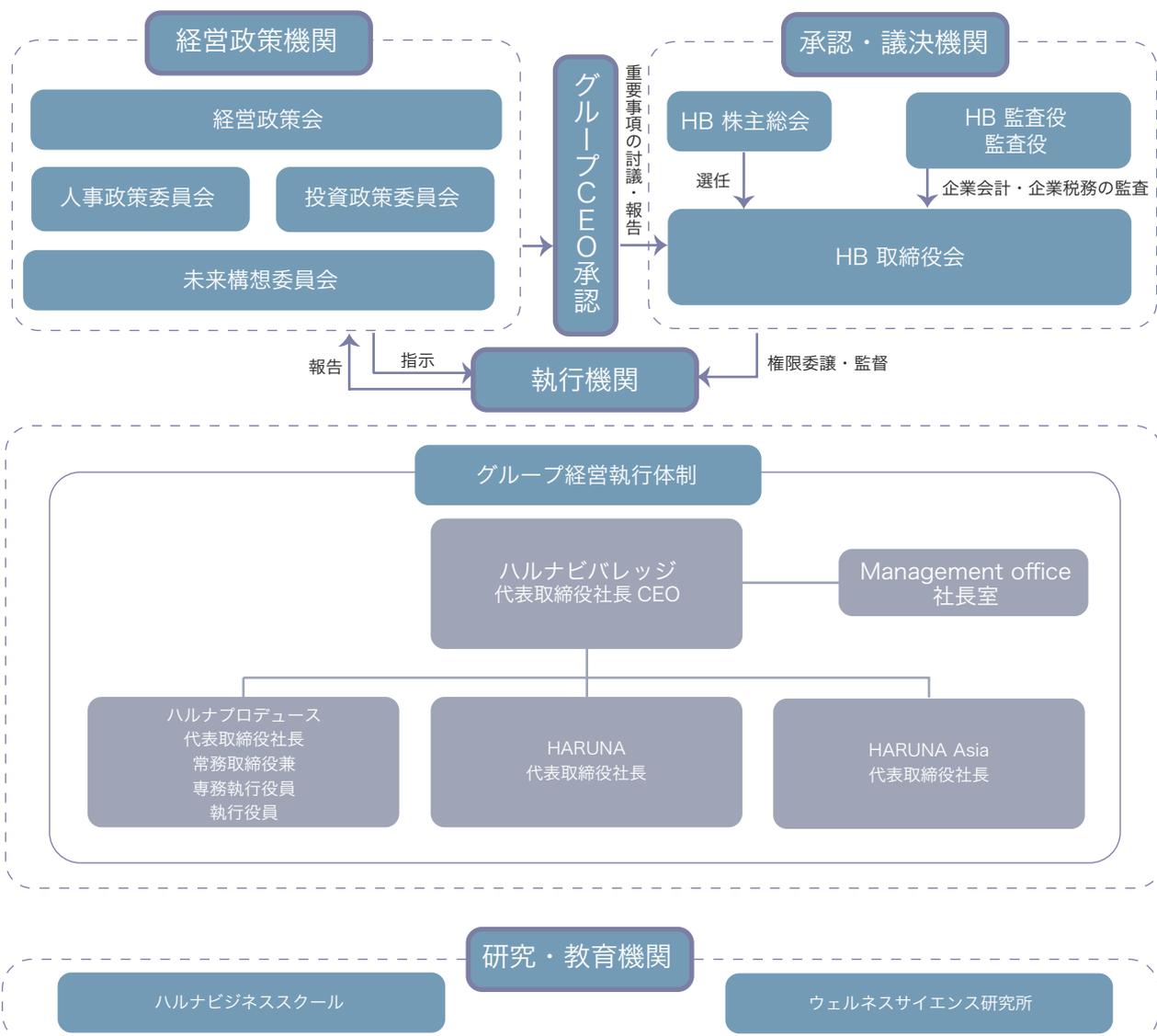


# 企業統治—コーポレートガバナンス

ハルナグループはCSR活動を推進しており、持続的な成長と長期安定的な企業価値の向上を経営の重要課題としています。その実現のためには、株主やお客様をはじめ、取引先、地域社会、従業員などの各ステークホルダーの皆様との良好な関係を築くとともに、お客様に満足していただける商品を提供し続けることが重要と考え、コーポレートガバナンスの充実に取り組んでいます。

