

INTEGRATED REPORT 2019

ハウス食品グループ
統合レポート 2019



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 2019

ハウス食品グループとは

- 1 グループ理念
- 3 歩みの中で磨いてきた強み
- 5 ハウス食品グループの価値創造プロセス
- 7 事業内容ハイライト
- 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
- 14 第六次中期計画の概要と進捗
- 15 特集:ハウスのR&D変革
- 17 香辛・調味加工食品事業
- 19 健康食品事業
- 21 海外食品事業
- 23 外食事業
- 25 その他食品関連事業

ESGインデックスへの組入状況

(2019年6月末現在)



MSCI Japan ESG
Select Leaders Index

「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」は、MSCIジャパンIMIトップ500指数構成銘柄の中から、ESG(環境、社会、ガバナンス)の対応に優れた企業を選別して構成される指数で、当社はMSCI社よりESG格付けとして「A」を付与されています。

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.



Member of SNAM
Sustainability Index
2019

2012年8月に損保ジャパン日本興亜アセットマネジメント株式会社が運用を開始した「SNAMサステナブル運用」は、ESG(環境、社会、ガバナンス)の評価が高い企業に幅広く投資する、年金基金・機関投資家向けの責任投資プロダクトであり、調査会社によるESG評価を重視して投資銘柄を選定したうえで、独自のアクティブ・インデックス「SNAMサステナビリティ・インデックス」に基づいて保有ウェイトを決定しています。ハウス食品グループ本社株式会社は、「SNAMサステナビリティ・インデックス」2012年8月の運用開始より、8年連続で選定されています。

活動に関する評価



2019
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

健康経営優良法人2019(ホワイト500)に認定

「健康経営優良法人」とは、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な“健康経営”を実践している大企業や中小企業を顕彰する認定制度です。3回目となる今回は大規模法人部門に821法人、中小規模法人部門に2,503法人が認定され、大規模法人部門でハウス食品グループ本社(株)、ハウス食品(株)が初めて、中小規模法人部門でハウスあいファクトリー(株)が3回連続で認定されました。

編集方針

「ハウス食品グループ 統合レポート2019」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されていない財務情報や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/>

対象期間

主に2018年度(2018年4月1日～2019年3月31日)を対象としています。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。

価値創造基盤の強化

- 26 「3つの責任」の追求による価値創造
- 27 お客様とともに
- 29 社員とその家族とともに
- 31 社会とともに
- 34 コーポレート・ガバナンス
- 40 内部統制システムに関する基本的な考え方
- 41 リスクマネジメント
- 42 コンプライアンス

データセクション

- 43 2019年3月期の振り返り
- 45 11年間の要約財務データ
- 47 連結貸借対照表
- 49 連結損益及び包括利益計算書
- 50 連結キャッシュ・フロー計算書
- 51 グループ会社について
- 54 企業情報

歩みの中で磨いてきた強み

100年を越えて磨かれる強みと、次の

ハウス食品グループは、2018年に創業105周年を迎えました。

「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。

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^{こころ}意

社 是
誠意 創意 熱意 を持とう。



100年への新たな挑戦

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

市場の広がり

国内で培った強みを活かした海外展開

重点エリア

米国 中国 アセアン

製品の広がり

強みを活かした食卓提案

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



乳酸菌



ルウハヤシ



ビタミン



機能性スパイス



1983～
豆腐事業

米国



1997～
カレー事業

中国



2012～
機能性飲料

タイ



2013
持株会社
体制へ移行

2012



調達領域の
強化

2015



外食領域の
強化

2016



調達領域の
強化

2017



BtoCの
強化

2019



資本業務
提携

ハウス食品グループの価値創造プロセス

ハウス食品グループは、いつの時代も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続けることをめざしています。

そのために、お客様、社員とその家族、社会に対してという「3つの責任」の全てにおいて、企業市民としての責任を果たせるよう価値創造に取り組んでいます。

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。

めざす姿

「食で健康」クオリティ企業への変革

香辛・調味加工食品事業

健康食品事業

海外食品事業

外食事業

その他食品関連事業

国内

国内市場の変化

- 市場成熟化の進展
- 超高齢化

雇用、労働環境の変化

- 生産年齢人口の減少
- 女性、高齢者のさらなる社会進出
- 働き方の多様化

海外

世界人口の増加、新興国の成長

- 食市場の拡大
- 食糧需給バランスの変動
- グローバル競争の激化

共通

地球環境問題の深刻化

- 温暖化、気候変動、水不足

破壊的イノベーション

- AI、IoTの進化

食行動の変化

- 健康意識の高まり

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標

安定した財務基盤

- 格付 A (R&I)

財務資本

イノベーションを創出するR&D体制

- 特許454件、商標2,442件

知的資本

消費地に近い生産拠点

- 国内19拠点、海外10拠点

製造資本

資本

自然資本

持続可能な調達に配慮した多様な原材料

- FSC®認証紙への切替
- 99%超完了(ハウス食品)

社会関係資本

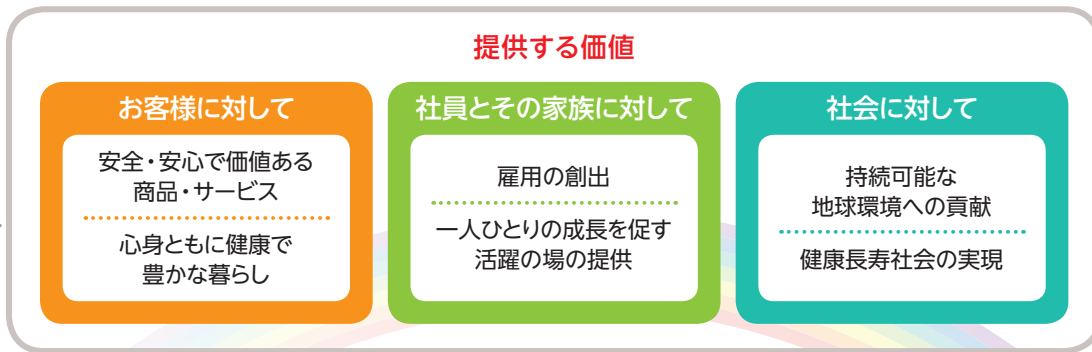
ステークホルダーとの信頼関係

- はじめてクッキング教室参加人数
- 795万人(1996年からの累計)

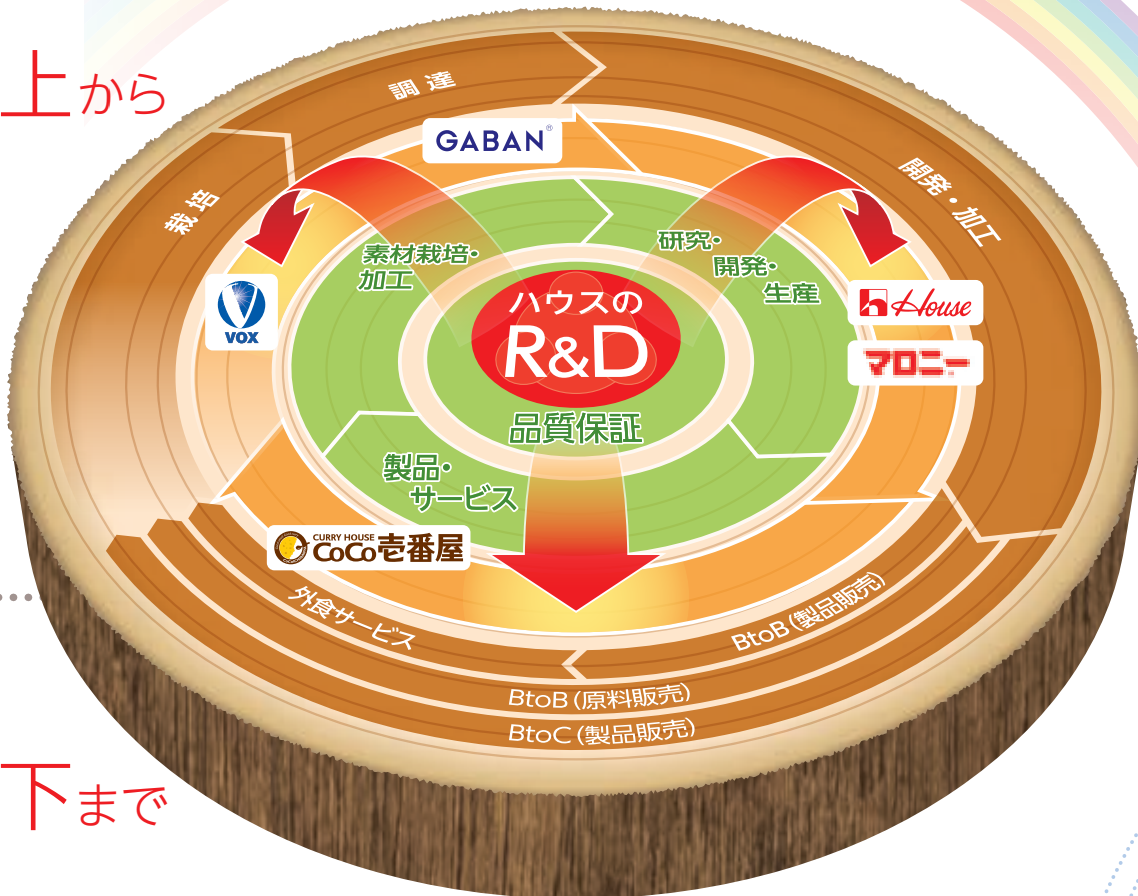
人的資本

グループ理念を共有した多様な人材

- 従業員6,066人



川上から



川下まで

研究開発力を中心としたバリューチェーンの幹を太くする

ハウスが培った強みである研究開発力を川上・川下のバリューチェーンにまで適用することで新たな価値を創造し、資本へ循環していきます。

新しい価値の
創造



コーポレートメッセージ

食でつなぐ、人と笑顔を。



事業内容ハイライト

ハウス食品グループでは、持株会社体制のもと、独自の強みを持つ5つの事業セグメントが国内外で事業を展開し、クオリティ企業への変革をめざして「3つの責任」を果たしていきます。

2019年3月期

連結売上高

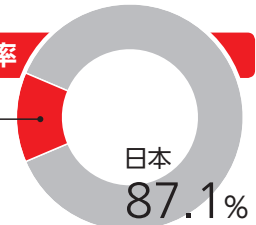
296,695百万円

連結営業利益

17,559百万円

売上高比率

海外 12.9%

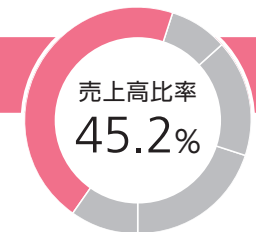


香辛・調味加工食品事業

売上高 141,225百万円

営業利益 12,669百万円

国内における香辛・調味加工食品および業務用製品の製造販売事業を行っています。ルウカレー、ルウシチュー、レトルトカレー、スパイス製品に代表される幅広い製品群を通じて、家庭の食卓に貢献しています。



ハウス食品

ギャバン

マロニー



バーモントカレー



シチューミクス



プロクオリティ



フルーチェ



おろし生わさび



とんがりコーン

市場シェア

出典：(株)インテージ
月次SRIデータ
(2018.4-2019.3)

ルウカレー

62.2%

レトルトカレー

29.2%

ルウシチュー

69.4%

スパイス

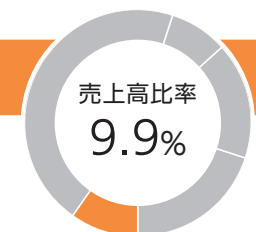
22.6%

健康食品事業

売上高 30,899百万円

営業利益 1,421百万円

国内における健康食品・機能性飲料等の製造販売およびダイレクト(通販)事業を行っています。機能とおいしさを兼ね備えた製品を幅広くラインアップし、毎日の食を通じて健やかな暮らしをサポートしています。



機能性スパイス事業

ビタミン事業

乳酸菌事業



ウコンのカ



メガシャキ



C1000



1日分のビタミン



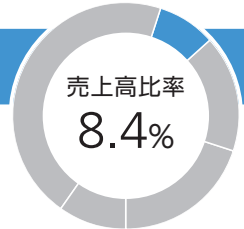
乳酸菌L-137

※売上高比率はセグメント間取引消去前

海外食品事業

売上高 **26,317**百万円
 営業利益 **3,584**百万円

海外における食品の製造販売を行っています。日本で培った技術を活かして新しい食の価値を提供するべく、当社グループが育んできた食の世界をお届けしています。



米国事業



Premium Tofu



Tofu Shirataki



Organic Tofu



Wok me up

中国事業



百夢多カレー



咖王カレー

アセアン事業



C-vitt



Purin Mix

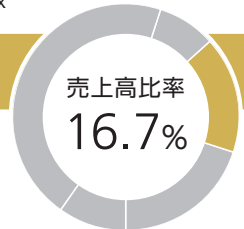


ハラール認証カレー

外食事業

売上高 **52,083**百万円
 営業利益 **△561**百万円

国内、海外におけるレストラン事業を行っています。(株)吉番屋が運営するカレー専門店「カレーハウス CoCo吉番屋」を通じて、日本式カレーを世界各国のお客様にお届けしています。



栗東インター店

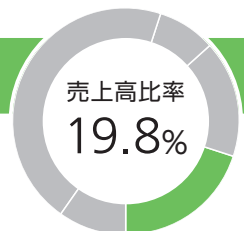


ベトナム ランドマーク81店

その他食品関連事業

売上高 **61,882**百万円
 営業利益 **2,045**百万円

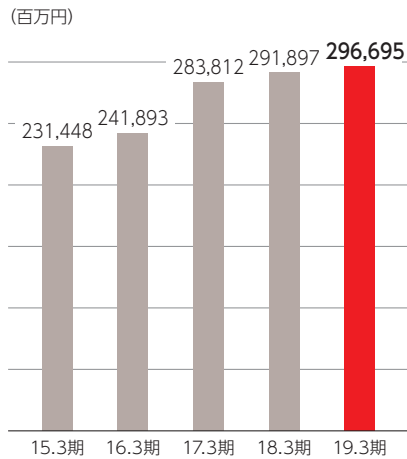
運送および倉庫業、総菜等の製造販売、食品の分析事業、食材の輸入販売などを行い、各機能の強化とグループ間シナジーの追求により、グループ総合力強化に取り組んでいます。



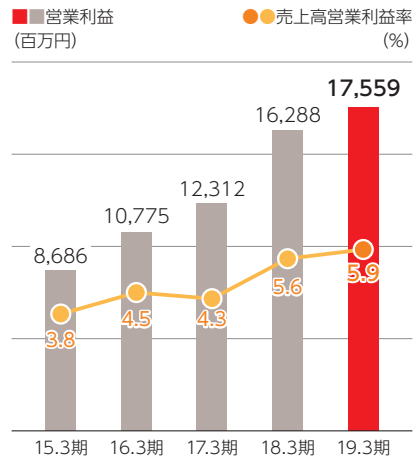
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

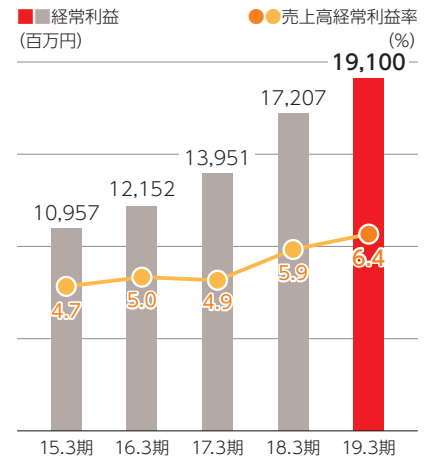
売上高



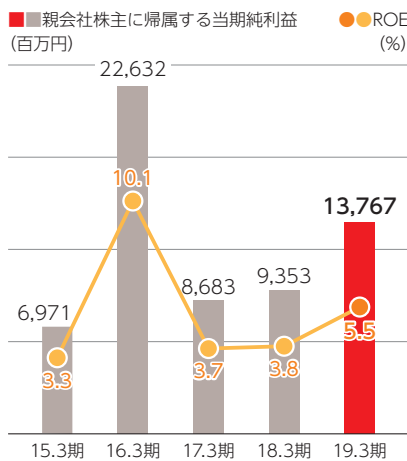
営業利益／売上高営業利益率



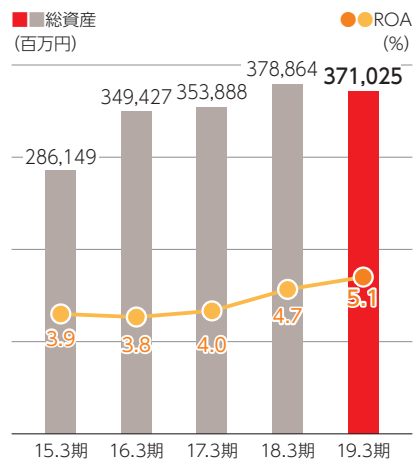
経常利益／売上高経常利益率



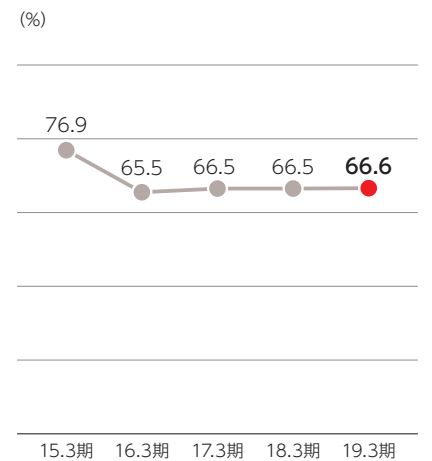
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



