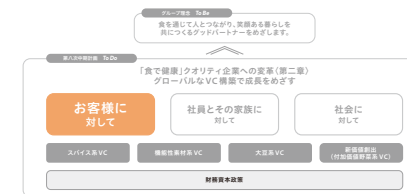
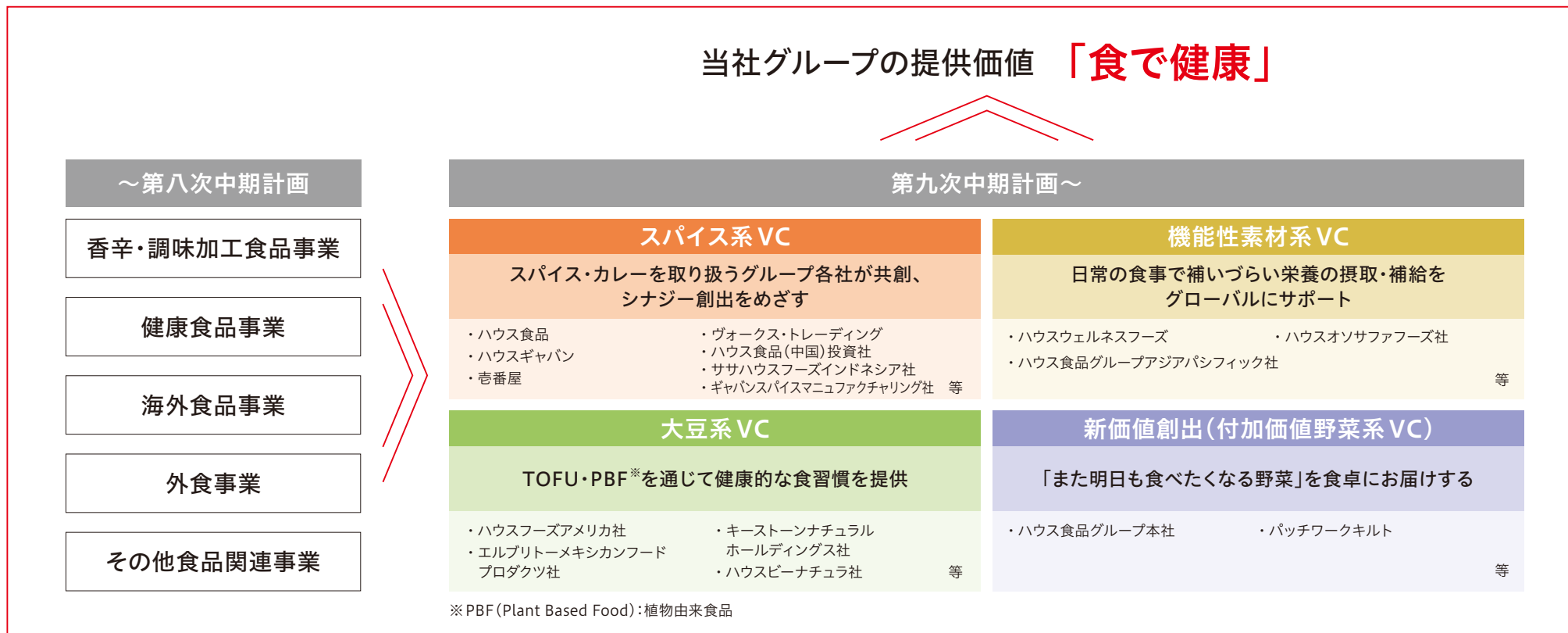


# お客様に対して(事業戦略) 4系列バリューチェーン概要



## 4系列バリューチェーン(VC)の考え方



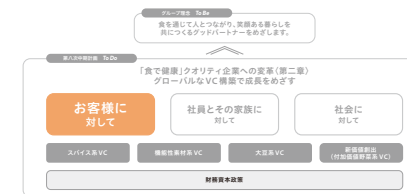
当社グループは、「スパイス系」「機能性素材系」「大豆系」「付加価値野菜系」の4つのVCを自ら価値提供する領域と定め、この領域で「食で健康」をグローバルにお届けしていきます。バックキャストの視点でVCごとの取組領域やテーマを明確化し、成長領域・新規領域へ経営資源を積極的に投下することで、VCの拡充と事業創出を図り、成長を実現していきます。

現在の5つの事業セグメントの視点では、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

いくことを狙いととしています。

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きます。

# お客様に対して



## グローバル視点で新たな価値を提供

「お客様への責任」においては、4つのバリューチェーン(VC)である「スパイス系」「機能性素材系」「大豆系」「付加価値野菜系」にて、「VC(川上～川下)をつないで新たな価値をつくり、グローバルに『食で健康』を届ける」ことをめざしています。

お客様への価値の提供力を強めるためには、製品開発だけを見つめるのではなく、強みを発揮すべきVCをいくつか特定し、そのVC自体を強化する必要があると考えました。結果、私たちは4つのVCを特定し、各VCで保有する知見・技術を強化させ、新たな価値を提供できる

よう努めます。各組織体制もVC経営に適した構えに移行し、そのなかで、グローバル視点でお客様との接点を広げ、成長を加速させていきたいと考えています。

また、お客様への新たな価値提供にも力を注ぎ、グループ全体でチャレンジする人材の育成を継続しながら、CVCファンドのような外部連携の仕組みを強化し、共創を加速させ、外部パートナーにも選ばれる「食で健康」のグッドパートナーをめざします。

ハウス食品グループ本社  
代表取締役社長  
浦上 博史



前中計の成果	4系列VCによる成長実現	機能性素材系VCと大豆系VCはバックキャスト視点での成長取組や投資が進行
	3つのGOT※具現化	BtoB-GOT(ハウスギャパン始動)や生産GOT(スパイス生産拠点最適化等)で一定の成果あり
	共創による新価値創出	付加価値野菜系VCは共創パートナーとのビジネスモデル構築に向けた検討が進む
前中計の課題	4系列VCによる成長実現	スパイス系VCは生産能力拡大や顧客接点の拡大は進展も確立に向けては課題あり
	3つのGOT具現化	調達GOTは川上起点からの事業構造変革の遂行に課題を残す
	共創による新価値創出	「事業開発」「R&D」「人材開発」の連携に課題

※GOT: グループ横断取組

## 中期計画 KPI

項目	七次中計 (24.3期)	八次中計 (27.3期)	九次中計 (30.3期)
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

