ハルナグループ創立二十五周年記念 はじめたら、おわりはない

 Π

ハルナグループ

青木清志

四分の一世紀から四分の二世紀へ

四分の四世紀への布石

はじめに

す。 たり 何万年と経験してきたこととは大きく異なる変革期に遭遇すると思われま 姿が駆け巡っています。 それほど先ではない地球の生態系を考えると、私の頭の中で想像を絶する 遅くとも2050年に向かっ 100年後の話ではなく、 て半世紀に至る時間軸で、 10年後の2030年あ

2 と地球を覆 19年度の気候変動はユーラシア大陸、 改めて見ると、 1, 年々被害も深刻化しています。 地球環境は見るも無残な現実の 北米大陸、 アジア太平洋地域 日々にあります。

世紀末には地球の温度が危険ラインを超える可能性が極めて高くなると専

門家が指摘 を超えているにもかかわらず、横を向き責任を放棄している現実です。 していますが、 日本を含む5ヶ国は二酸化炭素排出量の過半数

人を含む地球上の生態系が、 時代の証として残されていければ幸いです。 この対談書が上梓できました。 ますます地球に生存しづらくなると思われ 皆さんの元気な声を記録できたこ

育木 清志

	執行役員兼本部長・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	藤井満	
	監查役(小出公認会計士·税理士事務所)	小出亮介	
	監査役 (群馬キャピタル (株) 元取締役) ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	小林欣司	
	監査役(日本コカ・コーラ〈株〉元生産流通部長) ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ <i>27</i>	菅谷重信	
	社外取締役(サッポロビール飲料〈株〉元代表取締役社長)・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	岡俊明	
	社外取締役(国立大学法人群馬大学元教授) ····································	須齋嵩	
	非常勤取締役(小出公認会計士・税理士事務所代表)・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	小出信介	
	専務取締役····································	栗原健一	
	バレッジ	■ハルナビバレ	
	四分の二世紀をどう生きるか	第二章 四分	~~
	(講演 2019年6月23日開催)	金古暖話塾(講演	
	(2019年2月23日「上毛新聞」掲載)167	内山 充 (
	(2019~2011年「日刊工業新聞」掲載)	井水治博(
		E	
	株式会社和田マネイジメント 代表取締役社長(〈株〉船井総合研究所元常務取締役) 85	和田一實	
	美術評論家・画廊土火(DOKA)代表 77	最上忠一	
	群馬テレビ株式会社 代表取締役社長(〈株〉群馬銀行元専務取締役) 67	武井和夫	
	財部事務所 代表	財部誠一	
	株式会社神戸製鋼所 取締役会議長(経済産業省元事務次官) 43	北畑隆生	
	株式会社 hide kasuga 1896 代表 ···································	春日秀之	
	株式会社上毛新聞社 代表取締役社長 23	内山充	
	株式会社日刊工業新聞社 代表取締役社長	井水治博	
敬称略)	(五十音順、		
	四分の四世紀への知見	第一章 四分	<u>~~</u>
	〈青木清志 対談〉		1
	4	はじめに・	

石和輝	杉山耕介/髙橋計史/橋本弥和/樋口琢巳/前山雅英 (五+音順)石坂亜貴帆/株本萌子/上山美久/小林優希/境野有希/白石老手衬員チーム ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・
!	
399	筋原大地/中村洋一/宮腰亮多/宮本あやか(五+音順)相川浩之/入澤和幸/桂 仁志/狩野 孝/黒川俊介中堅社員チーム
音順)	相川美紀/金澤美幸/神田玲子/黒澤厚美/宮本梨恵子 (五+
387	女性リーダー 松尾正人/伊藤智隆/上村英之
379	
373 365	山村慎一 執行役員兼副本部長・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・
357	執行役員兼本部長・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・
351 343	小川啓治 常務執行役員兼本部長/淺野間博文 執行役員兼本部長松下 護 常務執行役員兼本部長
333	段[司] 常務執行役員兼本部長 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・
327	二 原 修 一 常務執行役員兼本部長
317	七 取締役専務執行役員・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・
307 291	古市直也 取締役専務執行役員・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・
291	■ハルナプロデュース
小 林 大 祐	松田貴之 HARUNA Asia (Thailand) Co.,Ltd. 執行役員兼ゼネラルマネージャー/小タイ(バンコク)駐在
271	海外事業チーム
263	
263	HARUNA/HARUNA Asia

第一章 四分の四世紀への知見

資	おわ	青木	
料	おわりに	青木 床生 ハルナビバレッジ株式会社 代表取締役社長 グループCEO・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	■ハルナグループ
:		ハル	グル
		ナビバー	l プ
:	•	レッジ株	:
	•	式会社	
•	•	代 表 取	
		締 役 社 馬	
•	•	グル	•
		プ C	
:	•	O :	:
	•		
•	•	•	•
:	•	•	:
. 431	429	121	421
431	429	421	421

未来を拓く

〈「日刊工業新聞」 2020年1月23日掲載〉



【略歴】1948年兵庫県生まれ。71年中央大学経済学部卒業。記者時代は 通商産業省(当時)や食品、精密機器、コンピューター業界などを担当。 本社デスク、千葉支局長などを務めた後、2004年に広告部門となる業務 局次長に就き、06年に取締役営業担当。10年に社長、現在に至る。

株式会社日刊工業新聞社 代表取締役社長

安保60周年を考える

から も歴史の 保障条約が改定されました。2020年は改定 てお話を伺ってきました。 現在の国際情勢をどのようにお考えでしょ 60年を迎えます。 ひとつの 。 以 下、 井水) 節目を迎えるたびに、 青木会長には、 1 9 6 改めて歴史を振り返 0年に これまで 日米安全 こうし

た世 随分昔 るというより、 青木清志(以下、 しました。 0 の日本に不安を覚えていました。 中でした。私もまだ若かったですから、 0 出来事に感じます。 学生運動にかなりの時間を費や 青木) あれ から0年というと、 当時は、 騒然とし 授業に出

になり、学生運動時代の気持ちは持ち続けてい社会に出てからも、ずっと世の中の動きは気

にいるときとは異なる印象を受けました。から日本を見る機会がありました。やはり日本ました。仕事で海外に行くことが多く、その地

14

際は、 るまでどこか行き詰まった時間を過ごして 年代に起こったバブルがその後弾け、現在に 状態になりました。高度経済成長を迎えたも 期待を誰しもが持ったと思います。しかし、 ようになっていったのでしょう。 方たちは、 学生など若い わってしまい、 本社会そのものが、気がつくと固有 が結ばれ、 戦後7年が経ち、サンフランシスコ講 そういう時代を生きる中で、 1970年代には石油危機があり、 新 日本列島全土に米軍の基地が置かれ じい 連合国による占領が終わりました。 確かに「諦め」 日本の姿になって 世代だった団塊世代から上の アメリカの情報があふれ に近い気持ちを抱 いくだろう 1 9 6 の文化も変 1 9 8 0 0年当時 和条約 7 層の いま いる いう \mathcal{O} 至 H

1989年に東西冷戦が終結しましたが、私1989年に東西冷戦が終結しまいた。 ところが、日米同盟のあり方を見直でいます。ところが、日米同盟のあり方を見直でとはせず、すっと通過してしまいました。 ここが大きな分岐点でした。その後、さらに米ここが大きな分岐点でした。その後、さらに米口いきました。

役割を果たしたの 様々 翼と言われた人たちも非常に過激化しまして、 「安保タダ乗り」で経済成長路線を突っ走った。 とするなら、 それはそれで賢明なやり方だったかも知れませ 会長がおっ した第二次世代といえます。第二次世代は新左 な事件が起きました。そういう意味で、 は日米同盟が戦後日本の安全保障に大きな 青木会長の年代の方々が安保第一次 しゃった時代背景はよくわかります。 私たちも学生時代、 は事実だと思います。 やはり大騒ぎ むしろ 世代

> 合えば 強く求めてきています。 の話が出ましたが、現在は米中の は日本や韓国、 しています。 11 けない が、 なかったかと思います。 自 11 とい 11 分の でしょうか。 う意識が希薄になったの 国は本来的に自分で守らなけ H 日 本はどの ロッパに軍事負担の増 また先ほど、 ようにこの 今やトランプ大統領 争 間 13 冷戦 題 が は 顕在 問題で 時代 向 額を き

日本に漂う「諦め」ムード

安倍首 青木 至っていません。 せていますが、 トです。この 相は、 卜 ラン 肌合い ひとことでいえば、 プ米大統領、 まだ何かを生み出すところまで によって、 プ 何回も顔を合わ チン ナ ショナリス 露大統領、

牛耳るFRBは1913年に設立され、株主のトランプは今、背水の陣です。ウォール街を

さすがのトランプも諦めました。 しか プが金利 ĸ と言う大統領はこれまでいませんでした。 ル は 0) ユ 度が過ぎると様々な危機の歴史があり、 を下げさせました。もっともっと下げ 発行権を有しています。 ダ ヤ系 利が入ってきます。そこへ、トラン 0 国際 的 金融機関です。 発行すればす F R В

7 チン、安倍首相が手を組むのを嫌がってい しています。その中で、中国はトランプ、 が覇権を取るという態度は示しませんでした。 「ワン・ワールド」 はクリントン以降、そして、 ワールド」とは異なります。 ところが、 います。ユダヤ系国際金融家が掲げる トランプは「アメリカ・ファースト」 殊にトランプとプーチンは相性がよく、 しないでしょう。 中国の習近平も覇権争いに乗り出 の流れでいました。 ヨーロッパの情勢を見 中国も胡錦濤以降、 これまでアメリカ 自分たち 「ワン・ を掲げ プー ま 7 喧

> 家たちの狙い通りです。 も、今後はNATOの解体の可能性があります。 を見放すであろうと、国際金融家の立場を明いるのは英国ですが、この国は一国主義になりいるのは英国ですが、この国は一国主義になりなめて金融至上国家に変貌を遂げ、歴史を繰ります。 をうとしています。EUとの摩擦は国際金融家たちの狙い通りです。

> > 16

体制下での真の自立は極めて難しいことです。が、アメリカとの関係を維持しながら安全保障さて、日本は集団的自衛権を見てもそうです

ます。 運 的 2、3行に集約されるのが望まし ン・サックス時代に、 なレポートを発表した人です。 の分岐点』を読みました。 最近、 が 国 デー は 経済 ビ ッド 面 日本の全国 でも ・ア 閉 著者 塞感 キン いとい 今回 規 は に 模 ゴ ソ 0 1 ン \mathcal{O} わ う衝 銀 ル 0 n ドマ 行 て $\overline{}$ で は 国 13

ります の 平 低レ 現在 打ち立て、 がりました。 した。労働力人口 1 しく指摘 か ~ かつて池田勇人首相は、 均 は先進国ではイタリア、スペイン並みの最 990年には先進国で10位以内だったのに、 現在 が増 実現されませ ル 本は低成長 に落ちてしまいました。 国民 高度経済成長のエンジンともなり 加して してい も生産性 10年の目標を7年目に達成させま 0 目 が ます。実際、 の国になってしまった原因を いるなか、 向上を謳ってい の色が変わり、生産 増えていたということもあ 「所得倍増計 日本は減少し わが国 ますが、

給料も先進国 の生産性 性も上 画」を てい ま を何となく過ごし、生きて 構想が戦後70年間欠けて 着を持ち、 しましたが、 になっています。 れど変化に戸惑う「ゆで となりません。 いくことにつなが 先ほ 子どもたちが どういう国に 団塊世代以上 それが経済 成長 L 7 0 i ガ いたと思い < \, ていくの 「諦 エい ルの る。 過程 8 言 で

・ます。

日

か、

と

11

日

本

|葉は悪

け々う

ような

0

こういうことをやは

り見直し

7

11

か

11

たち \mathcal{O} か。 は、 そもそも現 将来の夢を教育の中に、 何を子どもたちに教えようとしている 本 \mathcal{O} 教育 在 の迷走です。 の様 々 な問 題の どう入れ 教育する側 底 7 13 あ 11 O方 る

ちの です。 方で若い 7 生活 これ で 1, が 人たちはまったく違う動きを見せて の安倍政権を支持 気が では、 11 上向くだろうと考えています。それ 0) れします。 ですが、 頭をさまよっている 経済を再興し新たな時代を っているのだと思 自分の身近 日本の にも波及し落ち込ん し、少し あら 心います。 Ø なも でも自己 ようなも る 11 う話 層 0 分た L が か で 13

えない。

18

安倍首相への提言

たことを提言されますか。おかなか明るい展望を語りにくい情勢に

と席を同じくすることです。 メリ 核保有に対してどう向き合わなければならない がオブザ 木 そのイニシアチブを安倍首相が握ればいい カ、 アジアに平和をもたらすために、 プーチン 安倍首 ロシアに限らず、 バ ーとなり、様々な問題の解決を図 の三者が骨格で、東アジアの国々 相 が 現状を打開するために 中国、 安倍首相、 北朝鮮、 北朝鮮の トラン は、 韓国 T 0

> 事を済ませようと考えるべきではない。 拉致被害者たちを帰国させる。アメリカ経由で そうして北朝 向き合わなければならない局面もあるでしょう。 北朝鮮とも現実主義にのっとって、オー もとの核保有国以外に、すでにインドやパキス Oめにも中 タンなどが核兵器を保有 かを、 国の役割が欠かせません。 真剣に考えなければなりません 鮮と過去を清算し平和条約を結び、 しています。 その中で その プンに もと た

らうということですね。 井水 安倍政権には残された大仕事をやっても

青木 必要があります。 だけでなく、 協力するかもし 本気で目指すのならば、トランプも 安倍さんが主体 より れませんが、 インドやASEAN諸 多角的な安全保障条約を結 的 になっ アメ て、 リカや 真 プ 0 北朝鮮 チンも 独 国にも 立 を

ンプ、プーチンと始めるのです。 広げていく。そのための会合を安倍首相、トラ

経済活動もうまく回ります。
方も変わってきます。やる気と元気が出れば、てもらう。そうすれば、日本の国民の心のありこの中で、安倍首相には日本の将来を構想し

とらなければならないと思います。アメリカとの安全保障上の同盟関係はしっかり井水 日本が自主的外交を繰り広げるにしても、

石橋湛山を再評価する

と考えています。それは、石橋湛山です。

治支配を批判し、アジア侵略に反対を唱えていました。雑誌社にいた頃から、戦中の軍部の政湛山はジャーナリストを経て、政治家になり

ました。

います。 1956年12月に湛山は総理大臣に就任して勝ちました。このとき、岸は副総理に就任して ア票差で した。岸と総裁選を争い、かろうじて7票差で

継続 に飛ん けです。 相を辞任しました。そこで岸首相が て冷戦構造を打ち崩そうという「日中米ソ平和 同盟」を提案しました。 して日本が同じテー は周恩来に会い、 ところが、 して話を続けようと言いました。 でいます。 しかし、 脳 梗塞を患 幸い体はすぐに回 当時は冷戦の最中でした。 ブルにつき、 アメリカ、 周恩来は、それに 1, わずか ソ 連、 平和会談をし 復し、 誕生 2 中国、 ヶ月で首 一したわ 中国 そ 湛

交回 井水 復にもつながっ そ 0) 成 果が、 ているのでしょう。 その後の 田 中 角栄 0 H 中 玉

な分岐点でした。 日米安保改定へとひた走りました。ここが大きることはしない、と告げたといいます。そしてしました。ところが、岸はアメリカの意に反す

私は、日本外国特派員協会の図書室でいつも私は、日本外国特派員協会の図書室でいつもを表資料を確認してきました。1957年1月、港山が行ったプレスクラブでの内外記者団への港山が病に倒れる前のことで、次のような発言

ていく覚悟です。
ていく覚悟です。
でいく覚悟です。
でいく覚悟です。
でいく覚悟です。
でいく覚悟です。

を貸してもらわなければなりません」 を貸してもらわなければならないと信じます。 を貸してもらわなければならないと信じます。 その結果は、時々主張が一致せず、気まずい思 かもしれません。だが、それは緊密を増進する かもしれません。だが、それは緊密を増進する かもしれません。だが、それは緊密を増進する かもしれません。だが、それは緊密を増進する かもしれません。だが、それは緊密を増進する かもしれません。だが、それは緊密を増進する かもしれません。だが、それは緊密を増進する からしれません。だが、それは緊密を増進する からなければなりません」

20

発表し、次のようなことを言っています。 また、1968年に湛山は「日本防衛論」を

た政治家に託すわけにはいかない」国防を全うすることができないばかりでなく、張という国力を消耗するような考えでいったら、張という国力を消耗するような考えでいったら、

と今日的な見解でしょうか。二つめの冷戦に入ろうとしている現在、なん

次のステージに向かう

お聞かせください。 周年を迎えるそうですね。今後の展望を最後に井水 2020年、ハルナビバレッジは創業25

絵が共存するのも楽しいものです。そして私は、やり、新しい舞台をつくります。実はこのたび個人的に集めてきた絵画コレクションをハルナ個大的に集めてきた絵画コレクションをハルナに寄託して、それらを本社、工場に展示しておいます。実はこのたび

美術館の館長になりたいと思っています。

似に た。 素晴らしいお話を聞かせていただきまし

築していくには感性が欠かせませ ますから、 していただきたいと思い 絵を鑑賞することは創造性に 大事なことです。 ・ます。 特に こつなが ٨ ブランド ぜひ 9 7 実現 を構 11 き

青木
そういう時代になれば嬉しいです。

未来を誘導する



【略歴】高崎市出身。高崎高校、早稲田大卒。1977年、上毛新聞社入社。 総務局長、編集局長、取締役編集主幹、常務、専務を経て、2018年6月 から現職。

株式会社上毛新聞社 代表取締役社長

内山 充

絵を鑑賞することの意義

で内 節はありがとうございました。 青木清志(以下、 人との対談です。 山社長と対談させていただきました。その 青木) 今年2月に、「上毛新聞」 このたびは、

ランサン……どれも著名な画家です。 られていますね。 <u>山</u>充 ました。 (以下、 V ろいろと素晴らしい絵画作品が飾 内山)こちらこそありがとうござ 岡本太郎、ダリ、 マリ] -|

の後、 す。 価値判断で観てもらえれば こういう色でこういうものを描いたのだろ と考えることが重要です。 難しい話ではないです。どうしてこの画家 巡回させる予定です。 ル ナの 各拠点に絵画を展示し、 11 社員には、 いと思っていま 自分の そ

> 位 職業、 その人物が本物か偽物か、 その中には政治家や官僚、 てきたと少しばかり自負しています。 は元々新聞記者ですから、世の中の実に様々な の優劣、 Щ 階層の そういうお考えに敬服しております。 作品の評価は大切ですが、 人間と接する機会がありました。 それを見抜く目を養っ 芸術家もいます。 なにより 私 地

> > 24

たが、作品は高崎に多く残っています。 が記者になった頃は、 かな油絵で、 たとえば、高崎出身の画家・山口薫さん 今でも人気のある画家です。 もう亡くなられてい まし

内に展示、 家です。「上毛新聞」とも長く、 かおじゃましました。 させていただきましたので、 岡出 まだ、駆け出しの頃、 身の福沢一郎さんの自宅にも取材 保管されています。 シュールレアリスムの大 東京支社にいたときに 親しくお付き合 作品も数多く社 で何度 は

新聞 0 使命は報道ですが、 取材を通じて多く

の方にお会い 11 自己の ます。 できます。 人間形成にも役立てて その 中で大きな刺激を 11 けるのだ

青木 た会社の背景や雰囲 るなという印象でした。 ありますね 作品が飾ってあり、絵に詳しい方がいらっしゃ 私も御社に伺い、絵を拝見しました。 気などを想像できることが 絵を通して、 お訪ねし 14

聞 の 現状と使命

えようとしています。 ような感覚なんです。 になると、 たから、とても速く流れていきました。こ なりに長い時間ですが、私は62歳で創業し おかげさまで、 若い方より倍以上、速く流れる ハルナは創業25周年を迎 四分の一世紀というと、

> ます。 は変わらないだろうと見ています。 思っても、 延々と続いてきました。 情を見ていますと、デフレを脱却するどころか、 年は、まったく異なるでしょう。 もありました。 会社の基盤が少しはできたかな、と思っ しかし、 市場ではなかなか評価されない これまでの25年とこれからの25 どうやらこれから先も、 いい製品をつくっ 殊に経済の事 デフレ . こ と たと て

ために、手段を問わない経営者もいます。 とそうでない企業があります。利益を求めんが が歪になって、本来の形を損ねていく。 経済活動において、 真面目にやっている 企

経営モデルをもって歩んでい 働きかけている国もあります。 な国や政治家が翻弄されてしまっています。 これからの25年間、 広く世界を見ても、 私たちはどういう考え方、 自国の けばい 利益のためだけに また、それに様々 W のか、

つも考えさせられます。

いますか。 内山社長は、現在の社会をどう捉えていらっしゃ

月台の手1月上日、「二予斤展」「羊馬日展」が必要かみんなで知恵を出そうということです。た。私は「これまでの133年間、これからのた。私は「これまでの133年間、これからの内山 「上毛新聞」は創刊133年を迎えまし

見を出 ず、偏せず(中略)、一意熱心世論の喚発者となり、 私は侃侃諤諤、 社会の羅針盤をもって自任せん」という言葉です。 来事を網羅採録し、 そのときの の二つが合併して、「上毛新聞」となりました。 いきたいと、社員に言っています。 明治 (があったら臆することなく言ってほしい。 20 年 して、それを推進力に会社経営を進めて 「発刊の辞」があります。 11月1日、「上野新報」「群馬日報」 みんなでワイワイガヤガヤ、意 侃侃の論、 諤諤の議、党せ 私に反対の 「繁雑 の出

です。そう言えるためにも社内の風通しを良くしたい

26

新聞は報道機関ですから、社会の正しい方向を示すという使命があると思います。なにが正といか、将来の展望を見出せない現代にあって、それでも必死に「社会の羅針盤になる」覚悟が必要なのです。行き過ぎた報道や間違いを厳しく指弾されることもありますが、その使命は揺るがないと信じています。

ル化したことも原因だと考えます。世界がインターネットでつながった。グローバ部の企業に顕著ではないかと心配になります。

中ではなく、上流と下流に分かれてきています。ます。下流でも上流でもない、真ん中なんだ、と。然と思っていた。ところが、今はそういう世の然と思っていた。ところが、今はそういう世のがと思い

将来はもっと不安だ、と。

思っています。 会や経済を結びつける機能を新聞に求めたいと何ができるのか。報道するだけでなく、地域社指すのは、中流の復活。そのために、新聞はんでもらえなくなってしまいます。私たちが目が聞もそんな世の中では困ります。新聞を読

を目の当たりにしていたんでしょう。 紙の新聞を大事に読み続けているでしょう。紙紙の新聞を大事に読み続けているでしょう。紙紙の新聞を大事に読み続けているでしょう。紙

んどん減 しかし、 ト の って 情報を得る手段として、 中への関心がなくなったというわけで 利用による情報が一挙に広がっていま 時代がサイバー社会になり、 41 っている。 世界中 紙の新聞 の有名な新聞 ンター が ど

なりました。の進展により、新聞に限らず、書籍も売れなくの部数が減っていますね。また、デジタル社会

利益追求がもたらした弊害

青木 経済の実態も変わり、日本の最たる企業 がデータ改ざんを行っているということもあり 企業経営というのはどういうものなのか。参加 している人たちの気持ちがふらついていて、定

しょうか。 ちジャーナリストとしてのご意見を伺えますで「上毛新聞」の社長というお立場ではなく、い

企業には創業の理念があります。それぞれの原内山(やはり企業の倫理観。会社は異なっても

点に立ち返って考えてみる必要があります。

段階で終戦を迎えました。
群馬県はモノづくりが盛んな土地です。かの中島飛行機もありました。群馬県太田市出身の中島知久平が、大正時代につくった航空機メーカーです。太平洋戦争末期には米国本土攻撃の井馬県はモノづくりが盛んな土地です。かの群馬県はモノづくりが盛んな土地です。かの

私は設計に携わった技師を取材したことがあります。その中島の技術者を取材した時、飛行機中島出身の技術者が中心となって完成させまし山で何度も試走したそうです。百瀬晋六という山で何度も試走したそうです。百瀬晋六という山で何度も試走したそうです。百瀬晋六という山で何度も試走したそうです。百瀬晋六という人ががの技術が役立った話をお聞きしました。群馬県の技術が役立った話をお聞きしました。

る過程でひずみが生じたのだと思います。利益に問題が起きました。世界のスバルに急成長すところが、検査不正に伴うリコールなど次々

信頼の回復を願っています。せん。風土改革と品質改善を進め、一日も早い追求を優先し、検査をなおざりにしてはなりま

28

青木 ういうことをしている。 る企業でもないわけです。 いたのでしょう。 お っし やる通 ŋ ただ、 利益追求の気持 それでも、陰では 大赤字を出 して 5 が 41 そ

本人は変わってしまいました。日本人の背骨が欠けてしまったと思います。日し、再生しようとしている真っ最中です。私はし、再生しようとしている真っ最中です。私は

沖縄においても、地位協定によって、惨めな状できているのに、いまだ日本はできていません。て飛んでいます。こういう現実があります。ド民間の航空機が米軍の占有している空域を避け民間の航空機が米軍の占有している空域を避け

況が続いています。

精神性というものが不透明になっています。ことを諦めてしまっている気がします。日本の日本人は国づくりをどうあるべきか、という

ています。 いのか、夢や希望がなしがしろになってしまっいのか、夢や希望がなしがしろになってしまっが関係していると思います。どういう国にしたが関係していると思います。どういう国にしたいのか、夢や希望がなしがしるになっています。

書いていく。 世界の歴史、現代社会で起こっている様々な事 世界の歴史、現代社会で起こっている様々な事 がありません。そうやって知識を蓄えて記事を かありません。そうやって知識を蓄えて記事を かありません。そうやって知識を蓄えて記事を かありません。そうやって知識を蓄えている。日本、

こで読みますか」と尋ねると、「図書館です」とか」と聞くと、「読んでいます」と答えます。「どか」と別くお話するとき、「新聞を読んでいます

ん、お母さんが」とは言わないんですね。いうことです。祖父母が購読している、「お父さ

入ってくる時代です。新聞社にも熱心に新聞を読んでいない人が

何のために生きているのか

青木 活字から離れてしまいましたね。その代わり、何をするのかというと、山手線に乗ろうと、問囲はそういう人だらけです。そこから何かを得ようというより、自分の中に閉じこもってしまっています。

傾向と違っています。日本では、出版社も書店部の人が回帰しているそうですね。やや日本の版物が少し増えたと聞きました。アメリカの一版を英国の「フィナンシャルタイムズ」の紙の出

も売れていないといいます。

はこれまでありませんでした。

でしょう。しかし、教育者になろうとしている

たのか、それはわかりませんが、こういう傾向

たのか、それはわかりませんが、こういう傾向

ないがないのか、子どもへの教育に関心がなくなっ

ないがないのか、子どもへの教育に関心がなくなっ

ないがないのか、子どもへの教育に関心がなくなっ

と関係しているように思います。ないのかもしれません。ただ、日本の大学のレないのかもしれません。ただ、日本の大学のレないのかもしれません。ただ、日本の大学のレ

あってほしい。 済にも積極的に関わっていく。そういう時代で しいです。若い方がもっと政治にも教育にも経 時代の変遷を見ますと、この問題は非常に難

のか。その目標が見えていないのかもしれません。若い人たちは何のために生きようとしている

て、光輝いて見える存在です。

大雄いて見える存在です。

大雄いて見える存在です。

大雄いて見える存在です。

大雄いな見える存在です。

大雄いて見える存在です。

大雄いて見える存在です。

いでしょう。 卒の方が多かった。ところが、今はそうではなかつては国家公務員になる人は、東大法学部

大臣になっています。 群馬県は、福田赳夫さん、中曽根康弘さん、 群馬県は、福田赳夫さん、中曽根康弘さん、 群馬県は、福田赳夫さん、中曽根康弘さん、 群馬県は、福田赳夫さん、中曽根康弘さん、

お二人の話を聞くと、国家観がしっかりして

てくれました。世界の政治家の話を、あれこれこうだったと語っんと描いてくれました。名前だけは知っているいました。世界の中の日本のあるべき姿をきちいました。世界の中の日本のあるべき姿をきち

有能な政治家が出てきてほしいと思いますが、を得ません。先ほどのネット社会の台頭、グローを得ません。先ほどのネット社会の台頭、グローを得ません。先ほどのネット社会の台頭、グローを得ません。光ほどのネット社会の台頭、グローとにもつながってきます。

使い方をしていない。 方で、 り得ません。 を示さず内部留保を貯め込む。どこかでお って、日本を成長させようという考え方 賃金は上がらず、 は貧乏で衰退 国のトップ つまり、 少子化が進んでい 企業は投資にあ がまともなお金 政策がありません。 ŧ 0) n

り、国は豊かにはなりません。ます。若い人たちが国を支えていく形がない限とき、年金を受け取れるのかという不安がありまた、若い人たちは自分たちが高齢者になった

と思います。と思います。と思います。と思います。の中に、こういったことを問いかけてほしい状に気づき、解決していかないとなりません。私は、報

常に考えています。と思います。政治を身近に伝える紙面の工夫はなります。若者の政治離れは民主主義の危機だ内山、我々も、選挙があるたび、投票率は気に

新聞は全国紙、 です。しかし、 ています。 また、東京一極集中が 豊かな地方があっ 現実はそうはなっていません。 ブ ロック紙、 様 Þ 県紙、 てこその な弊害をもたら 地域紙と発 東京な L 0

31

典に行ってまいりました。月に創刊100周年を迎えました。その記念式は北海道十勝地方の地域紙です。2019年9行エリアによって区分されます。「十勝毎日新聞」

ます。

群馬県紙の上毛新聞社の一員としては、これ

群馬県紙の上毛新聞社の一員としては、これ

群馬県紙の上毛新聞社の一員としては、これ

まずにお付き合いのない全国の地域紙のトップ

まずにお付き合いのない全国の地域紙のトップ

まずにお付き合いのない

ないただきました。そ

とお話しする機会をいただきました。そ

を毎日、届けるのが新聞の使命です。それが、

を毎日、届けるのが新聞の使命です。それが、

とれが、

とお話しする機会をいただきました。

とれが、

とれが、

とれが、

といっているがると信じてい

まず。

てくださったことを、大変感謝しております。ジさんが群馬にいらして25年。この地で起業し内山 ありがとうございます。ハルナビバレッ

した。だと思います。こちらこそありがとうございまだと思います。こちらこそ、これまで続いたの青木 群馬だったからこそ、これまで続いたの

対談——春日秀之

アート志向の未来

【略歴】1973年長野市まれ。大学院修士課程修了後、大手複合材メーカーに入社し南フランスに留学、パリに4年間駐在。2006年家業に入社し、2009~2012年代表取締役社長を務める。2009年パリにてBLANCBIJOUを、2012年株式会社 hide kasuga 1896を創業。2018年、信州大学大学院博士課程修了、博士号取得。2019年、東京・表参道に「gallery de kasuga」を開業。主な論文「廃棄 PTFE のリサイクル方法の確立」。

株式会社 hide kasuga 1896 代表

メー 入社 ANC 州大

アート志向を先取りしていた!

た生き方でした。 顔を今でも覚えています。周囲の日本人と違っ当時、あなたが喜び勇んでパリに行ったときの当時、あなたが喜び勇んでパリに行ったときの

怖いもの知らずのところがありました(笑)。ていましたから、そうだったのかもしれません。春日秀之(以下、春日) もともとパリに駐在し

設を開きましたね。(2019年11月16日)、表参道に新しい商業施ましたが、あれからもう5、6年経ちます。先日

またご祝辞までいただき、ありがとうございま春日 レセプションの際は、お越しいただき、

セプトにオープンしました。 「日本のモノづくりの伝統と革新を融合」をコンした。gallery de kasugaという施設なのですが、

34

青木 春日さんはフランスの大学に留学経験があり、その後最初に就職した先でも駐在していたのでしたね。自分自身で、新しく「BLANC BIJOU」(ブラン・ビジュ)というブランドを立ち上げたとき、パリをその出発点としたのは、そういう縁もあったからでしょう。このブランドを立ち上げた経緯を、今一度、聞かせてもらたがでしますか。

春日 私は家業(長野市)の代表取締役を務め でいた2009年に、「BLANC BIJOU」を立ち 上げました。家業は「プラスチックの王様」と 上がました。家業は「プラスチックの王様」と

でで使っていました。

子どもの頃から、このPTFEに触れている
なかで、その白の美しさや滑らかさ、そして、触っ
たときの手に吸い付くようなやわらかさに魅了
ても出てしまう切削屑があり、私はブロック遊
でで使っていました。加工していくなかで、どうし
されていました。加工していくなかで、どうし

BIJOU」を始めることにしたのです。と考え、「永遠の白」のブランドとして「BLANCを感性素材としてブランド化できないだろうか、を感性素材としてブランド化できないだろうか、

のですか。
青木 すると、計画的に考えていたことだった

大人になってから薄れていました。春日いえ、実は幼少の頃の体験というのは、

ンのときでした。このまま後継しても厳しいの私が家業を継いだ頃は、ちょうどリセッショ

BIJOU」のことを考え始めたのです。で利用することはできないか、と考えました。で利用することはできないか、と考えました。

らいましたが、「うさぎ」でしたか。 リックなものを作りましたね。以前も見せても

です。フランスのアーティストによる彫刻作品です。フランスのアーティストによる彫刻作品

興味を抱きました。 本は、これは普通のやり方と違うな、と非常に なは、これは普通のやり方と違うな、と非常に ないではなくアート志向ということですが、 素材を新たに知らしめたのだと思います。デザ

春日ありがとうございます。

リから行った。 トーリー。また、その発表を日本ではなく、パ り出し、それを世の中に提供していくというス はなら、だ ではなく、パ

相手に委ねることになる。 相手に委ねることになる。 に素晴らしいやり方だったと思います。たとえば、PTFEをどこか別の企業に持ち込み、そば、PTFEをどこか別の企業に持ち込み、そこれは、ひとつの起業活動というとき、非常

ません。
しかし、あなたは自分のストーリーと考えにしかし、あなたは自分のストーリーと考えに

今、盛んに言われているアートとビジネスの

います。て、ビジネスをする生き方をしていたのだと思関係、まさにあなたは以前からアート志向によっ

36

る!プロデュース&リサイクルが求められてく

思います。 トの中身というものを突き詰めていったのだと いてドバルーンを掲げ、その後、数年、そのアー のアドバルーンを掲げ、その後、数年、そのアー

りはどういう狙いがあったのですか。研究者としても活動していましたね。そのあたところが、その過程の中で、大学院に進み、

のことでした。ですから、「BLANC BIJOU」の博士課程に入ったのですが、それは2009年春日 具体的に言いますと、信州大学大学院の

りません。 立ち上げと同時期のことで、立ち上げ後ではあ

青木ああ、そうでしたか。

春日 ただ、誤解されてしまうのも致し方ないまで通うことがなかなか難しくなり、休学もしまで通うことがなかなか難しくなり、長野から独立した際、東京に住むようになり、長野

n Е である「蛍石」 イクルという問題があります。PTFE 7 私が博士課程に入 います。 実は、 リサイクルスキームを確立させるためでし ほどで枯渇 Р T F E は石油同様、有限の資源で、 て の長年の って研究したの しまうのでは、 課題として、 は、 P と懸念さ の原料 リサ T F あ

昨年2018年に、私は博士論文を提出

しました。 界で初めて確立させ、先日、晴れて特許を取得PTFEのマテリアルリサイクルスキームを世

す。 循環社会を創り出すことも必要だと考えていま 悪化させてしまいます。 ということです。 めに発展も必要ですが、 私は、 っていますが、 「プロデュー 以前 か 5 ス&リサイクル」を同時に行う 創造だけですと、 「価値の創造」と 「価値の循環」、 今後、人類が生きるた 自然環境も 11 うことを つ まり

青木 最初、お話を聞いたとき、開発に関しても、 変色しない。素材の確かさは保証されているの 変色しない。素材の確かさ、いつまで経っても でもしない。素材の確かさは保証されているの だと思いました。「永遠

乗せていくか、ということなのでしょう。私は、今後の課題としては、これをどうビジネスに

いるのかと思っていました。この素材の第二次の開発というものを目論んで

ても考えています。 プ会社、hide kasuga グループの事業の柱としとして運用できると思います。これを私のグルーとして運用できると思います。これを私のグルー

PTFEのリサイクルは様々な可能性があり PTFEのリサイクルは様々な可能性があり

ランディングがより大事になってきます。 話にもなってくるでしょう。そのためには、ブい部分まで、「BLANC BIJOU」がいい、というブランドの価値が上がると、今後は必要のな

す。そういう方向への研究開発に興味はないでいこなしてもらうのもおもしろいと思っていま粘度などの諸条件を確かにし、彫刻家などに使とは考えられないでしょうか。コストや硬度、

ます。 BIJOU」の10周年のタイミングでオープン 触れていただきましたギャラリーは、 春日 の世界観を伝えるには場所が必要です。 した。正に、ここからが第二ステージです。 会長の もっとわ おっしゃる通り、 りやすく「BLANC 私も興味が [BLANC BIJOUJ 冒頭に しま ŋ

「BLANC BIJOU」を実際削っていただく。あの機会も設けますので、若手の彫刻家を集めて、感してもらえます。「アカデミア」という交流感してもらえます。「アカデミア」という交流を体実際、足を運んでいただけると、「BLANC

活動も行っていこうと考えています。私のギャラリーで展示販売する。そういう応援ています。グランプリを受賞した作家の作品を、るいは、コンテストをやってみてもいいと思っ

「BLANC BIJOU」は日本の宝-

ザインが強いと思います。 日本の場合、自分の技術を反映させるためのデ ます。

場に出していました。 に溺れてしまっていると思います。中身さえ良 の製品は負けてしまっています。日本は、 にはなりにくい。実際、世界に出たとき、 の方向を追求しても、イノベーティ で ただ、今、限界を迎えています ば売れ どのメーカー る、 という考えの典型がテレビ も似 たようなものを市 ね。 ブな考え方 いくらこ の失 技術 日本

石に倣え、というのは理屈で考えていくかられます。しかし、日本の場合、まだそこまで行っています。しかし、日本の場合、まだそこまで行ったがます。というのは理屈で考えていくから

ます。 話となると、いまだ「道楽だ」と捉える方がい 春日 確かに、日本のビジネスの場でアートの

たのだと思います。 勢がありますが、あなたは時代を先取りしてい会では必須になっています。そういう時代の趨会がありますが、あなたは時代を先取りしてい

を阻害してきたことに所以すると見ています。れは深刻ですね。私は、ビジネスの中でアートます。アジアの中でも随分下がっています。こ

ることはないでしょう。 たとえば、アップルのスティーブ・ジョブズ たとえば、アップルのスティーブ・ジョブズ

春日 「BLANC BIJOU」は、サイエンスとアートが好きでしたから、「おまえはアーティストか」に偏り過ぎることもありましたし、もともとアーに偏り過ぎることもありましたし、もともとアートが好きでしたから、「おまえはアーティストか」と周囲から言われたこともありました。

くのか。この10年で、皆様のご協力もあり、土とアートをどう両輪にして、ビジネスにしている。サイエンス最も念頭に入れて活動しています。サイエンス

るだけです。ションする場もできましたから、あとは運用す壌固めをすることはできました。プレゼンテー

40

「BLANC BIJOU」というブランドが、日本の「BLANC BIJOU」と自分自身、期待しています。「BLANCのでは、と自分自身、期待しています。「BLANCのでは、と自分自身、期待しています。「BLANCのでは、と自分自身、期待しています。「BLANCのでは、と自分自身、期待しています。

プレゼンスの低下はわからなくもない。 あるかのようにしています。この現状を見ると、 ています。お金で会社を買って、自社の成長で すると、

春日さんは、そういう生き方とは異なる生き方をしています。常識にとらわれない先に、春

ものでは、これでは、これでは、これでは、これでは、自分自身の感性を信じ、活用してきまたから、自分自身の感性を信じ、活用してきまたがら、自分自身の感性を信じ、活用してきません。

現在は、「BLANC BIJOU」とは別に、ソフトカーボンという素材を使った「hide k 1896」という「黒」のブランドも展開しています。こちらの方も市場から好評をいただいており、様々な事業展開を行っています。

ソフトカーボンの方が後から生まれたブランドですが、「BLANC BIJOU」での経験がこちらければ、今の事業体は生まれていませんでした。それに、青木会長とお会いすることもできなかったと思います。

BLANC BIJOU 13 ます。 かげさまで、 それは、 つまりビジネスの可能性にも の魅力に気づいてくださって 様 々 な分野 0) 1 ッ プ 0) 方 が

でまいります。つながると思っています。生涯を賭けて、挑ん

青木 てください。 て います。 事業家としての春日さんの顔も楽しみにし ぜ ひ初 本日はありがとうございました。 [BLANC 志貫徹 で、 BIJOUJ ア は日本の宝 志向を大事にし 一です



【略歷】昭和43年3月私立三田学園高校卒。昭和47年3月東京大学法学 部卒。同年4月通商産業省(現経済産業省)入省。平成12年6月大臣官 房総務審議官。平成14年7月経済産業省大臣官房長。平成16年6月経済 産業政策局長。平成18年7月経済産業事務次官。平成20年7月退官。現 在、株式会社 神戸製鋼所 取締役会議長 (社外取締役)。 丸紅株式会社 社 外取締役。日本ゼオン株式会社 社外取締役。セーレン株式会社 社外取締 役。公益財団法人 中曽根康弘世界平和研究所 研究顧問。一般社団法人 日本ニュービジネス協議会連合会 特別顧問。CGS フォーラム幹事。百年 経営の会 会長 ほか。著書に『地域に活気、日本に元気―地域経済活性 化の処方箋』『新経済成長戦略を語る』(いずれも共著 経済産業調査会)

経済産業省元事務次官公益社団法人日本ニュービジネス協議会連合会 特別顧問株式会社神戸製鋼所 取締役会議長(社外取締役)

なぜ日本に100年企業が多いのか

されて、どれくらいになりますか。日刊工業新聞紙面で対談をさせていただきましま十清志(以下、青木) 北畑さんとは、かつて

現在は、100社前後が入会しています。数の大震災も克服できる、という趣旨でした。100年企業は、大正期の関東大震災をした。100年企業は、大正期の関東大震災をの大震災も克服できる、という企業に学べば、今回の大震災も克服できる、という趣旨でした。

現在は、100社前後が入会しています。 業員や取引先を大事にするといったことを評価 株主重視ではない日本企業の良さ、たとえば従 株主重視ではない日本企業の良さ、たとえば従

思いますが、次はどこの国でしょうか。 青木 日本は世界で最も100年企業が多いと

44

り少し日本に似ているところがあります。 北畑 ドイツです。お国柄が表れていて、やは

しょうか。 青木 なぜここまで日本は突出しているので

簡単に会社を売り買いしてしまいます。 ですから、械、というような捉え方をしています。ですから、は即物的で、株主のために利益を生み出す機は即物的で、株主のために利益を生み出す機

アメリカでも、株主だけが重要ではない、とい分変わってきました。ようやく最近になって、青木 21世紀に入り、日本の会社の捉え方は随

う論調も出てきましたね

があります。 北畑 はい、それを「SDGs」という認識 リカが日本と同じようなことを言い出しました。 やはり株主重視の経営というのはおかしい。ア やはり株主重視の経営というのはおかしい。ア があります。

ぐレイオフしてしまいます。
青木 費用ということですね。何かあると、す

すか。これもおかしな法律です。があります。いわば、借金を踏み倒すといいま北畑 また、チャプター11(連邦倒産法第11条)

企業のあり方として、大きな違いです。青木 人より、利益を優先していますからね。

年企業から学ぶことも多いと思います。 驚きのはずです。 カもこういうことに気がつけば、 青 のでしょう。彼らの 木 国土にこれだけ 正 にお 9 しゃ の100年企業があることは る通りです。 目から見たら、日本の 変わってくる 日 本 0 アメリ 1 小さ 0

ます。 北畑 もしれません。 H 本と米英の中 ドイ ・ツは 間 くら 従業員を大事 11 がド イ ツなの ĸ L 7 41 か

続くということが重要で、ここに価値があるとり、ここは200年続かないと入会できません。また、パリにはエノキアン協会というのがあ

青木

資源の

ない

国の生き方とし

て、

抑え

て、

を迎えれば、

日本はもう一度復活するかもしれ

13

46

結構 青木 ありますからね X ij カの歴史より長い会社というの (笑)。 が、

北畑

[などは、

北 のかもしれません。 畑 ええ、 メ 1] 力 から したら悔しいことな

題で、 きます。今後の日本は、人口減少というの かが問われていきます。 通に事業をやっていても企業が大きくなっ この中で、 高度経済成長期や現在の中国 どう企業を成長させて 4 が課 てい

 \dot{O}

減の社会を考え

すね 北 畑 *7*1 ナさんも順調に業績を伸ばしてい ま

来ず 青木 つ 0 たことがありませんでしたので、 経営として捉える努力は っとデフレ経済です。 ありがとうございます。 小売価格が一度も上 必要でした。 しか 規模の成長 Ĺ これを通 創業以 殊に

少子

化や高

の時代を考えると、

ますね。 青木 2 0 5 0 年で1 億 人を切ると言 わ n 7 11

なり、 北畑 明治初期に戻る、 深刻な説ですと、 ೬ 3 0 0 万 人く 5 11 に

青木 のようにも思えます。 の数字ではありますが、 150年前の姿に戻って どこか自然な成り行き 11 くことは 驚き

人口 が減っていくことに対 して、 私は楽観

T 適正になっていく気がします。 るところがあります。 国土の広さを考えて

な問題がありますが、 生産性や労働の年齢層、社会保障費など、 の方が、ある意味国づくりがしっかり 世界を見渡すと、 少ない 様々

して

えます という前向きな気持ちになりやしないか、 これからは一人ひとりの生き方が問われ のだと思います。 もう少し頑張ってみようか、 と考 てい

いる 人口

と思います。

ません。

北畑 れば、 ひと工夫、 ただ、産業界とすると、半分 ふた工夫必要です。 0 人

ていく、 青木 の困難はありますね。 います。それによって、 お という方向の方が楽しみは大きい っし ゃ 、る通 ŋ しかし、中身を作り 違いも生まれてきます。 切り替 わっ て 13 くこと と思 上げ

ルをし、 Ŕ 畑 仮に人口が50 豊かな生活ができるかが鍵になるでしょ 0 0万人でも、 リサ イク

北

北畑 費は安定します。 確 か なに人口 が半分に減れば、 年金や医 療

一人ひとりが活躍していくような時代 絶対量を 売れ 青木 ますね。 水準より、 ない H から、 本は賃金と物の価格が もう少し上に行っても 収入も安くなってしまう。 安い です。 11 11 世界 <

視という考えは、時代遅れです。考え方を変えていかないといけません。売上重北畑(世界レベルで少し豊かになるためには、

大事なのは売上ではなく、顧客

と活発になるだろうと思っていました。動は元気がありません。21世紀に入れば、もっがブル崩壊がありました。以降、日本の企業活情、平成の30年を振り返ると、初めの方に、

す。少子高齢化も必ず訪れることはわかっていたを構想するというやり方がよかったと思いまクを負いました。結果的にも、先に償却をし、クを負いました。結果的にも、先に償却をし、のを負いました。結果的にも、先に償却をしたが、日間から「やめなさい」と、よく言われましたが、日間から「やめなさい」と、よく言われましたが、日間から「やめなさい」と、よく言われましたが、

ているようですね。 北畑 資料を拝見しても、経営が非常に安定し

48

うまくいき、初年度から赤字を避けられました。の利益の相談をしました。おかげさまで生産も場を造る前に取引先を望む各企業を訪れ、双方青木 当時、顧客づくりを重要事項と捉え、工

長のお話を聞いていただきたいですね。 北畑 ベンチャー企業の若い経営者に、青木会

ようやく日本にもベンチャーが出てきましたが、赤字だけれど自分の会社を高く売り、上場いうことをメディアが「ユニコーン企業」と持いうことをメディアが「ユニコーン企業」と持のかもしれません。株主や資金調達のことばかのかもしれません。株主や資金調達のことばかのかもしれません。株主や資金調達のことばかり考えています。

しかし、会長がおっしゃるように、会社にとっ

ていれば、自社も安定します。て大事なのは取引先、顧客です。そこが安定し

その企業は公的な立場の責務を負う運命です。はリスクは避けられません。創立の瞬間から、青木お客様は、お金以上のものです。創業に

たのだと思います。 北畑 そこが会長のリーダーシップの強みだっ

齢70にして、新しいことを為す

の私は70歳を超えていました。 一息つくのに創業から10年かかり、当時

ず、「近ザラ」と言う。つまり「近頃70歳はザラ」現在、70歳の方は多いので、「古希」とは言わ北畑 この前、おもしろいお話を聞きました。

当時の会長は「古希」ということです。をやる方を「古希」と言ったらどうか、と。正にれ」というのは終わった。70歳から新しいことだということです(笑)。生きているだけで「希

(笑)。

100万人切りました。くなるというのは深刻です。出生率も年間しかし、少子化は問題です。若い方が少な

らないと、女性の負担が大きいです。北畑(ええ、もう少し子育てに優しい時代にな

青木 子どもがいない社会は、何か不安です。

若者がいないからです。地域に学生がいるとい北畑 地方が寂れているといいますが、これも

すます東京一極集中化が進んでしまいます。地元の企業に入るという道をつくらないと、ま誘致することも必要です。地元の大学に行き、うのは活気につながります。地方都市は大学を

てしまうのか。想像するだけでも恐ろしいです。きな地震が東京に来たら、どういうことになっ青木 一極集中化と過疎化は深刻です。仮に大

青木日本は少し異常ですね。

北畑 昔は東京と大阪の「眼鏡論」というもの

思います。ところが、なかなか大変だとところがあるのでしょうが、なかなか大変だとてしまいました。今度の大阪博に期待しているがありました。ところが、大阪の目玉がなくなっ

50

管理を考えると分散が望ましいです。 先ほどおっしゃったように、地震などの危機

するは間違いなく来ると言われています。

えてしまうのでしょう。 北畑 集中していることのメリットばかりを考

同じモノをつくれば負け戦になる

地方の会社が多いのですか。青木 100年経営の会に入会しているのは、

北畑 ええ、変わってくると思います。

といけません。産業型農業が必要になってきます。ると言われています。そのとき、エネルギー、食、れらの危機に対し、最低でも国内のカロリーをれらの危機に対し、最低でも国内のカロリーをのとき、エネルギー、食、

変わってきました。 医側的に製造業が占め、非製造業は1割程度で を来ていますが、非製造業はここ数年で6倍く の間に、産業の構造は の間に、産業の構造は の間に、産業の構造は の間に、産業の構造は

好などの実態を捉えた事業を行っています。デューサー」という概念の下、現地の生活や嗜を展開しています。ただ作るのではなく、「プロハルナはアジアやヨーロッパで、お茶の飲料

きます。すから、製造業の利益が下がるのはよく理解でまから、製造業の利益が下がるのはよく理解で

まっています。 青木 まったくその通りです。結果、負けてし

青木 現在、日本企業の海外売上規模を見ると、

北畑 半導体を見ても、かつて日本はトップで

しまいます。 ステムと機械で作れば、当然同じものが作れて したが、韓国や台湾に抜かれました。日本のシ

店があると聞いたことがあります。ものですから。アメリカでは抹茶が健康にいいものですから。アメリカでは抹茶が健康にいいるおいっことで、ケーキの中に粉を入れているおしかし、お茶の文化を韓国や台湾がやっても

全部日本企業です (笑)。

う戦略が望ましいですね。 る道な でしょう。 小さくとも利益率の高い企業というの 文化 産 のかもしれません。 一業と そして、それを輸出する。 11 いますか、 それ 日本独特の が日 本 そう がい 産業 の生

方がやりがいもあります。本の文化を扱った方がいいのでしょうね。その本の文化を扱った方がいいのでしょうね。その

日本企業はもっと自信を持つべし!

思います。 とだけで、 着を持ちながら、 ているようです。 青 が新しくなるために、 木 团 塊 国に対する気持ちが希薄です。日本 0) 世代 この方 一方で、若い どこか諦めに近い感情を抱い 々 大きなきっかけが必要に は、 H 本と 方々は自分 いう国 のこ に

ます。 そういう時代が来てほし 外で頑張ってい そのため < . アジ それが内へ P などの いという気持ちがあり 周 0) 辺 国 刺激となる。 『と交流

¹畑 豊かだった国が徐々に元気を失うという

こからサッチャーにより生き返りました。そも「老大国」と言われた時代がありました。そのは、昔のヨーロッパがそうでした。イギリス

れませんが。そういうきっかけが緩やかに来ていると、なかなか気づかないことがあります。明治維新やかなるを得なかったというのが正しいのかもしらざるを得なかったというでいると、ないなど、はいいのでは、

れません。

国内にいるだけですと、なかなか危機感も生まと国が良くなるという例がいくつもあります。
アジアの国々は大変元気です。政治家がいい

ますか。 青木 日本企業の行く末については楽観してい

良くなるのでは、と期待しています。ただ、現北畑 反省をしながら、どこかのタイミングで

状はなかなか大変です。

す存続させる、ということです。
しています。繰り返しになり一度強調しようとしています。繰り返しになり一度強調しようとしています。繰り返しになり

二番目が従業員、 はいけないということです。 内部留保としています。 経営ですが ン ソン&ジョンソンの社是は、 欧米にもそう考える企業はありまして、 株主に配当する。 株価は決して低くありませ 三番目が地域社会、 借金で研究開発をして いわば「株主軽視」 それでお金が余っ 一番目がお客、 四番目が ジョ

いうことをされていないと思います。 て成長させる。100年企業の方たちは、そうて成長させる。100年企業の方たちは、そう

ことは 思い込んでしまった。 ないで 株主重視の経営に対して、日本は遅れてい

ると

54

あるに思いますが。す。経営が悪くなった会社を引き受けることは北畑(はい、普通の100年企業はやらないで

あると思いますが。

むことですね。時間を買うというのは、他人の利益を取り込

の元気がなくなってしまったのか。そのギャッいう国なのに、どうして今、ここまで日本企業で最も多いという話になりました。ただ、そう

ぎて

います。

なかなか理解しにくいところです。

と思います。
た。しかし、それは量を求めれば、という話だがあります。先への明るい見通しが立たなかっがあります。

日本は変に自信を持たなかった。アメリカ型の先ほどの非製造業の成長の話ではないですが、

したね。もっと日本的経営に自信を持てばよかっ青木。確かに、アメリカに目が行きすぎていま

北畑 日本が遅れているという幻想に囚われすた。

青木 年も続いたのか。 開していただきたいです。 あるのですから、そこをしっかり研究してみる。 び直してみるとい ぜひ、 日 本企 100年経営の会でもって、 業は、 素晴らしいモデルが目 いと思います。 今一度、 1 0 なぜ、 0年企 情報を公 一業を学 0) 0

北畑 今ちょうどそういう試みを考えています。

います。そののお知恵もお借りしたいと思

科学技術の厄災は、科学技術で克服する

いいと考えています。私は今一度、原子力発電の現状を見直した方が、青木 最後に、エネルギー問題についてですが、

といけません。
これまで培ってきた研究や技術がありますが、
これが無駄になってしまいます。とはいえ、今
これが無駄になってしまいます。とはいえ、今

てはなりません。
エネルギーということをもっとやっていかなくつの解決策なのかもしれませんが、同時に代替のの解決策なのかもしれませんが、同時に代替

況を作るべきです。 感情に流されず、世論を整理し、納得できる状 青木 おっしゃる通りだと思います。一時的な

国が原子力発電を行い、フランスは とに、世界は不満を持っています。 λ_{\circ} ですし、 日本の原子力のレ 日本がここから手を完全に引い 中国も積極的です。 ベル は決 して低 依存 いろ くあ てしまうこ 度が りませ 11 ・ろな

替えていく必要があります。 は無責任なことです。日本は化石燃料から切りをしていく。日本だけが、横を向いてしまうの世界とのネットワークにより、協働した研究

将来的には原子力に変わる方法もあるかもし

を国民も望んでいないと思います。を活かさないといけませんし、無駄にすることこの技術を無駄にしてはいけません。この資産れません。しかし、それが生まれるまでの間、

北畑 私もそう考えます。

した。ありがとうございました。
青木 今日は広範囲に渡り、お話しいただきま

りがとうございました。北畑 こちらこそ楽しいお話ばかりでした。あ

对談——財部誠

シェ

財部事務所 代表

ークスピアで終わる



【略歴】1956年東京都生まれ。80年慶應義塾大学法学部卒業、野村證券入社。83年同社退社、86年出版社勤務を経て、フリーランスジャーナリストに。95年経済政策シンクタンク「ハーベイロード・ジャパン」を設立、現在に至る。

私は、化け、ていた

ジネススクールにご登壇いただきました。財部さんにはかつて取材していただいたり、ビ青木清志(以下、青木) 大変ご無沙汰しています。

出会いですね。
「桃の天然水」のインタビューをしたのが最初のありがとうございました。大ヒットしたJTの財部誠一(以下、財部) こちらこそ、その節は

けでも、消費者にとっては違いますからね。けでした。うっすらと透明な桃の色が見えるだトルでやりませんか」とご提案したのがきっかトルでやりませんか」とご提案したのがきっからでした。JTさんへ「缶ではなくペットボ

い出来事でした。
成功事例として、ハルナにとっても大変嬉し

青木 今の仕事は舞台の上にあるようなものなのです。それを演出している、経営しているとりました。本当は、もっと早く引退をして、後りました。本当は、もっと早く引退をして、働りました。本当は、もっと早く引退をしていると

を受けました。 感じさせず、エネルギッシュな方だという印象しかし、実際青木さんにお会いすると、年齢を目から、実際青木さんにお会いすると、年齢を財部 最初、お会いしたとき、プロフィールを

れていました。しゃっていましたね。シェークスピアの話もさんやっていましたね。シェークスピアの話もさそのときから、「演劇的経営」ということをおっ

これは「運命」だと。
と、あなたの魂を運ぶのだ」というシェークスと、あなたの魂を運ぶのだ」というシェークス

営スタイルになっています。当に感性や理論も含め、完全に演劇の要素が経当に感性や理論も含め、完全に演劇の要素が経

青木 ありがとうございます。役者は舞台で「化

ビジネススクー

ルを開校しました。

そこで実務

59

いました (笑)。 の人間が20代の人たちと一緒になってやってい の人間が20代の人たちと一緒になってやってい

財部なるほど、そのお気持ちはよくわかります。

うと「演劇的経営」だったのです。 青木 その化けるというのを、自分の言葉でい

創業時、7名の専門家を全国からお招きしました。私は製造業に携わったことはなく、その方々から学ぶ気持ちでおりました。この7名の方々が本当に一生懸命にやってくれました。ですから、他の社員たちにも方向性を示すことはしても、私は舞台を演出しているようなものでした。ただ、それでは足りないと思いましたから、ただ、それでは足りないと思いましたから、ただ、それでは足りないと思いましたから、ただ、それでは足りないと思いましたから、ただ、それでは足りないと思いましたから、

58

ていたようなものです。ハルナを持続させるために、舞台でドラマをやっいてきました。人づくりとものづくり、そして、いてきました。人づくりとものづくり、そして、

最初はそういう印象でした。

なんだろう」と思うかもしれません(笑)。私もことを文字で読んだら、「なんてカッコつけた人財部 知らない第三者が、今おっしゃっている

と思います。と思います。それが経営でしょうし、経営者なんだが、かたや理念や理想を持つといった両面があが、かたや理念や理想を持つといった両面があ

雰囲気を持ちつつ、しっかり現実を動いている。が多いんですよ(笑)。現実を超然としているういう方は事業がダメになってしまうパターン言動も違和感がなく成立しています。普通、そ

この妙が青木さんの特徴なんでしょうね。

青木 演出家は常に冷静でないといけません。 でいる。それは理屈ではなく、感性でして、た とえば現場の嘘なども、バチっとわかってしま います。それで互いに話し合いを続けながらやっ いますしたから、創業10年くらいまで現場を離 れられませんでした。

そうです。
また、その頃になると、新たな人財が集まっ

財部 ビジネススクールでは2回講義をさせていただきましたが、1回目は、あまり質問の手どん手が挙がるし、その内容もよかった記憶がどん手が挙がるし、その内容もよかった記憶が

りますね。
う。その成長は私にとっても感慨深いものがあきっと現在は大いに活躍されていることでしょきっと現在は大いに活躍されていることでしょとがある。現情報推進マネージャー)がいました。

ても、またできない状況になりました。再生法に則って買収しました。引退しようと思っ青木 その後、オーパイとジョイパックを民事

すべての問題を先手で打てるようにしました。 かると見ました。デジタル化は今ほど推進されたなかった時代ですが、工場の「視える化」を果たしたのも、この出来事がきっかけです。 を果たしたのも、このとらいから、演劇的経営のスタイただ、このくらいから、演劇的経営のスタイ

ハルナスピリッツとは

世ていただいています。皆様とお会いし、30分ほど、いつもお話しをさめました。3ヶ月に一度、ステークホルダーの

学ぶことができました。ありがたい交流です。の
の若手に発表をしてもらうようにしました。
はの若手に発表をしてもらうようにしました。
彼の若手に発表をしてもらうようにしました。
彼の若手に発表をしてもらうようにしました。
ないろいろ

財部 最近、優秀だと感じる経営者が何人かいます。その方たちは、株主はもちろんのこと、自社の社員に対して真剣に決算報告をしています。社員が当事者意識を持つ上で、非常にいいまとだと思います。青木さんのやられていることがと思います。

に立ち、 てくるのでしょう。 いるという経験を得られたのだと思います。 感も身についてくる。その過程で、変わっ 自分が試されている、あるいは問われ 初は好奇心なのでしょうが、そのうち 若手も中堅も、社会の接点

て

が面 つ たのではないでしょうか。青木さんご自身 という想いが伝わったのだと思います。 に限らず、 識を持ち、 ビジネス 幅広い教養を身につけてもらお その方のお話から、ノウハウの ス ク ĺ ル の講師の選び方も ょ

遠い 方にもお願いしました。大学の先生に限りませ スクールとは言えないものかもしれません。 んし、話のテーマも様々でしたから、 場所まで来て、お話しをしていただけない お 9 L ゃ る通りです。通常なら、 ビジネス λ な