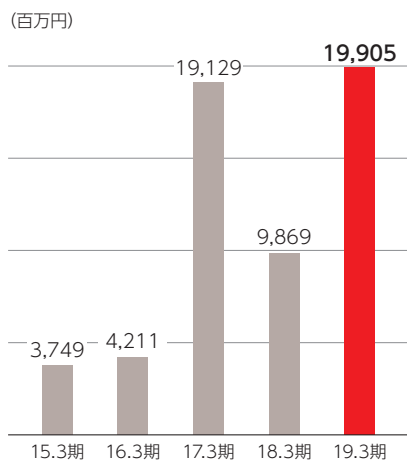
総資産／ROA



自己資本比率

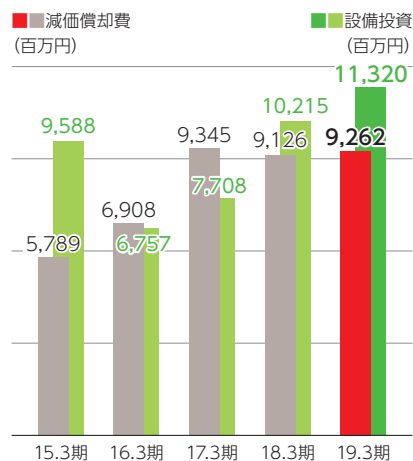


フリー・キャッシュフロー*

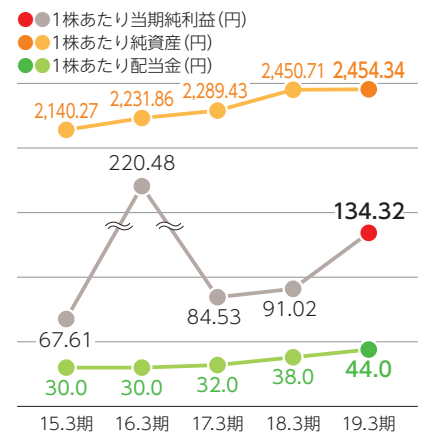


* 営業キャッシュ・フロー + 投資キャッシュ・フロー

減価償却費／設備投資

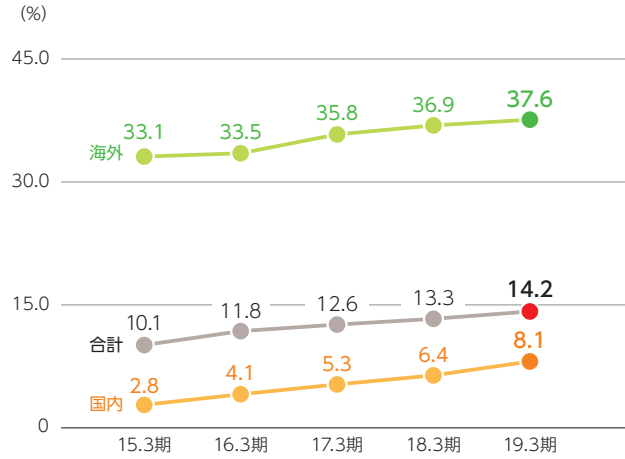


1株あたり当期純利益／1株あたり純資産／1株あたり配当金

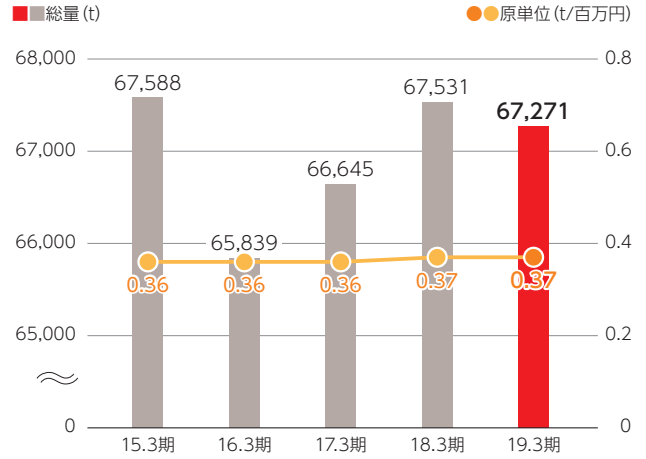


非財務ハイライト

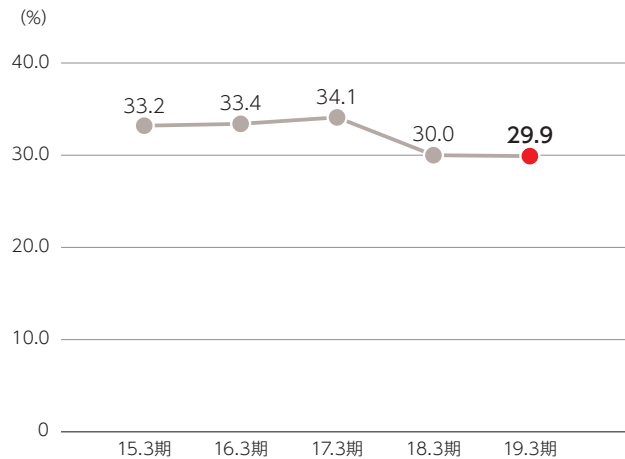
女性管理職比率(連結)



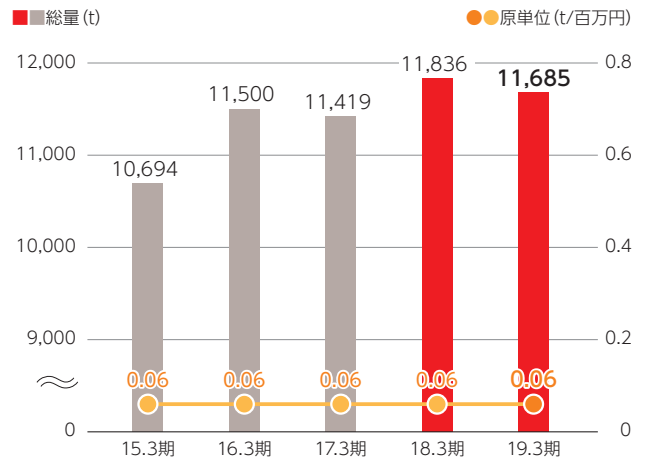
CO2排出量



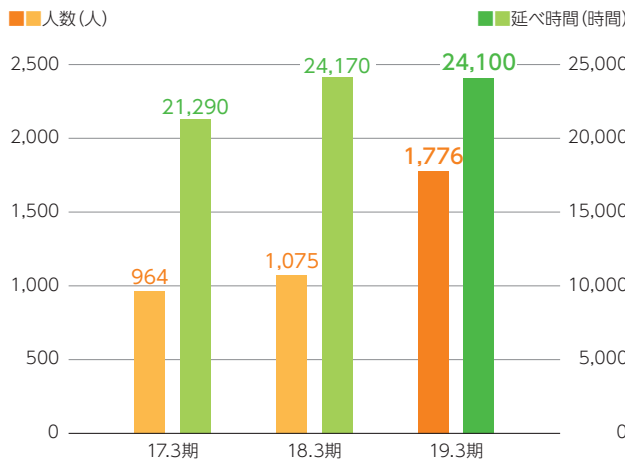
外国人従業員比率(連結)



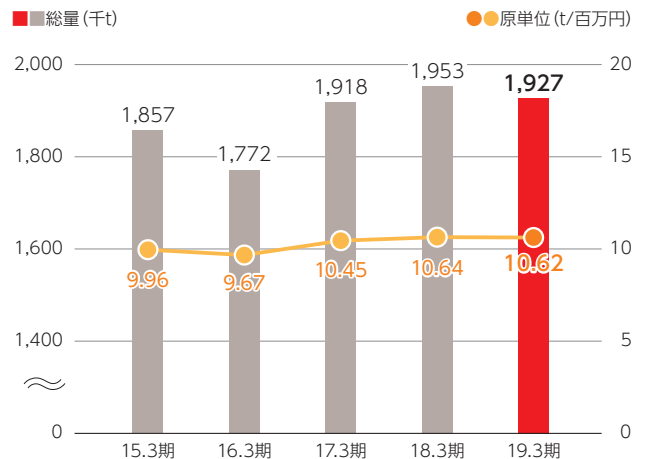
廃棄物量



学習会実施状況(ハウス食品グループ本社主催)



水使用量



※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。

[集計対象]CO2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

ステークホルダーにとってのグッドパートナーをめざして
「食で健康」クオリティ企業への変革に取り組んでまいります



代表取締役社長

浦上 博史

グッドパートナーをめざして

私たちハウス食品グループは、創業100周年を迎えた2013年にグループ本社制へ移行すると共に、「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。」という新たなグループ理念を策定しました。

このグループ理念は、一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）を念頭に置いて策定されたものですが、その言葉には様々なステークホルダーにとって「グッドパートナーでありたい」という想いを込めています。

一企業市民として「3つの責任」を果たし、新しい価値を創造し続けることこそが経営者としての私の使命と考えています。

時代とともに戦略は変わる

——ハウス食品の歩み

ハウス食品グループは1913年に薬種化学原料店として創業して以来、時代のニーズを汲み取り、お客様に新しい食文化をご提案することで日本の経済成長と共に成長してまいりました。

メーカーとしての出発点となったカレー事業は、原材料納入先のカレー工場の事業を引き継いでカレー粉の製造を開始した1926年以降、様々な試行錯誤を通じて、今では「国民食」と言われるほど、カレーライスを日本の生活者の方々にとって身近で、かつ親しみを感じて頂けるメニューへと進化させることが出来ました。

また、日本経済の発展と共に豊かになる日本の生活者のニーズの広がりを汲み取り、カレー事業に加えて、ラーメン事業、スナック事業、ミネラルウォーター事業*、健康食品事業と、新しい製品開発と提案を続けて、お客様との接点を広げて行くことで、ブランドメーカーとしての歩みを重ねてまいりました。

海外展開においては、大豆が持つ健康的な良さをお届けしたいと考え、分野調整法の存在しない米国で1983年に豆腐事業の展開を開始しました。また、2005年には「日本式のカレーを中国の人民食に」をミッションに中国でルウカレーの販売をスタートしています。東南アジアのタイにおいては、現地企業のオソサファ社を事業パートナーとして、2012年より機能性飲料事業を展開しております。これらの海外展開においては地産地消を基本と考え、展開各国の社会に役立つ企業になるべく、エリア毎に尽力を重ねているところです。

*2010年にアサヒ飲料株式会社様に事業譲渡

トップメッセージ

時代とともに戦略は変わる

——「クオリティ企業」への変革をめざして

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、社会からの要請も高まっています。そのような中でも持続的な成長を実現するために、私たちは現在、「食で健康」クオリティ企業への変革」をめざす姿に掲げ、第六次中期計画に取り組んでいます。この第六次中期計画では「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）のそれぞれに対して重点テーマを設け、「クオリティ企業」へ変革していくことをめざしています。

この「クオリティ企業への変革」というテーマは第五次中期計画から掲げているテーマなのですが、私たちはこの第五次中期計画から戦略の方向性を大きく転換しています。第四次までの4つの中期計画の戦略の方向性は「選択と集中」でした。しかし、第四次中期計画の3年間で東日本大震災をトリガーとする「食の外外部化」が大きく進展し、当社グループの収益基盤を支える調理型製品群が苦境に立たされました。私たちの現在のコア事業が将来に亘ってコア事業であり続ける保証はどこにも無い事をこの期間に学んだのです。「選択と集中」はコアが万全だからこそ取ることが出来る戦略です。そこで第五次中期計画から、その戦略の方向性を「選択と集中」から「変革」へと、大きく舵を切ることになったのです。

「クオリティ企業」に変革するためのキーとなる要素は「バリューチェーン」と「R&D」の二つだと考えています。「バリューチェーン」とは畑からお客様の口に入るまでの一連の価値連鎖で、「お客様の接点軸」とは異なるもう一つの事業展開領域の広がりを示す軸になりますが、「クオリティ企業」に変革して行くためには、この「バリューチェーン」軸の展開領域を広げなければなりません。これは独力ではハードルの高い課題でしたが、ご縁もあり第五次中期計画が終わるまでに、川下ではカレーレストランチェーンの(株)壺番屋、川上ではスパイス専業メーカーの(株)ギャバン、食品専門商社の(株)ヴォークス・トレーディングと、バリューチェーンの異なる領域で事業を展開する複数の企業をグループに迎え入れることが出来たのです。

変えるべきもの、変えてはいけないもの

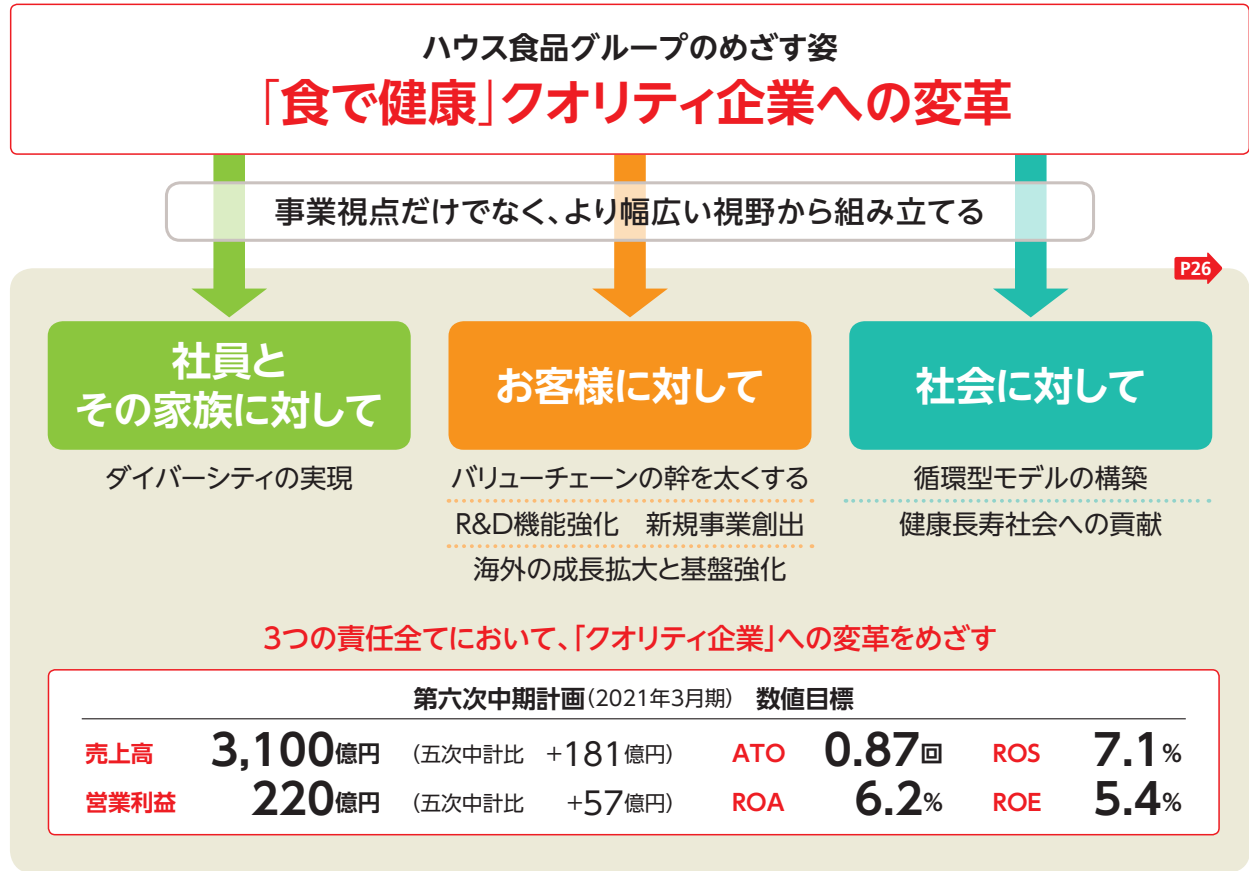
このように当社グループは、各々独自の文化とビジネスモデルを持つ複数の企業をグループに迎え入れて、グループ企業のダイバーシティは大きく広がりました。しかし、第五次中期計画が終了した段階では、各々の企業が各々の領域で独自に事業を行っている状態でした。これを第六次中期計画では、グループ最適の視点でシナジーを創出して行くことに取り組んでまいります。ここで大事なことは、グループの各企業の多様性を活かしたままでトータルシナジーを具現化して行くことです。これは、私たちにとって新たなチャレンジであると共に、大きな可能性を秘めているテーマだと考えています。

同時に「R&D」に関しても更なる強化に取り組んでまいります。社内でタコツボ化せず積極的に外と交わり、試行錯誤しながら新しい価値を創りだして行く、バリューチェーンを俯瞰出来るR&D体制を構築して行く。そのための資源投下も積極的に行ってまいります。また、2017年10月に立ち上げたコーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)も積極的に活用して知見を広げ、経験を深めるとともに、第五次中期計画の期間中に検討を進めた新規事業テーマの本格的事業化にも注力してまいります。

このように「変革」に向けて邁進する一方で、「変えるべきもの」と「変えてはならないもの」をしっかりと仕分けしなければなりません。私たちは、2016年に私たちの「理念」や「社是社訓」をまとめた30頁ほどの小冊子「ハウスウェイブック」を、日本語、英語、中国語3か国版で同時に作成し、国内外のグループ社員に配布しました。ハウス食品グループが次の百年に向けて更に歩みを進めて行くために、またグループ企業の多様性が広がる中で「求心力」と「遠心力」のバランスを取りながらグループとして発展して行くために、この「ハウスウェイブック」も活用しながら、しっかりと「言葉」をつないでまいります。

第六次中期計画の概要と進捗

第六次中期計画の概要



第六次中期計画 1年目の取り組み

3つの責任	重点テーマ	1年目の取り組み
お客様に対して	バリューチェーンの幹を太くする	生産最適化GOT ● ハウス食品 関東工場レトルト投資 スパイスBtoB体制構築GOT ● グループ横断プロジェクト始動 (ハウス食品の開発機能×ギャバンの提案力) P18
	R&D機能強化 新規事業創出	● 乳酸菌事業を本格立ち上げ P19 ● イノベーション創出に向けた新規取り組み (One Day a Week) P15
	海外成長拡大・ 基盤強化	米国 ● LA工場増強を推進 (21.3期1Q稼働予定) 中国 ● 浙江工場稼働 P22 アセアン ● 合併パートナーによるC-vitt生産増強
社員と その家族に対して	ダイバーシティの実現	● ワークスタイルの変革による働きやすい環境整備 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等 P29 ● 多様性のある場づくりの推進 女性職責任命者数の増加、健常者と障がい者が共に働く職場の拡大 P30
社会に対して	循環型モデルの構築	● 2030年環境目標の達成へ、環境投資基準の検討に着手 2030年環境目標 ・CO ₂ :25%削減(国内・2013年比) ・廃棄物:16.5%削減(国内・2013年比) ・ゼロエミッションの実現
	健康長寿社会の実現	● グループ独自の健康素材を活用した食品企業ならではの健康価値提案を開始 (乳酸菌・機能性表示食品)
事業投資	六次総額600億円	● 生産最適化に向けた投資実行 ● CVCの活用や海外事業基盤の増強に注力 P28
資本政策	安定配当の継続 機動的な自己株式取得	● 3期連続増配 ● 自己株式の取得(200万株)、全株消却
ガバナンス	● 買収防衛策の非継続	