## 第八次中期計画テーマ

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

VC 経営による成長加速	<b>新たなビジネスチャンスをつかみ収益力を強化</b> 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	<b>経営資源を「VC最適」で意思決定できる組織へ順次移行</b> 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	<b>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</b> 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

# お客様に対して

## ● スパイス系バリューチェーン

### ありたい姿

「スパイス系 VC」は、日本では家庭用のハウス食品、業務用のハウスギャバン、外食の売番屋、また海外では中国やインドネシアで、これまで培ってきたスパイス・カレーの知見を生かした新しい食文化の創造に挑戦してきました。足元では原材料価格の高騰や消費環境の変化などの課題があるなか、川上から川下までの VC 全体で持続的に価値を創出・提供できるよう変革に取り組んでいます。

八次中計では、VC の川上から川下へとつながる“タテ”のつながり、そしてグローバルに顧客接点の拡大をめざす“ヨコ”の広がり に注力します。グローバル市場に視野を広げ、またこれまでのグローバル展開で得た知見のリバースイノベーションを図ることで、顧客接点の拡大をめざし、九次中計から本格的にスパイス系 VC としての体制で新たな価値の創出、そして競争力強化へとつなげていきます。

### S (強み)

- ・マーケティング力と味づくりの技術に裏づけされたブランド力
- ・高品質の製品を安定的にお届けする生産体制と品質保証力
- ・バリューチェーンの川上から川下に広がる多様な顧客接点
- ・スパイス・カレーの豊富な研究知見・加工技術

### W (弱み)

- ・川上における原材料調達 の柔軟性
- ・成熟市場における成長領域の見極め
- ・バリューチェーンを統合的にマネジメントする体制が未整備

### O (機会)

- ・健康志向の高まりや食の多様化によるスパイス料理・日本式カレー文化のグローバルな広がり
- ・技術優位性を生かした新たな顧客接点の開拓やビジネスモデルの創出
- ・バリューチェーンの統合推進による川上・川中・川下それぞれでの収益力の強化・新価値の創出

### T (脅威)

- ・為替・マーケット環境変動による原材料価格等の高騰
- ・気候変動や地政学リスクによるサプライチェーンの不全
- ・成熟市場における人口減少・高齢化

## 第七次中期計画レビュー

- **BtoB-GOT**: 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、新生ハウスギャバンとして事業を開始。BtoB 事業に適したビジネスモデルに移行しさらなる成長をめざす。
- **生産 GOT**: 「スパイス包装拠点の再構築」が2023年3月期から始動、「売番屋カレーソース開発」は店舗レベルでの検証を実施し、「レトルト多品種変量生産」は投資計画の具体化が進んだ。
- **調達 GOT**: グローバルでの調達力の強化とコストダウンを推進するべく取組を進めてきたが、想定どおり進捗せず。

課題  
1

取組当初は見えなかった  
大きなコンセプトチェンジが必要

課題  
2

機能ごとのプロジェクトでは  
個社最適を超えられず

## お客様に対して

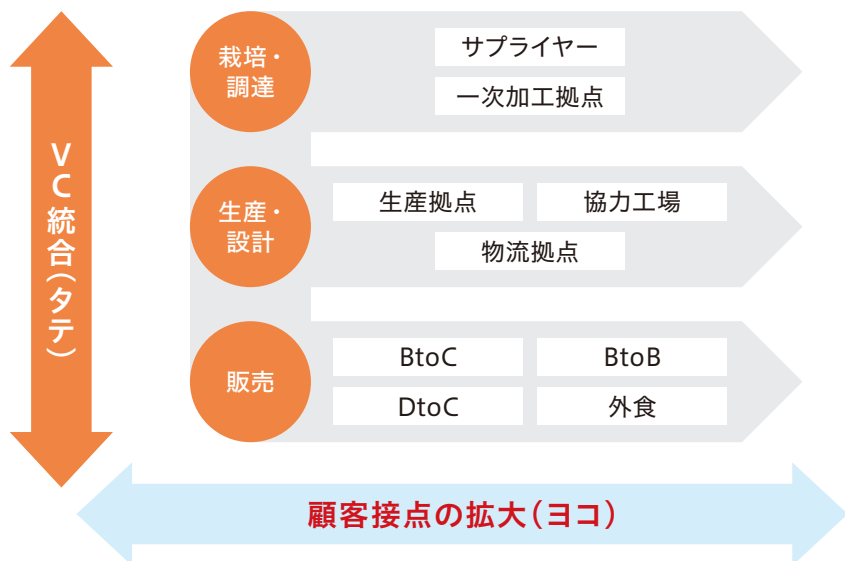
### ● スパイス系バリューチェーン

## 第八次中期計画の方向性

八次中計では、VCの二次元の広がり、すなわち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。

スパイス系VCでは、VCのタテ・ヨコ両方にグループ会社が多数存在するため、七次中計まではプロジェクト主導ではVCトータルとしての推進・連携に課題がありました。この課題を解決するために、八次中計ではグループ本社に新しい本部を設置し責任と権限を一元化することでVC最適の戦略を遂行できる体制を構築していきます。

### ■ 第八次中期計画推進の視点: VCの広がり



## 顧客接点の拡大(ヨコの戦略)

八次中計では、事業会社のハウス食品がこれまでの国内コア事業を守る存在から自社の展開領域を拡大してスパイス系VCをリードする存在へと自己変革し、「グローバルな顧客接点の拡大(ヨコの広がり)」にチャレンジしていきます。

八次中計の3年間を通じて、ハウス食品は日本国内だけではなく、中国やインドネシアを含むグローバルでカレー事業を統括すべく、国内外のマネジメント一本化を進めていきます。グローバル市場に視野を広げるだけではなく、グローバル展開で得た知見のリバースイノベーションを図り、顧客接点の拡大につなげていきます。

BtoBの領域では、ハウスギャバンがGOTで推進してきた東南アジアでのスパイスBtoB販売戦略機能を取り込み、ユーザーに対して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。

そして、国内外のマネジメント一本化を進めることで、これまで海外事業を統括してきた国際事業本部は発展的解散を進めます。

### ■ 顧客接点の拡大(ヨコの戦略)

#### ハウス食品・ハウスギャバンが中心となり推進(国内外マネジメント一本化)

##### ハウス食品 国際事業本部との統合戦略検討

- 中国・インドネシアを含むグローバルカレー事業の統合
- グローバル市場に視野を広げる(海外輸出品開発、非米食事業開発)
- グローバル展開で得た技術・知見の活用による売上拡大