初 の7名の方から、 次の世代、 そして、 今

> とその学びは受け継がれています。 は3代目くらいの世代になってきましたが、 脈々

> > 62

ましたね。 かった場面はどこでしょうか。 起業されてか 振り返ってみて、 15, 業績も着実に積 経営者として苦し λ でき

青木 んでした。 正直に 私は楽観主義ですからね いえば、 夜眠れない日 にはあり ませ

ないですね。 ないでください」と言うんです。 ます。すると、 ただ、何かあると、 かけてきた社員が「こちらに来 夜中に電話がかかっ だから、 行け てき

くれ 財部 と言うわけですか。 ああ、 社員の方が青木 さん に な 11 で

青木 ええ、 そうなんです。 自分たちで片づ け

ということです。こちらは、 ると。ただ、「起きたことは報告しておきます」 ったつもりだったんですがね 電話があったから、 (笑)。

ますが、 れて 確かに、能力のある人たちが責任を担ってい いたのでしょう。 彼ら自身、学んだことの蓄積が活かさ

財部 そういうとき、 心配 にはなりません か

青木 11 そう言う以上は任せました。

ませんでした。 作業上のミスでした。 りました。最初は皆黙っていましたが、そのう トボトルまで燃えませんでしたから、延焼はし 工場の人たちを集め、 るとき、工場で火災が起きました。 人が手を挙げました。 後日、 漏電ではないことがわか 事情を聞くことにな 「私がやりました」と。 幸幸 ~ ツ

私は、 責任は問いませんでした。 ただ、

もう

け げさまでそれ以後、 二度とやらないように、とは言いました。 ています。 大きな事故はなく仕 事を続 お か

財部 名の方々のキャスティングが正しか しょうね。 そういうお話を伺っていると、 最初 った 0) で 7

青木 ほどになりました。今は「ハ の買収のあったのち、 そういうことなんだと思います。 一体になってきました。 ハルナの社員 ルナ スピ (は40 リッツ」 0人 ほど

財部 どういうものですか 簡単にいうと、 *)*\ ルナスピリ ッ ッ

青木 の創意工夫をすることです。 自分の仕事や周囲 の中で、 現場をこうしたら 「自分ならでは」

の精神」を持ってほしい。けた人は、自分で事業を始めるくらいの「創業いいという考えを最初に持ち、なかでもずば抜

から、それにも創意工夫が必要です。 でいます。自分で定年を決めるわけです でいます。自分で定年を決めるわけです ではなっても、知力、体力を備え、自分のプラ ではなっても、知力、体力を備え、自分のプラ

シェークスピアの言葉で始まり、終わる

どう考えていますか。 財部 御社の今後のビジネスモデルについて、

ら、自分の感覚を信じ、自分で考えて商品をつ並んでしまいます。消費者の顔を思い出しながえているな」と感じます。だから、同じものが有い。店頭に並ぶ商品を見ると、「皆、理屈で考

方をずっとしてきました。ますし、そういうものを生み出せる社員の育てくる。容器を含め、他と違う商品を期待してい

64

負しています。 た演劇的経営の賜物だったのではないか、と自まりありませんでした。これも、感性を重視しまかげさまで、すぐに消えてしまう商品はあ

ます。 や、ヨーロッパに輸出することができていたお茶をヨーロッパに輸出することができていたお茶を出したが、ようやく榛名の水を使ったお茶を出しています。私が英国の水をヒントにハ

観しています。 今のハルナであるなら、大丈夫ではないかと楽員には家族がいます。皆さんの幸せを考えても、益を上げています。ハルナの400人以上の社おかげさまで年々少しずつ売上を伸ばし、利

もう私が舞台の上で化ける必要もない。足元

の改革が実ってきたな、と思っています。の改革が実ってきたな、と思っています。皆、自分の役割を果たすべくい」とあります。皆、自分の役割を果たすべくな」とが、ります。皆、自分の役割を果たすべくと行く。

ピアの言葉で終わる。私は今、そういう心境です。シェークスピアの言葉で始まり、シェークス

とおっしゃいましたが、もう決めているのですか。財部 最後にお聞きしたいのですが、次の舞台

ても、舞台からは離れられませんね。は館長になります。ハルナから身を退いたとしまれ、ええ、ハルナの美術館を造る予定で、私

財部いや、お見事ですね。

青木 本日は、いろいろとお話ができて楽しかっ

立ち合いました



【略歷】1970年4月株式会社群馬銀行入行。2005年6月同上取締役兼執 行役員高崎支店長。2007年6月同上常務取締役。2009年6月同上専務取 締役。2011年6月ぐんぎんリース株式会社代表取締役社長。2014年6月 群馬テレビ株式会社代表取締役社長(現在)。

群馬テレビ株式会社 代表取締役社長

62歳からの装置産業での起業に驚い

いも長くなりました。 武井さんとのお付き合

た。 馬銀行高崎支店の支店長として赴任してきまし武井和夫(以下、武井) 私は2005年に、群

「では、ご一緒に行ってみましょうか」と、すぐて、武井さんとお話ししました。そうしましたら、

うことでした。御社の成長に大きくつながると会いすると、「実は買収したい企業がある」とい間後に会いたいと、と言われました。それでお武井 確か、朝9時頃お電話をいただき、2時

いうお話でした。

赴任した頃、小林欣司さん(現ハルナビバレッジ非常勤監査役)から、御社のことは聞いていましたが、詳しくは存じ上げていませんでした。 まあっていると、「ああ、こういう企業が高崎にを伺っていると、「ああ、こういう企業が高崎にも を伺っていると、「ああ、こういう企業が高崎に を伺っていると、「ああ、こういう企業が高崎に

ます。 ういうことをやっている企業は群馬には ることがわかりました。まだ、その当時は、 ルナの行っていることを理解してくださってい 青木 せんでした。 のお顔を拝見することで、 2002年から四半期報告会を行 ハルナにとっ て、重要な機会です。 皆さんが徐々に ありま 0 皆さ 7 71 13

上げたいと思います。ハルナと他社様の活動のだいていますね。この場を借りて、感謝を申し武井さんは、本当に毎回のようにご出席いた

心を、武井さんはどう受けていますか

武井 支店長の頃、最も驚いたのは、青木さん武井 支店長の頃、最も驚いたのは、青木さんが創業されたのが62歳の頃だと聞いたときです。普通であれば、企業を退職しています。また、始められたことです。装置産業は関いたのは、青木さん

のか私には理解できませんでした。出発し、売上約100億円という企業になったでした。どうして10年という短期間でゼロからでした。どうして当時、御社は創業10周年のとき

青木 0 社会環境は関係ないという気持ちでした。 備投資の 想い、 · う 声 が 時代も厄介でした。 それが最も大事だと思っていました。 かかる事業ですから、「やめなさい」と 多かった。 しかし、事業を起こすのに 知らない 土地 で、 創業

厳しい時代背景だったが、自信があった

大赤字の時代です。

大赤字の時代です。

大赤字の時代です。

大赤字の時代です。

大赤字の時代です。

大赤字の時代です。

大赤字の時代です。

力であ 図り、 技術力を誇っていましたから、これが日本の実 整が行われました。 土地の価格や株式が上昇しました。 そして日本はバブル経済へと入っていきました。 Oかたや、 っていました。 プラザ合意により基軸通貨である米ドルの調 日本銀行は大幅な金融緩和を行いました。 こういう時代が続くだろうと誰 日本は黒字国でしたが、 以後、 日本は、 日本は高 内需拡大を 1985年 b

続くはずはありません。当時、過熱した経済をしかし、実需とかけ離れた過大投資が永遠に

抑えるため、大蔵省(当時) 締めを行いました。 の融資規制を実施し、 日本銀行は金融引き は金融機関に対して、

壊です。 時代に入っていきます。1997年には山一証 の不良債権を抱えました。 そして、 しました。多くの企業、 三洋証券、 以後、 1990年2月東京株 日本経済は失われた10 銀行では北海道拓 いわゆる また金融機 式市 殖銀 バ が行等が倒 年という ブル 関 場 は は 大量 大暴 の崩

当時はG7ならぬG5だったわけですが、 の稼ぎを吐き出させようとしました。 したから、 プラザ合意により、 日本経済は一気にガタがきましたね。 円高になってしまいま 日本

そのあと私はハルナを創業したわけです。 これが影響し、バブル崩壊になりまし た が、 n

起業するにあたり、 私には自信があ

> 来性を高く買いました。 それは、ペットボトルという容器の進展でした。 ました。製造業は難しい時代に入ってくると思 日本はまだ解禁されていませんでした。この将 ヨーロッパではすでに小型が出ていましたが、 いましたが、飲料は、まだやり方次第だな、 کی

> > 70

ては、 償却しておかないといけないと考えました。 いで、 齢化です。ですから、この10年で設備投資をし、 しかし、1996年当時から数えて10年くら 2000年代初めからやってくる少子高 成長は止まると見ていました。根拠とし

程度見通したうえで投資しようと決めました。 業の準備は終えていました。社会がどうなって もうまもなくだろうと思いましたから、このチャ ンスを逃してはいけない。1995年には、 いようと、 日本で小型ペットボトルが解禁される 事業の核心を確実にし、将来をある のは、

最も厳しい時代でしたから、どこの銀行も取引 先に前向きな融資はできませんでした。 0 不良債 ていくか大変な状況でした。銀行にとって、 創業の 権を抱え、どうやって不良債権を回 1996年当時、どこの銀行も多

馬銀行常務取締役)でしたが、目を白黒させて 度依頼しましたが、 とお答えしました。 「いくらですか」と聞かれたので、「10億です」 いましたね (笑)。 そこから工場の計画などを綿密に立 けれどお金を貸してください」と頼みました。 群馬銀行に創業時伺ったとき、 さすがに断られました。しか やはり駄目でした。 ご担当は井上聡さん 「担保はな て、 (現群

とお願いし、群馬リースにつなげてくださいま した。そして、 それではリース会社を紹介してくれません 10億円の与信を起こしてもらえ か、

> 武井 が、 いる。 ても興味深かったですね。 どうやって青木さんが説得され 投資してくださった方々もいたわけです そういう時代に、青木さんは起業されて たのか、

ましたが、 員は1名だけです。お金を集めることも苦労し 月くらいでとんとん拍子に決まっていきました。 青木 しかし、「さあ、 出資者に知り合いはいませんでした。 人財を集めるのも大変でしたね。 始めよう」といったときに、

何 顧客づくりの成果によって、 いろいろな方のご協力をいただけました。その のメリットがあるのかを伝えました。 顧客づくりでした。 創業してからの1年の前半、一番注力したの 融資へとつなげていけました。 1軒1軒、企業を回って、 事業計画書を作成

が必要でした。3つ目は特に苦労しましたが、「週 3つの工場を作るにあたり、80億 円近い お金

を理解していただけました。ともあり、最終的に金融機関には、その必要性刊ダイヤモンド」でハルナが取り上げられたこ

ました。 少し背伸びして、売上を出すという方法を、少し背伸びして、売上を出すという方法を、 少し背伸びして、売上を出すという方法を、 少し背伸びして、売上を出すという方法を、

よかったと思います。 たおかげもあって7年目で100億円を達成し 客とい ないほど、 3つの工場を無理してでも造ったの い関係を結 幸運な10年でした。 この最初の び、ア 1 デ 10年は、 1 ア が結実 思い が l

御社は売上120億円でした。そのために、豊武井 私が、群馬銀行高崎支店に赴任した頃、

力を費やされました。の取引先の従業員にも広げ、社員教育に大変なネススクールを開講し、自社だけでなく、社外富な人財が必要だったと思います。社内にビジ

72

青木 そうですね、やらざるを得なかったと言えるほどでした。いろいろなところからいろいなどがバラバラでした。ビジネススクールをつなどがバラバラでした。ビジネススクールをつくったのは苦し紛れのところもありました。ここで育った方たちが、今のハルナの中堅となり、

展することもなく、10年間を過ごせました。
の外に出してはいけない、と、毎日が戦いのよ
の外に出してはいけない、と、毎日が戦いのよ
こ場で何かトラブルが起きると、私の元に、
工場

ら同じようなペースで成長しています。 それから、創業10年前後で、今、ハルナのトップを務めるような人たちが入社してきました。 創業 く、内を徹底的に合理化していきました。 創業 いら20年で200億円の売上ですので、 創業 いら20年で200億円の売上ですので、 創業 いら20年で200億円の売上ですので、 創業 いち20年で200億円の売上ですので、 創業 いち20年で200億円の売上ですので、 創業 いち20年である。

20年で人の調和も果たせてきました。
て、人財が400人規模となり、ようやくこのその間、オーパイやジョイパックの買収によっ

ています。
た。ここらで、私の仕事は終わりに差しかかった。ここらで、私の仕事は終わりに差しかかっ区切りにすると、ちょうど折り返しに入りまし今、創業25年を迎えるにあたり、20年をひと

売れるとも限らない。そういう時代です。しています。過去売れたからと言って、その先少子高齢化はますます進み、需要が大きく変化少子のしかし、現在も難しい時代になってきました。

その原点はなんだったのか、 すが、なぜかと言いますと、ゼロから創業され、 というものを学んでいるのだろうと思います。 聞いていると、 をはじめ社員の方々が登壇されます。その話を 告会をずっとされています。あ があり、それを楽しみにしています。 たからです。 私はほとんど毎回出席させていただいていま 11 のかを理解されている。 先ほども話題に上りましたが、 毎回、 皆さんが会社をどうしてい 何か新しいイノベーション それを知りたかっ そうやって、経営 の場では、 けば

デジタル社会だからこそ、人間の審美眼!

大事にしています。企業もあります。私は「審美眼」というものを青木 大企業の中には、悪いことをしてしまう

審美眼とは、いいことや悪いことを、しっか

企業活動をしています。いルナはそれに基づいて、ける道を歩めます。ハルナはそれに基づいている。審美眼が働いていれば、企業は持続していりと仕分ける目です。会社の中では常に何か起りと仕分ける目です。会社の中では常に何か起

います。 あり、 サーというのは、 ています。私もそれに大賛成です。プロデュー 「飲料のプロデューサー」というビジョンを掲げ でしょう。 てきています。 今は、形のないものに価値を求める時代になっ ハルナでは、 人工知能が間違いなく現場を変えてしまう 設備だけではどうにもならなくなりまし そのとき、 3年ほど前から青木麻生社長が それらは知識であり、 生産者とは別のものと捉えて 現場をどうしていくのか。 データで

ハルナも模索を続けながら、時代を今一度読みくりとどう順応していくのか。まだ不透明です。世の中がデジタル化していくなかで、モノづ

……。 能な企業になれるのか、大事な時期に入ってい 直す作業も必要なのでしょう。ハルナが持続可

74

社会が求められます。と思っている方も多いです。論理ですべてを解と思っている方も多いです。論理ですべてを解と思っている方も多いです。論理ですべてを解さればがある。今、世の武井、おっしゃる通りだと思います。今、世の

人間の五感によって、物事の全体を直感的に とらえる感性と「真・善・美」を創出する構想力、 とらえる感性と「真・善・美」を創出する構想力、 とらえる感性と「真・善・美」を創出する構想力、 とい」と感じる事象を一瞬で描くことなど不可 しい」と感じる事象を一瞬で描くことなど不可 にい」と感じる事象を一瞬で描くことなど不可 しい」と感じる事象を一瞬で描くことなど不可 しい」と感じる事象を一瞬で描くことなど不可 しい」と感じる事象を一瞬で描くことなど不可 しい」と感じる事象を一瞬で描くことなど不可 しい」と感じる事象を一瞬で描くことなど不可 しい」と感じる事象を一瞬で描くことなど不可 しい」と感じる事象を一瞬で描くことなど不可

まれてから現在に至るまでの、すべての経験のなぜなら、「美しい」という事象は、人間が生

「託康」:ハー言語がよったいよっ。「美しさ」とは見た目の華やかさではありません。歴史が積み重なっているからです。ここでいう

「洗練」という言葉が合うでしょう。

ものを大事にしていきたいですね。世から連綿と続くモノづくりの文化、そういうた歴史、その人それぞれの人生によって、中知識だけでなくフィーリング、積み上げてき

どうお考えですか。 る人もいますが、私は楽観的です。武井さんは青木 人工知能が人間を超えてしまうと危惧す

ある そう真似はできないと思います。 たら、 ものに対して、 イ 最後は、 ベーションによるモノづくりが可能だ 分析や論理で進んで り我々 五感でどう感じるのか。 人間がどう考える V 9 ても、 か。 創

役割は残るでしょう。青木(私も同感です。大いに利用はしても人の

す。というこということも起こりうると思いますとすれば、大きく変わってしまいます。富のすとすれば、大きく変わってしまいます。富の

避けるきらいもあります。
日本が本来持っている良さというものを立て
はい方が政治に興味を持っていません。
はい方が政治に興味を持っていません。

き、誠にありがとうございました。
本日は、多岐にわたってお話を聞かせていただに迷ってしまいます。私は、強くそれを求めます。

対談——最上史

際立たせる

画廊土火(DOKA)代表美術評論家



【略歴】1937 年東京都出身。学習院大学政経学部卒業。ローザンヌ大学 HEC 修了。安田火災海上保険(現損保ジャパン)入社し、36 年間勤務、ゴッホ「ひまわり」の購入に携わる。東京・南青山にて夫妻で、画廊「土火」を経営。

戦後、日本の美術教育は廃れた

話になっています。 大清志(以下、青木)最上さんは、東郷青児美 青山で画廊「DOKA Contemporary Arts」を 東河山で画廊「DOKA Contemporary Arts」を 大河 (現・東郷青児記念 損保ジャパン日本興亜 経営され、現在に至ります。私も個人的にお世 経営され、現在に至ります。私も個人的にお世 を対しています。

ましたが。 最上忠一(以下、最上) 私が東郷青児美術館のスーパーバイザーを務めていたとき、ゴッホのスーパーバイザーを務めていたとき、ゴッホのすした。そういう場で絵画作品を出展したいと言いました。そういう場で絵画作品を出展したいと言いました。おまり例がありませんから揉めました。 結果的に、出展し、広告費をペイすることはできましたが。

> のですか。 青木 《ひまわり》は最上さんが買いに行かれた

> > 78

いうこともあり、真物だと証明されました。鑑定の結果、アルルで購入したキャンバスだとた。あれは贋物だとか、いろいろな話が出ました。

に留学されていますね。 大学を卒業後、スイスのローザンヌ大学

使館に呼ばれることもありましたね。 は大江晃さんでした。天皇誕生日になると、大当時のフランス大使は萩原徹さん、スイス大使最上 外国に行くのは、まだ大変な時代でした。

りしていました。いわば、私のフランス語の先まして、その人にフランス語を直してもらったランスという街に、医者のペンフレンドがい

生てす

たのは、おいくつくらいですか。 青木 最上さんが絵画に関心を持つようにな

9

ている国同士と言ってもいいと思います。 あります。フランスと日本は、最も価値観が似あります。フランス美術と共通しているところが 最上 子どもの頃からです。日本の古美術、茶

人には、 会もおありだったでしょう。 ではないでしょうか。 かれたでしょうし、様々な美術 最上さん 20代前半に、 留学されたことで、 まだまだそういう経験ができませんで のその後の 一流の絵画に触れるという いろいろな美術館に 人生を大きく変えた 当時の に触れる機 0 H 本

いうのは、とても大きいものです。最上の通りですね。若い頃に受けた影響と

す。 青木 ていると思います。 家が描いた時代そのも しむことができます。 この体験が絵を観る楽しみ 絵画と いうの は、 のが頭 ただそれ以上 その の中に入 人自身の感性 0) ひとつにな に、 9 その画 てきま で楽 0

変恵まれています。その点では、日本人は大することができます。その点では、日本人は大

関する教育の違いではないでしょうか。ないように思います。ここが、欧米との絵画にしかし、先に挙げた絵の観方はあまりしてい

ギリシャからローマに神話が伝わりました。ある国はギリシャと日本のみですね。その後、最上 西洋美術の根源はギリシャです。神話が

そも絵画の出発は、そこに由来します。というできても、聖書が読めません。そのため、教解できても、聖書が読めません。そのため、教解できても、聖書が読めません。そのため、教

美術史は並行していますね。 ほど、時代性が重要に感じます。世界の歴史というのがよくわかります。美術史を読めば読むす。美術史を読めば読む

い絵画は絵画とはいえません。 青木会長は舞台芸術を経験されたとお聞きしています。皆、感性といいますが、精神性のなび当然のことです。絵にも人間の生き方が表れば当然のことです。絵にも人間の生き方が表れるといます。皆、感性といいますが、精神性のない絵画は絵画とはいえません。

美術史を振り返ると、初めは宗教画、その後、

な庶民を描いた絵画といったように続きます。 王侯貴族のための絵画、風景画、印象派のよう

80

育はなくなりました。西洋絵画は江戸の版画や浮世絵にも影響を受 西洋絵画は江戸の版画や浮世絵にも影響を受

青木 今の日本の状況を見たとき、問題は子どもたちの絵画との接点が少ないことです。西洋では学校の先生が、子どもたちは絵を囲むようには空校の先生が、子どもたちは絵を囲むようにして座り、学芸員の説明を聞いていますね。そ

地がないような教育に偏っています。た視点ばかりです。感性や直感が入ってくる余たのがほとんどありません。理屈や論理といっ

見直 じています。 思っています。 り込むところも出てはきました。 ルによっては、 ています。 たときも、 . が 出 ついて、美術系の大学で学ばせようという傾 そうという意味で、 との交流を深めていくというのは、 てきているのは、私は大変いいことだと から社会に出て、ビジネスの ようやく昨今、企業のビジネス 一貫して理屈や論理になって 美術に関するカリキュラムを盛 こういうことを経て、 少し期待が持てると感 個人の生き方 場に向 いろいろ 時代を ハスクー しまっ か 0

ばかりです。ジネスマンは海外に行ったとき、お金儲けの話
最上 私も非常に重要だと思います。日本のビ

け軸の由来などを教えていました。刀でも忍者飲み方や器の良し悪し、床の間に飾ってある掛昔は、上司が部下を家に呼んだとき、お酒の

そんな話はしない。の政治家や、会社の上司は部下を家に呼んでも、でも、庭の見方でもいいのです。ところが、今

貧困も厭わず描いたフランス印象派

一歩進んだものがフランスにはあります。 で、私もつながっています。殊に絵画は、モンマルトルなどに世界中から画家が集まってきましたね。ろくに食事もできず、絵を描き続ける生活がありました。ここに他国にないフランスをは絵画や舞台芸術などを通し

起きたのでしょうか。 動とはいえ、なぜフランスで大きな絵の さを感じます。 絵画を観ていますと、 私は印象派、 王立アカデミー 特に19世紀後半の後期印象派 絵というもののお 13 1異を唱 えた運 運動 b しろ が 0

行け がな ることが当たり前の社会です。 ロッ きだからです。 います。 い時代ですが、 パ からもパリは非常に近いですね。 単純な答えとしては、 ヨーロッパは国境を越えて、 ローマやスペインの都市、 極端にいえば、歩いてでも ヨーロッパ 飛行機 が陸続 東ヨー 出勤す

のは、 しても、 日本のように四方が海に囲まれている国という 大変です。 本当に皆、 萩原朔太郎にしても島崎藤村に フランスに憧れていました。

絵画作品自体は、 は少ないですね。 7 れば絵を描き続けることはできなかったでしょう。 いても絵を買ってもらえなかった人が多い。 いる間、 いようが質に変わりはありません。 画家の生い立ちを見ていますと、 現在では有名な画家でも自立できた人 画家が生きていようが亡くなっ ゴッホにしても、 弟がい 必死に描 なけ 生き

> 度は、 女がアメ たの 本人はまったく考えてい かけてワシントンに行っています。 上 が五千円札で使われています。彼女が亡くなっ は24歳です。 津田梅子が使われると聞いています。 たとえば、 リカに渡ったのは8歳です。 H 一国のお札に使われるなどと、 本の場合、樋口一葉 なかったでしょう。 60 0 80 肖 彼

> > 82

くなってから偉人と言われています。 ホも生前、1枚しか売れませんでし ルトにしても早くに亡くなっています。 結局、天才というのはモーツァル トやシ た。 ゴ ユ ッ 1

偉かった。 思います。 れませんでした。 を逸していました。いち社会人とし ルまみれ、 モーツァルトにしても生前はお酒 ゴッホにしても耳を切ったりと常軌 そんなものなのではない 後世の研究者やコレクタ ロやギャ ては生きら ン が ブ

ますから、 王政が芸術家を育てたとはいえない歴史があり ス ただけではないように思います。 スに留学する人が圧倒的に多かったですね。 も、そう望んでいる人はいることでしょう。 日本で画家になろうとする人は、フラン 絵を描き続けられる環境や風土があっ そこがフラン 現

のおもしろいところです。

ろです。 は外国人だったのですね。 上 パ リと エコール・ いうの ド ・ は不思議な魅力のあるとこ パ リにいたの は、 多く

壊して、 にの ば 王 ると、アウトローです。正統と受け取られてい せてもらえていたでしょう。 立アカデミー 先ほど挙げ 貧乏にも耐えて絵を描き続けました。 た。 それに従っていれば、 に反旗を翻した。当時 た印象派ですが、 既存のもの 彼らは 絵 からす 画流 11 通 わ を

> 庇護の下で描くということを嫌いました。 生を送ろうとした人たちだと思います。 の絵を非常に大事にして生きてきました。 やは ŋ 彼らは自分の力で認めてもらって、 誰か 自分 0)

最 上 ます Ą ピ 力 ソもスペイン王政に反旗を翻し て 41

青木 フランスという空気の洗練を受けていますね。 からパリに行き、 彼も大変な絵を描 新しい手法を編み出しました。 11 ています。 スペ

ります。 を味わっ 作品は、 ここを通っていった画家とそうでない画家の た画家 私の 目には違って観えるんです。 の絵は、 何 か胸に迫るもの 貧困 あ

最上 文学も同じだと思います。 私も同感です。人を描くという意味では

青木 画以外では裸婦は描かせないという秩序があり マネは先駆者として活躍しました。宗教

ましたが、 それに反旗を翻しました。

としなかったのには非常に疑問です。 衆が注目したにもかかわらず、その絵を買おう れていれば、 しかし、 フランスの民衆に限らず、世界の民 彼らも生活はできました。 買ってく

な革命家だったと思います。 アウトローだったのかもしれませんが、 大変

\$ 軍部が呼び寄せて、藤田嗣治も描きましたね。 戦争画を描かなくてはいけませんでした。 日本の戦時中も、 負け戦だったといえど

そこに属さない人たちを認めなかったのだろう ども、王立アカデミーという大きな流れの中で、 青木 本音では画家を芸術家として認めたかったけれ 18世紀から19世紀にかけてのフランスは、

と思います。

印象派の人たちの絵が好きなんですね。 純粋に絵を描き続けたという意味でも、 私は

価はされていません。 最 上 などで教鞭を執っていたような画家は、 生き方に惹きつけられますね。アカデミー そう評

また、ゴッホや写楽が描いたのは10年ほどとい 方もできると思いますね。 どん底で絵を描き続けましたが、 川利行や関根正二などがいます。 います。活躍した時間が短かった。そういう見 フランスほどではないですが、 天才的でした。 日本でも長谷 彼らも貧困の

青木 ですね。本日はありがとうございました。 ただきました。 お話しを聞きました。 今日は、フランスを中心に絵画について、 今度、 フランスへご一緒したい 興味深く、 勉強させてい

廣

リー ダーの創造



【略歴】大学卒業後、株式会社船井総合研究所にて、社長室長、経営指導 (常務取締役)を歴任。1990年、ライフワークとする「中小企業 のお役立ち」のために独立し、株式会社和田マネイジメントを設立。 と「経営力」によって全てが決まる"をテーマとした経 営者の交流・学びの場「和田塾」を主宰、2017年10月「月刊 web 和田塾」 を開講。

株式会社和田マネイジメント 代表取締役社長

右脳を使うし

ざいました。
来てくださいましたね。その節はありがとうご
変壇いただいたりしました。群馬の工場にも
対談させていただいたり、ビジネススクールに
すべいないないので
和田さんとは、かつて

りました。 和田一廣(以下、和田) こちらこそお世話にな

青木 今、ハルナでは左脳ではなく右脳をもっ 表育だけを受けてきた弊害が、今現れている気 見たとき、そこに鍵があると思います。左脳の 見たとき、そこに鍵があると思います。左脳の

和田 いろいろな結果を経て、そう感じるよう

になったのではないでしょうか。

86

られていませんでした。という横文字は馴染みがなく、職業として認め当時、日本社会では「コンサルティング」など当時、日本社会では「コンサルティング」などのない。

まり、 業のトップの方々に会うようになりました。 た。ですから、 それが日本のコンサルティングのスタートでし めには、管理者教育が必要だったということです。 「芸術に興味を持ちなさい」と言っています。 に10年前くらいから、彼らに「歴史を学びなさい」 の管理者教育、あるいは経営診断をしていました。 アメリカ流の経営をしていくための人財育成、 コンサルタントは進駐軍に育てられました。 私は40歳前後から、 戦後、 日本にはすばらしい絵画 アメリカの言いなりになるようにするた 東京五輪前までは経済復興と言 私の先輩方は製造業や大手企業 中小企業やベンチャー企 が世界中 から集まっ わ 0

に観られる国はありません。て、展示されています。世界でもこれほど身近

れぞれです。 電配ではなく、どう楽しむかは各人そいます。理屈ではなく、どう楽しむかは各人そいます。 なりたりにアートに親しんでもらおうと試みています。

表現を感じ取ってほしい。いるのか、何を考えているのか。そのテーマとただ、この作品の創作者は何を言わんとして

かどうかでしょうね。 社員は、何を描くのか。そういう発想を持てるに、社長はどういう絵を描くのか。それぞれの和田 まさに経営も同じです。白いキャンバス

青木 ここ1、2年で変わることはないでしょ

でしょう。
す。それと同時に、審美眼も備わってくることに触れたことが役立つときが来ると思っていまう。しかし、5年、10年と見たとき、絵画作品

過去から現代を見るのも大事ですが、未来から現代を見る。この見方も大事です。日本の経営は過去の数字だけで、問題点をつかもうとしけません。ここに創造的なスキルが活かされると考えています。

い時代が変われば教育も変わらないといけな

財界のある方が、「平成は失敗の時代だった」が、つい数ヶ月前、その平成が終わりました。平成に入ってまもなくだったと記憶しています

87

して、

アメリカは情報と金融で覇権を握る

ます。 長まで時代を辿ってみる必要があると思っ たというより、 9 7 いました。 その失敗の原因は、高度経済成 ただ、私は平成が失敗だっ 7 41

梨の しました。 た 団塊世 貫で戻った父たちは、 郡内地方に戻り、繊維業に携わりました。 一代です。 戦争を経験した方々の 戦後、私の父は中国から山 夜も寝ないで仕 あとに生 事を ま

もわずか15年しか続きませんでした。 に「勉強して、 いました。 1 9 4 8 49 年頃 少しでもいい大学に行 から繁栄しましたが、それ 父は、 け」と言 私

ます。そういう中に、 争資本主義社会を生きてきました。 今でも、 日本の空に米軍の飛行機が飛んでい 私たちは育 つ てきて、

> 青木 活動をしていました。その戦争経済をもとに、 を支援してい ました。日本は出兵していませんが、アメリカ H 本の高度経済成長は成り立ち、 朝鮮戦争とベトナム戦争が起こり ます。その裏では、 しっかり経済 今に至ってい

> > 88

背け、 契機がありました。しかし、 いました。 冷戦終結後、 もう抜け 出せない 日本は安全保障に 状況になってきてしま 為政者たちは目を 0 11 て見直 す

るわけです。

正しく目を向けるべきです。 ここにある気がします。この実態に、 日本が停滞というより衰退 してい 0 た原因 日本 人は

に戻りますが、 して経済が良くならないのか。 日本人は真面目に働きます。 教育に問題の一端があると思い それ やはり先の話 な 0)

高度経済成長期の 大量生産時 代では、

量生産してしまいました。 効率よく左脳を使った能力が求められたので しくなってきます。 しょう。 そうであれば、画一的な教育がふさわ いわば、そういう人間も大

青木

時代が大きく変わりましたが、今はまた

ため

だ、

インターネットを一

般に開放しました。

失敗につながっているのだと思います。 また、大企業も変わらなかったため、 その教育を時代が変わっても続けてしまい、 平成の大

てい

・ます。

中でも上の方にはいません。

遅れてきてしまっ

もうアジアの

変わろうとしています。日本は、

和田

その理由のひとつに、

やは

り教

育

制

度が

か

H

よう。 つ真面

11

産業 和 の育成の狙 ベトナム いがありました。 戦争はアメ リカにとって、 軍事

ために、 ン」と持ち上げられていたとき、 1980年代、「ジャパン・アズ・ナンバ リカは情報と金融をポイントと考えました。 ニクソンからレーガンの いわば、アメリカンスタンダードをつくる 仕向けられたものでした。 過剰流動性によってバブルが起きまし 変動相場制を ワ

時代になり、アメ あります。 風潮もありました。個性や感性とい な人財を育てるのが適して い会社に入れば、ずっと安泰だ、という社会の 大量生産時代は、 いたのでし 画一的

育を疎かにしてきました。

った人間

を出 カー 今の日本では、フェイスブックのマ す バーグのような若くして、 人間は育ちにくいと思います。 あれだけ ク・ の成果 ザッ

青木 私もそう思います。 このままでは、 11 H

89

90

新しい革命を起こすべきです。ませんね。新しい時代になったわけですから

ショ 題に から ンスを取り戻す。それだけで、 らないといけません。長年慣れ親しんだ考え方 ひとつに なって ン もっともっと右脳を使っていく。 は抜け出しにくいでしょう。 のきっ いる左脳は、そのままでいいですか 精神的な革命、 か けになります。 これは自分自身で 大きなイ 先ほどから話 そのバラ ノ ベ Þ

の子 の世 和 社長になろうとは思わないわけです。 公務員になると思っても、 たちもそうなってしまいます。大企業に入 代が、安定志向型になっていますから、 まさに 脳脳 内革命」です ベンチャー ね。 L か Ļ 企業 そ

> 中も見てほしいものです。 生き方をつくっていく。そこに目を向け、世のます。自分自身で自己をデザインして、新しいます。

まさにそうでした。 です。諭吉の時代は、江戸から明治の移行期で、の体で二つの時代を生きる、というような意味りにて二生を経る」と書いています。ひとつ和田 福沢諭吉が『文明論之概略』の中で、「一

なり、頭の使い方も変わってきています。かりにくい。物から知識や知恵、情報の時代に明在は、時代の転換期とはいえ、なかなかわ

さい」と言っています。世の中が変わっていくジョンも大事だが、個人のビジョンをつくりな私は企業のコンサルティングで、「会社のビ

いくのか。そのビジョンを持たないといけません。のだから、自分がどういう役割を持って生きて

べきです。 間をかけてもいいから、自立する体制を備える青木 新しい日本をどうやってつくるのか。時

いですが、令和の改革をすべきです。
て生きていくのではいけない。明治維新ではなが守ってくれるんだ、という依存。そう楽観しがいっても家が必要です。何があってもアメリカ

して 11 け じい 本をどう りません。 61 どういう人財が必要なの 玉 のは 0 いう国にしていくのか。 わかってい 様々 ダ な制度を破壊していくことが が創造と破壊をやらないと います。 か。 これ それを明確に からの30年、 そのために

ないとなりません。
これからますます中国が力を持っていきます。

えないといけませんね。で70代になって総理大臣になる、というのは変うな環境が生まれないといけません。年功序列

 $(Google \acute{}$ な企業が日本でも出てきてほしいものです。 ヨタ自動車の創業者・ 「障子を開けてみろ」 田 11 Apple' 14 か悪 Facebook 11 か 豊田佐吉は は 別として、 Amazon) 言いました。 G 0) A F よう Α

かないといけません。はどんどん動いている。そういう世界を見ていつまり、外は広いぞ、ということです。世界

91

ことに、私も力を発揮しようとしています。 ポートができればと思います。 本企業の90%が中小企業です。この方たちのサ か。そういうことを考えられる人財を生み出す どうやったら世の中の人々が幸せになれるの 日

青木 最後は幸せでいられる。 お金儲けではない。そこに携わる人たち それが重要ですね。

> 東京発より、かえってグローバルで、チャレン ニクロやニトリ、コスモス薬品がいい例です。 和 田 も良くなります。 ジ精神があります。地方が元気になれば、日本 流通業は、まさにそうなっています。ユ

> > 92

日の対談で宿題をいただいたと思っています。 青木会長も、 まだまだたくさんおありですね。私も、 次世代の方々に伝えるべきこと 今

青木 楽しいお話をありがとうございました。 は、日本でも大変貴重だと思います。こちらこそ、 和田さんのような活動をされている方

大事です。 そうですね、

方に人財は隠れていると思います。

東京の中でというより、

和田

一方で、

地域のリーダーを育てることも

株式会社日刊工業新聞社 代表取締役社長

2019年1月25日

2018年2月6日

2017年2月6日

2016年2月12日

2 0 1 3 年 11 2015年1月27日 月28日 (鼎談

2012年10月25日 (鼎談 常盤文克)

北畑隆生)

2 0 11年9月27日

つの時代は終わるが、 歴史は踊る (2019年1月25日)

94

歴史を直視する

た。どのような感想をお持ちですか。界大戦終結100周年式典がパリで開かれまし井水治博(以下、井水) 昨年11月に、第一次世

がありました。ていませんが、それでもいくつか気になることの首脳が出席しました。詳細はあまり伝えられの首脳が出席しました。詳細はあまり伝えられ

魔」ではないか、と呆れました。またやってくると述べました。自分たちこそ「悪「悪魔の再来」という表現によって、あの時代がフランスのマクロン大統領はスピーチの中で、

印象的なシーンでしたが、ドイツのメルケル

と思ったのではないでしょうか。 にするマクロンは世界のリーダーにはなれない、 おそらくメル 兵隊となり、 の権利をも失いました。多くの国民が困窮して が盛んなル 0 ヴェ 2 6 0 が どうも複 ルサイ 兆円 ルル ナチスを生んだ経緯があ ケルは、「悪魔の再来」などと口 地方、 .相当) ユ条約により巨額の賠償金 な顔をし バグダッドへの鉄道敷設 支払いを迫ら 7 いる。 ドイ ります。 ツは

2か所で別々の式典を行うのはおかしい。 ンで小さな式典を行っていたようです。ただ、 画面に映らなかったことです。どうやらロンド もう一点、気になったのは英国のメイ首相が

やはり英仏が主役ですが、その裏にはイスラム、第一次世界大戦当時の時代背景を鑑みれば、

日にするべきでした。 中にするべきでした。 この式典を機に世界の平和を訴えるなら、やは 別中近東などで起き続けているテロリズムの問 関を正面からとらえ、マクロンは和解の言葉を 題を正面からとらえ、マクロンは和解の言葉を では、アラブの人たちにも声をかけ、100 共には、アラブの人たちにも声をかけ、100 は、アラブの人たちにも声をかけ、100 は、今回の式

た。
がばらばらになっている状況に懸念を抱きましかる。それでは意義のないことです。今、各国やる。それでは意義のないことです。今、各国

遇する ロンは緊縮 では はポピュ マクロ フラン か 財政を敷いて、 リズ スではデモが行 ンは窮地に立たされています。 フ 4 ランス社会が上流層や労働層 が台頭していますが、 EUを守ろうとしま わ n 富裕層を優 マ 欧 ク

古来しているととらえています。は一神教に出ていました。その冷戦が終わり、21世紀を迎え、出ていました。その冷戦が終わり、21世紀を迎え、出ていました。

なぜ、中近東にあれだけの人数の難民が生ま

たカ 込ま て を辿ると、 ることに、 戒律が厳しい。そこに移民などが入り込んでく いるともいえます。 る トリックでいえば、キリスト教の中で最も n 0) てい 当時の列強 神経質になってきます。しかし、元 るのか。 それにどうしてあれだけ が背景にあります。 その疑問を辿っていくと、 の植民地政策に端を発し 今、 お話 0)国が巻き このあっ

当つきませ 当時、フランスは輸出ワイン用のぶどう栽培の となり べませんで ては、1960年にサ 次世界大戦後も植民地とし、ド・ゴールに至っ リアを132年間植民地としてきました。第二 ための土地が必要でした。 いました。その被害者もどれくらい 英仏は中近東に対して、大きな責任がある。 いまだにアルジェリアはレジスタンス した。それがフランスへの抵抗 ん。しかし、フランスは手を差 ハラ砂漠で原爆実験を行 なかでも、 いるのか見 アル ジェ の礎 し伸

続されています。この残滓ともいうべきものが、現在も残り、継が政権を握っています。その周辺国も同様です。

96

して、 流 した。 界大戦のための戦費がほしい に対し、例の ることもわかっていました。 のためでした。 成域を狙 一方、 東の植民地化を図りました。 イスラエルとパレスチナの争いを生みま 英国はオスマ ったのは、やは 「二枚舌」を用いました。結果と また、 中近東に一 ン ŋ 帝 国の 自 そして、第一次世 がために、 国 石油 特に 衰退 0 食 が眠 料 チグリス K 間 中近東 つ 題解 7 11

ていたことでしょう。 る は英仏ともに、彼らを式典に招いて、 産複合体 のか。 英仏 べきだったと思います。 0 歴史を知っている方々は、 行 の結実ともいえるべきものでした。 動 は、国 益だけを求 多くの難民が今でも命を なぜ、 8 それができな た 皆そう思 侵 頭を下 略 で、 げ つ

望しているところです。か。2019年の幕開けにあたり、私は少し失失っていることを、世界はどうとらえているの

米国の焦りが世界の潮流を変える

井水 米国については、どうお考えですか

進みましたが、トランプは自国に帰ってしまった。 背景にあったと考えています。 次世界大戦の背景には英国と米 は終始憮然としていました。 マ クロ ルドとロックフェラー ン の演説 中、 トランプ米大統領 その後も式が - の覇権争 国 V わば 11 が \mathcal{O}

に持っていました。
で、ロックフェラーが世界の取引の60%を誇っどで、ロックフェラーが世界の取引の60%を誇っとで、ロックフェラーが世界の取引の60%を誇っ

ましたが、 ガタとなり、インフレによって世界恐慌を招き には覇権を握りました。 1920年代に石油が枯渇し始め、 13 には積極的に参加しませんでした。 そのため、米国はヨー 戦争経済によって第二次世界大戦 口 ッパ 0) 石 経済 油 ところが、 利 が ガタ 0

したが、 破壊兵器を隠しているといって戦争を起こしま 世界史的 1980年、イラン・イラク戦争が勃発 ただ、 仕掛けたのは石油利権を求めた米国でし 結果として、 私は2030年までに、 03年には、 時代が終わりを告げると見て その兵器は見つからなか イラクのフセ 米国 イン が 覇 しまし ます。 大量

、イピの頃から、米国の失墜は目に見えてきま

7.

何を思 の経済 るといいます。 てしまいました。 国に跳ね返ってくるでしょう。消費が萎めば国 くと、英仏米にも責任があることがわかります。 につながっていきます。テロの由来を辿ってい そして、 昨今の為替問題につい の借金が増える。トランプはツイッター上で、 ったのか、 は落ち込み、 同じ歴史を繰り返しているわけです。 Sをはじめ ふっと財政赤字の金額に触れ 政府だけで2400兆円に上 税収も減ります。 とし ていうと、全部自分の た現在 のテ ますます 口 行 為

位置し活動しています。世界的に見れば、日本よのでは、日本は距離を置かず、すぐ米国の後ろによ米国の衰退を予期し、距離を置いている。とよが国は焦っています。先進国の多くが、いよいれが特に問題と思うのは、軍事費の肥大です。

は少し異常です。

98

とに関 きたのか、 脱却しました。 世界大戦後の植民地のような状態から、 は自国で守ると考えています。ドイツも第二次 もるといいますか。ですから、 しました。 モンロ 米国はNATOを通 して、 沖縄の現実を見ると疑問に思います。 かたや日本は主権をどこまで回復で 主義ではない 優先 イタリアも同様で主権を取り戻 順位 Ĺ は ですが、 低いでしょう。 西欧を守るとい マクロンも自国 自 国に閉じこ すでに うこ つて

て、 ました。同社のナン 井水 ので購入しないでほしいと、 ファーウェイの製品は安全保障上、 いました。 した。日本はすぐ同意しましたが、 米国が逮捕させ、 昨年、 確かに、 中国 0 ファ 米国とのスタンスの差が バーツーをカナダに 国際問題に発展しています。 ウ エ 米国は働き イ の事件 ドイ 問題がある かけま ッは 依 が 頼し 起き 明

らかになってきています。

 $\begin{matrix} 1 \\ 0 \end{matrix}$ ようとしています。 ナダ、米国との安全保障の連携に、日本を加 でしょう。 から出たい。また、 0) しれません。豪州、 かにかつての英連邦の郷愁を抱いているの 責任がある英国は受け入れが嫌なのでE 0万人の難民を受け入れましたが、 ひとつに難民問題があります。 玉 安全保障に関しても同様で、あるいは、 ーが E U から出る。 英国は主体性を保 ニュージーランド なぜかと いちたいの 中近東 イ ツは 11 ž 力 U

はそうはとらえません。 中に 本は政治、 との連携をどう考えているのか。 唯々諾々と入っていこうとする。 ととらえて そして安全保障の 11 る 0 でしょうが、 経済と ブ アジ П 玉 ツ

第一次・第二次世界大戦を経て、戦後は金融

の時代になってきました。 て、 4 ショック以降、 7 フ しました。そのときのロックフェラーの損失は 0 エラーの争いが、 時代になりました。 ました。しかし、2008年のリ 米国の傾斜も始まり、 0 0兆円ともいわれます。時代を同 ロックフェラー 19世紀から20世紀の ロスチャ 再び ロス イ の金融 ル チ ドと t じくし は イ 間続 口 マン 崩 ル ツ 壊 13

しょう。 ŋ, 国を攻撃しています。 からの国際情勢をとらえると、 ここで先ほどの宗教の話に戻ってきます。 一神教です。中国に覇権を握られること められません。 しかし、ロスチャイルドはユダヤ教で トラン プが 主 過 一役は 剰なまでに 中 国で

世界の中で日本はどう生きていくのか

井水 米中の間には、単なる貿易戦争ではなく、

中で、 国全体でそのような動きになっています。その 背景に覇権争 非常に から、 日本は中国経済に深く足を踏み入れてい って対応して 大きなダメージとなっ 厳しい局面を迎えます。 いがあ います。 ります。 〇を突きつけて 米国は 米国 は てくる います。 中国 相当な危 で [製造 米 ょ

すぎて な反発があ 債務、貧富 一方で、 維持できる 南シナ海への いる気がします。 ります。 中国には国営企業を中心とし 0 格差問題、共産党一党体 0) かなど、 覇 米国 権拡大に関しても、 同様 多くの課題がありま 中 国も 少し 制 国際的 た過剰 が きどこ やり

問われてきます。 このような情勢の中、改めて日本の生き方が

ではないか、と見ています。日本は本年から5青木 今、アジア諸国は、日本が戦争をするの

ました。年換算で6兆円台です。年の間に、防衛費として27兆円使うことを決め

100

英国に次ぎ、その下がドイツです。世界で8位です。米国、中国が圧倒的で、サウ世界で8位です。米国、中国が圧倒的で、サウ

ス を決めました。 関 であれば、 に付き合わされた。自衛は大事です はステルス戦闘機F35を140機購入すること しょうか。 いう姿を見て、 加えて、 の140機は、 く国になると思われ する数多くの法律を施行してきました。 私は大反対です。 2016年以降、 日本を戦争に仕向 日本はい 米国にくっつい どの国に向け かねません。 わば、米国 日本は ij て武力に訴えて ようとする政 てのもの 昨年に 安全保 が の在庫処分 ステル な こう 0 日 で

ら、サイバー戦であり、地上戦はありえません。そもそも第三次世界大戦が起こり得るとした

に思えてなりません。いう中で、日本は軍事力を優先させているようしえなくなるのはわかりきったことです。そう国と国がやり合えば、核により双方の国が存在

さすがに国 現実の世界の中で日本がなくてはならない でしょう。 して存立していく。 ます。仮想敵国の このままでは経済活動は本当に歪 い国のあり方、 国が進めようとしている国づくりと望ま 民も 黙っていない その乖離があまりにも著しい。 間に生きていくのでは そういう生き方はあるはず 時代がやってくる ん んでしまい 国と

うか。 もそうなります。それが独立国家といえるでしょ 軍の指揮下に入りますから、購入したステルス の飛行機は自由に飛べないのです。自衛隊は米 東京の空でいえば、「横田空域」によって日本

日本の高度経済成長には、朝鮮戦争による

まだに 構造は出来上がりました。 きました。この二つの戦争を経 き続いて、 鮮半島の方々は多くの死傷者を出しました。 お隣の韓国は出兵しましたが、日本からはして に出兵しました。戦死者も当然出ましたが、 によって、日 いません。 が大きな要因となっています。 枯葉剤 ただ、経済活動をし、 ベトナム戦争です。各国はベトナム の後遺症に苦しむ方々 本は復活したわけです。 て、 経済の礎を築 正に戦争経 日 が かたや 本 います。 0 41

韓関係をこのまま引きずってい 半島に向けて、 がします。 冒頭 なかったことを批判しましたが 驕った生き方はすべきではない。 辺国との で、 英仏 かなり根深い お付 本気で対応しな が中東や北アフリ き合いさえうまく 問題もあります つては いと 力 日 11 に 和 け 本 11 11 ない け が b 解を 0 ませ 朝 7 気

第一次世界大戦から100年が過ぎましたが、

へ如何に還元されたかが問われ続けます業活動は究極の社会活動です。その貢献が社会いくには利益が必要ですが、目的ではない。 企

102

ました。
井水 本日も有意義なお話をありがとうござい

世界が 戦前、日本は軍縮に異を唱え、国際連盟を脱退 本は、パワーで世界を押さえつけようとする列 世界の法律家と称し、 味を曲解せず、 に踊らされてはいけません。 し戦争に突き進んだ歴史があります。 強の生き方に追随していました。第二次世界大 いう幻想を世界に押し付けています。 アメリカは 0 0年前と同じ姿であってはいけませ 真にとらえてほしいものです。 戦後の賠償金を制裁金ととらえ、 いまだ我々こそ正義だと 「悪魔の再来」の意 当時の日 かの歴史

謙虚に対応すべきなのでしょう。実に活かさないといけません。日本に限らず、井水(私たちは歴史をしっかり学び、それを現

方についてお聞かせください。 最後に、今後のハルナグループの経営のあり

青木 やりたいこと、やるべきことを実行して

審美眼が経営を際立たせる (2018年2月6日)

石い人たちは「美学」を学ぶべき

問題提起や未来への提言をうかがっています。ではなく、独自の視点を常にお持ちで、様々な井水治博(以下、井水)青木名誉会長は通り一遍

命であ な問 変革の時代を迎えています。 青木清志(以下、 める「ESG投資」が欧米を中心に広がってい 会問題の解決に積極的な姿勢を見せることが使 いる人々は環境や食料、難民、テロをはじめ、様々 題に直面しています。 ŋ その責任を負うことが求められてい その貢献によって投資先企業を決 青木) 今、 地球社会は歴史的な 企業はこういった社 この地球に住んで

こういった動きに、私は期待を持っています。して、こういう観点が生まれていることは画期して、こういう観点が生まれていることは画期を強済の良し悪しは別として、投資や金融に関

のだろうかという懸念がありますから、私もE 多く、マスクをしないといけません。これまで 農業地域だったところも都市化が進んでいます。 農業地域だったところも都市化が進んでいます。 中国は着手しています。人口増加に伴い、人々 中国は着手しています。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E

SG投資といった動きには同感です。

とに気づいている。だから日本の学生は留学

104

見ら 世 の中は変わっていきました。 つ 0 てい れましたが、 ています。 これまでの経過を見ると、国際社会を引っ くの は人々の知恵や輪より、 冷戦以後、殊にそういう傾向 2007、8年の金融破綻以降 マネー が が

政治経済を作り上げているんだ。ところが、若 タブリッシュメント (特権階級)』になっており、 ススクールを卒業した人たちが、 な人に会いました。ロンドンで会った古 うなっていくのかという好奇心もあって、 ました。 人たちはこういった現状や戦略では、 した。 昨年10月、私は3週間ほどヨーロ 「日本人留学生が本当に少ない」と嘆いてい 中は切り拓けないのではないか、 ですから、私は「今、日本では 仕事もありましたが、今後世 いわば ッ というこ 0 パ 今後の ビビジネ 『エス い知人 中 13 は お 々 سلح n

> なくなってきているのだろう」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のだろう」「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、従来のMBAを取得して戻ってくるケースび、従来のMBAを取得して戻ってくるケースで学んでいるのかというと、たとえば、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。

は、とてもいい傾向だと思います。ハーバードカデミー側も考え方をシフトしていっているの高める。若い人たちの考え方もそうですが、アず、美学的感性を豊かにすることで、創造性をせようとしていません。論理的スキルに偏らカリキュラムを見ますと、決して数字で学ばカリキュラムを見ますと、決して数字で学ば

時代に入っていけることでしょう。 大学やスタンフォード大学の教養学部でも美学大学やスタンフォード大学の教養学部でも美学大学やスタンフォード大学の教養学部でも美学

ンキ マです。 優秀な成績を収めています。 ちがどう育っていくのかは、非常に大事なテー てからが いう勉強の方法をしていません。イギリスの高 今、日 れ変わ ・ング るのは東京大学だけです。 日本の中学・ 」の2016年版で、 いけない。 本が置かれている状況で、20代 らないといけません。 ご誌が行 っている「THE世界大学ラ 大学側は会話して考えると 高校は学習能力におい しかし、大学に入っ 大学も根本から 50位以内に入っ の人た て、

すぎる気がします。とれでも学問の幅がなさにもなっていますが、それでも学問の幅がなさにもなっていますが、それでも学問の幅がなさいます。中には内容が伴っていないだけでなく、

力がありません。
また、大学に限らず先生のレベルを上げないまた、大学も本当に素晴らしい教授がいれば、学生が集まります。オリジナリティがないと魅きせん。大学も本当に素晴らしい教授がいれば、

審美眼で正しい道を歩む

有利だからという理由で学校を選んだり、3年勉強の差は、なかなか埋められません。就職にの4年間、真剣に勉強してほしい。若いときの青木 明日の日本を担う若い人たちには、大学

としているとしたら、なおさらです。改ざんなどを黙認していたような企業に入ろうではいけません。トップが10年もの間、データになって就職活動のことだけを考えているよう

捉えられると思います。私は、トップの人たち を学んでほしい。そうすれば、データ改ざんを を見分ける眼です。 とで、企業を大きくさせるのは間違いです。 と活かすべきです。手段を選ばず利益を出すこ 持つ五感は最大のコンピュータですから、もっ にも、この審美眼が必要だと考えます。 しているトップの人たちの顔を醜いものとして いう言葉が 先ほど挙げた美学です。 ありますが、 日本の学生にも、 これは「美」と「醜」 「審美眼」と この美学 人間の

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

ます。 絵は入らなかったのか、価値判断を学ばせてい 美術館に入っているのか、また、どうして他の いうちに、なぜこの絵はすばらしいのか、なぜ

106

業は正 います。 若い人たちが新しい日本を築い なったとき、紆余曲折を経たとしても、 ういう目を備えた人が社会に出 ことと悪 これを経営 しい道を歩むでしょう。審美眼を持 いことを識 0 場に置き換えると、 別するということです。 て、経営幹部に ていくと考えて やっ その 7 つ そ 企 13

井水 といけない。 するのも大事 美しく生きることと共に、美しいという判断を 11 て、 つだけではいけない。美しい相撲をとらな 問 経営論になっていくのでしょうが、 題 0 美醜 です。 本質を突か の判断はうまく解釈と結びつ 相撲の例を見れ n 7 V ると思 ば、 11 横綱は ます。

はそういうことを教えません。

が求められているということだと思います。を打ち出しています。今回のお話は「美的経営」を打ち出しています。今回のお話は「美的経営」

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、たのか、そのポイントは必ずあります。ところが、素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、グレーなものはグレーです。

するのか、そして、どう行動するのか。その規を作る。問題に直面したとき、どう解釈し判断その真善美を自身の中に取り込み、自身の規範哲学者のカントは「真善美」を唱えています。

というものを学べば鍛えられます。範によって意思決定すべきです。もっと感性学

化は図れないというお考えです。 でいます。ただ、デジタルだけでなく、アナログ、でいます。ただ、デジタルだけでなく、アナログ、

うことは最先端な考え方ともいえるでしょう。 5歳の子でも、 は非常に難しいことだということです。 学の松尾豊先生によれば、ディープラー う意味でも、 と大変なようです。コンピュータがまだ人間に 「グーグルの猫」が革命をもたらしたとい 17 0 コンピュータにこの認識をさせようとする いていけない分野ともいえます。 AIが盛んになっています。 美的感性を経営に取り入れ 犬や猫を瞬時に見分けら そう 東京大 ると れます 人間は ニン いま グ

ムラ社会に疑い の目を

人間に コス 美 ます。 井水 潮につい え方なの 人 府が て、 かもしれません。 間性を大事にしようとい どうお考えですか。 「働き方改革」を盛 日本の 現代社 うひと ん に 唱 つの 会の え

青木 欠け ことを考えておけばいい 全会一致を求めます。 換え ています。 H れば 本は 同質性、平等性です。 依然として また、 異論がなかなか通らず、 のですから、大局観が 「ムラ社会」です。 何よりム ラの

だから、 の会社がやるからウチもやるんだ、 かつての財閥は戦後70 が 自立性がありました。しかし、 以前は「イエ文化」「侍文化」とい 回れ 同じ論理で同じ物を作る。 ば、 売れなくなります 年を経て変貌しました 今の企業は、 ね。 市場で同 と考える。 います

基づいて、 リス を A 常にもったい トによってそれを疎外してい \mathcal{O} かできないことがあるにもかかわらず、 されて Iが補 まで育ってきた人財を失うのですから、 トラすれば採算が合うという単純な考えに 観点からいえば「醜」 人間の活動 技術開発するというのはいけません。 うの ない話です。 く社会は は に限界があるとしたら、それ いいでしょう。ただ、 よくあ になります。 く企業活動は、 りません。 人間が 人を

いで が経済活動といえるのでしょうか。 会社を売ることには反対です。 そもそも、私は民事再生などの して、 す から人格です。 さっと買ってしまう。 人格は売れません。お金 法人というくら 例外を除 果たしてそれ 13 7

統計 商品開発するでしょうから、誰にも真似され に解釈すれば、 他と違うものが生まれます。 し美学を学んだ人が開発に携われば、 などに惑わされず、自分の価値観によって 結果、皆同 一になってしまいます。 市場の な

他にないものを先駆け、そのブランドのストー まれます。 調ですが のことは横並び りです。 なりません。おかげさまで、 他と異なるものを作らなければ長期 ようか < を確立させれば、 アカデミ 製品の差異は各現場の差異によっ 、そういったものを作らなければ終わ 違いがあって、 の論理を重視し内向きな教授会ばか 0) 記事や発言を提供する の世界にもい 他は追随できませ 初めて成果が出ます。 当社は今業績が堅 えるのではな 利 メディ ん。 益 て生 V は

> だから長続きしない な部分までは到達していない などと言われたりしますが、 n 7 11 る 0) でしょ ڹٞ 表面: 的に「差 のかもしれません。 質的な部分、 别 化戦略」

で、 なって引 青 はなく、 て企業に入り、 木 違いをもっと出してほしい。 今 疑いの目を持たなければ っ張 0) 30 って 代 上司の言うことだけを聞くの くら いく社会が生まれていくなか V 0) 人たちがリ なりません。 大学を卒業し ダ

礼では 自己を客観視する。 選択肢 為でもある。 せん。聞いた上で、疑いを持ってほしい 11 した場合 疑うことで、 及はない ない。 の結果を自分で想定してみる。 のか、 自分の価値観や判断を確かめる行 年配者の話を聞くな、 人は進歩します。 を探る。 そういう生き方をしてほ また、 疑うことは失 とは言 その選択を 0 ま

109

井

水

7

11

考

風

えに不正があっても表に出てきません。 と入り込み、自らムラ社会に溶け込もうとして 抱える大きな問題だと思います。 いた人も知ってい ように見えます。 た。しかし、今の若い方は素直で、 会社に入っても、よく上司に噛みつ の若 17 頭は、 た人もいたのに、ムラ社会ゆ 学生運動 あるいは、 の時代 疑問を抱 会社にすっ で 日本が したか 11 7 いて 11

くり返してほしい。 たとえいたとしても、 ど、 上にリー 0 1] 1 ダ ダー 1 が 生まれ がいないから生まれませ そのリーダーをひっ てほ しい です ね。

井水 ます。企業の とがあります。 0 能力の7割くらい 経営者 \vec{o} } 自分より能力が上の者を選ぶと、 劣化が起きてい ツ プが後継者を選ぶときに、 の人物を選ぶと聞 るとい わ いたこ れ てい 自

> 今度自 の 7 る 0) か。 でし 割 とても難しいことです。 よう。 の人物が続い 分がクビになる恐れがあるからです。 その企業文化をどう改革し てい けば、当然劣化が起こ 7 そ <

> > 110

を! よりよい暮らしのために、より良い政策

いる取り組みをお聞かせください。 井水 最後になりますが、現在御社が注力して

きるの 設計で、 青木 定年をなくすことです。ある社員が ライ たって会議を24回行いました。最大 いと思ったとき、 ・フ・バラン 大きく か、 60歳を迎えても仕事を継続 を考えています。 3点あ スについ 会社としてそれをどう支援 りま 、てです。 ず。 ひとつ 並行して残業問 自分 のテ は 0) 7 2 ワ 0 11 将来 きた ablaク で は わ &

が減ってきています。 にしたい。残業時間の 'n 年か要すると思いますが、 ん でいます。 増 残業は本来や 加 加により、 残業は 自 って 分 0 は ゼ 時 11 17 間 口

ごす時間、 です。 ればい しかし、ワ マに、 11 暮らしのために、より良い政策を!」を 働く時間、 いということではありません。 それらの質を大事にしてほしい。 皆と考えていきます。 ークとライ 家族と過ごす時間、 - フが バランスされ 質が重要 自分で過 「よ 7 11

す。 年前くらいからヨーロッパにも目を向けていま した。す 二つ目は、 うブランド ASEAN諸国に注力してきましたが、 をス には原 、ばらしいパートナー (フランス人家族) いまして、 海外市場開拓の本格化です。 料 ペインやフランスで販売していま の選定、 \dot{o} お茶製品 彼らが 味出 (緑茶・玄米茶 U M A I C H A Ļ 品質管理など 以前 ほ 1

