

Top Message

パンデミックによる困難を乗り越え 一段の結束を

ステークホルダーの皆様へ

平素はハルナグループに格別のご支援を賜り、誠にありがとうございます。厚く御礼申し上げます。

2019年度における清涼飲料市場は、最盛期7月の冷夏や前年に続く台風被害など多くの自然災害に見舞われたほか、4月より大手メーカーによる大型PET飲料の価格改定があり、3月には新型コロナウイルス感染症拡大による外出自粛、休校や在宅勤務の拡大で、自動販売機や都市部コンビニエンスストアの来店客が急激に落ち込むなど、国内飲料市場全体では前年比2%程度の減少となりました。

このような状況下、当社におきましては、グループ経営戦略であります①飲料プロデューサーとしてのプラットフォーム戦略、②ロイヤルカスタマーの創造、③自社プラントの競争力強化、④海外飲料プロデュース体制の構築、⑤ブランドマネジメントの強化、⑥人財育成と組織力（チーム力）の強化の重点課題6項目を中心に取り組みを行いました。変化に迅速に対応した企画提案から開発・生産・販売・物流体制のさらなる強化を図ることで受注安定化に繋がり、1年を通して主要顧客ブランドとの継続的な受注・生産・販売のサイクルが堅調に推移しました。

その結果、ハルナグループの販売数量は4,798万ケース、前年比7%増と過去最高を更新することができ、5期連続での増収増益となりました。

2019年度の経営課題に対する取り組みにつきましては、下記の通りでございます。

①飲料プロデューサーとしてのプラットフォーム戦略
パートナー関係にある全国の飲料製造企業や資材、原材料取引先との連携を強化し、強固なパートナーシップを築きながら、自社の様々なノウハウと提携先・協力先の経営資源やノウハウを有機的に結合させ、新たな価値を創出するため、「戦略的オープンイノベーション」の取り組みを積極的に行ってまいりました。

その結果、グループ全体の販売数量は過去最高の4,798万ケース（前期比7%増）となり、特に日本各地のパートナー工場へのミネラルウォーター、お茶飲料の生産委託数量は1,278万ケースと前期比8%増と過去最高となりました。

②ロイヤルカスタマーの創造

当社にとって真の顧客とは、持続可能で健全かつ互いに利益を享受でき、社会的価値を共に作りあげていけるパートナーと考えております。そのような意味で捉えました「ロイヤルカスタマー」との関係性をさらに深めるとともに、最終消費者が抱えている「顕在的課題」と「潜在的課題」を探求し、徹底した分析と解決策の提案を強化し、部門の枠を超え幹部・社員のチームワークによるPDCAを実行しました。特にお客様との新規共同企画開発商品のうち、高付加価値商品が前期比18%増加いたしました。

③自社プラントの競争力強化

群馬県ハルナ・タニガワ・和歌山の自社6プラントを業界でトップレベルの「生産技術力」「多品種高効率生産力」「収益力」のあるマザーファクトリーへと築き上げ、全体最適となるような飲料カテゴリー・容器・容量ごとの生産体制の再構築を図ってまいりました。その結果、過去最高の34百万ケースの生産数量を更新しました。

エネルギー消費の低減については、ハルナ・タニガワ・和歌山の生産拠点すべてにおいて1ケースあたりのエネルギーコストを削減することができました。特に和歌山の第6プラントは2019年1月より灯油からLNGに燃料転換したことにより、前期比11%減少することができました。

④海外飲料プロデュース体制の構築

「HARUNA Asia(Thailand) Co., Ltd.」の販売・組織体制を強化するため、ハルナプロデュース営業幹部社員1名と営業社員1名の計2名をタイ国に常駐させました。主要顧客であるファミリーマートタイ向け、各種フレーバースパークリングウォーターの販売減少及び、新規取引先開拓も1社のみと計画を下回りました。

欧州事業については、スペインに本社を置くパートナー企業に役員を派遣し、共同で欧州における有機緑茶をはじめとする茶系飲料を「UMAICHA」ブランドとして事業展開をスタートいたしました。

⑤ブランドマネジメントの強化

Harunaブランドは「親しみやすさ」「驚き」「新しさ」を表現するとともに、美味しさとコンセプトにした商品ラインアップを強化し、SNSや群馬TVのコマーシャルなど直接消費者に伝えるダイレクトなプロモーション活動を実施し、独創性ある商品価値をアピールする取り組みを行ってまいりました。

