

海外事業について

HARUNA（株）では、2015年から新たなメッセージを掲げています。飲料ビジネスを核に、関わるすべての「バリューチェーン」のノウハウと経験、そしてグループの利点を生かし、国内だけではなく海外にも飲料・食品事業を展開し、さらに積極的にチャレンジしてまいります。

また、ユニークで他にない美味しい飲料を毎日ご提供できることを目標に、それぞれの国や地域の食文化・ニーズを見据え、新しい商品を創出していきます。ハルナグループの技術とユニークな飲料で、世界に繋げていきたいと考えております。

特に100%天然素材のみ使用した輸入品のスムージー、自然な素材だけを使用した新ドリンク、これからも健康に良い様々な商品を輸入販売も含め創出し、商品を通して新たな価値をお客様にご提供します。



HARUNA 株式会社
代表取締役社長
青木 日出生

Haruna とわたし、あたらしい自分。

お客様ひとりひとりの笑顔と

わくわくする毎日を

わたくしたちは提供し続けます。

自然を感じるおいしさと

たいせつな人を感じる気持ちをこれからも。

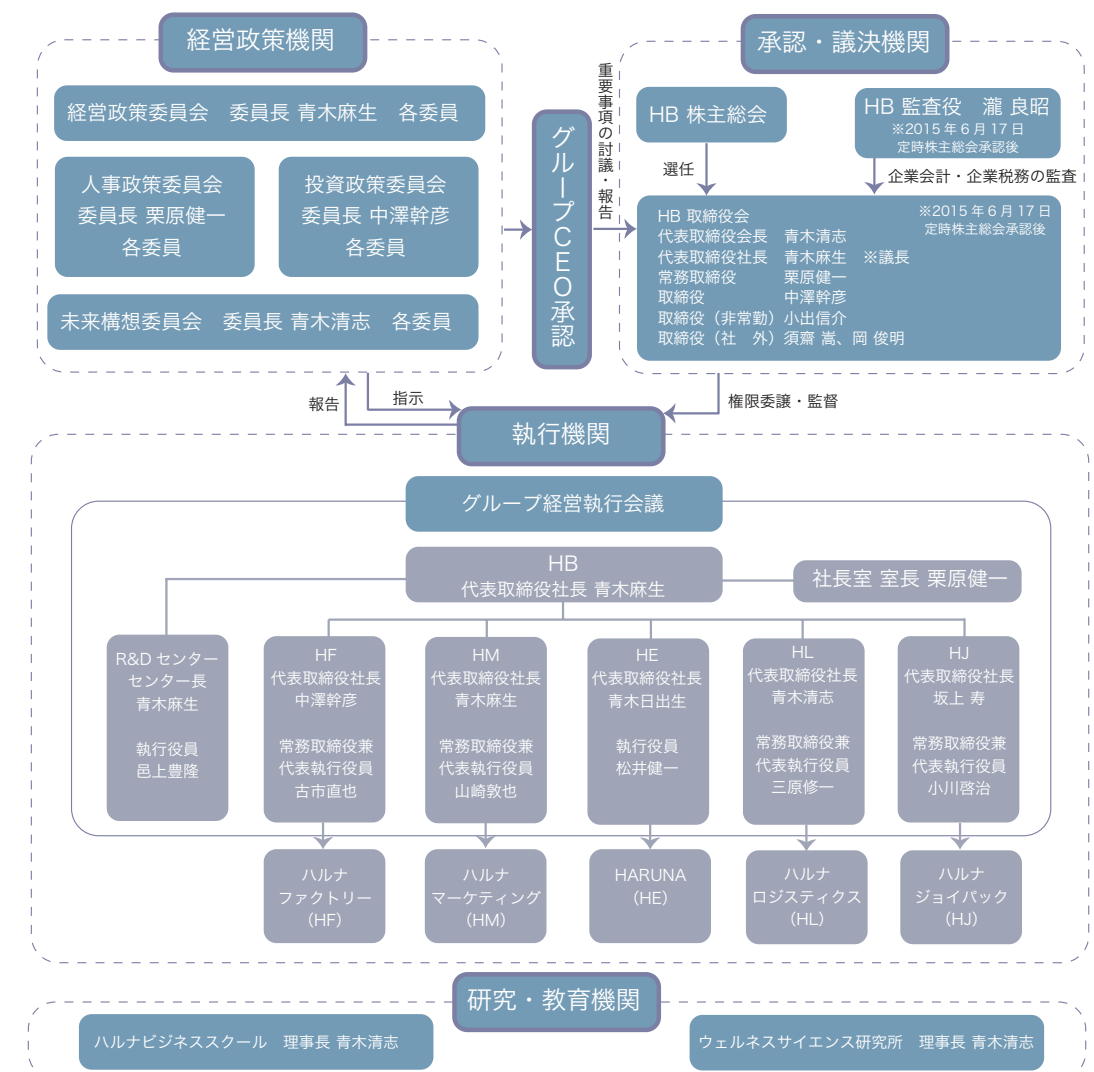
健康をやさしきでつなぐ。

CSRについて



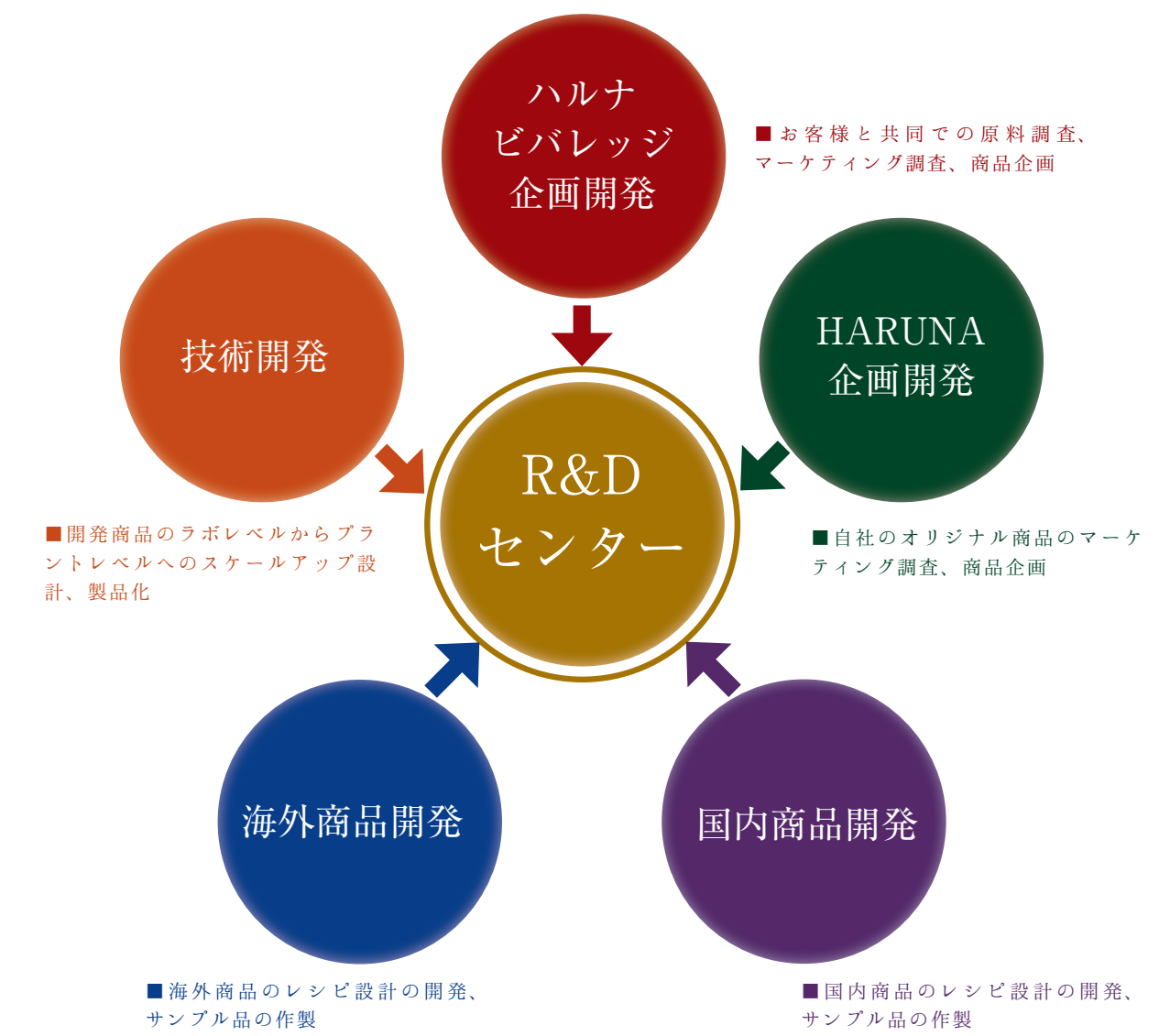
コーポレート・ガバナンス体制

ハルナビバレッジは持株会社として、グループ内外に対してグループ全体の経営責任を負うとともに、グループの生命線でもある商品開発業務を担い、グループ全社を統率し持続的に発展させ、ステークホルダーの皆様への責任を果たしていく役目を負います。このため、各社・各事業の戦力を客観的に分析評価し、グループ全体最適の観点に立って、グループビジョンや経営資源の再配分方針を明確にするとともに、事業の選択と集中、経営の効率化を図り、企業価値の最大化に努めます。

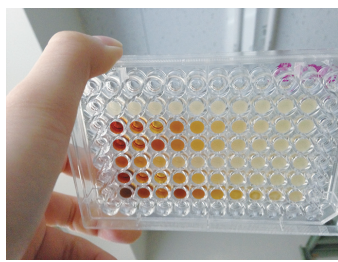


■ R & D センター設立

市場はめまぐるしく進化しており、その進化の流れをいかにうまく引き寄せることができるかが、ハルナグループにとって非常に重要な鍵となります。R&D（商品開発）は、企業の心臓部となるべく、新しい商品を世に送り出していく大変重要なポジションです。これまで独立していた各グループの開発組織を一体化させた「R&D センター」を設立し、以前から蓄積されたノウハウを倍増すべく、シナジー効果を発揮させ、お客様がワクワクドキドキできる商品開発をさらに発展させてまいります。



■ ウェルネスサイエンス研究所

