

未来を構想する

夙^{しゆく}夜^や夢^む寐^び——未来を構想する

AIは人類を超えてしまうのか

昨今、AIという言葉が様々なメディアでもはやされています。AIは「人工知能」と訳されることが多いのですが、「Artificial Intelligence」の略語で、コンピューターを紹介して知的な作業をするソフトウェアのことです。

このAIが各分野で活躍し始めると、多くの失業者が生まれるでしょう。雇用に大変な影響を及ぼします。すでに数千人規模のリストラ計画を発表している都市銀行もあります。おそらく最終的には都市銀行・地方銀行を含め、10万人規模のリストラになるのではないのでしょうか。

人類の知能を超えるといわれるAIですが、通信・情報の世界などでは、すでに進展しています。かたや、先日、米国のフェイスブックによる個人情報漏えいが発覚しま

した。様々な情報がビッグデータとして記録されていたものが、一気に外に出てしまう。はたして、AIが世に浸透する時代になったときに、誰が人工知能を支配するのか。誠に恐ろしいことです。

今後、RPA (Robotic Process Automation) ——ロボットによる業務の自動化が進み、様々な分野に入ってくると想定したとき、人とロボットの関係を考えてみると、なかなか厄介です。今までは人が機械を操作し、物を作ってきました。これからは、機械が人を使う時代になってくるかもしれません。あるいは、人が担っていた仕事をすべて機械が行う時代になるかもしれません。また、AIは、ロボットの制御にも使われます。

そうになると、労働・仕事のあり方、考え方が大きく変わってくるのではないのでしょうか。単純作業はことごとくなくなり、経営側はコストダウンを目論むことになりますから、従業員の再教育・再訓練がどうしても欠かせなくなると思います。

先の銀行の例を見ても、人の雇用を「仕入れ」と捉えているところがあります。いわば在庫過多だから売却すればいい、あるいは除いてしまえばいい、という考え方です。作った物が不要であるなら、貴重な原料も含まれているでしょうから、次なる新しいものにどう応用していくか考えることもできるでしょうが、そういう発想はないように思えます。

ます。

日本の今の姿は、まったく余裕がありません。長らく成長率は1%を切っています。こういう時代にAIのような新しいテクノロジーが様々な現場に定着したとすると、私たちの活動はどう考えていけばいいのか。人が疎外される姿が出てくるのは間違いないでしょう。

今後、ますます人口は減少します。今世紀半ばには9000万人ともいわれます。また、日本は世界に先駆け、高齢化のスピードも速めています。生産人口が確実に減っていく時代の中で、非常に困った事態だという論調が支配的です。私は違うと考えています。デメリットと捉えるのではなく、新しい日本の生き方の設計を考える契機にすればいいと思います。

現在の通信は4G世代ですが、今後5G世代に入っていきます。4Gに比べ、通信速度が100倍、容量が1000倍になるといわれています。それに伴い、AIが様々な現場に導入されていく時代になったとき、すっかり様相は変わってくるでしょう。「ハルナビジョン」と照らししてみると、10年計画の後半から、こういう時代になってきます。さらに次の10年には、現実世界と仮想世界が複合される時代になってくるのではないでし

ようか。実質的な出来事と物が融合してしまう。そういう時代です。

自然物と人工物を超えた「超自然」など、今現在では想像できないと思います。夢のような話です。しかし、この世界のどこかで、これを支配して、いわば政治的に地球の覇権を独占しようとする国家が現れるかもしれません。実際、サイバーウォーは起こっています。

私たちは、デジタルとアナログをごちゃ混ぜにしたような世界を生きるようになる。皆さんは何の抵抗もなく、スマートフォンから情報を得ています。かつてこんなことはありませんでした。しかし、このことを既視感、つまり当たり前のことと捉えている。同様に、ああいう時代がやってきても、私たちは受け入れてしまう。

また、恐ろしいのは、遠隔操作ができてしまうことです。すでに、医療の世界では現実化していますが、ビジネスのあり方というのもこれまでと異なり、私たちはそういう場に身を置く可能性があります。こういう時代への対応というのは、なかなか難しい。だからこそ、レジリエンスという考え方が必要です。

レジリエンスとは、危機や変化などに対して素早く、しなやかに回復していく力、あり方などを指します。これが非常に重要になってくる。経営は持続ですから、何か起きたと

きに、素早く正常に回復しなければいけません。肝になるのは、時間です。素早く現状回復する。今後、中長期経営計画を構想するときに、必ずレジリエンスをどのように確保するか留意してください。

A-1との関わりは避けられない

私たちが経済活動をするに当たって、最も変化するものは食料やエネルギーなどの資源です。経営理念に挙げているように、資源の無駄を省く。これが原点だと思います。生産の現場に投入するエネルギーをどのように吸収し排出するのか。それだけに留まらず、省エネ化の現場をつくり、無駄の除去を徹底する。

今後、高度経済成長が起らないにしても、途上国は一生懸命、経済活動をしています。これまで先進国は、500年もかけて、資源の無駄づかいをしてきました。ですから、もう資源を無駄にするな、と言える立場にはありません。さらに、アフリカの僻地にまで資源を求めようとしています。

冒頭に話しましたように、単純作業の現場に大きな変化が訪れようとしています。そ

ここに従事している何十万、何百万という人たちの現場が失われてしまう。再訓練・再教育をする余裕はないと思います。ここに富の略奪という形で、内戦や戦争が起きる可能性が秘められています。私は、AIやロボットの開発は、先進国の新たな戦略の一つではないかと捉えています。

2024年頃には、GDPにおいて、中国が米国を追い越すといわれています。米国は8000〜9000兆円の債務赤字を抱えていますから、軍事予算もかけられない。冷戦時代のようにはいきません。ロシアも同様ですが、中国は多少の無理をすればできてしまいます。中国は、人工知能が活躍している時代に、これらを駆使して、新たなポジションを得る術にしたいと思います。

日本を翻って見たとき、国内市場は戻つばみする中で、国内や国外と分けられない方がいいでしょう。今後は、国内に閉じこもっては、経済活動はできません。一方、AIの時代になったときに、高齢化社会にとってはプラスに働くでしょう。義手・義足などの性能が上がり、健常者と障がい者の区分けもなくなると思います。オリンピックとパラリンピックの区別も不要かもしれません。それくらい、世の中の常識は変わってきます。私たちは、AIを使いこなしていかななくてははいけません。避けて通ることはできない。

これまでコストがかかってきたものがかからなくなる。そういう部分もあるからです。AIを受け入れ、使いこなす術を身につけないとなりません。たとえば、自動翻訳はだいぶ進んできています。まさに、AIの典型です。すでに多言語対応ですから、劇的に普及すると思います。ですから、通訳という仕事は不要になる時代が来るかもしれません。

審美眼を養い、価値を稼ごう

芸術と科学は互いを視野に入れ、手を差し伸べ合う関係にあります。科学というのは、経営を数字に置き換え、分析することです。長い間の通例になっています。そこにアートの感覚を介入させ、経営を異なる目で見て、判断していく。

経営者の中には、意思決定をする際、迷いが生じてしまう人もいます。物事を論理で考える人と直感で捉える人がいます。誤解のないようにいえば、直感で捉える人は、すでに直感によって、物事を論理的に解釈してしまっているということです。ただ、物事を見て、すつと行動するというわけではありません。

「審美眼」というのは、正悪を識別できる目です。この審美眼が経営には必要だと思

ます。現在、新聞を賑わしているような不祥事の多くは、この審美眼が欠けているからです。数字（科学）というのは、正悪は問いません。倫理観というのは科学においては問われていません。審美眼を備えていれば、意思決定の際、迷うことはありません。

今後、こうあってほしいという人財を、組織の中でつくり出していくことが求められます。時間が稼げるからといって、どこかに優れた人がいて、ヘッドハンティングするというのは望ましい形ではありません。人財の教育論と経営論というのは一本でつながっています。相互にシナジーがあります。アートというしなやかな目が働いた価値観・考え方、それが資質として必要だと考えています。時間をかけてつくっていく。そこに深い価値があります。研究と経営も密接につながっています。研究のない開発というのは、底を深めていないということです。そうなれば、必ずコモディティ化してしまいます。

企業には品格が求められます。そのためにはどうすればいいのか。当然、お金で買えるものではありません。こうすれば品格のある会社になる、などと簡単にはいきません。審美眼を背骨にし、企業の持続可能性を十分に考えた戦略が必要です。お金を稼ごうなどとは考えない方がいい。お金も大事ですが、目的化してしまっただけはいけません。価値を稼ごう。そして、その価値を高める。この生き方です。その中に、おのずと品格の備わ

った企業の姿が見えてきます。決してたやすいことではない。しかし、そこを突き破っていかないといけません。

自分たちの価値とは何だろうか。それは自分たちで見つけてください。

青木 清志

(2018年4月23日ビジネススクール)

目次

夙夜夢寐——未来を構想する 3

■日刊工業新聞特別対談 審美眼が経営を際立たせる 16
〈青木清志×井水治博〉

■これまでの20年、これからの20年——伝統の継承＋未来の選択 28
〈役員ディスカッション〉

■地球を覆っている閉塞感を破るには次の世代しかない 84
〈須齋嵩×岡俊明×青木清志〉

■これからの道 98
〈社員31名ディスカッション〉

■未来構想 119

歴史論・経営論・組織論 120

ワーク&ライフバランス 139

エコシステム 150

残業 162

職場環境 190

■ 論談風発——演劇があればこそその今 206
〈羽佐間道夫×高橋淳一×森田茂×青木清志〉

おわりに 230

■ 資料 235

ハルナグループ経営史 236

ハルナグループ会社概要 242

ハルナグループ役員・在籍者一覧 245

審美眼が経営を際立たせる

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）

ハルナビバレッジ（群馬県高崎市）は創業22年を迎え、なお躍進を続ける。創業者の青木清志名誉会長はペット飲料時代の到来を読み成長の礎を築いただけでなく、IoT（モノのインターネット）を見据えての工場のスマート化など一歩先を行く施策を展開してきた。ただ、今の世の中は先行きが不透明で不確実な時代。未来を見通しにくくなっている。成長軌道をより確かなものにするキーワードとして「審美眼」を掲げた。美を的確に見抜く能力が開く未来の企業経営とは。日刊工業新聞社の井水治博社長が聞いた。

美学的感性を育み創造性を高める

井水 青木名誉会長は通り一遍ではなく、独自の視点を常にお持ちで、さまざまな問題提起や未来への提言を伺っています。

青木 今、地球社会は歴史的な変革の時代を迎えています。この地球に住む人々は環境や食料、難民、テロをはじめ、さまざまな問題に直面しています。企業はこういった社会問題の解決に積極的な姿勢を見せることが使命であり、その責任を負うことが求められています。実際、その貢献によって投資先企業を決める「ESG投資」が欧米を中心に広がっています。経済の良しあしは別として、投資や金融に関して、こういう観点が生まれていることは画期的なことだと思います。これらを達成するには長い時間がかかります。地球が限界を迎えてきていることを、国際社会が実感しつつあります。このような動きに、私は期待を持っています。

井水 中国やインドといった新興国は排ガスの問題が深刻です。これからの投資はアプリカだと言われておりますが、そうするとアフリカでも排ガスの問題が始まる。人口増加に伴い、人々の欲望も増大するでしょう。本当に地球は持つのだろうかという懸念がありますから、

私もESG投資といった動きには同感です。

青木 これまでの経過を見ると、国際社会を引っ張っていくのは人々の知恵や輪より、マネーです。冷戦以後、殊にそういう傾向が見られました。だが、2007、8年の金融破綻以降、世の中は変わっていきました。

昨年10月、私は3週間ほど欧州にいました。ロンドンで会った古い知人は「日本人留学生が本当に少ない」と嘆いていました。私は「今、日本ではビジネススクールを卒業した人たちが、いわば『エスタブリッシュメント（特権階級）』になっており、政治経済を作り上げている。ところが、若い人たちはこうした現状や戦略では、今後の世の中は切り拓けないのではないかと気付いている。だから日本の学生は留学しなくなっているのだろう」と答えました。

また、「今の若い人の中には、ビジネススクールや大学で学ぶ内容に懐疑的になっている人もいるだろう」「日本企業の場合は高コストを理由に社員の留学を減らしている」とも補足しました。実際、企業から派遣されて1、2年学び、MBA（経営学修士）を取得して戻ってくるケースは欧米では見直されつつあります。では、どこで学んでいるのかというと、例えばロンドンのロイヤル・カレッジ・オブ・アート（RCA）。つまり、芸術系の大学です。

カリキュラムを見ますと、決して数字で学ばせようとしていません。論理的スキルに偏らず、美学的感性を豊かにすることで、創造性を高める。若い人たちの考え方もそうですが、アカデミー側も考え方をシフトしているのは、とてもいい傾向だと思います。米ハーバード大学や米スタンフォード大学の教養学部でも美学が選択できるようになっています。ビジネススクールにおいて、最大のテーマはサイエンス（科学）です。一方、RCAなどではアートです。この二つが融合されていけば、若い方たちはいい時代に入っていけることでしょう。

今、日本が置かれている状況で、20代の人たちがどう育っていくのかは、非常に大事なテーマです。日本の中学・高校の学力は、国際的に優秀な成績を収めています。しかし、大学に入ってからがいけない。会話して考えるところという勉強の方法をしていません。英国の高等教育専門誌の「THE世界大学ランキング」の2016年版で、50位以内に入っているのは東京大学だけです。大学も根本から生まれ変わらなといけません。

井水 大学も変わっていかなければいけませんね。今、一つのトレンドとして、文化系と理科系を融合する文理融合という流れがあります。そこから新しい学問の成果を出していこうとする試みは大事だと思います。ご指摘の芸術との融合という視点を取り入れることも必要なかもしれません。



真善美を規範に意思決定を

ろうとしているとしたら、なおさらです。

そこで、先ほど挙げた美学です。「審美眼」という言葉がありますが、これは「美」と「醜」を見分ける眼です。日本の学生にも、この美学を学んでほしい。そうすれば、データ改ざんをしたトップの人たちの顔を醜いものとして捉えられると思います。私はトップの人たちにも、この審美眼が必要だと考えます。

私の場合、学生時代、美学を学び、演劇を通して解釈してきました。ハーバード大学などのカリキュラムを見ますと、「美学、その解釈」とあります。この「解釈」がとても重要で

若いうちに、なぜこの絵はすばらしいのか、なぜ美術館に飾られているのか、飾られなかった絵は何が違うのか、といった美の解釈で価値判断を学ばせています。

これを経営に置き換えると、やっていいことと悪いことを識別することです。そういう目を備えた人が社会に出て、経営幹部になったとき、紆余曲折を経たとしても、その企業は正しい道を歩むでしょう。審美眼を持った若い人たちが新しい日本を築くと考えています。

井水 問題の本質を突かれていると思います。美しいか、醜いかを感性で認識し、そして美

に対する解釈論をもって「美しい経営」を実践する。青木名誉会長は美学を学び、従来「演劇的経営論」を打ち出しています。今回のお話は「美的経営」と言いますか、企業や経営者にとって生き方の美しさが求められているということだと思えます。

青木 ごまかしは利きません。どこで道を誤ったのか、そのポイントは必ずあります。ところが、手段を問わず最短距離を行って解



決しようとする。法に触れなければいいじゃないか。それで業績を改善させればいいじゃないか。そう考える経営陣が多い気がします。もちろん、法律が実態に追いついていない場合もあります。しかし、グレーなものはグレーです。

哲学者のカントは「真善美」を唱えました。その真善美を自身の中に取り込み、自身の規範を作る。問題に直面したとき、どう解釈し判断するのか、そして、どう行動するのか。その規範によって意思決定すべきです。

井水 御社は以前から「見える化」に取り組んでいます。そこでも、単なるデジタル化ではなく、アナログつまり人間の感性を生かさないと、本当の効率化は図れないというお考えです。人間は子供でも犬や猫を瞬時に見分けられますが、コンピューターにこの認識をさせようとする大変なようです。コンピューターが進んでいると言っても、まだ人間に追いついていない分野ともいえます。そういう意味でも、美的感性を経営に取り入れるということは最先端な考え方といえるでしょう。

青木 人間の活動に限界があるとしたら、それを人工知能（AI）が補うのはいいでしょう。ただ、人間が疎外されていく社会はよくありません。人間にしかできないことがあるにもかかわらず、コストの観点で人を疎外する企業活動は、美学の観点からいえば「醜」になります。

人間の持つ五感は最大のコンピューターですから、もっと生かすべきです。人をリストラすれば採算が合うという単純な考えは、これまで育ててきた人財を失うのですから、もったいない話です。

疑うことで自己を客観視

井水 あくまで人が基軸で、人間特有の能力を伸ばし、未来の成長につなげるということですね。そうした経営を実践されていく上で、留意していることはありますか。

青木 日本の中で一番問題なのは、依然として「ムラ社会」で、我々も気をつけようと言っています。ムラ社会を言い換えれば同質性。何よりムラのことを考えておけばいいのですから、大局観が欠けてしまいます。

かつての財閥は戦後70年を経て変貌しましたが、以前は「イエ文化」「侍文化」といいますが、自律性がありました。しかし、今の企業は、あの会社がやるからウチもやると考える。同じ論理で同じ物を作るから、市場に同一の物が回り、売れなくなりますね。論理的に解釈すれば、結果、皆同一になってしまいます。

もし美学を学んだ人が開発に携われば、市場の統計などに惑わされず、自分の価値観で商

品開発をするでしょうから、誰にもまねされない、他と違うものが生まれます。

他と異なるものを作らなければ長期利益にはなりません。おかげさまで、当社は今業績が堅調ですが、そういったものを作らなければ終わりです。製品の差異は各現場の差異によって生まれます。違いがあつて、初めて成果が出ます。他にないものを先駆け、そのブランドのストーリーを確立させれば、他は追従できません。このことは横並びの記事や発言を提供するメディアの世界にもいえるのではないのでしょうか。

井水 一般的な差別化というよりも、もつと本質的な獨創性に基づく差別化ですね。他との違いが質的・美的な領域にまでは到達していなければ、本物として長続きしない。

青木 今の30代くらいの人たちが、リーダーになって引つ張っていく社会が生まれていく中で、違いをもっと出してほしい。大学を卒業して企業に入り、上司の言うことだけを聞くのではなく、疑いの目を持たなければなりません。

疑うことで、人は進歩します。疑うことは失礼ではない。自分の価値観や判断を確かめる行為。年配者の話を聞くな、とは言いません。聞いた上で、疑いを持つてほしい。他の選択肢はないのかを探る。また、その選択をした場合の結果を自分で想定してみる。いわば、自己を客観視する。そういう生き方をしてほしいです。

井水 今の学生は素直で、すんなり組織になじみ、自らムラ社会に溶け込もうとしているように見えます。

青木 それでも、私は若者を支持していきたい。幅広く勉強し、豊かな教養を備えた真のリーダーが生まれてほしいですね。リーダーが出てきて、今の日本をひっくり返してほしい。

仕事・生活で質の高い過ごし方を

井水 最後になりますが、御社が現在注力している取り組みをお聞かせください。

青木 大きく3点あります。ひとつはワーク&ライフバランスについてです。この2年にわたって会議を24回行いました。最大のテーマは定年をなくすことです。社員が自分の将来設計で、60歳を迎えても仕事を継続したいと思ったとき、会社としてどう支援できるのかを考えています。並行して残業問題に取り組んでいます。残業は本来やってはいけない。何年かは要すると思いますが、残業はゼロにしたい。

しかし、ワークとライフがバランスされていればいいということではありません。質が重

要です。働く時間、家族と過ごす時間、自分で過ごす時間、それらの質を大事にしてほしい。「よりよい暮らしのために、より良い政策を」をテーマに、皆と考えていきます。

二つ目は、海外市場開拓の本格化です。以前から東南アジアに注力してきましたが、1年前くらいから欧州にも目を向けています。現地で良いパートナーが見つかり、スペインやフランスで販売しています。我々は原料の選定、味出し、品質管理などのバックアップをさせていただいています。先に挙げた欧州訪問は、マーケティングの目的もありました。今後、欧州で緑茶が紅茶をしのいでいけるのか、今の味のままでいいのか。明るい兆しはありますが、まだまだ定着には時間がかかりそうです。

三つ目として、経営資源の見直しを図っています。それは工場や設備といったハード面、人財といったソフト面の両方です。ワーク&ライフバランスとも関連しますが、工場内の熱源や空気循環といった環境などの見直しに着手します。

ジオ・エコノミクスの視点からすると、ひとつの企業が存続するための10年計画などが果たして実現できるのか、真剣に考えざるを得ない状況です。さまざまリスクを想定する必要があるですが、そのリスクを読み取るのが難しい。そのため、私たちハルナグループにおいて、今後10年どういった時代を作るのかを問うても、経営企画に携わる人たちは明瞭な回答は出し得ません。だからといって、手をこまねいているわけにはいきません。

確かに、非常に時代が読みにくくなっています。ただ、総会で従業員皆と顔を合わせたら、明るい相貌をしていました。この先に確かな未来があり、夢があると、若い人たちに期待しています。

井水 本日はありがとうございます。

(2018年2月6日「日刊工業新聞」掲載)

これまでの20年、これからの20年

——伝統の継承+未来の選択

■参加者

青木清志	ハルナグループ名誉会長
青木麻生	ハルナビバレッツ代表取締役社長
中澤幹彦	ハルナプロデュース代表取締役社長
栗原健一	ハルナビバレッツ常務取締役
青木日出生	HARUNA代表取締役社長
須齋 嵩	ハルナビバレッツ取締役
岡 俊明	ハルナビバレッツ社外取締役
小出信介	ハルナビバレッツ社外取締役
菅谷重信	ハルナビバレッツ非常勤取締役
小林欣司	ハルナビバレッツ監査役
小出亮介	ハルナビバレッツ監査役
藤井 満	ハルナビバレッツ監査役
山崎敦也	ハルナビバレッツ執行役員
古市直也	ハルナプロデュース取締役兼専務執行役員
	ハルナプロデュース取締役兼専務執行役員

ハルナは創業から20年を迎えましたが、いい時間でした。皆様にとって大事な時間だったと思います。20代前半で入社した人、30代、40代になって入社した人、社会で功をなしてから参加してくださった人もいます。

今回は「これまでの20年、これからの20年」と題して、創業の1996年から2015年、そして、2016年から2035年と区切って語り合っています。いきましょう。

〈第一部〉これまでの20年を振り返る

創業直後の大型投資の意味とは

青木清志（以下、青木） ハルナの創業期は、とんでもない時代でしたね。山一証券・北海道拓殖銀行などの倒産（いずれも1997年）、他にも老舗商社の倒産もありました。本当に日本社会が大混乱でした。そんなときですから、私は随分周りに引き止められました。「製造業の経験がないのに」「なんでこんな時代に会社を作るんだ」そんなことも言われました。

起業するときに10億円必要で、その後、何倍も必要なのはわかっていました。銀行に担保を差し出して借りた企業もあります。しかし、銀行は多くの不良債権を抱えてしまいました。その方法は避けるべきだと判断しました。事業の将来の見通し、あり方——顧客を獲得すること、何を作るかということ、この事情の展望を作り上げること——を訴えていくことから始めました。

最初に、工場長になってくれたのは増尾さんでした。小出（信介）さんは、当初銀行にいましたが、「あまりおもしろくない」と言っていると、父親から私の耳に届いていました（笑）。創業から半年前後に、小出さんが鞆一つで訪れてくれた。24、5歳でしたね。他には誰もい

ません。そうしたら、中澤（幹彦）さんが事務所にやってきて、その場で入ってもらうことに決めた。それから20数人になり、スタートしました。

土地を借りて建物を造り、機械を入れる。そう簡単にはいかなかったけれど、なんとかメドが立ち、群馬銀行から群馬リースを紹介してもらい、リースの枠を用意していただきました。今度は運転資金がいる。2億円は必要でした。1億は群馬銀行でお世話になりましたが、もう1億がとても苦労しました。野村証券に社債を引き受けてもらう調達方法を考えました。当時、野村証券の100%子会社、ベンチャーキャピタルのジャフコの副社長だった津田（晃）さんが工場を訪ねてください、8000万円の社債を引き受けてくれました。創業まもない会社には稀なことでした。その後、ジャフコの代理店だった群馬キャピタルの小林（欣司）さんと高嶋（重皓）さんがお見えになりました。

スタートの体制が整い、お客様をどうするのか。東京圏や大阪圏のスーパーマーケットの共同購入機構を持っているCGCジャパンやニチリウ、コプロをお訪ねして、工場ができた際の協力を要請しました。

生産工場を造りながら、どんどん顧客開拓に努めました。当時館林にあったサッポロビールの工場が閉鎖しており、「よしサッポロさんに行ってみよう」と本社に伺いました。田中社長にお会いし、同席されていた内野さんに「群馬の委託工場に指定していただいけませんか」とお願いしました。また、特許に抵触しない独自の緑茶製品の共同研究・開発をし、小型ペッ

トボトルでやりませんか、と相談しました。その後、烏龍茶の大型ペットボトルを引き受けることになりました。あれはありがたかったですね。おかげさまで1年目から若干利益を出せました。

それから、あつという間に第二工場を建てました。なぜ投資をこうも続けたのか。銀行はやめておけ、と盛んにおっしゃった。しかし、このとき、第二工場を造らなければ、今日のハルナはあっただろうか。ペット飲料の成長をこの先10年と見ていました。ですから、最初の5年で、顧客のためにもすべてのサイズの飲料を製造できる設備を調える必要があると判断しました。小出さん、どうでしたか。

小出信介(以下、小出信) なかったでしょうね。ドンピシャでした。これまで取引のなかった企業、たとえばJTさんに「桃の天然水」をペットボトルでやらせてくれませんか、とお願いに行けたのも、第二工場で小型がやれるようになったからです。他の企業で作れるところはありませんでした。

青木 企画と事業構想はよかったと思う。でも、イタリアの機械だったから、散々でしたね(笑)。出来上がっても不良品。中澤さんは、あの頃、至る所で頭を下げて……。あのとき、もうダメだというくらいの気持ちになりましたか。

中澤幹彦(以下、中澤) そうですね……(笑)。実はサッポロさんからは「今のままでは仕事をしたくない」と言われました。小型は半年くらい仕事をいただけませんでした。

青木 でも、サッポロさんもJTさんも待つてくれましたね。他に工場がないからですよ。ひとつの教訓ともいえるけれど、私たちが一步先を歩んだのは、本当に賢明な選択でした。

中澤 当時はまだ缶ラインが60数%で圧倒的に多い時代で、ペットラインが稀少でした。

青木 その頃、増尾さんがガンで亡くなられてしまい、コカ・コーラ社の工場長を卒業された菅谷(重信)さんと遭遇しました。よく来てくださいましたね。

菅谷重信(以下、菅谷) 日本コカ・コーラを定年退職し、人材銀行に登録していたところ、青木会長からお声がかかり、東京でお会いしました。お話を伺って、青木会長のお人柄、将来へのビジョン等に魅力を感じ、その場でお手伝いしよう決めました。

でも、群馬県ですからね。女房がついて来てくれるか心配でした。そしたら、青木会長が新築の社宅を用意してくださったり、きめ細かいお心遣いをいただき、女房がイチコロでし

た(笑)。それでお世話になることになりました。

9月に入社したのですが、初めての仕事がサッポロさんへの対応で、入社早々サッポロさんに謝りに行きました。

青木 そうでしたそうでした(笑)。本当にペットボトルが憎らしいくらいで……。それでも結局、半年くらい繰り返し返してしまっただけ。

中澤 いえ、実際は1年くらいです。初期の頃は機械の不具合が多く、イタリア製の部品を日本製に改造・交換するなど対処しました。仕事はたくさんありましたが、機械の問題から不良品の発生も多く、その間は作っては製品の品質検査をする日々に追われていました。

青木 赤字を出さないでやってこられたのは、サッポロさんが小型はダメでも大型で注文してくれたからです。あれがなかったら大赤字で、とても銀行に返済はできなかった。それ以来、私はサッポロさんの方に足は向けていませんね(笑)。工場が2つあるというのは、そういう意味でよかった。1つを動かすことができた。

でも、第二工場だけ見れば赤字です。設計してくださった企業に補償を求め、何度か交渉を進めて、弁済してもらえました。とにかく必死でしたよ。ずっと工場が止まっているわけですから。

当時、品質不良の商品が混ざってしまい、全品回収となってしまうことがありました。このこともその後の教訓になりました。品質管理の重要性をより感じました。

菅谷 その不良品が倉庫に一杯ありました。それを潰すのが大変だった記憶がありますね。

青木 処分するのに、お金が随分かかりました。いや、大きな出来事だったね。とても緊張しましたよ。それから品質管理のメンバーを増やし、菅谷さんに「鬼」になっていたいただいて、現場を指導してもらいました。

その後、第一・第二が稼働すると、私が第三工場をやると言い出した……。みんなの顔に「やめとけ」と書いてありましたよ(笑)。

菅谷 第四までやるとおっしゃるから、さすがに反対しました(笑)。

青木 小林さんに役員として参加していただき、群馬銀行との間に入ってもらいました。でも、群馬銀行はお金を出さない。第二まではお金を出していただけなんですが、さすがに3年半しか経っていませんでしたから理解は得られませんでした。確かに、普通じゃないですね。

小林欣司(以下、小林) さすがにもう第三工場の30億円は無理でしたね。

青木 当時の取引先は20社はありました。けれど、銀行の目から見れば危なくてしょうがない。結果的に、三菱商事と提携しているダイヤモンドリースから設備の資金調達を試み、30億円の融資を得られました。

実際、イタリアの機械を懸念する企業が圧倒的でした。みんなは、これは潰れるぞ、と思っていたんじゃないかな(笑)。しかし、新しい顧客を取るためには、第三工場に国内の機械を導入する必要があり、30億円が必要でした。

小出信 確かに無茶は無茶ですよね(笑)。当時の資本金が3000万円で、工場が2つ。自己資本比率が1%か2%の現状に、第三工場の建設ですからね。

青木 清水の舞台から飛び降りるつもりでしたが、ちょうどその頃、「週刊ダイヤモンド」の取材を受けました。工場の写真を撮ってもらい、インタビューもしてもらいました。成長率が高く、10年後には上場企業になる、という記事でした。ランキングでも全国でナンバーワンとなりました。

