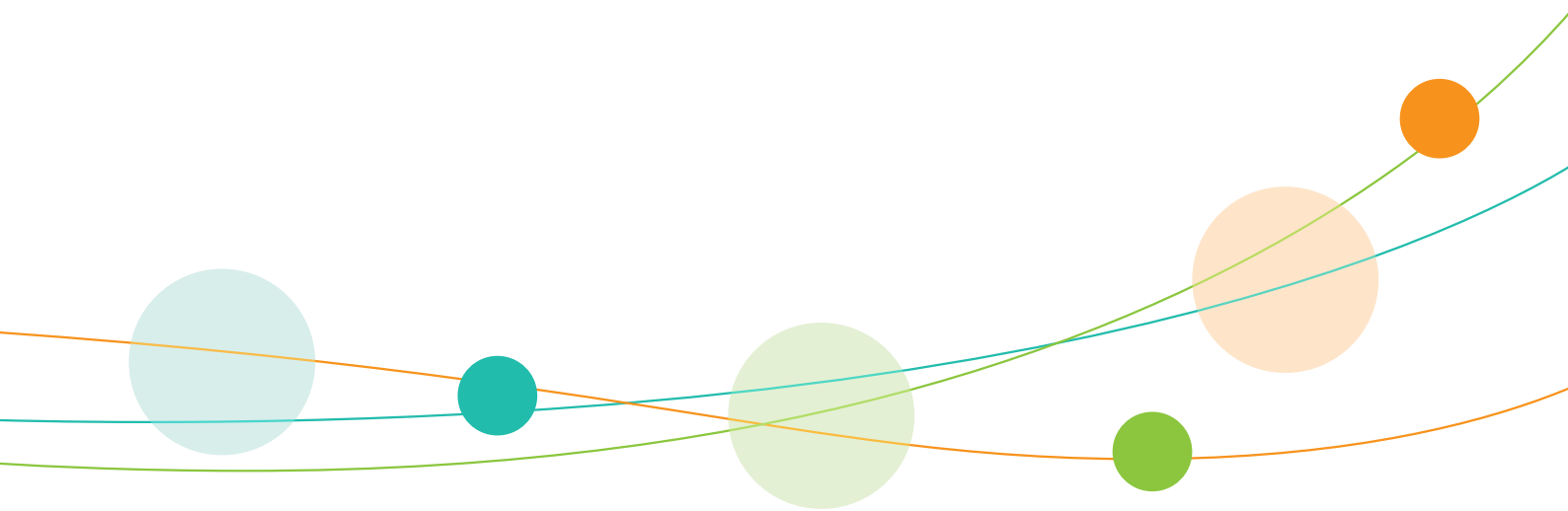


# INTEGRATED REPORT 2020

ハウス食品グループ  
統合レポート 2020



## 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。



# INTEGRATED REPORT 2020

## ハウス食品グループとは

- 1 グループ理念
- 3 ハウス食品グループの歩み
- 5 ハウス食品グループの  
価値創造プロセス
- 7 At a glance
- 9 財務・非財務ハイライト

## 価値創造のための成長戦略

- 11 トップメッセージ
- 15 第六次中期計画の概要と進捗
- 17 お客様への責任
- 19 社員とその家族への責任
- 21 社会への責任
- 23 香辛・調味加工食品事業
- 25 健康食品事業
- 27 海外食品事業
- 29 外食事業
- 31 その他食品関連事業

### 編集方針

「ハウス食品グループ 統合レポート2020」は、株主・投資家をはじめとした全てのステークホルダーの皆さまに対して、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。本レポートに掲載しきれない財務情報やCSR情報、研究や品質などに関する情報については、当社ウェブサイトをご覧ください。  
<https://housefoods-group.com/>

## グループ理念体系

### 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<sup>こころ</sup>

社是  
誠意 創意 熱意 を持とう。

ハウス食品グループの理念体系は、会社が持つ「二つの顔」をベースに構成しています  
ひとつは「社会に存在するひとつの個性」として、社会における役割や存在意義を定義する「グループ理念」、  
ひとつは「社員が集まる器」として、社是・社訓、行動規範である「ハウスの意(こころ)」です  
そして、どれだけ時代が変わろうとも、グループの多様性が広がろうとも変わらぬ想いを「創業理念」に込めています

## 価値創造基盤の強化

- 32 コーポレート・ガバナンス
- 38 新任社外役員メッセージ
- 39 マネジメントチーム

## データセクション

- 41 2020年3月期の振り返り
- 43 11年間の要約財務データ
- 45 連結貸借対照表
- 47 連結損益及び包括利益計算書
- 48 連結キャッシュ・フロー計算書
- 49 グループ会社について
- 52 企業情報

### 対象期間

主に2019年度(2019年4月1日~2020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。

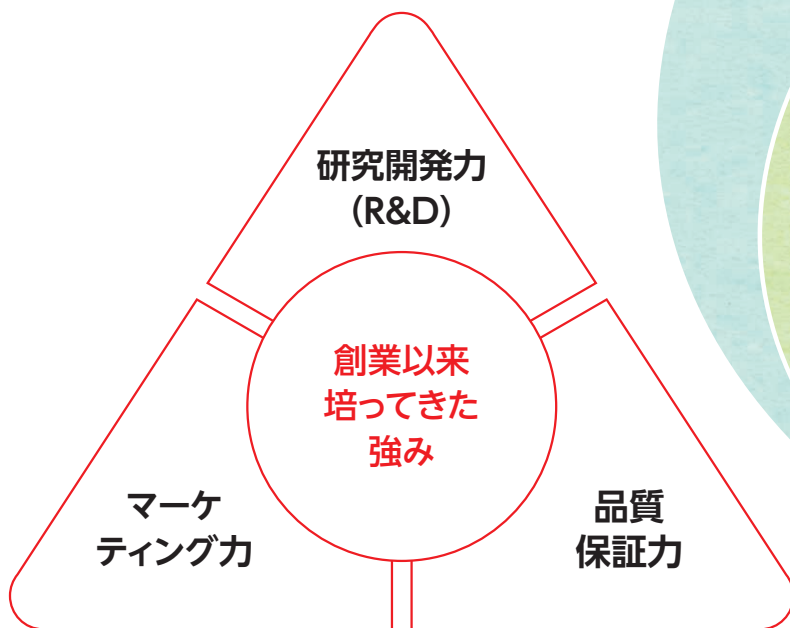
### 将来の見通しに関する注意事項

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。従って、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。

## ハウス食品グループの歩み

# 強みを磨きながら 新たな価値を提供し続ける ハウス食品グループ

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まいりました。大きく変容する時代のなかで、価値を創造する企業グループであり続けるため、私たちハウス食品グループは、これからも挑戦を続けていきます。



### 製品の広がり

強みを活かした食卓提案

#### ルウカレー



#### スパイス



### 1913年～

創業  
漢方薬からカレーの世界へ

ハウス食品の前身は、1913年、浦上靖介が大阪に創業した薬種化学原料店「浦上商店」です。靖介のまじめで働き者の資質を買われ、カレー粉のビン詰めと販売を任されたのが1921年のことでした。1926年からはカレーの本格的な製造と販売に乗り出します。

### 1960年～

日本の経済成長とともに  
食卓の豊かさを提案

経済成長とともにインスタント食品の普及が進むなかで、1960年には固形ルウカレーを発売。さらにその技術を活かして、1963年、「子供と一緒においしく食べられるカレー」をコンセプトとする「バーモントカレー」が誕生します。その後も多様化するお客様のニーズにお応えすることで、マーケティングカンパニーとして成長を遂げました。

## 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

2013年  
持株会社  
体制へ移行

2013年  
VOX  
調達領域の  
強化

## 市場の広がり

国内で培った強みを活かした海外展開

2015年  
CURRY HOUSE  
CoCo壱番屋  
外食領域の  
強化

2016年  
GABAN®  
調達、BtoBの  
強化

2017年  
マロニー  
BtoCの  
強化

2017年  
CVC設立  
オープン  
イノベーションを  
加速

米国  
1983年～  
[豆腐事業]



中国  
1997年～  
[カレー事業]



タイ  
2012年～  
[機能性飲料事業]



レトルト製品



ホームデザート



スナック



ルウシチュー



ラーメン



ルウハヤシ



ビタミン



乳酸菌



機能性スパイス



### 1980年～

#### 海外展開を開始

日本で培ったおいしさを世界のお客様へ

ハウス食品グループの海外進出は、1981年、米国ロサンゼルス駐在所の開設から始まります。現在は米国、中国、アセアンを重点エリアに設定。米国では健康ニーズを背景とした豆腐事業を、中国では「カレーを人民食に」を合言葉にカレー事業を、アセアンではタイで機能性飲料事業を展開するなど、現地の食文化に根ざした確かな成長を遂げています。

### 2000年～

#### 市場成熟化への対応

お客様のニーズが「量」から「質」へと変わり、市場の成熟化がおきるなかで、2003年から中期経営計画を導入しています。「選択と集中」をテーマに、付加価値を確保できない事業を整理する一方、健康と海外を育成領域と決めました。このときにタネをまいた事業は現在、成長の柱となっています。

### 2010年～

#### クオリティ企業への変革をめざして

食の重要性、多様性がますます問われる時代に入り、自らイノベーションを起こし、新しい価値を提供できる会社、つまり「クオリティ企業」へと変革していくため、経営体制の強化に努めています。2013年には持株会社体制へと移行、社名を「ハウス食品グループ本社株式会社」と改めました。その後、バリューチェーンの川上・川下両方で価値を生み出す力がある企業をグループに迎え、事業展開領域を大きく拡大しています。

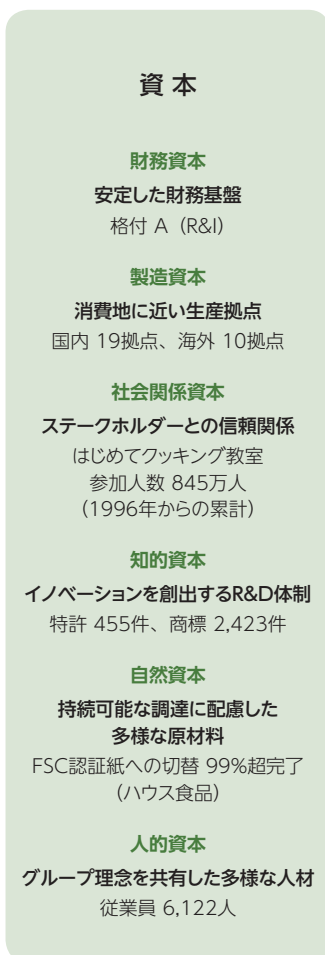
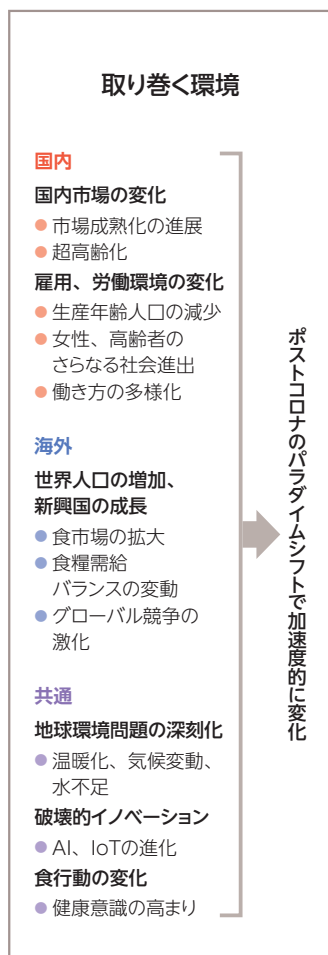
## ハウス食品グループの価値創造プロセス

# バリューチェーンを通じて創られる 価値で「3つの責任」を果たす

ハウス食品グループは、創業以来一貫して「食を通して、家庭の幸福に寄与する」方針を掲げ、お客様のニーズにお応えすることで成長を実現してまいりました。

市場が成熟化し、食のあり方も多様になるなかでは、お客様のニーズにお応えするだけでなく、自ら新しい価値を創出する企業(クオリティ企業)へと変革していく必要があります。

この考えのもと、バリューチェーンの川上、川下両方で価値を生み出す力がある企業をグループに迎え、当社グループのバリューチェーンは大きく拡大しています。多様な文化や個性を認め、尊重しながら、カレーのようにうまく混ざりあうことで、社会課題の解決に貢献する新たな価値を創造し、企業市民としての責任を果たしてまいります。



香辛・調味加工食品事業 P.23

健康食品事業 P.25

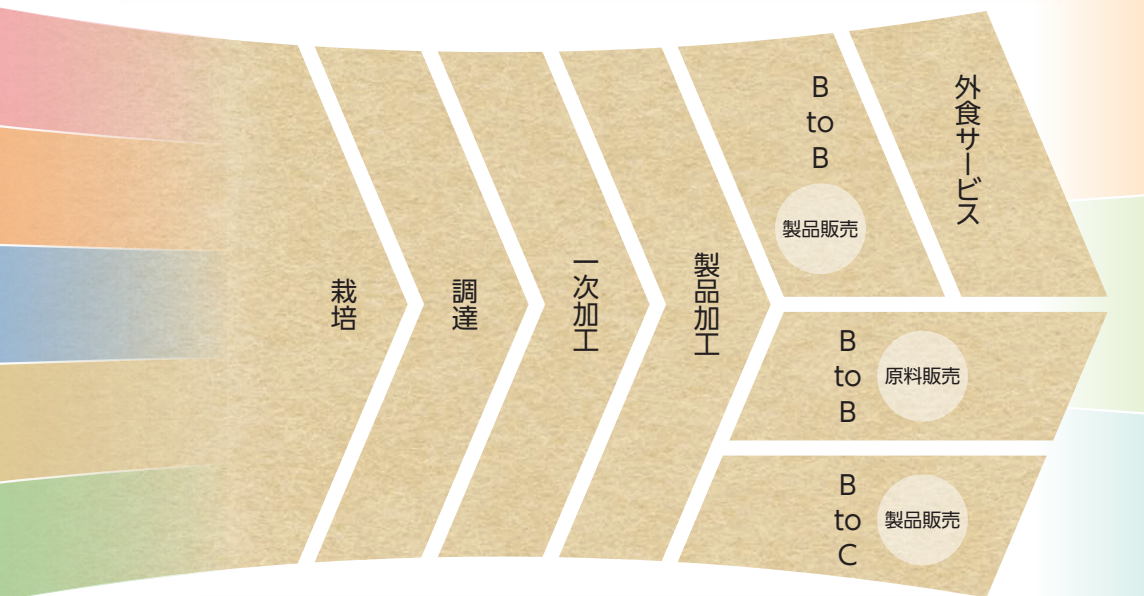
海外食品事業 P.27

外食事業 P.29

その他食品関連事業 P.31

## グループシナジーを創出し バリューチェーンの幹を太くする

ユニークで独自の価値を持つ企業群



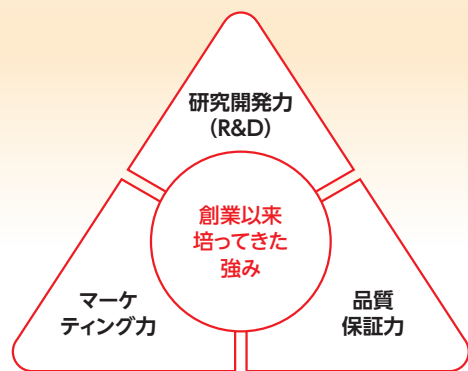
3つの責任

お客様への責任 P.17

社員とその家族への責任 P.19

社会への責任 P.21

## 磨いてきた強みを展開する領域を拡充



コーポレート・ガバナンス P.32

**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。

At a glance

# グループの全体像

売上高 (20.3期)

2,937 億円

営業利益 (20.3期)

190 億円

EBITDA<sup>※</sup> (20.3期)

323 億円

※EBITDA=営業利益(のれん償却前)+減価償却費

グループ会社の数 (2020年3月31日現在)

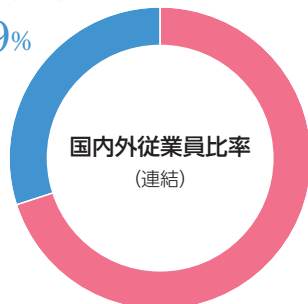
35 社 (国内14社、海外21社)

従業員数 (2020年3月31日現在)

6,122 人

海外

1,831 人  
29.9%



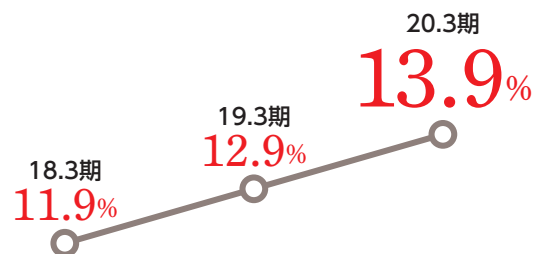
国内外従業員比率  
(連結)

日本

4,291 人  
70.1%

新たな成長領域となる  
海外市場

海外売上高比率の推移



海外食品事業の成長率(16.3期→20.3期)

売上高  
5年平均成長率  
12.5%

営業利益  
5年平均成長率  
31.2%



## 収益基盤となる高い国内シェア

### 国内事業シェア(ハウス食品)

出典：(株)インテージ月次SRIデータ(2019年4月～2020年3月)



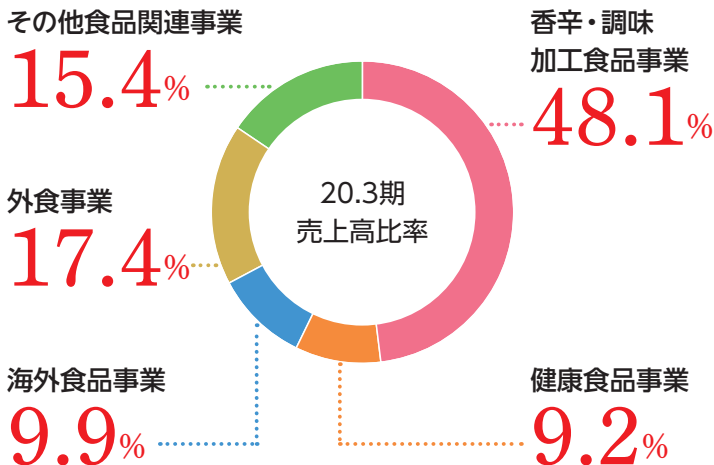
### 売番屋店舗数

(2020年7月現在)

国内 **1,296**店舗 海外 **185**店舗



## 事業ポートフォリオ



### 連結売上高に占めるハウス食品(株)の構成比変化

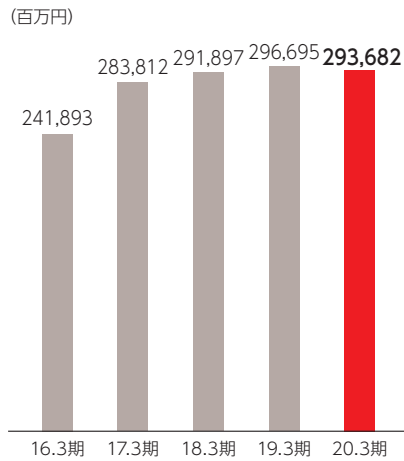


※売上高比率はセグメント間取引消去前

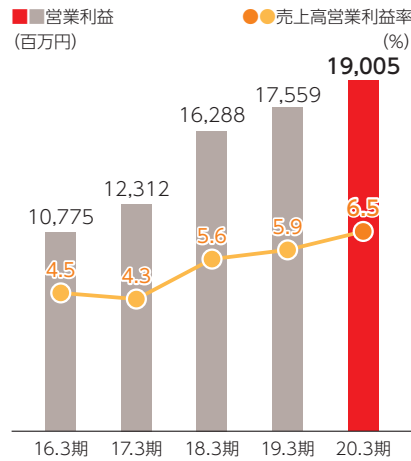
# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

