

トップに
聞く

ハルナグループ

青木 清志 代表 79

ハルナグループ 1996年創業の飲料製造業「ハルナビバレッジ」を中核とする5社からなるグループ企業。東京本社（東京都中央区）と高崎本社（高崎市栄町）の2本社があり、また高崎市とみなかみ町に計5工場がある。資本金4億2090万円、2012年3月期の連結売上高177億円。グループ正社員316人。

飲料製造業「ハルナビバレッジ」（高崎市）は、創業者が定年退職後に起業。成熟産業として新規参入が難しいとされた飲料業界で、ペットボトルに特化し、わずか16年で連結売上高170億超のグループ企業に発展させた。時代を先読みし、顧客の満足度を第一に、強いリーダーシップで経営を切り開いてきたその軌跡を聞いた。（諏訪 泉）

——社員を定年退職後に起業した。

20歳代は、演劇という経済とは無縁の世界で過ごし、30歳代から貿易商社員として約30年間勤めた。高度経済成長期のもの作りの発展を目の当たりにしてきたが、直接、もの作りに関わってこなかったことが心残りだった。60歳過ぎでの起業は、常識的には無理があり周囲に反対されたが、それでも夢を実現したかった。

——飲料製造業を選んだ理由は何か。

当時は、輸入の自由化で果汁の関税が下がるなど、流通側による「価格破壊」現象が起きていた。その中でプライベートブランド（PB）の市場が出来、その将来性に注目した。飲料業界の競争は激しく、メーカーとしては最後発だったが、必ず「隙間」があると信じた。

