



ハルナグループの2023年度の取組みからハルナグループの持続的成長、また今後の期待することまで小出信介取締役、梅野匡俊取締役、2名による対談にてお話を伺いました

社外取締役対談

梅野 匡俊

小出 信介



Q 2023年度の業績と取組みについて

小出信介取締役 今期、過去最高の営業利益ということで非常に好調であったと判断しております。その要因は、これだけ円安とインフレが続いていく、いわゆるハイプレッシャー経済の中で、原材料費の高騰、それから物流費の高騰かつ、それをこなしていくための人材投資の増加、これらの増加を商品価格に反映させていく必要性があったのだらうと思っておりますが、この対策は、当然ハルナグループ単独ではできないことでもありますので、お客様やサプライヤー企業様と一緒に、適切に協議を行い、どうやったら解決できるかという策をうまく合理し、またその商品価格を売価に反映させる等で、解決を図ることができたというのは非常に大きいと思います。またもちろん単なる値上げということではなく、リニューアル新商品で商品価値を高めていったこと、そのうえお客様との協議の中できちんと商品価値として反映させることができたことで、

2つめとして、価格改定ということだけではなく、価値ある商品を開発していくことができたと思います。また商品をしっかりと継続して増やすことができていくということも大きな要因だらうと思っております。そして3

つめとして、ハルナウォーターのM&Aです、これも非常に大きな出来事だったと思っております。ハルナウォーターがグループに入った7月から業績に良い貢献をしていきましたが、これはもちろん生産性、稼働率の改善と購買物流の改善です。倉庫を共通化していくことも非常に大きかったと思っております。特にこの3点が今期の業績向上になった要因ではないかと思っております。

梅野匡俊取締役 小出取締役がお話しされた内容のとおりだと思います。市場ではスーパーマーケットとコンビニエンスストアでプライベートブランドが大きく伸び、ハルナグループがそれに対応できたということがやはり一つの大きな要因と思っております。従来のようにナショナルブランドより安いということではなく、ハルナグループが商品開発力で提案する商品に付加価値をつけ提案できたことも非常に大きいのではないかと思います。プライベートブランドが増えたから、受託が増えたということではないのです。

また、原材料のアップにより価格改定が必須となり、そこで付加価値をつけた商品を提案したことが、顧客のニーズに合致したと思います。もう一つは2023年度製造数量も最高になりましたけれども、それに対して製造部門の人たちが色々な工夫をしながら、製造量を増やしてきました。それらがあいまって2023年度は良い成績を残せたと考えています。ハルナビジョンで掲げた2026年度売上高目標を、2023年度に達成をできたわけですが、これはハルナウォーターがグループの仲間に入ったということもあったと思いますが、それ以上に、皆さんの努力の成果だと考えています。ただ、一方ではまだハルナビジョンで掲げている利益目標には達していませんから、それをどうしていくのが今後の課題と考えています。

Q ハルナグループの「強み」「弱み」について

梅野取締役 外からハルナグループを見てみると、やっぱり強みは創業以来持っているチャレンジする姿勢だと思います。昨年度の価格改定交渉もそうでしたし、製造も商品開発もそうですけども、皆がチャレンジしたことが非常に大きいと思っております。

一方弱みというと、組織としての運営にあるのではないのでしょうか。例えば、製造拠点が高崎と水上、和歌山と信州と分散をしていて、それぞれが良い工夫をしたり、新しく作り上げたことが横展開できていないのではないかと感じます。意識的に組織として有機的かつ機動的に連携してい

くことで、弱みを克服していただきたいと思っております。

一方、強みとしてチャレンジするということをあげましたが、会社が大きくなってくると、どうしても自分の持ち場でしかやらないなど、考える範囲が決まってくるということになるので、そういう姿勢にならないように気を付けながら、会社が大きくなってもチャレンジすることを維持していくことを、是非、皆さんに考えていただければと思います。