> に挙げ まだまだ定着には時間がかかりそうです。 実態調査 のままでい で緑茶が紅茶をしの バ ツ たヨー クア の目的もありました。今後、ヨー 41 ッ のか。 プをさせて ロッパ訪問は、 明るい兆しはありますが、 いでいけるの いただいて マ ーケティ か、 13 ま 今の ・ングの 口 味 ッ

ます。 財とい ます。 フ・バ や空気循環といった環境などの見直 三つ目として、 ラン それは工場や設備といったハード面、 ったソフト面の両方です。 スとも連関しますが、 経営資源の見直しを図って 工場内 ワーク&ライ しに着手し 0 熱源 13

ますが、 つの企 状況です。 0 ため、 て実現できるの ジオ 業が そのリスクを読み取るの 私たちハ 工 存続 コ ノミク 々なリ するため ルナグ か、 ス スクを想定する必要が 0 真剣に考えざるを得 0) ル 視点からす 10年計画などが果た ープにお が 雑しい いて、 ない ひと そ n

確かに、非常に時代が読みにくくなっています。ただ、当社の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。つい口出したまでしまうことがありますが、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

井水本日はありがとうございました。

不確実な時代から世界を読み取る 50年後の未来像 (2017年2月6日)

育木流 IoTとは何か

復をどのように遂げられたのでしょうか。 迎えられたということで、誠におめでとうご で最高売上を更新されるようですね。V字回で最高売上を明されるようですね。V字回 によりに はいました。この2月で21年目を迎え、3月

「本清志(以下、青木) 東日本大震災以後、 またちを取り巻く環境が変わりました。もの ですかが、最大の課題でした。その年の夏か ですかが、最大の課題でした。その年の夏か の「もう一度創業する」という気持ちでがん の「もう一度創業する」という気持ちでがん の「もう一度創業する」という気持ちでがん の「もう一度創業する」という気持ちでがん の「もう一度創業する」という気持ちでがん の「もう」と課題に取り組み始めました。皆の

をするぞ」。そう呼びかけました。意識を高めることが重要でしたね。「現場の革命

態には戻っていました。つまり、 えるかを考え、「視える化」の実現に着手しまし 危機を乗り越えるか、全体のシステムをどう変 です。現場全体で、約1割の人が外れても、こ づくりのノウハウの次元をどう高くしてい れまで以上の成果が達成できると確信できまし それから3、4年かかりました。その間に、 したものをどう取り戻すかだけでなく、 実際、 ようやく手応えを感じたのは2014年頃 現場の皆がよく考えてくれました。 人の力が活きているということです。 その頃には2011年以前の生産状 設備だけでな もの どう 0

11

11

2015年で少し乗り越えて、

う実感です。 はなく、一つひとつステップを踏んだ。そういい表情になってきました。急激に回復したのでい表情になってきました。急激に回復したのでいます。それが2016年も引

114

かまで及んだ、と。ということですね。それは観察から始まり、どということですね。それは観察から始まり、どおがでいる。

革命」、 捉え、 ります。 我々が行っていることを裏付けてくれるものが 目につきました。 すか。驚いたことに、 木 かつ焦点を定めた上で、 ただ、見えていてもわからないこともあ その中心にある理念は、 K イ ツが進める世に言う「第四次産業 様々な論文を読みますと、 現場をどう動か 物事を多角的に

> います。 ます。市場から多くの利益を得ることは期待で この4、5年、 本物にしよう。 まではいきませんが、 なるのではないでしょうか。 Oですから、 きません。 に進んでいます。人が委ねすぎてしまう。 一度デジタルと結び付けば、 中にアナロ もの 生産コストはますます厳しくなってい 中をしっかり変えることが必要です。 利益の源泉はすべて現場にあります。 づくりの現場は、 グ的な感覚があるとし 飲料市場は価格の下落が続いて そのレベルに来ている段階です。 また違う角度から現場を アンチデジタル化 デジタル化 おもしろい現場に たら、 が過剰 もう 人間

感じですね。 ノのインターネット)」「視える化」、少し独自な井水「アナログの部分も残す「青木流IoT(モ

青木 通信だけ、映像だけではありません。こ

とです。 換えれば、 ジメントを兼ねています。 をかけずに、いかに指示を出すか。つまり り三次元的、 た現場がすべて見えます。 認されています。 れらを圧縮、 それによって、 それをすぐに現場に通信する。 生産に充てる時間が増えるというこ 融合した作用によって現場が 四次元的な解決方法を考え、 管理者はこれまで見えなかっ 回復も早くなります。 それが最大の利点で 何か問題があった場 一元化によ 言い 時間 . 再確 マネ

政経済学で未来を読む

地

ていらっしゃいますか。
サ水 会長は常に未来について、新たな提言を

青木 政治家も官僚も誰もが先を読めなくなっ

ることができません。 てきていますね。10年後の未来さえ、展望を語

てきます。

私は歴史や地理が学生時代から好きでした。

れば極史や地理が学生時代から好きでした。

なお、そこに歴史、安全保障、そして経済を合めせた「地政経済学」という考え方が必要になったとえば政治について、政治の範疇だけで語るかせた「地政経済学」という考え方が必要になった。

ですか。
井水 一般に言う地政学ではなく、地政経済学

ります。 青木 ません。 現代や未来は読めません。 が見えるかどうかです。 経済中心で国づくりをしてきてしまった感があ 経済 本来、 を経済だけで論じ それだけでは国づくりは成され 単一に考えるだけでは、 戦後70年間、 ても、 1, 日本は . 2 年先

を取り、 に必要な国になっていけばい 障を他国に委ねることにより自己責任を怠って が必要です。 みにつくって、 せん。それは、 日本は国連において常任理事国には入れていま ました。 いることも理由に挙げられます。 これまで日本は安全保障を他の国に委ね 0) 利害を持つ国々が同じテーブルにつく機会 その中で経済活動も行う。日本が絶対 しかし、それは本当の姿ではありません。 各国が話し合っていかないと、 敵国条項もそうですが、 信頼を生む。 そのためには、共 0 自国でリスク 相関関係を巧 安全保 てい 今

> という思い込みがあります。 抑止力をどう補っていくのかが大きな課 自 ります。何か起きたとき、米国が 立し る問題 てい 0 数 かないとなりません。 々は解決 しません。 空白となった まずは日 助けてくれる い題とな 本が

> > 116

を、 きかけるということです。 を含め、「パクス・パシフィカ」(太平洋 中国に至るユーラシアでは激的な変化が続くで 関係は決定的な亀裂までは生じないと思います。 しょう。一方で日本は太平洋の る関係に発展するでしょう。 れに伴い、 配という姿が変わっているかもしれ ロシアについていえば、ドイツと利害を共にす く必要があります。 たとえば中国は2025年頃には、 中国やインド、オー 東アジアは混乱を極めますが、米中 つまり、 ストラリアと主導して 中東からロシア、 多極的同盟を働 ASEAN諸国 にません。 共産党支 この平和) そ

地政経済学の観点からいえば、安倍晋三首号

を評価できる部分があります。それは、対ロシを評価できる部分があります。それは昨年に行われたプーチン大統領との首脳会談に見られました。安倍首相は少なくとも周辺諸国との関係においては、先を読めてとも周辺諸国との関係においては、対ロシを評価できる部分があります。それは、対ロシを評価できる部分があります。それは、対ロシ

ですが、 せん。 結果として、あの戦争は日本が勝ったことになっ 米が、いわば日本に代理戦争をさせたわけです。 学ぶ」。例えば、 7 自信をつけ、 て仕向けられた戦争とい かつてのドイツの宰相ビスマルクが、こう言っ います。「愚者は経験に学び、 ただ、日本はロシアに勝ったということで 当時の革命前のロシアに脅威を感じた英 これは当時の列強国である英米によっ ますます富国強兵へと走り、 手にしたものはほとんどありませ 1904年に起きた日露戦争 っても過言ではありま 賢者は歴史に その後、

です。第二次世界大戦で敗北したことは周知のとおり

そこから学ぶべきではないでしょうか。ならない状況です。歴史は繰り返すのですから、つまり、今の日本は、この歴史に学ばないと

新たな産業革命を起こす

らなければいけないことだと思います。の未来像ですね。自立化ということは大いにやれ、それが地政経済学を駆使した会長の日本

市本 しっかりとした自己責任の中で自立して と、不確実な時代はいつまでも続くことでしょいく選択を誤らない。ここから歩み出さなかっ

まっています。個人金融資産1700兆円が国今、国民は未来が見えないから座り込んでし

まれ、経済も回復します。 て過ごせるか見通しが立てば、 してくれると思い 0) 国民も国が示す先が見えたら、 しようとするでしょう。 が自分たちの残された時間を安心し 留してお ます。そうす b, お金を使おうとも 懐からお金を出 また高齢化 れば、 需要が生 間 違 しま O11 中 な

マイ 投資をしない。 の経済が行き詰まっているのも、 一方で、 ナス金利を施行する状況を生み出し、 も研究投資をしないと成長はしません。 閉塞感が原因しているはずです。 企業も内部留保に明け暮 設備投資、 人材投資、 日本の未来へ れ、 公共投資、 本当 日本 \mathcal{O}

ていくなかで、経営者自身もどうかじ取りしてに国際情勢も多極化し、不透明化・不確実化し題への不信感はその一例かもしれません。さら井水、大きく影響しているでしょうね。年金問井水、大きく影響しているでしょうね

ていますか。います。こういった状況はいつ頃まで続くと見いいのか、未来像が見えていない方もいると思

118

減る 青木 決していくことに、もう国民は納得しません。 をすれば、 ますます社会保障費は上がります。 2025年には、 らいしかない。 タイミングで新円に切り替えるつもりなのかも めて困難になります。 が下落すれば、都市・地方銀行は資金運用が極 しれません。また、 それならば、 は 2024年までしか試算していません。 一方です。 今ほとんど貯蓄が 政府は試算しないのではなく、その 経済活動で収益を上げて、 日銀 1 7 団塊の世代が75歳以上を迎え、 財政赤字を消費税だけで解 0 が国債を購入し続け、国債 ただ、 パできて 兆どころか 様々について、 V 3 な 穿った見方 6 0 11 0 財

赤字に充てていく。それが一番望ましいわけで

す

業革命が起こり、 せて 会に応用されると思います。サイエンティフィ 遺伝子工学、 要があります。 13 で そのためには新しい産業を本格化してい しょうか。 イ います。 先端素材、 ベーションを目指すことで、 エネルギー貯蔵工学などは広く社 先端的医療工学、ロボット工学、 私は個人的にも大いに関心を寄 たとえば、ナノテクノロジーを 次の時代も生まれるのでは 新しい産 く必 な ッ

ベ 本 嘆 ン はうかうかしていられない状況です。バイ 14 チャ りません。 ポ ていらっ 本 は ーの分野でも、 ションにはいないように思います。 技術 会長もベンチャ しゃいましたね。 革新競争にお 日本では成功例があ 11 ても、 が少な ころの

青木 少ないですね。いろいろな企業を拝見していますと、企業家精神を絶やさず持っているから、懸命になる業の気持ちを抱き続けているから、懸命になる

日本は大企業重視、輸出企業優遇の政策偏重 があります。また、M&Aを重視しがちです。 は人は人格と同等です。それを売ったり買っ たりしていいのか、人が育てたものを買うこと を企業の存続の方法としていいのでしょうか。 時間は買うものではない。企業は自分で育てて 時間は買うものではない。企業は自分で育てて

といった買い方はしません。それが、今の経済がほしい」「あの会社が手に入れば、こうできる」ればやりませんでした。「しっかりしている会社ればやりませんでした。「しっかりしている会社へルナグループは、これまで2社を民事再生

活動をいびつにしているのではないでしょうか。

と思います。 ル 11 結果として、 で 街 IJ ズム 11 英国 る人たちへ が い叫ばれ 極端な格差が のシティなど、 ランプが勝利 てもいますね。 の反発が強まっ 生ま 金融によ れ、 したともいえる 7 アン 米国のウォ 11 って富を稼 ます。 チ グ 口 そ 1

は決 とい 企業も生きていけるんだ、 成 8 11 大企業 ですが ための成長なのか。残念ながら日本は、 して幸せとはいえません。誰のための活動、 った深刻な問題を抱えています。 長を遂げた結果、 つけてきました。 人 衛星から地球を見ますと、 が利益を出し、 実態は違います。これまで地球を 産業革命以後、 気候変動、水や という考えに囚われ そのおこぼれで中小 急激な経 とても 食の 人々 不足 41 美

せないと思います。ています。この考えでは、日本の未来は作り出

120

そうでないと、 続き国際金融と手を携えていくつもりでしょう。 うとしていることは想像がついてしまいます。 だからです。 四半世紀前から始まっていることですが、 対的な関係によって築かれます。 いと考えているからです。 は期 玉 0 待していません。トランプは金がすべて 体制とは一国だけ 閣僚の 米国は国を立て直すことが難し 面 々を見ても、 ではなく、 彼ら 周 はトラン 囲 がやろ لح 引き プ

中国 を可能にする戦略ともなります。 た今、日本は安保においても一つの選択の大き なチャンスを得ています。それ べったりもいけません。 すべきです。 日本は是々非々を明確にして、 ロシアとも経済活動が盛んになります 敵対する必要はあ 大統領がトランプになっ は、 自立をすれ りませんが、 ランプと対 経済活動 ば

初めて世界から尊敬されるようになります。

係です。 ばには ることはありません。ただ、結局のところ、 紛争、テロが絶えません。 その鍵を握るのは、ユダヤ民族です。 配により、 政学金融」 融を主導しています。 が見えます。彼らはオフショア地域を広げなが や金融を操るユダヤ民族の 入っても、宗教 もう少し突っ込んだ話をしますと、 それ タックスヘイブン っていた国際金融資本家とは 「超一極世界」が訪れるかもし 歴史から見れば、 に対して、 の世界的ネットワ 世界統一が結実されるかもしれませ や人種、国境にまつわる戦争や ロシア正教は 中国、 彼らの を巧みに利用 国際金融資本家の姿 その背景には、 中 ロシアは異を唱えて ユダ 国は 念願でもある ークとも イ教と相 不倶戴 、かつて列強 れません。 21世紀半 21世紀に いえる支 天
の 玉 武器 地 際金 関 n

か。

継続する責任がある 100年企業を目指す――起業した以上:

を目指しているというお話ですね。 井水 最後になりますが、御社は100年企業

てい 青木 我々だからできるということを継続し、 てい できると思います。 磨いていく。その持続力を持たないといけませ あ ・ます。 柔軟性のある企業活動をしてい るのか、それ りまして、 ええ。 それがどこまで支持され、歓迎され ステー 今、 を見届けない クホ 社会に貢献させて ル ダー 0) となりません。 皆 け ħ 11 0 ただい そ ば お れを 期 か

ス 実現を図 仕事と個人の生活、 って 41 ・ます。 この ライ **2**年 フ ヷ 間、 ク 月 バ 2 回 ラ ン

界はユダヤ民族に牛耳られるのではないでし

立ちました。 この3月に政策としてまとめあげられるメドが 任も担わないといけません。 てきます。起業した以上は、 れらのバランスをいかに取るのかが重要になっ 会議を行って、 100年続けていくためにも、 皆で考えています。 持続をしていく責 その結果、

を大切にする」「不変と革新を明確にする」など を社員と共有する」「地域社会への貢献」「社員 とは、実際に100年企業の共通項に当てはまっ ていると思います。 しています。 100年続くのではないでしょうか。 げられますが、 け、 10 々は 会長のお考えや実践されているこ $\frac{1}{0}$ 0年企業から学ぼうという活動を 「顧客を大事にする」「理念 引き続き実践されれ 0年経営の会」という ば、 É \mathcal{O}

ح 社会に貢献していくのか、 核が必要です。 して、その事業がまた新たな人をつくる。 のリーダーを育て、新たな事業を生み出 その彼らが次の やり遂げ、 ていこうと思います。 7 ていく。しかし、 100年経っても、 います。 ります。 時代は変わってい 自分たちの為していることが、 その地位に就くことができました。 それぞれの社長は自分たちの仕事を これを見つけて磨いて完成させ 10年を担い、 それで終わりではありません。 また次の100年を、 くでしょうが、 今後も常に問い その間に次 一本貫 と願っ の時代 ず。

ける

そ

122

どう

井水 本日はありがとうございました。

青木 今、 ハ ル ナグ ル 1 - プは6 つの事業会社 が

滴の水」

に思

いを込め未来を開く

 $\widehat{\stackrel{2}{0}}$

16年2月12日)

ざいます。 井水治博 (以下、 井 水) 創業20年おめでとうご

青木清志(以下、 青木) ありがとうござい います。

らの に活動されていたと思います。 7 11 いたします。今20年を振り返って、 創業で、ここまでの規模に成長されたのは 率直に申し上げて、 ることはおありですか。 この 20年大変意欲的 60歳を過ぎてか やり 残

株式上場日程を宣言

すべてをひっくるめて、 青木 もちろん、 そういうこともあります 11 い思い出ばかりです。 が、

> 本当に 就任を、 たから、 する。 こう宣言しました。前触れをしていませんでし ら数えて3年目で株式公開企業の申請をする。 私は株式公開の時間を決めます、 としての市民権、つまり、上場して社会に を考えますと、 ナはそういう時代に入ったわけです。 画ではありません。 先日、役員皆さんと会食をしました。その席で こう方たちが成長してくれました。 このことがまだ達成できていません。 よかったな、 皆さんびっくりした顔をしていました。 次なる世代へとつなげようと考えてい 組織改編が控えています。トップへの 当初の想定の半分ですね。企業 ೬ 日程です。 ただ、達成ということ と告げました。 2016年か

を含うであると思う。 えてこられました。後継者を選ぶというのは、営ノウハウに限らず、教養や歴史認識なども教井水 人材教育も熱心にされていましたね。経

経営者の責務だと思います。

いました。 だと思います。一方で、当グループのビジネス スクールで学んでもいました。 プとして、 すが、それらの創業から彼らに携わってもら ば実験 経過の中で、大きな修業となり、 彼ら 当グル には 何が一番重要かを気づいていったの のような試 難 しい道のりを歩ん プは事業会社が5社 みをしてきました。その できてもら 経営トッ はありま 1,

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

部分が大きかったのでしょうか。てということもあるのでしょうが、人材育成のするいか、分社化というのは、もちろん効率化を測っ

124

青木 です。 社員から始まりましたが、勤続年数というので た。人が築い 創業者精神と はなく、その人の資質を感じて声をかけたわ 口からを経験してもらいました。皆さん、一般 ええ。 それは間違っていませんでした。 それが大きなテーマでしたか たものを、というのではなく、 いうものを、 彼らに 持ってほしか 5 ゼ it 9

かに運用して、中身をつくっていき成果を出すになるでしょう。しかし、それに耐えられる体にを整えられたと思います。創業から10年の間に、監査法人の導入、ビジネススクールの創設、四半期報告会の開催といった企業の骨格づくりを行ってきました。後半の10年は、それらをいたのでである。しかし、それに耐えられる体

刺激を与え合ったり、 ということです。それでも、やはり20年かかり 努力をして優れた方にトップに就 なんですね。 てきました。足を引っ張り合う能登は違います 企業活動をできる。そういうところまで来ました。 かということに注力しました。 常に横にいる方が反面教師になったり、良い 互いに競 どこかの証券市場に入っても慌てない い合うということも、 そういう空気を大事にし その 11 中で、 時には てもら 必要 おう より

とりの す。 の人がどういう世界観を持 一方では穏やかであり 経営者として実務的な能力だけ そう 人間 人間 要求を、 中に湧き起こる問題をどう考えている としての歩み方まで求めました。 としての魅力があって初めて、 いうことも問いかけてきました。 私は突き付けてきたと思いま ながらも、もう一方で っているのか、ある でなく、 社員 9 S

もらわないとなりません。がトップについていきますから、それを備えて

井水 決め手になるのは人間性ですね

から 間 どういう気持ちで仕事に携わっているのか。 から、 を強調して、その人の評価がされない ないといけません。必ず人には裏表があ 9 0 0 いなど、 無駄にしてはいけません。仕事の面で てほしい。 複雑なところを理解できるような指導力を 本質が隠されています。 人 立体的に捉えて、何を求めているのか、 の弱さと それだけで評価はできません。 縁があって入ってきたわけです 11 いますか しかし、その 0) 中に ようにし ります 弱さ 率

個性をうまく生かすことで、企業の文化が成り仕方ありませんね。いろいろな人がいて、そのそれに、金太郎あめのような人ばかりいても

になっ 人たちは皆 って 引っ張 7 いくと思います。 ってい 40代ですから、 のでしょう。これ くのか、 さらに若 私は からト おも い人たちを ップになる ろい

企業文化の継承

何でしょうか。

責任があります。

青木 仕事100%の人たちの集まりだとは思

の部分もひと工夫する必要があります。そしは絶対に守っていかないといけませんが、攻めこの人たちが不幸になってはいけません。企業

年を決めなさい」ということです。担っていきます。その最たるものは、「自分で定は、ワーク&ライフのバランスを、企業としてを作り上げなければならない。そういう意味でて、少し時代を先取りしながら、企業の継続性

126

そのためには体力や気力、周囲との協調、何まりも仕事への意欲が必要です。しかし、自己責任だけではなく、会社の支援も欠かせません。 うるなら、そうすればいいんです。それを決めきるなら、そうすればいいんです。

もちろん、それを評価する制度はあります。それをクリアしていくには、相当努力しなければいけませんし、自己改革をしないといけませ族の暮らしを守る。年金など余分だ、という生き方をしてみたらどうだ、と。そういう狙いをき方をしてみたらどうだ、と。そういう狙いをされる。

かがですか。
井水 新陳代謝や若い方とのバランスなどはい

方というのは、 代と食い違ってくるだろうと思います。 で捉えるようになります。 中に置かれていきます。です 会は円熟 殊に、生産性を量的な面で捉えてみるので いますと、 こういう考え方の 目 的に沿 やはり時代が してお 相当変えてい った中身、 り、これ 背景 従来型の踏 つまり質と方法論 から、仕 かないといけませ から先は あるんです が 低成長 事 あ かのあり る 0 0 日か

人に達するという見方もありますが、水や食糧そういう趨勢なんですね。世界人口が100億発機構)各国を見ても、出生率が下がっています。
を機構)各国を見ても、出生率が下がっています。
のECD(経済協力開

いと思います。のことを見ていきますと、私はそこまでいかな

い。そういう時代なのだと思います。くことを、会社という組織も考えないといけなき方や可能性を徹底的に活動の中に生かしていー人一人の人間の生き方、つまり、多様な生

な改革をされていますね。 井水 現場を強くするということで、さまざま

よう、と、各工場にカメラを入れました。一元によって見えてきた問題点を洗い直すようにし私はまず、現場の「視える化」を行い、それ

です。 動自 きる なくとも徹 場を危機管理や品質管理を含め限りなく でないとできない仕事に転換する。 つ そういう狙いで行っています。現在 第1段階を終えようとしています。 体も変わりました。人をより高度な、 ようにしました。この投資とともに、 をして、その 20%台までは達成しています。 16年いっぱいで、すべての工場で導入さ も大きく変えました。 11年度比で30% 底できるものにしようということ 画面ですべてを見ることがで の生産性向上に そし 11 て、 わば、 これに こつなが 人がい のとこ 人の活 生産 人間 現

けません。このたびの決算では、 そうしませんと、 が上昇しています。 が功をそうしただけでなく、 成績になりそうです。 商品づくり、 5年間で5億円もの電 ご満足いただける提案を それを吸収しな この 20年間で、 「視える化」 営業面で顧 いとい 気 コ

できるようにもなりました。

眼です。 ことに その二つの目で見ています。 ては うシステムに変えてきたんですね。 人間によっ て対策に当たることを大事にしよう。 を切り替えて、 これらの戦略は、い 11 ますが、 立ち返ったともいえます。 現場の責任者とセンターに て問題を予知したり、 任せっきりにする はり わば行き過ぎたデジタ 人間の五感を重視する 機械を信用し のではなく、 時 つまり、 いる管理 間 そうい を 短縮

は群馬 を介在させない工場にする。 0 しています。 うことです。最終的には、見直 かもしれません。 改革をしてい アナログを新しい次元にして、 の工場に足を運び、 皆さんも努力してくれました。 なけ れば、 現場の 今日 私は今も週に の姿はなか しながらも、 見直 責 任者と議 したと った 一度 ح 論 11

水の安全保障

とをお聞かせください。 井水 さて、青木代表が現在、常にお考えの!

ると ます。 変わっていません。 ありません。 8 11 % 7 現在、 われ 11 ます。 どしかありません。 海水だからです。 が飲める水となると、 ています。 水の危機は食糧 地球上に水は14 一滴の 水の安全保障ほど重要なことは なぜなら、 水 これは ということに考えを 20 何千年、 億キロ の危機につながり さらに 30 % が それのうちの IJ その ット 淡 何 水です 方 うち 年と ルあ 70

が てきて が今、 で干ばつが発生し、 います。 えば、 至る所で砂漠化が問題になって 米国 シェー カリフォ i 地下水の ガスの政策におい ル ニア州 水位が下 では、

> 水位 難になります。 るほどです。 で なってきてい しろマイナス います。 が下がれ 水に多大な影響を及ぼしています る。 のイメ ば、 河の水が途中で枯れ 中国では、 西部の 地下水をくみ上げることが困 ージになってきてい 砂漠が東部にまで及ん 灌漑農業が不可能に 7 しまっ ますね。 から

よれば、米1キログラム生産するのに3・6 問題になると思います。 畜産もできません。 れば食糧に影響する 小麦1キログラムには2トン必要ということで (仮想水) 私は 大変な水を使い 10年以内に、この という考え方がありますが、 わけで ・ます。 バ 水問 つまり、 す。そ チャ 題が ル 世 n だけ 界の 水が枯渇す ゥ オ つでなく そ 番 トン、 夕 13 0

発展途上国の方たちは、さあ、先進国に追いつ人の人口を賄える地球の姿ではありませんね。そうしますと、先に述べたように、100億

金属もどんどん減っていくでしょう。化石燃料もピークを過ぎ、今世紀半ばには希少くぞ、と争っていますが、それはやめるべきです。

い問題ですね。 大水 もともと人口政策は政府が介入しても難

う。 電本 では では では では ですから、 大幅に上回っているといわれます。ですから、 大幅に上回っているといわれます。ですから、 が使う水の量の増え方を比べたとき、後者が がは、 ですから、 ですから、

いうことです。つまり、その食料を作るために観点で見れば、それだけの水を使用していると頼っています。それはバーチャルウォーターの

要です。
水を奪うのではなく、自給率を上げることが必まっていることになりますね。人さまの大事なは大量の水が必要ですから、それを使わせてし

130

れていますね。 井水 日本は他の資源はまだしも、水には恵ま

ね。 も深刻で、 ます。例えば中国は水に困っており、 を輸出していくビジネスの姿もありうると思 青木 10年、15年と水に困った国がありましたら、 は地下水が枯渇するかもしれません。大気汚染 私も水ビジネスをし ええ、 日本にも影響を及ぼしています。 日本 は豊かな森林 てきました があ ります ので、 10年後に 17

ういうビジネスは社会貢献にもつながります。力しないといけません。ハルナにおいても、そ日本ができることもありますから、もっと協

れがむしろ国の最たる防衛、抑止力にもつながいけない。そういう環境をつくることです。そ隣国との関係の中で、日本が存在していないと私たちにしかできない貢献があると思います。

ります。

す。 ちの大きなテーマです。 いろな国の方にも使っていただく。 0) 東の 水を戦略商品ではなく、 工場も、この恩恵にあずかっているわけで 地 下水は 豊富にあり 素材として、 、ます。 私 た n は 5 いろ 私 0 た 群

ビジネスの将来を水に託そうと考えています。年記念書籍を刊行するのですが、このようなが、おわかりいただけたと思います。 私は20周が、おわかりいただけたと思います。 私は20周が、おかかりいただけたと思います。 私は20周

日本の立ち位置

井水 2016年の展望をどう見ていらっしゃ

てしまったのかもしれません。 れているのか。 いだろうか、と危惧 いくつもの法律が は、 1 どう ますね。 H 日本は取り返しのつかないことに 市民感覚とは差があるのではない 本 も日本は立ち位置を少し失ったな、 \dot{o} 間違 存在 長 が つくられました。その進む方 った道に、 い時間の経過を見ていきます しています。 の中で、 41 昨年、 よいよ踏み どう受 短期間に でしょ なら H

です。 たれるべきです。 さらに私が懸念するのは、 やはり納得い 外交交渉力が疎んじら 一交より かないときは話 武力に訴 世界の れ えて し合 政 て 治 11 41 41 る 0 がも こと 現状 ると

えを出していかないといけません。ますね。それに対して、政治家がきっちりと答な関心を抱いています。メッセージも出していている姿がうかがえます。日本の国民は、大きころがありますね。また、その流れに日本も従っ

けです。 ですね。 に訴えない交渉を行わなければいけません。 19世紀後半からすべて現代につながってい 民地時代の負 りません。これらの経緯に関して、欧米には植 世界に目を向ければ、 本当に難民の子どもたちが気の毒でな ですから、 い目というものがあるのでしょう。 いま一度やり直して、 シリア難民問題が るわ 武力 深 刻

の組織を介して、難民の方などに寄付をいたしせ会活動を考えたときに、やはり必要な利益を出せていないがために、やりたいことの半分も出せていないがために、やりたいことの半分もの組織を介しては、これまでは理念としての

ました。それが今、一番の喜びです。ます。何とかそういうこともできるようになり

132

お聞かせください。
井水
最後になりますが、今後の活動について

ず A 格的 その道筋をつくってこよう、 これを現地で上場までもっていきたいですね。 法人の子会社がタ 青 木 に海外政策に取りかかるつもりです。 S E A 実 N で、 私は海外に行こうと思 という展開になるでしょう。 イにありますが、 と考えています。 タイに限ら います。 現地

井水 ますますチャレンジされるのですね

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

未来を見据えた経営で持続成長 $\widehat{\stackrel{2}{0}}$ 15年1月27

創業時の思い――持続と信用

20年という節目の1年ですね。 井水治博(以下、井水) 今年2015年は創業

8 その影響を受け、 するアジア通貨危機が起こり、 青木清志 はならない」と考えるものです。 した。こうい いた1996年に事業を始めました。 振り返りますと、その翌年にはタイを発端と 疲弊して たからこそ、 议 11 た時期、 下 真っ先に った時代背景の中、 私は会社がつぶれないための在 青木) ロシアで財政危機が起こりま 大企業もつまずき始めて 「絶対、 日本が さらに8年には、 バ 会社をつぶ あ ブル 事業を興すと 0 少しばか 時代に始 崩 壊 して によ

から最 造り、 時代をつくろうと思いました。その結果、創業 とダメだと判 客が望むあらゆるものが実現できる工場でな 時代を読んだことが大きかったのでしょう。 ない状態で始めて、金もないのによくやったなと。 0 その 方に目を向け 当社が成長するための判断です。 なぜ私がこういった挑戦ができたかというと、 年から5年単位で経営を見つめ直してきまし 結果として創業から5年間で三つの工場を 多額 初 ためにいろい 0) 10年、 力しました。 の投資を行いました。まったく何も 断し、そこに投資を集中して次の ながら歩むことができました。 ペットボトル、 ろな政策を打ち出 飲料業界に なかでも小型 おい し、常に 7

実はその判断と時代の流れがちょうど合致し

至る 10 60 も先に新しいことができる体制が整い いえました。先行投資をすることで、 で伸びました。この時代を読めたことが幸運と 年後には %ほど、ペットは20%くらいでした。 20年の出発点となったのです。 96年当時は、まだ缶が主流 ペット が 60 %、 現在は66~67 ところが、 で容器率 どこより 現在に 3%にま

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

客の目を常に見ていたからです。消費する顧客、をしているわけで、薄氷を踏むようなところもすところまできました。一方で70億円も投資すところまできました。一方で70億円も投資の上高も創業からの7年間で100億円を超

顧客に る 販売する顧 顧客、 の中で変わっていきます。 狙 様々な顧客が何を望まれる いを定め、 流通のネットワ どこに注 力す べきか クを持っ のか。 が、 どのい

134

てい 時に、地域の金融機関や上場企業に株主になっ 考えました。 た株主を据える。 も考えました。 いくには、大きな戦略として、 いうちに「信用」を勝ち得ないと 私は創業当時、会社をつぶさな ただきました。 商品開発力や品質を高めると同 それがさらなる信用を生むと 今後会社を継続、 しっかりとし 41 41 ためには、 持続させ け な 11 لح

現状を踏まえ、どのように先を読んでいく

しください。 井水 では、御社を取り巻く現状についてお話

成長 とデフレの中で、新たな消費の需要をつくり出 てなかったと思います。 してきたわけです。 から成れ 価値が簡単につぶされてい がった試しがない。また、 歴史そのもの 私ども 熟の時代になっていきました。 0) 20 なんです。 年間は、 ただ、 その一方で現在ほど まさにデフレー < 日本経済は高度 の値段が 、時代 は、 1 成熟 円で ショ か 0

比べ 力コスト 水面 0) 今までは円高でしたが、 がめら く必要があります。 当然ながら、この問題を自分たちで解決し てエネルギーコストが億単位で上昇しまし 々 からあがっていかないとなりません。 0) が急上昇し、 によ 活動 れてしまっています。 エネルギーの高騰、 0 って経済活動が変動され、 中にも、 我々の規模で、 このコストを吸収し 今度は円安です。 深く根を下ろ そして為替とい この 3年前に 負 してい の過程 実態 て、 電 資

ます。

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

中 すよ。 速な変化は総需要を変え、なおかつ質まで変え 化社会や少子化のスピードが、ここまで急速に 言っていますが、 どんどん進みます。 なるとは誰しも思っていませんでした。 ろうと見てい でした。です 青 てしまいました。今、 木 で、 創業の頃、デフレが20年も続くことや、高齢 ح 私はデフレがこれからも続くと見ています。 可処分所得の在り 消費税 れま います。 での が、この姿はこの20年で終わるだ 増税という問 出口は見えてい 20 年は、 高齢化社会の中で少子化が 政府はイン H 方もどんどん悪くなっ 本の消費者 売上 題に直面 一高 フレを起こすと ないと思 は右肩 は年金 して この急 上 いま が

厳しくなっています。欲しい物にはお金を出しますが、選別する目はています。物があふれている中で、必要な物、

136

という位置づけだけではなく、「自社の資産 いうふうに考える必要があります。同じことを つ これからの時代は、 でしょうし、 ていても右肩上がりといったビジネス らが一体となって います。ですから、 また、その時代ではない。 供給する者、 「協創する時代」に入る 顧客はビジネスの 需要する者、 は難 対象 二と

々 てきました。 本もそうです。 大事な問題は、 な規制 、世界は金融至上主義の中に巻き込まれ、 度が広げられてきました。それによって世 かということです。1970年代から今日 0 がはずされ、 国がおかしくなりました。まさに 金融は経済というものを支えな その中で、 経済活動は一体何のためにあ 国境は失われ、投資の 経済活動も大混乱

> を、 をひっくり返してしまっています。 ということだと思います。 何のために経済活動をしているのかということ 堅企業です。そう考えますと、 O義がどれだけ乱暴に、経済を痛めつけたかを人 はよく知っています。 つまり、「どうすれば人間らしく生きられるのか」 いる資本主義というものをどう立て直して か。 ては みんなで議論しないとい この第一線にいるのは、我々のような中 いけな いのですが、 多くの人が幻滅を感じて ある種 けないでしょう。 我々はもう一度、 0) 金融至上主 金融は経済 <

資本主義というのは残念ながら、どんな手段を使っても、もうければいいんだという発想がない。だが、金融市場で操作をして、金もうけない。だが、金融市場で操作をして、金もうけなりモノづくりというのは残念ながら、どんな手段

なことはできません。 きません。金もうけだけを考えていると、 あると感じています。 本当に込めら n ていか 今こそ、 ない Ł, 再考する必要が 11 11 b 0 そん がで

これからの10年の歩み――雇用と人財育成

していくことは何ですか。れない難しい時代に臨む上で、企業として注力れない難しい時代に臨む上で、企業として注力

す。 格差と社会的な層の分離や富の分配におけ 想です。結果として、 づくいくつもの政策が取り上げら 新自 ノミクスの 由主義が闊歩して、 から 0) ろ構想を練 10年を、 原理は、 どう歩 国民の間に 日本の って まさに新 いるところで でい 中にもそれ 経済 n 自 由 け 7 る不 主義 的 いま ば な V

均衡が生まれています。そんな中で、個人の問地衡が生まれています。現実の社会において不均衡があるがでいっています。現実の社会において不均衡があるがです。

これ 歳になっても働きたい。働く場所がな なった社員は少数です。 んですね。 均年齢が若いものですから、 実は、 らの問題なんです。 定年 の声を叶え、 ただ、本来、 制を廃止します。当社 働いてもらう義務が 会社というもの 幸いなことに、 そもそも、 これまでに定年に 0 人間 社 11 定年は だけ は 員 そう あ は は な 何

いいのかという問題をみんな抱えます。それで、が生じてしまう。このギャップをどう埋めればすると定年の時期と年金の受給時期にギャップ受給もおそらく先延ばしになるでしょう。そう今後の私たちの生活に目を向けると、年金の

定年からの起業です。ですから、定年制廃止と しかし、 やり残した仕事をまっとうしてもらおうという いう考えは、 で再 もちろん、 就職 人にとっては生きがいになる。私も 自然と思い立つ発想だったわけ しないといけな 会社にとっては負担です。 11 なら、 当 社 で で

その 換する制度や教育も必要になってくるでしょう。 を考案しております。その上で、 職務機能、 ジネススクールを開校したことも、その一因です。 0 いて、 していける力を自分で養っていく必要があり 定年制廃止を実行するに当たり、 私は定年制廃止を含め、「人財」ということに 人のキャリアにおいて、自分で学び、 なり 創業当初から心を傾けていました。ビ それに意欲などを測る評価システム 合って、 て個人の生活と企 矛盾がないようにやっ 業の営みというも キャリアを転 運動機能、 てい 生涯

ます。けばいいのではないかと、そういう狙いがあり

138

す。 顧みて、皆で分析・研究をしております。 在は3人が社長 と合理化、 40代の社員たちを中心に毎月勉強会をして 化した理由には のない題材も取り上げ、 します。年齢は関係ない。 4月から一つの会社のトップはすべて専任者に 勉強会のテーマは、 さらに幹部 くを兼務 が六 コスト うに してい の育成がありました。 毎日の業務と直接関係 世界の歴史や出 ダウンの な 昨年、 0 、ます。 7 お 私は指名した た ij 2 、ます。 めの透明 1 5 いま 年

は 10 年 成です。この40代がこれから10年経営に携わ ても、まだ50代。です 人、40代が十数名、50代がほんの数 当社の歴史は浅い やり遂げるだろうと期待しています。 の経営をお願いしたい。 ため、トップ層は30 から、 彼らの の人た 入とい ちに 顔 代 を見 う構 が 私 9

してほしい。間続けるのではなく、できたら二つくらい経験う。願わくばグループ6社のうち、一つを10年10年は兼務をせず、専任者として従事してもら

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

ル で役に立つ比較的テクニカルな面に重点が置 代表の ておられる。普通の企業では、経営 御社 0 質問に対し、幹部 を通じて、 人財育成は、 考えを深 世 0 界情勢などに 人が自 8 7 11 くや 分の意見 のレ り方 つい ベ

本格的な勉強をされていますよね。界を構造的に捉え、歴史をしっかり頭に入れる、かれている印象を持ちますが、御社の教育は世

まり るかで、今日、 ことができます。 分析を深めることで局面を打開する方策を探る 青木 える方法と行動も変わってきます。 はあるわけです。 ういう講座を開い りにおい が伴うこの 私が好きなも て、 とても 明日をどういう時代なのかと捉 その これまでの 21世紀の社会において、 てしまいます。 のです 重要なことです。 ためにも歴史を学ぶ必要 から 歴史をどう認識 ね。 それに、 すべ 9 11 て つ いそ 歴史 す

守る「知性」と「感性」を磨き、「自然資本」を

井水 そういう勉強をされることが、世の中の

経営で実行されている気がします。これからの方向性を読み解く力になっており、

140

生産 ネル つい そこで「見える化」というテーマが始まりました。 絶対に必要だなと感じた一方で、 トしなくてはならない問題があるということで がたい問題ばかりではなく、どうしてもサポー り組 て、 現場に大勢の していかなけ **一·**資源 モ 11 デジタル化とアナロ 11年3月の福島の原発事故をきっ ノ 一み始めたことがあります。危機管理が 中でも現場が動く姿を追求しました。 それを解決しようと思い立ちました。 づくりの会社ですから、 0 高騰がありました。そこで、「人」 n 「人」がいる理由は、予測 ばなりません。その課 グ化の結合を考え 想像通りにエ 生産 現場を 題に 17 L

引き続き現在も取り組んでいますが、この

3

複眼というのは問題を見逃さない可能性が高ま ません。 たんです。 ります。工場を「見える化」にして、適材適所 分の責任箇所だけでなく、 O型テレビを管理者の目の前に置き、現場にいる カメラに変えたわけです。そして14 かつ必要最低限の人数で稼働する工場をつくっ 時間 と同様に管理できてい 間でかなり 一稼働で、 そこに しかし、 の人が現場から離 常に複数の管理者が目にし、 76台のカ 以 前 の品質レ ます。このシステムは メラを入れ、 全体を見ています。 ベルは落ちて れることが 15 台 人の でき 0) 目 自 大 を

\$ 14 働するには、ある種の人間の ります。それをなくすことで問題なく工場が稼 「人」というの が不可欠です。 単純なことを申し上げ 15%は上がりました。 3 年 は利便性のある 間やってきまし てい 上がった分で、 「知性」と「感性」 るようですけど、 「手段」にもな て、

思っ りの とつレ も寄与しています。 現場に携わってもらう。それ したコストを吸収し、 場なんです。 たちは てい 現場に、少しばかり希望 エネルギ て必要な投資をし、 やってきたことです。 ・ます。 頭 ルを上げていこうとし 脳や感覚を最大限に活用 今、 これは現場の の高騰を吸収 そういうふうにして一つひ これからの10 かつ現場の生産性 そこに従事していた の光が生まれたと は人にしかできな 人 しました。 たちが一生 ています。 年のモ Ü 次なる 向上に 力 ノ 一懸命 づく 高騰 メラ

れるわけではない 分たちでやっていかない 上昇 5 は不当ではないかと言っても始まり やれ ば、 0 なんとかなるという気 電力会社に行 限 ŋ, 誰 って、 か が Þ 電 2

> のが、 まるということですね。 果につながっておられるということがよくわか 精神をもっ 持って実行できるかと、いうことだと思うん りました。 やはり経営者や現場の人がどれだけ先見の明を 神ですね。なんとか独力でやりきるとい 時代の先を読む力を養成しながら、 今改めて求められているんだと思います。 次のチャ て、 常に レンジが、またここか 開拓をしていく。それが結 起業家 5 で

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

アートという発想を経営に取り入れられないもす。私は若い頃、演出家を目指していましたから、と感性を磨く専門家養成機関という位置づけでと感性を磨く専門家養成機関という位置づけで

方で、

地球環境・資源に

つい

ては大変危

惧

これらを守るために21世紀

のこれ

私がどんな社会像を描くかとい

Š

か

らて

の時代、います。

えで欠かせない力です。
て言えます。それは長期的な展望を見据えるううべき「直感的分析力」が生まれると自信をもっと、人間の創造性を導き出す独特な感性ともいを振り返れば、アートとサイエンスが結合するのかと思っていました。今、私が歩んできた道のかと思っていました。

142

のはい ため だという考えからでした。 壊されている事実から目を逸らさず、 つ確実に問題解決に取り組むことだと思 は地球全体に起きてい なことは望んでい らの当社の 今後、 10 0 やっても、 になることしかない 規模 年前に環境会計を導入した一番の動機は、 いことですが、そのためには社会ひいて 私が経営から一歩下 企業テーマは何 にかかわらず、 たかがしれ ません。 る出来事、 と思います。 現在も続けています 地球に配慮する みんなが幸せになる ています。 かというと、 が る 地球環境が破 中 個人のた 積極的か 誰もそん います。 これ 社会 べき 0 か

> 気が に取 変動 今後 なるかもしれない。それくらい n と けに今日からでもやるべきです。 てやっていかないと、 大洪水や大吹雪など、 13 け いう ですから、残され ているのか正 べします。 り組まない は の原因となっています。 な ことによっては現在 問題は、 はそのことを誇りに思ってい あとどれ 日常 企業の活動はやは 確にはわかりません れくらい 7 の問題と捉えて いけないと思うんですね。 海水の温度の上昇は気象 いる時間がわから 0) の倍くらいの規模に 日本を襲う台風も、 時間が の危機感をもっ それらの り正しくな 地球に が、 11 ます。 かな つないだ 昨今の 問題 いと 環境

井水 だと思います。 がありますよね。 < \mathcal{O} 企業がそういう認識を持って経営をす 御社は実践 b されて っと環境経営を徹底する必 います Ĺ これ か べき 5 要 多

伝され 2 ことを自覚しなければなりません。今後、 てしまったことは過ちで、 もちろん、 ます。このプラスの部分にも光を当ててほしい。 な成長を想定しない方がい 日本は世界トップクラスの債権国になっており な潜在力としての可能性があります。 を ナスな面ばかりが取 して 長と安定を経て成熟した社会であるという かないとなりません。 0 超える負債がある、 H ています。 %を超えている、ということばかりが喧 います。 本の将来 負債と資産をバランスしないままき マ しかし、 Oスコミ報道などでは、 財 政につい り上げられ、1 これは正しく指摘し 蓄積されてきた様々 いでしょう。 そして、日本はすで G D P 比 で い て、 実は私は楽 そのうえ、 0 つ 00兆 えば 多大 41 マ

> 今の ます。 く ント う社会像を理想として明確に持つべきだと思い つが はとても助けられています。 といいますか、 て、自然との共生を可能にする社会。「自然資本」 自然を大事にしないといけません。 第一に低炭素社会、 日本には必要です。 :成立する社会の実現が難しくても、 V 不可能に近いことまで可能にする気概が、 プレナー) 自然が持っている資本に、 だと思います。 その鍵は 次に循環型社会、 それと共生してい 起業家精神(ア そうい この三 類

した。
中水 本日は貴重なお話をありがとうございま

持続成長を可能にする企業の条件 (2013年11月28

144

議論され を過ぎてから起業なさった。やは 産業が起きないと、 畑隆 生 (以下、 7 だったのでしょうか。 V います。 畑 失礼なが かれこれ H 本 ら青 13 30 は 木代表 5年ほど前 な n かな 莂 な思 は か 60 歳 から V)

モノ とができたのではないかと感じます。 どによっ 流製造業各 ほどの 木清 0) 11 仕事を垣間見てきて、 づくりに取り組んだことはありません · う 強 若い頃の高度成長時代などから、 以下、 て見事に乗り切ってきた姿か 11 社が石油 力があり、 思い 青木) がありました。 危機などを省エネル だからこそ思い 当時も 自分でもやってみた 年齢 また日 を それまで 切ったこ , , 実 デー 本の 他 でし の会 しな モ 1 な $\overline{}$

> を立ち上げようと思い至ったきっかけです。 ネスとしても世界に大きな貢献ができるの な役割を果たすはず、 出す現場に立ち会った折、 づくりに か、 そんなある時、英国でこんこんと水が湧き と気づきました。 ょ 0 7 \mathbb{H} 本が立ち直る姿を見てきま 水に恵まれた日本 水は資源 これが飲 料ビジ とし て大き は では ビビジ ネス

Ļ 標とした優れた企業のモデルが多くありました。 北畑 な分野での 何より日本国内に大きな需要があっ 目されたのですね。 しかし、 いわゆる失われた20 高度成長時代には海外にも日本企業が 国内需要が小さくなってしまい 水の需要は確実にある。 年を通じて、 いろ そこに L まし いろ 目

はな 域の ます。石油 ない国とし 界にビジネスル るじゃ かな海に くり 本には世界でも有 したの ても、 考えました。 企業を前にして、 宝というべきもの。それに代替が からの21世紀、水を巡る争いは続くと思い 例えば な 囲 11 持っている国、持たざる国があります。 まれて 年間努力の毎日です。 です。 かと気づき、事業として取り組むこ て頑張ってきましたが、水資源があ やガスは金で買えるけれど、水は地 石油 ールがあ 東北の原生林をはじめとして もちろん始めてみ いる。 なら、メジ 数の森林があり、 日本の強みは何かとじっ ります。 日本はそれまで資 ヤー 水は地下資源 の存在など世 n ば 周囲は豊 利きませ 簡 単 源 が で

界2位の大きさです。 0 海 0 H 本 深さまでを立体として測ったなら、 0 玉 土 一は狭 2008年のサラゴサ 11 です が、 例 えば 経済 **(**ス 世 水

> したが、 を切って燃料などに使い砂漠化が進んだ。 る地域にもかつて森林はあったのです。 というわけです。また、日本の森林の話が出 も大切な森を残さなければなりません。 ~ エネルギ 1 ン)博覧会でも水がテー 中国、北アフリカと行った砂漠が広が ー、食料ときて、 世界の将来の課題は水、 マとされました。 森の H ま

なテ 然に ることになったのでは。 考えてきました。日本の文化において水と森林 シュ 底にあります。 本は平安時代、江戸時代と一貫して森を大事に 大切 対抗 水をもしかしたら初めて資源としてとらえ ヴァルツヴァルト(黒 西 な役 マにもなっている。 にしてれ 欧の 割を果たしてきたの 文化はキリスト教的とい ドイツでは森は独特な存在で、 に打ち勝 日本の将来が水にか って、 い森)は文学の重要 それに対 という考えが です。 う そ て、 か 7 H

とりが生き方を見つめ直す時なのです。

勤勉で、工夫する知恵を持っています。一人ひ皆の心が沈んでしまいました。しかし日本人は

146

マン 残っ をみても圧 以上といった長寿企業が何万社もあり 企業が継続 日本では企業制度が大きく違います。 P 月発足ですが、 ・ショックや東日本大震災だって乗り越え てきたわけです。 2度の世界大戦などの危機を克服して生き の会を立ち上げようと考えました。 しまし 震災後 てきました。そうした中で創業 わけはない。そう考えて、今こそ元気 ょうと立ち上げた会です。 倒的に多い。これらの企業は自然災 していくこと、 の元気がなか その前の8月にシンポジウ そう考えれば近年 った時期に つまり持続的 2 0 1 1 日 欧米と 成長を 本は各 世界中 \dot{O} 0 0 ij **0** 年 Ö 1 年

> ば米国 る秘訣 に、 特徴 保を厚くする一方で何十年に1度かは大改革を 業が日本にだけあるわけでもないのです。 このようなことが100年以上企業を続けられ 伝わってきたのは、顧客重視、 ただきました。 という名だたる長寿企業のトップに登壇 ておられるのですが、 4 って を開 用や地域社会とのつながりを重視し、 地域社会と共に生きる、とい は、 います。 [のジョンソン・エンド・ジョンソンも、 ではないでしょうか。ただ、そうした企 きキッコー 世界に通用する経営のあり方なのです。 つまり先ほど挙げた長寿企業の いずれも大きな危機 ・マン、 皆様のお話から共通して 出 光興産、 ったことでした。 従業員を大切 神戸製鋼 を乗り越え 内部留 してい 例え 所

相次いだ前後でしょうか、日本的経営の見直しきたと思います。90年代に金融各社の破たんが青木 1996年創業の当社も地域に育まれて

ません。 進み、 長寿企業に代表される日本的経営の良さを再考 業を評価する会計基準の方です。 にあっても日本企業は冷静に生き抜いてきまし べきなのでしょうね。そうした中から一方で 叫ばれました。その後何が変化したでしょう 私は 11 業務のあり方とは関係ないところで円高が 日本経済は大きな為替差損を受けました。 産業も生まれてくるのでは。 変わったのは米国型が導入され 日本企業の経営がだめだったとは思え 失われた20年 た、 企

> 新自 も多かったのです。当社の場合、 業を展開しても大きなエネルギー 業の会社を起こし、日本での生産を成り も利益を伸ばすことができました。 効率をいかに上げるかを懸命に探り、 がありました。しかしその中から、電力の使い なければなりません。例えばこの3年間同じ事 生産人口は減っていくわけですが、新しく生産 よる覇権を目指してきたのでしょう。それに対 して日本はこれからどう生きるべきでしょうか。 由資本主義を通じて国境を越えた金 米国は 70年代のニクソンショック以降、 わずかずつで コスト 学ぶこと - の増大 立たさ

子力の 北畑 力が必要です。 ネで克服し、 しなければならない 技術を見つめ 東日本大震災以後、 自動車産業は競争力をつけました。 かつてのオイルショックは省エ 直し、 状況です。 国民 高い天然ガスなどを 0 理解を得る努 もう一度原

148

れません。何もかも知らない 年はフ 本当に苦しかったの え、徹底的に人の話を聞き、 は 製造 イ 1 ジ ンビリテ 0 験 はその が イ 1 な から独走のしよう か スタディ 1年だけ つ たた 考え抜きまし かも 0 時間 初 り、 冷静な目 演出

の 1

があ ことも大切だと思います。 得するか考えました。 せるか腐心 えても演 いましたので、 0 11 しい 中 したいと考えていますが、350人い チームを作 りませ から5人を社長に指名 中身がつ 青木株式会社でなく、 ん。 家は冷静なのです。 しました。 生産、 ij どう現場を作り、 いてくれば、 そのチー 若い 品質、 演劇の世界では俳優は燃 当社は15年か 頃演劇の演出をして 営業など専門性 して事業会社を任 ムをどう本気にさ パブリックな会社 生産業としてふ IPOを目指す どう部下を説 16 る社 年に 0

北 ると聞いたことがあります。 舞台 家は で市場調査をなさったのでしょうね。 は俳優とお客さん 劇場の一番後ろでこっそり見てい 青木代表の場合は でつくるも 0 で

社員、 式は、 企業が 青木 を懸命に考えているところです。 見守って してもうけるのもビジネスなのでしょうが。 私は持たない主義です。 金融機関に持ってもらおうと、 どう H 本 11 ただきたいですね。瞬間 (V \mathcal{O} う将来を築こうとして 証券市場に 9 11 7 地元企業や役員・ いう なら、 で売り買い 11 資本政策 る 0) かを

北 企業買収防衛策を入れておいた方が ね。 畑 長期持続的 良 11 株主に持 経営に理解を示す株 ってもらうことが 良 主 大切 に いでしょ っです また

日本 は株主だけのものではないとい では通じると思います。 は現経営陣 の保身ではありませ う考え方は、 ん。 会

必要か、 複数国 りを心 えです。 これからアジアでも問題となるであろう生活習 中堅で良いと考えています。 しても大企業になろうという訳ではありません。 からペットボト した。その間、 ます。 木 病に関連して、 『で現地 創業から今までの前半は会社 がけ、その後はその信 ということを常に見直していこうと思 ASEANにも拠点を置き2、3年内に の生産企業と連携するつもりです。 飲料マ ル への変化もありました。 商品開発、 ーケットは急拡大し、 どれだけの成長が 提案もしてい 用を運用してきま の信用 上場 く考 づく

> 準です。 ましい 報発信もするつもりです。 期持続的成長を重視する日 必ずあるはずです。 有限です。 にはあります。 サイクル、 て日本が何に貢献できるかというと、 長をすることはな して、 知 本 ってもらわなければなりません のではないでしょうか。 ようになりたいと目指してもらう姿が エネルギー、 現地も日本も潤うのです。 水をできるだけ使わない技術 省エネ、省資源の 日本企業が外に出 61 もちろんそうした中 でしょう。 資源、 本企業の経営も海外 技術は世界最高水 水もですが アジアに技術移 アジ 古て行く 世界に対 ア 例えば 、意義は そ す で、 も日 国に、 べて 本 1]

青木 企 一業との共通点は 当社も持続的成長を目指しま 何でしょうか。 す。 1 0 0

H 本経済がこれからむさぼるような急成 北畑

北

畑

先に挙げた従業員重視などの ほ かに、 社

さを感じたことでした。

その後、

96年に起業す

でしょう。す。また大胆な経営革新を心がけることも必要内教育や雇用安定を心がけていることも肝心で

てきました。一致します。日本でのモノづくりに希望がわい一致します。日本でのモノづくりに希望がわい

うございました。 れるようにお見受けしました。本日はありがと 北畑 既に100年企業の理念を実践しておら

起業の志と日本的経営 (2012年10月25日)

事業計画・展望を緻密に

機からお話しください。 日本のモノづくりが難井水治博(以下、井水) 日本のモノづくりが難

るまでの直近の10年間で飲料用果汁などの原料るまでの直近の10年間で飲料開果汁などの原料でも60歳の定年を機に、、よし挑戦しよう、と決でも60歳の定年を機に、、よし挑戦しよう、と決意しました。当時、円高不況など社会状況は悪く、だからこそ、事業計画を綿密に練り上げた。とにかく踏み出す気持ちが強かったですね。

葉で動く電動車いすの使用者のニー 業への気持ちが高まったのは1970年代、 療福祉機器を欧米に売り込んでいた頃です。 青木清志(以下、 反映させる点にモノづくりのありがたさ、奥深 出家を目指し、 青木) 30歳代で貿易商社 20歳代は演 に入り、 劇 ズを製品に の世界で 言 創 医

しょうね。関わる人が真剣でなくては成功しなくる。製造現場も同じで、いわば演劇的経営でた。経営と演劇は共通点が多い。人が舞台をつ青木 経営手法に演劇が生きると思っていまし

創業前 をして必ず注文を取るための下準備を整えまし 者を育てるように現場のリーダーを育てました。 至りました。 96年2月の設備の稼働と同時に、 は投資に踏 中で開発途上の ク 0 舞台 ル問題が解消できずにい 0 飲料市場は成長の時代にあり、缶が主流の です。彼らの専門家としての力を借 柱になる5人の方に創業前にご協力を願 準備を始め、 ミリリットル 0 それぞれ品質、 1年間、 にも起業にも主役が必要です。 み切れずにいたのです。私はいち早 ペットボトルに目をつけ、特に み 5社と受託生産で合意し、 0) 0 小型ボ ちり事業化調査 (FS) 製造などの 、たため、 トルは日本でリサ 法人の設立に スペシャリ 飲料会社 私 ŋ, には経 V)

ソニック、シャープなど今日の大企業になった『盤文克(以下、常盤) ソニーやホンダ、パナ

ネスモデルと立 ね 心を合わせた。 の流れを先読みしました。そして5人の が多いですね。 11 が があることはとても大切ですね。 は特殊な市場に絞って実践しました。 しないということです。 がいました。 起業です。 は、 いつの時代にも心意気を持った起業 立ち上げメンバーに 青木代表の考えには共感する点 湧き出る思い 案戦略が一番重要です。 起業の成否の鍵は、 個性的な独自 や発想を実現する 絶対に人ま 心 0) 同志が ロのビジ 青木代 世 0) 中

152

#水 先を読む力があったのですね。

目指すは演劇的経営

青木 ました。サッポロ飲料には緑茶の50 卜 ル 0) 顧客づくりのためには3 ペットボト ルの製造技術の共同開 通り Ó Ŏ 提案を ミリ 発を持 IJ ッ

ズにする考えでした。 創業

2年目には監査法人の調査をいち早くお願 B先の受注生産のめどがつき、 をし、大人気の缶飲料 にしたうえで、 した。幸いなことに大手飲料メーカー2社とP プライベートブランド せんか、と。さらに、 本たばこ産業には、 し、経営を透明化することで資金調達をスムー カーは成長の始めに投資しないといけませ したがって極めて緻密に計画しました。 いち早く流通に乗せられるという提案 金融機関に融資を依頼しました。 ペットボトルで再開発しま 土地は借地で担保もない。 価格自由 P B 「桃の天然水」を持つ日 化の流れを読み、 事業展望を確実 の納品先も得ま

魅力を感じた投資家が、ここに資金を提供してという言葉をあまり好みません。製品や技術にまさにプロデューサーですね。私は、ベンチャー、常盤 演劇の経験を上手に役立てておられる。

事業を生み出すという発想は、日本ではあまり 浸透していないように思います。よいビジネス 浸透していないように思います。よいビジネス で貸してくれる。リスクをとる文化が日本には で貸してくれる。リスクをとる文化が日本には でがあっても、金融機関は容易に融資しない。 本には でがあっても、金融機関は容易に融資しない。 でがあっても、金融機関は容易に融資しない。

ません。 青木 創業時は大きなリスクをどうとるか考えました は全く異なり、極めて正攻法だからです。し きません。 でもらいました。 公開しようと訴えました。 は青木のファミリー か ら集まっていただき、 回避するのでなく。 ベ それ ンチャ は私の経験が冒険的な企業活 ح ゼロから いう言葉は実は、 企業ではなく、 創業メンバー はじめは 皆60歳代でしたが 0) 製造業に失敗 社宅 一緒に株 私も 。 5 に 動と 住 かし は で 全 式

思います。 を運ぶことが、まさに製造業の本質ではないで 0) のでなく、 しょうか。 世界です。経営は分析的に高確率を選択する 経営は数字の世界ではなく、 社内に つまり 人の感動 は演劇的経営をしようと訴え 観客が喜び、 が経営をさらに強くすると 人が また劇場に足 つくる芸術

日本的経営に焦点

めです。 10年前からスター からです。 究 なぜなら、 ルを始めたのも、 所 を立 才能や気持ちのある人は年齢 当社は未上場ですが、 は価格勝負を望みません。 ち上げました。 自覚を促す教育の 社員にも経営に目を向 トしました。 負けない中身をつくるた 社内のビジネスス 狙いは内側でし 四半期報 一環というわけ その に関 it (係なく てほし 告会を ため

くまでも通過点です。社長、役員に抜てきしています。株式上場はあ

154

要です。 現在はあまりにも米国型の経営に傾いては 着せず、ベンチャーが育ちにくい。 ネスが始まります。 打開するのでなく、皆で乗り越える仕組みが 大学のインキュベーション施設の成功例 みはありますが、こうした仕組み いかな。壁にぶつかったとき誰か一人の英雄が 出す人と、それを支援する投資家 ベンチャーは欧米が生んだ企業文化ですね。 これが日本的な経営です。 商売の種と技 欧米、 特に米国 周知の がは日本 はこ が ビ 11 いも少な では定 てビジ 0) ス ように、 いな

