

「心の譜」

青木 清志

2016年4月18日～6月9日

全50回

上毛新聞掲載

「心の譜」 目次

- 還暦過ぎ 未知の分野へ
①日本の水 世界に発信・・・4
- 医師一家に生まれる
②祖父が北京で病院経営・・・5
- 演劇との出会い
③稽古に明け暮れる日々・・・6
- 家出同然で大学進学
④演劇専攻 父と兄反対・・・7
- 演劇漬けの学生生活
⑤奥深さ知るほど熱中・・・8
- 大学2年で演出助手に
⑥生活荒れ、突然の咯血・・・9
- 肺結核で佐賀の療養所へ
⑦新たな夢 フランス留学・・・10
- 療養中に恩師の訃報
⑧就職決意も演劇に未練・・・11
- 退院し商社に入社
⑨単身赴任で西独駐在・・・12
- 西独拠点に欧州回る
⑩楽しみだった劇場通い・・・13
- 医療用機械部品売り歩く
⑪「福祉」大きな関心事に・・・14
- 機能車いすを開発
⑫欧州輸出 販売伸びる・・・15
- 福祉部門の責任者に
⑬開発の夢実現へ独立・・・16
- 医療機器リース事業へ
⑭旧知の医師が開発資金・・・17
- 電動車いす開発へ
⑮ダイヤ輸入で資金賄う・・・18
- 電動車いすが完成
⑯皇太子ご夫妻の言葉 励み・・・19
- 米国展示会で大反響
⑰高すぎる価格 課題に・・・20
- リース事業の代償
⑱巨額負債で再び夢断念・・・21
- たった一人の再出発
⑲翡翠輸入ルート開拓・・・22
- 合弁会社で果汁輸入
⑳演劇に替わる「何か」探す・・・23
- 「水との出会い」
㉑還暦に運命的「啓示」・・・24
- 飲料業界参入を模索
㉒壮大な夢へ武者震い・・・25
- 小型ボトルの可能性
㉓業界に「ないもの」探す・・・26
- 水を求め群馬へ
㉔豊富な量と質 決め手・・・27
- 人財集め演劇的経営
㉕即戦力の“7人衆”そろう・・・28
- 設備求めイタリアへ
㉖極秘で進めた「一番乗り」・・・29
- 設計図見せ販路開拓
㉗「顧客の利益」第一に・・・30
- 異例の融資11億円
㉘「担保」は事業計画と顧客・・・31
- 遅れた小型ボトル解禁
㉙まずは「大型」で生産開始・・・32
- 緑茶飲料生産へ壁破る
㉚徹夜研究実り独自製法・・・33
- 本命の第2工場稼働
㉛作れば売れる好循環・・・34
- 好調が生んだ社債発行
㉜さらなる成長の励みに・・・35
- 「桃の天然水」大ヒット
㉝フル操業で基盤築く・・・36
- 果汁飲料へ算入狙う
㉞消費者の嗜好に対応・・・37
- 第3工場に銀行難色
㉟30億円の資金調達難航・・・38
- 窮地救った特集記事
㊱資金問題が瞬時に解決・・・39
- 第3工場が始動
㊲カゴメ、味の素と取引・・・40
- 創業7年で計73億円投資
㊳一歩先読み体制整備・・・41
- 上場へ体制づくり
㊴最大株主は従業員・・・42
- 人材育成へ「1週間経営」
㊵トラブル、改善点を共有・・・43
- ビジネススクール設立
㊶体系的に従業員教育・・・44
- 買収で6工場体制へ
㊷みなかみ、和歌山に拠点・・・45
- 分社化で後進育成
㊸コスト意識競い経営学ぶ・・・46
- 大震災で経費増
㊹監視カメラで省力化・・・47
- 製造現場を改革
㊺成果実りV字回復・・・48
- 独自ブランド立ち上げ
㊻健康飲料で付加価値・・・49
- タイに子会社設立
㊼成長のアジア市場狙う・・・50
- 「日本の水」を世界に
㊽販路開拓へ陣頭指揮・・・51
- 後身に経営託す
㊾10年以内に新事業を・・・52
- 未知のアジアで「創業」を
㊿新たな舞台求める旅に・・・53

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ①

飲料製造のハルナビバレッジ（高崎市）の青木清志会長（82）が創業したのは還暦を過ぎていた20年前で、製造業の経験は皆無だった。激しい競争を繰り広げる飲料業界の「最後発」として挑み、株式上場をにらむまでに成長させた。

20代までは演劇一筋の生活だった。プロの舞台演出家を夢見て命を削るような下積み生活の末に胸を病み、3年間に及ぶ闘病生活で夢を散らせた。心機一転、商社マンとして世界を駆け回り、その後に独立した。福祉機器の開発という新たな夢を見つけて企業経営の道を歩んだが、不運が重なり福祉機器の分野からの撤退を余儀なくされた。借金を背負ってもなお、再起を目指した。

人生の全てを注ぐ価値のある仕事とは何か。模索する中で見いだしたのが「誇るべき日本の水」を世界に発信することだった。僕がそれに気づくことができた時、たまたま

日本の水 世界に発信

還暦だったにすぎない。

適切な役割を担えば能力のある人材は自ら活躍するようになり、経営という一つの舞台をとともに築いていけるはずだ。役者である部下を束ね、僕自身は演出家に徹する「演劇的経営」。これなくして、未知の分野である製造業への挑戦はありえなかった。

希望と挫折を繰り返し、見えない力に翻弄され続けてきた気がする。だが、その全ての経験の上に今がある。いかに未来へと引き継いでいくか。それこそが僕の最大の使命だと確信している。

「運命とは、最もふさわしい場所へと、あなたの魂を運ぶのだ」（シェークスピア）



自社製品を手に半生を振り返る
青木さん

心の譜

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ②

戦前の1933年、中国・北京で生まれた。花期にはアカシアの甘い香りに包まれる目抜き通り沿いに「青木病院」があった。祖父が経営し、父や2人の叔父らが医師を務めた。後に兄やいとこ、おいも医者や研究者となる医師一家。僕自身も将来は医学に進むものと思っていた。

病院に併設された洋館で育ち、やんちゃな子だった。休日は父に連れられ狩猟に出かけ、身の縮まった野ウサギの肉にかぶりついた。病院事務員にうそを言って小遣いを手に入れると、級友を引き連れて小学校をサボり、映画を見に行ったりしていた。

ある時、父の診察室をのぞくと、品のいい女性が注射を受けていた。戦前の中国などで活躍した映画界の大女優、李香蘭だった。学校をサボって見た映画のヒロインだ。仰天して「映画であなたを見ました」と言うと、「あら、ありがとうございます」とにっこり。銀幕と同じ美しい笑みだった。

日系の病院は少なかつたから彼女はよく来院していた。

祖父が北京で病院経営

その後もたびたび訪れ、僕らに土産を持ってきてくれた。

41年12月9日の朝だった。

登校すると、小学校の前にある米国系の病院に日本の憲兵が乗り込んできた。米国人の医師や看護師を縛ったり、蹴ったりしてトラック荷台に押し込み、走り去った。憲兵をにらむ米国人医師の厳しい目つきは、今も忘れられない。

この前日に日本軍がハワイ真珠湾を奇襲し、太平洋戦争へ突入したと後で知った。でも、あの病院には西洋人だけでなく、日本人や中国人も通院していたのだ。子供心にも時代が暗うつさを増していくのが分かった。



北京の中心部にあった青木病院。青木さん（前列左も、後列右から）母、父、祖父らに医師になることを期待されていた

心の譜

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ③

戦況が悪化した1943年。僕ら兄弟は祖母や母と帰国し、祖父の故郷である熊本県に移った。小学校を卒業すると、信仰心のあついクリスチャンだった祖母の影響で、キリスト教系の九州学院中学（熊本市）に入ることになった。野球部やバスケットボール部で2年間は運動三昧だった。

3年生に進級し、転機が訪れる。東京で演劇を学び、教師となったばかりの富田浩太郎先生が担任となった。富田先生はその後、夢を忘れられずに再び上京して舞台や映像の仕事に就くことになる、筋金入りの演劇家だ。

新学期も早々だった。富田先生が唐突に「おい、演劇部をつくるぞ」と提案した。演劇が何たるかは知りもしなかったが、とにかく面白そうじゃないか。学校じゅうに呼びかけると、後に親友となる小崎義昭君をはじめ15人ほどが集まった。シェークスピアの喜劇「真夏の夜の夢」の稽古に明け暮れる日々が始まった。

心の譜

稽古に明け暮れる日々

た。

映画でいう監督に当たる演出は、富田先生が務めた。戯作の解釈をはじめ、役の割り振り、演技指導、衣装や道具の監修、照明や音響……。何もないところから全てを仕上げていく。役を演じることよりも、富田先生の姿を目の当たりにした僕にとっては「演出こそ面白い」が演劇の原点だった。

稚拙な舞台には違いなかったが、講堂で上演すると大変に好評だね。全校生徒の鳴りやまない拍手を浴びると、達成感と爽快感とでのぼせ上がった。この演劇との出会いこそ、間違いなく人生最大の転換点の一つだ。



小崎さん(中央上)ら演劇部の仲間とともに演劇にのめり込んでいた青木さん(同下)

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ④

高校1年の時、兄が慶応大医学部に合格すると、教育熱心だった父は「一家で横浜に移る」と言い出した。僕は高校でも演劇部で夢中になっていたし、友達と離れたくないと抵抗したが、一人で残るわけにもいかず転校することになった。

転校先の法政大附属高校には幸いにも演劇部があった。迷わず入部した僕は演出担当としていよいよ熱を入れ、卒業までに4、5本の舞台を任切った。このころはシェークスピア作品にすっかり魅了され、作品集を読みあさるようになった。

演技の技量で勝負する俳優とは異なり、演出家にはありとあらゆる舞台の知識が要求され、学ぶべきことが山のようであった。大学で本格的に演劇を学び、職業としてのシェイクスピア演出家になることと以外は考えられなくなっていた。

予想どおり、家族の猛烈な反対に直面した。身内には医師以外の職業はほとんどいない医師一家だ。「演出家とし

演劇専攻 父と兄反対

て食っていく」と夢を語る僕に、父は「遊びは遊びで続けたい」と鼻で笑った。兄も父に加担し、連日のように説教された。それでも頑として応じない僕の姿勢に、最後は母だけが味方になってくれた。

意地になり、演劇の専攻がある早稲田大をひそかに受験した。無事に合格したものの父や兄の態度が変わることはなく、「来年、医学部を受けろ」という。18歳の夢は、反対されれば一層膨らんだ。あきらめるなど考えられない。勘当されても早稲田大に進学すると腹をくくり、とうとう家を飛び出した。

心の譜



早稲田大の学生証。家を飛び出して進学、夢を追い始めた

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ⑤

演劇を学ぶため早稲田大に進むと家を飛び出した僕に、見かねた母が内緒で初年度の授業料を納めてくれた。母の助けで入学はできた。それでも家賃や生活費がすぐに入り用となり、次年度から学費も必要だった。とにかく稼がなくてはならない。

1953年の入学当時、アルバイト自体が少なく、まして実入りのいい仕事はない。僕は知り合ったラーメン店に頼み込み、客寄せで雇ってもらえることになった。

少しでも時給を高くしてもらおうと、顔を白く塗りピエロの姿になった。新宿の街頭で「ギョーザのうまい店がある」と声を上げると、おもしろがって酔客がついてきた。

僕が客をそろそろ連れてくるものだから店主は気をよくし、時給を100円にしてくれた。チャーシューをぜいたくに3枚も載せた大盛りラーメンが80円の時代に、破格の時給だった。さらに賄いで野菜入りのタンメンを振る舞ってくれるので、ピエロは少しも苦にならなかった。

奥深さ知るほど熱中

大学では授業以外に演劇同好会「自由舞台」に参加。ドイツ演劇を学び築地小劇場を設立した演出家、土方与志さんが指導する舞台芸術学院にも入り、演劇に明け暮れた。同学院では俳優で吹き替え版映画「ロッキー」シリーズで主役を演じるなど声優としても活躍していく羽佐間道夫君ら同期に恵まれた。