小出取締役 梅野取締役がおっしゃられたように、チャレンジする姿勢は非常に重要だと思っております。

私も強みはそういったチャレンジする姿勢とともに、要となる経営のスピード感です。チャレンジということに近いですが、経営のスピード、そして適切な経営管理がされて、そして何か問題があればスピードを持って実行できる適切な経営管理。ここに良い強みがあるというふうに私も考えています。何か問題があっても改善を繰り返して、どんどんより良いものを作っていくことも非常に強みだと思いますね。改善を繰り返していくのも、チャレンジ精神につながるとは思いますけれども、そういった内部の体質は、非常に強いのではないかとこのように思っております。

同時にもう一つの強みは、市場が大変安定的な不況などに左右されにくい事業かと思っております。飲料市場というのは不況だからあまり売れませんでしたということもなく、市場が安定的に推移していけると思っております。しかもプライベートブランドのシェアが年々高まってきていく中で、市場は安定的にずっと推移していると、この市場環境というのが強みだらうというふうに私は思っております。

逆に弱みは何かというと、残念ながらその安定的ということの裏返しでもあるのですが、飲料の国内市場の成長性が全体としては見づらい事だと思います。また革新的な差別化が困難なことも少し思っています、そういった強みの裏返しでもあるのですが、やはりどうしても成熟市場ではありますので、国内に限ると市場の大きな発展というのは、少し期待しづらいのかなと。また差別化という点も、技術で革新的に差別化していくことをなかなか起こせない業界であるかな、というところが私は少し弱みだらうというふうに思っております。

あともう一点、やはりどうしても利益率がそこまで高くない点です。営業利益2%前半でROAも3~4%というなかで、ハイプレッシャー経済のために金利も上昇していくことを考えると、やはりROAの3%から4%は少し低いと思います。また給与の上昇の中で、吸収していくのは困難になってくる。そういったことが考えられるので、やはりこの利益率をどう高めていくかというのは、私は重要な課題であって、現状の弱みであり、課題を抱えているところなのかな、というふうに思っております。この二点が特に弱みとしてはあるのかなと思っております。

Q ハルナグループのガバナンスと透明性について

小出取締役 これからますますガバナンスと透明性が求められます。企業の社会的責任が問われる中で、強く求められていくことだらうと思っております。ハルナグループは製造業として地球環境に影響を与える会社だと思います。廃プラスチック問題もありますし、廃棄処理水などは対外的に地域にも影響を与えるというところがあるので、そういったところで求められるガバナンスと透明性はやはり非常に強く求められると思っております。そこでハルナグループは今、取締役会もしっかり適切に開催されておりますし、事業報告も財務の数値だけではなく、開発商品も発表し、また地域貢献や環境への配慮など、そのような色々な情報をきちんと開示しておりますので、適切になされているのではないかなという

ふう判断しております。また地域の方々と一緒になって河川や海、道路の清掃など地域貢献活動やプラスチックキャップ活動などなされておりますので、そういった面でのガバナンスの透明性というのはしっかりと確保されているだらうというふうに思います。

今後も時代とともにますます求められると思っておりますので、取締役会や委員会などが適切にどうガバナンスと透明性を確保していくのか、ますます議論が必要な局面ではないかと思っております。

梅野取締役 小出取締役がおっしゃった通り、上場していない会社の中で、ハルナグループのようにガバナンスの仕組みがきちんとできていて、機能している会社は少ないと思います。私が考える視点として、従業員持株会があり、社員の皆さんが株主としての立場もあるということ、財産形成という面もありますが、社員の皆さんが株主という視点で会社を見るということも、良い機会になるのではないかと考えます。社員の皆さんが、会社の経営はどうか、ガバナンスもきちんとやれているか、社会との関係の中でどういう貢献をしているのだから、という視点でも見てもらえたらと考えています。

小出取締役 持ち株会で、社員の経営の参画意識を高めるというのは、やはり非常に重要だと思いますね。全然知らない会社の株を持つということではなく、自分が勤めていて、会社の株をしっかりと保有するということですので、まあ、社員の方の財産形成も当然なされていきますが、経営に対して目を向けるというのは参画意識を持つという意味でも重要だと思います。それからやはり会社としても配当をしっかりと出していくことですが、ここもしっかりと、ずっと増配を継続しております。業績という裏付けが得られたという意味ですから、ここで社員の財産形成にも繋がりが、こうやれば配当が増えるんだということも参画意識を高められることができるので、そういった取り組みは非常に重要だと思います。

