

# INTEGRATED REPORT 2023

ハウス食品グループ 統合レポート 2023



## グループ理念・メッセージ

食を通じて人とつながり、笑顔ある暮らしを共につくる  
グッドパートナーをめざします。

時代によって食のカタチが変化しても、変わらない食のチカラがあります。  
食のチカラは、人を育み、人をつなぎ、人を笑顔にします。

私たちハウス食品グループは、食を通じておいさと健康をお届けし、  
人とつながり、人と人をつながりたい。  
絆やぬくもりを大切に、すべてのステークホルダーと共に  
笑顔ある暮らしをつくりたい。

常に新しい価値を創造しながら。

家庭の食卓はもちろん、外での食事、さらに世界でも。  
食に関わるすべてのシーンへ。

お客さまの笑顔、社員とその家族の笑顔、そして笑顔あふれる社会を  
共につくるグッドパートナーをめざします。

食でつなぐ、人と笑顔を。



ハウス食品グループ

### 01 | 価値創造ストーリー

- 01 グループ理念・メッセージ
- 03 トップメッセージ
- 07 ハウス食品グループの歩み
- 09 At a Glance
- 11 価値創造プロセス
- 13 3つの責任
- 15 価値創造の源泉
- 17 ステークホルダーとの価値共創

### 19 | 戦略解説

- 19 中期計画の歩み
- 21 第七次中期計画の概要
- 23 第七次中期計画の進捗
- お客様に対して  
社員とその家族に対して  
社会に対して
- 31 財務戦略解説
- 33 事業セグメント概要
- 35 事業セグメント別戦略

### 37 | 価値創造を支える基盤

- 37 役員一覧
- 39 コーポレート・ガバナンス
- 45 社外取締役対談
- 49 リスクマネジメント
- 50 コンプライアンス

### 51 | データ

- 51 財務・非財務ハイライト
- 53 11年間の要約財務データ
- 55 グループ会社について
- 56 企業情報

## ハウス食品グループの理念体系

ハウス食品グループの理念体系は、会社を持つ「二つの顔」をベースに構成されています。  
ひとつは社会における役割や存在意義を定義する「企業理念」を包括し、ハウス食品グループとしての責任を表現する「グループ理念」。  
一方、私たちの社是・社訓であり、グループに働くすべての「ひと」共通の価値観、DNAとしての「ハウスの意」。  
この2つは対を成すものとして位置づけています。  
また、「創業理念」は「ハウス」というブランドが世に出た時の想いを永遠のシンボルとして背景に控えています。

### 創業理念

日本中の家庭が幸福であり、  
そこにはいつも温かい家庭の味ハウスがある。

### グループ理念

食を通じて人とつながり、  
笑顔ある暮らしを共につくる  
グッドパートナーをめざします。

### ハウスの意

社是

誠意 創意 熱意 を持とう。

ハウス十論

- 一、自分自身を知ろう
- 一、謙虚な自信と誇りを持つ
- 一、創意ある仕事こそ尊い
- 一、ハウスの発展は我々一人一人の進歩にある
- 一、ハウスの力は我々一人一人の総合力である
- 一、給与とは社会に役立つ事によって得られる報酬である
- 一、世にあって有用な社員たるべし、又社たるべし
- 一、有用な社員は事業目的遂行の為の良きパートナーである
- 一、社会にとって有用な社である為には利潤が必要である
- 一、我々一人一人の社に対する広く深い熱意がハウスの運命を決める

統合レポートの位置づけ

### 統合レポート

有価証券報告書	コーポレートガバナンス報告書
各種決算資料	ESGデータブック
IR情報サイト <a href="https://housefoods-group.com/ir/">https://housefoods-group.com/ir/</a>	CSRサイト <a href="https://housefoods-group.com/csr/">https://housefoods-group.com/csr/</a>

財務情報 ← → 非財務情報

### 編集方針

「ハウス食品グループ 統合レポート2023」は、株主・投資家をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆様に対して、当社グループの中長期的な価値創造について、より一層の理解を深めていただくことを目的に、当社グループの全体像や企業価値創造に向けた戦略、ガバナンス体制などについて総合的に掲載しています。制作にあたっては、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考にしました。

### 対象期間

主に2023年3月期(2022年4月1日～2023年3月31日)を対象としていますが、発行時点の最新情報も可能な限り掲載しています。

### 将来の見通しに関する注意事項

統合レポートにおける業績予測や将来の予測に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内在されています。したがって、様々な要因の変化により、実際の業績は見通しと大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

## トップメッセージ

# グローバルにプレゼンスのある 「クオリティ企業」に向けた変革は本丸へ グループ一体となって挑みます

ハウス食品グループ本社株式会社  
代表取締役社長

浦上 博史

幹となっています。

グループ理念は、当社グループが社会のなかで責任を果たす「グッドパートナー」でありたい、ステークホルダーと強固な関係を築きながら進化をともに続けたいという強い想いを込めた、ありたい姿、“to be”を表したものです。ベターやベストのように比較や競争ではない、どのような存在であるべきかを「グッド」という言葉で表現しています。これは、社会のなかに存在する企業市民としての絶対的な責務であり、いわば人としてどうあるべきかという道徳的規範だと捉えています。

➔「3つの責任」はP.13～14へ

この“to be”へ近づくために、当社グループは、自ら新しい価値をつくり出し、それをお客様に提供していくこと

で持続的に成長していく「クオリティ企業」へと変革することをめざしており、そのためにはバリューチェーン(VC)のなかで新たな価値を生み出せるように改革する必要があると考えました。

中期計画は、“to be”からバックキャストの視点で策定した“to do”です。2022年3月期にスタートした第七次中期計画では、「グローバルにプレゼンスのあるクオリティ企業」をめざして、VC経営による将来的な事業規模倍増というイメージを描き、その実現に向けた戦略を進めています。

グループの強みを最大限に発揮する領域として、「スパイス系」「機能性素材系」「大豆系」「付加価値野菜系」の4系列VCを設定し、グループ最適視点で各VCを強化しています。そして、各々の取組領域やテーマを明確化し、成長領域・新規領域に経営資源を積極的に投下することで、VCの拡充と事業創出を図り、VCの幹を太くしていきます。

2023年3月期は、各VCにおいて成長ストーリーの議論が進んだ一年となりました。「機能性素材系VC」「大豆系VC」は、進むべき方向性と打ち手は明確になっています。「機能性素材系VC」では、2021年4月に、日本国内でハウス食品とハウスウェルネスフーズの営業機能を統合したほか、2022年4月には機能性飲料事業のさらなる拡大のためにタイに統括会社を設立。乳酸菌事業は、エビデンスへの支持が高い海外を重点化する体制にシフトしていきます。「大豆系VC」では、2022年9月に、付加価値TOFU(豆腐)とPBF(植物由来食品)における商品ポートフォリオ・開発力を持つ米国キーストーンナチュラルホールディングス社をグループに迎え入れ、米国メインストリーム市場への展開を加速していきます。また、「付加価値野菜系VC」は、新規事業と同様の位置づけで、外部との連携を推進しながら、アグリ領域での新たなビジネスモデルの創出を図っていきます。

## スパイス系VCは変革の本丸へ VC全体で新たな価値を提供

一方で、スパイス系VCは状況が異なり、変革に向けた課題の本質が見えてきたところです。これまで、ハウス食品はマーケティングカンパニーとして、徹底したお客様視点の対応を強みとしてきました。ニーズを捉えた商品を製造販売するために規格を満たすスパイスなどの原材料の調達には注力してきましたが、その原材料自体からどのように新たな価値を生み出しVCをつないでいくのかという発想の膨らませ方は、まだ発展途上にあります。長年にわたり、川下のニーズ起点で原材料調達を行ってきたことにより染みついた調達機能のあり方を組織の課題として捉え、変革していかなければなりません。いみじくも、昨今の原材料高騰は川上へのアンテナや対応力の弱さという形で、当社の課題を浮き彫りにしました。

今後はVC全体で価値創出できる企業になるために、スパイス系VCの中核を担うハウス食品が中心となり、川上や川下にも視野を広げていく必要があります。2023年3月期は、グループ本社とハウス食品の経営陣がスパイス系VC構築に向けて議論する機会を増やすとともに、スパイス系VCの将来イメージを膨らませるためのビジョンマップ\*づくりに取り組みました。

来期から開始する第八次中期計画に向けて取り組むべきテーマは、VC構築のためのグループ本社・ハウス食品が一体となった成長ストーリーの構築と調達機能の変革です。グループ本社としてコミットし、ハウス食品とともに成長ストーリーを描き、変革を成し遂げていきます。

VCをつなげるには、川上・川中・川下いずれにも精通する必要があります。ビジネスモデルがまったく異なり、重視する視点や扱う言語も異なります。川下に行くほどスコープはマイクロになり、付加価値は高く、川上に行くほどスコープはマクロになり、付加価値は低くなります。難易度が高いことは承知のうえで、川上から川下までを語る“トリリンガル”になってこそ、「クオリティ企業への変革」が果

## トップメッセージ

たせるのではないかと考えます。いよいよ変革の本丸へと近づいていることに手応えを感じています。

※ビジョンマップ:事業会社が保有する強みや外部とのつながりを生かして、新たに取り組むビジネスモデルや成長領域を議論できるよう企画したツール

→ 中期計画「お客様への責任」は P.23～26へ

## 「真のクオリティ企業」をめざし 組織・風土のさらなる改革を推進

真の意味での「クオリティ企業」へと変革していくためには、これまで当たり前であった組織・風土から一歩踏み出し、自分たちだけでは気づき得なかった固定観念、いわゆる“バカの壁”に気づくことを意識しないとけないと思っています。真面目な社風であるがゆえに、ハウス食品育ちだけでは取り組み切れなかったダイバーシティの実現、そしてお互いを受け入れ理解しようという努力、すなわちインクルージョンへと踏み込むためにも、2023年4月に人事制度を改定しました。

人事制度については、ハウス食品で役割等級制度を導入し、「自社独自の能力定義に基づく評価」から「役割に基



づく評価」に変更しました。この狙いは、制度・報酬・成果を社員が仕事を通じて積み上げてきた「職能」ではなく「役割」に紐づけることで、グループ個社ごとの閉じた制度からオープンな制度にしていくことにあります。これを横展開することにより、グループ内外の人材ローテーションの活性化を図ります。そして、社員がハウス食品グループのどの会社でも通用し、さらにはハウス食品グループ以外の会社でも通用するような人材に育てほしい、そのような期待を込めています。

この10年で日本がデフレから脱却できなかった要因の一つに、一括採用・終身雇用・年功序列制度などの雇用慣行の特異性があると捉えています。この問題を解決するためには、日本の雇用メカニズムが自律的に動き出すことが必要です。そうした意味で、この制度改定は問題の解決に向けてプラスに作用するものと思います。

また、4系列VCの次なるチャレンジに向けて、当社グループにはない知見の獲得を図るため、幹部クラスを含むキャリア採用を積極化するなど、「属性」「経験」「適性」の3つの切り口で人材の多様性を高めていきます。それとともに、インクルージョンの推進に向け、基盤となる「多様性を受け入れ、チャレンジを後押しする組織風土づくり」に全員で挑み、もう一段変革していきたいと考えています。

新規事業の公募プログラムは、導入して4期目に入りましたが、プレゼンテーションを経て1位となった社員は、新規事業開発部に異動し、現在、そのテーマを専門として取り組んでいます。実際に事業化をめざすにあたり、パッチワークキルトという新規事業の実証実験を行う会社を立ち上げました。既存事業の仕組みに載せられないような新規事業も、より自由にスモールトライができる環境のなかでぜひチャレンジしてほしいと思っています。

社員とともにクオリティ企業への変革を加速させるために、社員と直接コミュニケーションをとれる機会も強化しています。以前からダイレクトコミュニケーションの機会を設けてはいましたが、この数年はコロナ禍によりリアルな場での対話ができなかったため、オンラインかつ会社・部門横断型(例えば課長クラス、若手社員といった区分け)

で実施しました。それにより、異なる部署、グループ会社の人からの質問をほかの参加者が聞くことができ、新たな気づきが生まれるという効果がありました。社員向けの決算説明会も2022年から実施しています。クローズからオープンへ。日本の今の課題を一企業市民として、踏み込んだ取組を加速させていきたいと考えています。

→ 中期計画「社員とその家族への責任」は P.27～28へ

そして、環境への取組においては、2022年5月に、2050年カーボンニュートラル(Scope1、2)を宣言しました。それに向けた取組として、2022年9月にはJFEエンジニアリング様をパートナーとした「多拠点一括エネルギーネットワークサービス」の基本合意を行いました。

企業活動を行っていくうえで、外部不経済をいかに体内化するのかがという問題は、「3つの責任」の観点から見てもきちんと向き合わなければならないことです。年に一度開催する「グループ経営全体会議」というグループ内で経営方針を発表する場において、今年は「社会への責任」をあえて初めに説明し、グループ全体で取り組んでいく覚悟を共有しました。当社だけでは解決できないこの課題に立ち向かう意志を表明したうえで、パートナーとともに、企業市民としての責任を果たしていきます。

→ 中期計画「社会への責任」は P.29～30へ

「3つの責任」を支える基盤としてのコーポレート・ガバナンス強化に向けて、2022年1月に経営会議の諮問機関として投資委員会を設置、2023年より取締役会の実効性評価を開始しました。実効性評価のなかで社外取締役から挙げられた「経営会議の議論が見えづらい」という声を受け、取締役会で経営会議の議論内容を共有するようにしたことで、より内容の濃い議論ができるようになりました。

もう一つ、直近の取組で評価しているのは、監査等委員会において一部の事業会社の常勤監査役とグループ本社の監査等委員のディスカッションの機会を設けたことです。これにより、グループ本社の監査等委員が現場感を感じることができると同時に、事業会社の監査役にも健全な



緊張感が生まれ、事業会社との距離感が縮まったと感じています。

→ 「社外取締役対談」は P.45～48へ

当社グループは、マルチステークホルダーの観点から、「企業のあるべきプロポジション」を示す「5つの指標(ATO、ROS、ROA、自己資本比率、ROE)」を経営指標として、あるべきプロポジションをATO1.0回以上、ROS10%以上、ROA10%以上、そしてROEは10%確保としています。収益が市場から求められている水準に至っていないことは対応すべき課題と認識していますが、短期的な利益の極大化のみを目的としないように進めることが重要であり、「3つの責任」を果たしていくなかで、前半3指標(ATO、ROS、ROA)のベストプラクティスと、後半3指標(ROA、自己資本比率、ROE)のバランスの実現をめざしていきます。

→ 「財務戦略解説」は P.31～32へ

「グッドパートナー」として3つの責任を果たすとともに、「クオリティ企業」への変革にチャレンジを続けるハウス食品グループにぜひご期待ください。

# ハウス食品グループの歩み

～これまでの積み重ねを、これからの挑戦へ～

ハウス食品グループは、「日本中の家庭が幸福であり、そこにはいつも温かい家庭の味ハウスがある。」という創業の志を脈々と受け継ぎ、常に時代の課題に挑戦し、新たな食文化を創造してきました。大きく変容する時代のなかで、グループの多様性とシナジーを生かし、グローバルに価値を創造する企業グループであり続けるため、これからも挑戦を続けていきます。

## グループ経営に影響を与えた環境変化

- 1913
- 1960～
  - 高度経済成長
  - 市場の成熟化  
日本市場が成熟期へ転換し  
お客様ニーズが量から質へ変化

- 2003～2014
  - 東日本大震災  
食の外部化が急速に進展、  
内食を中心とした  
既存事業の持続性に懸念

- 2015～2022
  - 新型コロナウイルス感染症の拡大  
生活様式や価値観の変化、企業責任への意識変化、デジタル技術の変化加速
  - 世界的なインフレの進行  
原材料価格やエネルギーコスト、人件費などが高騰

## ハウス食品グループの軌跡

### 成長期

漢方薬からカレーの世界へ  
日本の経済成長とともに食卓の豊かさを提案

- 1913年：薬種化学原料店「浦上商店」として創業
- 1926年：カレーの製造販売を開始
- 1963年：「パーモントカレー」発売
- 1969年：食品企業初のプロダクトマネージャー制度導入
- 1981年：米国ロサンゼルス駐在所を開設
- 1997年：中国上海にレストラン1号店を出店



### 選択と集中

成熟した国内事業の見直しと収益力強化  
「健康」と「海外」を成長の柱へ

- 2003年：中期計画の導入
- 2006年：ハウスウェルネスフーズ設立
- 2010年：ミネラルウォーター事業を譲渡
- 2013年：持株会社体制へ移行
- 2013年：ヴォークス・トレーディングをグループ化

### 「食で健康」クオリティ企業への変革

バリューチェーン視点で成長をめざし  
グローバルにプレゼンスのある企業グループへ

- 2015年～川上から川下まで事業展開領域を拡充  
2015年：壱番屋、2016年：ギャバン、2017年：マロニーをグループ化
- 2018年：グループの多様性をシナジーに転換するため、GOT（グループ横断取組）をスタート
- 2021年：グローバル視点での新たな成長機会の発掘へ  
4系列のバリューチェーン（スパイス系、機能性素材系、大豆系、付加価値野菜系）を「食で健康」を提供する領域に定める

## バリューチェーンの広がり

強みを発揮する事業領域の拡大

2004年 ギャバンと 業務提携 スパイスNo.1 企業をめざす	2013年 持株会社体制へ移行 	2015年 壱番屋を子会社化 外食事業の強化 	2017年 マロニーを子会社化 BtoC事業の強化 	2022年 ハウス食品グループアジアパシフィック社を設立 東南アジア事業の拡大へ  キーストーンナチュラルホールディングス社を子会社化 米国豆腐・PBF*事業の拡大へ 
2006年 ハウスウェルネス フーズ設立 健康領域の強化 	2013年 ヴォークス・ トレーディング をグループ化 調達機能の強化	2016年 ギャバンを子会社化 調達機能・BtoB事業の強化 	2017年 CVC設立 オープンイノベーション を加速	2023年 ハウスギャバン設立 ハウス食品のBtoB事業をギャバンと統合

## 市場の広がり

国内で培った強みを生かした海外展開：  
重点3エリア（米国・中国・東南アジア）  
+レストラン事業

▶ 米国  
PBF\*としてのTOFUの浸透



1983年～豆腐事業

▶ 中国  
カレーを中国の国民食へ



1997年～カレー事業

▶ 東南アジア：タイ  
おいしさと機能性の両立



2012年～機能性飲料事業

▶ 東南アジア：インドネシア・ベトナム  
新たな食文化の創造



2016年～  
ハラールカレー事業

2018年～  
ノンハラールカレー事業

▶ 世界に広がる「ココイチ」  
主な展開エリアと事業開始年度



1994年～米国  
2004年～中国  
2005年～台湾  
2008年～韓国・タイ  
2018年～英国  
2020年～インド

## 製品の広がり

強みを生かした食卓提案

▶ 薬種化学原料店を創業  
スパイスの世界へ



1913年～  
スパイス



1928年～  
ハウスカレー



1963年～  
パーモントカレー



2006年～  
カロリー・脂質50%オフ



2014年～  
アレルゲン対応

▶ 食卓を豊かに、家庭の幸せに役立つ



1962年～  
ホームデザート

1966年～  
シチュー

1970年～  
レトルト製品

1973年～  
ラーメン

1977年～  
スナック

▶ 長年のスパイス研究を  
新たな価値へ転換



2004年～  
ウコンのカ



2006年～  
ビタミン



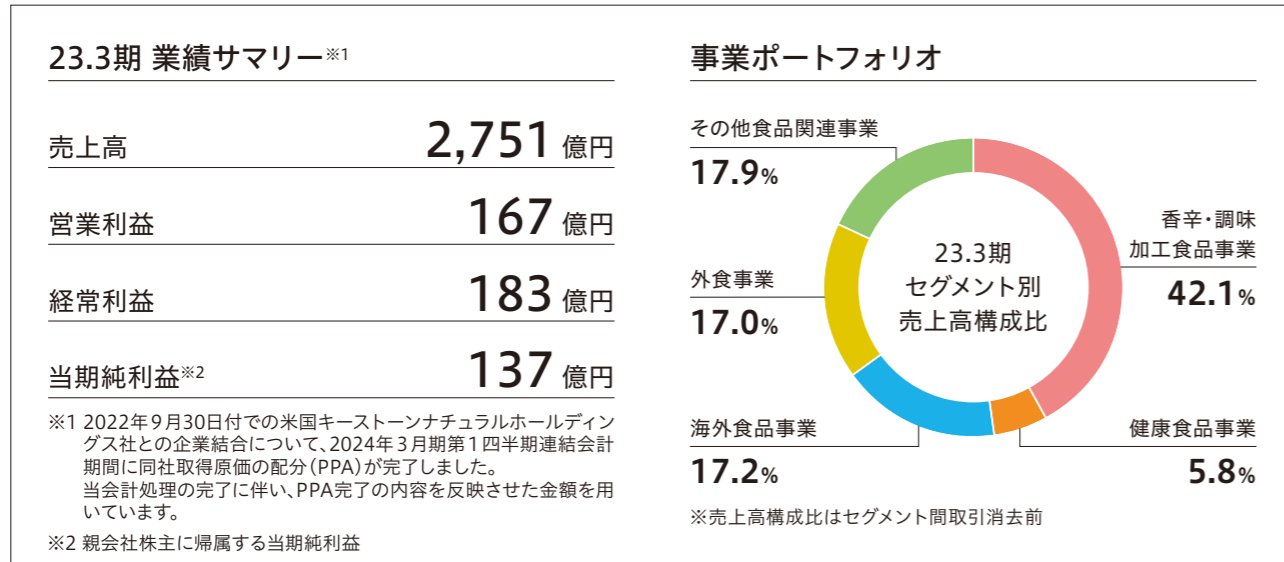
2018年～  
乳酸菌

\*PBF(Plant Based Food): 植物由来食品

4系列バリューチェーン経営への挑戦

# At a Glance

～多様な食を提供するハウス食品グループ～



## 収益基盤となる高い国内シェア

### ハウス食品

●販売金額シェア

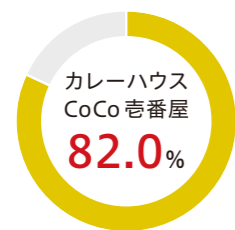
※出典：(株)インテージ SRI+月次データ ルウカレー・ルウシチュー・レトルトカレー市場 期間：2022年4月～2023年3月



### 壱番屋

●カレーショップにおける売上高シェア

※出典：(株)富士経済「外食産業マーケティング便覧2023 No.1」2022年実績



●店舗数 (2023年2月現在)

