

# 編集方針

「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」  
をめざして、「3つの責任」の視点を重視し、

Section 1

創業以来培ってきた強みに  
グループ各社の強みを掛け合わせ、

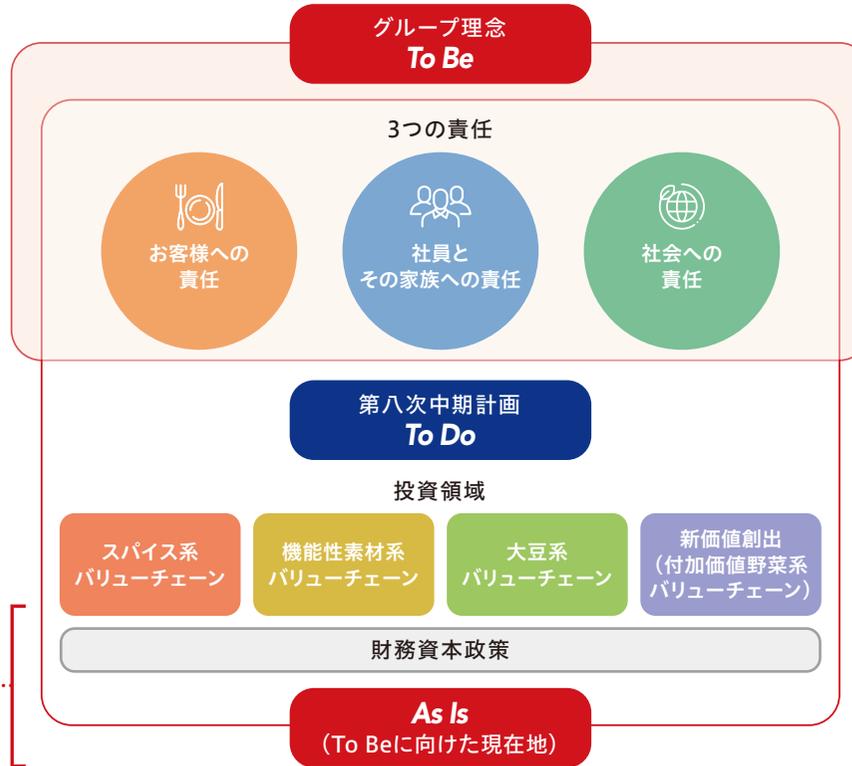
Section 2

「食で健康」を追求し、  
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ます。

Section 3

グループの強みを発揮できる領域を投資領域とし、  
3つの責任すべてにおいて変革を進めることで、  
企業価値向上につなげていきます。

Section 4-6



Section 7

Section 8

## 目次

**Section 1**  
**To Be**  
– ハウス食品グループのありたい姿

- 01 編集方針・目次
- 02 ハウス食品グループの理念体系
- 03 トップメッセージ
- 07 3つの責任
- 08 ハウス食品グループが実現したい未来

**Section 2**  
**To Beに向けた現在地**

- 09 価値創造プロセス
- 10 At a Glance
- 11 ハウス食品グループ 価値創造の歩み
- 13 価値創造の源泉と経営資本
- 14 ステークホルダーとの価値共創
- 15 FOCUS: ステークホルダーの声

**Section 3**  
**To Do – 新中期計画の全体像**

- 16 中期計画の歩み
- 17 第八次中期計画の全体像
- 18 財務戦略・担当役員メッセージ

**Section 4**  
**お客様に対して(事業戦略)**

- 21 4系列バリューチェーン概要
- 22 お客様に対して
- 23 スパイス系バリューチェーン
- 29 機能性素材系バリューチェーン
- 31 大豆系バリューチェーン
- 33 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)
- 35 事業セグメント概要
- 36 事業セグメント別戦略

**Section 5**  
**社員とその家族に対して(人材戦略)**

- 37 社員とその家族に対して

**Section 6**  
**社会に対して(環境戦略)**

- 41 社会に対して

**Section 7**  
**事業基盤**

- 47 調達
- 48 人権
- 49 生産・物流
- 50 品質保証
- 51 知的財産戦略
- 52 R&D
- 53 DX戦略

**Section 8**  
**コーポレート・ガバナンス**

- 54 取締役鼎談
- 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 財務・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

