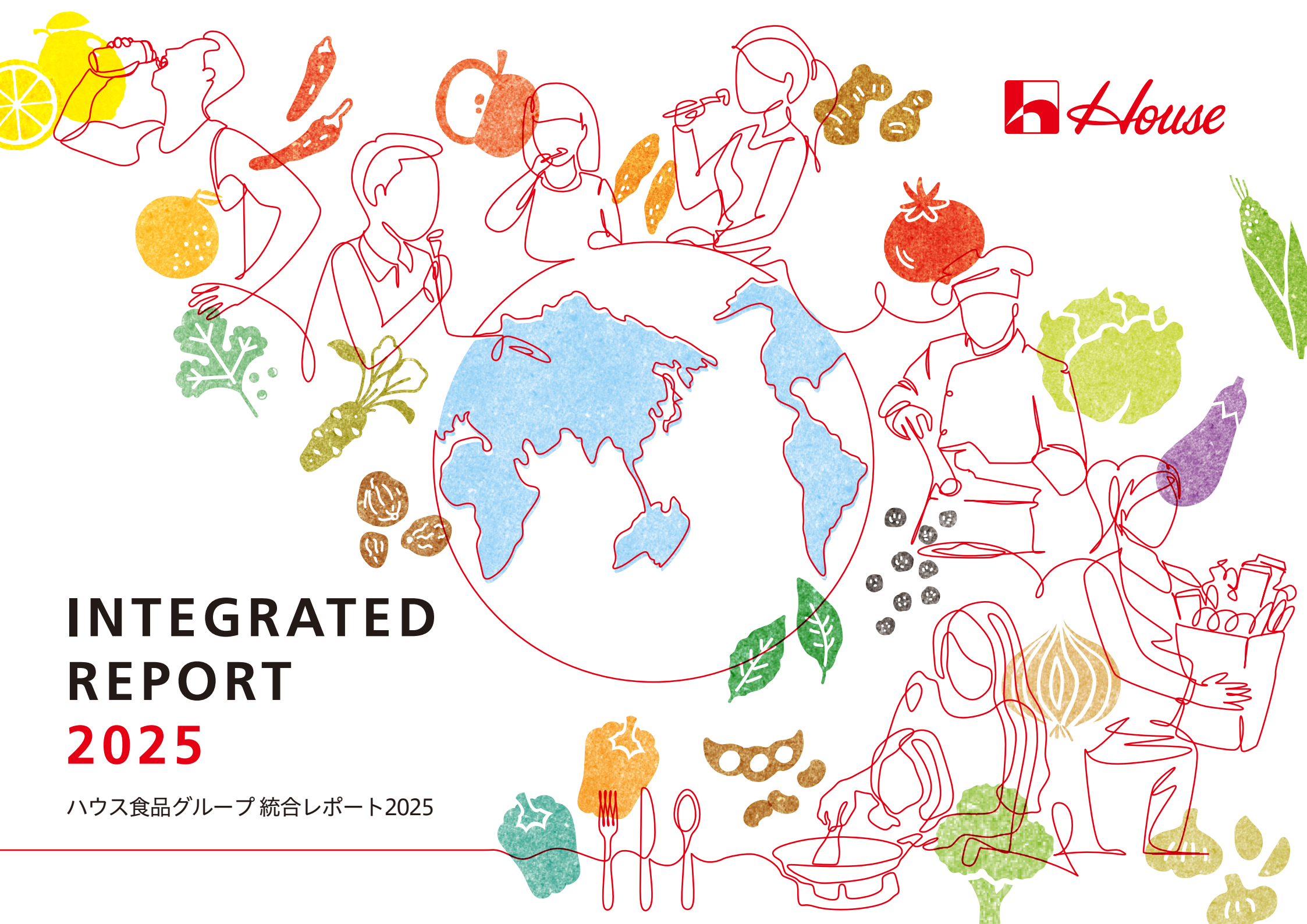




INTEGRATED REPORT 2025

ハウス食品グループ 統合レポート2025

統合レポート2025の方針

ハウス食品グループは、カレーやスパイスをはじめとする多彩な食品・サービスの展開に加えて、日本で培ったノウハウを生かしてユニークな事業をグローバルに拡大しています。

当社グループは、目まぐるしく変化する事業環境のなかでも
持続的に成長できる企業グループをめざして、大きな変革に挑んでいます。
自ら新たな価値を創出し続けるため、事業構築のあり方を見直し、
強みを生かした「バリューチェーン経営」へと移行していきます。

現在は、次期(第九次)中期計画での本格移行に向けた体制構築に取り組んでいます。

変革の過渡期にある今、こうした挑戦は社外の皆様に見えにくい面もあると認識しています。
だからこそ本レポートでは、当社グループがめざす方向とその理由をわかりやすくお伝えすることを重視しました。
皆様との対話を通じて、ともに未来を描いていきたいと考えています。



CONTENTS 目次

Introduction

- 01 目次・編集方針
- 02 At a Glance
- 03 価値創造の歩み
- 04 海外展開

Section 1 To Be・ハウス食品グループのありたい姿

- 05 ハウス食品グループの理念体系
- 06 トップメッセージ

Section 2 To Beに向けた現在地

- 11 価値創造プロセス
- 12 3つの責任
- 13 6つの資本
- 14 価値創造の源泉
- 15 ステークホルダーとの価値共創
- 16 ハウス食品グループがめざすバリューチェーン経営

Section 3 To Do・中期計画の全体像

- 17 中期計画の歩み
- 18 第八次中期計画の全体像
- 19 財務戦略・担当役員メッセージ
- 22 財務資本政策

Section 4 お客様に対する責任(事業戦略)

- 23 お客様に対する責任
- 24 スパイス系バリューチェーン
- 27 機能性素材系バリューチェーン
- 29 大豆系バリューチェーン
- 31 共創による新価値創出(付加価値野菜系バリューチェーン)
- 32 連結業績概要
- 33 事業セグメント戦略・概要

Section 5 社員とその家族に対する責任(人材戦略)

- 35 社員とその家族に対する責任

Section 6 社会に対する責任(環境戦略)

- 39 社会に対する責任

Section 7 サステナビリティの取組

- 45 持続可能な調達
- 46 人権の尊重
- 47 食の安全・安心
- 48 持続可能な物流
- 49 価値創出を支えるR&D
- 50 競争力を生み出す知的財産
- 51 DXとリテラシー向上

Section 8 コーポレート・ガバナンス

- 52 社外取締役対談
- 56 新任社外取締役メッセージ
- 57 役員一覧
- 59 コーポレート・ガバナンス
- 65 リスクマネジメント
- 66 コンプライアンス

Section 9 データ

- 67 非財務ハイライト
- 68 11年間の要約財務データ
- 69 グループ会社について
- 70 企業情報

編集方針

「ハウス食品グループ 統合レポート2025」は、株主・投資家をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆様に対して、当社グループの中長期的な価値創造について、より一層の理解を深めていただくことを目的に、当社グループの全体像や企業価値創造に向けた戦略、ガバナンス体制などについて総合的に掲載しています。制作にあたっては、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考にしました。

■対象期間

主に2025年3月期(2024年4月1日～2025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、制作時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内在されています。したがって、様々な要因の変化により、実際の業績は見通しと大きく異なる可能性があることをご承知ください。

統合レポートの位置づけ



At a Glance

国内の安定した事業基盤

グローバル展開を進めるグループ

2025年3月期業績

売上高

3,154億円

営業利益

200億円

事業ポートフォリオ

その他食品関連事業

16.7%

外食事業

18.7%

海外食品事業

19.1%

25.3期
セグメント別
売上高構成比※

香辛・調味加工食品事業

40.3%

健康食品事業

5.2%

※セグメント間取引消去前

収益基盤となる高い国内シェア

ルウカレー

61.9%

シェア No.1

ルウシチュー

65.9%

シェア No.1

レトルトカレー

27.6%

シェア No.1

※出典：(株)インテージSRI+月次データ ルウカレー・ルウシチュー・レトルトカレー市場(期間：2024年4月～2025年3月)

カレーショップにおける売上高シェア

カレーハウスCoCo壱番屋

壱番屋

81.6%

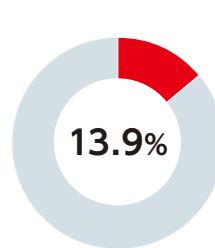
国内グループ店舗数(2025年2月現在)

1,264店舗

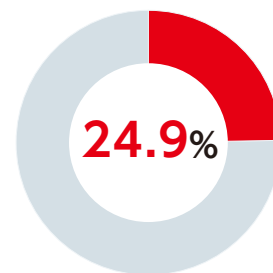
※出典：(株)富士経済「外食産業マーケティング便覧2025 No.1」2024年実績

ハウス食品グループ統合レポート 2025

海外売上高比率



2020年3月期



2025年3月期

グループ会社数(2025年3月現在)

48社

従業員数(2025年3月現在)

6,666人

国内

21社

海外

27社

国内

4,389人

海外

2,277人

※持分法適用関連会社は国内2社、海外3社

海外店舗数(2025年2月現在)

壱番屋

216店舗

海外展開国・地域数(2025年2月現在)

12カ国・地域

価値創造の歩み

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



※PBF (Plant Based Food): 植物由来食品
(注) 製品画像は主に最新のパッケージにて掲載

1913年

1960年～

2003年～2014年

2015年～

成長期

漢方薬からカレーの世界へ
日本の経済成長とともに食卓の豊かさを提案

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



選択と集中

成熟した国内事業の見直しと収益力強化
「健康」と「海外」を成長の柱へ

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

「食で健康」クオリティ企業への変革

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

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

グループ経営に
影響を与えた環境変化

高度経済成長

市場の成熟化

日本市場が成熟期へ転換しお客様ニーズが量から質へ変化

東日本大震災

食の外部化が急速に進展、内食を中心とした既存事業の持続性に懸念

新型コロナウイルス感染症の拡大

生活様式や価値観の変化、企業責任への意識変化、デジタル技術の変化加速

世界的なインフレの進行

原材料価格やエネルギーコスト、人件費などが高騰

海外展開

カレーのみならず、世界でユニークな事業を展開するハウス食品グループ。

展開エリアにより異なるニーズに対し、日本で培った強みと、海外の食文化と融合させる力とを掛け合わせ、新たな食シーンを創造し事業を拡大しています。

Q.各主要エリアで事業を始めたきっかけ

中国



カレー

カレーライス文化のない中国での可能性に注目。日本式カレーのおいしさを知ってもらうことが重要と考え、1997年に上海でカレーレストランを開店。おいしさを知っていただくとともに、日本式カレーが受け入れられるかを探りました。そこで手ごたえをつかみ、その後レトルトカレーや「百夢多カレー」を発売しました。現地のニーズに合わせた味の調整や試食販売を通じて、カレーの普及を図ってきました。



東南アジア



ビタミンC
飲料

当社は2011年、タイに機能性飲料事業の拠点を設立しました。東南アジアでのビタミンに対する潜在的なニーズは、インドネシアでのライセンスビジネスを通して把握しており、特に美容への関心が高いタイでは、ビタミンCをしっかり摂取できる商品が求められていました。当時、タイにはビタミン入りのペットボトル飲料はありましたが、ビタミンを手軽に摂取できる瓶形態の飲料はなかったため、日本で培った技術を生かし、「C-vitt」を発売しました。



米国



豆腐

当社は1970年代に日本で豆腐や豆乳製品の事業化に挑戦しましたが、本格的な拡大はできませんでした。そこで、大豆を使った技術・ノウハウを生かせる市場を模索していたところ、米国でTOFUを製造していた日系企業と出会い、米国での展開をスタートしました。アジア系やベジタリアンを中心に支持を広げ、健康志向や環境負荷の少なさが認知され、市場は拡大してきました。



ハウス食品グループの理念体系

ハウス食品グループの理念体系は、会社が持つ「二つの顔」をベースに構成されています。

ひとつは社会における役割や存在意義を定義する「企業理念」を包括し、ハウス食品グループとしての責任を表現する「グループ理念」。

一方、私たちの社是・社訓であり、当社グループで働くすべての「ひと」共通の価値観、DNAとしての「ハウスの意」。

この2つは対を成すものとして位置づけています。また、「創業理念」は「ハウス」というブランドが世に出た時の想いを永遠のシンボルとして背景に控えています。

創業理念

日本中の家庭が幸福であり、そこにはいつも温かい家庭の味ハウスがある。

グループ理念

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

時代によって食のカタチが変化しても、変わらない食のチカラがあります。

食のチカラは、人を育み、人をつなぎ、人を笑顔にします。

私たちハウス食品グループは、食を通じておいしさと健康をお届けし、

人とつながり、人と人をつなげたい。

絆やぬくもりを大切に、すべてのステークホルダーと共に

笑顔ある暮らしをつくりたい。

常に新しい価値を創造しながら。

家庭の食卓はもちろん、外での食事、さらに世界でも。

食に関わるすべてのシーンへ。

お客さまの笑顔を、社員とその家族の笑顔を、

そして笑顔あふれる社会を共につくるグッドパートナーをめざします。

ハウスの意^{こころ}

社是

誠意 創意 熱意 を持とう。

ハウス十論

一、自分自身を知ろう

一、謙虚な自信と誇りを持とう

一、創意ある仕事こそ尊い

一、ハウスの発展は我々一人一人の進歩にある

一、ハウスの力は我々一人一人の総合力である

一、給与とは社会に役立つ事によって得られる報酬である

一、世にあって有用な社員たるべし、又社たるべし

一、有用な社員は事業目的遂行の為の良きパートナーである

一、社会にとって有用な社である為には利潤が必要である

一、我々一人一人の社に対する広く深い熱意がハウスの運命を決める

トップメッセージ

グローバルなバリューチェーン構築 による成長加速に向け グループが一体となり 変革を進めてまいります

ハウス食品グループ本社

代表取締役社長

浦上 博史



ハウス食品グループは、どのような企業体でありたいと考えているのか？

私たちのあるべき姿は、「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にあります。「食で健康」をお届けし、自ら新しい価値をつくり出し、お客様に提供していくことで持続的に成長する「クオリティ企業」に変革するため、グローバルなバリューチェーン（VC）構築をめざしています。

グローバルなVC構築は、グループ理念の実現に向けた取組

ハウス食品グループは、2013年に制定した「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。」という私たちのグループ理念のあるべき姿“To Be”としています。グループ理念の考え方のベースである「3つの責任」（「お

客様への責任」「社員とその家族への責任」「社会への責任」）を果たし、“To Be”の実現に向けて時間軸を加えた行動計画“To Do”が、現在取り組んでいる第八次中期計画（以下、八次中計）になります。

トップメッセージ



初めて中期計画を策定したのは2003年で、八次中計までに20年以上を歩んできましたが、中期計画を進めていくたびに見える景色が変わっていきます。創業100周年を迎えた四次中計までは、国内市場の成熟化が進むなかで「選択と集中」に注力してきましたが、2011年に東日本大震災が起きた後、日本において急速に“食の外部的化”が進み、調理型製品が収益のコアであった当社は大きな影響を受けたため「選択と集中」という戦略は機能しなくなっていました。このような状況下で当社グループが挑むべき方向性を「クオリティ企業への変革」へ舵を切るべきだと判断し、五次中計からは『食で健康』クオリティ企業への変革」を掲げています。

しかし、顧客のニーズを捉えて成長するオポチュニティ企業との対角線上にあるクオリティ企業はイメージできても、具体的に何をすべきなのかについては漠然としていて、社内理解がなかなか進みませんでした。そこで、社員たちがより実践しやすいように、クオリティ企業になるためのフィジカルな要件としてVCとR&Dの2つを設定し、七次中計からはグループの強みを最大限に発揮する領域として、「スパイス系」「機能性素材系」「大豆系」「付加価値野菜系（八次中計では共創による新価値創出のなかで推進）」の「4系列VC」というテーマを掲げました。八次中計では「グローバルなVC構築で成長をめざす」と副題は変更しましたが、経営資源を「VC最適」で意思決定できる体制の構築を重要テーマとし、一体感のある中期計画としてVC経営の取組を進めています。クオリティ企業への変革とVC経営の推進は同義と捉え、チャレンジを続けています。

第八次中期計画の2年目を迎え、変革の現在地をどう捉えているのか？

グローバルなVC構築は当社グループにとって大変大きな変革であり、現在進めている八次中計と次の九次中計を将来に向けてさらに成長できる礎を築く期間と設定しています。着実に取組を積み重ねるなかで、グローバルな成長の兆しが見えてきました。

3つのVCで各々の課題を解決しながら、新たなチャンスをつかむ

八次中計は、九次中計以降で本格的なグローバルVC経営に移行していくための重要な期間であると捉えています。大きな変革に挑んでいるからこそ、私の実感を率直に話

すと、八次中計初年度の進捗はまだ道半ばだと言わざるを得ません。

これまで5つのセグメントを中心に事業を推進してきたこともあり、VC経営への移行には川上・川中・川下それぞれの固定観念を完全に取り払うことが重要だと認識しています。特に、スパイス系VCは、関係する事業会社の数も多くそれぞれビジネスモデル

トップメッセージ

が大きく異なるため、モノサシや言語の違いがコミュニケーションを難しくしている面はありますが、相互に相手のリテラシーを理解できるようになることが重要なので、VC構築と同時に社員の意識改革も進めています。また、機能性素材系VCと大豆系VCは、スパイス系VCと比べると事業会社間のコンフリクトが少ないことから、シンプルに中長期の事業成長を意図したVC体制の構築とグローバルシフトを推進していきます。

こうした取組から、トランスフォームを実感する手応えもあります。例えば、スパイス系VCでは、新技術と新素材の評価と出口探索などを行う調達・技術検討会議を立ち上げましたが、すでにいくつかの成果が出ています。ジャワアグリテック社が所有するわさび農園で、グループ本社のR&D部門主導で日本に輸入する際の新たな保存方法を確立し、さらにこれまで困難だった現地での種の採取も複数の技術を転用して可能になりました。また、国内では、生産者の高齢化と後継者不足による山椒の生産量の落ち込みが問題となっていました。調達・R&D部門と農家が協働し、山椒の「産地形成プロジェクト」を立ち上げました。これにより、ボトルネックである川上も変革が進んでいます。こうした成功体験の一つひとつが、VC統合を加速させ、競争力の獲得につながるのだと思います。

VC構築によりサステナブルに利益を創出できる 企業グループへの変革をめざす

現在の外部環境は、政治的な規制の変更を含む社会情勢の変化をはじめ、国内ではコメ問題が食の安全保障として議論が起こっています。食品業界も難しい局面を迎えています。マクロの視点からはデフレ脱却と貧富の差の是正の議論が必要になってくるとみています。

当社を取り巻く事業環境は厳しくなっていますが、トップラインをしっかりと引き上げながらVC構築を着実に推進し、将来に向けてさらに成長できる礎を築いていきます。スパイス系VCによる成長実現のためには中核事業会社のハウス食品の自己変革が重要で、ハウス食品がグローバルで成長していくことが要諦だと考えます。同時に、ハウスギャバンは国内のBtoB事業推進に加えて東南アジアでのスパイスBtoB販売戦略機能を取り込み、事業領域とともに規模を拡大していきます。どちらも、現在の壁をいかに

越えていくかがテーマですが、ハウス食品がスパイス系VCの変革エンジンとなり、ハウスギャバンとともに国内外マネジメントの一本化を進めていきます。

機能性素材系VCは、ユニークなVCとして成長していく可能性を感じています。他のVCと比較して少額の投資で高い投資収益性を狙っていくことが可能だと考えています。新領域、新エリアの開拓にチャレンジし、中期的な観点でしっかりと足場を築いていきます。

大豆系VCは、長期的な視点で取り組むべきだと認識しています。まだ投資収益性に課題感がありますが、植物性たんぱく質が豊富な大豆を扱う、健康面と環境面から見ても21世紀の人類の食を支えていく重要なVCです。

→詳細はP.23-34 中期計画「お客様に対する責任」へ

資本市場からの評価を真摯に受け止め、課題に対する打ち手を実行

これまでの、資本市場から海外食品事業での成長が期待されてきたと認識していますが、ここ数年は株価も下落基調にあり、PBRも1倍を下回るなど資本市場からの評価も低下しています。七次中計以降は、VC経営によるグローバルでの確実な成長ストーリーを推進していますが、事業セグメント視点からVC視点へのステージ変化をさらに株主・投資家の方々にご理解いただけるよう、丁寧なIRコミュニケーションを進めていくべきだと考えています。

また、投資収益性については課題認識しており、ATO、ROS、ROA、自己資本比率、ROEの「5つの指標」でのあるべきプロポジションの考え方が、「絵に描いた餅」にならないよう八次中計でROICを導入し、その意義を「社員向け決算説明会」などの機会に社員へ向けて積極的に説明をしています。また、投資規模に見合うリターンが得られているのかを分析・評価するために、ROICを活用して製造設備ごとの採算性について検証しています。既存資産を最大限有効活用するとともに、新規投資の意思決定を高度化していくための道しるべになると考えています。さらに、今後事業ポートフォリオの見直しも検討していきます。

→詳細はP.19-22「財務戦略・担当役員メッセージ／財務資本政策」へ

トップメッセージ

組織や人材の力をいかに最大化させていくのか？

「ダイバーシティを力に変える」をテーマに掲げ、多様性をグローバルなVC構築に向けた推進力へと変換することに挑んでいます。イノベーションを創出すべく、他者への理解を深めながら、個人と組織の両方で固定観念の打破に注力しています。

遠心力と求心力のバランスによって、ダイバーシティを力に変換

「社員とその家族に対する責任」では、「ダイバーシティを力に変える」をテーマに掲げています。当社グループには、様々なビジネスモデルの事業会社があります。太陽系は、それぞれの惑星が太陽との距離は異なっても遠心力と求心力のバランスを保つことで成り立っています。私たちも同じように、多様性を重視する遠心力と、それを束ねる求心力としてのグループ理念の浸透によって良いバランスを生み出し、ダイバーシティを力に変換できると考えます。

これまで、役割階層マネジメントとして、グループ各社の人事制度改定を進めることによって、グループ内での人材交流の自由度が増し、横串が刺しやすくなりました。また、パイネーム（指名）によるタレントマネジメントによって、部長クラスなどの幹部候補生に対する自律的なキャリア開発を進めてきました。2026年3月期は、グローバルなVC構築のためにキーとなるポジション要件を定義した「ポジションマネジメント」を連動させ、これまでの施策をつなぎ、VC経営を支える人材・組織づくりを加速していく計画です。これにより、ともに大きな変革を実行できるグループへ、さらに進化させていきたいと考えます。

→詳細はP.35-38 中期計画「社員とその家族に対する責任」へ

環境面での重要課題に対しては、どのように向き合っているのか？

「人と地球の健康」の実現に向けて、「気候変動への対応」と「資源循環社会の実現」の2つの重要課題に取り組んでいます。CO₂排出量削減の具体的な目標を原単位から総量に変更しました。

社会の一員として、高い目標設定で「循環型モデルの構築」を推進

「社会に対する責任」では、「ハウス食品グループ長期環境戦略2050」の実現に向け、「気候変動への対応」と「資源循環社会の実現」の重要課題に取り組んでいます。そのなかで本来求められている地球環境への対応のあり方をあらためて考慮し、CO₂排出量削減を原単位で具体的な目標を設定していたものを総量でカウントすることに方針を

転換しました。目標に対する進捗もタイムリーに社内でも把握できるよう、可視化を進めています。また、JFEエンジニアリング（株）との共同の取組として、「多拠点一括エネルギーネットワークサービス」の運用を2024年4月から開始しています。ハウス食品グループ8社18拠点に電力を供給する仕組みで、対象拠点でのCO₂排出量を16%削減できる取組です。

→詳細はP.39-44 中期計画「社会に対する責任」へ

トップメッセージ

グローバルなVC構築に向け、ガバナンス機能をどのように強化していくか？

グローバルなVCを構築するため、そしてあらゆるステークホルダーの皆様のご期待にお応えするためにも、グループ最適なガバナンスのあり方をこれからも継続的に追求していきます。

社外取締役の視点も積極的に交え、VC構築を支えるためのガバナンス強化を推進

ガバナンスにおいては、社外の視点を経営に生かしていくことが重要であり、社外取締役からは取締役会において積極的かつ的確なご意見を多くいただいています。さらなる取締役同士の闊達な議論を促す工夫として、取締役会の終盤に「監査等委員会タイム」を設け、監査等委員を務める社内取締役に進行を含めバトンタッチして、監査等委員会で行われた議論に関して業務執行取締役との間のディスカッションの機会を設けています。

また、取締役会の実効性評価も、第三者機関によるアンケート形式ではなく、総務部が独自に作成してくれた詳細なアンケートフォームを活用しています。社外取締役が自由記述形式で定性的な意見を丁寧に書いてくれるため、実効性向上のための改善に大いに結びついています。当社では投資案件など取締役会で決議する事項について、その前段階でのステップを丁寧に実施することが多く、社外取締役からもスピード感が遅くなっていると指摘を受けることもあります。今後、VC構築にあたっては的確かつ迅速に多くの案件を決断していかなくてはならないため、デジタル技術も活用しながら事業の生産性ならびに、経営判断の質やスピードを高めてまいります。また、取締役会実効性評価や社外取締役からのご意見も踏まえ、グローバルなVCで成長をめざせるようなガバナンス体制を構築してまいります。

→詳細はP.59-64「コーポレート・ガバナンス」へ



ハウス食品グループは食を通じて、お客様の笑顔を、社員とその家族の笑顔を、そして笑顔あふれる社会を共につくるグッドパートナーをめざしています。グローバルなVC構築は、非常に大きな変革です。まだまだ道半ばですが、着実に歩みを進めることがステークホルダーの皆様のご期待に応えることだと考えています。これまでの取組から得た課題や学びを生かし、さらに変革を加速させてまいります。

価値創造プロセス

ハウス食品グループは、すべての活動の根幹である「3つの責任」をベースにバリューチェーン(VC)をグローバルに大きく育成することで事業成長を実現すべく、すべてのステークホルダーのグッドパートナーとして、持続的な価値創出に取り組んでいます。

To Be

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。

すべての活動の根幹にある考え方

6つの資本
⇒P.13



製造資本



社会関係資本



知的資本



自然資本



人的資本



財務資本



事業戦略

第八次中期計画 ⇒P.18-44

投資領域 ⇒P.18-31

スパイス系
VC

機能性
素材系VC

大豆系VC

共創による新価値創出
(付加価値野菜系VC)

財務資本政策

財務戦略 ⇒P.19-22

To Do

事業管理
⇒P.33-34

アウトプット

お客様に対する責任

グローバルに「食で健康」をお届けする
⇒P.23-34

社員とその家族に対する責任

ダイバーシティを力に変える
⇒P.35-38

社会に対する責任

人と地球の健康
⇒P.39-44

ステークホルダーとの価値共創
⇒P.15

お客様 毎日の食の提供による
笑顔ある暮らしへの貢献

お取引先 継続的なパートナーシップ
による共創

株主・投資家 安定的・持続的な利益還元

地域社会 食を通じた地域社会との共創

働く仲間 多様な働きがいの創出

地球 自然資源の負荷低減・再生

価値創造の源泉 ⇒P.14

マーケティング力

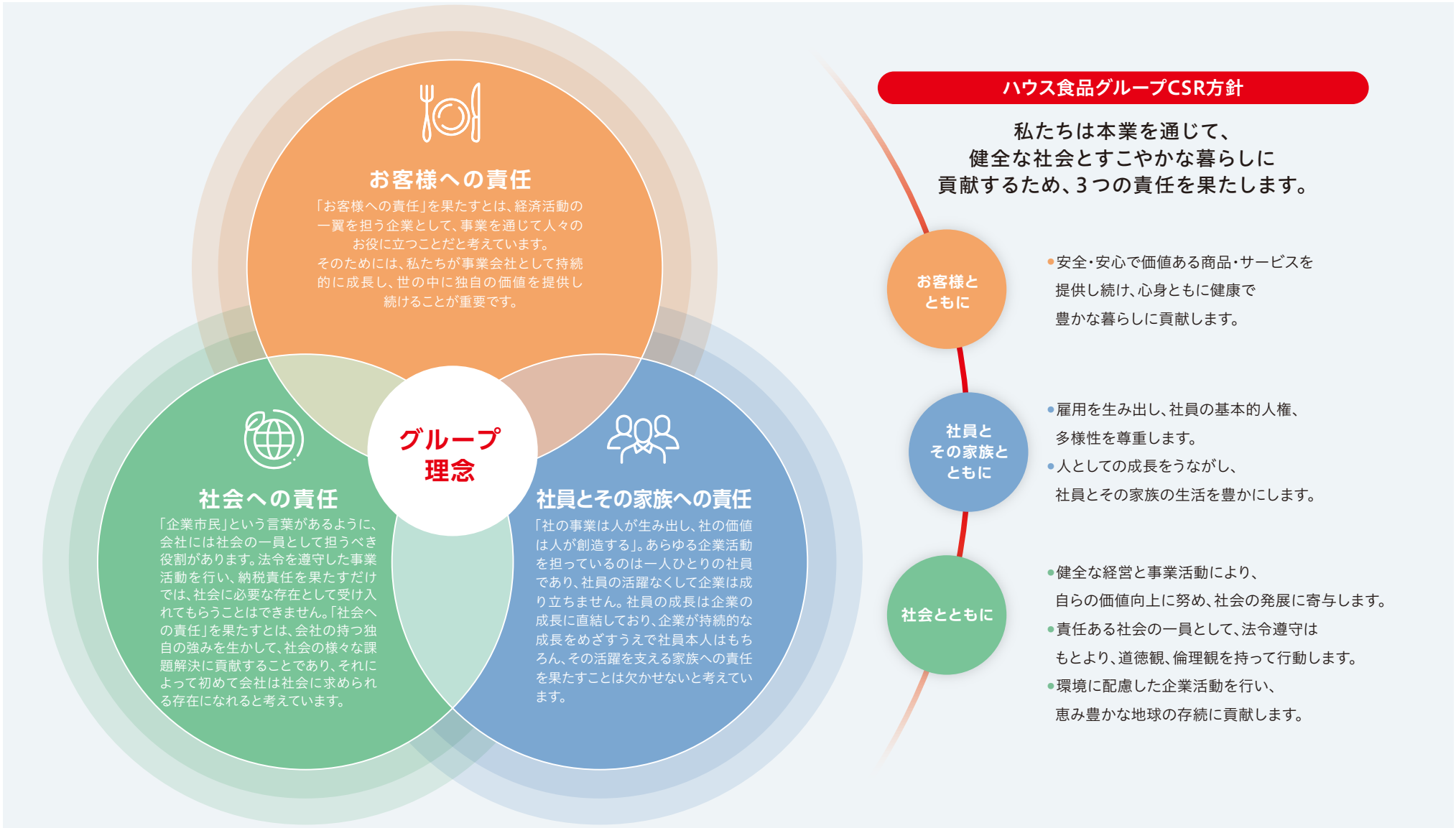
クオリティマネジメント力

イノベーション力

サステナビリティの取組・コーポレートガバナンス ⇒P.45~66

3つの責任 ～すべての活動の根幹にある考え方～

「3つの責任」とは、企業として、様々なステークホルダーにとっての「グッドパートナーでありたい」という想いを表したものです。ハウス食品グループは、時代を超えて、社会のお役に立てる企業としてあり続けるために、この「3つの責任」をすべての活動の根幹とし、グループCSR方針や中期計画に組み込んでいます。グループCSR方針は、「3つの責任」それぞれに企業と地球・社会の持続可能性の観点を織り込み、社員一人ひとりがその趣旨を理解し、日々の行動の礎とすることをめざしています。



6つの資本

ハウス食品グループの事業活動を支えているのが6つの資本です。
これまでの歩みの中で、これらの資本を蓄積し戦略的に最大限に活用し増大することでさらなる価値創造を追求しています。