その雑誌を見て、取引のなかった東和銀行や第一勧業銀行(当時)がいらした。土地・建物の融資をお願いしたら、「いいですよ」と。しかも、わずか2週間くらいで決断してくれた。何とも嘘みたいな話で、ありがたかった。これで第三工場をスタートできた。味の素さんの「アミノバイタル」をやって、カゴメさんやダイドーさんも取引が始まりました。

5年で第三工場までやってしまった。70億円の投資ですが、体制は整いました。しかし、当初から大きなリスクではありませんでした。

後に、ある人から「あなたはそういう方法をどこで学んだんだ」と聞かれたことがあります。学ぶどころか、毎日が戦争でしたと答えました。

菅谷 大量生産できるようになりました。でも、量を作らないと収益になりませんから、それは必死にやりましたね。

小出信 第二・第三工場ときは、スタートがゼロですから、そこを埋めていかないといけません。それがやはり大変でした。

青木 とにかく困ったのは品質不良が絶えなかったことです。夜、家にいると、中澤さんから電話がかかってくる。「また起きました」(笑)。その連続だった。ただ、とにかく中で食

止めよう、出荷してはいけないよ、と。
それと並行して、資本政策から信用の背景を作らないといけないと考え、株式を引き受けていたかどうかと、大企業を1社1社回りました。そうやって危機を乗り越えてきました。

菅谷 そうでしたね。群栄化学工業の有田喜一社長の所へも、青木会長とお伺いいたしました。私が入社したときは、会社にパソコンが1台もなかったのです。それで、青木会長にお願いでして生産管理本部に1台入れていただきました。その後、経理にも入り、製造関係の幹部がパソコンも使えないのでは駄目だということで、社長命令で、強制的にパソコンの使い方を指導しました。その時、食いついて来てくれたのが、中澤さんです。「こいつはいけるな」と感じたものです。

今や、パソコンがなければ、業務が一步も進まない現在が、想像もできない時代でした。

青木 現場を進化させながら、顧客の望まれていることをどうやって実現するか。ペットボトルの形も丸や四角だけでなく、六角形のものなど、スピードをもって変化していきました。そのため何千万円というお金が必要になる。どうしても投資が必要でした。

そうして顧客の要望に応え、新たな注文を取る。そういう意味で、生産と営業のバランスはよかつたんだと思います。

組織改編——2社を引き継いだ意図と意義

青木 前半の10年は現場を守り、顧客の要望を捉える「顧客志向」を高めながら活動してきました。

創業から10年経過する少し前に、栗原（健一）さんが入社しました。ここから財務・経理の仕事のあり方が変わってきました。小出さんは営業を務めたあと経理の担当をいたしました。このことがきっかけで、公認会計士を志すことになり、夜学にも通っていた。その後、



青木麻生



青木日出生

小出さんは2代目社長を務めた後、公認会計士として独立。それから麻生社長の時代に入っていきます。

この間、P Bを本格化しようと、市場の開発の動きが積極的になりました。同時に商品開発と研究もより力を入れてきました。工場では、人がなくともやっていける改革を進めてきました。物流に関しては、それまで外にお願いしていたものを自社でやろうということになりました。

この時期は、組織のあり方をきっかけに、経営全体が変わってきた頃です。それぞれの会社を独立させ、分社化しました。中澤さん、どれくらいかかっただろう。

中澤 いろいろな組織再編の取り組みを行いながらの状況でしたので、約15年かかっていません。

青木 私の計算では、10〜12年で償却が終わる予定でした。ところが、2011年に東日本大震災が起こり、エネルギーコストがかなり上昇してしまった。そのため、様々な計画が延びました。結果的には、創業20年を経て、ようやくインフラ設備や営業の強固が叶い、ひとつの体制が整いました。

一方で、海外——タイのバンコクに拠点を作りました。現地の実態に即した対応ができて

いるだろうか。

青木 日出生（以下、日出生） やっと基盤ができてつつあります。

青木 これからの20年、どう過ごし、どのように発展させるのか。今、そういう時代に入ってきています。

また、社外取締役として須齋嵩さん、岡さんにご参加いただき、役員会を通して異なったご意見、ご助言をいただいています。それによって、活動の方向付けがなされ、厚みが伴ってきました。

小出信 私たちの飲料という業態は、非常に恵まれていると思います。一度仕事が決まり、受注が入ると、基本的には毎月続きます。これだけ安定的な業績を築けるのは珍しい会社だと思います。

2001年から2007年までは、ずっと2億円前後の利益で、その後オーパイ、ジョイパックスが加わり、4億円前後。工場のキャパシティにもよるのでしょうか、それが積み重なることで、安定的な利益を生み出せているのでしょうか。

青木 オーパイとジョイパックを民事再生法に則り、引き継ぎました。麻生社長の時代の話です。施設・人、すべてを引き継いで、ハルナグループの総体が様変わりした。この2社を取り込んだのはベストだっただろうか。

青木麻生（以下、麻生） タイミングが非常に重要で、2007年頃ですが、オーパイのときは、セブンイレブンがPBをスタートさせようとした時期です。この頃、ハルナにはミネラルウォーターを生産する現場がありませんでした。水はライフラインの一番のベースです。水はこれから成長するだろうと見越しました。実際、当時は2ケタ成長を遂げていました。

それまでオーパイとは受託・委託の関係でしたが、NBしかやっていませんでした。PBの仕事を少しお願いしているなか、2回目の民事再生となり、私たちと一緒にしよう。

当時、第四工場の新設の話が挙がっていました。いろいろ選択肢があるなかで、今後の成長を考え、皆さんと議論を重ねました。様々な意見があったなか、やはり私の決め手は、まず人財——ノウハウのある100名近くの人財がいたことです。2つ目が生産設備で、ペトボトルが2ラインありました。3つ目がタニガワの天然水。この3つが決め手となりました。この決断が遅かったら、お客様は逃げてしまったでしょう。だからといって拙速ではいけなかった。やはりこのタイミングがよかったと思います。

青木 金融機関のご理解とご支援もありました。同じ物を作っているのに、一体になるのは、随分時間がかかるものです。反対に言えば、時間をかけるからこそ、一体になれるでしょう。伝統を大事にしていけばいくほど、より時間をかけないといけませんね。

ハルナの客観的評価とは

青木 ハルナでは2002年より四半期報告会を開いてきましたが、事業報告会という名称に変えました。20年にわたって良き関係を築いてきたステークホルダーの皆様が自在に参加され、ハルナへのお声をいただけてきました。その声を現在に至るまで、企業のあり方、活動に反映してきました。

今回は、現在、社外取締役と監査役を務めていただいている方も参加してくださっています。これまでも外側から見たときのガバナンスの現実、あり方について意見を伺い、取締役会の姿も変わってきました。

ハルナグループが大きな組織改編を経て、新しい時代を作っていくとき、今日のハルナの姿をどう見ていらっしゃるのか。あるいは、これまでのハルナを客観的にどう評価されているのか。皆さんにもお聞きしたいと思います。

須齋高（以下、須齋） 社外取締役の役目を考えてみたとき、現体制の皆さんが伸び伸びと、いい成果を上げられるようサポートすることだと思います。当社の特徴は、ペットボトルを始められたという青木会長の先見力によって、ひとつのビジネスモデルを作られたことです。また、NBをやり、その後PBをやられた。このようにビジネスモデルを変えてきました。並行して2社を取り込み、新たな仲間を作ってこられた。それが強みになっているのではないのでしょうか。

将来をどうするのか。そのためには、今一度、失ってはならない「コア」とは何かを考えるべきだと思います。別の言い方をすれば、コアコンピタンスです。そのコアがぶれていなければ、フレキシブルになってもいいですし、様々なことをやってもいいわけです。

また、タイに事業会社がありますが、国際的な戦略をどうするのか。土台を作り、これをどう広げていくのか。そのためには、マーケティングがどうあるべきかを考えないといけません。

岡俊明（以下、岡） 経営理念やガバナンス、各社員の皆さんの取り組みは高く評価できると思います。一方で、当社がどう見えているかといいますと、現在業績はいいかもしれませんが、身を置いている産業は将来、決してチャージングではないという気がしています。

この130年間、日本の人口が増加してきているなかで、二番煎じでも量は稼げた時代でした。これからは、そうもいかなくなります。経営を盤石にするためには、顧客が社会が求める新しい河岸を創造しなくてはならないのではないのでしょうか。これまで培った当社の持つコア技術、流通力等を活かしながら、次のビジネスモデルを模索して欲しいところです。

小出信 企業の価値とは何か。いかに社会的な役割を果たしていくのか、いかに世の中に価値を提供していくのが問われます。

まず、商品やサービスによってお客様に提供する。飲料の場合は飲むことで、その価値を感じていただく。また、地元に対しては雇用することで給与を支払っていく。こうして企業



中澤幹彦



栗原健一

が生み出す価値を世の中の方々に評価していただく。それが企業の価値を測るひとつのあり方です。当社の場合、20年継続しているなかで、お客様にも地元の方にも十分価値を発揮できていると思います。

当社の強みという点、これまで構築してきた組織力だと思っています。組織が機能的に動くことができる。どこかの部署が怠慢だ、と感じることはなく、均一的にしっかりと業務を行っています。

他方、問題がないのかというと、やはりありまして、ビジネスモデルが単一路線になっていることです。何かのパラダイムシフトが起きたとき——たとえば、ペット飲料の競争力がなくなってしまうとき——リスクが生じてしまいます。ビジネスモデルを複雑化していくことで、いろいろな形で収益を得る。タイでの活動やHARUNAのブランドの活動はありますが、まだ実を結べていない部分があります。

菅谷 製造の立場から言いますと、工場は「見える化」を実現し、進歩しました。そして、品質的にも工程原因のクレームゼロと、十分に顧客に信頼されるプラントになっています。本場に評価されると考えます。

しかし、まだまだです。AIの時代ですから、もともと設備をIT化した工場に比べます。そして、「パッカー」から「プロデューサー」に脱皮したように、工場の方も「オペレーター」から「クリエイター」になり、IT化を設備メーカーと共同で開発するようになっていければと思います。

小林 一般的に、創業者から2代目に引き継ぐとき、大体うまくいきません。一番心配していたことですが、当社は素晴らしいですね。私が最初に、当社と関わらせていただいたとき、当時の青木会長と部下の方々のレベルの違いがありました。それがかなり近づいてきました。その理由を考えましたが、やはりポストが人を育てる。分社化することで、新たな社長が生まれ、多くの責任を持つようになりました。

また、組織再編となりましたが、ハルナプロデューサーは統一的に物事を見ることができずし、人事もスムーズにできると思います。人事交流を図り、人を育てることで活性化すれば、当社はまだまだ伸びるのではないのでしょうか。

〈第二部〉 これからの20年、ハルナが継続するために

社会的課題解決に貢献する

青木 2016年から新たな20年に入り、2年ほど経過しました。前半20年で財務基盤を築きつつあり、人財も伴ってきました。

では、ここからはこれからの20年について、語り合っていきましょう。まずマクロのことから聞いてみたいと思います。

麻生社長が標榜している「飲料のプロデューサー」。プロデューサーというのは、物を作るだけでは満足できない。その先に何を期待しているのかを考えると、相当深い意味があることでしょう。

今の時代、未来はなかなか捉えにくい。地政学的にも日本だけで考えることができないからです。また、将来、可処分所得が減少すれば、飲料さえ買えない人が出てくるかもしれません。そうなると、100円だったものをもっと下げないといけません。今出ている数量は夢のまた夢かもしれない。

そんななか、これからの20年をどう作っていけばいいのか。20年後の物づくりの現場を、どう想定するのか。近未来を予測するのは難しいけれど、10年、20年先の計画のない企業はダメなんですね。ハルナもそこは考えないといけません。

ハルナはどちらかというと、過去の延長線の上で胡坐をかいている感がないでしょうか。このことは非常に怖いことです。様々な将来の変化を考えたとき、経験則・経験値はまったく通用しなくなってくるでしょう。過去のことはいったん収めて、その先のことを想定して、可能な限り対応する力を持つていかないといけない。そうでないと、いざというとき、あたふたしてしまいます。

何も突飛なことを考える必要はありません。しかし、現実を考えたとき、来るであろう時代——パラダイムといったものを読んでおかないといけません。

麻生 「日経ビジネス」の記事に「幸せ100歳達成法」というものがあり、ベストセラー『ライフ・シフト』（リング・グラットン著）に触れていました。働き手の主役は高齢者になる。一方で、消費側も高齢者になる。また、社会保障費の負担がどんどん重くなり、高齢者を高齢者が支えなくてはならない。一方で、今の20代の人々が100歳まで生きる確率は50%ということでした。

私たちがまず課題としてやらなくてはいけないのは、若い人たちを育てることです。20代、30代の人を戦力として育てないと、企業の成長は止まってしまいます。今、ハルナの中核は

40代、50代が中心です。10年後には50代、60代になってしまう。経験などが積み重なっていても、自分自身で動けなくなるでしょう。全部自分でやるう、というのではなく、どんどん若い人にチャレンジしてもらい、成長を促す必要があります。

これからの企業は、社会的課題を解決することが使命となってきます。ハルナが携わっているのは飲料というビジネスですが、飲料が社会的課題を解決する手段になってくると思います。

すでに現在、所得の構造に関していえば二極化しています。マスの方はどんどん所得が減っている。食費、その中の飲料に関しては、あまりお金を出せなくなってきました。いい商品を安価で供給できる。このことをしっかりやっていかなくはなりません。一方で、経済的に余裕がある方には、機能性付加価値のある商品——健康寿命を長くしてもらう商品を供給する。こういった飲料は毎日飲むものですから、その貢献ができます。

ビジネスですから収益を上げなくてはいけない。けれども、それが目的ではありません。社会的課題を解決するために、消費者に寄り添って、物づくりを進化させていく。これがこれからの課題であり、やっていかなくはならないことです。グループ全体、国内外で取り組む問題です。

アジアは人口は増えていますが、健康な人はまだまだ少ない。寿命も決して長くないですし、肥満の問題や貧困の問題もあります。これらの問題もどう解決するか。それも私たちの使命

となつてきます。ネガティブに捉えるのではなく、ビジネスチャンスにもつながってくると思えばいいと思います。

これまでの20年は市場が成長してきました。しかし、これからは成熟を経て、マイナスになってくる。私たちは、そういったチャレンジをしていくことで、次の成長につなげることができるでしょう。

今の設備でハルナの活動は継続できるのか

青木 先にも触れたように、ハルナは創業5年のうちに設備を整えました。これらの設備がこれまでの20年を築いてきました。これからの10年、20年を考えたとき、この設備でどこまでやっていけるのか。少子高齢化の時代に入っていくなか、今の設備で需要にどこまで対応できるのか。皆さんは、どう考えていますか。

山崎さん、あなたは入社から営業一本でやってきましたね。時代の変化、消費の実態というものを生身で感じてきたことでしょう。今の設備を前提としたとき、ハルナの活動は継続できますか。

山崎敦也(以下、山崎) 第一工場が一番古いわけですから、もう保たないのではないでしょ

うか。今後20年保つとは思えません。

たとえば、大型ペットのラインはやめてしまつて、100や200ミリといった超小型ペットに移行してみる。そういう風に設備を大きく変える必要があると思います。

青木 古市さんは今の意見について、どう思いますか。

古市直也(以下、古市) 私も設備を変えていかなくてもはいけないと思います。

青木 それは全部ですか。

古市 グループで6プラントありますが、そのすべてではなく、市場の変化に合わせたラインにしていくなために、プラントによっては、大きく変える必要があると思います。

青木 営業の責任者と製造の責任者、両者の意見が一致しましたね。中澤さんは両部門を統括しています。お二人の意見を聞いた上で、どう考えますか。

中澤 二人の意見のとおり、2リットルの容器は大きな利益は出ません。どこかで限界が来

るだろうという見方をしています。山崎さんが言ったように、極端に小さな容器対応や、ケースの本数を物流や流通に合わせていくなど、どこもやっていない設備投入も検討していく必要があります。今後は、このような取り組みも積極的に行っていく必要があるかと思

います。

一方で、もう既存の設備に対しての投資を抑え、新たなビジネスモデルにお金を使えないだろうか。飲料以外の新しいビジネスモデルを構想し具体的にビジョンが見えてきたときに、そちらに投資したいと思っています。ペット飲料以外の柱を確立していくことこそ、安定経営につながると思います。

青木 栗原さん、財務の立場ではなく、社長室の立場として、どう考えますか。

栗原健一(以下、栗原) 変えてはいけないものと柔軟に対応しなければならぬものがあります。今後、清涼飲料業界という垣根がなくなり、お客様を奪い合う時代になっていきます。小型なのか大型なのか、差別化の切り口が重要になってくると思います。

また、麻生社長が先日、経営方針を発表されましたが、あちらはビジネスモデルに近い内容でした。誰に対して、どのようにして儲けていくのか。そういう骨子が書かれていましたので、皆さんにもよく噛み砕いて読んでいただきたいと思っています。



須齋 嵩氏

青木 須齋さん、今後のハルナの物づくりの設備や現場において、人とITの関係はどう築いていけばいいでしょうか。

須齋 ラインをIT化していくのは時代の流れで、様々な産業で進んでいます。当然、その現場に携わっていた人たちが溢れてきます。ですから、その人たちは開発や営業に回り、ブランドの価値を上げることに注力すればいいと思います。結局、マーケティングもブランドづくりも人が判断しないとイケませんから。



岡 俊明氏

川上から川下まで——プラットフォーム戦略

青木 プロデューサーの存在感がどこで発揮されるのか。総合戦略がないと成り立たないでしょう。プロデューサーになって作ったものを市場に出したとき、「NO！」を突きつけられたとします。それしか作れないというのであれば、企業は衰退していくでしょう。つまり、市場が求めている本当のもの——それに解答を示せていない、または不一致のために、企業は成り立っていかなくなるわけです。それは明白なことです。

これからは少子高齢化が顕著になってきます。しかし、今、企業は時代の最先端を進んでいなければならないのに遅れている気がします。なぜかという点、設備を抱えているからです。良し悪しは別にして、5年間で70億円の投資をしてきた。創業から10年で100億円の売上を記録してきた。しかし、このあり方が、ある部分で将来のあり方もつくってしまったことも否めません。

今、10年で100億と言いましたが、たかだか100億なんですね。生産規模は他のメーカーと比べると小さく、生産性も限度があります。ただ、それでもハルナは生き延びてきました。では、その生き延びてきた過程を振り返ってみたとき、この先を生きるヒントがあるのか。このことを考えてみましょう。

中澤さん、ハルナは自分たちの特徴をどう活かしてきたのだろう。

中澤 無菌充填システムが全盛の中、小回りのライン特性、多品種少量生産は、会長がおっしゃったように、本来は弱点でもあり、活かせば強みでもありました。

青木 そのシステムは生産の現場だけで生み出せたでしょうか。

中澤 いえ、そうは思いません。システムとしては生産だけでは難しく、各社の協力が必要でした。

青木 問題はそこです。会社ができて5年目、私は物流コストを全部さらってみました。そのとき、負けるな、と思いましたがね。ここにすべてがあると考え、自社倉庫を始めました。20億の投資をし、榛名と谷川に拠点をつくりました。

それによって、生産コストの中に物流コストを含ませて、顧客と交渉する。これは山崎さんの作戦だったのでしょう。私はそれを見て、見事な作戦だと思いました。つまり、生産コストと物流コストに境界線をつくらず、お客様に理解していただいた。そのトータルによって、営業活動を可能にしました。

ただ、いつになったら分離して、物流コストが出るのか、と期待したのですが、市場の価格は下がり、競争に入ってしまった。当時のハルナマーケティングの活動が苦しくなっていましたね。これを大きな教訓とし、マーケティングを生産と一体の会社にすべきと考えようになりました。

元を辿れば、小規模で能力の低い設備に投資をし、生産現場をつくったことに由来します。私はその現状をよく知っていますから、営業活動の有利な展開に物流の投資をプラスアルファすることに目を瞑っていました。ただ、どこかで限界が来る。だから、このへんで切り替えないといけない。その考えが、組織の分社化とさらなる統合の背景にありました。

麻生社長、今、ハルナプロデュースの中にすべての機能が集約しました。プロデューサーとしての総合力を生み出さないといけない状況です。そのための最たる鍵は何だろうか。

麻生 ハルナプロデュースという会社の由来自体、新しい商品を市場・世の中に送り出し続けることにあります。飲料業界では、同じ商品だけ売っていくことはありません。また、如何にして、私たちは社会をよりおもしろくし、社会で困っている方々に貢献するのか。この2点が中期の経営の指針・課題です。

飲料は数十円から300円くらいの価格帯の商品です。消費者の皆様、その価格帯で価値を作り続けていく。そのために、ハルナグループの社員のみならず、バリューチェーンをもつ



小出信介氏

とつと磨き続ける。ハルナはパッカーとしてスタートしましたが、今は企画開発から生産、マーケティング、物流などの横串が通ってきました。これらを徹底的に磨き、消費者により近いビジネスをする。

同時に、最も遠い川上の部分——原料、素材にもより入っていく必要があります。今後は、顧客に合ったコンセプトやストーリーのある商品でないといけません。そのために、原料からストーリーをつくり出していく。HARUNAブランドをやっている意味は、ブランドストーリーを作るということです。私たちはプロデューサーですから、顧客と一緒に企画・提案・開発をする。そして、消費者に届ける。



小出亮介氏

私が提唱している「プラットフォーム戦略」とはそういうことです。様々な人たちを巻き込んでいく。そのプラットフォームの中でビジネスを創り上げる。ハルナの獨創性・獨自性——ハルナにしかできないことを活かし、またはこれまでの常識を崩していく。それは競合他社にはできないことです。

川上から川下まで一貫したストーリー性、これが商品をつくり、ブランドをつくります。仮にハルナの名前が商品になくとも、一緒にブランドを生み出していく。その無形資産こそが大事です。

感性による物づくり

青木 これからどんな社会・時代がやってくるかで、私たちの活動も制約を受けます。ハルナは非常に時代が悪いときに始まったがために、それを常態として受け入れてきました。

将来、地球の人口は90億人になろうとしています。一方で、どの国も高齢化が目前に迫り、日本が他国より早く進んでいます。例外はあっても、間違いなくどこも高齢化社会に入ります。当然、生産人口は減っていきますから、高齢者を支える一人ひとりの負担も増えていきます。今後は年金も払えないかもしれません。

私たちは、そういう時代を迎えようとしています。どう舵取りしていくのか、それが重要

です。なるようになる、ではいけません。ハルナが企業活動を継続していくためには、何を一番大事にしたらいでしょうか。

山崎さん、顧客との関係を持続させるには、どういう条件が必要になってくると考えますか。

山崎 基本的なことですが、まずは失注しないことです。もう1点、そういう時代に向かっていく中で、HARUNAというブランドをどうしていくのか。それが重要だと思います。

青木 確かに、消費者の顔が見えにくい。視界不良の状態です。しかし、それでもどう読み取っていくのか。そこに課題がある。

一般的には、市場調査をしたり市場動向を占うに当たって、論理的に考えたいと思います。しかし、そこに大きな落とし穴がある。様々な企業が市場の論理で捉えるでしょうが、結果的にはすべての解答が同じになってしまう。つまり、市場に同じ物が溢れ、あつという間に価格が下がってしまい、普及品となってしまふということですよ。

では、そうならないために何が必要かというと、感性です。他者の統計・解釈を参考にするのはいいですが、絶対視してはいけません。やはり自らの感性で捉えていく。ちょっとしたきっかけを感じ取る。その感性を徹底的に磨くことが大事です。論理ではなく美学、美学とは直感なんです。

今の開発は、過去の統計や市場調査などを大事にし過ぎました。この考え方を必要とすることがある。ハルナの皆さんには、感性の人になってほしい。そういう感性から、開発商品が生まれてくる。

岡さん、人間にしかない五感に基づく感性を磨いていった場合、物づくりの姿が極めてユニークになってくると思いませんか。

岡 青木会長のおっしゃる通りだと思います。経営のみならず、物づくりには感性を磨くことは殊のほか重要なことです。

とはいえ、全員が優れた感性を持ち得るのは難しく、極論ですが400人の社員の中で1〜2名スーパーな感性を持った人がいれば、それでいいのかもしれない。商品開発は議論すればいいというものでもありません。アップルのスティーブ・ジョブズ氏もそうでしたが、当初は彼の発想に社内のほとんどが反対していました。

21世紀はブランド化された企業、商品しか生き残らないかもしれません。当社は取引先から高い評価を得ていますが、消費者からはブランドとしてみなされておられません。麻生社長がおっしゃる通り、ブランド化するためには、独自性、差別性の追求が避けて通れません。要は、お客様の満足の積み重ねが自然発生的にブランドになるわけです。

あと、これからは飲料のみならず、総合飲料、食品メーカーとして食全般にお客様に潤い

と豊かさを提供することを求められるかもしれません。

いずれにせよ、最後に物言うのは、開発力です。感度を高め独自性、差別性ある開発を期待したいものです。

須齋 私もブランド力の鍵は、商品力だと考えています。商品がいいものでないと、ブランドの価値は上がらない。他と違う商品を作るんだ、と、固い決意を持たないといけません。

青木 日出生社長、ハルナアジアにおいて、ASEANの人たちの嗜好性を随分見てきたと思う。商品開発の観点から見たとき、日本との違いは当然あるだろうけれど、共通性といったものはあるだろうか。

日出生 タイの場合はあると思います。やはり近い未来10年、20年を見たときに、抜きんでた独自性のある物を作っていくか難しい。かたや、伝統をしっかりと守るのも大事だと思います。

先ほど、工場の話になりましたが、たとえば1ラインは輸出用にする。徹底的にコスト削減をし、いろいろな国で売れる商品を作る。そういう変化をしていかないと、10年先には少しずつ衰退してしまうかもしれません。

青木 地域的な市場の違いはあっても、同じ人間としての欲望——いい生活をしたい、うまいものを口にした、といった欲望に変わりはないでしょう。また、微妙な味の好みの違いというものもあるでしょう。たとえば、緑茶の場合、苦いのが苦手で砂糖を入れるということもある。

しかし、原料として緑茶を見たとき、アジアに限らず、魅力のあるものです。製品の仕上げ方といいますか、感性によって、グッと変わってくると思います。

経営は人が成すものである

青木 ハルナでは2005年にビジネススクールを開講し、のべ2万人以上が受講してきました。人財の育成についても早くから着手し、今、次代の人たちが育ってきている段階です。小出さん、従来の決算は過去の数字に基づくものですね。その中に、人間の活動の努力、未来への指針というものは、見える形では反映されません。世の中にわかりやすく伝わる方法はありますか。

小出信 そうですね……。銀行は別かもしれませんが、投資家は出来上がった決算書はあま

り見ません。それは過去の数字だからです。

では、何を見るのかというと、中期の経営計画やビジョンです。それは数字だけでなく、この会社はどうなっていくんだろう、どういう価値を提供していくんだろう、どれくらい人が増えていくんだろう、そういう未来像が反映されています。実際、力を入れ過ぎかもしれないというほどに、多くの企業が中期経営計画を作ること必死になっています。

ハルナの場合も「ハルナビジョン」があります。3年、5年後はこういう姿になっています、と示すことが周囲の安心感につながります。一方で、本当にその姿になるのだろうか、と検証するために、過去の中期経営計画と決算の数字を見ます。

青木 なるほど。とはいえ、まだまだ将来を汲み取っていただけのような指標は不十分かもしれないですね。この期間の活動の中で、よくここまでやりました、というのはわかって、将来をどう読めばいいのか、どの部分が将来伸びようとしているのか、数字だけでは難しいでしょうね。ハルナの中で、そういったものがわかる指標を生み出せないか、と考えています。

小出信 スポーツ選手のように、オリンピックのような大きな舞台があればいいのですが。

当グループが何を大事にしているのか。ブランドイメージなのか、付加価値の総額なのか。価値判断のポイントはいろいろあるでしょうが、その達成度の指標をそれぞれ示していくこ

とは大事かもしれません。

青木 経営というのは最後まで人が成すものです。反対にいえば、企業は人への責任もあります。今、ハルナでは残業をなくそうと努めています。

藤井さん、人事の立場として、人のどういう部分を見ていこうとしているのか、何を大事にしているのか、お聞かせください。

藤井満（以下、藤井） まず、皆が会社に求められている人財でなくてはなりません。人それぞれ会社に貢献できる内容は違いますが、まず必要なのは体も心も健康で働けることです。そのために、自分で努力しながら、会社はそれを支援する。会社はその支援プランを明らかにする必要があります。

人財育成については、過去20年、その職場ごとで、専門性やスキルを高めることに重きを置いてきました。今後は、中期計画を実現するために、具体的にこういった人財を育てる必要がある、という念頭に置いていかないとダメだと思います。たとえば、海外戦略、ブランド戦略、最新技術といったスペシャリストをどう養成していくかが課題となります。

青木 人の問題というのは汲めども汲めども終わりません。一番難しいことです。基本は個

であり、その集合が企業として成り立っていきます。気持ちよく仕事ができることが最も重要だと思います。その総体によって和が成り、どんな時代になっても超えていける強さが生まれるでしょう。

これからますます難しい時代に入っていきます。しかし十分考えていけば、道は切り拓けるでしょう。皆さんとこうして話してみても、その力があると実感しました。

成長経済というのは、今後、定常経済へと変わるでしょう。そこに持っていけないと安定はしません。無作為にどんどん成長させようという考えは、資源やエネルギーの取り合いになります。地球がいくつあっても足りません。皆が定常経済に気がついて、自国のことだけでなく隣国のことを考えなくてはいけません。

そういう意味でも、ハルナは競合他社を敵と思わない方がいい。仲間につける。これから生きる道は、「共創」「共栄」です。皆さんにもよく理解していただき、これからも活動していきましょう。

〈第三部〉 夢を語り合おう

それぞれが抱く夢

青木 これからの時代は、殊に個人のあり様、生き方が重要になってきます。ハルナグループとしては、今後10年を楽しく送れるのか、苦しんで送るのか。それには政策が関わってきますが、それより何より一人の人間として、どういう意志をもって携わっていくのかが問われてくると思います。

