

# ハルナグループの未来 私たちがいま進むべき道

## ——生産・品質・環境について

### 参加●

ファシリテーター：ハルナファクトリー株式会社 代表取締役社長 中澤幹彦  
 ハルナファクトリー株式会社 常務取締役兼代表執行役員 古市直也  
 ハルナジョイパック株式会社 代表取締役社長 坂上寿  
 ハルナジョイパック株式会社 常務取締役兼代表執行役員 小川啓治



左より小川啓治、坂上寿、中澤幹彦、古市直也。社内にて

当社は  
 1996年に第1工場、翌年  
 に第2工場、3年後に第3工場を  
 稼働しました。稼働後1年で、JAS認定  
 工場となり、その後、HACCP取得に取り組み、  
 2006年には全工場でHACCPの承認を得ました。  
 翌年には食品衛生優良施設として、群馬県知事賞  
 受賞、同年にオーパイ（株）を譲り受け、タニガワ  
 工場を稼働しました。2013年からジョイパック社へ  
 資本参加し、協力工場は北海道から九州まで13拠点  
 となり、現在に至ります。創業当初から設置した  
 品質管理本部にて品質管理の徹底と、2005年か  
 ら続く環境経営も併せて行い管理しています。  
 今回は、生産・品質・環境のトップたちが、  
 当グループがこれから進むべき道を  
 話し合いました。

### ■働く方にとって魅力ある会社になる

#### 中澤

現在、世の中は大きな変革期を迎えています。経済はデフレからインフレへと推し進んでいますが、まだデフレ基調です。常に変革について念頭に置いている必要があります。ですから、今のトレンド、流れというものを、生産・品質・環境に携わる人間もつかんでおかななくてはなりません。新たな価値創造について、皆さん、どう考えますか。

#### 坂上

中長期先も見据えないといけません。短期的にはハルナジョイパックの場合、容器サイズを増やすことです。それが、市場開拓としての価値創造につながると思います。

#### 小川

お客様から見たときの価値を、いかに明確にするか。これは当然として、働く側、社員の立場から見て、会社の魅力・価値を見出す。それが課題だと捉えています。

#### 中澤

なるほど。具体的にはどういったことですか。

#### 小川

これから総人口が減っていくなかで、市場も労働人

口も減少します。各企業にとって労働力の確保は共通の課題ですが、働く側は何を基準に会社を選んでいくのか。単に収入面だけではおもしろくないでしょうし、それだけを求めている。ハルナグループで働きたいと感じられる価値があれば、安定した労働力の確保につながると思います。

#### 中澤

確かにそうですね。魅力ある会社づくりということに、何かイメージはありますか。

#### 坂上

他社様から「あそこは飲料だけでなく、いろいろおもしろいことをやっているな」と思っていたかのようなことが必要だと考えます。たとえば、ある人がどなたかに就職の相談をしたとします。そのとき、「ああ、あの会社なら紹介してもいいだろうな」。そういう会社にならないといけないのか、と。小川さんのお話のとおり、私の立場から見ても、金銭だけではないように実感しています。

#### 中澤

モノだけを作っていればいいというわけではないですよ。社会的責任もありますし、社員もそれは感じているでしょう。

古市さんはハルナファクトリーにおいて、地域的に労働力の確保は難しいですか。

#### 古市

現実的には応募していただけないのではないかと感じています。その中でも応募してくださった方には、しっかり面接の中で、考え方などをご説明しています。ただ、その前段階の就労希望として、まだ魅力を感じていただけていないのかもしれない。複数ある会社の中から選んでいただけるには、他社様にはないハルナの魅力が必要です。難しいことですが、それをしっかり構築していかないとなりません。

#### 中澤

その会社の理念が素晴らしいかどうか。たとえば会社イメージだけが入ってみたいと思う方もいらっしゃる。ただ、時代が変われば、受け取られるイメージも変わります。

#### 小川

ハルナグループに入社すれば、自分も成長できるんだ、という実感を持っていただけることも重要でしょう。

#### 古市

私もそうですが、皆さんは継続的に仕事をしていきたいと感じていると思います。会社も個人も双方が、やりがいや充実感、喜びを持ってないといけません。それぞれが共有できる形をつくっていくことです。

#### 中澤

経営に携わるなかで、社員とどう向き合っていくかは、とても重要になってきます。今、3人の方は、そのことに苦勞されている立場でしょうね。人が入ってきたからといって、すぐに根づくわけではありません。ただ、継続して働くうちに喜びや満足を感じられるようになり、会社にも貢献していただけるようになる。人はコストではなく、資源だ、というのはそういうことなのでしょう。

#### 坂上

ジョイパックの場合、今までは一度入社したら、同じ業務にずっと携わる方が大半だったかと思います。しかしながら現在は当グループに入り、人の交流が増えました。中には、将来、他の会社を見てみたい、という人もいます。組織として異動ができるかたち、しっかりとした目的を持って手を挙げることができ、また、その希望を叶えられる会社になればと思います。そして、その希望が実現して、その形がちゃんと「見える」会社、そのことが会社の魅力を増やすことになる。そうやって視野を広げていただくことが人財育成となり、会社貢献にもつながるのではないのでしょうか。

