

HarunaTM

ハルナグループ概要

ハルナビバレッジ株式会社 (経営企画・人事・財務経理)

ハルナプロデュース株式会社 (営業・商品開発・製造・品質
ソイミルク製造・ボトルブロー事業)

HARUNA 株式会社 (営業・国際事業・商品企画・開発)

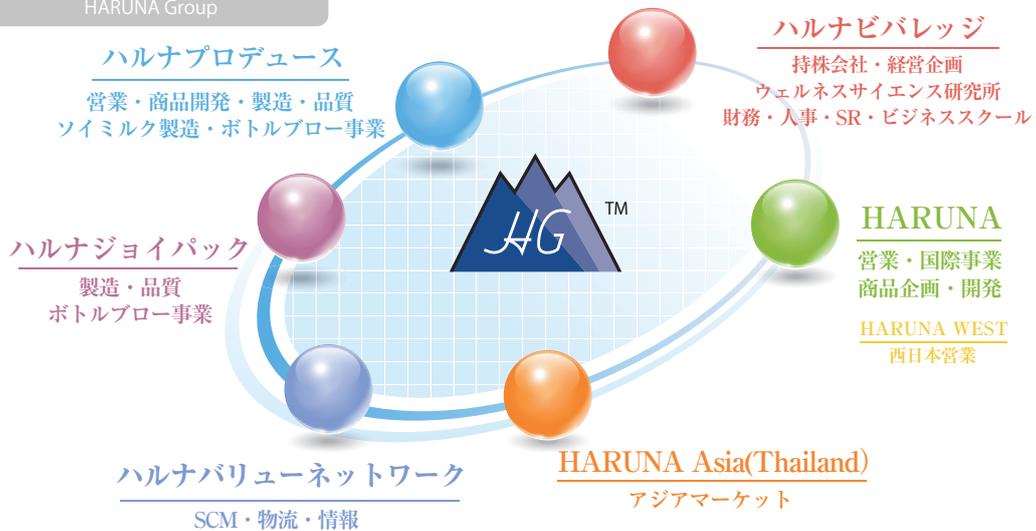
HARUNA Asia(Thailand) Co.,Ltd. (アジアマーケット)

ハルナバリューネットワーク株式会社 (SCM・物流・情報)

ハルナジョイパック株式会社 (製造・品質・ボトルブロー事業)

ハルナグループ組織・事業相関図

HARUNA Group



●●● ハルナビバレッジ ●●●

Haruna Beverage Inc.

経営企画・人事・財務経理・研究開発

創 業	1996年2月23日		
所在地	東京本社：〒103-0027 東京都中央区日本橋3-8-4 日本橋さくら通りビル2F TEL：03-3275-0191（代）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（代）FAX：027-387-0102 ウェルネスサイエンス研究所：〒370-3531 群馬県高崎市足門町39-3 TEL：027-372-1230 FAX：027-372-1255		
資本金	4億2090万円（発行済株式数8718株）	連結売上高	211億円（2017年3月末）
役 員	名誉会長 青木 清志 代表取締役社長（グループCEO） 青木 麻生 常務取締役（CFO） 栗原 健一 取締役 小出 信介（小出公認会計士税理士事務所代表） 取締役【社外】 須齋 嵩（群馬大学元教授） 取締役【社外】 岡 俊明（サッポロビール飲料㈱元代表取締役社長） 監査役 小出 亮介（小出公認会計士税理士事務所） 監査役 菅谷 重信 監査役 小林 欣司 常務執行役員 藤井 満		

ハルナビバレッジ株式会社 社長室 Chief Financial Officer より

ハルナビジョン2018「新たな企業価値創造期」の初年度にあたる2016年度は、商品開発と営業、生産を統合した組織の再編を行うとともに、人財投資も積極的に行わせていただき、お客様満足と社員満足の充実に取り組んでまいりました。

また、1週間単位で経営を見通し、現状把握と今後の対策に向けて取り組みを行ってまいりました。改善すべき点は多々ありますが、数値的な意識は高くなってきたと感じております。いつも立てた目標に対し厳しく向き合い、要因を把握し数値的観点からアプローチをしておりますが、数値目標は手段であって目的にはなり得ません。「変化を感じ取っているのか」「戦略とつながっているのか」ということを自問しながら、業績という鏡と向き合うことを心掛けています。

経済環境、社会情勢、消費環境が変化していくなか、「変化」に挑戦できるチャンスだと捉え、変化に合わせた自社の存在価値を考え抜き、お客様とともに発展し、社会や経済に貢献し続けられる企業を目指し努力してまいります。



ハルナビバレッジ株式会社
常務取締役 CFO
栗原 健一

●●●ハルナプロデュース●●●

Haruna Produce Inc.

