

# INTEGRATED REPORT 2022

ハウス食品グループ 統合レポート 2022



## グループ理念・メッセージ

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

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

私たちハウス食品グループは、食を通じておいさと健康をお届けし、  
人とつながり、人と人をつなげたい。  
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、社員とその家族の笑顔、そして笑顔あふれる社会を  
共に作るグッドパートナーをめざします。

食でつなぐ、人と笑顔を。



ハウス食品グループ

#### 01 | 価値創造ストーリー

- 01 グループ理念・メッセージ
- 03 3つの責任
- 05 ハウス食品グループの歩み
- 07 At a Glance
- 09 トップメッセージ
- 13 価値創造プロセス
- 15 価値創造の源泉

#### 17 | 戦略解説

- 17 中期計画の歩み
- 19 第七次中期計画の概要
- 21 「3つの責任」の観点による第七次中期計画の進捗
- 25 財務戦略解説
- 27 事業セグメント概要
- 29 事業セグメント別戦略
  - 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

#### 33 | 価値創造を支える基盤

- 33 環境への取組
- 34 人材戦略
- 35 研究開発
- 36 品質保証
- 37 役員一覧
- 39 コーポレート・ガバナンス
- 44 社外取締役メッセージ
- 45 リスクマネジメント
- 46 コンプライアンス

#### 47 | データ

- 47 11年間の要約財務データ
- 49 非財務ハイライト
- 50 グループ会社について
- 52 企業情報

### ハウス食品グループの理念体系

ハウス食品グループの理念体系は、会社が持つ「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・社訓であり、グループに働くすべての「ひと」共通の価値観、DNAとしての「ハウスの意」。  
この2つは対を成すものとして位置づけています。  
また、「創業理念」は「ハウス」というブランドが世に出た時の想いを永遠のシンボルとして背景に控えています。

#### 創業理念

日本中の家庭が幸福であり、  
そこにはいつも温かい家庭の味ハウスがある。

#### グループ理念

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

#### ハウスの意

##### 社是

誠意 創意 熱意 を持とう。

##### ハウス十論

- 一、自分自身を知ろう
- 一、謙虚な自信と誇りを持とう
- 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

#### 統合レポートの位置づけ

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

#### 編集方針

「ハウス食品グループ 統合レポート2022」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さまに対して、当社グループの中長期的な価値創造について、より一層の理解を深めていただくことを目的に、当社グループの全体像や企業価値創造に向けた戦略、ガバナンス体制などについて総合的に掲載しています。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2022年3月期(2021年4月1日~2022年3月31日)を対象としていますが、発行時点の最新情報も可能な限り掲載しています。

#### 将来の見通しに関する注意事項

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

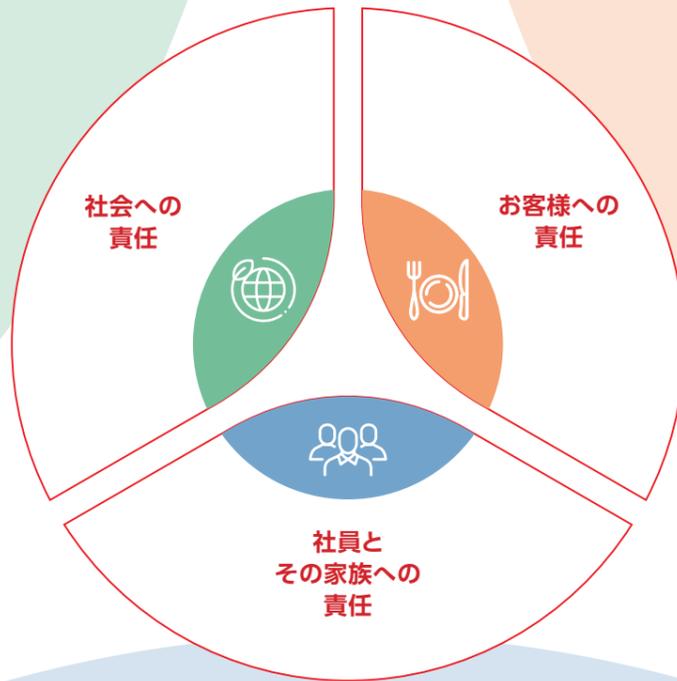
# 3つの責任

## 3つの責任

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

### 社会への責任

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



### お客様への責任

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

### 社員とその家族への責任

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

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

### ハウス食品グループCSR方針

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

#### お客様とともに

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

#### 社員とその家族とともに

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

#### 社会とともに

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

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

#### 3つの責任重要テーマ

##### お客様に対して

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

##### 社員とその家族に対して

- 働きがい変革の実行
- 個性の発揮と融合の支援

##### 社会に対して

- 循環型モデルの構築
- 健康長寿社会の実現

→ 詳細はP.19-24

### 3つの責任とSDGs

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



# ハウス食品グループの歩み

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。

## グループ経営に影響を与えた環境変化

1913	1960~	2003~2014	2015~2022
	● 高度経済成長	● 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 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
	● 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		

## ハウス食品グループの軌跡

成長期	選択と集中	業の見直しと収益力強化 を成長の柱へ	「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
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 漢方薬からカレーの世界へ</li> <li>● 日本の経済成長とともに食卓の豊かさを提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成熟した国内事</li> <li>● 「健康」と「海外」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2003年：中期計画の導入</li> <li>● 2006年：ハウスウェルネスフーズ</li> <li>● 2010年：ミネラルウォーター事業</li> <li>● 2013年：持株会社体制へ移行</li> <li>● 2013年：ヴォークス・トレーディング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2015年～川上から川下まで事業展開領域を拡充</li> <li>● 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</li> <li>● 2021年：グローバル視点での新たな成長機会の発掘へ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2015年～川上から川下まで事業展開領域を拡充 2015年：壺番屋、2016年：ギャバン、2017年：マロニーをグループ化</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>



### バリューチェーンの広がり

強みを発揮する事業領域の拡大

2004年  
ギャバンと業務提携  
スパイスNo.1企業をめざす

2006年  
ハウスウェルネスフーズ設立  
健康領域の強化

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  
調達領域の強化

2015年  
壺番屋を子会社化  
外食領域の強化



2016年  
ギャバンを子会社化  
調達・BtoBの強化



2017年  
マロニーを子会社化  
BtoCの強化



2017年  
CVC設立  
オープンイノベーションを加速

2022年  
ハウス食品グループ  
アジアパシフィック社を設立  
東南アジア事業の拡大へ

### 市場の広がり

国内で培った強みを生かした海外展開

重点3エリア(米国・中国・東南アジア)+レストラン事業

**米国**  
PBF※としてのTOFUの浸透

1983年～豆腐事業

**中国**  
カレーを中国人民食へ

1997年～カレー事業

**タイ**  
おいしさと機能性の両立

2012年～機能性飲料事業

**東南アジア**  
インドネシア・ベトナム  
新たな食文化の創造

2016年～  
ハラールカレー事業

2018年～  
ノンハラールカレー事業

**世界に広がる「ココイチ」**  
主な展開エリアと事業開始年度

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

### 製品の広がり

強みを生かした食卓提案

薬種化学原料店を創業  
スパイスの世界へ

1913年～  
スパイス

1928年～  
ハウスカレー

1963年～  
パーモントカレー

2006年～  
カロリー・脂質50%オフ

2014年～  
アレルギー対応

食卓を豊かに、家庭の幸せに役立つ

1962年～  
ホームデザート

1966年～  
シチュー

1970年～  
レトルト製品

1973年～  
ラーメン

1977年～  
スナック

長年のスパイス研究を  
新たな価値へ転換

2004年～  
ウコンのカ

2009年～  
メガシャキ

手軽に健康を  
サポート

2006年～  
ビタミン

2018年～  
乳酸菌

4系列バリューチェーン経営への挑戦

※PBF(Plant Based Food):植物由来食品

# At a Glance

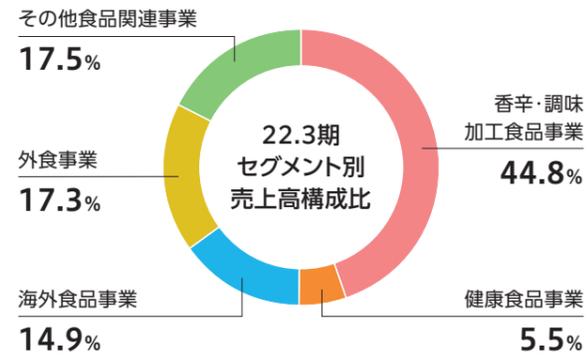
～多様な食を提供するハウス食品グループ～

## 22.3期 業績サマリー

売上高	2,534 億円
営業利益	192 億円
経常利益	211 億円
当期純利益*	140 億円

\*親会社株主に帰属する当期純利益

## 事業ポートフォリオ

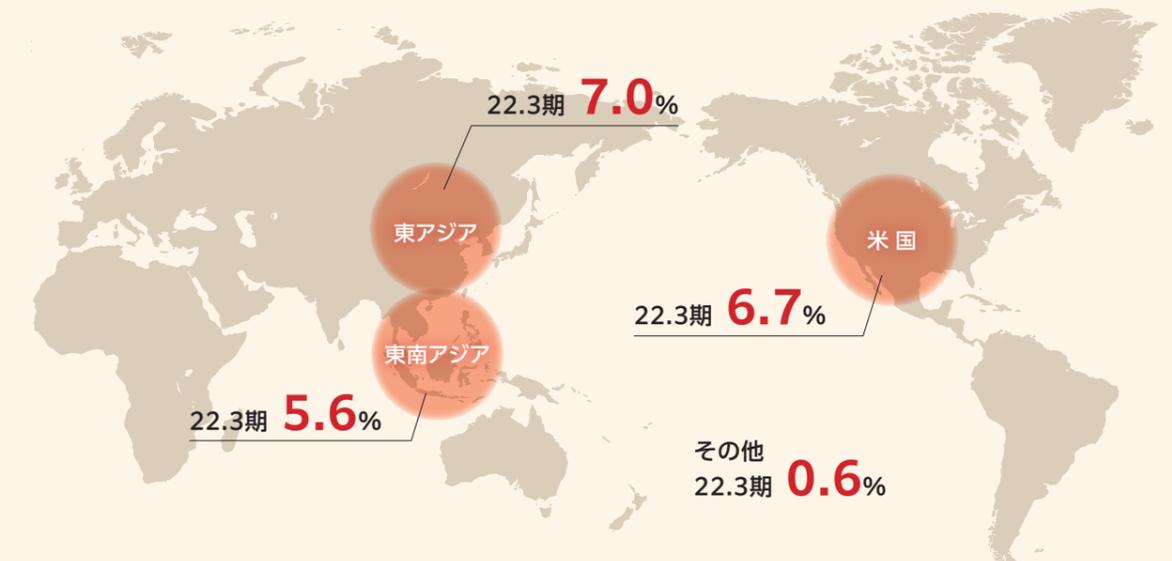


\*売上高構成比はセグメント間取引消去前

## 海外への事業展開

### 地域別売上高比率

2022年3月期の連結売上高2,534億円のうち、海外売上高比率はグループ全体の19.9%まで拡大しています。

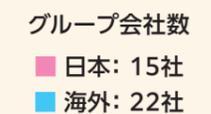


### 海外重点3事業の5年平均成長率（現地通貨ベース18.3期～22.3期）

日本で培った技術や知見と現地の食文化を融合した事業を展開しています。



### 従業員数とグループ会社数（2022年3月現在）



## 収益基盤となる高い国内シェア

### ハウス食品

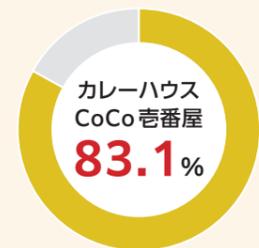
\*出典：(株)インテージSRI+月次データ(2021年4月～2022年3月)



### 壱番屋

●カレーショップにおける売上高シェア

\*出典：富士経済「外食産業マーケティング便覧2022」2021年実績



●店舗数（2022年6月現在）

国内：1,258店舗 海外：201店舗



## ロングセラーブランド



## トップメッセージ

### 4系列バリューチェーンの構築により、 グローバルにプレゼンスのある 「クオリティ企業」への変革を加速させます

ハウス食品グループ本社株式会社  
代表取締役社長

浦上 博史



### 「3つの責任」を果たし 社会におけるグッドパートナーとして飛躍する

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。この言葉は、創業100周年となる2013年に策定しました。2011年の東日本大震災をきっかけにコンビニエンスストア・スーパーマーケットの総菜開発が本格化し、調理が家庭外の役目へと移る「食の外部化」の流れが加速した頃のことです。事業会社から持株会社体制へ移行するにあたり、「食を通じて、家庭の幸せに役立つ」というお客様志向に特化した企業理念は事業会社のハウス食品に残し、グループとしては大きな視点でステークホルダー全体を包括したものに改定しました。

ステークホルダーとの関係性を考えるにあたり、ピーター・ドラッカーが「企業とは何か」で説いている「3つの責任」を念頭に置きました。経済的価値をつくり出しながら、社員の生きがい・やりがいを生み出し、社会との調和を図るといった、「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」をステークホルダーとともに果たしていく。この考え方がグループ理念の根幹となっています。

なぜ、ベストでもベターでもなく、「グッドパートナー」なのか。私たちが取り組むべき地球規模の課題は、ハウス食品グループだけで解決できるものではありません。自社ですべてを行うのではなく、ステークホルダーと「共につくる」という気持ちで、ハウス食品グループが個性を持った一企業市民として、社会のなかで責任を果たす「グッドパートナー」でありたいと考えたのです。これは企業としてこうありたいという“to be”を表現したものです。ステークホルダーと「グッドパートナー」としての関係性を築きながら進化を続けたい、という強い想いを込めています。

### クオリティ企業への変革に向けて 4系列バリューチェーンの構築を推進

グループ理念の姿勢が“to be”であるのに対し、何をするかという具体的行動“to do”を示したのが中期計画です。ハウス食品グループでは、2019年3月期～2021年3月期の第六次中期計画から本格的に「3つの責任」を中期計画に組み込み、取組を強化・推進してきました。これにより、CO<sub>2</sub>排出削減の取組やコロナ禍での円滑なリモートワーク対応など、混沌とした時代に歩み続ける一助になったと捉えています。

企業が利益を得る源泉には大きく2つのタイプがあります。これは一橋大学・楠木建教授の考えを参考にしたのですが、一つは、お客様ニーズをいち早く価値にしてお届けする「オポチュニティ企業」。もう一つは、自ら新しい価値を創造し、持続的に成長を続けていく「クオリティ企業」。ハウス食品は、高度経済成長の波に乗るオポチュニティ企業として成長してきましたが、オポチュニティ企業は外部環境に左右されやすいというデメリットがあります。そこで、2016年3月期からの第五次

## トップメッセージ



中期計画より「選択と集中」から「クオリティ企業への変革」へと大きく経営の舵を切り、その後、壱番屋やギャバンなど、ユニークな個性を持つ企業をグループに迎えることで、川上から川下までバリューチェーン上の展開領域を拡大してきました。第六次中期計画では、それぞれの多様性を掛け合わせてシナジーを発揮するため、グループ横断取組「GOT」を推進しています。

そして、2022年3月期にスタートした第七次中期計画では、「クオリティ企業への変革」というストーリーを一段上のステージで深化させています。「グローバルにプレゼンスのあるクオリティ企業」へと、バリューチェーン経営による事業規模倍増というイメージを描いたうえで、バックキャストで立案した戦略を推し進めています。グループの強みを最大限に発揮する領域として「スパイス系」「機能性素材系」「大豆系」「付加価値野菜系」の4系列バリューチェーン（VC）を設定し、グループ最適視点でポートフォリオを見直します。そして、各々の取組領域やテーマを明確化し、成長領域・新規領域に経営資源を積極的に投下することで、バリューチェーンの拡充と事業創出を図り、成長を促進していきます。

第五次中期計画から続くクオリティ企業への変革ストーリーは、各ステージでの課題を乗り越えるたびに新たな成長課題に直面することを繰り返しながら、いよいよ変革の本丸へと近づいているという手応えを感じています。

→ 第七次中期計画の概要は P.19-20へ → 財務戦略解説は P.25-26へ

## 第七次中期計画1年目の振り返り

第七次中期計画の1年目を「3つの責任」の視点から振り返ります。まず、事業面にあたる「お客様への責任」では、2022年3月期は、コロナ禍の影響や原材料価格の高騰などにより、当社グループも7期ぶりの減益決算となる厳しい状況となりました。しかしながら、こうした混沌とした1年間のなかでも、4系列VCの構築に向けて、GOTの各テーマが段階的に実行フェーズに進むなど、バックキャストの視点から今なすべきことを着実に推進させることができたと考えています。

「社員とその家族への責任」では、社員の仕事のやりがいと企業の成長を両輪で回すべく、様々な取組が進んでいます。希望する部署を公募するキャリアチャレンジ制度や新規事業の公募プログラムの導入などに加え、新たな風を取り入れるべく幹部クラスを含むキャリア採用を積極化させてい

ます。また、中長期的な変革に向けては、基盤となる人材の強化や人事制度の見直しも重要になります。これまで、海外事業や新規事業といった成長分野に人材を振り向けてきましたが、今後は既存領域を含めたジョブローテーションが課題と認識しています。ダイバーシティを生かせるよう、人材配置の最適化を図り、全社員の変革への意識をより高めていきたいと考えています。

「社会への責任」では、「循環型モデルの構築」をテーマの一つとして、CO<sub>2</sub>排出削減の加速と取組領域の拡大を図ります。2050年カーボンニュートラルの実現は容易ではありませんが、2021年6月に新設したグループ環境戦略会議を中心に追加施策・取組ストーリーの検討を進めています。

