

潤う幸せを世界に、ハルナグループ

Haruna™

# 2021年度 決算

(2021年4月～2022年3月)

# 事業報告書

---

2022年 6月 15日



ハルナグループ



# 》目次《

- 会社概要 . . . 1
- グループ組織図 . . . 2

## 連結業績概況 . . . 3-9

- グループ業績概況
- 連結P/L総括
- 連結B/S総括
- 連結キャッシュ・フロー・連結EBITDA
- 営業利益の主な増減要因

## グループの取り組み . . . 10-13

- ステークホルダーエンゲージメント
- ハルナデジタル・トランスフォーメーション【HdX】

## セグメント別総括 . . . 14-25

- 営業・マーケティング・開発報告
- 物流報告
- 生産・品質報告
- 環境報告
- アジア事業報告
- 欧州事業報告

## 2022年度の取り組み . . . 26-32

- 4本部体制への組織変更
- 営業・マーケティング・開発
- 生産・品質・環境・物流
- アジア事業
- 欧州事業

## グループビジョン・戦略 . . . 33-37

- グループビジョン
- グループ戦略

## 2022年度事業計画 . . . 38-40

- 事業計画【2022年度】

会社名	ハルナビバレッジ株式会社（持株会社）
事業内容	当社グループにおける経営戦略・人事・財務経理・ビジネススクール
創業	1996年2月
本社	群馬県高崎市足門町39-3
資本金	4億5390万円
従業員数	グループ全体 465名 ※社員・準社員（パート）合計
グループ会社	ハルナプロデュース株式会社 H A R U N A 株式会社 HARUNA Asia(Thailand) Co., Ltd.

## 経営理念

顧客志向を経営の核として  
顧客評価に値する品質とは何かを問い  
顧客思考を超える製造とは何かを考え  
顧客歓喜の果実を己の収穫とする

## ビジョン

社会に幅広く必要とされる飲料を創造し、「飲む感動」「美味しさ」「喜び」「新しさ」を通じて皆様に信頼される企業グループを目指すとともに、全てのステークホルダーの満足を追求し持続的な企業価値向上を図る

## 行動理念

顧客満足なくして会社の繁栄はない  
会社の繁栄なくして社員の幸せはない  
社員の幸せなくして顧客の満足はない

## ①ホールディングカンパニー

ハルナビバレッジ

## ②100%子会社

ハルナプロデュース

商品企画開発・営業・ハルナブランド・貿易  
購買・生産・SCM・物流・情報・研究開発

## ③ハルナビバレッジ85.0%

HARUNA

ブランドマネジメント・海外戦略

## ④HARUNA39.5%、ハルナビバレッジ10.0%

HARUNA Asia  
(Thailand)

アジアマーケット

# 連結業績概況

### ◆ 人出回復し、清涼飲料市場は前期比3%増

東京オリンピック開催・ワクチン接種が後押しし、人出が回復したこともあり前期比増だが、コロナ禍前の前々期の水準まで戻っていない状況（6%減）

### ◆ 購買行動の変化

外出せずに購入が可能なEC（electronic commerce：電子商取引）販売額が前々期比で2倍以上伸長し、巣ごもり消費やワンストップショッピングニーズの高まりからスーパー・ドラッグストアも伸長。

### ◆ PB（プライベートブランド）の拡大

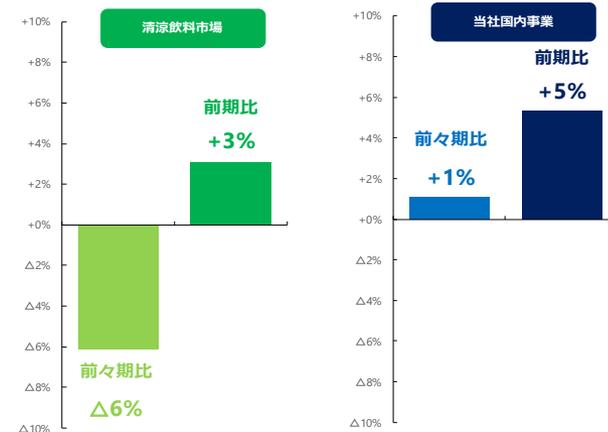
コロナ禍で消費者の生活様式が一変し、「簡便」「健康志向」「おうち時間の拡大」「節約志向」といった様々な消費者ニーズに対応するため、**大手流通各社は、PB（プライベートブランド）商品開発や販売活動の強化**を図った。その結果、**清涼飲料のPB販売額は、前々期比で9%増加**。

このような外部環境の下、環境に配慮したラベルレス商品や健康志向を背景にした高付加価値商品の企画提案を積極的に行い、**新規開発商品とリニューアル商品が前期比58アイテム増加**するなど高付加価値価格帯の商品が増加。また、人出の回復によって**家庭外消費が増加**したことも後押しとなり、利益率の高い小型容器の商品数が増え粗利益が前期比6%増、366百万円増加。

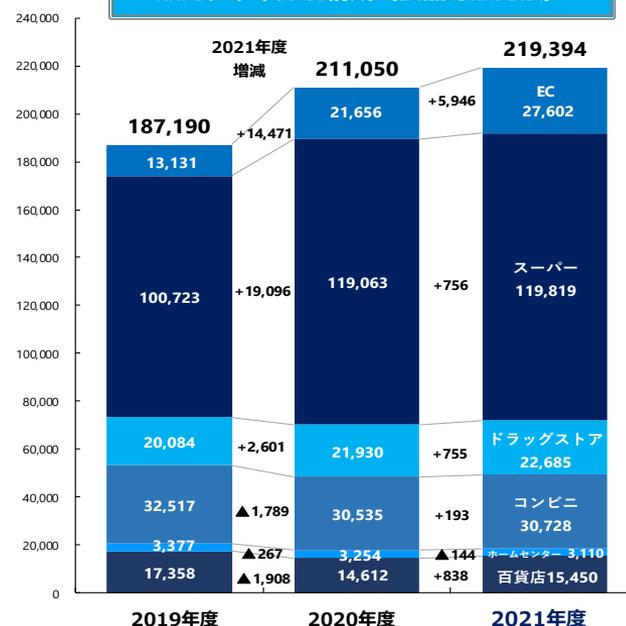
コスト面では、営業・製造・物流が一体となり、物流の効率化と適正な在庫管理の徹底をすることで1ケース当たりの物流費を削減。

以上の結果、**2021年度は販売数量・売上高・各種利益とも過去最高の業績**となった。

当社国内事業・清涼飲料市場の販売伸長率



販売チャネル別構成（食品等販売額）



出典：みずほ証券株式会社、経済産業省

## グループ総販売数量

## 連結売上高

## 連結営業利益

## 連結経常利益

## 親会社株主に帰属する 当期純利益

対前々期比  
+55  
(+1%)

対前期比  
+249  
(+5%)

対前々期比  
+302  
(+1%)

対前期比  
+1,897  
(+8%)

対前々期比  
+26  
(+5%)

対前期比  
+100  
(+20%)

対前々期比  
+51  
(+11%)

対前期比  
+105  
(+27%)

対前々期比  
+45  
(+19%)

対前期比  
+58  
(+25%)

(万ケース)

