

ハルナグループの1年を振り返って

独創性ある飲料プロデューサーを目指して

2009年度は当社グループを取り巻く経営環境は現在の消費不況の時代環境である緊急性、突然のハイリスク、不確実性がいみじくも三つ巴になり、創業後初めてと言って過言ではない厳しい経営状況を経験しました。まさしく、従来の延長戦ではありえない、マーケットや顧客の変化です。そして、この試練を経営陣と全社員の知恵と努力で乗り越えることを試された一年でもありました。チャールズ・ダーウィンいわく「生き残るのは、いちばん強い種でも、いちばん優れた種でもなく、環境の変化に最もうまく適応できた種である」。この言葉は頭では理解できても、いざ企業経営で実践するのは大変な決断と勇気がいるものです。

2009年度の第2四半期から天候要因のみならず、主要な受託製品の受注が大きく減少する事態に対処すべく、聖域なきコスト削減、財務対策、生産人員体制の適正化と営業組織の強化と新たな戦略を実行してまいりました。

このような危機的状況で重要なことは素早く、適切に、徹底して更に柔軟性を持ちトップダウンで全社的に対応することが必要だと決意したからです。

2009年度の飲料市場は前年比マイナス3%と2年連続のマイナス成長に加え、消費の節約・低価格志向からミネラルウォーターや茶系飲料のペットボトル購入の買い控え、マイボトルやより安価なティーパックへのシフトなどが顕著になりました。

これらの影響を受け、大手飲料メーカーの一部はメインブランドの販売不振からコストダウンを目的とする生産委託先の見直しや内製化そして、大手小売企業へのプライベートブランドの供給・販売などが想定以上に進行しました。

このような環境下、当社グループはハルナビバレッジの営業・開発の現場、ハルナビバレッジファクトリー及びタニガワビバレッジの生産、品質、技術の現場全体の努力により何とかこの危機的状況を開拓し、2010年度に向けて厳しい中にも明るさと期待しうる一定の成果を創出することが出来ました。

2009年3月期、ハルナグループ全体の販売数量は2020万ケースと前年比98%で着地しましたが、新たな顧客と製品の獲得が後半で寄与し減少に歯止めをかけ受注の回復傾向が見てまいりました。生産の現場においても充填速度のUPによる効率向上、人員合理化による作業効率改善や資材・原材料グループ共同購買等の取り組みによるコストダウンが収益性の改善に繋がりました。

ハルナグループは2010年度、創業15年目を迎えますが、これを機に2016年、創業20年目をひとつのゴールとした中長期経営構想を発表いたしました。これまでの企業の歩みと経営資源の蓄積を次の時代の変化に適応し昇華させることで新しい企業価値の創造へチャレンジすることを目的とした経営ビジョンが「飲料業界で唯一無二の独創性ある飲料プロデューサーとしてグループ&パートナー企業との利益ある成長と顧客を中心化にステークホルダーから大いになる期待と満足を得る企業集団になる」です。

ハルナグループは、顧客、株主、取引先、従業員、地域社会をはじめとした数多くのステークホルダーの皆様によって支えられ存在しております。又、当社は飲料という直接、消費者の皆様に安心して美味しく飲んでいただけの製品づくりを使命としており品質がなにより優先されるのは言うまでもありません。

これからも経営理念や品質に対する考え方といった不变性を継承し、更にステークホルダー皆様のご期待と満足を得るための企業価値を創造する新たなビジネスチャンスへのチャレンジをしていきたいと考えております。

ハルナビバレッジ株式会社 代表取締役社長 青木麻生



HARUNA GROUP

A promise with the stockholder

一年間の実績報告

ハルナグループの企業価値とは、株価総額や利益そのものだけではなくステークホルダーのお客様、株主様、社員、将来の世代、地域社会の方々、皆さんとその時代の社会ニーズを踏まえながら高い次元で調和させ企業と社会の相乗発展を図ることが経営のあり方と考えています。については2009年6月17日ハルナビバレッジ株式会社 第14回定時株主総会にて皆様方へ表明いたしました課題について1年間の実績報告をいたします。

2009年度ハルナグループが対処すべき課題

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前年度比微減で着地すると予想されます。市場成熟化の中、大手ブランドメーカーの内製化に伴い、同業他社間での受注獲得競争が激化傾向にあります。一方で、節約志向、生活防衛意識に見られるようにプライベートブランド製品に対する消費者の評価は認識され販売拡大傾向にあります。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であると捉えております。のために、次の5つの方針を企業経営の重点課題として取り組んでまいります。



Result of one year



A promise with the stockholder

2009年6月17日 第14回定時株主総会で皆様へ表明いたしました課題について、実績報告を致します。

2009年度の5つの約束①

—営業力強化—

【09'課題】お客様のニーズにあった商品提案力を強化

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し、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てまいります。

【結果】

商品開発部と連携し、価値提案営業を強化した結果、今期は新製品を83アイテム受託(前期は67アイテム受託)し、その内、64アイテム(ミネラルウォーター含む)は共同開発商品となり、提案営業の基盤創りは進んでおります。また、新規顧客開拓は飲料メーカー、異業種メーカー、流通(小売、卸売)など当初の目標通り、9社との新規取引を達成することができました。

