

独自の飲料プロデュース力を活かし、
お客様や社会へ貢献！

ハルナグループは、飲料市場が大きな変革期にありながら、これからのマーケットニーズに適応し、高品質な飲料製品の開発、製造、物流を通じて、現在、あるいは新たな顧客や消費者が感動し、満足する価値の創出を継続し続けること、また、社員一人ひとりが顧客志向・顧客満足とは何かを考え続け、それを実現する人財の育成を経営ミッションとしております。

現在、グループ従業員は 400 名を超え、事業会社 5 社、自社プラント 6 ラインの規模に成長してまいりました。その経営資源をさらに活かして、小さくともイノベーションを創出し、独創性ある「飲料プロデューサー」として、ステークホルダー皆様から大いなる期待と満足を得られる企業グループを目指し、微力ながらも社会に貢献していきたいと考えております。

これからも多種多様な新たな飲料ブランド製品をグループ商品開発力、生産技術力、マーケティング力によって、顧客志向を核として、いかにして新たな価値を生み出すかを考えたいします。当社独自のバリューチェーンネットワークである、全国の協力工場様、容器・原料メーカー様、設備機械メーカー様など、すべてのパートナー企業様の知恵を結集し、プロデュース能力を磨き、お客様に貢献してまいります。

そして、ハルナグループ中期経営計画である「ハルナビジョン 2018」を一つひとつ着実に実現し、ステークホルダー皆様に信頼され、支持されるよう挑戦し続けてまいります。今後とも皆様のご指導、ご支援の程、よろしくお願い申し上げます。



役員集合写真



ハルナビバレッジ株式会社
代表取締役社長
青木 麻生

この時代を、成長のチャンスに！

経済の成熟とともに、消費者のニーズや競争環境の変化が、一段と厳しい時代になってきました。私どもはこの時代を、またとない成長のチャンスと捉えております。自らの領域に閉じこもらず、常識的な発想から抜け出し、社員一人ひとりが自立を尊ばれる厳しさのなかから、仕事を通じて成長し続けられるよう努めて参ります。皆様に新たな価値を創出し続けられる企業を目指し、これからも歩んでいきたいと考えております。

中長期戦略

ハルナグループでは、一貫したビジョン「独創性ある飲料プロデューサーとして、ステークホルダーの皆様から、大いなる期待と満足を得られる企業へ」を継続して掲げてまいります。具体的なグループ戦略は下記の通りです。



ハルナマーケティング株式会社 代表取締役常務
ハルナビバレッジ株式会社 経営企画・SR・財務担当 取締役
栗原 健一

1) 国内営業提案の強化

- ①大手ナショナルチェーン・地域有力小売企業への新たなプライベートブランドの提案強化
- ②中部・西日本エリアマーケティングの強化
- ③消費者ニーズの変化を捉えた高品質・低コスト大型ペット容器飲料の販売拡大と付加価値型小型プレミアム新製品提案の強化
- ④協力提携先無菌充填工場での生産委託によるミネラルウォーター販売拡大
- ⑤飲料ブランドオーナーからの大型・小型ペット容器飲料の継続的受注獲得

2) 自社ブランドの強化

- ①ハルナブランドの自社開発商品販売強化（茶系・フレーバー系・果汁系価値型新製品の企画販売強化）
- ②中・高価格帯付加価値紙容器・チルド製品の自社ブランド企画化・販売提案強化
- ③高品質・低コスト原料・茶葉国内・輸入調達ソースの確保と PB 顧客提案強化

3) 自社におけるものづくり競争力の強化

- ①戦略的目標数値である自社 6 プラント 3000 万ケースの生産数量に向けたローコスト・ハイクオリティ・ハイテクノロジーな生産体制の確立
- ②マザーファクトリーの役割を担う群馬工場へ、外部環境の変化に対応する、組織と技術の一体管理システムを導入
- ③生産現場に求められるイノベーションの成果として、労働生産性（社員 1 人あたりの生産数量）の継続的な向上と製造損益分岐点 80%以下の達成
- ④ハルナジョイバック社自社成型大型ボトル設備投資によるコスト競争力と生産数量拡大・多品種高効率生産体制の確立

4) 海外戦略～東南アジアへの展開～

創業から培ってきた、飲料の企画・開発・マーケティング・生産ノウハウ・物流サプライチェーンの統合提案力を、現在、飲料市場で年率 2 ケタ成長を続けるタイをハブとした東南アジアにおいて活かします。現地企業および、大手小売企業に対し、PB 飲料の提案・商品化・生産管理・物流ネットワークから納品までのバリューチェーン全体の新たなビジネスモデルを創出し、海外での飲料事業をさらなる成長へのエンジンといたします。

5) さらなる成長への投資

設備・ハードへの積極投資から、飲料事業の基盤強化と持続的な成長を目指し、国内外での飲料事業の取得やパートナー企業への資本参加、業務提携など、人と事業を成長シナジーへと結び付ける投資にシフトします。また、フリーキャッシュフローと利益の持続的創出により財務バランスの健全化と自己資本の充実を目指します。