### ■経営者は育てなくては育たない！

#### 中澤

私たちの立場からすると、人財育成においても、将来、経営に携われる人財を育てていかないとなりません。青木（清志）代表が掲げる「演劇型経営」でいえば、私たちは「舞台俳優」です。青木代表や青木麻生社長が「演出家」としていらっしゃるから、グループは発展しています。あらゆる現場のスペシャリストがいて、経営のスペシャリストを育てないと会社の発展はないでしょう。この経営担当者をどう育てるか、私たちの次の世代ですね。皆さんは、どうでしょうか。

#### 古市

部署のスペシャリストは、一般的に今自分のいるポジションで良くしようと考えます。もちろん、それも

重要ですが、もう一步引いてといいますか、全体を俯瞰的に見るスタンスを、もっと強く持たないといけません。そうしないと、変革となったときに、その自分の立ち位置の延長線上にいただけでは物事は見えてきません。部署だけでなくグループ全体を見るという捉え方が重要になると思います。

#### 小川

まず自分の考えを持っていて、それを言葉として発言できる。経営者をイメージするとき、この資質は欠かせないのではないのでしょうか。

#### 坂上

自分の専門分野以外の人とも接触できる。製造に関して専門的に育ってきていても、業務での別の分野の責任を持たせる。そういう機会を用意してあげる必要はあります。つまり、自分で考える環境ということです。

#### 中澤

今のお話はわかりやすいですね。スペシャリストは長時間、同じ仕事に携わっていると、案外育つものです。しかし、経営者は育てようとしなくて育たない。なぜ、青木代表がビジネススクールを設立したのか。それを考えたらわかりますよね。まったく別のことを経験させています。あるいは、そういうことを意識して仕事をするようにさせている。経営担当者が育ってきたら、会社の結果も変わってくるでしょう。

#### 小川

そうですね。そういった人財が増えてくると、会社としては利益を伴う成長、経営理念のさらなる実現に近づくと思います。

#### 古市

判断、行動、情報のやりとりがスピーディーになり、変化にも対応できるのではないのでしょうか。

#### 小川

個人の資質が高まれば、組織の資質も高まる。そうすれば、新たな価値の創造も出てくるでしょうね。

#### 中澤

いいじゃないですか（笑）。経営担当者が育てば、新たな価値創造につながる。そういうことですね。

#### 坂上

昨年一年を通して目に見えることを改善してきました。しかし、目に見える範囲は限界があります。目に見えないものを掘り起こしていく。そういう課題を形成する資質も必要だと思います。

### ■経営者は全体を見ないとならない

#### 中澤

皆さんはどういった人を経営のスペシャリストにしたいかと思っていますか。

#### 坂上

ひとことといえば人間性。しっかり挨拶ができるかなど、そういったところですね。

#### 古市

最終判断がその通りになるということではないのですが、人の意見をしっかりと聞ける。そして、説得力を持つといえますか。一緒に仕事をしていく人たちに納得していただかないと、その人たちが能力をフルに発

揮できないと思います。

**小川**

どれだけ「人のために」という気持ちを持ってもらえるか。自分のポジションを守りたいというのは誰もが思うことですが、そうではない人のポジションにも、口を挟める。そういう人は、「おっ、おもしろいな」と感じます。

**坂上**

自分の信念というものをしっかり口にする。ブレない気持ち、これも大事ですね。それが、古市さんの言われた説得力にもつながると思います。

**古市**

先ほどの「演劇型経営」ではないですが、俳優の方や裏方の道を究めるスペシャリストという人がいる一方、マネジメントとして全体を見ている監督・演出家があります。全体が一番いい形で観客（お客様）に観ていただける。感動していただける。その全体を見られる人が経営者に向いていると思います。

**中澤**

私もそう思いますね。人柄というのは経営者以外の人にも求められます。しかし、全体を見るというのは経営者に欠かせない資質です。

**坂上**

同じように「演劇型経営」で見ますと、たとえば「あなた、この役をやってください」と言われたとき、「いや、私にはできません」と言うのではなく、とにかくやってみる。反対に言えば「任命したあなたが悪いんだら」というくらいの気持ちを持つこと（笑）。そういうチャレンジ精神という資質も必要なのかな、と思いますね。

**小川**

アドリブを行う役者。こういった人を経営者にすればおもしろいのではないのでしょうか。ようするに、いろいろな発想を持っている人を引っ張り上げる。

**中澤**

人をつなげていける人。横の展開、あるいはネットワークを構築できる能力も必要かもしれません。トップに立つ人というのは、カリスマ性があったり、周りよりひとつ頭が抜けているということはありません。ただ、個の限界はありまして、皆さんの話を総括すれば、周りをまとめる力がないと、やはり難しいだろうな、と思いますね。人を使って、新たな価値を見出す。個の能力を統合していくといえますか。それも必要ですよな。

**古市**

スタープレーヤーがいたとしても、その人が発信元ということであって、何かを形づくるときには、組織のためになるようであればいいと思います。反対に言えば、今まで10だったことを、スタープレーヤーのアイデアを入れることで、20にも30にもなるようにする。言い換えれば、組織力を高めるということです。

**■もう一段上の「環境」を考える**

**中澤**

最後に、皆さんの夢についてお聞きします。

**古市**

ハルナグループに携わっている皆様が、幸せになる。

それが最終的な夢です。では、そのためにはどうすればいいのか。日々の業務や活動にその想いを込めて携わることだと思います。

**小川**

環境をもっと意識した風土をつくること。それが私の理想です。環境を絡めた発想から、新たなビジネスも生まれるのでは、と期待しています。

**坂上**

環境＝リサイクルだけではなく、「知恵」を売っていくのでもいいでしょうね。それにプラスして技術や設備も売っていく。

**中澤**

ハルナの強みを売っていくということですね。

**坂上**

海外に技術力や品質力を売っていった方がいい。

**小川**

茶系飲料ということであれば、自分たちで原料もつくる。それもおもしろいと思いますね。自分たちで循環できるイメージです。原料でお茶をつくり、茶殻で燃料をつくる。さらに、燃えカスで肥料をつくる、という流れです。