——なぜ高崎を拠点に？

山梨や静岡なども候補地だったが、水質、水量という絶対条件を満たし、物流面でも東京に近く交通の要衝である点を評価した。

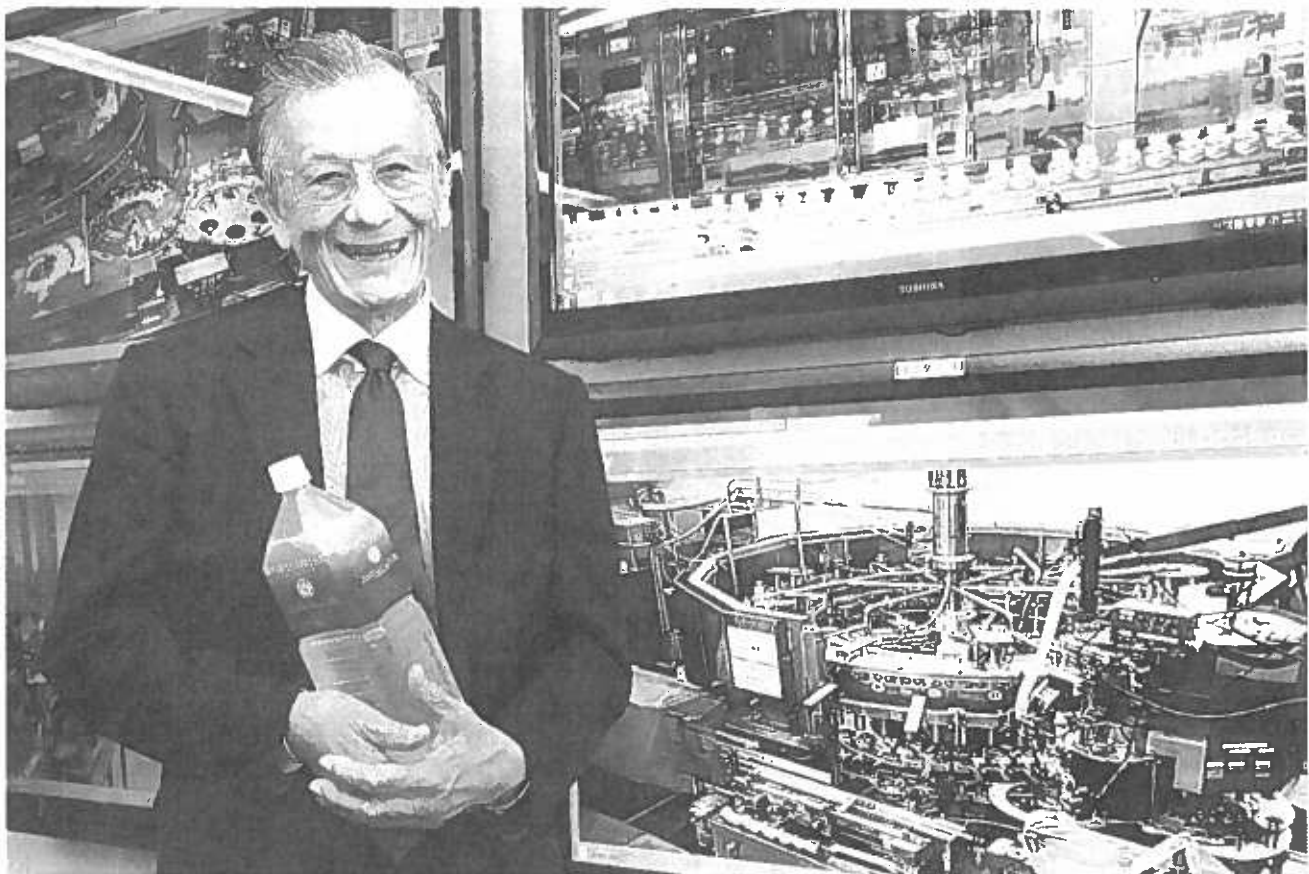
——何から始めたか。

準備を始めた1994年頃は社会状況は良くなき、金融破綻で大企業がどんどん潰れていた。製造業への参入には、大きな設備資金と専門性の壁があった。

自己資金は3000万円だけ。目をつけたのはペットボトルだった。中身が見えて軽量、リキップが出来るのが長所。しかし、当時はまだ缶が主流だった上、リサイクル問題がネックとなつて、国内メーカーは、500ミリ・リットルの小型ペットボトルの生産を自主規制していた。調査で、解禁が近いと判断し、小型ペット生産を計画、営業先で有利性を訴えた。

その結果、PBの納入先と、大手飲料メーカーの業務生産委託のメドがたち、一年半で創業にこぎ着けた。

時代読み 定年後起業



工場内の品質管理をするモニターの前に立つ青木代表（3日、高崎市で）＝守谷遼平撮影

あおき・きよし 1933年6月生まれ。早稲田大学文学部芸術学科卒。舞台芸術学院で演出を学び、演劇活動に没頭するも結核で断念。4年間に

わたるサナトリウム治療後、32歳で貿易商社入社、同社を定年退職後に62歳で飲料製造業ハルナビレッジを起業した。長男・麻生（あさお）氏

（43）はハルナビバレッジ社長、次男・日出生（ひでお）氏はHARUNA取締役。趣味は、国内外で年間50本にも上る観劇。

ペット飲料で急成長

PB商品受注も拡大

——創業後の業績は。

1年目は小型ペット生産が間に合わなかったが、サッポロ飲料とJT（日本たばこ産業）がウーロン茶の大型ペット生産を発売して協力してくれた。売上高は20億円と、計画の倍だった。2年目は小型ペット生産も始めた。JTの「桃の天然水」を缶から小型ペットに替えた

ら、爆発的に売れた。また、先行メーカーの特許に抵触しないように、サッポロ飲料と共同開発した新たな緑茶製造法が完成し、生産を開始出来た。2年目の売り上げは33億円に伸び、3年目は売り上げ53億円の6割をこの2社が占めたほどだ。

一方、PBは「多品種少量生産」の流れに対応する生産技術

を確立したおかげで、大手流通からの受注も増え、現在、全売上の7割超を占めるまでになっている。

——独特の経営革新を行って

いるようだが、例えば、昨年夏から取り組んでいる工場の「見える化」。生産ラインにウェブカメラを設置して、スマートフォンなどで

■ 記者メモ 人を生かす「演劇的経営」

180センチの長身で、外国人と見まがうばかりの風貌。理路整然とした静かな語り口や洗練された身のこなしは、貿易商社時代の海外暮らしのたまものか。立志伝中の人だが、3年間、九州のサナトリウムのベッドで英語と貿易の勉強を

続けるなど挫折を乗り越えてきた。大勢の人をどう生かすか——。演出家の経験を、経営の手法に生かせると確信し、「演劇的経営」の実現を目指してきた。その底流にあるのは、敬愛するシェークスピアの「人間賛歌」である。

ここからでも24時間映像を見ること出来る。東日本大震災や原発事故を契機に、人間が機械に頼ってしまうのが一番怖いと実感した。デジタル化の時代だからこそ人の役割を見直す。カメラ導入で人を減らせば、人間でなければできない場所をより手厚くできる。

——飲料業界を取り巻く環境と今後の展開は。

創業後10年間の清涼飲料市場は年率4.6%の成長だったが、直近2、3年はゼロ成長だ。うちは国内5工場だが、北海道から九州まで15の協力工場を持ち、年間2800万ケースの内、2割を生産してもらっている。

創業以来の目標である株式会社公開を2016年度に果たすため、来年度に持ち株会社化する。今後10年は、アンチエイジングの機能性飲料といった新たなカテゴリーの飲料を開発し、自社ブランドとして、国内やアジアを始め国外に売り込んでゆきたい。