ここで、皆さんから夢をお聞きしたい。夢を現実の姿に変えていく。そういう強い力を持っていてほしいと思います。まずは、私から話しましょう。

私はハルナの大きな象徴がほしい。それは「ハルナの森」ではなく、「ハルナの杜」です。記念館を囲む400坪の中にある倉庫を解体して、あそこに造りたい。1種類と言わず、いろいろな木があつていい。植林して、一人ひとりの名前を刻印する。工場から排出するCO₂を固定化でき、環境貢献の企業理念にも合致します。

記念館だけは杜の中に残し、1本の道でつなげます。迎賓館の役割をし、1階はホールとして、いろいろなイベントができるようにする。これをハルナの象徴にしたい。

さあ、皆さんの夢も語っていただく。

古市 私の夢は循環型企業です。どのくらいの時間がかかるかはわかりませんが、製造会社として実現したいと思っています。

山崎 私は営業ですので、4000万ケースで200億円ではなく、その倍の規模にしたいです。まだまだ拡張したいという夢はあります。

小出信 ハルナが常に成長する企業であってほしいです。いずれ20年後には、日本を代表する企業になってほしいと思いますね。

青木 何を「代表」する企業ですか。

小出信 欲を言えば、すべてです（笑）。そのためには、マネジメント力が重要だと思います。とがあります。私の所に来れば、すべて解決します、と。

40代の頃、事業の責任者になったとき、「海外に10社作るぞ」と言いました。結果的には3社しか作れませんでした。

現在は、いくつかの会社に携わっていますが、創業者から次代へバトンタッチを迎えているところがあります。会社を受け継いだ方が、どういう経営をしてくれるだろうか、というのが、私の夢です。当社でいえば、麻生社長が、どういう会社にしてくれるのか、そういう期待を胸に持っています。

個人的な夢でいえば、今までのまとめの冊子を発刊する作業中ですが、皆さんに読んでいただくと思っています。組織人として、立場上の夢と個人の夢は異なるかもしれませんが、



菅谷重信 氏



小林欣司 氏

短期の夢と長期に亘る夢があるような気がします。

日出生 10年後に、もうひとつの事業を作る。それが私の夢です。

小林 先ほど、会長から「ハルナの杜」というお話がありました。私は「ハルナワイナリー」というのが、非常に現実的にできていると思っています。

菅谷 ロボット化された本当にきれいな清涼飲料工場ができないかな、と思っています。

中澤 ハルナグループの活動や、得意分野の食や飲料を通して、もっと地域や日本、そして世界に貢献できる企業にしたいと思います。私たちが活動すること、発展することがたくさんの人々を幸せにすることにつながっていく。20年後には、利益の大半がそういう社会貢献活動のために使われる。ハルナであれば、本気でそういうことが目指せるのでは、と期待しています。

岡 社会貢献ナンバーワン企業でしょうか。もうひとつは、究極の食品ブランドの確立、あるいは究極のコーポレートブランドの確立です。理想的には営業ゼロの会社で、こちらから売りに行かなくてもクライアントから、ぜひ、取引したい、あるいは、お客様からあの商品を選び手に入れたいと言ってもらえる企業、商品を手に入れることが夢ですね。

藤井 今、勤めている人たちが長く楽しく勤められるよう取り組んでいます。中には起業したいという人もいます。ただ、どこから始めたらいいのかわからないようです。そういう方も支援できたら、と思っています。社内で働いている人、巣立っていった人、お互いうまくやっていける企業体になったら嬉しいですね。

小出亮介(以下、小出亮) 私も人です。若い人に、こうしたらいいよ、だとか助言してあげて、20年後、30年後への企業の財産となっていければいいと思います。

栗原 まずは、須齋先生がおっしゃったように、「ハルナなら任せられる」「栗原なら任せられる」というような企業、個人になるべきだと思います。

夢としては、水資源を守って水を制す、といえますか。いろいろな商品を作っていますが、日本全国を対象に、水の管理を含めて水全体の取り組みを行っていききたいと思います。

麻生 ハルナグループの一番の財産は、人財です。今、ハルナには四百数十人いますが、成



藤井 満

長し続け、常に上を目指す人材が働いているグループであることが、ひとつの夢です。

ハルナは、多くの商品を作っている企業のひとつです。自社工場に限らず、国内、あるいは海外のネットワークを使って、新しい物を作り続ける、それをどんどん増やしていく。「プロデューサー」というのは、物を作り続けるということです。飲料に限りませんが、それらを口にすることで、感動や幸せ、潤いを与える。人の輪を生み出すような商品。そういう物を作り続けられるグループであることです。

もうひとつは、業界の中でトップクラスのボーナスを出している会社になることです。ボーナスをそれだけ出せるということは収益が伴っていないと無理です。社員だけでなく、その家族も幸せになれる。収益が出れば、配当も出せます。

何年経っても成長をやめないグループにいるには、新しいことに挑戦していく。オーナーシップ、ベンチャースピリットを常に持ち続けなければいけません。

青木 夢である以上は、可能性や困難さは抜きでもいいわけです。皆さんの話を聞いていて、まだ遠慮されている。ご自身の立場を踏まえて、夢を語られた気がします。途方もなく、奔放に夢を語ってくれる方がお一人くらいいるかな、と思いました(笑)。



山崎 敦也



古市 直也

リーダーに必要なものは

青木 経営に当たっては、リーダーが必要です。リーダーの資質をひとつ挙げるとすると、何でしょうか。

私はリーダーというのは、後天的だと思っています。対話や会話を相手としつかりすること、お互いに通じ合うということは難しいことです。対話力という資質は、リーダーになければならないと考えています。

小出信 私も対話力と責任感だと思います。

須齋 仁徳だと思います。あの人のためだったら火の中に飛び込んでいく。そう思わせるほどの仁徳です。お互いに尊敬し合い、伸び伸びと事業開発に挑戦する能力ある人財育成に努めていただきたいと思いますね。

岡 未来予知力です。この業界、この会社は今後どうなるか、将来を見通す力がリーダーには必要になります。あとは、人間的魅力でしょうか

山崎 私も須齋先生と一緒に、人間力です。麻生社長だから、付いていこうか。そういう人間の魅力でしょうか。

青木 最近、山崎さんの目つきが変わってきた(笑)。正に、だんだんリーダーになってきた。

小出亮 私が付いていきたいリーダーは、自己犠牲がある方でしょうか。

栗原 ひとつは判断力、もうひとつは仁徳です。相談したときに「なんだ。グズグズ考えなくてもよかった」と前を向かせてくれる人、安心させてくれる人。そういう人だと思います。

中澤 自分のことだけを中心に考えている人というのは、どこかで限界があります。他者のために、会社のために、社会のために、日本のためにと意識している人物には、人は付いてくると思います。社会的な正義を持っていないと、マネージャー以上は務まらない、と常に考えています。また、本物の志と熱意と勇気が必要だと思います。失敗を恐れずチャレンジを続ける熱意と勇気が大切です。

日出生 皆さんの意見と異なるものを挙げるとしたら、推進力でしょうか。

菅谷 人間力、判断力、そのあたりだと思います。

小林 先を見る目、先見性です。これが一番大事です。

藤井 多様性、ワンパターンにならない力を持った人だと思います。

古市 自分の世界観を持つことだと思います。

麻生 人の力を全員の力に変えられる人でしょうか。自分だけの力には限界があるので、どれだけ人の力を引き出せるか。それで成果を出せる人だと思います。

青木 私は、十人十色でいいと思っています。ただ、一本を貫く生き方というのを持ってるのがリーダーでしょう。そこに到達するには、いろいろな場を踏んでいく必要があります。その努力を惜しんだらいけない。惜しんだら、リーダーにはなれない。

日本の未来はどうなるのか

青木 これから日本は人口減の時代に入っていきます。極端なことをいえば、今世紀中に5000万人前後になると言われています。人口動態については、不正確だと言う人もいますが、私はかなり正確だと思っています。

実際、この国土の中に1億3000万人というのは多すぎです。一人の活動になかなか焦点が当たらず、何でもかんでも全員で行こう、右へ倣えという勢いが生まれてしまった。私は9000万人くらいで抑えていいと思っています。

ひと言で言うと、皆さんは日本の未来を悲観していますか。それとも楽観していますか。

小出信 難しいですが、楽観したい。

須齋 私は悲観論者です。どこかで変わってくれる、と期待していますが。

岡 私も悲観論者ですね。基本的に人口減少は国力を弱めると考えています。外国人労働力の積極的受け入れ等、様々な手を打たないと先行き心配ですね

青木 ただ、日本を捨てて、他に出て行くことは、日本人はしないのではないのでしょうか。

須齋 そうでしょうね。

青木 どんな状態になろうと、ここに住む。そういう感じがしますね。

山崎 私は楽観しようとしています。

小出亮 私も無理やり楽観です。

菅谷 私も楽観したいです。何とかなってくるのではないかと。

小林 経済的な豊かさから心の豊かさ変わって来ると思っています。ですから、楽観です。

藤井 私は中立です。

青木 それは、無責任なんですよ、実は。

藤井 楽観ですが、楽観すると危険だと思います。

日出生 どちらかと言えば、悲観です。

栗原 どんな時代にも課題があるものですし、これからはAIも出てきて産業革命も起きるでしょうから、前向きです。

中澤 人口問題等、極論をいえば、移民を受け入れるなど具体的に手を打っていく必要はありますが、思い切った政策ができれば、基本的には楽観です。明るい未来をイメージして具体的に行動し、前向きに考えるべきであると考えます。

古市 私は楽観です。

麻生 私も楽観主義者なので、楽観です。悲観的に考えやすい人は、そうなりがちなんだと思います。楽観的に考えていけば、楽観的な結果になる。為せば成る、ということでしょうか。今後は、確実に個人の差が出る社会になる。個人で生きる術を身につけている人は、ちゃ



んと生きていけるでしょう。

企業グループも同様で、楽観的にどうやっていい結果を好循環につなげるか、と考える企業は成長します。そうでない企業は、いろいろな問題を起こして、衰退していく。完全に二極化する社会になると思っています。私は前者にしたいと思いますから、楽観です。

何を学ぶべきか

青木 私は、日本はとんでもないことを起こすと思っています。ある日、突然新円を発行する。貨幣価値をガラツと変える。幼い頃の記憶として残っていますが、生前の母がタンスにしまっていたお金を全部出して、泣きながら見ていました。あとからわかりましたが、新円を発行したときでした。

昨今、財務省の文書改ざん問題が起きました。そういうことを平気でやる連中だと思いました。今、なぜ政治家が無駄金を使うのか。なるほど、と合点がきました。国民のお金を借り続け、いい時代になったらお返しします。新円を発行して、プラスにしてあげますよ。それくらいのは考えるだろう、と思いましたが。一旦、債務を帳消しにして、健全財政に移って、新しい時代に入ろうとするでしょう。それで本当にうまくいくのか、という話になります。私、私はうまくいかないと思っています。

アメリカのドルは円同様、大変不安定です。2007～8年の金融破綻のとき、GMやフォードなどを国のお金によって支援しました。公的債務に切り替えましたので、財務諸表はきれいな状態になっていますから、すぐに再上場でできました。言わば砂上の楼閣で、ドルが過剰に発行されていって、価値のないものになっています。次から次へと印刷することで、FRBに金利を払っています。アメリカも、このまま放っておくわけにはいきません。つま

り、ドルも日本同様、切り替えです。これでしか対応しようがありません。オバマ前大統領は、それがわかっていたから、軍事予算をあれだけ削りました。今、トランプ大統領を見て、ここに笑っているかもしれません。

日本とアメリカが同時に行う、あるいは時間を置いて、リレーでやると時代が来ると見えます。日本はご破算して、新しい姿になっていく。このときに、アメリカは日本を51州目にするかもしれません。時代は中国へと移るでしょう。軍事費の問題、安全保障の難しい問題もありますし、日本は追い込まれていってしまいます。ですから、私は楽観とは捉えません。世界を見れば、ESG投資などの様々な動きが国連を中心に起こっています。日本も時代の変化に柔軟に対応していかないといいけません。私たち企業は、どういう対応をしていくべきか。何を一番大事にすべきか。何を学べば、いかなる時代でも対応できるのか。

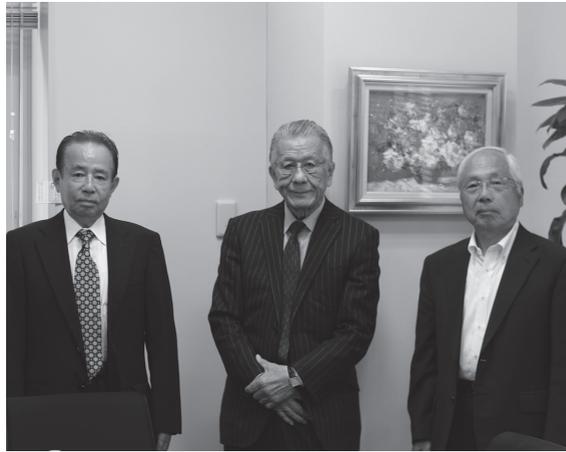
いつの時代になっても、人間の社会には需要と供給が存在します。供給側として、やはり基本なのは誇りとオリジナル性のある武器です。その武器を磨き続け、他ができないことをやっていく。需要側から手を差し伸べられるような力関係をつくり、ハルナでなければできないものを作り上げる。それはテクノロジーの問題ではありません。先見性のある創造力。これに尽きると思います。経済活動をする上では、物を買っていただかないといけません。買う値打ちがあり、その対価としてお金を払う。その行動が基本です。それを追い求めていかないといいけません。一方で、環境などへの社会的貢献をいかにしているのか。それが問われます。

経営は社会的価値と財務的価値、いわば双子の協創によって成り立ちます。この2つが成り立たないとき、企業は滅びます。

今日は、皆さんといろいろな話ができて、大変嬉しかった。ありがとうございました。

(2018年2月7日、27日、3月26日開催)

地球を覆っている閉塞感を破るには 次の世代しかない



須齋嵩（社外取締役）

青木清志（ハルナグループ会長）

岡俊明（社外取締役）

「若者」とは何者なのか

青木清志会長（以下、青木） 今、「若い世代」といったとき、何歳くらいの方々を想定されていますか。定義は曖昧ですが、私は10〜20代を指すと思っていました。ところが、国の様々な統計によれば、現在は39歳までだそうです。これは高齢化社会になり、寿命が延びたからでしょう。本日は、30代後半までを「若い世代」と捉えて、話してまいります。

かつて「新人類」という言葉がありました。団塊の世代のあとの方たちを指す言葉です。この方たちが壮年になり、それを追いかけるように1970年代前半生まれの団塊ジュニアが登場します。各時代の中で、世代が移り変わっていきます。

少子化になっており、20歳人口は120万人くらいしかいません。総人口の1%ほどです。はたして、今の若い人たちは、時代をどう見ているのでしょうか。また、何を生きがいとしているのか。どういう価値観を持っているのか。最大の関心事とは何なのか。若者の主張とというのが捉えにくくなっています。

須齋嵩 社外取締役（以下、須齋） 生まれた環境が大きく影響してくると思います。私は団塊世代より少し前ですが、学校のクラスでも競争社会になっていました。息子の世代の生徒数はもともと多かったです。

ところが、今は3分の1くらいでしょうか。友達関係も競争というより、もう少し緩い関係なんだと思います。孫世代ともなると、食べ物を兄弟に取られることもありませんか、ゆっくり食べています（笑）。

そういう光景を見ていると、少子化というのは将来、いろいろな局面に影響してくるでしょう。

青木 戦後、人口をどんどん増やしていこうという政策でしたね。否応がなく、競争の世界に巻き込まれてしまった。

産業面においては、大量生産・販売・消費が起きてきました。また、地方から大都市へ人口が流入し、農業からモノづくりの現場に移ってきました。日本人の大多数が豊かさを求める時代に入ってきたわけです。

学生たちはというと、言わば大量生産の現場の予備軍のようでした。個人の能力が問われることのない、集団としての存在。それが求められた歴史的な経緯があったと思います。

一方、現在は、大卒と非大卒と、社会の中で大きく分断されているような気がします。たとえば大企業に入社したとき、出世の差、賃金の差、リストラのリスクの差など、大卒者を優遇するような制度が敷かれています。

岡俊明 社外取締役（以下、岡） 今も学歴による分断社会があるのは事実だと思います。長らく「量」が利益を出す時代でしたが、少しずつ「質」を求められる時代に入ってきました。日本の現状を打破するには、もっと個の力が発揮されないとなかなか難しい。

今までの企業は、横並びの方が良かったでしょう。大量生産の時代には適していました。人口減少、高齢化の時代に入ってきて、技術革新も一巡しています。花形産業もIT以降出てきていません。本当の革新は、横並びからは出てこないでしょう。

青木 小学校から大学まで、学ぶ場も集団としての人格を形成してきており、それがずっと引きずられてきているようです。つまり、社会に出てからの意識や行動も、大量生産時代の画一的なものになってきてしまっている。

しかし、現在は、それで十分とは言えません。この食い違いが企業の組織や活動、殊に海外との協働において、うまく立ち向かっていけない原因ではないでしょうか。1990年代以降の日本経済の歩みの中には、60〜70年代の高度経済成長期の社会・教育システムの問題が影響しているのではと思います。

岡 これまででは大量生産・消費が日本の強さでした。それが今は弱さになっています。



青木 モデルチェンジしていけばよかった。企業の中でも、再編成・再設計するあり方が十分ではありませんでした。ずるずると中途半端になっていますね。

個人が求められていく時代の中で、個人が企業活動に応えていけない。また、企業もその変化のスピードに追いつけていません。そういう相互のジレンマがあるように思います。

須齋 統計を見ますと、戦後の1945年からピークの2004年まで、日本の人口は5500万人増えていきます。毎年100万人くらい市場が増えていることになります。

機械の世界にいましたとき、1番より2番の方がいいと言われてきました。帰納的——少し力があれば平均的なものを作っていけば勝てる時代でした。ただ、市場が小さくなってきたときは、演繹的——ターゲットを決めてやっていく。そういう時代に入ってきています。

この「平均的」というのがキーワードで、今後、これをどうしていくのがテーマでしょうね。

岡 メーカーや官僚の不祥事が目立っていますが、これらの問題は20〜30年前からあった

わけです。しかし、表に出てきませんでした。わかっているけど表に出さない。一枚岩”と言えば聞こえはいいですが、普通は誰かがおかしい、と指摘します。このことは横並びの典型だと思います。

ネット社会になり、若者は世界から情報を手に入れていきます。そうになると、大量生産・消費ではなく、ますます個になっていきます。それぞれが求めるものが変わってきます。

何を求めて大学に行くのか

青木 私も3つの大学で学生たちと直に接する機会がありました。そのとき、「あなたたちが学校で学ぶ本当の理由は何ですか」と問いました。すると、ほとんどが「就職だ」という答えでした。

岡 それは本音でしょうね（笑）。

青木 「就職のために大学に来てるの？」と聞くと、「はい」と……。

就職のために勉強しているとすると、日本の社会が変わっていくなかで、あなた方が実際に企業に就職したとき、戸惑うことになりますよ、と言いました。何をやりたいか、どんな人

間になりたいか、そういう考えはないのか、と聞きますと、それはある、と言うんです。あるけれども、まずは就職だ、と。

たとえば、オートバイの整備工で一流になりたいといったときに、何も大学の工学部で学ぶ必要はないでしょう。整備士として一流になる手段は他にもあります。大卒が標準で、それ以外ではダメなんだ、というように、大卒・非大卒を「高低」と分けるのではなく、「重軽」で分ける。軽い選択をしても、十分な人生を送れる。もっと研究したいという人は、大学院まで行って勉強する。軽い学び方、重い学び方があってもいいと思います。

つまり、差別せず、学歴の分断を起こさない。自分の学び方というのはあっているのではないでしょうか。ヨーロッパでは専門学校で学び、専門の技術を習得し、社会に出ることは広く受け入れられています。

教育制度、社会の受け入れ方、企業のあり方などを刷新していかないと、日本に新しい時代は生まれなないかもしれません。

須齋 ドイツではデュアルシステムがあり、若い人たちが企業に勤めながら、高等の専門学校に通っています。かつて日独の交流に携わったことがあるのですが、ドイツの若い人たちに会うと、皆さん明るい。しかし、日本人は暗いんです。青木会長がおっしゃったような空気は、今の日本には欠けているのでしょね。

今の学生はとても真面目です。単位を落としたりたくないから、絶対授業には出ます。特に女性の方が成績がいい。尖った男の子は成績が悪い（笑）。ところが、尖った男の子の方が世に出たとき、社会を変えていくんだと思います。

岡 公立と私立の役割は異なります。公立は研究者を輩出する一方、私立は社会で役に立つ人を輩出する。それぞれの役割があると思うのですが、いずれも教授が研究者ですと、そういう発想がありません。

専門学校は専門的な人財を輩出するのですが、今はこちらの方が求められているのか、就職率がいい。大学の個々の役割は重要です。



須齋 高氏
1969年 三洋電機入社
1995年 大連三洋空調公司董事長
1997年 三洋電機環境システム研究所所長
1999年 三洋電機エコ・エネシステム研究所所長
2001年 国立大学群馬大学地域共同研究センター助教授
兼 群馬大学科学技術振興会 評議員
2002年 国立大学群馬大学教授 兼 知的財産戦略副本部長
兼 知的財産戦略室長
2008年 首都圏北部国立大学法人4大学連携事務局長
2009年 国立大学法人宇都宮大学客員教授

青木 大学に入る前に、学部や学科を決めてしまいます。けれど、本人はわかっていると思うんです。競争率が低いから、何となく性格に合いそうだから、と決めている人

が多いでしょう。このシステムもおかしいところですよ。

学生に十分な勉強の機会を与えて、何をやりたいのかを絞り込んでから、それぞれの学部、あるいは学科を選ぶ。そうなれば、大卒の方々がこれからの企業活動の中で生きてくるんだと思います。一般論を学んだだけで、あとは会社に入って学ぼうではいけない気がしますね。いろいろな選択肢の中から、絞って学んでいくという過程は学生にとって、大きな財産になります。要領の良さだけで生きていくというのは問題です。

岡 受験科目で選択しているでしょうからね。

須齋 学ぶ自由度が大学では少ないかもしれませんが。一度決めたら、その範囲でしか学べない。

青木 一番吸収力のある時期ですから、決めてかからないで可能性を掘り出していく。その楽しさを知らないまま社会に出るとするのは、とても不幸なことです。

人を押しつけて、自分が目立つのは嫌だ。そういう傾向が若い方にはあるのかもしれませんが。だから授業でも率先して手を挙げない。しかし、論文を書いてもらうと、ちゃんと自分の意見を述べている。

他の人とコミュニケーションをしたがらず、気を遣う。こういう癖というものが、社会に

出ても表れてしまう。日本からオリジナリティの強いものが出ないのは、こういった傾向が影響しているのかもしれませんが。

若者が生きる今後の世界・社会

青木 戦後の歴史を振り返ってみたとき、私は冷戦が大きな出来事と捉えています。冷戦時代、自民党はGHQから、共産党はインターナショナルから支援を受けました。相対する両陣営からです。このとき、日本は自立をすべきでした。その選択を誤りました。

日本の戦後70数年、前半は高度経済成長がありました。なぜ成長できたのかというと、やはり戦争経済——冷戦経済——の特需です。大きいのは朝鮮戦争、ベトナム戦争です。船を始め、日本はアメリカに多くを提供しています。この戦争経済の構造が、アメリカとの関係を深めてしまっています。

日本には2014年10月現在で、52



岡 俊明氏
2003年3月～2006年3月 サッポロビール飲料代表取締役社長
2009年4月～ 群馬大学客員教授、現在講師
2010年4月～2014年3月 長岡大学経済学部教授
2011年6月～ 大妻学院理事
2012年～ 日本オリーブ協会理事

もの米軍施設・区域があります。言わば冷戦の最前線基地として必要だったわけです。アメリカは大変なお金を使いました。と同時に、日本経済へのフリーハンドを手に入れていきます。それは360円の為替です。1985年のプラザ合意まで維持してきたという現実がありますが、日本の為政者は絶対言いたくないでしょう。

プラザ合意後、その反動が出ています。そして、今日の1ドル約100円につながります。この姿が日本経済を歪にさせ、健全さから遠ざけてしまいました。アメリカの手中に収まってしまっています。日本経済は高度成長からバブルまで来てしまい、それ以降はダメだった。その説明がまったくありません。戦争経済の勢いに乗った。その事実は重いんです。

この現状の中で、どういう人財、政策が必要なのかを考えたとき、若い方には次の時代で活躍できる生き方をしてほしい。そのためには、教育から変えていくしかありません。今の若い人たちは、幼いときに日本の成長が止まり、いい思い、というのを味わっていません。彼らは為政者たちを非常に厳しく見ていると思います。これだけの財政赤字をつくり、若い人たちが引き継いでいく。今の政権は変えることなく、問題を先送りにはしています。消費税増税を延期したのも国のためではなく、自分たちの選挙のためです。

若い人たちはもつと主張し、行動してほしい。「俺たちはあなたたちの残したものを引き継いでいくんだぞ。それならもつと発言させろ」。それくらいいいんだと思います。しかし、その主張がありません。言いすぎかもしれませんが、辿っていくと、教育の結果ではないかと考えています。

岡 いろいろな文化がアメリカナイズされ、消費においても使い捨てです。昔のヨーロッパは、いいものは代が変わっても使っていくものでした。「チェンジカルチャー」と、私は言っています。若い方が自分たちの手で文化をつくっていくか、過去の延長線上では難しい。

須齋 自分の反省としてありますが、若い頃、近代史というのはあまり勉強してきませんでした。実際、授業では飛ばされてしまいました。本当は逆だと思っています。戦後史、明治、江戸と遡っていくのがいいのでしょうか。

温故知新というのを考えないと、今後、論議できないと思います。私の経験でもあるのですが、1980年代後半というのは、アメリカなんか関係ないと、どんどん攻めていったわけ。ところが、アメリカは虎視眈々と見ていて、裁判によって日本企業にダメージを与えました。アメリカ論といえますか、そういうものも、もつと若い人たちに教えていけないのかもしれない。アメリカというのは、こういう国だよ、と。NHKの大河ドラマにしても、明治以降の志士を皆ヒーローにしてしまいます。なぜ、日本が太平洋戦争に参戦したのか、たとえ取り上げたとしても、ヒーローにしてしまいがちです。そういう近代史の具体性というのが、どうも欠けているように感じます。

中国は、日本経済がプラザ合意後、下がってきたのを見ています。アメリカにやられたとわかっていきますから、日本の愚を犯さないとします。比較で物事を見ていくというのも、若い人に教えていく必要があるのでしょうかね。

青木 アジアには、かつてない変化が生まれています。韓国・北朝鮮の壁も取り払われる時代になるでしょう。南アジアの方も、華僑の人たちが経済の繁栄を大きなものにしていくでしょう。その中で、日本だけがアメリカの51州目のような情けない姿になっています。

若い人たちには、本気で気づいてほしい。過去としがらみのない中で生き、もつと自由闊達に国のあり方を探していつてほしい。どういう役割を果たすのか。若者の間でどんどんディスカッションして、長期的な構想を立てながら、日本の選択が自由にできるフリーハンドを取って、今の同盟を緩やかなものにし、近隣国と平和にやっつけていけば、日本がなくてはならない国になる。そういう生き方ができれば、まだ日本は捨てたものではないと思います。では、最後に若い方へのメッセージをお願いします。

岡 若い人たちにはぜひとも、地球的な発想で主張してほしいですね。やはり主張が足りません。

歴史は物語る。もう一度、歴史を学んでほしい。そこから見えるものはたくさんあります。

最後に、もつと能動的になってほしい。受け身ではなく、チャレンジをする。そうしないと成果が生まれません。

須齋 一つは、横並びの解消がキーポイントです。私が就活生によく言うのは、その会社の歴史を学びなさい、ということですよ。なぜ会社が伸びたのか、ニーズが生まれたのか。その背景を調べ、自分のアイデンティティを發揮しなさい、と言っています。

そして、日本独自のアイデンティティ、文化、企業を目指すのが重要です。

青木 楽しい時間を過ごさせていただきました。貴重なお話をありがとうございました。

(2018年5月7日)



邑上 豊隆 (HP)
商品開発Unit執行役員
(商品開発本部長)



桂 仁志 (HP)
営業Unitシニアマネージャー



神田 玲子 (HP)
商品開発Unitシニアマネージャー



松田 貴之 (HP)
営業Unitシニアマネージャー



境野 有希 (HP)
商品開発Unit商品開発Section



筋原 大地 (HP)
営業Unitシニアリーダー



三原 修一 (HP)
ディストリビューションUnit常務執行役員
(ディストリビューション本部長)



白倉 さえこ (HP)
ブランディングUnitチームリーダー

参加者



黒澤 厚美 (HB)
Management office (社長室)
マネージャー



相川 浩之 (HB)
Administration & Human Resources Unit
(総務人事Unit) マネージャー



松下 護 (HP)
営業Unit常務執行役員 (営業本部長)



相川 美紀 (HB)
Administration & Human Resources Unit
(総務人事Unit) マネージャー



山村 慎一 (HP)
営業Unit執行役員 (営業副本部長)



黒川 俊介 (HB)
Finance & Accounting Unit
(財務経理Unit) マネージャー



松井 健一 (HP)
営業Unit営業副本部長



白石 和輝 (HB)
Finance & Accounting Unit
(財務経理Unit)

社内
ディスカッション

これからの道

※参加者31名 (各社・部署・五十音順)。取締役を除く。
※ハルナビレッジ=HB、ハルナプロデュース=HP、HARUNA Asia=HA、
ウエルネスサイエンス研究所=WS



松本 清誠 (HP)
社会環境Unit社会環境Sectionリーダー



尾崎 成紀 (HP)
品質保証Unit品質管理Section
チームリーダー



及川 照夫 (HP)
製造Unit生産技術Section
シニアチームリーダー



宮腰 亮多 (HP)
ディストリビューションUnit
営業物流Sectionシニアチームリーダー



牛久保 純平 (HA)
取締役兼執行役員シニアマネージャー



橋本 弥和 (HP)
品質保証Unit品質管理Section



清水 秀憲 (HP)
品質保証Unit執行役員
(品質保証本部長)



