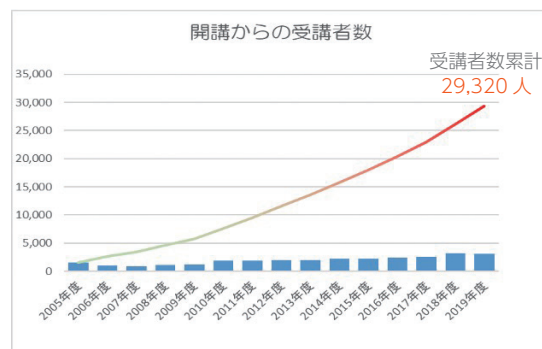


ビジネススクール——知識を得る楽しみ、成長を実感する喜び

2005年に始めましたビジネススクールも、15年の月日を経て、受講者の累計も3万人に迫ってきました。日々の業務を離れて、ゆっくり学ぶ時間を少しだけ確保することで、知識を得る楽しみ、成長する喜びを実感してもらっています。これが、自ずとハルナグループの人材力の源泉になることを信じて、16年目に突入します。

■ 2019年度カリキュラム（実績）

- ・ 経営者養成コース
- ・ リーダーシップ養成コース（管理者養成コース）
- ・ プロフェッショナル養成コース（各現場のプロ養成）
- ・ 専門知識養成コース（各分野の代表者による部門内教育）
- ・ 特別コース（経営者による意識改革）
- ・ 英語力アップコース（外部講師との対面会話実習）



■経営者養成コース ※ 2017年度から3年計画で開始した「次世代経営者の創出」を終了しました。

開催月	講 師	テーマ
4月	青木麻生 ハルナグループ CEO	ハルナ長期経営ビジョンチャレンジ 2026年創業30年に向けて
5月	常盤文克氏 花王（株）元代表取締役会長	企業とは、仕事とは
7月	小出信介 ハルナビバレッジ取締役	消費税改正および軽減税率導入について
10月	尾崎聖治氏 サッポロホールディングス（株）元常勤監査役	経営力を高める
12月	梅野匡俊氏 横浜国立大学客員教授 学長特任補佐	管理職対象の戦略とは何か
1月	ピーター・トーマス氏 ノマド・テクノロジー・ラボ Founder & CEO	一流企業のイノベーションの秘密
2月	須齋嵩氏 群馬大学元教授 宇都宮大学元客員教授	企業経営を振り返って

■リーダーシップ養成コース

開催月	テーマ
4月	SDGs 概要について
5月	『宇宙、銀河、太陽』『空間、時間、生命』
6月	ハラスメント（上司と部下の関係性）について考えてみよう
7月	労働安全について
8月	『想像力』『創造力』『ひらめき』『感動』
9月	タイムマネジメントから働き方改革を考えよう
10月	危機管理について
11月	経営実務マネジメント（松下幸之助にみる経営）
12月	『モノヅクリ』とは？
1月	人事制度とエンゲージメント
2月	人間関係・コミュニケーションのとり方（嫌いな人との付き合い方）
3月	

■プロフェッショナル養成コース

開催月	テーマ
4月	HACCPとFSSCについて
5月	SDGs 概要について
6月	労働安全（熱中症、AEDなど）
7月	防虫・防鼠について
8月	廃棄物管理と省エネ対策の重要性
9月	業務の合理化について
10月	アレルギーについて
11月	微生物について
12月	危機管理について
1月	防虫防鼠管理における現場での活動
2月	5Sの重要性
3月	食品に係る法規（食品衛生法）について