このころの社会や街並みの変化を、僕はほとんど記憶していない。起きて寝るまで演劇のことばかり考え、芝居という虚構の世界しか見えていなかった。いつも腹を空かせていたが、奥深さを知れば知るほどのめり込んでいった。

心の譜



演劇一色の学生時代。生活は困窮したが、実に楽しかった

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ⑥

僕は大学の演劇科の授業や演劇同好会のほかに、演出家の土方与志さんが指導する舞台芸術学院で学び、その修了生が通う舞台芸術研究所でも芝居に打ち込んだ。

土方さんは、役者それぞれにどんな良さがあり、いかに育て、その特長を引き出すかという命題と正面から向き合った尊敬すべき師だった。僕は大学2年から演出助手として職業演出家の一步を踏み出した。この若さで第一人者の土方さんの助手を務めるのは異例だ。30歳までに一人前となる目標を立て、全てを学ぼうとがむしゃらだった。

舞台の仕事が順調になる一方、生活は荒れた。アルバイトをする暇はなく、食うや食わずの生活だ。睡眠はわずか3時間。もともと細身の体は一層やせこけた。ほこりとたばこと喧噪に包まれた舞台裏での仕事は、着実に僕の体をむしばんでいった。

1958年の元旦。下北沢にあった3畳1間の自宅アパートは冷え切っていた。火鉢

生活荒れ、突然の咯血

に覆いかぶさり、炭の焼けるにおいを嗅ぎながら暖を取った。胸回りが暖まったと思つた瞬間。激しい咳と同時に、火鉢の灰がパツと天井まで舞い上がった。両手が真っ赤に染まった。咯血だった。

さらに咯血してぼうぜんとしているところを発見され、救急車で運ばれた。それから数日、意識をなくしていたようだ。目を開けると病室のベッドの上だった。知らせて里帰り先の山口県から駆けつけた母が泣いていた。

「ああ、生きていたんだ」。まるでひとごとのようにうつろに思った。何より、咯血して将来を閉ざされることへの絶望が大きすぎた。

心の譜



下北沢の下宿でくつろぐ。これ以降、次第にやせていく

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ⑦

診断は肺結核。栄養失調と過労が原因なのは明らかだった。

日本では戦後に食糧難が続き、結核は「国民病」とも言われた。全国に療養所があったが、どこも満床の状態だった。関東近郊の施設では入院を断られたが、父の医師仲間をつてで佐賀県の療養所に入ることができた。

喀血から10日余り。九州行きの夜行列車を待つ東京駅には演劇仲間が大勢、見送りに来てくれた。「早く帰ってこい」「また、みんなで演劇やろう」。口々に励ましてくれたし、僕も快癒したらすぐに劇場に戻るつもりだった。

療養所は玄界灘に面し、人里から離れていた。当時、特效薬はない。医師には肺の一部を切除する手術を勧められたが、それでは声量が落ち、とても舞台稽古に耐えられない。時間をかけても肺の機能を高める治療を選んだ。「演劇界に戻る」。それだけが唯一の希望だったからだ。

食べて眠り、本を読み、散歩するだけの毎日。時間を持

心の譜

新たな夢 フランス留学

てあまし、見舞いに来る母に小遣いをもらい、病院を抜け出して博多に演劇を見に行くようになった。

新聞で公演日程を見ると、衝動を抑えられず毎月のように抜け出した。イギリス演劇やドイツ演劇もいいが、演劇家で俳優のジャン・ルイ・バローによるフランス演劇の洗練された演出は衝撃だった。

病室に戻ってもフランス演劇の魅惑から逃れられない。「フランスに留学したい」と新たな夢を描き、独学で仏語を学ぶようになった。同時に演劇という存在が、作る楽しみから見る喜びへと次第に変わっていく自覚もあった。



舞台芸術学院の修了生。東京駅に大勢が駆けつけ、青木さん(前列右から3人目)を励ました

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ⑧

入院後1年もたつと、病室を抜け出して公演に通う生活が定着した。「演劇の勉強のため」と力むことなく、観客の一人として舞台を味わえるようになっていた。

このころ主治医から「演劇に戻れば必ず再発し、肺を切ることになる」と別の道に進むよう促されていた。肺を患う僕には舞台裏の空気が悪すぎるといふのだ。体力は回復せず、あの過酷な生活に戻るか不安も大きかった。

「演劇に戻るか、別の道を探すか」。療養所の前に広がる松林をさまよい、砂浜に座って玄界灘の水平線を眺めていると、海外で働きながら本場の演劇を学べないかとの考えが浮かんだ。ただ、東京で帰りを待ってくれる恩師の土方与志さんや仲間を思うと、結論は到底出せなかった。

悶々もんもんと悩む初夏のある日、新聞の訃報に目を奪われた。土方さんが亡くなった。高校時代からのあこがれであり、助手となり手腕を目の当たり

就職決意も演劇に未練

にして一層心服した。厳しくも温かい師匠。長年の恩を思うと涙が止まらなかつた。

半面、「これで『劇場へ戻れ』とは言われない」とも思つた。「土方さんをつかりさせたくない」との一念で進路の幅を自ら狭めていた。大変に不謹慎ながら、肩の力がスツと抜けるのが分かつた。

吹っ切れた僕は、就職を本気で考えるようになった。学生時代の演劇同好会の先輩を頼り、商社への就職をお願いした。この時はまだ、欧州に駐在しながら本場で演劇を学び、あわよくば演出家となる道があるのではないか、という欲目があった。ともあれ、英語と仏語の勉強に本腰を入れるようになった。



舞台芸術研究所で椅子に座って指導する土方さん(中央)。恩師の死は進路選択に大きく影響した

心の譜

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ⑨

ようやく退院できたのは入院から3年後だった。衰えた体力の回復と上京の資金をためるため、熊本市内のスポーツ用品店でアルバイトを始めた。部活動や体育の用具を学校に納品し、次第に体力を取り戻した。周囲に中学高校時代の友人もいて、健康で自由に暮らせるのがこんなにも幸せかとしみじみと感じた。

熊本で1年間を過ごし、いよいよ上京して商社「三新貿易」に入社した。当初は「アフターファイブは観劇さんま」と甘く考えていた。

医療用機械の部品や電装品の卸売りと輸出が主な事業だった。機械の知識をはじめ、各国の規制が絡む貿易実務は煩雑で、初日から「えらいところに来た」と思った。教育系のベテラン女性社員に付きつきりの指導を受けても仕事をこなせない。今思うと、よく解雇されなかったものだ。この時ばかりは演劇以外の勉強をほとんどしてこなかったことを後悔した。心を入れ替え、津田塾大が開いていた

心の譜

単身赴任で西独駐在

夜間ビジネススクールに通った。貿易に関連する講義を選び、真剣に学んだ。2年ほど通うと、ようやく業務に自信を持てるようになった。

そんな折、西ドイツ駐在の辞令が出た。前任者が事情で帰国し、僕に白羽の矢が立った。欧州駐在の好機にこれほど早く恵まれるとは思っても寄らず、本場の演劇を学べるかもしれないと色めき立った。仕事をこなせるようになっていたものの、一人きりの海外駐在にはさすがに不安もあった。結婚したばかりだったが、家族の同行は認められなかったため単身赴任することになった。希望と不安を抱えての欧州行きとなった。



退院しアルバイト生活を始めた青木さん(右)。地元の友人と自由を満喫した

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ⑩

1964年10月に開かれた東京五輪の熱気はしばらく冷めやらなかった。お祭りムードが続く翌65年1月。僕は赴任地の西ドイツに向け、横浜港からフランス郵船に乗り込んだ。運賃11万円と最も安い三等客室とはいえ、食事付きでワインは飲み放題。船酔いを除けば、申し分のない船旅だった。

船は途中、香港、サイゴン（現ホーチミン）やシンガポール、ボンベイ（現ムンバイ）など数カ所に寄港し、乗客の観光のためにそれぞれ1〜2日停泊した。僕はその度に停泊地の取引先に向いてあいさつして回った。それまで、当時の通信手段のテレックスでしかやりとりをしていない僕が顔を見せると、大いに歓迎された。

30日間の船旅の末、仏マルセイユ経由で西独ハンブルクに着任した。当時の取引先は医療先進地である西独の病院が中心だったが、他の国には駐在員がいなかったため欧州全域が僕の営業エリアだった。英仏をはじめ、北欧諸国へも飛

楽しみだった劇場通い

び回った。

各国への出張の楽しみはもちろん、夜や休日の劇場通いだ。英仏の劇場は古いが趣があり、興奮で身震いした。英語でも仏語でも、劇中の早口なせりふを聞き取るのは難しかったけれど、修業時代に作品集を読み込んで筋を把握していたため十分楽しめた。

何度かの帰国を含めて西独駐在は延べ3年に及んだ。業務が多忙だったこともあり、時間的にも精神的にも演劇を学ぶような余裕はなかった。この間に僕は「観劇の喜び」にどっぷりと浸り、自らが舞台演出をする夢へのこだわりは次第に薄れていった。



赴任先の西独へ向かう船内ではのんびりと過ごした

心の譜

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ①

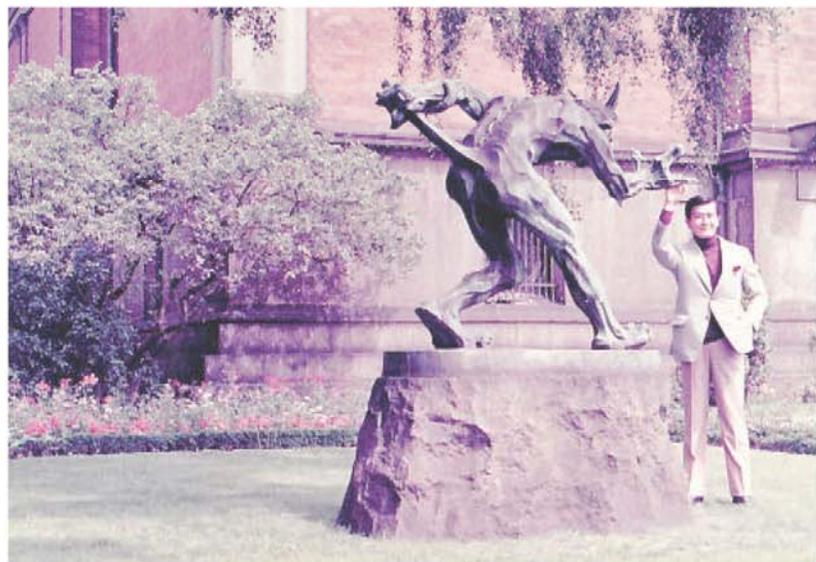
西ドイツを拠点に、僕は欧州各国の医療機関にレントゲンなど医療用機械の電子部品を売り歩いた。

各国の医療現場を回るうちに、欧州では心身障害者が臆することなく生活していることに気づいた。障害の部位にかかわらず、車いすや義手を使いこなして仕事に就き、買い物に出て、恋をしていた。事業所への障害者雇用の義務づけが始まり、障害者の社会進出と、その受け入れは当たり前だという社会全体の雰囲気ができつつあった。

日本では当時、障害者が引け目を感じるような空気が依然としてあった。車いすに配慮した道路はなく、街頭で障害者と出会うことも少なかったから、欧州での生き生きとした姿は驚きだった。

取引先にはリハビリ専門の施設があり、スタッフと情報交換する機会があった。彼らは「障害者の社会進出が増えるから、サポートする器具の需要もどんどん増える」と異口同音に言う。実際に当時の

心の譜



「福祉」大きな関心事に

器具は健常者の助けがなければ使えなかったり、まだまだ使い勝手が悪い。機能の拡充が求められていた。

福祉関連の機器は大きな市場になると確信するようになった。その時はまだ、どのように展開するかという具体的な展望はなかったが、僕の中で「福祉」は大きな関心事になっていった。

このころ、西独のライン川の河川敷では日本人ビジネスマンらの草野球が度々行われた。見物に訪れると、一人旅をしていた東大生で後の国際弁護士、浜四津尚文君と偶然出会った。環境庁長官を務めた妻の敏子さんとともに今も事業を支えてくれる友人だ。