→ 「3つの責任」の観点による第七次中期計画の進捗は P.21-24へ

## 「存在意義」を未来につなげ クオリティ企業への変革を遂げて、さらなる高みへ

ハウス食品グループの歴史は100年を超え、かつての時代を知らない社員も増えてきています。さらに、異なる歴史・文化を持つヴォークス・トレーディング、壱番屋、ギャバン、マロニーがグループに加わり、私たちのありたい姿に向けて策定した数々の中期計画を経て、グループは進化し続けています。変えるべきことと残すべきことを決断するのは、経営トップとしての私の使命です。このような変化のなかで変えてはいけないもの、いつの時代になっても立ち返るのが「日本中の家庭が幸福であり、そこにはいつも温かい家庭の味ハウスがある。」という創業理念に込められた想いです。社会のなかで、ハウス食品グループは何のために存在するのか。私たちのグッドパートナーとしての「存在意義」を未来に引き継いでいかなければなりません。

そこで重要になるのは「言葉」に残すことです。創業者の想いをつないでいくため、2016年に、当社グループの普遍的な理念や社是、ハウス十論（社訓）を記した『The HOUSE WAY BOOK』を日本語版・英語版・中国語版で制作。さらに、先達が「HOUSE WAY」を体現した取組をまとめた『The HOUSE WAY NOTEBOOK』を発行、国内外のグループ社員と共有しました。『The HOUSE WAY NOTEBOOK』については、グループ会社での事例を集めた第2巻の制作を進めているところです。私たちは、社員に対して一方的な説明をするのではなく、自らの経験のなかにあるハウス食品グループの理念や価値観を体現した取組を共有することで「HOUSE WAY」への理解と共感を深めることを大切にしていきます。これらを通じて、各事業会社の社員一人ひとりがグループの多様性を感じることで、自身の固定観念に気づくことが、新たな変革を生み出す重要な一歩となります。

個性あるグループ企業が1つのグループとして推進力を維持するためには、「求心力」と「遠心力」のバランスが不可欠です。「遠心力」としてダイバーシティに富んだ人材が活躍できる土壌を整えながら、「求心力」の中心であり、いつの時代も変わらない想いを大切にまいります。

この世のすべてのものが常に変化しているように、今日のハウス食品グループと明日のハウス食品グループは違います。変わらぬ想いで変革へのチャレンジを続ける、ハウス食品グループにぜひご期待ください。

# 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4つのバリューチェーンを大きく育成することで、国内外での成長を実現し、すべてのステークホルダーのグッドパートナーとして、持続的な価値創出に取り組んでいます。

## グループ理念

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

### 事業環境認識を踏まえた重要課題

- 気候変動への対応
- 資源循環社会の実現
- 人権尊重への対応
- 攻めと守りのIT・テクノロジー戦略の推進
- 生活者のライフスタイルへの対応
- 社員一人ひとりの成長支援と多様な活躍の場を提供

### インプット

#### 非財務資本



##### 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



##### 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



##### 知的資本

深化し続けるロングセラーブランドと多様なナレッジ



##### 自然資本

持続可能で多様な原材料・エネルギー



##### 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

#### 財務資本

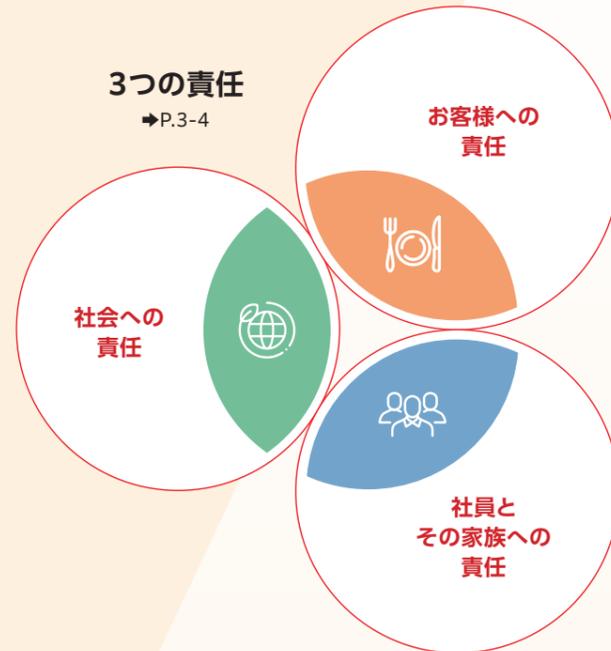


##### 財務資本

バリューチェーン経営を実現する強固な財務基盤

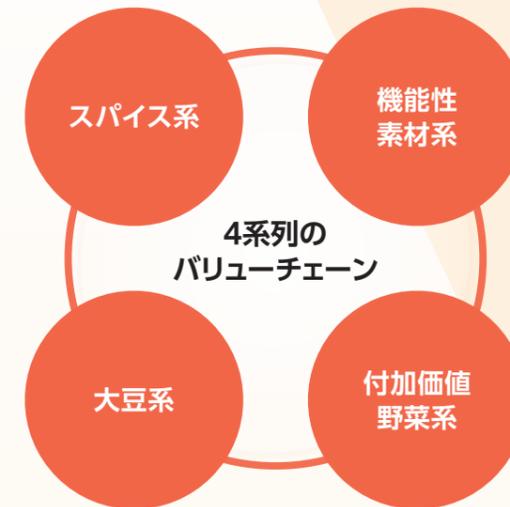
### 3つの責任

→P.3-4



### 第七次中期計画

「食で健康」  
クオリティ企業への変革(第二章)  
4系列バリューチェーンへのチャレンジ  
→P.19-24



### アウトプット

ハウス食品グループが提供する製品・サービス  
→P.27-32

### アウトカム

#### お客様

- 毎日の食の提供による笑顔ある暮らしへの貢献

#### 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

- 食文化の発展

#### 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.15-16

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

### 経営基盤の強化

→P.33-46

環境への取組

人材戦略

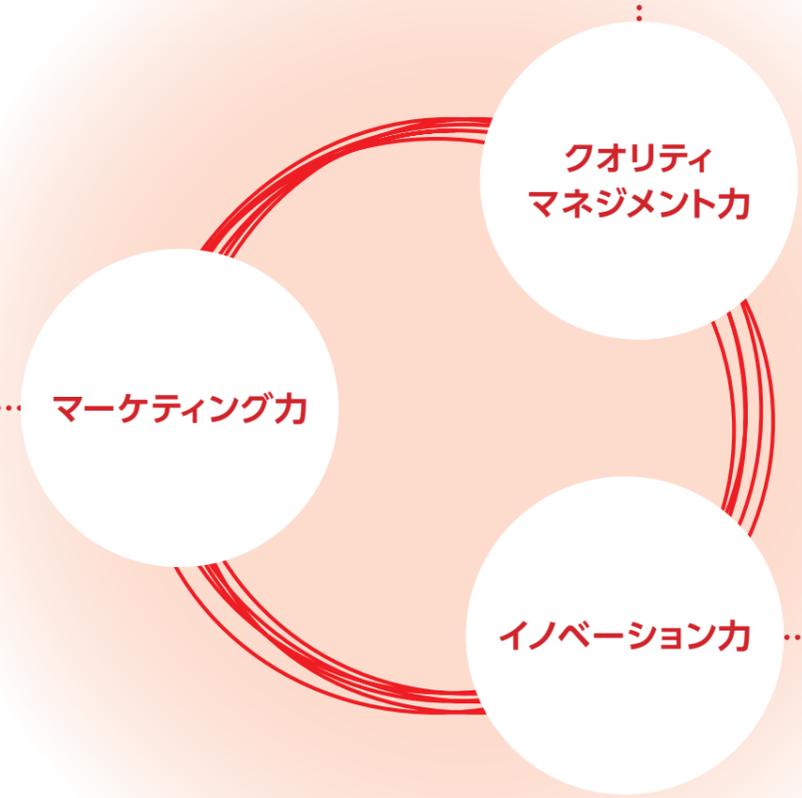
研究開発

品質保証

ガバナンス

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



## クオリティマネジメント力

### 強み

### ハウス食品グループならではのクオリティを追求

当社グループは、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て、食の安全・安心に取り組んできました。だからこそ、「パーモントカレー」をはじめとした、ロングセラー製品の存在があり、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。また、バリューチェーン全体のクオリティ向上を図るべく、グループ品質基準を高め、安全・安心を追求することはもとより、ステークホルダーにとって「グッドパートナーでありたい」という想いを実現するための活動に力を注いでいます。具体的には、環境・人権に配慮した調達方針のサプライヤーへの浸透、環境負荷を軽減する循環型モデルの構築、本業を通じた健康づくりへの貢献などの取組を推進しています。

### FOCUS: 強みの強化

#### お客様視点で進める品質向上、持続可能な調達への取組

当社グループでは、品質向上のために「QUIC(クイック)<sup>※2</sup>」の取組を継続して展開しています。QUICは、お客様を基準に考える「ゲートキーパー(番人)」であり、お客様の声の真意も含めて組織内にインプットする「翻訳者」でもあります。部門横断でメンバーが常にお客様を主語にして課題を設定し、経営に直結した推進体制のもと、経営陣や各部門に発信・共有し、毎月実施する会議では担当部門が関連部門とともに改善に取り組んでいます。

また、持続可能な調達に向けては、2020年に「ハウス食品グループ 資材お取引先CSRガイドライン」を設定し、直接取引先でガイドラインが順守されていることをアンケートで確認しました。さらに、2021年12月に、「Sedex<sup>※3</sup>」にAB会員(パイヤー・サプライヤー会員)として加入。Sedexも活用しながら間接取引先のモニタリングを進め、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維持し、サプライチェーン上で働く人々の労働条件を守ることをめざします。

※2 QUIC(Quality Up by Initiative of Customers): お客様主導の品質向上活動

※3 Sedex: イギリスに本部を置く、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。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むとともに、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

## マーケティング力

### 強み

### お客様ニーズの半歩先を捉え、新たな食文化を創出

当社グループはこれまで、お客様ニーズの半歩先を捉え、食卓の豊かさを提案してきました。創業当時、カレーを食べる習慣のない日本で、国内初の試食宣伝活動を展開し、カレー文化の普及を促進。1963年に発売した「パーモントカレー」は、大人の食べ物だった辛いカレーライスを子どもでも食べられる国民食として定着させるなど、新たな食文化を創出しました。

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

現在も、新たな食文化を創造するお客様起点の思考は、時代を超えて脈々と受け継がれています。

### FOCUS: 強みの強化

#### 各地の食を豊かにする取組の進化・継続

当社グループは、農林水産省が推進する「ニッポンフードシフト<sup>※1</sup>」に賛同しています。当社グループでは「CURRY ACTION NIPPON」と題したプロジェクトを2009年に立ち上げ、地域と一体となって、カレーを通じた地産地消の提案による食料自給率向上に取り組んでいます。2022年夏も、各地の素材を生かしたオリジナルレシピを考案し当社ウェブサイトで公開、活動をさらに進化させています。

米国においては、当社グループの「TOFU」が良質な植物性たんぱく食品として注目を集め、ビジネスチャンスとなっています。米国事業の直近5年間の平均成長率(現地通貨ベース)は7.6%と伸長しており、大豆系バリューチェーンの中核を担うハウスフーズアメリカ社では、拡大する需要の取り込みに向けて、生産体制の増強やR&D機能の強化を図っています。

※1 食と農のつながりの深化に着目した新たな国民運動  
詳しくはこちら<https://nippon-food-shift.maff.go.jp/about/>

## イノベーション力

### 強み

### 事業開発、R&D、人材開発が三位一体でイノベーションを促進

当社グループは、創業以来、ご家庭の味を中心とした価値創出に取り組んできました。現在は、川上から川下までのバリューチェーン視点と、グループ会社の多様な視点のもと、新価値の創出に向けた取組を推進しています。事業開発、R&D、人材開発が三位一体となって、「既存・新規にブリッジが架かって資源・情報のやりとりができている状態」「グループ内外の強み・知見の掛け合わせが生まれている状態」「チャレンジを育みイノベーション体質への変革が進んでいる状態」をめざすとともに、グループ内で会社・部門横断型チームのもと、各事業会社起点のアイデアを磨くことで、既存領域における新価値の創出、新規事業の開拓を図っています。

### FOCUS: 強みの強化

#### グループ社員間の連携、知的財産戦略

グループの強みを起点にした新価値創出の場として、「場」-EXPOという交流機会を定期的に設けています。ディスカッションを通じて、グループが保有する資源や強みを知ること、新たな出口探索や技術の活用方法の着想につなげています。

また、当社グループでは、共創により新しい価値を創出するには、自社技術を保護したうえで、特許を積極的にオープン化し活用することが不可欠と考えています。そのため、研究開発から生み出される技術を特許権や意匠権の取得、品種登録により、知的財産として確保したうえで、社内外の交流を促進し、新たな価値創出を推進しています。技術を有効に保護する観点から、4系列バリューチェーンの川上から川下における幅広い領域で戦略的に出願・権利化を行い、2022年6月末現在で、約460件の特許権を取得しています。

## 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事業戦略と組織体制を変化させてきました。第七次中期計画より、クオリティ企業への変革は第二章へ突入。4系列バリューチェーンへのチャレンジをテーマにグローバルにプレゼンスのあるクオリティ企業をめざしていきます。

## グループ理念の実現へ

### 2021年～ 第七次～第八次中期計画

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

質の変革とともに成長をめざし  
グローバルにプレゼンスのあるクオリティ企業へ

#### グループ理念実現のために

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

### 2015年～ 第五次～第六次中期計画

#### 「食で健康」 クオリティ企業への変革

「3つの責任」すべてにおいて、  
「クオリティ企業」への変革をめざす

### 2003年～ 第一次～第四次中期計画

#### 選択と集中

ポートフォリオの考え方を導入  
既存事業を成長ドライバー、  
収益ドライバーに区分し役割を明確化  
「健康」と「海外」を成長テーマに設定

### ～1990年代 中期計画導入以前

#### お客様起点の価値創造

お客様起点の価値創造を徹底  
日本の高度経済成長と歩調を合わせて、  
商品カテゴリーを拡大

#### 成果

##### ■ 既存領域

- ・競争力のある国内事業の再編  
2008 ラーメン事業の展開エリアを絞り込み  
2010 ミネラルウォーター事業を譲渡  
2011 生産拠点の統廃合  
2014 ルウカレー製造ラインの再編

##### ■ 成長領域

- ・2004 スパイス研究の知見を生かした「ウコンの力」が市場を創出
- ・2006 ハウスウェルネスフーズ設立(健康領域の強化)
- ・海外事業は重点3エリアを設定(米国・中国・東南アジア)、成長基盤の整備が進む  
2005 中国でルウカレー事業を開始  
2006 米国TOFU事業の第2拠点となるニュージャージー工場が竣工  
2012 タイで機能性飲料事業の展開開始

##### ■ 体制変更

- ・2013 持株会社体制へ移行  
自立的・継続的成長へ、主要事業ごとに機能を保持する体制へ

#### 成果

##### ● お客様に対して

- ・グループ横断取組「GOT」がスタート：  
「調達」「生産」「BtoB」をテーマとして、  
グループ最適視点での検討が開始
- ・R&Dの機能強化、新規事業創出の仕組み：  
国内研究拠点の統合やグループ間での共創  
の仕組みを導入
- ・海外事業の成長拡大：  
米国TOFU、中国カレー、タイ機能性飲料事  
業がそれぞれ成長ステージへ移行

##### ● 社員とその家族に対して

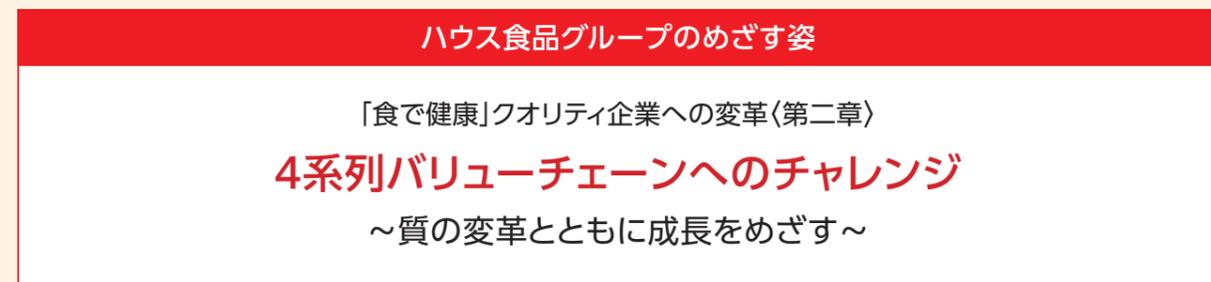
- ・コロナ禍での事業継続に成果：  
コロナ禍以前から「月間計画勤務の拡大」「テ  
レワークの導入」「所定労働時間の短縮」など  
の柔軟な働き方の導入に取り組んでいたこ  
とで、非常事態での事業継続に一定の成果
- ・多彩な人材の獲得と活躍の場づくりの推進：  
女性活躍推進やキャリア採用の拡大などの  
人材の多様化と、公募制人事制度の導入な  
どチャレンジできる環境整備が進展