追求する流れが広がり、労働現場まで価値観がを見直す空気が充満しましたね。効率ばかりを青木 ご指摘のように、90年を境に日本的経営

弾力性 大きく もう一度よみがえらせたい。 えているように規制を外して市場に委ね 変わってしまった。 して、 を支えるという日本らしさと言える強みを ないでしょうか。 のあ 35 % デフレから脱却する機会を失ったの るフ 増えています。新自由主義が唱った。この10年で、非正規雇用が 口 な経営を目指すべきだと思 働けるまで働き、 それには、 もっと 会社の 結

井水 日本的な経営が崩壊したのでしょうか

企業 た 日 ブル 本に の経営でも横文字が普及しています。 の象徴 経済は一気に弾けてしまった。「ナンバー 問題があったのです。 逆転しました。その後、 としての日本だったが、そこで日米 行け行けで成長してきたバ 大学の教育でも 米国 を見過ぎ 私は ワ

語る弾力のあるフローの経営とは何ですか。を開くきっかけがあると思います。青木代表がすることを経営の中心に置く。そこに新しい道

は読み を常に視野に入れておくことも重要です。 営基盤が必要です。 渡すものではない。 転換に柔軟に施策を実行できる弾力性の高い 切れません。 Μ В Α 的な経営視点だけ そのためにキャ 時代の先を読む事業の修正、 サプライチェーン全体を見 で は、 ・ツシュ 本当 フロ

他者への配慮が鍵

利益は ています。 です。キャッシュフロ キャ 説明 ッシ ビジネスス できるが、 ユフロ キャ しは 1 ク は生きている姿を現し 大切な切り口 ッシュ ルで教える経営学は フ 口 は

学問 で見 を置き去りにしてきた。 対象になりにくい。 7 0 分野 11 る。しかし、 0 一つであるが、 経営で大事な人の心は科 現実には 経営を科学 人 0) 心 O0 部分 視点

現在 経営がどう反映されて できる。 日本的経営を確立していけば、デフレから脱却 峙したとき、それを完全に咀嚼して価値を生み いでしょう 0 せるとは思えません。もっと刷新して新しい いです ては 中で育ってきた日本人が の経済は極めて人間的な部分が欠けて は、 Μ 日本 共同体的に皆が支え合った時代があっ В 経営は 人間 Α 人は大事なモノを忘れてきました。 で は 中 日本の企業活 経営 芸術 の経営を目指して探求し続 0 11 だと位置づけて 中 るか曖昧です。 -の矛盾 横文字文化に対 0 中に、 が読 み 41 Н 切 ・ます。 本文 本的 いな n な

井水 日本的経営に返るべきだと。

ると、 は 追求の先に夢はないだろう。 せても異文化 中で行われる 企業文化 出 合理性を求めすぎてコストを減 [せない。 頭は は違う。 玉 か クリエー ぶれに 日本の会社の生き様は何だろうか。 0 0 であ 中では機能しない 経営はそれ ŋ, ティ な つ 米国 ブに働かない。 11 結果、 ぞれ 流に形式だけ合わ 0 0 効率 国の 日本の 国と らそうとす コ 文化 P H 良さ スト 生産 0

たい。 日本文化が育んできた精神を失っては 青木 つあります。 います。米国 他者へ配慮しながら、 配慮 現在は勝つか負けるかの世界が広 他者 が \sim 0 型の経営には、それが欠け \mathbf{H} 決 配慮が 中韓の 0) 糸 П 問題もありますが、 日 にもなるのではな 本的経営の美徳だと思 しかるべき道を進み いけませ 7 石がりつ いる。 他者 いで

しょうか。

えますか。 的経営をベ 水 し失わ 企業 や官僚、 れつつあるのかなと思います。 スに日本の製造業の 財界も含め て日 将来をどう考 本人 0) 美徳 H 本

れと、 ネル ている。 青木 議論で日本が存立できるとは考えにくい。製造 洋資源に モ なぜ、こうも結論を急ぐのでしょうか、代替エ づ 当社でも億円単位でコス 不足を中心としたエネ 資源 原子力発電につい 0) n しろ開発まで時間は必要です。 や 立 議論も尽くされ 0 0) ンエネル 食糧 現 国と言われ の問題が ギ つまり雇用が重要です。 たように核となるの 問題を乗り ても苦慮して 7 Ш ル ト増の要因になっ ギ 積 いないなか して 1 - 問題は いる。 切る います。 現状 深刻で で。 か。 特に そ 海 は 0

> すから。 造業は苦しくとも日本の背骨になる産業なので

製造業は人の生き様

くりは と呼 ことです。 モノ 度ではなく スに転じてしまう。 かり続けていると、プラスだったことがマイナ り製造業を絶やすことは人間の存在を否定する を成し遂げる可能性を十分に持っています。 À なしでは一日 で 転換点にあるとも思います。 モ 11 1 命綱であり原点です。 ます。 づ "大変身" < ŋ 今、 たりとも生きられ は これ 人 が必要です。 従来のも 0 を私 生き様だと思 は「効果の のを修正 _ 日本人はこ ない。 同じことば 方でモノづ した程 逆転」 つま

欧米を、頑迷な文化だと考えます。ストックの青木 謙虚さを失った文明は歴史から消えます。

すね。 本的経営に根差している本質だと考えます。 ルトの言葉に「我思う、ゆえにわれ 企業活動を続けていくつもりです。 てきました。こうしたフロ かで柔軟な、受け入れる精神文化、を誇りにし 文明といえます。 他者への配慮、 他者がいて、そして自分があるのです。 しかし、 これは間違っていると思い 日 謙譲 本は歴史的にみて、 の美徳を組み合わせて の文明こそが、 思想家デカ 有り」とあ しな ま 私 H

Fa。 時には現実の問題を解決する糸口につながりま表に共感です。青臭い書生論を交わすことは、常盤 キーワードは配慮、共存ですね。青木代

おました。
おました。
おま、有意義な議論をありがとうござ

60 歳からでも、 会社は創業できる $\widehat{\frac{2}{0}}$ 11年9月27

水資源の豊富な群馬から最後発での起業

業に至った経緯を教えてください。言う還暦、定年を超えてから起業しました。創井水治博(以下、井水)青木代表は62歳、世間で

て、 シェイクスピア演劇の演出家になりたいと思っ めでした。 余儀なくされ、 していました。 青木清志(以下、 20代半ばまで舞台芸術家の修行時代を過ご 社会に ところが病気を患い 青木) 復帰できた 私は 10 代 の学生時 0 は 療養生活を 30 代 の初 から

なりました。それから30年近く日本と外国を行に接したくなり、国際貿易に関心を持つように病床の窓から見える海の向こうの世界の人々

す時間になりました。実に生き生きと感じられ「水」の価値を考え直 あり、その森閑とした環境で働く人々の顔が、 あり、その森閑とした環境で働く人々の顔が、

この体験が、創業の原点です。2年後の9年の起業に繋がっていきます。創業地は「日本の水」専業の適地として群馬県を選びました。水質が事業の適地として群馬県を選びました。水質が事業の適地として群馬県を選びました。水質がすがら幸いに工場の土地をお借りできる事になり、創業に一歩踏み出せました。

の経営幹部を募り、③上場企業を目指し、④起とめました。①創業の理念を高く、②最高水準創業を考えた時、要になることを6項目にま

場企 3 に楽 業存続 それを可能にする中核の戦略立案でした。 業 0社に及ぶ いも 0 0 顧 求心とする、 のでし 客と取り組む。 競合の最後発での存在理由 たが、 ⑤顧客志向に努め、 頭を占め続けた難題は 起業化への作業は実 ⑥ 上 ٤

事業の信頼性には〝差異化〟が必要

年の した事のな クなど厳 水 たか。 アジア 創業か Ĺ 通 11 貨危機、 :らの15年間は95年の 状況の連続でした。 分野での創業に苦労はありません さらに はリ それまで経験 ĺ 円高不況、 マンショッ 97

営が成功する可能性は低いという友人もいましく、顧客を持たず、事業の動機は理念的で、経べきだと反対を受けました。製造業の経験もな

と考え、踏み出していきました。しょうが、これまでの他の経験を活かせる機会た。確かに未経験の分野に挑戦するのは冒険で

160

場の先行きを読み切れるか、これが要です。 業化には他との を徹底して実現 業戦略の中心に 続けていた気持ちが何より強い動機 して創業まもない企業が上場企業と組むには優 しかし くと思われる要素が潜在している事です た提案で、新規性があり、 「モノ づくり」という未知 してみようと思った 「差異化」が極めて重要で、 「顧客志向」を据え、その 市場を先取り んのです。 でした。 0 場に 考え 市 7

将来性 すると推察しておりました。 リサイ で5 でもペット容器 清涼飲料水の領域は、 が期待できると判断しておりました。 ク 0 ル 0ミリリ 制度 0 ットル 問題で自 の飲料は缶飲料を凌いで成長 幸いにも成長が著しく、 の小型容器は国 主規制 当時は大型容器の されてい 一内では まし

戦略の骨子を練り上げました。 先んじて小型市場への参入の意志を固め、事業たが、解禁の時期は間もなくだと考え、他社に

を依頼 次ブ 顧客と設備投資の計画を練っていきました。 ランド 年 しにくいものです。 メーカーとは競合するので、開発や生産 Δ 代中頃はプライベート・ で、 ないと判断 小型ペット飲料へ しました。 この状況を想定して ナショナル の関心は高 ブランド 0 第二 くな • ブ

それから1年数ヶ月で小型市場が自由化され、 有力な取引先が生まれました。なかでも日本た ばこ産業(JT)の「桃の天然水」の爆発的なヒッ はこ産業(JT)の「桃の天然水」の爆発的なヒッ

サッポロ飲料)を訪れて小型ペットで茶飲料の方法の研究開発でした。サッポロビール飲料(現した。成功如何では会社の将来を左右する製造実は、創業2年目の97年にある実験を始めま

時代でした。

時代でした。

時代でした。

時代でした。

き本当に感謝を超えた存在です。 触しない技術を確立しました。 開発が続けられ、 を占めておりました。 サッポロ技術 創業期、この2社が当社の売上 チ 10 ヶ月の試行を経 4 企業の揺籃期を支えて を中心に深夜に及 嬉し か 高の過半数 て特許に ったです Š 抵

成長経営の要は市場の先読みがカギ

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

けるものですね。缶飲料を凌いで急激な成長青木 企業の成長はその時代の環境に影響を受

になっていました。 を遂げて 続けることは至難なことでした。 創業から5 くペ 年目 ット飲料 事業の先見性に確信 で設備投資の累計が73億円 市場に遭遇したため を持 ち

業か した とを投資 市場が成長に移る一歩前に先行きを洞察するこ のか、 5 の時期の売上高は わずか5年間になぜそんなに投資を集中 0) とよく問われておりましたが、私は 原則として実行してきました。 1 0億円でした が 起

にお ね。これについてはどのように取り組みましたか。 11 て、 起業期か 新たな組織づくり 2ら成長期 へと発展する が課題となります プ 口 セ ス

経営判断は 通じるのではな ました。 製造業は未経験でしたが関心を持ち続け 演劇 創業を思い 11 0 舞台での か 演劇 立 演 は った時、製造現場の 出家の判断 0) 創造力 が K 感動 一脈

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

ざらい報告の習慣が続いています。 たくないものですが、 です。 に問題・変化がわかります。 で前週の出来事を報告します。するとタイム すことも大切で、その1つの試みが「1週間 さまざまの現場で、 毎週月曜日に全部門の幹部がテレ ほどよい緊張感を生み 透明性を高めるため 人は失敗を表に ・ビ電話 11

参加者も れました。 不具合も包み隠さず報告しました。これには 02年から始めた四半期報告会の際、 「なぜここまで報告するのか」 品質を高めるための荒療治でしたが、 製造現場 と驚

既成 に製造現場での経験がなか 概念にとら ちが引き締まって不具合が減り われ がずに済 2 ったがゆえに過信や だのかも /ました。 しれませ 私

資金 報告 を強 ら監査法人 廃棄物減量等の実態の推移と対策です。ハ おります。 ております。 くし 実態を公開 です。 か プの環境への T 現場の でき顧客 の調査・指導を受けてきました。経 0 る 四半期報告会に先立ち、 報告会 0) してきた事で投資活動に必要な は環境マネージメ 省資源、 の開催 0 配慮は不可欠な力点と考え)期待 省エネ、 に応えら で最も期待 n ントの会計 再資源化、 2年目か 感謝 の気 ルナ 持ち 7

券市場を見極め 20周年に上場予定

井 水 ところで、 創業20周年を迎える16年に株

163

式 公開を検討していると聞 11 ています。

も問題があります。 廃止が増えた事もありますが、新規上場数が圧 350社ほど減っています。 場はあるのかと懐疑的な気持ちも持っています。 青 8月末時点で3596社とピー 一方で、この 的に減り続けている日本の企業社 上場企業数の減少は止まらず、 上場を通過点にする夢を持ち続けてきた 時代のなかで上場に値する証券市 親子上場の解消で クの 2 会の 07 年から 1 1 年 実態

た短期 います。 市場は 年3月 0 更に注目される事 は 外国企業が上場して 目線 どう対処してきたのか。 末で12社に減っています。 この ツ ジファ 0 ような証券市場では株 投機を繰り返す人たちが目 ンドやデイト は、 ح いましたが れまで最 今や証券市場 レ この ダ 高 式を公開 間、 2 で1 並 と 1 1 2 7 つ 11 7 0 0

を

る気持ちは薄れます。

社員 相応し してお 業以来の最高の決算になります。 いと思っています。 しか の成長には目を見張るばかりです。 11 りますので、 し20周年の16年3月には上場申請 内容を備えられる歩み方をして行きた その 16年目の今年、上半期は創 関門]を通過 ここまできた して を計画 11 くに

よっ ポン を失った欧米から見て、 を後世に伝える努力も必要ではないでしょうか。 ています。 「自分の国に対する考え方が、外国からの批判に た」と述べています。 ド て影響を受けやすい事が不安だ」とも述べ 械文明により、 イツの建築家ブルーノ・タウトは著書 日 1 日本固有の文化を見つめ直し、それ ・ロッパ の人の目で観た』で「近代的 美意識を伴った芸術・文化 一方、褒めるだけではなく 日本は憧憬の い的であっ 『ニッ

はじめたら、おわりはない。

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

青木 この要件を満たす事も重要です。 続的な支持を得られる可能性を備えてい 先ではなく、 もありますが、 の歩み方です。 企業に 事業にお金がつい は 資金力 その実現には、事業が顧客 私はそうは思いません。 んが、 b のを てくるのが本来 いうとする るのか、 お金が の継 向 き

み出 は期待するものではなく、 0 90年代後半の社会は、金融、 しました。 破綻が続いている時代でしたが、 中核に差異化を創りだしているか、 在する競争力そのものが起業化の 起業に相応しい時期、 変化への対応力を備 経済 が 起業に踏 環境など 崩 判断 そうし ħ

起業より多い社会は決して健康とはいえませんしい生き方だと考えてきました。今日、廃業が人間の能動性として自然な行動になるのが望まなっていくと思います。起業化の精神的発露は、

「力への意思」の います 最後に、 フ ij 中にある一説を紹介したいと思 F IJ と・・・ 二 1 チ エ 0) 著 書 か 5

まか は終わるのだから、 るのだから、 間は限られているのだから。 「いつかは死ぬ せておけ。」 嘆きわめくことなん ほ がらかにやって のだから、 全力で向かっていこう。 か、 死 チ *k*a T オ 11 0 こう。 ン は決 ~ ラの役者 スは ま 11 11 9 つも 7 つか 時 13

んだ経営をお話しいただきました。ハルナグルーました。本日は貴重な経験に基づく、示唆に富井水 有意義なメッセージ、ありがとうござい

のさらなるご活躍を期待しております。

プ

対談——内山充

株式会社上毛新聞社 代表取締役社長

サイエンスとアートの融合

〈2019年2月23日「上毛新聞」掲載〉

起業家精神が遺伝子の核に

ぜごよい。 選び、水のビジネスを始めようと考えたのはな起こされました。縁もゆかりもない群馬の地を内山充(以下、内山) 青木さんは62歳で会社を

事業化構想を立てたのが50代の終わりです。 る工場を見学しました。そこからヒントを得て 英国で山の中の湧水をペ 青木清志 て世界各国を訪ねる機会がありました。 在 。 以 下、 て以来、 青木) さまざまな事業活動を通し 商 ットボトルに詰めてい 社 0 駐在員として欧 ある時、

県内の るとかなり 関東を中心に調べ始めて群馬に行き着きました。 飲料、 か 国内で水資源が最適なのはどこなの \hat{O} 5 来る水脈 数でした。 食品などの の近さ、 水量、 企業や工業を調べてみ 水質、 伏流 水 山並みが の豊かさ か、

> 想から調査、交渉と一連の 6 の条件を備え、 カ月ほどの短さでした。 合的に見 しかも東京からの交通の 高い水準になることが ても、 群馬の水が原 作業に要した時 便 が 料 地とし 11 分か 11 間は、 ŋ 7

> > 168

内山(創業時、どのようなことに注力しましたか。

設備投資です。
ムづくり、②顧客づくり、③自社の責任による
大きく三つあります。①有能な専門チー

です。 場型経営」というモデル 出家を目指していた経験からイ O0 いましたが、 役者を演 ですから、 人が事業の根幹を成 苦肉の策から行き着いたのが、 出 有能 時間は十分かける た経験 な人物を得ることは至難 Ļ が です。 2現場作 企 業 Ż 0 べしと覚悟 ŋ 存続 1 の感性で舞台 、につながる。 ジした「劇 かつて演 K 関 の業 わ 7

めました。 性的な生産を担当する専門家7人を全国から集いいと。10カ月ほど時間をかけて、有能かつ個舞台づくりと現場づくりは「協奏」と考えれば

て あり、今日 胎児期といえます。 間で例えるならば母親のおなかの中で成長する います。 この間はもがきながらも楽しい ア ップ(起業) のハルナの の醍醐味を味 弊社 中 の遺伝子はこの にも確実に受け わいまし 時間で、 継がれ た。 ス タ

シップ (起業家精神) ル が n その遺伝子の核となるのがアント ナの 高 に起こ ば 時代が 61 があ 創 さら n 11 った20世紀末で、 業は冷戦の終焉と日本の金融破綻が ば、 と生み出 環境にありました。 に、 市場経済が息を吹き返す可能 起業家精神を持ち続けるこ してい です。 くものでしょうが、 起業にふさわ 起業は、 しかし、 レ 大きく捉 プ レ 起業 しい ナー

ることも可能だと考えます。とで、無意識に対応できる水準へと自己を高め

直感と感性が導く事業戦略

期だったと記憶しています。時はバブル経済が崩壊し、投資判断が難しい時時はバブル経済が崩壊し、投資判断が難しい時

青木 自身 と 0 す生き方を選択しました。 会情勢は私にとって関係のな ん 人から反対され 0 41 な中で資 0 思 うのは常識 踏み切ってよかった」と思います。 まさに社会が大きく崩 中にあります。 を実現しようと思った時、 金調 て四 を欠いた発想でした。 達 į 回楚歌。 助言は無視し 製造業で設備投資しよう 今振り返って れ いことでした。 かし、 た時 答えは自 て自分を試 家族、 で 一時の b す 「あ 自 分 社

と相談に行ったところ、真剣に受け止めてくれ 業構想に投資してほしい、 事業を起こし、 て資金調達が実現しました。 ました。 のある事業に融資する時代になると予測し 金融機関は そこで地元の金融機関に「立案した事 多くの担保を持 失敗するケースが相次いでいた 「担保主義」から脱 つ企 将来を買ってくれ」 業が融資 却して将 を受けて

四山の顧客づくりはいかがでしたか。

ち込む戦略で自ら営業しました。 の設計図しかない段階でしたが、「他では聞けな かす必要があったからです。 話 É した。工場の (情報)」と「他社ではできない企画」を持 して、5社から「工場が稼働したら発注 人材確保 の後の半年間は顧客づくりに努 完成後、 直ちに生産現場を動 事業計画書と工場 十数社 0 企業

わる材料の一つになりました。する」と覚書を出してもらい、これが担保に代

170

を導入し、 を牽引することができる」と。 器で提供すれば、新しい需要を生み出して市場 触れない生産技術の共同開発を持ちかけました。 会を提供できる」という企画を売り込んだのです。 「ハルナならば、 型ペットボトル容器(500ミリリットル入り) 原材料をそこから仕入れるか、 製法の特許を持っていたため、 案でした。 「独自の味わい緑茶を小型500ミリ わなければなりませんでした。そこで、 の解禁を予測して、いち早くイタリア製の機械 当時の飲料市場では禁止事項になっ もう一つは、 当時は大手飲料メーカー1社 一連の設備投資を準備していました。 生産技術の研究開発に関わる提 解禁と同時に市場へ参入する機 特許使用料を払 別のメー リット てい カーは が緑茶 · ル容

一方、リスクを取っていたので信用の背景づ

ら可能だったのかもしれません。当時はそうでもなかった。そんな時代だったか今でこそ株の持ち合いは厳しくなりましたが、野の金融機関にも株主になっていただきました。長して株式を保有してもらい、群馬、栃木、長

キン 40 玉 车 2位に選ばれています。 億 山 円に グ İ 「10年後の 0) 初 手 年 1999年10月には、 が届 度の売上高は22億円、 くまでになりました。 『大企業』 1250社」 経済雑誌 3 創業か 年後 のラン には で全 5

く日本製の機械を導入し、最高レベルの品質を計画でした。新しい工場にはイタリア製ではな当初の事業構想では5年間で三つの工場を造る当がの事業構想では5年間で三つの工場を造る

顧客が満足しえない状況でした。りました。日本製でなければ、新たに獲得した実現するための製造ラインを用意する必要があ

を基に 場の着工につながりました。 雑誌に紹介されたのです。 首を縦には振ってくれません。そのタイミング 後で、第三工場はさらに単独で30億円が 金融機関から融資の申し出 で受けた取材で、 したが、さすがに銀行も「これ以上は無理」と 第一、第二工場にそれぞれ15億円を投入 した成長度の格付けで全国2位となり、 創業後の売上高の伸び率など 記事を読んだ二つの 「があり、 三つ目 と必要で した 0) 工

雑誌社には今でも感謝しています。 を超えました。 さらに大手飲料メーカーなど新規 したことで、 ったかもしれません。 7年目には売上高が10 第三工場がなければ今の 運が 良か 0 顧 2 0億円 客を獲 ハル ナ

また、当時の飲料水の容器率は、缶が60%を

らです。 ボトルの需要が今後は上回ると見越してい 缶容器を一切扱わず、 いえます。 外から飲料 いわば私の直感、 ット } -ル は 20 の色が分かる透明なペ ペッ % } 0) 感性が導いた予測と ボトルにこだわり 時代でした。 たか 私は ット

透明性を高めて市場の信頼を得る

ど企業活動の透明性を高めてこられました。 内山 貴社は早い段階から情報公開を進めるな

が銀行にとっても必要なことだったのではないた。調査費用はかかりましたが、その公開性別業から1年余りで監査法人の調査を受けまし席し、市場の信頼性向上につなげたいと考え、開し、市場の信頼性向上につなげたいと考え、

問い合わせや見学が多かったと記憶しています。いただきました。当初まだ県内企業では珍しく、会を開始し、ステークホルダーの皆さんに見てでしょうか。さらに2002年から四半期報告

さい。 内山 人材育成についてもぜひ、お聞かせくだ

業時 した。 青木 役立ちました。 するのは大変な作業でしたが、この経験が 子会社化したことで一気に会社が大きくなりま を超えました。その後、みなかみ町と和歌 にある協力会社が民事再生法などの適用となり、 30人だった従業員が、 これが 企業文化も生い立ちも違う会社を一体化 一番重要で時間 5年後に もかか は 1 ŋ ゚ます。 後に 山県

大手企業の経営者、ジャーナリスト、経済評論2005年にビジネススクールを開き、学者、

ではないで、40人を超える講師を招きました。スタールで学問的に学ぶ以外に、実技を通して組織の中で学ぶことも重要です。そこで分社化を進め、30歳代後半から40歳代の中堅社員を幹部に抜擢して責任をもたせました。これは人材育になっています。

育成を行 プ会社の中で人事交流を繰り返すようにしまし ルナプロデュース」という会社にまとめ、グルー が確認できました。 責任を持つことでそれぞれが成長して 生産から販売、 ように組織を使って多面的 っています。 情報、 そこで今度は一本化するた 開発まで全てを「 な形 心で人材 11 < 71 姿

自らの判断で定年を決める

内山 政府の掛け声で働き改革が進んでいます。

考えをお聞かせください。

青木 「定年は自分で決める」。ずっと創業当初から抱いてきた思いです。最も大事なのは、この仕事に携わっている一人一人が幸せなのかどせん。自分、周囲、家族あっての仕事ですからせん。自分、周囲、家族あっての仕事ですから会社をどう変えていくかを検討して4年目に入会社をどう変えていくかを検討して4年目に入りました。

私が議長を務める会議を毎月開いています。現在、残業ゼロにするための委員会をつくり、

代が変化してもフレキシブルに対応できるよされる保証はなくなるかもしれません。ですから「自分で働けるうちは働きなさい」と。定ら「自分で働けるうちは働きなさい」と。定

173

172

います。 2021年までには、めどを立てたいと考えてすっと問いかけてきました。25周年を迎える年を決められるような会社にしようと、社員にムを会社の中で実行し、自らの判断で自分の定う準備しておくことが必要です。そのプログラ

アジアに貢献し自由な経済活動

に考えておられますか。 大きく変化する中、今後の企業活動をどのよう子高齢化、人口減少など市場の取り巻く環境が

上げに苦しめられてきました。デフレの中でエ年の東日本大震災後は東京電力の数回に及ぶ値なく、インフレの経験もありません。2011

います。 行い、営業利益もわずかですがプラスになってたが、おかげさまで過去10年、株主への配当をネルギーだけが高騰する、という相反の中でし

174

経済活動せざるを得ません。しかし、 中国や韓国などに囲まれている日本はアジアで なるでしょう。 軍事的には米国と同盟を結んでいるため、イラ はないかと私は見ています。 ンから石油を確保しようとすると米国から横や 今後、 が入るなど、 日本 Ó 明るい 経済活動は今後ますます不利に 時代はそれほどない 地政学的にみると、 外交的・ 0) で

しています。おそらく10年後のハルナにとってきの後欧州に市場を開拓して日本のお茶を輸出動がベストだと考え、7、8年前にASEANへ、現するためには、国内外の需要を一体とした活動がベストだと考え、7、8年前にASEANへ、国内の少子高齢化も進み、消費構造が大きく国内の少子高齢化も進み、消費構造が大きく

英語の塾なども始めました。 大事な市場になるはずです。そのために社内で

会されましたね。 内山 昨年12月には日本経済団体連合会にも入

ちり根付いている、そのあたりの判断が経団連 皆さんに貢 する「(コーポレート)ガバナンス主義」がきっ は、どこにも負けません。 生き方が良 への加入につながったのではないでしょうか。 これからの日本の社会を考えると、 そういう中に日本が存在していけるような ークホルダーによって企業を統制し、 「公開、 いのではないかと思います。 一献しながら自由に経済活動を行うこ 公正、 透明」という企業理念で ある種の審美眼を持ち アジアの 監視

20年後見据えた工場の新設計画

ですが。内山、現在、工場の新設計画が進んでいるそう

青木 解決できないものがあり、そこに必要なの 賞を勧めています。日本企業の経営が難しくなっ 群馬本社を移す準備を進めています。 購入し、10年、 T や企業の幹部になろうという人には、絵画の鑑 お見せする美術館を予定しております。 すが私の美術コレクションを寄託し、皆さんに ランスが経営陣には求められています。 してきたことが一因です。 いるのは、サイエンスのデータばかりで判 つまり直感です。 群馬本社を置く足門工業団 20年後を考えたさまざまな施設と、 アートとサイエン 理性 や論理だけでは 地内 わずかで に 経営者 土地 ス 勘

176

私は楽しい時間を送ってきました。今、次の世

ハルナの未

エールを。 内山 若者や定年後に起業を目指す人たちに

りに目を向けてほしいと願います。知らず知らず脳が退化しかねません。もっと周知らず知らず脳が退化しかねません。もっと周決しようとすると、自ら考える時間が失われて解

来への期待が膨らんできています。代がしっかりと引き継いでいます。

我々世代の責任ともいえます。置して、彼らにツケを残すのはいかがなものか。付けてはいけません。安易に問題を先送りし放しかし、若い人たちにさまざまな問題を押し

きるかもしれません。
十分に可能です。それまでの経験を生かして、社会の中に残っていく活動をおやりになれるは社会の中に残っていく活動をおやりになれるは、

会社を起こし、育て、発展させること。具体

未来に投資を

講演——金古暖話塾(2019年6月23日)

ありがとうございます。きいただき、今回が2回目になります。本当にきいただき、今回が2回目になります。本当にお招

わっていくのか、皆さんが楽しく生きて に進まなそうなんですね。 めでいきますと、将来、日本はあまり りません。 回は少し難しいテー 一生懸命考えてみましたが、 ・マです。 どうすれ どうも、 見通 がば 日 (V 本は変 11 11 がよ ける 方向 理詰

日本の経済成長の真相とは

洋の向こう側で、 国民は果たしてそれで んだ、と言 に生きてい グ 口 バ くわけ ってい ル 社会に には る国があります。ただ、 自分の国がうまくいけばいい なる 41 11 ž, 1 かなくなります。 11 0) か、 カ国 と戸惑っ だけが その てい 太平 好き

> 年を経て、 再び改革が起こっています。 ました。また、第二次世界大戦の 7 7 の経験といっていいような改革によって開国し います。 今日の日本の姿は、ここ10 いるわけではありません。長い 平成が終わりました。 幕末から 明治にかけ、 年、 そして、 20年で成 \mathbb{H} 時間がかかっ 敗戦により、 本は 戦後 初めて り 70 立 0

> > 178

経済成長へとつながったのです。 た。これにより大変大きな経済活動 を担いました。 まった朝鮮戦争時、 米ソを中心とした冷戦は、 ありません。 いうことです。 のは上からの命令によって、これだけ作れ、 した。日本は戦争経済によって潤い、 この 989年まで続きました。 間、 非常に大きな出来事がありました。 これでは足腰が鍛えられず、 また、造船も急遽させられまし 自然な状態から起きたことでは 日本はアメリカの補給部隊 1955年から始 1950年代 特需というも が行われま 戦後復興・ 弱い。 から لح

の本当の姿です。 場経済ではありません。これらが高度経済成長衛を務めました。これも戦争経済であって、市保証器弾薬を運び、船を修理するなど、後の本当の姿です。

的な事件となりました。これは戦争とは異なる 問題を抱えてしまいました。 ちょうど30年ですが、この30年で、 のもので、日 0 ブル 世界が様変わりしている最中、 989年頃、 混乱を招 が 起きて、それが破裂し、大きな社会 いてしまいました。 常的な出来事の中に足跡を残し、 平成が始まったわけです 冷戦の終結によっ また大きな 日本は金融 ね

半成時代は「三番目の敗戦」だった

世界も目を向けていました。ただ、日本の政治家、そこから、どう日本が立ち上がっていくのか。

策でした。 官僚などの為政者の動きは、戸惑うばかりで無

こういう社会変化があるときは、それを乗りに焦点を当てて様々な活動をしていくことに頭に焦点を当てて様々な活動をしていくことに頭を使わないといけませんでした。ところが、日本は平成の始まりに、人員削減を行いました。本は平成の始まりに、人員削減を行いました。との後、5年、10年、15年と時間が経つにつれ、大きな影響を及ぼしてしまいました。

30年という時間は、かなりのことができる時間です。平成をどう振り返りますか、とあちらして、財界のトップが「平成は失敗の歴史だった」と発言されました。トップの方の踏み込んだ発と発言されました。トップの方の踏み込んだ発されままた、今年の2月に亡くなられた堺屋太一ね。また、今年の2月に亡くなられた堺屋太一さんが、平成は日本の歴史上、「三番目の敗戦」

いました。

あるノーベル賞受賞者は、「もう我々

この先、日本から受賞者は

苦しい金融財政だっ

出ません」と発言しました。

時代で終わりだ。

失敗ということを明確にすることから、そのだった、ということをおっしゃっていました。

抜きにしてしまっては、現実的とは言えません。先の時代を考える必要があります。そのことを失敗ということを明確にすることから、その

日本の経済は強い、と世界から見られていた日本の経済は強い、と世界から見られていたいけません。

日本の企業も部品を作っています。しかし、必とえば、日本の電機産業を見ますと、パナンニック、東芝、シャープなどの大企業がテレビの分野で失敗しました。やはりなるべくしてでの分野で失敗しました。やはりなるべくしています。今では世界の大企業となったアッビの分野で失敗しました。やはりなるべくしていまかしました。アップルはブランドを構築し、パナなとえば、日本の電機産業を見ますと、パナ

ます。要ない、と言われたら、それで終わってしまい

180

日本のお金の使われ方、国民の嘆き

赤字」をレー 別の勘定です。 的資金が使われています。これは予算などとは ズは生き返り、 クを引き起こし、 に発展して、金融の開放という名目でお金を吸 20世紀後半から世界で席巻し、グローバリズム した。不良債権を切り離したゼネラル・モータ しました。米政府は公的資金を投入し救済しま 上げる。これが2008年のリーマン・ショ ない。この政策を「新自由主義」とい しかし、このとき600 場を開 放 ガンの時代から作りっぱなしです 3年後に再び上場できました。 財政赤字と貿易赤字の 米国の名だたる大企業が倒産 制を外 す。 ~800兆円もの公 また、 「双子の お金を使 います。

どアメリカの本当の姿は苦しいわけです。警官ではない、と言い出したのですね。それほす。オバマはその姿を見て、アメリカは世界のが、これも別の勘定によって払っていっていま

の時代、日本はずっとそうでした。こういうことをしていいわけありません。平成となり、緊縮財政を敷きました。デフレの中で、となり、緊縮財政を敷きませんでしただ、アメリカは緊縮財政を敷きませんでし

日本経済の立ち位置は、どこにあるのか。こ日本経済の立ち位置は、どこにあるのか。ことえば、教育費。大学や研究施設への投資たとえば、教育費。大学や研究施設への投資を怠った。

その 明日が楽しければいいではないか。そうやって 数字合わせの使い方ではダメなんですね。 こういう国は他に例がない。当年の予算の中に、 1 ますが、これとは別に「第二の予算」として 本当に国のために必要なのは、 国民を促し、政策を進めてしまいました。その たから使えなかったという言い訳は通用しませ 中長期的な予算も含んでいないといけません。 日本 使い道を国会で問われることはありません。 0兆円あります。 官僚がすべて握っており、 防衛費に4~5兆円使っているのですから。 ·の一般予算は100兆円といわれてい どちらなのか。 今日、

も買えない人が大半ではないでしょうか。う人、それぞれいますが、現状は、買いたくて買わない人、借金してまで買う人、ほどほど買低ければ、消費しようと思いません。我慢して低の15年ほど、賃金、つまり可処分所得が低い。

結果、大きな間違いをしてしまったわけです。

す。

変わ てい まく お金 国民は苦しい。 はじめ、 そ い控えることもあるでしょう。 が日本を成長させるためのお金の使い方をし つてい れば、 が足りなくなったら税金に頼る。 がちです。 \mathcal{O} ってい これだけの金額が上乗せなるのか、 様々な税金がそうです。国は楽ですが、 10%というのは計算がしやすいですね。 1 年、 たことでしょう。 には財政赤字があ ないことがある、と理屈では考え しかし、 本年10月に消費税率が 2年といった時間の中で必ず もっと考えてみますと、 b, 緊縮財政を敷き、 企業活動がう 消費税を 10%にな ٤

はじめとしたメディアは、政府の活動に右へ倣ますと、これではいけないと思います。新聞を日本の将来を担っていく方たちの活動を考えか。アメリカの言いなりになりすぎています。の進退を考える。もう辞めてもいいのではない

えです。ものをはっきり言わない。

182

今後どうしていくべきか、という声を発しません。自かたちは何が得意で、不得意なのか把握せず、命のようなことをしていかない限り、この衰退日本が「三番目の敗戦」とした場合、ここで革民に堺屋さんの言葉を引用しましたが、今、

アメリカとの関係を見直すべきだ

ません。 自民党が選挙で勝ち続ける限り、 これらを切り替えようとはしてきませんでした。 日本を担っていくなどと思ってもいません。 してきているからです。 Н 米同 盟, 自民党の政策や予算は、 地位協定とは何なの 自民党は、他の政 か。 アメリカを通 日本は変わり 自民党は、 党が

ら守ってください、ではいけません。なぜ、日アメリカに安全保障の枠組みも委ね、中国か

う 11 かがっ います。 0 か。 } ップ アメ て が 11 る リカの背中にくっつ 中国を訪問 から、 こういうことになっ し虚心坦懐に話をしな 11 て、 顔色を てし

もな 国を、 リカ 金がアメリカに流れています。 られてはいません。 今の日本 0 11 誰が尊敬するでしょうか。 過ちを犯 国債 を買 アジアから尊敬 11 しています。 自ら 日本の銀行 の安全保障もできな また、 の眼差 からどんどん 日本はとんで 日本はアメ しを向 お Vi 17

本だけ いて は明 ましたが、 歴史があ ド 11 1 が主 ることに喜びを感じる人は くならない。 ツやイタリアは、第二次世界大戦で敗れ いります。 7 主権はしっかり守られています。 権がありません。 捜査活動さえできません。 これを清算しない 沖縄にあ 沖縄で米軍が事件 いれだけ W い限り、 な 0 いは 負担を強 この 日本 ず で Н

> ても、 第二位になるまで成長しました。 をいいことに、日本は活動を広め、 だから日本の存在が必要でした。貿易赤字があ の本当の力ではありませんでした。 T メ H リカは、日本を言わば防波堤にしたのです。 本はアジアの太平洋の端っこに位置します。 自由に日本に活動させていました。 つ G D P 世界 まり、 それ H 本 0

ば、 200年続きます。 見直しをすべきでした。 かもしれません。 ンスを見過ごしてしまいました。 0) メリ ときに、 ています 冷戦が終わったとき、 当時の日本政府は、 カの51州、 が、 アメリカとの 安倍総理はトランプ大統領と仲 何のプラスにもなりません。 黙っていれば、これは10 属国と言われ 有識者の方々が言うように、 あえて触れなかっ それを国は怠り、 緊張も解けました。 同盟関係、 ても仕方あ 正確に 地位協定の りま たの 言え チ 0 ヤ

中国との関係を深める

9 ۲, ک ک た解釈ができます。 来が のですが、見方が変わると、 しくなる、 ということをなかなか言 まったく

関係 7 をより理解し合い、アジア全体の中で共に生き 来像をもっと明確にし、アジアの中 目障りなんですね。 本 ユ く関係を築くべきです。 戦争しないといけないのですか。 なしに、 は被さっ ラシ ア大陸を逆さに見 中国と国同士、民間同士のあ ています。これ 日本はアメリカ 中国は隣の国です。 は中国 ると、 で地政学的 0) からしたら 中 日 玉 政策とは 本の未 大 り方 13

本が左 しれませんが、 翼に流れるのでは、 それはないでしょう。 という懸念があ 私

敗を繰り返すべきではありません。

0)

に必要な国なんだ、と思ってもらうことをしな

アメリカと一緒に、中国を敵

視

Ĺ

失

ません。 は左も右も好きではありません。 誰も望んで 13

184

未来の 研 究 や教育に、 重点的に お

方ができます。 べきです。 国と対等な会話をし、 そうすれ ば、 共存していく道を探る 日本はユニークな生き 金を使

道を同じくしてい まないはずです。 0) です。 私は 戦争は大反 るから、 しかし、 対。 H 本 政府は、 ああ 0) 玉 民 11 う法律 0) 皆さ ア メリ を作 h カと b

日本の未来が明るくなるために は

をしていけ て 5 います。 000兆円ほどの潜在能力があると試算され の活動を取り入れていかないとい 最後になりますが、 女性 ば、 高齢化もさほど心配しなくても の皆さんが、 日 本の企業は、 より市 けません。 民の活 もっと女

ブを握 しかない 13 0) では れば、本能的に戦争を拒否するでしょう。 ないでしょうか。 賭け たい 。日本の生きる道はそれ 女性が イニシアチ

例があ 7 てしまったのか。 は大変な数字です。 が大きい。 いるわけではないと思います。 本社会 あ て ります。 いない りません。 0 日本の子どもが特別わ ように感じます。 中で、 アジアで、 なぜ、日本はこ 私を含め、 子どもたちはあまり 日本中で、 これだけ虐待 親は子ども 子ども んな国 万~ がままを言 20 ^ になっいるの 0) ^ 万 大 介事に の責 の事 虐待 0

で 0 たちは自治体と教育現場に責任を持たせよう、 ない う話しかしません。もっと掘り下げて、 る家庭の で子どもとどう対面するのか、 ح った問題をどう解決して 11 中で、 けません。それが基本です。 子どもの位置、 11 くの あり方を考 とい か、 原点 う話 官

0

えないといけない。

ういうことがない限り、学校に行っても、 それでも、朝は互いに顔を合わせるでしょう。 方は違うと思います。 無理だから、先生にお願いしよう」という考え が変わるということはないでしょう。「うちでは はよう」と言ったら、 今は、 両親共働きの家庭が多い そこから会話をする。 と思 1 ・ます。

ならない。大事なのは家庭ということです。 教育がなされない限り、 親以前の人間性が問わ 子ども れていきます。 ^ の虐待は そ なく 0

0 声をもっと汲み取ってほしいものです。 私は 本日はありがとうございました。 11 政治を変えていくしかありません。 し替えていけば、まだ希望はあります。 今の若 30代の頃、 夢を与える政策を掲げて い方々 政治家を志したことがあ が官僚主導から、 ر د ۲ もつ 民主 現実 一導に と新 りま

〈ハルナビバレッジ〉

対談——栗原健

専務取締役ハルナビバレッジ株式会社

ハルナイズム



突然の電話、そして即決し

たのを、よく覚えていますよ。すね。あなたがいきなり電話をかけてきてくれ青木清志(以下、青木) 栗原さんも随分長いで

くれたな」と思って即決しましたよ(笑)。不足でした。特に男性がいませんでしたから。不足でした。特に男性がいませんでしたから。

きにハルナの門を潜らせていただきました。 、青木会長が群馬県内で、様々な講演に出 いう気持ちが非常に強くなり、創業6年目のと いう気持ちが非常に強くなり、創業6年目のと いう気持ちが非常に強くなり、創業6年目のと いう気持ちが非常に強くなり、創業6年目のと いう気持ちが非常に強くなり、創業6年目のと いう気持ちが非常に強くなり、創業6年目のと

した。
した。
した。
した。
した。
した。
したが、何か大きな失敗をした
なってきていましたが、何か大きな失敗をした

190

ここから、 栗原さんにはすぐに経理に入ってもらいました。 徹底することになりました。いい学びでしたね。 届いていたわけではなかったので、不幸中の幸 商品を全部回収しました。消費者の元に全部が そこそこでした。4000万円くらい まいました。 したから、 しますね。 いでした。これを機に、ハルナでは品質管理を 生産に関して、頭を使わないとなりませんで 創業2年頃、 また会社が新しくなってい 経理まで手が回らない状態でした。 まだ素人集団で、 大きな品質トラブル 中澤さんも20代 が起きてし った気が かけて、

栗原 入社してから1ヶ月ばかり、生産現場を

頑張ろう」という気持ちになりました。した。本気で怒ってくださり、私も「よし次もだきました。仕事の厳しさを会長から教わりま学び、その後すぐに会長の真下でやらせていた

が整 谷さんが新任となり、 りますね。 んが入ったことで、生産・販売・管理の三本柱 ないといけませんから、どうしても長期戦にな いました。ここまで10年かかりました。 時間をかけ それからは大きな失敗はなく、 最初 の工場長が病気で急逝され、菅 て、 一つのことを成 その下に中澤さんがつき して 栗原さ 17 か

厳しい時代でした。 栗原 創業10周年の頃は、まだまだ財務的には

ギリギリの状態でした。

四半期報告会の重要性

ころで、ハルナの第二期に入りました。 てきました。私が社長職を小出さんに譲ったとグで、営業から小出(信介)さんが経営の方に移っまた、その頃、麻生社長が入社したタイミン

今日のハルナの活動の特徴になっています。た。栗原さんの大きな貢献だったと思います。ダーの方々とのつながりが深くなっていきましずの方、四半期報告会が始まり、ステークホル

に勉強いたしました(笑)。 に勉強いたしました。それが「環境会計」でした。 類を与えられました。それが「環境会計」でした。 題を与えられました。それが「環境会計」でした。 の企業はそういて衝撃を受けました。それが「環境会計」でした。

青木 報告会でも、皆さん、ぽかーんとした顔をされていました(笑)。この結果が、どう会社はないでしょうかね。しかし、大事なことだったんです。

になりました。の内容がわかるようになりました。非常に勉強出されるものをしっかり把握すると、より会社栗原 はい、おっしゃる通りです。会社から排

最初に環境会計を発表したとき、多くのご質

すごい」とおっしゃっていただきました。問をいただいたのを覚えています。「環境会計は

192

青木 2018年に経団連に入会しました。経 可連がハルナの中身を見ていくなかで、ステー 団連がハルナの中身を見ていくなかで、ステー

ません。

ません。

現模の大小、上場非上場に関係なく、つまり
という中身を見てくれたのでしょう。今後も、
という中身を見てくれたのでしょう。今後も、

問われる個人の生き方、自律ということ

ルナの中で、十分に人財成長は成されてきたで青木 企業活動に人の成長は欠かせません。ハ

ううか

織として、力をつけてきていると思います。人の成長は感じています。技術力、知識はもちの成長は感じています。技術力、知識はもち栗原 創業から25年近くになりますが、当然、

一方で、個人と会社、この関係を密にしていかないといけないと思います。先日もビジネススクールで話しましたが、エンゲージメントが重要です。また、「自律」ということも重要で、言われたことをただやるのではなく、自分で考えて行動する。それがチームのため、組織のためひいては自分のためになる。

くことが必要です。います。そういった体験を社員にもしていただ気持ちが、お客様の喜びにもつながるのだと思また、「ハルナで働いていてよかった」という

青木 個人の生き方というものを大事にしないといけませんね。どういう生き方をしたいのか、 家庭があるとしたら、どういう生活をするのか、 そういう個人が大切です。仕事と個人の時間の だいことを学んだり、考えたりする個人の時間の たいことを学んだり、考えたりする個人の時間の

ことのひとつです。 ことのひとつです。 ことのひとつです。 ハルナの25年間、バーっと まり抜けてきた感がありますが、このあたりで、 走り抜けてきた感がありますが、このあたりで、 カルナの25年間、バーっと

このことを引き続き考えてみてください。ましたね。残業をどうしたらゼロにできるのか、この3年間、残業問題について話し合ってき

常に大切です。中で、よりライフを充実させる。このことは非中で、よりライフを充実させる。このことは非す時代ではないと思います。ライフとワークの栗原 これからは会社の延長線上で時間を過ご

そこは気をつけないといけません。 何でも会社が整えてくれるというのは間違いだ 方ンスさせるには個人の責任もあります。会社 を思います。もちろん、会社としてもライフが だまできる支援は今後も続けていきますが、バ のでも会社が整えてくれるというのは間違いだ

銀行は大規模なリストラを計画しています。れは管理部門においてもそうです。実際、大手す。現場での人の役割が変わっていきます。そ青木 人工知能が様々な分野で活躍していきま

まう。驚くような時代は、そう先のことではなあるとき、ふっと自分の仕事がなくなってし

しょう。替えることも、そんなに難しいことではないでいと思います。そして、人から人工知能に移し

194

財務諸表ひとつ作るのに、どれくらいの時間財務諸表ひとつ作るのに、だれくらいの時間を持って、自分の能力や適性を振り返ってみる必要がて、自分の能力や適性を振り返ってみる必要がで、自分の能力や適性を振り返ってみる必要があります。

かなくてはならないかを今一度明確にする。要な気がします。こういう時代に、何をしてい考え、グループのあり方を再構成することが必必にない。ハルナの中でも適材適所ということを

と思います。しかし、外的要因を考慮すると、ています。成長率の見込みは高すぎてはいない現在、2030年までの長期計画が掲げられ

ん。私はどうも難しいと見ています。なかかを強達成できない時代が来るかもしれませ

もしれません。個人的にはAIの時代というのもしれません。個人的にはAIの時代ということを、たちの社会的課題、何をすべきかということを、費環境も自然環境も大きな波が来ています。私栗原 私もいわば転換点だと捉えています。消

は楽

しみでもあります。

青木 そうです、悲観する必要はないですよ。 青木 そうです、悲観する必要はないですよ。

青木のまり、敗者になっては困ってしまいます。

今こそ、ハルナイズムに立ち返る!

青木 なってしまいます。 現状のままで進んだら、 愛着を失いつつある中で、 は諦めを抱いています。日本の国民が日本への えることができず、団塊世代以上の年齢 が見えません。 今、 日本全体が置 若い 人たちは自分のことしか考 大きな期待 かれ この先5 7 いる状況 はできなく の方々 10 年 と ŧ,

作らないとい 需要があり続ける生産、開発の現場を作らない せん。どんな時代になろうと、 に強い会社になり、 企業は、今後の活動を考えておかな そういう背景において、 けないということです。研究開発 つまり、 市場を作っていく。 独特で、他にないも ハ ル 日本や世界の中で、 ナの いとい よう そう な けま のを 中

ていけると思います。う経営モデルを模索した方が、ハルナは生き残っ

に言いますが、これもどこか抽象的です。きではありません。同様にグローバル化と声高というのは、私には曖昧に聞こえて、あまり好栗原 今、政府が掲げている「一億総活躍社会」

ことを行う。 言葉だけではなく、まずはお客様の喜ぶないといけません。私が入社したとき、最も感ないといけません。私が入社したとき、最も感情に最後の「顧客歓喜の果実を己の収穫とする」。 自社の利益優先ではなく、しっかり理念を持ってい

審美眼、これまで培われてきたハルナイズムと後、重要になってくるのだと思います。理念と眼」。この言葉は私は大好きで、やはりこれが今眼が出た、会長がよくおっしゃっている「審美

いうものは、今後も忘れてはいけません。

196

の信頼を損ねてしまいます。 手な活動と見えているでしょう。それが、企業追うところがありますね。国民の目からは、勝

騙すようなことをしてはいけませんね。 なものを作り出し、そこから利益を出 ないとなりません。 るのではなく、 くためには利益を出さないといけません。 います。もちろん、活動において筋を通してい ハルナは公開性を重んじ、 人の後ろを追うのではなく、 オリジナルなことをやってい 自分の頭や体からユニーク 素直に表 人の真似をす す。 K 出 人を しか L か 7

優先ということです。中国もアメリカもヨーロッ自分の国に閉じこもってしまう。つまり、自国り考えられなくなってくると思います。各国がこれからはグローバル化というものも、あま

パも同様です。

ことを行う可能性もあると見ています。私は3回目のデノミ、つまり通貨単位を下げるいくかです。本当に難しい問題になっています。

あなたの仕事です。時代を読むということです。それは、栗原さん、時代を読むということです。それは、栗原さん、いルナの今後を考えると、図抜けたモノを作

ていただき、大変ありがとうございます。栗原(はい、かしこまりました。いいお話をし

青木 ハルナには創業の魂というものがあって、

皆さんを引っ張っていってください。

本日

は

ありがとうございました。

対談——小出信

非常勤取締役ハルナビバレッジ株式会社



挑戦

ハ ナが抱えているリスクとは

13

さんは満足していますか。 比で必ずプラスになっていますが、 ナの歴史は緩やかな成長を遂げ、 年にも対談をしましたね。 青木清志 (以下、 青木) 小出さんとは、 あれから6年。 確かに前年度 現状 2 に小出 ハル 1 3

場を造り、 小出信介 変なことでしょう。 ビジネスで行っ は大変なことです。 売り上げは上がりますが、 どこかの会社を買収する。 この業種は投資をして工場を造る、 。 以 下、 タニガワやジョイパックの買収でし ており、 小出) ハルナでいえば、三つの工 ハルナグル 大きな投資が これらが一番大 利益を上げ プ あるい 必要 は る 0 で 料

ますから、 それでも、 創業の頃と比 年々ビジネ べ、 スモ 高度に洗練されて デル が進化 L 7 11

> ます。 渡り、 る印象を受けます。 成長路線に乗りやすく 管理 0) なっ 目 が いろ 7 11 ると思 いろ行き

青木 を下 はよくありません。 げています。 0 日本経済を見ると、 上場企業も6 中 割 小 が売 企業 **b** 0 実態 げ

小出 なっています。 引き締めをしている関連で、不動産が動かなく ベ で います。 ノミクスに 二つの理由 よる金融緩和の行き過ぎです。 それに付随する業種が落ち込ん が挙げられます。 つは ア

が読みにくくなって くくなっています。 もう一つは、 トランプです。 いるため、 皆、 米中、 投資をしに 日 韓 .関係

青木 この 時 代、 経済活動の成長は見込めな 11

せんね。 周囲の国々との関連もあってか、 成長がなくて当たり前、 欧州にもあると思います。ドイツでさえ、 という状況が日本に限 元気がありま

その影響が日本や欧州をはじめ、 います。 消費者にも跳ね返ってくると思います。 抱き、貿易面で打撃を与えようとしています。 ています。 世界のつなが アメリカは それは回り回って、アメリカの市民、 ŋ は、 中国の覇権に対して不安を 想像以上に影響し合って 世界に広がっ

なくなってしまうくらいです。これは日本だけ 姿ではない。 製造業が変わってしまいました。往年の姿が

ジョンのこの先の指針を掲げ どう見て 日本の少子高齢化を視野に、 いますか。 ています。 ハ ルナビ 小出さ

小 出 今 のまま、 L 0 かり 成長して 41 つ てほ L

> 達成できるのではない をつくらない。少しずつ着実に売り上げを伸 るでしょうが、 に何か出来事が起こると、多少売り上げは下が 11 です 利益を積み上げてい Ĺ 行けるだろうとも見ています。 リスクを分散して、 でしょうか。 < というビジ 大きな歪み 彐 ン ば

まりよくありません。 のが、 しかし、 少しリスクだと思います。 グループ全体として、 付 利益率 .加価値 が が 低 あ

業の 青木 業ではなく、 いうモデルを打ち出してきました。 概念として、 ここ4、5年、 付加される活動を行う新しい この言葉が生まれました。 「飲料プロデュ 単純な製造 1 サー <u>ن</u> ح

小出 ズを製造に落とし込んでいく。 ケット主導型といいますか、 製造業を核としているのでしょうが、 マー 私は、 ケットのニー そう いう マ

201

すことで、付加価値を深める。の、あるいはそれを超えるものを市場に送り出概念と捉えています。マーケットが期待するも

ますし、 鮮なものを生み出していく企業でないとならな 活動体として、 今後、消費の実態は芳しくなくなると想像され 0 り出す必要があるのは間違いありませんが マーケット 0) そういう願望があります。 ます。 創造力をしっかり持って、思い 危機感があります。 0 他が思 場合は、 に提案していく。 プロデューサーと捉えています。 11 つか 研 究開発 ない マーケットをつく その仕組みを持つ ・ユニー 0 あ ŋ - クな商品・ 方を重 がけない新 視 É を L

ます。様々な能力が企業全体として上がっていいい商品をマーケットに打ち出せていると思いい出。確かに最近でいえば「CHABAA」など、

要があると思います。は大変なことでしょうが、それをやっていく必る実感はあります。何かを生み出し続けること

202

をんだろうと思います。 また新しいヒット商品を生み出す。これが大事 アルしつつも、ロングヒットに育てる。その中で、 アルしつつも、ロングヒットに育てる。その中で、 でしょう。リニュー

若い人たちは何を考えているのだろうか

していく傾向があるようも思えます。気がないように私の目には映ります。「付和雷同」に、若い人たちは減っていくなかで、さらに元青木 日本は少子高齢社会になっています。特

をどこまで理解しているのかわかりませんが、しているといいます。若い人たちが日本の政治しかも、今の安倍政権に対して、7割が賛同

この結果は恐ろしいことだと思います。

飲料を飲んでいただくのも、若い層が中心に 飲料を飲んでいただくのも、若い層が中心に

ています。
有」より「使用」という感覚で生活が成り立っす。この層は所有欲のない人たちですね。「所

ましたが、 避ける傾向にあります。 しまう世代ですので、 ます。 先ほど、 労働力人口の減少が関わってくると 今の若者は手軽に ハルナグルー き う 11 仕事 プ 何でも手に入って のリスクと言い に就 べくことを

るコンビニで1日6000円もらう方がいい。3万円もらえたとしても、エアコンの効いていたとえば、工事現場で夏場の炎天下に1日

改善 11 11 か、と、 くのかが鍵になると思います。 つまり、 し、いかに少ない人でオペレ 私は危惧しています。 工場で働く人が減ってい 現場をも ーションし < 0 では っと 7 な

背負う責任も昔と違ってきます。くと、1人の人間の役割が大きくなります。また、青木 そこに行き着きますね。人口が減ってい

とも感じます。
ちの若い人たちが、この日本をどうしていきのかな、方を持って、社会の中で存在しているのか。あたいのか、私には読み取れません。自分の考え

わ やネット中心の生活によって、より便利 小出 て 41 9 くなかで、 たと思います。格差が広がって この5、6年で、若者の価値観 まともに働こうという人も減っ いき、 は かなり になっ か た 変

かしないといけない、と焦ってくる。もあって、現実を見せつけられると、若者も何ても、例の年金2000万円問題といった発言たように感じます。仮に、まともに働いたとし

疑わ 政策に賛成 が対象です。 ているからです。なかでも、 グです。 しい なぜなら、非正規雇用が過半数を超え 、ですね。 13 人が しているというのは、 にもかかわらず、安倍 らく場に 1満足 女性や若 できる どうもチグハ کے い人たち 首相の V . う と

という気持ちは汲み取れません。という気持ちは汲み取れません。自分たちの力で、日本をよくしていこう、がてしまっているのではと感じるのです。なめてしまっているのではと感じるのです。なめてもまっているのではと感じるのです。ないのではと感じるのです。ないのではと感じるのです。ないのではという気持ちは汲み取れません。

「無関心」という姿勢は怖い。付和雷同でいくと、

たないと、航海はうまくいきません。どちらにも転んでしまいます。自分の海図を持

204

ません。 問 もしれません。 皆が皆、というわけではないのでしょうが わってしまう。 過ごす。それで体験した気になって、そこで終 傾向になっています。 れがマジョリティとなると、 ·があり、 出 題ですね。 ハ たとえば、 ナ 若い人が関心を持たな グル ですから、 また、 1 プというより、 1 日 中、 国として方向性が定まり 生まれたときから、ネッ 関心を持つこともない。 経済は停滞するか YouTube を見て 日本全 1, という

ハルナは、どう挑戦し革新するのか

国の消費市場が大きく変動しています。日本に青木 消費市場がネットに負けています。先進

の変動の波には逆らえないと思います。を変更したりしています。ハルナも、消費市場おいても、大きなお店がダメになったり、業種

時価 販売 して て が台頭し、 ・ます。 優位性 リカのネット系企業がほとんどです。 |総額ランキングのトップ10に入っているの V トヨタだけです。ランクインしている そうですね。アメ っています。 を活かして、いろいろな産業を独占 経済のウエートを占めるようになっ その結果、 ij カではネット企業が 日本の企業で、 のは、 ネッ

ぜ時 n か すの 下げて考えないといけません。 代が変わっていってしまったのかをもっと 敗だったと思います。 過去30年間、 も大事です。また、見方を変え 平 -成時代 失敗を反省し、次に 0) 日本 そして、 の経済活動 て、 な

策として打ち出していく。

会の うした方がいいというような「挑戦」をみ 経営モデルも晒されていきます。 P していますから、その変革の中に、 *7*1 風 ルナビジョンに話を戻しますと、 っていただきたい。経済活動を取り は、 決して無風ではありません。 それなら、 ハルナの 社会で共 んな ح

足が 築き、力を養わないといけません。 なってしまう。 タルで4億円上がります。それだと利益が 1 小 出 00万円上がったら、400 大きい り返しに と思います。 それを吸収できるほ なります 仮に1 人の場合、 やは 人の どの成長な 人件 り人 手不 が

てみる。ITをもっと駆使してみる。そういう思い切ってもっと付加価値のあるものをつくっ革新性が弱かったと思います。製造業であれば、日本の場合、この30年間、アメリカに比べ、

革新性が必要なんだろうと思います。

いいのかとも思います。 ためにもM&Aや連携を積極的に行ってみても また、 ハルナの場合、より異文化交流を図る

す。 あり方などをより強く伝えていきたいと思いま ルナの一人ひとりの行動指針、社会人としての小出 会長のおっしゃっている「顧客志向」、ハ

206

う時代ですから、とても大事なことです。 開発目標)という一つの概念があります。ハル ナもそれに目を当てているところです。こうい 世界の中で、SDGs(持続可能な

青木 です。どうもありがとうございました。 今日は久しぶりにお話ができてよかった

といいますか、 経営に携わっていただいていますから、ハルナ 越えられる力、それを持っておきたいですね。 力を養っていかないとならない。一つの「バネ」 スピリッツというものを後輩に伝えていってく てこられた。ハルナの歴史もご存じです。また、 小出さんは、ハルナの最初の15年間を引っ張っ ただ、これを実現するためにも、乗り越える 何か出来事が起きたときに乗り

対談 須癬嵩

社外取締役ハルナビバレッジ株式会社

との先のものづくり



かたや、

自動車のスバルですが、

人に

Š

つ

か

ました。 いただきました。その節は、ありがとうござい本『はじめなければはじまらない』を執筆して

ただくことになりました。皆様のご苦労話、会社の歴史を知り得ました。皆様のご苦労話、会社の歴史を知り得ました。

青木麻生さんのヒアリングで「これからプラー青木麻生さんのヒアリングで「これからプラー

り回すことが多くなってしまいました。それが青木 最近の企業経営は、理屈や論理をこねく

ます。 いわゆるアメリカ的経営を持ってきたわ 須齋 いわゆるアメリカ的経営を持ってとだと思い が日本の企業には欠けていたのだと思います。 が日本の企業には欠けていたのだと思います。

青木 部分が捉えがたくなってしまい、 0 ました。地政学的に見ても、「日本らしさ」が量 り捨ててしまいましたね。 れ以降、太平洋の東側ばかりに目が行ってしまっ 中に埋没してしまいました。 本の経営者は自信を失ってしまいました。 本来、 おっし 日本が培ってきたものをあっさり切 やる 通 りです。 ものづくりの大事な バ ブ 21世紀に入り ル 済 以 そ

/間の直感は本当に大事です。 理屈に合わな

だと思います。 を今一度、 てしまったのが、 素直に受けとめ、 11 からとい 態です。感性で現場を見る。そういう経営 考え直す必要がありますね。 つ て、 直感に目を向け 横並びの製品が生まれる原因 頭で解釈することがなくなっ 人十色ではなく、 ない。直感を 人同色」

と言いまし 須齋 た。これは 私は電機産業や自動車産業に身を置きましたが、 レビ事業に たとえば、かつてある大手企業のリーダー てしまったと思っています。 ても仕方ありません。 ダーの感性によって判断が変わってきます。 IJ ーダーには、 たが、 おいて、液晶とプラズマを両方やる の欠如によって、日本の 「感性がない」「先見性がない」と言 莫大な資金をド 感性や先見性が大切です。 リーダー ブに捨てまし 電 の感性のな 機産 業は はテ

> 上げ、 搭載 が社会でも大変評価されました。 ていましたが、 うと考えました。 ら ないセンサー Ĺ 今やその潮流です。 安くしなさい」と指示しました。 スバルの上層部は 「アイサイト」を車に搭載 各社ともそういうことは ブランド 「それを標準 それ やっ 力を

います。れ、苦労して成果を出し、大学に転籍した方もれ、苦労して成果を出し、大学に転籍した方も

いことです。ダーには求められます。次世代には学んでほしどのような感性やセンスが、これからのリー

全体 青木 術水準は目を瞠るものがあります。 ことは多々あったでしょう。 の後ろ姿をず このレベル 21 世 紀 が に入って20年経ちます っと見てきました。 向上しました。これまでは日 実際、 そこから学ぶ アジ が、 アの ア ジ 技 本 T

ルアップの中で、コストが下がるということは安いことが理由でした。しかし、各地域のレベーする海外に日本企業が出ていったのは、人件費が一類で

考えられなくなりました。ルアップの中で、コストが下がるということは

きて 環境も変わってしまっています。 ると、海外に拠点を置い 技術もコストも水準が国内と変わら しまっ 一本に戻すとなると、労働生産性が変わって う風に考えた企業もあったでしょうが、 ている。 しかも、 てお く必要は 高齢社会になり、 つまり、 ない ない 0 とな 考え そ 41

ういう時代ではありません。 費が上がったから、さらなる途上国へ行く。そ須齋 戻るに戻れない状況ですね。中国で人件

方は過去を引きずったままということです。

大を図っています。 青木 アジア諸国の市場も欧米対象で、量的拡

すでに低く見られていますね。須齋(日本の経済力、企業力、そして商品力でも、

210

迷う状態が、平成の30年、 青木 を描くことはできません。 といけませんね。ここで改革しない 財界のある方は、「平成は失敗だった」と言って どういう方向で、 いますが、 ますます日 その失敗の原因は何かを追究しない 何をすればいい 本は自信をなくして ずっと続いています。 のか。 限り、 います。 路頭に

ゼー 0 須齋 の技術をどうしていくの いけませんでした。 づくりをダメにしてしまい ・ショ 牛 ン)だと思 ー ワ ド は、 心います。 デジタル か。 これが、 いました。 それを考えなけ 化 (デジタ 日本がこ 日 本のも ラ n

を取りました。反対に、途上国は先進国の苦労デジタル化技術において、日本は完全に後れ

をベースに経済力、技術力をつけました。

らどう応用していくのかが重要です。は、そういう意味でもいい決断だったと思います。工場の皆さんの考えを一新させ、生産性のは、そういう意味でもいい決断だったと思います。工場の皆さんの考えを一新させ、生産性の由上に貢献したと思います。その上で、これからどう応用していくのかが重要です。

もう一つのキーワードは、ある企業だけででもう一つのキーワードは、ある企業だけでで、 とれだけ良いプラットホーム だがタル社会で、 どれだけ良いプラットホーム 企業は資本力で、まだやっていけますが、 中堅・ 中小は真剣に考えないとやっていけません。

顔と顔を合わせるという「アナログ感覚」を取青木「単純にアナログに戻るというのではなく、

り戻す、ということがいいのでしょうね。

近所」という感覚は重要だと思います。ログ感覚ではないですね。「面と面を合わせる隣同僚と社内メールでやりとりする。これはアナ須齋 同僚とランチを食べるにせよ、隣にいる

生きることの楽しさを忘れてしまっている

すが、 青木 のゆとりがなくなったの ている気がします。 からだったと思います。 て いるのか。努力したりすることは辛いことで その中で、 日本人は、 働くという超課題が行き詰ま どうゆとりをつくるの 仕事を通して、何を目指 が、 21 世 紀 O始まり 頃 つ

非常に住みにくい。たとえば、給与に関しても、から、ふっと抜けてしまっている。世の中が、生きることの楽しさ、そういうものが頭の中

すね。

勢は、また世の中をおかしくしてしまいます。ですから、防御のために貯金をする。守りの姿数十年、可処分所得は上がっていない状況です。

たりしています。まだ産業や設備に投資したり、楽しみに投資しまだ産業や設備に投資したり、楽しみに投資し一方、世界もお金を貯める傾向がありますが、

古い政策にこだわっています。
もありますね。日本はアメリカだけでなく、ユーラシアにも目を向けるべきです。世界は広いのラシアにも目を向けるべきです。世界は広いのですから。安倍首相は、もっと真剣にやらない

り戻さないと、日本の再生はあり得ません。ている楽しさを忘れてしまいました。これを取投票場へ行く。ひと言でいえば、日本人は生き投票場へ行く。ひと言でいえば、日本人は生きい。

ると思います。
「ファイン○○」というものが潮流になっています。ハルナの場合、「プロデュースする」「デザインする」こいますが、これも良いことです。つまり、製造いますが、これも良いことです。つまり、製造いますが、これも良いことです。つまり、製造ないうことを目指していけば、まだまだ通用すると思います。

力すれば良いと思います。うものというように、ひとつのことにもっと注したが、さらに日本に合うもの、ある地域に合スムージーにしても、新しい市場をつくりま

聡明さを出すことが重要だと思います。し、ブランド化することです。そして、日本のし、ブランド化することです。そして、日本の

ているからです。大企業は量産化でしか、やっ思っています。つまり、大企業病を患ってしまっまれ、私は日本の大企業を分裂させればいいと

てしまった原因だと見ています。ていけません。日本の製造業をここまで落とし

タル化に溺れさせないためにもなります。生できる。日本人の手先の器用さ、これはデジ生できる。日本人の手先の器用さ、これはデジーを発きを核分裂させ、小さい単位にすれば再

すので、自信を持って仕事をすることが大切で効果もありますが、そこに人の心が入ることでを常に刷新させるのは重要なことです。規模のを常に刷新させるのは重要なことです。組織のしています。組織しています。ので、自信を持って仕事をすることが大切でもとめ、トヨタは、ダイハツやマツダ、スバルをはじめ、

農・水産・林業を日本の柱にする!

