

CSRへの取り組み  
～ 会社情報 ～

## 经营理念

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

## 経営基本方針

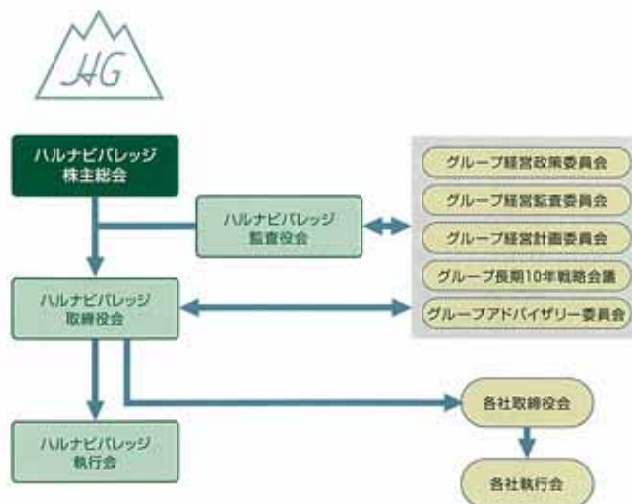
当社および各グループ会社は、以下の経営方針のもと、  
企業価値の持続的発展を目指して、経営を担ってまいります。

- ハルナグループは、ペットボトルに強みを持つ飲料受託の企画・開発、製造、販売、物流のバリューチェーン全体での機能充実を図ります。
- 品質を第一に安全・安心に努め、顧客の信頼と満足を高めることを目指します。
- ハルナグループは、人と生態系との共存をテーマに、安全で美味しく、地球環境にやさしい飲料製品づくりを目指します。
- ハルナグループは、グループ各社のシナジーによる連結創造経営へと移行し、グループ全体によるコーポレートブランド価値の最大化を目指します。
- ハルナグループは、企業の透明性向上とコーポレートガバナンスの強化に努め、全てのステークホルダー（顧客、社員、株主、取引先、地域社会）の皆様から信頼される企業価値を創造することを目指します。

## コーポレートガバナンス基本方針

## ■ハルナグループの経営執行業務組織

ハルナグループは、すべてのステークホルダーの皆様から、「価値ある企業」として支持され続けることが、コーポレートブランド「ハルナグループ」の価値向上につながるとの認識のもと、コーポレートガバナンスの強化および経営の透明性の向上に、積極的に取り組んでおります。グループ全体として、グループ政策委員会、グループ監査委員会およびグループアドバイザリー委員会を設置し、グループ全体のガバナンスの強化と相乗効果の創出を図ってまいります。また、執行体制として、監督機関である取締役会と執行機関である執行会を設置し、監督と執行の分離を図り、業務執行の迅速性と経営判断の慎重性の両立を図ってまいります。



## 組織再編について

ハルナグループは1996年のハルナビパレージ株式会社の創業以来、PET飲料製造工場の建設稼働を過時行い、業容を拡大してきました。また昨年にはタニガワパレージ株式会社が同業他社より事業譲渡を受け、大規模な工場の改造後、順調に稼働をしています。現在製造工場は、ハルナビパレージ株式会社において3工場、タニガワパレージ株式会社において2工場、グループ社員数は約300名となっています。

このようにハルナグループが業容を拡大できたのも、ひとえに関係各位の皆様のご指導とご支援の賜物とグループ社員一同、深く感謝申し上げる次第です。しかしながら、今後の飲料業界におきましては、少子高齢化による市場競争の激化、大手飲料メーカーによる内製化の進展、原材料価格の高騰など、多くの要因のもと、市場競争の一層の激化が想定されます。併せて、消費者嗜好の多様化による市場環境の急激な変化も想定されます。

そこでハルナグループとしましては、このような変化が激しく、かつ競争環境が一層厳しくなることが想定される環境に対して、変化に柔軟に対応するために従来の工場稼働中心の経営体制を見直し、かつお客様のニーズをより適時に経営に反映できるようにするために、グループ各社を大規模に再編することといたしました。この再編は新しくグループ会社となったタニガワビバレッジ株式会社とのグループ一体化をより促進し、グループ各社がより相乗効果を発揮することを併せて図るものです。今後は新組織のもとグループ各社の自律的な活動とグループ全体のシナジーとの相乗効果により企業価値の中長期的向上を図ってまいります。

## お客様へ満足いただけるよう私たちは進化し続けます

### 組織再編の目的

- ① 今後の成長戦略のために事業構造を転換  
「工場稼働主導の経営から、営業・開発・マーケティング主導の経営へ転換」
- ② SCM機能の強化  
「お客様との連携をより強固なものにしておくためにSCM機能を強化」
- ③ コスト競争力の強化  
「製造部門は、製造子会社として製造に特化することにより、一層の生産効率向上・ローコストオペレーションの強化を図る」
- ④ グループ各社間の相乗効果の発揮  
「ハルナビバレッジ・タニガワビバレッジの組織的融合により、技術交流・新たな組織文化の形成・一体化によるモチベーションの向上を図る」