■特別コース

開催月	テーマ
5月	経営実務マネジメント（渋沢栄一にみる経営）
6月	クレームから顧客満足へどう繋げるか
7月	知識型経営①、知識型経営②
8月	知識型経営③、知識型経営④
8月	パナソニック 松下幸之助から学ぶ経営について、知識型経営⑤
9月	知識型経営⑥、品質マネジメントコース（クレームから顧客満足へ）
10月	知識型経営⑦
11月	知識型経営⑧
11月	人間関係・コミュニケーションのとり方（嫌いな人との付き合い方）
12月	品質マネジメントコース（クレームから顧客満足へ）
12月	知識型経営⑨
1月	知識型経営⑩、人と人との繋がりを広げるための方法
2月	知識型経営⑪
3月	知識型経営⑫

■英語力アップコース

開催月	講師
8月～3月	ECC オンラインレッスン（基礎会話コース）

新たな試みとして、海外に住むネイティブ講師とインターネット回線で、国内各拠点の受講者と直接会話を行いました。



働き方改革——ワークライフバランスの実現に向けて

社員が個性と能力を発揮し、自己の成長と豊かさを実感して長く活躍できる企業へとになっていくために、「会社の目標を、個人の成果に」「個人の能力を、会社の業績に」結び付け、社員のワークライフバランスの向上に向けて取り組みを行っています。