製造資本

グローバルに「安全・安心」「高品質」を実現する生産体制

- 国内 **21**拠点 海外 **16**拠点
- 設備投資額：**15,030**百万円
※リース含む



社会関係資本

「3つの責任」の視点による
ステークホルダーとの関係性

- お客様と信頼関係を築いてきた時間：**112**年間
(創業1913年)
- 「はじめてクッキング」教室参加人数：**1,095**万人
※2024年終了時



知的資本

イノベーションを創出するR&D
深化し続けるロングセラーブランドと多様なナレッジ

- 研究開発費：**4,776**百万円
- 特許 **556**件 商標 **2,144**件



自然資本

持続可能で多様な
原材料・エネルギー・水

- エネルギー使用量：**1,643**TJ
- 水使用量：**4,116**千t
- 長期環境戦略2050



人的資本

「HOUSE WAY」による価値観の共有と
多様な個人を受け入れ生かす風土

- グループ理念を共有した従業員数：**6,666**人
- 女性管理職比率：**13.6**%
- 海外従業員比率：**34.2**%



財務資本

バリューチェーン経営を実現する
強固な財務基盤

- 格付 **A** (R&I)
- 営業キャッシュ・フロー：**266**億円

2025年3月末現在

価値創造の源泉

ハウス食品グループの価値創造の源泉は、6つの資本を活用した「マーケティング力」「クオリティマネジメント力」「イノベーション力」にあります。
当社グループならではのクオリティを追求し、新たな価値を創出し続けることにより、すべてのステークホルダーのグッドパートナーになることをめざしています。

マーケティング力

当社グループはこれまで、ニーズの半歩先を捉えた徹底的なお客様視点での対応を強みに新たな食文化を創出してきました。さらに、日本で培ったノウハウを生かして各国の食文化に根差したマーケティング活動を推進。北米ではTOFU、中国・インドネシアでは日本式カレー、東南アジアではビタミン飲料を展開し、いずれも現地での浸透が進んでいます。今後も、新たな食文化を創造してきたマーケティング力をもとに、バリューチェーン全体で価値を創出していきます。

クオリティマネジメント力

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

イノベーション力

長年にわたるスパイス研究を価値に転換し健康飲料として生まれた「ウコンの力」や、レトルトカレーの製造課題の原因究明をきっかけとして生まれた「スマイルボール(辛みのないタマネギ)」など、飽くなき探求心を源泉に、新たな価値を生み出し、お届けしてきました。川上から川下までのバリューチェーン視点、個人や組織の多様な視点を生かした新価値創出を推進し、グループの成長力に変換するとともに、社員のチャレンジ精神、未来志向をさらに強化していきます。

「X-BLEND CURRY(クロスブレンドカレー)」の誕生

「カレーのトップメーカーとして、今までにないカレーをつくろう」と近年のスパイスブームを背景に、スパイスが主役の子どもから大人まで食べられる「おうちカレー」をめざして開発したのが2023年8月に発売した「X-BLEND CURRY(クロスブレンドカレー)」です。

開発にあたっては、家庭でのスパイス使用頻度が増加している点に着目。コロナ禍での生活様式の変化に対応し、スパイス感を楽しみたい大人と、食べやすさを求める子どもの両方に応えるカレーをめざして、スパイスの「辛み」ではなく「香り」と「旨み」を追求した商品です。

発売開始以降、お客様から「辛口をつくってほしい」というお声もいただき、2024年2月には〈辛口〉を発売。また、2025年2月からはブランド名を読みやすくするパッケージ変更やスパイス感を維持したうえで加熱したスパイスとオニオンを加えコクをアップする改良を実施しました。

ハウス食品三大カレー(「バーモントカレー」「ジャワカレー」「こくまろカレー」)に続く、おうちカレーのブランドの柱として成長させていきます。



発売35周年「C1000」の進化

1990年の発売から35年間、「C1000」シリーズはビタミンC補給ドリンクとして多くのお客様にご愛飲いただいているロングセラーブランドです。時代とともにお客様がビタミンC補給ドリンクに求める味や飲用目的が多様化していることを受け、2025年2月に既存5製品の大規模リニューアルを実施。また同年3月には糖類ゼロ仕様の「C1000ビタミンレモンゼロシュガー※」、シリーズ最大量であるクエン酸5000mg配合の「C1000ビタミンゼリークエン酸5000」を発売しました。

「C1000」シリーズのリニューアルでは、開発段階で「レモンが持つ味わい、おいしさとは何か?」を見つめ直す作業から開始し、レモン本来のおいしさを一から追求することで、納得のいく味わいに辿り着きました。また新製品「C1000ビタミンゼリークエン酸5000」では、クエン酸の配合量を増やしすぎると酸味が強くなりすぎてしまうため、酸味を舌で直接感じにくいゼリー飲料の形態にすることで、クエン酸の増量とおいしさの両立に成功しました。

これからも、「C1000」ブランド製品を様々なシーンでご活用いただき、より一層皆様に愛されるブランドになるよう努めていきます。

※食品表示基準に基づき、100ml当たり糖類0.5g未満をゼロシュガーと表示



ステークホルダーとの価値共創

■ 当社グループのステークホルダー

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



■ お客様 食物アレルギーの協同取組「プロジェクトA」への参画

ハウス食品は食物アレルギー配慮商品を持つ食品メーカー6社^{※1}の協同取組「プロジェクトA」に参画しています。

同プロジェクトは「食物アレルギーの有無にかかわらず、みんなで食事をおいしく楽しめる社会の実現」に貢献することを活動理念とし、食物アレルギー配慮商品の普及やレシピの協同開発、情報発信、啓発活動に取り組んでいます。

2021年5月からは子どものうちから食物アレルギーへの関心を持ってもらうことを目的に食物アレルギーに関する副読本^{※2}を作成しました。副読本の発行部数は累計で約27万部となり、多くの小学生に食物アレルギーについて学習していただいています。

今後も同プロジェクトを通じて様々な形で食物アレルギーへの理解を深めていただくことができるよう、情報発信に取り組んでいきます。

※1 エスエスケイフーズ(株)、オタフクソース(株)、ケンミン食品(株)、(株)永谷園、日本ハム(株)、ハウス食品(五十音順)

※2 小学校・中学校などの授業で使用される、文部科学省による検定に合格した「教科用図書(教科書)」を補完する図書。もしくは教科書がない教科の教科書の代わりとして使用される図書



■ 地域社会 食を通じた災害・防災への取組

近年、地震や台風、大雨など大規模災害が日本全国で多発しています。そのような災害時においても、ほっとできる、いつものおいしい食事で、「だれ一人取り残さない」。それが「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る私たちの想いです。

グループの多様な商品で災害直後から時間の経過とともに必要となる栄養を可視化、普段から備えるローリングストックの提案を、内閣府の「災害への備え」コラボレーション事業や東京本社近隣の住民、また大学と連携した防災活動などにおいて行っています。また、実際に大規模な災害が起こった際には被災地・被災者支援のため、物資の提供を行っています。

災害時のフェーズごとに必要な栄養



大学での防災活動

いつもの「レトルトカレー」が非常時に役立つローリングストック

https://housefoods.jp/data/retortcurry/rolling_stock/index.html

■ 株主・投資家 企業価値向上に向けた対話の推進

担当取締役と広報・IR部を中心に、IR面談、中期計画・決算説明会、トップミーティング、テーマ別スモールミーティングなど様々な活動を行っています。株式市場からのフィードバックはタイムリーに取締役会や関係部署に共有するとともに、全社員に向けても説明の機会を設け、事業戦略や情報開示への反映につなげています。



社員向け決算説明会

■ 株主・投資家の皆様との対話状況(25.3期)

活動内容	回数	主な対応者
決算説明会	2回	代表取締役社長、担当取締役
社長スモールミーティング	2回	代表取締役社長、取締役コーポレートコミュニケーション本部長
テーマ別スモールミーティング	3回	事業担当責任者、広報・IR部長、IR担当
証券会社カンファレンス	1回	広報・IR部長、IR担当
個別ミーティング	135回	取締役コーポレートコミュニケーション本部長、広報・IR部長、IR担当

ハウス食品グループがめざすバリューチェーン経営

Q.ハウス食品グループはなぜグローバルなバリューチェーン(VC)構築をめざすのか？

A.グループで保有する川上から川下の事業・知見・技術を融合させることで新たなビジネスチャンスの獲得や競争力強化につなげるため

当社グループは、「スパイス系」「機能性素材系」「大豆系」「付加価値野菜系」の4つのVCを自ら価値提供する領域と定め、この領域で「食で健康」をグローバルにお届けしていきます。バックキャストの視点でVCごとの取組領域やテーマを明確化し、成長領域・新規領域へ経営資源を積極的に投下することで、VCの拡充と事業創出を図り、成長を実現していきます。

現在の国内外で切り分けた5つの事業セグメント視点では、事業領域が限定され、ポートフォリオに偏りがありますが、**VC視点に組み替えてグローバルに将来をイメージすることで、グループで保有する事業・知見・技術を融合させ、新たな成長ストーリーを描いていくことを狙いとしています。**

七次中計では、「4系列VCへのチャレンジ」というテーマでVC

の構築に向けて取り組んできました。八次・九次中計の6年間は、「グローバルなVC構築で成長をめざす」というもう一歩踏み込んだテーマのもと、将来の成長に向けて礎を築く期間となります。九次中計からのVC経営への本格移行を見据え、八次中計では売上成長の加速と収益力の強化、VC最適の組織への移行、社外パートナーとの新価値創出に取り組んでいます。

～第八次中期計画		第九次中期計画～	
		位置づけ	強み
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		スパイス系VC スパイス・カレーを取り扱うグループ各社が共創、シナジー創出をめざす	- 連結売上高の約8割を占め、中核を担うVC - 川上～川下の各社が培った強みを掛け合わせながら、カレーを世界に広げ、独自スパイスを世界に届けることでグローバルに成長をめざす - マーケティング力 - 味づくりの技術に裏付けされたブランド力 - 高品質な製品を安定的にお届けする生産体制と品質保証力 - 川上・川中・川下の多様な顧客接点 - スパイス・カレーの豊富な研究知見・加工技術
		機能性素材系VC 日常の食事で補いづらい栄養の摂取・補給をグローバルにサポート	- 独自の健康素材を軸にユニークで高収益なVCを形成 - 世界共通の健康ニーズに対応し東南アジア(ビタミン事業)や欧米(乳酸菌事業)を中心に顧客接点を拡大 - 独自の健康素材(乳酸菌L-137、ウコンエキス)・ノウハウの保有 - ロングセラーブランドの保有 - 素材研究と製品開発力、機能性食品に対する豊富な知見・応用力
		大豆系VC TOFU・PBF※を通じて健康的な食習慣を提供	- 世界の人口増加に伴うたんぱく質不足問題を背景に大きな成長可能性を有するVC - 提供価値を高め欧米でPBF市場におけるプレゼンス拡大をめざす - TOFUの大量生産技術・品質保証力、研究開発力 - PBFのフレキシブルな事業展開力
		新価値創出(付加価値野菜系VC)	- 多くの新価値を生み出し「小さく生んで大きく育てるノウハウ」を身につける - 次の「グループの成長力」へ変換するフェーズへの移行をめざす

※ PBF(Plant Based Food)：植物由来食品

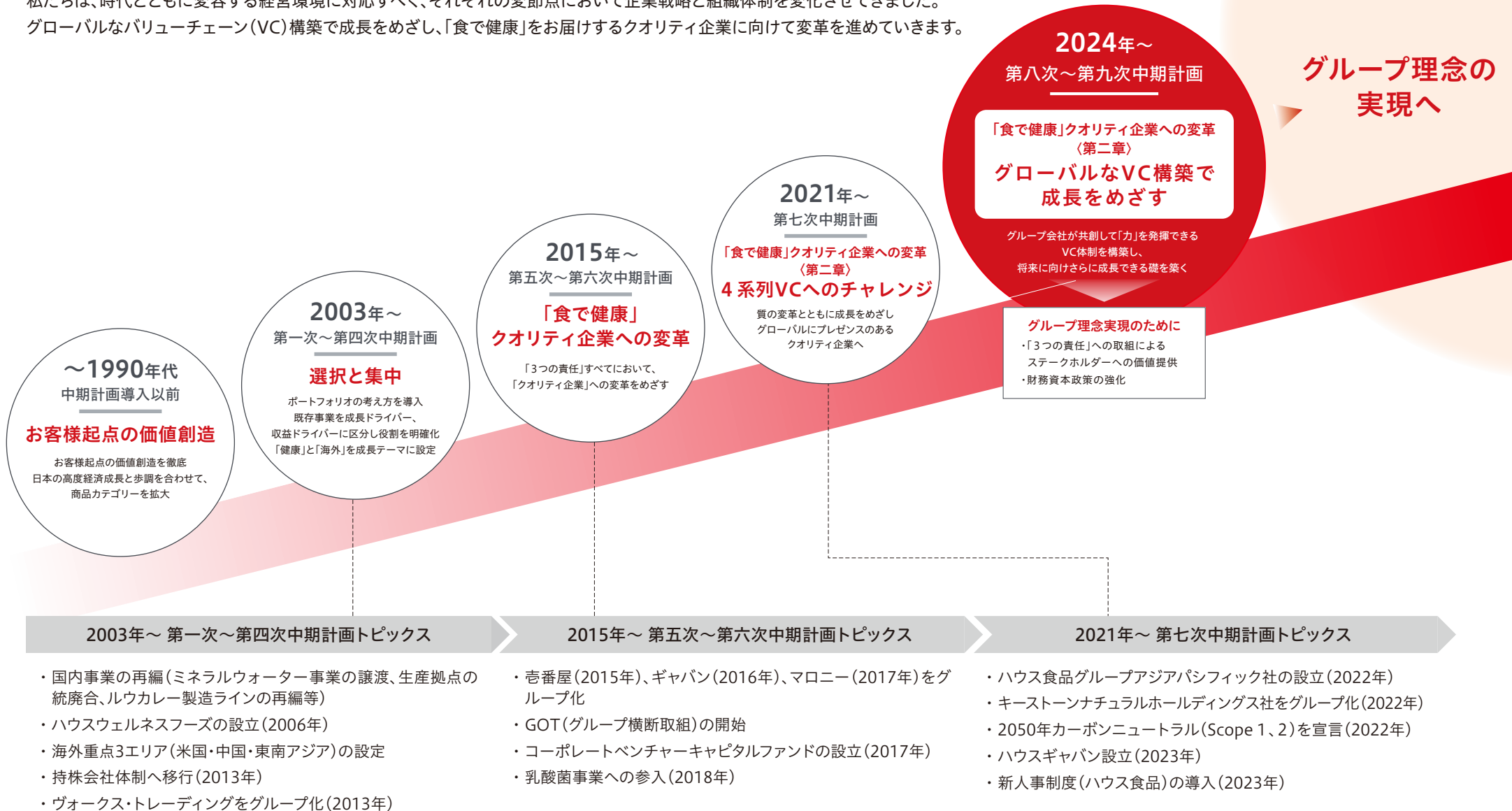
当社グループの提供価値
「食で健康」

中期計画の歩み

ハウス食品グループは、中期計画をグループ理念実現の一里塚と位置づけています。

私たちは、時代とともに変容する経営環境に対応すべく、それぞれの変節点において企業戦略と組織体制を変化させてきました。

グローバルなバリューチェーン(VC)構築で成長をめざし、「食で健康」をお届けするクオリティ企業に向けて変革を進めていきます。



第八次中期計画の全体像

ハウス食品グループの中期計画は、グループ理念、すなわち“To Be”に近づくための行動計画“To Do”として、バックキャストの視点で策定しています。

2025年3月期から開始した八次中計の大テーマは、『『食で健康』クオリティ企業への変革<第二章>グローバルなVC構築で成長をめざす』です。

七次中計から引き続き、『『食で健康』クオリティ企業への変革<第二章>』というタイトルを置き、八次中計からは「グローバルなVC構築で成長をめざす」というサブタイトルを新たに設定しました。

グループ理念の基盤にもなっている「3つの責任」の考え方のもと、それぞれの“To Do”である行動計画に、グループ全員で取り組んでいます。

財務資本政策の強化も含め、これらの計画を実行することで、グローバルにプレゼンスのあるクオリティ企業をめざしています。

全体像



「3つの責任」KPI

3つの責任とKPI	七次中計実績 (24.3期)	八次中計目標 (27.3期)	九次中計目標 (30.3期)
お客様に対する責任			
売上高	2,996億円	3,600億円	4,500億円
ROS	6.5%	7.5%	8.9%
EBITDAマージン	11.0%	11.4%	12.7%
ROIC	4.6%	6.0%以上	8.0%以上
社員とその家族に対する責任			
主体的なチャレンジ行動 (チャレンジ・公募施策に応募した グループ社員の割合)	17.7%	20%以上	30%以上
組織風土診断結果 (「多様性受容風土」・「チャレンジ促進風土」 の肯定回答割合)	多様性受容風土 63.1% チャレンジ促進風土 59.3%	70%以上	75%以上
女性活躍推進 (グループ管理職の女性割合)	12.2%	20%以上	30%以上
社会に対する責任			
Scope 1、2 (総量、2013年度比)	△27% (原単位2013年度比)	△27%	△38%
Scope 3 (取組前比)	△26,483t (取組前比)	△5,000t	—
廃棄物 (売上原単位、2021年度比)	△1.8%※ (国内生産拠点、 原単位2019年度比)	△25%	—
副産物 (再資源化率)	—	99.5%	100%
プラスチック (日本国内製品の容器包装、化石資源由来、 2018年度比)	—	△8.5%	—
水 (対象拠点：生産拠点における “水枯渇リスク地域”)	—	節水対策の実施	—

※廃棄物等総排出量

財務戦略・担当役員メッセージ

ROICを用いた分析を通じて グループ全体で変革に取り組み、 資本収益性の向上を 追求していきます

代表取締役専務
管理本部長 兼 秘書部担当
大澤 善行



5つの指標

〈あるべきプロポジションを示す5つの指標〉

ベストプラクティス(①～③)

損益計算書

売上高

↓

税引き前利益

↓

税引き後利益

貸借対照表

負債	資産
自己資本比率	
資本	

① ATO 1.0回以上

② ROS 10%以上

③ ROA 10%以上

④ 自己資本比率

⑤ ROE 10%確保

バランス(③～⑤)

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 $\left(\frac{1}{\text{自己資本比率}} \right)$

足元の状況と課題認識

当社の2025年3月期における業績は、香辛・調味加工食品事業が牽引し、売上高・営業利益・経常利益が前期より増加しました。一方、親会社株主に帰属する当期純利益は2024年3月期に計上した退職給付制度改定益の反動や米国キーストンナチュラルホールディングス社(以下、KNH社)ののれんに関する減損損失の影響で減益となりました。香辛・調味加工食品事業においては、物価や原材料価格の上昇に対し、コストダウンの取組を継続して進めながら、新たな切り口の製品投入や一部業務用スパイス製品の価格改定等を実施しました。

原材料価格の上昇は現在も続いており、2026年3月期においても価格改定の実施に踏み切る決断をしました。今後に向けては、原材料価格の上昇に対してどのように立ち向かっていくのか、成熟市場である日本のマーケットにおいて、また、グループ全体の事業展開を踏まえれば、成長を求める海外市場においてどのように戦っていくのかという課題があります。各バリューチェーン(以下、VC)ごとに、タテのつながりを強め、事業をより強固なものにするとともに、ヨコの広がりにより事業成長の可能性を高めていけるような打ち手を展開しています。

米国事業については、2025年3月期にKNH社ののれんに

関する減損損失を計上しましたが、大豆系VCの成長に向けて足元の施策を検証するとともに、今後の成長に向けて、グループ本社が直接関与して立て直しに取り組んでいます。

ROICマネジメントと資本収益性の追求

当社グループは、グループ理念として「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。」を掲げています。すべてのステークホルダーのグッドパートナーとして成長していくため、「5つの経営指標」(ATO、ROS、ROA、自己資本比率、ROE)を設け、あるべきプロポー

財務戦略・担当役員メッセージ

ションをめざすことを方針としています。ただ、これまでの実際の取組を振り返ると、PL(損益計算書)を中心とした見方のなかで、トップラインの向上や製品別の損益管理に注力し、BS(貸借対照表)に関する議論や取組が不足していました。

このような認識に対して、「5つの経営指標」においてベストプラクティスをめざす上部3つのATO、ROS、ROAをあるべき姿に近づけていくとともに、資本コストを意識した経営を進めるために投資収益性の向上を図るべく、ROAと資本コストを比較できる新たな経営指標としてROIC(投下資本利益率)を第八次中期計画(以下、八次中計)より導入しました。

ROICの改善に向けては、本業の資本収益性を測る「事業ROIC」と、投下資本に占める事業性資本の割合を測る「事業性資本割合」に分解し、「事業ROIC」の改善については、既存設備および新規投資の投資収益性向上に向けた取組を進め、

第九次中期計画(以下、九次中計)での向上を確かなものとしていきます。

既存設備においては、設備ROICと称して「限界利益率」「稼働率」「設備効率」の3要素に分解し、各製品の製造ライン別に収益性や採算性を見つめ直すことで、各製造ラインの特徴や課題を把握することができ、投資収益性の課題はコア事業にあるとあらためて認識しました。これまでの当社グループにおける設備投資の考え方は、積み重ねた経験・ノウハウに基づいたルウ製品中心の発想となりがちで、カテゴリーによって限界利益率や適正な稼働率も異なることからルウ以外の製品に対して従来の発想での投資では、投資収益性に課題が生じてしまいます。設備ROICの3要素の分解により課題を明らかにすることで、部門ごとのミッションが日々の仕事で明確になり、様々なポジションのメンバーに対して、PLとBSを結びつけた理解および行

動変革を促進していきます。具体的には、限界利益率については主に研究部門と生産部門が改善に取り組み、稼働率は製品開発部門やマーケティング部門、販売部門が着実に施策を打つことによって向上を図り、設備効率は技術部門、生産部門が投資生産性の向上に取り組むなど役割を明確にし、さらにその役割を連動させて設備ROICを向上させていきます。

加えて、新規投資においては投資判断基準を見直し、ハードルレートを引き上げることで、投資に対する厳格な判断、意思決定につなげていきます。これまでM&Aなどの事業投資を対象に評価・モニタリングを行っていた投資委員会において、2026年3月期以降は重要な設備投資に対しても評価・検証を行っていくこととしました。単に投資のゴー・ストップを評価するということだけでなく、3要素の分解からリスクと機会を認識し、確かな投資リターンを獲得するため打ち手の検討を高度化させていきます。

一方、「事業性資本割合」については、政策保有株式の縮減、固定資産の売却の推進、株主還元により、2027年3月期に90.0%以上とすることをめざします。政策保有株式については、八次中計期間中に150億円の縮減を計画しており、着実に進めています。

ROICマネジメントを導入するにあたっては、社員の理解を深めるべく、社員向け決算説明会などの機会を通じて、経営トップからもROIC導入の意義や考え方を積極的に説明しています。グループ内のある部門では、会計部門と連携してROICマネジメントに関する学習を実施するなど自発的な取組も始まっており、社員の意識にも変化が見られ、考え方が浸透していることを実感しています。今後、VC構想を発展させていくなかでROICマネジメントを定着させ、川上・川中・川下それぞれの事業特性に合った形で投資収益性を追求してまいります。

第八次・第九次中期計画連結数値目標

■連結目標	25.3期	八次中計(27.3期)		九次中計(30.3期)	
	実績	目標	対七次中計	目標	対八次中計
売上高	3,154億円	3,600億円	+604億円	4,500億円	+900億円
営業利益	200億円	270億円	+75億円	400億円	+130億円

■経営指標	25.3期	八次中計(27.3期)		九次中計(30.3期)		あるべき姿
	実績	目標	対七次中計	目標	対八次中計	
ROIC	4.5%	6.0%以上	—	8.0%以上	—	—
ATO(総資本回転率)	0.73回	0.83回	+0.11回	0.96回	+0.13回	1.0回以上
ROS(売上高営業利益率)	6.3%	7.5%	+1.0pt	8.9%	+1.4pt	10%以上
EBITDAマージン	10.8%	11.4%	+0.4pt	12.7%	+1.3pt	—
ROA(総資産営業利益率)	4.6%	6.2%	+1.5pt	8.6%	+2.4pt	10%以上
ROE(自己資本当期純利益率)	4.3%	7.0%	+0.8pt	—	—	10%確保

財務戦略・担当役員メッセージ

グローバルなVC構築に向けた成長投資と株主還元

八次中計では、成長分野への積極的な投資を進め、九次中計以降にそのリターンを獲得していく計画です。グローバルなVC構築に向けて、スパイス系VCの生産最適化、大豆系VCの成長投資、グローバル成長を加速させるM&Aなどに向けて、成長戦略・事業投資500億円、基盤強化投資(DX・環境を含む)200億円を計画しています。

2025年3月期においては、外食産業におけるニーズの多様化と人手不足を背景に、業務用レトルト食品の需要が拡大していることから、2026年の稼働に向けて、多品種変量生産が可能な生産設備を導入した業務用レトルト食品の新工場であるハウス食品グループ東北工場の建設を進めるとともに、国内スパイス包装拠点の再編などを進め、150億円の投資を行いました。

そして、2026年3月期においては、ハウス食品グループ東北工場建設のほか、インドネシアにおける新工場の建設などに、232億円の投資を計画しています。インドネシアの新工場では、家庭用および業務用ハラル認証を取得したカレールウ製品の生産を2027年に開始する予定です。先進小売業だけでなく、現地の伝統小売り(トラディショナルトレード)でも購入いただけるように、従来型のルウではなく個包装の製品の展開を進めています。また、製造した製品はインドネシア国内だけでなく、世界のハラル市場にも販売を広げていき、売上高100億円規模の事業創出をめざします。

株主還元については、2025年3月期より新たに①総還元性向40%以上、②安定配当として年間配当金額46円以上の継続的配当を方針とし、八次中計期間においては、政策保有株式の縮減を原資とした自己株式取得を進めることから、総還元性向50%以上をめざしています。この方針に基づき、2025年3月期の1株当たり年間配当金は前期より1円増配の48円

としました。加えて、自己株式の取得については、八次中計期間に150億円を計画していましたが、2025年3月期に60億円を実施し、2026年3月期には100億円を予定しており、前倒しで実行しています。

企業価値向上に向けたステークホルダーの皆様とのコミュニケーション

当社のPBRは2025年3月期現在1.0倍を下回っており、課題として認識しています。PERは21倍程度で推移し、一方、ROEは2025年3月期において4.3%、過去5年平均においても5%を下回っていることから、ROEの改善が不可欠です。まず、当社が認識している資本コスト6.0%を超える水準に引き上げることが急務であり、そのためには、新たな指標として取り組んでいるROICを高めるための取組に注力し、結果を出していくことによって、マーケットからのご評価をいただけるように取り組んでいきます。

また、当社の成長戦略をステークホルダーの皆様にご理解、ご期待いただけるように、IR部門と連携し、八次中計でめざしていることや取り組んでいること、進捗状況をよりわかりやすくご説明し、当社の企業価値向上につながるようにしていかなければならないと強い認識を持っています。

株主総会やスモールミーティング、ラージミーティングにおける当社トップの姿勢のとおり、株主・投資家の皆様とは丁寧な、実直にコミュニケーション、意思疎通を図っています。皆様からいただく様々なご意見に真摯に耳を傾けながら、どのようなところを改善すべきなのか、さらにご理解いただくためにはどのような説明が必要なのか、弛まぬ改善を進めてまいります。

	25.3期実績	26.3期計画
投資	設備投資150億円 【成長投資】 ・業務用レトルト食品新工場(東北工場)建設 ・国内スパイス包装拠点再編 等	設備投資232億円 【成長投資】 ・東北工場建設 ・インドネシアでのカレールウ工場建設 等 【基盤強化投資】 ・香辛・調味加工食品事業 販売物流システム再構築 等
株主還元	総還元性向84.4% (KNH社減損除く63.7%) 【配当】1株あたり48円 【自己株式取得】60億円取得	【配当】1株あたり48円を計画 【自己株式取得】2025年5月8日決議 ・取得総額:100億円(上限)

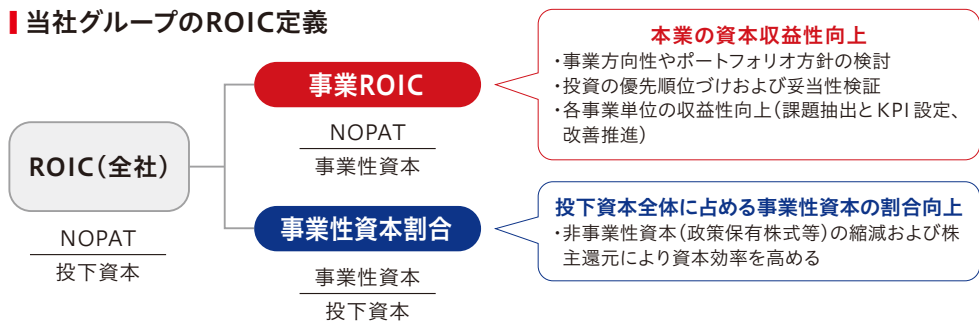
財務資本政策

第八次中期計画では、資本コスト(当社方針6.0%)や株価を意識した経営を推進するべく、ROICマネジメント導入、資源配分の明確化、株主の皆様との価値共有を高める仕掛けに取り組んでいます。

ROICマネジメント導入

あるべきプロポジションの実現に向けてこれまで以上にBS(貸借対照表)志向の取組を強化していくことや、資本コストをより意識した経営を推進していくためにROICマネジメントを導入しています。

■ 当社グループのROIC定義

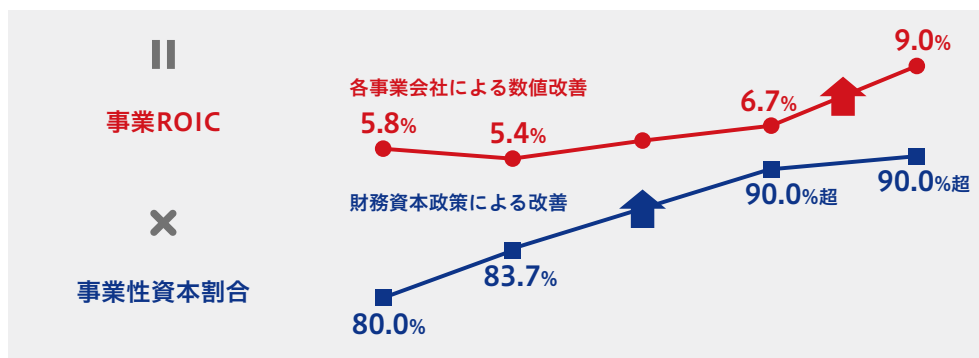


八次中計は成長分野への投資継続のため、事業ROIC改善は限定的も非事業性資本の縮減をより推進することで事業性資本割合を大きく改善させ、ROIC(全社)の向上をめざします。

九次中計は成長分野への投資が一巡し、投資から生み出される本業の資本収益性(事業ROIC)向上によりROIC(全社)のさらなる向上を図ります。

■ ROIC推移イメージ

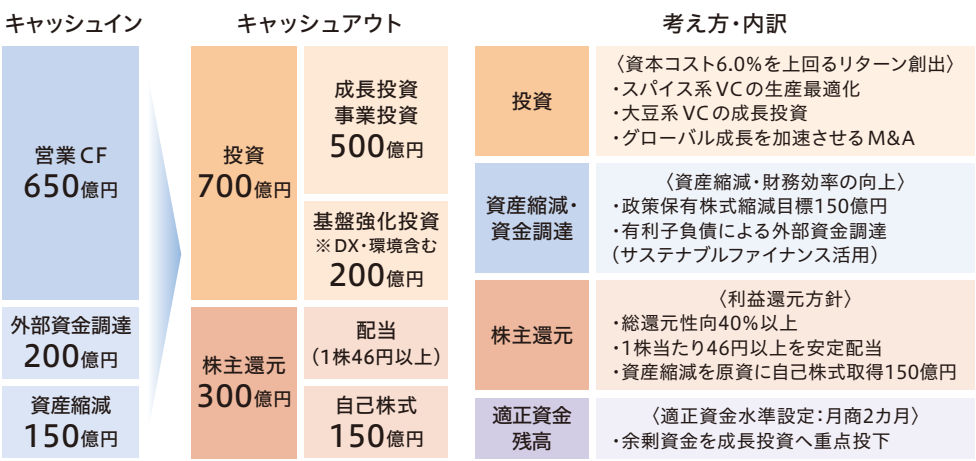
	24.3期 実績	25.3期 実績	26.3期 予想	27.3期 目標	30.3期 目標
全社ROIC	4.6%	4.5%	4.7%	6.0%以上	8.0%以上
資本コスト	6.0%				6.0%



