目 次

■ トップメッセージ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	02
■創業者メッセージ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	04
■ハルナグループ会社概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	06
■ハルナグループ 2017 年度トピックス	18
■経済産業省 METI ジャーナル政策特集への掲載 ····································	20
■ ESG の取り組み ····································	22
■環境・社会貢献	23
■ビジネススクール	28
■ WORK & LIFE BALANCE······	30
■ウエルネスサイエンス研究所	32
■企業統治――コーポレートガバナンス 非常勤・社外取締役からの意見	34
■ハルナグループ沿革	38
■ステークホルダーのご意見・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	40



Top Message

ステークホルダーの皆様へ

ハルナグループは創業22年を迎えます。当初から創業者の思いである飲料事業を通してお客様、取引先様、地域社会、株主、従業員といった企業に関わる皆様と、より良い関係を創り、共に持続可能な成長を続けることを経営の本幹と捉え歩んでまいりました。

これまでステークホルダー皆様のご支援で、何とか企業基盤のステージを上げつつありますが、飲料市場は成熟化や変化の激しい時代環境に突入しており、改めて弊社グループとしても皆様のご期待に応える経営体制に変革していく必要を感じている次第です。

そのような状況下、2018年4月より事業会社の組織再編を行いました。国内の飲料事業をすべてハルナプロデュースに経営統合し、商品の企画・開発から高崎、谷川、和歌山各工場での生産、物流拠点を拡充、そして顧客ブランド、ハルナブランドのマーケティング機能を横断的に強化していくことといたしました。

今後さらに消費者が求める商品の価格、美味しさ、健康志向などがますます多様化します。高い次元での価値創造が必要になり、弊社グループがお客様と一緒になって価値を生み出し、既存商品をブラッシュアップすることのみならず、お客様と共に課題と向き合い解決方法を考え、新たな商品やビジネスモデルを創造していこうという取り組み、すなわち共創価値の追求(CSV)に社員の力を結集していくことが重要と考えております。

また、その実現には自社のみならずパートナー 企業とのオープンな連携や情報の共有化、お互い の強みや経営資源を活かし合い、それらをお客様 の視点で価値を高めていく。そのようなオープン イノベーションを創造してまいります。 ハルナグループの 2017 年度の取り組みの成果 を一部ご紹介いたします。

①飲料事業 持続的成長へのチャレンジ

当社のコアコンピスタンスである多種多様な 飲料を多品種小ロットで効率良く生産し、高い品 質レベルとコスト競争力を磨き、お客様の高い ニーズに応える体制が着実に進歩しています。そ の結果として、お客様(NB、大手流通、小売企業、 商社などの顧客 PB ブランド)からの年間受託ア イテム数は年々増加し、現在では約 4000 アイテ ムになります。

②自社プラント収益構造改革

収益改善に向け、取り組んでいる大きなポイントとして、自社プラントにおける小型容器製品比率の向上に取り組み、今年度は全体の41%と前年度より1.4%向上いたしました。

また、お客様からの多品種小ロットの受注と納期に対応するため、6プラント全体最適な生産計画を立案し実行してまいりました。その結果、自社6プラントトータルの製造数量は前期比2.5%増の3075万ケースと、初めて3000万ケース超えを達成いたしました。

③海外飲料プロデュース

2017年4月より合弁会社として新たなスタートをしました HARUNA Asia Thailand においては、タイ国にて日系 CVS 向けにハルナブランドのフルーツビネガー 2SKU、健康志向の炭酸水3SKUを 18年度初頭から発売をいたしました。タイではこれまでにない新規性のあるジャンルであり、市場での評価には一定の時間が必要と判断しています。様々なセールスプロモーションや

新たな商品企画を継続し提案しております。現地でも大手の1社であるコンビニエンスストアの棚を確保することができておりますので、今後販売を軌道に乗せるまでマーケティング力を磨いてまいります。

4健康志向に新規性を加えた新ジャンル への挑戦

Haruna らしい他社にはない「親しみやすさ」「驚き」「新しさ」を表現した新商品として、グリーンルイボスティやタイから開発輸入した、本格アーモンドドリンク 137Degrees やトロピカル果汁ドリンクを発売開始し、新規需要の創造に取り組んでおります。

今後も Haruna のコーポレートブランド価値向 上につながる美味しさと新しさを明確なコンセ プトで差別化し、消費者から支持されるべく取り 組んでまいります。

⑤アライアンス・パートナーシップの取り組み

これまで生産を委託している全国の協力提携 工場との間で、互いの独自性を発揮しながら技術 面、生産面、販売面などで補完し合える連携を強 化してまいります。また、顧客である大手プラ イベートブランドの安定供給体制の充実を図り、 顧客から高い信頼を得られるアライアンス・パー トナーシップを構築してまいります。

⑥顧客志向を追求するグループ社員の育成

ハルナグループの企業価値の源泉は、人財と考えています。多様な個性を持つ人が同じ会社で働き能力を発揮するには、経営理念、経営戦略やビジョンを共有し、仕事を通じて成果や目標の達成を分かち合うこと、また失敗や教訓など様々な経験を経て成長し、自らの存在意義を表現する職場にしていくことが大切だと考えております。

各々の仕事の役割や責任を果たす場のみなら

ず、その貢献や業績の向上に比例して賞与などに 適切に配分し、社員の「生活の充実」と「仕事の やりがい」の両面での人財投資と人財育成に取り 組んでおります。

最後になりますが、これからハルナグループとして、長期的に企業価値を高める着目点として捉えておりますのは、環境(Environment)、社会(Social)、企業統治(Governance)の3つの要素です。財務的数字の価値向上のみならず、エネルギー使用量やCO2排出量の削減など環境面への配慮やワークライフバランス(仕事と生活のバランスの取り方)や多様性への配慮、社外取締役の充実や経営の監督と執行、すなわち統率力と任される現場の役割と責任の明確化です。

これは一朝一夕に確立できませんが、マネジメント能力を高め、現場社員の人財育成に力を注ぎます。

今後も皆様と共に成長してまいりますので、ご 支援の程宜しくお願い申し上げます。



ハルナビバレッジ株式会社 代表取締役社長 グループ CEO

青木 麻生



(創業者メッセージ)

米国への阿諛追従を認め、日本の真の現実に刮目する

■米国が辿ってきた道

――こうして歴史は繰り返す

今日の趨勢の一つに、朝鮮半島の問題があるが、これは米国があえて危機的環境をつくりだしているに過ぎない。米国の経済は、10年周期で膨大な軍事用在庫を消耗しなければ溢れてしまう。そうなるとロッキード・マーチン、その他の大手軍需産業が成り立たなくなり、米国産業の根幹が揺らぐ。ベルリンの壁ならぬ板門店の壁も、いずれは取り払われるであろうが、長らく米国の地政学的戦略に翻弄され、同じ民族同士が望んでもできなかった。

朝鮮戦争以来、深く米国の地政経済学的な遠 謀深慮が働いているに違いない。朝鮮半島から 米国軍隊の撤退は、そう簡単にはいかない。韓 国がそれを望んでも、中国との覇権争いの決着 を取り付けなければならないからだ。

米国のアジア戦略の要諦は、次の覇権国・中国(大中華圏の中華民族を含む)と、如何に政治外交的な名誉と実益を確保するかにある。

21世紀初頭——1920年代に始まるドル(\$)の国際化から100年の経過を辿る今日、米国の覇権後退の姿が顕著に見透かされ、歴史の変化が始まっていることが窺える。つまり、米国はかつての英国のポンド(£)が経てきた道を繰り返しているのだ。

英国は19世紀半ば、世界の工業生産の約40%を占めていた。それが世紀末には18%まで下がる。工業覇権が崩れた英国は、金融覇権に国益の手段をとり、世紀末になると英国の通貨ポンドは世界の貿易取引の約60%、外貨準備の40%近くを占めるまでになる。まさしく世界の支配的な国際通貨であった。かくして、工業覇権から金融覇権への道を辿る英国と、米国の国策はほとんど同じ歴史を経ている。

■米3つの戦争経済を経て "顧客"は米国一国となった…

では、日本はどうだろうか―。敗戦から間もなく朝鮮戦争が始まると、日米間で安全保障の基本が見直された。世界は冷戦体制へと動き出し、米ソ対立の構造は日本列島の北から南の沖縄にかけて軍事基地が敷かれていった。この戦争では、日本は後続部門を担い、鋼材、食料、資材などの補給を行っている。

この戦争特需は日本経済に思わぬ利益を生み 出し、戦後の経済活動を勢いつかせる。この機 会に、閉鎖されていた様々な生産工場が再開さ れることになり、鉄鋼、造船などの重工業に陽 が当たる。

敗戦から立ち上がり、日本経済を推進する機会となったのは、まさしく戦争経済であった。日本の復活はここから始まり、1960年代への高度成長をつくりだす礎となる。戦争という経済活動は、特需と言われるように、経済が成立する条件と環境が違い、一方通行の供給だけの活動である。競争下での需要と供給の関係ではない。したがって、特需と言われる経済行為が強いインパクトを与えながら経済基盤をつくってきた。

1950~1991年に至る40年間に、日本は3つの戦争経済を経ている。1度目は朝鮮戦争、2度目はベトナム戦争、3度目は冷戦である。これらの戦争経済を経て、世紀末に起きた金融破綻の歴史に見る本当の真因は、この異質な経済行為によって長年培われた特需体質が生み出した歪な管理体制、「組織統治」にあると考える。昨今の大企業の根幹にある隠蔽体質のまま、日本的経営の最大の弱点を護送船団している姿に見る。

