未来を見据えた経営で持続成長

ハルナグループ

対談

ハルナグループは1996年の創業以来、ペットボトル飲料分野で高成長を遂げてきた。創業者である青木清志代表は、顧客が何を望んでいるのかを常に思考し、「時代の先を読む」経営を実践してきた。時代の変化や顧客・社会のニーズを先読みし、いち早く手を打つことで、今日の成長に結びつけてきた。2015年には、創業20年という節目を迎える。次の10年をどう見据えていて、どのような戦略で臨み、新たな歴史を創造していくのか。経営環境がめまぐるしく変化する中、日本企業が進むべき道とは。日刊工業新聞社の井水治博社長が聞いた。

青木　清志 代表

供給・需要「協創する時代」

会社には「人財の循環」が不可欠

井水　2015年は創業20年という節目の年になるとうかがっています。この20年間を取り巻く環境は相当厳しく、創業間もない企業にとってはなおさらのことだったのではないでしょうか。

青木　日本がバブル崩壊により疲弊していた時期、大企業もつまずき始めていた1996年に事業を始めました。少しばかり振り返りますと、その翌年にはタイを発端とするアジア通貨危機が起こり、さらに98年には、その影響を受け、ロシアで財政危機が起こりました。こういった時代背景の中、事業を興すとなりますと、真っ先に「絶対、会社をつぶしてはならない」と考えるものです。あの時代に始めたからこそ、私は会社がつぶれないための在り方に目を向けながら歩むことができました。

そのためにいろいろな政策を打ち出し、常に3年から5年単位で経営を見つめ直してきました。結果として創業から5年間で三つの工場を造り、多額の投資を行いました。まったく何もない状態で始めて、金もないのによくやったなと。

なぜ私がこういった挑戦ができたかというと、時代を読んだことが大きかったのでしょう。顧客が望むあらゆるものが実現できる工場でないとダメだと判断し、そこに投資を集中して次の時代をつくろうと思いました。その結果、創業から最初の10年、ペットボトル、中でも小型ペットに注力しました。飲料業界において後発の当社が成長するための判断です。

実はその判断と時代の流れがちょうど合致しました。96年当時は、まだ缶が主流で容器率60%ほど、ペットは20%くらいでした。ところが、10年後にはペットが60%、現在は66－67%にまで伸びました。この時代を読めたことが幸運といえました。先行投資をすることで、どこよりも先に新しいことができる体制が整い、現在に至る20年の出発点となったのです。

井水　ペット時代の到来を読んで思い切った投資を決断された。そして、ものの見事に時代が追い付いてくる結果になったのですね。

青木　おかげさまで、投資と市場の成長が相まって売上高も創業からの7年間で100億円を超すところまできました。一方で70億円も投資をしているわけで、薄氷を踏むようなところもありましたが、決して不安ではなかったのは顧客の目を常に見ていたからです。消費する顧客、販売する顧客、流通のネットワークを持っている顧客、さまざまな顧客が何を望まれるのか。どの顧客に狙いを定め、どこに注力すべきかが、時代の中で変わっていきます。

私は創業当時、会社をつぶさないためには、早いうちに「信用」を勝ち得ないといけないとも考えました。商品開発力や品質を高めると同時に、地域の金融機関や上場企業に株主になっていただきました。今後会社を継続、持続させていくには、大きな戦略として、しっかりとした株主を据える。それがさらなる信用を生むと考えました。

井水　安倍政権の最重要課題の一つはデフレからの脱却です。この20年のデフレ経済は、企業にとって大きな試練になりました。そしてこの1年は為替の円安、原油安、金利低下という日本が戦後経験したことのない環境下で経営のかじを取ることになりそうです。

青木　私どもの20年間は、まさにデフレーションの歴史そのものなんです。物の値段が1円でも上がった試しがない。また、日本経済は高度成長から成熟の時代になっていきました。成熟とデフレの中で、新たな消費の需要をつくり出してきたわけです。ただ、その一方で現在ほど付加価値が簡単につぶされていく時代は、かつてなかったと思います。

今までは円高でしたが、今度は円安です。電力コストが急上昇し、我々の規模で、3年前に比べてエネルギーコストが億単位で上昇しました。当然ながら、この問題を自分たちで解決していく必要があります。このコストを吸収して、水面下から上がっていかないとなりません。資源の高騰、エネルギーの高騰、そして為替という「魔物」によって経済活動が変動され、実態がゆがめられてしまっています。この負の過程が、我々の活動の中にも、深く根を下ろしています。