小池 修三 (HP)
ディストリビューションUnit
倉庫Section



高橋 計史 (WS)
研究員



小川 啓治 (HP)
生産本部常務執行役員
(和歌山プラント統括)



横澤 光洋 (HP)
品質保証Unitシニアマネージャー



小池 賢司 (HP)
製造Unit常務執行役員 (製造本部長)



浅野間 博文 (HP)
社会環境Unit執行役員
(社会環境本部長)



中村 洋一 (HP)
品質保証Unit品質管理Section
シニアチームリーダー



松尾 正人 (HP)
製造Unit製造副本部長

青木清志(以下、青木) 目の前の仕事をしていると、今の日本、周囲の国々の姿がわかりにくくなってしまいます。殊に中国は大変気になります。4000年の歴史は重い。無理はしながらも、この数十年で急激な成長を遂げました。

なぜ中国を注目すべきなのか。もちろん、隣国だからでもあります。中国文化が日本文化の中に深く、なおかつ長い期間染み込んでいます。敗戦後、日本は新しい国として再出発し、アメリカ文化とは切っても切れない関係になりました。ただ、日本はかなりがんばって国を作ってきましたが、歯車が狂ってしまったのか、今は元気のある姿にはなっていないと思います。

新聞紙上では、日本経済は好況で、大企業もいい状態になり、内部留保も豊富と捉えられています。しかし、実態は本当にそうなのだろうか。統計を取るときは家計の姿を反映し、汲み取っていかないとなりません。かなりかけ離れていると思います。財政赤字は1500兆円に達しようとしています。

一方、中国経済もなかなか苦しい。民間企業の債務の合計は、23・4兆ドル、日本円で約2600兆円です。リーマンショック以降、4倍になっています。

世界を見渡すと、金余りの状態です。しかし、借金をしているからであり、実際、お金を生み出しているのはひと握りの国です。民間の債務は217兆ドルもある。2007年比較では、約330%(対GDP)です。金融バブルが起らない方が不思議です。こういう

現実があります。皆さんはご存じでしたか。

なかでも、私が懸念しているのは、日本の安全保障です。先日も、攻撃型戦闘機42機を購入するという話が新聞で報道されました。アジアの方たちは、日本はいよいよ軍事国家になると捉えているでしょう。仮想敵国を中国と北朝鮮に置いて、軍事予算はどんどん大きくなる。アメリカとの共同作戦によって、アジアの秩序に大きな影響力を持つようになっています。税金だけでは軍事費を賄えませんから、毎年30〜40兆円の国債を日銀に引き受けてもらっている。アメリカと共に歩み続ける姿に懸念しています。

これから世界は苦しい経済活動を強いられることでしょうか。楽観した状況にはならない。まずは、アメリカが不況に入っていくのでは、と見ています。

企業を持続可能にし続けるには、どんな考え方が重要か

青木 こういう状況で、私たちは経済活動を行おうとしています。ハルナも計画を立てていますが、今後、どういう選択をするのか。その議論がなされています。

企業ですから、継続することが求められています。持続可能にするためには、こういうことが必要だ。皆さん、3つ挙げるとしたら、何でしょうか。まずは、取締役の方から順にお答えください。

〈企業を持続可能にし続けるには、どんな考え方が重要か〉

※下記項目より3つ挙げてください。

■ 選択項目

インタangibleの価値（視えざるもの）／人的資本／知的資本／テクノロジー（固有）／財務力／商品開発力／ステークホルダー重視／利益至上体質／売上至上体質／ゆとり／労働生産性重視／改革重視／環境対策重視／財務的な価値と社会的価値のバランス／審美眼／コーポレートガバナンス配慮／株主重視／従業員重視／顧客重視／技術を磨く／ワーク&ライフバランス／時には火花を散らしながら創り上げていく共創心

■ 回答結果

- ① 人的資本 14票
- ② 審美眼 13票
- ③ ワーク&ライフバランス 顧客重視 各10票
- ④ 技術を磨く 商品開発力 各6票
- ⑤ 従業員重視 5票

※回答結果の詳細は、本文参照。

中澤 知的資本、改革重視、社会貢献を挙げさせていただきます。知識は無限に積み上げられる資産であると考えています。ハルナグループの財産は、ビジネススクールや学ぶ集団としての力であると感じています。また、その知識を現場改善や改革の力に変えてきたからこそ成長してこられました。この活動は、仕事を通して世の中に貢献し、未来を切り開く一助となっていたと信じています。社会貢献企業ナンバーワンを目指してまいります。

栗原 本質を見る、ということでは審美眼。これに尽きると思います。

古市 人的資本、環境対策重視、ステークホルダー重視です。

黒川 財務に携わっていますので、第一に財務力、利益至上体質、それらに付随して人的資本です。

白石 若い人たちがこれからの道を築いていくと思いますので、人的資本、従業員重視、ワーク&ライフバランスです。

相川（美） 人事部にいますので、人的資本。他は審美眼、技術を磨くの3点です。皆が成長し合って、上の人が下の人を引っ張り上げるような会社になりたいです。

松下 人的資本が第一です。営業として、お客様に助けられていますので、顧客重視。あとは、バランスよく経営していくためにはリスク分散です。

白倉 自分の価値観を持つという意味で審美眼。持続可能のためには、従業員が働き続けなければいけませんので、ワーク&ライフバランス。そして、時には火花を散らしながら創り上げていく共創心です。互いに切磋琢磨してこそ、働き続けられると思います。

小川 インタジブルの価値、人的資本、顧客重視、改革重視、4点挙げさせていただきます。

松本 ステークホルダー重視、顧客重視、従業員重視です。商品は、様々な人とのつながりで生まれるものだと思います。

牛久保 人的資本、ステークホルダー重視、環境対策重視です。企業が継続するには、従業員と企業の透明性などが必要だと思います。企業を持続可能にするためには、透明性を意識

して多様なステークホルダーに誠実で共感を得る必要があると思います。

宮腰 審美眼、ただ一つです。経営とはデザインだと思っています。他のことも重要ですが、すべては要素であって、それらを輩出するのが審美眼ではないでしょうか。

松尾 人的資本、審美眼、あとは社会貢献活動です。

桂 商品開発力、顧客重視、ゆとりを挙げます。お客様との関わりにおいては、ゆとりは必要だと思います。

山村 人的資本、ワーク&ライフバランス。あとは、お客様を向いた商品開発力です。

邑上 社内外問わず、時には火花を散らしながら創り上げていく共創心。少子高齢化を考えると、ワーク&ライフバランス。そして、財務力です。

高橋 研究所在籍ですので、技術を磨くこと。他は、審美眼、顧客重視です。顧客を驚かす技術で商品をつくっていききたいと思います。

神田 従業員重視、顧客重視、すべての行動を起こすときは、自分の考えが必要ですので、特に審美眼です。

境野 技術を磨く、ワーク&ライフバランス、審美眼の3つです。持続のためには、技術で上を目指していきたいです。

橋本 まずはインタンジブルな価値です。無形資産——人財とスキル、ブランド、人とのつながりを大事にしていけたらと思います。また、正しい知識を身につけることが必要ですので、知的資本。すべての人がバランスを取り、成長し続ける関係が大事ですので、ステークホルダー重視です。

浅野間 商品開発力、改革重視、顧客重視です。どの部署に移っても、ステップアップしていくなかで、特に改革重視を念頭に入れておきたいです。

尾崎 商品開発力、顧客重視、ワーク&ライフバランスの3つです。

黒澤 企業は人がつくり出すものですので、共創心。企業の基盤となるビジョンを明確にで

きるインタンジブルの価値。一人ひとりの感性を磨き、輝くことができる審美眼。この3つです。

筋原 従業員重視、顧客重視、ワーク&ライフバランスの3つです。

松田 従業員重視、審美眼、技術を磨くの3点を挙げます。

清水 人的資本、知的資本、労働生産性重視です。労働生産性を上げていけば、利益は伴っていくと思います。そのためには、やはり人的資本が欠かせません。ただ、生産性を上げるだけではなく、精度や品質を知的資本で補っていく必要があります。

中村 人的資本、審美眼、技術を磨くです。人財を確保して、技術を磨き、より高いレベルを目指す。技術力を持った上で、物差しとなる審美眼を備える。それによって、企業の継続につながれると思います。

横澤 人の成長が会社の成長と考えていますので、人的資本。いろいろな知識を吸収して、感性によって物事を捉えるということ。最後に品質力を挙げます。

三原 他の国の文化を知るということで「グローバル」。自分自身、チャレンジしていくための「研鑽」。また、仕事、仲間、会社を愛するということで「愛情」の3つです。

小池(修) 商品開発力です。まだ入社2年目ですが、家族に自慢できる有名な商品を1つ作っていただけなら、ますます誇りを持って勤めていけると思います。

小池(賢) 審美眼、人的資本、ワーク&ライフバランスの3つです。

松井 企業のブランド価値の育成、商品開発力、ワーク&ライフバランスの3点です。

相川(浩) まずはワーク&ライフバランス。次に会社やその商品が好きということで、エンゲージメント(愛社精神)。そして、財務力ですが、なかでもフリーキャッシュユが大事です。

及川 持続可能には、柔軟に企業が変化していくことが必要ということで、人的資本、顧客重視、技術を磨くの3点を挙げます。

青木 選択項目があつたので、自分の言葉で話すのは遠慮されたのでしょね。それに、ご

自身が携わっている部署や現場を重視した考えもあると思います。これは自然なことでしょう。これでひとつの傾向がわかりました。3分の1ほどは、共通の関心事だったという印象です。ハルナの進む方向も、少しはつかめたかもしれませんがね。

ただ、今日はお出ませんでした。一方で突飛なといいますが、想像もつかないようなことを考えている方もいるのかもしれませんが。異端児、異能の人が一人か二人いてもいいでしょう。同じ考えで横並びにならない方がいいと思う。横並びは悪いことではありませんが、安心感、安住感といった風に捉えてしまうのは危険です。常に批判、疑問を持つことが大切です。「ちょっと待て、それでいいのか」という感覚も磨いていただきたいと思っています。

5年間の緩やかな上昇の理由とは

青木 皆さんに答えていただいた事柄を重視すれば、未来が保証されているかという、必ずしもそうではありません。絶え間ない努力と先見性、自分の確信を持つことが重要です。確信というのは、論理的な解釈だけでなく、いわば規範であり、それを自分の中に創り上げていく。そこに自分自身の判断を求めていくことで、創造力は生まれてきます。また、時間がかかることですが、習慣として、角度を変えて物事を見ていくことも必要です。

この5年間、ハルナは緩やかに上昇してきました。株主の皆様にも配当金を分配しています。

幸運にも活動はいい状態をつくり出せています。では、振り返ってみると、なぜこういう状態をつくり出したのか。この現実を正確に理解しておきましょう。1つや2つではないと思います。様々な要因があつて、成果が出ます。これをどのように伸ばしていくか、今後やっていかなければなりません。

生産の現場の人たちに聞きます。「見える化」をしたとき、三原さんと古市さんは中心メンバーでしたね。2011年の震災後、エネルギーコストは変わるから、現場を改革しよう、ということでも着手しました。私はうまくいっていると思つています。ただ、これから先、デジタル化の大きな変化が来ようとしています。お二人は、今の現場をどう評価していますか。

三原 今回の現場は本当に進化したと思います。もともとHACCPSシステムにより、業務の標準化は進んでいましたが、2011年を機に、カメラなどの機能を盛り込み、「見える化」が非常に進みました。それにより、小ロット、SKU数増加への対応ができるようになりました。今後は、シミュレーション的なIT技術をどう入れていくのか。また、中核となる生産・営業・物流の情報をどう連携させていくのか。それらの進め方が課題だと思ひます。

古市 「見える化」によって、筋肉質な現場になったと思ひます。それにより、無駄な部分を除かれ、効率的な形となつてきました。特に対応力が向上していると実感しています。この5年間の成果に貢献したと捉えています。

青木 では、次ですが、分社化についてです。機能の役割と適切な費用の実態を鮮明にすることで、利益体質をつくり出しました。この成否は、いかがですか。

中澤 我々にとっては、非常に重要でした。各部署の力が備わっていない時期に、分社化することで、それぞれが責任をもつて経営に臨む体制ができたからです。それによって、人が成長し、スキルも上がりました。この過程を経て今があるのは、間違いないと思ひます。

青木 松下さん、ハルナマーケティングとして分社化していましたが、今後はハルナプロデュースとして一体になります。販売と生産、開発が一体の中で、業務が見えやすくなり、連結した形で、財務的にまとめていくという姿になりました。これは成功と捉えますか。

松下 分社化したときも統合したときも、タイミミングとしても良かったと思ひています。マーケティングになる前は、工場との「どんぶり勘定」ということで、収益に対する管理が甘かったと自覚しています。マーケティングに分社したときは、細かく財務を見ていかななくてはならなくなりました。赤字ではいけない、収益を得なければいけない。一つひとつの案件で収

益を取るといふ執着心が湧いてきました。

また、統合においては、安心感、一体感を抱いています。グループとしては同じでしたが、分社化していることに一抹の不安は持っていました。その不安が解消されましたので、良かったと思います。

青木 連結したとき、業務に違いがありますから、コストの分岐点というのがどこにあるのか、という問題は触れにくいと思います。したがって、分社と集中を行うことには、組織を強化するだけでなく、その限界利益とコストを明確にする意味もあります。

次に、商品開発です。市場の変化を選別するマーケティングの活動に循環力がついてきた状況から、商品開発に多様性が取り入れられました。邑上さん、非常に苦労したと思いますが、成功の段階に入ってきましたか。

邑上 市場の変化はとても速いです。その変化に開発はついていかないといいません。お客様と共創し、勉強させていただくことが、最も重要な部分であると思います。お客様と試行錯誤することで、問題点が出てきて、それに私たちがお応えする。そういうことの積み重ねによって、商品開発の多様性ができてきている実感があります。また、お客様のお悩みや困っていることなどを先回りして、対応していくことも必要です。この部分はもつとこれから鍛えていかないといけない部分です。

青木 神田さん、開発するとき、一番気をつけていることは何でしょうか。

神田 コミュニケーションを図り、お客様と一緒に商品をつくっていくということですね。売っていただくのはお客様ですので、どういう環境で販売される商品なのか、どういうターゲットに向け商品を作り上げていくのかなど、お客様と取り組みながら、購入したくなる商品をつくっていくことが重要です。

青木 境野さん、開発で楽しいと感じるのは、どういうことですか。

境野 営業担当と共に試行錯誤しながら企画開発していた製品が製造され、売り場に並ぶという流れをを目にすることができるところです。

青木 清水さん、この5年間、品質の失敗例が少なくなりました。皆さんのレベルが向上したのだと思いますが、品質のトップとして、どういうことに気を遣ってきましたか。

清水 品質の各担当者に、製造工程のポイントとなる部分を理解してもらいました。製造の方とコミュニケーションを取り、互いの意見を述べ、意思疎通を図るように心がけました。管理者も工場の責任者やマネージャーとコミュニケーションを取り、不具合が起きたときの対処法や取り組みについて、対面しながら話し合ってきました。

青木 品質を守ることは、そう簡単なことではありません。不良品はハルナの外には出さない、という気持ちがある、緊張感をもって臨んでいるのでしょうか。それが一つの信用を生み出したのだと思います。

続いて、物流です。お客様から受注したとき、総量をどうするのかは難しい判断です。在庫の可能性、欠品の可能性、どちらもあります。宮腰さん、5年前と現在、どこが異なるでしょうか。そして、来期に向かって、どういう課題があるか、聞かせてください。

宮腰 私の中では、変わったところはないと判断しています。しかし、物流と情報の合致においては、バリユネットワークという会社がありながら成果が出せなかったことは非常に残念です。ただ、ようやく新しい物流システムが榛東で立ち上がり、タニガワで適用され、これから和歌山でも適用されます。これにより自社製造の製品の在庫が一元管理できるようになります。来期には外部委託の枠も仕組みの中に入れられるようにしていますので、5年

前と比べ物にならない進化を遂げると考えています。

青木 以前、営業の山崎さんに意見を求めたとき、第一プラントのラインは切り替えるべきだ、と発言していました。もう小型（500ミリリットル以下、200や250程度）の時代です、と。この案は、営業の皆さん、共通していますか。

松下 特徴的な小型のもの、200くらいのものには私たちも興味がありますし、お客様も同様です。一方で事実として2リットルの需要も多いです。当社にとって多くの収益となるかは難しい点ですので課題です。小型ということだけで提案するには、もうひとひねり必要だと思います。

青木 今6つのラインがあり、それぞれ特徴があります。ただ、時代にそぐわなくなってきたという声があります。手を入れるとなると、現場は休まなくてはなりませんから、生産の現場は「ちょっと待ってください」ということになると思います。

実は、小型の問題は、中澤さんと3年ほど前に検討してきたことがありました。しかし、3年経っても変わっていませんね。今のものを使いこなしながら、市場の変化にうまく合わせ、多品種少量によって答えを出しています。営業の人たちは、もっと小型に特化して、一歩先

を行くような商品開発をしてもらい、新しいハルナらしさを市場に出すチャンスだと考えているのではないでしょうか。

これからの10年を考えたとき、ボトルの成型から物流まで一貫した業務ができる体制をつくろうとしています。今後の少子高齢化に向け、何を市場に出すのか。各社がやるからうちもやる、という発想はいけません。皆より一步先を行く。リスクはありますが、パイオニアになるということはリスクを取ること以上に価値あるものです。

ハルナを創業したときは、まだペットボトルの時代ではありませんでした。私は大型からスタートし小型になるまで、10年で成長が止まると読んでいました。5年であらゆるサイズ、形のペットボトルに対応できる3つの工場を造り、最高のお客様と仕事をさせていただきました。これは正にパイオニアといえるものでした。

このパイオニアスピリットがもつとほしい。ハルナの組織の中に、少しばかり落ち着きすぎているいませんか。会社を動かしているのは、皆さんです。そういう気持ちを持ってほしい。

パイオニアスピリットをなくさないでください。大いに夢を語り合っていこう。真面目すぎるのかもしれない。これからの10年、このパイオニアスピリットが、ハルナを引っ張っていくことになるはずだ。今、皆さんが知恵を絞ってパイオニアになってもらいたい。

今日は皆さんの意見が聞けて、大変よかった。どうもありがとう。

(2018年5月16日)

未来構想

歴史論・経営論・組織論

米国への阿諛^{あゆ}追従を認め、日本の真の現実^{まこと}に刮目^{かくもく}する

米国が辿ってきた道——こうして歴史は繰り返す

今日の趨勢の一つに、朝鮮半島の問題があるが、これは米国があえて危機的環境をつくりだしているに過ぎない。米国の経済は、10年周期で膨大な軍事用在庫を消耗しなければ溢れしてしまう。そうなるとロッキード・マーチン、その他の大手軍需産業が成り立たなくなり、米国産業の根幹が揺らぐ。ベルリンの壁ならぬ板門店の壁も、いずれは取り払われるであろうが、長らく米国の地政学的戦略に翻弄^{ほんじやう}され、同じ民族同士が望んでもできなかった。

朝鮮戦争以来、深く米国の地政経済学的な遠謀^{えんぼう}深慮^{しんりょ}が働いているに違いない。朝鮮半島から米国軍隊の撤退は、そう簡単にはいかない。韓国がそれを望んでも、中国との覇権争いの決着を取り付けなければならぬからだ。

米国のアジア戦略の要諦は、次の覇権国・中国（大中華圏の中華民族を含む）と、如何に政治外交的な名誉と実益を確保するかにある。

21世紀初頭——1920年代に始まるドル（\$）の国際化から100年の経過を辿る今日、米国の覇権後退の姿が顕著に見透かされ、歴史の変化が始まっていることが窺^{うかが}える。つまり、米国はかつての英国のポンド（£）が経てきた道を繰り返しているのだ。

英国は19世紀半ば、世界の工業生産の約40%を占めていた。それが世紀末には18%まで下がる。工業覇権が崩れた英国は、金融覇権に国益の手段をとり、世紀末になると英国の通貨ポンドは世界の貿易取引の約60%、外貨準備の40%近くを占めるまでになる。まさしく世界の支配的な国際通貨であった。かくして、工業覇権から金融覇権への道を辿る英国と、米国の国策はほとんど同じ歴史を経ている。

英米2カ国が関税戦争から通貨戦争へと展開したことで、世界の保護主義潮流が高まるが、この推移は現在の米中貿易摩擦と同等、同質である。さらに、当時は極東、その他から英国軍隊の撤退もあった。同じく現在、世界の200カ所を超える米国の駐留基地が、これから徐々に整理されていき、2020年後半までには半数以下になっていくと推察される。

3つの戦争経済を経て「顧客」米国一国となった…

では、日本はどうだろうか——。敗戦から間もなく朝鮮戦争が始まると、日米間で安全保障の基本が見直された。世界は冷戦体制へと動き出し、米ソ対立の構造は日本列島の北から南の沖繩にかけて軍事基地が敷かれていった。この戦争では、日本は後続部門を担い、鋼材、食料、資材などの補給を行っている。

この戦争特需は日本経済に思わぬ利益を生み出し、戦後の経済活動を勢いつかせる。この機会に、閉鎖されていた様々な生産工場が再開されることになり、鉄鋼、造船などの重工業に陽が当たる。

敗戦から立ち上がり、日本経済を推進する機会となったのは、まさしく戦争経済であった。日本の復活はここから始まり、1960年代への高度成長をつくりだす礎となる。戦争という経済活動は、特需と言われるように、経済が成立する条件と環境が違い、一方通行の供給だけの活動である。競争下での需要と供給の関係ではない。したがって、特需と言われる経済行為が強いインパクトを与えながら経済基盤をつくってきた。

戦後経済の復活から成長へ歩みだす時期と重なるベトナム戦争は、朝鮮戦争とは異なる経済行為となる特需であった。鉄鋼に始まる資材、食料などの供給に、今度は武器類の修理補給に及び、戦車や銃器を含むおびただしい軍需になっていく。この特需は凄まじく、大量な

武器類であったがために大きな経済規模となった。これはやるべき経済活動ではない、外れたことであった。

1950～1991年に至る40年間に、日本は3つの戦争経済を経ている。1度目は朝鮮戦争、2度目はベトナム戦争、3度目は冷戦である。これらの戦争経済を経て、世紀末に起きた金融破綻の歴史に見る本当の真因は、この異質な経済行為によって長年培われた特需体質が生み出した歪な管理体制、「組織統治」にあると考える。昨今の大企業の根幹にある隠蔽体質のまま、日本的経営の最大の弱点を護送船団している姿に見る。

「一流国」どころか「二流国」な日本の現状

驚くべき現実がある。なんと、平成30年間の日本の成長率はOECDの中で最下位である。その背景は、国の財政危機への無策に尽きる。GDP比230%まで放置する神経は尋常ではない。

この先、いつになったら財政赤字から脱出できるのか。プライマリーバランスや消費税を先送りし、社会保障費用の見直しにも手をつけない始末だ。未来を透視できないままに放置することで、不確実性を更に高めている。こんなことが許されていいものか、もつと国へ警鐘を響かせるべきである。

確かに、自民党に一票を投じた我々国民にも責任の一端はあるが、不透明な世の中を誰も望んではいない。根幹は政府を動かし予算を組む各省の官僚にあり、この国の為政者、政治家の怠慢は免れない。

政府は何年にもわたり、赤字国債を発行することで財政赤字に充て続け、結果、国債を買う預金の枯渇状態を生んだ。当時、財政破綻が予測されたこともあって、金融危機を乗り越える目的と称して、インフレ率2%を唱え、日銀がバランスシートを497兆円（2017年6月22日現在）に膨らませて国債を買い続けている。

しかし、これは経済理論上の誤りである。未だに2年で2%のインフレ目標は達成できていない。しかも、この先数年で日銀の買い上げを停止すれば、国債価格が下落し、金利高騰による金融危機が間違いなく引き起こされる。日銀は出口政策の目処を示せず、ついにマイナス金利まで実施して国債の買い上げを続行している。

マイナス金利という政策は、そもそも資本主義を否定するものである。しかも、経済に与えるマイナスの影響は限りなく大きい。通貨の発行量のバランスシートがGDPに並び、それが異常とされることもなく続行しているが、政府は近い将来どうなるのか、という国民の不安には答えていない。実は、答えられないのが真実である。

今、なぜインフレが必要かという議論は、十分に論議されていない。デフレ脱却という名目を正面に据え、米国でかつてFRBが2%を目指した経緯があり、そのまま数字を充てている。実は、政府は日銀と合作で、財政負債をインフレターゲットの名を借りて焼却する手段とする戦略にある。異次元緩和はインフレ税を課して財政破産を防ぐことが目的である。インフレになると、国民の預金価値と政府の負債価値は共に減価する。商品価値が上がれば購買力は減ることになる。インフレの本質は通貨価値の低下にあり、政府はインフレ税による増税に目的があるとは、決して言えない苦しさがある。異次元緩和の増発は円を下落させ株価を上げても、企業の生産性を上げる効果はまったくない。

かくして、世紀末からおよそ30年が過ぎても低成長時代が続いているが、今世紀の世界経済基調はデフレそのものと推察する。日本のゼロ成長の要因を経済のデフレ現象によるとされているが、これは誤りだと思う。真因は、潜在成長力が示す生産性の上昇が、0〜1%以下に低迷してきたことにある。この10年来の大企業の実態を見るにつけ、新聞紙上では増収とあるが、事実は米国の税制度による恩恵など、海外事業による利益合算の会計上から生まれた収益であって、日本市場での稼ぎとは違う。

グローバル化による短期経営は、R&Dを怠ることのない長期ビジョンを企業から奪い取った。今一度取り返し、企業はどう存在すべきなのか、その本質へ深く切り込む必要がある。

四半期報告会も終わり、一段落しました。ただ、当グループでは、今後「四半期報告会」という言い方をやめ、「事業報告会」という言い方にします。

四半期という言葉を使うと、四半期でひと区切りの姿を示そうという意識が働きます。元々海外からやってきた発想で、短期志向に加え、いわば株主重視の考えた方が働いています。しかし、このあり方が企業活動を歪なものにしています。ハルナは元々そう考えてこなかったのですが、同じように捉えられてしまう恐れがあります。ですから、四半期報告会という名称はやめようと思います。

さて、2017年度ですが、皆さんの目には順調に推移していると映っているように思われます。ただ、これも短期的に見ればでしょう。長期的に見たとき、私の目にはクエスチョンマークが浮かびます。

各事業会社には、それぞれの習慣、制度が根づいている中に、目詰まりしている場面やシステムの時系の劣化があったり、活動の不透明な部分が出てきたとき、つい事由に流されてしまうことがあるでしょう。相変わらず、私が一番危機感を持ったのは、時間の観念が非常にルーズだということです。時間をかければいい、仕事は時間なんだ、時間の長短は個人の責任で賄えばいい。そういう考えがまかり通っています。システムや制度や方式、つまり工

夫によって時間を転換する努力が足りていない。このことはハルナグループ全体にとって言えることです。

「今」「現在」という時代の認識を、皆さんはどう考えていますか。私はこのことが気がかりです。日本の為政者はこれから先、どう日本をつくり出し、歩いて行こうとしているのかを、国民に語ることも示すこともできません。多くの国民は時代を認識できず、路頭に迷うのではないかと危惧しています。

企業活動も同様です。今の活動がどう次の時代につながっていくのか。そういう展望を持たねばなりません。今後、日本の生産人口は減少を辿るばかりです。そのことを非常に悲観する向きもありますが、私はまったく違うと思います。それよりも私が懸念しているのは、企業が大中小含め、将来のための設備投資を日本の中でやるうとしないことです。再生産する現場が日本になくなってしまいます。このことは将来、相当応えてくるでしょう。自社の利益だけを求めているばかりで、産業全体を考えた政策を実行していない。人が減るより、国内に投資をしなくなった日本企業のあり方が、今後大きく国力を落とす結果を招きそうです。こういったなか、ハルナは10年計画をどう作るのか。時代認識を間違っただけだと、現実とちぐはぐになってしまいます。将来展望を正確に勉強しておかないといけませんね。

時間は重要な要素です。時間の設定・設計・政策をどうするかが重要です。ハルナの中で、時間の観念を疎かにしないでほしい。物事を為すとき、慎重に時間をかけないといけな

ともあります。しかし、いかにスピーディーに行わなければならないこともあります。このことを間違つてはいけません。

今、3000坪ある生産拠点から生み出している付加価値が、10年後、どう変わろうとしているのか。あるいは、そのままであるのか。皆さんはどう考えますか。少なくとも、どうすれば今の水準を超えて、その時代を乗り切れるのか。それを考え、実現し成果を出すことが、皆さんの使命です。

現状、目標の粗利益より上で推移しているからいいのではないか。そう捉えていると、単純すぎてしまいます。今日という時間で見たときはそうでしょうが、明日という時間で見たとき、どう確信をもっているのか。それが肝要です。

その時代の消費者の動向や傾向を捉え、ものづくりの中身を検討しないといけません。そういったとき、今いる従業員400名が、10年後に何名になっているのか。また、現在の一人ひとりの生産性を100としたときに、どれくらいを想定しないといけないのか。一人当たりの生産性を上げ、システムを変え、時代を迎え入れないといけません。生産性を110とするのか130、150とするのか。10年後の姿を、皆さんご自身の頭に置いてみてください。

幹部の人は、常に自分の考え方を持っていないといけない。付和雷同で、皆と一緒に歩んで行けばいい。そういう考えは、一切許されません。もし、そう考えるとすれば、人の上に立つ資格はありません。人を引っ張っていかないとなりません。

これまで分散型の企業活動をしてきました。分散することで、各組織に責任者が生まれ、成長していく。そして、その業務を極めていくことで、新しい価値が生まれてくる。つまり、人づくりの狙いがありました。一方、経営管理的には、一つひとつの事業の実態は明らかにしながらも、連結決算としていました。いわば、グループ活動ということでした。