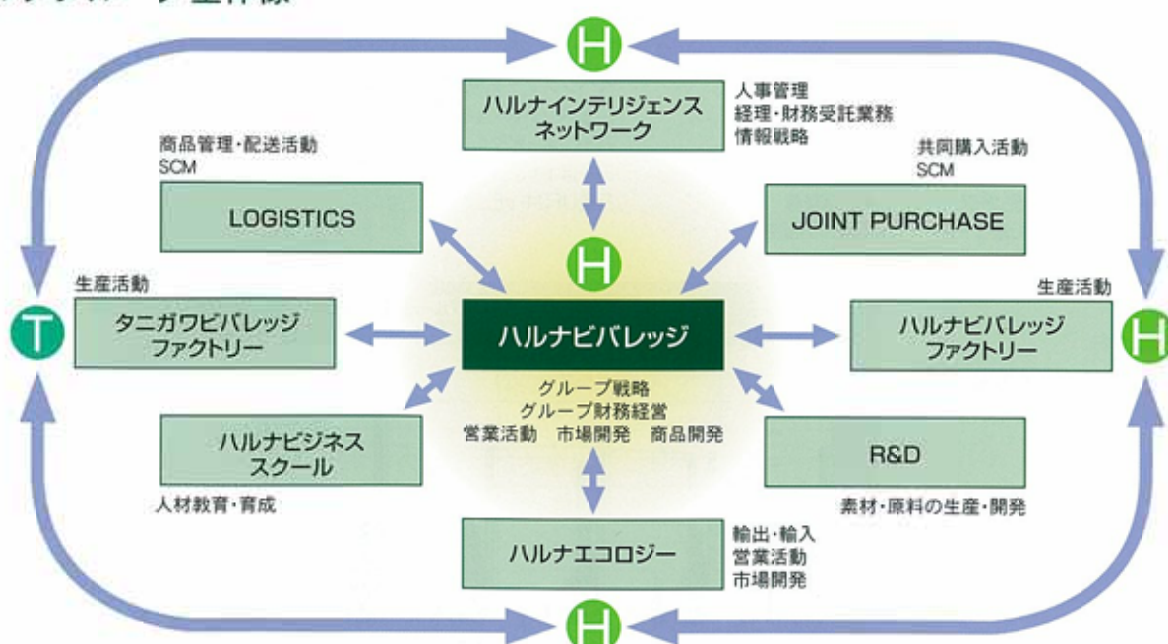
### <組織再編前>

|                   | 営業<br>市場開発 | 商品開発<br>研究開発 | 製造<br>品質管理 | 品質保証<br>内部統制 | 資材購買<br>保管物流 | 経理財務<br>総務人事 |
|-------------------|------------|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| ハルナビバレッジ (HBC)    |            |              |            |              |              |              |
| タニガワビバレッジ (TBC)   |            |              |            |              |              |              |
| ハルナ品質環境研究所 (HQE)  |            |              |            |              |              |              |
| ハルナロジスティクス (HLC)  |            |              |            |              |              |              |
| ハルナインテリジェンス (HIN) |            |              |            |              |              |              |
| ハルナエコロジー (HEC)    |            |              |            |              |              |              |

### <組織再編後>

|                      | 営業<br>市場開発 | 商品開発<br>研究開発 | 製造<br>品質管理 | 品質保証<br>内部統制 | 資材購買<br>保管物流 | 経理財務<br>総務人事 |
|----------------------|------------|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| ハルナビバレッジ (HBC)       |            |              |            |              |              |              |
| ハルナビバレッジファクトリー (HBF) |            |              |            |              |              |              |
| タニガワビバレッジ (TBF)      |            |              |            |              |              |              |
| ハルナインテリジェンス (HIN)    |            |              |            |              |              |              |
| ハルナエコロジー (HEC)       |            |              |            |              |              |              |

## ハルナグループ全体像



## ハルナグループ 会社概要

### ハルナビバレッジ株式会社

東京本社:

東京都中央区日本橋3-5-13 三義ビル5F 〒103-0027  
TEL 03-3275-0191(代) FAX 03-3275-0192

高崎本社:

群馬県高崎市栄町4番11号 原地所第2ビル9階 〒370-0841  
TEL 027-387-0101(代) FAX 027-387-0102

SCM部:

群馬県北群馬郡榛東村広馬場3044-12 〒370-3504  
TEL 0279-30-6235 FAX 0279-54-6115

商品開発部:

群馬県北群馬郡榛東村広馬場3044-12 〒370-3504  
TEL 0279-30-6345 FAX 0279-55-6676

資本金 4億2,090万円(発行済株式数8,718株)

連結売上高 158億円(平成21年3月末)

事業内容 清涼飲料水の製造販売

グループ社員総数 318名(平成21年3月末)

取締役 (2009年株主総会正式就任)

代表取締役会長 青木 清志

代表取締役副会長 小出 信介

代表取締役社長 青木 麻生

取締役(人事・情報・財務執行責任者) 栗原 健一

取締役(品質・生産・環境執行責任者) 中澤 幹彦

取締役(社外) 群栄化学工業株式会社 代表取締役社長 有田 喜一

取締役(社外) 群馬大学 研究・産学連携戦略推進機構 客員教授 須賀 嵩

監査役 群馬大学 社会情報学部 准教授 杉山 学



### <HBC販売先> ..... (五十音順・株式会社省略)

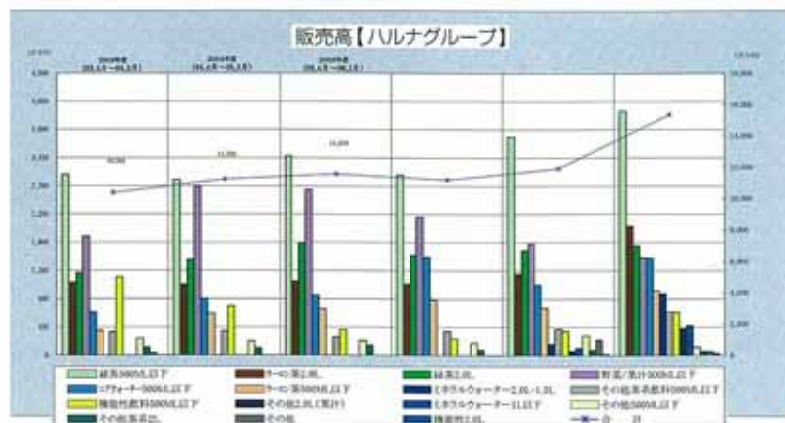
|       |                 |                  |         |         |               |
|-------|-----------------|------------------|---------|---------|---------------|
| 石光商事  | 黒越化学            | サントリー            | 大丸興業    | 日本食研    | 三国コカ・コーラボトリング |
| 伊藤忠商事 | コカコーラナショナルビバレッジ | JR東日本ウォータービジネス   | タマノイ酢   | 日本たばこ産業 | 不二家           |
| えひめ飲料 | 国分              | ジャスト             | 富永貿易    | ハラダ製茶   | ポッカコーポレーション   |
| オアシス  | コーベネット          | セントラルジャパンロジスティクス | トレッカ    | ブルボン    | ビバック          |
| カゴメ   | 小林製薬            | 双日食料             | 豊田通商    | マルサンアイ  | ベisiaグループ 他   |
| カルピス  | サッポロ飲料          | 日本生活協同組合連合会      | ニチレイフーズ | 丸紅食料    |               |

