

# ハルナビジョン2026へ向けて

ハルナグループが2026年に創業30周年を迎えるにあたり目指す姿を描いたものです。グループビジョンは、グループで働くすべての仲間が、心を合わせて目指す未来像として、グループビジョンを2006年に制定しました。



潤う幸せを世界に



社会とともに



環境とともに



ステークホルダーの皆様とともに

## ハルナグループの経営理念

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

## ハルナグループの行動理念

- 01 顧客満足なくして  
会社の繁栄はない
- 02 会社の繁栄なくして  
社員の幸せはない
- 03 社員の幸せなくして  
顧客の満足はない

## グループビジョン

社会に幅広く必要とされる飲料やお客さまの滞在ニーズに応えるまで存在していない飲料を創造し、「飲む感動」「美味しさ」「喜び」「新しさ」「健康」を通じて皆様に信頼される企業グループを目指すとともに、全てのステークホルダーの満足を追求し持続的な企業価値向上を図る。

## GOAL達成へのグループ戦略

### ビジョン達成への取り組み

2年後の創業30周年となる2026年のゴールを迎えるにあたり、私たちが変革していくべき戦略ポイントをまとめました。

1. 付加価値化と差別化したOne to Oneプライベートブランドの開発
2. 様々な企業との協業によりオープンイノベーションの実現
3. 獨創性・オンリーワンのハルナブランドの販売拡大と消費者ブランドロイヤリティの確立
4. 主要顧客の水、お茶など主力商品の生産ニーズに応える全国供給生産体制の最適化
5. エネルギーコストダウン対策
6. 多様化・高度化する顧客ニーズに対応できるメンバー・リーダー層・専門職の最強チーム創り
7. 自社・パートナーブランド・顧客への配送システムの効率化
8. 海外飲料事業収益基盤の確立

ハルナグループは今、「グループビジョン2026」で掲げた目標の実現に向け躍進しています。本年のレポートでは戦略ポイントの具体的な取り組みをご紹介します。

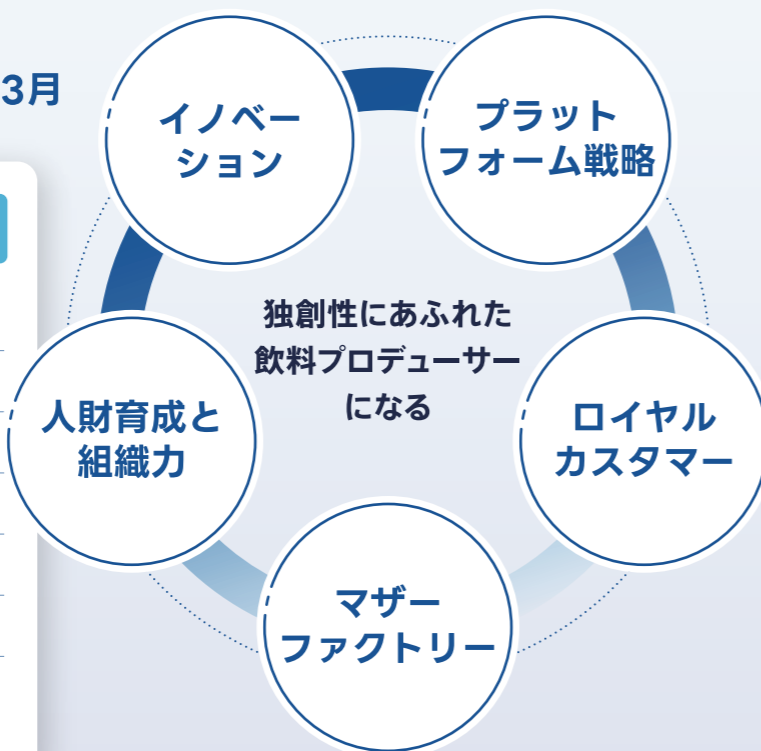
# GOAL

— グループ創業30周年 2026年3月

### KPI (数値目標)

売上高	300億円
営業利益	10億円
経常利益	9億円
自己資本比率	20%
時間外労働時間	20時間未満 (一人あたり月平均)
有給休暇取得率	100%
賞与支給額(一人平均)	150万円【総額6億円】

※一人あたりの成果報酬を継続的にアップ



# マーケティング戦略

comment

ハルナグループCMO/ハルナプロデュース株式会社 代表取締役社長 ピーター・トーマス

グローバルやローカルの競争がますます激しくなってくる環境の中で、長期にわたる持続的な競争優位性になるのはイノベーション力だけです。そのイノベーション力とはお客様やパートナーとの協創関係に基づいた消費者の深い洞察を洗い出し、その顕在的かつ、潜在的ニーズに合致する独創性のある商品及びブランドを創造、開発、そしてマーケティングすることです。先駆者として先に動き出すことには大きなリスクはありますが、そのリスクを負って最先端を目指すのはまさしくイノベーター精神です。ハルナは商品やブランドのイノベーションにおいては、業界での「出る釘」になるように様々なパートナーと共に差別化されたソリューションを協創して、世界に潤う幸せをお届けしたいと思っています。



2024年3月

## ハルナプロデュース構造改革

### 顧客志向を極める組織改革

当社事業の3本の柱である「自社飲料事業」「パートナーブランド事業」「協創事業」の構造改革と更なるパートナーシップを築き「お客様」に対し圧倒的な付加価値を創出し、「社員」「パートナー企業」「当社グループ」の成長と発展を目指します。

主な施策

- 2024年問題対応し、物流と営業の戦略的な融合による商品価値を高め、バリューチェーンの改革を軸に顧客志向を極めていきます。
- 成長戦略の柱である協創事業を抜本的に改革し、「作る」の増産体制を強化しながら、新たな「売る」機能によって協創事業拡大を図ります。
- 唯一無二の競争優位性のある商品をお客様へ提供するため、ハルナグループ独自で開発した素材、原材料の商品化を実現します。

## ブランドマーケティング戦略

### ● お客様の競争戦略を具体化するPBの協創

ハルナの経営理念である「顧客志向」に沿って、お客様のビジョンの実現に向けて様々なリソースを駆使します。多岐にわたる各液種の開発力、製造技術、そして全国供給可能な製造ネットワークを軸に、深い消費者洞察と飲料の幅広い知見をもつプロの想像力を融合することによって、お客様の競合他社が真似できない差別化された付加価値PBが可能になります。パートナーとの競争の目的は消費者の喜びから生まれます。ロイヤリティの獲得、来店率改善、収益向上、客単価強化といった結果を生み出すプライベートブランド(PB)の開発です。