資源配分の明確化

八次中計では、営業キャッシュ・フローに加えて新たな資金調達方法を活用し、バリューチェーン(VC)構築に向けて積極投資を継続するほか、資本コストを意識した経営を推進するべく、政策保有株式の縮減など資本効率を高めるとともにその原資を株主還元に充当します。

■ 第八次中期計画資源配分(忝番屋を除く)

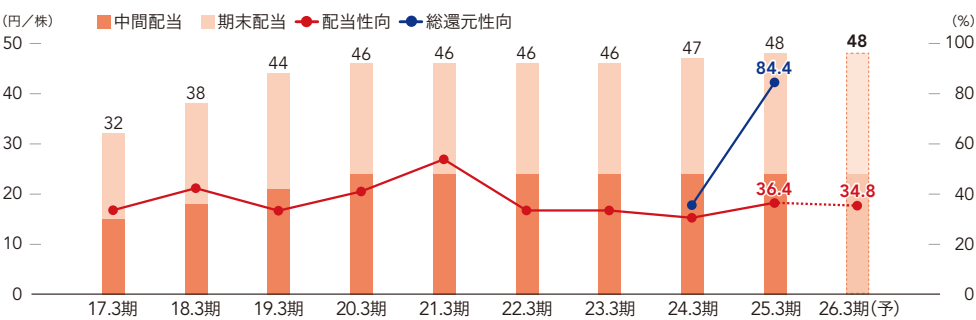


■ 利益配分方針

① 総還元性向40%以上 ② 安定配当として年間配当金額46円以上を継続的に配当

※八次中計期間は、政策保有株式縮減を原資とした自己株式取得を進めることから、総還元性向50%以上をめざす

配当推移



お客様に対する責任

第八次中期計画の方針

バリューチェーン(VC)をつなぎ新たな価値を創り グローバルに「食で健康」を届ける

◇3つの取組

VC 経営による 成長加速	新たなビジネスチャンスをつかみ収益力を強化 事業基盤のある3つのVC (スパイス系・機能性素材系・大豆系) が 自国内にとどまらず世界規模での接点拡大を図る
VC 体制の構築	経営資源を「VC最適」で意思決定できる組織へ順次移行 スパイス系 : ハウス食品を中心にVC統合を志向 機能性素材系 : ハウス食品グループアジアパシフィック社の機能強化および VC推進会議の設置 大豆系 : ハウスフーズホールディングUSA社を大豆系VCを統括する 事業持株会社として機能強化 グループ本社 : VC経営を支える基盤強化
共創による 新価値創出	社内外パートナーとの共創によりビジネスモデル構築に向け取組を推進 付加価値野菜系VCは新規事業の位置づけとしてチャレンジを継続

◇中期計画KPI

項目	25.3期 実績	八次中計 (27.3期)目標	九次中計 (30.3期)目標
売上高	3,154億円	3,600億円	4,500億円
ROS	6.3%	7.5%	8.9%
EBITDAマージン	10.8%	11.4%	12.7%
ROIC	4.5%	6.0%以上	8.0%以上

Q. 第八次中期計画初年度の取組を教えてください。

八次中計では、「グローバルなVC構築で成長をめざす」をテーマに、新たなビジネスチャンスの獲得による収益力の強化に取り組んでいます。

業績面では、コア事業を担うハウス食品が、2024年3月期に実施した価格改定の残存効果や需要喚起策の実施による販売数量の回復などにより全体を牽引しましたが、他のグループ会社の多くが課題に直面しており、グループ各社の収益基盤強化の必要性をあらためて認識した1年でした。特にこれまでグループの成長を支えてきた海外食品事業では、米国の豆腐事業が3年前にグループに迎え入れたキーストーンナチュラルホールディングス (KNH) 社の販売苦戦により赤字となり、また中国で展開するカレー事業もコロナ禍で膨らんだ在庫の適正化に注力したことで減益になるなど、米中両国で課題を残しました。

中期視点の取組においては、スパイス系VCでは、コア事業を担うハウス食品が中心となり、展開領域を国内からグローバルな顧客接点へ拡大すべく、戦略立案とそれを追求できる体制・マネジメントのあり方について、ステップ論で検討を進めています。また、成長に向けた投資も着実に実行しており、成長領域である国内業務用事業においては、多品種変量の新製法を採用したハウス食品グループ東北工場を2026年に稼働させます。さらに日本・中国に次ぐ新たな日本式カレーライスの市場開拓に取り組むインドネシアカレー事業において、2024年2月に販売を開始した家庭用事業が順調に立ち上がっており、このたび生産子会社ハウスフーズインドネシア社を設立のうえ、第2工場の建設に取り組み始めました。

機能性素材系VCでは、既存事業エリアのタイでビタミン飲料市場の活性化に向けた主力製品「C-vitt」のビタミンC配合量の増量対応や、マルチビタミン市場を創出するための新製品発売などに注力する一方で、タイに続く新規エリアの開拓にも取り組んでいます。

大豆系VCでは、KNH社が展開する高価格帯のPBF事業が米国の激しい物価上昇の影響を受けて業績を大きく落としています。この問題に対処するため、損益構造改革の会議体を立ち上げ、頻度高く課題の抽出と打ち手の議論を進めており、すべての製品別損益の見える化を進めたうえで、リバイバルプランを策定し、2026年3月期以降実行に移していきます。

今後も、スパイス系VCではグローバルな広がりのなかで大きな役割を果たせる存在への変革、機能性素材系VC、大豆系VCはそれぞれのVCの幹をさらに太く、強くするべく取組を加速させていきます。

ハウス食品グループ本社
代表取締役社長
浦上 博史



お客様に対する責任

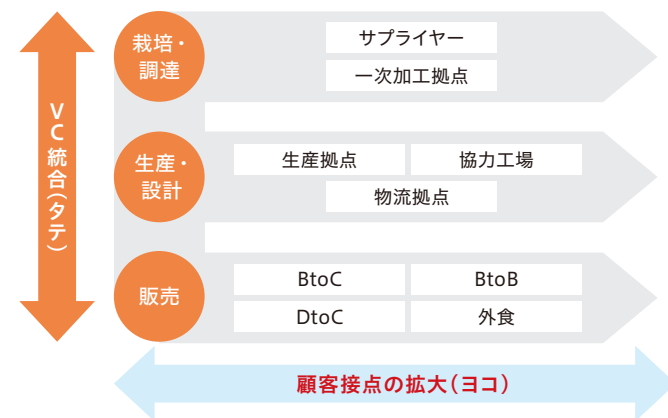
●スパイス系バリューチェーン

第八次中期計画の方向性

八次中計では、バリューチェーン（VC）の川上から川下へとつながるタテのつながり、そしてグローバルな顧客接点拡大によるヨコの広がりを意識した戦略ストーリーを策定しています。顧客接点の拡大（ヨコの戦略）では、ハウス食品がVCをリードする存在へと自己変革に取り組みます。また、BtoBの領域では、ハウスギャバンが東南アジアでの販売戦略機能を取り込むなど、グローバルにソリューションを提供できる「ソリューションカンパニー」へと変革を進めます。タテの戦略では、研究開発部門を起点に、スパイスを中心とした川上原料の調達柔軟性やコスト競争力を追求するとともに、製法・生産変革による価値創出に取り組んでいきます。

こうしたコンセプトのもと活動するスパイス系VCのうち、当レポートでは、①自己変革へ歩むハウス食品、②業務用事業でのプレゼンス拡大に取り組むハウスギャバンの取組、③グローバルでの価値創出の取組にフォーカスをあてていきます。

■第八次中期計画推進の視点：VCの広がり



川上 川中 川下

自己変革へ歩むハウス食品

社員とともに進める自己変革の歩み

八次中計において、ハウス食品の役割はこれまでの中核事業としての安定したキャッシュ創出や人材育成から、スパイス系VCの変革と成長をリードする役割へと大きく変化しています。そうしたなか、八次中計1年目の2025年3月期は、急激な環境変化のなかで従来の発想を超え、調達・開発技術力を生かした既存事業の収益基盤強化と顧客接点の拡大に取り組んでまいりました。今後、当社の役割や捉える領域は国内BtoCにとどまらずグローバルに広がっていきますが、社員一人ひとりが成長や変革を自分事化できるよう、全拠点でダイレクトコミュニケーションを行い、組織風土や意識の変革に重点的に取り組みました。これにより、会社や部門を超えて相互に連携し、従来の延長線上ではない価値提供のあり方について、経営陣と現場が同じ目線で議論できるようになりつつあります。例えば生産部門や研究開発部門では、環境負荷低減・生産効率向上・将来の事業環境や顧客ニーズを見据えた「将来のものづくり」をテーマに、活発で具体的な検討が始まっています。

加えて2025年4月からは、グループ本社の一部機能をハウス食品へ移管しました。これによりハウス食品が、グローバルブランドのあり方、エリアの食文化に即した製品開発・品質保証、輸出を含めた販売体制など、カレー・スパイスを中心としたグローバル戦略を主体的に立案できる体制が整いつつあります。国内外の資産やリソース、ノウハウを共有することで、ハウス食品が日本で培ってきた強みを生かせる領域は多くあり、今後の成長具現化に取り組んでいきます。

八次中計は残り2年ですが、まずは国内で培ってきた強みにVC視点を組み入れた成功体験を積み重ね、ハウス食品の成長の姿をステークホルダーの皆様と共有していきたいと考えています。加えて、スパイス系VC戦略の具現化を進め、実効性をより高めるための体制・仕組みを確立することで、新価値創出と競争力強化へとつながっていきます。

ハウス食品グループ統合レポート 2025

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
川崎 浩太郎



研究開発部門の取組

ハウス食品の研究開発部門は、従来のBtoC中心の製品・技術開発から脱却し、国内外のスパイス系VC全体への貢献をめざしています。八次中計では、①スパイスを中心とした川上の素材と技術をつなぐことで、調達柔軟性やコスト競争力を強化し、さらには新しい需要の創造・顧客接点の拡大を実現していくこと、②スパイス系VCとしての新たなイノベーションスタイルを確立することに取り組んでいます。こうしたなか、中計1年目は、「将来のコアコンピタンスになりうる技術開発と事業への実装」や「グローバルかつグループ最適で捉え直したアセットライクな生産戦略」など、VC全体に寄与するテーマを設定し役割の幅を広げてきました。

技術開発では、取組成果が知的財産上、川上領域での競争力強化として結実するなど、新たな事業の種が芽生えてきています。こうした新たな領域の技術を起点にBtoCはもちろん、スパイス系VCの事業会社や外部共創により新しいビジネスを探索しています。

グローバル戦略では、基盤となる技術を軸に各エリアの食文化研究を掛け合わせることで、ニーズに適した価値の創出と、その過程で獲得した知見・ノウハウをVC内で還流させていきたいと思っています。例えばインドネシアでは、ターゲットとなる中間層のお客様が繰り返し購入できる価格を実現するため、20g（2皿相当）を最小単位とするルウを開発したほか、同国の新工場では最新の生産技術も導入していきます。現地の食文化に合わせ実装検証を進めてきた技術ですが、個食ニーズに即した製品として国内外の垣根を越えたりバリエーションにもつながっていきます。

当社の研究開発部門には、生活者でもある社員が日々の食生活の課題や自身の想いをユニークな価値に昇華させる組織風土が備わっています。この価値創造の組織文化とVC視点が交わることで、スパイス系VC全体への貢献につながると考えています。

ハウス食品
取締役
開発研究所長
品質保証部担当
中島 敦



お客様に対する責任

●スパイス系バリューチェーン

川上 川中 川下

業務用市場でのプレゼンス拡大に取り組むハウスギャバンの取組

業務用市場でのプレゼンス拡大に向けて

ハウスギャバンは、BtoB事業の成長に向けて2023年4月にハウス食品の国内業務用食品事業をギャバンが承継する簡易吸収分割により誕生しました。業務用事業のお客様は、レストランやホテルなどの一般・大手外食から、中食・加工メーカーまで幅広く、競争力強化には多様化する個別ニーズへの対応が不可欠です。こうした課題があるなか、当社の強みは、ハウス食品が持つルウ・レトルト製品など加工度の高い商品の幅広いラインアップと、ギャバンが培ってきたスパイス素材の専門性という、両社の異なる強みを融合させることであり、これまで多くのお客様に支持されてきた両社のブランドや製品を基盤にしながら、提供価値をより広げることが可能としています。この強みを生かすことで、当社は「お客様ごとに異なる個別ニーズへの対応力・提案力を持ったソリューション・カンパニー」をめざしています。

八次中計では、めざす姿の実現に向けたビジネスモデルである「スクラム型開発営業体制(営業～開発～生産を一気通貫で対応)」と「多品種変量生産」の具現化に取り組んでいるほか、成長領域として位置づけている汎用性の高い調味料・原料については、お客様との接点拡大をめざしています。中計1年目の2025年3月期は、業務用レトルト工場(ハウス食品グループ東北工場)の設立決定および着工など、多品種変量生産を実現し製品開発・営業・生産まで一貫したBtoB事業に最適な体制構築に向けて、当社グループ全体で動き始めました。また営業・開発面では、事業会社の垣根を越えて当社グループの保有技術を生かした顧客接点の拡大に取り組んでいます。ハウスギャバンでは、統合以降、営業面を中心にシナジー効果最大化に向けた取組を推進してきました。家庭用事業で培われた数々の加工技術は、業務用事業のお客様にとっても課題解決の糸口となる可能性を秘めています。こうした既存の枠組みや領域を超えた連携にもチャレンジしながら、スパイス系バリューチェーン(VC)の業務用事業をリードする会社として、さらなる成長に挑戦していきます。

ハウスギャバン
代表取締役社長
生駒 晴司



ともに創る、心に響く食

ハウスギャバンは、味と香りを追求する業務用食品メーカーです。食に携わるすべての人に誇れる食材と頼れるアイデアを提供し、技術や感性に富んだプロフェッショナルとの共創を通じて、心に響く食をお届けします。

ハウスギャバン企業理念



本社に併設されているプレゼンキッチン

Focus 業務用市場に適したビジネスモデル構築の取組

当社グループは、スパイス系VCにおいて、業務用事業を成長ドライバーの一つと位置づけています。近年、外食産業では食ニーズの多様化や人手不足を背景に、味覚の再現性が高く店舗オペレーションも簡易な業務用レトルト食品の需要が高まっており、これからも大きな成長が見込まれます。このような事業環境に対して、ハウスギャバンでは多様化するお客様ニーズに柔軟かつ迅速に対応するために、全国の営業と研究開発、それを取りまとめる企画部門が一体となりお客様との接点を広げています。お客様のニーズをタイムリーに研究開発に生かせるため、変化の早い外食産業においてスピード感を重視した開発営業が可能となっています。今後はDXも活用しながら製品提案のスピードおよび精度をより一層向上させていきます。

こうした取組があるなか、当社グループは次なる展開として、多品種変量の新製法を導入した業務用レトルト食品の新工場として福島県福島市に「ハウス食品グループ東北工場」を建設いたします。当工場は、業務用レトルトカレーを主とする生産拠点として2026年6月の稼働を予定しています。当工場の本格稼働により、ハウスギャバンが手がける製品開発・営業から生産まで一貫してスピーディーに対応できる体制が構築できます。

今後は個別ニーズへの提案力向上や生産性の向上につなげ、業務用事業の拡大および収益力強化に取り組んでいきます。



ハウス食品グループ東北工場(外観イメージ図)

Focus 外食産業での課題解決への貢献

ハウスギャバンは、味覚の再現性が高く店舗オペレーションも簡易なカレーフレークとして、「お湯でひと煮立ちカレーソースの素」を発売しています。当商品は、人手不足により従来のオペレーションを維持することが難しい外食産業において、おいしさに加え調理オペレーションを短縮できることを評価いただき、日本食糧新聞社主催「第28回業務用加工食品ヒット賞」を受賞しました。



お客様に対する責任

●スパイス系バリューチェーン

川上 川中 川下

グローバルでの価値創出の取組

Focus

中国カレー事業

伝統的な食文化に挑む中国業務用事業

中国業務用事業において、外食市場4兆7千億元のうち約8割を占めるといわれる中式料理市場を開拓していくことが、持続的成長には欠かせません。きっかけは、コロナ禍で個人飲食店が立ち行かなくなり、替わって台頭した外食チェーンやCVSチェーンなど広域・多店舗展開する企業の攻略が避けられなくなったことです。アフターコロナの市場環境において、この動きが加速することを与件に、従来型の個人飲食店をメインとしたカレー製品販売から「ソリューション型営業への転換」を方針化しました。

「カレーライス&カレー菜」市場開拓」をスローガンに掲げ、お客様の課題をメニューで解決するソリューション型営業への転換を組織体制づくりから取り組んでいます。メニュー提案力および開発機能強化を目的に販売支援の組織を設立し、またニーズに合わせたメニュー開発専任シェフの採用とテストキッチンを整備しました。

2024年以降、大手を含めた中式料理チェーン店(麺、肉まん、四川料理、地方伝統料理等)へのカレー味メニューの導入が確実に進んでおり、本取組の手ごたえを感じています。今後も日本式カレーをご飯・麺・饅頭・炒め菜ほかその土地の食文化と融合させながら消費者接点を創出し、持続的成長をめざしていきます。



専任シェフを採用するなど開発機能を強化

Focus

外食事業

日本のカレーライスとニコ・キビ・ハキを世界へ

カレーハウス CoCo 壱番屋が海外展開を本格化したのは2004年の中国・上海出店から。それを皮切りにココイチの日本式カレーは台湾、韓国といったアジア各国でも受け入れられ、2011年には米国・ロサンゼルス、2020年には長年の夢だったインドへの出店を果たしました。

2025年2月現在、12の国と地域に216店舗を展開しており、日本式カレーの魅力に加えて、「ニコ・キビ・ハキ※」の接客サービスを世界に広げています。

※壱番屋の社は。「いつもニコニコ笑顔で、キビキビと動き、ハキハキと受け答える」の略

Focus

インドネシアカレー事業

家庭用と業務用の両輪で日本式カレーの認知拡大を推進

当社グループでは、インドネシアにおいて2013年に壱番屋が初出店、2016年にハウス&ヴォークスインドネシア社がハラル認証業務用ルウ製品の販売を開始しました。日本式カレーの普及に加え同国内における日本食の広まりもありインドネシアのカレー事業は着実な成長を歩んできました。加えて、インドネシアは家庭内食比率も高く、都市部の共働きや核家族世帯の増加により、簡単・便利な加工食品のニーズが高まっていることから、2024年よりササハウスフーズインドネシア社が家庭用ルウ製品の販売を開始しました。

家庭用ルウ製品は、現地の嗜好に合った味づくりや、調理の簡単さが高く評価され好評を得ています。経済規模が東南アジア最大であり、成長性にも優れるインドネシアにおいて、家庭用・業務用の両輪で顧客接点のさらなる拡大を進めていきます。



吊り下げて販売される家庭用ルウ製品

ハラル認証を取得したカレールウ製品(家庭用・業務用)の生産を担う子会社を設立

2025年4月、インドネシアにおける生産子会社の設立および新工場の建設計画を発表しました。当社グループにおけるインドネシアカレールウ工場としては2つ目の生産拠点、また海外カレールウ工場としては6つ目の生産拠点となります。

製造する家庭用および業務用ルウ製品はインドネシア国内での販売が中心となりますが、世界のハラル市場へも販売を広げていく予定です。今後も普及活動の進捗に応じ、さらなる生産体制の強化を検討し、売上高100億円規模の事業創出に向けて取り組んでいきます。



家庭用製品

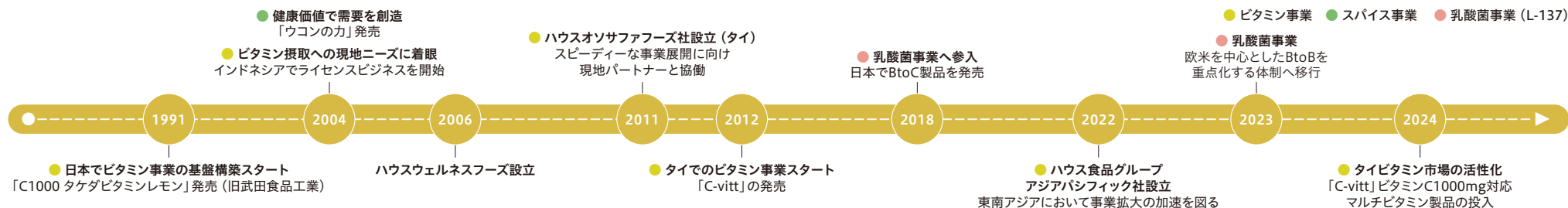


業務用製品

お客様に対する責任

●機能性素材系バリューチェーン

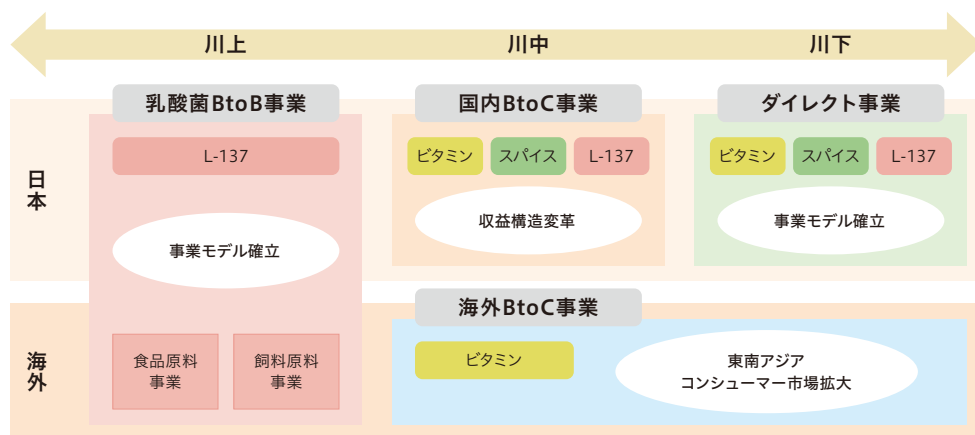
機能性素材系バリューチェーンの歩み



第八次中期計画の方向性

機能性素材系バリューチェーン (VC) では、ビタミン・スパイス (ターメリック)・乳酸菌を戦略素材と位置づけ、各素材の持つ効能・効果を「栄養」・「活力」・「維持」という3つの健康要素の視点でおいしく摂取しやすい形に変えてお客様に提供し、健康寿命の延伸やQOL (クオリティ・オブ・ライフ) 向上をサポートしています。八次中計では、3つの素材を中心としたグローバルな事業展開をめざしています。

八次中計1年目の事業ごとの主な取組として、国内BtoC事業は、ビタミン事業の拡大に注力しました。プロモーション施策の拡充や製品リニューアルおよび新製品追加により、ビタミン事業の販売は堅調に推移しました。同じくビタミン事業を展開する海外BtoC事業では、タイでの法規制変更を好機と捉え、ビタミンC1000mgに増量した製品を発売。またビタミンでの新たな市場創造に向け、マルチビタミン製品を投入しました。乳酸菌BtoB事業は、日本のみならず海外有力企業への食品向け原料素材の採用が進んでいます。



ビタミン事業を軸に東南アジアでの成長を描く

私たちは、日本および東南アジアにおいて「いつでも・どこでも・誰でもたっぷりビタミンを摂る」市場の創造をめざし活動しています。ビタミン事業は、日本国内での生産開始から半世紀以上が経つほか、国内主要ブランド「C1000」の発売から35年が経過するなど、機能性素材系バリューチェーンのルーツともいえる事業です。ビタミン事業発祥の地である日本では、コロナ禍を経て健康志向がより高まっているほか、ビタミン飲料に求める味や飲用目的が多様化しています。私たちは、引き続き製品ラインアップの拡充や新たなビタミン飲料製品の開発に取り組み、国内BtoC事業の中核事業として更なる拡大を図っていきます。

東南アジアにおいては、新規エリア (フィリピン・ベトナム) で飲料市場の確立に向けて「C-vitt」製品展開がスタートしました。タイでは、マルチビタミン領域に展開を広げることで、ビタミン栄養摂取機会の拡大を図ります。東南アジアは成長性がある一方、お客様ニーズは多岐にわたります。地域ごとのマーケット環境を考慮したビジネスを展開し、持続的な成長を実現します。

ハウスウェルネスフーズ
代表取締役社長
倉田 千裕



日本で展開するビタミン製品



東南アジアで展開するビタミン製品



お客様に対する責任

●機能性素材系バリューチェーン

ビタミン飲料事業の事例紹介

Focus

機能性素材系バリューチェーン

国内・海外の垣根を超えたグローバルブランドづくり

機能性素材系バリューチェーンでは、グローバルブランドづくりを目指し、国内外のビタミン事業の知見・ノウハウを共有する『C1000×C-vitt Summit』を開催しました。日本の「C1000」、インドネシアの「YOU C1000」、東南アジア3カ国の「C-vitt」の展開事例の共有と水平展開の方向性について議論しました。この取組には、各事業会社をはじめ、ハウス食品グループの研究開発部門なども一堂に会し、ライフスタイルの違いから生まれる各エリアのお客様ニーズの相違点と、ブランドが提供すべき共通価値について意見交換を行いました。



ワークショップ風景

Focus

ハウスウェルネスフーズ

多様化するお客様ニーズに応える商品展開

日本国内では、コロナ禍を経て健康志向がより高まっていることもあり、お客様の求める味や飲用目的も多様化しています。国内BtoC事業を担うハウスウェルネスフーズでは、これまでも「1日分のビタミンゼリー」シリーズにおいてキャップの一部にゴム製パーツを使用し、より開けやすい工夫を施すなど、お客様起点での製品開発に取り組んできました。これに続き、2025年2月には長年お客様にご愛飲いただいているロングセラーブランド「C1000」シリーズにおいて、大幅リニューアルと製品ラインアップを追加しました。

なかでも、「C1000ビタミンレモンゼロシュガー※」は、健康意識が高く糖類が気になる方をターゲットにした新製品で、タイで好評を得ている「C-vitt 0% sugar」のコンセプトを日本市場へ水平展開した事例でもあります。このように機能性素材系バリューチェーンでは、国内・海外の垣根を超えた知見活用により、お客様ニーズに対応した製品開発を実現しています。

※食品表示基準に基づき、100ml当たり糖類0.5g未満をゼロシュガーと表示



ゴム製パーツを一部使用したキャップ



親しみやすさを意識した「C1000」ブランドサイト

Focus

ハウスオソサファーズ社

タイ市場におけるビタミン飲料事業の成長戦略

1991年に日本で発売したビタミン飲料「C1000」は、おいしさと機能性を両立したビタミン飲料であり、この安定的に生産する技術・知見を生かし、タイでは「C-vitt」として販売されています。ハウスオソサファーズ社では、当社グループの強みであるマーケティング・商品開発に特化した活動をしており、「C-vitt」はビタミンC飲料のトップブランドとしての地位を確立しています。「C-vitt」に含まれるビタミンC配合量は当初120mgでしたが、レギュレーション変更によりビタミンCが1000mgまで配合可能となったことからハウスオソサファーズ社では、ビタミンCを1000mg配合した製品を他社に先駆けてリニューアル発売しました。また製品開発とあわせてマーケティング活動に注力し、ビタミンCをたっぷり摂るブランドとしてのロイヤリティ向上を図っています。また、1日分のビタミンをバランスよく摂るという新コンセプトの製品「One Day Vitamins」を上市し、新たな需要開拓に取り組んでいます。



Focus

ハウス食品グループアジアパシフィック社

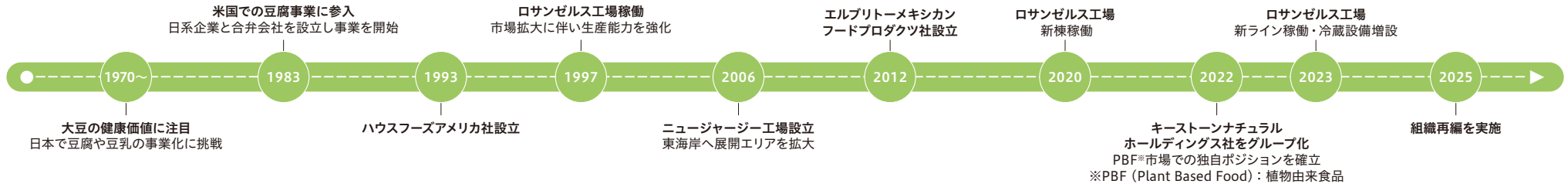
新市場創造への挑戦

2022年4月に設立した中間持株会社のハウス食品グループアジアパシフィック社は新規エリアのフィリピン・ベトナムでビタミン飲料市場の創造に取り組んでいます。現在はモダントレードを中心にマーケティング活動を展開しており、ブランド認知拡大に注力しています。また同社はR&D機能を有していることから、タイを中心とした東南アジアでのスピーディーな製品開発に取り組み、現地のお客様の嗜好や飲用実態に合った製品開発を通じて新規エリアの市場創造を進めています。

お客様に対する責任

●大豆系バリューチェーン

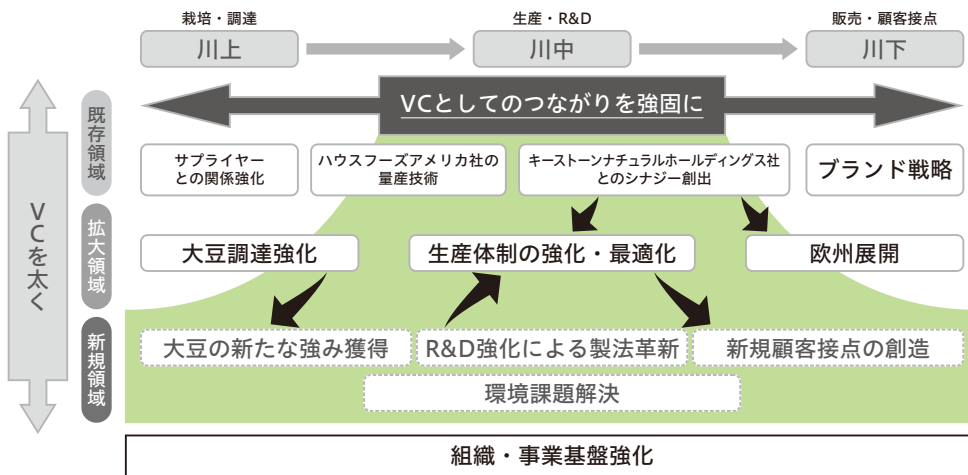
大豆系バリューチェーンの歩み



第八次中期計画の方向性

大豆系バリューチェーン (VC) は、TOFUをコアにしたPBFのグローバル展開を通じて、グループ理念の実現および「3つの責任」を果たすべく、事業の持続的成長をめざしています。中長期視点では、PBF市場におけるプレゼンス拡大に取り組んでおり、ブランド認知拡大や新規エリアの開拓、チャネル開拓を進めることで、顧客接点構築力の強化に取り組んでいきます。一方、短期視点では、足元の業績動向を踏まえ、2025年1月に米国豆腐事業各社の戦略機能や販売・マーケティング機能を統合する組織再編を実施しています。持続的成長を見据えながら、足元の課題解決に取り組む大豆系VCの取組をご紹介します。

