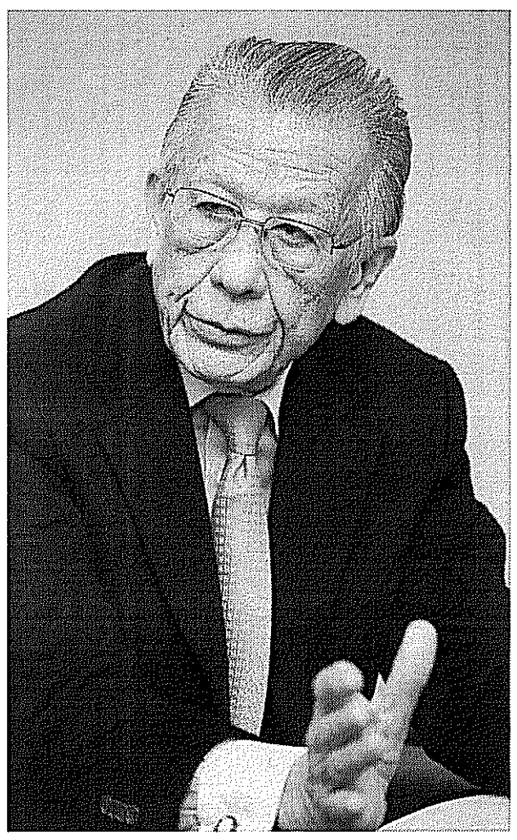
審美眼が経営を際立たせる

ハルナビバレッジ

社長対談

ハルナビバレッジ（群馬県高崎市）は創業22年を迎え、なお躍進を続ける。創業者の青木清志名誉会長はペット飲料時代の到来を読み成長の礎を築いただけでなく、ＩｏＴ（モノのインターネット）を見据えての工場のスマート化など一歩先を行く施策を展開してきた。ただ、今の世の中は先行きが不透明で不確実な時代。未来を見通しにくくなっている。成長軌道をより確かなものにするキーワードとして「審美眼」を掲げた。美を的確に見抜く能力が開く未来の企業経営とは。日刊工業新聞社の井水治博社長が聞いた。

美醜の価値判断、感性を生かす社会に



ハルナビバレッジ名誉会長
青木　清志氏

若い人は「美学」を学ぶべき

井水　青木名誉会長は通り一遍ではなく、独自の視点を常にお持ちで、さまざまな問題提起や未来への提言をうかがっています。

青木　今、地球社会は歴史的な変革の時代を迎えています。この地球に住む人々は環境や食料、難民、テロをはじめ、さまざまな問題に直面しています。企業はこういった社会問題の解決に積極的な姿勢を見せることが使命であり、その責任を負うことが求められています。実際、その貢献によって投資先企業を決める「ESG投資」が欧米を中心に広がっています。

経済の良しあしは別として、投資や金融に関して、こういう観点が生まれていることは画期的なことだと思います。これらを達成するには長い時間がかかります。地球が限界を迎えてきていることを、国際社会が実感しつつあります。このような動きに、私は期待を持っています。

井水　中国やインドといった新興国は排ガスの問題が深刻です。これからの投資はアフリカだと言われておりますが、そうするとアフリカでも排ガスの問題が始まる。人口増加に伴い、人々の欲望も増大するでしょう。本当に地球は持ち堪えられるのだろうかという懸念がありますから、私もESG投資といった動きには同感です。

青木　これまでの経過を見ると、国際社会を引っ張っていくのは人々の知恵や輪より、マネーです。冷戦以後、殊にそういう傾向が見られました。だが、2007、8年の金融破綻以降、世の中は変わっていきました。

昨年10月、私は3週間ほど欧州におりました。ロンドンで会った古い知人は「日本人留学生が本当に少ない」と嘆いていました。私は「今、日本ではビジネススクールを卒業した人たちが、いわば『エスタブリッシュメント（特権階級）』になっており、政治経済を作り上げている。ところが、若い人たちはこうした現状や戦略では、今後の世の中は切り拓けないのではないか、と気付いている。だから日本の学生は留学しなくなっているのだろう」と答えました。

また、「今の若い人の中には、ビジネススクールや大学で学ぶ内容に懐疑的になっている人もいるだろう」「日本企業の場合は高コストを理由に社員の留学を減らしている」とも補足しました。

実際、企業から派遣されて1、2年学び、MBA（経営学修士）を取得して戻ってくるケースは欧米では見直されつつあります。では、どこで学んでいるのかというと、例えばロンドンのロイヤル・カレッジ・オブ・アート（RCA）。つまり、芸術系の大学です。

カリキュラムを見ますと、決して数字で学ばせようとしていません。論理的スキルに偏らず、美学的感性を豊かにすることで、創造性を高める。若い人たちの考え方もそうですが、アカデミー側も考え方をシフトしていっているのは、とてもいい傾向だと思います。米ハーバード大学や米スタンフォード大学の教養学部でも美学が選択できるようになっています。ビジネススクールにおいて、最大のテーマはサイエンス（科学）です。一方、RCAなどではアートです。この二つが融合されていけば、若い方たちはいい時代に入っていけることでしょう。