### ● 消費者に「潤う幸せ」を提供する自社ブランド開発

ハルナは、ただ「おいしい」という飲料だけではなく、五感全てを刺激し、感動を呼び起こす体験にチャレンジしています。私たちの独自のアプローチでは、味覚、臭覚、視覚、触覚、そして聴覚にまで及ぶ、多角的な飲料の楽しみ方を追求しています。この革新的な試みにより生まれたのはハルナグループのブランドポートフォリオにある「茶匠伝説」「THE蜂蜜紅茶」「ルカフェ」です。我々が思うことは、飲む人がより良い気持ちになればなるほど、地球や周りの人にも幸せにすることです。そのように「潤う幸せ」を楽しむ飲料の価値創造によって、世界をもっと美しく、そしてもっと幸福にするため、毎日を彩る小さな幸せを世界中に広めていくことを目指します。

### ● Win-Winのパートナーシップ構築に基づく付加価値の提供

商品やブランドのイノベーションは決して独自でチャレンジすることではありません。お客様や消費者に潤う幸せを与える、飲む驚きを実現するという目標を共有することができる、厚い信頼関係のあるパートナーが必須不可欠です。ハルナのパートナーネットワークは日本を遥かに超えて、東南アジア、ヨーロッパ、アメリカにまで届いています。世界中の消費者に「潤う幸せ」を提供できる差別化、付加価値の創造を実現するため、これからもハルナのパートナーネットワークを大切に育て、拡充していきたいと思います。



2024年12月

## イノベーションセンター設立

### 新しい価値「イノベーション」創出の活性化を目指す

創業の地である高崎本社の土地に「ハルナイノベーションセンター(仮称)」の建設をかねてより計画をしており、2023年11月より建築工事が開始いたしました。社内外問わずコミュニケーション活性化が可能なハルナグループのシンボルとなる拠点を生み出すことで、全く新しい価値「イノベーション」創出の活性化を目指し、2024年12月の竣工を予定しております。

### 次世代のコミュニケーション、コラボレーション、コークリエーションに向けてイノベーションセンターを設立いたします。

### INNOVATION IS CONNECTING THE DOTS

イノベーションとは、物事を結びつける芸術です。つまり、我々の競争優位性である「点」をつなぐこと。それはハルナイノベーションセンターのミッションです。



3つの場を行き来して生まれる 創造的なものづくり  
五感が触発されるような 「うみだす場」

明るく緑豊かで建物のどこからでも自然を感じられ、いつでもフレッシュな感性で働くことのできる環境を作ります。五感が触発され、創造的な発想に満ちた「うみだす場」を目指します。東西に細長い建物形状で、南北に大きな緑地帯を設け、より自然に近いような建物配置・周辺環境を整備します。緑地帯は、清々しい芝生や自然林の明るい憩いの場とします。

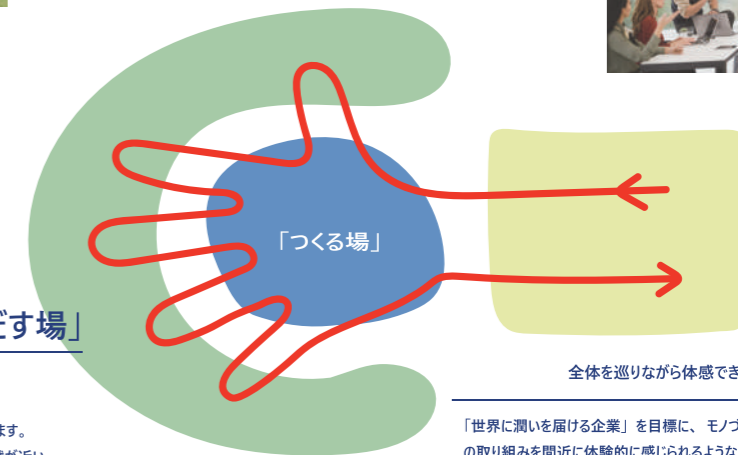


建設の目的

- 1. シナジーとコラボが生み出すマーケティング・商品開発活動の実現**  
昨今、消費者のニーズもより一層多様化し、消費トレンドもデジタル技術の進歩とともに急速なスピードで変化していく中で、ハルナグループとしてもイノベーションセンターに開発・研究の中心機能を移管することで、これまで以上にスピード感を持ったマーケティング活動・商品開発活動の実現を目指します。
- 2. コミュニケーション活性化によるイノベーションの創出**  
当社の社員、お客様、地域社会、金融機関、パートナー企業等々…社内外問わずステークホルダーとのコミュニケーションを更に活性化させることが出来る拠点としてイノベーションセンターを活用することで、全く新しい価値「イノベーション」創出を目指します。
- 3. 地域貢献と業界の発展に向けて**  
創業の地である高崎で、地域の方々の憩いの場として、また、清涼飲料水ができるまでなどを紹介し、清涼飲料業界の発展に向けた取り組みを実施してまいります。

コミュニケーションと共創を重視した開放的な 「つくる場」

社内・社外の人のコミュニケーションが活発に行われるような活気と隣あった「つくる場」を目指します。建物1階の中心に「つくる場」を集約することで、設備の更新や作業性を考慮すると同時に、ギャラリーやカフェなどの発信の場とオープンなつながりを持ち、いろいろな場所でコミュニケーションが誘発され、新たな視点から共創していく開放的なゾーニングとします。



全体を巡りながら体感できる 「つたえる場」

「世界に誇れる企業」を目標に、モノづくりの現場や未来に続く環境問題への取り組みを身近に体験的に感じられるような「つたえる場」を目指します。コリドー状に続く開放的なカフェ・ギャラリーを巡ることで、建物全体をめぐりながらHARUNAのものづくりを実感をもって感じられるような空間をつくります。SDGsへの取り組みや再生可能エネルギーや省エネ設備を採用・電力の視える化など環境問題への意識を積極的に伝えられるような施設にします。





comment

ハルナグループCOO/ハルナプロデュース株式会社 専務取締役 山崎 敦也



ニーズに合ったイノベーションと価値提供を通じて、お客様との深い信頼の構築を目指しています。そしてこれらの取り組みを通じて、社会的価値と経済的価値の両面で持続可能な成長を実現していきます。

顧客ブランド マーケティング戦略

01

- One to Oneマーケティングを更に加速し、差別化したPBの開発を、スピード感を持って推進。
- お客様の課題やニーズを深耕した課題解決型の提案活動強化
- ブラッシュアップを起点とした価格改定交渉の更なる強化と物流の2024年問題に対しお客様へご理解をいただく部分も含めた対策の強化



具体的な戦略内容の報告

物価高騰の影響で生活防衛意識の高まる中、デザインのリニューアルをした茶匠伝説に新たに麦茶を導入し、更なる提案の強化を行い、ディスカウントショップを中心に販路を拡大しました。また、タイ向けの日本茶需要も伸び、海外輸出数量増により伸長し、またパートナーブランドにて瓶・缶の炭酸商品の立ち上げ等、自社では製造できない高付加価値商品も積極的に立ち上げました。

Harunaブランド マーケティング戦略

02

- 新たな市場を創造すべくハルナThailandとの共創による新規輸入商材の開拓
- SNSへの情報発信や展示会への参加等を通して、ハルナファンとのコミュニケーション強化