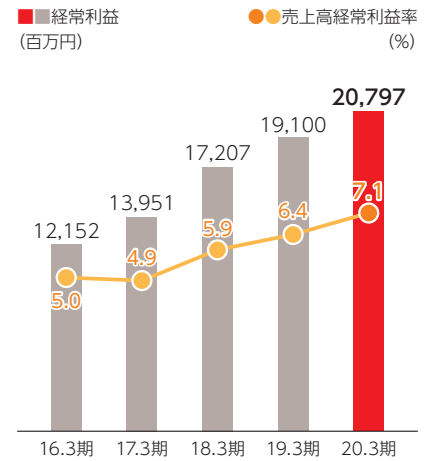
### 売上高



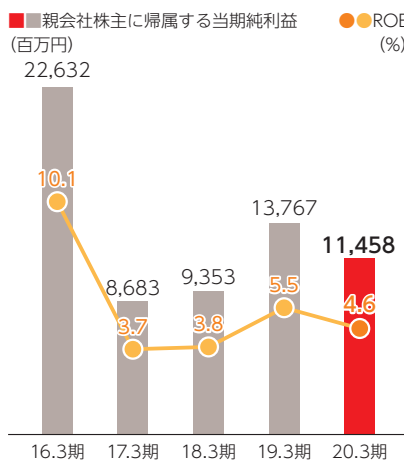
### 営業利益／売上高営業利益率



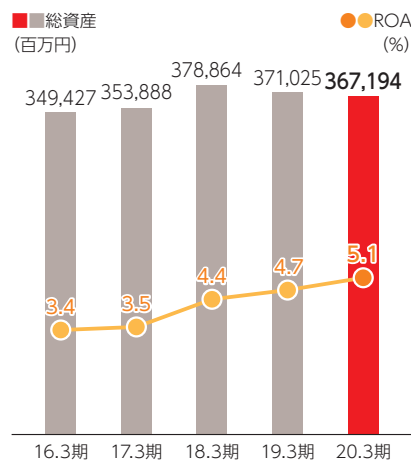
### 経常利益／売上高経常利益率



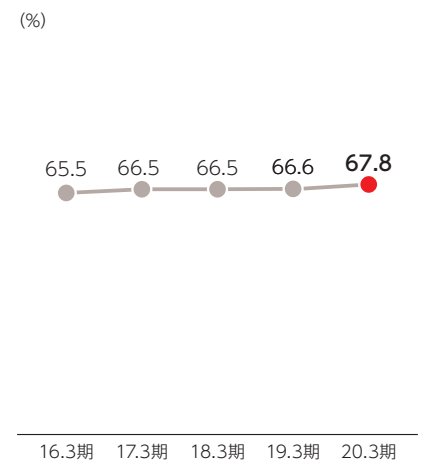
### 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



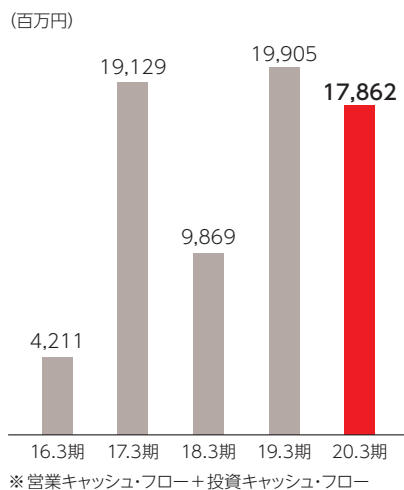
### 総資産／ROA\*



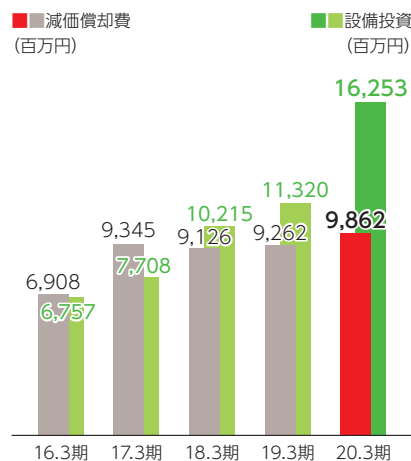
### 自己資本比率



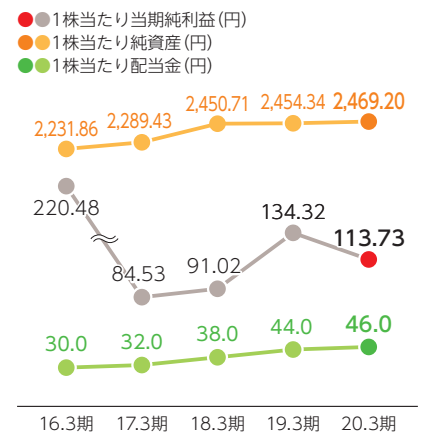
### フリー・キャッシュフロー\*



### 減価償却費／設備投資



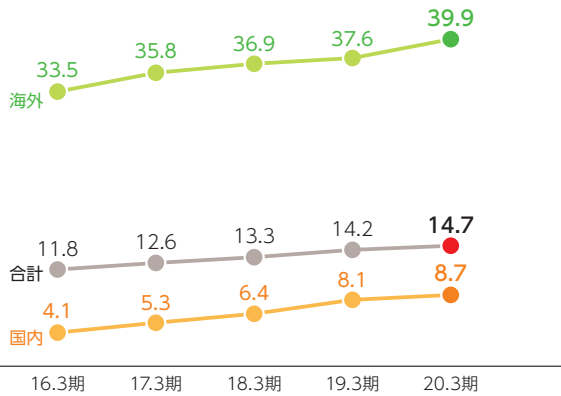
### 1株当たり当期純利益／1株当たり純資産／1株当たり配当金



## 非財務ハイライト

### 女性管理職比率(連結)

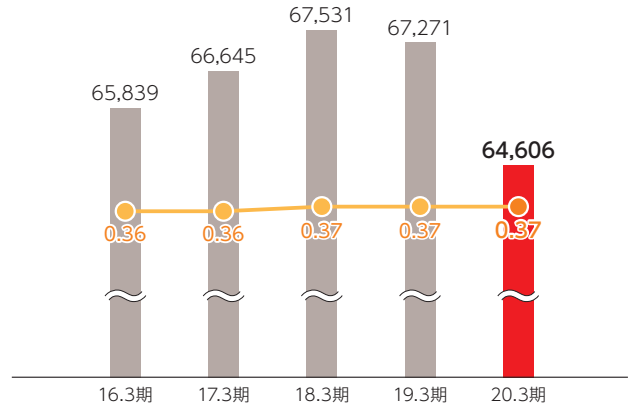
(%)



### CO<sub>2</sub>排出量

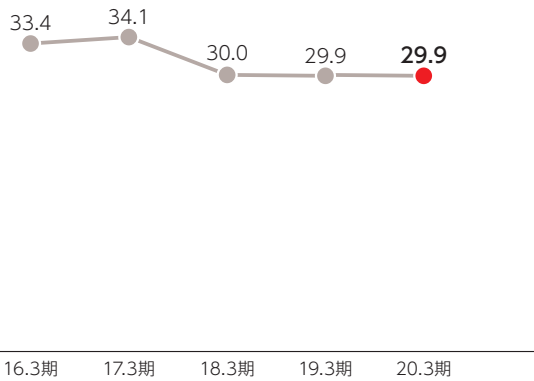
■総量 (t)

●原単位 (t/百万円)



### 海外従業員比率(連結)

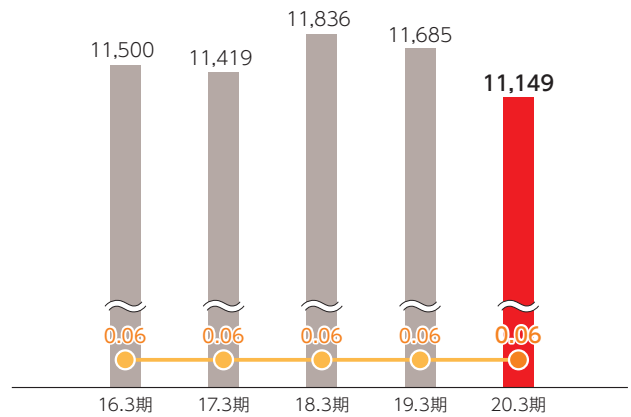
(%)



### 廃棄物量

■総量 (t)

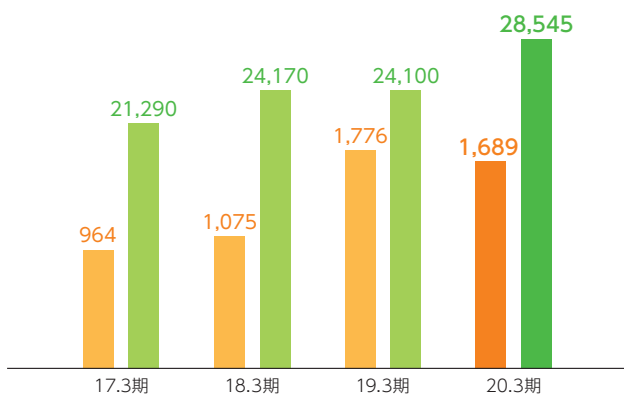
●原単位 (t/百万円)



### 学習会実施状況(ハウス食品グループ本社主催)

■人数 (人)

■延べ時間 (時間)

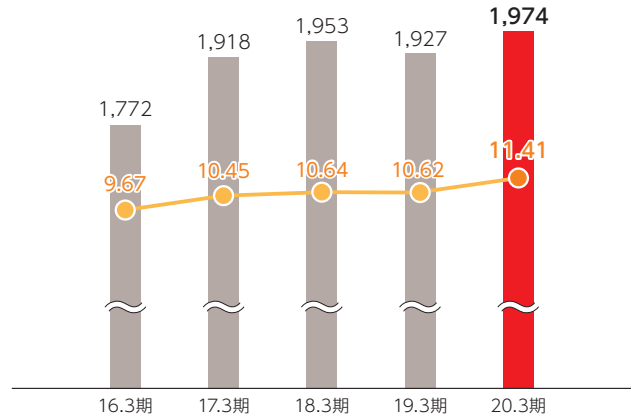


※ハウス食品グループ全体での人材育成プログラム、キャリア形成等。各事業会社での各種研修・OJTは含みません。

### 水使用量

■総量 (千t)

●原単位 (t/百万円)



[集計対象] CO<sub>2</sub>排出量・廃棄物量・水使用量  
 ハウス食品グループ本社(国内)、ハウス食品、ハウスウェルネスフーズ、サンハウス、サンサプライ、ハウス物流サービス、ハイネット(17.3期まで)、デリカシェフ、ハウスあいファクトリー、ハウス食品分析テクノサービス、ハウスビジネスパートナーズ  
 ※水使用量(総量)は上記事業会社の生産部門の集計

## トップメッセージ

グループのシナジーを発揮して  
新しい時代に向けて新しい価値を生み出していきます



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

## 「CSRとは何か」の問いに向き合い続けて

ハウス食品グループは、1913年、薬種化学原料店として大阪で創業してから1世紀以上にわたり、温かい家庭の味を提供し、人々の幸せな暮らしを支えてまいりました。現在は「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。」というグループ理念を掲げ、その実現に努めています。

このグループ理念は、創業100周年にあたる2013年に策定したのですが、今後も私たちが長きにわたって、さまざまなステークホルダーから信頼され、求められるグッドパートナーであり続けたいという想いを込めています。策定にあたって念頭に置いたのが、一企業市民として果たすべき「3つの責任」、すなわち「お客様への責任」「社員とその家族への責任」「社会への責任」です。「3つの責任」は、私たちハウス食品グループのCSR方針の柱となっています。

今や「CSR(企業の社会的責任)」という言葉は一般に普及し、企業の目的は単なる利益の追求にとどまらないという考え方も広まってきました。しかし、これは決して一過性のトレンドではありません。そもそもCSRという考え方自体、最近になって生まれたまったく新しい概念というわけでもないのです。

振り返れば、我が国には古くから「三方よし」という言葉がありました。「売り手よし、買い手よし、世間よし」の三者の満足を求めることが、近江商人の心得として現代に伝わっています。欧米においても、「マネジメントの父」として知られるP.F.ドラッカー氏は、すでに1946年の著書『企業とは何か』のなかで、企業の目的を「経済的機関」「社会的機関」「公的機関」という3つの側面から分析しています。

そう考えていくと、社会を構成する一市民として世の中とつながり、広く人々のお役に立つことは、時代を超えて企業が存続していくために欠かせない条件といえるでしょう。では、自分たちはどのように社会のお役に立っていくのか、その答えはひとつではありません。

大切なのは、CSRというテーマに真摯に向き合い、お仕着せではない、自分たちなりの答えを追求し続けていくことです。私たちはグループ理念の実現こそが企業の社会的責任に資するものと考え、ハウス流の「CSR」を、“Creating Smiles & Relationships”(「笑顔」と「つな

## トップメッセージ

がり]を創る)と定義しています。これはハウス食品グループにとってのCSRとは何か、これからも常にその問いを考え続け、議論し、行動に移していくという私たちの決意表明です。そうでなければ、時代の変化に対応していくことができないからです。

### 時代とともに自らを変化させていく

これまでも私たちハウス食品グループは、時代の変化に合わせて、お役立ちのあり方を変容させてきました。

最初の転機のきっかけは、1963年の「バーモントカレー」の発売でした。辛い大人の食べものだったカレーを、子供と一緒に食べられる家庭料理として普及させるヒット商品となり、企業としても大阪を拠点とする家内工業から全国区のブランドを持つ食品メーカーへと成長。折しも高度経済成長の波に乗り、ハウス食品はマーケティングカンパニーとして、大きな飛躍を遂げることになります。

第二の転機となったのは、日本経済の成熟期に入り、大胆な経営戦略の転換を図ったときです。特に2011年3月に発生した東日本大震災の影響は大きなものでありました。コンビニエンスストアの総菜メニューの拡充などもあり、食の外部化が急速に進み、創業以来、家庭の味を守り続けてきた自分たちの存在意義を問い直すほどの危機感を感じました。もはや、市場のニーズを汲み

取るマーケティングだけでは通用しないのではないか。これからも世の中に求められる存在であるためには、イノベーションを通じて自ら新しい価値を創造していく企業に変わっていかなくてはならない。それだけの強い決意を持って経営の方向性を変え、2015年に始動した第五次中期計画から、「食で健康」クオリティ企業への変革」をテーマに、さまざまな取り組みを進めています。

この動きをさらに進めるため、現在進行中の第六次中期計画においては、「3つの責任」の全てにおいて重点テーマをそれぞれ設定しました。「社員とその家族への責任」ではダイバーシティの実現、「社会への責任」では循環型モデルの構築と健康長寿社会への貢献に取り組むほか、「お客様への責任」においては、特にバリューチェーンの幹を太くすることに力を注いでいます。従来私たちは家庭用食品メーカーとしてブランドを築いてきましたが、川上から川下まで事業展開領域を広げるとともに、BtoCのみならずBtoBやBtoBtoCへと顧客接点軸を増やしていくということです。これによって、時代の風向きがどう変わろうとも持続的に価値を提供できるように、揺るぎない体制を作ろうとしています。そのためにここ数年のあいだにも、スパイス専門メーカーの(株)ギャバンや食品専門商社の(株)ヴォークス・トレーディング、カレーレストランチェーンの(株)壺番屋など、心強いパートナーをグループの仲間として迎え入れています。





## 受け継いでいくべき想いがある

今後の課題は、一挙に幅が広がったグループとしてのシナジーをいかに創出していくかです。ビジネスモデルも文化も価値観も異なる多様な企業が集まると、これまで当たり前と思っていたことが実はそうではなかったことに気付き、新たな発見をもたらすものです。違いを認め、議論を尽くして相互理解を深め、新しい価値創造につなげていかななくてはなりません。確かに簡単なことではありませんが、この多様な企業の手を引出し、うまく融合していければ強力なアドバンテージにもなると考えています。

2020年には、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、私たちの事業環境が激変しました。そのショックの大きさは、クオリティ企業へと経営の舵を切るきっかけとなった9年前の東日本大震災を思い起こします。ちょうど中期経営計画の2年目を終える直前で、次期計画の策定に取りかかろうというタイミングもまったく同じでした。

しかし、今回のコロナショックは、人々の生活を支える食に携わる企業としての誇りや使命感を改めて感じる機会でもありました。こうした厳しい環境だからこそ、各事業会社には、世界が大きく変わるなかで自分たちは何ができるか、大いに夢を語ってほしい。それぞれの

持てる力を活かして、新しい時代に向けて新しい価値をどんどん生み出してほしいと考えています。そして、それをサポートしていくのがグループ本社の役割であり、これからもぶれることなくバリューチェーンの幹を太くすることに努め、リスクに強い基盤作りを進めてまいります。

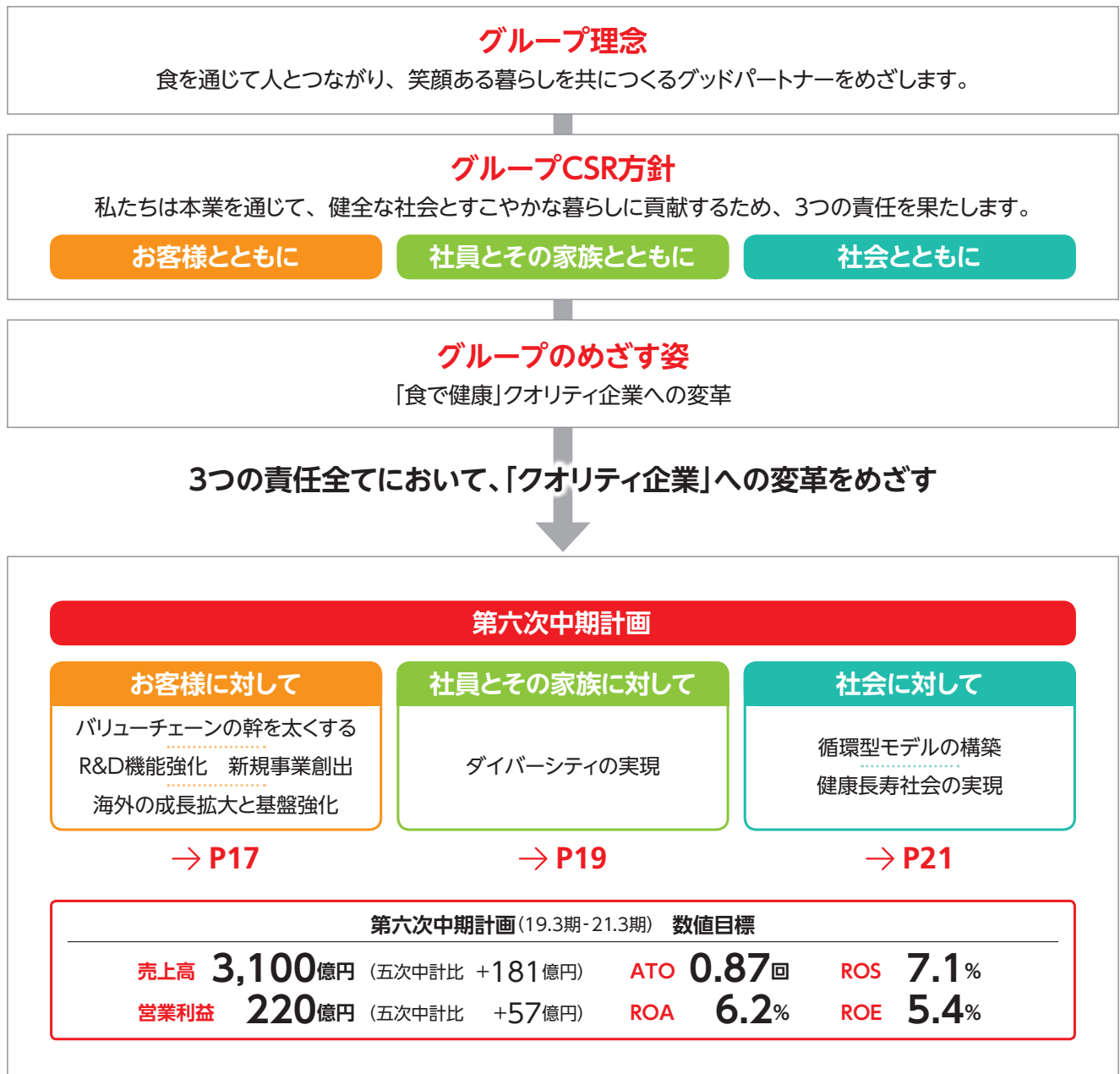
どれだけ時代が変わろうとも、グループの多様性が広がろうとも、私たちには共有する想いがあります。ハウスという社名に込められた思いは、「日本中の家庭が幸福であり、そこにはいつも温かい家庭の味ハウスがある。」という創業理念として今に伝えられています。マーケティングカンパニーとして組織が大きくなるなかで作られた社是・社訓は、「ハウスの意(こころ)」と呼ばれ、現在も私たちの行動規範となっています。こうして受け継がれてきた理念の体系は、日本語、英語、中国語の3言語で「ハウスウェイブック」という小冊子にまとめて、各国の社員に配布しました。

