



潤う幸せを世界に

# 2023年度 第3四半期

(2023年4月～2023年12月)

# 事業報告書

---

2024年 2月 14日

ハルナグループ



# 》目次《

- 会社概要 . . . 1
- グループ組織図 . . . 2

## 連結業績概況 . . . 3-10

- グループ業績概況
- 連結 P / L 総括
- 新商品トピックス

## 今後の取り組み . . . 11-18

- 取り組み概要

## ハルナイノベーションセンター（仮称）建設計画 . . . 19-22

- 建設の目的
- 建設場所
- 建物のイメージ

会社名	ハルナビバレッジ株式会社（持株会社）
事業内容	当社グループにおける経営戦略・人事・財務経理・ビジネススクール
創業	1996年2月
本社	群馬県高崎市足門町39-3
資本金	4億8250万円
従業員数	グループ全体 539名 ※社員・準社員（パート）合計 ※ハルナウォーターの社員86名が加わりました。
グループ会社	ハルナプロデュース株式会社 株式会社ハルナウォーター H A R U N A 株式会社 HARUNA Asia(Thailand) Co., Ltd.

## 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

## ビジョン

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

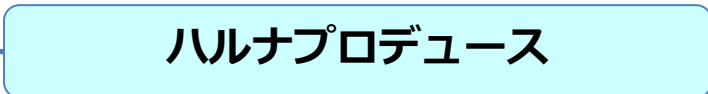
## 行動理念

顧客満足なくして会社の繁栄はない  
会社の繁栄なくして社員の幸せはない  
社員の幸せなくして顧客の満足はない

## ①ホールディングカンパニー



②100%子会社



商品企画開発・営業・Harunaブランド・貿易  
購買・生産・SCM・物流・情報・研究開発

③100%子会社



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)

※2023年4月12日設立、7月1日事業開始

④ハルナビバレッジ85.0%



ブランドマネジメント・海外戦略

⑤HARUNA39.5%、ハルナビバレッジ10.0%



アジアマーケット

# 連結業績概況

2023年度第3四半期までの清涼飲料市場は、相次ぐ価格の値上げで消費者の節約志向が高まる中、流通各社がプライベートブランド（PB）の商品を強化する動きが加速。安さだけでなく機能性や品質にこだわり独自性にもこだわることで他社との差別化を図る動きが目立った。全国スーパーマーケット協会などがまとめた調査によると、PBを取り扱うスーパーの割合は2023年に80.5%に達し、比較できる過去7年間で最も高い水準となった。国内スーパーで、売上高に占めるPBの割合は10%前後。欧米ではPBの売上高比率が50%前後を占める国もあり、国内でも今後、PBの比率が高まる可能性がある。

また、清涼飲料水の中でも健康志向の高まりと、水を買うことに抵抗感のない世代が増加したことで、ミネラルウォーターが大きく伸長。日本人一人当たりのミネラルウォーター消費量もコロナ禍を経て上昇し販売価格も右肩上がりが増加。

この状況下、当社グループは7月より事業を開始したハルナウォーターにてミネラルウォーターの安定した供給体制を確立するとともに、お客様ごとの戦略やニーズに沿った商品開発とOne to Oneマーケティングの徹底と「商品価値」と「価格」のバランスを取る政策を徹底し、グループ連結販売数量・売上高・営業利益・経常利益ともに第3四半期累計で過去最高。

## 清涼飲料市場・当社国内事業販売伸長率



出典：みずほ証券株式会社「月次動向調査」の出荷量データを基に当社が作成

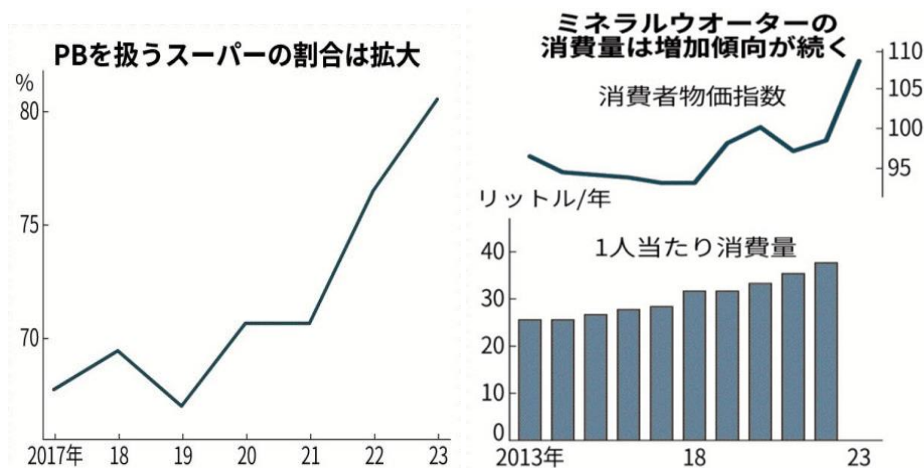
## スーパーマーケットにおける清涼飲料水販売金額（4-12月）

(単位：百万円)

	累計販売金額					
	FY23/4-12月	構成比	前期比	増減比	19年度比	増減比
NB計（ナショナルブランド）	31,127	90.7%	+1,366	+4.6%	+2,407	+8.4%
PB計（プライベートブランド）	3,206	9.3%	+505	+18.7%	+919	+40.2%
合計	34,333	—	+1,871	+5.8%	+3,326	+10.7%