##### ● 社会に対して

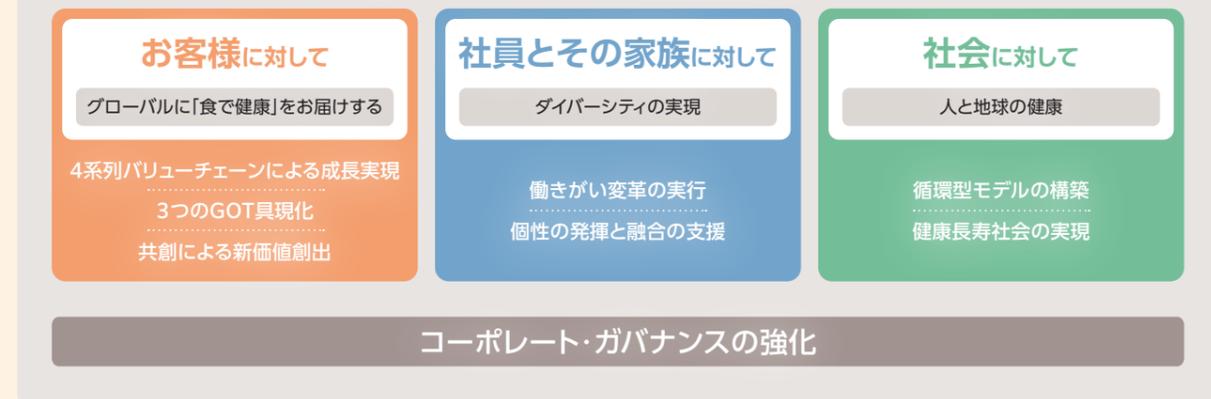
- ・循環型モデルの実現に向けた取組：  
① 環境投資判断基準の策定により、生産拠点  
での太陽光発電やコージェネなどのCO<sub>2</sub>排  
出削減に向けた投資がスタート
- ② F-LINE(株)を設立。食品企業協働出資によ  
る物流効率化
- ③ 紙資源やパーム油などで持続可能な原料へ  
の切り替えが進む

# 第七次中期計画の概要

## 第七次中期計画の全体フレーム



### 第七次～第八次中計で取り組む重要テーマ



## 4系列バリューチェーン(VC)の考え方

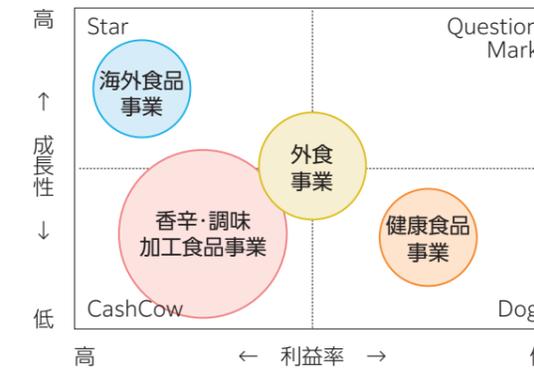


第七次中期計画において重要となるのが「4系列VCへのチャレンジ」です。当社グループは、「スパイス系」「機能性素材系」「大豆系」「付加価値野菜系」の4つのVCを自ら価値提供する領域と定め、この領域で「食で健康」をお届けしていきます。バックキャストの視点でVCごとの取組領域やテーマを明確化し、成長領域・新規領域へ経営資源を積極的に投下することで、VCの拡充と事業創出を図り、成長を実現していきます。

## 現在

### 事業セグメントごとのポートフォリオに偏り

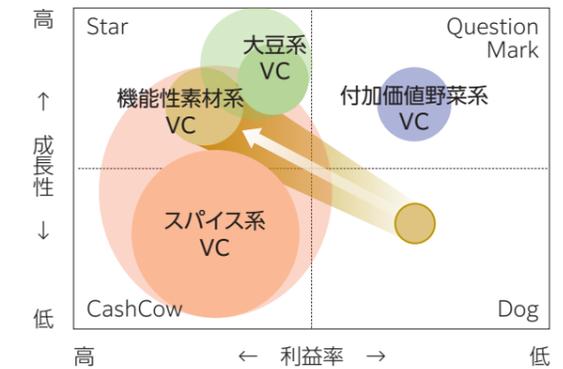
- 香辛調味：Cash Cow(成長性課題)
- 健康食品：経営課題が顕在化しDogに
- 海外食品：重点3エリアの各事業がStarに成長
- 外食：コロナ影響により収益性が低下



## 将来

### バリューチェーンごとに成長ストーリーを実現していく

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



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

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

革に取り組む健康食品事業も、近年グループを牽引するアセアンでの事業成長には国内で培った資源やノウハウの投下が欠かせません。「機能性素材系VC」としてグローバルで捉え、限りある資源の有効活用を図ります。米国で展開する豆腐事業も、「大豆系VC」の視点で捉えることで、PBF(プラントベースフード)の波に乗ってグローバルな可能性を掴んでいきます。なお、「付加価値野菜系VC」は、新規事業的VCとして、アグリ領域での新たなVCの構築にチャレンジしていきます。

### 「3つの責任」重要テーマとKPI → 中期計画1年目の進捗はP.21-24へ

3つの責任	テーマ	KPI	第七次中計(24.3期)	第八次中計(27.3期)
お客様に対して	● 4系列VCによる成長実現 ● 3つのGOT具現化 ● 共創による新価値創出	売上高	3,050億円	3,600億円
		ROS	8.5%	9.4%
		EBITDA マージン	13.2%	14.4%
社員とその家族に対して	● 働きがい変革の実行 ● 個性の発揮と融合の支援	時間の創出(総実労働時間管理)	1,850時間	1,800時間
		女性管理職比率	12%以上	20%以上
社会に対して	● 循環型モデルの構築 ● 健康長寿社会の実現	キャリア採用	新卒：キャリア=6：4	新卒：キャリア=6：4
		CO <sub>2</sub> 削減 Scope1、2 <sup>*1</sup> Scope3 <sup>*2</sup>	△9% △17,000トン	△18% —
		廃棄物等総排出量削減 <sup>*3</sup>	△6%	△12%

目標例  
● 日々の食事を通じたココロとカラダの健康づくり  
● PBFとしてのTOFUの浸透、価値向上

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

### 第七次中期計画 連結目標・経営指標(24.3期) → 財務戦略解説はP.25-26へ

連結目標	経営指標
売上高 <b>3,050</b> 億円	ATO 0.80回 ROA 6.8%
営業利益 <b>260</b> 億円	ROS 8.5% E-ratio(自己資本比率) 70.6%
	(EBITDA マージン) 13.2% ROE 6.1%

# 「3つの責任」の観点による第七次中期計画の進捗

## お客様に対して

### グローバルに「食で健康」をお届けする

「お客様への責任」においては、グローバルに「食で健康」をお届けすることをめざし、「4系列バリューチェーン(VC)による成長実現」「3つのGOT具現化」「共創による新価値創出」の3つを第七次中期計画で取り組む重要テーマとしています。

2022年3月期は、長引くコロナ禍の影響や原材料価格高騰などにより、新しいチャレンジを行うにもなかなか計画どおりに進めることができず、厳しい事業環境となりました。そうした先行き不透明ななかでも、ありがたい姿「グローバルにプレゼンスのあるクオリティ企業」からバックキャストで設定した重要テーマは、着実に取組を遂行し、変革を前進させています。



ハウス食品グループ本社  
代表取締役社長  
浦上 博史

## 22.3期の進捗

スパイス系VCではグループ最適視点での事業・拠点再構築が、その他のVCでは体制基盤構築に向けた取組実践と積極的な試行錯誤が進む

テーマ	KPI	24.3期目標	22.3期実績
<ul style="list-style-type: none"> <li>4系列VCによる成長実現</li> <li>3つのGOT具現化</li> <li>共創による新価値創出</li> </ul>	売上高	3,050億円	2,534億円
	ROS	8.5%	7.6%
	EBITDA マージン	13.2%	11.9%

## 4系列バリューチェーンによる成長実現

第七次中期計画においては、「スパイス系」「機能性素材系」「大豆系」「付加価値野菜系」の4系列VCを価値提供の領域と定め、グローバルに「食で健康」をお届けし、将来的に事業規模を倍増することをめざしています。

4系列VCの拡充・事業創出に向けては、成長領域に対して3年間で約400億円の投資を計画しています。具体的施策として、「スパイス系VC」では、ハウス食品の業務用事業をギャバパンに移管し、2023年4月より新生ハウスギャバパンとして、国内業務用市場で新たなチャレンジを始めることを決定しました。「機能性素材系VC」では、2022年4月、タイに中間持株会社となるハウス食品グループアジアパシフィック社を設立。事業基盤がある程度整ってきたハウスオゾンサファーズ社で生み出されたキャッシュを原資として、タイだけでなく、東南アジアにビタミン飲料事業の拡大を図ります。「大豆系VC」では、世界的に健康へのニーズが高まり、PBF<sup>\*1</sup>の需要が拡大するなか、米国TOFU事業の生産体制強化に向けて、ロサンゼルス工場

にさらなる増強投資を行うと同時に、ケンタッキー州に第3拠点の用地を取得するなど、成長著しい市場の需要に対応していきます。さらに、欧州においても、ドイツのデュッセルドルフに事務所を設置し、事業の可能性を探索していきます。

これらの取組については、投資資源をより有効に活用するため、新たに設置した投資委員会のもと、案件起案時の審議フェーズと投資実行後のモニタリングフェーズの両面でチェック機能を強化しています。4系列VCの構築をめざし、M&Aなどの積極的な活用も視野に入れています。

一方、ロシアによるウクライナ侵攻をきっかけにグローバル経済の分断、コストアップが続く、これまで以上に原材料に近い川上領域での取組の重要性が高まっています。川上から川下までをカバーしているスパイス系VCを中心に、川上領域でのビジネスを拡大することにより、グローバルにプレゼンスのある企業として事業規模倍増をめざします。

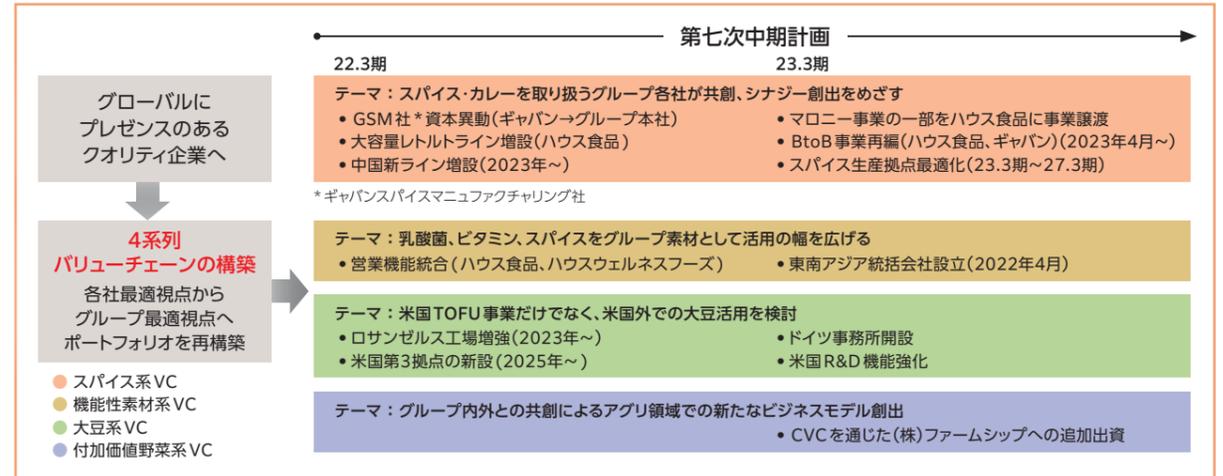
\*1 PBF(Plant Based Food)：植物由来食品

## FOCUS：ハウスギャバパンの立ち上げ

BtoB事業の成長に向けて、ハウス食品の国内業務用食品事業をギャバパンに承継する簡易吸収分割を実施し、2023年4月よりハウスギャバパンとしてスタートすることを決定しました。先行して、2022年3月にギャバパン本社を移

転し、開発ラボやテストキッチンなどを備えた新オフィスのもと、スピード感ある商品開発を推進しています。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として、売上高500億円、ROS10%をめざします。

## 4系列VC構築に向けた投資進捗



## 3つのGOT具現化

バリューチェーンの全体最適化を図り、幹を太くするため、「スパイスVC-GOT」「生産GOT」「BtoB-GOT」、これら3つのGOTを推進しています。

「スパイスVC-GOT」では、グローバルにおける調達力強化・事業拡大に向けて、マレーシアでスパイス一次加工を担うギャバパンスパイスマニュファクチャリング社を、ギャバパンの子会社からグループ本社直轄とする体制に変更しました。日本のハウス食品、ハウスギャバパン、中国のハウス食品(中国)投資社などの川下を束ねる一次加工会社としての機能を強化し、連携してグローバルにバリューチェーンの強化を図ります。

「生産GOT」では、「スパイス包装拠点の再構築」「荳番屋新カレースソースの開発」「レトルト多品種変量生産体制の構築」の3テーマを推進しています。このうち、「スパイス包装拠点の再構築」については、成熟する国内市場において伸長が続くスパイス事業の成長と収益力改善の両立をめざし、グループ生産拠点の役割を明確化した生産拠点の再編を始めています。

「BtoB-GOT」では、国内業務用市場での成長に向けて、2023年4月にハウスギャバパンを立ち上げるとともに、生産GOTと連携し、「多品種変量生産の構築」「デジタル変革」を推進していきます。

## FOCUS：スパイス生産拠点最適化

現在グループには、ハウス食品、ギャバパン、特例子会社のハウスあいファクトリーの3社が国内にスパイスの生産拠点を持ち、一部で役割や機能の重複が課題となっていました。そこでハウス食品は大量生産、ギャバパンは多品種変量生産、ハウスあいファクトリーは手作業業務と役割を明確化

し、強みを生かした最適なライン配置へと転換を進めるとともに、ギャバパン関東工場に順次新ラインを導入して相互活用することで、家庭用、業務用の両面からスパイス事業の成長を支える生産基盤を確立し、収益性・生産性の向上をめざしていきます。

## 部門間共創による新価値創出

第七次中期計画の初年度においては、各部門(事業開発、R&D、人材開発)の取組スピードを上げながら、機能の有機的連携に取り組まれました。

事業開発では、多様化するお客様接点構築の一環として、ハウス食品自社ECサイト「every HOUSE<sup>\*2</sup>」を立ち上げました。R&Dでは、付加価値野菜系VC構築の一環として、植物工場事業を展開する(株)ファームシップ、植物工場向け専用資材・システムで先行する菱電商事(株)と2022年4月に業務提携を開始しました。

人材開発では、新規事業公募プログラム「GRIT」で事業プランを採択された第1期生が事業検証への取組を始めました。人材開発と事業開発を連携し、新価値創出力を持った人材育

成につなげていきます。

また、各部門間の横断機能を強化するため、グループ内で新価値創出の推進を支援する会社・部門横断型チームを発足しました。今後、同チームを起点に集約する情報やグループ内外のコネクションを有効活用し、新価値創出力を高めていきます。

\*2 「every HOUSE」 <https://www.every-house.jp/>



「3つの責任」の観点による第七次中期計画の進捗

社員とその家族に対して

ダイバーシティの実現

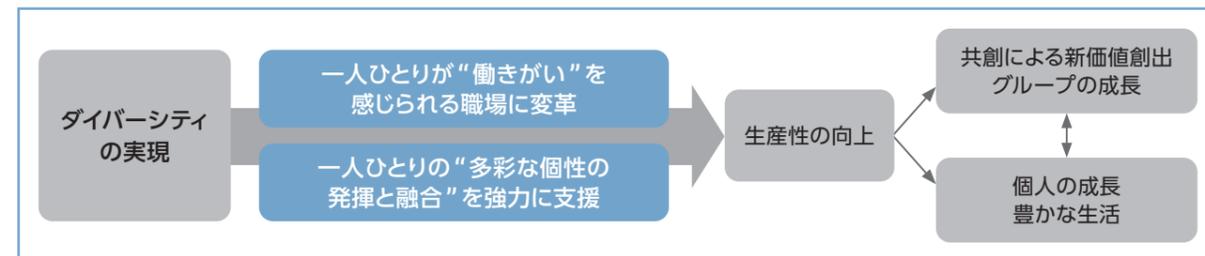
「社員とその家族」に対する責任として「ダイバーシティの実現」を掲げ、取組を進めています。具体的には、一人ひとりの個性を生かすことを基本に、「働きがい変革の実行」「個性の発揮と融合の支援」を重要テーマとしています。

ダイバーシティについては、「属性」「経験」「適性」の3つの切り口で多様性を高めていきます。性別や国籍をはじめ様々な属性の人材が集い、国内外で多様な経験を積み、適性という個性的な強みを持つように人材戦略を進めています。そして多様な社員が成長・活躍できるように、多様性を受け入れ、チャレンジを促進する組織づくりをめざしています。



常務取締役  
管理本部長 兼 秘書部担当  
大澤 善行

基本となる考え方



「ダイバーシティの実現」に向け、「属性」「経験」「適性」の多様性を高める施策を展開  
また多様性受容・チャレンジ促進の観点で組織風土診断とワークショップを展開

テーマ	KPI	24.3期目標	22.3期実績
• 働きがい変革の実行	時間の創出 (総実労働時間管理)	1,850時間	ハウス食品G本社：1,930時間 ハウス食品：1,883時間
• 個性の発揮と融合の支援	女性管理職比率 キャリア採用	12%以上 新卒：キャリア=6：4	11% 新卒：キャリア=6：4

「働きがい変革の実行」「個性の発揮と融合」を推進

多様性を受け入れ、チャレンジを促進する風土づくりに向けた具体的施策の一つとして、2021年に社員を対象に組織風土に関する調査を実施しました。その結果、当社グループの共通の強みとして、各職場で信頼関係や協力関係を築く風土があり、社員からの高い評価が確認されました。一方で、全社的な組織活性化に向けては、社員それぞれの個性・特徴に合った業務遂行機会の提供や、チャレンジに対するタイムリーな称賛が重要であることがわかりました。加えて、成功体験や過去からの慣習が変革に向けたチャレンジへの阻害要因となっていることも判明しました。これらの結果を踏まえ、人事制度や人材育成体系の改定を行うとともに、各職場においてこれまでの常識や慣習について見直しを進め、働きやすさと仕事のやりがいの双方を高め、働きがいを感じられる職場づくりを進めていきます。