■設 立	2007 年 4 月 1 日	 
■所 在 地	〒 370-3531 群馬県高崎市足門町 39-3 TEL.027-372-1230 FAX.027-372-1255	
■事業内容	機能性原料の製品化設計・試作 機能性素材・原料の研究開発 機能性分析と解析	
■役 員	理事長 青木 清志 所 長 池永 裕	

ウェルネスサイエンス研究所は、明日のハルナグループの発展を「技術で支える」を目標に活動してまいります。

少子高齢化社会の日本、新たに発展しつつあるアジア諸国、それぞれのお客様のニーズを的確に捉え、今後望まれる商品の基盤となる技術を創製します。

ハルナの強みである茶系飲料製造技術の深化と新たな機能性飲料素材探索を核に、お客様に喜ばれる新規飲料素材を提供していきます。そのため、医学・薬学の専門分野のアドバイザーからの助力もいただき、大学や公的研究機関との共同研究にも力を入れてまいります。また、安全・安心の製品を提供するため、必要な分析・解析技術を整備してまいります。

所長 池永 裕

公立大学法人前橋工科大学工学部生物工学科元教授
国立大学群馬大学工学部生物工学研究科元客員教授
東京大学理学部生物化学科卒業。東京大学大学院理学研究科生物化学修士。九州大学農学博士取得。

- 【主な研究経歴】
- ビール製造副産物の有効利用：酵母、麦芽根、麦汁絞り粕など
 - 酵母細胞壁由来グルカンの制癌剤としての開発
 - タンパク質精製・性質決定・遺伝子工学を利用した医薬品探索・生産・複合糖質研究（通産省プロジェクト：複合糖質生産利用技術参加） ●バイオリクター開発（ラジアルフローリアクター） ●マリンバイオテクノロジー（応用微生物研究）、海の資源を活用した新産業創出 ●前橋工科大学では応用微生物学研究（微生物を利用した環境浄化、セルラーゼ探索、新奇清酒酵母開発：変異株の遺伝子発現解析）
- 【著書】『遺伝子操作実験マニュアル』（高木康敬編、講談社、分担執筆）
- 【共著】『複合微生物系の産業利用と新産業創出』『複合微生物系の新展開と循環型社会構築』（シーエムシー出版、誌上討論会分担）

■ リスクマネジメント政策について

ハルナグループでは、災害発生時にはグループ会社の役員、社員、その家族の安全確保に最大限の努力を払うとともに、事業の公共性に鑑み、可能な限りサービス提供の継続、または復旧を図るための体制を整備しています。また、企業経営及び、事業活動が重大な損失を被ることが想定され得る危機を事前に認識し、未然の事態防止を図っています。万が一危機が発生した場合には、損失を最小限度に止めるために危機発生時業務方針を定めています。