過去最高

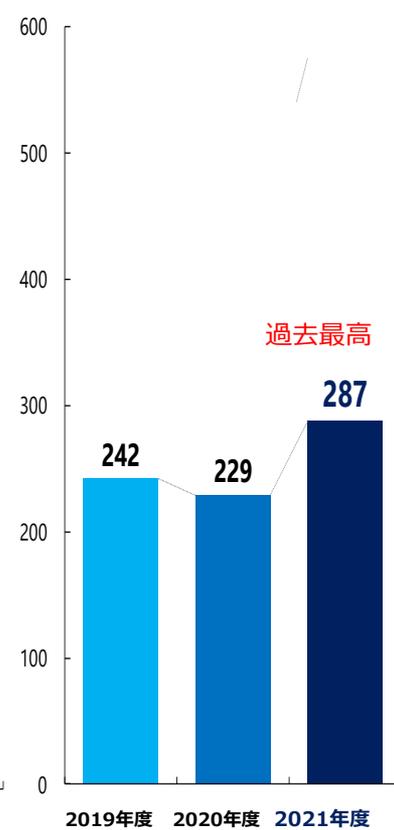
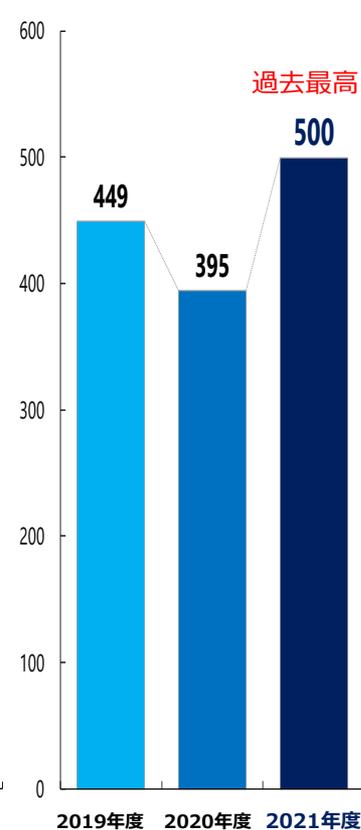
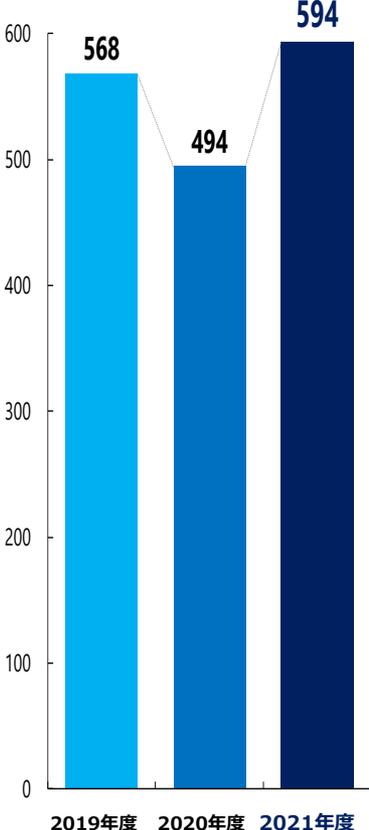
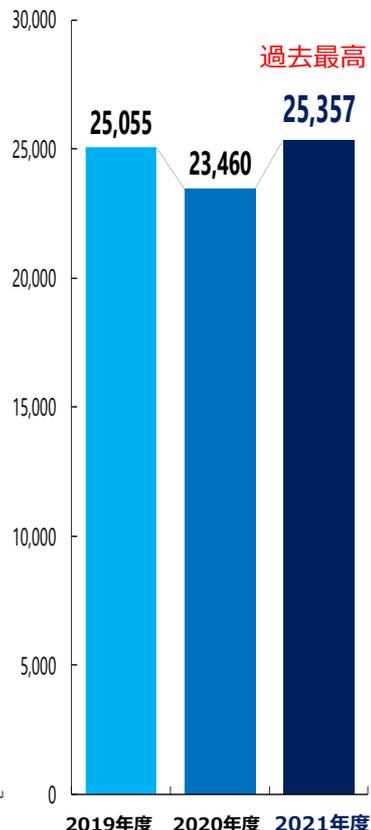
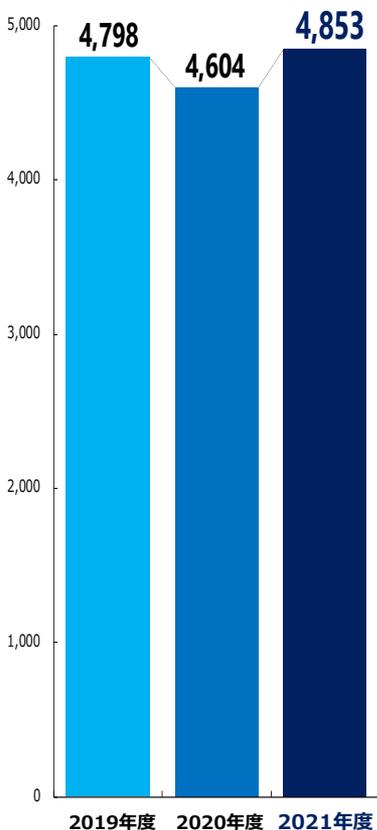
(百万円)

(百万円)

過去最高

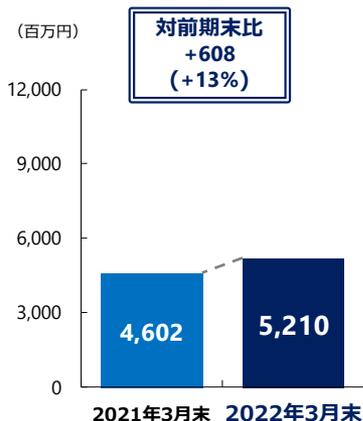
(百万円)

(百万円)

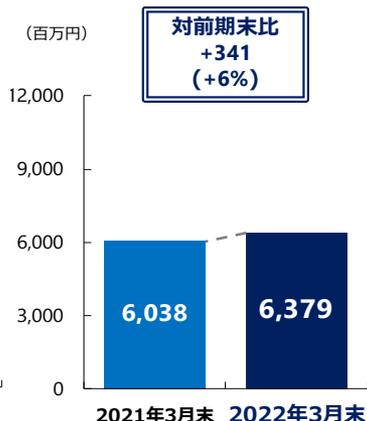


※ 上記数値は、表示未満単位は全て四捨五入にて表記しております。

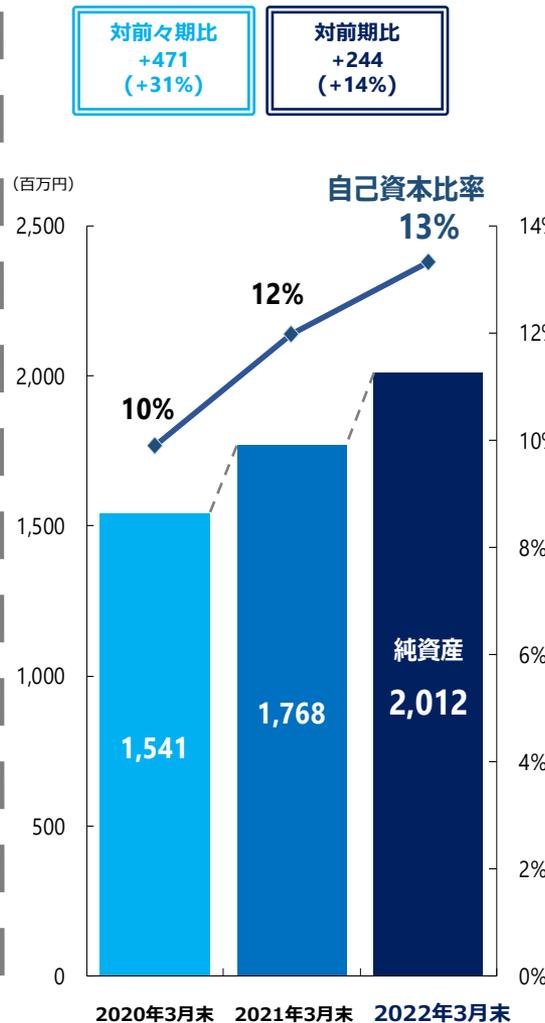
流動資産



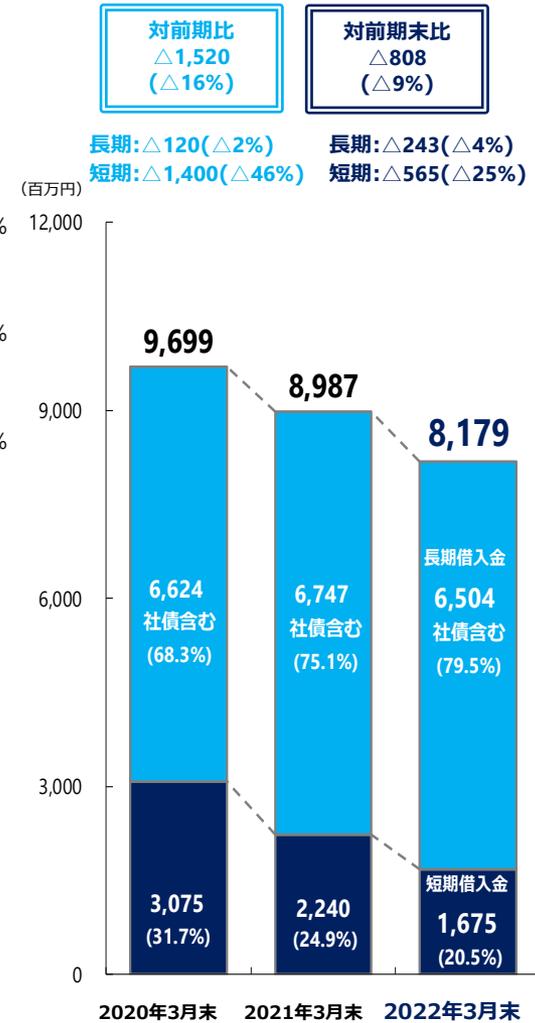
流動負債



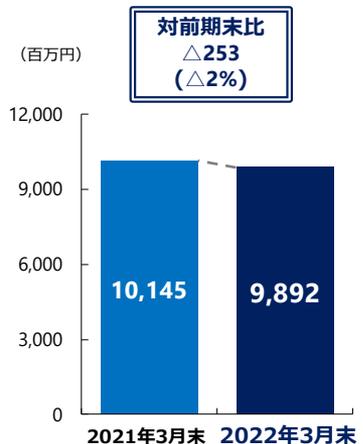
純資産・自己資本比率



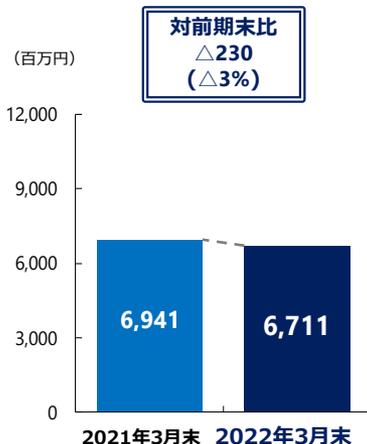
借入金残高



固定資産・繰延資産



固定負債



※ 上記数値は、表示未満単位は全て四捨五入にて表記しております。

## 連結キャッシュ・フロー計算書（要約）

(百万円)

