技術に代わって、自然融和の科学技術による地域の生態圏域から与えられる固有の自然資源や生物資源を慎ましく利用して、経済活動を維持することになる。それが私が想定する未来のあり方です。

新自由主義が招いた混乱

小泉内閣時代、派遣法が改正され、生産業でも派遣社員を雇うことが可能になりました。これは新自由主義（ネオ・リベリズム）の政策です。つまり、正社員を限りなく少なくし、派遣社員として雇い人件費を下げる。これはアメリカの伝統的なやり方で、当時の小泉純一郎首相が採用しました。これにより生産業は大きく変わってしまいました。この方法では、生産業において技術の集積と改革は果たされません。ちなみに、ハルナは派遣社員を雇うことをしていません。一切、禁止しました。

この新自由主義という思想は、日本においては昭和恐慌と平成恐慌を引き起こしました。アメリカにおいても、この思想により、1960年代のベトナム戦争以降、様々な対策を経たにせよ、財政赤字、貿易赤字、インフレの三重苦に悩み続けています。1970年代以降は、今日、グローバルizmと称する金融至上主義に陥っています。結果として、アメリカは「1

%対99%の格差」をつくり出してしまいました。上と下と分かれ、下が圧倒的です。

そもそもなぜ米国は、新自由主義政策を諸外国に強要するのでしょうか。遡れば、この思想は古くから存在し、その背景にはプロテスタント系のキリスト教原理主義があります。不利益を被るのは神の意志に反する。そう彼らは考えているのです。

さらに、市場原理主義（マーケット・ファンダメンタリズム）も由々しき思想です。企業の自由が最大限に保証されたとき、一人ひとりの能力が最大限に発揮され、様々な生産要素が効率的に利用できる。そのためにすべての資源、生産要素を私有化し、すべてのものが、市場を通じて取引する制度をつくる。そういう考え方に基づいています。この思想の下では、教育、医療、大気、水、交通機関の分野は、新しく市場をつくり自由市場と自由貿易を追求していくことになります。つまり、公共・社会的共通財の考え方を否定するものなのです。

一方では、グローバルズ（多国籍型企業）とローカルズ（地域密着型企業）の間に、天文学的格差を生み出しました。日本においては、巨額の為替介入による円安誘導、政策支援はグローバルズに集中しています。

殊にアメリカは、市場原理主義は極限まで推し進められ、儲けるためには法を犯さない限り、何をやってもいいと言わんばかりに、法律・制度を改革して儲ける機会を広げていきました。パックス・アメリカナのためには、武力行使も辞しませんでした。ベトナム、中東、アフガンでの戦争がその証拠です。

今、世界はこの新自由主義か福祉型資本主義の2つに分かれています。前者はアメリカに代表され、後者は西欧、ドイツやフランスに代表されます。福祉型は社会保障費を重視しています。一方、アメリカは皆保険に失敗し、社会保障を完全に民間に委ねてしまっています。保険を持つていない方が、5000万人を超えているといえます。さらに、アメリカには薬価基準がない。製薬企業が決めてしまいます。ですから非常に高い。病気になつては大変です。人類は、地球最初のシュメール（メソポタミア）文明以来、人道主義と環境保全の二者択一を迫られてきました。同文明は食料不足による飢饉と人道危機を回避するために、環境を破壊しました。そして自らの文明も滅亡しました。古代ギリシャ文明以降も、人類史上、多くの文明が環境危機により滅亡してきました。

現存する諸文明は、どのように環境危機から逃れてきたのでしょうか。中華文明は食料危機による人口崩壊、インド文明はカースト制度による差別、一方、西欧文明は海外侵略です。つまり西欧文明は、西欧の外部にある環境と人間を収奪し尽くすことで、環境危機から逃れました。そして、この延長線上にあるのが、現代のアメリカ文明です。

アメリカは新自由主義政策を世界中で推進し、人間と自然を過剰に収奪し続けてきました。人間に対する過剰収奪の結果、発生した悲劇のひとつが、9・11ニューヨーク同時多発テロです。敬虔なイスラム教徒たちの生存が困難になっているとの認識が、アルカイダ側にはありました。当然、手段としては問題があります。歴史背景が問われないまま、戦争に訴える

のは間違いです。しかし、アメリカによるグローバリズムも、新自由主義政策の国外への押しつけも、いわば新植民地主義政策です。すでに世界はその事実を知っています。

日本は省エネ経済モデルを構築すべき

現在、安倍内閣が進めている政策について、私は疑問を抱いています。経済活動は政治と一体になって動いていきます。もし、その動きが日本の進むべき正しい方向でないとすると警戒しなければいけませんし、今後の日本社会に強い懸念を抱きます。アベノミクスという政策は、私から見れば30年くらい遅れているように感じます。いわば、ネオ・リベリズムに基づいた政策です。これはどこまで行っても格差を埋められません。

株価は上昇していても実体経済はうまくいっていない。金融政策だけでは今の状況は変わりません。地方の需要を喚起する政策を練らないとデフレも解消されませんし、日本経済の姿は変わらないでしょう。私たち一人ひとりがしっかりと政府の政策の行方を見守り、NOならNOと意思表示をしておかないとなりません。そうしないとずるずると、まったく異なる日本の姿になってしまいます。私はそれが最も恐ろしいことだと思います。

安全保障と食料保障、この2つはしっかりと日本の中で握っておかないなりません。農業改革にしても、農協をなくすというのは間違いだと思います。仮に農協を株式会社にしてしまいますと、日本の農業は破壊されてしまうでしょう。

新自由主義の延長線上に、TPPがあります。TPPの参加表明国のうち、日米のGDPが占める割合は約90%、まるで日米FTA&EPAです。しかも輸出増加はありません。TPPはやるべきではないと、私は考えます。

日本は、省エネ経済モデルを構築すべきです。企業へEMS（環境マネジメントシステム）を積極的に義務づけ、様々な政策により日本全国に省エネ技術を普及させれば消費エネルギーの半減も可能です。

しかし、低環境負荷社会構造の実現を阻害する要因があります。それは既得権益を主張する層が存在するからです。環境を保全するには、排他的利用制限と利用期間の永続性が欠かせません。資産と分配が偏在し、公平性を失った姿で、経済の成熟だけが進行する現状を見るにつけ、未来への希望が絶望に置き換わっているような気がしてなりません。東アジア地域の一国として、地域連携を限りなく深められるように相互理解の絆をめざして努力する。その先に新しい日本が見えてくるように思います。

企業活動は生存を超えるもの

先に触れましたが、現在は過渡期です。私はこの過渡期こそ、ビジネスチャンスだと思えます。ものの尺度も変わりますが、この尺度に何を持ってくるのか。先を読んだらいいでしょう。

もし、皆さんが何かをやるうとしている場合、まず徹底的に調べることが重要です。過去・現在・未来、これを検証し尽くして、どう変化するかを想定しないといけません。日本の少子化・高齢化の中で、確実に人口が1億人を割る時代がやってきます。しかし、それを悲観する必要はありません。私は9000万人くらいの人口の中で、日本は再生していくと思います。

創業というのは、楽しいものです。自分で考えて、物事が実現し達成していくことの生きがい、言葉に言い尽くせないものがあります。それが自分のために、という入り口だったとしても、最後には世界のために、とつなげていくのが最大の満足感です。企業活動は、生存を超えるものです。

何をもって社会のために貢献するのか。人間の夢は誰にも潜在しているものです。夢を半ばにして終わる人と、それを起こし業とする人がいます。私の場合、起業するまでは、組織・集団を通じての社会との関わり方でしたが、以後は、己の「直接の意志」で行動の選択ができました。この相違は大きい。「集団の意志」はどうしても間接的な働きが避けられず、総意を汲み上げる実態となります。その生き方が十分ではないとは思いません。ただ、そのあり方では満足しない人が存在します。その方たちは、起業家の道を選択すればいい。

「自己」の再確認が初動の始まりです。未知への挑戦ゆえに困難へ挑む覚悟はあります。考えるまでもなく達成感は、自分で実現できる至高の賜物です。

本日はご清聴ありがとうございました。

※本稿は、創業促進・支援事業平成27年度特別講演会（2015年9月18日開催。主催：桐生地域地場産業振興センター振興課）の内容を整理・加筆したものです。



未来を構想する

◆リスクマネジメントとレジリエンスとは

「リスクマネジメント」という言葉があります。これは、想定されるリスクをいかに乗り切るかという意味です。では、予想外なことに關して、まったく手が打てないかを考えてみたいと思います。

2011年3月11日、東日本大震災による津波発生の際、福島第一原発事故が起きたとき、東京電力の当時の社長が「想定外」という言葉を使いました。その言葉を聞いて私は「社会工学」を経営に活かし、想定外に備える力が必要であると強く感じました。事業の計画を継続させていくという非常に大きな目的のためには、災害や危機が起きたときに会社の機能を1日も早く回復させなくてはなりません。そのための備えが極めて重要です。

「レジリエンス」は、回復への時間をいかに手堅く短縮させるかが鍵になります。手を打つのが遅くならず、経営の危機に陥らぬよう素早く手堅く回復させることが勝負です。殊に東日本大震災は「天災」と「人災」とが重なりました。現在、地質学の研究が進んでおり、あの地震も7割の確率で起こることが公表されていきましたので、あの「天災」も想定外ではありませんでした。何が予想外かといえば、「人災」の方なのです。

福島の問題においても、かつて同程度の大きな津波が起きたことがありますし、それを東京電力は知っていたことでしょう。防波堤が必要なことも予想内でした。お金がかかるから防波堤を3分の1にしか設置していなかったのです。適切に対処しておけば、あれほどの悲劇は起きなかつたはずですが、それを「想定外」だったと言う東電の社長は、無責任に感じます。残念ながら人災は想定外でした。誰も人災を想定できません。人災というものは「うつかりしてしまったこと」や「見逃してしまったこと」からも起きる可能性が十分にあります。ここは非常に輻輳ふくそうしている問題です。原発は地震によつて被害を受けたわけではありません。米国のGE社の発電設備が地下に位置したがために、地震による津波が防波堤を越えてやってきて、水浸しになってしまったのです。学者の間では、地下にあると危険なので上にあげた方が良く指摘している学者もいました。したがって、これは想定内の出来事でした。

ハルナでは「想定外でした」という言葉は、今後一切口にしないでください。これは会社の方針として明確にしておきます。そういう無責任なことを言える時代ではありません。「レジリエンス」というものを考えたときに、リスクマネジメントの「想定内」と「想定外」の内の想定内を、限りなく高めていくために相当な研究をしていきましょう。ハルナは、これから「想定内」と「想定外」の両方のリスクマネジメントに関する作業に取り組んでいきます。その対策をそれぞれの条件によつて打てるはずですが、

ありませんか。しかし「想定内」にある程度対応しておくことで、リスクヘッジできるでしょう。実は、東日本大震災の問題はここにあったと思います。「想定内」のリスクマネジメントができていなかったということです。一番の問題は、あの防波堤を越える津波が来る（海面から17メートル）と地質学者が指摘していたにもかかわらず、手を打たなかったことです。想定内のリスクマネジメントができなかったことの経営責任は大きい。東京電力が「想定外だから国に助けてください」と言うのは違うでしょう。想定外で逃げ、企業の責任で起きた負債を全て国に持ち込んでしまった。資本主義社会において、誠に考えられない出来事です。この手法は社会主義そのものです。

ハルナではどう考えるべきか

さて、ハルナとしては、どういうリスクマネジメントをまとめていけばいいのでしょうか。この「想定外」と「想定内」の限界をあまり気にせず、現場の中で「想定内」はどこまでかをまず考えていきましょう。そうすると、ここから先は起きてからでないとわからない、時間経過とともに変化していく部分が必ず現れます。しかし、最大のテーマは、何かが起きても「最短で回復する強い現場」をいかにしてつくり上げるかということにあります。

現在、ハルナの中には部門が多くあります。それぞれの部門が一体化の中で全体の適正という視野を保ちながら、それぞれが確実に予想された問題に手を打つということを明確におくべきです。それは連携の中で、必ず作業が行われていくことです。活動（販売・生産・物流・調達）と資金が全部繋がっていきます。しかし、自社の機能を維持しながら、連携を前提とした行動はどうあるべきかを考えていかななくてはいけません。ここが一番重要です。1社だけで成り立っているわけではないからです。全体の最適化を常に図っておかないといけません。これを実現するためには、社会工学的なレジリエンスという概念を経営の中に取り入れ、反映させることです。

これからハルナの経営の中に社会工学的な考え方である、速やかに問題解決をする方法を皆さんと一緒に研究していこうと考えています。あくまでも事業継続を達成していくためには、災害や事故等が起きてしまっただけではいけません。最大の防御で、そこを乗り越っていかなくてはなりません。そして、素早く軌道修正をして回復への道に入っていくことが必要です。現場力というのは、計画・行動・評価・改善のサイクルを回していかななくてはなりません。しかし、現実には、政治がもたらす不安定な部分と地政学上の外交の敗北からくる問題が加わり、アジアにおいても不確実な問題がある中で、私たちは経済活動をしています。この不確実をどのようにして確実なペースに保っていけるかの手法を「レジリエンス」という概念の下、実際の経営の中に実現させていきたいと思っています。今日、お話ししているのは前例も実例ありませんから、具体例もお話しできません。考え方としては、想定外の事をいかにして想定できる領域に近づけるか、それへの対策を持つ可能性が高ければ高いほど事業

の継続が安定していきます。

リスクマネジメントというのは対策が可能ですが、レジリエンスというのは対策が難しい。領域の違いがありますが、いかにリスクマネジメントの中にレジリエンスを入れていくかが必要です。この作業が進行していけば、ハルナは事業計画の挫折が限りなく低くなるはずですが、これから組織の問題に入っていきますが、現在、生産の現場が3ヶ所、販売が東京に2ヶ所、開発、物流と分かれています。

ぶれない経営をしていく！

ハルナは20周年を迎えますが、企業の20年というものは人間で例えると40歳くらいになると思います。やっと一人前になろうとするところです。幹部の皆さんの平均年齢が40歳代ですから、皆様はちょうど旬の時代を迎え、会社と共に成長しているわけです。この20年間の中で、組織の再編を何度も行ってきました。集合体として1社でしたハルナビバレッジが、分社化した歴史があります。

この分社化の組織再編の狙いは「人財の育成」だったのです。30代の方が40代に差し加かってくるときに、一人の人間として「経営をどうしたら良いか、組織を作りあげていくためにはどうすれば良いか」を考えていただくための10年でした。その方々は、そのポジションで役割を果たすことによって、それぞれ成長していきました。成長していく過程において、

会社を分社化していくことは極めて有効です。

大小にかかわらず、1つの独立した会社のヘッドを若くして経験できる機会を得、責任と権限を与えられ挑戦することができました。もしそうしなかった場合を考えてみると、責任・権限をとってみても制約があり「自分から挑戦する場」も少なかったらうと思います。そして、この中の何人かは頑張り、良い勉強をして試練を経て優れた人財になり、今日があります。1つの事を成すのに費用がいりますが、それをどう使っていくかが大変重要です。費用を無駄に使うのも、極めて有効に使うのも、その人次第。組織のルール次第です。

その時間を経てきて、内側だけではなく、外側の環境の変化も円高で資源が高騰し、様々な為替の問題にも遭遇しました。現在は円安で、まったく違う環境になってしまいました。そこへ、3・11の天災と人災で、現場は大きな負担を加えられました。それを跳ね除けていく作業の1つとして、3年前から「視える化」を行っています。これらの経験を踏まえ、最大に活かす方法として、まず費用の限界というものを明確にすることです。次にグループ会社全体としてお客様のおられる市場との接点において優れた条件を見つけ出し、ローコストの生産体制の中で、ハイクオリティかつ、顧客に喜んでいただけるものを創ることに焦点を当てる。その結果として、それぞれの機能を持つ会社を合併して「モノづくりの限界を突破しよう」という考えに至りました。

そこで20周年にあたる2016年の春から、HF・HM・HLを1つの会社にする

しました。各部門のカンパニーに最高責任者が立ち、3つある機能をこれまでの経験と実績を活かしながら最高のパフォーマンスにしていき、ローコスト・ハイプロフィット（高利益）を追求します。時代が大きく変わりますが、消費者と共存していかなくてもはいけません。会社のあり方も、もう一度研究してやっていこうと考えています。

「事業の継続計画」として、内外を一体にして従来とは異なるリスクマネジメントを10年間行っています。2025年に至るまでの過程とハルナグループのビジョンを明確に持って、そこへ歩んで行きましょう。レジリエンスという考え方なしでは、世の中の変化に右往左往し計画がぶれると思います。それは経営にとって、決してプラスではありません。

為替の差益・差損で、今期3月決算で上場企業は26兆円の利益を上げようとしています。それを喜び勇んで書き立てる新聞もありますが、円安に誘導して株式の配当を有利に持つていきながら税制を変え税収を増やし、大企業は株式の評価を上げて配当を共有するのです。これは経営と何の関係もない。ただ、操作された中で数字のプラスを生み出しているだけです。為替の差益・差損も経営の実力とは関係ないところで、日本は振り回されているのです。これからのハルナは、そういった外的条件・障害・様々な予想外の出来事に振り回されない「ぶれない経営」をしていきます。それでレジリエンスという概念を経営に取り入れて活かしていこうと思います。

近い将来ハルナプロデュースという会社には、3つの機能が合わさります。そうしたときに

付加価値を生み出すのは当然ながら、お客様に喜んでいただけるものを創り、その生産の現場をいかに本物にしていくかが鍵になります。そのためには、現在の諸設備・ソフト・品質・環境・資源・エネルギー、そして取り巻く国際規約（ルール）をどのように考えていくか。私たちはもう一度目を凝らし、市場に受け入れられる企業の実態を構築しておかなくてはなりません。

クオリティ・オブ・ライフの提唱

2016年4月からは、組織の大編成に入っていきます。HB・HP・HJ・HARUNAの4社体制になります。非常に重要な1年間になっていくと思います。世の中の変化は非常に速いので、それに負けてはいけません。

ハルナの最も大事なこれからの生き方として、「クオリティ・オブ・ライフ」を提唱します。生活の質という問い続けていきましょう。一人の人間の一生の生活の問題は、極めて大きいのです。ハルナに縁あって仕事をされている皆さんは、ハルナの仕事の時間の過ごし方と満足の度合いは、健康のバロメーターでもあり、その中の質が常に問われることになります。1日24時間の中のかかなりの時間を占めています。時間の質をどう考えていくかということも極めて重要です。質と同時に経済性（収入）というののも大きな要素です。

私も皆さんが今の収入で満足しておられないことは充分承知しています。会社もそんなも

ので終わってしまったてはいけない、という気持ちで臨んでいるわけです。クオリティ・オブ・ライフをいかに本物にしていくかが収入を増やす鍵です。それにはまず、想定外の事を起こしてはいけません。予想外でしたといって、火災を起こしてしまったら大変な無駄になってしまいます。起きたときにはどうするかを明確にしておくことが、レジリエンスの基本的な考え方です。現状をいかに速やかに回復するかのスケジュールとノウハウと対応力を、会社全体で明らかにしていきましょう。その作戦を立てる方法、現場をどのように仕上げていくか。今後、ビジネススクールで勉強していきます。

