



《水滴》高濱英俊 作／2015 年

SRR2015——ハルナグループ創立 20 年記念号

目 次

■ハルナグループ 20 年のあゆみ	3
■トップメッセージ.....	6
2035 年——日本、世界、そして地球の 20 年後を読み解く	
■会社概要.....	12
■ 2014 年度を振り返って	16
■特集「ハルナグループの未来 私たちがいま進むべき道」	
社内鼎談「生産・品質・環境について」	18
社内鼎談「バリューチェーンについて」	21
構造変革期を勝ち抜く～社長室の新設～.....	24
特別企画 社外取締役鼎談「価値共創 これからのハルナグループ」	25
海外事業について.....	30
■ CSR	
●コーポレート・ガバナンス体制.....	31
● R&D センター設立	32
●ウェルネスサイエンス研究所.....	33
●リスクマネジメント政策.....	34
●レジリエンスの構築.....	35
●定年制見直しに向けた取り組み.....	36
● 2014 年度 社会環境報告／2014 年度 社会貢献報告	37
●環境経営.....	38
●環境会計 2014 年度の実績	39
●ダイバーシティの取り組み「しなやかにきらきらと」	40
■ビジネススクール	
10 年のあゆみ	42
客員教授紹介／2015 年度開催予定カリキュラム	44
■ハルナ未来研究センターの開設.....	45
■第三者からのご意見.....	46
日本生活協同組合連合会 第一商品本部 菓子飲料部部長 松山 幸永 様	
群栄化学工業株式会社 代表取締役社長 有田 喜一 様	



ハルナグループ 20 年のあゆみ

ハルナグループは、2016 年におかげさまで創業 20 周年を迎えることになりました。当社は創業の精神となる「顧客志向」を胸に、試練や苦難を乗り越えてハルナグループの文化を築いてきました。これもひとえにステークホルダーの皆様の支えがあったからこそと存じ、心より感謝を申し上げます。

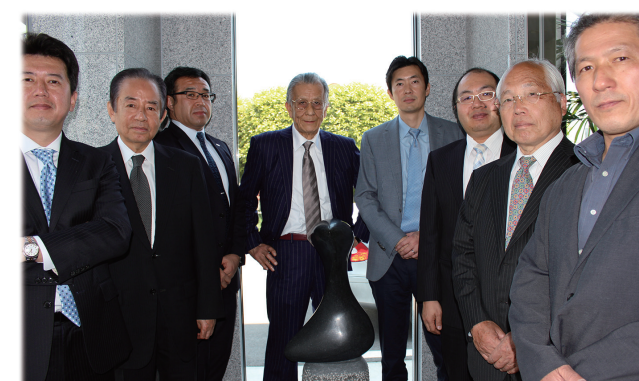
いつまでも高志・創造・挑戦・貫徹・感謝・報恩の心を持ち続け、世界の人々の暮らしに貢献し、安全安心で喜んでいただける飲料水を皆様へお届けできるよう努めてまいります。

これまでのハルナグループの歩みをここにご紹介いたします。

1996 年 2 月 23 日
群馬県の特産山麓にて起業

Haruna Group

20th Anniversary



1996

- 2 月 23 日に資本金 30 百万円でハルナビバレッジ株式会社を設立
- 第 1 工場稼働
- 金融機関に対し月次決算の開示
- 東京にマーケティング本部設置

1997

- 従業員持株会発足
- ハルナビバレッジ研究所設立
- 第 2 工場稼働
- 新日本監査法人による調査及び指導開始

2000

- 第 3 工場稼働
- 総合衛生管理製造過程（HACCP）取得に向けた合同委員会発足

2001

- 第 3 工場が JAS 工場として認定

2002

- リサイクルシステム協議会発足
- 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
- 四半期報告会を開催
- 環境会計導入

2003

- 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
- 中小企業経営革新計画承認（中小企業経営革新支援法）
- 「デカステス」産学官共同プロジェクト（高崎健康福祉大学・群馬県）
- 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 2 工場において、クリーンルームと充填設備増設

2004

- 第 29 回国際食品飲料展 FOOD EX JAPAN2004 出展
- 人事基本理念制定

2005

- ビジネススクールを開講
- 物流関連企業ハルナロジスティクス株式会社設立
- ハルナロジスティクス株式会社 A 倉庫完成（740 坪）
- 緑地公園「ハルナコミュニティガーデン」を整備

2006

- ハルナロジスティクス株式会社 B 倉庫完成（860 坪）
- 全社 IT 化に着手
- 創業 10 周年記念式典開催
- HACCP 承認（厚生労働省発関厚第 0912001 号）
- 「地球市民ウィーク 2006 環境活動展」出展（主催：高崎市）

2007

- 「食品衛生優良施設」として群馬県知事賞受賞
- ハルナウェルネスサイエンス研究所発足
- EU 輸出用緑茶「YOSHI-GO」発表
- オーパイ株式会社事業譲受契約締結、タニガワビバレッジ株式会社準備開始
- 合併会社ハルナヨーロッパ設立
- ハルナグループ全体会議開催開始

2008

- タニガワビバレッジ株式会社始動
- プロ野球チーム群馬ダイヤモンドペガサスをパートナーシップサポーターとして応援
- CSR 報告書発行開始
- ハルナロジスティクス株式会社 C 倉庫完成
- ハルナロジスティクス株式会社 D 倉庫完成

2009

- タニガワビバレッジ株式会社 天然ガス設備稼働
- ハルナグループ組織再編スタート
- ハルナロジスティクス株式会社 E 倉庫稼働

2010

- 新規事業戦略センター設置
- 新商品開発プロジェクトチーム発足
- 「ハルナビジョン 2015」公表
- ハルナグループ企業行動憲章・企業行動規範制定

2011

- 創業 15 周年記念誌『はじめなければはじまらない』発刊
- ハルナロジスティクス株式会社 F 倉庫完成
- エネルギー対策委員会発足

2012

- ハルナロジスティクス株式会社 G 倉庫完成
- 震災対策委員会発足
- プラントシステムイノベーション「見える化」にてコントロール室完成
- ハルナグループ創業記念館新設
- 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）

2013

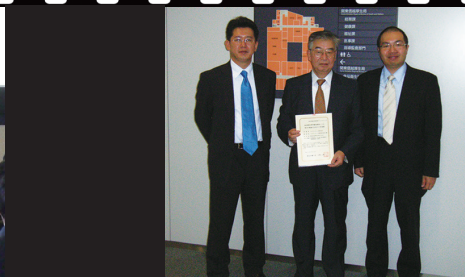
- ハルナグループ、持株会社体制への移行に伴う組織再編スタート
- HARUNA Asia Co.,Ltd 設立
- 自社ブローボトル成型機導入、稼働開始

2014

- ビジネススクール榛名山麓研修所開所
- ハルナジョイパックが自社ブローボトル成型機導入、稼働開始
- ハルナロジスティクス株式会社 H 倉庫完成

2015

- HARUNA、国際食品飲料展 FOOD EX JAPAN2015 出展



1996 年 2 月創業。当時の社員たち

1997 年 研究所設立

2002 年 四半期報告会開催

2005 年 ビジネススクール開講

2006 年 HACCP 承認

2012 年 PSI「見える化」コントロール室完成

2012 年 創業記念館新設

2014 年 全体総会



2035年

日本、世界、そして地球の20年後を読み解く

ハルナグループは1996年に創業し、本年で20年目を迎えている。この20年の歩みの先には、次の20年が訪れる。そのとき、日本社会、国際社会、そして地球の姿はどうなっているのだろうか。2015年から2035年、この20年間で過去と現在を照らし合わせ、読み解いてみたい。

■ 20年後、人口は80億人をピークに減少する

2015年になり、世の中は随分変わってきた。たとえば、日本の政治情勢を見ても、安倍晋三内閣の姿勢は強硬になってきている。強くなること自体は悪いことではない。だが、政治が国民に向かって進んでいるのかというと、そうではないだろう。その中で、日本の現状は覚束ない状況である。悲観することはないが、経済人の立場から見ると、政府の意図的な「誘導」というものには決して賛成はできない。

世界経済の趨勢は、確実にデフレで進んでいる。各国はそれに対して違和感をもっているのではなく、むしろ経済の実体としてはふさわしいと捉えている。

日本は1990年代初めから、米国により、内需拡大とその一貫として公共投資を強く迫られた。その予算は1991年からの10年間で約430兆円、その後、95年には13年間で約630兆円

と修正されるほどに、大変な公共投資を行っている。

一方で、この時期、大手金融機関をはじめとした名だたる大企業は赤字を垂れ流し、法人所得税の支払いを行っていない。この2つの要因が、今日、1200兆円を超える財政赤字を積み上げてきた。歳出入の実体を変えてこなかったことがいけないのだ。その上、昨今、法人税の税率を下げるという議論が出てきている。

公共投資の拡大化は、経済にとってどれだけの効果があったのか、甚だ疑問である。

現在の地球の姿は、大変痛々しい。人類の経済活動が無秩序に拡大され、殊に18世紀の産業革命以来、姿は大きく変わってきている。

世界の人口は70億人を超え、アジアとアフリカの成長に伴い、20年後には100億人に達するという意見もある。一方では、先進国の中で、北欧やドイツ、日本は人口減少の時代を迎えている。

私は2035年に80億人に達し、それをピークに世界の人口は減少していくと考える。なぜなら、労働生産性が減少し、世界のGDPの成長が予想されているより遅くなるからだ。併せてあと20年もしないうちに、アジアをはじめ高齢化社会になっていく。成熟した経済・社会の中で、一部の特権階級が富を手にし、ますます格差が生まれていく。それを要因として、紛争

ハルナグループ代表 青木清志



Photo by Takashi Ishimoto

が絶えない社会になっていくだろう。民族や宗教の問題だけではなく、むしろ生活に根差した「生きていくための闘争」といえよう。

しかし、日本の場合は少し異なる。なぜなら、日本人は争い事が嫌いだからだ。さらに、アジアの中で自らのポジションを築くのに懸命だからだ。ただ、ひとつ選択を誤れば、大きな混乱に巻き込まれていくことになるだろう。

■ COP21に向け、後れをとる日本

資源に目を向けてみても、由々しき状況であ

る。様々な統計では、2030年代より、稀少性の高い金属性の資源が枯渇し始めると見られている。海底資源がカギになると思われるが、まだ実用には時間も費用もかかり、難題が山積されている。

私たち人類がこれまで無制約に資源を利用し、無秩序に成長を優先した結果である。誰にも文句を言えるものではない。だが、人類は知恵を持っている。必ず資源枯渇のスピードを緩めていくだろう。そして、資源を使わなくとも、別の形で生産活動が進んでいくだろう、と私は期待している。





現在、国連などの国際社会では、地球の気温上昇は2℃の上限を超えるのが時間の問題といわれている。年内にフランスで開催されるCOP21（国連気候変動枠組条約第21回締約国会議）で、各国がこの2℃を国際的な目標として合意しようと模索している。この2℃を超えてしまうと、ますます北極・南極の氷は溶解し、海面上昇により島々が消滅してしまう。海に面した国境も変化し、地球の元ある姿は変わってってしまう。そして、気温が上がれば、巨大な台風やハリケーンをはじめ、自然災害が深刻化するだろう。

実は今、約1.6℃前後までのところに来ている。各国同士の迅速な合意と温室効果ガス排出量の数値目標設定・実現が求められる。ところが、米国や中国でさえ、すでに目標を提示しているのに、情けないことに日本は未提示である。私たち日本人は、この問題を正面切って立ち向かわなければならない。

世界的な貧困・飢餓・渇水は、元を辿れば、この地球温暖化対策の不十分さに由来している。自然環境が疎かにされ、生物多様性が損なわれるということは、地球が住みづらくなっているという証しである。生物は唯一、この地球でしか生きることができない。にもかかわらず、自分たちで破壊している。500年にわたる「収奪の歴史」に対して、先進国は潔くその対価を払い、本来あるべき地球の姿に戻さなくてはならない。

■暴かれた米国の市場不正操作

続いて米国について考察してみるに、なぜ

2000年代以降、製造業から金融業へシフトしていったのだろう。そして、金融に関する多くの問題や驚くべき出来事を引き起こしていったのだろうか。

話は1960、70年代に遡る必要がある。当時、英国はとても苦しい時代を迎えていた。それに米国は手を貸したと考えられる。それは、新しい金融システムを開発し、構築していったことに結びつく。

英国は香港やカリブ海、英仏海峡などの島々をことごとくオフショアに転換し、それらをタックスヘイブンとして利用してきた。つまり、これを隠れ蓑にし、英米の「陰の銀行」システムとして発足させ、各種ファンドを設立してきた。そして、全世界において金融活動を行わせようとした。その結果、一部の多国籍企業、大富豪、政治家などの特権階級と呼ばれるような人々だけが、巨大な富を享受している。

私がハルナビバレッジを創業したのは1996年だが、その翌年にアジア通貨危機、さらに翌年にロシアでも通貨危機が起きた。あっという間に資金が回収され、経済が破綻した。そのときに使われたお金が、これらタックスヘイブンのオフショアの口座から動かされたものだった。その後、記憶にも新しいギリシャ危機が生じたが、これもいわば「陰の銀行」が加担している。

以来、FRBは「表の銀行」を救うためだと大義名分を掲げ、6回のQE（量的緩和）を行い、市場に資金を供給した。しかし、「表の銀行」はお金を借りなかったが、「陰の銀行」に迂回して、お金は使われた。2002年で26兆ドル、08年で61兆ドル、12年で67兆ドル、13

年で75兆ドルという規模になる。米金融安定理事会（FSB）によれば、これは世界の金融総資産の約半分ということだ。

米国の中でも、相当問題視されているが、日本のメディアはあまり大きく取り上げることはない。一方で、ドイツは明確な姿勢を示している。連邦金融監督庁のケーニヒ長官は、金地金と為替市場の不正操作について糾弾し、タックスヘイブンの使われ方についても「あらゆる金融取引に影響を与えている」と発言（2014年1月16日）した。FRBは、金が増えることによる米国債への影響を危惧し、巨額の資金により金先物市場の相場を下げる違法行為を繰り返したという。2015年5月には、米国の司法長官により、この市場の不正操作について、米英金融6社に対して、約7000億円の罰金を科すと発表された。世界各国がこのことに対して、不平を口にしているが、米国は沈黙を貫いている。

■第2のサブプライムローン問題が起こりつつある

1980年代のレーガン大統領治世時より、米国は「双子の赤字」に苦しんできた。つまり、貿易赤字と財政赤字である。クリントン時代に、オフショアを巧みに利用することで、大幅に赤字を縮小することに成功した。その後、ブッシュ時代に戦争経済に入り、ますます悪化、現在では約7000兆円ほどの財政赤字といわれる。

ところが、一見、米国の景気は回復し、個人消費も上向いているように見える。なぜかというと、第2のサブプライムローン問題が起きつ

つあるからだ。2007年のサブプライムローン問題は住宅を起源としていたが、現在は自動車である。GM、フォード、クライスラーも日本の自動車大手も大きく利益を出している。しかし、私はこの状況は4、5年ももたないと推測する。あれだけの勢いで自動車が売れていけば、個人に大きな収入があると思い込んでしまうが、実際は異なる。

07、08年の金融破綻の際、米国では大企業に大規模な公的資金を注入してきた。当然、世界にも大きな影響をもたらした。サブプライムローン商品などにCDS（債券破綻保険）を適用したが、様々含めると、保険金額は総額6000兆円にも及ぶといわれている。公的資金で救われた大企業は、その後、何食わぬ顔で再上場して、現在に至る。この姿を「景気回復」と言っているのだろうか。