青木 本日は群馬で対談をしているわけですが、 こういう地方に来ると、一段と高齢化が進んで いるのを実感しますね。榛名に20年通っていま すが、人もだんだん少なくなっている気がします。 日本全体でも勤労世代が、どんどん少なくなっ てきています。かたや、24時間営業というやり 方も崩壊しつつあります。日本人の働き方が大

づくりの再生は不可能だと思います。るのは、異常な状態です。これでは日本のものただ、東京や大阪などの大都市に集中してい

たとえば、政治は東京、経済は大阪、文化は

一極集中を変えるのが大前提です。
に大地震が来ると言われていますね。つまり、たとき、どうなるのかは容易に想像がつきます。
たが東京にあるとなると、直下型大地震が起き
京都、様々なあり方があると思いますが、すべ

ません。
農業、水産業、林業、地方独特のインフラが農業、水産業、林業、地方独特のインフラが

日本の森林は、人工林が大変な数を占めてい日本の森林は、人工林が大変な医療費がかかっています。めちゃくちゃな森林の状態です。この人工林を全部伐採し、ます。花粉症という国民的病のようなものに、

予算がないから伐採もできないし、間伐もで

の地熱は非常に重要なエネルギーです。 は4兆円も費やしていますね。花粉症をなく し、緑のあり方を今一度考え直す。農業、水産業、 林業を日本の新たな柱にする。また、持続可能で、 株業を日本の新たな柱にする。また、持続可能で、 が、防衛費に

214

考えています。が地方を再生するのに、大きな役割を果たすとが北方を再生するのに、大きな役割を果たすとこれらの素は、すべて地方にあります。これ

て、 須齋 心を持ってほしいです。 上にあげられると、政策や予算がどうこう言っ は、地熱のことは考えているのですが。 日本にはありません。 度するのではなく、 てがダメになってしまっています。 頓挫する。 グランドデザインを描 政治家や省庁の縄張りで、 官僚リー 経済産業省でも一部の ダーの矜持、 くとい 政治家に忖 うも ところが、 すべ 0)

ばできるでしょう。ですから、東京一極集中脱皮も、その気になれでいことですね。日本はもっと面積が狭いわけぶいことですね。日本はもっと面積が狭いわけれたとえば、インドネシアはジャカルタから首

感を持っている人は多い

です。

その方々

13

本当にそう志したこともありました。

したいですね。

がどうするのかで、だいぶ違ってきます。あらゆるグランドデザインを、時のリーダー

うダメだと言っています。

若いし

人は、が、

早く:

国に行きなさい、

೬

須齋

投資家のジム

・ロジ

日

本

は

まった。そういう人を戻さないといけません。はいるんですが、皆、政治から離れていってしして、全部を見直してほしいですね。優れた人青木、殊に若いリーダーが出てきてほしい。そ

ることだと思います。心ある若い方に権限を与えほしいと思います。心ある若い方に権限を与え須齋 青木会長のように、心ある人が多く出て

人 で生きていくというのは、亜流なんだと思います。そ 青木 そういう考えはいけませんね。お金だけ

結構荒れてしまっています。 な集落があり、 のですが、 があります。 いたといいます。 今、「ポツンと一軒家」というテレビ番 中には若い人がいます。 本当に山奥にひとりで住んで 自分の山を管理し、 ところが、 見る 昔は、 農地を持つ ŋ, 大き いる が

視聴率が高い番組だそうですから、もっと会

青木 私が40代だったら、政治家になっていま

は気づきにくいのでしょうね。信していかないと、なかなかこれらの問題点にていくべきだと思います。メディアがもっと発長がおっしゃるような内容に目を向け、発信し

青木 受け入れる場が、地方にはたくさんあり ます。まだまだ元気な高齢者もいますから、自 ます。まだまだ元気な高齢者もいますから、自

対談——岡俊明

社外取締役ハルナビバレッジ株式会社

ブランドに燃える



飲料業界の展望

では、欠かせない方のお一人で、大変な財産です。合いさせていただいています。 私の後半の人生青木清志 (以下、青木) 岡さんとも長いお付き

ざいます。 岡俊明(以下、岡) こちらこそ、ありがとうご

はこの先どうなるのか、と。すと、なかなか明るい話になりませんね。日本が、プライベートでも一緒にお食事をしています。

お互い、共通して消費市場に携わってきましはこの先どうなるのか、と。

とお考えですか。 たが、これから先、日本の消費市場はどうなる

生

ごしかかっていると思います。

日本の消費市場は成熟期とい

うより、

衰退期に

します。そこに高齢化が

加

わ

っています。

218

清涼飲料をやられていました。

人間は「飲む」ということが必要です。決してなくなりません。ただ、市場をはじめ、社会の変化によって、お金の使い方が変わってくると、優先順位は低くなってきます。水は飲まないといけませんが、清涼飲料などは嗜好品の部分であります。

今後、どのような飲料が登場すると思われますか。も、このビジネスが続く可能性はあるでしょう。模的には明らかに小さくなるが、小規模ながら概能がある。

基本的に、消費市場は人口の増減によって 図

岡 飲料と酒類は微妙に違いがあります。特

り、影響を受けています。ビールは、各種酎ハイなどお酒も多様化してお

できました。
飲料というように売り場イノベーションで伸びじめ、無糖茶、ミネラルウォーター、スポーツ 飲料は、ペット飲料やホット飲料の開発をは

広がるのか、ということが余地だと考えています。ケージ飲料に変わるのか、健康飲料がどこまでパッるのか、リーフを使っているお茶がどこまでパッ国内は、水道水がどこまでミネラルに近づけ

方も多いでしょう。 に導入されたものばかりです。頭を抱えている 青木 日本の飲料チャネルは、少子高齢化以前

戻っ ほどの飲料開発をしていかな これから飲んでいただきたい世代 ていってしまいます。 λ でくれるの か。 ح 0) 人 11 たちを誘 限り、 が、 13 はたし の姿に 出 せる

> 者は、価格と価値が見合ってい ないと目もくれない。 てくれます。 0 の目 バランスといいますか、 可処分所得が減少するということは、 が厳しくなるということです。 ただ、 価格に見合っ 反対に日本の れば、 手に 価格と価 消費 7 0 11

を手に取りたくなります。 続けることはないでしょう。 分所得が減っても、1個100円の饅頭を食 換が迫られています。 要は、これ からの飲料 41 、くら人口 二業界 たまに は、 が は違うも 減り、 から質 可 Oベ 処 転

問われてきます。まだ伸びると思います。従来にはない発想力がまだ伸びると思います。従来にはない発想力がメーカーが新しい価値を見出せば、収益性は

PBに未来はあるのか

青木 かつて飲料というと、お茶系のものが中

変わ ング があ まで飲料に興味を持ち続けるのか。マーケティ 7 0) あ でした。 いますが、そのオーナーがこれから先、どこ るも の現場を想定したとき、今の経営モデルが ルナはプライベートブランド (PB)をやっ るものを飲む方が しか Ĺ 代は高 いる一方で、安くても量 い価格で付 加 価値

ってくるように思います。 のを飲む方がおり、二極化されています。

本人が ます。 外で飲むものは、意外とナショナルブランド 費するも が強いんです。 Ρ 頭に ブランドに弱いということです。 のは、 は 上 入 れておかないといけないのは、 限 大型容器のPBが多いのですが、 に 近 づきつつあるな、 と見 家で消 T \widehat{N} 日い

引してい なると思 処分所得が低い いますが、 くことはなかなか厳しくなってくるで 今までの 方はPBを選ぶことが ように、 P B が牽 . 多く

しょう。

います。 いところが生き残ると見ています。 ビール業界はすでにゼロサ 各社宣伝部を含め、 ムの競争に入っ ブラン ド が 強 7

青木 今後、 奪うことは、 PBがNBから価格のリーダーシッ *7*1 ルナ 考えにくいでしょうか。 は P B と N B を 並 行 してきました。 プを

品は、 まり見られません。PBで2、3年続くよう うからです。商品を育てようという発想が、 題として、 かなり可能性は低 実際少ないように思います。 N B に 比 べ、 17 商品が陳腐化 と思います。 して Р В しま な商 0 あ

青木 げ てみましょう。 なるほど、 もう少 この 問題 を ŋ 卞

っしゃるように、 歴史的に見ると、 N B を

と横並びまで行きかけたPBもありました。 11 ・スリー 相対的にはNBが信用と伝統において、 かける形でPBは活動してきました。 ダーに変わりありませんでした。 N B た プ

ました。結果、 ておけばい いました。すると、 これまで、主なPBは市場を見て、「これをやっ いじゃないか」というように続けて 寿命が短くなってしまいます。 同じ商品ばかりが並んで 41

と思います。 ことが求められます。 今後は、 くと、 感性で乗り越える。これを開発の鉄則にし ていくなか にないもの、 開発者の思考を徹底的に切り替える 他人がやらないことをやるようにな Р 論理で解決するのではな ゃ В って \mathcal{O} 将 来 いなかったも が か か って のを 11 る

な 0 てい か、 0 けば、 と期待しています。 歴史を塗り替えるくら P B の未来も 切り 11 開 0 意気 ける 込み 0) では で

お

つ

しゃるとおりです。

UMAICHA の可能性

うですね。 見ています。 といけません。 対量は大きく変わらない の発想はもう難し Р В は根 強 驚くような商品 健康飲料はまだまだ道があると 11 、ことは 0,1 ニッチでも独自性が 根強い でしょう。 は、 と思います。 まだ出てきそ ただ、量販 ない

青木 過去にも健康志向はありましたが、 倒 ていません。 的 確か に多い に、 です。 健康 開発の とはあまり 余地がありますね。 関係 さほど実現 な 13 商 が

となく健康がべ 畄 最近でも無糖系が増えているように、 ースになってきています。 なん

青木 ハルナはヨーロッパで「UMAICHA」を 下いるのかもしれません。日本も遅かれ早かれ、 も訴えています。日本の一歩先を欧米は進ん も訴えていますが、売り場を一般商品と分けて 販売していますが、売り場を一般商品と分けて

るにはお茶しかありません。唯一茶葉飲料だけです。飲料で世界に打って出のは、いいアイディアでした。世界共通なのは、岡「UMAICHA」をフランスで販売するという

方が人気があります。
ます。ビールも最近は、苦さよりもすっきりのきりとした清涼感が求められてくるように思い

すが、「UMAICHA」はナチュラルです。自然の青木 しかも、ブラックティーはフレーバーで

香りが特性です。

いくでしょう。
います。中国もそのうちそういう傾向になって甘いものでしたが、今は微糖から無糖になって甘いものでしたが、今は微糖から無糖になって

ほど続いていますが、 ティーだ、 いきました。ブラックティー 長い期間を想定して、 ح (笑)。 次の5 今回 の時代 0 日 0 年 口 はグ が5 ッ 18 IJ 0 13 0年 出 ン 7

可能性があるでしょう。 に驚きの発想力でもって開発すれば、まだまだあります。お茶の潜在力は相当ですから、そこの アルコールとカフェインは、リピート性が

ナさんは健康的なものを作る」と、漠然としたメージがつけられるとおもしろいですね。「ハルぶ、質の高い商品になります。そういう企業インにでする。

す。イメージでも持っていただけたらいいと思いま

ハルナの自社ブランドを作る-

ます。 計画の中で、飲料のプロデューサーを掲げてい返しと見ると、次は50年です。今現在の中長期青木 ハルナは25年目に入ります。これを折り

要素がないとまとまっていかないと思います。企図したものを賛同し、喜んで迎えていただく作るだけのことを意味していません。私たちがただ、飲料をプロデュースするといったとき、

デューサーとは、一体何者なのか、ということていった方がいいでしょうか。つまり、プロランド化の道があるのなら、そういう試みをしだけでやっていけるでしょうか。あるいは、ブタ後、PBを中核としたマーケティング活動

ですが。

岡 ハルナの強みは、小ロット多品質製造です。 今後は、様々な容器、製造技術が求められてき う育てていくのか、といった力も問われてくる ように思います。いかに長くその商品を育てていくのか。

の認知度が上がってきます。一気に知名度がアップします。「ハルナの○○」一気に知名度がアップします。「ハルナの○○」

でもあり、利益の源泉でもあります。ド「エビスビール」がありますから大きな強み下げることもできます。サッポロは自社ブラン下産番商品があると、生産が安定し、コストを

この軸が揃えば、50年に向け、明るいと思います。PB、飲料プロデューサー、自社ブランド、

る問題でもなく、他社に遠慮する問題でもあり 意見が一致いたしました。これは矛盾す 企業の信用力を構成する上で、自社名 ります。

他のPBとの違いを出すことはできると思いま ハルナがお茶ブランドを始めたとして、 を表に出すことをしていかないといけません。

です。中身とイメージが独自のものであればいい。 まったく同じものを出すことはやめるべき

とを含めた開発を行う。 どういうイメージを持っていただくかというこ が売れる売れないということよりも、 ように、「ハルナ=健康的」と認知されます。 です」ということになれば、 物語性を持ち、「茶葉も自家栽培、 先ほど言いました 有機栽培 ハルナに 量

うちのPBをやってくれている」。 「あ n だけうまいお茶を作っている会社 そういうイ が

> メージによって、PBにも好影響をもたらします。 プロデューサーとしての夢は、 実はここにあ

> > 224

11 出 (笑)。 ぜひ 声を大きくして、 おっしゃ 0 てくださ

青木 そろそういう時代なんだと思います。 この道を歩まないといけませ h ね。 そろ

出 11 メ ただきたいですね。 ーカ ーという以上、 L 11 b のを つくり、 そこにはチャ お客様に提 レンジして 供する。

か。 戦略、 を目指してい ルナも50年目は、海外からの収益が50%くらい これから起業する場合、 この3つをうまくやり遂げられる企業は、 研究開発、 たければい この3つが欠かせません。 複数 のではないでしょう の収益源、

今後も成長すると思います。

社会の変化を恐れ

を表に出し、皆が、明確に時代を意識して動け この るようにしていきたいと思います。 いることを足元に見据えていく必要があります。 1年間で、 時代が移り変わるといっても、 頭に思い描いている大きな構想 今やって

ません。 の25年は、 これまでと同じ生き方では 11 H

ろ 11 んだと思っています。 私は社会が変わるから、 ビジネ スは おも

L

H 本が自立してい 少し話は変わりますが、 変化というより、 今、 革命かもしれませんね。 アメリカを切り離し、 日本は皆暗い顔をし

> ていますね。 って生きてい 問題はここにあると思います。 ない

しれません。 畄 それ くら いしないと日本は変わ な 11

います。 青木 すが、この25年のうちにやっていく。 イタリアの好例もあります。 地位協定を再編していくのには時間がかかりま 今の為政者たちは、 アメリカばかりに顔を向けています。 時代を読み間違えて ドイツや

れを巧みに残し、 ただ、日米同盟を切る必要はありません。 中身をしっかり精査する。

解決のためには、 もとより、 には、様々な課題が明確です。 将来が不安だから産まないわけです。次の25年 日本の出生率はますます下がります。 国の自立が求められてきます。 若いリーダーがぜひ欲しい。 ハルナの自立は

なりません。
 社会の変革期は、本当にチャンスだと思い

ありがとうございました。
青木 本日は大変おもしろいお話ができました。

対談——菅谷重信

監査役ハルナビバレッジ株式会社

創業は楽しかった



228

で、 菅谷 れならいいわよ」と した。新築でしたから、妻も納得してくれ、 社宅を用意していただき、とても助かりま 私も単身だと難しいと思 (笑)。 って 11 まし

青木 すから、そういう心配もあったでしょう。 はなかったと思います。 ただ、 そうは言っ 7 できたばかりの ŧ, 簡単 なご決断 会社 で で

ますか。 りました。 ただき、私もやってみたい、 菅谷 11 ろいろ会長から夢のある 会長のお話に惚れ という気持ちに てしまったとい お話をし 7 な 14 11

げさまで、 社員の顔も ご決心の結果、 知らな V 状況 なんとか でし たね。 スター お が か 団でしたから。 懐かしい思い出となっていますね。 ではないでしょうか。現場を知らない素人の集 んでもないところに来たな」と思われていたの から、お世話になっています。今となっては、 青木清志(以下、 青木) 菅谷さんには創業の頃 当時は、「と

来ていただきました。よくぞ、 菅谷重信(以下、 京都に住んでい 菅谷) らしたのに、 確か、 決心し 東京 群馬 で初 0) てくださ Щ [奥まで 8 てお

ぐに決めました。「社宅を用意するから、 に来たらどうですか」ともおっしゃっていただ 会いしましたね。 青木会長のお話を聞い 一度見 て、 す

品や資材がごちゃごちゃになってい るときでしたから、菅谷さんには 大変だぞ、 れないよう、 初、 と覚悟はしましたね。 こちらも必死でした。 来たときはびっくりしまし

最初

の工場長が急逝され、皆が困り果ててい

「No」と言わ

れました。

3 つ の工場があっ たからこそ

いう んも 経験でした。 ましてや物を作 しょう。 で牛乳の現場に元々いましたから。菅谷さんと 初めて 大先輩から学びを得て、 ペット 募集の結果、 のことだったんです。 -ボトル ったこともない。 0) 集まった30人の方たちは、 現場というのは、 安心だったことで 彼はまだ20代 初めての 中澤さ

> す。 ら、 目 ましたが、 「桃の天然水」は相当な売れ行きでした。これを だ小型ペットボトルの工場が少なかった時期で たこともあったでしょう。 やれたのは、会社としても幸運だったと思います。 サッポロさんのお茶をやりました。当時は、 大変ありがたいことでした。 いている人たちから「もう辞めます」と言われ 菅谷さんは生産現場の最高責任者として、働 の工場のときは、JTさんの「桃の天然水」、 創業まもなくで、3つの工場を造ってしま 3つの工場を切り盛りしていただきまし 品質不良もほとんどなく、 工場はいつもフル稼働でしたね。なかでも、 菅谷さんも驚かれたでしょう。2つ なんとかなだめなが 滑り出しとし

て、

これは

製

菅谷 になりませんでしたが、 入ってしまったことがありました。大きな問題 それで Ŕ 度 「桃の天然水」 私は腹を括ったつも で異 物 n が

JTさんも理解してくださり、 で、JTさんに事情説明をしに行きました。幸い とても安心しま 菅谷

そう思います。

230

青 9 たと思います。 他に ない工場を造 つ たとい う 0) は 大き

も受け こちらも真剣でしたから、 入れてくれたのだと思います。 顧客の い皆さん

菜ジュースや味の素さんの「アミノバイタル」 は受注できませんでした。新しい顧客をつかみ と第二を合算したような投資額でした。イタリ 果としてはよかったのはないでしょうかね。 の高さを追求していかないと、カゴメさんの野 ア製と日本製で金額の差が生じましたが、品質 ったの 第三工 で、 場は 背伸びの投資をしましたが、 日本製 0 機械を導入し、第

> ません 青木 る銀行が出てきました。 グで取り上げていただいたのは、 要なんだ、 客は待ってくれないわけです。将来 ンド」への掲載があったんです。 いました。あれでお金を出そう、 んでした。 は と説得しても、 「急ぎ過ぎ」と言 そのとき、 首を縦に振ってくれ 例の「週刊 いま あのタ 本当にツイて と言 したが、 のために必 ダ 9 イヤモ イミン てく n

モンドリースをつけてもらいました。 ただ、機械の金額がとても大きい 三菱商事さんにゼネコンをお願 b 11 Ļ 0 で ダイ す か

です。 思います。不安になって断られると思ったから ような展開になることを話していなかったと 菅谷さんに、最初来ていただくとき、 ですから、 私はあなたを騙したんですね はこ

いえいえ、 そんなことはありませ

ありませんでした。 おかげさまで投資の償還に困 ったことも

%稼 損益分岐点 働させないといけないということで が高 か った です か 5, 何 しろ

した。 した。 $\begin{array}{c} 1 \\ 0 \\ 0 \end{array}$ 皆を叱咤激励 して、 が んば にってもら V) ま

した。 資をやり始めました。 は何をやっていくべきかを考えるようになりま 信用づくり 急速に設備投資をしましたから、 9 0) 工場が完成したあたりから、 が大事だと思い、 第三者 会社全 割当増 今度

という気持ちになってくれたのでしょう。 7 名だたる上場企業を訪問し、 いただきました。将来を楽しみに見てみよう、 株式を引き受け これ

会社の骨格ができました。

菅谷 のところに伺うときは、 群馬 の群栄化学工業の有田 私も同伴しました。 (喜 一)

青木 ました。今考えてみると、無理な話でしたから、 てくださったのでしょう。 大変ありがたかったですね。 J Τ さん b 当時 の部 引き受けてください 長が 上 層部 がを説得

滑り とをして、可能性があるかどうか が大事だったのでしょう。 れど、最もい 会社の信用づくりにおい 出しができました。 い条件をつくっておくということ 次 ても、 0) 10 年 わ から 11 向 切 ないけ H 9 たこ

壁新 聞 がビジネス ス ク ル を生ん

青木 菅谷さんが、 壁新聞を作ってくれました

ばか なっ までしてくださったのか、 11 つ てい てくれました。 りでしたが、 初めて見たとき、 ったのだと思います。 それを読んで、 びっくりしました。ここ کی 徐々に成長して 生産現場も素人 学ぶ気持ちに

ていました。目にすれば、読んでもらえると思っ菅谷、チーム全員のレベルを上げないといけま

もう17年前になります。早いものですね。さして、本格的なビジネススクールにしよう、とっ方話になりましたね。異なる分野の講師をお招て、ビジネススクールを作った方がいい、といて、ビジネススクールを作った方がいい、とい

財部誠一さんも呼んでいただきました。 菅谷 会長がいろいろな方と面識がおあり

で、

があって、今日があると思いますね。にぎりを食べながら学んでいました。あの時代た。人格形成の勉強もできるようにし、皆、お青木 外部の講師の方々も延べ30人を超えまし

思います。
世谷 学ぶということが、大きな力になったと

手厚くし、 ぶことがある、 青木 ビジネススクー 壁新聞 本物にしていくためには、 がなけ と気づかせてくれました。 -ルは作れ n ば、 なません あ h んなに早 でし b 11 現場を っと学 階 7

、新たな製品づくり、コーポレートブランド

さん、苫米地さん、小林さん、高嶋さん、それ青木 いわば第一期は菅谷さんをはじめ、跡田

この時期くらいから、現経営陣の第二期の方に若かったですが、小出信介さん。

商社を辞めて、入ってきました。が、創業8年目です。その翌年に、麻生社長ががのが、登場してきます。栗原さんを面接したの

ました。 菅谷 麻生社長も、よく決断して入ってこられ

れました。 きました。 ンドに注力し、「飲料のプロデュ 生き方を打ち 第二期の方たちはプライ 期の方たちがハル 出 Ļ 次なる歩みを模索 ナの基盤を ゖ ベートブラ 」として つくら 7 61

価格がまったく上がらず、 しかし、 21 ´ません ルナもその中で過ごしてきました。 市場は大きく成長して でした。 日 本経済全体も むしろ安くなるばか 17 、るわけ **ジデフレ** 小売 に沈 では

います。
て、新製品をつくる、ということがあったと思て、新製品をつくる、ということがあったと思くい状況になっていました。第二期の課題としりでした。「桃の天然水」のようなヒットが出に

長の考え方で、よくなったと思います。からプロデューサーに一皮むけました。麻生社でら このあたりから発想が転換され、パッカー

オー ました。画期的な時期でした。 青木 のジョイパ した。200人足らずの社員が ンが2つ追加になりました。続いて、 パイを民事再生法に則って合併し、 顧客が ックを合併し、 P B の企業に広がって 関 西 4 0 00人になり 拠点もできま 41 く中で、 和歌山 生産ラ

均すると、年間10億円規模の成長を続け、会社ていき、会社のあり方も変わってきました。平麻生社長、中澤さんを筆頭に経営陣も代わっ

の活動も進んできました。

いきます。
いきます。
いきます。
いきます。
いかないとなりません。また、人工知能により、
料を専業としていますが、この時代を乗り越え
がAIに取って代わろうとする時代になって
いますが、この時代を乗り越え

日本以外にも目を当てながら、活動を行っていれ。それでも、タイでの活動が始まり、ヨーロッな。それでも、タイでの活動が始まり、ヨーロッすが、このまま順調に行くとは言い難いです

くことになるでしょう。

必要があります。
世ん。高齢者に合った飲料というものも考えるせん。高齢者に合った飲料というものも考えるいといけま

青木 ハルナの工場も金属疲労が起きています。 青木 ハルナの工場も金属疲労が起きています。

となれば造らないといけないでしょう。います。新しい容器、新しい中身の飲料が必要菅谷。これまでと違う工場は建てるべきだと思

青木 ベットボトルに専念してきましたが、新

しい容器を考えていくということですね。

ます。

いただき、

現在も監査役を務めていただ

41

ます。

けました。これからもどうぞよろしくお願

本日はありがとうございました。

今日は率直な意見をおっしゃ

ってい

ただい

いし

をおうではいいのかは、現段階ではわかりませる。

青木 消費の動向を定めることが、とても厄介な時代です。今、経営陣と話す機会が多いのでついます。ハルナブランドの商品づくりをするています。ハルナブランドの商品づくりをするということです。

ていくべきだと思います。
求められているのかを念頭に置きながら、進め求えていかないと、やはりダメでしょう。何を

青木 菅谷さんには、25年もハルナを見守って

235

234

対談——小林欣

監査役

群馬の顔



群馬の地に植えられた「種」の萌芽

ピタルにお勤めでしたね。 思います。群馬銀行のあと、あのときは、群馬キャ野村証券のベンチャーキャピタルの件だったと

らく青木会長が創業されて2年目くらいでした。小林欣司(以下、小林) ええ、そうです。おそ

青木 当時、私の知人がそのベンチャーキャピ 多ルの部長を務めていたのを思い出して、お電 タルの部長を務めていたのを思い出して、お電 をれから1週間もしないうちに、津田さんが をれから1週間もしないうちに、津田さんが というまにお見えになった。工場を見たい、という ないすることができ、一気に話が進みました。 かられから1週間もしないうちに、津田さんが という とでお見せしました。

ピタルと提携されていたんですね。した。群馬キャピタルは、野村のベンチャーキャーの後、小林さんと高嶋(重皓)さんがいら

238

およそ2年間、お世話になりました。小林はい、群馬の企業の担当をしていました。

ひうちにどうぞ、とお話をしました。 青木 群馬キャピタルをお辞めになったら、ぜ

こういうご縁で小林さんと高嶋さんと知り合い、当時はまだ上に立つ人財が不足していましたから、大変嬉しかったです。おかげさまで、だがら、大変嬉しかった。中澤(幹彦)さんが20代で若い方が多かった。中澤(幹彦)さんが20代で若い方が多かった。中澤(幹彦)さんが20代で若い方が多かった。中澤(幹彦)さんが20代で若い方が多かった心境でしょうか。

青木 創業当時は、どんどん会社が潰れていく 時代でした。その資金調達に関して、小林さんに ばならず、その資金調達に関して、小林さんや ないにもかかわらず、幸運でした。小林さんや ないにもかかわらず、幸運でした。小林さんや ていただいたのは、どんどん会社が潰れていく

いただけたとお思いですか。 群馬銀行をはじめ、30億円もの与信を起こして群馬銀行をはじめ、30億円もの与信を起こして

小林 私も銀行にいた頃、融資に多く携わって小林 私も銀行にいた頃、融資に多く携わっておました。そのとき、担保もありますが、人をました。そのとき、担保だけでは判断できません。すわけですから、担保だけでは判断できますが、人を付柄が悪いと、すぐに人は逃げていってしまいます。

青木 もらえないだろう、 他社ではできない狙いがなければ、話を聞 見せ、こういうことをやるんだ、 ら、工場をまだ設計している段階から、 にとって最大の鍵だったと思うのです。 れを材料としました。 ルのペットボトルが解禁になると見越して、 りをしていました。お得意様に工場の設計図を 当時の私が顧客をどう作るか、銀行 と考え、 0 と説明しました。 0ミリリッ ですか 顧客 13 0 そ て 回

なりませんか。 みませんか」 「500をどこよりも早くやるので、 きっと有利になります。 お作りに 私と組

した。 と、 サッポロ JTなどに話を持 0 7 いきま

随分リスクを取っていただいたな、 とは いえ、 それだけ の話 で30億円とい と思います。 うの は、

たからね。 当時 0 代 背景を見ても、 担保 優先でし

てい ただけたのでしょう。 この事業が将来どうなるの か、 そこを見

とだと思います。 、ろ準備していただいていました。 今ではなく、 それに、 先を見て判断 データをはじめ、 したというこ

W

青木 ことができましたから、 ていました。 確かにいきなり上場企業の顧客をつくる 群馬銀行さんは驚かれ

240

(笑)。 小 林 銀行を説得する には __ 11 11 λ で ね

ルと事業報告会 人財育成に欠か せ なか ったビジネス ス

小 林 しゃっていて、そのことは銀行にも伝えました。 かりします。 人財がしっかりしていれば、 青木会長は、「人財は宝だ」と常 企業の石垣もしっ Þ おっ

ないことでした。延べ2万人以上が受講され、 ススクールをつくりましたね。これ いることがよくわかります。 他の上場企業と比べると、 なかで 人財に投資されて Ŕ はなかなか ビジネ

す。 1 0 0 人以上が資格を取得していると聞きま

長できるの 働く目的を見つけ、 人 の向 か、 上心が企業の発展につながってきま と追求することも可能です。 どうやったら自分も成

たね。 せん もいましたから、 んでした。 ただ、 当時は、 それでも社員はなかなか定着しま 小林さんも心 生産現場に初めて入る人 配され てい まし

ましたので、時間単位の生産性も低か 型ペットボトルの場合、1分間で100ボトル の生産でした。 のが原因です。 それは、 工場に最新設備を入れられ 今は 安いイタリアの機械を入れてい 4 0 ボ } ル くら べった。 な 11 0) か 時代 っった 大

でした。 そうなると、 社員の方々は大変だったと思います。 24時間生産するしかありません

> J T の うどその頃でした。 「桃の天然水」 が ヒ ット したの Ŕ

が、 もあ 最初の10年までは離職率に頭を悩ませました まだ次々と新しい人財が入ってくる時代で りました。

ています。 たと思います。 業)報告会です。 いないのに開始されました。すでに70、 あと、 私が感銘を受けたのは、 会社を設立されて、そう経って 群馬県でも初めての試みだっ 四半 80 期 回行

融資しますから。 たとえ赤字であろうと、 るんですね。 7 会長はよく「顔の見える会社」とおっ いますが、 すると、 四半期報告会によって、 銀行も安心できるんです。 顔が見えれ ば、 顔が見え 銀行は しゃっ

ます。 この報告会も人財育成に役立っ 発表者は自社の分析をしない 7 いると思 発表で

は画期的でした。す。ビジネススクールと四半期報告会、これら発表することによって、自らの力も伸びてきまきません。何が特徴で、何が将来伸びるのか。

思います。

思います。

のは珍しいかもしれませんね。ハルナは早くかのは珍しいかもしれませんね。ハルナは早くかのは珍しいかもしれませんね。ハルナは早くか

小林 発表した以上、責任が伴います。

青木 そういう気持ちにもなりますね

次なる世代へのバトンタッチ

をしました。特に、第三工場は一つだけで30億青木 第一~第三工場まで、70億円以上の投資

けられる。その判断がありました。した。高い品質によって、新たな顧客を惹きつたからでした。日本製は品質のレベルが違いま円を超しています。すべての設備を日本製にし

242

それで群馬銀行さんに伺ったら、「気持ちはやかりますが、もう無理です」と言われました。会社創立から3年目のことです。困ったな、とはで、ハルナの成長率が全国2位と紹介されました。

第一、第二の土地も購入することができました。 せんでした」と。それで、第三工場だけでなく、 見えになって、「こういう会社があるとは知りま 30億円を借りら モンドリースをご紹介いただきました。 すると、 設備に関しては、三菱商事に相談し、 当時 れました。 の第一勧銀や東和銀 行 \mathcal{O} それで ダイヤ 方 が

私にとって、第一~第三工場までを一気に開

を開 か 工場とは違う顧客をつくり、 が開始しました。当時、関東にカゴメはペット うものを嫌というほど実感しました。 11 たのは、 第三工場によっ ったら、第三工場設立は大変だったと思います。 ルの 11 てくれましたね。 製品がありませんでした。第一、第二 大事な決断でした。雑誌の効果とい て、 味の素、 次なる10年 カゴメとの あれがな の扉 取引

小林 思い出すのは、テレビで野球中継を見ていたのも大きかったです。大きな宣伝効果があったが出ていたことです。大きな宣伝効果があったが出ていたことです。大きな宣伝効果があったが出すのは、テレビで野球中継を見て

済とのつながりが生まれました。様々な方をごさんに役員を務めていただいたことで、地域経青木 ハルナの前半の10年で、小林さんと高嶋

いたと思いますね。
がたと思いますね。そのご貢献は大変大きかっめてくださいました。そのご貢献は大変大きかっかけをいただき、群馬の中で、ハルナの存在を広

ていました。それはびっくりしましたね。断が速かった。タニガワの会社を買収するとき断が となたかをご紹介するたび、会長のご判

すべきましたね。
すべいただきましたね。
のある土地の買収もお手伝い

た (笑)。 小林 ええ、ご一緒して1時間で決められまし

という顔をしていましたが、今、役に立ってい青木(買った当時は、皆、どうするんだろう、

臣」でもあったわけです(笑)。ます。小林さんは監査役でありながら、「外務大

ました。 麻生社長も勤めていた商社から、ハルナに入り中心になっている方々が入社しました。(青木)中の頃、栗原(健一)さんをはじめ、今でも

ことになりました。と思い、その後、菅谷さんの後を継いでもらうと思い、その後、菅谷さんの後を継いでもらおう

の課題が見えてくると思いました。で、再登場いただくことで、次の「第三世代」場いただきました。それは大変意味のあること場いただきました。それは大変意味のあることの課題が見えてくると思いました。

からバトンタッチされると、だいたいダメになっ私もいろいろな企業を拝見しましたが、創業者小林 第二世代へのバトンタッチも肝でしたね。

欠けてしまう。うしても甘えが出てしまうものです。向上心もうしてもすえが出てしまうものです。向上心もてしまうんです。バトンタッチされた側は、ど

244

青木 10年を過ぎて社長を小出(信介)さんに 青木 10年を過ぎて社長を取りました。財務のプロを社長にし、その観点からいろいろな手を尽 いかしました。小出さんは夜学に2年間通っ

績も伸びましたから。く引き継ぎされていると思いました。徐々に業小林、ソフトランディングといいますか、うま

わってきました。営業です。マーケティング思考により経営が変情、その後、麻生社長の時代に入り、いわば

ます。がちですから、バトンタッチに失敗してしまいね。通常ですと、創業者は自分の権限に固執しねが、バトンタッチがうまくいったと思います

まだまだ地域貢献は足りないと思っています。アジア、ヨーロッパにも市場を広げています。青木 おかげさまで、ハルナは今、日本から、

社会が判断するものです。てくると思います。貢献できているかどうかは、小林 業種によって地域貢献のやり方は変わっ

いますね。
たとえば、ハルナは社会的にも認められていると思が、地域貢献できていない企業は無理です。また、が、地域貢献できていない企業は無理です。また、がの地域貢献できていない企業は無理です。また、が、

はあり続けています。生まれ故郷といえば、群馬です。この地に工場生まれ故郷といえば、群馬です。ハルナにとって、

げてください。からもどうぞ次なる世代への道筋をつくってあからもどうぞ次なる世代への道筋をつくってあさんには本当に苦労していただきました。これ地域経済に足跡を残していく意味でも、小林

対談——小出亮企

監査役

飲料はおもしろい



お付 青木清· ません。実際、取締役会で発言の機会が少ない 積極的なぶん、 がもっと出てきてもいいのでしょう。 しがちに思えます。 めていただいて、 本の場合、 き合いが長いですが、ハルナの監査役を務 志 。 以 下、 監査役を務める方は、 そういう立ち位置なのかもしれ 今年、 青木) 会社に対する客観的な意見 4年目になりますね。 あなたのお兄さんとの 取締役が やや遠慮

行に 締役会では月次資料の確認や、 出亮介 ついては注視していますね。 以下、 小出) そうですね、 取締役の職務執 ただ、取

は物足りないでしょう。

すよ 遠慮なく意見を出 慣習上、 監査役は発言する機会が少なく し てくださって結構 で

> 小出 あり がとうございます。

役になる前と後では、 b 青 て いけるのでおもしろい仕事だと思います。 じょうが、 木 いますか。 できますね。 取 締役 会計 0 また、 以外の会社 監査ということが仕 動態的にそれらを捉えて ハルナの見方 O出来事を知る は違 0 0 監査 てき で

向け 小出 の視察などを通して、 ましたが、 なくてはいけなくなりました。 以前 監査役就任後に会議へ から会計事務所で数字 数字以外のことにも目 0) は 出席 確 認 や工場 し T を 13

青木 ね。 財 務諸 表に表れな 11 b 0) が あ 全 ま す

どは 特にコンプライ て 11 ・ます。 アンスに違反がな 11 か な

はあ ŋ っませ 会計 んでしたか。 0 数字を見ることに、 あまり違和 感

/[\ それは特に問題ありませんでした。

にある問題に気がつくことが大事です。 険ですね。 鵜呑みにはできません。数字の背景 数字だけで会社を判断するの は危

に注意を払いますか。 会社にはいろいろな機能があります。 数字以外で会社を見るとき、 どうい 小 う点 出 3

7

*7*1

ルナの場合、早い段階で

銀行

が

株主

な

2

か。 には操作してまで黒字にするというのは 黒字にこだわる会社も多いですが、 経営者 の方 の性格 や会社 の理念でしょう 個人的 41 かが

第二章 四分の二世紀をどう生きるか

なもの と思います。

青木 だと思いますね。 調達なのか。やはり多くは後者を考えてい えられないことでした。売名行為なのか、 しようと考えるところがありますね。昔だと考 創業して7、8年赤字続きの会社でも上 資金 るの

すくなってきました。10年経って、様相が変わ ていく会社もあるでしょう。 ら ただ、今は研究開発型の会社 いは赤字続きでいくというのが受け入られ の場合、 5 年く Ŕ 0

は日本 状態で、 諸外国の投資家が6、7割を占めてい のあり方が健康的ではないからです。 11 *7*1 ルナがあえて上場しなかったの ただき感謝しています。 \dot{o} 株が相対的に安いから買い 企業は食い物にされてしまって やすい います。 は、 泡沫の 証券市 彼ら 短

期的に利益を得るための手段となってしまって

、ます。

ます。数字だけでなく、 見えになっています。 績や事業内容を知っていただくことはい て判断されています。 口ですから会社 ハルナの 3 ケ 月に1回顔を合わせると、 事業報告会に の状況を感じ取れるのだと思い その方たちにハ ŧ, 発表する幹部の顔を見 証券会社 ルナ の方 いらもプ い機会 の業 がお

日本 の緑茶は受け入れられるの

とは 何だと考えますか 小出さん は、 会社の 活動で最も大事なこ

/[\ とされているということでしょうから。 しょうか。 は継続できるということではないで 継続できるということは社会に必要 しかし、

なかなかこれは難しいことだと思います。

青木 様々判断されます。しかし、 てい 心があるはずです。 益を出している中小企業はほとんどありません。 競合とぶつかり、互いに利益を相殺してしまっ のことに、 決算というのは過去の数字です。 ・ます。 自分 本来ステークホル 日本に限らず、 の思っている通りの活動は 中国に至っては、 その1年、 ダー の方たちは それを見て、 2年先

移などを作っています。たまに決算だけ、 は大事だと思います。 ころは少ないでしょうが、 と数字を出すところもあります。 小出 中 小企業ですと、 3ヶ月ごとに売上 事細 かにして 毎月とい W ボン くの うと の推

青木 ハ ル ナ 0) 事業は飲料 で、 ^° ット ボ 1 ル 0

須でお茶を飲む、 11 お茶や水を10 てい と思いますか。 いますね。 高齢社会が進んでいますが、 0 ということに戻ったりは 円前後のお金で買 っていただ しな 急

来の 茶を淹れ 面倒 0 文化が見直されつつありますから、 という人もいるでしょう。 さすがにそこに 11 11 る と思います。 のは懐かしい は ですね。 戻らないと思います。 ただ、急須でお 最近、 そうい 日本古

青木 いう飲料が飲まれ い方が 減 7 9 11 7 くでしょう。 17 9 7 いる なかで、 どう

/\ 11 出 0 かな、 水に近いも と思ってはいます。 Ŏ, 自然に近 41 b 0) が売れ

7

青木

健康志向がますます強くなる、

というこ

うもの A S E とで、 ASEANは微糖が多くなってきました。 やはり Ā Ņ から離れていっているように感じます。 ヨーロッパさえも、 中身が問わ れていきます。 加 糖の茶とい

なも 関心が低い。まず飲もうとしません。 だ、この渋みというものに世界どこに行っても 日本の緑茶は元々甘さがなく渋い味です。 のなのでしょう。 日本独特 た

プー アルは甘くはないですが、苦くもないですね 中 国も ダ ノメですか。 確かにジャ スミン

す。 砂糖は相容れないでしょう。 青木 緑茶は何より自然な風味が特徴です 微糖 から少しずつ無糖も出 てきては から、

感じますが、 小出 急須で淹れると、 \sim ツ } ボト -ルだと、 11 かにもお 伝わりにくい 13 しそうに

のかもしれませんね。

を飲もうということに戻るかもしれませんね。青木 可処分所得が減りますから、急須でお茶

日本食とともに、日本の飲料を

注目していますか。

今の伸び率で行けば、達成は可能だと思います。で、20、30%というのは大変でしょう。ただ、と思います。自己資本を充実させるということというは、減価償却費を抑えつつやっているのでいいいの。

全体が萎縮してしまっています。ハルナは創業青木 少子高齢化の影響もあって、日本の経済

ルナは大丈夫だと思いますか。25周年を迎え、次の25年に向かっています。ハ

252

ないのかもしれません。 会を考えると、海外も伸ばしていかないといけっ出。ここ4年は増収増益ですが、少子高齢社

は大体30代です。 が上がってきていますからね。ASEANの国々が上がってきていますからね。ASEANの国々

かりますね。の需要はあるでしょう。ただ、時間はかなりかの需要はあるでしょう。ただ、時間はかなりか

なサービスがあってもいいと思います。もらうために、ワインのテイスティングのよう小出 緑茶が日本食に合うということを知って

青木食は伸びていっていますね。

小出ただ、飲料がついていけていない。

からね (笑)。 青木 そういうことですね。食事と一緒に、と 青木 そういうことですね。食事と一緒に、と

てはくるのかもしれません。 異なるでしょうから、それに合うお茶も変わっにしても、私たち日本人が感じる味や食感とも

論が起こったときは、ぜひ参加してください。でしょう。小出さんにも考えていただいて、議ルナの活動や経営のあり方も変わっていくこと、

本日は、どうもありがとうございました。

対談——藤井満

働く楽しみとは

執行役員兼本部長ハルナビバレッジ株式会社



残業問題の現状

井さんは暗かった。 たく違ってきたと感じています。あの時代の藤たく違ってきたと感じています。あの時代の藤は、まっています。がは、まっていた頃と今日の藤井さんの姿は、まった。

藤井満(以下、藤井) そうでしたか (笑)。

持つことを意識しています。名していただきました。立場的に、広い視野をたのは、3年ほど前からです。責任者として指藤井 グループ全体の人事を見させていただい

がベストかを考えるようになりました。はそれに加えて、会社の方針を汲み取って、何なるかという視点で見ていましたが、ここ数年で、のが、ののでは、働いている人がいかに働きやすく

256

を感じています。
ただ、ワーク&ライフバランスを見ても、業務がいフレッシュしてもらおうと思っても、業務がなかなか忙しく、理念を実行することの難しさ

とができる。 ごすことができ、 現すると、 仕事が終わるような生産性に 残業をゼロにしよう、 うテーマを掲げました。長年 能だろうと、 青 木 3 年ほ 定年に至るまでの 毎月会議を重ね、 そういう状況を生み出すことも ど前 自分で定年の時間を決めるこ から、 就業時 私は「未来構 時間を有意義に過 しよう。これが実 間の中できっ 問題になってい 3年経ちました。 想 ち と た

てもらい、 方を考えるい いう大きな課題に携わっていると、 ていますね。ただ、 9 責任者にも会議に出席し、月次 て減らしていくのか、 議論を重ねています。 残業時間というものは曲者で、 い機会になったと思い 日常 の業務と離れて、こう 頭の痛い会議が続い 、ます。 仕事のあり の報告をし 各部 どう

るということに関して、実現できると思いますか。かかると思いますか。また、定年を自分で定めこの問題の整理は、あとどれくらいの時間が

立て、現場に周知することから始まりました。目標を聴井、まず、今の活動は、残業に関する問題を

もらうようにしています。大きな成果が出ていので、その活動内容を会議で皆の前で発表して各部署、水面下で様々な対策をしてきています毎月数字を追いかけていくことをしました。

す。年前とまったく違う状況になった現場もありまになっているのではないでしょうか。中には3

とも思います。 せん。また、肉体を使う仕事ですので、高齢にな 題をシフト 制からなかなか抜け出せない てシフト勤務を続けてい ただ、製造部門に関しては、 しては、時間の整理がある程度ついてきました。 次に定年の と併せて考えていかなくてはなりま 廃止につい . てです。 くのはなかなか難し 12時間のシフト体 状況です。 事務部 残業問 門に つ

性も違 進まないこともあります。 青木 がりの中で、自分たちが思い 人それぞれ 5 業問 てきます。 0 題は 仕事の進め方は違いますし、 ひと言では言い それに、 顧客などとの 描いていた都合で 表せません。 生産 つな

読み取れます。やりりを工夫し、時間を大切にしている結果がやり方を工夫し、時間を大切にしている結果が相対的に見れば、残業時間は減ってはいます。

考えています。藤井さんがリーダーシップを取っ に進めてほしいと思います。 春には、これらの目論見が達成でき、 スタート 責任者と協議をし、全体のまとめを計画的 から、 創業25周年を迎えます。 定年廃止を実現できないか、 20 26 年 目 2 1 年 لح 0 σ

若い力が不足している。

必要な諸設備の投資をやろうとしています。青木 このたび、新しい土地を購入しました。

いるからです。

で、日本の置かれている立場が不安定になって、日本の置かれている立場が不安定になって悪くなると見ています。少子高齢化だけではない。

中長期計画の中で、私は飲料市場そのものが

姿になっています。 なっています。 韓国、そして、日本がどうにも不確実な状 アジアが孤立していく中で、日本の状況も悪く ります。 地政学的な見方をすると、 経済、 日本は若さを失い 政治、文化などに 東アジ おい ア 消費も鈍 0 て、 中 況に 国と 41

258

きると思いますか。どのように考えていますか。こういう状況の中で、ハルナの将来は楽観で

ことです。 らいです。 齢は44歳くらいです。 齢構成に多少問題があるからです。 のうち、 楽観は 30 代 と 40 してい 10 代、 、ませ 代を入 20代が30名ほどしかい 問題なのは、 ん。 n ても、 21 ルナ 4 5 3 分 今、 0 現 0 0 平 在 ない 2 名く 均年

間違わなければ、先は開けると思います。のには数年かかります。しかし、採用と育成を新卒採用に力は入れていますが、戦力になる

しかるべきかもしれません。い力が引っ張っていくような世代交代があっています。ハルナももう少し、そこを下げて、若います。

7 るということは、 るためにも、会社の中身をもう一段、改革して になるのは、やはり若い人たちです。 利益を生むやり方をしてきています。 は必要になってくるでしょう。新しい活動をす の成長というものに頼らず、中の改革によって 大きな影響を受けるはずです。 13 する余裕をつくってほしい。 かなくてはなりません。ここに課題があ 消費の構造を考えても、 を先取りする活動 業をなくし、 ってほしい います。 自分の時間の中で創造力を捻 全社的な課題としてほしいし、 将来に変化するための要素が 0 戦略やプログラムを立 ハルナの そのため、 残業をゼロにす 生産活動も その その分子 めります。 市場 変化

> 腰井 仕事に追われていると、新しい発想が生 ません。それに、いざそういう時間ができても、 ません。それに、いざそういう時間ができても、 があることもでき

青木 ぞれが発想する場というも 頭を切り 0 ビジネスス 事に 替えるのは、 明 it クールを使ってもい 暮れ 容易なことではあり 7 V のを設け たわ わけです てもら いし、それ 5 ませ た

らい のことを考えら この時代 に、 自分たちは n るよう、 準備を怠ら 何が できる な Oか。 41 で そ ほ

のも ンが定まってい 13 会社 いと思います。 の方で、 ない人でも取り ある程度選 そうすれ 組 沢 ば、 んでい 肢を用意 まだビジョ け す る 0

ではないでしょうか。

けるのは限られた人だと思います。いくことです。しかし、これを実際にやっていそれに必要なことを自分で取捨選択してやって理想なのは、各自が明確なビジョンを持ち、

すの感覚を大事にし、様々な部署で活か

を描きたかったのだろう。 中の 青木 これを大事にしてほしい。 のだろう。 何気なくでもいい しかし、それよりも絵を観て、パッと受ける感覚 ない感覚だと思いますから。 感覚を新鮮にしてくれます。 いろいろ考えることがあるでしょう。 0) 中に絵画を展示してい から絵を観ていると、 日常の中では、 なぜこういう色彩な この画家は何 、ますね。 自分の あま

できるだけ、社員の皆さんに、絵を観てもらっ

が残っていく。ます。無意識に刺激され、自分の中にその感覚て、何か感じるのであれば、それでいいと思い

商品開発に携わる人は、新しい感覚が働き、をっとこうすればいいのではないかとアイディもっとこうすればいいのではないかとアイディとういう商品を作っていけばいいのかという

どんな時代になっても生存していけるはずです。 うとも、消費者が望むものを自分たちで考案し いう可能性のある生き方を、皆でやっていけば、 て 11 最後に、 いか っていくことで、優位性も保って いことだと思っています。 んでもらうことも、 理屈でものを考えないで、 なくてはいけません。 これからの抱負を聞かせてください。 新しい 他社に どんな時代になろ 非日 ハル ナ 常 ر در のためにも 0 ないものを 空間を楽 そう

ます。 を見ても、 保守的になってしまうと思います。 にも魅力ある会社だと思われなくなって した人事制度、 人たちとはまったく違うものです。 私たちの若い頃の仕事と遊びは、 人事という仕事そのものは、 どんどん新しいものが生まれていま 取り組みでは、社員にも、 油断すると、 日本や世界 旧態依然と 今の若い しまい 顧客

事も生まれませんし、 会社です。そういう人財がいないと、新しい仕 視点で周囲を見渡せる人財がいるのが魅力ある ただ飲料 これから体制づくり ろな部署がクリエイティブさを失わない と考えています。 を作るということではなく、 活力も出てきません。 をし て 11 かな いとなら 様々 11

青木 今日はありがとうございました。

HARUNA HARUNA Asia

対談——青木日出生

ハルナビバレッジ株式会社 取締役HARUNA Asia (Thailand) Co.,Ltd. 代表取締役社長HARUNA株式会社 代表取締役社長

世界にお茶を



青木清

困難だけれども、

やり

がい

11

うことですね。

少なくとも、

ここ1、2年でど

海外事業の成果

スタ 青木清志(以下、 きました。 ートするにあたり、 青木清) 各地 ル で市場調査をして ナの 海外事業を

ました。 や上海で展示会をやったこともありまし 今から7、8年前になるだろうか。 精査するうちに、 時期尚早だ、 という判断でした。 そのときはやめてしまい 中国 た。 0 北京 た

の始まりから、日本では少子高齢化が問題とな う取り組むのかを模索しました。2000年代 次にタイ 新たな市場開拓が必要となりました。 のバンコク。つまりASEANをど

期的に見ても、 随分時間がかかりましたね。 の嗜好性は、 そして、 現地法人を作りましたが、 日 日本とはかなり異なります。中長 まだまだ時間は要すでしょう。 ロッパにも目を向けました。 このASEANも、 東南アジアの 方々 現

> もあり、タイのケースとは異なります。 地法人を作っている方と一緒に取り組んだこと

> > 264

その抱負を聞かせてもらえるでしょうか パに長期滞在し、 あなたは今年 (2019年) 活動を本格化させていきます。 10月よりヨー 口

ら、 が高くなってきていると思います。 食品や食文化が注目、 わりを持ちました。日本のお茶で、これからチャ 青木日出生(以下、青木日) した。日本を訪問する欧米人も増えていますか レンジできるのはエキサイティングな仕事です。 ヨーロッパでは20、 日本のお茶が現地で受け入れられる可能性 認知される環境が整いま 30年前と比べて、日本の 約 10 年、 海外と の関

O11 う意味で、 そのときには、ただ売るだけでなく、 飲料ビジネスも拡大していくでしょう。 とても期待しています。 71 ル ナ

\exists \Box ツ 18 に根付く

うなるということでもない

でしょう。

5 年、

10

時間をかける必要があるかもしれ

ない。

どれ

るんだ、 の文化においても、 という自負があります。 日 口 ッパ 自分たちが世界を変えら には長い歴史があり、 飲食 n

青木日

3

年計

画

5年計

画

両

方を見据えて

くら

いの計画だと見ていますか。

います。

なりの覚悟があることです。 たと思っていますか。 「UMAICHA」を第一弾に持ってきたことは、 く市場づくりということですが、これは正しかっ その 砂糖を使わず、 中に、緑茶の飲料を持ち込 少し苦味がある。 お茶から入っ む。 この てい L か か

かけに、 11 けると思います。 とても 現地でも新たなビジネスを切り開いて 11 いスタ -でした。 お茶をきっ

> 青木清 S と思うが、 るだろう。 しめき合っている市場です。しか 日本企業だけでなく、 その計画 今はまだまだでしょう。 現地の人に手に取ってもらえる味だ の中では、 様々な国の 何が一番重要にな į メー 本当に 力 1 が

日 だ出てきていませんね。 り着ければ幸いだが、 ロッパの人たちに飲んでもらえる味は、 楽観はできないと思う。 3年、5年でそこに

がある、 ح 青木日

ええ、 そうだと思います。

す。一つの時代にふさわしいものではあるけれらう。砂糖を入れない、まさに健康的な飲料でらう。砂糖を入れない、まさに健康的な飲料でらった。番茶はお茶そのものの香りを味わってもの、

紅茶には500年ほどの歴史がある。

いうことが、大きな武器になると思います。れないという健康ブームは続いていくと思うんです。ヨーロッパの人たちから見たら、スーパーです。ヨーロッパの人たちから見たら、スーパーに近いのかな、と。自然に摂取できると

時代に合った登場の仕方だった。ています。そういう意味では、「UMAICHA」は青木清 ヨーロッパでもバイオの市場は成長し

UMAICHA が飲まれるシーンとは

266

に、 みます。 青木清 時間を大事にしています。 ちゃ かたやヨー 日本人は場所 んと設けています。 ロッパの人たちは、 ·時間問 一日のサイクル わず、 お茶を飲 お茶の 0 中

広く販売されるようになった。

紅茶を飲む習慣に、生活としてペットボトル

紅茶を飲む習慣に、生活としてペットボトル

彼らの生活に落とし込んでいけるのか、が鍵です。ティーなお茶があってもいいと思います。どうで、飲み続けられていくのか。たとえば、スポーで、飲み続けられていくのか。たとえば、スポー