ハルナファクトリー 株式会社

Haruna Factory Inc.
生産・品質・環境



代表取締役社長 兼 代表執行役員

中澤 幹彦

常に努力への道を歩め！ 常識を逆転し、忍耐、努力、ヒットの積み重ねにより成功と勝利を掴み取る

ハルナファクトリーの会社設立から5年！ 現在は大きな変革の時代であり、それらに対応するためには、本質的な「策」としての改革が必要となります。産業革命以来、電力は非常に大きな役割を担ってきましたが、3.11震災以降、電力の3割を突然断たれ、いまだ先行きが不透明である日本は、エネルギー政策の遅れから、様々な部分に無駄が生じています。

また、政治体制ではアベノミクスを実施していますが、まだ道は遠く、坂道を登っている状況でもあります。我々は厳しい時代を耐え、自らの手で、忍耐と努力を積み重ね、時代の変化に対応し、新しき時代、未来を目指して参ります。

勤勉で、積極的であり、明るく、健康で、ステークホルダーの皆様へ感謝の心を持ち、常に努力への道を歩んでまいります。飲料事業を通じて世界中の皆様の幸せに貢献したい。人の成長、企業の成長から『新たなチャレンジ』『未来創造へ！』常に最善で、最高の製品とサービスを多くの人々に提供し、新たな価値創造に取り組んで参ります。

- ① PSI ～ MYT 活動の実施（ものづくり競争力の強化）PSI（見える化システム）による業務の見える化からMYT（視る、読む、解く）成果へ
- ② 一体管理システムの導入、新たなステージへ。独創性ある飲料プロデューサーに向けて、生産、品質、環境、安全管理システムのイノベーションを実施して参ります。
- ③ 忍耐、努力、ヒットを積み重ね、成功へつなげていこう！

■所在地	●本社	〒370-3531 群馬県高崎市足門町 39-1 TEL.027-372-6911（代） FAX.027-372-6912
	●ハルナプラント	〒370-3531 群馬県高崎市足門町 39-1 TEL.027-372-5875（代） FAX.027-310-0717
	●タニガワプラント	〒379-1307 群馬県利根郡みなかみ町政所 1011 TEL.0278-62-1111（代） FAX.0278-62-1144

■法人設立 2009 年 4 月 1 日

■資本金 4 億円

■役員	代表取締役 代表取締役社長兼代表執行役員 取締役兼常務執行役員	青木 清志 中澤 幹彦 古市 直也
-----	---------------------------------------	-------------------------



ハルナマーケティング 株式会社

Haruna Marketing Inc.
営業・購買

グループシナジーの創出と最大化を目指す！

ハルナマーケティングは、各事業会社や全国提携協力工場との強い連携の下、従来の営業活動の延長ではなく、本当に価値あるものを生み出すためにお客様と真摯に向き合います。

顧客を先回りするような「市場のニーズを創り出す」視点に立ったマーケティング活動へと転換し、お客様やステークホルダーの皆様と新たな価値創造と価値共有を実現したいと考えております。

また、今期は、新生「ハルナジョイパック」の受注数量拡大や生産基盤の強化に向け、西日本エリアのマーケットをさらに深耕・開拓し、グループシナジーの創出と最大化を目指し、一步ずつ着実な成長を遂げて参ります。



取締役 兼 代表執行役員

山崎 敦也

■所在地	●本社	〒103-0027 東京都中央区日本橋 3-8-4 日本橋さくら通りビル 2 階 TEL.03-3275-0191（代） FAX.03-3275-0192
	●大阪支社	〒532-0003 大阪府大阪市淀川区宮原 2-14-14 新大阪グランドビル 12 階A TEL.06-6151-3020（代） FAX.06-6151-3021
	●購買	〒370-3531 群馬県高崎市足門町 39-1 TEL.027-372-6913（代） FAX.027-372-5877
		〒379-1307 群馬県利根郡みなかみ町政所 1011 TEL.0278-62-1112（代） FAX.0278-62-1144

■法人設立 2013 年 4 月 1 日

■資本金 3 億 5000 万円

■役員	代表取締役社長 代表取締役常務 取締役兼代表執行役員	青木 麻生 栗原 健一 山崎 敦也
-----	----------------------------------	-------------------------

HARUNA 株式会社

Haruna Inc.

自社ブランド開発・営業・貿易・研究開発



常務取締役 兼 代表執行役員
青木 日出生



マイスムージー各種

ユニークな美味しい飲料で 世界とつながる

HARUNA(株)では、飲料に関わるすべての「バリューチェーン」のノウハウと経験、そしてグループの利点を生かし、国内だけではなく海外にも飲料食品事業を展開し、積極的にチャレンジして参ります。

また、ユニークで他にない美味しい飲料をお届けすることを中核とし、それぞれの国や地域の食文化やニーズを見据えた、新しい商品を提案しています。

ハルナグループの技術とユニークな飲料を世界に繋げていきたいと考えております。100%天然素材のみ使用した輸入品のスムージー飲料、自然な素材のみ使用した英国産エナジードリンク、健康に良いオリーブ等々を輸入販売し、スーパーマーケット、輸入食材店、一部 CVS、ホテル等々で好評を得ております。

加えて、さまざまな茶系飲料とミネラルウォーター、シーズン性と付加価値がある飲料の製造・販売も高品質商品を目指し拡大しております。

■所在地	●東京本社	〒103-0027 東京都中央区日本橋 3-8-4 日本橋さくら通りビル 2 階 TEL.03-3517-5745 (代) FAX.03-3517-5759
	●ウエルネスサイエンス研究所	〒370-3531 群馬県高崎市足門町 39-3 TEL.027-372-1230 (代) FAX.027-372-1255
	●HARUNA Asia(Thailand) Co.,Ltd.	United Center Building Room3004B 323 Silom Road,Bangrak,Bangkok10500 THAILAND TEL.+(66)2635-5488 FAX.+(66)2635-5487
■法人設立	2002 年 7 月 29 日	
■資本金	2 億円	
■役員	代表取締役社長 青木 清志 常務取締役兼代表執行役員 青木 日出生 取締役 栗原 健一	



ハルナロジスティクス株式会社

Haruna Logistics Inc.