【09'課題】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への進化と商品提案力を向上させ、価値提案営業の基盤

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させてまいります。また商品開発部・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ってまいります。

【結果】

自社工場に囚われず、全国協力工場との関係を強化&マーケティング機能を拡充し、大手小売業プライベート製品をエリア別に展開・拡大体制を(一部ではありますが)、実現することが出来ました。また新たな飲料カテゴリー(液種展開・容器展開)の新需要を創造・開拓することに着手です。



A promise with the stockholder

2009年度の5つの約束②

—コスト競争力強化—

【09'課題】最適な生産システムを構築

5工場の全体最適生産を図り、生産性と効率を向上させ、ローコストオペレーションの為の最適な生産システムを構築してまいります。全部門を対象に無駄を省き、経費削減を徹底させてまいります。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いたします。

【結果】

2009年4月より「品質は現場で造り込む」として工程管理の合理化と益々の品質強化を実現しています。生産計画策定において従来ファクトリーと合わせて外部協力工場を含め個々の生産拠点として設備能力、品質適正を評価し総合的な効率化を進めています。2008年12月にはタニガワビバレッジに併設されている耐熱PETボトルブロー成型工場とのインラインボトル供給を開始しハルナグループ全体の事業スキームへ還元が可能なコストダウン戦略がスタートしています。充填速度を上げる改善策を実施し、ハルナビバレッジファクトリー第1工場=+5%、第三工場=+1.2%これらの効果により1日当たりの生産数量も両工場では、過去最高の数字を達成しています。

【09'課題】生産効率、エネルギー効率の向上とSCM業務の正確性・スピード・顧客サービスの向上

製造に携わる全員が飲料製造のプロフェショナルとして、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させてまいります。また、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・物流コストの削減を実施してまいります。

【結果】

従来より様々な技術的懸案事項協議の場として行われている「業務執行会議」に加えて、現場担当者主催での「製造会議」が両ファクトリーにおいて開催され、各責任者が問題点を同じ重要度で認識し原因究明や対策立案、さらには再発防止の情報をいち早く、正確に共有化する事、そしてその先の現場改善や省エネルギー対策等「次への一步」を確実に進めて行く事を可能にしました。また、お客様のご要望にお応えするため、生産指標(各月生産数量、稼働率、歩留率等)を新たな視点から組み立て直し、グループ間で、共通生産可能アイテムを増加させる計画を進めています。営業本部と生産各部が連携しお客様の工場監査や認証の場を積極的に増やした事で生産計画の柔軟性や小ロット生産の効率アップを実現しています。また、省エネ委員会を中心にエネルギー(電力、蒸気(水、重油)、使用水)の不必要的使用の中止や、修理を行いコスト競争力の強化を行いました。

2009年度の5つの約束③

一品質管理体制・リスク管理体制強化—

【09'課題】信頼して頂ける品質保証体制を再構築

お客様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てまいります。

【結果】

ハルナビバレッジでは2006年HACCPの認証を取得し品質保証体制の強化に繋げてまいりましたが、ハルナビバレッジファクトリーの立ち上げに伴い2009年4月に、再度システムの大幅な見直し、2009年6月にハルナビバレッジファクトリーとしてHACCP再認証取得を行いました。結果、安全で安心の商品作りの品質ツールとして強化、運用を実施しております。

【09'課題】ヒューマンエラーゼロ運動など改善活動

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してまいります。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てまいります。

【結果】

ハルナグループでは2009年4月度より品質管理体制を再構築し、「品質は現場でつくる!」の原点に戻り、調査検査・工程管理など現場作業の大幅な見直しを実施いたしました。また、2009年6月にハルナビバレッジファクトリーとしてHACCP再認証取得を行い品質面の強化を実施。その結果、工程起因クレーム、トラブル発生、ヒューマンエラー等の減少につながり、現場品質の向上・お客様の信頼強化につなげることが出来ました。

【09'課題】グループ各社の経営管理体制の構築

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の構築を図ってまいります。月次ベースでの実績を検証し、予算・計画との進捗・乖離を確認し対策を講じてまいります。
→ PLAN-DO-CHECK-ACTION(計画・実行・検証・改善)サイクルを継続的に実施いたします。

【結果】

月次ベースで各社の執行・担当責任者が計画との差異分析を行い、原因追究と改善に努めることが出来ました。また月に一度の経営計画委員会では、部署を越えいろいろな課題に取り組むことが出来ました。



2009年度の5つの約束④

—企業価値を創造する人材育成・組織力強化—

【09'課題】組織の活性化

組織再編により各位の責任と役割を明確化します。部門長・所属責任者は所属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、コミュニケーションとチームワークを徹底することで互いに切磋琢磨し、組織を活性化させてまいります。

【結果】

役員および社員の職務権限の見直しをおこないました。ミッションの明確化、適正な評価と公正の機会による人財の活性化、適正な待遇を目的とし、既存の評価システムを全面改訂し、新たに「ハルナ能力発揮成果主義」人事制度を立ち上げ運用開始いたしました。