### <HEC販売先> .....

|        |          |              |       |           |         |          |
|--------|----------|--------------|-------|-----------|---------|----------|
| 伊勢丹新宿店 | イケア      | ソニープラザ       | 三徳    | トモズ       | プランタン銀座 | 松坂屋本店    |
| 紀伊国屋   | クイーンズ伊勢丹 | ディーン&デラーカカフェ | 東急ハンズ | ナチュラルローソン | マイカル    | 明治屋ストア 他 |

### <金融> .....

| <銀行>      | <リース>    | <証券>         | <ベンチャーキャピタル> | 顧問          |
|-----------|----------|--------------|--------------|-------------|
| 足利銀行      | オリックス    | 大和証券         | 日本ベンチャーキャピタル | 内田法律事務所     |
| 群馬銀行      | ぐんぎんリース  | 野村證券         | 八十二キャピタル     | 南法律事務所      |
| 商工中金      | 東京リース    | みずほインベスターズ証券 | みずほキャピタル     | 合同会計        |
| 日本政策金融公庫  | 東銀リース    | みずほ証券        | 三菱UFJキャピタル   | 浜四津法律事務所    |
| 東京都民銀行    | 東和銀リース   | 三菱UFJ証券      |              | 新日本有限責任監査法人 |
| 東和銀行      | 三菱UFJリース |              |              |             |
| 八十二銀行     | 八十二リース   |              |              |             |
| みずほ銀行     |          |              |              |             |
| 三菱東京UFJ銀行 |          |              |              |             |
| 横浜銀行      |          |              |              |             |



## ハルナグループ 会社概要

商 号 タニガワビバレッジ  
 法 人 設 立 2008年1月1日設立  
 代表取締役 青木 清志  
 所 在 地 本社:群馬県利根郡みなかみ町政所1011  
 資 本 金 2億円  
 社 員 数 119名  
 事 業 内 容 製造飲料水の製造販売  
 天然水製造販売  
 豆乳受託事業  
 ペットボトル容器成型  
 共同事業



商 号 ハルナビバレッジファクトリー  
 法 人 設 立 2009年4月設立  
 代表取締役 中澤 幹彦  
 所 在 地 群馬県高崎市足門町39-1  
 資 本 金 2億円  
 社 員 数 141名  
 事 業 内 容 清涼飲料水製造  
 マーケティング  
 グループ品質環境保証  
 飲料製品の商品企画開発



商 号 ハルナエコロジー  
 法 人 設 立 2004年1月9日設立  
 代表取締役 青木 清志  
 所 在 地 東京都中央区日本橋3-5-13 三義ビル  
 資 本 金 5,000万円  
 社 員 数 5名  
 事 業 内 容 国内販売・海外輸出  
 海外製品マーケティング輸入販売  
 飲料製品の商品企画販売



商 号 ハルナインテリジェンスネットワーク  
 法 人 設 立 2008年4月1日設立  
 代表取締役 栗原 健一  
 所 在 地 群馬県高崎市栄町4-11  
 資 本 金 5,000万円  
 社 員 数 17名  
 事 業 内 容 人事管理・財務管理・会計業務・  
 情報ネットワークの構築、管理  
 人材教育

商 号 ハルナヨーロッパ SA  
 法 人 設 立 2007年10月23日設立  
 代表取締役 CD-Founder 青木 清志  
 CD-Founder Peter Larsson  
 所 在 地 Rua Correia Gar\_o 9, 1\_1200-640  
 Lisbon, Portugal  
 資 本 金 15万ユーロ  
 事 業 内 容 飲料、食品の開発販売  
 輸出入販売