出典：日経メディアマーケティング社が提供する「日経POSデータ」を基に当社が作成

(単位：円)



出典：日本経済新聞・全国スーパーマーケット協会

出典：日本経済新聞・総務省・ミネラルウォーター協会

## 連結販売数量

前々期比  
+689  
(+18%)

前期比  
+379  
(+9%)

## 連結売上高

前々期比  
+6,743  
(+34%)

前期比  
+4,046  
(+18%)

## 連結営業利益

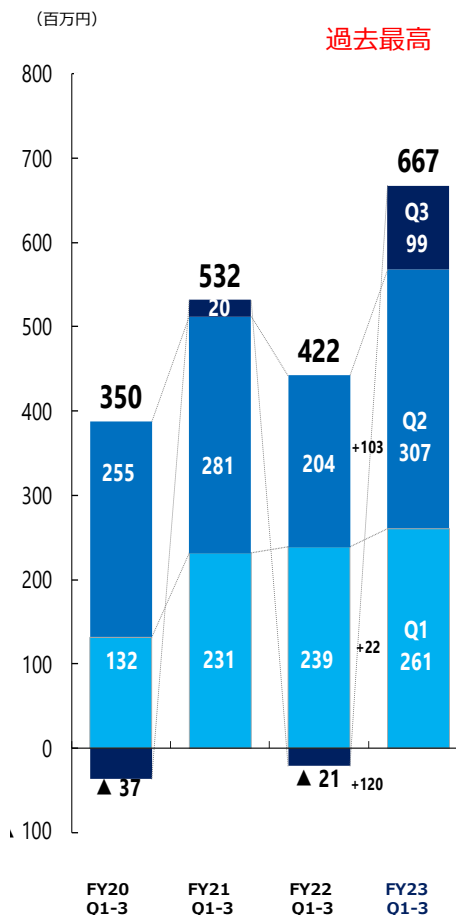
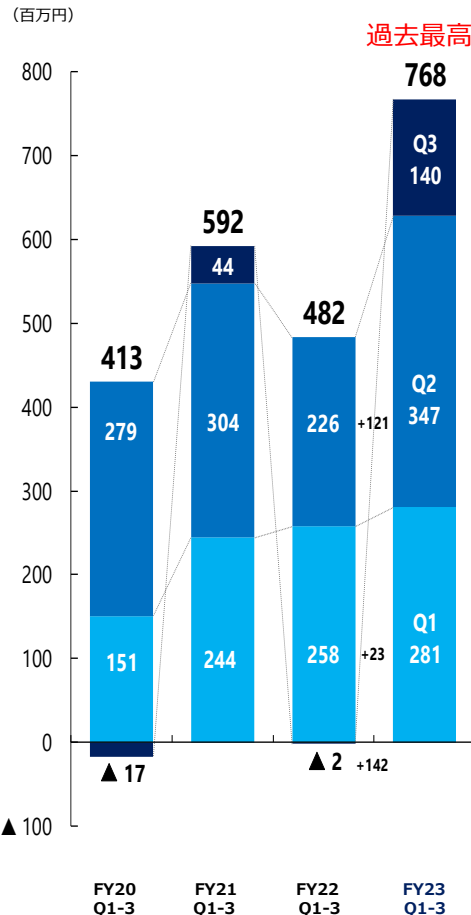
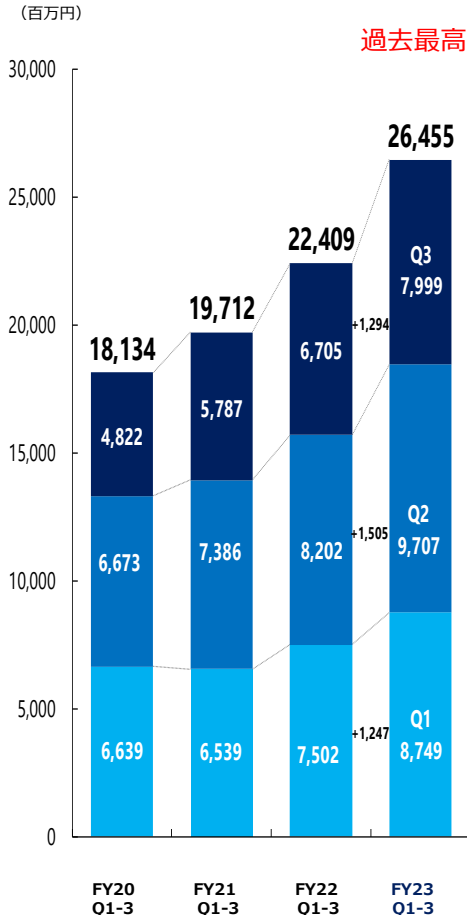
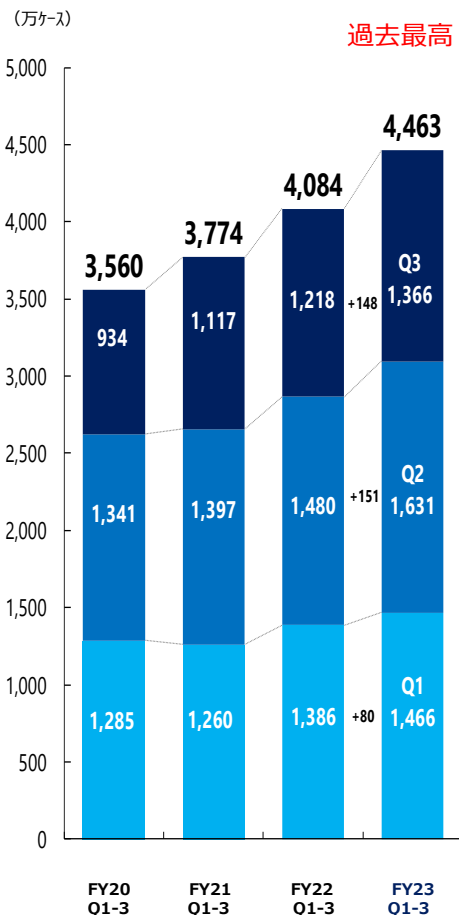
前々期比  
+176  
(+30%)