**古市**

地産地消ではないですが、自社でエネルギーをつくり消費する。グループの中で、ひとつそういう形ができればいいと思います。もちろん、それが環境に優しいものであることも必要です。工場の24時間体制ということを考えれば、エネルギーを自分たちでつくり、使用することが理想です。

**小川**

私もそこまでいければ、と思いますね。青木代表もよく言われていますが、循環型社会。究極のことを言えば、生産現場の中で出てしまうものを最大限有効活用していく。

**中澤**

バイオマスや地熱といったことですが、未来を語る上では、そこまで進めることを考える必要がありますね。もう一段上の環境を考える地点に、ハルナグループも来ているのかもしれない。皆さんの熱い意見を聞くことができました。今日はありがとうございました。

**〈鼎談を終えて〉**

今回はハルナファクトリー（株）、ハルナジョイパック（株）とともに未来に向け、「新しき価値創造について」を主テーマに鼎談を行いました。人材育成、環境問題について、熱く議論を行うことができいております。

特に人材育成ディスカッションでは、人は財産であり、魅力ある会社づくりが重要であること。経営担当者育成が会社の発展や、社会貢献に大きく寄与すること。経営担当者の求められる能力と選ぶポイントなど、各自の経験と立場、様々な観点から議論できたことは素晴らしい財産になると感じました。経営とは、新しい仕事を創造し、社員とともに知恵を絞り、守り育て、大きな発展と成果を出していくことだと思います。鼎談した内容を宝に、新たな挑戦と、新しき創造を目指していきましょう。

中澤 幹彦

# ハルナグループの未来 私たちがいま進むべき道 ——バリューチェーンについて

**参加●**

ファシリテーター：ハルナファクトリー株式会社 代表取締役社長 中澤幹彦  
ハルナロジスティクス株式会社 常務取締役兼代表執行役員 三原修一  
ハルナマーケティング株式会社 常務取締役兼代表執行役員 山崎敦也  
HARUNA 株式会社 執行役員 松井健一  
ハルナロジスティクス株式会社 バリューネットワークユニット チームリーダー 宮腰亮多



1996年2月の創業から約半年後にマーケティング本部を設置、翌5月にハルナビレッジ研究所を設立しました。創業4年目には商品開発部と市場開拓部を設置し、2002年に国内外への販売会社 HARUNA 株式会社、2005年に物流関連企業ハルナロジスティクス株式会社を設立、このようにハルナグループはサプライチェーンを構築してきました。そして、20年目を迎えた今、当社は改めて「バリューチェーン」についても、社会と共有できる価値の創出を目指そうとしています。このたびは各機能の責任者が集まり、ディスカッションを行いました。

(上) 左より三原修一、中澤幹彦、宮腰亮多 (左下) 山崎敦也 (右下) 松井健一。社内にて

**■各社それぞれの価値創造がある**

**中澤**

現在の皆さんの活動において、バリューチェーンを意識したものになっているでしょうか。まずはバリューチェーンについて、お考えを聞かせてください。

**松井**

HARUNAは自社ブランドを扱っていますが、常にさらなる価値創造を意識して取り組んでいます。PBを扱っているハルナマーケティング（HM）とは、社内でも社外でも立ち位置が異なっているわけですから、そのところをしっかりとアピールしないといけません。

**中澤**

それぞれの「価値創造」があるということですね。では、それぞれの特徴とは何ですか。

**山崎**

HMも商品に付加価値を与えるということは同じです。ただ、お客様の要求は多様化していますので、商品以

外、それがバリューチェーンということなのでしょうが、どう価値を創造していくか。

**松井**

PBはお店になくてもならないものですが、ハルナブランドの製品は世の中になくても回ってしまいます。ですから、その分、価値の付け方はポイントになってきます。

**中澤**

ハルナロジスティクス（HL）のお二人はどうですか。

**宮腰**

基本的にはお二人と一緒にです。バリューチェーンという意味では流通までを含めて、ひとつの商品だと思います。ただ、物流の面から見たとき、各製品はお客様のサプライチェーンルールで動きますので、どこまで自社の仕組みに落とし込めるかが課題です。

**三原**

物流のなかで、「商品」と「製品」は違う、と学びま

## ハルナグループの未来 私たちがいま進むべき道

す。工場から出てきた1本と、店舗に並ぶ1本では価値が異なるということです。ハルナグループが掲げる「飲料のプロデュース」を考えたときに、言葉を使って何を表現できるのか。お客様が求めるベターとベスト、これをこれまでの経験を活かして、追求していくべきだと思います。

先ほど、立ち位置の話になりましたが、HARUNAの「ルカフェ」を立ち上げた当時（10年ほど前）は、やはりNBを扱っていることが多かったですから、それを押しのけて、というのは難しかったと思うんですね。それから10年が経って、商品の価値が変わってきているなかで、バリューチェーンという見方がなされてきて、安価な製品を安心・安全にお届けする。そのベターとベストという考え方が生まれてきていると思います。つまり、ご要望をいただいても、それが双方にとってWin-Winの形になるのか、ということですが。