会社時間と個人時間

1. 残業時間の低減活動

1人当たり平均残業時間

〈全社平均〉2017年度 35時間/月、2018年度 32時間/月、2019年度 31時間/月

前年度の取り組み事例

個人別残業時間対策シートの全社展開

個人別残業時間対策シートにより、1ヶ月の中での確認ポイントを決め、業務進捗状況と勤務時間を把握し、早い段階での人員の再配置を行う。これを全社へ展開しております。

残業コントローラーの任命

各拠点に残業をコントロールする担当を任命し、現場により近い場所でのタイムリーな対策を実施する体制にしました。

物流倉庫の改善

カメラにより倉庫内部をタイムリーに画像で映し出し、併せて各作業者が構内無線端末を携帯することで、作業時間の変動が大きい倉庫での入出庫業務の平準化を行いました。

業務フローの改善

個人に紐付いていた業務を業務フローに基づき分解し、再構築して担当者を再配置することで、各ステップを複数人が行えるようにし、作業時間を短縮しました。

定常作業の価値分析

日々の定常作業の分析を行い、最適な頻度を再設定することで、業務の効率化を行いました。

フレックスタイム制度の活用

1ヶ月の中で業務の偏りが大きい一部の事務部門で、フレックスタイム制度を活用し、実際に運用しました。

2. 有給休暇の取得推進運動

有給休暇取得率（取得日数/付与日数）

〈全社平均〉2017年度 62%、2018年度 63%、2019年度 75%

前年度の取り組み事例

計画有給制度導入

5日間の取得義務化もあり、全社に計画有給制度を導入し、年初に取得日をあらかじめ指定しました。

進捗情報の共有

勤怠管理システムの有給日数データを現場管理者が確認するとともに、四半期ごとの進捗を個人別一覧表で展開し、タイムリーなフォローを行いました。

3. 在宅勤務制度の運用開始

感染症拡大防止などの観点から始めた在宅勤務制度ですが、育児や介護など、個人のニーズにも対応してまいります。

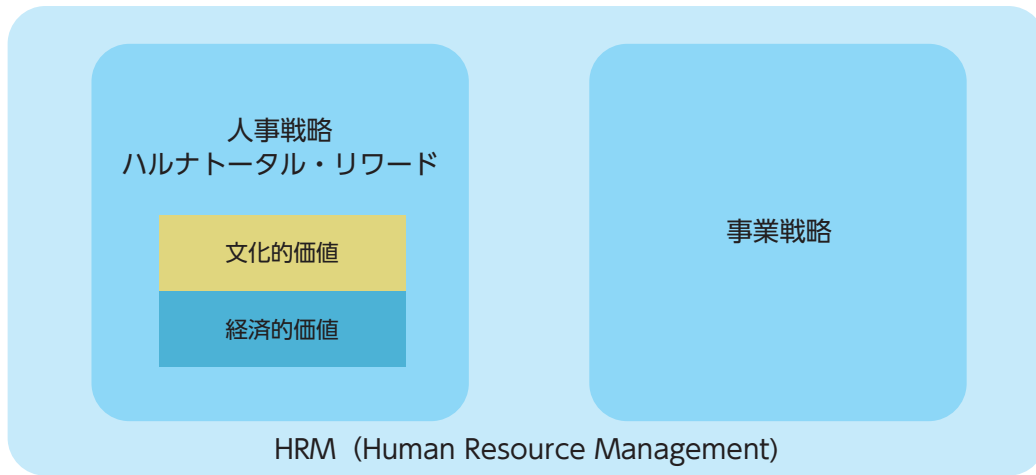
4. 今後の重点課題

2020年度以降も、下記の項目を中心に、働き方改革を進めてまいります。

- ・仕事と育児、仕事と介護の各種両立支援
- ・高齢者・障害者の雇用機会の拡大
- ・非正規社員のスキルアップと待遇改善
- ・IT、AI、アウトソーシングなどの活用による事務効率化

ハルナトータル・リワード

ハルナグループでは、従来の働き方改革やワーク・ライフ・バランスへの取り組みを進めてきた中で、働く人の価値観や、ライフスタイルの多様化に直面しました。そこで、仕事そのものの面白さや働きやすい職場環境、組織文化、能力・キャリア開発、福利厚生、ワーク・ライフ・バランスなどを文化的価値として、従来の経済的価値と合わせて、総合的な価値創出・報酬（Total Reward）を行っています。



文化的価値創出の主な取り組み

A 信頼の確立（感謝する気持ちと相手を認める）

「会社が好きだ。好きだからもっとよい会社になりたい」と社員が会社を大切に思う気持ちと、「社員はもっとよい会社になることを望んでいる。その希望が実現されればもっとよい会社になるし、社員も働きやすくなる」と会社が社員を大切に思う気持ちが交流し、双方向的に働かすことのできる仕組みづくりを目指します。

■エンゲージメントサーベイの活用

昨年12月に、エンゲージメントサーベイを実施し、スコア化しました。社員が力を発揮できる環境を提供し、育成するとともに、一人ひとりが会社の掲げる戦略・目標を的確に理解し、自発的に力を発揮できるよう、今後の取り組みを視える化することで、より効果的な方法を探っていきます。

■管理職研修によるエンパワメント強化

管理職が社員との面談で、エンパワメントを発揮できるよう、スキルアップを目的とし、昨年10月に専門講師を招聘して研修会を行い、52名の参加を得ました。

B ワークライフバランス（仕事と私生活の両立）

仕事と生活を共存させながら、持てる能力を最大限発揮し、人生を楽しめるために、生産性の向上を目指しながら、様々なライフシーンに則った制度を整備していきます。

■生産性向上による働き方改革の推進

■長時間労働の改善と有給休暇取得の推進

毎月のフォロー会議でアイデアを出し合いながら、残業時間削減の効果を実現しています。

■介護・子育て支援などに向けた新しいアプローチ

■柔軟な勤務場所と時間設定

ITのセキュリティ対策強化および、社内外でのテレビ会議システムの強化により、在宅勤務とモバイルワークでの安全性と、効率性を改善しました。また、フレックスタイム制度とスライド勤務の両方を導入し、柔軟な時間対応ができるようにしました。