マーケティング本部（営業・商品開発）・生産本部（製造・品質・ソイミルク製造・ボトルブロー事業）

創 業	2009年4月1日														
所在地	<p>本社・生産本部：〒370-3531 群馬県高崎市足門町 39-1 TEL：027-372-6911（代）FAX：027-372-6912</p> <p>マーケティング本部： 〒103-0027 東京都中央区日本橋 3-8-4 日本橋さくら通りビル 2F TEL：03-3275-0191（代）FAX：03-3275-0192</p> <p>商品開発：〒370-3531 群馬県高崎市足門町 39-3 TEL：027-384-4747（代）FAX：027-310-0070</p> <p>ハルナプラント：〒370-3531 群馬県高崎市足門町 39-1 TEL：027-372-5875（代）FAX：027-310-0717</p> <p>タニガワプラント：〒379-1307 群馬県利根郡みなかみ町政所 1011 TEL：0278-62-1111（代）FAX：0278-62-1144</p>														
資本金	4億円														
役員	<table> <tr> <td>代表取締役社長</td> <td>中澤 幹彦</td> </tr> <tr> <td>常務取締役兼専務執行役員</td> <td>古市 直也</td> </tr> <tr> <td>常務取締役兼専務執行役員</td> <td>山崎 敦也</td> </tr> <tr> <td>執行役員</td> <td>松下 護</td> </tr> <tr> <td>執行役員</td> <td>小池 賢司</td> </tr> <tr> <td>執行役員</td> <td>邑上 豊隆</td> </tr> <tr> <td>執行役員</td> <td>清水 秀憲</td> </tr> </table>	代表取締役社長	中澤 幹彦	常務取締役兼専務執行役員	古市 直也	常務取締役兼専務執行役員	山崎 敦也	執行役員	松下 護	執行役員	小池 賢司	執行役員	邑上 豊隆	執行役員	清水 秀憲
代表取締役社長	中澤 幹彦														
常務取締役兼専務執行役員	古市 直也														
常務取締役兼専務執行役員	山崎 敦也														
執行役員	松下 護														
執行役員	小池 賢司														
執行役員	邑上 豊隆														
執行役員	清水 秀憲														

2016年度ハルナプロデュース（株）の初年度が終わり、4月より新たなスタートの時を迎えました。2016年度は、営業、生産、商品開発が一つの機能として、感動経営を実現するという目標を掲げ、取り組みを進めて参りましたが、一人ひとりが前向きに喜びと成果を感じられた1年になったのではないかと思います。

そして、2017年度は独創性ある飲料プロデューサーを目指し活動していく中で、真価を問われる第2期になると感じています。我々の強みである【人財力】【創造性】【行動力】、そして現場で磨いた【生産力】【営業力】【商品開発力】を最大の力とし、お客様に最高の感動を感じていただきたい。常に新たな価値を創出し高い志を持ち、行動していくことこそが大切であると思います。全てのステークホルダーの皆様の幸せを目指し、実践していくこと、社員全員が学び合う集団として学びからチャレンジし、実践していくことを最大の喜びとして活動して参ります。今後ともご指導よろしくお願いたします。



ハルナプロデュース株式会社
代表取締役社長
中澤 幹彦

■ ハルナプロデュース 〈営業〉

新しい価値を創造します！

2016年度はハルナプロデュース初年度ということで、まずは常に変化し続ける消費者や顧客のニーズや嗜好に迅速に対応するため、開発・営業・購買・製造・品質という当社のすべての機能を結集し、提供価値の中身を変え続けながらマーケティング（売れる仕組み）とビジネスモデル（利益を生み出す体質）を作り上げるべく様々な活動を行って参りました。