### ■「縦」と「横」のクロスがハルナには必要

#### 中澤

ハルナグループは数年前に、それぞれの機能を分けて組織改編し、分社化しました。ただ、現在、それぞれが一緒になって考えなければならぬ時期に来ていると感じています。別の言い方をすれば、「垂直統合」ということです。皆さんは、どう考えますか。

#### 宮腰

当グループは製造から成り立っており、製造・品質に誇りを持っている会社だと、私は考えます。高品質という誇りをより一層強めるためにも垂直統合という軸はぶらしてはいけません。ただ、市場のニーズに応え、飲料プロデューサーとしての事業をより強固なものにしていくためには、国内外の協力工場様との提携が欠かせません。「縦」と「横」のクロスを生み出していくのが、今後のハルナ独自の形ではないでしょうか。

#### 松井

HARUNAは同じグループとはいえ、どうも別々に活動してきたような実感があります。輸入品など、自社のプラントを使っていない商品で売り上げを生んでいますので、水平分業型で来ていたのでは、と思いますね。やはり理想は、宮腰さんの言うとおりの、垂直と水平の融合です。今後、柔軟な対応として必要になってくるでしょう。たとえば、HARUNAで企画しても、当グループ内では作れないとなったときに、どうしても協力会社のお力が必要になります。

#### 山崎

マーケティングの立場からすると、外部に委託している商品のバリューチェーンの対応は、不完全な気がします。そこは弱みなのかな、と。クレーム対応ができて川下までの物流対応まではできていない、とか。皆さんが言うように、垂直と水平をうまく合わせて対応できればと思いますね。

#### 中澤

各社の強みをどう活かして、弱みを消すか、ですね。それを意識して垂直統合を行っていないかと、目的は果たせないかもしれません。

#### 宮腰

マーケティングやHARUNAの行動力、そして全社の柔軟性というのは大きな強みだと思います。その反面、見えないコストやストレスが発生するのも事実であり、こういった点も含めて総合的に可視化・分析し、各事業の次の戦略につなげられるよう行動していきたいと

思います。

#### 山崎

私も強みは皆さんの機動力だと思っています。ただ、「実行しながら学ぶ」ということ自体が弱みになっている気がします（笑）。もちろん、最初から利益のないものを取りに行っているわけではないですよ。

#### 松井

損して得を取れといえますか。今回は利益が薄いけれど、次取れば……というのが続いて、結局、得を取れていない。そういう印象はありますね。

#### 中澤

やってみて慌てて得を取ろうというのは無理ですね。

#### 山崎

ただ、分析をしても売れているか売れていないかはわかりませんよ。今の世の中、市場で何が受け入れられるか、なかなかわかりにくくなっていますから。おそらく、どこかで「とりあえず市場に出してみよう」という考えは少なからずあると思います。

#### 宮腰

次々リニューアルして出していくというのは大事です。今後は少数多品種になっていくのは、世の中の流れでしょう。ただ、ひたすらに品種を増やしていくのではなく、どこかでスクラップしないといけません。

#### 松井

まさにそうですね。なるべく自社の商品の場合、商品鮮度をより新しい物に保たないといけない。どう商品構成を変えながら売り上げを伸ばし、利益を上げるか。作っては壊しというのを繰り返しやっていかないとならない、と思います。

#### 三原

ひとつの部門、ひとつの事業内容の中で、それぞれのベストを組み合わせることで、ロスを生み出す要因は何か。それらを短い時間で、しっかり判断できる仕組みは必要です。今は、そういうこともできる態勢にはなっているとは思いますが。先ほどの損して得を取るですが、HLが損しても、グループ内で得を出す、ということですが。

#### 松井

これまでは市場にあるものに、ちょっと手を加えただけというように妥協しているところがありました。今年に入ってから、それではいけないという思いもあり、一般の消費者に向けてモニター調査を開始しました。当然、予算はありますが、そういうことを続けながら、どういものだったら飲んでいただけるのか。嗜好の部分で予測値や仮説を立てた上で、新しい商品を作り販売していく。それに、売り方もそうですね。こういう売り方をすればこうなる、というように。

#### 中澤

ただ商品売っているわけではない、ということですよ。こちらの論理を押し付けるのではなく、お客様の立場になって考えることは大事です。

#### 松井

そうですね。HARUNAでは、営業マン同士がチームを組んで、それぞれのマーケティング方法で試したり、理解を深め合っています。それが売り上げにつながればいいですね。山崎さんの苦しみも理解しながら、お互

いに協力体制が構築できればと思います。

#### 宮腰

そういった意味では、営業以外の部門からも最前線の現場に同行するなどして、社内外の理解を深める機会を増やしていくことも重要かと思います。

#### 中澤

HARUNAは海外との取引もありますが、やりにくさというのはありますか。

#### 松井

現地の習慣と法律、そういった部分で日本との違いは感じますね。日本のやり方で現地でもやってみても、やはり難しい。どうアレンジできるのか。それがポイントでしょうか。

#### 中澤

私もタイの工場などを視察しましたが、現地と同じやり方では必ず失敗しますよね。日本の良さをうまく融合できればいいですね。

#### 松井

モノづくりという部分、クオリティの高さというのは日本の真似をしていいと思います。ただ、営業活動は現地の方法といえますか。それを勉強していくしかないのかな、と。日本より案外、コスト競争も激しいですから。山あり、山あり、山あり、でしょうか（笑）。