出張時にパリの美術館を訪れた。欧州各国を回り福祉の充実ぶりに驚かされた

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ⑫

西ドイツに3年間駐在して帰国した。欧州に比べると、日本の障害者は行動が制約され、苦勞の多い生活をしているように見えた。人生を楽しんでもらうには、介助に頼らずに自分で動ける範囲を広げることが重要だった。

まず思いついたのは、前後左右へ自在に動ける電動車いすだった。市販の電動車いすはすでにあつたが、乗用車と同じように前進しながらかじを切る仕組みで、回転半径は極めて大きかった。施設の庭や廊下で使うのがせいぜい。狭い病室や障害物の多い公道では到底使えなかつた。

ただ、この開発にはモーターやギアを開発するための基礎研究が必要で、直ちには取りかかれない。

現実的な機能車いすを作れないか。同じ思いを抱くりハビリ施設の医師と議論し、座面を上下に操作できる車いすの構想を練った。ベッドの高さに座面が持ち上げれば、介助なしで移ることが可能だ。

会社の許可を得て技術者を集めた開発チームをつくり、

欧州輸出 販売伸びる

僕はその責任者となった。議論の結果、手元の握りをつかむと、ばねの力で座面がゆっくりと持ち上がる仕掛けにすることができるとまった。

西独の医師らの助言も受け約1年でようやく完成した。売り出すと「自力でベッドに移れた」と大きな反響があつた。ただ、国内では医療機関への販売にとどまり、個人にはほとんど売れなかつた。ネットは通常の4倍近い7万〜8万円の価格。さらなる誤算は、60年代の日本の家庭にベッドは少なく、畳敷きに布団の生活が圧倒的だったことだ。

欧州へ輸出を始めると、販売は順調に伸びていった。



機能車いす開発を始めたころの青木さん(左)。西独の医師は快く相談に乗ってくれた

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ⑬

僕らが開発した、手で座面を上下させられる機能車いすの販売は順調だった。会社は福祉機器部門を立ち上げ、僕は責任者に就いた。開発の実績ができ、自信を持った僕は本命である電動車いすの開発を模索した。

福祉機器や機械部品のメーカーを回り情報を集めたが、理想とする360度の方向転換を実現するには「現在の技術では不可能」とのことだった。一方、技術者らはモーターやギアを新たに研究して作っていけば可能になると見通していた。

基礎研究から始めた場合の開発費は軽く見積もって7千万円。僕は手動型を開発した実績や電動車いすの需要を説明し、上司に予算化を掛け合ってもらった。役員会でも検討されたが、「福祉分野にはこれ以上投資しない」という結論だった。

会社は主要事業だった電子・電装部品の販路が広がり、急成長の真っ最中だった。この事業拡大をにらみ物流網を整えるため一層の投資を検討

開発の夢実現へ独立

していた。目の前の果実が熟れているのに、時間がかかる福祉分野に金もリスクも割けないという理屈だった。

今振り返れば、この時の経営陣の判断も理解できる。だが、僕は30代後半と若く、反発した。

僕には20代の療養生活で自由を制約された苦い経験がある。構想通りの車いすができれば、身体を自由を失った障害者でも自力で行動できる範囲がグンと広がる。この開発には大きな社会的意義があると信じていた。

「自分でやるしかない」。新たに見定めた夢をつかむため、退社を決めた。



夢を追って独立した青木さん(中央)。同級生らが創業メンバーとして支えてくれた

心の譜

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ⑭

10年勤めた商社を退社し、僕は資本金3千万円で「日本ダイヤモンド交易（後にジャディックと改称）」を設立した。創業メンバーは4人。大学演劇同好会の同期で英語が堪能な高橋淳一君ら同級生が加わり、支えてくれた。

最初から電動車いすの開発に回す資金はないため、全国の病院への医療機器リース事業を始めた。リース会社と病院を仲介し、機器を卸した。商社時代からの知り合いの医師は多かったため次々と契約を獲得できた。一方、貸し倒れを避けたためリース会社は各契約に僕の連帯保証を求めてきた。応じざるを得なかったが、これが将来、大きな落とし穴となる。

リース事業が軌道に乗り、融資を受けられるようになった。機器を購入して直接リースすると利幅は格段に広がった。利益でさらに直接リースを増やし、事業を広げた。

銀行はリース事業への融資には応じたが「失敗の危険がある開発資金は貸せない」と

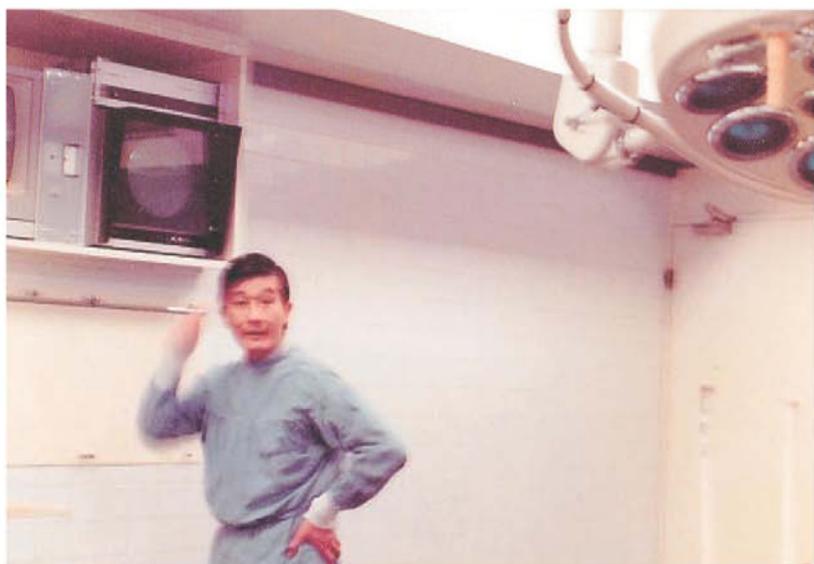
心の譜

旧知の医師が開発資金

いう。それでは独立した意味がない。困っていたところへ旧知の医師が声をかけてくれた。「投資するから挑戦してみろ」。こうして増資で3千万円の開発資金を得た。

1970年代、首から下のまひを抱える若い障害者が増えていた。原因はオートバイ人気。ヘルメットを着用せずに転倒し脊髄を損傷する事故が多かった。青春盛りの若者が体の自由を失い、落ち込む姿はいたたまれなかった。

開発を始めるに当たり目標を高く掲げた。こうした両手両足に障害がある人でも使えるよう、音声で操作できる最先端の電動車いすを目指すことにしたのだ。



電動車いすの基礎研究のため医療機関での実験に加わった

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ⑮

前後左右へ自在に動け、レバーでも音声でも操作できる電動車いす。僕らが目指したのは、1970年代の最新技術の粋を集めるといふより、技術そのものを開発することに近かった。

当時のコンピューターでは言葉そのものを認識することは不可能だった。あらかじめ「前へ進め」「右へ曲がれ」といった言葉を音のデータとして登録し、それを信号に作動させる仕組みだ。

音声信号を活用する技術の基礎研究を進めていた三洋電機をはじめ、福祉機器や機械部品の製造8社と、リハビリ医師らを集め共同研究チームをつくった。2度の増資で計6千万円を調達したが、開発費は全然足りない。チーム責任者である僕には資金集めが最大の課題となった。

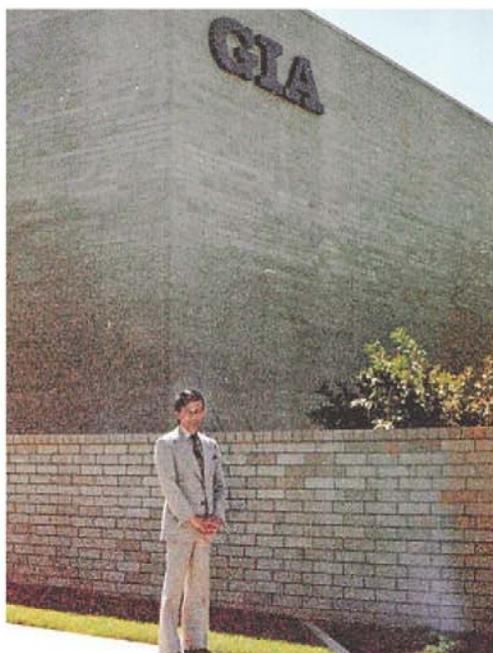
まさにそのころ、ある医師の奥さんから「良質なダイヤモンドをほしい」と依頼を受けた。社名「日本ダイヤモンド交易」から、宝飾品を扱っ

ダイヤ輸入で資金賄う

ているだろうと誤解されたのだ。偶然にもこの誤解がヒントとなり、大きな商機をつかむことになった。

高度経済成長が続く中、富裕層にはダイヤの需要があった。リース取引先では病院長の奥さんが経理を仕切っていることが多く、僕はすでに多くの顧客を確保しているような恵まれた環境にあった。

輸入するため、ダイヤに関する知識を学びながらユダヤ系大手加工会社があるニューヨークに通った。全て公的鑑定機関「GIA（米国宝石学会）」の鑑定書に基づいて取引し、日本人の鑑定資格者に相場を相談した。このおかげで素人の僕でも強気の価格交渉に臨むことができたのだ。



ニューヨークの鑑定機関前に立つ青木さん。開発費を賄うためダイヤ輸入に乗り出した

心の譜

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ⑬

心の譜

僕が輸入したダイヤモンドは石に濁りやきずが全くない「フローレス」という最高品質。カットなどの条件がそろくと1割200万円以上もする品だ。品質ランクがそのまま高くはない商品は日本の小売店で購入できるため、後発の僕には希少性の高い石だけを扱うことで差別化する必要があった。

フローレスのダイヤは濁りがないために光を当てると青みを帯びた輝きを放つ。素人目にも格段に美しかった。鑑定書付きで仕入れて病院を回ると大変喜ばれた。期待した通り医師の奥さん方に次々と購入してもらえた。

このダイヤ輸入事業は大きな収益をもたらし、電動車いすの開発資金に充てることができた。開発費は最終的に1億数千万円にまで膨らんだため、ダイヤ事業がなければ開発を続けるのは到底不可能だっただろう。

資金不足から解放された開発チームはいよいよ研究を加速させた。音声操作の精度を

皇太子ご夫妻の言葉 励み

高めたり、小回りの利く動作性能のためにモーターやギアなど新たな部品を作ったりしながら、試作と実験を繰り返し続けた。走行時の振動によって障害者の体がずれてしまわないよう、病院での安全性テストも入念に行った。

チーム始動から2年半以上かかり、ようやくデモ機が完成した。池袋で開かれた国際福祉機器展に出展すると、会場を訪れた皇太子ご夫妻（今上天皇、皇后両陛下）が大変関心を示され、僕は音声による操作を実演した。「多くの方の支えになりますね。ぜひ販売できるように努めてください」とお言葉をいただき、大いに励みになった。



皇太子ご夫妻（今上天皇、皇后両陛下）を前に音声操作を実演する青木さん（右）

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ⑩

完成したデモ用の電動いすを英仏独などの医療施設や米国の展示会で紹介すると、予想をはるかに上回る反響があった。僕の音声操作の実演がテレビ中継された米国では「どこで買えるのか」といった問い合わせが相次ぎ、力強い手応えを得た。

一方、そのままの仕様では海外で販売するのは難しいことが判明した。当時の先進国は肥満が社会問題となっており、中でも顕著だった米国では障害者にも著しい肥満が目立った。展示会で試乗してもらおうにも、腰回りが納まらない人ばかり。大型化は必須で、それには設計からの見直しが必要だった。

価格も課題となった。30万円前後の既存品に対し、どんなに利益を削っても90万円を切るのがやっと。最新の大型オートバイが買える値段だ。所得の高い欧米でも「さすがに高すぎる」と指摘された。量産を見据えて部品も見直さなくてはならなかった。