■ BCP の基本方針

当社においてBCP（事業継続計画）を策定・運用する目的とともに、当社の特性を踏まえ、緊急時に事業計画を図る上で要点となり得る事項は以下のとおりです。

1 BCP 策定・運用の目的

①従業員及びその家族に対して

→従業員と家族の安全と雇用を守る。

②顧客に対して

→顧客の生産計画への悪影響を抑える。

可能な限り営業を継続することで供給責任を果たす。

③社会的責任に対して

→地域の生活と安全、経済へ貢献する。

2 緊急時に事業継続を図る上での要点

①企業同士の助け合い

→緊急時には企業同士助け合う。

②商取引上のモラル

→急時であっても協力企業や納品メーカーへの支払いは滞らせない。

③地域への貢献

→地域住民と助け合いを行う。

④公的支援制度の活用

→災害時に設置される公的支援制度を必要に応じて活用する。

■ レジリエンスの構築

「社会工学」を経営に活かし、想定外に備える力が必要であると当社は感じています。

事業の計画を継続させていくという非常に大きな目的のためには、災害や危機が起きた時に会社の機能を一日も早く回復させなくてはなりません。そのための備えが極めて重要です。「レジリエンス」というのは、回復への時間をいかに手堅く短縮させるかというところにあります。手を打つのが遅くなり、経営の危機に陥らぬよう素早く手堅く回復させることが勝負です。

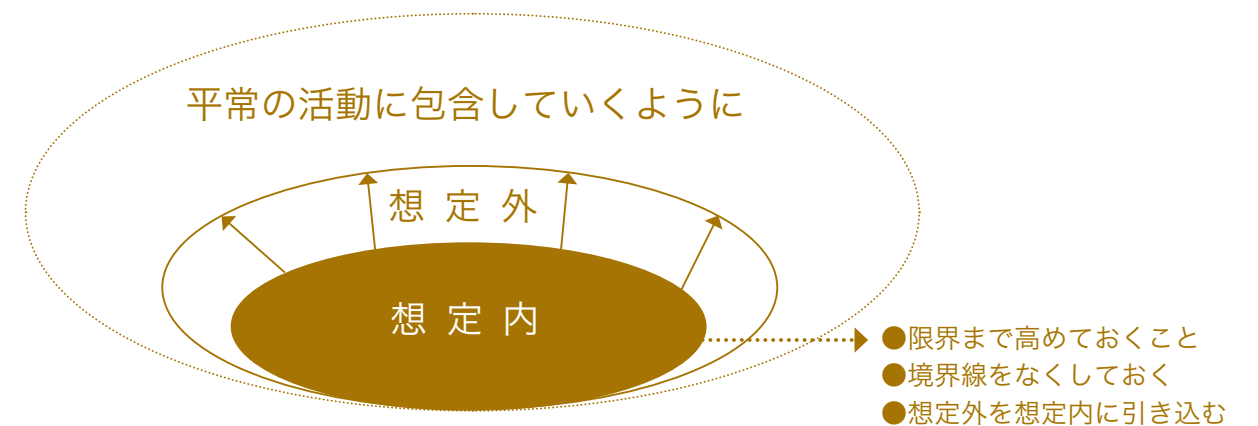
また、起きた時にはどうするかを明確にしておくことが、レジリエンスの基本的な考え方です。現状をいかに速やかに回復するかのスケジュールとノウハウと対応力を会社全体で明らかにして、安心してステークホルダーの皆様ならびに家族の皆様を守れるように対策を図っています。

クオリティオブライフに関わっていく「予想外」を、レジリエンスの考え方で「予想内」に引き込んでしまうということ。お客様が何を一番望んでいるかを想像しながら、レジリエンスの考え方を平常の活動と並行（共用）すること。特別なものではない社会工学として、レジリエンスのあり方を創り上げていきます。目的は皆様のクオリティオブライフを高めていくこと。そのための手段として現場を強くしてまいります。会社だけが儲ければ良いという考えではありません。個人個人の人生の質を上げることです。社会貢献をしながら、すべてのステークホルダーの皆様と双方向で高めていくことを目指しています。

事業の継続計画

目的 → ハルナグループに関わる人のクオリティオブライフを高めるため
(2015年の1年間で構築し平時と共用していく)

手法 → レジリエンス＝「最短で回復する強い現場」の構築
(対策が難)



■ 定年制見直しに向けた取り組み

少子高齢化が進み、わが国の労働力不足が深刻化していくことが確実視されています。併せて、公的年金の支給開始年齢がさらに引き上げられることが予想されるなか、現在 15 歳以上 65 歳未満とされている生産年齢を引き上げていくことは、社会全体の要請であると考えます。

ハルナグループとしては、こうした社会の環境変化に直面し、これを「社員の能力を高め、より健康で、働く意欲を永く継続できる体制作りをする」チャンスと捉えました。今後近い将来に、定年制を廃止するための取り組みを進めることにより、働きがいがあり、安心して働くことのできる職場作りを目指します。

■ 働き続けるための要件

意欲・健康・能力。これらのどれか一つでも欠けると、働き続けることができません。そのためのサポートができるように、以下の取り組みを進めてまいります。

■ 今後の取り組み内容

あるべき姿は？

65 歳到達時に必要な健康状態、技能・職能について、会社が求める姿を個人別に明確にします。そして、本人と共有することで、希望するすべての人が継続して働けるよう会社全体でサポートする体制を目指します。

職業的能力の開発

現在、ビジネススクールや資格取得制度といった社内教育制度がありますが、将来のあるべき姿に向けての能力開発のため、社会人講座や、各種学校への入学なども含めて、社外教育機関の活用を検討します。

いつまでも健康であるために……

定期健康診断や人間ドックの結果のデータを元に、予防医学の見地から医師の専門的なアドバイスを受けて健康維持を図ります。現在、生活習慣病の予防に欠かせない運動を気軽に行えるように民間のフィットネスクラブと提携していますが、加えて相談窓口等、その他の外部施設の活用も行います。

働きやすい職場づくり

高齢者の体力を考慮した職場作りのために、人間工学を研究し、作業場の段差をなくしたり、照明を改善するなどの職場改善を行っていきます。

働く意欲の向上策

高齢者の意欲向上は、大切な要素です。高齢者に合った評価基準を定めるなど、現在の人事考課制度について見直しを行います。また、休暇制度などについて、特別な福利厚生を検討を行います。



■ 2014 年度 社会環境報告

①事業活動による省エネ対策及び、CO2 排出量削減対策

ハルナファクトリーでは、省エネ対策及びエネルギーコスト対策、CO2 排出量削減対策として、2013 年度は水銀灯タイプの LED 化を実施。2014 年度は工場及び事務所で使用頻度が多い蛍光灯を LED に交換しました。

②省エネのための有効活用

プレート殺菌機に保温ジャケットを設置。放熱ロスを抑えることにより、無駄な蒸気ロスを減らしボイラー燃料の使用量削減を行っています。また、省エネタイプのスチームトラップの導入による蒸気ロスの削減及び、パストライザーの使用水に温水を利用することにより蒸気使用量の削減・ボイラー燃料の削減を行い省エネ活動を推進しています。

