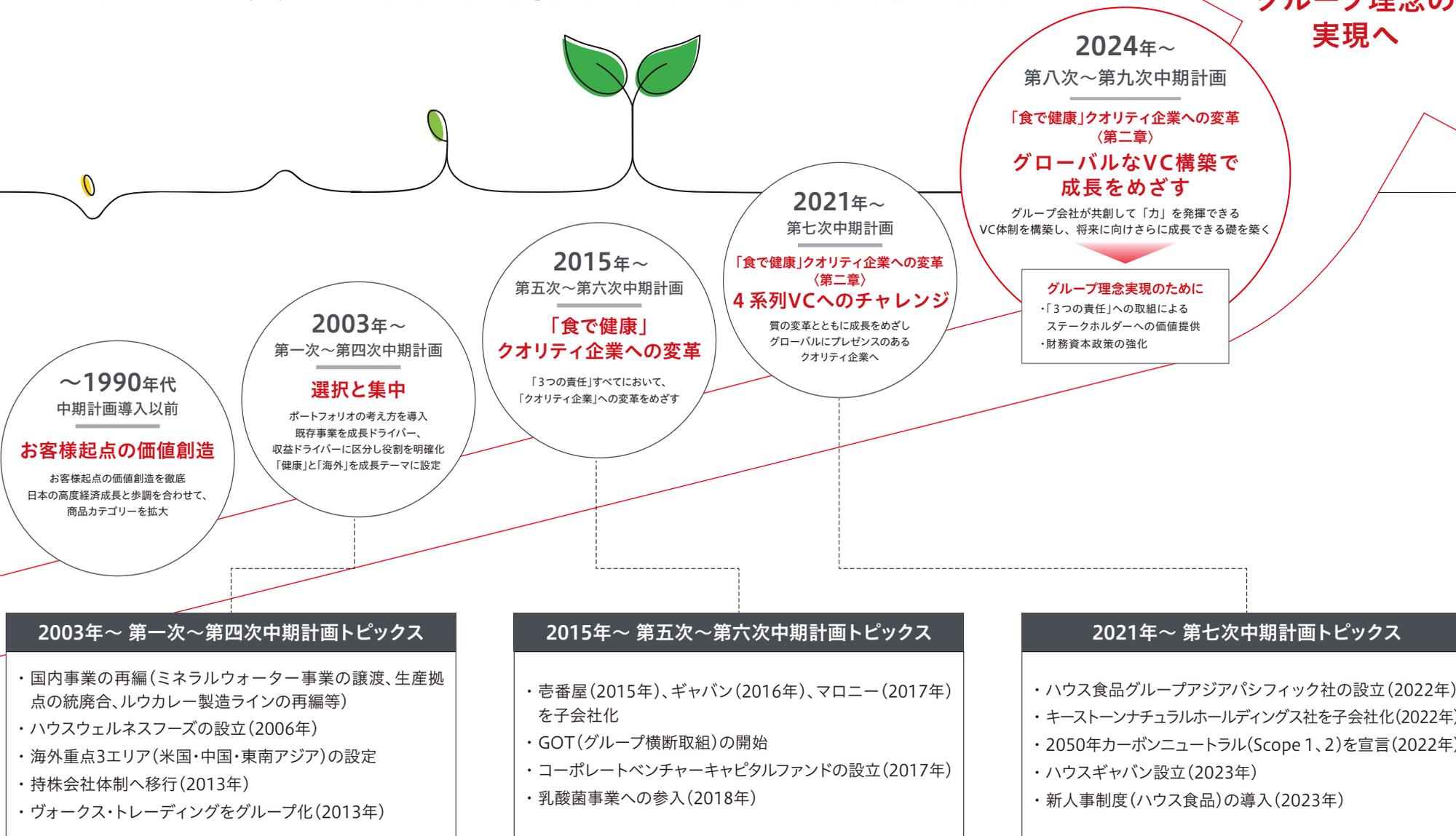


中期計画の歩み

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。



2003年～ 第一次～第四次中期計画トピックス

- ・国内事業の再編(ミネラルウォーター事業の譲渡、生産拠点の統廃合、ルウカレー製造ラインの再編等)
- ・ハウスウェルネスフーズの設立(2006年)
- ・海外重点3エリア(米国・中国・東南アジア)の設定
- ・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(2013年)