この出来事から、まだそれほど時間は経っていない。それにもかかわらず、米国はそれを忘れてしまったように、第2のサブプライムローン問題を引き起こそうとしているのだ。

現在の円安基調においても、この米国の問題が関わっている。日本は米国から国債を買わされているからだ。日本銀行は米国から言われるがままに国債を買い、日本の国債も買っている。

冒頭にも触れたように、政府はインフレの方向に舵を切っている。当座、2%の物価上昇を目論んでいるが、私はその必要はないと思う。だいたい誰がインフレを望んでいるのだろうか。大企業が望んでいるのは、インフレによって不動産や株式が上がるからだ。それに伴い、国は税収が上がることを期待している。しかし、多くの国民はインフレを望んでいないはずだ。





■財政改革なしには、国民は増税を納得しない

では、日本の 2035 年はどうなっているだろうか。統計を見ても、人口は 1 億人を切る高齢化社会となるといえよう。私はこのことは悪いことではないと考える。嘆く必要はない。資源の問題を含め、1 億人くらいで活動していけばいい。

現在、先進国の大半が国際収支では赤字を出している。かたや日本とドイツは黒字である。これはすばらしいことだ。日本の 2014 年度の経常黒字は 7 兆 8100 億円、良いか悪いかは別にして、改善した理由は海外投資による。対外純資産は 366 兆 8560 億円、対外資産残高は 945 兆 2730 億円と、財務省より発表されている。一方で、財政赤字は 1200 兆円を超えている

政府は、国と地方の基礎的財政収支（プライマリーバランス）を 2020 年度に黒字化する目標を立てている。残念ながら、これは実現されないだろう。あまりに大きな成長を想定している目標であり、子どもだましとさえいえるほどだ。政府はこういうことをのうのうと言っている。この財政赤字をなくすには、仮に消費税を 25% まで上げたとしても、100 年にかかる。国民がこれを受け入れられるわけもない。

一般会計の 100 兆円のほかに、特別会計が 100 兆円ある。まずは、後者を削減すべきなのに、ここにはメスを入れない。英国の例を見ると、保守党が単独政権を実現したのは、財政赤字の削減に向けた改革を進め、今後も福祉関連支出を抑制しようとしているからだ。これを英国民は評価したのだ。

経常収支が黒字ということは、国民が自分たちの稼ぎ以下で生活をしているということだ。国の経済は財政収支ではなく、経常収支こそ健全性が問われる。財政赤字を削減するには、日本国民もある程度の痛みを負わなければならないだろう。今後、消費税は 20% を超えることは必至だと思う。しかし、政府による財政改革がない限り、国民は増税に納得しない。このままでは、おそらく 2020 年を過ぎる頃には、財政赤字は 2000 兆円を超えてしまうだろう。抜本的な改革が早急に求められる。

■高齢化できない社会は、豊かになれない社会だ

安倍内閣は、日本をどこに導こうとしているのか。やがてインフレが生じ、それが高じるとき、貨幣価値は下がり、物価が上昇する。物価が上がれば上がるほど、貨幣価値は下がる。つまり、巧みに国の債務と国民の債権を入れ替えようとしているのだ。それをさせてはいけない。

これから米国は戦争経済に突入するだろう。ヒラリー・クリントンが大統領に選ばれると想定すると、彼女はユダヤの金融との深いつながりがあるからだ。今後、米国が中東、ウクライナ、あるいはロシアにさらに関係していくに当たり、集团的自衛権を基に、日本政府が寄り添っていけば、日本も戦争経済となり、ますますインフレになると思われる。私はこの 10 年内に、インフレは否が応でも形になると推測している。戦争繁栄論とインフレ繁栄論の恩恵を受けるのは、産・軍の複合体組織であろう。

一方で、時代は G7 から G20 へと移行してい

人の歴史は、一滴の水からはじまる。

分かち合いの気持ちが源。

これからの二十年の歴史をいかに刻むのか、人類は問われる。

く。米国はロシアにデフォルトを起こさせ、欧米と関係を断たせることを狙いとしている。だが、EU の立場からすれば、それはできない。殊にドイツはロシアとの関係が深い。ここにきて、英国が米国の反対を押し切り、AIIB（アジアインフラ投資銀行）の株主として参入を決めた。これはユダヤの動きが関係しているだろう。英国の回復はユーラシアへの介入、これがカギとなる。そういう判断だと、私は見ている。米国の思惑どおりに世界は動かない。

21 世紀の基本潮流は、デフレである。そして、日本は高齢化社会を迎える。ただ、私は高齢化できない社会というのは、豊かになれない社会だと考える。高齢化社会は、大きな機会でもある。高齢者の方が子育てを終え、大きな資産を持っているからだ。このお金を安心して使っていただかなければならない。そうすれば、社会に次の時代への明るい兆しが生じる。

加えて少子化対策よりも都市化を本格的に再設計するべきときに来ている。地方は林業と農業の再生を果たし、水産業をさらに豊かにし、食料自給率 100% を目指していかないとならない。日本は森林率が 60% 以上もあり、水資源も豊かだ。この再設計を実現すれば、日本はすばらしい国になる。国民の選択により、2030 年代の貌を明るくしたいものだ。（談）

※参考 <http://www.nims.go.jp/news> ほか



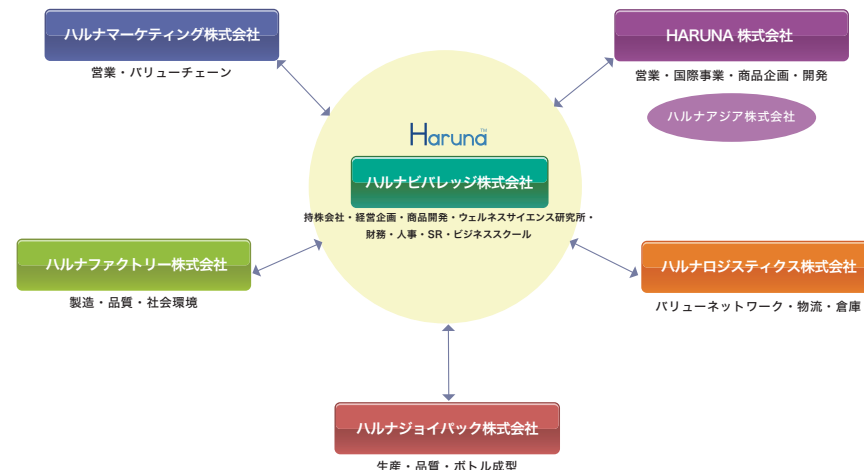
ハルナビバレツジ 株式会社

Haruna Beverage Inc.

持株会社・経営企画・商品開発・ウェルネスサイエンス研究所・財務・人事・SR・ビジネススクール

創 業	1996 年 2 月 23 日		
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 2F TEL.03-3275-0191 (代) FAX.03-3275-0192	
	●群馬本社	〒 370-3531 群馬県高崎市足門町 39-3 TEL.027-387-0101 (代) FAX.027-387-0102	
	●商品開発	〒 370-3531 群馬県高崎市足門町 39-3 TEL.027-384-4747 FAX.027-310-0070	
	●ウェ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 FAX.027-372-1255	
資 本 金		4 億2090 万円 (発行済株式数8718 株)	連結売上高 202 億円 (2015 年3 月末)
グループ社員総数		410 名 (2015 年 3 月末)	
役 員	代表取締役会長 (経営最高責任者 CEO・未来構想戦略)	青木	清志
	代表取締役社長 (経営執行責任者 COO・経営戦略・R&D・管理)	青木	麻生
	常務取締役 (経営計画・改革・広報・情報)	栗原	健一
	取締役 (生産活動)	中澤	幹彦
	取締役【非常勤】 (経営全般)	小出	信介
	取締役【社外】 (モノづくり戦略)	須齋	嵩
	取締役【社外】 (顧客・市場づくり戦略)	岡	俊明
	監査役 (財務監査)	瀧	良昭
	最高顧問 (経営全般)	有田	喜一
	執行役員 (R&D)	邑上	豊隆

グループ相関図



ハルナファクトリー 株式会社

Haruna Factory Inc.

製造・品質・社会環境

■創 業	2009 年 4 月 1 日		
■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	
■資 本 金	4 億円	■売 上 高	36 億円
■役 員	代表取締役社長 (経営管理) 中澤 幹彦 常務取締役兼代表執行役員 (生産活動統括) 古市 直也 取締役 青木 清志 執行役員 (製造・環境) 小池 賢司 執行役員 (品質) 清水 秀憲		



ハルナマーケティング 株式会社

Haruna Marketing Inc.

営業・バリューチェーン

■創 業	2013 年 4 月 1 日		
■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 2F TEL.03-3275-0191 (代) FAX.03-3275-0192	
	●購 買	〒 370-3531 群馬県高崎市足門町 39-1 TEL.027-372-6913 FAX.027-372-5877 〒 379-1307 群馬県利根郡みなかみ町政所 1011 TEL.0278-62-1112 FAX.0278-62-1144	
■資 本 金	3 億 5000 万円	■売 上 高	182 億円
■役 員	代表取締役社長 (経営管理) 青木 麻生 常務取締役兼代表執行役員 (マーケティング戦略・執行) 山崎 敦也 執行役員 (販売統括・市場開発) 松下 護		



HARUNA 株式会社

Haruna Inc.

営業・国際事業・商品企画・開発

- 創 業 2008 年 4 月 1 日
- 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 2F
TEL.03-3517-5745 (代) FAX.03-3517-5759
- 大 阪 支 社 〒 532-0003 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
- HARUNA Asia(Thailand) Co.,Ltd. United Center Building Room3004B
323 Silom Road,Bangrak,Bangkok10500 THAILAND
TEL.+ (66) 2635-5488 FAX.+ (66) 2635-5487
- 資 本 金 2 億円 ■売 上 高 15 億円
- 役 員 代表取締役社長 (経営管理) 青木 日出生
取締役 (海外戦略) 青木 麻生
取締役 (財務・資金・総務) 栗原 健一
執行役員 (販売統括・市場開発) 松井 健一

ハルナアジア 株式会社

HARUNA Asia(Thailand)Co.,Ltd.

- 所 在 地 ●本 社 United Center Building Room3004B
323 Silom Road,Bangrak,Bangkok10500 THAILAND
TEL.+ (66) 2635-5488 FAX.+ (66) 2635-5487
- 役 員 代表取締役社長 青木 日出生
取締役 中澤 幹彦
取締役兼執行役員 小川 裕久



ハルナロジステイクス 株式会社

Haruna Logistics Inc.

バリューネットワーク・物流・倉庫

- 創 業 2005 年 10 月 1 日
- 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 FAX.0278-62-1718
- 資 本 金 1 億円 ■売 上 高 18 億円
- 役 員 代表取締役社長 (経営管理) 青木 清志
常務取締役兼代表執行役員 (業務全般) 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・ボトル成型

- 創 業 2013 年 4 月 1 日 (ハルナグループとして)
- 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
- 資 本 金 3 億円 ■売 上 高 6 億円
- 役 員 代表取締役社長 (経営管理) 坂上 寿
常務取締役兼代表執行役員 (業務全般) 小川 啓治
取締役 (経営戦略・人事) 中澤 幹彦
執行役員 (品質) 山本 宏
執行役員 (製造・環境) 浅野間 博文



～ 2014 年度を振り返って～

当事業年度における清涼飲料市場は、消費増税に伴う駆け込み需要の反動の長期化及び、これに続く消費の低迷や全国的な夏場の天候不順により、業界全体の販売数量は前期比 4%減となりました。

また、メーカー間の競争激化に伴い、日本たばこ産業社（JT）が飲料の製造・販売事業から撤退することを決断するなど、大手飲料メーカーの寡占化が進んでおります。

さらには、消費における生活者の価格志向と価値志向といった多様化がますます進行し、それに対応する商品開発のスピードとレベルアップが一層求められている状況です。

このような環境の下、前事業年度から継続し収益構造改革期である 14 年度においても様々な施策を実行しています。中期経営計画である「ハルナビジョン 2018」で掲げているグループ経営ビジョンである「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グループを目指し、当事業年度は下記の取り組みを強化してまいりました。

(1) グループマーケティング力の強化

- ・利益創出・高付加価値商品のプライベートブランドならびに、ハルナブランドの企画開発にフォーカスし、顧客ターゲットを明確にした提案型マーケティングの強化。
- ・全国提携工場との連携による利益創出型生産販売のビジネスモデル再構築。

(2) 生産イノベーション・コスト競争力の強化

- ・自社 6 プラント生産性の向上。
- ・ハルナジョイパック自社成型ボトル稼働によるコスト競争力の強化。
- ・物流イノベーション（群馬タニガワ地区新倉庫稼働と和歌山地区倉庫・運送事業強化）。

(3) 海外飲料プロデュース、アジアマーケットの事業化

- ・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、生産技術のトータル提案力）を活かし、アジア（タイ、香港）大手小売企業との共同開発商品の実現。

上記（1）につきましては、新規開発商品の販売等も寄与し、4 月から 7 月までは計画達成ペースで進捗しました。しかし、夏場の天候不順を引き金に主要顧客の主力飲料の販売不振、在庫過多から受注が大幅減速し、8 月から 11 月まで 4 ヶ月連続で計画を大幅に未達。それを第 4 四半期にリカバリーすべくマーケティング方針を一部転換し、ボリュームゾーンの低価格帯他社生産商品の品質とコスト改善による新規提案を強化、その結果として 52 アイテム、130 万ケースの新規受注の獲得に成功するも年間の粗利益目標には大幅未達となりました。

他方、大手小売企業のプライベートブランド商品で、高付加価値商品として高果汁スムージーの販売や全国提携先工場との生産・物流体制の見直しにより、利益創出型モデルにシフトが進んでおります。

上記(2)につきましては、自社 6 プラント合計の生産数量実績が 2572 万ケースと前期比 10 万ケース減、計画比 108 万ケース減の 95%と、上記（1）の受注減により生産数量も減少しています。し

かし、生産指標のライン効率は平均 92%台と安定しており、また、省エネルギー対策や省人化によるコストダウンも徐々に効果が出てきております。

ハルナジョイパックの自社成型ボトルの稼働は、当初予定よりも遅れ、第 4 四半期からスタートし、生産スピードや歩留まりの改善を継続して、さらなる競争力の強化につなげてまいります。

物流ではハルナロジスティクスにて、タニガワ新倉庫の稼働開始と和歌山地区での物流体制の充実により効率化を進めております。

上記（3）につきましては、タイにおいて大手財閥企業グループ傘下の大手 C V S チェーンのプライベートブランドの共同開発を進めてきた結果、2 アイテムの乳性飲料を商品化。2015 年 2 月より、現地にて販売を開始いたしました。

今年度はリニューアルを含め、さらなる新商品の開発と香港大手流通企業とのタイアップなどにより、本格的な事業化を目指してまいります。

以上の結果、ハルナグループ連結ベースでの販売数量は 3481 万ケース（前期比 98%）、連結売上高 202 億円（前期比 97%）、営業利益 109 百万円（前期比 60%）、経常損失 65 百万円となりました。

当期損失の主な要因は、前述のとおり、夏場から第 3 四半期間での大幅な受注数量減少と電力料、都市ガス、LNG 費用等のエネルギーコストの大幅な増加となっております。

2015 年度も引き続き厳しい経営環境下ではありますが、ハルナグループの経営資源である新商品企画、開発提案などの市場を創造するマーケティング力、高品質で高い生産技術、突破力、真摯なものづくりに対する姿勢などの総合的な生産力、全国に跨るパートナー企業様とのシナジーによる顧客ニーズ対応力を駆使し、ステークホルダーの皆様のご期待に添えるよう努力を続けてまいります。今後とも皆様のご理解とご支援をどうか宜しくお願いします。