物流・倉庫・SCM

従来の物流業務からの脱却！ 「情報推進」部門を導入

ハルナロジスティクス（株）が、近年掲げてきました「従来の物流業務からの脱却」を今年度もさらに推進して参ります。

2014 年度より西日本地域への拠点拡大をステップとして、サービスエリアの拡大を図り、「運輸」「倉庫」の中核事業に「情報推進」部門を加えます。

また、EDI システム導入、製品動向の情報化等、お客様サービスの“量”と“質”の両面を常に改善・改革します。

ハルナグループのバリューチェーン最終セクションとして物流システムの進化を目指し、高い品質、低コストサービスを両立させ、ハルナグループの競争力に貢献できるよう、成長を続けて参ります。



取締役 兼 代表執行役員
三原 修一



■所在地	●本社	〒370-3504 群馬県北群馬郡榛東村広馬場 3044-1 TEL.0279-25-8385 (代) FAX.0279-54-6115
	●タニガワ事務所	〒379-1307 群馬県利根郡みなかみ町政所 1011 TEL.0278-62-1115 (代) FAX.0278-62-1718
■法人設立	2005 年 3 月 1 日	
■資本金	1 億円	
■役員	代表取締役社長 青木 清志 取締役兼代表執行役員 三原 修一 取締役 中澤 幹彦	

ハルナジョイパック株式会社

Haruna Joypack Inc.

生産・品質



代表取締役社長 兼 代表執行役員

坂上 寿



本社

新生「ハルナジョイパック」のスタート年！

2013年4月1日よりハルナグループの仲間入りを果たし、この1年間、行動面において邁進して参りました。

さらに、2014年4月1日からは100%子会社化に伴い「ハルナジョイパック」と社名も新たに名実共に、ハルナグループの一員としてのスタート年となります。

あらゆる面において、真価が問われる重要な1年であることを再認識すると共に、新たなる「スタート年」を全社一丸となり、「がむしゃら」に突き進む所存です。

さらに、「経営方針」にあります「全ての顧客様に感動し満足して頂ける価値の創出」がグループのミッションであり、購買・製造・物流のすべてが一体となったバリューチェーンからの価値の創出のために、全社一丸となり「考動（Think Act）力」に1年間こだわりたいと考えます。

最後になりますが、今後とも皆様のさらなるご支援・ご指導のほど宜しくお願いいたします。

■所在地 ●本社 〒640-0441 和歌山県海南市七山 711-1
TEL.073-486-0231（代） FAX.073-486-0210

■法人設立 1991年4月12日

■資本金 1億円

■役員 代表取締役社長兼代表執行役員 坂上 寿
取締役兼執行役員 小川 啓治
執行役員 山本 宏

IR 報告

年度を振り返り

ハルナビジョンは今年で4年目を迎えますが、残念ながら増収・減益となりました。原因は前期と同様ですが、飲料市場の競争激化による低価格化の進展、および電力・重油をはじめとするエネルギーコストの上昇により、収益が圧迫されたのが大きな要因です。今後、国内市場では高齢化が進み、また、エネルギー環境も決して製造業にとってプラスに作用するものではない状況が続いていくと思われます。つまり、競争激化による低価格化と、エネルギーコストの上昇という、2つの収益圧迫要因は今後も継続していくものとおもっておいた方がよいと思われます。

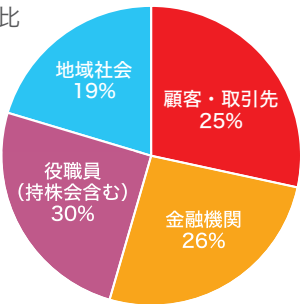
そのような環境において、打開のキーワードは常に「顧客」であり、「市場」であるように思います。今後のハルナビジョンの達成にあたっては、従来の業務をより高めていく努力と同時に、新しい市場、新しいニーズを今まで以上に捉えていく必要があると思われます。とりわけ、海外市場への展開、高付加価値商品の開拓比率向上、関連市場における新規事業の開拓、などがキーワードとなってくると思います。そのような「顧客」を中心として、新しい価値、新しいニーズ、新しい市場の開拓に、今まで以上に挑戦してほしいと思います。そこに創業者利益と創業者精神が存在するものだと思います。



