

## ハルナビジネススクール

2009年度ビジネススクールの最後の講義は「Think Global」をテーマに経済ジャーナリストで当スクールの客員教授、財部誠一氏よりご教示を頂きました。  
当日の講義後半には、代表の青木とビジネスリーダーについて語りあいました、今回はその内容をご紹介します。

### ～財部誠一氏と当社との10年の歩み～

- 対談：2001.06.30・テレビ「よみがえれ日本経済」
- 対談：2003.12.23・テレビ「財部誠一の群馬発元気情報」
- 対談：2005.12.21・テレビ「群馬の元気をバックアップ」
- 対談：2007.03.26・ビジネススクール「経営論」
- 対談：2008.02.18・ビジネススクール  
「勝者の思考-良い仕事をしていい人生を送るために」
- 対談：2009.02.02・ビジネススクール  
「グループ経営の為の戦略」
- 対談：2010.03.23・ビジネススクール  
「Think Global」

### 財 部 誠 一 様 プロフィール

1980年 慶應義塾大学法学部卒業、同年 野村證券入社  
1983年 野村證券退社  
1986年 出版社勤務を経てフリーランスジャーナリスト  
1995年 経済政策シンクタンク「ハーベイロード・ジャパン」設立  
経済誌に多く寄稿し、気鋭のジャーナリストとして期待される。  
BS日テレ『財部ビジネス研究所』等TVやラジオでも活躍中。  
【おもな著書】  
・中国ゴールドラッシュを狙え  
・農業が日本を救う  
・「今のBRICs」が分かる本  
・負けない生き方  
・勝者の思考  
・中村邦夫は松下電器をいかにして変えたか  
・間違いだらけの就職活動 等

青木：今日ほど強いリーダー、本物のリーダーが求められている時代はないと思われます。強いリーダーの解釈は様々ですが、私はリーダーシップを発揮する重要な時は2回、考えられます。まずひとつは進む方向を変える時。もうひとつはスピードを増す時です。財部さんは、多くのトップリーダーと話しをされておられますが、財部さんが考えるリーダーの役割とはなんでしょうか。

財部誠一氏：青木さんの言われる、方向を変える時とスピードを増す時にリーダーシップが発揮されるのは、その通りだと思います。ではその時はいつかというと、会社が何かの大きな問題に直面している時です。その時にどのような経営判断が必要か、これは非常に孤独な深い秘策を求められるのです。リーダーの役割とは一般的には、強い言葉を吐き、部下のモチベーションを上げることと思われがちですが、リーダーに求められる資質は、誰よりも会社の進むべき方向を深く考えることに尽きると思います。

「会社は長い時間をかけて駄目になる」と言われます。時代や景気のせいではないのです。会社は20年、30年かけて駄目になっていくのです。例えば利益を生まない投資を経営者のエゴや危機感のなさでだらだら続ける。ゆっくり時間をかけて会社を虫食んでいく。それが不況時にあからさまになるだけ。だから、いま会社にとって何が必要で正しい事を真剣に考えていくことが、リーダーの義務と考えます。



## ハルナビジネススクール

青木：経営にあたり、何を一番に重視するかといわれると、財務諸表の中のいわゆるTangible assets（有形資産）よりも、見えないintangibleだと思えます。数えられないものを大切にし、その資産をいかに企業活動に活かすかが重要です。  
Tangible assetsに拘ると、株主主権の落とし穴があり短期的政策になります。私は社員に数字に拘るなどと言わないが、全てではないと伝えています。リーダーは何よりも構想力、まさにビジョンをもち、現場に落とし込んで、目指すものを実現することです。企業の活動は、常に社会への貢献に繋がる自己責任が問われ続けます。  
現在ほど政治、経済のリーダーシップが問われる時代はないと思います。



財部誠一氏：そうですね、これから先、いったいどこを目指すのか、自分たちの進むべき道とその手段、どうしたら届くのかに尽きます。先程intangibleな価値と言われましたが、リーダーはコミットメントに尽きるという考えです。  
数字政策の達成のみを一番にした時、短期的には良いが、長期的には経営を圧迫することもあります。短期計画と同時に、長期的な会社の進むべき目標、そしてどのように進むかも重要なのです。10年20年、そして30年先のビジョンを語ることで短期の目標に安心して邁進できる。リーダーはそれに気づき、皆へきちんと納得させられるかどうかだと思います。