また、「多彩な個性の発揮と融合」を支援するため、「属性」「経験」「適性」の切り口で多様性向上への施策を展開しています。「属性」の面では、女性の活躍支援を進めて女性管理職比率を高めており、また障がい者雇用も法定雇用率を上回る水準と

しています。「経験」の面では、社外での経験も成長機会と捉えて副業制度を導入したほか、キャリア採用の強化、グローバル人材育成にも注力しています。また「適性」については、一人ひとりの適性を可視化し、多様な経験と組み合わせた新たな人材育成体系の構築を進めています。

こういった取組に加え、介護や育児といった生活上の変化に対し、介護に対するサポートや男性社員の育児休業の取得促進を行い、ライフイベントも含め多様な社員の支援を行っています。

ハウス食品グループが「クオリティ企業」をめざすこと、そして外部環境の不確実性も増していることから、企業としての創造性を高めることや変化への対応力を強化することが必要です。そのためにも、人材の多様性を一層高めていくとともに、様々な人材が集まることで生じる価値観の違いをシナジーにしていくことが不可欠です。経営理念を求心力に据え、ダイバーシティに加えインクルージョンにも目を向け、取組のレベルを上げていきます。

社会に対して

人と地球の健康

「人と地球の健康」の実現に向け、「循環型モデルの構築」と「健康長寿社会の実現」を重要テーマとして設定し、バリューチェーン(VC)全体で社会課題の解決に向けた取組を進めています。

コロナ禍や、ロシアによるウクライナ侵攻の影響が及ぼすエネルギー・資材の高騰など厳しい事業環境においても、軸足をぶらすことなく、社会への責任を果たしていくことが重要です。中期計画1年目の2022年3月期は、ほぼ計画通りに進捗していますが、社会からの企業に対する要請の高まりや、自社の事業領域の広がりを踏まえ、新たなテーマ設定やさらなる高みをめざした目標の見直しも検討しています。



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

基本となる考え方



2050年カーボンニュートラル(Scope1、2)を目標に設定し、取組を加速させていく

テーマ	KPI	24.3期目標	22.3期実績
• 循環型モデルの構築	CO <sub>2</sub> 削減：Scope1、2 <sup>*1</sup> Scope3 <sup>*2</sup>	△9% △17,000トン	• 太陽光パネル、コージェネシステム、CO <sub>2</sub> フリー電気の導入 • レトルト製品のレンジパウチ化を推進
	廃棄物等総排出量削減 <sup>*3</sup>	△6%	• 環境投資判断基準の改訂による投資対象領域拡大
• 健康長寿社会の実現	各VCと連携し目標を設定		• R&D：VCごとの健康知見を探索

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

循環型モデルの構築

2022年3月期においては、自社拠点でのCO<sub>2</sub>排出量(Scope1、2)に加え、上流・下流における間接排出(Scope3)を含めたサプライチェーン全体におけるCO<sub>2</sub>排出量の算定を行いました。ハウス食品静岡工場をはじめ、国内外の生産拠点への太陽光パネル設置など環境投資を積極的に実施したほか、レトルト製品のレンジパウチ化による調理時のCO<sub>2</sub>排出削減(湯せんでのCO<sub>2</sub>排出量に比べ約80%削減<sup>\*</sup>)を実現しました。

新設したグループ環境戦略会議にて、長期視点でCO<sub>2</sub>排出削減効果の大きいテーマを検討し、国内グループ会社8社17

拠点における電力を融通するコージェネレーションシステムの2024年導入に向けた準備を進めています。2022年5月には2050年カーボンニュートラル(Scope1、2)宣言を行い、ステークホルダーとの共創を推進し、気候変動問題に率先して取り組んでいきます。

また、食品ロスが深刻な社会課題となっているなか、生産工程の見直しなどにより、各生産拠点で排出される食品残渣の発生抑制、有価物化を進めています。

※当社にて算定。詳しくは当社ホームページへ。

健康長寿社会の実現

当社グループは、健やかな毎日の暮らしに貢献することをグループのありたい姿とし、4系列VCそれぞれの強みを生かした健康価値の創出に取り組んでいます。

2022年3月期はカロリー・脂質50%オフを実現した「PRIME(プライム)カレー」シリーズのリニューアルを実施、また、米国事業においては良質なたんぱく質としてのTOFUの価値発信にも取り組みました。

研究開発では、研究部門と事業会社が連携し、未来の健康価値創出に向けてVCごとのテーマ設定を進めたほか、弘前大

学COI(センター・オブ・イノベーション)プログラムでの協同研究においては、多項目かつ経年での健康診断データ解析により、「味覚・食関心」と「食事量(低栄養指標)」の相関性に関する分析など、新たな知見を得ています。

「健康長寿社会の実現」に向けて、健康面での価値創出・情報発信に注力するとともに、独自の健康価値を軸とした新しい事業創出への取組および社会貢献活動を推進し、食の課題解決に寄与していきます。

# 財務戦略解説



## 強固な財務基盤のもと、成長に向けた積極的な投資、投資効率の改善を通じて、中期計画の実現を図ります

常務取締役  
管理本部長 兼 秘書部担当  
**大澤 善行**

### 2022年3月期の振り返りと 2023年3月期における外部環境を含めた見通し

2022年3月期は、長引く新型コロナウイルス感染症の影響に加え、経済活動再開に伴う世界的なサプライチェーンの混乱やインフレの進行など、不確実性の高い事業環境下での経営となりました。当社グループの事業セグメントでは、香辛・調味加工食品事業において前期の巣ごもり特需の反動を受けたほか、健康食品事業、外食事業は、前期に続きコロナ禍での行動制限の影響を強く受ける結果となりました。一方、海外食品事業は重点3エリアである米国、中国、アセアンともに継続的な事業成長を実現できました。結果、売上高は、国内事業の減収を海外事業がカバーし増収となりましたが、営業利益は、外食事業において前期にのれん償却が完了したことによる増加があったものの、通期としては2015年3月期以来の営業減益となりました。経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期に計上した減損損失や持分法投資損失の減少に加え、投資有価証券の売却による売却益の計上により、増益を確保しています。

2023年3月期は、世界規模での不安定要素が大きく、大変難しい局面においての経営と認識しています。原材料価格、物流・エネルギーコストの上昇のほか、ウクライナ情勢などの地政学リスク、円安進行によるコスト増を織り込んでいますが、予断を許さない状況です。動向を注視しながら、将来

に向けて、今やるべきことをしっかりと実行し、着実に計画の完遂をめざします。

### 第七次中期計画における財務戦略

2022年3月期にスタートした第七次中期計画では、事業成長により創出される営業キャッシュ・フロー700億円(壱番屋を除く)を原資として、成長や収益力強化に向けた投資700億円と配当150億円の実施を計画しています。加えて、バランスシートの質的向上に向けて政策保有株式の縮減を進め、それによるキャッシュ100億円を原資に、120億円の自己株式取得を計画しています。

政策保有株式についてはトータルで20%の縮減をめざし、2022年3月期においては5銘柄を売却、7.8%縮減しました。2023年3月期も同程度の縮減を計画しています。

投資の内訳は、4系列バリューチェーン(VC)の構築に向けて成長領域に400億円、収益力強化に向けて既存領域に200億円、DX・環境領域の取組に100億円としています。2022年3月期は124億円の投資を実行し、スパイス系VCでは、国内において大容量レトルトラインを新たに稼働させ、中国ではルウカレーの生産ライン増設を決定しました。また大豆系VCの拡充に向けては米国ロサンゼルス工場の新ラインの増設を決定しています。

2023年3月期は170億円の投資を計画しており、実行す

ると、中期計画2年目までの投資計画に対する進捗は約80%となります。当面の第七次・第八次中計ではEBITDAマージンをKPIに導入することによって、償却費の変動影響を取り除き、新規・成長領域への投資を後押ししていきます。

これらの投資に対する採算性判定として、資本コストを上回るハードルレートを設定し、投資の実行可否を判断しています。また、2022年3月期には経営会議の諮問機関として投資委員会を新設しました。4系列VCの構築に欠かせないM&Aにおいて、戦略適合性の判断、予想されるリスク、リスクに対する施策などについて議論を行い、投資検討フェーズ、モニタリングフェーズそれぞれにおいてチェック機能を強化していきます。

### 財務戦略



### 重視する5つの経営指標

当社グループは、経営指標として損益計算書と貸借対照表をつなぐ「5つの経営指標」(ATO、ROS、ROA、自己資本比率、ROE)<sup>※3</sup>を重視しており、効率を高めながら収益力を上げ、強固な財務体質を築くことに取り組んでいます。将来あるべき姿を見据え、最初の3つ(ATO、ROS、ROA)はベストプラクティスでより高みをめざしていく指標であり、後ろの3つ

(ROA、自己資本比率、ROE)は当社グループのステークホルダーのベストバランスをめざすものとしています。

第七次中期計画では、ROEの最終年度目標を当社の資本コストを上回る6.1%としています。収益性を高め、さらに自己株式取得などの株主還元も強化することにより、ROEの向上を図っていきます。

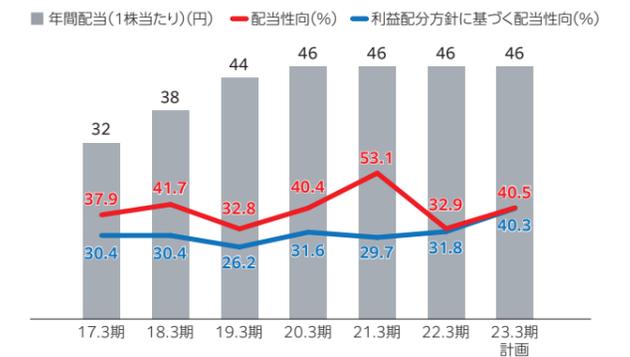
※3 ATO：総資本回転率 ROS：売上高営業利益率  
ROA：総資産営業利益率 ROE：自己資本当期純利益率

### 株主還元への取組

配当については、企業結合に伴い発生する特別損益やのれん償却の影響を除く連結配当性向30%以上を基準とした、安定的な配当を継続することを利益配分の基本方針としています。2022年3月期は、1株当たり年間配当46円、配当性向32.9%(利益配分方針に基づく配当性向31.8%)を実施、2023年3月期は、前期と同じ1株当たり年間配当46円、配当性向40.5%(同40.3%)を予定しています。

また、自己株式取得については、2022年3月期に40億円の取得を実施、2023年3月期は60億円の取得を計画しています。

### 配当推移



### 第七次中期計画 連結目標・経営指標(収益認識に関する会計基準適用後)

	21.3期	22.3期	23.3期 予想	七次中計 最終年度目標 (24.3期)	あるべき プロポジション
<b>連結目標</b>					
売上高	2,501億円	2,534億円	2,706億円	3,050億円	
営業利益	194億円	192億円	184億円	260億円	
<b>経営指標</b>					
ATO	0.68回	0.67回	0.71回	0.80回	1.0回以上
ROS	7.8%	7.6%	6.8%	8.5%	10%以上
(EBITDAマージン)	12.4%	11.9%	11.0%	13.2%	—
ROA	5.3%	5.1%	4.8%	6.8%	10%以上
自己資本比率	69.8%	70.4%	70.2%	70.6%	—
ROE	3.5%	5.3%	4.2%	6.1%	10%確保

### 業績推移

(22.3期実績・前期比、23.3期予想・前期比)(収益認識に関する会計基準適用後)

単位：億円

	22.3期		対前期		23.3期		対前期	
	実績	売上高比	増減	率	予想	売上高比	増減	率
売上高	2,534	—	+33	+1.3%	2,706	—	+172	+6.8%
営業利益	192	7.6%	△2	△1.0%	184	6.8%	△8	△4.3%
経常利益	211	8.3%	+13	+6.5%	195	7.2%	△16	△7.7%
当期純利益 <sup>※1</sup>	140	5.5%	+52	+59.5%	112	4.1%	△28	△19.8%
EBITDA <sup>※2</sup>	301	11.9%	△10	△3.1%	298	11.0%	△3	△1.0%

※1 親会社株主に帰属する当期純利益  
※2 EBITDA：営業利益(のれん償却前)+減価償却費

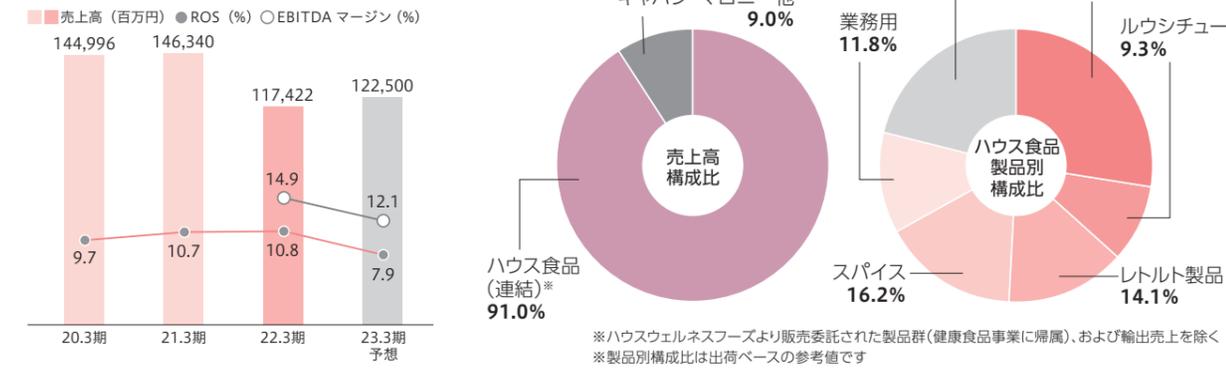
# 事業セグメント概要 (2022年3月期)

連結売上高  
**253,386** 百万円

連結営業利益  
**19,227** 百万円

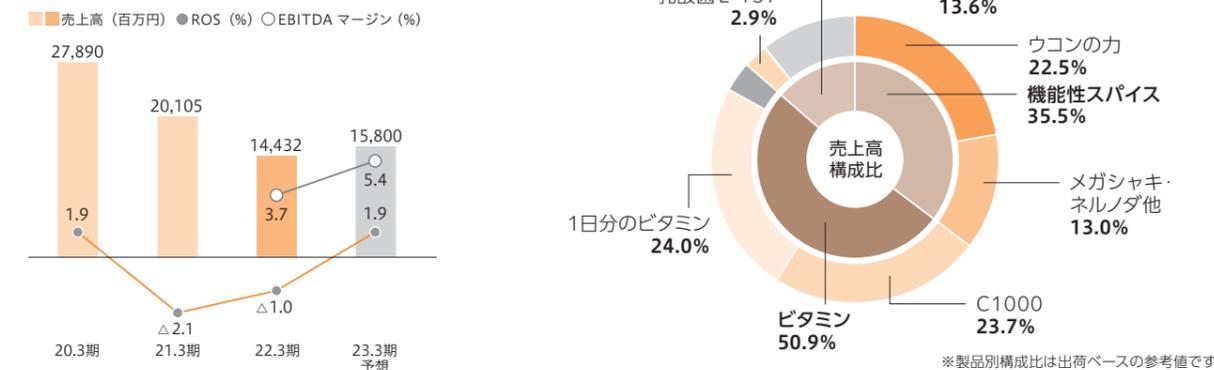
**香辛・調味加工食品事業** 売上高 **117,422** 百万円 (前期比97.5%) 営業利益 **12,628** 百万円 (前期比80.9%)

主な事業内容：カレー、シチュー、スパイスなどの製造・販売事業  
主な事業会社：ハウス食品(株)、(株)ギャバン、マロニー(株)



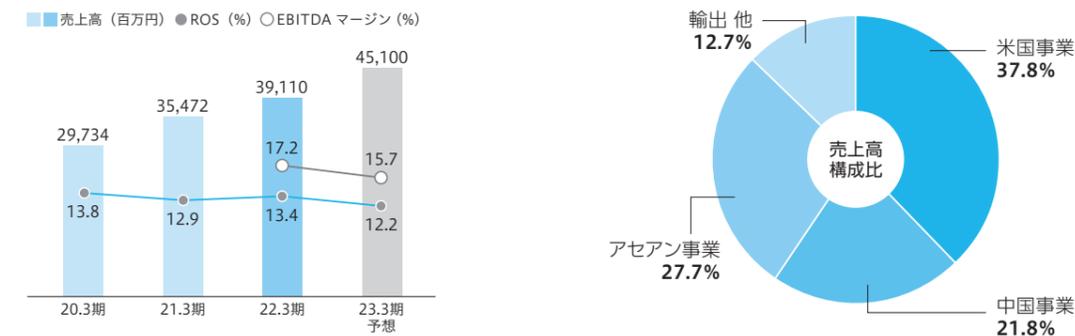
**健康食品事業** 売上高 **14,432** 百万円 (前期比94.4%) 営業利益 **△138** 百万円 (前期比+258百万円)

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



**海外食品事業** 売上高 **39,110** 百万円 (前期比114.8%) 営業利益 **5,250** 百万円 (前期比114.5%)

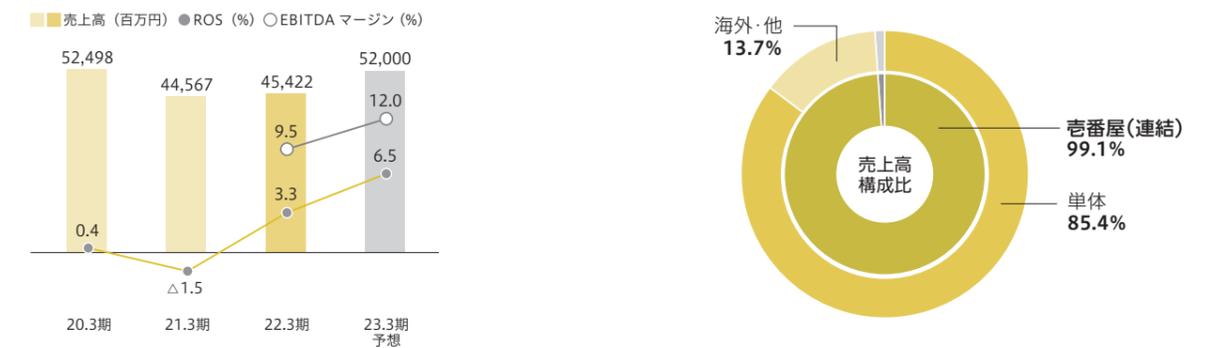
主な事業内容：大豆関連製品、香辛調味食品、飲料などの製造・販売事業  
主な事業会社：ハウスフーズアメリカ社、ハウス食品(中国)投資社、ハウスオンスファフーズ社