最大限のシナジーを引き出すためにも、画一的な管理によるのではなく、求心力と遠心力のバランスの取れた多様性のあるグループ運営を図っていきます。例えるなら太陽系の惑星のように、一つひとつはまったく異なる軌道を描いているけれど、理念という引力によってひとつの系を成す企業体として持続的な発展を目指してまいります。

## 第六次中期計画の概要と進捗

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。時代の変化と共に、私たちを取り巻く経営環境も加速度的に変容しています。そのような環境下においても、持続的な成長を実現するために、私たちは「食で健康」クオリティ企業への変革をめざす姿に掲げました。第六次中期計画では、企業として果たすべき「3つの責任」～「お客様に対して」「社員とその家族に対して」「社会に対して」～の全てにおいて重点テーマを設け、「クオリティ企業」への変革に取り組んでいます。

### ■ グループ理念と中期計画



最終年度目標  
について

第六次中期計画最終年度目標は新型コロナウイルスによる影響が大きく、未達の見込み  
21.3期連結業績予想 **売上高 2,900億円 営業利益 155億円**

P23～P31の事業セグメント別概況では、ウィズコロナ時代の経営戦略を紹介しています。



### 5つの指標

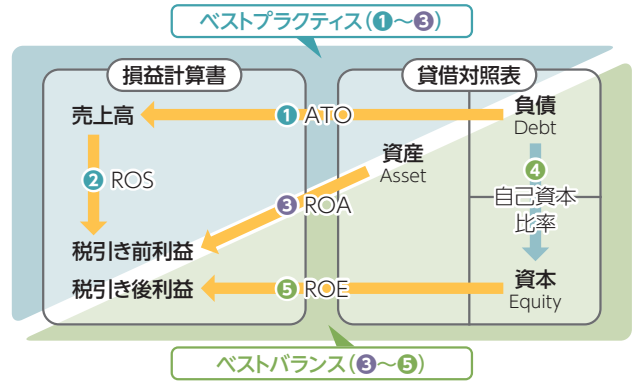
当社グループは重要な経営指標として「5つの指標」を重視しています。

「5つの指標」とは損益計算書と貸借対照表を一筆書きでつなぐ指標です。最初は両者の一番上をつなぐ総資本回転率(ATO)、2つ目は売上高営業利益率(ROS)、3つ目は2つの掛け算である総資産営業利益率(ROA)、4つ目はバランスの指標である自己資本比率(E-ratio)、5つ目はROEで、これはROAと自己資本比率の逆数をかけて税引き後に調整したものです。

このうち、最初の3つ(ATO、ROS、ROA)は「ベストプラクティス」でより高みを目指していく指標であり、後ろの3つ(ROA、E-ratio、ROE)は当社グループのステークホルダーの「ベストバランス」を目指すものとしています。

#### 〈あるべきプロポーション〉

ベストプラクティスを追求	ATO	1.0回以上
	ROS	10%以上
	ROA	10%以上
ベストバランスを目指す	ROE	10%確保



- 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 (  $\frac{1}{\text{自己資本比率}}$  )

### 第六次中期計画 19.3期～20.3期の取り組み

3つの責任	テーマ	2年間の取り組み
お客様に対して	バリューチェーンの幹を太くする	GOT3テーマ※: グループ最適視点からの全体像構築が進む ● 調達GOT: グローバルにスパイスのバリューチェーンをつなぐ構想を推進 ● 生産GOT: 生産性向上に向けた全体像を構築 ● BtoB体制構築GOT: ハウス食品とギャバンの強みを活かす最適な体制を議論
	R&D機能強化 新規事業創出	ハード・ソフトの両面でイノベーションを創出する組織風土づくりが進む ● 千葉研究センターリノベーション、ハウスウェルネスフーズの開発機能を統合 <b>P18</b> ● CVC: ファンド設立以来9社に出資、当社にはない新たな知見の獲得が進む ● 新規事業: 顧客接点の拡大を求める(キッチンカーレンタル事業、「カレーパンノヒ」等)
	海外の成長拡大と基盤強化	● 重点3エリアとも生産能力増強が進展し、各国の市場成長を着実に取り込む体制を整備 <b>P28</b>
社員とその家族に対して	ダイバーシティの実現	● 「働き方変革」を通じた生産性向上につながる組織風土の醸成 ① 働き方変革 ワークスタイル5つの変革 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、客観的労働時間管理の導入、営業みなし労働時間制の廃止 ② 多様性のある組織風土の醸成 健康者と障がい者がともに働く職場の拡大、「1on1ミーティング」を導入 <b>P20</b>
社会に対して	循環型モデルの構築	● 限りある資源の有効活用 ① 新たに環境投資基準を策定、環境負荷低減に向けた投資を促進 ② SCOPE3の概念を取り入れ、バリューチェーン全体でCO <sub>2</sub> 削減取組を推進 ● 持続可能な調達に向けた施策の遂行 ① RSPO認証パーム油の調達開始(21.3期～) ルウ製品、レトルト製品で使用量相当分を認証パーム油へ順次切替
事業投資	六次総額600億円	● 生産最適化の取組や海外生産体制増強を中心に設備投資を実行 <b>P42</b>
資本政策	安定配当の継続	● 4期連続増配 ● 機動的な自己株式の取得(19.3期: 200万株取得、全株消却)

※GOTとはグループ横断取組のことです。重点3テーマ: スパイス調達変革、生産最適化、BtoB体制構築

## ハウス食品グループが果たす3つの責任

# 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。

現在、私たちは「食で健康」クオリティ企業への変革を経営テーマに掲げ、自らイノベーションを起こし、新たな価値を創造する企業を目指しています。お客様のニーズに即したマーケティングと、お客様に新たな価値を提供するイノベーションを両輪で回していきたいと考えています。

その実現に向けて、第六次中期計画では、「バリューチェーンの幹を太くする」、「R&D機能強化、新規事業創出」、「海外の成長拡大と基盤強化」の3点を重点テーマに掲げました。



お客様のニーズに即したマーケティングと、  
新たな価値を提供するイノベーションを両輪で回していくことで  
「食で健康」クオリティ企業を実現する

ハウス食品グループ本社  
代表取締役社長

浦上 博史

### バリューチェーンの幹を太くする

バリューチェーンとは、原材料の生産からお客様の口に入るまでの一連の価値連鎖のことです。

ハウス食品グループは、100年以上に渡る歴史のなかで、BtoCを主体とする家庭用食品メーカーとして確固たるブランドを築いてきました。しかし反面では、その強みは「お客様との接点軸」「バリューチェーン軸」とともに限定されてしまうというリスクともつながります。2011年に発生した東日本大震災以降、食の外部化が急速に進むなか、バリューチェーンの幹を太くすることによって、お客様接点と事業展開領域をとともに広げていき、どの方向に社会が変化しても価値提供し続けることができる体制を作ります。

具体的には、異なるバリューチェーン領域の企業をグループに迎え入れるとともに、グループ横断の取組(GOT)として、「スパイス調達変革GOT」、「生産最適化GOT」、「BtoB体制構築GOT」の3つを立ち上げ、グループシナジーの創出に努めています。

### R&D機能強化、新規事業創出

クオリティ企業としてさらなるイノベーションを加速すべく、「競争より共創」をキーワードに掲げ、R&D機能強化と新規事業の創出を進めています。同質性の高い集団では、往々にして固定観念に囚われてしまいがちですが、外部との接点を多く持つことで、自分たちをとりまく壁の存在に気付き、それを超えようとするものです。

20.3期にはハウスウェルネスフーズの開発機能を千葉研究センターに統合し、進めていたイノベーションも完成しました。これにより、当社グループのR&Dが集結し、グループ内外との共創を加速するとともに、一人ひとりの専門性を拡大したバリューチェーンの各領域に発揮できる体制を整備しています。また、Corporate Venture Capital (CVC)<sup>\*</sup>の仕組みを採用して、2017年10月に「ハウス食品グループイノベーションファンド」を設立し、事業シナジーが見込まれるグループ外のベンチャー企業に投資しています。

<sup>\*</sup>事業会社が社外のベンチャー企業に対して投資を行う活動

## 海外の成長拡大と基盤強化

コア育成事業として、米国・中国・アセアンの重点3エリアを中心に、事業成長と収益基盤の強化に取り組んでおり、これまでの取組が成果に表れ、成長ステージに入りつつあります。

一般に海外事業の拡大にはグローバルサプライチェーンの効率化が優先されますが、単価が低く物流コストが嵩み、

文化的影響を大きく受ける食品事業では、むしろ「地産地消」の考え方をベースにした事業運営が求められます。各マーケットの事情に根差して、人材の雇用から、調達、生産、販売、消費までの基盤を地道に作り上げてきた成果もあり、米国では健康志向を背景にした豆腐事業、中国では日本式カレーの普及を目指すカレー事業、タイではビタミンを手軽に取れる「C-vitt」をはじめとする機能性飲料事業が好調に推移しています。



## 責任を果たすための取り組み



### イノベーション創出にむけて ～千葉研究センターリノベーションが完成しました～

クオリティ企業への変革を目指し、第五次中期計画よりR&D機能の強化と新規事業の創出に取り組んでいます。従来は製品加工・販売を中心としてきましたが、グループ内に拡大した川上・川下の機能をつなぎ合わせることで、新たな価値創出・収益力向上を目指し、R&D機能への継続的な資源投下を行っています。その一環として、一人ひとりの研究員が自らの既存の枠を取り払い、グループ内外に広く交わる場として、次の5つのコンセプトに基づいて千葉研究センターのリノベーションを行い、2019年12月に完成いたしました。



①

グループ内外との  
接点の場作り

②

コミュニケーションが  
生まれる環境作り

③

技術の融合を促す  
ハードの設備

④

自由で働きやすい  
環境作り

⑤

自由な発想が  
できる環境作り

例えば、研究所以外のグループ社員やお取引先様と協働で活動する場の設置、分散していたハウスウェルネスフーズのR&D機能を統合しグループ内交流を促進する等、新たな化学反応を生み出すための執務スペースと実験スペースを設計しました。さらには人が自然と集まって情報交換につながるダイニングを設置する等、研究員からのアイデアも盛り込んだ新しい空間づくりを行いました。

また、部署を超えた事業創造促進に向けて1週間のうちの1日を担当業務以外の業務活動を行う「One Day a Week」(20%ルール)を導入する等、発想の柔軟性を求めた取組も並行して推進しています。

リノベーションした研究所を最大限活用し、自らの専門性をさらに磨くとともに、社内外での共創、協働を推進させ、グループのイノベーション創出に向けて更なる進化に取り組んでまいります。

### 研究開発費(連結) 推移

	16.3期	17.3期	18.3期	19.3期	20.3期
研究開発費(百万円)	3,510	3,787	3,955	4,212	4,465
売上高研究開発費率	1.45%	1.33%	1.35%	1.42%	1.52%

## ハウス食品グループが果たす3つの責任

# 社員とその家族への責任

グループ理念における「3つの責任」を語るにおいても、社員は私たちにとって重要なステークホルダーです。それは「社の事業は人が生み出し、社の価値は人が創造する」からです。

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。

つまり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目指す上で、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が欠かせないと考えています。

私たちが考える「社員とその家族への責任」とは、雇用を確保し、給与などの報酬を支払うことだけではありません。社員にとって仕事とは、社会との接点であり、自己実現の場でもあります。その意味で会社とは、一人ひとりが仕事を通じて自己実現を果たし、社会に貢献する場、様々な経験を活かして成長し、自律的にキャリアを築いていく場なのです。社員が仕事を通じて豊かな人生を過ごしていけるよう幅広く、力強く支援することが、私たちの果たすべき責任です。



### 社員の成長なくして会社の成長はない 自らの個性を発揮し活躍できる多様性のある組織を目指す

ハウス食品グループ本社 取締役  
人材開発部、ダイバーシティ推進部 他担当

大澤 善行

### ダイバーシティの実現

社員とその家族への責任を果たすため、第六次中期計画では、「ダイバーシティの実現」を重点テーマに掲げています。背景にあるのは、従来のように成長の源泉を均質性や同一性に求めている、立ちゆかなくなるという危機感でした。

少子高齢化の進展により、生産年齢人口は大幅に減少しています。従来の日本型労働モデルはとうに崩れ、社会的にも育児・介護などとの両立や働き方改革が求められるようになりました。終身雇用や新卒一括採用も常識ではなくなり、人材の流動化が加速しています。当社グループ内に目を向けても、事業の展開領域は川上、そして川下へ、さらにグローバルへ拡大しており、「バリューチェーンの幹を太くする」方針の下、事業特性も企業文化も異なる新たな会社がグループに加わっています。

そうした変化のなかで、新たな成長の源泉を何に求めるか。それがダイバーシティです。多様な人々がそれぞれの個性を十分に発揮して活躍することが、これからの成長の

原動力になると考えています。なお、私たちが考えるダイバーシティとは、年齢や性別、国籍など属性の違いにとどまりません。グループ会社ごとの事業特性や組織の価値観、あるいはそれぞれの個人が持つ経験やつながりなど、多様な個性が発揮され、シナジーが生まれていく姿を目指しています。

ダイバーシティの実現により、生産性の向上を図り、イノベーション創出とグループの成長を実現する。社員にとっては個人の成長と豊かな生活につなげる。そのような好循環を生み出していくために、社員は「互いの違いに気づき、尊重し、認めあう」こと、そのうえで「自らの個性を活かして活躍する」こと、会社は「多様性を受け入れ、活かし、育む」ことが必要になります。

### 働き方変革の実行

その実現のための具体的な施策のひとつが、働き方変革の実行です。ワークスタイル変革として、コアタイムを設けな

い完全フレックスタイム制やテレワークの導入など、柔軟な働き方を進めています。1日あたりの所定労働時間を8時間から7時間45分に短縮するほか、残業の削減や有給休暇の取得推進など数値目標を設定し、総実労働時間の削減に努めています。

もちろん、柔軟で効率的な働き方を実現するには、業務そのものの見直しが必要です。これまでの業務を棚卸しし、必要性を見極めて改善を図る(P)。適正な時間管理の下、計画を実行し(D)、実績をチェックする(C)、そして新たな計画へとつなげていく(A)。こうした働き方変革のPDCAを着実に回していけるように、働き方変革推進機関を設置しました。ここでは部門単位での取り組みと、グループ会社間での水平展開をサポートしています。

同時に力を入れているのが、マネジメントの変革です。多様性が増すほど組織には遠心力が働きますが、これをまとめる求心力がマネジメントです。具体的には「1on1ミーティング」を導入。「まずは月に一度、部下のための時間を取ることから始めよう」とメッセージを発信しています。組織内コミュニケーションを定着させ、上司と部下との信頼関係の醸成を図ることで、一人ひとりが十分に個性を発揮できる職場づくりを進めていきます。

## 多彩な人材の獲得と場づくり

もうひとつの施策が、多彩な人材の獲得と場づくりです。キャリア人材や外国籍社員など、積極的に多彩な人材を採用しています。障がい者雇用では、グループの特例子会社「ハウスあいファクトリー」において、障がい者と健常者が同

じ職場で生産活動に従事しており、ここで得た知見を他の生産部門や事務部門へ展開しています。

また様々な事情が発生しても勤務が継続できるよう、2020年4月より、ウェルカムバック制度を拡充し、退職後3年以内であれば、元いた職場・仕事に復帰できる制度に見直しました(3年超の場合は面談により判断)。転職して社外の経験を積んだ人や、ライフイベントの影響でやむなく退職された人も、事情が許せば復職できるようになりました。活躍の場づくりとして、新たに導入する公募制人事制度など、積極的なチャレンジを支援する仕組みを整備しています。

## 今後に向けて

これからさらに力を入れていきたいのは、社員の主体的なキャリア形成です。人生100年時代、社員には自分で自分のキャリアを描き、個性を十分に活かして活躍することによって、それぞれの豊かな人生を歩んでほしいと願っています。会社はそのための支援を惜しみません。

2020年は新型コロナウイルス感染拡大という猛威にさらされましたが、それによって基本的な考え方が変わるものではありません。むしろコロナ禍で一気にテレワークへの移行が進むなど、取り組みが加速された面もあります。また前提条件から変わり、その本来の目的から見直さなければならぬものも多く発生しています。何のためのダイバーシティの実現か、そしてそこから何を新たに生み出すか、目的を見失うことなく、さらにもう一段高いレベルを目指して、着実に取り組みを続けていきます。



## 責任を果たすための取り組み



### 求心力を高める組織開発へ

多様性が増すなかでは「遠心力」が働き、組織には「求心力」が求められます。六次中計では、マネジメント変革として「1on1ミーティング」を取り入れ、傾聴重視の対話により、部下の振り返りを支援し、部下の育成のための時間をしっかり割くことを実施しています。上司と部下の信頼関係を築く、継続した仕掛けづくりによる求心力を高める取り組みを行っております。また、今期はさらに組織開発へ繋げるため、毎年実施している「組織診断結果」に基づき、部署毎に「変革に向けたチーム作り」として「ガチ対話ワークショップ」を行い、組織内の相互理解、課題解決、あるべき姿への共通認識づくりを進めています。



## ハウス食品グループが果たす3つの責任

# 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活かして、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我々は考えています。

これまでも当社グループでは様々な取り組みを進めてきましたが、一口に社会課題といってもその内容は極めて幅広く、貢献のあり方はますます高度化・複雑化しています。そこで、グループを挙げてより推進力を高めていくため、第六次中期計画から具体的なテーマを設定しました。

現在、「人と地球の健康」をテーマに掲げ、「循環型モデルの構築」と「健康長寿社会の実現」を経営の優先課題として共有し、グループを挙げた取り組みを始めています。



### 「人と地球の健康」をテーマに 新たな技術や発想を取り入れ社会課題の解決に貢献する

ハウス食品グループ本社 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担当

川崎 浩太郎

### 循環型モデルの構築

私たちが営む食の事業は、その原材料の多くは自然の恵みによるものです。地球環境が持続的に保全されてこそ、安定して事業を継続していくことができます。そのため、事業活動のなかでは徹底した環境負荷削減を図り、資源やエネルギーが無駄なく活用される循環型モデルの構築を目指しています。

特に生産現場においては、長年にわたって現場主導の省エネ・省資源活動に取り組んできました。しかし、今後さらに一段高い目標を達成していくためには、現在の延長線上の取り組みに加えて、経営的な視点からの思い切った意思決定を行い、新たな技術や発想を積極的に取り入れていくことも必要です。

その一例として、2019年には新たに環境投資基準を設定しました。環境に配慮した設備を導入する際の基準を明確にすることで、現場のマネジャーも積極的に投資検討を行うことができるようになりました。

また、生産工程だけでなく、原料の調達から販売、消費にいたるまでのサプライチェーン全体にわたる取り組みにも力を入れています。

川上の原材料の調達に関しては、「持続可能なパーム油のための円卓会議(RSPO)」に加盟し、2020年からグループの国内生産拠点で製造しているルウ製品<sup>\*</sup>、レトルト製品への使用量相当分をRSPO認証パーム油へ切り替えました。紙についても、ハウス食品の使用するほとんどすべての商品で、「森林管理協議会(FSC<sup>®</sup>)」の認証紙を使用しています。

さらに、資材調達パートナーに向けて、CSR調達ガイドラインを作成しました。安全・安心の確保と環境への配慮については、従来から取引要件として運用してきましたが、新たなガイドラインは、人権・労働・安全衛生、法令・社会規範遵守、社会貢献、情報セキュリティなどの社会的責任にも幅広く配慮する内容となっています。まずは第一歩として、パートナー各社に私たちの考えるところを示しました。今後、さらなる理解を広め、一緒に取り組みを進めていくことによって、持続可能な社会の実現を目指します。

一方、川下については、食品廃棄を削減する取り組みとして、賞味期限の年月日から年月表記への変更を順次進めているほか、フードバンクに寄贈するなど、食品ロス削減に努めています。

また、コロナウイルスの感染拡大による外出自粛要請期間には、テレビCMやホームページ等を通じて、豆腐やきゅうり、納豆などご家庭内の期限が迫った食材をまとめてカレーを作り、楽しみながら食品ロスを減らす提案を行っています。