具体的な戦略内容の報告

- Atmosイベント参加**  
2023年5月にZepp Diver Cityで開催された、ダンスイベント「atmos pink DANCE ACADEMY SHOW」に協賛企業として参加。会場ではハルナの商品をプレゼントし、商品の認知度拡大に繋がりました。
- 輸出EXPO展示会出展**  
2023年6月の3日間、東京ビッグサイトで開催された「輸出EXPO」に初出展。中国や台湾、香港等、多くの輸出国先の方にご来展いただき、提案を実施。ルカフェや茶商伝説、HBD、THE蜂蜜紅茶を中心にハルナブランドに興味を持っていただきました。
- SNSを活用し、お客様に商品の特徴や内容を知っていただくだけでなく、お問い合わせしやすい雰囲気にも努め、コミュニケーションを大切にしています。

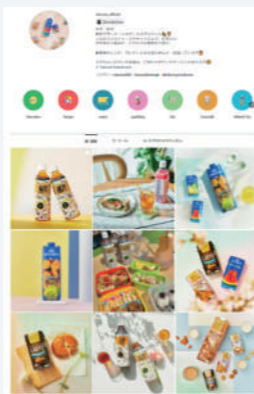
[https://www.instagram.com/\\_harunaharuna/](https://www.instagram.com/_harunaharuna/)



▲ ダンスイベント「atmos pink DANCE ACADEMY SHOW」



▲ 輸出EXPO展示会出展



パートナープラントとの戦略的な連携強化による安定供給

03

具体的な戦略内容の報告

既存パートナーとの関係強化や新規パートナープラント開拓による適地適量生産と安定供給体制の構築

環境へより配慮したアセプティック充填工場を持つパートナーへのアプローチ強化と生産体制の構築(※アセプティック充填…高温短時間で殺菌した後に常温まで冷却した飲料を、殺菌した容器へと無菌環境で充填し、密封する充填方法)

物流サービス向上とコスト対策

04

具体的な戦略内容の報告

ハルナウォーターとの連携及び全国のパートナープラントとのネットワーク拡大により、情報共有・最大活用し、製品供給の安定化と効率化、コスト増加要因の対策強化。ハルナウォーターとの物流資源の統合によりシナジー効果を創出し、各種物流コストの削減と物流サービスの向上を推進(長野県を中間拠点とした全国配送と外部倉庫利用の合理化・在庫コントロールの効率化等) 物流2024年問題対策の立案と実行(DX、トラック受付システムの導入等)



協創事業の深化・拡大

05

更なる拡大を目指し、パートナー企業の要求を満たすだけでなく、積極的にコミュニケーションを図りパートナー企業の抱えている課題や計画などを共に考え実行。

左から調整豆乳200ml・1000ml  
毎日おいしい無調整豆乳1000ml



具体的な戦略内容の報告

- 両社の更なる成長に向け、受け身だけではなく、能動的な提案を併せて実施。特にJR様とのミネラルウォーター共同事業については、双方合意の上、更なる増産に向け、現在人員体制を構築し、社内の構造改革によって協創事業の不足人員を補い、収益増加へと繋がった。
- マルサンアイ株式会社様をはじめとする既存協創事業者様との更なる協創の強化や深化
- 株式会社JR東日本クロスステーション様とのミネラルウォーター事業の安定稼働と製造数量増加の推進
- 弊社ミネラルウォーター事業とJR東日本クロスステーション様のミネラルウォーター事業の協創を提案し双方向のシナジー効果が発揮できるようプロダクトミックス戦略提案による相互の要望を叶えられるミネラルウォーター生産体制の構築
- 新たな協創事業の検討、実施



左からFrom AQUA550ml・300ml



▲ JR東日本クロスステーションみなかみプラント

comment

ハルナプロデュース株式会社 専務執行役員 松井 健一

協創事業について

2024年度は協創事業の体制も変化し、マルサンアイ様、JR東日本クロスステーション様との事業も次のフェーズに向かっております。生産人員の確保のみならず、双方のニーズ、課題を汲み取り両社の更なる成長に向けた取り組みをスタートしています。また、中長期的にはグループに入ったハルナウォーターでも新たな協創事業(パートナー先)の開拓にも取り組んで参ります。





# 生産・品質戦略

## comment

ハルナグループCPO/株式会社ハルナウォーター 専務取締役 中澤 幹彦



2023年度よりハルナプロデュース(HP)・ハルナウォーター(HW)で8プラント体制になりました。組織体制が変化したことを受け、現在、HPでは、品質力、生産力、環境、協創事業をなど、グループシナジーを高める戦略の見直しを図り構造改革として取り組みを進め、ハルナビジョン達成、グループシナジーの最大化を目指してまいります。

## 生産性向上、工場品質の強化、SDGs取組み推進

### 具体的な戦略内容の報告

- ☑ 生産数量増加へ向けた各プラントのライン安定化や稼働時間増加のための強化対策の追加、推進
- ☑ 非生産時間を削減し稼働時間を増やす為の対策及び改善を推進
- ☑ 多品種小ロット製造を行う中でも高稼働、高効率の生産性を実現し自社プラントの他社では出来ない強みを磨く。
- ☑ 長時間を要する機械トラブル時間停止を削減させる為「機械故障の未然防止対応」「発生時の復旧時間」短縮の拠点間スキル共有「日々の異常発見力(社員の気づき力)強化策」を推進
- ☑ FSSC22000マネジメントシステム維持向上を中核とした管理に継続して取り組むことで、品質力向上と強化により、自社8プラントでのシナジー効果を創出し、高品質な製品を生産

- ☑ 全プラント、協創事業、パートナープラントとの連携を強化し、生産ノウハウの共有も含めた協力体制や品質強化推進
- ☑ ハルナウォーターの安曇野・松川プラントはミネラルウォーターのみを製造する拠点であるため、いかに非生産時間をなくし製造し続けられるかといった点や、一本当たりのコストをどれだけ抑制するかという点が、生産性・収益性向上へと直結します。
- ☑ 今後の取り組みとして、戦略投資の実行やノウハウの向上をすることで、ハルナウォーターの生産性向上を図り、お客様の需要が今後も拡大していくであろうミネラルウォーターの供給体制の更なる強化とともに、ハルナウォーターの更なる収益性の向上へと繋げていくことが可能となります。

01

## 環境・エネルギー対策と廃棄物対策

### 具体的な戦略内容の報告

- ☑ SDGsも踏まえた設備や資材の導入検討(水資源の保護・CO<sub>2</sub>削減・エネルギー効率改善・資源抑制・廃棄物削減)
- ☑ 省エネ対策とエネルギーコスト削減対策(省エネパトロールの強化、設備更新等)の実施

- ☑ 再生エネルギーの拡大検討(設置個所以外の個所に太陽光発電設置)
- ☑ ハルナウォーターとハルナプロデュースの双方のノウハウの共有を含めた協力体制による、エネルギー対策(効率・省エネ・コスト)、省資源化や廃棄物の排出量抑制対応により有効な利用方法の検討。

