

— Topmessage「Perspective」—

貨幣をこえるもの



ハルナグループ創業者 CEO
青木 清志

21世紀、世界はかつてないほど、流動的で不確実な時代を歩みだしております。この潮流は、20世紀末ごろから既に先進国において、政治、経済、金融の基調をなしてまいりました。ことに、経済活動における事業環境は益々複雑化するなか、市場の不透明な実態が深く懸念されている今日です。金融に端を発して経済危機の顕在化から、2年が過ぎようとしていますが、世界は危機的状況を未だに脱したとはいえません。金融危機に続き、主要な先進諸国に国家財政の危機が迫っており、未来に光ではなく影を感じている人が少なくないと思います。(注1)

地球人は、どのような未来を選択しようとしているのか、その選択肢は狭められてきてはおりますが、人類を含む生態系の共存のありかたを、今いちど問いなおしてみることだと思います。＜人間を幸福にする経済システム＞とは何か、今、真剣に模索すべきではないでしょうか。歴史に学び、人類は再出発すべき時です。

冷戦末期に起きた、ベルリンの壁崩壊のように＜見える形＞ではありませんが、大きな視野で観ると、時代はまさしく＜歴史の転換期＞に遭遇していると捉えるべきかも知れません。英国の歴史学者で、米国・ハーバード大学教授のニール・ファガソンは＜西洋はいま500年居座ってきた世界の支配的地位から滑り落ちようとしている＞と語っています。

2007年以降の危機は、単なる経済危機とは違う資本主義の本質に関わる問題を突きつけていると思われます。ことに米国では、＜弱いドル・財政赤字・貿易赤字＞という積年の課題を抱えて、金融危機の後遺症として増発した国債の発行残高が、GDP比100%を超えていくのも時間の問題です。米議会予算局によると、09年度の米国の財政赤字は1兆4千億ドル(約百四十兆円)で、GDPの10%に相当し、米国の国家負債総額は、想

像を絶する実態になっています。そこに、更に莫大な軍事費を出費し続けている深刻な姿が、現在の米国です。欧州各国も、同等の懸念を抱えております。金融危機後のユーロ圏における経済不均衡の問題は、再発の危機を未来に引きづって行くことが確実だと思われます。

米国という＜帝国＞が、ゆるやかに衰退の兆しを見せているいま、他方で単一国家でないEUの政策決定の難しさは、財政問題を考えると深刻です。

1929年の世界恐慌は＜パクス・ブリタニカ＞の最終的崩壊を示す危機でしたが、実質的な世界恐慌ともいえるこの度の状況は、米国を覇権国とする世界経済秩序の崩壊という危機を目前に示してしまっただと考えられます。私見ですが、10年を越える混迷の時代を経て、2020年代には＜パクス・アメリカ＞の崩壊という歴史が始まり、世界の潮流は、パワ・オブ・バランスが西から東に移行していき、思潮として単独覇権を支持しない時代が主流になると考えられます。

一方で、地球温暖化の影響が益々深刻さを高めていき、ユーラシア大陸連合の再編が考えられます。EU+ロシア、天然資源と核燃料資源の偏在に拠る、地政学的な結合もあり得るのではないのでしょうか。その推測には、ロシアの心の中にヨーロッパ圏への歴史的想いが深いという理由もありますが、この選択が安全保障に関わる究極の対応ではないかと考えます。

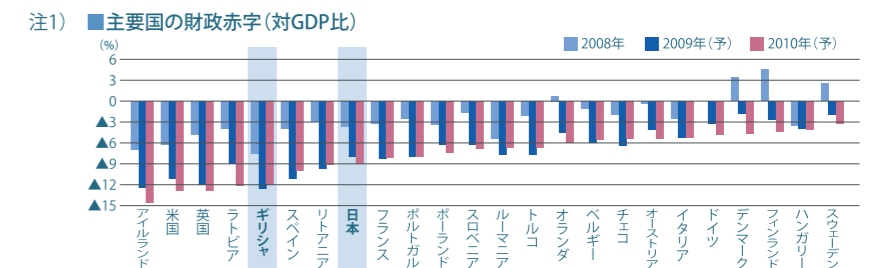
問題は、日、米、欧、主要国の多額な財政赤字です。要因は各国の経済政策にあるとしても、起因の本質は、市場を主導してきた、マネタリーエコノミー＜貨幣経済＞の中核の一つである過剰貨幣にあります。それは、グローバル金融資本主義の有効手段として、幾つもの市場を通じ、意図的な操作を繰り返してきた市場の誘導政策に象徴されております。

日本の財政収支の際立った実態を考えると、長期的な未来戦略の真剣な構築作業に入り＜人間のための経済原理＞とは何かを見据えて、本質論を確かにする必要があります。

グローバル市場原理の、市場を人為的に操作し、誘導する、数理的モデル化の工学的手法はとるべきではないと思います。望まじきあり方は、外部から意図して働きかけなくとも、個々の要素が自由に働き、それらが、有機的に結合されて一つのシステムを成立させていく姿です。市場においては、そのプロセスの形成こそが重要なことです。工学的ではない、＜有機的な経済システム＞を目指すべきです。

ハルナグループは、本年15周年にはいりました。CSRの活動をグループの持続的発展を促す機会として捉え、経営戦略に融合していく実践を心がけていきたいと思っています。

これまで多くのステークホルダーの方々のご支援を頂き、今日がありますことに深く感謝を申し上げます。CSR報告書の3号を機会に、名称を、(SRR)に変えました。これまで以上に、皆さまとのリレーションを深めてまいります。



～ 対 談 ～

ハルナグループのCSRはSRRへタイトルを変え新しく生まれ変わりました。
これを機に、時代の変化をいかに捉え、理想とする企業や社会の在り方について、
群馬大学客員教授で当社社外取締役でもある須齋嵩氏と
CEOの青木清志が話し合いました。



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

須齋 嵩 様

ハルナグループ創業者 CEO
青木 清志

1) CSRからSRRへ

青木：CSR報告書の構想を思い立ったのは、実は、4年ほど以前になります。四半期報告会を始めて3年ほど過ぎた頃、ステークホルダーの皆さんが財務諸表をご覧になっておられる時でした。もうひとつ、何か見える形で理解を深めていただけるツールが欲しいと感じたのです。それから、一年後、<CSR>として出発しました。今年、<SRR>にした意図は、<More Relation>を込めたかったからです。

須齋教授：青木代表と対談を楽しみにしていました。代表が常にグローバルに俯瞰しながら企業のあるべき姿を考慮されておられる経営姿勢に共感しています。かのマックス・ウェバーが「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」等で述べている職務遂行の精神や合理主義が米国で崩れてしまったためと思われます。ハルナグループは創業者である代表の経営姿勢、すなわち企業の責任を明確にされておられることがSRRそのものと考えています。また、SRRを発行することが社会に開いた企業であると思います。

2) 市場の操作がつくりだすもの

青木：1980年代、日本が高度成長を達成した勢いに酔いしれていた時期、世界はすでに局面を変えておりました。冷戦が終り、東西の市場が格差を伴いながらもいっきに市場が拡大していくなかで、日本の奢りは10年間続いており、1985年の<プラザ合意>を軽視し続けた結果、2000兆円を越える資産を失っております。やがて、中位所得層が薄くなり、消費構造が変わりました。私は、今日の問題の核心を、<プラザ合意>だとしています。これを起点に為替資金市場の猛烈な拡大が始まり、いまや、この流動資金は、世界の貿易取引に必要な為替資金をはるかに超えた猛烈な資金量となっております。企業の経営戦略を迷路に追い込むことになりました。企業経営者が、<グローバル金融資本主義>の落とし穴を何故見抜けなかったのか、操作主義金融政策が、グローバルな市場の主導的役割を占めてきたその背景に、成長戦略そのものに拠る考えが存在していたはずですが、国家資金の投資運用機関までが市場を動かして

きた事実には、今日の、ユーロ圏の混乱をつくりだしている姿が重なります。米国では、投資銀行の破綻がすべてを物語っています。申し上げたい事は、先進国の歴史に地球温暖化の促進者ばかりでなく、アンチ・CSRモデルの先端者として記録されると思います。

須齋教授：「ブラザー合意」は我が国が否応無く受託させられたもので、ドル・円の関係を注意深く見る視点が大変重要です。為替で360円/ドルが100円/ドルの3分の1の高い価値になったことは、GDPで3倍になり「ジャパンズNo1」と言われて、浮かれ、奢り、有頂天になり過ぎたのか知れません。我が国のものづくり企業が力を付けて、一気に米国に輸出し、凌駕したことで、むしろ彼らはその先の戦略を立案し、日本企業の締め出しを図ったが、日本企業は、全体を俯瞰する戦略が立てられずに産業によっては散々な結果を誘引したのです。

3) グローバル化の進展は、ローカリティーに

青木：これからの10年を考えると、中国、インドを中心にアジアは著しい成長が期待されております。1820年代に中国(40,8%)とインド(19%)、ロシア(7,7%)3国で、世界のGDPの約70%近くを占めていた歴史がありますが、(注2)2020年代、OECD加盟国に変わり、この3カ国が成長を主導しているかも知れません。地球の過半数を占める人口規模のインパクトは、計り知れないはずです。私はその時代の日本の存在が気になるのです。政治の方向感覚を失っている閉塞性は、深刻な状況を

つくりだすのではないのでしょうか。最も懸念されることは現在の若い世代層の世界観です。異なった文化にもっと触れ、普段の交流を深めてほしいのです。

1820年の先進国の実質GDP (注2)

国名	実質GDP(単位:百万ドル)	シェア(%)
中国	199,212	40.8
インド	93,125	19.0
フランス	38,071	7.8
ロシア	37,873	7.7
イギリス	34,829	7.1
イタリア	22,042	4.5
日本	21,831	4.4
ドイツ	16,393	3.4
スペイン	12,975	2.7
アメリカ	12,432	2.5

(出所)アンガス・マディソン「世界経済の成長史1820-1992年」(東洋経済新報社)参考

須齋教授: 200年前の中国やインドのGDPは世界のトップクラスでしたから、我が国がGDPで中国に抜かれると悲観的、呆然自失になり、大騒ぎすることはしないで、むしろ縮み思考から脱皮すること考えるべきです。アジアを廻っても多くの国で日本人大好きの人達が多数います。また、技術、文化等世界をリードするアイテムが多くあるので、もっと将来を見つめた思考と行動が必須と思います。

私の仲間を見ても若者以上に元気な人が多くいます。高齢者の概念、社会制度、個人の人生設計等を変えていくべきです。反面、若者が留学や駐在で海外に出ることを嫌がり、今風の言葉で言うところ草食系の傾向です。若いときに海外経験をさせるべきだと思います。欧米や日本の経営学的な統計で企業経営者や起業家は海外駐在経験の方が成功し、優れた成果を収める割合が高いとの報告があります。幅広い経験、人のネットワーク、そして戦略的な経営構想が養えられると思っています。代表も海外経験を積まれておられますね。

もう一つは、若者に「ノブレス オブリッジ」武士道精神の教育が必要です。大学の教育もHowでなく、Why, Whatの思考の教育がもっと必要です。

青木: 1960年後半から80年代にかけて、日本は素晴らしい時代を築いてきました。省力、省資源、省エネ、公害から環境技術の進化をみるにつけ、世界的レベルの技術革新力を内在しながら日本の競争力は、今日では27位にあまっています。どこに問題があったとお考えですか。

須齋教授: 国の競争力はスイスの経営大学院のIMDが発表していますが、毎年興味を持ち、講義等に採用しています。今年はメディアも余り取り上げないのは何か不思議です。内容を国民が討議すべ

きです。国も逃げているのかな? 従来は政府の業務効率が極めて悪いのがマイナス要因ですが、国の大借金や企業の海外の展開力等も落ちていると思います。1990年代は、日本がトップで、それを引き継いだ米国も2010年は3位に落ちている。トップはシンガポール、2位が香港ですから、政治、経済の分野で華僑人の巧みさ、賢さが注目されています。

青木: ドルの破綻を限りなく延ばすには、米中の関係は益々重要になると思います

次の姿は地政学に順応していき北米地域で、米国、カナダ、メキシコの共通通貨を含む、安全保障にまで至る新たな経済圏に発展していくのではないのでしょうか、

一方で、EUはグローバリゼーションに目をつぶる時代になっていく気がします。欧・米に新たな経済圏ができ、次の潮流はアジア経済圏をどう変えていくか、この事を考える時、私は日本のローカルテイラーについて、いま一度確かになりたいですね。

須齋教授: 我が国はアジア、世界の中の立ち居地を明確にしていくべきです。以前に琉球大学で講演をした時に、沖縄は東アジアの中心位置にあり、米国、オーストラリアを含めた“へそ”の価値を考えようと話をしましたら、学生が妙に関心をしてくれたことを思い出しました。

また、アメリカの競争力を上げるための「パルミサーノ・レポート」原文はInnovate Americaの一部読みましたが、先の先を見通した報告書です。賢明な日本国民ですから、このようなレポートを我が国でも出して、それを元に将来の方針を共有して戴きたいし、期待をしたいものです。

4) 企業活動の目指す先にあるもの

青木: 経済成長と環境問題は常に対立関係として捉えられておりましたが、今日では、金融問題こそ成長を阻害している要因です。通念の逆転といえます。環境問題に取り組むことで、新しい形の経済発展に繋がる指針を明確にすれば、日本の夜明けも近くなると思います。

これからの10年、1990年比25%の削減で日本経済に打撃を与えるとの非難がありますが、ドイツに比べても突出しておりません。環境技術を極めることで、産業界での技術革新を促し、近未来の低炭素経済へ導かれていくと思います。1970年、米国で車の排ガスを90%削減する「マスキー法」の提案がありましたが、日本メーカーは、この規制を受け入れ、研究開発によって見事に乗り越えました。この問題をどうお考えですか。

須齋教授: 日本人はある枠が決まるとすばらしい力を発揮する国民性を持っています。逆に自らグローバルスタンダードを創って行くのは苦手です。環境の基本技術を米国から導入し、応用して事業化にブラッシュアップする力を発揮しますが、この開発モデルを変えていき、世界の優位に立つ戦略、実行力、展開力が必須と思います。

ICT時代は全ての情報が直ぐに世界を駆け巡ります。ビジネスの世界でもスピード感を持たなければならないし、技術でも変化の予兆を捕らえるセンスを養うことが重要です。

青木: 企業の社会的責任は、創業の瞬間から発生していきます。どんな時代になろうとも、経済問題と地球環境問題を同軸、同床のポジションでとらえたいですね。それには、常に存続できる力、核心となる

競争力を磨き続けていくことだと思います。

一人のアントレプレナーとして、周りの人々に共感と共鳴を起こせたと感じた時ほど嬉しいことはありません、仕事は楽しいものですね。

須齋教授: 共感します。代表のアントレプレナーシップは、群馬に新しい風を起してきたと思います。大きな風にして、経営者の方々に啓蒙し、社会を変えて戴きたいと思っています。それらが雇用を含めて地域の活力になっていると思っています。そして、グローバルに羽ばたくことだと思います。

若輩から申し上げるのは失礼ですが、代表の世界観、経営感、先見力に敬意を評します。トップの仕事の厳しさを越えて“仕事を楽しむ”良い言葉です。

ハルナビバレッジ株式会社

Haruna Group Company Profile

- 法人設立 1996年2月23日
- 事業内容 グループ経営・マーケティング活動・営業活動・市場開発・商品開発・SCM戦略
- 東京本社 〒103-0027 東京都中央区日本橋3-5-13 三義ビル5F
Phone:03-3275-0191 Fax:03-3275-0192
- 高崎本社 〒370-0841 群馬県高崎市栄町4-11 原地所第2ビル9F
Phone:027-387-0101 Fax:027-387-0102
- 資本金 4億2,090万円(発行済株式数8,718株)
- 売上高 143億円(2010年3月末)