●タニガワプラント

- ①パストライザー、スチームトンネル、包装コンベアー立ち上げ時間の見直しによる蒸気使用量・電気使用量の削減
- ②パストライザー品種切替時の停止、蒸気使用量・電気使用量の削減

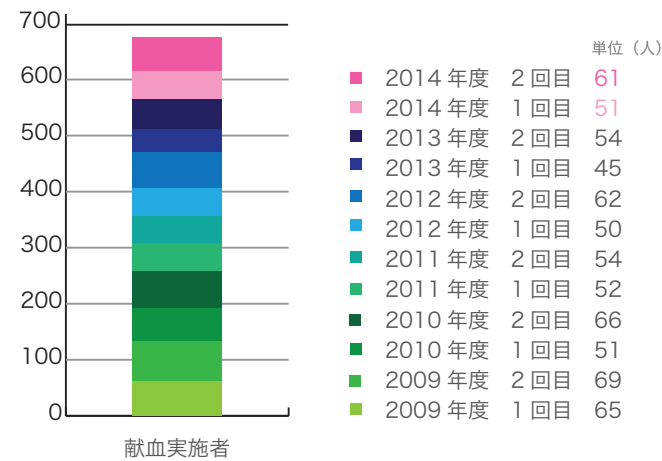
●ハルナプラント

- ①アイスビルダーの省エネ運転実施による電気使用量の削減
- ②パストライザー品種切替時の停止、蒸気使用量・電気使用量の削減

■ 2014 年度 社会貢献報告



■ 献血累計人数 680 人



■ エコキャップ推進活動



ペットボトルキャップを回収し、リサイクル業者に買い取っていただき、その対価を途上国の子どもたちの支援活動をしている「NPO 法人 エコキャップ推進委員会」(ワクチンで支援)に寄付をし、ポリオワクチンをその子どもたちに届けるという活動です。

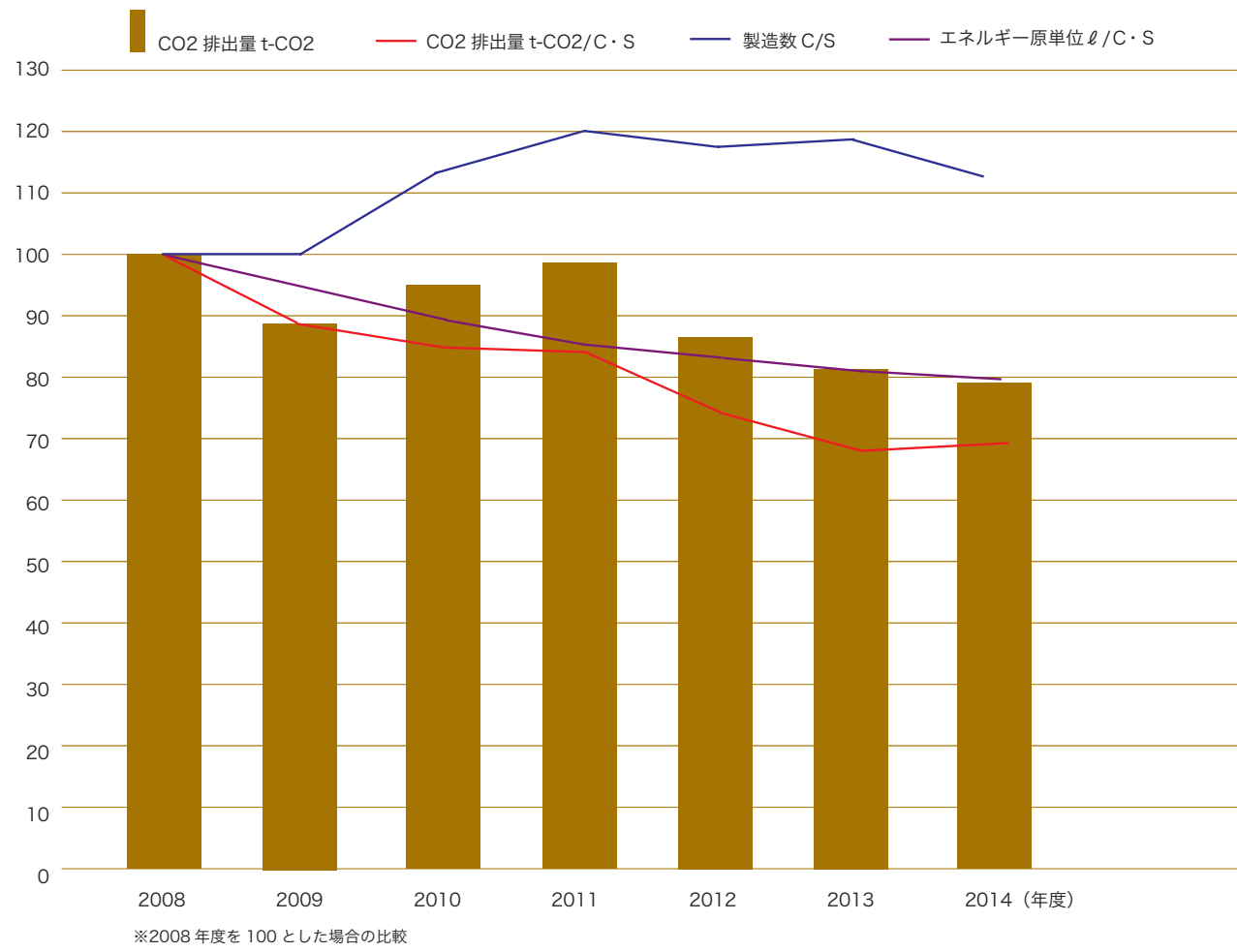
■ 環境経営

ハルナグループは、環境に係る項目（ボイラー燃料や電力のエネルギーや廃棄物、社会貢献活動等）についての改善や向上に向けて継続的に取り組みを行っています。効果的な改善や向上のため、年度ごとに方針、目標を作成し、その目標達成に向け、毎月の会議で報告・議論・決定等を行い活動しています。