##### ハウスギャバン

- 東南アジアのスパイスBtoB販売戦略機能を取り込み事業領域とともに規模拡大を追求

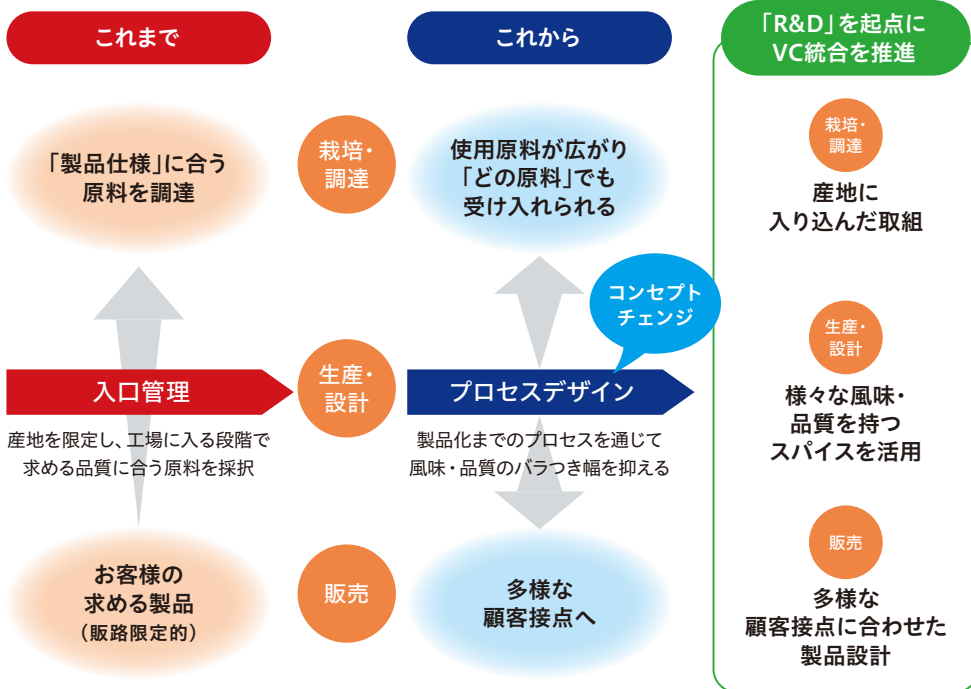
国際事業本部の発展的解散へ

## お客様に対して

### ●スパイス系バリューチェーン

## VC 統合(タテの戦略) ①プロセスデザインについて

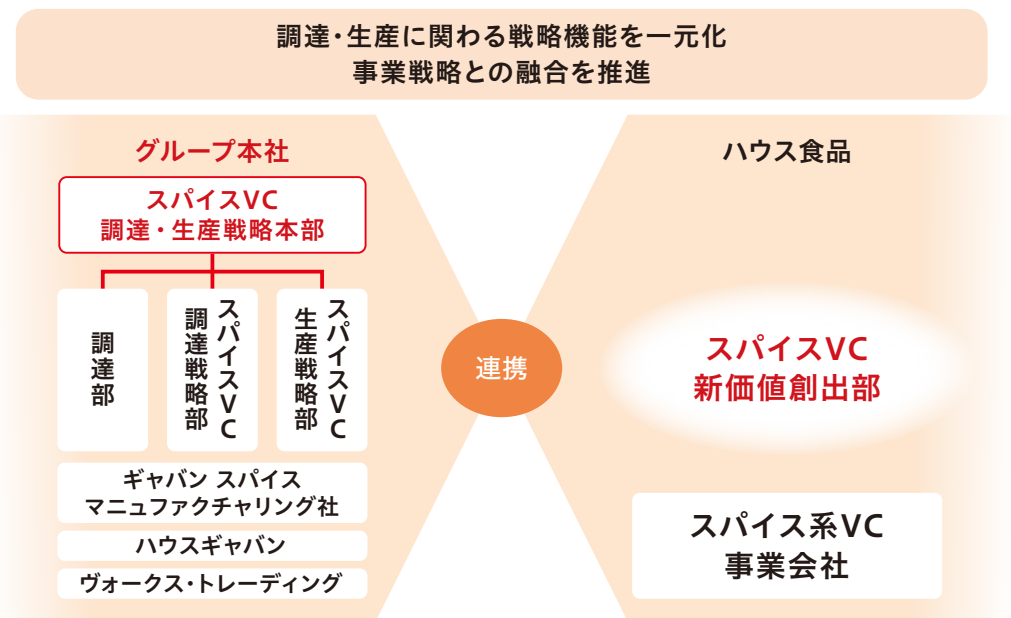
VC 統合(タテのつながり)については、グループ本社とハウス食品が連携して取り組んでいきます。これまでの、川下から川上への一方通行で、お客様のニーズに対応する製品仕様を決定し、その仕様に合った原料を川上で調達する業務プロセスでした。原料の産地を限定し、厳格な規格を設け、その規格に合う原料だけを工場に受け入れるという「入口管理」です。しかし、この方法だけでは、天産物であるスパイスを中心とした川上の原料のバラつきへの柔軟な対応、コスト競争力や調達のリスクマネジメント強化といった点で課題がありました。こうした課題を解決するために、今後は製品化までのプロセスのなかで、R&Dを起点に風味や品質のバラつきに対応できる力を強化するとともに、製品設計の考え方をアップデートすることにより、多様な顧客接点を創出していきます。この新しいアプローチを「プロセスデザイン」と呼んでいます。



## VC 統合(タテの戦略) ②組織体制の変更

六次中計より「調達GOT」として、グローバルな調達力強化による調達変革の活動に取り組んできましたが、進めるなかで2つ課題が見えてきました。一つは、「プロセスデザイン」という新しいアプローチへのコンセプトチェンジが必要である点です。そして、もう一つはプロジェクト単位の活動では責任と権限が分散し、変革の推進に限界があった点です。この課題を解決するために、八次中計よりプロジェクトではなく、組織として調達・生産に関わる戦略機能を一元化します。グループ本社に「スパイスVC調達・生産戦略本部」を新設し、調達戦略機能、生産戦略機能、そして調達実務をこの本部のもとに統合しました。さらに、ハウス食品でもグループ本社との連携を強化するために「スパイスVC新価値創出部」という新しい組織を設立し、川上へのリテラシー向上をめざします。両組織が密に連携することで、調達・生産戦略と事業戦略の一体化を進めます。