## コーポレートガバナンス体制



# 経営の透明性

## ステークホルダーの皆様との ダイアログ「事業報告会」開催

ハルナグループは経営基本方針において、ステークホルダーの皆様を重視した経営を進めています。2002年からはじめた四半期報告会も15年が経ち、2017年度からは「事業報告会」として、ステークホルダーの皆様とのダイアログを中心とした報告会を定期的を開催しております。今後も経営層の参画も得ながら、さまざまな機会を通じてステークホルダーの皆様からの期待を把握し、経営に生かしていきます。



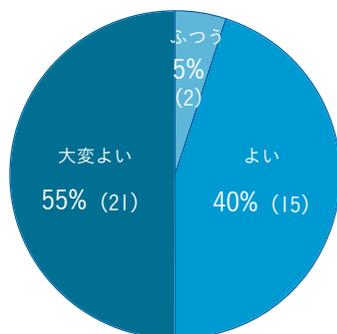
活発な意見交換の様子



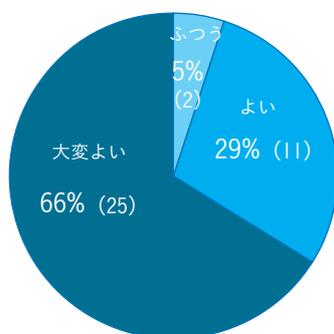
新商品の試飲をお願いし、ご意見を伺っています

### 事業報告会アンケートの結果

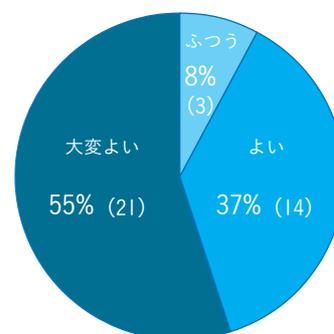
①報告資料について



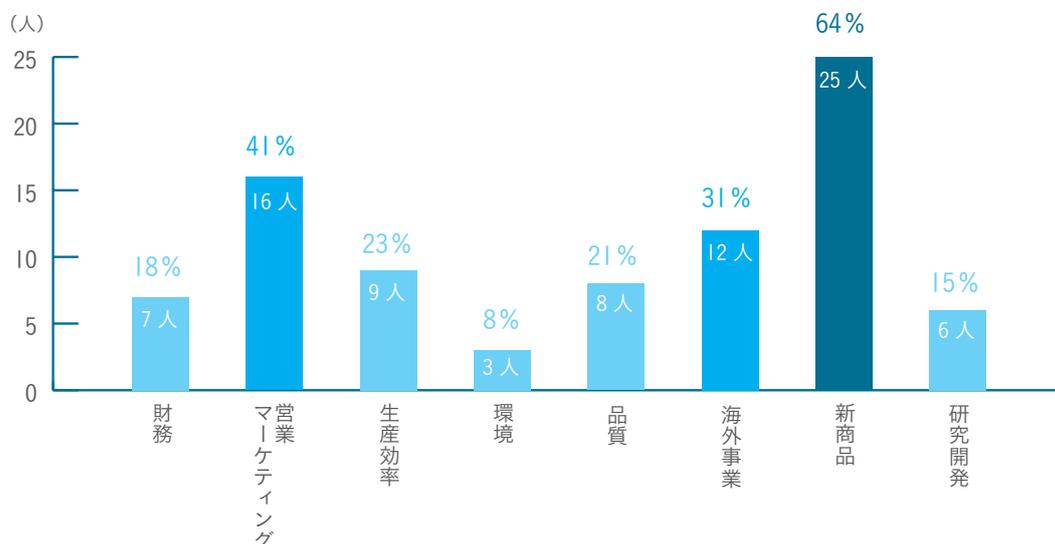
②受付・会場について



③説明内容について



④今後に期待すること



# リスクマネジメント活動

ハルナグループは、企業活動の基本理念および企業行動憲章に基づき、リスクマネジメント活動を通じて、企業経営における目的達成を阻害するリスクを未然に予防・低減し、万が一リスクが顕在化した際には、迅速かつ適切な対応によって損害を最小限にとどめることに努めています。