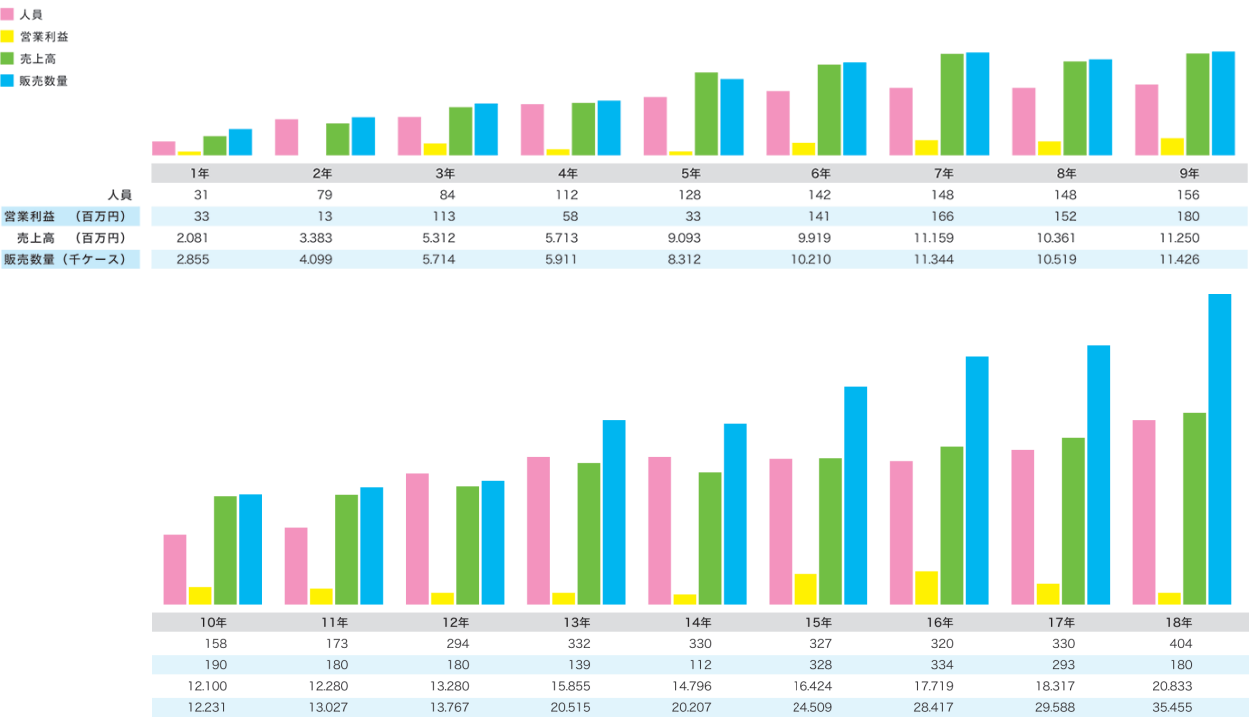
小出公認会計士税理士事務所代表
ハルナグループ最高監査役

小出 信介

●株主構成比



顧客志向経営史
【1996年～2013年（18年間）】



ハルナグループ 沿革

1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
2月 5月 7月 8月 11月	3月 5月 6月 9月	5月 10月	10月	2月 5月	8月	2月 3月 8月
東京にマーケティング本部設置 金融機関に対し月次決算の開示 取締役会で株式公開することを決議 第1回株式上場準備委員会開催 第1工場稼働 資本金30百万円でハルナビパレツジ株式会社を設立	第1回転換社債発行、第1回新株引受権付社債発行 第2工場稼働 ハルナビパレツジ研究所設立 従業員持株会発足	新日本監査法人による調査及び指導開始 第2回株式上場準備委員会開催	「10年後の売上高伸び率ランキング」第2位（『週刊ダイヤモンド』掲載）	総合衛生管理製造過程（HACCP）取得に向けた合同委員会発足 第3工場稼働	第3工場がJAS工場として認定	四半期報告会を開催 役員、社員に対しストックオプション付与 リサイクルシステム協議会発足
						
						

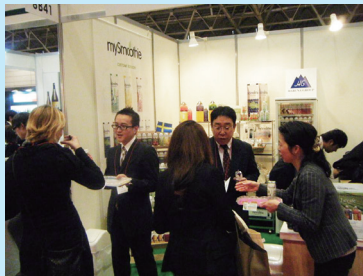
創業者の想い 談＝ハルナグループ代表 青木清志 聞き手＝奈良のりえ
FM ぐんま放送（2014年3月6日放送）
「チャレンジ・ザ・ドリーム～群馬の明日をひらく～」 ※一部、編集し直しています。

創業までの道程
——青木代表はハルナビパレツジを62歳で創業したそうですね。それまではどんなお仕事を？
青木 商社に勤めていました。いろいろな国に行って商品開発をしたり、日本市場のために輸出入をやってきました。
——お若い頃は何をされたかったのですか。
青木 父と兄は医者なんですが、私は医者にはあまり興味がなかった。それで、父に黙って違う大学を受験したんですね。母が賛成してくれまして、自分の希望の道へ行った。それが演劇なんですね。
そこで勉強しながら、夜は演劇学校に通いました。私が何になりたかったかということ、シェークスピアの演出家でした。シェークスピアを学び、20代は修業をずっとしてきました。ただ、病のために、それも途中でできなくなっていました。
——休養後、商社にお勤めになったわけですね。
青木 はい、30年間続けていました。50代の10年間、たまたま私は食品・食料を担当してしまして、飲料の原