前期比  
+286  
(+59%)

## 連結経常利益

前々期比  
+135  
(+25%)

前期比  
+245  
(+58%)

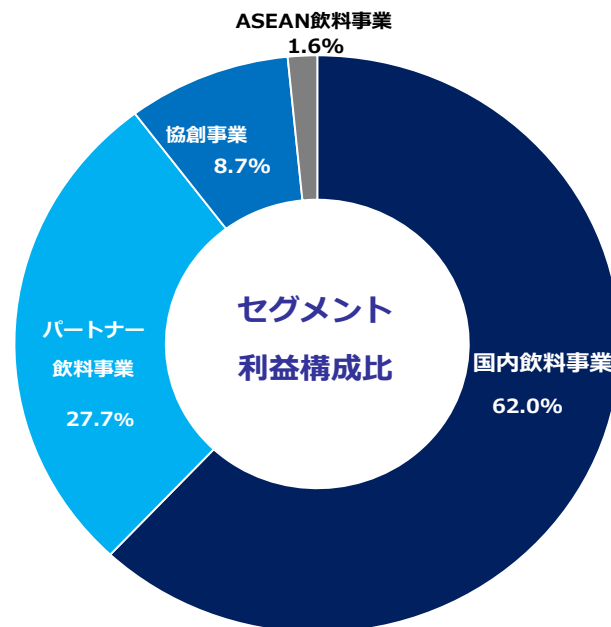
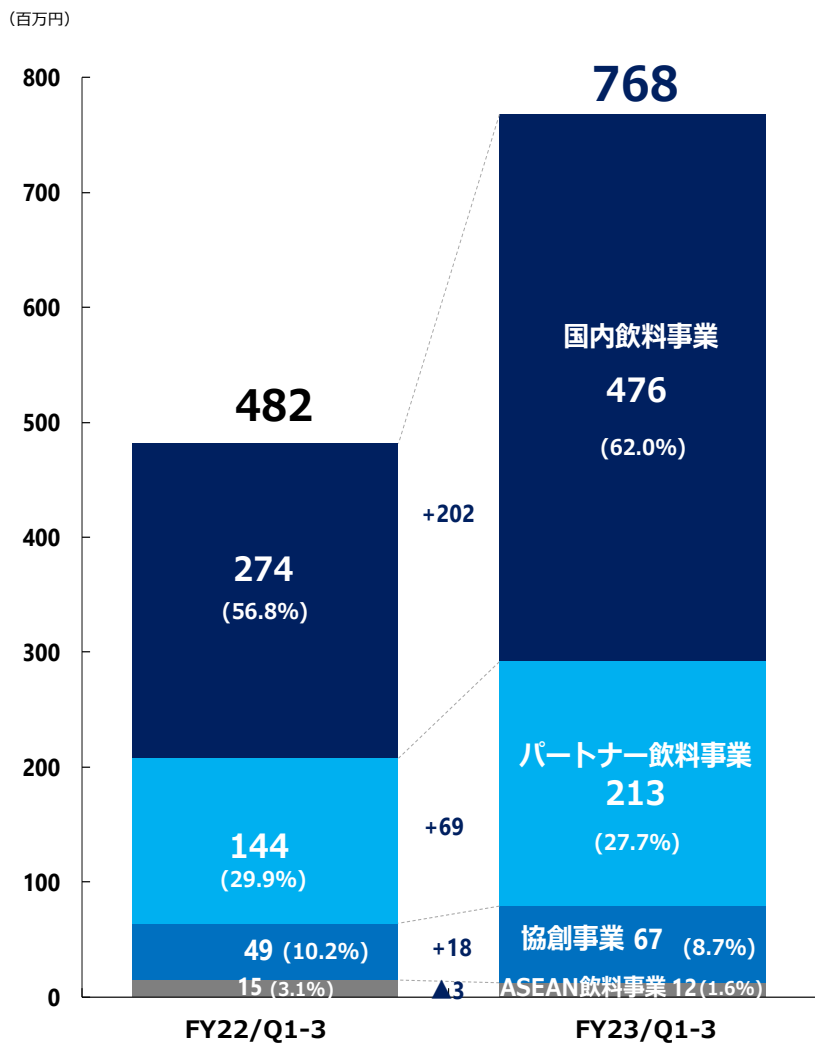