C 企業文化の確立

経営理念から始まる企業文化を共有することにより、全員が同じベクトルで一丸となれる仕組みづくりを目指します。

■企業文化（ハルナイズム・経営理念・ビジョン等）の浸透

■共通の目的意識と価値観の共有

■文化と現場をつなぐミッションマネジメント（使命感）体系の整備

D 成長機会の提供

ビジネススクールをはじめとした各種教育制度と、個人ごとのキャリアプランとのマッチングをし、長期的視点で最も効果的な成長機会を、全社一丸となって模索していきます。

■管理職・専門職制度等、個人ごとにキャリアプランを構築

■健康で意欲ある方が長く働くことができる仕組みづくり

■「人材成長の視える化」システム構築

E 職場環境の整備

けがをしない安全環境の整備に加え、肉体的にも精神的にも健康で、長く働くことができる環境づくりを目指します。

■安全に、そして健康に配慮した魅力的な職場環境の整備

■コミュニケーションが円滑に行われる思いやりのある環境づくり

■ハラスメント・アンガーマネジメント教育の徹底

経済的価値創出の主な取り組み

会社の想いが込められた、分かりやすい人事制度に

ハルナグループの望む人材の資質・能力とは何かを見つめ直し、それを実現する制度（報酬制度、等級制度、評価制度）を1年かけて、再構築しました。2020年7月からの本格稼働に向けて、社内研修を進めています。

多様性あるキャリアパスの設計

マネジメントコース



専門職コース

これまでのマネジメント（管理職）コースに加え、専門的な技術や知識の習得を目指す「専門職コース」を設定し、今年の7月に制度を本格的にスタートします。本人の希望も勘案し、飲料プロデューサーとして、各分野の専門家を社内に養成していきます。

基本給と各種手当での見直し

7月の制度改定にて、能力の伸長や担っている役割の拡大と昇給の関連を強くするため、年齢や勤続年数で自動的に昇給する基本給を見直し、“等級定義”と“役職の責任と役割”に応じた基本給にします。

また、生活関連手当および職務関連手当について、一つずつ必要性を見直し、新しい基準とします。

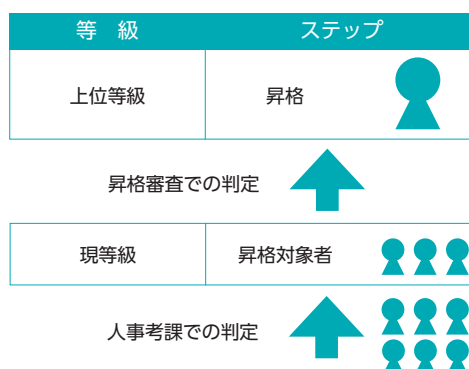
等級定義と役職定義の明確化

社員の能力に応じて定める等級の位置づけを明確にするため、等級ごとに求める能力・行動を定義し、社員に明示しました。また、各役職についても、組織における責任と期待役割を定義し明示しました。



昇格・降格基準の明確化

社員の昇進／昇格への納得感・信頼感を高められるよう、マネジメント（管理職）コース・専門職コースともに、昇格／降格要件および審査方法・プロセスを定義し、公表しました。日々の活動の評価と昇格／降格を連動させることで、昇格／降格に対する意識を高めて参ります。



評価制度の見直し

評価大項目として、「業績（組織、個人）」「人材育成・自己成長」「行動プロセス」「取組姿勢」を設定し、従来の評価基準を刷新しました。業績評価の目標設定においては、従来の目標管理制度を改定し、目標達成度が客観的に測定できるよう、組織業績・個人業績ともに「定量的（数値）」に設定するようにし、併せて管理職研修を開催し、目標の立て方を再度勉強しました。

ハルナグループのコーポレートガバナンスは、社是に基づき、お客様、お取引先様、株主様、地域社会そして社員等のステークホルダーの皆様から信頼をいただき、誠実な経営体制を構築・維持し、財務・ESGの両面での中長期的なグループ企業価値を継続的に高めることにより、持続的に成長するための仕組みと考えています。

ハルナグループは「企業行動憲章」を制定し、人権尊重・関係法令・ルール尊重とともに、社会的良識を持って事業活動を展開しています。ハルナグループの役員・社員は経営理念およびビジョンを共有し、実現に向けて継続的に取り組んでおります。

取締役会は10名で構成され、うち3名が非常勤・社外取締役です。非常勤・社外取締役には、多様な経験と幅広い見識を有する経営者や有識者から選任し、その豊富な経験や高い見識は、取締役会での意思決定プロセスにおける透明性の確保や経営の監督に反映されています。