※GOTとは、グループ横断取り組みのことです。

ハウスのR&D変革



ハウス食品グループ本社
取締役
研究開発本部長
宮奥 美行



「クオリティ企業への変革」に求められるR&Dとは何か

私たちは第五次中期計画からめざす姿を「食で健康」クオリティ企業への変革」と決めました。その後ご縁を頂き、壱番屋やギャバンなどをグループに迎え、グループのバリューチェーンは川上、川下に大きく広がっています。この大きな環境変化を機会と捉え、従来のBtoCを中心とするR&Dの領域をバリューチェーンの全域に広げ、技術をベースに新たな価値を創出するR&Dへと変革していくことが求められます。

R&Dの歴史を紐解く

当社グループのR&Dの歴史を振り返ると、日本の高度成長期には、「新しい技術は既存製品に、既存技術は新製品・新事業に」という考えの下、様々な事業に挑戦し、自然と創意工夫を育む風土が醸成されていきました。一方2000年以降、市場の成熟化が進展し、同時に品質への要求が高まる中では、R&Dにおいても「選択と集中」の下に業務の標準化、効率化を追求してまいりました。結果、R&Dマネジメントやカレーを中心とした開発プロセスの効率化が進みましたが、一方で自ら仕事の領域を限定し、一部には組織のサイロ化という副作用が生じていたのではないかと思います。

R&Dのあるべき姿

私は現在、グループのR&Dを統括する役割を担っておりますが、第六次中期計画の策定には経営企画の立場から携わっており、「クオリティ企業への変革」をめざす当社グループに求められるR&Dとは何か、R&Dも大きく変わらなければならない、という問題意識を抱えていました。

私たちは「クオリティ企業」を「自ら新たな価値を創出し、提供し続けることが出来る企業」と定義しています。そこで「クオリティ企業」をめざすR&Dとして、4つの指針 — ①betterよりdifferent ②製品開発より事業創造 ③競争より共創 ④受動から能動へ — を掲げ、風土醸成に取り組んでいます。

第六次中期計画で取り組むこと

中計1年目である19.3期は、ソフト・ハードの両面から新しい試みを開始しました。その一つが「One Day a Week」です。これは業務の20%を、現在の担当業務以外に担当者自身がやりたい事業や製品開発などに充てることが出来る取り組みで、技術を起点とした事業創造のための意識改革や風土醸成を目的としています。「One Day a Week」のルールは1つだけ、自部署だけで完結させずに必要なメンバーを内外に集めることとしています。これまでにR&Dに関わる人員の約7割が何らかのプロジェクトに参加しておりますが、自らの専門性や熱い想いに基づく面白いアイデアが多く生まれています。2年目は早期に仮説検証を行うリーン検証のステージに移行し、将来的な事業化を狙っていくことになります。

また、グループ各社が保有する技術や知見、ノウハウを共有し、それを基に新たな事業開発や価値創出につなげるために、「場EXPO」という交流の機会をスタートし、定期的で開催しています。



R&Dを支える人材の考え方 —— 一人ひとりの専門性を追求

強い組織を作るのではなく、強い個人を育てたいと考えています。人に育てというのではなく、自ら育つように環境を整えることが私の使命です。

幸いにしてグループのダイバーシティが広がったことで、自分たちの技術をバリューチェーンの各領域に広げる環境は整ってきています。また、今後もグループの構成企業数が拡大する可能性もありますし、CVCを含め、グループ内外との接点機会は確実に増加していきます。

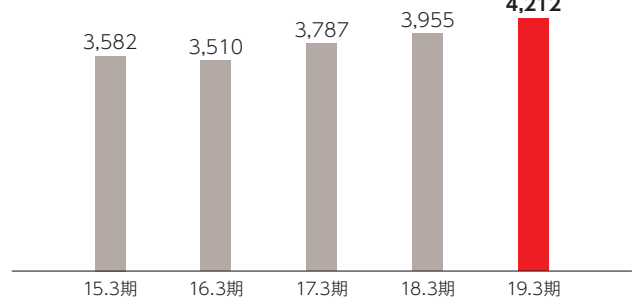
このような環境だからこそ、研究員には「専門性の追求」が必要だと伝えています。専門性は、主体性や創造性の源泉です。同時に、専門性を追求して初めて、それぞれの個性・違いに気付くことが出来ます。お互いの個性を尊重しあい、相互に補完しながら磨いていくことで、「協働と共創」の関係を構築することが出来るのです。

意識の転換は容易なことではありませんが、実際に足元では、川上領域の素材とBtoCで培った技術を組み合わせた特許が出願されるなど、R&Dの領域に広がりが見られ、意識の転換へ土壌が育まれてきていると感じています。

一人ひとりの専門性と技術に基づくR&Dにより、「クオリティ企業」として社会に役立つ価値を創造してまいります。

研究開発費 推移

(百万円)



TOPICS

千葉研究センターリノベーション

日常的な共創と施策の場として、多様な交わりを促し、新しい発想が生まれる柔軟性を重視しています。

コミュニケーションが生まれる環境作り

自由な発想ができる空間作り

社外との接点の整備

2020年1月完成予定



リノベーションイメージ

香辛・調味加工食品事業



グループのコア事業である
香辛・調味加工食品事業の大命題は、
市場成熟化の中で進む「食の外部化」への対応

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

第六次中期計画 セグメント戦略

グループのコア事業である香辛・調味加工食品事業の大命題は、成熟マーケットに対応した事業構造の変革です。当事業セグメントの中核であるハウス食品は、家庭での調理、つまり「内食」を前提とする製品を中心に成長してまいりました。成熟マーケットでは「食の外部化」が進んでおり、調理型のルウマーケットは縮小する反面、調理済のレトルト市場は拡大するなど、その影響は避けられません。

第六次中期計画においては、ルウ製品群については市場縮小を前提とした中で、収益基盤維持に向けメニュー・ブランド価値の更なる向上を追求するとともに、レトルト事業の更なる伸長と収益力の強化や、中食、外食といったBtoB事業の強化による収益構造モデルの変革に取り組んでおります。

レトルト事業については関東工場にレトルトラインの新設を進めており、2019年夏の稼働以降は、従来の2拠点から3

拠点体制へと拡大した上で、最適な生産体制の構築に取り組んでいきます。

同時に、ギャバンやマロニーを含めたグループトータルの事業シナジー創出にも取り組んでいきます。事業会社の枠を超え「調達、生産、BtoB」の3領域で取り組むGOT（グループ横断取り組み）により、コスト競争力の強化やBtoB事業基盤を構築し、事業トータルの収益力強化につなげてまいります。

また、新たな取り組みとして、カレーパンを直接お客様にお届けする『カレーパンノヒ』を2018年11月にオープンいたしました。お客様の食ニーズに対し、より多くの場面で「幸せ」を感じて頂けるよう、グループ内外との共創を取り入れた新たな開発プロセスや組織体制を導入し、積極的に新たな取り組みにもチャレンジしてまいります。

セグメント課題

- 国内市場成熟化の進展
（食の外部化、選別消費）への対応
- 消費減速懸念への対応
（環境に左右されないメニュー魅力向上、プロモーション開発）

第六次中期計画 セグメント戦略

「収益構造モデルの変革」

- 食の外部化対応：レトルトカレーの収益力向上、温度帯の提案力強化
- 3つのグループ横断取り組みの推進によるコスト競争力強化、新価値創出の実現とBtoB事業の基盤確立

19.3期の状況

売上高 **141,225**百万円 (前期比100.9%) ROS **9.0%** (前期比+0.3pt)

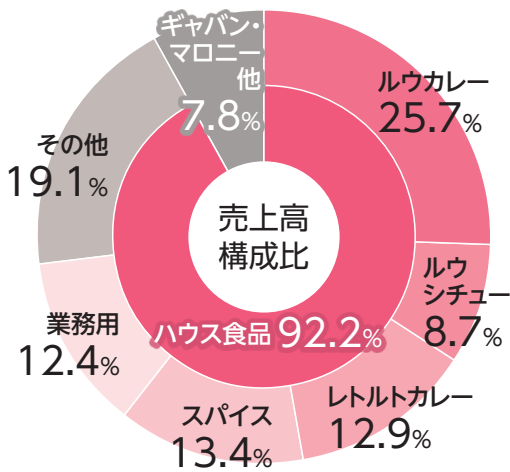
ハウス食品

- 収益構造モデルの変革が前進
「食の外部化」や「調理時間の減少」に対応したレトルト、スパイスの提案を強化し、構成比が増加
マーケティングコストの効果的運用を徹底し収益力を強化

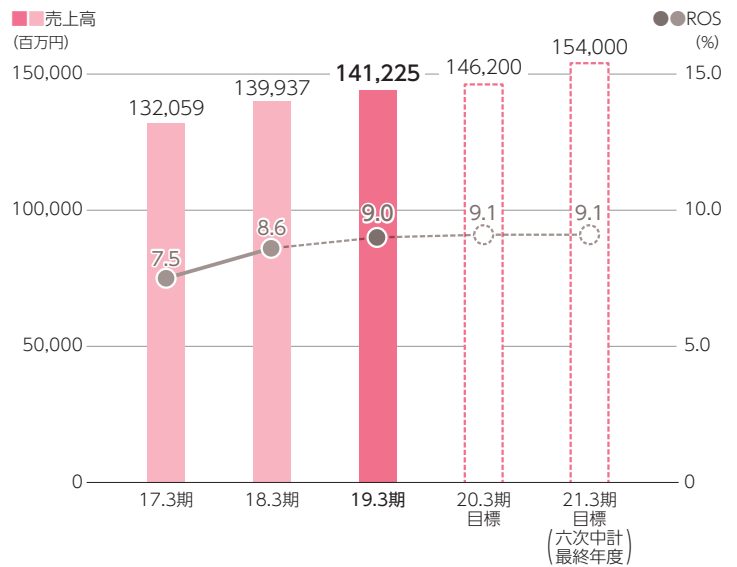
ギャバン

- グループ最適のBtoB体制の構築に向けてプロジェクトが始動
(ハウス食品の開発機能×ギャバンの提案力)

19.3期 売上高構成比



業績推移



TOPICS

グループ最適のBtoB体制の構築に向けた取り組みをご紹介します

3つのGOTテーマの1つである「BtoB体制構築」の具現化に向け、最適な営業開発体制の構築をめざすハウス食品とギャバンの協働プロジェクト(プロジェクトI)が2018年4月からスタートしました。業務用分野での両社の強みを融合し、相互に補完しあうことでソリューションの質やスピードを高め、グループ最適なBtoB体制の構築をめざしています。

2019年2月には、両社の共同開発商品として「GABANカレーフレーク」を発売しました。ハウス食品が持つ味作りの具現化力とギャバンが持つスパイス加工技術、シェフとのネットワークを掛け合わせた商品です。レストランにおける人手不足、省人化傾向の中でもこだわりを求めるシェフの声にお応えしています。



GABAN
カレーフレーク

健康食品事業



既存ブランドの収益力改善と 健康戦略素材を軸とした 事業構造の変革に取り組む

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

第六次中期計画 セグメント戦略

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「スパイス」「ビタミン」「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、特に「乳酸菌」の事業化に取り組み、健康維持につながる「健康戦略素材」として、事業構造の変革に取り組んでいます。

既存事業の「機能性スパイス事業」は、これまで当セグメントを支えてきた主力ブランドである「ウコンの力」が飲酒環境の変化や競合要因から以前のような市場ポジションを維持する事が難しい中、六次中計では、スパイスの効果を活かした日々の健康サポートへ、価値提供領域の拡大を進めていきます。その第一弾として、19.3期には「クルクミン&ビスクロン」、「ネルノダ」という2つの機能性表示食品を発売し、提供する健康価値の拡大に取り組みました。

「ビタミン事業」については、マーケティングコストのコントロールを徹底して収益力を高めていきます。一方、ゼリー製品については、世帯構成の変化等を背景に、朝食代替や小腹満たしのニーズから伸長が続くカテゴリーであり、ビタミン事業の注力製品として、20.3期中には自社生産を開始することで提案力、コスト競争力を高めていきます。

新規事業である「乳酸菌事業」については、私たちは当事業を通じて、2つの社会課題への貢献をめざしてまいります。1つは「健康寿命の延伸による健康長寿社会実現への寄与」、もう1つは「畜水産物の生存率向上、生産性向上による世界における食原料の安定供給への貢献」です。

私たちは1990年代に「乳酸菌L-137」を発見し、実用化に向けて研究を進めてきましたが、加熱処理することで一番良い状態で菌を固定化でき、熱や酸に対して安定性の高い乳酸菌の開発に成功しました。今まで低温帯の製品でしか摂取できなかった乳酸菌を加工食品に配合することが可能になり、配合製品の中でも安定性が高いことを確認しています。

この加工適性が高いという特徴を生かし、一般のお客様にお届けするBtoCだけでなく、BtoBの飼料分野やBtoBtoCなど、バリューチェーンの取り組み拡大をめざして事業を推進してまいります。

本格的な事業展開初年度となった19.3期は、製品認知の向上やお客様の理解促進がまだ不十分であり、予定された計画には届きませんでした。捉えた課題に対して、販売や生産体制の整備、コミュニケーションの刷新など早期に対策を打つことで、新たな柱として育成を進めてまいります。

19.3期の状況

売上高 **30,899**百万円 (前期比97.8%)

ROS **4.6%** (前期比+1.7pt)

既存ブランドの収益力改善の為、経費コントロールを行い、事業ポートフォリオの再構築を進める

既存ブランドの状況

ウコンの力

社会環境や労働環境の変化が長期的に影響、競合影響もあり苦戦

C1000

コストコントロールを徹底し、減収ながら収益力は改善

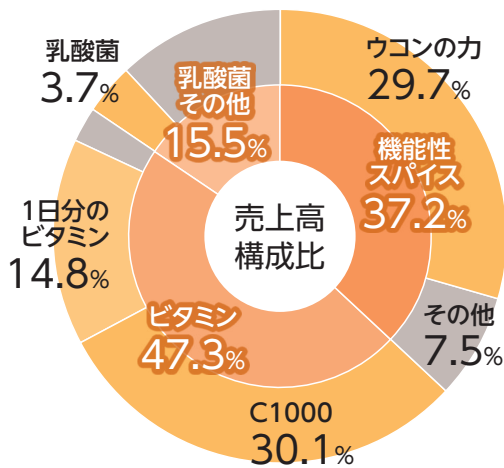
1日分のビタミン

ゼリー製品が引き続き成長を牽引

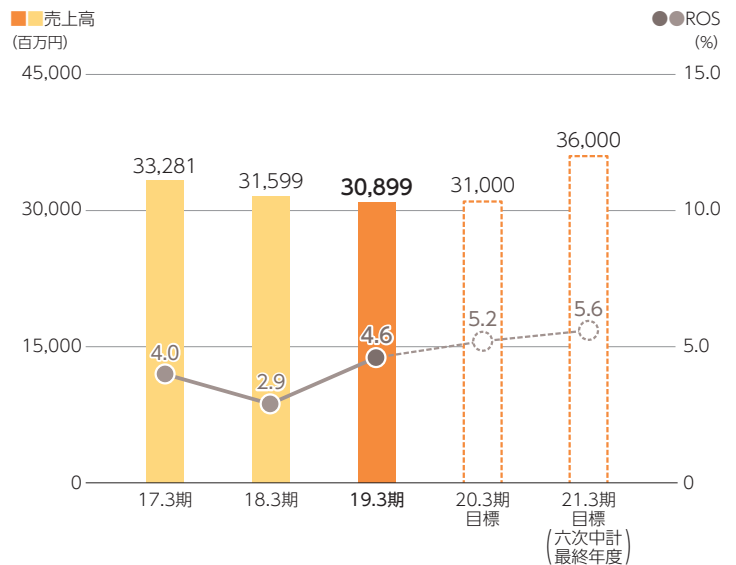
健康戦略素材の育成、腰を据えた取り組みを開始

- 乳酸菌事業を本格立ち上げ。製品認知向上とお客様の効果理解に課題
- グループ初の機能性表示食品を上市(「クルクミン&ビスクロン」、「ネルノダ」、「グリーンレモネード」)

19.3期 売上高構成比



業績推移



セグメント課題

- 次世代の収益の柱となる事業の開発・育成

第六次中期計画 セグメント戦略

- 「経営資源の選択と集中による構造改革と強みを活かした健康戦略素材の事業化」
- 既存事業の収益力強化：損益構造改善・事業戦略の再構築を進める
- 五次中計で取り組んだR&Dテーマ(健康戦略素材：乳酸菌)の確実な事業化

海外食品事業



米国、中国、アセアンの重点3エリアで、
事業成長と収益基盤の強化という
ミッションを追求し、グループを牽引

ハウス食品グループ本社 取締役
国際事業本部担当

小池 章

第六次中期計画 セグメント戦略

ハウス食品グループの海外展開は、1981年に初の海外拠点として米国に駐在所を開設したところから始まりました。現在はグループの成長を担うコア育成事業として、事業成長と収益基盤の強化という2つのミッションを追求しています。

現在、グループにおける海外ウエイトは売上高で約1割、営業利益で約2割の水準まで成長しておりますが、2023年に向けて、売上高で2割、営業利益で3割にまで高めることを目標としています。

そのため第六次中期計画では、米国、中国、アセアンの重点3エリアともに生産能力の増強を計画しており、既に19.3期には中国で新たな旗艦工場となる第3工場(浙江工場)が稼働を始めました。稼働後しばらくは償却負担の増加を見込んでおりますが、償却負担を上回る成長と収益基盤の強化、またそれらを支える人材育成に資源を振り向けることで、トップ、ボトムそれぞれの力強い成長を実現していきます。

一方、海外食品事業が担う加工食品・飲料を中心とした

事業領域は、ハウス食品が日本で培ってきた成功体験を海外に展開するという色合いが濃い部分がありましたが、日タイノベーションが創出され、日常が変化する現代においては、展開各国の課題に対応し、独自の新規事業を創造することが求められます。

例えば米国で展開する豆腐事業。豆腐の原料である大豆は健康素材として、また地球環境の持続性に貢献する可能性を秘めた素材として、大きな注目を集めています。豆腐を中心とした現在の提案に加え、肉や乳製品に代替する製品・サービスとして展開することが出来れば、より大きなポテンシャルを秘めた事業になると考えています。

そのためには、行動の主体となる一人ひとりの社員の活躍なくしては成り立ちません。従来から積極的に現地採用を行い、経営の現地化を進めてまいりましたが、今後も人材の育成に注力し、ステークホルダーの皆さまに当社グループならではの価値をお届けしてまいります。