では、このグループ活動とは何か。今一度、皆さんに考えてみてほしい。それぞれの企業が尊重し合って、独自の活動を行っていく。ホールディングという形で、各事業会社をぶら下げる。そして、業績の悪い事業会社は、まるで物を扱うように、人と合わせて売ってしまう。私はホールディングという言葉が嫌いです。会社を売るなどということをやってはいけません。法人というのは、法に基づく人格です。救済はあっても、本来売り買いしてはいけないものです。

翻って、ハルナグループを見たとき、今のままの連結でいいのか。グループ活動として目指しているものは何だろうか。やはりこのことを追求しないとダメです。今、私は「分散」から「求心」へと歩むのではないかと見ています。ハルナプロデュースの誕生はそういうことでした。生産・開発・営業を一体化し、この循環の中で活動をしていく。これはひとつの成功事例になっていると思います。

当初、役員会にこの提案をしたとき、一人も賛同者がいませんでした。まして、マーケティ

ングの人たちは悲痛の面持ちでした。時間が経ち、今日になってみると、皆さんの表情が変わってきました。グループ活動を見直す時期に入ってきているのだと思います。企業における「求心力」とは何か。今後、ビジネススクールでも話していきます。

(2017年7月26日未来構想会議)

審美眼が経営を際立たせる

以前から情報の多くは見ることによって得られてきましたが、現在はさらにその傾向が進んでいます。現代人は視覚的な情報に強く影響を受けています。

今回のテーマは「審美眼」。「審美眼」という言葉は、あまり普段使わないかもしれませんが。今は「美学」という言葉がありますが、もともとは「審美学」といわれていました。審美というのは「美醜」を見極めることです。美しいものだけではありません。美醜を対比して、人間の頭で一つの判断が生まれます。つまり、審美眼を通して一つの判断を生むことが狙いなのです。なぜ経営の中で、審美眼が必要なのか。

昨今、自動車や鉄鋼、電機業界でデータの改ざんが明るみになっています。法律で禁止されている事ならばやってもいいのではないか。曖昧な判断を下しているように思います。

非常に恐ろしいことです。大企業は何万人もの雇用を抱えています。その一つの判断によって、とんでもない行く末を迎えてしまいます。そういう曖昧な判断はすべきではない。

トップの人たちはどういう考えで、意思決定しているのか。それが本日の講義の核心です。ああいった出来事は起こるべくして起きています。日本だけでなく、世界中で起きている。

先日、私はヨーロッパに出かけていました。ロンドンで古い友人と会って、いろいろ話しました。特に話題になってのが、日本の学生の留学が減ってきていることについてでした。最近、欧米では従来のMBAが見直されてきており、それが日本の学生にも影響しているのだろうと、彼は述べました。

10年前から徐々にビジネススクールへのMBA出願数が減少しており、一方で、芸術・美術系大学に企業が幹部を送り込んでいる動きがあります。イギリスには、ロイヤル・カレッジ・オブ・アート(RCA)という美術系大学がありますが、世界で唯一、修士号・博士号を授与できます。2015年のQS世界大学ランキングの「アート・デザイン分野」の1位にランクされ、視覚芸術分野では世界最高の実績と評価を得ています。

サイエンスは言うならば、「数字」です。つまり論理的です。これまでは多くがサイエンス中心の教育でした。日本の中枢にいる人たちも、学んだのはMBAです。そこで学んだことを活かして、国策が図られ、様々な企業の戦略が練られてきました。そして、社会のいろいろな活動がその物差しで測られてきました。

しかし、その流れが変わってきています。1980年代の後半から今日まで、経済は低迷しています。学んだことを本当に活かして、次なる作戦が練られなかった。そういった対応を現在の学生は目にして、果たして何百万円もかけて、MBAを取得すること、留学することに意味があるのだろうか、と懐疑的になっている。

論理的に解釈する場合、結果、選択、政策の違いが出てくることはほぼありません。同じような学び方、同じ法則で勉強していったって、違う発想を生むことは稀です。そう違いは出てきません。A社でもB社でもそうそう変わらない。しかし、競争の原理から見ると、どうでしょうか。同じでいいのでしょうか。

そうすると、市場に似たり寄ったりの商品ばかりが出てきます。感性が醸し出す独特な商品は現れず、どこか平均的なもので溢れます。

アップルを例に出せば、この幹部にはRCA出身者が多い。RCAでは多様な種類のエグゼクティブ向けカリキュラムが用意され、自動車、金融、製薬、食品など世界的な企業が将来を担う幹部候補を参加させています。

これからは、数字から企業の未来と骨格を見るのとは異なる視覚的なアプローチが経営には必要だと思います。独創性は言葉で言うほど簡単ではありません。ロジックや市場調査の結果によって物事を作っていくのは、すでにどこでもやっています。

日本の企業は、確かに細かい部品などを作る技術には長けています。しかし、その企画者の判断によって、この部品は今回不要だと、簡単に削られてしまったり、作り直しを命じられてしまう。日本の企業は、なぜアップルやかつてのソニーなどのようにいかないのか。やはり企業づくりにおいて、人の役割、あり方、教育に、これまで話してきたような狙いが欠けているのが原因だと思います。また、日本の低迷も、この人づくりの問題が影響しています。同時に、企業の創業者が「何をやりたいのか」「今、世界では何が求められているのか」「それらを実現するためにはどうしたらいいのか」。そういったことをきちっと捉えて企業を興していくことが極めて少なかったのだと思います。

創業から20年を経て、ハルナはどういう生き方をすればいいのか。これまでハルナが貫いている政策は、良かれと思って選択し、実行してきたものです。しかし、ハルナの中では異論というのが少ない気がします。言い換えれば、MBA的教育の成果を踏まえた企業・人財の育成に原因があるのかもしれませんが。私は完全にMBAを否定しているわけではなく、それにプラスアルファが必要だと考えています。企業を見ていく物差しを変えていかないといけません。

では、RCAなどで学んだ人たちは、どう企業を変えていくのでしょうか。絵画の歴史などは抜きにして、端的に言えば、あるデザインの背景や価値、あるブランドが持つ背景や物語について学びます。ソニーが立ち直ってきたのも、プレイステーションというブランドのためです。プレイステーションは「部品」ではない。

アートとサイエンスは対極にあると思っただけですが、違います。これらを一体として捉えないといけません。私はここにこれからの将来を示すヒントが隠されていると思います。人財教育においても、多様化しています。経営を見えている数字だけで捉えるのではなく、見えない価値で捉える。アートとサイエンスのバランスを大事にし、企業の将来を設計する。私がかねて提唱している「演劇的経営」には、見えない価値を創り上げていく喜びがあり、そのためには感性が必要です。

麻生社長が日頃から言っている「飲料のプロデューサー」ですが、実現するのは容易ではありません。プロデューサーする人たちの頭の中が問われています。つまり、自分の中に物差しを持つことです。価値の基準、判断できる目を持つていないといけません。それが「審美眼」、カントが言った「真・善・美」が正にそうです。この審美眼を持っていれば、先に挙げたような大企業の事件の数々は起きなかつたでしょう。

今、スペインのカタルーニャ地方を中心に、「Um a i c h a」というお茶ブランドの販売のお手伝いをしています。バルセロナの販売先は、200店舗確保しました。ヨーロッパを回ったとき、その10店舗ほどを見ってきました。緑茶だから日本風のデザインというのではなく、現地の人たちの感性と日本へのイメージをうまく融合させています。すばらしいデザインです。ほんの一瞬の直感、これは案外ごまかせないものです。真善美から生まれる直感は信用していると思います。皆さんにはデザインということに、もつと注目してほしい。デザイン性は、

単なる絵ではありません。その企業の狙いであり理念が込められています。そこに独自性があれば、消費者を魅了できます。それができなければ、存続しません。

理屈だけでは、平凡なものになってしまいます。感性を活かすことは、経営に厚みと深みを加え、本物の中身をつくる鍵になっていきます。特に幹部となつていく人たちは、そういう感性を持つてほしい。理屈で動いたとしても、感性によって裏付けをしてほしい。別の解答が生まれるかもしれません。

世の中の役に立ちたいと思っただけの人ではなく、たくさんいるでしょう。しかし、いざとなると実現が難しい。現実的には目の前の事で一杯になってしまいます。

私が可能性といったとき、他と異なつたことをやる、挑戦していく。そして、違う自分を創る。それは人間の大きな欲望だと思っています。そこに私は注目します。潜在力とは理屈ではありません。やはり感性だと思っています。

ずっと一本通していく生き方も悪くありません。私の場合、いろいろな行動を起こしましたが、自分の中では一本通しているものは生涯変わっていませんでした。真似事をしないという気持ちが強かつた。

今、私たちは不確かな時代に立っています。その中で、ビジネスが環境や人権などの社会問題の解決に貢献しているかどうかで投資先企業を決める「ESG投資」が欧米を中心に広がっています。投資する企業の評価基準に、財務情報だけでなくEⅡ環境、SⅡ社会、GⅡ

企業統治に関する観点を採り入れる手法です。「視えない価値」を座標とするESG投資市場が、世界の投資市場総体の30%を占めています。この投資を促進する国連の責任投資原則PRIには、世界の機関投資家1700以上が署名し、投資残高は23兆ドル(約2600兆円)を超え、過去2年間で25%増化しています。社会貢献を評価するだけでなく、問題解決に積極的に取り組む企業に投資家が注目してきたといえるでしょう。収益だけに頼らない、新たな選別の論理を企業に突きつける中長期的な視点となっています。

ますます時代が読めなくなっていくなかで、こういう動きがあることを皆さんには知っていただきたい。ハルナもこのESG企業として推薦してもらえようような企業になればと思います。このことは上場企業になることより難しいかもしれませんが。

皆さんにも、挑戦だけは怠らないでほしい。仕事の中で、いろいろな試みをしてください。そうすれば、見えなかったものも見えてきます。その挑戦がハルナの推進力ともなるでしょう。どうぞ挑戦することを忘れないでください。

(2017年11月11日ウインタースクール)

1年の締めくくりになります。今、日本は株高に支えられた実体経済の脆さ、もつといえは虚構の姿によって、消費の動向を読むことが難しくなっています。

私は、一般庶民の人たちが可処分の中から、どうお金を出していくのかを考えています。やはり競合他社との違いを創っていかないといけないでしょう。延長線上、つまり、商品に違いがあるだけでは足りません。現場のすべてに違いがなければ、結果が伴ってこないでしょう。この改革を怠るわけにはいきません。市場の中で、その違いを本気になって創っていないと、ハルナのグループ活動に明日は約束されたいでしょう。この違いを創るということ、皆さんからもっと現場に落とし込んでほしい。刺激と新しい姿を生み出す意欲を持ち合っていく必要があります。これが、2018年の課題です。

持続可能な活動を行うには、一定の長期利益がないといけません。つまり、他社との違いがなければ、長期利益は得られません。これが最も大事なことです。確かに、今日の業績はいいかもしれませんが。だからといって安穩としていられる時代ではない。

今、経済を取り巻く問題は政治の問題でもあり、学界の研究体制の問題でもあります。研究費が削られていく一方で、若い学者が本当に困っています。ノーベル賞を受賞する学者は今後生まれないだろう、と言われていますが、後々、このことは経済にも反映されてくることでしょう。日本の未来は、どうも芳しくありません。お金の使い方を間違えています。公共事業が必要な時代ではない。

こういう環境の中で、私たちが大きな成長を見込むことは困難です。単なる違いだけではなく、オリジナリティの高い需要を生み出せる違いが必要になってきます。

2017年を終え、2018年を始動するに当たり、皆さんの念頭に入れておいていただきたい問題です。

(2017年12月取締役会)

ワーク&ライフバランス

働き方というのは、基本的な課題です。組織の中で事細かく、政策として決めていかなくてもなりません。現状把握したものをまとめた際、どこに落着させるのか、そこを考える必要があります。

人事部として、このような形がいい、という望ましい形があると思います。たとえば、段階的に、1年2年という時間の中で、ここまで達成する。そして、最終の姿に到達する。現状を理想に近づけると、どこに手をつければいいのか。その点が、これまでの会議の話し合いの中には盛り込まれていなかった印象を受けます。

様々な現場で、それぞれ残業の状況は異なります。ただ、一定の水準というものはあるわけで、それを超えてはいけません。単に頭数を増やせばいいという問題ではありません。

システムにおける技術や理解においても、個人差があるでしょう。Aさんはとても速いけれど、Bさんはそうはいかない。そういう個人の固有の問題として、作業が遅くなるというケースもあると思います。残業の一体化というのが、どれくらいの時間の中で核となり得るのか、

吟味する必要があるでしょう。何でもそうですが、すぐにできることなどありません。すべて時間はかかります。しかし、この問題は1年以内、2年以内にやる、と時間の設定を明確にしていた方がいい。

環境の問題も、各現場の中に不都合さ、不便さはあると思います。こちらは一挙に解決しようとする、工場を止めないといけないかもしれません。殊に、年齢が上がれば、体力面では大きな変化がやってきますから、トレーニングをして頑張らないと、就労の延長は難しくなってきます。

定年をなくすためにも、自分の体力、あるいは気力維持も含めて、総合的な知識の継続性、技術の向上についても、期間を決めて達成していかなくてはなりません。

年々、年金の条件も悪くなってきました。そういう勉強も皆でやっていく時間も多くなってくるでしょう。現在、ハルナの従業員の平均年齢は40〜41歳です。60代の方が5、6名います。50代はある程度いると思います。50代の方が、この10年の中で仕事を続けていきたいと思ったとき、しっかりしたプログラム、計画がないと、それも実現できません。一人ひとり、動機や理由があることでしょうが、プログラムを見て、定年を延長してみたいという人も出てくると思います。

たとえば、現在55歳のAさんという人と49歳のBさんという人がいる。彼らが15年後にどうなるのか。そういった検証や事例も必要です。そもそも15年後に、彼らが現在従事している仕事自体が存在するのか。そういうことも考えてみないといけません。あと10年もすれば、世の中の生産の現場は、人口減少によりロボットが活用される可能性があります。人がいなくてもいい時代がやってくる。

そういう検証や事例を、自分は70歳を過ぎても体力が続く限り、あるいは、自分の欠点を補って仕事を続けていきたいという人に、自分を当てはめて検討してもらう必要があります。それを基に、どうやって今の仕事を継続可能とするのかを考え、自分にはこの知識が足りない、体力が足りない、そういった対策を練る人もいるでしょう。

最終的には各パートの問題点を全部政策（言葉）として、仕上げないといけません。1月の総会をメドにすると、あまり時間がありません。ただ、無理をしても仕方ありませんから、1月の総会までというのは諦めた方がいい。3月の年度末まで仕上げて、4月の年度始まりで、各事業会社に配布して、皆さんに読んでもらう。こういうスケジュールでも構わないという気がします。

そのためにも、いろいろ対話をしないとダメです。たとえば、毎週1回顔を合わせる。1月で区切ると、10回くらい可能でしょうか。ただ、これらを文章にまとめるとなると、やはり3月がいいかもしれません。あるいは、毎年6月に発行している「SRR」の中で発表

してもいいでしょう。

ここまで会議を重ね、皆さんも検証を行ってきていますから、最後は慌てない方がいいでしょう。人間の体は骨折しないために筋肉を鍛える必要があります。それと同じで、今私たちが話し合っていることは、会社の筋肉を鍛えるためでもある。非常に大事なテーマです。「定年を自分で決める」という大テーマ。これを実現するためには、いろいろクリアしないとけません。日本の企業の中でも、そういう会社は少ない。創業20年のハルナにとっては、大きな改革です。

(2016年10月5日未来構想会議)

青木清志(以下、青木) 最初に「より良い暮らしのために」仕事の政策をまとめていこう、という狙いがあります。就業のあり方、それを実行する個人の生活のあり方、取り巻く環境の状況、それらをバランスさせるために、何よりも気力を持ち続けたいといけません。これらの課題が整理されたあと、提言があります。この提言ですが、時間はどの範囲で区切る予定ですか。

藤井 提言については、2017年3月現在でできていることとできていないことと分けた方がわかりやすいと思います。

青木 2015年度のスタートのとき、アンケートを取っていますね。そのときに社員の現状を確認しました。それから1年経過し、ディスカッションを重ねてきました。今後、2018年度、2019年度と進化していく姿を示すために、1年ごとに問題を明らかにしていく必要があります。2017年3月で終わりということではなく、継続していくことだと思います。2015年度のアンケート結果に基づき、提言を示すのが2017年3月である。そういうことでしょうか。これはひとつのモデルとなります。

あるいは2、3年ごとにやっていきますか。これから仕事と生活のありように目を当てながらやっていく。それを会社の方針として示していく必要があります。これは継続の作業になっていきます。

藤井 活動内容については、このようにまとめていきます。数字の推移についても、一度まとめて把握しておいた方がいいと思います。やはり定期的にやっていくべきですが、3年だと少し長いイメージがあります。

古市 各年度で改善したことを実感していただくためにも、ある一定期間は必要だと思いま

す。ですから、2年をひと区切りにするのはどうでしょうか。

青木 すると第2次は2017年度と2018年度の24ヶ月、この区切りでやってみますか。進化したのか、あるいは停滞したのか。新しい問題が出てくるのか。いろいろ現状を検討する時期としてはいいでしょうか。

古市 第1次の場合は立ち上げ期間もありますから、これは3年で区切ってもいいかもしれません。それ以降は2年でもいいと思います。

青木 そのくらいで区切ってもいいでしょう。いろいろな検討を含めると、最低2年は必要です。

中澤 それでいいと思います。

相川（浩） 今回がキックオフであり、始まりだと思っと思っていますので、継続していく認識です。2年3年でどう変わっていくのか。制度を変えること自体は1年でできるでしょうが、普及・定着し、働く方々がどういう感想を持つのかは、一定期間が必要だと思います。定点観測は

2年として、政策としていくにはまた準備が必要なので3年周期がいいのではないのでしょうか。

青木 まとめる期間は2年ごととして、その2年間、それぞれの部門の方たちが、どうリーダーシップを取っていくのか。そして、全社的にどう改革されていくのか。その時間は必要でしょうね。

ただ、どんな時間軸で一度整理してまとめるのか。そう難しくしないで、ごく簡単にわかりやすくした方がいいでしょう。今後、ずっとやっていくわけですから、あまり手間暇かかるやり方にしない方がいい。

全体の進め方の規則・原則を作らなければいけません。各責任者は2期、つまり4年を経ることで、次のチームにバトンタッチする。そう続けていくことで、自分自身の問題と捉え、意識も向上するし成長していくわけです。

中澤 2年か3年、どちらかではないでしょうか。

藤井 完全に期間を決めるのではなく、現責任者が今挙がっているテーマをやりきったときを区切りとした方がいいと思います。任期が来たから交替とはせず、実質に合わせた方がよろしいのではないのでしょうか。

古市 今リーダーとして動いている方と支えている方、その立場を交替して引き継いでいく。そういう流れであるなら、3年くらいは必要だと考えます。

青木 では、次回までにこの時間などについてまとめてみてください。併せてチームのメンバーを全員代えるのか、一部代えるのか。そのことも考えてみてください。

6月に入り、株主総会が終わったあと、2017年度の会社の方針についての会合を行います。その場で、一度、藤井さんと相川さんの2人で参加者の皆さんに報告をしてください。財務諸表の数字の報告だけでなく、会社を継続させるための運営・活動について話し合いましょう。

あと、付け加えたいことが2つあります。一つは安全の質です。それぞれの仕事の現場に「安全」という問題があります。日常的な危機管理は大小様々です。大きいものは不測の出来事が起きないための危機管理です。それは生産の現場だけに限りません。日常の些細なものにも潜んでいます。

現場の疲労が積み重なっていくと、質が変わってしまう可能性があります。毎日現場にいると、既視感といますか、慣れてきてしまいます。初めて見た人がどう捉えるか。そういう視点も大切です。

もう一つは、人財の質です。生産年齢の比率が低下してきています。それは生産人口が減るということです。人の水準が上がっていかないと、減る分の計算が立たなくなります。ですから、人財の質について考えていかないとけません。

これからハルナはASEANの国々に現場が広がっていきます。こういう現場で活躍したい、という欲求が出てくることを期待しています。そのためには語学教室が必要だと思いい、実行しています。自分のキャリアプランを実行できる企業グループにしたいと、気づいたときには停滞してしまう懸念もあります。

各責任者の方にも、今日の会議について報告して意見交換しておいてください。

(2017年5月24日未来構想会議)

未来構想の一環として、5つの分野にわたる作業を2015年11月からやってきました。合計25回以上の会合を開き、若手から幹部まで参加してもらいました。個人の生活を生み出して、幸せな生活を送っていただきたい。その思いから2年間構想してきています。

しかし、頭が痛い問題が残業です。全部集計した資料がありますが、これを見ていただくとわかるように、5年平均で月36・8時間あります。全国の製造業の統計値と比べると2・2倍になります。15・7時間が厚生労働省が発表している平均数値です。ちなみに全産業は10・9時間ですから、ハルナとは3倍超になります。

ハルナの場合、この3年間、それほど増減がありません。また、ハルナには物流が含まれます。運輸業は月24時間という統計があります。これらを見比べてみても、やはりハルナの残業時間は多すぎます。これは何とかしないといけません。

皆さんトップの人たちが、それぞれの現場を預かっていて、この問題の解決をどう導いていくのか。この確かな手応えを私はまだつかめていません。少なくとも製造業の平均値に減らすことを早くに実現しないといけません。

残業するということは、個人の時間が仕事に食い込まれているということです。ワーク&ライフの「ライフ」を犠牲にすることで、ハルナの業績が成り立っている。私はここに問題があると見ています。みんなで改革していかないとなりません。2018年度から対策に取り組みます。そのために、皆さんの意見や考えを聞き、議論したい。

しかし、その対策によって業績を下げたり、取引先のお客様にご迷惑をおかけしてもいけません。システムの変更も必要になってくるでしょう。時間を無駄にしてはなりません。

皆さんは、この取締役会で業績を報告しています。ただ、こういった残業の状況であることをステークホルダーの皆様にも知っていただく必要があります。嫌なことかもしれない。しかし、隠してはいけません。本当の姿を知っていただき、どう改革していくのか。それを示さないといけない。

ここを通り越していけば、3〜5年でハルナは上場企業に筆頭する、あるいはそれ以上の

企業になっていけるでしょう。そのために、一つひとつ片付けていきます。

(2018年1月取締役会)

エコシステム

人間の体の仕組みと企業活動は似ています。企業活動を生態系、エコシステムとして捉えてみるとわかりやすいでしょう。

エネルギー摂取のために、食事をとる。各臓器で栄養補給し、あるいは無駄なものを廃棄する。企業活動も同じです。エネルギーを取り込み、生産ができる。生産物の中で付加価値のあるものを作り、無駄なものを排出していく。つまり、注文をいただいて物を作り、それをお届けする。それが収入となります。いわば動脈と静脈の働きです。

人間の体で不規則なことが起きると病にかかります。同じく企業も計算したものから外れて、活動の中に不具合が生じたとき、生産性が落ちてしまいます。

常に健康を維持するために、人間の体は自律神経が働きます。企業の場合、ルールや制度があります。これがなかったら、崩壊してしまいます。

この企業は果たして健康体なんだろうか。健康体を維持できる状態なんだろうか。自分たちが望む形になっているのだろうか。その問いこそが、このプロジェクトの始まりです。

その体のことを考えたとき、どうもよろしくない。治療ほどではないにせよ、改善した方がいい。そういった点があります。

働いている現場に問題があれば、整形手術をしないといけません。投資をして設備を変える。企業にとつての外科療法です。その治療方法が政策に当たるのでしよう。そして、エコシステムを動かすのは人間です。また、人間の体には免疫システムがあります。ウイルスが襲ってきて、体の中にまで入れさせない。企業にも様々な機能があって、それらは全部つながっています。単線ではありません。

ある政策を発表するときに、他の分野の政策と相照らしながら、相対で見えていかないとありません。相殺されるのではなく、相乗していかないといけない。一人だけが定年の問題を考えているわけではありません。いろいろな人が考えている。横との関係、つながりがあります。そのためには相手を知っておかなくてはなりません。

人間個人の場合、一番の超課題とは何でしょうか。頭、手足、内臓、精神……これらが健康である状態をどう維持しながら、自分の時間をどう過ごせるのか。健康維持のために、睡眠・運動の問題を解決したり、家庭問題が波風立たないようにする。

では、会社の場合の課題とは何か。これが、仕事と生活のバランスです。まず、継続可能な企業活動がなくてはいけません。維持できる体力と体質を築く。そこに、健康な個人が参

加していく。やはり生活がきっちり成り立って、仕事への熱意も生まれると思います。このバランスが課題です。残業が続いて遅くまで働き、疲れが溜まっていく。これはバランスが崩れています。大多数の人が喜びをもって、活動できる。そういう政策を立てる必要があります。

若いうちは、健康を維持することはたやすい。けれど、年を重ねていくと、それが難しくなっ
てきます。維持するために、いろいろなことを試みます。

それと同じように、企業も健康を維持するために、毎年やらなくてはならないことが多く
あります。強いところ、弱いところを比較しながら、どう対応していくのか。どう変えてい
くのか。その政策を立てるときに、バランスのある選択になるのが一番です。

ワーク&ライフバランスの構想を1年間やってきていますが、パートごとに分けるのでは
なく、1本のエコシステムにまとめあげるのがいいのかもしれない。そうすれば、それぞ
れがつながり、循環します。

物をつくるには、諸設備を稼働させるエネルギーが欠かせません。また、それをコントロー
ルする人間の役割があります。人間の臓器にはそれぞれ役割があり、食事をしたとき、大腸
と腎臓以外の臓器は栄養などを吸収し、血液などをつくり出します。ただ、栄養を摂りすぎ
ると、必ずどこかに支障を来します。自律神経はありますが、入ってきたものは止められま
せん。胃の段階で受け付けられないから、炎症を起こす。菌が入ってくれば、腸の部分で下
痢を起こす。

そうならないように、参加している人たちの知恵と感覚で、企業を正常に維持していく。
企業は人体と同じレベル、また、それ以上のレベルにしないとけません。企業は無から起
こります。人間は赤ん坊のときから、様々な機能を持っていますが、企業はそうではない。
理念も政策も目標もありません。あとで自分たちの手で作るから、ややこしく難しい。し
かし、それを怠ったら、企業は継続できません。継続可能なシステムと活動体が、どこに手
を加え、どういう考えで、どう臨めば可能なのか。継続するために、何が必要か。

この21年間、私は毎年大きな出来事を成してきました。たとえば1年目には、その1年の
財務諸表を含めた活動記録を客観視し、透明なものにしました。疑いを抱かれないためにど
うすればいいのか。それで2年目に監査法人に入っていた。そして、株主の皆様へ報
告をし、理解していただくために、5年目に四半期報告会を始めました。その他にもビジネ
ススクールの開校、「SRR」報告書の作成などをしてきました。

今、この20年の全体を俯瞰したときに、どんな状態なのだろうか。皆さんに考えていた
きたい。企業活動を継続させるためには、個人の生活を無視してはいけません。バランスさ
せなければなりません。この舞台がなければ何も起こりません。それに喜びをもって参加す
るために、やはり個人の生活も満足の行くものにし、どうバランスをとっていくのか。これ

が肝要です。

まずは、3月をメドにやっていきましょう。間に合わないときは、また3ヶ月延ばしても構いません。徹底的に本物にしないとダメです。相手がいるわけではありません。すべて内部の問題です。エコシステムと置き換え、自分たちの言葉でどうつないでいけばいいのか考えてみましょう。

この10年間、日本の経済成長率は1%を切っています。これから先10年、各シンクタンクは1・1%やら1・2%と言っていますが、それも危ないものです。結論をいえば、今後10年において、市場経済から利益を取り込んでいくことは非常に難しい。小売価格は上昇しません。世界的にデフレです。それがずっと続くでしょう。

物売る人たちがどこから利益を得るのかというと、現場にしかありません。だから、会社の中を洗い直し、難破しないために、作戦を練らないといけないのです。外に期待しない方がいい。お客様は、もう一段加工費の値下げを要求してくるでしょう。それがわかっているから工場を「視える化」し、コストダウンを図ってきました。今は、ソフトウェアを生態系によって見直そうとしているわけです。ハードとソフトが揃わないと本物にならない。利益は元にあります。外にはありません。

これらがうまくいけば、きつとおもしろいことになるでしょう。12月から、まずはやっていきましょう。

(2016年11月30日未来構想会議)

青木 人間は案外、あっさりとは死にません。かたや会社の組織といった有様は、人間の体ほど緻密ではないので、どうかすると一瞬で崩れてしまうこともあります。ですから、皆で一所懸命、長寿できるように組織力、政策をつくり上げるわけです。人間の体は外敵と戦う機能をもともと有していますが、企業はそうではありません。そのため、いざというとき、外的要因をまともに受け、ともすると耐えられなくなります。そういうことを想定しながら、打ち勝つ術をつくっておかなくてはなりません。

今、私たちがずっと行ってきたことは、つまるところ、そこに行き着くのかもかもしれません。外からの影響は内に比べると大きい。企業の崩壊要因の60%は外からの影響ともいいます。その対策を用意しておかないと、企業は大変生きにくい。時代はどんどん変わりますから、右往左往してはいけません。

たとえば、今年度、財務省は赤字国債を発行しました。これは外的要因、円安の問題によります。輸出企業がたがたと業績を悪くしていました。それはいわば、法人税収に影響を与えるということです。

話を戻しますと、企業は人間の体と同じように免疫力をつけておく必要があります。それによって、継続的な活動が可能になります。エコシステムではない企業が圧倒的に多い。しかし、今後、そういう観点で企業をつくっていくか、と企業活動の本質にまでは至りません。皆さん、自分の体の仕組みを正確に理解していますか。私たちは本当にその仕組みに助けられています。会社という組織は、人間の体のように自分を助けてくれるということはあまりありません。

藤井さんが今回、エコシステムという観点で会社の活動をそれぞれ当てはめて考えてきてくれました。エコシステムに会社の活動を当てはめたとき、人によって捉え方は異なるでしょう。それはいくつあってもいいと思います、ただ的外れなのは困りますが。