取締役会は、原則として毎月1回定期的に開催するほか、必要に応じて臨時に開催することとしています。また、業務執行取締役直轄の各組織を配置するフラットでかつ柔軟性のある組織体とし、業務執行を迅速に推進できる体制としています。グループ全体の事業戦略と機能戦略とが整合したグループ経営の推進を図っています。

非常勤取締役からのご意見



非常勤取締役
小出信介 氏

小出会計士・税理士事務所代表
ハルナビパレッジ（株）元代表取締役社長

〈当社に期待すること〉ハルナグループはPET清涼飲料水の製造受託で創業し、徐々に自社での商品開発比率を高めて今日に至り、精密な運営体制で経営効率を向上させてきました。しかし、環境は常に変化を続け、直近でも非常事態宣言、リモートワーク、宅配ニーズなど、企業にとって大いなる脅威と機会が散発的に生じています。

今後は既存のビジネスモデルを基盤としつつも、各種提携やM&Aを含め、時代の大きなニーズを捉えた新しいビジネスモデルを構築し、グループとして大きな飛躍をとげてほしいと期待しています。

〈当社の今後の課題〉脱プラ化の言葉に象徴されるように、世界的にPET飲料の新規生産に警鐘がなされています。日本のPETボトルリサイクル率は84%と高い数値が出ているものの、実際にリユースされている比率はもっと低く、多くが焼却されているのが実態と言われています。

ハルナグループとしては、SDGs行動宣言に基づく、持続可能な社会への貢献が今後の大きなテーマとなっています。自社で生産されるPETボトルのリユースについて、ぜひ積極的な役割を果たし、政策転換への大きな貢献を期待したいと思います。

社外取締役からのご意見



社外取締役
須齋 嵩 氏

国立大学法人 群馬大学元教授
国立大学法人 宇都宮大学元客員教授

〈当社に期待すること〉 PET ボトルの伸長を予測して事業へ参入、プライベートブランド商品へシフトした協創のビジネスモデルの構築、M&A による規模の拡大と有能な人材確保・育成、製造現場の高度な遠隔監視システムの導入（見える化）、そして企業の最大の財産の人に重きを置いて絶え間ないビジネススクールの実践等、卓越した先見性が功を奏している。

この基調を遵守して他社とのオープンイノベーション、HACCP で培った基本技術を基にした人と健康の事業分野へ展開、スイカ飲料に代表される「最初に思い出しもらえるブランド」戦略の構築、さらにバランスシートをよくすることへの邁進に期待している。

〈当社の今後の課題〉 現下の新型コロナウイルス感染症の蔓延が、未曾有の危機と新たな試練をもたらしている。従来の人を大切にする経営思想を基に、緊急の課題を対処すると共に、長期の視点から、①事業継続計画（BCP）の柔軟な思考による策定と迅速な行動の周知、②SDGsの指針を基に環境問題の克服と地域の連携の促進が必須である。特に、当社の肝要であるPET材料の3R「リデュース（Reduce）、リユース（Reuse）、リサイクル（Recycle）」の研究開発、代替材料の探索。③「ウーマノミクス」時代に合致した女性の幹部登用。④「和テイスト」を基にグローバル商品の開発と展開、等である。

辛く厳しい時こそ、社員・顧客、ステークホルダーを大切にした卓越したリーダーシップの発揮を期待する。



社外取締役
岡 俊明 氏

サッポロビール飲料（株）
元代表取締役社長
国立大学法人群馬大学講師
日本オリーブ協会理事
一般社団法人日本営業科学協会
代表理事
株式会社エスイー社外取締役

〈当社の今後の課題〉 ハルナ創業記念館入口では、飲料メーカーに相応しく「一滴の水」をテーマにした大理石の彫刻が目に入ります。一滴の水も皆で力を合わせれば滝になる。力を寄せれば必ず実現するとの、メッセージかもしれません。このことが組織に根付いているのか、決めたことをやり抜く当社の結束力は、紛れもなく今日の飛躍をもたらしています。