その結果、タイ産の果汁飲料「CHABAA ウォーターメロンジュース」が大手コンビニエンスストアの全国に採用されるとともに「もぐナビベストアワード2019ジュース分門」で1位を受賞するなど好調に推移いたしました。また、新健康ドリンクの

アーモンドミルクやピスタチオミルクも寄与し、ハルナブランドの販売数量が前期比35%増となりました。

⑥人財育成と組織力（チーム力）の強化

当社グループの企業価値の源泉は、社員＝人財であると考えております。多様な個性を持つ人たちが同じ会社で働き、能力を発揮するためには、経営理念や経営戦略、ビジョンを共有し、仕事を通じて成果や目標の達成を分かち合うとともに、様々な経験を積み成長し、自己実現を成し得る職場にしていけることが大切であると考えております。

各々の仕事の役割や責任を果たす場のみならず、その貢献や業績の向上に比例して賞与などに適切に反映し、社員の「生活の充実」と「仕事のやりがい」の両面での人財育成と人財投資に取り組んでまいりました。賞与については、年間支給月数5.1ヶ月、年間一人平均支給額も2期連続で100万円を超えて支給しました。

また、社員とグループがともに豊かさを実感できる成長に向けた制度「ハルナトータル・リワード」を策定し2020年度より運用しております。「経済的価値」と「文化的価値」の両輪での取り組みと「社員一人ひとりが主役」になってもらうための専門職制度の導入など、仕事を楽しみ、能力を磨き発揮できる環境を整えてまいります。

さて、新型コロナウイルスの世界的感染拡大は「戦後最大の危機」と言われるほど世界経済、日本経済に大打撃を与えています。パンデミックによる経済、社会生活の急変は、テレワークやインターネットなどデジタル化を一気に加速させ、社会構造や消費行動が大きく変化し巣ごもり消費は日本でも習慣化し、生活防衛意識の高まりによる節約志向がさらに進むことも想定されます。ここ数年続いている異常気象や南海トラフ地震対策なども検討・準備しておかねばならない課題です。

ハルナグループは「飲料水」という生活必需品の生産活動を持続可能とするため、社員や顧客、取引先をはじめとしたすべてのステークホルダーの

安全安心をともに確保しながら、供給責任をしっかり果たすと同時に、グループビジョンである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してまいります。

また、国連の定める17の持続可能な開発目標であるSDGsはハルナグループの長期ビジョンの土台であり、現在だけでなく未来に対する責任でもあります。社会的課題の解決が新たな事業機会を生むことにも繋がりますので、短・中・長期のそれぞれの視点で取り組んでいきたいと考えております。

2020年度においては、下記7項目を重点に取り組みを行ってまいります。

① 全社全員での新型コロナへの取り組み

グループ全社で新型コロナ感染拡大による影響と対策を策定するとともに、情報共有の徹底を図り、日々変化する状況に臨機応変に対応できるようPDCAを実行してまいります。

また、社員の安全確保を最優先するため、在宅勤務、モバイル勤務、サテライトオフィスなどのテレワークをさらに充実するとともに、時差出勤等による3密回避も常態化してまいります。

② 様々な企業との協業によるオープンイノベーションの実現

パートナー関係にある日本全国ならびにアジア、欧州を拠点とした飲料メーカーや企業との連携、提携を強化し、強固なアライアンス・パートナーシップを築き、ハルナプロデュースの総合機能である「商品企画開発」「生産、品質マネジメント」「ディストリビューション」「マーケティング」「ハルナブランド商品」をお客様へ提供し続け、ロイヤリティの高いお客様を増やしてまいります。

また、新生産ライン、軽量・サステナブル新容器、美容・健康分野の新領域、チルド、デザート商品など、自社の様々なノウハウと提携先・協力先（日本・アジアのメーカー・商社・小売企業等）の経営資源やノウハウを有機的に結合させ、新たな価値を創出し続けるため「戦略的オープンイノベー