青木：リーダーは、自己否定が必要です。その勇気があれば改革への道筋を見出す力になり、Intangibleを見抜く力にもなっていくと思います。

財部誠一氏：そのバランスですね。自信がなければ努められない、けれども自信過剰でも努まらない。そして自己否定を自身で定期的にチェックすることが必要だと思います。自己を否定してみたところから、何が不足しているのか分るのかもしれませんが、色々なビジネスマンをみていて、自信過剰な人もいます。なんでこの人が自信を持っているのかと不思議に思う人もいますが、本人はこれで良いと思っている。それでは部下も会社も不幸です。イメージを持って聞いてほしいのですが、成長というのは、階段状なのです。なだらかな曲線はないのです。リーダーも絶好時は上がり、その後横ばい、上がりと横ばいを繰り返すのです。上っていく時が自己否定する時です。なだらかに上昇ということはじつはないのです、人間も企業も階段状にしか成長しないのです。  
また、自己否定する時には海外の企業を見るのは参考になると思います。どのようなビジネスなのか、現地で問題意識を持つてみる。刺激を受けて自身への気づきにつながります。

青木：リーダーは、どこまでも希少な経営資源なんでしょうね、だからこそ遣り甲斐があります。経済界では、トップリーダー、コーポレートリーダーがとかく話題になりがちですが、実際の現場を推進している、ビジネスリーダーこそが成長の仕組みを考え、執行しているリーダーです。もっと、経営レベルでの「ビジネスリーダー像」の議論を深める必要がありますね。



## ハルナビジネススクール



ハルナビジネススクール客員教授  
国立大学法人 群馬大学 客員教授  
アイ&オーマーケティング代表  
サッポロ飲料株式会社 元代表取締役社長  
**岡 俊明 様**

### ステークホルダーとの 相互依存関係強化を

我々の暮らしや、生活は企業の生産活動によって支えられており、又、企業も、株主はもとより、従業員、消費者、取引企業、金融機関、更には地域社会等多くのステークホルダーに支えられている。

両社の良好な関係が崩れると企業経営に大きな支障が出るため、双方の良好な関係を維持することが、企業発展に欠かせないところである。

ハルナグループは1996年創業以来、今年15年目を迎え、これまで、ともすれば、ひとり創業者の持つ高い戦略眼、経営力、人間性、それを裏付けるこれまでの実績、成果がステークホルダーとの良質な信頼関係を構築、維持してきたと、推察される。

良好なステークホルダーとの関係があって、当グループも順調にその規模を拡大。また、近い将来上場を見据える時、これからは、創業者の識見、力量等、個に対する評価から、企業体としてのハルナグループの全体価値、企業価値そのものを問われることになる。

少子高齢化の加速、需要と供給差が拡大するデフレギャップ、環境への取り組み等々ハルナグループとして解決、改善しないとイケないステークホルダーとの課題は多岐にわたっている。

これら取り組みを監視し改善を促すことも、ステークホルダーの役割であり、今まで以上に緊張感をもって双方向で刺激を与え、与えられる関係があって初めて上場の道が開けるものと考えられる。

「日本企業を強くしたのは我が国の厳しい顧客」との説もあるが、ハルナグループを更に力強く発展するか、ステークホルダーに負うところ大といわざるを得ない。

ビジネススクールの中でマーケティングを中心に講座を受け持ち消費者に「満足を買ってもらう為に」「消費者との良好な関係維持のために」等さまざまなテーマで学んできたが、このことは、ステークホルダーの関係構築に共通するものがある。

従業員も一方ステークホルダーの一員として、多くのステークホルダーの利害に大きな影響を及ぼすだけにその責務も更に大きいものがあると考えられる。

同僚はもとよりトップ、ミドルマネージメントを問わずあらゆる部門で、絶えず喧々諤々議論を尽くし、リスクを臆することなく踏み出す勇気を持ったとき、新たな企業価値を生み出し、結果的にあらゆるステークホルダーとの良好な関係が維持できるものと考えている。



## ハルナビジネススクール

ハルナビジネススクール副理事長 菅谷重信

### ● 設立趣旨と概要

「企業価値の最大化」これは事業を経営する上においての重要なキーワードであります。常に企業はその価値を最大化するために、ダイナミックに事業を展開する必要があります。そのためには、社員一人一人が主体性、創造性・チャレンジ精神をもち、個人の能力を最大限に活かし、自己実現を図る事が重要であります。つまり企業価値を創造する優秀な人材の集団であることが目指されるのです。