## 統合レポートの位置づけ



財務情報 ← 非財務情報 →

**編集方針**  
「ハウス食品グループ 統合レポート2024」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、「FRS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2024年3月期(2023年4月1日～2024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おください。

## 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、グループに働くすべての「ひと」共通の価値観、DNAとしての「ハウスの意」。

この2つは対を成すものとして位置づけています。

また、「創業理念」は「ハウス」というブランドが世に出た時の想いを永遠のシンボルとして背景に控えています。

### 創業理念

日本中の家庭が幸福であり、  
そこにはいつも温かい家庭の味ハウスがある。

### グループ理念

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

### ハウスの意<sup>こころ</sup>

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

「真のクオリティ企業」への  
変革に向け  
グローバルなVC構築で  
前進し続けます



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

## トップメッセージ

### グループ理念実現に近づくため在り方を考え続けた10年間

ハウス食品グループは2023年、創業110周年を迎えました。思い返せば、その10年前、創業100周年の節目を迎えた2013年に、当社グループは持株会社体制に移行しました。当時は、東日本大震災の直後からコンビニエンスストアの総菜製品が幅広いお客様に受け入れられ始め、スーパーマーケットもこれに必死に追随することで、調理が家庭外の役目へと移る「食の外部化」が大きく進み出した時代で、調理型製品を主力とする当社の業績は非常に厳しい状況にありました。その危機感から、この10年間は、中期計画のコンセプトを「選択と集中」から「変革」へと大きく方向転換し、第五次・第六次・第七次の3つの中期計画において『食で健康』クオリティ企業への変革を掲げて変革を推進してきました。その取組のなかで、ヴォークス・トレーディング、杏番屋、ギャバン、マロニー、キーストンナチュラルホールディングス社と、多彩な事業会社をグループに迎え入れ、グループのダイバーシティが大きく広がった10年間でもありました。

また、当社はグループ本社体制への移行と同時に、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。」を新しく制定していますが、その考え方のベースとなる「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」)を果たす一企業市民としての在り方を問い続けた10年間でもありました。このグループ理念は、様々なステークホルダーに対して「グッドパートナー」でありたいという想いを込めた、企業としてのありたい姿、すなわち“to be”を表現したものです。「良い人になりたい」という人間の根源にある想いと同じように、「良い企業になりたい」という意志を込めたこのグループ理念に近づくために、私たちの在り方をこれからも考え続けていきます。

→「3つの責任」はP.07へ

### 第七次中期計画の振り返りと第八次中期計画の概要

こうした企業としてのありたい姿“to be”に近づくためにやるべきこと、すなわち“to do”をバックキャストの視点で策定したものが私たちの中期計画です。2022年3月期から始まった第七次中期計画(以下、七次中計)では、「グローバルにプレゼンスのあるクオリティ企業」

をめざし、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各VCの強化に取り組んできました。七次中計3年間の取組のなかで、真の意味でクオリティ企業に変革するために私たちに何が必要なのか・何が足りないのかについても、少し見えてきたように感じています。この3年間は振り返ると、コロナ禍の出口やウクライナ問題などに起因する、川上からの未曾有の原材料価格高騰に対応しきれず課題が顕在化した一方で、VCごとに状況は異なりますが、バックキャストの視点での戦略の実行により、環境変化が激しい状況のなかでも一定の取組を進めることができたことと捉えています。VCごとに振り返ると、機能性素材系VCは、国内事業がコロナ禍の影響を受け大きく落ち込むという逆境のなか、損益構造改革の断行による収益力の回復や、ハウス食品グループアジアパシフィック社の設立による東南アジアでの展開強化などの取組により、VCをグローバルに俯瞰して成長領域へ効果的に経営資源を配分できるようになりました。大豆系VCは、PBF\*の長期的な需要増を想定して、キーストンナチュラルホールディングス社のグループ化やハウスフーズアメリカ社での生産能力増強など、中長期の成長を見据えた取組が進展しました。一方、スパイス系VCは、原材料などのコスト高騰が業績や事業運営に大きく影響し、環境変化への対応に追われるなか、VC構築に向けた試行錯誤を重ねる3年間となりました。また、付加価値野菜系VCは、新規事業としてのビジネスモデル確立に向けた試行錯誤のなか、(株)農業総合研究所というパートナーとめぐり合えたことは、第八次中期計画(以下、八次中計)にもつながる一つの成果だと考えています。

