

トップ対談

歴史的転換期における ハルナグループの高度成長経営

—60歳からでも、会社を創業できる—

新規開業においてシニア世代の存在感が増している。日本政策金融公庫が2010年度に実施した調査によれば、新規開業者のうち60歳以上の人の割合は2000年まで3%以下にとどまっていたが、年々この比率が高まり、10年には7.7%となった。高齢化社会において経済の再活性化が課題の1つに掲げられているが、そうした中で社会経験豊富なシニア層による起業が産業の活性化に有機的に機能することが期待されている。飲料受託業のハルナビバレッジ(群馬県高崎市)は96年2月、青木清志代表が62歳の時に創業した。以来、ペットボトル飲料に経営資源を集中し、わずか15年でグループ全体の年商は160億円超の規模に成長した。これまでの経営について、青木代表に日刊工業新聞社の井水治博社長が聞いた。



ハルナグループ 代表 CEO 青木 清志氏

水資源の豊富な群馬 から最後発での起業

井水 青木代表は62歳、世間で言う還暦前定年を超えてから起業しました。創業に至った経緯についてお話しください。

青木 私は10代の学生時代からシェイクスピア演劇の演出家になりたいと思って、20代の半ばまで舞台芸術家の修行時代を過ごしていました。ところが病気を患い療養生活を余儀なくされ、社会に復帰できたのは30代の初めでした。病床の窓から見える海の向こうの世界の人々に接したくなり、国際貿易に関心を持つようになりました。それから30年近く日本と外国を行き来する生活をしてきましたが、94年に英国のミネラルウォーターの製造工場を訪れる機会があり、その森閑とした環境で働く人々の顔が実に生き生きと感じられ「水」の価値を考え直す時間になりました。この体験が、創業の原点です。2年後の96年の起業に繋がついていきます。創業地は「日本の水」事業の適地として群馬県を選びました。水質が理由でした。緑もゆかりもない土地でしたので友人を迎えるべく、初めてお会いした現地の方か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。創業を考えた時、要になることを6項目にまとめました。①創業の理念を高く、②最高水準の経営幹部を募り、③上場企業を目指し、④企業存続の求心とする、⑤顧客志向に努め、⑥上場企業の顧客と取り組む。起業化への作業は実に楽しいものでしたが、頭を占め続けた難題は300社に及ぶ競合の最後発での存在理由と、それを可能にする中核の戦略立案でした。

事業の信頼性には “差異化”が必要

井水 創業からの15年間は95年の円高不況、97年のアジア通貨危機、さらにはリ

ーマンショックなど厳しい状況の連続でした。それまで経験したことのない分野での創業に苦勞はありませんでした。

青木 社会が混沌の時に起業することは止めるべきだと反対をうけました。製造業の経験もなく、顧客を持たず、事業の動機は理念的で、経営が成功する可能性は低いという友人もいました。確かに未経験の分野に挑戦するのは冒険ですが、これまでの他の経験を活かせる機会と考え、踏み出していました。しかし「モノづくり」という未知の場に持ち続けた気持ちは何より強い動機でした。事業戦略の中心に「顧客志向」を据え、その考えを徹底して表現してみようと思ったのです。事業化には他との「差異化」が極めて重要で、まして創業まもない企業が上場企業と組むには優れた提案で、新規性があり、市場を先取りしていくと思われる要素が潜んでいる事です。市場の先行きを読みきれぬか、これが要です。清涼飲料水の領域は、幸いにも成長が著しく将来性が期待できると判断して取り組みました。なかでもペットボトルの飲料は缶飲料を凌いで成長すると推察しておりました。当時は大型容器のみで500mlの小型容器は国内ではリサイクル制度の問題で自主規制されていました。解禁の時期は間もなくだと考え、他社に先んじて小型市場への参入の意思を固め、事業戦略の骨子を練り上げました。90年代中頃はライベート・ブランドの第2次ブームで、小型ペットボトルへの関心は高くなるに違いないと判断しました。ナショナル・ブランドメーカーとは競合するので、開発や生産を依頼していくのです。この状況を想定して顧客と設備投資の計画を練っていきまし

た。それから1年数カ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」の爆発的なヒットは忘れられない出来事です。朝、工場に着くと桃の香りに迎えられる毎日でした。実は、創業2年目の97年にある実験を始めました。成功如何では

会社の将来を左右する製造方法の研究開発でした。サッポロビール飲料(現サッポロ飲料)を訪れて小型ペットで茶飲料の製造方法に関わる共同開発の申し出をしました。当時のお茶市場には製法特許が存在しており独自の製法を開発しなければ自社製造ができな時代でした。サッポロ技術チームを中心に深夜に及ぶ研究開発が続けられ、10カ月の試行を経て特許に抵触しない技術を確認しました。嬉しかったですね。創業期、この2社が当社の売上高の過半数を占めておりました。企業の揺籃期を支えて頂き本当に感謝を超えた存在です。

成長経営の要は 市場の先読みがカギ

井水 創業からさらなる成長に向けて、大きな決断に踏み切ったとはありますか。

青木 企業の成長はその時代の環境に影響を受けるものですね。缶飲料を凌いで急激な成長を遂げていくペット飲料市場に遭遇したために、創業から5年目で設備投資の累計が73億円になっていました。事業の先見性に確信を持ち続けることは至難なことでした。この時期の売上高は100億円でしたが、創業からわずか5年間にせよ、そんなに投資を集中したのかとよく問われておりましたが、私は市場が成長に移る一歩前に先行きを洞察することこそ投資の原則として実行してきました。