改良はさらなる資金を必要

心の譜

高すぎる価格 課題に

とした。僕はダイヤモンドと並行し、世界有数の産出国であるビルマ（現ミャンマー）から翡翠を輸入しようと考えた。和装にも合う翡翠は需要が見込めたからだ。

軍事国家のミャンマーからは多くの人々が日本へ逃れていた。僕は知人に頼まれ、逃れてきた若者を世話し、保証人となってアパートを借り大学に通わせていた。彼は、友人の親だからと駐日大使に引き合わせてくれた。大使とは家族ぐるみで付き合い、取得が困難だった査証（ビザ）を発給してもらった。旧知の仲だという鉱山担当大臣への紹介状も持たせてくれ、僕はミャンマーへ向かった。



米国展示会でテレビ局の取材を受ける青木さん(中央)

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ⑱

心の譜

駐日大使の紹介で面会したミャンマーの鉱山担当大臣は僕に翡翠加工品の取引を快く認めてくれた。翡翠取引が軌道に乗れば、電動車いす開発は総仕上げとなるはずだった。その矢先―。

「大阪府の医師が妻子を殺害し、自殺しました」。テレビのニュースに絶句した。特別に懇意の医師だった。あろうことか、僕はその前夜、この医師の自宅に招かれ家族と一緒に鍋を囲んだのだ。

彼は健康診断車を導入し、労働者の予防医療に力を入れる情熱家だった。経営難のうわさはあった。家庭のトラブルもあったらしい。それでも信じられなかった。

だが、僕には友の死を悲しむ暇はなかった。彼にリースした健康診断車3台計1億円もの未収金が発生した。

悪いことに、大口顧客だった埼玉県内の病院も倒産。これらを含め1年余りで顧客の計3病院が相次いで廃業してしまった。リース会社への連帯保証を合算すると負債総額

巨額負債で再び夢断念

は3億8千万円に上った。

銀行からすぐに返済を迫られた。僕は与信のために備えた定期預金2億5千万円をすべて返済に充て、白金台のマンションを売却。それでも足りない。連鎖倒産を免れるには、電動車いす開発の権利を手放す以外になかった。

苦渋の決断だった。開発のために独立し、10年以上を費やし、やっと発売目前までこぎ着けたのだ。演劇に続き、「つかみかけた夢」を再び断念することになるとは。

あまりのショックに、「医療と福祉の仕事は今後一切やらない」と誓った。これを機に、創業以来の経営の柱だったリース事業を撤退した。



ミャンマー鉱山担当大臣(右)と面会する青木さん(中央)

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ⑬

病院の相次ぐ倒産で背負った4億円近い負債。返済のため電動車いすの開発に関する権利を米国の福祉機器メーカーに5千万円で譲った。それでもなお不足する2千万円弱は、僕が個人返済を続けることで銀行と折り合った。

信頼した医師に裏切られ、夢も失った。折れそうな心に演劇の「場面転換」が浮かんだ。どんな悲劇も嘆きの場面ばかりは続かない。そう自分に言い聞かせ、10人以上いた社員全員を再就職させた。

会社と信用だけは守った。たった一人になると、むしろ気持ちの整理が「再出発」だ。やるしかない。

このころになると、ダイヤモンドの最高品質「フローレス」は数年前の2倍に高騰、僕の顧客層では手が出なくなっていた。そこで百貨店、大丸の外商部に売り込み、米国の宝石デザイナーとの商談会を開く事業を始めた。

一方、ミャンマーからの翡翠の輸入は政府以外のルート

翡翠輸入ルート開拓

を開拓した。政府は価格が高い加工品の取引を認めたが、原石の売買を禁じていた。

ミャンマーの翡翠産地は北部カチンにあった。軍事政権と翡翠の利権を争っていたカチン族は中国国境から原石を輸出していた。

中国国営企業が仲介する取引に加わるため、中国内陸部の昆明から車で20時間も山岳地帯を走って国境付近へ通った。ミャンマー人の友人、スパチャイに目利きを手伝ってもらい、原石を買い付けた。

50代後半の体には過酷だった。それでも借金を背負って資金が乏しく、取引の素人の僕には、中間手数料が上乗せされていない取引の「上流」に近づく以外なかったのだ。

心の譜



ミャンマー人の友人の協力を受け、翡翠原石の取引を始めた青木さん(左)

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ②

僕の50代はダイヤモンドや翡翠ひびを輸入するため欧米やアジアの各国を飛び回り、あくせく働いた。取引ではなくせのある業者らと渡り合い、奥地まで仕入れに向かなければならず、心身ともに苦勞の多い仕事だった。

そもそも貴金属の輸入は自動車いす開発の資金づくりを目的に始めた。開発を断念してもなお続けていたのは、リース事業で被った負債を返済し、息子2人の進学や留学で出費がかさむ家計を賄うためだ。負債を背負ってから数年がたち返済の見通しが立つようになると、意欲のかけりは否めなかった。

「このままでは人生を終われない」と意識するようになったのはこのころだ。生涯をかけるつもりだった演出家の夢を諦めて以降、僕は演劇に替わる何かを無意識に探し続けてきた気がする。かつて周囲をあきれさせるほど電動車いすの開発に固執したのも、その延長上にあったのかもしれない。

心の譜

演劇に替わる「何か」探す

そんな中、僕は日本の知人から飲料用果汁を輸入できないかと相談を受けた。日本で農産物の輸入規制が緩和されるのに伴い、試してみたいという。オーストリアでリンゴ農場や加工業を経営していた友人に持ちかけると「やってみよう」と話が進んだ。1990年、僕は彼と合併会社を設立し、日本での販路を開拓する役割を担った。

その際の営業活動で日本国内の飲料メーカーを回った。多くの経営者らと知り合うことができ、後々までの人脈を築けたことは大きかった。ただ、この果汁輸入事業も、僕が求めている「何か」ではないような気がしていた。



東欧は小粒で果汁用のリンゴ生産が盛ん。果汁に加工し、合併会社で日本へ輸入した

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ②

心の譜

ダイヤモンド事業の関係でロンドンに滞在していた時、日本から来た友人に誘われ、ある工場を見学した。車で4時間ほど走ると、青々とした森の中に建屋が見えてきた。地下水をくみ上げ、ペットボトルに詰めるミネラルウォーター工場だった。

小さい工場だが、とても衛生的だった。地下水はほとんど湧き出ている。その水のうまいこと。周辺には人家や工場、農場などは一切ない。

「だから、水の味に影響する人工的な排水が染み入る余地はないんだ」と、担当者は得意げに説明した。

「水を売るのか」と当初は興味半分だったが、すっかり魅せられた。同時に、日本の水はもつとうまいと思った。

世界を歩き回った僕は、水がまずかったり、不衛生で生水そのものを飲めない地域が非常に多いことを実感していた。山河と四季が森を育み、その土壌で何十年もかけてろ過された日本の水は世界に誇れる。ミネラル濃度が高く硬

還暦に運命的「啓示」

質な欧州の水に対し、日本はなめらかな軟水だ。水こそ、日本の資源ではないか。

「水だったのか」。啓示を受けたような気がした。日本の水を世界に発信する飲料事業こそ、探し続けた「何か」に違いない。僕は帰りの道中で、早くも新事業の構想を描き始めていた。

この運命的な「水との出会い」は1993年。僕は60歳になっていた。

飲料事業の構想には誰もがあきれた。「もう引退の年」「製造業をしたこともないのに」という具合だ。でも僕は確信していた。「人生を懸ける価値がある。見つけた時、たまたま還暦だっただけだ」



欧州を飛び回っていた青木さん(左)。「水との出会い」に運命を感じた

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ②

日本が誇る水を世界に売り出す。新たな夢を見つけた僕は、飲料業界へ参入する道を模索した。

僕には飲料業界はもとより製造業の経験すらない。まして60歳になり、創業資金も十分ではないのだから、全ての成否は事業計画と展望にかかっていると考えていた。

日本に戻り、業界の将来見通しを徹底的に分析することから始めた。省庁をはじめ研究機関の統計を読み込み、合弁会社の果汁輸入の営業で知り合った飲料メーカー経営者を訪ね動向を聞き回った。

このころ、飲料は業界全体で年間3・5%ほどの成長を続けていた。日本経済のバブルは弾けていたが、総人口はまだ微増し、ウーロン茶や緑茶といった茶系飲料やさっぱりとした風味のフレーバー系飲料がヒットしていた。

業界の成長は、日本の総人口が頭打ちとなり少子高齢化が顕在化する2005〜06年ごろまでは続くと踏んだ。10

壮大な夢へ武者震い

年間のうち前半の5年は現状を維持し、後半から成長率が徐々に鈍ると予測した。この間に利益をあげ初期投資を回収できていれば、企業として存続し、その次のステージで成長をにらむことは可能だ。「つまり、今ならば参入できる余地は十分にある」という結論に達した。

周囲から「その年齢で起業は無謀だ」といさめられていたが、僕の耳には響かなかつた。むしろ、ぞくぞくしていた。還暦を過ぎて創業した新興企業が、激しい競争を繰り広げる飲料業界に飛び込み成長し、世界に水を発信していく。壮大な戯曲を今まさに執筆しようとする、その武者震いだった。



起業に向けた準備で国内外を駆け回った。多忙を極めたが心は弾んでいた

心の譜

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ②

飲料業界への参入は可能だと判断した。次に取り掛かったのは具体的な参入戦略の策定だった。誰もが納得する戦略がなければ融資や取引を得られない。僕は業界に「ないもの」や必要とされる技術とは何かを懸命に探した。

1994年当時の飲料容器の主流は缶。67%前後を占め圧倒的だった。次いでペットボトルが約2割、紙容器が十数%、ガラス容器が数%の順だった。

ペットボトル容器は伸びていた。ただ、流通していたのは1.5〜2リットルの大型容器だけで、現在では当たり前となった500ミリ以下の小型容器はなかった。石油製品であるペット容器の普及には環境問題への懸念が強く、流通量が膨大となる小型容器の扱いを業界が自粛していた。

一方、海外の小型ボトル飲料が輸入され、販売を伸ばしていた。開封後に再び密閉して持ち運びができる小型ボトルは日本人の生活様式になじみやすい。国内各社も早期の

業界に「ないもの」探す

解禁を望んでいた。僕は「自粛解禁は近いのではないかと予想した。」

仮説を裏付けるためさらに調べると、ペット容器のリサイクル技術の研究が思ったよりも進み、自治体の分別回収が定着しつつあった。容器の原料が値上がりし、リサイクル機運を促しそうだった。

「小型ボトルだ」。現時点で業界になく、必要とされるもの。解禁時に小型ボトルでの生産体制を整えれば、顧客の飲料メーカーの方から取引を求めてくるはずだ。

解禁の見通しを1年半〜2年後と絞り込んだ。「それまでに起業する」。明確な目標を見定め、僕は走り出した。



将来的にハルナビバレッジの工場となる工業団地の一画

心の譜

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ②

心の譜

飲料事業を始めるのに最も重視したのは水だ。最終目標は日本のミネラルウォーターの世界展開だが、最初から独自ブランドで売り出すのは困難だから加工飲料の受託生産から始める計画だった。いずれにしても良質で豊富な水の確保が何より大切だった。

大消費地の首都圏へのアクセスから関東近県で立地を求めた。各地を調べて群馬と山梨、栃木の3カ所に絞り、最終的に群馬に決めた。

群馬を選んだ最大の理由は豊富な水量と水質だ。西北毛地域の豊かな山林が文字通り「関東の水がめ」を形成し、地下水採水への規制も緩やかだった。さらに関越道や上信越道、北関東道など整備中を含めた高速道路網が首都圏をはじめ、東北、北陸、中部、関西へとつながり、将来の事業拡大にも十分に対応できる利点があった。

ビールや清涼飲料をはじめとする飲料や食品関連の産業が集積しているのも魅力だった。長期にわたり水資源の心

豊富な量と質 決め手

配がないと各社が見通しているのは明らかだ。同業者が多いことは競争が激しくなる一方、さまざまな情報交換の場もあるはずだと踏んだ。

1994年7月の暑い日だった。JR高崎駅で新幹線を降り、高崎市の乳製品加工、榛名酪連の工場に向かった。事業計画を示し工場敷地を借りる交渉に臨んだ。何度かの交渉を経て、群馬町足門（現・高崎市足門町）の工業団地の一画に約3300平方メートルを借りられることになった。