また、スパイス系VCの縦軸のテーマを担当する重要な事業会社であるギャバンスパイスマニュファクチャリング社、ハウスギャバン、ヴォークス・トレーディングは、グループ本社のスパイスVC調達・生産戦略本部が管轄することで、組織面でもVCの統合を進めていきます。



# お客様に対して

## ● スパイス系バリューチェーンの戦略推進に向けて

いよいよ変革の本丸へとたどり着いたスパイス系VC。

川上・川中・川下それぞれで価値創出するためにどのような取組をしているか、

各キーパーソンからのメッセージを紹介します。



### 中国マーケットでの新たなステージに向けて

ハウス食品(中国)投資社 社長  
宮戸 洋之



ハウス食品(中国)投資社(以下、HCI社)では、「カレーライスを中国の国民食に」という長期ビジョンのもと、中国のお客様へ品質にこだわった商品の安定供給に取り組んでいます。商品の安定供給のためには、主原料の一つであるスパイスの調達に最も重要と考えています。八次中計から、スパイスの製造・販売に特化している、グループ会社のギャバンスパイスマニュファクチャリング社(以下、GSM社)からのスパイス原料調達量増加に積極的に取り組んでいます。グループ内のGSM社からの調達を強化することで、マーケット(販売量)の拡大により、今後使用量が増加してもスパイスの持続的な安定調達と、より商品に適した品質の確保が可能になると考えています。

14億人を有する中国のマーケットで日本式カレーライスをより一層広げていくには、全社が掲げるスパイス系VCを効果的に機能させる必要があります。20XX年、HCI社におけるルウカレーの販売量が日本のそれを越えた時、新たなステージがそこにあります。その新たなステージに向け、HCI社は引き続き、よりGSM社との連携を密にし、お客様に喜ばれる商品を今後も安定的に供給していきたいと考えています。



## お客様に対して

### ● スパイス系バリューチェーンの戦略推進に向けて

#### 変革に向けたハウスギャバンの役割

ハウスギャバン 代表取締役社長  
生駒 晴司



ハウスギャバンでは、業務用事業における、お客様ごとに異なる個別ニーズへの対応力と提案力を保有する企業となることをめざしています。そのためのビジネスモデルとなる「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」の具現化は、七次中計において順調に進捗し、八次中計でも引き続き取り組んでいきます。また、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、お客様によりご理解を深めていただく機会を増やしていくことが必要と認識しています。

また、今後は個社視点だけではなく、スパイス系 VC の業務用事業をリードする会社として、VC のタテ(VC 統合 & 融合)とヨコ(顧客接点拡大)の取組を並行して進めていきます。

VC のタテの具体的な取組としては、お客様の顕在ニーズ、潜在ウォンツを把握し、それに対応する新たなスパイスや調味料の探索 & 発掘に VC の川上と協力しながら取り組んでいきます。

ヨコの具体的な取組として、顧客接点拡大を国内に限らず、グローバル視点で取り組みます。グループ内の他の事業会社との連携を強化し、東南アジアを中心とした日系企業・ローカル企業に対して、対応力と提案力を発揮し顧客接点の拡大に取り組んでいきます。

#### ハウス食品が主体的に変革をリードする

ハウス食品グループ本社 常務取締役  
ハウス食品 代表取締役社長  
川崎 浩太郎



ハウス食品は2013年の持株会社体制移行後の10年間、日本国内を主マーケットとする安定した利益創出と、グループのグローバル成長を支える人材の育成や技術の醸成などを通じたリソースの供給という役割を担ってきました。

しかし、当社を取り巻く事業環境は七次中計の3年間で大きく変わりました。ライフスタイルの変化だけでなく調達を持続性が脅かされるなど、従来の延長線上の取組、特に日本国内の市場に向け最適化されたビジネスモデルだけでは競争力が維持できなくなるリスクが高まっています。

我々の役割や事業領域を転換する変化点として成長の機会にすべく、これまでのビジネスモデルをグローバル視点で見つめ直し、調達・生産・技術といったグループ共通の機能をつなぐことで、価値創出力を高め競争力を強化していきます。

過去の成功体験にとらわれない柔軟な発想で主体的にスパイス系 VC を再構築、再設計することこそ、さらなる収益力の強化と成長へのチャレンジであり、我々は VC 構築を通じてカレー・スパイスの未来をつくり上げていきます。

川中

生産・設計

## お客様に対して

● スパイス系バリューチェーンの戦略推進に向けて



### 海外BtoC事業



### インドネシア家庭用カレー事業の取組

ササハウスフーズインドネシア社 取締役副社長  
土屋 裕義



インドネシアにおいては、2013年に壺番屋、2016年にハラル認証業務用ルウの販売をハウス&ヴォークスインドネシア社が順に日本式カレーを普及させ、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を販売し、顧客接点のさらなる拡大を進めています。小売りチャンネルに参入するにあたり、依然として調味料の買い場として70%以上を占める伝統小売り(TT: トラディショナルトレード)を将来の主要市場と位置づけ、TTに強い配荷力のある現地調味料大手Sasa Inti社を合併パートナーに迎え、より「早く」、より「大きな」事業となることをめざします。また、ターゲットとなる中間層の普段の買い場(TT)で、繰り返し購入できる価格帯の実現のため、新たに20gを最小単位とするルウ生産の技術を開発、グループのジャワアグリテック社に生産設備を導入しました。この技術は他国でも展開可能と期待され、インドネシアが先行事例です。発売開始した製品は現地の嗜好に合った味づくりや、ルウ調理の簡単さが高く評価され、まずは近代小売り(MT: モダントレード)で非常に好評を得て出荷が順調に進んでいます。今後、製品の認知を向上させ、合併パートナーの知見を生かした販促、配荷力を生かすことで、徐々に日常の買い場(TT)への移行を促し、インドネシアのより多くの家庭の「笑顔あふれる暮らし」に貢献できるようにしていきます。

### 外食



### 世界に広がる「ココイチ」

壺番屋では、1978年に「カレーハウス CoCo 壺番屋」国内1号店、1994年に海外1号店をオープンして以来、国内1,245店舗、海外212店舗(2024年2月時点)へと拡大してきました。「日本式カレーライス」の魅力の世界中に広げています。