これらのレビューで得た課題に対して、2024年4月から開始した八次中計では、継続してバックキャストの視点でVCの基盤構築を加速させることに取り組めます。この新中期計画では、七次中計からの『食で健康』クオリティ企業への変革(第二章)という位置づけは維持しつつ、サブタイトルを「4系列VCへのチャレンジ」から「グローバルなVC構築で成長をめざす」に変更しています。ここにある「グローバルなVC構築」とは、事業セグメントを国内と海外に分けているこれまでの考え方に対して、私たちの事業区分をエリアで切り分けるのではなく、VC単位でグローバルな成長を実現しようという考え方にパラダイムシフトしているというものです。

\* PBF (Plant Based Food) : 植物由来食品

## トップメッセージ

### それぞれのバリューチェーンでグローバルな成長をめざす

「お客様への責任」では、「VC(川上～川下)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」をテーマに掲げています。そのなかで、ある程度基盤の固まっている「スパイス系VC」「機能性素材系VC」「大豆系VC」の3つのVCに関しては、VCごとにグローバルな成長を追いかけるとともに、グローバルなVC推進に適した組織体制の構築を進めていきます。同時に、社会にイノベーションをもたらすという企業の使命を果たすために、共創による新価値創出の取組にも引き続き注力していきます。

特に、スパイス系VCはグループのコアであり、課題の難易度も高いVCです。グループ内に存在する多くの事業会社間のシナジーを生み出すことを目的に、六次・七次中計の6年間で3つのGOT(グループ横断取組)を進めてきています。3つのGOTとは「BtoB-GOT」「生産GOT」「調達GOT」を指しており、「BtoB-GOT」では、ハウス食品の業務用事業をハウス食品から切り離し、業務用スパイス専門メーカーのギャバンと統合することでハウスギャバンを2023年4月に設立しています。また「生産GOT」では、グループシナジーを発現するためのいくつかの具体的テーマを設定・推進して実行レベルまで組み込んでおり、これら2つの



GOTについては七次中計終了時点でその役割を終えています。一方、「調達GOT」については現在大きな課題を抱えており、ビジネスモデルがまったく異なる事業会社同士の固定観念を超えたコミュニケーションの難しさと、責任と権限が限定されたプロジェクト体制による推進の限界を認識するに至っています。

これまでの社内外の課題と学びを受けて、八次中計において、スパイス系VCでは大きく2つの方向で取組を推進していきます。1つ目は、事業会社ハウス食品自身の変革です。ハウス食品がスパイス系VC全体を推進できるエンジンに変革すべく、自社の展開領域をこれまでの国内の限定された領域からグローバルに大きく広げていくことに、組織体制の変革を含めてチャレンジしていきます。2つ目は「調達GOT」の積み残し課題へのチャレンジですが、スパイス系VCの川上から川下の流れのなかでグループ総合力を発揮できるように、グループ本社に「スパイスVC調達・生産戦略本部」を立ち上げ、スパイス系VCの調達・生産戦略機能を一元化したうえで、ハウス食品を中心とする事業会社と連携しながらVC統合力の強化にチャレンジしていきます。

機能性素材系VCおよび大豆系VCについては、七次中計の取組をさらに加速させ、組織体制の構築を含めてVCの幹をさらに太く強いものにするべく取り組んでいきます。また、4つ目のVCである「付加価値野菜系VC」については、八次中計では新価値創出の取組のなかで推進していきます。

→中期計画「お客様に対して」はP.21～36へ

### 「ダイバーシティを力に変える」を軸に人材に対する取組を推進

「社員とその家族への責任」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。『食で健康』クオリティ企業への変革」を掲げた五次中計以降、ハウス食品グループは様々な文化とビジネスモデルを持つ事業会社を迎え入れ、事業会社の多様性を広げてきました。しかし、多様性という「状態」を「力」に変えていくのは簡単なことではないというのが私の実感です。どうすれば多様性を「力」に変えていけるのか。ハウス十論の第1項にもある「自分自身を知る」ためには、「相手のことを理解する」ことから始める必要があります。相手の立場で考えてみること、