国内: 1,247 店舗 海外: 208 店舗



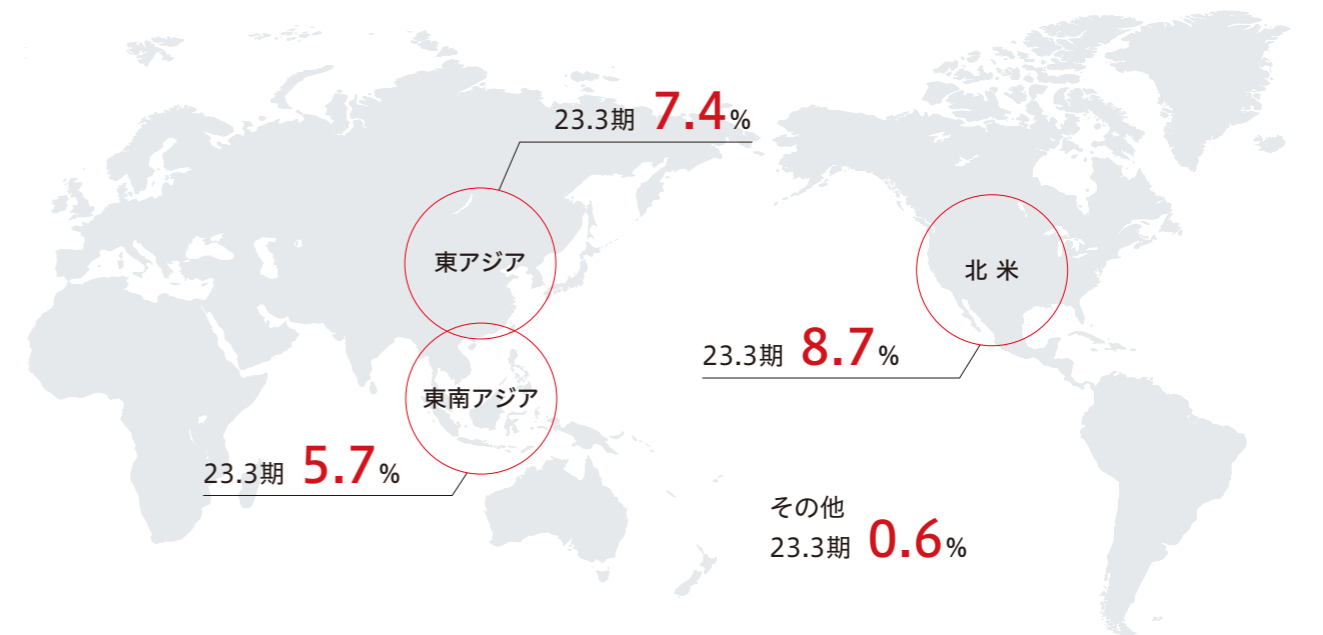
## ロングセラーブランド



## 海外への事業展開

### 地域別売上高比率

2023年3月期の連結売上高2,751億円のうち、海外売上高比率はグループ全体の22.4%まで拡大しています。



### 海外重点3事業の5年平均売上高成長率(現地通貨ベース19.3期～23.3期)

日本で培った技術や知見と現地の食文化を融合した事業を展開しています。



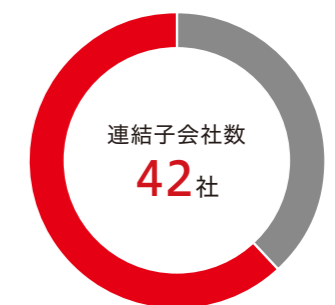
### 従業員数とグループ会社数 (2023年3月現在)

従業員数

- 日本: 4,303名 (66.2%)
- 海外: 2,199名 (33.8%)

グループ会社数

- 日本: 16社
- 海外: 26社



# 価値創造プロセス

～すべてのステークホルダーのグッドパートナーをめざして～

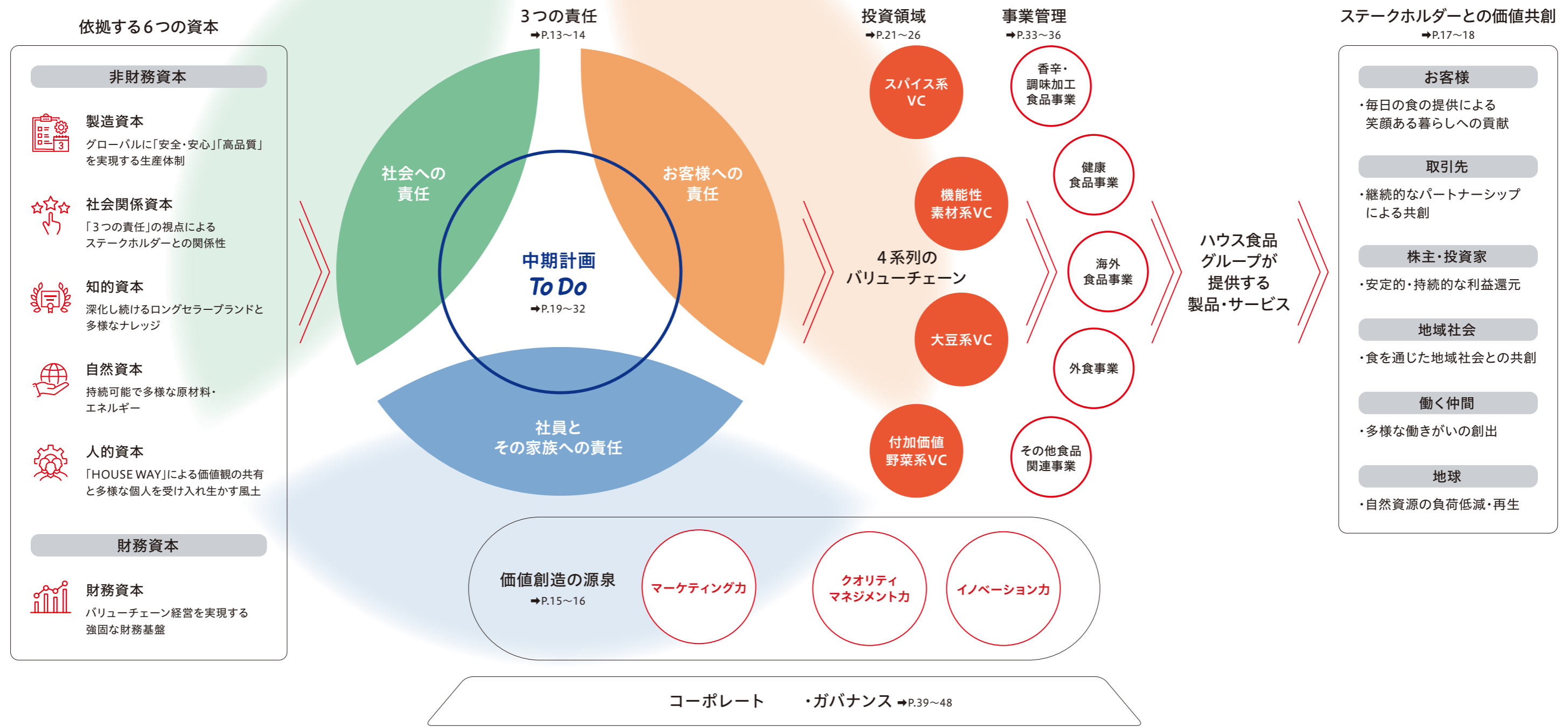
ハウス食品グループは、すべての活動の根幹である「3つの責任」をベースに4系列のバリューチェーンを大きく育成することで、国内外での成長を実現し、すべてのステークホルダーのグッドパートナーとして、持続的な価値創出に取り組んでいます。

**グループ理念 To Be**

**食を通じて人とつながり、笑顔ある暮らしを共に作るグッドパートナーをめざします。**

**事業環境認識を踏まえた重要課題**

- ・地球環境保全・再生に貢献する循環型モデルの構築
- ・すべてのステークホルダーの尊重
- ・従業員のウェルビーイング実現
- ・健康で豊かな食生活とライフスタイルの実現
- ・確固たるガバナンス体制の確立



## 3つの責任

～すべての活動の根幹にある考え方～

### 3つの責任

「3つの責任」とは、企業として利益の極大化に邁進するのではなく、私たちは様々なステークホルダーにとっての「グッドパートナーでありたい」という想いを表したものです。ハウス食品グループは、時代を超えて、社会のお役に立てる企業としてあり続けるために、この「3つの責任」をすべての活動の根幹としています。



#### 社会への責任

「企業市民」という言葉があるように、会社には社会の一員として担うべき役割があります。法令を遵守した事業活動を行い、納税責任を果たすだけでは、社会に必要な存在として受け入れてもらうことはできません。「社会への責任」を果たすとは、会社の持つ独自の強みを生かして、社会の様々な課題解決に貢献することであり、それによって初めて会社は社会に求められる存在になれると考えています。



#### お客様への責任

「お客様への責任」を果たすとは、経済活動の一翼を担う企業として、事業を通じて人々のお役に立つことだと考えています。そのためには、私たちが事業会社として持続的に成長し、世の中に独自の価値を提供し続けることが重要です。

### グループ理念



#### 社員とその家族への責任

「社の事業は人が生み出し、社の価値は人が創造する」。あらゆる企業活動を担っているのは一人ひとりの社員であり、社員の活躍なくして企業は成り立ちません。社員の成長は企業の成長に直結しており、企業が持続的な成長をめざすうえで社員本人はもちろん、その活躍を支える家族への責任を果たすことは欠かせないと考えています。

「3つの責任」は、グループCSR方針や中期計画に組み込まれ、グループ理念の実現に向けた日々の活動の礎となっています。

#### ハウス食品グループCSR方針

私たちは本業を通じて、健全な社会とすこやかな暮らしに貢献するため、3つの責任を果たします。

##### お客様とともに

- 安全・安心で価値ある商品・サービスを提供し続け、心身ともに健康で豊かな暮らしに貢献します。

##### 社員とその家族とともに

- 雇用を生み出し、社員の基本的な人権、多様性を尊重します。
- 人としての成長をうながし、社員とその家族の生活を豊かにします。

##### 社会とともに

- 健全な経営と事業活動により、自らの価値向上に努め、社会の発展に寄与します。
- 責任ある社会の一員として、法令遵守はもとより、道徳観、倫理観を持って行動します。
- 環境に配慮した企業活動を行い、恵み豊かな地球の存続に貢献します。

#### 第七次中期計画「食で健康」クオリティ企業への変革(第二章) 4系列バリューチェーンへのチャレンジ

##### 「3つの責任」重要テーマ

##### お客様に対して

- 4系列バリューチェーンによる成長実現
- 3つのGOT(グループ横断取組)具現化
- 共創による新価値創出

##### 社員とその家族に対して

- 働きがい変革の実行
- 個性の発揮と融合の支援

##### 社会に対して

- 循環型モデルの構築
- 健康長寿社会の実現

→ 詳細はP.23～30

### 3つの責任とSDGs

ハウス食品グループのグループ理念は、SDGsの「誰一人取り残さない」という理念に調和します。また、当社グループは「3つの責任」をすべての活動の根幹としていますが、この「3つの責任」に対して真摯に取り組むことが、SDGsがめざす「持続可能な社会の構築」に貢献することにつながると考えています。

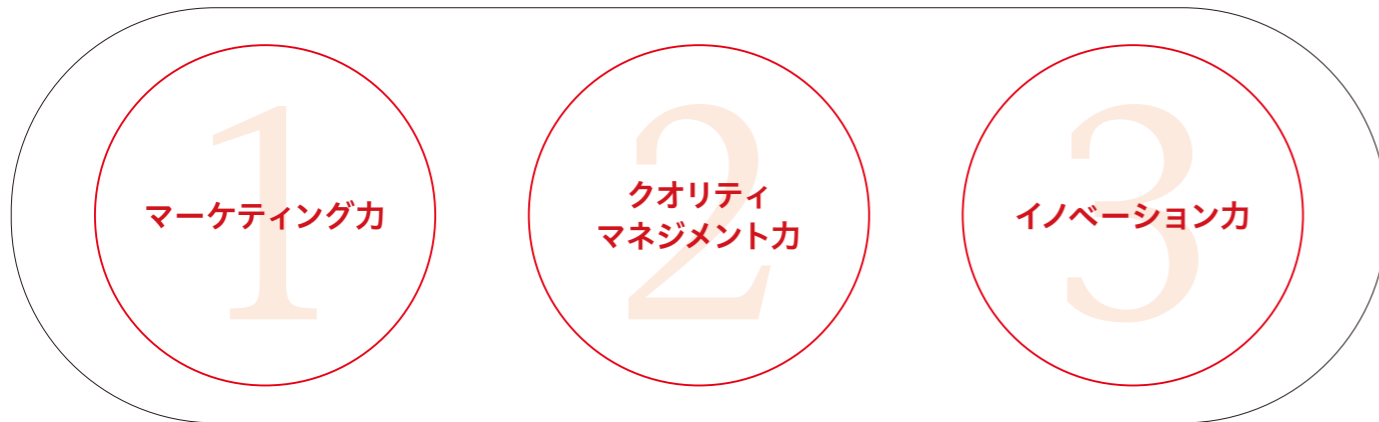




# 価値創造の源泉

～「ハウス食品グループらしさ」を生み出す原動力～

ハウス食品グループの価値創造の源泉は、「マーケティング力」「クオリティマネジメント力」「イノベーション力」にあります。ハウス食品グループならではのクオリティを追求し、新たな価値を創出し続けることにより、すべてのステークホルダーのグッドパートナーとなることをめざしています。



## 1 マーケティング力 お客様ニーズの半歩先を捉え、新たな食文化を創出

当社グループはこれまで、ニーズの半歩先を捉えた徹底的なお客様視点での対応を強みに、マーケティングカンパニーとして新たな食文化を創出してきました。

さらに、日本で培ったノウハウを生かして海外展開を推進。各国の食文化に合わせてカスタマイズし、米国ではTOFU、中国では日本式カレー、タイではビタミン飲料を展開。いずれも現地で浸透しています。

今後も、新たな食文化を創造してきたマーケティング力をもとに、バリューチェーン全体で価値を創出していきます。

活動事例は → <https://housefoods-group.com/ir/global.html>

## 2 クオリティマネジメント力 ハウス食品グループならではのクオリティを追求

創業以来、お客様より学ぶ姿勢を徹底する消費者志向経営を通じた食の安全・安心への取組により、多くのロングセラー製品が生み出され、現在のグループへの信頼とブランドの礎になっています。これまで培ってきた高水準のクオリティマネジメント力を生かし、共創パートナーとの連携や各種規制への対応が求められる新規事業・海外事業においても安全・安心を追求し、バリューチェーン全体のクオリティ向上を推進しています。

取組詳細は → <https://housefoods-group.com/csr/customer/index.html>

## 3 イノベーション力 事業開発、R&D、人材開発が三位一体でイノベーションを促進

川上から川下までのバリューチェーン視点と、個人や組織の多様な視点のもと、新価値の創出に向けた取組を推進しています。事業開発、R&D、人材開発が三位一体となって、「既存・新規にブリッジが架かって資源・情報のやりとりができている状態」「グループ内外の強み・知見の掛け合わせが生まれている状態」「チャレンジを育みイノベーション体質への変革が進んでいる状態」をめざすとともに、会社・部門横断型チームのもと、既存領域における新価値の創出や新規事業の開拓を図っています。

取組詳細は → <https://housefoods-group.com/kenkyu/valuecreation.html>

## 外部と共創し、バリューチェーンにおける様々な起点からR&Dを推進します



取締役  
研究開発本部長  
品質保証統括部・グループ調達部・  
GOTスパイスバリューチェーン  
プロジェクト・グループ生産戦略  
推進プロジェクト担当  
**宮奥 美行**

R&Dにおいては、「クオリティ企業」として、バリューチェーン(VC)視点で新たな価値を生み出すことをミッションとしています。R&Dの活動領域は、当社グループの事業が多角化したことにより、BtoC・BtoBにおけるものづくり領域だけでなく、栽培や調達、原料の加工などの川上まで広がっており、グループを横断した事業開発への取組を推進しています。

また、4系列VCで新たな価値を追求するためには、VC全体を様々な視点・方向から見つめる必要があります。ただ、一人でVCのすべてを網羅して検討するのは困難であることから、異なる視点を持った他部署や国内外のグループ会社、他企業など、外部とつながり共創することが重要であると研究員に伝えています。特に、スパイス系VCは、当社グループが創業以来取り組んできた分野で、長い歴史があるからこそ取組の固定化や思考の硬直化

が起こりがちであるため、柔軟に変化していくことが課題です。

これまで川中の製品加工を中心として川下を意識していましたが、川上の素材や川下の価値を起点としても捉え、両起点から自由度の高い研究開発を推進していく必要があります。まずは、担当業務以外の研究や事業創出に取り組む「One Day a Week(1DaW)<sup>※1</sup>」や、グループ社員同士で価値創出を探る「『場』-EXPO<sup>※2</sup>」などを通じて、川上・川下の領域へと視野を広げることで、VC全体で考える視点を強化させていきたいと考えています。

さらに、新たな価値創造に向けては、研究員が知の探索活動を進めるなかで、めざしていた結果に結びつかなくても、おもしろい事象を発見した時には、それを放棄せずに大事にしていくことが重要です。また、その探索のなかで外部と交わることによって、思ってもみなかった新たな視点やアイデアが生まれてくるかもしれません。失敗を単なる失敗として終わらせず、研究員が「おもしろい」「なぜだろう」と考え、ルーンショット<sup>※3</sup>を見出し蓄積される組織をめざしていきます。

※1 One Day a Week(1DaW):業務時間の20%を、現在の担当業務以外にやりたい研究開発や事業創出活動などに充てることができる取組

※2 「場」-EXPO:グループ内資源のマッチングを促進し、グループ会社の垣根を越えてシナジーを創出するための場

※3 ルーンショット:斬新すぎて誰からも相手にされないが、実は世の中を変えるような画期的アイデアや技術

## 守るための知的財産から交わるための知的財産へ

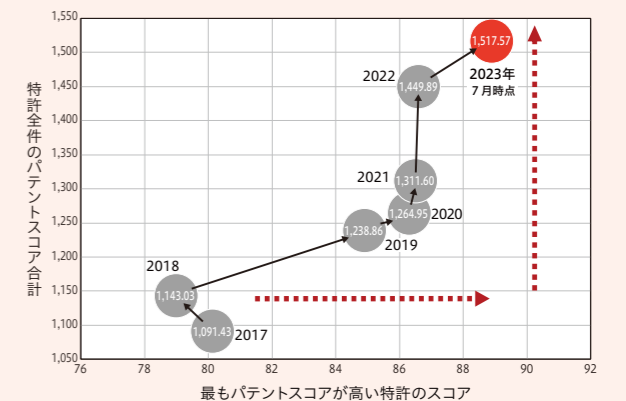
当社グループでは、共創により新しい価値を創出するには、自社技術を保護したうえで特許を積極的にオープン化し活用することが不可欠と考えています。そのため、研究開発から生み出される技術を、特許権や意匠権の取得、品種登録をすることで知的財産としての構築を推進しています。

近年は4系列VCの成長実現に向け、川上から川下における幅広い領域で新しい価値を創出するための技術に関して戦略的に特許等の出願・権利化を行っています。結果として(株)パテント・リザルトが提供するパテントスコア<sup>※</sup>も上昇しています。より一層のナレッジ蓄積と適切な保護、活用を通じて、新価値創出を推進していきます。

また、グローバル展開の強化に向け、当社グループが国内外で展開する各ブランドの商標権を取得することで、ブランドを保護するとともに、認知度を高め、現地で愛されるブランドの育成・価値向上にも努めています。

※パテントスコア:特許の注目度を測る指標

■ハウス食品グループのパテントスコアの推移



## ステークホルダーとの価値共創

ハウス食品グループでは、社会における一企業市民として、社員一人ひとりがステークホルダーと真摯に向き合い、グッドパートナーとしてともに新たな価値を創造することをめざし、活動しています。

### お客様 毎日の食を通じ、笑顔あふれる暮らしに貢献します

今から60年前、カレーといえば「辛い大人の食べ物」でした。そのカレーを、子どもも大人も一緒に楽しく楽しめるように、と挑戦と試行錯誤を重ねて誕生したのが「パーモントカレー」です。

発売後もその時代に合わせた風味改良や環境対応のフレッシュアップに加え、独自の新製法・新配合で香り高いおいしさはそのままにカロリーオフを実現したプライムシリーズや、食物アレルギーのある方も家族みんなと同じメニューを楽しめる特定原材料7品目不使用シリーズ、おいしさはそのままに簡便性を追求したレトルト製品を発売してきました。

60周年は一つの節目ではありますが、これで終わりというわけではありません。「パーモントカレー」はどの時代も、ご家庭に笑顔があふれるためにチャレンジし続けているブランドです。お客様とともに次の笑顔をつくるために、今後もパーモントブランドを進化させていきたいと思えます。



ハウス食品  
食品事業一部  
山本 篤志

### 取引先 持続可能なパートナーシップによる共創を追求します

サプライチェーン全体で食品メーカーとしての責任を果たすため、環境や人権等に対する当社グループの考えをまとめた「資材お取引先CSRガイドライン」の遵守をお取引先にお願しています。特に、人権に関しては、2021年12月に世界的な人権プラットフォームであるSedexに加入し、サプライチェーン上で働く人々の労働環境の保護・改善に向けて取り組んでいます。2022年以降、説明会も行いながらSedex形式(一部当社独自書式併用)のアンケート回答をお願いし、約75%のお取引先より回答をいただき、内容を確認・評価しています。今後もSedex等の取組を通じて、お取引先とともにサプライチェーンにおける労働環境の改善に向けた取組を継続していきます。

※2023年3月期調達金額ベース



ハウス食品グループ本社  
グループ調達部  
調達・品質推進課  
渡辺 伸一

### 株主・投資家 対話・価値共創を重視し、企業価値向上を追求します

取締役(コーポレートコミュニケーション本部長)と広報・IR部を中心に国内外のアナリスト・機関投資家の皆様と年間約140件の面談を実施するほか、社長が登壇する決算説明会・トップミーティングや、テーマ別に実施するスモールミーティングなど、様々なIR活動を行っています。そのなかで寄せられたご意見や懸念は、取締役会をはじめグループ内の関係部署にタイムリーにフィードバックを行うほか、社内で実施するグループ内決算説明会(年2回)のなかでグループ全社員にも共有することで、戦略や事業施策、情報開示への反映につなげるよう努めています。株主・投資家の皆様との対話・価値共創は当社グループが重視しているコミュニケーション活動の一つであり、新たな対話機会の創出も含め今後も積極的に実施していきます。



ハウス食品グループ本社  
広報・IR部 IR課  
山下 貴大  
中島 弘貴  
藤田 のどか

### 地域社会 食を通じて、地域や人とのつながりをともに作ります

共食機会の創出を通じて人と人とのつながりや笑顔ある暮らしに貢献したい思いから、認定NPO法人 全国子ども食堂支援センター・むすびえ様と協働して、子ども食堂支援活動に取り組んでいます。この活動では、ハウス食品グループとむすびえ様のお互いの強みを生かした連携や、支援させていただく地域近隣の事業会社・事業所の社員と子ども食堂の皆様とのメッセージ交換など、共創パートナーとのつながりを大切にしています。社員の子ども食堂支援活動への参加は、子ども食堂やその支援活動に対する理解、共感の醸成につながっており、今後も、地域の社会課題に対する感度を高め、解決に向けた行動へのきっかけづくりとなるよう取り組んでいきます。