#### 山崎

HMとしては、国外の工場に委託して、現地のお客様に供給する。それもアリだと思います。

### ■社会に役立ち、幸せにしたい

#### 中澤

最後に、未来構想を聞かせてください。

#### 松井

自社商品がいろいろなところで目にできて、グループの価値向上につながるようになりたいと思います。むしろ、そうしていかないと今後は難しいかな、と。「どこに行ってもハルナさんの商品ありますね」と言われるようにしていきたいです。

たとえば、群馬に工場がありながら、群馬の方が目にする機会が少ないと思うんですよ。地元から改善していく、というのは私の中で課題としてあります。そうでないと広がっていかないのではないのでしょうか。または、M&Aなども視野に入れて……。本当に夢ですが。

#### 山崎

私も自社のブランドのシェアを高めていきたい。それをしないといけないと思います。HARUNA株式会社がやっているのではなくて、ハルナのコーポレートブランドだという意識がありますから。個人的には、もっと昔は数値的な夢がありました。でも、東日本大震災以降、考え方も変わり、社会が幸せになること。それを夢として持っています。自分たちがやっていることが、世の中の役に立ち、人々を幸せにする。そういう想いをずっと忘れず、感じていきたいです。

#### 中澤

そうですね。世の中の役に立っていけない企業は、今後淘汰される時代に入るのでしょね。

#### 山崎

ただ、目先のことを考えると、きっちり結果を残したい。「無言実行」というんですか（笑）。

#### 宮腰

私も個人としては仕事を通して社会貢献を実現することが夢というか、仕事観として考えています。バリューチェーンという観点では、市場構造を視野に、物流・財務・人事なども含めたグループ全体でマージンを生み出すための「価値連鎖の基本構造」を実現することが、直近の使命だと考えています。

#### 中澤

それが実現できたら、ハルナグループの企業力は上がるでしょうね。

#### 三原

私も山崎さんたちと同じです。社会を幸せにしたい。その直近で行えそうなのが、2020年の東京五輪ですよ。まさか自分が生きているうちに、もう一度開催されるとは思いませんでしたから。開催までがピークという見方はありますが、それに乗りたいというのがひとつの夢です。

認知度については、製造現場で昔、こういう話になりました。「あそこの店でうちの商品売っていた。ハルナってすごいな」と。次のステージとしては、前も申し上げたのですが、テレビで宣伝できるくらいになりたい。ハルナグループを全国の方に知っていただきたい。それに尽きます。

#### 中澤

夢を語り合う機会はなかなかありませんので、貴重な機会となりました。皆さん、ありがとうございました。

### 〈鼎談を終えて〉

社会と共有できる価値の創出を目指すべく「バリューチェーン」について、ディスカッションを行いました。参加者全員が一言でいうと真剣勝負！「垂直統合か、水平分業か？」についても熱く議論が展開され、各自が機能として相乗効果を生み出すことや、実際の現場管理では「ハイブリッド構成」が求められるとの意見も出されました。

垂直統合と水平分業を同時並行しながら、市場の変化に対応するか。機能と利益創出、顧客満足をどう実現するかなど、業務とコスト、役割をイメージした議論になったのではないかと思います。一人ひとりが、学んだことを業務に生かし、利益を伴う持続的成長を実現してまいりましょう。



ハルナファクトリー株式会社  
代表取締役社長  
中澤 幹彦

## 構造変革期を勝ち抜く～社長室の新設～

### 未来価値創造への取り組み

——変化を常とし、変化を楽しむ組織風土——

1980年代に、企業の寿命は30年と言われておりましたが、リーマン・ショックや東日本大震災以降、経済環境、消費に対する意識も変わり、経営環境の変化のスピードは一段と速まりました。今までの延長線だけで物事を捉え、改良・進歩させただけでは、成熟した市場環境の中で存続することは、極めて難しくなってきました。「現状維持」＝「衰退」、今日までの成功体験が明日は通用しないということを、ここ数年間は特に強く感じております。

しかし、世の中が変わり、お客様のニーズがどんどん変わっていくということは、この変化に対応し続けていくことができる者にとっては、大きなチャンスとなります。

私どもハルナグループでは、「自分たちに不足していることは何か」「今、行っていることが本当に正しいのか」。常にお客様の立場に立ち、現状を否定する危機感と緊張感をエネルギー源とした組織風土の醸成に取り組んでまいります。

また、変化のスピードが速いからこそ、目先の変化だけに惑わされてはなりません。しっかりとした経営を実行すべく、未来の仮説を立て、10年構想をしっかりと構築し、真の企業として社会に貢献し続け、永続的な発展を目指します。現在の優位性を徹底的に強化し、各社、各部門が密接に連携し、さらなるグループの全体最適を実現させます。また、新しい優位性の開発に向けて、お客様の視点で未来を創造してまいります。

双方を両立させることは簡単ではありません。しかし、変化を常とする私どもハルナグループは、変化を恐れず、変化を楽しみながら、「総力戦」で立ち向かい、未来へと歩んでまいります。

ハルナグループは来年（2016年2月23日）、創業20周年を迎えます。これもひとえに、皆様方のご支援の賜物と深く感謝しております。

今期より、ホールディングカンパニーであるハルナビバレッジの中に、組織の要となる社長室を設け、経営目標が「より確実」「より効果的」「より生産的」に達成できるよう取り組みます。併せて秘書室を設けることにより、内部のサポート体制とIR活動の充実も図る取り組みをスタートしました。