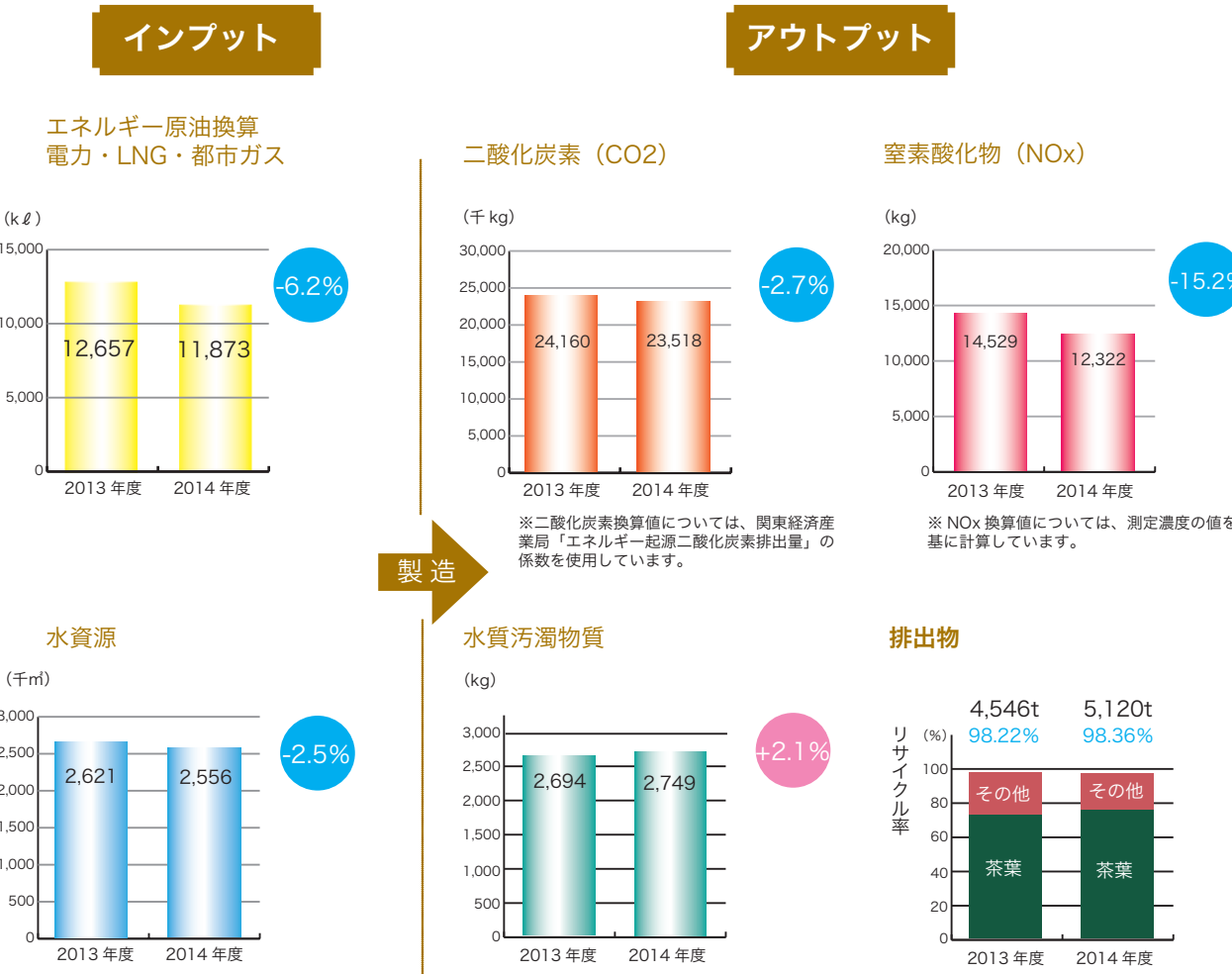
環境に係る項目は、いずれもハルナグループにとって重要な項目です。現在、地球全体で非常に大きな問題となっている地球温暖化に関するエネルギーについて、最重要課題として取り組んでいます。ボイラー燃料として使用していた重油からの LNG と都市ガスへの燃料転換や、エネルギー使用量削減対策としての温排水の再利用化・熱源からの放熱防止対策・照明の LED 化推進等を行っています。

また、エネルギー対策は設備対策のみではなく、一人ひとりの省エネに対する意識と行動が非常に重要です。そのため、社内教育や実際の活動を通して、一人ひとりの省エネ意識を高められるよう取り組んでおります。加えて、環境保全コストと環境効果（保全効果、経済効果）を算出し開示しています。微力ではありますが、これからも持続可能な社会の発展に貢献できるようハルナグループ一丸となって取り組んでまいります。

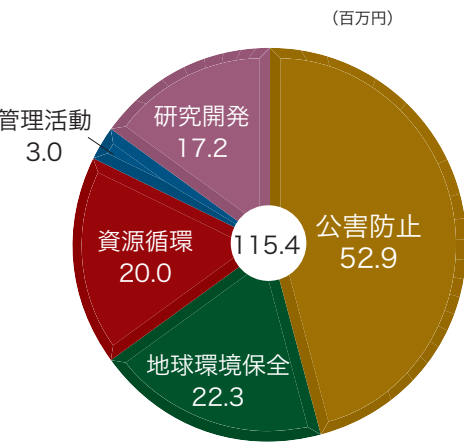
■ハルナファクトリーのエネルギー及び二酸化炭素排出量（7 年間の推移）



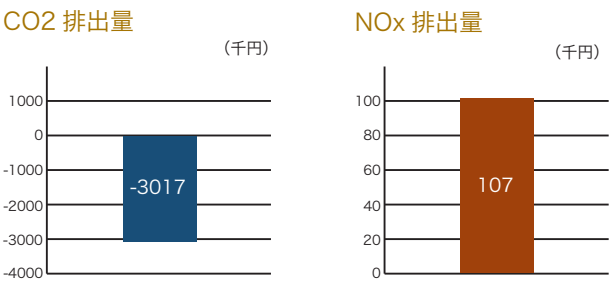
■ 環境会計 2014 年度の実績



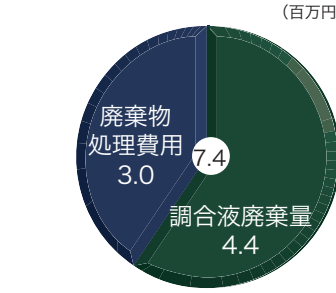
■環境保全コスト

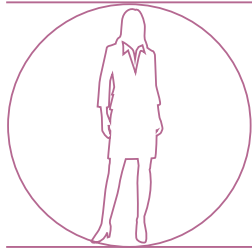


■環境保全効果の金額換算



■企業内経済効果





女性社員レポート ダイバーシティの取り組み 「しなやかにきらきらと」

商品開発現場のマネジメント

ハルナビバレッジ株式会社
商品開発 Unit 企画開発セクション マネージャー
神田 玲子



Q 現在どのような業務をしていますか？

神田●商品開発ユニットに所属し、飲料の企画開発を担当しております。具体的な業務内容としては、お客様への新商品企画提案やお客様のリクエストを形にするため、商品コンセプトから試作品作製、商品化までのお手伝いをさせていただいています。

Q マネージャーになり、心構えなどに変化はありましたか？

神田●お客様に喜んでいただける商品を作りたいという一心で開発業務を行ってきましたが、知識も経験もなく、たくさんの方々にご迷惑をおかけし、また助けていただきながら業務を行ってまいりました。これからはたくさんの方々を支えていただいた分、微力ではありますが、皆さんの力になれる仕事ができるよう努力していきたいと考えています。