料など、ことに果汁等を扱っていました。それが一つのきっかけになったわけです。ふと、60歳前後のときに、「何かやり残してるな」という気がしました。ものづくり、製造業というのは経験がなかったものですから、「よし、それをやろう」という気持ちで、そのころから生まれてきました。
——飲料メーカーを起業しようと思われたきっかけは？
青木 水なんですよ。仕事で海外へ赴いたとき、水が湧き出る現場に遭遇しました。何となくそれがヒントになり、水というテーマで事業を考えたんですね。
水の稀少性といいますか。日本の場合、森林の中で水が育まれてきました。そういうことは、アジアの中でも非常に少ないんですね。ですから、日本の資源として水を据えると、ビジネスの展開はいろいろ考えられる、というふうに思ったんですよ。
——製造業を始めると、準備が大変だったのでは？
青木 そうなんですね。今、思い返しますと、非常に楽しい思い出ですが、当時はやはり真剣でした。まず、この地、群馬は素晴らしい水量と水質、それから地理的な

条件、すべてを備えておりますが、私の友人・知人が全くここにはおりませんでした。
関東をはじめ、山梨県や静岡県といった富士山の周囲も、いろいろ調べましたね。しかし、地理的に、まず関東の中心、それからこの大きな森林という背景。さらに考えますと、お客さまが水を想像されたときに、その水を飲みたくなるという動機もビジネスには非常に重要ですから、群馬の地を選んだんです。
——やはり人脈が大事だったでしょうか。
青木 そうです。製造業の重要なポイントは何かということ、まず買っていただけるお客さまがいらっしゃる。つまり、顧客・お客さまを大事にすること、誰のためにつくっているかということ、これらをしっかり念頭に置けば、必ず仕事は順調に回るだろうという判断もあって、顧客志向を非常に重要視しました。そのために、お金を使って投資をする前に、顧客をお訪ねして、実はこんなことをやりたいんです、という事業化の話を約10ヶ月にわたって、説明したんですね。まだ何もない状態、設計図だけの段階です。
私は大企業、上場企業ばかりをターゲットにしました。そして、創業の1年前くらいに、10社ぐらいをお訪ねして、3社からは前向きな回答をいただきましたよ。お金

が先じゃないんです、私は。お金はそれからなんです。
ペットボトルへの確信
——創業した当初は、バブル経済が崩壊した後ということで、景気も厳しいですし、ご苦労が多かったのでは？
青木 いえ、悪い時代だったからこそ、私は仕事がやりやすかった。なぜかという、失敗をしたくないという気持ちがありますね。そうするとやはり真剣に考えますよ。そして、真剣に交渉します。一方、社会はというと、100年を超えた企業もどんどんつぶれていった時代です。金融機関は、おそらく大変な状況でその時代を迎えておられたと思います。
しかし、お金を動かして使っていくのが金融機関であるわけですから、私はその時代の中で、どういう確信を持って事業をやっていくのかということが一番大事だろう、というふうに思い、飲料はどういう成長の道をたどっていくのかを考えました。ことにペットボトルは、今やもう当たり前のように普及していますが、そのころ容器率の20パーセントでしかありませんでした。缶が60パーセント、そういう時代でした。でも、私はペットを選んだ。ペットと缶がひっくり返るだろう、ペットが間違いなく成長していくだろう、と展望していたんです。

2003				2004		2005				2006			2007					
3月	4月	8月	10月 12月	3月	10月	3月	4月	6月	10月	1月	9月	10月	2月	3月	4月	6月	10月 12月	
環境会計導入 HACCP 認証取得に向け取り組み				人事基本理念制定 国際食品飲料展 FOOD EX JAPAN 2004 に出展		緑地公園「ハルナコミュニティガーデン」を整備 ハルナロジスティクス（株） 第3倉庫完成 740坪 製造者養成ビジネススクールを開講（ハルナビバレッジ研究所附属） 物流関連企業ハルナロジスティクス（株） 設立				「地球市民ウィーク2006 環境活動展」出展（主催…高崎市） （厚生労働省発関厚第0912001号） 全工場（第1から第3工場）において、HACCP 承認 全社IT化に着手 ハルナロジスティクス（株） 第4倉庫完成 860坪			ハルナグループ全体会議開催 合併会社ハルナヨーロッパ設立 オーバイ（株） 事業譲受契約締結、タニガワビバレッジ（株）準備開始 ハルナエコロジ（株）、EU輸出用緑茶「YOSHIGO」発表 ハルナエコロジ（株） 附属ウェルネスサイエンス研究所発足 国際食品飲料展 FOOD EX JAPAN 2007 に出展 「食品衛生優良施設」として群馬県知事賞受賞					
第2工場において、クリーンルームと充填設備増設 「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） 中小企業経営革新計画承認（中小企業経営革新支援法） 総合衛生管理委員会発足 商品開発部門を設置 市場開発部門を設置						 2005 年 4 月、ビジネススクール開講				 2006 年 2 月、創業 10 周年を迎えた			 HACCP 取得に向け始動。2006 年 9 月に承認を受ける				 FOODEX JAPAN に出展	

——どうしてそう思われたんですか。

青木 中身が見えている容器というものの強みですよ。そのころ、まだ本当の意味でペットは一般的になっていませんでした。大型の2リットルだけです。小型は、ヨーロッパから入ってきているエビアン、その他の水が日本で売られていました。しかし、日本はまだリサイクルの問題で、小型化はスタートしていませんでした。