審美眼で正しい道を歩む

青木　明日の日本を担う若い人たちには、大学の4年間、真剣に勉強してほしい。若いときの勉強の差は、なかなか埋められませんから。就職に有利だからという理由で勉強し、豊かな教養を備えた真のリーダーが生まれてほしいですね。リーダーが出てきて、今の日本をひっくり返してほしい。

今、日本が置かれている状況で、20代の人たちがどう育っていくのかは、非常に大事なテーマです。日本の中学・高校の学力は、国際的に優秀な成績を収めています。しかし、大学に入ってからがいけない。会話して考えるという勉強の方法をしていません。英国の高等教育専門誌の「THE世界大学ランキング」の2016年版で、50位以内に入っているのは東京大学だけです。大学も根本から生まれ変わらないといけません。

井水　大学も変革が必要です。今、一つのトレンドとして、文化系と理科系を融合する文理融合という流れがあります。そこから新しい学問の成果を出していこうとする試みは大事だと思います。ご指摘の芸術との融合という視点を取り入れることも必要なのかもしれません。

学校を選ぶとか、3年になって就職活動のことだけを考えているようではいけません。企業のデータ改ざんが話題になりましたが、トップが10年もの間、黙認していたような企業に入ろうとしているとしたら、なおさらです。

そこで、先ほど挙げた美学です。「審美眼」という言葉がありますが、これは「美」と「醜」を見分ける眼です。日本の学生にも、この美学を学んでほしい。そうすれば、データ改ざんをしたトップの人たちの顔を醜いものとして捉えられると思います。私はトップの人たちにも、この審美眼が必要だと考えます。

私の場合、学生時代、美学を学び、演劇を通して解釈してきました。ハーバード大学などのカリキュラムを見ますと、「美学、その解釈」とあります。この「解釈」がとても重要です。若いうちに、なぜこの絵はすばらしいのか、なぜ美術館に飾られているのか、飾られなかった絵は何が違うのか、といった美醜の価値判断を学ばせています。

これを経営に置き換えると、やっていいことと悪いことを識別するということです。そういう目を備えた人が社会に出て、経営幹部になったとき、紆余曲折を経たとしても、その企業は正しい道を歩むでしょう。審美眼を持った若い人たちが新しい日本を築くと考えています。

井水　問題の本質を突かれていると思います。美しいか、醜いかを感性で認識し、そして美に対する解釈論をもって〝美しい経営〟を実践する。青木名誉会長は美学を学び、爾来「演劇的経営論」を打ち出しています。今回のお話は「美的経営」と言いますか、企業や経営者にとって生き方の美しさが求められているということだと思います。

青木　ごまかしは利きません。どこで道を誤ったのか、そのポイントは必ずあります。ところが、手段を問わず最短距離を行って解決しようとする。法に触れなければいいじゃないか。それで業績を改善させればいいじゃないか。そう考える経営陣が多い気がします。もちろん、法律が実態に追いついていない場合もあります。しかし、グレーなものはグレーです。

哲学者のカントは「真善美」を唱えました。その真善美を自身の中に取り込み、自身の規範を作る。問題に直面したとき、どう解釈し判断するのか、そして、どう行動するのか。その規範によって意思決定すべきです。

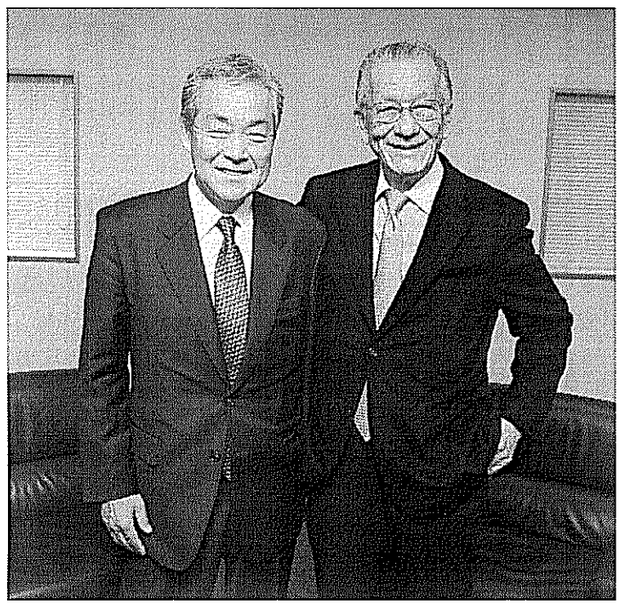
井水　御社は以前から「視える化」に取り組んでいます。そこでも、単なるデジタル化ではなく、アナログつまり人間の感性を生かさないと、本当の効率化は図れないというお考えです。

人間は子供でも犬や猫を瞬時に見分けられますが、コンピューターにこの認識をさせようとすると大変なようです。コンピューターが進んでいると言っても、まだ人間に追いついていない分野ともいえます。そういう意味でも、美的感性を経営に取り入れるということは最先端な考え方といえるでしょう。