ハウス食品グループ本社  
CSR部 CSR推進課  
山本 良子  
丹治 桃香

### 働く仲間 多様な働きがいがあふれています

当社グループでは、社員自らの意思でチャレンジできる新規事業公募プログラム「GRIT」を運営しており、私たちはその第1期生です。GRITでは、顧客との対話を通して、事業アイデアをブラッシュアップし、実際の事業としての立ち上げをめざします。その過程で、新たなビジネスモデルの確立や仕組みづくりの難しさなど多くの課題に直面しますが、それを「乗り越える力」を身につけていきます。2023年3月期には新たな探索や事業拡張にトライすることを目的に、新規事業の実証実験を行う会社である、パッチワークキルトが設立されました。私たちは、このチャレンジを経て、将来のありたい姿・成し遂げたいことに向かって自らのキャリアを主体的に描くとともに、ハウス食品グループの新たな新規事業創出モデルを確立していきます。



ハウス食品グループ本社  
新規事業開発部  
岸 健人

ハウス食品グループ本社  
新規事業開発部  
石井 英貴

### 地球 自然資源に配慮し、持続可能な共創を実現します

2050年カーボンニュートラル(Scope1、2)を目標に設定し、その実現に向け加速する施策として「多拠点一括エネルギーネットワークサービス」の導入を計画しています。これはJFEエンジニアリング(株)様が提供するサービスで、ハウス食品静岡工場に発電設備を設置し、国内広域に所在するグループ会社(8社17拠点)に「電力」を融通するものです。発電と同時に発生する「蒸気」や「温水」を有効利用することでエネルギーを無駄なく活用し、CO<sub>2</sub>削減に大きく貢献することを見込んでいます。2024年4月からの稼働へ向け、現在工事を進めています。共創パートナーとともにさらなるCO<sub>2</sub>削減取組にチャレンジし続けていきます。



ハウス食品グループ本社  
CSR部 環境推進課  
平田 真介

# 中期計画の歩み

ハウス食品グループは、中期計画をグループ理念実現の一里塚と位置づけています。私たちは、時代とともに変容する経営環境に対応すべく、それぞれの変節点において企業戦略と組織体制を変化させてきました。第七次中期計画より、クオリティ企業への変革は第二章へ突入。4系列バリューチェーンへのチャレンジをテーマにグローバルにプレゼンスのあるクオリティ企業をめざしていきます。



グループ理念の実現へ

**2021年～**  
第七次～第八次中期計画  
「食で健康」クオリティ企業への変革  
＜第二章＞  
**4系列バリューチェーンへのチャレンジ**  
質の変革とともに成長をめざし  
グローバルにプレゼンスのあるクオリティ企業へ

**グループ理念実現のために**

- ・「成長」シフトへの転換点と位置づけ、クオリティ企業への変革に向けた取組を加速する
- ・スパイス系バリューチェーン(VC)の幹をさらに太くするとともに、3つのVCを大きく育て、4系列VCを構築する

**2015年～**  
第五次～第六次中期計画  
「食で健康」クオリティ企業への変革  
「3つの責任」すべてにおいて、「クオリティ企業」への変革をめざす

**2003年～**  
第一次～第四次中期計画  
選択と集中  
ポートフォリオの考え方を導入  
既存事業を成長ドライバー、収益ドライバーに区分し役割を明確化  
「健康」と「海外」を成長テーマに設定

**～1990年代**  
中期計画導入以前  
お客様起点の価値創造  
お客様起点の価値創造を徹底  
日本の高度経済成長と歩調を合わせて、商品カテゴリーを拡大

## 2003年～ 第一次～第四次中期計画成果

- 既存領域**
  - ・競争力のある国内事業の再編
  - 2008 ラーメン事業の展開エリアを絞り込み
  - 2010 ミネラルウォーター事業を譲渡
  - 2011 生産拠点の統廃合
  - 2014 ルウカレー製造ラインの再編
- 成長領域**
  - ・2004 スパイス研究の知見を生かした「ウコンの力」が市場を創出
  - ・2006 ハウスウェルネスフーズ設立(健康領域の強化)
  - ・海外事業は重点3エリアを設定(米国・中国・東南アジア)、成長基盤の整備が進む
  - 2005 中国でルウカレー事業を開始
  - 2006 米国豆腐事業の第2拠点となるニュージャージー工場が竣工
  - 2012 タイで機能性飲料事業の展開開始
- 体制変更**
  - ・2013 持株会社体制へ移行  
自立的・継続的成長へ、主要事業ごとに機能を保持する体制へ

## 2015年～ 第五次～第六次中期計画成果

- お客様に対して**
  - ・グループ横断取組「GOT」がスタート：「調達」「生産」「BtoB」をテーマとして、グループ最適視点での検討が開始
  - ・R&Dの機能強化、新規事業創出の仕組み：国内研究拠点の統合やグループ間での共創の仕組みを導入
  - ・海外事業の成長拡大：米国豆腐、中国カレー、タイ機能性飲料事業がそれぞれ成長ステージへ移行
- 社員とその家族に対して**
  - ・コロナ禍での事業継続に成果：コロナ禍以前から「月間計画勤務の拡大」「テレワークの導入」「所定労働時間の短縮」などの柔軟な働き方の導入に取り組んでいたことで、非常事態での事業継続に一定の成果
  - ・多彩な人材の獲得と活躍の場づくりの推進：女性活躍推進やキャリア採用の拡大などの人材の多様化と、公募制人事制度の導入などチャレンジできる環境整備が進展
- 社会に対して**
  - ・循環型モデルの実現に向けた取組：
    - ① 環境投資判断基準の策定により、生産拠点での太陽光発電やコージェネなどのCO<sub>2</sub>排出削減に向けた投資がスタート
    - ② F-LINE(株)を設立。食品企業共同出資による物流効率化
    - ③ 紙資源やパーム油などで持続可能な原料への切り替えが進む

# 第七次中期計画の概要

## 第七次中期計画の全体フレーム

**ハウス食品グループのめざす姿**

「食で健康」クオリティ企業への変革(第二章)

**4系列バリューチェーンへのチャレンジ**

～質の変革とともに成長をめざす～

## 4系列バリューチェーン(VC)の考え方

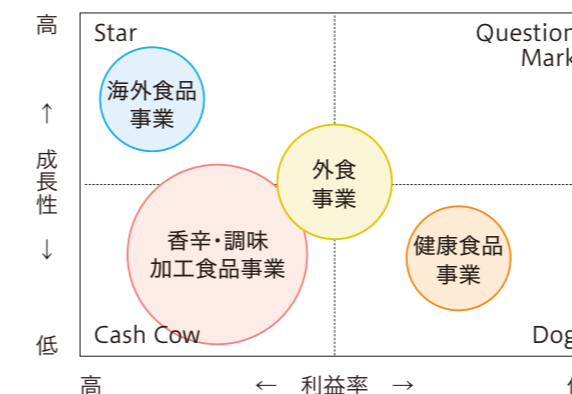
当社グループの提供価値 「食で健康」	スパイス系VC	スパイス・カレーを取り扱うグループ各社が共創、シナジー創出をめざす
	機能性素材系VC	乳酸菌、ビタミン、スパイスをグループ素材として活用の幅を広げる
	大豆系VC	米国豆腐事業だけでなく、米国外での大豆活用を検討
	付加価値野菜系VC	アグリ領域での新たなVC構築にチャレンジ

第七次中期計画において重要となるのが「4系列VCへのチャレンジ」です。当社グループは、「スパイス系」「機能性素材系」「大豆系」「付加価値野菜系」の4つのVCを自ら価値提供する領域と定め、この領域で「食で健康」をお届けしていきます。バックキャストの視点でVCごとの取組領域やテーマを明確化し、成長領域・新規領域へ経営資源を積極的に投下することで、VCの拡充と事業創出を図り、成長を実現していきます。

## 第七次中期計画開始時点

### 事業セグメントごとのポートフォリオに偏り

- 香辛調味：Cash Cow(成長性課題)
- 健康食品：経営課題が顕在化しDogに
- 海外食品：重点3エリアの各事業がStarに成長
- 外食：コロナ影響により収益性が低下



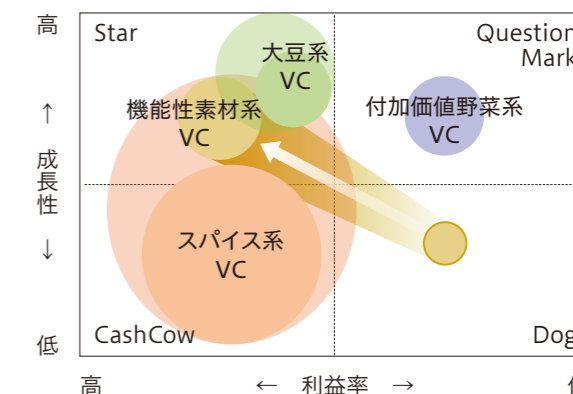
現在の事業セグメントとVC視点では、事業ポートフォリオが大きく異なります。事業セグメント視点では、セグメントごとに事業領域が限定され、ポートフォリオに偏りがありますが、VC視点に組み替えて将来をイメージすることで、新たな成長ストーリーを描いていきます。

大黒柱である香辛・調味加工食品事業は国内成熟市場における成長性が課題です。これを「スパイス系VC」で捉えると、海外エリア展開、BtoB、VCの川上から川下への広がりや成長の可能性を至る所に見出せます。国内事業の構造改革に取り組む健康食品事業も、近年グループを牽引する東

## 将来

### バリューチェーンごとに成長ストーリーを実現していく

- 関連性のある事業をバリューチェーン視点でつなぎ直すことで資源のスムーズな活用を実現
- シナジーによる価値創出の可能性を追求しグループ全体の強靭さを高めていく



南アジアでの事業成長には国内で培った資源やノウハウの投下が欠かせません。「機能性素材系VC」としてグローバルで捉え、限りある資源の有効活用を図ります。米国で展開する豆腐事業も、「大豆系VC」の視点で捉えることで、PBF<sup>\*</sup>の波に乗ってグローバルな可能性をつかんでいきます。「付加価値野菜系VC」は、新規事業的VCとして、アグリ領域での新たなVCの構築にチャレンジしていきます。

なお、現在は4系列VC経営への過渡期であり、戦略立案は4系列VC、事業管理は従来の5セグメントで行っています。  
\*PBF(Plant Based Food):植物由来食品

## 第七次～第八次中期計画で取り組む重要テーマ

<p><b>お客様に対して</b></p> <p>グローバルに「食で健康」をお届けする</p> <p>4系列バリューチェーンによる成長実現 3つのGOT具現化 共創による新価値創出</p>	<p><b>社員とその家族に対して</b></p> <p>ダイバーシティの実現</p> <p>働きがい変革の実行 個性の発揮と融合の支援</p>	<p><b>社会に対して</b></p> <p>人と地球の健康</p> <p>循環型モデルの構築 健康長寿社会の実現</p>
<b>コーポレート・ガバナンスの強化</b>		

## 「3つの責任」重要テーマとKPI → 中期計画2年目の進捗はP.23～30へ

3つの責任	テーマ	KPI	第七次中計(24.3期)	第八次中計(27.3期)
お客様に対して	● 4系列VCによる成長実現 ● 3つのGOT具現化 ● 共創による新価値創出	売上高	3,048億円 <sup>※1</sup>	3,600億円
		ROS	6.6% <sup>※1</sup>	9.4%
		EBITDA マージン	11.0% <sup>※1</sup>	14.4%
社員とその家族に対して	● 働きがい変革の実行 ● 個性の発揮と融合の支援	時間の創出(総実労働時間管理)	1,850時間	1,800時間
		女性管理職比率	12%以上	20%以上
		キャリア採用	新卒：キャリア=6：4	新卒：キャリア=6：4
社会に対して	● 循環型モデルの構築 ● 健康長寿社会の実現	CO <sub>2</sub> 削減 Scope1、2 <sup>※2</sup> Scope3 <sup>※3</sup>	△9% △17,000トン	△18% —
		廃棄物等総排出量削減 <sup>※4</sup>	△6%	△12%
		各VCと連携し目標を設定	目標例 ・日々の食事を通じたココロとカラダの健康づくり ・PBFとしてのTOFUの浸透、価値向上	

※1 2023年5月10日発表の24.3期業績予想を記載 ※2 原単位2013年度比 ※3 取組前比 ※4 国内生産拠点、原単位2019年度比

## 第七次中期計画の進捗

### お客様に対して

#### グローバルに「食で健康」をお届けする

「お客様への責任」においては、「スパイス系」「機能性素材系」「大豆系」「付加価値野菜系」の4つのバリューチェーン(VC)でハウス食品グループが保有する強みをベースに提供価値を磨き、グローバルに「食で健康」をお届けすることをめざしています。

第七次中期計画の2年目である2023年3月期では、コロナ禍からの経済活動の再開に伴う影響や国際秩序の混乱を背景とした足元の対応に注力せざるを得ない状況が続きました。一方で、このように変化が激しく先が見通せない状況であるからこそ、バックキャスト視点で思考・行動し、変革への取組も着実に進みました。「機能性素材系VC」「大豆系VC」ではVC体制としてグローバルに事業展開を拡大しているほか、「スパイス系VC」においてもグループ各社をVC視点でつなぐことにより、新たな価値をお届けすべく、さらなる変革を加速していきます。



ハウス食品グループ本社  
代表取締役社長  
浦上 博史

### 23.3期の進捗

テーマ	KPI	24.3期目標 <sup>*1</sup>	23.3期実績 <sup>*2</sup>
・4系列VCによる成長実現 ・3つのGOT具現化 ・共創による新価値創出	売上高	3,048億円	2,751億円
	ROS	6.6%	6.1%
	EBITDA マージン	11.0%	10.4%

※1 2023年5月10日発表の24.3期業績予想を記載

※2 2022年9月30日付での米国キーストーンナチュラルホールディングス社との企業結合について、2024年3月期第1四半期連結会計期間に同社取得原価の配分(PPA)が完了しました。当会計処理の完了に伴い、PPA完了の内容を反映させた金額を用いています。

### 23.3期進捗と24.3期方針

第七次中期計画では、グローバルにプレゼンスのある企業をめざして、将来的に事業規模倍増を目標に置き、バックキャスト視点で取組を進めています。

「スパイス系VC」については、グループ内に存在する複数の事業会社間でシナジーを創出することを目的に「グループ横断取組 = GOT」を推進しています。その成果の一つ、「BtoB-GOT」として、2023年4月よりハウス食品から業務用事業を切り離しギャバンへ移管、新生ハウスギャバンとしてスタートをしています。一方で、グローバルで調達力強化をめざす「スパイスVC-GOT」では、足元の激しい環境変化を経験するなかで、一層取組を加速させる必要があると考えています。VCとして調達機能と事業がより一体化し、事業継続とともに川上からも新たな付加価値を生み出せる体制の検討を進めていきます。

「機能性素材系VC」は、国内事業を担うハウスウェルネスフーズがハウス食品と営業機能を統合するなど様々な取組が実を結び、3年ぶりに黒字転換となりました。今後はグローバルシフトを加速させ、2022年4月に設立したハウス食品グループアジアパシフィック社を起点とした東南アジア各国へのビタミン事業の横展開や、乳酸菌事業のグローバル展開を推進していきます。

「大豆系VC」では、ガバナンス強化、生産能力増強に加え、キーストーンナチュラルホールディングス社をグループに迎え入れることで、PBF<sup>※</sup>市場におけるプレゼンス拡大に向けたシナジー創出を進め、さらなる事業拡大を図ります。

「付加価値野菜系VC」は、新規事業的な位置づけで取組を進めるなか、2023年4月に(株)農業総合研究所と資本業務提携を開始しました。新たなビジネスモデル構築に向けて、共創による成功事例を積み上げていきます。

また、「共創による新価値創出」の取組については、事業開発、R&D、人材開発が三位一体となって推進しているほか、生み出した事業の原石をより大きな可能性に育成するべく、新規事業の提供価値を検証するパッチワークキルトを設立しました。現在、2つのテーマの検証を進めながら本格的な事業化をめざしており、社内外の共創による新価値創出の取組をさらに加速していきます。

※PBF(Plant Based Food):植物由来食品

## 4系列バリューチェーンによる戦略推進

### ● スパイス系バリューチェーン

#### スパイス系VCのありたい姿

「スパイス系VC」は、これまでお客様との接点拡大に向けて、日本では家庭用のハウス食品、業務用のハウスギャバン、外食の巻番屋、また海外では中国やインドネシアで、カレーを中心に新しい食文化の創造に挑戦してきました。一方、直近ではコロナ禍やロシア・ウクライナ情勢など、後に歴史の転換点となる事象が次々と起こるなか、私たちを取り巻く環境は目まぐるしく変化しています。こうした変化は原材料費の高騰など様々な逆風となるなど新たな課題も表面化しています。

私たちが今後も持続的に価値を提供し続けるために解決すべき課題は、バリューチェーンの川上における調達の柔軟性の確保、川中におけるグローバルでの生産体制の構築、川下におけるお客様との接点となる出口の多様化など多岐にわたります。いずれのテーマも単独での解決は難しく、現在は各社の強みをつなぎ、リソースが相乗効果を発揮できるよう、グループ最適視点での経営資源の再配分、成長ストーリーの策定を進めています。

#### 進捗と成果

スパイス系VCの幹をグローバルにより強く強靱化することをめざし、川上ではグループ一次加工機能の集約を進めるとともに、川下ではお客様の多様化に対応した顧客接点拡大への取組を行っています。

川上の取組では、ギャバンスパイスマニュファクチャリング社の一次加工拠点としての機能をグループで活用し、スパイス系VCのグローバル展開を支える拠点到進化させるため、新たに工場建設用地を獲得しています。川下の取組において、日本

では成熟市場での事業成長を実現すべく、4月より新生ハウスギャバンが始動しています。

海外の取組では、インドネシアで2022年11月に現地企業との合併会社、ササハウスフーズインドネシア社を設立し、2皿分の家庭用小型ルウ製品を2023年に発売する予定です。おいしさと簡便性を両立できるルウ製品の強みを生かした新市場を創出し、日本・中国に次ぐ日本式カレー第3のマーケット創出にチャレンジしていきます。

### スパイス系バリューチェーン拡充に向けたトピックス



### FOCUS

#### 新生ハウスギャバンのスタート

業務用事業における顧客チャネルは多岐にわたり、競争力を強化するには、個別ニーズへの対応が不可欠です。

お客様ごとに異なる個別ニーズへの対応力・提案力を持ったソリューション・カンパニーをめざす姿に、多様な個別ニーズへの対応を効率化する事業モデルの構築に注力します。DXも活用しつつ、スピード感のある開発・営業体制を構築し、提案力向上をめざします。また、多様なニーズに対応した品質・味覚・量に応えるべく、多品種変量生産を実現することで、ハウスギャバンの優位性を確立していきます。

ハウス食品は、ルウ・レトルト製品など加工度の高い商品の幅広いラインアップを特長としていますが、ギャバンはスパイスの素材自体の専門性があることが強みです。両社の異なる強みを融合させ、ハウスギャバンとしてより汎用性の高い調味料・原料にも注力し、さらなる成長に挑戦していきます。



ハウスギャバン  
代表取締役社長  
生駒 晴司

第七次中期計画の進捗

● 機能性素材系バリューチェーン

機能性素材系VCのありたい姿／進捗と成果

機能性素材系VCの存在意義は、「機能」をベースに素材の「効能・効果」を提供し、健康でありたいという世界共通のニーズに対応することにあります。ビタミン・スパイス(ターメリック)・乳酸菌を3戦略素材と位置づけ、栄養、活力、維持といった各素材の持つ効能・効果を提供し、健康寿命の延伸やQOL(クオリティ・オブ・ライフ)向上をサポートしています。具体的には、日本の「C1000」やタイの「C-vitt」といったお客様に直接商品を提供するB to C事業、そして、乳酸菌L-137などの原材料をお客様である企業に提供し、その先のお取引先様が活用するBtoB事業を展開することにより、グローバルにお客様の多様なニーズに応えています。

世界中のお客様の健康に貢献し続けられるよう、東南アジアでのビタミン事業の拡大や、米国での乳酸菌事業の本格化など、各エリアでの取組を推進し、「食で健康」をお届けするVCとして、お客様の生き生きとした生活を支えていきます。



「C-vitt」を通じた子どもへのCSR活動

● 大豆系バリューチェーン

大豆系VCのありたい姿／進捗と成果

大豆系VCでは、「クリーンで機能的な価値提供により、ヘルシーでフレキシブルな食生活をサポートするグローバルPBF※企業」を、長期ビジョンとしています。TOFUをはじめとしたPBF事業は、世界の人口増加に伴う「タンパク質不足問題」のソリューションとなる可能性を有し、地球規模の環境課題や食課題の解決に寄与するものであり、今後、堅調に成長していくと予想しています。

このようななか、2022年9月にハウスフーズホールディングUSA社は、キーストーンナチュラルホールディングス社をグループ化しました。同社が保有する米国メインストリーム市場のエリア・顧客接点や、付加価値型のPBF製品ポートフォリオを生かし、VCのさらなる強化を図っていきます。加えて、同社は多品種・小

ロット生産型である一方、ハウスフーズアメリカ社は大量生産型の事業モデルが強みであることから、双方の知見を掛け合わせてシナジーを創出し、お客様へ新たな価値を提供します。引き続き、米国豆腐事業をコアとして、VC視点で販売エリアの拡大、生産能力の増強、業務効率化を進め、世界で製品・サービスを展開していきます。

※ PBF (Plant Based Food) : 植物由来食品



様々な食シーンに対応するTOFU・PBF製品

● 付加価値野菜系バリューチェーン

付加価値野菜系VCのありたい姿／進捗と成果

付加価値野菜系VCは、「スマイルボール(辛みのないタマネギ)」の国内外での事業化をはじめ、グループ内外での共創により、アグリ領域で新たなビジネスモデルの可能性にチャレンジしています。当VCは、経験値・ノウハウ・リソースといった過去からの蓄積が少なく、また、気候変動やエネルギーコスト上昇による資材高騰など生産活動における「不確からしさ」や、種子開発から生産場面における品質安定化までの「長い時間軸」といった、ほかのVCとは性質の異なる構造を有しています。

このようななか、健康機能性だけでなく、お客様にとってのおいしい体験をお届けすることによる野菜への新たな需要の喚起に向けて、協業パートナーとともに取り組んでいます。2022年

4月に植物工場事業者である(株)ファームシップへの追加出資を実施し、2023年4月には(株)農業総合研究所との資本業務提携を締結しました。これまでの取組を通じて得られた協業パートナーとともに「明日も食べたくなる野菜」をお客様の食卓にお届けするVCを構築していきます。



「スマイルボール」生育の様子

辛みがなく、生でおいしい「スマイルボール」

FOCUS ビタミンで世界の人々の健康をサポート

ビタミンを手軽に・おいしく・たっぷり摂っていただくために、機能とおいしさを両立させたビタミン製品を日本をはじめ東南アジアでも展開しています。

日本では、レモン50個分のビタミンCが入った「C1000 ビタミンレモン」や1日に必要なビタミン全13種が一度に摂れる「1日分のビタミン」を中心に、子どもから大人まで幅広く愛飲いただいています。また、機能性表示食品「C1000 ビタミンレモン クエン酸」が疲労回復ニーズを捉え、「1日分のビタミンゼリー」はコロナ禍での自宅療養者向け食品として一部自治体に採用いただいたことに加え、開けやすいキャップに改良したことで、特に高齢者のご支持をいただくなど、ユーザー層を拡大しています。