ハルナビバレッジ株式会社
代表取締役社長
青木 麻生

ハルナグループの未来 私たちがいま進むべき道

——生産・品質・環境について

参加●

ファシリテーター：ハルナファクトリー株式会社 代表取締役社長 中澤幹彦
ハルナファクトリー株式会社 常務取締役兼代表執行役員 古市直也
ハルナジョイパック株式会社 代表取締役社長 坂上寿
ハルナジョイパック株式会社 常務取締役兼代表執行役員 小川啓治



左より小川啓治、坂上寿、中澤幹彦、古市直也。社内にて

当社は
1996年に第1工場、翌年
に第2工場、3年後に第3工場を
稼働しました。稼働後1年で、JAS認定
工場となり、その後、HACCP取得に取り組み、
2006年には全工場でHACCPの承認を得ました。
翌年には食品衛生優良施設として、群馬県知事賞
受賞、同年にオーパイ（株）を譲り受け、タニガワ
工場を稼働しました。2013年からジョイパック社へ
資本参加し、協力工場は北海道から九州まで13拠点
となり、現在に至ります。創業当初から設置した
品質管理本部にて品質管理の徹底と、2005年か
ら続く環境経営も併せて行い管理しています。
今回は、生産・品質・環境のトップたちが、
当グループがこれから進むべき道を
話し合いました。

■働く方にとって魅力ある会社になる

中澤

現在、世の中は大きな変革期を迎えています。経済はデフレからインフレへと推し進んでいます。まだデフレ基調です。常に変革について念頭に置いている必要があります。ですから、今のトレンド、流れというものを、生産・品質・環境に携わる人間もつかんでおかななくてはなりません。新たな価値創造について、皆さん、どう考えますか。

坂上

中長期先も見据えないといけませんが、短期的にはハルナジョイパックの場合、容器サイズを増やすことです。それが、市場開拓としての価値創造につながると思います。

小川

お客様から見たときの価値を、いかに明確にするか。これは当然として、働く側、社員の立場から見て、会社の魅力・価値を見出す。それが課題だと捉えています。

中澤

なるほど。具体的にはどういったことですか。

小川

これから総人口が減っていくなかで、市場も労働人

口も減少します。各企業にとって労働力の確保は共通の課題ですが、働く側は何を基準に会社を選んでいくのか。単に収入面だけではおもしろくないでしょうし、それだけを求めている。ハルナグループで働きたいと感じられる価値があれば、安定した労働力の確保につながると思います。

中澤

確かにそうですね。魅力ある会社づくりということに、何かイメージはありますか。

坂上

他社様から「あそこは飲料だけでなく、いろいろおもしろいことをやっているな」と思っているようなことが必要だと考えます。たとえば、ある人がどなたかに就職の相談をしたとします。そのとき、「ああ、あの会社なら紹介してもいいだろうな」。そういう会社にならないといけいいのか、と。小川さんのお話のとおり、私の立場から見ても、金銭だけではないように実感しています。

中澤

モノだけを作っていればいいというわけではないですよ。社会的責任もありますし、社員もそれは感じているでしょう。

古市さんはハルナファクトリーにおいて、地域的に労働力の確保は難しいですか。

古市

現実的には応募していただけないのではないかと感じています。その中でも応募してくださった方には、しっかり面接の中で、考え方などをご説明しています。ただ、その前段階の就労希望として、まだ魅力を感じていただけていないのかもしれないかもしれません。複数ある会社の中から選んでいただけるには、他社様にないハルナの魅力が必要です。難しいことですが、それをしっかり構築していかないとなりません。

中澤

その会社の理念がすばらしいかどうか。たとえば会社イメージだけで入ってみたいと思う方もいらっしゃる。ただ、時代が変われば、受け取られるイメージも変わります。

小川

ハルナグループに入社すれば、自分も成長できるんだ、という実感を持っていただけることも重要でしょう。

古市

私もそうですが、皆さんは継続的に仕事をしていきたいと感じていると思います。会社も個人も双方が、やりがいや充実感、喜びを持てないといけません。それぞれが共有できる形をつくっていくことです。

中澤

経営に携わるなかで、社員とどう向き合っていくかは、とても重要になってきます。今、3人の方は、そのことに苦勞されている立場でしょうね。人が入ってきたからといって、すぐに根づくわけではありません。ただ、継続して働くうちに喜びや満足を感じられるようになり、会社にも貢献していただけるようになる。人はコストではなく、資源だ、というのはそういうことなのでしょう。

坂上

ジョイパックの場合、今までは一度入社したら、同じ業務にずっと携わる方が大半だったかと思います。しかしながら現在は当グループに入り、人の交流が増えました。中には、将来、他の会社を見てみたい、という人もいますでしょう。組織として異動ができるかたち、しっかりとした目的を持って手を上げることができ、また、その希望を叶えられる会社になればと思います。そして、その希望が実現して、その形がちゃんと「見える」会社、そのことが会社の魅力を増やすことになる。そうやって視野を広げていただくことが人財育成となり、会社貢献にもつながるのではないのでしょうか。

■経営者は育てなくてはやらない！

中澤

私たちの立場からすると、人財育成においても、将来、経営に携われる人財を育てていかないとなりません。青木（清志）代表が掲げる「演劇型経営」でいえば、私たちは「舞台俳優」です。青木代表や青木麻生社長が「演出家」としていらっしゃるから、グループは発展しています。あらゆる現場のスペシャリストがいても、経営のスペシャリストを育てないと会社の発展はないでしょう。この経営担当者をどう育てるか、私たちの次の世代ですね。皆さんは、どうでしょうか。

古市

部署のスペシャリストは、一般的に今自分のいるポジションで良くしようと考えます。もちろん、それも

重要ですが、もう一歩引いてといいますか、全体を俯瞰的に見るスタンスを、もっと強く持たないといけません。そうしないと、変革となったときに、その自分の立ち位置の延長線上にいただけでは物事は見えてきません。部署だけでなくグループ全体を見るという捉え方が重要になると思います。

小川

まず自分の考えを持っていて、それを言葉として発言できる。経営者をイメージするとき、この資質は欠かせないのではないのでしょうか。

坂上

自分の専門分野以外の人とも接触できる。製造に関して専門的に育ってきていても、業務での別の分野の責任を持たせる。そういう機会を用意してあげる必要はあります。つまり、自分で考える環境ということです。

中澤

今のお話はわかりやすいですね。スペシャリストは長時間、同じ仕事に携わっていると、案外育つものです。しかし、経営者は育てようとしないと育たない。なぜ、青木代表がビジネススクールを設立したのか。それを考えたらわかりますよね。まったく別のことを経験させています。あるいは、そういうことを意識して仕事をするようにさせている。経営担当者が育ってきたら、会社の結果も変わってくるでしょう。

小川

そうですね。そういった人財が増えてくると、会社としては利益を伴う成長、経営理念のさらなる実現に近づくと思います。

古市

判断、行動、情報のやりとりがスピーディーになり、変化にも対応できるのではないのでしょうか。

小川

個人の資質が高まれば、組織の資質も高まる。そうすれば、新たな価値の創造も出てくるでしょうね。

中澤

いいじゃないですか（笑）。経営担当者が育てば、新たな価値創造につながる。そういうことです。

坂上

昨年一年を通して目に見えることを改善してきました。しかし、目に見える範囲は限界があります。目に見えないものを掘り起こしていく。そういう課題を形成する資質も必要だと思います。

■経営者は全体を見ないとならない

中澤

皆さんはどういった人を経営のスペシャリストにしたいと思いますか。

坂上

ひとことといえば人間性。しっかり挨拶ができるかなど、そういったところですね。

古市

最終判断がその通りになるということではないのですが、人の意見をしっかりと聞ける。そして、説得力を持つといいますか。一緒に仕事をしていく人たちに納得していただかないと、その人たちが能力をフルに発

揮できないと思います。

小川

とれだけ「人のために」という気持ちを持っていられるか。自分のポジションを守りたいというのは誰もが思うことですが、そうではない人のポジションにも、口を挟める。そういう人は、「おっ、おもしろいな」と感じます。

坂上

自分の信念というものをしっかり口にする。ブレない気持ち、これも大事ですね。それが、古市さんの言われた説得力にもつながると思います。

古市

先ほどの「演劇型経営」ではないですが、俳優の方や裏方の道を究めるスペシャリストという人がいる一方、マネジメントとして全体を見ている監督・演出家があります。全体が一番いい形で観客（お客様）に観ていただける。感動していただける。その全体を見られる人が経営者に向いていると思います。

中澤

私もそう思いますね。人柄というのは経営者以外の人にも求められます。しかし、全体を見るというのは経営者に欠かせない資質です。

坂上

同じように「演劇型経営」で見ますと、たとえば「あなた、この役をやってください」と言われたとき、「いや、私にはできません」と言うのではなく、とにかくやってみる。反対に言えば「任命したあなたが悪いんだろ」というくらいの気持ちを持つこと（笑）。そういうチャレンジ精神という資質も必要なのかな、と思いますね。

小川

アドリブを行う役者。こういった人を経営者にすればおもしろいのではないのでしょうか。ようするに、いろいろな発想を持っている人を引っ張り上げる。

中澤

人をつなげていける人。横の展開、あるいはネットワークを構築できる能力も必要かもしれません。トップに立つ人というのは、カリスマ性があったり、周りよりひとつ頭が抜けているということはあります。ただ、個の限界はありまして、皆さんの話を総括すれば、周りをまとめる力がないと、やはり難しいだろうな、と思いますね。人を使って、新たな価値を見出す。個の能力を統合していくといえますか。それも必要ですよな。

古市

スタープレーヤーがいたとしても、その人が発信元ということであって、何かを形づくるときには、組織のためになるようであればいいと思います。反対に言えば、今まで10だったことを、スタープレーヤーのアイデアを入れることで、20にも30にもなるようにする。言い換えれば、組織力を高めるということです。

■もう一段上の「環境」を考える

中澤

最後に、皆さんの夢についてお聞きします。

古市

ハルナグループに携わっている皆様が、幸せになる。

それが最終的な夢です。では、そのためにはどうすればいいのか。日々の業務や活動にその想いを込めて携わることだと思います。

小川

環境をもっと意識した風土をつくること。それが私の理想です。環境を絡めた発想から、新たなビジネスも生まれるのでは、と期待しています。

坂上

環境＝リサイクルだけではなくて、「知恵」を売っていくのでもいいでしょうね。それにプラスして技術や設備も売っていく。

中澤

ハルナの強みを売っていくということですね。

坂上

海外に技術力や品質力を売っていてもいい。

小川

茶系飲料ということであれば、自分たちで原料もつくる。それもおもしろいと思いますね。自分たちで循環できるイメージです。原料でお茶をつくり、茶殻で燃料をつくる。さらに、燃えカスで肥料をつくる、という流れです。

古市

地産地消ではないですが、自社でエネルギーをつくり消費する。グループの中で、ひとつそういう形ができればいいと思います。もちろん、それが環境に優しいものであることも必要です。工場の24時間体制ということを考えれば、エネルギーを自分たちでつくり、使用することが理想です。

小川

私もそこまでいければ、と思いますね。青木代表もよく言われていますが、循環型社会。究極のことを言えば、生産現場の中で出てしまうものを最大限有効活用していく。

中澤

バイオマスや地熱といったことですが、未来を語る上では、そこまで進めることを考える必要がありますね。もう一段上の環境を考える地点に、ハルナグループも来ているのかもしれない。皆さんの熱い意見を聞くことができました。今日はありがとうございました。

〈鼎談を終えて〉

今回はハルナファクトリー（株）、ハルナジョイパック（株）とともに未来に向け、「新しき価値創造について」を主テーマに鼎談を行いました。人材育成、環境問題について、熱く議論を行うことができております。

特に人材育成ディスカッションでは、人は財産であり、魅力ある会社づくりが重要であること。経営担当者育成が会社の発展や、社会貢献に大きく寄与すること。経営担当者の求められる能力と選ぶポイントなど、各自の経験と立場、様々な観点から議論できたことは素晴らしい財産になると感じました。経営とは、新しい仕事を創造し、社員とともに知恵を絞り、守り育て、大きな発展と成果を出していくことだと思います。鼎談した内容を宝に、新たな挑戦と、新しき創造を目指していきましょう。

中澤 幹彦

ハルナグループの未来 私たちがいま進むべき道——バリューチェーンについて

参加●

ファシリテーター：ハルナファクトリー株式会社 代表取締役社長 中澤幹彦

ハルナロジスティクス株式会社 常務取締役兼代表執行役員 三原修一

ハルナマーケティング株式会社 常務取締役兼代表執行役員 山崎敦也

HARUNA 株式会社 執行役員 松井健一

ハルナロジスティクス株式会社 バリューネットワークユニット チームリーダー 宮腰亮多



1996年2月の創業から約半年後にマーケティング本部を設置、翌5月にハルナビバレッジ研究所を設立しました。創業4年目には商品開発部と市場開拓部を設置し、2002年に国内外への販売会社 HARUNA 株式会社、2005年に物流関連企業ハルナロジスティクス株式会社を設立、このようにハルナグループはサプライチェーンを構築してきました。そして、20年目を迎えた今、当社は改めて「バリューチェーン」についても、社会と共有できる価値の創出を目指そうとしています。このたびは各機能の責任者が集まり、ディスカッションを行いました。

（上）左より三原修一、中澤幹彦、宮腰亮多（左下）山崎敦也（右下）松井健一。社内にて

■各社それぞれの価値創造がある

中澤

現在の皆さんの活動において、バリューチェーンを意識したものになっているでしょうか。まずはバリューチェーンについて、お考えを聞かせてください。

松井

HARUNAは自社ブランドを扱っていますが、常にさらなる価値創造を意識して取り組んでいます。PBを扱っているハルナマーケティング（HM）とは、社内でも社外でも立ち位置が異なっているわけですから、そのところをしっかりとアピールしないといけません。

中澤

それぞれの「価値創造」があるということですね。では、それぞれの特徴とは何ですか。

山崎

HMも商品に付加価値を与えるということは同じです。ただ、お客様の要求は多様化していますので、商品以

外、それがバリューチェーンということなのでしょうが、どう価値を創造していくか。

松井

PBはお店になくてもならないものですが、ハルナブランドの製品は世の中になくても回ってしまいます。ですから、その分、価値の付け方はポイントになってきます。

中澤

ハルナロジスティクス（HL）のお二人はどうですか。

宮腰

基本的にはお二人と一緒にです。バリューチェーンという意味では流通までを含めて、ひとつの商品だと思います。ただ、物流の面から見たとき、各製品はお客様のサプライチェーンルールで動きますので、どこまで自社の仕組みに落とし込めるかが課題です。

三原

物流のなかで、「商品」と「製品」は違う、と学びま

す。工場から出てきた1本と、店舗に並ぶ1本では価値が異なるということです。ハルナグループが掲げる「飲料のプロデュース」を考えたときに、言葉を使って何を表現できるのか。お客様が求めるベターとベスト、これをこれまでの経験を活かして、追求していくべきだと思います。

先ほど、立ち位置の話になりましたが、HARUNAの「ル・カフェ」を立ち上げた当時（10年ほど前）は、やはりNBを扱っていることが多かったですから、それを押しのけて、というのは難しかったと思うんですね。それから10年が経って、商品の価値が変わってきているなかで、バリューチェーンという見方がなされてきて、安価な製品を安心・安全にお届けする。そのベターとベストという考え方が生まれてきていると思います。つまり、ご要望をいただいても、それが双方にとってWin-Winの形になるのか、ということですが。

■「縦」と「横」のクロスがハルナには必要

中澤

ハルナグループは数年前に、それぞれの機能を分けて組織改編し、分社化しました。ただ、それぞれが一緒になって考えなければならぬ時期に来ていると感じています。別の言い方をすれば、「垂直統合」ということです。皆さんは、どう考えますか。

