

# 審美眼で時代を予測

1996年2月23日、橋名山産で産声を上げた飲料メーカー「ハルナビパレレッジ」(群馬本社・高崎市足門町)は、時代を先取りした経営手法で躍進を続けてきた。昨年12月には日本経済団体連合会に加盟し、きょう創業23周年を迎えた。創業者の青木清志名譽会長(85)が会社を起こしたのは62歳の時、新事業の創造意欲に燃え、高いリスクにも果敢に挑んできた。混沌の時代に必要な経営力とは何か。上毛新聞社の内山充代表取締役社長が聞いた。

## 対談

ハルナビパレレッジ名譽会長/創業者 **青木 清志氏**  
上毛新聞社代表取締役社長 **内山 充氏**



## 自分を試す生き方選択 答えは自身の中にある

青木名譽会長/創業者

**起業者精神が  
遺伝子の核に**

内山 青木さんの話で会社を起された。緑もゆかない群馬の地を選び、水のビジネスを始めようと思ったのはなぜですか。

青木 商社の駐在員として欧州に滞在して以来、さまざまな事業活動を通して世界を訪問する機会がありました。ある時、英国で山の中の湧水をペトボトルに詰めて売る工場を見ました。そこがコンセプトを得て事業化構想をたてたのが20代の終わりです。有能な人物を得ることは至難の業です。高田の策から進んだのが、関東方面を中心に調べて群馬に行き着きました。県内の飲料市場は、限られた数社が寡占している状況で、私を誘ってみたいという状況で、水、水質、山並み、地形から来る水脈の近く、伏流水の豊富な土地、おいしい水、といった条件を備え、高い水準にあることが分りました。しかも東京からの交通の便がよい。

内山 創業時、どのような状況でしたか。

青木 大きく2つあります。①有能な専門チームが

**直感と感性が  
導く事業戦略**

内山 設備投資には多額の資金が必要で、当時の

青木 まさに会社が大きく崩れた時代です。そんな中で資金調達、製造業で設備投資しようというのは常識を欠いた想でした。

内山 設備投資には多額の資金が必要で、当時の

青木 まさに会社が大きく崩れた時代です。そんな

が、起業者精神を持ち続ける

青木 人確保の後の半年間は顧客つりに努めました。工場の完成後、直ちに生産現場を動かす必要があったからです。事業計画書と工場の設計図しかない段階でしたが、「他ではない話(情報)」と他社ではない企画を持つことで、十数社の企業を訪問して、5社以上の工場を稼働させてもらいました。

青木 当時の飲料市場では売上

内山 初期の売上高は

が、起業者精神を持ち続ける

青木 人確保の後の半年間は顧客つりに努めました。工場の完成後、直ちに生産現場を動かす必要があったからです。事業計画書と工場の設計図しかない段階でしたが、「他ではない話(情報)」と他社ではない企画を持つことで、十数社の企業を訪問して、5社以上の工場を稼働させてもらいました。

青木 当時の飲料市場では売上

内山 初期の売上高は

が、起業者精神を持ち続ける

青木 人確保の後の半年間は顧客つりに努めました。工場の完成後、直ちに生産現場を動かす必要があったからです。事業計画書と工場の設計図しかない段階でしたが、「他ではない話(情報)」と他社ではない企画を持つことで、十数社の企業を訪問して、5社以上の工場を稼働させてもらいました。

青木 当時の飲料市場では売上

内山 初期の売上高は

が、起業者精神を持ち続ける

青木 人確保の後の半年間は顧客つりに努めました。工場の完成後、直ちに生産現場を動かす必要があったからです。事業計画書と工場の設計図しかない段階でしたが、「他ではない話(情報)」と他社ではない企画を持つことで、十数社の企業を訪問して、5社以上の工場を稼働させてもらいました。

青木 当時の飲料市場では売上

内山 初期の売上高は

が、起業者精神を持ち続ける

青木 人確保の後の半年間は顧客つりに努めました。工場の完成後、直ちに生産現場を動かす必要があったからです。事業計画書と工場の設計図しかない段階でしたが、「他ではない話(情報)」と他社ではない企画を持つことで、十数社の企業を訪問して、5社以上の工場を稼働させてもらいました。