## トップメッセージ

あるいは「利他の精神」といったものが、「ダイバーシティを力に変える」ための大きな要素となるのではないかと感じます。そこで、「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」というサブタイトルのもと、実現に向けて5つの取組テーマを設定し取り組んでいきます。

→中期計画「社員とその家族に対して」はP.37～40へ

## 環境面での重要課題を設定し長期戦略実現をめざす

「社会への責任」では、「人と地球の健康『循環型モデルの構築』への取組」をテーマに掲げています。企業に求められる環境への取組に対する要請は多岐にわたってきていますが、八次中計スタート時に策定した「ハウス食品グループ長期環境戦略2050」の実現をめざし、「気候変動への対応」と「資源循環社会の実現」の2つを重点課題として設定しました。「気候変動への対応」では「Scope 1、2」「Scope 3」、「資源循環社会の実現」では「廃棄物・副産物」「プラスチック」「水」の計5つのテーマに重点的に取り組んでいきます。これらの取組は外部との共創なくしては実現できませんが、具体的な事例も出てきています。2024年4月には、JFEエンジニアリング(株)とCO<sub>2</sub>排出削減に直結する「多拠点一括エネルギーネットワークサービス」の運用を開始しました。このような自社取組にとどまらない共創事例を増やしていくことで目標達成をめざすとともに、グローバルな企業活動で生じる環境負荷については、企業の責任として取り組むという姿勢で「社会への責任」を果たしていきます。

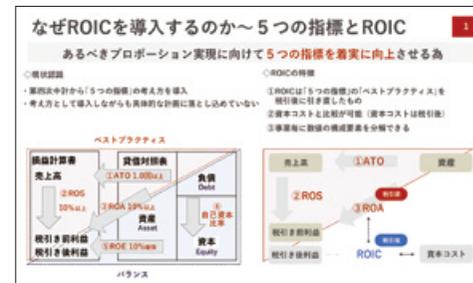
→中期計画「社会に対して」はP.41～46へ

## あるべきプロポーシオン実現に向けたROICの導入

また、当社グループは四次中計から「企業のあるべきプロポーシオン」を示す「5つの経営指標」(ATO、ROS、ROA、自己資本比率、ROE)の考え方を導入していますが、これまではあるべき姿に近づけていくための具体的な行動計画が伴っておらず、「絵に描いた餅」の状態に

なっていました。現在は、上場企業に対して東京証券取引所から「資本コストや株価を意識した経営」に対する強い要請をいただいていることもあり、「5つの経営指標」のあるべきプロポーシオンに向けたしっかりとした議論を行っていくために、八次中計からROICを新たな経営指標として導入することとしました。ROICを実効性の伴う指標として活用していくためには、社員一人ひとりが意義を理解し、日々の仕事へ関連づけていくことが重要です。そのためにも、3年前から実施している「社員向け決算説明会」の場において、今回はROICとはそもそもどのような指標なのか、なぜ導入するのか、そしてどう活用していくかについてお話ししました。これまではPL(損益計算書)中心だった事業評価を八次中計からはBS(貸借対照表)視点でもパフォーマンスを「見える化」することで意識改革を推進して、あるべきプロポーシオンに向けた投資収益性の向上に努めていきます。

→「財務戦略・担当役員メッセージ」はP.18～20へ



「社員向け決算説明会」のROIC解説のスライドと説明の様子

## “真のクオリティ企業”に向けて

ハウス食品グループはVC経営を掲げ、現在取り組んでいるグローバル展開をさらに加速し、VC統合により新価値の創出力を強化していくことで、グローバルにプレゼンスのある“真のクオリティ企業”をめざします。そして、ステークホルダーの皆様との対話を重ね、そこから得た気づきを力に変え、お客様・社員とその家族・社会とともに価値をつくっていくことで、「グッドパートナー」として3つの責任を果たしてまいります。「クオリティ企業」への変革にチャレンジを続けるハウス食品グループにぜひご期待ください。