■ "二流国"ですらいられない日本の現状

驚くべき現実がある。なんと、平成30年間の日本の成長率はOECDの中で最下位である。





その背景は、国の財政危機への無策に尽きる。 GDP 比 230% まで放置する神経は尋常ではない。

この先、いつになったら財政赤字から脱出できるのか。プライマリーバランスや消費税を先送りし、社会保障費用の見直しにも手をつけない始末だ。未来を透視できないままに放置することで、不確実性を更に高めている。こんなことが許されていいものか、もっと国へ警鐘を響かせるべきである。

確かに、自民党に一票を投じた我々国民にも 責任の一端はあるが、不透明な世の中を誰も望 んではいない。根幹は政府を動かし予算を組む 各省の官僚にあり、この国の為政者、政治家の 怠慢は免れない。

政府は何年にもわたり、赤字国債を発行することで財政赤字に充て続け、結果、国債を買う預金の枯渇状態を生んだ。当時、財政破綻が予測されたこともあって、金融危機を乗り越える目的と称して、インフレ率2%を唱え、日銀がバランスシートを497兆円(2017年6月22日現在)に膨らませて国債を買い続けている。

しかし、これは経済理論上の誤りである。未だに2年で2%のインフレ目標は達成できていない。しかも、この先数年で日銀の買い上げを停止すれば、国債価格が下落し、金利高騰による金融危機が間違いなく引き起こされる。日銀は出口政策の目処を示せず、ついにマイナス金利まで実施して国債の買い上げを続行している。

マイナス金利という政策は、そもそも資本主義を否定するものである。しかも、経済に与えるマイナスの影響は限りなく大きい。通貨の発行量のバランスシートがGDPに並び、それが異常とされることもなく続行しているが、政府は近い将来どうなるのか、という国民の不安には答えていない。実は、答えられないのが真実である。

今、なぜインフレが必要かという議論は、十分に論議されていない。デフレ脱却という名目を正面に据え、米国でかつてFRBが2%を目指した経緯があり、そのまま数字を充てている。

実は、政府は日銀と合作で、財政負債をイン

フレターゲットの名を借りて焼却する手段とする戦略にある。異次元緩和はインフレ税を課して財政破産を防ぐことが目的である。インフレになると、国民の預金価値と政府の負債価値は共に減価する。商品価値が上がれば購買力は減ることになる。インフレの本質は通貨価値の低下にあり、政府はインフレ税による増税に目的があるとは、決して言えない苦しさがある。異次元緩和の増発は円を下落させ株価を上げても、企業の生産性を上げる効果はまったくない。

かくして、世紀末からおよそ30年が過ぎても 低成長時代が続いているが、今世紀の世界経済 基調はデフレそのものと推察する。日本のゼロ 成長の要因を経済のデフレ現象によるとされて いるが、これは誤りだと思う。真因は、潜在成 長力が示す生産性の上昇が、0~1%以下に低 迷してきたことにある。この10年来の大企業 の実態を見るにつけ、新聞紙上では増収とある が、事実は米国の税制度による恩恵など、海外 事業による利益合算の会計上から生まれた収益 であって、日本市場での稼ぎとは違う。

グローバル化による短期経営は、R&Dを怠る ことのない長期ヴィジョンを企業から奪い取っ た。今一度取り返し、企業はどう存在すべきな のか、その本質へ深く切り込む必要がある。



ハルナグループ 名誉会長 創業者

青木 清志



新組織体制

~市場ニーズに迅速に適応し、お客様サービスのさらなる向上を目指して~

ハルナグループは1996年にハルナビバレッジ株式会社を創業し、本年で22年目を迎えることができました。創業以来、PET飲料製造工場と自社倉庫の建設稼働を適時行うとともに、「独創性ある飲料プロデューサー」として、商品企画・開発から生産、物流までを一体として、皆様方のご期待に添えるよう取り組んでまいりました。このように、弊社グループが今日まで業容を拡大できたのも、ひとえに関係各位のご指導とご支援の賜物と深く感謝申し上げる次第です。

2017年4月には商品開発・販売・製造の一部を統合させていただき、顧客志向での対応を生産現場まで浸透させ、顧客サービスのスピード化と向上を図ってまいりました。しかしながら、飲料業界におきましては、少子高齢化、消費構造の多様化、原材料・エネルギー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急速に進展しております。このような変化のなか、私どもの強みでもあります商品の企画・開発から生産、そしてお客様に商品をお届けするまでの総合力を活かしたビジネスモデルをさらに進化させる必要があると判断し、このたび組織再編を行わせていただくこととしました。

組織再編の目的

昨今、需要の多様化や個別対応を可能とするサービスが求められています。商品の企画・開発から生産、そしてお客様に商品をお届けするまでの総合力が私どもの強みでもあります。それらを活かしたビジネスモデルをさらに進化させるため、機能別に分社した組織体制において各社が磨き上げてきた専門性を融合し、商品企画開発・販売・製造・物流までのバリューチェーン一体での付加価値を高めてまいります。また、多様化、個別化、高度化する市場ニーズに迅速に適応し、お客様サービスのさらなる向上を目指してまいります。

~ 2018 年度からの新体制~

ハルナビバレッジ株式会社(持株会社・経営戦略・人事・財務経理)

ハルナプロデュース株式会社 (商品企画開発・営業・ハルナブランド・ 貿易購買・生産・SCM・物流・情報・研究開発)

HARUNA 株式会社 (ブランドマネジメント・海外戦略)

HARUNA Asia(Thailand) Co.,Ltd. (アジアマーケット)

ハルナビバレッジ

Haruna Beverage Inc.

持株会社・経営戦略・人事・財務経理

創業	1996年2月23日			
所在地	群馬本社:〒370-353 群馬県高崎市足門町39-3 TEL:027-387-010 (代)FAX:027-387-0102 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:03-3275-019 (代)FAX:03-3275-0192			
資本金	4 億 2,890 万円(発行済株式数 8,918 株)	連結売上高	219 億円(2018 年 3 月末)	
役員	取締役 名誉会長(創業者) 代表取締役社長(CEO) 常務取締役(CFO) 取締役(海外事業・HARUNA ブランド組 取締役【非常勤】 取締役【社外】 取締役【社外】 監査役【常勤】 監査役【常勤】 監査役【常勤】 監査役【社外】 執行役員(総務人事本部長)	清末麻生 東木原健一 京括) 青木出信介 河 (本本) 河 (本本) 河 (本本) 京 (本本) 小出完介	青木清志 青木麻生 栗木木健一 青木出信 一 青、出生 小須 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一 一	

今期から、各社が磨き上げてきた専門性を融合し、商品企画開発・販売・製造・物流までのバリューチェーン一体での組織体制がスタートしました。この再編は、一つひとつの事業を足し合わせただけの単純な足し算組織ではありません。これまで培ってきた各事業から生まれる人財、モノ、金、情報を縦軸と横軸を組み合わせたなかで再投資し、「経営の効率性とスピード」「統合によるシナジー効果」を最大限発揮し、持続的な企業価値の向上を目指しております。

そのためには、現在の延長線上だけでの思考や改善だけでなく、いかに組織が全体最適で機能し、多様化、個別化、高度化する市場ニーズに迅速に適応していくか、真剣に考え実行していくことが必要です。

ハルナビバレッジは持株会社として、事業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た経営資源の再配分方針を明確にするとともに、事業の選択と集中を的確に行い、経営の効率化と企業価値の最大化を目指し、グループを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まいります。



ハルナビバレッジ株式会社 常務取締役 (最高財務責任者CFO) 栗 原 健 一

ハルナプロデュース

Haruna Produce Inc.

マーケティング本部(営業・ディストリビューション・ブランディング・商品開発・ウエルネスサイエンス研究所) 生産本部 (製造・品質保証・社会環境)

創業	2009年4月1日	資本金	4 億円
所在地	マーケティング本部:〒103-0027 東. TEL:03-3275-01 ディストリビューション:〒370-3504 群. TEL:0279-25-83 〒379-1307 群. TEL:0278-62-11 商品開発:〒370-3531 群. TEL:027-384-43 購買:〒370-3531 群. TEL:027-372-65 〒379-1307 群. TEL:027-372-56 〒379-1307 群. TEL:027-372-56 ヤコガワプラント:〒370-3531 群. TEL:027-372-56 タニガワプラント:〒379-1307 群. TEL:027-372-16 和歌山プラント:〒640-0441 和. TEL:073-486-02 ウエルネスサイエンス研究所:〒370-3531 群. TEL:073-486-02 大阪事務所:〒532-0011 大.	BII (代) FAX: 0 京都中央区日本橋 19I FAX: 03-327 馬県北群馬郡森X: 0 馬県北群馬郡X: 0 馬県利和X: 0278-6 馬県 FAX: 0278-6 馬県 FAX: 027-31 馬県 FAX: 027-37 馬県 代) FAX: 0 馬県 (代) FAX: 0 馬県 (代) FAX: 0 馬県 (代) FAX: 0 馬県 (代) FAX: 0	27-372-6912 3-8-4 日本橋さくら通りビル 2F 5-0192 対広馬場 3044-1 279-54-6115 み町政所 1011 32-1718 39-3 0-0070 39-1 22-5877 み町政所 1011 32-1144 39-1 27-310-0717 み町政所 1011 1278-62-1144 711-1 173-486-0210 39-3 127-372-1255 6-7-3 第6新大阪ビル903号
役員	代表取締役社長 ハルナグループ COO 取締役兼専務執行役員 (CTO) 取締役兼専務執行役員 (CMO) 常務執行役員 常務執行役員 常務執行役員 常務執行役員 常務執行役員 執行役員 執行役員 執行役員 執行役員	中古山三松小小邑清山浅澤市崎原下池川上水村野幹直敦修。買客豐秀貞問	也也一隻司台を



ハルナプロデュース株式会社

マーケティング本部

生産本部

営業 Unit

・製造 Unit

ィストリビューション Unit ・品質保証 Unit

ブランディング Unit

・社会環境 Unit

商品開発 Unit

《組織の結合から繁栄の未来を実現する》 一人ひとりの努力、智慧、勇気、忍耐で未来を切り開く!