これからはこの結束力、チームワークの良さに加え、異質の意見が飛び交う奔放な集団への進化が課題といえば課題かもしれません。新たな改革、独創性ある価値創造のためにも……。

さらには、投下資本利益率の向上も課題の一つかもしれません。そのためにもコモディティー化する飲料のみならず、食の総合プロデューサーとしての輝きを求められる時期が遅からず来るものと思われます。

〈ステークホルダーの皆様へ〉 社外取締役として、ステークホルダーの皆様に関わりモニタリング（監視、監督）及び、アドバイス（助言）を通し企業価値向上を目指して参りましたが、振り返ってみますと発言の大半がアドバイス機能に終始していることに気づかされます。

このことは、当社が社内外に企業活動の透明性をより鮮明に開示する等、ガバナンスに殊のほか、意を注いでいるからに他なりません。

常に人、ステークホルダーの皆様の幸せ、社員の幸せを行動指針にする等、社会的良識を備えた会社であります。一方、経営そのものは順調な足取りではありますが、経営基盤を確立した訳ではありません。強みはあらゆるステークホルダーの皆様と深い絆で支えられており、これがある限り、さらに輝きを発揮するものと信じてやみません。

ハルナグループはステークホルダーの皆様や社会から信頼され、選ばれる、価値ある企業となるために、その基盤として法規制の遵守はもとより、透明性の高い経営・組織体制を構築・維持しながら企業の実現に向けた取り組みを強化しています。

グループ会社の経営については、毎月開催される取締役会で取締役から業務執行状況、財務状況その他の重要情報について定期的に事業報告を行っております。また株主様、お取引先様、金融機関の皆様には四半期ごとに事業報告会を開催しております。

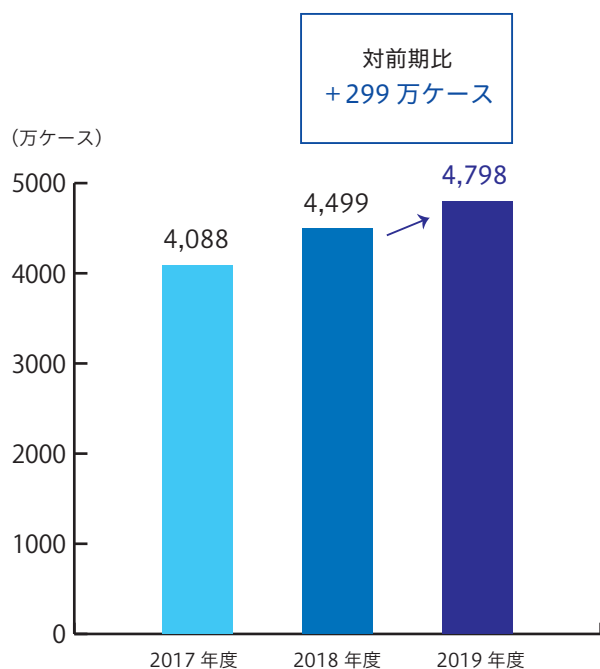
事業報告会の開催

2002年から四半期報告会を開催し、2017年からは事業報告会として、開催前に試飲会を行っております。また、プレゼン形式だけでなく、セグメント別の業績報告とその場での質疑応答の時間を設け、アンケートの実施を行うなど、ステークホルダーの皆様と少しでもコミュニケーションをとれるような場をつくっております。