## グループシナジー最大化

03

### 株式会社ハルナウォーター

2023年7月に株式会社ハルナウォーターを設立し「安心」で「おいしい」ミネラルウォーターを安定的にお客様へご提供できる体制が整いました。グループ戦略である「総合飲料プロデューサーとしてのプラットフォーム戦略」として、経営資源を活かし、商品生産機能の付加価値を増大させ相乗効果を発揮しています。

## 北アルプスの自然が育てた天然水

北アルプスは、「花崗岩」で成る山が多いことで知られています。石英を主成分とした「花崗岩」には水溶性の成分が少ないので、この地層を通過した北アルプスの雪だけ水や雨水は、鉄分・マンガン・カルシウム等の含有量が少なく、自然界の生物がゆっくり時間をかけて分解し、地層に磨かれ、ミネラルバランスのよい天然水となって地下水脈に辿りついています。私たちの工場では、この地下水脈に採水ポンプをつなげ、天然水を汲み取っています。



## ハルナウォーター 会社概要

商号 株式会社ハルナウォーター  
 法人設立 2023年4月12日  
 資本金 1億円  
 所在地 【安曇野プラント】長野県安曇野市穂高有明7378-6  
 【松川プラント】長野県北安曇郡松川村7064-200

事業内容 ① ミネラルウォーターの製造・販売  
 ② その他清涼飲料水の製造・販売  
 ③ PET容器の成型加工  
 ④ 倉庫業  
 ⑤ 不動産の賃借業務

### 【安曇野プラント】

容器サイズ / 商品入数 / 製造能力

- 2000ml / 6本 / 100bpm
- 1000ml / 12本 / 100bpm
- 550ml / 24本 / 130bpm
- 500ml / 24本 / 130bpm
- 350ml / 24本 / 130bpm



採水地 長野県安曇野市穂高有明7378-6(工場敷地内)  
 認証 FSSC22000(2019年1月認証)

### 【松川プラント】

容器サイズ / 商品入数 / 製造能力

- 2000ml / 6本 / 100bpm
- 550ml / 24本 / 130bpm
- 500ml / 24本 / 130bpm



採水地 長野県北安曇郡松川村7064-200(工場敷地内)  
 認証 FSSC22000(2019年1月認証)

## ハルナウォーターの ミネラルウォーターは自然そのまま「非加熱製法」

豊かな自然が育んだ天然水のおいしさ。このおいしさをそのままお届けするために、ハルナウォーターの製造工場では、マイクロフィルターろ過による非加熱製法を採用しています。天然水中に含まれる細かな異物(ほこりや微生物など)を取り除き、天然水のみボトリング。加熱処理を行う必要がないため、自然本来のミネラルバランスを損なうことなくお届けします。

地下水脈より汲み上げた上質な天然水を、アセプティック(無菌)充填室でボトリングしています。最小0.1μmフィルターを含むマイクロフィルターろ過(非加熱製法)を行うことで酸素やミネラルバランスはそのままに、水中に含まれる異物や微生物を丁寧に除去し、安心・安全でおいしい天然水にしています。



## 製品が出来るまで

自然が育んだ天然水のため、季節によって口当たりが異なることもあります。この違いも極力そのままにお届けできるよう、丁寧なものづくりに取り組んでいます。



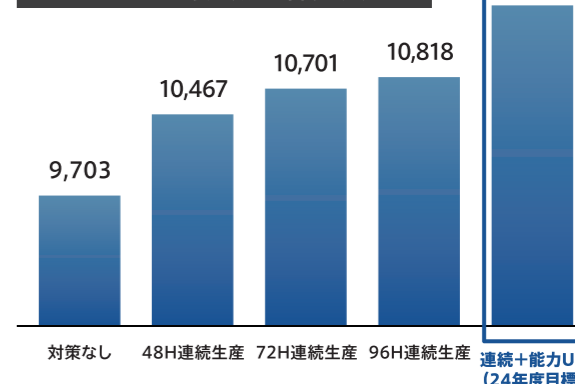
### 具体的な戦略内容の報告

- ☑ ハルナグループとして新たに取引開始したハルナウォーター既存のお客様へのHarunaブランド商品・茶系PB商品等のご提案
- ☑ ミネラルウォーターの新Harunaブランドの販売活動推進
- ☑ 採水地変更に伴うお客様への交渉も含めた、タニガワプラント・パートナープラント・JRみなかみプラント・ハルナウォーターでプロダクトミックス戦略による生産効率の高い製造拠点配置転換の検討
- ☑ 原材料・資材包材の仕入先のグループ全体での集約化・単価統一によるスケールメリットの創出
- ☑ ハルナウォーターとの物流資源統合によりシナジー効果を創出し保管エリアの見直し等により各種物流コストの削減と物流サービスの向上を推進(長野県を中間拠点とした全国配送と外部倉庫利用の合理化・在庫コントロールの効率化等)

### ハルナウォーターの具体的な改革

- ☑ ハルナウォーターではスピードアップ、生産時間アップ、ロールラベラー採用、ボトルの軽量化など、具体的な改革も進み、生産、販売、組織など様々なシナジー効果やスケールメリットなどが生まれています。

### ハルナウォーター製造数量 年間増加見通し





# 海外事業戦略

## ASEAN事業の取組み

### comment

HARUNA Asia (Thailand) Co.,Ltd. 代表取締役社長(タイ駐在) 松下 護



Haruna Asia(Thailand)としてタイを中心に活動して参りましたが、現在マレーシアやベトナム、香港など周辺国へ活動範囲を拡大中です。日本からタイへ、タイからアジアへ。アジアの元気でグループを活性化させます！

タイと日本のみならず、ASEAN市場に対して、ハルナグループの強みを活かし、マーケティング活動及びビジネスを拡大できるよう取り組んでいます。



### 具体的な取組み内容

- ☑ 「HBD」Healthy Beauty Drinkは、タイ・バンコクに拠点を置く HARUNA Asiaが展開するブランドです。今期巨峰フレーバーを追加し、トータル6種類となりました。
- ☑ 自社のスパークリング飲料の販売強化や日系ディスカウントショップ向けの紅茶商品ブラッシュアップ、天然水商品立ち上げ等の取り組みを推進
- ☑ Harunaブランドとしてタイ製造のミルクティーを新たに市場に出し、更なる販路拡大を図る
- ☑ ASEAN地域に強力なネットワークを持つお客様との商品開発の推進、販売ネットワークの拡大
- ☑ 国内事業との協創強化により、日本マーケットに向けてタイのストレート果汁飲料や周辺国からの添加物などを提案

### 展示会出展による認知度UP活動

Thaifex2023(5月),輸出エキスポ(6月)等の展示会へ出店しタイ及び日本にて認知度UP活動を展開いたしました。



## ASEAN 地域での取り組み状況



- ★…自社工場
- ★…協力工場
- ★…委託検討中
- …販売実績有
- …販売検討中

## ヨーロッパ事業の展開

### comment

HARUNA株式会社 代表取締役社長 青木 日出生



当社グループでは、国際事業を今後のグループの成長戦略を担う事業と位置づけています。成長著しいASEAN地域を中心に事業基盤の構築を進めて、その比率を拡大させていきたいと考えています。またヨーロッパでも事業の拡大に注力するとともに、有力な現地企業との提携を模索しながら、事業全体の成長を成し遂げていきます