2015年～ 第五次～第六次中期計画トピックス

- ・壱番屋(2015年)、ギャバン(2016年)、マロニー(2017年)を子会社化
- ・GOT(グループ横断取組)の開始
- ・コーポレートベンチャーキャピタルファンドの設立(2017年)
- ・乳酸菌事業への参入(2018年)

2021年～ 第七次中期計画トピックス

- ・ハウス食品グループアジアパシフィック社の設立(2022年)
- ・キーストーンナチュラルホールディングス社を子会社化(2022年)
- ・2050年カーボンニュートラル(Scope 1、2)を宣言(2022年)
- ・ハウスギャバン設立(2023年)
- ・新人事制度(ハウス食品)の導入(2023年)

第八次中期計画の全体像

グループ理念 To Be

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。

第八次中期計画 To Do

「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

お客様に
対して

「食で健康」をグローバルに
届けるためVC経営の実現をめざす

社員とその家族に
対して

多様性を力に変えクオリティ企業への
取組を強力に支える

社会に
対して

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

スパイス系 VC

機能性素材系 VC

大豆系 VC

新価値創出
(付加価値野菜系 VC)

財務資本政策

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。

2024年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きます。

財務戦略・担当役員メッセージ



企業価値の向上に向けて
ROICの導入により変革を進め、
マーケットの期待に応えていきます

代表取締役専務
管理本部長 兼 秘書部担当

大澤 善行

私の管掌範囲と役割認識

私は、2021年に常務取締役に就任し、管理本部長兼秘書部担当となり、2024年4月からは代表取締役専務としてその任務にあたっています。

私の管掌範囲と役割は、大きく3つと認識しています。1つ目は、事業部門を直接担当していない管理部門の立場で、ガバナンスの構築と事業活動に対する管理・牽制機能を発揮すること。2つ目は、管理・牽制するだけでなく、コーポレート機能の各領域における専門性を駆使して、事業活動を支援・推進すること。そして3つ目は、中期計画の実行にあたり、企業価値向上に向けた財務資本政策を実行していくこと、また、3つの責任のうち「社

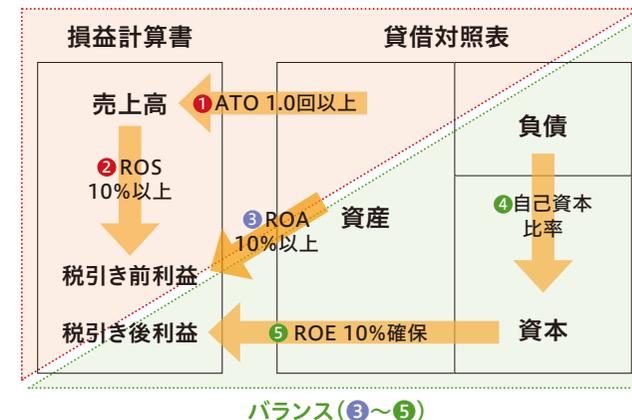
員とその家族への責任」の領域で掲げているテーマに取り組むことです。いずれの取組においても、「経営における意思決定」「現場の業務に直結した支援」「経営と現場をつなぐコミュニケーションエンジンになること」を重視してメンバーとともに臨んでいます。

第八次中期計画の方向性

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。その実現が当社の活動の根源にあります。社会における当社グループの存在意義にしっかりと向き合いながら、中期計画の目標達成に向けた取組を通じて、グループ理念を実

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)



- 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)

$$\text{当期純利益} \div \text{自己資本} = \text{ROA(税引き後調整)} \times \text{財務レバレッジ} \left(\frac{1}{\text{自己資本比率}} \right)$$

現する力を持った企業に、そして社会から評価いただける企業になることが、本質的な企業価値向上につながると思っています。

財務資本政策については、社内での議論を経て、当社グループの考えとして、「5つの指標」(ATO、ROS、ROA、自己資本比率、ROE)において、あるべきプロポジションをめざすことを方針としています。