たとえば心臓は経営であり、血液は会社理念、ビジョンなどがあります。それは違うのではないかと考える人はいますか。それが各人の企業活動のあり方の差異ですし、多様性ともなります。

藤井 では、私から簡単に説明します。会長の以前のお話で、会社を人間の体に当てはめて考えるという課題をいただきました。この図の左側が人間の体、右側が会社の活動です。人によって考え方は異なりますから正解はないと思います。

青木 このように並べてみると、ハルナのこの機能はちょっと弱いな、ここを強くすべきだな、という問題を捉えやすくなります。

それとは別に、一つの機能がうまく働いた結果として、二次的に作用する問題が出てきます。これは必ずあります。それをどうやって食い止めるのか。人間は免疫によって非常に助けられています。ただ、生活の上で私たちはそれに無自覚です。血液にある白血球のリンパの役割は非常に大きい。企業活動において、このリンパは何でしょうか。それは、企業の体質の作り方によって、生まれてくるのでしょうか。やはり企業は本来持っているわけではありません。ですから、政策を誤ってはいけませんし、注意深く毎日を見ていかなくてはなりません。思いがけないことが起きても、すぐ手当てできる。それがリンパの役割です。

エコシステムを取り入れようとしている狙いは、ここにあります。企業は準備がなければ興りません。もともと白紙の状態から、企業は生まれます。何をするのかを明確にしながら、活動していくわけです。ハルナは20年を経過し、免疫力のある会社なのかを今一度確認する必要があります。それを政策として打ち出していくことで、実力を得て先の道を歩んでいくのだと思います。こうすればこうなるという理屈も成り立つでしょう。ただ、なぜ食のことで真っ先に着手したのかというと、食は毎日のことだからです。体力は一番基本的なことです。それは理屈ではなく、最初に取り上げました。

自分がこれまでやってきたことを、身体の内臓のどこに当てはまるのか考えてみてください。

中澤 経営理念が血液となつていますが、本来は変わつてはいけないものですから、骨格ではないか、と思います。それがあつて初めて身体が形作られますから。

舌が研究開発とありますが、脳が戦略であり、そこも少し違和感がある印象です。あるいは、心Ⅱ戦略でもいいと思います。

青木 対応力が指となつていますが、人間の物理的な動作から見ると、指でもいいのかもしれませんが、企業の場合の対応力は、もつと総合的なものが含まれています。企業の場合は組織力だと思います。対応において、企業の組織力が試されます。組織力がなければ対応はできません。

脚Ⅱ財務力というのは、どうでしょうか。これもおもしろいですね。脚以外だと何でしょうか。

小池（賢） 健康体はある程度スリムな状態でしょうから、単に脂肪が多いから財力があるというのもおかしいと思います。脂肪は制度疲労になるのではないのでしょうか。

古市 社内という疲労は老廃物だと思います。人間も活動していくと疲労によって老廃物が溜まります。それを外に出さないといけない。企業でも捨てなければいけないものがあり、

それを老廃物と捉えています。

神経は命令系統や情報伝達になりますから、企業でもやはりそこに該当するのではないのでしょうか。交換神経Ⅱ危機管理というのは、的を射ていると思います。

青木 交感神経を危機管理としているのは、なかなか巧妙です。よくぞ考えたな、と思います。交感と副交感とありますが、これによって人間はだいぶ変わってきます。使うべくときに働かないと、やはりダメです。危機管理も、いざというときにきちんと機能しなかつたらいけません。一瞬の時間というのが重要です。

免疫は24時間です。実は眠ってない。24時間、人間を守ってくれています。そういう意味では危機管理も24時間眠つてはいけませんから、正しいかもしれません。

小川 100年企業を考えていくとき、グローバルな話も出てきますが、日本的なテーマで取り組めたらと思っています。

岡本 中澤社長がおっしゃったように、やはり財務力は筋肉に当たると思います。営業の立場から言いますと、継続するに当たっても、仕事をしっかり取ってくるのが重要ですから、脚というのは大事だと思います。

青木 自分の仕事に誇りを持っていて、とてもいいことです。

上村 人間性と信用力が一番印象に残りました。人間の根幹でもありますし、企業でも同様だと思います。

青木 こうやって見ると、本当に人間の身体は精巧かつ緻密にできています。見事なものです。しかし、これが普通なんです。企業の場合は、大変な努力をしないと普通になりません。普通の状態を維持できるようにしていこうというのが、今の狙いです。そのためには何をどうしておけばいいのか。それがあれば、ずっと動き出していきます。

しかし、人間も弱いところがある。1週間食事を取らなければ、これはいけませんね。水がなければ死んでしまいます。血液に酸素が行き渡りません。人間は眠っている間に水分を失っています。ですから起きたら、1.5リットルくらいの水を飲む。これは医者も勧めています。私も長年そうしています。水の代替えはありません。

企業にとって、最も重要なことは何ですか。欠けたら困るといふもの、それは企業の継続性です。継続性には、様々な要素が必要です。その要素が欠けたら企業活動を継続できないというなら、要素を分解して一つひとつ見ていく。企業を継続させることは至難の業です。

ですから100年企業は素晴らしい。企業には継続していく責任と義務があります。

企業には寿命は備わっていません。そこに携わる人次第です。それは明確に自覚しておいてください。

企業の健康状態を維持しながら活動を続けていく。そのためには、それに関わっている個人の健康状態を保つことが大前提です。企業の健康状態を保つていくための政策。これを考えていきましょう。

(2016年12月14日未来構想会議)

残業

青木 このたびの構想のまとめに関する考え方ですが、何回か会議を続けていますので、それぞれの課題は検討され、熟してきていると思います。実現しようとしている中身を今一度明らかにし、政策として言葉にしないとイケません。その政策を実現すると、社会に私たちの組織の変化がどう影響するのかという未来像がはつきりとかかめてくるでしょう。

そろそろその課題を10項目ぐらいに整理し、どのくらいの時間の中で解決していくのかを織り込みながら、政策の提言に移っていかないとなりません。

このようなまとめを3月末をメドに行っていきたいと思います。それぞれのテーマの解決、実現は長めの時間を要するものもあるでしょう。全体のスケジュールも明らかにしていく必要があります。

さて、今日は、皆さん各人がこれまでの経緯をどうまとめていくのか、聞かせていただきたい。それを文章にすることで、その狙いがどこにあるのか、何を実現しようとしているのか、が明らかになってくるでしょう。

食に関しては昨年より進め、実行しています。これも今、十分に意図したものが実現されているのか気になります。

邑上 土台は出来上がりましたが、内容として、お弁当の種類の選択がなく、1種類しかないため、楽しみがないことが課題だと思います。

青木 その通りでしょうね。食は、栄養価に則って決められたものと、楽しみながら食べるものとあります。食を通して楽しむ時間を待っている人もいます。栄養を考え、体にいいものだとしても、美味さや珍しさを求める向きもあるでしょう。皆さんは、今楽しめているんですか。うかね。大多数の人がエンジョイできているのか。利用しているのか。それは解決すべき問題です。

なぜ利用者が増えないのか。今一度調べて、どう改善するのか、整理してみてください。食のバラエティを考えてみるのもいいでしょう。似たものばかり食べていけば、たまにはコンビニのお弁当を食べてみたいな、と思う人もいるでしょう。

松尾 設備環境に関しては、ひと通り見積もりを出しまして、導入時期などを進めています。2018年のオーバーホールの時期を見計らっていますので、結果が出るのは2019年に

なります。

青木 時間、方法、狙い、これを整理してみてください。設備を整えればすべてが解決するわけではありませんから、人の役割がどの段階で必要なのか、設備の運用について見ていかないとイケません。ディスカッションできるように、文章に書き上げてみてください。

小池（賢） 今、キャリアアップシートというものを展開する準備を行っています。個人のスキルアップの経過を一元管理する目的があります。

青木 この1年で手がけたことはありますか。

小池（賢） 会長が会社に贈呈してくださった書籍の全体の展開や資格の取得の推奨について、進めておりました。全社的に、資格取得の支援やビジネススクールの表彰などについて、まだ知らない方もいるようです。これらの制度を改めて告知していく必要があります。

または、同じ資格を取られる方もいますので、会社でテキストを保管し、貸し出しを行う。すでに資格を取得された方が、新たな受験者に講師として指導する。そういうアイデアが出ています。

青木 残業についてですが、なぜ残業をしないとイケないのか、外部との関係で残業が発生しているのか、時間の関わりの中に縦と横に全部絡んできます。型通りにはイケないわけですが、法律では月残業時間など定められています。人間の肉体・精神にとって、労働時間はどれくらいが適切なかが問われてきます。ただ、個人の能力の生産性によって異なってきます。それをどう集約して一定のものにするのか。十分な議論をしないで、時間だけで捉えてしまうと、なかなかうまくいきません。

各社の状況を分析して、A社はこう、B社はこう、C社はこう、と時間の上限を決めていく。一律ではイケないと思います。そして、それを実行していく。分析だけでなく、目標を立てて実行することが大事です。それを一度考えてみてください。

定年について考えたとき、何歳を定年と捉えるのか。その前提となるのは、年金だと思えます。自分は70歳までだと決めた場合、それまで働ける体力をつけるなど、そのために何をすればいいのかというプログラムを組んでイケないといけません。そのために、会社としては、何を備えておけばいいのかということにつながっていきます。これについては長期で見えないこととなります。

2025年問題というものがあります。2025年から、団塊世代がごとく社会保障の受給者になってしまいます。国は膨大な金額を用意しないとイケません。ところが、その設計が2025年までできていません。2024年までしかない。すると、当然ながら年金

の受け取れる年齢がずれてきます。間違いなく70歳になる。現状から5年ずれてしまします。そうすると、その5年をどうやって生活するのか。そういうことを考えないといけません。国は無責任ですから、それは個人の責任だと言います。そして、企業もそこまでの責任を持つようとしていません。

皆さんは、まだ40代ですから、ピンと来ないかもしれませんが、ただ、そういう時代が来たときどうするのか。ほとんどの企業もまだ考えていません。

自分で定年を決めるといえるのは、大変大きな問題です。そのテーマのためには、残業のことも考えないといけません。自分の時間を維持しながら、健康管理を行う。知識の涵養を含め、自分の武器を作っておく。会社の仕組みとして用意しておかないと、その実現も難しい。

この大テーマに沿って、皆さんそれぞれの分野の政策提言を行ってください。そのとき、時間軸で捉えてみるといいでしょう。一気に1年でやり遂げようなどとは思わない方がいい。長期戦でやっていきましょう。

(2017年1月11日未来構想会議)

青木 そろそろ政策の策定に入りたいと思います。どれくらいのお金がかかり、どれくらいの時間で実現するのか。おそらく皆さんの理解する時間も必要でしょう。

たとえば体力面で考えたとき、自分でスポーツジムに通っている人もいれば、何もやっていない人もいます。体力、知力、能力など、それぞれバラつきがある中で、ある仕事を行うのに、個人差が出てきます。それをどう一定の水準に保つのか。会社の支援ばかりでなく、個人の努力も必要になってきます。10年20年と仕事を続けていこうと思うのなら、なおさらです。

自己責任の問題と会社責任の問題、その両方が必要な問題と、大きく分けられます。設備や環境整備については会社責任ですが、体力やキャリアについては半分くらいは個人の努力が必要になってくるでしょう。そのことは、政策でも明らかにしておいた方がいい。そういう分類をしながら、政策の中身を考えたらどうでしょうか。

残業というのは結果です。もちろん、取引関係、会社内関係において、状況は異なります。それでも、下限はないに越したことはありませんが、上限は何時間までと定めないとはいけません。ただ、上限の時間を設けたとき、それを超えたらどうするのか。そのことも考えておかねばなりません。自分の時間が少なくなるということだけで、話が済んでしまいがちですが、その対価を支払うという問題も関わってきます。上限を決めた以上は、絶対条件にしないと

いけません。それを超えたら、対価はありません、と。

いろいろ考えることはありますから、皆さんの意見を聞いてみるのがいいでしょう。

相川（浩） もちろん、各部門の責任者のご協力や努力が必要ですが、上限を設定して、進めていきたいと思えます。業界の平均は16時間というのがありますので、現状我々が考えている時間は見劣りしてしまいます。ただ、今は36時間、40時間とやっているところが多いので、まずはこの1年目標を掲げて、上限を超えないようスタートしたいと思います。

製造の現場は、現状の働き方では16時間は無理ですから、いったん度外視しまして、たとえば人事部門などは、率先して進めていきます。ですから、この目標時間は理想ではなく、現実的だと思います。強制力までは持っていません。

青木 10時間となると、それなりの内容を含んでいないといけませんね。最初に取り組まないといけないことは何でしょうか。残業は異例なことで、通常のことではない。その認識が大切です。プラスアルファで残業となっているのだと思います。その残業時間で、何をやっているのか。それがどこにつながっていくのか。自己完結しているのなら、生産性がどういう基準になっているのか。改善の余地があるのか、ないのか。自分の能力が反映されたものであるなら、能力を進化させる努力がないといけません。おそらく業務時間いっぱい、残業時間をプラスしているでしょう。量と中身の質を考えたとき、なぜ8時間でできないのか。それは話し合わないといけません。

極論をいえば、一律で残業をなしにしてしまう。それが最善です。顧客との関係で、どうしても困ってしまう。中の話にしても、どこかの部門から問題が出てきてしまう。ここを何とか努力して、通常の時間の中で解決しようとする。これは努力の目標になります。この目標を作るきっかけをそれぞれに与えて生産性を上げていく。自分の能力を磨かないとなりません。そういうことはなしに、自己裁量で決めてしまう。そのあり方にメスを入れない限りは、本当に残業問題は解決できません。

努力することを頑張らないといけません。ただ、安住してしまえば、組織全体の沈滞につながります。リーダーはそこを見抜いて改善させないといけません。ですから、残業問題は個人の能力の開花でもあります。こんなもんだと自分で思い込んでしまっている人もいます。

既存のやり方に引きずられないで、発想を変えてみてください。全体のシステムが少し変わるくらいの時間のあり方を考えてみましょう。変化することを嫌がる人もいます。ただ、合理的に説明すれば、現場は変わってきます。上司が、Aさんは一所懸命にやっています、という曖昧な判断をしているのは、現場はよくなりません。メスを入れる覚悟を持ってください。

時間管理は経営学において、基本的な要素です。時間を無視して、経営は成り立ちません。皆さんも時間を念頭に入れて、予算計画を立ててください。今、ハルナグループの中で、10年後の計画については、誰もわかっていないでしょう。それを考えられる能力と知識を持っている人がいません。そこに問題があります。残業の件は、いい事例です。これをモデルにして、

皆が気づきを得て、計画を立てられるように勉強してほしい。

今後は若い人たちを加え、チームを再編します。財務・会計、サプライチェーンという角度からも、この問題を見ていく必要があります。そのスタートを切るための叩き台として、現状を明らかにする。将来に向け、一つの整理として、政策の言葉に置き換える。そして、これを次の3カ年計画の中に移し替えていく。1年で終わる問題ではありません。だからこそ、経営計画の中に、この問題を入れていかないといけません。

相川（浩） 50時間を30時間に減らすというのは、おそらく個人の能力アップで可能だと思います。しかし、外部の関係性においては、おっしゃるとおりメスを入れない限りはゼロにするのは困難だと捉えています。

青木 今回、皆さん、よくまとめてくれています。今、こうして録音して、記録に残しておくことが、すでに実績です。数値は有効なデータですが、それをそのまましておくのではなく、性分化して政策につなげていく。それを計画に落とし込んで、その計画が何を為すのか、どういう成果になるのか。これから必要なのは、その作業です。

現在やっていることは、家の建築でいえば、基本設計です。20年経った今、もう一度見直して、基本設計を再構築しようとしています。この基本設計があつて初めて、企業という建築の大きな姿が出来上がってきます。まず、そのフォームを作っていきますでしょう。

（2017年3月8日未来構想会議）

藤井 夏場の残業の成績発表を行います。

相川（浩） 前年4〜7月の残業時間、あるいは目標値との対比です。総じて前年同期比より削減できていますが、目標値と比べると未達の部門が多いです。

青木 全社を一望してみると、今さらながらびっくりする数字ですね。いかに時間をかけて仕事をしていることを実感します。ただ、現実の姿を知っておくことは大変重要です。

極論をいうと、世の中に8時間できっちり仕事を終え、残業のない現場があるのか。あるとすると、どういうことをしているのか。非常に考えさせられます。ハルナは長い間、残業の改善が課題であり、対策を練つても、また前の姿に戻る。そういうことを繰り返しています。

2016年度の平均残業時間を見ても、高い数字です。この数字をどう解釈したらいいのか。労働生産性はどうなっているのか。自分たちのルールで、仕事を打ち切ったり継続したりといったことがあると思いますが、8時間の中で収め終業するには、どうしたらいいのか。

たとえば、人事・財務・経理・総務の中で、分析や判断が必要とされる業務は別として、入力などの単純作業はすべてアウトソーシングにしよう。そうすれば、7、8時間で終業しないといけないといった時間の整理が可能です。残業をゼロにするやり方を考えていきましょう。それを極端だと考えてはいけません。

もちろん、時間だけの問題ではなく生産性や成果の問題でもあります。残業あり、とゼロのときで、成果が変わっていたらいけません。ワーク&ライフバランスを考えたとき、ワークが9でライフが1といった現状かもしれません。これを変えなければなりません。

青木 次にバリエーションネットワークの残業ですが、どうやって削りますか。

三原 総じて物事を決めるのに時間がかかります。自分たちだけで決められないことが大きいのです。なるべく効率よく、短く終わりように努めています。

また、交代制も考えています。早く出勤した人は早く帰る。遅く来た人は後ろを合わせる。

青木 自分たちが決められるように先読みするのは不可能なのですか。

三原 夏場の反省としても出てきました。指示を待つ状態だったのは確かにありました。

物流のプロフェッショナルとして私たちがイニシアティブを取るために、もう少し勉強をして先読みできるように進めたいと思います。

即効性があるのは、やはりシフト制だと考えています。

青木 こちらとお客様、双方の問題で、情報を事前にとっておいて、それと引き合わせる。そんなに難しく考えなくてもいいのではないですか。

三原 そこはうちの弱点だと思います。スキルの自分たちの仕事を測るのが苦手なところがあります。

青木 それは努力しないといけません。全部自分でわかるはずです。昨日今日始まった仕事ではありません。経験値や計算によって、相手がどう動くのかは読めるはずですよ。

それぞれ自分たちの働く時間はあると思います。ただ、コアな時間が2時間だとしたら、それを皆で合わせる。仮にA社のBさんから情報をもらわないと動けないのなら、前日に話をしておく。その延長の中で、待っているのではなく先を読んでおく。こういう自在な方法であれば残業はいりません。

三原 監査役の菅谷さんにもアドバイスをいただき、今、必要な時間、コアタイムを分析しています。

中澤 全部署で調査した方がいいかもしれません。

青木 品質の方は前からあまり残業はないと思いますが、ゼロにはできませんか。

古市 やはり初回のお客様の中には立ち会いたいとおっしゃる方もいますので、その時間はお客様についていけないといけません。

青木 生産の現場の12時間問題です。労働基準法に則れば残業かもしれませんが、会社としては残業ではない実態として10年以上対策しています。オペレーターの方は休暇が取りにくい。この「取りにくい」という問題を考慮しないとダメですね。

中澤 有給休暇として対策を取るようになっています。タニガワはほぼ100%取っています。足門の第1〜3プラントは半分、その比率を上げる。かたやゼロという人もいます。この方

たちにしっかりと有休を取ってもらおう。

現場は取りづらい傾向ですが、うまくやりくりしています。消化しづらいのはバリエーネットワークとジョイパックです。平均2〜3割ですから、対策を考えていきます。

青木 だいぶ変わってきていますね。

中澤 残業も全社的に見れば変わってきてはいます。いろいろな取り組みが効果を発揮しているとは思いますが。一人ひとりの時間管理対策も行っていますので、徐々に減らすのは可能です。

青木 これをゼロにすると工場は成り立ちませんか。

中澤 8時間勤務でもう1チーム必要です。そうすると100人以上の増員になります。

青木 そうであるなら設備のあり方を変えるべきでしょう。人がずっとついている必要のない設備の研究はしてきましたか。逆に、人をいさせるために研究を疎かにしているとは言えませんか。

中澤 将来、工場の人間を半分くらいにするという方針を立てています。投資はかかりますが、そうすれば残業がゼロになります。

青木 たとえば、これを年々減らすのではなく、一気にゼロにするにはどうしたらいいですか。おそらくそういった激論といいますが、発想はなかつたんじゃないですか。不可能だと見ているからでしょう。

製造の現場は横軸で動かなくていい。つまり、外側の方と関係する時間はないはずですが、中の仕組みだけで動けるからです。「無人化」という言葉を比喻で捉えているのかもしれないと思いますが、私は本気で考えています。人でなければいけないことに、人が携わるようにならなくてはいいけません。設計や検証、判断などは人でないとできません。

1チーム15名だったのが12、3名になり、今は10名だといっています。これを3、4名にする。そうすれば生産性がかなり違ってきます。

相川さんは拳がってきた実績の数字を見て、各現場とヒアリングをしているでしょうが、この目標値は妥協が入っていませんか。それではいけません。改革とは言えない。1年間の平均残業時間を半分まで減らすには、何をしたらいいのか。何が壁となっているのか。こういうディスカッションをして、一つひとつ潰していく。この目標値は調整した数字になって

しまっています。

単純作業ばかりやっているのではなく、もっとレベルを上げないといけません。もっとやらないといけない仕事に時間をかける。人事・経理は過去の数字しか出ていません。そこに未来の数字を盛り込む。ところが、今は単純作業にかかりきりで、その数字を出す余裕がありません。

20年のデータベースが出来上がってれば、400人の中から潜在的な能力を見つけることも可能かもしれません。この人を将来、こう教育すればこういう仕事ができる。その人の人財登用にもつながりますし、新しい仕事にチャレンジしてもらえます。そういう人財のデータベースを本格化する時間の余裕を生み出してほしい。

どの部署も残業ゼロ、これを下半期で実現しましょう。そのために顧客とどういう契約を結ばいいのか。時間とコミュニケーションの取り方も工夫してみましよう。人海戦術的業務ではなく、知的業務として考えたとき、中の仕組みは大きく変わるでしょう。情報をもっとうまく活用して、スタンダードの8時間で収める。生産性や人件費の問題にも関わってきます。そして、当該の人が自分の時間を作れる。ワーク&ライフバランスの最も根幹の部分が解決されます。そのために、この1年間話し合ってきました。

残業代を給料とは別に当てにしていたという人とは話し合えばいい。そのために、残業をしていたという人もいるかもしれない。しかし、それは間違っている。残業代が正当かどうか

かは人事の方でも考えないといけません。生産性が上がれば、給料にプラスしてもいいわけです。時間の短縮によって残業がなくなるのですから。

栗原さんとも話しましたが、もうしばらく待ってください、と言っていました。しかし、待つ理由がありますかと聞くと、混乱を招くと言う。いえ、混乱を起こさない。混乱を起こして收拾すればいい。今までの習慣を変えれば、当然ながら混乱は起こりません。しかし、インとアウトの作業を分けることに、なぜこれほどの時間を要すのか。この日から始めます、と宣言してやってみればいい。残業ゼロ、これを目指します。そして、夜は皆、家庭に戻します。

(2017年9月6日未来構想会議)

青木 デスクワークを担っている人たちが、多くの時間、残業をしてきました。外側とのつながりで、単独の原因で生じたものではないでしょう。一方、フォークの方たちも、工場に運ばれた荷物を奥に運んだりするわけで、決して単独の仕事ではありません。しかし、この2つの異なる現場であっても、ひとつの秩序——なるべく時間をかけずにスムーズにいく仕組みを考えていかないといけません。

物流に関していえば、かつて月33時間だった残業時間が、この5年間で50時間にまで増えています。おそらく数量は圧倒的に増加したわけではないと思う。シーズンの違いもあるのかもしれませんが、それらを織り込んだ対策が必要なわけです。

20時間近く残業時間が増えてしまったのですが、果たしてどこまで改革しようという気持ちがあったのか。私は、結果として疑問を投げかけたい。ビジネスの基本として、時間の関わり合いは仕方がないので、という考えを持っているとしたら、それを一掃しないといけません。それは、前近代的な経営のあり方です。一定の時間の中で一定の量を、どういうスピード、能力、手法で処理するのか。

仕事は、ある制約の中で生じているものです。目の前にあるものをやらないといけないという受け身の姿勢で、仕事をどんどんやっていけば制限なく時間はかかってしまいます。何でも時間をかければ、最終的には終わります。しかし、それはビジネスとして成功しているとは言い難い。マネジメントのトップは、その時間の管理です。これを抜きにして、企業活動を考えるはいけません。

統計によれば、運輸業の残業時間は月24時間ほどです。ハルナは、その倍以上です。この倍という数字を、やはり考えてほしい。もちろん、それぞれ機材の優劣はあるかもしれませんが、ハルナが劣悪の環境だとはいえないと思います。あまりにも無作為に倍という時間をかけています。

トップにいる人たちは、個人個人の時間のかけ方を観察して、なぜ違いが生まれているのか、現状を把握して改革していかないとなりません。どうすれば一定の与えられた時間で収まる

のか。一人ひとりと話し合い、時には「もっとスピードアップしないといけませんよ」「一人で仕事を抱えすぎていませんか」と言葉投げかける必要もあるでしょう。これまで、この現場にはこういう政策があります、と説明してきたかという点、それは疑問です。

皆さんは物流という仕事をどう考えていますか。荷物が出たり入ったりするのは、お客様次第だと考えていませんか。確かにお客様次第な部分もありますが、それをいかに巧みにお客様と情報交換していく。「どうもありがとうございました」だけになっていませんか。「いつまでお荷物をお預かりしておきますか」ということを、実際に聞き出していますか。

現代のビジネスの大事なことは、お互いの役割を明確にしながら、巧みに情報を引き出すことです。これはしつかりやらないといけません。ただ作ってお預かりする。それでは事はうまく運びません。

時間の管理と現場に携わる方々の能力の向上を図る。それは結果として、仕事と生活のバランスにも関わってきます。トップの人たちは、一人ひとりの気持ちを大事にしてほしい。

今、残業に管理の目が行き届いていません。管理者自身、目的や時間などが不明の状態で見守られてもらっている。これは残業とは言えません。単に時間を過ごさせてしまっている。管理者として恥ずかしいことです。月50時間残業するということは、自分の50時間をそこに費やしているということになります。やりたいだけやってもらう、というのでは管理ではありません。

来年度からは策のない現場管理は、一切禁止です。月間、半期、年間の目標を立て、残業を減らす。そのためにはどういう策を取るのかを明確にする。そして、それを現場に伝え、納得してもらう。

現在、倉庫は300万ケースまで膨らんでいます。200万を超えた当時も多いな、という感想でした。300万という数字に危機感を持ってください。この間、顧客の皆様とどう話し合いが持たれたのか。情報活動が十分だったといえるのか。種類が増えたとはいえず、工夫をしたのか。総量が増えるということは、致命的に時間もかかってしまいます。物流にはそういう性質がある。しかし、他社にできて弊社でできない理由はありません。

この残業問題を解決しなければ、ハルナは立ち遅れた企業になってしまいます。トップにいる人は、この問題を解決しなければトップとは言えません。解決するには策が必要です。一人では難しい。その解決のために、コントロールセンターを構築するのほひとつの方法です。コントロールセンターは榛東、谷川、和歌山3つの現場を「見える化」で一本につなぐ。機動性のある統一したあり方を進め、物流システムとして前近代性から脱皮しないといけません。

時間が節約できるということは、コスト削減にもつながります。なおかつ、個人の時間が生まれ、生活と仕事のバランスも生まれる。この構想を来年度から進めていきましょう。

さて、残業をまずは全国平均にまで減らすには、どうしたらいいと思いますか。

伊藤 一人ひとりの能力を上げていくことが必要です。それだけでなく、機械化、新たなシステムの導入を考慮しなくてはならないと思います。

中澤 現実、夏場の状況を見ますと、今の人員とやり方では限界が来るところまで来ています。単純に人を増やす問題でもありませんから、一人ひとりの残業時間を精査しながら、具体的な方策を講じる必要があります。

たとえば、他社との「共創」を兼ねて、季節に応じて、足りないときは人員を借りる、足りているときは反対に人員を貸すというようなパートナーを探すのも、ひとつの手だと思います。

青木 これからは別として、これまでに対策を講じていたのであれば、それは効果が出ていなかったことになります。もつと突っ込んだものでないといけないかもしれません。

まずは、情報を存分に活かし、自分自身で考えてみてください。それが納得できるものであるならば、私は口出ししません。

今後、物流の問題は、ハルナプロデュースという組織の問題にもなります。物流の範疇で

は収まりません。

(2018年2月28日未来構想会議)

「残業」という言葉は、あまり好きではありません。1日の中で、ひとつの課題があり、それが業務となつていきます。それぞれの現場によって内容は異なります。

時間というのは、開始・終了時間、費やす時間と、やはり異なるでしょう。もう少し時間について見ていけば、個人の時間もありません。多くの人が終業後に、その時間を持つでしょう。ただ、個人の時間にバラつきがある。それは、残業のためです。このとき使われるのが「残業」という言葉です。今一度、残業の定義を見直してみる必要があります。

日本の企業はいつの間にか、残業に重きを置くようになりました。アジアの中だけでも、日本の残業時間は図抜けていると思います。殊に中国とは、かなりの違いがあります。ハルナアジアのあるタイでは、余程の例外を除いて夕方5時頃にはビルの空調を切ってしまう。空調を切ってしまうと、あの暑さでは仕事できません。30分も経つと、居ても立ってもいられない。残業はない、というよりできません。ですから決められた時間の中で、どう仕事を済ませるのかを考えます。

ハルナの仕事をずっと見てきていますが、最初の方は残業は少なかった。それがだんだん

増えていき、現場の責任者にも忠告しました。しかし、変わりませんでした。この現状をどうするか。あらゆる部署・現場の事情の中で発生している問題であるがために、それぞれの業務を精査して、一定の時間内に収める。その収め方を考える必要があります。