Q 持続的成長とリスクについて

梅野取締役 先ほど小出取締役がおっしゃったように、飲料市場は比較的安定している業界だと思います。安定はしているのですけれども、やはり変化はあります。例えば1996年の創業の時の容器で言うと半分は缶だったわけですね。現在は75%以上がペットボトルに変わりました。それから我々の得意先であるコンビニエンスストアは1960年代末にでき



1974年にセブンイレブンが一号店を作ったわけです。安定している業界ですが、変化は起こっているということです。その中で、どうハルナグループが対応していくのか、そしてどう良い会社として変化していくのか、市場をどう見極めていくのかです。さらに言えば、市場の変化を自分たちで作って行けるのかです。例えば、ペットボトルだけではなく、次の容器って何かということもみんなが考えていくことです。青木 founder がペットボトルにチャレンジされた創業当時は、環境問題で小型ペットボトルはダメだとか、いろいろなことを言われていましたが、ここまで来たわけです。新しい変化を見極めることは、今後もハルナグループが継続し拡大していくために求められていると私は考えています。

小出取締役 そうですね。持続的成長取り組むということで梅野取締役がおっしゃられたように、国内市場という中で、ペットボトルが非常に成長してきたという背景がある中で、廃プラスチックの問題等を踏まえて、いま盛んに議論がなされているということもあると思います。会社によってはもうペットボトルの取り扱いをやめます。というところもあるので、どういうふうに関後まだ動いていくか分からない部分はあるのですが、それらは大いなるリスクだろうと私も感じております。そのためには今の廃プラスチック問題を踏まえて、ペットボトルのリサイクル活動を推進したり、あるいは問題が起こらないような取り組みができないか等、そういった視点が重要になってくるのではないかなと思っています。さらに我々のグループとしては新しい容器のことも考えていくということも重要だろう、と思っております。また、あと私が考える中では今後、国内市場ということと、円安はまだ続きインフレもトレンドになってきていて、先ほど言ったハイプレッシャー経済で原材料コストが上がり輸送コストも上がります。また人にも投資していく必要があります。そういった中で、どう商品の価値を高められるのか、ということが非常に重要になってくるだろうと思っております。ただ単に値上げをするという話では無いと思っておりますので、どのような形で商品の付加価値を高めて、お客様により良いご提案ができるか、そのところが持続的成長に欠かせないことだろうと思っております。2点めは今度の人手不足ですね。この人手不足は色々な業界で問題になってくると思います。持続的な成長をしていくためには、これをできるだけ成長の足かせにならないように、生産を合理化していくのか、そして機械化して省人化して行けるのかです。生産性を高め、人手不足を解消すると、その時には当然、先ほどの利益率という問題もありますので、投資が足を引っ張ることのないようにリターンをしっかりと計算して、ROIをしっかりと計算した上で投資をやっていくという必要があるかと思っております。その人手不足を克服していくためにも投資というのが必要でやっていくが、そこも大きなリスクだろうというふうにも思っております。

そして3点めは、非常に大きな問題で、最終的に国内市場というのはどうしても人口減少という問題があるので、飽和してくる市場であるのは確かだと思います。その飽和していく市場の中で、新しい容器、あるいは飲料の形態を提案し、さらに成長を海外に目を向けた展開ということで良い成長を促していくこと。先ほどのペットボトルに代わる飲料ということを含めて、色々な選択が必要になってくるのだろうと思っております。新しい展開という場合は、自社の成長ということではなくて、M&Aを通じた外部の成長も視野に入れるべきだろうと思っております。昨年ハルナウォーターがグループに入ったように、同じような形でM&Aを通じた外部成長も図っていくことですね。また海外市場の本格展開はやはり視野に入れていく必要があると思っております。この辺の展開が私は必要になってくるだろうというふうにも思っております。

質問者 ありがとうございます。やはりお二方のお話を伺い、もちろん守りも必要ですが持続的成長のカギは「攻め」ということですね。梅野取締役がおっしゃる市場の変化をハルナグループが創っていくことを目指したいです。また小出取締役がおっしゃる人手不足の問題と国内市場の飽和の課題からの海外事業の推進やM&Aを上手に使っていくことも大変興味深いです。またハルナグループではDXと海外事業も積極的に進めていますが、そのあたりの成長やリスクについてはどうお考えでしょうか？