東南アジアの主要国の一つであるタイでは、「C-vitt」という商品名で、バラエティ豊かな商品を揃え、家庭内や学校などでの飲用機会の創出を図るなどユニークな取組を行っています。今後は、新設したハウス食品グループアジアパシフィック社を中心に東南アジアでの拡大を図っていきます。引き続き、知見と技術を生かし、ビタミンで世界の人々の健康をサポートしてまいります。



ハウスウェルネスフーズ  
代表取締役社長  
倉田 千裕

FOCUS グローバルPBF企業をめざして

当社は、伝統的な食品の枠を超えたおいしさをお届けする製品を提供しています。TOFUのほか、テンペ、セitan、ベジバーガーなどあらゆる肉代替のPBF製品を提供し、様々な食シーンに対応する「ワンストップ・ショップ」戦略が強みです。これまでお客様から支持されてきたブランド力を生かし、今後も新しいPBF製品を積極的に開発することで、お客様の健康志向の高まりや食の楽しみへ貢献していきます。そのためにR&Dや設備、人材への投資を積極的に行い、北米だけではなく将来的には欧州へも当社のPBF製品を拡大していきます。

今後はハウスフーズアメリカ社と生産効率や物流機能など様々な面でシナジーを創出すると同時に、世界中のハウス食品グループファミリーとともにすべての「ハウス」に笑顔と幸せをお届けすることを楽しみにしています。



Keystone Natural  
Holdings, LLC  
Chief Executive Officer  
Kenny Sung

FOCUS 明日も食べたくなる野菜を食卓へ

辛みのないタマネギ「スマイルボール」や協業先とのハーブ栽培等、野菜の新たな価値を生み出す研究開発を進めるなかで、お客様に野菜の価値をお届けするパートナーとの協業を志向し2023年4月に(株)農業総合研究所様と資本業務提携契約を締結しました。「一緒に農産物の価値を高めていきたい」という想いが一致したこともあり、当社グループのオンリーワンの特性を持つ「スマイルボール」と、農業総合研究所様の強みである産直流通とのかけ合わせによる価値共創に取り組みたいと思っています。また、「スマイルボール」だけでなく農業総合研究所様が保有する野菜も活用し、野菜の魅力伝える売り場づくりにチャレンジしていきます。例えば、カレーライスとサラダというメニューに必要な野菜を、一カ所でまとめてお買い求めいただける売り場を展開するなど、野菜の購買量拡大につなげていく取組も行っていきたいと思っております。



ハウス食品グループ本社  
アグリビジネス推進部 部長  
朝倉 健吾

第七次中期計画の進捗

社員とその家族に対して

ダイバーシティの実現

「社員とその家族への責任」として、社員の成長支援や就労環境の充実を通じ“働きがい”を感じられる企業になっていくことで、社員と会社がともに成長をしていくことを当社グループの基本スタンスとしています。

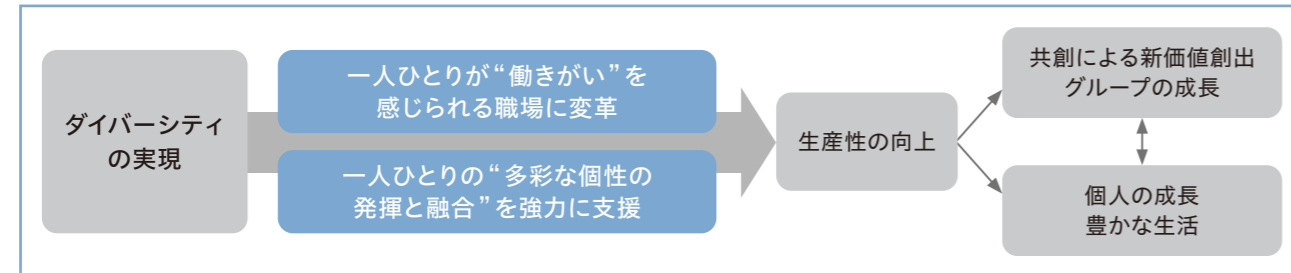
第七次中期計画では「クオリティ企業への変革」の実現に向けて、「ダイバーシティの実現」を掲げ、「属性」「経験」「適性」の切り口で多様性を高める取組を推進しています。さらに、これらの多様性が生かせるよう、「多様性を受け入れ、チャレンジを後押しする組織風土づくり」をグループ社員、全員参加で取り組んでいます。

当社グループは、社員一人ひとりが“働きがい”を感じられる職場へと変革し、社員一人ひとりの“多彩な個性の発揮と融合”を強力に支援することで、今後とも社員とともに成長していきます。



専務取締役  
管理本部長 兼 秘書部担当  
大澤 善行

基本となる考え方



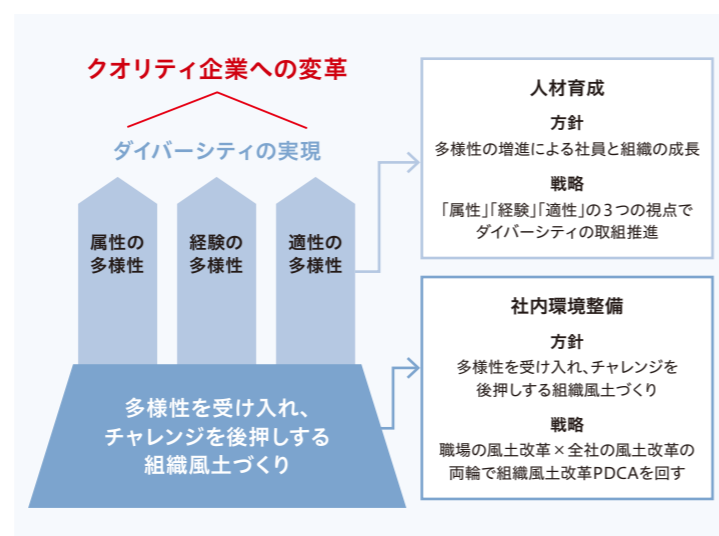
テーマ	KPI	24.3期目標	23.3期実績
・働きがい変革の実行	時間の創出 (総実労働時間管理)	1,850時間	ハウス食品G本社：1,936時間 ハウス食品：1,898時間
・個性の発揮と融合の支援	女性管理職比率 キャリア採用	12%以上 新卒：キャリア=6：4	11.3% 新卒：キャリア=6：4

23.3期進捗と24.3期方針

「働きがい」を「働きやすさ」と「仕事のやりがい」の掛け算と定義し、引き続き「働きやすさ」を追求すると同時に、社員一人ひとりが挑戦し、成長し続けることで、「仕事のやりがい」を感じられる組織をめざしています。

その基盤となる「多様性を受け入れ、チャレンジを後押しする組織風土づくり」に向け、2023年3月期は人事制度の改定(ハウス食品)、上司・部下間の1on1強化などを実施してきました。また、組織風土に関する調査で得られた分析結果に基づき、良い組織風土につながるアクションやマネジメント行動に着目しながら、各職場で風土改革を進めています。これらの取組により「働きやすさ」と「仕事のやりがい」の双方を高め、「働きがい」の向上を図ります。

これらの基盤のうえで、属性・経験・適性の切り口でダイバーシティ実現に向けた施策を引き続き展開し、多彩な個性の発揮と融合を促進していきます。

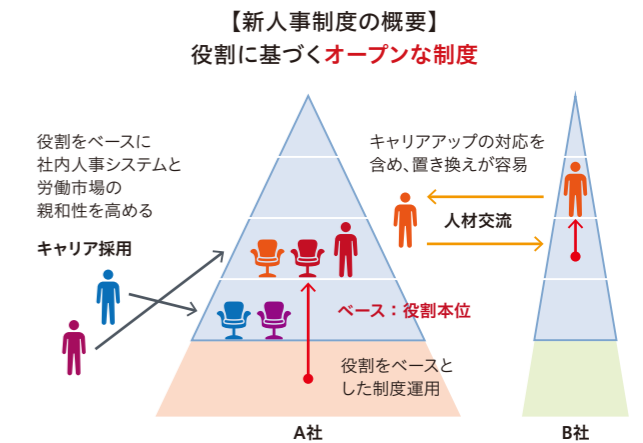


新人事制度

ダイバーシティを実現するための重要なインフラとして、多様な社員がそれぞれのキャリアを自律的に形成しながら成長・活躍できるよう後押しする人事制度が求められます。具体的には、制度・報酬・評価を個社で積み上げてきた「経験・能力」ではなく、担う「役割の大きさ」に紐づけることで、個社ごとの価値観によるクローズな制度から、客観的でオープンな制度にしていきます。この考えを共通認識としてグループ内で幅広く展開を進めることで、グループ人材の活躍の領域を広げ、グループシナジーの創出をめざします。

この趣旨のもと、まずは、2023年4月に中核事業会社であるハウス食品において人事制度改定を実施しました。今後は順次、グループ内でさらなる展開を進めていきます。新制度は、客観的・定量的な手法で測定した「役割の大きさ」をベースに等級を設定しているため、社内人事システムと労働市場の親和性が高まることで、専門性の高い人材や管理職などのキャリア採用を促すことも期待されます。

また、この人事制度改定やキャリア採用の積極化などの施策に注力することで、個人のキャリア志向に沿った人材の流動化を促進し、「雇用メカニズムを自律的に動かす」という社会課題にもプラスに作用すると考えています。



人材育成

人材育成の基本方針を「多様性の増進による社員と組織の成長」と定め、「属性」「経験」「適性」の3つの観点で多様性を高め、ダイバーシティの実現をめざします。

「属性」の面では、女性活躍支援を進め女性管理職比率を高めており、また障がい者雇用も法定雇用率を上回る水準を確保しています。「経験」の面では、積極的なキャリア採用に加え、社外経験を成長機会と捉え副業制度を導入したほか、公募制度の拡充では海外子会社へのトレーニー派遣も含めたグローバル人材育成にも注力しています。また、一人ひとりが培ってきた個性的な強みを「適性」として見出し、これを強化・拡大していく人材育成体系を導入しています。

これらの施策を体系的に実行していき、多彩な個性が融合しシナジーを生むことで、クオリティ企業として当社グループの持続的成長と社会へのさらなる貢献を進めていきます。

指標と目標	項目	指標	23.3期実績
	属性の多様性	女性管理職比率：12%以上	11.3%
	経験の多様性	新卒：キャリア比率=6：4	6：4
	適性の多様性	適性確認アセスの実施 2回/年	2回/年

社内環境整備

社内環境整備の基本方針を「多様性を受け入れ、チャレンジを後押しする組織風土づくり」と定め、組織風土改革を進めています。その一環として、2021年から、組織風土に関する調査に基づく風土改革の取組を国内グループ14社合同で進めています。

全社員を対象にしたアンケート形式の調査結果を統計解析することで、組織風土に影響を与える要因を「見える化」することができました。例えば、組織活性化に向けた重要な要素としては、社員の個性・特徴に合った業務遂行機会の提供、チャレンジに対するタイムリーな称賛などが重要であることが明らかになりました。

このような分析結果を経営会議などでも報告し、経営層の間で組織風土に関する課題を議論しています。また、各職場においてスコアを参照しながら、これまでの常識や慣習について見直しを図り、「働きがい」を感じられる職場づくりを進めています。

具体的には、組織風土にポジティブな影響を与える施策として「全員参加でのアクションプランの策定・実施」「1on1の実施」「適切なマネジメント行動」「労働時間の使い方の見直し」などが有用であることがわかりました。これらのポイントに重点を置いて、全社員の参画により組織風土改善を進めていきます。

指標と目標	項目	指標	23.3期実績
	職場風土改革	各部署の風土改革プランの策定	1回/年
	全社風土改革	組織風土診断結果 (2.5以上)	多様性受容
チャレンジ促進			2.57

第七次中期計画の進捗

社会に対して

人と地球の健康

食に関わる企業として「人と地球の健康」の実現に向け、バリューチェーン(VC)全体で社会課題の解決に取り組んでいます。「循環型モデルの構築」では、環境投資判断基準を活用した設備投資が進み、CO<sub>2</sub>・廃棄物削減に対して実績を出し始めています。また、「健康長寿社会の実現」においては、VCそれぞれで独自の健康価値の追求が進み、新たな研究知見も生まれています。また、すべての人が取り組むべき人権課題への対応については、2023年4月に人権方針を改訂し、優先領域を設定して、活動をスタートしています。第七次中期計画2年目の2023年3月期も、ほぼ計画どおり進捗してはいますが、さらなる高い目標に対して、取組を加速していきます。



取締役  
コーポレートコミュニケーション  
本部長 兼 新規事業開発部・  
アグリビジネス推進部担当  
佐久間 淳

基本となる考え方



23.3期の進捗	テーマ	KPI	24.3期目標	23.3期実績	
	・循環型モデルの構築	CO <sub>2</sub> 削減: Scope1、2 <sup>※1</sup> Scope3 <sup>※2</sup>	△9%	△17,000トン	・積極的な環境投資の実施(太陽光発電システム導入、燃料転換) ・製品の調理時間短縮(Scope3カテゴリ11の削減)
		廃棄物等 総排出量削減 <sup>※3</sup>	△6%		・生産拠点における食品残渣発生抑制の取組 ・共創パートナーとの連携による新技術導入の検討
・健康長寿社会の実現	各VCと連携し設定			本業と連動したテーマで確実に進捗し、おおむね 来期達成の見通し	

※1 原単位2013年度比 ※2 取組前比 ※3 国内生産拠点、原単位2019年度比

23.3期進捗と24.3期方針：循環型モデルの構築

2050年カーボンニュートラル(Scope1、2)を目標に設定し、ステークホルダーとの共創を推進、気候変動問題に率先して取り組んでいます。

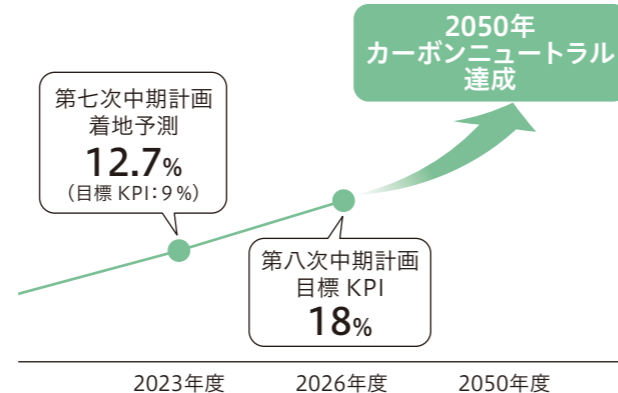
2023年3月期においては、すでに掲げている目標「第七次中期計画：9%削減、第八次中期計画：18%削減」の完遂に向けて取り組んでいます。

各生産拠点や売場店舗への太陽光発電システムの導入や、マロニー信州伊那工場での燃料転換(重油ボイラー→LPG)など、環境投資を積極的に実施しました。また、多拠点一括エネルギーネットワークサービス(国内グループ会社8社17拠点で電力を融通するシステム)の2024年4月導入に向け、確実に準備を進めており、2023年7月にはハウス食品静岡工場で工事が始まっています。

また、廃棄物の削減においては、生産工程の見直しなどにより、各生産拠点で排出される食品残渣の発生抑制に取り組むほか、2023年5月に(株)フレンドマイクロブと業務提携し、工場汚泥の油脂低減技術の導入検討も進めています。

CO<sub>2</sub>・廃棄物削減以外にも水資源やプラスチックの問題等、テーマは多岐にわたっており、長期視点で様々なことに取り組めるように検討を進めていきます。グループ全体のあるべき姿を描き、第八次中期計画に向けてさらに取組を加速していきます。

CO<sub>2</sub>排出削減目標



23.3期進捗と24.3期方針：健康長寿社会の実現

すこやかな毎日の暮らしに貢献することをグループのありたい姿とし、本業を通じた健康づくりへの貢献をめざし、4系列VCそれぞれの強みを生かした健康価値創出による事業成長の追求と、未来の事業創出のタネの探索に取り組んでいます。

2023年3月期は、60周年を迎えた「パーモントカレー」で、食塩相当量を1皿当たり0.1g減らしました。また、大豆系VCにおいては米国キーストーンナチュラルホールディングス社のグループ化により、PBF<sup>※</sup>の生産供給、販売体制を構築し、米系市場への展開を加速、また、欧州など米国以外のエリアへの事業展開の検討も進めていきます。機能性素材系VCにおいては、タイにハウス食品グループアジアパシフィック社を設立し、機

能性飲料事業基盤の強化を図っていきます。

CVCファンドを通じてライフログテクノロジー(株)との業務提携も主にヘルスケアに関わる領域での共創による新価値創出をめざしていきます。

世の中において健康への関心が高まるなか、第七次中期計画における課題整理を行うとともに、食に関連する様々な社会課題を踏まえ、グループ内における強みを生かした健康への価値創出の取組を加速していきたいと考えています。

※ PBF(Plant Based Food)：植物由来食品

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への対応

当社グループは、2021年5月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明し、TCFDコンソーシアムに参加しています。2022年よりCSR部を中心に、TCFD提言に沿った気候変動対応に関する検討を行い、以下4項目について開示しています。

ガバナンス	バリューチェーン全体での環境負荷低減をグループの重点課題と位置づけ、CO <sub>2</sub> 削減の戦略および目標を中期計画に織り込み推進しています。中期計画の取組項目および目標は、グループ本社経営会議で議論したうえで、グループ本社取締役会で承認、最終的な意思決定をしています。また、設定した取組項目および目標の進捗確認は、取締役を中心に構成するグループCSR委員会でを行い、経営に対する監督・指導を行うとともに、グループ内の連携強化を図っています。
リスク管理	気候変動対応の主管部署であるCSR部を中心にリスクと機会の評価を行い、そのなかで優先度の高いリスク機会項目の対応策を検討しています。検討した対応策は全社戦略に織り込み、グループ本社経営会議に答申後、グループ本社取締役会にて意思決定を行っています。対応策の進捗管理については、グループ環境全体会議がグループCSR委員会への報告を行っています。
戦略	第七次中期計画では、CO <sub>2</sub> 排出量削減の加速と取組領域の拡大をめざし、グローバルの視点かつサプライチェーンの視点で、お取引さまとの協働・社内の組織活動のあらゆる面から削減対応を進めています。初年度は当社グループの中核事業であるスパイス系VCを担うハウス食品単体を対象に、シナリオ分析を実施し、気候関連リスクと機会の特定、その対応策の検討を行いました。 ※シナリオ分析の結果特定した気候関連リスクと機会、その対応策についてはウェブサイトをご覧ください。 <a href="https://housefoods-group.com/csr/report/esg/pdf/tcfd.pdf">https://housefoods-group.com/csr/report/esg/pdf/tcfd.pdf</a>
指標と目標	シナリオ分析で確認したCO <sub>2</sub> 削減による当社グループのリスク低減・機会の増大をめざし、第七次中期計画で設定している削減目標に継続して取り組んでいきます。 <b>【CO<sub>2</sub>削減目標】</b> ■ Scope1、2 自社から排出されるCO <sub>2</sub> について、第七次中期計画の目標を設定しています。また、2050年に向けてカーボンニュートラル達成を目標としています。 ■ Scope3 第七次中期計画ではサプライチェーン全体のCO <sub>2</sub> 排出量の把握を行い、排出量の大きさから「重点取組カテゴリ」を決定しています。また、全社員の脱炭素社会に向けた意識向上のため、部門ごとに排出削減に関する目標を設定し、全員参加で取り組むだけでなく、ステークホルダーの皆様と協力しながら削減をめざしています。



# 財務戦略解説



## 成長領域と新規領域へ資源を投下、 モニタリングを強化し、 投資効率の向上を図ります

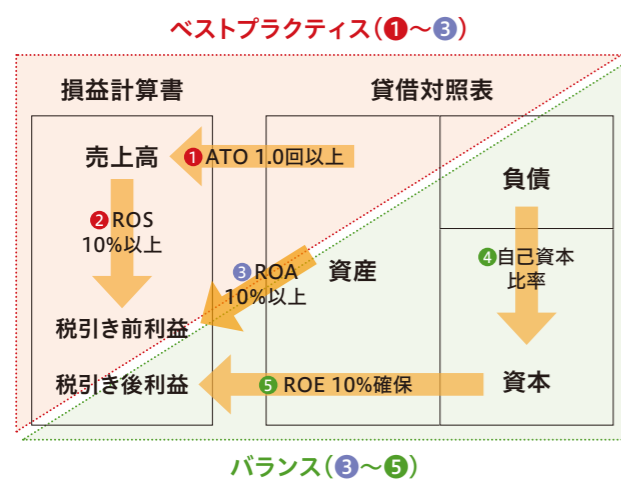
専務取締役  
管理本部長 兼 秘書部担当  
**大澤 善行**

### 5つの経営指標

当社グループは、グループ理念「食を通じて人とつながり、笑顔ある暮らしを共に作るグッドパートナーをめざします。」のもと、様々なステークホルダーとつながり、「お客様への責任」「社員とその家族への責任」「社会への責任」という「3つの責任」を果たしていきたいと考えています。

マルチステークホルダーの観点から、「あるべきプロポジション」として「5つの経営指標」(ATO、ROS、ROA、自己資本比率、ROE)を掲げています。下図のとおり、損益計算書と貸借対照表を一筆書きするようにたどり、左上の三角形(ATO、ROS、ROA)はベストプラクティスでより高みをめざし、右下の三角形(ROA、自己資本比率、ROE)はバランスよく利益を確保することをめざしています。

### 5つの指標 (あるべきプロポジションを示す5つの指標)



- ① ATO(総資本回転率) 売上高 ÷ 総資産
- ② ROS(売上高営業利益率) 営業利益 ÷ 売上高
- ③ ROA(総資産営業利益率) 営業利益 ÷ 総資産 = ATO × ROS
- ④ 自己資本比率 自己資本 ÷ 総資産
- ⑤ ROE(自己資本当期純利益率)  
当期純利益 ÷ 自己資本 = ROA(税引き後調整) × 財務レバレッジ(自己資本比率)

あるべきプロポジションとして、ATO1.0回以上、ROS10%以上、ROA10%以上、そしてROEは10%を確保するというイメージを持っています。2023年3月期におけるATOは0.71回、ROSは6.1%、ROAは4.3%、ROEは5.1%となっており、あるべきプロポジションとの乖離が大きい状況ですが、グループ理念の実現に向けて、一企業市民としての責務を果たしていくために、事業収益力の強化とともに資本効率を高め、財務戦略による堅作りの貸借対照表への取組を進めることにより、企業価値向上と質の高い財務体質の構築をめざします。

### 2023年3月期の振り返り

2023年3月期は、コロナ禍からの経済活動再開に伴う需給バランスの乱れや、ロシア・ウクライナ情勢を背景とした原材料・エネルギーコストの高騰、世界的なインフレの進行による物価の上昇、急激な為替変動など厳しい事業環境のなか、主力である香辛・調味加工食品事業の業績悪化が響き、増収減益となりました。