※ 上記数値は、表示未満単位は全て四捨五入にて表記しております。



## セグメント別利益

国内飲料事業・パートナー飲料事業が前期から大幅に伸長し、過去最高の営業利益へと繋がった。



セグメント	事業活動
国内飲料事業	自社プラントでの飲料事業活動
パートナー飲料事業	全国約30社のパートナープラントとの飲料事業活動
協創事業	パートナー企業との協創事業活動 ・マルサンアイ社とのソイミルク事業 ・JR東日本クロスステーション社とのミネラルウォーター事業
ASEAN飲料事業	HARUNA Asiaによる事業活動

**国内飲料事業 476百万円【前期比+202百万円】**

## 【主な利益増減要因】

### ①お客様の商品戦略に沿った付加価値の高い商品の提案

お客様や消費者のニーズに合わせた健康配慮のホットジャスマン茶や白湯、環境配慮のラベルレス商品等、差別化した付加価値型商品の提案強化。

### ②ブラッシュアップによる商品提案と価格改定

商品のブラッシュアップによる付加価値向上とともに価格改定提案を併せて実行。



今期にブラッシュアップしたアイテム

### ③小型容器商品の増加

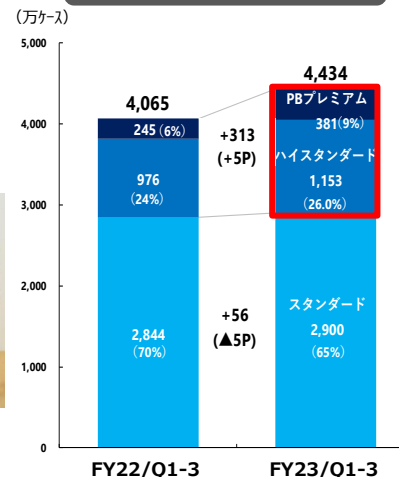
コロナ禍からの経済正常化と天候にも恵まれ、消費者の外出機会も増え小型容器商品が増加。

### ④ハルナウォーターの営業利益増加

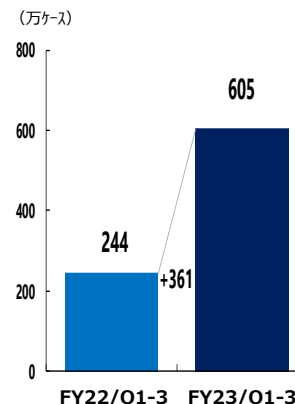
ミネラルウォーターの需要が増加する中、7月より稼働開始したハルナウォーターを安定稼働させることにより、ミネラルウォーターの安定供給体制を確立。

また、資材包材仕入パレットの単価等をハルナグループ単価へ統一化することによるコスト抑制シナジーの創出とともに、水の市場価値自体が向上している中で価格改定も推進し、7-12月でのハルナウォーター単体での営業利益は計画を上回った。

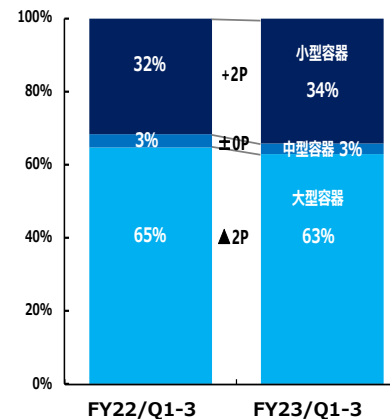
#### ①価格帯別販売数量



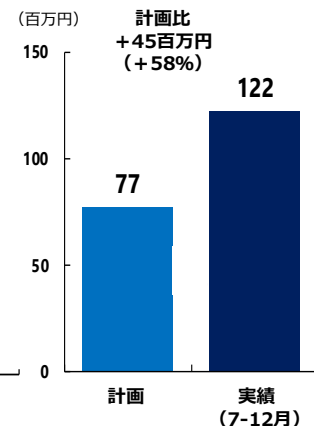
#### ②ブラッシュアップアイテム販売数量



#### ③容器別構成比



#### ④ハルナウォーター営業利益



## ⑤人財投資

### ●給与の底上げ

急激に物価が上昇する中、社員の安定した生活に向け、ベースアップおよび定期昇給の実施

**ベースアップ：1.90%+定期昇給：1.72%=合計昇給率：3.62%**

### ●賞与

業績と連動し過去最高を支給

**平均支給月数：5.48ヶ月**

**平均支給額：130万円**

## ⑥エネルギーコストの減少

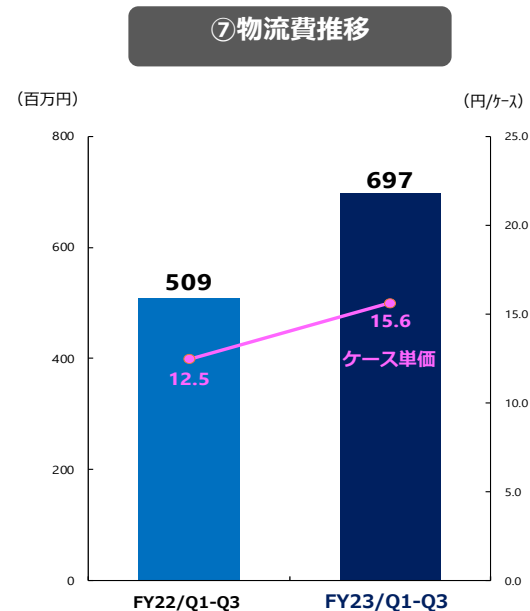
電力の契約を単価の低い電力会社に切り替えたことや国からの補助金が10月以降も延長となり、前期比で減少。