## ハルナグループ沿革

| 年   | 月   | 項 目                                             |
|-----|-----|-------------------------------------------------|
| '96 | 2月  | 平成8年2月23日に資本金30百万円でハルナビパレッジ株式会社を設立              |
|     | 5月  | 第1回株式上場準備委員会開催                                  |
|     | 11月 | 東京にマーケティング本部設置                                  |
|     | 12月 | 第1回第三者割当増資                                      |
| '97 | 3月  | 従業員持株会発足                                        |
|     | 5月  | ハルナビパレッジ研究所設立                                   |
|     | 6月  | 第二工場稼働                                          |
|     | 9月  | 第1回転換社債発行                                       |
|     |     | 第1回新株引受権付社債発行                                   |
|     | 12月 | 第3回第三者割当増資                                      |
| '98 | 5月  | 第2回株式上場準備委員会開催                                  |
|     | 10月 | 新日本監査法人による調査及び指導開始                              |
|     | 12月 | 第2回転換社債発行                                       |
| '99 | 2月  | 第4回第三者割当増資                                      |
|     | 4月  | 第3回転換社債                                         |
|     | 5月  | 新日本監査法人による第四期決算調査及び指導                           |
| '00 | 2月  | 第三工場稼働                                          |
|     | 5月  | 総合衛生管理製造過程 (HACCP) 取得に向けた合同委員会発足                |
|     |     | 新日本監査法人による第五期決算調査及び指導                           |
| '01 | 5月  | 新日本監査法人による第六期決算調査及び指導                           |
|     | 8月  | 第三工場がJAS工場として認定                                 |
| '02 | 2月  | リサイクルシステム協議会発足                                  |
|     | 3月  | 第5回第三者割当増資及び役員社員に対しストックオプション付与                  |
|     | 5月  | 新日本監査法人による第七期決算調査及び指導                           |
|     | 8月  | 四半期報告会を開催                                       |
| '03 | 3月  | HACCP認証取得に向け取り組み                                |
|     | 4月  | 環境会計導入                                          |
|     |     | 企業競争力の強化を図るため市場開発部門を設置                          |
|     |     | 提案型企業への変革を目指し商品開発部門を設置                          |
|     |     | HACCPの考えを充実させるため「総合衛生管理委員会」発足                   |
|     | 5月  | 新日本監査法人による第八期決算調査及び指導                           |
|     | 8月  | 中小企業経営革新計画承認 (中小企業経営革新支援法)                      |
|     | 10月 | 「デカテス」産学官共同プロジェクト (高崎健康福祉大学・群馬県)                |
|     | 12月 | 人材教育投資、生産合理化投資、総合衛生管理 (HACCP) 対応投資              |
|     |     | 第二工場において、クリーンルームと充填設備増設                         |
| '04 | 3月  | 第29回国際食品飲料展FOODEX JAPAN2004出典                   |
|     |     | 第6回第三者割当増資                                      |
|     | 5月  | 新日本監査法人による第九期決算調査及び指導                           |
|     | 10月 | 人事基本理念制定                                        |
| '05 | 3月  | 第7回第三者割当増資                                      |
|     |     | 物流関連企業ハルナロジスティクス株式会社設立                          |
|     | 4月  | 「製造者養成ビジネススクール」を開講                              |
|     | 5月  | 新日本監査法人による第十期決算調査及び指導                           |
|     | 6月  | ハルナロジスティクス株式会社 第3倉庫完成 740坪                      |
|     | 10月 | 緑地公園「ハルナコミュニティガーデン」を整備                          |
| '06 | 1月  | ハルナロジスティクス株式会社 第4倉庫完成 860坪 一全社IT化に着手            |
|     | 2月  | 創業十周年記念会開催                                      |
|     | 4月  | ハルナエコロジー株式会社、ハルナロジスティクス株式会社共に資本金5千万円に増資         |
|     | 9月  | 全工場 (第一から第三工場) において、HACCP承認 (厚生労働省発関厚第0912001号) |
|     | 10月 | 「地球市民ウィーク2006環境活動展」出展 (主催:高崎市)                  |
| '07 | 2月  | 「食品衛生優良施設」として群馬県知事賞受賞                           |
|     | 3月  | 国際食品飲料展FOODEX JAPAN2007出典                       |
|     | 4月  | ハルナエコロジー株式会社附属ウェルネスサイエンス研究所発足                   |
|     |     | ハルナエコロジー株式会社 EU輸出用緑茶「YOSHI-GO」発表                |
|     | 6月  | オーバイ株式会社事業譲受契約締結 タニガワパレッジ株式会社準備開始               |
|     | 10月 | 合併会社ハルナヨーロッパ設立                                  |
|     | 12月 | グループ全体会議開催                                      |
| '08 | 1月  | タニガワパレッジ株式会社始動                                  |
|     | 2月  | タニガワパレッジ株式会社竣工式開催                               |
|     | 3月  | 第8回第三者割当増資及び役員、社員にストックオプション1500株付与              |
|     |     | タニガワパレッジ株式会社 資本金2億円に増資                          |
|     | 4月  | 株式会社ハルナビパレッジ研究所は株式会社ハルナ品質環境研究所へ商号変更             |
|     |     | 群馬県初のプロ野球チーム群馬ダイヤモンドベガスをパートナーシップスポンサーとして応援      |
|     | 5月  | 株式会社ハルナ品質環境研究所 資本金5千万円に増資                       |
|     | 6月  | CSR報告書2008発刊                                    |
|     |     | ハルナロジスティクス株式会社 第5倉庫完成                           |
|     | 7月  | 第1回無担保私債発行 5億円 東和銀行全額引受                         |
|     | 9月  | 日本化学会第2回関東支部講演 群馬大学にて代表CEO青木清志が講演               |
|     | 9月  | ハルナグループ次世代エネルギー委員会開設                            |
|     | 10月 | ハルナヨーロッパSAがSIAL Paris2008に出展                    |
|     | 11月 | ハルナグループ組織再編を発表                                  |
| '09 | 1月  | タニガワパレッジ(株)液体天然ガスの利用をはじめる                       |
|     | 4月  | ハルナグループ新組織 スタート                                 |
|     |     | ハルナビパレッジ(株)本社移転                                 |



## ■ Group News

### 1996年2月起業

起業家である現代取締役会長青木清志が、徹底したマーケティングを行いペットボトル飲料に可能性を見出し、関東1、水の良質さ、競合他社が多く、また物流拠点としての立地条件から群馬県高崎市足門町に「ハルナビバレッジ(株)」を創業しました。創業後3か月後、株式上場公開を発表、準備委員会を発足。営業拠点を東京に事務所を開設しました。

### 社員への福利厚生の充実 研究所設立における 品質管理向上安全性の重視

起業1年後1997年には、社員の経営参画意識を高めるため従業員持株会を発足、当時従業員49名、役員を除く41名全てが持株会へ入会しました。2ヶ月後に品質管理の徹底強化と品質向上を柱にしたハルナビバレッジ研究所が創立しました。