※顆粒・ペースト製品は除く

## 健康長寿社会の実現

おいしく食を楽しむには、健康であることが大前提です。そもそも私たちハウス食品グループには、健康課題をおいしく豊かに解決することを通じて事業を拡大してきた会社が多く集合しています。“おいしさと健康の両立”で世の中に貢献するという共通の価値観が私たちグループの存在意義の原点であり、またそれは今後も我々の志であり続けるものと信じています。その意味で全ての人々が健やかに笑顔で暮らせる「健康長寿社会の実現」は、私たちにとって重要な経営課題であり、そのための具体的な施策として、「健康な食習慣の実現」と「健康ソリューションの提供」をテーマ化し主に健康価値提供と社会貢献活動を中心に取り組んでいます。

社会貢献活動としては、日々の食事に着目し、体験型食育プログラムの提供を行っています。1996年に開始した“はじ

めてクッキング教室”は幼稚園で先生と一緒にカレーを作るというもので、毎年50万人の園児が参加しています。

また、地域住民や自治体が経済的事情などで十分な食事がとれない子どもや地域住民を支援する「子ども食堂」への支援も2019年から開始し、東京を中心に100箇所の子ども食堂へ商品を提供しました。

健康価値提供としては、減塩、カロリーオフ、アレルギー対応などの製品を中心に展開しています。次期中期計画では、グループ内外で共創を推進しながら、益々高まるであろうお客様の健康ニーズに対応し、我々の持つ強みを活かした価値ある製品・サービスをお届けすることで、健康長寿社会の実現に貢献していきます。

## 今後に向けて

新型コロナウイルス感染症の拡大によって、生活者の意識は大きく変わりました。健康面、衛生面への意識の高まりに加え、食品ロス、地球環境等の社会課題に対しても多くの人々が目を向ける契機になったのではないかと思います。改めて我々の取り組みテーマの意義を再認識するとともに、私たちが果たすべき社会への責任は、ますます重要なものになっていくと考えています。

私たちは、これからもグループを挙げて着実に取り組みを続けていきます。既存の枠組みにとらわれず、幅広い視野と柔軟な発想を持って、ハウス食品グループらしい価値を創り出し、社会の課題解決に貢献してまいります。

## 責任を果たすための取り組み

### 社会とのつながりによる新たな気づき

1996年から継続している“はじめてクッキング教室”は、幼稚園で先生と一緒にカレーを作るという、子供たちの人生初の調理体験を支援するもので、累計で845万人が参加するグループを代表する食育活動となっています。2016年からは年間約10園にボランティア社員が訪問し園児と直接交流する社員参加企画も展開しています。

また、2019年からスタートした子ども食堂支援は、単なる製品寄贈にとどまらず、ボランティア社員と子供たちとの間で手紙や写真を通じた交流が生まれる活動になっています。

これらの活動への参加は、社員自身の働く意義の確認やモチベーション向上の機会ともなり好評を得ています。



# 香辛・調味加工食品事業

● 20.3期の状況

売上高 **144,996**百万円 (前期比102.7%)

ROS **9.7**% (前期比+0.8pt)

国内成熟市場において、既存・新規それぞれの領域で中長期的な需要獲得に努める

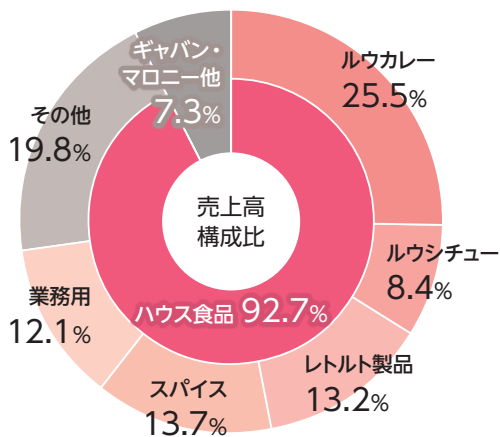
### ハウス食品

- 生産能力を増強したレトルト製品や大容量ねりスパイスが伸長
- 消費増税による影響を受けるも、年度末にかけて新型コロナウイルスによる家庭内食需要の急増もあり増益を確保

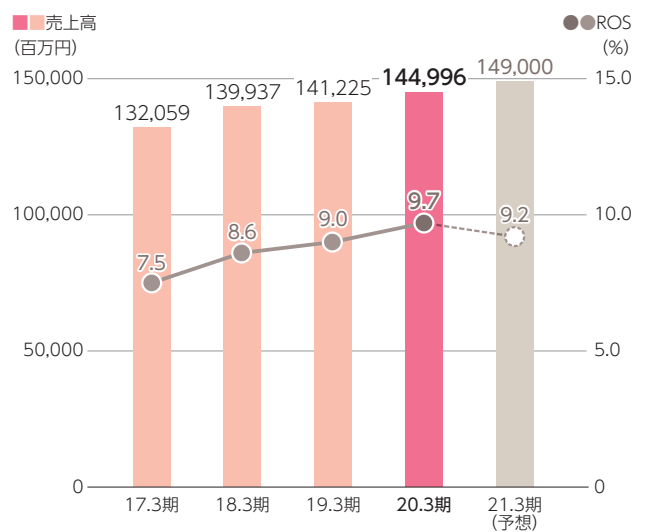
### マロニー

- 暖冬による鍋需要縮小の影響を受け苦戦
- マロニーのブランドとハウス食品の開発・生産ノウハウを組み合わせた即席カップ製品を発売、季節性の平準化に着手(エリア限定)

● 20.3期 売上高構成比



● 業績推移



### セグメント課題

- 市場成熟化の進展(食の外部位)に対応して収益構造の変革を推進
- コロナ影響収束後の消費意識の変容への対応





## ウィズコロナ時代の経営戦略

新型コロナウイルスの感染拡大を受け、外出自粛および家庭内での「巣ごもり消費」の増加により、香辛・調味加工食品事業においては、主に家庭用製品の需要が拡大しました。政府からの外出自粛要請が出始めた2月後半～3月前半にかけては、特にレトルトカレーや袋ラーメンといった簡便性や保存性の高い製品が売上を伸ばし、その後は調理型のカレーやシチューに加え、スパイスや手作りデザートといったカテゴリの需要も拡大しました。

食品の製造・販売に携わる企業として、供給責任を果たすべく、衛生管理と感染対策を徹底した上で、緊急的な増産に取り組みました。生産・物流部門を中心とした社員の努力に加え、全てのお取引先、関係者の皆様のお力添えに改めて心からの感謝を申し上げます。

今後は、お客様の意識や生活スタイルの変化と、それらが「食」に及ぼす影響を注視し、よりお客様にお役立ちできるよう取り組んでまいります。

市場は、これまでと同様、「食の外部化」といったベシックな変化が継続して進んでいくと考えております。たとえばカレーメニューにおいては、レトルト製品の中長期的な市場拡大が今後も続くと思込めます。これらに対しては、2019年夏稼働の関東工場新生産ラインの活用を含めた生産体制の最適化を推し進めながら、さらなる製品の品質向上やラインアップ拡充に取り組んでまいります。

一方で、コロナ影響による在宅勤務の普及等が、家庭内での調理機会を増加させ、調理型製品の価値見直しにつながるきっかけになると捉えております。外出を控える生活への慣れに従い、家庭内調理に対するお客様のニーズは、「おいしさ」や「簡便さ」に加え、「調理の楽しさ」や「経済性」といった要素が高まっていくと思われる。今後も、味覚完成度や調理面での付加価値追求とともに、わかりやすい製品説明やアレンジレシピのご提案といったプロモーション活動を強化し、調理型製品でのお役立ちに取り組んでまいります。

業務用製品については、厳しい市場環境が続きますが、事業成長に向け調達・生産・組織体制それぞれの強化および最適化に取り組んでまいります。

ウィズコロナという新しい時代への変化を的確に捉え、お客様起点の発想と研究開発の技術を掛け合わせることで、これからも新たな価値創造を目指してまいります。

ハウス食品グループ本社  
専務取締役  
ハウス食品  
代表取締役社長

工東 正彦



### TOPICS

#### 「収益構造モデルの変革」が進展 ～レトルト製造ライン稼働～

香辛・調味加工食品事業では、第六次中期計画において「収益構造モデルの変革」を掲げ、成熟マーケットで進む「食の外部化」に対応するとともに、持続的な収益力向上に取り組んでおります。

2019年8月、ハウス食品(株)関東工場にてレトルト製品製造ラインが新たに稼働いたしました。これにより拡大するレトルト需要に対応し、提案力強化と収益力向上に取り組んでまいります。



※ 主力のルーカレーは、14.3期に生産ライン再編を行い、ライン数の見直しと消費地に近い生産体制を構築しております。

## 事業セグメント別概況

# 健康食品事業

### 20.3期の状況

売上高 **27,890**百万円 (前期比90.3%)

ROS **1.9%** (前期比△2.7pt)

収益構造改革は進展するも、主力ブランドの減収と第3の柱育成に課題を有する

#### 機能性スパイス

- ウコンの力：  
年度末には新型コロナウイルスの感染拡大で外飲み機会が急減
- 機能性表示食品「ネルノダ」：  
睡眠の質を高めたいお客様ニーズに合致、着実に浸透

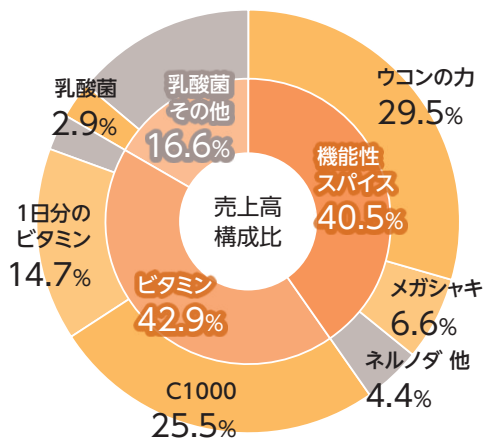
#### ビタミン

- 収益構造改革を推進  
(ゼリー製品・「1日分のビタミン」ドリンクを内製化、PET製品の事業縮小)

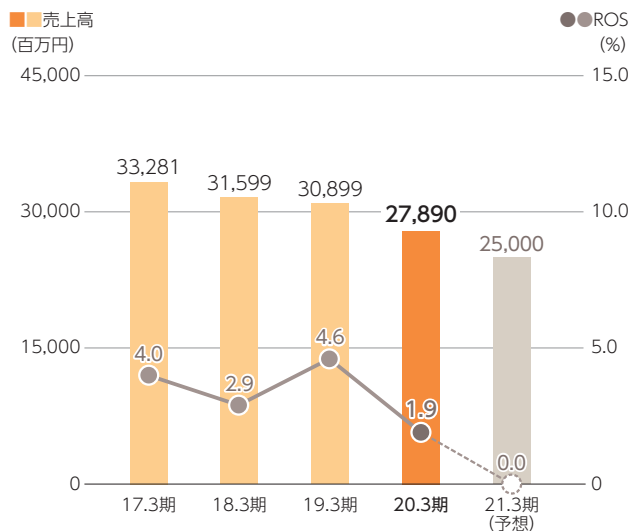
#### 乳酸菌

- 効率的な生産体制の構築に向けて乳酸菌培養製造設備を稼働

### 20.3期 売上高構成比



### 業績推移



### セグメント課題

- 基幹ブランドのブランド力回復と収益力確保
- グループ独自の「乳酸菌L-137」等、健康戦略素材の可能性を見極め、次世代の収益の柱へ育成



## ウィズコロナ時代の経営戦略

健康食品事業を担うハウスウェルネスフーズは、「明日への健康な暮らしに奉仕する」という企業理念のもと、長年培ってきた「ビタミン」「スパイス」「乳酸菌」の健康戦略素材を軸とした、健康な暮らしを支える〈健康〉〈活力〉〈維持〉を3つの事業領域と定めています。

第六次中期計画では、競争力の維持確保が難しいPET製品の事業縮小、成長事業と位置付けるゼリー製品や「1日分のビタミン」ドリンクの内製化等による既存ブランドの収益力向上、「乳酸菌L-137」の事業化等、事業ポートフォリオの変革に取り組んでいます。

しかしながら、新型コロナウイルスにより当事業は多大な影響を受けており、外食を中心とした飲酒マーケットの劇的な縮小を受け、主力ブランドである「ウコンの力」を中心に売上が大きくダウンしました。また、外出控え・テレワーク推進・オフィスワーカーの流動減に伴い、都市部を中心に客数・売上がダウンしている小売業態も多く、当社製品も大きな影響を受けています。一方で、お客様の栄養・予防・免疫ニーズ等、健康づくりに対する意識は確実に高まっています。グローバルに目を向ければ、乳酸菌事業における原料販売分野では、「免疫」を直接訴求出来るアメリカを中心に事業拡大の機会が出てきており、ビタミン飲料においては、アセアンを中心に市場が大きく拡大しています。

市場変化への対応として、「ウコンの力」は、従来の飲酒対策製品から、日常の元気・活力の健康価値へと提供の幅を広げていながら、足元では、変化した飲み

方に対応したコミュニケーションにシフトさせ、減少影響を最小限にとどめていきます。ビタミン、乳酸菌、ダイレクトの各事業は市場やお客様の意識の変化により、フォローの環境にあります。今後の更なるグローバル展開も見据え、このチャンスを非連続への変化点に出来る様、事業領域を再設定していきたいと思います。

今後のマーケットの見方、捉え方については、新型コロナウイルスが収束すれば「市場がもどる」という考え方はなく、すでに新しいニーズ、新しいマーケット構造が生まれてきている状況です。それらの変化に対して、事業・ブランドのポジションを再構築し、ポートフォリオの変革をさらに進めることでお客様への提供価値領域を広げてまいります。

世界の人々の健康寿命の延伸とQOLの向上による、皆さまへのお役立ちを実現していき、食のバリューチェーンを担う企業グループとして、社会に対する役割を果たしてまいります。

ハウス食品グループ本社  
専務取締役  
ハウスウェルネスフーズ  
代表取締役社長

広浦 康勝



### TOPICS

#### 収益構造改革を推進 ～ゼリー製品製造ラインを新設～

ハウスウェルネスフーズ(株)では、2019年10月、口栓付きパウチゼリー製品の製造ラインを伊丹工場に新設いたしました。ゼリー市場は朝食代替や小腹満たし等の飲用シーンの拡大による市場拡大が見込まれることから、健康食品事業の成長領域と位置付け取り組みを強化しております。

ラインの新設により安定供給を実現するとともに、コスト競争力の強化に取り組んでまいります。



# 海外食品事業

● 20.3期の状況

売上高 **29,734**百万円 (前期比113.0%)      ROS **13.8**% (前期比+0.2pt)

タイ機能性飲料事業が力強い成長を実現、セグメントをけん引

### 米国豆腐事業

- Plant Based Foods (植物性タンパク食品)の強い需要が継続、生産能力の増強へ準備を進める(2020年1月から新ライン稼働)
- 休日生産による労務費負担増や物流費の上昇等で減益

#### 課題

植物性タンパク市場の需要拡大の取り込みと生産性向上に向けた成長投資の継続

### 中国カレー事業

- 営業人員の拡充・育成が計画通り進まず売上目標未達  
(①採用強化 ②評価制度見直し ③教育の3点から体制を整備)
- 前期稼働の浙江工場の償却費負担から減益

#### 課題

急速な流通・消費構造の変化への対応、成長を実現する人員体制の構築

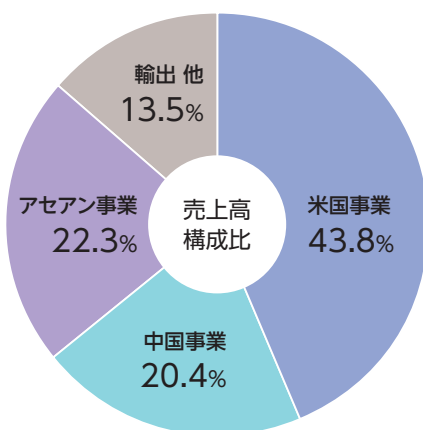
### タイ機能性飲料事業

- CVSに加え、伝統的市場への浸透が進み、大幅成長を実現
- 物品税改正に伴い価格改定を実施、強い需要が継続

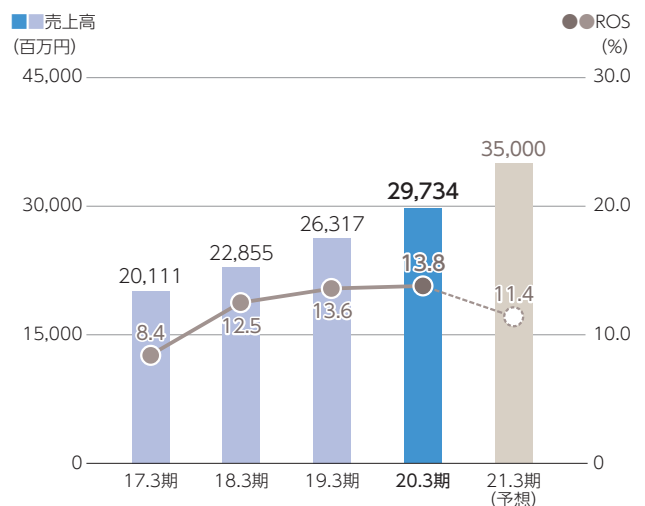
#### 課題

オソサファ社との連携強化(生産能力増強、品質保証力の強化)、圧倒的ブランド確立

● 20.3期 売上高構成比



● 業績推移



## ウィズコロナ時代の経営戦略

ハウス食品グループがビジネス展開している国の多くは、日本の自粛要請より厳しいロックダウン(罰則付き外出禁止令)が発令され、国際事業におけるコロナ・インパクトは大変大きなものでした。特に外食店の店内営業が禁止された影響は、収益安定性の面からフードサービス向けを重点ビジネスとしていた中国カレー事業や米国豆腐事業にとって、大きくマイナスに働いています。しかしながら今後プラスに働くであろう事象も数多くあり、これらのチャンス如何に的確に捉えられるかが、ウィズコロナ時代の事業成否を分けると考えています。中国ではコロナを機に「在宅経済」と呼ばれる家庭内消費需要が急速に高まり、食の世界においても内食機会が大きく創出されています。主力製品である「百夢多カレー」は、これまで地方都市での新規の顧客獲得が伸び悩んでおりましたが、コロナを機に大きく間口が拡大しました。また、技術認知が低く、長期の保存性に誤解のあったレトルトカレー「ウェイドゥドウ」も需要のベースが上がりがつつあります。これらの背景には、大皿をシェアする中華食スタイルから、防疫の観点で一皿完結型メニューが支持されたとも考えられ、このチャンスに日式カレーの浸透を一気に加速させたいと考えています。米国ではコロナ禍により食肉の供給問題が発生し、もともと大きな潮流となっていた、Plant Based Foods(植物性タンパク食品)

の成長に更に拍車がかかっています。この流れのなかで豆腐は、「アジアの伝統食」というニッチ市場から、食肉に代わる「高品質なタンパク食品」として、米系のメイン・ストリーム市場へと拡大&変貌を遂げようとしています。これまで世界は「グローバル・スタンダード」の名のもと、様々な規格の統一化が進められており、ビジネス環境としてはフォローの状態でした。しかしながら、コロナにより各国のパワーバランスが崩れ、「本国優先主義」が台頭しつつあるなか、当該国の政治経済ウォッチやレギュレーション対応には細心の注意が必要となるため、国際事業の舵取りは一層の困難が予想されます。これらの解決に現地対応力の強化が不可欠であり、経営基盤の強化を今後急ピッチで進めてまいります。

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



### TOPICS

#### 伸長する米国豆腐事業 ～LA工場を拡張～

近年、米国では健康志向の高まりを背景に、植物性タンパク市場が急速に拡大しております。ハウスフーズアメリカ社は、LA工場豆腐製品製造ラインの拡張に取り組み、2020年1月、新たな製造ラインを稼働いたしました。

増設ラインの大きな特長は、生産能力のアップおよび自動化による省人化で、従来は絹ごし豆腐、木綿豆腐等を別々のラインで生産していたものを大容量・高速生産の同一ラインで製造することが可能になりました。

豆腐は、大豆の品質をはじめ、使用する水の温度や水質など、数多くの要因により微妙な調整を必要としますが、増設ラインでは自動化を進めたことで、より効率的に生産できるようになりました。



## 事業セグメント別概況

# 外食事業

### 20.3期の状況

売上高 **52,498**百万円 (前期比100.8%)      ROS **0.4%** (前期比+1.5pt)  
 売上高のれん等償却額除くROS **9.9%** (前期比+1.4pt)