## 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。

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

#### 社会とともに

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



### 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。

### グループ理念



### 社会への責任

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

## ハウス食品グループが実現したい未来

ハウス食品グループでは、社員それぞれが「グッドパートナー」をめざして、日々の活動を行っています。

「百夢多カレー」は中国でも子どもたちが大好き。普段は嫌いな野菜が入っていても笑顔で食べられます。事業活動を通じて中国全土に「咖喱飯(カレーライス)」というメニューを広げていくことで、家庭や学校で子どもたちの「おいしい!」という笑顔を増やしています。

ハウス食品(中国)投資社 経営企画本部 経営企画部  
**西出 豊**

私たちがカレーを世の中に出すまでには、川上のスパイス農家から、スパイス輸出入業者、そして製造を担う人がいる。そんなつながりと信頼関係の大切さを感じるなかで、グループ内外で関わる皆様にとって、まずは自分自身がグッドパートナーでありたいと思っています。

ハウス食品 開発研究所  
**小林 瑠乃**

我々が提供しているのは単なる製品ではありません。そこから生み出される食という「場」を提供していると私は考えています。世の中がどんなに変化しても、その「場」がなくなることは絶対にありません。だからこそ、そこにいつもハウスがいる。そうありたいと思っています。

ハウス食品 企画運営部  
**山本 竜太**

身の回りで「パートナー」と呼べるくらい、かけがえのないものって、そうそうないと感じます。そんな唯一無二の存在になれるよう、グループの様々な価値を「誇り」に思ってもらえるようなコミュニケーションに努めています。誰かにとっての「世界に誇れる日本代表企業」をめざして。

ハウス食品グループ本社 広報・IR部  
**竹下 光**

事業拡大と人材育成によって、ベトナムの食品業界全体の品質・価値向上に貢献できる存在になりたい。

ハウスフーズベトナム社 事業開発部  
**植村 辰一**

お客様に新たな価値を提供し続ける原動力として、グッドパートナーであふれる職場を我々社員全員でつくりたい。

ハウス食品グループ本社 人材戦略部  
**鄭 卿子**

多様な障がい種別でも積極的に受け入れることができる職場環境を整えることで、社会から愛され必要とされる会社をめざし、ダイバーシティを力に変えていきます。

ハウスあいファクトリー 運営部  
**石野 義明**

乳酸菌L-137を利用して世界中の畜水産物の健康をサポートし、循環型社会の拡大、効率的な食糧生産に寄与できる存在になりたい。

ハウスウェルネスフーズ 健康素材ビジネス事業開発部  
**橋本 享平**

ハウスの商品が好きな「ファン」を増やす。「ファン」をつくり、そこからまたつながって「ファン」をつくっていく。「ファン」を支え、「ファン」に支えられる会社をめざしたい。

ハウス食品 首都圏支社 関東支店  
**赤沼 峻行**

大豆系VCは、ヘルシー、クリーン、エシカルという価値を提供することで世界の食生活を豊かにするグローバルPBF※カンパニーになることをめざしています。豆腐をはじめとするPBFで、おいしさの提供だけでなく、「たんぱく質不足」といった社会課題や、環境課題・食課題の解決に貢献するグッドパートナーをめざしています。

ハウスフーズホールディングUSA社  
**堂上 貴幸**

食卓と大地、お客様と生産者、未来と今を「つなぎ」、地球の恵みから食の楽しさと満足、長期的な価値をともに「つくり」、仕事を通して、地球、人、事業パートナーと楽しく「つながる」ことができる存在になりたい。

ヴォークス・トレーディング 企画部  
**羽馬 慎哉**

当社に寄せられたお客様の貴重な声から学ぶことで、より幅広いお客様に寄り添い疑問やお困りごとを解決し、さらに新しい提案ができる企業として価値向上をめざしたい。

ハウス食品 お客様相談部  
**上原 真紀子**

IR活動を通じ、株主や投資家の皆様との信頼関係を構築し、企業価値の向上につなげていきたい。

壱番屋 経営企画室  
**山田 和**

安全・安心かつ高品質なものを安定的に供給でき、顧客の価値ある商品づくりに技術面からもサポートを行える企業でありたい。

ハウスギャバン 開発部  
**高坂 隆**

※PBF(Plant Based Food):植物由来食品