### 監査による経営管理の徹底

創立より2年目に、経理・財務面の透明性を図るため、新日本監査法人による調査指導を開始致しました。現在でも継続して、ご指導をいただいています。

### 衛生管理の徹底： HACCPへの挑戦

総合衛生管理製造過程(HACCP)の認証を目指し品質改善、品質方針・目標を掲げたHACCP合同委員会を発足しました。

### 四半期報告による経営の透明性

株主の皆様や金融機関の皆様をお招きした四半期報告会を開催。経営・生産・営業・品質の報告をスタートさせました。



### 使用済み茶葉のリサイクル活用

使用茶葉を地元の農家の方々へ提供し、肥料に使用して頂くリサイクル活用の実施をしています。

### 健康に着目した地元県産品の飲料化

地元県産品「はたけしめじ」を産学官で研究開発し飲料の製品化をはじめました。

### 顧客満足に応える倉庫・ 物流会社の設立

お客様のご希望にお応えした、物流及び倉庫業務「ハルナロジスティクス(株)」を設立しました。

### 企業価値を創造する人材育成

人事基本理念制定プロセスイノベーション型成果主義を導入しています。企業価値を創造する人材集団、社員育成となる製造者養成ビジネススクールを開講しています。

### 地元地域の方々とのふれあい

群馬県高崎市足門町、敷地内に緑地公園を整備、地元に開放しています。四季折々の草花が咲き、地元住民の方々や社員の憩いの場として活用しています。

### 健康をテーマとした商品の開発

ハルナエコロジー株式会社は「健康」をテーマにした研究開発分野と海外商品分野を拡大、その1年後には医師のアドバイスのもとウェルネスサイエンス研究所で本格稼働しました。

### 全工場においてHACCPの認証

ハルナビバレッジ(株)全工場においてHACCPの承認。本社工場「食品衛生優良施設」群馬県知事賞受賞。

### 健康飲料を世界へ

世界で認知されるべく日本のお茶を海外へ向け販売、ハルナグループは「ハルナヨーロッパ(SA)共同創業しました。



### 環境会計の報告

2003年4月環境会計に着手、四半期報告会で公表してきました。省エネルギー対策、廃棄物の再資源化、減量化対策に取り組んでいます。

### 社員同士の交流会議

グループ会社社員一同が集合し、自身の仕事への心情や会社の将来を会話出来る場となる合同全体会議を開催しています。



### ハルナビバレッジ お客様との共同開発強化

ハルナビバレッジは、お客様との共同開発力を強化して、部門間で市場調査やニーズなどの情報共有を進め提案営業や商品開発に生かします。今後は風味やデザインの上昇、健康志向など、お客様と共に商品自体の魅力も強化する方針です。

### ハルナグループ 組織再編

2009年4月ハルナグループは、お客様のニーズをより適時に経営に対応するために、グループ各社を大規模に再編し各社がより相乗効果を発揮できるよう、2009年4月1日より組織再編しスタート致しました。「顧客満足の徹底」を主旨としたCRM組織となり、開発分野、品質管理、SCM、環境、海外輸入輸出販売に更なる強化を図る創造経営に変革致します。



### 2008.9.1 ハルナグループ 次世代エネルギー委員会開設

世界のエネルギー傾向が、地球温暖化を考慮したエネルギー政策が始まっている時代、ハルナグループでも、次世代エネルギー委員会を設け、その実用化にむけ事業計画を進めています。

### ハルナグループ アドバイザリー委員会を開催

2008年よりグループアドバイザリー委員会を設置。社外アドバイザリーとしてサッポロ飲料(株)元代表取締役社長 岡俊明様。東京理科大学大学院教授 松島茂様。群馬大学客員教授 須賀高様。和光化学(株)代表取締役社長 吉澤達三様をお迎えし、グループ各社代表とグループの問題や経営方針について随時討論する委員会を開催しています。

### ベテランの技能「暗黙知」伝承 群馬大学と共同検証

国立大学法人群馬大学と当社を含む7社と「暗黙知」の研究プロジェクトを始めた。データベースや文書で表現しにくい現場のノウハウをいかに伝承できるかを協議。元監査役でもある田村泰彦教授がプロジェクトの主催者であり、マニュアルでは伝わりきれない暗黙知を、当社内で効率的・効果的に継承することを可能とする人材育成のための教育プログラムの実践を目標としています。

## 役員より方針説明



ハルナビバレッジ株式会社  
代表取締役副会長  
小出 信介

2009年6月より、ハルナビバレッジ代表取締役社長としての職責を、青木麻生新社長に引き継ぎ、今後はハルナビバレッジ代表取締役副会長としてハルナグループ全体の財務・経営管理を中心とした職責を担います。

米国の金融危機に端を発する経済危機が、輸出急減、個人消費減退など多くの企業に厳しい環境変化をもたらしており、また今後の経済環境の趨勢としても、少子高齢化の進展、消費の多様化・流動化、成熟社会における競争激化等、企業を取り巻く環境そのものが、今後ますます不確実性を高めていくとともに、厳しい環境変化が間断なく発生しうるものと推測されます。

現状、厳しい経営環境ではありますが、企業活動の本質は、眼前の危機に即時に対応していくことに左右されるものではなく、中長期的視点から企業価値を如何に高めていくかに焦点をあて、これを遂行していくことにあてると考えます。企業価値を高めていく活動を継続して遂行することにより、より厳しい環境への耐性が醸成されるとともに、ステークホルダーの皆様のご期待に応えられる企業の発展と成長に繋がるものと考えております。ハルナグループでは、常に其々の現場で「革新」と「改善」を意識し、企業価値を中長期的に高めていく活動を日々遂行してまいります。同時にその実効性を確かなものとする経営管理体制を一層強化してまいります。

他方で、不確実な環境に対して、常に厳しい環境変化を想定し、これに備えていくことも現有の環境からは不可欠であると判断しています。危機が実際に生じた時に初めて対応を実施するのではなく、常に厳しい環境変化を想定し、それに十分耐えうるだけの強固な財務体質・経営管理体制を常日頃から構築していくことが必要不可欠であると判断しております。日常の現場の革新と改善を通じて収益性を高めるとともに、適切な利益管理・資金管理により中長期的に強固な財務体質の構築を図ってまいります。