なかでも、特により付加価値の高い新規製品の開発と、既存製品の価値見直しによるブランド力および販売力の向上について、開発・営業を中心に顧客やグループ各社との協業に積極的に取り組み、また目的別にプロジェクトチームを組み、様々な提案を行って参りました。

今後はさらにその取り組みを進化させ、「顧客密着」をキーワードに「もっと新しいもの、もっと美味しいもの、もっとドキドキするもの、もっと感動するもの、もっとお得なもの」を創造し、最終顧客である消費者の皆様へ「新しい価値」をお届けするべく開発・営業一体となり、スピード感をもって取り組みを進めて参ります。



■ ハルナプロデュース 〈商品開発〉

2016年度に行った主な取り組み

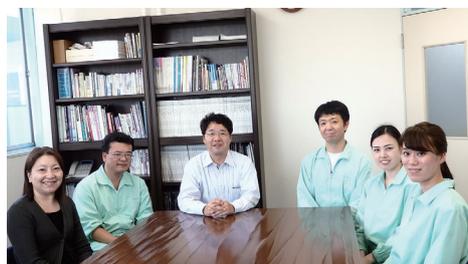
商品開発ユニットでは、市場情報の収集、商品の企画から配合設計、試作品作製、賞味期限に関わる安全性試験（官能試験、物性試験）等、お客様のイメージを具現化する新規商品の立ち上げをお手伝いさせていただいております。ペットボトル飲料の開発だけでなく、缶、テトラパック、カート缶、パウチ容器、ガラス瓶等、多種多様な容器に対応できる商品開発体制を整えております。

昨年度のご採用内容を振り返りますと、緑茶飲料については、高濾過された透明な緑茶飲料から、粗濾過であるにごり系の緑茶飲料にシフトされ始めております。また、その他の茶系飲料も変化しており、ノンカフェインタイプの麦茶タイプが増え、季節性も夏に限定しない通年商品にシフトしている傾向がございます。カロリーゼロやオフなどの淡泊な飲料が、以前は採用基準の必須条件でありましたが、徐々に低カロリー商品からカロリーを気にしないコンセプトである高付加価値的な飲料商品の立ち上げが目立ってきております。食感を感じる飲料の希望も強くなってきております。

また、機能面効能を謳うことができる特定保健用商品、機能性表示食品の要望も徐々に拡大しております。商品開発では、これらの商品カテゴリーに対応できる体制を整え、お客様に満足していただける商品設計を常に心がけ、進めさせていただいております。

2017年度の取り組み

市場変化に対応すべく商品の差別化が常に求められています。原料での産地や品種などでの商品は当たり前にある中、もう一步踏み込んだ原料のこだわりが必要になってきております。我々はこれら市場に対応できる新規な原料開発を進め、お客様に感動していただける商品開発を進めてまいります。



また、清涼飲料水の新商品の寿命は短くなる傾向がさらに加速しており、常に新しい商品を市場にすばやく展開することが、より重要になってきております。これまで商品開発ユニットでは企画部門と商品開発部門を分けた組織としておりましたが、加速する市場スピードに対応すべく、2017年度においては、担当者が企画から商品開発まで一環して行えるよう組織の改革を行い、対応強化して参ります。



■ ハルナプロデュース 〈製造・品質〉

製 造

2016年度はハルナプロデュース（株）が新たにスタートし、営業、商品開発、生産の各部門が一つに結合することで、変化する消費動向と顧客ニーズに合わせ、お客様が求めるPET飲料製品を生産するために新たな商品の対応力拡大を進めてまいりました。なかでも、濁り緑茶や麦茶、果汁入りハーブティーなどの生産可能ラインの増強を図りました。多品種小ロット化の波は年々進んできており、より多くの商品をより効率よく生産するために、6つのプラントでの運用を開始した「見える化システム」の活用と現場力の向上に努め、切替えや型替えといった生産していない時間を削減することで生産量の拡大につなげております。