皆さんもあらゆること、水・エネルギー・原料・人・アクセス・運送・ネットワークについて考えておいてください。高崎に直下型の地震が起こると思えませんが、いろいろな余波を念頭に置いておき、皆さんが安心して家族が守れるように対策を立てましょう。いくらお金を銀行から借りても、モノが作れなかったらいけません。

その間、時間を稼ぐには海外で作ったものを輸入し代替えにして、お客様に届ける方法もあります。それは一時的な方法なのです。その中で設備をどうするか、お客様との関係でコストをどう落としていくか、そのために今、視える化をやっています。これをもっと進めて、現状の競争力を作ることがクオリティ・オブ・ライフで、個人個人皆さんの生活に関わってくるということです。「予想外」をレジリエンスの考え方により、「予想内」に引き込んでしまふ。お客様が何を一番望んでいるかを想像しながら、レジリエンスの考え方を平常の活動

と並行することです。特別なものにしてはいけません。いざというときには、スイッチを切り替えるだけで良いのです。重なうて動いていることで、不安定さを除き、成立することになると思います。

皆さんと話ししながら、社会工学としてのレジリエンスのひとつのあり方を創り上げていくと思います。目的は皆さんのクオリティ・オブ・ライフを高めていくことです。そのための手段として現場を強くしていくことです。会社だけが儲ければ良いという考えではありません。個人個人の人生の質を上げていきましょう。それには、やはり社会貢献をしなければいけません。一方通行ではいけません。双方向です。自分の現場で一度、予想内のものを総ざらいしましょう。

◆「安全」「安心」について

「安全」は客観、「安心」は主観

人間は常に平常心でいなければいけません。そして、なおかつ自分を客観視できなくてはなりません。どうしても時間の使い方、過ごし方というのは主観的です。本日は主観と客観が大事なキーワードとなる話をします。

「安全と安全」は、日本のメディアをはじめ、様々な会話で使われますが、それぞれはまったく異なる言葉だと思っています。皆さんは、同じだと思われるのではありませんか。言葉としては「安心・安全」は連続して使われますので、繋がった言葉だと捉えていることでしょう。「安全」というのは、極めて客観的な言葉です。また、客観的でなければいけません。「かくかくの事を行っていますから安全ですよ」という意味です。そういう背景があるので、従ってこの問題は安全に推移していきますということです。必ず客観性がそこにあります。

「安心」というのは、大変なリスクが存在し、まず思い込みがあります。極端ですが、「そうあってほしい」という願望まであるのです。「私は、この問題はこのように手を打ちましたので安心です」と、安心という言葉を使用するときは極めて主観的です。主語が「私」になる

のです。第三者を指して「〇〇さんは安心ですよ」とは言いません。「〇〇さんは安心だと言っております」ということはあると思います。安心と安全は別物です。間違えてはいけません。通常、安全というのは手を打っているから安全、裏付けがあるから安全ということですが、まさに、客観的な情勢・状況・判断がそこには加わっています。ですから「安全対策」というのです。安心の中には、思い込み、思い違い、思い過ごしなど、いろいろ含まれているのです。

安全と安心を同列においてはならない

これで「安全」と「安心」の意味の違いを理解してもらえたでしょうから、今日から使う場面を考えてください。安心・安全はテーマも異なりますので、並べて文章に入れる必要はありません。昨今の問題は、「自分は安心だと思った」という過信から起きた出来事です。安全対策の手を打ったとは言えません。主観的な判断で行動して、客観的な事実関係に基づいた対応をしなかったということです。ここを間違えてはいけません。

主観という作業は極めてリスクが高く、誰が言おうがそれは、その人個人の考え方です。それが普遍的な考え方にはなにくく、そうなる場合もありますが、なり得ないケースが多々あると思った方が良いでしょう。安心と安全を混同してはいけません。昨今のケースの場合、「安心をこれで良いのかな、いや待てよ」と疑問を持てば、安全上の道を選べたはずですが、安

全の道は自分一人ではなく横の繋がり、チームでの確認⇨安全対策に繋がります。

危機に直面した場合は、必ずどうすれば安全の道を選ぶかを考えてほしい。これがリスクに対する基本的なあり方（原則）です。ここを踏み間違えなければ、今後大変な問題が仮に起きたとしても、残念な結果には至らない道が残されているはずです。これまで、安心と安全の意味の違いを正確に理解していませんでした。日本語で安心・安全を並べて使うのは多大な誤解を生み、非常に物事を曖昧にする悪い慣習だと思います。ハルナは安心・安全を同列に置かない、これが非常に重要です。

管理者は主観で動くべからず

自分の知識と体験に基づく判断力に、過信・驕りが含まれている場合があります。自信は主観的なものです。客観的に評価されて初めて本物になるのだと思います。そうでない限り、それはスタンダードなものにはなり得ません。標準的な普遍化された原理にはなり得ないということに気付いてください。

物事の本質を考えたとき、どうあるべきかの原理・原則、考え方が十分に整理しきれていないで知恵とはならず、とっさに自分の考えに走ったことで、陥ってしまったという落ち度があります。複眼と複数の頭で考えるという大原則を忘れないでください。主観で終わらないでください。管理者の大きな原則だと思います。管理者は主観で動いてはいけません。こ

れを今回大きな教訓にしてほしい。管理者はひとつの失敗が致命傷になります。驕らず冷静に自分を信じるのは良いことですが、絶対視はいけません。

別の例を挙げると、イスラム教対キリスト教の宗教戦争も、一神教を絶対視して相手を認めないから問題を起こしています。出来事の善悪、整合の判断のときに絶対視をせず、常に客観視して裏付けを必ず取る習慣を持つてほしいと思います。その瞬間の自分への過信が、結果的には間違いを犯してしまうことがあります。過程での間違いを謙虚に受け止めて、それを今後の仕事に最大に活かしてください。その後は、各問題について反省もし教訓にもしたら、こだわりを捨てて、元の関係に戻って仕事を進めてほしい。

1年間、教訓を忘れず活かしていけるように、なおかつ負の思いにとらわれず、健全な精神で仕事をして行くために組織として成長していこうと考えています。充分に判断をして、行動をしてください。そして、これを大きなチャンスと捉えてください。

◆組織改編について

2016年度よりハルナグループは、組織改編を行います。大きなところとして、ハルナマーケティングの営業・購買機能を分割し、ハルナファクトリーに吸収合併し、新会社ハルナプロデュースとします。

GMS（ゼネラル・マーチャンダイズ・ストア）、総合スーパーと呼ばれる小売業態があります。50年くらいの歴史がありますが、後半の20年は大きな変化を迎えました。実際調べてみると、GMSの店舗数が半減しています。「買いたいものがない」と言ってしまうえば、それまでの話です。要は買いたいものと、商品計画・商品企画というもののミスマッチが原因に思えます。ユニクロを始め、生産と流通を一体とした垂直型が大変活発ですが、その中で消費者は買いたいものを見つけたということでしょう。

飲料でもGMSやコンビニなど様々なチャネルがありますが、この先、10年、20年は極めて大胆、かつ本質的なあり方を見つけていかなければ、GMSが減少している今、大変な危機を迎えるでしょう。消費者が何を考えているのか。私たちは真剣に追求しないといけません。現在、ここに直面していると思います。

そうした中で20年目を迎え、組織の再編を何故に目指すのか。ここに焦点を当て、皆さんと考えたい。しかし、これまでの延長線上ではない考え方をしないとなりません。一度ピリオドを打つことが必要です。そして、もう一度見直しをする。その上で振り返るだけでなく先を見る。今立っている位置がどこなのかを見定める。そうすれば、今までにない次元に行き着かなければならないことに気づくはずです。

過去5年を振り返ってみると、私たちを取り巻く環境が大きく変化しています。営業利益においても減少している状況です。明確な理由があるからこそ、こういう姿になっています。留まるところを留まらないで、遂に昨年度はマイナスになりました。今はどうやって上昇していくかを模索しているわけです。そして、組織再編が目の前にあります。

何が足りなかったのか。20年やってきて、皆さんの努力の成果は実っていると思います。ところが結果として、収益が足りていません。もちろん、利益が目的ではないことは言うまでもないでしょう。しかし、この5年間でこれまでの姿を維持できない状況になりました。そこで、この収益性をもう一度、明確な目的の中に置いて、グループ全体の生き方を捉え直す時代に入ってきました。

経営の資源として、私たちは何を持っているのでしょうか。やはり大きな資源を活かしきれていませんでした。10年以上、私はハルナロジスティクスの大代表取締役を務めてきました。20億円もの投資をして大きな物流倉庫を造りましたが、これまで収入なしに経費として処理

してきました。これは大きな課題です。顧客とともに歩んで、この資源を最大に活かす。これが喫緊の問題です。

かつて、マーケティングは顧客を代弁している立場にありました。そして、その背景にいる生産、ファクトリーと顧客の代わりとして交流してきました。つまり、一体ということです。ハルナプロデュースというのは、生産の現場、開発の現場、営業の現場、この3つにおいて経営のモデルを明確にしなければいけません。それぞれの限界値も決めておかなければなりません。営業はお客様の要望を理解し、限界値を捉え、その限界値の中でどう落とし込むかの努力が必要です。赤字体質を生まないためのそれぞれの限界値を理解しておくことも欠かせません。それによって、交渉も可能になるわけです。

ハルナらしい、ハルナでなければできない商品開発を目指していきたいと思います。先に触れたGMSの衰退はここに由来します。マーチャンダイズの失敗です。ハルナは商品企画・開発を本格的に行い、どこにもないものを創り上げてお客様に信用していただくかなければなりません。皆さんの知恵を結集して、グループを盛り上げていきましょう。

◆よりよい暮らしのためには、よりよい政策を

物事を達成するためには、人との関わりが欠かせません。では、どういう関係性を築けばいいのか。これが問題です。また、バランス感覚でもって、仕事と生活、ワークとライフをいかにコントロールするのか。これも重要なことです。

よりよい暮らしのためには、よりよい政策を立てなければいけません。企業活動の最大のテーマは、大多数の幸福の実現に尽きると思います。反対に、このテーマがなければ、企業活動とは何だろう、ということになってしまいます。

世の中に目を向けてみると、個人の幸福はないがしろにされています。荒っぽい時代がずっと続いています。朝のニュースを見ても、何人殺された、どれだけの人が生活に困り難民になってしまった、といった話題が尽きません。

日本の場合、これまでは何でもお金で解決しようという傾向がありました。イラク戦争では100兆円のお金を費やしています。ただ、誰からも喜ばれていません。ハルナはこういう時代の中で、企業活動をどう行っていけばいいのでしょうか。

ハルナが創業して20年が経ちます。20年もの経営資源は、そう簡単に築き上げられたもの

ではありません。皆さんの汗と努力の結晶でもあるわけです。その結晶の成果をこれからどうやって、さらに本物にしていくのか。この問題に今、私たちは対峙しています。その上で、5つのテーマがあると思います。

- 1 就業の質：技能と教育、労働適応能力支援
- 2 生活の質：健康状態、仕事と個人時間のバランス
- 3 環境の質：大気汚染、現場の質的状况
- 4 気力の質：健康寿命、人生設計
- 5 経済の質：所得と資産、仕事と報酬

殊に1については、各事業会社共通の課題と異なった課題があります。

これからの日本はバラ色の時代がやってくるとは、なかなか想定できません。そうだとすると、グループの中でそれぞれが経営資源を最高なものにしていけないといけません。社会においても制度においても、「経時変化」というものがあります。時代にそぐわないものが出てくるものです。ですから、ハルナにおいても、この5つのテーマについて、一度洗い出してみよう。そういうことです。すでに着手しているテーマと、そうでないテーマがあると思います。俯瞰だけでなく微細に見ていかなければなりません。

これらの5つを考察するにあたって、さらに行き着くテーマとしては、「定年」「年金」「福利・厚生」「教育」「人間工学」「健康管理」というものが挙げられます。各個人、年齢によって、体力、知力、技術力などは異なります。これから20年経てば、今40代の方は60代になる。50代の方は70代です。30代と50代では、明らかに肉体の経時変化が現れてきます。ただ、これは普通のことです。

よりよい暮らしとは、その個人とその周囲の人、つまり家族が含まれます。家族が幸せでなければ、その個人も仕事ができないはずです。たとえば自分が勤めている企業が、自分の望ましき方向に進んでいなければ困ってしまうと思います。頭をしっかりと使って、体を維持し、目的に向かって進む。その結果、自分が最後の時間を迎えるときの幸福感は計り知れないと思います。

物事を進めていくのに、どう人が関わっていくのか。そして、その人はどういう存在なのか。企業というのは、生産性や効率性、あるいは金銭感覚、これらだけでは荒唐無稽になってしまいます。そこに参加している人たちがどう役割を果たしているのか、その人の充足感に伴われていくのか。企業活動を測る上で、それらが問われるとも思います。

男女の格差問題もあります。ハルナの中では、この問題を透明にして、皆で考え解決していきたいと思います。また、これからは障がいをお持ちの方の雇用ということも考えなくてはなりません。これは他人事ではありません。必ず受け入れていきます。

◆能力と健康と食を考える

現在、ハルナグループの経営計画として、ハルナビジョンがあります。一環としたものの変更はありませんが、それは毎年、中身を修正し、時間の中で成長していくものです。どのような会社でもひと通り、そういう計画というものは掲げていますが、企業活動は人の集まりです。そして、人がどのような気持ちで、企業を作っていくか、これは様々でしょう。仕方なくついてくる人、非常に積極的にやる人、もう楽しくてたまらない人など、いろいろな人がいると思います。

仕事と生活を考える

私は、より良い暮らしのためには、より良い政策を、という課題を挙げます。暮らしというのは、やはり日常の皆さん個人の生活でもあり、会社の仕事の現場での生活でもあるはずです。その環境は1日24時間にまたがり、その中に自分の時間と仕事の時間があります。しかし、大事なのはその中で、自分がどういう精神衛生の状態であるのか、どういう健康状態であるのかを認識しておくことです。

当然ながら、生身の体ですから誰しも何らかの状態の違いがあるでしょう。ただ、大人数の中で、ひとりでも多くの方の幸せというものを考えたときには、そこに共通した一つの政策なりルールなりを作り上げておく必要があります。もちろん、ある一定の個人のためではなく、より多くの個人に関わりますので、相当突っ込んで検討していかないなりません。

そのために、仕事をするという一つの場面、そこから離れて自分の時間を含めた生活の場面、生活も仕事も全部含めてその人が1日24時間生きていく環境の場面、そして、気力という問題、最後に経済的な問題を考慮する必要がある、と私は考えています。

さて、なぜこういうことをやっているのか。いくら立派な経営計画があっても、それを実行していくときに、皆さんが一体どういう状況でそこに参加しているかということが、非常に重要だからです。

本来は、皆すっきりした状態にいるのが理想的ですが、実際にはあちこち体がおかしいという心配や別の心配を抱えている人もいるでしょう。そして、個々の差異がある場合、一つの大きなエネルギーとして、グループが活動しようというときに、どうしてもまとまりが生まれにくいということもあるかもしれません。

私たちが今、会社の出来事を進めていこうとするとときに、皆さん一人ひとりに関わり合いが生じます。経理の人は経理の業務、生産の人は生産の業務、そのようにして全部出来事に立ち向かっています。ですから人と出来事、この関係を明確に、そしてすっきりとした状態

にしておかないといけません。

たとえば、自分の仕事を他の人がやったときに、非常に複雑だと思う仕事も、あるいは単純化・標準化され、誰しもそこに参入できるような仕事もあると思います。いや、自分だけしかわからないという仕事が依然としてあるかもしれない。これは様々だろうと思います。そこで、各事業会社から2名指名して、自分が参加しているその事業会社の現状というものをつぶさに一度目を通して、そしてヒヤリングをしながら、どういう業務があつてその業務がどのように執行されていって、その業務がなかなかうまくいっていない、あるいはどうも時間の中に収まらない、これをやることによって体がおかしくなったなど、いろいろな状況があるでしょうから、それらを整理していただきたい。

仕事における技能、スキルというのは当然ながらあります。十分に技能を向上させていかなければいけない課題があるとすると、それに対峙している個人に対して、チーム全体として支援をする、あるいは別の形として勉強していく、教育・育成という形で課題を解決していく、そういうことがこれから出てくると思います。

健康と適用能力を維持する

今40歳の人が、15年経って55歳になったとき、体も変わってきますから、今の仕事が耐えられないなど、感じることもあるでしょう。あるいは、15年後にはこういう仕事をしていき

たいなと思うこともあるでしょう。現状の仕事のスキルをさらに伸ばしたいという人も、新しい仕事をしたいという人もいるでしょう。そして、新しい仕事をして55歳から、さらに10年、15年間頑張つて、おそらくその人の老後の年金生活の始まりがあると思います。

しかし、年金のスタートはこれから先、少しずつれてくると思われます。おそらく65歳が67歳になるか、もしくは日本の情勢が次第に悪くなったときは、70歳になるかもしれない。ですから自分の老後生活の計画というのが、それによって少し振り回されてしまう可能性もあります。そう考えたときに、やはり自分が健康を維持しておけば、少し先になつても年金に依存しないで家族を安心させられるでしょう。こういうことも考えておかなければいけません。つまり、とにかくにも健康でなければならぬ。ですから、現時点での自分の健康状態というものをここで明らかにしておいて、そして将来、必ず肉体の衰えはあるわけですから、今の仕事はちよつと無理だなと感じたとき、こんなことをしていきたいという人に向けて、労働の適用能力を開発する支援体制を、ハルナグループは考えていこうということです。

5年、10年後に、その適用能力を高めるということは、やろうと思えばできます。そして、ある年齢時に自分が計画している仕事が可能のように、懸命に努力していくことができます。できれば、おそらくその年齢から、さらに就業の期間は延長できることでしょう。繰り返しですが、やはりそのためには健康でないといけない。そして、健康ばかりではなく、いろいろな意味で、この就業にあたっての能力というものが適正でなければなりません。その判断は必要です。

そのためにグループとしては、これから一人ひとりが計画的に自分の自己設計をし、これらの時間をどう過ごすかを考える制度を設けようというわけです。

食についても会社が支援する

体力というのは自己責任の範疇なのですが、やはり食の問題が大きく関係してきます。自分の家庭での食事と、会社の給食という問題があります。細かいことをいえば、取り寄せているお弁当が果たして十分なもののなのか、ということも食の問題として考えなければなりません。

当グループにも栄養士の資格を持っている人がいるわけですから、その人にカロリーから始まる栄養のあり方を給食に十分に反映してもらい、皆さんに給食をサービスする。そして、生産現場や夜の残業がどうしても必要な人に、夜も食べられるようにするなど、十分に配慮しなければなりません。

このように食と体力と知能（職業に対する適用能力）、この3つの課題に本格的に対応していくと、皆さんは仕事に心置きなく傾注できるし、ある年齢までいっても自分がそれらを準備することによって、安定した老後が確実に考えられることでしょう。つまり、自分の人生の後半を非常に豊かなものにできる。そして、安心した状態の中で、自己努力と会社の支援体制によって、実現しようとしているわけです。

最も大事なものは、あなた方が今従事している仕事のお取引先様から要請される、ひとつの水準というものを考えたときに、それをどんどん向上させていきながら会社への貢献を果たし、初めて自分の家族との関係と収入が保証されてくるということです。それには健康が大前提になりますので、残業に関しても一定の水準以下に減らし、年間の給料の中で納得のいく報酬を受け取れるようにすることが重要です。報酬を受け取れるということは、その対価としての仕事を実行していかなくてはならない。その双方の関係であり、一方通行ではありません。