売上高のれん等の償却影響を超え、セグメント利益が黒字に転換

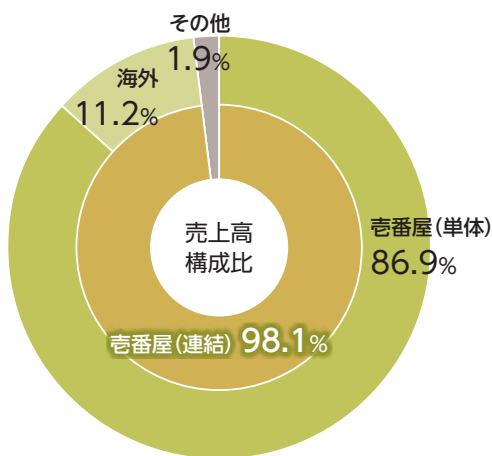
#### 国内

- 19年3月に実施した価格改定が直営店やFC向け商製品の収益増加に繋がり、収益性を向上
- 消費増税や軽減税率導入による来店客数の減少も想定内の範囲内に収まる

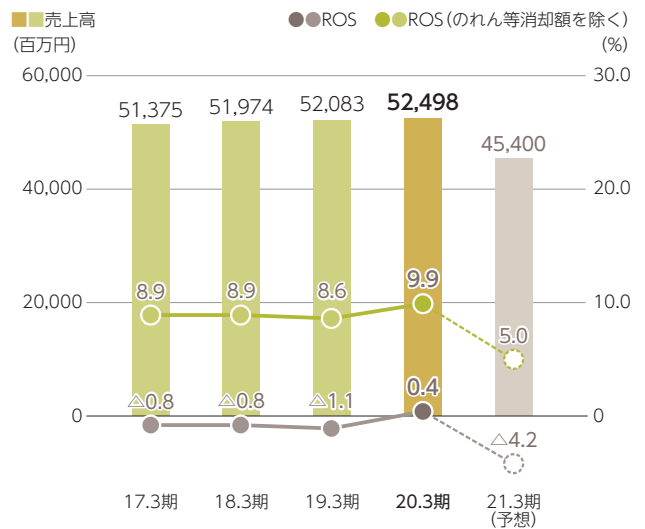
#### 海外

- 東アジアを中心に新規出店を拡大  
価格改定や原価見直し等の収益性改善に努める

### 20.3期 売上高構成比



### 業績推移



### セグメント課題

- バリューチェーンをつなぐことによるシナジーの実現
- 魅力ある店舗づくりのためのQSCの持続的な向上

### 売上高のれん等償却額 償却スケジュール

(百万円)

	償却期間	償却額	20.3期	21.3期	22.3期	23.3期
のれん	5年	17,083	3,417	2,562	—	—
商標権	42年	26,666	635	635	635	635
契約関連無形資産 (フランチャイズ契約)	30年	28,995	967	967	967	967
合計		72,744	5,018	4,164	1,601	1,601

※ 16.3期第4四半期より償却開始

## ウィズコロナ時代の経営戦略

新型コロナウイルスによる外出の自粛や店舗営業時間の短縮要請に加え、インバウンド消費が消滅したことなどから、外食産業は甚大な影響を受けています。当社の売上も大幅に落ち込みましたが、緊急事態宣言の解除に伴って回復傾向をたどり、徐々に上向いてきております。

当社チェーンはフランチャイズ加盟店とともに発展してきた歴史があり、国内店舗の大半を運営する加盟店オーナーが、コロナによる売上減少によって経営を諦めるようなことだけは絶対にさせないという強い思いを持って、さまざまな支援策を実施いたしました。幸い、現時点では懸念したような事態には至っておりませんが、第2波、第3波の到来が想定されており、引き続き注意深く対応してまいります。

今後、ウィズコロナの時代を迎えるにあたり、これまでの経験則を一から見直し、新しい生活様式にあった飲食店のあり方をどう描けるかが、今後の発展の鍵であり、お客様のニーズに合わせて進化を続けていく必要があります。

例えば、コロナの影響で店内飲食が制約されたことや、リモートワークが広がったことなどから、新たな需要が掘り起こされ、非常に多くの新規のお客様に宅配やテイクアウトをご利用いただきました。これらのお客様に対して、SNSや新しい販売チャネルも活用して継続的にフォ

ローしていくことや、新規の店舗にはなるべくドライブスルーを併設して使いやすさを高めることなど、引き続き積極的に対応してまいります。

また、お客様・社員の安全などを考慮した店舗の運営スタイルが求められることになることから、厨房とカウンター席の分離や、商品の受け渡し場所やレジの配置見直しといった大幅なレイアウト変更などの対策を検討しております。店舗の営業時間につきましても、深夜帯を早めに閉店する一方で、開店時間を前倒しし、新たな生活様式におけるお客様のニーズに対応すべく、テスト運用を始めております。

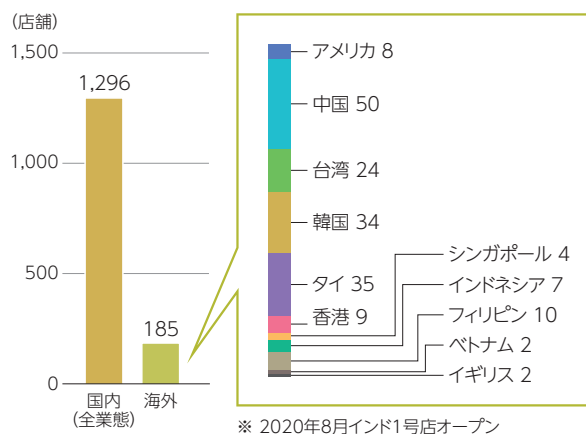
当社は、創業以来の“超”お客様第一主義を基本とし、新しい生活様式に対応して、変えるべきものと残すべきものをしっかりと区別し、加盟店と本部が一体となって新しい価値創造に取り組んでまいります。



壺番屋  
代表取締役社長

葛原 守

### 壺番屋 国内外店舗数 (2020年7月現在)



### TOPICS

#### 「ココイチ」インド1号店をオープン

2020年8月、カレーの本場インドに「カレーハウスCoCo壺番屋」の1号店をオープンしました。13億人という巨大なカレー市場で、日本式カレーライスが選択肢のひとつとして受け入れられるよう、ブランドの確立・浸透を目指してまいります。



インド サイバーハブ店

# その他食品関連事業

● 20.3期の状況

売上高 **46,296**百万円 (前期比74.8%)

ROS **3.9%** (前期比+0.6pt)

ハウス物流サービスの主要事業を、F-LINE (食品企業6社の共同物流会社) に譲渡したことで減収減益となるも、残る各事業が収益性を強化

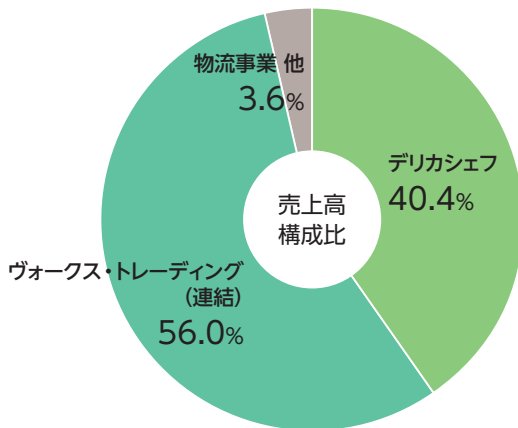
**デリカシェフ (CVS向け総菜等製造事業)**

- 雇用環境は引き続きシビアな状況も、総菜・デザートを中心に開発力を強化し増益を確保
- 消費増税後のキャッシュレス還元の影響も業績に寄与

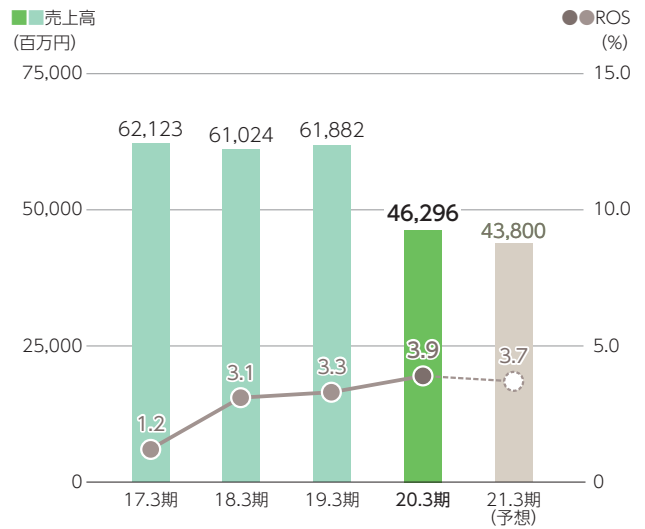
**ヴォークス・トレーディング (食材輸入・販売事業)**

- 高付加価値製品の拡販に注力、大手外食向け取引が伸長し増益を確保

● 20.3期 売上高構成比



● 業績推移





# コーポレート・ガバナンス

## 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おります。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、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おります。

なお当社は、2015年12月より株式会社壺番屋をグループ化しております。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おります。

## コーポレート・ガバナンス体制

### ■ 業務執行体制

当社は監査役制度採用会社として、取締役会と監査役、監査役会により、取締役の職務の執行の監視・監督および監査を行っております。

当社代表取締役社長浦上博史を議長とする取締役会は取締役10名(うち、独立社外取締役2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・監督しております。

取締役会は原則月1回、経営会議を原則月2回開催し、迅速で効率的な業務執行を行っております。また当社グループは持株会社体制のもと、権限委譲に伴う各グループ会社の意思決定のスピードアップと活力ある組織運営に努めており、当社の取締役は、主要なグループ会社の代表取締役社長を兼務するほか、取締役の任期を1年とし、権限と責任を明確にするとともに、経営環境の変化に迅速に対応できるようにしております。取締役会の運営内容、決議事項、独立社外取締役の役割・機能等については、随時検討を行い、取締役会の機能向上を図っております。

取締役会の議長	社長
定款上の員数	10名以内
取締役の人数	10名
社外取締役の人数(独立役員の数)	2名(2名)
取締役の任期	1年

### ■ 報酬等諮問委員会

当社は、取締役および監査役の報酬決定の手続きにおいて、客観性と透明性をより確保するために、独立社外取締役を委員長とし、委員の半数以上を独立社外役員で構成する「報酬等諮問委員会」を設置しております。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、同委員会に諮り

審議したうえで、取締役会で決定しております。また、監査役の報酬等に係る制度および報酬等の額については、監査役会の諮問に基づき同委員会が審議し、監査役会へ答申した後、監査役の協議により決定しております。

目的	取締役および監査役の報酬等に係る制度ならびに報酬等の額の決定に客観性、透明性を確保する
委員長	独立社外取締役 西藤久三
委員	代表取締役社長 浦上博史 代表取締役専務 松本恵司 独立社外取締役 藤井順輔 独立社外監査役 蒲野宏之
開催	原則年3回

### ■ 監査体制

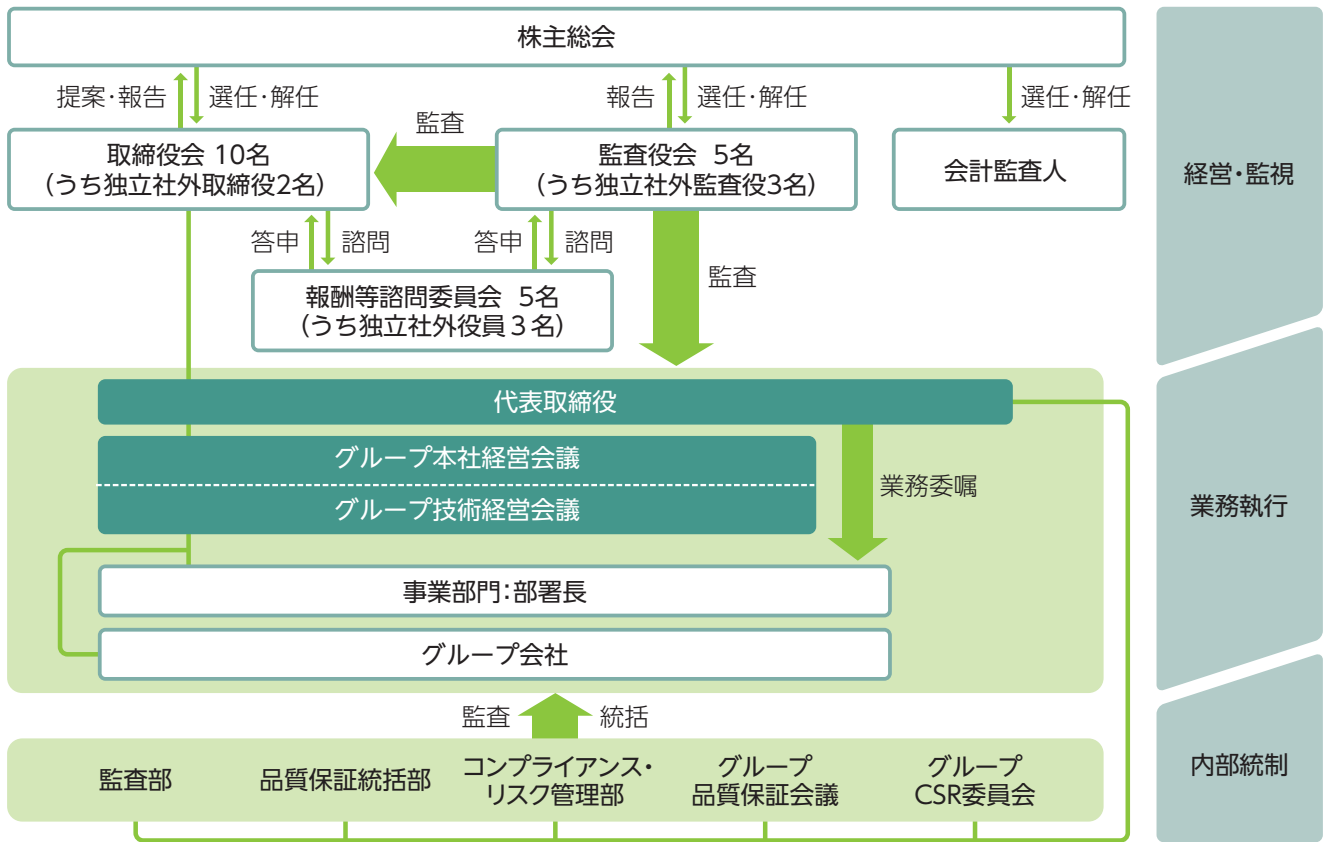
常勤監査役田口昌男を議長とする監査役会は監査役5名(うち、独立社外監査役3名)で構成され、監査役は取締役会へ出席し意見表明を行うほか、必要に応じて会計監査人や顧問弁護士と連携を図り、取締役の職務執行の監査を行っております。

内部監査体制につきましては、社長直轄の監査部がグループ企業を含め、計画的な業務監査を実施するほか、内部統制の構築や内部統制システムの運用状況の評価などを実施しております。

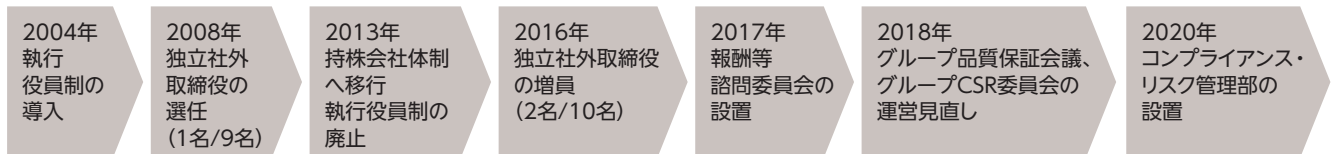
会計監査人による監査につきましては、有限責任監査法人トーマツと会社法監査、金融商品取引法監査について監査契約を締結しております。

監査役会の議長	常勤監査役
定款上の員数	5名以内
監査役の数	5名
社外監査役の数(独立役員の数)	3名(3名)
監査役の任期	4年

■ コーポレート・ガバナンス体制図 (2020年7月現在)



■ コーポレート・ガバナンス強化の取り組み



■ 経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補者の指名方針・手続き

経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補者の指名に当たっては、下記の選任基準に相応しい人材を社長および人材開発部担当取締役を中心とした関係者の協議を経て取締役会に提案し、候補者として決議のうえ、株主総会に付議しております。

取締役	<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>当社の監査役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・監査役を担う人材には、当社経営役や事業会社取締役を経験する等の実践的な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おります。

また、解任については、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、株主総会に付議いたします。

## ■ 社外役員の体制 社外取締役、社外監査役の体制は以下の通りです。(2020年7月現在)

氏名	在任期間	独立役員	20.3期出席状況(回)		選任理由	重要な兼職の状況	報酬等諮問委員会
			取締役会	監査役会			
<b>社外取締役</b>							
西藤 久三	4年	○	14/14	—	食品行政に長く従事した経験から、食品事業や食品業界に対する深い見識を有する		○ 委員長
藤井 順輔 新任	—	○	14/14	12/12 ※	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	株式会社日本総合研究所 特別顧問 大日本住友製薬株式会社 監査役(社外)	○

※ 西藤久三氏は、2020年6月25日付で報酬等諮問委員会委員長に選定されました。

※ 藤井順輔氏は2016年6月より当社社外監査役を務めておりましたが、2020年6月25日付で当社社外取締役に就任し、報酬等諮問委員会委員に選定されました。

<b>社外監査役</b>							
蒲野 宏之	5年	○	14/14	12/12	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	蒲野総合法律事務所 代表弁護士 日本碍子株式会社 取締役(社外) 株式会社スパンクリートコーポレーション 取締役(社外)	○
岩本 保	3年	○	14/14	12/12	長年企業経営に携わるなかで、食品業界や海外食品事業に対する深い知識と経験を有する	清水建設株式会社 取締役(社外)	—
岡島 敦子 新任	—	○	—	—	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		—

※ 社外役員の独立性基準 当社は、独自の基準を策定していませんが、東京証券取引所が定める独立性判断基準に準拠し、一般株主と利益相反の生じるおそれがない者を、独立役員として選定しております。

## 役員報酬の基本設計

取締役の報酬等の額および取締役の報酬等に係る制度については、「企業価値向上と持続的成長に向けた動機づけとなること」「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、報酬等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。

監査役の報酬等の額および監査役の報酬等に係る制度

については、監査役会の諮問に基づき報酬等諮問委員会での審議を踏まえて、監査役の協議により決定しています。

報酬等諮問委員会は、世間動向の確認を行ったうえで、報酬制度の検討・報酬水準に関する同規模会社との比較、検証などを行い、取締役会・監査役会から諮問された事項である報酬制度、取締役の役位ごとの報酬水準、各取締役、監査役の報酬額を審議し答申しています。

## ■ 常勤取締役の報酬の構成

報酬の種類	固定報酬	業績連動報酬		中長期
		単年度		
		会社業績評価	個人業績評価	
評価指標・支給方法等	役位別に水準を定め、役割に応じて報酬を加算し、月例報酬として支給	単年度単位の連結営業利益または担当事業会社の営業利益における対予算・対前年の達成度に応じて賞与として支給	取締役ごとに設定した目標達成度に応じて賞与として支給	自社株式購入資金として、固定報酬に含めて支給 ※ 役員持株会を通じて購入し、役員退任まで譲渡不可
報酬に占める割合	70%	20%		10%

※ 単年度業績連動報酬は、2つの評価指標に基づき70-130%の範囲で変動させております。(業績に著しい変動が生じた場合は、内容を報酬等諮問委員会にて審議し、賞与を0-150%の範囲で変動)

※ 非常勤である社外取締役の報酬は月例報酬と賞与で構成され、経営に対する監督・助言を主たる役割とすることから、いずれも固定報酬としております。

※ 監査役の報酬は固定報酬のみとしております。

■ 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数(20.3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	賞与	
取締役(社外取締役除く)	294	223	71	8
監査役(社外監査役除く)	40	40	—	2
社外役員	70	63	7	5

※ 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おりません。  
 ※ 当事業年度末の取締役は10名(うち社外取締役2名)、監査役は5名(うち社外監査役3名)です。  
 ※ 取締役の賞与は、業績と連動する報酬です。