■ 第八次中期計画取組イメージ



強みを生かしPBF市場におけるプレゼンス拡大に挑む

八次中計では米国TOFU事業にとどまらないグローバルな大豆系VC事業への成長を掲げており、これに沿って経営を進めています。米国の食シーンにおいて、バランスの良いプロテイン摂取のあり方は継続的な食課題の一つです。マーケットにおける代替肉需要の減退は、その超加工的な製造プロセスや添加物への消費者の抵抗感、相対的な店頭価格の高さ等に起因していますが、当社が保有するTOFU製品、あるいはベジバーガーのほかテンペ、セイタン、豆乳等の植物由来食品は天然素材を用いた低加工型の製品であり、代替肉製品とはコンセプトが大きく異なります。これらのポートフォリオを強化し流通業界や消費者にとって「植物由来食品カテゴリーの信頼できるガイド役 (グッドパートナー)」になるべく活動しています。私たちは大豆等の素材が元来持っている価値を引き出し、高めてグローバルに伝えていける企業でありたいと考えています。また日本の食文化や品質に対する世界からの関心・信頼も優位性のポイントとして差別化戦略の実践を進めています。

ハウスフーズ
ホールディングス
USA社 社長
堂上 貴幸



このために、八次中計で検討していた大豆系VC内の事業会社間の組織再編にスピード感をもって着手しました。各社の商流統合を含めて新たな業務プロセスをスタートさせています。各社に散在していた業務機能を有機的につなぎ直したことで、今後さらに効果的な価値創造ワークが可能になります。各社の知見を合わせたマーケット分析、製品開発から店頭化までのスピードとヒット率の向上、また固定コストの最適化等に取り組むことで、逆風の環境下でも強靱性を発揮し、欧米マーケットにおける確かなニーズを取り込んで、人々にとって「健康長寿のための確かな選択肢」となれるよう、尽力いたします。

お客様に対する責任

●大豆系バリューチェーン

業績回復そして持続的成長に向けた取組

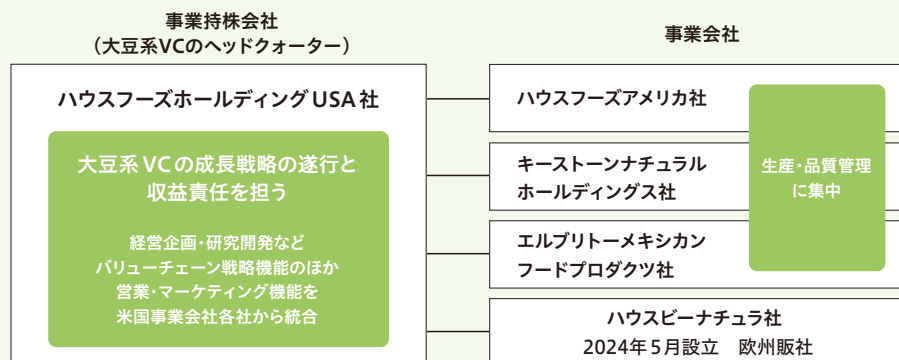
政治・経済・社会面の与件が見通しにくい事業環境のなか、2025年3月期からグループ本社経営トップスへの状況インプット、打ち手の検討ができるフレキシブルな場を設営し経営スピードを上げています。これまでの事業会社単位での損益管理から2つの事業（TOFU・PBF）単位でのマネジメントに変え、それぞれの課題と打ち手を明確にしています。まず TOFU事業は、2023年に増産体制を実現したロサンゼルス工場を強みに、当社は大市场であるアジア系販売チャネルを牙城として手堅くトップライン成長を実現していますが、一方でアメリカ系販売チャネル（メインストリーム）は接点不足が課題であり、成長余地を残しています。小売PB製品

の受託に加えて、多くの付加価値型製品の提案力を同時に高めて、売場当たりの収益を最大化していく取組を進めていきます。PBF事業は、収益力を軸に製品の選択と集中をさらに進め、テンペ、セイタン、豆乳など独自性の高い製品カテゴリーにリソースを集中させていきます。2つの事業間の注力顧客ターゲットは同一であり、トライ購入を誘発する様々なマーケティングや食文化啓発、機能的価値伝達を進め、より多くの人々にプロテイン摂取の選択肢を提供していきます。

Focus 事業会社間のシナジー効果最大化による競争力の発揮

大豆系バリューチェーン（VC）では、持続的な事業成長と現状課題の解決のため、各社間のシナジー効果を最大化し、VC全体で競争力を強化することが不可欠です。キーストーンナチュラルホールディングス（KNH）社とは、2022年のグループ化以降、物流面でのコスト最適化に取り組み、一定の成果を上げました。一方、営業・マーケティング面では、ハウスフーズアメリカ社とKNH社の組織を仮想的に統合し、クロスセルなど両社製品の拡販に努めましたが、役割責任の不明瞭さなど改善点が多く残りました。こうした課題に対応するべく、当初計画より1年前倒して、2025年1月に大豆系VCの組織再編を実施しました。ハウスフーズホールディングUSA社を事業持株会社として機能させるべく、米国事業各社の戦略機能や販売・マーケティング機能を同社に統合しています。なお、米国の各事業会社は、今後生産子会社として品質と生産性の向上に集中する方向にシフトさせていきます。これにより、各事業会社が保有する強みを生かしてトップラインシナジーの最大化を図ると同時に、最適な生産・物流体制の構築を加速するなどVCとしての経営基盤を確立させ、持続的な事業成長につなげていきます。

■ 2025年1月以降の大豆系 VC 組織体制



Focus 米系市場のシェア拡大に向けた営業マーケティングの取組

供給対応優先でこれまで一定期間抑制していたマーケティング活動でしたが、今回の組織再編を契機に本格的に再開しています。KNH社の強みである開発スピード・機動性の高いワークスタイルを取り込みつつ、ハウスフーズアメリカ社の研究開発、量産化や品質管理などの業務プロセス管理を融合させ、より早く、より確かな付加価値ある製品づくりを進めています。再編後のコラボレーションの成果の一つとして米系消費者を主なターゲットにしたバキュームタイプTOFUやベイクドトーフなどの新製品を2025年夏に発売します。ターゲット層のライフスタイルやオープン、エアフライヤーなどの調理習慣に合わせ、イメージいただきやすい製品形態、好まれやすい生地の食感、レモンハーブ等のフレーバー設定のほかパッケージデザインにも工夫を凝らしました。また認知獲得、接点強化のための取組をカスタマーコミュニケーション部門や販売部門等とインフルエンサー連動も含めて推進していきます。

ハウスブランドにネイチャーソイブランド、フランクリンファームズ等を加え、ハウスフーズホールディングUSA社は伝統と革新を織り込みながらTOFU文化醸成のリーディングに持続的に取り組んでいます。その事業成長を通じて人々の健康づくり、サステナビリティに貢献することで、中長期的に米国および欧州等エリアにおける「確かなプラントベースドフードカンパニー」のポジションを構築していきます。

■ 米系消費者をメインターゲットにした新製品



お客様に対する責任

● 共創による新価値創出(付加価値野菜系バリューチェーン)

第八次中期計画の方向性

付加価値野菜系バリューチェーン(VC)は新規事業的な要素が多く、八次中計では「共創による新価値創出」のテーマのもとで推進しています。これに加え新規事業としては、社員による新規事業公募プログラム「GRIT」の第1期採択事業案である2つの事業が、現在事業実証子会社において提供価値の検証を進めています。八次中計では、新価値創出のテーマのなかから1つでも次の「グループの成長力」へ変換するフェーズに移行させることをめざすとともに、これらの取組を通じて社員のチャレンジ精神、未来志向の強化にもつなげていきます。

■ 共創による新価値創出のための取組

施策	内容
付加価値野菜系VC	・「スマイルボール」や植物工場をはじめとするビジネスモデルの探索
GRIT(グリット)	・社員の想いを原動力とした新規事業の持続的創出
CVCファンド	・事業シナジーの創出に向けたベンチャー企業との協業推進

共創による新価値創出の取組

VOICE

■ 付加価値野菜系バリューチェーン

タマネギの生産安定化と食卓での価値向上への取組

ハウス食品グループ本社
アグリビジネス推進部
荒河 匠



ハウス食品グループ本社
アグリビジネス推進部
脇本 友紀子



付加価値野菜系VCでは、「スマイルボール(辛みのないタマネギ)」や「環境制御型栽培」の事業化をはじめとする、外部との共創による新たなビジネスモデルの可能性にチャレンジしています。当社が開発した「スマイルボール」は、2015年から生産・販売に取り組んでおり、この過程において「安定品質・安定生産」に関する知見・ノウハウが蓄積されてきました。一方で、天候不順が生産に与える影響や農業生産人口の減少など様々な課題が顕在化してきました。こうした背景から、当社は2025年6月にタマネギの生産安定化に向けた活動を推進するべく「明日もタマネギ生産を続ける会(あすまたま会)」を発足しました。当会では、契約農家とともに生育状況や気象条件のデータ化に取り組むほか、品種開発にも着手しています。こうした生産供給面の課題解決に向けた取組に加えて、当社は、2023年に(株)農業総合研究所と資本業務提携を結び、野菜の産地開拓からブランディング・マーケティングを通じて食卓での価値づくりも推進しています。付加価値野菜系VCでは、共創パートナーとともにこれらの活動を発展させ、「また明日も食べなくなる野菜」を食卓へ継続的にお届けするコンセプトの実現をめざしていきます。



VOICE

■ 新規事業 GRIT:タスミィ

働く親の声から生まれた「タスミィ」、首都圏中心に保育園での導入を拡大

事業実証会社のパッチワークキルトは、社員が自ら手を挙げて新規事業の創出にチャレンジする公募型プログラム「GRIT(グリット)」から生まれたプロジェクト「タスミィ」の事業検証を進めています。私は、120日間のワンオペ生活を経験した際、

ハウス食品グループ本社
新規事業開発部
石井 英貴



仕事・育児・家事とあまりの忙しさに、長女が通う保育園のお迎え時に園長先生に「保育園の給食を売ってほしい!」とお願いするも、衛生面の観点から難しいとの返答を受け断念。一方、他の保護者から同様の声が挙がっていたと知り、保育園で夕食を販売することの潜在的なニーズを確認し、タスミィの起案につながりました。タスミィは、保育園で働く管理栄養士が監修した総菜メニューをレンジ対応のレトルトパウチ食品にして保育園で販売しています。2024年10月より首都圏にある保育園などを中心に本格的な稼働を開始しており、2026年3月期は200カ所への導入をめざしています。当事業は、保育園での導入数拡大に向け保護者や保育園のフィードバックをいただきながらモデルチェンジを繰り返してきました。今後も様々なロケーションや特徴を持った保育園とコミュニケーションを重ねて「保護者にとっても、保育園にとっても嬉しい」事業をめざし、挑戦を続けます。



保育園に設置されている「タスミィ」

お客様に対する責任

連結業績概要

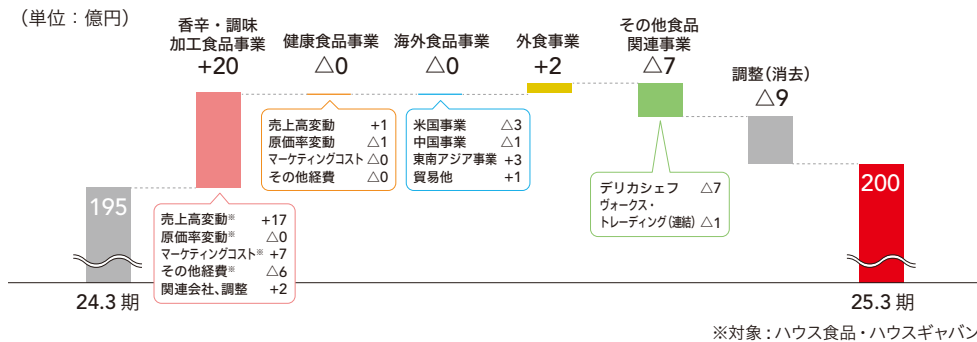
2025年3月期の振り返り

	実績	対前期増減
売上高	3,154億円	+158億円
営業利益	200億円	+5億円
EBITDA	339億円	+9億円
経常利益	214億円	+3億円
当期純利益※	125億円	△51億円

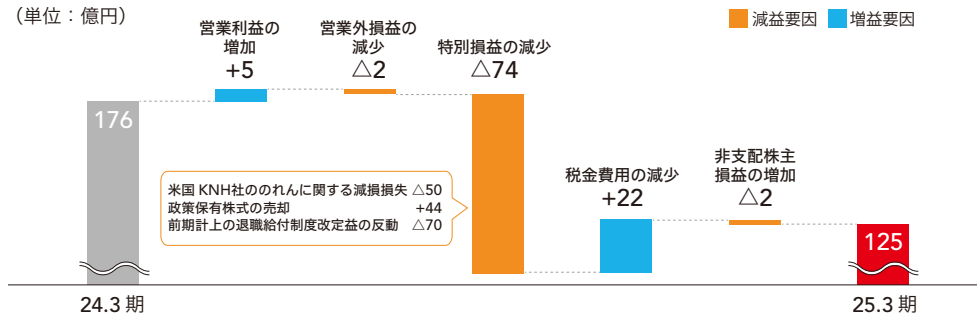
※親会社株主に帰属する当期純利益

2025年3月期は香辛・調味加工食品事業が前期価格改定の残存効果やコストダウンの取組で牽引したことにより営業利益・経常利益ベースでは増収増益を確保しましたが、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期に計上した退職給付制度改定益の反動や、第4四半期連結会計期間に計上したキーストンナチュラルホールディングス(KNH)社ののれんに関する減損損失により減益となりました。

■営業利益 増減分析



■親会社株主に帰属する当期純利益 増減分析



2026年3月期計画

	予想	対前期増減
売上高	3,330億円	+176億円
営業利益	215億円	+15億円
EBITDA	355億円	+16億円
経常利益	224億円	+10億円
当期純利益※	130億円	+5億円

※親会社株主に帰属する当期純利益

■連結業績予想のポイント

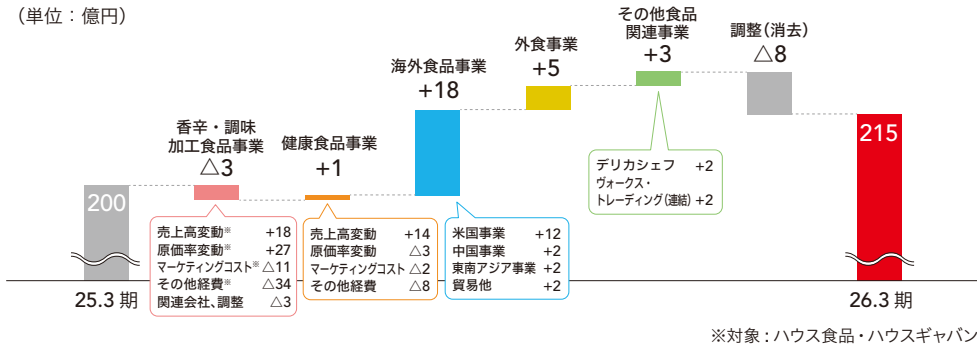
事業コスト上昇への対応(香辛・調味加工食品事業)

2026年3月期は、スパイスや米などの原材料の高騰影響が前期を大きく上回る見込みです。これに加えて、人件費・労務費なども含めた事業コストに強い上昇圧力が続く見込みであり、これにいかに対応していくかが焦点の一つとなります。短期的には、2025年5月以降、家庭用・業務用ともに主力製品の価格改定を行い、販売数量の回復に向けて積極的かつ機動的な需要喚起策を実行していくことで、価格改定効果の発現を狙います。加えて、技術力を生かした製品設計の見直しやコスト上昇抑制の取組、SKUの見直し等の施策を推進します。

米国事業の損益構造改革(海外食品事業)

前期の業績悪化を受けてTOFU事業・PBF事業のリバイバルプランを策定し損益構造の立て直しに取り組んでいきます。TOFU事業は、販売シェアの拡大余地が存在する米系市場に対して、マーケティングの基本戦略である4Pに立ち戻るとともに、組織の統合をトリガーに営業戦力を再配置することで、販売数量の拡大を図ります。同時に、販促コストをより有効に活用していくことで収益力を高めていきます。PBF事業は、売上拡大に注力する製品、損益構造の改善に注力する製品、各々に対して優先順位をつけ、選択と集中を進めることで損益構造を立て直していきます。

■営業利益 増減分析



お客様に対する責任

事業セグメント戦略

香辛・調味加工食品事業

2025年3月期は、当社グループの主力製品であるカレー製品を中心とした需要喚起と持続的な利益創出に向けた収益改善テーマの実行に注力した1年でした。ハウス食品が担う家庭用事業は、調理型の「ホワイトカレー」「ブラックカレー」、レトルトの「カレーでニクる。」など、従来にない切り口を持った製品を投入し、カレーメニューの新たな食シーンの創出に取り組みました。ハウスギョーバンが担う業務用事業は、チャネル別の営業施策に注力したことにより大手外食向けの販売が拡大したことに加え、一部スパイス製品で価格改定を行い原料高騰の吸収に努めました。

2026年3月期は、スパイスを中心とした原材料価格の高騰、人的資本への投資強化や成長投資に伴う償却負担の先行もあり、香辛・調味加工食品事業は減益計画となっています。厳しさを増す事業コストの上昇に対して、2025年5月以降、家庭用・業務用ともに主力製品の価格改定を行いました。一時的な販売数量の減少が見込まれますが、機動的な需要喚起策を実行していくことで、価格改定効果の早期発現をめざします。加えて、技術を生かした製品設計や見直し、製品ラインアップの最適化等の施策を前期より強化し、持続的な事業基盤の強化、お客様の期待を超える価値の提供に取り組んでいきます。



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
川崎 浩太郎

健康食品事業

2025年3月期、国内では主要製品への効果的なマーケティングコスト投下によりブランド力を強化し、収益力を維持した売上拡大に取り組みました。特にビタミン事業は、「1日分のビタミンゼリー」の販売が国内ゼリー市場の競争激化もあり前期並みにとどまったものの、「C1000」の販売が需要喚起策の強化や第4四半期の製品上市もあり堅調に推移しました。加えて、米国および欧州では乳酸菌事業が現地有力企業への食品向け原料素材の採用や取り扱いが進んだほか、東南アジアではタイ市場で、お客様の消費行動の変化を受けた前期の流れを踏まえビタミン飲料市場の再構築に注力いたしました。

2026年3月期は、前期末に製品をリニューアルしブランド強化を図る「C1000」を中心にビタミン主力2製品の成長に注力します。米国および欧州を中心とする乳酸菌事業は、欧州での営業活動に引き続き取り組み、売上拡大を図ります。東南アジアでは、既存事業であるタイにおいて前期に仕込んだ「C-vitt」の拡販と新製品育成に注力し収益力の拡大に取り組むほか、フィリピン・ベトナムなどの新規エリアでの市場創出により同地域の成長をめざします。

海外食品事業

2025年3月期の米国事業は、節約志向の高まりからPBF*事業の販売が苦戦し、キーストンナチュラルホールディングス社買収時に発生したのれんを減損するなど課題を残す1年となりました。しかしながら、当社が属する豆腐市場や添加物の少ない植物性たんぱく市場は成長市場と捉えています。まずは米国事業全体の収益改善に取り組み、中長期的な成長戦略を実行できるフェーズへ移行していきたいです。中国事業は、市場変化への対応に注力した1年でした。家庭用事業は、不透明な経済状況を背景にお客様の買場が変化しており、消費行動に合致した販売チャネルが業績を伸ばしています。こうした状況のなか、当社は市中在庫の適正化を進め、勢いのある販売チャネルにリソースを集中できる体制整備に注力しました。業務用事業は、提案力を強化し外食市場での新規顧客開拓が進みました。

2026年3月期、米国事業は、各事業会社に分散していた機能を事業統括会社であるハウスフーズホールディングUSA社に統合するなど、事業成長(市場シェアアップ・収益性の向上)を目的とした組織再編を実行します。中国事業は、家庭用事業において前期実施した体制整備を生かすとともに、「百夢多カレー(パーモントカレー)」発売20周年を契機とした効果的な販促活動を展開していきます。業務用事業は引き続き新規顧客開拓に取り組みます。東南アジアでは、インドネシアカレー事業の成長を背景に新工場建設を決定しました。日本・中国に続くカレー事業第3の柱として育成を進めます。

※PBF(Plant Based Food):植物由来食品



ハウス食品グループ本社
取締役
国際事業本部長
宮奥 美行

外食事業

2025年3月期、国内CoCo壺番屋は、米をはじめとする食材の価格高騰や人件費・物流費などの事業コストの増加を背景に、価格改定を実施するとともに、TVCMやメニュー施策の強化など幅広い顧客層の獲得に向けマーケティング活動を実施しました。海外CoCo壺番屋はアメリカやイギリスでの販売が堅調に推移したほか、国内子会社事業では新規出店推進により事業規模を拡大するとともに、大阪府内を中心に「らーめん小僧」などを運営する(株)KOZOUを新たにグループに迎えています。

2026年3月期は、引き続き食材価格などあらゆるコストの上昇が見込まれるなか、今一度外食事業の原点である「QSCのさらなる向上」に注力します。基盤事業である国内CoCo壺番屋は、客数回復に向けてSNS等を活用したマーケティング施策を実施しブランド力強化に取り組むほか、海外CoCo壺番屋は2025年5月にグアム(アメリカ)1号店をオープンするなど、引き続きグローバルな店舗展開を進めます。また、国内子会社事業についても事業拡大を加速してまいります。今後も様々なシーンでお客様に「食の楽しさと感動」を提供できるよう、「食のエンターテインメント企業」の実現に取り組んでいきます。

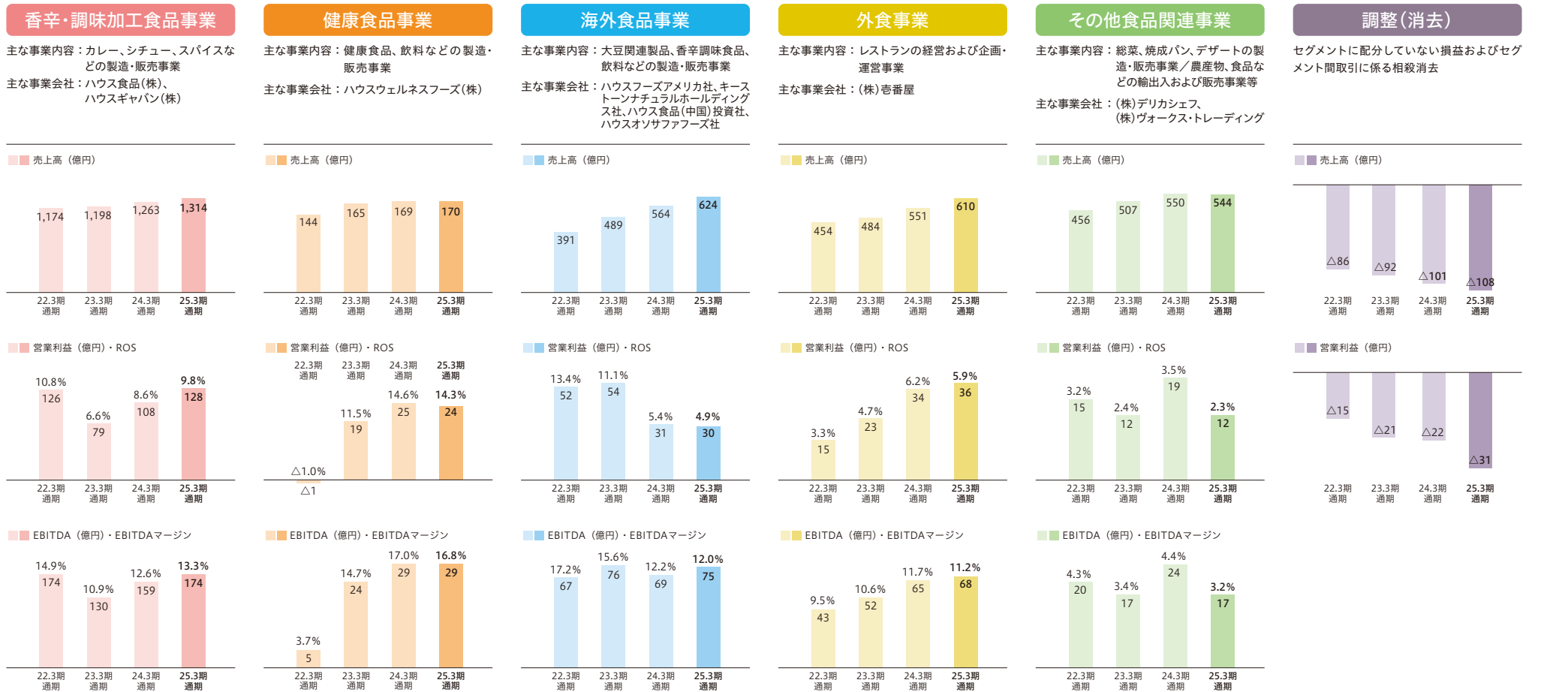


壺番屋
代表取締役社長執行役員
葛原 守

お客様に対する責任

事業セグメント概要

ハウス食品グループ (2025年3月期)



社員とその家族に対する責任

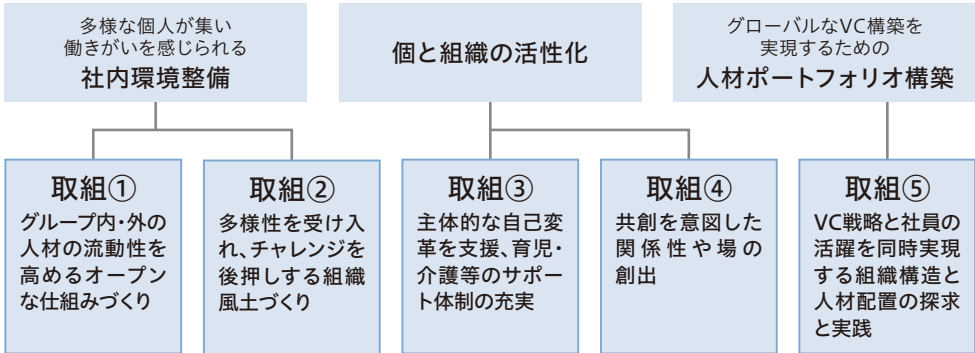
第八次中期計画の方針

ダイバーシティを「グローバルなバリューチェーン（VC）構築の推進力」に変換

ダイバーシティを力に変える

～他者への理解を深めて、自分と組織の固定観念を打破し、イノベーションを創出する～

◇「ダイバーシティを力に変える」ための3つの観点・5つの取組



◇中期計画KPI

項目	指標	25.3期 実績	八次中計 (27.3期)目標	九次中計 (30.3期)目標
主体的なチャレンジ行動	チャレンジ・公募施策に応募した グループ社員の割合	25.3%	20%以上	30%以上
組織風土診断結果	「多様性受容風土」の項目への 肯定回答割合	66.0%	70%以上	75%以上
	「チャレンジ促進風土」の項目への 肯定回答割合	62.6%		
女性活躍推進	グループにおける 女性管理職の割合	13.6%	20%以上	30%以上

Q. 中期計画方針「ダイバーシティを力に変える」をグローバルなVC構築に どのようにつなげていくのでしょうか？

第八次中期計画では、全体計画において「グローバルなVC構築で成長をめざす」を掲げています。その実現のためには、高まりつつある多様性を社員とグループの成長に変換していく必要があります。多様な人材がより個性を発揮しながら、組織の壁を超えてダイナミックに協働・共創することが求められます。このことから、八次中計では「ダイバーシティを力に変える」を「社員とその家族に対する責任」の取組方針とし、「他者への理解を深めて、自分と組織の固定観念を打破し、イノベーションを創出する」ことに取り組んでまいります。

その実現に向けた施策として、「多様な個人が集い働きがいを感じられる社内環境整備」「個と組織の活性化」「グローバルなVC構築を実現するための人材ポートフォリオ構築」という3つの観点から、5つの具体的な取組を実行しています。特に、2026年3月期からは、従来の施策を強化しながら3つのマネジメント（次頁図）をつなぐことにより、「グループの成長」と「社員一人ひとりの成長」を同時に実現する仕組みの構築を進めます。グローバルVCの基盤として、「グループ共通の階層設計」「キーとなるポジションの設置」「人材の充当」が持続的に実行される状態を目指し、事業戦略実現に向けた組織づくりを可能にすることで、グローバルなVC構築につなげます。

Q. 中計KPI達成に向けた進捗評価をお聞かせください。

八次中計では「社員とその家族に対する責任」に係る目標として左記の3項目をKPIとして設定しています。「主体的なチャレンジ行動」については、社員が主体的に経験と適性の多様性を高める行動を、上司との1on1ミーティングなどを通じて導き出しています。「組織風土診断結果」については、各職場で診断結果をベースとした対話とともに、アクションプランを実行し、全員参加で働きがいのある職場づくりを進めています。「女性活躍推進」については、人材育成プログラムの実行やキャリア採用に加え、ロールモデルとなる女性社員との対話機会の拡充などを実施しています。計画の実行により、各KPIとも向上を示しています。

達成に向けて、職場の風土変革実現に向けた、組織の壁を超えた協力の推進や、女性活躍推進の意義に対する理解の浸透（アンコンシャスバイアスの改善）などを進めています。5つの取組を着実に実行することで、KPI達成をめざしてまいります。

ハウス食品グループ本社
代表取締役専務
管理本部長 兼 秘書部担当
大澤 善行



社員とその家族に対する責任

当社グループにおける人的資本経営

当社グループは、グループ理念において「3つの責任」をステークホルダーとともに果たしていくことを、一企業市民としての責務と捉えています。そして、「社員とその家族に対する責任」として中期計画で設定した取組を実行することを、当社グループにおける人的資本経営の推進であると位置づけています。

第八次中期計画においてはダイバーシティを「グローバルなバリューチェーン（VC）構築の推進力」に変換

するために「ダイバーシティを力に変える」を掲げ、取組テーマとして3つの観点から5つの具体的取組を実行します。これにより、多様性をグループの成長と社員一人ひとりの成長に変換し、グループ各社が共創して「力」を発揮できるハウス食品グループをめざします。

当社グループにおける人的資本経営＝「社員とその家族に対する責任」の取組

■ ダイバーシティを力に変える5つの取組 進捗状況

取組① グループ内・外の人材の流動性を高めるオープンな仕組みづくり

- 役割に基づくオープンな人事制度のグループ内展開を拡大
 - ・主要事業会社のうち、ハウス食品、ハウスウェルネスフーズで導入済み
 - ・ハウスギャバンでも導入に向けた検討を本格化

取組② 多様性を受け入れ、チャレンジを後押しする組織風土づくり

- 「ココロとカラダの健康増進」に向け、健康経営の取組が浸透
 - ・健康経営優良法人2025において当社が「ホワイト500」に認定
- 「組織風土変革」の取組で、ワークエンゲージメントとプロアクティブ行動を促進

働きがい
(仕事のやりがい×働きやすさ)
の向上を図る

KPI 中計KPI「組織風土診断結果」における「多様性受容風土、チャレンジ促進風土」がそれぞれ前期から向上
八次中計目標70%以上に向けて順調に推移

取組③ 主体的な自己変革を支援／育児・介護などのサポート体制の充実

- 公募施策の拡大や、学習機会の充実などを通じて、自律的なキャリア開発を促す風土を醸成
- キャリア申告制度を導入、上司が1on1による対話で支援
- さらなる女性活躍推進に向け、女性管理職拡充に向けた育成プログラムを実行
- 育児・介護などについては、引き続き、制度面・啓発面での取組を充実

