

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活性化が課題の1つに挙げられているが、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。



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、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下さい。

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年の起業に繋がっています。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。縁もゆかりもない土地でした。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)創業の理念を高め、顧客志向に努め、(2)上場企業の顧客を取組む。起業化への作業は美に楽しいものでした。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、それに対する中核の戦略立案でした。

青木 社会が混迷の時に起業することは理屈もなく、顧客を持たず、事業の動機は理屈的で、経営が成功する可能性は低い友人もいました。確かに未経験の分野に挑戦するは冒険でしょうが、これまで他の経験を活かせる機会を考え、踏み出していました。しかし「モノづくり」

という未知の場を持ち続けていた気持ちが

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

実現していくと思われる要素が潜むして

いるのです。事業化に

は他の「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むして

いるのです。市場の先行きを読みされるか、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

しておきました。なかもう、ペント容器の飲

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が、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

イバート・ブランドの第二次ブームで、小

型ペット飲料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

依頼しないものです。この状況を想定し

て顧客と設備投資の計画を練っていました。

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

ど日本たばこ産業(JT)の「桃の天然

水」の爆発的なヒットは、生まれられない出来事です。朝、工場に着くと机の番号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

は、人間の能動性として自然な行動による

のが望ましい生き方だと考えてきました。

今日、廃業が起業よりも多い社会は決して

ないと思います。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よる

のが望ましい生き方だと考えてきました。

今日は、企業の精神的発露

は、人間の能動性として自然な行動による

のが望ましい生き方だと考えてきました。

今日は、企業