- グループ代表(最高経営責任者)CEO 青木清志【創業者】
- 代表取締役社長(経営執行責任者)COO 青木麻生
- 代表取締役常務(財務・人事・情報担当執行責任者)CFO 栗原健一
- 代表取締役常務(生産・品質・環境担当執行責任者)CTO 中澤幹彦
- 取締役 有田喜一【高崎商工会議所 副会頭、群馬化学工業(株) 代表取締役社長】
- 取締役 須齋 嵩【群馬大学 研究・産学連携戦略推進機構 客員教授】
- 最高監査役 小出信介【小出公認会計士・税理士事務所所長】
(2010年株主総会にて最高監査役就任予定)
- 監査役 杉山 学【群馬大学 社会情報学部 准教授】
- 執行役員 営業本部長 山崎敦也
- 執行役員 SCM統括本部長 兼 品質保証本部長 岩井修二



ハルナビバレッジ株式会社
代表取締役社長
青木 麻生

ハルナグループは独創性ある飲料創造企業へ飛躍し 顧客満足度ナンバーワン企業を目指します。

ハルナグループは1996年のハルナビバレッジ株式会社創業から14年間、顧客志向を経営の核として、飲料生産設備の拡張と製造技術の向上、品質管理の徹底に努めてまいりました。現在、当社グループは5つの自社工場と社員300名まで業容を拡大し発展してまいりました。これもお客様、株主の皆様、お取引様をはじめとするステークホルダーの皆様方のご支援の賜物と深く感謝申し上げます。2009年4月より当社グループは大規模な組織再編を実施し、創業14年目でいよいよ第2の創業期に入りました。創業者の経営理念を継承し、今後益々、激変する環境変化に迅速且つ柔軟に対応し、新しい顧客・市場ニーズに合致した価値を創造してまいります。

清涼飲料市場は引き続き世界的な金融、経済情勢悪化により消費マインドの低迷が続く市場成熟化の中、大手ブランドメーカー、飲料受託業界間での競争が激化傾向にあります。他方、節約志向、生活防衛意識を背景としたプライベートブランド製品の販売拡大は品質の安全、安心頂ける商品に対する消費者評価の再認識であると見られ、新たな需要が創出されております。

当社グループはこの危機(ピンチ)を好機(チャンス)に変えるべく、経営資源である人財、製造設備、技術力、顧客対応力、立地といったグループ企業競争力の源泉に更なる磨きをかけて経営基盤の再構築とグループシナジーを発揮し、次なる成長と企業価値の向上に努力を続けてまいります。

私が考える企業の社会的責任とは

顧客の満足なくして会社の繁栄は無い。

会社の繁栄なくして社員の幸せは無い。

社員の幸せなくして顧客の満足は無い。

「顧客」と「会社」と「社員」の全てが幸せになってこそ社会の繁栄に繋がっており、これらの実現に向けて社員一同、持続的努力に取り組んでまいります。皆様方には今後とも一層のご支援とご理解のほどよろしくお願い申し上げます。

ハルナインテリジェンスネットワーク株式会社

Haruna Group Company Profile

- 法人設立 2008年4月1日
- 事業内容 人事管理・資金調達及び資金管理、運用・会計業務・情報ネットワークの構築・管理人材教育
- 本社 群馬県高崎市栄町4-11 原地所第二ビル 9F
Phone:027-387-0101 Fax:027-387-0102
- 資本金 5,000万円
- 代表取締役社長 栗原健一
- 取締役 青木麻生

● 業務目的

ハルナインテリジェンスネットワークでは、複数の組織で実施しているインターナル・サービスを集中化し、グループのコスト削減を図ると共に、グループビジョンを達成し、「ひと」と「情報」をグループ内で還流させ、シナジー効果を最大限に創り出していきます。

- グループネットワーク経営を効率かつ迅速に行なうため、人と情報をグループ内で還流させ、シナジー効果を最大限に引き出す
- 自律型グループ人財の育成
- インターナル・サービス(企業内部への役務の提供)を集中化し、顧客の視点でサービスの向上とグループコストの削減を図る
- 資金調達から資金運用まで一元管理を行い、グループ資産の有効活用を行なう
- 企業価値を考慮し、全てのステークホルダーとの関係重視を図る



ハルナインテリジェンス
ネットワーク株式会社
代表取締役社長
栗原 健一

「戦略的知創型組織への変革」

昨今の急速な環境変化に対応するには、組織も人も今までの延長線では成り立ちません。積極的に挑戦し色々なものを吸収すると共に、知識を知恵に転換し、よりスピーディーにならなければいけません。

一人ひとりが時間管理の徹底を行い、業務にデットラインを設け、時間を有効活用すると共に「机上の理屈や常識に安住せず」「経験にしがみつかず」「言い訳を探さず」可能性にチャレンジしていくことのできる企業風土、仕組み創りに取り組んでおります。

また、21世紀は見える資源、資産の競争の時代から目に見えない「情報」や「知識」が主導する競争情報時代と言われ、ITなくして企業活動も成り立たない時代となっています。

このような環境の中ハルナグループでは、ITを活用した情報の共有や手作業のプロセスを置き換え、業務の合理化を図るとともに、ITはイノベーションであり新しい価値を生み出す手段として捉え、スピード経営、そして商品開発とビジネスモデルの革新を図っているところであります。

また、顧客深耕、顧客志向の優位的競争力を確保し知創経営へ積極的に取り組みを行っております。

さらに、IT化と共にビジネスインテリジェンスの構築を行い、意志決定の迅速化、社員の生産性向上、業務プロセスの効率化を図っていきたく併せて考えています。

ハルナビバレッジファクトリー株式会社

Haruna Group Company Profile

- 法人設立 2009年4月1日
- 事業内容 清涼飲料水製造・品質管理
- 本社 群馬県高崎市足門町39-1
Phone:027-372-6911 Fax:027-372-6912
- 製造本部 Phone:027-372-5875 Fax:027-372-5877
- 品質管理本部 Phone:027-372-2700 Fax:027-372-7046
- 社会環境本部 Phone:027-310-0661 Fax:027-310-0717
- 資本金 2億円
- 売上高 19億円

- 代表取締役会長 青木清志
- 代表取締役社長 中澤幹彦
- 取締役 青木麻生
- 執行役員 生産本部長 三原修一
- 執行役員 社会環境本部長 古市直也



ハルナビバレッジファクトリー株式会社
代表取締役社長

中澤 幹彦

2010年スローガン『factory innovation part2』 『チャレンジ!』『勇気!』『創造!』

現場は常にイノベーション、現在進行形です。
“勇気”を持って“チャレンジ”し、新たなものを“創造”する
自己変革と限界突破でイノベーションを成し遂げよう!!

ハルナビバレッジファクトリーは2009年4月より創業を開始し、榛名山麓の良質な水源に恵まれ、3つの工場稼働により小型PET製品(280ml)から大型PET製品(2L)まで様々な容器のラインを持ち、液種としては緑茶・烏龍茶・混合茶・紅茶・ニアウォーター・果汁飲料(低果汁)・スポーツドリンクの生産を行っています。飲料市場におけるお客様嗜好の高度化や消費の変化、多様化といった様々な要望に応えると共に、安全安心といった食品工場としての高い信用を維持して行く為、改善改革(ファクトリーイノベーション)をスローガンに新たなものを創造すべく社員一同、日々の取り組みを実施しております。生産品質に関しては平成20年に再承認されましたHACCPシステムによる確実な衛生管理を第一に考え、原材料の受入れ段階から内容液の仕込み(抽出～濾過～調合)殺菌工程～包装、検査、出荷まで全ての工程を厳正に管理する事で安全で美味しく良質な飲料を製造する事でよりお客様に感動して頂ける生産活動を目指し努力して参ります。

タニガワビバレッジ株式会社

Haruna Group Company Profile

- 法人設立 2008年1月1日
- 事業内容 清涼飲料水の製造販売
天然水製造販売・豆乳受託事業
ペットボトル容器成型・共同事業
- 本社 群馬県利根郡みなかみ町政所1011
Phone:0278-62-1111 Fax:0278-62-1144
- 資本金 2億円
- 売上高 14億円

- 代表取締役会長 青木清志
- 代表取締役社長 中澤幹彦
- 取締役 青木麻生
- 執行役員 生産本部長 小川啓治



北に新潟県境の三国山脈、谷川岳を臨み、利根川源流にあたる 北緯36°39'59、東経139°00'92、標高355メートルに位置するタニガワビバレッジ(株)は、2008年1月からハルナグループの企業として営業活動を開始しました。

三国山麓の良質な水源に恵まれ、自然がもたらす谷川水系の「おいしい水」を商品化し皆様にご提供させていただいております。2つのラインを有し、「天然水」、「烏龍茶」を製造するライン及び、「ニアウォーター」、「スポーツ飲料」から「高濃度果汁飲料」まで製造するラインをもち、両ラインとも280ml(丸・角)から2000mlまでの容器に対応し、お客様の様々なご要望にお応えさせていただいております。

特に2000mlの耐熱ボトルは、ブロー成形工場を併設し、2009年1月から稼働を開始しております。環境負荷への低減はいうまでもなく、お客様へそのメリットをご提供させていただきます。



ハルナエコロジー株式会社

Haruna Group Company Profile

- 法人設立 2002年7月29日
- 事業内容 エコロジー
飲料製品の輸出・販売
飲料製品の輸入・販売
飲料製品の製造・販売
飲料製品の企画・開発
飲料原料の研究・開発
特許・実用新案・商標の開発
海外市場の調査・マーケティング
- 本社 東京都中央区日本橋3-5-13 三義ビル5F
Phone:03-3517-5745 Fax:03-3517-5754
- 資本金 5,000万円
- 売上高 4億円
- 代表取締役社長 青木清志
- 執行役員 営業・業務統括本部長 青木日出生



ハルナグループの理念「顧客志向」を世界に広げていきます。

ハルナグループでは、長年培ってきた飲料製造の「ものづくり」のノウハウとグループの利点を生かし、海外においても飲料食品事業を積極的に展開しています。

ハルナエコロジーでは、日本ならではの美味しい飲料をお届けすることはもちろん、それぞれの国や地域の食文化やニーズを見据えた、新しい商品を提案しています。

開業当初から広げていますヨーロッパとの取引は、日本茶をベースにしたお茶を輸出し、同時にスエーデンより100%天然素材を使用したフルーツジュースを輸入し市場でも好評を得ています。

現在ではアジアを拠点に（中国、インドネシア）やオーストラリアへ、自社ブランドを中心にその地域ごとのニーズに合った商品を展開しています。また、成長著しいベトナムにも市場機会を見出し、マーケティング活動を行っております。

また、近年、健康志向が高まる中、科学的研究や品質管理技術を礎として健康・ライフサイエンス分野の事業として、ウェルネスサイエンス研究所を設立しました。科学的な根拠による裏付けと徹底した品質管理に支えられた商品を創造し、安全で安心できる商品を私たちがお届けできることで、世界中の人々が健やかな生活を送れる事を願い、日々前進を続けていきます。

ハルナグループの概念「顧客志向」を世界に広げていきます。

ウェルネスサイエンス研究所

Haruna Group Company Profile

- 事業内容 機能性素材・原料の研究開発
機能性分析と解析
機能性原料と製品の臨床検査
機能性原料の製品化設計・試作
- 研究所 群馬県北群馬郡榛東村広馬場3044-12
Phone:0279-30-6345 Fax:0279-55-6676
- 所長 医学博士 免疫学系 青木陽生
医療法人 院長 五島知郎
医学博士 循環器系 伊谷野克佳
農学博士 農業系 中信光義
医学博士 薬学系 韓 涛
(中国北京中医薬大学准教授、副主任医師)



<生体調節と機能性飲料・食品の研究>

医学、医療、福祉の周辺は多くの課題についての調整を迫られています。例えば医の倫理医学教育、人間科学的な医療像、科学偏重傾向医療の歪み、医療の閉鎖性など、どれ一つとっても個別に明快な解答を得られない難問ばかりであって、官僚的な発想による硬直した医療概念の変容が切実に求められています。

このような諸問題が顕在化してきた背景には、国家財政と連動する医療経済抑制政策の主導原理があります。そしてグローバルな経済至上、拝金主義の思想によって、医学、医療の自立的な運営、経営経済的な側面の部分汚染が進み、一方では生殖医療にみられるように、先端医療における物質主義至上の医学原理があり、この二つの原理主義には、人間の生存原則個々の多様な医療ニーズなど、人間を総合的に把握する分野が欠落しているのです。それは人間の精神作用を物質の法則に従って科学的に理解し、人間を物質面と精神面とから平等に考察する人間科学 (human services sciences) の倫理であります。

それでは精神と肉体、部分と全体の一体性を求める考え方、あるいは測定可能かどうかの判断、客観性、再現可能性を重視する基準、この両者の考察法の限界を、現実の医療システムの中でどのように扱えばよいのか。

前者の東洋医学的思考と後者の西洋医学的考察の相互補完の関係を築く、人間本位の総合医療を実現するのが現実的です。

総合医療は、個人にとって適切な治療法や予防法を選択し実践し、さらに病態の改善や疾病の予防にはセルフケア (selfcare) による健康の自己管理という考え方が基本となっていますが、総合医療を支える補完代替医療の分類の一つに、天然物や生物学的産物を原材料とする保健機能食品を用いる栄養療法があります。

すなわち食品による生体の免疫系、神経系、内分泌系、循環器系などの調節に関与すると考えられる免疫応答修飾物質の化合物を用いるバイオセラピー (biotherapy) と呼ばれる治療領域を指します。

食品成分が生体の恒常性維持や疾病の予防などの生理機能性をあらわすとき、その成分が直接、間接に遺伝子に作用しているものと考えられていて、食品由来成分が遺伝子発現や制御に及ぼす影響、または比較的生理活性の弱い機能性成分の解析など、ゲノム技術の応用は研究の幅を広げることになります。

いずれにしても科学的研究によって実証され、ヒト介入試験による成果が客観的に認知された機能性食品へのニーズは高いと思われる、病気の予防、回復のための手段は、自らの心身機能の可能性について専門家の助言支援は活用するとしても、欲する人生を个性的に実現するための保健行動の実践です。

このようなウェルネス概念が伴うことで、機能性食品摂取の効用は倍加すると思います。

ウェルネスサイエンス研究所 所長 青木陽生



Corporate Data

Haruna Group

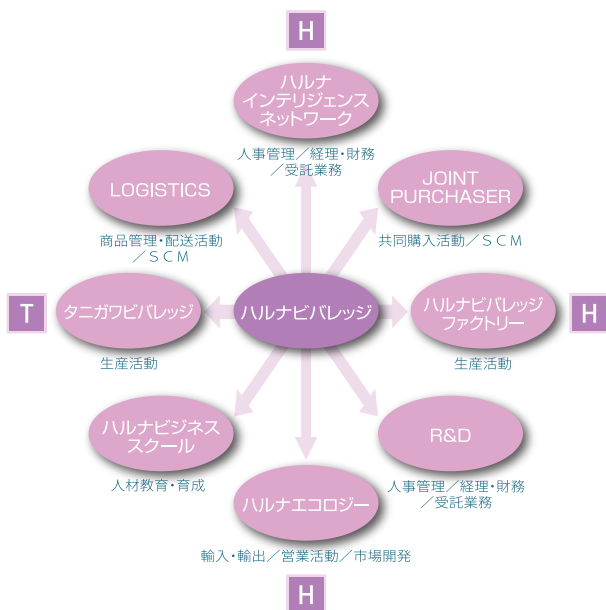
ハルナグループ

Haruna Group Company Profile

1996年の創業以来、清涼飲料水製造販売事業を展開してきたハルナビレレッジ株式会社は「顧客志向」を経営理念に活動してまいりました。その歴史の中で研究事業や環境事業、人事育成事業等も積極的に取り組み、現在ではハルナグループとして事業を拡大し、さらにヨーロッパやアジアをはじめとする海外事業、飲料ビジネスを幅広く展開しています。