Q 今の業務でのやりがいは？

神田●いろいろなお客様と新しい商品を一から作り上げていくことができるところです。ゼロから何かを生み出すのは大変なことも多くありますが、その分、出来上がったときの喜びは大きいです。いろいろな方々と一つの目標に向かって進み、それが形となり喜びを分かち合えることが一番のやりがいと感じています。

Q これからの目標は？

神田●学ぶべきことは多くありますが、思い描いているものをイメージに近い形にすること、「また新しい商品をいっしょに作りたい」と言っていただけのような仕事をするのが今の一番の目標です。

財務経理のプロフェッショナル

ハルナビバレッジ株式会社
財務・人事管理 Unit 財務・経理セクション チームリーダー
金澤 美幸



Q 創業間もなくから経理業務としてお勤めですが、創業当時からどのように変化していますか？

金澤●20年前の創業当時から、経理業務を担当させていただいています。振り返りますと、毎年のように新しい工場や関連会社ができ、従業員は20倍以上になりました。気を抜いていたら、その成長スピードに置いていかれてしまいそうで、自分なりにですが必死に考え、勉強をして、今までお世話になっています。現在も、財務・経理・人事総務の3人のプロフェッショナルの下で働き、また、たくさんの方にも教えていただき、限られた人数ですが、恵まれた環境で業務を行っています。

Q グループを統括する経理業務として、生産や営業の現場を知るためにどんな努力をしていますか？

金澤●日々の忙しさに追われてしまい、他部署の現場へお伺いすることはなかなかできないのですが、私がラッキーだったのは、事務所の引っ越しなどの際、たくさんの方々と近くでお仕事ができ、結婚を機に東京本社へも勤めさせていただきました。間近で相談や業務改善、困っていることなど、お話を聞くことができました。積極的に他部署とのコミュニケーションを取り、社内の動きや取引先の周辺情報など幅広い知識をつけられるよう一層の努力をしています。

Q 今後のキャリアアッププランは？

金澤●経理業務（事務職）は、目に見える数字の結果はありません。ではどうしたら、会社の利益に貢献できるのだろうか考えると、経理にはハルナグループ全社の膨大なデータが集まってきます。そのデータを使い必要な情報を発信し、また、さらに経験を積み、予測することができるようなスキルを身につけていきたいと思っています。

生産の設計技術のプロフェッショナル

ハルナファクトリー株式会社
製造 Unit 生産設計技術・社会環境セクション チームリーダー
宮本 梨恵子



Q 生産設計技術セクションの中で、どのような業務に携わっていますか？

宮本●私が担当しているのは、皆さんが製造業務を遂行されるうえでの、より良い改善につながるデータの取りまとめと資料の作成、分析や提案をさせていただいております。皆さんが分析資料を見ることにより、新しい発見や改善につながるよう努力していきたいと考えています。

Q 生産の現場に直接関わり、今までにやっていたよかった等のエピソードはありますか？

宮本●ある時ふっと、閃いてこんなデータベースがあったら、みんな便利になるのでは、と考え作成したものが支出協議システムと稟議書システムのデータベースです。2007年に皆さんの協力を得てシステムを構築し、軌道に乗せることができました。製造全員で共有することにより便利になったことが、とてもうれしかったです。

Q 環境経営にも取り組んでいます、今後目指しているものはありますか？

宮本●社会環境 Sec の業務は、ユーティリティーの管理・メンテナンスと現場の設備修理、廃棄物の管理と自社運搬、社会貢献活動などがあります。特に私はエネルギー関連のことに関わらせていただいていますので、エネルギーの高騰に頭を悩ませ何とかコストを下げたいと考えています。と同時に、社会的な責任も果たさなくてはいけませんので、クリーンで高効率かつ低コスト、持続可能なエネルギーが開発され、ハルナでも使用できるようになると良いと思います。世界情勢にアンテナを張りつつ、省エネ対策を考え、現場の皆さんと効率の良いものづくりを目指していきたいと思っています。

これからの人財育成

ハルナビバレッジ株式会社
財務・人事管理 Unit 人事セクション シニアリーダー
相川 美紀



Q 人事管理セクションの中で、どのような業務をしていますか？

相川●ハルナグループで求められる人財の募集や採用、入社や退職の手続き、新入社員研修の実施や社会保険・雇用保険の手続き、就業規則や福利厚生などの案内、勤怠管理などの労務管理や給与計算を行っております。また、休業中の社員や産休や育休を取得される方の諸手続き、復帰プログラム作成など業務復帰の際のフォローを行っています。ハルナグループ全社員の人事情報はデータ化し、人事政策や社員教育、各種手続きや緊急時の連絡などに役立てています。人事部門では社員の方が安心して勤務できるよう、様々な問い合わせや相談の窓口となっております。

Q 当社の人財育成制度の内容は？

相川●新卒・キャリア採用のための新入社員研修、社内外の講師によるビジネススクール、資格取得支援、人事考課制度、自己申告制度など、社員がキャリアアップするための制度があります。今後は、女性社員向けにキャリア形成に関する研修やハルナビジネススクールでは、豊かな感性や知識を学べるような講座なども提案していきたいと思っています。

Q これから社会の変化に伴い、人事部門が取り組むべき課題は何でしょうか？

相川●女性社員の活用については、会社が女性も男性と変わりなく、その方の適性・資質・能力に応じて教育や業務、昇進の機会や環境を与え、会社や社会に貢献していくということだと思っています。ただ、女性は結婚、出産などで自分自身の生活環境が大きく変化する可能性があります。それに伴うキャリアプランを考え、管理職や同僚社員への理解を高め、女性も安心して長く勤務できる環境を整えること、その支援を人事として取り組んでまいります。



ビジネススクール 10 年の歩み

ハルナグループは創業時より、企業価値を生み出す人材の育成にこだわり、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し、本年で 10 年を迎えます。客員教授による特別講義、社内講師による通常講義、合宿制のウインタースクール等、様々な形を通じて、人財育成に努めてまいりました。ここで、今までの 10 年間の歩みと今後の計画をご報告いたします。

1996 年 掲示板の設置

創業者の青木清志が、日本中より優秀な人材を集めた起業期。その中のひとり、生産管理・生産技術の責任者、菅谷重信氏は高度な工場管理を目指し、効率を上げ品質を向上させるため OJT はもちろん、基礎的項目を説明したパンフレットを休憩室に貼り、リーダーからの質問に答える学びの場を作った。