井戸掘りの業者と現地で採取した水は飲料加工には上等だった。「これでいける」。これ以来、僕は群馬を「本籍地」と位置づけている。



県内の山林で水質を調べる青木さん（右）ら。水資源の確保は事業の要だ

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ②

心の譜

飲料業界も製造業も素人である僕には即戦力となる人材が欠かせなかった。現場を任せられる人材を俳優だとすれば、僕は経営という舞台全体を見渡す演出家だ。良い人材を集めねばと力む気持ちの半面、ともに舞台をつくる俳優を探すと思うと心が弾んだ。

後にハルナビバレッジの社長を譲る小出信介さんは銀行員から転身し、創業前から営業や経理を担ってもらった。

要である生産のトップは、日本コカコーラで工場長を務めた経験のある菅谷重信さんを招いた。人材バンクを通じて定年の節目で声を掛けた。

「故郷へ帰る」と一度は断られたが、小型ボトルで勝負する構想を明かし「ともに上場企業をつくらう」と口説いた。彼は工場に手製の壁新聞を張るなど工夫し、従業員教育に一から取り組んでくれた。

品質管理と商品開発は、茶系飲料大手の伊藤園の部長だった森久士さんに任せられた。彼は、僕が熊本市のスポーツ店に勤務した時のアルバイト店

即戦力の「7人衆」そろそろ

員で、商社から独立した際も社員として加わった旧知の仲だ。乳業大手の工場長を務めた経験を持つ跡田潔さんと苦米地章さんには研究や品質管理を担ってもらった。

群馬銀行出身の小林欣司さんと高嶋重皓さんは監査役や取締役として支えてくれた。小林さんは顔が広く、県内の企業や行政、大学関係者ら大勢と引き合わせてもらった。おかげで地縁のない僕も地域の人脈を築くことができた。

いずれも創業前後から1年半ほどで巡り合うことができた。この「7人衆」がそれぞれ主役級の働きをしてくれたからこそ、「演劇的経営」が軌道に乗ることになるのだ。



山林で水質を調査する菅谷さん(前列中央)と森さん(後列同)ら

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ②6

小型ペットボトルの自粛解禁が近いとらんだ僕は、飲料業界で設備導入の一番乗りを目指した。小型ペット飲料の生産ラインをあらかじめ整え、解禁と同時に生産を始められる準備をしておく。それこそが業界での存在価値となり、顧客獲得の最大の強みになるからだ。

業界内では経営戦略や新商品の情報が回るのは早い。後発の僕が小型ボトルの準備を進めていると知れば競合するメーカー各社は警戒するだろう。秘密裏に準備を進めるため、海外の設備メーカーから小型用の機械を導入したいと考えていた。

僕が水と出会った英国の水工場からの情報で、イタリアの機械メーカーにミネラルウォーターの小型ボトル設備の扱いがあることが分かった。国産の設備に比べて半値程度と価格の安さは大きな魅力だった。

この時、僕はまだ顧客となる取引先を確保できていなか

極秘で進めた「一番乗り」

だったが早々に導入を決めた。設備の取り付けには発注から1年以上もかかるため、発注時期を遅らせるわけにはいかなかった。今振り返るとぼくちのようだが、迷いはなかった。自粛解禁は間近だと確信していたし、他に先んじた設備導入こそが顧客獲得戦略の柱だったからだ。

この小型用設備は後に、不具合のためボトル詰めする飲料が漏れてしまうトラブルが発生して改修が必要となり、予定よりも稼働が大幅に遅れる事態を招くことになる。それでも影響を最小限に抑えることができたのは、設備の導入をいち早く決断し、早い段階から準備に取り組んでいたためだった。



情報を秘匿するためイタリア製の設備を導入した

心の譜

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ②

取引相手は上場企業かそれに準じる大手から選ぶことに決めていた。創業する前から大変厚かましいけれど、僕は「会社を絶対につぶさない方法」を最優先に考えた。

念頭にあったのは、医療用機器リースの顧客が倒産し多額の未収金を背負った苦い教訓だ。まして創業期の1990年代は銀行や証券会社を含め企業倒産が相次ぐ不況。僕は身構え、焦げ付きの恐れがない大手に絞った。

上場企業と取引する方法を考え抜き、「顧客志向」を徹底するとの結論に達した。顧客が何を求め、今後何を必要とするかを突き詰め、先回りして顧客の利益を提案する。常に一步先を見据えて準備しておけば、顧客にとって不可欠な存在となれるはずだ。

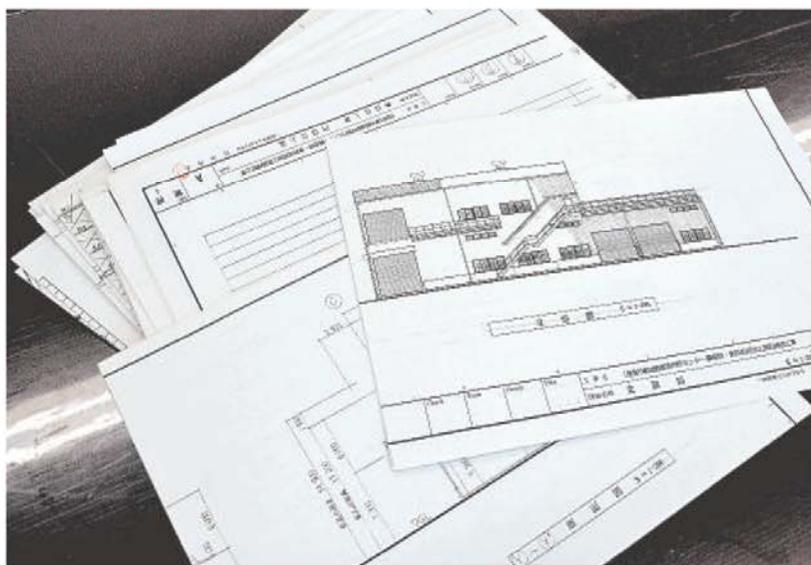
小型ボトル飲料生産を求める企業。自社商品を展開するナショナルブランド(NB)はサッポロビール飲料(現ポッカサッポロフード&ビバレッジ)と日本たばこ産業(JT)、自主企画商品のプライ

「顧客の利益」第一に

ベートブランド(PB)は小売店の共同購入機構であるCGCなど3社を狙った。

サッポロはこの直前に館林市での清涼飲料生産をやめ、委託生産に切り替えた。JTやCGCなども生産は委託。小型の準備は難しい状況だ。

工場も設備もないから、僕は設計図を片手に営業に回った。「いち早く設備を用意する」と相手にとっての利益を示すと「本当にできるのか」と乗ってきた。将来有望な小型ボトルの自粛解禁はもはや時間の問題。相手は小型市場に参入でき、設備投資の負担もない。僕とすれば創業前に大手5社から受注の約束を取り付けることができたのだ。



工場と設備の設計図。創業前の営業では唯一の「武器」だった

心の譜

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ②8

心の譜

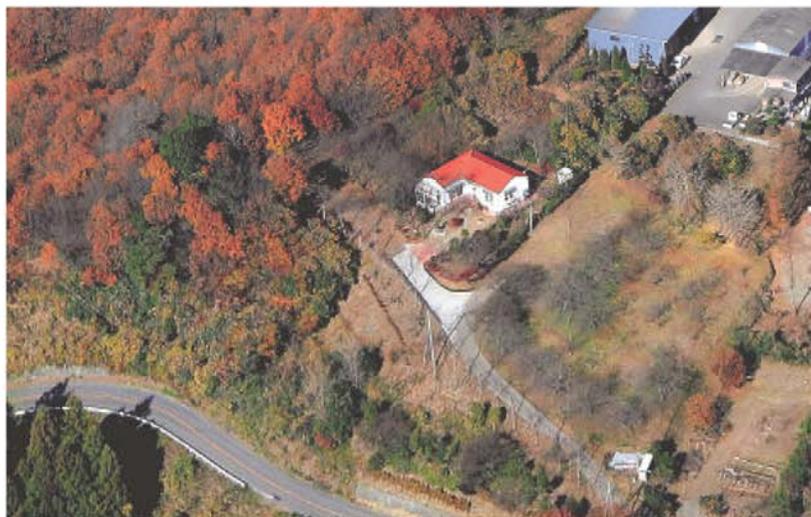
創業での最大の懸案の一つが資金調達だった。小型ペットボトルと大型ペットボトルの2工場の建設計画を並行して進める僕には当面計約20億円もの資金が必要だった。ところが群馬にゆかりはなく、担保となる不動産は東京・三田の自宅マンションだけ。自己資金も十分ではなかった。1990年代半ばはバブル崩壊後の不況。金融機関は貸し出しより融資の回収に熱心だった。しかし、不況だったことは僕にはむしろ幸運だった。不動産担保中心の融資の在り方が見直され、担保価値よりも事業計画そのものを評価しようという機運が高まりつつあったからだ。バブル前だったら僕に融資のチャンスはなかったかもしれない。

徹底した市場分析から作り上げた事業計画には自信があった。将来性のある小型ペットボトルにいち早く取り組むビジネスモデルに加え、上場企業の顧客をすでに確保し、中核となる人材も集めた。できる限りの準備を整え、群馬

「担保」は事業計画と顧客

銀行との融資交渉に臨んだ。同行高崎支店の当時の担当だった井上聡さんは計画を一念に検討し、方々に掛け合って親身に応援してくれた。僕も求めに応じ、事業計画書を何度も書き直し、より具体的な内容へと練り上げた。

この際、僕は榛名山中腹に自宅用の土地を購入し、住所を東京から移した。「群馬に骨をうずめる」という経営者としての覚悟を示したのだ。こうしてほとんど無担保の状態ながら、群馬銀行と系列のぐんぎんリースから第1工場の設備資金約10億円、運転資金約1億円の融資が決まった。最大の難関を乗り越え、ついに創業にこぎ着けた。



榛名山中腹に建てた自宅。融資を受ける前に土地を購入し、創業への覚悟を銀行に示した

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ②

融資決定を得て、いよいよ工場建設という矢先にトラブルが発生した。小型ペットボトルの自粛解禁が予想より1年近く遅れてしまったのだ。急ぎよ、第1工場を大型ペットボトルのラインに切り替えることを決断した。不測の事態に備え、小型用と並行し大型用設備の準備を進めていたことが救いとなった。

さらに、小型用の設備に不具合が見つかった。イタリア製の設備は飲料が漏れ出すといった重大な欠陥があり、部品の作り直しなど大掛かりな改修で時間が必要となった。

僕は小型ペット飲料の生産を先行し、その後に大型ペット、さらに先には果汁飲料の生産体制を整え、ペットボトル専門の総合飲料メーカーの基礎を固める構想を描いていた。まずは小型の生産で顧客を獲得し、その後の受注につないでいくことが成長戦略の柱だった。

小型ペット飲料の生産を待ち望む顧客5社には謝罪すると同時に、第1工場での生産

心の譜

まずは「大型」で生産開始

委託への協力をお願いした。先行する大型用の設備の稼働がままならなければ、小型を始められなくなってしまう。

小型ペットへの期待の高さを逆手に取り、顧客の足元を見るような要請だったが、サップロビール飲料とCGCグループが応じてくれた。同業他社に委託していた大型ペットのウーロン茶生産を切り替えて発注してくれたのだ。

1996年2月。ついにハルナビバレッジを創業した。同時に第1工場で大型ペット飲料の生産を開始した。従業員約20人での船出だった。感慨もあったが、むしろ「ようやくスタートラインだ」と身が引き締まる思いだった。



稼働を始めた第1工場。創業メンバーは20人余りだった

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ③〇

小型ペットボトル飲料の予定だった第1工場は急ぎよ大型ペット工場として滑り出した。顧客の飲料メーカーがウーロン茶を発注してくれたおかげで順調に稼働した。

第1工場と、準備中の第2工場はともに茶系飲料やフレーバー系飲料の生産が目的だった。真っ先に茶系飲料の生産体制を整えたのは、高齢化社会の進行に伴い需要が着実に高まると分析したからだ。

特に緑茶飲料は有望だったが、生産には先行する大手メーカーの特許製法が立ちほだかった。この壁を越えない限り、濃縮原液を仕入れるか、特許使用料を支払って規格通りに製造するしかなかった。