宮腰

当グループは製造から成り立っており、製造・品質に誇りを持っている会社だと、私は考えます。高品質という誇りをより一層強めるためにも垂直統合という軸はぶらしてはいけません。ただ、市場のニーズに応え、飲料プロデューサーとしての事業をより強固なものにしていくためには、国内外の協力工場様との提携が欠かせません。「縦」と「横」のクロスを生み出していくのが、今後のハルナ独自の形ではないでしょうか。

松井

HARUNAは同じグループとはいえ、どうも別々に活動してきたような実感があります。輸入品など、自社のプラントを使っていない商品で売り上げを生んでいますので、水平分業型で来ていたのでは、と思いますね。やはり理想は、宮腰さんの言うとおり、垂直と水平の融合です。今後、柔軟な対応として必要になってくるでしょう。たとえば、HARUNAで企画しても、当グループ内では作れないとなったときに、どうしても協力会社のお力が必要になります。

山崎

マーケティングの立場からすると、外部に委託している商品のバリューチェーンの対応は、不完全な気がします。そこは弱みなのかな、と。クレーム対応ができて川下までの物流対応まではできていない、とか。皆さんが言うように、垂直と水平をうまく合わせて対応できればと思いますね。

中澤

各社の強みをどう活かして、弱みを消すか、ですね。それを意識して垂直統合を行っていないか、目的は果たせないかもしれません。

宮腰

マーケティングやHARUNAの行動力、そして全社の柔軟性というのは大きな強みだと思います。その反面、見えないコストやストレスが発生するのも事実であり、こういった点も含めて総合的に可視化・分析し、各事業の次の戦略につなげられるよう行動していきたいと

思います。

山崎

私も強みは皆さんの機動力だと思っています。ただ、「実行しながら学ぶ」ということ自体が弱みになっている気がします（笑）。もちろん、最初から利益のないものを取りに行っているわけではないですよ。

松井

損して得を取れといいますか。今回は利益が薄いけれど、次取れば……というのが続いて、結局、得を取れていない。そういう印象はありますね。

中澤

やってみて慌てて得を取ろうというのは無理ですね。

山崎

ただ、分析をしても売れているか売れていないかはわかりませんよ。今の世の中、市場で何が受け入れられるか、なかなかわかりにくくなっていますから。おそらく、どこかで「とりあえず市場に出してみよう」という考えは少なからずあると思います。

宮腰

次々リニューアルして出していくというのは大事です。今後は少数多品種になっていくのは、世の中の流れでしょう。ただ、ひたすらに品種を増やしていくのではなく、どこかでスクラップしないといけません。

松井

まさにそうですね。なるべく自社の商品の場合、商品鮮度をより新しい物に保たないといけない。どう商品構成を変えながら売り上げを伸ばし、利益を上げるか。作っては壊しというのを繰り返しやっけないといけない、と思います。

三原

ひとつの部門、ひとつの事業内容の中で、それぞれのベストを組み合わせるって、ロスを生み出す要因は何か。それらを短い時間で、しっかり判断できる仕組みは必要です。今は、そういうこともできる態勢にはなっているとは思いますが。先ほどの損して得を取るですが、HLが損しても、グループ内で得を出す、ということです。

松井

これまでは市場にあるものに、ちょっと手を加えただけというように妥協しているところがありました。今年に入ってから、それではいけないという思いもあり、一般の消費者に向けてモニター調査を開始しました。当然、予算はありますが、そういうことを続けながら、どういうものだったら飲んでいただけるのか。嗜好の部分で予測値や仮説を立てた上で、新しい商品を作り販売していく。それに、売り方もそうですね。こういう売り方をすればこうなる、というように。

中澤

ただ商品売っているわけではない、ということですよ。こちらの論理を押し付けるのではなく、お客様の立場になって考えることは大事です。

松井

そうですね。HARUNAでは、営業マン同士がチームを組んで、それぞれのマーケティング方法で試したり、理解を深め合っています。それが売り上げにつながればいいですね。山崎さんの苦しみも理解しながら、お互

いに協力体制が構築できればと思います。

宮腰

そういった意味では、営業以外の部門からも最前線の現場に同行するなどして、社内外の理解を深める機会を増やしていくことも重要かと思います。

中澤

HARUNAは海外との取引もありますが、やりにくさというのはありますか。

松井

現地の習慣と法律、そういった部分で日本との違いは感じますね。日本のやり方で現地でやってみても、やはり難しい。どうアレンジできるのか。それがポイントでしょうか。

中澤

私もタイの工場などを視察しましたが、現地と同じやり方では必ず失敗しますよね。日本の良さをうまく融合できればいいですね。

松井

モノづくりという部分、クオリティの高さというのは日本の真似をしていいと思います。ただ、営業活動は現地の方法といいますか。それを勉強していくしかないのかな、と。日本より案外、コスト競争も激しいですから。山あり、山あり、山あり、でしょうか（笑）。

山崎

HMとしては、国外の工場に委託して、現地のお客様に供給する。それもアリだと思います。

■社会に役立ち、幸せにしたい

中澤

最後に、未来構想を聞かせてください。

松井

自社商品がいろいろなところで目にできて、グループの価値向上につながるようになりたいと思います。むしろ、そうしていかないと今後は難しいかな、と。「どこに行ってもハルナさんの商品ありますね」と言われるようにしていきたいです。

たとえば、群馬に工場がありながら、群馬の方が目にする機会が少ないと思うんですよ。地元から改善していく、というのは私の中で課題としてあります。そうでないと広がっていかないのではないのでしょうか。または、M&Aなども視野に入れて……。本当に夢ですが。

山崎

私も自社のブランドのシェアを高めていきたい。それをしないといけないと思います。HARUNA株式会社がやっているのではなくて、ハルナのコーポレートブランドだという意識がありますから。

個人的には、もっと昔は数値的な夢がありました。でも、東日本大震災以降、考え方も変わり、社会が幸せになること。それを夢として持っています。

自分たちがやっていることが、世の中の役に立ち、人々を幸せにする。そういう想いをずっと忘れず、感じていきたいです。

中澤

そうですね。世の中の役に立っていけない企業は、今後淘汰される時代に入るのでしょね。

山崎

ただ、目先のことを考えると、きっちり結果を残したい。「無言実行」というんですか（笑）。

宮腰

私も個人としては仕事を通して社会貢献を実現することが夢というか、仕事観として考えています。バリューチェーンという観点では、市場構造を視野に、物流・財務・人事なども含めたグループ全体でマージンを生み出すための「価値連鎖の基本構造」を実現することが、直近の使命だと考えています。

中澤

それが実現できたら、ハルナグループの企業力は上がるでしょうね。

三原

私も山崎さんたちと同じです。社会を幸せにしたい。その直近で行えそうなのが、2020年の東京五輪ですよ。まさか自分が生きているうちに、もう一度開催されるとは思いませんでしたから。開催までがピークという見方はありますが、それに乗りたいというのがひとつの夢です。

認知度については、製造現場で昔、こういう話になりました。「あそこの店でうちの商品売っていた。ハルナってすごいな」と。次のステージとしては、前も申し上げたのですが、テレビで宣伝できるくらいになりたい。ハルナグループを全国の方に知っていただきたい。それに尽きます。

中澤

夢を語り合う機会はなかなかありませんので、貴重な機会となりました。皆さん、ありがとうございます。

〈鼎談を終えて〉

社会と共有できる価値の創出を目指すべく「バリューチェーン」について、ディスカッションを行いました。参加者全員が一言でいうと真剣勝負！「垂直統合か、水平分業か？」についても熱く議論が展開され、各自が機能として相乗効果を生み出すことや、実際の現場管理では「ハイブリッド構成」が求められるとの意見も出されました。

垂直統合と水平分業を同時並行しながら、市場の変化に対応するか。機能と利益創出、顧客満足はどう実現するかなど、業務とコスト、役割をイメージした議論になったのではないかと思います。一人ひとりが、学んだことを業務に生かし、利益を伴う持続的成長を実現してまいりましょう。



ハルナファクトリー株式会社
代表取締役社長
中澤 幹彦

構造変革期を勝ち抜く～社長室の新設～

未来価値創造への取り組み

——変化を常とし、変化を楽しむ組織風土——

1980年代に、企業の寿命は30年と言われておりましたが、リーマン・ショックや東日本大震災以降、経済環境、消費に対する意識も変わり、経営環境の変化のスピードは一段と速まりました。今までの延長線だけで物事を捉え、改良・進歩させただけでは、成熟した市場環境の中で存続することは、極めて難しくなってきました。「現状維持」＝「衰退」、今日までの成功体験が明日は通用しないということを、ここ数年間は特に強く感じております。

しかし、世の中が変わり、お客様のニーズがどんどん変わっていくということは、この変化に対応し続けていくことができる者にとっては、大きなチャンスとなります。

私どもハルナグループでは、「自分たちに不足していることは何か」「今、行っていることが本当に正しいのか」。常にお客様の立場に立ち、現状を否定する危機感と緊張感をエネルギー源とした組織風土の醸成に取り組んでまいります。

また、変化のスピードが速いからこそ、目先の変化だけに惑わされてはなりません。しっかりとした経営を実行すべく、未来の仮説を立て、10年構想をしっかりと構築し、真の企業として社会に貢献し続け、永続的な発展を目指します。現在の優位性を徹底的に強化し、各社、各部門が密接に連携し、さらなるグループの全体最適を実現させます。また、新しい優位性の開発に向けて、お客様の視点で未来を創造してまいります。

双方を両立させることは簡単ではありません。しかし、変化を常とする私どもハルナグループは、変化を恐れず、変化を楽しみながら、「総力戦」で立ち向かい、未来へと歩んでまいります。

ハルナグループは来年（2016年2月23日）、創業20周年を迎えます。これもひとえに、皆様方のご支援の賜物と深く感謝しております。

今期より、ホールディングカンパニーであるハルナビバレッジの中に、組織の要となる社長室を設け、経営目標が「より確実」「より効果的」「より生産的」に達成できるよう取り組みます。併せて秘書室を設けることにより、内部のサポート体制とIR活動の充実も図る取り組みをスタートしました。

【主な社長室機能】

- | | |
|----------------------|--------------------|
| ①グループコントロール機能と問題解決機能 | ②組織改革と人財の活性化 |
| ③経営計画の策定 | ④経営の適切なモニタリングと予実管理 |
| ⑤社長補佐機能 | ⑥業務改善 |
| ⑦秘書業務とIR | など |



ハルナビバレッジ株式会社
常務取締役 社長室長
栗原 健一

価値共創 これからのハルナグループ

ご参加●須齋嵩氏／岡俊明氏／ファシリテーター・小出信介氏



左より岡俊明氏、小出信介氏、須齋嵩氏。社内にて

ハルナグループは、20年目を迎えた今、すべてのステークホルダーの皆様と「価値共創」のパートナーとして、組織的にどのように価値を創造するのか、考察を深める必要があります。これまで歩んできた歴史を振り返りながら、これからの具体的な展望・政策を、経営監督の立場として、3名の社外取締役から意見をいただきました。

■「真面目」が創業からのハルナの社風

小出

須齋先生、当グループの青木（清志）代表との出会いは群馬大学だったそうですが、そのときの印象などお聞かせください。

須齋

企業勤務から移籍し、大学で教え始めた頃から、ハルナビバレッジという素晴らしい会社が群馬県にある、というのは耳にしていました。大学では、地域から創業者を育てようという動きが起こっていたときでしたから、これはぜひ青木代表をということで、客員教授としてお招きしたのです。本当は年齢制限などもあるのですが、立派な方ですから、そう

いったものは抜きにして来ていただこうと、学内でも論議しましたね。若い学生の質問にも丁寧にお答えになり、熱心に講義していらっしゃいました。企業の創業者には哲学が必要であると考えられました。その後、ハルナビバレッジの10周年のとき、記念パーティーにお招きいただきました。

岡

私もそのとき、壇上でご挨拶しましたよ（笑）。

須齋

ええ、そうでしたね。そのときの代表の挨拶や社員の方々の対応が、とても素晴らしかったという印象です。まだ創業10年で、これだけ社員を教育されているのか、とても印象的でした。当時、私は県内

の数社の大手企業ともお付き合いがありましたが、正直、ここまでの会社はほとんどなかったですね。実際、他社のトップの方々も、青木代表の取り組みや姿勢に敬意を表していました。

その後、ビジネススクールを開校されるということで、講義をしてもらえませんか、とお誘いがあり、現在に至るお付き合いです。

小出

岡先生は、いかがでしたか。10周年の頃は、サッポロビール飲料の社長をお務めのときでしたが。

岡

私は仕事柄、いろいろな会社の方とお会いすることが多かったのですが、率直に申し上げると、青木代表はまったく異なる第一印象でした。非常に俯瞰して物事を見ていらして、チャタリングで、オシャレですし（笑）。後々聞いて納得したのは、お若い頃、演出家を目指してらしたということです。そういう香りがありましたね。お考えも前向きで素晴らしい方だな、そういう印象です。

青木代表も小出さんも、あまりべたべたした付き合いではなくて、仕事中心のお考えで、とても信頼できました。そういう意味では業界に新風を起こしていました。

90年代後半当時の飲料業界を振り返りますと、年率で1～2%の伸びで、そろそろ頭打ちかな、というときでした。ただ、プライベートブランドも今ほど多くなく、これからと言ったところでした。一方で、

徐々に価格競争の時代に移ってきました。この業界は技術革新もそうですが、流行や飽きも速い。

小出

飲料は「千三つ」の世界といいますね。1000のブランドが出たら、残るのは3つだけだと。

岡

そろそろ量販店での競争も厳しく、自動販売機で売らないと儲からない。自動販売機だと、正規価格で売れますからね。当時は、飲料の伸びもそろそろ頭打ちになっていた時代でした。創業当時からのお付き合いでしたが、これほど儲からない業界に参入されて大丈夫かな、と思いました（笑）。

須齋

社風がよかったのかもしれないですね。

岡

ええ、ハルナさんは真面目でした。

小出

青木代表も私も、中澤（幹彦）社長も、当時はお酒を飲みませんでしたから（笑）。そういうことも抜きにしても、確かに真面目だったのかもしれない。

岡

設備投資をしないとイケない時代だったのですが、毎年黒字を出されていた。すごいなあ、と思いました。社員の方々の組織力をはじめ、技術力・品質力にも真摯に向き合ってこられたのですね。

小出

創業当初は、お客様の技術担当の方からも指導を受け、高く評価していただいていた。

須齋

お客様から好かれる。これがビジネスのスタートですね。

岡

はい。青木代表からは誠実さを感じました。技術者もわかりますからね。一緒に苦楽を共にしたいと思いますから。これによって、今日まで業績を伸ばしてこられたのではないのでしょうか。

小出

創業から10年で、私は社長に就任しました。それまでは、営業の責任者でした。社長になってからは、飲料市場の成長も横ばいになりつつありました。時代は、新しく設備投資するよりも、既存設備を有効活用することを要請してきているという思いもあり、M&Aという選択肢で、タニガワビバレッジを買収したのも、この頃です。

須齋

一般的に見て、会社を一緒にするというのは難しいことです。

小出

そうですね。そこも何とかうまく融合することができました。タニガワビバレッジからの社員で現在、各部署の責任者になっている社員もたくさんいます。組織を区別なく、1つにすることで、より多くの力を発揮できると思いました。

須齋

そこでも真面目さや誠実さが活かたのですね。

■決断の速さ、人財育成がハルナを支えた

小出

お二人はこの20年の中で、特に印象に残っていることはありますか。

須齋

個人的には、15周年のとき、『はじめなければはじまらない』という記念誌を作ったことです。社員や退職された方々にお話を聞き、改めてハルナグループのことがわかりました。セレモニーより形に残すということを提言したのですが、青木代表は芸術に理解のある方ですから、書籍を発刊されることも賛成してくださいました。