- グループ会社
グループ5社 関連会社2社(国内・海外)
研究所
- 社員総数
278名(2010年3月末)
- 連結売上高
148億円(2010年3月末)
- 資本金
4億2,090万円(発行済株式数8,718株)
- グループ最高経営責任者【創業者】
青木清志

ハルナグループ全体像



社友会

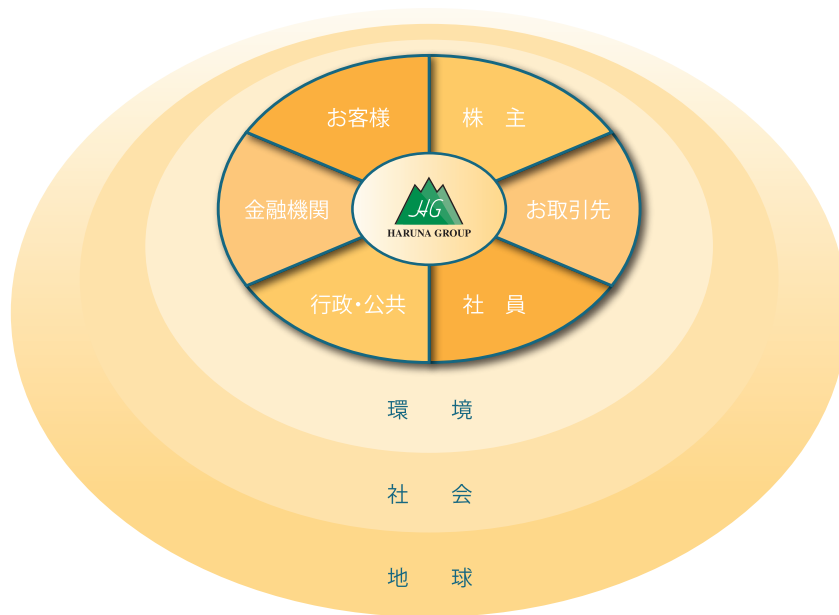
跡田 潔 小林 欣司 佐野昭八郎 菅谷 重信
高嶋 重皓 田村 泰彦 苫米地 章

本会はグループの発展に多大な貢献をされました方々に対し、敬意を表すと共に、会員相互の親睦と福祉を図る会です。(2008年1月28日発足)

Stakeholder's Relation

この章ではステークホルダーの皆様との関わりをご紹介します。

ハルナグループは、さまざまなステークホルダーの皆様に支えられ成り立っています。ステークホルダーとのコミュニケーションを積極的にはかり、良好な関係を築きながら、事業活動を通じ、ゆたかな環境の実現と社会、地球の持続的発展に努めていきます。



Opinion ご意見	Stakeholder's Voice
----------------	---------------------

ステークホルダー各界6名の方々に貴重なご意見を頂いています。

for Shareholder's 株主様へ	Shareholder's Relation
---------------------------	------------------------

株主様との信頼を築き、パブリックカンパニーを目指している当社をご紹介します。

information 透明性	Stakeholder's Relation
--------------------	------------------------

四半期報告会の開催をとおし、ステークホルダーの皆さまとの信頼と関わりを築いています。

Relation 公開	Stakeholder's Relation
----------------	------------------------

ホームページをとおし、ステークホルダーの皆さまへ「トピックス」を紹介しております。

Stakeholder's Voice

地域経済



3Cを考える

群栄化学工業株式会社 代表取締役社長
高崎商工会議所 副会頭

有田 喜一様

今回のサブプライムローンに端を発し、リーマンショックへと繋がる世界経済の大きな変化の内容分析は将来に譲るとしても、世界経済の収縮あるいは停滞という形での影響は想像を絶するものですし、現在はまだその真只中にいると言っても過言ではありません。

救済のための巨額な資金援助が先進国の殆ど全ての政府から抛出されていますし、現在でも経済は戻りきれていないために世界的に設備は供給過剰になっており、資金供給が巨額になっているということはお金が世界にだぶついて、溜まったお金の処理が非常に難しい、等々片付かない問題が山積みです。

これらは過去に経験したことのない課題であり、我々企業人にとっては大きな変化であり、又企業そのものにとっても大きな変化です。日本は少子高齢化の時代に入り始めたところですから、さらに大きな変化になりますし、この変化は中国やインド、ブラジルなどの人口の大きな新興国や中国のように日本のGDPを抜き去る消費大国の出現により変化が加速していきます。消費財は消費する国で生産するようになりますから、日本からの輸出は限られてきますので、製品によっては海外シフトがさらに進むようになりますし、日本で生産する物の選別が始まります。こんな動きは製造業に特有なものではなく、電力、ガス、金融に至るまで多種多様な企業にあてはまるでしょう。

しかしながら、我々はこの変化をチャンスと捉えるべきで、この機会にチェンジする必要があるのです。変化するとは今までの仕事のやり方を変えることから始まり、コストダウンや付加価値創造、新製品開発や業種転換に至るまであらゆる変化が考えられます。要は利益を上げるための変化にほかなりません。

目的を設定したら、我々はチャレンジして行くことになります。今までのように過去から来た道を引き続き走るのではなく、今まで歩んだことの無い新しい道に挑戦することになるのですから困難が伴いますし、リスクがあります。しかし、この変化はみんなに平等に与えられたチャンスなのです。変化することのできるチャンスなのです。挑戦することができるチャンスなのです。この大きな変化は21世紀という新しい時代の幕開けかもしれません。

地域社会



地域と共に歩む企業、地球に貢献する企業

元自治省大臣官房国際室、財政局、税務局、通産省中小企業庁
元群馬県出納長、知事室長
前中央総合学院グループ 学院長
群馬県議会議員

後藤 新様

青木清志会長に知遇を得て10年以上になります。当時、私は群馬県の産業・雇用政策の責任者である商工労働部長をしており、青木会長は創業されて間もない頃でしたが、次世代の群馬の産業のあり方を考えようという意欲的な委員会にご参加いただき、いつも理路整然と貴重なご意見を賜ったことをよく覚えております。

その後、私の方は県3役や中央総合学院グループの学院長を務めましたが、青木会長には今日まで変わらぬご厚誼を頂いております。

企業を含め組織には優れたリーダーが必要です。各分野の次のリーダーを育成すべくビジネススクールも開講されています。不肖、私も講師陣の末席を汚させていただいており、社員の皆さんが熱心に受講されていることに感心しています。

発展する企業として厚みのある組織づくり・人づくりに取り組まれていることに心から敬意を表します。

激変する経済環境の中で地域社会もその対応を迫られます。群馬県も首都東京に近すぎず、遠すぎずという立地条件を生かし、本県らしい地域づくりを進めていかなければなりません。

その際、企業に期待するところは実に大きいものがあります。収面、雇用面をはじめ、地域社会の担い手として様々な役割を果たしていただくことを期待しています。

その反面、自治体としても企業へのきめ細かなサービス提供が求められます。経済的自立のため地域間競争に勝っていくには、自治体としても腕組みをして待っているのではなく、こちらから出かけて行く言わば「御用聞き」精神が必要です。

「地域と共に歩む企業」を大切にするのは自治体として当然のことです。

世界金融危機によってアメリカ主導の金融資本主義は行き詰まりを見せ、新しい資本主義を模索する時代に入りました。

今求められているのは人間を幸福にする資本主義です。貧困を解消し雇用の場を生む社会、額に汗して働く者が報われる社会が望まれます。同時に環境に配慮した持続可能な社会であることが必要です。

私は付加価値を生む製造業の未来を信じたいと思います。日本は経済によって世界に貢献することができるのです。「地球に貢献する企業」がここ群馬の地にあることを誇りに思います。

ハルナグループのさらなる躍進を心からご期待申し上げます。

Stakeholder's Voice

学問



需要成熟期における企業成長を目指して

元通商産業省、大臣官房企画室長・中部通商産業局長等を歴任。元法政大学経営学部教授
東京理科大学専門職大学院
総合科学技術経営研究科教授

松島 茂様

21世紀の日本経済は、需要成熟期を迎えている。長期的な人口減少と高齢化の下では、消費財需要の単純な量的拡大は望めない。消費者は質とサービスを求めているのであり、それにどのように応えていくかが、今、企業に問われている。

このような時代に企業が陥りやすい技術選択の落とし穴が二つある。一つは、従来の技術選択にこだわって、技術の固定化を招いてしまうことである。どのような企業でもそれまでの事業の継続の中で技術蓄積がある。新しい試みによってリスクを冒すよりも、「従来からの技術蓄積を深める」という名のもとに、従来の技術から一歩も出ない。しかし、これでは新しい顧客を獲得することはできないし、また従来とは異なる顧客の声に触れることがなければ新しい技術が芽吹くこともない。

もう一つは、よさそうに見える他の市場を目指して、従来の技術蓄積とシナジー効果を持たないような分野に技術選択の幅を拡げてしまうことである。他社が手がけて成功しそうに見えるところには、自社も手を付けておかなければ不安である。自社の技術蓄積に自信が持てなければ、なおさらである。そうかといって、従来からの分野も手放すわけにいかない。「リスクヘッジ」という名のもとに、限られた資源が分散してしまうリスクを顧みずに、腰の定まらない多角化をしてしまうから、いずれも中途半端に終わってしまう。

では、需要成熟期において企業成長を目指すためには、どのような技術選択をしたらよいのか。いままでの技術蓄積が生きる新しい需要分野に思い切って挑戦することである。これまでの技術がそのままフィットすることはないにしても、すでに持っている技術を洗練していけばいままでの技術蓄積が生きるような需要分野はきっと見つかるはずである。もちろん、新しい需要分野には新しい技術的な課題もある。それらを外部だけの力に頼って解決しようとするのではなく、自社内の工夫を積み重ねることによってはじめて他社の模倣できない技術の洗練が可能となる。

そのためには、社会の動きと歴史の流れを読み取る広い視野をもった人材が必要である。

金融



企業の「社会的責任」

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
日立キャピタル株式会社 取締役
株式会社西島製作所 監査役
宝印刷株式会社 取締役

津田 晃様

従前より求められていた企業の「社会的責任」は21世紀に入り更に重要な命題として大きく取り上げられることが多くなって来ました。企業は自らを取り巻くステークホルダーへ常に当然、成されるべき対応を取ることが求められることとなったのです。即ち、先ず最初に株主等出資者への権利へ然るべき還元を図り、次に消費者、従業員も含めた地域社会ひいては社会全体へ最適の行動を取る事が必須となって来ました。これは正に近江商人の理念である「三方良し」の状態であり、加えて幅広く環境問題へも正面から取り組んで行かなければなりません。飲料業界は「食」のカテゴリーで安全という大使命が更に果されていますが、これは当然としてそれ以上の責任を常に負っている訳です。

企業の「社会的責任」が議論される際、同時にサステナビリティ即ち持続性・継続度の重要性がクローズアップされます。私はベンチャー業界に長く身を置いていたので企業の成長性に注目して来ましたが、成長する為には企業が存続しなければそれは不可能であり、同様に企業の「社会的責任」を果たす為には存続することが前提となります。企業の存続ということについて、私は日本経済新聞の「200年企業—成長と持続の条件—」を精読し参考に致しております。この特集記事は2年半前から毎週水曜日の朝刊に連載され既に100回余を数え現在も継続中です。日本には長寿企業が抜群に多く世界の40%を占め、100年企業は約5万社、200年企業は約3500社もあります。長寿の秘訣を私が個人的に纏めてみますと以下の四点に絞られます。

- ①顧客を常に念頭に置き伝統を守る、しかし必ず時代の変化を折り込んだうえで次代へ継承する
- ②人材育成に注力する、特に後継者養成には不断の努力を図る
- ③財務の面では保守的であるが、危機的局面に遭遇した時はリスクを取って創造的な適応を厭わない。
- ④成長への努力は惜しまないが決して過度な成長は求めない。成長も存続の上に成立する。

以上四点を守り抜いて成功している企業は多くあります。しかし成功するだけでは「社会的責任」を果たしているとは言えません。ファイザー社の社是は非常に簡単で2語です、“Successful&Respected” “成功することだけでなく尊敬もされること” こんなシンプルな理念の中に企業の「社会的責任」のエッセンスが秘められているのではないのでしょうか。

Stakeholder's Voice

報道



今こそオリジナリティの 追及を!

NHKコンピューターサービス株式会社
代表取締役社長(前)

三浦 眞 吾様

最近TVを見て非常に気になることがあります。それはオリジナリティの欠如です。どのチャンネルを選んでも、そこには関西系のY興行の芸人が出演しており、顔ぶれもほとんど同じで、同じ様な番組が流されています。そのためチャンネルがどの放送局であるのかも俄かに分かりません。さらにワイドショーの「新聞記事」紹介コーナーがあります。今ではほとんどの放送局がこの手法を採っており、話題の「新聞記事」があると、各放送局が横並びでその記事を放送することになります。結果として記事が全メディアを席捲することになり、一つの方向に世論が形成されてしまいます。放送法では特定の資本により、世論が左右されないように資本の集中が排除されていますが、もっと危険なことが放送局自身の手で行われているのです。手軽に他人の情報やコンテンツを流し世論の劇場化を招いています。このようなコンテンツのたれ流しが続けば、自らの存在を危うくするだけでなく、オリジナリティを大切にしない風潮が日本を覆うことが心配されます。放送界はもちろんのこと、ビジネスの社会においても、オリジナリティのない商品は価格競争の中で埋没してしまいますし、売れ筋商品はオリジナリティに溢れているものです。今こそオリジナリティを大切にしたいものです。このような状況の中で「ハルナビバレッジはオリジナリティを追求し続ける企業」との印象が私にはあります。今では誰にとっても、これなしには生活も成り立たないペットボトルですが当時一般化していなかったこの商品で起業した青木会長のオリジナリティ追求の精神は衰えを知らないように思えます。今後の国際化に向けて世界に通用する飲料の開発を行っているとのことですが是非、そのDNAを継承・発展させ国際的な企業になることを期待します。

報道



「世紀の破談」

毎日新聞社 東京本社編集部 編集委員

岸井 雄 作様

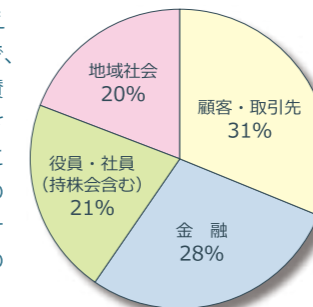
企業は誰のものかを考える上で、今年前半の最大の話は、キリンホールディングスとサントリーホールディングスの統合計画の挫折だろう。この「世紀の破談」の経過をおさらいすると、両社は2011年春の経営統合を目指し、昨年夏から本格交渉を進めた。焦点になったのは統合比率、具体的には、サントリー創業一族が統合新会社で役員人事やM&A(買収・合併)など重要案件に拒否権を持てる「3分の1」を超える株を持つかった。キリンは、「3分の1」自体は容認したが、「上場会社として経営の独立性、透明性をしっかり担保」するために、創業一族が「サイレント・マジョリティー(物言わぬ大株主)」に徹するよう求めた。一方のサントリー側は、短期的な利益にこだわらない創業一族という株主がいたから長期的な視野で事業展開でき、自由な社風や強いブランド力を生み出したという自負があり、統合後もその基本線は維持したいと考えた。サントリーの佐治信忠社長は交渉の最終盤、キリンの加藤壹康社長(当時)に手紙を送り、「創業一族は、経営に介入する『ノイジー・マジョリティー(うるさい大株主)』ではなく、統合新会社の応援団」と訴えたという。だが、キリンが属する三菱グループ内には、売上高でキリンの3分の2に過ぎないサントリーの創業一族が新会社の「影のオーナー」になれば「小が大を飲む統合」になりかねないとの懸念が根強かったという。これも、三菱グループ内の株式持合いに伴う「株主の声」には違いない。個人的には、世界規模でありながらオーナー企業の気風を残したユニークな会社を見てみたかった。両社の統合については、同業の一部ライバル企業を除いて、日本中が期待したのではない。それが、株主とはいえ、創業一族であれ財閥グループ企業であれ、日本国民1億2000万人のなかでは絶対少数の思惑に翻弄され、破談になった。狭い意味の「株主利益」に固執したとうつもりはないが、この破談劇はもっと批判されていい。