(注) 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)等を適用。前期比は当会計基準適用後の数値にて算出

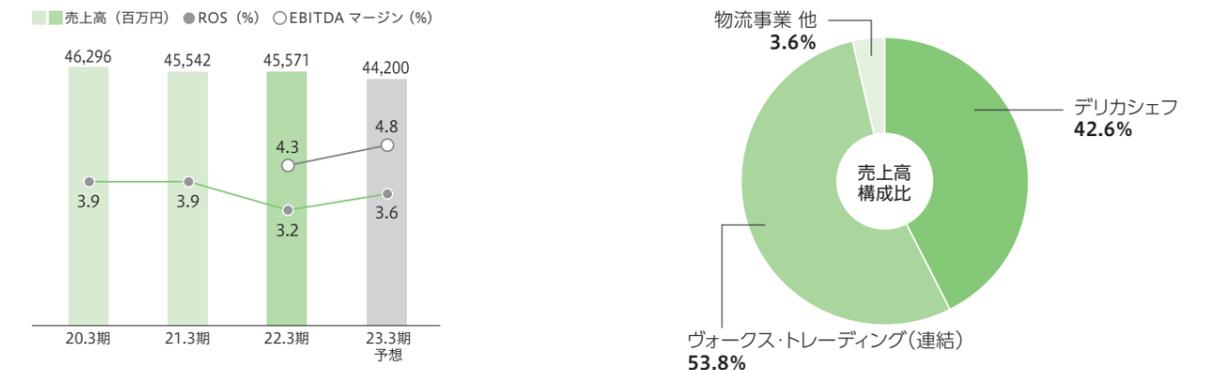
**外食事業** 売上高 **45,422** 百万円 (前期比101.6%) 営業利益 **1,502** 百万円 (前期比+2,162百万円)

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



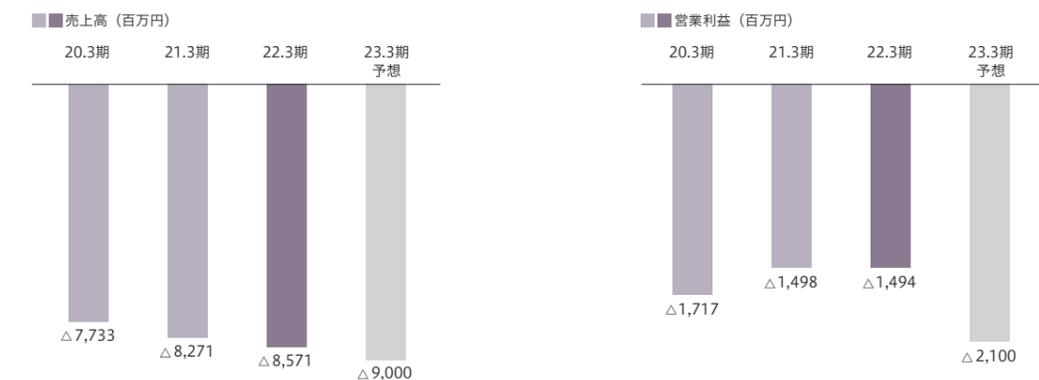
**その他食品関連事業** 売上高 **45,571** 百万円 (前期比103.8%) 営業利益 **1,480** 百万円 (前期比83.6%)

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



**調整(消去)** 売上高 **△8,571** 百万円 (前期比△300百万円) 営業利益 **△1,494** 百万円 (前期比+4百万円)

セグメントに配分していない損益およびセグメント間取引に係る相殺消去



## 事業セグメント別戦略

### 香辛・調味加工食品事業

既存事業の収益力強化とともに  
新価値創出に基づく成長を実現します。



ハウス食品グループ本社  
専務取締役  
ハウス食品  
代表取締役社長  
工東 正彦



#### 強み(特徴)

- お客様起点の経営を支えるマーケティング力と味づくりの技術
- 創業より「家庭の味」を追求するなかで育まれたブランド力と多数のトップシェア製品、ロングセラーブランド
- 高品質の製品を安定的にお届けする生産・品質保証体制

#### 事業に影響を与える環境与件

- ライフスタイルの多様化や食スタイルの変化によるメニュー間競争の激化
- 原材料価格、エネルギー、物流コスト等の高騰
- 持続可能な調達に関連する課題(サプライチェーンにおける社会・環境問題等)

#### 機会

- お客様の健康志向・高付加価値製品志向の高まり
- インフレが続くなかでの、ルウカレー等の調理型製品が持つ経済的価値の再評価
- ECチャネル等をはじめとするお客様接点の多様化

#### 2022年3月期の振り返り

2022年3月期は、前期に生じた巣ごもり特需の反動や、2021年後半からの原材料価格の急激な上昇もあり、厳しい業績となりました。一方、社会全体で新型コロナウイルスの感染抑制と経済活動の両立をめざすなか、業績回復につながる変化もみられた一年でした。

家庭用事業では、第4四半期以降、カレーの需要が堅調さを取り戻しつつあり、ルウカテゴリーは売上底入れの兆しがみられました。レトルトカテゴリーは、在宅需要の拡大もあり、名店シリーズを中心とした中高価格帯製品の伸長が続いたほか、電子レンジ調理への対応により価格改定を行った低価格帯ブランドの販売も回復しています。

業務用事業では、コロナ禍前の水準まではまだ時間がかかる見通しですが、少しずつ売上の回復が進んでいます。2021年7月には大容量レトルト製品の製造ラインの稼働を開始しており、中食分野を中心に提案強化に取り組んでいます。

#### 2023年3月期および今後に向けた戦略

ウィズコロナにおけるお客様の生活変化への対応力を強化し、需要獲得をめざします。同時に、直面するコストアップ要因に対しては、企業努力によるコストダウンに加え、一部製品の価格改定を実施させていただき、収益改善を図ります。

需要獲得については、成長領域と位置づける「業務用」「レトルト」「スパイス」を中心に、お客様のニーズにお応えする商品・サービスの展開に注力します。

業務用では、2023年4月にハウス食品の業務用事業とギャバンを統合した新生ハウスギャバンを立ち上げ、両社の強みを生かした競争力強化を図ります。

レトルトやスパイスでは、中長期的な「食の外部化」や利用者のすそ野の広がりによる市場伸長を見込むなか、価格帯ごとの商品開発・プロモーション強化や新たな顧客接点の獲得に取り組み、シェアの拡大をめざします。

また、新たな領域での需要創造をめざし、部署横断型チームで製品開発を行うなど、グループ各社との連携を強化しながら、スピード感を持ってチャレンジを進めていきます。

### 健康食品事業

バリューチェーン視点でグローバルにビジネスチャンスをつかみ  
持続可能なビジネスモデルを構築します。



ハウス食品グループ本社  
専務取締役  
広浦 康勝



#### 強み(特徴)

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

#### 事業に影響を与える環境与件

- コロナ禍による食生活の変化(外食を中心とした飲酒習慣の変化、オフィス立地を中心としたCVS顧客の減少、購買行動の変化)
- 販売チャネルウエイトのCVS偏重

#### 機会

- 世界的な健康志向の高まり(コロナ影響や高齢化による予防や未病対応を通じた健康に対する自己管理意識の向上)
- タイ、インドネシアでのビタミン飲料の拡大
- エシカル消費の潮流やアニマルウェルフェアの広がり(乳酸菌L-137)

※ タイ機能性飲料事業は機能性素材系バリューチェーンのマネジメント体制へシフト(セグメントは海外食品事業を継続)

#### 2022年3月期の振り返り

国内の厳しい事業環境が継続するなか、構造改革の推進とともに機能性素材系バリューチェーンの構築に取り組みました。

国内では、収益源である「ウコンの力」がコロナ禍による外飲み機会の抑制により苦戦していることを踏まえ、ビタミン事業の収益貢献化に取り組みました。高機能商品の売上拡大、経費コントロールによる利益改善を進めるとともに、ハウス食品とハウスウェルネスフーズの国内家庭用製品の営業機能を統合したことで、課題であった量販店での売上が伸長しています。

海外では、ビタミン飲料、乳酸菌の展開に注力しました。大きな成長を遂げているタイではビタミン摂取シーンの拡大をめざし「C-vitt」ブランドを用いた新製品を発売。これまでは日本の企画・技術を展開してきましたが、ファミリー向けの大容量サイズなど、現地オリジナル商品も誕生しています。「乳酸菌L-137」(飼料・原料販売)は、予防や未病など健康に対する世界規模での自己管理意識の向上をチャンスと捉え、海外展開を加速すべくエビデンスの取得領域を「免疫」以外に広げるほか、競争力強化のため生産性の改善を実現しました。

#### 2023年3月期および今後に向けた戦略

引き続き国内の収益構造改革とグローバルでの機能性素材系バリューチェーンの構築に取り組みます。

国内では、ビタミン事業を収益の柱にするべく「1日分のビタミン」などゼリー製品の売上拡大を図るほか、「ウコンの力」を事業環境に左右されない健康飲料として訴求することで、構造改革を推進します。

海外では、機能性素材系バリューチェーンの展開の加速に向けて、2022年4月、東南アジア事業を統括する中間持株会社として、ハウス食品グループアジアパシフィック社をタイに設立しました。東南アジアにおいて積極的に経営資源を投下することで、タイ・インドネシアにおける既存事業の強化、新規エリアの開拓を加速し、2030年までに100億円規模の事業創出をめざします。そのほか、乳酸菌については、収益化に向けた取組を継続するとともに、米国やEUを中心にエビデンスに裏づけられた採用獲得による売上拡大を図っていきます。

事業セグメント別戦略

## 海外食品事業

展開各国のマジョリティ市場を攻略し  
持続的な事業成長を実現します。



ハウス食品グループ本社  
取締役  
国際事業本部長  
山口 竜巳

### 強み(特徴)

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

※1 PBF(Plant Based Food)：植物由来食品

### 事業に影響を与える環境与件

- 原材料価格、エネルギー、物流コスト等の高騰
- グローバル人材の拡充・育成
- 現地完結型経営に即したガバナンス体制の確立

### 機会

- 多様な食文化を許容する中間層の拡大
- 世界的な健康志向や環境意識の高まり(PBF<sup>\*1</sup>としてのTOFUの浸透)

### 2022年3月期の振り返り

売上・利益ともに前年を上回りグループを牽引する成長ドライバーとしての役割を果たせたものの、原材料や物流コストの高騰などアゲインストなビジネス環境での事業運営となりました。

米国TOFU事業では、ロサンゼルス(LA)工場に省人化高速ラインを導入し生産体制を増強しましたが、全米における労働者不足の影響を受け、人手不足が顕在化したことに加え、大豆価格や物流コストの高騰という非常に厳しい事業環境となりました。

中国カレー事業では、ゼロコロナ政策による影響があったものの、家庭用事業は、中級都市以下での新規代理店の開拓が進展したほか、業務用事業は、コロナ禍により多くの外食店が廃業するなど大きな影響を受けたことからチャネル政策を変更し、コンビニエンスストアや加工食品事業者への原料供給に注力したことでトップラインが伸長しました。

アセアンにおけるカレー事業はBtoB領域からスタートし、日本式カレーの認知度は高まりつつあります。流通近代化の状況に即して、トラディショナルトレード<sup>\*2</sup>の展開に適した容量・価格を設定し、事業拡大のスピードアップを図っています。

※2 日用品などを販売する小規模個人商店のこと

### 2023年3月期および今後に向けた戦略

現在直面しているコストアップ要因に対しては価格改定や事業効率の改善を進めていますが、持続的な事業成長を実現するには、各国におけるマジョリティ市場の攻略が欠かせません。

米国では、成長を支える人員の確保、LA工場の生産ライン拡張(2023年下期完成予定)や第3拠点の稼働準備、PBF市場の拡大を見据えたDX、研究開発、ガバナンスの強化などを推進し、次の成長ステージである米系マーケットへの本格進出を図っていきます。また、北米での成功体験を欧州に展開し、さらなる事業拡大をめざしていきます。

中国では、コロナ禍での商機や教訓を成果につなげ、中級都市以下を中心に業務用事業からカレーへの認知度を高め、家庭用製品の浸透といった流れをつくるとともに、計画的な生産供給体制の構築を図り、持続的な成長を実現していきます。

さらに、アセアンでは、中国でのカレー事業のナレッジや成功事例を生かし、米国TOFU、中国カレー、タイ機能性飲料に次ぐ第4の事業の柱として育成・注力していきます。

## 外食事業

お客様満足度のさらなる向上を図り  
国内外で積極的に事業を推進します。



壺番屋  
代表取締役社長  
葛原 守

### 強み(特徴)

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

### 事業に影響を与える環境与件

- 原材料価格、エネルギー、物流コスト等の高騰
- コロナ禍による外食業界の市場変化(国内外での店舗営業時間の短縮や休業要請、外出・活動制限の長期化による顧客生活スタイルの内食化傾向等)

### 機会

- 時代・環境背景に即した利便性向上に対するニーズへの対応(サービス・接点強化(宅配、ドライブスルー対応)、メニューバリエーション追加等)
- 日本食としてのカレーライスの海外展開
- カレーハウス CoCo 壺番屋に続く新たな業態の開発

### 2022年3月期の振り返り

長引くコロナ禍によりテイクアウトや宅配の需要が引き続き増えたことから、「カレーハウス CoCo 壺番屋」など国内全業態における宅配を取り扱う店舗数は、前期より172店舗増加して977店舗(全体の77.6%)に、またテイクアウトと宅配を合計した弁当売上高は、前期比110.4%になりました。

また、「カレーハウス CoCo 壺番屋」では、2021年10月より、モバイルオーダーシステムを導入。さらに、最も重要な店舗のQSC<sup>\*</sup>向上に向けて接客コンテストをリモートで実施するなど、デジタル技術を活用しながらお客様満足度を高めるための取組を進めています。

海外においては、営業の制限等コロナ禍における影響を大きく受けましたが、米国でのFC展開の準備を進めるなど今後の成長に向けた取組を開始しています。

※ Quality(クオリティ)、Service(サービス)、Cleanliness(クレンリネス)の頭文字をとった略語で、提供する商品の品質、接客、清潔さの3つを指す

### 2023年3月期および今後に向けた戦略

長期経営方針「壺番屋長期ビジョン2030」では、様々な環境変化に対応しつつ、常にお客様の期待を超える価値ある商品・サービスを提供し、個人・企業の成長を続けることをめざしています。ビジョンに掲げた「チャレンジ」「わくわく」を推進するために、社内の活性化に取り組んでいます。

また、2022年6月から、さらに自由にココイチを楽しんでいただけるよう、ハーフサイズのトッピング、50g刻みのライス量の選択、サラダのセット価格などを新たに設定しました。より細かな調整を可能とすることで、これまで以上に“ちょうどいい”マイカレーをお客様に追求していただけます。

カレーライスという身近な商品を、お客様一人ひとりにもっと寄り添うことで、特別なメニューとしてご提供し、常に期待値を超えていく外食チェーンとして、さらなる成長を続けてまいります。

## 環境への取組

企業市民として持続可能な社会の実現に貢献するため、サプライチェーン全体で循環型モデルの構築を推進しています。

### CO<sub>2</sub>・廃棄物削減への取組

ハウス食品グループは気候変動をはじめとする様々な環境課題を解決するため、第七次中期計画の重要テーマとして「CO<sub>2</sub>削減」と「廃棄物削減」に取り組んでいます。

「CO<sub>2</sub>削減」においては、Scope1、2に加え、Scope3の削減に向けた取組を進めています。2022年5月に2050年カーボンニュートラル(Scope1、2)を目標に設定し、取組を加速させていく方針を宣言しました。2022年9月にはJFEエンジニアリング(株)と協働し、環境負荷低減に向けた長期的なエネルギーサービスの基本合意を行うなど、さらなる削減の取組を加速していきます。Scope3はグループ(国内外)全体の算定が完了し、カテゴリーごとの優先順位を検討し、「重点取組テーマ」と「全員参加で取り組むテーマ」を設定しています。

「廃棄物削減」については、食品メーカーとして食品残渣の発生抑制を優先して取り組み、そのうえで、より価値あるものへと還元する「有価物化」も含めて資源循環に取り組み、廃棄物ゼロをめざしています。

当社グループは、食を通じておいしさとお届けする企業として、食品バリューチェーンを持続可能にし、限りある食資源を価値につなげることのできる独自の「循環型モデルの構築」をめざし、「気候変動への対応」「資源循環社会の実現」に貢献します。

## 人材戦略

個人が持つ個性的な強みを見出し、組み合わせることでシナジーを生むことと、社員にとって働きがいを感じられる職場環境を提供することで、会社と個人双方の成長をめざします。