セグメント課題

- 米国:生産能力逼迫による機会損失(生産能力増強後の植物性タンパク市場拡大への対応)
次世代の収益の柱となる事業の開発・育成
- 中国:浙江工場の償却負担があるなかで、急速な流通・消費構造の変化への対応を実現
- アセアン:(タイ)物品税改正への対応

第六次中期計画 セグメント戦略

「成長加速化」と「収益確保」の両輪を推進し、 グループを牽引

- 米国:豆腐生産供給体制の整備と新規事業創出
- 中国:生産能力増強によるカレー事業拡大と事業インフラ構築
- アセアン:機能性飲料の拡大、日式カレーの需要創造

19.3期の状況

売上高 **26,317**百万円 (前期比115.1%) ROS **13.6%** (前期比+1.2pt)

重点3エリアとも「強い事業基盤」の構築が進む

米国豆腐事業

- 豆腐市場が着実に拡大するなかで生産能力の逼迫が課題。2020年1月に向けて生産能力の増強を進める

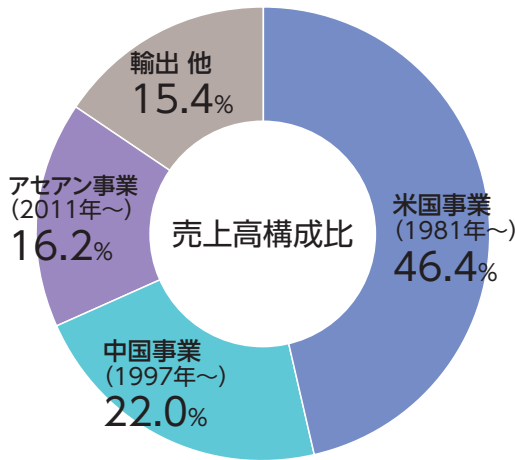
中国カレー事業

- カレーメニューが着実に浸透、業務用ルウは価格改定後も力強く推移

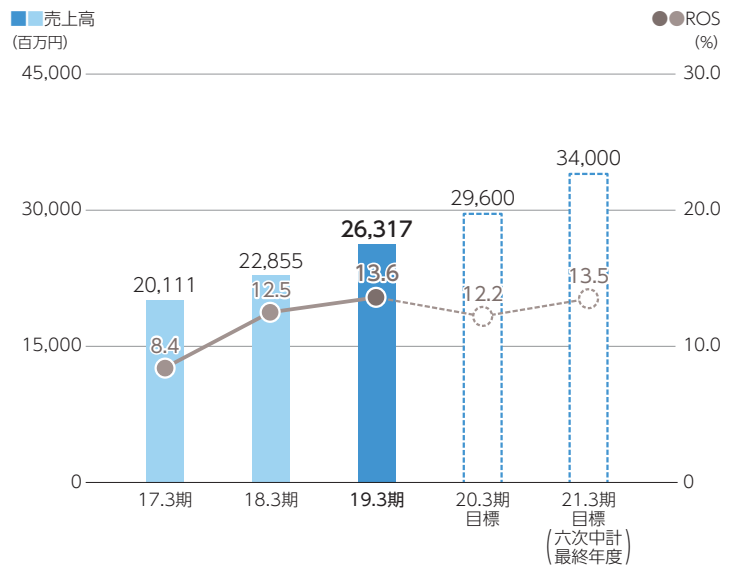
タイ機能性飲料事業

- 生産能力増強が実現、ビタミン摂取ニーズへの対応が進む

19.3期 売上高構成比



業績推移



TOPICS

中国浙江工場のご紹介

2018年9月、中国3番目の生産拠点となる浙江工場が稼働しました。「利益を生み出す工場」をコンセプトに、ハウス食品グループの技術の粋を集め、省人(自動化)・高速化を追求したラインを導入。中国最大の生産能力を持ち、小箱で1分当たり264個、大箱で同180個の製品を生産可能です。



浙江工場の製造ラインの様子

外食事業



国内事業の収益基盤の更なる強化とともに、
海外展開を加速し、
世界に日本のカレーライスの魅力を発信

ハウス食品グループ本社 代表取締役専務
国内関係会社事業推進部 他担当

松本 恵司

第六次中期計画 セグメント戦略

カレー市場において、メーカーと外食それぞれの領域のNo.1企業が手を組むことで、提供領域を更に広げ、世界各国のお客さまへ「美味しさ」「感動」を提供することをめざし、2015年に壱番屋をグループに迎え入れました。

壱番屋においては第六次中期計画にて、「外食企業としての魅力向上と収益基盤の再構築」、「海外事業の飛躍」を2つの取り組みテーマに掲げ、事業展開を進めております。

「外食企業としての魅力向上と収益基盤の再構築」については、全ての基本であるQSCの更なる向上と共に、お客さまの多様なニーズにお応えする様、スパイスカレーや低糖質カレー等の新たなメニューの展開、また壱番屋の特徴である、一人ひとりのお客さまにお好みのカレーを選んでいただける楽しさを訴求したテレビコマーシャルや様々なキャンペーン企画等の販促施策を実施し、多くのお客さまにご来店いただけるよう取り組みを進めております。

「海外事業の飛躍」については、2019年6月現在、海外にて180店舗を展開しており、300店舗体制の構築をめざし、

事業展開を加速させております。当期はアセアンでの新展開としてベトナムに進出した他、ヨーロッパでの今後の展開を見据えイギリスにも進出を果たしました。それぞれ好調なスタートとなっており、大いに期待するところです。更に今後は、カレーの本場、インドでの挑戦を進めてまいります。日本におけるカレーライスは元々インドからイギリスに、そして日本へと伝わってきたものです。日本式カレーライスのインドでの普及は大変大きな挑戦となりますが、経済発展、人口も増加する魅力的なマーケットで受け入れていただけるよう準備を進めてまいります。

外食事業を取り巻く経営環境は、他業種も含めた競争の激化、原材料価格や人件費の上昇、人材確保難等の厳しい状況が今後も続くことが予想されます。バリューチェーンの幹を太くするべく、ハウス食品グループのシナジーを最大限に発揮し、国内事業の収益基盤の更なる強化と海外事業の力強い拡大を実現してまいります。

セグメント課題

- 厳しさを増す外食事業環境（人材確保、消費税増）への対応
- 顧客層拡大に繋がるメニュー開発

第六次中期計画 セグメント戦略

■「成長軌道に向けた経営基盤強化」

- 国内事業の収益維持：外食としての魅力向上と収益基盤の再構築
- 海外事業の拡大：成長ドライバーとして飛躍（300店舗体制へ）

19.3期の状況

売上高 **52,083**百万円 (前期比100.2%)

ROS **△1.1%** (前期比△0.3pt)
 売番屋のれん等償却額除くROS **8.6%**

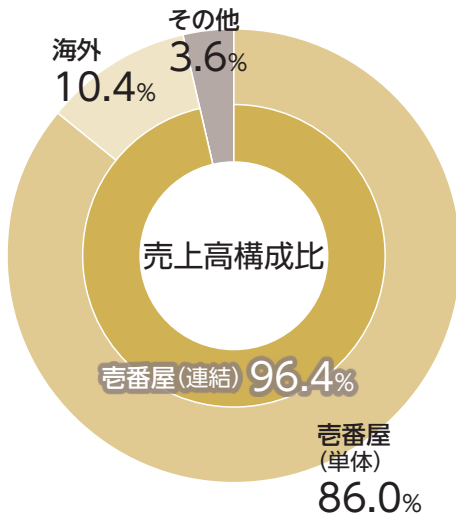
国内

- 人材確保の厳しさから人件費が増加、食材価格の上昇や工場更新投資もかさみ減益
- 来店動機を高めるプロモーションの実行

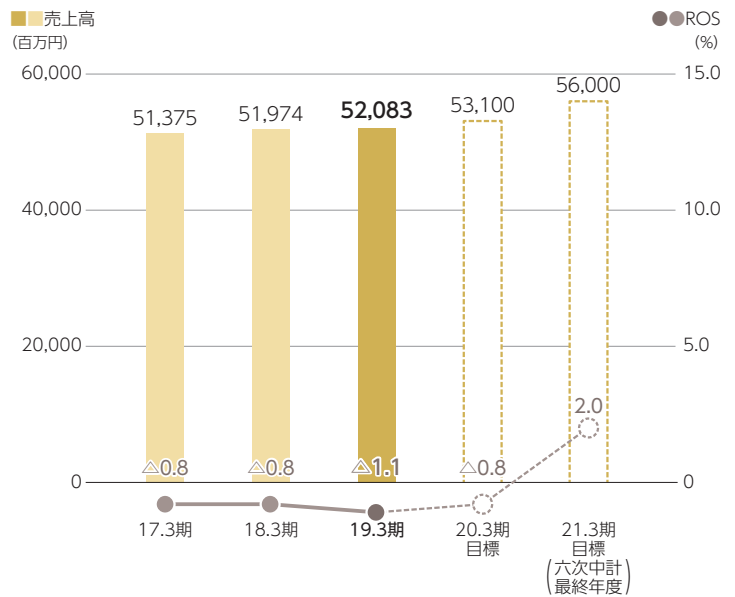
海外

- ベトナム、イギリスに新規出店、順調な滑り出し

19.3期 売上高構成比



業績推移



売番屋のれん等償却額 償却スケジュール

(百万円)

	償却期間	償却額	19.3期	20.3期	21.3期	22.3期
のれん	5年	17,083	3,417	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	5,018	4,164	1,601

※16.3期第4四半期より償却開始



イギリス1号店
 レスタースクエア店

その他食品関連事業

第六次中期計画 セグメントの考え方

その他食品関連事業セグメントには、グループを支える役割を担う各社が集い、グループの総合力強化に重要な役割を果たしています。各社が抜本的な収益改善の取り組みを進めたことで、グループの総合力強化へ貢献の度合いを高めています。

また、近年の事業環境の大きな変化やAI、IOTへの対応などを見据えると、全てをグループ内で解決できる時代でないことは明らかです。当社グループも参画し、2019年4月に発足したF-LINE(株)もこうした観点に基づくものであり、今後もグループ総合力の向上へ、変革を加速していきます。

19.3期の状況



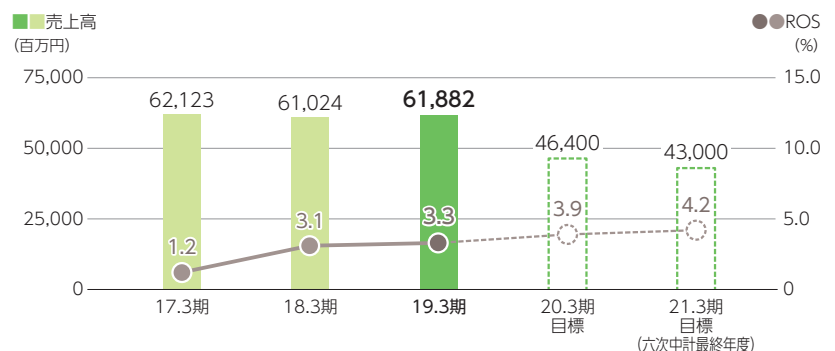
第六次中期計画 セグメント戦略

- 「グループ総合力を支えるセグメントとして各社が収益構造改善に取り組む」
- 物流事業：食品企業による共同取り組み「F-LINE」を推進、持続可能な物流体制を構築
 - 総菜事業：サラダ・総菜事業を中心とした収益力向上
 - 食材商社事業：独自能力を磨くことで収益基盤を強化

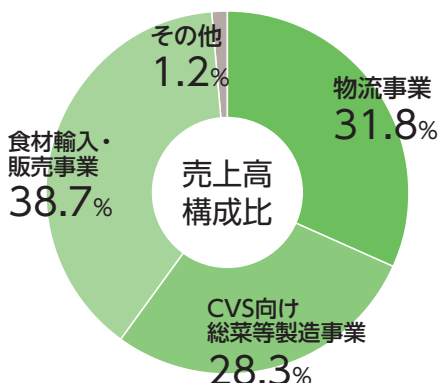
自社の収益改善とともに、外部共創の取り組みを進める

- | | |
|--------|--------------------------------------|
| 物流事業 | ● 19年4月からの「F-LINE」の全国展開を見据え、不採算事業を整理 |
| 総菜事業 | ● 開発力強化と生産性改善に注力、植物工場野菜の採用開始 |
| 食材商社事業 | ● 基幹事業の収益力強化と高品質原料のソリューション提案を推進 |

業績推移



19.3期 売上高構成比



TOPICS

国内食品メーカー5社による 全国規模の物流会社F-LINE(株)を発足

物流業界の労働力不足や物流従事者の労働環境改善が喫緊の課題となるなか、持続可能な食品物流と全国規模での協働による生産性向上をめざし、味の素(株)、カゴメ(株)、日清オイリオグループ(株)、日清フーズ(株)、ハウス食品グループ本社(株)の食品メーカー5社は、物流事業を統合し、2019年4月1日付で全国規模の物流会社であるF-LINE(株)を発足いたしました。

「競争は商品で、物流は共同で」の考え方のもと、持続可能な物流環境の構築に取り組んでまいります。

「3つの責任」の追求による価値創造

ハウス食品グループは、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続けるため、CSR方針の柱として「お客様とともに」「社員とその家族とともに」「社会とともに」を定めています。

この「3つの責任」を果たすことが、企業の社会的責任に資するものであり、持続的な企業価値向上につながるものと考えています。

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。

3つの責任の取り組み

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。

取り組み事例は **P27**

社員とその家族とともに

雇用を生み出し、社員の基本的人権、多様性を尊重します。また、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。

取り組み事例は **P29**

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、法令順守はもとより、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。

取り組み事例は **P31**

ハウス流のCSR

Creating **S**miles & **R**elationships

“笑顔”と“つながり”をつくり、未来へとつなげるグループ理念の追求こそが「私たちのCSR」です。

「3つの責任」に基づくグループの取り組みをご説明いたします。

お客様とともに

ハウス食品グループは、お客様の生活に役立ち、認めて頂ける価値ある商品・サービスを提供することで、食生活と健康に貢献していきます。

ハウス食品

子育て世帯のお悩みを解消「名も無きメニュー」を大好きメニューへ

ハウス食品は2019年2月、「味付カレーパウダー パーモントカレー味」を発売しました。

共働き世帯の増加等を背景に、ご家庭での調理時間は減少傾向にあります。ハウス食品が共働き世帯の生活実態を調査したところ、食材をやりくりするなかで、定番メニュー以外に「名も無きメニュー」が多く登場し、子どもが食べてくれないという課題を発見、子どもも大人も好む、使い勝手の良い調味料の開発に約2年の歳月をかけて取り組みました。

幅広い食材に使い、炒め物だけでなく副菜、汁物も作れ、子どもが喜んで食べてくれる味付けというキーワードからカレーパウダーの可能性に着目。「従来のカレーパウダーではスパイスの辛さが強く、子どもが喜ぶ味にはならない」とお客様の声をヒントに、ありそうでなかった甘口のカレーパウダーが誕生しました。「子どもも大人も一緒に食べられるマイルドなカレー」をコンセプトに、1963年の発売以来、現在でもシェア3割^{*}を占める「パーモントカレー」の甘口の味付けを再現しており、冷蔵庫に余った食材で、子どもが好む味付けに簡単に仕上げることが出来るのが特徴です。

時代とともにお客様の生活は変化し、ニーズは多様化していきます。ハウス食品はこれからもお客様に必要として頂ける価値を提供してまいります。

※出典：(株)インテージSRI月次データ(2018.4 - 2019.3)



味付カレーパウダー パーモントカレー味

壺番屋

お客様アンケートハガキを活かしたQSC向上の取り組み

お客様アンケートハガキを中心に、壺番屋には年間30万件以上のお客様の声が寄せられます。

壺番屋は既存店の売上強化を国内営業の最重要課題に掲げ、QSCの向上や各種メニュー施策の展開、来店したくなる魅力的な販促活動の強化に取り組んでいます。その取り組みを進めるにあたって、現在来店頂いているお客様の満足度を更に高めると共に、これまでお越し頂けていないお客様はどういった理由で来店頂くことができないのか、お客様の声に耳を傾けて、来店への妨げとなる要因を除いていくという地道な活動を行っています。

同業他社の戦略や景気の動向などに左右されるのではなく、お客様と真摯に向き合い、ニーズをとことん突き詰めていくことで、壺番屋が提供すべき価値を常に見つめ直し、ブラッシュアップを繰り返してきました。これからも、変化に対応するだけでなく、自ら変化を創造し、地域・社会に必要とされる存在であり続けることで、持続的・安定的な成長を実現してまいります。

※壺番屋は国内1,303店舗(全業態)、海外180店舗を展開しています(2019年6月末現在)。

※QSCとは、Q=クオリティ(商品の品質)、S=サービス(接客)、C=クレンリネス(清潔さ)のこと。



アンケートはがき



低糖質カレー

ハウス食品

食物アレルギーの有無に関わらず、 みんなで食事をおいしく楽しめる社会の 実現をめざして

食物アレルギーについて企業を超えた協同取り組み（プロジェクトA）を2018年9月からオタフクソース(株)、(株)永谷園、日本ハム(株)、ハウス食品(株)の4社で始めました。

食物アレルギーをお持ちの方やご家族にヒアリングすると、「調理の際に使用できる食材が限られるのでメニューのレパートリーを増やすことが大変」「食物アレルギーを含む食材の代替食材を準備することもあり手間がかかる」というお声を頂戴します。

食物アレルギーという社会課題へは、多種多様な食物アレルギー配慮商品を持つ企業同士で協力すれば、より広がりのある活動ができると意気投合しプロジェクトを開始しました。

商品開発、ブランド推進、営業、広報など各社参加メンバーの立場は異なりますが、みな「食物アレルギーに対する正しい理解・共感へ貢献したい」という共通の想いを胸に、4社商品を持ち寄ったレシピ開発などの情報発信、商品や売場の普及活動を軸に活動しています。

私たちの活動がアレルギーをお持ちの方だけでなく、その方の周囲の学校や職場といったコミュニティにまで届いて、食物アレルギーを身近なこととして誰もが考えるようになればと願っています。