KPI 中計KPI「主体的なチャレンジ行動」八次中計目標20%以上を達成

KPI 中計KPI「女性活躍推進」はスコア向上するも、八次中計目標20%以上達成には、さらなる取組強化が課題

取組④ 共創を意図した関係性や場の創出

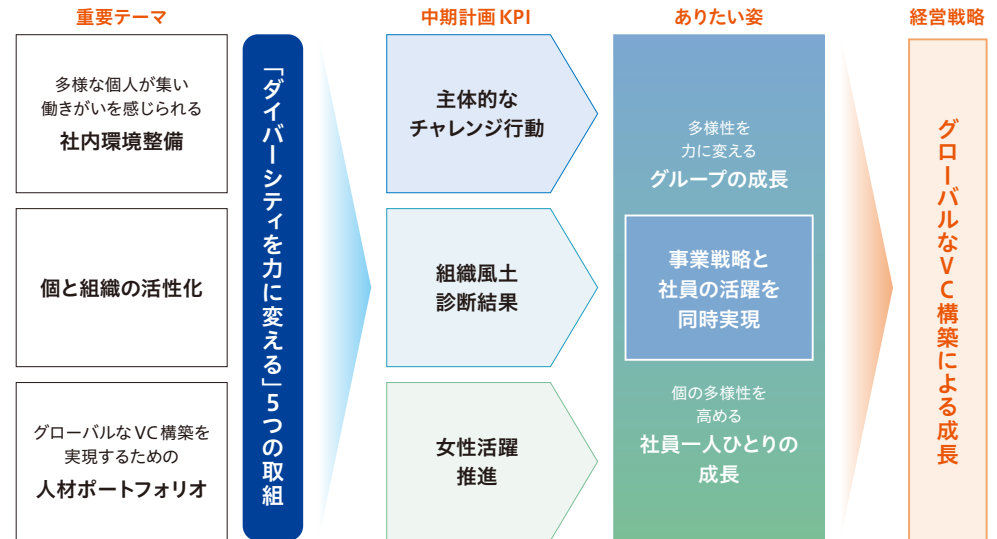
- HOUSE WAY活動の拡充(各職場でのワークショップの促進や、社内ポータルによる情報展開を通した理念浸透の拡大)
- 表彰制度の見直しにより、中計達成への貢献に報い、取組をグループ内で広く周知することで「中計の自分事化」を促進

取組⑤ VC戦略と社員の活躍を同時実現する組織構造と人材配置の探求と実践

- 本取組の具体化を進め、3つのマネジメントを一体で推進する方向性を決定
新たな施策として「ポジションマネジメント」を実行し、従来施策との連動によるシナジーを実現
- その基盤・インフラとしての人材情報データベース構築が進む
社員のキャリア意思を確認し、会社が支援するツールとして「タレントパレット」を導入

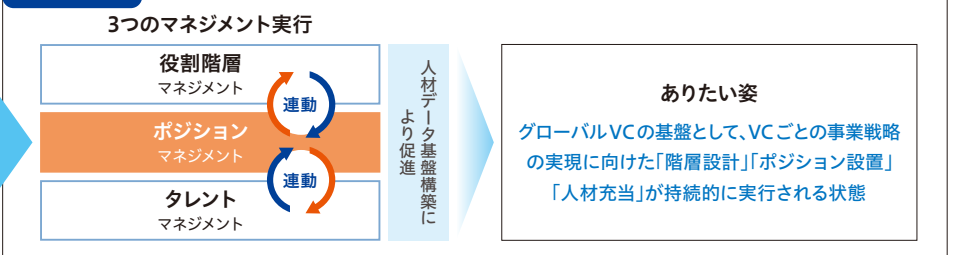
■ 取組の全体像

八次中計



多様性を束ねる求心力としてグループ理念の浸透「HOUSE WAY」による価値観の共有

取組⑤の概要



社員とその家族に対する責任

■「ダイバーシティを力に変える」5つの取組の実践・社員の活躍状況

チャレンジ・公募施策の充実による、主体的なキャリア開発の浸透

社員一人ひとりが主体的にチャレンジし、経験と適性の多様性を高めることをグループとして強力に支援しています。その一環として、社内公募施策の充実を進めています。自ら手を挙げた人の職場異動を通じて自ら活躍の場を求めるジョブポスティング制度や海外グループ会社へのトレーニー制度に加え、ベンチャー企業での新規事業推進や国内外の社会課題の解決を目的としたグループ外の企業・団体への派遣制度など、多様な成長機会を提供し、多くの社員が積極的にチャレンジしています。

5つの取組③関連

ハウス食品グループの公募施策

公募種別	内容
キャリアチャレンジ	グループ内の部門への異動を立候補する制度(オープンポジション/ジョブポスティング)
新規事業チャレンジ	グループの新規事業を担当して、主体的な参画を通じ、グループの新価値創出を牽引する人材への成長を支援する制度
海外現地法人チャレンジ	海外の現地法人に出向して、現地のミッションを通じ、国内外でのグローバル事業展開を担う人材への成長を支援する制度
CVC(コーポレートベンチャーキャピタル)チャレンジ	ベンチャー企業に出向して、出向先の経験を通じ、経営・イノベーション・変革といったテーマを推進する人材への成長を支援する制度
社会課題チャレンジ(国内・海外)	社会課題に対し、現地の活動に飛び込み解決を図ることで、自身の価値観・リーダーシップのあり方を問い直し、磨きをかける経験を提供する制度

VOICE

ベンチャーでの経験が開く新たな視点

新たな環境で幅広い業務に挑戦したいという想いからCVCチャレンジに応募しました。出向先のライフログテクノロジー(株)では、健康管理アプリの広告運用やキャンペーン設計、蓄積データの分析・発信などに携わっています。特に、自分が分析したデータをもとにプレスリリースやSNS投稿という形で情報を発信できた経験は印象に残っています。出向先での業務を通して、アプリやサービスの裏側にある収益の仕組みや提供価値を考える視点が芽生え、ビジネス理解の幅が広がりつつあると感じています。また、これまでとは異なる分野・環境に飛び込んだことで刺激を受け、ハウス食品グループらしさや自分自身の強み、キャリアについて見つめ直す機会となっています。

ハウス食品(CVC出向)
門田 佳奈



ライフログテクノロジー(株)での打ち合わせ風景

CVCチャレンジ

VOICE

社会課題の解決を通じて、未来をつくる挑戦

社内公募プログラムに参加した際、社会課題を事業として行うために必要な要素が数多くあることを痛感しました。そこで、社会的価値と経済的価値の循環をめざす「一般社団法人イシノマキ・ファーム」での留職を希望しました。

現在は、働きづらさを抱える若者への「中間的就労支援」や「農村留学プログラム」といった農業を通じた自立支援と、栽培しているホップ・芋の6次産業化、販路拡大を行っています。直近では、学生の教育旅行や企業からの視察も多く、多様な人々と働くことへの関心の高さを実感する日々です。

食と関わる幅広い業務を行うなか、個々の価値観を受け止める柔軟性と、目の前の仕事とやりがいを結びつける大切さをあらためて感じています。社会課題を現場視点、経営視点の両方で捉えることのできる、広い視野を持ったリーダーをめざします。

ハウス食品グループ本社
人材戦略部付
岡部 陽介



芋畝づくり

社会課題チャレンジ

海外現地法人チャレンジ

VOICE

新興国で得る多様な学び

本制度に応募した理由は、私が大切にしている「食で健康」をより多くの人に届けるために、新興国での活動が対国内以上に大きな影響を与えられると考えたからです。

私が赴任しているササハウスフーズインドネシアは、2024年から家庭用カレールウを販売しています。現在は、日本での3年間の営業経験を生かして、各種小売店舗への販売施策や普及活動のプランニングを現地スタッフと協同して行っています。そのなかでも、普及活動の一環として食育活動に注力しています。現地の方との交流を深めるにつれて、インドネシアで肥満などによる生活習慣病が多いのは、人々の食習慣に起因すると感じ、食や衛生環境に関する知識向上が課題だと考えました。そこで、カレーを通じて食に関する知識を伝えるために、小学生への課外授業や、日本での食育活動への水平展開を図り、他部署・他機関と連携して食育講習を実施しました。



インドネシアの小学校での課外授業の様子

海外現地法人チャレンジを通じて、「異文化・異なる商習慣での、柔軟な対応力」「他者と協同して1つのものをつくり上げる難しさ」「一過性の効果にとられない長期的な視野」などの多様な観点で学びを得ています。この経験を生かすために、今後も海外で「食で健康」を広める活動に携わりたいと考えています。



ササハウスフーズ
インドネシア社
福岡 奈菜子

社員とその家族に対する責任

■「ダイバーシティを力に変える」5つの取組の実践・社員の活躍状況

ダイバーシティの充実に向けた、さらなる女性活躍の推進

女性活躍推進を「ダイバーシティを力に変える」ための重要な取組として位置づけ、男女の区別なく仕事と家庭を両立し、一人ひとりが働きがいを感じながら能力と強みを発揮できる職場づくりを推進しています。本テーマのKPIとして女性管理職の割合を設定しており、個人の適性に着目した人材育成プログラムや、先輩社員と接する機会を増やしキャリアへの自信向上を支援するなど、多面的に取り組んでいます。

VOICE

ハウス食品初の女性工場長

5つの取組②③関連

入社後、ハウス食品関東工場の品質課、ハウスあいファクトリー、品質保証部、福岡工場(ともにハウス食品)と4つの部署を経験しています。引っ越しを伴う転勤は家族に迷惑をかけたと思いますが、品質を軸にしながら工場と事業会社、本社スタッフとして業務を行えたことは自分の固定観念を覆す良い機会だったと思います。

複数の部署を経験するなか、特にコミュニケーションの大切さを学びました。相手を理解する、そして自分の意見も伝え、議論することで新しい視点を生み出す。その結果が質の高い仕事につながると考えています。

現在、福岡工場では185名の方が働いています。工場長として、メンバーの意見に素直に耳を傾け、今まで得た知識を伝承し、チャレンジを後押しすることで自己成長が感じられる職場になるよう尽力していきたいと思っています。

ハウス食品
福岡工場長
野中 順江



主体的なキャリア開発の基盤としての育児・介護と仕事の両立支援

育児・介護などの事情にかかわらず、主体的なキャリア開発や活躍が続けられるよう、育児・介護などのサポート体制の充実を進めています。また、育児経験が個人の成長を促し、経験の多様性として会社の強みにつながると認識し、男性育児休業取得率100%を目標として奨励しています。制度面の改善に加え、啓発面としても対象社員と職場の双方に理解を促進するための活動を継続的に実施しており、当社グループでの取得率は90.6%(2025年3月期)に達しています。

VOICE

男性育児休業取得による経験の拡大

5つの取組③関連

育児休業を取得することで育児負担をパートナーと共有することができたうえ、復帰後も自ずと限られた時間のなかで効率よく仕事に取り組む姿勢が生まれました。

特に、意識的に取り組んだことは、各業務の優先順位の柔軟な見直しです。部署の特性上、日々様々な対応をしなければならぬ案件が発生する環境でしたが、状況に合わせてチームとしての成果を考えるきっかけにつながっています。

男性社員で育児休業取得を迷われている方には、自身の経験を伝えることで、取得に向けた後押しをしたいと思います。

ハウスウェルネスフーズ
品質保証部
北村 幸平



組織風土診断結果に基づく、各職場での改善アクションの実行

組織風土変革の取組の結果、KPIとして掲げている「多様性受容風土」と「チャレンジ促進風土」の肯定回答割合は順調に向上しています。各社・各職場の社員全員が当事者としてそれぞれの組織課題について対話し、その解決を図るワークショップを通して具体的なアクションプランを策定することで、着実に取組を進めています。

Focus

Next VOX Projectによる組織風土改革

5つの取組②④関連

[Next VOX Project推進者]
ヴォークス・トレーディング
企画部
羽馬 慎哉



[Next VOX Project推進者]
ヴォークス・トレーディング
企画部
飯塚 貴恵

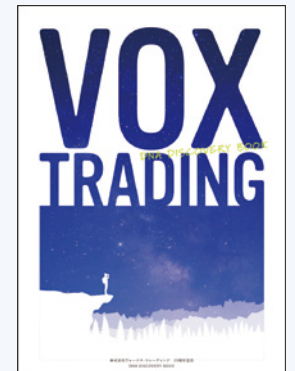


ヴォークス・トレーディングでは、未来志向型の部署横断プロジェクト「Next VOX Project」を推進しています。

コロナ禍への対応やテレワークの普及により、リアルな交流が減少したことに加え、社員構成の多様化が進むなかで、「VOXらしさ」が薄れつつあるという危機感がありました。このような課題に対し、部門の垣根を越えた協働と全社一体感の醸成、そしてVOXらしさの進化をめざして、社員が主体的に組織風土変革を始動。部門横断の交流を促すイベント「VOX BAR/LUNCH」や、創立20周年を機に若手社員が中心となり主力事業の歴史をまとめた『VOX DNA BOOK』の発刊、さらに前期より経営体制も変更となり、今後の未来を考える勉強会「未来創造サロン」など、多彩な施策を展開しています。



「VOX BAR」の様子



『VOX DNA BOOK』

社会に対する責任

取組ストーリー

◇基本となる考え方

グローバルな企業活動で生じる環境負荷は
企業の責任として取り組む

【ハウス食品グループ長期環境戦略2050】

- ・2050年カーボンニュートラルへの実行力強化
- ・資源循環をめざし、廃棄物・プラスチック・水使用量の削減
- ・持続可能な未来に向けた貢献

◇ハウス食品グループ長期環境戦略2050の実現に向けた重要課題

気候変動への対応

2050年カーボンニュートラルをめざし
CO₂排出量削減に取り組む

資源循環社会の実現

「減らす」「活かす」「戻す」の3方向から
限りある資源を有効活用する

◇中期計画KPIと重要テーマ

項目	25.3期 実績	八次中計 (27.3期)目標	九次中計 (30.3期)目標
Scope 1、2 (総量、2013年度比)	△19.5%	△27%	△38%
Scope 3 (取組前比)	△1,775t	△5,000t	—
廃棄物 (売上原単位、2021年度比)	△21.5%	△25%	—
副産物 (再資源化率)	99.3%	99.5%	100%
プラスチック (日本国内製品の容器包装、化石資源由来、2018年度比)	△8.2%	△8.5%	—
水 (対象拠点:生産拠点における“水枯渇リスク地域”)	現地行政機関への ヒアリングの結果、喫緊の 課題となる拠点はなし	節水対策の実施	—

Q.ハウス食品グループが環境問題に取り組む理由とめざす姿を教えてください。

当社グループがすべての活動の根幹に据える「3つの責任」の一つ、「社会に対する責任」において、環境への取組は「私たちが社会の一員として当然果たすべき責任」と位置づけています。

2025年3月期から始まった第八次中期計画では、「人と地球の健康」を掲げ、循環型モデルの構築をめざしています。これに基づき、私たちは「ハウス食品グループ長期環境戦略2050」を策定し、重要課題として、「気候変動への対応」と「資源循環型社会の実現」の2つに注力しています。

その基本となるのは「外部不経済の体内化」という考え方であり、企業活動で生じる環境負荷は企業の責任で解決するということです。今後も「社会への責任」を果たすため、「ハウス食品グループ長期環境戦略2050」に基づき、循環型モデルの構築に取り組んでまいります。

Q.長期環境戦略2050の実現に向けた進捗と今後の展開を教えてください。

2025年3月期は、多拠点一括エネルギーネットワークサービスの稼働(JFEエンジニアリング(株)との協働)、再生可能エネルギーのさらなる導入、ハウス食品福岡工場における「ークレジットの活用によるエネルギー由来のCO₂排出量実質ゼロ化の達成、吉番屋での環境配慮型店舗「金沢小坂店」のオープンなど、着実に前進が見られました。

2026年3月期は中期計画の中間地点にあたる年であり、KPI達成に向けて、私たちの環境取組を一層加速させる必要があります。環境対応にはリソースも必要となりますが、持続可能な未来を築くため一企業市民として当然の使命ですので、事業との両立を図っていきます。

また私たちの事業は「自然資本」に支えられています。カレーに欠かせないスパイスをはじめ、すべての原材料は自然の恵みによるものです。この豊かな自然を次世代につなぐ責任を果たすため、これまで進めてきた気候変動対応(カーボンニュートラル)や資源循環実現(サーキュラーエコノミー)に加え、今後は生物多様性の保全と回復(ネイチャーポジティブ)にも本格的に取り組んでいきます。私たちは未来の世代に誇れる企業であり続けるため、地球環境への責任を誠実に果たしてまいります。

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
デジタル戦略本部・国内関係会社
事業推進部担当
佐久間 淳



社会に対する責任

ハウス食品グループの環境取組マップ

ハウス食品グループは長期環境戦略2050を掲げ、「気候変動への対応」「資源循環社会の実現」をめざして、事業活動の各段階で様々な環境取組を進めています。環境取組をグループ全体で推進することで、人と地球の健康の実現に向けた貢献をしています。



社会に対する責任

重要課題1

気候変動への対応

持続可能な食の提供を脅かす気候変動への対応として、2050年カーボンニュートラルをめざし、事業や社会の基盤を守ります。

ハウス食品福岡工場の環境取組



ハウス食品福岡工場では、ガス・ソージェネレーションシステムや太陽光発電パネルの導入、CO₂フリー電力の調達、J-クレジットによるオフセットにより、2024年12月にエネルギー由来CO₂排出量実質ゼロ化※を達成しました。さらに当社グループが掲げる「循環型モデルの構築」をめざして、生産設備の更新・改良による廃棄物の発生抑制や発生した食品廃棄物の一部をメタン発酵させ、再生可能エネルギーとして活用する取組など再資源化を推進しています。

※ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン(株)による第三者保証報告書を受け信頼性の向上を図っています。



ココイチ初の環境配慮型店舗オープン



2024年10月、石川県金沢市にココイチ初の環境配慮型店舗として金沢小坂店をオープンしました。



「金沢小坂店」の外観

建築時のCO₂削減効果が大きい木造建築を採用し、木材を生かした内外装や、敷地内に木を植えるなど自然を感じるデザインとなっています。また、太陽光発電による再生可能エネルギーの活用や、遮熱シートおよび空調循環装置による空調使用量の抑制などでCO₂排出量を削減しています。

取組① 太陽光パネルや遮熱シートなどの設置
→店舗のCO₂排出量を削減

取組② 木造建築の採用
→店舗新築時のCO₂排出量を約**29 t削減**※1

取組③ 節水型機器の導入
→水の使用量を削減

取組④ 生ごみ処理機の導入
→生ごみの**廃棄物ゼロ**※2

※1 鉄骨造で新築した場合との比較

※2 移転前の金沢小坂店との比較

Focus 福岡工場、エネルギー由来のCO₂排出量実質ゼロへ

当社グループには「食を通じておいしさとお届けする企業として、自然の恵みを守り、価値を生み出し続ける独自の【循環型モデルの構築】をめざす」という方針があります。

生産活動では供給電力と都市ガスが必ず使用されるため、CO₂の排出は避けられませんが、福岡工場ではCO₂排出量削減のために、省エネルギー活動や再生可能エネルギーの利用、環境投資などの取組を行ってきました。

そして、今回さらなる取組として、CO₂排出量ゼロのフリー電力への切り替え、J-クレジットという国の制度を活用することでCO₂の排出量を全量相殺し、対外的にもCO₂排出量の実質ゼロ化達成が認められています（第三者保証取得済み）。

また、エネルギー由来のCO₂排出量実質ゼロ化を達成した福岡工場で「うまかつちゃん」が製造されていることを対外的にアピールし、お客様に認知していただくことでブランド価値の向上につなげています。

今後も福岡工場では、人と地球の健康をめざして継続的な環境改善活動に取り組んでいきます。



ハウス食品
福岡工場 設備課
西 勇太

Focus 売番屋から広がる、エコを楽しむ仲間の輪

売番屋では、より環境負荷の低い店舗づくりに取り組んでいます。金沢小坂店は、断熱性能の高い建材や遮熱シートなど、“エコ仕様”のものを可能な限り盛り込んだモデル店舗です。導入効果などを検証したうえで、他の店舗にもそれぞれの状況に合わせて展開しています。

こうした取組を進めるなかで私たちの意識にも変化が生まれ、プライベートでもマイ水筒を使用するようになったり、ペットボトルをリサイクルしてつくられたポロシャツやスニーカーのような“環境に配慮した”というストーリーのある製品に興味をひかれるようになったりと、いつの間にか行動にも地球へのやさしさがにじみ出るようになりました。フランチャイズ加盟店のオーナー様からも「エコ仕様の取組をうちの店舗にも導入したい!」という声広がっており、少しずつ“環境を考える仲間”が増えている実感があります。

おいしいカレーに、ちょっとだけ未来への思いやりを添えて。売番屋はこれからも、環境にも人にもやさしいお店づくりを、地域の皆様と一緒に楽しみながら進めていきます。

詳細は & House 特集へ

<https://housefoods-group.com/tsunagu/andhouse/magazine/13/index.html>



売番屋 総務部
亀井 直

社会に対する責任

重要課題 2

資源循環型社会の実現

ステークホルダーの皆様と協力して廃棄物・副産物、プラスチック、水を対象に地球上の限りある資源を「減らす」「活かす」「戻す」ことで循環させる仕組みを構築することにより、バリューチェーンを持続可能にします。

廃棄物・副産物の削減



まずは発生抑制に努め、それでも発生してしまうものは、価値あるもの(有価物化)にして社会へ還す取組を推進しています(外部不経済の体内化)。

減容・消滅

工程から排出された動植物性の残渣を微生物の力を使って分解処理しています。



分解処理装置

有価物化

製造時に発生する食品残渣を近隣の飼料メーカーに有価で譲渡し、活用いただいています。



食品残渣の飼料化

自社内での資源循環

自社農園で出る残渣からつくった堆肥を、再度自社農園で使用することで、資源の循環を進めています。



発生したオクラ等の残渣

水

グループ事業会社の工場所在地における水不足状況



世界資源研究所(World Resources Institute)が開発したAqueduct Country Rankingの評価指標であるWater Stressで水のストレス状況を確認しています。水リスクが高い地域については、現地へのヒアリング等、追加調査を実施し、喫緊の課題ではないことを確認しました。

水に関する取組状況

当社グループでは、排水処理設備で浄化してから、河川または下水へ放流しています。また、排水処理施設が設置されていない一部の拠点においては、地域で決められた下水道のルールに準じて排水を行っています。

2050年 水ストレスリスク	国/地域
>80%(非常に高い)	アメリカ/カリフォルニア、中国/大連
40-80%(高い)	アメリカ/ニュージャージー、中国/上海、浙江、タイ/バンコク、インドネシア/スマラン
20-40%(中)	日本、アメリカ/ペンシルベニア、ベトナム/ドンナイ
<10%(低い)	マレーシア/ペナン島

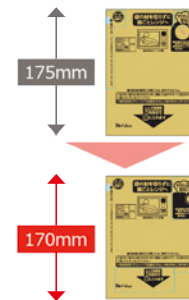
プラスチック



プラスチック製品の設計から製造・使用後まで、すべてのプロセスで資源循環をしています。また、プラスチックごみの発生を抑制する設計にすることで、資源・環境両面における課題解決をめざします。

プラスチック使用量の削減

レトルトレンジパウチを薄層化、サイズダウンさせることで製品における化石由来のプラスチック使用量削減に取り組んでいます。

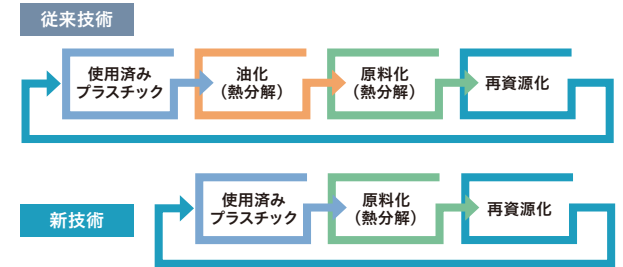


アールプラスジャパンコンソーシアムへの参画

アールプラスジャパン^{※1}に出資することでコンソーシアムへの参画となり、自社製品のプラスチック容器を市場回収し^{※2}、ケミカルリサイクルの実現に取り組んでいます。

※1 ケミカルリサイクル素材の開発・製造実現に向けてサントリーを含めた12社で設立された共同出資会社(事業開始:2020年6月5日)

※2 自社拠点から出る廃プラスチックのケミカルリサイクルも可



Focus 「減らす」「活かす」「戻す」で未来にやさしい容器へ

プラスチックは、軽量で様々な形状に成形することができ、密封・包装して効率的に製品を運搬できることから、多くの食品容器包装に活用されています。一方で海洋プラスチックごみや地球温暖化、石油資源減少などの問題があり、プラスチック製容器包装について3R(リデュース、リユース、リサイクル)に加え、植物由来素材など環境配慮型素材の活用に取り組み、持続可能な社会に移行していく必要があります。当社グループでは3つの責任のうち、「社会に対する責任」を果たすため、KPIとして「プラスチック使用量」を設定して、プラスチック製容器包装の使用量削減や「バーモントカレー」トレイ、「味付塩こしょう」ボトルへのバイオマス素材の使用などに取り組み、第八次中期計画で2018年度比8.5%削減をめざしています。今後も、「減らす」「活かす」「戻す」の3方向から容器包装を有効活用し、持続的な社会の実現に向けて取り組んでいきます。



ハウス食品グループ本社
容器包装開発部

小野 公裕

社会に対する責任

生物多様性



当社グループのすべての事業活動は、自然環境の恵みに支えられています。同時に、私たちの活動が自然環境に影響を与えていることも認識し、地域社会と連携しながら、豊かな自然の恵みを未来へつないでいくことが重要です。そのために、持続可能な社会の実現に向けて、「生物多様性」の保全に積極的に取り組んでいます。

認証原材料の調達

当社グループでは、急速に消失し、今後も減少の危機にある森林を守るために認証原材料を一部の製品で使用しています。主に、RSPO※1認証パーム油、FSC※2認証紙(製品パッケージ)の使用を推進しています。



4-0994-18-100-00
※1 RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil: 持続可能なパーム油のための円卓会議): 「持続可能なパーム油」の生産と利用を促進する非営利組織



※2 FSC (Forest Stewardship Council®: 森林管理協議会): 森林の適切な利用と保全のために活動する国際的な非営利団体

「GLOBALG.A.P. 認証」取得

ジャワアグリテック社ではわさび農園を将来にわたって持続可能なものにするための取組を進めています。そのなかの一つとして、食品安全、労働環境、環境保全に配慮した「持続可能な生産活動」の国際認証 (GLOBALG.A.P. 認証) を取得しています。



地域との共生



当社グループでは、周辺環境の保全に努めることを目的に全国の事業所で周辺地域の清掃活動を実施しています。

ハウス食品グループ東京本社では「千代田区一斉清掃」に参加、マロニーでは「神崎川畔クリーンアップ作戦」に参加するなど、地域の皆様と一緒に清掃活動を行い、地域とのコミュニケーションを大切にしています。



ハウス食品グループ東京本社周辺の清掃活動



マロニー従業員による神崎川畔の清掃活動

Focus クリーンアップでつなぐ、地域との信頼の輪

マロニー本社・大阪工場が参加している神崎川畔企業連絡会は地域と企業の共生をめざして、2002年に発足しました。発足当時から今に至るまで、連絡会の代表企業として活動を続けています。

私たちの地域の自然環境を保護すること、特に近くを流れる神崎川を大切にすることは企業の社会的責任の一環であり、次世代への責任でもあると考えています。

マロニーのクリーンアップ活動は地域の美化だけでなく、地域の皆様との連携を深める絶好の機会でもあります。この活動を通じて、マロニーが地域に貢献する姿勢を示すことで、地域の皆様との信頼関係の構築につながると信じています。

クリーンアップ活動自体はシンプルですが、地域愛や環境意識を高めるための重要なステップです。マロニーは、今後も地域との共生を意識し、持続可能な社会を築くために、この活動を継続していきます。私たちの活動が地域にポジティブな影響を与え、ともに成長できる未来をめざして、引き続き努力してまいります。



マロニー
代表取締役社長
井上 寿夫

グローバル



2025年7月26日～8月15日、韓国・仁川で開催されたAPEC (アジア太平洋経済協力、Asia-Pacific Economic Cooperation) において、食品分野の脱炭素政策とサプライチェーン強靱化をテーマとした優良事例によるプレゼンテーションとワークショップに参加しました。

当社はScope3対応を中心に、持続可能な食品供給網や顧客連携によるイノベーション事例を紹介し、他国の代表や政府関係者と政策形成に向けた対話を行いました。



APECワークショップでの
ハウス食品グループの発表

社会に対する責任

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言に基づく開示

当社グループは、TCFD 提言に沿った気候変動対応に関する検討を行い、以下4項目について開示しています。

ガバナンス

バリューチェーン(VC)全体での環境負荷低減をグループの重点課題と位置づけ、CO₂削減を中期計画に織り込み推進しています。中期計画の取組項目および目標は、グループ本社経営会議で議論したうえで、グループ本社取締役会で承認、最終的な意思決定をしています。

また、設定した取組項目および目標の進捗確認は、取締役を中心に構成するグループCSR委員会で行い、経営に対する監督・指導を行うとともに、グループ内の連携強化を図っています。

リスク管理

気候変動対応の主管部署であるサステナビリティ推進部を中心にリスクと機会の評価を行い、そのなかで優先度の高い項目の対応策を検討しています。検討した対応策は長期環境戦略2050および全社戦略に織り込み、グループ本社経営会議に答申後、グループ本社取締役会にて意思決定を行っています。対応策の進捗管理については、各社・各拠点の環境責任者が参加するグループ環境全体会議を通して進捗確認し、グループCSR委員会への報告を行っています。

戦略

2022年度は、当社グループの中核事業であるスパイス系VCを担うハウス食品を対象にシナリオ分析を実施し、気候関連リスクと機会の特定、その対応策の検討を行いました。2023年度は、2050年までの長期スパンで実現したい姿を明確化するため、当社グループが解決すべき重要課題を特定し、長期環境戦略2050の策定、およびそれに基づく第八次中期計画の策定を行いました。2024年度は、長期環境戦略2050に基づく八次中計の実行フェーズの初年度としての活動を行うとともに、外食事業を担うグループ会社壺番屋のシナリオ分析の検討を行いました。

→ 詳細開示内容はこちら

ハウス食品グループ本社 <https://elb.housefoods-group.com/sustainability/report/esg/pdf/tcfid.pdf>
壺番屋 <https://www.ichibanya.co.jp/comp/csr/environment/climate-action/>

指標と目標

2050年カーボンニュートラルをめざし、八次中計では、新たな指標と目標の設定を行いました。

■ Scope1、2

自社から排出されるCO₂について、2050年に向けてカーボンニュートラル達成を目標としていることから、指標を原単位から総量に変更し、2030年目標を総量△38%、2026年度目標(八次中計)を総量△27%(ともに2013年度比)と設定しています。

■ Scope3

自社からのCO₂削減だけでなく、サプライチェーン全体のCO₂を削減するため、八次中計の目標を△5,000t(取組前比)と設定し、ステークホルダーの皆様と協力しながら削減をめざしています。

Focus

気候変動に備える力を、壺番屋の新たな強みに

当社グループの外食事業を担う壺番屋では、「壺番屋長期ビジョン2030」の実現に向けた取組の一環として、2024年度にTCFD 提言に基づくシナリオ分析を実施し、有価証券報告書での情報開示を行いました。気候変動に関連する100を超えるリスクと機会を網羅的に抽出し、そのなかでも特に事業への影響が大きいと判断された項目について、具体的な対策の検討と実行を進めていきます。社内の環境対策委員会にて、テーマに取り組むなかで、時に検討が難航する場面もありましたが、様々な視点からの議論を重ねることで、環境課題と事業運営とのつながりを改めて理解し、全社的な気づきや意識の醸成につながる貴重な機会となりました。今後は、フランチャイズ店舗も含めた自社の排出抑制施策の検討を進めることで、グループ全体での気候変動対応を強化していきます。



壺番屋 総務部
古川 剛

持続可能な調達

当社グループは「食を通じて人とつながり、笑顔ある暮らしを共に作るグッドパートナーをめざします。」というグループ理念のもと、持続可能な社会の実現に向け、取組を進めています。