ハルナグループのヨーロッパ事業を展開するHARUNA株式会社はフランスでの事業拡大に向けて取り組んでいます。国や文化、宗教や味覚、感性の違いなどお互い共有した上で飲料という業界にとらわれた概念ではなく、幅広い視野でお客様、市場へ新たな価値を創造していくためにこれからも様々なことに取り組んでまいります。

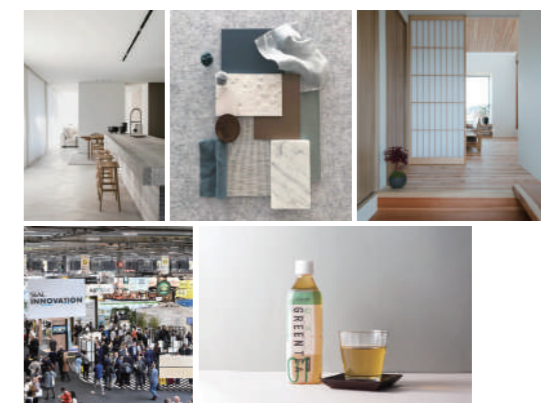
### 具体的な取組み内容

- ☑ 2024年3月東京にて、パリの2つ星レストランのパティシエとコラボし、アレンジした10品以上の豪華なメニューの試作・試飲会を開催いたしました。



### ハルナフランス事業について

- ☑ ハルナフランスは実店舗のフラッグ店をパリに来年度計画し、BtoCからBtoBの小売業者HORECAを中心に自社ブランドで品質が高い日本茶製品をデザイン、製造販売する機会を提供しパッケージデザインからレシピ作成までブランディング戦略を現地パートナーと共にティーサロンと展示会等を通して創出することを目指します。





# コーポレート戦略

comment

ハルナグループCFO・CHO・CDO/ハルナビレレッジ株式会社 専務取締役 栗原 健一



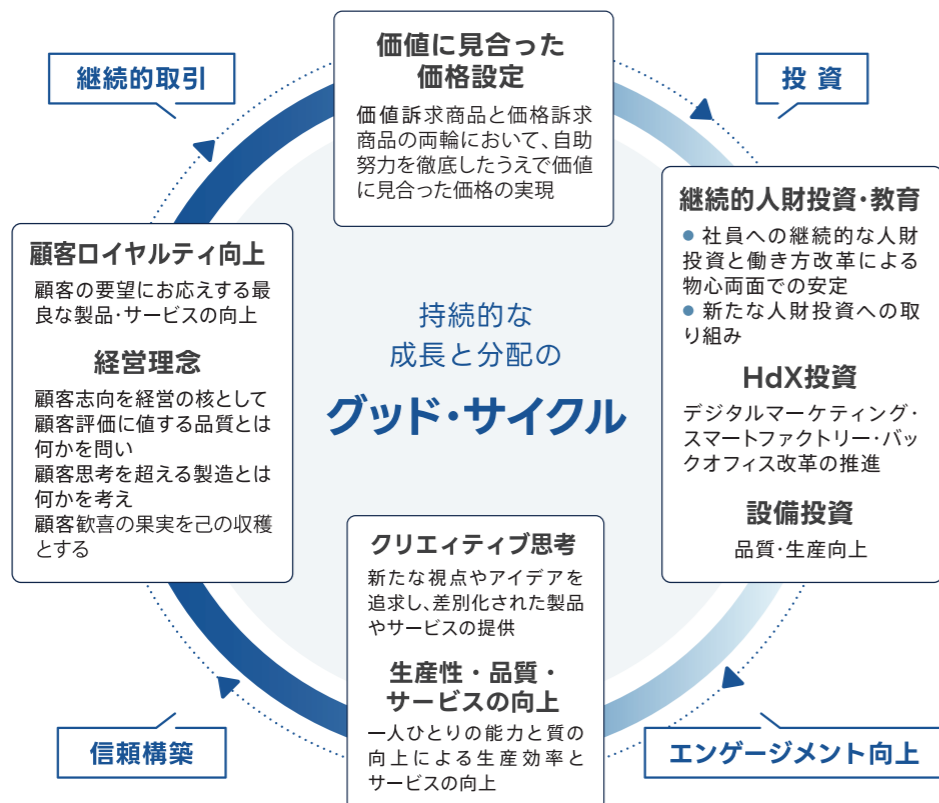
昨今、外部環境や消費環境が大きく変化する中、当社グループはグループ経営理念である「顧客志向を経営の核として」のもと、グループビジョンである「信頼される企業グループ」を目指し、すべてのステークホルダーの皆様のご期待に応え続け、持続的な企業価値向上に取り組んでおります。

## 2024年度計画 持続的な成長と分配の実現に向けて

総務省が1月19日発表した2023年平均の消費者物価指数(2020年=100)は、値動きの大きい生鮮食品をのぞく総合指数が105.2となり、前年より3.1%上昇。上昇は2年連続で、1982年に記録した3.1%以来、41年ぶりの高い伸びとなった。これに伴って、前年の民間企業の賃上げ率は平均3.60%(厚生労働省)中小企業も平均3.00%(経団連)と約30年ぶりの高水準となりました。

当社も創業以来はじめてベースアップを実施するなど定期昇給と併せて3.62%の昇給を行うことができ、賞与も夏季・冬季合計で平均5.48ヵ月、1人あたり平均130万円と過去最高の支給をすることができました。

この人財投資の引上げを一過性と捉えるのではなく、継続的に引き上げていくことがこれからは重要です。日銀・経団連・連合などが揃って日本経済のデフレ脱却と未来のためには「賃金上げ」が必要だと強く訴えています。こうしたなか、経団連は経労委報告で価格転嫁の重要性を指摘し「大企業や経団連が社会的な役割を果たす必要がある」と求めました。公正取引委員会も昨年11月、労務費を適切に転嫁できるよう価格交渉の指針を公表し賃上げを後押ししています。そのためには商品付加価値や生産性の向上を徹底的に追及していくとともに、人財投資や物流費などを含めた一定の増加分に対して価格転嫁し、価値に見合った価格にしていけることが必要です。価格戦略は重要な経営戦略であり、価格設定からはじまり利益を会社と社員の未来に積極的に投資し、顧客ロイヤルティへの向上へとつながる好循環なサイクルの構築を目指します。



## 投資ポートフォリオについて

ハルナグループが市場の変化に柔軟に対応し、持続的な成長を続けていくためには、「人財投資」「設備投資」「デジタル投資」を組み合わせたポートフォリオ戦略が重要な手段の一つとなります。市場の需求や顧客ニーズ、技術の進化に応じそれぞれの投資を相互に補完しあう形で戦略的に組み込むことが求められてきます。