ハルナプロデュース(株)としてスタートし2年。営業、生産の両輪の中に商品開発の機能を持っ た会社として、時代の変化と顧客ニーズに応えるべく様々な取り組みにチャレンジしてまい りました。厳しい環境下ではありましたが、感動経営実現に向けての取り組みは、一つのビ ジネスモデルとして成果ある2年でもありました。

そして、2018年4月より新生「ハルナプロデュース㈱」として新たなスタートを迎えます。 ハルナグループのビジョン「ハルナグループは独創性ある飲料プロデューサーになる」を達成 すべく「商品企画開発」「生産、品質マネジメント」「営業、マーケティング」の3つの機能に「ハ ルナブランド商品販売」「ディストリビューション」の新たな機能を合わせ、価値創造企業へ と総合機能を高めてまいります。

一人ひとりの努力、智慧、勇気、忍耐で未来を切り開く! 事業を創造し発展させていく! 日々「新しき挑戦」を実践し、繁栄の未来の実現と最高の社会貢献企業を目指してまいります。 今後ともご指導よろしくお願いいたします。



ハルナプロデュース 株式会社 代表取締役社長 ハルナグループ COO 中澤 幹彦



営業Unit

~ 「選ばれるブランド」の構築そしてその先へ ~

2017年度までは自社ブランド、顧客ブランドそれぞれの顧客層に対して営業活動を行ってまいりましたが、2018年4月、これを一体化することで、ますます多様化する顧客ニーズに対応するべく取り組みを進めています。

顧客接点を更に強め「もっと新しいもの、もっと美味しいもの、もっとドキドキするもの、もっと感動するもの」を創造します。そして、最終消費者に届けるために、選択肢の多い今だからこそ顧客の期待を上回る有形及び無形の価値を提供し「愛される」「選ばれる」企業ブランドを構築し顧客ブランド、自社ブランド双方の市場において、オンリーワンのポジションを確立するべく活動してまいります!

2018年度の取り組み

① PB 飲料マーケットシェア No.l へ

- ・自前のプラットフォームに顧客を取り込み共栄する
- ・顧客との協働による共創マーケティングの実践
- ・顧客と協働で消費者に価値を提供できる課題解決型マーケティングへ

②コーポレートブランドの展開強化

- ・独自コンセプトによる HARUNA ブランド価値向上
- ・マルチブランド戦略で新たなハルナファンを獲得



ディストリビューションUnit

~ 既成概念を打破する物流サービスの構築へ ~

ディストリビューション Unit は、ハルナプロデュース物流部門として新たにスタートします。 お客様の多様化する製品ストック~デリバリーのニーズに対し、運輸、倉庫保管、製品情報の 3つの柱を競争力としてお客様と共に考え、共に解決する部門に進化してまいります。

事業目標(主要項目)

①物流営業 sec

- ・鉄道、海上コンテナ利用の促進。フルタイプトレーラー使用等、1台当たり1ケース積数の高効率化 と配送単価低減を継続
- ・自社車両の増車。2台体制の運用による工場~倉庫間の横持ち。配送コスト削減

②倉庫 sec

- ・全拠点外部倉庫費用の削減 (2017年度比△ 22%)
- ・保管製品品質向上のため、汚破損防止体制強化(100万 c/s ごと 1.0 件以下、ケース数量目標 5 ケース 以下)

③情報部門

- ・物流 IT、IoT の推進。自働化、省力化設備の企画、導入を推進
- ・物流管理データベースの機能拡張による製品情報一元化推進、業務効率向上





製造Unit

新生ハルナプロデュースに和歌山プラントが加わりました

今年度のグループ組織再編により、ハルナプロデュース(株)の生産部門には、西日本の生産拠点として和歌山プラント(旧ハルナジョイパック(株))が加わり、6 プラントによる生産体制がスタートしました。 今回の組織再編においては、商品企画開発・販売・製造・物流までのバリューチェーンが一体となり総合力を活かすことで、付加価値を高め、多様化、個別化、高度化する市場ニーズに迅速に対応し、お客様サービスのさらなる向上を目指します。

2017 年度においては、新たな製品の導入に取り組み、525ml に増量した茶系飲料、 1.5ℓ の緑茶、ユーグレナ飲料などの生産を新たに始めました。さらに今年 4 月からは 600ml の茶系飲料の生産も開始しました。また、和歌山プラントでは生産量の増強のために連続生産体制を構築し、年間生産数量を大幅に伸ばし、より多くのお客様のご要望にお応えしております。

また、市場環境の変化や社会情勢が刻々と変化する中においても、安定的な工場の稼働を継続するために、電力やガスなどの効率的な使用と省エネルギー対策を進めることでローコスト生産に取り組んでおります。 その中でも 2017 年度は、熱源からの放熱ロスを防ぐための保温カバーの増強や、電力使用量を抑制するために高効率な電気機器の導入などを進め、エネルギー使用量の削減に努めました。

また、さらなる製品品質の向上を目指し、お客様に安心して商品を購入し続けていただくために、国際的な食品安全規格である FSSC22000 マネジメントシステムの認証を、2015 年度のハルナプラント、2016 年度のタニガワプラントに続き、和歌山プラントにおいても 2017 年 5 月に取得いたしました。

2018年度の取り組み

- ①新たな液種、新たな容器の導入に積極的に取り組み、新たな需要を掘り起こすために、ハルナ・タニガワ・ 和歌山の3つの生産拠点が融合した力を最大限に活かします。
- ②生産の現場では改善活動を継続し、生産性の高い生産システムの構築を目指します。
- ③より安全な製品を、より効率的に生産するハイクオリティー・ローコストオペレーション体制の向上へ挑戦し続け、多くのお客様のご要望にお応えします。



和歌山プラント

和歌山プラント メンバー



ハルナプラント メンバー

タニガワプラント メンバー

品質保証Unit

創業以来、独立した品質部門を設置してきました。製品の安全性を維持、管理する体制を徹底しており、製 造現場の衛生維持と管理向上や製品の安全性を確認、維持管理するために最終製品検査やシステム管理など 幅広く管理を行っております。

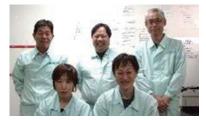
また、2018年度より和歌山プラント(旧ハルナジョイパック(株))がハルナプロデュース(株)と一緒の 会社になりました。品質部門はもちろんのこと、関係部署においても今後より一層、しっかりと情報共有、 コミュニケーションをとり、何事にも真剣に取り組み、全社員一人ひとりが品質意識を持ち続け、これから もお客様に安全で感動していただける製品づくりを継続してまいります。地域は離れておりますが、全員が 連帯感を持ち、取り組み意識や目標達成においても一体感を持って取り組んでまいります。

先輩社員の指導の下、若い力も育ってきており、頼もしい限りです。今後も大事に育て、より大きな力を発 揮してくれることが、さらなる品質力向上にもつながり感動をお届けできると思っております。









ハルナプラント

タニガワプラント

和歌山プラント

2017年度に行った食品安全への取り組み

FSSC22000 認証取得への取り組み

2006 年に群馬県高崎市にあるハルナプラントにおいて、総合衛生管理製造過程(HACCP)承認を取得し、製 造ラインの衛生と製品の安全性に継続して取り組んでおります。その取り組みを基本として PDCA を回し、 より良い環境づくりと仕組みを構築していくことで、2015年にハルナプラントで食品安全マネジメントシス テムのグローバルスタンダードである FSSC22000 の認証を取得しました。これをはじめ、翌 2016 年には群 馬県みなかみ町にあるタニガワプラントで、翌 2017 年には和歌山県海南市にある和歌山プラント(旧ハルナ ジョイパック(株))でも認証を取得し、すべての自社工場でのFSSC22000の認証取得をすることができました。 総合衛生管理に基づいた取り組みおよび、食品安全マネジメントシステムをすべての自社工場で取り組むこ とで、飲料製造工場として安全性を確保し、今後も継続してより良い製品づくりに取り組んでまいります。

FSSC22000 とは?

(GFSI) が制定したベンチマークの承認規格です。世界の大 手食品流通様や大手食品製造企業様が取引先に認証取得を



ISO22000 食品安全マネジメントシステム HACCP 食品安全に関する技術的な手法

ISO マネジメントシステム 継続的改善を基礎とするシステム



和歌山プラント認証記念写真

般衛生管理を強化した

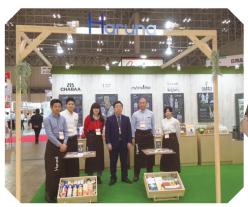
+



新たな取り組み~顧客の声を聴く~

営業・企画サポート、各部門が連携し展示会・イベント等に積極的に出展。お取引先様および、その先に 一般消費者の方と直接接点を持ち、そこで得られたモノを営業活動や商品開発に活かしてまいりました。

スーパーマーケットトレードショー 2018







FOOD EX 2018



東武百貨店池袋店 ナチュラル&オーガニックフェス



リアルサンプリングプロモーション



ビープルフェス Vol.6



2017年 取り組み商品

Ъ,

CHABAA ポメロ・マンゴー・グァバ

日本では珍しい「ポメロ」を中心に PRを実施。ベーカリーショップでも 好評発売中!