将来は間違いなく、小型のペットも日本の中で登場する時代が来るだろう。そこで缶の時代は終わって、ペットの時代が来る。私はそう確信したんですよ。ですから、96年の創業時、ペットだけの投資をしました。

——改めまして60代で起業をしたということ、この年齢については、青木代表はどうお考えですか。

青木 全然関係ないですよ。私にはその意識もありませんでした。そもそも、それまでやってきたことの延長であれば、60というのは大変な意味があり、重みもあったでしょう。あるいは、周りから見ると安心感もあったと思う。私にしてみますと、経験していないことをやろうとしているのですから、60歳だろうが、50歳だろうが関係ないんです。

ただ、やりたいという意欲と、それから体力ですね。おかげさまで体力だけは、おそらく10年ぐらいは若かつ

たんだと思います。ですから多少は苦労をしても、へこたれないという自信があった。ただそれだけです。「経験もないのにね、よくやったな」と言われて、「いや、経験がないから面白いんですよ」ということは、いつも申し上げておりますけどね。

——実際に稼働し始めたとき、どんなお気持ちでした？

青木 いやあ、うれしかったですよ、それは。でもね、失敗もしましたよ。ただ、大きな失敗はしませんでした。その理由は、私は製造業の経験がないので、非常に慎重に、なおかつ、いろいろな部門の専門家をお呼びして、そしてスクラムを組んでいただいたからです。全国から5名集め、社宅に住んでいただき、ご家族にも来ていただきました。それで、その方たちに、私は「ノー」は言わない。ただ、感覚的におかしいと思ったら、明確にお伝えはしますけどね。そういう専門家の方たちが非常に力になってくださいました。今振り返っても、あの方法はよかった。専門家を招いて、専門家にお任せしたという点がね。私はそれを演出していった。つまり、演出家なんですよ（笑）。

こちらは主役の役者をちゃんとそろえて。そして、いかに楽しい舞台にするか。楽しいということは、喜んで飲んでいただくお客さま、イコール、楽しい舞台という考え方です。私は「演劇的経営」というような言い方を

して、「皆さんは主役、だから舞台の上に立ってお客さまを喜ばせてください」と。そういう経営で始めました（笑）。

組織づくりと人づくり

——人づくりにも大変力を入れていらっしゃいます。

青木 ええ、それは目指すものは何かということです。私は、「この会社はファミリービジネスにはしない。公共財として、会社の株式を公開していく。だから、上場していく。そういうつもりでみんな、臨んでほしい」ということを、創業の年に役員会で話しました。そのためには、やはり少なくとも仕事をやっていく上での生きがいを感じられる、それから、いろいろな競争の中に耐えられる、そういう人材をみんなで勉強しながらつくっていかなくてはいけない。やはり、どうしても社内の勉強の場が必要だと思ひましてね。最初は何人かの同好会みたいな形で始めたんですが、まもなくそれを全部整理しました。

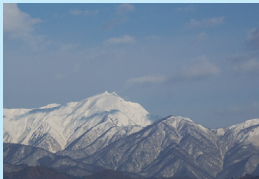
群馬大学をはじめ、外からさまざまな優れた方をお招きして、上司が教え切れない、あるいは上司の知識を超えたものを講義していただいて、なかなか仕事を通して得られないような勉強をし、そしてディスカッションし

て、みんながお互いにわかり合えるような場をつくったんですね。ですから、これは会社が成長するためには必要なことだったと今も思いますね。もう10年になりますが、大変大きな意味があったと思っておりますね。

——創業7年目から四半期説明会を始めていますけれども、これはどういったお考えからだったんですか。

青木 それは、短い時間の中で経営の判断をあまりしてはいけないというメッセージですね。さまざまなステークホルダー、株主、金融機関の皆さんに、このハルナビバレッジの将来の考え方をご理解していただくという意味において、四半期というのは非常に短いわけです。ですが、短い期間で何が起きようとしているのか、あるいは、「どうか短期的な成績にあまりこだわらないでください」とお伝えすることで、長期的な歩みを見据えていただきたいという考えがあります。同時に、四半期報告会を行うのは、社員の教育でもあるんです。

外部の方たちは、もちろんさまざまなご経験と、いろんな実績のある方たちばかりです。しかし、社員はまだまだ井の中の蛙ですから、そういった四半期の経過を垣間見ながら、あるいは、つぶさに研究してもらい、そして自分たちの意識の変革をしていただく。つまり、社員教育の一環でもあるということです。