<b>営業活動によるCF</b>	<b>1,655</b>
税金等調整前当期純利益	499
減価償却費	933
売上債権の増減額	△ 476
仕入債務等の増減額	404
<b>投資活動によるCF</b>	<b>△ 743</b>
有形固定資産の増減額	△ 762
貸付金の増減額	30
投資有価証券の増減額	△ 11
<b>フリーCF</b>	<b>912</b>
<b>財務活動によるCF</b>	<b>△ 834</b>
短期借入金の増減額	△ 565
長期借入金の増減額	△ 378
社債発行による増減額	135
配当金の支払い額	△ 33

※ 内訳は主な項目を記載

※ 上記数値は、表示未満単位は全て四捨五入にて表記しております。

## 連結EBITDA

(百万円)



※ EBITDA = 営業利益 + 償却費（減価償却費）

# 営業利益の主な増減要因

## 粗利益増加 +366百万円

### ◆新規企画開発・リニューアル商品数

新規開発商品 90アイテム (+15増)  
 リニューアル商品 58アイテム (+43増)

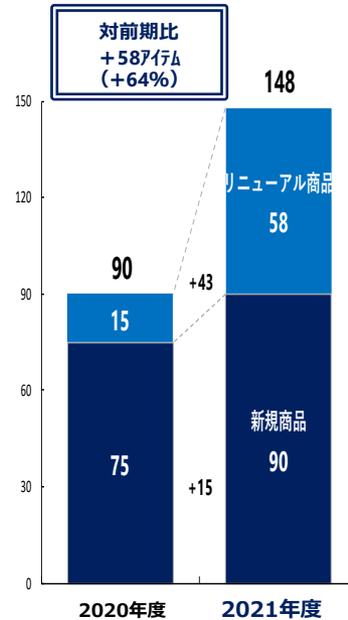
### ◆容器別構成

小型容器 (600ml以下) 32% (+3P増)  
 中型容器 (1500ml未満) 3% (+1P増)

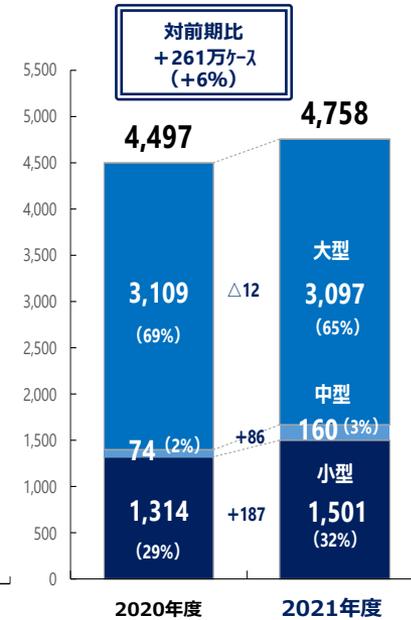
### ◆商品価格帯別構成

PBプレミアム 13% (+2P増)  
 ハイスタンダード 17% (+2P増)

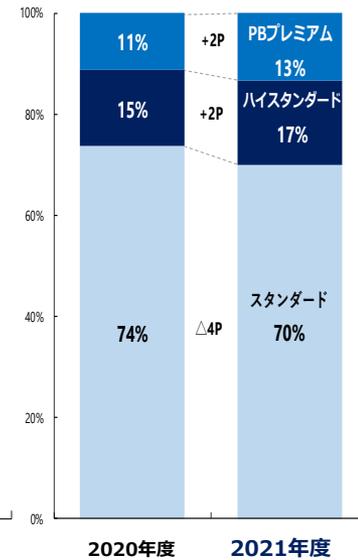
### 新規開発商品・ リニューアル商品数



### 容器別構成



### 商品価格帯別構成 (PBプレミアム・ハイスタンダード・スタンダード)



## 協創事業の取り組み +56百万円

健康志向の高まりから豆乳飲料が堅調に推移したことや契約条件の見直し効果もあり、マルサンアイ株式会社様と取り組んでいる**ソイミルク事業**の収益が増加。

また、株式会社JR東日本クロスステーション様と取り組んでいる**「ミネラルウォーター生産プロジェクト」**の準備に関わる収益を計上。**今年4月から稼働を開始。**

## 物流コスト削減効果 +150百万円

在庫の適正状態が継続し倉庫費用・パレット費用が減少。また、生産拠点の最適化と配送の効率化による配送費抑制も行った。

以上の結果、**1ケース当たり物流コスト** **△3.9円減少。**

## エネルギーコスト増加 △151百万円

コロナ禍からの経済再開等による世界情勢の影響もあり、**電力の1ケース当たりの単価が1.7円増、都市ガス・LNGの1ケース当たりの単価3.1円増。**

蒸気・エアー・水漏れパトロールの実施や照明のLED化・機械設備更新による電力使用量削減等、省エネ・コスト削減対策に努めたものの単価上昇の影響等をリカバリーし切れず、エネルギーコストが増加。

## 人財投資増加 △150百万円

- ・ 冬季賞与を**過去最高の2.7ヶ月**支給（年間支給4.6ヶ月）。社員一人当たりの**平均支給額は1百万円超**となった。
- ・ 社員昇給・採用強化

## デジタル投資増加 △18百万円

HdXプロジェクト関連投資が2021年度から本格的に開始。

また、社員同士のコミュニケーションを推進するためのツールとして、マイクロソフト365を導入。そのための投資費用の増加等も発生。

# グループの取り組み

「お客様・お取引様」「社員とご家族」「株主様」「金融機関様」「地域社会」「地球環境」「行政」等、様々なステークホルダーとの関わりのうえで、ハルナグループの事業活動は成り立っており、ステークホルダーの皆様との良好な信頼関係をさらに構築し、社会への価値を創出していくことが不可欠であることから、「**ステークホルダーエンゲージメント**」の取り組みを開始。

ステークホルダー・エンゲージメントを実施することで、事業活動に影響するような情報収集やトレンド観察といった戦術的ニーズを充足させるとともに、組織の透明性向上、ステークホルダーからの信頼獲得、新たな課題や機会に対応し、様々な戦略的ニーズに対応していける企業を目指す。

- SNSやホームページ、日々の営業活動等を通じた社外に対する積極的なコミュニケーションの推進。
- 当社グループに対する満足度やご意見・ご要望を調査すべく、「**CS（顧客満足度）アンケート**」を11月に実施。
- **ウクライナ支援**として、ミネラルウォーター500kg相当の輸送手続き。（輸送自体は2022年4月に完了）
- 社内外問わずお客様をお迎えしやすい状態を保たれた誰もが働きやすい職場作りを目指し、ビジネスマナーを記載した「**HARUNAマナーブック2022**」を企画制作し社員全員に配布し、マナー研修を継続的に実施。
- エンゲージメントサーベイの活用やハラスメント窓口等の活動を通じ、**社員のエンゲージメント向上や社内の透明性向上**を目指す。
- 当社の魅力を一言で表し、ステークホルダーにも「ハルナグループ」が伝わる当社の顔となるキャッチコピーの作成を目標とし、社内応募の中から選考。  
結果：**最優秀賞「潤う幸せを世界に、ハルナグループ」** 最終応募数：192点
- 社員の豊かなライフデザインの支援や資産形成を支援する制度の拡充を目的に**職場つみたてNISAの導入**を開始。
- 社員の健康と生活の質向上・充実を図るとともに、地域活性化への寄与も目的とし、群馬・和歌山等の**温泉施設と提携**を開始。