お客様に信頼され、ご満足いただける商品・サービスを提供し続けるために、お取引先を大切なパートナーとして尊重し、人権・労働慣行・環境などの社会的責任にも配慮し、公正・透明で適正な取引を行っています。

➡ ハウス食品グループ調達方針はこちら
<https://housefoods-group.com/company/policy/csr.html>

調達・購買の取組

調達・購買においてお取引先と公正・公平な関係を築き、単なる売買関係ではなくパートナーシップを重視しています。原材料の調達時には、担当者が産地を訪れ、環境への取組や労働環境を直接確認しています。また、調査報告を厳密に精査し、信頼性評価を行い、ハウス食品グループの安全基準に適合する原材料のみを採用しています。特に新たに採用する原材料については、残留農薬やアレルギー物質に関する厳しい基準を設定し、基準を満たすものだけを選定しています。さらに、調達方針やCSRガイドラインを通じてお取引先との相互理解を深め、協働体制を強化しています。

➡ ハウス食品グループ 資材お取引先CSRガイドラインはこちら
<https://housefoods-group.com/sustainability/otorihikisaki/pdf/guideline.pdf>

サプライヤーとの取組

当社グループは、2021年12月にグローバルサプライチェーンにおけるエシカル情報を管理・共有する世界最大のプラットフォームである Sedex[※] AB 会員（バイヤー・サプライヤー会員）として加入し、「責任ある調達」と「倫理的で持続可能なサプライチェーンの構築」に取り組んでいます。Sedex のツールやサービスの利用を通じて、サプライヤーとともに安全で倫理的、かつ持続可能な事業慣行を促進し、サプライチェーン上で働く人々の労働環境を守ることをめざしています。

また、2022年12月よりバイヤー企業とサプライヤー企業の両方が人権デュー・ディリジェンスをより効率的に進めることを目的に発足した「食品・飲料業界バイヤーメンバー Sedex ワーキングチーム」に参加し、ハウス食品、ハウスウェルネスフーズ、ハウスギャバン、マロニーのすべての取引先に対して、人権問題を含む CSR ガイドラインの遵守状況の確認、把握を進めています。

※ Sedex: Sedex(本部:イギリス)は、エシカル取引サービスを提供している世界有数の会員制組織であり、グローバルサプライチェーンにおける労働条件の改善に取り組んでいます。Sedex は、企業が責任ある、持続可能な事業活動を改善し、「責任ある調達」を行うために必要な実践的なツールやサービス、コミュニティネットワークを提供しています。



VOICE



ハウス食品グループ本社
調達部
野口 明美

原材料調達にあたっての サプライヤーとのパートナーシップ強化

当社グループは Sedex に加入し、サプライチェーン上で働く人々の労働環境の保護・改善に取り組んでいます。お取引先へは説明会を行うとともに、Sedex 形式(一部当社独自書式併用)のアンケートをお願いし、約82%のお取引先[※]より回答をいただきました。

今後は、外部環境の変化に伴い、CSR ガイドラインの見直しも予定しており、新ガイドラインでのアンケート調査にて、現状の内容の確認・評価を実施し、お取引先の皆様とともにサプライチェーンにおける労働環境の改善に継続して取り組んでいきます。

※2025年3月期 調達金額ベース

Focus

山椒の「産地形成プロジェクト」始動

2025年4月より、(株)杉本商店、南九州大学、山椒生産者、および当社グループ(ハウス食品グループ本社、ヴォークス・トレーディング)が共同で、宮崎県高千穂郷・熊本県奥阿蘇[※]にて、生産者拡大とブランド化に向けた山椒の「産地形成プロジェクト」を本格始動しました。

山椒は数少ない日本固有のスパイスで、日本食に欠かせない存在ですが、生産者の高齢化や2018年の台風によって多くの木が倒木したことにより、収穫量が10年前と比べ半減しています。

本プロジェクトではバリューチェーン経営の考え方に基づき、川上の「栽培・調達」部分を強化する重要な取組として、山椒の栽培からブランド化・販売まで一気通貫で携わることで、山椒の様々な可能性を探索し、価値を高め、その価値をグローバルにお届けしていきたいと考えています。JAPANESE SPICE である山椒の価値を最大限に引き出し、魅力を発信することで、日本の食文化の保全と拡大、さらに地域の魅力発信、農業分野の担い手創出等に貢献していきます。

※高千穂郷は宮崎県高千穂町・五ヶ瀬町・美郷町・椎葉村・諸塚村・日之影町、奥阿蘇は熊本県山都町・高森町を指しています。



人権の尊重

当社グループは、事業活動のすべての過程で、直接または間接的に人権に影響を及ぼす可能性があることを認識しています。事業活動に関わるすべての人の人権を尊重するために「ハウス食品グループ人権方針」を定めています。本方針に則り、人権尊重の取組をグループ全体で一層推進していきます。

→ ハウス食品グループ人権方針はこちら
<https://housefoods-group.com/sustainability/policy/human.html>

推進体制

人権課題推進に向けた仕組みや体制の検討、継続的な情報収集機能を「人権推進チーム」が担い、定期的にグループ本社経営会議へ提案・報告を行っており、経営会議で報告された資料や議事録は、社外取締役を含め、全取締役へ共有されています。

また、監査等委員会では定期的にヘルプラインの状況報告がなされているほか、必要に応じて経営会議で報告された人権に関する議題の詳細説明が行われており、監査等委員会での意見は取締役会で報告されるとともに、関連部門へフィードバックされています。

人権デュー・ディリジェンス(DD)について

人権DDは予防手段であり、人権への潜在的な負の影響は常に存在するため、サイクル(負の影響の特定・評価、防止・軽減、取組の実効性の評価、説明・情報開示)を循環し続けることが重要と認識しています。

また、人権DDの進め方については、日本政府の「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」に則り、継続的に実施しています。

負の影響の特定・評価

当社グループは、人権DD実施にあたり、自社の事業活動やサプライチェーンなどの取引関係において優先的に取り組む人権リスク領域(人権への負の影響が生じる可能性があり、優先度の高い領域)の特定を行っています。

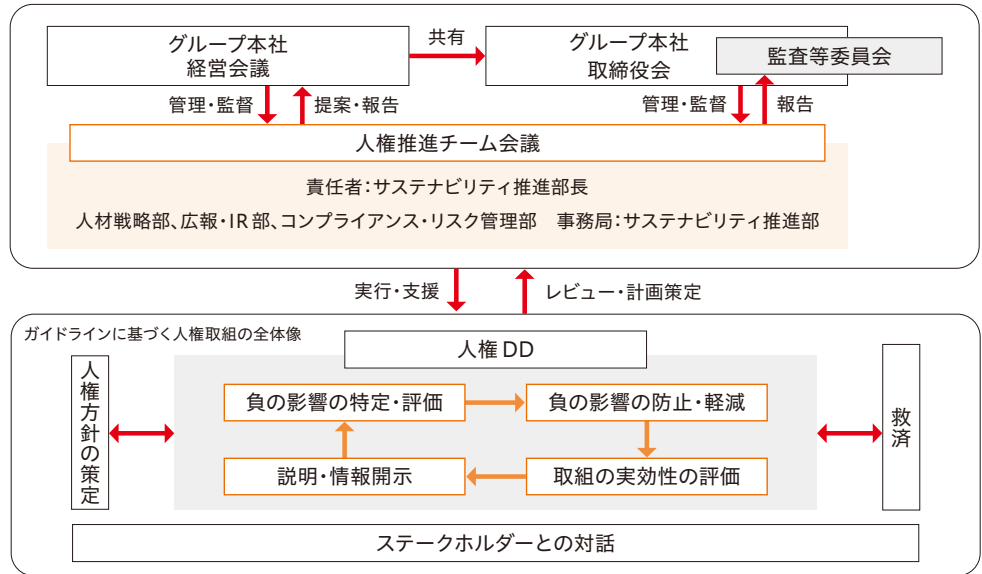
〈優先して取り組む人権リスク領域の特定〉

- 日本における技能実習制度・特定技能制度利用外国人
ハラスメント・差別・労働安全衛生・強制労働
- 原包材サプライヤー
労働安全衛生、強制労働、児童労働



外国人技能実習生へのヒアリング

人権取組の全体像とマネジメント体制



救済

救済については、社内ヘルプラインおよびサプライヤーヘルプラインを設置しています。

→ 相談・通報制度(ヘルプライン制度)についてはこちら
<https://housefoods-group.com/sustainability/compliance.html>

Focus

人権をテーマにした取締役学習会

2024年10月に「新たな経営アジェンダ『ビジネスと人権』」をテーマに外部講師を招いて学習会を実施しました。当社社外取締役を含む取締役、人権推進チームメンバー、関連部署長が参加し、人権への取組が経営上の重要課題であることを再認識する機会として、世の中の先進的な人権動向についての理解を深めました。



食の安全・安心

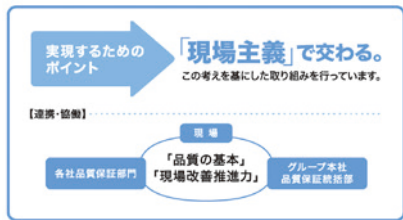
安全・安心な商品とサービスをお客様へ提供し続けるために、原材料の調達、商品の企画・設計、栽培・製造、物流、販売までのバリューチェーンすべてにおいて、グループ全社員が一丸となり、品質の維持向上に取り組んでいます。

➡ ハウス食品グループの品質保証活動についてはこちら
<https://housefoods-group.com/sustainability/safety/>

品質保証の考え方

当社グループの品質保証の考え方は、各プロセス間で連携して保証する「プロセス保証」です。後工程はお客様と考え、各プロセスで品質をつくりこみ保証しています。

さらに「現場主義」で交わるという考えのもとに、これまでの失敗や成功も含めた経験に基づく知見や気づきをグループ内で共有し品質保証に生かしています。



現場の相互確認

現場主義で交わる取組として、グループ各社の品質保証部門と生産部門、およびグループ本社の品質保証統括部が連携し、異なる視点による気づきを得て、現場の改善に役立てることを目的とした学習の場「現場の相互確認」の機会を設けています。

過去に工場で発生したトラブル等をテーマとして、現場を確認しながら発生原因や対策について、各社での取組事例の紹介を交えながら議論を深めることで、新たな気づきを得て、自社の品質保証力を養う場としています。

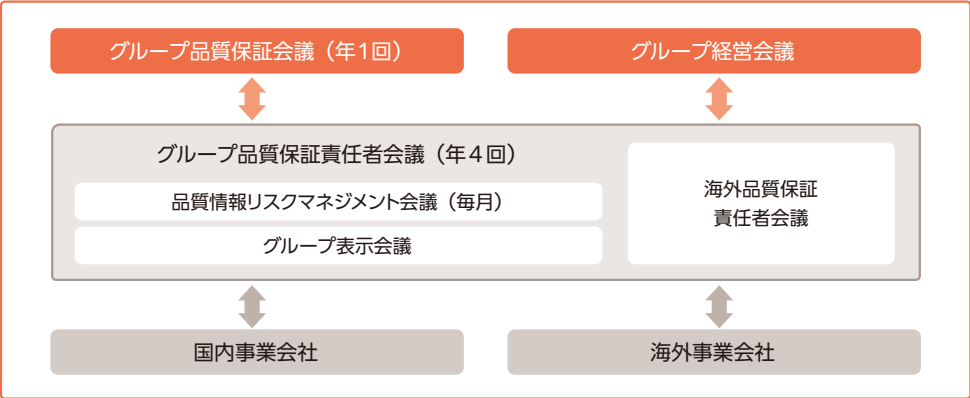
品質保証体制

グループ本社役員や事業会社社長、社外有識者などで構成する「グループ品質保証会議」において、品質保証に関する重要課題について討議を行い、継続的な品質保証活動を進めています。

グループ本社の品質保証統括部と事業会社の品質保証部門長による「グループ品質保証責任者会議」では事業会社と連携し、グループ共通の課題や事業会社の課題について、俯瞰的な視点と各社の「現場の実情」の両面から討議しています。また、「品質情報リスクマネジメント会議」や「グループ表示会議」、「海外品質保証責任者会議」などの専門会議を通じて、法改正情報の収集を行い、法改正に向けた対応を進め、グループ全体の品質保証力の向上に取り組んでいます。



グループ品質保証会議



Focus 専門家からの声



一般社団法人食品表示検定協会 理事長
 ハウス食品グループ本社 品質顧問
 湯川 剛一郎 氏

私は、農林水産省でJAS制度、食品表示など食品行政を担当し、東京海洋大学大学院では、法制度やHACCPなど食品安全全般について教えていました。

ハウス食品グループでは、「お客様」の食生活と健康に貢献するとの品質理念を掲げ、グループを挙げて品質の維持向上に取り組んでいます。グループ本社取締役や事業会社社長、社外有識者で構成するグループ品質保証会議を頂点に、グループや海外の品質保証責任者会議を通じ、お客様の立場を最優先とする品質保証体制がしっかりと構築されています。

一方、食品安全マネジメントシステム規格であるISO 22000では、食品安全文化を含める動きがあり、食品安全のためのスキームであるFSSC 22000 V.6では、食品安全文化に加え、食品ロス対策や品質面の要求事項を含めるなど、持続性にも配慮した総合的な行動指針としての性格を強めています。食の安全・安心を取り巻く国内外の動向を常に注視し、ハウス食品グループとともに迅速かつ適切に対応していきます。

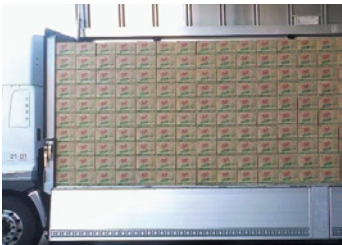
持続可能な物流

当社グループでは、事業活動に必要な物流の持続的・安定的な確保を経営課題として認識し、生産性の高い物流と働き方改革の実現に向け、お取引先や物流事業者等との相互理解と協力のもとで、物流の改善に取り組んでいます。
また、2019年4月設立のF-LINE(株)^{*}を活用することで、持続可能な物流体制の構築を通じ様々な課題解決にも取り組んでいます。

^{*}F-LINE(株):2015年2月に、加工食品物流における新たなプラットフォームの構築をめざして食品メーカー6社により「F-LINEプロジェクト」が立ち上がりました。その後、2019年4月に、食品メーカー5社、味の素(株)、ハウス食品グループ本社、カゴメ(株)、(株)日清製粉ウェルナ、日清オイリオグループ(株)の出資により誕生した物流会社がF-LINE(株)です。

ハウス食品の取組

変革の求められる物流業務において、ハウス食品では特に「とんがりコーン」のバラ積み輸送に関する課題などに取り組んでいます。バラ積みは手作業が多く、長時間の待機や作業負荷の増加に伴うドライバーの負担が大きいことが課題となっていました。パレットに製品を積んだ状態でそのままトラックに積載する「パレット輸送」に切り替えることで、現場の作業負担が軽減され、待機時間の短縮にもつながっています。



バラ積み輸送



パレット輸送

モーダルシフトの取組

船舶での海上輸送や鉄道での輸送への切り替え(モーダルシフト)を推進することで、運送業者の負担軽減や製品の安定供給維持、環境負荷の低減に努めています。2024年3月から、食品メーカー6社(味の素(株)、カゴメ(株)、日清オイリオグループ(株)、(株)日清製粉ウェルナ、(株)Mizkan、ハウス食品グループ本社)とF-LINE(株)は中部・関西地区から九州への輸送において、関西～九州間のフェリーを使用した定期海上輸送を開始しています。



Focus 自動運転トラックを活用した輸送実証実験

F-LINE(株)では、持続可能な食品物流の構築をめざし、(株)T2(T2社)の自動運転トラックによる幹線輸送の公道実証実験を開始しました。加工食品物流では初となるT2社の自動運転による幹線輸送の実証実験にF-LINEプロジェクトとして参加することで、次世代の幹線輸送の基盤づくりを推進します。

今後も、持続可能な物流体制の構築や、さらなる環境負荷低減に取り組んでいきます。



VOICE

持続可能な物流体制の構築に向けて

ハウス食品
SCM部
ロジスティクス運営課
齋藤 敦



ハウス食品
SCM部
ロジスティクス戦略課
杉山 拓実



私たちは、持続可能な物流基盤の構築をめざし、物流の標準化・効率化を推進しています。グループ内では「ハウス食品グループ物流革新委員会」を発足させ、法改正やガイドラインへの迅速な対応、物流品質の向上を実現するためにグループ各社や現場の情報をスピーディーに展開し、取組を主導する役割を担っています。また、F-LINEプロジェクト等を通じて外部とも連携し、共同輸配送・共同保管といった企業横断の取組も推進。現在はドライバー待機時間削減・積載効率向上のために、付帯作業削減やパレット活用、荷待ち時間の短縮を支援する管理システムの導入、デザイン・フォー・ロジスティクスの推進に注力しています。引き続き、ハウス製品をお客様にお届けし続けるために、配送拠点施策も含めた輸配送網の構築を推進していきます。

価値創出を支えるR&D

バリューチェーン(VC)の川上から川下をつないで新たな価値を創り、グローバルで「食で健康」を届けるクオリティ企業となるために、R&Dが中心的な役割を果たしていきます。特にスパイス系VCの構築においては、R&Dだけでなく調達・生産・事業との連携により、VCの統合と顧客接点の拡大に向け、技術開発、アプリケーション開発を推進しています。機能性素材系VC、大豆系VC、付加価値野菜系VCにおいても、競争力・事業基盤強化につながる技術開発や素材研究を進めています。

また、新たな技術シーズの発掘と新規事業化に向けて、グループ内外との共創のリーディングにも注力しています。

R&Dの機能・活動範囲について

グループ各社のBtoCの商品開発はもちろんのこと、VCの川上の育種や栽培技術、食品原料として提供するための一次加工技術から川下のBtoBや外食提供にまつわる技術まで、お客様に喜びを届けるため、様々な課題に科学的なアプローチでの解決に取り組んでいます。



R&D部門では、技術・現象のメカニズムを明らかにする基礎研究をベースに、栽培・調達から、加工技術開発、製品開発、容器包装開発まで取り組んでいます。

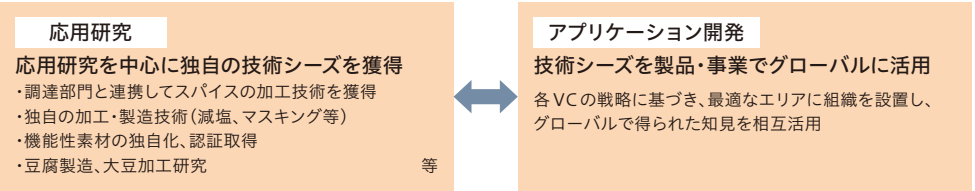
また、環境を守るための研究開発、お客様の生活に関する研究、知的財産の管理に関する業務も行っています。

グローバルなVCに適した組織構築について

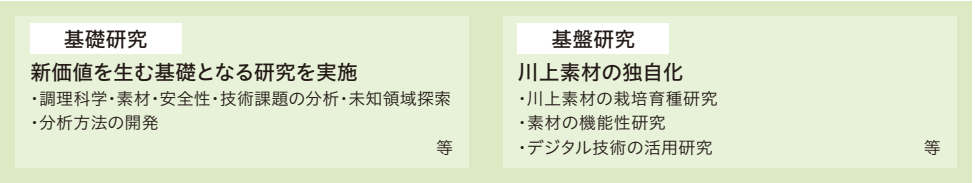
独自の技術シーズの起点は、既存の業務のなかや日常業務から生まれてきます。そこで、アプリケーション開発だけでなく、応用研究、基盤研究、基礎研究においても独自価値をつくっていきます。また、応用研究とアプリケーション開発をVC単位で取り組むことでVC内の連携を促進します。

さらに、得られた成果をVC間やグローバルでも活用することで、独自価値の最大化をめざしていきます。

VC単位



VC横断



Focus 価値創出を支える多様なグループが交わるフィールド

千葉研究センター

千葉県四街道市にあり、ハウス食品グループ5社(ハウス食品グループ本社、ハウス食品、ハウスウェルネスフーズ、ハウス食品分析テクノサービス、ハウスギャバン)の研究開発機能と多様な専門性を持った研究者が集まっています。多様な交わりを促し、新しい発想が生まれる日常的な共創と施策の場としています。



未来共創 EXPO

当社グループが持つ様々なリソースをグループ横断で共有し、グループ会社の垣根を越えた社員同士のコミュニケーションを通じて、新たな事業開発や価値創出のヒントを見出すための場です。コンセプトは「ハウス食品グループの人、想い、技術、アイデアをつなぎ、共創を通して新価値を創出し、未来を創る」。2024年12月に開催した際は新たな技術や仕組み、社外との共創などをテーマにした多くの出展に対し、グループ各社より約300名の社員が参加しました。今後も、「未来共創 EXPO」におけるコミュニケーションを通じて、新たな価値創出を促進していきます。

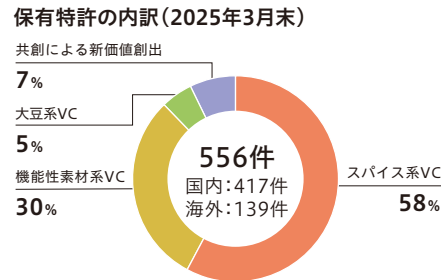


競争力を生み出す知的財産

当社グループは、知的財産を重要な経営資本の一つと位置づけており、競争力を生み出すことをめざし、事業・研究開発と一体となり、バリューチェーン(VC)の視点およびグローバルな視点で知的財産を積極的に保護活用することを知的財産戦略の基本方針としています。

戦略的な特許の取得による競争優位

当社グループでは、VCごとに事業戦略に沿って戦略的に特許を取得しています。

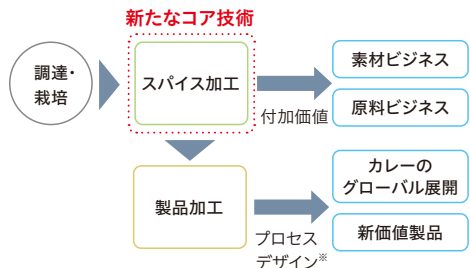


VC経営における知的財産戦略

スパイス系VCにおいては、当社グループではカレールウ製品やレトルト製品に代表される製品加工の技術を強みとして培ってきましたが、近年は製品加工に加えて川上の「スパイス加工」の技術獲得に注力しています。特に、2025年3月期はスパイス加工の技術開発が加速し、特許も数多く出願しています。

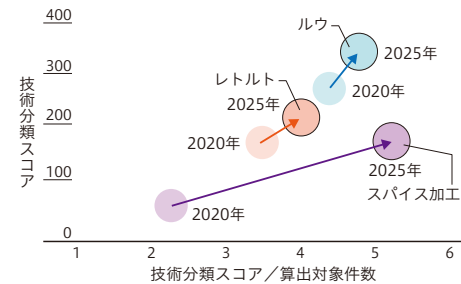
スパイス加工の技術獲得が進むことで、素材ビジネスや原料ビジネスなど、販売での新たな顧客接点の創出が可能になります。また、スパイス加工と製品加工の技術を掛け合わせることで、これまでになかった新たな価値をお客様に提供できるようになり、さらには、プロセスデザインによる製品の安定供給も可能となります。

スパイス系VC



※製品化までのプロセスを通じて風味・品質のパラつき幅を抑えること

主要事業分野と新価値領域 (スパイス加工)スコアの推移※



※(株)パテント・リザルトのBiz Cruncher®を利用し、当社作成。スコアは特許取得の注力度や競合他社からの注目度を点数化して算出

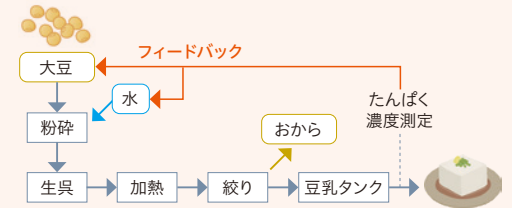
機能性素材系VCでは、グローバルな事業展開を見据えた海外での知的財産の取得に取り組んでいます。大豆系VCでは、近年は特に米国事業での活用を見据えた豆腐の生産技術の開発が進んでいます。今後は、グローバルな大豆系VCをめざしてPBF※などの知的財産の取得にも取り組んでいきます。

付加価値野菜系VCを含む新価値創出領域についても、当社グループで得られた技術を知的財産として保護しながら、外部に積極的にオープンにして価値共創を推進しています。

※PBF(Plant Based Food):植物由来食品

Focus 【大豆系VC】品質の安定した豆腐の生産効率化技術

豆腐の生産ラインで、豆乳のたんぱく濃度を測定し、大豆と水の供給量の調整に反映(フィードバック)させることで、豆乳のたんぱく濃度を適正な範囲にコントロールし、安定した品質の豆腐を効率的に生産する技術を確認しています。



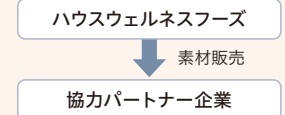
ブランドの個性に寄り添う商標戦略

各VCそれぞれのブランドの個性に合わせた商標権の取得を通じ、グローバルで愛されるブランドの育成と持続的な価値向上に努めています。

Focus 【機能性素材系VC】 川上から川下をつなぐ乳酸菌素材ブランド

乳酸菌事業は、「脱抗生物質」と「健康寿命の延伸」という社会課題へのアプローチとして、飼料や食品用途向けに乳酸菌素材をグローバルに展開しています。

「健康寿命の延伸」という社会課題に取り組む食品用途向けの乳酸菌素材事業(BtoBtoC)では、各現地顧客の最終商品の特征に合わせて自社素材ブランドを表示(ライセンス)することで、グローバルなブランド認知を図っています。素材単体だけでなく、最終商品も含めた範囲で商標権を広く取得することにより、各地域における知財リスクを低減し、川上・川中・川下の領域で付加価値を提供する乳酸菌素材事業の推進をサポートしています。



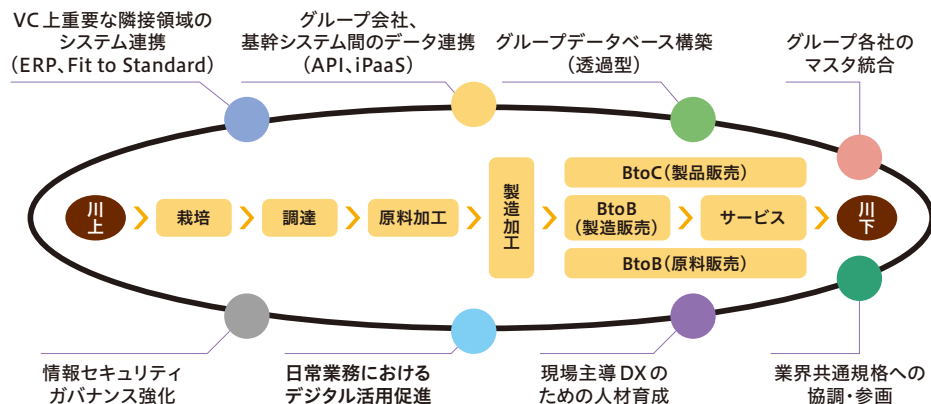
※画像は最終商品事例です。

DXとリテラシー向上

グローバルなバリューチェーン(VC)構築による成長を支えるため、「お客様への提供価値の向上」や「成長の原資となる現事業領域の生産性の向上」、そして「デジタルスキルの活用・習得による働きがいのある職場づくり」をめざしたデジタル戦略に取り組んでいます。将来のありたい姿からバックキャスト視点で、まず第八次中期計画をVC構築に向けた重要な「仕込み」の期間と捉え、「攻め」のDX(デジタルトランスフォーメーション)として業務のやり方を変えていく事業変革と、「守り」のDXとして情報セキュリティやガバナンス強化の両面で、デジタル戦略を支えるために必要な仕込みを進めています。「人材の仕込み」では、DXにつながる業務変革企画力やデジタルスキルの人材育成を、「技術の仕込み」では新たなシステムやデジタルツールの技術検証・導入を推し進めています。

VC経営の実現に向けて

VCを支える当社グループ各社・業務におけるERP統合や、システム間をつなぐためのデータ連携、グループ間のマスタ統合などの技術獲得に向けた仕込みをしていく必要があります。また、グループ連携により高まる情報セキュリティリスクへの対応として、セキュリティ評価および評価結果に対する技術・運用に関する対応計画の策定なども重要なテーマです。業界の共通規格への参画も含め、総合的な視点で取り組んでいます。

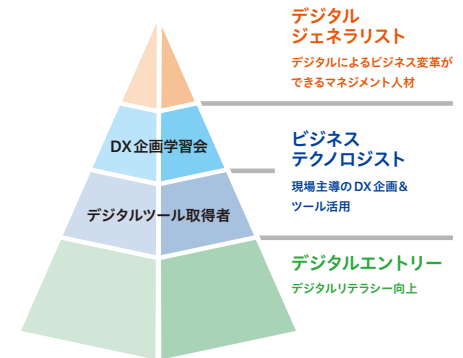


グループ全体の情報セキュリティガバナンス強化

情報セキュリティにおける基本方針、規程等の文書化の整備を実施し、ルールに基づいた運用・管理を推進しています。具体的には、情報セキュリティ委員会(総会)を年1回以上開催し、グループ各社の情報管理責任者に取組方針や課題を共有することで、当社グループ全体の情報セキュリティ水準の向上、平準化を図っています。また、情報セキュリティインシデントが発生した際には、グループ本社に設置したCSIRT部門を中心に、迅速に被害の特定と事業影響の極小化を図る体制構築を行っています。加えて、海外事業会社も含めた各社のリスクを把握し対策の検討を行うため、情報資産の一元管理・可視化を図るための体制構築を進めています。

現場主導DXのための人材育成

デジタル化が加速していくなかで、IT部門だけではなく、最も業務を理解している現場の社員が自らデジタルスキルを活用してこそ変革につながると考えています。そのためにも「現場主導のDXを支える人材育成」を、デジタル戦略部門と人材戦略部門が連携して実施しています。八次中計の育成目標の達成に向け、e-ラーニングや生成AIの活用推進など全社員のリテラシーを向上する活動や、そのなかから現場変革を実際にリードする人材を育成するため、現場の課題を設定して変革に導くためのDX企画学習会、実際の解決手段となるデジタルスキルを身につけるための各種学習機会を提供しています。



日常業務におけるデジタル活用の促進

業務変革の促進のため社内ポリシーに沿った生成AIの活用を進めています。具体的な課題解決の成果を得るために、生成AIに関する基本的な知識に加え、生成AIの業務親和性(技術特性)を理解したうえで現場実装を企画するワークショップを開催しています。また、成功事例の水平展開による活用推進を目的として事例共有会も行っています。



DX企画学習会の様子

VOICE



ハウス食品グループ本社
DX推進部
安永 智華

DXリテラシーの向上に向けて

当社グループ全体のDXリテラシー向上は、変化の激しい事業環境に柔軟に対応し生産性を向上させるための土台と考えています。私たちの部署では、業務デジタル化の推進とあわせて全社員がデジタルを自分事として捉える風土づくりに注力しています。各種学習会や成功事例の共有を積み重ねることで各部門での取組事例が生まれ始め、また現場との対話を重視し、徐々に「抵抗感や自信がない」から「やってみたいという自分事化」の意識変化も感じられるようになりました。今後さらに、具体的な効果につながることにこだわって、技術と業務をつなぐDX企画と人材育成を加速させたいと考えています。

社外取締役対談

グローバルな
バリューチェーン構築に向け
積極的に提言し、
変革へともに
歩んでまいります

社外取締役としての役割について

岡島 私は、公務員として公正・中立に説明責任を果たしてきたことや、透明性を重視して取り組んできた経験を生かし、当社の社外取締役として執行から独立した立場で経営の監督を行っています。そして、農林水産省で食の安全・安心といった消費者行政や農産物の流通行政を担当し、また、内閣府男女共同参画局長を務めていたことから、当社グループのバリューチェーン（以下、VC）経営への変革やダイバーシティの推進に向けて貢献していきたいと考えています。