損益計算書(PL)と貸借対照表(BS)を一筆書きするようにたどり、左上の三角形(ATO、ROS、ROA)は、目標に向けてベストプラクティスでより高みをめざし、右下の三角形(ROA、自己資本比率、ROE)はバランスを重視します(上図参照)。ただ、右下の三角形についてはバランスを確保することを基本姿勢としながらも、あるべきプロポジションに対して、2024年3月期の

財務戦略・担当役員メッセージ

ROEは6.2%にとどまっております。八次中計ではマーケットの期待にしっかりと向き合い、応えていくという観点からも、7.0%を目標に見据えながら取り組んでいきます。

八次中計においては、この「5つの指標」でこれまで以上にBS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進めていくために、ROICを新たな経営指標として導入し、社員とともに理解を深め、活用を進めていきます。これまでは「5つの指標」を掲げながらも、結果として事業活動においてはPL中心になっていたと認識しており、中期計画の目標達成に向かうなかで、資産の収益性、資本の効率性という観点からのアプローチが弱かったことから、マーケットの期待値からの乖離が生じたのではと認識しています。

また、当社グループは、長きにわたり、日本の市場が拡大していくなかで積極的に設備投資を行い、付加価値の高い商品をマーケットに送り出すことにより成長してきました。そのなかで「良いものをつくるためには大きな投資も必要」との感覚も生まれ、

それを可能にしてきた面もありました。今後、我々を取り巻く厳しい環境下においては、投下資本の観点でこのような感覚も見つめ直し、変革していく必要があります。ROICを指標として、投下資本の収益性を高めるために、これまでの取組や判断基準、行動パターンを因数分解して課題を抽出し、改善につなげるとともに、グループ会社それぞれの個性を踏まえながら、VC構築に向けて、ビジネスのベースをどのように変革していくかといったことをテーマに掲げ、取り組んでいきます。

ROIC(全社)は、「事業ROIC」と「事業性資本割合」に分解し、それぞれの指標を改善していくことでグループ全体の投下資本に対する収益性の向上をめざします。「事業ROIC」については、NOPAT(税引後営業利益)÷事業性資本とし、事業部門の改善に向けて取り組みます。現在、事業単位でROICの向上を追求していくため、コアの事業に対するの評価区分を整理し、その区分に対する改善テーマをKPI化する形で、より実効性を高められるように、議論を進めながら計画に組み込んでいきます。

一方、「事業性資本割合」については、投下資本における事業性資本の割合を高め、非事業性資本を減らしていきます。具体的には、政策保有株式の縮減や、自己株式取得を含む株主還元について目標を掲げて取組を推進します。現在、当社グループの資本コストについては6.0%と認識しています。八次中計では、VC構築に基づき、成長分野への投資を継続して実施していくため、「事業ROIC」の効果が表れてくるには少し時間がかかると考えています。「事業性資本割合」を非事業性資本の縮減により大きく改善させ、ROIC(全社)6.0%以上をめざします。そして、九次中計では、成長分野への投資が一巡することから、投資から生み出される本業の資本収益性(事業ROIC)の向上により、ROIC(全社)8.0%以上を目標とします。

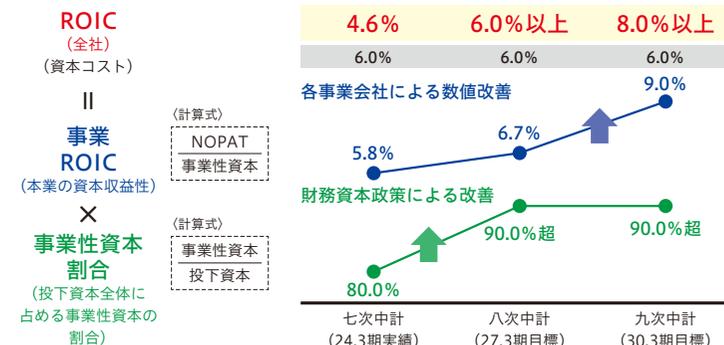
八次中計では、上述のROIC向上の方針をベースとしながら、資源配分を明確にしています。VC構築のための成長投資・事業投資およびDX・環境投資を含む基盤強化投資として計700億円を計画し、株主還元は総額300億円、うち150億円の自己株式取得を計画しています。投資の原資としては、営業CFに加えてサステナブルファイナンスの活用など有利子負債による外部資金調達も検討していきます。