### 小麦食文化圏へのチャレンジ

これまで、「日本式カレーライス」普及に向け、世界のコメ食文化圏への浸透をめざしてきました。加えて、今後は小麦食文化圏への「カレーパン」の事業拡大など、より広いグローバルでの「カレー」の価値提供を検討しています。

### 新規事業



国内先行事例  
「カレーパンノヒ」



# お客様に対して

## ● 機能性素材系バリューチェーン

### ありたい姿

機能性素材系VCの存在意義は、素材の機能性に着目し、その効果・効能を提供することで、健康でありたいという世界共通のニーズに対応することにあります。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、栄養、活力、維持といった各素材の持つ効能・効果を提供し、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。

具体的には、日本の「C1000」やタイの「C-vitt」といったお客様に直接商品を提供するBtoC事業、そして乳酸菌L-137などの原材料をお客様である企業に提供し、その先のお取引先が活用するBtoB事業を展開することにより、グローバルにお客様の多様なニーズに応えています。世界中のお客様の健康に貢献し続けられるよう、東南アジアでのさらなるビタミン事業の拡大や、米国・欧米を中心とした乳酸菌事業の展開など、各エリアでの取組を推進し、「食で健康」をお届けするVCとして、お客様の生き生きとした生活を支えています。

### S(強み)

- ・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

### W(弱み)

- ・グローバルシフトの早期化
- ・各事業間の収益バランス

### O(機会)

- ・展開国でのコロナ禍を経た生活の変化や世界的な健康志向の高まり(購買行動・チャネルの変化、健康ニーズの変化)に合わせた製品展開
- ・エンカル消費やSDGs意識の潮流、アニマルウェルフェアの広がり に合致する素材の展開(乳酸菌L-137)

### T(脅威)

- ・原材料価格、エネルギー、物流コストなどの高騰



## 第七次中期計画レビュー

七次中計における機能性素材系VCの成果は、バックキャスト視点の取組とフォアキャスト視点の取組を両立できたことです。他のVCより一足先にハウスウェルネスフーズがVC全体を統括する体制としたうえで、2022年4月には東南アジアでの機能性飲料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(HAP社)をタイに設立し、東南アジア内での展開国拡大の取組を開始しました。その成果として、2023年11月にはフィリピンで事業展開を開始することもできました。一方、国内では損益構造変革の断行により、コロナ禍の影響を受け2期連続の赤字に苦しんだ健康食品事業の収益力を回復させ、成長領域への経営資源配分を可能にしています。

## お客様に対して

### ● 機能性素材系バリューチェーン

## 第八次中期計画での取組

八次中計においても、国内事業の収益構造変革とグローバル事業の基盤づくりを継続するとともに、戦略素材をキーとしたグローバルシフトの推進に取り組みます。

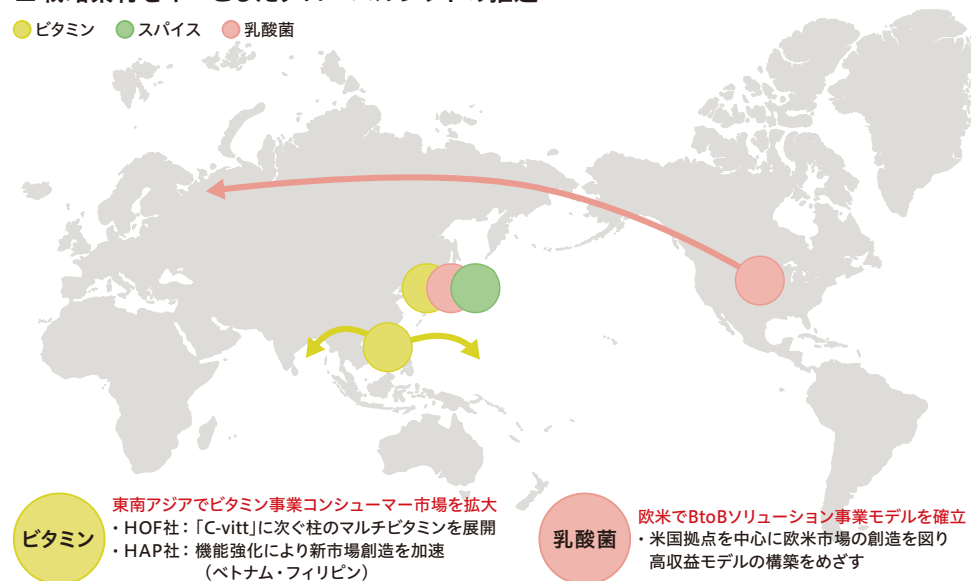
日本国内においては、物流費や資材関連のコストアップが続く見通しのため、製品設計の見直しや配送効率の向上などの施策を実施することで収益構造変革に取り組みます。また、主要製品のお客様へのアプローチの見直しと効果的なマーケティングコスト投下によるブランド力強化により売上拡大を図ります。

グローバルでは、東南アジアで川中のコンシューマー市場を拡大します。既存エリアのタイでは「C-vitt」に続いてマルチビタミンの領域に展開を広げるとともに、ハウス食品グループアジアパシフィック社(HAP社)を通じてベトナム・フィリピンでの新市場開拓を加速します。乳酸菌事業は強みである確かなエビデンスを生かし、欧米でのBtoB事業に注力し、機能性素材系VCの将来を支える事業へと育てるべく注力していきます。

また、七次中計最終年度より、「VC推進会議」という機能性素材系VCの方向づけを行う会議体を発足しました。八次中計からは、VC経営課題の意思決定機関として、グローバルでのスムーズな連携やVC発展をめざしていきます。

### ■ 戦略素材をキーとしたグローバルシフトの推進

● ビタミン ● スパイス ● 乳酸菌



体制 「VC推進会議」によるグローバルな連携推進

## FOCUS

### 東南アジアにおけるビタミン事業推進について

東南アジアでの事業推進・拡大に向けて、2022年4月に中間持株会社のHAP社をタイに設立しました。ハウスオソサファフーズ社(HOF社)もグループ本社の子会社からHAP社傘下に移行し、機能性素材系VCにおける東南アジアエリアの新規事業開発の再投資を、よりスムーズに展開できる体制を整備しました。

HAP社は2030年までにタイに続く新たなエリアでのマーケット創出をめざしています。その足掛かりとして、2023年11月よりフィリピンでビタミン事業を開始しました。現地飲料有力企業のAsia Brewery社と連携しな