潤う幸せを世界に、ハルナグループ

Haruna™

## ■ HdX1.0

2021年～2022年

各部門が作成している帳票・資料をポータルで一元管理し、プラットフォームを介してスムーズに情報を獲得することができる仕組みの構築。

## ■ HdX2.0

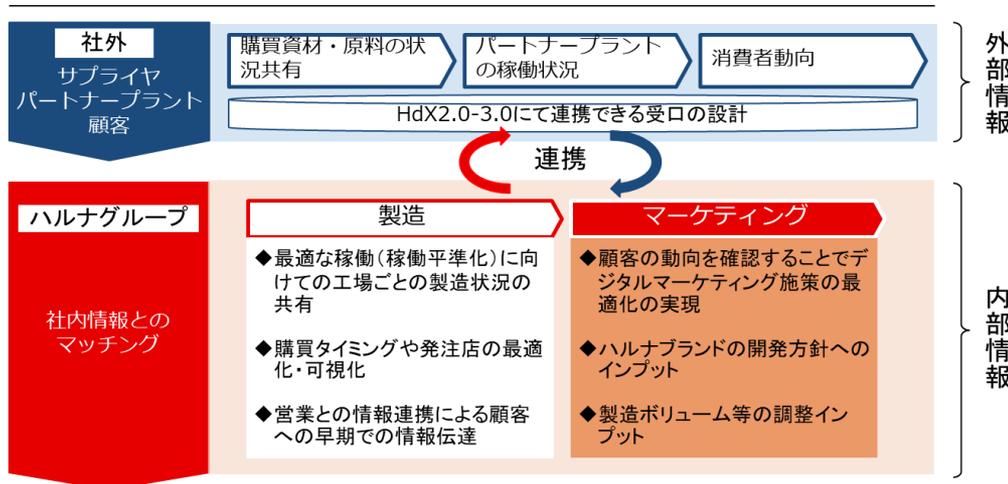
2022年～2023年

周辺システム等との連携を実現することで社内外のデータを収集し、解析、アウトプットを提供するためのデータ基盤の構築。

## ■ HdX3.0

2024年以降

ハルナグループが目指す外部連携イメージ



データを活用した新規事業・SDGsなどの社会活動を実現するためのデータ基盤を構築し、デジタルマーケティング・スマートファクトリー・スマートロジスティクスを実現し、サプライチェーン全体がデジタルでつながる世界の実現と社会環境変化に柔軟に対応できる働き方。

## 社会的価値創出

2019年4月に「**ハルナグループSDGs行動宣言**」を発表。主に7つの取り組みを通じて実現を目指す。

経済・社会および環境面での課題に対処するためのSDGsが目指す目標は、当社グループの企業理念、ビジョンの骨格を示すものであり、**現在だけでなく未来に対する責任**としてハルナデジタル・トランスフォーメーション（HdX）を融合。

データプラットフォーム実現によるメリット

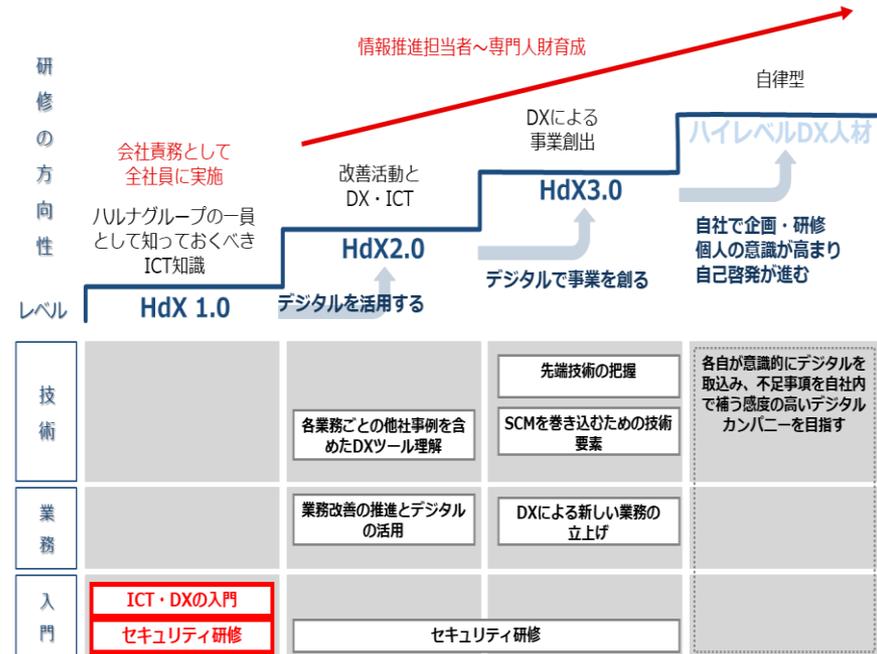
<p>①働き方改革の実現</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>様々な種類の情報を個別に確認する、問い合わせ、ということがなくなり、一つの情報管理場所を確認することができるため、効率的な業務遂行を実現</li> <li>効率的な製造によりエネルギー効率の実現にも寄与</li> </ul>	<p>②連携の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社内の各部門との情報連携をシームレス、かつ効率的に実現することが可能</li> <li>将来的に外部のステークホルダーを巻き込むことで共通したデータをもとに議論することができるため、共創をさらに加速させることが期待できる</li> </ul>	<p>③水と衛生に関わる分野の管理向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>効率的な購買・調達を実現による再生資源の活用等を含めた環境衛生についての課題解決に対する貢献に資する</li> </ul>	<p>④ニーズに対する対応力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社内の各部署が持っているデータを総合的に俯瞰することで真相ニーズについての把握が可能</li> <li>外部データと社内データを組み合わせることで商品開発、営業のニーズ把握を促進させるための情報プラットフォームとする</li> </ul>
--	--	--	---

<p>I. 事業のインフラとしてのデータ基盤構築</p> 	<p>II. 稼働・材料等の情報共有によるムダの削減</p> 	<p>III. 外部企業との情報連携強化</p> 	<p>IV. データ連携による業務効率化の実現</p> 	<p>V. データに基づいた将来的なウォーターニュートラルの実現</p> 	<p>VI. ムダな稼働を排除し、エネルギー効率を実現</p> 	<p>VII. 連携した外部情報から社会需要を把握</p> 
SDGs項目						

## リスキリング

デジタル化の進展に伴い、**eラーニングシステム**を用いて、全社員を対象にデジタル教育についてのリスキリングを2022年3月より開始。

**社員へのリスキリングは企業の責任**であり、それが競争力にも結び付くものと考え、今後も積極的に教育の実行をしていく予定。



# セグメント別総括

## 顧客ブランド

## ◆ One To Oneマーケティングの実践

コロナ禍で「三密回避」や「テレワーク」など新しい生活様式となり、**消費者の意識・行動も変化**。1年目と2年目で消費者動向として**習慣化**したこと、また**変化**したことを考慮しながら、味・容器の差別化を始め、顧客・消費者毎の様々なニーズを捉えたマーケティング活動を実施。

- ①ラベルレスやリサイクル材等を用いた**環境配慮の新規開発商品**の立ち上げ。
- ②果汁・野菜飲料やプロテイン飲料等の**健康志向に応える新規開発商品**の立ち上げ。
- ③**大手コンビニエンスストア様との取引を新たに開始**し、収益性の高い小型容器・中型容器を全国展開で販売。
- ④市場が拡大している**大手ECサイト様**に対し、新規開発商品や定期的な販促条件のご提示等、新規ユーザーの獲得や定期便購入者の増加をともに目指すための積極的なご提案。
- ⑤顧客や消費者への安定供給を果たすとともに、自社プラントでは対応できないカテゴリーや容器形態の新規開発商品の立ち上げを行うため、**パートナープラントとの提携を拡大**。その結果、果汁炭酸飲料や紙パックの茶系飲料等の新規開発商品立ち上げが実現。

以上の結果、**新規開発商品・リニューアル商品のアイテム数増加となり、販売数量・粗利益の大幅増加**へと繋がった。

Harunaブランド

◆ 輸入商品

CHABAAの新フレーバー「**CHABAA ポメロ&グレープ**」や**植物性ミルク**（**オーツミルク**）の新ブランド「**Goodmate**」を販売し、コーポレートブランドの活性化を図った。しかし、全国展開のコンビニエンスストアへの出荷減など販売の落ち込みをリカバリーするまでには至らず、前期比△4万ケース減。



植物性ミルク「Goodmate」



ルカフェ（台湾檸檬烏龍茶）



ゼリー飲料

◆ 国内商品

2020年度から開始していた**ルカフェの全面リニューアル**の切り替えが完了したことや**ルカフェ新商品（台湾檸檬烏龍茶）**の開発を行い、ECサイト、コンビニエンスストア等で採用された。また、全国展開のコンビニ向けに**ゼリー飲料**を導入する等により増加したものの、**外食産業向けへの需要減の影響が大きく、前期比△10万ケース減。**