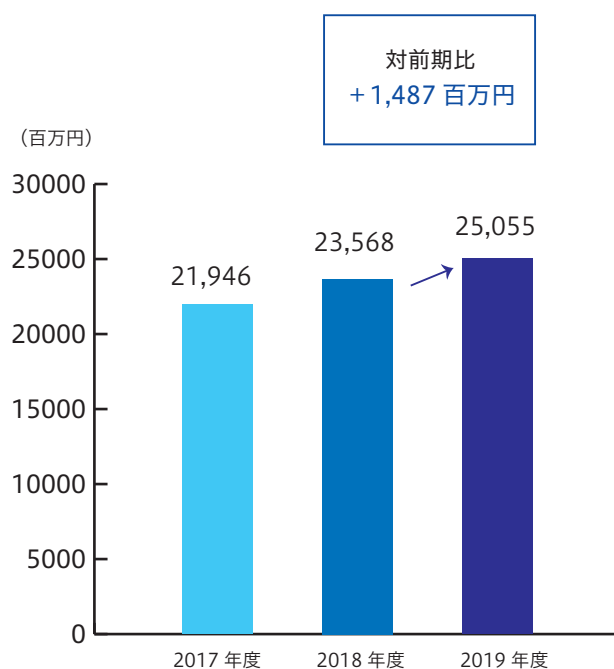


2019 年度 グループ業績情報

〈グループ総販売数量〉



〈連結売上高〉

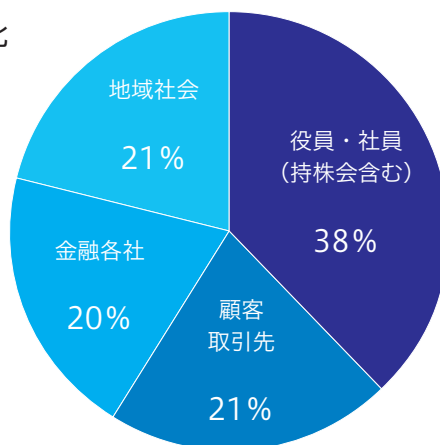


株主構成

長期的視点に立って研究開発の強化に努め、新たな事業展開などにより企業の競争力強化を図り、会社の業績を長期的に向上させることが、最も重要な課題であると考えています。

配当については継続的、安定的な配当を維持し、さらに連結業績の伸長に応じて実施することを基本方針としています。配当の決定にあたっては、将来の事業展開に必要な内部留保金との整合性を総合的に勘案して決定します。また、新たな成長に繋がる研究開発および、戦略投資に充当し企業価値の増大に努め、株主の皆様への利益還元に努めていきます。

株主構成比



～グループ創業 30 周年へのプロセス～

ハルナグループは、これからも人々の幸せに貢献し、ステークホルダーの皆様から必要とされる企業グループを目指し、中長期計画ビジョンを公表しております。

Goal【グループ創業 30 周年 2026 年 3 月】

経営戦略
(Management strategy)

- ・飲料プロデューサーとしてのプラットフォーム戦略
- ・ロイヤルカスタマーの創造
- ・自社プラントの競争力強化
- ・海外飲料プロデュース
- ・ブランドマネジメント
- ・人財育成と組織力（チーム力）の強化
- ・グループ経営の強化

Goal 達成へのプロセス

成功要因
(Key Success Factor)