また、市場環境の変化や社会情勢が刻一刻と変化する中でも安定的な工場の稼働を続けるために、電力やガスなどの効率的な使用と省エネルギー対策を進めることでローコスト生産に取り組んでおります。その中でも2016年度は、新電力会社との協力体制を組むことができ、電気費用の抑制に繋がりました。併せて工場内での取り組みとして、熱源の放熱ロスを防ぐための保温カバーの設置増強や、電力使用量を抑制するために高効率な電気機器の導入などを進めております。さらに、生産工程の冷却システムの見直しにより、冷却水として利用している使用水の抑制を図りました。

その上で、お客様に安心して商品を購入し続けていただくために、さらなる製品品質の向上を目指し、より安全な製品を生産できる現場を構築するため、国際的な食品安全システムであるFSSC22000食品マネジメントシステムの認証を、2015年度のハルナプラントでの取得に続きタニガワプラントも2016年度に取得いたしました。引き続き生産の現場では、ローコスト・ハイクオリティー・ハイテクノロジー生産体制の確立に挑戦し続けます。



品 質

創業以来、独立した品質部門を設置し商品の安全性を維持、管理する体制を徹底しております。品質部門では製造現場の衛生を維持するため、様々な手法でチェックを行い維持と管理向上に取り組んでおります。また、安全でおいしい、しっかりとした品質の商品ができているか確認するための製品検査、商品の安全性を維持管理するためのシステム管理など、品質部門では製造現場の衛生管理から最終製品の検査まで幅広く管理を行っております。

今後も、関係部署としっかり情報共有などのコミュニケーションをとり、何事にも真剣に取り組み、お客様に安全で感動していただける商品づくりを継続してまいります。

品質第一の姿勢と考えは品質部門だけでなく、製造部門をはじめグループで共通した認識で活動しており、より良い商品づくりは全部門で取り組んでおりますので、社員一人ひとりが品質意識を持ち続け、これからも安全と感動、おいしいをお届けします。





Haruna Inc.

営業・商品企画・貿易

創 業	2008年4月1日
所在地	東京本社： 〒103-0027 東京都中央区日本橋3-8-4 日本橋さくら通りビル2F TEL：03-3517-5745（代）FAX：03-3517-5759
資本金	2億円
役 員	代表取締役社長 青木 日出生 取締役兼執行役員 松井 健一



Haruna West Inc.

西日本営業

創 業	2017年4月3日
所在地	〒532-0011 大阪府大阪市淀川区西中島6-7-3 第6新大阪ビル903号 TEL：06-6195-1755 FAX：06-6195-1775
資本金	1,000万円
役 員	代表取締役兼社長執行役員 松井 健一 取締役 青木 日出生

HARUNA（株）は、ハルナグループ創立当初より構想して参りました自分たちの商品、またはセレクトされたブランドをハルナのコアである飲料を通してご紹介させていただき、国内および海外でも発信したいと願っております。

構想より約10年経ち社内で新しい機能が発足し、変化する社会からのニーズを探求し約10年後の2017年度を迎えることができましたのは、お客様をはじめさまざまなステークホルダーの皆様と社員の方々のおかげだと切に感じております。

日本でRTD（Ready To Drink）として先駆けたヨーロッパ産のスムージー飲料と、ユニークなデザインでこだわったお茶系ペットボトル商品を皮切りに、現在では商品ラインナップにおいて今日のニーズ、または新たな潜在的ニーズをさらに掘り起こせるよう推進しております。また、今年から新たなジャンル・商域にもリスクを考慮しながらチャレンジして参りたいと思っております。

大切なのは、私たちの商品はお客様に新たな発見を提供しているか？ 笑顔にしているか？を常に問うことです。シンプルに伝わるコンセプトの明確性、デザイン性、価格、味の追求を図り、さらに製造者としての安心・安全を引き続き2017年もお届けいたします。



HARUNA 株式会社
代表取締役社長
青木 日出生

Haruna とわたし、
あたらしい自分。

お客様ひとりひとりの笑顔と
わくわくする毎日を
わたくしたちは提供し続けます。

自然を感じるおいしさ
たいせつな人を思う気持ちを
これからも。

健康をやさしさでつなぐ。
Haruna





Haruna Asia(Thailand) Inc.