内部監査体制

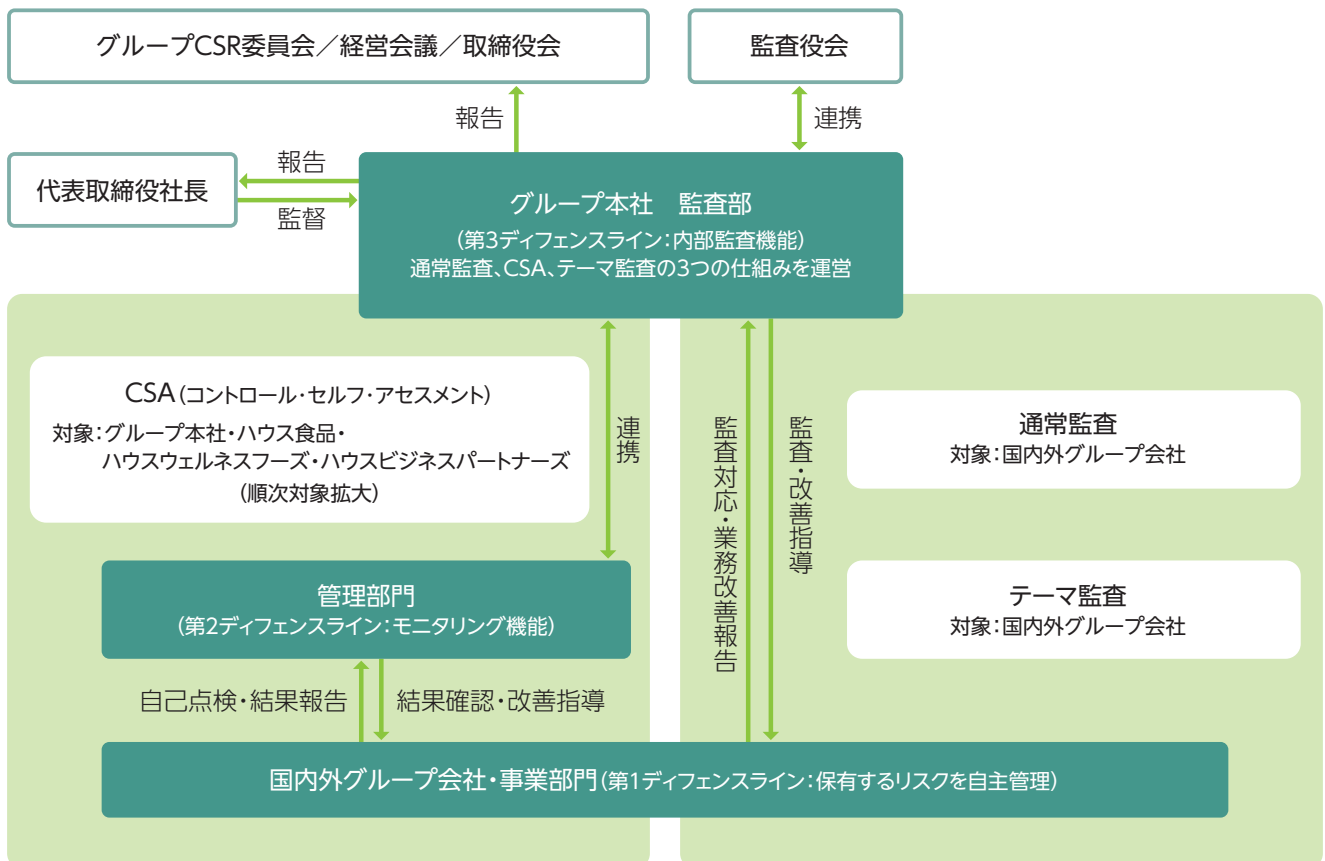
内部監査体制については、社長直轄の監査部がグループ企業を含め、計画的な業務監査を実施しております。

監査部は、年間約20箇所の事業所、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おります。監査結果は社長ならびに関係取締役様に報告し、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

部統制の向上に取り組んでおります。なお、19.3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)を導入しております。

財務報告に係る内部統制システムの構築につきましては、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おります。

■ ハウス食品グループ 内部監査体制図



「事業等のリスク」はこちらをご覧ください



## リスクマネジメント

ハウス食品グループは、事業活動を取り巻くさまざま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いくべく、リスクマネジメントを推進しています。

### リスクマネジメント活動

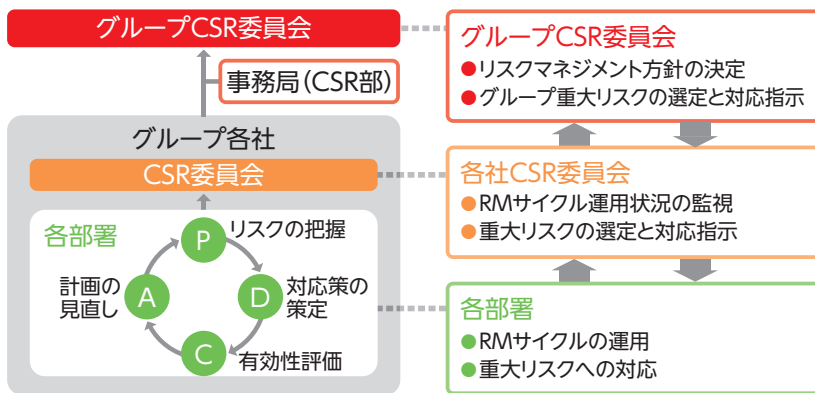
当社グループでは、グループ全体のリスクマネジメント活動の確認と各社によるリスクの自主管理をリスクマネジメントの二本柱としています。

定期的実施するリスク調査で想定されるリスクを洗い出し、その影響度・発生可能性・対応状況等については毎年評価を行っています。各社・各部署はこの調査結果に基づき、リスク対応の優先順位づけを行い、リスクが適切に管理されるよう対応を進めていきます。

なかでも、各社の経営に重大な影響を与えるリスクを「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。また、各社の「重大リスク」のうちグループ全体の経営に重大な影響を与えるリスクおよびグループ内で部門横断的に対応すべきリスクについては、「グループ重大リスク」、特にグループへの影響が高い項目・対応が不十分で緊急にグループとしての対応が必要な項目を「グループ重大注力リスク」としてグループCSR委員会に報告され、そこで、グループ全体最適の観点で対応方針や対応の主管部署を決定し、対応を指示しています。

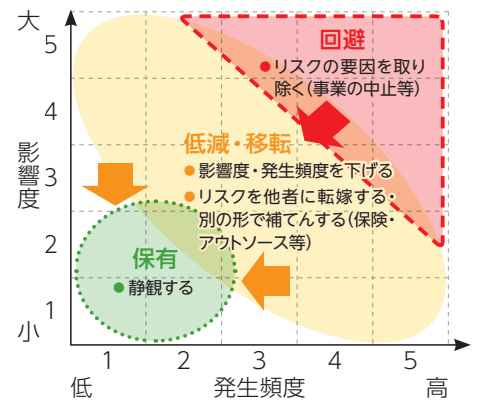
また当社グループでは、自然災害など何らかの原因で各社の事業が中断される危機に瀕した際に、社会的な責任を果たし、信頼を維持するために事業継続計画(BCP)を策定・運用しています。BCPは実効性を高めるため、定期的な訓練の実施および各種マニュアル類の見直しを行っています。

### リスクマネジメント体制



(グループ重大リスクの例) ●情報漏洩 ●自然災害・事故対応の不備 ●労務問題 ●品質・表示問題、欠陥の発生 ●基幹業務システムの停止・動作不良

### 優先順位の考え方



## 海外グループ会社のリスクマネジメント活動

当社グループでは、海外各拠点の規模や状況に応じた各社の自律的なガバナンスマネジメント体制の構築とリスクマネジメントのPDCAサイクルを繰り返して実行することによる実効性向上に取り組んでいます。



中国リスクマネジメント学習会(上海)



米国リスクマネジメント学習会(ロサンゼルス・ニュージャージー)

#### 主な取り組みテーマ

- ガバナンスに関するセルフチェックシートの運用、モニタリング
- 公務員等への贈賄防止チェックシートの運用、モニタリング
- 海外事業会社の責任者、現地駐在員、及び現地採用社員を対象とした学習会の開催
  - ① 海外拠点におけるリスクマネジメントの進め方
  - ② 贈賄防止を含むコンプライアンスの推進
  - ③ テロ等におけるBCPや撤退の判断
  - ④ 海外各拠点のリスク情報の共有

## 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応えるという広義でとらえ、全ての活動のベースとしています。

このような考え方のもと、社会から信頼され末永く発展していくために、グループの行動原則である「ハウス食品グループCSR方針」を制定すると共に、各社の業務の適正を確保するコンプライアンス体制を整備して、具体的な取り組みを実施しています。

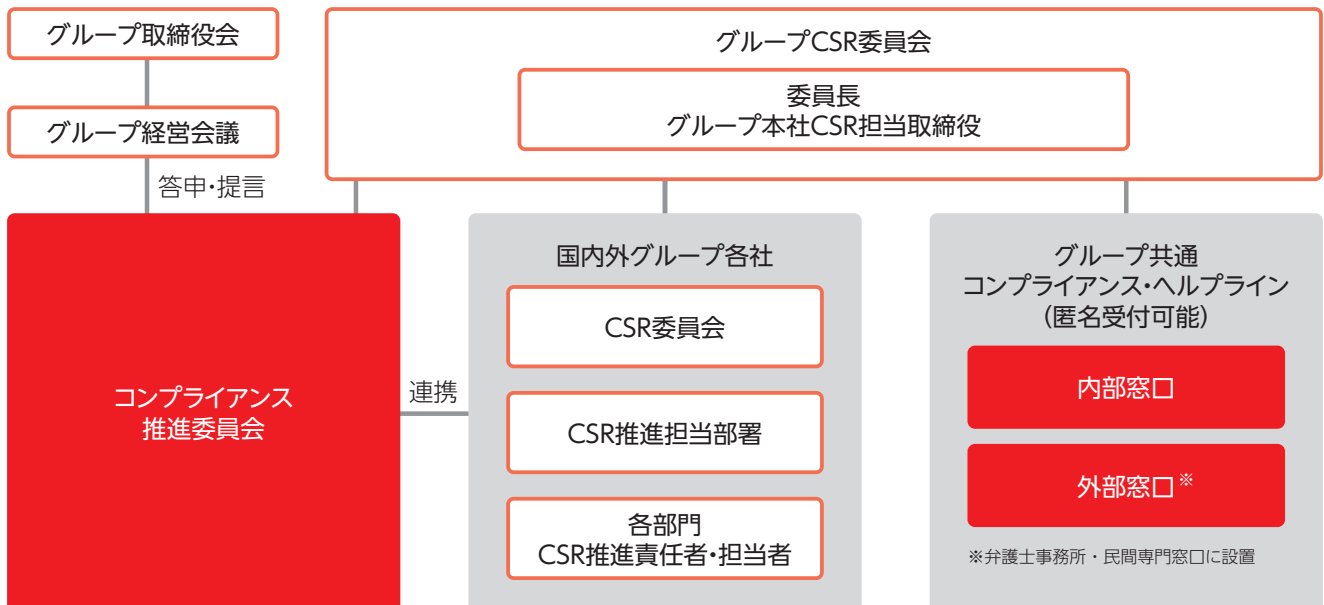
ハウス食品グループは、コンプライアンスの実践がCSR経営の実現のための最重要課題の一つと認識し、事業活動のあらゆる場面でコンプライアンスに則って行動することで、社会の期待と要請に応えていきます。

### 推進体制と具体的な取り組み

ハウス食品グループは、コンプライアンスをグループCSR委員会における重点取り組みテーマと位置づけ、グループ各社のCSR推進担当役員と部署長により組織されるコンプライアンス推進委員会により、グループ全体の取り組みを推進しています。

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経営会議や取締役会に答申・提言を行っております。

### コンプライアンス推進体制

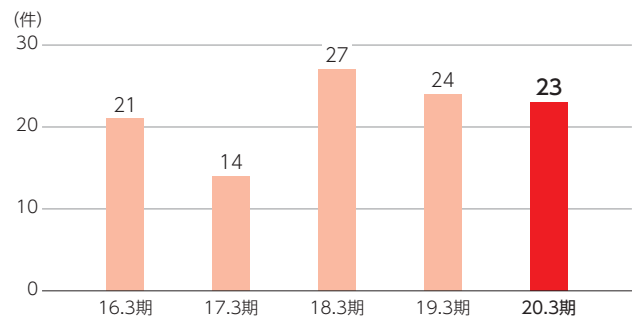


グループ各社においては、各社のCSR推進担当部署が中心となり、部署単位で選任されるCSR推進責任者、担当者とともにコンプライアンスの徹底を図っています。

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を調査しています。調査結果はグループ各社の社長、コンプライアンス推進担当役員へフィードバックし、対策を講じています。併せて、グループ各社でコンプライアンス学習会を開催し、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。

さらに、グループ全体のコンプライアンスおよびリスクマネジメントの強化を図るため、2020年4月よりコンプライアンス・リスク管理部を設置しております。

### グループ共通コンプライアンス・ヘルプライン受付件数



## 新任社外役員メッセージ



社外取締役

藤井 順輔

私は40年の会社員生活の約半分、人事の仕事に従事してきました。どんな会社、組織にあっても構成員である人材こそが財産です。人材の持つ無限の可能性と能力を如何に引き出し、発揮できる環境を整えることができるか、組織の自律的で持続的な成長発展にとって極めて重要なことだと考えています。

当社グループも「3つの責任」の1つとして、社員とその家族に対し、雇用の創出とともに1人ひとりの成長を促す活躍の場を提供することを謳っています。4年間社外監査役の立場からグループ各社の事業を拝見してまいりましたが、当社にとって、歴史と実績に育まれた強力なブランド力、連綿と受け継がれた創業理念、そしてロイヤリティ高く誠実で真面目な社員の方々は素晴らしい財産だと思います。

一方で、当社グループの事業領域は取扱商品の種類、数量そして販売地域ともに国内外で急拡大しており、構成する企業、組織、社員数も10年前とは比較にならない規模になってきています。お互いのコミュニケーション手段をどのように構築し、グループとしての一体感を高め相乗効果を上げていくか。調整機能、チェック機能を強化しグループ全体のパフォーマンスをどう高めていくか。また、中長期展望の下、ここぞというポイントでどのように迅速果敢な投資判断を行い実行していくか等々。激変する業務環境にあって、これまで当社が取り組んできた施策を一段とブラッシュアップする必要があると感じます。

社員一人ひとりの努力がグループ全体の業績向上にしっかりとリンクし、それが再び社員の成長に繋がる順回転の姿をめざし、経営陣はもとより現場の声にも積極的に耳を傾けながら、当社グループの企業価値向上とガバナンス強化に努めてまいりたいと思います。

私は、これまで公務員として食品流通、食品安全、地方自治、男女共同参画、情報公開など様々な分野の行政に携わってきました。行政は法令に基づいて公平に行われるものですが、経済社会の変化やニーズに対応し、様々な意見を調整しながら、より良い方向を目指して常に変革しているものです。その際に情報公開や説明責任が重要であることはいうまでもありません。ガバナンスという面においては、価値の創造、企業価値の向上を目指す経営と共通するものがあると思います。

人間が生きる上での基本である食に関わる食品企業にとって、安全で信頼される商品を消費者・顧客に提供することが最も重要であると考えます。そのためには、原料の調達から商品・サービスの提供までのグローバル化したバリューチェーンの各段階において安全性の確保や環境対応などが必要です。

また、少子高齢化の進展、単身世帯の増加など食卓をめぐる状況は大きく変化しています。国際情勢の急変や新型コロナのような予想外の事態の発生にも対処しなければなりません。環境対応をはじめとして世界の持続的発展への貢献など企業への期待も増大し、多様化しています。

こうした変化や期待に対応して企業価値を高めていくためには、ダイバーシティの推進が重要であると考えます。つまり、男性・女性、国籍、障がいの有無、働き方などにかかわらず、社員の一人ひとりが感度を高くし、それぞれの持てる力を発揮して、価値創造に取り組んでいくこと、それを可能とする制度の整備や雰囲気醸成が重要であると考えます。

カレーやデザート、麦茶等ハウスの商品には子供の頃から親しんできました。和やかな食卓を中心とする温かなイメージが浮かんできます。こうした信頼と愛着を大切にしつつ、多くのステークホルダーの期待に応えハウス食品グループの企業価値を向上させるため、これまでの経験を生かし社外監査役として貢献したいと考えています。



社外監査役

岡島 敦子

マネジメントチーム (2020年7月現在)

- |                    |   |                 |  |
|--------------------|---|-----------------|--|
| 1 代表取締役社長<br>浦上 博史 | 経営企画部担当                                 | 5 取締役<br>大澤 善行  | 総務部、法務部、秘書部、人材開発部、ダイバーシティ推進部、コンプライアンス・リスク管理部担当 |
| 2 代表取締役専務<br>松本 恵司 | 国内関係会社事業推進部、財務部、GOTスパイスバリューチェーンプロジェクト担当 | 6 取締役<br>宮奥 美行  | 研究開発本部長兼品質保証統括部、資材部、デジタル推進部担当                  |
| 3 専務取締役<br>広浦 康勝   | ハウスウェルネスフーズ(株) 代表取締役社長                  | 7 取締役<br>山口 竜巳  | 国際事業本部長  |
| 4 専務取締役<br>工東 正彦   | ハウス食品(株) 代表取締役社長                        | 8 取締役<br>川崎 浩太郎 | 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担当                   |





9 取締役(社外)  
西藤 久三

10 取締役(社外)  
藤井 順輔

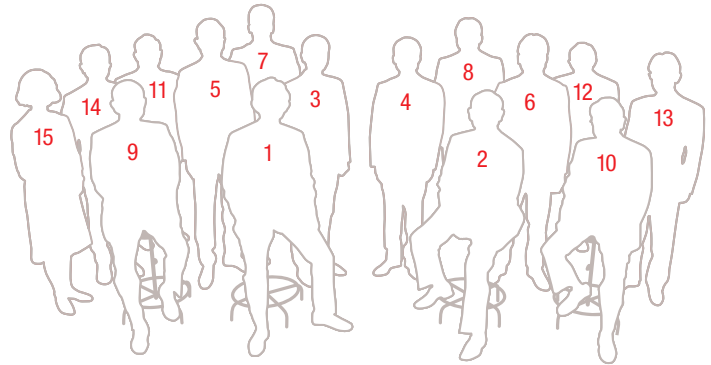
11 常勤監査役  
田口 昌男

12 常勤監査役  
小池 章

13 監査役(社外)  
蒲野 宏之

14 監査役(社外)  
岩本 保

15 監査役(社外)  
岡島 敦子

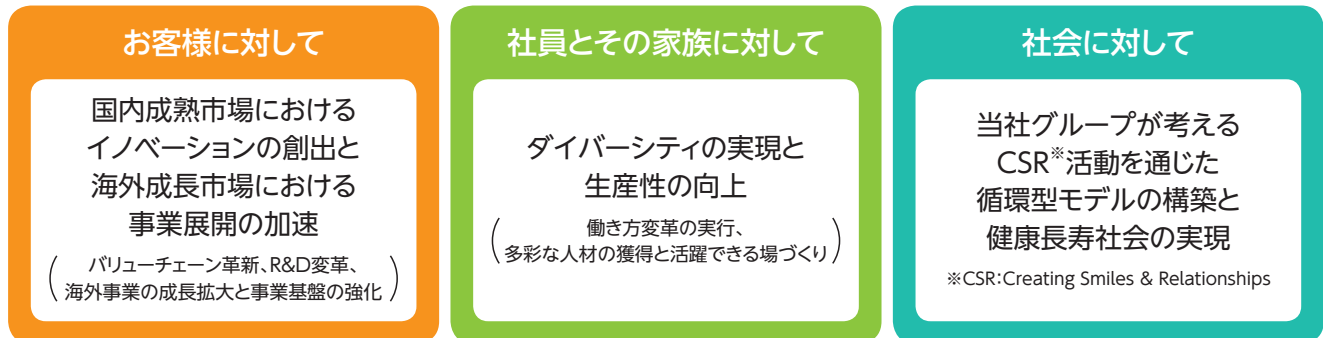


## 2020年3月期の振り返り

### 連結業績の概況

当社グループは、2018年4月からスタートした第六次中期計画において、「食で健康」クオリティ企業への変革をハウス食品グループのめざす姿と位置づけ、2年目である当期も、企業市民として果たすべき「3つの責任」(お客様に対して、社員とその家族に対して、社会に対して)の全てにおいて、クオリティ企業への変革に向けた取組を推進しております。

#### 「3つの責任」重点取り組みテーマ



事業面「お客様」に対するテーマでは、ハウス食品(株)のレトルト製品製造ライン増設や米国豆腐事業の生産能力増強、ハウスウェルネスフーズ(株)の研究拠点を千葉研究センターに統合することによるR&D機能の強化など、既存事業の収益力と価値創出力の強化に取り組みました。「社員とその家族」に対するテーマでは、「働き方変革」を通じた生産性向上に繋がる組織風土の醸成に取り組んだほか、「社会」に対するテーマでは、循環型モデルの構築に向けて新たに環境投資基準を策定しております。