<ポメロ&グレープ180ml発売>



2021年に1Lサイズを販売し、ご好評いただいた「CHABAAポメロ&グレープ180ml」を3月29日より発売。日本でまだ知られていないフルーツ「ポメロ」について学べる特設ページをオープン。「ポメロといえばハルナ」という認知を上げるための施策を続け、最盛期の夏場に向けて情報発信を強化。

プロモーション

2年ぶりの toC (消費者) 向けイベント出展

インフルエンサーイベント「ViOマルシェ」出展

3月に六本木ヒルズで開催された無添加・オーガニック特化イベント「ViOマルシェ」が2年ぶりに開催。インフルエンサーを中心に美容と健康、食に関心の高い層に137degrees商品を販売。開催後はInstagramやYoutubeなどで商品の投稿は多数！



新入社員も参加し、積極的に販売！



サンプリングでも好評！ポメロ180ml

発売直前のポメロ180mlのサンプリングも実施。



# 新カテゴリー 商品トピックス

**JR-Cross** 天然水ゼリー 515g

株式会社 JR東日本クロスステーション

NEW



From AQUAから大容量タイプの天然水ゼリーが登場

515gサイズは冷凍対応商品  
シャリシャリ シャーベットの  
をお楽しみいただける商品  
(3月より販売)



**崎陽軒** お茶 釜炒り茶ブレンド 250ml

NEW

シウマイで有名な崎陽軒  
シウマイ・お弁当によく合うお茶として商品化  
PET・紙パックの2形態で1月より販売



← 紙パック250ml  
¥100 (税込)  
お弁当注文時  
の予約販売専用

PET500ml  
¥120 (税込)  
にて発売中 →



## 「適地生産」「適地配送」の徹底

年間を通じて、営業・製造・物流が一体となり、生産計画や配送計画を組むことで「適地生産」「適地配送」を徹底することにより無駄な拠点間配送費等を削減。

## 作業効率の改善

倉庫内作業やトラックへの積み込み作業の効率化を図り、トラックの待機時間を削減。

## 混合配送の強化

製品毎に使用拠点を細かく選定し製品の混合配送の強化。

## 倉庫保管計画の見直し

様々な配送状況に柔軟に対応できる保管計画を策定することで保管期間を短縮し、無駄の少ない倉庫運用の実現。

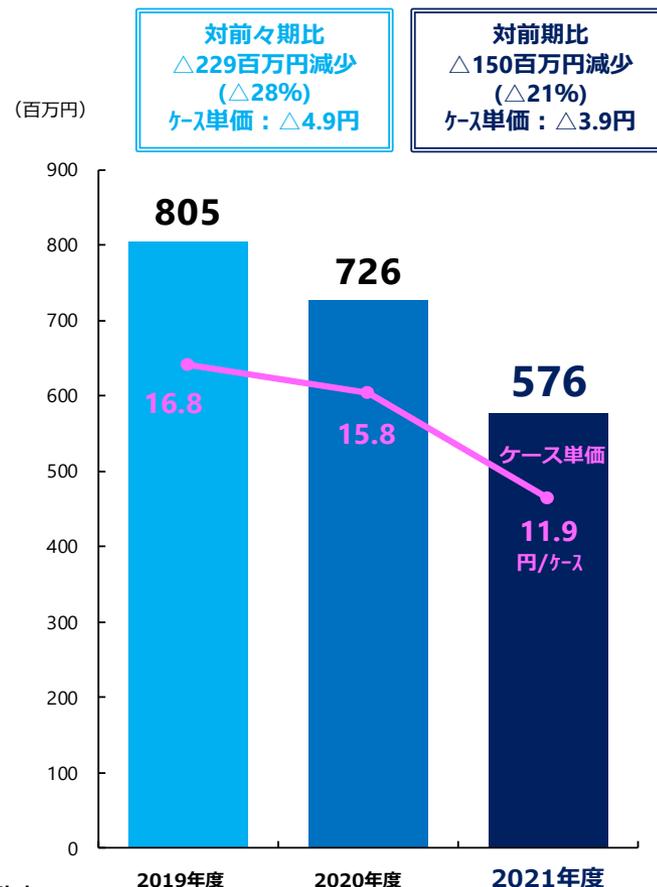
## パートナー倉庫との運用ノウハウの共有

自社で成果が出た取り組みをパートナー倉庫と共有し合理化を実現。

## 契約条件の見直し

お客様へのサービス向上と契約条件の見直しによる物流費の抑制。

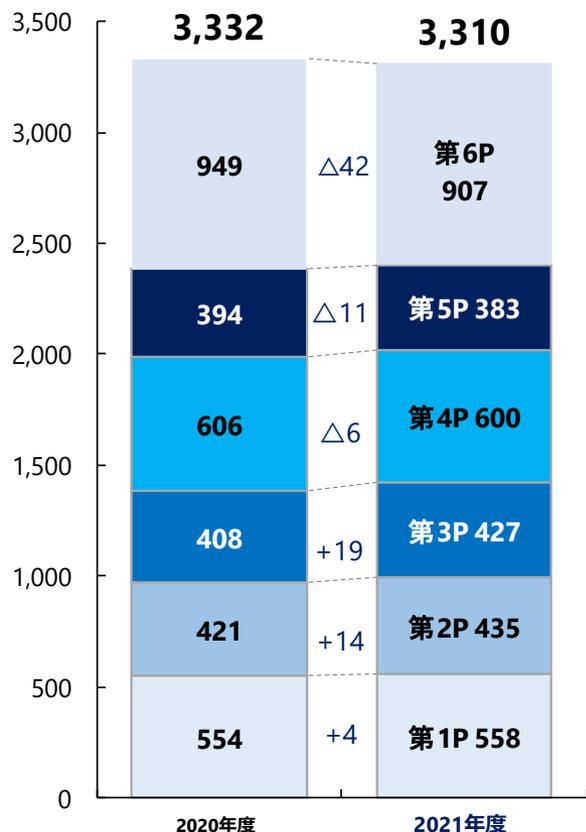
## 物流コスト推移



### 生産数量 ※自社プラントのみ

対前期比  
△22万ケース  
(△1%)

(万ケース)



### 生産

前期はコロナ禍の巣ごもり需要で大型容器が急増したが、今期は**小型容器や中型容器の割合が増加**したことや製品の型替えや切替えの増加により、**ライン効率91.6%と低下（前期比△0.1P）**し、生産数量減少の要因となった。

また、**全プラント合計のトラブル停止時間は現場改善を取り組むことで、前期より△1%削減**しているものの、一部プラントで環境配慮ボトルの調整処理や中型容器製造機器導入に伴うライントラブル等の課題が顕在化したことにより増加。

※ 第1-3プラント：高崎、第4・5プラント：みなかみ、第6プラント：和歌山

### 品質

#### 工程起因ご指摘

：2件（第4四半期は0件）顧客品質監査やFSSC22000監査など実施され、重篤なご指摘はなく、指導に対しては都度対応。

### ご指摘発生割合

	2020年度	2021年度
ご指摘受付数	137件	158件
前期比		+21件
内工程起因のご指摘	4件	2件
前期比	—	△2件
発生割合	0.12ppm	0.06ppm
前期比	—	△0.06ppm

(※ppm：生産数量100万ケースあたりの工程起因ご指摘割合)

## 環境

### インプット

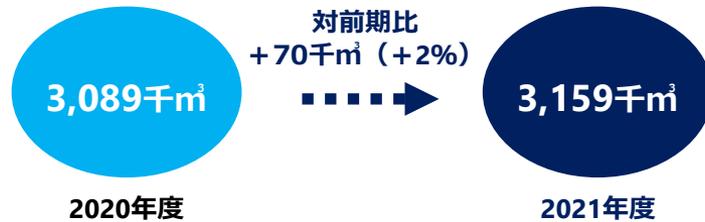
エネルギー原油換算  
電力・LNG・都市ガス



#### 前期増減要因

：生産数量は減少したが、切替回数の増加、群馬地域の生産処理工程の多い茶系飲料増加に伴い、エネルギー使用量増加。(前期比+2%)

### 水資源



#### 前期増減要因

：生産数量減や水使用削減取組実施したが、生産工程の多い茶系飲料増加に伴い使用量は増加。(前期比+2%)

### アウトプット

二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)総排出量



#### 前期増減要因

：エネルギー使用量の増加に伴い、CO<sub>2</sub>排出量についても増加。(前期比+3%)