青木日 スポーティーなお茶というのは想定し

しろいと思います。合、どうアプローチするのかを考えるのもおもていませんでした。そういう切り口でいった場

大手が「本物」を作っていかないと難しいです。で、差別化を図って、「UMAICHA」独自の訴求で、差別化を図って、「UMAICHA」独自の訴求の、差別化を図って、「UMAICHA」独自の訴求の。

向性としては、どこにあるんだろうか。カー会場なのか、公園なのか、家庭なのか。方

をいうことを狙っています。 食事と一緒に、「UMAICHA」を飲んでいただくでは、5~10ユーロでお寿司が売られています。

健康志向なんだろう。 茶に切り替える。このテーマとしては、やはり茶に切り替える。このテーマとしては、やはり

お茶との相性もいいですから。のも、健康志向が背景にあると思います。実際、のも、健康志向が背景にあると思います。実際、

紅茶はデザートと合うが、緑茶は主食と合う。しない爽やかな味の方がいいのかもしれないね。青木清(そのスタイルの場合、あまり食を邪魔

青木日 切り口としては、それがいいと思います。

今後の海外戦略と展開

「UMAICHA」を飲んでいただく活動に入って青木清 フランスとスペインの店舗に導入して、

どれくらいの時間を見ていますか。います。もう少し広い範囲に展開していく場合

青木日 西欧中心に、やはり3~5年です。

て拡販できればいい。寿司屋がないところもあるでしょう。一緒になっす。規模としても楽しみはある。東欧にはまだすが、

かもしれないね。
ヨーロッパは、意外と寒い国が多い。店頭で

青木日 それはいいアイディアだと思います。

日本で売っているような小さなペットボトルををやれば、アウトドアに彼らは持ち出すと思う。青木清 他がやる前に、ハルナのホットティー

ればいいですね。輸出して、こういうあり方もある、と提案でき

268

ていますか。 ASEANの方ですが、タイの次はどこを狙っ

青木日 ベトナムです。タイより少し人口が多

の親近感はあるのではないかな。青木清をイよりむしろベトナムの方が緑茶な

青木日 があると思います。 ていますから、 そうです お茶の Ŕ. 北 ベ 文化は全般的 ŀ ナ \mathcal{A} は中 に 国 い馴染み と

た方がい 青木清 メイド 歴史的にはメ いだろうね。 • イン イド ジ ヤ • パ 1 ン ン で押 ・チ ヤ て ナ 9 で

うか。
並行してやっていくとして、他はどうでしょ

青木日シンガポール、マレーシアです。

ろう。 青木清 インドネシアは人口が多いが、どうだ

は活性していておもしろいです。拠点を置かないと難しいでしょう。ただ、市場換点を置かないと難しいでしょう。ただ、市場

しまうでしょうが、大事な市場です。 みます。国内は国内でハルナの歴史は変わって 青木清 今後、日本は少子高齢化がますます進

視野に入れられるだろうか。 うとしています。いずれ、人口13億人の中国を一方、海外はまだまだ新しい歴史が築かれよ

青木日 はい、そういう時代もやってくると思

ことは 青木清 広げていく時代に入ってきています。 ですから、 たが統括していく。 ハルナは世界戦略をしっかり持って、 11 日 っぱいあるでしょう。 そこで人が育ってい 仲良くやっていかなくてはならない。 口 ツ パ A S E A ζ. 中国は特に隣国 Ŋ それをあ 各地に本 玉 活動を

青木日 これからその基盤を作っていきます。

で、地元の方たちと緑茶を広げていってほしい。 と活者としてヨーロッパに住み、その感覚を持っな活者としてヨーロッパに住み、その感覚を持っない。 とい話ではあるけれど、そう簡単に

がんばってください。今日はありがとう。ハルナの未来は、ここにかかっています。 ぜひ、

海外事業チー

宮葉久美

臼倉さえこ

境野有希 青木日出生

国際事業企画 シニアリーダハルナプロデュース株式会社

自社ブランドSec シニアチーハルナプロデュース株式会社 ムリーダ

商品開発Secハルナプロデュース株式会社

HARUNA Asia (Thailand) Co.,Ltd. 代表取締役社長HARUNA株式会社代表取締役社長

世界を視野に

ハルナの海外事業の今

事でしょう。 地の生活者を相手にしていますから、難しい仕ます。各国それぞれの文化や風土があって、現いルナグループの海外事業を担当してくれてい

さて、まずは簡単に自己紹介をしていただきいといけません。り扱っている飲料は、世界に目を向けていかなしていくのは難しいと見ています。私たちが取していけがこの先、日本国内だけの市場で成長

ましょう。 さて、まずは簡単に自己紹介をしていただき

促、プロモーションなどの業務を担当しています。ARUNAの自社ブランドの商品企画開発や販ブランディングUnitに所属しています。H

272

た業務を行っています。 業企画および貿易を担当して 宮葉久美 の製品に力を入れています。 ンドの輸出入、HARUNA Asi がいを感じています。 (以 下、 宮葉) Н 最近はヨー Α 忙し います。 R U N 11 中 口 Α aと連携し 自社 ッパ O玉 向け ブラ

らず果汁系、 ロッパ、アジア向けの商品の配合の検討や落と 7 し込みといった業務を行っています。ヨ 境野有希 向けは茶系を中心に、 ·ケティング、商品開発を担当し、主にヨー (以下、境野) スパークリング系の味 アジア向け ハル ナ プロデ は茶系に の設計を ユ 口 ス ッ 0

ています。

値を上げていこうと努めています。 前からスタ を担っています。 の製品を創出して販売し、 aを中心に活動しています。日本の製品 青木日出生(以下、 ートし、現在はHARUN 日出生) ハルナの海外事業は10年ほど 海外事業全体 ハルナグルー A A s i 所の責任 プ P 海外 0

せん。

て、なかなか理想通りの事業形態になっていまの人財が在籍しています。様々な状況変化もあっの人財が在籍しています。様々な状況変化もあっまがおり、現地からはデザイナーを含め、5名者がおり、現地からは

構築して Bを含め プロデュ 今後はヨ の文化が着実に育っていますので、 きます。 ースをつくりあげて、新たな基盤を 現地の企業とも連携し、 П ッパ 日 に向けてもハルナのト ロッパでは、 事業の基盤 ここ2、3 Р 夕

づくりと広がりに努めていきます。

するのか、それが見えてきたところでしょう。今の壁を乗り越え、その先に何を実現しようとね。ただ、準備時間を惜しんではいけません。

違うわけです。なぜ、この味が好まれているのか、 ぱり違いますね。 ていって、 食生活の文化は共通しているところも多いと思 か少しわかりかけてきた印象があります。 ます。 にされているのか。 いもの、辛いもの、どれを取っても日本とは 殊にASEAN地域は、日本と近い関係で、 しかし、味一つ捉えてみても、 味づくりには本当に苦労し、 当然、 そういう疑問にぶつか 日本より暑いですから、 どうに やっ 9

お茶をそれなりの味にして、販売した経緯があに進出しかけました。北欧の方たちと組んで、一方、ヨーロッパはかつて一度、10年ほど前

ります。 フランスでスタートできてよかったと思います。 その失敗を乗り越え、 今、 スペインと

法人の には、 と思い 11 0) きなフ まだまだ時間がかかるでしょう。 います。 社長と日出生社長は長い付き合いがあり、 理解が前提となって、 本当にその 9 両地域の活動は クターになってきます。 事業を行うに当たって、 地域の人々に受け入れら 活動が進んでいる 徐々に進むでしょ 今の現地 人間関係 れる

務が進んでいると思います。 それらをつなげ 皆さんの仕事の中身はそれぞれ異なりますが、 長く携わ て双方的な形にし、 って いますが、 宮葉さんは貿易に かなり気を遣 外部との業

> 違 宮葉 解決し、 境野さんと商品開発を一緒に進めてい えようとしているのか、を一番大切にして 手が何を言わんとしているのか、 解です。違う言語、文化を基にコミュニケーショ やはりいろいろな問題が発生しました。 ンを取るわけですから、 っていなかった、とい そうですね。 次のステップに進んだとき、 一番気を遣うの う自信につながりました。 齟齬のない 我々が何を伝 ように、 我々は間 います。 互 理

青木 くなりますか。 互理解と 41 ったとき、 譲歩 0) 場面

宮葉 ようにしています。 互 11 13 にとっての L 7 互 ベ ス 11 13 トな着地点を見 譲 歩 する わ け 9 で ける は な

青木 H 人同士とは異なる時間と労力が



左から宮葉、境野、臼倉、青木日出生

長が両者の感覚を持っていらっしゃることです。 は、 日出生社 ますの

そうい

つ

た方の下で働けると理解を得

宮葉

ただ、私が恵まれ

ているの

本と海外

0

両方の生活を長くされていますよ

と 青木 だけで焦点に当たっていきません。 で何を考えているのか。 が理解し合わないと、 うわけではない ああ、 なるほど (笑)。 んですね。 それをつかん 周囲をぐるぐる回 言葉ができれば 顔を見て、 13 お 0 11

はりその方面をやりたいと思っていましたか。 臼倉さんはデザインが好きなわけですが、

きに、 ときに 様と接しますが、 ありました。 、メニュ こちら 前 目立つかとか で も飲食 ただ、 のデザ 想い を伝 料は 飲食店はお店を介してお客 0 インなどをして 仕 やり方がまったく異 商品 事をし えるとか が一人歩きしたと てお ŋ, なり た

確信を強く打ち出していく方ですか。
こう」ということになると思いますが、自分のコンセプトがあって、「では、このデザインで行った。所述など、様々ありますね。商品の場合、

現地のデザイナーに基本デザインをつくってい プロなので、私たちがこちらの方がい はこうしてほしい、 ただきますが、 海外でH 私たちの意図も伝えるようにしています。 断する前に、デザイナーの意図を聞いた上 ったかを重視します。 私はデザイ A R U 意図を伺った上で、日本向けに ナー NAの製品をつくるときも、 などと要望を伝えています。 0 方が、どういう想いで やはりデザイナーは いのでは、

外に展開するとき、日本人的な感覚をデザイン青木(グリーンティーは、日本の商材です。海

た方がいいのか。どちらの考えですか。に入れた方がいいのか。向こうの方々に合わせ

276

いるのではないかと思います。では、日本であることに価値がある、と捉えて似たようなパッケージが非常に多いです。現地

というように現地の感覚になっています。す。味に関しても、「グリーンティー+ハニー」日本的というより、アメリカナイズされていまら印象を受けました。同じグリーンティーでもただ、アメリカに市場調査に行ったときは違

ですから、国によって異なってくると思います。

ろですね。 青木 そのあたりの持っていき方は難しいとこ

いを楽しめます。 紅茶 (ブラック さらに、 テ 1 1 それにミ は、 フ ν ル] ク バ P 砂 0 糖

を入れる。グリーンティーは本来の自然な茶のを入れる。グリーンティーは本来の自然な茶のなです。現地の方々に飲んでもただし香りは守らないといけない。それをどうただし香りは守らないといけない。

境野さんは、その中身をどうつくるのか。味境野さんは、その内たちが口にして味に触れたとき、「珍しいな」「口に合わないな」「意外とおいき、「珍しいな」「口に合わないな」「意外とおいるい」などいろいろなご意見があったでしょう。しい」などいろいろなご

入り込んでいけるのかな、と思います。て他と差別化されているので、もう少し市場にますが、「UMAICHA」が無糖ということもあっ

言えるのではないでしょうか。も検討中ですが、全体としては成功していると無糖の製品は、今後もう少し旨味を出す改良

青木 宮葉さんのところには、そういう賑やかまが届いているでしょう。最初の段階はそういうのも楽しいといえますが、それらをうまく「料理」していかないといけません。それが海外事業の一番の醍醐味です。刺激が強い分、他の

グリーンティーの次に来るものは何か

定着しましたが、グリーンティーも同じように青木 紅茶は営々と歴史が続き、海外の家庭に

7 ヤ ている る実感があります。 ーさんもいます。 実際にヨーロ なか で、 「UMAICHA」をご存じの ッパ 知名度は少しずつ広がっ 0) お茶の商品が増えて 展示会などでお披露 W バ

なるとお考えですか。

ドの グリ 年で増えてきています。ベトナムも今後、所得 いえ、日本食がだいぶ世界に広まっていますか つける文化 が増えますから、 しれません。タイのコンビニでも現地のブラン グリーンティーが売られており、ここ1、2 ーンティーも広まるスピードは速いのかも のお茶が受け入れられています。ですから、 アジアは中国の影響で、 西洋の方は、 ですから難しい面があります。とは 市場が生まれると思います。 お茶にフレー ウー バーや味を ロン茶など

ました。ですので、臼倉さんが言うように、日います。24時間内で物や人の往来が可能になり宮葉 世界はどんどん近くなってきていると思

だ望めると思います。

グリーンティー

の広がりの可能性はまだま

なく、日常になっていくのではないでしょうか。していけば、グリーンティーが特別なものでは本食が単なるブームではなく、より生活に定着

278

け入れられやすいものを試作したいと思います。 開発としても、 なもう少し香りが強い茶葉もありますから、 境 野 り現地に馴染みやすいものもあると思います。 ていくのではないでしょうか。ほうじ茶のよう があるなかで、無糖のグリーンティーが広がっ が増えてきていると実感しました。 てきましたが、 タイや 日 現地の方と話しながら、 無糖は少なく、 口 ッ パ で いろ 有糖 いろ 健康ブーム な商品 の緑茶商品 より受 を見

せん。紅茶はアンチビオですからね。皆さんの無糖味に飲み慣れてくる時代が来るかもしれま広がっています。そう考えると、もう少ししたら、

ろい時代が来ると希望できそうです。話を聞いていると、グリーンティーにもおもし

うですね。のウォーターメロンジュースが随分飲まれたよのサーターメロンジュースが随分飲まれたよに来るのは何だろう。今年の夏は「CHABAA」では、もう一歩進んで、グリーンティーの次

いのか、と。 日出生 難しい課題ですね。多くの日本人にとっ日出生 難しい課題ですね。多くの日本人にとっ

青木 スイカの飲料が、あそこまで売れると思っ

日出生 スイカは行くと思いましたね

青木おお、そうか(笑)。タイで飲んでみて、行けると確信したんですね。日本人はスイカが想像していなかった。やっぱりスイカは齧るものですよ(笑)。タイで飲んでみて、

日出生。濃縮果汁でブレンドはありましたが、日出生。濃縮果汁でブレンドはありませんでは、なかなかありませんでは、なかなかありませんでは、なかなかありませんでいたが、

はじめ、 すでに展開していますが、 日本でもこれだけ定着していますし、 他に、製品であるからこそ買う、 臼倉 ると思います。 先ほど境野さんが言ってい お茶自体、 炭酸系、 まだまだ可能性はあります。 まだまだ炭酸はおも 特に無糖のも という理由も たほうじ茶を タイでも 0)

的に飲むというのはあると思います。りますが、そういったものを若い方たちが日常か。ヨーロッパではエルダーフラワーなどがあ宮葉 植物を原料としたものはいかがでしょう

ものが増えたらおもしろいと思います。低果汁で無添加ナチュラルなすっきりと飲めるります。果汁100%のドリンクがありますが、

そこまでうまくいきませんでしたね。私は、紅 らは 何も入れないで風味一本で行く方がい した。これ 0) アンチテーゼとして、 グリー 10 年前、 は、 ンティーに果汁を混ぜることをしま 北 時代がついてこなかったのか、 欧 の人たちと組んだとき、 グリーンティーには いのでは 彼

ハルナの鍵を握る今後の海外事業

ない。 青木 きます。売り上げもそこそこ大きくなるでしょう。 拡大してい ていくとすると、 にならないくらいの規模になっているかも グリーンティーが少しずつ受け入れられ あ と10年くら くでしょう。国 皆さんの業務も忙しくなって いで、 ハ 内と国外 ル ナの海外事業は とで、 しれ

の5~10%のシェアを占めていくと思います。日出生 ハルナビジョンにもありますが、全体

ASEANの人たちが飲みたいと思うものをつい。その可能性はあります。お茶の伸び次第です。ことはない。少なくとも30%くらいは想定したった。

ようというのですから、大したものです。皆さん、遠くにいて、目に見えにくい方たちを満足させくれるか。その鍵を皆さんが握っている。

らね。

友人も知人もいうのでしょう。

ない

なかでスタートしましたか

タイ

のときは、

まず暑さに驚き、

日出

生

今回は

開発も早かったです

販売

評価はどうですか。 日出生社長、いいチームが編成できています

自信を持っていただいていいと思います。

日出生 務に携わってもら パートナー つ 口 てきたのか、そういうことも含め、 ッパ それ タイ はとても恵まれているスター がどういう人物か、どういうことを だれ の場合は単独でしたから。 0) っていると思います。 人がそれぞれに相 応 今回の 海外の トに L い業 な

には、 事になってきます。 困難に立ち向かっていってください。そのため 難です。さらにその能力を磨き上げて、 青木 もありました。 いこなしてい 皆さん 皆さん が自分 かな の連携も必要です。 11 ٤, の能 日出 山を登 生社長は、 力をフル 0 チー に発揮 7 自主 < ム力が大 次なる のは困 Ļ

もあって、相互理解ができていたから、随分違ロッパでは、前から一緒に仕事をしている関係青木(ああ、その違いはあるかもしれない。ヨー

第二章 四分の二世紀をどう生きるか

宮葉はい、自主性を尊重してくださいます。

んじる方だと思いますが、

どうですか。

青木 それは、皆さんが能力をお持ちだからで

その分、責任が出てきます。 すよ。その前提がないと成り立たない。だから、

の中で仕事ができていますか。 の現場は自分の適性を活かし、 境野さん、あなたは一番若いけれど、 やりやすい空気 ルナ

会をいただいています。日常の業務に当たって イスをもらえたり、自分で考えたりしながら、 このやり方がい そうですね。入社してから様々な いのではないか、 いい機

るのがいいでしょうね。すでに市場にある商品 せる時代をつくっていただきたい。 ではなく、 イで望まれている商品をもう一回掘り下げてみ の3人も現地に滞在して、試作を現地の方々

> 本当のものづくりが可能にはならない。 に飲んでいただき、その実感を得て欲しいと思 います。現地と密接な関係でないと、 ハルナの

11 い座談会ができました。ありがとうございま 本日は率直な意見を伺えて、とてもよかった。

やりやすい方法を尊重していただけます。 日出生社長、もう少し落ち着いたら、 ハルナらしい他とは異なる商品を出 とアドバ

暑いアジアで頑張る!

松田貴之

執行役員兼ゼネラルマネージャーHARUNA Asia (Thailand) Co.,Ltd.

HARUNA Asia (Thailand) Co.,Ltd



小林大祐



松田貴之

り落ち着いて、タイの食事を取っていますか。青木清志(以下、青木) 松田さん、もうすっか

食べています。 ニケーションを図るために、一緒にタイ料理を任していますが、昼食は現地スタッフとコミュ松田貴之(以下、松田) 2019年4月より赴

青木 小林さんはタイは初めてですか。

滞在することになりました。あり、2019年9月、二度目の渡航で、もうあり、2019年9月、一度出張で来たことが

ですが、慣れましたか。

松田さん、

現地の

人は英語で話せるよう

松田 おかげさまで、スタッフの方も私が英語

ションを取れるようになっています。私の思いを汲み取ってくれるので、コミュニケーがあまり話せないことを理解してくれています。

彼は日本語を勉強していましたね。 青木 一番古い方は、もう5年くらいでしょう。

してくれています。本語も学び、私たちとより近い存在になろうとをます。彼は日本が好きですから、少しずつ日松田はい、彼とは少し日本語で話すこともで

タイの飲食文化と傾向

ポッと飲むのか、どちらでしょうか。イの人たちは、家族と一緒に飲むのか、個人ででしょう。飲料の嗜好性も強いと思います。タ

そういうシーンの方が多いように思います。 松田 個人で、そのとき飲みたいものを飲む。

どのような商品を手に取っていますか。場と違いはありますか。また、タイの人たちは青木 小林さん、実際に店頭を見て、日本の市

は未だに砂糖入りのものが売れています。向のもの、無糖のものが好まれますが、タイで向のもの、無糖のものが好まれますが、タイで

青木 甘さから、まだ離れてはいないのですね。

す。 小林 徐々に健康食品などは増えていっていま

すか。 青木 無糖のお茶というのは、まだ多くないで

ます。無糖のラインナップは増えてきています。というブランドで緑茶とほうじ茶を発売してい無糖で販売していますが、現地の会社も「静岡茶」を松田 伊藤園さんが以前から「お~いお茶」を

先になりそうですか。
青木 無糖がシェアを占めるのは、どれくらい

ではないかと見ています。で、5~10年の間に、無糖と有糖が逆転するの松田 そういった商品が増えてはきていますの

お茶の風味は問われないのかもしれません。に無糖が増えてきています。ただ、日本ほど、国もなってきていますね。世界的に見ても、徐々国のなってきていますね。世界的に見ても、徐々

うか。食事のとき、結構飲んでいるのではないタイの食事に合うのは、どういったお茶でしょ

285

かと思いますが。

はと推測しています。 というと、中国茶や日本茶が今後浸透するのでのは、あまり見たことがありません。どちらかのは、あまり見たことがありません。どちらかとがあります。それを食事のとき飲んでいる

ます。 など、 では 松田 ない 少し香りがついているお茶が好まれ 夕 小さい頃から馴染みがあるジャスミン茶 いのですが、 1 0) 中で、 緑茶は好まれ 独特な渋みが苦手な方は 7 11 な 11 てい わ vi It

飲むと、体が冷えてきます。まれるのは、よくわかります。ジャスミン茶を青木 暑いところですから、ジャスミン茶が好

渋みというのは、やはり合わないのでしょう。

での渋みをとらないと世界では難しいと思いまたけが好んでいます。お茶の商品開発は、今後、だけが好んでいます。お茶の商品開発は、今後、

286

捉えられています。 とは違うものになってい パでは、緑茶はフレーバーのない自然なものと いうことで飲まれています。 ます。 彼らは甘み、 です か 5, 風味というも 緑茶 いわば、 もこれまで くでしょう。 有機 のでお茶を捉 0) ジ \mathcal{O} 日 ヤ イ ン メ ルと ロッ え ジ 7

出してほしい。
地域によって、本当に異なりますが、ハルナ地域によって、本当に異なりますが、ハルナ

タイで伸びそうな飲料ジャンルとは

青木 日本の場合、店頭市場からネット市場に モノが動いていっています。飲料は重さがあります がら、高齢化の社会で、重たいものを買って帰 にはます。があります。がパートの売上も

今、ハルナの販売チャネルは店頭です。タイも今後、そういう傾向になると思います。

したり、買い物をしたりしています。ますね。夜遅くまで街にいて、遊んだり、飲食活の延長線上にあり、彼らはそれを楽しんでいただ、日本とタイの異なるところは、店が生

その 松田 夕 シー パーで買うよりも、 イ おっしゃる通り、 の方たち ンは今後、 0) 生活スタイルを見て 増えていくと思います。 日本とは異なります。 コンビニで買います。 11 ると、

ね。
春木 確かに街角には必ずコンビニがあります

小林 ECサイトの売上は伸長しております。 場でもタクシーを使うことがあります。玄関ま 場でもタクシーを使うことがあります。玄関ま で商品を届けてくれる通販サイトは今後も伸び

青木 びそうなのは果汁、 も大きくなると思い 2倍です。 できません。 Ł 0 でしょうか。 \mathbb{H} 本の 10年も経たないうちに、飲料 ASEAN地域の成長は、 市場の伸びは、 ・ます。 スポ 今後、 ツ飲料 今後それに **!**…どう 飲 料の ほ ど期 中 0 H 11 本の · で 伸 った 市 場

は大きなシェアを取っていくと思います。 松田 年中暑いですから、炭酸飲料のカテゴリ

小林 私も同意見です。

いう独自のものをやっていきましょう。今後参考にしてもらい、ハルナでなければ、とがいますね。地元で生活している彼女の意見も、

売れる商品は時代の中で作られていく

か。がつコクは今後おもしろい市場になるでしょうの責任者となりました。実際に生活してみて、の責任者となりました。実際に生活してみて、

います。
います。
日本のマーケットを意識して、商品も並です。日本のマーケットを意識して、商品も並

青木(ハルナの商品を手に取ってくださる方は、青木(ハルナの商品を手に取ってくださる方は、日本オウイメージしているのでしょう。また、日本オウジナルのものが飲めるというのは、消費者にとって、どう受け取られていますか。

288

かれ 小林 語というブランドはとても強いと思います。 てい 現地の るパ ッケージを使用しています。 口 1 カ ル の飲料でも、 日本語 0) 本 書

か。青木をういうイメージは残した方がいいです

ばしていきたいと思っています。はありません。日本の力を頼らずに、販売を伸小林 私はそこまで、日本語に頼るという意識

青木 気候風土は飲食に影響を与えます。タイは暑いですから、辛いものを食べ、その文化を と思いますが、私は最後まで慣れませんでした。 と思いますが、私は最後まで慣れませんでした。 ら発想して、飲料の味も生まれると思います。 ことごとく甘さですね。辛さの反動なんでしょうが、甘い飲料がタイからなくならないと思っています。タイの人は飲食に健康を求めていないような気がします。

いのかもしれません。それよりかは、おいしないのかもしれません。それよりかは、おいしないのかもしれません。それよりかは、おいします。

ありません。
としても、日本のお茶とはかなり遠いところに

場合、まだ10年くらいでは、そこに行き着かな めることはいい 違ってしまったら、売上はだいぶ変わってきて テーマとなっています。 かないでしょう。 しまいます。消費者が求めているものとの食い たとえば、 したものを2、3割としても、 いう傾向が、まだまだ続くのではないでしょうか。 いと見ています。好きなものを飲み食いすると 売れる商品は時代の中で作られていきます。 開発のテー 許容できるものにしてい 開発に活かしていただきたい。 があると、 3年の中でこうだと決めたもの マは何か。 今後も売れない。理想を追 のですが、 日本では確かに しかし、ASE 実態というものを捉 7割強は需要を満 かないとうまく 少し先取 Ā N 健 康

青木 時間をかけながら、ずっと飲まれていく

げてほしい。 松田さん、経営者は常に1年1年が勝負です。 一方で、2、3年先を見通しておかないといけま あだこうだと論議し、市場を見抜いてほしい。 あだこうだと論議し、市場を見抜いてほしい。 あいといけま

ションですよ(笑)。と言ってくれそうな気がする。いいコンビネーと言ってくれそうな気がする。いいコンビネーていると、1年後には「いやあ、やりました!」二人には期待しています。あなた方の顔を見

松田・小林 ありがとうございます。

青木 最後に今後の抱負を聞かせてください。

アを盛り上げて、業績も上げてまいります。林さんと現地スタッフの皆さんで、ハルナアジ松田 海外で仕事をするのはいい機会です。小

ます。まずはタイ、そして、ベトナム、カンきます。まずはタイ、そして、ベトナム、カン

・・でがの人たちのでららに引りにりにりにりにりにりにりにりにりにりにりにりいとりいとりいとりいとりいとりいとりいとりいいりいりいいりいい</l>いいい</l

さい。今日はありがとうございました。暑い国ですから、体調は十分気をつけてくだ

〈ハルナプロデュース〉

対談——中澤幹彦

代表取締役社長ハルナプロデュース株式会社





皆、素人だった

皆、素人の集まりでしたからね。 ちが不安そうな顔をしていたのを思い出します。 青木清志(以下、青木清) 創業の頃、あなたた

でしたから、紙容器でした。 経験のない方たちでした。ただ、私も乳業の方中澤幹彦(以下、中澤) はい、私以外は飲料の

青木 そうでした。ペットボトルの現場を知っ青木 そうでした。ペットボトルの現場を知っていたのは、工場長の増尾さんだけでしたね。なさい」と言ったら、本当にベッドを入れけることもありました。イットボトルの現場を知っ

中澤思い出しますね(笑)。

もあったのかもしれません。 というのかもしれません。 をあったのかもしれません。 死に物狂いと言語した。 そういうものを抱えていましたから、ました。 そういうものを抱えていましたから、おした。 そういうものを抱えていましたから、 ないますか、 本当に彼は一所懸命やってくださいいますか、 本当に彼は一所懸命やってくださいいます。 重い病をもあったのかもしれません。

292

が心配だったのでしょう。ません」と言うんです。彼は、きっと後のこと屋にやって来ました。「もう死期が近いかもしれ屋は亡くなる1週間くらい前に、ふと私の部

背負って立ってもらうよ」と言いましたね。私は、中澤さんに「あなたには将来、工場を

中澤ええ、覚えています。

しかし、よくあの状況で、人が集まってくれま青木。まだ2、3回しか会っていないときでした。

した。

はこのような会社になると思っていましたか。現在は400人を超えました。当時、あなた

中澤そこまで想像していませんでした。

しょうか。

中澤 M&Aは規模が大きくなるきっかけでは中澤 M&Aは規模が大きくなるきっかけではたかったと思います。どんな時代になっても、大きかったと思います。どんな時代になっても、がありますが、ただ、この短期間で各プラントが

を持っていました。それが大きな基盤になりま青木 皆、懸命になって一人前になろうと意欲

した。

寝る間も惜しんで…

魅力ある提案だったのだと思います。を回りました。まだ目の前にない状態でしたが、型ペットボトルの解禁を念頭に入れ、私は顧客型の当した。まだ目の前にない状態でしたが、小

反応は非常によかった。したいという気持ちであったと思います。その茶の話を持っていったとき、いち早く市場に出サッポロさんの本社に伺い、小型ペットのお

とご提案いただいた。これはありがたかったでさんから、大型ペットの烏龍茶をやりましょう、トになってしまいました。ところが、サッポロ第一工場にそれが間に合わず、最初は大型ペッ第しかし、イタリアの機械を入れようとしたら、

青木

第一

工場のときに、

無理をしてい

ただい

すね。

中澤本当に助かりました。懐かしい思い出です。

でも、 青木 不安そうな顔をしていた。 (笑)。 よくあなたからも、 当時 ライ 20名くら ンが動き出して、 Vi で1チームでしたが、 夜に電話がかかってき そんなスタート 本当によかった。 ・でし 皆、

青木

そりゃそうなりますね

(笑)。

きました。 中澤 すみません (笑)。よくかけさせていただ

と思っていなかったでしょう。んでいましたが、1年でああいう現場ができるを乗り越えたなあ、と。皆が少しずつ経験を積

しかし、

改めて考えると、

よくあ

0

時代

一日作業でした。
一日作業でした。
全員がオペレーションをわ
中澤 そうですね。全員がオペレーションをわ
中澤 そうですね。全員がオペレーションをわ
中澤 そうですね。

294

うに工場で寝ることもありました。 呂に入って仮眠して戻ってくる。増尾さんのよ中澤 工場の近くに住んでいましたから、お風

青木 常に何かが起きていましたね。

自慢にも何もなりません。 代社会では「働き方改革」と言われていますので、中澤 はい、今だからこそ言えますが (笑)。現

日伊ハーフの第二工場

青木 どうにか1年を過ごしていくなかで、第 二工場の計画を進めてしまった。小型ペットの 二工場の計画を進めてしまった。小型ペットの 二下場の計画を進めてしまった。小型ペットの ですね。

当時、渋川の方に5000坪の工場団地があっ当時、渋川の方に5000坪の工場団地があっ

を覚えたのでしょう。たのでね。ただちに、第二工場ですから、不安

しかし、第二工場をやらないと、私が顧客にも折衝に当たってくれました。結果、YESと言っも折衝に当たってくれました。結果、YESと言っちが第二工場を待っているんです」と言ったら、当時の群馬銀行の担当者だった井上さんが何度

ができ、機械が入ってきました。まもない企業には珍しいことです。それで工場第一と第二工場で30億円のリースです。創業

は、こ……。 ところが、まあ、次から次へと問題が出てき

たが。 とうでしたか。その構想は覚えていまし

はで、問題が続きました。 が導入されたときは、ほぼイタリアのオリジ 械が導入されたときは、ほぼイタリアのオリジ

てくださいました。 青木 三菱重工さんが熱心になって、改良をし

ハーフのような設備となりました。んどの部分が日本製になりましたから、日伊の中澤 大変ありがたいことでした。機械のほと

解禁と重なりました。んの緑茶もその頃です。ちょうど小型ペットの青木「丁丁さんの「桃の天然水」やサッポロさ

での総力戦でした。お客様も巻き込ん取り組んでくださいました。お客様も巻き込んでが、仕事でした。担当の方が、一緒になって、は最初、苦戦しましたが、

アイテムで24時間操業でした。
この

2

から1年も経たないうちに、本当に皆、樹脂にから1年も経たないうちに、本当に皆、樹脂に変わるだろう、という見立てでした。本も樹脂に変わるだろう、という見立てでした。 短期間で日から りょう あの頃は、小型ペットにアルミのキャッ中澤 あの頃は、小型ペットにアルミのキャッ

296

ういうことか、と驚いたことを覚えています。けだったと思います。先を見るということはこ当時、樹脂一本でスタートしたのはハルナだ

変わっていきました。

青木 いや、本当にホッとしました (笑)。

「週刊ダイヤモンド」掲載の反響

さすがにそこまでやりたくなかったでしょう (笑)。 青木 それからすぐに第三工場です。あなたは、

ジャンのです。 Wilfi に記り持たでしていってインをやった方がいいのでは、と言うところ中澤 機械メーカーと打ち合わせをすると、缶

うことでした。ら、缶を一つくらい持っておいた方がいいといが多かったです。まだ缶が主流の時代でしたか

しかし、会長はペットでもう一つ行くぞ、と。

た。少し強引でしたか(笑)。

たのがわかりました。中澤いえ、時代の先を見て、というご判断だっ

を造る。大変な作業だったでしょう。 たという時代に、新たな雇用をし、新たな工場 する。大変な作業だったでしょう。

中澤 そうですね、人の成長が追いつい

てくる

のか、ということが心配でした。

きました。強してもらいました。教育の形も最短距離で行強してもらいました。教育の形も最短距離で行

第三工場の設立までの経緯をいうと、いよい出せません、と。機械メーカーとの話も進んでいましたが、ここで行き詰まってしまいました。一銭も名ということでした。と言ってきました。一銭もるということでした。

中澤 はい、1ラインで30億円を超していました。

大企業」というようなことでしたから、2つのれ、ハルナの工場が紹介されました。「10年後の青木 そのとき、「週刊ダイヤモンド」が発売さ

会社 銀行から融資 .が群馬にあったんですね」と。 のお話をいただきました。「こん な

そのランキングで全国2位ということでし ら、 電話がとてもかかってきました。 メ 1 カ 1 からの反響もすごか ったで

本当にい 青木 きなり売上が20億、 そう、 11 タイミングでした。 成長率が2番目ということでした。 30億となりましたからね。 運もあったので

いものをつくって いた

ジュ 青木 ならない顧客が生まれました。 ることができました。 第三工場のおかげで、 スや味の素さんの「アミノバイタル」を 第一、 カゴメ 第二工場と重 さん の野菜

> も苦労したでしょう。 の成長もなかったと思い 作戦として、第三工場がなかったら、 ・ます。 生産技術の その後 面 で

> > 298

ミノ酸ブームをつくりました。 第三工場でも「アミノバ まだ業界で、その言葉さえなかったと思います。 のような「ニアウォーター」を生み出しました。 の製法を生み出し、 第一工場では特許に抵触しないお茶飲料 第二工場では イタル」 によって、 「桃の天然水」 ア

こした会社は珍しいと自負しています。 これだけ短期間で、 業界に新 しい風を 呼 起

も研 青木 究開発においても、 確かにそうでしたね。 よく頑張ってくれ 生産技術に れました。 お 11 7

中澤 られ 会長か と言われ 5 ていたことが 何 か 新 L 11 b のを生 *)*\ ルナの 2 11 出 11 L 伝

統なんだと思います。

姿は、最初からあったのでしょうね。 力が 青木 ありました。 それが実現できたというのは、 新しいものを追い かけて 相当の努 11 <

とではなく、感じたものをスパッと出したとい らず、「よしやろう!」と言っていました。 うことなのでしょう。 現場にいたことがなかったので、 の現場を知っていたら、そこそこ抑えてい しょう。 おそらく、私がこれまで生産、 無理なことでも訳がわか 頭で考えたこ モノづく たで 生産 ŋ \hat{O}

長が 付け 中澤 ろい がい ましょう」と提案されました。 JTさんが いから。 や 」とおっ 透明でいきましょう。 容器も透明だし、 「桃の天然水」のとき、 しゃったことをよく覚えて その方がお しかし、 水のような 「色を 会

はなかったと思います。 私たち製造に携わる者からすると、 その 想

理屈が わ か 9 なかっ 5 感性だ

て

13

たか

けだったので しょう。

青木

性が 中澤 大事なのだと思います。 やはり新 しい ものを生み 出 すとき は 感

と香りました。

験は 青木

初めてでした。

工場に近づくだけで、

Š

わ

0

24

時間、

桃の

香りがする

工場、

そん

な経

です 中澤 ありませ (笑)。 業界の 中でも、 ん。 逆転サ あ n ヨナラ満塁ホー より 売れた商品 4 ラン は 未

しゃってくれました。年間はハルナさんだけでやりますから」とおっていた。

中澤ああ、そうでしたか。

却を滞ることがありませんでした。 はうまくいきました。おかげさまで、一度も償 はっまくいきました。おかけさまで、生産活動

提案型だったのだと思います。中澤 私たちは最初からパッカーというより、

いました。
に保有していただき、資本の安定した体制が整に保有していただき、資本の安定した体制が整に保有していただくことになりました。他にも上場企業

いますね。ついていくのが大変でしたが(笑)。中澤 会長が常に一歩先を行っていたのだと思

青木 勝手なことばかり言っていましたからね(笑)。そうやって創業10年までを過ごし、それのら麻生社長や栗原さんが入ってきました。栗原さんはある日、突然電話がかかってきました。栗原さんはある日、突然電話がかり言っていましたからね

中澤あっ、飛び込みでしたか。

私の講演を聞いていたようです。今の仕事を辞青木(そう、それで面接したんですよ。どうやら、

めてでも、ハルナでもう一度勉強してみたい、と。私の詩演を聞いていたようです。今の仕事を舒

中澤
そうでしたか、存じ上げませんでした。

青木 ちょうど経理の方で、男性がほしかったですから、ちょうどいいな、と即決しました。ですから、ちょうどいいな、と即決しました。

な、と思っていました。 て歩いていました。おもしろい人が入ってきた中澤 気づいたら、常に会長が栗原さんを連れ

ナの第二期ということでしょう。あなただけが 青木 現経営陣が入ってきたのが、いわばハル

第一期からということでした。

ところはあったんでしたね。ました。もともとハルナの顧客と重なっている第二期に入って、オーパイの民事再生があり

でしたが、別の大手さんもいました。中澤(ええ、そうでした。サッポロさんもそう

青木 私は電話で、群馬銀行の武井さんに相談したら、決めていただけた。そういう経緯があり、私が一番でい価格を出していたんだと思います。しかし、従業員と顧客をすべて引き継ぐという話をしましたら、決めていただけた。そういう経緯があしたら、決めていただけた。そういう経緯があしたら、決めていただけた。そういう経緯があしたら、決めていただけた。そういう経緯があしたら、決めていただけた。そういう経緯があしたら、決めていただけた。そういう経緯があ

中澤 私も会長から「調査に行きなさい」と言

お金がかかるな、と。て感じたのは人財がいい。けれど、設備に相当われました。それが2007年5月でした。行っ

青木

金属疲労がひどかったです

から。
の付いた社長を務める自信がありませんでしたの付いた社長を務める自信がありませんでしたました。本当に突然で驚きました。まだ代表権ばれ「みなかみの社長をやってくれ」と言われいら。

員残ってくれました。 青木 タニガワビバレッジにしてね。社員は全

たね。西の方に生産現場ができました。それから3、4年で和歌山のジョイパックでし

をまた統合するということになりました。社員麻生社長の代になり、分社化を図って、それ

たと思います。にしてみると、目まぐるしく自分の環境が変わっ

302

が生まれました。ただ、これも人財育成の大きな戦略でした。

リーダーが熱意と目標を示す

青木 今は、ハルナプロデュースの中に生産か ら物流まで含み、大所帯になって300名を超 をってもらったわけですが、リーダーシップを をってもらったわけですが、リーダーシップを が、まで含み、大所帯になって300名を超

を学びました。各社のいいところを一つにする経営の基礎や経営者の意識、お金の管理、労務中澤 分社化は教育面で大きな出来事でした。

ことに注力しました。

特に気をつけたのは、自分が熱意をもって臨れば現場に行き、共に喜び、共に泣き、本気あれば現場に行き、共に喜び、共に泣き、本気で叱る、ということを実行しました。やはり熱すた、私自身がスキルを持っていたわけではまた、私自身がスキルを持っていたわけではを発揮できるようにバックアップする態勢を整えるよう努めました。

になって懸命になる。
は目標を示すことです。そして、社員と一緒にさせ鼓舞すること。結果として、社員をやる気は目標を示すことです。そして、社員をやる気

いといけません。目標との落差があると、なか仕事とは何かということと役割を理解していなそのためには、部門を引っ張っていく長が、

なか一つにまとまっていきません。

第二期に入って、分社・統合を図ったのは、第二期に入って、分社・統合を図ったのは、 がは、私の頭の中には創業10年を迎える前から をいとなりません。

にその差があると思いますか。生き生きとした会社、そうでない会社、どこ

ているとなりますと生きているとは言えません。り、社員がやり甲斐と熱意をもって取り組んでり、社員がやり甲斐と熱意をもって取り組んで

一人ひとりが自立心を持つ

青木 そこにもう一つ、社員が経営者に依存し

活動は弱くなっていきます。てしまいます。トップだけに依存すると、その立心を持つ。依存すると無難な取り組みになっないということです。つまり、一人ひとりが自

な毛細 ませ でしまうわけで、いくら細かくとも一人前に働 いている。 人間 ÍI. の体には動脈と静脈が 管があります。毛細 組織も生態系を成してい 血管が あ ŋ ます ないとい な いと死んが、細か H

といけないと、常々思っています。中澤 会長がよくおっしゃる審美眼を磨かな

11

ことですね。
られるということです。それに気がつくというは平凡なことですが、それができれば生き続けす平凡なことですが、それができれば生き続ける。

がりますね。 社一社が自立して生きていくということにつな中澤 そういう意味では分社化というのは、一

しまっています。
青木 死んでいる会社というのは挑戦を忘れて

いうことが重要です。数字に表れないことが現あと加えるならば、数字に振り回されないと

中澤 う頭脳で、 思います。 ということで生態系を成し 各部門の責任者が自立して自分の役割を果たす かし、栗原さん ていくのが私の使命だと思っています。 います。トライアングル 0 それを一人ひとりの社員にまで広 私が執行ということで体 営状況 が体が動 は、 麻生社長がCE く環境を整えてくれて 経営という形 てい 9 てい の部 る で、 のだと 分を動 ()また と

よって、 のにも必要なことです。 が新陳代謝 7 11 人間 これからも生き続けて 変わってきます。 0 です。企業が持続的な活動を続ける 細胞は再生され 処方箋は時代と環境に これを常に見つ いかな ていきます。それ いとい けま め 直

ていないといけないと思います。中澤 未来構想ということで、常に処方箋は持っ

を引っ張っていってほしい。 ら、ハルナの活動の強弱のバランスを取り、皆 発揮しなくてはなりません。全体を俯瞰しなが

経営陣 ここで にします。 業25年を迎えるに当たり、 の活 の皆さんに委ね、一切口を出さない ハ 動を終えようと思ってい ルナの未来を自由に作 私 は ます。 これを機に り上げてく よう 今の

てください。100年企業を目指して、ぜひ頑張っ

では、最後にあなたの抱負を聞かせてほしい。

成に活かしていきたいと思います。き方の基礎を教わりました。私の人生の中で、とても貴重な時間を会長と過ごすことができました。これまでの経験をハルナの未来と人財育した。これまでの経験を外のよりました。私の人生の中で、

きな羽ばたきをしたいと思っています。のトップになりましたが、世界に向け、より大また、ハルナは国内でプライベートブランド

ただきたいと考えています。ぜひ、これからもまだまだ会長のご指導をい

青木 今日は本当にありがとうとございました。

場には存在します。

対談——古市直

取締役専務執行役員ハルナプロデュース株式会社

現場を極める



ずっと生産現場でしたか。 青木清志(以下、 青木) 古市さんは入社してから、 青 木 うか。 傾向としては少なくなってい くのでしょ

308

配属され、約6年間いました。 古市直也(以下、古市) 最初は品質管理部門に

に 古市 そのようになっていくと思います。

青木 スタートとしては、いいかもしれませんね。

したので勉強になりました。し離れた位置から生産現場を見ることができま古市。はい、いろいろ工場を回れましたし、少

古市 で、検査自体は増えています。 プを図りながら、 多品種、 小 自動化ということを進めて 口 ッ トにな 個人の ってきて スキ 11 ル ます ア ッ 0

青木 当時は、まだ品質管理部門は10人もいま

けばいい 青木 うより、それを含めたオペレ れますか。 生産が品質管理の業務を兼 のでしょうね。 そうい う時代は考えら ショ ね ンにして 7 11 くと 41 11

古 5 13 ・ます。 市 . でした。 は 1, 第1と第2だけ 現在は3拠点で合わせて でした Oで 30名ほど 10 名 <

古市 私の入社当初、工程管理や内容液検査は古市 私の入社当初、工程管理や内容液検査はよりながら品質を高めることで、生産レベルは向りながら品質を高めることで、生産レベルは向上しましたし、今後そのウエートも増えていくように思います。

しょうね。

生産現場での今後の人の役割

ますし、品質管理のトラブルは減ってきています。ます。それでも、滞りなく生産活動は続いてい青木 それぞれの工場は金属疲労があると思い

古市 品質レベルは確実に高まっています。

当に少なくなっていく気がします。 ステムはかなり変わってくるでしょう。人が本

欠かせないのでしょう。思います。そう考えると、やはり人というのは思います。そう考えると、やはり人というのは人と機械の関係はさほど変わっていないようにただ、飲料現場を見ていると、ここ10年、20年、

す。 古市 な判 えていくのではないでしょうか。 思っています。 今後、 などは人が行わないとい 現状 自動化を含め、 0 人員より減るのは確実だと 機械 け ただ、 ないと思 の役割は 最終的 ま

青木 ければならない 意志が働くよう ではないでしょうか。 判 断 と 11 のか。 なも う Ó 0) は、 その追究も考えられるの なの 瞬間 か。 的な とことん b 0) な 人でな 0)

309

場面でも、AIなどが担うことはあると思います。確かに、意志を働かさなくてはならない古市 作業自体はどんどん自動化できると思い

のシステムにも活かされていくでしょう。ナは「視える化」を行ってきましたが、次世代時代は、やって来るでしょうね。これまでハル青木(AIを導入した簡易型のロボットが働く

飲料市場はどう変化するのか

改善できるでしょう。 長す も変わってくると思います。 ていますか。 なかで、 るのかを考えたとき、 今後、 ハルナの生産量をどのように思い描 ~ ットボトル飲料がどれくら 少子高齢化が進んでいく 現在の6 また、物流 つのライン の方も 11 成 V)

うのも今後増えていくと思います。 力や開発力によって、ハルナが占める割合とい増えるくらいだと思っています。その中で営業増える

りますが、どこが伸びていくでしょうか。青木(飲料のジャンルで、茶系、果汁系などあ

機能性ドリンクは伸びていくと思います。古市「やはり無糖の茶系やミネラルウォーター

く。どの年齢層が伸びると思いますか。 青木 高齢者が増えていき、若い人が減ってい

古市 60代の方たちです。

当変わりますね。 青木 ここが伸びるとすると、飲料の中身も相

められていくのだと思います。れほど変わらず、付加価値のあるものがより求古市。これまで飲まれている基本のものは、そ

ともあるでしょう。いたから飲む。それ以外にアウトドアで飲むこ青木 若い世代の方は、運動したあとに喉が渇

ものを求めていく気がしますね。 います。高齢者になればなるほど、きめ細かなえて、需要に応えていくことも必要だと思ってか。どういう場面で飲むのか、つまり TPO を考で飲むものと分けてもいいのではないでしょうですから、アウトドアで飲むもの、インドア

物というのを求めていらっしゃると思います。方は家で飲まれるとき、ほっとできる味の飲み古市 おっしゃる通りだと思います。高齢者の

青木 ています。 しれません。アジアにしてもヨーロ りますし、まだ好みの味に到達していない 口 れていくでしょうか。 ッパに輸出しています。それぞれ嗜好性があ 程度の差はあれ、甘みというものを欲 日本で生産したお茶をアジアや 日本の味や風味は、 どう受け入れ ッパにして しが かも 日 b 0

広がっていくのではないでしょうか。 古市 新規性もあるでしょうし、一定の割合で

れていますが、もう止まってしまっていますか。ミネラルウォーターは生活の中で、よく飲ま青木(ただ、時間はかかるでしょうね。

古市いえ、まだ伸びてはいます。

まだ伸びる可能性があるのでしょう。とはしなくなったのかもしれませんね。すると、青木 水道は塩素が入っていて、飲むというこ

求められていく飲料製品とは

青木 これからの日本は可処分所得が増えない 時代になるでしょう。ハルナは25年経ちますが、 伸びてはいません。今世紀半ばには、人口が 伸びてはいません。今世紀半ばには、人口が 場で、利益を上げていくことは大変難しい。私

で行えばいいのか。各地域の違いから推察してどうしても必要になってきます。どういう原料新しい需要を作り出せるような開発商品が、

いう商品が最も期待できるでしょうか。いくことも必要かもしれません。この先、どう

312

古市 付加価値ということもありますから、求めらか。高齢化ということもありますから、求めらか。高齢化という言葉があります。飲食する中で、ある程度体調を整えることができる、といいます。

ます。 研究力や開発力はもっと高めていく必要があり 古市 より新しい分野に入るということでは、

課題はとてもやりがいがあると思います。考える必要もありません。アジアやヨーロッパ紹介されていない原材料もあるでしょう。その昭域にいろいろなヒントがあります。日本に日本の市場だからといって、日本の中だけで

になって、ということを大事にしています。ているという気持ちを抱いています。双方一緒ると思いますが、同時に自分自身も育ててもらっいという気持ちがあり、その気持ちは重要であ

若い人たちは向上心を持っていますか。青木(自分にも返ってくるということですね。

もいいと思います。 古市 持っていると思いますが、もっとあって

ます。 見ても、 ることと所有は違い 欲がな 若い 人は所有欲がありません。 いのかもしれません ます。 所 有に には責任 ね。 使用す 般的に が 生じ

のでしょう。せていくのかということに気持ちが動いている人への気遣いというより、自分がどう納得さ

どう人を育てていくのか

が、最も気をつけていることは何ですか。れをやっていかなくてはいけません。古市さんれをやっていかなくてはいけません。古市さん

古市 人財育成については、相手が育ってほ

L

青木

)\

ル

ナブランド

分の中に閉じこもってしまう。いうのは少ないのでは、と想像しています。自ムで行います。その中で、若い世代との会話とムで行います。その中で、若い世代との会話と

見て、今の日本のあり方に懸念を覚えます。 スマートフォンを見ることで、情報を得て、 コロ の は から離れると、1日の時間を でいたら、5、6人は見ています。 おい人に の は が 、 地下鉄に乗っていると7人座っ に が 、 ち、6人は見ています。 むしろ、この 限りませんが、 地下鉄に乗っていると7人座っ に が たい が 、 地下鉄に懸念を覚えます。

もってしまう傾向があると思います。 感じます。その分、ますます自分の中に閉じこかったです。今は、それが少なくなっているとかったです。今は、それが少なくなっていると

人と交わることが面倒なんでしょうか。青木 孤独を楽しむ、というのとはまた違う。

314

計に悪循環になっていると思います。古市 抵抗感は強くなっていると思います。余

すね。 青木 て は確かです。 いることも多いです。 他国に 友人と一緒にいても、 ただ、日本人の方が多いと思 行っても、 そうい 互. う 11 に 場 面 スマホを見 を見 いま る 0

身についている気がします。 欧米の人たちは会話をすることが自然に

ハルナブランドをやりたいか

がいいと思いますか。 ・ 現在、ハルナプロデュースに多くの機能 ・ すが、営業は東京にしかありません。東京の人 が集約しています。製造現場は3箇所にありま が集れしています。製造現場は3箇所にありま

古市私はいいと思っています。

青木 地域密着を考えると、各地に営業所があ

るというのはどうでしょうか。

ができると思います。
ミュニケーションを図れると、より的確な判断
古市 やはり営業の人たちが実際に集まってコ

てくると思います。に入ってくると、やはり地域密着型が必要になっ声があります。私は大賛成です。そういう時代

ブランドは相手方に依存しますが、 ら かなくてはなりません。 ブランドは宣伝を含め、 なくてはいけないでしょうね。 コーポレー トブランドに伴った営業活 自分たちでや プライ コー ポ ベ 動 0 É 7 1 Þ

か。 トブランドはどういう広がりがあると思います 古市さんは、今後10年を見たとき、コーポレー

の半分まで広げていきたいです。 古市 10年後であれば、海外なども含めて売上

青木やりたい、という意思があるんですね。

の製品を出したいという 古市 は 1, 必ずやりたいと思っています。

316

青木 私は共存共栄できると思っています。 い」と言われることもあるかもしれませんが、 PBのお客様から「作るだけにしてほし

古市 共存共栄は図れるのではないでしょうか。 お客様とぶつからず、 ハルナの開発力で

てしまっています。市場にも反映されていくで すね。子どもの出生率が年間100万人を切っ しいと思います。 しょうから、PBだけで乗り越えていくのは難 しょうが、時代に合わなくなってくると思いま 生産だけという企業があってもいい ので

けてみる。 あるいは、若い人向けのもの、というように分 高齢者向けのコーポレートブランドを考える。 それぞれ飲料へのこだわりは持って

> 古市 と思います。量ではなく質ということを求めら れています。 特に高齢者の方はこだわりを持っている

す。 現場の再構築を行ってほしいと思います。 青木 2020年2月から創業25周年に入りま この1年で、次なる10年、 20年を視野に入れ、

けません。 ますので、 古市 はい、これまでの延長では厳しいと思い 新しい改革ステップに入らないとい

入れながら、進めていってほしいと思います。 したね。なかなか皆が一堂に会す機会も持てな 青木 いでしょう。一人ひとりの気持ちを十分に取り 本日はありがとうございました。 ハルナプロデュースは300名を超えま

対談

取締役専務執行役員ハルナプロデュース株式会社

追い風にしよう "ハルナ" BRANDを



世の中の色はブルーかグレーか

なかったね。 日でしょう。20年近く、体が太るということも線で仕事をしてもらっていますから、緊張の毎歳で仕事をしてもらっていますから、緊張の毎

にもなりませんでした。山崎敦也(以下、山崎)はい。ただ、大きな病気

嗜好も、それほど主張しないような気がします。家で籠ることが多くなってきています。自分のたちは所有欲もなく、外での運動や活動よりも、たちは所有欲もなく、外での運動や活動よりも、若い人

ます。どうも世の中から飲料の話題がなくなってきたときのようなことが少なくなってきている年前近くになりますが、「桃の天然水」が出

てしまっているのかもしれませんね。

見ていますか。ると思いますが、こういう状況は今後も続くと、第一線でいると、そういった流行に敏感にな

です。

飲料は成長ではなく成熟してしまっている市場
と思います。多様的、多面的な消費者がいる中で、

います。れるるのは認められると考えてれるし、認められるものは認められるものは売

青木 今の世の中を色で喩えるとどうだろうか。

いです。 山崎 え……ブルーでしょうか。グレーではな

というのは、これから化けていく色だ。青木 おお、そうか。私はグレーなんだ。ブルー

わっていくと見たら、ブルーかもしれませんね。ただ、楽観的に捉えて、これから世の中が変

ります。グレーだと、嫌ですね。山崎、ええ、そうあってほしいという願望もあ

て、 ぱりそうだったか」というのではなく、あらか 大人の知恵であり、時代が進んだとき、「あ、やっ はな じめ覚悟をしておいた方がい いです。 11 鈍い行動や割り切れない行動は取 といけません。 時代を読むときはリアリ それを見抜くというのが い。だからとい らな ス 61 1 方 で 9

消費はおかしくなるというより、財布の紐がか経済も一歩間違えると、ダダッと落ちてしまう。日本は、今、とても危ない橋の上にいます。

ません。たく締められてしまいます。すると、物が売れ

では、何に使っているだろうか。ていく税金や高くなる家賃や交通費などです。当然、物を買わなくなります。つまり、デフレ当然、物を買わなくなります。つまり、デフレです。残ったら、貯金するのも当たり前ですね。ただ、何かは必ず売れていっているわけです。いわば、現在や少し先の「売れ筋」というと、上がっていんでは、何に使っているのかというと、上がっていんでは、何に使っているでろうか。

化に対応している状況です。山崎的確ではないと思います。その都度の変

青木 その日暮らしになっているのかな(笑)。

山崎 まあ、それは言い過ぎですが

青木 十分に予測を立てて、 今、 準備の努力を

して いるということでしょうか。

Щ は 11 努力は、 しています。

青木 どの 程度の準備ができてい るだろう。

ります。 山 ... 崎 50 % くらい です。 まだまだやることがあ

青木 答えを出すには力不足なのか。 ぬ反撃を食らうことがあったからだろうか。 それは 消費の読み違いなのか、 あるいは、 それとも、 思わ

わな 山 ... 崎 11 先を読 両方です。 み切れてい ない のと、 実行力が伴

木 50 % というと、 過去の歩みはもっ لح

> だろうか。 苦しかったということかな。 ングか、それとも政策か。 どこを改 開発か めれ マ ば ケテ 41 11 イ

山崎 物流……サ れらがまだまだです。 商品開 プライチェ 発力、マ ーケ ン力とい テ 1 ン 11 グ 九、 ますか。 あ とは

善の 青木 余地がたくさんあるということですね。 すると、 *)*\ ル ナが行うべ き業務 の中

PBを続けて ۲J ってい LJ. \mathcal{O}

ナー 青木 も生産する側の限界があります。 には、 プライベート 政策や要望がありますが、 ブランドを抱えて いる どうして オー

山崎 P В 側 b \Box を挟 めないという限 気界が ŋ

ます。

らい 売れなかった。 とき、 青木 あっても、最終的な判断はPB側です。 いだろう。 「こうした方がい 「この通りに実行してほしい」と言われた こういうケースは全体 いですよ」という助言は その結果、 のどれく

売日 山 \sim ッ が動かせない、ということもあります。 クを少し変えたいのに、 感覚的には半分です。 P B 側 こちらは、このス の都合で発

方の 駄を省かなくてはいけ ルナは開発から物流まで、これからより無 売れなかった場合、 判断で決まったことに手は出せません。 それは大きなシェ 生産側としては意気消沈しますね。 ない。 商品は倉庫に眠ってし アだと思い 自分たちの目で、 いますよ。 た

> ないのかもしれません。 管理を徹底していく。時代が変わってい ル ナの 経営モデルも変化してい かない く中で、 とい け

広がってきました。 わけですが、時代も つくってきて、 これまでナショナルブランド その後、 合ったのか、 PBもつくってい 0 Р В 商品を数多く が徐 った 々に

ありませんから、 きませんね。とはいえ、NBの方々も神様では はありません。 N B の場合は、 十中八九 PB以上に口を挟むことは 戦 略が 当たるわ け で で

を持 モデ PBをやられてい ルに力を入れて っている。 これまで以上に、 いって る企業は、飲 11 いもの *)*\ 料 だろうか。 ルナはこ 以外で本業 0

山崎 と思います。 めていないのではないでしょうか。 H 本国 一内では、 PBのシェアは国内だと10 Р В は今後鈍化 L % 7 も占 <

だけでね。

ないでしょう。活発になっていると見えているだけであって、日本全体から見たら、そうでもずけであって、ハルナの中で割合を占めている。

場をどこに置けばいいでしょうか。 日本が成長しています。ハルナの長期計画では、営業のトップの立場から、ハルナのません。 では、営業のトップの立場から、ハルナの主戦では、営業のトップの立場から、ハルナの長期計画では、

戦略がより重要だと思います。 できるだけ消費者と近い川下の小売と直接、対 話をしてやっていきます。それとプラスして、 対していきます。それとプラスして、 が、とのが、その

青木 まさにそこなんです。私もハルナブラン

と思いますか。と思いますか。どのくらいの時間がかかるく実力が要ります。どのくらいの時間がかかるいます。他社にない独特な領域を可能にしていドを市場に参入させていく必要があると思って

322

山崎 のシェアは10%以下です。ここをもっと高め られます。 11 くには、 できる限りスピード 71 スピードが必要です。 ルナの売上の中で、 -力を持 自 れつことが 社ブランド 求 7 8

すか。 青木 仮に5年後でどこまでやっていきたいで

山崎 私の理想ですが、まずは20%です。

ドだから買うよ」と消費者に思っていただきたい。山崎 自社ブランドで30%です。「ハルナブラン

たら、怖いと思っていました。 私も安心しました。PBだけで万全だと言われ 私ので、

しながら、みんなを本気にさせてほしい。負け戦にはなりません。今からでも手を振り回しっかりとリーダーシップを持って臨めば、

自社ブランドをやらないと後悔する!