何度か言っていますが、ハルナの残業は全国と比較して2倍です。言葉では簡単に言えるが、大きい数字です。それだけ個人の時間が圧迫されています。残業を減らすことは、それぞれの部門のトップの人が、これまで成し得なかったことです。しかし、企業としては十分な条件で必要な結果を出すことにはなりません。

金額でいえば、2億2000万円。そのうち約1億4000万円が工場の夜間勤務の残業分です。それ以外の約8000万円は、残業代としてはふさわしいと思っと思っています。今後、これを財源にして、社員の皆さんの給与の一部として配当の予備金に充てる。利益としてはなく、来期の人事の予算の中に入れてようと役員会に提案します。

最終的な目標を明らかにしておきます。私は、ハルナから残業をなくしたい。ゼロにすることが目標です。業務の流れを単線で捉えると難しい。そうすると、残業ゼロも難しくなります。この考え方はやめるべきです。業務を生き物として扱っていく。つまり、エコシステムです。循環によって、すべての動きが見えるようになっていきたいと思います。その業務が無事に済まされたことを確認して、数字となっていく。その数字が経理の材料になり、集計されたものが財務諸表になっていきます。

管理者は、時間をどう管理しているのでしょうか。個々の人間がいて、それぞれの能力は異なります。その人たちをどう評価して、残業を割り当てているのか。つまり、生産性ということですが、管理者はそこまで見ているのでしょうか。管理者はそこに目を当てて、部下を育成しなくてはなりません。それによって、全体の残業の姿が変わってきます。個々の人たちの生活が頭から外れ、会社の業務で一杯になっていないでしょうか。

ライフとワークのバランスをテーマにしたとき、問題はここにあります。自分の時間を犠牲にした上での報酬として、残業代がある。そうではなく、目指すところは業務を時間内に済ませることです。それによって、確実に自分の技量、感覚などが正しく評価され、先の8000万円はそのボーナスへと充てられる。つまり、自分の時間を確保したなかで、業務がなされる。それに対してボーナスが払われる。これまでは時間に対して払っていたものを、その方の努力に対して払われるわけです。その方が、当人にとってもいいはずですが。現場の努力への対価といえますか。この違いは大変大きい。

このように、管理者は指導していかなくてははいけません。これが一番大事なことです。「本人の申し出なので本人が一番知っています」ではいけない。その業務がどのような形で必要で、その人の能力だとどれくらいかかるのか。そういう指導性が発揮されているのかが重要です。ここに労働生産性が介在しないとダメです。

細かく経営を見ていくことで、組織に秩序が生まれます。私から言わせると、今のハルナ

の現場は無秩序です。四半期の事業報告会は、これだけの利益を出しましたと、単純な報告をする場ではありません。ハルナは全国平均より多い残業をしなければ、残念ながらこれだけの成績は出し得なかった。私はそういう報告をしました。綺麗事だけを報告すれば、話す方も聞く方も気が楽でしょう。しかし、本当の企業活動の姿ではない。企業の倫理観に関わってきます。このことを忘れてはなりません。

現実的な目標はあった方がいいでしょう。今、ハルナは製造業の全国平均の2.2倍の残業時間です。現在のハルナの残業時間から深夜業の60%（金額でいえば約1億4000万円）を残業と見なさない場合、40%削減すれば、全国平均と並ぶくらいです。ただ、これに満足してはいけません。もっと減らしたい。私がこのくらいまで下げる、というのは早計です。ここからが改革です。来年度、どういう数字を目論めるのか。皆さんからアイデアを出していただきたい。

（2018年3月14日未来構想会議）

経理・財務に関しては人海戦術を取るか、またはITの工夫をしながら時間をうまく活用していくかなど、いろいろ作戦はあると思います。我々の仕事は手づくり感をもって20年間やってきており、仕事量が膨張していくなかに、まとめ方が後手後手でできてしまいました。

繰り返しになりますが、ハルナの残業時間は全国平均の2.2倍です。なんとかしないといけない数字ですが、殊に経理・財務の仕事は一人ひとりの能力や生産性の問題というより、ボリュームが豊富で1人当たりの量が増えてしまい、残業せざるを得ない状況だったのだと思います。しかし、それもここで見直さないとなりません。本来、働く時間というのは限られているのですから、もう一度、原則に立ち返ってみましょう。

もちろん、今までやってきたことを変えるのは大変です。当人の習慣もありますし、周囲・外部との兼ね合いもあります。特に経理・財務は単独で動ける業務内容ではありません。2018年4月からハルナプロジェクトの中に事業が全部一緒になります。そうすると、まとめ方も変わってくると思います。

前回の会議で、生産現場の夜間残業分（4時間）を外すという話が出ました。これを通常の業務と見なせば、全国平均とそれほど変わらなくなります。時間でいえば、36時間くらいだったのが、15時間超になるわけです。

では、さらにここから、どう努力すべきか。このままでいい、という話ではありません。現実的に、経理・財務の人たちは21時、22時まで残業しています。自分の時間がないくらいに働いておられる。これは本来のあり方ではありません。せめて15時間を10時間まで減らしたい。月に21日間働くなかで、残業がほとんどないようにするにはどうすればいいか。

人海戦術を図っても、どうしても限度を超え、個人の時間を食ってしまうというのであれ

ば、割増料金で個人に残業として支払うということはやめる。1年間の仕事量に対して、それだけの時間が必要かを算出し、個人の生産性で割り出し、1人ないしは1.5人、時間給の人員を補う。そして、一定の公平な労働時間のあり方に切り替えていく。これを大方針として進めていきたい。2018〜2020年度、この3年間で15時間のうち、5時間ずつを減らす。つまり、3年後には残業のない現場になるということです。そのためには、適正な人員、労働生産性の水準がどうあるべきかを、皆さんに考えてほしい。個人の能力、チームのシステムの問題も関わってきます。

もちろん、何が起るかわかりませんから、特例で残業が発生してもいいとは思いますが。しかし、原則はゼロです。そして、ライフとワークのバランスをとる。時間と空間は、現場ごとに自由に組み替えてもいいと思います。昔の慣習どおりにしている企業も少なくなってきました。

経理・財務だけは聖域というわけにはいなくなっています。他と同様に残業問題に取り組みないといけません。業務を8時間の中で終えるということは喜ばしいことです。全社的な方向付けで、2018年4月から着手します。

日本の残業時間は、世界で最も多いといえるでしょう。なんとも恥ずかしいことです。人の何倍か働かないと人並みの生活ができない。特に北欧の人には、そう捉えられるでしょう。

そして、もう一つ。この3年で定年の問題も解決させたいと思います。自分で定年を決め

られる仕組みを完成させましょう。勉強や健康、様々な課題があります。健康状態は人それぞれですから、これまで定年というのは時間で区切られていました。そうではなく、本人の努力によって、定年を決める。

残業と定年は表裏一体です。残業がなくなることで、自分の時間が生まれます。その時間で、新しい自分を創り出すことができる。これが一番大事なことです。この問題は同時でないに進みません。

(2018年3月22日未来構想会議)

職場環境

藤井 今日とは各チームの発表からお願ひします。

邑上 食と健康チームです。お弁当について、ご報告します。2016年5月から昼食の取り組みを開始しています。それから半年後に、皆さんにアンケートを取っています。対象は、お弁当を利用していない方です。下記のとおり課題が挙がっています。

- ・注文が面倒
- ・業務都合で食堂で食べられない、不規則な時間になってしまふ
- ・味や献立内容に対する不満
- ・弁当持参
- ・価格が少し高い
- ・選択できない

特に、注文システムに関する意見が多く見られましたので、検討する必要があります。また、入社時にお弁当の注文方法を教えてもらっていない、という意見もありました。入社時に必ずルールを説明するようにいたします。

味に対する不満については、業者さんとの定期的な話し合いが必要になってくると思います。メニューにつきましても、麺類やパン類も念頭に入れていく考えです。将来的には、麺類や丼類も食べられるような食堂システムが理想だろうと思います。

アンケートを取ってよかった点について述べますと、健康面での評価が多かったので、この取り組み自体は継続していくべきだと感じています。

青木 全体の何割が利用していますか。取り組み開始時の利用者数、それから8ヶ月ほど経ちましたが、現在の利用者数。その推移がわかりますか。

藤井 現在は3割くらいの利用です。

青木 皆さんが弁当給食というものをどう捉えているのか。会社の行事として、その恩恵を一部の人しか受けていないのは中途半端です。少なくとも半分の方が利用してくれないとやりにくいはありません。健康という観点では意味があることです。引き続き対策を考えてみてください。また、喫煙と健康診断の件も、それぞれまとめていってください。

血圧計、体重計の設置は、まだ進んでいませんか。あるいは休憩室を兼ねた保健室のようなものもあっていいと思います。そういうことも考えないといけません。すでにそういった

設備があるのでしたら、しつかり告知しましょう。年度内にはどのプラントでも設置してあるようにしましょう。

松尾 環境設備チームからは、アンケートの結果を基にご報告します。73%以上の方が仕事を続けたいと答えています。今後、工場内の人員の高齢化を受けて、職場環境の改善に向け、活動を展開してきました。熱マップ、室温の変化推移の調査・把握、吸排気・熱源の位置などについて取り組んでいます。

また、専門家による改善案・意見の取得に努めています。結果として、改善プランの策定、設備の選定を行います。現在はこの段階に来ております。単発的な対策では熱対策は改善しないことがわかってきましたので、複数の対策により効果を出すことで進めています。

排気の改善についてですが、空気を動かす必要がありますので、排気口の増設を考えています。また、根本的な熱源の封じ込めのために、カバーを購入し、改善を進めます。これによって二次的に省エネ化を図れるメリットもあります。暑すぎると従業員のストレスになりますので、それを軽減させるために、25度くらいの冷涼ゾーンを設けるようにします。

吸気の改善、工場に入れる空気を冷たい空気にすることについては、冷房ですと莫大なコストがかかります。排水の冷水を使って水冷をかける。メーカーの見解では、2度から3度下げられるということです。

設備導入は、2018年度のオーバーホール時期、11〜12月をメドとし、選定、金額の交渉を進めています。

中澤 現場の調査、これから着手しなければいけない点につきましては整理が進んでいます。

小池（賢） ハルナプロデュースの4カ年の設備投資予算の中に、この件は盛り込んであります。ただ、松尾さんから正式な金額がまだ挙がっていません。

中澤 私は年始に業者の方の話を聞きましたが、熱量の効果が最も高いとのこと。1年を通して20度でも、夏は涼しくて冬は暖かいと感じますから、それを室内にうまく利用する。200トンくらいのタンクを置いて、工場すべての熱源を集め、夏は冷氣、冬は暖気といった熱利用もおもしろいのでは、という案も挙がっています。

単年だとすると、費用は高いです。全部をいきなりやるというのではなく、これから着手してみよう、という風に体系化して進めたいと思います。

青木 費用面は大きいですが、人間が働く環境という重要な問題として提起しているわけですから、基本的に温度、湿度に関する課題も出てきます。最も体に影響がある問題を優先し、

時間軸で、どう手を打っていくかを明確にしていきたいでしょう。

今の工場がそのまま10年残るといわけではないでしょうから、将来計画がないとなりません。人間が8時間働いて、体に負担になるような要因は取り除いていきましょう。

藤井 続いて、業務推進チームです。まずは中長期・短期のキャリアプランの作成を進めていきます。資産形成の確定拠出年金制度は、今年7月に導入予定です。併せてスキルアップの件も進めてまいります。

青木 インターネット普及後の情報処理のあり方というのは、働き方と密接につながっています。まだまだいろいろ改善できることがあると思います。この件については、3年くらい見る必要はあるでしょう。それはそれで、できることから着手しましょう。

確定拠出年金制度ですが、どう運用していくのか、ということを含めて勉強してもらい必要があります。ただ、何%の運用で、どういう結果になるのか、というのは確定的に言いにくい。今後、研修もありますから、一人ひとりに関心を持ってもらい、勉強してもらいましょう。自己責任、自己判断ということは欠かせません。注意しながら進めていきましょう。

キャリアプランはやろうと思えば、いつでもやれます。本人の覚悟次第です。年金受給の年齢も下がっていきますから、定年から年金受給までの空白期間を少なくしていけないといけません。ですから、健康管理をし、スキルアップしていく。

小池（賢） 2017年4月から、全社的に資格取得に向けた計画を立てていただくようになります。資格取得に当たって、本人の意思と会社の意思とのマッチング、費用面での刷り合わせを図り、2018年4月から新しい費用負担の体制で進めていきます。手当のランクの見直しについても行っていきますが、これは少し時間がかかると思います。

また、各社で特に必要な資格があると思います。そういう資格を重点的に取り組んで、取得できた社員につきましては、何らかの表彰も検討しています。

スキルを上げる上で、書籍から知識を得ることも必要ですので、食堂の開設に合わせて、足門では書籍のリスト化をしています。他の拠点でも同様にリスト化し、閲覧体制を構築してまいります。

青木 業務を継続していくためのあり方に全部つながっていきます。この会社の中で、今後どのような業務が重要になるのかを考えることも重要でしょう。個人の得手不得手もあるでしょうから、強い分野を活かして組織に組み込まれてくると、その組織も強くなっていきます。このグループの中でどういった資格を持っている人がいるのか、それがどう業務に活かされているのか、それを一度チェックしてみてください。それで欠けている部分を補う。

スキルアップと業務推進は相関関係にあります。先ほどの保健室の件もそうですが、今後は勉強するための図書室も必要かもしれません。調べるためのインターネットも設備する。食堂、保健室、図書室をひとつの空間に設けてもいいと思います。そういう場があれば、他の現場の人とも話せるわけです。それがフレッシュな発想にもつながるでしょう。BGMも流して、まったく別の空間にするのもいい。それで仕事場に帰れば、また違った気分で仕事ができます。

相川(浩) ワーク&ライフバランスについて、報告します。1点目は、時間の確保という面での生産性の向上について議論を進めてきました。

2点目は、今後、働き方に関する見直しについて議論してまいります。各社に合った働き方になっているのか、それが一番のテーマだと思います。また、一部で取り組んでいるフレックスタイム制度を全社で推奨していくことも検討しています。

最後に、掲げた目標をどう進捗管理していくのか、についてです。社員の方々の残業時間を知る場が必要になってきます。毎月の社長室会議の中で予算分析を実施していますので、目標の残業時間と実際にどれだけ乖離があったのかを分析していこうと思います。

青木 自分だけの問題ではないですから、残業は難しいテーマですね。ただ、それでも最高

の時間を決める必要はありません。公平な勤務時間になるように配慮しないとイケません。

機器によって情報処理を敏速にすることもできるでしょうから、そういう研究も必要になってくるかもしれません。今の現場は多面的なITのつながりで成り立ってきています。デスクワークにも、同じように当てはめることができるはず。従来のやり方にこだわるのではなく、発想を変えてみるのもいいでしょう。フレックスといっても、結局は時間当たりの生産性に話は戻ってきます。

(2017年1月25日未来構想会議)

青木 いよいよ政策提言のまとめに入りますが、皆さん、大変でしたね。これまで何度も会議を重ねてきましたが、どういう感想を持っていますか。最初は範囲が広く、戸惑いもあつたでしょう。今、何が足りないか。補完するものがありますか。

邑上 まだたくさんあると思います。

青木 そうだとすると、一度出してみましよう。多少、言いにくいこともあるでしょうが。

古市 正直、自分ではわかっていたつもりになっていましたが、やはりいろいろな部署の方と業務とは異なる様々なお話を聞くと、初めて気づくこともありました。今回こういった形で、いろいろな部署の方、年齢の方と議論できたのは、自分自身が考える上でも、非常にいい場だったと思います。

たとえば、食事というひとつのテーマを議論する中で、さらなら新たなテーマや課題が呼び起こされるきっかけにもなりました。

役職や年齢といった垣根を越えた社員同士のレクリエーションというものが生まれる期待も感じられました。

青木 環境設備において、暑さや寒さ、湿度といった呼吸器や肌で実感する日常での不便さは、かなり深刻に捉えていることでしょう。機械や設備の更新、改造、メンテナンスについて、この期間中、着手することは少なかったと思います。生産側として、もう少し早くやらないといけません。春夏秋冬、不快な気分を味わい続けているわけですから、早急にスケジュールを実行してほしい。

古市 今、熱源については、エネルギー戦略の中で練っているところです。建物については、空気の流れに関わるものですから、やや動きが遅くなっています。

青木 今回の政策提言ですが、長いのも短いのもあるので、それぞれ50〜60字に収めてみるのもいいと思います。名称の部分では、事務局というのは編成室に変えましょう。

金額について触れているのはよかったです。もう少し触れてほしかった問題がありません。それは残業です。残業は組織の縦横につながっていくもので、一つの現場で解決できるものでもありません。もちろん、一人ひとりの能力の開花によってはきます。それによって生産性が上がってきます。いろいろな試みをやってみて、結果を出してみる。そうすれば、新しいやり方を発見したりできるでしょう。そこに期待したい。

仕事と生活のバランスですが、「バランス」という言葉は日本語にした場合、何が一番ふさわしいと思いますか。

邑上 調和でしょうか。

青木 調和は、その先に妥協があるので違うかもしれませんね。妥協的に考えるのではなく、「協力」「共創」といった観点で考えた方がいいので、やはり「均衡」でしょうか。

日本人が「バランス」という言葉をニュアンスとして捉えるとき、なかなか難しい。対になったもの、どちらの肩も持たないで言い分を聞き、双方の顔を立てながら、こうあるべきだという理想の形といったものです。共通の理解を得られる言葉としては、やはりバランスのま

まがいいのでしよう。言葉というのは、ほんと出せばいいものではありません。共通理解の得られるものでないといけません。

もう少し突っ込んだ話をしますと、「ハルナビジョン」は、望まじき仕事というニュアンスが込められ、仕事のための政策を立案したものです。今回の提言は、よりよい暮らしのために政策を立案しています。仕事と生活が1つになって、企業活動がバランスされる。その企業活動を実現するために、どう肉付けすればいいのか。そのノウハウを作ろうとしているわけです。言わばハルナビジョンがハードウェアだとすれば、こちらはソフトウェアです。あのハードを実現するためには、このソフトの政策をしつかり持って臨んでいく。

ハルナビに携わる個人の皆さんが、一人ひとりの仕事と生活を同時に考える。どうすれば共に上手く運んでいけるのかを考える。こういったテーマで始めたのですが、このバランスの境界線をどこに敷くのかということ、今ディスカッションしている段階です。行き過ぎても不足し過ぎてもいけません。

これまではあまり顧みられなかった個人の生活を、職場の中で考えると、どういうことになるのか。これが重要な試みです。仕事のために個人がしがらにされてきたということは、どの世界に行ってもあります。そこには男女の差別も含まれるでしょう。女性の能力が劣っているから、ということではなく、単に女性だからということだけで差別をしている。それは欧米でもあります。この問題にも踏み込んでみる必要はあるかもしれません。ここで終わ

りというわけではなく、1年2年経ったら見直してみるのもいいでしょう。

(2017年3月22日未来構想会議)

青木 そろそろ各拠点の問題点と必要度の強弱について、よく見極めてまとめに入り、実行に移す時期です。本日挙がっている対策・提案は、個別に見ますと、それぞれ費用がかかってきますが、諸設備の設置を将来構想に連結して行う場合など、いくつか選択は可能だと思います。また、今後更新時に改善することも、手をつけなくて残しておくことも可能です。人体に過酷な状況を最優先して、現状の変革に踏み出していくことをしていかないといけません。

すでに対応できているところもあると思います。それによって、どう変わったのか、以前以後の違いを感じていることでしょうか。この延長線を辿っていくと、人の働き方、体調の維持など、いろいろなものが変わってきます。場合によっては、頭の働きが変わり、気づきが増え、生産性にも影響してくると思います。

さて、これだけの費用をどう予算化していけばいいのか。ここは必須、ここはカット、あるいは別の方法を講じるのか。そういう判断が必要になります。

中澤さん、中身と金額、対策、どういうスタンスで臨んでいけばいいでしょうか。まず、考え方を聞かせてください。

中澤 基本的には、空間全体を冷やすのは現実的ではなくなってしまいます。ですから、熱を発生している設備を取り囲むことで、省エネと熱の遮断といった二つの効果が生まれます。併せて、中で働いている人が体を冷やし、休める空間を作ります。次のオーバーホールに向け、優先順位をつけ、実行可能と見えています。

青木 局所的な対応をしていくのを基本とするのですね。費用面を考慮すると、そうなるのかもしれませんが。今出ている金額は、結構抑えたものですか。

松尾 予算を考慮した上で、抑えた金額としています。また、優先順位につきましては、調査結果に基づいています。

青木 この投資計画を実施した場合、各年度を経たとき、以前以後で何がどう変わったのか。物理的にどういう工場に変わるのか。その将来像はどうですか。

松尾 2015年度から室温を測定していますので、それを基に室温の変化が把握できます。

古市 その差を見ることで、従業員の負担がどれだけ減ったのかを確認します。

青木 外気温によっても中の温度が変わってきますね。今、実際、どこで実施していますか。

小池（賢） 殺菌器が最も熱を発生しています。まず順番にこれを封じ込めています。

青木 効果の実態はかなりのものですか。

小池（賢） かなり変わってきました。たとえば、第3プラントの殺菌器が140度だったものが、40度下がっています。作業の安全性も高まっています。

青木 もっと前からやっておけばよかったですね。随分、違う。

これまでの投資を5年にわたって行い、人体の影響は軽減できますか。

古市 作業の方が体を休める場所を確保できるので、可能だと思います。

青木 働く上での満足度は、一応確保できているわけですね。そうであるのなら、ここまで投資してもいいのではないですか。

ワーク&ライフバランスの環境面において、1年1年どう変化するのか、定量的に見ていき、環境対策にしていけばいいでしょう。それに火災への対策も付け加えておいてください。

(2017年9月6日未来構想会議)



羽佐間道夫

高橋淳一

森田茂

青木清志

〈参加者〉

特別会談
論談風発
演劇があればこそ今

それぞれの出会い

青木清志（以下、青木） 4人は不思議な縁で、早生まれ遅生まれはあっても、みんなほぼ同年齢だ。同時期に学校に入って、僕はそれぞれの時代にみんなと出会った。あれから、なんと半世紀を超える付き合いになる。

中学1年から高校1年まで、演劇部で一緒だった森田との出会いは、本当に少年時代だった。

森田茂（以下、森田） うちの実家は、大正時代から熊本で化粧品店をやっていて、幼稚園時代から歌舞伎の巡業に年3、4回親父に連れていかれた環境だった。中学生になって、富田浩太郎先生（後に劇団民芸の役者になった）から演劇部を作ろうと誘われたのがきっかけで、青木もそのメンバーだったね。

青木 よく覚えている。誘われたときに、演劇って何をするんだろうと思ったが、あのときは好奇心だけで参加していた。

森田 大学は地元ではなく東京へ行きたかったが、お金がなくて慶應義塾大学の通信教育の経済学部で学び始めた。しかし、大水害が起きて資料などが全部流されてしまった。その頃、

ラジオ熊本がスタートして放送劇団に誘われ、3年ほどやったが食っていけなかった。

それから熊本のデパートの度量衡部門に就職し、そこで計算機などの事務機械の販売に従事したんだ。2年後の24歳のとき、東京に本社がある事務機械の輸入販売をしている会社の福岡営業所の所長さんに誘われて転職した。そこに入ってから先輩に負けたくないの、自分で「提案型営業」を考え、それを実行した。その当時はそういうことをやっているのが、まだいなかったので、フローチャートを作成して顧客に提案すると、どんどん売れたんだ。

取引先の方が引越すといえ、手伝いにいたりして人間関係を作った。当時は「スッポンの森田」と呼ばれて（笑）。僕が行っているところには営業ができないと同業者が諦めてくれた。

そのうち福岡営業所の所長となり、33歳のとき、東京本社に転勤し営業課長・商品部長・技術部長・営業部長を歴任した。

ちょうど時代がコンピューターの草創期。その会社が総合商社の丸紅に買収されて丸紅エレクトロニクス（株）となり、その後、子会社3社が合併し丸紅マシナリー（株）となって、社長・会長を歴任して、66歳で退任した。

青木 君は性格的に何でもできる男だったからね。ビジネスの現場がだんだんおもしろくなってきたんだろう。

森田 当時は演劇の世界に戻るなんて、まったく考えていなかった。

青木 40年を超える経済界での活躍を締めくくるようにして、その後、古典芸能の世界に遭遇した縁も運命的なことだったと思うね。少年時代の惑える魂が不意に蘇った。人間って、おもしろいものだ！

高橋との出会いは、早稲田の学生劇団「自由舞台」の稽古場だったね。

高橋淳一（以下、高橋） そうだったね。でも、僕の演劇の歴史は、13歳から始まっている。青木とは「自由舞台」が始まりだったけど。

青木 アーサー・ミラーの芝居をやるうとしたときに適当な女優がいなくて、演劇学校の同級生・芥川笑子を「自由舞台」に連れて行ったことがあるんだ。上演はできなかったが、彼女は羽佐間とも仲のいい友人だったので、上演できていれば高橋はそのとき顔を合わせていたかもしれない。

しばらくして、ゴリキーの「どん底」を定期公演でやった。高橋は男爵の役だったね。あの役は僕もやりたかったんだが、シェイクスピアの「十二夜」を演劇学校で上演するタイ



森田茂氏

ミングが重なり、土方与志^{よし}先生の演出助手をした。

忘れもしない土方先生は、モスクワ芸術座の創業者・演出家ダンチェンコの「どん底」演出ノートをお持ちだったんだよ。それを「自由舞台」での演出の参考にできれば勉強になるなと思い、演出を担当した榎倉に話したら、ぜひ頼むと言うので荻窪の先生の自宅にお訪ねした。寒い夜で、梅子夫人の鍋料理をご馳走になったのが忘れられない。君の演じた男爵の解釈にも、芸術座の演出ノートによるものがあつたと思うよ。

高橋 知らなかったなあ。「自由舞台」は学生演劇では優れた存在だったはずで、楽しい時代だったね。

青木を好意的に感じたのは、両親が別れて一人で生活しながら学校を2つも通っていることを知ったときだよ。しかもアルバイトに明け暮れ、時間も減茶苦茶、僕と違う環境だったし苦労しているんだとショックを受けてね。

青木 そういう話もしたね。

高橋 僕は卒業後、1957年に大映東京撮影所企画部に入ったんだ。10年間で80本ほどの映画をプロデュースし、大映テレビに配転となった。TBSの「ザ・ガードマン」をはじめ、

各局のテレビ映画を150本ほどプロデュースしたんだ。

大映に在籍中、フルブライト留学生として、米国のUCLA大学院（カリフォルニア大学ロサンゼルス校）の映画科に入学している。ハリウッド映画の実習では、マーロン・ブランド主演の「The Ugly American」（公開時の邦題は「侵略」）やカーク・ダグラス主演の「The Hook（絆）」の撮影現場で実習できておもしろかったよ。

青木 高橋の演劇時代には、「自由舞台」と「俳優座養成所」がある。平幹二朗^{ひらみきじろう}とは同窓だね。羽佐間と僕が学んだ舞台芸術学院という演劇学校は左翼系だったが、高橋が選んだ演劇は違った。新劇の伝統を引き継ぐ「築地小劇場」の歴史の本流だった。高橋は今、半世紀を超えて2つの軸を持つ人生を楽しむ男になっている。演劇と映画の双方、なんとも執念深く生きてきたね。

高橋 映画は、今ライフワークとして抱えている。演劇は、英語劇を長年やっているんだ。健康だから、ここまでやってこられたと思う。挑戦する意欲は失せていないよ。

青木 すげー！

さて、羽佐間と舞台芸術学院で一緒にやったシェイクスピアの「十二夜」で、初めて土方

与志先生の演出に触れた。言葉にならない芝居の愉しさを教えてもらったことを、昨日のように覚えている。

羽佐間は俳優座養成所には興味なかったの？

羽佐間道夫（以下、羽佐間）俳優座を最終選考で落ちたんだよ。俳優座に受かっていたら、また別の人生があったと思うよ。それがよかったか悪かったかはわからないし、俳優業をやっていたかどうかはわからない。しかし、舞芸で学んだことは今の僕の仕事に、必ずしも大きな影響を与えたとはいえないかもしれない。

ただ、あの頃、土方与志さん、秋田雨雀さん、心理学者の乾孝、さらに青木や、やがて長谷川四郎の文学に挿絵を描いた高頭祥八に出会えたことは大きかったけど。この間、函館の美術館に行ったら、高頭の作った青銅の彫刻が大切に飾ってあって感動したよ。もう死んじゃったけど、おお、舞芸のクラスメートに会えたって。

青木 そうだったのか。聞かせてもらえて嬉しいよ。俳優座の人たちに君の今の姿を見せてやりたいね。

君は今、チャップリンの無声映画に生アテレコする「声優口演」というのをやっている。驚いたのが、チャップリンを懐かしむ世代だけでなく、若い人たちが観に来ていることだ。

チャップリンの新しい世界というか、別のおもしろさを君は作り出した。君のチャップリンはチャップリンそのものでありながら、君のオリジナルのチャップリンだったよ。あれは本当にすごかったね。まさに集大成と言えるんじゃないか。

ただね、舞芸時代に学んだことの何が残っているかどうかは死ぬまでわからないと思う。舞芸で君が学んだというのは間違いないんだよ。

僕は土方先生の「演出」を学びたいと思い、門を叩いた。在学中には演出助手として、貴重な経験をさせてもらった。

土方先生は、日本の現代演劇の創世時代を築かれた人だ。小山内薫とともに築地小劇場を開設したんだが、その費用も先生が出された。ドイツやロシアに留学し、演劇を修業された素晴らしい感覚の持ち主に直接触れる機会は、まさに夢の日々だったよ。

けれど、卒業後しばらく経って、土方先生の訃報を知った。そのとき、僕は肺結核を患い入院先にいたんだ。3年に及ぶ長い療養生活による心境もあつたんだろうが、演出家の夢が頭から消えていく時間の始まりだったと思う。