### 排出物



#### 前期増減要因

：分別や新たな処理メーカーと継続してリサイクル活動を行い、一部処理をサーマルリサイクル処理へ切り替えたことでリサイクル率は99.9%を達成。

## 環境

【目標】・2025年度までに2014年度比CO<sub>2</sub>排出量26%削減



水資源の重要性と環境保全活動  
エネルギー消費の低減と再生可能エネルギーの活用

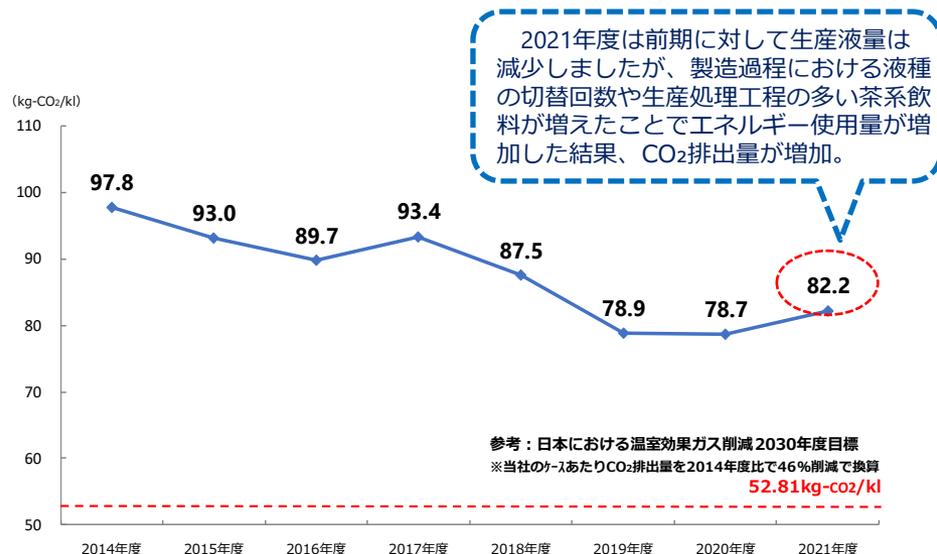
### 第4四半期の主な例【電力量の削減】



#### ハルナプラントにおける改善

第3プラント・アイスビルダー（製造過程で使用する抽出液の冷却を行う冷凍機）の使用を6台運転から4台にて運転を行うことで電力使用量を削減。

【生産液量1klあたりのCO<sub>2</sub>排出量の推移】



- ・エネルギー戦略委員会の定期開催（毎月）、省エネ提案に基づく改善の実施、蒸気・工アール・水・漏れパトロールの実施。
- ・CO<sub>2</sub>（温室効果ガス）削減目標、2014年度を基準に2025年度までに△26%達成を目標。2021年度で△16%削減を達成。  
※2013年度時点では第1～5プラントのみであったため、同条件となるように2014年度を基準に算出。
- ・2021年度に水資源の有効活用として冷却水等の再利用化を図り、また水環境保全の取組みとして排水の適正管理による生産拠点周辺の水環境の保全に努めています。

## 環境

【目標】 廃棄物量の1ケースあたり排出物を年平均1%以上削減、リサイクル(再資源化)率99.9%



## 持続可能な消費生産形態の実現

### 【廃棄物量の削減とリサイクル（再資源）化】

- 2021年度は、各プラントから排出した廃棄物は、合計6,204 t となり、1ケースあたり廃棄物0.192kg、前期比 3%減少。
- 2016年度からリサイクル率は徐々に低下し2019年度は92.7%となったが、**分別や新たな処理メーカーと継続して取り組む事で2021年度のリサイクル率は99.9%で推移。**

【2021年度：廃棄物処理方法内訳】

ケミカルリサイクル 2.5%  
：可燃ごみ（高炉消泡材）  
※溶鉱炉にて製鉄を行う際に使用される原料

サーマルリサイクル 1.5%  
：可燃ごみ(発電・熱回収)

非リサイクル 0.1%

肥料化处理 3.6%  
：珪藻土

再生処理 9.8%  
：紙・PET・金属等  
(原料化・鉄鋼製品化等)

肥料化处理・再生処理 7.0%  
：汚泥(肥料化・セメント原料)

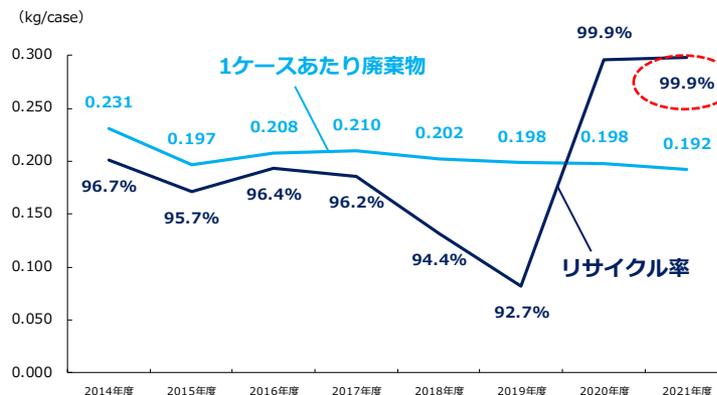
肥料化处理等：茶殻  
75.5%

マテリアルリサイクル率 95.9%  
ケミカルリサイクル率 2.5%  
**合計 98.4%**

### 【2021年度実績】

リサイクル率 99.9% 非リサイクル率 0.1%

【1ケースあたり廃棄物及びリサイクル率の推移】



### 【主な処理方法における廃棄物の詳細】

#### マテリアルリサイクル（廃棄物を製品原料として再利用するリサイクル手法）

- 肥料化处理等：茶殻（肥料等）
- 肥料化处理・再生処理（焼成）：汚泥（肥料化・セメント原料）
- 再生処理：ダンボール・紙類（再生ダンボール・新聞、包装用紙）  
フィルム樹脂・硬質樹脂容器（原料化）  
ペットボトル・キャップ（繊維原料・原料化）  
ドラム缶・一斗缶・金属くず（鉄鋼製品化）

#### サーマルリサイクル（廃棄物を焼却したときの熱エネルギーを再利用するリサイクル手法）

- 発電・熱回収：可燃ごみ（発電燃料・焼却熱回収）

#### ケミカルリサイクル（廃棄物を化学的に処理し、他の化学物質に転換して

- 高炉消泡材：可燃ごみ 再利用するリサイクル手法）

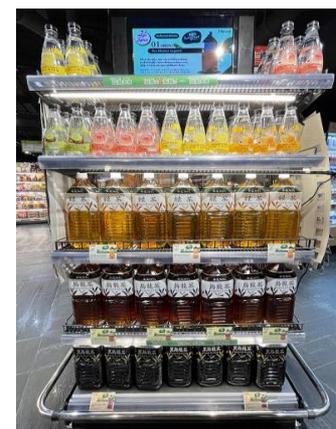
### ■ 2021年度 HARUNA Asia(Thailand)業績

新規開発商品強化や日本国内事業との協創事業強化したことにより、HARUNA Asia(Thailand)単体で、**2013年設立以来初の黒字化**を達成。

	2020年度	2021年度	前期比
販売数量	29,663 ケ-ス	57,745 ケ-ス	+28,082 ケ-ス
売上高	39百万円	79百万円	+40百万円
営業利益	△7百万円	3百万円	+10百万円
経常利益	△7百万円	2百万円	+9百万円

### 茶匠伝説シリーズ 輸入販売

継続した巣ごもり環境が続く中で、大型容器のラインナップが比較的少ないタイ市場において需要が見込めたため、Harunaブランドの茶匠伝説シリーズを日本から輸入し、タイ日系企業（小売、飲食店）などへ販売。



### HBD Sprkling販路拡大

タイのコンビニチャネルにおいて、店舗数が3番目(店舗数：約700店)に多い現地コンビニ(CJ express)にて、HBD Sparlingの販売がスタート。



### 一言茶 日本茶を香港へ輸出版売

日本のお茶メーカーであるカネイ一言製茶の「一言茶」ブランドで日本茶の商品化を行い、香港へ輸出版売。

※製造工場

：ハルナプラント



## UMAICHA（ヨーロッパ）販売終了について

2018年度からフランス・スペインを中心に**UMAICHAブランド**にて無糖茶を現地の販社と開始し、2020年度からPB（プライベートブランド）飲料とアジアからセレクトした商品を欧州市場にて開拓。

UMAICHAブランドは「**無糖**」「**オーガニック**」「**メイドインジャパン**」というコンセプトでプロモーションしてきたが、2020年からのCOVID-19（新型コロナウイルス感染症）によるパンデミックによって市場環境は激変し、主力の販売先である外食企業への供給が停止状態になる等、現地販社の資金繰りも悪化し**2021年末にUMAICHA事業を清算**。

しかし、消費マーケットは回復傾向にあり、特に現地の人々の健康意識は更に高まり、「日本文化」「日本食」はコロナ渦以前よりも評価されてきており、**日本の健康的な美味しさを追及する商品は成長の余地**があると判断しており、**日本の伝統文化でもある健康的な日本茶を進化させて再びチャレンジ**する機会を創出。