同じことを続ければ何事も疲労する

これからハルナグループは、障がい者の方の雇用もしていきます。精神障がい、身体障がい両面においてです。障がい者の雇用基準というものを、企業は受け入れていかなければなりません。まだ日本の障がい者の方の雇用率は1・69%で、恥ずかしながら日本は先進国の中でも下位です。

また、私たちに今、取り巻く環境というのは、CO2の問題ひとつ考えてみても目には見えません。ただ、これだけ火力発電を行っていますと、かなりの劣化があると思った方がいいですし、今後も続いていくことでしょう。少なくとも会社の現場は、環境会計に基づいてエネルギーを投下し、それを利用してものを作り、そして外に出していく。このことについ

ては関心を深めて、廃棄物を限りなく少なくしていくという努力をしましょう。自分本位、自分だけという考え方ではいけません。社会との連帯、そして共存、これがないといけません。そう考えながら個人というものも、これからはちゃんと成り立っていくように自己責任において、会社がどこまでどうできるかという限界を明確にしなければいけないと思います。

これからは、じっくりと「鳥の目」と「虫の目」との両面から見ていかなくはなりません。鳥の目だけで見ていると、なかなかつかみづらいものです。大まかにつかむことはできるでしょうが、細かくつかむことはできません。虫の目で見ていると非常に細かくわかります。ですから、先に挙げた2名は、どちらかというと虫の目で現場を見るという役割に近い。社長は鳥の目で見て、問題点をバランスよくまとめ上げるといふ役割になります。

来年4月に目指している組織の再編が現在進んでいます。20年目を迎え、組織のある種の疲労感も出てくることでしょう。同じことをやっていけば、当然その繰り返しの中で、問題も生まれます。それをもう一回全部見直して、新しい時代に向かっていくことは非常に重要です。

苦勞をしながら、皆さんの努力でここまで来ていますが、それでもよく見ると修正しなければならぬことが、必ずあります。今、私たちはそれをやろうとしている。そうすることで、いよいよ21年目に入るときに、明らかにその刷新によって現場が変わってきますし、個人個人のこれから過ごそうという時間も変わってくると思います。

(2015年10月21日 未来構想第二期第1回)

◆ 続・能力と健康と食を考える

ハルナグループは、ちょうど20年という節目にきていますから、20年目でやれること、20年目でもう変えなければいけないこと、それから20年目でもっとはつきりとしなれないいけないこと、いろいろな問題があります。

ただ、一人ひとりと400名を超える社員皆さんのある種の集団の意思というものは、必ずしも一致しないものです。人間個人というのは、まったく同じ考え方をしていないわけです。企業活動においては、一定の集団の意思決定をしていくときには個人の意思、あるいは個人の考え方というのを限りなく、その中に反映できればそれに越したことはありません。ですからどこかに線を引いて平均で捉える、あるいは最小限で抑えて上にもっていくなど、いろいろな方法があります。

問題は最大公約数、可能な限り、その多くの人たちに幸せを感じていただける政策はどの位置なのか、企業という枠の中に見つけてみようということです。

さて短い時間ですが、これから半年間、来年3月までに、ある意味においてハルナグループは生まれ変わる。これをきっかけにして、それが可能だろうと思います。生まれ変わると

いうのは、現状をすべて否定する話では決してありません。ある部分は改良しようと、ある部分はそのまま延長させようと、ある部分はすべて変えようと、様々であろうと思います。これらを系統立て、整理をして、そしてひとつの姿にしていこうということです。

まず取り組むべきは、健康、体についてです。そして健康をつかさどっている頭、精神力、あるいは自律神経まで含めた神経系統を正常に働かせる脳の働きです。ですから頭と体と、そしてそれを正常にしていくなための食、この3つの要素に大きく分けることができます。体だけ考えて、食べることを疎かにしてしまいますと、必ずどこかでおかしくなる。生活習慣病というのは、そういうひとつの経過から生まれてきているのでしょうか。

体をつくっていくということは、非常に根気のいるものだと思います。トレーニングもあり、リハビリりでもあるわけです。頭というのは、まさに自分の責任において自分の状況の中で、正確に考えていかななくてはなりません。個々、皆さん違うと思います。

自衛力を身につける

会社のルールをこれから作り上げて、健全な姿にしていきます。社会の中にハルナグループが存在していくときに、日本の社会がどういう問題を抱えているのか、うまくいっているのか、まったくその逆であるのか、皆さんそれぞれが感じていることでしょう。

私は、日本の未来というものは日本の人たちが一生懸命頑張っているにもかかわらず、望

むような形で訪れるとは考えていません。大きな負債を抱えているからです。総所得の2倍を超えた負債を、国はいつの間にか作ってしまった。そのなかで国民は生きていかななくては いけませんから、この負債をほったらかして、さらにこれから先追加をしていかななくては やっていけないのだとすると、勢い国の政策は社会保障に手をつけていくことでしょう。これは年金から始まって、すべてに関わってきます。年間1兆円を超える社会保険に関わる費用 というのは、増加しているわけです。1兆2000億円くらいになろうとしている。10年経てば10兆円、すさまじい勢いなのです。

今度はそこに軍事費が、これまでと違って増えていきます。今、日本の軍事費は世界の4番目と5番目の間にいます。アメリカ、中国、英国、フランスと続き、ロシアと日本が同じくらいです。これだけの負債の中で、軍事費を増やして人様と戦争をしていくという政策はやってはいけないことです。反対に言えば、そういう中で私たちは経済活動をしなければなりません。

つまり、端的にいつてしまえば、自衛力をつけようということです。周りはどうなるかわからない。私たちがどうしてもそこに言及できない、あるいは口ばかりではなくて行動が及ばないのが、国の政策、予算の作り方なのです。これらは国民の意思ではないと思います。そうであるならば、ハルナグループの中でいかに付加価値を大きくして、皆さんが幸せな暮らしを送る方法、これを自衛しなくてはなりません。非常に残念なことですが、国が手を差

し伸べてくれる、そんな期待はもうできません。

年金を見ますと20年、30年後に受け取る方は、現状の額の40%を切ると思います。それでは生活できません。それは未来のことだから、今考えなくてもいいや、というのでは済まないと思います。家族を皆さん持っているのだから、そこまで考えておかなければいけません。

こういった未来を想定し、みんなでこのハルナグループの中でひとつずつ対策を構築しておこうということです。自分のやりたい豊かな仕事を続けながら、豊かな生活が送れるような年金に頼らなくても生活できるような仕組みはどうしたら生み出せるか、これが重要です。

ですから、グループ全体が様々なニーズを捉えて、それらを事業として可能にしていく仕組みも確実にしておかないといけません。ライフワーク、つまり生活と仕事、これをいかにバランスしていくかという狙いが、そもそもの背景にあるのです。

100年企業を目指していく

皆さんは仕事をし、その対価として収入を得ている。どういう仕事なのかということが、実はずっと問われ続けていくわけです。そこに付随して、どういう条件を整えておかないといけないか。健康であって正常にものが考えられて、判断もつく。そして、コミュニケーションが社会とも誰とも不便なくできる。これが普通のあり方です。

グループ全体としては、政策として皆さんが望んでいるものを可能にする。しかし、すべ

てが可能になるとは思えません。その中で主要な問題を時系列に、初年度、2年度、3年度……という時間軸の中でステップアップさせていく。目標と時間の推移を考えて、グループもこれから長期的な政策が必要です。

私は、100年企業を目指していきます。今の幹部の人たちの次の代、またその次の代ぐらいいまで行かないとそこまで辿り着きません。ただ、100年企業になったとしても、皆さんがこの会社についてよかったなど、ここに時間を過ごせてよかったなど思えないという意味がありません。その土台を今作り上げようとしています。将来の人たちのための作業をしているわけです。

自分のライフと仕事がうまくバランスされて、ひとつの事業活動がスムーズにいくのだと思います。一方、会社の活動は順調に行つて、初めて自分たちの収入がどんどん増えていく可能性が生まれてくるわけですから、やはりこれらがバランスされていないといけません。会社だけでもいけませんし、個人だけでもいけません。両方がバランスされてこそ、健康体としての企業の活動ができてきます。

食・頭・体の3つがトータルで、まさにいい形になって、そしていい仕事をやっていく、自分の収入も確実に得ていく、そういう仕組みを進行できたらと思います。

(2015年11月11日 未来構想第二期第2回)

◆現場を本物にしていくために

企業活動というのは、事業の領域に基づいた特性というのがあります。その中でより活発に本物になり、成功していくのかを考えたとき、やはり答えは現場にあると思います。現場を本物にしていかないと、これは実現できません。どうすれば本物になるかは、言葉で謳ってもそう簡単なものではありません。

2015年上期の大きな出来事としては、FSSC22000のマネジメントシステムが形になりました。大切なのは、これを実際の現場の中で活しきっていくことです。簡単なことではありませんが、まずは足門でスタートを切りました。2016年上期でタニガワ、下期で和歌山で取得し、3ヶ所で一本化の体制にしていく予定です。

一本化の体制をやり始めたときに、思わぬ問題が出てくるでしょう。その際にスタンダードが必要ですが、限度があります。その現場ごとに共通項もありますし、微妙な違いもあります。その違いは機械装置の差であり、前提の諸条件、スペックの違いで、それを無視して動かすことはできません。しかし、それを貫いていく「品質のレベル」があります。これが共通項になると思います。

現場はそれぞれ、湿度、温度、壁の厚さ、水害、天候等、物理的な違いがプラントごとにあります。それを押さえておく必要があります。そして、横串で貫く、スタンダードを確立させ、使い熟さなくてはいいけません。

ハルナプロセス体制時の姿は、それぞれの機能が動きながら統一していきます。今後全体の総意の中で、個々のマネジメントの成果の働きがある上で、全体の出口にあたる部分に企業の活動が問われてくるのです。それが財務諸表に数値として記録されますが、これまですと違う点は、財務の連結だけでなく、業務における連結もしていくことです。ハルナプロセスにおける生産の部分のうちの効率・生産性等内部の問題は一体化していきます。内と外の課題は明らかに違うのです。外であるお客様に対しての大きな看板は「品質力」なのです。「ハルナの品質力はきちんと押さえてあります。これを踏まえた上でハルナのスタンダードは成り立っているのです」ということで、「品質力」を私たちの最大の武器としていきます。

数字で説明できるのは、価格等です。品質力の価値を理解する方法は大変難しく、限度のない価値観がそこにはあります。非常に価値観の比重が高いものです。ハルナは品質力が高いという一点が、これから大切になってきます。品質力は総合力です。営業・開発・購買・調達すべての総合力を含め、それでハルナプロセスとしての品質力が確立できるのです。これからの時代は品質力を極めて重視して、ハルナ＝品質力としていきましょう。

来年1年かけてでもFSSC22000を取得し、その後未来の課題でもある環境問題にも踏み込んでいきます。世の中のCO2および、温暖化の問題は徐々に深刻になっています。過去の数字から比較して2℃、地球の温度が上がるということを避けようとしています。2℃上がるということは生態系にすさまじい影響を与えます。私たちはこの中で製造するわけですが、排出基準が大きく変わります。ここをきちんと押さえていかなければいいけません。そうしながら、私たちは総合力のあるハルナとして、極めて品質力が高い現場をつくってほしい。FSSC22000のマネジメントシステムの導入に際して、遠大な計画の中でハルナのレベルを大事に上げていくということを懸命に行っていたきたい。

(2015年10月28日、ハルナファクトリー取締役会)

◆経営資源とは何か

「経営資源」という言葉があります。皆さんも日常的に使っていることでしょう。ただ、本来の意味で、「経営資源」を考えてみますと、やや曖昧に使っているように思います。

「資」というのは、非常に意味のある言葉です。「もと」ということです。「資本」や「資金」といったお金につながるイメージがありますが、決してそういうわけではありません。「資源」とは、それを運用して、ある目的の中に落とし込む。そして、ある出来事に対して貢献できるように要素が含まれているべきものです。種類としては、人工的な資源と天然資源があります。これらは無限にあるわけではありません。使っていけばなくなります。石油を例に挙げれば、もうピークにきています。

さて、話を戻しますが、「経営資源」といった場合、皆さん何を真っ先に思い浮かべますか。20年間、ハルナグループが経営活動を行ってきたなかで、知らないうちに出来上がった経営資源もあれば、確実に計画的に出来上がった経営資源もあると思います。また、有形でもあり無形でもある。これらをどう運用、利用してきたかによって、経営活動の実態も変わってくることでしょう。本当にこの経営資源をうまく使いこなしてきたのか。まず、ここから探

っていきましょう。

先ほども言いましたが、経営資源は人によって捉え方が異なるものです。「人」も経営資源になります。人がどう成長してきたか、人が企業活動にどう役立ってきたか、反対に人が企業活動を推進してきたのか、これらを考えることは大切なことです。

人の次にくる資源は何でしょうか。お金、商品、設備でしょうか。設備の場合は、「素材」という捉え方もできると思います。目に見えないものも考えられます。ノウハウ、時間、経験もそうでしょう。経営資源というのは、これだけというのではなく、どんどん生み出されていいものだと思います。あればあるほど素晴らしい。その水準までなかなか達しないものもあるでしょうが、それには努力が必要かもしれません。

競争してはならない

続いて、企業活動について、考えてみましょう。端的にいいですが、競争はしてはならないと思います。競争は無駄だ。私はこう考えています。相手を対極に置くから、敵愾心などが生まれます。私はそういうものは頭からすっかり外した方がいいと思う。何とかして相手にこの数字を飲んでもらおうと、必死になって説得する。ハルナにおいて、そういう競争は馬鹿馬鹿しいものです。

お客様や取引先様を対極に置くのではなく、こちらに引っ張り込んで、私たちの中に入っ

ていただく。その考え方の方がおもしろいものです。言い換えれば、やろうとしていることを一緒に進めるということです。

中に入っていたかどうかということは、こちらの事情を理解していただくことにもなります。競争の場合は、駆け引きが生まれます。それもやめた方がいい。それは古いやり方ですし、相手を尊重していないやり方です。相手が何を望んでいるのか、それを理解しなくてはなりません。双方にとって最も大事な要件があります。お互いが譲り合う。一歩譲って半歩進んでいただく、あるいは一歩譲っていただいて半歩進む。そういうことだと思います。

ハルナグループが掲げる理念に、「顧客満足」があります。ただ、これに自分たちが惑わされてはいけません。これも実に誤解されやすい言葉です。陰と陽とありますが、あらゆるものがそうなのだと思います。この組み合わせがあるから、おもしろいことができる。すべてが一对のものだということです。これが一緒にいい仕事をしていく上での哲学だと、私は思います。

さて、今、ハルナグループはどういう政策でお客様と接しているのでしょうか。売り買いの観点から見た場合、当然、売る側は高く売りたい、買う側は安く買いたい、古来そういうものです。だが、売り買いは、お金の話ではない、と見た方がいいでしょう。誰と誰が話しているのか。

仮にAさんと交渉しているとします。自分はAさんと、どういう関係を築いていこうとし

ているのか。Aさんと仕事以外の交流も作っていく。Aさんが価格の決定権を持っているなら、なおさらそうすべきだと思います。そして、ハルナが持っている経営資源——設備だけではなく——を、もっと広く理解していただき、将来性を買っていただく。それは開発に関する期待などを含みます。話題を巧みに誘導し、価格一点に終始しないようにする。経営資源は様々な場面で使えるということ。経営資源をどう使うかによって、企業は大きく展開していきます。

埋没した利益を掘り起こす

21世紀末を迎えるとき、アフリカの人口は増えていくでしょうから、世界人口は100億人に迫ることでしょう。ただ、一方で、世界の国の中にはあえて人口を増やさないようにしている国もあります。

日本の場合はどうでしょうか。1億人を切っていることは間違いないでしょう。6000万人くらいになっているかもしれません。明治以降、人口は膨張しました。終戦後は、なおハイスピードで増加しました。日本の姿は、今世紀半ばによく正常になっていくだろうと思います。こういう情勢の中、ハルナは経営資源を活かして、これからの時代を作っていくかなければなりません。

これからハルナは、次の20年に向けて動き出します。10年、20年先を見るということを、

普段はなかなかしないかもしれません。ただ、時にはそういうことをしてもらいたい。

周囲が様々な変化をしていきます。その変化への対応力、作戦を持たないと、どんな時代も生き残れません。だが、現状、皆さんはハルナの経営資源を活かしきれていない。活かすどころか使うことを忘れているような気がします。

1996年の創業以来、物の価格が下がっていく時代が続きました。それでもそれなりのことはやってこられました。それは、私たちが「顧客満足」「顧客志向」を考えて活動してきたからだと思います。

顧客との接点においては、営業が先頭を走っています。実はこの営業の形というのが、経営、あるいは企業の形を作り上げてしまおう。いわば、十分に原価計算をせず、お客様の要望のままに、私たちは受けてしまっています。こういった状況の中で、利益のことを考えたとき、それは内部に沈んでしまっている、内部から掘り起こせる。その考え方に立たないと、ハルナグループはこれから外部のお客様から大きな利益をいただけるという時代は永久にやってこないと思います。

ただ、道は2つあります。ひとつは、他にない独創的な原料から素晴らしい商品開発をし、商品企画を実現すること。もうひとつは、今眠っている経営資源を最大限、有効に活用し、そこから利益を生むこと。これは正当なことです。そして、活動するコストを改めて見直すこと、経費の適正化も欠かせません。21年目に向けて、これらの作業が必要です。とても難

しいことですが、ここを通っていかなければいけません。

経営資源の最たるものは「人」という話をしてきました。ハルナの皆さんを見ても、まだその能力、付加価値、生産性は十分余力があると思います。どこかに無駄があり、どこかが不足している、そういうことを少しずつ変えていかないとはいけません。

繰り返しますが、私たちはまだ経営資源を活かしきれていない。そして、埋没してしまっている利益を掘り起こす。皆さんでやっていきましょう。

(2015年11月15日 ウインタースクール)

◆第四次産業革命の可能性

来期からハルナプロデュースを立ち上げるための検討会議を行っています。生産現場が現在、めまぐるしく変化しています。いわば、「第四次産業革命」の到来です。2011年の東日本大震災の頃、未来のモノづくりはドイツから起こそうということで、国を挙げての研究に入りました。

ドイツは輸出で国が成り立っており、GDPの4分の1の25%です。日本は13%ほどですから、25%というのは非常に大きな構成です。それが、昨年あたりから大きな変化が見られています。ドイツにも世界的に有名な自動車会社がありますが、それさえも下請けになる可能性がある要素を含んでいます。

イギリスで18世紀後半、蒸気機関による第一次産業革命（機械化）を起しました。19世紀には、電気エネルギーの大量生産による第二次産業革命（電力活用）がありました。その後、20世紀後半に、インターネットの製造工程への応用である、コンピュータによる第三次産業革命（自動化）が普及しました。ドイツはメカニカルな分野が、昔から非常に強い。それでもEUの中では成り立っていきませんでした。しかし、それに続く産業革命と位置付けるのが、

