

# 起業の志と日本の経営

專  
門  
談

右肩上がりに急成長を続けるペットボトル飲料メーカーのハルナビバレッジ(群馬県高崎市)。創業は16年前の1996年。グループを率いる青木清志代表が62歳の時だった。以来、グループの年商は170億円を超え、創業20周年の16年に株式上場を狙う。「日の丸製造業、の経営環境が厳しさを増す中、最後発のハンディを乗り越えて、高度成長を可能にした鍵は何なのか」「次世代を支える起業家たちの指針になれば」と青木代表、国内外の経営論に詳しい日本モノづくり学会の常盤文克会長(元花王会長)、それに日刊工業新聞社の井水治博社長が語り合った。

## 事業計画・展望 を緻密に

井水 日本のモノづくりが難局に直面する中、後発というハンディを背負いながら、しかも「失われた20年」の環境の中で会社を成長させましたね。青木さん、起業の動機からお話しください。

青木 20歳代は演劇の世界で演出家を目指し、30歳代で貿易商社に入り、創業への気持ちが高まつたのは1970年代、医療福祉機器を欧米に売り込んでいた頃です。言葉で動く電動車いすの使用者のニーズを製品に反映される点にモノづくりのありがたさ、奥深さを感じたことでした。その後、96年に起業するまでの直近の10年間で飲料用果汁などの原料を扱いました。

その頃に飲料製造業を発想したノウハウで、知識や経験もゼロ。それでも60歳の誕年を機に、「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、事業計画を縦に練り上げました。とにかく踏み出す気持ちが強かったです。

井水 演劇から経営の世界に飛び込んだのですね。青木代表の考え方には共感する点

青木 経営手法に演劇が生きると思っていました。経営と演劇は共通点が多い。人が舞台をつくづくして、製造現場も同じで、いふべきは、舞台にも起業にも主役が必要です。私は経営の柱になる人材が真剣でなくては成功しない。舞台と同様に、運営する人が真剣でなくては成功しない。それぞれ品質、製造などのスペシャリストです。彼らの専門家としての力を借り、役者を育てるように現場のリーダーを育てました。創業前の1年間、みっちり事業調査(FS)をして必ず注文を取りための下準備を整えました。飲料市場は成長の時代であり、缶が主流の中で開発途上のペットボトルに目をつけ、特に500mlの小型ボトルは日本でサイクル問題が解消できずにいた

青木 ボトル飲料は

青木 56年(昭31)早大文卒。舞台芸術学院で演出を学び演劇活動。貿易商社を経て96年に62歳で飲料製造業ハルナビバレッジ設立。現在ハルナグループ代表。グループ全体従業員350人。東京都出身、79歳。



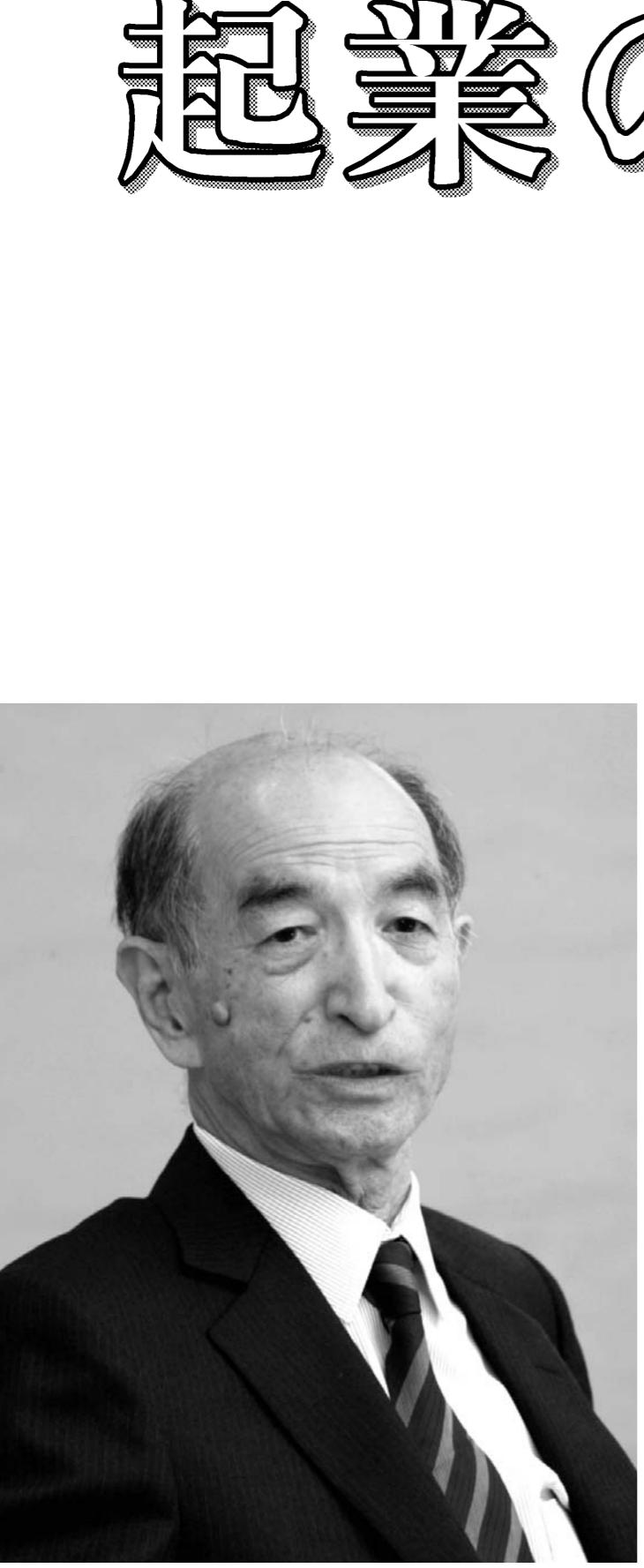
ハルナグループ代表

**青木 清志氏**

# 経営は数字でなく芸術の世界

青木 文克氏

日本モノづくり学会会長  
常盤 文克氏



日本モノづくり学会会長

常盤 文克氏

ときわ・ひみかつ 57年(昭32)東京理科大卒、同年花王石鹼(現花王)入社。米スタンフォード大留学後、阪大で理学博士号取得。90年花王社長、97年会長。現在日本モノづくり学会会長。福島県出身、78

青木 私は価格勝負を望みません。そのため研究所を立ち上げました。社内のビジネススクールを始めたのも、負けない中身をつくるためです。当社は未上場ですが、四半期報告会を10年前からスタートしました。狙いは内側でした。なぜなら、社員にも経営に目を向けてほしい。

常盤 そこでは、パナソニック、ソニー、ホンダ、パナ

生産設備を始め、5社と受託生産で合意し、96年2月の設備の稼働と共に、法人の設立に至りました。

常盤 彼らは、5社とも受託生

産で合意し、96年2月の設備の稼働と共に、法人の設立に至りました。

常盤 5社とも受託生産で合意し、96年2月の設備の稼働と共に、法人の設立に至りました。

常盤 5社とも受託生産で合意し、96年2月の設備の稼働と共に、法人の設立に至りました。