Shareholder's Relation

～株主の皆様との信頼を築く～

「パブリックカンパニーを目指して」

当社では、創業直後より将来の株式上場を見据えて資本政策を検討してまいりました。そのなかで、資本政策の根幹としましては、当社の理念にご賛同いただき、当社の成長発展をご支援して下さる皆様に、幅広く当社株式を保有していただくことでした。企業は多くの皆様のご支援とご協力のもとに成り立っているパブリックな存在であり、その皆様に株式を保有していただくことが、当社の社会的意識にもつながると認識しております。



その結果、現在では、お取引先様、金融機関様、地元の企業・個人様および当社の役職員を中心に158名の株主の皆様、当社株式を保有していただいております。当社といたしましては、多数の株主の皆様が株式を保有していただいていることには大変感謝し、株主の皆様のご利益に十分に配慮するとともに、企業の成長と社会貢献に尽力してまいります。

※50音順・敬称略、2010年5月1日現在
※従業員持株会も含み掲載しています

●金融機関様

朝日火災海上保険株式会社
株式会社足利銀行
株式会社群馬銀行
東京海上日動火災保険株式会社
株式会社東和銀行
日本生命保険相互会社
八十二キャピタル株式会社
株式会社八十二銀行
みずほキャピタル株式会社
三菱UFJリース株式会社
株式会社UFJキャピタル

●お客様・取引先様

アイティーエス株式会社
株式会社イズミフードマシナリ
株式会社ウエストコーポレーション
株式会社環境技研
群栄化学工業株式会社
株式会社群成舎
高信化学株式会社
小林容器株式会社
サッポロ飲料株式会社
サンセイ電設株式会社
株式会社ジャスティス
東栄電工株式会社
東芝三菱電機産業システム株式会社
株式会社トーモク
株式会社日産サティオ群馬
日本たばこ産業株式会社
日本通運株式会社
日本錬水株式会社
株式会社ビバック
細谷工業株式会社
マルサンアイ株式会社
三菱商事株式会社
株式会社安田商店
レンゴー株式会社
和光化学株式会社

●地域社会・個人

糸井 丈之
上村 正徳
内田 欣治
小野 利治
鹿島エレクトロ産業株式会社
加藤 勝二
後藤 美佳
小松 隆之
志村 喜八
末永 光彦
田島 速都
高橋 正光
只木 栄一
田中 誠
田中 正一
中央群馬ホーム株式会社
株式会社つかさフードサービス
原株式会社
原沢 勝治
榛名酪農協同組合連合会
榛名直販株式会社
引田 吉治
株式会社ブレーン
株式会社フレッセイ
株式会社モチキ

●役員・社員・社員

青木 清志(役員) 金谷 亘師(社員) 高野 士郎(社員)
青木 麻生(役員) 菊池 健一(社員) 竹永 英貴(社員)
青木 弘一(社員) 菊池 憲司(社員) 田村 泰彦(社員)
青木日出生(社員) 栗原 健一(役員) 角田 昭成(社員)
浅野間博文(社員) 黒澤 厚美(社員) 苦米地 章(社員)
跡田 潔(社友) 小池 賢司(社員) 外丸 均(社員)
新井 仁(社員) 小出 信介(役員) 永井喜美子(社員)
新井 達生(社員) 小金沢伸介(社員) 中久保 亨(社員)
荒井 正人(社員) 後藤 康之(社員) 中澤 幹彦(役員)
荒川たか子(社員) 小林 欣司(社友) 中曾根盛英(社員)
有田 喜一(役員) 小林 寿春(社員) 中信 光義(社員)
淡島 高志(社員) 小林由美子(社員) 中村 利明(社員)
飯塚 勝義(社員) 斉藤 英治(社員) 中山 聡宣(社員)
飯塚 久(社員) 佐伯 貴之(社員) 根岸 陽一(社員)
五十嵐 勤(社員) 櫻井 隆子(社員) 馬場 文子(社員)
石坂 剛(社員) 佐々木敏綱(社員) 笹木 光浩(社員)
石原 康之(社員) 佐藤 公一(社員) 藤井 健二(社員)
市川めぐみ(社員) 里見 義則(社員) 藤井 満(社員)
一場 達也(社員) 佐野 幸雄(社員) 古市 直也(社員)
井上 俊英(社員) 重田 由紀(社員) 前原 勇(社員)
伊与久勇人(社員) 柴田 賢子(社員) 松尾 正人(社員)
岩井 修二(社員) 清水 剛(社員) 三原 修一(社員)
植木 哲也(社員) 清水 秀憲(社員) 邑上 豊隆(社員)
生方 勇次(社員) 下田尾 剛(社員) 森 良隆(社員)
梅山慎太郎(社員) 菅谷 重信(社友) 矢島 隆弘(社員)
遠藤 実(社員) 須齋 嵩(役員) 矢野 郷子(社員)
大井 和也(社員) 鈴木 敏明(社員) 山崎 敦也(社員)
大井 宏美(社員) 須永 典和(社員) 山村 慎一(社員)
岡本 貴之(社員) 関 幸雄(社員) 横澤 光洋(社員)
小川 啓治(社員) 関根 隆雄(社員) 呂 翠英(社員)
小倉 秀一(社員) 高井 綾子(社員)
小沢 勝代(社員) 高嶋 重皓(社友)
金澤 美幸(社員) 高梨 直樹(社員)

Stakeholder's Relation

ハルナグループ四半期報告会

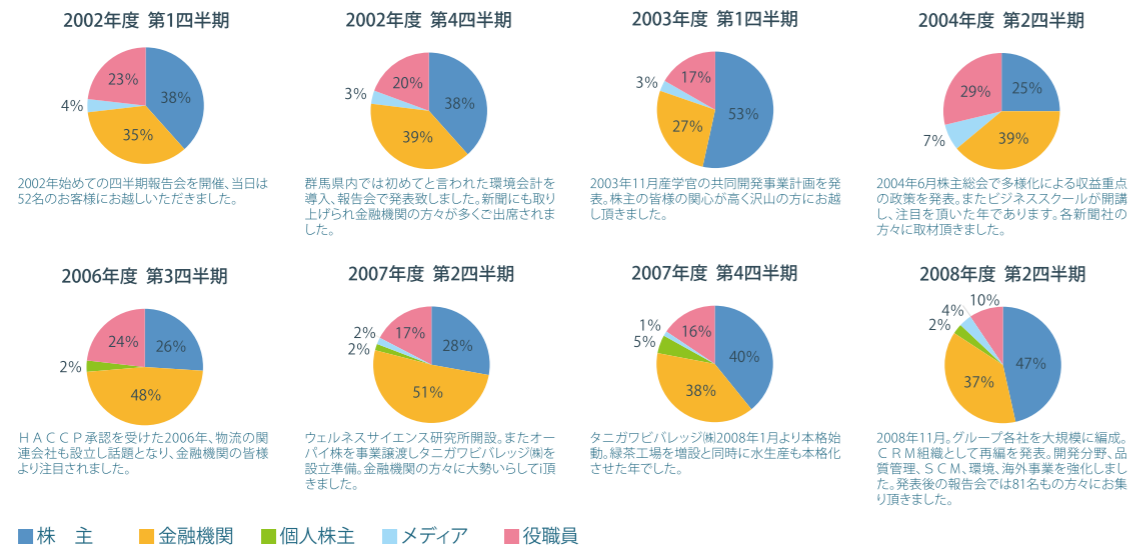
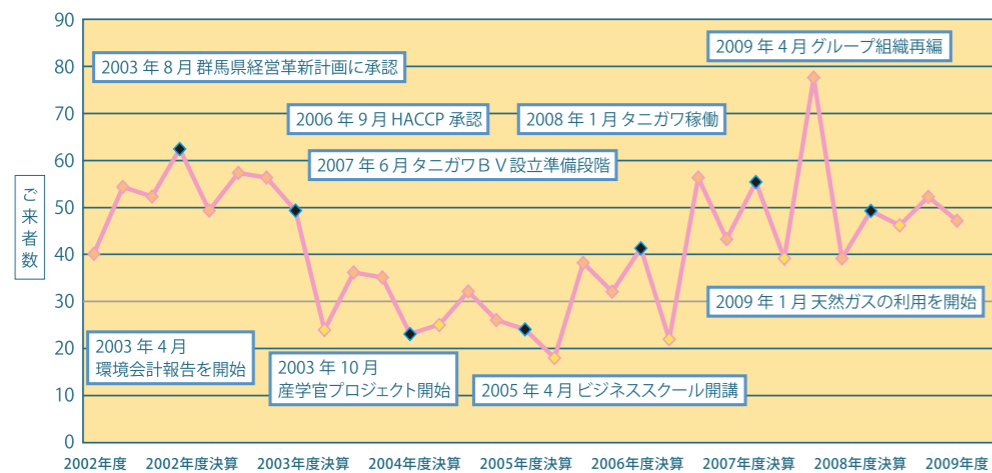
参加者数述べ1618名様 (2002~2009年度 第3四半期迄)

2009年上場企業において会計制度の改定により四半期報告制度が義務化されていますが、当グループでは、制度の義務化に先立ち2002年より四半期報告会を開催しております。皆さまにお越しいただく報告会が、法やルールで網羅的な強制や、短期的の利益に追求するだけに重点を置かないように考えています。

当グループの四半期報告会は、ステークホルダーの方々とのコミュニケーションの充実を図る事を第一に、市場の事後評価を規律に委ね、企業活動の透明化を、より鮮明にステークホルダーの皆さまへご理解頂けることがテーマになっています。

下記の表は、第1回開催からのご来訪された方の職種別グラフです。私達は毎回、たくさんの方とのコミュニケーションを図っています。貴重なお時間を頂き、ご来社頂いた皆さまへ、厚く御礼を申し上げますとともに、ご報告をさせていただきます。

ハルナグループ四半期報告会ご出席者数 (社外お客様) 2002-2009



ホームページの活用 http://www.harunabev.co.jp

様々なステークホルダーの皆様との開かれたコミュニケーション・メディアとなるホームページ。ハルナグループは交流の場として、ホームページを活用しています。トップページにはgroup newsを掲載し、最新の出来事を伝えています。また皆様から寄せられたご意見・ご要望を真摯に受け止め、お客様によりご満足いただけるよう、製品・サービスレベルの向上に取り組んでいます。2009年度のNewsをまとめてご紹介いたします。

2009年4月~2010年5月 HarunaGroup News

- 2009年4月1日
ハルナグループ 組織再編
- 2009年5月19・20日
CEOが上武大学「トップマネジメント講話」で特別講義
- 2009年5月22日
ハルナビバレッジ顧客との共同開発強化【日刊工業新聞:掲載】
- 2009年5月28日
ハルナビバレッジ前期最終黒字【上毛新聞掲載】
- 2009年6月17日
第14回定時株主総会開催
- 2009年9月4日
飲料用茶葉を自社調達—コスト競争力強化【日刊工業新聞掲載】
- 2009年9月9日
「良品」提供へ管理徹底【上毛新聞掲載】
- 2009年11月4日
ハルナグループ 第2四半期報告会開催
- 2009年11月5日
9月中旬 夏の落ち込み記録的【上毛新聞掲載】
- 2009年11月7日
純利益4~9月61%減【日本経済新聞掲載】
- 2009年12月25日
ハルナグループ 第3回全体会議開催
- 2010年2月3日
ハルナグループ 第3四半期報告会開催
- 2010年2月4日
純利益4~12月83%減【日本経済新聞掲載】
- 2010年2月24日
生産コスト削減加速【日本経済新聞掲載】
- 2010年5月27日
ハルナグループ 決算説明会開催
- 2010年5月28日
ハルナビバPB増産【日本経済新聞掲載】



ハルナグループの1年を振り返って

独創性ある飲料プロデューサーを目指して

2009年度は当社グループを取り巻く経営環境は現在の消費不況の時代環境である緊急性、突然のハイリスク、不確実性がいみじくも三つ巴になり、創業後初めてと言って過言ではない厳しい経営状況を経験しました。まさしく、従来の延長戦ではありえない、マーケットや顧客の変化です。そして、この試練を経営陣と全社員の知恵と努力で乗り越えることを試された一年でもありました。チャールズ・ダーウィンいわく「生き残るのは、いちばん強い種でも、いちばん優れた種でもなく、環境の変化に最もうまく適応できた種である」。この言葉は頭では理解できても、いざ企業経営で実践するのは大変な決断と勇気がいるものです。

2009年度の第2四半期から天候要因のみならず、主要な受託製品の受注が大きく減少する事態に対処すべく、聖域なきコスト削減、財務対策、生産人員体制の適正化と営業組織の強化と新たな戦略を実行してまいりました。

このような危機的状況で重要なことは素早く、適切に、徹底して更に柔軟性を持ちトップダウンで全社的に対応することが必要だと決意したからです。

2009年度の飲料市場は前年比マイナス3%と2年連続のマイナス成長に加え、消費の節約・低価格志向からミネラルウォーターや茶系飲料のペットボトル購入の買い控え、マイボトルやより安価なティーパックへのシフトなどが顕著になりました。

これらの影響を受け、大手飲料メーカーの一部はメインブランドの販売不振からコストダウンを目的とする生産委託先の見直しや内製化そして、大手小売企業へのプライベートブランドの供給・販売などが想定以上に進行しました。

このような環境下、当社グループはハルナビバレッジの営業・開発の現場、ハルナビバレッジファクトリー及びタニガワバレッジの生産、品質、技術の現場全体の努力により何とかこの危機的状況を打開し、2010年度に向けて厳しい中にも明るさと期待しうる一定の成果を創出することが出来ました。

2009年3月期、ハルナグループ全体の販売数量は2020万ケースと前年比98%で着地しましたが、新たな顧客と製品の獲得が後半で寄与し減少に歯止めをかけ受注の回復傾向が見えてまいりました。生産の現場においても充填速度のUPによる効率向上、人員合理化による作業効率改善や資材・原材料グループ共同購買等の取り組みによるコストダウンが収益性の改善に繋がりました。

ハルナグループは2010年度、創業15年目を迎えますが、これを機に2016年、創業20年目をひとつのゴールとした中長期経営構想を発表いたしました。これまでの企業の歩みと経営資源の蓄積を次の時代の変化に適応し昇華させることで新しい企業価値の創造へチャレンジすることを目的とした経営ビジョンが「飲料業界で唯一無二の独創性ある飲料プロデューサーとしてグループ&パートナー企業との利益ある成長と顧客を中核にステークホルダーから大いになる期待と満足を得る企業集団になる」です。

ハルナグループは、顧客、株主、取引先、従業員、地域社会をはじめとした数多くのステークホルダーの皆様によって支えられ存在しております。又、当社は飲料という直接、消費者の皆様安心して美味しく飲んでいただける製品づくりを使命としており品質がなにより優先されるのは言うまでもありません。

これからも経営理念や品質に対する考え方といった不変性を継承し、更にステークホルダー皆様のご期待と満足を得るための企業価値を創造する新たなビジネスチャンスへのチャレンジをしていきたいと考えております。

ハルナビバレッジ株式会社 代表取締役社長 青木麻生



A promise with the stockholder

一年間の実績報告

ハルナグループの企業価値とは、株価総額や利益そのものだけではなくステークホルダーのお客様、株主様、社員、将来の世代、地域社会の方々、皆さまとその時代の社会ニーズを踏まえながら高い次元で調和させ企業と社会の相乗発展を図ることが経営のあり方と考えています。ついては2009年6月17日ハルナビバレッジ株式会社 第14回定時株主総会にて皆様方へ表明いたしました課題について1年間の実績報告をいたします。