高橋 僕と羽佐間さんは昔から知り合いだったんだよ。そもそも羽佐間さんの従兄弟、重彰さんは僕が早大卒業後、10年間に在籍した大映東京撮影所企画部の大先輩で、当時のワンマン社長に叛旗を翻した専務に従った企画部の勇氣ある若手7人のお一人だった。謀反は鎮圧さ

れ全員解雇されたとき、重彰さんは放送作家のアルバイト先のニッポン放送に身を寄せられ、あの伝説的番組「オールナイトニッポン」を始め、数々の名番組をプロデュースされ、遂にフジサンケイグループ代表にられた。

羽佐間 よく覚えているね。高橋さんと初めて会ったのは、澤登翠さわとみどり（活動弁士）を紹介してもらったときかな。

青木 そうだったのか。僕が紹介したんだと思っていた。

高橋 だから、そのとき羽佐間さんと青木がそういう関係だったのは知らなかったんだよ。

羽佐間 それから電話がかかってくるたび、「青木の友人の高橋ですが」って（笑）。

もしも、演劇と出会ってなければ…

青木 あの時代、僕らは演劇という世界に触れてきて、その縁で今日まで形は異なれど関係している。もしもだよ、演劇と出会ってなければ、どういう人生を送っていただろう。

森田は会長職を辞したあと、本格的に舞台上で喜びを体現することをやり始めた。これは計画的だったのかい。

森田 60歳のときに、印刷業界の社長さんたちの趣味の発表会で「新内節」（浄瑠璃の一派）と出会った。これは粹でいいな、と。それで新内をやった社長さんに、お師匠さんを紹介してもらい弟子入りをしたんだ。3年3ヶ月ほどで名取・富士松魯寿賀太夫となり、これが古典芸能に入るきっかけになって、今に至っている。

青木 三つ子の魂百まで、ではないけれど、時間を超えて演劇がずっと心に残るわけだ。今では、ボランティアとして老人ホームなどを回っているし、東洋館の舞台にも上がったたりしてるね。

森田 そう。新内だけではおもしろくないから、「かつぼれ」をやり始めた。あるとき、船橋で「ばか面踊り」というのをやっていると聞いて、そこに習いにいくようになって。そうしたら家元に気に入ってもらえて「成田家笑仙」という名をいただき、いろいろな機会で披露するようになった。そのときもビジネスの仕事はあったんだけど、だんだんそっちの方がおもしろくなってしまっただけ。



高橋淳一氏

青木　そこで触発されたんだろうけれど、幼い頃の心につながっているものがあつたんじゃないか。タイミングも重要だったと思う。ひと仕事を終えて、やれやれというときに出会った。だからといって、実現しようとする意欲は素晴らしいものだよ。

森田　こうなるとは想像もしてなかったけど（笑）。

青木　羽佐間はどうだ。今でも現役で声優やナレーションの仕事をし、ロータリーでの社会奉仕活動もしているね。もし、演劇と出会ってなければ、何かやりたいことは他にあつたかい。

羽佐間　やりたかったことというのはないけれど、僕の環境はものすごく堅かった。弁護士とか検察官とか、周りがそうだった。いわばアウトローの仕事を僕が始めたつてわけだよ。みんな総スカン。でも、さっきの重彰だけど、自由舞台にいたんだよ。

高橋　あ、そうなの。

羽佐間　重彰だけが芝居をやっていて、その後、放送の方に進んだから、僕に興味を持つとどうか許してくれてたところがあるんだ。兄の正雄はNHKのアナウンサーだから、カチン

コチン。

青木 でも、まかり間違っていれば、羽佐間は歌舞伎の世界に入ってたんだろ。

羽佐間 小学生のとき、6代目尾上菊五郎（1885～1949年）にもられそうになった。でも、外様である世界に入ってもどうにもならんよ。それじゃあ、つまらんから断った。

青木 羽佐間は舞芸を出たあと、劇団活動をして全国を回っていた時代があったね。苦しいときもあるだろうけれど、演劇をやり通していくと思ったら、ふっと切り替えた。その理由は何だったんだ。

羽佐間 食えなかったからだよ。それに、外国映画の吹き替えのオファーが来ていてね。当時はそういう仕事がまだ少なかったんだ。アラン・ドロンを歌舞伎役者にやらせても変だし（笑）。それで新劇の連中に白羽の矢が立った。初めはラジオだったんだけど。1953年から始まっていて、第1回は「スーパーマン」だったよ。

青木 それにしても、ここまで長く売り物の声を潰さない秘訣は何だ。

羽佐間 いや、もっといい声だったんだよ。

青木 「ロッキー」のシルベスター・スタローンは君以外の人の吹き替えを聞くと、変な感じになる。

羽佐間 そうかもしれないけど、僕は嫌だったんだよ。あの粗暴な雰囲気役者が大嫌い。当時のプロデューサーが、さいころを振って出たのが、おまえだったんだって（笑）。それで、僕は浄瑠璃を習いに行つて、少し声のトーンを下げる練習をした。でもね、それで食えたから。食えなかったら、やっていけないかもしれない。

青木 高橋、君はどうだろう。まじめだし勉強もできたし、学者になったんじゃないのか。

羽佐間 僕はまじめだとは思わないよ、高橋さんは（笑）。

高橋 僕はゴルゴ13になりたかった（笑）。

でもね、何かを創るのは大好きだった。企業に入ってもクリエイティブでいようと思った。



羽佐間道夫 氏

営業するにしても、1000くらいのストーリーを考え、1000通り売れるよって。実際、周
りよりベターな仕事はやってきたし、何よりエンジョイしてた。

青木 しかし、それは大映の経営がおかしくなってやむを得ずだろ。そうじゃなくて、中学・
高校と演劇と出会ってなければどうだったんだよ。

高橋 僕がね、演劇に行ったのは、女の子だよ。演劇には女の子に触れてもいいという空間
があったんだから（笑）。

青木 どう遠回りしても、やっぱり演劇や映画の世界に戻ってきただろうな。君はビジネス
の世界だけで満足する男じゃなかったね。

演劇が人生の根幹にある

羽佐間 高橋さんは何回結婚してるの。

高橋 そうというのは、1回2回あって……3回あって……。

青木 4回だろ(笑)。最後に日本人の奥様と結婚して、現在、大変幸せに暮らしていると聞くよ。とてもうまくやっているもんだ。それに、離婚しても、それぞれの子どもたちや前の奥さんたち(全員国籍が異なる)が君の誕生日を祝いに遠方からやって来る。これはすごいことだよ。

高橋 それは僕の方がフラれているからだよ(笑)。

青木 僕が医療機器リース事業の会社を始めていたとき、君は仕事を辞めていた。ニューヨークでの取引があったので、君に手伝ってもらうことになった。君は人間関係を作るのが本当にうまかった。

高橋 僕は「一期一会」という出会いは、人生のどの局面にもあると思う。今日も来てみたら、森田さんが新内をやっているというし、羽佐間さんも浄瑠璃を習っていたという。うちの伯父も新内好きで、よく聞かされた。

羽佐間 僕のお袋は小唄のお師匠さんだったんだよ。

高橋 僕は上野高校だったから、歌舞伎をやってる連中が一杯いて。高校の演劇部では歌舞伎をやってたの。

羽佐間 皆、演劇という土壌でつながっているんですね。

高橋 偶然集まっているようだけれど、必然というかね。

青木 三者三様の人生だけど、僕は「観客」になってしまった。サナトリウムを出たあと、貿易の仕事を選び、様々な国に行く機会があった。彼の地で夜は舞台をよく観に行ったもんだ。この前数えてみたら200前後だった。

ロンドンのグローブ座でシェイクスピアを観ると、舞芸時代の記憶がふわっと蘇り、もう一度演出家になろう、と何度も思ったんだ。どうすればその機会を得られるだろう、と考え、ロンドンにいる間はグローブ座に通い詰めた。しかし、結局仕事に追われてしまった。観る機会はあっても、自分で踏み込むことがどうしてもできなかった。

その後、高橋の力も借りたりして、メディアカルの仕事を始め、60歳でハルナを起業したわけだけど、一度も演劇に立ち返ることはなかった。しかし、夢としては残った。



羽佐間 でも、「演劇型経営」というのをやっているだろ。自分が演出家〓社長となって、従業員をキャストイングする。形としては演劇と似ているかもしれない。ただ、僕はそれは青木のノスタルジーだと一刀両断したことがある（笑）。

高橋 それでもいいんじゃないの。

羽佐間 そう。たぶん演劇が根幹にあって、今の形に生きているんだと思う。青木も三つ子の魂がずっと走り続けている。僕らの仕事は定年がない。自分が死んだら、それで、はい、終わり。

青木 演劇型経営だけれど、舞台づくりと物づくりは共通する部分があると感じている。物づくりと演劇は、僕の心の中で共存していた。言わば、美学（美の芸術）〓感性の楽しさというものが共通している。僕は経営を通して、その追究を試みてみたかったんだ。

こうしてみんなが続けられるのは、素晴らしいことだな。今日は本当にありがとう。

（2018年1月31日）



1961年、MGM「The Hook（絆）」の主演のカーク・ダグラス（左）、アカデミー賞受賞監督のジョージ・シーゲルと高橋氏

しても出演することがあった。その後、日本リーダーズダイジェスト社にスカウトされ、38～40歳の2年間、販売部長を務める。また、米国ブリタニカ教育映画法人の日本代表や米国最大の病院の管理会社の日本代表などを務める。1979年10月、TRAC ONE社を立ち上げ、英語とアメリカに強いプロデューサーとしてNHK大河ドラマなどの外国人キャスティングや台本英訳を担当するようになる。70歳から現在に至るまで、子供向けの英語と日本語のミュージカル仕立ての芝居の俳優を続けている。2018年11月に米ボストンにて、当地の日本協会に招聘され、日本昔話「三枚のお札」を上演予定。

羽佐間 道夫（はざま みちお）

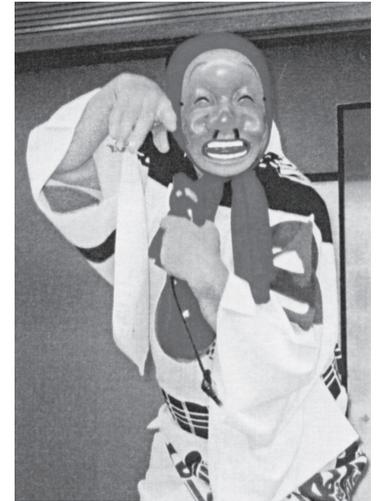
株式会社ムーブマン代表取締役・声優・ナレーター。1933年生まれ。舞台活動の後、放送界で、主に声優として活動する一方で、俳優の社会的向上を目的とする、日本俳優連合の副理事長。現在声優を育むプロダクションの会長として、後進の指導にあたる。最近は無声のチャップリン映画等を声優によって有声にするライブ活動などのプロデュース、脚本制作、出演を積極的に行っている。全日本テレビ番組製作社連盟からナレーションにおける個人賞、声優アワードから功労賞を受賞している。



■プロフィール

森田 茂（もりた しげる）

1934年生まれ。1958年、東京第一商事入社。同社が丸紅子会社となり、丸紅エレクトロニクスと社名変更。名古屋支店長などを歴任。1997年、丸紅マシナリー代表取締役社長。1999年、同社取締役会長に就任し、2000年退任。60歳より「新内」を習い始め、本派・富士松魯遊師匠に師事。3年3ヶ月で名取・富士松魯寿賀太夫を賜る。66歳より「ばか面笑福おどり」を習い始め、3年余で名取・講師（芸名・成田家笑仙）となる。各地の寄席やお祭り、パーティーをはじめ、ボランティアとして老人ホームなどを回り、笑いを通してお客様との「感動の共有」を目指し活躍中。



高橋 淳一（たかはし じゅんいち）

13歳から演劇の世界に入る。早稲田大学に入学し、自由舞台に入団。スタニスラフスキーに傾倒し、ロシア演劇や左翼演劇に没頭する。大学卒業後、俳優座養成所に所属し、平幹二郎の1期後輩となる。1957年、大映東京撮影所企画部企画資料課に配属、1960～1961年、同社在籍中にフルブライト留学生試験に合格し、1年ほどUCLA大学院の映画科でハリウッド映画を実習。10年間に70本強の映画のアシスタントプロデューサーを務め、2本の映画のプロデューサーを最後に大映テレビに配転、TBS「ガードマン」始め各局のテレビ映画約150本のプロデューサーを務める。この間、俳優と

本書の企画の一環として、「これまでのハルナ、これからのハルナ」をテーマに役員の皆様さんや若手・中堅社員の皆さん、「若者」をテーマに社外取締役のお二方、そして、私の青年期から現在に至るまでの四名の友人たちと会談を行いました。

殊に印象に残っているのは、31名の若手・中堅社員の方々とのディスカッションです。最初の私の印象とだいぶ異なりました。想像以上に、しっかり物事を捉え、ハルナの企業活動や個人について考えているという人が多かった。

皆さんには「企業活動を継続可能にする条件」を選択項目の中から3つ選んでいただきました。105ページにも回答結果を載せていますが、最も多かったのが「人的資本」、次いで「審美眼」、同票で「ワーク&ライフバランス」「顧客重視」と続きました。

「人的資本」が最多票となった結果を受けて、昨今世の中で注目されている「人工知能」を連想しました。いわば、人工的に作られた知能というよりも、「人」なんだ。人の中に

育まれていくものに将来がかかっているのだ。彼らは、一つのアンチテーゼを示したのではないか。私はそう受け取りました。皆さん、よく見ておられると思いました。

「審美眼」は、昨今、私が様々な場で口に出していることですので、皆さんの心に留まっていたのでしょうか。また、今後働き続ける立場の方たちとしては、「ワーク&ライフバランス」への関心の高さは、当然の結果ともいえるでしょう。概ねバランスの取れた回答結果だったと思います。

皆さんとの会談を終えて、これからの10年、20年、ハルナの未来は明るいだらう、と感じています。こういう方たちが経営に携わり、皆を引っ張っていき、次の時代をつくりあげていくならば、ハルナはきっとおもしろい企業になることでしょう。

一方で、繰り返しになりますが、皆さん、少し大人しいくらいがあります。丸く収まりすぎています。もっと自分で開拓し、未知なる道を切り拓いていくパイオニアスピリットを持ってほしい。皆がそのスピリットを持てば、私たちの活動は、よりおもしろくなっていくはずですよ。

確かに荒削りだったものが、徐々に丸くなっていくのは自然なことです。ただ、ハルナの歴史を振り返ってみて、ひと言でいうならば、優等生の生き方になりかかっている



Photo by Mana Kikuta

ということです。真面目に事を成し、成績も出ず。しかし、企業活動においては、それだけでいいのでしょうか。皆が丸くなっていくことは、小さくなっていくことにもつながります。そのことに気がついてほしい。

未開の地へ、一歩踏み出す勇氣。周囲とのぶつかり合いがあつたとしても、パイオニアスピリットがあればやり抜いていける。その力をつけていく必要があります。満足感に浸るのは、まだまだ早い。私には期待と懸念があります。

今回は、大変興味深い会談が行えました。本当にいい経験をしました。皆さん、ありがとうございました。

青木 清志



資料

年	
主な出来事	<p>1996年</p> <p>2月 23日資本金30百万円でハルナビバレッジ株式会社を設立</p> <p>5月 第1回株式上場準備委員会開催</p> <p>8月 金融機関に対し月次決算の開示</p> <p>11月 東京にマーケティング本部設置</p> <p>1997年</p> <p>3月 従業員持株会発足</p> <p>5月 ハルナビバレッジ研究所設立</p> <p>6月 第二工場稼働</p> <p>10月 新日本監査法人による調査及び指導開始</p> <p>2000年</p> <p>2月 第三工場稼働</p> <p>5月 総合衛生管理製造過程（HACCP）取得に向けた合同委員会発足</p> <p>2001年</p> <p>8月 第三工場がJAS工場として認定</p> <p>2002年</p> <p>2月 リサイクルシステム協議会発足</p> <p>8月 四半期報告会を開催</p> <p>2003年</p> <p>4月 環境会計導入</p> <p>4月 企業競争力の強化を図るため市場開発部門を設置</p> <p>4月 提案型企業への変革を目指し商品開発部門を設置</p> <p>4月 総合衛生管理委員会発足</p> <p>8月 中小企業経営革新計画承認（中小企業経営革新支援法）</p> <p>10月 「デカテス」産学官共同プロジェクト（高崎健康福祉大学・群馬県）</p> <p>12月 人材教育投資、生産合理化投資、総合衛生管理（HACCP）対応投資</p> <p>12月 クリーンルームと充填設備増設</p> <p>2004年</p> <p>3月 国際食品飲料展FOODEX JAPAN2004に出展</p> <p>10月 人事基本理念制定</p>

年	
主な出来事	<p>2005年</p> <p>3月 物流関連企業を設立</p> <p>4月 ビジネススクールを開講</p> <p>10月 緑地公園ハルナコミュニティガーデンを整備</p> <p>2006年</p> <p>1月 全社IT化に着手</p> <p>9月 HACCP承認（厚生労働省発関厚第09-2000号）</p> <p>10月 地球市民ウィーク2006環境活動展に出展</p> <p>2007年</p> <p>4月 ウエルネスサイエンス研究所発足</p> <p>4月 EU輸出用緑茶「YOSHI-GO」発表</p> <p>6月 オーパイ株式会社事業譲受契約締結 タニガワにて工場準備開始</p> <p>10月 合弁会社ハルナヨーロッパ設立</p> <p>12月 ハルナグループ全体会議開始</p> <p>2008年</p> <p>1月 タニガワプラント始動</p> <p>4月 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スポンサー応援</p> <p>6月 CSR報告書発行開始</p> <p>2009年</p> <p>1月 タニガワプラント 天然ガス設備稼働</p> <p>4月 ハルナグループ組織再編スタート</p> <p>2010年</p> <p>1月 新規事業戦略センター設置</p> <p>3月 新商品開発プロジェクトチーム発足</p> <p>5月 ハルナビジョン2015公表</p> <p>7月 ハルナグループ企業行動憲章・企業行動規範制定</p> <p>2011年</p> <p>2月 創業15周年記念誌『はじめなければはじまらない』発刊</p> <p>3月 ハルナエコロジィ株式会社よりHARUNA株式会社へ社名変更</p> <p>6月 エネルギー対策委員会発足</p>

年	
主な出来事	<p>2012年</p> <p>1月 震災対策委員会発足</p> <p>2月 プラントシステムイノベーション「見える化」コントロール室完成</p> <p>2月 ハルナグループ歴史資料館新設</p> <p>8月 ハルナプラントのエネルギー転換（A重油から都市ガスへ転換）</p> <p>2013年</p> <p>4月 ジョイバック社 ハルナグループ参画</p> <p>7月 HARUNA Asia Co., Ltd設立</p> <p>10月 自社プロボトル成型機導入、稼働開始</p> <p>2014年</p> <p>4月 ジョイバック社が100%子会社となる。ハルナジョイバックへ社名変更</p> <p>6月 ビジネススクール榛名山麓研修所開所</p> <p>10月 和歌山プラント 自社プロボトル成型機導入、稼働開始</p> <p>2015年</p> <p>7月 国際的食品安全マネジメントシステムの「FSSC 22000」を取得</p> <p>2016年</p> <p>1月 創業者 青木清志が第33回優秀経営者顕彰「優秀創業者賞」を受賞</p> <p>2月 創業20周年記念彫刻「水滴」完成（彫刻家 高濱英俊氏・作）</p> <p>4月 和歌山プラント 小型容器飲料の生産が本格稼働</p> <p>4月 上毛新聞「心の譜」（ハルナグループ創業者・青木清志）連載</p> <p>2017年</p> <p>2月 群馬県の地域活性化キャンペーン「ぐんま愛ここに生きる」を支援</p> <p>12月 経済産業省選定「地域未来牽引企業」に選定</p> <p>2018年</p> <p>4月 ハルナグループ組織再編スタート</p> <p>4月 ハルナプロデュースが、ハルナバリューネットワークと</p> <p>4月 ハルナジョイバックを吸収合併</p> <p>HARUNAの営業・商品企画・貿易の事業については</p> <p>ハルナプロデュースを承継会社とする</p> <p>HARUNAはハルナブランドの発展に向けたブランドマネジメントと</p> <p>海外戦略に特化した事業会社となる</p> <p>4月 長期経営ビジョン公表</p>

ハルナプロデュース

マーケティング本部（営業・ディストリビューション・ブランディング・商品開発・ウエルネスサイエンス研究所）生産本部（製造・品質保証・社会環境）

創 業	2009年4月1日	
所在地	<p>本社・生産本部：〒370-3531 群馬県高崎市足門町39-1 TEL：027-372-6911（代） FAX：027-372-6912</p> <p>マーケティング本部：〒103-0027 東京都中央区日本橋3-8-4 日本橋さくら通りビル2F TEL：03-3275-0191 FAX：03-3275-0192</p> <p>ディストリビューション：〒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 〒379-1307 群馬県利根郡みなかみ町政所1011 TEL：0278-62-1115 FAX：0278-62-1718</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>和歌山プラント：〒640-0441 和歌山県海南市七山711-1 TEL：073-486-0231（代） FAX：073-486-0210</p> <p>ウエルネスサイエンス研究所：〒370-3531 群馬県高崎市足門町39-3 TEL：027-372-1230（代） FAX：027-372-1255</p> <p>大 阪 事 務 所：〒532-0011 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（代） FAX：06-6195-1775</p>	
役 員	代表取締役社長兼最高執行責任者（COO） 取締役兼専務執行役員（CTO） 取締役兼専務執行役員（CMO） 常務執行役員 常務執行役員 常務執行役員 常務執行役員 執行役員 執行役員 執行役員 執行役員	中澤 幹彦 古市 直也 山崎 敦也 三原 修一 松下 護 小池 賢司 小川 啓治 邑上 豊隆 清水 秀憲 山村 慎一 浅野間 博文

ハルナビバレッジ

持株会社・経営戦略・人事・財務経理

創 業	1996年2月23日	
所在地	<p>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</p> <p>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</p>	
役 員	取締役 名誉会長（創業者） 代表取締役社長（CEO） 常務取締役（CFO） 取締役（海外事業・HARUNAブランド統括） 取締役【非常勤】 取締役【社外】 取締役【社外】 監査役【常勤】 監査役【常勤】 監査役【社外】 執行役員（総務人事本部長）	青木清志 青木麻生 栗原健一 青木日出生 小出信介 須齋 嵩 岡 俊明 菅谷重信 小林欣司 小出亮介 藤井 満

ハルナグループ役員・在籍者一覧

役員（五十音順）

青木 清志

青木 麻生／青木 日出生／岡 俊明／栗原 健一／小出 信介／小出 亮介／

小林 欣司／菅谷 重信／須齋 高／中澤 幹彦

ハルナグループ在籍者（常勤者）463名（2018年5月31日現在。五十音順）

相川 浩之／相川 美紀／青池 良／青木 弘一／青木 剛生／青木 宏之／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／淡嶋 高志／安藤 歩美／安
 藤 順子／安藤 直樹／飯田 訓久／飯塚 勝義／飯塚 茂／飯塚 久／飯塚 幸利／飯
 野 昭二／五十嵐 勤／井口 拓也／池端 憲泰／石坂 亜貴帆／石坂 和也／石坂 剛
 ／石関 千也／石田 秀一／石原 明尋／石原 康之／磯部 真人／井田 直樹／櫛 直
 之／一倉 芳幸／一場 達也／市場 基久／伊藤 智隆／井上 利明／井上 仁／今井
 騰／伊与久 勇人／入澤 和幸／入澤 修司／岩崎 純一／岩田 浩治／岩西 澄／上
 岡 達夫／植木 哲也／牛久保 純平／牛込 祐樹／臼倉 さえこ／宇津野 美奈／生
 方 勇／生方 勇次／梅木 英徹／梅山 慎太郎／江原 正道／遠藤 実／及川 照夫／
 大井 宏美／大橋 愛／大畠 卓／岡田 清／岡田 覚／岡田 芳生／岡本 貴之／小川
 啓治／小川 満寿子／小川 礼子／荻原 秀樹／奥中 栄次／小倉 秀一／小倉 政人
 ／尾崎 賢二／尾崎 成紀／尾崎 達也／小野 光一／小野 隆／小野 武史／小野 幹
 代／小野里 正／小野塚 尚弥／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 準一／金井 朋希／金井 直道／金澤 晋也／金澤 美幸／金谷 亘師／金
 児 時雪／金子 英明／金田 弘道／狩野 孝／狩野 隆一／株本 萌子／神尾 友孝／
 上村 英之／上山 美久／唐澤 幸好／柄澤 好宏／河合 久太郎／川上 智行／川嶋
 寿之／川村 剛士／木内 和雄／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／北原 一夫／木下 聖士／木下 将人／君島 由
 明／木村 桂／木村 寛之／木村 まき江／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／黒崎 守輝／黒澤 厚

HARUNA

ブランドマネジメント・海外戦略

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	
役 員	代表取締役社長 取締役【非常勤] 取締役【非常勤]	青木日出生 青木麻生 小出信介

HARUNA Asia (Thailand)

アジアマーケット

創 業	2013年4月22日	
所在地	本社：32/23, Sino-Thai Tower 2F., Sukhumvit 21 Rd. (Asoke), Klongtoey-Nua, Wattana, Bangkok, 10110 THAILAND TEL：+(66) 2258-0937 FAX：+(66) 2258-0939	
役 員	代表取締役社長 取締役兼執行役員 取締役【非常勤]	青木日出生 牛久保純平 梅木英徹

野 暁信／星野 清／星野 成幸／星野 匡央／星野 都／細矢 静香／堀江 亮太／堀
越 勉／本多 信人／前島 陽子／前原 勇／前山 久己／曲出 公仁子／真下 進／増
井 隆／増田 尚広／町田 謙一／町田 透／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／松本 彰／松本 清誠／間
山 健司／黛 紀代子／丸山 武志／丸山 誠／丸山 泰弘／水江 剛／水田 悦夫／密
田 守計／三友 進／峰岸 なおみ／三原 修一／三村 正行／宮腰 亮多／宮田 英和
／宮葉 久美／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／粕山 隆志／森 伸一
／森 良隆／森下 政志／森田 貴之／森田 善紀／森原 久典／八木 政男／矢島 隆
弘／柳澤 あいか／山口 衛／山口 優太／山久保 孝太／山崎 敦也／山崎 武洋／
山路 佳苗／山路 芳史／山田 賢寿／山田 隆弘／山田 航／山中 章裕／山中 香枝
／山村 慎一／山本 多恵／山本 哲也／山本 宏／山本 悠真／湯浅 義彦／横尾 雅
行／横川 清二／横坂 浩／横澤 光洋／横堀 智幸／横山 進／吉池 拓也／吉野 清
乃／吉原 淳一／若桑 士斎／渡辺 夕子／Natthawee Supannawong／Pavares
Prayoonhong／

美／桑原 知洋／桑原 春美／見城 侑弥／小池 賢司／小池 修三／小泉 朋実／神
田 玲子／小金沢 伸介／小杉 忍／小平 貴文／児玉 仁秀／後藤 和則／後藤 まち
子／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 真史／小林 優希
／小瀨 和也／小松 広和／小室 玉／小山 直人／近藤 武志／齊藤 英治／齊藤 清
／齋藤 達彦／齋藤 靖／齋藤 裕次／酒井 誠一／酒井 健寿／酒井 徹／坂井 始
／境野 有希／坂上 勝美／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／佐藤 公一／佐藤 保／佐藤
哲男／佐藤 まち子／里見 義則／佐野 幸雄／山東 昭宏／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 啓
史／清水 芳夫／下垣内 眞司／下谷 俊雄／白石 和輝／白石 裕佑／新谷 宗美／
杉木 尚美／筋原 大地／鈴木 淳／鈴木 敏明／鈴木 正洋／須永 典和／須原 光男
／関 潔貴／関 麻紀／関 雪雄／関原 邦夫／関谷 和子／千田 亮／高井 綾子／高
津 正仁／高梨 直樹／高野 千鶴／高橋 晃成／高橋 永次／高橋 計史／高橋 智彦
／高橋 宣之／高橋 史江／高橋 勝／高島 将彦／高山 豊／滝沢 香／武井 敦／竹
内 江美子／竹内 光雄／竹田 暁生／武田 拓也／竹永 英貴／竹山 倫弘／田島 且
展／田島 正勝／田中 康仁／田中 智哉／田中 正和／田中 康弘／谷岡 里香／谷
野 瑞穂／田村 博／田村 昌基／田村 裕次／千木 良葉子／千葉 裕幸／千葉 亮
／津久井 出／辻 勇人／辻 一樹／土田 正雄／都筑 和篤／都筑 英和／角田 昭成
／角田 翼／角田 ゆかり／出合 弘雄／樋田 誠／時枝 悟志／登坂 博／都丸 忠博
／外丸 均／戸丸 浩／富澤 進一／友野 隆／中 優太／永井 厚子／永井 喜美子／
中尾 剛士／中尾 博幸／長岡 友之／中川 勉／中久保 亨／中澤 修一／中澤 俊介
／中澤 三葵／中嶋 智幸／中嶋 紀明／中曾根 盛英／中谷 章久／中谷 穂積／中
西 亮介／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／永森 智久／中山 聡宣／南雲 義
勝／並木 克浩／並松 良弥／新部 元昭／西河 克／西島 浩由／西田 純也／西本
憲司／根岸 陽一／野口 涉／羽賀 稔／橋爪 浩／橋本 弥和／橋本 由紀／蓮見 幸
夫／畑山 吉信／馬場 文子／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／髭白 孝義／日高 久美子／兵
藤 弘行／平井 幸太／平岡 義朗／平児玉 讓司／平林 洋／広神 秀俊／廣見 勝
／笛木 啓子／笛木 将司／深石 欣也／深見 寿／福井 健介／福島 隆夫／福島 隆
代／福島 典子／福島 正智／福田 智宏／藤井 健二／藤井 哲也／藤井 秀一／藤
井 満／藤本 純／藤原 達也／古市 直也／古川 雅貴／不破 暢誉／星川 悟／星

未来を構想する

2018年6月21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

編集／デザイン 山本 和之（合同会社パブリック・ブレイン）
印刷 モリモト印刷株式会社

※本書収録内容の無断複製・コピーは禁じます。