梅野取締役 私も大学にいて色々なDXの事例を見聞きしていると、よくある失敗は、何かデータを入れればどうにかなると思って導入してしまうケースが多々あります。データをどのように使うのか、データから何を読み取りたいのかを考える事が一番必要だと思います。それから小出取締役がおっしゃったように、やっぱり海外へ出ていく必要は私も本当に痛感します。ただ、日本の常識が世界の常識ではないという意識を持っていただきたい。そうしないと日本の製品スペックやビジネスのやり方がスタンダードだとして海外に出ていくと、それは違いますがよって言われてしまうこともあります。ですから、海外の人たちが本当に何を求めているのか、その人たちのニーズに合うものは何なのか、という視点が必要で、海外の人と一緒に商品を開発するような視点をぜひ持ってもらいたいと考えています。

小出取締役 DXという視点はやっぱり非常に重要だろうと思っております。ハルナグループのHdxですね。今、必要だなと思う局面はたくさんあり、特に商品開発とか展開には非常に活かせるんだらうなと思っております。また、今後の人手不足の中で、DXの力を使って解消していきたいということも強くあり、例えば製造トラブルや、あるいは研修などにもDXをうまく使うことによって省人化できるような形をとっていききたい、というふうにも思っております。DXは今後のグループ発展のためにも欠かすことのできないことで積極的に取り組んでいくことだと思います。我々のグループの効率化を図っていく上で、非常に重要な鍵になるというふうにも思っております。また取締役会でもどう離職率を下げるのか、あるいは人手をどう確保していくのかという議論がなされてはいるところですが、実際今も人が足りてないので、本来あるべき人員体制にはなっていないと報告はいただいております。その中で社員がエンゲージメントを高めていくということは当然必要だと思います。同時に省人化投資ということもしっかり考えていかないといけないというふうにも思っておりますね。あと話とんで恐縮ですけど、海外展開も先ほど梅野取締役がおっしゃっていらしたとおり日本スタンダードでいってしまうといけないと私も思っております。

梅野取締役 ハルナグループではアジアとヨーロッパに拠点を設けて、海外展開を図っています。海外で地に足の着いた成長を図っていくためには、その国々に合わせたマーケティングが必要となります。今もなされているかと思いますが、ONE to ONEマーケティングの考え方により、国や地域ごと、またお客様ごとにきめ細かい商品開発と、現地に適した展開をやっていただいて、海外での成長を進める必要があります。ただ一朝一夕でできるものではないと思っておりますので、腰を据えて長期的な展開を進めていただきたいと思っております。また、私も離職率を下げるには、ここで働きたいということを社員の皆さんが思うことが大事だと思います。業界は違うのですが、建設会社の人の誇りというのは、自分が関与して建てた建物や橋、高速道路など色々ありますけれども、家族、子供たちに「これは自分が作ったんだ」と言えることだという話を伺いました。ハルナグループの社員もご家族がスーパーやコンビニエンスストアに行った時、ハルナグループが作った商品を見て、「うちの家族が作っている商品なんだ、すごいね」と言ってくれるよう、そしてプライドを感じてくれることになれば一番良いなと思っております。

Q

今後ハルナグループに期待されることについて

小出取締役 今は地域を代表する企業になっていると思います。地域未来牽引企業にも認定されていますし、その中で多くの社員がいて、お客様、サプライヤー企業様、それから株主の方、また地域社会の方々たくさんステークホルダーがいる中で、その皆様の満足を最適化していくような発展と成長ということを期待していきたい。と思います。しっかりと地に足をつけて、持続的に将来にわたってしっかりと成長できる。そういう企業を目指していただきたいです。その成長の果実をお客様、サプライヤー企業様、社員や株主様、そういったステークホルダーの皆さんに成長の果実を配分していけるような、そんな企業になることを期待したいです。そういう中で、まずは売上と利益の成長は、それを支える大きな柱です。