経済的価値創出の取組み

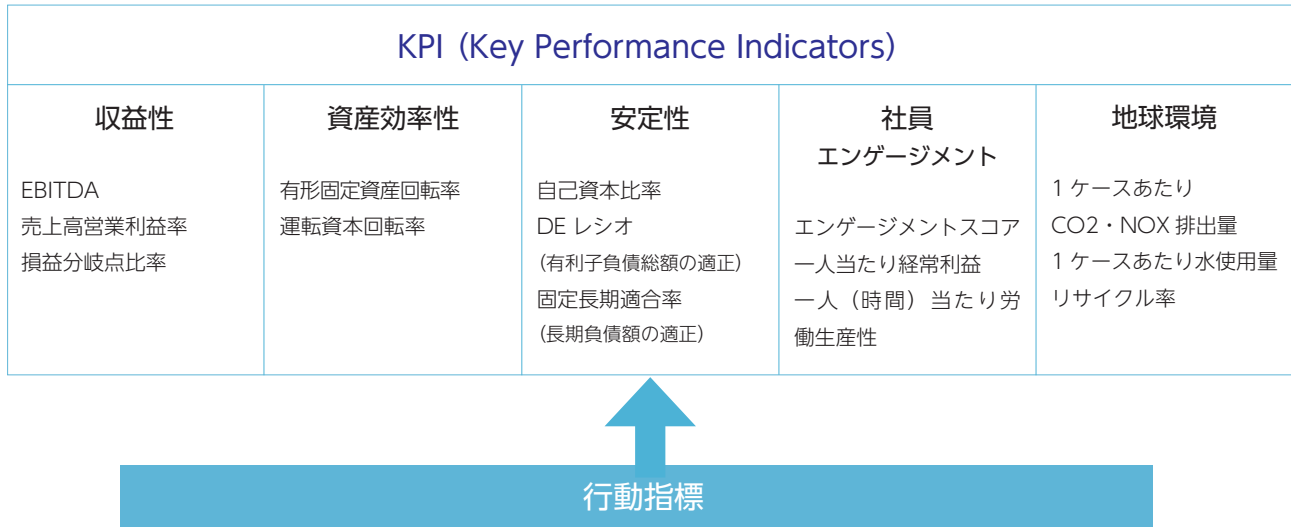
- ・協業によるオープンイノベーションの実現
- ・脱同質化による新たな需要の創造
- ・One to One マーケティングによる差別化
- ・主要コスト対策（エネルギー・物流）
- ・海外事業の拡大
- ・ハルナブランドの拡大（国内企画・輸入）
- ・社員が個性と能力を発揮できる環境づくり
- ・AI・ロボット活用した作業効率化



社会的価値創出の取組み

- ・すべての人の健康と労働環境改善
- ・水資源の重要性と環境保全活動
- ・エネルギー消費の低減と再生可能エネルギーの活用
- ・グループビジョンと働きがい
- ・社会基盤を支え続ける企業
- ・持続可能な消費生産形態の実現
- ・企業と社会的価値創造

Goal 達成へのプロセス



SDGs の推進とレジリエンスの強化

～組織と人材の「免疫力」強化～

今回の新型コロナ禍を目の当たりにし、想定外の危機的状況が発生しても迅速に対応できる準備の重要性と、セキュリティ（安全性）ももちろん重要ではありますが、有事の際にいかに「早く」「最小限の被害」で立ち直ることができる、レジリエンスの強化が必要であることを改めて強く感じました。

今後も新型コロナウイルスの治療薬やワクチンができるまでは、自粛と緩和を繰り返し長期戦になることが想定されます。感染者数が落ち着いた後もコロナ禍によるトラウマと日常生活の急変は、デジタル化を一気に加速させ、社会構造や消費に対する考え方も大きく変えてしまうことも想定されるなか、変化後の経済環境や消費環境に対し、自ら適応し進化し続け、社員の安全とグループ企業の持続的発展に向け取り組んでいかねばなりません。

また、ここ数年続いている異常気象（酷暑・水害・風災等）や南海トラフ地震対策なども検討・準備しておかねばならない課題です。

現在の SDGs の経済的価値と社会的価値の両輪の向上を目指すことに加え、レジリエンス強化を図るため、「損失を防ぐ」リスクマネジメント活動のみな

ハルナビバレッジ株式会社
専務取締役
栗原健一



らず、「収益機会の確保」のためのリスクマネジメント活動も併せて行いながら、短期・中期・長期のそれぞれの視点で取り組んでいきたいと考えております。

ハルナグループはこれからも生活必需品であるミネラルウォーターやお茶などの供給責任をしっかりと果たすと同時に、グループビジョンである社会に幅広く必要とされる飲料を創造し、「飲む感動」「美味しさ」「喜び」「新しさ」を通じて皆様に信頼される企業グループを目指してまいります。