ハルナグループでは、創造時より、企業価値を創造する人材の育成にこだわり、そのことにずっと力を注いでまいりました。そして、体系的知識の習得と自分の専門分野以外への見識を高めることを目的として、2005年4月にビジネススクールを開講いたしました。

ビジネススクールではエグゼクティブ、ミドル、プライマリーの各コースに分かれて、原則とし全社員が参加することとしています。エグゼクティブコースでは客員教授による特別講義、合宿制のウインタースクール。ミドル・プライマリーコースでは、社内講師による通常講義等、様々な形を通じて「企業価値を創造する人材育成」を推進してまいりましたし今後も続けてまいります。

### ● 設立から5年間の経緯

#### ■2005年

|            |        |
|------------|--------|
| 公開講座(特別講座) | 22講座   |
| マネジメントコース  | 24講座   |
| 中堅社員コース    | 12講座   |
| 延受講者数      | 1,560名 |

#### ■2008年

|              |        |
|--------------|--------|
| エグゼクティブ特別講座  | 6講座    |
| エグゼクティブ通常講座  | 17講座   |
| ウインタースクール    | 4講座    |
| ミドルマネジメントコース | 12講座   |
| プライマリーコース    | 12講座   |
| タニガワコース      | 12講座   |
| 延受講者数        | 1,134名 |

#### ■2006年

|            |        |
|------------|--------|
| 公開講座(特別講座) | 18講座   |
| マネジメントコース  | 12講座   |
| 中堅社員コース    | 12講座   |
| 延受講者数      | 1,040名 |

#### ■2009年

|              |        |
|--------------|--------|
| エグゼクティブ特別講座  | 2講座    |
| エグゼクティブ通常講座  | 18講座   |
| ウインタースクール    | 4講座    |
| ミドルマネジメントコース | 9講座    |
| プライマリーコース    | 10講座   |
| タニガワコース      | 12講座   |
| 延受講者数        | 1,166名 |

#### ■2007年

|                |      |
|----------------|------|
| アントレプレナーシップコース | 9講座  |
| ウインタースクール      | 5講座  |
| 管理・監督者コース      | 12講座 |
| 中堅社員コース        | 12講座 |
| 延受講者数          | 880名 |

### ● 今後に向けて

ハルナグループの「創業20年に向けた経営ビジョン」の第一ビジョン「顧客満足度業界ナンバーワンになるために」必要な人材の育成に向けて、ビジネススクールは進化を続けます。“人生＝能力×熱意×考え方”という方式もあります。この全ての要素を高めるため、たゆまぬ自己研鑽・自己啓発に向けての場をビジネススクールは提供し続けて参ります。そしてハルナビジョン2015を達成するのです。





## 2009年度 ハルナビジネススクール・カリキュラム

開講から5年目を迎えた2009年度ビジネススクールの実績をご報告致します。  
本年度は1166名が受講致しました。



### エグゼクティブコース

| 開催日       | 講師                                              | テーマ                        |
|-----------|-------------------------------------------------|----------------------------|
| 5月        | 群馬大学 研究・産学連携戦略推進機構<br>客員教授 須齋 嵩 様               | 創業者の精神の継承とは                |
| 6月        | ハルナグループ 代表<br>最高責任者 青木清志 様                      | これからの歩みをかんがえる              |
| 6月        | 毎日新聞社 東京本社 編集局<br>編集委員 岸井雄作 様                   | 報道現場からみた「食の安全について」         |
| 7月        | サッポロ飲料㈱ 元代表取締役社長<br>群馬大学客員教授 岡 俊明 様             | 業態の変遷と今なぜPB商品か             |
| 9月        | 東京理科大学大学院 総合科学技術経営研究科<br>教授 松島 茂 様              | トヨタにみる販売・製品・生産の相互発展のダイナミズム |
| 9月        | ハルナビバレッジ㈱ 代表取締役副会長<br>公認会計士 小出信介 様              | ハルナグループ中期財務基本方針の解説         |
| 10月       | 野村証券㈱ 元代表取締役専務<br>日本ベンチャーキャピタル㈱ 元代表取締役社長 津田 晃 様 | 企業の成長と存続 ベンチャービジネスと共に歩んで   |
| 10月       | 群馬大学 社会情報学部<br>准教授 杉山 学 様                       | 生産計画と利益の最大化(1)のモデル化と解法     |
| ウインタースクール | ㈱NHKコンピュータサービス<br>元代表取締役社長 三浦眞吾 様               | 危機管理 動かないシステム向き合う          |
| ウインタースクール | 群馬大学 社会情報学部<br>教授 寺石雅英 様                        | 資本市場の論理を知る                 |
| ウインタースクール | 群馬大学 研究・産学連携戦略推進機構<br>客員教授 須齋 嵩 様               | ブレイクスルーの強い気持ちを持ってたゆまぬ努力を   |
| ウインタースクール | サッポロ飲料㈱ 元代表取締役社長<br>群馬大学客員教授 岡 俊明 様             | 儲かる商品はどう開発するか 商品開発の基礎知識    |
| 11月       | 群馬大学 社会情報学部<br>准教授 杉山 学 様                       | 生産計画と利益の最大化(2) 最善案の検討      |
| 12月       | 野村証券㈱ 元代表取締役専務<br>日本ベンチャーキャピタル㈱ 元代表取締役社長 津田 晃 様 | 2010年の経済・株式の展望             |
| 1月        | 群馬大学 社会情報学部<br>教授 寺石雅英 様                        | 利益構造のデザイン手法                |
| 1月        | サッポロ飲料㈱ 元代表取締役社長<br>群馬大学客員教授 岡 俊明 様             | 流通業のマーチャンダイジングと飲料業界        |
| 2月        | ハルナビバレッジ株式会社<br>代表取締役社長 青木麻生 様                  | マーケティング戦略について              |
| 3月        | 経済ジャーナリスト<br>財部誠一 様                             | Think Global               |
| 4月        | 株式会社 NHKコンピュータサービス<br>元代表取締役社長 三浦眞吾 様           | 緊急報道について                   |