(前期比はハルナウォーターが加わったことによる影響額は除く)

## ⑦物流費の増加

ハルナウォーターが加わったことや販売数量の増加による影響は勿論あるものの、コロナ禍から経済正常化や猛暑対応などの影響も重なり物流コストが増加。**1ケースあたり前期比3.1円の増加。**

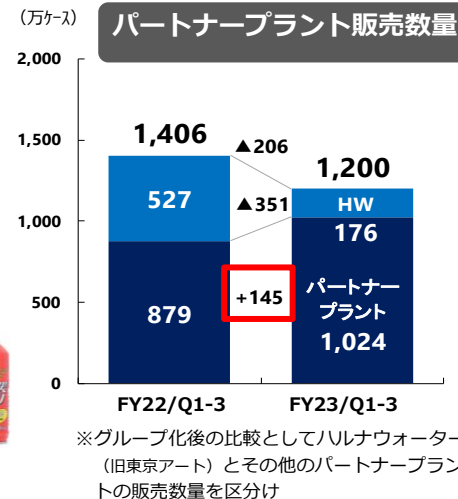
2024年問題対策にあたり、群馬・長野・和歌山の拠点および全国のパートナープラントも含めた配送・倉庫保管の最適化対策等を施す予定。



### パートナー飲料事業 213百万円【前期比+69百万円】

元々パートナープラントの1社であったハルナウォーター（旧東京アート社）が7月より自社プラントに切り替わり以降の数量はゼロになったが、既存のパートナープラントとの更なる連携強化および新規開拓（3社増）を行い供給量を拡大。

また、パートナープラントにて瓶・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た。



### 協創事業 67百万円【前期比+18百万円】

社内の構造改革によって協創事業の不足人員の補いや、JRみなかみミネラルウォーター事業の増産などもあり収益が増加。

### ASEAN飲料事業 12百万円【前期比▲3百万円】

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ストア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したものの、ASEAN地域の大手ドラッグストアの受注が落ち込んでいる影響もあり減益。

一方、**タイのMUJI（無印良品）向けの炭酸水8フレーバーを立ち上げる**等、新たな取り組みも開始。第4四半期・来期に向けてMUJI向けの茶系飲料を立ち上げる等、更なる拡大を目指す。





NEW

## 7プレミアム ホット ジャスミン茶 350ml

「特級茶葉を100%」を使用したジャスミン特有のさわやかな香りで、苦味・渋み・雑味を抑えたやさしい味わいの商品



「毎日食べたい」と満足いただけるおいしさをコンセプトとしたセブンプレミアムブランドからHOTジャスミン茶が登場。

「ホッと」ココロもあたたかくなる商品



山梨県 セブンイレブンにて販売中 350ml 108円 (税抜)



NEW

## From AQUA 白湯 280ml

From AQUA 谷川連峰の天然水から  
季節限定商品として白湯が登場



群馬県と新潟県にまたがる自然美しい谷川連峰の湧水を使用した、硬度約20度の軟水。やわらかな口当たりで癖のない味わいが特徴。

JR東日本エリアに設置中のアキュアの自動販売機にて販売中  
280ml 120円 (税込)

# 今後の取り組み

## 1. 顧客ブランド マーケティング戦略

- ・ 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
- ・ 顧客の課題・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年問題に対するお客様にご理解をいただく部分も含めた対策の強化

## 2. Harunaブランド マーケティング戦略

- ・ 新たな市場を創造すべくHAT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

## 3. 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

- ・ 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
  - ・ より環境へと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

## 4. ASEAN事業の取り組み

- ・ 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

## 5. 生産性向上、工場品質の強化、SDGs 取り組み推進

- ・生産数量は全体ではプラスだが、一部のマイナスとなっている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
- ・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工場品質と製品品質の強化
- ・ハルナウォーター含めた自社の全プラント、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

## 6. 環境・エネルギー対策と廃棄物対策

- ・今後のエネルギーコスト上昇リスクを見据え、エネルギーメーカーの協力も含めたコスト抑制対策とエネルギー効率向上対策の検討、推進
- ・拠点を横断して高度技術者による製造ライン設備点検・整備、省エネを強化し、エネルギー効率向上
- ・廃棄物の再利用、有効活用、資源保護：廃棄物再利用化と有効活用化に努め、環境負荷が少なくより有効活用できる処理方法を追求
- ・パートナーとの協創により、ハルナウォーターでの太陽光発電(PPA)の実行(2024年2月1日稼働開始)



## 7. 物流サービス向上とコスト対策

- ・ハルナウォーター、パートナープラントの物流効率化による中長距離配送や拠点間横持ちの改善
- ・春期に向けた製品在庫積み増し期間における外部倉庫費用、横持費用抑制の徹底
- ・2024年問題対策として「トラック受付システム」を1月よりテスト運用スタート、今後の拡大を目指す