モノのインターネット、これが第四次産業革命です。

詳しく話しますと、インターネットと人工知能の本格的な導入によって、大量に生産するというのではなく、個々のニーズに合わせて生産・供給するシステムの自動化と効率化です。これは、私たちの工場でも行っている可視化、見える化の先にあるものだと考えます。そのまま活用できるとは思いますが、ファクトリーとオフィスをシステムにより、共通の言語にしていくという大変大きな意味のあるものだと見ています。これは極めてつかみやすい会話型になっていくだろうと思います。

現在、ネットを接続し、機械同士が人手を介さず、インターネットの会話によって、ラインを組み替えることができないものかと考えています。これから3年ほどの計画で、どのような設計でいけば良いか、現状の見える化の改革に着手します。システムと人に投資して、この現場をもう二段階ほどレベルアップを図っていきます。そして、この中で作られたものは国際認証の確実な裏付けを持った製品とし、安心してお客様に選択していただこうと思います。コストは若干高いけれども、やはり欲しいと思わせる素晴らしい商品を提案し、そのようなプログラムを大事に実行してほしい。そうした総合力を持って、レベルの高い工場を目指します。

考える工場、会話をする工場を、ドイツの「モノのインターネット」を参考にして、ハルナの目指すものを考えれば良いと思います。マザーファクトリーの歩み方をもう一度見つめ、

ネットワークを組むことができれば、そこから拓ける時代というのは非常に明るいものになるでしょう。今まで視える化に力を入れてきましたが、視点と発想を変え、基礎的なものを活かしながら、将来ここに展開できれば、ハルナはおもしろい企業グループになっていくだろうと思います。そのためにはハルナプロデューサーが営業を取り込んで創造的な商品を生み出し、お客様に喜んでいただき、国際認証を取りレベルの高い工場だという大きな誇りをもつて、2016年から販売ができる仕組みにしましょう。

(2015年7月29日 取締役会)

2016年全体集会あいさつ

2016年の本年、早いものでハルナグループが創業されてから20年になりました。20年やってきたということを、皆さんの誇りにしていただきたいと思います。確実に、これは大きな資産です。そして、この資産を活かし、どう次の新しい20年を築いていくのか。それが重要です。しかし、一方で一年一年を新しい気持ちで迎えてほしい。

創業時の1996年は世紀末を迎え、大きな企業も倒産しました。アジアを中心に金融の崩壊もありました。あれから20年、言わば日本はずっと低迷を続け、アジアの中では唯一日本だけが変わっていません。言い換えると、それは成長していないということです。中国も韓国も、ASEAN諸国も大きく羽ばたきました。なぜ、日本だけがこのような姿なのか。私は常に考えています。日本はすでに成熟していく姿ではありません。さあ、まだまだ成長だ。そういう錯覚の中で、日本は存在してきたのではないのでしょうか。

こうした現状の中、今日からの新しい20年、皆さんがどう考えていくのか。どんな時代がやってくると想定しているのか。どんな時代を期待しているのか。私の大きな関心事のひとつです。確かに将来、少子高齢化が進み、人口は減っていきます。しかし、私はあまりその

ことは悲観しない方がいいと思います。皆さん個々の頭の中に、次の時代に関する考えが培われていることでしょう。2035年、2040年を迎える頃、日本はかなり変わってくると思われます。

世紀末を迎えたとき、日本は本当に自立していこうという意志が、極めて乱れていたのだと振り返ります。戦後70年から今日に至るまで、他国に依存する国づくりがなされてきました。日本をどういう国にしたいのか、このことが極めて曖昧だったと思います。それでも、経済は外に開かれてきました。変わらないのは、政治と外交です。ここが変わっていかなくてはなりません。アジア諸国と手を携えて、素晴らしい日本をつくっていくことに、もっと積極的にではなくてはなりません。

私が特に深刻だと思う今日の問題は、子どもの貧困率の高さです。ハルナでは社会貢献として、日本ユニセフ（国連児童基金）協会を通して貧しい子どもたちに寄付します。このことを、皆さんも理解してください。

企業活動においては、互いに様々な連携を図るとともに、それぞれが自立した姿を求め、社会貢献を果たさなくてはなりません。また、そこで働く皆さんの暮らしを支援する。そのことを含めて企業活動は成立します。この一年を共にいい年にしていきましょう。

（2016年1月8日）

SR R2014-2015

暮らしのなかの「見えない水」を想像すると、人は改めて「水」の大切さに気づく。食料や日用品のかたちで間接的に消費する水は、Virtual Water（仮想水）と呼ばれているが、例えば、牛肉1キログラムの生産に必要な仮想水は、飲む水、飼料を栽培するための水、飼育場の清掃の水など雨水も含み、1万5000リットルの水量が算出されている。同じくトウモロコシ1本は910リットル、コーヒー1杯なら140リットルである。

だが、仮想水の量以上に重要なのは、持続的に利用できる水が生産地にあるかどうかに関わる。日本は食糧自給率が40%前後の水準であるため、輸出量の15倍もの仮想水を輸入しており、その差が世界で最も多いことを考えると、水資源の有効活用のもつたいない課題を残していることになる。このような仮想水概念が生まれたのは、1990年代初頭にオランダのトエンテ大学とユネスコの研究者たちが試算したとされている。

他方、産業界のエネルギーとして活用されてきた「化石燃料」は、さまざまな代替が可能で、暮らしの「水」はそれが不可能である。今日、世界の水をめぐる状況は日本人の想像以上に深刻化している。中国内陸部に雨が降らず、偏西風に乗って飛来する黄砂が増加し続けている。

関東平野のほぼ真ん中にある榛名山麓の海拔350メートルの山荘の庭では、黄砂の季節になると、車のボンネット一面に黄砂が張り詰める。10年を超えて見ているが、量も少し増えてきた気がする。家の中に入ってくるだけならまだしも、農作物への被害が心配だ。ある研究所の調査では、大気中のマンガンやヒ素などの数値が通常より高い濃度が検出されている。異常気象が雨を穀倉地帯に降らせなくさせ、地域によっては水不足が食糧生産に及ぼし、その影響がしだいに大きくなっているという記録もある。中国やインドなどの工業化がさらに進めば、農業用水と工業用水の奪い合いが激化することは必至であろう。

■IPCC総会の報告書を踏まえて

水の惑星ともいわれる地球上には、およそ14億立方キロメートルの水資源がある。そのなかで淡水はわずか3%前後に過ぎず、しかも極地の氷や地下水で利用しやすい河川や湖の地表水は、淡水の0.3%しかなく分布地域も限られている。人口増による砂漠化の広がりで水源が枯渇している水資源の未来を考えると、地球温暖化の影響による気候変動の姿を繰り返すことで、生態系すべてにますます深刻な打撃が懸念される。

世界気象機関と国連環境計画が1988年に設立した「気候変動に関する政府間パネル」（IPCC）の総会が、日本で初めて横浜市で3月25日に開幕された。各国から推薦された研究

者らが500人ほど、さらに政府関係者も参加して「温暖化影響はもはや仮定の話ではない」と述べられたことに印象を深くした。報告書では、水資源や農作物、生態系など「すべての大陸と海岸で影響が現れている」とも指摘され、前回の「影響を受けつつある」という表現よりも一段と断定的になった。その上で食糧や水、健康など8つを主要なリスク分野として挙げ、影響の深刻さを予測している。さらには内戦など暴力的衝突を増加させ、国家の安全保障政策にも影響を及ぼすと、強く世界にメッセージを促した。

世界の平均気温は、いまのペースで温室効果ガスの排出が続くと、今世紀末には4.8度上がると見られている。想定を辿ると、農産物の減産による世界的な食糧不足、大幅な海面上昇、極地の氷床消失、ある種の生物種の絶滅など、「深刻かつ不可逆な影響が起こる可能性が高まる」懸念が避けられない。

温暖化対策の国際交渉では、「途上国で適応策を進めるためには毎年700億〜1000億ドルが必要」と説明されたが、支援が膨れるのを恐れた先進国側の反対意見で、報告書からは削られている。国際的に合意されている、摂氏2度を超えても広範な地域や分野で適応策が効かないものが増えている現状から、4度を超える事態は絶対に避けるべきだ。

IPCCのパチャウリ議長の発言にあるとおり、「地球上の誰一人として温暖化の影響を受けない人はいない。適応策と温室効果ガスの削減でリスクは下げられる」はずで、その行動が何より求められている今日である。

■「過剰な欲望」が文明を歪ませている

2014年は、20世紀初頭の第一次世界大戦からちょうど1世紀にあたるが、この短い時間のなかで、先進国は貴重な地球の有限資源を消費し尽くしてきた。そのために人類は、なんと多くの戦争をつくってきたことか！ しかも今日、100年を過ぎても未だに殺し合いが絶えない地球だ。なぜ人類は安寧に平和な暮らしができないのだろう。現代文明が私たちを育ててきたことは事実であるが、近代に入ってその弊害は実に大きくなり、目に余る歴史を重ねている。

人類史を辿ると700万年前頃までは単純な動物にすぎなかったが、広い意味の「文化」をもち、はじめて「人類」に進化し、それまでになかった道を歩み始めている。その文化は5000年前に「文明」へと変化し新たな時代に広がっていった。しかし、16世紀以降「大航海時代」に始まる500年間で、人類は世界の自然を破壊し尽くしてしまう。21世紀の現代文明を視座すると、文明もその極に達した感を深くする。新しい文明に変換する時期が、今、来ている。

ここまで変化してきた最大の理由は、「過剰な欲望」の働きにある。15世紀の後半以後、近世の歴史的な列強の収奪戦の凄まじさは、今日も止むどころか強まるばかりだ。先進国、新

興国、途上国を横断して至る所に「格差社会」を生み出しており、地域社会での収奪ばかりか、地球からの収奪も繰り返し、まさに留まることを知らない欲望の根深さである。この「過剰な欲望」が文明そのものを歪ませた！

19世紀の終盤では、列強に倣って日本もその世界の仲間となり「屈辱の歴史」をつくったが、今日その記憶を攪拌させるような中国の「中華政策」がある。大航海時代以降の「近代文明」という収奪性の強い文明が世界を巻き込み、それが現代に延長され、新自由主義思想のもと、金融至上主義のイデオロギーが国境を越え、世界の市場を巧みに動かしている姿がそれを物語っている。

中国は、500年にわたる欧・米の「収奪の歴史」を現代に持ち込み、新たに歴史を塗り替える位置に立ち、繰り返すべきでない「屈辱の歴史」のページを開いた。この春ベルリンで、中国国家主席・習近平が、メルケル独首相を横にして「中華政策」の一端を語った中に重要な言葉があった。曰く、「19世紀のアヘン戦争の屈辱を中国は忘れない」。この一言を、「何故に防衛費の増加を長年続けるのか」と尋ねるメディアの質問の中で答えている。EUの中核ベルリンで口に出すことは、十分に準備された考え方になる。

■地球の人口増加と資源争奪が今世紀に起こる懸念

地球の人口が増え続けている。今世紀に70億を越す趨勢は、世紀末には90億、100億になる推測もあるが、そこまで膨張していく前に、「資源枯渇化」の深刻な事態が現実のものとなり、産業革命以来の資本主義経済体制とグローバル化市場体制がしだいに衰退していく可能性が強いと考える。

工業文明は、2020年代後半から成長力が減衰し、2030年代から40年代になると、この文明は成立が難しくなる。その根拠は、現在の推移でいくと化石燃料・金属資源等のほとんどが2020年代の後半には、生産の頂点を過ぎるピーク時に入ることが予測される事態から推論される。ことに世界の石油生産が頂点を過ぎて減少し始める「ピークオイル」の時期は、2012年、14年と予測する研究が大多数である。国際エネルギー機関によれば、現在採掘中の既存油田の在来型石油の生産は既に頂点を過ぎ、25年には生産量が50%減少、35年には75%減少すると予測されている。非在来型のオイルサンドなどを含む石油生産の全体でも、2010年代の後半過ぎにはピークを迎えるだろう。

次に「天然ガス・石炭」の生産量は、2020年代中頃にピークとなり、2050年頃には25%減少すると予測されている。

さらに「金属資源」では、インジウム・アンチモン・金・銀は2020年代に、銅・鉛・亜鉛は2030年代前後に枯渇するとの予測があるが、新興経済諸国の需要が増加するために、2050年までの期間に世界の総需要が採掘可能な埋蔵量をも超えてしまい、ほとんど

の金属資源が枯渇する可能性も予測されている。

エネルギー資源と金属資源の新規の採掘が世界的に困難となると、世界経済の拡大は自ずと低下する。経済はマイナス成長が続き、「恒久的な縮小経済化」に陥ってゆく。それに加えて、異常気象による食糧不作の懸念がある。経済損失が増大すれば、世界人口が増加していく背景が大きく変化していくだろう。一方で、先進国はことごとく人口減少を辿るが、東南アジア地域とアフリカ地域では増える。ことにアフリカは異常な伸びが推測されている。限りある地球資源の争奪が一段と過激になり、宗教や民族の違いばかりでなく国益を理由に巧みな収奪を図り、果ては戦争に至る懸念を深くする。

2020年代への時間は決して多くはない。この時期になると諸資源の需給が逼迫し、価格が高騰する。理由は、人口増加・新興国の成長・気候変動・環境劣化など複合する環境危機にある。資源の高騰で中・低所得者の生活水準が下がり、内戦や侵略戦争を引き起こす。おそらく地球を覆うすべての地域に広がると推察される。最近の中東動乱やアフリカ動乱では終わらない。これからの10～15年間の限られた時間で、この事態を解決していく選択があるのか。2013年の1年間、日本の為政者からはその政策を示されていない。

■地球環境への貢献を果たす！

未来への洞察を欠かしては世界が見えなくなる。第二次世界大戦の原因の一つは石油であった。地球資源をめぐる第三次世界大戦の勃発という予測もあるだろうが、そんなことは避けるべきで、日本には超・省エネ技術の開発分野に高次元の潜在性があり、脱石油型モデルの環境システムを構築して石油需給の逼迫を世界的に緩和させることができれば、低環境負荷をめざす社会の実現に向けて、世界に大きく貢献できる。金属資源の枯渇は深刻になる可能性はあるが、すでに進んでいる日本近海の海洋資源の探査に努力を集中している現在の方向はその一助の可能性が高い。実用化へさらに投資と研究をすべきである。しかも資源の範囲も広く、埋蔵もかなりの可能性がある。

2013年度「SRR誌」の表紙に「人類の英知で、持続可能な地球経済を」と表し、一年が過ぎた。2014年度も、企業活動を通じて「地球環境への貢献」に関心を持ち続けていく企業グループでありたい。小さな歩みでもいい！

「SRR2014」初出

2035年——日本と世界、そして地球の20年後を読む

ハルナグループは1996年に創業し、本年度で20年目を迎えている。この20年の歩みの先には、次の20年が訪れる。そのとき、日本社会、国際社会、そして地球の姿はどうなっているのだろうか。2015年から2035年を読んでみよう。

■20年後、人口は80億人をピークに減少する

2015年になり、世の中は随分変わってきた。たとえば、日本の政治情勢を見ても、安倍晋三内閣の姿勢は強硬になってきている。強くなること自体は悪いことではない。だが、政治が国民に向かって進んでいるのかというと、そうではないだろう。その中で、日本の現状は覚束ない状況である。悲観することはないが、経済人の立場から見ると、政府の意図的な「誘導」というものには決して賛成はできない。

世界経済の趨勢は、確実にデフレで進んでいる。各国はそれに対して違和感をもっているのではなく、むしろ経済の実体としてはふさわしいと捉えている。

日本は1990年代初めから、米国により、内需拡大とその一貫として公共投資を強く迫られた。その予算は1991年からの10年間で約430兆円、その後、95年には13年間で約630兆円と修正されるほどに、大変な公共投資を行っている。

一方で、この時期、大手金融機関をはじめとした名だたる大企業は赤字を垂れ流し、法人所得税の支払いを行っていない。この二つの要因が、今日、1200兆円を超える財政赤字を積み上げてきた。歳出入の実体を変えてこなかったことがいけないのだ。その上、昨今、法人税の税率を下げるという議論が出てきている。

公共投資の拡大化は、経済にとつてどれだけの効果があったのか、甚だ疑問である。

現在の地球の姿は、大変痛々しい。人類の経済活動が無秩序に拡大され、殊に18世紀の産業革命以来、姿は大きく変わってきている。

世界の人口は70億人を超え、アジアとアフリカの成長に伴い、20年後には100億人に達するという意見もある。一方では、先進国の中で、北欧やドイツ、日本は人口減少の時代を迎えている。

私は2035年に80億人に達し、それをピークに世界の人口は減少していくと考える。なぜなら、労働生産性が減少し、世界のGDPの成長が予想されているより遅くなるからだ。併せてあと20年もしないうちに、アジアをはじめ高齢化社会になっていく。成熟した経済・

社会の中で、一部の特権階級が富を手にし、ますます格差が生まれていく。それを要因として、紛争が絶えない社会になっていくだろう。民族や宗教の問題だけではなく、むしろ生活に根差した「生きていくための闘争」といえよう。

しかし、日本の場合は少し異なる。なぜなら、日本人は争い事が嫌いだからだ。さらに、アジアの中で自らのポジションを築くのに懸命だからだ。ただ、ひとつ選択を誤れば、大きな混乱に巻き込まれていくことになる。

■COP21 に向け、後れをとる日本

資源に目を向けてみても、由々しき状況である。様々な統計では、2030 年代より、稀少性の高い金属性の資源が枯渇し始めると見られている。海底資源がカギになると思われるが、まだ実用には時間も費用もかかり、難題が山積されている。

私たち人類がこれまで無制約に資源を利用し、無秩序に成長を優先した結果である。誰にも文句を言えるものではない。だが、人類は知恵を持っている。必ず資源枯渇のスピードを緩めていくだろう。そして、資源を使わなくとも、別の形で生産活動が進んでいくだろう、と私は期待している。

現在、国連などの国際社会では、地球の気温上昇は 2 度の上限を超えるのが時間の問題と

いわれている。年内にフランスで開催される COP21（国連気候変動枠組条約第 21 回締約国会議）で、各国がこの 2 度を国際的な目標として合意しようと模索している。この 2 度を超えてしまうと、ますます北極・南極の水は溶解し、海面上昇により島々が消滅してしまう。海に面した国境も変化し、地球の元ある姿は変わっていつてしまう。そして、気温が上がれば、巨大な台風やハリケーンをはじめ、自然災害が深刻化するだろう。

実は今、約 1・6 度前後までのところに来ている。各国同士の迅速な合意と温室効果ガス排出量の数値目標設定・実現が求められる。ところが、米国や中国でさえ、すでに目標を提示しているのに、情けないことに日本は未提示である。私たち日本人は、この問題を正面切って立ち向かわなければならない。

世界的な貧困・飢餓・渇水は、元を辿れば、この地球温暖化対策の不十分さに由来している。自然環境が疎かにされ、生物多様性が損なわれるということは、地球が住みづらくなっているという証しである。生物は唯一、この地球でしか生きることができない。にもかかわらず、自分たちで破壊している。500 年にわたる「収奪の歴史」に対して、先進国は潔くその対価を払い、本来あるべき地球の姿に戻さなくてはならない。

■暴かれた米国の市場不正操作

続いて米国について考察してみるに、なぜ2000年代以降、製造業から金融業へシフトしていったのだろうか。そして、金融に関する多くの問題や驚くべき出来事を引き起こしていたのだろうか。