事業セグメント別では、健康食品事業、海外食品事業、外食事業が増収増益となりました。健康食品事業は「ウコンの力」が回復基調にあることや構造改革成果により営業黒字に転換しました。海外食品事業は、事業拡大に向けて米国キーストーンナチュラルホールディングス社をグループ化したほか、コスト上昇を価格改定でカバーしました。外食事業は外食産業の需要が回復するなか、コスト上昇を2度の価格改定で吸収することができました。一方、コア事業である香辛・調味加工食品事業は、コスト上昇や円安の影響を大きく受け、主力のルウ製品など一部製品の価格を改定してもなおコスト増を吸収できず、大幅な減益となりました。

2024年3月期は第七次中期計画の最終年度となります。引き続き厳しいコスト環境が想定されますが、価格改定によりコスト増を打ち返し、収益力回復に向けた取組を着実に実行していきます。

### 業績推移<sup>※1</sup>

	23.3期				24.3期				対中計目標
	実績	売上高比	前期比		予想	売上高比	前期比		
			増減	率			増減	率	
売上高	2,751	—	+217	+8.6%	3,048	—	+297	+10.8%	△2
営業利益	167	6.1%	△25	△13.2%	200	6.6%	+33	+19.9%	△60
EBITDA <sup>※2</sup>	285	10.4%	△16	△5.4%	336	11.0%	+51	+17.9%	△68
経常利益	183	6.7%	△28	△13.4%	209	6.9%	+26	+14.2%	—
当期純利益 <sup>※3</sup>	137	5.0%	△3	△2.0%	175	5.7%	+38	+28.0%	—

※1 2022年9月30日付での米国キーストーンナチュラルホールディングス社との企業結合について、2024年3月期第1四半期連結会計期間に当社取得原価の配分(PPA)が完了しました。当会計処理の完了に伴い、PPA完了の内容を反映させた金額を用いています。  
 ※2 EBITDA：営業利益(のれん償却前)+減価償却費  
 ※3 親会社株主に帰属する当期純利益

### 中長期的な成長戦略・投資方針

第七次中期計画では、「4系列バリューチェーン(VC)へのチャレンジ」をテーマに掲げ、バックキャストの視点でVCごとの取組領域やテーマを明確化し、成長領域・新規領域へ経営資源を積極的に投下することで、VCの拡充と事業創出を図っています。

当中期計画の3年間における総額700億円の投資計画のもと、2023年3月期においては既存事業に対する設備投資に加え、米国キーストーンナチュラルホールディングス社への事業投資など、総額約300億円の投資を行いました。営業キャッシュ・フローは原材料高騰やエネルギーコスト上昇などの影響を受け、計画の700億円(壱番屋を除く)を下回る見込みですが、手元資金も活用し、当初計画と同等の水準の投資を予定しています。

第八次中期計画においても、引き続き成長投資へ積極的に資源を配分することにより、4系列VCの構築を進めるとともに、投資に対するモニタリングを強化して投資効率を高め、企業価値の向上を図ります。

### 第七次中期計画 成長投資

4系列バリューチェーンの構築に向けた積極的な成長投資を継続

投資計画最新見通し<sup>※1</sup>(2023年5月10日時点)

当初計画	営業キャッシュ・フロー	投資領域			700億円
		成長領域 <sup>※2</sup>	既存領域	DX・環境領域	
		400億円	200億円	100億円	
最新見通し	営業キャッシュ・フロー	投資領域			687億円 不足分は 手元資金から充当
		成長領域 <sup>※2</sup>	既存領域	DX・環境領域	
		469億円	161億円	58億円	

※1 壱番屋を除く  
 ※2 生産最適化GOT、海外事業、M&A・新規事業

### 株主還元への取組

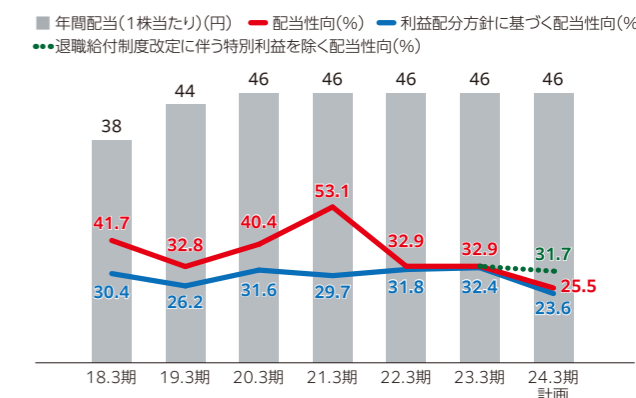
第七次中期計画では、配当150億円の実施を計画しています。加えて、バランスシートの質的向上に向けて政策保有株式の20%縮減を進め、それによるキャッシュ100億円を原資に、120億円の自己株式取得を計画しています。

政策保有株式は、2023年3月期に5銘柄の全部または一部を売却し、この2年間で16.7%を縮減しました。2024年3月期も引き続き縮減を図り、目標である20%を達成できる見込みです。

また、自己株式の取得については、2023年3月期において60億円、この2年間で合計100億円の取得を完了しており、第七次中期計画の目標である120億円の取得は達成できる見込みです。

配当については、利益配分の基本方針として、企業結合に伴い発生する特別損益やのれん償却の影響を除く連結配当性向30%以上を基準とした、安定的な配当を継続することを掲げています。2023年3月期は、1株当たり年間配当46円を実施し、配当性向は32.9%(利益配分方針に基づく配当性向32.4%)となりました。2024年3月期においては、退職給付制度改定に伴う特別利益が発生しますが、これらはキャッシュを伴わない利益であることから配当原資から除外し、前期と同額の46円(退職金制度改定に伴う特別利益を除く配当性向31.7%)を予定しています。

### 配当推移

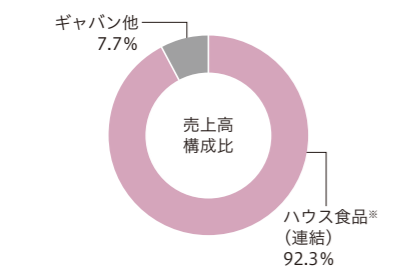
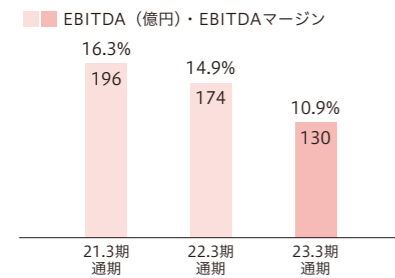
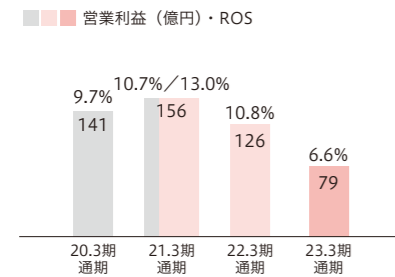
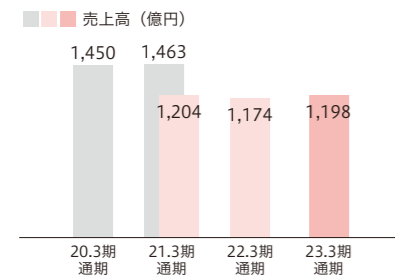


# 事業セグメント概要 (2023年3月期)

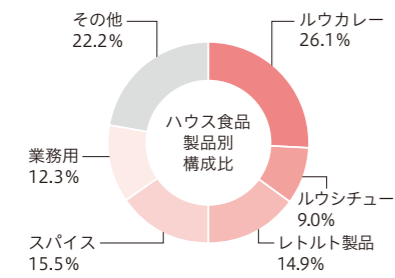
旧会計基準 (灰色)  
新会計基準 (各セグメントカラー薄い色、濃い色)

### 香辛・調味加工食品事業

主な事業内容：カレー、シチュー、スパイスなどの製造・販売事業  
主な事業会社：ハウス食品(株)、(株)ギャバン※マロニー(株)  
※2023年4月1日よりハウス食品の業務用事業とギャバンを統合したハウスギャバンを始動しています。



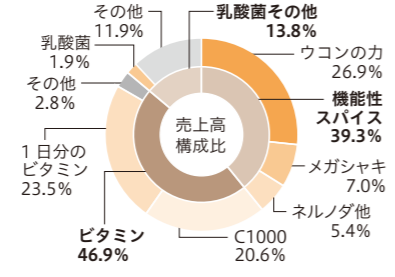
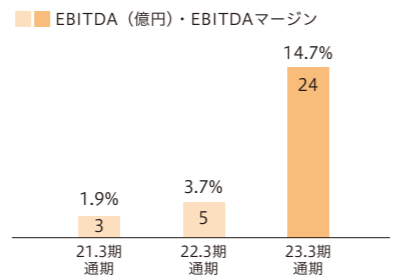
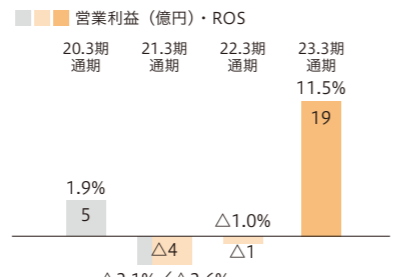
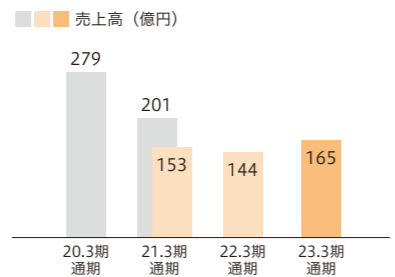
※控除：ハウスウェルネスフーズより販売委託された製品群、輸出売上  
反映：マロニー事業の一部譲渡



※製品別構成比は出荷ベースの参考値です。

### 健康食品事業

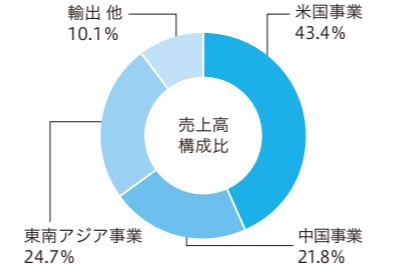
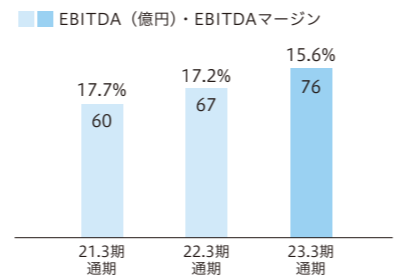
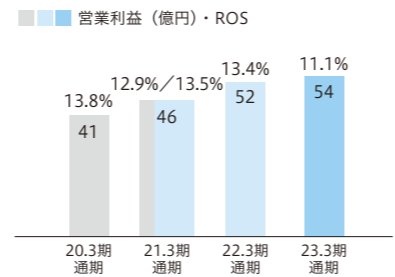
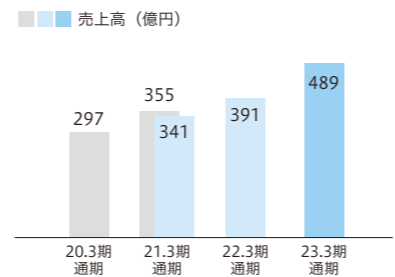
主な事業内容：健康食品、飲料などの製造・販売事業  
主な事業会社：ハウスウェルネスフーズ(株)



※製品別構成比は出荷ベースの参考値です。

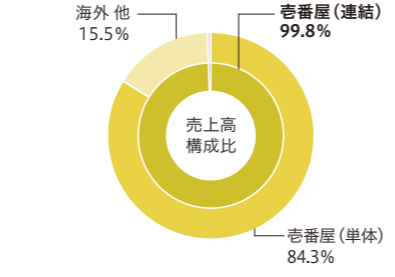
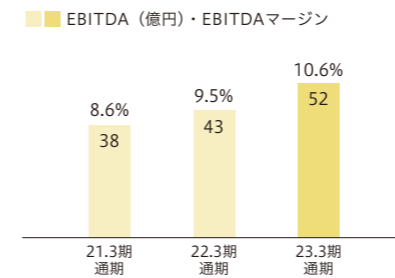
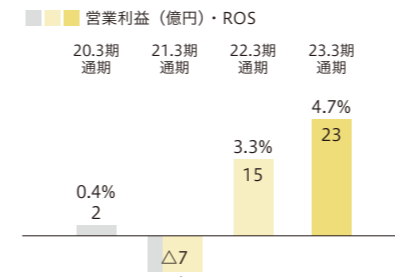
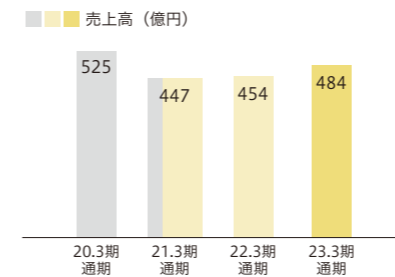
### 海外食品事業

主な事業内容：大豆関連製品、香辛調味食品、飲料などの製造・販売事業  
主な事業会社：ハウスフーズアメリカ社、キーストーンナチュラルホールディングス社、ハウス食品(中国)投資社、ハウスオソサファーズ社



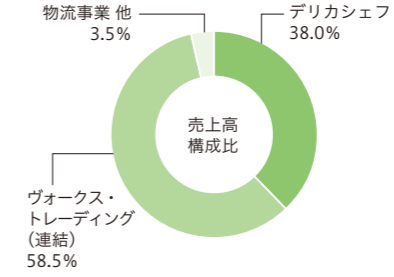
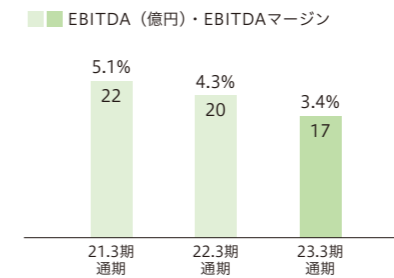
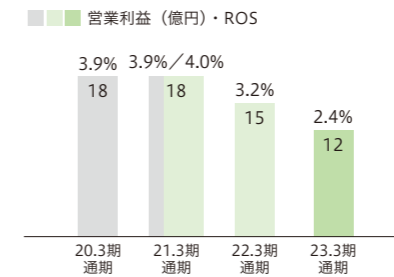
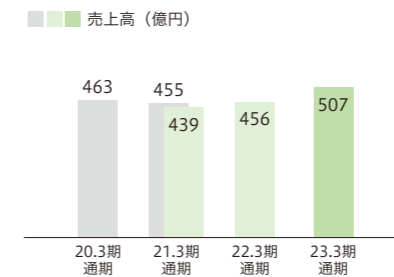
### 外食事業

主な事業内容：レストランの経営および企画・運営事業  
主な事業会社：(株)杏番屋



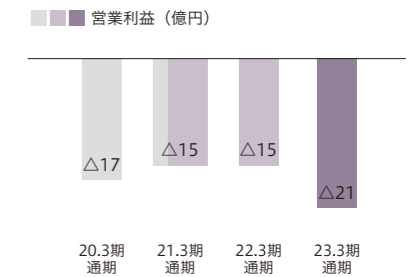
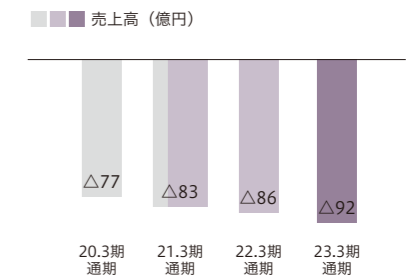
### その他食品関連事業

主な事業内容：総菜、焼成パン、デザート等の製造・販売事業/農産物、食品などの輸出入および販売事業等  
主な事業会社：(株)デリカシェフ、(株)ヴォークス・トレーディング



### 調整(消去)

セグメントに配分していない損益およびセグメント間取引に係る相殺消去



## ハウス食品グループ (2023年3月期)

連結売上高	連結営業利益	EBITDA
<b>2,751</b> 億円	<b>167</b> 億円	<b>285</b> 億円

(注1) 2022年3月期以降は「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用

(注2) 2022年9月30日付での米国キーストーンナチュラルホールディングス社との企業結合について、2024年3月期第1四半期連結会計期間に当社取得原価の配分(PPA)が完了しました。当会計処理の完了に伴い、PPA完了の内容を反映させた金額を用いています。

## 事業セグメント別戦略

### 香辛・調味加工食品事業

提案力の強化、  
新たな価値の創出により、  
さらなる成長、収益力向上をめざします。

ハウス食品グループ本社  
常務取締役  
ハウス食品  
代表取締役社長  
川崎 浩太郎



#### 強み(特徴)

- お客様起点の経営を支えるマーケティング力と味づくりの技術
- 高品質の製品を安定的にお届けする生産・品質保証体制
- 創業より「食を通じた幸せ」を追求するなかで育まれた強いブランド

#### リスクと機会

- 多様化する食ニーズに合わせた製品ポートフォリオの構築
- 調達や物流の持続性確保
- 消費の二極化に対応した柔軟な価値提供(付加価値戦略の推進、調理型製品が持つ経済性の訴求)
- グループ各社の専門性を組み合わせた提案力強化、顧客接点の拡大

### ● 2023年3月期の振り返りと今後に向けて

世界的に急激なインフレが進行するなか、2023年3月期における当セグメントの損益は大変厳しい結果となりました。このようななか、家庭用事業では、2023年に発売60周年を迎えた「パーモントカレー」から初のレトルト製品を発売しました。家庭での食の在り方の変化に合わせ、提供価値を進化させていきます。また、ハウス食品の業務用事業とギャパンが統合し、2023年4月より新体制がスタートしました。両社の強みを融合し、業務用市場での提案力を強化していきます。

2024年3月期は「収益力の回復」と「新たな成長ストーリーを描く」ことに注力します。短期的には、家庭用・業務用事業において前期に引き続き価格改定を実施するとともに、タイムリーなプロモーションと付加価値の高い新製品を投入することで、市場活性化と収益力の回復を図ります。中長期的には、社会や環境の変化や多様化する食ニーズを成長機会と捉え、スパイス系バリューチェーンのあらゆる領域で顧客接点を広げていけるよう、新たな成長ストーリーを描き実行していきます。

### 健康食品事業

国内は収益改善に向けた取組を推進、  
海外では既存事業の強化、  
新規エリアの拡大を図ります。

ハウス食品グループ本社  
専務取締役  
広浦 康勝



#### 強み(特徴)

- グループ独自の健康素材(乳酸菌L-137、ウコンエキス)、ノウハウの保有
- ロングセラーブランドの保有(国内:「C1000」「1日分のビタミン」「ウコンの力」、海外:「C-vitt」(タイ))
- 素材研究と製品開発力、品質保証力・機能性食品に対する長年の知見・応用力

#### リスクと機会

- 展開国でのコロナ禍を経た生活の変化や世界的な健康志向の高まり(購買行動・チャンネルの変化、健康ニーズの変化)に合わせた製品展開
- エシカル消費やSDGs意識の潮流やアニマルウェルフェアの広がりや合致する素材の展開(乳酸菌L-137)

### ● 2023年3月期の振り返りと今後に向けて

国内ではコロナ禍の影響が弱まり、消費者の自粛意識が変化するなか、需要期に合わせたプロモーション・販促により「ウコンの力」の販売が回復しました。また、ビタミン事業における販売が、量販店を中心に拡大し、特にゼリー製品「1日分のビタミン」は、コロナ禍において自宅療養者向けの食事に採用されたこともあり、利用者が拡大しました。その結果、2023年3月期は、収益改善に向けた取組、原材料価格の高騰に対応した価格改定により、国内事業は黒字に転換しました。海外においては、ビタミン事業は展開国の拡大に継続して取り組み、乳酸菌事業は欧米を注力エリアとして、米国に駐在員を派遣するなど、事業の基盤づくりに向けて活動を本格化しています。

今後は、機能性素材系VCの構築に向け、国内の収益構造改革と、海外の事業基盤確立に注力します。国内においては、「C1000」「1日分のビタミン」のブランド力強化によりさらなる収益改善を継続し、「ウコンの力」で飲酒ライト・ミドル層を中心に販売拡大を図ります。海外においては、2022年4月にタイに設立したハウス食品グループアジアパシフィック社のもと、既存事業の強化、新規エリアの開拓を加速し、2030年までに100億円規模の新規事業創出をめざします。乳酸菌事業は、コストダウンとエビデンス拡充に注力し、大手企業の採用獲得による売上拡大をめざします。

### 海外食品事業

マジョリティ市場での事業拡大に向けて、  
事業基盤の強化に注力していきます。

ハウス食品グループ本社  
取締役  
国際事業本部長  
山口 竜巳



#### 強み(特徴)

- グローバルに地産地消を実現する生産拠点
- 日本で培った製品開発・品質保証力と現地ニーズを掛け合わせた新価値創出力
- 食文化の壁を越える粘り強いマーケティング力

#### リスクと機会

- 多様な食文化を許容する中間層の拡大
  - 世界的な健康志向や環境意識の高まり(PBF※としてのTOFUの浸透)
  - グローバル人材の拡充・育成
  - 現地完結型経営に即したガバナンス体制の確立
- ※ PBF (Plant Based Food): 植物由来食品

### ● 2023年3月期の振り返りと今後に向けて

2023年3月期の売上高は、前期比25%増と引き続き高いレベルの成長カーブを保っており、営業利益はM&A関連コストを含んだなかにおいても前年を上回り、成長ドライバーとしてグループを牽引しました。米国では、インフレによるコストアップを吸収するために、2022年は年2回の価格改定を実施しました。また中国では、ロックダウン下の上海において政府支援物資に「百夢多(パーモント)カレー」が選定されるなど、家庭用商品の普及拡大を図りました。ポストコロナの不透明な市況変化への対応や各エリアでの持続的な成長を実現するためには、マジョリティ市場での事業拡大が不可欠であり、事業基盤のさらなる強化が必要です。米国では、大豆系VCのヘッドクォー

ター機能(R&D・DX・ガバナンス)を強化するとともに、2022年9月にグローバル化したキーストーンナチュラルホールディングス社とのシナジー(生産拠点最適化・組織統合など)を早期に発現させていきます。中国では、コロナを経て新たな間口拡大フェーズに入ったところであり、家庭用ブランドを新興都市に拡大させ、業務用はコンビニエンスストアや食品メーカー向け原料供給に注力し、メニュー接点拡大のスピードを上げていきます。また、東南アジアカレー事業は、インドネシアにおいて、2022年11月に現地企業 Sasa Inti 社と合併で設立したササハウスフーズインドネシア社のもと、2023年に家庭用小型ルウを発売し、事業規模の拡大を図ります。

### 外食事業

国内外において  
様々なジャンルの業態をラインアップし、  
「食のエンターテインメント企業」をめざします。

吉番屋  
代表取締役社長  
葛原 守



#### 強み(特徴)

- 創業以来の「お客様第一主義」の徹底
- 豊富なメニューバリエーション(組み合わせ自在のオーダーメイドカレー)による選ぶ楽しさの提供
- 独自の社員独立制度(ブルームシステム)による強固なパートナーシップに基づくフランチャイズ展開

#### リスクと機会

- コロナ後の経済活動の回復による外食機会の増加と、インバウンド需要の盛り上がり
- お客様の利便性向上を目的に、あらゆる販売チャネル/ツールを整備(宅配・ドライブスルー/モバイルオーダー・セルフオーダー対応)
- 新たな業態の開発とM&Aの推進
- 日本食としてのカレーライスの海外展開