### シナジー効果の追求 01

#### 1. 技術と運用の統合

デジタル投資によるデータ分析能力の向上を設備投資の効率化に活かし、スマートファクトリーの導入を通じて全体的な運用効率を向上させる。

#### 2. スキルアップとテクノロジーの融合

社員が新しいデジタルツールを最大限に活用できるようにすることで、生産性の更なる向上を図る。

### リスクの分散 02

#### 1. 投資領域の多様化

物理的設備だけでなく、デジタル化や人財強化に投資することで、外部環境の変化に対する企業の弾力性を高める。

#### 2. リスクマネジメントの強化

経済的および技術的リスクを分散し、部分的な問題が企業全体に及ぼす影響を最小限に抑える。

### 持続可能な成長とイノベーションの促進 03

#### 1. 継続的な教育と研究開発の支援

人財への継続的な投資とデジタル技術の導入を通じて、イノベーションを常に促進する。

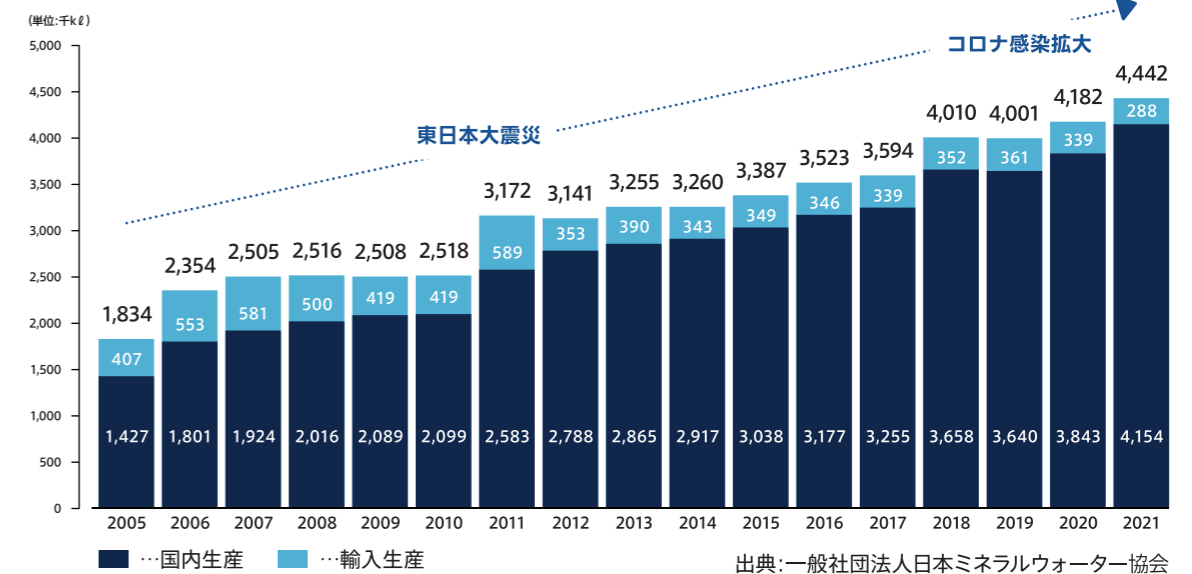
#### 2. 知識共有と協働の促進

組織文化を構築し、異なる部門間でのアイデアや情報の共有を活性化させることで、新しいソリューションの創出を促す。

## 最適なプロダクトポートフォリオによる利益の最大化と自社プラントにおける生産性向上

清涼飲料市場を取り巻く環境もコロナ禍を経て、特にミネラルウォーター需要が伸長しており、「安全・安心」で「おいしい」ミネラルウォーターを安定的に供給できる体制づくりが急務となっております。また、エネルギー・原材料を始め、あらゆるコストが急激に増加するなか、最適なプロダクトポートフォリオによる利益の最大化と自社プラントにおける生産性向上による利益改善が併せて急務となっております。

日本ミネラルウォーター類の生産量推移



そこで昨年2023年7月の株式会社ハルナウォーターの設立は、ミネラルウォーターの生産拠点をグループ化することにより、「安心」で「おいしい」ミネラルウォーターを安定的にお客様へご提供できる体制が整うと同時に、グループ戦略である「総合飲料プロデューサーとしてのプラットフォーム戦略」として、パートナー企業の持つ経営資源を活かし、自社の収益源となる商品、生産機能の付加価値を増大させていく相乗効果が期待でき、2019年6月に公表させていただきました「ハルナビジョン2026」の達成に向けた重要な投資を行いました。



## 人的資本に対する取り組み

# 企業価値を生み出す源泉は「人」

ハルナグループは企業の根幹を支える「人」について、2023年度は以下の取り組みを実行してまいりました。

<p><b>● 採用と定年</b></p> <p>採用の推進については、より多くの候補者にハルナグループの魅力を感じてもらい、効果的に入社まで導くとともに、入社後のミスマッチを低減させ、長く誇りを持って働ける環境創りを推進してまいります。</p>	<p><b>1. 採用プロセス改革</b>: 採用判定の短縮・決定権の集約・面接プロセスの見直し。</p> <p><b>2. 入社までのフォロー</b>: 各部署の先輩社員が入社までガイド役となるリクルーター制を導入するとともに、定期的にフォローアップ体制も併せて見直しを行ってまいります。</p>	<p><b>● 働き方と生産性</b></p> <p>年間休日を116日→122日へ6日増やし、社員のモチベーション向上と働き方の見直し採用競争力の強化を図ってまいります。また、フレキシブルな働き方ができる体制の見直しなども併せて行ってまいります。</p>
---	---	--

## 01 給与の引き上げ

社員の生活を支えることは当然の企業の責務。基本給のベースアップと昇給を併せて4%の給与引き上げを実施。

### 来期人財投資計画

**1. 年間休日**  
現在の116日 → **122日** (+6日間)

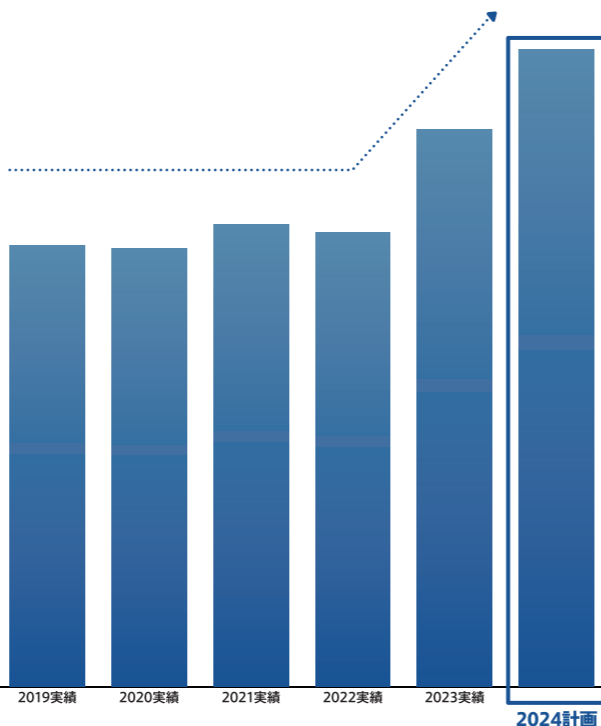
**2. 昇給**  
【昇給率】目標5%以上  
(ただし、合理的な人員合理化が不可欠)