話は1960、70年代に遡る必要がある。当時、英国はとても苦しい時代を迎えていた。それに米国は手を貸したと考えられる。それは、新しい金融システムを開発し、構築していたことに結びつく。

英国は香港やカリブ海、英仏海峡などの島々をことごとくオフショアに転換し、それらをタックスヘイブンとして利用してきた。つまり、これを隠れ蓑にし、英米の「陰の銀行」システムとして発足させ、各種ファンドを設立してきた。そして、全世界において金融活動を行わせようとした。その結果、一部の多国籍企業、大富豪、政治家などの特権階級と呼ばれるような人々だけが、巨大な富を享受している。

私がハルナビバレッジを創業したのは1996年だが、その翌年にアジア通貨危機、さらに翌年にロシアでも通貨危機が起きた。あつという間に資金が回収され、経済が破綻した。そのときに使われたお金が、これらタックスヘイブンのオフショアの口座から動かされたものだった。その後、記憶にも新しいギリシャ危機が生じたが、これもいわば「陰の銀行」が

加担している。

以来、FRBは「表の銀行」を救うためだと大義名分を掲げ、6回のQE（量的緩和）を行い、市場に資金を供給した。しかし、「表の銀行」はお金を借りなかったが、「陰の銀行」に迂回してお金は使われた。2002年で26兆ドル、08年で61兆ドル、12年で67兆ドル、13年で75兆ドルという規模になる。米金融安定理事会（FSB）によれば、これは世界の金融総資産の約半分ということだ。

米国の中でも、相当問題視されているが、日本のメディアはあまり大きく取り上げることはない。一方で、ドイツは明確な姿勢を示している。連邦金融監督庁のケーニヒ長官は、金地金と為替市場の不正操作について糾弾し、タックスヘイブンの使われ方についても「あらゆる金融取引に影響を与えている」と発言（2014年1月16日）した。FRBは、金が上昇することによる米国債への影響を危惧し、巨額の資金により金先物市場の相場を下げる違法行為を繰り返したという。2015年5月には、米国の司法長官により、この市場の不正操作について、米英金融6社に対して、約7000億円の罰金を科すと発表された。世界各国がこのことに対して、不平を口に出しているが、米国は沈黙を貫いている。

■第2のサブプライムローン問題が起こりつつある

1980年代のレーガン大統領治世時より、米国は「双子の赤字」に苦しんできた。つまり、貿易赤字と財政赤字である。クリントン時代に、オフショアを巧みに利用することで、大幅に赤字を縮小することに成功した。その後、ブッシュ時代に戦争経済に入り、ますます悪化、現在ではおよそ7000兆円の繰り越しの財政赤字があるといわれる。

ところが、一見、米国の景気は回復し、個人消費も上向いているように見えるが、第2のサブプライムローン問題が起きつつある。2007年のサブプライムローン問題は住宅を起源としていたが、現在は自動車である。GM、フォード、クライスラーも日本の自動車大手も大きく利益を出している。しかし、私はこの状況は4、5年ももたないと推測する。あれだけの勢いで自動車が売れていけば、個人に大きな収入があると思い込んでしまうが、実際は異なる。

07、08年の金融破綻の際、米国では大企業に大規模な公的資金を注入してきた。当然、世界にも大きな影響をもたらした。サブプライムローン商品などにCDS（債券破綻保険）を適用したが、様々含めると、保険金額は総額6000兆円にも及ぶといわれている。公的資金で救われた大企業は、その後、何食わぬ顔で再上場して、現在に至る。この姿を「景気回復」と言っているのだろうか。

この出来事から、まだそれほど時間は経っていない。それにもかかわらず、米国はそれを忘れてしまったように、第2のサブプライムローン問題を引き起こそうとしているのだ。

現在の円安基調においても、この米国の問題が関わっている。日本は米国から国債を買わされているからだ。日本銀行は米国から言われるがままに国債を買い、日本の国債も買っている。

冒頭にも触れたように、政府はインフレの方向に舵を切っている。当座、2%の物価上昇を目論んでいるが、私はその必要はないと思う。だいたい誰がインフレを望んでいるのだろうか。大企業が望んでいるのは、インフレによって不動産や株式が上がるからだ。それに伴い、国は税収が上がることを期待している。しかし、多くの国民はインフレを望んでいないはずだ。

■財政改革なしには、国民は増税を納得しない

では、日本の2035年はどうなっているだろうか。統計を見ても、人口は1億人を切る高齢化社会となるといえよう。私はこのことは悪いことではないと考える。嘆く必要はない。資源の問題を含め、1億人くらいで活動していけばいい。

現在、先進国の大半が国際収支では赤字を出している。かたや日本とドイツは黒字である。これはすばらしいことだ。日本の2014年度の経常黒字は7兆8100億円、良いか

悪いかは別にして、改善した理由は海外投資による。対外純資産は366兆8560億円、対外資産残高は945兆2730億円と、財務省より発表されている。一方で、財政赤字は1200兆円を超えている

政府は、国と地方の基礎的財政収支（プライマリーバランス）を2020年度に黒字化する目標を立てている。残念ながら、これは実現されないだろう。あまりに大きな成長を想定している目標であり、子どもだましとさえいえるほどだ。政府はこういうことをのうのうと言っている。この財政赤字をなくすには、仮に消費税を25%まで上げたとしても、100年はかかる。国民がこれを受け入れられるわけもない。

一般会計の100兆円のほかに、特別会計が100兆円ある。まずは、後者を削減すべきなのに、ここにはメスを入れない。英国の例を見ると、保守党が単独政権を実現したのは、財政赤字の削減に向けた改革を進め、今後も福祉関連支出を抑制しようとしているからだ。これを英国国民は評価したのだ。

経常収支が黒字ということは、国民が自分たちの稼ぎ以下で生活をしているということだ。国の経済は財政収支ではなく、経常収支こそ健全性が問われる。財政赤字を削減するには、日本国民もある程度の痛みを負わなければならないだろう。今後、消費税は20%を超えることは必至だと思う。しかし、政府による財政改革がない限り、国民は増税に納得しない。このままでは、おそらく2020年を過ぎる頃には、財政赤字は2000兆円を超えてしまう

だろう。抜本的な改革が早急に求められる。

■高齢化できない社会は、豊かになれない社会だ

安倍内閣は、日本をどこに導こうとしているのか。やがてインフレが生じ、それが高じたとき、貨幣価値は下がり、物価が上昇する。物価が上がれば上がるほど、貨幣価値は下がる。つまり、巧みに国の債務と国民の債権を入れ替えようとしているのだ。それをさせてはいけない。

これから米国は戦争経済に突入するだろう。ヒラリー・クリントンが大統領に選ばれると想定すると、彼女はユダヤの金融との深いつながりがあるからだ。今後、米国が中東、ウクライナ、あるいはロシアにさらに関係していくに当たり、集団的自衛権を基に、日本政府が寄り添っていけば、日本も戦争経済となり、ますますインフレになると思われる。私はこの10年内に、インフレは否が応でも形になると推測している。戦争繁栄論とインフレ繁栄論の恩恵を受けるのは、産・軍の複合体組織であろう。

一方で、時代はG7からG20へと移行していく。米国はロシアにデフォルトを起こさせ、欧米と関係を断たせることを狙いとしている。だが、EUの立場からすれば、それはできない。殊にドイツはロシアとの関係が深い。ここに来て、英国が米国の反対を押し切り、AIIIB（ア

ジアインフラ投資銀行)の株主として参入を決めた。これはユダヤの動きが関係しているだろう。英国の回復はユーラシアへの介入、これがカギとなる。そういう判断だと、私は見ている。米国の思惑どおりに世界は動かない。

21世紀の基本潮流は、デフレである。そして、日本は高齢化社会を迎える。ただ、私は高齢化できない社会というのは、豊かにならない社会だと考える。高齢化社会は、大きな機会でもある。高齢者の方が子育てを終え、大きな資産を持っているからだ。このお金を安心して使っていただかなければならない。そうすれば、社会に次の時代への明るい兆しが生じる。

加えて少子化対策よりも都市化を本格的に再設計するべきときに来ている。地方は林業と農業の再生を果たし、水産業をさらに豊かにし、食料自給率100%を目指していかないとならない。日本は森林率が60%以上もあり、水資源も豊かだ。この再設計を実現すれば、日本は素晴らしい国になる。国民の選択により、2030年代を明るくしたいものだ。

(SSRR2015「J」初出)

優秀創業者賞受賞特別対談

21世紀は水の世紀になる

青木 清志（ハルナグループ代表）
井水 治博（日刊工業新聞社社長）

2016年1月14日、日刊工業新聞社主催の第33回優秀経営者顕彰贈賞式が行われた。贈賞式には中小企業庁長官・豊水厚志氏をはじめとした来賓、32名の受賞者が出席した。このたび、ハルナグループ創業者の青木清志は「優秀創業者賞」を受賞。それを記念して、日刊工業新聞社社長・井水治博氏と特別対談を行った。



写真 石本卓史



贈賞式メモリアル（於ホテルグランドパレス）



第33回 優秀経営者顕彰贈賞式

日刊工業新聞社



■株式公開への道を歩む決意！

井水治博 日刊工業新聞社社長（以下、井水）

御社は創業20年を迎えられたということで、おめでとうございます。

青木清志（以下、青木）

ありがとうございます。

井水

率直に申し上げて、この20年、大変意欲的に活動されていたと思います。もちろん、経営者としての資質や感性、度胸を具えられていたのでしょうが、60歳を過ぎてからの創業で、ここまでの規模に成長されたのは感服いたします。今、20年を振り返って、やり残していることはありますか。

青木

もちろん、そういうこともあります。すべてをひっくるめて、いい思い出ばかりです。本当によかったな、と。ただ、達成ということを考えますと、当初の想定の半分ですね。企

業としての市民権、つまり、上場して社会に貢献する。このことがまだ達成できていません。

先日、役員皆さんと会食をしました。その席の冒頭、私は株式公開の時間を決めます、と告げました。計画ではありません。日程です。2016年から数えて3年目で株式公開企業の申請をする。こう宣言しました。前触れをしていませんでしたから、皆さんびっくりした顔をしていました。

今年、組織改編が控えています。トップへの就任を、次なる世代へとつなげようと考えています。この方たちが成長してくれました。ハルナはそういう時代に入ったわけです。

■トップには人としての魅力が問われる

井水

人材教育も熱心になされていましたね。経営ノウハウに限らず、教養や歴史認識なども教えてられました。後継者を選ぶというのは、経営者の責務だと思います。

青木

彼らには難しい道のりを歩んできてもらいました。当グループは事業会社が5社ありますが、それらの創業から彼らに携わってもらい、いわば実験のような試みをしてきました。そ



青木

次の10年は、これまでの20年より困難な時代になるでしょう。しかし、それに耐えられる体制を整えられたと思います。

創業から10年の間に、監査法人の導入、ビジネススクールの

青木

ええ。それが大きなテーマでしたからね。創業者精神というものを、彼らに持つてほしかった。人が築いたものを、というのではなく、ゼロからを経験してもらいました。皆さん、一般社員から始まりましたが、勤続年数というのではなく、その人の資質を感じて声をかけたわけです。それは間違っていないませんでした。

井水

まさに手塩にかけて育てられた。



写真 バブリック・ブレイン

の時間経過の中で、大きな修業となり、経営トップとして、何が一番重要かを気づいていったのだと思います。一方で、当グループのビジネススクールで学んでもいました。

この方たちに、先ほどの上場の件を伝えたのですが、やはり4、5年前の表情より確実に自信にあふれていますね。それを見て、私はこれで一歩下がるな、と。そういう確信を得ました。

井水

それは素晴らしいことですね。分社化というのは、もちろん効率化を図ってということもあるのですが、人材育成の部分が大きかったですか。

創設、四半期報告会の開催といった企業の骨格づくりを行ってきました。後半の10年は、それらをいかに運用して、中身をつくっていき成果を出すということに注力しました。その中で、より努力をして優れた方にトップに就いてもらおうということです。それでも、やはり20年かかりました。どこかの証券市場に入っても慌てない企業活動ができる。そういうところまで来ました。

常に横にいる方が反面教師になったり、良い刺激を与え合ったり、そういう空気を大事にしてきました。足を引っ張り合うのとは違いますが、互いに競い合うということも、時には必要なですね。

一方では穏やかでありながらも、もう一方では厳しい要求を、私は突き付けてきたと思います。経営者として実務的な能力だけでなく、その人がどういう世界観を持っているのか、あるいは世の中に湧き起こる問題をどう考えているのか、そういうことも問いかけてきました。ひとりの人間としての歩み方まで求めました。つまり、人間としての魅力があって初めて、社員がそのトップについていきますから、それを具えてもらわないとなりません。

井水

決め手になるのは人間性ですね。私も参考にさせていただきたいと思います。

青木

人間の弱さといいますが、その中にその人の本質が隠されています。しかし、その弱さを強調して、その人の評価がされないようにしないといけません。必ず人には裏表がありますから、立体的に捉えて、何を求めているのか、どういう気持ちで仕事に携わっているのか。人間の複雑なところを理解できるような指導力を持つてほしい。縁があって入ってきたわけですから、無駄にしてはいけません。仕事の面で効率がいいなど、それだけで評価はできません。

それに、金太郎飴のような人ばかりいても仕方ありませんね。いろいろな人がいて、その個性をうまく活かすことで、企業の文化が成り立っていくのでしょう。これからトップになる人たちは皆40代ですから、さらに若い人たちをどう引っ張っていくのか、私はおもしろいことになっていくと思います。

■定年は自分で決める！

井水

御社の中で、今、あるいはこれから進めていくべきことは何でしょうか。

青木

仕事100%の人たちの集まりだとは思いますが、それだけで終わらないある種の文化を大事にしていきたいですね。企業には役割や責任があります。

今、ハルナには400人ほどの社員がいます。この人たちが不幸になっただけはいけません。企業は絶対に守っていかないとはいませんが、攻めの部分もひと工夫する必要があります。そして、少し時代を先取りしながら、企業の継続性を作り上げなければなりません。そういう意味では、ワーク&ライフのバランスを、企業として担っていきます。その最たるものは、「自分で定年を決めなさい」ということです。

井水

会社として、定年制をとらないということですね。

青木

そのためには体力や気力、周囲との協調、何よりも仕事への意欲が必要です。しかし、自己責任だけではなく、会社の支援も欠かせません。70を過ぎて80になっても、60代の姿で仕事ができるなら、そうすればいいんです。それを決めるのは、本人だと。

もちろん、それを評価する制度があります。それをクリアしていくには、相当努力しなけ

ればいけませんし、自己改革をしないといけません。年金などに頼らず、自分の働いたお金で家族の暮らしを守る。年金など余分だ、という生き方をしてみたらどうだ、と。そういう狙いを込めて、いろいろ検討しています。

井水

新陳代謝や若い方とのバランスなどはいかがですか。

青木

こういう考え方の背景に、何があるのかといいますと、やはり時代があるんですね。日本社会は円熟しており、これから先は低成長の中に置かれていきます。ですから、仕事のあり方というのは、相当変えていかないとはいけません。殊に、生産性を量的な面で捉えてみるのではなく、目的に沿った中身、つまり質と方法論で捉えるようになります。従来型の踏襲は、時代と食い違ってくるだろうと思います。

人口減少社会に入っていきますが、私はそれに逆らうというのではなく、むしろ自然な流れだろうと捉えています。OECD各国を見ても、出生率が下がっています。そういう趨勢なんです。世界人口が100億人に達するという見方がありますが、水や食糧のを見ていきますと、私はそこまでいかならないと思います。

一人ひとりの人間の生き方、つまり、多様な生き方や可能性を徹底的に活動の中に活かしていくことを、会社という組織も考えないといけない。そういう時代なのだと思います。

■人間の目と感性を見直す現場づくり！

井水

現場を強くするということで、様々な改革をされていますね。業績のいい企業は、現場が強い。

青木

おっしゃるとおりですね。2011年3月の東日本大震災により起こった福島第一原発事故、これが契機となり、現場について再考し始めました。電力などエネルギーコストが高騰し、生産原価も様変わりしました。

私はまず、現場の「見える化」を行い、それによって見えてきた問題点を洗い直すようにしよう、と、各工場にカメラを入れました。一元管理をして、その画面ですべてを見ることができるようになりました。この投資とともに、生産システムも大きく変えました。そして、人の活動自体も変わりました。人をより高度な、人間でないとできない仕事に転換する。いわば、現場を危機管理や品質管理を含め、限りなく人がいなくとも徹底できるものになろう

ということでした。2016年いっぱい、すべての工場で導入され、第一段階を終えようとしています。これによって、11年度比で30%の生産性向上につながる。そういう狙いで行っています。現在のところは、20%台までは達成しています。

井水

それはすごいことですね。

青木

いえ、そうしませんと、5年間で5億円もの電気コストが上昇しています。それを吸収しないといけません。このたびの決算では、20年間で、最もいい成績になりそうです。この「見える化」の作戦が功を奏しただけでなく、営業面で顧客にいい商品づくり、ご満足いただけるようなご提案をできるようにもなりました。

これらの戦略は、いわば行き過ぎたデジタル化を切り替えて、やはり人間の五感を重視することに立ち返ったともいえます。機械を信用してはいますが、任せっきりにするのではなく、人間によって問題を予知したり、時間を短縮して対策に当たることを大事にしよう。そういうシステムに変えてきたんですね。つまり、複眼です。現場の責任者とセンターにいる管理者、その二つの目で見ています。

井水

現在はスマートファクトリーやモノのインターネットなどのデジタル化が謳われ、実際進んでいます。しかし、今のお話を聴くと、アナログを取り入れることで、反対に生産性を上げている。これはおもしろいことですね。

青木

アナログを新しい次元にして、見直したということです。最終的には、見直しをしながらも、人を介在させない工場にする。

私は今も週に一度は群馬の工場に足を運び、現場の責任者と議論しています。皆さんも努力してくれました。この改革をしていなければ、今日の姿はなかったかもしれません。

井水

なるほど。これで上場に話が結びつくわけですね。

青木

そういうことです。これで上場への道筋が見えました。

それに、これまでは理念としての社会活動を考えたときに、やはり必要な利益を出せてい

ないがために、やりたいことの半分もできませんでした。おかげさまで、今年、ユニセフを通して貧しい子どもたちに、また、国連の組織を介して、難民の方などに寄付をいたします。何とかそういうこともできるようになりました。それが今、一番の喜びです。

■「一滴の水」に込める思いとは

青木

水の安全保障ほど重要なことはない。水の危機は食糧の危機につながります。現在、地球上に水は14億キリットルあるといわれています。これは何千年、何万年と変わっていません。なぜなら、そのうちの70〜80%が海水だからです。20〜30%が淡水ですが、人間が飲める水となると、さらにそのうちの20%ほどしかありません。

ところが今、至る所で砂漠化が問題になっています。たとえば、米国のカリフォルニア州では、4年連続で干ばつが発生し、地下水の水位が下がってきています。シエールガスの政策においても、水に多大な影響を及ぼしていますから、むしろマイナスなイメージになってきていますね。水位が下がれば、地下水を汲み上げることが困難になります。中国では、灌漑農業が不可能になってきている。西部の砂漠化が東部にまで及んでいます。黄河の水が途中で涸れてしまっているほどです。