### ● 2023年3月期の振り返りと今後に向けて

コロナ禍の影響を受けながらも徐々に社会は正常化へ向かい、訪日外国人旅行者も増加している一方で、あらゆるコストが上昇しており、2022年6月と12月に値上げを実施しました。同時に、もっと自由にマイカレーを選んでいたけように、ハーフサイズのトッピングや、50g刻みのライス量の選択を新たに設定したことなどにより、売上は徐々に回復しました。2022年10月には、海外ココイチを逆輸入した「CURRY HOUSE CoCoICHIBANYA WORLD」1号店を東京・京橋にオープン、同年12月には、カレーパンとスパイスパンの専門店「SPICE UP! COCOICHI BAKERY」を名古屋駅地下街に初出店するなど、新た

な取組を進めました。さらに、2023年3月には、ラーメン・つけ麺の「麺屋たけ井」を展開する竹井を当社グループに迎え、企業価値の向上を図ります。2024年3月期は、主力業態である「カレーハウス CoCo 吉番屋」のブランドに磨きをかけ、堅調な成長をめざすと同時に、「CURRY HOUSE CoCoICHIBANYA WORLD」「SPICE UP! COCOICHI BAKERY」の展開や、M&Aも活用した新たな業態の開発・取得に取り組んでいきます。国内外において様々なジャンルの業態をラインアップし、幅広い食のシーンでお客様に感動を味わっていただける「食のエンターテインメント企業」をめざします。

# 役員一覧 (2023年6月27日現在)

## 取締役



- |   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| 代表取締役社長<br>経営企画部担当<br><b>浦上 博史</b> ①  | 専務取締役<br>デジタル戦略本部長 兼<br>国内関係会社事業推進部担当<br><b>広浦 康勝</b> ② | 専務取締役<br>管理本部長 兼 秘書部担当<br><b>大澤 善行</b> ③                                   | 常務取締役<br>ハウス食品株式会社 代表取締役社長<br><b>川崎 浩太郎</b> ④ |
| 取締役<br>研究開発本部長 兼 品質保証統括部・<br>グループ調達部・GOTスパイスバリュー<br>チェーンプロジェクト・グループ生産戦略<br>推進プロジェクト担当<br><b>宮奥 美行</b> ⑤ | 取締役<br>国際事業本部長<br><b>山口 竜巳</b> ⑥                        | 取締役<br>コーポレートコミュニケーション<br>本部長 兼 新規事業開発部・<br>アプリビジネス推進部担当<br><b>佐久間 淳</b> ⑦ | 取締役<br>監査等委員(常勤)<br><b>久保田 恒夫</b> ⑧           |
| 取締役<br>監査等委員(社外)<br><b>蒲野 宏之</b> ⑨  | 取締役<br>監査等委員(社外)<br><b>藤井 順輔</b> ⑩                      | 取締役<br>監査等委員(社外)<br><b>岡島 敦子</b> ⑪   | 取締役<br>監査等委員(社外)<br><b>関根 福一</b> ⑫            |

(注)各役員の略歴は当社ホームページをご確認ください。 <https://housefoods-group.com/company/information02.html>

## スキル・マトリックス

氏名	地位	取締役会 出席回数	監査等 委員会 出席回数	取締役求められる監督と執行における専門性と経験													
				企業 経営	人事・ ダイバーシ ティ	財務 会計	リスク コンプライ アンス	法務・ CSR	広 報・IR	R &D・ 知的財産	グ ローバ ル	I T・D X	品 質保証	生 産・調 達	広 告・マ ーケ ティ ング	営 業・ 他社 経 験	
浦上 博史	代表取締役社長	14回 /14回	—	●			●									●	●
広浦 康勝	専務取締役	14回 /14回	—	●						●	●	●	●	●	●	●	●
大澤 善行	専務取締役	14回 /14回	—	●	●	●	●	●								●	
川崎浩太郎	常務取締役	14回 /14回	—	●					●							●	●
宮奥 美行	取締役	14回 /14回	—	●						●		●	●	●	●	●	●
山口 竜巳	取締役	13回 /14回	—	●							●					●	●
佐久間 淳	取締役	—	—	●					●	●			●			●	
久保田恒夫	取締役 (監査等委員・常勤)	—	—					●		●							
蒲野 宏之	取締役 (監査等委員・社外)	14回 /14回	13回 /13回	●				●			●						●
藤井 順輔	取締役 (監査等委員・社外)	14回 /14回	13回 /13回	●	●			●									●
岡島 敦子	取締役 (監査等委員・社外)	14回 /14回	13回 /13回		●			●									
関根 福一	取締役 (監査等委員・社外)	—	—	●	●			●							●		●

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスの強化の変遷

	2004年	2008年	2013年	2016年	2017年	2020年	2021年	2022年	2023年
制度・方針	●執行役員制の導入 (2013年廃止)	●持株会社体制へ移行				●コンプライアンス・リスク管理部の設置	●監査等委員会設置会社へ移行 ✓取締役会の監督機能を強化 ✓コーポレート・ガバナンス体制の一層の充実		●取締役会実効性評価を実施
取締役(社外取締役)		●独立社外取締役の選任 (1名/9名)	●独立社外取締役の増員 (2名/10名)					●独立社外取締役 (4名/12名)	
任意の諮問委員会					●報酬等諮問委員会 (現:報酬諮問委員会)の設置		●指名諮問委員会の設置	●投資委員会の設置 (経営会議の諮問機関)	
報酬制度					●役員持株会を通じた株式報酬制度の導入 (2021年廃止)		●譲渡制限付株式報酬制度の導入		

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、経営組織の活性化と迅速な意思決定を旨とする「スピード経営」に取り組むことにより、経営の有効性と効率性を高め、企業価値の最大化を追求しています。また、激変する経営環境に適正に対応すべく、企業の社会性と透明性の向上および説明責任の遂行に努め、

### 親子上場への考え方

壱番屋には、当社取締役を同社非常勤取締役として派遣すること、当社取締役会での同社業績報告を定例化すること、同社株主総会付議案の賛否を当社経営会議決議事項とすることなど、親会社として一定の監督機能を働かせる一方で、日々の業務執行は同社経営陣による意思決定を尊重しています。当社グループとの重要性の高い取引は監査等委員会の意見を経たうで意思決定しており、当社以外の株主さまの利益が不当に損なわれな

コンプライアンスの徹底を図るためにコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。

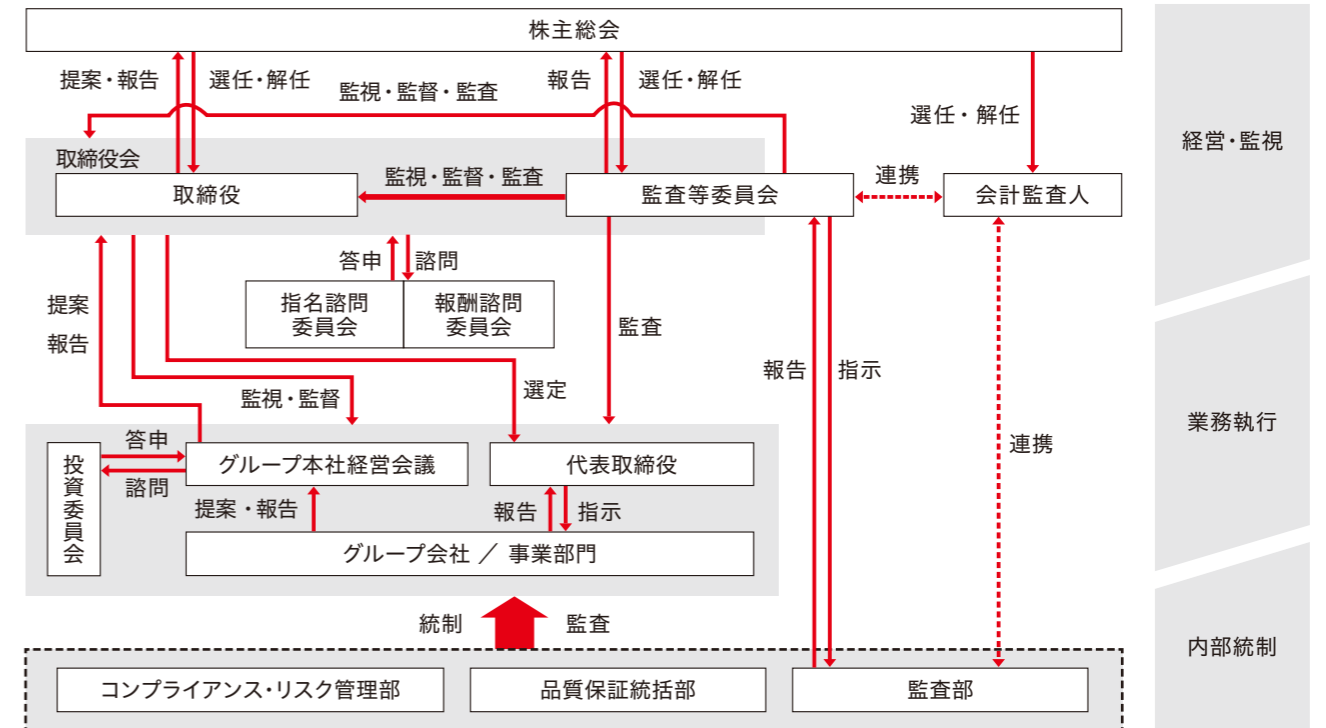
なお当社は、2015年12月より壱番屋をグループ化しています。同社は上場会社であり、当社は同社の内部統制システムを尊重した運用を行っています。

い仕組みを整えています。

ビジネスモデルが異なる両社が、互いの独自性を尊重しながら連携を強化し協働テーマを推進することで、店舗経営に従事するフランチャイズオーナーさまを含めた三者がともにメリットを享受することとなり、そのことは、当社以外の同社株主さまの利益にもつながるものと考えており、同社のガバナンス体制の実効性確保を図りつつ、上場を維持する方針としています。

## コーポレート・ガバナンス体制

### コーポレート・ガバナンス体制図 (2023年7月現在)



### 業務執行体制

監査・監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンス体制を一層充実させることを目的として、2021年6月25日開催の定時株主総会における承認を経て、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しています。当社は監査等委員会設置会社として、監査等委員会とその監査等委員である取締役5名(うち、社外取締役4名)により、取締役の職務の執行および取締役会の決議の適法性、妥当性の監視・監督および監査を行います。

取締役会は取締役12名(うち、社外取締役4名)で構成され、当社グループの重要な業務執行を決定するとともに、他の取締役およびグループ会社の業務執行を監視・監督します。また、取締役会の任意の諮問機関として、委員の過半数を独立社外取締役で構成し、独立社外取締役を委員

長とする指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置することで、取締役の選任・解任、報酬決定の手続きにおいて、客観性と透明性を確保しています。

監査等委員会は、業務監査および財務報告に係る内部統制の担当部門である監査部に指示命令権を持ち、緊密に連携し、監査状況・内部統制システム評価状況の確認および定期的な意見交換を行うほか、会計監査人や顧問弁護士と連携を図り、取締役の職務執行の監査を組織的に行います。

会計監査につきましては、有限責任監査法人トーマツと会社法監査および金融商品取引法監査について監査契約を締結しています。

コーポレート・ガバナンス

■取締役会の実効性評価

2022年12月から2023年1月にかけて取締役会実効性評価を実施し、その結果について分析・評価を行いました。その評価方法および結果の概要は、以下のとおりです。

1. 評価方法	2. 結果の概要
1) 回答対象: 取締役 全12名(うち、社外取締役4名) 2) 回答期間: 2022年12月から2023年1月 3) 実施方法: アンケート方式(4段階評価+自由記述評価) 4) 主な評価項目: ① 取締役会“決議事項”の審議状況 ② 取締役会“報告事項”の運用状況 ③ 取締役会の機能・運営の状況 ④ 監査等委員会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会との連携状況	取締役会の機能や運営は適切であり、監査等委員会および指名諮問委員会・報酬諮問委員会との連携を含め、当社の取締役会の実効性はおおむね高い評価である一方で、運営面で課題があることを確認しました。具体的な評価の結果は次のとおりです。
3. 特に評価が高かった点	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会の重要な決議事項を、十分な審議を経て決議できていること</li> <li>・社外取締役の多面的な意見を反映できていること</li> <li>・事務局の適切な支援のもとで、監査等委員会や各諮問委員会と取締役会の連携が有効に機能していること</li> </ul>	

4. 認識した主な課題	5. 課題に対して取り組んでいること
<ul style="list-style-type: none"> <li>・付議方法の見直しによる取締役会運営の効率化(付議方法・頻度・対象などの見直し)</li> <li>・役員の知識習得、現場理解の機会を拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年間全体アジェンダの整理</li> <li>・答申概要と経営会議内の社内取締役意見を1枚にまとめる「取締役会答申書」の運用開始</li> <li>・社外取締役が事業所視察や現場と直接対話できる機会のさらなる充実</li> </ul>

今後も定期的の実効性評価を実施するサイクルを確立させ、結果を踏まえた課題の改善や強みの強化に努めることで取締役会の実効性のさらなる向上を図り、コーポレート・ガバナンスの一層の強化に努めていきます。

■監査等委員会の運営

監査等委員会および常勤の監査等委員である取締役の職務を補助するスタッフとして、監査部に専任スタッフ1名と若干名の兼任スタッフを置いています。当該スタッフが所属する監査部を監査等委員会直下の組織体制とし、監査等委員会に指示命令権を持たせることで、監査等委員会および常勤の監査等委員である取締役の指示の実効性を確保しています。また、監査等委員会の運営事務局を総務部が担当し、監査等委員会および常勤の監査等委員である取締役の職務を補助しています。

監査部からの内部監査結果報告などの報告、コンプライアンス・リスク管理部からの内部通報やアンケート結果などの報告、品質保証統括部との意見交換、また当社およ

びグループ会社の事業所において監査等委員会を開催することでの事業現場との接点を設けるほか、グループ会社の常勤監査役との定期的な情報交換と意見交換を行っています。あわせて、常勤の監査等委員である取締役は、当社およびグループ会社の事業所の監査を行うほか、当社経営会議などの重要な会議への出席や重要な決裁書類をすべて閲覧・確認し、また主要なグループ会社の非常勤監査役を兼務し、当該グループ会社の取締役会その他の会議に出席しています。なお、グループ会社の常勤監査役は定期的に監査等委員会に出席し、グループ会社の事業所の監査結果を報告する運用としています。

■経営陣幹部の選解任と取締役候補者の指名方針・手続き

経営陣幹部の選任と取締役の指名を行うにあたっては、委員長とする指名諮問委員会による審議を経たうえで、選任基準に相応しい人材を取締役会で候補者として決

取締役 (監査等委員である取締役を除く)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ理念・社是社訓に照らし、軸をぶらさない胆力を持っている</li> <li>・経営を司ることができる知識・経験・能力を持っている</li> <li>・企業価値の向上を図り、業績目標を達成する推進力を持っている</li> <li>・当社の取締役として相応しい優れた人間性を持っている</li> </ul>
監査等委員である取締役	<ul style="list-style-type: none"> <li>・幅広い経験や見識に基づき、監査を遂行できる能力を持っている</li> <li>・当社の監査等委員として相応しい優れた人間性を持っている</li> </ul>

なお、将来、取締役を担う人材には、事業会社取締役を経験するなどの実践的なOJTに加え、幹部育成プログラムや社内研修等のOFFJTとの両面で、後継者育成に取り組んでいます。

また、解任については、指名諮問委員会による審議を経たうえで、選任基準に相応しくないと取締役会が判断した場合、取締役会で決議し、株主総会に付議します。

■社外役員(監査等委員である取締役)の体制

氏名 重要な兼職の状況	選任理由 [特に期待する役割]	独立役員	在任年数 <sup>※</sup>
<b>蒲野 宏之</b> ・蒲野総合法律事務所 代表弁護士 ・日本碍子株式会社 社外取締役 ・株式会社バンク्रीトコーポレーション 社外取締役	弁護士として法律業務に長く従事した経験から企業法務に関する豊富な経験と幅広い見識を有する [法的リスク対応、コンプライアンス経営面の監督・監査]	○	8
<b>藤井 順輔</b>	金融業務に長く従事し、かつ企業経営に携わるなかで、経営に対する深い見識と企業経営者としての豊富な経験を有する [企業運営全般、リスクマネジメントの監督・監査]	○	7
<b>岡島 敦子</b> ・大東港運株式会社 社外取締役 ・株式会社極洋 非常勤顧問	長年行政に従事した豊富な経験があり、食品産業のみならず、幅広く深い見識を有する [女性活躍推進、ダイバーシティ経営面の監督・監督]	○	3
<b>関根 福一</b> ・住友大阪セメント株式会社 取締役会長	企業経営全般に関する深い見識と、企業経営者としての豊富な経験を有する [企業運営全般、リスクマネジメントの監督・監査]	○	新任

※当社社外役員に就任してからの在任年数を記載しています

コーポレート・ガバナンス

■ 役員報酬の基本設計

取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬等に係る制度および取締役の報酬等の額については、「企業価値向上と持続的成長に向けた動機づけとなり、グループ理念実現に向け、中期計画達成の意欲を喚起すること」「企業規模や社会的責任に照らし、役位ごとの役割や責任に相応しいものであること」「報酬決定の手続きに客観性と透明性が担保されていること」を、基本的な考え方としており、報酬諮問委員会での審議を踏まえて、取締役会で決定しています。

なお、2021年6月25日開催の定時株主総会における承認を経て、取締役(監査等委員である取締役を除く)に対する新たな報酬制度として譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。

監査等委員である取締役の報酬等に係る制度および報酬等の額については、監査等委員会からの諮問に基づき報酬諮問委員会が審議し、監査等委員会へ答申した後、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

■ 取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬の構成

報酬の種類		評価指標・支給方法等	報酬に占める割合
固定報酬		役位別に定めた水準に、役割に応じて報酬を加算し、月例報酬として支給	70%
業績連動報酬	短期インセンティブ	取締役会にて決定した指標を基準とし、単期単位の当社グループまたは担当事業会社の当該指標の達成度を評価し賞与として支給 ※2022年3月期よりEBITDAを評価指標として選定	20%
	個人業績評価	取締役ごとに設定した目標達成度を評価指標とし、賞与として支給	
長期インセンティブ		企業価値の持続的な向上を図るインセンティブの付与とともに、取締役と株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的に、譲渡制限期間を交付日から取締役退任日までとする譲渡制限付株式報酬を支給	10%

※短期インセンティブは、2つの評価指標に基づき70~130%の範囲で変動させています。  
 (業績に著しい変動が生じた場合は、内容を報酬諮問委員会でも審議したうえで、0~150%の範囲で変動)  
 ※監査等委員である取締役の報酬は固定報酬のみとしています。

■ 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額 (2023年3月期の状況)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	単年度業績 連動報酬	譲渡制限付 株式報酬	
取締役(監査等委員および社外取締役を除く)	255	172	55	28	7
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	23	23	—	—	1
社外役員	72	72	—	—	4

※取締役の報酬額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

■ 投資委員会によるガバナンス強化

ガバナンス強化の一環として投資委員会を設置しています。当委員会は経営会議の諮問機関として、4系列バリューチェーンの構築に欠かせないM&Aにおいて、成長投資資源をより有効に活用するために、案件起案時の

審議フェーズと、投資実行後のモニタリングフェーズの両面でチェック機能を強化することで、企業価値の向上につなげています。

■ 内部監査体制

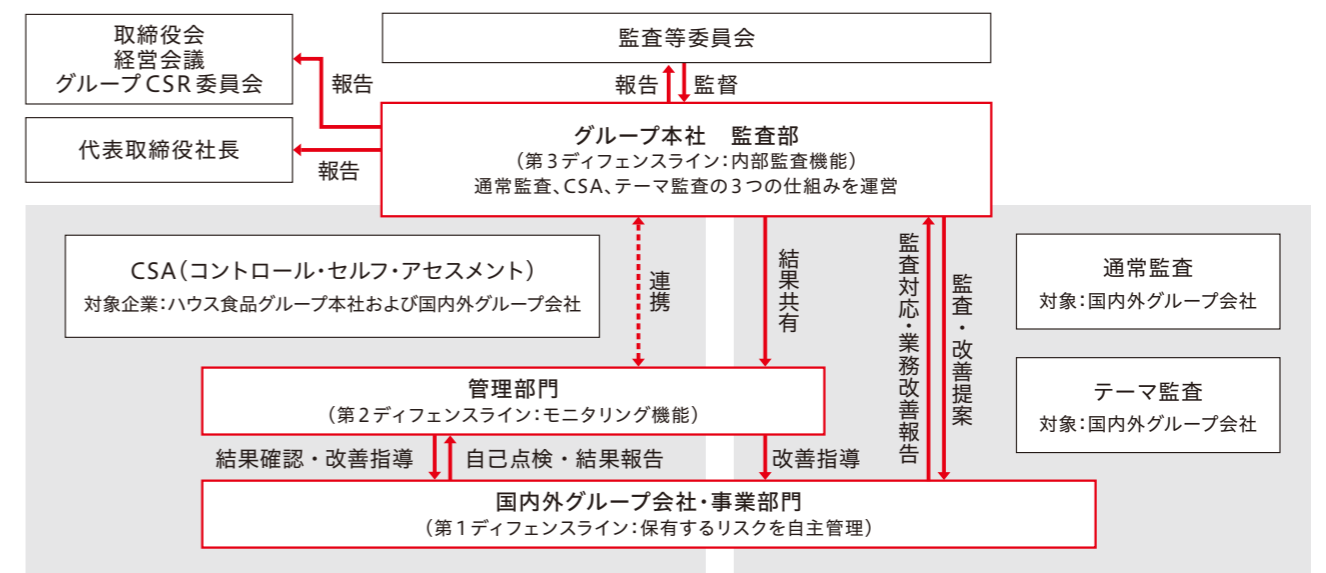
内部監査体制については、監査等委員会直轄の監査部がグループ会社を含め、計画的な業務監査を実施しています。

監査部は、年間約30カ所の事業所、部署、グループ会社に対し、内部監査を計画的に実施しており、グループにおける重大リスクとこれまでの監査結果をもとに特定のテーマを選定し、グループ全社を横串で総点検するテーマ監査も別途実施しています。監査結果は監査等委員会ならびに社長、関係取締役に報告し、改善すべき点があれば被監査部署へ改善計画を求め、期限を定めて改善状況の確認を行うなど、内部統制システムの向上に取り

組んでいます。なお、2019年3月期より、組織における統制の有効性を業務責任者(部署長)が自ら評価・改善を行うことを目的として、アンケート形式によるCSA(コントロール・セルフ・アセスメント)を導入しています。国内各事業会社での実施に加え、海外拠点についても海外版CSAを実施し、それぞれの事業環境に沿った形での運用を行っています。

財務報告に係る内部統制の構築については、監査部が主管し、事業所、部署の内部統制の構築、内部統制システムの運用状況の評価などを行っており、より信頼性の高い財務報告ができる体制を確保しています。

■ ハウス食品グループ 内部監査体制図



## 社外取締役対談



蒲野 宏之  
取締役監査等委員(社外)