## 8. 協創事業の深化・拡大

- ・既存協創事業社との更なる協創の深化や事業拡大
- ・JR東日本クロスステーション社様とのミネラルウォーター事業の安定稼働と増産体制の構築推進

## 9. ハルナウォーターとのグループシナジー最大化

- ・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顧客へのHarunaブランド商品・茶系PB商品等の販売提案
- ・ミネラルウォーターの新Harunaブランド(リニューアル版)の販売活動推進（3月販売開始予定）
- ・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）

## 10. ハルナウォーターの生産性向上対策（詳細は17P-19P）

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、下記の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。

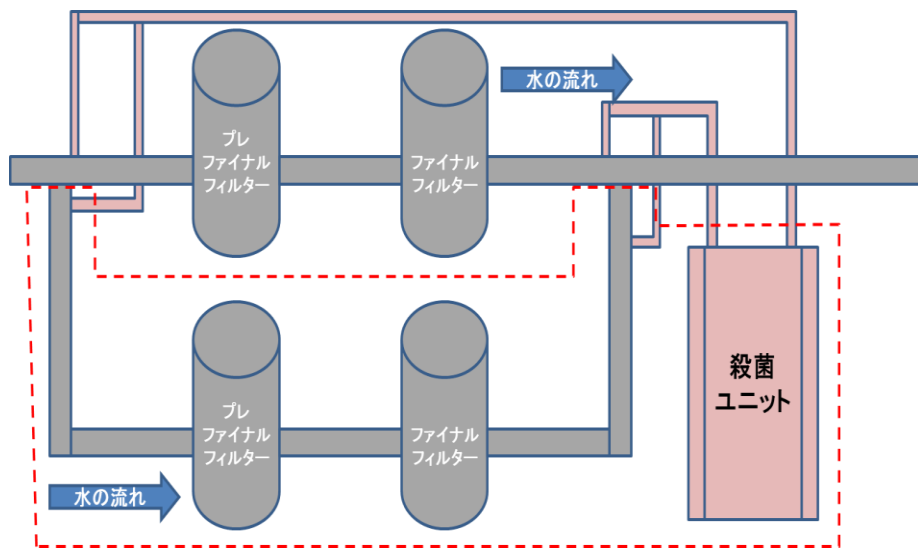
- ・ フィルター並列設備の導入による、安全面と生産効率を両立させた連続生産時間延長の段階的な実現
- ・ ロールラベラー設備導入による、環境へと更に配慮した生産体制の実現及びコスト削減効果の創出と維持
- ・ 生産能力アップ実現後の品質維持とライン効率を下げることのない管理ノウハウの向上

## ■ 連続生産時間延長投資

製造にあたり、衛生面の観点から1日(24時間)に1回殺菌を行い、フィルターに蓄積された微生物をリセットする必要があります。1回の停止時間は約3時間となるため、今回の投資で**フィルターを並列に増設**することで、**生産中にフィルターの切替が可能となり、24時間に1回ラインを停止して実施していた殺菌作業が48時間に1回の殺菌作業で済むようになり、その分連続生産時間の延長が可能となります。**

また、上記と併せて現在5種類の容器形態を製造してありますが、**お客様にご理解をいただいたうえで350ml・1Lの製造を廃止し、2L・500ml・550mlへと集約化することで、非生産時間を削減**を目指します。この二つの取り組み効果により生産性向上（製造数量の増加）を目指します。

### ■ 連続生産イメージ図（設備投資箇所）



### ■ 製造する容器形態の集約

製造する容器を2L・500ml・550mlの3種類に集約することで、ペットボトルの型替え作業等による非生産時間を削減することができ、生産性の向上（製造数量増加）へと繋がります。

#### 現状製造している容器形態

350ml

500ml

550ml

1L

2L

#### 集約後、製造する容器形態

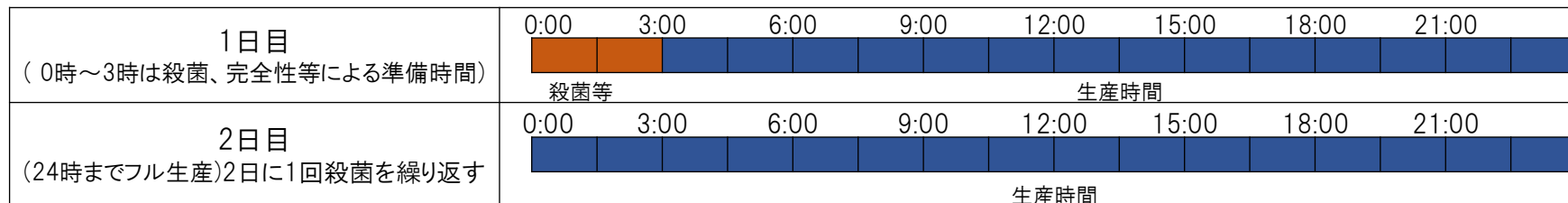
2L

500ml

550ml

2日(48時間)連続生産した場合の生産時間のイメージは下記のとおりとなります。  
 まずは、**投資後早急に2日間の連続生産を確立**します。更にお客様にご理解いただいたうえで**2L・550ml・500mlのみに容器形態を製造集約**することも同時に進め、**大幅な生産性向上を実現**します。