がらマニラ首都圏のコンビニエンスストア・ミニストア・ドラッグストアにタイからの輸入品の導入を開始し、試飲やSNSでの製品告知を通じたお客様の飲用機会づくりに取り組んでいます。また、ベトナムでも近代流通を中心に市場浸透を行ってまいります。

機能性素材系VCの強みである、素材研究や製品開発力・品質の安定性、また機能性食品に対する長年の知見・応用力を生かし、今後も世界の人の生き生きとした生活を支え続けてまいります。



ハウス食品グループアジアパシフィック社  
代表取締役社長

伊藤 秀一郎

# お客様に対して

## ●大豆系バリューチェーン

### ありたい姿

大豆系VCでは、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」を果たすため、事業の持続的成長をめざします。また、VCの長期ビジョンとして「クリーンで機能的な価値提供により、ヘルシーでフレキシブルな食生活をサポートするグローバルPBF企業」を掲げています。

このありたい姿、ビジョンの実現に向けて、七次中計では、2022年9月にキーストーンナチュラルホールディングス社をグループ化し、米国メインストリーム市場での顧客接点強化や付加価値型PBF製品のポートフォリオを拡充しました。また、2023年6月からはロサンゼルス工場新ラインの稼働を開始し、供給能力を強化。引き続き堅調なTOFUの需要に応える体制を構築しました。

八次中計では、七次中計期間中の取組をさらに深化させるため、VC全体での共創取組を進めてシナジー創出に注力します。従来の強みは生かしながら、新たな変革テーマにチャレンジすることで、VCとしての独自性発揮、価値向上を図っていきます。

※ PBF (Plant Based Food) : 植物由来食品

### S (強み)

- ・ハウスフーズアメリカ社が川中領域で培ったTOFU生産技術・品質・研究開発力
- ・キーストーンナチュラルホールディングス社が保有する機動的なPBFビジネス展開能力
- ・エルプリト・メキシカンフードプロダクツ社が保有するユニークな製品ポジション
- ・社員の多様性による様々な発想
- ・米国/多国籍型と日本型の融合型運営モデル

### W (弱み)

- ・ブランドストーリーの構築、マーケティング組織力
- ・組織的な販売力、販売マネジメントの仕組み
- ・縦割り型責任分担による横断的課題設定力の弱さ

### O (機会)

- ・健康ニーズの高まりや環境配慮意識向上による、PBF市場の継続拡大
- ・カテゴリ、エリアマーケティングによる拡大ポテンシャル
- ・米国近隣および欧州での市場拡大可能性
- ・製品ライン拡充による消費者層拡大
- ・ビジネス成長に合わせた成長テーマの設定と組織体制の変革

### T (脅威)

- ・TOFUおよびPBF領域における競合他社のプレゼンス拡大や価格競争の激化
- ・ビジネスコストの上昇

## 第七次中期計画レビュー

### 前中計の成果

- ・キーストーンナチュラルホールディングス社グループ化による効果。VCとして付加価値豆腐やPBFポートフォリオを拡充。調達・R&D・生産・物流・販売等で協働によるシナジー創出が着実に進められた。
- ・ロサンゼルス工場新ラインの立ち上げ
- ・日米および外部パートナーとの連携によるガバナンスプロジェクトの実行により、業務基盤強化を図った。

### 前中計の課題

- ・市場環境変化予見を捉え収益性向上を踏まえた事業ポートフォリオ再構築
- ・インフレなどコスト上昇環境下での生産体制の強化・最適化
- ・VC経営実行のための統括機能強化

七次中計では、大豆系VCとしての体制構築が進みました。キーストーンナチュラルホールディングス社のグループ化により付加価値TOFUやPBFポートフォリオの拡充が実現し、調達・R&D・生産・物流・販売等の面で両社協働によるシナジー創出が着実に進められました。また、ロサンゼルス工場の新棟立ち上げにより、不足していた供給能力の強化を行ったほか、米国現地組織・グループ本社のコーポレート部門・外部パートナーとの連携でガバナンスプロジェクトを実行することで、成長を支える業務基盤の強化にも取り組みました。販売面では米国内の競合環境も厳しくなっており、今後さらなる営業組織力の強化が必要です。収益性向上を踏まえた事業ポートフォリオの再構築や、VC経営実行のための統括機能強化にも取り組んでいく必要があります。



キーストーンナチュラルホールディングス社との連携強化

## お客様に対して

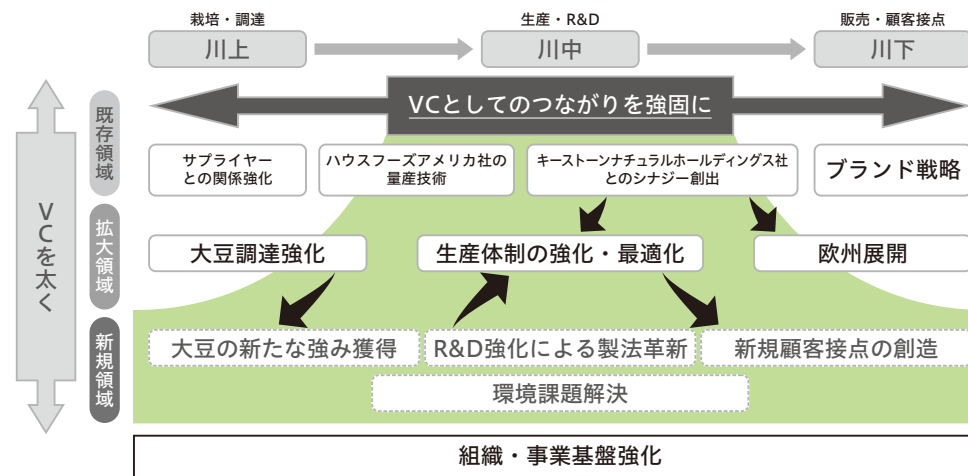
### ●大豆系バリューチェーン

## 第八次中期計画での取組

八次中計では、PBF市場におけるプレゼンス拡大に取り組みます。まず、ブランドマーケティングにおいては、コーポレートおよび各製品ブランドについてお客様と適切なコミュニケーションを図り、ブランド認知や提供価値を高めることをめざします。また、営業提案力の強化とともに、新規エリアやチャネルの開拓を進めることで、顧客接点構築力の強化を図っていきます。