計画案	2023年度(実績)	2024年度(計画)	対比
ベースアップ	1.90%	<b>2.60%</b>	+0.70P
定期昇給	1.72%	<b>2.50%</b>	+0.78P
合計	3.62%	<b>5.10%</b>	+1.48P

**3. 賞与**  
【年間支給月数】6ヵ月  
【1人当たり平均支給額】150万目標計画(案)

	2023年度(実績)	2024年度(案)	対比
平均支給月数	5.48ヶ月	<b>6.00ヶ月</b>	+0.52ヶ月
1人当たり平均支給額	1,307千円	<b>1,450千円</b>	+143千円

### 人財投資額の推移 (2019年～2024年計画)



## 02 社員の資産形成支援の実施

低金利環境の長期化に物価高が加わり、預貯金に偏する資産の目減りリスクが高まっている状況。企業の責務である給与引き上げの取り組みに加え、適切な資産形成が大変重要となるなか、社員が資産形成に取り組みやすい環境を整えるため、提携の保険会社様より講師を招き、全社員対象に資産形成勉強会を実施。

### ● 資産形成勉強会の開催内容

テーマ	
第1回	自らのライフプランを考える
第2回	①20代～45歳前後向け 資産形成セミナー ②40代以降向け セカンドライフセミナー
第3回	資産形成を始める(各種制度の説明等)



## 04 自分と会社の未来

社員自ら「自分」と「会社」の将来を考えるバックキャスト(実現したい未来を起点に施策を考える)へ発想を転換させながら自律を促すため、ハルナビジネススクールで下記の新たな取り組みを実施。

- ☑ 社員自らが会社の未来を考え、意見を出し合う研修として毎年開催していた「ウインタースクール」に**今期からは「サマースクール」**を加え、**年2回の開催に拡張**。各部署から課題とその課題解決策の提示、進捗状況を報告し合い、社員自身の望む未来の実現に向け、PDCAサイクルを全社で回す動きを強化。
- ☑ これからのハルナグループを担う、**次世代幹部候補を対象とした「ミドルマネジメント実践コース」**を2023年度より開設し、次世代幹部候補が経営に必要なスキルを磨きつつ、目指すべき将来を考えていく場を提供。



ウインタースクール オンラインでの開催の様子

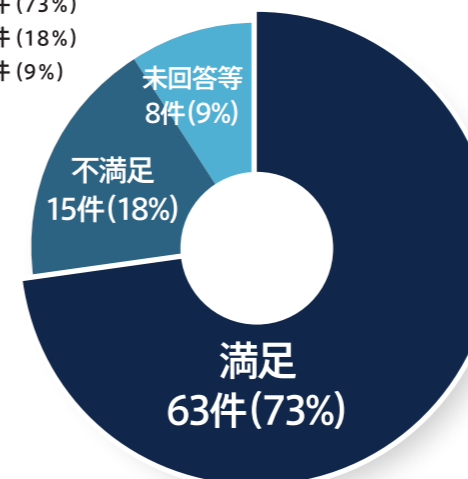
## 03 心理的安全とコミュニケーション

2023年7月よりハルナグループとなりましたハルナウォーター社員86名全員に「感じていること」や「自分がやりたいこと」「不安」などアンケートを実施。アンケート結果をもとに全社員と面談を行い、よりよい環境づくりを目指していきます。

### ● 設問「仕事満足/異動希望」について

#### 満足・不満足の内訳(全86件)

満足 63件(73%)  
不満足 15件(18%)  
未回答等 8件(9%)



## 05 デジタル教育

HdXの各プロジェクト着手と並行してデジタル教育を強化しています。全社員を対象とした、基礎知識の向上や情報セキュリティ意識向上を目指す「守りの研修」に加え、生成AIの活用やノーコード・ローコードによるシステム開発等を行える高度なデジタル人財を育成する「攻めの研修」の2つを新たに追加しました。