「オリジナルの緑茶を作ってみないか」。僕はサッポロビール飲料に、特許に抵触しない緑茶製法の共同研究を持ちかけた。特許の範囲で生産しているのは独自風味の商品を作れず、ヒット商品の生まれる余地がないからだ。

専用施設はないため研究には第1工場の設備を使った。

心の譜

徹夜研究実り独自製法

生産を終えた深夜から明け方までが研究開発の時間だ。サッポロの技術者に泊まり込みで来てもらい、茶葉投入の温度や時間を変え、酸化や濁りを防ぐさまざまな製法を試した。同時に、いかに緑茶本来のこくや爽やかさを出せるかという商品開発に取り組んだ。試行錯誤の末、10カ月後に新製法にたどり着いた。

発売すると、特許抵触の疑念を抱いた大手メーカーの弁理士が訪ねてきた。工場製法を入念に調べたが、特許侵害はないと確認された。

僕はサッポロをはじめとする顧客に、独自の風味の緑茶商品を自由に展開できるという大きな利益を提供できた。



第1工場の生産設備を使った緑茶の製法と商品開発は10カ月に及んだ

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ③

導入前の設備のトラブルが解消した1997年6月。小型ペットボトル飲料を生産する「本命」の第2工場が稼働した。予定よりも1年近く遅れ、顧客の飲料メーカーを随分待たせてしまった。

ただ、その間に第1工場で行った共同研究により独自の緑茶製法を開発できたことは大きな成果だった。大手メーカーへ特許使用料を支払うことなく、自由に商品を開発し販売できるようになった。待たしてもらった顧客への「土産」には十分といえた。

この製法で売り出したのがサッポロビール飲料の「玉露入りお茶」。当社はこの製法を使い、サッポロ以外にプライベートブランド(PB)の顧客の商品も開発した。

このころはまだ、飲料の容器は缶が主流だったが、小型ペットボトルには大きく伸びる可能性があった。飲料の色合いを目で楽しめるのをはじめ、ボトル形状の自由度が高く、軽く、割れず、再密閉して持ち歩ける。

心の譜

作れば売れる好循環

僕はその利点に着目し、先行して設備の準備を進めてきた。このため、第2工場は始動が遅れたにもかかわらず、資本金のある大手メーカー数社を除けば、小型ペットボトルの市場では競争がほとんどない優位な環境にあった。

顧客はそれぞれに工夫した独自の風味の緑茶飲料という有望な商品を手にした。しかも業界ではまだ希少だった小型ペット飲料であり、いずれもヒット商品となった。

作れば売れ、売れるから受注はさらに増えた。理想的な好循環が生まれ、業績は急上昇した。経営理念の一つである「顧客志向」の実践が大きな成果を上げた。



小型ペットボトルの緑茶飲料の生産を始めた第2工場

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ③

2工場が順調に稼働し、それに伴い取引額も大きくなっていった。予想を上回る成長はうれしい半面、資金繰りを圧迫した。創業2年目には借り入れた運転資金約1億円では不足感が強まってきた。だが、銀行は短期間に追加して運転資金を融資するのは難しいという反応だった。

僕は野村証券系ベンチャーキャピタルのジャフコの友人を訪ね、相談した。事業計画を基に、上場企業をはじめ大手飲料メーカーの顧客からの受注で2工場の操業が順調であることを強調した。さらに高齢化社会が本格化する中で緑茶を中心としたペットボトル飲料で成長し、将来的に果汁飲料などを含めた総合飲料メーカーを目指して展開する構想を説明した。

この結果、ジャフコとその提携先である群馬銀行系の群馬キャピタルで8千万円の転換社債を引き受けてもらえることになった。創業2年足らずの当社にとって、現在では10倍にも値する貴重な資金だ

心の譜



創業直後の社員会議。転換社債の成功は成長途上にあった当社の励みとなった

さらなる成長の励みに

った。

認めてもらったのは事業の将来性に加え、当社が1年目で順調に21億円を売り上げ、2年目も高操業を続けている業績の裏付けが大きかった。それまでに取り組んだ仕事と実績が新たなお金を生んでくれたのだと実感した。

企業の信用力を背景に低金利で資金調達できる転換社債を、創業間もない企業が引き受けてもらうのは一般的には困難だ。転換社債の成功は多様な資金調達の方法を実現できたという点で意義があり、励みとなった。何より、さらなる取引拡大と成長に向け、安心して事業展開できるようになったのだ。

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ③

創業期の成長を語る上で欠かせないのは、日本たばこ産業（JTI）から受注したフレーバー系飲料「桃の天然水」の爆発的ヒットだ。「桃天」との略称が定着するほどの人気で、一括受託で生産していた第2工場は24時間稼働し、まさにフル操業状態が続くことになる。

「桃天」は当初、缶飲料として販売されていた。当時20代で営業担当だった後年の社長、小出信介さんがある時、経済紙で「販売振るわず」との記事を見つけ、営業に飛び込んだ。「小型ペットボトルに切り替えて挑戦してみないか」と売り込むと、好感度だという。第2工場の操業前のため、僕も出向いて事業構想や生産開始の見通しを説明して受注の約束を取り付けた。

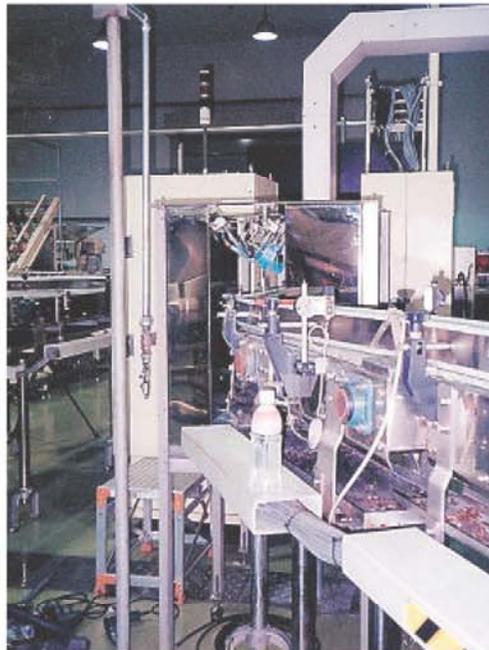
小型ペットボトルの魅力の一つは、中身を目で楽しみながら味わえる遊び心にある。すっきりとした風味のフレーバー系である「桃天」は飲料

フル操業で基盤築く

そのものの透明感が特長で、缶よりも小型ペットに向く商品の典型だった。

人気絶頂だった歌手の華原朋美さんを起用した宣伝戦略も当たった。テレビCMでの「ビュー、ビュー」というフレーズは流行語にもなった。CM放映が開始した地域への納品が急増するなど、生産現場のわれわれが肌で感じるほどの大ヒットとなった。

第2工場にはいつも桃の香りが漂い、充実感が鼻腔をくすぐった。さすがにこれほど売れるとは予想できず、他の商品を生産するのに四苦八苦する状態だった。創業3年目にして売上高は53億円に達した。想定の1・5倍ものハイペースで成長し、飲料メーカーとしての基盤を築いた。



「桃の天然水」の生産ラインには常に桃の香りが漂った

心の譜

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ③4

ウーロン茶や緑茶、「桃の天然水」のヒットのおかげで、第1、第2の両工場は好調だった。そこで僕はさらなる設備投資の準備に入った。果汁飲料を生産できる第3工場の建設だ。

僕が目指したのはペットボトル専門の総合飲料メーカーだ。大型ボトルの第1工場、小型ボトルの第2工場、果汁飲料など付加価値の高い商品を生産する第3工場の3工場体制を核にする考えだった。緑茶など茶系飲料や「桃の天然水」をはじめとするフレーバー系飲料はこの時点では売れていたが、近い将来に直面する飲料業界の低成長時代には消費者の嗜好の多様化に伴い、幅広い商品生産への対応が迫られると予想していた。

第1、第2の両工場の設備では果実の繊維を含んだ果汁などを扱うことは技術的に不可能だ。一流メーカーを顧客に取引していく以上、求められた際に「できません」は通用しない。需要を先取りして顧客に必要なものを提案する

消費者の嗜好に対応

「顧客志向」を徹底するには第3工場が不可欠だった。

生産設備に投資する前に、あらかじめ顧客を確保し、生産の見通しを立てるのが僕の流儀だ。業界動向を丹念に調べると、果汁飲料大手のカゴメが関東近郊で生産拠点を探しているようだとの情報が入った。さらに、食品大手の味の素が粉末で販売していたアミノ酸補給飲料「アミノバイタル」に目を付け、「ペット飲料でやらないか」と提案し好感触を得ていた。

この大手2社を顧客にすることができるとは当社の成長を占う。両社の動きは速く、時機を逸するわけにはいかない。僕は準備を加速させた。



第3工場計画を進める青木さん。
業務は多忙を極めた

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ③

果汁飲料を生産できる第3工場には高額だが国産設備の導入が必要だった。30億円も投資になる。しかし、取引銀行は融資に難色を示した。「投資のサイクルがあまりに早すぎる」というのだ。

準備に取りかかったのは創業3年目の1998年。第1、第2の両工場は当初の設備投資計約20億円から、新たな金型の導入などが加わり投資総額は計約30億円に上っていた。順調な稼働で初期投資を回収した上でさらなる投資を検討すればいい、というのは順当な見方だろう。

しかし、僕の想定では飲料業界の成長率はあと数年で鈍化して低成長へと移行してしまふ。第3工場までの投資を完了し総合飲料メーカーとしての体制を整えることが最優先で、投資回収はその後だと考えていた。

僕はこうした投資方針を説明し、味の素やカゴメといった大手の食品飲料メーカーが顧客になり得ると強調したが、融資交渉は難航した。

心の譜

30億円の資金調達難航

融資に頼るのは難しいと判断した僕は別の方法を探り、三菱商事の友人を訪ねた。設備メーカーの選定を同社に任ずるとともに資金調達を段取りしてほしいと相談した。

入念に練った事業計画が説得材料となった。三菱重工などの機械メーカーが設備を施工し、資金面では系列のダイヤモンドリース（現三菱UFJリース）と24億円のリース契約を結ぶことで決着した。

設備への資金の心配はなくなった。それでも、予定していた工場用地の購入費や十分な運転資金を確保できる見通しはいまだに立っていない。妙案が浮かばず、僕は頭を抱えてしまった。

バレッジ株式会社三周年記念式典



創業3周年式典であいさつする青木さん。「投資を急ぎすぎる」と言われたが、信念で第3工場計画を進めた

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ③6

僕は「運が強い」と思っている。それでもこの時ほどそれを意識した場面はなかったかもしれない。設備導入の見通しは立ったものの、第3工場の用地取得費の工面という課題が残り、頭を悩ませていた時だ。

経済雑誌「週刊ダイヤモンド」の1999年10月30日特大号に「10年後の『大企業』1250社」と題した特集記事が掲載された。創業後の売上高の伸び率などを基にした成長度の格付けで、当社は全国2位にランクインした。

特集の冒頭に僕のインタビュー記事や工場の写真が載った。掲載の少し前に記者が訪れ、どんな記事になるかも知らないまま取材対応した時のものだ。驚いたのは、その反響だった。

「群馬にもこんなに有望な企業があったんですね」。当社を訪れたのは第一勧業銀行（現みずほ銀行）の高崎支店長。前後して東和銀行高崎支店長の来訪もあった。ともに雑誌の特集で初めて当社を知

心の譜

資金問題が瞬時に解決

ったという。「資金が必要なから協力する」と融資を申し出てくれた。懸案だった資金問題が一瞬にして解消してしまったのだ。

協議の結果、第3工場の敷地をはじめ、賃借していた第1、第2の両工場の敷地計約1万平方メートルの取得費など計約7億円以上の融資を2銀行から受けられることになった。

この特集記事がなければ、狙いどおりの時機や規模で第3工場を稼働させることも、その後の成長もなかったかもしれない。これ以上はないというほどの絶妙のタイミングだった。窮地を救ってくれた雑誌は今も大事にしている。