アジアマーケット

創 業	2013年4月22日
所在地	本社： 32/23, Sino-Thai Tower 2F., Sukhumvit 21 Rd. (Asoke), Klongtoey-Nua, Wattana, Bangkok, 10110 THAILAND TEL：+(66) 2258-0937 FAX：+(66) 2258-0939
資本金	6,800万円
役 員	代表取締役社長 CMO 青木 日出生 常務取締役 梅木 英徹 取締役兼執行役員 牛久保 純平

2017年度4月より HARUNA Asia (Thailand) 株式会社は、タイの現地パートナーと統合し、3年間タイで培ってきました経験と日本のノウハウ・技術をプライベートブランドの創出だけでなく、日本同様、自社商品および共同開発品を新たに創出し、提供して参ります。アセアンの大きな市場とその先の中国、インドを見据え、アジアでもトータルプロデュースの実現を目指します。

現地事務所内では商品開発員の技術強化とラボの拡充を行い、様々な最終商品の試作をし、品質の大切さも含め営業展開して参ります。また、タイ独自の研究も将来強化していきたいと考えております。

さらに自社商品作りだけでなく、現地商品とのコラボレーションにも視線を注ぎ、お客様に日本のトータルプロデュースとタイ人による開発・アイデアを融合し支持いただけるように新たに邁進していきます。

これからも現地有力企業・大手財閥・日系企業の方々との関わりの中で、少しでもタイ王国に貢献し、タイ社会でも必要とされる企業を目指し、またハルナの商品を通し喜んでいただけますよう目指していきます。



●●● ハルナバリューネットワーク ●●●

Haruna Value Network Inc.

バリューネットワーク・物流・倉庫

創 業	2005年3月1日
所在地	本社： 〒370-3504 群馬県北群馬郡榛東村広馬場 3044-1 TEL：0279-25-8385（代） FAX：0279-54-6115 タニガワ事務所： 〒379-1307 群馬県利根郡みなかみ町政所 1011 TEL：0278-62-1115 FAX：0278-62-1718
資本金	1億円
役 員	代表取締役兼社長執行役員 三原 修一 執行役員 伊藤 智隆

2017 年度事業方針

昨年度は新社名でスタートし、皆様のご協力とご支援の下、瞬く間のような1年間を経過しました。これまで順調に運営できましたこと、深く感謝申し上げます。

昨期の重点課題については運輸、並びに倉庫事業において、様々な新規物流メーカー様とのネットワーク拡大を実現し、配送原価、保管費用の低減に注力することができました。

2017年度は、和歌山自社工場を中心とした西日本以西への物流サービス強化が大きなテーマとなります。消費の変動、生産効率最大化と密接に連携するべく、より一層の各種改善に努め「ローコスト・安全・安心」の基本を守り、お客様にご満足いただける物流業務に努めて参ります。

1. お客様ニーズの変化、市場の変化に対し、「運送」「保管」「情報提供」の各業務を通じて的確にお答えして参ります。

個々のお客様ごとに物流ニーズを的確に捉え、「プロフェッショナル」として能動的な会話を通じて顧客満足度の向上を推進します。

2. ローコストオペレーションの推進

- ① SKU 情報管理を徹底し、経営資源を最大限に活用して物流コスト低減を行います。
- ② 現状の業務見直しを行い、「ムリ、ムダ、ムラ」を徹底的に排除します。
- ③ 運輸と倉庫のオペレーション共有化を進め、相互管理による業務効率化を推進します。

(1) 各拠点自社倉庫の資源を最大限に活用して物流コスト低減を推進します。ケース毎配達単価。横持ち費用等、物流コスト低減を実施します。

(2) 販売数量ボリューム増加を活かし、各協力メーカーとの価格設定見直しを実施します。

3. HVIS（新設 DB）運用による情報活用（ハルナバリューインフォメーション）

① HVIS のタニガワ、ハルナジョイパックへ運用を拡大します。

② 物流、運輸管理システムの統合による新システムの早期立ち上げを遂行します。社内、社外に対し製品保管、出荷状況等の情報を提供します。

4. 安全・品質重視のロジスティクス業務の実現

① 汚破損防止体制の一層の強化

目標 = 100 万ケース当たり 件数：1.0 件以下 ケース数：5 ケース以下
(2016 年度はそれぞれ 1.5 件、6 ケース以下)

② 誤出荷防止

目標 = 500 万ケース当たり 0.7 件以下 (2016 年度 = 1.0 件以下)