#### 【主な社長室機能】

- ①グループコントロール機能と問題解決機能
- ②組織改革と人財の活性化
- ③経営計画の策定
- ④経営の適切なモニタリングと予実管理
- ⑤社長補佐機能
- ⑥業務改善
- ⑦秘書業務とIR
- など



ハルナビバレッジ株式会社  
常務取締役 社長室長  
栗原 健一

# 価値共創 これからのハルナグループ

ご参加●須齋嵩氏／岡俊明氏／ファシリテーター・小出信介氏



左より岡俊明氏、小出信介氏、須齋嵩氏。社内にて

ハルナグループは、20年目を迎えた今、すべてのステークホルダーの皆様と「価値共創」のパートナーとして、組織的にどのように価値を創造するのか、考察を深める必要があります。これまで歩んできた歴史を振り返りながら、これからの具体的な展望・政策を、経営監督の立場として、3名の社外取締役から意見をいただきました。

#### ■「真面目」が創業からのハルナの社風

##### 小出

須齋先生、当グループの青木（清志）代表との会話は群馬大学だったそうですが、そのときの印象などお聞かせください。

##### 須齋

企業勤務から移籍し、大学で教え始めた頃から、ハルナビバレッジという素晴らしい会社が群馬県にある、というのは耳にしていました。大学では、地域から創業者を育てようという動きが起こっていたときでしたから、これはぜひ青木代表をということで、客員教授としてお招きしたのです。本当は年齢制限などもあるのですが、立派な方ですから、そう

いったものは抜きにして来ていただこうと、学内でも論議しましたね。若い学生の質問にも丁寧にお答えになり、熱心に講義していらっしゃいました。企業の創業者には哲学が必要であると考えられました。その後、ハルナビバレッジの10周年のとき、記念パーティーにお招きいただきました。

##### 岡

私もそのとき、壇上でご挨拶しましたよ（笑）。

##### 須齋

ええ、そうでしたね。そのときの代表の挨拶や社員の方々の対応が、とても素晴らしかったという印象です。まだ創業10年で、これだけ社員を教育されているのか、とても印象的でした。当時、私は県内

の数社の大手企業ともお付き合いがありました。正直、ここまでの会社はほとんどなかったですね。実際、他社のトップの方々も、青木代表の取り組みや姿勢に敬意を表していました。

その後、ビジネススクールを開校されるということで、講義してもらえませんか、とお誘いがあり、現在に至るお付き合いです。

小出

岡先生は、いかがでしたか。10周年の頃は、サッポロビール飲料の社長をお務めのときでしたが。

岡

私は仕事柄、いろいろな会社の方とお会いすることが多かったのですが、率直に申し上げると、青木代表はまったく異なる第一印象でした。非常に俯瞰して物事を見ていらして、チャタリングで、オシヤレですし（笑）。後々聞いて納得したのは、お若い頃、演出家を目指してらしたということです。そういう香りがありましたね。お考えも前向きで素晴らしい方だな、そういう印象です。

青木代表も小出さんも、あまりべたべたした付き合いではなくて、仕事中心のお考えで、とても信頼できました。そういう意味では業界に新風を起していました。

90年代後半当時の飲料業界を振り返りますと、年率で1～2%の伸びで、そろそろ頭打ちかな、というときでした。ただ、プライベートブランドも今ほど多くなく、これからと言ったところでした。一方で、

徐々に価格競争の時代に移ってきました。この業界は技術革新もそうですが、流行や飽きも速い。

小出

飲料は「千三つ」の世界といいますね。1000のブランドが出たら、残るのは3つだけだよ。

岡

そろそろ量販店での競争も厳しく、自動販売機で売らないと儲からない。自動販売機だと、正規価格で売れますからね。当時は、飲料の伸びもそろそろ頭打ちになっていた時代でした。創業当時からのお付き合いでしたが、これほど儲からない業界に参入されて大丈夫かな、と思いました（笑）。

須齋

社風がよかったのかもしれないね。

岡

ええ、ハルナさんは真面目でした。

小出

青木代表も私も、中澤（幹彦）社長も、当時はお酒を飲みませんでしたから（笑）。そういうことも抜きにしても、確かに真面目だったのかもしれない。

岡

設備投資をしないとイケない時代だったのですが、毎年黒字を出されていた。すごいなあ、と思いました。社員の方々の組織力をはじめ、技術力・品質力にも真摯に向き合っていたのですね。

小出

創業当初は、お客様の技術担当の方からも指導を受け、高く評価していただいていた。

須齋

お客様から好かれる。これがビジネスのスタートですよ。

岡

はい。青木代表からは誠実さを感じました。技術者もわかりますからね。一緒に苦楽を共にしたいと思いますから。これによって、今日まで業績を伸ばしてこられたのではないのでしょうか。

小出

創業から10年で、私は社長に就任しました。それまでは、営業の責任者でした。社長になってからは、飲料市場の成長も横ばいになりつつありました。時代は、新しく設備投資するよりも、既存設備を有効活用することを要請してきているという思いもあり、M&Aという選択肢で、タニガワビバレッジを買収したのも、この頃です。



## 岡 俊明氏

2013年～社外取締役。  
サッポロビール飲料（株）元代表取締役社長、大妻学院理事、元長岡大学教授、群馬大学講師、日本オリーブ協会理事

須齋

一般的に見て、会社を一緒にするというのは難しいことです。

小出

そうですね。そこも何とかうまく融合することができました。タニガワビバレッジからの社員で現在、各部署の責任者になっている社員もたくさんいます。組織を区別なく、1つにすることで、より多くの力を発揮できると思いました。

