

一人ひとりの知恵と創造性を 事業の成長と社会課題の解決に

はじめに、新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方々やそのご家族の皆様にご挨拶申し上げます。また、罹患された方々や現在も困難な状況におられる方々に心よりお見舞い申し上げますとともに、一日も早い回復をお祈り申し上げます。加えて、最前線でご対応されている医療従事者および関係者の皆様には深い敬意と感謝を申し上げます。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大は、個人消費や経済活動を縮小させ、生産活動も影響を受ける需要と供給の複合的ショック状態となり、人々の生活や行動にも大きな変化をもたらすパラダイムシフトを起こしました。

清涼飲料市場においても長期化する自粛生活のなか、飲料を購入する場面も変化し、自動販売機やコンビニエンスストアは大幅に減少しスーパーマーケット・ドラッグストア・EC（Electronic Commerce：電子商取引）へとシフトしました。

また、生活防衛意識の高まりによる価格訴求型商品と健康・美容・ストレス緩和を訴求する価値訴求型商

品の二極化が鮮明になるなど国内飲料市場全体では大幅な減少となりました。

このような状況下、当社グループは群馬、和歌山の自社工場による機動力ある生産体制と多様な販売チャネルへ多品種製品が柔軟に製造販売できることが強みとなり、消費場面の变化にも対応し、上半期（4～9月）は巣ごもり需要もあり、大型容器（2リットル）製品を中心に伸ばしました。

下半期は大手飲料メーカーによる在庫処分販売や節約志向のさらなる高まり、台風や大雪などの天候不順の影響もあり苦戦いたしましたが、お客様の視点に立った攻めの企画提案を実行し、2021年3月単月では過去最高の販売を更新することができました。

また、2020年4月より東京勤務においていち早くリモートワーク体制を導入し、ZOOMやTV会議などデジタル化を推進し、出勤に伴うリスクの軽減により社員の健康と安全面に配慮しました。ならびに、より働きやすい職場にする観点から東京本社のレイアウトのリニューアル

を実施しフリーアドレス化やミーティングルームの飛沫防止対策、休暇支援や時差出勤など対策を講じてまいりました。

制度面では、人とグループの豊かさ改革として「ハルナトータル・リワード」の運用がスタートいたしました。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長く活躍できる企業づくりを今後も目指してまいります。

新型コロナウイルス感染症が世界に拡大してから1年以上が経過しました。日本国内も初の緊急事態宣言から1年が経ちましたが、今も感染力の高い変異株を中心に感染が拡大しております。有効なワクチンの接種が順調に進むことが最優先ですが、当面は自粛と緩和を繰り返す不透明な状況が続くことが想定されます。

コロナ禍による日常生活の急変は、デジタル化を一気に加速させ、社会構造や消費に対する考え方も大きく変えました。大きな社会課題である地球温暖化やプラスチックなどの環境問題は、業界の垣根を越えた連携や技術革新が欠かせません。このような構造変化において当社も様々な取引先と連携・協力し、新たな価値を創り出すオープンイノベーションを加速して推進してまいります。

今後はESG（環境：Environment、社会：Social、企業統治：Governance）を通じて「LIFE（生命・生活）」をどう守るかが事業機会を生むこととなり

ます。これから大きく変容する社会の中で、当社グループも創業26年目を迎え新体制の下、社会における存在意義（パーパス）を再定義し、短期・中期・長期のそれぞれの視点で取り組み、皆様に信頼される企業グループを目指してまいります。

中期経営計画ハルナビジョン2026、創業30年に向けて今年度においても下記7つを重点に取り組みを行ってまいります。



ハルナビバレッジ株式会社
代表取締役社長 CEO

青木 麻生



①付加価値化と差別化した ONE TO ONE プライベートブランドの開発

コロナ禍を機に価格と価値の二極化がさらに進むとともに、消費活動の「エシカル消費」も拡大し自分らしい消費が活性化しました。このエシカル消費は消費経済のあり方を変えるパラダイムシフトであり、こうした社会の要請に応じることが必要不可欠です。

当社もライフラインである水やお茶などの生活飲料のみならず、免疫力、健康、安らぎなどの機能性をさらに研究開発すると同時に、エコ製品やリサイクルなど環境に配慮した製品の開発をはじめ、飲料のバリューチェーン全体を通じて社会的課題の解決に貢献できる持続可能な供給体制の構築を目指します。

その手段として、飲料業界の枠を超えて流通・小売企業や最終の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。

また、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、社会的価値を共につくりあげていけるパートナーであると考えております。そのような意味で捉えた最重要顧客であるロイヤルカスタマーとの関係性をさらに深め育成させながら、サステナブルな関係を構築してまいります。