# 2022年度の取り組み

**ハルナビジョン2026 逆境にうち克ち新たな価値創造！  
チームの成長とイノベーションから未来創造と最高の社会貢献の実現！**

世界情勢は非常に厳しい状況であり、その中でも新たな価値創造をし、2022年度の目標達成にむけて、新たにハルナプロデュースの組織に「**ディストリビューション本部**」「**協創事業本部**」の2つの本部を立ち上げ、これまでの「**マーケティング本部**」「**生産本部**」とあわせ**4本部体制**で臨む。「ディストリビューション本部」はお客様との関係性をより深めコストを抑える対策の徹底。「協創事業本部」は新たな価値創出と顧客創造の実現。「マーケティング本部」はTOKYO LABOを開設したことで、お客様によりスピーディーかつ寄り添う活動の実現。「生産本部」は顧客ニーズにお応えする安定供給と高品質商品生産の実現、及びエネルギーの高騰影響を抑えるため、体質改善による高効率生産の実現を目指す。こうした4本部体制での取り組みを通じ、これからの世の中に必要とされる企業を目指して活動を進める。

### 2021年度までの業務執行組織



### 2022年度の業務執行組織



## 東京開発室「TOKYO LABO」新設について

### ◆新設目的

お客様との取組みを強固にし、選ばれ続ける企業となるため、付加価値と差別化した商品開発を実現し、お客様に寄り添う新たな価値創出を提供。

### ◆取組内容

- ・一段と激しくなる市場の動きや、消費者・顧客のニーズに迅速に対応。
- ・企画立案から商品化までのさらなるスピードアップを図り、新商品の獲得、新規顧客獲得につなげる。
- ・顧客、メーカー等とサンプルを用いた直接商談を自社（TOKYO LABO）で実施し、商品イメージをその場で試作・試飲・具現化。

《屋外》



《屋内》



《試作風景》



### 1. 自社プラント年間安定受注環境の継続

- ・閑散期の受注不足によるライン停止期間を無くし通年フル稼働体制を継続。
- ・既存パートナー企業との関係深化及び新規パートナー企業確保による安定共有体制の実現。

### 2. ONE to ONEマーケティング掘り下げ

- ・TOKYO LABO新設による市場・顧客情報の把握向上と対応スピードUPによる開発商品力強化。
- ・消費者意識の変化に対応した共同開発商品力強化。
- ・適正価格化へ向け、価値向上・サービス向上と併せた提案活動の遂行。

### 3. 環境配慮型商品の進化

- ・リサイクルペット、各包材軽量化、ラベルレスなど環境にやさしい価値訴求。
- ・原資材を中心に多面的なコスト見直し強化による値上げ幅の圧縮。

### 4. コーポレートブランドの展開強化

- ・独自コンセプトによるHarunaブランド価値向上。
- ・プロモーションやコミュニケーション強化によるハルナファンの拡充。

### 5. 新規領域での市場創造

- ・ハルナアジアとの連携強固による新しい市場とアジア、欧州を拠点とした飲料メーカーや企業との強固なアライアンス・パートナーシップの構築。
- ・パートナー企業との協業による事業拡大及び新規事業の創出。
- ・JR東日本クロスステーション社とのミネラルウォーター協創事業の安定稼働と最大化の実現。
- ・SDGsの取り組み推進とデジタルマーケティングによる持続可能な製品づくりと販売活動の実現。

## 1. 製造数量増加と生産性向上、新液種、新容器対応・環境、工場品質の強化

- ・非稼働時間の削減やトラブル停止時間削減対応等による生産数量増加と生産性向上。
- ・新液種、新容器導入時の安定生産化対応(ソフト、ハード)。
- ・SDGsも踏まえた環境配慮対応の推進(ボトル軽量化、リサイクルボトル使用、ラベルレス化、カートン軽量化等)による社会貢献と商品価値向上。
- ・高品質商品の生産体制の強化とパートナープラントとの生産・品質の最適化を図り、顧客ニーズにお応えする生産体制の確立。
- ・FSSC22000マネジメントシステムの効率化、合理化。
- ・スマートファクトリーの実現に向け、SDGsとHdXの融合による持続的成長に向けた検討。

## 2. エネルギー対策と廃棄物対策

- ・SDGsも踏まえた再生可能エネルギー(太陽光発電)導入、省エネ対策とエネルギーコスト削減対策(省エネパトロールの強化、ボイラーやコンプレッサー等の運転効率見直し、設備更新等)の実施。
- ・省資源化や廃棄物の排出量抑制対応と、より有効な利用方法の検討。

## 3. 物流サービス向上とコスト対策

- ・お客様の事業規模、業態に応じた適切なソリューション提供に努めローコスト物流を実現。
- ・全国配送に対する物流業務強化の推進。アイテム別在庫情報分析と保管拠点再構築。
- ・パートナープラント配送ネットワークの再構築による無駄のない配送実現によるコスト削減。
- ・スマートロジスティクス実現に向けた取り組みの検討。

## 1. タイマーケット

- ・ HBD Sparklingの新フレーバーの発売を行い、Harunaブランド価値向上及び販路拡大を図る。
- ・ タイにおいて、開拓できていなかったトラディショナルトレード（タイ国内の小規模小売店への販売）やECサイトにチャンネルを拡大し、販路を拡大。

## 2. ASEANマーケット

- ・ 日系ディスカウントストアや日系スーパーマーケットなどASEAN地域に販路を持つ既存取引先企業との連携を強化し、互いの機能を最大限に活用することでASEANマーケットの拡大を図る。
- ・ 昨年度、アジア大手ドラッグストアチェーンで新規導入した茶系飲料のラインナップ強化や1L・2Lといった大型容器の導入を行うことで販売を強化。

## 3. ハルナプロデュースとの協創ビジネス

- ・ タイならではの優位性を活かした日本市場向けの独創性ある商品を開発し、ハルナプロデュースの日本国内でのマーケティング力を掛け合わせることで、日本市場での優位性や企業価値を確立。
- ・ 海外原料が高騰するなかで、日本で使用する海外産茶葉を現地より直接輸入することにより、原材料費の抑制。
- ・ Harunaブランド価値向上を目指すため、タイ国内の小売企業や飲食店へ向けて、ハルナグループの強みである日本の自社工場を活用した提案を行うことで、Harunaブランドの拡大を図る。

## 2022年度以降のスペイン、欧州での取り組みについて

欧州では国ごとに政治、文化、経済状況が多様となっており複雑化しているが、これまでのスペイン、フランス市場をメインターゲットとした日本茶飲料のマーケティングの経験を活かし、2022年度はバルセロナに「**ハルナヨーロッパ駐在員事務所**」を設立。飲料・食品の市場調査、分析、現地のパートナー企業の開拓を中長期的に取り組む方針。

2022年度は日本・タイ・東南アジア市場において5,000アイテムを超えるPB（プライベートブランド）飲料の開発・製造・マーケティングを行っている当社グループの強みを活かし、新たなビジネスチャンスと現地の新たなパートナー企業の開拓に注力。

### 【ビジョン】

#### ハルナの飲料プロデュース機能と欧州の伝統的な食文化をFusion(融合)

### 【戦略】

#### 日本、東南アジアでのビジネスを欧州の企業と繋ぐパートナーシップ事業の創出

- ① 当社グループの強みである「茶系飲料商品」「製造技術」「商品企画開発力」と欧州メーカーとのシナジーを活かしたパートナーシップの構築。
- ② 新たな商品・PB商品・トレーディング商品を軸に、日本・東南アジア・欧州での製品・製造のシナジーを捉え、それぞれの強み（販売力・地域市場性・製造技術）を生かしたパートナーシップ事業の分析をし、チャレンジの実行。

# グループビジョン・戦略

# Goal 【グループ創業30周年 2026年3月】

## グループビジョン

社会に幅広く必要とされる飲料やお客さまの潜在ニーズに応えるまだ存在していない飲料を創造し、

**「飲む感動」「美味しさ」「喜び」「新しさ」「健康」**  
を通じて皆様に信頼される企業グループを目指すとともに、全てのステークホルダーの満足を追求し持続的な企業価値向上を図る。

# Goal

【グループ創業30周年 2026年3月】

## KPI(Key Performance Indicator)最重要数値目標

売上高 **300** 億円

営業利益 **10** 億円

経常利益 **9** 億円

自己資本比率 **20** %

時間外労働時間一人あたり月平均 **20** 時間未満

有給休暇取得率 **100** %

賞与一人平均支給額 **150** 万円 【総額6億円】

※一人あたりの成果報酬を継続的にアップ

## 事業の経済的価値・成長への取り組み

- ① 付加価値化・差別化したONE TO ONEプライベートブランドの開発
- ② 様々な企業との協業によるオープンイノベーションの実現
- ③ 独創性・オンリーワンのハルナブランドの販売拡大と消費者ブランドロイヤリティの確立
- ④ 主要顧客の水、お茶など主力商品の生産ニーズに応える全国供給生産体制の最適化