青木　人間の活動に限界があるとしたら、それを人工知能（AI）が補うのはいいでしょう。ただ、人間が疎外されていく社会はよくありません。人間にしかできないことがあるにもかかわらず、コストの観点で人を疎外する企業活動は、美学の観点からいえば「醜」になります。

人間の持つ五感は最大のコンピューターですから、もっと生かすべきです。人をリストラすれば採算が合うという単純な考えは、これまで育ってきた人財を失うのですから、もったいない話です。

本質的な独創性に基づく差別化を



ムラ社会に疑いの目を

井水　あくまで人が基軸で、人間特有の能力を伸ばし、未来の成長につなげるということですね。そうした経営を実践されていく上で、留意していることはありますか。

青木　日本の中で一番問題なのは、依然として「ムラ社会」で、我々も気をつけようと言っています。ムラ社会を言い換えれば同質性。何よりムラのことを考えておけばいいのですから、大局観が欠けてしまいます。

かつての財閥は戦後70年を経て変貌しましたが、以前は「イエ文化」「侍文化」といいますか、自律性がありました。しかし、今の企業は、あの会社がやるからウチもやると考える。同じ論理で同じ物を作るから、市場に同一の物が出回り、売れなくなりますね。論理的に解釈すれば、結果、皆同一になってしまいます。

もし美学を学んだ人が開発に携われば、市場の統計などに惑わされず、自分の価値観で商品開発をするでしょうから、誰にもまねされない、他と違うものが生まれます。

他と異なるものを作らなければ長期利益にはなりません。おかげさまで、当社は今業績が堅調ですが、そういったものを作らなければ終わりです。製品の差異は各現場の差異によって生まれます。違いがあって、初めて成果が出ます。他にないものを先駆け、そのブランドのストーリーを確立させれば、他は追随できません。このことは横並びの記事や発言を提供するメディアの世界にもいえるのではないでしょうか。

井水　一般的な差別化というよりも、もっと本質的な独創性に基づく差別化ですね。他との違いが質的・美的な領域にまでは到達していなければ、本物として長続きしないと思います。

青木　今の30代くらいの人たちが、リーダーになって引っ張っていく社会が生まれていく中で、違いをもっと出してほしい。大学を卒業して企業に入り、上司の言うことだけを聞くのではなく、疑いの目を持たなければなりません。

疑うことで、人は進歩します。疑うことは失礼ではない。自分の価値観や判断を確かめる行為。年配者の話を聞くな、とは言いません。聞いた上で、疑いを持ってほしい。他の選択肢はないのかを探る。また、その選択をした場合の結果を自分で想定してみる。いわば、自己を客観視する。そういう生き方をしてほしいです。

井水　今の学生は素直で、すんなり組織になじみ、自らムラ社会に溶け込もうとしているように見えます。

青木　それでも、私は若者を支持していきたい。幅広くいきたい。

よりよい暮らしのために、より良い政策を

井水　最後になりますが、御社が現在、力を注ぐ取り組みをお聞かせください。

青木　大きく3点あります。ひとつはワーク&ライフ・バランスについてです。この2年にわたって会議を24回行いました。最大のテーマは定年をなくすことです。社員が自分の将来設計で、60歳を迎えても仕事を継続したいと思ったとき、会社としてどう支援できるのかを考えています。並行して残業問題に取り組んでいます。残業は本来やってはいけない。何年かは要すると思いますが、残業はゼロにしたい。

しかし、ワークとライフがバランスされていればいいということではありません。質が重要です。働く時間、家族と過ごす時間、自分で過ごす時間、それらの質を大事にしてほしい。「よりよい暮らしのために、より良い政策を」をテーマに、皆と考えていきます。

日刊工業新聞社社長　**井水　治博**

二つ目は、海外市場開拓の本格化です。以前から東南アジアに注力してきましたが、1年前くらいから欧州にも目を向けています。現地で良いパートナーが見つかり、スペインやフランスで販売しています。我々は原料の選定、味出し、品質管理などのバックアップをさせていただいています。先に挙げた欧州訪問は、マーケティングの目的もありました。今後、欧州で緑茶が紅茶をしのいでいけるのか、今の味のままでいいのか。明るい兆しはありますが、まだまだ定着には時間がかかりそうです。

三つ目として、経営資源の見直しを図っています。それは工場や設備といったハード面、人財といったソフト面の両方です。ワーク&ライフ・バランスとも関連しますが、工場内の熱源や空気循環といった環境などの見直しに着手します。

ジオ・エコノミクスの視点からすると、ひとつの企業が存続するための10年計画などが果たして実現できるのか、真剣に考えざるを得ない状況です。さまざまなリスクを想定する必要がありますが、そのリスクを読み取るのが難しい。そのため、私たちハルナグループにおいて、今後10年どういった時代を作るのかを問うても、経営企画に携わる人たちは明瞭な回答は出し得ません。だからといって、手をこまねいているわけにはいきません。

確かに、非常に時代が読みにくくなっています。ただ、総会で従業員皆と顔を合わせたら、明るい相貌をしていました。つい口出しをしてしまうことがありますが、この先に確かな未来があり、夢があると、若い人たちに期待しています。

井水　本日はありがとうございました。