その後は安全面を第一に無菌検証を十分に行いながら、徐々に生産時間を延長し、**2024年度中に最大4日間の連続(約96時間)生産の実現**を一つの目標として目指します。



**〔現状〕** 2日連続生産への移行から容器形態集約の影響数量を加味。  
 その後の3日連続生産以降は、連続生産影響のみ見通し作成。

2日間の製造数量(2L)  
 1日19千ケース × 2日 = 38千ケース

**〔2日連続生産+容器形態集約した場合〕**

1日目19千ケース 2日目22千ケース = 41千ケース  
 ⇒ 2日間で+3千ケース(+7%)増産

**〔3日連続生産が実現した場合〕**

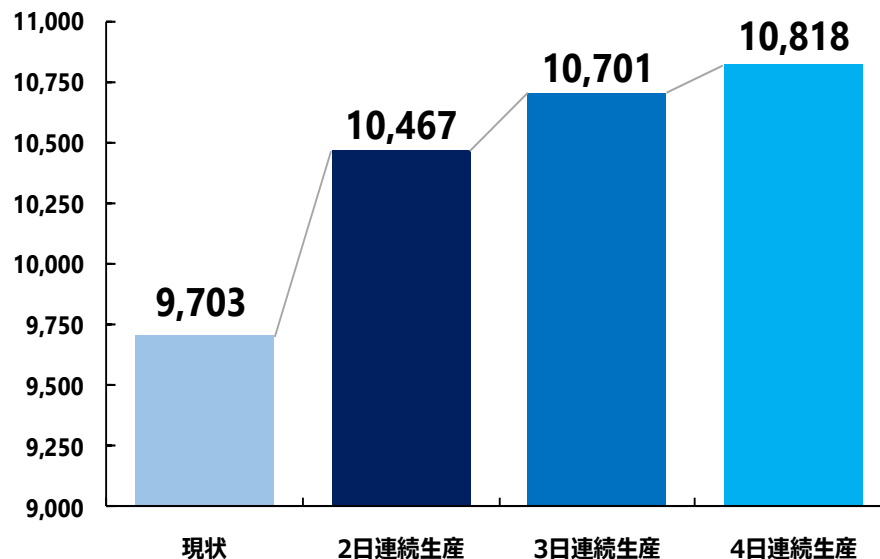
1日目19千ケース 2日目から22千ケース = 63千ケース  
 ⇒ 3日間で+6千ケース(+10%)増産

**〔4日連続生産が実現した場合〕**

1日目19千ケース 2日目から22千ケース = 85千ケース  
 ⇒ 4日間で+9千ケース(+11%)増産

(単位:千ケース)

製造数量 年間増加見通し



## ■ロールラベラー切替投資

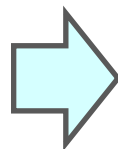
ロールラベラーの設備へと切替えることで、ラベルを薄く、かつ蒸気使用料を削減し、**資材コスト・エネルギーコスト両面でのコストダウン**を目指す。

※今回松川プラントを先行して導入し、安曇野プラントへの導入は次のステップ

生産時の蒸気使用量削減  
(生産時のCO2排出量削減)



プラスチック使用量削減



・ロールラベルは、シュリンクラベルと違いラベル装着時に蒸気を使用しないため、**蒸気使用量について約20%の削減が最大で可能となり、CO2の削減に繋がります。**

・シュリンクラベルよりも半分以上薄いラベルも使用可能となるため、**一本当たりのラベルの使用量が削減され、プラスチック使用量の削減に繋がります。**

※下記に各ラベルの特徴を簡単にまとめてあります。

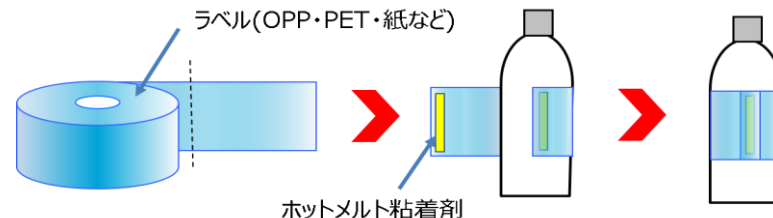
### ●シュリンクラベル

ラベルをペットボトルに被せ、スチームトンネルで熱をかけることにより、ラベルを収縮させ装着させるラベル。  
(主にマシン目ではがしやすいラベル)



### ●ロールラベル

ラベルの両端に粘着剤を塗工してペットボトルに巻くようにしてラベルを貼り付けるラベル。



# ハルナイノベーションセンター (仮称) 建設計画

# 建設の目的

創業の地である高崎本社の土地（高崎ディストリビューションセンター横の土地）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、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。

## ① スピード感のあるマーケティング・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、**当社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…