**守りの研修 (全員)** 身の回りの危険、会社で定めるセキュリティポリシーなど、前回の基本を元により具体的にe-ラーニングで学びます。

#### 情報管理・セキュリティリスク研修

- 情報セキュリティについての基礎知識
- 想定されるリスクの共有
- 他社での漏洩事故事例 ● 日々意識すべき事項

**攻めの研修 (選抜)** 実際に生成AIを使って今後活用出来る事を考えたり、Microsoftのアプリを使ったノーコード・ローコードによるシステム開発を学んだりします。



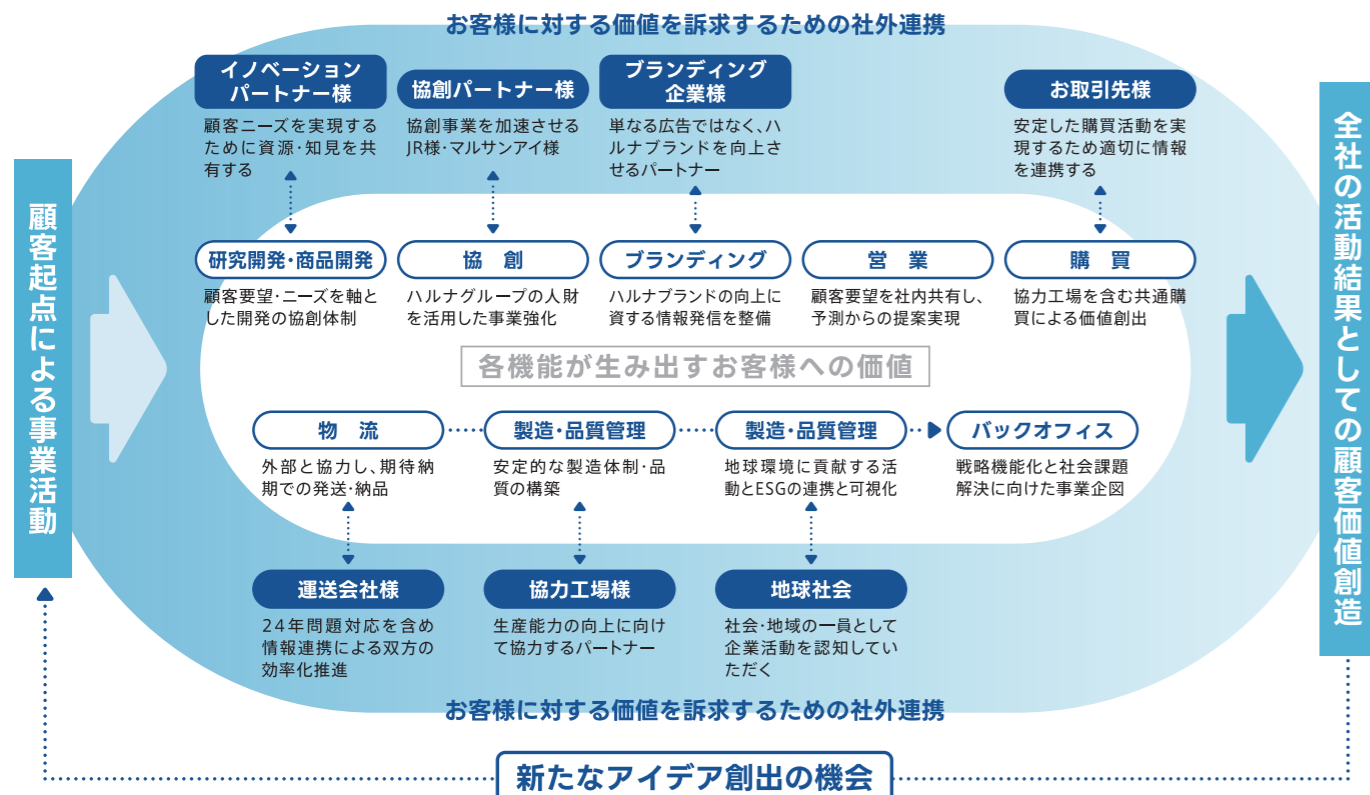
## ハルナデジタルトランスフォーメーション戦略

HdX(ハルナデジタルトランスフォーメーション)は、業務のトランスフォーメーションだけでなく、ビジネスのトランスフォーメーションの両輪を実現させていきます。

デジタル化を手段として、多面的・重層的にこれまでの延長線上にない本質的な変革を行っていく必要があります。ステークホルダーや社会全体といった第三者視点から自社の果たすべき役割を俯瞰しつつ、「自社が社会にどのように動きかけ、どのような社会の実現を目指すのか」をしっかりと再定義し取り組んでまいります。

### お客様発・お客様着のサプライチェーン

お客様のご意見を出発点として各業務が開始するとともに、その業務を外部のパートナー企業様と推進することでより具体化し、顧客にその価値を還元する、この繰り返しでサプライチェーンを強化していくこととします。



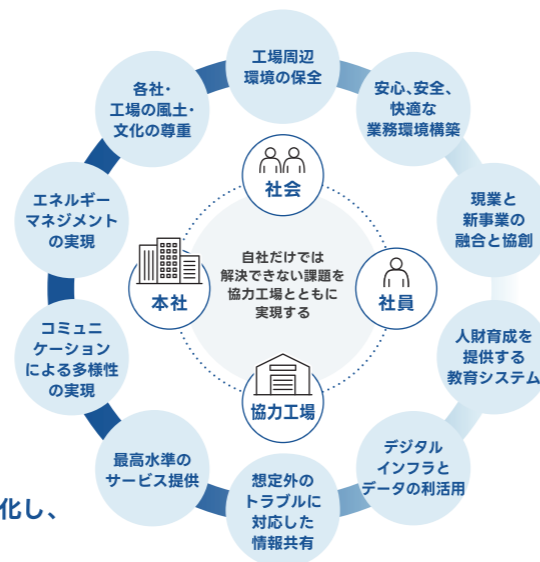
## 02 パートナー企業様を含めたマザーファクトリー構想

ハルナグループの取組みをパートナープラント様に展開しつつ、それぞれの情報を交換する基盤を整備・提供することでハルナグループをマザーファクトリーとした一つのアライアンス(同盟)の構築を検討しています。

### マザーファクトリーアライアンス

利便性・効率性だけでなく、グループ最適を提供する仕組みの提供

2026年目標を目指し、協働工場様とのアライアンスを強化し、生産体制を拡充し稼働率を上げる



## 03 スマートファクトリーへのビジョン

Society5.0によるデジタルツインを実現することで、リアルとデジタルを融合した工場を目指します。その中心には「社員」を置き、デジタルによる価値の享受は常にヒトの生き方・働き方に作用することを目指し「ヒト中心スマートファクトリー」を実現することで社会・地域・企業・社員の未来を創造していきます。

- ☑ スマートファクトリーの中心は常に社員とし、個人・個人の健康・満足度・やりがいなどウェルビーイングを向上させる
- ☑ 働き方改革のその先のあり方として、デジタルツインを実現したワークスタイルを確立させる
- ☑ お客様(最終消費者様)とのタッチポイントをデジタルで構築し、「お客様の満足する顔が見える⇒働き甲斐を感じる」の仕組みを構築する
- ☑ 「ハルナ流グローバルDX」として社会課題に取り組みつつ、地域に貢献する施策・データ活用に取り組む
- ☑ カーボンニュートラル対応とともに、人間生活におけるCO<sub>2</sub>削減効果等の環境配慮も見据えた施策としイノベーションで世界の課題解決に貢献する

### ゴール

デジタル空間とフィジカル空間を融合させ、ヒト(生活者・消費者・社員)が幸福とを感じる工場とする

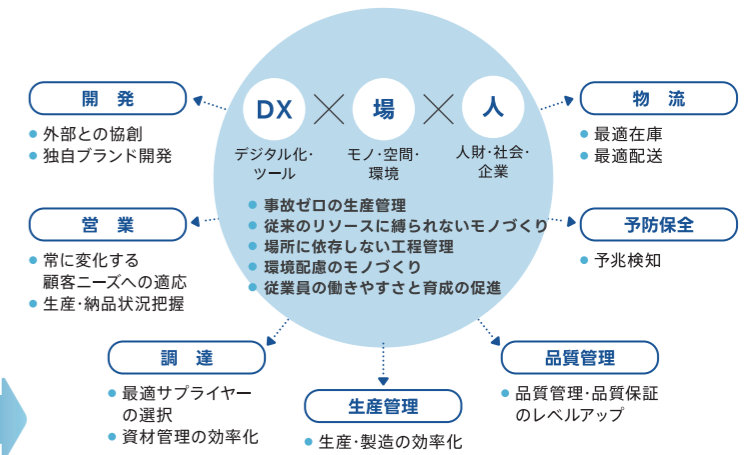
### 【戦略の方向性】

1. グループ内外を含めた全体スマート化に向けた方針・工程についての整備
2. 遠隔監視・リモートでの製造体制を見据えた「新しい製造作業」の確立
3. 社会全体を巻き込むデジタル化を実現する現場運営体制・PDCAサイクルの確立

### ● スマートファクトリーの目指すビジョン

- ハルナグループの目指す姿**
  - 独自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
- スマートファクトリーの目指す姿**
  - デジタルによる「ヒト中心スマートファクトリー」を実現することで社会・地域・企業・社員の未来を創造するスマートファクトリー
  - デジタルによりトラブル・事故を未然に防ぐ「とまらない工場」の実現

### HdXスマートファクトリー



### ● HdXの取組と現在の実施事項

HdXの取組に向けて足元の2.0の取組みを推進しながら3.0の世界感の実現に向けて推進しています