2009年度ハルナグループが対処すべき課題

2009年度の清涼飲料市場は引き続き世界的な金融、経済情勢悪化により消費マインドの低迷が続くと見られ前年度比微減で着地すると予想されます。市場成熟化の中、大手ブランドメーカーの内製化に伴い、同業他社間での受注獲得競争が激化傾向にあります。一方で、節約志向、生活防衛意識に見られるようにプライベートブランド製品に対する消費者の評価は認識され販売拡大傾向にあります。当社グループはこの危機(ピンチ)を好機(チャンス)に変えるべく、経営資源である人財、製造設備、技術力、顧客対応力、立地といったグループ企業競争力の原点を再認識し、経営基盤の強化を図り、次なる成長への足固めをする年であると捉えております。そのために、次の5つの方針を企業経営の重点課題として取り組んでまいります。



Result of one year

2009年6月17日 第14回定時株主総会で皆様へ表明いたしました課題について、実績報告を致します。

2009年度の5つの約束①

—営業力強化—

【09'課題】お客様のニーズにあった商品提案力を強化

当社の強みの飲料カテゴリーであるミネラルウォーター、茶系、果汁、機能性飲料を受注強化製品と位置づけ、営業部、市場開発部、商品開発部が連携し顧客ニーズに合った商品提案力を強化し、価値提案営業により新製品の受託と新規顧客開拓を推進してまいります。

【結果】

商品開発部と連携し、価値提案営業を強化した結果、今期は新製品を83アイテム受託（前期は67アイテム受託）し、その内、64アイテム（ミネラルウォーター含む）は共同開発商品となり、提案営業の基盤創りは進んでおります。また、新規顧客開拓は飲料メーカー、異業種メーカー、流通（小売、卸売）など当初の目標通り、9社との新規取引を達成することが出来ました。

【09'課題】サプライチェーン体制を網羅した飲料の総合プロデューサーへの進化と商品提案力を向上させ、価値提案営業の基盤

営業本部全員の市場リサーチ力、顧客関係力を強化することでマーケティング機能を拡充し、新たな飲料カテゴリー、容器製品の商品開発をグループ総じて推進し新需要を創造・開拓し自社工場のみならず、全国協力工場とのパートナーシップを強化し、企画・開発・製造・販売・物流のサプライチェーン体制を網羅した飲料の総合プロデューサーに進化させてまいります。また商品開発部・市場開発部は顧客ニーズ（品質・コスト・風味・差別化）に適合した原料・新商品調査、研究・開発、企画化とコンセプトの明確化により商品提案力を向上させ、価値提案営業の基盤を創ってまいります。

【結果】

自社工場に囚われず、全国協力工場との関係を強化＆マーケティング機能を拡充し、大手小売業プライベート製品をエリア別に展開・拡大体制を（一部ではありますが）、実現することが出来ました。また新たな飲料カテゴリー（液種展開・容器展開）の新需要を創造・開拓することに着手中です。



2009年度の5つの約束②

—コスト競争力強化—

【09'課題】最適な生産システムを構築

5工場の全体最適生産を図り、生産性と効率を向上させ、ローコストオペレーションの為の最適な生産システムを構築してまいります。全部門を対象に無駄を省き、経費削減を徹底させてまいります。多品種・小ロット化の市場環境に対応した生産体制の再構築により、それを競争の武器といたします。

【結果】

2009年4月より「品質は現場で造り込む」として工程管理の合理化と益々の品質強化を実現しています。生産計画策定において従来ファクトリーと合わせて外部協力工場を含め個々の生産拠点として設備能力、品質適正を評価し総合的な効率化を進めています。2008年12月にはタニガワビバレッジに併設されている耐熱PETボトルブロー成型工場とのインラインボトル供給を開始しハルナグループ全体の事業スキームへ還元が可能なコストダウン戦略がスタートしています。充填速度を上げる改善策を実施し、ハルナビバレッジファクトリー第1工場＝＋5%、第三工場＝＋1.2%これらの効果により1日当たりの生産数量も両工場では、過去最高の数字を達成しています。

【09'課題】生産効率、エネルギー効率の向上とSCM業務の正確性・スピード・顧客サービスの向上

製造に携わる全員が飲料製造のプロフェッショナルとして、技術力と問題発見・解決能力向上を図り、製造現場において継続的な工程改善活動を実施することで生産効率、エネルギー効率を向上させてまいります。また、SCM部はポータルサイト活用によるグループ及びバリューチェーン全体の顧客情報・社内情報の共有化と業務の正確性・スピード・顧客サービスの向上を推進し、全社購買コスト・物流コストの削減を実施してまいります。

【結果】

従来より様々な技術的懸案事項協議の場として行われている「業務執行会議」に加えて、現場担当者主催での「製造会議」が両ファクトリーにおいて開催され、各責任者が問題点を同じ重要度で認識し原因究明や対策立案、さらには再発防止の情報をいち早く、正確に共有化する事、そしてその先の現場改善や省エネルギー対策等「次への一歩」を確実に進めて行く事を可能にしました。また、お客様のご要望にお応えするため、生産指標（各月生産数量、稼働率、歩留率等）を新たな視点から組み立て直し、グループ間で、共通生産可能アイテムを増加させる計画を進めています。営業本部と生産各部が連携しお客様の工場監査や認証の場を積極的に増やした事で生産計画の柔軟性や小ロット生産の効率アップを実現しています。また、省エネ委員会を中心にエネルギー（電力、蒸気（水、重油）、使用水）の不必要な使用の中止や、修理を行いコスト競争力の強化を行いました。

2009年度の5つの約束③

—品質管理体制・リスク管理体制強化—

【09'課題】信頼して頂ける品質保証体制を再構築

お客様から信頼して頂ける品質保証体制を再構築しHACCPシステムの確実な運用を徹底してまいります。

【結果】

ハルナビバレッジでは2006年HACCPの認証を取得し品質保証体制の強化に繋げてまいりましたが、ハルナビバレッジファクトリーの立ち上げに伴い2009年4月に、再度システムの大幅な見直し、2009年6月にハルナビバレッジファクトリーとしてHACCP再認証取得を行いました。結果、安全で安心の商品作りの品質ツールとして強化、運用を実施しております。

【09'課題】ヒューマンエラーゼロ運動など改善活動

工程起因によるクレームゼロを目指し、製品不良を撲滅する為、品質管理体制の充実を目指してまいります。特に、中・大規模トラブル防止対策、ヒューマンエラーゼロ運動など改善活動を実施してまいります。

【結果】

ハルナグループでは2009年4月度より品質管理体制を再構築し、「品質は現場でつくる!」の原点に戻り、調合検査・工程管理など現場作業の大幅な見直しを実施いたしました。また、2009年6月にハルナビバレッジファクトリーとしてHACCP再認証取得を行い品質面の強化を実施。その結果、工程起因クレーム、トラブル発生、ヒューマンエラー等の減少につながり、現場品質の向上・お客様の信頼強化につながることが出来ました。

【09'課題】グループ各社の経営管理体制の構築

財務最高責任者及び内部監査役による定期的モニタリングを実施することで、グループ各社の経営管理体制の構築を図ってまいります。

月次ベースでの実績を検証し、予算・計画との進捗・乖離を確認し対策を講じてまいります。

→ PLAN-DO-CHECK-ACTION (計画・実行・検証・改善) サイクルを継続的に実施いたします。

【結果】

月次ベースで各社の執行・担当責任者が計画との差異分析を行い、原因追及と改善に努めることが出来ました。また月に一度の経営計画委員会では、部署を越えいろいろな課題に取り組むことが出来ました。



2009年度の5つの約束④

—企業価値を創造する人材育成・組織力強化—

【09'課題】組織の活性化

組織再編により各位の責任と役割を明確化します。部門長・所属責任者は所属社員に対し新たな決意と情熱、自立性とチャレンジ精神を持たせ、コミュニケーションとチームワークを徹底することで互いに切磋琢磨し、組織を活性化させてまいります。

【結果】

役員および社員の職務権限の見直しをおこないました。ミッションの明確化、適正な評価と公正の機会による人材の活性化、適正な処遇を目的とし、既存の評価システムを全面改訂し、新たに「ハルナ能力発揮成果主義」人事制度を立ち上げ運用開始いたしました。

【09'課題】目標管理評価制度の導入

今期上半期より、グループ全社において目標管理評価制度を導入いたします。グループ各社、組織全体の方針に基づき、上司・部下との間でチーム・個人の目標を設定し、その成果・達成度に応じ、人事考課に適切に反映させることで賞与、昇給、昇格を公平に処遇します。

【結果】

通常目標、チャレンジ目標、プロセス評価を行い、目的意識の徹底と適正な業績評価を行うため、目標評価管理シート制度を導入いたしました。

【09'課題】知識・専門性向上に向けた教育(OJT)

営業・製造・品質・物流担当者における知識・専門性向上に向けた教育(OJT)、ビジネススクール(OFF-JT)を実施し若手のスキルアップを図ると共に次世代のリーダーを育成してまいります。

【結果】

ビジネススクールにおいて、エグゼクティブコース、ミドルマネジメントコース、プライマリーコースと各階層別教育の充実を図ってまいりました。

2009年度の5つの約束⑤

—財務の健全化—

【09'課題】負債の最適化

グループ有利子負債の最適化を目指し、継続的な削減に取り組んでまいります。

【結果】

今期は、グループの組織再編により各社の有利子負債の見直しを行うと共に有担保等の見直しも併せて行い、効率的かつ安定的な資金調達をすることができました。

【09'課題】現有設備を最大効率化し設備投資費用の削減を図る

設備投資費用の削減を図ります。→ 現有製造設備の最大効率を目指してまいります。

【結果】

社員の知識と創意工夫により、メンテナンス等を自社で積極的に対応し、設備維持更新コストを含め年間の投資金額を5億円以内に抑えることができました。

【09'課題】連結自己資本比率の強化と連結利益剰余金の確保

連結自己資本比率の強化と連結利益剰余金の確保してまいります。

【結果】

昨年1年は急速な環境変化に伴い、業績については厳しい1年となりました。しかし、生産・事務の効率化や、グループコストの抜本的な見直し等、多くの改革・改善をすることが出来ました。今後は、連結自己資本比率の強化と連結利益剰余金の適正確保に向け、「ハルナビジョン2015」を確実に実行し実現してまいります。

グループ事業経営分析と結果



代表取締役副会長
2010年株主総会後
最高監査役
就任予定

小出 信介

Results

グループ経営事業経営と結果

2009年3月期まで、ハルナグループは「市場開拓・開発機能強化」と「生産効率・精度向上」を重要なテーマとし、顧客ニーズへ対応するために必要な機能を強化していくことに力点を置いてまいりました。その結果、ハルナビバレッジ株式会社としては、5年連続の経常利益増益となり、4年連続の過去最高経常利益更新となりました。また最終年度に事業譲受によるタニガワビバレッジのグループ参画というトピックにより、企業規模が大きく飛躍することにもなりました。

これを受けて、2010年3月期からはグループ組織再編を実施し、「第二の創業」との意識の基で、新しい経営体制でスタートすることといたしました。新体制では経営執行の目標として、①営業力強化、②コスト競争力強化、③品質管理・リスク管理体制強化、④企業価値を創造する人材育成・組織力強化、⑤財務の健全化、の5点を掲げ、2010年3月期経営実務を遂行しております。

このうち②コスト競争力強化に関しては、外部環境の悪化等により第3四半期以降は受注数量が当初想定を下回ることとなったため、特に力点を置くこととなりました。

当初年間50百万円のコスト削減を計画していましたが、最終的には105百万円のコスト削減を実施する結果となりました。これは受注数量の減少もあり、当初想定になかった人員削減にまで踏み込んだ結果、生じた産物という側面もありますが、1年間という短期間で定量的目標を200%達成というスピード感、実行力は示されたと考えております。

また⑤財務の健全化では、年間減価償却費800百万円に対してグループ総設備投資額を500百万円以内に抑制するという目標を達成しております。期中で当初想定にない80百万円新規追加設備がありましたが、これを加算してなお500百万円以内に抑制したことは一定の成果と考えております。

今期も同様の方針であり、フリーキャッシュフローが両者の差額で2年合計600百万円以上生じることとなり、中期長期的視点での財務健全化が推進されるものと思われま。

受注低迷により利益水準未達であることは来期以降の課題と考えられます。

経営である以上、想定外の環境変化も起こりうるものですが、それを乗り越えて「中期・長期の視点から企業価値を高めていく」、このことを常に念頭に置いて経営を執行していく必要があるかと思ひます。

ハルナグループとしては、創業時から今日までは飲料の「受託・開発・生産」を中核事業としてまいりました。そして年々その開拓力と精度を高めるとともに、ソフト機能強化による収益力拡充（＝開発比率向上）を図ってきたわけでありま。

その中核事業の基盤に立脚して、更にソフト機能を大幅に強化し、海外も視野に入れて成長・発展を図っていくことが、企業価値の中期的・長期的向上に資するものであり、「第二の創業」としての企業価値に繋がるものと考えております。コスト競争力強化に関しても中期・長期の視点から企業価値を高めるものであること、との観点から実行する必要があるかと思ひます。

これらの諸政策につきましては、今般策定の中期・長期経営計画よりその理念と方針、そして同計画の今後の実行力にてご確認をいただきたいと考えております。

中長期経営計画

		組織再編初年度	第一次三力年計画				第二次三ヶ年計画			
		2009年(14年)	2010年(15年)	2011年(16年)	2012年(17年)	2013年(18年)	2014年(19年)	2015年(20年)		
利益計画	売上高	百万円	14,796	15,000	16,000	17,000	18,000	19,000	20,000	
	営業利益	百万円	112	150	200	250	300	400	500	
	経常利益	百万円	70	50	100	100	200	250	300	
	当期純利益	百万円	34	28	58	58	116	145	174	
販売計画	総販売数量	ケース	20,206,956	21,180,000	22,200,000	23,200,000	25,000,000	26,400,000	28,000,000	
	ハルナビパレージ	ケース	19,781,761	20,600,000	21,500,000	22,300,000	24,000,000	25,200,000	26,500,000	
	ハルナエコロジー	ケース	425,195	580,000	700,000	900,000	1,000,000	1,200,000	1,500,000	
	生産拠点	HBF(足門)	ケース	11,024,838	11,300,000	11,700,000	12,000,000	12,500,000	12,500,000	12,500,000
		TBF(たにがわ)	ケース	7,428,589	7,700,000	8,000,000	8,300,000	8,500,000	8,700,000	9,000,000
		協力工場	ケース	1,328,334	1,600,000	1,800,000	2,000,000	0	0	0
投資	M&A資本投資	ケース	0	0	0	0	3,000,000	4,000,000	5,000,000	
計投資	設備投資年額	百万円	500	500	400	600	300	300	300	
	上記投資累計額	百万円	15,974	16,474	16,874	17,474	17,774	18,074	18,374	
資産計画	資本金	百万円	421	421	421	471	535	635	760	
	純資産	百万円	511	554	615	766	1,010	1,335	1,728	
	総資産	百万円	13,647	13,294	12,991	12,496	12,239	11,997	11,528	
	有利子負債計	百万円	11,326	10,860	10,375	9,646	8,981	8,298	7,252	
	自己資本比率	%	3.7%	4.2%	4.7%	6.1%	8.0%	11.0%	15.0%	
	ROA	%	0.8%	1.1%	1.5%	2.0%	2.5%	3.3%	4.3%	
	ROE	%	6.6%	5.1%	9.4%	7.6%	11.5%	10.9%	10.1%	
資本計画	頭在株式数	株	8,718株	8,718株	8,718株	9,718株	11,000株	12,000株	13,000株	
	新株予約権	株								
	一株当たり株価	円	80,000円	80,000円	100,000円	100,000円	200,000円	250,000円	250,000円	
	P E R	倍	20.5倍	24.9倍	15.0倍	16.8倍	19.0倍	20.7倍	21.6倍	
	P B R	倍	1.4倍	1.3倍	1.4倍	1.3倍	2.2倍	2.2倍	2.2倍	
	配当性向	%	26%	32%	24%	26%	24%	25%	30%	
人 員	人	330人	330人	320人	310人	300人	300人	300人		