〈特定原材料7品目不使用〉くり抜きカレーパン

ハウス食品グループ

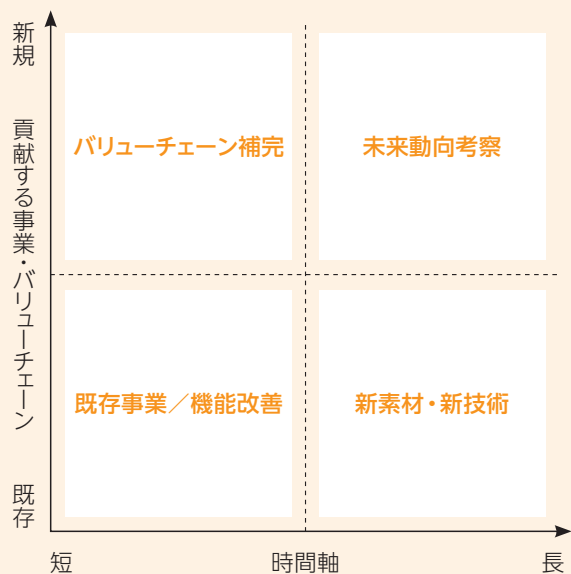
オープンイノベーションを推進 CVCのめざす姿

ハウス食品グループは、めざす姿である“「食で健康」クオリティ企業への変革”の実現に向けて、SBIインベストメント(株)と共同で、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(通称)」を設立しました。(運用期間5年、運用規模50億円)

ハウス食品グループのCVCとして、①グループと投資先の強み・ノウハウを掛け合わせシナジーが創出できるか ②グループのバリューチェーンの強化(補完)が可能か ③「食で健康」領域での社会課題の解決に寄与できるかの3点を重要視点と定め、設立から1年で5件の投資を実行しています。

2年目以降は、グループの中期経営戦略やマクロ環境要因の両面から投資領域ポートフォリオを整理し、グループの事業価値を向上させる可能性のある領域を漏れなく、効果的に取り組んでいきます。

● 投資領域ポートフォリオ



社員とその家族とともに

ハウス食品グループは、社員一人ひとりが持てる能力を存分に発揮し、個人の多様性・人格・個性・プライバシーを尊重し、いきいきと働くことができる魅力的な職場づくりに取り組んでいます。

ハウス食品グループ

ダイバーシティの実現をめざした ハウス食品グループの働き方変革

ハウス食品グループでは、第六次中期計画において、「社員とその家族に対して」という視点から「ダイバーシティの実現」を重要テーマとしています。

日本の人口構成の変化や生産年齢人口の減少により、女性やシニア、外国人など、さまざまな働き手の参画が社会全体で求められており、性別や年齢、国籍など多様な背景を持つ人の労働参画によって生み出される「イノベーション」「グループ・個人の成長」「豊かな生活」を実現し、生産性を向上することをねらいとしています。

● RPAを活用した業務改善

RPAの導入にあたり、グループ各社を対象に課題業務の棚卸による業務の見える化を実施。不要な業務の廃止、業務プロセスの改善に取り組み、複数業務でRPAの導入がスタートしました。2023.3期にはグループ全体で72,000時間(2018.3期比)の作業時間削減をめざしています。

業務の見える化

- 不要な業務の廃止
- 業務プロセス改善
- 自動化の検討

RPA導入による定型作業の自動化

働き方変革

- 労働時間の短縮
- 時間外時間の削減
- 業務品質の向上
- 判断・確認業務へのシフト

※RPA=Robotic Process Automation

● 「ワークスタイル5つの変革」がスタート

目的

- ①計画した時間内で、より主体的に、より柔軟に働くことで生産性を高め、価値の創出につなげる。
- ②変革を通じて自分を磨き、豊かな生活を実現する。

5つの変革

- ①月間計画勤務制(フレックスタイム)の拡大
～1カ月間のなかで計画的に就業時間を調整～
- ②テレワークの導入 ～働く場所を柔軟に～
- ③客観的労働時間管理の導入
～より正確に、客観的に就業時間を記録・管理～
- ④営業外勤者のみなし労働時間制の廃止
～みなし労働をやめ、外勤時の労働時間を把握～
- ⑤所定労働時間の15分短縮
～1日の働く時間を15分短縮～(8時間→7時間45分)

● ワークライフバランスの推進

ハウス食品では社員の仕事と家庭生活の調和を図ることが生産性や働きがいの向上につながると考え、ワークライフバランスの推進に取り組んでおり、有給休暇の取得推進や育児・介護の両立を支援する各種制度を整備しています。また近年は男性社員への制度浸透と活用に注力し、2017年度は20名が育児休暇を利用(対象社員の56%)。2015年度(9名17%)から取得者数・割合とも増加しました。2018年度は19名(同37%)が利用、3カ月や1年間など長期間の取得が増加傾向にあります。これらの活動が評価され、厚生労働省より子育てサポート企業として、4期連続で「くるみん」認定を取得しています。



ハウス食品グループ

「健康経営優良法人2019(ホワイト500)」に認定

「健康経営優良法人」とは、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な“健康経営”を実践している大企業や中小企業を顕彰する認定制度です。3回目となる今回は大規模法人部門に821法人、中小規模法人部門に2,503法人が認定され、大規模法人部門でハウス食品グループ本社(株)、ハウス食品(株)が初めて、中小規模法人部門でハウスあいファクトリー(株)が3回連続で認定されました。

ハウス食品グループでは、今後も一層、健康増進に対する取り組みを強化してまいります。



ハウス食品グループ

現場の力に光を当てる
プロフェッショナル表彰制度スタート

ハウス食品グループでは、「品質を重視する組織風土を醸成する」取り組みとして、2018年度より“プロフェッショナル表彰制度～現場の凄さ～”をスタートしました。

この制度は、品質保証の土台が現場の地道な継続にあり、非常に大事であるという想いのもと、日々、工夫や努力を重ねる現場にこの想いが伝わるよう、きちんと現場を見て、地道な継続に対して感謝の気持ちを伝え、現場のモチベーションアップや品質を重視する組織風土醸成につなげることを目的としています。

他薦によりエントリーされた人・チームについては、グループ本社 品質保証統括部が全事業所を訪問した後に表彰事例を選出。一見何気なく行っている作業には、実は、難しさやノウハウがあり、継続することで作業の精度向上やスピードアップすると共に、製品品質の維持・向上が実現できています。品質保証につながる難しさやノウハウ、継続する想いなどを、実際の作業現場を見て、インタビューを通して現場の凄さをきちんと認識してから、グループ全体に発信しています。

近年、(株)壺番屋、(株)ギャバン、マロニー(株)など、様々な個性を持つ企業をグループに迎え、グループのダイバーシティが拡大するなかでも、品質重視の組織風土を醸成してまいります。



(対象事業所)

20工場(ハウス食品、サンハウス食品、サンサプライ、ハウスあいファクトリー、ハウスウェルネスフーズ、壺番屋、ギャバン、マロニー、デリカシェフ)

ハウス食品グループ

ハウスあいファクトリー

障がいの有無に関わらず、
全ての従業員が活躍できることをめざして

ハウスあいファクトリーは、グループ全体における障がい者安定雇用の更なる推進を目的に2009年に設立し、2010年に特例子会社の認定および関係会社適用認定を受けています。

障がいを持つ社員にもスパイス製品の生産というハウス食品グループの本業を担ってもらい、たとえ身体に障がいを持っていても、同じ業務を分かち合い、同じ社会人として自立した生活を支援することが私たちの望みであり、それが社会貢献につながるのだと考えています。今後も障がいの有無に関わらず、より高い品質の製品を作る生産体制を模索していきたいと考えています。

また、「多彩な人材の獲得と活躍できる場創り」という視点から、ハウスあいファクトリー以外のグループ会社でも新たな取り組みをスタートさせ、グループ本社業務スタッフにおける新規採用の実施や専門組織の設置を行い、適正に合わせた職域開発や体制整備を進めています。

今後も、障がいの有無に関わらず共に働き、良い影響を与え合う存在となるべく、グループ全体でダイバーシティの実現に向けた取り組みを進めていきます。



社会とともに

ハウス食品グループは、地域社会との共生をめざし、食を中心としたコミュニケーションを深めるとともに、地球環境の存続をめざして環境負荷の低減に貢献します。

ハウス食品(中国)投資社

カレーライスを中国人民食に、 食育活動を通じたカレー文化の創造

ハウス食品(中国)投資社では、2017年11月に上海宋慶齡基金会との間で基金会を設立し、食育活動をスタートしています。2018年度は、農村地域の小学校を対象とした給食支援(湖南省)と未来のシェフを育成する調理師学校(上海市)への奨学金支援と日本式カレーの調理実習を行いました。

農村部の小学校では両親とも出稼ぎの家庭も多く、寮生活を送る児童も少なくありません。給食でカレーライスを提供すると、児童達は初めて食べるカレーライスに「好吃(おいしい!)」と笑顔で答えてくれた姿がとても印象的でした。

調理師学校では、中学・高校を卒業後に上京する学生も多く、カレーライスの認知度はまだまだ高くはありません。カレーライスの由来等の講義と共に調理実習を行い、学生たちはそれぞれに工夫を凝らして個性溢れるカレー料理を作り、私たちには驚きと発見の連続となりました。

本来、「食」はローカルなものであり、新しいメニューの定着には文化の壁を超えなければなりません。私たちは食育活動を通じて、「カレーライスを中国の人民食に育成し、食を通じて中国の社会に貢献する」ことをめざして、これからも挑戦を続けていきます。



デリカシェフ

植物工場野菜の使用をスタート

デリカシェフは、CVS向けベンダー事業を担い、「食の外部化」の進展に伴い拡大が続く中食市場において、サラダ等の惣菜、焼成パン、デザートを中心に首都圏のお客様へお届けしています。

2015年2月に稼働した久喜工場では、日々、サラダや惣菜等の製造で生鮮野菜を使用しておりますが、異物混入や褐変を防止するため、水を使用した洗浄工程が欠かせません。また、露地栽培の野菜は気象状況によって生育に差が生じやすく、生育状態が悪い場合は、原料廃棄量の増加による歩留まりの悪化につながり、経営効率と環境負荷の両面への影響が課題となっております。

天候異常が半ば常態化するなか、デリカシェフでは3年前から植物工場野菜の使用について検討を行い、外部企業と味覚や品質に関する共同研究を進めてきました。安定調達や品質向上、生産効率改善に向けた知見を深め、2018年10月よりサラダ類の一部で植物工場野菜の使用をスタートし、現在では首都圏の約2,600店舗に毎日出荷しています。

植物工場野菜の使用により、同量の露地野菜使用時に比べて全体の水使用量を約10%削減でき、原料廃棄量を削減することで歩留まりを向上することが出来ました。

同時に、水分を多く含む野菜廃棄物の減容化に取り組み、19.3期は前期比で約55%の削減が出来ました。



ハウス食品

ハウスウェルネスフーズ

食品ロス削減に向けた取り組み

ハウス食品、ハウスウェルネスフーズでは、賞味期限の「年月日」表示から「年月」表示への変更を2020年4月より順次進めることを決定し、重要な社会課題である食品ロスの削減や物流・オペレーションの効率化の解決への貢献をめざします。また、賞味期限の延長についてもあわせて検討してまいります。

● 年月表示の対象

ハウス食品：賞味期限1年以上の家庭用製品

ハウスウェルネスフーズ：家庭用全製品

日本の食品ロスは年間約643万トン(2016年農林水産省推計)と重要な社会課題です。2015年の国連持続可能な開発サミットではSDGs(持続可能な開発目標)と

して2030年までに食品ロスの半減を決議しており、食資源の有効活用に対する社会的な関心が高まっています。あわせて、労働力不足が深刻な課題となり、効率化に向けた「製・配・販」によるサプライチェーン全体での取り組みが始まっています。

ハウス食品グループは、経済産業省の「製・配・販連携協議会」や農林水産省の「食品ロス削減のための商習慣検討ワーキングチーム」、製・配・販の有志の集まりである「日本TCGF」等に参加し、以下のような食品ロス削減に取り組んできました。

- 製品の返品、廃棄の削減活動やリサイクルの促進
- 包装容器の減容化、短時間調理製品(省エネルギー)、お客様が使い切りやすい製品(食品残渣の低減)など
- フードバンクの活用(ハウス食品は2016年度から、ハウスウェルネスフーズは2017年度から継続)

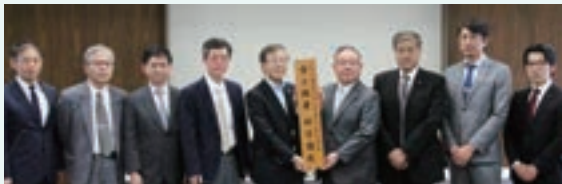
ハウス食品グループ

ビッグデータを活用した食習慣による健康増進効果の研究をスタート

健康長寿社会の実現に向け、当社グループと国立大学法人弘前大学は、健康寿命延伸につながる食習慣を明らかにする共同研究講座「食と健康科学講座」を開設しました。本講座では、弘前大学COI[※]の一環として、健康ビッグデータを活用し、食生活とさまざまな健康指標との関連性を解明する研究を共同で進めています。

特に近年の高齢化社会において問題となっている認知症をはじめとする疾患等の社会課題に対して、科学的根拠をもとにした食スタイルを提案し、貢献してまいります。

※弘前大学COI:文部科学省が進める、革新的イノベーション創出プログラム[COI STREAM]の1拠点として、健康ビッグデータを解析することにより、認知症・生活習慣病などの早期発見を可能にし、予防方法の創出と検証を行い、その成果を社会実装(問題解決のため応用展開)することをめざします。



ハウス食品

製品パッケージのFSC[®]認証紙[※]への切り替え完了

循環型モデルの構築に向け、生産地の環境・人権、経済等に配慮した原材料調達をめざす「持続可能な調達」の取り組みの1つとして、FSC[®]認証紙の使用を進めています。

ハウス食品では、一部を除く製品パッケージのFSC[®]認証紙への切り替えが完了し、2019年春に発売した新製品から認証マークの表示を開始いたしました。

当社グループの他製品にも採用を拡大しており、持続可能な「紙原料」の調達に取り組んでまいります。

※FSC[®]認証紙:FSC(森林管理協議会)は責任ある森林管理を世界に普及させることを目的とする、独立した非営利団体です。適正に管理された森林を認証し、認証された森林の林産物からできた製品はFSC[®]認証マークが表示できます。



社会とともに

吉番屋

「子供の未来応援基金」を通じた 子どもの貧困対策への取り組み

吉番屋では、社会・福祉活動の一環として、前年度利益の1%程度を目処に、各施設・団体、被災地に対して、毎年支援活動を行っております。団体への寄付に関しましては、病気や災害などで親を亡くした子ども達を対象に支援活動を行っている「あしなが育英会」への寄付を毎年行っております。

また、2018年からは、内閣府等が推進する「子供の未来応援国民運動」の趣旨に賛同し、新たに「子供の未来応援基金」への寄付を開始しました。これが公益のために私財を寄付したと認められ、紺綬褒章が授与されました。

経営目的として掲げる「会社にかかわるすべての人々と幸福感を共有すること」を実現するために、あらゆるステークホルダーと良好な関係を築き、世界中に幸せの輪を広げてまいります。

※「子供の未来応援基金」とは、官公民の連携・協働の下に、子どもたちへの支援の輪を広げていく「子供の未来応援国民運動」の一環として設立された基金です。この基金は、貧困の状況にある子どもたちに寄り添い、草の根の活動を行っている全国のNPO等団体の支援に活用されています。

※紺綬褒章とは、公益のために私財を寄付し、功績が顕著な個人または法人・団体に対し、日本国政府より授与されるものです。



ヴォークス・トレーディング

スパイスやハーブを通じて 世界の女の子・女性たちを応援

Because I am a Girlキャンペーンは、国際NGOプラン・インターナショナルが、日本をはじめ、イギリス、オーストラリア、オランダ、カナダなどで展開しているグローバルキャンペーンです。

途上国の女の子や女性は貧しさの中にありながら、「女の子・女性であること」で社会の底辺に置かれ、より困難な状況に直面しています。しかし他方で、女の子や女性たちに力を注ぐこと、教育や学ぶ機会をもたらすことが、彼女たち自身だけでなく、彼女たちの家族や地域、さらには国にとっても、貧困削減につながるということが証明されています。

ヴォークス・トレーディングは食の専門商社として、世界中でスパイスやハーブの調達を行っており、調達地の社会課題の解決は持続的成長に欠かすことのないテーマです。2013年からは、Because I am a Girlキャンペーンのコンセプトに賛同し、ソーシャルプロダクトとしてハーブティ3種を製造・販売しています。売上の一部はプラン・インターナショナルに寄付し、途上国の厳しい状況にある女の子たちの人生を応援しています。



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以下のとおりコーポレート・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。

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、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、監査役会の要請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 山本邦克
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 西藤久三 独立社外監査役 蒲野宏之
開催	原則年3回

監査体制

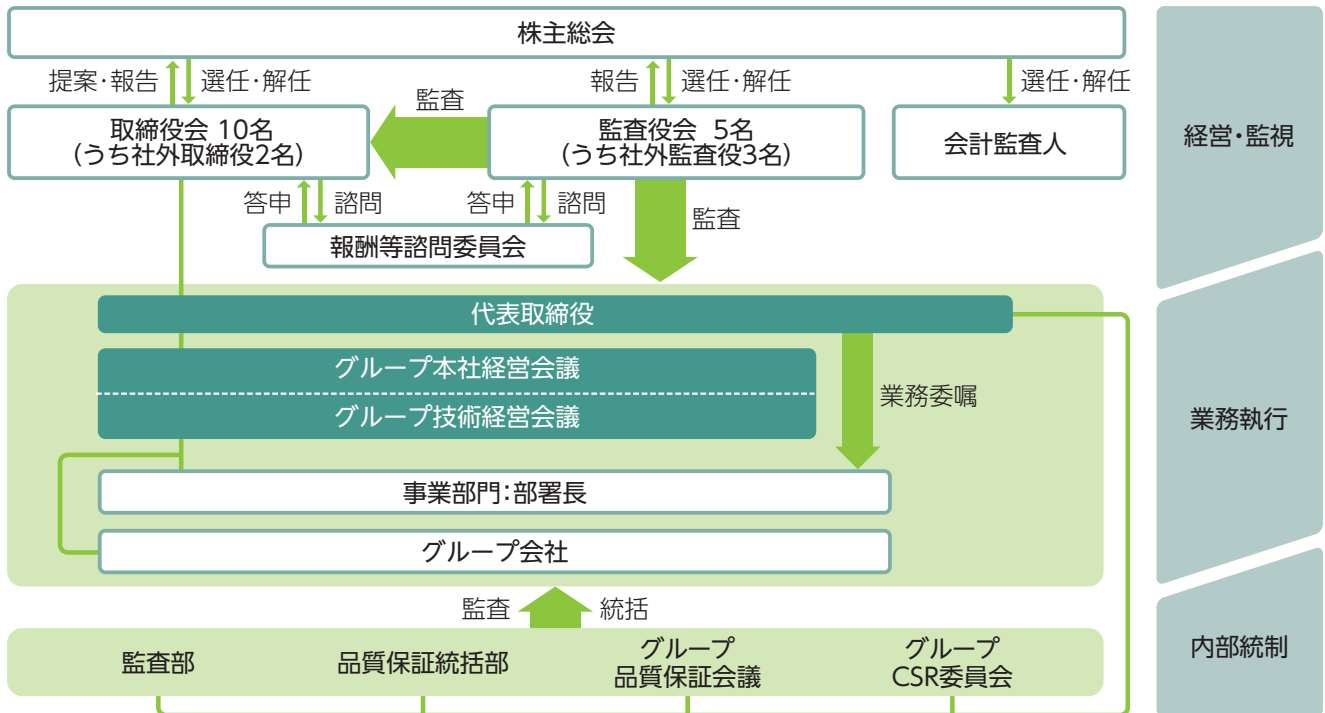
常勤監査役加藤浩を議長とする監査役会は監査役5名(うち、社外監査役3名)で構成され、監査役は取締役会へ出席し意見表明を行うほか、必要に応じて会計監査人や顧問弁護士と連携を図り、取締役の職務執行の監査を行っております。