5. 顧客と直接取引契約の締結推進

① 積極的に顧客と直接物流交渉を推進、当社の企業価値をアピールしお客様に合わせた新規サービスの創生と向上に努めます。

② 契約条件の「見える化」を促進、わかりやすくサービス度の高い物流条件の相互理解を深め、当社の存在価値を高めます。

6. 新規収益事業の創生

① 運輸手配、倉庫保管、営繕の外販強化をします。現有する経営資源の新たな活用事業を構想し、これまで同様の物流品質を活かした物流サービスの提供をスタートいたします。

② 「物流研究プロジェクト」を立ち上げ、中期的、長期的な物流業務の進化（データ標準化、システム化）を研究し、各種業務の効率化を進めて参ります。



知恵と工夫の集団に



ハルナバリューネットワーク株式会社
代表取締役兼社長執行役員
三原 修一

● ● ● ハルナジョイパック ● ● ●

Haruna Joypack Inc.

製造・品質・ボトルブロー事業

創 業	2013年4月1日
所在地	〒640-0441 和歌山県海南市七山711-1 TEL：073-486-0231（代）FAX：073-486-0210
資本金	3億円
役 員	代表取締役兼社長執行役員 小川 啓治 取締役兼常務執行役員 浅野間 博文 執行役員 山本 宏

2016年度のチャレンジと2017年度に向けて

2016年度は「ハルナビジョン2018」の目標達成に向けお客様のご要望にお応えするため、大型容器飲料（2L、1.5L、900ml）に加え、小型容器飲料（500ml PET）の本格生産を開始しました。

そのために導入した設備等のオペレーションスキルを高める活動への取り組み、そして多くの製品を生産するために、社員一丸となって新たな生産体制に取り組みました。多くのお客様にご満足いただきたいとの熱い思いで、共にチャレンジした社員の皆様に感謝いたします。このチャレンジで生み出された財産は、確実に個人及びハルナジョイパックの成長に繋がったと感じています。

2017年度もさらなる変革にチャレンジします。

生産体制も24時間連続体制に移行し、生産性向上に取り組むとともに、「お客様品質を重視した物づくりの基本に徹する」をテーマに、愚直に生産活動を推進し製造品質の向上とお客様の一層の信頼を高めていくことに、この1年取り組んでまいります。



ハルナジョイパック株式会社
代表取締役兼社長執行役員
小川 啓治

飲料事業の変革

飲料事業は営業部門と連携し、お客様のご要望に応えるため毎年、増産する生産体制に変化を重ねてきました。この変革へのチャレンジは2014年からの構想を具現化するためであり、2017年度はその構想を評価し、かつ来年度以降をどう迎えるかの重要なチャレンジ年度になります。このチャレンジでハルナジョイパックがどう成長するかを楽しみとしています。

- ・2013年度…通年1シフト生産体制（月曜～金曜）
- ・2014年度…夏季需要期（2ヶ月間）2シフト24時間生産体制（月曜～金曜）に変革
- ・2015年度…夏季需要期（5ヶ月間）2シフト24時間生産体制（月曜～金曜）、小型容器飲料（500mlPETボトル飲料）の生産に向け、設備設置を実施
- ・2016年度…年間を通して2シフト生産体制（月曜～金曜）に変革。大型容器飲料（2L、1.5L、900mlPETボトル飲料）に加え、小型容器飲料（500mlPETボトル飲料）の生産活動を行う大変革
- ・2017年度…3シフト24時間連続生産体制に変革

ボトル成型事業

ボトル成型事業は、お客様にご満足いただける新規事業として、お取引会社と共同でチャレンジしています。ボトル成型設備の8割の能力で生産活動をスタートし、多くの課題を乗り越えながら、その設備能力を最大限発揮できるよう改善・変革を重ねています。

- ・2013年度…新規事業として着手（共同事業）
- ・2014年度…ボトル成型を開始（設備生産能力の約8割にてスタート）
- ・2015年度…3シフト24時間連続生産体制に変革
- ・2016年度…共同事業会社様との連携を強化し、新たな視点で技術改善へチャレンジ
- ・2017年度…新スキームによる設備能力の最大限の発揮に向けた変革



