

起業の志と日本的経営

鼎談

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。



ハルナグループ代表

青木 清志氏

あおき・きよし 56年(昭31)早大文卒。舞台芸術学院で演出を学ぶ演劇活動。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。



日本モノづくり学会会長

常盤 文克氏

ときわ・ふみかつ 57年(昭32)東京理科大学理卒、同年花王石鹸(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

日本人の美德を失わずに将来へ

井水



日刊工業新聞社社長 井水 治博

青木 資源や食糧の問題が山ありがとていきました。常盤 キーワードは配慮、共存ですね。青木代表に共感です。青木代表は交わすこと、時には現実の問題を解決する糸口につながります。井水 皆さま、有意義な議論

飛び込んだのです。青木 演劇から経営の世界に

青木 経営手法に演劇が生きていていました。経営と演劇は共通点が多い。人が舞台をつくる。製造現場も同じで、いかに人を動かすか。演劇の経験が経営に活かされています。青木 演劇の経験が経営に活かされています。青木 演劇の経験が経営に活かされています。

青木 顧客づくりのために3通りの提案をしました。サツボロ飲料には緑茶の500ミリリットルのペットボトルの製造技術の共同開発を持ち込み、いち早く流通に乗せらるという提案をした。大人気の缶飲料、桃の天然水、ペットボトルで再開発しました。そして5

青木 顧客づくりのために3通りの提案をしました。サツボロ飲料には緑茶の500ミリリットルのペットボトルの製造技術の共同開発を持ち込み、いち早く流通に乗せらるという提案をした。大人気の缶飲料、桃の天然水、ペットボトルで再開発しました。そして5

青木 顧客づくりのために3通りの提案をしました。サツボロ飲料には緑茶の500ミリリットルのペットボトルの製造技術の共同開発を持ち込み、いち早く流通に乗せらるという提案をした。大人気の缶飲料、桃の天然水、ペットボトルで再開発しました。そして5

日本の経営に焦点

青木 私は価格勝負を望みませんでした。そのために研究所を立ち上げました。社内のビジネスを、それを支える投資家がいてビジネスがはじまりました。欧米、特に米国にはこの仕組みはありましたが、こうした仕組みは日本では定着せず、ベンチャーが育ちにくい。周知のように、大学

青木 顧客づくりのために3通りの提案をしました。サツボロ飲料には緑茶の500ミリリットルのペットボトルの製造技術の共同開発を持ち込み、いち早く流通に乗せらるという提案をした。大人気の缶飲料、桃の天然水、ペットボトルで再開発しました。そして5

青木 顧客づくりのために3通りの提案をしました。サツボロ飲料には緑茶の500ミリリットルのペットボトルの製造技術の共同開発を持ち込み、いち早く流通に乗せらるという提案をした。大人気の缶飲料、桃の天然水、ペットボトルで再開発しました。そして5

壁を皆で乗り越える仕組みを

常盤氏

青木 顧客づくりのために3通りの提案をしました。サツボロ飲料には緑茶の500ミリリットルのペットボトルの製造技術の共同開発を持ち込み、いち早く流通に乗せらるという提案をした。大人気の缶飲料、桃の天然水、ペットボトルで再開発しました。そして5

経営は数字でなく芸術の世界

青木氏

青木 顧客づくりのために3通りの提案をしました。サツボロ飲料には緑茶の500ミリリットルのペットボトルの製造技術の共同開発を持ち込み、いち早く流通に乗せらるという提案をした。大人気の缶飲料、桃の天然水、ペットボトルで再開発しました。そして5

事業計画・展望を緻密に

青木 経営手法に演劇が生きていていました。経営と演劇は共通点が多い。人が舞台をつくる。製造現場も同じで、いかに人を動かすか。演劇の経験が経営に活かされています。青木 演劇の経験が経営に活かされています。青木 演劇の経験が経営に活かされています。

青木 顧客づくりのために3通りの提案をしました。サツボロ飲料には緑茶の500ミリリットルのペットボトルの製造技術の共同開発を持ち込み、いち早く流通に乗せらるという提案をした。大人気の缶飲料、桃の天然水、ペットボトルで再開発しました。そして5

青木 顧客づくりのために3通りの提案をしました。サツボロ飲料には緑茶の500ミリリットルのペットボトルの製造技術の共同開発を持ち込み、いち早く流通に乗せらるという提案をした。大人気の缶飲料、桃の天然水、ペットボトルで再開発しました。そして5

青木 顧客づくりのために3通りの提案をしました。サツボロ飲料には緑茶の500ミリリットルのペットボトルの製造技術の共同開発を持ち込み、いち早く流通に乗せらるという提案をした。大人気の缶飲料、桃の天然水、ペットボトルで再開発しました。そして5

目指すは演劇的経営

青木 顧客づくりのために3通りの提案をしました。サツボロ飲料には緑茶の500ミリリットルのペットボトルの製造技術の共同開発を持ち込み、いち早く流通に乗せらるという提案をした。大人気の缶飲料、桃の天然水、ペットボトルで再開発しました。そして5

青木 顧客づくりのために3通りの提案をしました。サツボロ飲料には緑茶の500ミリリットルのペットボトルの製造技術の共同開発を持ち込み、いち早く流通に乗せらるという提案をした。大人気の缶飲料、桃の天然水、ペットボトルで再開発しました。そして5

青木 顧客づくりのために3通りの提案をしました。サツボロ飲料には緑茶の500ミリリットルのペットボトルの製造技術の共同開発を持ち込み、いち早く流通に乗せらるという提案をした。大人気の缶飲料、桃の天然水、ペットボトルで再開発しました。そして5

ペットボトル飲料製造のハルナビバレッジ急成長の鍵を握るモノづくり経営の指針とは

青木 顧客づくりのために3通りの提案をしました。サツボロ飲料には緑茶の500ミリリットルのペットボトルの製造技術の共同開発を持ち込み、いち早く流通に乗せらるという提案をした。大人気の缶飲料、桃の天然水、ペットボトルで再開発しました。そして5