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。

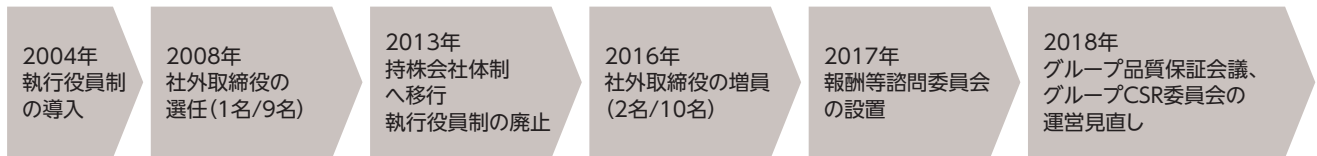
会計監査人による監査につきましては、有限責任監査法人トーマツと会社法監査、金融商品取引法監査について監査契約を締結しております。

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



■コーポレート・ガバナンス強化の取り組み



※買収防衛策の非継続について
 当社は2007年に導入後、一部所要の変更を行った上で継続してまいりました買収防衛策について、有効期間の満了を迎えた2019年に廃止いたしました。

■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"> ● 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 ● 経営を司ることができる知識・経験・能力を持っている ● 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 ● 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
監査役	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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

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。

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。

■社外役員の独立性基準

当社は、独自の独立性判断基準は策定しておりませんが、東京証券取引所が定める独立性判断基準を準用し、一般株主と利益相反の生じるおそれがない者を、独立役員として選任しております。

■ 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。(2019年7月現在)

氏名	在任期間	19.3期出席状況(回)			選任理由	重要な兼職の状況
		取締役会	監査役会	報酬等諮問委員会		
社外取締役						
山本 邦克 独立役員	11年	14/14	—	3/3	企業経営者として金融業務に長く従事した経験から、財務面の豊富な知識と企業経営に対する深い見識を有する	株式会社ビー・エム・エル取締役(社外)
西藤 久三 独立役員	3年	14/14	—	3/3	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	
社外監査役						
蒲野 宏之 独立役員	4年	14/14	12/12	3/3	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	蒲野綜合法律事務所 代表弁護士 日本碍子株式会社 取締役(社外)
藤井 順輔 独立役員	3年	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	大日本住友製菓株式会社 監査役(社外)
岩本 保 独立役員	2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	味の素株式会社 常任顧問 清水建設株式会社 取締役(社外)

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、監査役会の要請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・監査役会からの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%

※1. 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(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で審議し、賞与を0-150%の範囲で変動)

※2. 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。

※3. 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

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)	291	217	74	9
監査役(社外監査役除く)	40	40	—	3
社外役員	71	63	7	5

※1. 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。

※2. 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。

※3. 取締役の賞与は、業績と連動する報酬です。

社外取締役インタビュー



■ 社外取締役 西藤 久三 ■

■ 社外取締役 山本 邦克 ■

当社取締役会の実効性について伺います。

山本 毎回の取締役会に先立ち、投資案件や中計テーマなどの社内検討状況について、事務局から事前の情報提供があり、社外取締役に対するオープンな姿勢を感じます。取締役会では、社外取締役だけでなく、社外監査役も活発に発言し、業務執行取締役から丁寧な回答を得ています。取締役会は自由闊達に議論できる雰囲気があり、会議のテーマ設定にも工夫が見られます。

私は社外取締役として複数の中計に携わってきましたが、この間グループは大きな変革を遂げ成長してきました。取締役会も定例的な業績報告をできるだけコンパクトにし、中長期の成長戦略に重点をおいた議論へと変化しています。これはハウス食品グループが拡大する流れに沿った確な変化です。また、お客様情報は毎回必ず報告されておりますが、お客様を第一に考える企業姿勢の表れであると共に、リスク管理の視点からも望ましいと思います。

西藤 私は社外取締役として4年目を迎えます。これまでの行政での経験を経て初めて企業経営に携わることになった私にとって、取締役会の運営はととても新鮮です。

生産現場の視察等を通じて生の情報をタイムリーに得られる体制も整備されています。また、浦上社長とも定期的に1対1で自由に意見交換できる機会があり、社長がめざす会社の方向感や中長期の戦略を理解する上で大いに役立っています。取締役会で議論する上で、私たち社外取締役が必要と思う情報は十分提供されており、取締役会は形式的でない意思決定の場として機能していると思います。

社外取締役のご意見はどのような形で経営に反映されているのでしょうか。

山本 取締役会では、私たち社外役員も含めた十分な議論を経て、適宜経営判断がされています。議論の結果再検討となった案件もあります。

印象に残っているのは(株)やまみとの資本業務提携です。当社は米国で長く豆腐事業を展開し、持続的な成長を実現してきました。これまでも米国で得た知見を活用して、日本市場での展開を模索すべきと提言してきましたので、提携後の動きには期待しています。

六次中計の1年目が終了しました。中期計画をどのように評価されていますか。

山本 今中計では、資材調達や業務用のビジネスモデルの確立など、バリューチェーンを軸とした意欲的な取り組みが計画されています。こうした攻めと守りのガバナンスを実践する上で、基礎となる事業会社のハウス食品の収益体質が筋肉質になり、中計に注力できる素地が出来てきたことを評価しています。

今後は、資源配分が中長期の重要なテーマだと考えています。当社は今中計で「クオリティ企業への変革」をめざす姿に掲げていますが、クオリティとは独自性を強めるということです。その意味で研究開発投資の比率を高め、新しい技術、独自の技術を作り出していくことが、今後のグループの発展に必要なだけでなく、社会の発展にもプラスになると思います。研究開発に対する予算が適切に配分され、

色々な活動が実行に移されていますので、今後成果として表れるのが楽しみです。

西藤 CVCなど、自己完結型ではない新たな取り組みに注目しています。変化に対応して自ら新しい芽を生み出すとともに、他の力を上手く利用し、協働して対応していく動きが新鮮です。中計を検討するベースとなる環境与件には、「AI等の技術進歩」、「人材の多様化」、「SDGs等の社会要請」が追加されました。新しい仕組みも活用しながらグループならではの打ち手を迅速に示していくことが求められます。

利益率の改善も課題です。日本の製造業の利益率は諸外国と比べて低く、残念ながら食品製造業は其中でも下位に留まっています。ハウス食品グループも利益率向上へ努力を続け、段階的に改善していますが、六次中計で掲げる利益目標を達成しても満足できる水準とは言えません。外部との共創の仕組みを活用しながらどう取り組んでいくのか、議論していきたいと思います。

今年の株主総会では、女性役員の必要性について株主様からご意見を頂きました。当社が取締役会の実効性を更に高めていく上での課題について伺えますか。

西藤 人材の多様性という点では、女性の採用人数の増加や外国人の活躍など、色々な視点から取り組みはスタートしています。一方で気になるのは、グループのダイバーシティが広がり、海外を含めたグループ全体で6,000名強の人材を抱えるグループ企業へと拡大するなかで、人の養成、管理をどうしていくのかという点です。

特に人材に関しては、生産性向上の観点からも役割の明確化と一体感の醸成が欠かせません。一体感については、ハウスウェイの浸透活動等、色々な形で工夫し、日々徹底しておりますが、人材の流動性が高まるなかで、経営人材の選定プロセスを透明性のある形で再構築していくことが必要となるでしょう。ハウス食品グループでは、海外比率を売上で2割、営業利益で3割まで高める目標を掲げていますので、女性や海外人材の活用、また経営人材をどのように育成していくのかということが大きな課題と言えます。

その点、今期に入って取締役会の運営方法が見直され、

取締役だけでなく、必要に応じてテーマの担当責任者である部次課長も説明に加わる形になったことは意味があると思います。先々を見ても人を育成する面でも有効であり、我々社外の人間にとっては社内の見方を知る良い機会ともなっています。

山本 ハウス食品グループは中計を「3つの責任」の視点で組み立てていますので、この視点から課題を整理します。

「社員とその家族に対して」という視点では、多様な人材の活用と生産性の向上が課題です。食品業界の特性からも一層の女性の活躍が期待されますが、今年、事業会社では内部昇格による女性役員が初めて誕生しました。育成体制も整備されつつあり、将来的に経営を担う人材の育成は進むものと思います。また、労働生産性の向上も課題であり、効率化や仕事のやり方を抜本的に見直す必要があります。

報酬設計も同様です。役員や社員の報酬についても成長に繋がる新しい仕組みを構築していかなければなりません。定量的な業績評価に加え、環境経営への取り組みなど定性的な評価をどのように報酬に加味していくのかといった難しい問題はありますが、私が委員長を務める報酬等諮問委員会で議論を深めてまいります。

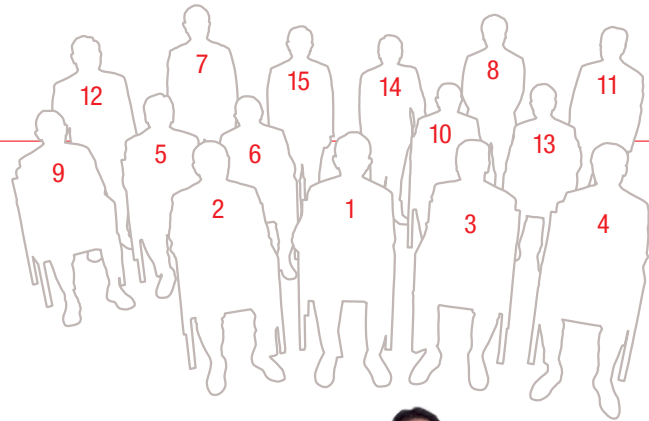
「お客様に対して」という視点でもやるべきことは多く残されています。まずは中計の重点テーマであるバリューチェーンの構築を急がねばなりません。海外展開についても、重点エリアの見極めと一層の資源投入を行うことでスピードアップは可能です。そのためには組織や人材の問題を含めて、強化戦略を立案しなければなりません。

「社会に対して」という視点では、環境投資基準の整備など、着々と進んでいる実感はあります。一方、プラスチックごみの削減が大きな社会課題となっていますが、環境に配慮した中長期目標を宣言するなど、先導的な役割を果たして欲しいと思います。

もちろん、「株主に対する責任」も大切なテーマです。資本コストを上回るリターンを上げるため、事業のポートフォリオを変えていくことも重要です。将来性や収益性、資本コストとの兼ね合いで伸ばす領域、縮小する領域を明確にし、企業価値を高めていくことが必要です。



マネジメントチーム (2019年6月25日現在)



1

代表取締役社長
浦上 博史

2

代表取締役専務
松本 恵司

3

専務取締役
広浦 康勝

4

専務取締役
工東 正彦

5

取締役
藤井 豊明

6

取締役
小池 章

7

取締役
大澤 善行

8

取締役
宮奥 美行

9

取締役(社外)
山本 邦克

10

取締役(社外)
西藤 久三

11

常勤監査役
加藤 浩

12

常勤監査役
田口 昌男

13

監査役(社外)
蒲野 宏之

14

監査役(社外)
藤井 順輔

15

監査役(社外)
岩本 保

内部統制システムに関する基本的な考え方

当社グループは、業務遂行における内部統制システムを、コーポレート・ガバナンス体制の充実と企業理念・経営目標の実現・達成のための仕組みととらえ、体制の構築と的確で効果的な運用を通して、企業価値の向上と持続的な発展に繋げるべく取り組みを進めております。

内部監査体制

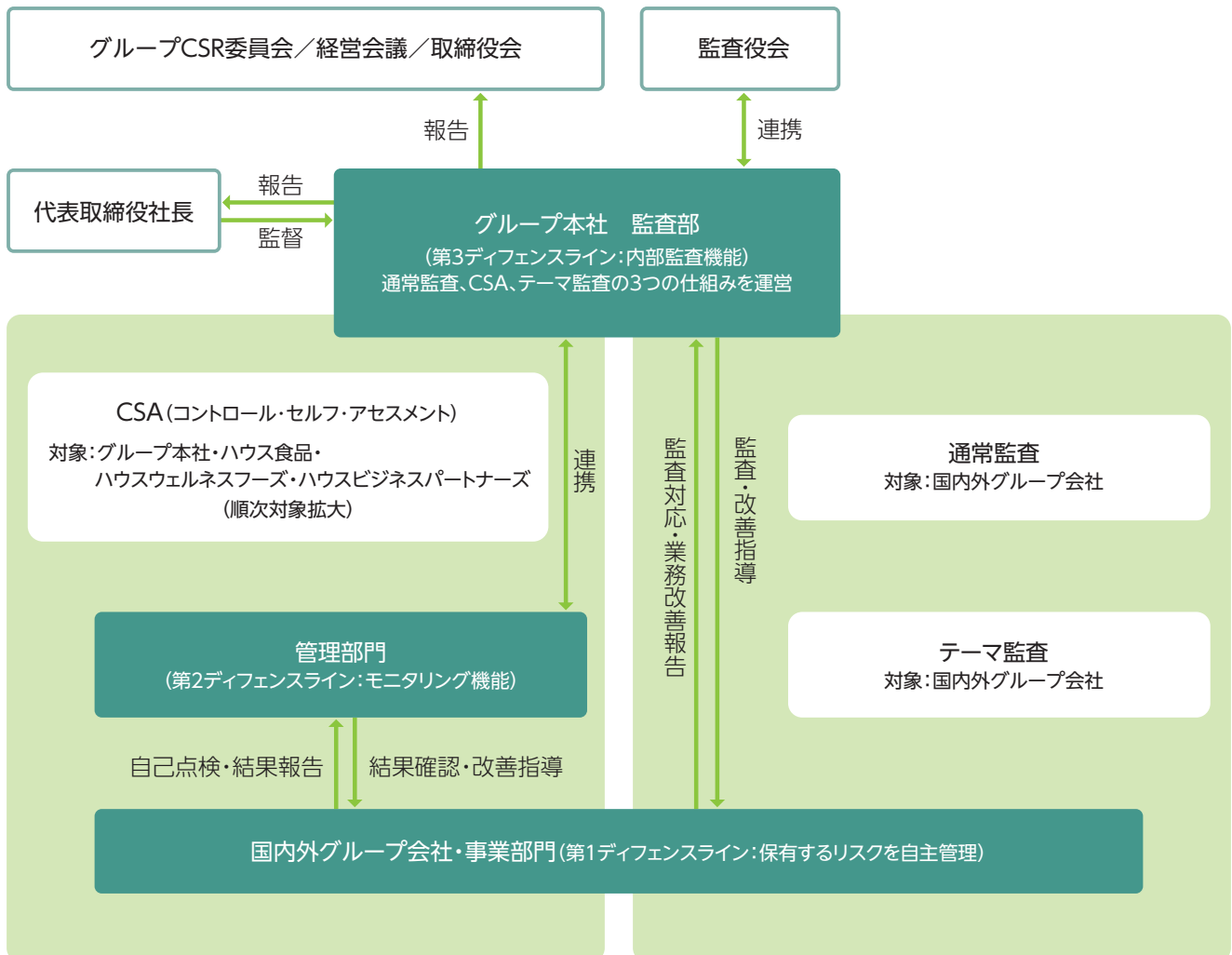
内部監査体制については、社長直轄の監査部がグループ企業を含め、計画的な業務監査を実施しております。

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、グループ全社を横断して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



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。

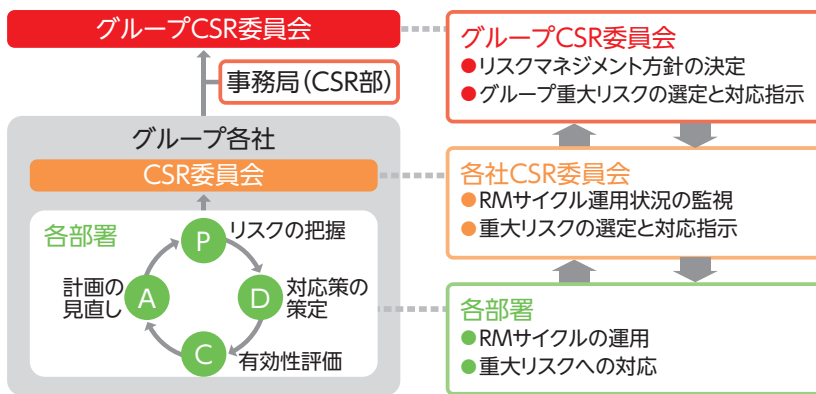
定期的実施するリスク調査で想定されるリスクを洗い出し、その影響度・発生可能性・対応状況等については毎年評価を行っています。各社・各部署はこの調査結果に基づき、リスク対応の優先順位づけを行い、リスクが適切に管理されるよう対応を進めていきます。

中でも、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「グループ重大注カリスク」としてグループ経営会議に報告され、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。

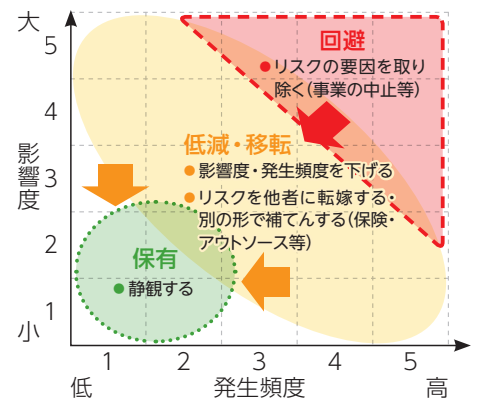
また当社グループでは、自然災害など何らかの原因で各社の事業が中断される危機に瀕した際に、社会的な責任を果たし、信頼を維持するために事業継続計画(BCP)を策定・運用しています。BCPは実効性を高めるため、定期的な訓練の実施および各種マニュアル類の見直しを行っています。