### 人材戦略の役割と考え方

人材戦略の役割は、会社の成長と個人の成長をつなぎあわせるストーリーを描き、実行することにあります。当社グループはクオリティ企業への変革に向け、4系列バリューチェーンへのチャレンジをしています。ここでは国内外グループ各社の強みを組み合わせ、シナジーを創出していくことが大切になります。これを人材戦略に置き換えると、性別や国籍を問わず多様な属性の人材を集め、一人ひとりの個性的な強みである適性を見出し、社内外での様々な経験を通じて成長を支え、最適な活躍機会を提供し、チームとしての成果を高めていくこととなります。そのためには、当社が社員の多様性を受け入れ、チャレンジを促進する組織風土を持つこと、同時に多様性を高める諸施策を遂行していくことが重要になります。組織風土については、職場のPDCAサイクルと会社のPDCAサイクルの両輪を回すフローをつくり、改革に向けて取り組んでいます。多様性については、すべての社員に対し社内外での様々な成長機会を提供し、個性的な強みを育てています。そして、いずれの取組においても社員を主役とし、機会提供における公平性の確保や個人の主体性を重んじた施策展開を進めていきます。

### CO<sub>2</sub>削減(Scope1、2)

生産拠点でのCO<sub>2</sub>削減に向けて、デリカシェフ久喜工場とタイのティムフード社に太陽光パネルを設置しました。また、ハウス食品奈良工場にコージェネシステムを導入、壱番屋においてはCO<sub>2</sub>フリーメニューの電力供給を開始するなど、様々な対応を進めています。



デリカシェフ  
2022年1月導入。全発電量の約6%を補うことができる。(CO<sub>2</sub>削減量は約230t-CO<sub>2</sub>/年)

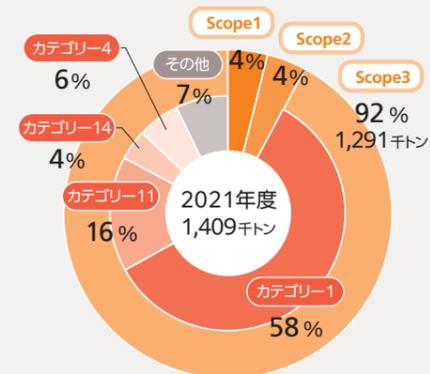


ティムフード社(タイ)  
2021年4月導入。全発電量の約18%を補うことができる。(CO<sub>2</sub>削減量は約760t-CO<sub>2</sub>/年)

### CO<sub>2</sub>削減(Scope3)

Scope3では、レトルト製品のレンジパウチ化を推進しており、湯せん調理からレンジ調理に代わることによって、調理時間が短縮化され、調理時のCO<sub>2</sub>排出量を約80%削減\*することができま。2023年3月期中には、当初予定していたレンジパウチ化への切替を終了する予定です。

\*当社にて算定。詳しくは当社ホームページへ



### 廃棄物削減・有価物化の推進

資源循環につながる新たなテーマを実現しています。インドネシアのジャワアグリテック社では、残渣から作った堆肥を自社農園で使用し、地域社会の課題解決への貢献をめざしています。2021年に外部専門家と残渣堆肥化の技術開発を進め、2022年には規模拡大につなげることができました。将来的には、この技術を広く活用し、野菜屑を堆肥化するアグリテックビジネスを展開していきたいと考えています。



残渣(オクラ等の野菜くず)



堆肥場

### 組織風土診断の実行

多様性を受け入れ、チャレンジを促進する組織風土づくりに向け、昨年度より組織風土診断を国内グループ14社で行っています。これにより、社員から見て会社は多様な社員がチャレンジできる職場環境を提供できているのか、またそのような職場づくりに向け、行うべきアクションは何であるかを確認しています。その際には、「全員参加で組織風土改革のPDCAを回す」を合言葉に全職場で風土改革に向けたワークショップを開催し、300のアクションプランが立案され、現在実行に移されています。これからも社員一人ひとりの声と行動を力に変え、より良い風土をつくっていきます。



組織風土ワークショップの様子

### 社員の多様性(属性、経験、適性)を高める施策

社員の多様性を高める施策として、属性・経験・適性の切り口で諸施策を展開しています。属性の面では、女性の活躍支援やグローバル採用に取り組んでおり、経験の多様性の観点では人材交流を進め、昨年度は社内公募にグループ各社から50名の応募がありました。また適性については、個性的な強みを可視化し、300名以上の管理職にフィードバックを行っています。加えて、多様な社員のライフイベントを支えるべく、男性の育児参画支援や介護については発生前から学習機会の提供や事前準備を支援し、様々な社員が生き生きと働けるよう施策展開を進めています。



男性育児休業取得に関する上司のコメント

メンバーが担当している業務について進捗を共有し、引継ぎや代替対応を考えることで、業務への理解を再確認したり、メンバーの努力を見直す機会になりました。

取得した男性社員のコメント

子どもが生まれた時の大変さを経験できたことが良かったと思います。両親にも育児休業取得の話をしたところ、コロナ禍で会いに来られないなかで安心してくれたようでした。

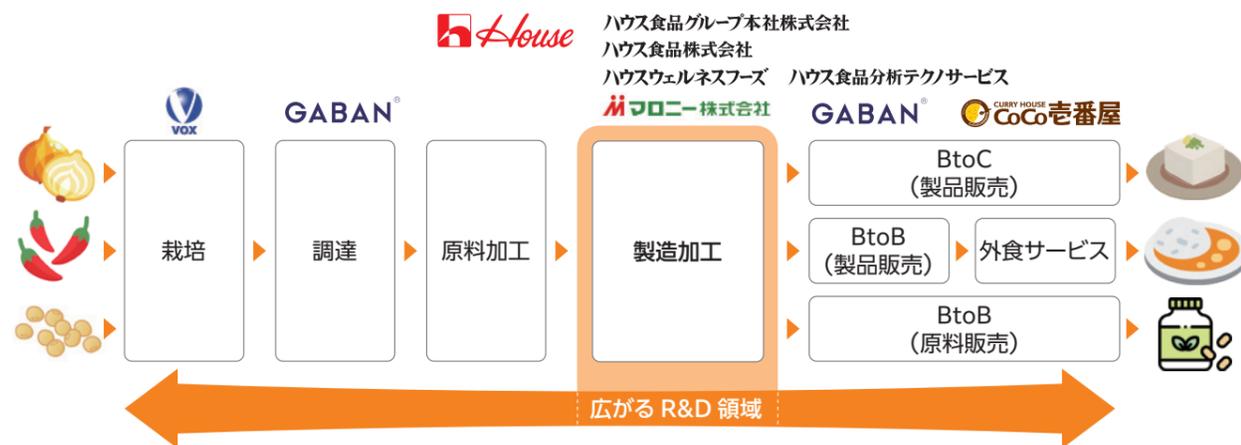


## 研究開発

バリューチェーンの川上から川下すべての領域で新しい価値を生み出すため、多様な専門性を磨く活動を推進しています。

### R&D機能の役割と考え方

ハウス食品グループは自ら新しい価値を創出し、提供し続けることができるクオリティ企業への変革をめざし、バリューチェーンの川上、川下の両方で価値を生み出す力がある企業をグループに迎え、R&Dの活動領域は大きく拡大しました。グループ各社のBtoCの商品開発はもちろんのこと、バリューチェーン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、お客様に喜びをお届けするため、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。



### 日本人の中高齢者で、カレーの長期的かつ頻繁な摂食と良好な認知機能との関係を確認

ハウス食品グループの事業の柱でもあるカレーにはスパイス由来の抗酸化物質や抗炎症物質が多く含まれていることから、健康に及ぼす様々な影響について研究してきました。本研究では、50歳以上の一般の方を対象に、カレーの摂食状況と認知機能の関係について調査しました。その結果、カレーを長期的かつ頻繁に摂食する食習慣は良好な認知機能と関係していることがわかりました。今後カレー摂食が認知機能に及ぼす影響についてさらに詳細に検討する予定です。



### ジャワアグリテック社わさび農園・工場「グローバルG.A.P. 認証」を取得

インドネシア・ディエン高原周辺にあるジャワアグリテック社の農場では、冷涼な気候を生かして、製品の原料となるわさびを栽培しています。国外における主要な産地として持続可能なわさび栽培を実現するために、現地メンバーと協力しながら、良質な種苗の育成、収量向上につながる土壌改善など様々な課題の解決に取り組んでいます。2022年1月には長年の栽培実績をもとに「グローバルG.A.P. 認証」を取得しました。今後も世界中のお客様にわさびのおいしさをお届けするべく、栽培課題の解決、品質向上に取り組んでいきます。



## 品質保証

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。

### 品質保証体制、品質保証方針の考え方

ハウス食品グループでは、グループ本社役員や事業会社社長、社外有識者で構成する「グループ品質保証会議」で、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「品質保証責任者会議」では、「品質情報リスクマネジメント会議」や「グループ表示会議」など専門会議を通じて、法改正情報の収集を行い、事業会社と連携し、法規制の順守に向けた対応や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、品質保証力の向上に取り組んでいます。

これらの取組と連動して、各事業者でISO9001や食品安全規格であるFSSC22000\*および同等の認証取得に取り組んでいます。

\*FSSC22000：食品マネジメント規格のISO22000規格を組み込んだ国際認証規格

### 【連携・協働】



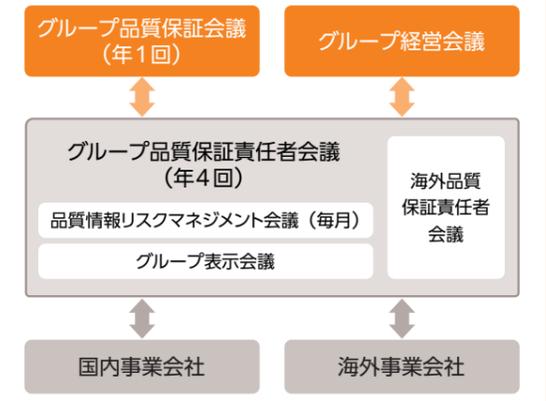
### ハウス食品グループ品質方針 (品質理念)

私たちは、「お客様」の生活に役立ち「お客様」に認めていただける価値ある商品・サービスを提供することで、「お客様」の食生活と健康に貢献していきます。

### (行動指針)

ハウス食品グループの一人ひとりが、以下の行動指針に則って行動していきます。

1. お客様の立場に立ち、誠実に行動します。
2. お客様の安全を何よりも優先して徹底します。
3. お客様の声に耳を傾け、お客様起点で商品・サービスの開発と改善を継続します。
4. お客様の信頼に応えるため、正確で分かりやすい情報を提供していきます。



### ■ 専門家からの声

ハウス食品グループでは、HACCP制度化に沿った食品安全を確実なものにするために、HACCPを実践できる人材育成のための学習会を行っています。学習会プログラムでは、グループ全事業会社の従業員を対象に、実際の商品を作っている製造工場を題材にして、HACCPの実践力養成を実施します。私は、この学習会の講師としてHACCP手法の他、特に食品微生物の基礎知識の習得にも力を入れています。この学習会を通じて、HACCPの実践力を養成するだけでなく、事業会社、部門の異なる受講生が交わり、新たな気づきが得られるように取り組んでいます。



### ■ プロフェッショナル表彰制度

生産の現場では日々、「ヒト・設備・原料・方法」などの様々な変化があるなか、多くの創意・工夫によって安全・安心な製品の実現につながっています。安全・安心な品質を維持し続けるためには、現場の地道な活動の継続が大切であるとの想いから「プロフェッショナル表彰制度」を2018年に開始しました。事業所ごとに他薦で選出を行い、受賞者への感謝の気持ちを伝えるとともに、受賞者の想いやこだわりと同僚や上司が感じる受賞者の凄さをグループ内共有を行い、品質を重視する風土醸成に取り組んでいます。開始から4年で54名の方が表彰されています。



# 役員一覧 (2022年6月28日現在)

## 取締役



代表取締役社長  
経営企画部担当  
**浦上 博史**  
取締役会出席率(22.3期)／100%(14回／14回)



専務取締役  
国内関係会社事業推進部・デジタル推進部担当  
**広浦 康勝**  
取締役会出席率(22.3期)／100%(14回／14回)



専務取締役  
ハウス食品株式会社 代表取締役社長  
**工東 正彦**  
取締役会出席率(22.3期)／100%(14回／14回)



取締役  
コーポレートコミュニケーション本部長 兼  
新規事業開発部・アグリビジネス推進部担当  
**川崎 浩太郎**  
取締役会出席率(22.3期)／100%(14回／14回)



取締役  
監査等委員(常勤)  
**田口 昌男**  
取締役会出席率(22.3期)／100%(14回／14回)  
監査役会出席率(22.3期)／100%(3回／3回)  
監査等委員会出席率(22.3期)／100%(9回／9回)



取締役  
監査等委員(社外)  
**西藤 久三**  
取締役会出席率(22.3期)／100%(14回／14回)  
監査等委員会出席率(22.3期)／100%(9回／9回)



常務取締役  
管理本部長 兼 秘書部担当  
**大澤 善行**  
取締役会出席率(22.3期)／100%(14回／14回)



取締役  
研究開発本部長 兼 品質保証統括部・グループ調達  
部・GOTスパイスバリューチェーンプロジェクト・グ  
ループ生産戦略推進プロジェクト担当  
**宮奥 美行**  
取締役会出席率(22.3期)／100%(14回／14回)



取締役  
国際事業本部長  
**山口 竜巳**  
取締役会出席率(22.3期)／100%(14回／14回)



取締役  
監査等委員(社外)  
**蒲野 宏之**  
取締役会出席率(22.3期)／93%(13回／14回)  
監査役会出席率(22.3期)／100%(3回／3回)  
監査等委員会出席率(22.3期)／100%(9回／9回)



取締役  
監査等委員(社外)  
**藤井 順輔**  
取締役会出席率(22.3期)／100%(14回／14回)  
監査等委員会出席率(22.3期)／100%(9回／9回)



取締役  
監査等委員(社外)  
**岡島 敦子**  
取締役会出席率(22.3期)／100%(14回／14回)  
監査役会出席率(22.3期)／100%(3回／3回)  
監査等委員会出席率(22.3期)／100%(9回／9回)

(注1) 各役員の略歴は弊社ホームページをご確認ください。 <https://housefoods-group.com/company/information02.html>  
(注2) 2021年6月25日開催の第75期定時株主総会の決議により、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスの強化の変遷

	2004年	2007年	2008年	2013年	2016年	2017年	2020年	2021年	2022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 (2019年廃止)			●コンプライアンス・ リスク管理部の 設置	<b>監査等委員会 設置会社へ移行</b> ✓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 (社外取締役)			●独立社外取 締役の選任 (1名/9名)		●独立社外取 締役の増員 (2名/10名)				●独立社外取締役 (4名/12名)
任意の 諮問委員会					●報酬等諮問委員会 (現：報酬諮問委員会) の設置			●指名諮問委員会 の設置	●投資委員会の設置 (経営会議の諮問機関)
報酬制度					●役員持株会を通じた 株式報酬制度の導入 (2021年廃止)			●譲渡制限付株式 報酬制度の導入	

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

め、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月より株式会社寺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。

## コーポレート・ガバナンス体制

### 業務執行体制

2021年6月25日開催の定時株主総会における承認を経て、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しています。当社は監査等委員会設置会社として、監査等委員会とその監査等委員である取締役5名(うち、社外取締役4名)により、取締役の職務の執行および取締役会の決議の適法性、妥当性の監視・監督および監査を行います。

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

### 監査等委員会設置会社への移行の目的

監査等委員である取締役が取締役会における議決権を有することにより、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、監査等委員会設置会社へ移行しました。2021年4月よ

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

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

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

り開始した第七次中期計画では、「4系列バリューチェーンへのチャレンジ」をテーマに様々な取組を推進しており、そのチャレンジに耐え得るガバナンス力の構築を図っていきます。

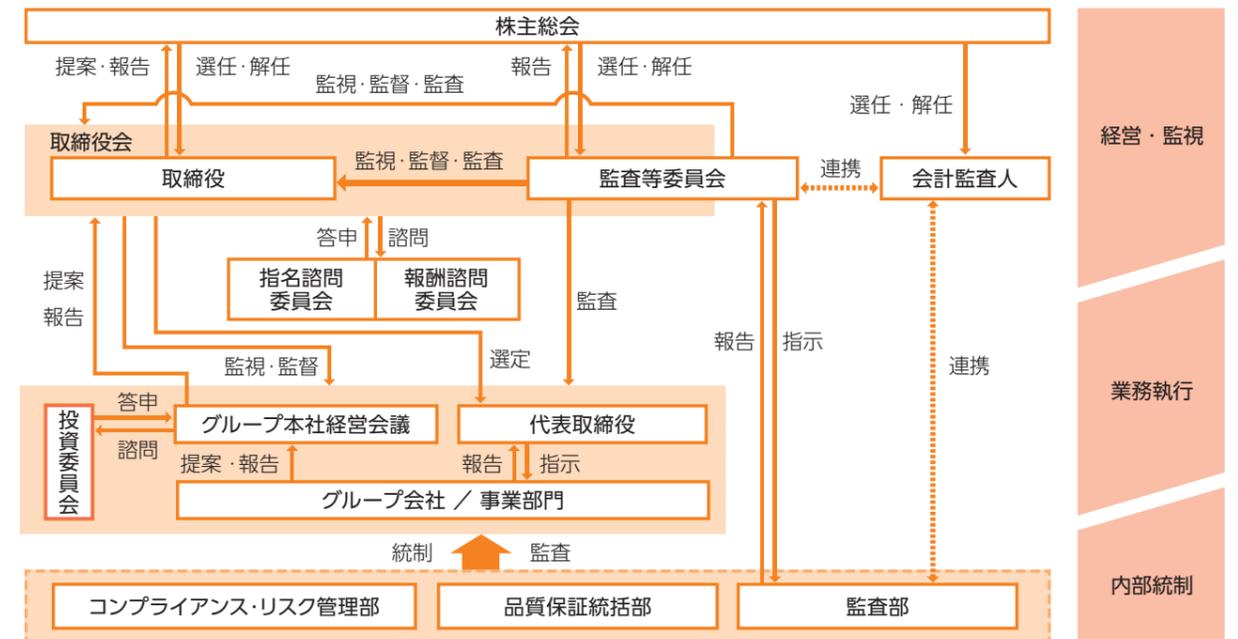
### 投資委員会設置の目的

ガバナンス強化の一環として投資委員会を新設しました。

当委員会は経営会議の諮問機関という位置づけですが、4系列バリューチェーンの構築に欠かせないM&Aに

おいて、成長投資資源をより有効に活用するために、案件起案時の審議フェーズと、投資実行後のモニタリングフェーズの両面でチェック機能を強化することで、企業価値の向上につなげていきます。