朝日新聞全国版でも取り」 げられました

無添加ナッツミルク 137 ディグリーズ

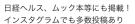
「第3のミルク」としてアーモンドミルク市場が活性化した I 年。「無添加トータルナッツミルクブランド」として「I37 ディグリーズ」の注目度が上がっております。ピスタチオミルクが人気急上昇中!













ルカフェ ルイボスグリーン

ф





HPP 飲料 コールドプレシャライズ

果汁飲料の新製法「冷圧殺菌」製法を取り入れた「コールドプレシャライズ」を発売いたしました。「冷圧殺菌」は「HPP」と呼ばれる高圧殺菌製法を取り入れ、日本の食品衛生法の基準に合わせた新しい製法です。タイの最新鋭の工場で生産したものを輸入しております。加熱をできる限り抑えることで、素材そのものの味わいを活かしたドリンクとなっております。



ファミリーマート、サー クル K サンクスで発売 いたしました

2018 年 も Haruna ならではの「楽しさ」「美味しさ」「刺激が詰まった」商品をご提供してまいります!

さらにその先へ…2018!







HARUNA

Haruna Inc.

ブランドマネジメント・海外戦略

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	
役員	代表取締役社長 取締役【非常勤】 取締役【非常勤】	青木日出生 青木麻生 小出信介

2018 年度より、HARUNA(株)はグループのさらなる発展に向け、現状の事業基盤をさらに成熟したステージに上げる活動と未来の新たな核となりうる事業を目指して進んでいきたいと考えております。不確実性・不安定性が増した昨今、企業は何を求められるのか? それは継続する力であり、日本に合う働き方を創り出すことです。また、社会貢献向上・環境向上に努め、世の中から魅力があり必要とされる企業を目指していかないと生き残れなくなっております。

これからは中・長期をさらに見据え、ブランド力を磨き、新たな商品・市場を創り出し、また海外戦略を融合して日本、東南アジアを中心に欧米市場にも目を向け、新たなビジネスモデルが必要な時が来ると考えております。そういう意味で新たなステージを創るために、2018年度は特に中・長期を視野に大切に邁進してまいります。

最後に2017年同様に大切なのは、私たちの商品はお客様に新たな発見を提供しているか? 笑顔にしているか?を常に問うことです。シンプルに伝わるコンセプトの明確性、デザイン性、価格、味の追求を図り、さらに製造者としての安心・安全を引き続き本年度もお届けいたします。





HARUNA 株式会社 代表取締役社長 青木 日出生

HARUNA Asia (Thailand)

HARUNA Asia (Thailand) Co.,Ltd.

アジアマーケット

創業	2013年4月22日	
所在地	本社:32/23, Sino-Thai Tower 2F., Sukhumvit 21 Rd. (Asoke), Klongtoey-Nua, Wattana, Bangkok, I0II0 THAILAND TEL:+(66) 2258-0937 FAX:+(66) 2258-0939	
役員	代表取締役社長 取締役兼執行役員 取締役【非常勤】	青木日出生 牛久保純平 梅木英徹

2018年4月をもって、タイの現地パートナーと統合し、1年が経過いたしました。ようやくこの1年で、5商品の開発・販売スタートを切りました。道半ばではございますが、これまで培ってきた経験と新たな経験、日本のノウハウ・技術をプライベートブランドの創出だけではなく、地域に見合った自社商品創出を引き続き目指します。

また、今後はタイでの成長と ASEAN の大きな市場を視野に、東南アジアでもトータルプロデュースの 実現を目標に、タイ事務所内で商品開発員の技術強化を行い、新たなジャンルに挑戦し、品質の大切さ も含め営業展開してまいります。

そして、自社商品づくりと現地商品とのコラボレーションにも視線を注ぎ、お客様に日本のトータルプロデュースとタイ人による開発・アイデアを融合したタイをはじめ、ASEANで支持をいただけることに尽力いたします。

これからも微力ながらタイ王国に貢献し、タイ社会でも必要とされる企業を目指し、またハルナの商品を通し喜んでいただけますよう努めてまいります。





2017年度トピックス

経済産業省「地域未来牽引企業」に選定されました



地域未来牽引企業

経済産業省の「地域未来牽引企業」にハルナビバレッジ株式会社が選ばれました。

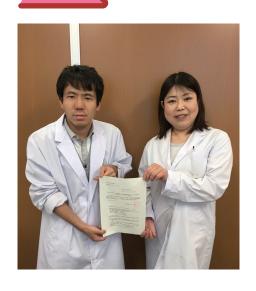
今回の選定の基準は、地域内外の取引実態や雇用・売上高を勘案し、地域経済への影響力が大きく、成長性が見込まれるとともに、地域経済のバリューチェーンの中心的な担い手、および担い手候補である企業が国により選ばれたものです。今後とも地域の牽引役として、地域経済の活性化に貢献できるよう努力してまいります。

全工場で国際規格FSSC22000 を認証取得いたしました

国際規格 ISO22000 をベースとした、より確実な製品安全管理を実践するためのマネジメントシステム規格 FSSC22000 の認証について、2015 年にハルナプラント、2016 年にタニガワプラントに続き、2017 年 5 月には和歌山プラントでも取得し、ハルナグループ全工場で取得いたしました。



研究所の天然抗菌製剤の開発が、ぐんま新技術新製品開発推進補助に認定されました



ハルナウェルネスサイエンス研究所が、清 涼飲料水に使用する化学的ではない天然物 の抗菌剤を開発し、群馬県から新技術とし て新製品開発推進に認証されました。

品質や安全性を評価され 横浜市より表彰されました

横浜市水道局のブランドで、当社で生産している「はまっ子どうし The Water」は、横浜市の水源のひとつである道志川の清流水のミネラルウォーターを使用しています。横浜市が水源保全の大切さや横浜の水源地、水源保全と良質な水との関係について理解していただくことを目的とし、売り上げの一部を地域貢献や国際支援に寄付している商品です。

今回は、長年生産してきた当社が品質の良さや 安全性を高く評価され、横浜市から表彰されま した。







経済産業省 METI ジャーナル 政策特集への掲載

ハルナビバレッジは、経済産業省の未来牽引企業に選定され、2018年5月11日より、経済産業省のホームページ、METIジャーナル政策特集に当社紹介が公開されました。



2018 年 5 月 II 日 地域未来牽引企業 vol.3

"後発中の後発"が大手の一角に 飲料受託製造企業のハルナビバレッジ

青木清志氏(ハルナグループ名誉会長・創業者)は当時、商社を定年退職したばかりの62歳だった。1996年、すでに多くの企業がひしめいていた飲料業界にゼロから参入。それから22年がたち、ハルナビバレッジ(群馬県高崎市)の売上高はすでに200億円を超えている。いまだ群雄割拠の飲料受託製造企業(パッカー)の中にあって、「流通や小売りのプライベートブランド(PB)向けでは大手の一つ」(青木麻生社長)と言えるところまで成長した。

成熟市場でも成長続ける

同社は榛名山の麓を拠点とし、飲料メーカーや流通、小売りから飲料の製造を受託。大手のナショナルブランドや、大手コンビニエンスストアのPBなどを幅広く手がける。M&A(合併・買収)も進めたことで、現在は群馬本社にあるハルナプラント(3 ライン)のほか、タニガワプラント(群馬県みなかみ町、2 ライン)、ハルナジョイパック(和歌山県海南市)の合計 6 ラインで年間 2999 万ケース(2017 年 3 月期)を生産。そのほか協力工場への委託も含めると 4201 万ケース(同)に達する。生産量は創業から右肩上がりを続けており、2017 年 3 月期は前期比 7%増。国内の清涼飲料水市場は成熟しているが、業界を上回る成長を続けている。「後発中の後発」(同)でありながら、同社が成長軌道に乗れたのは、創業時から小型ペットボトルの普及を確信していたからだ。海外では小型ペットボトルのミネラルウォーターは一般的だったが、日本で業界の自主規制が解禁されたのは 1996 年。創業と同じ年だ。商社時代から海外を飛び回っていた青木名誉会長は日本でも小型ペットボトルが普及することを確信し、立て続けに製造ラインを増強した。もともと飲料大手は自社工場に加え、傘下に受託会社を抱えるが、ペットボトル飲料の急成長に対応するため、ハルナビバレッジにも頼らざるを得なかったわけだ。



生産量は創業から右肩上がりを続けている

提案営業で PB 向けを拡大

しかし現在の売上げ比は NB が 2 割で PB が 8 割と、流通、小売りの独自ブランド向けが圧倒する。現社 長の青木麻生氏が父から社長を引き継いだのが 2009 年。そのころから PB への提案営業を強化する方向に 転じた。「NB はスペックが最初から決まっており、高効率、低コストで生産するだけ。これでは商品企画から開発まで含めたメーカーとしての力がつかない」(同) と判断したからだ。ちょうど PB の存在感が高まり始めていたころで、企画から開発、生産、物流までのバリューチェーンをトータルで提案し、顧客を開拓していった結果が、現在の PB8 割につながっている。