青木 当時の飲料市場では売上

内山 初期の売上高は

が、起業者精神を持ち続ける

青木 人確保の後の半年間は顧客つりに努めました。工場の完成後、直ちに生産現場を動かす必要があったからです。事業計画書と工場の設計図しかない段階でしたが、「他ではない話(情報)」と他社ではない企画を持つことで、十数社の企業を訪問して、5社以上の工場を稼働させてもらいました。

青木 当時の飲料市場では売上

内山 初期の売上高は

が、起業者精神を持ち続ける

青木 人確保の後の半年間は顧客つりに努めました。工場の完成後、直ちに生産現場を動かす必要があったからです。事業計画書と工場の設計図しかない段階でしたが、「他ではない話(情報)」と他社ではない企画を持つことで、十数社の企業を訪問して、5社以上の工場を稼働させてもらいました。

青木 当時の飲料市場では売上

内山 初期の売上高は

が、起業者精神を持ち続ける

青木 人確保の後の半年間は顧客つりに努めました。工場の完成後、直ちに生産現場を動かす必要があったからです。事業計画書と工場の設計図しかない段階でしたが、「他ではない話(情報)」と他社ではない企画を持つことで、十数社の企業を訪問して、5社以上の工場を稼働させてもらいました。

青木 当時の飲料市場では売上

内山 初期の売上高は

が、起業者精神を持ち続ける

青木 人確保の後の半年間は顧客つりに努めました。工場の完成後、直ちに生産現場を動かす必要があったからです。事業計画書と工場の設計図しかない段階でしたが、「他ではない話(情報)」と他社ではない企画を持つことで、十数社の企業を訪問して、5社以上の工場を稼働させてもらいました。

青木 当時の飲料市場では売上

内山 初期の売上高は

が、起業者精神を持ち続ける

青木 人確保の後の半年間は顧客つりに努めました。工場の完成後、直ちに生産現場を動かす必要があったからです。事業計画書と工場の設計図しかない段階でしたが、「他ではない話(情報)」と他社ではない企画を持つことで、十数社の企業を訪問して、5社以上の工場を稼働させてもらいました。

青木 当時の飲料市場では売上

内山 初期の売上高は

が、起業者精神を持ち続ける

青木 人確保の後の半年間は顧客つりに努めました。工場の完成後、直ちに生産現場を動かす必要があったからです。事業計画書と工場の設計図しかない段階でしたが、「他ではない話(情報)」と他社ではない企画を持つことで、十数社の企業を訪問して、5社以上の工場を稼働させてもらいました。

青木 当時の飲料市場では売上

内山 初期の売上高は

が、起業者精神を持ち続ける

青木 人確保の後の半年間は顧客つりに努めました。工場の完成後、直ちに生産現場を動かす必要があったからです。事業計画書と工場の設計図しかない段階でしたが、「他ではない話(情報)」と他社ではない企画を持つことで、十数社の企業を訪問して、5社以上の工場を稼働させてもらいました。

青木 当時の飲料市場では売上

内山 初期の売上高は

が、起業者精神を持ち続ける

青木 人確保の後の半年間は顧客つりに努めました。工場の完成後、直ちに生産現場を動かす必要があったからです。事業計画書と工場の設計図しかない段階でしたが、「他ではない話(情報)」と他社ではない企画を持つことで、十数社の企業を訪問して、5社以上の工場を稼働させてもらいました。

青木 当時の飲料市場では売上

内山 初期の売上高は

が、起業者精神を持ち続ける

青木 人確保の後の半年間は顧客つりに努めました。工場の完成後、直ちに生産現場を動かす必要があったからです。事業計画書と工場の設計図しかない段階でしたが、「他ではない話(情報)」と他社ではない企画を持つことで、十数社の企業を訪問して、5社以上の工場を稼働させてもらいました。

青木 当時の飲料市場では売上

内山 初期の売上高は

が、起業者精神を持ち続ける

青木 人確保の後の半年間は顧客つりに努めました。工場の完成後、直ちに生産現場を動かす必要があったからです。事業計画書と工場の設計図しかない段階でしたが、「他ではない話(情報)」と他社ではない企画を持つことで、十数社の企業を訪問して、5社以上の工場を稼働させてもらいました。