岡

私は、やはり工場を次々と造られたこと、ペットボトルで行くという決断。早くから設備投資を行うのは、とても勇気が必要だったと思うのです。普通はある程度、形が見えてこないと手が打てないものですが、青木代表は速かったですよね。実態より設備投資を先行したこと、これが印象的でした。

小出

私は創業から携わっていました。当初は工場がまだなく、駐車場だったんですね。そこに工場を一から建設したのですが、設備投資のかかる産業だなと思いました。ですから、逆に設備投資を早く行っことが顧客ニーズに早く応える意味で、よかったのですね。

岡

特に2Lを手始めに500mlのペットボトルでしょう

小出

缶からペットに切り替わる過渡期でした。タイミングがよかったのですね。需要としては徐々にありましたが、作るところがまだありませんでしたから。



須齋 嵩 氏

2008年～社外取締役就任。

群馬大学元教授、宇都宮大学客員教授、アキレス（株）独立委員会委員、三洋電機（株）エコエネ研究所所長、中国大連三洋空調公司元董事長、他社董事

須齋

先を読まれたのでしょうか。先見性といってしまえば簡単ですが、実行するのはとても勇気が必要なことです。

岡

設備投資の速さ。これはハルナさんの強みだったと思いますよ。それに、失敗は考えていなかったのかもしれないですね（笑）。

須齋

成功するまでやる。そういうことだったのでしょ

小出

そうはいっても、創業期は苦しいときもありました。第2工場は当初、品質的な問題で稼働できませんでした。半年くらい、機械のトラブルが多かったのです。ここを乗り越えたのは大きかったでしょうね。ですから、私も第1～3工場ができるまでが、とても印象に残っています。

須齋

他社で経験を積まれた年配の方々のお力も大き

小出

ええ。キャリアを持った方が来られて、その方たちもすんなり融合してくださって。その経験やノウハウ、技術を存分に発揮していただきました。特に

製造分野ですね。

須齋

青木代表は人財育成や人と人をつなげるコーディネートもお上手ですね。

小出

私は会社に在籍中に公認会計士の資格を取らせていただきました。その当時、いろいろ融通してくださいました。

須齋

そうでしたか。まさに、好例でいらっしゃるわけだ（笑）。

岡

ベースに社員が大切。それがあからフォローもするし、厳しくも指導される。「是々非々」ですね。人を基軸に経営されるから、それで人もついてくるのでしょう。

須齋

人を大事にする DNA といいますか、風土、土壤があるんですね。

岡

退職された方も大切にされていますし、社員にも優しい。人を使い捨てるようでは、会社は保ちません。利益、儲け、それだけではいけませんね。青木代表はベースは人、その結果としての利益。その理念が大きいですね。100 年企業、200 年企業というのは、やはり人を大事にしています。

■ハルナのブランド価値と強みを再考する

小出

国内の経済、飲料業界の現状について、どう感じられますか。

岡

人口減少がすべてを物語っていると思います。また、メーカー主導から量販主導の時代、さらなる競争激化は避けられないところですね。口の数に減少に伴い否が応でも、売り上げ、利益とも取りづらくなる。今後は、生産性をさらに高め、品質管理を含めお客様の満足にどこまで応えられるか、上回れるかですね。

それと新しいモノづくりです。業界自体成熟しつつありますから、余程でないとお客様満足は得られません。

小出

おっしゃるとおり飲料は成熟してしまっている上に、他業種を巻き込んだ競争になっていると感じます。わかりやすい例でいえば、コンビニエンスストアのコーヒーや宅配のウォーターサーバーです。それまではペットボトルの中身の勝負でした。ところが、現在はそうではありません。値段だけではなく、消費者にどういった価値を提案できるかの勝負になってきているのではないのでしょうか。

岡

人口は減っているのに、商品の数が増えているのは、そういうことなのでしょうね。お客様は商品だけというより、情報やストーリーを含めて買っている部分もありますから、ブランドの新規性、独自性がないといけません。

小出

小手先は通用しなくなりました。お客様が手にしません。

須齋

かつて自販機に関する企業に携わっていたこともあるのですが、いい商品があると、自販機の売り上げも伸びました。しかし、最近はメーカーが絞られてきて、ぐっと伸びるものがないようです。1996 年に 500ml のペットボトルが自主解禁になり、自販機需要が一気に高まり、その対応で休みなしの生産対応をして製品提供をしたことを思い出しました。ハルナビバレッジが小型ペット飲料製品に特化して、創業時をスムーズに滑り出したときですね。

一方で、国内のマーケットだけを見るのではなく世界を見る。先ほどのサーバーではないですが、売り方にしても、まだ何かあるのではないか。そういうふうに考えることも重要です。

岡

昨今、ノンアルコールビールが出てきています。清涼飲料の分野から見ると、これも影響を受けている。人が飲む量のパイは増えるわけではないですから、清涼飲料だけでなく、飲料というものの全体で捉えないといけません。

お客様がどういう商品を求めているのか。これは推測するしかないですね。ただ、高齢化や健康志向は、今後は避けて通れないと思います。

小出

ハルナの立ち位置を顧みると、工場を最大限に活かすのが有効な選択肢である、と考えています。工場は規模の経済が働きますから、圧倒的なコスト競争力を持った商品を提案できる体制を整えて、提案していけば、ニーズは常にあると思います。

岡

多品種少量生産が可能で、スピードもあり、生産性も高い。どこにも負けない強みを持つということですね。

須齋

お客様と開拓する受託商品、プライベートブランド、世界を対象にした商品、この 3 つを軸に捉えることもできますね。

小出

ただ、強みを持つということは、反対にいえば、「捨てる」ということだと思います。提案でいくんだというのであれば、コストは捨てる、といったふうなことです。ただ、何を捨て、何を残すのか、ということには、いろんな葛藤がありますね。

須齋

オールマイティーというのでしょうか。ただ、ビールもよくいわれますが、清涼飲料も企業が多い。そうすると、やはり強みを活かした方がいいのではと思います。

岡

どこよりもいいものを安く作る。それも強みになります。

須齋

それを世界に持っていけば、売れるでしょう。海外でも商品力と売り方さえあれば、戦える余地はあります。

■今後も人を大事に、ベースはモノづくり

小出

最後になりますが、ハルナグループは今後、何を残し、何を期待していくべきでしょうか。

岡

20 年で培ってきた生産品質。少量多品種を作れますから、これを強みにしてほしいです。もう一つは流通を持っているということ。これらを前面に出した方がいいでしょうね。

例を挙げると、「マイスムージー」をどう活かしていくか。群馬の嬌恋で収穫されたキャベツを使うといったストーリー性を用意するなど食品新制度をどう生かすか、健康志向製品をどう生み出すかが楽しみです。

須齋

ハルナグループは人を大事にしてきました。一人ひとりがより力を発揮できるか。人材を固定するのではなく、多くの仕事を経験するといいますか、そういうふうに個人の力をより発揮する。青木代表は創業から、そのことを考察し実践されてきました。それは絶対に残していってほしいですね。

岡

すべてのステーキホルダーの皆様が、「ハルナさんがいないと困る」。その存在意義を何にするか。ハルナブランドというものを今一度、社内で徹底議論していくことが欠かせません。

小出

私は今の状況を見ると、コスト、生産性に期待しています。どこにも負けないいいものを低価格で。そのための体制づくりをしっかりとやっていく必要があると思います。当初 5 年間は、業績をしっかりと構築する意味で、ここに行き着くのが有効だと思います。その後は、また違った展開も考えられると思いますが。



小出 信介 氏

1996 年、ハルナビバレッジ（株）創業に参画。2006 ～ 2010 年、ハルナビバレッジ（株）代表取締役社長。現在は、小出公認会計士・税理士事務所代表（公認会計士・税理士）、明光監査法人代表社員。また、社外役員として、ハルナビバレッジ（株）最高監査役、（株）光陽取締役、榛原鰻販売（株）取締役、（株）I N G S 監査役など、多くの会社の社外役員を務めるとともに、公認会計士・税理士として約 130 社の顧問税理士を務めている

岡

生産性は日本で一番、なお世界でも強い。ベースはモノづくりですね。

須齋

ニッチ生産ということもありますね。

岡

ええ。大量生産・大量消費の時代は終わっています。ニッチでいかないと、ニッチからメジャーへ。そうでないとモノ余りの時代、お客様に驚きと感動の商品の開発は難しいですね。

小出

本日は貴重なお話をありがとうございました。

海外事業について

HARUNA（株）では、2015年から新たなメッセージを掲げています。飲料ビジネスを核に、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、さらに積極的にチャレンジしてまいります。

また、ユニークで他にない美味しい飲料を毎日ご提供できることを目標に、それぞれの国や地域の食文化・ニーズを見据え、新しい商品を創出していきます。ハルナグループの技術とユニークな飲料で、世界に繋げていきたいと考えております。

特に100%天然素材のみ使用した輸入品のスムージー、自然な素材だけを使用した新ドリンク、これからも健康に良い様々な商品を輸入販売も含め創出し、商品を通して新たな価値をお客様にご提供します。



HARUNA 株式会社
代表取締役社長
青木 日出生

Haruna とわたし、あたらしい自分。

お客様ひとりひとりの笑顔と

わくわくする毎日を

わたくしたちは提供し続けます。

自然を感じるおいしさと

たいせつな人を感じる気持ちをこれからも。

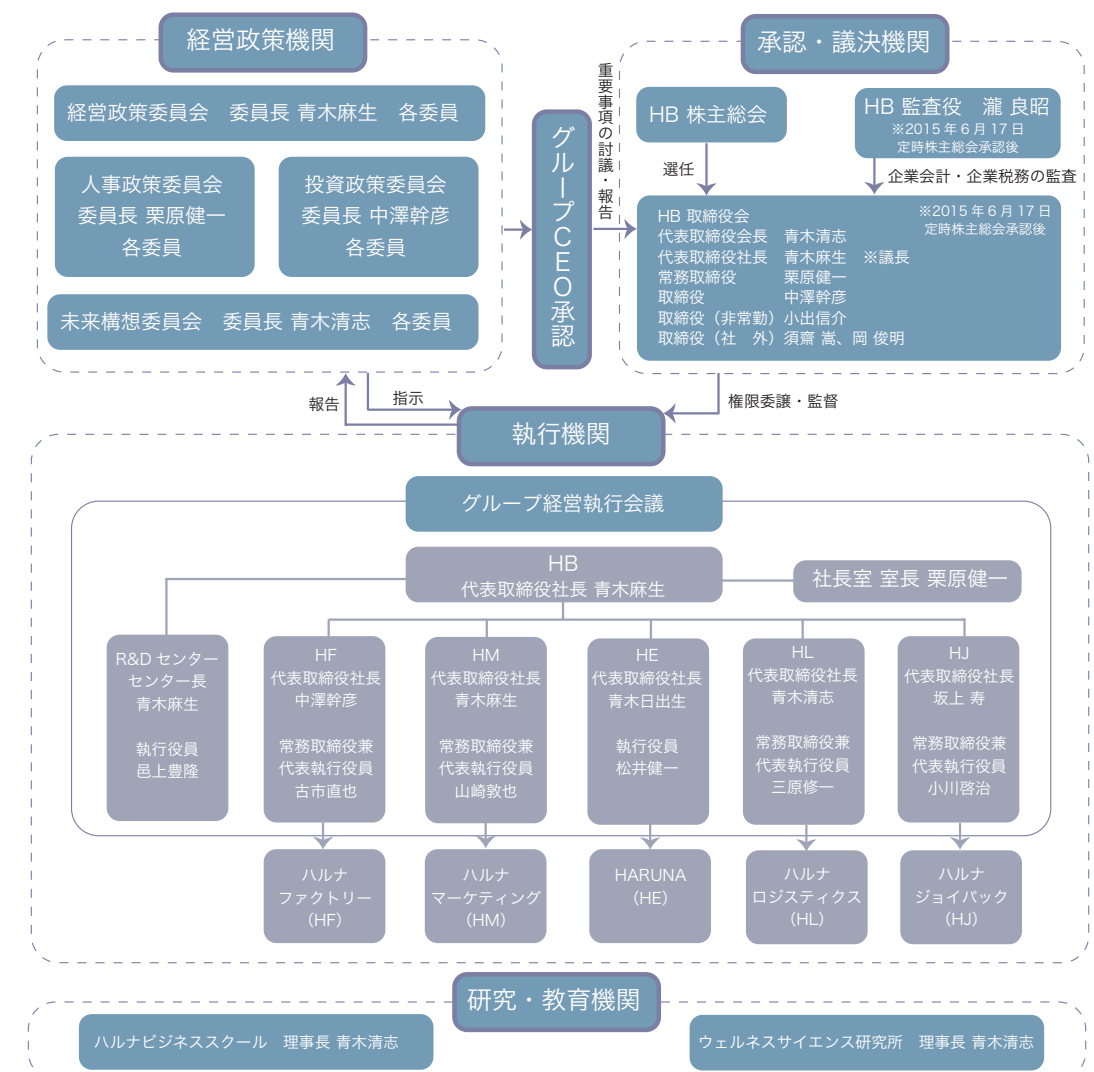
健康をやさしきでつなぐ。

CSRについて



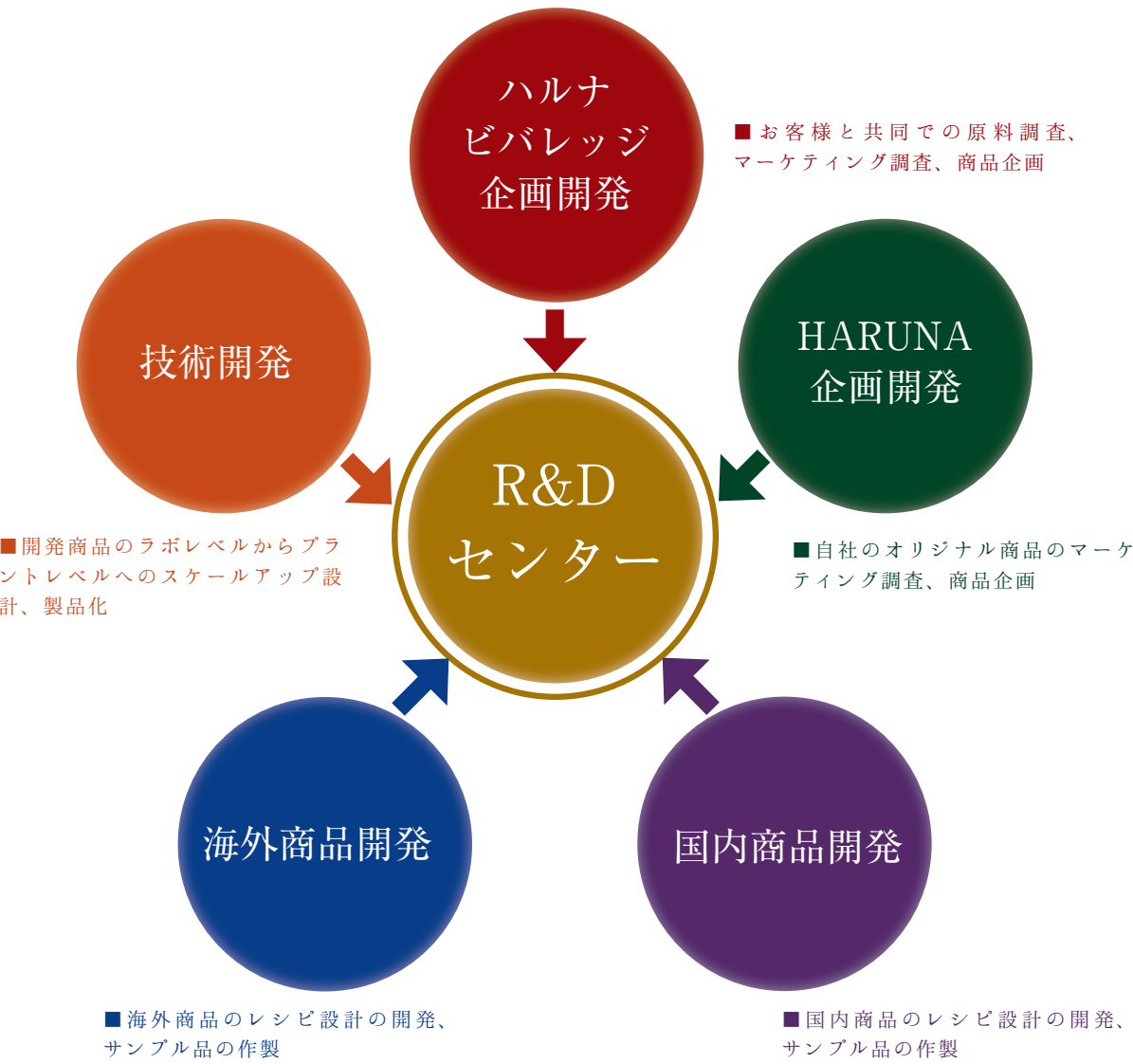
コーポレート・ガバナンス体制

ハルナビレッジは持株会社として、グループ内外に対してグループ全体の経営責任を負うとともに、グループの生命線でもある商品開発業務を担い、グループ全社を統率し持続的に発展させ、ステークホルダーの皆様への責任を果たしていく役目を負います。このため、各社・各事業の戦力を客観的に分析評価し、グループ全体最適の観点に立って、グループビジョンや経営資源の再配分方針を明確にするとともに、事業の選択と集中、経営の効率化を図り、企業価値の最大化に努めます。