青木麻生社長兼グループ CEO

後発である同社は NB でも新分野の小ロット品の受託からスタートしており、多品種少量の生産を得意としていた。しかし PB では生産品目がさらに多岐にわたる。同じ小売り向けでも、コンビニやスーパー、ホームセンター、ドラッグストアなど業種はさまざまで、必要とされる商品の価格帯も異なる。そのため同社では年間で 500 ~ 600 品目もの商品を作り分けている。青木社長が「10 年かけて磨いてきた」と自信を示すように、これだけの商品を高品質で効率良く生産し、顧客に届けるノウハウは一朝一夕にはできない。

付加価値高め質的成長へ

今後、同社ではさらに「マーケットイン、カスタマーインを追求する」(同)。 茶葉や果汁など原料メーカーと提携することで、原料から商品のパッケージまでトータルで商品コンセプトを提案し、差別化につなげるほか、特定保健用食品(トクホ)や機能性表示食品の提案にも力を入れる。「市場はどんどん変化し、多様化する。それに幅広く対応し、付加価値を高める質的成長を目指す」と青木社長は意気込む。

10年以上前から、同社は株主や地元の取引先、金融機関に対して、四半期ごとに事業報告会を開催している。 上場は予定していないが、急成長を遂げてきただけにガバナンス強化も課題とする。加えて「ステークホル ダーとともに成長する社会に開いた会社になりたい」と青木社長は話す。創業から20年を超え、すっかり 地元に根付いてきた。

掲載 URL https://meti-journal.jp/p/202

ESGの取り組み

経営理念・ビジョン

■経営理念

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

■ハルナグループの目指す姿

- ・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
- ・顧客満足度最高レベルに向けて・ステークホルダー皆様の幸せに向けて
- ・利益を伴う持続的成長に向けて

ハルナグループは、経営理念において、持続可能な社会づくりに貢献するため、CSR を経営の重要課題として位置付けています。

ESG(環境、社会、ガバナンス)の考え方をもとに「環境」「社会貢献」「顧客満足」「社員満足・未来構想」「コンプライアンス」をテーマに分類し、それぞれの領域で目標を掲げ、取り組みを積極的に推進しています。

経営理念のもと、イノベーションを発揮し続け、飲料事業を中心にその幅と深さを追求し、グループのシナジーを活かしたビジネスと価値創造に取り組みます。これからもさまざまな課題やご意見・ご要望に社員総意で取り組み、社会と共有できる新しい価値を創造します。

経営ハルナグループのESGについて

当社は ESG(ENVIROMENT/SOCIAL/GOVERNANCE、環境・社会・企業統治) を経営に対する 今後の取り組みとします。会社活動の多面的な非財務情報を評価、分析して持続的な企業価値の向上を果たしていく重要性を再認識しています。



環境

環境経営

ハルナグループでは、"環境"を経営上の重要なテーマの一つとして、生産活動で使用する燃料や電力、および水資源の使用を節減するとともに、産業廃棄物の排出量削減およびリサイクル化、社会貢献活動を含めた環境経営の活動を積極的に進めております。

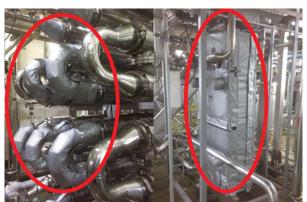
現在、地球上では気候変動や公害などの環境問題が大きな問題になっております。ハルナグループでは、地球温暖化にかかわるエネルギー利用の改善を重要な課題と位置づけ、環境への負荷低減の考えから、ボイラー燃料を重油から LNG や都市ガスへ燃料転換してきました。新生プロデュースとして新たに加わった和歌山プラントも、灯油から LNG への燃料転換を 2018 年度に予定しております。

また、ボイラーのより効率的な運転への改善、蒸気を使用する熱源からの放熱ロス削減対策、生産機器の運転効率の改善による電力使用量の削減、高効率な電力機器への更新などを行っております。 今後も環境に配慮した生産活動の推進に向け、社員一丸となって取り組んでまいります。

2017年度に行った主なエネルギー使用改善対策の取り組み

■ボイラー燃料の削減

タニガワプラントでは放熱対策として、未実施箇所の熱源へ保温カバーの取り付けを実施しました。 蒸気の放熱ロスが減少し、ボイラー燃料の削減につながります。





放熱ロス対策(タニガワプラント)左から、チューブ U 字配管、 パストライザー放熱ロス対策(第 1 プラント)抽出温水 PL

放熱対策として、第1プラントのパストライザー1槽目外壁部へ保温カバーを取り付けました。蒸気の放熱ロスが減少し、ボイラー燃料の削減につながります。

■電力使用量等の削減

既存のコンプレッサーエアーをブロアーに変更することによる電力使用量の削減に取り組んでいます。



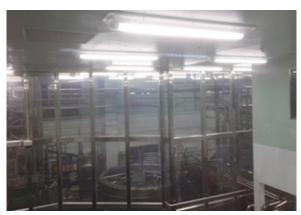
水切り装置のブロアー化(第3プラント)

第2プラントの遠心分離機インバーターを更新実施しました。新しいインバーターは完全停止させなくても再起動可能なため、CIP中の電力削減につながりました。



遠心分離機インバーター更新(第2プラント)

タニガワプラント・和歌山プラントにおける既設充填室照明を LED 化することで、電力使用量の 削減につながりました。



充填室照明の LED 化(タニガワプラント)

環境会計〈2017年度の実績〉

※ハルナプラント、タニガワプラント、和歌山プラント(旧ハルナジョイパック)の合計値です。

■エネルギー原油換算 電力・LNG・都市ガス・灯油



■二酸化炭素 (CO₂)



■窒素酸化物 (NOx)



■水資源



■排出物



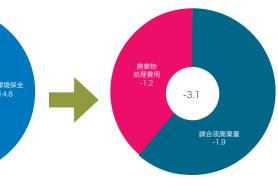
※その他には、金属、紙類、硬質樹 脂容器、ドラム缶・一斗缶、ペット ボトル、可燃物・不燃物、フィルム 樹脂・PPバンド、段ボール、汚泥、 珪藻土が含まれます。

■環境保全コスト

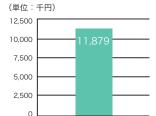


■環境保全効果の金額換算





(単位:百万円)



■ CO₂ 排出量 (単位:千円) 60 40

20

■ NOx 排出量

社会貢献

ハルナグループは持続可能な社会の実現に向けて、事業活動に加え、社会貢献活動にも積極的に取 り組むことで、さまざまな社会課題の解決に寄与します。

■献血活動

2009 年度から群馬県赤十字血液センター様のご協力のもと、献血車による献血活動を開始し、2017 年度までの累計で1,009人の献血を実施いたしました。

■献血累計人数 1,009人 単位(人) 1000 г ■ 2017年度 2回目 ■ 2017年度 1回目 2016年度 2回目 55 800 2016年度 1回目 2015 年度 2 回目 55 2015年度 1回目 72 600 2014年度 2回目 61 2014年度 1回目 51 2013年度 2回目 54 2013年度 1回目 45 400 2012年度 2回目 62 2012年度 1回目 50 2011年度 2回目 54 200 2011年度 1回目 52 2010年度 2回目 66 2010年度 1回目 51 2009年度 2回目 献血実施者 ■ 2009年度 1回目 65





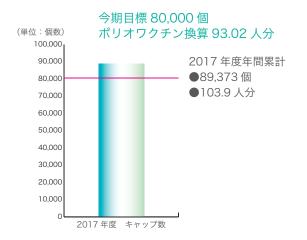
■寄付支援活動への取り組み

ハルナグループでは社会貢献活動理念に基づき、活 動方針に沿い、2016年にユニセフへの寄付、2017 年に各国で医療を受けられずに苦しんでいる人々 の命を救う「国境なき医師団」と、経済的に苦し い遺児らに奨学金を貸し出して支援している「あ しなが育英基金」へ寄付金を贈呈。また、2018年 も国境なき医師団へ寄付金贈呈を行いました。こ れからも人々の明るい未来を創造するための支援 を続けていきます。



■エコキャップ推進活動

ペットボトルのキャップで、世界の子どもたちを病気から守るエコキャップ活動に参加しています。 2017 年度までの累計で 664,217 個のキャップを NPO 法人エコキャップ推進協会に寄付いたしました(キャップ 860 個でポリオワクチン1人分)。





■ハルナコミュニティーガーデンを建設

2011 年、本社に隣接している当社の土地を整備し、地域の皆様にご利用いただけるハルナコミュニティーガーデンを建設し、従業員や地域の皆様に開放しています。人々の健やかな暮らしとスポーツ活動の活性化や環境・美化活動、全従業員による職場・地域の美化活動を推進しています。



■地域清掃活動

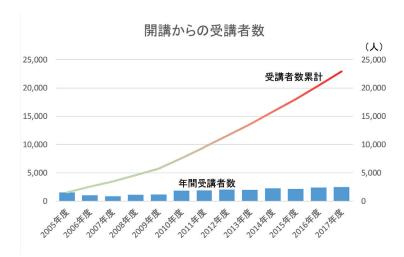
地域環境保護の一環として、河川や用水路の清掃活動もそのひとつです。工場周辺の川などのゴミ拾いといった清掃を定期的に行うことで、周辺地域の美化に努めています。