全国2位にランクインした雑誌。客観的な記事をきっかけに待望の資金が舞い込んだ

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ③7

約30億円を投じた第3工場は2000年2月に稼働を始めた。果実の繊維を含んだ果汁飲料をはじめ、ほとんどの商品を生産できる高性能の設備だ。創業5年目にして構想通りに総合飲料メーカーの体裁を整えることができた。

果汁飲料大手のカゴメが実施した人気商品「野菜生活」の委託生産の入札に、滑り込みで間に合い落札することができた。高額にもかかわらず国産の生産設備を導入したのは、この商品の生産を獲得したかったのが理由の一つ。ギリギリの準備をしてきたから落札できた時は喜びもひとしおだった。

「野菜生活」は知名度が高く、見込んだ通りに受注が安定していた。首都圏をはじめとする関東周辺に向けた供給は第3工場の順調な操業につながった。

食品大手、味の素のアミノ酸補給飲料「アミノバイタル」の生産も始めた。もともとは

心の譜

カゴメ、味の素と取引

粉末の商品だったが、飲料商品へ転換するタイミングが第3工場始動と合致したため生産を受託できた。

同社はアミノバイタルの取り扱いをスポーツ店やドラッグストアなどに限定し、スポーツの愛好者などに販売する戦略だった。水分補給を目的とする一般的なスポーツ飲料と競合せず、安売り商材にならない点は大きかった。加工は難しいがやりがいのある仕事だった。

第3工場はその後、ガイドードリンコの商品も生産するなど取引先が拡大した。顧客の数が増えた上、幅広い商品を扱えるようになり、それまで以上に顧客への提案型営業を強化できるようになったことが大きかった。



スポーツ飲料などを製造する第3工場の生産ライン

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ③8

2003年3月期売上高は111億5900万円と初めて100億円の大台に乗った。一方、累積投資額は73億2800万円に達していた。創業からわずか7年。このころ、「なぜ、そこまで投資を焦るのか」という質問を随分受けた。焦りはなかったが、投資を急いだのは事実だ。

最も意識したのは社会構造の変化。国内消費に頼る内需産業である飲料業界は、人口がピークから減少へ移り、人口構造が高齢化や少子化へと進む中で市場の激変に直面する。それは顧客である飲料メーカーの戦略に影響する。生産を受託する当社にとって、顧客の一步先を読み、必要なサービスを提供できるかどうか重要なのだ。

投資を急いだのはこの市場の変化が迫っていたためだ。業界へ飛び込んだ1996年を起点とすると、5年間は比較的高い成長が続くが、その後には低成長へと移り、好みの多様化に応じた商品作りが求

心の譜

一步先読み体制整備

められると予測していた。

僕は予測に基づき、業界自主規制の解禁を見越して小型ペット飲料の生産設備に先行投資した。顧客の幅広い要望に応じるため大型のラインも整えた。その上で、核家族や単身世帯の増加を見込んだ多彩な商品作りに応じられるよう第3工場を急いだのだ。

3工場体制によりペットボトル専門の総合飲料メーカーとしての基礎を築いた。構想通り、市場が成熟する前に初期投資をほぼ終えられた。

飲料大手など顧客は20社以上に増え、ヒット商品にも恵まれた。生産能力を超える受注分を委託する協力工場を全国に増やし、大型受注に応じられる体制も整った。



総合飲料メーカーの基礎を築いたころの青木さん。急ピッチの投資は構想通りだった

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ③9

僕は創業前から「早い段階で株式を上場する」と言い続けていた。経営者の最も大事な役割の一つが「会社をつぶさないこと」だ。企業には従業員やその家族の人生が掛かっている。上場は通過点にすぎないが、当社を公的な存在として永続させるため必ず成し遂げたいと思っている。

創業から半年後の1996年5月に早くも株式上場準備委員会を社内に出し上げた。2年目には従業員持ち株会を設立。従業員にも経営や上場への関心や意欲を高めてもらうためだ。

上場には経営の透明性が欠かせない。僕は創業の年から監査法人の会計調査を取り入れた。年間数百万円の監査報酬を「もったいない」という声があった。だが、創業間もない当社が大手メーカーに新規取引を求めたり、数十億円もの資金を調達しようとした際、信用の裏付けとしてどれほど役立ったことか。

2002年以降は四半期報

心の譜

最大株主は従業員

告会を開き、株主や取引先に業績を説明している。成果だけでなく、ミスや課題も隠さずに説明するのが特徴だ。「上場もしていないのに四半期ごとに開くのか」「トラブル報告までの必要があるか」との指摘も受ける。だが、報告する責任と緊張感を持つことが健全な経営を保つのだ。

株主構成にこだわりながら増資も行ってきた。構成の内訳は①顧客を中心とする上場企業②金融関係③群馬県の企業や地元経済人④役員と従業員―で、約20〜40%とほぼ均衡している。最大株主は従業員持ち株会の8・1%。創業者の僕の持ち分を上回るが、従業員一人一人が「主役」なのだから、これでいいのだ。



2002年から続けている四半期報告会

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ④

矢継ぎ早の設備投資で当社の事業は急拡大した一方、人材の教育が追いついていないという大きな課題があった。

創業1年目、あるプライベートブランド（PB）のメーカーから請け負った商品で、出荷後に濁りが出るというトラブルが発生した。僕は即座に全品を回収させ、数千万円の損失が出た。深刻な事態にならなかったが、いかに従業員教育と品質管理を徹底するかという重い教訓を残した。

その後は品質管理の工程を見直したり、人員を多く配置するなど対処した。新たに工場長に就いた菅谷重信さんが業務終了後に生産技術や品質管理を指導する「ハルナ塾」を開いたり、壁新聞を作って従業員を教育した。2000年に第3工場が稼働すると従業員はさらに増え、根本的な体制の強化に迫られた。

そこで僕は「1週間経営」を考案した。3工場の中堅幹部以上の約20人が毎週、現場で発生したトラブルや改善点

トラブル、改善点を共有

を報告し合う仕組み。わずかなトラブルの芽も余さず共有し、改善策を講じられるようにした。さすがに「毎週ですか」と困惑の声が上がった。生産部門の責任者だった中沢幹彦さんが取りまとめ、軌道に乗せてくれた。

もう一つの狙いは人材を早く育成するためだった。自分の現場だけでなく3工場すべてのトラブル、改善の成果、工夫を話し合うことで、理論上は3倍の事例を経験できることになる。また、逐一報告するには業務での観察力や責任感が生まれる。経験の浅い従業員が多い当社にとって、1週間経営は大きな役割を担った。創業20年の今も報告は毎週続いている。

心の譜



品質管理と人材育成のため、「1週間経営」を含め従業員教育に力を入れた

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ④

毎週の会議で全工場の業務を報告し合う「1週間経営」や工場長による実務指導「ハルナ塾」の実践は、従業員の資質向上に一定の成果があった。従業員数が150人以上に増えた2005年、それらをさらに発展させた「ビジネススクール」を設立した。

現場での実務や関連する知識を体系的に習得するとともに、専門分野以外の見識を高めてもらうのが狙いだ。製造者養成、中堅社員、経営者養成など4コースを設け、社内外の講師が指導する。当初は市民に開放する公開講座だったが、あまりの人気で会場設営が難しくなったため現在は当社従業員に限っている。

年間延べ2千人以上が受講し、これまでの累計受講者は延べ約1万8千人で社内教育の中核となっている。社外講師は企業経営者や評論家、ジャーナリスト、大学教授など多彩な顔ぶれがそろう。

講師を務める花王の元社長の常盤文克さんは、コスト節

心の譜

体系的に従業員教育

減のためには従業員の解雇をいとわない一部の株主至上主義の経営が広がる現状に警鐘を鳴らしている。僕は業界紙の対談で考えに共鳴し、講師として招くようになった。

経済評論家の財部誠一さんは、当社の基盤固めの時期に投資を重ねる僕を「信念を貫けば成功する」と励ましてくれた。講義では広い視野から提言してもらっている。

異色なのは商社の丸紅の子会社で社長を務めた森田茂さん。僕と中学演劇部時代の同級生で、激しい出世レースで射止めた社長を退くと、一転して高齢者施設に笑いを届けるボランティアに没頭。経営や社会貢献の意義をユーモアを交えて語る人気講師だ。



ビジネススクールで自ら講師を務め、経営の在り方を講義する青木さん

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ④

2007年、当社の協力工場で経営難に陥っていたオーパイ（みなかみ町）から「買収してほしい」という要請が舞い込んだ。これまで直接投資で3工場をそろえたが、M&A（合併・買収）の経験は初めてだった。

同社はJRグループからミネラルウォーターを受託生産している点が魅力だった一方で、130人近い従業員を抱え、生産設備の老朽化も目立っていた。同じ群馬県内という立地も事業エリアが重複する難点があった。随分悩んだが、応じることを決め民事再生法の入札で落札した。

理由の一つは、同社が顧客とする飲料メーカーの多くはハルナビバレッジの取引先でもあり、経営破綻すれば顧客が困るといふ事情があった。もう一つは、従業員の雇用を重荷ではなく、「経験を積んだ人材の大量採用」と捉え直したことだ。地元からも買収と雇用継続を要請された。

翌08年に子会社タニガワビ

心の譜

みなかみ、和歌山に拠点

バレッジ（後に吸収）として2工場体制で始動した。買収や設備刷新のため40億円以上を投じた。この投資により、2、3年後を視野に入れていた株式上場の計画はさらに5年ほど遅らせざるを得なくなった。僕は2年間、毎週通い「1週間経営」をはじめとする企業文化の浸透に努めた。

M&Aでは13年、経営難だった和歌山県海南市の協力工場も買収した。子会社「ハルナジョイパック」として設立。西日本での製造拠点として関西や中部へ商品を生産できており、買収効果は高い。



買収後に設立したタニガワビバレッジの工場

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ④

「後に続く経営者を本気で育てる」。そう決心した僕は2009年、ハルナビバレッジの事業を分割し、生産、販売、営業、物流などをそれぞれの事業会社に任せる分社化を進めた。有望な人材を各事業会社の幹部に配置し、責任ある地位で経営とは何かを学んでもらうのが狙いだった。

事業会社ではそれぞれに經常経費を明確にし、徹底してコスト意識を磨かせた。各社の幹部はビジネススクールの経営者養成コースなどで研さんを積んでもらっていたが、経営という現場でさらなる飛躍を求めたのだ。

創業前後に幹部として経営を支えてくれた「7人衆」はいわば第1世代。現在の役員らは40代後半の第2世代であり、その下の第3世代も育っていた。演劇に例えるなら、第1世代はベテランの名優ぞろい。第2世代以降は端役や脇役の下積み時代から頭角を現し、主役級に育ちつつある生え抜きの俳優たちだ。

心の譜

コスト意識競い経営学ぶ

内部統制の強化とともに、こうした「俳優」を鍛えるのに貢献しているのが社外取締役らの存在だ。社外取締役はこれまで、群栄化学工業社長の有田喜一さんをはじめ群馬大元教授の須齋嵩さん、サツポロビール飲料元社長の岡俊明さんが務めている。役員会では必ず発言してもらい、報告する中堅幹部の監督役を担ってもらっている。

また、10年までの5年間に当社の社長を務め、その後に公認会計士として独立した小出信介さんが監査役や非常勤取締役役に就いた。当社の事業や企業法務に精通しているため業務監査をしてもらい、内部統制の在り方をチェックしてもらっている。



組織再編により次世代の経営者養成に乗り出した青木さん

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ④

2011年3月11日、東日本大震災が発生した。県内の各工場は配管が破損する被害が出たものの早期に復旧できた。一方、ペットボトル容器やキャップといった部材の入荷が滞り、約1週間の操業停止を余儀なくされた。当社は被災者支援のため大量の水や飲料を被災地に送った。

震災では福島第一原発事故が発生。このニュースを聞いた瞬間、僕は「大変なことになる」と直感した。原発停止をはじめ事故の影響で電気料金が急騰すれば経営への打撃は計り知れない。直ちに社内での検討を始め、コスト圧縮の方策を議論した。