## 1. 基本

- ・ステークホルダーの皆様の安全の確保
- ・経営資源の保全および事業の継続
- ・経営の質および企業価値の向上

## 2. 行動指針

- ・リスクを全社統合的に管理し、社会の要請や動向を十分に配慮した対応をすることにより、ステークホルダーからの信頼に応えます。
- ・リスクマネジメントを日常の事業活動に組み込み、グローバルに展開します。
- ・リスクマネジメント活動を通じ、組織および人員へのリスクマネジメントの意識の浸透と、リスク対応能力の継続的向上を図ります。
- ・緊急事態発生時には、人命の安全を第一に、速やかに責任ある対応を行います。

## 3. 体制の整備

- ・リスク低減活動および緊急事態発生時に、適切な管理・対処を確実に実施するために、リスクマネジメント体制および危機対応体制を整備し、責任を明確にします。

## 4. 規程の整備

- ・リスク低減活動および緊急事態発生時の確実な対応実施のため、取り組むべき事項を明らかにし、社内規程として整備します。

## 5. 教育

- ・行動指針に沿い、組織および社員が活動できるよう、必要な教育および訓練を実施します。

## 非常勤取締役からの意見

### ハルナグループにおける ESG



**小出信介 様**

ハルナビバレッジ (株)  
元代表取締役社長  
小出公認会計士・税理士事務所代表

近年、ESG が企業経営の重要なテーマとして注目を集めておりますが、ハルナグループでは、1996 年の創業当初より、ESG を経営の重要な指標としてきました。世間で ESG という概念が十分に浸透する、ずっと前のことだと思います。例えば、ガバナンスの透明性に関しては、金融機関、株主の皆様にご臨席いただいたの四半期報告会を創業 4 年目の 2000 年頃より、継続して実施してきました。また、環境に関しても、2003 年に環境会計を全社的に導入し、自社の活動が環境にどれだけの負荷をかけているのかを定期的に観測し、その負荷低減に努めるとともに、工場近隣の河川清掃を近隣住民の方と定期的に行うなどの環境活動を常に意識して行ってきました。

近年では未来構想委員会で社員の働き方を全グループで横断的に議論し、より良い働く環境の在り方を求めています。今後も、ESG を重視することにより、社会・環境にとって価値ある企業としての中長期的な企業の成長発展を求めていってほしいと思います。

# 社外取締役からの意見

## 企業の ESG の視点



**須齋 嵩 様**

国立大学群馬大学元教授  
国立大学宇都宮大学客員教授

当社は創業の理念である共益の精神を目指して、事業経営を進めている。特に、財務経営の健全、品質経営の透明性、環境経営の貢献性の3つの命題をプラン・アヘッドで社員全員に徹底して企業活動をしている。

最近、いろいろな言葉が毎日のようにメディアを賑わしている。日本人の良さである“心配りや相手を配慮する良い言葉であった付度”が自己保身の言葉に様変わりし、我が国をリードする企業の“証明書や文書の改竄や隠蔽”による品質保証の問題、そして同じく“改竄や隠蔽”が官僚まで蔓延し、地に落ちた振る舞いに興奮している。心することは、仕組みの劣化、倫理性や矜持心の低下があると思える。

日本の人々の心とは何か？を問うと、長い歴史で育んで来た自然を大切に、穏やかで、しかも、進取の気性に富む文化を持ち、和をもって尊しと為し、相手を思いやり、美しいものを尊び、こまやかな心の営みをする。本来、勤勉、親切、真面目、正直、誠実の精神である。

当社は詩経の“他山の石、以て玉を攻むべし”の言葉を噛み締めて、論理性、合理性を大切にすると共に、創業者の心や社長の方針を大切に、トップ・ダウンの方針を完遂し、ボトム・アップの声を吸い上げる高い透明性と風通しの良い組織を維持することだと思っている。これこそ、コンプライアンスとガバナンスの基軸でないかと思う昨今である。