ビジネススクール-企業経営と人財を考えるー

2005年から13年間続けてきたビジネススクールは、その時々の企業を取り巻く環境・社会情勢・各種制度の変化に伴い、常にニーズに合わせてアジャストして実施しています。



■経営者養成コース

モノ、コト、ヒトの未来が変わる。AI や RPA の進化など、人の仕事がどう変わっていくのか……。企業統治強化の流れの中で、会社はどう変わっていくのか……。高年齢であっても高齢者でない人たちが活躍する社会をどう向かえるのか……。未来を先読みし、100 年企業を実現するために、次世代経営者を創出するための社内トレーニングを実施しています。

〈2017年度カリキュラム〉

開講月	講師	テーマ
4月	常盤 文克 氏 花王㈱元会長	楕円思考で考える経営の哲学
5月	中澤 幹彦 ハルナプロデュース社長	新しい価値を創造する経営
6月	中澤 幹彦 ハルナプロデュース社長	逆転の発想と自助努力について
7月	(株)インターリスク総研	地震 BCP 初動訓練の実施について
8月	中澤 幹彦 ハルナプロデュース社長	経営者として危機管理(海外・外的リスク)
8月	梅野匡俊 氏 横浜国立大学客員教授 学長特任補佐講師	顧客との価値共創
10月	須齋 嵩 氏 群馬大学客員教授 宇都宮大学教授	今日的問題を考える
12月	中澤 幹彦 ハルナプロデュース社長	心のゆとりと豊かさを持った経営論
1月	ピーター・トーマス 氏 ノマード・テクノロジー・ラボ	成長をさせるマーケティングとは
	Founder & CEO	
3月	有田 喜一 氏 群栄化学工業代表取締役会長	100 年企業に向けての次世代経営者の創出

■中堅社員コースからリーダーシップ養成コースへ

会社の中核を担う社員のリーダーを養成する位置付けとして開講し、次世代のリーダーの育成に取り組んでおります。能力の発揮を支援するため、コース名称を一新して取り組んでいます。

■プライマリー(基礎)コースからプロフェッショナル養成コースへ

生産の基礎、衛生の基礎、環境の基礎など、永年のビジネススクールで積み重ねてきたものを糧として、真の プロフェッショナルを養成するコースに変更しました。

■経営・マネジメント養成特別コース(和歌山プラント)

グループ理念を共有化するため、新規にグループの仲間入りを果たした和歌山プラントの幹部社員を対象に、集中的に実施しています。

■ウインタースクール

その時々のテーマについて、初冬の1日を使い、ゆっくり考える機会を提供しています。

〈2017年度カリキュラム〉

講師

- ■青木清志 (ハルナグループ名誉会長・創業者)
- ■青木麻生 (ハルナビバレッジ (株) 代表取締役社長 グループ CFO)
- ■須齋嵩 氏 (ハルナビバレッジ (株) 社外取締役・ 群馬大学客員教授・宇都宮大学教授)
- ■岡俊明氏(ハルナビバレッジ(株)社外取締役、サッポロビール(株)元代表取締役社長、群馬大学客員教授)
- ■小出信介 氏 (ハルナビバレッジ (株) 取締役・小 出公認会計士税理士事務所所長)

テーマ

- 審美眼が経営を際立たせる ハルナグループ経営の歩みと将来ビジョン
- 温故知新 飲料の歴史を振り返り、挑戦しよう
- 飲料業界のこれまでとこれからを見透す

組織再編後の将来像

ディスカッション 「ウインタースクール講義を受けて、テーマ について話し合おう」



客員教授紹介 (講義開催順、役職は当初)

田村 泰彦 様

国立大学法人群馬大学 名誉教授 国士舘大学 経営学部

松島 茂 様

通商産業政策史編纂委員、編纂副主幹 東京理科大学 大学院イノベーション研究科 教授

岡 俊明 様

国立大学法人群馬大学 客員教授 アイ&オーマーケティング 代表 サッポロ飲料株式会社 元代表取締役社長

須齋 嵩 様

国立大学法人群馬大学 客員教授 国立大学法人宇都宮大学 客員教授

後藤 新 様

群馬県議会議員

財部 誠一 様

経済政策シンクタンク ハーベイロード・ジャパン 代表 経済ジャーナリスト

岩井 推作 样

毎日新聞社 東京本社編集局 編集委員

杉 伸一郎 様

株式会社イトーヨーカ堂 元常務取締役 株式会社ヨークマート 元代表取締役社長

津田 晃 様

野村證券株式会社 元代表取締役専務 株式会社ジャフコ 元代表取締役副社長 日本ベンチャーキャピタル株式会社 元代表取締役社長

三浦 眞吾 村

NHKコンピューターサービス株式会社 元代表取締役社長

杉山 学 様

国立大学法人群馬大学 社会情報学部 教授

跡田 潔 様

ハルナグループ 技術顧問 株式会社ハルナビバレッジ研究所 元代表取締役社長

小林 欣司 様

ハルナビバレッジ株式会社 元監査役 群馬銀行 元支店長 群馬キャピタル株式会社 元取締役

野口 恒 様

フリージャーナリスト兼ライター 群馬大学社会情報学部特任講師 情報化白書編集専門委員 日経事業出版社の編集顧問などを歴任

鈴木 守 様

国立法人群馬大学 前学長、医学部長 国立大学法人群馬大学 顧問、名誉教授 上武大学 前学長

井口 征昭 様

株式会社西友元取締役 株式会社スミス元代表取締役社長 株式会社そごう元取締役 食品流通研究会会長

梅野 匡俊 様

国立大学法人横浜国立大学 客員教授 大学院国際社会科学研究院 成長戦略研究センター 青山学院大学理工学部 客員研究員

池永 裕 様

公立大学法人前橋工科大学 工学部生物工学科 元教授

下田祐紀夫 様

公立大学法人前橋工科大学工学部 地域連携推進センター 特任教授

鹿島 保宏 様

鹿島エレクトロ産業株式会社 代表取締役社長

和田 一廣 様

株式会社和田マネイジメント 代表取締役社長

有田 喜一 様

群栄化学工業株式会社 代表取締役社長

常盤 文克 様

花王株式会社 元代表取締役会長 元代表取締役社長

深川 隆 様

味の素ヘルシーサプライ株式会社 代表取締役社長

小出 信介 様

小出公認会計士税理士事務所 代表

大橋 祥男 様

群馬県中小企業振興公社 元プラットフォームサポーター

渡辺 幹夫 様

株式会社グローイング・シーズ代表取締役社長

ピーター・トーマス様

ノマード・テクノロジー・ラボ Founder & CEO Daymon Worldwide KK、元代表取締役社長

WORK & LIFE BALANCE

社員の多数の幸せを創出し、100年企業を目指すためにワークとライフの調和、"ワーク&ライフ・ バランス"をいかに成立させるか。働く人の暮らしというのは、24時間の中で、日常の個人の生活、 また会社における仕事の現場での生活があります。「ワークとライフの調和の中で、リタイアする 年齢は自分で決める」。そのために必要な共通した理念、ルールを作り上げていく必要があります。

現状分析と政策検討に対するこれまでの取り組み

2015年10月21日にキックオフ会議が行われ、プロジェクトの目指す姿が明確に示されました。 まず、従業員の現在の暮らしぶりや意識についてアンケートを行い、問題点を明確にするとともに、 グループ各社から 21 名のメンバーを選定し、2017 年 1 月 11 日までの 24 回の委員会を通して課題 を掘り下げ、解決に向けた討議と施策の実行に取り組みました。

政策提言

~より良い暮らしのために、より良い政策を~ 業務と他の時間の拮抗から幸福度を測る

- 1. 就業の質・技能と教育、労働適応能力支援、
- 2. 生活の質・健康状態、仕事と個人時間のバランス
- 3. 環境の質・大気汚染、現場の質的状況
- 4. 気力の質・健康寿命、人生設計
- 5. 経済の質・所得と資産、仕事と報酬

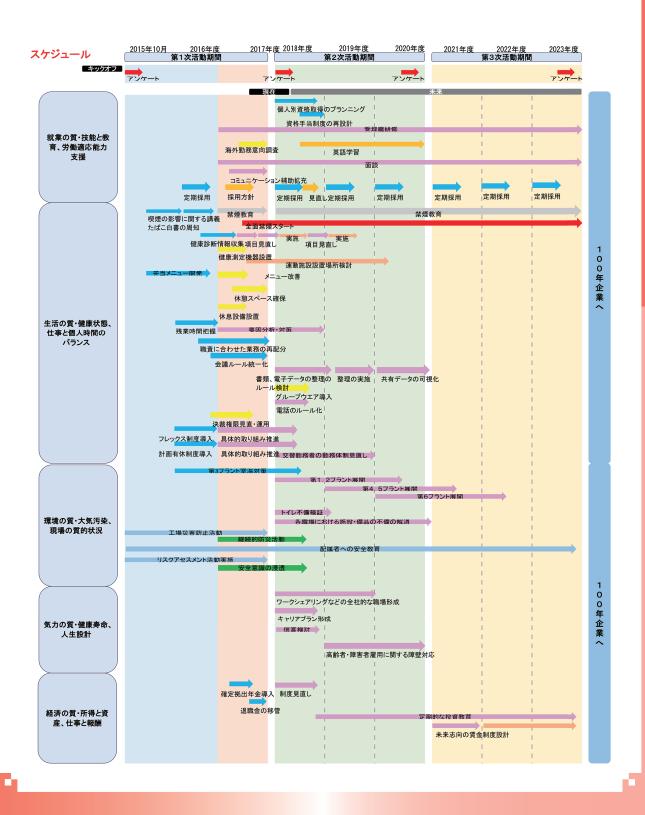
テーマ

定年、年金、福利・厚生、教育、人間工学、健康管理

今後の取り組み

2015年10月のキックオフから、2018年3月までの30ヶ月を第1次活動期間とし、その途中段階として、今回、未来構想委員会編成局にて提言をまとめました。この活動において明らかにした課題と、提言に基づく活動は、将来に向けて継続していく息の長いテーマとなります。