経営戦略	集中管理から分散と統合のマネジメントへの転換と新しい企業価値創造に向けた組織再編を実施	① 原材料・容器・商品のトータル提案力の強化 ② 新たな商品カテゴリーへの挑戦 ③ パートナー企業との戦略的提携 ④ M & Aによる営業拡大とグループ人財の活用 ⑤ 海外市場(中国・インドネシア等)への自社ブランドおよびP B開発商品の生産・販売体制の構築 ⑥ 経営資源の再配分/競争基盤投資へのシフト ⑦ コスト競争力の強化/人財ポートフォリオによる活性化/生産工程の見直し/エネルギーの効率利用 ⑧ 企業価値を創造する幹部社員の育成と強化 株式会社上場目標 2016年4月期
資本政策		① お客様のニーズ・ライフスタイルに合った自社ブランドを提供していくにあたり、個人の株主様を積極的に募り、商品へのご意見・ご指導をいただき、「株主様=お客様」と共に最高の商品創りを目指す ② 個人の株主様が増えることによる企業価値の最大化と株主価値の長期安定的な向上を目指す
品質経営		① 企業倫理・法令順守に基づいた環境構造の改善 ② HACCPの進化 ③ 既存施設・装置・システムのリ・エンジニアリング
社会環境	SRR報告書発刊(CSR報告書改め)	① 社員の環境教育の従実 ② 再生可能エネルギーへの転換 ③ 廃棄物の削減と付加価値の創出

創業20年目(2015年度)の経営ビジョン

飲料業界で唯一無二の独創性ある飲料プロデューサーとして、グループおよびパートナー企業との利益ある成長と、顧客を中核とした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集団になります。

ハルナビジョン2015 —新しいビジネスモデルへの転換—

経営のキーワード

顧客経営

社員経営

品質経営

環境経営

財務経営

顧客満足度業界ナンバーワン

利益を伴う持続的な成長の実現

ステークホルダー皆様の幸せの追求

グループ経営体制の構築

コスト競争力の強化

今後の中長期経営戦略 ～持続的成長へのシナリオ～

- 1 ハルナグループの強みである顧客対応力と製造、品質力を発揮し、今後の市場環境の変化を捉えて新たな需要と顧客と製品を創出するために開発・提案型の営業活動を一層強化し顧客の期待に応える新しい価値の創造に取り組みます。
- 2 営業戦略上の重点顧客としては、現在の重要な顧客である自社工場を主力としないファブレス系飲料メーカー（NB）及びプライベートブランドや小売業界へ強い販売チャネルを持つ、飲料専門の販売会社・食品商社は勿論の事、今後は全国規模・地域に特化した小売企業・生協系・SM・ホームセンターなどや、健康飲料に参入している異業種企業にターゲットを定めて、ダイレクトなセールスチャネルを提案型営業により開拓、新製品を顧客と共同開発し受託アイテム数を増加させてグループ内外の工場生産数量を向上させます。
- 3 国内・海外の自社商品を開発・販売するグループ企業であるハルナエコロジー(株)はニッチ(狭くて強いニーズのある)な健康・清涼飲料の市場創造型・付加価値ブランド及び価格訴求型ブランドを企画・商品化し流通小売業界に積極的に販売を展開することでグループ第2の収益の柱を構築します。
また、飲料原料・副原料等をサプライヤーからダイレクトに調達しグループ内外の企業への販売を拡大し利益商材を育成していきます。
- 4 今後の新たなビジネスモデルとして当社の飲料の製造、開発ノウハウを活かした新しい事業パッケージ(飲料全般に関わる企画・開発・原材料、資材の調達から生産、品質保証を含めた最終製品の提案と営業販売チャネル共同開拓まで事業トータル)を国内及び海外の飲料製造/販売会社へ提案し新規事業の戦略的提携、技術・販売協力などのコンサルタント契約や事業投資による収益基盤を創造します。
- 5 新規事業による成長戦略の具体的シナリオ策定と、総合プロデュース機能を担う、社長直轄のハルナグループ新規事業戦略センターを発足しました。

営業・マーケティング

2010年のSWOT分析

強み(S)

- ◎清涼飲料製造技術力
- ◎社内品質保証体制の充実
- ◎機動力ある営業体制
- ◎安定的受注体制確保と新規開拓力
- ◎多品種生産対応能力
- ◎ペットボトル内製化拡大によるコスト競争力

弱み(W)

- ◎飲料受託業界・事業の低収益性
- ◎自社工場5工場と人員300名の稼働・運営コスト
- ◎タニガワビバレッジの買収・新規設備投資による償却コスト

機会(O)

- ◎商品開発・商品提案力向上による新製品及び新規顧客開拓
- ◎全国エリア製造受託・供給体制の拡大
- ◎高騰していた原料価格が下落し始めている。
- ◎プライベート（ストア）ブランド製品の成長及び拡大

脅威(T)

- ◎清涼飲料業界の競争が激化
- ◎大手飲料メーカー寡占化と自社内製化進行
- ◎成熟市場、少子高齢化による総需要減少傾向



ハルナビバレッジ株式会社
執行役員
営業本部長
山崎 敦也

『マーケティング戦略の重要性が今ほど、高まった時代は無かったのでは・・・』

経営戦略とマーケティング戦略は重複部分も多く、切り分けることはできにくいものです。

あえて切り分けるとすれば、経営戦略においては「市場・戦場」の選択が一つの重要な意思決定となります。どの市場で戦うのか？また、市場で勝ち残り成長する為の武器（設備投資、M & A、社員教育・育成など）を会社が長期的に投資すべきものまで含め、会社に大きな影響を与える決断であると考えております。

経営戦略に対し、マーケティング戦略は「顧客接点」での比重が大きくなります。ある市場・戦場で、ある資源を最大化することを前提に顧客セグメントの決定、差別化戦略の策定などがマーケティング戦略の重要な役割と考えます。当然ですが、顧客ターゲットによって、取るべき戦略が異なりますので、経営戦略と、最前線での営業・開発 S C M とをつなぐものがマーケティング戦略であると考えております。

・新規需要/新規顧客の創出

需要創出にチャレンジする以外に市場の閉塞状況を打開する手段はなく、市場攻勢力を強化していく革新行動として、新規需要・新規顧客を積極的に開拓します。

・新たな営業スタイルへの転換

中長期経営構想の戦略でもある当社独自の新たなビジネスモデルを追及します。市場や顧客の急速な変化に迅速に対応する為、グループ工場稼働のみに囚われない新商品（新規液種・新規エリアなど）をトータルプロデュース出来る体制を立ち上げ、顧客視点に立った総合力を提供し、独創性のある営業スタイルへ転換します。

『マーケティング戦略の実践』

顧客の声に耳を傾け、「顧客の欲求は何か?」「顧客の求める価値は?」「誰に・どんな価値を・どのように提供するか」我々が求められているのは、顧客へ提供できる新しい価値の創造にどこまでチャレンジできるか・・・です。「そんなこと出来るか!」で終わるのはマーケティングの実務を知らない人です。

マーケティングの実務は可能性を探しチャレンジする仕事であると考えます。(営業の現場で顧客からマーケティングを教えてもらった感想です)

2010年度は、マーケティング戦略は全社で共有し、社員全員が顧客創出を意識し取り組みます。

海外事業



ハルナエコロジー株式会社
執行役員
営業・業務統括本部長
青木 日出生

- 価値商品の拡大・新製品上市に向け、日本市場はもちろん海外市場への営業展開を致します。
- 茶葉または飲料に必要な副原料をはじめとした原料を直接輸入し自社購入での収益基盤を確保致します。
- アジア地域における事業基盤を確立致します。

少子高齢化・人口減少等による食品全般の市場縮小が進む中、飲料を中心としたビジネス展開を考え、現在アジアを軸に経済成長率が高い市場もしくはニーズがある国へターゲットを絞り積極的な販売展開または業務提携をする必要があると考えます。

ハルナグループでは新しい試みではありますが、数年前より輸出入の観点および飲料製造のノウハウによる技術提携等の計画を徐々に進め、新規開拓をし日本国内に限らずチャレンジすることが今後ハルナグループの成長する1つの大きな目標であり、使命だと感じております。またそれらのビジネスを一つ一つ経験し確実に重ねる事によるさまざまな事業の成長と拡大が計れる事となります。現状のお客様および、輸出入・飲料ノウハウによる新たな顧客先へ更に価値ある商品をご提供し事業の拡大と企業価値を高めていきたいと考えます。

2010年度⇒2012年度 海外事業計画

 YOSHI-GO【EUにて発売中】

  中国にて飲料販売参入計画(北京食品展示会出展)

 インドネシアにて3社間飲料販売事業提携予定

● 現在の具体的な事業報告

成長戦略の一つとして新たなマーケットを開拓するにあたり、拡大する中国市場へ進出政策を図っています。具体的には昨年度より北京大学の漢方の医学博士とハルナグループ、ウエルナスサイエンス研究所所長・医学博士と共同開発・研究を行いコーポレートブランド商品を企画しました。販売戦略においては、企画商品はもちろん健康を強く意識した商品群(漢方のお茶飲料・機能性果汁飲料等)を現地北京の会社と共同で展示会に出展を行い、マーケット・リサーチおよび現地輸入・販売先と今後の中国営業展開について動き出しています。今年度末または遅くとも来年度早々には販売を開始し、ブランド商品を徐々に根付かせていきたいと考えており、2、3年後には健康機能飲料としてラインナップの増強も考えています。



2010年5月北京「第10回中国国際緑色食品及び有機食品展示会」の出展の様子

R & D

● 開発部基本理念

新しい技術・製品を創造することは人の暮らしを豊かにしそれは企業の発展につながり、未来を豊かにする。

● 商品開発部

商品開発部ではお客様へ提案する飲料製品の開発業務を行っております。顧客ニーズに対応した市場調査、原料研究、商品企画、商品設計、試作、賞味期限設定等を取組んでおります。「迅速にかつ的確」を念頭に、顧客ニーズの多様化に 대응するため、下記の方針を掲げ取組んでいきます。

● 基本方針

(1) 商品アイテムの充実

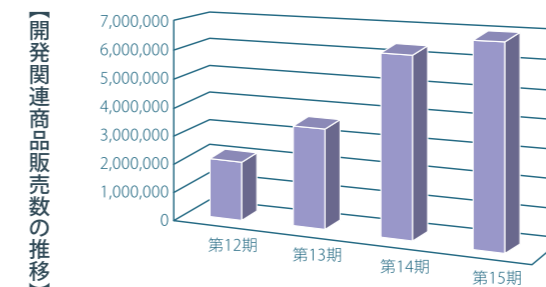
自社製造ラインでのみ製造可能な飲料液種にこだわらず、多分野の液種商品開発を行う。

これまで社内製造ラインに合わせた商品開発を行ってまいりましたが、顧客ニーズとして一切に商品開発を希望される案件が増加しております。そこで、今後は新ジャンルの商品群も配合設計から試作まで可能とすることを目指します。

(2) グループ連携による新商品開発

各社、各部のこれまでのノウハウ、技術を結集させ、未来志向型の商品開発を行う。

ニーズに応えるためには商品開発のレスポンス力が重要となります。昨今はさらなるスピード化が要求され部単独だけの取組みでは困難な案件が増加しております。そこで新たな商品開発を行うために、営業、製造、品質管理、物流すべてが一体となり、それぞれの技術力を集結した新商品開発を行うことを目指します。



(ケース)

	12期	13期	14期	15期
開発関連商品販売数の推移数量	2,154,773	3,580,671	6,286,298	6,993,693
全販売数量	12,435,632	13,705,671	20,265,246	19,781,761
全製造数に対する比率	17.30%	26.10%	31.00%	35.40%

全販売数量に対する開発関連販売数比率は前期31%から35%と4%上昇いたしました。



ハルナビバレッジ株式会社
商品開発部部长
農学博士
邑上 豊隆



生産・投資

生産戦略

ハルナファクトリー各工場では、来期以降も現場の改善を進め平均ラインスピードアップ、非稼働時間の削減を明確な目標設定の元進めて参ります。また、トラブル停止時間、液ブロー量、資材ロス率等の生産指標に対して各製造部長が目標達成までのプロセスを管理し責任を持って対応致します。

ハルナ・タニガワ両ファクトリーでは作業工程共通化による(作業工程の棚卸しによる改善)各チーム当りのスリム化を推進し人員体制の合理化を進めます。また基本ランニングコストを低減させるべく消耗品の購入、使用、再生等、コスト削減を徹底し収益率の向上に寄与して参ります。

ブロー成形ボトルの使用をハルナグループ内に拡大し、その効果をお客様にご提供させていただくプロジェクトに重点をおき取り組みます。



ハルナビバレッジファクトリー
執行役員
生産本部長
三原 修一



投資戦略

PETボトル内製化について

タニガワビバレッジファクトリーにて使用が開始しております日本パリソン社製耐熱容器(2L大型容器)をハルナファクトリー第一工場の生産にも対応させ容器費用、物流費用トータルでコスト体系を再構築し内製化メリットの最大化に挑戦して行きます。

新アイテム生産対応について

新規事業開発センターで提案、創出される新規アイテム製造を最短最速で立上げ作業に繋げるべく各ファクトリーより新規事業プロジェクトチームに参画し(2010年3月1日付け)最小のコストで最大の付加価値を生み出す生産現場のエンジニアリングを担当いたします。

投資対象の厳選

その他の設備投資についてはローコストオペレーションテーマに沿って不急の投資は原則不可と厳選し検討を重ねた設備投資にのみ限定した承認を行いません。

外部メーカーへの依存度を削減し、現場社員の創意工夫によって「無い物は自ら造る」所存でライン効率の向上に努めて参ります。



財務・投資

戦略的投資に向けて

ハルナグループは、1996年2月にPETボトル清涼飲料水の製造業としてスタートし、第一工場から第三工場までを今後の市場動向を鑑み2年おきに工場設備への投資を行ってまいりました。財務的には無謀とも思えるほどの投資ですが、創業者の青木代表の先見性と英断により今日までの発展があると思っております。また、2008年にはタニガワビバレッジを事業譲渡により工場、設備、社員全てを譲り受け新たな生産拠点の確保をしました。

これまでの投資は、企業基盤創りから始まり、構築された基盤の運用へとシフトしてきましたが、2009年4月に政策と資本を一体化する戦略的アライアンスを目指し、集中管理から分散と統合のマネジメントへの転換と新しい企業価値創造に向けた組織再編を行いました。投資も「設備」への投資から「研究・開発」と「人材」「資本」への競争基盤投資へ積極的にシフトし、新しいビジネスモデル創出に向けてスタートしております。

既存事業を維持する「定常投資」については、社員の創意工夫により出来る限り自社内で対応し、投資の低減を図っております。

事業拡大・収益拡大を図る「収益投資」についても、リスクとリターンバランスを見極め、大胆かつ慎重に投資判断を行っております。

投資は企業の収益構造に大きく影響しますので、戦略的な意思決定が非常に重要になってきます。ハルナグループでは経営戦略会議、投資委員会で投資の評価および意思決定を行い、投資後の効果も検証を行っております。

研究開発、人材育成、情報システム等の「競争基盤投資」を積極的に行うことにより、人的資本(Human Capital)、知的資本(Intellectual Capital)、財務資本(Financial Capital)、顧客資本(Customer Capital)の最大化を図り、企業価値の創造と持続可能な企業体質創りを目指していきたくと考えております。