るかもしれません。いのが、世の中ですね。かなり深刻なことになすれ、ただ、なかなか自分の思い通りにいかな

手を引け、 ます。その深層 米国と中国 と言っています。 では、 日が経済 中国は や貿 米国 易で 米国にアジアから は、 やり 何を生意 0 7 13

われている。気なという気持ちです。つまり、覇権争いが行

ます。 現状です。 ことはしません。都市銀行も国が国債を発行 本の貯蓄率は高いですが、国民は 実はすでにかなりダメージを受けています。 ても引き受けません。 日本は、 500兆円 両方に跨っていますね。 もファイナンス 全部、 日銀に買わせて 国に取ら 日本経済 7 11 る れる 14

の懐は ンド Bというのは、どこか無理があります。 やられる企業もあるでしょうが、 が多い。先ほどの話に戻りますが、 にすべてのリスクをかけるのは危ない。 こういう状況を、 あなたが言ったように、 ^ の傾斜は非常に重要です。 かなり寂しい。 なかなか深刻に捉え すると、宣伝を兼ねたP コ ハルナがそこ ポ 庶民 もちろん ですか の方々 な

行くべきだと思います。山崎 リスクが高いからこそ、自社ブランドに

ですが、 空くことになる。 青木 といけません。 けるような姿で、 くる。言い換えると、 になってきますから、長期資金が必要になって いといけません。 そのためには、 そうだと思うが、 PR費用を含めると収支に大きな穴が つまり、 営業利益率を確実に高めて 商品 ハルナの人財の構成を変えな 今は宣伝活動がないわけ 企画をつくって そう簡単にはい パブリシティが いかな か な 重要 11 11

なります。
い。製造者の信頼と消費者の信頼はまったく異者がハルナのブランドを知っているわけではなぞ知る存在なのかもしれません。しかし、消費PBをやっているハルナというのは、知る人

また、パブリシティにしても、やれ新聞だ、

利益を償却に回さないといけませんから、パブにお金を捨てるようなものですね。ここをひめには、抜本的な改革が必要ということです。めには、抜本的な改革が必要ということです。するらに、新しい設備を入れるとなると、営業さらに、カーののですが必要という従来のやり方ではダメです。ド

リシティには使えなくなります。

山崎

そうですね……。

けません。 青木 らなくてはいけない。 のシェアの件、 いう離れ業をやる必要がある。 ただ、 手術をしながらも、 あなたが今言った5年後、 今からでもやっ でも、 健康体を保 ていかない これをや 10 とい つと

山崎 おそらく、働いている社員の方々も、ハ

ているはずです。ルナブランドをもっと世に周知させたいと思っ

青木

家庭が円満になる

山

そういうことですね。

私も、

自社

ーブラン

青木それはね、心にあるはずだよ。

なかったのですが、

年齢とともに、

その想

は

をやらないと後悔します。

入社した頃は思わ

強くなっています。

山崎やはりそうですよね。

も、そういう声はよくあるんだ。
青木 間違いなくあるよ。今回の書籍の対談で

青木

本当にそうだね。

自社ブランドをやっ

7

あるはずです。山崎のルナで働いている以上、その気持ちは

もそうなる。
きがいにもなるし、自分たちの子どもにとってきがいにもなるし、自分たちの子どもにとって

ました。

ます。
も、NBともPBとも共存できる時代だと思

ました。ても楽しい話ができました。ありがとうございても楽しい話ができました。ありがとうござい今日は、とんだ方向に話がいったけれど、と

山崎お父さんはこんな会社にいるんだよって。

325

対談——三原修一

常務執行役員兼本部長ハルナプロデュース株式会社

物流に革命を



物流の鍵はAIが握っている

事に入って何年になりますか。 青木清志(以下、青木) 三原さんは、物流の仕

|原修一(以下、三原) 7年目になります。

報などを把握する頭脳労働が関わってきます。受注などの事務労働のほかに販売動向や顧客情責木物流の仕事は、人間による肉体労働、発注・

物流の世界は、今後大変貌すると思います。 その変貌の鍵は、AIが現場を変えると見ています。 しています。AIが現場を変えると見ています。 がつての物流は、ただ物を移動させるという 単純なものと捉えられてきました。実際、三原 さんが物流の現場に立って、ただ物を流すという うものだと感じていないでしょう。

まっていました。ある仕事と捉えていました。そこで止まってしき原はい。かつては製造の延長、製造の次に

328

ことで、あなたの真価が問われてきます。 していくのか、 重要な時代になってきました。それをどう判断 ハルナにとって、 候 変動など様 情報活動をうまく活かし 顧客の動向や 々な環境変化 心理 があ が 7 る より な <

は、 います。 でしょう。 になるでしょう。 コンピュータのソフトウェアは段違 AIの知能は人間を超えるといわれ 今から25年です。 物流は大きくその影響を受けると思 ある説では、2045 世の中は一変してしまう 17 年頃に 7 0) いま b

でも肉体労働、 いますね。 ハルナでは、 物流も ここ数年、 事務労働に多くの 例外ではあ 残業問 ŋ っません。 題に 時間を費やし 取 n なか 組 h

ています。

高まります。
ルナの全事業において、変革の可能性が最大にいません。物流にAIがより入ってくると、ハかません。物流にAIがより入ってくると、ハ

けません。

三原さんは、

現状

の活動

をどう評

情報活動をもっともっとやっ

てい

かな

11

とい

り組みであると考えます。 視野に入れた自働化、省力化の実現が最重要取三原 おっしゃる通りだと思います。無人化も

物流の最大の課題

青木 業務を一年一年、どう行っていくのか。
青木 業務を一年一年、どう行っていくのか。
な善の定を引っ張っていってしまう気がします。
ロストダウンを図り、効率化できる業務にして
コストの変動があるということです。

います。 立ち上げです。 三原 てきたことがあります。 この企画で何を重要視したのかといいますと、 て いますか。 私が右も左もわからな 社内で「HV それはデータベ 13 Ι S」と呼 なか、 ば ŋ ス \mathcal{O} 7 it

てしまいます。この企画で何を重要視したのかといいますと、この企画で何を重要視したのかといいますと、この企画で何を重要視したのかといいますと、この企画で何を重要視したのかといいますと、

合格点をあげていいと思います。ですから、現場、データベースに関しては

青木 そのデータベースを具体的にどのように

うか 活用していますか。また、その効果はどうでしょ

ています。 れを展開していくことに努めています。 ただ、榛東地域に限定すると、労務量は減っ 足門 中核地域で成果が出ましたので、 やタニガワは、 まだ課題が残 2 7

ナグループ内でしかありません。 現場まで、我々のデータが出たり入ったり 大きな課題としましては、このデータは 顧客から消費 *7*1 ル す

る仕組みをつくっていかなくてはなりません。

それは大事なことです

品なのか、 商品 7 どれくらいで出 ないといけません。在庫があれば、どの商 が倉庫に入る前段階から物流はスター ったも どれくらいの期間残っているのか、 のを倉庫に預からせてもらうとき、 ていったのか、 というデータを トし

活かす。

とを一日繰り返しているだけでは、ピックアッ てしまう。 がロスされてしまいます。それが残業につなが プする時間、待つ時間など、 ただ空いているからそこに入れようと 様々な局面 で時間 11 うこ 0

V

くる。 うと十分ではないと思います。 して、 いつこの商品が 出てい そうい くのか。 う情報活動が行わ 入ってきて、 データの どれ n 中に予測 7 くら 11 る 合れて か 11 きい

こと自体に問題があります。 ているなか、そこがまだなされてい 三原さんがロジスティックを担当し、 な 7 11 ح 年 いう 経 0

三原 ナログの活動が続いてきたことは反省していま えなさい」と言われてきました。 いうことは何であるか、ということをも は い、以前から会長には 「倉庫 レベル が 0 空 と考 くと 0) ア

現してまい 関するデータが落とし込まれます。 場所にどれくらいあったのか、とい があがってきました。どの商品が 直近で、これらに関する課題への ります。 倉庫 大至急で実 った場所に 子のこの 11 企 画

技術的失業を生み か ね な 1,1

当然、トラックでの搬送にコストがかかっ あります。 それをハルナが負担する。 内 ただ、それで補えないことがあります。 の現場はタニガワ、 足門、 和歌 てき 出と

理を聞いてしまうこともあります。 ストを分担するケースと、そうでないケースが そのあたりも営業が窓口となって、 営業は 顧客との親しさもあ 顧客とコ 9

この積み重ねが業務を曖昧にしてしまいます。

として て 理原 いかないとなりません。 ないと思います。ここは、 の権限を果たさないと、まとまり 則をわきまえて、あなたが物流 しっかり が話を通 の責任者 が生ま

物流において、 ころは譲り、負担していただくものは負担し いところです。 いただく。 難しいなら、 ただ、厳密な線引きはあった方がい 曖昧さはそろそろ卒業してほ ちゃんと話し合 つて、 譲 れ ると 11 て

をフィードバックする。どこまで提供できるの と思われる存在になっていってほしい。 かが重要です。 一方、顧客にはお返しとして、 ハルナの情報が役に立ったな、 情 報やデ 夕

場になっていないといけない。 れを使わない手はありません。 コンピュータは人間の知能を超えてしまう。 もちろん、判断するのは人間です。 使いこなせる現 しか

銀行もすでにそうですね。 事務仕事 は Α Ι が

代替してきています。物流にしても、 できるトラックが主流になったら、ドライバー の方はどうなりますか。 自動運転

潰されてしまうのでは困ります。 います。 場を用意しておかなければ、人はあぶれてしま に行くことになります。けれど、企業がその現 そこで働いていた人たちは、人を要する現場 いわば、技術的失業です。 AIに人が

三原 社員です。 絶対必要だと思います。 最後のところでAIを人が統制すること その人というのは、

青木 せるということが常識になってくるでしょう。 行うのか。 一日の仕事において、いかに効率よく業務を 人に代わってできることはロボットに任 人工知能に負けない情報処理を考案 現場を変えていかないといけません。

> り組み、社員を指導してほしい。 マネジメントする人は、そこをもっと真剣に取

> > 332

きます。 と思います。 技術的失業ということに、真剣に向き合って 三原 はなく、未来的な情報革新を果たしていきたい ないということが、よく理解できました。 伺うたび、物流と人工知能は切っても切り離せ 私自身、書籍を読んだり、 ハード、 ソフトの両面で、情報推進で 会長のお話を

青木 プを発揮してください。今日はありがとうござ れからも明るい現場になるよう、 如何ようにも努力の余地が残されています。こ いました。 改善のある現場は楽しみでもありますよ。 リーダーシッ

対談

常務執行役員兼本部長ハルナプロデュース株式会社

現場は学校です



それぞれの現場に合ったやり方がある

という気持ちはありませんでしたか

334

たとき、幼い顔をしていましたよ (笑)。青木清志 (以下、青木) 小池さんは初めて会っ

2 0 0 です。 /[\ 池 瞖 6 司 年に入社しましたから、 议 下 /]\ 池) そうで したか 今年で13年目 (笑)。

勉強になりました。
青木 品質や生産ライン、どれを見ても、まだ未熟な時代でしたね。創業1年目に大きなまだ未熟な時代でしたね。創業1年目に大きなまだ未熟な時代でしたね。創業1年目に大きな

きな品質トラブルは起きませんでした。けていました。しかし、それ以降、工場外で大全品返ってきましたから、皆、ショックを受

こういう現場に当時入ってきて、「少し怖いな」

余地があると思っていました。比べて、まだまだ設備や実務面で心配なところ比べて、まだまだ設備や実務面で心配なところ

張していて大変だったと思います。 いたのは、最初の工場長だけでした。毎日、緊日が勉強でした。ペットボトルの現場を知って日が勉強でした。パットボトルの現場を知って

言が多々あったでしょう。ルナの現場でああしたい、こうしたいという助小池さんは前の現場の経験があったので、ハ

ばいい、と思っていた時期もありました。幸い、小池 前の会社のやり方をハルナに落とし込め

きました。
ニガワプラントの立ち上げに参加させていただ最初にハルナプラントに配属され、その後、タ

で現 が 41 その結果、 11 場に伝え、 したことを噛み砕いて、ハルナに合った形 わけではない 11 のだろうと考え、 前 落とし込んでいく。そのやり方 0 やり方を単純に落とし込めば ` ということを学びました。 今、 現場と接しています。

かったでしょうね。でしょう。その違いを知っていることは、大きでしょう。その違いを知っていることは、大き

役立ちました。 した。 /]\ 造本部長という役割を担えているのだと思 や中澤さんといった先輩から教えていただきま 私がハル タニガワプラント その経験があるから、 ナに入る前 の改修時には の状態も、 現在の製 跡田 大いに さん いま

す。

培われてきたチームづくりが、今活きてい

る

入ろうと思っていたのですか。
青木 大学で学んでいたときから、飲料業界に

てい 小池 品業界に進みたいと思って ました。実家が農家ということもあ ましたので、飲料には学生時代 飲料や酒類を卸す会社で、 そうですね。 生物化学系の学科 いました。 ア ív バ から携わっ イ 11 もし まし 食

の判断だったわけですね。リングの方に進んだわけですが、それは会社側するが、生物化学系とは少し異なり、エンジニア

場に配属されました。かり学びなさい、ということで、前の会社で工していました。ただ、まずは製造の現場をしっ小池(はい、当初は品質保証や商品開発を志望

いとは思いませんか。ても残るものです。今は、そういう道に進みたても残るものです。今は、そういう道に進みた

今の仕事の土台にはなっています。 小池 そうは思ってはいません。学んだことが、

ワークとして、自分に合っていますか。じものづくりの現場ですからね。今は、ライフることにつながっていくわけなのでしょう。同青木 関係のないことであっても、その次にや

小池合っていると思います。

高木 機械に使われるというより、使いこなす。 またされています。しかし、人間毎日、同じコ果たされています。しかし、人間毎日、同じコ果たされています。しかし、人間毎日、同じコースができる。

336

す。 小池 などチェックするようにしています。 りますので、そのときは、 ています。 の責任者と密に連絡を取り合い、状況を把握し に行くポジションではなくなりましたが、 その日 それ 食堂で現場の人たちと会うこともあ ぞ の体調もそれぞれです。 れのスキル や能力に違 顔色が悪くな 直接、 11 現場 現場 りま

ということもあります。の日が大丈夫でも、翌日になったら続かない、青木 人の顔色や態度に変化は表れますね。そ

できないこともあると思います。ベートの状況によって、本来の力が現場で発揮小池(いくらスキルがあっても、体調やプライ

そうですから、 と続くということはありません。 ても ある態度を示すことが、チームを本物にすると きの要になります。 少しチー 人は、決して同じではないし、 20年経っても変わらない課題だと思います。 ムがおかしくなってしまう。 ムでのフォ 叱責したり感情を表に出すと、 ローというのは、10 一定の状態がずっ それは誰でも 説得力の 年経っ

に、小池さんはどういう努力をしてきましたか。な活動をしていると評価しています。そのためかしくない状態で動いていると思います。冷静今は、ハルナグループ全体の現場が、そうお

のだと思います。それを引き継いだ形で、私も仕事ができているワーク、チームづくりが土台としてありました。

んね。 青木 現地に行っていました。 本物にしていく、 きます。ただ、それは容易なことではありませ ベルをも上げていきます。 モニーとなって、 い顔をしていましたね。 オーパイを合併したとき、 現場を持続させていくことが、 人それぞれの役割 正に要にいるということです。 ひとつの現場が本物になって 何か、 は異なり、 小池さんは、 週1回、必ず私も まだ皆さん、 11 企業のレ わ 現場を ば *7*1

小池はい、沈んだ様子でした。

3年くらいしたら、少しずつ皆さん、明るい表青木 これは時間がかかるぞ、と思いましたが、

小池 中澤さんや三原さんが培ってきたチー

4

年くらいして、 情をするようになりました。それからまた、 もっとうまくいくようになっ 4 7

なか変えられません。 業が築き上げてきた文化 それだけでは足りません。 いい文化は残せばい という Ó は、 なか 11 0)

ころ に入ったことで、 たのだと思います。 たのが大きかったです。 々 0) 責任 ハルナもまた新しく発展でき 者の 方たちが地盤を タニガワが 固 ハ ルナ 8 7

お互 17 V 11 面悪い面を精査し て 11 9 7

変わ つ てこられたのでしょう。

木

*7*1

ル

ナ

Ú

創業からすぐに3つの工場を造

次なる生産革命を起こす

した。 るということで、 は継続できなかったと思う。大型も小型もでき しよう、という計画を持っていました。 りました。 つの工場、というペースであったら、 その勢いを殺さないで、 大企業に注目していただきま 会社を変革 10 年 で *7*1 ルナ

から、 という考えもありました。 前に、工場の償却も終えておかないといけない 少子高齢社会になれば、 銀行も社内も心配していましたね。 一気に造ったも 需要も変わる。 0

ません。 小池 私も 当時い たら、 心配していたか n

青木 だと思いました。 は時代を読むと、 中澤さんも心配していた 先にリスクを取った方が勝ち (笑)。 ただ、

来年には創業25年を迎えます。 今、 *7*1 ル ナ ~

りますが、 できていないこと、 小池さんはどう見ていますか。 及第点なこと、それぞれ あ

業利益が足りないと感じます。ただ、商品構成上、 だと思い 今が限界なのかな、とも思います。 その後の40年、 います。 い点は、 一方で、 最初にも触れましたが、 50年を見据えたうえで、 まだ創業25年ですか 品質 営

飲料 を買っていただき、営業利益を出す。 市場が厳しくなってきています。 少子高齢化や増税などの影響もあって、 いことになってきました。 その中で、 これは

製造 7 コストを下げ、 かないといけ 自 分の たちの中に、 ないのだと思います。 利益につなげていくか。 利 益のあり方を探っ かに

> 青木 をどう克服するのか。 産性は競合他社と比べると劣っ 工場の機械なども20年を超えました。 てしまう。

のも、 です。 小池 なお客様に ルナグルー ひとつ 大手のように、 41 プが求められているのは、 ろ の道だとは思います。しかし、 いろな製品 高速ラインを入れてい を提供してい いろいろ

青木 数ではなくて、 ということですね

では、 では、 数でできるラインも必要ではないでしょうか。 チャンスがあれば、 いると思います。ただ、それを続けていくだけ 先が見えなくなると思いますから、 今の6プラントはいいバランスが取れて いろいろな製品を作るという意味 新しい工場を造ってみたい

です。

振り うだとすると、 青木 とだけでは難しい時代に入ってきています。そ はあるでしょう。 プ全体を見たとき、まだまだ改革する余地 回されないようにしないといけません。グ しかし、 適切な利益を出すには、償却に 償却を考えると、 飲料を売るこ

小 なっていくなかで、「視える化」も転機でした。 池 改革ということでいえば、 技術が新しく

あ

れの、続

事な業務になってきます。「視える」ことを前提 使しながら、 編、があっていい。 いますか。 その先に何を描くのか。ビッグデータを駆 その成果はあったと思います。 先を予測するようなラインとでも 人間の体でいえば、 小池さんにとって、 「予防」です。 一番大

> 限 生産革命が大きなテーマです。 のソフトの更新はあってもい 61 もちろん、 最小

新させ、 小池 には思いつかない知恵を発揮するようなことが を入れていくというのは考えられます。 あれば、それはおもしろいと思います。 つなげていく。 ータと接続しづらい機械を、 場合によっては、 うまく更 私たち A I

青木 をしっかり弾き出して、 と取り替える。 取り替えればいい。そのとき、 金属疲労はどうしてもあります。 組み合わせも、おもしろい 機械を使いこなす。 一歩進んだもの それ もの は

小池 ますので、 私自身も勉強しないといけません。 いと思います。 使いこなすのは、 専門的な新たな人財も入れていきた また、 先端技術の 最終的には人だと思い 話ですから、

却をなしに、ソフトを変えていくことにかかっ ませんから、それぞれが精通していけばいい。 てきます。 13 い時代を迎えられるかどうかは、 いですね。 ビジネススクールでも徹底的にやった方 一人ですべてをやる必要はあ 大きな償 ŋ

大いにリーダーシップを発揮してもらい 生産革命は、 小池さんが適任だと思います。 たい。

小池 は 1, ありがとうございます。

青木 とう。 いいですよ。 13 ろい こちらこそ、 ろな人たちの 今日はどうもあり 提案も聞い てみると が

対談——松下護

常務執行役員兼本部長ハルナプロデュース株式会社

10年が過ぎ別人になる



ハルナにおけるプライベートブランド

でしたかね。 青木清志(以下、青木) 松下さんの入社はいつ

年1月1日でした。 タニガワビバレッジが創業したのが、2008 松下護(以下、松下) 2007年9月からです。

この10年、あなたはとても成長しておられる。たの顔を見ていると、当時のことが、ふっと甦る。 がみを していますね。 パッと見たとき、 「ああ、こを 心得ていますね。 パッと見たとき、 「ああ、こを 心得ていますね。 人との付き合い方と でん は営業を している人だな」とわかりました。

す (笑)。松下 ありがとうございます。とても嬉しいで

青木 活動の進め方もうまい。きっと営業が好

344

ですから。 松下 はい、大好きです。人と話すのが大好き

らされるのは辛いですから。
ます、もちろん、適性もあるでしょうが、好き

営業の方はそれを模索していたのではないで数年だったと思います。私が入社する前から、松下 ハルナなりの戦い方をつくってきた二十

に至っていると感じています。Bもやっていた。そのノウハウを活かして、今しょうか。PBは以前から売れていて、かつN

青木 PBというのは他がやっていないおもし青木 PBというのは他がやっていないおもの 本当にゼロからのスタートです。どんな市場で 誰に飲んでいただくのか。そういう商品設計か ら始めるので、やりがいもあるでしょう。PB の狙いが会社を引っ張る牽引力になったのは間 でいただくのか。そういう商品設計か

方向に行こうとしているのでしょうか。い。今後のPBを考えると、これまでとは違うと、そう大量に飲料が飲まれていくわけではな少子高齢化と人口減少がますます進んでいく

ヒット商品が生まれにくくなります。たとえば、松下、マーケットが縮小するということは、大

たくさん売れることはないと思います。「桃の天然水」のような新しいものができても、

しょうか。その強みが活かせるようになるのではないでその強みが活かせるようになるのではないでいますが、

青木 でし 二つ売れればい のオーナーの方たちに、 の志向が本当にわからなくなっています。 しまうし、 ŋ しょうか りますね。 ただ、 やってみないとわからない。 多品 いくつかやっている中で、 いか、 種というのは という気持ちが生まれて 何を訴えていけば 画 リス Р つか ク В

お客様と考えていく。まだできていないのですこの売り場にはこういう商品が合うだろう、と、る。結果、それが多品種になってしまうのですが、

松下

Ν

Bでまったくやっていないもの

ならば、

います。が、こういうことをやっていく必要があると思が、こうい

さんが期待しているのは何ですか。青木のいろなチャネルがありますが、松下

私たちが売りたいケース単位で売れるのがネッ松下 今、一番伸びているのは、Amazon です。

トの強みだと思います。

でみることもできます。
でみることもできます。
でみることもできます。
ま製品を売るとなると、どうなんだろうか。そ
が。習慣にもなってきているでしょう。しかし、
い。習慣にもなってきているでしょう。しかし、

松下 私たちが Amazon と共同開発している商

意見が出てくると思います。ネットの課題です。る味、たとえば、緑茶などであれば、Amazon専用のパッケージで販売しています。変わったりだと、確かに「飲んでみないと」というごものだと、確かに「飲んでみないと」

346

た作業がどうしても必要になってくるでしょう。青木、ネットに先んじて、話題をつくるといっ

今後のPBの可能性

保てるでしょうか。

めやすいですし、売りやすい状況になっています。 日の比率が上がり、全国のシェアの20%を占め といます。私たちの認知度が上がり、PBを始め、この2、3年やりやすくなっています。P

価格だと思います。
のてはNBがPBより上で、今は同じくらいのらがリーダーシップを取っているだろうか。か

た縮めないといけません。 プはNBが握っています。ただ、その開きをままた開いています。そういう意味でリーダーシッ

で売り続け、歴史が長く、信用もある。 事実です。一方、NBは何十年も同じブランド できたと思います。PBが支持されてきたのも 気い期間だとはいえ、これまで市場で争っ

プを取ってもいい時期ではないですか。 しかし、そろそろPBが価格のリーダーシッ

ことをやりたいです。 価格は気にしなくていいと思います。そういう

ですか(笑)。 青木 この先、PBは勝利者になるということ

じ売り場に並ぶライバルです。を上に見るというより、水平に見ています。同松下 今はまだです。ただ、私は大手NBさん

然のことだったと思います。 ものをつくることをマーケットに示すのは、当 そこに開発力を培いながら、他にはない、いい としては、 とびいることをマーケットに示すのは、当 を定めていけますね。ハルナとしては、

あっておも う会社は出てくるでしょう。 飲食ではない業種でも、 しろ 61 これからも試行錯誤があ Р Bをや いろいろな選択 ŋ た 41 と が 0 11

てほしいものです。たとしても、ハルナの大きな柱として育てていっ

が大好きですので、期待しています。松下 私もいろいろな業界の方とお話しするの

どう人財を育てていくのか

12です。
12です。
12です。
12です。
13を窺っているところがあります。一方、日本の少子化も深刻で、2018年の出生率は1・の少子化も深刻で、2018年の出生率は1・

松下 私のところは3人おります (笑)。

では貴重な存在だ。

えるような政治をしていません。本の為政者は、母親が子どもを産みたい、と思本の為政者は、母親が子どもを産みたい、と思本に社会政策として対応したため例外です。日

348

います。 を割ります。 青木 まったく明確にしていません。そのため、 をどうしないとい なので、 現在、 皆、 2 子どもを産まない。 労働人口は7 その時代が来たとき、 40年代に入ると、 けないのか。 3 0万 為政者たちは、 5 経済の 人ほどとい 0 0 構造 万人

松下 それにお金も使いません。

青木 あなたは国がダメでも、自分が育てる、

いとね(笑)。と考えたのでしょう。それは立派なことです。

によって、将来の財源も怪しい。
お者になりました。日本のデタラメな年金政策がます。団塊世代が労働人口ではなく、年金受います。

のか。 働けるような制度にするよう動いています。 を考えています。 5人と育てられるようにがんばってください。 齢に関係なく、 金に頼らなくてもいいように、新たな年金 松下さんもご存じのように、 あなたも、 体力・知力をどう維持していく 子どもを3人と言わず、 同時に、 定年を自分で決めて ハルナは国 **4**人、 制度 の年 年

かありません。ことはあると思います。それを見つけていくし松下。体は衰えていきますが、それでもやれる

青木 報 第一線にいます。 きません。 やヒントを提供し、 会社は営業が強くないと、 営業活動は会社の華 チームの皆さんに、 11 11 刺激を与えてください 一です。 前に進ん 世の中の 有効な情 で

と感じています。松下の私たちが引っ張っていかないとならない

は何だろうか。 人財育成は大事なことですが、第一のポイントいると思います。そういう表情をされている。

松下 後輩や部下には、一人ひとり武器を持っ

境をつくらないといけない。

ことは重要です。自分で仕向けて、

そういう環

楽しく働く

早く年金

生活に入りたいと考えるようです。

クリスチャンは働くことが苦痛で、

ます。 あげる。 育ってほしいです。 ので、プラスアルファとして個性のある人財に てほしいと思います。そこを私たちが伸ばして 飲料のプロであるのは当たり前なことな それがその人にとって自信につながり

とですね。 ないといけません。 人が人を育てるのは、 しかし、 先輩は後輩をつくっていか なかなか難しいこ

向かって航海していきます。 過酷な時代だと思います。 たい夢は何だろうか。 これからの10年は、これまでの *)*\ 松下さんが実現し ルナはこの荒波に 10年と比べ、

松下 に認められるようになりたいです。 会社が社会に認められる、 こういうものをつくりたい、 崎陽軒さん。 とても愛されています。 特に地元の皆様 神奈川でい というより

> 財が入れば、 に入りたいと思ってくれるようになる。 につながる。 くさんあると思いますが、 みを持っていて、地元をとても大事にしている。 いろいろやっていきます。 ハルナはまだまだやらないといけないことがた そういう会社になるためのことを、 また循環していき、 地元の学生がハルナ 安定した経営

簡単なことではないですね。 青木 楽しみながら、 仕事ができるの は、

松下 おかげさまで、私は楽しいです。

青木 あげてください。 あなたは大丈夫だ。 本日は、 どうもありがとう。 みんなを引っ張って

淺野間博文

執行役員兼本部長ハルナプロデュース株式会社

進

化

常務執行役員兼本部長ハルナプロデュース株式会社

左、小川、右、淺野間

数量の拡大による飲料の時代は終わった

れくらいになりますか。 青木清志(以下、青木) お二人は、ハルナでど

小川啓治(以下、小川) 私は5年目です。

淺野間博文(以下、淺野間) 私は4年目です

青木もうそんなに経ちましたか。

れずしような。 ており、スムーズに行き始めたのが1年前くら 和歌山では、ボトルの成形の課題がずっと残っ

いでしょうか。

はト を続 0 ・ラブル トラブ けなければ 丸3年かか はあ ルもまだ起きてい りませんが、 11 っていますが、 けません。 ボトルの品質面 稼働に関しては機 る状況です。 まだ改善活動 稼働 で

の安定化には達していません。

形技術はどこにも負けないと思っています。ただ、オペレーター技術は向上しており、成

思いますか。
い、ということで投資しましたが、よかったとい、ということで投資しましたが、よかったと

は厳しいです。
れていかないと、この事業を継続していくことよかったと思います。ただ、この課題が改善さまかったと思います。かだ、この課題が改善されていかないと、この事業を継続している。

10%近くあるからです。現在、ここに注力してトラブルが当初目標の3%を達成しておらず、といいますのも、安定稼働という設備の面で、

青木 ラインに手を入れたいところもあるで

しょうが、今の状態で進められますか

淺野間 設備の更新は必要だと思います。

青木 くなっていますか。 でしょう。 システムの違いがあり、 の生産現場は、 はな チ 成形は新しい と思います。 4 0) ワンチー 動きとして、 人の配置の違いもある ただ、それぞれ設備や ム当たりの人員は少な ので別として、 3 拠点、 そ 和歌山 れほど

いる工程を少なくする必要があると思います。の省エネ化を考えたときには、複数名で行って小川 ワンチーム9名で動いています。この先

2011年から行い、カメラを導入して、現場がありますね。各現場の改革「視える化」を青木 モノを作っている現場ならではの難しさ

ています。
にも早くなりました。全体の生産性も改善されにました。これによって、いざというときの対の視えないところを限りなく少なくするように

しかし、今後、もう一段の改革をする必要があると思います。ハルナは、多品種少量生産するシステムを確立してきました。将来の需要を読んだとき、大量生産がずっと行われる時代にはならないでしょう。そのとき、ハルナの特徴が活かされるでしょうが、長年蓄積された金属が活かされるでしょうが、長年蓄積された金属が活かされるでしょうが、長年蓄積された金属が活かされるでしょうが、長年蓄積された金属があります。

を上げる。 けません。 中で切り替えが続き、 する必要があります。 間といいますか、 生産のあり方も変わ やデータを整理したデ こういうことをやっていかない 私は、 数量の拡大だけで成り立 それ 手間がかかり 多品種を扱う 9 を埋め 7 11 ータベ く中で、 てい き、 ´ます。 ースを構築 蓄積さ 1 日 生産性 その とい つ飲 \mathcal{O}

料の時代は終わったと思っています。

人工知能ということが盛んに言われていますが、私たちの現場にも応用することは可能でしょが。本ると、人の役割や配置、判断などの選別がをわってきます。今のワンチームは10名前後が変わってきます。今のワンチームは10名前後がとして、これも変わってくる。拠点ごとに特が変わってきます。

飲料の現場だけが別、ということにはなりません。
モノづくりの流れはそちらの方に進んでいます。
れるのは、もう少し先の話だと思います。しかし、
れるのは、もう少し先の話だと思います。しかし、
など、人工知能が飲料の生産現場に導入さいで、少し視点を変えて検討してみてもいい。

生産と保管を一体として捉える

青木 和歌山の場合、生産に限らず、倉庫の問

てしまいます。との場合の費用負担はこちらになったいないといけません。たとえば、天候不順がていないといけません。たとえば、天候不順が題もあります。生産と保管ということがつながっ

354

ないと思います。
物流費の変動は、経営に大きな影響を与えて

す。 や対応、 状況です。 小川 えられますが、まとまった土地が見つか 解決としては、新たな倉庫を造ることが考 自社 実行も早くなると思います。 現状の保管能力を高める の保管能力だけでは足りな 方 が 11 らな 現 13 で

うことも考えられます。うこと、自動化を含めたラック倉庫にするといあるいは、借りている倉庫を自社化してしま

ました。 7 大きくなってしまい り続けていました。 が遅れてしまいます。 かれてしまうと、 ていたことでしょう。 榛名もタニガワも長らく外部 売れ行きが悪い商品になると、 ました。 あのままだったら、 横持ちの費用が高くなり どんどん遠くに持っ 倉庫の容量は徐々に の倉庫を借 その分、 赤字が

した。そうやって7000坪の倉庫を造りまました。そうやって7000坪の倉庫を造りてい相談し、借りる、あるいは買う手配をしているは20年前から、使っていない農地の所有者

くることは期待できません。ています。先方から使ってください、と言ってどうですか。日本全国でもそういう土地は増え

せんでしたので、やってみようと思います。小川にれまで農地の調査をしたことがありま

青木 不動産屋の情報を仕入れたり、農業委員会に顔を出し、情報を得る。必ず使っていない会に顔を出し、情報を得る。必ず使っていないがない。

います。私は和歌山の一番の課題だと見ています。策を長期的に構えていないと苦しくなってしまあいということです。経営をするとき、物流対数字が読めないと思います。つまり、リスクが数字が読めないと思います。

和歌山の人たちの顔が明るくなった

るい 青木 とができて、 でしたが、 に行きました。 表情になっていた。今回、その 先日、 皆さんの とても良かったです。 短い しぶ , 時間 りに絵画を持 顔が変わってい しかお会い 9 でき まし 姿を見るこ 和 ませ 歌 λ Ш

淺野間 したので、 下がっていると思います。 5歳ですが、若い人たちも入りま

青木 守るだけではなく、これからの5年、 見据え、 いいと思います。 毎年、 人財育成に臨んでほしいと思います。 若い方々の採用をもっと考えても それが継続になっていきます。 10年先を

淺野間 うに、年齢構成を見極めながら計画を立ててま についても、技術継承が止まってしまわないよ いります。 高卒の方が入る予定です。今後

> 人財の組み合わせが重要になってきます。 時代から学んでいる人は必ずいます。そういう で勉強していただくのも悪くないですが、学生

> > 356

持ちを作り上げていただきたい。 が訪れると予感しています。 てほしいと思います。現場をよくするという気 ていき、ただ仕事をしているという感覚ではな これからは、皆さんが自分から積極的に変わっ 一つの大きな目標を立てられるようになっ そういう時代

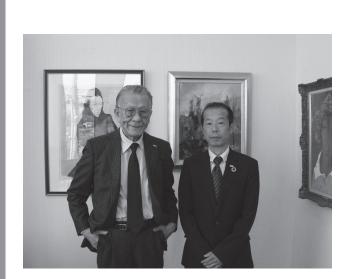
りがとうございました。 上げていただけると期待しています。今日はあ 和歌山をやりがいのある現場に、 皆さんを引っ張っていくのが、 あなた方です。 しっかり築き

青木 が高い人は少ないと思います。現在の社員の中 人財は多いですが、 ハルナ全体でも生産技術に精通している 情報システムに関する技術

対談

執行役員兼本部長ハルナプロデュース株式会社

守らず攻める



を担当していただき、

かなりの時間が過ぎまし

す機会は、 青木清志

あまりありませんでした。

(以下、

青木)

清水さんとじっくり話

358

置き換わるものは何が浮かんでいますか。

品質部門 清水 ひと言でいうと 「感性」です。

°, あなたは答えてくれました。 だと思います。 感性がものを言っています。 13 いことを言 人間 9 の判断の元になるところで 7 < n それです。 ました。正にそう ピュッと、 すばら

とはできない。 程までは論理的であっても、 ったら、 品質というの そうとは限らない。 品質はどこまでも終わりませ やはり は理屈 直感力です。 では それを理屈 ない 出てきている現象 0 理屈で考えて で見抜くこ ٨ 過

品などの検査業務、製造工程管理などを経験し 現在に至っております。 1999年2月でした。 清水秀憲 (以下、 清水) 入社後は、調合液や製 ハルナに入社 したのが

も重 安定だとお客様にも不安を与えてしまいます。 0) つかない事態を招いてしまいます。 一要な仕事で、 すると、 21 よくぞ今日まで無事に来られました。 ルナの 判断の一つの違いが取り返し 要ですから、 20年です ね。 品質の現場が 品質管理 緊張感の はとて

デー タを使いこな 判断するのは

青 大の関心事というのは何でしょうか。 品質に携わっ ている人にとって、 日常 で

るの という品質保証 水 は、 品質管 お客様に安心安全なものをお届けする 理の 業務です。 中でも、 밆 そうい 質 部門が担 う意味では、 2 て V

青木 ということですね。 なるほど。 生産の場が正常であるかどう

分だというように、 今日は気分が落ち着かない、 レベルで見抜けるかというと、それは難しい。 の違いによって変わってきますね。 それは常に意識していることで、 たとえば、 Aさんという人が現場に入って、 日によって異なることもあ 今日は穏やかな気 皆が、 個人の 同じ 能力

第二章 四分の二世紀をどう生きるか

\$ 機管理が求められます。 ります。ダブ ミスがあ ĺ ったとき、 チェックとまでは どう回復す 11 る かないまで 0 か。

清水 やその時々の状況によって変わってきます。 いますが、 再発防止とい 判断力は個々の感性のレ ったことは徹底 ベルの できると思 違い

それを分析し、ひとつの判断を下すわけ 当然ありますね。 青木 サイエンスとアート 感性というのは、 サイエンスの分野で判断するとい デー 別の言葉でいうと、 がうまく融合 タという記録が出 ひと アート。 です。 うのは、 てきて、 9 0

感性によってきます。 どう使い 科学的な裏付けは重要ですが、 こなすのか、 判断するの かとい そのデー うの タを は

方向を見つけ出すことが重要です。

判断のプロセスがさらなる感性を磨く

ていますか。 今のハルナの品質管理レベルは、どこまで行っ うのののかけの品質管理レベルは、どこまで行っ でいますが、

てい 上げ 標準以上だと思います。ただ、これからもっと 可能性があります。 かなくてはなりません。 7 入社頃と比 いくには、皆が判断力や見抜く力を磨い べると、 確実に向 成長が止まっ 上 L て てし お n

人芸のようなものです。ます。それを目で、パッと捉えるというのは名ます。

あるのですが、直感力をいかにスピーディーにしょう。そのために、ラインの中で補う部分が人間ですから見落としてしまうこともあるで

ていけばいいと考えますか。いわば人間の勘所のようなものを、どう鍛え働かせるのか。品質の方の役割は大変なものです。

います。 見ることが原点ですが、それだけでは不足と思見ることが原点ですが、それだけでは不足と思するということです。人の動きや設備、製品を清水 まずは、現場の状況を日頃からよく観察

るのではないかと思います。ますが、そういう機会が非常に必要になってくますが、会長が「絵を観なさい」とおっしゃい

青木 絵の色彩は、実に雄弁です。あの中から でいるのか。しっかり考えられています。画 彩一つひとつがちゃんと考えられています。画 彩が何を言わんとしているのか、訴えようとし ないといると思われがちですが、色

なかで、選択して描いているわけですから。でないと、絵は描けません。色がたくさんある

を磨いてくれるんです。 を磨いてくれるんです。 を磨いてくれるんです。 を磨いてくれるんです。 を磨いてくれるんです。 を磨いてくれるんです。 を磨いてくれるんです。 を磨いてくれるんです。 を磨いてくれるんです。

性に問いかけているということです。大きな意味もあります。反対にいえば、人の感また、画家の意図を読み解く、ということに、

自分の体験でも、そう実感しています。す。誰でも、あるレベルまで達することができるに変わります。感性は後天的なところがありま感受性というものは、現場に出たとき、閃き

一人ひとりがハルナを代表している

青木 お客様は、どういう現場で作られている ま上がったもので判断しているわけですから、 な人が作ったのか、ということも同様です。出 なんが作ったのか、ということも同様です。出

先ほど、意識的云々ということを話題にしまれていなくとも、無意識には潜んでいると思識していなくとも、無意識というものがあります。自分はが、一方で無意識というものがあります。

清水はい、そう思います。

いく。これを意識して、それが高くなるほど、青木 一人ひとりが会社を代表して、判断して

360

ときの目も変わってきます。 とても真剣になってくる。すると、 現場を見る

と変わ り替えさせると、またレベルが一段上がってく るでしょう。 われた方がい ルナを代表しているんだから頑張ってよ」と言 「おい っていきます。そういう風に気持ちを切 鈍いぞ」と言われるより、 いでしょう。その人も、そうなのか、 「あなたは *7*1

感覚なのかもしれません。 を知らない場合、 度認識してもらうことも大事だと思います。 分たちがつくり上げているという自信を、 ベルという感覚を持っていると思います。 いない分、 水 社員は 大きな事故 なおさらそれが当然だという ハルナの品質は当たり前のレ やトラブル 今の品質レベルを自 を起こし 他社 今一 7

非日常の中での感性を知っておく

青木 感というものがありますか。 最後に聞きますが、 清水さんは今、 達成

清 水 を行うのか、ということが課題です。 員も入ってきていますから、 人の教育です。 いくのか、ということを考えています。 最 も気にしてい 個々のレベルをどう引き上げて る どう早く人財育成 0 は、 묘 質 新入社 管

青木 はありません。これは基本でしょう。 育成するとき、 現場から学ぶことも 悪く

が好きか、 う中で、その人 でしょう。 てみる、というのもいい 殊に新人の方の場合、 それはまた、 ということを聞いてみる。日常と違 の感覚を知っておく必要がある 現場から離れて絵を観 品質という緊張の でしょう。どうい · う 絵 場で

見つけ、 げる。 の緩和にもなります。頭を休めることも必要です。 にでも得手不得手があります。その得手を そうすると、気持ちは変わります。 褒めてあげる。あるいは気づかせてあ

清水 ご助言ありがとうございます。

青木 管理力というものなのでしょう。 るということも必要でしょう。 ける。受けるだけではいけません。それ 品質というのは守りだけではない。 積極的に働きか が品質 攻め

齢だと思います。 また、次の25年に向け、 ハルナは、 まだまだ頑張 定年を自分で選べ n る年

る時代になっています。

日はどうもありがとうございました。

対談——邑上豊

執行役員兼本部長ハルナプロデュース株式会社

直感は鋭い



りますか。 青木清志(以下、青木) 邑上さんは、何年にな

邑上豊隆(以下、邑上) もう15年です。

究所 青木 所と少し異なり、 そのまま研究所に残ってい に勤 たと思いますか。 邑上さん めていたのでしたね。 は大学卒業後、 自由度は減っ てくるのでしょ たら、 開発現場は研究 しばらく他 どうな の研 0

ます。それが自分の成長にも すの 思います。 11 ません。 研究所 そこから自分自身、 やはり今の現場は市場が見ら にい続ければよか 学べることがあり つながって った、 と思 41 ると れま って

青木どうしても閉じこもりがちになりますが、

開発をお願いしたという経緯があります。が見える方がいいだろうと思い、邑上さんにはスタートは社会とのつながりです。消費者の顔

366

邑上ありがとうございます。

があるのでしょう。 むしろ管理者の意識

す。 邑上 です。 研究所の仕事、 正直に言えば、 商品開発とハ 両方をやらせていただい 研究者と管理者の意識 ル ナ ウ 工 ル ネ ス サ イ ていま は半 工 ン . V ス

られ 青木 構築があると思います。 かもしれません。 うのは、 そういうも ずっと持ち続けてい それが基礎にな のでし よう。 研 た方が 究者の つ て、 開発 11 気 持 11 0 0 5

世界各地、嗜好性は異なる

ことで難しい時代になってきました。
ちの反応もあるでしょうが、今は嗜好性という
反響を受け取っていることでしょう。若い人た
するの反応もあるでしょうが、今は嗜好性という
ないので、多くの消費者の
まるのでは、
ないので、
ないのでは、
ないのでは、

強になっているのではないでしょうか。本人の嗜好を捉える意味でも、これはこれで勉域の環境によっても嗜好は変わってきます。日かいルナは世界にも足を延ばしていますが、地

邑上大変勉強になりました。

験す ものです。 実感させら 青 木 1 る b どうし れます。 とても甘い 夕 イの方たちは極端ですね。 ようもない違いというものを これ b 0, は頭では この幅の広さを経 理解できない とても

いたいつかめてきましたか。タイの方たちの飲料の嗜好というものは、だ

邑上 んが、 ることで、 はきました。 現地 人的 0 研究員や開発員と一緒になっ な舌の部分ではまだかも の嗜好についてはだいぶ つか L n てや ませ 7

ると思いますか。ですね。お茶の風味を受け入れられる時代が来ですね。お茶の風味を受け入れられる時代が来

と思います。将来的に糖質を抑えた飲料や食品が増えてくる料来的に糖質を抑えた飲料や食品が増えてくる。

者にとって、楽しい部分なのかもしれません。 青木 味を変えながら、反応を見てみる。開発

ませんね。ただ、タイが日本と同じ状況になるとは思え

す。

くと思います。さというのはタイならではのものが残されていさというのはタイならではのものが残されてい邑上(タイは暖かいところですので、濃度の濃

のは、彼らの生活には存在していなかった。いう習慣が何百年も続いています。無糖というしています。朝や午後に角砂糖を入れて飲むとしています。可由しています。可能ないの方でもお茶を展開し始め

うには、相当な時間が必要ですね。風味を表に出します。その良さをわかってもら風にお茶でもグリーンティーの場合、自然の

というジャンルとして入っていくのだと思いま邑上はい、徐々にということです。「日本茶」

青木 喉が渇いたから飲む、というところまでいうのが主流でしょう。案外、そういう意味では、いうのが主流でしょう。案外、そういう意味では、いうのが主流でしょう。なり、そういう意味では、いきやすいのかもしれません。

ハルナの畑を作る!

いものを見出していく必要があると思います。き、商品性はもちろん、飲料の素材自体に新したかせません。新しいものの開拓を手がけると青木 開発をしていく中で、市場を見ることは

ると、他社との違いは生まれてきません。同じれません。素材を提供する業者だけに頼っている。そういうことも必要になってくるのかもし畑の中で植物を育てる。他にないものを育て

ものをやることほど、無駄なことはない

びつく植物の選択をしている最中です。した抗菌ということをやっています。抗菌に結邑上植物の開拓という部分では、飲料に直結

まけ。ましたね。今、家庭菜園もしていると聞いていましたね。今、家庭菜園もしていると聞いてい

うか。

青木 空いている畑を使ってください、という声もあることでしょう。一定の温度管理などができるハウスもやってみればいい。そのとき、エネルギーは電気ではなく、天然のものを使ってみる。5年、10年の中で、ハルナの大きな仕事になると思います。あなたは、その仕事に打ってつけです。

柔軟性と専門性とは

青木 人財育成の話をしましょう。

いますか。専門性がある人が相応しいのか、どちらだと思専発には、頭の柔らかい人が相応しいのか、

性がない方がいいと思っています。 邑上 新しいものをつくっていく上では、柔軟

369

邑上 それは非常にありがたいお話です。

青木 それは、なぜですか。

邑上 妥協する可能性が高いからです。

青木 しかし、思いもよらぬことも出てくるで

なってくると思います。 邑上 確かに、そういう場合は柔軟性が必要に

青木 専門性にこだわるあまり、他に目が行か

柔軟性というのは、

悪くいうと優柔不断と捉

邑上ええ、それは良くない形です。

青木 すると、どういう風なのがいいだろうか。

ものを見ています。

邑上 両方あるのが一番いいのは確かです。た

いと思います。半分半分というのが理想です。一方、専門性に偏ると間違った方向に行きやすだ、柔軟性に偏ると新しいものが生まれにくい、

370

かしていく。こういう人はやはり伸びます。を持つ人たちがいることが重要だと思います。専門性のある人は耳を貸す人と、そうでない人専門性のある人は耳を貸す人と、そうでない人

て、疑いを持てる人。私はここに柔軟性というます。
専門性を大事にし、自分で学んだことに対します。

てみる。自己満足してしまうと、そこに留まっひとつの発見があったとき、まずそれを疑っ

うことです。つまり、物事を客観視するとい

重することでもあると思います。
柔軟性があってはじめて専門性がある、とも

直感は総合力

ち破るためには、何が大事だろうか。 ちである会社は、非常に元気がいい。無から作り出す場合、論理的にやっていくと、どうしても屁理屈になってしまいます。その壁をぶしてもよりである会社は、非常に元気がいい。無か

邑上 インスピレーションでしょうか。

感といいますが、私は直感が一番大事だと思っ青木 そう。人間の直感は馬鹿にできない。五

す。人間の直感は、総合力です。にしかない。「動物的な勘」というのとは違いま作るとき、最大の武器になります。これは人間ています。直感とはある種の感性です。無から

ナリティのあるものが生まれます。していけば、人真似ではなくなります。オリジそれを大事にして、場面場面で直感を使いこなく間には必ず確信というものの核があります。

す 開発にお 開発を手がけている人は磨きをかけてほしい。 ちょっとした刺激があれば、手を出しやすくなる うと思います。 b かりになってしまう。 理屈では がちですが、 か。 のが棚に並んでい 商品のコンセプトを考えたとき、理屈 なく、 11 て、 そうなると、 感覚をシャープに。 デフレの時代ですが、消費者は 座右の銘のようなものがありま れば、消費者も迷ってしま 似たようなコンセプトの 皆同じようなも で考え

邑上 驚くような商品を創造する、といったこ

とです。

青木 のを作るのは楽しいことです。 開発というのは苦しいですね。 ただ、 Ł

邑上 生みの苦しみは確かにあります。

青木 です。好奇心を失ってはいけません。 創造していくことは、本来、楽しいこと そういう

方向に行くことが望ましいですね。

味です。

新しいものを生み出すことが開発の醍醐

青木 でしょう。 ・プは、 自分で感じることが大事です。 今後、 地域によって、 ますます世界に出ていくこと 風土も嗜好性も異な 71 ルナグ

を満たすことをテーマにすれば、そこに入ってります。ただ、欲望というのは共通です。それ

372

うことです。出口の有無、それが研究と開発の そこに辿るまでの道はいくつもあっていいとい なくなってしまいます。 目標はひとつ、でも、

ざいました。 てあげてください。今日はどうもありがとうご

違いなのかもしれません。 いけます。 皆さんにも自由な発想ができる環境をつくっ 自由の中に秩序がある。 秩序がないと出口が

対談

執行役員兼副本部長ハルナプロデュース株式会社

との先の市場は



変化する流通現場

したね。 生産現場に入っていただいて、1年ほどやりまと、いつも創業時を思い出します。20代の若い頃、青木清志(以下、青木) 山村さんの顔を見る

は二つ返事で「やりましょう!」と。

は二つ返事で「やりましょう!」と。

は二つ返事で「やりました。営業に向いているんたから、人となりを見て、営業に向いているんじゃないかと、打診しました。東京の営業は、まだ人がいない状況でした。どう作り上げていました。から、人となりを見て、営業に向いていましてみないかと、打診しました。

あなたにとっても、25周年だ(笑)。 あれから、もう25年になる。本当に早いね。

います。 山村慎一(以下、山村) はい、ありがとうござ

コンビニエンスストア、皆苦戦しています。たね。報道によれば、デパートや食品スーパー、青木 ここ最近、流通の現場が変わってきまし

が出ています。

・ 消費者がスマートフォンを通して、どっぷりが出ています。

らは、 山 村 ECサイトが伸びているなかで、我々も営業ア 流通が、勝っていくのだと思います。 プローチをして、 ルが変わってきました。アマゾンや楽天などの ライフスタイルの変化に対応してい 創 業時と比べて、 取引はしております。 日本人の ライフ これか ス け 夕 る

なくてはなりません。 その一方で、既存のお客様も大切にしていか

青木 今、世の中は24時間営業を控えるような動きがあります。そうなると、ますます自分の動きがあります。そうなると、ますます自分の動きがあります。そうなると、ますます自分の

うのは大きいと思います。山村「高齢化が進むなかで、届けてくれるとい

ただ、飲料水に関していえば、今後、店頭販売が減ってはいくでしょうが、残ってはいるといるといます。通販サイトだと実際見られないといると

しむ、味を想像するというのは、店頭では可能場合は、ネットでは想像もつきません。見て楽きは、ネット注文するのでしょうね。新商品の青木 もう味がわかっていて、量を買いたいと

ごト。

ただ、地方のデパートはどんどん閉店しています。コンビニ大手の中には、1000店舗閉ます。コンビニ大手の中には、1000店舗閉お客様も減るわけです。飲料の数量も、やはりお客様も減るわけです。飲料の数量も、やはりお客様も減るわけです。

によっ。その認識を改めていく必要はあり営業の若い方たちは、ネットしか知らないかもらが複合された市場になっていく可能性がある。

の先を行っていないといけない。ていってしまっています。ハルナの活動は、そいないのだと思います。なんとなく時代に流れいない。顧客も、今後の世の趨勢を読み切れて

も感じ取って、モノをつくらないといけません。てきました。しかし、これからは消費者の目線れまでは顧客がどう考えているのかに目を向け山村 商品開発や製造が整っているなかで、こ

しょ の流れを汲み取って、 てはなりません。 う。 けない。ハルナとしては、こういう世の中 おそら だから、 く消 ハルナは一歩先を出 費者もわ 次の戦略を練 か って 11 つ な 7 て 11 11 41 なので か な

自分の直感を信じる-

ば抜けた発想の人がなかなか生まれない。る。これは日本の教育の失敗だと思います。ずまう。皆が同じような人間になってしまっていまか。皆が同じものを好み、同じ道を選んでし

各社、いろいろ読み解いていこうとしている

同じものばかりが並んでしまう。らです。それをまた、市場に商品として出すと、でしょう。やはり理屈で考えてしまいがちだかでしょうが、案外、そう変わらない結果になる

376

かないといけません。
ています。難しいことですが、これをやっていています。難しいことですが、これをやっていた。との違いを示すチャンスが来がいたが、との会社もデータを頼りにしていま

青木 つまり多様な選択ということですね。嗜

ここが一番重要です。れらを読み取って、どう商品としていくのか。好性も年代や環境によって異なってきます。そ

他社がこうしている、ああしているということには目を向けず、自社のなかで研究を重ね、と見るだけにして、それに振り回されてはいけたく見るな、というわけではありません。パッと見るだけにしている、ああしているというこ

力を使った開発、構想をする。も喜んでくれるだろうか、ということを踏まえも喜んでくれるだろうか、ということを踏まえ

も異なります。そういう違いをうまく合わせななるでしょうし、それぞれの立場やポジションも増えてきています。世代によって、感性は異山村 今、ハルナは40代が多いですが、若い方

という想いはあると思います。がら、部署にとらわれず、皆でつくっていこう

こから独自なものが生まれる可能性はある。ものではない。自分が引っ張り出したもの、そ青木とこかで見たもの、読んだもの、聞いた

んでしまいます。 聞いていますね。それが消費者の飽きを生 聞いていますね。それによって、業界のなかで

つやってほしい。 るか」と。山村さんが先頭に立って、それを一青木 「ハルナはちょっと違うぞ。よし飲んでみ

かは別として、新しいものを最初にハルナが出山村、難しい宿題ですね。ただ、当たるかどう

したいです。

青木 ハルナに期待しているお客様もいますよ。

山 村 環境にいますから、また我々とは違う発想を持っ ているのではないかと思います。 在している社員もいます。 海外にハルナは出ており、 彼らは異なる文化や 現地に駐

発想を持てば、それはすごい力になります。 青木 も伝えてください。 性は持っているものです。 「自分をもっと信じなさい」と、若い人たちに 「感性を磨く」と言いますが、皆誰しも感 本日はありがとうございま 皆がそれぞれ異なる

物流チーム

松尾正 伊藤智隆

営業物流セクション(ゼネラルマネージャー営業物流セクション、ゼネラルマネージャーハルナプロデュース株式会社・バルナプロデュース株式会社・バルナプロデュース株式会社・バルナプロデュース株式会社・バルナプロデュース株式会社 副本部長





情報の宝に手を

378

くり返ってしまう時代がやってくるでしょう。 ということが多かったですが、その考え方がひ ではない 気を遣う仕事です。 青木清志 。 以 下、 かと見ています。これまでは人海戦術 青木) 今後、 物流というのは、 最も変わりうる現場 大変 0

というよりも「正確に」という意識が高かった 時間が多い部門でした。 遅くまで仕事をしないとならない状況も出てき のだと思います。 てしまいます。 物流の場合、残業時間について課題がありま どうしても、外部の方々とのつながりもあり、 3年前の姿を見ると、 その頃は、「時間を短く」 最も残業

点をわかりやすく提示してくれました。数字を に近づいてきました。 松尾さんが、この3年の間に、 明らかに変わってきました。 問題点と改善 (V い現場

> そのあたりどうでしょうか。 という気持ちがない にするのか、切り替えの時間を迎えると思います。 一つですが、運送業者に渡して、 物流は、 しい倉庫も出来上がります。どういう仕組み ここからが本当のスタートです。 お客様に商品を届けることが業務の かという気がしています。 そこで終わり、 来春には、

常に気にしています。 と認識しています。 が戻ってくるところまでが、 その日の納品が無事終わったのか、というの 頼できる 松尾正人 のか、というと、そうではありません。 (以 下、 松尾) 先方様に商品が届き、 100%運送業者を信 物流業務の完了だ

大事なの 青木 されていくのか、 商品が無事届けら は、その先です。 消費者が手を伸ばしてくれる どう市場の中に「物流」 れたことは 第一 歩で、

ところまで意識を持ってほしいと思います。 どれくらいの時間で売れるのか、 そう 11 う

現場のリーダーの関心事ではないでしょうか。 らです。 くきっかけになります。 この意識の変革が、 実際、倉庫に眠ってしまっているものもあるか というのは、 これが速く回転していく姿こそ、 商品は戻ってくる可能性もあり、 物流業務を大きく変えてい 物流

とはありますか。 伊藤さん、これまでこうい った分析をしたこ

数量 てはいます。 伊藤智隆 一などのデータは、 そこがまだできていないと思います。 (以 下、 しかし、 伊 藤) それをどう活かしていく システムの中に構築され 商品ごとの 在 庫、 出荷

第二章 四分の二世紀をどう生きるか

す。 青木 眠らせていてはいけません。 それを活かしてこそ、 データが役立ちま そこに踏み込

んでいってほしい。

ことはありますか。 情報をいただけるのか、そういうことを考えた どう顧客とコミュニケーションを取るの

ちら が相談していますが、 上村英之 が流通などと相談 (以下、上村) しながら進めてい 在庫になった場合は、 現在 は、 発注先と営業 、ます。 ح

いです。 青木 です。 在庫になってしまう、 在庫にならない ため の取り と いう 組み 0 は 一歩遅 が 重要

伊藤 ングで納品を行うなどの相談はしています。 極力、 運送の効率を上げる、 いいタ

在、 青木 これくらい在庫がありますよ」という情報 たとえば、 一週間ごと、二週間ごとに 現

です。 倉庫に保管している方には目が行きにくいものい。どうしても、市場に回っている方に目が行き、を出して、顧客の判断材料にしてあげてほし

なた方のところにあるわけですから。くことをしないとなりません。情報の元は、あこちらから情報を出して、目をかけていただ

しています。 営業部門に製品ごとの適正在庫などをお知らせ松尾 現状は、一週間ごとの情報は取りまとめ、

しょう。 性もあります。 請というものがありませんか。 一致しにくいものです。 すると、 営業と物流というのは、 営業には営業のパイ 営業はそれを使 物流 2 の立場から なかなか利害 7 プがあるで 11 な 11 の要 可能

させていただいています。
でいます。営業の方と同行して、一緒にお話を前に比べ、顧客の担当者様とのやり取りは増え、以

たれを本格的にシステム化する必要があると思います。昨今、AIということがよく言われています。現場は間違いなく変わってきます。AIは人間から仕事を奪うのではないか、と思っている方が多いでしょう。しかし、そのと思ってになる選択は人間が行います。あまり、 懸念する必要はないと思います。

す。とだけできればいいという時代ではなくなりまどんだりしていかないといけません。単純なこがだ、一方で、人間は自分のスキルを磨いたり、

倉庫は情報の宝

なシステムとしないといけません。う曖昧なものではなく、目的を明確にし、確実青木 現在、行っていることが、何となくとい

倉庫というのは、情報の宝だと思います。こから組み立てていけば、物流は生まれ変わります。すると、顧客も倉庫にかかるコストへのでもらっているサービスとして捉えているようてもらっているサービスとして捉えているような気がします。こ

地はありませんか。

地はありませんか。

地はありませんか。

地はありませんか。

地はありませんか。

かない限り、倉庫はいくらあっても足りません。

か流は単純な作業に見えてしまいますが、予かない限り、倉庫はいくらあっても足りません。

伊藤 はい、効率化は非常に大事です。まだまけてまいります。 してまいります。 はい、効率化は非常に大事です。まだま

ました。 になりません。 ことも減る ます。過去のデータを分析し、ある程度、先を まうと、キリがありませんね。 青木 スを最大限に活かす対策がないといけません。 倉庫用の土地を借りたり、買ったりしました。 しかし、 めるような仕組みを作れば、外の倉庫に出す ハイシーズンになると、 社長時代、 20年前、 広げていくだけで、 でしょう。 ぜひ、 榛東の農地委員会に働きかけ、 ずっと私は物流を担当してき 繰り返して 来年には構想を立て 出入荷は忙しくなり 物流を進めてし 限られたスペー 11 たら、 こてく

しか

これを一度スマ

トにするために、

成は 定します。システム上のデータの取り扱い 来ています。 タベースもほぼ出 宮腰さんが、 実行に移せるよう改善プランを策 頑張ってくれています。 .来上がるまで進捗する事 が出 デー や構

けませんね。 そうです。 データをベ 1 え化 しな 11 ح W

のを今後構想し、 データベースをどう活かすの 仕組み化してまいります。 か、 ح 11 う

物流は自立しなくてはならな

れも考えないといけません。 くらい外の倉庫の分量が削れるのか、 これも減るでしょう。 横持ちの費用も馬鹿になりません 新しい 来夏になると、 倉庫ができ 想定し ね。 ح سلح

> う考えていますか。 ていると思います。 新しい 倉庫 への運用 は、 سلح

> > 384

をいただいています。 伊藤 あります。 保管する数量を増やしてほしい、 同 りますし、 レ ベルになると見ています。 現時点では、 他から入ってくるものも少なからず 外 直接入ってくるものもあ 部 倉庫へ の数 昨年より倉庫で と いうご要望 量 は 昨

がら、 直接お客様に届けるということも図っています。 話を詰めているところです。 各製造拠点と周囲 の物流とやり 間接ではなく、 É り

す。 青木 ルナの将来は暗くなってしまいます。 大抵の数字ではありません。 少し成り行きに任せすぎていませんか。 今期の変動費は眼を見張るもの このままだと、 があ ŋ É

姿にはなっていません。業界の中で、これだけ の倉庫を持っているのは珍しいでしょう。 それに甘えてはいけません。 まだまだ残念な状況です。物流が自立した ろいろな手を尽くした上での結果ならまだ お話を聞いていると、 そうとは思えませ しか