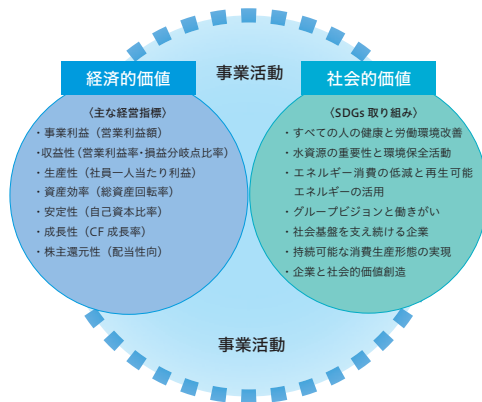
②企業との協業によるオープンイノベーションの実現

経済的・社会的にも大きな変動期に入り、「消費者のニーズや価値観の多様化」に「プロダクトライフサイクルの加速化」も加わり、プロダクトとサービス両輪での開発スピードが求められております。

当社グループも新生産ライン、軽量・サステナブル新容器、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「戦略的オープンイノベーション」の取り組みを行ってまいります。

この取り組みの一つとして、現在進行中のロイヤルカスタマーの1社

Haruna Shared Value



との協創事業「ミネラルウォーター生産プロジェクト」が本年10月より、当社の第4・5プラントがあります、群馬県利根郡みなかみ町にて本格稼働することとなっております。

また、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強固なアライアンス・パートナーシップを強化し、ハルナプロデュースの「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」の総合機能を最大限活用し、当社独自のビジネスモデルを構築してまいります。

③自社プラントの競争力強化と全国生産体制の最適化

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」に加え、「CO₂の排出削減」や「水資源の有効活用」など環境にも配慮し、社会課題とロイヤルカスタマーのニーズにお応え



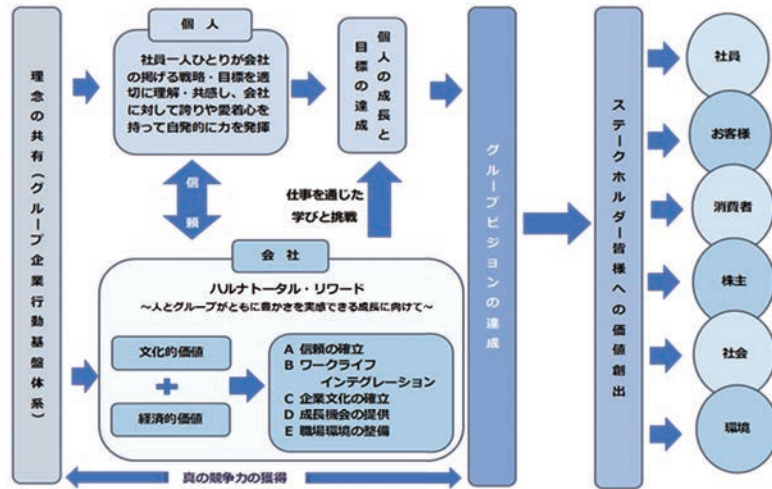
できる循環型マザーファクトリーへと築き上げてまいります。

また、自社6プラントの全体最適化を目指すため、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の提携協力企業との生産体制の最適化も併せて図ってまいります。

④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、タイ国ならびに周辺アジアの人々に愛される商品づくりで社会課題の解決にアプローチし、より健康志向かつ本物志向の強い顧客層を獲得することで販売を拡大し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、新市場開拓を継続してま

ハルナトータル・リワード全体像



います。

欧州事業については、スペイン、バルセロナに本社を置くパートナー企業と「UMAICHA」ブランドの販売を行っていましたが、新型コロナウイルス感染症でロックダウンが繰り返され、経済環境は日本国よりも厳しい1年となりました。

このような状況を鑑みて、スペイン、フランスの飲料ディストリビューターや流通企業との新たなビジネスモデルを創るべく交渉を進めております。

「UMAICHA」という日本とスペインの協創ブランドの価値・定義を見直し新緑茶飲料としての付加価値を高め、マーケティング戦略を21年度中に策定してまいります。

⑤顧客ブランドとハルナブランドのマネジメントの強化

主要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

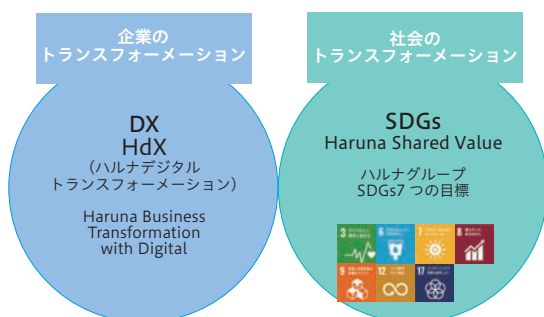
続的に上げ、高い信頼を得ることにより選ばれ続ける会社を目指すため、当社のバリューチェーン全体での競争力を高めるチームマネジメント経営を実現してまいります。

一方で独創性と特徴あるハルナブランド商品のブラッシュアップにより、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っかりと育成し、独自の市場価値・ポジションを築いてまいります。

⑥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てもらうことが重要となります。そのためには現在行っておりますエンゲージメントサーベイを分析し、社員一人ひ

ハルナサステナビリティ・ トランスフォーメーション (HSX)



とりが「自分の会社で働くことに誇りがもてる」取り組みを行ってまいります。

また、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、ハルナトータル・リワードの取り組みの一つであります「マネジメントコース」「専門職コース」を本年4月よりスタートいたしました。評価と分析を繰り返しながら「会社の目標を個人の成果に」「個人の能力を会社の業績に」に結び付けられるよう取り組みを行ってまいります。

