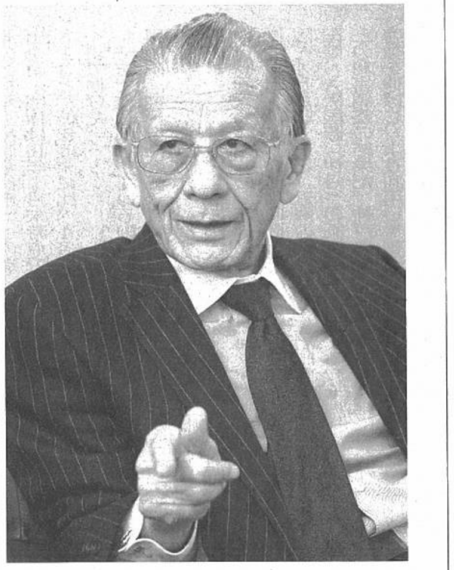
「一滴の水」に思いを込め未来を開く

ハルナグループ創業20周年記念対談

ハルナグループが2月23日に創業20周年を迎える。創業者の青木清志代表はペットボトル飲料時代の到来を読み、企業成長に結びつけ、売上高200億円超の企業グループに育て上げた。「独創性のある飲料プロデューサー」の地位を固め、国内のみならず海外でも、その存在感を高めている。歴史的な節目を迎える今、次の20年に向けて成長路線を読み解いた目は、どのような未来を見据えているのか。日刊工業新聞社社長の井水治博が聞いた。

経営トップに必要な〝社会観〟

現場改革から社会貢献まで


ハルナグループ
青木 清志 代表

井水 創業20年おめでとうございます。

青木 ありがとうございます。

井水 率直に申し上げて、この20年大変意欲的に活動されていたと思います。60歳を過ぎてからの創業で、ここまでの規模に成長されたのは感服いたします。今、20年を振り返って、やり残していることはおありですか。

株式上場日程を宣言

青木 もちろん、そういうこともありますが、すべてをひっくるめて、いい思い出ばかりです。本当によかったな、と。ただ、達成ということを考えますと、当初の想定の半分ですね。企業としての市民権、つまり、上場して社会に貢献する。このことがまだ達成できていません。

先日、役員皆さんと会食をしました。その席で、私は株式公開の時間を決めます、と告げました。計画ではありません。日程です。２０１６年から数えて3年目で株式公開企業の申請をする。こう宣言しました。前触れをしていませんでしたから、皆さんびっくりした顔をしていました。

今年、組織改編が控えています。トップへの就任を、次なる世代へとつなげようと考えています。この方たちが成長してくれました。ハルナはそういう時代に入ったわけです。

井水 人材教育も熱心になされていましたね。経営ノウハウに限らず、教養や歴史認識なども教えてこられました。後継者を選ぶというのは、経営者の責務だと思います。

青木 彼らには難しい道のりを歩んできてもらいました。当グループは事業会社が5社ありますが、それらの創業から彼らに携わってもらい、いわば実験のような試みをしてきました。その時間経過の中で、大きな修業となり、経営トップとして、何が一番重要かを気づいていったのだと思います。一方で、当グループのビジネススクールで学んでもいました。

この方たちに、先ほどの上場の件を伝えたのですが、やはり4、5年前の表情より確実に自信にあふれていますね。それを見て、私はこれで一歩下がれるな、と。そういう確信を得ました。

井水 分社化というのは、もちろん効率化を図ってということもあるのでしょうが、人材育成の部分が大きかったのでしょうか。

青木 ええ。それが大きなテーマでしたからね。創業者精神というものを、彼らに持ってほしかった。人が築いたものを、というのではなく、ゼロからを経験してもらいました。皆さん、一般社員から始まりましたが、勤続年数というのではなく、その人の資質を感じて声をかけたわけです。それは間違っていませんでした。