それから2点めとして、地域環境への貢献です。これだけ廃プラスチックという問題が言われておりますので、先ほど話に出ておりますけれども、抜本的に解決できるような、未来に目を向けた、環境に貢献できるような政策を考えていっていただきたいと思っております。非常に重要なテーマだと思います。我々が扱っているエネルギーも含めて自然の力を考えていきたいと思っております。環境に配慮する環境配慮型企業です。SDGs 環境配慮ということを通じて目指していただきたい。

1つ目の売上利益の成長も非常に重要だと思いますし幅広い海外事業も含めて成長を図っていくという意味で新しい価値をお客様に提案し、そしてそれは地域や場所を問わず、そして容器も問わずという中で、新しい価値を提供していくという中で成長を図っていただきたい。ということですね。そしてそれが2つ目の環境保全SDGsにもつながってほしい。と思っております。

梅野取締役 ハルナグループは、ナショナルブランドやプライベートブランドの受託生産を行い、その後プライベートブランドの企画、開発へと変化をしてくれています。この変化がハルナグループをこま

で大きくし、活性化してきた原動力だったと思います。私が新商品開発の話をする時に、「商品のリニューアル時期は、どうやって見極めたらよいのでしょうか」との質問がよくあるのですが、はっきりいってそれはわかりません。結果として、あの時から売上が下がったから、あの時にリニューアルしたほうが良かったというのは後から考えるとわかるのですけれども、その時にはわからないのです。その際に私は「一番絶好調の時、成長している時に、もうリニューアルをすることが必要だ。」と答えています。おかげさまで、ハルナグループは、プライベートブランドの企画と商品開発、製造により、市場以上に伸びています。ですから今のこの時期に、この次は何にチャレンジするかということを考えていくことが必要です。今年の12月にはイノベーションセンターが竣工します。商品開発に携わっている人たちがそこに行き、広くなって新しくなった設備で業務を行うということだけでなく、この後10年、20年に取り組んでいくことは何なのか、ということも皆が考える場です。イノベーションセンターは、社内だけでは無く、社外のステークホルダーの皆さんも含めて交流し、ハルナグループが次にどのようなチャレンジをしていくのかを見つけていく場所だと私は考えています。

小出取締役 そうですね、まさにその通り、革新だと私も思っています。創業時は大型の2Lのペットボトルでスタートし、最初の数年間はプライベートブランドでやっていて、3年後位に小型ペットボトルの工場ができて、そこでナショナルブランドとお付き合いするようになって、清涼飲料の技術を学んできた。ということになるのですが、そういう中で行くと、もともと2Lの飲料でスタートしたハルナグループという企業が、今は企画開発というところにあるのですが、もっと違う業態や更なる業態というチャレンジとして、何か求めていってほしいな、と思っております。これからはハルナグループの将来を期待していきたい。と思っております。