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

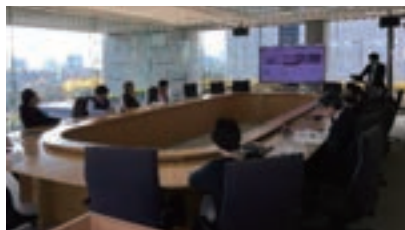


海外グループ会社のリスクマネジメント活動

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)



海外事業責任者向け学習会

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。

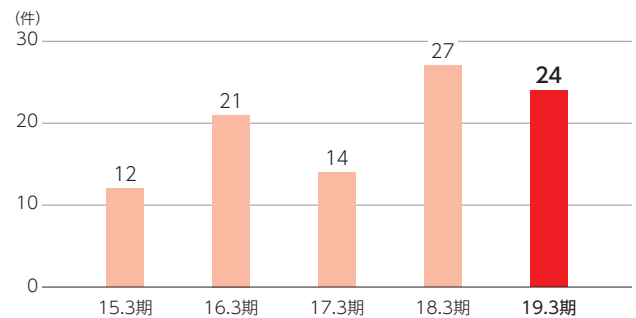
経営上の重要事項については、グループCSR委員会に報告するとともにグループ経営会議や取締役会に答申・提言を行っております。

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。

ヘルプライン受付件数



コンプライアンス推進体制



コンプライアンス上の問題やリスクを早期に発見して解決するため、「グループ共通コンプライアンス・ヘルプライン」を社内および社外の弁護士事務所に設置し、匿名受付も可能にしています。

2019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、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り組みを推進しております。

「3つの責任」重点取り組みテーマ

<p>お客様に対して</p> <p>国内成熟市場における イノベーションの創出と 海外成長市場における 事業展開の加速</p> <p>(バリューチェーン革新、R&D変革、 海外事業の成長拡大と事業基盤の強化)</p>	<p>社員とその家族に対して</p> <p>ダイバーシティの実現と 生産性の向上</p> <p>(働き方変革の実行、 多彩な人材の獲得と活躍できる場づくり)</p>	<p>社会に対して</p> <p>当社グループが考える CSR*活動を通じた 循環型モデルの構築と 健康長寿社会の実現</p> <p>※CSR:Creating Smiles & Relationships</p>
---	---	--

売上高

5つの事業セグメントのうち、健康食品事業は前年を下回りましたが、海外食品事業が進出各エリアで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、その他食品関連事業も堅調に推移したことで、売上高は2,967億円(前期比+1.6%)となりました。

利益

外食事業において業務用米の価格上昇や人件費増による影響がありましたが、海外食品事業の増収効果に加え、香辛・調味加工食品事業、健康食品事業においてマーケティングコストの効果的運用を徹底したことで、営業利益は176億円(前期比+7.8%)、経常利益は191億円(同+11.0%)となりました。

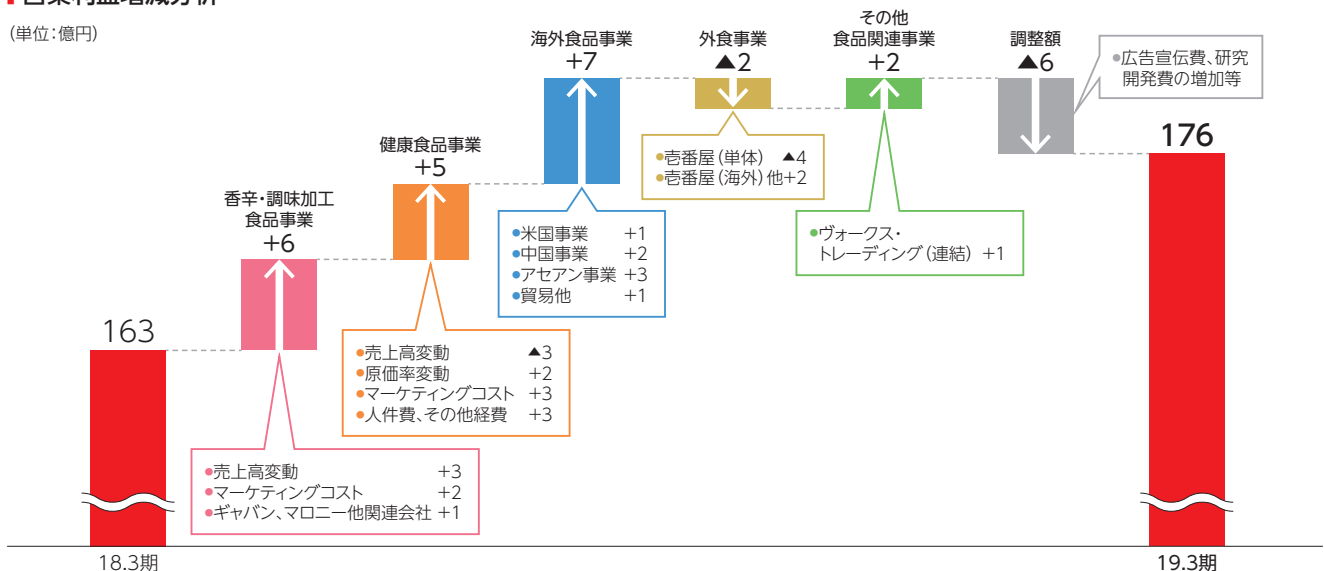
親会社株主に帰属する当期純利益は、投資有価証券売却益の増加等により特別利益が増加し、138億円(同+47.2%)となりました。

なお、機動的な資本政策を遂行すると共に、資本効率の向上と株主還元の充実を図るため、自己株式の取得および消却を行っております。

	2018年 3月期	2019年 3月期
ATO (総資産回転率)	0.80回	0.79回
ROS (売上高営業利益率)	5.6%	5.9%
ROA (総資産経常利益率)	4.7%	5.1%
ROE (自己資本当期純利益率)	3.8%	5.5%

営業利益増減分析

(単位:億円)



資産および負債・資本の状況

■ 資産合計

当年度末の資産合計は、前年度末より78億円減少し3,710億円となりました。

■ 資産の部

流動資産は、有価証券が減少する一方で商品及び製品や現金及び預金が増加したことで、前年度末より35億円増加した1,448億円となりました。固定資産は、投資有価証券やのれんの減少等により113億円減少の2,263億円となりました。

■ 負債の部

負債合計は、前年度末より33億円減少し919億円となりました。

流動負債は、短期借入金や未払法人税等の減少などから13億円減少の553億円となりました。固定負債は、長期預り保証金が増加する一方で繰延税金負債が減少したことなどにより、19億円減少の366億円となりました。

■ 純資産の部

純資産は、前年度末より46億円減少の2,791億円となりました。これは、利益剰余金が増加した一方で、保有する投資有価証券の売却によりその他有価証券評価差額金が減少したことや、為替換算調整勘定が減少したことなどによるものです。

設備投資の概要

当社グループにおける当期の設備投資は、主に生産能力の増強および生産設備の更新として行い、投資総額は119億円(前期比+10.9%)となりました。

キャッシュ・フローの状況

当社は、第五次中期計画で、(株)壺番屋、(株)ギャバン、マロニー(株)をグループに迎えるなど、バリューチェーンの強化に取り組んでまいりました。2018年4月から始まった第六次中期計画では、新たにグループに迎えた企業群とのシナジーを具現化し、「バリューチェーンの幹を太くすること」、「R&D機能の強化と新規事業創出」、そして「海外の成長拡大と基盤強化」をテーマに掲げております。この実現に向けて、中計3カ年で総額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。

この計画を踏まえ、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(223億円)の計上等により、209億円の収入(前期比27億円の収入減)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、無形の固定資産を取得する一方、バランスシートの質的向上に向けて一部の投資有価証券を売却したことなどにより、10億円の支出(前期比127億円の支出減)となりました。また、自己株式の取得と消却、および配当金の増加などを行ったことで、財務活動によるキャッシュ・フローは、173億円の支出(前期比120億円の支出増)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625億円となり、期首残高より23億円増加いたしました。

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。

当期は、投資有価証券の売却等により一時的な特別利益が発生しておりますが、安定的な配当の継続を考慮し、年間配当は前期に対し6円増配の1株当たり44円といたしました。

この結果、連結配当性向は32.8%となり、利益配分の基本方針に基づく連結配当性向は26.2%となりました。

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		2009	2010	2011	2012
売上高	(百万円)	222,549	220,622	216,713	214,317
営業利益	(百万円)	10,201	10,964	12,069	14,053
経常利益	(百万円)	10,993	12,187	13,031	15,502
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	4,726	4,820	5,252	7,928
減価償却費	(百万円)	6,118	6,102	5,704	5,356
設備投資	(百万円)	5,329	4,734	2,825	4,889
EBITDA (営業利益(のれん償却前)+減価償却費)	(百万円)	20,432	21,187	21,894	20,770
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	16,525	15,813	18,568	17,098
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	(3,343)	(10,129)	(10,228)	(19,069)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	(2,432)	(2,771)	(6,466)	(2,836)
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	41,680	44,570	46,091	41,190
総資産	(百万円)	228,226	231,927	228,810	240,092
純資産	(百万円)	178,522	182,628	181,298	189,242
自己資本	(百万円)	178,195	182,275	180,922	188,785
1株当たり当期純利益	(円)	43.05	43.91	48.40	74.26
1株当たり純資産	(円)	1,623.36	1,660.57	1,694.59	1,768.27
1株当たり配当金	(円)	22.0	22.0	22.0	28.0
ROE	(%)	2.6	2.7	2.9	4.3
ROA	(%)	4.8	5.3	5.7	6.6
ROS(売上高営業利益率)	(%)	4.6	5.0	5.6	6.6
ATO(総資本回転率)	(回)	0.98	0.96	0.94	0.91
自己資本比率	(%)	78.08	78.59	79.10	78.60
株価収益率	(倍)	31.78	30.95	28.10	19.05

※創業100周年記念配当5円を含む

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	209,784	232,610	231,448	241,893	283,812	291,897	296,695
	11,441	9,589	8,686	10,775	12,312	16,288	17,559
	13,445	10,962	10,957	12,152	13,951	17,207	19,100
	8,254	8,792	6,971	22,632	8,683	9,353	13,767
	5,020	5,056	5,789	6,908	9,345	9,126	9,262
	5,684	11,115	9,588	6,757	7,708	10,215	11,320
	17,167	14,815	14,642	18,699	25,235	28,978	30,242
	12,884	8,818	8,428	12,518	21,298	23,608	20,913
	(1,841)	(7,471)	(4,679)	(8,308)	(2,169)	(13,739)	(1,008)
	(4,943)	(68)	(10,588)	(3,743)	(7,388)	(5,317)	(17,317)
	47,715	49,586	43,832	44,156	55,594	60,202	62,495
	250,780	273,368	286,149	349,427	353,888	378,864	371,025
	199,328	210,097	221,456	260,329	266,615	283,719	279,144
	198,731	208,801	219,927	228,812	235,246	251,814	247,275
	77.78	83.13	67.61	220.48	84.53	91.02	134.32
	1,879.06	1,974.31	2,140.27	2,231.86	2,289.43	2,450.71	2,454.34
	30.0	35.0*	30.0	30.0	32.0	38.0	44.0
	4.3	4.3	3.3	10.1	3.7	3.8	5.5
	5.5	4.2	3.9	3.8	4.0	4.7	5.1
	5.5	4.1	3.8	4.5	4.3	5.6	5.9
	0.85	0.89	0.83	0.76	0.81	0.80	0.79
	79.20	76.40	76.90	65.50	66.47	66.47	66.65
	21.06	20.62	37.27	9.54	28.72	38.84	33.13

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	2015	2016	2017	2018	2019
資産の部					
流動資産	123,134	118,947	135,612	141,245	144,755
現金及び預金	26,906	44,128	57,583	60,630	62,484
受取手形及び売掛金	40,695	43,140	45,370	48,575	48,601
有価証券	34,577	10,009	7,436	8,654	7,082
商品及び製品	9,708	9,628	10,020	10,828	13,645
仕掛品	1,535	1,563	2,008	1,963	1,935
原材料及び貯蔵品	3,590	3,723	4,563	4,740	4,706
繰延税金資産	2,070	2,397	2,682	—	—
その他	4,132	4,499	6,185	6,049	6,315
貸倒引当金	(79)	(141)	(234)	(194)	(12)
固定資産	163,016	230,480	218,275	237,619	226,269
有形固定資産	66,616	77,223	79,162	83,182	85,943
建物及び構築物(純額)	24,176	28,848	29,491	30,211	31,528
機械装置及び運搬具(純額)	10,801	11,722	12,723	12,794	14,598
土地	25,842	28,851	30,394	32,322	32,212
リース資産(純額)	3,775	4,400	3,942	3,554	3,278
建設仮勘定	556	1,140	585	2,428	2,111
その他(純額)	1,465	2,261	2,028	1,872	2,216
無形固定資産	3,478	74,799	69,949	64,441	59,238
のれん	476	16,542	12,964	9,400	5,980
商標権	220	26,570	25,933	25,296	24,660
ソフトウェア	1,960	2,109	2,142	1,701	1,474
契約関連無形資産	—	28,753	27,787	26,820	25,854
ソフトウェア仮勘定	75	89	29	164	310
その他	747	736	1,094	1,059	960
投資その他の資産	92,922	78,458	69,164	89,996	81,088
投資有価証券	80,240	68,800	61,870	76,841	66,472
長期貸付金	369	360	356	349	329
繰延税金資産	636	2,247	1,223	2,008	1,609
長期預金	2,000	2,500	500	1,000	1,000
退職給付に係る資産	7,103	285	358	3,981	4,823
破産更生債権等	512	719	683	712	788
その他	2,764	4,441	5,049	6,009	7,038
貸倒引当金	(702)	(893)	(874)	(903)	(971)
資産合計	286,149	349,427	353,888	378,864	371,025

(百万円)

各表示年の3月31日現在	2015	2016	2017	2018	2019
負債の部					
流動負債	46,303	50,814	51,492	56,648	55,308
支払手形及び買掛金	17,592	18,749	19,584	20,877	21,178
電子記録債務	1,447	1,540	1,294	1,465	1,562
短期借入金	6,770	6,849	5,711	5,858	3,749
1年内償還予定の社債	—	—	—	26	26
リース債務	483	733	655	620	584
未払金	12,432	13,887	14,872	16,601	16,657
未払法人税等	1,557	2,810	2,680	4,331	3,504
賞与引当金	—	129	317	409	431
役員賞与引当金	65	68	75	95	98
株主優待引当金	—	75	87	90	90
その他の引当金	—	—	124	15	—
資産除去債務	—	3	3	4	1
その他	5,957	5,971	6,090	6,256	7,427
固定負債	18,390	38,284	35,781	38,496	36,573
社債	—	—	—	52	26
長期借入金	810	824	550	573	392
リース債務	3,393	3,745	3,390	3,018	2,770
長期未払金	661	319	298	254	219
繰延税金負債	11,383	25,330	24,296	26,570	24,234
役員退職慰労引当金	—	—	—	296	—
債務保証損失引当金	—	6	3	2	2
退職給付に係る負債	960	4,668	2,720	1,728	1,814
資産除去債務	285	711	719	843	845
長期預り保証金	—	—	3,508	4,643	5,777
その他	898	2,681	295	517	495
負債合計	64,693	89,098	87,273	95,145	91,881
純資産の部					
株主資本	191,150	210,257	215,545	221,296	221,975
資本金	9,948	9,948	9,948	9,948	9,948
資本剰余金	23,868	23,927	23,107	23,107	23,107
利益剰余金	157,338	176,898	182,501	188,258	188,920
自己株式	(5)	(516)	(12)	(17)	(1)
その他の包括利益累計額	28,777	18,555	19,702	30,518	25,300
その他有価証券評価差額金	20,402	18,294	18,297	25,614	21,327
繰延ヘッジ損益	47	(19)	188	(5)	5
為替換算調整勘定	2,878	2,410	1,566	1,763	756
退職給付に係る調整累計額	5,450	(2,128)	(350)	3,147	3,213
非支配株主持分	1,530	31,517	31,369	31,905	31,869
純資産合計	221,456	260,329	266,615	283,719	279,144
負債純資産合計	286,149	349,427	353,888	378,864	371,025

連結財務諸表

連結損益及び包括利益計算書

(百万円)