井水 起業期から成長期へと発展するプロセスにおいて、新たな組織づくりが課題となりますね。これについてはどのように取り組まれましたか。

青木 製造業は未経験でしたが関心を持ち続けていました。創業を思い立った時、製造現場の経営判断は演劇の舞台での演出家の判断に一脈通じるのではないかと、演劇は人の創造力が感動をつくり、モノづくりも人の質感が喜びを生み出す。双方が人のマネージメントの合奏である。素晴らしい舞台に接すると観客は再び足を運び、言いたいものを口にしたら消費者は再び口にします。共に本物の現場づくりが鍵です。20代の演劇修行時代に頭が巡りだし、創造していくエネルギーになっていく気がしておりました。



証券市場を見極め 20周年に上場予定

井水 ところで、創業20周年を迎える16年に株式公開を検討しているとのこと聞いています。

青木 上場を通過点にする夢を持ち続けてきた一方で、この時代のなかで上場に値する証券市場はあるのかと懐疑的な気持ちも持っています。上場企業数の減少は止まらず、8月末時点で3596社とピークの07年から350社ほど減っています。親子上場の解消で廃止が増えた事もありますが、新規上場数が圧倒的に減り続けている日本の企業社会の実態にも問題があります。更に注目されることは、これまで最高で127社の外国企業が上場していましたが、3月末で12社に減っています。この間、証券市場はどう対処してきたのか。今や証券市場の売買はヘッジファンドやデイトレーダーといった短期目線の投機を繰り返す人たちが目立っています。このような証券市場では株式を公開する気持ちは薄れます。しかし20周年の16年3月には上場申請を計画しておりますので、その関門を通過していくに相応しい内容を備えられる歩み方をしたいと思っています。16年目の今年、上半期は創業以来の最高の決算になります。ここまでの社員成長には目を見張るばかりです。ドイツの建築家ブルーノ・タウトは著書「ニッポン ヨーロッパ人の目で観た」で「近代的な機械文明により、美意識を伴った芸術・文化を失った欧米から見ると、日本は憧れの的であった」と述べています。一方、憂めるだけではなく、「自分の国に対する考えが、外国からの批判によって影響を受けやすいことが不安だ」とも述べています。日本固有の文化を見つめ直し、それを後世に伝える努力も必要ではないでしょうか。

“はじめなければ はじまらない”

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

青木 企業には資金力がものをいうとする向きもありますが、私はそうは思いません。お金が先ではなく、事業にお金が付いてくるのが本来の歩み方です。その実現には、事業が顧客の継続的な支持を得られる可能性を備えているのか、この要件を満たす事も重要です。90年代後半の社会は、金融・経済が崩れ、企業の破綻が続いている時代でしたが、起業に踏み出しました。起業に相応しい時期、環境などは期待するものではなく、変化への対応力を備え、中核

に差異化を創りだしているか、そうした内在する競争力そのものが起業化の判断につながっていくと思います。起業家の精神的発露は、人間の能動性として自然な行動になるのが望ましい生き方だと考えてきました。今日、廃業が起業より多い社会は決して健康とは言えませんね。最後にフリードリヒ・ニーチェの著書から「力への意思」の中にある一説を紹介したいと思えます。「いつかは死ぬのだから、死ぬのは決まっているのだから、ほかのなにをやっていく。いつかは終わるのだから、全力で向かっていく。時間は限られているのだから、チャンスはいつも今だ。嘆きやむことなか、オペラの役者にまかせておけ。」

井水 有意義なメッセージ、ありがとうございます。本日は貴重な経験に基づき、示唆に富んだ経営をお話いただきました。ハルナグループのさらなる活躍を期待しております。

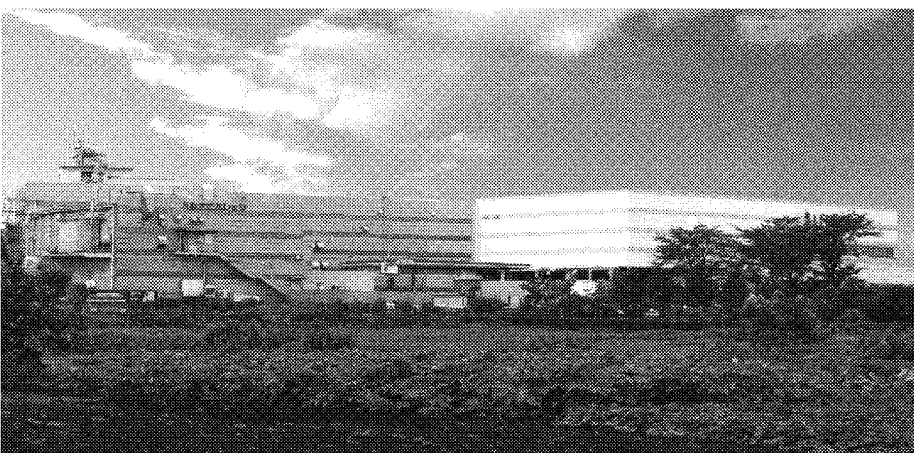
ハルナビバレッジ株式会社

東京本社 東京都中央区日本橋3丁目8-4
高崎本社 群馬県高崎市栄町4-11

—グループ企業—

ハルナビバレッジファクトリー株式会社
HARUNA株式会社
ハルナインテリジェンスネットワーク株式会社

<http://www.harunabev.co.jp/>



日刊工業新聞社 社長 井水 治博