今後につきましては、社員全員の意識の変化や課題への対応策について、再度アンケートを行い、 それ以降も3年おきに定期的に効果の確認を行う予定です。



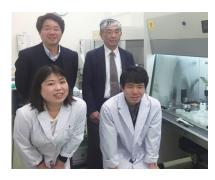
ウエルネスサイエンス研究所

ウエルネスサイエンス研究所は、ハルナグループの将来を見据え、自由な発想のもと、新しい価値 を創造することを目的とする研究機関であります。社会的インパクトが高く、社内外に大きな影響 をもたらすことができる組織として活動してまいります。

2017年度研究事業内容

■菌を抑制する天然物原料の探索

ペットボトル容器における茶系などの中性飲料は、菌の抑制が重要となります。それら菌を抑制する天然物原料は少なく、新規原料を見つけだすことは利用価値が高いものとなります。2017年度、163種から抗菌性の高い原料2種の選抜に至りました。この事業は、ぐんま新技術・新製品開発推進補助金にて実施いたしました。



■機能性表示食品、特定保健用食品の研究開発

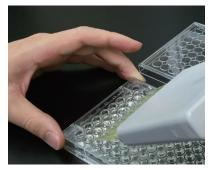
健康食品に位置づけされる、機能性表示食品や特定保健用食品の数は著しい増加傾向にあります。 研究所においても、本年度4商品について申請手続きを実施しております。今後も高齢化社会を見 据え、継続した機能性表示食品、特定保健用食品の研究、商品化に取り組んでまいります。

■抗酸化原料の探索

ヒトの老化や物質の酸化は、自然界に存在する酸素 (活性酸素) により引き起こされるといわれております。これら酸化を抑制する原料は、健康をキーワードとした市場での利用価値が高く、未来原料として有益です。これまで170 検体を分析してまいりました。

2018年度研究事業内容

研究所では、継続して上記の研究開発を進めてまいります。本年度から新たな取り組みとして、21世紀病(生活習慣病)の予防食品についての研究開発も進めてまいります。現代病といわれる生活習慣病の患者は年々増加しており、さらに予備軍も同様な傾向です。当研究所では、腸内フローラ(腸内に存在する細菌群)に注目し、その腸内フローラに良い影響をもたらすような原料開発、商品設計を進めています。実際には、商品設計



した食品がどのようにヒトの腸内フローラに変化をもたらすかを解析していきます。さらに腸内フローラの影響は生活習慣病だけでなく、いろいろな病気に影響を及ぼすといわれていますので、多様な結果も期待できます。

商品開発Unit

食品へのニーズは多様し、さまざなシーンに応えることが求められています。 商品開発 Unit では お客様や市場のニーズに対応した「おいしい商品」はもちろんのこと、一歩先を見つめながら「生活のプラスになる商品」「時代が求めている商品」「おどろき・楽しさを感じていただける商品」を 皆様にお届けすることを目標に日々開発に取り組んでおります。

プロセス①商品設計~試作

プロセス②検証~製造

商品設計 原料調査 試作品作製

各種検証 生産工程

商品コンセプトをもとに商品設計の構築を行います。商品の基本となる「皆様に安心してお飲みいただける安全な商品」を作り上げるスタート地点として、原材料の安全性を精査し原料選定を行っております。選定された素材を使用し、味のおいしさを追求しています。

「賞味期限の設定」「安全性試験(官能・物性試験)」 「適正表示」など、商品設計の安心・安全確認を行っ ています。



試作風景



打ち合わせ風景



打ち合わせ風景

高付加価値商品として

■特定保健用食品(規格基準型)

■機能性表示食品

の開発も行っています



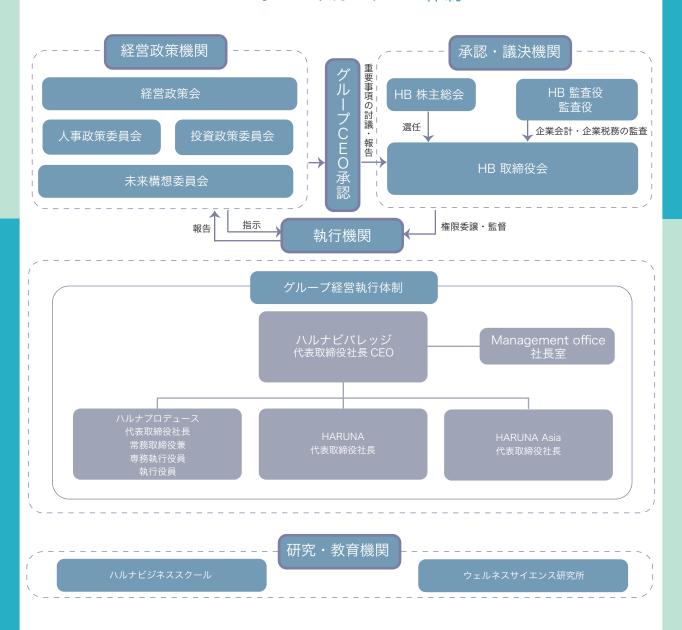
機能訴求型

- ・オーガニック
- ・野菜ジュース
- ・スムージー
- ・プロテインドリンク
- 美容ドリンク
- ・小腹満たしドリンク etc.

企業統治―コーポレートガバナンス

ハルナグループは CSR 活動を推進しており、持続的な成長と長期安定的な企業価値の向上を経営の重要課題としています。その実現のためには、株主やお客様をはじめ、取引先、地域社会、従業員などの各ステークホルダーの皆様との良好な関係を築くとともに、お客様に満足していただける商品を提供し続けることが重要と考え、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。

コーポレートガバナンス体制



経営の透明性 ステークホルダーの皆様との ダイアログ「事業報告会」開催

ハルナグループは経営基本方針において、ステークホルダーの皆様を重視した経営を進めています。2002年からはじめた四半期報告会も15年が経ち、2017年度からは「事業報告会」として、ステークホルダーの皆様とのダイアログを中心とした報告会を定期的に開催しております。今後も経営層の参画も得ながら、さまざまな機会を通じてステークホルダーの皆様からの期待を把握し、経営に生かしていきます。

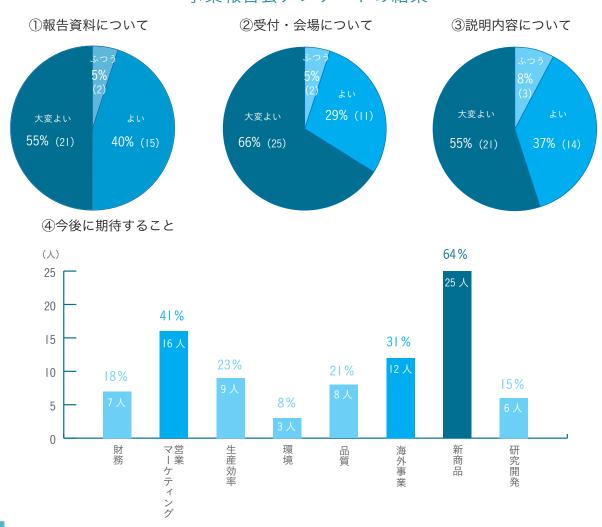


活発な意見交換の様子



新商品の試飲をお願いし、ご意見を伺っています

事業報告会アンケートの結果



リスクマネジメント活動

ハルナグループは、企業活動の基本理念および企業行動憲章に基づき、リスクマネジメント活動を通じて、企業経営における目的達成を阻害するリスクを未然に予防・低減し、万が一リスクが顕在化した際には、迅速かつ適切な対応によって損害を最小限にとどめることに努めています。

1. 基本

- ・ステークホルダーの皆様の安全の確保
- ・経営資源の保全および事業の継続
- ・経営の質および企業価値の向上

2. 行動指針

- ・リスクを全社統合的に管理し、社会の要請や動向を十分に配慮した対応をすることにより、ステーク ホルダーからの信頼に応えます。
- ・リスクマネジメントを日常の事業活動に組み込み、グローバルに展開します。
- ・リスクマネジメント活動を通じ、組織および人員へのリスクマネジメントの意識の浸透と、リスク対 応能力の継続的向上を図ります。
- ・緊急事態発生時には、人命の安全を第一に、速やかに責任ある対応を行います。

3. 体制の整備

・リスク低減活動および緊急事態発生時に、適切な管理・対処を確実に実施するために、リスクマネジメント体制および危機対応体制を整備し、責任を明確にします。

4. 規程の整備

・リスク低減活動および緊急事態発生時の確実な対応実施のため、取り組むべき事項を明らかにし、社 内規程として整備します。

5. 教育

・行動指針に沿い、組織および社員が活動できるよう、必要な教育および訓練を実施します。

非常勤取締役からの意見 ハルナグループにおける ESG



小出信介 様 ハルナビバレッジ (株) 元代表取締役社長 小出公認会計士・税理士事務所代表

近年、ESG が企業経営の重要なテーマとして注目を集めておりますが、ハルナグループでは、1996年の創業当初より、ESG を経営の重要な指標としてきました。 世間で ESG という概念が十分に浸透する、ずっと前のことだと思います。