### コーポレート・ガバナンス体制図 (2022年7月現在)



### スキル・マトリックス

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													
		企業経営	人事・ ダイバーシテ	財務・会計	リスク コンプライアンス	法務	CS R	広報 IR	R & D	グ ロー バ ル	I T ・ D X	品質保証	生産・調 達	広告 マー ケ ティ ン グ	営 業
浦上 博史	代表取締役社長	●			●									●	●
広浦 康勝	専務取締役	●						●	●	●	●	●	●	●	●
工東 正彦	専務取締役	●												●	●
大澤 善行	常務取締役	●	●	●	●	●								●	
宮奥 美行	取締役	●						●		●	●	●	●	●	●
山口 竜巳	取締役	●							●					●	●
川崎 浩太郎	取締役	●						●						●	
田口 昌男	取締役(監査等委員 常勤)	●			●			●			●				
西藤 久三	取締役(監査等委員 社外)				●	●					●				
蒲野 宏之	取締役(監査等委員 社外)	●			●				●						●
藤井 順輔	取締役(監査等委員 社外)	●	●		●										●
岡島 敦子	取締役(監査等委員 社外)		●		●										

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、委員長とする指名諮問委員会による審議を経たうえで、選任基準にふさわ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。

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

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

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

社外役員(監査等委員である取締役)の体制

氏名 重要な兼職の状況	選任理由 [特に期待する役割]	独立 役員	在任 年数*
西藤 久三	食品行政に長く従事した経験から、食品事業や食品業界に対する深い見識を有する [製品の品質保証、CSR推進面の監督・監査]	○	6
蒲野 宏之 ・蒲野総合法律事務所 代表弁護士 ・日本碍子株式会社 社外取締役 ・株式会社スパンクリートコーポレーション 社外取締役	弁護士として法律業務に長く従事した経験から企業法務に関する豊富な経験と幅広い見識を有する [法的リスク対応、コンプライアンス経営面の監督・監査]	○	7
藤井 順輔 ・株式会社日本総合研究所 特別顧問 ・大日本住友製薬株式会社 社外監査役	金融業務に長く従事し、かつ企業経営に携わるなかで、経営に対する深い見識と企業経営者としての豊富な経験を有する [企業運営全般、リスクマネジメントの監督・監査]	○	6
岡島 敦子 ・大東港運株式会社 社外取締役 ・株式会社極洋 非常勤顧問	長年行政に従事した豊富な経験があり、食品産業のみならず、幅広く深い見識を有する [女性活躍推進、ダイバーシティ経営面の監督・監査]	○	2

\*当社社外役員に就任してからの在任年数を記載しています

取締役会の実効性評価

社外取締役と代表取締役との意見交換の場を、取締役会とは別の機会に定期的に設け、社外取締役からの意見を取締役会の実効性向上に向けた改善につなげています。社内の取締役には、取締役同士がお互いを評価する相互評価制度を導入することで、取締役会の一員である取締役の質の向上を図っています。アンケート形式による評価制度は導入していません。

親子上場への考え方

株式会社老番屋には、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、日々の業務執行は同社経営陣による意思決定を尊重しています。当社グループとの重要性の高い取引は同社監査等委員会の意見を経たうえで意思決定しており、当社以外の株主さまの利益が不当に損なわれな

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FCオーナーの皆様を含めた三者が共にメリットを享受することとなり、そのことは、当社以外の同社株主さまの利益にもつながるものと考えており、同社のガバナンス体制の実効性確保を図りつつ、上場を維持する方針としています。

役員報酬

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ること」「役位ごとの役割や責任に相応しいものであること」「報酬決定の手續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するとともに、役員持株会を通じた自社株式購入による株式報酬制度を廃止しています。

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

取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬の構成

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

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

コーポレート・ガバナンス

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額 (2022年3月期の状況)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	単年度業績 連動報酬	譲渡制限付 株式報酬	
取締役(監査等委員および社外取締役を除く)	257	188	48	21	8
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	35	35	—	—	2
監査役(社外取締役を除く)	10	10	—	—	2
社外役員	70	70	—	—	9

※当社は、2021年6月25日開催の第75期定時株主総会決議に基づき、同日付で監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています  
 ※監査役等の報酬等の額は、監査等委員会設置会社への移行前の期間に係るものです  
 ※上表には、2021年6月25日開催の第75期定時株主総会終了の時をもって退任した取締役1名および監査役1名ならびに2022年3月31日をもって辞任した取締役(監査等委員)1名の報酬等の額が含まれています  
 ※取締役等の報酬額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません

内部監査体制

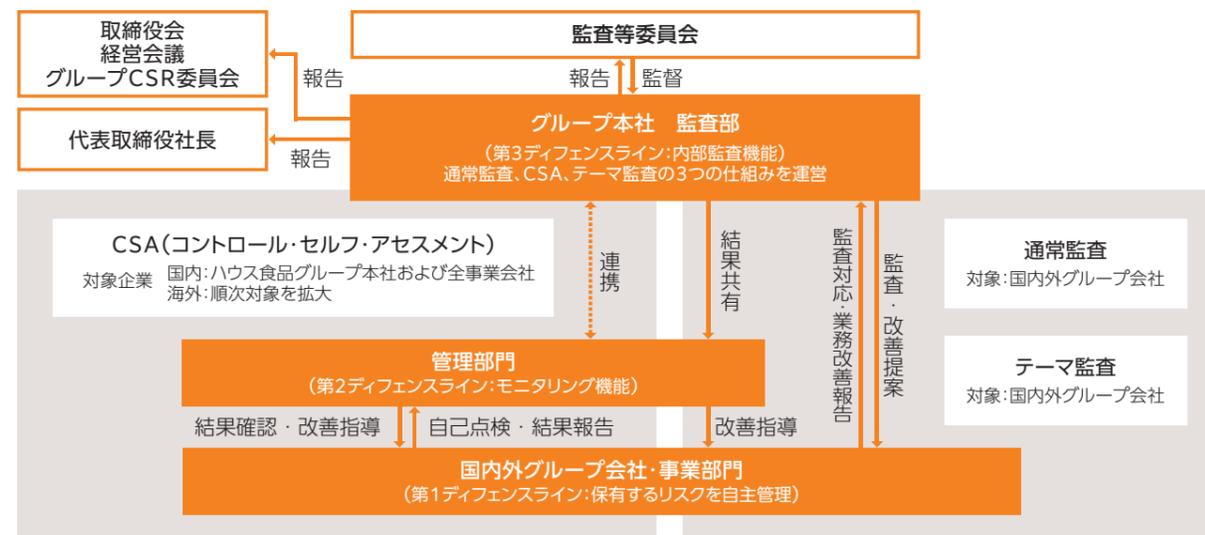
内部監査体制については、監査等委員会直轄の監査部がグループ企業を含め、計画的な業務監査を実施しています。

監査部は、年間約30カ所の事業所、部署、グループ会社に対し、内部監査を計画的に実施しており、グループにおける重大リスクとこれまでの監査結果をもとに特定のテーマを選定し、グループ全社を横串で総点検するテーマ監査も別途実施しています。監査結果は監査等委員会ならびに社長、関係取締役へ報告し、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。

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

ハウス食品グループ 内部監査体制図



社外取締役メッセージ

4系列バリューチェーンの構築に向けた積極的な取組に期待しています



取締役監査等委員(社外)  
藤井 順輔

取締役会では、忌憚のない活発な議論が行われていると感じます。重要かつ戦略的なテーマについては、監査等委員会でも担当役員や部長から説明があり、常勤監査等委員および監査部の実査報告とあわせ、業務執行状況を把握できる貴重な機会となっています。

報酬諮問委員会では、公正・妥当な業績評価の在り方について真摯に議論しています。取締役に対する株式報酬制度の改定を行い、株主価値との連動性が明確になりましたが、今後は、報酬水準の見直しや、非財務指標の導入検討が必要となります。指名諮問委員会では、4系列バリューチェーンの構築に取り組む当社取締役に求められるスキル・マトリックスや育成プロセスなどについて、議論を深める必要があると考えています。

第七次中期計画については、不透明さを増す経営環境のなか、達成に向けて着実に進んでいます。「3つの責

任」の視点から中長期的な展望のもと、ハウスギャパンの設立(2023年4月)、米国・東南アジアでの新規投資・提携の進展、人事制度の抜本的改革など、具体的な施策が動き始めています。また、急拡大する海外事業を支える組織・人材を強化し、グローバル企業としての意識を一段と高めていくことも重要です。

「4系列バリューチェーン(VC)へのチャレンジ」については、それぞれの立ち位置に応じた価値最大化策が求められます。特にスパイス系VCでは、構造改革、新たな価値創出に向けた研究開発を推進するとともに、ベンチャー企業などへの出資・買収にも積極的に取り組む必要があります。

私は、ウェブ会議への参加も活用し、できるだけ多くの社員の声に接するようにしています。そして、各組織が抱える課題を把握し、雰囲気や熱気を肌で感じ取り、当社の発展に役立つ提言をしていく所存です。

「働きがい変革」と「個性の発揮と融合」をグループ全体で推進していきます



取締役監査等委員(社外)  
岡島 敦子

2021年6月に、当社グループが監査等委員会設置会社に移行して1年が経過しました。監査等委員会と監査部が直接連携することで当社グループの現状・課題を把握しやすくなったことや、経営会議の資料などが迅速に共有されるようになったことなどから、より多くの情報を把握して取締役会に出席できるようになりました。さらに、4名の社外取締役が全員監査等委員であることから、監査等委員会での審議が取締役に反映できることは、取締役会の活性化とガバナンスの強化につながっていると感じます。今後は、個別の経営課題については経営会議で迅速な意思決定を行い、取締役会は、よりモニタリング機能を強化するとともに、中長期的な課題の検討に重点を置くことが望ましいと考えています。

また、外部環境は急激に変化しており、今後さらに不確

実性は増大することが予想され、このような状況においてこそ、企業価値向上の源泉である人材育成が重要であると考えます。第七次中期計画で掲げている「ダイバーシティの実現」に向けては、キャリア採用の拡大、女性管理職育成のためのきめ細かなサポート、社内公募制度・副業制度などの導入により、「働きがい変革」と「個性の発揮と融合」が着実に進んでいます。今後は、人事・評価・報酬に踏み込んだ制度の見直しや、海外の事業会社も含めたグループ全体の人事戦略の検討が課題となります。

私は社外取締役として、これまで行政分野における男女共同参画、情報公開、消費者保護などで培ってきた視点や価値観を生かし、「社外の目」としての役割を果たすとともに、個人としても努力と研鑽を重ねて当社グループの企業価値向上に貢献していきます。

# リスクマネジメント

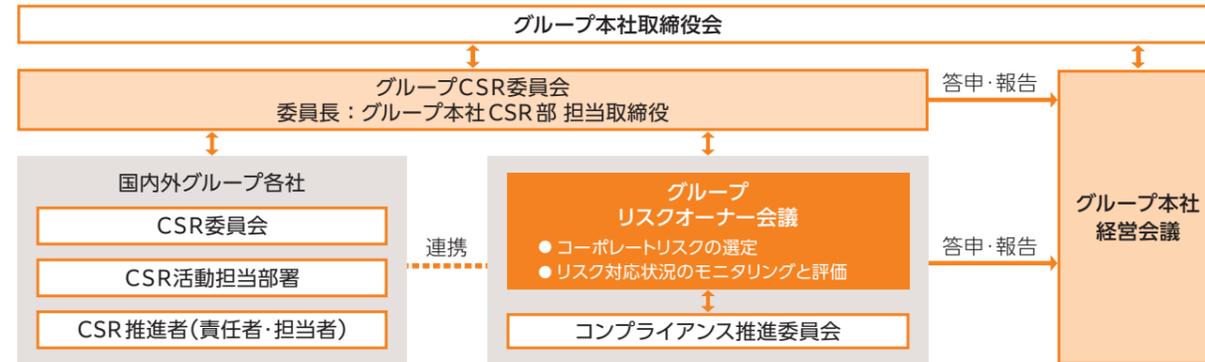
「事業等のリスク」はこちらをご覧ください  
<https://housefoods-group.com/ir/policy/risk.html>



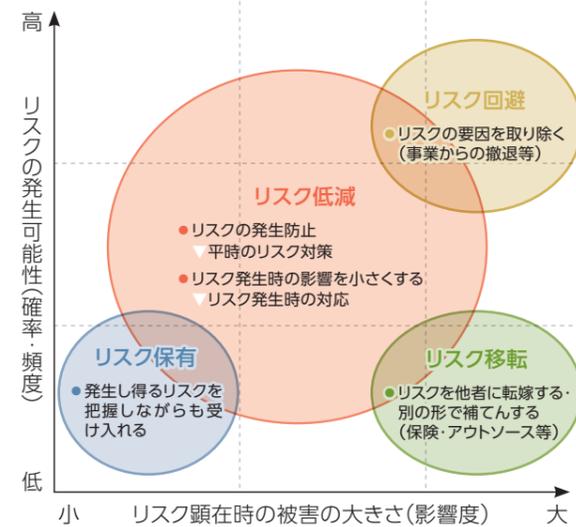
ハウス食品グループは、事業活動を取り巻く様々なリスクを適切に把握・管理するとともに、万が一、リスクが顕在化した場合には、人的・経済的・社会的損害の最小化と早期復旧および再発防止に努めることで社会的責任を果たしてまいります。

## リスクマネジメント推進体制

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



## 優先順位の考え方



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

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

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

## 事業継続計画(BCP)・事業継続マネジメント(BCM)

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

## リスクマネジメント活動

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

# コンプライアンス

ハウス食品グループは、コンプライアンスを法令順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こたえるという広義でとらえ、社会から信頼され末永く発展していくために、業務の適正を確保するコンプライアンス体制をグループ各社に整備して、具体的な取組を実施しています。

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

## 推進体制と具体的な取組

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

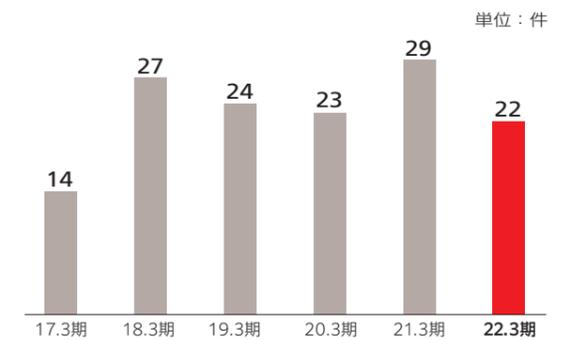
また、リスクマネジメントの強化とコンプライアンス体制の確立・浸透・定着を図るため、グループ本社取締役を責任者とするグループCSR委員会を設置しています。

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

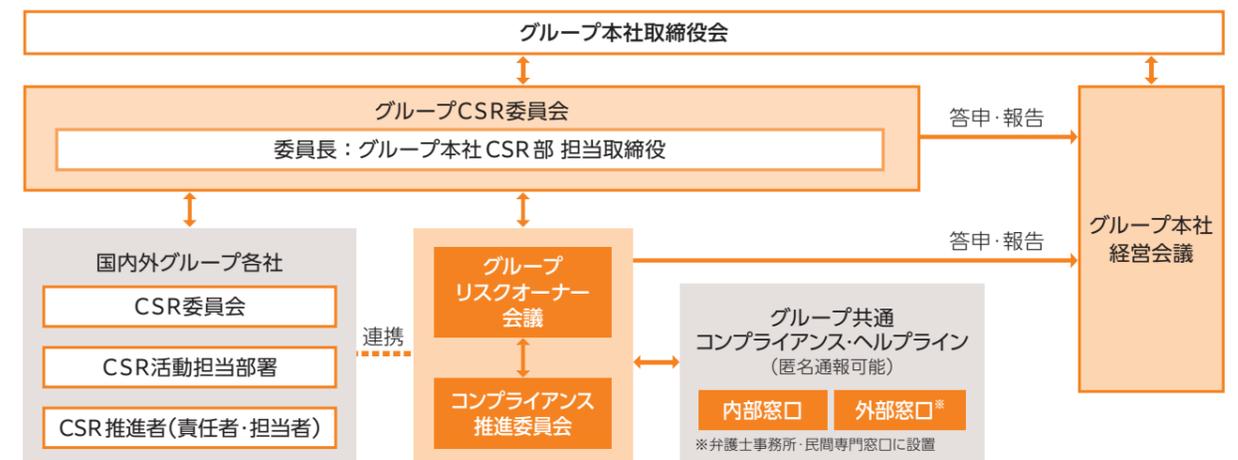
に答申・提言を行っています。

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

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



## コンプライアンス推進体制



## 11年間の要約財務データ

		旧基準										新基準	
		12.3期	13.3期	14.3期	15.3期		16.3期	17.3期	18.3期	19.3期	20.3期	21.3期	22.3期
売上高	(百万円)	214,317	209,784	232,610	231,448		241,893	283,812	291,897	296,695	293,682	283,754	<b>253,386</b>
営業利益	(百万円)	14,053	11,441	9,589	8,686		10,775	12,312	16,288	17,559	19,005	19,397	<b>19,227</b>
経常利益	(百万円)	15,502	13,445	10,962	10,957		12,152	13,951	17,207	19,100	20,797	19,820	<b>21,125</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	7,928	8,254	8,792	6,971		22,632	8,683	9,353	13,767	11,458	8,733	<b>13,956</b>
減価償却費	(百万円)	5,356	5,020	5,056	5,789		6,908	9,345	9,126	9,262	9,862	10,035	<b>10,941</b>
設備投資	(百万円)	4,889	5,684	11,115	9,588		6,757	7,708	10,215	11,320	16,253	11,324	<b>12,425</b>
EBITDA (営業利益(のれん償却前) + 減価償却費)	(百万円)	20,770	17,167	14,815	14,642		18,699	25,235	28,978	30,242	32,284	31,059	<b>30,112</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	17,098	12,884	8,818	8,428		12,518	21,298	23,608	20,913	24,218	23,181	<b>16,140</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	(19,069)	(1,841)	(7,471)	(4,679)		(8,308)	(2,169)	(13,739)	(1,008)	(6,356)	(8,558)	<b>(10,398)</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	(2,836)	(4,943)	(68)	(10,588)		(3,743)	(7,388)	(5,317)	(17,317)	(7,567)	(6,172)	<b>(10,068)</b>
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	41,190	47,715	49,586	43,832		44,156	55,594	60,202	62,495	69,870	78,343	<b>75,705</b>
総資産	(百万円)	240,092	250,780	273,368	286,149		349,427	353,888	378,864	371,025	367,194	369,150	<b>382,021</b>
純資産	(百万円)	189,242	199,328	210,097	221,456		260,329	266,615	283,719	279,144	280,930	287,291	<b>298,567</b>
自己資本	(百万円)	188,785	198,731	208,801	219,927		228,812	235,246	251,814	247,275	248,770	258,145	<b>268,996</b>
1株当たり当期純利益	(円)	74.26	77.78	83.13	67.61		220.48	84.53	91.02	134.32	113.73	86.68	<b>139.75</b>
1株当たり純資産	(円)	1,768.27	1,879.06	1,974.31	2,140.27		2,231.86	2,289.43	2,450.71	2,454.34	2,469.20	2,562.29	<b>2,700.99</b>
1株当たり配当金	(円)	28.0	30.0	35.0*	30.0		30.0	32.0	38.0	44.0	46.0	46.0	<b>46.0</b>

