

中期経営計画ハルナビジョン2026

本年度（2025年度）はステークホルダーの皆様へ6年前の2019年6月に公表させていただきました中期ビジョン「ハルナビジョン2026～創業30周年に向けて～」の最終年度であるとともに、その先2030年に向けた準備となる大事な年度となりますので、まずは「ハルナビジョン2026」の進捗状況、最終年度にあたる2025年度の経営計画について報告いたします。また、2030年に向けた中期ビジョンの方針概要について示させていただきます。

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潜在ニーズに応えるまだ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。

ハルナビジョン2026【2019年6月公表】

KPI(Key Performance Indicator) 最重要数値目標

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

今日までの特筆すべき事柄と取り組み

供給責任

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の拡大は、個人消費や経済活動を縮小させ、生産活動も影響を受ける需要と供給の複合的ショック状態となり、人々の生活や行動にも大きな変化をもたらすパラダイムシフトが起こりました。清涼飲料市場においても長期化する自粛生活のなか、飲料を購入する場面も変化し、自動販売機やコンビニエンスストアは大幅に減少し、スーパー・ドラッグストア・EC(electronic commerce:電子商取引)へとシフトいたしました。また、生活防衛意識の高まりによる価格訴求型商品と健康・美容・ストレス緩和を訴求する価値訴求型商品の2極化が鮮明になりました。このような状況下、当社グループには多様な販売チャネルのお客様と多品種の製品が製造販売できることが強みを活かし供給責任を果たしてまいりました。

株式会社ハルナウォーター稼働

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。「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るなか、長野県安曇野の現ハルナウォーター株式会社を2023年にM&Aし、安心・安全でおいしいお水の供給体制を整えました。