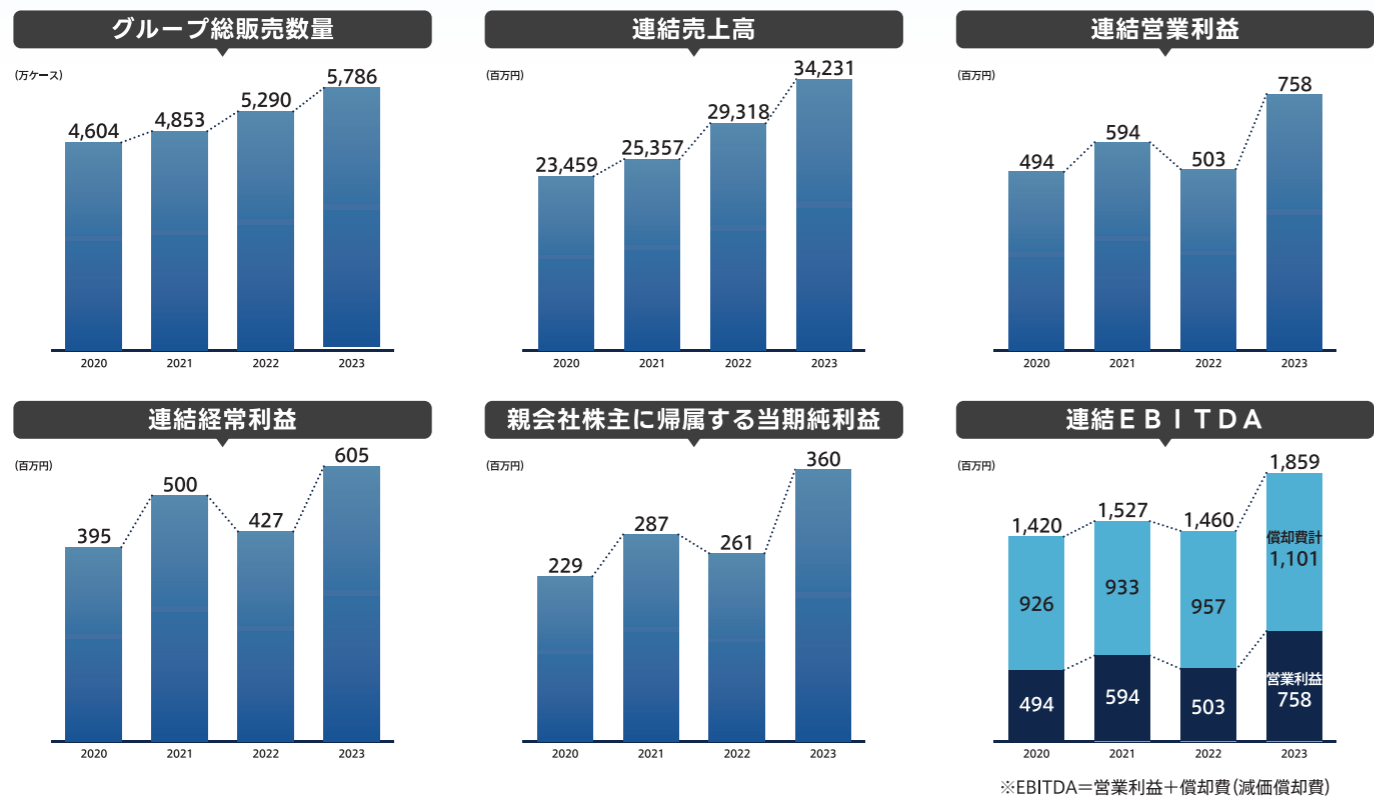


コーポレートデータ
事業報告

コーポレートデータ
ハルナグループ会社概要

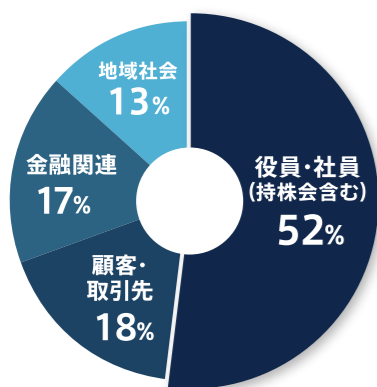
連結 P/L 総括・連結 EBITDA

※下記数値は、表示未満単位は全て四捨五入にて表記しております



(2023年度)

株主構成比



連結従業員数

▶▶ 538名

平均勤続年数 (正社員)

▶▶ 10年8ヶ月

新卒3年定着率

▶▶ 70%

月平均残業時間

▶▶ 29.7時間

有給休暇取得率

▶▶ 70%

経営理念浸透度

▶▶ 100%

ストレスチェック受診率

96.7%

育児休業取得率

100%

女性 100%

男性 33%

合計 60%

グループ組織図



Haruna

潤う幸せを世界に

企業概要

ハルナビバレッジ株式会社

商号	ハルナビバレッジ株式会社
創業	1996年2月23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:03-3275-0191(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
資本金	4億8,690万円(発行済株式数10,368株)
連結売上高	342億円(2024年3月末)
役員	代表取締役社長 青木 麻生 専務取締役 栗原 健一 取締役 ピーター・トーマス 非常勤取締役 小出 信介 社外取締役 梅野 匡俊 監査役 尾崎 聖治