殊に後者は、日々の革新と改善の積み重ねにより構築されるものであり、両者は相互に関連するものであることから、「企業価値を中長期的に高めていく現場の革新と改善」とそれを確かなものとする経営管理体制の強化、「厳しい環境変化にも耐えうる強固な財務体質の構築」を財務・経営管理の基本方針としてまいります。

ステークホルダーの皆様のご期待に応えられる発展と成長を目指すとともに、リスクテイクにも十分な配慮を行い、企業価値を高め、地域社会にも多くの形で還元できるよう努めてまいります。

### 1. グループ財務・経営管理基本方針

- ・企業価値を中長期的に高めていく現場の革新と改善の継続
- ・収益管理・投資管理・品質管理・リスク管理の強化
- ・厳しい環境変化にも耐えうる強固な財務体質の構築

### 2. 定量的目標

|               | 2012年3月期 | 2016年3月期 | 2020年3月期 |
|---------------|----------|----------|----------|
| 連結営業利益        | 3億円      | 4億円以上    | 4億円以上    |
| 連結フリーキャッシュフロー | 5億円      | 5億円以上    | 5億円以上    |
| 連結利益剰余金       | 3億円      | 8億円以上    | 15億円以上   |
| 株主資本比率        | 10%      | 15%以上    | 30%以上    |
| DEレシオ         | 8倍       | 5倍以内     | 3倍以内     |

※2016年以降の数値については、今後策定する長期経営計画の指針となります。

### 3. 具体的指針

#### ① 財務指針

期間利益（P/L）と期間資金（C/F）に目標を定め、その達成を通じて強固な財務基盤（B/S）を確立することを図る。特に連結利益剰余金残高、株主資本比率、DELシオを重点目標とする。

- ・大規模新規投資はタニガワバレッジによる事業譲受で一旦区切りをつけ、ハルナ・タニガワ両工場の有効活用を最大限図る。
- ・将来的な新規投資については、規模の拡大を目指すものでなく、差別化による競争力強化および収益性向上に資するものに焦点をあて実行する。※将来的大規模新規投資は、2012年3月期以降の実施を想定。
- ・当面のグループ成長は「現場の革新と改善」を中心に遂行。顧客満足の向上による販売拡大、ハルナ・タニガワ両工場の現場改善による稼働率向上と収益性向上を中心とする。
- ・自社工場の稼働のみならず、販売地域の拡大、製品品種の拡張を通じて外部への委託を積極的に活用し、収益源泉の質的改善を図る。
- ・グループ成長を通じて営業利益率向上を図り、中長期的に利益剰余金の蓄積による株主資本比率の向上を図る。
- ・更新投資の適切な管理を通じて、フリーキャッシュフローの適正な確保を図る。  
※当面の最低限確保する数値・・・年間減価償却費8億円＝年間更新投資5億円＝年間フリーキャッシュフロー3億円
- ・継続的かつ安定的な配当に意を払い、中長期的に企業価値の向上による配当金額の引き上げを目指す。企業価値向上の成果の配分を株主の皆様へ還元することを経営上の重要課題とする。

#### ② 経営管理指針

##### 収益管理

- ・月次決算をベースに検討委員会において、予算実績管理、差異分析、収益改善を徹底して検討。検討事項は、PDCAサイクルを基に各社で具体的に対策を実行。
- ・各社別の分科会・委員会を充実。個別項目ごとに分科会・委員会で検討を重ね、改善・革新のスピード向上。
- ・予算管理の徹底。予算未達、予算超過の原因分析と即時の対応を強化。
- ・コストダウン強化。部門ごとにコストダウン目標を定め、その進捗状況を管理把握。
- ・効率的生産への一層の取組強化。製品ごとの製造スピード見直し、洗浄時間・型替時間短縮、工場停止時間削減等による効率的生産への取組を継続実施。
- ・効率的SCMへの取組強化。保管倉庫効率化、物流効率化、適正在庫管理手法検討を通じて、効率的SCMの構築を推進。

##### 投資管理

- ・投資の予算枠内管理徹底。目標フリーキャッシュフロー創出を達成しうる投資予算枠内で、投資効果を最大限に高める投資手法検討・実施。
- ・投資費用対効果の徹底検証。新規投資については、ROIを基準に費用対効果の検証を徹底。
- ・資金使途に応じた資金調達手法の再検討。短期資金・長期資金のバランス、返済財源・時期の明確化・最適化等、金融コストと調達資金有効性の調和を検討。

##### 品質管理

- ・HACCP委員会、品質委員会を通じた適切な品質管理体制の維持・強化。
- ・グループ全工場でのHACCP取得とHACCPに基づく品質管理体制強化。
- ・ISOによる管理手法導入に向けた取組を検討・実施。
- ・工場のみならず、資材・製品倉庫を含めたトータル品質管理の維持・向上。各部門の自主的品質取組と品質監査の実施強化によるトータル品質の維持・向上。
- ・工程起因クレームゼロに向けた現場品質管理体制強化。

##### リスク管理

- ・各社の権限と責任の明確化とその運用および管理を強化。各社別決裁・遂行権限とグループ全体による決裁権限の明確な運用、各社執行責任者による指揮決定権限、ハルナビバレッジ本社による指導監督権限の適切な行使。
- ・内部統制システムの強化。各社別の内部統制システム構築とグループ全体による内部統制システムの再検証、将来的に金融商品取引法に基づく内部統制制度の確立へ向けた取組を推進。
- ・グループ監査委員会、内部監査役による内部統制システムの検証によるシステムの実効性担保。
- ・環境変化に応じたリスクに対する適切な委員会設置と委員会機能の実効性担保による重要リスクの未然防止体制強化。

## 役員より方針説明



ハルナビバレッジ株式会社  
代表取締役社長  
青木 麻生

2009年4月より当社グループは大規模な組織再編を実施し、創業14年目でいよいよ第二創業期に入ります。2009年6月から小出社長よりバトンを引き継ぎ、ハルナビバレッジの代表取締役社長として正式に就任致しました。