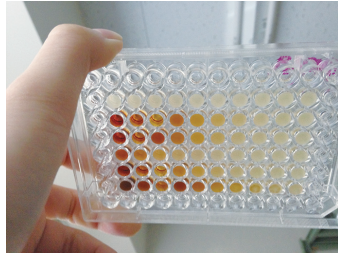


■ R & D センター設立

市場はめまぐるしく進化しており、その進化の流れをいかにうまく引き寄せることができるかが、ハルナグループにとって非常に重要な鍵となります。R&D（商品開発）は、企業の心臓部となるべく、新しい商品を世に送り出していく大変重要なポジションです。これまで独立していた各グループの開発組織を一体化させた「R&D センター」を設立し、以前から蓄積されたノウハウを倍増すべく、シナジー効果を発揮させ、お客様がワクワクドキドキできる商品開発をさらに発展させてまいります。



■ ウェルネスサイエンス研究所

■設 立	2007 年 4 月 1 日	 
■所 在 地	〒 370-3531 群馬県高崎市足門町 39-3 TEL.027-372-1230 FAX.027-372-1255	
■事業内容	機能性原料の製品化設計・試作 機能性素材・原料の研究開発 機能性分析と解析	
■役 員	理事長 青木 清志 所 長 池永 裕	

ウェルネスサイエンス研究所は、明日のハルナグループの発展を「技術で支える」を目標に活動してまいります。

少子高齢化社会の日本、新たに発展しつつあるアジア諸国、それぞれのお客様のニーズを的確に捉え、今後望まれる商品の基盤となる技術を創製します。

ハルナの強みである茶系飲料製造技術の深化と新たな機能性飲料素材探索を核に、お客様に喜ばれる新規飲料素材を提供していきます。そのため、医学・薬学の専門分野のアドバイザーからの助力もいただき、大学や公的研究機関との共同研究にも力を入れてまいります。また、安全・安心の製品を提供するため、必要な分析・解析技術を整備してまいります。

所長 池永 裕

公立大学法人前橋工科大学工学部生物工学科元教授
国立大学群馬大学工学部生物工学研究科元客員教授
東京大学理学部生物化学科卒業。東京大学大学院理学研究科生物化学修士。九州大学農学博士取得。

- 【主な研究経歴】
- ビール製造副産物の有効利用：酵母、麦芽根、麦汁絞り粕など
 - 酵母細胞壁由来グルカンの制癌剤としての開発
 - タンパク質精製・性質決定・遺伝子工学を利用した医薬品探索・生産・複合糖質研究（通産省プロジェクト：複合糖質生産利用技術参加） ●バイオリクター開発（ラジアルフローリアクター） ●マリンバイオテクノロジー（応用微生物研究）、海の資源を活用した新産業創出 ●前橋工科大学では応用微生物学研究（微生物を利用した環境浄化、セルラーゼ探索、新奇清酒酵母開発：変異株の遺伝子発現解析）
- 【著書】『遺伝子操作実験マニュアル』（高木康敬編、講談社、分担執筆）
- 【共著】『複合微生物系の産業利用と新産業創出』『複合微生物系の新展開と循環型社会構築』（シーエムシー出版、誌上討論会分担）

■ リスクマネジメント政策について

ハルナグループでは、災害発生時にはグループ会社の役員、社員、その家族の安全確保に最大限の努力を払うとともに、事業の公共性に鑑み、可能な限りサービス提供の継続、または復旧を図るための体制を整備しています。また、企業経営及び、事業活動が重大な損失を被ることが想定され得る危機を事前に認識し、未然の事態防止を図っています。万が一危機が発生した場合には、損失を最小限度に止めるために危機発生時業務方針を定めています。

■ BCP の基本方針

当社においてBCP（事業継続計画）を策定・運用する目的とともに、当社の特性を踏まえ、緊急時に事業計画を図る上で要点となり得る事項は以下のとおりです。

1 BCP 策定・運用の目的

- ①従業員及びその家族に対して
→従業員と家族の安全と雇用を守る。
- ②顧客に対して
→顧客の生産計画への悪影響を抑える。
可能な限り営業を継続することで供給責任を果たす。
- ③社会的責任に対して
→地域の生活と安全、経済へ貢献する。

2 緊急時に事業継続を図る上での要点

- ①企業同士の助け合い
→緊急時には企業同士助け合う。
- ②商取引上のモラル
→急時であっても協力企業や納品メーカーへの支払いは滞らせない。
- ③地域への貢献
→地域住民と助け合いを行う。
- ④公的支援制度の活用
→災害時に設置される公的支援制度を必要に応じて活用する。

■ レジリエンスの構築

「社会工学」を経営に活かし、想定外に備える力が必要であると当社は感じています。

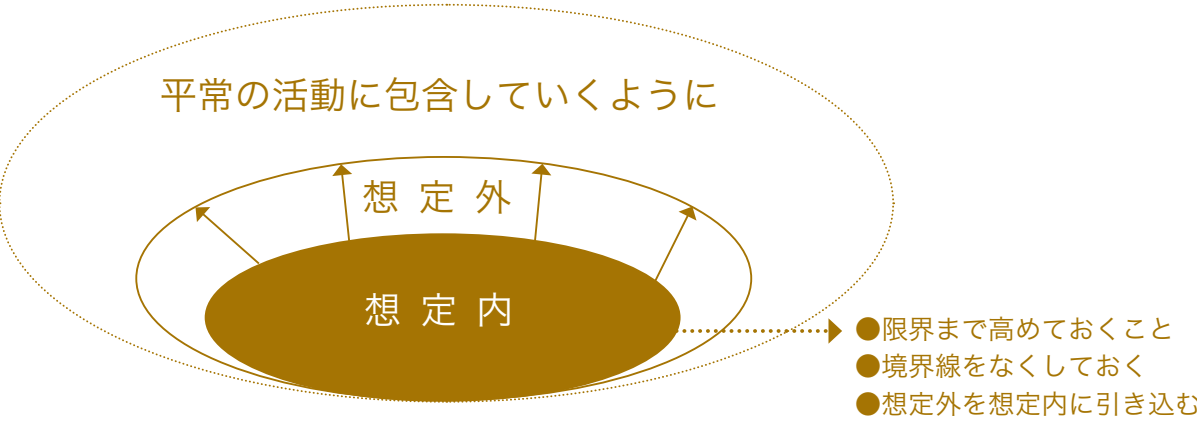
事業の計画を継続させていくという非常に大きな目的のためには、災害や危機が起きた時に会社の機能を一日も早く回復させなくてはなりません。そのための備えが極めて重要です。「レジリエンス」というのは、回復への時間をいかに手堅く短縮させるかというところにあります。手を打つのが遅くなり、経営の危機に陥らぬよう素早く手堅く回復させることが勝負です。

また、起きた時にはどうするかを明確にしておくことが、レジリエンスの基本的な考え方です。現状をいかに速やかに回復するかのスケジュールとノウハウと対応力を会社全体で明らかにして、安心してステークホルダーの皆様ならびに家族の皆様を守れるように対策を図っています。

クオリティオブライフに関わっていく「予想外」を、レジリエンスの考え方で「予想内」に引き込んでしまうということ。お客様が何を一番望んでいるかを想像しながら、レジリエンスの考え方を平常の活動と並行（共用）すること。特別なものではない社会工学として、レジリエンスのあり方を創り上げていきます。目的は皆様のクオリティオブライフを高めていくこと。そのための手段として現場を強くしてまいります。会社だけが儲ければ良いという考えではありません。個人個人の人生の質を上げることです。社会貢献をしながら、すべてのステークホルダーの皆様と双方向で高めていくことを目指しています。

事業の継続計画

- 目的 → ハルナグループに関わる人のクオリティオブライフを高めるため
(2015年の1年間で構築し平時と共用していく)
- 手法 → レジリエンス＝「最短で回復する強い現場」の構築
(対策が難)



■ 定年制見直しに向けた取り組み

少子高齢化が進み、わが国の労働力不足が深刻化していくことが確実視されています。併せて、公的年金の支給開始年齢がさらに引き上げられることが予想されるなか、現在 15 歳以上 65 歳未満とされている生産年齢を引き上げていくことは、社会全体の要請であると考えます。

ハルナグループとしては、こうした社会の環境変化に直面し、これを「社員の能力を高め、より健康で、働く意欲を永く継続できる体制作りをする」チャンスと捉えました。今後近い将来に、定年制を廃止するための取り組みを進めることにより、働きがいがあり、安心して働くことのできる職場作りを目指します。

■ 働き続けるための要件

意欲・健康・能力。これらのどれか一つでも欠けると、働き続けることができません。そのためのサポートができるように、以下の取り組みを進めてまいります。

■ 今後の取り組み内容

あるべき姿は？

65 歳到達時に必要な健康状態、技能・職能について、会社が求める姿を個人別に明確にします。そして、本人と共有することで、希望するすべての人が継続して働けるよう会社全体でサポートする体制を目指します。

職業的能力の開発

現在、ビジネススクールや資格取得制度といった社内教育制度がありますが、将来のあるべき姿に向けての能力開発のため、社会人講座や、各種学校への入学なども含めて、社外教育機関の活用を検討します。

いつまでも健康であるために……

定期健康診断や人間ドックの結果のデータを元に、予防医学の見地から医師の専門的なアドバイスを受けて健康維持を図ります。現在、生活習慣病の予防に欠かせない運動を気軽に行えるように民間のフィットネスクラブと提携していますが、加えて相談窓口等、その他の外部施設の活用も行います。

働きやすい職場づくり

高齢者の体力を考慮した職場作りのために、人間工学を研究し、作業場の段差をなくしたり、照明を改善するなどの職場改善を行っています。

働く意欲の向上策

高齢者の意欲向上は、大切な要素です。高齢者に合った評価基準を定めるなど、現在の人事考課制度について見直しを行います。また、休暇制度などについて、特別な福利厚生を検討を行います。



■ 2014 年度 社会環境報告

①事業活動による省エネ対策及び、CO2 排出量削減対策

ハルナファクトリーでは、省エネ対策及びエネルギーコスト対策、CO2 排出量削減対策として、2013 年度は水銀灯タイプの LED 化を実施。2014 年度は工場及び事務所で使用頻度が多い蛍光灯を LED に交換しました。

②省エネのための有効活用

プレート殺菌機に保温ジャケットを設置。放熱ロスを抑えることにより、無駄な蒸気ロスを減らしボイラー燃料の使用量削減を行っています。また、省エネタイプのスチームトラップの導入による蒸気ロスの削減及び、パストライザーの使用水に温水を利用することにより蒸気使用量の削減・ボイラー燃料の削減を行い省エネ活動を推進しています。

●タニガワプラント

- ①パストライザー、スチームトンネル、包装コンベアー立ち上げ時間の見直しによる蒸気使用量・電気使用量の削減
- ②パストライザー品種切替時の停止、蒸気使用量・電気使用量の削減

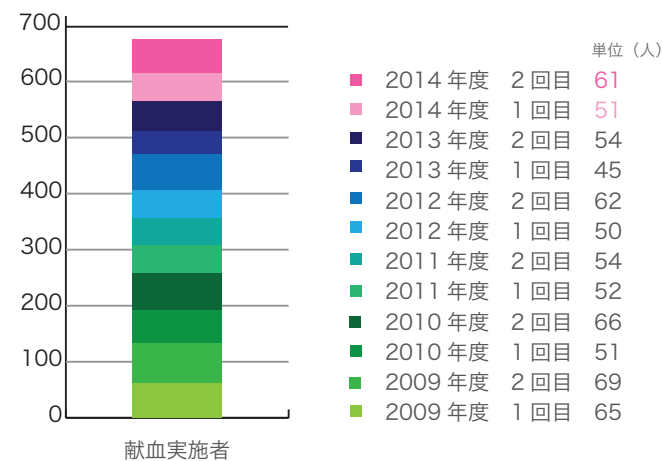
●ハルナプラント

- ①アイスビルダーの省エネ運転実施による電気使用量の削減
- ②パストライザー品種切替時の停止、蒸気使用量・電気使用量の削減

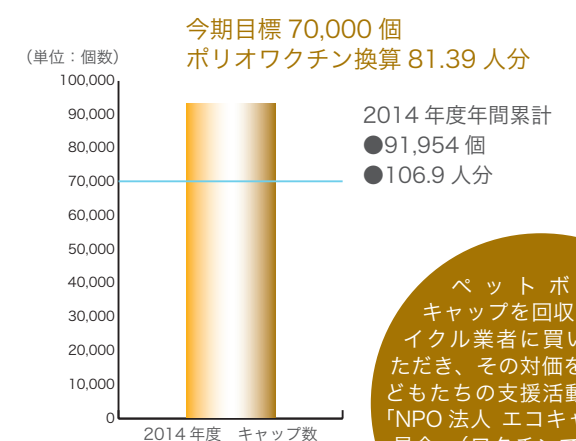
■ 2014 年度 社会貢献報告



■ 献血累計人数 680 人



■ エコキャップ推進活動



ペットボトルキャップを回収し、リサイクル業者に買い取っていただき、その対価を途上国の子どもたちの支援活動をしている「NPO 法人 エコキャップ推進委員会」(ワクチンで支援)に寄付をし、ポリオワクチンをその子どもたちに届けるという活動です。