井水　時代を見通すことは経営の要諦ですが、グローバル化や消費者ニーズの多様化などによって先々を読み解くことは本当に難しくなっています。これから先をどのように見通されていますか。

青木　これまでの20年は、売上高は右肩上がりでした。ですが、この姿はこの20年で終わるだろうと見ています。高齢化社会の中で少子化がどんどん進みます。政府はインフレを起こすと言っていますが、出口は見えていないと思いますよ。私はデフレがこれからも続くと見ています。

創業のころ、デフレが20年も続くことや、高齢化社会や少子化のスピードが、ここまで急速になるとは誰しも思っていませんでした。この急速な変化は総需要を変え、なおかつ質まで変えてしまいました。今、日本の消費者は年金や社会保障、消費税増税という問題に直面している中で、可処分所得の在り方もどんどん悪くなっています。物があふれている中で、必要な物、欲しい物にはお金を出しますが、選別する目は厳しくなっています。

これからの時代は供給側と需要側が一体となって「協創する時代」に入ると思います。ですから、顧客はビジネスの対象という位置づけだけではなく、「自社の資産」というように考える必要があります。同じことをやっていても右肩上がりといったビジネスは難しいでしょうし、また、その時代ではない。

大事な問題は、経済活動は一体何のためにあるのかということです。1970年代から今日まで、世界は金融至上主義の中に巻き込まれ、さまざまな規制がはずされ、国境は失われ、投資の自由度が広げられてきました。それによって世界中の多くの国がおかしくなりました。まさに日本もそうです。その中で、経済活動も大混乱してきました。金融は経済というものを支えなくてはいけないのですが、ある種の金融は経済をひっくり返してしまっています。金融至上主義がどれだけ乱暴に、経済を痛めつけたかを人々はよく知っています。多くの人が幻滅を感じている資本主義というものをどう立て直していくのか。この第一線にいるのは、我々のような中堅企業です。そう考えますと、我々はもう一度、何のために経済活動をしているのかということを、みんなで議論しないといけないでしょう。つまり「どうすれば人間らしく生きられるのか」ということだと思います。

資本主義というのは残念ながら、どんな手段を使っても、もうければいいんだという発想が根底にあります。決してきれい事だけでは済まない。だが、金融市場で操作をして、金もうけをするというのは、フェアではありません。やはりモノづくりというのは一つひとつの積み重ねですから、誰のためにつくるのかという思いが本当に込められていかないと、いいものができません。金もうけだけを考えていると、そんなことはできません。今こそ、再考する必要があると感じています。

井水　大局に立ったものの見方が大切だ、ということがよくわかります。これから迎える困難な時代を前に、どう手を打たれるおつもりでしょうか。

青木　これからの10年を、どう歩んでいけばいいのか、いろいろ構想を練っているところです。新自由主義が闊歩して、日本の中にもそれに基づくいくつもの政策が取り上げられています。アベノミクスの原理は、まさに新自由主義の発想です。結果として、国民の間に経済的な格差と社会的な層の分離や富の分配における不均衡が生まれています。そんな中で、個人の問題だけでなく社会にも共通の現象として波及していっています。現実の社会において不均衡がある以上、企業はそれを念頭におく必要があるんですね。

実は、定年制を廃止します。当社の社員は平均年齢が若いものですから、これまでに定年になった社員は少数です。幸いなことに、定年はこれからの問題なんです。そもそも、人間は何歳になっても働きたい。働く場所がないだけなんですね。ただ、本来、会社というものはそういう社員の声をかなえ、働いてもらう義務があります。

今後の私たちの生活に目を向けると、年金の受給もおそらく先延ばしになるでしょう。そうすると定年の時期と年金の受給時期にギャップが生じてしまう。このギャップをどう埋めればいいのかという問題をみんな抱えます。それで、どこかで再就職しないといけないなら、当社でやり残した仕事をまっとうしてもらおうという発想です。もちろん、会社にとっては負担です。しかし、個人にとっては生きがいになる。私も定年からの起業です。ですから、定年制廃止という考えは、自然と思い立つ発想だったわけですね。

私は定年制廃止を含め、「人財」ということについて、創業当初から心を傾けていました。ビジネススクールを開校したことも、その一因です。

定年制廃止を実行するにあたり、運動機能、職務機能、それに意欲などを測る評価システムを考案しております。その上で、キャリアを転換する制度や教育も必要になってくるでしょう。その人のキャリアにおいて、自分で学び、生涯通していける力を自分で養っていく必要があります。そして個人の生活と企業の営みというものが重なり合って、矛盾がないようにやっていけばいいのではないかと、そういう狙いがあります。