岡島 敦子  
取締役監査等委員(社外)

### 真のグローバル経営に向けて、 スピード感を持って変革を進めるとともに、 将来あるべき姿について議論を深めることを期待します

#### 社外取締役として果たすべき役割について

ハウス食品グループの企業価値向上に向けて、社外取締役として果たすべき役割をどのように認識されていますか。

**蒲野** 私は、長年にわたり企業法務を専門とする弁護士として活動し、またこの16年間ほどは常に複数の会社の社外役員を務めてまいりました。会社はその社会的責任を果たすためにも利益の確保を通じての企業価値向上が重要ですが、当社グループの利益率はまだまだ改善の余地があると言えます。利益率の改善により将来の成長につなげていくには、M&Aをはじめとして、真のグロー

バル経営の実現に向けた事業展開を推進する必要があります。そのためには健全なリスクテイキングをしていかねばなりません。その前提として何よりも、コンプライアンス、ガバナンスといった守りの面をしっかりと担保することが必要です。そのうえで、攻めと守りのバランスに目配りをしながら最適な判断ができるよう、社外取締役としての役割を果たしていきたいと考えています。

**岡島** 私は以前、農林水産省で担当していた食の安全・安心といった消費者行政や、農産物の流通行政の経験を生かし、当社グループのバリューチェーンの変革に貢献したいと考えています。また、内閣府男女共同参画局長を務めていたこともあり、当社グループのダイバーシティの推進に向けて、しっかり役割を果たしていきたいと思っています。女性の活躍推進をはじめとするダイバーシティへの取組は、計画に則り着実に推進されていますが、着実であることの裏返しで、少しゆっくりしているなどという印象です。2023年4月から、まずハウス食品で人事制度や評価体系が変更され、社員が働きやすく、能力を発揮できるように制度の整備が進められていますが、取組のスピードを上げて、早期に成果を出していくことが大事です。

**蒲野** ダイバーシティについては、ボードメンバーや管

理職における女性比率を高める必要性を感じており、キャリア採用も積極的に行っていくべきだと思います。そして、社員の国籍や文化における多様性については、海外事業の規模が拡大し、グローバル経営のフェーズに入りつつあるなか、経営幹部メンバーの現地採用のほか、現地で採用した社員が日本で活躍するなど、日本と海外において人材が相互に行き交うインタラクティブな交流が必要です。また、ガバナンスの面でも、海外のグループ各社に監査部門を設け、日本の監査部と連携するといったことも検討していく必要があると考えます。

**岡島** グローバル展開の拡大に伴い、海外のグループ会社に目が行き届かなくなる部分も出てくる可能性があるため、内部統制の観点も注視していきたいですね。

#### 取締役会の運営について

取締役会、委員会の雰囲気や運営の状況と、2023年3月期に行われた主な議論についてお聞かせください。

**蒲野** 当社は2021年に監査等委員会設置会社に移行したことにより、モニタリング面が強化されました。新たに報酬諮問委員会と指名諮問委員会も設置され、報酬や人事の公平性・透明性も高まり、取締役の実効性は年々高まっていると評価しています。また、直近では事業会社の常勤監査役とのディスカッションの場が設けられるようになり、グループ各社からの率直な話を直接聞けるようになったことでその会社が抱えている課題もわかり、非常に良いやり方だと思っています。

**岡島** 「監査等委員会タイム」という機会も取締役会のなかで設けられ、経営会議での議論を経ていない事項についても社外取締役が自由に質問や意見を述べ、社内取締役とともに活発な議論を行っています。

**蒲野** 一方で、足元の執行の課題に関する多くの時間が費やされているので、会社の10年後、20年後のあるべき姿に向けた方向性や資本コストの在り方を含む財務戦略など、中長期的なテーマについて、より長い

時間をかけて議論できるようになるとさらによいと思います。経営会議の資料と議事録を読んでいるのですが、当社グループが直面する課題についての確かな議論が行われており、執行の部分をもっと経営陣に権限委譲したほうがよいのではないかと感じますね。

**岡島** 私もまさに同感で、会社がどうあるべきか、どのような方向に進むべきかを踏まえて、個別の案件を議論することが重要であると考えています。

**蒲野** 2022年1月に新たに設置した投資委員会も、重要な機能を発揮していると感じます。米国の豆腐・植物由来食品(PBF)製造企業のキーストーンナチュラルホールディングス社(以下、キーストーン社)のM&Aにあたっては、買収金額が大きくその成否がもたらす会社への影響は甚大であることから、メリット・デメリットを含め、とるべきリスクであるかについて非常に多くの議論を行いました。

**岡島** キーストーン社のM&Aについては、コロナ禍に加え、



## 社外取締役対談



ロシアによるウクライナ侵攻もあり、世界的に経済見通しが非常に不透明な状況のなかでの判断となりました。M&Aを行うことによるシナジー効果や、M&A後の統制方針などについて多くの説明の場があり、何度も検討を重ねました。

**蒲野** キーストン社がハウスフーズアメリカ社の競合会社であったことから、米国の反トラスト法により、限られた情報をもとに判断しなければならなかった点は難しかったです。岡島さんが言われたように、執行サイド

## 取締役会の実効性について

**2023年3月期より取締役会の実効性評価が実施されました。そのプロセスや内容についてはどう評価されていますか。**

**岡島** 取締役会の実効性評価では、取締役会の評価や運用の方法に加えて、主要な議題それぞれについて議題を出すタイミング、事前の情報提供、資料および議論の内容、継続してフォローする必要性など、詳細にわたって評価するものでした。私自身にとっても、社外取締役としてどのようにあるべきだったかを振り返る、よい機会となりました。実効性評価を踏まえて早速改善が図られており、2024年3月期から、議案に関して経営会議で行われた議論の内容が共有されるようになり、それを踏まえて取締役会で議論が行えるようになりました。

からは、M&Aによるメリットやシナジー効果、M&A後の展開などについて詳しく説明いただきました。ここまで成長してきた大豆系バリューチェーン（VC）をもう一段レベルアップするにはPBF領域に踏み込むべきであり、大きな投資ですが、シナジー効果なども踏まえて、とるべきリスクだと考えました。経営のスピードの観点において、キーストン社から学ぶところは多いと思います。同社はユニークなビジネスモデルを持っており、市場のニーズに合わせてスピーディーに短期間で新商品を開発・製造し、世の中に送り出しています。このような当社グループにない強みを吸収することに期待しています。

**岡島** 国内も海外も事業環境が急速に変化していかずには、機動的な対応が不可欠です。当社グループはものづくり企業という印象が強く、食品企業として、安全・安心で品質の良いものを大量に安定的に供給するという使命を持って取り組んでいると思います。社員の皆さんは真面目で計画的ですが、スピード感に少し欠けることが課題であると感じています。良いものを安定的に供給するという良さは保ちつつ、厳しい環境のなかで生き残るためには変わっていくことも重要です。

**蒲野** 取締役会の実効性評価は、他社では第三者機関が入ることが多いのですが、当社では総務部が中心となって、質問や評価サマリーを作成して実施されました。アンケートは、実効性評価に加えて、第八次中期計画に向けた課題をどのように考えているかという質問もあり、包括的でよく考えられたものだったと思います。自社の状況に合致した内容をつくり上げたことは、その結果の有効活用につながり、非常に評価すべき点だと感じます。

## 当社グループの今後に向けた期待

**最後に、今後のハウス食品グループに期待することをお聞かせください。**

**蒲野** 当社グループは、私が当社の監査役に就任した2015年以降、M&Aによりグループ会社が増え、川上から川下まで事業展開の領域が拡充されて多角化が進みました。グループ会社はそれぞれ自社の目標達成をめざし、一方で、当社はグループ全体の最適化を図ることに視点が向き、うまく合致しない面もありましたが、グループ横断の取組などを通じてグループシナジーを生み出していることは評価できます。人材についても、部門間・グループ会社間で積極的にローテーションを回すことが成長につながります。多様な経験を持つ人材を包摂することにより求心力が働き、グループの統一感も高まるのではないかと思います。当社グループは、「食」という社会性が極めて高い事業を展開する会社であり、社員の方には誇りを持って、クオリティ企業としてさらなるレベルアップを図ることにより、日本だけでなく、世界で食に関する社会課題を解決していくことを期待しています。また、今後、国内の人口減少が進むなかで成長していくためには、海外展開を強化することは必須であり、まさに現在、当社グループはグローバル化を一段と加速させていくフェーズにあります。会社は社員一人ひとりの力で成り立っていますから、経営陣には、社員の皆さんに当社グループで働くことにワクワク感を持てるようなグローバル経営への舵取りをしてほしいと思います。

**岡島** グローバル展開を強化するには、人材の確保と、資本コストを意識した経営が重要です。人材については、国内でスピード感を持ってグローバル人材を育成するとともに、現地における人材の確保、経営幹部の採用・育成が課題であり、グローバルな展開を見据えた人事制度の見直しを進めてほしいと思います。また、資本コストを意識した経営については、当社グループはキャッシュリッチなこともあり、これまで強く意識してこなかった部分がありましたが、グローバル展開の拡大に伴い、必要となる資金は

増加していくため、資本の効率性を高めることが重要です。

**蒲野** 当社グループの現状として、社会的認知度は十分に高いのですが、今後、どんな会社になっていくのだろうかという点は今一つはっきりしません。中長期的な成長に向けては、当社グループが2030年、2050年といった将来にどうありたいかという展望を早期に定めてほしいと思います。現在の延長線上ではなく、その時代に、どのようなポートフォリオで、どのように事業を展開しているのか、あるべき姿を定め、そこからバックキャストで今何をすべきかを描く必要があります。2021年からの第七次・第八次中期計画の6年間はその発想で行っていますが、もっと先を見据えることで、若い世代を含め、社員一人ひとりがやるべきことを明確に認識できるようになると思います。

**岡島** 「3つの責任」というハウス食品グループの考え方は、数十年後も変わらない普遍的なことだと思いますが、事業環境が大きく変化していかずには、やり方は変わっていくと思います。現在、当社グループは変革のタイミングにあり、変わる力も持っていると思います。長期的にあるべき姿を早く明確化し、その実現に向けて、スピード感を持って変革を加速させていくことを期待しています。



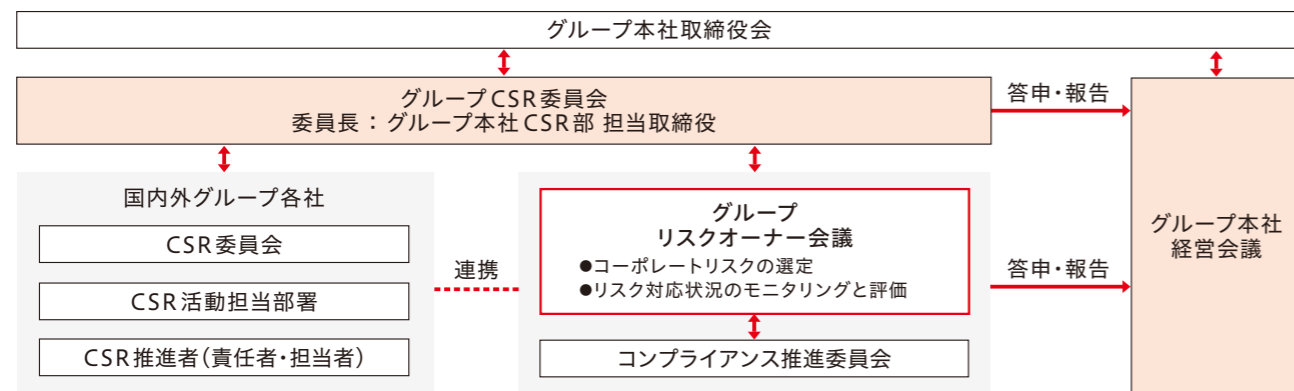
# リスクマネジメント

「事業等のリスク」はこちらをご覧ください。  
<https://housefoods-group.com/ir/policy/risk.html>

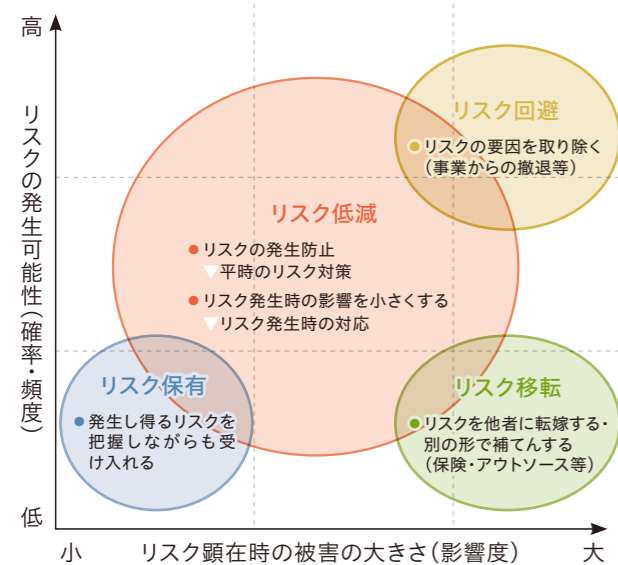
ハウス食品グループは、事業活動を取り巻く様々なリスクを適切に把握・管理するとともに、万が一、リスクが顕在化した場合には、人的・経済的・社会的損害の最小化と早期復旧および再発防止に努めることで社会的責任を果たしてまいります。

## ■ リスクマネジメント推進体制

当社グループでは、グループ全体のリスクマネジメント活動の確認と各社によるリスクの自主管理を二本柱として、以下のとおりリスクマネジメントを推進しています。



## ■ 優先順位の考え方



- コーポレートリスクの例
- 自然災害 ● 感染症パンデミック ● 事故・事件
  - 情報漏洩 ● レピュテーション ● ハラスメント ● 労働災害

また、定期的にリスク調査を実施しており、想定されるリスクを洗い出し、その影響度・発生可能性・対応状況等を評価しています。

各社・各部署はこの調査結果に基づき、リスク対応策の検討を行い、リスクが適切に管理されるよう、対応を進めています。なかでも、各社の経営に重大な影響を与えるリスクを「各社重大リスク」として、各社において重点的に対応しています。

## ■ 事業継続計画(BCP)・事業継続マネジメント(BCM)

当社グループでは、自然災害など何らかの原因で各社の事業が中断される危機に瀕した際に、社会的な責任を果たし、信頼を維持するために事業継続計画(BCP)を策定・運用しています。また、BCPを有効に機能させ、実効性を高めるためには平時の取組である事業継続マネジメント(BCM)が重要との考えから、事前対策の検討、定期的な訓練の実施や各種マニュアル類の見直しなどを行っています。第七次中期計画より、BCM運用細則を制定し取組の定着・強化を図っています。

## ■ リスクマネジメント活動

当社グループでは、グループ全体の経営に重大な影響を与えるリスクを「コーポレートリスク」としており、「グループリスクオーナー会議(事務局：コンプライアンス・リスク管理部)」においてリスクの特定・分析・評価を行うとともに、外部専門機関からの助言等を受け、「コーポレートリスク」を選定し、グループ本社経営会議へ答申しています。

# コンプライアンス

ハウス食品グループは、コンプライアンスを法令遵守という狭義ではなく、社内ルール、社会倫理・道徳などを含めて、背景にある社会的要請に添えるという広義でとらえ、社会から信頼され末永く発展していくために、業務の適正を確保するコンプライアンス体制をグループ各社に整備して、具体的な取組を実施しています。

当社グループは、コンプライアンスの実践がCSR経営の実現のための最重要課題の一つと認識し、事業活動のあらゆる場面でコンプライアンスに則って行動することで、社会の期待と要請に添えてまいります。

## ■ 推進体制と具体的な取組

当社グループでは、グループ各社のCSR活動担当部署が中心となり、部署単位で選任されるCSR推進者(責任者・担当者)とともにコンプライアンスの推進・徹底を図っています。

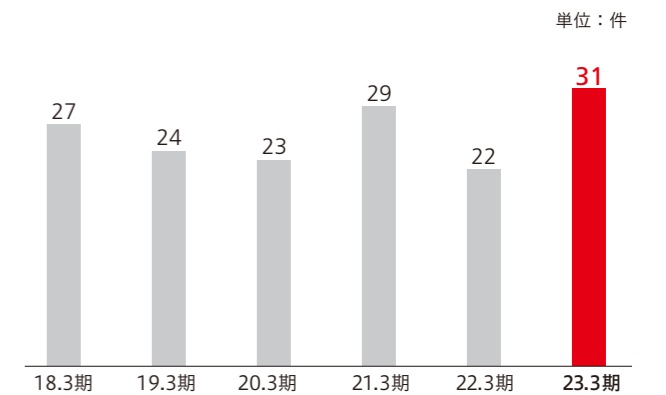
また、リスクマネジメントの強化とコンプライアンス体制の確立・浸透・定着を図るため、グループ本社取締役を責任者とするグループCSR委員会を設置しています。

さらに、グループCSR委員会の監督・指導のもとリスクマネジメントの企画立案、推進の役割を担うグループリスクオーナー会議と、グループ各社のCSR活動担当部署役員および部署長からなるコンプライアンス推進委員会を設置し、グループ全体で定期的な情報交換や統一的な取組を推進しています。経営上の重要事項については、グループCSR委員会に報告するとともにグループ本社経営会議

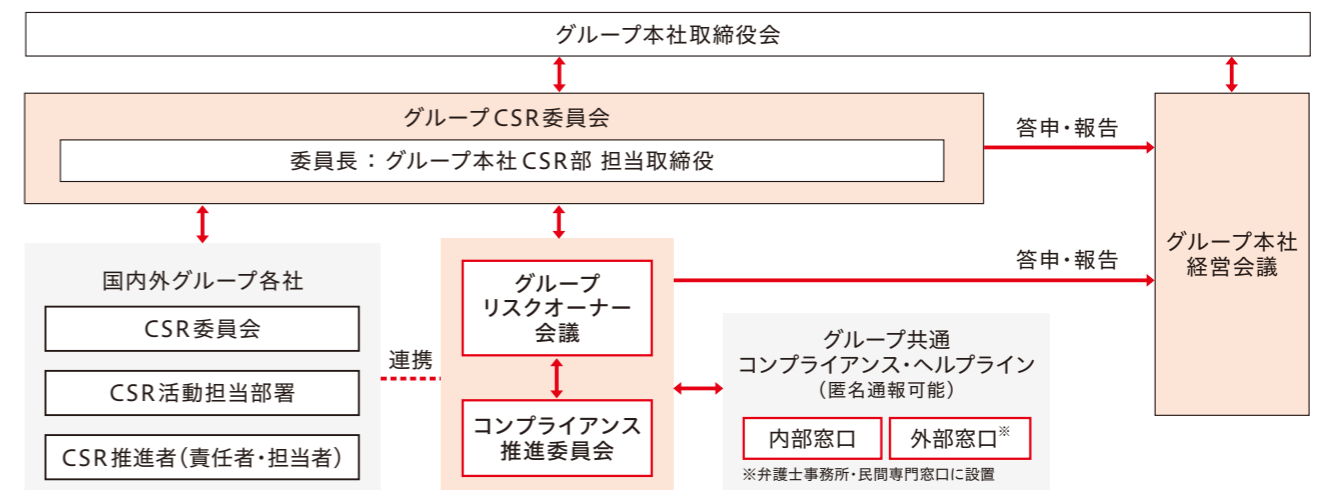
に答申・提言を行っています。

また、毎年グループ全社員を対象にコンプライアンス調査を実施し、コンプライアンスに対する意識や浸透状況、情報管理や職場環境などコンプライアンス上の課題の把握に努めています。調査結果はグループ各社社長、CSR活動担当部署役員および部署長へフィードバックし、結果をもとにグループ各社ごとに計画を立てそれぞれ必要な対策を講じています。あわせて、新入社員から経営層に至る各階層別の啓発活動を行うとともに、事業所単位での集合学習会や、学習資料を活用した個人学習を実施しています。グループ全体では、3カ年の活動テーマとともに、1年ごとにキーワードと具体的な取組テーマを掲げ、コンプライアンス推進活動を継続して実施することで、コンプライアンスを重視する職場風土の醸成に取り組んでいます。