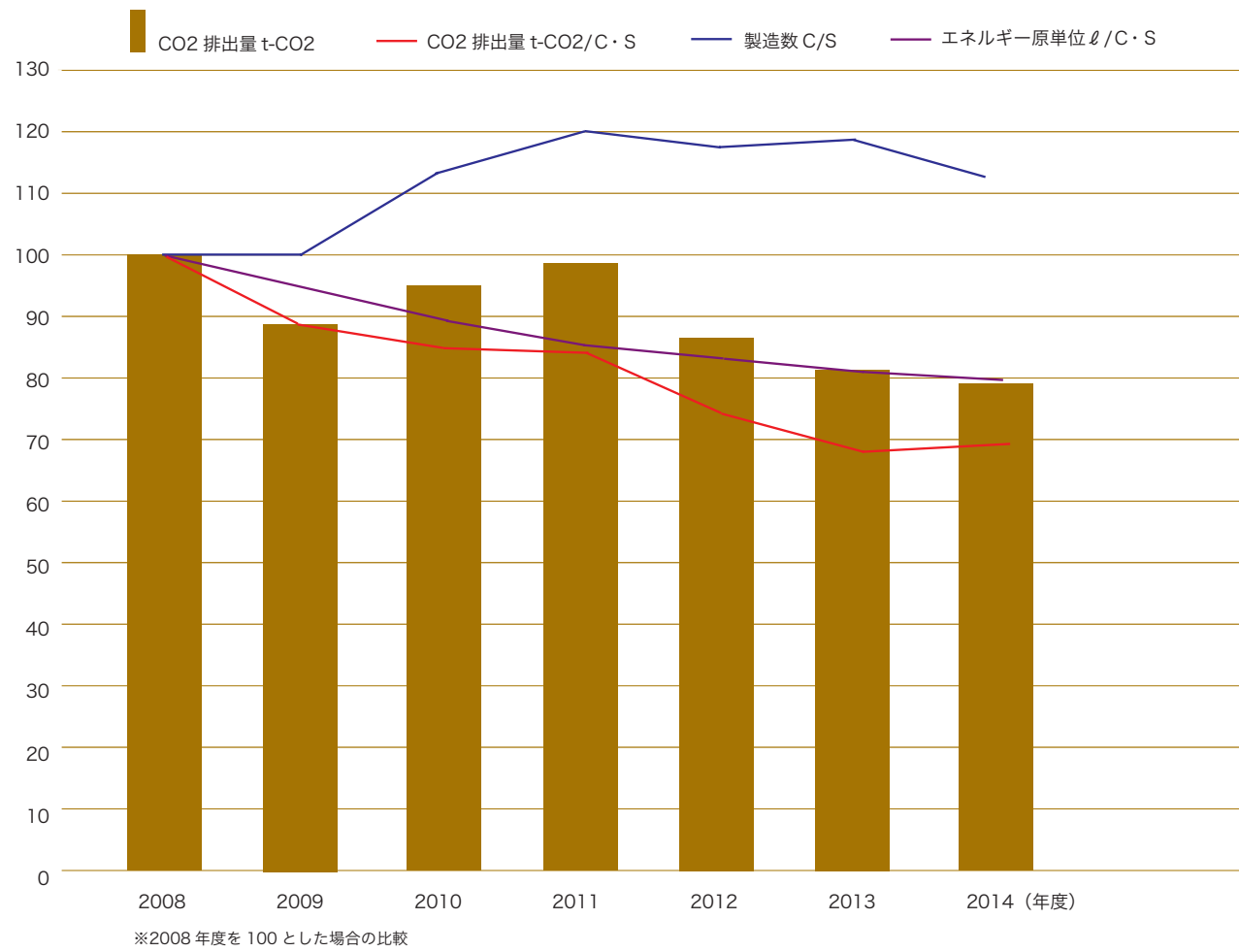
環境経営

ハルナグループは、環境に係る項目（ボイラー燃料や電力のエネルギーや廃棄物、社会貢献活動等）についての改善や向上に向けて継続的に取り組みを行っています。効果的な改善や向上のため、年度ごとに方針、目標を作成し、その目標達成に向け、毎月の会議で報告・議論・決定等を行い活動しています。

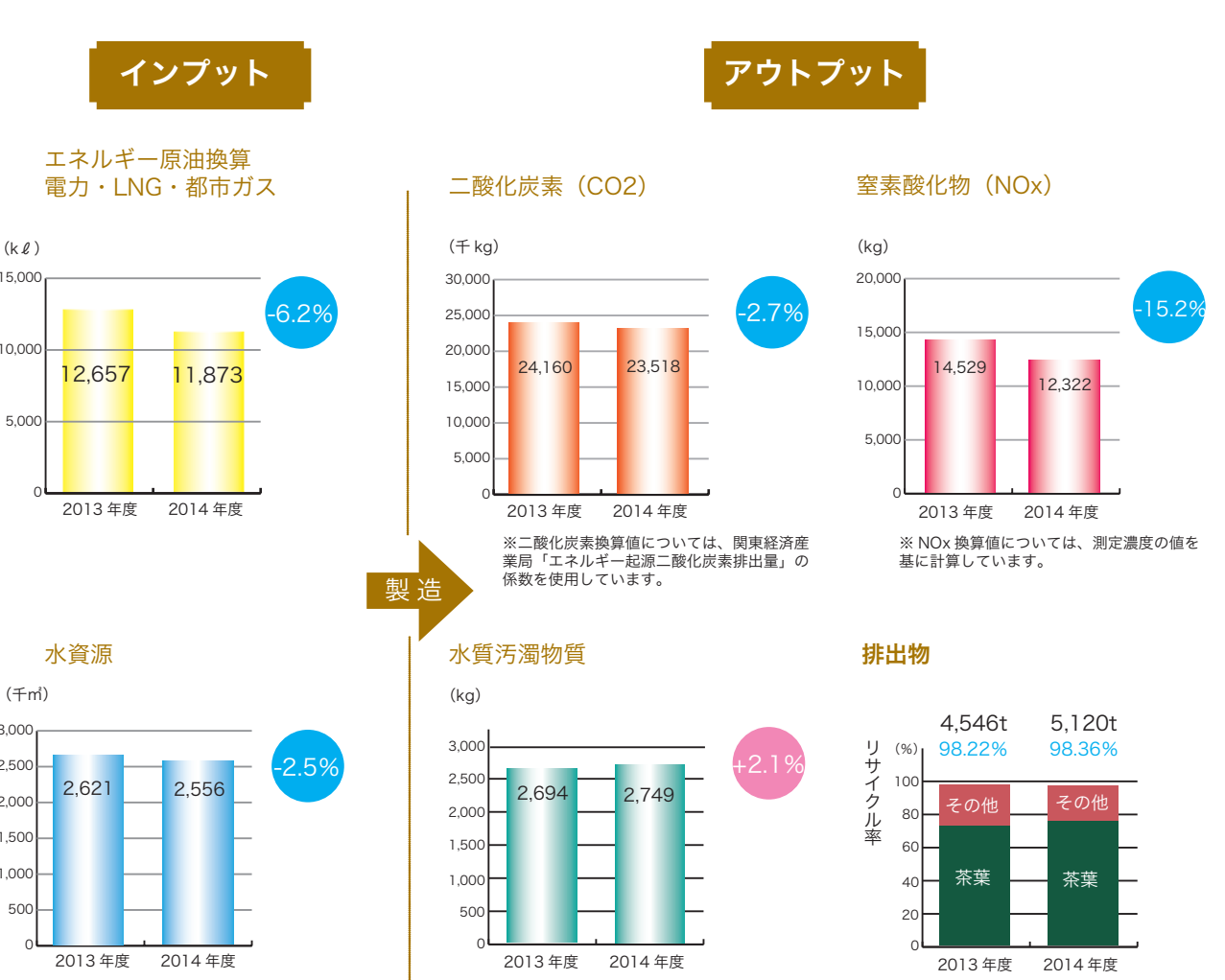
環境に係る項目は、いずれもハルナグループにとって重要な項目です。現在、地球全体で非常に大きな問題となっている地球温暖化に関するエネルギーについて、最重要課題として取り組んでいます。ボイラー燃料として使用していた重油からの LNG と都市ガスへの燃料転換や、エネルギー使用量削減対策としての温排水の再利用化・熱源からの放熱防止対策・照明の LED 化推進等を行っています。

また、エネルギー対策は設備対策のみではなく、一人ひとりの省エネに対する意識と行動が非常に重要です。そのため、社内教育や実際の活動を通して、一人ひとりの省エネ意識を高められるよう取り組んでおります。加えて、環境保全コストと環境効果（保全効果、経済効果）を算出し開示しています。微力ではありますが、これからも持続可能な社会の発展に貢献できるようハルナグループ一丸となって取り組んでまいります。

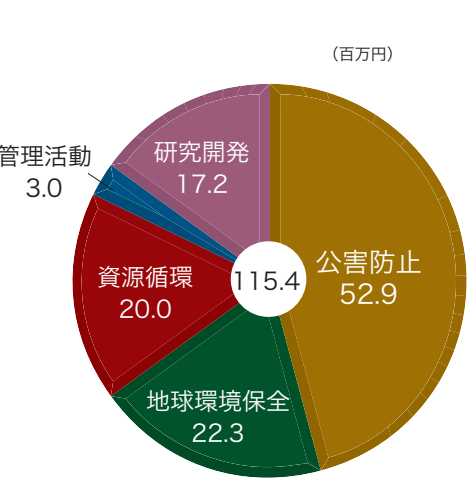
■ハルナファクトリーのエネルギー及び二酸化炭素排出量（7 年間の推移）



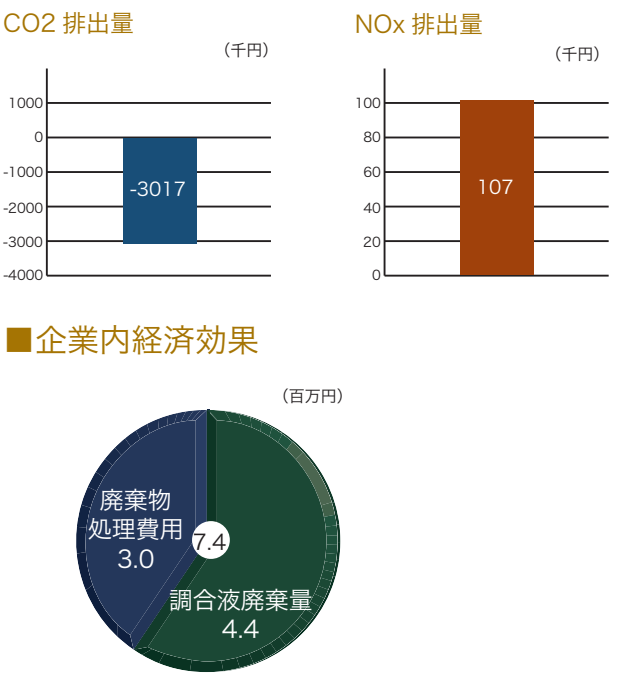
環境会計 2014 年度の実績

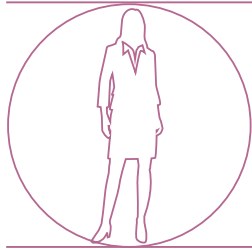


■環境保全コスト



■環境保全効果の金額換算





女性社員レポート ダイバーシティの取り組み 「しなやかにきらきらと」

商品開発現場のマネジメント

ハルナビバレッジ株式会社
商品開発 Unit 企画開発セクション マネージャー
神田 玲子



Q 現在どのような業務をしていますか？

神田●商品開発ユニットに所属し、飲料の企画開発を担当しております。具体的な業務内容としては、お客様への新商品企画提案やお客様のリクエストを形にするため、商品コンセプトから試作品作製、商品化までのお手伝いをさせていただいています。

Q マネージャーになり、心構えなどに変化はありましたか？

神田●お客様に喜んでいただける商品を作りたいという一心で開発業務を行ってきましたが、知識も経験もなく、たくさんの方々にご迷惑をおかけし、また助けていただきながら業務を行ってまいりました。これからはたくさんの方々を支えていただいた分、微力ではありますが、皆さんの力になれる仕事ができるよう努力していきたいと考えています。

Q 今の業務でのやりがいは？

神田●いろいろなお客様と新しい商品を一から作り上げていくことができることです。ゼロから何かを生み出すのは大変なことも多くありますが、その分、出来上がったときの喜びは大きいです。いろいろな方々と一つの目標に向かって進み、それが形となり喜びを分かち合えることが一番のやりがいと感じています。

Q これからの目標は？

神田●学ぶべきことは多くありますが、思い描いているものをイメージに近い形にすること、「また新しい商品をいっしょに作りたい」と言っていただけのような仕事をするのが今の一番の目標です。

財務経理のプロフェッショナル

ハルナビバレッジ株式会社
財務・人事管理 Unit 財務・経理セクション チームリーダー
金澤 美幸



Q 創業間もなくから経理業務としてお勤めですが、創業当時からどのように変化していますか？

金澤●20年前の創業当時から、経理業務を担当させていただいています。振り返りますと、毎年のように新しい工場や関連会社ができ、従業員は20倍以上になりました。気を抜いていたら、その成長スピードに置いていかれてしまいそうで、自分なりにですが必死に考え、勉強をして、今までお世話になっています。現在も、財務・経理・人事総務の3人のプロフェッショナルの下で働き、また、たくさんの方にも教えていただき、限られた人数ですが、恵まれた環境で業務を行っています。

Q グループを統括する経理業務として、生産や営業の現場を知るためにどんな努力をしていますか？

金澤●日々の忙しさに追われてしまい、他部署の現場へお伺いすることはなかなかできないのですが、私がラッキーだったのは、事務所の引っ越しなどの際、たくさんの方々と近くでお仕事ができ、結婚を機に東京本社へも勤めさせていただきました。間近で相談や業務改善、困っていることなど、お話を聞くことができました。積極的に他部署とのコミュニケーションを取り、社内の動きや取引先の周辺情報など幅広い知識をつけられるよう一層の努力をしています。

Q 今後のキャリアアッププランは？

金澤●経理業務（事務職）は、目に見える数字の結果はありません。ではどうしたら、会社の利益に貢献できるのだろうか考えると、経理にはハルナグループ全社の膨大なデータが集まってきます。そのデータを使い必要な情報を発信し、また、さらに経験を積み、予測することができるようなスキルを身につけていきたいと思っています。

生産の設計技術のプロフェッショナル

ハルナファクトリー株式会社
製造 Unit 生産設計技術・社会環境セクション チームリーダー
宮本 梨恵子



Q 生産設計技術セクションの中で、どのような業務に携わっていますか？

宮本●私が担当しているのは、皆さんが製造業務を遂行されるうえでの、より良い改善につながるデータの取りまとめと資料の作成、分析や提案をさせていただいております。皆さんが分析資料を見ることにより、新しい発見や改善につながるよう努力していきたいと考えています。

Q 生産の現場に直接関わり、今までにやっていたよかった等のエピソードはありますか？

宮本●ある時ふっと、閃いてこんなデータベースがあったら、みんな便利になるのでは、と考え作成したものが支出協議システムと稟議書システムのデータベースです。2007年に皆さんの協力を得てシステムを構築し、軌道に乗せることができました。製造全員で共有することにより便利になったことが、とてもうれしかったです。

Q 環境経営にも取り組んでいます、今後目指しているものはありますか？

宮本●社会環境 Sec の業務は、ユーティリティーの管理・メンテナンスと現場の設備修理、廃棄物の管理と自社運搬、社会貢献活動などがあります。特に私はエネルギー関連のことに関わらせていただいていますので、エネルギーの高騰に頭を悩ませ何とかコストを下げたいと考えています。と同時に、社会的な責任も果たさなくてはいけませんので、クリーンで高効率かつ低コスト、持続可能なエネルギーが開発され、ハルナでも使用できるようになると良いと思います。世界情勢にアンテナを張りつつ、省エネ対策を考え、現場の皆さんと効率の良いものづくりを目指していきたいと思っています。