今、事業会社が六つになっております。分社化した理由には、コストダウンのための透明化と合理化、さらに幹部の育成がありました。現在は3人が社長を兼務しています。2015年4月から一つの会社のトップはすべて専任者にします。年齢は関係ない。昨年、私は指名した40代の社員たちを中心に毎月勉強会をしました。勉強会のテーマは、毎日の業務と直接関係のない題材も取り上げ、世界の歴史や出来事を顧みて、皆で分析・研究をしております。

当社の歴史は浅いため、トップ層は30代が数人、40代が十数名、50代がほんの数人という構成です。この40代がこれから10年経営に携わっても、まだ50代。ですから、この人たちに私は10年の経営をお願いしたい。彼らの顔を見て、やり遂げるだろうと期待しています。この10年は兼務をせず、専任者として従事してもらう。願わくばグループ6社のうち、一つを10年間続けるのではなく、できたら二つくらい経験してほしい。

それぞれの事業会社は当然機能と役割が異なっています。「これしかできない」ではいけません。5年を2回転して10年。その間に新しい事業を築いて、いわば「創業者」となる。自分で仕事を生み出す。次のビジネスを構想する。そして、それを次につなげる。そういう人間になってほしい。「人財の循環」こそが、会社が持続するためには不可欠です。

井水　一般的に幹部人材の育成は、経営のレベルで役立つ比較的テクニカルな面に重点が置かれます。しかし国際情勢などについて自分の意見を述べて討論し、考えを深めていく御社の教育は、世界を構造的にとらえ、歴史をしっかり頭に入れる本格的な勉強であると感じます。

青木　私が好きなものですからね。ついついそういう講座を開いてしまいます。それに、急激な変化が伴うこの21世紀の社会において、歴史分析を深めることで局面を打開する方策を探ることができます。そのためにも歴史を学ぶ必要はあるわけです。これまでの歴史をどう認識するかで、今日、明日をどういう時代なのかと捉える方法と行動も変わってきます。すべての始まりにおいて、とても重要なことです。

井水　そういう勉強こそが世の中のこれからの方向性を読み解く力の源になるのですね。一方で、経営は有能な幹部だけでは成り立ちません。全体を底上げしていくことも重要になります。

青木　モノづくりの会社ですから、生産現場を強くしていかなければなりません。その課題について、11年3月の福島の原発事故をきっかけに取り組み始めたことがあります。危機管理が絶対に必要だなと感じた一方で、想像通りにエネルギー・資源の高騰がありました。そこで、「人」がいない中でも現場が動く姿を追求しました。生産現場に大勢の「人」がいる理由は、予測しがたい問題ばかりではなく、どうしてもサポートしなくてはならない問題があるということです。では、それを解決しようと思い立ちました。そこで「見える化」というテーマが始まりました。つまり、デジタル化とアナログ化の結合を考えています。

引き続き現在も取り組んでいますが、この3年間でかなりの人が現場から離れることができました。しかし、以前の品質レベルは落ちていません。そこに76台のカメラを入れ、人の目をカメラに変えたわけです。そして14、15台の大型テレビを管理者の目の前に置き、現場にいるのと同様に管理できています。このシステムは24時間稼働で、常に複数の管理者が目にし、自分の責任箇所だけでなく、全体を見ています。複眼というのは問題を見逃さない可能性が高まります。工場を「見える化」にして、適材適所かつ必要最低限の人数で稼働する工場をつくったんです。

単純なことを申し上げているようですけど、「人」というのは利便性のある「手段」にもなります。それをなくすことで問題なく工場が稼働するには、ある種の人間の「知性」と「感性」が不可欠です。3年間やってきまして、生産性も14－15%は上がりました。上がった分で、資源やエネルギーの高騰を吸収しました。カメラを含めて必要な投資をし、そこに従事していた人たちは頭脳や感覚を最大限に活用し、次なる現場に携わってもらう。それは人にしかできない場なんです。今、そういうふうにして一つひとつレベルを上げていこうとしています。高騰したコストを吸収し、かつ現場の生産性向上にも寄与しています。これからの10年のモノづくりの現場に、少しばかり希望の光が生まれたと思っています。これは現場の人たちが一生懸命考えて、やってきたことです。

自分たちでやっていかない限り、誰かがやってくれるわけではない。電力会社に行って、電気代の上昇は不当ではないかと言っても始まりませんからね。やれば、なんとかなるという気持ちですね。