## 社会的ガバナンス



**岡 俊明 様**

サッポロビール飲料（株）  
元代表取締役社長  
日本オリーブ協会理事  
国立大学群馬大学講師  
大妻学院理事

「コーポレートガバナンス」を耳にして久しいが、相も変わらず、我が国を代表するメーカーですら不祥事、スキャンダルを続発。嘆かわしいばかりであります。ここ数年、売上高、収益率が低下するといった中であって、企業の焦りがこうした不祥事を誘発しているように思われます。

コーポレートガバナンスは目先の利益を得るための方法論ではなく、企業価値を高めるためのメカニズムであると言えます。何のために企業活動があるのか、企業の存在根拠も時代の要請の中で、絶えず見つめなおす必要があります。

もはや、これから求められるコーポレートガバナンスは、多くの利害関係者の満足の実現に止まらず、このことに加え、広く社会的役割、公益性を求めるメカニズム、「社会的ガバナンス」を強く求められるところでもあります。

近年、環境問題に対する社会の関心が高まる中、企業の社会的責任として生態系（エコシステム）の維持改善を求められています。

これはとりもなおさず、生態系の均衡なくして経済社会の持続可能性がないからであります。

その中であって、自社の短期的利益に目を奪われることなく、当社は地球規模の視点を持ち、このことに力強く踏みだそうとしていることを大いに評価したいところであります。

# ハルナグループ沿革

年	主な出来事
<b>1996</b>	2月23日 資本金 30 百万円でハルナビバレッジ株式会社を設立 5月 第1回株式上場準備委員会開催 8月 金融機関に対し月次決算の開示 11月 東京にマーケティング本部設置
<b>1997</b>	3月 従業員持株会発足 5月 ハルナビバレッジ研究所設立 6月 第二工場稼働 10月 新日本監査法人による調査及び指導開始
<b>2000</b>	2月 第三工場稼働 5月 総合衛生管理製造過程（HACCP）取得に向けた合同委員会発足
<b>2001</b>	8月 第三工場が JAS 工場として認定
<b>2002</b>	2月 リサイクルシステム協議会発足 8月 四半期報告会を開催
<b>2003</b>	4月 環境会計導入 4月 企業競争力の強化を図るため市場開発部門を設置 4月 提案型企業への変革を目指し商品開発部門を設置 4月 総合衛生管理委員会発足 8月 中小企業経営革新計画承認（中小企業経営革新支援法） 10月 「デカテス」産学官共同プロジェクト（高崎健康福祉大学・群馬県） 12月 人材教育投資、生産合理化投資、総合衛生管理（HACCP）対応投資 12月 クリーンルームと充填設備増設
<b>2004</b>	3月 国際食品飲料展 FOOD EX JAPAN2004 に出展 10月 人事基本理念制定
<b>2005</b>	3月 物流関連企業を設立 4月 ビジネススクールを開講 10月 緑地公園ハルナコミュニティガーデンを整備
<b>2006</b>	1月 全社 IT 化に着手 9月 HACCP 承認（厚生労働省発関厚第 0912001 号） 10月 地球市民ウィーク 2006 環境活動展に出展
<b>2007</b>	4月 ウエルネスサイエンス研究所発足 4月 EU 輸出用緑茶「YOSHI-GO」発表 6月 オーパイ株式会社事業譲受契約締結 タニガワにて工場準備開始 10月 合併会社ハルナヨーロッパ設立 12月 ハルナグループ全体会議開始
<b>2008</b>	1月 タニガワプラント始動 4月 プロ野球チーム群馬ダイヤモンドペガサスを パートナーシップスポンサー応援 6月 CSR 報告書発行開始