例えば、ガバナンスの透明性に関しては、金融機関、株主の皆様にご臨席いただいての四半期報告会を創業 4 年目の 2000 年頃より、継続して実施してきました。また、環境に関しても、2003 年に環境会計を全社的に導入し、自社の活動が環境にどれだけの負荷をかけているのかを定期的に観測し、その負荷低減に努めるとともに、工場近隣の河川清掃を近隣住民の方と定期的に行うなどの環境活動を常に意識して行ってきました。

近年では未来構想委員会で社員の働き方を全グループで横断的に議論し、より良い働く環境の在り方を求めています。今後も、ESGを重視することにより、社会・環境にとって価値ある企業としての中長期的な企業の成長発展を求めていってほしいと思います。

社外取締役からの意見

企業の ESG の視点



須齋 嵩 様国立大学群馬大学元教授
国立大学宇都宮大学客員教授

当社は創業の理念である共益の精神を目指して、事業経営を進めている。特に、財務経営の健全、品質経営の透明性、環境経営の貢献性の3つの命題をプラン・アヘッドで社員全員に徹底して企業活動をしている。

最近、いろいろな言葉が毎日のようにメディアを賑わしている。日本人の良さである"心配りや相手を配慮する良い言葉であった忖度"が自己保身の言葉に様変わりし、我が国をリードする企業の"証明書や文書の改竄や隠蔽"による品質保証の問題、そして同じく"改竄や隠蔽"が官僚まで蔓延し、地に落ちた振る舞いに興醒めしている。心することは、仕組みの劣化、倫理性や矜持心の低下があると思える。

日本の人々の心とは何か?を問うと、長い歴史で育んで来た自然を大切にし、穏 やかで、しかも、進取の気性に富む文化を持ち、和をもって尊しと為し、相手を 思いやり、美しいものを尊び、こまやかな心の営みをする。本来、勤勉、親切、 真面目、正直、誠実の精神である。

当社は詩経の"他山の石、以て玉を攻むべし"の言葉を噛み締めて、論理性、合理性を大切にすると共に、創業者の心や社長の方針を大切にして、トップ・ダウンの方針を完遂し、ボトム・アップの声を吸い上げる高い透明性と風通しの良い組織を維持することだと思っている。これこそ、コンプライアンスとガバナンスの基軸でないかと思う昨今である。

社会的ガバナンス



岡 俊明様 サッポロビール飲料(株) 元代表取締役社長 日本オリーブ協会理事 国立大学群馬大学講師

大妻学院理事

「コーポレートガバナンス」を耳にして久しいが、相も変わらず、我が国を代表するメーカーですら不祥事、スキャンダルを続発。嘆かわしいばかりであります。 ここ数年、売上高、収益率が低下するといった中にあって、企業の焦りがこう した不祥事を誘発しているように思われます。

コーポレートガバナンスは目先の利益を得るための方法論ではなく、企業価値 を高めるためのメカニズムであると言えます。何のために企業活動があるのか、 企業の存在根拠も時代の要請の中で、絶えず見つめなおす必要があります。

もはや、これから求められるコーポレートガバナンスは、多くの利害関係者の満足の実現に止まらず、このことに加え、広く社会的役割、公益性を求めるメカニズム、「社会的ガバナンス」を強く求められるところであります。

近年、環境問題に対する社会の関心が高まる中、企業の社会的責任として生態 系 (エコシステム) の維持改善を求められております。

これはとりもなおさず、生態系の均衡なくして経済社会の持続可能性がないからであります。

その中にあって、自社の短期的利益に目を奪われることなく、当社は地球規模 の視点を持ち、このことに力強く踏みだそうとしていることを大いに評価した いところであります。

ハルナグループ沿革

年 主な出来事 1996 2月23日 資本金30百万円でハルナビバレッジ株式会社を設立 5月 第 | 回株式上場準備委員会開催 8月 金融機関に対し月次決算の開示 II 月 東京にマーケティンク本部設置 1997 3月 従業員持株会発足 5月 ハルナビバレッジ研究所設立 6月 第二工場稼働 10月 新日本監査法人による調査及び指導開始 2月 2000 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 2001 8月 第三工場が JAS 工場として認定 2002 リサイクルシステム協議会発足 2月 8月 四半期報告会を開催 2003 4月 環境会計導入 4月 企業競争力の強化を図るため市場開発部門を設置 4月 提案型企業への変革を目指し商品開発部門を設置 4月 総合衛生管理委員会発足 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) 人材教育投資、生産合理化投資、総合衛生管理(HACCP)対応投資 12月 クリーンルームと充填設備増設 12月 国際食品飲料展 FOODEX JAPAN2004 に出展 2004 3月 10月 人事基本理念制定 2005 3月 物流関連企業を設立 4月 ビジネススクールを開講 10月 緑地公園ハルナコミュニティガーデンを整備 2006 I 月 全社 IT 化に着手 9月 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 環境活動展に出展 2007 4月 ウエルネスサイエンス研究所発足 EU 輸出用緑茶「YOSHI-GO」発表 4月 6月 オーパイ株式会社事業譲受契約締結 タニガワにて工場準備開始 10月 合弁会社ハルナヨーロッパ設立 12月 ハルナグループ全体会議開始 タニガワプラント始動 2008 1月 プロ野球チーム群馬ダイヤモンドペガサスを 4月 パートナーシップスポンサー応援 6月 CSR 報告書発行開始

年		主な出来事
2009	I 月 4 月	タニガワプラント天然ガス設備稼働 ハルナグループ組織再編スタート
2010	I 月 3 月 5 月 7 月	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	2月 3月 6月	創業 I5 周年記念誌『はじめなければはじまらない』発刊 ハルナエコロジー株式会社より HARUNA 株式会社へ社名変更 エネルギー対策委員会発足
2012	I 月 2 月 2 月 8 月	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」コントロール室完成 ハルナグループ歴史資料館新設 ハルナプラントのエネルギー転換(A 重油から都市ガスへ転換)
2013	4月 7月 10月	ジョイパック社 ハルナグループ参画 HARUNA Asia Co.,Ltd 設立 自社ブローボトル成型機導入、稼働開始
2014	4月 6月 10月	ジョイパック社が I00%子会社となる。ハルナジョイパックへ社名変更 ビジネススクール榛名山麓研修所開所 和歌山プラント 自社ブローボトル成型機導入、稼働開始
2015	7月	国際的食品安全マネジメントシステムの「FSSC 22000」を取得
2016	I 月 2 月 4 月 4 月	創業者 青木清志が第 33 回優秀経営者顕彰「優秀創業者賞」を受賞 創業 20 周年記念彫刻「水滴」完成(彫刻家 高濱英俊氏・作) 和歌山プラント 小型容器飲料の生産が本格稼働 上毛新聞「心の譜」(ハルナグループ創業者・青木清志)連載
2017	2月 I2月	群馬県の地域活性化キャンペーン「ぐんま愛 ここに生きる」を支援 経済産業省選定「地域未来牽引企業」に選定
2018	4月 4月 4月	ハルナグループ組織再編スタート ハルナプロデュースが、ハルナバリューネットワークと ハルナジョイパックを吸収合併 HARUNA の営業・商品企画・貿易の事業については ハルナプロデュースを承継会社とする HARUNA はハルナブランドの発展に向けたブランドマネジメントと 海外戦略絡に特化した事業会社となる 長期経営ビジョン公表

ステークホルダーのご意見

新たな時代の経営にむけて

ハルナグループとの出会いは、2011年に青木清志現名誉会長からお話を伺ったのがきっかけでした。 業界に先がけて飲料小型ペット容器の生産を始められ、中味開発にも積極的に取り組んでおられる ことをお聞きしました。

その後、お話を伺う度に、小売業のプライベートブランド商品の開発、製造への転換、全国の飲料 生産企業とのネットワーク構築など、常に新たなビジネスモデルを追求される経営に、経営学を研 究する者として、今までとは違う企業経営のあり方を感じておりました。

現在、CSV を経営の柱とされていますが、CSV はハーバード大学のマイケル・ポーター教授が企業と社会が共同で価値創造を行っていくべきだとの考えを理論化したものです。ただ、CSV 経営を標榜する多くの企業で、本源的な企業の経済活動と社会的価値創造を同時に進めていくことの難しさが現れており、「企業責任」という考えを基に体系化すべきとの議論がされています。

ハルナグループが「三方よし」を基本使命とし経営を組み立てておられることは、まさに「企業責任」を基にした CSV の考え方であり、今後どのような先進的経営を展開されるか、大いに期待し注目 いたしております。



横浜国立大学 学長特任補佐 成長戦略研究センター客員教授 **梅野 匡俊** 様

~ご意見をいただいて~

この度はご寄稿ありがとうございました。また、当社のビジネススクールで講師としてもご指導いただき、併せて感謝申し上げます。「企業責任」として、我々が果たしていかなければいけないこととは何か。私どもは、事業や組織のあり方が変わっても企業理念や信条をしっかりと受け継ぎでまいります。また、社員一人ひとりが自覚をもって行動できる人財を育成し、社会的な課題を俯瞰しながらバリューチェーン全体のなかで我々の強みを活かした取り組みを行い、社会からお客様から選んでいただき、信頼していただける存在であり続けられよう努力してまいります。

ハルナビバレッジ株式会社 常務取締役 栗原健一