ハルナインテリジェンスネットワーク株式会社 代表取締役社長 栗原健一



週間経営

Management Meeting

ハルナグループでは現在、最高機関の株主総会を含め26の会議を開催しています。その内容は経営に携わる会議から開発会議や安全衛生会議などがあります。中でも具体的な執行の会議は毎週9回行われています。ハルナグループでは現場間での問題にすぐに対応し、判断を迅速に行うため週間経営に取り組んでおります。会議は時間の浪費と言われる事が多い昨今ですが、ハルナグループの会議では、参加者全員が前向きに議論し、時には失敗を認め、むしろ失敗について大きい声を出して、その失敗を繰り返さないために、お互いが約束を果たしていく貴重な時間ととらえています。

そこで得られるものは、本当の現場のあり方、お客様とのあり方、そして其々の会社が目指すものに近づいていく時間であると考えております。

今回は、2009年度のタニガワビバレッジの業務執行会議をご紹介します。

【業務執行会議の流れ】

- ①週間業務報告として製造生産状況を報告
- ②営業本部よりお客様取引業況の報告
- ③製造部からは工場毎の生産状況や機械設備の報告
- ④品質保証部からクレームや品質内容の詳細報告
- ⑤SCM部からは物流や倉庫の現状
- ⑥ハルナビバレッジファクトリー会議報告
- ⑦その後、1週間の議案と報告に続きます



【2009年5月27日】例年の夏の繁忙期前は、生産効率に対し論議されました。

松尾工場長 : 第1工場は、ラベルバンダー停止が発生した。スクリュートルク異常が解除できなかった。原因は、オーバーホール項目に入っていないベアリングが破損していた。ベアリング交換後再開した。5月の累計は、稼働率87.8%歩留まり95.3%、年間累計はそれぞれ86.7%、93.5%となっている。今後稼働を88%に近づけていく。

第2工場は、稼働が下がった週であった。大きなトラブルが2件発生、5/16烏龍茶2Lでパレタイザーのパターンずれが多発、原因は反転ローラー、積み付けテーブルの2箇所が重なり発生した。

小川本部長 : パレタイザーのトラブル対応として積み付け異常を確認するためラインに人をつけているが、その前の製品の対応は？

松尾工場長 : 検品対応している。

松尾工場長 : もう一つのトラブルは、烏龍茶製造時の茶かす詰まりの発生。メーカーへは以前から対応策をお願いしているがまだ、回答がない。前回の製造時には茶かす詰まりの発生はなく、原因調査の箇所を拡げ、茶かすタンクまで調査している。

5月の累計は、稼働率88.1%歩留まり98.0%、年間累計はそれぞれ91.1%、97.1%となっている。現時点年間目標はクリアしている。

井上部長 : 茶かすについては、4月下旬から回収車を満杯にするため、茶かすタンクに多くためているが、影響しているか。

松尾工場長 : それも含め調査している。

【2009年4月15日】新年度開始にあたり、自動倉庫の製品保管予算に対しSCM部の方策について議論しました。

井上部長 : 先週、入庫数を見誤り、26,000ケース分の棚の使用想定が狂った。外部倉庫E倉庫は、想定176,000ケースに近づいている。

中澤社長 : 自動倉庫は20万ケースの計画としているが、今まで一度も到達していない。実際はどうか。正しい考え方に直して出直した方がよいのではないか。実際はどのくらいで管理していけるのか。

井上部長 : 修正するのか、このまま行くのかSCM部長と相談して本日決める。

中澤社長 : SCM部の問題については、他社・他部門の利益であるという考え方を持つことなく、みんなで考えていかなければならない。

苔米地監査役 : 去年までは、一部棚が使えなかった。そこを修理し20万ケース以上の公称能力としたのだからまずは、それに対し挑戦すべきである。

井上部長 : あらためて報告する。

中澤社長 : 予算の中で物流費のように単独で億単位になる項目は非常に重要である。予算は必達であるが、出来ない数字をあげるのは経営的に問題がある。しっかりしたデータを分析し、その報告が一刻も早く欲しい。日々の製造、出庫について月の中で動きをきっちり出してもらいたい。今は分析できる数字が全く出ていない。まず、理解できるような分析をしてもらいたい。先日話をしたが、繊細で細心な分析を持って柔軟に対応できる力が必要である。その為には細かい分析、柔軟な対応が必要。



社員経営

「企業は人なり」これは、いつくされた言葉ですが、人の育成やマネジメントをするのもやはり人です。会社を「発展」「継続」させていくためには良い人財が必要となります。

会社を「継続」させることは企業の社会的責任であると共に、大切な社員（同志）とその社員をいつも支えて下さっているご家族を幸せにすることが会社の社会的使命であると考えています。

体で例えると血液とでもいえる人財を活性化し、活力ある組織創りができれば、顧客、株主をはじめとする全てのステークホルダーの皆様への歓喜を生み出すことができると考えています。

社員一人ひとりが真剣に仕事をし、昨今の急速な環境変化にも柔軟に、そして的確に対応できる人財、組織、企業創りを目指し「ハルナ知創戦略」として下記の取り組みを行っております。

- 色々な知識を吸収し、変化に対応出来る自律型人財の育成
- 顧客・市場の視点からの組織の構築
- 能動的人事データベースの構築と運用
- プロフェッショナル人財の育成
【ビジネススクール、資格支援制度、マイスター制度】
- キャリアプランの構築
- 人財ポートフォリオと社員のパフォーマンスマネジメント支援
- 双方向のloyalty（忠誠心）構築
【相手を大切に思う気持ち】
- 組織品質の向上

また、今後の人財像として、いろいろなものを吸収し、ポジティブに行動できる「スポンジ的人財」を目指しております。

S スピーディーに
U 後ろ（過去）にとらわれず
P ポジティブに
O 思いやりを忘れず
N 逃げず
Z 全力を常に出し切る気持ちで
I 言い訳せず

ハルナインテリジェンスネットワーク株式会社 代表取締役社長 栗原健一



品質経営

当社の経営理念には「顧客志向を経営の核とし」とありますが、まさに品質とは顧客志向なくして語れないものであります。操業当初より、お客様からのご要望やご指摘を通じて多くを学ばせていただき、その都度企業として成長することが出来ました。「品質経営」とは、いかに顧客志向を具現化するかが最重要課題であることを強く認識しなければならないと考えております。

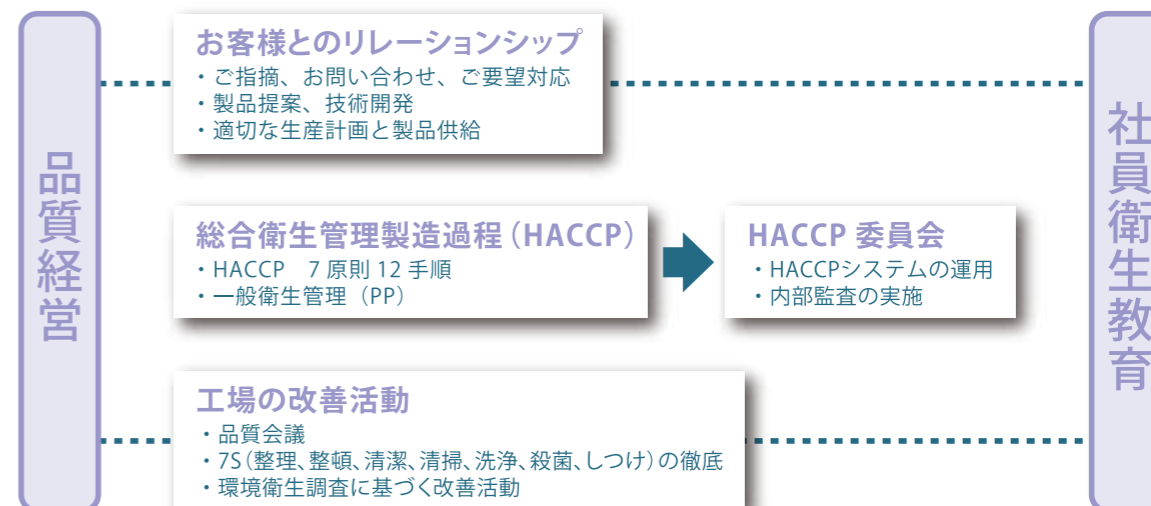
今まで以上にお客様とのリレーションシップを強固なものとし、さらにそれらの活動で得られた情報を迅速且つ正確に反映いたします。

また、工場においては「HACCPシステム」を品質の基軸として改善に取り組み、計画的な従業員教育を実施していくことでお客様に「より安全・安心な製品」をご提供いたします。

これらの活動を通じて、製品品質はもちろんのこと、会社品質の向上に継続的に取り組むことによってお客様のご要望にお応えし、引いては「顧客満足」に繋げることが出来れば幸いです。



ハルナビパレッジ株式会社
執行役員
SCM統括本部長 兼
品質保証本部長
岩井 修二



HACCP委員会の様子



社員衛生教育の様子

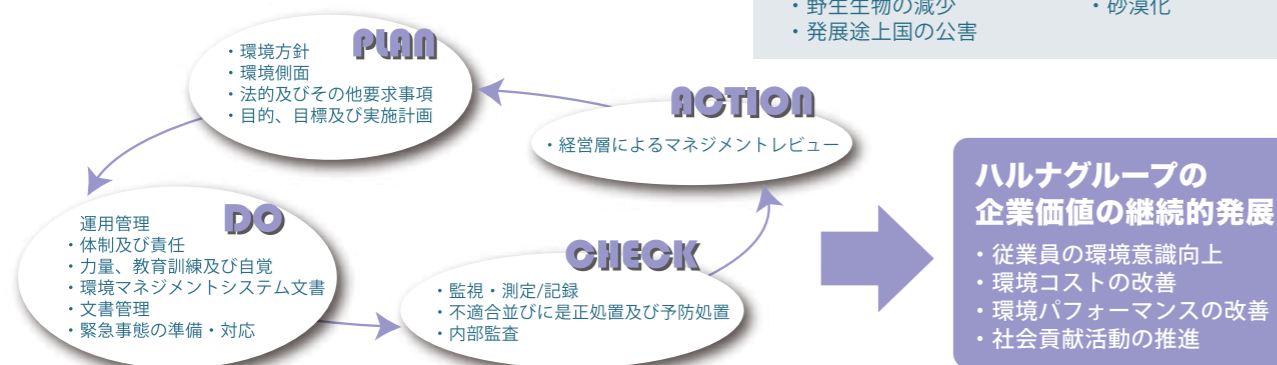
環境経営

環境経営は社員一人一人の力なくして成り立ちません。ハルナグループは経営の最重要課題の一つと位置付け、最適な環境経営を実現するため環境負荷の低減と経済的成果の両立に全社員一丸となって取り組んでいきます。

● 基本理念

ハルナグループでは「人と生態系との共存」を基本理念として、安全でおいしく、地球環境にやさしい製品づくりを目指します。

● 最適な環境マネジメントシステムの構築・運用



■ 地球環境問題

- ・地球温暖化
- ・酸性雨
- ・有害廃棄物の越境移動
- ・野生生物の減少
- ・発展途上国の公害
- ・オゾン層の破壊
- ・海洋汚染
- ・熱帯林の減少
- ・砂漠化



ハルナビバレッジファクトリー株式会社
執行役員
社会環境本部長
古市 直也



タニガワビバレッジ株式会社
執行役員
生産本部長(2010年4月より)
社会環境本部長(2010年3月まで)
小川 啓治

● 社会貢献活動

① エコキャップ推進活動



② 献血活動



③ 唐沢川清掃活動



● 具体的な取組み(過去に取り組んだ環境に対する主な取組み)

環境方針の制定

省エネ委員会の推進

環境施設(緑地の確保)

天然ガスの導入

排水処理施設汚泥量削減の推進

紙類の再資源化(一部)

財務経営

● グループ経営計画委員会の発足

ハルナグループでは、「利益ある持続的な成長」が企業価値を中長期的に高めていくものであると認識し、「利益」の創出と「持続的な成長」のために市場環境に柔軟に対応していくことに注力してまいります。そこで、2009年よりグループ連結経営のスタートとなった当社では「経営計画委員会」を開催しグループ経営のあり方について各社の財務数値と活動内容の問題を中心に、より具体的な検討を行っています。委員会の中心は小出信介氏(前代表取締役副会長・2010年より最高監査役就任予定)を中心に行われています。毎月の財務数値と活動内容を分析し、あるべき方向性を決定していくとともに、「数値」「活動」「意識」「情報」の4点から検証・報告を行っております。出席する各社の責任者は月次の問題において、自社と各社の問題をつぶさに掴み、対応方針と期限を決め、改善を確実に実行することを主旨とした委員会です。2009年度は実績として、ハルナビバレッジ・ハルナビバレッジファクトリー・タニガワビバレッジ合わせコストダウン105百万円、充填速度・洗浄時間見直しなどによる時間短縮1400時間以上となりました。また子会社ハルナエコロジーでも売上大幅増加、コスト大幅削減が実行されています。

● 主な議題(一例)

各責任者は、各部門の課題に対し、下記のような議題について具体的な政策を重ねグループの財務経営を図っています。

全般的事項

- 1) 決算作成・経営計画委員会早期化
月次の課題に対して具体的な政策を報告する
- 2) 毎月定例報告事項
 - ① 毎月の課題から取組進捗状況(各社)
 - ② HBF・TBF倉庫保管状況
- 3) 前月からの続き
 - ① SCM機能統合による購買・物流の課題について
 - ② 設備導入後の状況
 - ③ 品質保証本部より検品実施基準について
- 4) 今月追加事項(各自発表)
 - ① HBF・TBFと共同で実施しているコストダウン会議
 - ② 月別のコストダウン実績を金額ベースで提出
 - ③ 工場別充填について進捗状況確認
 - ④ 非生産時間集計及び対策検討
 - ⑤ 省エネ推進委員会進捗状況
 - ⑥ トラブル停止時間・ブロー削減に向けた現場の取組
 - ⑦ 工場別設備投資状況
 - ⑧ 商品受託事前検討事項について
 - ⑨ OH実施について
 - ⑩ LGN使用状況
- 5) 今月追加事項
 - ① 商品受託事前検討について
 - ② ノズル交換後の初物検査状況について等、
 以上の内容は毎月の課題により変わります。



ハルナビジネススクール

2009年度ビジネススクールの最後の講義は「Think Global」をテーマに経済ジャーナリストで当スクールの客員教授、財部誠一氏よりご教示を頂きました。
当日の講義後半には、代表の青木とビジネスリーダーについて語りあいました、今回はその内容をご紹介します。

～財部誠一氏と当社との10年の歩み～

- 対談:2001.06.30・テレビ「よみがえれ日本経済」
- 対談:2003.12.23・テレビ「財部誠一の群馬発元気情報」
- 対談:2005.12.21・テレビ「群馬の元気をバックアップ」
- 対談:2007.03.26・ビジネススクール「経営論」
- 対談:2008.02.18・ビジネススクール「勝者の思考-良い仕事をしていい人生を送るために」
- 対談:2009.02.02・ビジネススクール「グループ経営の為の戦略」
- 対談:2010.03.23・ビジネススクール「Think Global」

財部誠一様プロフィール

1980年 慶應義塾大学法学部卒業、同年 野村證券入社
1983年 野村證券退社
1986年 出版社勤務を経てフリーランスジャーナリスト
1995年 経済政策シンクタンク「ハーベイロード・ジャパン」設立
経済誌に多く寄稿し、気鋭のジャーナリストとして期待される。
BS日テレ「財部ビジネス研究所」等TVやラジオでも活躍中。
【おもな著書】
・中国ゴールドラッシュを狙え
・農業が日本を救う
・「今のBRICs」が分かる本
・負けない生き方
・勝者の思考
・中村邦夫は松下電器をいかにして変えたか
・間違いだらけの就職活動 等