私は10年以内に、この水問題が世界の一番の問題になると思います。バーチャルウォーター（仮想水）という考え方がありますが、それによれば、米1キログラム生産するのに3・6トン、小麦1キログラムには2トン必要ということです。大変な水を使います。つまり、水が枯渇すれば食糧に影響するわけです。それだけでなく、畜産もできません。そうしますと、先に述べたように、100億人の人口を賄える地球の姿ではありませんね。後進国の方たちは、さあ、先進国に追いつくぞ、と争っています、それはやめるべきです。化石燃料もピークを過ぎ、今世紀半ばにはレアメタルもどんどん減っていくでしょう。

井水

もともと人口政策は政府が介入しても難しい問題ですね。

青木

統計によれば、世界人口は毎年8000万人増えているそうです。そのスピードと地球上の人が使う水の量の増え方を比べたとき、後者が大幅に上回っているといわれます。ですから、2030年前後には主要な国の中に、水不足が顕在化し、水戦争が起こることもありえるでしょう。生きるか死ぬかの生命線ですから、水は。

日本は食料自給率が40%程度で、他を輸入に頼っています。それはバーチャルウォーター

の観点で見れば、それだけの水を使用しているということです。つまり、その食料を作るためには大量の水が必要ですから、それを使わせてしまっているということになりますね。人さまの大事な水を奪うのではなく、自給率を上げることが必要です。

井水

日本は他の資源はまだしも、水には恵まれていますね。おいしい水道水が飲めるのも、日本くらいでしょう。

青木

ええ、日本は豊かな森林がありますからね。かつてはドイツも深い森がありましたが、多くを燃やしてしまいました。宗教の違いといえるかもしれませんが、キリスト教では、森に悪魔が住む、といいます。一方で、日本では森に神が住むと考えます。

私も水ビジネスをしてきましたので、今後10年、15年と水に困った国がありましたら、水を輸出していくビジネスの姿もありうると思います。たとえば中国は水に困っており、10年後には地下水が枯渇するかもしれません。大気汚染も深刻で、日本にも影響を及ぼしています。日本ができることもありますから、もっと協力しないといけません。ハルナにおいても、そういうビジネスは社会貢献にもつながります。私たちにしかできない貢献があると思いま

す。隣国との関係の中で、日本が存在していないといけない。そういう環境をつくることです。それがむしろ、国の最たる防衛、抑止力にもつながります。

井水

実際、中国も日本の技術を望んでいると思います。PM2.5の問題もありますから。

青木

日本も高度経済成長期に似たような歩みをし、対応してきました。日本はある意味では、大先輩なので、しっかり貢献することです。

井水

高齢化においても、日本は最先端をいっています。「課題先進国」なんですね。そのソリューションを世界に輸出すればいい。

青木

関東の地下水は豊富にあります。私たちの群馬の工場も、この恩恵にあずかっているわけです。水を戦略商品ではなく、素材として、いろいろな国の方にも使っていただく。これは

私たちの大きなテーマです。

もっと水を節約していかないといけないことが、おわかりいただけたと思う。このようなことがありますから、私はこの20年記念の書籍を「一滴の水」と題し出版します。この経営理念を今一度、皆さんと共有して、ビジネスの将来を水に託そうと考えています。

■懸念される世界での日本の立ち位置

井水

さて、現在の世界情勢、2016年の展望をどう見ていらっしゃいますか。

青木

日本の存在が世界の中で、どう受け取られているのか。長い時間の経過を見ていきますと、どうも日本は立ち位置を少し失ったな、と思いますね。間違った道に、いよいよ踏み出してしまったのかもしれない。昨年、安倍内閣は短期間にいくつもの法律をつくりました。その進む方向は、市民感覚とは差があるのではないのでしょうか。このまま2016年、2017年と行くとすると、日本は孤立してしまいかねません。日本は取り返しのつかないことにならないだろうか、と危惧しています。

T P Pにしましても、米国はいわば途中参加です。太平洋の離れた国からアジアのあり様を引っ張っていく時代ではないと思います。状況認識と時代認識の違いも出てきています。それに対しても、日本は明確な回答とあり方を示しきれいていません。だから、アジアの中で孤立してしまう。

井水

米国も内部の問題を抱えています、このまま引き下がるわけにもいかなないのでしょね。

青木

私が懸念するのは、世界の政治の現状において、外交交渉力が疎んじられていることです。やはり納得いかないときは話し合いがもたれるべきです。外交より武力に訴えているところがありますね。また、その流れに日本も従っている姿が窺えます。日本の国民は、大きな関心を抱いています。メッセージも出していますね。それに対して、政治家がきつちりと答えを出していないといけません。霞が関の中で不毛な議論ばかりし、国民との対話を疎かにしている政治は日本の悲劇ですよ。

■米大統領選の行方が日本を戦争経済へ駆り立てる

青木

2015年からシリア難民問題が深刻ですね。今も、IS憎しということ、空爆が続けられています。欧米にロシア、それにISを加えて、平和会議が行えないものかと思っています。本当に難民の子どもたちが気の毒でなりません。

イラクのフセインの残党がISと称して、姿を変えたのだと思います。シーア派とスンニ派といったイスラムの問題も厄介ですね。そう簡単には解決できない問題です。

井水

宗派対立になっていますね。シーアとスンニの争いが、イランとサウジアラビアの争いとなっていて。パキスタンの核のスパンサーは、サウジといわれています。米国との関係も怪しくなってきましたから、サウジも核を保有しようとするかもしれません。非常に恐ろしいのは、核の拡散です。

かつて米国は「世界の警察」だったのですが、オバマ大統領が「もうやらない」と公言してしまいました。これは非常にまずい戦略でした。腰が引けてしまったわけです。IS問題がこじれたのも、オバマ大統領の責任が大きいと思います。シリアへの介入をうるとい

がら、議会との折り合いの中でやめてしまった。

青木

それ以前に、イラクのマリキ前首相を支えてきたシーア派の腐敗が問題でした。米国などからの支援のお金を市民に還元せず、取り巻きにばらまいてしまいました。それが、フセインの残党の反感を買い、ISとなってしまうた。さらに失業者も加わりました。ですから、マリキを支えた米国の責任は重大だと思います。常に紛争の火種を起こし、挙げ句逃げてしまっている。

井水

米国はいくつかの判断ミスをしていますね。それに空爆が市民を巻き込んでしまっています。

青木

ドローンによる空爆の罪悪感により、兵士が精神疾患となったという話もありますね。欧米には植民地時代の負い目というものがあるのでしょう。19世紀後半からすべて現代につながっているわけです。ですから、今一度やり直して、武力に訴えない交渉を行わなければいけません。ただ、次の米国大統領も、こういうことはやらないかもしれませんね。

井水

米大統領選も混乱しています。ドナルド・トランプが善戦していますが、そのうち失速するといわれながら、いまだ高い支持率を得ていますね。青木代表は、誰になると思われますか。

青木

最後はヒラリー・クリントンでしょう。ビル・クリントンの時代から、クリントンはウォール街のお金に支えられてきました。ユダヤの国際金融資本家が、いよいよ米国の次なる時代をものにしていくな、と感じます。ウォール街はユダヤが牛耳っています。

クリントンが大統領になれば、日本も戦争経済になるでしょうね。そういう法律もつくってしまった。日本の自衛隊が堂々と出ていかなければいけない状況になっています。

■栄光の製造業を目指して！

井水

最後になりますが、青木代表ご自身の今後の活動についてお聞きかせください。

青木

実は、私は海外に行こうと思います。

井水

ご自身で行かれるのですか。

青木

ええ。年間の半分はあちらにしようか、と。本格的に海外政策に取りかかりつもりです。

井水

タイを拠点にアジア戦略を進められると。

青木

そうですね。タイに限らず、ASEANで、という展開になるでしょう。HARUNAに現地法人の子会社があるのですが、これを現地で上場までもっていききたいですね。その道筋をつくってこよう、と考えています。

井水

そうですね。ますますチャレンジされるんですね。

青木

自分の体とも相談ですが、少し出かけてきます。せっかく製造業に携わりましたから、栄光の製造業にしたいですね。

井水

本日はありがとうございました。

(2016年1月20日)

20年目を迎えて

これからのハルナを語り合おう

■参加者（発言順）

栗原健一 常務取締役（ハルナビバレッジ株式会社）

藤井満 人事管理ユニット人事管理セクションマネージャー（ハルナビバレッジ株式会社）

※ユニットオフィサー、2016年度予定

山崎敦也 常務取締役兼代表執行役員（ハルナマーケティング株式会社）

松下護 執行役員兼ユニットオフィサー（ハルナマーケティング株式会社）

古市直也 常務取締役兼代表執行役員（ハルナファクトリー株式会社）

小池賢司 執行役員兼ユニットオフィサー（ハルナファクトリー株式会社）

邑上豊隆 執行役員兼ユニットオフィサー（ハルナビバレッジ株式会社）

松井健一 執行役員兼ユニットオフィサー（HARUNA株式会社）

清水秀憲 執行役員兼ユニットオフィサー（ハルナファクトリー株式会社）

松尾正人 製造ユニット第3プラントプラントマネージャー（ハルナファクトリー株式会社）

小林寿春 生産設計技術セクションゼネラルマネージャー（ハルナファクトリー株式会社）

三原修一 常務取締役兼代表執行役員（ハルナロジステイクス株式会社）

※ハルナバリュートワーク株式会社代表取締役社長、2016年度予定

伊藤智隆 ユニットオフィサー（ハルナロジステイクス株式会社）※執行役員、2016年度予定

坂上寿

代表取締役社長（ハルナジョイパック株式会社）※HARUNA株式会社執行役員、2016年度予定

小川啓治

常務取締役兼代表執行役員（ハルナジョイパック株式会社）※常務取締役兼社長執行役員

浅野間博文

常務取締役兼ユニットオフィサー（ハルナジョイパック株式会社）

前山久己

製造ユニット第6プラントプラントマネージャー（ハルナジョイパック株式会社）

牛久保純平

シニアマネージャー（HARUNA Asia Co., Ltd.）※取締役・就任時限定、2016年度予定

中澤幹彦

代表取締役社長（ハルナファクトリー株式会社）※ハルナプロデュース株式会社代表取締役社長

小出信介

取締役（非常勤）（ハルナビバレッジ株式会社）

ハルナビバレッジ株式会社元代表取締役社長、小出公認会計士税理士事務所所長

青木日出生

代表取締役社長（HARUNA株式会社）

須齋嵩

取締役（社外）（ハルナビバレッジ株式会社）

群馬大学元教授

岡俊明

取締役（社外）（ハルナビバレッジ株式会社）

サッポロビール飲料株式会社元代表取締役社長、大妻学院理事、日本オリーブ協会理事、群馬大学講師

青木麻生

代表取締役社長（ハルナビバレッジ株式会社）

※2016年4月より下記のとおり社名変更いたします。

ハルナファクトリー株式会社→ハルナプロデュース株式会社

ハルナマーケティング株式会社→ハルナプロデュース株式会社

ハルナロジステイクス株式会社→ハルナバリュートワーク株式会社

■人の成長が、最大の成果

青木清志（以下、青木） 2月になると、ハルナは満20歳を迎えます。今日は、皆さんがこの20年をどう実感しているのか、今日どういう存在として関わっているのか、今後どうしようとしているのか。いくつかのテーマについて聞きたいと思います。

人の成長がなければ、企業の継続はしにくい。それと同時に、その人が携わっている業務、専門性の向上が伴ってこないと、活動がうまくいかないのは当然だと思います。そこには計画があつて、どういう達成をしたのか。その今日を基点にしてみたとき、過去の20年間の推移を整理整頓しておく必要があります。

今日集まってくれた方の中に、20年いる人もいれば、まだ数年の人もいます。個人的な時間の経過は別として、同じ空間で過ごしたことにおいては、共通の価値観を持っていると思います。

さて、財務的な面で長らくハルナを見てきたのは、栗原さんです。いわば、ハルナを数字で観察し、数字の怖さ、おもしろさを経験してきたと思います。また、ある時期には事業会社にも籍を置き、その実態に触れることもありました。あなたは、20年経って最大の成果は何だと思いますか。

栗原健一（以下、栗原） 入社した当初は、まだ需要が供給を上回っている時期でした。そのため、管理的におおざっぱでも、受注を取れる状況でした。しかし、この数年間は、がらつと変わりました、言われていることだけ、あるいは今までの常識の延長線上のことだけをやっていても、なかなか業績が上がりませんでした。そこで青木麻生社長を筆頭に、構造改革に努め、今期少しずつ成果が見えてきたのかな、と思います。

しかし、グループ全体の業績はいいのですが、それぞれの粗利益を見てみますと、徐々に低下しています。一方、商品開発の点数を増やしたことで、安定した受注につながっているとも思います。ただ、低価格商品が主流ですので、お客様の立場になって、もう少しスピーディーに商品提案をしていかないと、ハルナの存続自体が難しいかもしれません。

また、食品関係においても幅広く、お客様のニーズに沿った価値の提案が必要不可欠だと考えています。

青木 ひと言でまとめてみると、その成果はどうですか。

栗原 人だと思っています。

青木 社員の成長を後押しし、その能力を最大限発揮してもらうためには、藤井さんは、何

が必要になってくると思いますか。

藤井満 創業当時と現在では、日本の年齢構成が随分変わってきました。これからは、若い人の力だけに頼ることができない社会になっていくことが予想されます。今後、定年が近づいてくる社員の能力をいかに活用するか。加えて、いかにやる気を引き出すかということに焦点を当てて活動をしています。定年制を廃止し、いつまでも健康で、充実した生活を送ることができる仕組みづくりを目指すことが必要になっていると思います。

例えば、健康寿命を考える上で最も重要な「食」の問題について、社内の専門家も交え、食事の提供内容を栄養学的にサポートしていく方法を検討し、具体化しつつあります。

また、社員自身が10年単位で自分の描く将来像を明らかにし、必要な技能・資格を身につけていくための支援体制の整備を、社内の委員会で提言しています。

青木 山崎さん、松下さん、ハルナの資産や成果は何だろうか。

山崎敦也（以下、山崎） 私も人だと思っています。教わる、学ぶ、そして、それを誰かに伝える。そのことによって、また自分が学ぶ。その繰り返しに真剣に向き合える集合体、それが私たちの強みです。

松下護 私もハルナグループに入って、同じことを感じています。

青木 山崎さんはずっと営業畑だね。それはよかったと思うかな。それとも物足りなかった。

山崎 満足はしていませんが、物足りないとは思いません。

青木 営業が好きだ、と。自分の専門分野としてやってこられた。それは今、成功したと思いますか。

山崎 成功したとは思ったことはありません。顧客接点の機会を高めているつもりですが、価格の主導権を握れないことがあります。

青木 生産現場の古市さんはどうですか。

古市直也（以下、古市） 私も人の成長と考えています。私自身は、ある一定の水準まではやれたと思います。なかでも品質についてです。

青木 人をどう引っ張っていくかについては、どうでしたか。

古市 もちろん、各個人は努力して成長してきました。しかし、私自身の指導力ということでは、まだ不十分と思っています。

青木 生産の小池さんはどうだろう。

小池賢司 私も人だと思います。もうひとつ挙げますと、お客様です。私たちがここまで成長できた中で、お客様から学んだこと、教えていただいたことは多かったと思います。そのようなお客様とのつながりと、現場の改善意識、努力によって、製造の技術力は成長し続けているのだと思います。

青木 開発の邑上さんはどうですか。

邑上豊隆 開発の業務形態としては進められるようになってきています。その次の段階において、顧客とともに進めていくということができつつあります。お客様からお話をいただいたときに、中身の比較、商品内容、それらを含めて、対応できるようになりました。

青木 松井さん、あなたも営業畑を歩んできましたね。HARUNAは、マーケティングとは異なる活動をしてきました。成果とやり残したことは何ですか。

松井健一（以下、松井） HARUNAが扱っている商品は、まだ一部ですが、スムーズであればHARUNAだ、という認知をしていただけたことが成果です。反対に、達成できなかったこととしては、HARUNAのブランド化です。そのところをもっと突き詰めていく必要があると思っています。

青木 グループ全体の評価はどうですか。

松井 人の部分です。いろいろと経営環境が変化する中で、柔軟に対応できていると思いますので、人の力があるからこそではないでしょうか。

青木 生産品質の清水さんも長いね。ハルナの品質レベルは、どう評価でき、どのあたりの水準に達していると思いますか。

清水秀憲（以下、清水） 現在のグループの品質への取り組み方、意識というのは、上位のレ

ベルにあると思います。しかし、取り組むべき課題はあります。

青木 レベルが高いと思える一番の根拠は何ですか。

清水 通常の作業の中で、各自の考え方や行動が、以前と変わってきているところです。

青木 国際規格の環境品質の認証を取得してきた経緯がありますが、これからそれらをすべて取り込みながら、ハルナのスタンダードの構築を目指しているところですね。その核心に置くものは何だろうか。

清水 お客様から完全な信頼をいただけることが、取り組みの最終目標です。そのために、社内が必要なこととしまして、いかに不具合が生じないようにコミュニケーションをどのように取っていくのか。それが一番の課題だと思っています。

青木 タニガワがこのグループに入って、もう10年です。ハルナとタニガワの人的交流も図ってきました。それから生産の方針やシステムの問題も解消し、一体のものになろうとしました。松尾さん、ハルナとタニガワは本当に一体になったと思いますか。

松尾正人（以下、松尾） 私は、壁はなくなつたと実感しています。

青木 それはいつ頃から感じてきたんだろう。

松尾 タニガワからハルナに移ってきてからです。

青木 なるほど。両方知って初めて、ということだね。

松尾 設備トラブル時の対応において、それぞれやり方に違いはありますが、基本的なところは同じですので、非常に安心しました。その若干の違いというものも、共有できていると感じます。

とはいえ、完全統一はできていませんので、時間をかけて取り組む必要はあります。

青木 小林さん、社会環境の分野に移って、自分がうまく機能できていると思いますか。

小林寿春 工場の現場の担当だったときは、社会環境やエネルギーへの意識が低かったと思います。社会環境に移ってからは、エネルギーへの意識も高まりましたし、両方の立場をわ

かりながら、工場に協力していただくことができるようになりました。

青木 三原さん、ロジスティクス（HL）に携わって3年だと思っています。製品が外に出ていく寸前の一番大事な分野です。この分野の成果はどうだろう。

三原修一 NBからPB（プライベートブランド）まで、幅広い体制を整えたことが大きいと思います。お客様からも「HLは対応してくれるんだ」というお声も聴かれます。それが、グループ全体の取引につながっていると思います。

しかし、裏を返せば、ただ追従するだけの物流作業を長くやり続けたのかな、と感じます。物流業界が抱えている問題も見えてきまして、労働環境やコスト面、これらを今後考えていきます。

根本的なこととしては、HLを自立させたいと思います。具体的にどう示していくかですが、追従するだけの業務ではなく、HL単体でもいいので、経営に関する数字をしっかりと把握する必要があります。データがその数字には表れていますから、それを集積・解析し、どう取引の収益につながっていくのか、その仕組みづくりを行っていきます。

青木 執行役員に昇格する伊藤さんはどうですか。

伊藤智隆 私も人の成長が重要であったと感じています。トランスポートUnitでは業務見直し、ウェアハウスUnitでは自社車両の担当者育成を含め多能工化が進み、一体感で成果を上げていると思います。ハルナバリューネットワークとしてはもう一段高いレベルを目指し、社員一人ひとりがハルナビジョンの達成に向け、意識を上げていきたいと考えています。