#### 売上高

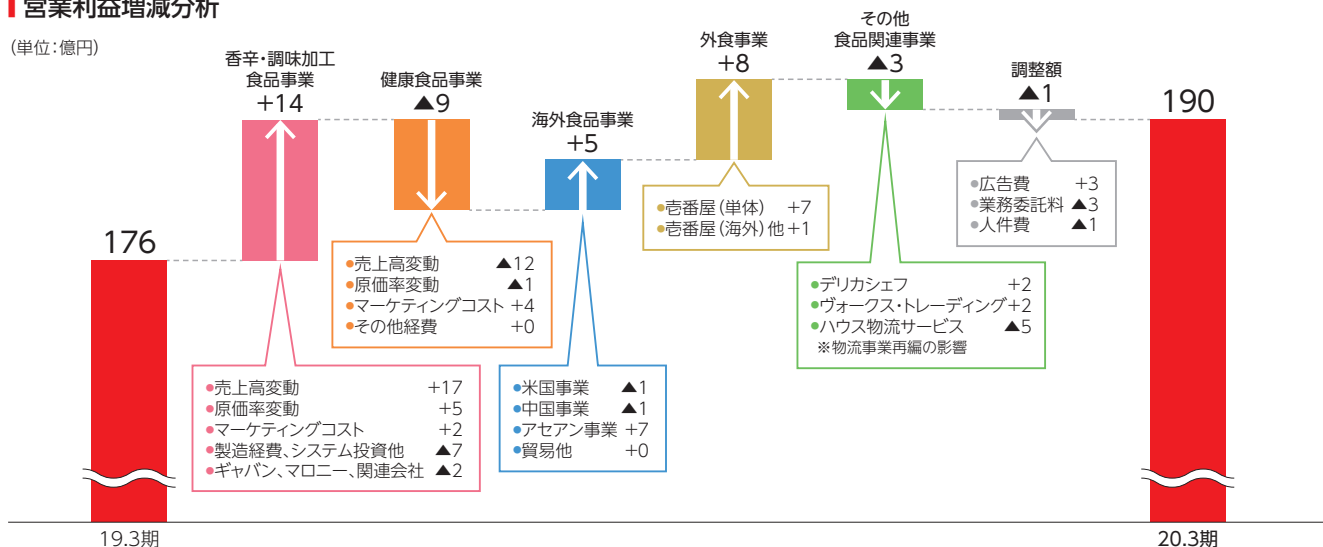
海外食品事業がタイを中心に事業規模を拡大したほか、香辛・調味加工食品事業、外食事業も前年を上回りました。一方、健康食品事業の苦戦やその他食品関連事業において主要物流事業をF-LINE(株)へ譲渡した影響もあり、2,937億円(前期比△1.0%)となりました。

#### 利益

健康食品事業の苦戦や物流事業の譲渡による影響はありましたが、香辛・調味加工食品事業や海外食品事業、外食事業が連結業績への貢献度を高め、営業利益は190億円(前期比+8.2%)、経常利益は208億円(前期比+8.9%)となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、前期に投資有価証券売却益を計上した反動等により、115億円(前期比△16.8%)となりました。

#### 営業利益増減分析

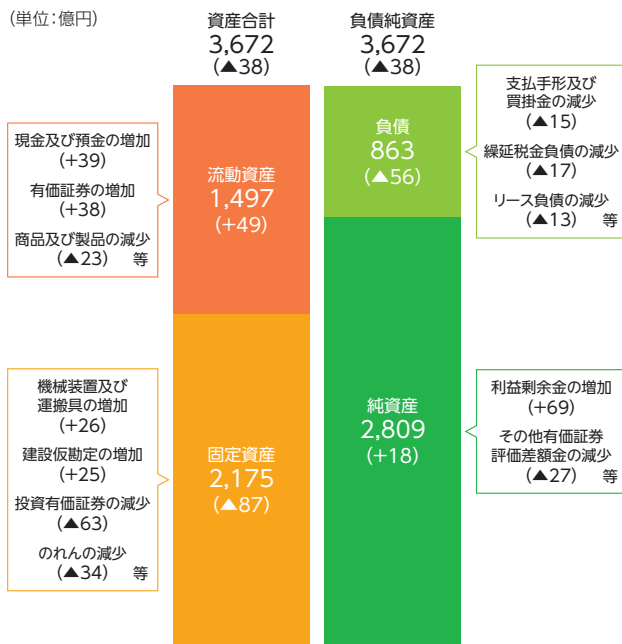
(単位:億円)



## 財政状態の状況

第六次中期計画では、グループ横断取組によるシナジーの実現等、経営資源の成長領域への配分を進めることで、バランスシートの質的向上、投資収益性の改善に取り組んでおります。第六次中期計画2年目である当期は、ハウス食品(株)のレトルト製品製造ライン増設や米国豆腐事業の生産能力増強など、国内外の成長領域へ経営資源を投下しております。

結果、当期末の財政状態は以下の通りとなりました。

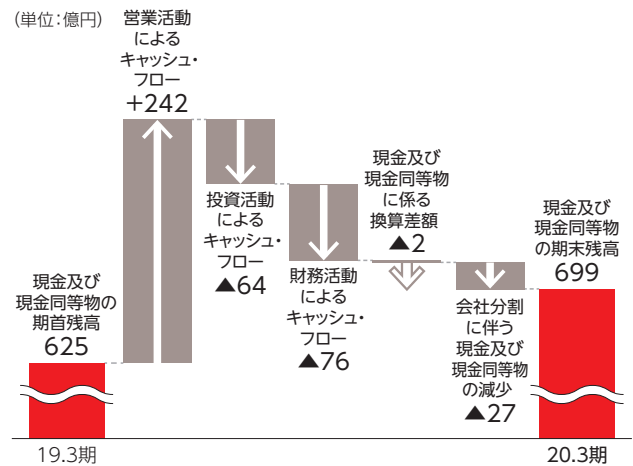


## キャッシュ・フローの状況

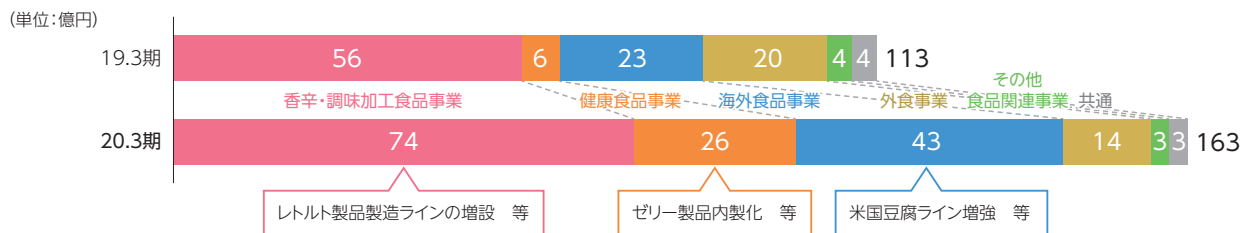
第六次中期計画では総額600億円を事業投資資金として積極的に活用し、成長に向けて取り組む計画としております。

当期の営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益(207億円)の計上等により、242億円の収入(前期比33億円の収入増)となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは、中計テーマに準ずる有形固定資産を取得する一方、保有する投資有価証券を売却したことなどにより、64億円の支出(前期比53億円の支出増)となりました。また、財務活動によるキャッシュ・フローは、前期に自己株式の取得と消却を行った影響もあり、76億円の支出(前期比98億円の支出減)となりました。

結果、当年度末の現金及び現金同等物の残高は699億円となり、期首残高より74億円増加いたしました。



## 参考: セグメント別の設備投資額



## 配当政策

当社グループは、株主のみならずへの利益還元を経営の重要課題の一つと位置づけ、グループの収益力向上と財務体質の強化に努めるとともに、連結業績や事業計画などを総合的に勘案しながら、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、利益配分の基本方針としております。

当期の年間配当につきましては、前期に対し2円増配の1株当たり46円となりました。

この結果、連結配当性向は40.4%となり、利益配分の基本方針に基づく連結配当性向は31.6%となりました。なお、内部留保金につきましては、将来を見据えた製造設備・研究開発などの投資や新たな事業展開のために活用してまいります。

## 11年間の要約財務データ

各表示年の3月31日に終了した年度	2010	2011	2012	2013
売上高 (百万円)	220,622	216,713	214,317	209,784
営業利益 (百万円)	10,964	12,069	14,053	11,441
経常利益 (百万円)	12,187	13,031	15,502	13,445
親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)	4,820	5,252	7,928	8,254
減価償却費 (百万円)	6,102	5,704	5,356	5,020
設備投資 (百万円)	4,734	2,825	4,889	5,684
EBITDA (営業利益(のれん償却前)+減価償却費) (百万円)	21,187	21,894	20,770	17,167
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	15,813	18,568	17,098	12,884
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	(10,129)	(10,228)	(19,069)	(1,841)
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	(2,771)	(6,466)	(2,836)	(4,943)
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	44,570	46,091	41,190	47,715
総資産 (百万円)	231,927	228,810	240,092	250,780
純資産 (百万円)	182,628	181,298	189,242	199,328
自己資本 (百万円)	182,275	180,922	188,785	198,731
1株当たり当期純利益 (円)	43.91	48.40	74.26	77.78
1株当たり純資産 (円)	1,660.57	1,694.59	1,768.27	1,879.06
1株当たり配当金 (円)	22.0	22.0	28.0	30.0

### 〈当社が重視する5つの指標〉

各表示年の3月31日に終了した年度	2010	2011	2012	2013
ATO(総資本回転率) (回)	0.96	0.94	0.91	0.85
ROS(売上高営業利益率) (%)	5.0	5.6	6.6	5.5
ROA(総資産営業利益率) (%)	4.8	5.2	6.0	4.7
自己資本比率 (%)	78.59	79.10	78.60	79.20
ROE(自己資本当期純利益率) (%)	2.7	2.9	4.3	4.3

※創業100周年記念配当5円を含む

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	232,610	231,448	241,893	283,812	291,897	296,695	<b>293,682</b>
	9,589	8,686	10,775	12,312	16,288	17,559	<b>19,005</b>
	10,962	10,957	12,152	13,951	17,207	19,100	<b>20,797</b>
	8,792	6,971	22,632	8,683	9,353	13,767	<b>11,458</b>
	5,056	5,789	6,908	9,345	9,126	9,262	<b>9,862</b>
	11,115	9,588	6,757	7,708	10,215	11,320	<b>16,253</b>
	14,815	14,642	18,699	25,235	28,978	30,242	<b>32,284</b>
	8,818	8,428	12,518	21,298	23,608	20,913	<b>24,218</b>
	(7,471)	(4,679)	(8,308)	(2,169)	(13,739)	(1,008)	<b>(6,356)</b>
	(68)	(10,588)	(3,743)	(7,388)	(5,317)	(17,317)	<b>(7,567)</b>
	49,586	43,832	44,156	55,594	60,202	62,495	<b>69,870</b>
	273,368	286,149	349,427	353,888	378,864	371,025	<b>367,194</b>
	210,097	221,456	260,329	266,615	283,719	279,144	<b>280,930</b>
	208,801	219,927	228,812	235,246	251,814	247,275	<b>248,770</b>
	83.13	67.61	220.48	84.53	91.02	134.32	<b>113.73</b>
	1,974.31	2,140.27	2,231.86	2,289.43	2,450.71	2,454.34	<b>2,469.20</b>
	35.0*	30.0	30.0	32.0	38.0	44.0	<b>46.0</b>

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	0.89	0.83	0.76	0.81	0.80	0.79	<b>0.80</b>
	4.1	3.8	4.5	4.3	5.6	5.9	<b>6.5</b>
	3.7	3.1	3.4	3.5	4.4	4.7	<b>5.1</b>
	76.40	76.90	65.50	66.47	66.47	66.65	<b>67.75</b>
	4.3	3.3	10.1	3.7	3.8	5.5	<b>4.6</b>

## 連結財務諸表

### 連結貸借対照表

(百万円)

各表示年の3月31日現在	2016	2017	2018	2019	2020
<b>資産の部</b>					
<b>流動資産</b>	118,947	135,612	141,245	144,755	<b>149,653</b>
現金及び預金	44,128	57,583	60,630	62,484	<b>66,424</b>
受取手形及び売掛金	43,140	45,370	48,575	48,601	<b>47,774</b>
有価証券	10,009	7,436	8,654	7,082	<b>10,893</b>
商品及び製品	9,628	10,020	10,828	13,645	<b>11,390</b>
仕掛品	1,563	2,008	1,963	1,935	<b>1,979</b>
原材料及び貯蔵品	3,723	4,563	4,740	4,706	<b>5,128</b>
繰延税金資産	2,397	2,682	—	—	—
その他	4,499	6,185	6,049	6,315	<b>6,181</b>
貸倒引当金	(141)	(234)	(194)	(12)	<b>(115)</b>
<b>固定資産</b>	230,480	218,275	237,619	226,269	<b>217,541</b>
<b>有形固定資産</b>	77,223	79,162	83,182	85,943	<b>90,239</b>
建物及び構築物(純額)	28,848	29,491	30,211	31,528	<b>32,327</b>
機械装置及び運搬具(純額)	11,722	12,723	12,794	14,598	<b>17,229</b>
土地	28,851	30,394	32,322	32,212	<b>31,865</b>
リース資産(純額)	4,400	3,942	3,554	3,278	<b>1,861</b>
建設仮勘定	1,140	585	2,428	2,111	<b>4,589</b>
その他(純額)	2,261	2,028	1,872	2,216	<b>2,368</b>
<b>無形固定資産</b>	74,799	69,949	64,441	59,238	<b>54,476</b>
のれん	16,542	12,964	9,400	5,980	<b>2,562</b>
商標権	26,570	25,933	25,296	24,660	<b>24,024</b>
ソフトウェア	2,109	2,142	1,701	1,474	<b>1,549</b>
契約関連無形資産	28,753	27,787	26,820	25,854	<b>24,887</b>
ソフトウェア仮勘定	89	29	164	310	<b>731</b>
その他	736	1,094	1,059	960	<b>722</b>
<b>投資その他の資産</b>	78,458	69,164	89,996	81,088	<b>72,825</b>
投資有価証券	68,800	61,870	76,841	66,472	<b>60,182</b>
長期貸付金	360	356	349	329	<b>3</b>
繰延税金資産	2,247	1,223	2,008	1,609	<b>1,837</b>
長期預金	2,500	500	1,000	1,000	<b>1,000</b>
退職給付に係る資産	285	358	3,981	4,823	<b>3,162</b>
破産更生債権等	719	683	712	788	<b>659</b>
長期預け金	—	—	—	—	<b>1,088</b>
その他	4,441	5,049	6,009	7,038	<b>6,825</b>
貸倒引当金	(893)	(874)	(903)	(971)	<b>(1,931)</b>
<b>資産合計</b>	<b>349,427</b>	<b>353,888</b>	<b>378,864</b>	<b>371,025</b>	<b>367,194</b>

(百万円)

各表示年の3月31日現在	2016	2017	2018	2019	2020
<b>負債の部</b>					
<b>流動負債</b>	50,814	51,492	56,648	55,308	<b>53,138</b>
支払手形及び買掛金	18,749	19,584	20,877	21,178	<b>19,706</b>
電子記録債務	1,540	1,294	1,465	1,562	<b>1,553</b>
短期借入金	6,849	5,711	5,858	3,749	<b>3,340</b>
1年内償還予定の社債	—	—	26	26	<b>26</b>
リース債務	733	655	620	584	<b>491</b>
未払金	13,887	14,872	16,601	16,657	<b>17,435</b>
未払法人税等	2,810	2,680	4,331	3,504	<b>4,232</b>
賞与引当金	129	317	409	431	<b>636</b>
役員賞与引当金	68	75	95	98	<b>85</b>
株主優待引当金	75	87	90	90	<b>86</b>
その他の引当金	—	124	15	—	<b>—</b>
資産除去債務	3	3	4	1	<b>3</b>
その他	5,971	6,090	6,256	7,427	<b>5,543</b>
<b>固定負債</b>	38,284	35,781	38,496	36,573	<b>33,126</b>
社債	—	—	52	26	<b>—</b>
長期借入金	824	550	573	392	<b>98</b>
リース債務	3,745	3,390	3,018	2,770	<b>1,451</b>
長期未払金	319	298	254	219	<b>250</b>
繰延税金負債	25,330	24,296	26,570	24,234	<b>22,518</b>
債務保証損失引当金	6	3	2	2	<b>—</b>
役員退職慰労引当金	—	—	296	—	<b>—</b>
退職給付に係る負債	4,668	2,720	1,728	1,814	<b>1,987</b>
資産除去債務	711	719	843	845	<b>723</b>
長期預り保証金	—	3,508	4,643	5,777	<b>5,698</b>
その他	2,681	295	517	495	<b>400</b>
<b>負債合計</b>	<b>89,098</b>	<b>87,273</b>	<b>95,145</b>	<b>91,881</b>	<b>86,264</b>
<b>純資産の部</b>					
<b>株主資本</b>	210,257	215,545	221,296	221,975	<b>228,616</b>
資本金	9,948	9,948	9,948	9,948	<b>9,948</b>
資本剰余金	23,927	23,107	23,107	23,107	<b>22,829</b>
利益剰余金	176,898	182,501	188,258	188,920	<b>195,844</b>
自己株式	(516)	(12)	(17)	(1)	<b>(6)</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>	18,555	19,702	30,518	25,300	<b>20,154</b>
その他有価証券評価差額金	18,294	18,297	25,614	21,327	<b>18,650</b>
繰延ヘッジ損益	(19)	188	(5)	5	<b>14</b>
為替換算調整勘定	2,410	1,566	1,763	756	<b>292</b>
退職給付に係る調整累計額	(2,128)	(350)	3,147	3,213	<b>1,198</b>
<b>非支配株主持分</b>	31,517	31,369	31,905	31,869	<b>32,160</b>
<b>純資産合計</b>	<b>260,329</b>	<b>266,615</b>	<b>283,719</b>	<b>279,144</b>	<b>280,930</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>349,427</b>	<b>353,888</b>	<b>378,864</b>	<b>371,025</b>	<b>367,194</b>

## 連結財務諸表

### 連結損益及び包括利益計算書

(百万円)

各表示年の3月31日に終了した年度	2016	2017	2018	2019	2020
売上高	241,893	283,812	291,897	296,695	293,682
売上原価	138,371	159,624	162,497	165,068	159,910
売上総利益	103,522	124,187	129,400	131,628	133,772
販売費及び一般管理費	92,746	111,875	113,112	114,068	114,767
広告宣伝費	9,822	9,869	9,879	9,739	9,436
運送費及び保管費	7,248	9,519	9,919	10,278	11,635
販売手数料	2,342	2,455	2,480	1,669	1,691
販売促進費	29,741	30,607	31,234	32,571	32,589
給料手当及び賞与	16,961	22,359	22,666	23,103	22,974
減価償却費	1,996	3,838	3,627	3,531	3,555
のれん償却額	1,016	3,578	3,564	3,420	3,417
賃借料	3,006	4,231	4,213	4,038	3,915
研究開発費	3,510	3,787	3,955	4,212	4,465
その他	17,105	21,634	21,575	21,506	21,090
営業利益	10,775	12,312	16,288	17,559	19,005
営業外収益	2,177	2,607	2,296	2,566	2,918
受取利息	478	395	328	329	353
受取配当金	609	762	656	679	658
持分法による投資利益	584	70	99	51	645
受取家賃	176	758	762	757	806
為替差益	—	238	—	154	—
その他	330	384	451	597	457
営業外費用	801	969	1,376	1,026	1,127
支払利息	93	87	90	80	62
賃貸費用	148	631	616	618	671
為替差損	174	—	380	—	143
その他	385	251	291	327	251
経常利益	12,152	13,951	17,207	19,100	20,797
特別利益	17,013	2,008	993	4,470	2,359
固定資産売却益	7	178	13	6	198
投資有価証券売却益	3,135	147	765	4,284	2,100
店舗売却益	19	147	144	129	61
負ののれん発生益	—	1,018	57	—	—
段階取得に係る差益	13,851	448	—	—	—
その他	1	70	13	52	0
特別損失	1,062	1,488	1,186	1,273	2,474
固定資産売却損	0	10	19	23	9
固定資産除却損	273	279	222	630	552
投資有価証券売却損	—	—	0	—	11
投資有価証券評価損	16	0	5	2	145
会員権売却損	2	—	—	—	—
会員権評価損	3	11	0	7	—
減損損失	718	1,138	774	579	387
持分変動損失	—	—	—	—	212
事業譲渡損	—	—	—	—	42
貸倒引当金繰入額	—	—	—	—	1,088
その他	51	50	166	32	28
税金等調整前当期純利益	28,102	14,470	17,014	22,297	20,682
法人税、住民税及び事業税	4,875	5,531	7,098	7,384	7,482
法人税等調整額	36	(1,237)	(676)	(153)	28
法人税等合計	4,911	4,294	6,421	7,231	7,510
当期純利益	23,191	10,176	10,593	15,067	13,172
(内訳)					
親会社株主に帰属する当期純利益	22,632	8,683	9,353	13,767	11,458
非支配株主に帰属する当期純利益	559	1,493	1,240	1,300	1,714
その他の包括利益	(10,404)	1,069	10,954	(5,313)	(5,191)
その他有価証券評価差額金	(2,071)	115	7,383	(4,298)	(2,770)
繰延ヘッジ損益	(157)	139	(188)	3	13
為替換算調整勘定	(493)	(920)	226	(1,092)	(428)
退職給付に係る調整額	(7,584)	1,747	3,505	73	(2,034)
持分法適用会社に対する持分相当額	(98)	(11)	28	(0)	28
包括利益	12,787	11,245	21,547	9,754	7,981
(内訳)					
親会社株主に係る包括利益	12,411	9,829	20,169	8,549	6,311
非支配株主に係る包括利益	376	1,416	1,377	1,205	1,669