川崎 2024年6月に、当社の社外取締役（監査等委員）に就任しました。私はこれまで長年にわたり、銀行や証券会社で主に人事、海外業務に携わってきた経験を生かし、ガバナンスや人的資本経営の強化、グローバル展開、資本政策や成長戦略の推進に向けて積極的に提言し、当社グループの企業価値向上に努めてまいります。



取締役
監査等委員(社外)
岡島 敦子

取締役
監査等委員(社外)
川崎 靖之

社外取締役対談

企業風土、取締役会の実効性について

岡島 当社は真面目な社員が多く、製品の安全・安心や品質をととても大事にしている、一つひとつ詳細に計画を立て、検証しながら丁寧に取組を進めていく企業文化が特長です。一方で、それゆえにスピード感に欠けることを課題に感じていました。ただ、私は当社の社外取締役に就任して5年になりますが、この1年で大きく変わってきた印象を受けています。第八次中期計画（以下、八次中計）においてグローバルなVCの構築に向けて少しずつ成果が出てきたこと、また1on1ミーティングをはじめとした対話の積み重ねや経営陣による社内説明会などを通じて会社の方針が浸透してきたことにより、社員の意識も変化してきているのだと思います。

川崎 当社に対しては、「パーモントカレー」に代表されるようにブランド力が高く、商品の打ち出しが得意でアピール上手な会社というイメージを持っていましたが、社外取締役に就任してからは、実直で、一つひとつのことを着実に行う会社だと思いました。社外取締役の意見に対しても、真摯に向き合っていていただいています。ただ、岡島さんも言われたように、物事に対して丁寧に取り組む一方で意思決定のスピード感やダイナミックさはもう少しあったほうがよいと感じます。

岡島 取締役会は、私が就任した当時は監査役会設置会社で、社外取締役は2名でした。2021年に監査等委員会設置会社に移行し、社外取締役は4名となり、現在に至ります。取締役会は自由に発言できる雰囲気、近年はより一層様々な意見が出てくるようになり、活発な議論が行われて

います。取締役会の実効性評価は2023年3月期より開始し、これまでに3回実施しています。調査は外部に委託せず、社内アンケートの作成から調査・分析、課題の抽出を行い、PDCAサイクルを着実に回して常に改善に取り組みながら実効性の向上が図られています。これまでも、課題を踏まえ、双方向の意見交換を通じた議論の時間が増えたことや、実質的な審議時間が確保されるようになったことなど改善が見られます。

川崎 私は以前に在籍した会社で取締役会議長を務めていた時に、外部による実効性評価を検討したのですが、やはり外部による調査の場合、客観的な第三者の視点が入る一方で各議題の内容に深く入り込んで検証することは困難です。当社の取締役会実効性評価は、オリジナリティがあり、実効性が高い形で丁寧に評価されていると思います。取締役会での議論を一件一件振り返り、十分に審議することができたか、もしできていないのであればなぜかということを確認しており、これを最初に見た時は、ここまで深く掘り下げるのかと驚きました。実際に、もっとディスカッションしたほうがよかった案件がある際は、言い足りていなかった意見をあらためて述べる機会が設けられ、意見交換することで議論をさらに深めることができる“敗者復活戦”のようなものとなっています。これは、当社が質の高いコーポレート・ガバナンスを実行している一つの例だと思います。

岡島 経済産業省より取締役会の事務局機能の強化について提起されましたが、取締役会実効性評価のアンケートの作成や調査を含め、当社では取締役会事務局が非常に努



力されていると思います。私が社外と社内の意見交換の場をもっと増やしたほうがよいと提言した際には、取締役会事務局の方が他社の事例などを調べてくださり、それをもとに検討を進めていただきました。

また、2025年3月期においては、コーポレート・ガバナンスをテーマにした投資家の皆様とのスモールミーティングを行う機会があり、様々なご質問やご意見をいただき、投資家の皆様の目線をよく理解することができ、大変勉強になりました。そのなかで強く感じたのは、時間軸の違いです。当社のようなものづくり企業では、投資を決定・実行してから利益が出るまで5～6年かかるというのが実情ですが、投資家の皆様は2～3年という時間軸をお持ちです。こうしたギャップの解消に向けて、今後も一層対話を進め、そして投資家の皆様の視点を大切にして取締役会で議論していくことが重要であると考えています。

社外取締役対談



川崎 先日の取締役会でも、IR管掌の取締役より、アナリスト・投資家の皆様からいただいた意見についてフィードバックがあり、成長戦略をより明確に打ち出してほしいといった要望など、当社の課題についてストレートに報告されていました。いずれも取締役会で議論を重ねている課題であり、明確に答えを出していくことが重要であるという認識を取締役会および執行サイドと共有しています。

第八次中期計画「企業価値向上」に向けて

岡島 八次中計は、「ダイバーシティを力に変える」をテーマとして、多様性を企業価値向上につなげていくことに注力しています。これまで、ダイバーシティの実現に向けて、人事制度の改善・改革、研修の強化など社員の意識を変えた

めの取組を進めてきましたが、それを一挙に力に変えようというフェーズです。先日、ハウス食品営業本部首都圏支社の現場を訪問した際に、「これまでは営業一人ひとりがお客様を訪問するスタイルだったが、チーム制の営業体制を取り入れた改革が始まっている」ことを聞き、変化を目の当たりにしました。お客様との交渉、企画、データ分析など、様々な役割があるなかで、一人ひとりの能力や要望に応じて人材を配置していく、まさに「ダイバーシティを力に変える」ことを実践されていると感じました。グループ内にも管理職を務める女性が増え、外国籍の方が活躍する姿も見えるようになってきており、また、社員が自分の選択によってキャリアアップできるような制度も整備されています。必要なのは、これまでに取り組んできた各施策をさらに推進していくことです。

川崎 当社の時価総額は現在約2,600億円でPBRも1倍を下回る状況（2025年3月末時点）ですが、当社の実力はこんなものではないと考えています。今後、企業価値をより高めていくにあたっては、メリハリをつけることが重要です。投資家の皆様からは成長戦略をより明確に打ち出すべきではないかというご意見をいただいております。そのことは私も取締役会で提言したことがあります。自分が執行サイドにいた時の経験を踏まえると、成長分野とそれ以外を明確化し、メリハリをつけないと総花的になってしまいます。現在投じているリソースが本当に必要な事業領域か検証し、対応することも重要であり、今後の成長に向けては、スピード感やメリハリのある意思決定を行っていく必要があります。VC構想のもと、方向性が見えてきた段階である今だからこそ、優先順位をつけて進めていかなければいけません。一方で、成長分

野をいったん特定したら、必ずしも思ったとおりに進まない場合でも覚悟と確信を持って当初の目的達成に向けて実現力を発揮していくことも重要です。この成長戦略を見極めていくうえで私が重要だと常々話しているのが顧客起点です。当社は新しい価値を創造していく「クオリティ企業」をめざしており、それに対し「オポチュニティ企業」は時代や市場の環境変化を捉えていくとされていますが、お客様目線を持たなければ新たな価値創造につなげることは難しいと思うからです。真の意味での「クオリティ企業」をめざすには、それぞれのバリューチェーンのなかで常に顧客視点を持って、新たに成長させていく分野、事業領域、商品を考えていくことが必要ではないかと思います。

また、さらに我々は成長戦略の明確化を図る一方で、資本効率の向上という極めて重要な課題にも向き合わなければなりません。この面で、政策保有株式の縮減など資本政策は着実に進捗しています。加えて、当社ではすでに八次中計よりROICマネジメントを導入しています。ROICそのものをアジェンダとしてディスカッションするのは年に数回ですが、毎月の取締役会における個別の議題のなかで、八次中計、ROIC、VC経営といった大きなテーマについて議論しています。例えば先日、各事業の業績報告があった時には、これまでのレビューのやり方でよいのか、ROIC向上の検討につながるようVC経営あるいは八次中計にリンクした形で発表すべきではないかといった議論が行われました。

ROIC経営を進めていくには、今後、事業単位ごとのROICの開示は避けては通れないと思います。それを実施するためには、グループ本社の経費を正しくセグメントごとに配賦できるように精度を高める必要があります。また現在

社外取締役対談

は、5つの事業セグメントベースで開示していますが、VCベースでの開示に切り替えていくべきか決めなければなりません。例えば、米国事業は現状、海外食品事業の部門の一つですが、大豆系VCとして開示するとなればその準備を進める必要があります。さらなる企業価値向上に向けては、以上のように成長戦略と資本政策を状況に応じて適切にバランスをとりながら推進していくことが何よりも重要であり、今後もこのような視点で提言を行っていきます。

ステークホルダーの皆様へのメッセージ

岡島 当社グループは今、大きな変革期を迎えています、このようななかでも、グループ理念「食を通じて人とつながり、笑顔ある暮らしを共に作るグッドパートナーをめざします。」を軸に、食の大切さをしっかりと認識し、品質と安全を第一に取り組むことが重要です。ステークホルダーの皆様には、当社グループがグローバルなVCのもと、良い製品・サービスをお客様にお届けするとともに、社会の環境変化に対応した新たな価値を創造していくことに期待していただきたいと思います。

川崎 当社は現在、次の成長に向けた様々な取組を実行しているフェーズにあり、今後、ハウス食品グループが変化・成長していく姿に注目してほしいと思います。当社グループは、さらなる発展を遂げるために、グローバルなVCの構築にチャレンジするとともに、乳酸菌などの機能性素材、農業などの新しい分野への取組を進め、試行錯誤を続けていま

す。これまで長年にわたり築き上げてきたブランドや強み、真面目で真摯に取り組む姿勢・企業風土をもってすれば、ハウス食品グループの新しい成長フェーズを必ずご覧いただけるかと確信しています。できるだけ早期に実現すべく、執

行サイドとしっかりタッグを組み、監督しながら、企業価値を高めていきたいと思います。



新任社外取締役メッセージ



山田 美和

取締役 監査等委員(社外)

1990年 4月 三井信託銀行株式会社(現三井住友信託銀行株式会社)入行

1992年 8月 蒲野総合法律事務所 入所

1998年11月 特殊法人日本貿易振興会アジア経済研究所
(現独立行政法人日本貿易振興機構アジア経済研究所)入所

2008年 4月 同所 海外派遣員

2011年 4月 同所 新領域研究センター 法・制度研究グループ長

2022年10月 同所 新領域研究センター長

2024年 7月 同所 新領域研究センター 上席主任調査研究員(現任)

2025年 6月 当社取締役監査等委員(現任)

ハウス食品グループに対してどのような印象をお持ちですか？

カレー、シチュー、スナックなど、思えば子どもの頃からハウス食品グループの製品がいつもそばにあります。ハウスは楽しい食卓を彩る存在として長く愛されているブランドであり、このたびあらためてグループの多様な事業展開を知り、そのバリューチェーン(以下、VC)の広がりと深化に驚いています。そして働く方々の会社へのエンゲージメントの高さを感じています。当社グループのさらなる価値の創出に向けた取組をわくわくしながら期待しています。

これまでのご経験を通じて企業活動に求められていると感じることを教えてください。

金融機関、法律事務所での勤務を経て、研究所においてアジアの法制度研究に従事してまいりました。近年は「ビジネスと人権に関する国連指導原則」という国際的枠組みのもと、グローバル社会における責任ある企業行動のあり方を調査研究しています。これまで、アジア諸国での現地調査において原料調達や生産の現場と日本企業のサプライチェーンのつながりを目の当たりにしてきました。企業が事業を展開するに際し、その活動がもたらすインパクトに対して、いかに責任を果たしていくかが問われています。そうした企業の取組に、法令遵守という狭義のコンプライアンスを超えて、企業活動が影響を与える人々、多様なステークホルダーからの期待が高まっています。

これまでのご経験を生かし、社外取締役としてどのように貢献していきますか？

企業を取り巻く環境が激しく変化する現在、確たる企業のあり方が問われています。次世代へつなぐ持続可能な社会においてこそ、企業自体が持続的に成長を続けることができる、そしてその社会を創るのが企業なのです。それはまさに当社がめざす「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。」というありたい姿です。当社グループがその歩みをさらに進め、VCに関わるすべての人々の力がさらに発揮されるようしっかりと提言してまいります。これまでの調査研究では現地、現場における人々の声を聴くことを大切にしてきました。経営層とはもちろんのこと、従業員の方々等との対話を重ねて、多様なステークホルダーから認められるよう企業価値の向上に貢献したいと考えています。

役員一覧

(2025年6月25日現在)

取締役



浦上 博史
代表取締役社長
経営戦略部担当



大澤 善行
代表取締役専務
管理本部長 兼 秘書部担当



川崎 浩太郎
専務取締役
ハウス食品 代表取締役社長



宮奥 美行
取締役
国際事業本部長



山口 竜巳
取締役
研究開発本部長 兼
品質保証統括部・新規事業開発部・アグリビジネス推進部担当



佐久間 淳
取締役
コーポレートコミュニケーション本部長 兼
デジタル戦略本部・国内関係会社事業推進部担当



岡本 雄一
取締役
スパイスバリューチェーン調達・生産戦略本部長



久保田 恒夫
取締役
監査等委員(常勤)



岡島 敦子
取締役
監査等委員(社外)



関根 福一
取締役
監査等委員(社外)



川寄 靖之
取締役
監査等委員(社外)



山田 美和
取締役
監査等委員(社外)

役員一覧（2025年6月25日現在）

■ スキル・マトリックス・取締役会・各委員会の出席状況

氏名	地位	取締役に求められる監督と執行における専門性と経験													取締役会・各委員会の出席状況（2025年3月期）			
		企業経営	人事・ダイバーシティ	財務・会計	法務・コンプライアンス・リスク	広報IR	サステナビリティ	R&D・知的財産	グローバル	IT・DX	品質保証	生産・調達	営業・マーケティング・広告	他社経営経験	取締役会	監査等委員会	報酬諮問委員会	指名諮問委員会
浦上 博史	代表取締役社長	●			●								●	●	100% (14回／14回)		100% (4回／4回)	100% (3回／3回)
大澤 善行	代表取締役専務	●	●	●	●	●							●		100% (14回／14回)		100% (4回／4回)	100% (3回／3回)
川崎 浩太郎	専務取締役	●				●	●						●	●	100% (14回／14回)			
宮奥 美行	取締役	●						●	●	●	●	●	●	●	100% (14回／14回)			
山口 竜巳	取締役	●						●	●		●		●	●	100% (14回／14回)			
佐久間 淳	取締役	●				●	●	●		●	●		●		100% (14回／14回)			
岡本 雄一	取締役	●										●	●		100% (10回／10回)			
久保田 恒夫	取締役 (監査等委員・常勤)				●			●							100% (14回／14回)	100% (12回／12回)		
岡島 敦子	取締役 (監査等委員・社外)		●		●										100% (14回／14回)	100% (12回／12回)	100% (4回／4回)	100% (3回／3回)
関根 福一	取締役 (監査等委員・社外)	●	●		●							●		●	100% (14回／14回)	100% (12回／12回)	100% (4回／4回)	100% (3回／3回)
川寄 靖之	取締役 (監査等委員・社外)	●	●	●	●				●					●	100% (10回／10回)	100% (9回／9回)	100% (2回／2回)	100% (2回／2回)
山田 美和	取締役 (監査等委員・社外)		●		●		●		●									

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの強化の変遷

	2004年	2008年	2013年	2016年	2017年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
制度・方針	●執行役員制の導入 (2013年廃止)		●持株会社体制へ移行			●コンプライアンス・リスク管理部の設置	監査等委員会 設置会社へ移行 ✓取締役会の 監督機能を強化 ✓コーポレート・ ガバナンス体制の 一層の充実		●取締役会 実効性評価を導入	
取締役 (社外取締役)		●独立社外取締役 の選任 (1名/9名)		●独立社外取締 役の増員 (2名/10名)				●独立社外取締役 (4名/12名)		
任意の 諮問委員会					●報酬等諮問 委員会の設置 (現 報酬諮問委員会)		●指名諮問委員会の設置	●投資委員会の設置 (経営会議の諮問機関)		
報酬制度					●役員持株会を 通じた株式報酬 制度の導入 (2021年廃止)		●事前交付型譲渡制限付 株式報酬制度の導入			●業績連動型譲渡制限付株式報酬制度 の導入

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

ハウス食品グループは、経営組織の活性化と迅速な意思決定を旨とする「スピード経営」に取り組むことにより、経営の有効性と効率性を高め、企業価値の最大化を追求しています。

当社グループは、「食を通じて人とつながり、笑顔ある暮らしを共に作るグッドパートナーをめざします。」というグループ理念の考え方のベースとなる、一企業市民として果たすべき「お客様への責任」「社員とその家族への責任」「社会への責任」という「3つの責任」を企業活動の柱としています。

理念に基づいた企業経営をしていくうえで、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います。

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

■親子上場への考え方

壱番屋には、当社取締役を同社非常勤取締役として派遣すること、当社取締役会での同社業績報告を定例化すること、同社株主総会付議議案の賛否を当社経営会議決議事項とすることなど、親会社として一定の監督機能を働かせる一方で、日々の業務執行は外食事業の推進力に長けた同社経営陣による意思決定を尊重しています。また、壱番屋の取締役会における独立性を担保するために、2024年5月以降、

同社取締役8名のうち半数の4名を監査等委員である社外取締役が務める取締役会構成としているほか、当社グループとの重要性の高い取引は、経営企画担当役員と独立社外取締役4名で構成された特別委員会で審議・検討し監査等委員会の意見を经たうえて意思決定しており、当社以外の株主様の利益が不当に損なわれない仕組みを整えています。

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

コーポレート・ガバナンス体制

The diagram illustrates the corporate governance structure of the Japan Tobacco Company, organized into three main layers:

- Top Layer (Shareholders):** 株主総会 (Shareholders' Meeting).
- Middle Layer (Board and Audit):**
 - ① 取締役会 (Board of Directors)
 - 取締役 (Director)
 - ② 監査等委員会 (Audit and Supervisory Committee)
 - 監査人 (Auditor)
- Bottom Layer (Management and Operations):**
 - ⑤ 投資委員会 (Investment Committee)
 - グループ本社経営会議 (Group Head Office Management Meeting)
 - 代表取締役 (Representative Director)
 - グループ会社 / 事業部門 (Group Companies / Business Divisions)

Supporting Committees and Departments:

- ④ 報酬諮問委員会 (Remuneration Advisory Committee)
- ③ 指名諮問委員会 (Nomination Advisory Committee)
- グループCSR委員会 (Group CSR Committee)
- コンプライアンス・リスク管理部 (Compliance & Risk Management Dept)
- 品質保証統括部 (Quality Assurance Dept)
- 情報セキュリティ統括部 (Information Security Dept)
- 監査部 (Audit Dept)

Key Relationships and Flows (indicated by red arrows):

- 株主総会** oversees the **取締役会** and the **監査等委員会** through "選任・解任" (Appointment/Removal).
- The **取締役会** oversees the **取締役** through "監視・監督・監査" (Monitoring, Supervision, and Audit).
- The **監査等委員会** oversees the **取締役** through "監視・監督・監査" and the **代表取締役** through "監視・監督" (Monitoring and Supervision).
- The **取締役** manages the **グループCSR委員会** through "管理・監督" (Management and Supervision).
- The **グループCSR委員会** provides "連携" (Cooperation) to the **グループ本社経営会議**.
- The **グループ本社経営会議** oversees the **代表取締役** through "指示" (Instructions) and receives "報告" (Reports) from them.
- The **代表取締役** oversees the **グループ会社 / 事業部門** through "指示" and receives "報告" from them.
- The **グループ会社 / 事業部門** reports to the **グループ本社経営会議** through "提案・報告" (Proposal and Report).
- The **監査等委員会** oversees the **監査人** through "指示" and receives "報告" from them.
- The **監査人** provides "連携" (Cooperation) to the **監査部**.
- The **監査部** oversees the **グループ会社 / 事業部門** through "監査" (Audit) and receives "統制" (Control) from the **品質保証統括部**.
- The **投資委員会** provides "諮問" (Consultation) to the **グループ本社経営会議** and receives "答申" (Response) from them.
- The **報酬諮問委員会** and **指名諮問委員会** provide "諮問" (Consultation) to the **取締役会** and receive "答申" (Response) from them.

Functional Areas (indicated by background colors):

- 経営・監視 (Management & Supervision):** Top Layer and Middle Layer.
- 業務執行 (Business Execution):** Bottom Layer.
- 内部統制 (Internal Control):** Bottom Layer (dashed box).

	機関の説明	25.3期に議論された主な内容	員数
① 取締役会	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・監督しています。	・第八次中期計画、各事業の進捗 ・経営・事業戦略上の重要事項、業績影響度の高い投資案件の審議 ・財務資本政策 ・環境・人権・人材に関するグループ各社の取組 ・取締役会の実効性評価	取締役 12 名 (うち、社外取締役 4 名)
② 監査等委員会	取締役会の職務の執行および取締役会の決議の適法性、妥当性の監視・監督および監査を行います。	・監査等委員、グループ会社の常勤監査役、監査部による業務監査結果 ・監査等委員会の決議事項 ・経営会議で議論された経営上の重要事項についての監視・監督	取締役 5 名 (うち、社外取締役 4 名)
③ 指名諮問委員会	独立社外取締役を委員長とし、取締役会の任意の諮問機関として、取締役の選任・解任の手続きにおいて、客観性と透明性を確保しています。	・取締役の選任 ・役付取締役の選任	取締役 6 名 (うち、社外取締役 4 名)
④ 報酬諮問委員会	独立社外取締役を委員長とし、取締役会の任意の諮問機関として、取締役の報酬制度や報酬内容の決定手続きにおいて、客観性と透明性を確保しています。	・取締役報酬の構成 ・役位ごとの報酬水準 ・適用される業績連動指標	取締役 6 名 (うち、社外取締役 4 名)
⑤ 投資委員会	経営会議の諮問機関として、投資実行前後において投資案件に対する意見を事前に取りまとめ、経営会議の意思決定に資する意見および情報の提供を行います。	・事業投資に関する検討 ・事業投資実行後のモニタリング ※26.3期より設備投資案件の事前審査・評価も実施	—

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

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

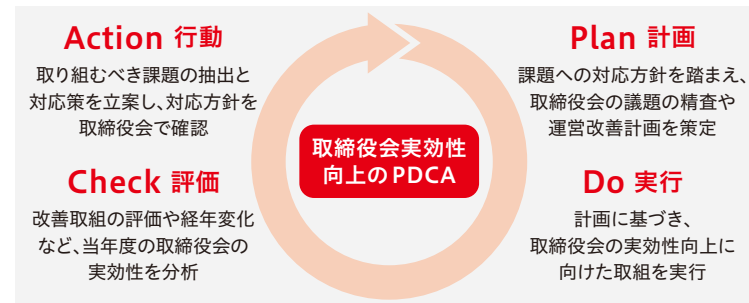
会計監査につきましては、有限責任監査法人トーマツと会社法監査および金融商品取引法監査について監査契約を締結しています。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

2023年3月期から取締役会実効性評価を実施し、結果を踏まえた課題の改善や強みの強化に努めています。

取締役全12名を対象に取締役会の1年の活動を振り返り、取締役自身で改善点を抽出すべく、設問を独自に作成したアンケート方式での評価を行っています。結果を事務局である総務部が取りまとめ、各役員からの定量評価・自由記述意見を確認しながら今後の改善テーマを導き出し、取締役会で議論したうえで、翌年度からの具体的な取組を実行していくというサイクルを回しています。また、取り組んだ改善施策に対する評価も適宜確認することで、改善取組の実効性を継続的に高めていくことにも努めています。



■これまでの取締役会実効性評価の結果分析・評価を踏まえた課題への対応状況

認識した主な課題	課題に対して取り組んだこと
23.3期 ・ 付議方法の見直しによる取締役会運営の効率化(付議方法・頻度・対象などの見直し) ・ 役員の知識習得、現場理解の機会充実	・ 年間全体アジェンダの整理 ・ 答申概要と経営会議内の社内取締役意見を1枚にまとめる「取締役会答申書」の運用開始 ・ 社外取締役が事業所視察や現場と直接対話できる機会のさらなる充実
24.3期 ・ 定例報告議題の適正な報告頻度や議題拡充の必要性 ・ 役員の知識習得機会のさらなる充実 ・ 社内取締役と社外取締役の議論活性化の仕組み	・ 一部定例報告議題の報告頻度の見直し ・ 年間報告議題の見直し、報告議題の拡充を検討 ・ 役員向け学習会の充実 ・ 役員へのヒアリングを通じて社内取締役と社外取締役の議論活性化に向けた課題を深掘り

■2025年3月期に実施した取締役会実効性評価について

1. 評価方法

- 1) 回答対象：取締役 全12名(うち社外取締役4名)
- 2) 回答期間：2024年12月～2025年1月
- 3) 実施方法：アンケート方式(4段階評価+自由記述評価)
- 4) 主な評価項目：
 - ①取締役会“決議事項”の審議状況
 - ②取締役会“報告事項”の運用状況
 - ③取締役会の機能・運営の状況
 - ④監査等委員会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会との連携状況

2. 2025年3月期に実施した取締役会実効性評価の結果概要

取締役会の機能や運営は引き続き適切であり、監査等委員会および指名諮問委員会・報酬諮問委員会との連携を含め、当社の取締役会の実効性は確保されていることを確認しました。

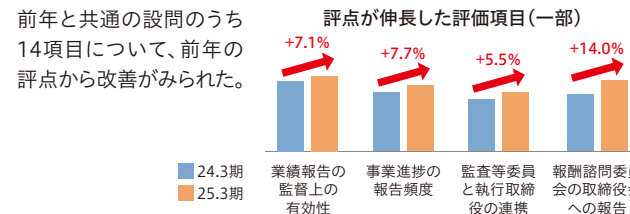
1. 特に評価が高かった項目

- ・業績(月次損益)報告や、株主・投資家との対話状況に関する報告が監督上、有効に機能している。
- ・決算取締役会において、業務執行取締役の全員が総括を行うという運営変更は効果的であった。
- ・社外取締役に対して、現場視察や事業会社経営幹部との対話の機会を設け、社外役員の知見や多面的な意見を反映させることができている。
- ・前年の結果を受けて改善取組を実施した内容について、おおむね肯定的な評価を得られた。

3. 認識した主な課題

- ・取締役会決議事項の答申方法の改善
- ・定例報告議題の継続的な改善・強化、報告タイミングの見直し
- ・役員の知識習得・学習機会の充実
- ・取締役会決議後のモニタリング

2. 経年変化



4. 課題に対して取り組んでいること

- ・決議事項答申時の資料に、決議内容と範囲、付議理由をより明確に記載するとともに、意思決定に資する情報提供の強化に努める
- ・さらなる報告内容の改善・強化、運用徹底を行うとともに、年間の報告議題の最適配置・平準化を図る
- ・集合形式の役員学習会以外に、各役員のニーズに応じた学習機会の提供を検討
- ・取締役会決議後の執行状況を監視・監督し、ガバナンスをより効かせるためのモニタリングの方法を検討

コーポレート・ガバナンス

■ 監査等委員会の運営

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

が担当し、監査等委員会および常勤の監査等委員である取締役の職務を補助しています。監査部からの内部監査結果などの報告、コンプライアンス・リスク管理部からの内部通報やアンケート結果などの報告、品質保証統括部との意見交換も行っています。また、当社およびグループ会社の事業所において監査等委員会を開催することで、事業現場との接点と対話の機会を設けるほか、グループ会社の常勤監査役との定期的な情報交換と意見交換を実施しています。

あわせて、常勤の監査等委員である取締役は、当社およびグループ会社の事業所の監査を行うほか、当社経営会議などの重要な会議への出席や重要な決裁書類をすべて閲覧・確認し、また主要なグループ会社の非常勤監査役を兼務し、当該グループ会社の取締役会その他の会議に出席しています。なお、グループ会社の常勤監査役は定期的に監査等委員会に出席し、グループ会社の事業所の監査結果を報告する運用としています。

■ 社外役員(監査等委員である取締役)の体制

氏名	選任理由 [特に期待する役割]	独立役員	在任年数
岡島 敦子	長年行政に従事した豊富な経験があり、食品産業のみならず、幅広く深い見識を有する [女性活躍推進、ダイバーシティ経営面の監督・監査]	○	4
関根 福一	企業経営全般に関する深い見識と、企業経営者としての豊富な経験を有する [企業経営全般、リスクマネジメントの監督・監査]	○	2
川崎 靖之	企業経営全般に関する深い見識と、企業経営者としての豊富な経験を有する [企業経営全般、リスクマネジメントの監督・監査]	○	1
山田 美和	長年にわたる独立行政法人での豊富な経験があり、特に法務、人権に関する幅広く深い見識を有する [法的リスク対応、コンプライアンス経営面の監督・監査]	○	新任

➔ 選任理由の詳細については当社ホームページの役員一覧にも公開しています。
<https://housefoods-group.com/company/information02.html>

➔ 重要な兼職の状況については株主総会招集通知に記載しています。
https://housefoods-group.com/ir/stock/pdf/79_soukai_shoushuutuuti.pdf

〈社外役員によるグループ会社の事業所視察の様子〉



コーポレート・ガバナンス

■ 経営陣幹部の選解任と取締役候補者の指名方針・手続き

経営陣幹部の選任と取締役の指名を行うにあたっては、選任基準を定め開示しています。委員の過半数を独立した社外取締役で構成し、独立社外取締役を委員長とする指名諮問委員会による審議を経たうえで、選任基準に相応しい人材を取締役会で候補者として決議し、株主総会に付議しています。

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

■ 役員報酬の基本設計

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

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

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

■ 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額（2025年3月期の状況）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (名)
		月例報酬 (固定報酬)	単年度業績 連動報酬	事前交付型 譲渡制限付 株式報酬	業績連動型 譲渡制限付 株式報酬	
取締役(監査等委員および社外取締役を除く)	281	162	77	30	11	8
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	24	24	—	—	—	1
社外役員	73	73	—	—	—	5

※取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれません。

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

〈選任基準〉

取締役 (監査等委員である取締役を除く)	・グループ理念・社は社訓に照らし、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
監査等委員である取締役	・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 ・当社の監査等委員として相応しい優れた人間性を持っている

■ 取締役(監査等委員である取締役を除く)の業績連動の概要

● 短期インセンティブ

取締役会メンバーとしての経営全体のマネジメントについては主に会社業績(財務指標)で、各掌管範囲での経営執行の成果については主に個人業績で評価し、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、内容を報酬諮問委員会でも審議したうえで、0～150%の範囲で変動)

計算式: 役位別基準額×(1+会社業績評価係数^{※1}+個人業績評価係数^{※1})

※1 業績に応じて△15%～+15%で変動

〔会社業績評価指標〕

中期計画最終事業年度に係る賞与:EBITDAおよびROICそれぞれの達成状況

上記以外の事業年度に係る賞与:EBITDAの達成状況

● 中長期インセンティブ

中期計画で掲げた指標(非財務指標)により10～190%の範囲で変動

計算式:役位別基準額×(1+「社会」係数^{※2}+「社員とその家族」係数^{※2})

※2 業績に応じて△45%～+45%で変動

■ 取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬の構成

報酬の種類			評価指標・支給方法等	報酬に占める割合	業績連動
固定報酬			役位別に定めた水準に役割に応じて報酬を加算し、月例報酬として支給	60%	—
短期 インセン ティブ	単年度 業績連動 報酬	会社業績 評価	取締役会にて決定した指標を基準とし、単期単位の当社グループまたは担当事業会社の当該指標の達成度を評価し賞与として支給	25%	対象
		個人業績 評価	取締役ごとに設定した目標達成度を評価指標とし、賞与として支給		
中長期 インセン ティブ	事前交付型 譲渡制限付株式報酬		企業価値の持続的向上を動機づけるとともに、株主との一層の価値共有を進めることを目的に支給	10%	—
	業績連動型 譲渡制限付株式報酬		上記に加え、中期計画達成に向けた意欲を喚起することを目的に支給(中期計画の非財務指標を評価指標とする)	5%	対象