次の10年は、これまでの20年より困難な時代になるでしょう。しかし、それに耐えられる体制を整えられたと思います。創業から10年の間に、監査法人の導入、ビジネススクールの創設、四半期報告会の開催といった企業の骨格づくりを行ってきました。後半の10年は、それらをいかに運用して、中身をつくっていき成果を出すかということに注力しました。その中で、より努力をして優れた方にトップに就いてもらおうということです。それでも、やはり20年かかりました。どこかの証券市場に入っても慌てない企業活動をできる。そういうところまで来ました。

常に横にいる方が反面教師になったり、良い刺激を与え合ったり、そういう空気を大事にしてきました。足を引っ張り合うのとは違いますが、互いに競い合うということも、時には必要なんですね。

一方では穏やかでありながらも、もう一方では厳しい要求を、私は突き付けてきたと思います。経営者として実務的な能力だけでなく、その人がどういう世界観を持っているのか、あるいは世の中に湧き起こる問題をどう考えているのか、そういうことも問いかけてきました。ひとりの人間としての歩み方まで求めました。つまり、人間としての魅力があって初めて、社員がそのトップについていきますから、それを備えてもらわないとなりません。

井水 決め手になるのは人間性ですね。

青木 人間の弱さといいますか、その中にその人の本質が隠されています。しかし、その弱さを強調して、その人の評価がされないようにしないといけません。必ず人には裏表がありますから、立体的に捉えて、何を求めているのか、どういう気持ちで仕事に携わっているのか。人間の複雑なところを理解できるような指導力を持ってほしい。縁があって入ってきたわけですから無駄にしてはいけません。仕事の面で効率がいいなど、それだけで評価はできません。

それに、金太郎あめのような人ばかりいても仕方ありませんね。いろいろな人がいて、その個性をうまく生かすことで、企業の文化が成り立っていくのでしょう。これからトップになる人たちは皆40代ですから、さらに若い人たちをどう引っ張っていくのか、私はおもしろいことになっていくと思います。

企業文化の継承

井水 今、あるいはこれから進めていくことは何でしょうか。

青木 仕事100%の人たちの集まりだとは思いますが、それだけで終わらないある種の文化を大事にしていきたいですね。企業には役割や責任があります。

今、ハルナには400人ほどの社員がいます。この人たちが不幸になってはいけません。企業は絶対に守っていかないといけませんが、攻めの部分もひと工夫する必要があります。そして、少し時代を先取りしながら、企業の継続性を作り上げなければならない。そういう意味では、ワーク&ライフのバランスを、企業として担っていきます。その最たるものは、「自分で定年を決めなさい」ということです。

そのためには体力や気力、周囲との協調、何よりも仕事への意欲が必要です。しかし、自己責任だけではなく、会社の支援も欠かせません。70を過ぎて80になっても、60代の姿で仕事ができるなら、そうすればいいんです。それを決めるのは、本人だと。

もちろん、それを評価する制度はあります。それをクリアしていくには、相当努力しなければいけませんし、自己改革をしないといけません。年金などに頼らず、自分の働いたお金で家族の暮らしを守る。年金など余分だ、という生き方をしてみたらどうだ、と。そういう狙いを込めて、いろいろ検討しています。

井水 新陳代謝や若い方とのバランスなどはいかがですか。

青木 こういう考え方の背景に、何があるのかといいますと、やはり時代があるんですね。日本社会は円熟しており、これから先は低成長の中に置かれていきます。ですから、仕事のあり方というのは、相当変えていかないといけません。殊に、生産性を量的な面で捉えてみるのではなく、目的に沿った中身、つまり質と方法論で捉えるようになります。従来型の踏襲は、時代と食い違ってくるだろうと思います。

人口減少社会に入っていきますが、私はそれに逆らうというのではなく、むしろ自然な流れだろうと捉えています。OECD（経済協力開発機構）各国を見ても、出生率が下がっています。そういう趨勢なんですね。世界人口が100億人に達するという見方もありますが、水や食糧のことを見ていきますと、私はそこまでいかないと思います。