2008						2009			2010			2011			2012					2013																	
1月	3月	4月	5月	6月	7月	1月	3月	4月	1月	3月	7月	2月	3月	4月	1月	2月	4月	8月	10月	4月	6月	7月	10月	11月													
第1回無担保私募債発行5億円、東和銀行全額引受 ハルナロジステイクス(株)、第5倉庫完成 CSR報告書2008初刊 (株)ハルナ品質環境研究所、資本金5千万円に増資 パートナーシップスポンサーとして応援 群馬県初のプロ野球チーム群馬ダイヤモンドベガサスの 役員、社員にストックオプション1500株付与 タニガワビバレッジ(株)始動						 タニガワビバレッジ付近の山脈			 スムージー社社長と当社社員			ハルナグループ企業行動憲章・企業行動規範制定 新商品開発プロジェクトチーム発足 新規事業戦略センター設置			ハルナグループ組織再編スタート ハルナビバレッジファクトリー(株)、資本金2億円に増資 第2回無担保私募債発行5億円、東和銀行全額引受 タニガワビバレッジ(株)、天然ガス設備稼働			ハルナファクトリー(株)がタニガワビバレッジ(株)を吸収合併 ハルナエコロジー(株)、HARUNA(株)へ社名変更 ハルナインテリジェンスネットワーク(株)、資本金5千万円に増資 ハルナグループ組織再編スタート 創業15周年記念誌『はじめなければ はじまらない』刊行					高崎誘致キャンペーンに参加 ハルナ工場のエネルギー転換(A重油から都市ガスへ転換) 労働環境の整備 ハルナグループ創業記念館建設 プラントインベシヨンプロジェクト「見える化」で、コントロール室完成 ハルナロジステイクス(株)、タニガワ地区にG倉庫完成					 「見える化」により、コントロール室が完成  2012年2月、ハルナグループ創業記念館が完成					創業17年記念誌『はじめたら、おわりはない』刊行 ハルナマーケティング(株)大阪支社開設で西日本事業を本格化 ハルナグループ組織再編 ハルナビバレッジ、ホールディング体制へ ジョイパック社に資本参加 ウエルネスサイエンス研究所に商品機能解析装置を設置				

——その企業の透明性だけでなく、人づくりの一環にもなるわけなんです。

青木 はい。教育の、一つの手段でもあったんです。

起業家へのメッセージ

——講義などで大学生と接する際、感じることや、発見などありますか。

青木 私は、群馬大学の社会情報学部と工学部と、通算7年接点がございました。もう一つは、上武大学も合計6年ですかね、やっておりましてね。

最近の若い方々は、元気がないように見えますけどね、みんなの前でものを言ったり、手を挙げて発言したりというのは、何となくみんな遠慮するんです。なぜだろうと思って、ある日、群馬大学の授業で学生に聞いたら、あとでみんなに冷やかされるんですって。自分だけ突出するっていうのは、なかなかできない雰囲気なんだそうです。それがずっと中学、高校、大学まであるんですね。そんなことがわかりましてね。私は若い人が元気がないとか、留学に行かないというのは、あまり悲観していません。一人ひとりはやはり、その中で悩んで、そして考えていますが、何となく日本の社会がそういったものをうまく包み込んでいていないと感じます。

そういう人たちが、おそらくある年齢になると、ふっと自分の考えなどを出してこられると思う。ですから、今の若い方たちに、私は希望を非常に持っております。

——事業を行っていく中で、改めて一番大切なことというのは何だと思いますか。

青木 やり遂げようという想いでしょうね。自分がやってきた、経験したから、これをもっと本物にしたい、それもいいかもわかりませんが、その延長線だけを考えていますと、落とし穴に落ちるかもしれません。経験がないから一生懸命になる、これは私のケースがそうでした。そして、経験がないことを武器にして、どうすれば経験を超えた知恵と困難にぶつかったときの対応ができるか、そういうことを考えることのほうが、実は事業をするときに一番大事なんですね。なまじっか経験がありますと、そこにどうしても胡坐をかいてしまう。ですから、これから何かをおやりになろうという人、年齢に関係なく、経験に甘んじることなく、自分の生き方に新しい1ページを開けるんだと、そういう気持ちで臨んでいったほうが、仕事も楽しくなるし、知らない分野で自分が成功していくという、この達成感はずいいですよ、やはり。そちらのほうがいいですよ。そうしてほしい、1人でも多く。今、日本はそれが必要なんですね。安心を選ぶだ

けが人間、人生の目的ではないから。もちろん、あえて苦勞する必要もないけれども、そこへ挑戦するというのは楽しいものなんですよ、実はね。そのときは苦しい。でも、あとで振り返ると楽しい。そういう生き方のほうが、私は一番人間らしいんじゃないかなという気がしますがね。

未来への展望

——最後に、グループの今後の目標と、具体的な取り組みについて教えていただけますか。

青木 当社は今、300人を超えた社員がいます。これからの時代、日本はそう大きな高度成長をしていく時代では決していないわけですから、私は会社を大きくする必要はないと、考えます。しかし、時代の中に、その会社が必要な会社になっていかなくてはけません。つまり、時代の変化を組み込んで、時代に負けない戦略を立てること、そういう企業になっていくべきです。ですから、300名の一人ひとりが頑張って、1人が2役、3役、4役ぐらいやれる人になってほしい。必要な利益は、当然必要です。投資もしなければいけません、教育もしなければいけません。いろいろなことにお金がかかりますが、社会に迷惑をかけてはいけませんから、税金はちゃ

んと払っていかなくてはいけない。そういう基本的なことは大事にしながらも、では、どういう分野、どういう産業が日本でこれから大きくなっていくのかを考えたときに、このアジアの中に、我々ハルナグループも、少なくとも存在していける中身を持っていかなくてはけません。そういう考えもあり、今、ASEANにも拠点を置き、現地法人をつくってやっています。しかし、「〇〇製造株式会社」とするのではなく、相手先の素晴らしい工場とともに取り組みをさせていただいて、その土地の消費者に飲んだり食べたりしていただくようにと考えています。