■第八次・第九次中期計画連結数値目標

■連結目標	七次中計(24.3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	2,996億円	3,600億円	+604億円	4,500億円	+900億円	
営業利益	195億円	270億円	+75億円	400億円	+130億円	

■経営指標	七次中計(24.3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	4.6%	6.0%以上	—	8.0%以上	—	—	
ATO(総資本回転率)	0.72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)	6.5%	7.5%	+1.0pt	8.9%	+1.4pt	10%以上	
EBITDAマージン	11.0%	11.4%	+0.4pt	12.7%	+1.3pt	—	
ROA(総資産営業利益率)	4.7%	6.2%	+1.5pt	8.6%	+2.4pt	10%以上	
ROE(自己資本当期純利益率)	6.2%	7.0%	+0.8pt	—	—	10%確保	

■ROICマネジメント導入(ROIC推移イメージ)



財務戦略・担当役員メッセージ

株主還元については、25.3期より利益配分の基本方針を①総還元性向40%以上、②安定配当として年間配当金額1株当たり46円以上を継続的に配当、に変更しました。特に八次中計の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による株主還元を進めることから、総還元性向50%以上をめざします。

八次中計は、七次中計において明らかになった課題に対する施策を組み上げていることから、中期計画で為すべきことに対する社員の理解度と実行力は確実に高まっています。浦上社長を中心に社員とのダイレクトコミュニケーションの場を設け、社員の声に耳を傾け、社員からの質問や意見に答える双方向のやりとりを通じて積極的に対話を進めています。八次中計、九次中計でしっかりと花を咲かせる、力強い動きが出てきたと手応えを感じています。

当社グループの中期計画は、グループ理念で掲げている、一企業市民として果たしていく「3つの責任」の実行計画と位置づけています。八次中計では「社員とその家族への責任」におい

て「ダイバーシティを力に変える」を掲げ、その取組として「グループとしての多様性(ダイバーシティ)をグローバルVC構築に向けた推進力に変換」「他者への理解を深め自分と組織の固定観念を打破し、イノベーションを創出」することに注力しており、社員に対して積極的な投資を行い、社員の自律的キャリアプランへの支援を進め、様々なチャレンジを引き出すことによって、働きがい追求し、グループ理念を実現させていきたいと考えています。これらの取組は正に人的資本経営といわれる考え方に通ずるものと考えます。

企業価値向上に向けた ステークホルダーの皆様との対話

PBR 1倍が株式市場における評価基準の一つとして注目されていますが、当社のPBRは2019年3月期をピークに低下傾向にあり、足元では1倍を前後する水準となっています。PBRをROEとPERに分解して考えた時、PERは業界平均に位置して

いるものの、ここ数年低下傾向にあり、グローバルなVC構築を進め、海外での事業成長力をいかに高めていけるかが、向上へのポイントと考えています。ROEは直近5年間平均で5.0%を下回っており、経営指標の一つであるATOが0.72回と1回転を下回っています。これらのことを踏まえても、資本コストと対照しやすい指標としてROICの改善に取り組み、PBR 1倍超を実現できるよう取組に注力していきます。中期計画の達成に向けて、あらためて成長領域への取組を強化し、株主・投資家の皆様の期待に十分に答えていかなければならないと考えています。

株主・投資家の皆様とのコミュニケーションにおいては、丁寧につくり込んだ品質の高い商品、サービスをお客様にお届けするビジネスを展開する当社グループの姿勢と変わらず、丁寧に、正直にお伝えし、共通認識を持っていただけるようにすることが大切と考えています。また、株主・投資家の皆様からいただく、様々な角度からのご指摘・ご意見を真摯に受け止め、取締役会においても議論を進めています。当社のありのままの姿や考え方、成長領域での投資・リターンをしっかりと説明することにより、当社への理解を深めていただき、そして、中期計画の実行により、実績を着実に積み上げていくことで信頼を高めるとともに、企業価値向上に向けてマーケットの期待に答えてまいります。

■ 第八次中期計画資源配分(壱番屋を除く)



■ 新利益配分方針

24.3期まで

連結配当性向30%以上を基準とした安定的な配当を継続

※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

25.3期～新利益配分方針

①総還元性向40%以上

※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

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