事業の経済的価値・成長への取り組み

⑤ エネルギーコストダウン対策

---

⑥ 多様化・高度化する顧客ニーズに対応できるメンバー・リーダー層・専門職の最強チーム創り

---

⑦ 自社・パートナープラント・顧客への配送システムの効率化

---

⑧ 海外飲料事業収益基盤の確立

# 2022年度事業計画

## 2022年度 事業計画

昨今の経済情勢がもたらす資源価格の高騰による影響について、経営計画作成時点で、当社グループとして想定している価格への影響は概ね**7億円**と想定。

当社グループは先ずは自社内での生産・物流の効率化を徹底し、無駄を省く取り組みを最大限行ったうえで、お客様にとっての付加価値やサービスを更に向上させていく提案と併せて価格の最適化を図る。

今期の計画については、販売数量、売上高は前期を上回る計画だが、先行きの事業環境が不透明なことから、**営業利益、経常利益は減益計画**。

### 影響見通し額

△706百万円

・原材料・資材包材への影響額	△ 392
・エネルギーコストへの影響額	△ 274
・物流コストへの影響額	△ 20
・諸経費への影響額	△ 20

### ハルナグループとしての取り組み

#### ① 自社内での対策の徹底 (最優先事項)

- 生産・物流の効率化
- 業務ロスの削減
- コスト削減対策

#### ② お客様との取り組み による対策の実施

- 商品の付加価値向上
- サービスの向上
- 価格見直しのご提案

### グループ総販売数量

### 連結売上高

### 連結営業利益

### 連結経常利益

対前々期比  
+376万ケース  
(+8%)

対前期比  
+127万ケース  
(+3%)

対前々期比  
+3,041百万円  
(+13%)

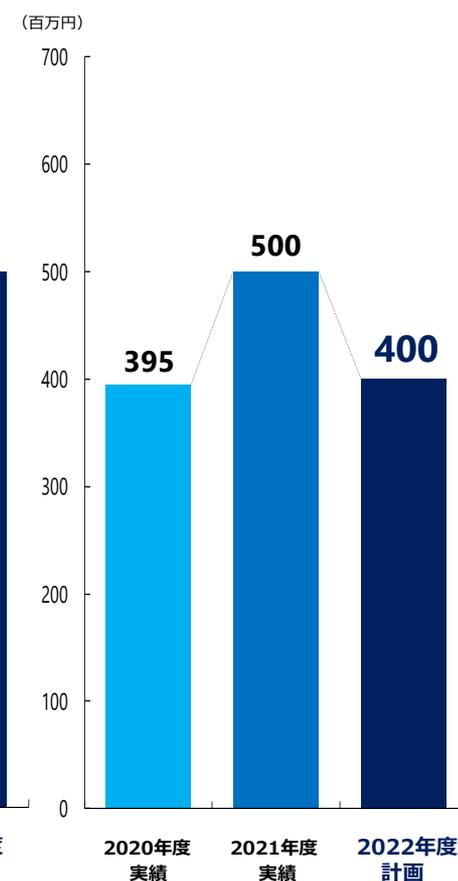
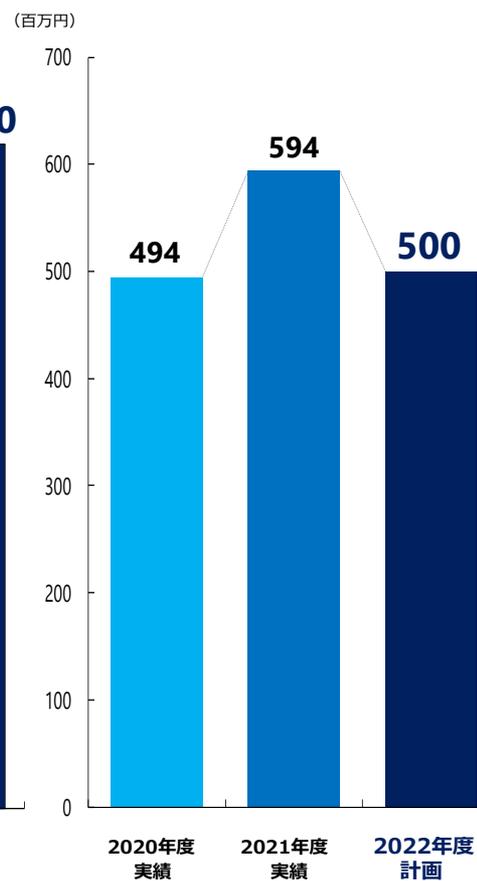
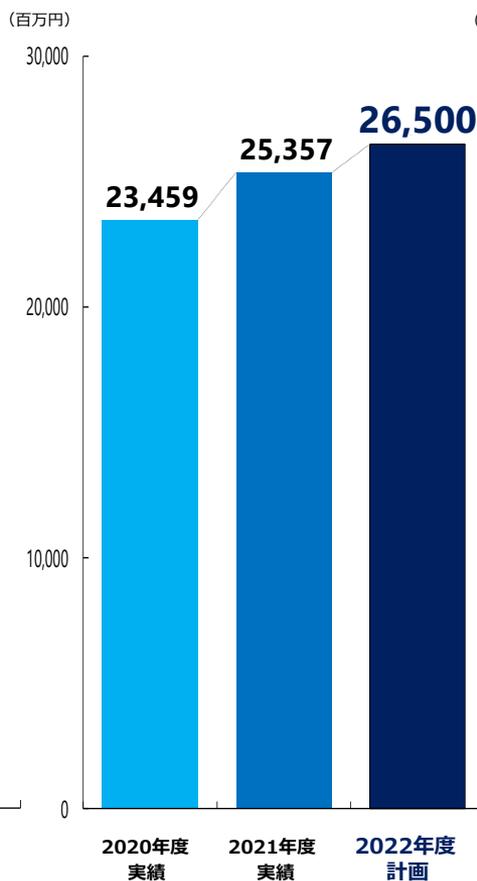
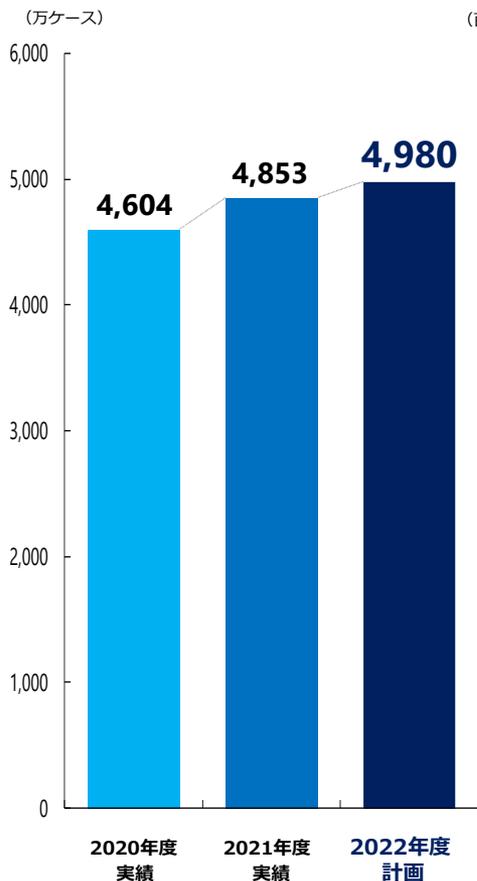
対前期比  
+1,143百万円  
(+5%)

対前々期比  
+6百万円  
(+1%)

対前期比  
△94百万円  
(△16%)

対前々期比  
+5百万円  
(+1%)

対前期比  
△100百万円  
(△20%)



※ 上記数値は、表示未満単位は全て四捨五入にて表記しております。

# お問い合わせ

潤う幸せを世界に、ハルナグループ

Haruna<sup>TM</sup>

ハルナビバレッジ株式会社 社長室

群馬県高崎市足門町39-3

群馬本社：027-387-0101

東京本社：03-3275-0191

U R L : <https://www.harunabev.co.jp/>

## 免責事項

本資料に記載させていただいている財務資料は、当社に利害関係を有する関係者各位の皆様が当社に対するご理解を深めていただく為に、参考資料として作成したものです。

財務諸表に関連する箇所につきましては、原則として正規の決算手続きを準用してはおりますが、各種引当金の計算などの必要な手続きを行っておりません。

また、記載内容、記載書式とも正規報告書と異なり、当社任意で記載しております。従いまして、正規の報告書ではなく、当社任意書式の財務報告としてご利用下さい。

本資料に記載されている業績目標等はいずれも、現時点での予測値であり、これらは経営環境の動向などに伴い変化し得る可能性があります。従いまして、実際の業績等は、この配布資料に記載されている予測と異なる可能性があります。