VC構築の視点においては、R&Dや事業戦略機能などの機能強化や、VCに適した組織への再編、ガバナンスや人事制度、システムなどのコーポレート体制強化により事業の飛躍的成長を支えています。さらに、生産SCMマネジメント体制の強化のため、調達・生産・物流での最適体制の検討も進めています。

そして、VCのなかでグループ会社の横断的取組を推進することにより、個社視点だけではなくVC全体の視点で共通課題を認識し、その解決に向けて取り組んでいきます。



### FOCUS

## キーストーンナチュラルホールディングス社(KNH社)とのシナジー創出



ハウスフーズホールディングUSA社  
小南 貴裕

大豆系VCとしてめざす姿や成長ストーリーについて、八次中計をもとにKNH社とコミュニケーションを行っています。特に、ブランド戦略・組織や生産・物流最適化については、競争力を高め、成長をめざすうえでの肝であり、同社と喧々諤々と議論を重ねて方向性を共通認識し、シナジーの創出に取り組んでいます。例えば、得意先への共同商談、メインストリームチャネルの営業機能統合およびブローカー統一により、取扱アイテム、売上増加へつながっています。また、展示会への合同出展により、両社の全ブランドを効果的にPRできるような取組も行っています。そして、生産・物流面では、東海岸エリアでの共同配送による効率化やコストダウンを実現しており、現在は、西海岸エリアの物流拠点再編・各生産拠点の生産アイテム見直し・最適化へ向けて動き出しています。今後は組織再編を契機とし、大豆系VCとしてTOFUを中心とした幅広いPBFを世界のお客様へ届けていきたいと考えています。

### FOCUS

## 欧州展開について



ハウスビーナチュラ社  
大野 玄

欧州は、PBF市場の勢いが強く、新たなビジネスチャンスが存在します。欧州を欧州連合(EU)加盟国で区切ると、27カ国(総人口4億4,900万人)の集合体です。そのため、進出する国はマーケット起点(規模/可能性)および活動の中心を踏まえ、ドイツに選定しました。ドイツは、EU加盟国最大規模の人口(8,400万人)を有し、また欧州大陸では、最大のBIO(オーガニック)&TOFUマーケットがあると同時に、ベジタリアン人口も他の欧州各国と比較して高い水準です。2022年5月より、現地ニーズの把握を目的としてハウスフーズホールディングUSA社傘下で駐在員事務所を開設しマーケティング活動を行ってきました。そして2024年5月には、ビジネス実践フェーズへ移行するために現地販売法人であるハウスビーナチュラ社を設立しました。ドイツおよび欧州各国には、PBF競合プレーヤーも存在しますが、ドイツをはじめ欧州のお客様へ付加価値のある商品提供および売り場での新たなジャンルを創出していくことで競合との差別化を図り、大豆系VCの欧州進出第一歩を踏み出していきます。

# お客様に対して

## ● 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)

### 外とつながり、未来へつながる

「共創による新価値創出」のテーマは、当社グループが「クオリティ企業への変革」を掲げた五次中計から取組を開始しました。約10年弱が経過し、いまだ規模は小さいものの、多くの知見の獲得に至っています。

事業の新陳代謝が必然である以上、新価値創出の試行錯誤も必然と考え、ステークホルダーと共創しながら、多産多死で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」を身につけることが重要だと考えています。

4つ目のVCである「付加価値野菜系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きます。コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)ファンドなどによる探索を通じて出会えた共創パートナーとともに、新たな価値の創出をめざしていきます。

また、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「Kidslation」[タスマイ]という2つの事業が、現在事業実証子会社であるパッチワークキルトに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一つでも次の「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します。同時にこれら新価値創出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。

#### 取組事例：「GRIT」

「GRIT」は、社内公募型の新規事業創出プログラムとして2020年からスタートし、現在5期目を迎えます。1期目の採択テーマ「Kidslation」[タスマイ]は事業化手前のフェーズに差し掛かっています。

このプログラムのめざす姿は、「社員の想いを原動力とした新規事業の持続的創出」です。変化の激しいこの時代において、現在の事業範囲とは異なる領域にもチャレンジしていく必要があります。多くのグループ社員から、広く事業の種を集め、仮説検証を細かく回していく仕組みを通じて、新価値を生み出し続けていきます。

そのためには、この活動に手を挙げやすい、また挙げたくなる組織風土の醸成が必要です。第1期の「Kidslation」[タスマイ]はもちろんのこと、続く2期、3期の事業化に向けた活動を加速させ、一つでも多くの実績をつくっていくことに注力していきます。

グループにとっての新しい収益源の獲得、およびそれに付随するナレッジの体内化、そして社内の組織風土醸成に取り組むことで、「クオリティ企業への変革」に貢献していきます。

### 共創による新価値創出の歩み



#### 取組事例：CVC

2017年10月、ハウス食品グループは国内食品メーカーとして当時初めてとなるコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)ファンド「ハウス食品グループイノベーションファンド」を設立しました。2022年11月には、政府から「スタートアップ企業向け投資額を5年間で10倍超に拡大する」という指針も掲げられ、ベンチャー企業への投資は日本経済の持続的な成長における重要な位置づけとされています。ハウス食品グループとしては、1号ファンドからは11社(投資期間終了)、また2023年1月設立の2号ファンドからは3社(2024年7月時点)への投資を実行しています。1号ファンドでは、オープンイノベーションへの取組の一環として、自前主義から脱却し、自社の強みと外部の強みを掛け合わせる共創意識の醸成を図りました。そして2号ファンドでは、事業シナジーを創出するべく、事業部門との連携をより一層強化し、ベンチャー企業との協業を推進しています。また、グループ全社員対象の公募施策として、出資先ベンチャー企業に1年間出向する「CVC出向制度」もファンド設立当初より設けており、越境体験を通じた経営人材の育成にもつなげています。既存のバリューチェーンだけではなく、バックキャスト視点で成長テーマを設定する「イノベーション領域」を投資領域としており、既存事業の成長とともに、未来のハウス食品グループにとって新たなVCの構築につなげることを狙いとして活動しています。

# お客様に対して

## ●付加価値野菜系バリューチェーン

### ありたい姿

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「植物工場」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。

これまでアグリビジネスの肝である「安定品質・安定生産」課題の克服に多くの時間を費やしてきましたが、各産地に密着した活動により知見が蓄積され、産地育成の基盤が整いつつあります。また、農法や生産地、機能性のみを価値とした野菜の差別化には限界があることもわかってきました。実際、物価上昇が続く昨今の局面においても需給で相場が決まる青果物はこの流れから取り残されています。