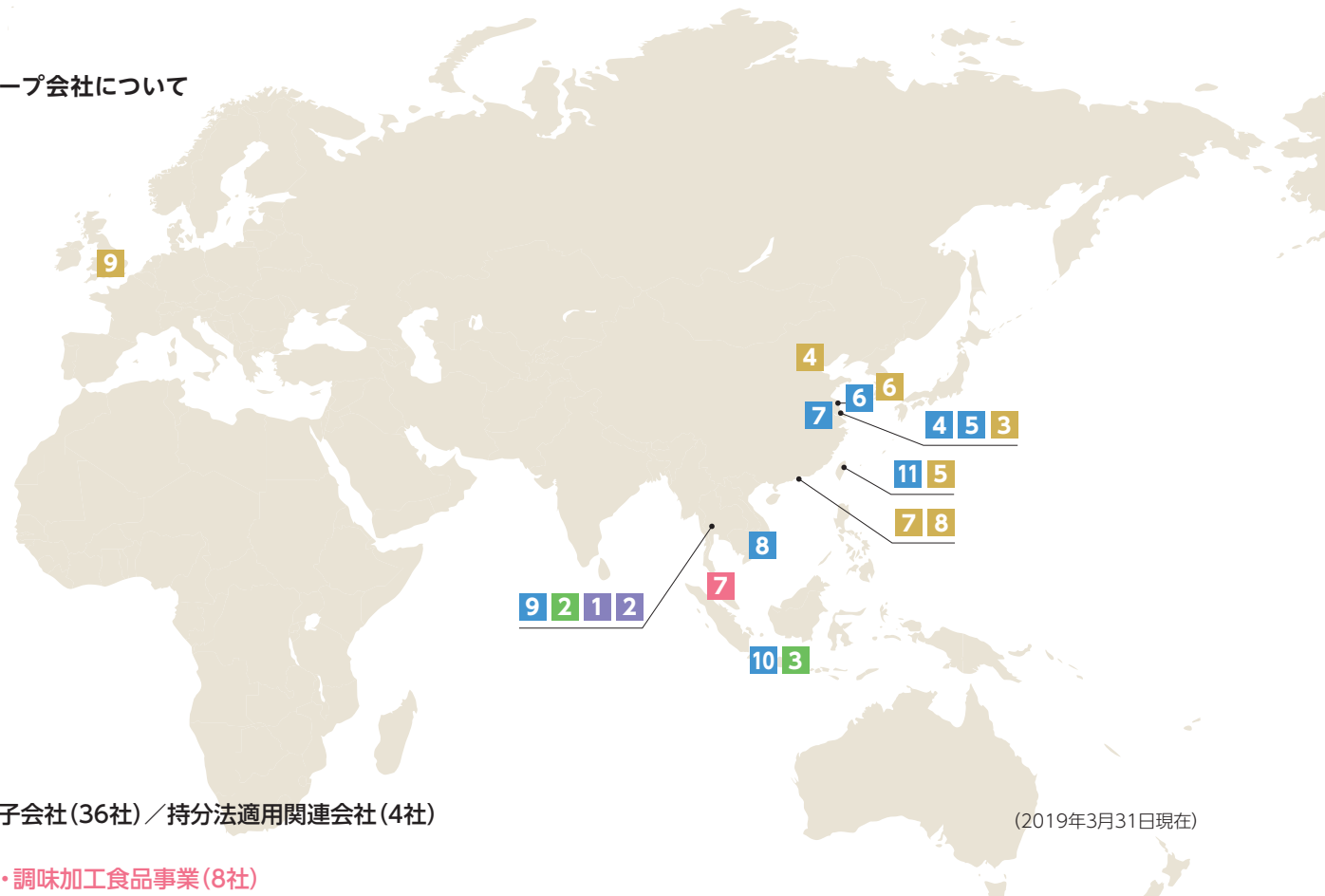
各表示年の3月31日に終了した年度	2015	2016	2017	2018	2019
売上高	231,448	241,893	283,812	291,897	296,695
売上原価	133,293	138,371	159,624	162,497	165,068
売上総利益	98,155	103,522	124,187	129,400	131,628
販売費及び一般管理費	89,468	92,746	111,875	113,112	114,068
広告宣伝費	10,326	9,822	9,869	9,879	9,739
運送費及び保管費	6,836	7,248	9,519	9,919	10,278
販売手数料	2,441	2,342	2,455	2,480	1,669
販売促進費	30,871	29,741	30,607	31,234	32,571
給料手当及び賞与	15,203	16,961	22,359	22,666	23,103
減価償却費	1,458	1,996	3,838	3,627	3,531
のれん償却額	167	1,016	3,578	3,564	3,420
賃借料	2,605	3,006	4,231	4,213	4,038
研究開発費	3,582	3,510	3,787	3,955	4,212
その他	15,979	17,105	21,634	21,575	21,506
営業利益	8,686	10,775	12,312	16,288	17,559
営業外収益	2,937	2,177	2,607	2,296	2,566
受取利息	530	478	395	328	329
受取配当金	603	609	762	656	679
持分法による投資利益	628	584	70	99	51
受取家賃	0	176	758	762	757
為替差益	820	—	238	—	154
その他	356	330	384	451	597
営業外費用	667	801	969	1,376	1,026
支払利息	129	93	87	90	80
賃貸費用	—	148	631	616	618
為替差損	—	174	—	380	—
その他	538	385	251	291	327
経常利益	10,957	12,152	13,951	17,207	19,100
特別利益	1,543	17,013	2,008	993	4,470
固定資産売却益	195	7	178	13	6
投資有価証券売却益	1,311	3,135	147	765	4,284
出資金売却益	18	—	—	—	—
店舗売却益	—	19	147	144	129
持分変動利益	3	—	—	—	—
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	15	1	70	13	52
特別損失	607	1,062	1,488	1,186	1,273
固定資産売却損	121	0	10	19	23
固定資産除却損	141	273	279	222	630
投資有価証券売却損	—	—	—	0	—
投資有価証券評価損	4	16	0	5	2
会員権売却損	—	2	—	—	—
会員権評価損	1	3	11	0	7
減損損失	323	718	1,138	774	579
その他	18	51	50	166	32
税金等調整前当期純利益	11,893	28,102	14,470	17,014	22,297
法人税、住民税及び事業税	3,999	4,875	5,531	7,098	7,384
法人税等調整額	876	36	(1,237)	(676)	(153)
法人税等合計	4,875	4,911	4,294	6,421	7,231
当期純利益	7,018	23,191	10,176	10,593	15,067
(内訳)					
親会社株主に帰属する当期純利益	6,971	22,632	8,683	9,353	13,767
非支配株主に帰属する当期純利益	47	559	1,493	1,240	1,300
その他の包括利益	14,771	(10,404)	1,069	10,954	(5,313)
その他有価証券評価差額金	8,725	(2,071)	115	7,383	(4,298)
繰延ヘッジ損益	132	(157)	139	(188)	3
為替換算調整勘定	1,898	(493)	(920)	226	(1,092)
退職給付に係る調整額	3,947	(7,584)	1,747	3,505	73
持分法適用会社に対する持分相当額	69	(98)	(11)	28	(0)
包括利益	21,789	12,787	11,245	21,547	9,754
(内訳)					
親会社株主に係る包括利益	21,526	12,411	9,829	20,169	8,549
非支配株主に係る包括利益	263	376	1,416	1,377	1,205

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	2015	2016	2017	2018	2019
営業活動によるキャッシュ・フロー					
税金等調整前当期純利益	11,893	28,102	14,470	17,014	22,297
減価償却費	5,789	6,908	9,345	9,126	9,262
のれん償却額	167	1,016	3,578	3,564	3,420
減損損失	323	718	1,138	774	579
持分法による投資損益(益)	(628)	(584)	(70)	(99)	(51)
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)	4	16	0	5	2
会員権評価損	1	3	11	0	7
貸倒引当金の増減額(減少額)	91	211	64	(14)	(114)
負のれん発生益	—	—	(1,018)	(57)	—
退職給付に係る負債の増減額(減少額)	86	(1,072)	347	355	(596)
役員賞与引当金の増減額(減少額)	(28)	3	7	18	3
役員退職慰労引当金の増減額(減少額)	—	—	—	10	(296)
株主優待引当金の増減額(減少額)	—	(21)	12	3	(1)
債務保証損失引当金の増減額(減少額)	—	(1)	(2)	(1)	(0)
その他の引当金の増減額(減少額)	—	—	124	(109)	(15)
受取利息及び受取配当金	(1,133)	(1,088)	(1,157)	(984)	(1,007)
支払利息	129	93	87	90	80
為替差損益(益)	(408)	296	10	60	(137)
投資有価証券売却損益(益)	(1,311)	(3,133)	(147)	(765)	(4,284)
出資金売却損益	(18)	—	—	—	—
固定資産売却損益(益)	(75)	(6)	(168)	6	16
固定資産除却損	141	273	279	222	630
店舗売却損益(益)	—	(19)	(147)	(144)	(128)
売上債権の増減額(増加額)	405	76	(439)	(2,891)	(137)
たな卸資産の増減額(増加額)	(920)	758	587	(566)	(2,831)
仕入債務の増減額(減少額)	76	(1,409)	576	1,264	277
未払賞与の増減額(減少額)	9	(120)	143	92	22
その他の資産の増減額(増加額)	(939)	(1,838)	(1,504)	(950)	(1,330)
その他の負債の増減額(減少額)	(1,464)	573	464	1,945	2,486
小計	12,187	15,903	26,143	27,966	28,156
利息及び配当金の受取額	1,398	1,365	1,062	1,128	1,060
利息の支払額	(133)	(102)	(84)	(90)	(82)
法人税等の支払額	(5,025)	(4,648)	(5,822)	(5,395)	(8,221)
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,428	12,518	21,298	23,608	20,913
投資活動によるキャッシュ・フロー					
定期預金の払戻による収入	6,523	803	5,639	3,314	853
定期預金の預入による支出	(4,030)	(929)	(5,280)	(2,208)	(729)
有価証券の取得による支出	(4,577)	(3,424)	(1,000)	(5,000)	(1,000)
有価証券の売却による収入	7,630	18,498	10,500	8,336	8,578
有形固定資産の取得による支出	(8,710)	(5,501)	(6,972)	(10,153)	(9,543)
有形固定資産の売却による収入	357	7	310	78	42
店舗売却による収入	—	29	444	415	322
無形固定資産の取得による支出	(807)	(522)	(735)	(408)	(800)
投資有価証券の取得による支出	(4,920)	(6,501)	(2,114)	(8,484)	(6,095)
投資有価証券の売却による収入	3,883	5,788	1,469	1,636	7,358
出資金の払込による支出	(5)	(30)	(3)	—	—
出資金の回収による収入	36	11	—	—	6
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	—	—	—
会員権の売却による収入	—	—	—	0	—
貸付けによる支出	(58)	(1)	—	—	—
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	(4,679)	(8,308)	(2,169)	(13,739)	(1,008)
財務活動によるキャッシュ・フロー					
短期借入れによる収入	58,890	75,360	65,877	60,793	59,348
短期借入金返済による支出	(59,555)	(75,269)	(67,258)	(60,717)	(61,574)
リース債務の返済による支出	(550)	(592)	(836)	(735)	(681)
長期借入れによる収入	—	284	300	170	—
長期借入金返済による支出	(188)	(235)	(298)	(340)	(50)
社債の償還による支出	—	—	—	(13)	(26)
自己株式の取得による支出	(5,494)	(4)	(3)	(5)	(8,773)
子会社の自己株式の取得による支出	—	—	(902)	(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	(3,658)	(3,076)	(3,076)	(3,596)	(4,316)
非支配株主への配当金の支払額	(33)	(662)	(1,175)	(872)	(1,245)
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)	—
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	(10,588)	(3,743)	(7,388)	(5,317)	(17,317)
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,085	(144)	(302)	56	(295)
現金及び現金同等物の増減額(減少額)	(5,754)	323	11,438	4,608	2,293
現金及び現金同等物の期首残高	49,586	43,832	44,156	55,594	60,202
現金及び現金同等物の期末残高	43,832	44,156	55,594	60,202	62,495

グループ会社について



連結子会社(36社)／持分法適用関連会社(4社)

(2019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	99.81
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

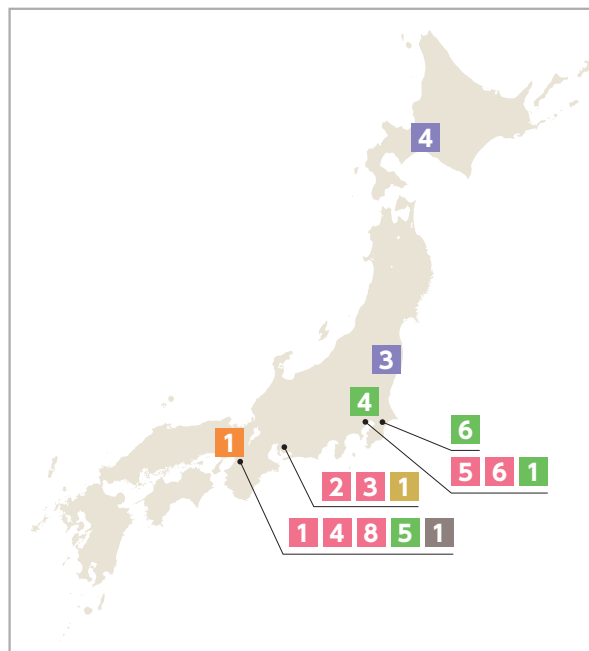
健康食品事業(1社)

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 エルブリトーメキシカンフードプロダクト社	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	スパイスの輸出販売	インドネシア ジャカルタ首都特別州	225億ルピア	99.03
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(9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 ハウスレストラン管理(北京)社	レストランの企画・運営	中国北京市	33,367千中国元	100.00
5 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
6 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
7 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
8 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
9 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	77.13
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	72.70
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	76.98
4 株式会社デリカシェフ	総菜、焼成パン、デザートの製造・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

※ハウス物流サービス(株)は、2019年4月1日付で、同社の受注・構内荷受を除く物流事業をF-LINE(株)へ会社分割しております。

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(4社)

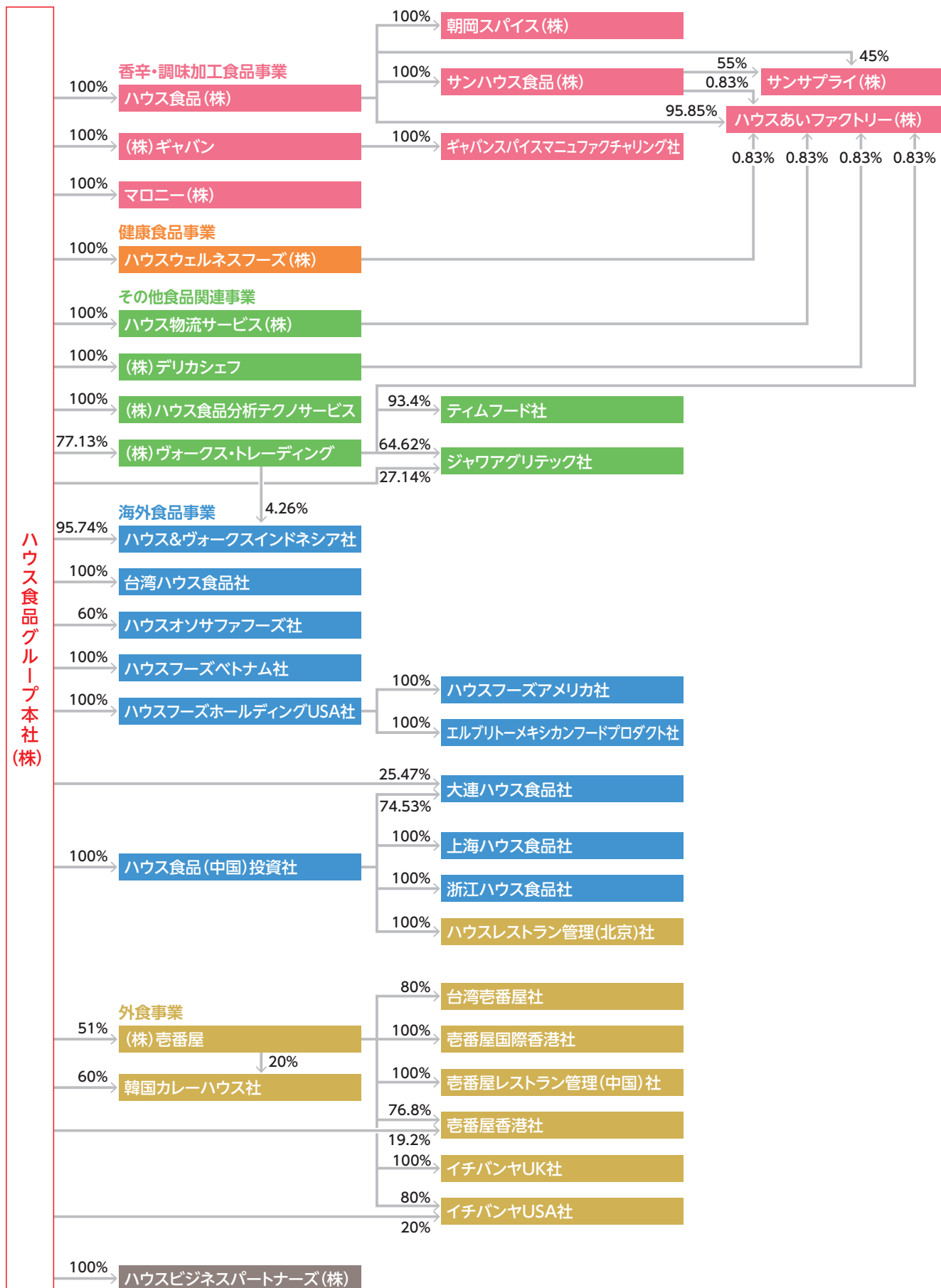
会社名	事業内容	所在地(国または地域)	資本金	出資比率(%)
1 イチバンヤミッドウエストアジア社	タイにおけるレストランの経営	タイバンコク都	50,000千バーツ	23.87
2 ヴォークス・トレーディングタイ社	タイにおける野菜農産物の輸出販売	タイバンコク都	23,000千バーツ	37.80
3 サンヨー缶詰株式会社	レトルト製品および缶詰等の製造販売	福島県福島市	155百万円	30.97
4 F-LINE株式会社	運送業および倉庫業	北海道北広島市	298百万円	25.00

※2019年4月1日付で味の素物流(株)、カゴメ物流サービス(株)、ハウス物流サービス(株)(事業の一部)、F-LINE(株)、九州F-LINE(株)の物流事業を統合し、新生F-LINE(株)が発足しております。
 新生F-LINE(株)(所在地:東京都中央区、資本金:2,480百万円、当社出資比率:26.0%)

グループ会社について

資本関係図(議決権所有割合)

(2019年3月31日現在)



企業情報

会社概要 (2019年3月31日現在)

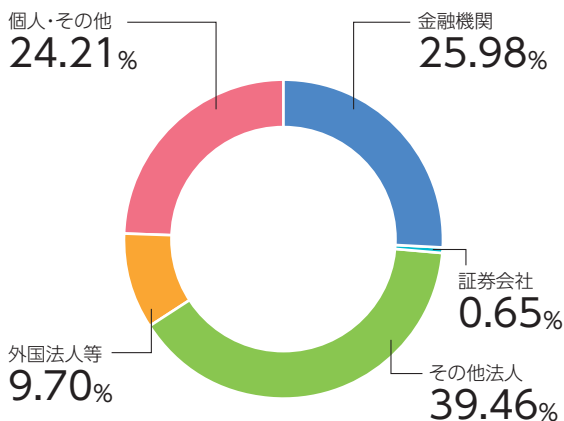
社名	ハウス食品グループ本社株式会社
創業年月日	1913年11月11日
設立年月日	1947年6月7日
資本金	9,948,323,523円
事業内容	グループ戦略立案、事業会社(国内・海外)への経営サポートならびに国際事業統括
従業員数	288名(連結:6,066名)

株式情報 (2019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	58,248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)	3,910,800	3.88
株式会社三井住友銀行	3,668,027	3.64
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	3,582,200	3.56
公益財団法人浦上食品・食文化振興財団	2,900,218	2.88
味の素株式会社	2,693,543	2.67
ハウス恒心会	2,229,301	2.21
浦上節子	2,007,569	1.99
日本生命保険相互会社	1,844,810	1.83

(注) 持株比率は、自己株式(337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 https://housefoods-group.com 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

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

TEL:03-5211-6039

〒102-8560 東京都千代田区紀尾井町6番3号



●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>



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。