そこで取り組んだのが生産現場の「見える化」だった。7月から当時の5工場に計200台の監視カメラを設置、モニターで集中監視できるようにしたのだ。最大の狙いは工場内の省力化だ。目視による巡回をカメラで代用し、工場にいた計20人以上を配置転換して生産性の向上のため開発などの現場に振り向けた。

心の譜

監視カメラで省力化

カメラは生産ラインをはじめとする設備の内部にまで設置し、目視では確認できないエリアも映像で見られるようにした。いざという時のトラブル回避や対策につながるのが狙いだ。

経費増の逆風はすぐにやってきた。電気料金に加え、原油高騰に伴い工場で使う重油価格が値上がりし、部材も高騰した。その後の政策的な円安により、輸入に頼っている原材料のほとんども値上がりした。

「見える化」をはじめ、あらかじめ手を打っておいた経費節減策をもってしても減益幅を最小限に押しとどめるのがやっとだった。



工場内に設置したカメラの映像で集中監視できるシステム

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ④

心の譜

東日本大震災の発生後に本格化した経費増という重荷は、その後も増える一方だった。2013年3月期から15年3月期まで3期連続で減益となり、営業利益は震災前の3分の1以下の1億900万円に激減してしまった。

この間、監視カメラによる生産ラインの省力化以外にも製造現場での地道な改革を続けてきた。その一つが、工場の生産時間をいかに確保するかという取り組みだ。

100種類以上を生産する当社工場では製造する商品やペットボトルの形状を切り替える際、設備の洗浄や金型の交換などに時間を取られる。切り替えが重なると24時間のうち最大6割を要することもあった。この時間をいかに短くするかを徹底して研究し、切り替えの組み合わせや作業手順を細かく見直した。現在では逆に6割を生産時間に充てることに成功している。

こうした成果が実り、16年3月期の営業利益は震災前を上回る水準にV字回復を果た

成果実りV字回復

すことができた。

当初は創業20周年となる同期を好業績で乗り切り、17年3月期に株式を上場させる計画を抱いていた。だが、僕は「上場は3年待つ」と決断した。災害や市場環境の急変といったあらゆる経営リスクに対し、「想定外はない」と言い切れるだけの備えと経営体質の強化が先決だと痛感したからだ。

上場の狙いは当社を今以上に公的な存在として存続させることにある。健全な利益を上げ、研究開発を充実させながら「水や飲料を通じて社会にいかなる貢献をできるか」を改めて見直すためにも時間が必要だと考えたのだ。



幹部社員を前に危機管理の持論を展開する青木さん(中央)

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ④6

僕が飲料業界へ飛び込んだ最大の目的は、自らの手で日本の水を世界に売り出すことだ。それには独自のブランドを立ち上げ、育てることが必要だった。

参入当時は製造会社としての基盤を築くことが最優先であり、飲料大手やプライベートブランド（PB）の生産を受託して事業を拡大した。現在は上場企業をはじめとする約80社と取引し、100種類以上の商品を受託生産するまでになった。

取引先の広がりは一一方で、「ハルナビバレッジ」という自社ブランドでの商品展開を難しくさせた。競合する商品を公然と売り出せば、生産を請け負っている顧客の飲料メーカーにとっては商売敵となってしまうためだ。

それでも将来の成長をにらむと、付加価値の高い自社商品はどうしても必要だ。そこで2007年、自社商品開発を見据えて「ウェルネスサイエンス研究所」を設立した。健康志向に対応できる機能性飲料などの開発に向け、原料

健康飲料で付加価値

の基礎研究から取り組める体制をつくった。

販売体制も構築した。08年に子会社「HARUNA」を設立し、同社のブランドとして「茶香坊」を立ち上げた。「ハルナビバレッジ」という企業名を前面に出さないことで顧客に配慮するという苦肉の策。それでも待望の独自ブランドだった。

HARUNAはオリジナルの茶系シリーズ「Le cafe（ルカフェ）」をはじめスウェーデンから輸入する果実スムージーなどを販売している。徐々に販路を広げ、店頭販売を中心に売り上げを伸ばしている。



独自ブランド「茶香坊」で売り出している自社商品

心の譜

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ④

国内で独自商品を企画販売する子会社「HARUNA」の設立には海外進出という狙いも含んでいた。成長が著しいアジア市場への進出拠点として2013年、同社の子会社「ハルナアジア」をタイ・バンコクに設立した。

ハルナアジアはタイやベトナムの協力工場で、当社の技術指導の下に生産している。日本のほぼ半値という販売単価を実現するには低コストの現地生産しかない。今はタイと香港で販売し、将来的には東南アジア諸国連合（ASEAN）全域に販路を広げつつも、人口減少を迎えた日本市場とは異なり、需要はますます拡大するはずだ。

タイのコンビニ最大手のプライベートブランド（PB）の生産を請け負い、足がかりを築いた。日系の大手総合スーパーのPB商品の受託も進行中だ。こうした受託生産に加え、海外向け自社ブランド「HARUNA」を展開し、茶系飲料を販売している。アジアでの生産のネットワーク

成長のアジア市場狙う

1ク構築にはアジア市場への参入以外にも狙いがある。日本で大災害が発生した場合、アジアの協力工場で日本向け商品を生産、輸入できる体制を整えたかったのだ。

教訓としたのは東日本大震災。特に原発事故後には「想定外」という言葉が繰り返し返され、行政も企業も無力さを露呈した。当社もエネルギーや原材料の値上がりをはじめコスト増に悩まされた。あらゆる想定の下に準備し、被災後にいち早く原状回復をできなければ経営はすぐに行き詰まってしまうだろう。

アジア進出は活路を開く攻めの戦略であると同時に、危機回避の道でもあるのだ。



タイに設立したハルナアジア

心の譜

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ④8

国内市場で独自ブランドの商品を販売するとともに、東南アジア諸国連合（ASEAN）での商品展開が可能となった今、当社は念願の「日本の水」を国内外で展開するプロジェクトを進めている。

ミネラルウォーターは天然の状態を保つため水源に含まれる生菌を熱によって死滅させず、常温のままペットボトルに充てんする。それには特殊な設備が必要。高崎市やみなかみ町にある県内5工場の加工飲料用の設備は高温殺菌専用のため生産が不可能だ。

県外に足を延ばして理想の水質を求めた結果、長野県安曇野市の水にたどり着いた。日本アルプスの雪が数十年をかけて濾過された伏流水。やわらかい軟水はまさに「日本の水」だ。欧州のブランド水と比べても全く遜色ない。

第1弾としてこの水を「水の故郷・AZUMINO」というブランド商品として本年度中に売り出す。日本から輸出するため、アジアでの販売価格は現地の相場の倍にもな

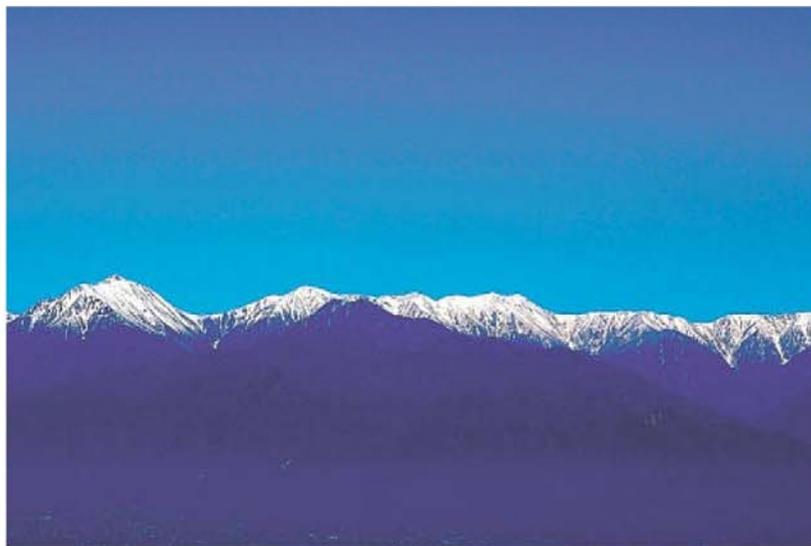
心の譜

販路開拓へ陣頭指揮

るだろう。それでも、おいしくて希少な水としてブランドを定着させ、「高くてもほしい水」に育てたい。

当面はタイに進出している4千社以上の日系企業の従業員らを対象にキャンペーン展開し、知名度を高めていく。その後、所得が増えて拡大するASEANの中間層にもアピールする。

僕は年明けにタイ・バンコクにも生活拠点を設け、販路開拓の陣頭指揮を執るつもりだ。20年前、ゆかりのなかった高崎に移り住んだように。「日本の水を世界で売る」。これこそが創業を志した原点だ。人生を賭してでも、この夢だけはかなえたいのだ。



ミネラルウォーターの水源を育む
日本アルプスの山並み

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ④9

僕は22日の株主総会後、ハルナビバレッジの名譽会長に就く。創業20年を節目に、代表権のない取締役となり経営を後進に託すことを決めた。

最高経営責任者（CEO）に青木麻生社長、業務全般を取りまとめる最高執行責任者（COO）に中沢幹彦さん、財務や経営戦略をまとめる最高財務責任者（CFO）に栗原健一さんが就く。

経営の柱となる3人は当社の成長期に当たる2010年から経営幹部として僕を支えた「第2世代」。直感力と忍耐力を併せ持つ麻生社長に、生産部門の生え抜きで情に厚い中沢さん、論理的で実務に強い栗原さん。それぞれが個性を發揮し、新たな経営の舞台をつくってくれるはずだ。

その下の第3世代は、青木日出生・HARUNA社長ら5人を執行役員に充てた。いずれも3年前に「成長すれば必ず抜てきする」と宣告し、彼らはそれに応えて成長し主役級に上ってきた。

新たに経営を担う8人には

心の譜

10年以内に新事業を

「任期は最長10年」と伝え、「宿題」を渡している。宿題は後継者を育てることと新事業を立ち上げるという2点。10年以内に今のポストを次世代に引き渡し、自らが立ち上げた新事業の責任者となって挑戦してもらおう。

僕が新事業創出にこだわるのは、創業の志を持った経営者であってほしいと願うからだ。夢を描き、戦略を練り、実現していく。その過程には悩みもあるし困難もある。それを自分の力でどうにかして道を切り開いていく。

創業とは苦しくも実に楽しいものだ。その本質を知る人たちが経営を担う限り、企業が輝きを失うことはない。



青木さん(前列右3人目)が経営を託す役員ら

ハルナビバレッジ会長 青木 清志さん ⑤0

創業20年。人でいえば当社は40歳くらいだろうか。僕の実感では人よりも組織の方が加齢は早い。ものづくりの足腰が固まり、さまざまに展開できるようになった。半面、放っておけば老化が進む。

企業は「存在価値は何か」という自問を怠ってはならない。社会は常に変化し、飲料業界は低成長へ移り、人口減少と少子高齢化に直面する。必要とされるには「新しい何か」を見つけ、形にし、また探すこと以外にない。

2019年の株式上場という当面の道標を残し、僕は自ら育てた「俳優たち」に経営の舞台を託した。利益を上げて研究費を充実させ、付加価値を高める必要がある。当社が永続するには、消費者にわくわくするような「新しさ」を提供し続けることだ。

水の惑星と言いながら地球上の淡水はごくわずかしかない。水で育った作物や、それを与えた畜産物を輸入に頼る日本は、膨大な「水」の輸入国だ。環境破壊や温暖化が不気味に進む中、安全でおいし

新たな舞台求める旅に

水がどれほど貴重か。当社は日本の水を世界に売り出していく。世界の水の恩恵を受けている僕らが、世界に誇れる水で恩返しをするのだ。僕は来年以降、未知のアジア市場で販路開拓に取り組む。群馬での20年間の事業実績は忘れる。再び、「創業」という旅路につくのだ。

「人はすべて役者にすぎない。舞台上に登場し、退場していく。一人がさまざまな役を演じる。波乱の一代記を締めくくる終幕は、次の舞台へ」（シエークスピア『お気に召すまま』より）

（おわり、東京支社報道部・石倉雅人が担当しました）



現場の課題を議論する社員総会は毎年の恒例行事。一人一人の活躍こそ当社を永続させる原動力だ—今年1月

心の譜

次回の「心の譜」は7月の開始を予定しています。