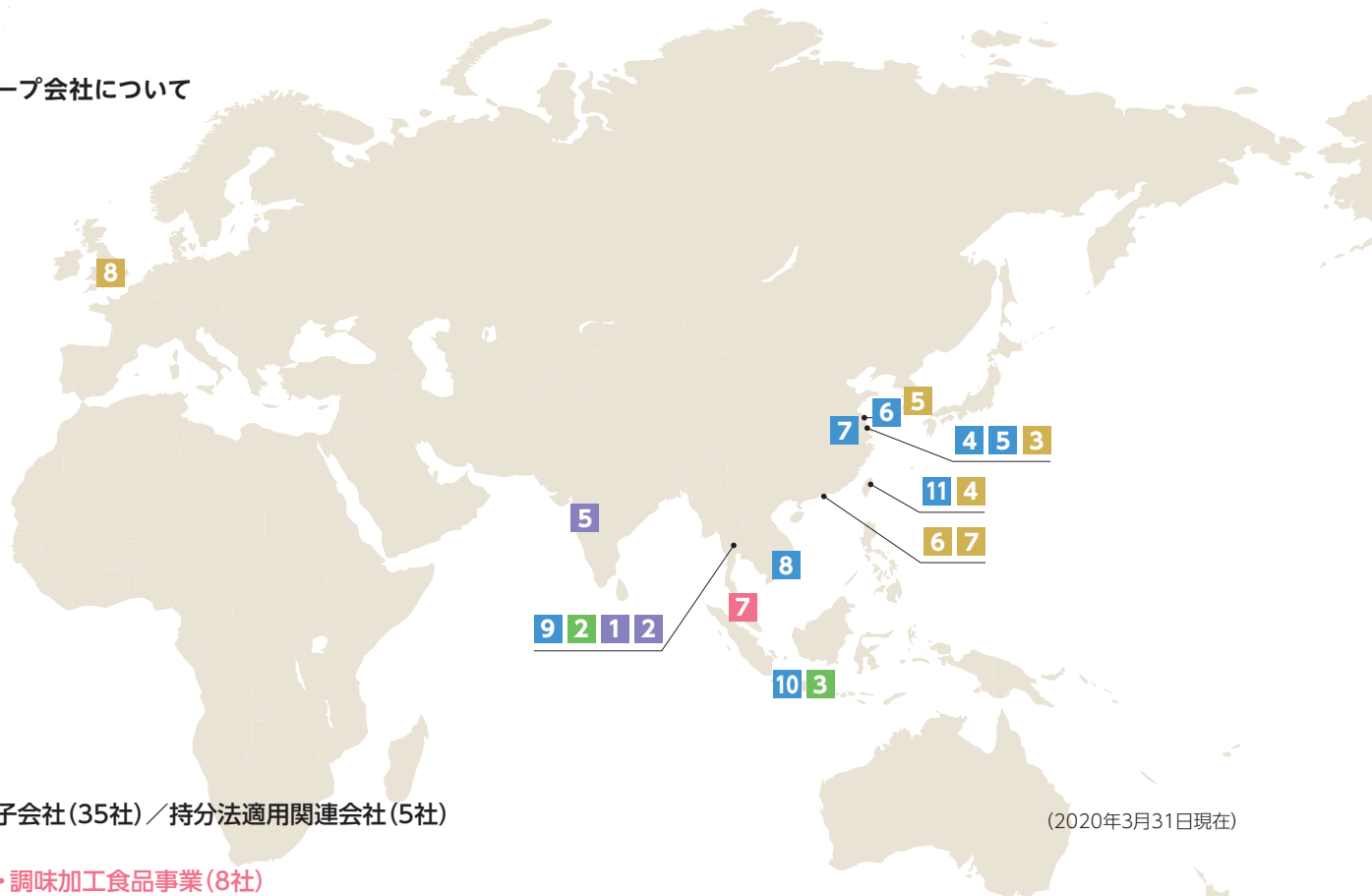


## 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

各表示年の3月31日に終了した年度	2016	2017	2018	2019	2020
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>					
税金等調整前当期純利益	28,102	14,470	17,014	22,297	20,682
減価償却費	6,908	9,345	9,126	9,262	9,862
のれん償却額	1,016	3,578	3,564	3,420	3,417
減損損失	718	1,138	774	579	387
持分法による投資損益(益)	(584)	(70)	(99)	(51)	(645)
段階取得に係る差損益(益)	(13,851)	(448)	—	—	—
投資有価証券評価損益(益)	16	0	5	2	145
会員権評価損	3	11	0	7	—
貸倒引当金の増減額(減少額)	211	64	(14)	(114)	1,063
負ののれん発生益	—	(1,018)	(57)	—	—
役員退職慰労引当金の増減額(減少額)	—	—	10	(296)	—
役員賞与引当金の増減額(減少額)	3	7	18	3	(13)
株主優待引当金の増減額(減少額)	(21)	12	3	(1)	(3)
債務保証損失引当金の増減額(減少額)	(1)	(2)	(1)	(0)	(2)
その他の引当金の増減額(減少額)	—	124	(109)	(15)	—
退職給付に係る負債の増減額(減少額)	(1,072)	347	355	(596)	(142)
受取利息及び受取配当金	(1,088)	(1,157)	(984)	(1,007)	(1,011)
支払利息	93	87	90	80	62
為替差損益(益)	296	10	60	(137)	131
投資有価証券売却損益(益)	(3,133)	(147)	(765)	(4,284)	(2,089)
固定資産売却損益(益)	(6)	(168)	6	16	(189)
固定資産除却損	273	279	222	630	552
持分変動損益(益)	—	—	—	—	212
事業譲渡損益(益)	—	—	—	—	42
店舗売却損益(益)	(19)	(147)	(144)	(128)	(59)
売上債権の増減額(増加額)	76	(439)	(2,891)	(137)	824
たな卸資産の増減額(増加額)	758	587	(566)	(2,831)	1,736
仕入債務の増減額(減少額)	(1,409)	576	1,264	277	(1,347)
未払賞与の増減額(減少額)	(120)	143	92	22	205
その他の資産の増減額(増加額)	(1,838)	(1,504)	(950)	(1,330)	(2,438)
その他の負債の増減額(減少額)	573	464	1,945	2,486	(1,420)
小計	15,903	26,143	27,966	28,156	29,962
利息及び配当金の受取額	1,365	1,062	1,128	1,060	1,066
利息の支払額	(102)	(84)	(90)	(82)	(63)
法人税等の支払額	(4,648)	(5,822)	(5,395)	(8,221)	(6,746)
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,518	21,298	23,608	20,913	24,218
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>					
定期預金の預入による支出	(929)	(5,280)	(2,208)	(729)	(1,865)
定期預金の払戻による収入	803	5,639	3,314	853	1,847
有価証券の取得による支出	(3,424)	(1,000)	(5,000)	(1,000)	(2,000)
有価証券の売却による収入	18,498	10,500	8,336	8,578	8,549
有形固定資産の取得による支出	(5,501)	(6,972)	(10,153)	(9,543)	(14,916)
有形固定資産の売却による収入	7	310	78	42	262
店舗売却による収入	29	444	415	322	185
無形固定資産の取得による支出	(522)	(735)	(408)	(800)	(983)
投資有価証券の取得による支出	(6,501)	(2,114)	(8,484)	(6,095)	(3,162)
投資有価証券の売却による収入	5,788	1,469	1,636	7,358	5,991
子会社出資金の取得による支出	—	—	—	—	(13)
関係会社株式の売却による収入	—	—	—	—	99
会員権の売却による収入	—	—	0	—	7
事業譲渡による収入	—	—	—	—	10
出資金の払込による支出	(30)	(3)	—	—	(390)
出資金の回収による収入	11	—	—	6	22
貸付けによる支出	(1)	—	—	—	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(16,556)	(4,458)	(1,266)	—	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	21	—	—	—	—
子会社の清算による収入	—	30	1	—	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	(8,308)	(2,169)	(13,739)	(1,008)	(6,356)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>					
短期借入金の返済による支出	(75,269)	(67,258)	(60,717)	(61,574)	(35,382)
短期借入れによる収入	75,360	65,877	60,793	59,348	34,846
リース債務の返済による支出	(592)	(836)	(735)	(681)	(620)
長期借入れによる収入	284	300	170	—	—
長期借入金の返済による支出	(235)	(298)	(340)	(50)	(200)
社債の償還による支出	—	—	(13)	(26)	(26)
自己株式の取得による支出	(4)	(3)	(5)	(8,773)	(4)
子会社の自己株式の取得による支出	—	(902)	(0)	—	(0)
子会社の所有する親会社株式の売却による収入	471	1,009	—	—	—
配当金の支払額	(3,076)	(3,076)	(3,596)	(4,316)	(4,532)
非支配株主への配当金の支払額	(662)	(1,175)	(872)	(1,245)	(1,248)
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	(20)	(114)	(2)	—	(400)
連結の範囲の変更を伴わない子会社出資金の取得による支出	—	(941)	—	—	—
連結子会社の第三者割当増資による収入	—	29	—	—	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	(3,743)	(7,388)	(5,317)	(17,317)	(7,567)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(144)	(302)	56	(295)	(192)
現金及び現金同等物の増減額(減少額)	323	11,438	4,608	2,293	10,104
現金及び現金同等物の期首残高	43,832	44,156	55,594	60,202	62,495
会社分割に伴う現金及び現金同等物の減少額	—	—	—	—	(2,729)
現金及び現金同等物の期末残高	44,156	55,594	60,202	62,495	69,870

## グループ会社について



連結子会社(35社)／持分法適用関連会社(5社)

(2020年3月31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(%)
1 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
2 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
3 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
4 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
5 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
6 株式会社ギャバン	香辛料の輸入・製造販売および輸入食品販売	東京都中央区	100百万円	100.00
7 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	44,100千リンギット	100.00
8 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

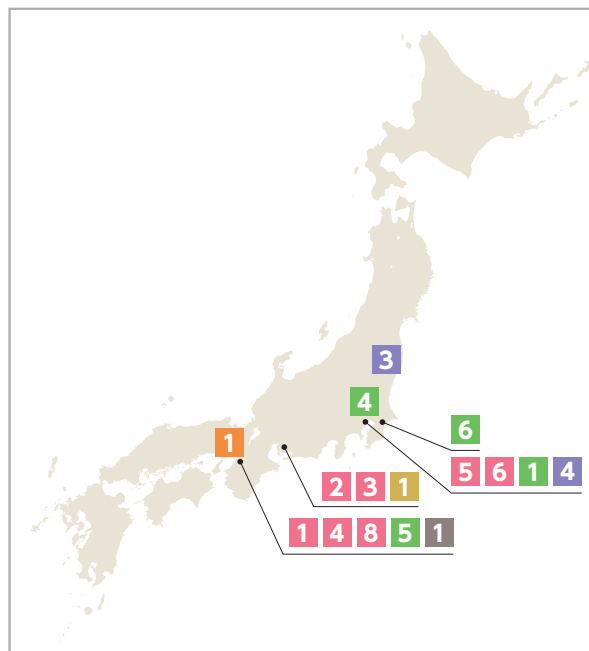
### 健康食品事業(1社)

会社名	事業内容	所在地(国または地域)	資本金	出資比率(%)
1 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(11社)

会社名	事業内容	所在地(国または地域)	資本金	出資比率(%)
1 ハウスフーズホールディングUSA社	米国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	52,000千US\$	100.00
2 ハウスフーズアメリカ社	大豆関連製品の製造・販売およびレストランの経営 ならびに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US\$	100.00
3 エルプリトー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US\$	100.00
4 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
5 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
6 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
7 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
8 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	4,261億ドン	100.00
9 ハウスオンサファフーズ社	加工食品、飲料の販売	タイバンコク都	167,000千バーツ	60.00
10 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	279億ルピア	99.53
11 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	29,000千台湾元	100.00

1 2 3 2



外食事業(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(%)
1 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
2 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US\$	60.80
3 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	80,935千中国元	51.00
4 台湾壱番屋社	レストランの企画・運営	台湾新北市	107,000千台湾元	40.80
5 韓国カレーハウス社	レストランの企画・運営	韓国安養市	25億ウォン	70.20
6 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
7 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
8 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

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(%)
1 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
2 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	185,000千バーツ	81.32
3 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
4 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
5 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
6 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(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(%)
1 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

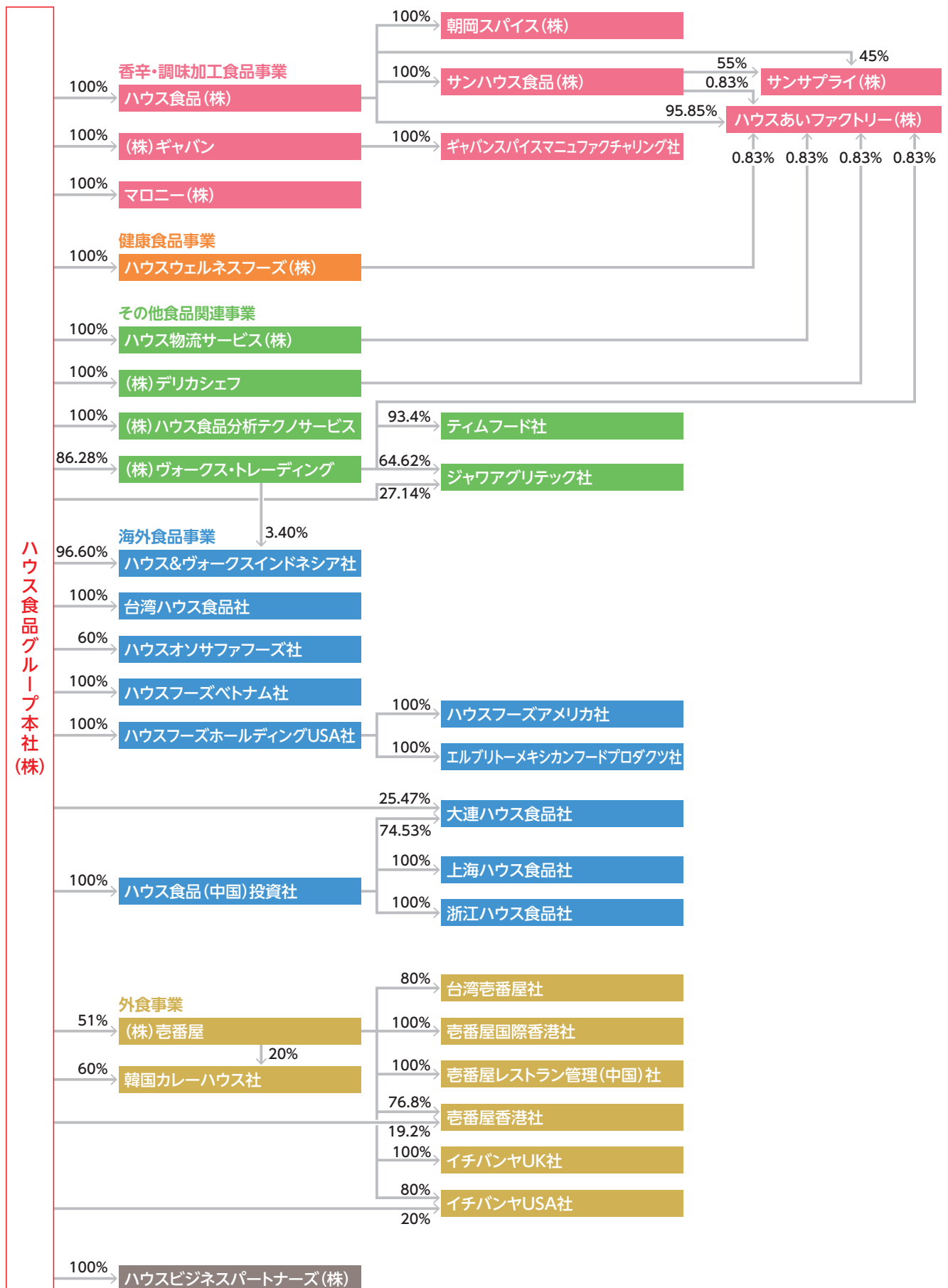
持分法適用関連会社(5社)

会社名	事業内容	所在地(国または地域)	資本金	出資比率(%)
1 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	50,000千バーツ	23.87
2 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	23,000千バーツ	42.28
3 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
4 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
5 Himadri Foods Limited	スパイス製品の製造販売	インドマハーラーシュトラ州 ムンバイ市	174百万INR	49.46

グループ会社について

資本関係図(議決権所有割合)

(2020年3月31日現在)



## 企業情報

## 会社概要 (2020年3月31日現在)

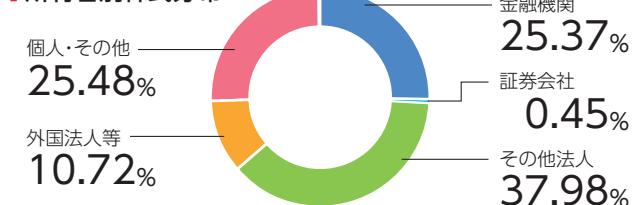
社名	ハウス食品グループ本社株式会社
創業年月日	1913年11月11日
設立年月日	1947年6月7日
資本金	9,948,323,523円
事業内容	グループ戦略立案、事業会社(国内・海外)への経営サポートならびに国際事業統括
従業員数	302名(連結:6,122名)

## 株式情報 (2020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	62,696名
1単元の株式数	100株

## 所有者別株式分布



※自己株式は「個人・その他」に含んでおります。

## 大株主

	持株数(株)	持株比率(%)
ハウス興産株式会社	12,585,616	12.49
株式会社HKL	6,700,000	6.65
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,846,300	4.81
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,299,900	3.28
公益財団法人浦上食品・食文化振興財団	2,900,218	2.88
株式会社三井住友銀行	2,751,027	2.73
ハウス恒心会	2,151,201	2.14
浦上節子	2,006,569	1.99
日本生命保険相互会社	1,844,810	1.83
三井住友信託銀行株式会社	1,750,000	1.74

(注) 持株比率は、自己株式(1,367株)を控除して算出しております。

## 投資家メモ

事業年度	4月1日から翌年3月31日
中間配当制度	あり
定時株主総会	毎年6月開催
株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
株主名簿管理人事務取扱場所	三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 大阪市中央区北浜四丁目5番33号
郵便物送付先およびお問合せ先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 0120-782-031
公告の方法	電子公告により、当社ホームページ <a href="https://housefoods-group.com">https://housefoods-group.com</a> に掲載して行います。 ただし、電子公告を行えない事由が生じたときは、日本経済新聞に掲載いたします。
上場証券取引所	東京
証券コード	2810

## 主な社外からの評価

(2020年7月末現在)

2020 CONSTITUENT MSCI ジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

THE INCLUSION OF House Foods Group Inc. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF House Foods Group Inc. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.





## 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。