マーケットをどうつくり上げていくかということにおいて我々は活動していこう、つまり、プロデューサーになろうと取り組んでいるわけです。ですから、大きくなる必要はありません(笑)。

——青木代表の創業当時の、今日は戦略から、そして経営についての熱い想いなど、幅広くお話しいただきました。貴重なお時間を本当にご一緒させていただき、私もうれしかったです。ありがとうございました。

青木 こちらこそ、どうもありがとうございました。

(了)

2013 年度を振り返って

当事業年度における市場は小売企業間および大手飲料メーカー間での競争激化に伴うデフレの影響を受け、単価の下落が進行した厳しい環境となりましたが、全般的に天候に恵まれ飲料業界全体の販売数量は前期比 4%増となりました。

このような環境下、当社グループは 2013 年 4 月にハルナビバレッジ株式会社を純粋持株会社としハルナファクトリー（株）、ハルナマーケティング（株）、HARUNA（株）、ハルナロジスティクス（株）に新たに子会社化したジョイパック（株）（現ハルナジョイパック（株））を含めた 5 事業会社での新たなグループ経営体制をスタートいたしました。

第 2 次中期経営計画である「ハルナビジョン 2018」の初年度にあたる当事業年度につきましても、引き続きハルナグループの経営ビジョンとして掲げております、①顧客満足度業界最高レベルに向けて、②ステークホルダー皆様の幸せに向けて、③利益を伴う持続的成長に向けての実現に取り組んでまいりました。また、グループ戦略として当事業年度は下記の取り組みを強化してまいりました。

下記（i）につきましては、大手小売企業グループ向けを中心に新商品 100 アイテムを開発、ハルナマーケティング社の販売数量は過去最高の 3,277 万ケース（前期比 118%）と大きく伸ばいたしました。しか

（i）国内提案営業の強化

- ・大手小売企業グループ・地域有力小売企業（中部・西日本エリア）へのプライベートブランド新商品の継続的開発提案。
- ・飲料ブランドメーカー新商品の継続的受注獲得。

（ii）自社ブランドの強化

- ・ハルナオリジナルブランド飲料の新企画商品販売強化と輸入飲料製品販売拡大。

（iii）自社におけるものづくり競争力の強化

- ・エネルギーコストの増加を見据えた自社プラントの生産性向上。
- ・ジョイパック社生産数量の大幅増加。

（iv）海外事業戦略

- ・グループの強みである飲料プロデュースノウハウ（商品企画開発、生産技術、物流のトータル提案力）を活かしアジア（タイ、マレーシア、香港）大手小売企業との共同開発商品の実現。

しながら、低価格帯の商品ニーズに対応したことにより粗利益単価が比較的低い商品の販売構成比が高くなり粗利益全体を押し下げる結果となりました。

また、繁忙期の受注が自社工場能力を超え、計画的ではない協力提携先工場生産分が増えたことで委託費、物流費などのコストが増加し収益に影響を与えました。他方、飲料ブランドメーカーからの受注は計画通りでした。

（ii）につきましては、HARUNA 社にて、オリジナルブランド茶系飲料の販売は前期比 160%大きく伸ばいたしましたが付加価値型飲料の新商品や高価格帯プレミアム輸入飲料が計画を下回り同社の売上高は 1,687 百万円（前期比 135%）、営業利益は 33 百万円（前期比 88%）の増収減益となりました。

（iii）につきましては、ハルナファクトリー社での工場稼働に伴う電力量、都市ガス・LNG 調達コストの上昇によりエネルギーコストは前期比約 1 億円増加し利益減少要因となりました。その対策としてプラントシステムイノベーションによる人員適正化と省エネルギー活動による一定の成果を上げることが出来ました。また、多品種少ロット化が進行する顧客ニーズの変化に対応しながら高効率、高稼働、高品質の維持を目指した生産改善活動によりハルナファクトリー社 5 プラントの生産実績は過去最高の 2,200 万ケース、生産効率 91.8%を達成しました。

今年度よりグループ子会社となったジョイパック社はマーケティング社による営業活動の成果もあり生産数量を前期比 154%の 377 万ケースと大きく伸ばすることが出来ました。

iv）につきましては、当事業年度に HARUNA 社 100 % 出資によりタイに HARUNA ASIA THAILAND CO.,LTD を設立。タイに現地駐在員を派遣するとともに海外事業チームを立ち上げタイを中心にマレーシア、香港の大手小売企業グループとのプライベートブランド共同開発商品の提案活動を本格的に開始致しました。

13 年度はタイにある飲料製造工場、原料メーカーの調査、選定、市場調査、顧客ニーズの把握に努め、14 年度中の商品化、販売・事業開始を計画しております。以上の結果、ハルナグループ連結ベースでの販売数量は 3,545 万ケース（前期比 120%）、連結売上高 208 億円（前期比 114%）となりました。

ハルナグループは CSR 方針として“人”（ステークホルダーの皆様）と“地球環境”と“地域社会”の健康のために“三方よし”の精神を目指しながら、ハルナビジョンである独創性ある飲料プロデューサーとして皆様から大いなる期待と満足を得られる企業グループに向けてこれからも努力してまいります。



ハルナビバレッジ株式会社
代表取締役社長
青木 麻生