## 当社が重視する経営指標

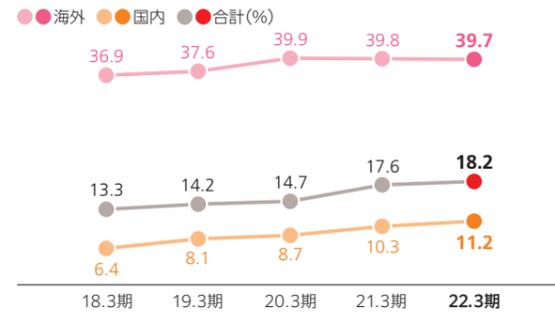
		旧基準										新基準	
		12.3期	13.3期	14.3期	15.3期		16.3期	17.3期	18.3期	19.3期	20.3期	21.3期	22.3期
ATO(総資本回転率)	(回)	0.91	0.85	0.89	0.83		0.76	0.81	0.80	0.79	0.80	0.77	<b>0.67</b>
ROS(売上高営業利益率)	(%)	6.6	5.5	4.1	3.8		4.5	4.3	5.6	5.9	6.5	6.8	<b>7.6</b>
EBITDAマージン	(%)	9.7	8.2	6.4	6.3		7.7	8.9	9.9	10.2	11.0	10.9	<b>11.9</b>
ROA(総資産営業利益率)	(%)	6.0	4.7	3.7	3.1		3.4	3.5	4.4	4.7	5.1	5.3	<b>5.1</b>
E-ratio(自己資本比率)	(%)	78.6	79.2	76.4	76.9		65.5	66.5	66.5	66.6	67.7	69.9	<b>70.4</b>
ROE(自己資本当期純利益率)	(%)	4.3	4.3	4.3	3.3		10.1	3.7	3.8	5.5	4.6	3.4	<b>5.3</b>

\*創業100周年記念配当5円を含む

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

# 非財務ハイライト

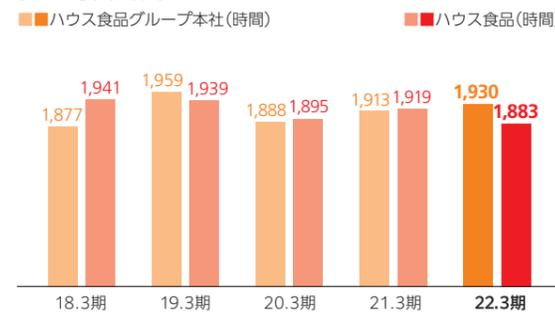
## 女性管理職比率（連結）



## 海外従業員比率（連結）

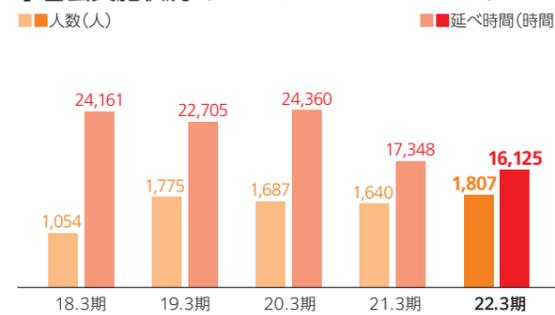


## 総実労働時間



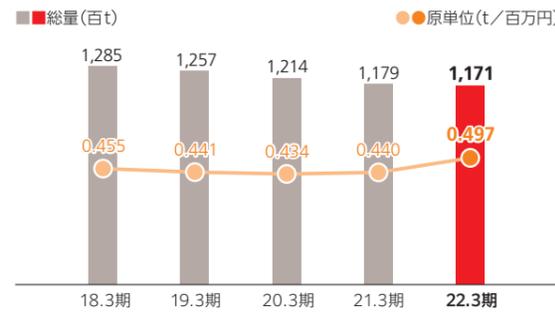
※総実労働時間=所定労働時間+時間外-有給休暇(時間)

## 学習会実施状況（ハウス食品グループ本社主催）

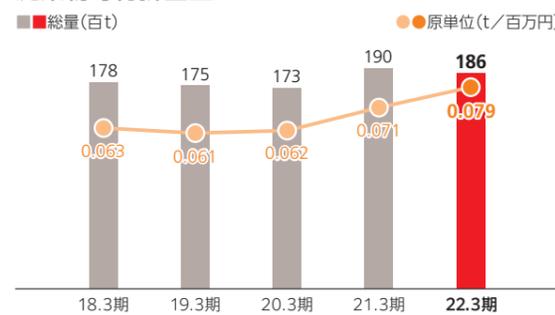


※ハウス食品グループ全体での人材育成プログラム、キャリア形成等。各事業会社での各種研修・OJTは含まれません

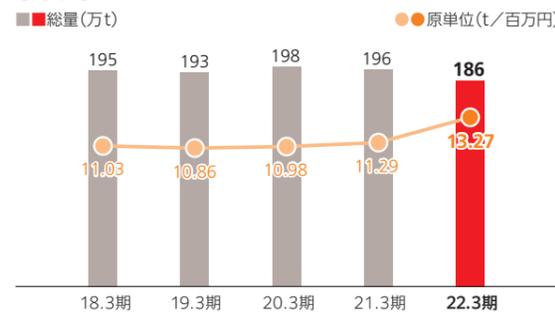
## CO<sub>2</sub> 排出量



## 廃棄物等総排出量



## 水使用量



## 〈データ算定における諸条件〉

- CO<sub>2</sub> 排出量、廃棄物等総排出量  
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、香番屋、ギャパン、マロニー、ウォークス・トレーディング  
海外：ハウスフーズアメリカ社、上海ハウス食品社、大連ハウス食品社、浙江ハウス食品社、ギャパ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  
※ 国内はすべてのグループ会社、事業所、拠点を対象（香番屋フランチャイズ店舗のCO<sub>2</sub>排出量はScope3のため除外。持分法適用会社も除外）  
※ 海外拠点のうち、ハウスフーズベトナム社、ハウスオゾンサファフーズ社、ハウス&ウォークスインドネシア社はデータなしのため除外  
※ 廃棄物等総排出量は廃棄物と有価物の合算（副産物は除く）
- 水使用量  
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集計
- 原単位  
22.3期は「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

# グループ会社について (2022年6月30日現在)

## 香辛・調味加工食品事業(8社)

会社名	事業内容	所在地(国または地域)	資本金	出資比率(%)
ハウス食品株式会社	カレー、シチュー、スパイス、業務用製品などの製造・販売	大阪府東大阪市	2,000百万円	100.00
サンハウス食品株式会社	レトルト食品などの製造	愛知県江南市	100百万円	100.00
サンサプライ株式会社	食肉加工品の製造	愛知県江南市	50百万円	100.00
ハウスあいファクトリー株式会社	スパイス製品の製造	大阪府東大阪市	60百万円	99.89
朝岡スパイス株式会社	香辛料の販売	東京都千代田区	16百万円	100.00
株式会社ギャパン	香辛料の輸入・製造販売および輸入食品販売	東京都中央区	100百万円	100.00
ギャパンスパイスマニュファクチャリング社	香辛料の製造	マレーシアペナン州	44,100千リンギット	100.00
マロニー株式会社	でんぷん製品などの製造・販売	大阪府吹田市	60百万円	100.00

## 健康食品事業(1社)

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

## 海外食品事業(12社)

会社名	事業内容	所在地(国または地域)	資本金	出資比率(%)
ハウスフーズホールディングUSA社	米子会社を統括する持株会社	米国カリフォルニア州ガーデングローブ市	52,000千USDドル	100.00
ハウスフーズアメリカ社	大豆関連製品の製造・販売および当社グループ製品の輸入販売	米国カリフォルニア州ガーデングローブ市	2,350千USDドル	100.00
エルプリトーメキシカンフードプロダクツ社	大豆関連製品の製造・販売	米国カリフォルニア州インダストリー市	4,200千USD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	610,943千中国元	100.00
上海ハウス食品社	香辛調味食品の製造	中国上海市	131,566千中国元	100.00
大連ハウス食品社	食料品の製造・販売	中国遼寧省大連市	194,880千中国元	100.00
浙江ハウス食品社	香辛調味食品の製造	中国浙江省平湖市	274,245千中国元	100.00
ハウスフーズベトナム社	加工食品の製造・販売	ベトナムドンナイ省	4,584億ドン	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性飲料事業の経営統括	タイバンコク都	1,132百万バーツ	100.00
ハウスオゾンサファフーズ社	加工食品、飲料の販売	タイバンコク都	167百万バーツ	60.00
ハウス&ウォークスインドネシア社	香辛調味食品の販売・スパイスの輸出販売	インドネシアジャカルタ首都特別州	324億ルピア	99.59
台湾ハウス食品社	当社グループ製品の輸入販売	台湾台北市	29百万台湾元	100.00

## 外食事業(10社)

会社名	事業内容	所在地(国または地域)	資本金	出資比率(%)
株式会社香番屋	レストランの企画・運営	愛知県一宮市	1,503百万円	51.00
イチバンヤUSA社	レストランの企画・運営	米国カリフォルニア州トーランス市	7,000千USDドル	60.80
香番屋レストラン管理(中国)社	レストランの企画・運営	中国上海市	111,176千中国元	51.00
台湾香番屋社	レストランの企画・運営	台湾新北市	107百万台湾元	40.80
韓国カレーハウス社	レストランの企画・運営	韓国安養市	25億ウォン	70.20
香番屋国際香港社	店舗運営指導および貿易業務	中国香港九龍市	7,500千香港ドル	51.00
香番屋香港社	レストランの企画・運営	中国香港九龍市	26,375千香港ドル	58.37
イチバンヤUK社	レストランの企画・運営	英国ロンドン市	4,500千ポンド	51.00
イチバンヤインターナショナルUSA社	レストランの企画・運営	米国カリフォルニア州トーランス市	300千USD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

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

## 共通(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(%)
ハウスビジネスパートナーズ株式会社	当社グループの間接業務の受託	大阪府東大阪市	10百万円	100.00

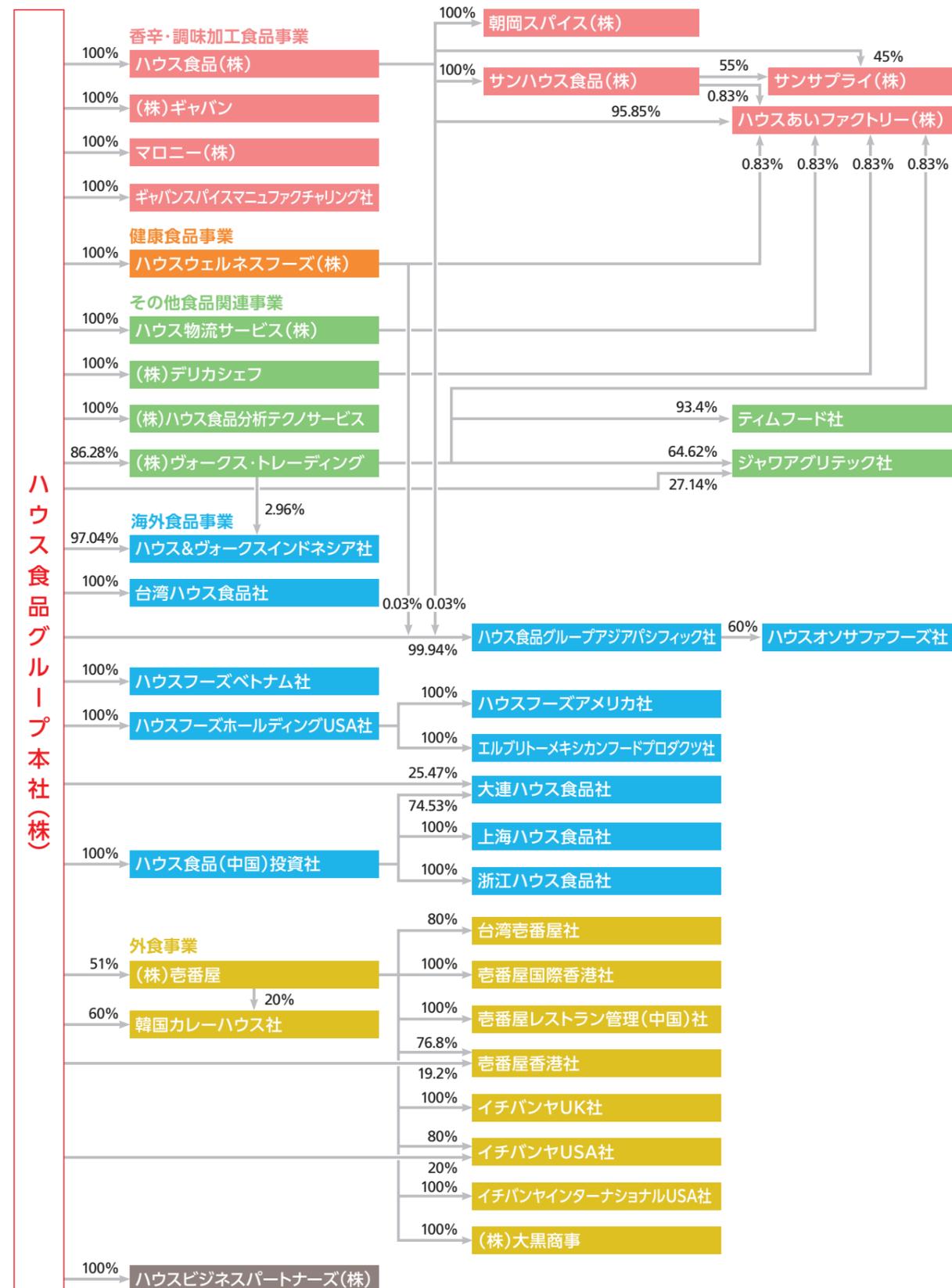
## 持分法適用関連会社(5社)

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

グループ会社について

資本関係図 (議決権所有割合)

(2022年6月30日現在)



企業情報

会社概要 (2022年3月31日現在)

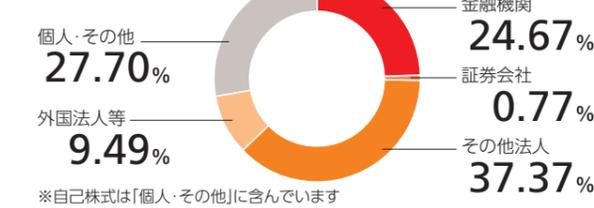
社名 ハウス食品グループ本社株式会社  
 創業年月日 1913年11月11日  
 設立年月日 1947年6月7日  
 資本金 9,948,323,523円  
 事業内容 グループ戦略立案、事業会社(国内・海外)への経営サポートならびに国際事業統括  
 従業員数 366名(連結:6,169名)

株式情報 (2022年3月31日現在)

株式の状況

発行済株式総数 100,750,620株  
 発行可能株式総数 391,500,000株  
 株主総数 68,683名  
 1単元の株式数 100株

所有者別株式分布



大株主

株主	持株数(株)	持株比率(%)
ハウス興産株式会社	11,377,516	11.43
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10,809,100	10.85
株式会社HKL	7,908,100	7.94
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,923,000	2.94
公益財団法人浦上食品・食文化振興財団	2,900,218	2.91
株式会社三井住友銀行	2,751,027	2.76
ハウス恒心会	2,154,001	2.16
浦上節子	1,994,569	2.00
日本生命保険相互会社	1,844,810	1.85
三井住友信託銀行株式会社	1,750,000	1.76

(注) 持株比率は、自己株式(1,169,959株)を控除して算出しています

主な社外からの評価 (2022年7月31日現在)

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

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





## ハウス食品グループ本社株式会社

●東京本社

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

●大阪本社

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

<https://housefoods-group.com>

---

●当冊子に関するお問い合わせ先

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



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