2016年度トピックス

トピックス



**ハルナジヨイパック
小型容器飲料の生産が本格稼働**

2016年4月より小型容器飲料の生産が始まり、より多くの製品をお客様へお届けすることができるようになりました。エネルギー効率も、生産数量が増えたことによる効率アップと省エネルギー活動の取組効果と合わせて、昨年度に対し少ないエネルギーで生産を行うことができました。



**国際的品質基準の導入…ハルナプラントに続き
タニガワプラントでもFSSC22000取得**

国際的食品安全マネジメントシステムの1つでもある「FSSC22000」の認証を2015年ハルナプラントに続き、2016年にはタニガワプラントでも取得いたしました。ハルナグループは品質基準に基づき、安心安全な生産を行っております。これからも社内ルールの励行、生産システムと人の両面から衛生管理を徹底してまいります。



国境なき医師団、あしなが育英基金へ寄付金贈呈

ハルナグループでは社会貢献活動理念に基づき、活動方針に沿って、昨年のユニセフへの寄付に続き、今年も各国で医療を受けられずに苦しんでいる人々の命を救う国境なき医師団と、経済的に苦しい遺児らに奨学金を貸し出して支援しているあしなが育英基金へ寄付金を贈呈いたしました。



地域活性化キャンペーン

「ぐんま愛ここに生きる」を支援

Haruna Group is a 'Beverage Producer' and provides value-added products from Gunma to various regions in Japan and Asia.

Haruna Group is committed to supporting local products and the region's revitalization. We are proud to be a 'Beverage Producer' and provide value-added products from Gunma to various regions in Japan and Asia.

Haruna Group is committed to supporting local products and the region's revitalization. We are proud to be a 'Beverage Producer' and provide value-added products from Gunma to various regions in Japan and Asia.

群馬県の新聞社、上毛新聞社や群馬県と自治体などが主催で、人口減少対策として2016年7月から取り組んでいる「ぐんま愛 ここに生きる」を支援。若者の定住促進の機運を高めるのが目的となる求人広告を掲載し支援しています。

上毛新聞「心の譜」

「ハルナグループ創業者・青木清志」連載

還暦過ぎ 未知の分野へ

飲料製造のハルナビレッジ（82が創業）のは還暦を過ぎていた20年弱、製造業の経験は皆無だった。激しい競争を繰り広げる飲料業界の「最後発」として挑み、株式上場をにらみまでに成長させた。

20代までは演劇一筋の生活だった。プロの舞台演出家を夢見て命を削るような下積み生活の末、胸を病み、3年間に及ぶ闘病生活で夢を放った。心機一転、商社マンとして世界を駆け回り、その後独立した。福祉機器の開発という新たな夢を見つけて企業経営の道を選んだが、不運が重なり福祉機器の分野からの撤退を余儀なくされた。借金を背負ってなお、再起を目指す。

人生の全てを往く、価値のある仕事とは何か。模索する中で見いだしたのが「誇るべき日本の水」を世界に発信することだった。僕がそれに気づくことができた時、たまたま

還暦だったにすぎない。適切な役割を担えば能力のある人材は自ら活躍するようになり、経営という一つの舞台をともに築いていけるはずだ。役者である部下を束ね、僕自身は演出家に徹する「演劇的経営」。これなくして、未知の分野である製造業への挑戦はありえなかった。希望と挫折を繰り返して、見えない力に翻弄され続けてきた気がする。だが、その全ての経験の上に今がある。いかにも未来へと引き継いでいくか。それこそが僕の最大の使命だと確信している。「運命とは、最も苦しい場所へと、あなたの魂を運ぶのだ」（シエークスビー）

日本の水 世界に発信

ハルナグループ創業者で、ハルナビレッジ株式会社名誉会長の青木清志が、2016年4月18日から6月9日まで全50回が、上毛新聞「心の譜」（経済面）に連載されました。「心の譜」とは、群馬県ゆかりの企業経営者にスポットを当て、その足跡をたどる連載で、出生から連載時に至るまでの半生を描く自伝であり、新聞社の記者が取材を行いご執筆いただきました。地元の方々へのアンブレネンシップを創発する機会となり大変な反響を呼びました。