青木会長、小出副会長以下グループ各社社長との新経営体制の下、各社の機能と競争力を強化し新生ハルナビバレッジがハルナグループの牽引役として新たな時代を築けるようグループシナジーを発揮することで更なる成長と発展を目指してまいります。

2009年度の清涼飲料市場は引き続き世界的な金融、経済情勢悪化により消費マインドの低迷が続くと見られ市場成熟化の中、大手ブランドメーカー、飲料受託業界間での競争が益々激化傾向にあります。

一方で、節約志向、生活防衛意識を背景としたプライベートブランド商品の販売拡大は品質の安全、安心頂ける商品に対する消費者評価の再認識であると見られ、新たな消費が創出される可能性は十分にあると考えます。

当社グループはこの危機（ピンチ）を好機（チャンス）に変えるべく、経営資源である人財、製造設備、技術力、顧客対応力、立地といったグループ企業競争力の原点を再認識し経営基盤の強化を図り、次なる成長への足固めをする年と考えております。

### 私が考える企業の社会的責任とは

顧客の満足なくして会社の繁栄は無い。

会社の繁栄なくして社員の幸せは無い。

社員の幸せなくして顧客の満足は無い。

「顧客」と「会社」と「社員」の全てが幸せになってこそ社会の繁栄に繋がっており、この実現に向けて経営トップから現場社員一人ひとりまで一丸となり持続的努力に取り組んでまいります。

### 経営ビジョン

- ・ ハルナグループは独創性ある飲料創造企業へ飛躍します。
- ・ 飲料受託製造業界で顧客満足度及び社員満足度ナンバー1企業になります。
- ・ 中期定量目標（グループ連結）

2012年度 → 販売数量 2400万ケース 売上高 190億円 営業利益 3億円  
顧客との共同開発製造受託比率 50%（第14期実績 30%）



## ■経営戦略

### ① 営業力強化

- 当社の強みの飲料カテゴリーであるミネラルウォーター、茶系、果汁、機能性飲料を受注強化製品と位置づけ、営業部、市場開発部、商品開発部が連携し顧客ニーズに合った商品提案力を強化。価値提案営業により新製品の受託と新規顧客開拓を推進します。
- 営業本部全員の市場リサーチ力、顧客関係力を強化することでマーケティング機能を拡充し、新たな飲料カテゴリー、容器製品の商品開発をグループ総じて推進し新需要を創造・開拓し自社工場のみならず、全国協力工場とのパートナーシップを強化し、企画・開発・製造・販売・物流のサプライチェーン体制を網羅した飲料の総合プロデューサーに進化します。
- 商品開発部・市場開発部は顧客ニーズ（品質・コスト・風味・差別化）に適合した原料・新商品調査、研究・開発、企画化とコンセプトの明確化により商品提案力を向上させ、価値提案営業の基盤を創ります。

### ② コスト競争力強化

- 5工場の全体最適生産を図り、生産性、効率を向上させ、ローコストオペレーションの為に最適な生産システムを構築します。
- 製造に携わる全員が飲料製造のプロフェッショナルとして技術力と問題発見・解決能力向上を図り、製造現場において継続的な工程改善活動を実施することで生産効率、エネルギー効率を向上します。
- 全部門を対象に無駄を省き、経費削減を徹底します。
- 多品種・小ロット化の市場環境に対応した生産体制の再構築によりそれを競争の武器とします。
- SCM部はポータルサイト活用によるグループ及びバリューチェーン全体の顧客情報・社内情報の共有化と業務の正確性・スピード・顧客サービスの向上を推進し全社購買コスト・物流コスト削減を実施します。

### ③ 品質管理体制・リスク管理体制強化

- 顧客から信頼して頂ける品質保証体制を再構築しHACCPシステムの確実な運用を徹底します。
- 製造工程起因によるクレームゼロを目指し、製品不良を撲滅する為、品質管理体制の充実を目指す。特に、中・大規模トラブル防止対策、ヒューマンエラーゼロ運動など改善活動を実施します。
- 財務最高責任者及び内部監査役による定期的モニタリングを実施することでグループ各社の経営管理体制を構築します。  
月次ベースで実績を検証し、予算・計画との進捗・乖離を確認、対策を実施。  
→ PLAN-DO-CHECK-ACTION（計画・実行・検証・改善）サイクルの継続実施

### ④ 企業価値を創造する人財育成・組織力強化

- 組織再編により各位の責任・役割を明確化。部門長・所属責任者は社員に対し新たな決意と情熱、自立性とチャレンジ精神を持たせるべくコミュニケーション・チームワークを徹底することで互いに切磋琢磨し組織を活性化します。
- 営業・製造・品質・物流担当者における知識・専門性向上に向けた教育(OJT)、ビジネススクール(OFF-JT)を実施し若手のスキルアップを図ると共に次世代のリーダーを育成します。

### ⑤ 財務の健全化

- 現有のグループ有利子負債の継続的削減に向けた資金調達コストの見直しを実施。
- 設備投資費用の削減を計る。→ 現有製造設備の最大効率を目指します。
- 連結自己資本比率の強化と連結利益剰余金の確保。（中長期的目標）



## 役員より方針説明



ハルナビバレジ株式会社  
品質・生産・環境担当取締役  
ハルナビバレジファクトリー株式会社  
代表取締役社長  
中澤 幹彦

ハルナビバレジ(株)の製造、品質部門は経営理念にもあります「顧客評価に値する品質」「顧客思考を越える製造」を根幹にし、日々お客様に安全と感動を届けられるよう取り組んでいます。昨今の状況は、食の安全を強く求められており、安全・安心・健康で良質な物づくりが企業としての社会的責任でもあり、企業価値向上の為に不可欠であると考えております。特に生産におきましては地球環境にやさしい生産活動をテーマに、社会環境本部という部署を新設いたしました。社会貢献、環境改善活動他様々な取り組みに注力してまいります。