須齋

そこでも真面目さや誠実さが活かたのでしょうか。

### ■決断の速さ、人財育成がハルナを支えた

小出

お二人はこの20年の中で、特に印象に残っていることはありますか。

須齋

個人的には、15周年のとき、『はじめなければじまらない』という記念誌を作ったことです。社員や退職された方々にお話を聞き、改めてハルナグループのことがわかりました。セレモニーより形に残すということを提言したのですが、青木代表は芸術に理解のある方ですから、書籍を発刊されることも賛成してくださいました。

岡

私は、やはり工場を次々と造られたこと、ペットボトルで行くという決断。早くから設備投資を行うのは、とても勇気が必要だったと思うのです。普通はある程度、形が見えてこないと手が打てないものですが、青木代表は速かったですよね。実態より設備投資を先行したこと、これが印象的でした。

小出

私は創業から携わっていました。当初は工場がまだなく、駐車場だったんですね。そこに工場を一から建設したのですが、設備投資のかかる産業だと思いました。ですから、逆に設備投資を早く行ったことが顧客ニーズに早く応える意味で、よかったのでしょうか。

岡

特に2Lを手始めに500mlのペットボトルでしょうか。

小出

缶からペットに切り替わる過渡期でした。タイミングがよかったのでしょうか。需要としては徐々にありましたが、作るどころがまだありませんでしたから。



## 須齋 嵩氏

2008年～社外取締役就任。  
群馬大学元教授、宇都宮大学客員教授、アキレス（株）独立委員会委員、三洋電機（株）エコエネ研究所所長、中国大連三洋空調公司元董事長、他社董事

須齋

先を読まれたのでしょうか。先見性といってしまうかもしれませんが、実行するのはとても勇気が必要なことです。

岡

設備投資の速さ。これはハルナさんの強みだったと思いますよ。それに、失敗は考えていなかったのかもしれないね（笑）。

須齋

成功するまでやる。そういうことだったのでしょね。

小出

そうはいっても、創業期は苦しいときもありました。第2工場は当初、品質的な問題で稼働できませんでした。半年くらい、機械のトラブルが多かったのです。ここを乗り越えたのは大きかったですよね。ですから、私も第1～3工場ができるまでが、とても印象に残っています。

須齋

他社で経験を積まれた年配の方々のお力も大きかったですよね。

小出

ええ。キャリアを持った方が来られて、その方たちもすんなり融合してくださって。その経験やノウハウ、技術を存分に発揮していただきました。特に

## ハルナグループの未来 私たちがいま進むべき道

製造分野ですね。

## 須齋

青木代表は人財育成や人と人をつなげるコーディネートもお上手ですね。

## 小出

私は会社に在籍中に公認会計士の資格を取らせていただきました。その当時、いろいろ融通してくださいました。

## 須齋

そうでしたか。まさに、好例でいらっしゃるわけだ（笑）。

## 岡

ベースに社員が大切。それがあからフォローもするし、厳しくも指導される。「是々非々」ですね。人を基軸に経営されるから、それで人もついてくるのでしょうか。

## 須齋

人を大事にする DNA といいますか、風土、土壤があるんですね。

## 岡

退職された方も大切にされていますし、社員にも優しい。人を使い捨てるようでは、会社は保ちません。利益、儲け、それだけではいけませんね。青木代表はベースは人、その結果としての利益。その理念が大きいですね。100年企業、200年企業というのは、やはり人を大事にしています。

## ■ハルナのブランド価値と強みを再考する

## 小出

国内の経済、飲料業界の現状について、どう感じられますか。

## 岡

人口減少がすべてを物語っていると思います。また、メーカー主導から量販主導の時代、さらなる競争激化は避けられないところですね。口の数の減少に伴い否が応でも、売り上げ、利益とも取りづらくなる。今後は、生産性をさらに高め、品質管理を含めお客様の満足にどこまで応えられるか、上回れるかですね。

それと新しいモノづくりです。業界自体成熟しつつありますから、余程でないとお客様満足は得られません。

## 小出

おっしゃるとおり飲料は成熟してしまっている上に、他業種を巻き込んだ競争になっていると感じます。わかりやすい例でいえば、コンビニエンスストアのコーヒーや宅配のウォーターサーバーです。それまではペットボトルの中身の勝負でした。ところが、現在はそうではありません。値段だけではなく、消費者にどういった価値を提案できるかの勝負になってきているのではないのでしょうか。

## 岡

人口は減っているのに、商品の数が増えているのは、そういうことなのでしょうね。お客様は商品だけというより、情報やストーリーを含めて買っている部分もありますから、ブランドの新規性、独自性がないといけません。

## 小出

小手先は通用しなくなりました。お客様が手にしません。

## 須齋

かつて自販機に関する企業に携わっていたこともあるのですが、いい商品があると、自販機の売り上げも伸びました。しかし、最近はメーカーが絞られてきて、ぐっと伸びるものがあまりないようです。1996年に500mlのペットボトルが自主解禁になり、自販機需要が一気に高まり、その対応で休みなしの生産対応をして製品提供をしたことを思い出しました。ハルナビバレッジが小型ペット飲料製品に特化して、創業時をスムーズに滑り出したときですね。