### ミドルマネジメントコース

### プライマリーコース

| 開催日 | テーマ               | テーマ                |
|-----|-------------------|--------------------|
| 5月  | 管理職としてのあり方        | 安全衛生について           |
| 6月  | 経営理念について          | 飲料・環境関係の法令について     |
| 7月  | STLの条件「工場長を目指そう」  | 本社工場の水処理施設について     |
| 8月  | 飲料・環境関係法令について     | 品質管理の基礎知識          |
| 10月 | コーチングについて         | 経営理念について           |
| 11月 | シーケンサー入門①基礎       | トラブル事例研究①「不注意ミス対策」 |
| 12月 | シーケンサー入門②OJT      | 怪我発生時の応急処置について     |
| 1月  | 4月発表会             | トラブル事例研究②          |
| 2月  | 知識情報戦略            | 工場の衛生環境について        |
| 3月  | 個々に考える良かった点・悪かった点 | SCMとは              |

## 客員教授紹介

※就任順



国立大学法人 群馬大学 名誉教授  
田村 泰彦 様



通商産業政策史編纂委員、編纂副主幹  
東京理科大学 大学院総合科学技術経営研究科 教授  
松島 茂 様



国立大学法人 群馬大学 客員教授  
アイ&オーマーケティング代表  
サッポロ飲料株式会社 元代表取締役社長  
岡 俊明 様



国立大学法人 群馬大学 客員教授  
国立大学法人 宇都宮大学 客員教授  
須齋 嵩 様



群馬県議会議員  
後藤 新 様



経済政策シンクタンク ハーベイロード・ジャパン代表  
経済ジャーナリスト  
財部 誠一 様



毎日新聞社 東京本社編集局 編集委員  
岸井 雄作 様



国立大学法人 群馬大学 社会情報学部 教授  
寺石 雅英 様



株式会社イトーヨーカ堂元常務取締役  
株式会社ヨークマート 元代表取締役社長  
食品流通研究会代表  
杉 伸一郎 様



野村證券株式会社 元代表取締役専務  
株式会社ジャフコ 元代表取締役副社長  
日本ベンチャーキャピタル株式会社 元代表取締役社長  
日立キャピタル株式会社 取締役  
株式会社西島製作所 監査役  
宝印刷株式会社 取締役  
津田 晃 様



NHＫコンピュータサービス株式会社  
元代表取締役社長  
三浦 眞吾 様



国立大学法人 群馬大学 社会情報学部 准教授  
杉山 学 様



ハルナグループ技術顧問  
株式会社ハルナビバレッジ研究所 元代表取締役社長  
跡田 潔 様



ハルナビバレッジ株式会社 元監査役  
群馬銀行 元支店長  
群馬キャピタル株式会社 元取締役  
小林 欣司 様



フリージャーナリスト兼ライター  
群馬大学社会情報学部特任講師  
情報化白書編集専門委員  
日経事業出版社の編集顧問などを歴任  
野口 恒 様