コロナ禍を機に、非接触・非移動が常態化しテレワークなど場所を選ばない働き方が定着しつつあります。ポストコロナはワークとライフの双方のバランスを「インテグレーション（統合）」させて仕事の質と生活の質を共に向上させていくことが大切になります。

社員の安全と健康に配慮しながら、より生産性を高めるための「働

きやすく安全な労働環境」に向けた投資を検討してまいります。

⑦ ハルナデジタル・トランスフォーメーション【HdX】

グローバルな気候変動、コロナ禍、デジタル化などの環境変化に対応すべく当社グループは、中長期的に「企業のサステナビリティ」（企業の稼ぐ力の持続性）と「社会のサステナビリティ」（社会課題の解決と持続可能性）両面の実現に向けた取り組みを行ってまいります。その手段として、ハルナデジタル・トランスフォーメーション【HdX】を推進します。

2019年4月に「ハルナグループSDGs行動宣言」としてまとめ、主に7つの取り組みを通じて実現を目指す取り組みを開始しました。経済・社会および環境面での課題に対処するためのSDGsが目指す目標は、当社の企業理念、ビジョンの骨格を示すものでありハルナデジタル・トランスフォーメーション（HdX）を融合させ「企業のサステナビリティ」と「社会のサステナビリティ」を実現することで相乗効果を発揮していきたいと考えております。

これからもハルナグループは、これらの重要な経営課題に真摯に着実に取り組むことでステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいります。今後も一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

日本は時代に 置き去りにされている

日本もアジア地域で、少しばかり光っていた時代があったのです。嬉しい想いをした記憶があります。それは1970年代のことでした。

化石燃料のコストが一挙に上昇し、石油産出国の米国への石油輸出が中断される歴史的な事件があり、様々な化学製品類の価格が上昇し、世界の経済社会が一変しました。

日本はこれを背景に省資源、省エネルギーに関する研究開発に集中し、世界に先駆け独自の省資源型小型自動車を出したのです。「低効率燃料エンジン」の改革は世界を驚かせました。

オイルショックを逆手に時宜を得た開発テーマは、裾野が広い自動車産業系ばかりではなく、様々な産業機器市場での活躍に繋がり経済効果が大きかったのです。洞察力によって的確に時代を読み、素早い投資決断が成功の基をつくりだした素晴らしい事例でした。

その時期、私は西ドイツ時代のハンブルクに駐在しておりました。ドイツの自動車産業界の省エネ型開発は乗り遅れており、ホンダが脚光を浴び、当時の欧州を席卷していた懐かしい記憶が忘れられません。

＊

半世紀が過ぎた2021年の日本で、これが日本の経営なのかと今更考えさせられる事例に数多く遭遇しています。

昭和電工、日立製作所、東芝など、日本を代表する大企業が子会社を日米のファンド金融に売却すると発表しました。それも独占禁止法の適用を受けない株式交換を行うために、ファンド社を介在させるほどの世界トップシェア企業もあります。それぞれ一流の技術力を誇る子会社です。この動きを俯瞰すると、素材産業の再編となりますが、一社ごとの事情は異なります。

M&A を選ぶ経営戦略にこそ、問

題の本質が隠されていると思われ
ます。直近5年間の世界のM&A総額
は20兆ドル(2000兆円)を超え
ました。IMFによると寡占が進むほ
ど高まりやすい売上高総利益率は、
過去40年間一貫して上昇していま
す。企業は一定の領域で理念に沿
った活動により顧客に貢献をし、それ
以上でも以下でもない社会的存在で
す。

仕事が時代に沿わなくなった、ま
してや利益が生まれなくなったから
といって、事業体を売却し社員を不
安に陥れるのはやるべき選択ではあ
りません。企業の中に常に次の起
業を考えて「種」を生むべく、5～
10年単位で構想すること、独創の
ある開発投資活動が重要です。

共に築いた組織を売却する無駄は
絶対に避けるべきだと考えます。

＊

21世紀の日米欧の経済活動の現場
はすっかり変貌しています。企業が
M&A(合併&買収)を企業成長の
主要な手段として増収を図り、日常
の企業活動を蔑ろにしている現状を
懸念します。

そもそも利益を時間で買うという
行為は公平ではなく、利益は創造力
と知力の結実であり、他社が懸命に
生み出した価値を金で自社の利益に
転化するなど恥の行為です。

M&Aの最大の課題は、企業の寡

占化が「技術革新」の停滞に繋がる
可能性が強いことです。さらに競争
環境が劣化するとR&Dへの投資意
欲が低下します。

G7の潜在成長力が、20世紀末と
21世紀現在を比較すると、およそ
半分に落ち込んでいます。その背景
には人口低減、投資低減、技術革新
低減があると思われます。

21世紀の新しい文明の夜明けを、
今日のデジタル経済が真に貢献して
いくのか、日本経済が問われ続けて
おります。



ハルナグループ
創業者
青木 清志