▲ 東京本社



▲ 高崎本社・創業記念館



▲ 高崎プラント



▲ 棟東物流・倉庫

ハルナプロデュース株式会社

商号	ハルナプロデュース株式会社
創業	2009年4月1日
所在地	【本社・工場】 〒370-3531 群馬県高崎市足門町39-1 TEL 027-372-6911 FAX 027-372-6912 【マーケティング本部】 〒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 TEL03-3275-0191 FAX:03-3275-0192 【TOKYO R&D LAB】 〒104-0032 東京都中央区八丁堀2-15-11 YSビル1F TEL:03-6222-9187 FAX:03-6222-9188 【大阪支社】 〒532-0011 大阪府大阪市淀川区西中島6-7-3 第6新大阪ビル903号 TEL 06-6195-1755 FAX 06-6195-1775 【工場】 〒379-1307 群馬県利根郡みなかみ町政所1011 TEL 0278-62-1111 FAX 0278-62-1144 【工場】 〒640-0441 和歌山県海南市七山711-1 TEL 073-486-0231 FAX 073-486-0210 【物流・倉庫】 〒370-3504 群馬県北群馬郡榛東村広馬場3044-1 TEL 0279-25-8385 FAX 0279-54-6115
事業内容	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
役員	代表取締役社長 ピーター・トーマス 専務取締役 山崎 敦也 取締役 古市 直也 専務執行役員 三原 修一 専務執行役員 松井 健一 オペレーティングオフィサー 松田 貴之 オペレーティングオフィサー 松尾 正人 オペレーティングオフィサー 青木 弘一



▲ ディストリビューションセンター



▲ タニガワプラント



▲ 大阪支社



▲ 和歌山プラント

株式会社ハルナウォーター

商号	株式会社ハルナウォーター
創業	2023年4月12日
所在地	〒399-8301 長野県安曇野市穂高有明7378-6 TEL:0263-83-8632 〒399-8501 長野県北安曇郡松川村7064-200 TEL:0261-61-1132
事業内容	営業・購買・生産・SCM・物流・情報(ミネラルウォーター専門の製造・販売)
役員	代表取締役社長 青木 麻生 専務取締役 中澤 幹彦 取締役 土屋 勝 取締役 櫻井 裕太郎



▲ 安曇野プラント



▲ 松川プラント

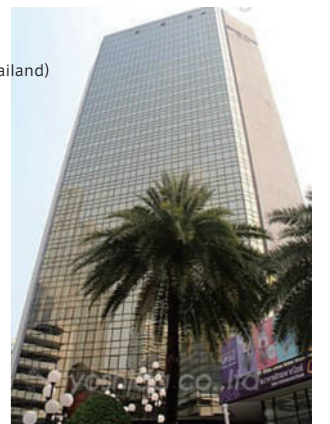
HARUNA株式会社

商号	HARUNA株式会社
創業	2008年4月1日
所在地	〒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 FAX 03-3517-5759
事業内容	ブランドマネジメント・海外戦略
役員	代表取締役社長 青木 日出生 取締役【非常勤】 青木 麻生 取締役【非常勤】 栗原 健一

HARUNA Asia (Thailand) Co.,Ltd.

商号	HARUNA Asia (Thailand) Co.,Ltd.
創業	2013年4月22日
所在地	32/23, Sino-Thai Tower 2F., Sukhumvit 21 Rd. (Asoke), Klongtoey-Nua, Wattana, Bangkok, 10110 THAILAND TEL +(66) 2258-0937 FAX +(66) 2258-0939
事業内容	アジアマーケット
役員	代表取締役社長(タイ駐在) 松下 護

▶ HARUNA Asia(Thailand) タイ支社



全国のパートナー協力工場

パートナー協力工場
(2024年5月現在)

- 茶 … 茶系
- ☉ … ミネラルウォーター
- 炭 … 炭酸水
- 缶 … 缶
- ピ … ピン

ハルナグループは、品質と生産能力を担保するために、国内の北は北海道から南は九州まで協力工場とパートナーシップを結んでいます。大量生産に対応可能な生産能力の向上と品質の安定化を図っています。信頼関係が結ばれた協力工場の方々とのコミュニケーションによって品質は強固に担保され、難易度の高い要望にも柔軟に対応することが可能です。