青木 ジョイパックとの関係も3年が過ぎました。ジョイパックから見たハルナが存在というのは、どうですか。やりやすい点、やりにくい点がありますか。皆さん、順番に聞かせてください。

坂上寿 まずハルナグループの豊富な人財、多くのお客様、またそれらのお客様からの信頼という非常に大きな財産を改めて感じ、あるいは共有させていただいています。反対に20年間で築き上げたグループの財産を私たちもしっかり継続・維持、発展させていく活動をしていかないといけない点がまだ課題として残っています。

群馬と和歌山で距離的な問題はありますが、これらをスピードを持ってさらに改善、進化していく交流を深化させ、西の生産拠点としてのハルナジョイパックに成長し、グループに貢献していきたいと思っています。

小川啓治 ハルナは20年の間、お客様の信頼と評価を得続けたことで今日があり、また、これからの未来もお客様に対する責任があるのだと思います。その無形の財産を持つハルナグループの一員になったことをジョイパックの皆さんと共有しなければ、との思いでいます。同じ場の空気を感じる交流は距離がある分、難しさを感じますが、タニガワがハルナの一員になったように、その経験をジョイパックの皆さんに伝え、体现することで、西の拠点としての役割を果たし、ハルナグループの成長とともにジョイパックも成長させたいと思います。

浅野間博文 私は2007年にハルナグループの一員になり、生産、品質、社会環境といろいろな部門を担当させていただきました。ハルナブランドの良い面とタニガワブランドの良い面とが融合できたように、ハルナジョイパックの良い面を引き出し、第一プラントから第六プラントまでの全プラントの融合を目指し、ハルナグループで学んだいろいろなことを伝えていきたいと思っています。

前山久己 教えていただくことがたくさんあります。やりにくいかどうかといいますより、我々はまだ勉強段階ですから、今後もし指導いただきたいと思っています。

ハルナグループの一員としての役割を果たしているかという点、まだそこまで至っていません。まだ現場にグループの方針を伝えきれていない部分がありますので、今後はそれをも

つともしっかり伝えていきたいと思っています。

青木 牛久保さんは、タイの現地法人に赴任して、もう半年になりますね。ようやく5つくらいの製品が市場に出してきました。まだ模索している部分はあるでしょうが、この一年どういう姿を思い描いていますか。

牛久保純平 タイで一番大きなコンビニエンスストアであるセブンイレブンに対して、昨年実績ができましたので、安定的に構築していき、利益を得ることを大きな柱のひとつにしていきたいと思っています。一方で、これまで営業しきれていない分野への実績づくり、安定化を図っていきます。

■変わり続ける力、変革の先頭に！

青木 ひととおり、この20年の中で皆さんが感じたことを述べてもらいました。

これからハルナプロデュースという会社が誕生し、その社長に就かれる中澤さん、この新しい会社を通して、どういう活動をしていくのか。そのあたり、聞かせてください。

中澤幹彦（以下、中澤） 今まであった各社の機能を最大限活用して、新たなものを生み出していく政策を取っていきたいと考えています。お客様と協力してつくるものと、こちらから提案してつくるもの、両方ありますが、これからはしっかり提案できる素晴らしい商品づくり、そして、お客様に喜んで商品化していただけるような状況を整えていきます。

また、ペットボトルに限らない、もっと自由な発想で営業活動を行ってもいいと思います。

青木 先ほど、皆さんは人の成長が最大の成果だと言いました。人の歩みは目に見えないものですが、必ず人それぞれ、今と過去では違いがあるはずなんです。

さて、そこで成長途上にある人に、あなたから何か助言、あるいは、こういう人を期待しているんだ、というメッセージを伝えてください。

中澤 グループの強みとして、変わり続ける力があります。熱意をもって勇気の一步を踏み出し「変化を恐れない」。また、「顧客満足」が理念としてありますが、お客様が感動する活動ができてきたこと、これも強みではないでしょうか。ハルナプロデュースは、ここまでのサービスをしているのかと言われるような感動経営を、ますます続けていきたいと思っています。常に感動を与える会社であり続けること。顧客に感動を与えられる有用な人財を目指すこと。それを伝えてまいります。

青木 難しいことだけど、大事なことです。

20年間、売り上げはまだしも、順調にやってこられた。ところが、必要な利益がどうも確保できなかった。どこに問題があるのか。そして、この波といいますか、変動は何に由来するのか。経営において変動するという怖さ、これをどんどん解消していかなくてはなりません。理屈があつて変動するようにしないといけない。これが大きな課題だと思っています。

さて、小出さん、あなたは今、非常勤の取締役を務めています。かつては営業もやり社長もやってきましたね。財務的側面と営業活動における制約の中で、我々はお客様との関係において、なかなか思うように交渉できにくい状況にありました。20年間、ずっとデフレが続きましたが、利益はもちろん必要ですね。どうやってこれを出せばいいですか。ハルナの成果と課題をどう見ていますか。

小出信介取締役 難しい問題ですね。最大の成果は、皆さんと同じ認識で、人です。営業、開発、生産、品質、物流、あらゆる面で進化してきましたといいますか。それらの改善を現場でしっかりやってきた。それが一番の成果でしょう。意外と世の中の企業は、これらの改善ができていないことが多いです。ずっと同じことをやり続けている。そこがハルナグループが成長できた最大の要素なのだと思います。

しかし、利益を上げていくのは、困難な時代ですね。それに、飲料は差別化を図りにくい

業種でもあると思います。ですから、高い粗利益を出すことは難しい。先ほどの改善を少しずつ積み上げることが欠かせないでしょう。

また、利益が上がったときに、なぜ上がったのかを考え直してみる必要があると思います。内的な要因と外的な要因、それぞれあるでしょうから、特に内的要因をどんどん上げていく。そして、私が今後のハルナグループの課題だと思っていることは、大きな変革です。食品分野でもいいですし、海外分野でもいいと思います。変革をどうやっていくのか。それによって、企業を大きくしていき、利益率を高めていくことも可能なのではないでしょうか。

青木 海外政策について、日出生社長はどう考えていますか。どれくらいの期間で、ハルナに大きな足跡を刻めそうですか。

青木日出生 アジアの中では、小売りが成長していない部分もありますから、3年、5年、10年とかかるかもしれません。半年、1年では大きく伸びないと思います。

ただ、おそらく10年経てば、大きな市場になっているでしょうから、そのときは大きなチャンスです。今から製造、営業の芽が出てくれば、相当な拡大は見込めると思います。

青木 須齋取締役も就任していただいて、随分長い時間が経ちました。中からご覧になって、このグループは今後どのような姿になっていくと思われますか。

須齋高取締役 20年の成果から述べますと、ひとつめは青木代表、小出社長、青木麻生社長と、うまくバトンタッチをされてきたことです。ふたつめは、タニガワとジョイパックが仲間に入ったこと。グループとしての力がついたんじゃないでしょうか。

これからは、新しい商品やサービスとは何かを徹底的に考えていただきたい。今のビジネスモデルでも、それは十分果たせると思います。次に、グローバル企業になるかどうか。私は目指していただきたいです。やはり、グローバル企業とは何か、徹底的に議論してほしいですね。最後に、エクセレントカンパニーとは何ぞや。20周年を契機に当社の定義付けをされるべきと考えます。

青木 岡取締役は飲料業界に精通されていますが、今後、ハルナに期待されることはどういったことでしょうか。

岡俊明取締役 ハルナグループが先陣をきって我が国、食文化の豊かさと潤いに貢献いただきたいと考えております。今後は飲料だけに止まらず総合食品メーカーとして、国内外で飛躍されることを期待しております。

青木 麻生社長、いろいろな意見が出てきました。この20年を一度総括すると、将来の課題がいくつか出てくると思う。最後にビジョンを交えて、総括してみてくださいか。

青木麻生 私が入社して、ちょうど10年です。まず感銘を受けたのは、経営理念でした。理念が明確にある会社は多くありません。「顧客志向」「顧客評価」など、これらが最も重要だと認識してきました。私が社長になったのは2009年ですが、1年後に「ハルナビジョン」と「行動理念」をつくりました。その理由は、将来やビジョンも明文化しようと考えたからです。お客様満足、ステークホルダーの皆様の幸せの実現、利益を伴う持続的成長、これらの理念やビジョンは企業の骨格だと思います。

次に、事業についてです。今、5つの事業会社がありますが、組織と人の成長に伴って、ますますこれらの事業会社が自立し、グループへの貢献を果たしていく必要があります。

この10年の中で、経営の危機というのはいくつかあったと思います。それは内的な現場でもありましたし、外的な環境にもありました。その危機をひとりではなく、組織として乗り越えていくんだという気持ちがあつたから、乗り越えてこられたのだと思います。

これからも、人財の能力や可能性を伸ばしていく。危機は今後もあるでしょうが、それを後ろ向きに捉えるのではなく、前向きにチャンスと捉える。チャンスに変えていく力。この力はグループにあると思います。いわば変化の先頭に立つ。先頭に立たなければいけません。

自分たちが顧客や市場を引っ張っていく。それによって事業が成長し、新しいモデルへと変わります。

ビジネスモデルは外から変えるのではなく、自分たちで時代に合わせて変えていくものです。その意識を事業会社すべてが持てば、たとえ今後、どんな変化があっても、このグループは大きく発展していく。それを牽引するのは、私たちひとりひとりの強い気持ちであつて、上に立つ人の情熱だと思います。

自分たちの持っている経営資源をさらに引き出すには、パートナーシップ、ネットワークの連携も必要です。様々な企業とのコラボレーション、これもひとつの鍵だと思います。

社員との一体感、外部との関係、それぞれの強みを活かしていけば、このグループにしかできないこと、飲料のプロデューサーになろうという独創性を実現できると思います。高い目標に向かって挑戦する。そういう気持ちを全員に持っていただきたい。

青木 皆さんの率直な意見を聞くことができて大変よかった。どうもありがとうございます。

(2016年1月25日)



資料

年代	出来事
1996年	● 2月23日に資本金30百万円でハルナビバレッジ株式会社を設立 ● 第1工場稼働 ● 金融機関に対し月次決算の開示 ● 東京にマーケティング本部設置
1997年	● 従業員持株会発足 ● ハルナビバレッジ研究所設立 ● 第2工場稼働 ● 新日本監査法人による調査及び指導開始
2000年	● 第3工場稼働 ● 総合衛生管理製造過程（HACCP）取得に向けた合同委員会発足
2001年	● 第3工場がJAS工場として認定
2002年	● リサイクルシステム協議会発足 ● 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 ● 四半期報告会を開催 ● 環境会計導入
2003年	● 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 ● 中小企業経営革新新計画承認（中小企業経営革新支援法） ● 「デカステス」産学官民共同プロジェクト（高崎健康福祉大学・群馬県） ● 人財教育投資、生産合理化投資、 ● 総合衛生管理（HACCP）対応投資 ● 第2工場において、クリーンルームと充填設備増設
2004年	● 第29回国際食品飲料展FOODEX JAPAN2004出展 ● 人事基本理念制定

年代	出来事
2005年	● ビジネススクールを開講 ● 物流関連企業ハルナロジスティクス株式会社設立 ● ハルナロジスティクス株式会社 A 倉庫完成（740坪） ● 緑地公園「ハルナコミュニティガーデン」を整備
2006年	● ハルナロジスティクス株式会社 B 倉庫完成（860坪） ● 全社IT化に着手 ● 創業10周年記念式典開催 ● HACCP 承認（厚生労働省発関厚第0912001号） ● 「地球市民ウィーク2006 環境活動展」出展（主催・高崎市）
2007年	● 「食品衛生優良施設」として群馬県知事賞受賞 ● ハルナウエルネスサイエンス研究所発足 ● EU 輸出用緑茶「YOSHI-GO」発表
2008年	● オーパイ株式会社事業譲受契約締結 ● タニガワビバレッジ株式会社準備開始 ● 合併会社ハルナヨーロッパ設立 ● ハルナグループ全体会議開催開始
2009年	● タニガワビバレッジ株式会社始動 ● プロ野球チーム群馬ダイヤモンドペガサスをパートナーシップパートナーとして応援 ● CSR 報告書発行開始 ● ハルナロジスティクス株式会社 C 倉庫完成 ● ハルナロジスティクス株式会社 D 倉庫完成 ● タニガワビバレッジ株式会社 天然ガス設備稼働 ● ハルナグループ組織再編スタート ● ハルナロジスティクス株式会社 E 倉庫稼働

年代	出来事
2010年	●新規事業戦略センター設置 ●新商品開発プロジェクトチーム発足 ●「ハルナビジョン2015」公表 ●ハルナグループ企業行動憲章・企業行動規範制定
2011年	●創業15周年記念誌『はじめなければはじまらない』発刊 ●ハルナロジスティクス株式会社 F 倉庫完成 ●エネルギー対策委員会発足
2012年	●ハルナロジスティクス株式会社 G 倉庫完成 ●震災対策委員会発足 ●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 ●ハルナグループ創業記念館新設 ●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）
2013年	●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 ●HARUNA Asia Co.,Ltd設立 ●自社プローボトル成型機導入、稼働開始
2014年	●ビジネススクール榛名山麓研修所開所 ●ハルナジョイパックが自社プローボトル成型機導入、稼働開始 ●ハルナロジスティクス株式会社 H 倉庫完成
2015年	●HARUNA、国際食品飲料展FOODEX JAPAN2015出展
2016年	●2月23日、創業20年を迎える

ハルナファクトリー株式会社

●創 業 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

●事業内容 製造・品質・社会環境

●代表取締役社長 中澤 幹彦

会 社 概 要

ハルナビバレッジ株式会社

●創 業 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（代）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（代）FAX：027-387-0102

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

ウェ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

●事業内容

持株会社・経営企画・商品開発・ウェルネスサイエンス研究所・財務・人事・
SR・ビジネススクール

●代表取締役会長 青木清志

代表取締役社長 青木麻生

H A R U N A 株 式 会 社

●創 業 2008年4月1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：03-3517-5745（代）FAX：03-3517-5759

大阪支社：〒532-0011 大阪府大阪市淀川区西中島6-7-3 第6新大阪ビル903号
TEL：06-6195-1755 FAX：06-6195-1775

ハルナアジア株式会社：

No.323 United Center Building, 30th Floor, Room No.3004B, Silom Road, Silom,
Bangkok 10500

TEL：+66 2635-5488 FAX：+66 2635-5487

●事業内容 営業・国際事業・商品企画・開発

●代表取締役社長 青木日出生

ハ ル ナ マ ー ケ テ ィ ン グ 株 式 会 社

●創 業 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

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

●事業内容 営業・バリューチェーン

●代表取締役社長 青木麻生

ハ ル ナ ジ ョ イ パ ッ ク 株 式 会 社

●創 業 2013年4月1日（ハルナグループとして）

●所在地

本社：和歌山県海南市七山711-1

TEL：073-486-0231（代）FAX：073-486-0210

●事業内容 生産・品質・ボトル成型

●代表取締役社長 坂上寿

ハ ル ナ ロ ジ ス テ ィ ク ス 株 式 会 社

●創 業 2005年10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

●事業内容 バリューネットワーク・物流・倉庫

●代表取締役社長 青木清志

●群馬テレビ『ぐんま with you』 2001年11月30日

●群馬テレビ『はっしん元気情報』 2001年6月30日

●群馬テレビ『ビジネスジャーナルビジネス彩々』 1996年8月16日

書籍・雑誌

●青木清志（ハルナグループ代表）

ハルナグループ創立17年記念誌『はじめたら、おわりはない』
2013年6月19日発刊

●須齋 嵩（国立大学法人宇都宮大学、群馬大学客員教授）

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』 2011年2月23日発刊

●日本立地センター産業立地『群馬県発、シニアベンチャーの経営戦略』
2007年5月号

●県内企業トップ67人の原点『起業に年齢は関係ない』 2003年6月25日号

●ビジネスプラザ『私の経営』 2002年12月13日号

●月刊ベンチャーリンク『情報開示で他社に勝つ』 2001年7月15日号

●月刊じょうほう『株式公開を目指すボトル飲料メーカー』 2000年6月5日号

●週刊ダイヤモンド『10年後の売上高伸び率ランキング』 1999年10月30日号

●群馬経済ガイドブック『小さくともキラリと光るユニーク企業』
1999年10月23日号

広報活動

ラジオ・テレビ

●ラジオ日本『こんにちは！ 鶴蒔靖夫です』 2011年11月1日

●TBSテレビ『情報番組ひるおび』 2011年3月26日

●NHKラジオ第1放送『ラジオあさいちばん 被災地へのメッセージ、
ミネラルウォーター増産へ』 2011年3月25日

●NHK総合テレビ『首都圏ニュース』 2011年3月16日

●群馬テレビ『ニュースジャストエヌ タニガワビバレッジ竣工式』
2008年3月27日

●NIKKEI NET『ハルナビバレッジ、欧州に合弁・茶系飲料を発売』
2007年2月7日

●NIKKEI NET『ハルナビバレッジ、茶系飲料の生産拡大・工場設備を増強』
2007年1月12日

●群馬テレビ『ビジネスジャーナル ホットすくらんぶる』 2007年5月12日

●群馬テレビ『群馬の元気をバックアップ』 2005年12月21日

●群馬テレビ『ニュースジャストエヌ ピックアップ群馬』 2005年5月18日

●群馬テレビ『ひる生情報 野村のびっくあっぷ企業探訪』 2004年5月30日

●群馬テレビ『財部誠一の群馬発元気情報』 2003年12月23日

●群馬テレビ『ニュースジャストエヌ タニガワビバレッジ竣工式』 2008年3月27日

- 日本経済新聞『全ライン カメラで検査』2012年10月24日
- 読売新聞（群馬版）『時代読み 定年後企業』2012年9月18日
- 日刊工業新聞『中身濃い』2012年8月30日
- 日本経済新聞『小売PB強化 受託増え好機に』2012年8月24日
- 日本経済新聞『自社ブランド 販売強化』2012年8月15日
- 上毛新聞『付加価値高い製品開発』2012年7月12日
- 日本経済新聞ミネラル水伸び 前期最高益更新』2012年6月7日
- 日刊工業新聞格差広げた「新自由主義」』2012年5月21日
- 日本経済新聞『生産ライン「見える化」』2012年3月14日
- 日刊工業新聞『ウェブカメラ導入 不具合に迅速対応』2012年3月6日
- 上毛新聞『工場にネットワークカメラ 24時間ライン映像』2012年2月28日
- 日本経済新聞『ボイラー燃料 ガスに』2012年2月25日
- 日本経済新聞『4～12月純利益が最高』2012年2月9日
- 上毛新聞『高級茶でアジア進出』2012年1月11日
- 日本経済新聞『飲料輸出 アジア進出』2011年12月15日
- ぐんま経済新聞『生産現場の見える化実現』2011年12月1日