一人一人の人間の生き方、つまり、多様な生き方や可能性を徹底的に活動の中に生かしていくことを、会社という組織も考えないといけない。そういう時代なのだと思います。

井水 現場を強くするということで、さまざまな改革をされていますね。

青木 ２０１１年3月の東日本大震災により起こった福島第一原発事故、これが契機となり、現場について再考し始めました。電力などエネルギーコストが高騰し、生産原価も様変わりしました。

私はまず、現場の「視える化」を行い、それによって見えてきた問題点を洗い直すようにしよう、と、各工場にカメラを入れました。一元管理をして、その画面ですべてを見ることができるようにしました。この投資とともに、生産システムも大きく変えました。そして、人の活動自体も変わりました。人をより高度な、人間でないとできない仕事に転換する。いわば、現場を危機管理や品質管理を含め限りなく人がいなくとも徹底できるものにしようということです。16年いっぱいで、すべての工場で導入され、第1段階を終えようとしています。これによって、11年度比で30%の生産性向上につながる。そういう狙いで行っています。現在のところは、20%台までは達成しています。

そうしませんと、5年間で5億円もの電気コストが上昇しています。それを吸収しないといけません。このたびの決算では、20年間で、最もいい成績になりそうです。この「視える化」の作戦が功を奏しただけでなく、営業面で顧客にいい商品づくり、ご満足いただける提案をできるようにもなりました。

これらの戦略は、いわば行き過ぎたデジタル化を切り替えて、やはり人間の五感を重視することに立ち返ったともいえます。機械を信用してはいますが、任せっきりにするのではなく、人間によって問題を予知したり、時間を短縮して対策に当たることを大事にしよう。そういうシステムに変えてきたんですね。つまり、複眼です。現場の責任者とセンターにいる管理者、その二つの目で見ています。

アナログを新しい次元にして、見直したということです。最終的には、見直しをしながらも、人を介在させない工場にする。私は今も週に一度は群馬の工場に足を運び、現場の責任者と議論しています。皆さんも努力してくれました。この改革をしていなければ、今日の姿はなかったかもしれません。

水の安全保障

井水 さて、青木代表が現在、常にお考えのことをお聞かせください。

青木 昨今、「一滴の水」ということに考えを深めています。水の安全保障ほど重要なことはありません。水の危機は食糧の危機につながります。現在、地球上に水は14億㌔㍑あるといわれています。これは何千年、何万年と変わっていません。なぜなら、そのうちの70－80%が海水だからです。20－30%が淡水ですが、人間が飲める水となると、さらにそのうちの20%ほどしかありません。

ところが今、至る所で砂漠化が問題になっています。例えば、米国カリフォルニア州では、4年連続で干ばつが発生し、地下水の水位が下がってきています。シェールガスの政策においても、水に多大な影響を及ぼしていますから、むしろマイナスのイメージになってきていますね。水位が下がれば、地下水をくみ上げることが困難になります。中国では、かんがい農業が不可能になってきている。西部の砂漠化が東部にまで及んでいます。黄河の水が途中で枯れてしまっているほどです。

私は10年以内に、この水問題が世界の一番の問題になると思います。バーチャルウォーター（仮想水）という考え方がありますが、それによれば、米1㌔㌘生産するのに3・6㌧、小麦1㌔㌘には2㌧水を使います。つまり、水が必要ということです。大変な枯渇すれば食糧に影響するわけです。それだけでなく畜産もできません。

そうしますと、先に述べたように、100億人の人口を賄える地球の姿ではありませんね。発展途上国の方たちは、さあ、先進国に追いつくぞ、と争っていますが、それはやめるべきです。化石燃料もピークを過ぎ、今世紀半ばには希少金属もどんどん減っていくでしょう。