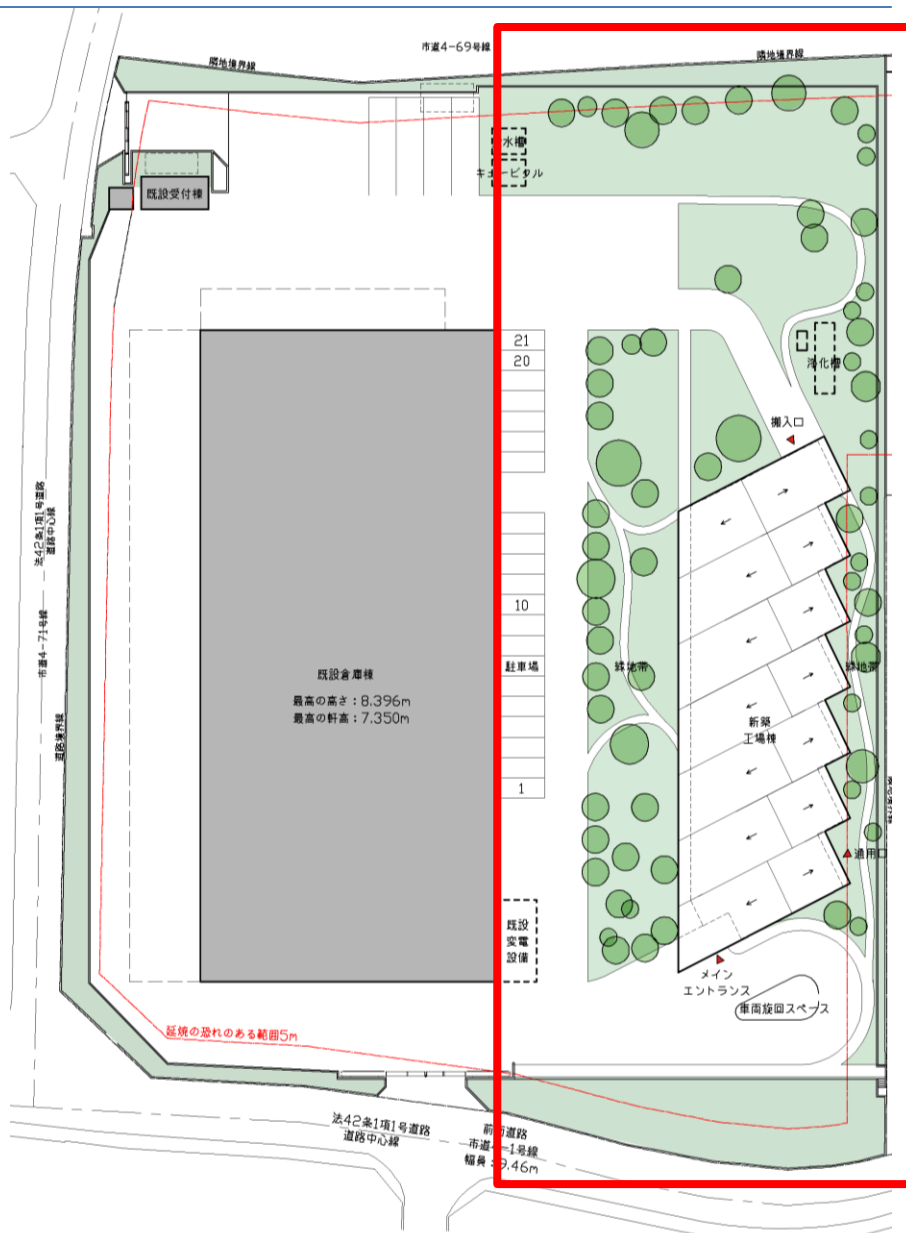
**社内外問わずステークホルダーとのコミュニケーションを更に活性化させることが出来る拠点としてイノベーションセンターを活用することで、全く新しい価値「イノベーション」創出を目指します。**

## 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。

# 建設場所

建設場所は高崎本社のディスプレイセンター横の赤枠の土地。建築の全体のイメージ像は右のとおり。緑豊かな植林に囲まれ、水と自然の調和をイメージした建物を建設予定となっております。





## 建物イメージ

2F建ての建物となっており、  
1Fには**商品開発エリア**（イノベーションエリア）・**当社の歴史や清涼飲料水がお手元に届くまでの流れを知ってもらうエリア**（ギャラリーエリア）を設置予定。

2Fには**社員や社外の方がコミュニケーションを活性化させながら業務可能なエリア**（オフィスエリア）を設置予定。

### 外観



2F



1F



潤う幸せを世界に

ハルナビバレッジ株式会社 社長室  
群馬県高崎市足門町39-3  
群馬本社：027-387-0101  
東京本社：03-3275-0191  
U R L : <https://harunabev.co.jp>

## 免責事項

本資料に記載させていただいている財務資料は、当社に利害関係を有する関係者各位の皆様が当社に対するご理解を深めていただく為に、参考資料として作成したものです。

財務諸表に関連する箇所につきましては、原則として正規の決算手続きを準用してはおりますが、各種引当金の計算などの必要な手続きを行っておりません。

また、記載内容、記載書式とも正規報告書と異なり、当社任意で記載しております。従いまして、正規の報告書ではなく、当社任意書式の財務報告としてご利用下さい。

本資料に記載されている業績目標等はいずれも、現時点での予測値であり、これらは経営環境の動向などに伴い変化し得る可能性があります。従いまして、実際の業績等は、この配布資料に記載されている予測と異なる可能性があります。