新 聞

- 上毛新聞『ハルナグループ純利益8%増』2015年2月5日
- 上毛新聞『未来を見据えた経営で持続成長』2015年1月27日
- 上毛新聞『飲料開発などで粗利益が改善』2014年11月6日
- 上毛新聞『高付加価値商品好調で増収増益』2014年8月7日
- 上毛新聞『2リットルペットボトル内製化』2014年7月10日
- 上毛新聞『タイ戒厳令 県内企業影響なし』2014年5月21日
- 上毛新聞『ハルナグループ（連・4～12月期）』2014年2月6日
- 日本経済新聞『PB商品強化 質と量追求へ』2013年11月7日
- 上毛新聞『猛暑で外注経費純利18%減』2013年11月7日
- 上毛新聞『ハルナグループ（連・4～6月期）』2013年8月9日
- 上毛新聞『東南アジア 展開強化 ハルナグループ数量35%増目指す』2013年6月20日
- 日本経済新聞『アジア向けPB飲料 ハルナビバレッジ年内にも製品化』2013年6月20日
- 日刊工業新聞『タイでPB飲料生産』2013年6月20日
- 上毛新聞『清涼飲料水、日傘が好調』2013年6月6日
- 上毛新聞『16年度上場へ 持ち株会社に』2013年2月7日

- 日刊工業新聞『事業エリア全国に拡大』2010年6月11日
- 日本経済新聞『ハルナビバ、PB増産』2010年5月28日
- 日本経済新聞『生産コスト削減加速 2010年2月24日
- 日刊工業新聞『3年後に完全内製化』2010年2月19日
- 日本経済新聞『純利益4～12月減茶系飲料が不振』2010年2月4日
- 日本経済新聞『純利益4～9月61%減』2009年11月7日
- 上毛新聞『売上高7%減、85億4900万』2009年11月5日
- 日刊工業新聞『容器成形・充てん一貫体制』2009年10月23日
- 上毛新聞『「良品」提供へ管理徹底』2009年9月9日
- 日刊工業新聞『飲料用茶葉を自社調達』2009年9月4日
- 上毛新聞『売上高2.7%増 4～6月期PB商品堅調で』2009年8月8日
- 日本経済新聞『前期最終黒字に転換 自社開発商品が好調』2009年5月28日
- 日刊工業新聞『ハルナビバレッジ社長青木麻生 攻めの姿勢でけん引』2009年5月26日
- 日刊工業新聞『ハルナビバレッジ顧客との共同開発強化』2009年5月22日
- 日本経済新聞『茶系飲料、アジアで拡販』2009年1月16日

- 日本経済新聞『4～9月純利益最高に』2011年11月10日
- 日刊工業新聞『トップ対談』2011年9月27日
- 上毛新聞安全・安心を再認識』2011年8月10日
- 日本経済新聞『ミネラル水好調 4～6月最高』2011年8月5日
- 日本経済新聞『赤城山の水 地元名物に』2011年7月30日
- ぐんま経済新聞『ミネラル水の対応強化』2011年3月31日
- 上毛新聞『東北地方太平洋沖地震に対する義援金拠出について』2011年3月29日
- 日本経済新聞『ミネラル水、増産急ぐ』2011年3月25日
- 上毛新聞『注文殺到 対応急ぐ』2011年3月25日
- 日本経済新聞『食品・生活関連の増産急ぐ』2011年3月24日
- ぐんま経済新聞『猛暑効果で過去最高業績』2011年3月3日
- 日本経済新聞『純利益、最高に』2011年2月25日
- 上毛新聞『ハルナビバは3倍増』2010年11月6日
- 日本経済新聞『小売り飲料など販売好調』2010年8月6日
- 日刊工業新聞『ボイラ燃料LNGに全面切り替え』2010年7月6日
- 日本経済新聞『ペットボトル梱包装置導入』2010年6月16日

- 日経MJ『茶系飲料 欧州で発売』2007年2月14日
- 日本経済新聞『茶系飲料 欧州で発売』2007年2月7日
- ぐんま経済新聞『第一工場の設備増強』2007年1月11日
- 日本経済新聞『茶系飲料の生産拡大』2007年1月11日
- 日刊工業新聞『ハルナエコロジー株式会社 きのか原料に飲料』2006年12月1日
- 上毛新聞『ハルナエコロジー株式会社 産学官できのか飲料』2006年11月30日
- 日刊工業新聞『ハルナエコロジー株式会社 欧州で自社商品販売』2006年11月28日
- ぐんま経済新聞『ハタケシメジ「デカテス」入り機能飲料』2006年11月16日
- 日本経済新聞『県産キノコや桑で飲料』2006年11月8日
- 読売新聞『生の体験談から刺激』2006年10月28日
- 上毛新聞『本社3工場がHACCP取得』2006年9月22日
- ぐんま経済新聞『飲料開発、体制整う』2006年6月15日
- 上毛新聞『新社長に小出氏 青木氏は会長に』2006年2月24日
- 上毛新聞『風人雷人 次の10年は自社ブランド』2006年1月17日
- ぐんま経済新聞『わたしの視点 資源の回復こそ未来を作る』2005年12月8日
- ぐんま経済新聞『上半期過去最高益を記録』2005年11月17日

- 上毛新聞『製造部門を分離へ グループ企業に継承』2008年11月6日
- 上毛新聞『ハルナビバレッジの私募債5億円東和銀行が受託』2008年7月3日
- ぐんま経済新聞『ハルナビバレッジ第3工場緑茶ライン増設』2008年3月6日
- 上毛新聞『ミネラル水生産 本格化』2008年2月13日
- 上毛新聞『高崎百年水 薬品使わずまろやか』2008年2月7日
- 日本経済新聞『新工場稼働 ミネラルウォーター生産』2008年1月23日
- 上毛新聞『緑茶飲料 日欧で販売』2007年9月19日
- ぐんま経済新聞『欧州向け輸出開始 ハルナヨーロッパ設立』2007年8月23日
- 上毛新聞『販売数量が最多 減収も増益確保』2007年6月22日
- 読売新聞『ハルナグループ オーパイ事業買収へ』2007年6月21日
- 毎日新聞『ハルナグループ オーパイ譲渡受ける』2007年6月21日
- 日本経済新聞『ハルナビバレッジ 同業の事業継承』2007年6月21日
- 上毛新聞『ハルナグループ 生産能力5割増に』2007年6月21日
- 朝日新聞『再生法申請のオーパイ ハルナビバレッジに事業譲渡』2007年6月21日
- ぐんま経済新聞『わたしの視点 市民のための行政とは』2007年5月24日
- 上毛新聞『風人雷人 品質強化と効率化図る』2007年4月10日

- ぐんま経済新聞『収益重点に政策転換』2004年6月24日
- ぐんま経済新聞『売上高、販売量当初計画を上回る』2004年2月19日
- 日本経済新聞『赤字幅21.8%縮小』2004年2月13日
- 全国きのこ新聞『ハタケシメジを特保飲料へ』2003年11月7日
- 日刊工業新聞『キノコを共同開発』2003年10月31日
- 読売新聞『ハタケシメジ全国販売へ』2003年10月31日
- ぐんま経済新聞『産学官で新シメジ普及へ』2003年10月30日
- 日本農業新聞『産・官・学が共同研究ハタケシメジ商品化へ』2003年10月28日
- 日本経済新聞『新キノコ普及へ』2003年10月24日
- 産経新聞『産・官・学で商品開発』2003年10月24日
- 日刊工業新聞『ハタケシメジ効率栽培』2003年10月24日
- 上毛新聞『キノコから特保飲料を』2003年10月24日
- 日本経済新聞『木片活用エコ発電実用化へ三菱電機と組む』2003年9月26日
- 上毛新聞『中小企業経営革新計画で県3社・1組合を承認』2003年9月23日
- 群馬建設新聞『中小企業の経営革新計画新工場を建設』2003年9月19日
- ぐんま経済新聞『県産品で健康飲料』2003年9月11日

- ぐんま経済新聞『来春にもキノコ飲料』2005年11月17日
- 日本経済新聞『独自商品売り込み強化』2005年11月15日
- ぐんま経済新聞『緑地公園整備』2005年10月27日
- ぐんま経済新聞『過去最高の販売量を記録』2005年8月11日
- ぐんま経済新聞『過去最高の販売量』2005年6月23日
- 日刊工業新聞『物流コスト15%削減へ』2005年4月25日
- ぐんま経済新聞『物流部門を分社化』2005年4月21日
- ぐんま経済新聞『ビジネススクール開講 県内の製造業者対象に』2005年4月21日
- 読売新聞『製造者養成講座』2005年4月14日
- 日本経済新聞『社員研修を開放 ビジネススクールを目指す』2005年4月14日
- ぐんま経済新聞『ビジネススクール 中堅、管理者を育成』2005年2月17日
- ぐんま経済新聞『夢はカナダへ』2005年1月1日
- ぐんま経済新聞『猛暑で販売量アップ』2004年11月25日
- 毎日新聞『市場の先読み成長』2004年10月11日
- 上毛新聞『技術革新で競争力 産学官が連携』2004年9月5日
- 上毛新聞『100億円ビジネスの次は自社ブランド』2004年8月31日

- 日本経済新聞『多品種の生産に対応』2002年7月6日
- 上毛新聞『年間40万ケース増産へ』2002年7月5日
- 上毛新聞『企業家育成で意見交換 2002年2月9日
- 上毛新聞『原点みつめ』2001年11月5日
- 日本経済新聞『ペット飲料生産25%拡大』2001年9月18日
- 日刊工業新聞『ペットボトルをフルラベル化』2001年2月6日
- 日本経済新聞『ペットボトル飲料受託』2001年2月1日
- 日本経済新聞『地方の独創企業』2000年9月5日
- 日本経済新聞『あとは株式公開だけ』2000年2月25日
- 日本経済新聞『新工場が完成、生産能力7割増』2000年2月20日
- 日本経済新聞『ペットボトルはファッションに』1999年8月27日
- 日本経済新聞『店頭公開申請予定』1999年8月20日
- ぐんま経済新聞『需要増で新工場』1999年7月22日
- 日本経済新聞『群馬の活力企業（情報公開で信頼つかむ）』1999年6月9日
- 日本経済新聞『27億円投じ新工場』1999年3月25日

- ぐんま経済新聞『環境会計を発表 2003年8月28日
- 上毛新聞『群馬発の特保飲料』2003年8月16日
- 産経新聞『ペットボトルに着目急成長 2003年6月4日
- ぐんま経済新聞『リサイクル機販売へ』2003年5月22日
- 読売新聞『半歩先の投資で成功』2003年3月7日
- ぐんま経済新聞『第3四半期報告会』2003年2月20日
- ぐんま経済新聞『飲料容器の特化が成功』2003年1月23日
- 上毛新聞『元気な企業発デフレを生き抜く』2002年12月6日
- ぐんま経済新聞『新生産拠点を模索』2002年11月14日
- 日本経済新聞『2004年度稼働で新工場を検討』2002年11月7日
- 上毛新聞『7-9月の利益倍増』2002年11月7日
- 毎日新聞『元気な会社（群馬のユニーク企業情報）』2002年8月29日
- 上毛新聞『四半期ごと業績報告』2002年8月22日
- ぐんま経済新聞『増収増益を計上』2002年8月22日
- 日本経済新聞『クレームを公表（上場にらみ情報開示）』2002年8月8日
- ぐんま経済新聞『多品種生産を強化』2002年8月8日

●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』 2007年11月8日

●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』 2007年5月24日

●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』 2007年5月16日

●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』 2006年11月8日

●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』 2006年6月8日

●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5月24日

●法政大学 大学院ビジネススクール経営学部特別講師
『企業家のビジョン』 2006年5月10日

●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』 2006年2月23日

●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』 2006年1月24日

●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』 2005年5月26日

社 会 活 動

講 師

●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』 2010年6月10日

●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』 2010年6月9日

●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』 2009年5月21日

●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』 2009年5月20日

●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』 2008年9月18日

●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』 2008年5月22日

●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』 2008年5月21日

●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』 2007年12月14日

●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』 2007年12月6日

●群馬大学 共同研究イノベーションセンター 客員教授
『事業アイデアの創出と強化』 2007年11月21日

講演

- 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 2011年7月14日
- 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 2006年11月9日
- （株）NHKコンピューターサービス講演
『新規事業改革』 主催：（株）NHKコンピューターサービス 2006年7月19日
- 関東商工会総会 基調講演
『経営戦略』 主催：関東商工会 2006年7月4日
- 高崎セントラルロータリークラブ講演
『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 2006年3月14日
- 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 2005年5月18日
- 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 2003年4月22日
- 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 2002年12月7日
- 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 2002年10月29日
- 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 2002年9月4日

- 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』 2005年5月11日
- 法政大学 大学院 社会情報学研究科講師
『起業家の決断』 2004年5月19日
- 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』 2004年5月12日
- 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』 2003年5月21日
- 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』 2003年5月8日
- 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 2003年1月22日
- 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 2002年11月27日
- 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』 2002年6月15日
- 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 2001年11月21日
- 群馬大学 社会情報学部 非常勤講師
『企業論』 経営史学 2001年4月～2005年3月

委 員

- 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
- 高崎経済大学 非常勤講師

- 高齢者創業合宿セミナー
『創業』 主催：雇用能力開発機構 2002年2月13日
- 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 2002年1月29日
- 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 2001年10月20、21日
- 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 2001年9月7日
- 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 2001年5月29日
- 新事業創出講演会
『起業家成長の鍵』 主催：群馬県中小企業振興公社 2001年3月15日

九里 敏彦／久保田 いおり／熊谷 勝男／雲越 友起／倉持 靖／栗村 大昭／黒岩 友絵／黒川 俊介／黒澤 厚美／桑原 春美／桑原 正樹／桑原 千春／小池 賢司／小池 志保／小泉 拓郎／神田 玲子／小金沢 伸介／小杉 忍／小菅 真沙志／小平 貴文／児玉 仁秀／後藤 和則／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 朋典／小林 奈緒／小林 直樹／小林 徳如／小林 大心／小林 由美子／駒澤 茉美／小室 聖治／小室 玉／小山 直人／近藤 武志

齊藤 英治／齊藤 清／齋藤 達彦／齊藤 直樹／齋藤 靖／佐伯 貴之／酒井 誠一／酒井 徹／阪井 光夫／境野 有希／坂田 幸三／坂本 直美／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／笹原 賢治／佐藤 恭介／佐藤 公一／佐藤 まち子／里見 義則／佐野 幸雄／山東 昭宏／塩浦 清美／重田 由紀／繁本 雪美／宍倉 有希子／静野 基成／柴山 薫／嶋原 康夫／清水 剛／清水 秀憲／清水 芳夫／下垣内 眞司／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／須永 典和／関 潔貴／関 麻紀／関 雪雄／関原 邦夫／千田 亮

高井 綾子／高梨 直樹／高野 千鶴／高橋 晃成／高橋 永次／高橋 弘／高橋 史江／高橋 計史／高島 将彦／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 康仁／田中 正和／田中 康弘／谷 洋二／谷野 瑞穂／田村 博／田村 昌基／田村 裕次／千葉 裕幸／千葉 亮／津久井 出／土田 正雄／都筑 和篤／角田 昭成／角田 翼／角田 ゆかり／樋田 誠／時枝 悟志／登坂 博／都丸 忠博／外丸 均／戸丸 浩／富澤 賢／富澤 進一／富澤 芳子／友野 隆

永井 厚子／永井 喜美子／永井 沈輔／中尾 和暉／中尾 博幸／長尾 顕／中川 勉／中川 裕斗／中久保 亨／中澤 修一／中澤 三葵／中嶋 紀明／中嶋 智幸／中曽根 盛英／中谷 穂積／中野 純夫／中野 敏夫／中野 博之／中信 翠英／中前 育生／中前 充博／中村 修／中村 新治／中村 利明／中村 洋一／中山 聡宣／並木 克浩／新部 元昭／西河 克／西田 純也／西村 一生／西本 憲司／根岸 陽一／野口 渉

ハルナグループ役員・在籍者一覧

役員（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 寿／須齋 嵩／中澤 幹彦

ハルナグループ在籍者（常勤者）422名（2015年12月14日現在。五十音順）

相川 美紀／青池 良／青木 弘一／青木 剛生／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 仁／新井 博／荒井 正人／荒川 たか子／淡嶋 高志／安藤 歩美／安藤 順子／安藤 直樹／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／池永 裕／池端 憲泰／石坂 剛／石関 千也／石田 秀一／石田 洋介／石原 明尋／石原 康之／磯部 和哉／磯部 真人／井田 直樹／板垣 忠明／櫟 直之／一倉 芳幸／一場 達也／市場 基久／伊藤 智隆／井上 仁／井上 弘樹／井上 泰宏／伊与久 勇人／入澤 和幸／岩井 孝之／岩崎 純一／岩田 浩治／上岡 達夫／植木 哲也／上原 孝之／牛久保 純平／臼倉 さえこ／宇田 雅章／宇津野 美奈／生方 勇／生方 勇次／梅山 慎太郎／江原 正馬／江原 正道／遠藤 実／及川 照夫／大井 宏美／太田 多一郎／大橋 愛／大畠 卓／岡田 覚／岡田 芳生／岡本 貴之／小川 啓治／小川 裕久／小川 礼子／萩原 秀樹／奥中 栄次／小倉 秀一／小倉 政人／尾崎 成紀／尾崎 達也／小野 貴志／小野 隆／小野 武史／小野里 正／尾身 海人

加賀谷 健治／柿崎 将大／蔭山 義和／笠原 英雄／片岡 正貴／片野 孝晴／片平 慎矢／片山 旺久／片山 道夫／桂 仁志／金井 直道／金澤 晋也／金澤 美幸／金谷 亘師／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／上山 美久／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／北谷 彰啓／木下 聖士／木下 将人／君島 由明／木村 桂／木村 寛之／木村 まき江／



写真 菊田真奈

羽賀 稔／橋本 由紀／蓮見 幸夫／畑山 吉信／花形 良久／馬場 文子／濱島 和昭
／濱田 達哉／林 修子／林 昇治／林 洋次郎／原澤 安夫／原澤 裕介／原山 博之
／春山 泰隆／東畑 力／兵藤 弘行／平井 幸太／平岡 義朗／平児玉 譲司／平林
洋／広神 秀俊／笛木 啓子／笛木 将司／深見 寿／福井 健介／福島 隆夫／福嶋
正智／福田 智宏／藤井 健二／藤井 秀一／藤井 幹男／藤井 満／藤原 達也／船
津 保廣／不破 暢誉／古市 直也／星川 悟／星野 清／星野 匡央／星野 都／細矢
静香／堀越 勉／堀部 諒介／本多 信人／本多 みさ子

前島 陽子／前原 勇／前山 久己／曲出 公仁子／真下 進／増田 尚広／町田 透／
町田 正志／松井 健一／松井 千絵／松井 巖顕／松浦 邦彦／松尾 正人／松下 哲
也／松下 護／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／三友 進／峰岸 なおみ／三原 修一／三村 正
行／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／邑上 豊隆／村田 龍哉／村中 邦男／茂木 功／本山 あゆみ／森 伸
一／森 久士／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 敦也／山崎 武洋／山路 芳
史／山田 賢寿／山田 隆弘／山田 八重子／山田 航／山中 章裕／山中 香枝／山
村 慎一／山本 多恵／山本 宏／湯浅 義彦／横尾 雅行／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
／若林 忠明／渡辺 夕子

Pavares Prayoonhong／Klayoo Saowakon

創業者 青木 清志

ハルナグループ創立二十周年記念
優秀創業者賞受賞記念

一滴の水

2016年2月23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2F
TEL：03-3275-0191（代）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（代）FAX：027-387-0102

編集／デザイン 合同会社パブリック・ブレイン
印刷 株式会社未来社

※本書収録内容の無断複製・コピーは禁じます。