2009年スローガン「ファクトリー・イノベーション」「感動」「熱意」「勇気」

### 「感動」「熱意」「勇気」

2009年のスローガンは「ファクトリー・イノベーション」です。イノベーションという言葉は技術革新他、広義な概念で語られますが、2009年は第二の創業と位置付け、正に革新元年として会長よりテーマを頂きました。イノベーションを成し遂げるのは「人」であるとの考えから、改めて、副題として(感動)(熱意)(勇気)をテーマにしました。

- ①【感動】 お客様の思考を超えるサービスを心がけ、一人ひとりのお客様に感動していただけるよう日々努力してまいります。
- ②【熱意】 大きな仕事を成し遂げるためには熱意が無くては成し遂げられません。熱意をもって努力してまいります。
- ③【勇気】 イノベーションを成し遂げる為には既成概念を取り払い、新たな思考で発展しなくてはいけないと考えています。勇気を持って殻を破る行動を実施いたします。

### 事業方針

【I Can】【We Can】を合言葉に、「感動」「熱意」「勇気」をテーマに持ち、ファクトリー・イノベーションを成し遂げ、世界に必要とされる輝く企業づくりを実現します。

- 1. 生産体制の再構築を実施し、【人、もの、設備、方法】の企業価値を最大に活かし、物づくりプロセスに焦点を当て、品質力、生産力、コスト競争力の再構築を図ります。
- 2. 品質システムの再構築を行い、お客様に満足して頂ける、安全・安心してお飲み頂ける商品作りを実施します。(HACCPシステムの再構築)
- 3. 企業活動を通じ、人類の進化と改善に貢献し、社会生活、健康の向上に寄与します。
- 4. 環境、エネルギー対策を検討し、地球環境にやさしい次世代エネルギーの研究、取り組みを行います。
- 5. すべてのお客様と、社員の幸せに貢献できる企業を目指し、地域貢献・社会貢献活動を実施します。
- 6. 企業の成長の原動力は「人」にあり、社員一人ひとりが主体性・創造性・チャレンジ精神を持ち、自立型人材の育成を通じ、企業価値の最大化を目指します。

## 役員より方針説明



ハルナビバレッジ株式会社  
人事・情報・財務担当取締役  
ハルナインテリジェンスネットワーク株式会社  
代表取締役社長  
栗原 健一

### 2009年度 ハルナインテリジェンスネットワーク基本方針

今期は組織再編元年となります。ハルナグループにとって大きな変革への第一歩の年です。この再編が着実に良い方向に進むよう、全社員が新体制のもと真剣に業務に取り組むことが必要となります。そのために私たちは「何ができるか」、「何をしなければいけないか」を考え、常に与えられ立場より一つ上の仕事をするよう心がけて取り組んでもらいたいと思います。現在でも業務ボリュームはかなりのものがありますが、一人ひとりが時間管理の徹底を行い、業務にデッドラインを設け、時間を有効活用すると共に「机上の理屈や常識に安住せず」「経験にしがみつかず」「言い訳を探さず」可能性にチャレンジして欲しいと思います。そこで急速な環境変化に的確に対応し、社員自身が仕事を楽しみ、そして前向きになり顧客への歓喜を生み、継続的な利益を生み出すことを目的としてハルナインテリジェンスネットワーク(株)では下記の方針を掲げ取り組んでいきます。

1. 財務の効率かつ健全性の確保
2. コスト意識の徹底
3. 情報の共有化とスピード
4. 多様性、自己超越、組織超越を図る環境づくり
5. 個人の自己責任と自発性を尊重し、社員が意欲的に働ける職場づくり
6. リスクマネジメントの徹底
7. コンプライアンス意識の徹底

#### 【実施政策】

- 財務の効率・健全化対策
- グループ全体でのコスト管理の徹底と指標作り
- 情報戦略システム及び内部IT統制管理システムの構築
- 各種規程の見直し
- 人事考課制度の見直し
- 人事情報システム運用による組織の活性化
- 無駄の徹底排除
- 組織変革
  - ・事業計画や財務計画は確かに大事ですが、それを実行、実現させる社員一人ひとりの知識、パワーそしてモチベーションがなにより重要であると考えております。体で例えると血液とでもいえる人材を活性化し活力ある組織創り。
  - ・相手を大切に思い、一方的ではなく双方向的(ひとを大切に作る企業、双方が得をする)、多層的(会社だけでなく、家族、趣味、顧客、株主、地域社会など)に考えられる人材教育と組織創り。
  - ・「会社が好きだ。好きだからもっとよい会社になりたい」という社員が会社を大切に思う気持ちと、「社員はもっとよい会社になることを望んでいる。その希望が実現されればもっとよい会社になるし、社員も働きやすくなる」と会社が社員を大切に思う気持ちが交流し、双方向的に働くような会社創り。
- 人材教育と知識資産の評価
  - ・学習する機会を積極的に与えるとともに、知識資産の豊かさと業績とを結びつけるシステム作りと評価方法の確立。
- “自立”と“自律”を重んじる人材育成
  - ・ハルナグループが継続的な発展を遂げるため、自りつ(自立、自律)的に能力を伸ばし、成長を実感できる教育とシステムの確立
- リスクマネジメントの徹底
  - ・規程の見直しと運用
  - ・危機管理委員会等を設置しグループ全体での取り組み
  - ・与信管理の徹底
- コンプライアンス意識の徹底
  - ・コンプライアンスの意識を常に持つということが非常に求められています。分かり易く言いますと、高い倫理観を持つということです。企業としての価値、社会的存在意義を高めることは、皆様から「良い会社」と認められないと実現しません。それだからこそ、日々の仕事を進めるに当たっては高い倫理観が社員一人ひとりに求められます。法律や規則といった社会の決まりを守ることは当然ですが、礼儀といったことも含む「人の道」という言葉で表現される事柄にも、強い意識を持てる人事教育の徹底