菅谷重信氏（中央）



大学教授を招いた準備会開催

1997 年 社内研修会開催

菅谷氏はさらに、コミュニティーコンベンションセンターにて、週に 1 回の研修会を開催。就業後に全社員が各自適用の勉強会に参加した。

2004 年 準備会開催

社内にて学んできた研修会の幅を広げ、大学教授や経営者など社外の講師を招き、ビジネススクールの開講を企画。理事長で創業者の青木清志を始め、大学教授たちから意見をいただく準備会を開催した。

2005 年 ビジネススクール開講

ビジネススクールの開講は、公開講座として新聞にも取り上げられた。社外からの受講希望者も募り、多数の受講者のなか、第 1 回講義は群馬大学社会情報学部教授（現名誉教授）の田村泰彦氏を迎え、ネットワーク組織論を学んだ。また、中堅社員コース、プライマリーコースも開設、すべての社員が講義を受けられるように設定した。



（左）ビジネススクール開講時
（右）ウインタースクール

2007 年 アントレプレナーシップ講座開設

経営や戦略も学べるために、また、よりよい社会の創造に向けた革新（イノベーション）をもたらすために必要な行動能力となるアントレプレナーシップ講座も開講。

2007 年 ウインタースクール開講

各社の責任者が集まり、1泊2日の合宿を行うウインタースクールを開講。午前、午後、翌日の3つの時間帯に分け、経営全般から経済、マーケティング戦略等の講義を中心に行う。翌日には復習の時間となるディスカッション形式の発表を行い、責任者同士の交流を図る目的にもなっている。



2008 年 タニガワコース

2008 年よりタニガワ工場が稼働した。品質管理から製造技術の向上をスタンダードにするため、プラントに合わせた講座を開講。この講義以降、製造稼働率の向上とともに品質管理も向上していった。

2008 年 財部誠一氏との対談講義

創業者・青木清志と交流の深い経済ジャーナリスト・財部誠一氏をお招きし、対談形式のビジネススクールを初めて開講。「経営論からグローバルを考える」と題し、1 回目の講義を行った。

2009 年 受講者表彰式始まる

開講より 3 年が経ち、その間休まず受講した社員に対し、全体総会で表彰式が行われた。1 回目は 111 名が表彰された。



対談形式の講義（左 財部誠一氏）



表彰式

2011 年 社外の大学教授が校長として就任

さらに深く知識の啓発、技能の享受、人間性の涵養を図るため、当スクール客員教授でもあった、国立大学法人群馬大学教授（当時）須齋嵩氏を校長として招いた。

2012 年 経営者養成コース

次世代を牽引すべくリーダーを養成する「経営者育成・管理者育成」プログラムが開講。経営や戦略論、法務や財務、研究はもちろん、さらに感性や社会性までも学ぶプログラムでスタートした。

2013 年 青木セミナー開講

創業者の青木清志が自ら講義を行い、企業統治から経営、経済、国際秩序、精神高揚など多岐にわたる内容の講義を開催。

2014 年 榛名山麓研修所開設

教育の効率化、徹底を図るため、榛名山の麓に研修所を開設。自然の中で、講師や受講者と共に時間を共有し、信頼や共感を育む場所としても活用している。





ハルナの未来へ向かって ハルナ未来研究センターの開設

社会環境や経済環境も大きく変化し、企業は転換を求められる時代になっています。5～10年後の経営課題・技術課題を見据えることは難しいときです。しかし、これらの課題を今から考えていかなくは、企業力は失われていくことでしょう。

そこで当社は、これらの課題に立ち向かうべく、ハルナグループならではの企業価値、社会価値の高い事業構造を構築し、未来を考え、予測し、学ぶための研究センターを開設いたしました。

真の開放を実現する方法は何か。その一つは、現状を“見える化”することであろう。現場の透明性が高まり、より広い視野で周辺の関係性が整理でき、そこから問題解決への次元が築けるはずだ。長期的視野に立ち、人財の育成に励み、どうすれば持続可能なビジネスを構築できるか。険しい道筋ではあるが、帆を立て未来に向かって航海していこう。未来は、いまならまだ選べる。

——長期的視野に立ち、人財を育成し、持続可能なビジネスを構築する

創業者 青木清志

- 6分野を一つの組織で（Ⅰ～Ⅵ）
- 「知力と感性」を研く
- 長期6か年計画を策定
- 「ハルナビジョン」を確実に達成させるための研究会
- 東証二部市場への株式公開を整備する

- Ⅰ：Wellness Science Institute
- Ⅱ：Business School
- Ⅲ：Re・Engineering & Re・Plant Design 研究会
- Ⅳ：Quality System & Ecology Management
- Ⅴ：経営計画の戦略的イノベーション研究会
- Ⅵ：Branding & Publicity Campaign



客員教授紹介（講義開催順、役職は当初）

田村 泰彦 氏	群馬大学名誉教授 国士舘大学経営学部教授	丹治 保積 氏	(株) ネットズパートナーズ本部長
佐野昭八郎 氏	三菱商事（株）産業機械本部元本部長	小出 信介 氏	小出公認会計士税理士事務所所長
松島 茂 氏	東京理科大学大学院教授	津田 晃 氏	野村証券（株）元代表取締役専務
江口 文陽 氏	高崎健康福祉大学教授	杉山 学 氏	群馬大学教授
岡 俊明 氏	サッポロビール飲料（株）元代表取締役社長 群馬大学客員教授	下田 祐紀夫 氏	群馬工業高等専門学校教授
須齋 嵩 氏	群馬大学客員教授 宇都宮大学教授	野口 恒 氏	ジャーナリスト
岸田 考弥 氏	中京大学教授	鈴木 守 氏	群馬大学前学長 上武大学学長
岸井 雄作 氏	毎日新聞東京本社編集委員	梅野 匡俊 氏	横浜国立大学講師 青山学院大学客員教員
長谷川奉彦 氏	群馬県産業支援機構専務理事	池永 裕 氏	前橋工科大学教授
水上 久忠 氏	人材形成研究所所長	鹿島 保宏 氏	鹿島エレクトロ産業（株）代表取締役社長
横田 哲也 氏	カゴメ（株）研究開発部部長	和田 一廣 氏	和田マネイジメント代表取締役社長
小林 欣司 氏	群馬銀行元支店長	井口 正昭 氏	(株) 西友元取締役 (株) スミス元代表取締役社長 (株) そごう元取締役 食品流通研究所会長 コーネル大学講師
森田 茂 氏	丸紅マシナリー元代表取締役社長	有田 喜一 氏	群栄化学工業（株）代表取締役社長
財部 誠一 氏	経済ジャーナリスト	常盤 文克 氏	花王（株）元代表取締役会長
杉山 喜久雄 氏	カゴメ（株）ユニットディレクター	深山 隆 氏	味の素ヘルシーサプライ（株）代表取締役社長
杉 伸一郎 氏	ヨークマート（株）元代表取締役社長	渡辺 幹夫 氏	グローイング・シーズ代表取締役社長
後藤 新 氏	元群馬県議会議員	青木 清志	ハルナグループ創業者 ハルナビレッジ（株）代表取締役会長
寺石 雅英 氏	大妻女子大学教授 群馬大学名誉教授		
三浦 眞吾 氏	(株) NHKコンピュータサービス元代表取締役社長		