※監査等委員である取締役の報酬は固定報酬のみとしています。

コーポレート・ガバナンス

内部監査体制

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

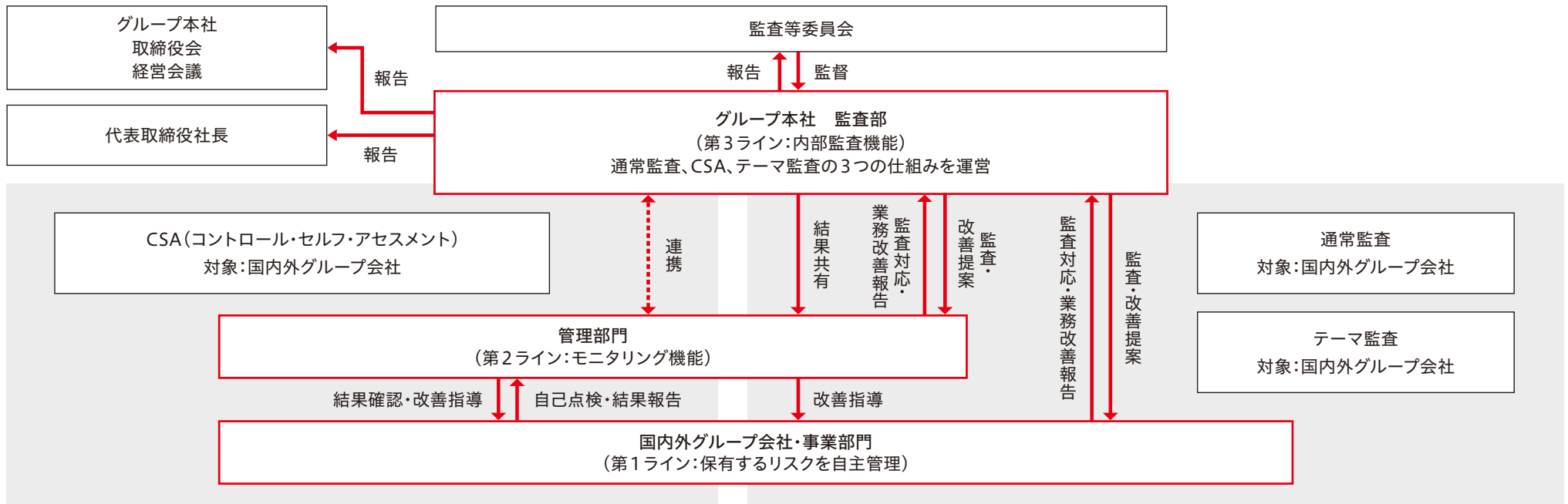
監査部は、年間約20カ所の事業所、部署、グループ会社に対し、内部監査を計画的に実施しており、グループにおける重大リスクとこれまでの監査結果をもとに特定のテーマを選定し、グループ全社を横串で総点検するテーマ監査も別途実施しています。監査結果は監査等委員会ならびに社

長、関係取締役役に報告し、改善すべき点があれば被監査部署へ改善計画を求め、期限を定めて改善状況の確認を行うなど、内部統制システムの向上に取り組んでいます。なお、2019年3月期より、組織における統制の有効性を業務責任者(部署長)が自ら評価・改善を行うことを目的として、アンケート形式によるCSA(コントロール・セルフ・アセスメント)を導入しています。国内グループ会社での実施に加え、海外拠点についても海外版CSAを実施し、それぞれの事

業環境に沿った形での運用を行っています。

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

ハウス食品グループ 内部監査体制図



➡ コーポレート・ガバナンス詳細についてはこちら
<https://housefoods-group.com/sustainability/governance/index.html>

リスクマネジメント

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

リスクマネジメント推進体制

当社グループでは、グループ全体のリスクマネジメント活動の確認と各社によるリスクの自主管理を二本柱として、右図のとおり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

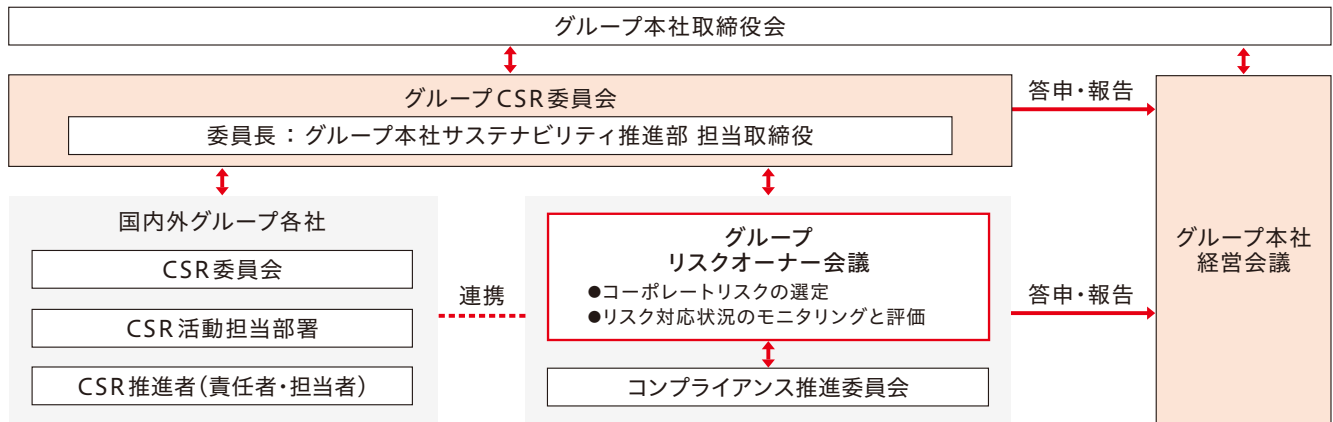
当社グループでは、グループ全体の経営に重大な影響を与えるリスクを「コーポレートリスク」としており、「グループリスクオーナー会議(責任者:コンプライアンス・リスク管理部担当取締役)」においてリスクの特定・分析・評価を行うとともに、外部専門機関からの助言等を受け、「コーポレートリスク」を選定し、グループ本社経営会議へ答申しています。

コーポレートリスクの例

- 自然災害
- 感染症パンデミック
- 製品・サービスの品質
- 情報セキュリティ
- レпутেশョン
- ハラスメント
- 等

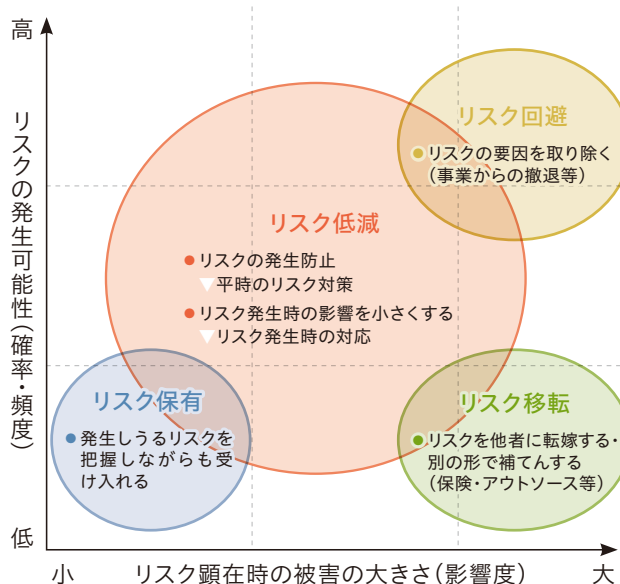
また、定期的にリスク調査を実施しており、想定されるリスクを洗い出し、その影響度・発生可能性・対応状況等を評価しています。

各社・各部署はこの調査結果に基づき、リスク対応策の検討を行い、リスクが適切に管理されるよう、対応を進めています。なかでも、各社の経営に重大な影響を与えるリスク



を「各社重大リスク」として、各社において重点的に対応しています。

リスク対応の考え方



事業継続計画(BCP)・事業継続マネジメント(BCM)

当社グループでは、自然災害など何らかの原因で各社の事業が中断される危機に瀕した際に、社会的な責任を果たし、信頼を維持するために事業継続計画(BCP)を策定・運用しています。BCPの策定にあたっては個別の災害ごとに対処を検討するアプローチではなく、中核となる事業を遂行するうえで必要となる経営資源(リソース)が不足・使用できなくなった場合にどう対処するかという観点でアプローチすることで想定外の事象や複合災害にも対処しうるBCPとすることを志向しています。

また、BCPを有効に機能させ、実効性を高めるためには平時の取組である事業継続マネジメント(BCM)が重要との考えから、事前対策の検討、定期的な訓練の実施や各種マニュアル類の見直しなどを行っています。

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

コンプライアンス

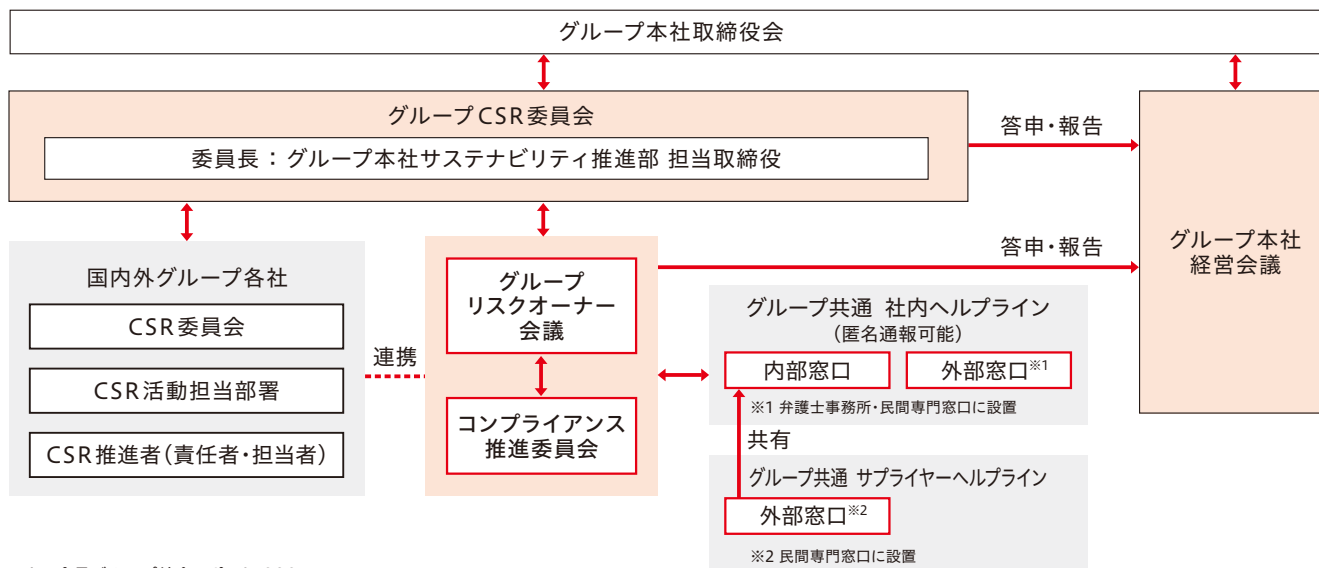
当社グループは、コンプライアンスを法令遵守という狭義ではなく、社内ルール、社会倫理・道徳などを含めて、背景にある社会的要請に応えるという広義で捉え、社会から信頼され末永く発展していくために、業務の適正を確保するコンプライアンス体制をグループ各社に整備して、具体的な取組を実施しています。

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

推進体制

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

■コンプライアンス推進体制



また、リスクマネジメントの強化とコンプライアンス体制の確立・浸透・定着を図るため、グループ本社取締役を責任者とするグループCSR委員会を設置しています。さらにグループCSR委員会の監督・指導のもとリスクマネジメントの企画立案、推進の役割を担うグループリスクオーナー会議と、グループ各社のCSR活動担当部署役員および部署長からなるコンプライアンス推進委員会を設置し、グループ全体で定期的な情報交換や統一的な取組を推進しています。経営上の重要事項については、グループCSR委員会に報告するとともにグループ本社経営会議に答申・提言を行っています。

具体的な取組

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、ハラスメントや職場環境などコンプライアンス上の課題の把握に努

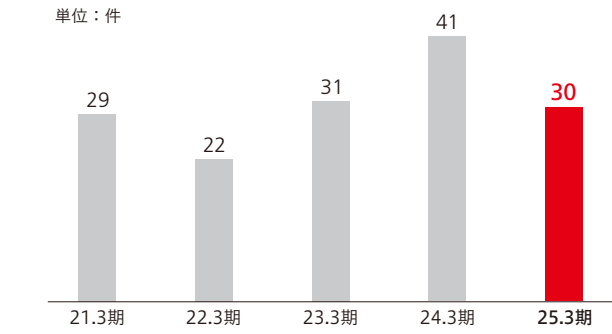
めています。調査結果はグループ各社社長、CSR活動担当役員および部署長へフィードバックし、結果をもとにグループ各社ごとに計画を立てそれぞれ必要な対策を講じています。あわせて、グループ各社では新入社員から経営層に啓発活動を行うとともに、事業所単位での集合学習会や、学習資料を活用した個人学習を実施しています。グループ全体では、3カ年の活動テーマを掲げ、コンプライアンス推進活動を継続して実施することで、コンプライアンスを重視する職場風土の醸成に取り組んでいます。



相談・通報制度(ヘルプライン制度)

コンプライアンス上の問題を早期に発見し解決するため、社員等が利用できるグループ共通窓口として「社内ヘルプライン」および人権尊重を推進し社会的責任を果たすための取組を重視し、グループ各社のすべてのお取引先との取引の透明性の確保と信頼関係を構築することを目的に、「サプライヤーヘルプライン」を設置しています。

■グループ共通窓口受付件数(当社および国内グループ会社のみ)

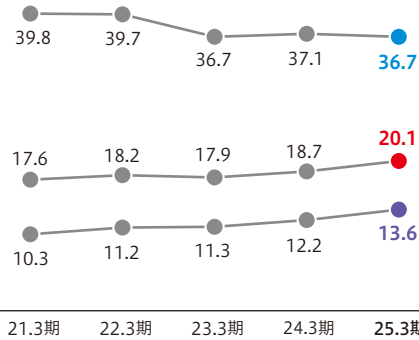


非財務ハイライト

ESGデータブックは → <https://housefoods-group.com/sustainability/report/esg/>

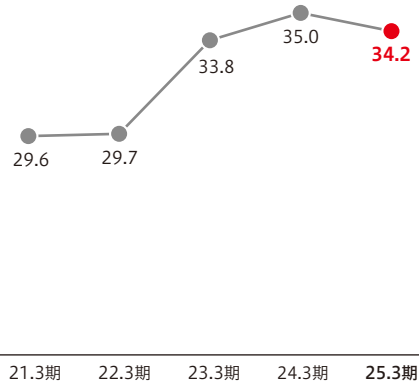
女性管理職比率(連結)

● 海外 ● 国内 ● 合計(%)



海外従業員比率(連結)

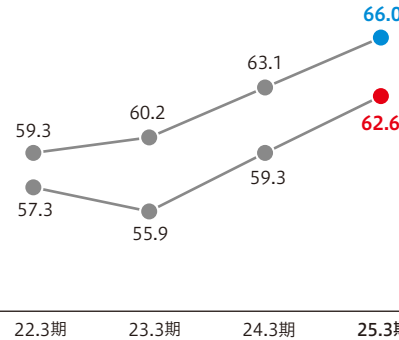
(%)



組織風土診断結果(国内グループ会社)

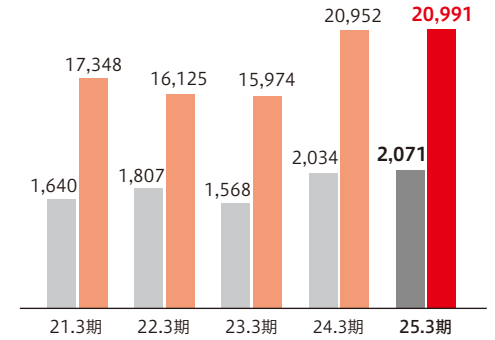
(注) 沓番屋を除く

● 多様性受容風土※1 (%)
● チャレンジ促進風土※2 (%)



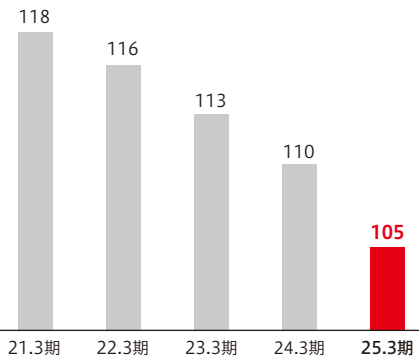
学習会実施状況(ハウス食品グループ本社主催)

■ 人数(人) ■ 延べ時間(時間)



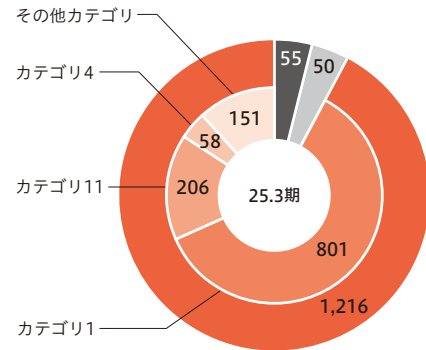
CO₂排出量(Scope1、2)

■ 総量(千t)



CO₂排出量(Scope3)

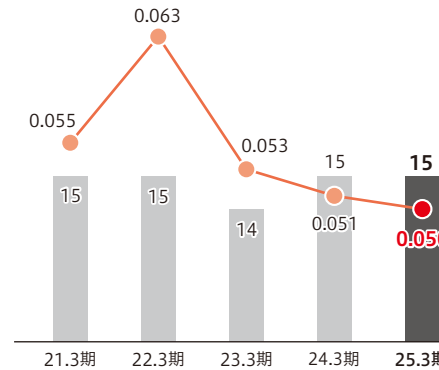
■ Scope1 ■ Scope2 ■ Scope3(千t)



カテゴリ1: 原材料、仕入商品、サービス等、製品が製造されるまでの活動に伴う排出
カテゴリ4: 原材料等自社への物流、卸店等までの製品物流に伴う排出
カテゴリ11: 消費者・事業者による製品の使用に伴う排出

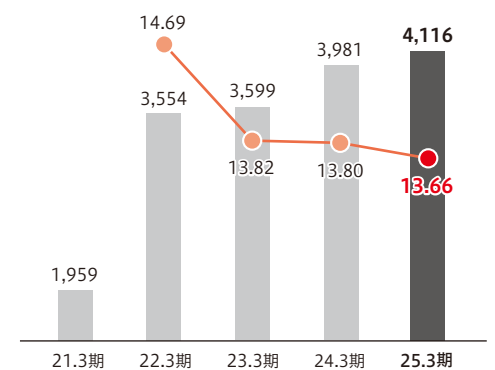
廃棄物排出量 ※有価物、副産物は含まない

■ 総量(千t) ● 国内生産拠点原単位(t/百万円)



水使用量

■ 総量(千t) ● 原単位(t/百万円)



〈データ算定における諸条件〉

● CO₂ 排出量、廃棄物排出量、水使用量の算定対象範囲

国内：ハウス食品グループ本社、ハウス食品、サンハウス食品、サンサプライ、ハウスウェルネスフーズ、ハウスビジネスパートナーズ、ハウス食品分析テクノサービス、ハウス物流サービス、ハウスあいファクトリー、朝岡スパイス、デリカシェフ、沓番屋（フランチャイズ店舗は Scope3 で算定）、ハウスギャバン、マロニー、ウォークス・トレーディング、パッチワークキルト

海外：ハウスフーズホールディング USA 社、ハウスフーズアメリカ社、ハウス食品（中国）投資社（Scope3 のみ）、上海ハウス食品社、大連ハウス食品社、浙江ハウス食品社、ギャバンスパイスマニュファクチャリング社、ジャワアグリテック社、ティムフード社
〈2023 年度より集計対象に追加(Scope3 除く)〉ハウスフーズベトナム社、エルブリトームキシカンフードプロダクツ社、キーストーンナチュラルホールディングス社、ネイチャーソイス社、スーベリアナチュラル社

※水使用量 21.3 期はハウス食品、ハウスウェルネスフーズ、サンハウス食品、サンサプライ、ハウスあいファクトリー、デリカシェフの生産部門のみ集計

● 廃棄物排出量、水使用量の原単位

21.3 期の原単位は旧会計基準に基づく

22.3 期以降は「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第 29 号) 等適用後数値にて算定

※水使用量 21.3 期は集計対象が大きく異なるため算定なし

11年間の要約財務データ

		旧基準							新基準*			
		15.3 期	16.3 期	17.3 期	18.3 期	19.3 期	20.3 期	21.3 期	22.3 期	23.3 期	24.3 期	25.3 期
売上高	(百万円)	231,448	241,893	283,812	291,897	296,695	293,682	283,754	253,386	275,060	299,600	315,418
営業利益	(百万円)	8,686	10,775	12,312	16,288	17,559	19,005	19,397	19,227	16,686	19,470	20,004
経常利益	(百万円)	10,957	12,152	13,951	17,207	19,100	20,797	19,820	21,125	18,300	21,085	21,388
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	6,971	22,632	8,683	9,353	13,767	11,458	8,733	13,956	13,672	17,580	12,493
減価償却費	(百万円)	5,789	6,908	9,345	9,126	9,262	9,862	10,035	10,941	11,628	12,719	12,940
設備投資	(百万円)	9,588	6,757	7,708	10,215	11,320	16,253	11,324	12,425	15,239	14,735	13,391
EBITDA (営業利益(のれん償却前) + 減価償却費)	(百万円)	14,642	18,699	25,235	28,978	30,242	32,284	31,059	30,112	28,493	33,002	33,940
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	8,428	12,518	21,298	23,608	20,913	24,218	23,181	16,140	19,483	25,571	26,568
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	(4,679)	(8,308)	(2,169)	(13,739)	(1,008)	(6,356)	(8,558)	(10,398)	(21,467)	(2,299)	(12,281)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	(10,588)	(3,743)	(7,388)	(5,317)	(17,317)	(7,567)	(6,172)	(10,068)	(12,739)	(7,382)	(9,060)
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	43,832	44,156	55,594	60,202	62,495	69,870	78,343	75,705	62,682	80,165	88,357
総資産	(百万円)	286,149	349,427	353,888	378,864	371,025	367,194	369,150	382,021	396,910	431,601	435,074
純資産	(百万円)	221,456	260,329	266,615	283,719	279,144	280,930	287,291	298,567	301,335	321,609	322,878
自己資本	(百万円)	219,927	228,812	235,246	251,814	247,275	248,770	258,145	268,996	272,285	292,208	292,823
1株当たり当期純利益	(円)	67.61	220.48	84.53	91.02	134.32	113.73	86.68	139.75	139.63	180.53	131.86
1株当たり純資産	(円)	2,140.27	2,231.86	2,289.43	2,450.71	2,454.34	2,469.20	2,562.29	2,700.99	2,791.56	3,016.19	3,113.86
1株当たり配当金	(円)	30.0	30.0	32.0	38.0	44.0	46.0	46.0	46.0	46.0	47.0	48.0
配当性向	(%)	44.4	13.6	37.9	41.7	32.8	40.4	53.1	32.9	32.9	26.0	36.4

当社が重視する経営指標		旧基準							新基準*			
		15.3 期	16.3 期	17.3 期	18.3 期	19.3 期	20.3 期	21.3 期	22.3 期	23.3 期	24.3 期	25.3 期
ROIC(投下資本利益率)	(%)	－	－	－	－	－	－	－	－	－	4.6	4.5
ATO(総資本回転率)	(回)	0.83	0.76	0.81	0.80	0.79	0.80	0.77	0.67	0.71	0.72	0.73
ROS(売上高営業利益率)	(%)	3.8	4.5	4.3	5.6	5.9	6.5	6.8	7.6	6.1	6.5	6.3
EBITDAマージン	(%)	6.3	7.7	8.9	9.9	10.2	11.0	10.9	11.9	10.4	11.0	10.8
ROA(総資産営業利益率)	(%)	3.1	3.4	3.5	4.4	4.7	5.1	5.3	5.1	4.3	4.7	4.6
E-ratio(自己資本比率)	(%)	76.9	65.5	66.5	66.5	66.6	67.7	69.9	70.4	68.6	67.7	67.3
ROE(自己資本当期純利益率)	(%)	3.3	10.1	3.7	3.8	5.5	4.6	3.4	5.3	5.1	6.2	4.3

※22.3期以降は新基準として「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用

グループ会社について (2025年3月31日現在)

香辛・調味加工食品事業(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 (%)
ハウス食品株式会社	カレー、シチュー、スパイス、業務用製品などの製造・販売	大阪府東大阪市	2,000百万円	100.00
サンハウス食品株式会社	レトルト食品などの製造	愛知県江南市	100百万円	100.00
サンサプライ株式会社	食肉加工品の製造	愛知県江南市	50百万円	100.00
ハウスあいファクトリー株式会社	スパイス製品の製造	大阪府東大阪市	60百万円	99.86
朝岡スパイス株式会社	香辛料の販売	東京都千代田区	16百万円	100.00
ハウスギャバン株式会社	香辛料および食料品の製造販売 ならびに輸出入	東京都中央区	490百万円	100.00
ギャバンスパイスマニュファクチャリング社	香辛料の製造	マレーシア ペナン州	64百万マレーシア リンギット	100.00
マロニー株式会社	でんぶん製品などの製造・販売	大阪府吹田市	60百万円	100.00
ハウス食品グループ東北工場株式会社	レトルト食品などの製造	福島県福島市	50百万円	100.00

健康食品事業(1社)

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

海外食品事業(17社)

会社名	事業内容	所在地 (国または地域)	資本金	出資比率 (%)
ハウスフーズホールディングUSA社	米国子会社の統括および大豆関連製品の開発・販売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	187,000千USドル	100.00
ハウスフーズアメリカ社	大豆関連製品の製造	米国 カリフォルニア州 ガーデングローブ市	2,350千USドル	100.00
キーストンナチュラルホールディングス社	豆腐および肉代替製品などの プラントベースフード製品の製造	米国 ペンシルベニア州 フォールクロフト	19,904千USドル	100.00
ネイチャーソイ社	豆腐および肉代替製品などの プラントベースフード製品の製造・販売	米国 ペンシルベニア州 フィラデルフィア	23,955千USドル	100.00
スーベリアナチュラル社	大豆関連製品の製造・販売	カナダ ブリティッシュ・ コロンビア州バンクーバー	2百万カナダドル	100.00
ハウスビーナチュラ社	大豆関連製品などのプラントベースフード 製品の販売	ドイツ デュッセルドルフ市	25千ユーロ	100.00
エルプリトメキシカンフードプロダクツ社	大豆関連製品の製造	米国 カリフォルニア州 インダストリー市	4,200千USドル	100.00
ハウス食品(中国)投資社	香辛調味食品の販売・当社グループ製品の 輸入販売および中国事業の統括	中国 上海市	611百万中国元	100.00
上海ハウス食品社	香辛調味食品の製造	中国 上海市	132百万中国元	100.00
大連ハウス食品社	食料品の製造・販売	中国 遼寧省大連市	195百万中国元	100.00
浙江ハウス食品社	香辛調味食品の製造	中国 浙江省平湖市	274百万中国元	100.00
ハウスフーズベトナム社	加工食品の製造・販売	ベトナム ドンナイ省	4,798億ドン	100.00
ハウス食品グループアジアパシフィック社	東南アジアにおける機能的飲料事業の 経営統括	タイ バンコク都	1,132百万バーツ	100.00
ハウスオソサファフーズ社	加工食品、飲料の販売	タイ バンコク都	167百万バーツ	60.00
ハウス&ヴォークスインドネシア社	香辛調味食品の販売・スパイスの輸出版売	インドネシア ジャカルタ首都特別州	324億ルピア	99.59
ササハウスフーズインドネシア社	香辛調味食品の販売	インドネシア ジャカルタ首都特別州	410億ルピア	49.00
台湾ハウス食品社	当社グループ製品の輸入販売	台湾 台北市	29百万台湾元	100.00

外食事業(13社)

会社名	事業内容	所在地 (国または地域)	資本金	出資比率 (%)
株式会社忝番屋	レストランの企画・運営	愛知県一宮市	1,503百万円	51.00
イチバンヤUSA社	レストランの企画・運営	米国 カリフォルニア州 トランス市	7,000千USドル	60.80
忝番屋レストラン管理(中国)社	レストランの企画・運営	中国 上海市	111百万中国元	51.00
台湾忝番屋社	レストランの企画・運営	台湾 台北市	107百万台湾元	40.80
忝番屋国際香港社	店舗運営指導および貿易業務	中国 香港九龍市	8百万香港ドル	51.00
忝番屋香港社	レストランの企画・運営	中国 香港九龍市	26百万香港ドル	58.37
イチバンヤUK社	レストランの企画・運営	英国 ロンドン市	5百万ポンド	51.00
イチバンヤインターナショナルUSA社	レストランの企画・運営	米国 カリフォルニア州 トランス市	300千USドル	51.00
株式会社大黒商事	レストランの企画・運営	北海道旭川市	3百万円	51.00
株式会社竹井	レストランの企画・運営	京都府城陽市	5百万円	51.00
株式会社LFD JAPAN	レストランの企画・運営	福岡県福岡市	3百万円	51.00
株式会社KOZOU	レストランの企画・運営	大阪府大阪市	1百万円	51.00
株式会社ITEカンパニー	レストランの企画・運営	愛知県一宮市	1百万円	51.00

その他食品関連事業(6社)

会社名	事業内容	所在地 (国または地域)	資本金	出資比率 (%)
株式会社ヴォークストレーディング	農産物、食品などの輸出入・販売	東京都中央区	500百万円	86.28
ティムフード社	冷凍野菜、辛子精油、加工食品などの 製造・販売	タイ バンコク都	202百万バーツ	73.81
ジャワアグリテック社	農場経営および農産物などの加工・販売	インドネシア 中部ジャワ州スマラン市	212億ルピア	82.90
株式会社デリカシェフ	総菜、焼成パン、デザートなどの製造・販売	埼玉県久喜市	60百万円	100.00
ハウス物流サービス株式会社	運送業および倉庫業	大阪府東大阪市	80百万円	100.00
株式会社ハウス食品分析テクノサービス	食品の安全・衛生に関する分析サービス事業	千葉県四街道市	60百万円	100.00

共通(2社)

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

持分法適用関連会社(5社)

会社名	事業内容	所在地 (国または地域)	資本金	出資比率 (%)
イチバンヤミッドウエストアジア社	タイにおけるレストランの経営	タイ バンコク都	50百万バーツ	23.87
ヴォークストレーディングタイ社	タイにおける野菜農産物の輸出版売	タイ バンコク都	23百万バーツ	42.28
サンヨー缶詰株式会社	レトルト製品および缶詰等の製造販売	福島県福島市	155百万円	30.97
F-LINE株式会社	運送業および倉庫業	東京都中央区	2,480百万円	26.08
オーストラリアンマस्टードオイル社	マस्टードシード、辛子油、マस्टードエッセ ンシャルオイル(MEO)の製造・販売	オーストラリア	9百万豪ドル	17.26

会社概要 (2025年3月31日現在)

主な社外からの評価（2025年7月31日現在）



ハウス食品グループ統合レポート 2025

株式情報 (2025年3月31日現在)

	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	8,516,600	9.00
ハウス興産株式会社	8,458,916	8.94
株式会社HKL	7,908,100	8.36
公益財団法人浦上食品・ 食文化振興財団	2,900,218	3.06
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,313,200	2.44
ハウス恒心会	2,155,501	2.28
株式会社三井住友銀行	1,900,027	2.01
浦上節子	1,859,569	1.96
日本生命保険相互会社	1,844,810	1.95
三井住友信託銀行株式会社	1,750,000	1.85

なお、自己株式には、「信託型社員持株会インセンティブ・プラン(E-Ship®)」制度導入に伴い、ハウス食品グループ本社社員持株会専用信託口が保有する当社株式(598,700株)を含んでいません。

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します。
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	2810



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。