青木 当時の飲料市場では売上

内山 初期の売上高は

が、起業者精神を持ち続ける

青木 人確保の後の半年間は顧客つりに努めました。工場の完成後、直ちに生産現場を動かす必要があったからです。事業計画書と工場の設計図しかない段階でしたが、「他ではない話(情報)」と他社ではない企画を持つことで、十数社の企業を訪問して、5社以上の工場を稼働させてもらいました。

青木 当時の飲料市場では売上

内山 初期の売上高は

が、起業者精神を持ち続ける

青木 人確保の後の半年間は顧客つりに努めました。工場の完成後、直ちに生産現場を動かす必要があったからです。事業計画書と工場の設計図しかない段階でしたが、「他ではない話(情報)」と他社ではない企画を持つことで、十数社の企業を訪問して、5社以上の工場を稼働させてもらいました。

青木 当時の飲料市場では売上

内山 初期の売上高は

が、起業者精神を持ち続ける

青木 人確保の後の半年間は顧客つりに努めました。工場の完成後、直ちに生産現場を動かす必要があったからです。事業計画書と工場の設計図しかない段階でしたが、「他ではない話(情報)」と他社ではない企画を持つことで、十数社の企業を訪問して、5社以上の工場を稼働させてもらいました。

青木 当時の飲料市場では売上

内山 初期の売上高は

が、起業者精神を持ち続ける

青木 人確保の後の半年間は顧客つりに努めました。工場の完成後、直ちに生産現場を動かす必要があったからです。事業計画書と工場の設計図しかない段階でしたが、「他ではない話(情報)」と他社ではない企画を持つことで、十数社の企業を訪問して、5社以上の工場を稼働させてもらいました。

青木 当時の飲料市場では売上

内山 初期の売上高は

が、起業者精神を持ち続ける

青木 人確保の後の半年間は顧客つりに努めました。工場の完成後、直ちに生産現場を動かす必要があったからです。事業計画書と工場の設計図しかない段階でしたが、「他ではない話(情報)」と他社ではない企画を持つことで、十数社の企業を訪問して、5社以上の工場を稼働させてもらいました。

青木 当時の飲料市場では売上

内山 初期の売上高は



内山充・上毛新聞社代表取締役社長

「起業者精神を持ち続ける」とも、無意味にこだわる水準へと目を高めることも可能だと考えます。

青木 多くの担保を持つ企業が融資を受けて事業を始めた。失敗するケースが相次いだため、金融機関は「担保主義」から脱却して将来性の高い事業に融資する時代になると予測しました。そこで地元金融機関に「立案」した事業構想を同時に起こした20世紀末で、創業に合わせたような言い難い環境にありました。しかし、起業者精神がなければ、市場経済息を吹き返す可能性が低く、さら

## サイエンスとアートの融合

青木 群馬本社は量産型で、10年以内に土地を購入して10年後に稼働させる予定です。しかし、若い人たちがま

### アジアに貢献し 自由な経済活動

内山 天然資源の枯渇、健康志向の高まり、少子高齢化、人口減少が市場を

青木 平成の時代、日本は経済成長がほとんど無

### 20年後見据えた 工場の新設計画

内山 現在、工場の新設計画が進んでいるそうです

青木 若い人たちは、ち

### 透明性を高めて 市場の信頼を得る

内山 貴社は早い段階から信頼関係を築いてきた

青木 多額の資金を使

### 「自らの判断で 定年を決める」

内山 政府の掛け声で働き方改革が進んでいます

青木 「定年は自分で決める」

**Haruna ハルナビパレレッジ株式会社**

取締役名譽会長(創業) 青木 清志 代表取締役社長(CEO) 青木 昇生

創業 1996年2月23日  
所在地 群馬県高崎市足門町3-6-4 日本橋ビル5F  
TEL:03-3275-0190 FAX:03-3275-0192

【群馬本社】〒370-3531 群馬県高崎市足門町39-3  
TEL:027-387-0101 FAX:027-387-0102

資本金 4億 2,890万円  
業種 飲料製造/食品/金融機関/地産地消/役員社員等  
従業員数 466名(グループ全体)  
従業員数 219名(2018年3月末)

■ ハルナビパレレッジ株式会社 ■ HARUNA株式会社  
■ HARUNA Asia(Thailand) Co., Ltd. ■ ハルナビル株式会社