良くなっていくと思います。ハルナの物流の強

を変えただけです。今度は仕組みをシステム化

さらにAIを載せ自動化させると、もっと

私の1年目でした。

残業が減ったのは、

壊しながら、残業を減らすことを模索したのが、

筋を通せる人だからです。 さんにお任せしているのは、 らないようにお話を進めてみてください。 三人でしっかり戦略を立て、顧客に失礼にな いろいろな方面に 松尾

ナの わか 7 した。複雑になっていながらも、 いたところがありました。 物流は他では真似できないことを実感しま りませんでした。現場に入ってみて、ハル 入る前、 ありがとうございます。 なぜ、これだけ残業が多い うまく機能し 物流の現 のか、

たくて、 か ったのです。

伊藤 で、 フル活用することが使命だと思っています。 新しい倉庫を造っていただいていますの

す。 青木 さい。ここがしっかりしていけば、ハルナグル 問題点は認識していると思います。 プはいい仕事をしていけます。このことを伝え スカッションして、いろいろな判断をしてくだ みを活かし、最大限利用しながらやっていきます。 伊藤さんと上田さんも、 そうですね、 伊藤さんと上村さんとも話 やり方はいろいろとありま 物流は長い 三人でディ しておきた から、

置きます。 にしたいです。自社倉庫を活かすことを念頭に 上に積めるようラック化し、今までと違う倉庫 ので、そこはできるだけ自動化を図り、あるいは、 また、2021年にも新たな倉庫が完成します

たような筋を通して、 対応できるようにしてまいります。また、営業 ステージに持ち上げたいと思います。 の方に今後ますます同行し、会長がおっしゃっ いしていきます。 これまでの経験をシステム化し、誰でも ハルナの物流をお客様と同じ お願いすべきことはお願

年後、 ンにつながると思います。そして、最終的には なのかを、計画に落とし込んでいきます。小さ い改善でも積み重ねれば、大きなイノベーショ 改善をメインに頑張ります。明確に、 10年後、どうしたいのか、どうなるべき 5

自動物流を目指してまいります。

青木 ざいました。 (笑)。次の機会に、どうなっていくのか、また お話を聞かせてください。今日はありがとうご 楽しみなことになっていきそうですね

女性リーダ

宮本梨恵子 黒澤厚美 神田玲子 金澤美幸 相川美紀

社長室・秘書・広報・SRハルナビバレッジ株式会社 商品開発Unit・シニアマネージャハルナプロデュース株式会社 財務・経理Unit(ゼネラルマネージャハルナビバレッジ株式会社 生産技術Sec チームマネージャハルナプロデュース株式会社 人事・総務Unit(シニアマネージャーハルナビバレッジ株式会社 シニアマネージャ

顔を見ると、ホッとする

388

籍を置かれて長くなっていますね。来年で創業 お会いする機会は、そうありません。 青木清志(以下、 んにとっては、 年です。あっという間の時間でした。 いかがですか。 青木) こういう形で皆さんと ハルナに 皆さ

やる。 金澤さん、 あなたはたっぷり四半世紀い 5

> 相川 だいておりますが、充実したあっという間の日々 10年です。 美紀 (以下、 入社当初から人事を担当させていた 相川) 私は入社 から ちょ

9 青木

らっ ていますね お二人は一 つのことにずっと従事しても

相川

私は主に人事として多く

、の社員

やお

客様

業務や

の対応をしておりますが、総務としての

長で、 半でした (笑)。面接していただいたのが青木会 業当時からお世話になっています。 でもよく覚えています。 した。翌日から出社となり、 金澤美幸(以下、 その日の夕方には、 金澤) は お返事をいただきま 61 大変驚い 1 9 まだ20代前 96年 たのを今 0 創

それから25年経ちます いろチャンレジさせていただき、 が、 仕事に 勉強もさせ お 11 7 は V

> 事に携わらせていただいています。 日がスピード感にあふれ、 社内行事、 経営陣とも関わることも多い ボリユー 4 0) ある仕 ので毎

青木 なしてきましたね。 かに お二人 は、 かなり 0 量 0) 仕事をこ

になっていますが、常に新しいものを追い 宮本梨恵子 てきたとい いう実感です。 ルナに入ってからでした。 (以下、 いますか、 仕事の醍醐味を感じられたの 宮本) 世の中の流れより速いと 私は17年ほどお世話 求め は

も、一から教えるから。やる気はあるか」とおっ く異なる職種に就いていましたが、「未経験で 神田玲子(以下、 至ります。 しゃっていただき、「あります!」と答え今日に ていただき、これまでは食品開発とはまった しました。私も高崎の事務所で、 神田) 入社から10 会長に面接し 年目に突入

開発に携わらせていただき、 で楽しみのある時間を過ごしています。 いろいろなお客様との取り組みもあり、 いことばかりでしたので、 最初は研究所からスタート、 あっという間でした。 経験したことのな 1年目から企画 有意義

> 青木 退屈を許さない会社だったんですよ(笑)。

ます。 りましたので、 菅谷さん、 的でした。 黒澤厚美(以下、黒澤) ナルの方々で、 ひとりの方々が前向きに頑張っている姿が印象 しました。当時は基盤づくりの時代で、 同時に、 小林さんほか皆様がプロフェッショ 当時社長だった青木会長をはじめ、 毎日が一所懸命でした。 刺激が多かったことを覚えてい 資産を増やしていく時代でもあ 私は創業8年目から入

青木 くれました。また、 正規雇用としました。 えました。それ以前は非正規雇用だった方々を ニガワやジョイパックが一緒になり、 るようになり、 ハル ナ の活 頑張ろう」という気持ちを持 ハルナも変わってい 動が 社員同士の交流も深められ 新しく 広 がって 仲間になった人た いくなかで、 った印象を 人財も増 って

受けました。

n

ています。

暑ければ労働時間も減ります。

がありましたね。と、現場を守っていただいているという安心感と、現場を守っていただいているという安心感をれぞれ現場が異なりますが、皆さんがいる

これからのハルナに必要なもの

ました。地球環境、地域社会の三つが大きな指標となり青木(ハルナの創業から今日に至るまで、人、

るところもありました。 した。 きな打撃が与えられると新聞にも書 には、冷房機器がそれほどありません。 りましたね。 なかでも、 よる損失は 高齢者も多く亡くなら 今年、 この 気候変動のために、 20 世界規模で25 日 年で 日 地球 口 ッパでは42 ロッパの一般家庭 環境 n 世界経 0 て 0 様相 います。 かれ 兆円といわ 度を超え 猛暑に たいま 済に大 は 変わ

> うか。 在はもっと増えていると思いますね。 さんの実感として、 日だったわけでもなく、 ターが3分の1くらい閉まっていました。 いう風に変化 初めて高崎駅に降り立ちました。 がさせて 地域社会においては、 いただい しているの てい 群馬はよくなっ 、ます。 私たちは群馬の地で活 とても驚きました。 か、 見て取れます。 私は 商店街のシャッ 7 20数年年前、 いるでしょ 街がどう

れ以 じ、元気になり始めて 崎にいろいろな施設が増えてきているように感 神田 前 のことはわかりませんが、 群馬に住み始めたの 11 るのではと感じて が、 10年前 ح 0) 10 です。 年で高 います。 そ

ますね。群馬の人たちは徐々に幸せな気持ちに青木 金澤さんは、ずっと群馬にいらっしゃい

なってきているでしょうか。

今は、商業の街というより、住む街になったでは、高崎の駅前もだいぶ繁栄していました。金澤 そうですね…。私が高校生くらいの頃ま



左から金澤、相川。右から、神田、宮本、黒澤

住む人が増えたと思います。といいますか、駅前はマンションが増えまして、

てきていると思います。 最近は、再開発が進み始め、良い方向へ変わっ

人が減っているように思います。ただ、やはり地域によっては、交通の便も悪く、

に出 会は ていくでしょう。 すます進みます。 少なくなったのはもちろん、 てい 年々 もっと増えていきます。 群馬だけではなく、 っています。 悪くなっていると思い 地方行政も 殊に東京 日 地方 実は 成 本 の高 ŋ ます。若 0) の過疎 地方経済 並 高 |齢者も たなな | 齢者 の人口 化は 11 都会 人が ま 0

でしょうか。 いと思います。 黒澤さんは、 今 日頃 \mathcal{O} か *7*1 ら経営幹部と ル ナビジ 彐 ン は達成可 0) 接点が多 能

今後のハルナも楽しみです。 (無形資産) 黒澤 これからはインタンジブルズ (無形資産) か重要になってくると思います。人財やスキル、が重要になってくると思います。人財やスキル、正しいのではないでしょうか。数字はもちろん、正しいのではないでしょうか。数字はもちろん、正しいのではないでしょうか。数字はもちろん、

企業の品格を持つことが、今後重要だと思います。を提唱されていたのが印象的です。個人の品格、えられるとおっしゃり、「審美眼」を持つことえられるとおっしゃり、「審美眼」を持つことが、分後重要だと思います。

いけばいい。あります。そのやり方に確信をもって行動して悲観する必要はありません。やり方はいろいろますが、私はあまり明るくは見ていません。ただ、ますが、私はあまり明るくは見ていません。ただ、

相川さん、人事の立場から、どう見ていますか。

392

切だと思います。 開発、物流部門、管理部門など基本的な力が大 開発、物流部門、管理部門など基本的な力が大 の技術力が大事です。加えて、営業、研究

一人ひとりがその力を磨き続けるということがハルナグループの将来につながると思っておりとなっておりますので、それらの仕事のおもしろさや魅力を発信する必要があると思います。

どです。 要になってくると思います。 男性社員が圧倒的に多く、 また、 女性にも魅力的な職場環境 ハル ナグル 1 プの 女性社員 製造 や物 流 0) は数えるほ 整備 部 門 が で 必 は

青木 おっしゃる通り、確かに男性が多く、バ

ルナの大きな課題がありますね。女性のパワーが必要になってきます。ここにハランスが崩れています。ハルナの中に、もっと

必要になってくるかもしれません。 Iが高度になっていき、人の手が異なった形で 今後、生産のあり方自体が変わっていく。A

います。 宮本 定年の廃止、 世 私はその議事録を書かせていただきました。 のとき会長が話されている内容を追随する形で、 つ の中が動いているような印象を受けました。 内禁煙、 も世の中より先に対処しようと考えていま 5年くらい前、 の取締役会議に毎月出席してくださり、 常に胸を打たれたことを鮮明に覚えて 本当にありがとうございます。 のことを常に考えてくださっているお 様々 確定拠出年金、 な問題に対して、青木会長は 青木会長がハ 残業ゼロを目指す、 ルナファク 心から そ

御礼を申し上げます。

造ってくださいます。
世ジネススクールなどで、青木会長が創り上に優しい方ばかりです。相談すると、皆さん気を透しており、中澤社長を始め、古市取締役、小池執行役、清水執行役、社員の皆さんも本当に優しい方ばかりです。相談すると、皆さん気が創り上

が、 聞いたことはありません。 長は先見の明をお持ちで、 なに居心地のいい会社はありません 何人も戻ってこられる。そうい います。 私はいろいろな会社を見てきましたが、こん 根底にある優しさに皆がついていくのだと それに驚くのが、 創造力がおありです _ いう会社 度、辞 でし め は た方が た。 あ

はな 波も乗り越え、 この優しさがある限り、 ていません。 いでしょうか。 持続的に発展し続け ですから、 皆で一丸とな 私はあまり られ る 9 て荒 0) で 配

青木 今のお話を聞いていて思い出しました。 2011年の東日本大震災後、私はすぐに工場の合理化の必要性を感じました。「視える化」におうと。そういう会議を頻繁に行っていた時期ですね。その結果、ここ数年、生産コストがいい水準になってきました。

0 それがなぜ達成できている の皆さんが真剣になっ てくれたからです。 て、 IJ 0) かとい 1 ダ う シ ٤ ッ プを 現

ントハルナにしかできない商品開発のためのヒ

常に改革をしていきたい。青木(これからはもっと厳しい状態になります。

のいる開発です。これから人口動態だけでなく、そこで、私が今期待しているのは、神田さん

の活動が多いと思います。管好性も変わってきます。他社にないものを出嗜好性も変わってきます。他社にないものを出

394

り寄ったりのものしかない。では、他社にないものをどうやってつくるのは、そう簡単なことではありません。しかん。そうでないと、市場を見たとき、皆、似たん。そうでないと、市場を見たとき、皆、似たの。感覚的であって、人真似でないものをつくるのでは、他社にないものをどうやってつくるの

ハルナは明るいです。段の問題ではありません。これが実現できたら、段の問題ではありません。これが実現できたら、いという信念をしっかり持ってもらいたい。値

外国 神 田 様とお話しをして 人観光客をター 現在、 商品開発につい いると、 ゲットにしたインバウン 東京オリン 7 11 ろ 61 ピ ろ ッ なお ク ド Þ

商品開発のテーマがあると感じております。品といったように、皆さんが共通で感じている向けの商品、高齢化社会なので、健康志向の商

ます。
見つけるのは重要であり、難しい部分でもあり他社にはなくハルナだからこそ、というものををのなかで、あるいはまったく違った目線で

カテ すっ 覚が徐々に変化してきている中で「これくらい 茶ですか」という反応がある一方、日本人の味 要性を感じました。 ゴリー きりした方がい りました。 の方の思考が日本人には、新し 本の方に飲んでいただいた際に、「これはお 日 ーロッパ として受け入れられるという気づき 当たり前だったことを、 違う で販売している「UMAICHA」 い」というお声もありました。 角度から物事を考える重 11 感覚、 もう一 新

> う、 た。 近、 プにする。 0 まれるかも 頭に浮かんできたことのない発想が、ふ 青木 いきます。 絵を観 ただ、浮かんだらおもしろい。 と捉えるのは、その 一つヒントを差し上げましょう。 ナの各拠点に70点もの絵画を飾りまし 絵を観て しれない。 て、この画家は何が言 いると、 でも、 人の感性です。 浮かぶとも限ら その 感覚をシャ 力が養わ いたいのだろ 今まで っと生 7 な

自分の時間は持てるようになりましたか。年、ずっと会議をして、政策を打ち出しました。すごかったですね。働き方について、ここ2、3すごかったですね。働き方について、ここ2、3

金澤 りますが、 する努力をお聞きして、 0 残業対策会議 1, 皆さんの少しでも残業を減らそうと 持てるようになりまし 鼠に参加 財務・経理 Unit でも残 をさせてい た。 ただ 未来構 41 てお

りました。 自分の時間を大切にする事を意識するようにな業対策を行いました。また、家族と過ごす時間、

戻すことが大事です。青木(それは嬉しいですね。自分の時間を取り

助言してあげてください。 すね。誤魔化しができない。今のハルナの活動は てきます。 んの立場からアドバイスをすると、仕事が変わっ ている側から見ると、数字が見えない。金澤さ よくなったな、 少しばかり苦しいな、 数字から「事」を見ていく。 経理をやっていると、 遠慮なく、 と思ったりしたことでしょう。 各部門のトップの方々に と思ったり、想像以上に 会社の姿がよく見えま 一方、 事をやっ

なたが調整してくださっている。事業報告会ですね。私もいろいろな人とお会いしますが、あ黒澤さん、長い間、会社の窓口を務めていま

望んでいるのでしょうか。ます。来てくださる方々は、ハルナに何を期待し、も進行を担当し、いろいろな方のお顔を見てい

ダーの皆様の幸せを望んで活動をされてい 長をはじめ、社員の方々皆さんがステー は何をしてくれるのだろう」という挑戦に期待 れているからだと思います。 しているのではないでしょうか。 皆様は、 会長が「 皆様が長くお付き合い 将来性のある会社だからこそ、 一期一会」というご縁を大切にさ 今も、 いただけて 青木麻生社 クホル 「今度 11 ・ます。

置き、 ますね。 青木 ランスを大事にしてきました。 事業報告会は広報活動として、 長らく続けてきました。 営利活動のほかに、社会活動があります。 つの会社には、 いろい それを皆様がよ 私は、 公開性に重きを ろな側面 活動 が ŋ

ものになっていきそうです。 けていただき、社会活動の広がりもおもしろい年を迎えようとしているなか、経団連にも声がく理解してくださっていた。こうして無事に25

うございました。さを存分に発揮してください。今日はありがと先頭を歩いています。これからもあなた方らしあなた方5名は、企業活動において、いつも

後列左から、狩野、入澤、相川、黒川、宮腰 前列左、中村。前列右、宮本

八談——中堅社員チーム

遠くを観る 桂仁志 入澤和幸社員チーム 相川浩之

狩野孝

第3調合担当 リーダーハルナプロデュース株式会社

視角を広げ、

第2営業Sec ゼネラルマネージャーハルナプロデュース株式会社ハルナプロデュース株式会社・第5充填 シニアリーダーシニアリーダー・総務Unit シニアマネージャーハルナビバレッジ株式会社

ハルナプロデュース株式会社 ハルナプロデュース株式会社 ニ質管理Sec チームリーダー がルナプロデュース株式会社 いルナプロデュース株式会社 ハルナプロデュース株式会社 ハルナプロデュース株式会社 ハルナプロデュース株式会社



筋原大地



桂仁志

ら期待されている皆さんです。合わせる機会は少ないと思う。30代で、これか青木清志(以下、青木) こんなメンバーで顔を

成すものです。

この対談は何が飛び出すのかわからないのでこの対談は何が飛び出すのかわからないので

では、まずは自己紹介していただきましょう。

の発展に貢献してまいりたいと思います。 宮腰売多 (以下、宮腰) 生産技術、情報推進の宮腰売多 (以下、宮腰) 生産技術、情報推進の宮腰売多 (以下、宮腰) 生産技術、情報推進の

宮本あやか(以下、宮本) 社会環境の宮本です。

ギーの分析と社会貢献が業務です。私も入社して約7年になります。主に、エネル

400

プ全体の資金管理を行っています。 今年で4年目です。財務を中心にハルナグルー黒川俊介(以下、黒川) 財務・経理の黒川です。

相川浩之(以下、相川) 人事・総務を担当しています。 グループの魅力を対外的に発信してのために、グループの魅力を対外的に発信してのために、グループの魅力を対外的に発信してのために、グループの魅力を対外的に発信して

や商品開発を担当しています。 務めております。主に、プライベートブランド本大震災が起きた2011年に入社し、約8年年の原大地(以下、筋原) 営業の筋原です。東日

とす。 40歳になりました。入社5年目になりますが、 40歳になりました。入社5年目になりますが、 柱仁志(以下、桂) 営業の桂です。私は先日、

じ現場で働いています。 来ました製造の入澤です。入社11年、ずっと同入澤和幸(以下、入澤) タニガワプラントから

中村洋 プラントでしたが、 入社してから18年になりました。 おります。 を含め、 <u>一</u> (以 プラント間の情報共有、 Н 下 々 中 村) 0) 業務に取り組んでいます。 現在はタニガワプラントに 品質管理の 元々はハルナ 仕組みの統 中村です。

1ケースでも多くつくり、お客様に喜んでいた当しています狩野です。今、19年になります。狩野孝(以下、狩野) 第3プラントの調合を担

だければと思っています。

く刻まれ生涯に残るものです。うになっていきます。経験がその後の人生に深時代に学んだことは、いわばその人の背骨のよ青木 皆さん ありがとう。社会人になって若い

上と言えます。人の生涯はどこまでも発展途おり、経験と反省を繰り返してその人の成長をおり、経験と反省を繰り返してその人の成長を

です。
ていただいた9名は、私と幹部の人からの推薦
だから学ぶことが大事なのです。今日集まっ

石油危機から日本はどう抜け出したか?

の財界トップの発言がありましたが、日本はな青木 平成時代は失敗の歴史だったと、この国

すか。 ぜ成長しない のか。 さて、 皆さんはどう考えま

となり、敗戦から立ち直る経済活動の再開でした。 活動をして戦争に協力しました。それには造船 争には加担していませんが、 などで戦争に協力しました。二つの戦争協力に 1950年に朝鮮戦争が起こり、 さらに1960年代になると、 重工業、電機、化学、繊維等の復活が必要 本の経済構造を少し参考までに話しますと、 米軍の食料補給、 武器補修、 東側の補給、 ベトナム戦争 日本は直接戦 物流活動 物流

活動とは根本から異なる活動です。必要な量を必 を成す姿です。 から再び日本の経済構造をつくったのです。 この 画一された大量生産、 「戦争経済」の体質が、 需要と供給の 供給が戦争経済の基本 バランスによる経済 ゼロに等しい いわ 破壊

げたのです。

よって、

日本は敗戦の痛手から急速に復興を遂

要なときに供給する。競争はないのです。

高度成 この歴史を押さえておきましょう。 よる効果は経済の底上げを成して この要因が経済成長の基幹を成し、その後の 長への歴史でした。 加えて超円安為替に W たのです。

した。 と思いますか。 本はこの時期に画期的なことをやっています。 1バレル当たりの石油の価格が一挙に高騰しま 9年に第二次石油危機がありましたが、 1973年に第一次石油危機が起き、 日本は、 このとき、 どういう状況だった 実は日 1 9 7

なか 宮本 ったと思います。 日 本は影響を受け る側で、 寄与 は 7 11

したか。 青木 そ 0) 通りです。 そこからどう抜け しま

宮本 抜け出 せていないと思います。

き換えたのではないでしょうか。 為替や先物取引など金融商品に活路を置 私は抜け出せたと思っています。 推測で

因で 青木 そこまでは行けませんでしたね。 違う要

13 な 石油 いと思います。 に依 存し続け 7 いるから、 抜 け 出 せ

青木 H 本はどう対応しようとし

狩野 油 国と仲良くしようとしたのだと思 V)

ます。

青木

0

Р

E C

(石油輸出国機構)

とい

う

Ó

が

11 て b いますから、 りますね。 のです。 あそこで値段が決めら 日本がどうしようと変えら れてしまっ

され 出 ていけないかを考えたからです。 筋原 力だったり水力だったりによって、 したということです。 て、自分たちでどうエネルギーを作り出 抜け 出 せたと思います。 崖 たとえば、 つぶ 電気 ちに を作 立 た n L

て、 よっ からです。 私も抜け出せたと思います。 て生まれたのだと思います。 いろいろな分野でイノベー 原子力を用い る発電なども、 石油 ションが起きた 危機に よっ

ます。 作り出 せたと思います も技術で カ バ 1 0 で、 抜け出 代替できる せたと考え b

ました。 す。 業界の諸設備を小型化し、 、より小さいものを作ろうとしました。 自動車でいえば、 エネ、そのため 日本の 企業は、 の省力に着眼しましたので 極力エネルギー ガソリンをそれほど使わ 省力・省エネを図 を使 わな 産 n

長を後押しするようなステップを踏みました。アを打ち出してきました。いわば、高度経済成す。当時の日本の産業界は、すばらしいアイディこの対策で、日本は画期的な開発をしていま

な空気がありました。
この時代は日本の経済を安定させようと模索した歴史といえます。もちろん、負の歴史もあした歴史といえます。もちろん、負の歴史もあっますが、良かった点ということで、この事例のましたが、良かった点ということで、この事例のました。

界の国々も「日本は侮れない」と考えるように日本はリーダーシップを取りましたから、世

をやらされておりますが、これは作意的でした。なりました。1985年の「G5」で為替対策

404

った。 ると、低所得者層の住宅用の土地の担保でしょ 宮腰 サブプライムローンにつながる話だとす

みます。 す。 青木 です。 を迎えました。 ます。それにまんまと乗っかって、バブル てしまいました。 のがありますが、 私はこれはアメリカが手を出させたと見てい ニュ そ 実は、 ーヨークにロックフェラービルとい 0) 歴 史は少し先になり そして世紀末の金融崩壊へと進 ハルナはこの時期に創業 当時、あれを日本の いわば、アメリカの 企業が買 象徴です 0 0 心たの 8 う 0 で

格が復活された経緯を考えてみると、二つの戦少し長くなりましたが、敗戦後に日本経済の骨

感は、そこから未だに脱し得てい 30年はその末期症状だったのです。 しまったと考えています。 きています。量産=量販時代を築いてきた、 争に遭遇する歴史が深く刻まれ、 争以来 の70年に及ぶ経済の根幹に 日本の大企業の閉塞 ない。 経済体質がで 根付 平成 11 0 7 朝

アベノミクスの正否は?

見正の日本は萎縮して大変のになどによったが当たり前でした。今は、2万円前後ですね。青木 バブル経済当時、日本の株価は3万円台

長を遂げています。 ・ 現在の日本は萎縮した状態のままです。もう ・ 現在の日本は萎縮した状態のままです。もう

げました。これは評価できる政策だったのか。安倍首相はアベノミクスという経済政策を掲

相川さん、どう思いますか

相川 1億総活躍社会ということも掲げましたが、これは人口減少を前提にしている政策だった思います。数を増やしていく政策が必要だったい。これは人口減少を前提にしている政策だと

買い込んでしまいました。460兆円にも達しています。恐ろしい金額を青木 日銀は国債を買い戻しています。累積で

債は国のお金ではなく、 が引き受けるということはファ いるということです。 兆円 毎年 にほどで、 0 国会予算100兆円 あとは国債で賄って 政府のお金です。 0) イ う ナン ち、 います。 スをし 税 玉 銀 は

黒川さん、どう思いますか。これがアベノミクスの基本的な財政政策です。

相川

Е

Uではなく、

英国としての国力、

たと

黒川 とが だと思います。 非常に問題 このような政策を採ったことは前代未聞 日銀 です。 の独立性が失われてい るこ

P の 財政 す 赤字は 2倍です。 常 13 0 11 ア 61 0 ベノミクスの評価はいかがで 観点です。 0 兆円を超えています。 宮本さ ん H G D 本 \mathcal{O}

は思 を出 と思 宮本 うまく循環できなかったことは良くなかったと お 11 金は循環させていくものですので。 したことは、良かったと見ています。 います。それでも、 ・ます。 トータ ルで見ると、 金融緩和で日銀がお金 うまくい って 11 ただ、 やは な 11

に使われたと思いますか。 か その お金は 日本人や日本社会に

> 宮本 いえ、 そう思いません

操作ではないか、 銀行がアメリカのファンドに貸し付けています。 を生み出すためには使われていません。 は言えません。 が上がっていますが、 それによって株を買っている。 式投資です。国 べてみる と見ることもできます。 の再建のため、新しい 実体経済を表して 円の流動性は7割 これは株式の 日本の 11 くら 株価 ると 産業

クスは大失敗と捉えています。 ノミクスの問題です。 こういうことが繰り返され ですから、 てきたの 私はアベ が、 ノミ ア N

環境 0 た めに何をすべきか ?

端は 青木 英国、 ユ 共に島国です。 ラシア大陸 0 東端は ここ300 H 本、 かたや西 年くらい

日本 0) メリカも元は英国の植民地です。 歴史で、 は何をしていたのか。 英国は植民地をつくっ てきました。 一方、その間、

需 とい 11 ますか、 国内で発展する活

動

てきました。

青木 大きな国策の違いがあります。 鎖国ということですね。内に籠 ってしまっ

すから、 した。 エネルギーのある国ではありませんでした。 18世紀、 それを求め、 英国で産業革命が起こりましたが、 世界に繰り出していきま で

EUから離れようとしています。 今日 があるの の英国の姿は、 なかなか複雑です。 なぜ、 離れる 今、

> 思い えば労働力などを高めようとしているからだと ます。

青木 つまり、 移民を避けたいということか

ば、 からではないでしょうか。 桂 同じように失速してしまい E U 13 11 ると、他 の国の巻き添えを食らう EU経済 、ます。 が失速すれ

は、 宮腰 英国単体にとっては不公平だから。 配する側に 英国の ひと いたことが影響していると思い 9 国民性というところで、 は、 EU全体における公平 これまで支 もうひとつ ・ます。

青木 非常に難しい調和です。 ル 英国 マンやゲルマンもあり、 それぞれ当たっていると思います。 ロはグレ トブリテンの中の 実は多民族国家です。 国です。

407

て、経済活動をしようとしました。中国の北東にある、かつての満州などがそうで中国の北東にある、かつての満州などがそうで

認めてきました。 未来志向はありません。一方で、英国は歴史をにならないといけません。歴史を認めなければ、国に行ったことをみても同様です。日本は素直国に行ったことを、まだ日本は認めていません。韓このことを、まだ日本は認めていません。韓

割が現政府を支持しているという数字につ でしょうか。 です。日 いうことを知らずに、 い。私が今失望しているのは、若い 日本という国の 本がアメリカに守ってもらってい あり方 支持しているの を、皆さんも では 世 考え 代 ると いて な てほ 0 6 W

なっていくだろうか。があると思います。これから本当に楽しい国に皆さんは30代ですから、概ね批判的なところ

る国になればいいと思います。どもがいます。将来、子どもが安心して暮らせ筋原。目先のことだけ考えると、私も結婚し子

408

青木 分の意見を表明しないことです。 任せにしてはいけません。投票率も本当に下 望ましい国づくりをしていない ています。 でしょう。 将来が不安だから少子化になっ 政治に無関心であるとい その不安とは 何なの か。 からです。他 自分たち うの 7 11 がっ る 0

です。 権がない。前回目標の積み増しが 排出しています。この5ヶ国が皆、そっぽを向 は5番目に多い。上位5ヶ国だけで半分の量 を表していません。CO2排出国の ている。 地球環境保全についても、 非常に恥ずかしいことです。 しかも、日本は環境会議の中で発言 日本は な 中で、日本 明確 かったか な姿勢 を

ハルナグループは環境重視の政策を掲げてき

皆さんは、どう考えますか。ましたが、今後も続けていかないといけません。

す。 ムの ひとつひとつのことを行うにも、 ゴ こミを出 日本人 ようにしないといけません。 は、 して いるとい 人1日当たり約 います。 大変な量で 1 + ゴミを出 口 グラ

ないと思います。 次の世代に引き継ぐ行動をしていかないといけ 環境にいい、新しいものを生み出す。そして

されました。また、世界の環境対策に対する意食べたことで、批判を受けました。家畜というまうからだそうです。私たちの身近なところでも、環境に配慮することができるのだと気づかも、環境に配慮することができるのだと気づか

ました。 識の高さに比べて、日本はまだまだ低いと感じ

客めてまいります。 という言葉を耳にすることがあります。権利としてはわかりますが、はた してそれは本当に環境に貢献したといえるのか、 はできるところから、身近なエコに 母の生活でできるところから、身近なエコに の生活でできるところから、身近なエコに という言葉を耳にすること

テナビリティという面に貢献をしていきたい。した様々なIT技術を通して、SDGs/サスまた、業務に関しては、AIなどをはじめと

剣に取り組まなければならないと思います。その資源を後世に引き継いでいく。このことを真に欠かせない重要なものです。技術革新によって、中村 私たちは水を扱っています。水は人の生活

2の排出量を減らしていくことは年々厳しく 宮本 なっていますので、 することは大変難しいです。 ルナグループにおいても悩ましいことです。 製造数量が増加しているので廃棄物とCO ゴミや環境の問題は、日本だけでなくハ ゼロ・エミッション工場に

技術の進歩を後押しするような活動をしていく ことが大切だと思います。 プは環境保全に寄与することはもちろん、 るためには科学技術が必要です。 しかしCO2の排出を減らしてゼロに近づけ ハルナグルー 科学

₽ F 相川 と思います。 るものに対しても環境を意識することが必要だ 小さなことから努めていきたいと思います。 SC認証のされているものを使うなど、作 会社名を入れて使用する封筒や紙袋など 現場を通して、エネルギーを抑えるため 一方、 消費者としても、 そういっ

> けてまいります。 た対策を施されたものを選ぶということを心が

> > 410

求められると思います。 後もペットボトルはなくならないでしょうから、 きるものが開発されていくことが望ましい。 変大きく取り上げられています。 筋原 いて、植物性のボトルやラベルといった循環で ノベーションされたものを使っていくことが ペ ットボトルは現在、 環境問題として大 科学技術にお

張っていくことになります。 青木 した。ハルナのこれからの時代をあなた方が引っ がとうございました。 今日は長い時間、 広い範囲の話ができま 本日はどうもあり

対談 若手社員チー

石坂亜貴帆

株本萌子

品質管理Sec ハルナプロデュ-第2営業Sec ハルナプロデュース株式会社 ース株式会社

上山美久

第1営業Secハルナプロデュー ース株式会社 リーダー-ス株式会社

境野有希 小林優希

第2営業Sec 商品開発Sec

財務・経理Unitハルナビバレッジ株式会社

樋口 髙橋計史 橋本弥和 杉山耕介 山雅英 琢巴

> 商品開発Sec ハルナプロデュ-品質管理Sec ハルナプロデュ-ース株式会社 ス株式会社

品質管理Sec ハルナプロデュ ス株式会社

第1営業Sec ハルナプロデュ· ス株式会社

第6調合担当 ハルナプロデュ ュース株式会社

夢で終わらせない

気持ちを伝えてください。きて、大変嬉しい。あまり気を張らずに自分の持てませんので、皆さんと一堂に会すことがで青木清志(以下、青木) こういう機会はあまり

感というものが出てきます。 という意志が必要です。すると、 ものではありません。自分から社会に出ていく 思います。社会人になると、責任が生じ、自分 の生き方が問われてきます。 しょう。 社会人となって、まだ1、 学生時代と比べ、 社会の景色は違うと 2 年 社会は、 社会との一体 \dot{O} 人 そう甘い b 13 る で

だきたい。 なってきます。皆さんには大いに活躍していたいルナにおいても日本全体においても重要には早く進んでいます。あなた方の年代の層は、は早く進んでいます。本当に日本の少子高齢化はり代といいます。本当に日本の少子高齢化がある。

学校は、いろいろなことを学ぶ場です。小学

す。 たふりがよくありません。 ません。教えてください」と言えばいい。 前まで学ぶ人だっています。 校から大学院まで出た人だと20年近くになりま てくるものです。ただ、知らないことは恥ずか しいことではない。知らなけれ てきて、知らないことがあると、 しかし、学ぶことに終わりはない。 それは習慣にな ば堂々と「知 学びたくなっ 死ぬ 知 0 n 0 直

412

責任は非常に大きい。現状とは異なる状況だったでしょう。先進国のもいます。たとえば、アフリカは学ぶ場があれば、一方で、世界を見渡すと、学校に行けない人

日本を例にとると、日本のある行為が、近隣しかし、欧米ではよく使われます。新聞・雑誌では出てこない言葉かもしれません。

影響を及ぼすことをいいます。つまり、日本のの中国や韓国、北朝鮮、台湾などに、政治的な日本を例にとると、日本のある行為が、近隣

んなことでいいわけない、と見ています。利益を優先して考えています。周囲の国は、そいう時代でもありません。アメリカは、自国のです。実際、日本の国益だけを考えればいいとことだけを考えていてはいけない、ということ

入社して、今の仕事に満足できているか

青木 では、皆さんにいろいろ聞いていきます。 すが、所属している部署を教えてください。そまず、所属している部署を教えてください。そまず、所属している部署を教えてください。それから、何を学び、社会に貢献していきます。

青木 指導者になりたい、というのは非常に前たちを教育できるような指導者になりたいです。です。現場の仕事をすべて覚え、次の世代の人前山雅英(以下、前山)半分半分といったところ

向きな考えですわ

ます。 高橋計史(以下、高橋)学生時代から研究の場 におり、3月まで研究所に在籍しておりました。 で学んだことを商品開発を行っています。研究 で学んだことを商品開発を行っています。研究

に挑戦する気持ちを持ってください。力をしていただきたい。オリジナルということ青木 研究に携わる人は、自分を進化させる努

業をしています。いましたが、現在はプライベートブランドの営いましたが、現在はプライベートブランドの営

青木 いずれは商品企画に行きたいんだね。ぜ

ひ挑戦してほしい。

境野有希 げていくことはとてもやりがい の嗜好や文化を学び "Japan quality" を世界へ広 課題の大きさを感じることもありますが、 流れを学んだところで、海外(特にEU、 があります。 アジア) 海外業務を担当しています。 以下、 商品開発を担当することになりました。 境 野) 私は現在、 試作業務の一連の があり、 開発 Unit にて 面白み 各国 東南

適性も合っていると思います。 でめ、ヨーロッパにも挑戦しようとしています。 をなたの仕事はとても重要で、やりがいもある。 でめ、ヨーロッパにも挑戦しようとしています。 はが、カーロッパにも挑戦しようとしています。

ね。学生時代から自立していたと聞き、なかな株本さんは、大阪から東京に出てきています

いう考えになったのか、どうだろう。教育の賜物か、それとも、いつの間にか、そうかやる人だな、と感心していました。ご両親の

代から早く自立したいとは考えていました。株本萌子(以下、株本)そうですね……。学生時

いいですね。
います。それを一つ、仕事に転化していけるといます。それを一つ、仕事に転化していけると思

今携わっている仕事には満足していますか

を行い、 では、 きませんから、 るときに、 に就きたい、と考えていました。そういう意味 上山美久 飲料も食ですし、 。 以 下、 今は営業の仕事をしています。 大雑把に言えば「食」に関する仕事 今の仕事には満足しています。 上山 入社当初は受発注 飲料は欠かすことが 就職す の業務 で

す。

の総和で事業が成り立っているところがありま

営業は

いろ

いろなところにつなが

ŋ

そ

営業で学ぶと応用力が身につきます。その



後列左から、株本、樋口。前列左、小林。前列右、上山

て採用していただきました。ただ、自分の適性を考えた結果、品質管理としたが、自分の適性を考えた結果、品質管理とした。

では、何が一番大事だろうか。

階で未然に防ぐことが一番大事だと考えます。 は様々なトラブルにつながり、最悪の事態を防ぐたき起こしかねません。そのような事態を防ぐたとのつながりだと思います。ヒューマンエラー人とのつながりだと思います。ヒューマンエラー

しいですから。ぜひがんばってください。かり防ぐ。お客様の手に渡ってしまうのは恐ろ方がない。ただ、工場の外には出さず、そこでしっ方がない。ただ、工場の外には出さず、そこでしっ

7 11 です 樋 \Box ね。どうだろう、 さんは、まだ入社 して ハルナに入って後悔 1年も経っていな

11 ないですか。

す。 私の ことがありましたが ません。 ではあります。 樋口琢巳(以下、 まだ難しいとか、 面接していただいた際、 ハルナプロデュースに入ったのが3社目で 社会人にな ハルナプロデュ 樋 現状、 辛いといった経験はあ らったの 後悔 そのイメージ通り イメージしていた が は ースに入ってか 18 歳 L てい 0) ときでし ませ ん。 n

だと思いますか。 かっ たのか。 これまで 自分に問題があっ 0) 現場や会社 が自分に たの か どちら 合わ な

O2社とも現場や会社に問題が あ ŋ ま

した。

青木 ハ ル ナの場合、 どうだろうか。

樋口 今のところはありません。

青木 すると4 0 目 はなさそうですね

樋口 は 11 りません

青木 それはよかった (笑)。

何ですか。 いますが、 ている姿もよく見ています。新卒で入社して 白石さん、 *)*\ あなたは経理をやって ルナに入って、 最も驚い 11 たことは 残業

問的な知識でした。入社してみるとそれまで勉 白石和輝 (以下、 白石) 大学で学 んだこと は

うになってきました。

今の経営状況を少しずつですが、 今は、 いろいろなことを学ぶ中で、 分析できるよ 数字から 感じました。

強してこなかった実務が多く、

最初は

難し

11

لح

左から、石坂、杉山、髙橋、境野、橋本、白石

高い 青木 を見て、自分の仕事 いてください。 仕事をしてくれてい 経理 財務は人が少ない の目指すも 、ます。 のを 周囲 中で、 の先輩 頭 生産性 13 思 一の姿 41 描 0

機関をリードして、 が必要になってきますね。 ですか、 フすることを公言しています。 金融機関では と言えるくらいになってほしい。 AIを導入するにあ そのためにも、 こういう提案は むしろ、 もっと勉強 たり、 金融 レ か 1

活かすべ 大の 杉山耕介 た 環境科学部を受験した経緯は、 関心事が食品だったからです。 (以下、 *)* \ 杉山) ルナに入社することを決意しま 遡ると、 その 私が大学の その経験を 当時の最 食

青木 というのもよくわかります。 なるほど。 その延長線 上 に *7* \ ル ナが ある、



杉山 考慮してくださり、品質管理の業務をしています。 社に問い合わせました。そして現在では、品質 一課の清水本部長が私のバックグラウンドを 8 は、 製造オペ レ 1 夕 ー業務を希望し会

再生したとき、そちらには毎週のように通 思う。 石坂さんはタニガワですね。 れば、 ぜひがんばってください。 そこにチャレンジしてみても オー パ イを民事 11 いと って

いました。

現場では楽しくやっていますか。

青木

今の業務を熟知し、

さらにやりた

11

現場

す。 をして 機会がありますと、 発部門の方と交流するきっかけは少ない 内に入ることがありますが、 今回のような情報交換をするタイミングや、 ムにいます。主に検査室を中心に、 石坂亜貴帆(以下、石坂)私は品質管理の検査チー 13 と思います。 今日のように他部署の方々と顔を合わせる います。 工場へは調査のタイミン 11 ろいろなお話が聞けて 現場の各担当者と 日 々 、状況で グで場 の業務 開

それぞれの夢

青木 特に日本はそういうことがあまりうまくない いことです。 仕事と自分の生活 日本に限らない話なのでしょうが、 は、 なか なか分け

ました。 ハルナは、 各部署の責任者を集め、 ワー 残業ゼロを目指しています。ここ ク&ライフバランスということで 会議を重ねてき

すが、 非常に重要なことだと捉えています。

です。 用意します。 ことはすばらしいことです。その体制を会社も 仕事に関する技術力をも磨く。その準備が必要 自分で知力、体力を磨き、 そして、 男女問わず、 定年も自分で決める。そのためには、 育児のあとも仕事を続ける 自分が将来やりたい

さっさと帰りなさい。周りを気にする必要はない。 13 いうことを考えてほしい。 と思います。 皆さんはまだ20代ですが、 最後に、 皆さんの夢をひと言ずついただきた 仕事が終わったら、 今のうちからそう

ことです。 自分が開発した健康的な商品が 世 に出 る

り、 杉山 そしてワ 品質管理として会社 ーク&ライフバランスを充実させ ロのスタン ダード とな

す。

ることです。

良い 石坂 飲料を提供することです。 消費者の方にとって、 安心安全な品質の

す。 境 野 11 人に認知される商品を作ることで

す。 白石 観点から経営に携われるような力を養 財務や経理の能力を活かして、数字的 13 たい で な

の軸 橋本 をしっ 実な意志を持ち、 かり守っていきたい 品質管理とい です。 う

&ライ Щ 現 Ċ バ Ő ランスの重要性を伝えて 指導者となり、 後輩たちに いくことで ワ ク

い続けることです。上山をはまだ見つかっていませんが、健康で

作っていくことです。 株本 先見力を身につけ、自分の人生を自分で

小林 飲料業界で、新しいジャンルを生み出す

青木 今日は楽しく話ができました。ありがとう。

〈ハルナグループ〉

対談——青木麻生 代表取締役社

代表取締役社長(グループCEOハルナビバレッジ株式会社)

四分の二世紀へ、継承



分の一世紀〟を過ぎようとしている。 る青木麻生と語り合った。 2021年、 ハルナグループは創業25年を迎える。 次なる 、四分の二世紀、(創業50年) 100年を 、四分の四世紀、と捉えたとき、 に向け、 3代目社長であ ヹ

422

少子高齢化をどう乗り越えるのか

青木清志(以下、青木清) 2020年、いよい 青木清志(以下、青木清) 2020年、いよい

年経営を構想してほしい。 けではないけどここまで来たのだから、100 企業の場合、50年というと、それほど長いわ

題山積でことに少子高齢化は深刻です。かなり多くの課題があるけどなかでも日本は問かなりの多くの課題があるけどなかでも日本は問

青木麻生(以下、青木麻) これから少子高齢化

と思います。 ても、 げていくのかが重要です。 を避けては通 ンスを図り、 1人当たりの生産性や幸福度を、 れている部 生活の質の向上が求められ れません。 類に入ります。 先進国 ワー ク& 0) 中 八口が減少し でも、 ライフバラ どう上 てくる

これは間違いない。
青木清 個人の生き方が益々大事になってくる。

欠けてしまいます。く若い人の数が減っていきます。いわば国力がくだ、働き方の質も変わり、社会を支えてい

1億人を超えている国や、それに近づいてきて一方で、違う見方もできます。世界には人口

ります。 策を進めていけ 3 づくりを見ていると、 せかというと、 11 る国がありますが、人口が多い 00万人、 少ない人口の中で、目の行き届 そうは言えない。 ばい あるいは5~60 そう実感するところがあ から、 00万人の国 1000万~ 皆が幸 11 た政

日本はこういうことを学んでいく必要があります。一人ひとりの生き方を大事にした文化を生み出す、いい機会になるのではないか、と見生み出す、いい機会になるのではないか、と見けがよりである。

速に増えていきます。いくのか。そう考えたとき、アジアの人口は急青木麻 こういう危機をどうチャンスに変えて

しい仕事などを求めています。日本人にはでき彼らは日本への興味を強めていて、日本で新

アジアの国々にとってもプラスになるでしょう。事と生活をバランスしていく。こういうやり方も出てきてもいいと思います。日本にとっても、ないホスピタリティやIT技術もありますから、

でいく。 青木清 モノづくりや消費に至るまで、文化の 青木清 モノづくりや消費に至るまで、文化の 青木清 モノづくりや消費に至るまで、文化の

ければ、文化の交流はうまくいかないでしょう。をし、友好の輪を広げていく。この気持ちがなけ入れて、あるいは中に入っていく。話し合いはできていませんね。日本は積極的に相手を受く、東アジアを見ただけでも、こういう関係

人工知能をどう取り扱うのか

424

です。ので先行きに不安が残る。時代の趨勢は不確実ので先行きに不安が残る。時代の趨勢は不確実の方たちでしょう。市場の動向は活発ではない青木清 消費の鍵を握っているのは、65歳以上

リュ 成長率を思い描 イントを置いて ハル ナの ムを求めるのではなく、 中長期計画を見たとき、 いるのだと思います。 いてはいませ んね、 内側 決し 0) 外側 改革 7 iz 0) 高 ボ ポ 13

えていますか。私たちが携わる飲料の成長について、どう捉

ていると思います。 現状、ハルナの商品はこれらの幅をカバーでき二極化しています。可処分所得の幅で見たとき、二極化しています。可処分所得の幅で見たとき、

例えば、低価格の生活飲料としての水やお茶

取り組んでいるところです。 7 とで、私たちの責任は果たしていけると思 れる飲料、そういう付加価値のある商品開発 る 心して飲める品質のものを提供できるとい つくってきました。安価でいいもの、皆様が安 一方で、 の課題はあります。 のかということに寄与する意味で、 いても、しっかり開発 どれだけ皆様が健康で、長生きでき 機能性があり、 ・生産できる体制 栄養の 飲料 11 、ます。 うこ とし

3 く必要があります。 出していますが、 ます。現在、ハルナはアジアやヨー ていくでしょう。当然、 いく。インバウンドの需要にも、 また、 000万人に達します。 海外から日本を訪 国内でもその経験を活かして 観光すれ 今後、 れる ますます 今後応えて ば飲食が ・ロッパ 方 に 増え 進 11

需要を掘り起こしていけると思います。このように、ハルナグループとして、新たな

青木清 日本人の中で、年収200万円以下の 方の数は、数年減っていません。最低限の生活 になっている人たちが大勢います。アベノミク スによって、雇用率が増えたと言っていても、 正社員ではない雇用が過半数です。ひとりの生 活者として見たとき、かなり不安がありますね。 一方で、人工知能の研究が進んでいます。間 違いなく仕事の現場も変わってしまう。

て、ますます学習していくといいます。青木麻 人工知能はディープラーニングによっ

携をしています。

1000億円の投資をしています。自動車の自動化にディープラーニングを活かすということ動化にディープラーニングを活かすということがある。他にもロボットを作るファナックとも提びする。

今後は、デジタルとアナログを融合して、

なっ 場ですが、これらもイノベーションを起こさな b L いと生産性は担保されないでしょう。 のはあると思います。それは製造や物流 11 てきます。 ベ ーションを起こせる まだ、 日本が世界に秀でて 0) かが重 いる 現

を A ている 青木清 という自己との闘いをしていかないとい なことです。学んで、 思います。 が人間の役割です。 に求める。それは大変なリスクがあ 0) か。 人工 判断というの 一知能 課題が目 0 先に、私たちは何を期 考えて、本物にしていく 0 は、 前にあって、その 人として最も な ると 解決 大事 61

た懸念がありますね。 思ったが が阻害されることにつながってしまう。 デジタル化の過剰なあり方というの 11 11 0 必要なのは課題を探す力、 この時代に正解は そうい は、 人 力 لح 0 間

ハルナが社会に求められていくこととは

両立させなければならない。 務的な利益を出すだけでは済まない。これらを社会貢献を果たしていかないといけません。財

ナの今後の活動のテーマというと、何でしょうか。Gs(持続可能な開発目標)があります。ハルハルナの活動の中に、国連が謳っているSD

ないと生き残っていけません。エネルギー られています。 盤を企業活 りません。 ても、どう持続可能なものを現場に取り入れて したことが いくのか。 ハ ル そういうことも考えてい 動にどう結び付けてい きっかけ ナ は、 社会から評価される企業になら いとなり、 2 18年に経団連 持続 < 可能な社会基 かな \dot{O} かが に入会 とな にし 求め

づくりをしていくことが求められてきます。をもっと近づけ、消費者により近い立場でモノをもっと近づけ、消費者により近い立場でモノをしていく必要があります。それは、サプライをしていく必要があります。

426

青木清 先ほどの話ではないですが、これからきることではない。人間が自ら主体的になって学究し、リスクを負わないと、本当の意味での学のは、そう期待で

O過程にある、社会や環境への配慮といった人間 くのではない れば つまり、 判断が必 利益創出のための活動に目 要な部分が薄くなってい AIを極めた活動という ということです。 的 化され くような気 Ó 企業活動 は て 0 11

せん。ランス感覚で、どちらかに偏りすぎてはいけま青木麻。それは同感です。やはり大事なのはバ

財にも多様性があります。 していかなくてはいけません。 大事にしながら、彼らが働き甲斐のある企業に の成長に結びつけるということです。 ハルナの 強 み は、 人財 0 その多様性や個性を 成長によっ また、 て、 企業 人

入れていくべきでしょう。
工知能をさらなる成長へとつなげるために取りんでいくことを繰り返していくわけですが、人のでいくことを繰り返していくわけですが、人

いくということだと思います。に取るのか。別の言葉でいうと、手段と目的をに取るのか。別の言葉でいうと、手段と目的を

今、ビジネススクールで学んでいただい

7

41

ら、そこに私も期待しています。うものが、ハルナの文化になってきていますかを得てもらうためでもあります。人財育成といるのは、自分の考え方を見直す、あるいは刺激

次なる25年に向け、バトンタッチ

かないといかないでしょう。 は創造性、独自性というものをもっと養っていていく必要がありますが、そのために、ハルナ

パートナーシップが重要になってきます。「オープンイノベーション」という考え方があります。一企業だけで大きな課題を解決していくのは難しい時代になりました。様々な企業とののは難しい時代になりました。

辛いなことに、ハルナは様々な企業と取引が

428

社会的課題の解決に挑んでいく。になって、持続可能な生産体制の構築を図り、あり、パートナーシップを結んでいます。一緒

同時に、しっかりとした経済的成長につながるような投資が必要になってきます。リスクは当然あるものですが、それを最小限に抑えていに喜んでいただける製品を作り続けるために、に喜んでいただける製品を作り続けるために、で喜んでいただける製品を作り続けるために、いかなくてはなりません。

青木清 25年を振り返ってみると、ハルナなら青木清 25年を振り返ってみると、バルナならではの活動を進めてきました。特に気をつけたことは、どこよりも少し早く、ということでした。

問題意識の違いが明らかになりました。ロッパの人たちは、非常に怒りを感じている。明出国のアメリカと中国は横を向いてしまって排出国のアメリカと中国は横を向いてしまって

す。そして、次なる時代に期待したい。 とっかり正面を向いて対応しないといけません。 いかり正面を向いて対応しないといけません。 いルナは企業として、ひとつの問題を捉え、

青木麻ありがとうございます。

おわりに

多くの対談者の方々に心から御礼申し上げます。

ありがとうございました。

最後に、 このたび の書籍の上梓にお 11 て、 編集者山本和之氏の多大なご努力に感謝

副編集者黒澤厚美氏 の変わらぬ誠意に謝意を申し上げます。

青木 清志

資

料

ハルナプロデュース株式会社

創業: 2009年4月1日

本社工場:〒370-3531 群馬県高崎市足門町39-1

TEL: 027-372-6911 FAX: 027-372-6912

東京本社:

〒 103-0027 東京都中央区日本橋 3-8-4 日本橋さくら通りビル 2 階

TEL: 03-3275-0191 FAX: 03-3275-0192

大阪支社:

〒 532-0011 大阪府大阪市淀川区西中島 6-7-3 第 6 新大阪ビル 903 号

TEL: 06-6195-1755 FAX: 06-6195-1775

工場:〒379-1307 群馬県利根郡みなかみ町政所 1011

TEL: 0278-62-1111 FAX: 0278-62-1144

工場:〒640-0441 和歌山県海南市七山711-1

TEL: 073-486-0231 FAX: 073-486-0210

物流・倉庫:〒370-3504 群馬県北群馬郡榛東村広馬場3044-1

TEL: 0279-25-8385 FAX: 0279-54-6115

	商品企画開発・営業・ハルナブランド・		
事業内容	貿易・購買・生産・SCM・物流・情報・		
	研究開発		
役	員		
代表取締役社長兼グループ(COO)	中澤幹彦		
取締役兼専務執行役員(CTO)	古市直也		
取締役兼専務執行役員(CMO)	山崎敦也		
常務執行役員	三原修一		
常務執行役員	松下護		
常務執行役員	小池賢司		
常務執行役員	小川啓治		
執行役員	邑上豊隆		
執行役員	清水秀憲		
執行役員	山村慎一		
執行役員	淺野間博文		

ハルナビバレッジ株式会社

創業:1996年2月23日

東京本社:

〒 103-0027 東京都中央区日本橋 3-8-4 日本橋さくら通りビル 2 F

TEL: 03-3275-0191 (代) FAX: 03-3275-0192

群馬本社:

〒 370-3531 群馬県高崎市足門町 39-3

TEL: 027-387-0101(代) FAX: 027-387-0102

資本金	4 億 2,090 万円				
貝 本 並	(発行済株式数 8,718 株)				
連結売上高	236 億円 (2019 年 3 月末)				
事業内容	経営企画・人事・財務経理				
役員					
取締役 名誉会長(創業者)	青木清志				
代表取締役社長(CEO)	青木麻生				
専務取締役(CFO)	栗原健一				
取締役	丰 ★□山什				
(海外事業・HARUNA ブランド統括)	青木日出生				
取締役【非常勤】	小出信介				
取締役【社外】	須齋嵩				
取締役【社外】	岡俊明				
監査役【常勤】	菅谷重信				
監査役【常勤】	小林欣司				
監査役【社外】	小出亮介				
執行役員 人事総務本部長	藤井満				

433 432

HARUNA 株式会社			
設立: 2008 年 4 月 1 日			
〒 103-0027 東京都中央区日本橋 3-8-4 日本橋さくら通り ビル 2 階			
TEL: 03-3517-5745 FAX: 03-3517-5759			
事業内容	ブランドマネジメント・海外戦略		
役 員			
代表取締役社長	青木日出生		
取締役【非常勤】	青木清志		

HARUNA Asia (Thailand) Co.,Ltd.

設立: 2013年4月22日

32/23, Sino-Thai Tower 2F., Sukhumvit 21 Rd. (Asoke), Klongtoey-Nua,

Wattana, Bangkok, 10110 THAILAND

TEL: +(66) 2258-0937 FAX: +(66) 2258-0939

info@haruna.co.th

I .	
役	員
代表取締役社長	青木日出生
執行役員兼ゼネラルマネージャー	松田貴之

ハルナウェルネスサイエンス研究所設立:2007年4月1日〒370-3531 群馬県高崎市足門町39-3TEL:027-372-1230 FAX:027-372-1255・機能性原料の製品化設計・試作・機事業内容能性素材・原料の研究開発・機能性分析と解析役員理事長青木麻生理事中澤幹彦所長邑上豊隆				
〒 370-3531 群馬県高崎市足門町 39-3 TEL: 027-372-1230 FAX: 027-372-1255 ・機能性原料の製品化設計・試作・機 事業内容 能性素材・原料の研究開発・機能性分析と解析	ハルナウェルネスサイエンス研究所			
TEL: 027-372-1230 FAX: 027-372-1255 ・機能性原料の製品化設計・試作・機 事業内容 ・機能性原料の製品化設計・試作・機 能性素材・原料の研究開発・機能性分 析と解析 役 員 理事長	設立:2007年4月1日			
 ・機能性原料の製品化設計・試作・機能性素材・原料の研究開発・機能性分析と解析 役員 理事長 青木麻生 理事 	〒 370-3531 群馬県高崎市足門町 39-3			
事業内容能性素材・原料の研究開発・機能性分析と解析役員買事長理事長青木麻生理事中澤幹彦	TEL: 027-372-1230 FAX: 027-372-1255			
析と解析 役員 理事長 青木麻生 理事 中澤幹彦		・機能性原料の製品化設計・試作・機		
役員 理事長 青木麻生 理事 中澤幹彦	事業内容	能性素材・原料の研究開発・機能性分		
理事長 青木麻生 理事 中澤幹彦		析と解析		
理事中澤幹彦	役員			
	理事長	青木麻生		
所長	理事	中澤幹彦		
	所長 邑上豊隆			

435 434

小杉 忍/小田 充宏/児玉 仁秀/児玉 良平/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 裕幸/小林 真史/小林 優希/小渕 和也/小鮒 唯斗/小室 玉/小山 直人/近藤 恵子/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/佐藤 佳行/里見 義則/左部 岳身/佐野 幸 雄/山東 昭宏/椎名 由美子/重田 由紀/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/杉山 耕介筋 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/高橋 晃成/髙橋 永次/髙橋 計史/髙橋 智 彦/髙橋 史江/髙橋 勝/髙橋 佑輔/髙畠 将彦/高山 豊/滝沢 香/ 武井 敦/竹内 江美子/竹内 光雄/竹田 曉生/武田 拓也/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/土田 正雄/都筑 和 篤/都筑 英和/角田 昭成/角田 翼/角田 ゆかり/樋田 誠/時枝 悟 志/登坂 博/都丸 忠博/外丸 均/戸丸 浩/富澤 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/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 曽根 盛英/中谷 章久/中西 亮介/中野 純夫/中野 博之/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/ Natthawee Supannawong/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/Pavares Prayoonhong/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/樋口 琢巳/髭白 孝義/兵藤 弘行/平井 幸太/平児玉 譲 司/平林 洋/尾留川 歩美/広神 秀俊/廣見 勝/笛木 啓子/

社員名簿(2020年1月現在)

【役員】

青木 清志/青木 麻生/栗原 健一/中澤 幹彦/古市 直也/山崎 敦也 /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

【社員、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/ 青木 由夫/阿久澤 優/淺野間 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/櫟 直 之/一倉 芳幸/一場 達也/市場 基久/伊藤 智隆/井上 あやの/井 上 利明/井上 仁/井原 伸/今井 騰/今岡 舞衣/伊与久 勇人/入澤 和幸/入澤 修司/岩崎 純一/岩田 浩治/上岡 達夫/植木 哲也/牛込 祐樹/臼倉 さえこ/宇津野 美奈/生方 勇/生方 勇次/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 礼子/荻原 秀 樹/奥中 栄次/奥野 新一/小倉 秀一/小倉 政人/尾崎 賢二/尾﨑 成紀/尾﨑 達也/小野 隆/小野 武史/小野里 正/小野塚 尚弥/尾身 海人/加賀谷 健治/柿﨑 将大/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 晃/金澤 晋也/金澤 美幸/金谷 亘師/金児 時雪/金 子 久志/金子 英明/金田 弘道/狩野 孝/狩野 降一/樺澤 美佐子/ 株本 萌子/神尾 友孝/上村 英之/上山 美久/唐澤 幸好/柄澤 好宏 /川上 智行/川嶋 寿之/川村 剛士/神田 誠/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 哲 朗/木村 寛之/木村 まき江/楠 柾輝/國部 貴司/九里 敏彦/久保田 いおり/久保田 浩司/熊谷 勝男/倉持 靖/栗村 大昭/黒岩 友絵/黒 川 俊介/黒崎 守輝/黒澤 厚美/桑原 知洋/桑原 春美/見城 侑弥/ 小池 賢司/小泉 市太郎/小泉 朋実/神田 玲子/小金沢 伸介/

はじめたら、おわりはないⅡ

2020年2月23日 初版発行

著者/発行人 青木 清志

発行所 ハルナビバレッジ株式会社

東京本社:〒103-0027 東京都中央区日本橋 3-8-3 日本橋さくら通りビル 2F

TEL: 03-3275-0191 (代) FAX: 03-3275-0192

編集長/デザイン 山本 和之(合同会社パブリック・ブレイン) 副編集長 黒澤 厚美

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。

2,000円 (本体価格)

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/福嶋 正智/福田 智宏/藤井 健二/藤井 哲也/藤井 秀一 | 藤川 照大 | 藤原 達也 | 氏名 | 古川 雅貴 | 不破 暢誉 | 不破 里菜 | 星 川 悟/星野 暁信/星野 清/星野 成幸/星野 匡央/星野 都/細矢 宏昌/堀江 亮太/堀口 降広/堀越 勉/本多 信人/前島 陽子/前原 勇/前山 久己/前山 雅英/曲出 公仁子/真下 進/増井 降/増田 睦 子/增田 尚広/町田 謙一/町田 透/松井 健一/松井 千絵/松井 厳 顕/松浦 邦彦/松尾 正人/松下 和人/松下 哲也/松下 護/松田 貴 之/松本 彰/間山 健司/黛 紀代子/丸山 あい/丸山 武志/丸山 誠 /丸山 泰弘/水江 剛/密田 守計/三友 進/峰岸 なおみ/三原 修一 /三村 正行/宮川 肇/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/籾山 隆志/森 伸一 /森 良隆/森下 政志/森田 貴之/森田 善紀/森原 久典/ Monthira Thadphinit / 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 武洋/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 広美/山本 悠真/横尾 雅行/横川 清二/横坂 浩/横澤 光洋/横 堀 智幸/吉池 拓也/吉野 清乃/吉原 淳一/呂 翠英/若桑 土斎/渡 辺 夕子