【09'課題】目標管理評価制度の導入

今期上半期より、グループ全社において目標管理評価制度を導入いたします。グループ各社、組織全体の方針に基づき、上司・部下との間でチーム・個人の目標を設定し、その成果・達成度に応じ、人事考課に適切に反映させることで賞与・昇給・昇格を公平に処遇します。

【結果】

通常目標、チャレンジ目標、プロセス評価を行い、目的意識の徹底と適正な業績評価を行うため、目標評価管理シート制度を導入いたしました。

【09'課題】知識・専門性向上に向けた教育(OJT)

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てまいります。

【結果】

ビジネススクールにおいて、エグゼクティブコース、ミドルマネジメントコース、プライマリーコースと各階層別教育の充実を図ってまいりました。

2009年度の5つの約束⑤

—財務の健全化—

【09'課題】負債の最適化

グループ有利子負債の最適化を目指し、継続的な削減に取り組んでまいります。

【結果】

今期は、グループの組織再編により各社の有利子負債の見直しを行うと共に有担保等の見直しも併せて行い、効率的かつ安定的な資金調達をすることができました。

【09'課題】現有設備を最大効率化し設備投資費用の削減を図る

設備投資費用の削減を図ります。→ 現有製造設備の最大効率を目指してまいります。

【結果】

社員の知識と創意工夫により、メンテナンス等を自社で積極的に対応し、設備維持更新コストを含め年間の投資金額を5億円以内に抑えることができました。

【09'課題】連結自己資本比率の強化と連結利益剰余金の確保

連結自己資本比率の強化と連結利益剰余金の確保してまいります。

【結果】

昨年1年は急速な環境変化に伴い、業績については厳しい1年となりました。しかし、生産・事務の効率化や、グループコストの抜本的な見直し等、多くの改革・改善をすることが出来ました。今後は、連結自己資本比率の強化と連結利益剰余金の適正確保に向け、「ハルナビジョン2015」を確実に実行し実現してまいります。



グループ事業経営分析と結果



代表取締役副会長
2010年株主総会後
最高監査役
就任予定

小出 信介

Results

グループ経営事業経営と結果

2009年3月期まで、ハルナグループは「市場開拓・開発機能強化」と「生産効率・精度向上」を重要なテーマとし、顧客ニーズへ対応するために必要な機能を強化していくことに力点を置いてまいりました。その結果、ハルナビバレッジ株式会社としては、5年連続の経常利益増益となり、4年連続の過去最高経常利益更新となりました。また最終年度に事業譲受によるタニガワビバレッジのグループ参画というトピックにより、企業規模が大きく飛躍することになりました。

これを受けて、2010年3月期からはグループ組織再編を実施し、「第二の創業」との意識の基で、新しい経営体制でスタートすることいたしました。新体制では経営執行の目標として、①営業力強化、②コスト競争力強化、③品質管理・リスク管理体制強化、④企業価値を創造する人材育成・組織力強化、⑤財務の健全化、の5点を掲げ、2010年3月期経営実務を遂行しております。

このうち②コスト競争力強化に関しては、外部環境の悪化等により第3四半期以降は受注数量が当初想定を下回ることとなったため、特に力点を置くこととなりました。

当初年間50百万円のコスト削減を計画していましたが、最終的には105百万円のコスト削減を実施する結果となりました。これは受注数量の減少もあり、当初想定になかった人員削減にまで踏み込んだ結果、生じた産物という側面もありますが、1年間という短期間で定量的目標を200%達成というスピード感、実行力は示されたと考えております。

また⑤財務の健全化では、年間減価償却費800百万円に対してグループ総設備投資額を500百万円以内に抑制するという目標を達成しております。期中で当初想定しない80百万円新規追加設備がありましたが、これを加算してなお500百万円以内に抑制したことは一定の成果と考えております。

今期も同様の方針であり、フリーキャッシュフローが両者の差額で2年合計600百万円以上生じることとなり、中期長期的視点での財務健全化が推進されるものと思われます。

受注低迷により利益水準未達であることは来期以降の課題と考えられます。

経営である以上、想定外の環境変化も起りうるものですが、それを乗り越えて「中期・長期の視点から企業価値を高めていく」、このことを常に念頭に置いて経営を執行していく必要があるかと思います。

ハルナグループとしては、創業時から今日までは飲料の「受託・開発・生産」を中心事業としてまいりました。そして年々その開拓力と精度を高めるとともに、ソフト機能強化による収益力拡充(=開発比率向上)を図ってきたわけあります。

その中核事業の基盤に立脚して、更にソフト機能を大幅に強化し、海外も視野に入れて成長・発展を図っていくことが、企業価値の中期的・長期的向上に資するものであり、「第二の創業」としての企業価値に繋がるものと考えております。コスト競争力強化に関しても中期・長期の視点から企業価値を高めるものであること、との観点から実行する必要があろうかと思います。

これらの諸政策につきましては、今般策定の中期・長期経営計画よりその理念と方針、そして同計画の今後の実行力にてご確認をいただきたいと考えております。