一方で、国内のマーケットだけを見るのではなく世界を見る。先ほどのサーバーではないですが、売り方にしても、まだ何かあるのではないか。そういうふうにも考えることも重要です。

## 岡

昨今、ノンアルコールビールが出てきています。清涼飲料の分野から見ると、これも影響を受けている。人が飲む量のパイは増えるわけではないですから、清涼飲料だけでなく、飲料というものを全体で捉えないといけません。

お客様がどういう商品を求めているのか。これは推測するしかないですね。ただ、高齢化や健康志向は、今後は避けて通れないと思います。

## 小出

ハルナの立ち位置を顧みると、工場を最大限に活かすのが有効な選択肢である、と考えています。工場は規模の経済が働きますから、圧倒的なコスト競争力を持った商品を提案できる体制を整えて、提案していけば、ニーズは常にあると思います。

## 岡

多品種少量生産が可能で、スピードもあり、生産性も高い。どこにも負けない強みを持つということですね。

## 須齋

お客様と開拓する受託商品、プライベートブランド、世界を対象にした商品、この3つを軸に捉えることもできますね。

## 小出

ただ、強みを持つということは、反対に言えば、「捨てる」ということだと思います。提案でいくんだというのであれば、コストは捨てる、といったふうなことです。ただ、何を捨て、何を残すのか、ということには、いろんな葛藤がありますね。

## 須齋

オールマイティーというのでしょうか。ただ、ビールもよくいわれますが、清涼飲料も企業が多い。そうなると、やはり強みを活かした方がいいのではと思います。

## 岡

どこよりもいいものを安く作る。それも強みになります。

## 須齋

それを世界に持っていけば、売れるでしょう。海外でも商品力と売り方さえあれば、戦える余地はあります。

## ■今後も人を大事に、ベースはモノづくり

## 小出

最後になりますが、ハルナグループは今後、何を残し、何を期待していくべきでしょうか。

## 岡

20年で培ってきた生產品質。少量多品種を作れますから、これを強みにしてほしいです。もう一つは流通を持っているということ。これらを前面に出した方がいいでしょうね。

例を挙げると、「マイスマージー」をどう活かしていくか。群馬の嬌恋で収穫されたキャベツを使うといったストーリー性を用意するなど食品新制度をどう生かすか、健康志向製品をどう生み出すかが楽しみですね。

## 須齋

ハルナグループは人を大事にしてきました。一人ひとりがより力を発揮できるか。人材を固定するのではなく、多くの仕事を経験するといいますか、そういうふうに個人の力をより発揮する。青木代表は創業から、そのことを考察し実践されてきました。それは絶対に残して行ってほしいですね。

## 岡

すべてのステークホルダーの皆様が、「ハルナさんがいないと困る」。その存在意義を何にするか。ハルナブランドというものを今一度、社内で徹底議論していくことが欠かせません。

## 小出

私は今の状況を見ると、コスト、生産性に期待しています。どこにも負けないいいものを低価格で。そのための体制づくりをしっかりとやっていく必要があると思います。当初5年間は、業績をしっかりと構築する意味で、ここに行き着くのが有効だと思います。その後は、また違った展開も考えられると思いますが。



## 小出 信介 氏

1996年、ハルナビバレッジ（株）創業に参画。2006～2010年、ハルナビバレッジ（株）代表取締役社長。現在は、小出公認会計士・税理士事務所代表（公認会計士・税理士）、明光監査法人代表社員。また、社外役員として、ハルナビバレッジ（株）最高監査役、（株）光陽取締役、榛原鰻販売（株）取締役、（株）INGS監査役など、多くの会社の社外役員を務めるとともに、公認会計士・税理士として約130社の顧問税理士を務めている

## 岡

生産性は日本で一番、なお世界でも強い。ベースはモノづくりですね。

## 須齋

ニッチ生産ということもありますね。

## 岡

ええ。大量生産・大量消費の時代は終わっています。ニッチでいかないと、ニッチからメジャーへ。そうでないとモノ余りの時代、お客様に驚きと感動の商品の開発は難しいですね。

## 小出

本日は貴重なお話をありがとうございました。

## 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%天然素材のみを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。

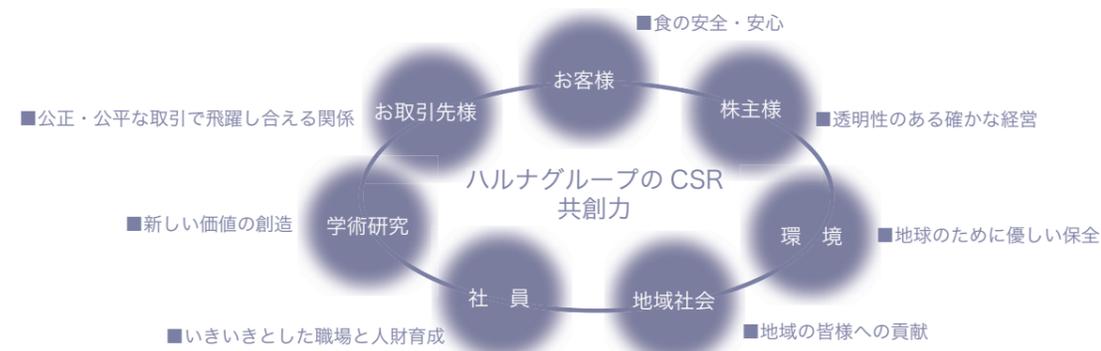
自然を感じるおいしさと

たいせつな人を思う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

ハルナビレ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。