これからの人財育成

ハルナビバレッジ株式会社
財務・人事管理 Unit 人事セクション シニアリーダー
相川 美紀



Q 人事管理セクションの中で、どのような業務をしていますか？

相川●ハルナグループで求められる人財の募集や採用、入社や退職の手続き、新入社員研修の実施や社会保険・雇用保険の手続き、就業規則や福利厚生などの案内、勤怠管理などの労務管理や給与計算を行っております。また、休業中の社員や産休や育休を取得される方の諸手続き、復帰プログラム作成など業務復帰の際のフォローを行っています。ハルナグループ全社員の人事情報はデータ化し、人事政策や社員教育、各種手続きや緊急時の連絡などに役立てています。人事部門では社員の方が安心して勤務できるよう、様々な問い合わせや相談の窓口となっております。

Q 当社の人財育成制度の内容は？

相川●新卒・キャリア採用のための新入社員研修、社内外の講師によるビジネススクール、資格取得支援、人事考課制度、自己申告制度など、社員がキャリアアップするための制度があります。今後は、女性社員向けにキャリア形成に関する研修やハルナビジネススクールでは、豊かな感性や知識を学べるような講座なども提案していきたいと思っています。

Q これから社会の変化に伴い、人事部門が取り組むべき課題は何でしょうか？

相川●女性社員の活用については、会社が女性も男性と変わりなく、その方の適性・資質・能力に応じて教育や業務、昇進の機会や環境を与え、会社や社会に貢献していくということだと思っています。ただ、女性は結婚、出産などで自分自身の生活環境が大きく変化する可能性があります。それに伴うキャリアプランを考え、管理職や同僚社員への理解を高め、女性も安心して長く勤務できる環境を整えること、その支援を人事として取り組んでまいります。



ビジネススクール 10 年の歩み

ハルナグループは創業時より、企業価値を生み出す人材の育成にこだわり、力を注いでまいりました。そして、体系的知識の習得と自分の専門分野以外への見識を高めることを目的として、2005 年 4 月にビジネススクールを開講し、本年で 10 年を迎えます。客員教授による特別講義、社内講師による通常講義、合宿制のウインタースクール等、様々な形を通じて、人財育成に努めてまいりました。ここで、今までの 10 年間の歩みと今後の計画をご報告いたします。

1996 年 掲示板の設置

創業者の青木清志が、日本中より優秀な人材を集めた起業期。その中のひとり、生産管理・生産技術の責任者、菅谷重信氏は高度な工場管理を目指し、効率を上げ品質を向上させるため OJT はもちろん、基礎的項目を説明したパンフレットを休憩室に貼り、リーダーからの質問に答える学びの場を作った。



菅谷重信氏（中央）



大学教授を招いた準備会開催

1997 年 社内研修会開催

菅谷氏はさらに、コミュニティーコンベンションセンターにて、週に 1 回の研修会を開催。就業後に全社員が各自適用の勉強会に参加した。

2004 年 準備会開催

社内にて学んできた研修会の幅を広げ、大学教授や経営者など社外の講師を招き、ビジネススクールの開講を企画。理事長で創業者の青木清志を始め、大学教授たちから意見をいただく準備会を開催した。

2005 年 ビジネススクール開講

ビジネススクールの開講は、公開講座として新聞にも取り上げられた。社外からの受講希望者も募り、多数の受講者のなか、第 1 回講義は群馬大学社会情報学部教授（現名誉教授）の田村泰彦氏を迎え、ネットワーク組織論を学んだ。また、中堅社員コース、プライマリーコースも開設、すべての社員が講義を受けられるように設定した。



（左）ビジネススクール開講時
（右）ウインタースクール

2007 年 アントレプレナーシップ講座開設

経営や戦略も学べるために、また、よりよい社会の創造に向けた革新（イノベーション）をもたらすために必要な行動能力となるアントレプレナーシップ講座も開講。

2007 年 ウインタースクール開講

各社の責任者が集まり、1泊2日の合宿を行うウインタースクールを開講。午前、午後、翌日の3つの時間帯に分け、経営全般から経済、マーケティング戦略等の講義を中心に行う。翌日には復習の時間となるディスカッション形式の発表を行い、責任者同士の交流を図る目的にもなっている。



2008 年 タニガワコース

2008 年よりタニガワ工場が稼働した。品質管理から製造技術の向上をスタンダードにするため、プラントに合わせた講座を開講。この講義以降、製造稼働率の向上とともに品質管理も向上していった。

2008 年 財部誠一氏との対談講義

創業者・青木清志と交流の深い経済ジャーナリスト・財部誠一氏をお招きし、対談形式のビジネススクールを初めて開講。「経営論からグローバルを考える」と題し、1 回目の講義を行った。

2009 年 受講者表彰式始まる

開講より 3 年が経ち、その間休まず受講した社員に対し、全体総会で表彰式が行われた。1 回目は 111 名が表彰された。



対談形式の講義（左 財部誠一氏）



表彰式

2011 年 社外の大学教授が校長として就任

さらに深く知識の啓発、技能の享受、人間性の涵養を図るため、当スクール客員教授でもあった、国立大学法人群馬大学教授（当時）須齋嵩氏を校長として招いた。

2012 年 経営者養成コース

次世代を牽引すべくリーダーを養成する「経営者育成・管理者育成」プログラムが開講。経営や戦略論、法務や財務、研究はもちろん、さらに感性や社会性までも学ぶプログラムでスタートした。

2013 年 青木セミナー開講

創業者の青木清志が自ら講義を行い、企業統治から経営、経済、国際秩序、精神高揚など多岐にわたる内容の講義を開講。

2014 年 榛名山麓研修所開設

教育の効率化、徹底を図るため、榛名山の麓に研修所を開設。自然の中で、講師や受講者と共に時間を共有し、信頼や共感を育む場所としても活用している。





ハルナの未来へ向かって ハルナ未来研究センターの開設

社会環境や経済環境も大きく変化し、企業は転換を求められる時代になっています。5～10年後の経営課題・技術課題を見据えることは難しいときです。しかし、これらの課題を今から考えていかなくは、企業力は失われていくことでしょう。

そこで当社は、これらの課題に立ち向かうべく、ハルナグループならではの企業価値、社会価値の高い事業構造を構築し、未来を考え、予測し、学ぶための研究センターを開設いたしました。

真の開放を実現する方法は何か。その一つは、現状を“見える化”することであろう。現場の透明性が高まり、より広い視野で周辺の関係性が整理でき、そこから問題解決への次元が築けるはずだ。長期的視野に立ち、人財の育成に励み、どうすれば持続可能なビジネスを構築できるか。険しい道筋ではあるが、帆を立て未来に向かって航海していこう。未来は、いまならまだ選べる。

——長期的視野に立ち、人財を育成し、持続可能なビジネスを構築する

創業者 青木清志

- 6分野を一つの組織で（Ⅰ～Ⅵ）
- 「知力と感性」を研く
- 長期6か年計画を策定
- 「ハルナビジョン」を確実に達成させるための研究会
- 東証二部市場への株式公開を整備する

- Ⅰ：Wellness Science Institute
- Ⅱ：Business School
- Ⅲ：Re・Engineering & Re・Plant Design 研究会
- Ⅳ：Quality System & Ecology Management
- Ⅴ：経営計画の戦略的イノベーション研究会
- Ⅵ：Branding & Publicity Campaign



客員教授紹介（講義開催順、役職は当初）

田村 泰彦 氏	群馬大学名誉教授 国士舘大学経営学部教授	丹治 保積 氏	(株) ネットパートナーズ本部長
佐野昭八郎 氏	三菱商事（株）産業機械本部元本部長	小出 信介 氏	小出公認会計士税理士事務所所長
松島 茂 氏	東京理科大学大学院教授	津田 晃 氏	野村証券（株）元代表取締役専務
江口 文陽 氏	高崎健康福祉大学教授	杉山 学 氏	群馬大学教授
岡 俊明 氏	サッポロビール飲料（株）元代表取締役社長 群馬大学客員教授	下田 祐紀夫 氏	群馬工業高等専門学校教授
須齋 嵩 氏	群馬大学客員教授 宇都宮大学教授	野口 恒 氏	ジャーナリスト
岸田 考弥 氏	中京大学教授	鈴木 守 氏	群馬大学前学長 上武大学学長
岸井 雄作 氏	毎日新聞東京本社編集委員	梅野 匡俊 氏	横浜国立大学講師 青山学院大学客員教員
長谷川奉彦 氏	群馬県産業支援機構専務理事	池永 裕 氏	前橋工科大学教授
水上 久忠 氏	人材形成研究所所長	鹿島 保宏 氏	鹿島エレクトロ産業（株）代表取締役社長
横田 哲也 氏	カゴメ（株）研究開発部部長	和田 一廣 氏	和田マネイジメント代表取締役社長
小林 欣司 氏	群馬銀行元支店長	井口 正昭 氏	(株) 西友元取締役 (株) スミス元代表取締役社長 (株) そごう元取締役 食品流通研究所会長 コーネル大学講師
森田 茂 氏	丸紅マシナリー元代表取締役社長	有田 喜一 氏	群栄化学工業（株）代表取締役社長
財部 誠一 氏	経済ジャーナリスト	常盤 文克 氏	花王（株）元代表取締役会長
杉山 喜久雄 氏	カゴメ（株）ユニットディレクター	深山 隆 氏	味の素ヘルシーサプライ（株）代表取締役社長
杉 伸一郎 氏	ヨークマート（株）元代表取締役社長	渡辺 幹夫 氏	グローイング・シーズ代表取締役社長
後藤 新 氏	元群馬県議会議員	青木 清志	ハルナグループ創業者 ハルナビレッジ（株）代表取締役会長
寺石 雅英 氏	大妻女子大学教授 群馬大学名誉教授		
三浦 眞吾 氏	(株) NHKコンピュータサービス元代表取締役社長		

2015 年度開催予定カリキュラム ※一部

20 周年記念・AOKI SEMINAR 2015 年度 経営者養成コース

開催月	カテゴリー	テーマ	講 師
4 月	経営者養成コース	グローバル戦略	渡辺幹夫 氏
4 月	経営者養成コース	開発・マーケティング論①	岡俊明 氏
5 月	20 周年記念	AOKI SEMINAR	青木清志
5 月	経営者養成コース	商品開発論	池永裕 氏
7 月	経営者養成コース	安全保障論	大橋祥男 氏
8 月	20 周年記念	AOKI SEMINAR	青木清志
8 月	経営者養成コース	経営論	常盤文克 氏
9 月	経営者養成コース	地域経済論	有田喜一 氏
10 月	経営者養成コース	財務論	小出信介 氏
11 月	ウインタースクール		客員教授より数名
12 月	20 周年記念	AOKI SEMINAR	青木清志
1 月	経営者養成コース	開発・マーケティング論②	岡俊明 氏
2 月	経営者養成コース	商品開発論	梅野匡俊 氏
3 月	経営者養成コース	技術論	須齋嵩 氏



想いをかたちに ——消費者・組合員の願いにこたえる商品づくりを



日本生活協同組合連合会
第一商品本部 菓子飲料部
部長 松山 幸永 様

御社と弊会のお取引組みのスタートは、まさに全国の消費者・生協組合員の願いにこたえて、安心してご利用いただける品質で、お求めやすい価格の烏龍茶ドリンクを作っていただくことからでした。

当時、弊会ではプライベートブランド商品（CO・OP 商品）を、北海道から九州・沖縄まで全国の会員生協へ、1ヶ所の工場で製造していただいております。

その商品も全国でご支持を受け、ご利用いただいておりますが、消費者・生協組合員の願いはどこかに終わりがあつたわけではなく、一歩でも二歩でもより良い品質の商品を、よりお求めやすい価格で利用したいという願いは強くありました。その願いにお応えするため、御社のご協力により製造工場を全国複数配置にすることとし、その結果、物流コストの合理化、同じ品質でよりお求めやすい商品価格の実現ができました。

2015 年、弊会では改めて CO・OP 商品のブランド刷新の取り組みを開始します。一人ひとりの想いから生まれる CO・OP 商品、「おいしいね」「なるほどいいね」と言っていただけの CO・OP 商品、安全と安心を大切により良い品質、くらしの声を聴き価値あるものをつくる取り組みのため、お力をお貸しくださいますようお願い申し上げます。

求められる「ものの考え方の多様性」 ——日本的な会社が世界に羽ばたく



群栄化学工業株式会社
代表取締役社長
有田 喜一 様

改正会社法により、会社のあり方が大きく変わります。

日本は世界でも有数な国であるのは、異論がないところです。社歴 200 年を超える歴史ある会社数が 2 万社を超えていて、世界でも群を抜いています。これはひとつに、日本の文化なのかもしれません。日本は「無」の社会です。

周囲のことを一義的に考えていくと、世界の会計基準は相互比較であり、投資のための統一基準になっています。ここでは株主の権利が大きく取り上げられています。

つまり、会社のお金は株主のお金です。会社が株主のお金を動かす以上は、内部統制が必要になります。リスクを管理し、利益を上げることが求められるのです。また、社外からの監視も必要になります。

要するに、今までは会社のお金と認識していたものが、株主のお金として認識する必要性が生じてきたのです。認識の変化の大きな転換点になるでしょう。同時にこれからは、ものの考え方にも多様性が必要になると私は考えています。グローバルな社会に認識されるには画一的ではよろしくないのです。

日本的な会社が、世界の中で羽ばたくことが私の夢であります。

ハルナグループも厳しい競争が必要な時代の中で、さらに大いに羽ばたいてください。

●ご意見をいただいて

今回はご寄稿、誠にありがとうございました。烏龍茶より始めさせていただいた御会との取引が、御会ご指導の下、全国の協力工場のお力も借りながら様々な製品となり、全国の組合員様の元へお届けできるようになりました。引き続き御会、および組合員様、そして、御会との取引に関わるすべての方々の「想いをかたちに」できるよう、グループ一丸となって品質向上やコスト削減、新規商材の提案等、ひとつずつ確実に取り組みを進めてまいります。



ハルナマーケティング株式会社
執行役員
松下 護

●ご意見をいただいて

ご寄稿ありがとうございました。「厳しいコードで経営者を律し、柔軟で広い視野をもって競争力を高めていかなければ未来はない」と受け取らせていただきました。私どもは、ブレーキとアクセルの両方の機能をガバナンスに持たせ、法令の遵守（健全性）の観点だけでなく、企業の収益性・競争力の向上（効率性）を両立させてまいります。自分たちの頭で考え抜き、リスクを管理しながら 100 年、200 年と皆様のために、社会のために貢献し続けることのできる企業を目指し、日々取り組んでいきたいと思ひます。最後に弊社の社外取締役として 2002 年より 13 年間にわたり、ご指導ご鞭撻をいただき誠にありがとうございました。大変貴重な時間でした。



ハルナビバレッジ株式会社
常務取締役 社長室 室長
栗原 健一



編集にあたり

ハルナグループは、2008 年に「CSR 報告書」(Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任)を初めて発行し、CSR 活動を実践していくための基本的な指針を制定いたしました。2010 年からは「SRR 報告書」として、CSR を含め当社の考え方や活動に関する情報を公開して、ステークホルダーの方々とのコミュニケーションを図る目的で発行しております。

そして本年、当社は 20 周年を迎える記念号として、一滴の水から始まった当社の歴史、「20 年間のあゆみから、これからの未来を見据えて 私たちがいま進むべき道」をテーマに作成いたしました。企業活動を通じてステークホルダーの皆様と一緒に、共通価値の創造ができる企業となるために、ハルナグループならではのレポートでお伝えいたします。

今後も皆様からの貴重なご意見を、CSR 活動や報告書の継続的改善に活用させていただきたいと考えていますので、ご意見・ご感想をお寄せいただければ幸いです。

2015 年 6 月 17 日
ハルナビバレッジ株式会社
社長室

編集長 黒澤 厚美



本誌は、古紙パルプ配合率 100% の再生紙を使用しています。このマークは、3R 活動推進フォーラムが定めた表示方法に則って自主的に表示しています。