年	主な出来事	
<b>2009</b>	1月	タニガワプラント天然ガス設備稼働
	4月	ハルナグループ組織再編スタート
<b>2010</b>	1月	新規事業戦略センター設置
	3月	新商品開発プロジェクトチーム発足
	5月	ハルナビジョン 2015 公表
	7月	ハルナグループ企業行動憲章・企業行動規範制定
<b>2011</b>	2月	創業 15 周年記念誌『はじめなければはじまらない』発刊
	3月	ハルナエコロジー株式会社より HARUNA 株式会社へ社名変更
	6月	エネルギー対策委員会発足
<b>2012</b>	1月	震災対策委員会発足
	2月	プラントシステムイノベーション「見える化」コントロール室完成
	2月	ハルナグループ歴史資料館新設
	8月	ハルナプラントのエネルギー転換（A 重油から都市ガスへ転換）
<b>2013</b>	4月	ジョイパック社 ハルナグループ参画
	7月	HARUNA Asia Co.,Ltd 設立
	10月	自社ブローボトル成型機導入、稼働開始
<b>2014</b>	4月	ジョイパック社が 100% 子会社となる。ハルナジョイパックへ社名変更
	6月	ビジネススクール榛名山麓研修所開所
	10月	和歌山プラント 自社ブローボトル成型機導入、稼働開始
<b>2015</b>	7月	国際的食品安全マネジメントシステムの「FSSC 22000」を取得
<b>2016</b>	1月	創業者 青木清志が第 33 回優秀経営者顕彰「優秀創業者賞」を受賞
	2月	創業 20 周年記念彫刻「水滴」完成（彫刻家 高濱英俊氏・作）
	4月	和歌山プラント 小型容器飲料の生産が本格稼働
	4月	上毛新聞「心の譜」（ハルナグループ創業者・青木清志）連載
<b>2017</b>	2月	群馬県の地域活性化キャンペーン「ぐんま愛 ここに生きる」を支援
	12月	経済産業省選定「地域未来牽引企業」に選定
<b>2018</b>	4月	ハルナグループ組織再編スタート
	4月	ハルナプロデュースが、ハルナバリューネットワークとハルナジョイパックを吸収合併
		HARUNA の営業・商品企画・貿易の事業についてはハルナプロデュースを承継会社とする
		HARUNA はハルナブランドの発展に向けたブランドマネジメントと海外戦略に特化した事業会社となる
	4月	長期経営ビジョン公表

# ステークホルダーのご意見

## 新たな時代の経営にむけて

ハルナグループとの出会いは、2011年に青木清志現名誉会長からお話を伺ったのがきっかけでした。業界に先がけて飲料小型ペット容器の生産を始められ、中味開発にも積極的に取り組んでおられることをお聞きしました。

その後、お話を伺う度に、小売業のプライベートブランド商品の開発、製造への転換、全国の飲料生産企業とのネットワーク構築など、常に新たなビジネスモデルを追求される経営に、経営学を研究する者として、今までとは違う企業経営のあり方を感じておりました。

現在、CSVを経営の柱とされていますが、CSVはハーバード大学のマイケル・ポーター教授が企業と社会が共同で価値創造を行っていくべきだとの考えを理論化したものです。ただ、CSV経営を標榜する多くの企業で、本源的な企業の経済活動と社会的価値創造を同時に進めていくことの難しさが現れており、「企業責任」という考えを基に体系化すべきとの議論がされています。

ハルナグループが「三方よし」を基本使命とし経営を組み立てておられることは、まさに「企業責任」を基にしたCSVの考え方であり、今後どのような先進的経営を展開されるか、大いに期待し注目いたしております。



横浜国立大学  
学長特任補佐  
成長戦略研究センター客員教授  
梅野 匡俊 様

### ～ご意見をいただいて～

この度はご寄稿ありがとうございました。また、当社のビジネススクールで講師としてもご指導いただき、併せて感謝申し上げます。「企業責任」として、我々が果たしていかなければいけないこととは何か。私どもは、事業や組織のあり方が変わっても企業理念や信条をしっかりと受け継ぎでまいります。また、社員一人ひとりが自覚をもって行動できる人財を育成し、社会的な課題を俯瞰しながらバリューチェーン全体のなかで我々の強みを活かした取り組みを行い、社会からお客様から選んでいただき、信頼していただける存在であり続けられよう努力してまいります。

ハルナビバレッジ株式会社  
常務取締役  
栗原 健一