## ■ グループ共通コンプライアンス・ヘルプライン受付件数(国内グループ会社のみ)

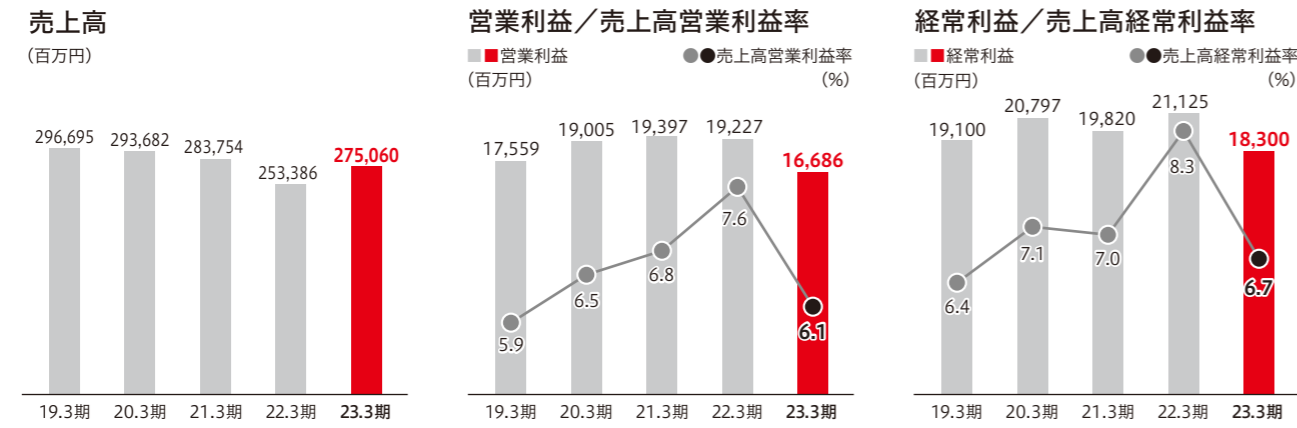


## ■ コンプライアンス推進体制

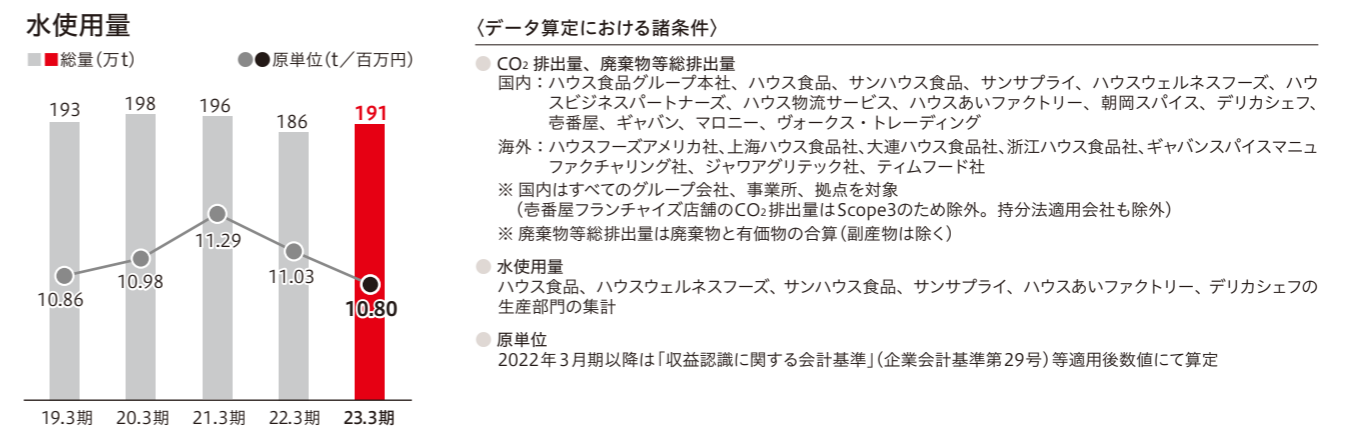
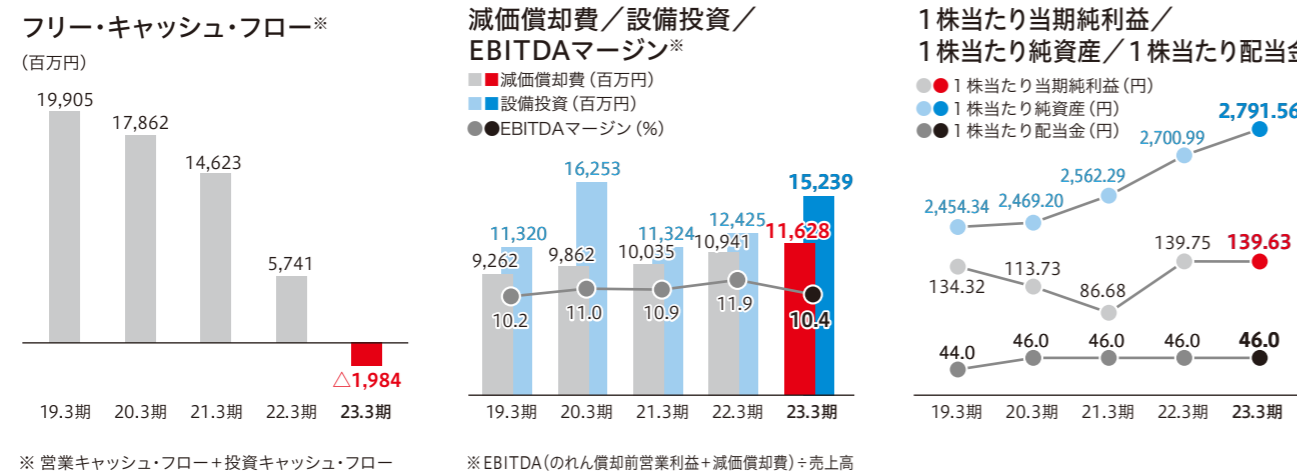
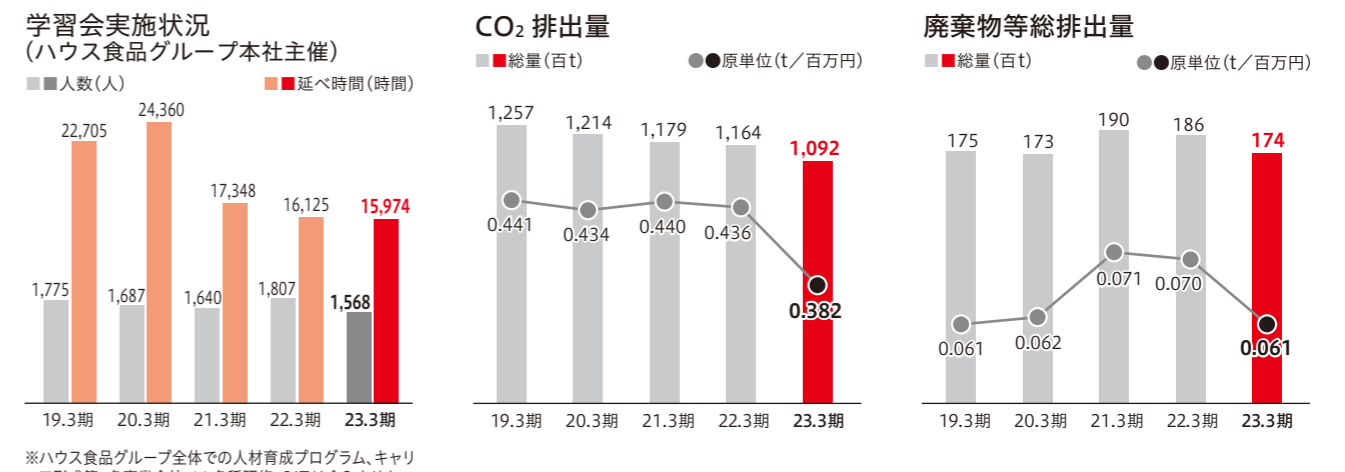
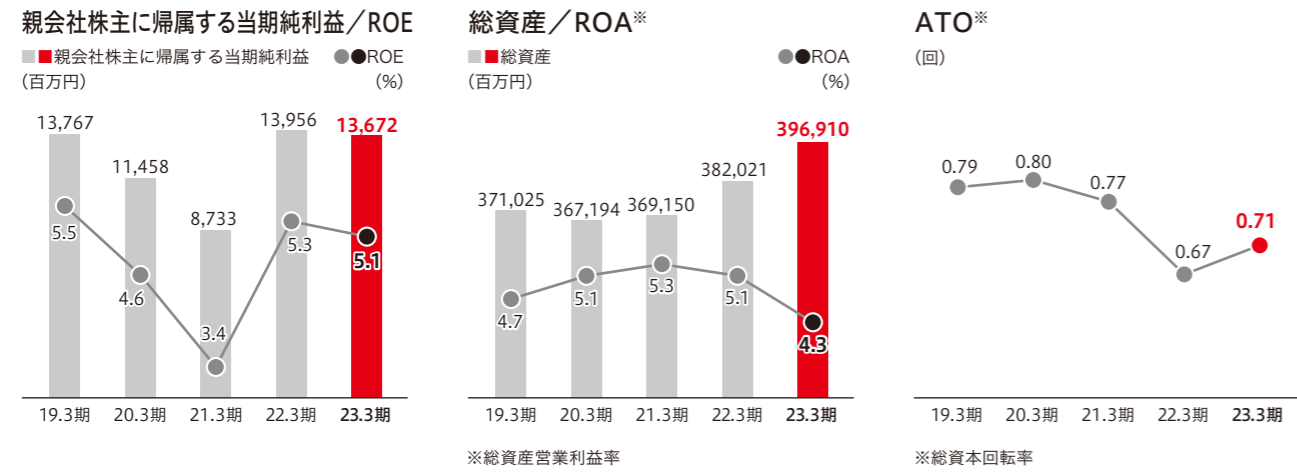
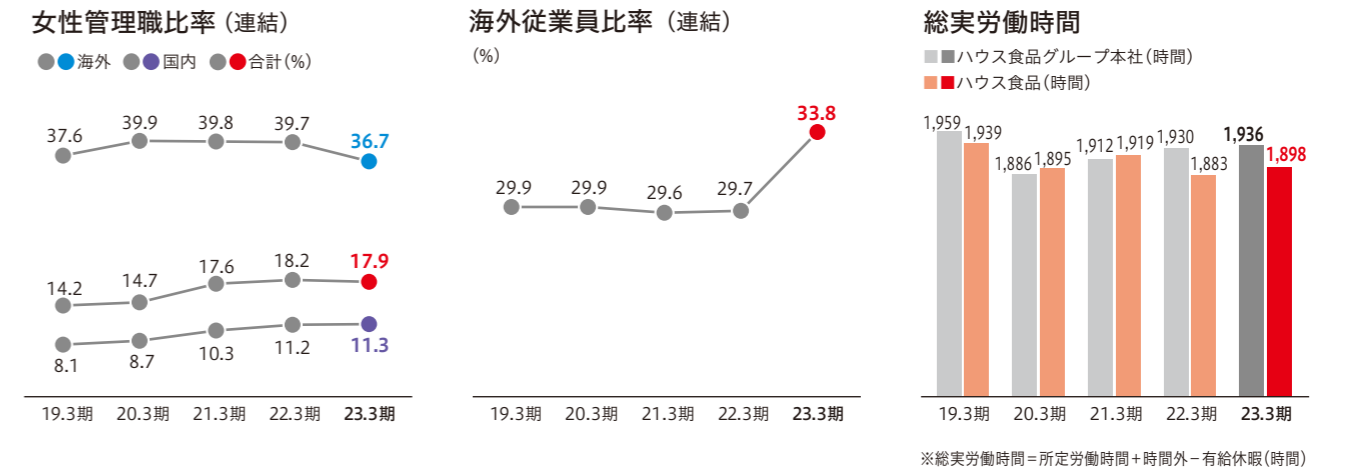


# 財務・非財務ハイライト

財務ハイライト → 「財務戦略解説」はP.31～32へ



非財務ハイライト ESGデータブックは → <https://housefoods-group.com/csr/esg/esgdata/>



(注1) 2022年3月期以降は「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用

(注2) 2022年9月30日付での米国キーストーンナチュラルホールディングス社との企業結合について、2024年3月期第1四半期連結会計期間に同社取得原価の配分 (PPA) が完了しました。当会計処理の完了に伴い、PPA完了の内容を反映させた金額を用いています。

## 11年間の要約財務データ

		旧基準 <sup>※2</sup>										新基準 <sup>※2</sup>	
		13.3期	14.3期	15.3期	16.3期		17.3期	18.3期	19.3期	20.3期	21.3期	22.3期	23.3期 <sup>※3</sup>
売上高	(百万円)	209,784	232,610	231,448	241,893		283,812	291,897	296,695	293,682	283,754	253,386	<b>275,060</b>
営業利益	(百万円)	11,441	9,589	8,686	10,775		12,312	16,288	17,559	19,005	19,397	19,227	<b>16,686</b>
経常利益	(百万円)	13,445	10,962	10,957	12,152		13,951	17,207	19,100	20,797	19,820	21,125	<b>18,300</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	8,254	8,792	6,971	22,632		8,683	9,353	13,767	11,458	8,733	13,956	<b>13,672</b>
減価償却費	(百万円)	5,020	5,056	5,789	6,908		9,345	9,126	9,262	9,862	10,035	10,941	<b>11,628</b>
設備投資	(百万円)	5,684	11,115	9,588	6,757		7,708	10,215	11,320	16,253	11,324	12,425	<b>15,239</b>
EBITDA (営業利益(のれん償却前)+減価償却費)	(百万円)	17,167	14,815	14,642	18,699		25,235	28,978	30,242	32,284	31,059	30,112	<b>28,493</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	12,884	8,818	8,428	12,518		21,298	23,608	20,913	24,218	23,181	16,140	<b>19,483</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	(1,841)	(7,471)	(4,679)	(8,308)		(2,169)	(13,739)	(1,008)	(6,356)	(8,558)	(10,398)	<b>(21,467)</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	(4,943)	(68)	(10,588)	(3,743)		(7,388)	(5,317)	(17,317)	(7,567)	(6,172)	(10,068)	<b>(12,739)</b>
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	47,715	49,586	43,832	44,156		55,594	60,202	62,495	69,870	78,343	75,705	<b>62,682</b>
総資産	(百万円)	250,780	273,368	286,149	349,427		353,888	378,864	371,025	367,194	369,150	382,021	<b>396,910</b>
純資産	(百万円)	199,328	210,097	221,456	260,329		266,615	283,719	279,144	280,930	287,291	298,567	<b>301,335</b>
自己資本	(百万円)	198,731	208,801	219,927	228,812		235,246	251,814	247,275	248,770	258,145	268,996	<b>272,285</b>
1株当たり当期純利益	(円)	77.78	83.13	67.61	220.48		84.53	91.02	134.32	113.73	86.68	139.75	<b>139.63</b>
1株当たり純資産	(円)	1,879.06	1,974.31	2,140.27	2,231.86		2,289.43	2,450.71	2,454.34	2,469.20	2,562.29	2,700.99	<b>2,791.56</b>
1株当たり配当金	(円)	30.0	35.0 <sup>※1</sup>	30.0	30.0		32.0	38.0	44.0	46.0	46.0	46.0	<b>46.0</b>

## 当社が重視する経営指標

		旧基準 <sup>※2</sup>										新基準 <sup>※2</sup>	
		13.3期	14.3期	15.3期	16.3期		17.3期	18.3期	19.3期	20.3期	21.3期	22.3期	23.3期 <sup>※3</sup>
ATO(総資本回転率)	(回)	0.85	0.89	0.83	0.76		0.81	0.80	0.79	0.80	0.77	0.67	<b>0.71</b>
ROS(売上高営業利益率)	(%)	5.5	4.1	3.8	4.5		4.3	5.6	5.9	6.5	6.8	7.6	<b>6.1</b>
EBITDAマージン	(%)	8.2	6.4	6.3	7.7		8.9	9.9	10.2	11.0	10.9	11.9	<b>10.4</b>
ROA(総資産営業利益率)	(%)	4.7	3.7	3.1	3.4		3.5	4.4	4.7	5.1	5.3	5.1	<b>4.3</b>
E-ratio(自己資本比率)	(%)	79.2	76.4	76.9	65.5		66.5	66.5	66.6	67.7	69.9	70.4	<b>68.6</b>
ROE(自己資本当期純利益率)	(%)	4.3	4.3	3.3	10.1		3.7	3.8	5.5	4.6	3.4	5.3	<b>5.1</b>

※1 創業100周年記念配当5円を含む

※2 2022年3月期以降は新基準として「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用

※3 2022年9月30日付での米国キーストンナチュラルホールディングス社との企業結合について、2024年3月期第1四半期連結会計期間に当社取得原価の配分(PPA)が完了しました。当会計処理の完了に伴い、PPA完了の内容を反映させた金額を用いています。

## グループ会社について (2023年6月30日現在)

### 香辛・調味加工食品事業(8社)

会社名	事業内容	所在地(国または地域)	資本金	出資比率(%)
ハウス食品株式会社	カレー、シチュー、スパイス、業務用製品などの製造・販売	大阪府東大阪市	2,000百万円	100.00
サンハウス食品株式会社	レトルト食品などの製造	愛知県江南市	100百万円	100.00
サンサプライ株式会社	食肉加工品の製造	愛知県江南市	50百万円	100.00
ハウスあいファクトリー株式会社	スパイス製品の製造	大阪府東大阪市	60百万円	99.89
朝岡スパイス株式会社	香辛料の販売	東京都千代田区	16百万円	100.00
ハウスギャバン株式会社	香辛料および食品の製造販売ならびに輸出入	東京都中央区	490百万円	100.00
ギャバンスパイスマニュファクチャリング社	香辛料の製造	マレーシアペナン州	64,100千リンギット	100.00
マロニー株式会社	でんぷん製品などの製造・販売	大阪府吹田市	60百万円	100.00

### 健康食品事業(1社)

会社名	事業内容	所在地(国または地域)	資本金	出資比率(%)
ハウスウェルネスフーズ株式会社	健康食品、飲料などの製造・販売	兵庫県伊丹市	100百万円	100.00

### 海外食品事業(16社)

会社名	事業内容	所在地(国または地域)	資本金	出資比率(%)
ハウスフーズホールディングUSA社	米子会社を統括する持株会社	米国カリフォルニア州 ガーデングローブ市	187,000千USD	100.00
ハウスフーズアメリカ社	大豆関連製品の製造・販売 および当社グループ製品の輸入販売	米国カリフォルニア州 ガーデングローブ市	2,350千USD	100.00
キーストンナチュラルホールディングス社	豆腐および肉代替製品などの プラントベースフード製品事業の統括	米国ペンシルベニア州 フォールクロフト	19,904千USD	100.00
ネイチャーソイ社	豆腐および肉代替製品などの プラントベースフード製品の製造・販売	米国ペンシルベニア州 フィラデルフィア	23,955千USD	100.00
スーベリアナチュラル社	大豆関連製品の製造・販売	カナダブリティッシュ・ コロンビア州バンクーバー	2,209千カナダドル	100.00
エルプリトメキシカンフードプロダクツ社	大豆関連製品の製造・販売	米国カリフォルニア州 インダストリー市	4,200千USD	100.00
ハウス食品(中国)投資社	香辛調味食品の販売・当社グループ製品の輸入販売 および中国事業の統括	中国上海市	610,943千中国元	100.00
上海ハウス食品社	香辛調味食品の製造	中国上海市	131,566千中国元	100.00
大連ハウス食品社	食料品の製造・販売	中国遼寧省大連市	194,880千中国元	100.00
浙江ハウス食品社	香辛調味食品の製造	中国浙江省平湖市	274,245千中国元	100.00
ハウスフーズベトナム社	加工食品の製造・販売	ベトナムドンナイ省	4,798億ドン	100.00
ハウス食品グループアジアバシフィック社	東南アジアにおける機能性飲料事業の経営統括	タイバンコク都	1,132百万バーツ	100.00
ハウスオソサファーズ社	加工食品、飲料の販売	タイバンコク都	167百万バーツ	60.00
ハウス&ヴォークスインドネシア社	香辛調味食品の販売・スパイスの輸出版売	インドネシア ジャカルタ首都特別州	324億ルピア	99.59
ササハウスフーズインドネシア社	香辛調味食品の販売	インドネシア ジャカルタ首都特別州	100億ルピア	49.00
台湾ハウス食品社	当社グループ製品の輸入販売	台湾台北市	29百万台湾元	100.00

### 外食事業(10社)

会社名	事業内容	所在地(国または地域)	資本金	出資比率(%)
株式会社壱番屋	レストランの企画・運営	愛知県一宮市	1,503百万円	51.00
イチバンヤUSA社	レストランの企画・運営	米国カリフォルニア州 トーランス市	7,000千USD	60.80
壱番屋レストラン管理(中国)社	レストランの企画・運営	中国上海市	111,176千中国元	51.00
台湾壱番屋社	レストランの企画・運営	台湾新北市	107百万台湾元	40.80
壱番屋国際香港社	店舗運営指導および貿易業務	中国香港九龍市	7,500千香港ドル	51.00
壱番屋香港社	レストランの企画・運営	中国香港九龍市	26,375千香港ドル	58.37
イチバンヤUK社	レストランの企画・運営	英国ロンドン市	4,500千ポンド	51.00
イチバンヤインターナショナルUSA社	レストランの企画・運営	米国カリフォルニア州 トーランス市	300千USD	51.00
株式会社大黒商事	レストランの企画・運営	北海道旭川市	3百万円	51.00
株式会社竹井	レストランの企画・運営	京都府城陽市	5百万円	51.00

### その他食品関連事業(6社)

会社名	事業内容	所在地(国または地域)	資本金	出資比率(%)
株式会社ヴォークス・トレーディング	農産物、食品などの輸出入・販売	東京都中央区	500百万円	86.28
ティムフード社	冷凍野菜、辛子精油、加工食品などの製造・販売	タイバンコク都	185百万バーツ	81.32
ジャワアグリテック社	農場経営および農産物などの加工・販売	インドネシア 中部ジャワ州スマラン市	212億ルピア	82.90
株式会社デリカシェフ	総菜、焼成パン、デザートなどの製造・販売	埼玉県久喜市	60百万円	100.00
ハウス物流サービス株式会社	運送業および倉庫業	大阪府東大阪市	80百万円	100.00
株式会社ハウス食品分析テクノサービス	食品の安全・衛生に関する分析サービス事業	千葉県四街道市	60百万円	100.00

### 共通(2社)

会社名	事業内容	所在地(国または地域)	資本金	出資比率(%)
ハウスビジネスパートナーズ株式会社	当社グループの間接業務の受託	大阪府東大阪市	10百万円	100.00
パッチワークキルト株式会社	当社グループ内の新価値・新規事業の実証の受託	東京都千代田区	10百万円	100.00

### 持分法適用関連会社(5社)

会社名	事業内容	所在地(国または地域)	資本金	出資比率(%)
イチバンヤミッドウエストアジア社	タイにおけるレストランの経営	タイバンコク都	50百万バーツ	23.87
ヴォークス・トレーディングタイ社	タイにおける野菜農産物の輸出版売	タイバンコク都	23百万バーツ	42.28
サンヨー缶詰株式会社	レトルト製品および缶詰等の製造販売	福島県福島市	155百万円	30.97
F-LINE株式会社	運送業および倉庫業	東京都中央区	2,480百万円	26.08
フレイバーフルブランド社	付加価値野菜のブランドマーケティング	米国カリフォルニア州 ラデランチ市	5,840千USD	25.00

## 企業情報

### 会社概要 (2023年3月31日現在)

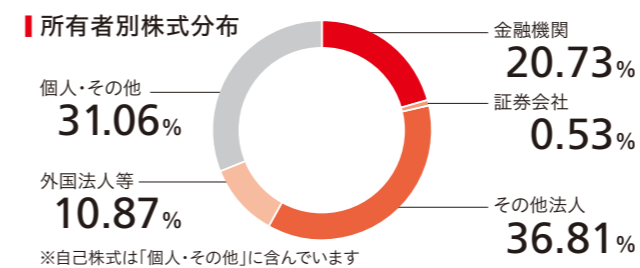
社名 ハウス食品グループ本社株式会社  
 創業年月日 1913年11月11日  
 設立年月日 1947年6月7日  
 資本金 9,948,323,523円  
 事業内容 グループ戦略立案、事業会社(国内・海外)への経営サポートならびに国際事業統括  
 従業員数 392名(連結:6,502名)

### 株式情報 (2023年3月31日現在)

#### 株式の状況

発行済株式総数 ..... 100,750,620株  
 発行可能株式総数 ..... 391,500,000株  
 株主総数 ..... 73,983名  
 1単元の株式数 ..... 100株

#### 所有者別株式分布



#### 大株主

	持株数(株)	持株比率(%)
ハウス興産株式会社	11,377,516	11.66
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8,295,100	8.50
株式会社HKL	7,908,100	8.11
公益財団法人浦上食品・食文化振興財団	2,900,218	2.97
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,488,500	2.55
株式会社三井住友銀行	2,201,027	2.26
ハウス恒心会	2,078,901	2.13
浦上節子	1,979,569	2.03
日本生命保険相互会社	1,844,810	1.89
三井住友信託銀行株式会社	1,750,000	1.79

(注) 持株比率は、自己株式(3,212,078株)を控除して算出しています

### 主な社外からの評価 (2023年7月31日現在)





## ハウス食品グループ本社株式会社

●東京本社

〒102-8560 東京都千代田区紀尾井町6番3号  
TEL 03-3264-1231(大代表)

●大阪本社

〒577-8520 大阪府東大阪市御厨栄町一丁目5番7号  
TEL 06-6788-1231(大代表)

<https://housefoods-group.com>

---

●当冊子に関するお問い合わせ先

ハウス食品グループ本社株式会社  
コーポレートコミュニケーション本部 広報・IR部  
〒102-8560 東京都千代田区紀尾井町6番3号 TEL 03-5211-6039



この報告書は、FSC® 認証紙と、環境に優しい植物油インキを使用し、印刷時に有害な物質を含む浸し水が不要な水なし印刷を採用しています。