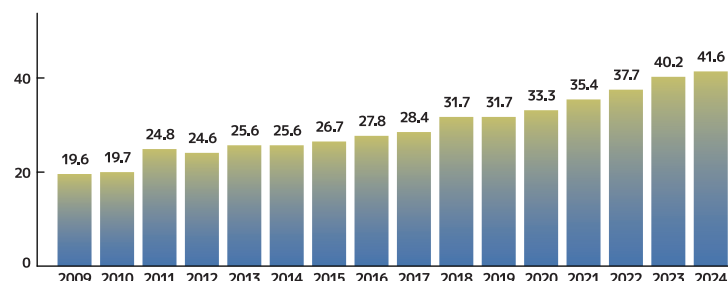


④ モンドセレクション金賞受賞
安曇野の自然が育んだ天然水
550ml



2024年度販売実績:11,062千ケース

ミネラルウォーターの1人当り年間消費量



イノベーションセンターの建設と既存オフィスエリアのリノベーション

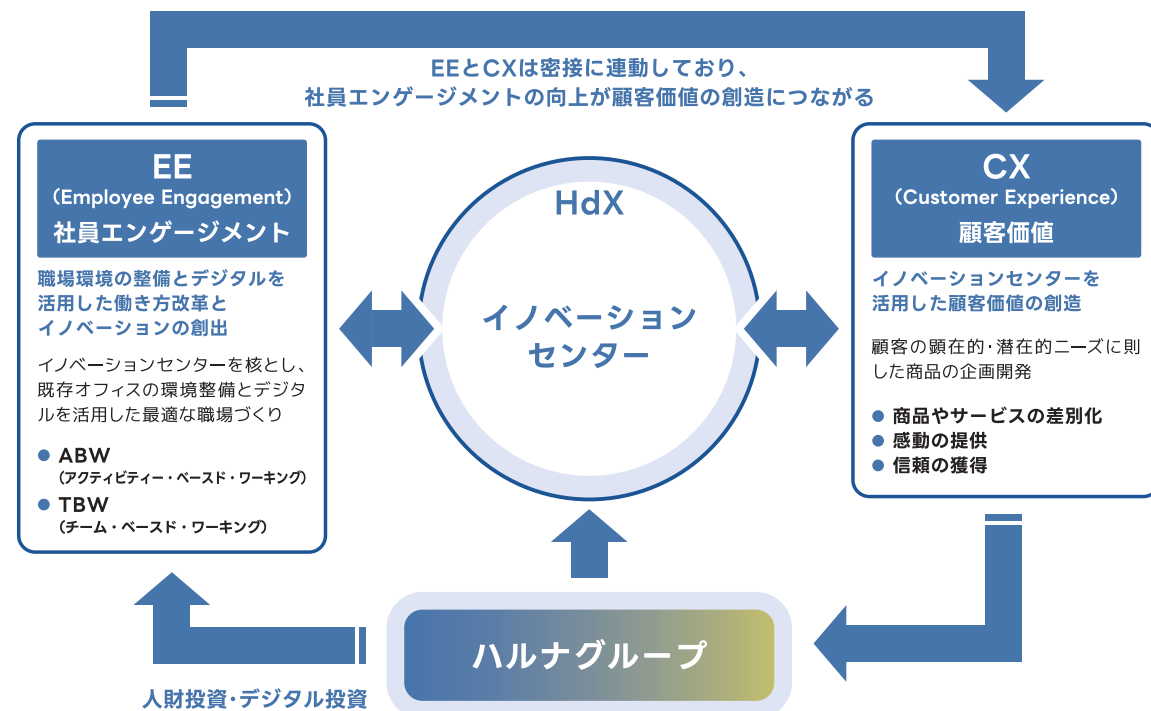
価値の源泉は「人」。

優れたCX(顧客価値)は優れたEE(社員エンゲージメント)によってもたらされます。

社員が働くための場・空間(ワークプレイス)が知識創造活動の舞台となり、自由闊達で創造性豊かな組織文化の醸成と独創的なイノベーション創出の起点となるような場と仕組みを構築いたしました。

イノベーションセンターは

「働く場所」から「人とつながる場所」へ
「相互理解→相互支援→相互成長」



ハルナイノベーションセンターだけでなく、各プラントの社員がより働きやすく、活発なコミュニケーションを取ることが可能となるよう、各拠点のリノベーション工事を行いました。

	ビジョン 2026.3月
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%
一人月平均時間外労働時間	20時間未満
有給休暇取得率	100%
賞与一人年間平均支給額	150万円



前期実績 2025.3月	進捗状況と今期方針
357億円	2023年度(342億円)達成
9.1億円	今期計画10億円目論む
7.4億円	今期計画8億円目論む
14%	2023年ハルナウォーターM&Aにより資産増加 今期15%目論む
21時間	更に柔軟な勤務体制の構築と生産性の向上を図る ※交代勤務を伴わない日勤者
83%	2024年度より年間休日日数を6日増やし122日 有給休暇取得率の向上と併せて 多様な働き方に対応 ※取得率の計算については策定時と比較を行うため 休日増加分を含め計算
160万円	2024年度達成済 6.36ヵ月 2年連続のベースアップを実施するなど社員の 安定して生活に向けた取り組み 昇給実績:前年5.61% 前々年3.62%

2025年度計画

昨今、日本を含め世界の混乱に加え、「地政学的リスク」や「ロシアや北朝鮮の動き」などが複雑に絡み合い不確実性が更に増し、消費の減速リスクが更に懸念されるなか、当社グループは継続的な人財投資と教育を徹底するとともに、顧客の顕在的ニーズと潜在的ニーズにアプローチし、ロイヤルカスタマーへのOne to Oneマーケティングを徹底し、顧客価値の創出を目指します。

また、「ハルナインノベーションセンター」をハブとして、ウェルビーイングと企業価値の向上を図り、「ハルナビジョン2026」を確実に達成しその先を目指します。

持続的な成長と分配のグッドサイクル

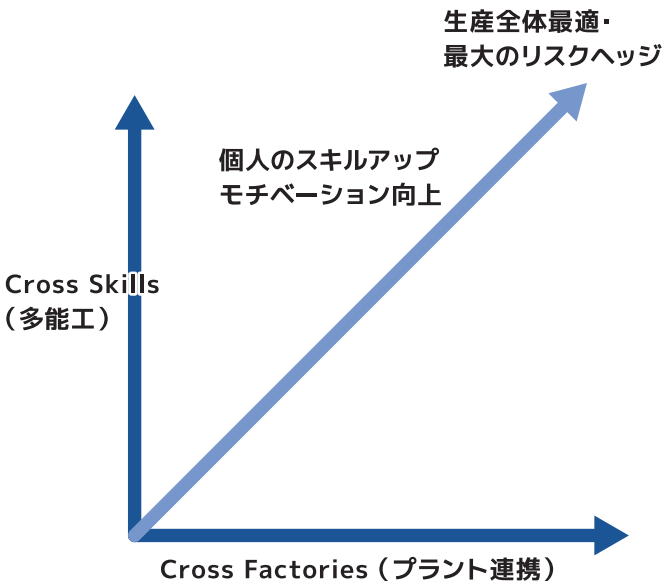
価格戦略は重要な経営戦略であり、価格設定からはじまり利益を会社と社員の未来に積極的に投資し、顧客ロイヤルティへの向上へとつながる好循環なサイクルの構築を目指します。

未来をつくる新しい「現場力」の構築に向けて

Cross Skills(多能工)× Cross Factories(プラント連携)

ハルナグループを取り巻く環境において、クレームゼロや品質の徹底強化が今後ますます重要になります。トラブルは避けられないものですが、それをどう「未然に防ぎ」起きたときに最善の対応をするか」が、企業価値を大きく左右し、多角的な視点を持った考え方や行動、そして柔軟な組織体制がより一層求められています。そのためには、社員の「全体を見る目」+「現場スキル」+「成長意識」+「モチベーション維持」のバランスが非常に重要となり、クロストレーニング(多能工育成)とモチベーション向上の両面から、現場の活性化と個々の成長につながる取り組みが必要です。