青木: 今日ほど強いリーダー、本物のリーダーが求められている時代はないと思われま。強いリーダーの解釈は様々ですが、私はリーダーシップを発揮する重要な時は2回、考えられます。まずひとつは進む方向を変える時。もうひとつはスピードを増す時です。財部さんは、多くのトップリーダーと話しをされておられますが、財部さんが考えるリーダーの役割とはなんでしょうか。

財部誠一氏: 青木さんの言われる、方向を変える時とスピードを増す時にリーダーシップが発揮されるのは、その通りだと思います。ではその時はいつかという、会社が何かの大きな問題に直面している時です。その時にどのような経営判断が必要か、これは非常に孤独な深い秘策を求められるのです。リーダーの役割とは一般的には、強い言葉を吐き、部下のモチベーションを上げることと思われがちですが、リーダーに求められる資質は、誰よりも会社の進むべき方向を深く考えることに尽きると思います。

「会社は長い時間をかけて駄目になる」と言われま。時代や景気のせいではないのです。会社は20年、30年かけて駄目になっていくのです。例えば利益を生まない投資を経営者のエゴや危機感のなさでだらだら続ける。ゆっくり時間をかけて会社を虫食んでいく。それが不況時にあからさまになるだけ。だから、いま会社にとって何が必要で正しい事を真剣に考えていくことが、リーダーの義務と考えます。



ハルナビジネススクール

青木: 経営にあたり、何を一番に重視するかといわれると、財務諸表の中のいわゆるTangible assets (有形資産)よりも、見えないintangibleだと思えます。数えられないものを大切に、その資産をいかに企業活動に活かすかが重要です。Tangible assetsに拘ると、株主権の落とし穴があり短期的政策になります。私は社員に数字に拘るなどとは言わないが、全てではないと伝えています。リーダーは何よりも構想力、まさにビジョンをもち、現場に落とし込んで、目指すものを実現することです。企業の活動は、常に社会への貢献に繋がる自己責任が問われ続けます。現在ほど政治、経済のリーダーシップが問われる時代はないと思えます。



財部誠一氏: そうですね、これから先、いったいどこを目指すのか、自分たちの進むべき道とその手段、どうしたら届くのかに尽きます。先程intangibleな価値と言われましたが、リーダーはコミットメントに尽きるという考えです。数字政策の達成のみを一番にした時、短期的には良いが、長期的には経営を圧迫することもあります。短期計画と同時に、長期的な会社の進むべき目標、そしてどのように進むかも重要なのです。10年20年、そして30年先のビジョンを語ることで短期の目標に安心して邁進できる。リーダーはそれに気づき、皆へきちんと納得させられるかどうかだと思います。

青木: リーダーは、自己否定が必要です。その勇気があれば改革への道筋を見出す力になり、Intangibleを見抜く力にもなっていくと思えます。

財部誠一氏: そのバランスですね。自信がなければ努められない、けれども自信過剰でも努まらない。そして自己否定を自身で定期的にチェックすることが必要だと思います。自己を否定してみたところから、何が不足しているのか分るのかもしれませんが。色々なビジネスマンをみていて、自信過剰な人もいます。なんでこの人が自信を持っているのかと不思議に思う人もいますが、本人はこれで良いと思っている。それでは部下も会社も不幸です。イメージを持って聞いてほしいのですが、成長というのは、階段状なのです。なだらかな曲線はないのです。リーダーも絶好時は上がり、その後横ばい、上がりと横ばいを繰り返すのです。上っていく時が自己否定する時です。なだらかに上昇ということはじつはないのです、人間も企業も階段状にしか成長しないのです。また、自己否定する時には海外の企業を見るのは参考になると思います。どのようなビジネスなのか、現地で問題意識を持ってみる。刺激を受けて自身への気づきにつながります。

青木: リーダーは、どこまでも希少な経営資源なんでしょうね、だからこそ遣り甲斐があります。経済界では、トップリーダー、コーポレートリーダーがとかく話題になりがちですが、実際の現場を推進している、ビジネスリーダーこそが成長の仕組みを考え、執行しているリーダーです。もっと、経営レベルでの「ビジネスリーダー像」の議論を深める必要がありますね。

ハルナビジネススクール



ハルナビジネススクール客員教授
 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
岡 俊明様

ステークホルダーとの 相互依存関係強化を

我々の暮らしや、生活は企業の生産活動によって支えられており、又、企業も、株主はもとより、従業員、消費者、取引企業、金融機関、更には地域社会等多くのステークホルダーに支えられている。

両社の良好な関係が崩れると企業経営に大きな支障が出るため、双方の良好な関係を維持することが、企業発展に欠かせないところである。

ハルナグループは1996年創業以来、今年15年目を迎え、これまで、ともすれば、ひとり創業者の持つ高い戦略眼、経営力、人間性、それを裏付けるこれまでの実績、成果がステークホルダーとの良質な信頼関係を構築、維持してきたと、推察される。

良好なステークホルダーとの関係があって、当グループも順調にその規模を拡大。また、近い将来上場を見据える時、これからは、創業者の識見、力量等、個に対する評価から、企業体としてのハルナグループの全体価値、企業価値そのものを問われることになる。

少子高齢化の加速、需要と供給差が拡大するデフレギャップ、環境への取り組み等々ハルナグループとして解決、改善しないといけないステークホルダーとの課題は多岐にわたっている。

これら取り組みを監視し改善を促すことも、ステークホルダーの役割であり、今まで以上に緊張感をもって双方向で刺激を与え、与えられる関係があって初めて上場の道が開けるものと考えられる。

「日本企業を強くしたのは我が国の厳しい顧客」との説もあるが、ハルナグループを更に力強く発展するか、ステークホルダーに負うところ大といわざるを得ない。

ビジネススクールの中でマーケティングを中心に講座を受け持ち消費者に「満足を買ってもらう為に」「消費者との良好な関係維持のために」等さまざまなテーマで学んできたが、このことは、ステークホルダーの関係構築に共通するものがある。

従業員も一方ステークホルダーの一員として、多くのステークホルダーの利害に大きな影響を及ぼすだけにその責務も更に大きいものがあると考えられる。

同僚はもとよりトップ、ミドルマネージメントを問わずあらゆる部門で、絶えず喧々諤々議論を尽くし、リスクを臆することなく踏み出す勇気を持ったとき、新たな企業価値を生み出し、結果的にあらゆるステークホルダーとの良好な関係が維持できるものと考えている。



ハルナビジネススクール

ハルナビジネススクール副理事長 菅谷重信

● 設立趣旨と概要

「企業価値の最大化」これは事業を経営する上における重要なキーワードであります。常に企業はその価値を最大化するために、ダイナミックに事業を展開する必要があります。そのためには、社員一人一人が主体性、創造性・チャレンジ精神をもち、個人の能力を最大限に活かし、自己実現を図る事が重要であります。つまり企業価値を創造する優秀な人材の集団であることが目指されるのです。

ハルナグループでは、創造時より、企業価値を創造する人材の育成にこだわり、そのことにずっと力を注いでまいりました。そして、体系的知識の習得と自分の専門分野以外への見識を高めることを目的として、2005年4月にビジネススクールを開講いたしました。

ビジネススクールではエグゼクティブ、ミドル、プライマリーの各コースに分かれて、原則とし全社員が参加することとしています。エグゼクティブコースでは客員教授による特別講義、合宿制のウインタースクール。ミドル・プライマリーコースでは、社内講師による通常講義等、様々な形を通じて「企業価値を創造する人材育成」を推進してまいりましたし今後も続けてまいります。

● 設立から5年間の経緯

■2005年	
公開講座(特別講座)	22講座
マネジメントコース	24講座
中堅社員コース	12講座
延受講者数	1,560名

■2008年	
エグゼクティブ特別講座	6講座
エグゼクティブ通常講座	17講座
ウインタースクール	4講座
ミドルマネジメントコース	12講座
プライマリーコース	12講座
タニガワコース	12講座
延受講者数	1,134名

■2006年	
公開講座(特別講座)	18講座
マネジメントコース	12講座
中堅社員コース	12講座
延受講者数	1,040名

■2009年	
エグゼクティブ特別講座	2講座
エグゼクティブ通常講座	18講座
ウインタースクール	4講座
ミドルマネジメントコース	9講座
プライマリーコース	10講座
タニガワコース	12講座
延受講者数	1,166名

■2007年	
アントレプレナーシップコース	9講座
ウインタースクール	5講座
管理・監督者コース	12講座
中堅社員コース	12講座
延受講者数	880名

● 今後に向けて

ハルナグループの「創業20年に向けた経営ビジョン」の第一ビジョン「顧客満足度業界ナンバーワンになるために」必要な人材の育成に向けて、ビジネススクールは進化を続けます。“人生=能力×熱意×考え方”という方式もあります。この全ての要素を高めるため、たゆまぬ自己研鑽・自己啓発に向けての場をビジネススクールは提供し続けて参ります。そしてハルナビジョン2015を達成するのです。



2009年度 ハルナビジネススクール・カリキュラム

開講から5年目を迎えた2009年度ビジネススクールの実績をご報告致します。
本年度は1166名が受講致しました。



エグゼクティブコース

開催日	講師	テーマ
5月	群馬大学 研究・産学連携戦略推進機構 客員教授 須齋 嵩 様	創業者の精神の継承とは
6月	ハルナグループ 代表 最高責任者 青木清志 様	これからの歩みをかんがえる
6月	毎日新聞社 東京本社 編集局 編集委員 岸井雄作 様	報道現場からみた「食の安全について」
7月	サッポロ飲料(株) 元代表取締役社長 群馬大学客員教授 岡 俊明 様	業態の変遷と今なぜPB商品か
9月	東京理科大学大学院 総合科学技術経営研究科 教授 松島 茂 様	トヨタにみる販売・製品・生産の相互発展のダイナミズム
9月	ハルナビレレッジ(株) 代表取締役副会長 公認会計士 小出信介 様	ハルナグループ中期財務基本方針の解説
10月	野村証券(株) 元代表取締役専務 日本ベンチャーキャピタル(株) 元代表取締役社長 津田 晃 様	企業の成長と存続 ベンチャービジネスと共に歩んで
10月	群馬大学 社会情報学部 准教授 杉山 学 様	生産計画と利益の最大化(1)のモデル化と解法
ウインタースクール	NHKコンピュータサービス 元代表取締役社長 三浦真吾 様	危機管理 動かないシステム向き合う
ウインタースクール	群馬大学 社会情報学部 教授 寺石雅英 様	資本市場の論理を知る
ウインタースクール	群馬大学 研究・産学連携戦略推進機構 客員教授 須齋 嵩 様	ブレークスルーの強い気持ちを持ってたゆまぬ努力を
ウインタースクール	サッポロ飲料(株) 元代表取締役社長 群馬大学客員教授 岡 俊明 様	儲かる商品はどこに開発するか 商品開発の基礎知識
11月	群馬大学 社会情報学部 准教授 杉山 学 様	生産計画と利益の最大化(2) 最善案の検討
12月	野村証券(株) 元代表取締役専務 日本ベンチャーキャピタル(株) 元代表取締役社長 津田 晃 様	2010年の経済・株式の展望
1月	群馬大学 社会情報学部 教授 寺石雅英 様	利益構造のデザイン手法
1月	サッポロ飲料(株) 元代表取締役社長 群馬大学客員教授 岡 俊明 様	流通業のマーチャンダイジングと飲料業界
2月	ハルナビレレッジ株式会社 代表取締役社長 青木麻生 様	マーケティング戦略について
3月	経済ジャーナリスト 財部誠一 様	Think Global
4月	株式会社 NHKコンピュータサービス 元代表取締役社長 三浦真吾 様	緊急報道について

ミドルマネジメントコース

開催日	テーマ
5月	管理職としてのあり方
6月	経営理念について
7月	STLの条件「工場長を目指そう」
8月	飲料・環境関係法令について
10月	コーチングについて
11月	シーケンサー入門①基礎
12月	シーケンサー入門②OJT
1月	4月発表会
2月	知識情報戦略
3月	個々に考える良かった点・悪かった点

プライマリーコース

開催日	テーマ
5月	安全衛生について
6月	飲料・環境関係の法令について
7月	本社工場の水処理施設について
8月	品質管理の基礎知識
10月	経営理念について
11月	トラブル事例研究①「不注意ミス対策」
12月	怪我発生時の応急処置について
1月	トラブル事例研究②
2月	工場の衛生環境について
3月	SCMとは

客員教授紹介

※就任順

 <p>国立大学法人 群馬大学 名誉教授 田村 泰彦 様</p>	 <p>通商産業政策史編纂委員、編纂副主幹 東京理科大学 大学院総合科学技術経営研究科 教授 松島 茂 様</p>
 <p>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 岡 俊明 様</p>	 <p>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 須齋 嵩 様</p>
 <p>群馬県議会議員 後藤 新 様</p>	 <p>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 財部 誠一 様</p>
 <p>毎日新聞社 東京本社編集局 編集委員 岸井 雄作 様</p>	 <p>国立大学法人 群馬大学 社会情報学部 教授 寺石 雅英 様</p>
 <p>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 食品流通研究会 代表 杉 伸一郎 様</p>	 <p>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 日立キャピタル株式会社 取締役 株式会社西島製作所 監査役 宝印刷株式会社 取締役 津田 晃 様</p>
 <p>NHKコンピュータサービス株式会社 元代表取締役社長 三浦 真吾 様</p>	 <p>国立大学法人 群馬大学 社会情報学部 准教授 杉山 学 様</p>
 <p>ハルナグループ技術顧問 株式会社ハルナビレレッジ研究所 元代表取締役社長 跡田 潔 様</p>	 <p>ハルナビレレッジ株式会社 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 小林 欣司 様</p>
 <p>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 野口 恒 様</p>	 <p>Haruna Business School</p>

Nurture

Nurture



前列左から、杉山 学、栗原健一、有田喜一、青木麻生、青木清志、小出信介、中澤幹彦、須齋 嵩 後列左から、小川啓治、岩井修二、青木日出生、山崎敦也、古市直也、三原修一

取締役

ハルナグループ
青木 清志 代表【創業者】CEO
 ハルナビバレッジ株式会社
青木 麻生 代表取締役社長（経営執行責任者）
 ハルナインテリジェンスネットワーク株式会社
栗原 健一 代表取締役社長
 ハルナビバレッジファクトリー株式会社
 タニガワバレッジ株式会社
中澤 幹彦 代表取締役社長

有田 喜一
 ハルナビバレッジ株式会社 取締役（社外）
 群栄化学工業(株) 表取締役社長
 高崎商工会議所 副会頭
須齋 嵩
 ハルナビバレッジ株式会社 取締役（社外）
 群馬大学 研究・産学連携戦略推進機構 客員教授

執行役員

ハルナビバレッジ株式会社
山崎 敦也 執行役員 営業本部長
岩井 修二 執行役員 S C M統括本部長兼品質保証本部長
 ハルナエコロジー株式会社
青木日出生 執行役員 営業・業務統括本部長
 ハルナビバレッジファクトリー株式会社
三原 修一 執行役員 生産本部長
古市 直也 執行役員 社会環境本部長
 タニガワバレッジ株式会社
小川 啓治 執行役員 生産本部長

監査役

小出 信介
 最高監査役（2010年株主総会就任予定）
 小出公認会計士税理士事務所 所長
杉山 学
 群馬大学 社会情報学部 准教授

■ハルナグループの経営執行業務組織

ハルナグループは、すべてのステークホルダーの皆様から、「価値ある企業」として支持され続けることが、コーポレートブランド「ハルナグループ」の価値向上につながるとの認識のもと、コーポレートガバナンスの強化および経営の透明性の向上に、積極的に取り組んでおります。グループ全体として、グループ政策委員会、グループ監査委員会およびグループアドバイザー委員会を設置し、グループ全体のガバナンスの強化と相乗効果の創出を図ってまいります。また、執行体制として、監督機関である取締役会と執行機関である執行会を設置し、監督と執行の分離を図り、業務執行の迅速性と経営判断の慎重性の両立を図ってまいります。