井水 もともと人口政策は政府が介入しても難しい問題ですね。

青木 統計によれば、世界人口は毎年8000万人増えているそうです。その速度と地球上の人が使う水の量の増え方を比べたとき、後者が大幅に上回っているといわれます。ですから、2030年前後には主要な国の中に、水不足が顕在化し、水戦争が起こることもあり得るでしょう。

日本は食料自給率が40%程度で、他を輸入に頼っています。それはバーチャルウォーターの観点で見れば、それだけの水を使用しているということです。つまり、その食料を作るためには大量の水が必要ですから、それを使わせてしまっているということになりますね。人さまの大事な水を奪うのではなく、自給率を上げることが必要です。

井水 日本は他の資源はまだしも、水には恵まれていますね。

青木 ええ、日本は豊かな森林がありますからね。私も水ビジネスをしてきましたので、今後10年、15年と水に困った国がありましたら、水を輸出していくビジネスの姿もありうると思います。例えば中国は水に困っており、10年後には地下水が枯渇するかもしれません。大気汚染も深刻で、日本にも影響を及ぼしています。

日本ができることもありますから、もっと協力しないといけません。ハルナにおいても、そういうビジネスは社会貢献にもつながります。私たちにしかできない貢献があると思います。隣国との関係の中で、日本が存在していないといけない。そういう環境をつくることです。それがむしろ国の最たる防衛、抑止力にもつながります。

関東の地下水は豊富にあります。私たちの群馬の工場も、この恩恵にあずかっているわけです。水を戦略商品ではなく、素材として、いろいろな国の方にも使っていただく。これは私たちの大きなテーマです。

もっと水を節約していかないといけないことが、おわかりいただけたと思います。私は20周年記念書籍を刊行するのですが、このようなことがありますから「一滴の水」と題しました。この経営理念をいま一度、皆さんと共有して、ビジネスの将来を水に託そうと考えています。

井水 ２０１６年の展望をどう見ていらっしゃいますか。

日刊工業新聞社社長
井水 治博

日本の立ち位置

青木 日本の存在が世界の中で、どう受け取られているのか。長い時間の経過を見ていきますと、どうも日本は立ち位置を少し失ったな、と思いますね。間違った道に、いよいよ踏み出してしまったのかもしれません。昨年、短期間にいくつもの法律がつくられました。その進む方向は、市民感覚とは差があるのではないでしょうか。日本は取り返しのつかないことにならないだろうか、と危惧しています。

さらに私が懸念するのは、世界の政治の現状において、外交交渉力が疎んじられていることです。やはり納得いかないときは話し合いがもたれるべきです。外交より武力に訴えているところがありますね。また、その流れに日本も従っている姿がうかがえます。日本の国民は、大きな関心を抱いています。メッセージも出していますね。それに対して、政治家がきっちりと答えを出していかないといけません。

世界に目を向ければ、シリア難民問題が深刻ですね。本当に難民の子どもたちが気の毒でなりません。これらの経緯に関して、欧米には植民地時代の負い目というものがあるのでしょう。19世紀後半からすべて現代につながっているわけです。ですから、いま一度やり直して、武力に訴えない交渉を行わなければいけません。

当社としましては、これまでは理念としての社会活動を考えたときに、やはり必要な利益を出せていないがために、やりたいことの半分もできませんでした。おかげさまで、今年、ユニセフを通して貧しい子どもたちに、また、国連の組織を介して、難民の方などに寄付をいたします。何とかそういうこともできるようになりました。それが今、一番の喜びです。

井水 最後になりますが、今後の活動についてお聞きかせください。

青木 実は、私は海外に行こうと思います。本格的に海外政策に取りかかるつもりです。現地法人の子会社がタイにありますが、タイに限らずASEANで、という展開になるでしょう。これを現地で上場までもっていきたいですね。その道筋をつくってこよう、と考えています。

井水 ますますチャレンジされるのですね。

青木 自分の体とも相談ですが、少し出かけてきます。せっかく製造業に携わりましたから、栄光の製造業にしたいですね。

井水 本日はありがとうございました。