井水　今求められているのは、そういう企業家精神ですね。なんとか独力でやりきるというものが、今あらためて求められていると思います。やはり経営者と幹部社員、そして現場の人がどれだけ先見の明を持って実行できるかということだと思います。時代の先を読む力を養成しながら、企業家精神を持って常に開拓をしていく。それが結果につながっておられるということがよくわかりました。次のチャレンジが、またここから始まるということですね。

青木　はい。望む形になるかどうかはわかりませんが、限りなくそこに近づいていく、努力だけはやっていこうと皆と話しています。

当社はこの4月に「ハルナ未来研究センター」を創立します。これからの時代を生き抜く知性と感性を磨く専門家養成機関という位置づけです。私は若いころ、演出家を目指していましたから、アートという発想を経営に取り入れられないものかと思っていました。今、私が歩んできた道を振り返れば、アートとサイエンスが結合すると、人間の創造性を導き出す独特な感性ともいうべき「直感的分析力」が生まれると自信をもって言えます。それは長期的な展望を見据えるうえで欠かせない力です。

今後、私が経営から一歩下がる中で、これからの当社の企業テーマは何かというと、社会のためになることしかないと思います。個人のためにやっても、たかがしれています。誰もそんなことは望んでいません。みんなが幸せになるのはいいことですが、そのためには社会ひいては地球全体に起きている出来事、地球環境が破壊されている事実から目をそらさず、積極的かつ確実に問題解決に取り組むことだと思います。

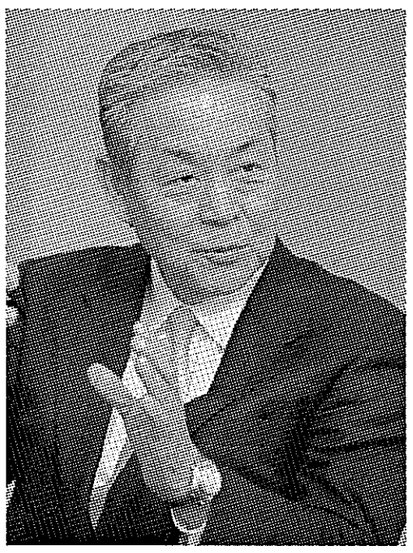
約10年前に環境会計を導入した一番の動機は、企業の規模にかかわらず、地球に配慮するべきだという考えからでした。現在も続けていますが、私はそのことを誇りに思っています。環境という問題は、日常の問題と捉えていかないといけない。あとどれくらいの時間が地球に残されているのか正確にはわかりませんが、昨今の大洪水や大吹雪など、海水の温度の上昇は気象変動の原因となっています。日本を襲う台風も、今後はことによっては現在の倍くらいの規模になるかもしれない。それくらいの危機感を持ってやっていかないと、いけないと思うんですね。

ですから、残されている時間がわからないだけに今日からでもやるべきです。それらの問題に取り組まない企業の活動はやはり正しくない気がします。

井水　これからの時代、環境経営を徹底していかなければなりません。そういう認識を持つ経営者が増えることを期待したいと思います。

青木　日本の将来の財政について、実は私は楽観しています。マスコミ報道などでは、ついマイナスな面ばかりが取り上げられ、1000兆円を超える負債がある、国内総生産（GDP）比でいえば200%を超えている、ということばかりが喧伝されています。しかし、蓄積されてきた様々な潜在力としての可能性があります。そのうえ、日本は世界トップクラスの債権国になっております。このプラスの部分に光を当ててほしい。もちろん、負債と資産をバランスしないままきてしまったことは過ちで、これは正しく指摘していかないとなりません。そして、日本はすでに成長と安定を経て成熟した社会であるということを自覚しなければなりません。今後、多大な成長を想定しない方がいいでしょう。

一方で、地球環境・資源については大変危惧しています。これらを守るために21世紀のこれからの時代、私がどんな社会像を描くかというと、第一に低炭素社会、次に循環型社会、そして自然との共生を可能にする社会。「自然資本」といいますか、自然が持っている資本に人類はとても助けられています。それと共生していく、自然を大事にしないといけません。この三つが成立する社会の実現が難しくても、そういう社会像を理想として明確に持つべきだと思います。不可能に近いことまで可能にする気概が今の日本には必要です。そのカギはアントレプレナーだと思います。



日刊工業新聞社社長　井水　治博

＜ホームページ＞www.harunabev.co.jp　＜E-mail＞kouhou@harunabev.co.jp