2015 年度開催予定カリキュラム ※一部

20 周年記念・AOKI SEMINAR 2015 年度 経営者養成コース

開催月	カテゴリー	テーマ	講 師
4 月	経営者養成コース	グローバル戦略	渡辺幹夫 氏
4 月	経営者養成コース	開発・マーケティング論①	岡俊明 氏
5 月	20 周年記念	AOKI SEMINAR	青木清志
5 月	経営者養成コース	商品開発論	池永裕 氏
7 月	経営者養成コース	安全保障論	大橋祥男 氏
8 月	20 周年記念	AOKI SEMINAR	青木清志
8 月	経営者養成コース	経営論	常盤文克 氏
9 月	経営者養成コース	地域経済論	有田喜一 氏
10 月	経営者養成コース	財務論	小出信介 氏
11 月	ウインタースクール		客員教授より数名
12 月	20 周年記念	AOKI SEMINAR	青木清志
1 月	経営者養成コース	開発・マーケティング論②	岡俊明 氏
2 月	経営者養成コース	商品開発論	梅野匡俊 氏
3 月	経営者養成コース	技術論	須齋嵩 氏



想いをかたちに ——消費者・組合員の願いにこたえる商品づくりを



日本生活協同組合連合会
第一商品本部 菓子飲料部
部長 松山 幸永 様

御社と弊会のお取引組みのスタートは、まさに全国の消費者・生協組合員の願いにこたえて、安心してご利用いただける品質で、お求めやすい価格の烏龍茶ドリンクを作っていただくことからでした。

当時、弊会ではプライベートブランド商品（CO・OP 商品）を、北海道から九州・沖縄まで全国の会員生協へ、1ヶ所の工場で製造していただいております。

その商品も全国でご支持を受け、ご利用いただいておりますが、消費者・生協組合員の願いはどこかに終わりがあつたわけではなく、一歩でも二歩でもより良い品質の商品を、よりお求めやすい価格で利用したいという願いは強くありました。その願いにお応えするため、御社のご協力により製造工場を全国複数配置にすることとし、その結果、物流コストの合理化、同じ品質でよりお求めやすい商品価格の実現ができました。

2015 年、弊会では改めて CO・OP 商品のブランド刷新の取り組みを開始します。一人ひとりの想いから生まれる CO・OP 商品、「おいしいね」「なるほどいいね」と言っていただけの CO・OP 商品、安全と安心を大切により良い品質、くらしの声を聴き価値あるものをつくる取り組みのため、お力をお貸しくださいますようお願い申し上げます。

求められる「ものの考え方の多様性」 ——日本的な会社が世界に羽ばたく



群栄化学工業株式会社
代表取締役社長
有田 喜一 様

改正会社法により、会社のあり方が大きく変わります。

日本は世界でも有数な国であるのは、異論がないところです。社歴 200 年を超える歴史ある会社数が 2 万社を超えていて、世界でも群を抜いています。これはひとつに、日本の文化なのかもしれません。日本は「無」の社会です。

周囲のことを一義的に考えていくと、世界の会計基準は相互比較であり、投資のための統一基準になっています。ここでは株主の権利が大きく取り上げられています。

つまり、会社のお金は株主のお金です。会社が株主のお金を動かす以上は、内部統制が必要になります。リスクを管理し、利益を上げることが求められるのです。また、社外からの監視も必要になります。

要するに、今までは会社のお金と認識していたものが、株主のお金として認識する必要性が生じてきたのです。認識の変化の大きな転換点になるでしょう。同時にこれからは、ものの考え方にも多様性が必要になると私は考えています。グローバルな社会に認識されるには画一的ではよろしくないのです。

日本的な会社が、世界の中で羽ばたくことが私の夢であります。

ハルナグループも厳しい競争が必要な時代の中で、さらに大いに羽ばたいてください。

●ご意見をいただいて

今回はご寄稿、誠にありがとうございました。烏龍茶より始めさせていただいた御会との取引が、御会ご指導の下、全国の協力工場のお力も借りながら様々な製品となり、全国の組合員様の元へお届けできるようになりました。引き続き御会、および組合員様、そして、御会との取引に関わるすべての方々の「想いをかたちに」できるよう、グループ一丸となって品質向上やコスト削減、新規商材の提案等、ひとつずつ確実に取り組みを進めてまいります。



ハルナマーケティング株式会社
執行役員
松下 護

●ご意見をいただいて

ご寄稿ありがとうございました。「厳しいコードで経営者を律し、柔軟で広い視野をもって競争力を高めていかなければ未来はない」と受け取らせていただきました。私どもは、ブレーキとアクセルの両方の機能をガバナンスに持たせ、法令の遵守（健全性）の観点だけでなく、企業の収益性・競争力の向上（効率性）を両立させてまいります。自分たちの頭で考え抜き、リスクを管理しながら 100 年、200 年と皆様のために、社会のために貢献し続けることのできる企業を目指し、日々取り組んでいきたいと思ひます。最後に弊社の社外取締役として 2002 年より 13 年間にわたり、ご指導ご鞭撻をいただき誠にありがとうございました。大変貴重な時間でした。



ハルナビバレッジ株式会社
常務取締役 社長室 室長
栗原 健一



編集にあたり

ハルナグループは、2008 年に「CSR 報告書」(Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任)を初めて発行し、CSR 活動を実践していくための基本的な指針を制定いたしました。2010 年からは「SRR 報告書」として、CSR を含め当社の考え方や活動に関する情報を公開して、ステークホルダーの方々とのコミュニケーションを図る目的で発行しております。

そして本年、当社は 20 周年を迎える記念号として、一滴の水から始まった当社の歴史、「20 年間のあゆみから、これからの未来を見据えて 私たちがいま進むべき道」をテーマに作成いたしました。企業活動を通じてステークホルダーの皆様と一緒に、共通価値の創造ができる企業となるために、ハルナグループならではのレポートでお伝えいたします。

今後も皆様からの貴重なご意見を、CSR 活動や報告書の継続的改善に活用させていただきたいと考えていますので、ご意見・ご感想をお寄せいただければ幸いです。

2015 年 6 月 17 日
ハルナビバレッジ株式会社
社長室

編集長 黒澤 厚美



本誌は、古紙パルプ配合率 100% の再生紙を使用しています。このマークは、3R 活動推進フォーラムが定めた表示方法に則って自主的に表示しています。