また、グループ自社8プラントの「アセット」と「人財」による相乗効果をもっと創出することも併せて重要となりますので、次世代の組織体制構築に向け、下記取り組みを推進してまいります。



2025年度 経営計画

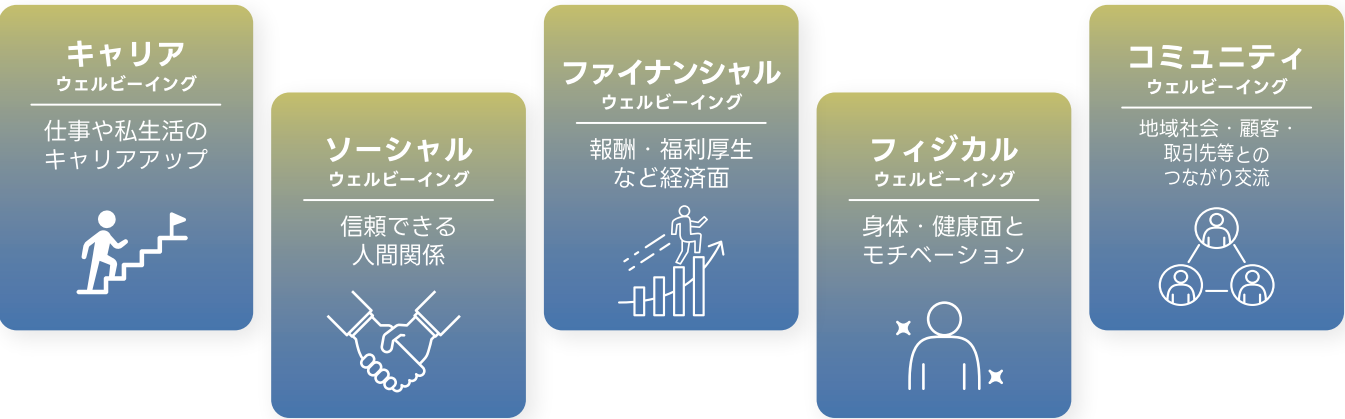
		2023年度実績	2024年度実績	2025年度計画
業績	販売数量	57,864千ケース	60,545千ケース	61,000千ケース
	売上高	34,232百万円	35,718百万円	36,000百万円
	営業利益	758百万円	906百万円	1,000百万円
	経常利益	605百万円	743百万円	800百万円
人財投資	昇給率	3.62%	5.61%	5.00%
	ベースアップ率	1.90%	3.69%	2.50%
	定期昇給率	1.72%	1.92%	2.50%
	年間賞与支給月数	5.48ヶ月	6.36ヶ月	6.00ヶ月

2030年に向けた基本方針

これからの5年に向け、下記の基本方針を定め今年度新たな中期ビジョン「ハルナビジョン2030」を策定し、来年度改めて公表させていただきます。

ハルナビジョン2030に向けたグループコアバリュー

- ハルナウォーター社とハルナプロデュース社における全ての領域(生産性・生産数量・品質・営業・物流・人財交流)における相乗効果の更なる拡大
- アセアン・アジアとのビジネス拡大
- イノベーションセンターをハブとした、ロイヤルカスタマーとの新商品・ブラッシュアップの開発強化
- 新たなビジネスモデル(国内、海外企業との連携、コラボ、共同プロジェクトなど)とM&Aによる新収益源の創出
- ハルナウェルビーイング ファイブ(キャリア・ソーシャル・ファイナンシャル・フィジカル・コミュニティ)の充実による持続可能な利益成長と人財成長の両輪



comment ハルナグループCOO / ハルナビパレッジ株式会社 専務取締役 / ハルナプロデュース株式会社 代表取締役社長 栗原 健一

私たちハルナグループは、「人」と「現場」の力が、これからの企業成長の原動力であると強く信じています。ハルナインノベーションセンターを中心とした働き方改革や、各拠点での職場環境の改善、多能工育成(クロススキル)による現場力の強化、そして社員一人ひとりのモチベーションを高める仕組みづくりは、「人を活かす経営」の実現に向けた一歩です。今後は、グループ全体の人財資源をより有機的に結びつけ、多様な経験と知見を持つ社員が協働し、プラントを超えた連携(Cross Factories)によるシナジーを創出し

てまいります。また、「ハルナウェルビーイングファイブ」に示される5つの観点(キャリア・ソーシャル・ファイナンシャル・フィジカル・コミュニティ)を重視し、社員一人ひとりの人生と働きがいを支える企業文化をさらに強化していきます。私たちが目指すのは、変化に強く、挑戦に前向きな組織づくりです。これからも「人」と「現場」に焦点を当て、持続可能な成長と価値創出の両立に努めてまいります。引き続き、温かいご支援とご指導を賜りますようお願い申し上げます。