ション」の取り組みを図ってまいります。

③ ONE TO ONE プライベートブランドの開発とロイヤルカスタマーの創造

当社にとって真の顧客とは、持続可能で健全かつ互いに利益を享受でき社会的価値を共に作りあげていけるパートナーと考えております。そのような意味で捉えたロイヤルカスタマーとの関係性をさらに深め育成していくことが持続可能な経営に繋がると考えており、最重要顧客であるロイヤルカスタマーの満足を最大化し「持続的イノベーション」につなげてまいります。

また、飲料業界の枠を超えて流通・小売企業や最終消費者が抱えている「顕在的課題」と「潜在的課題」を探求し、徹底した分析と解決策の提案を可能にするCRM（Customer Relationship Management）を強化し、部門の枠を超えた幹部・社員のチームワークによるPDCAを実行することで、理念である顧客評価に値する経営を実践してまいります。

④ 自社プラントの競争力強化と全国供給生産体制の最適化

自社6プラントを業界でトップレベルの「生産技術力」「多品種高効率生産力」「収益力」のあるマザーファクトリーへと築き上げ、ロイヤルカスタマーのニーズと飲料市場の変化を先取りし、自社6プラントが全体最適となるような飲料カテゴリー・容器・容量ごとの生産体制の再構築を図るとともに、主要顧客の水、お茶など主力商品の生産ニーズに応える全国供給生産体制の最適化を図ってまいります。

また、SDGsの一環として、以下の重要課題について取り組みを行ってまいります。

■ 「水資源の重要性と環境保全活動」

製造で使用する水の削減・リサイクルを徹底し、共有財産である「水」資源を守ります。

■ 「エネルギー消費の低減と再生可能エネルギーの活用」

エネルギー効率の改善と消費低減に努めるとともに

再生可能エネルギーについても検討していきます。

■「持続可能な消費生産形態の実現」

廃棄物の低減とリサイクル化を推進してまいります。

⑤海外飲料プロデュースの強化

「HARUNA Asia(Thailand) Co., Ltd.」では現地の人々のニーズである日本のモダンさと健康機能を付加した新たな商品企画開発をよりスピードをもって提案し、有力な顧客層を獲得することで販売を軌道に乗せ収益化を実現してまいります。

また、日本市場向けの新たな独創性ある飲料の開発輸入へも積極的に取り組み、ハルナプロデュースと連携し、日本大手小売企業との取引を目指してまいります。

欧州事業については、スペインに本社を置くパートナー企業とのアフターコロナの影響を見極め「UMAICHA」ブランドの販売手法、マーケティング戦略を見直し、欧州での飲料事業の方向性を再検討してまいります。

⑥ブランドマネジメントの強化

顧客である大手小売り・流通企業の独自ブランドの商品価値を持続的に上げ、高い信頼を得ることにより選ばれ続ける会社にすることで、高い信頼を生み持続可能な経営を実現します。

また、独創性と特徴ある Haruna の自社商品ブランドイメージを上げていくことも重要になります。Haruna ブランドは「親しみやすさ」「驚き」「新しさ」を表現し、美味しさとコンセプトで大きく差

別化し、消費者の皆様から評価される商品をしつかりと育成し、独自の市場価値・ポジションを築いてまいります。

⑦ハルナトータル・リワードの運用とエンゲージメントの向上

個人と会社の信頼関係を築き、社員の持っている能力を発揮し、お客様の期待に応えていくことが重要と考えています。社員が個性と能力を発揮し、自己の成長と豊かさを実感して長く活躍できる企業となっていくため、「会社の目標を個人の成果に」「個人の能力を会社の業績に」に結び付け、事業戦略と人財戦略を連動させ、単なる人事管理から本格的に HRM (Human Resource Management) へと取り組みを行ってまいります。

ワークライフバランスについては、下記の目標を掲げ役員・社員が一丸となり取り組んでまいります。

■時間外労働時間一人あたり月平均 30 時間未満

■有給休暇取得率平均 80%以上（過去平均取得率：前期 75%、前々期 63%）

■柔軟な勤務場所と就業時間の多様化

デジタルを活用し、テレワークや時差出勤等による柔軟な働き方を充実させてまいります。

最後になりますが、パンデミックによる経済活動、社会、生活のあり方が大きく変化する中で、ステークホルダーの皆様と結束し、この困難を乗り越えていけるよう、さらなるご支援とご協力を心よりお願い申し上げます。

ハルナビレッジ株式会社
代表取締役社長 CEO
青木麻生