天候不順や生産資材高騰といった外部環境を打ち返すデータドリブなサステナブル農業生産、長期鮮度保持期間を可能にする工程管理・野菜の価値を需要に変えるブランディング(ファンクショナルとエモーショナルの掛け合わせによるアフオーダブルプレミアムの創出)を一気通貫に実践する他社との共創プラットフォームを構築し、「また明日も食べたくなる野菜」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。

### S(強み)

- ・「スマイルボール」の遺伝資源保有
- ・丁寧なデータ取りと考察力に裏打ちされた研究開発およびデータドリブな栽培技術や知見の蓄積
- ・お客様起点マーケティングによるブランド力
- ・外部パートナー企業との共創連携

### O(機会)

- ・環境への意識の高まりやカット野菜需要増等のお客様ニーズ多様化
- ・外部環境要因に対応可能なサステナブル生産(調達)手段を保有する外部パートナーとの共創体制
- ・1日当たりの野菜摂取目標量(2025年350g/日)に対する現状(280g/日)とのギャップからの市場拡大余地

### W(弱み)

- ・青果業界における法規や商慣習に対応するノウハウやリソース不足
- ・産地へのアクセス力、産地形成ノウハウの不足

### T(脅威)

- ・種子開発から量産および品質安定化までの長い時間軸
- ・気候変動による生産リスク増大が引き起こす安定供給(調達)不安
- ・人件費・物流費・エネルギー費などの上昇

## 共創パートナーとのビジネスモデル構築・推進

### 付加価値青果事業:(株)農業総合研究所との取組

2023年4月に資本業務提携を締結した(株)農業総合研究所との価値共創を進めています。例えば、一般的には販売が難しいとされる小玉のタマネギを、農業総合研究所とのブランディングによりパッケージや売り方を工夫することで、より多くの「スマイルボール」をお客様にお届けすることができ、廃棄ロス削減にもつながっています。また、農業総合研究所だけではなく、(株)坂ノ途中、(株)ファームシップなど付加価値野菜系VCにおける他の共創パートナーが保有する様々な野菜も生かし、当社の加工食品とともに、カレー&サラダの食卓提案を具現化したテーマ性のある売り場づくりを実現できました。今後はお客様の共感を得られるような野菜の開発や魅力ある売り場展開をさらに加速させるとともに、各共創パートナーの強みを生かして川上(生産・調達)や川中(保管・物流)でも協業取組を推進していきます。



### 低次加工サラダ事業:(株)ファームシップとの取組

2022年4月より(株)ファームシップ(CVC出資)やブロックファーム(同)(静岡県沼津市の生産工場)をグループに持つ(株)RYODENと共創の取組を進めています。営業や生産の現場に駐在し、知恵を出し合いながら、スイートバジルの量産化と品質の向上を実現するとともに、新たな素材の開発や実稼働工場における様々な課題解決にチャレンジしています。2023年12月には植物工場野菜とスイートバジルをアソートした「香るサラダ」を発売しました。現在、首都圏の高級小売店やスーパーマーケットへと販路を拡大しています。直近では、業務用の新商品を開発し、新たなルートへもアプローチを開始しました。今後は、生鮮品から領域を広げた分野へのチャレンジも進めていきます。



# お客様に対して 事業セグメント概要

(注1) 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  
(注2) 2022年9月30日付でのキーストーンナチュラルホールディングス社との企業結合について、24.3期に同社取得原価の配分(PPA)が完了しました。当会計処理の完了に伴い、PPA完了の内容を反映させた金額を用いています。

ハウス食品グループ (2024年3月期)



旧会計基準 (灰色)  
新会計基準 (各セグメントカラー薄い色、濃い色)

**香辛・調味加工食品事業**

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)、ハウスギョパン(株)、マロニー(株)

**健康食品事業**

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**

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、キーストーンナチュラルホールディングス社、ハウス食品(中国)投資社、ハウスオソサファフーズ社

**外食事業**

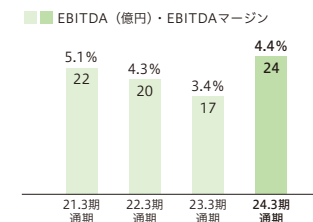
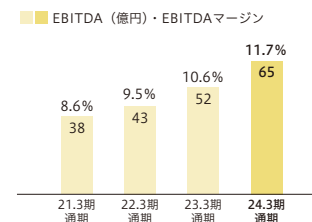
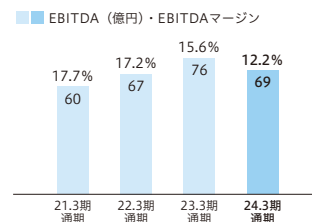
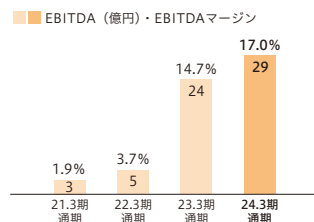
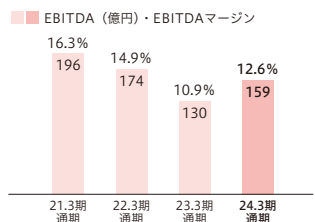
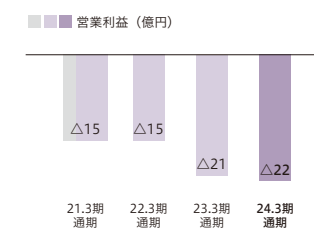
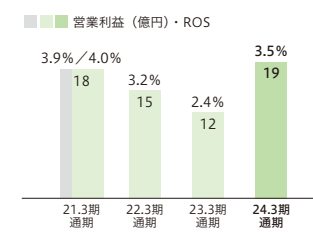
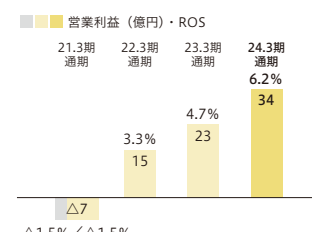
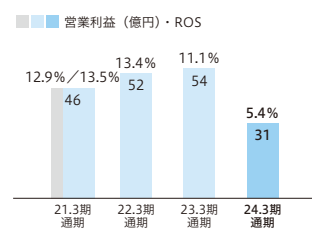
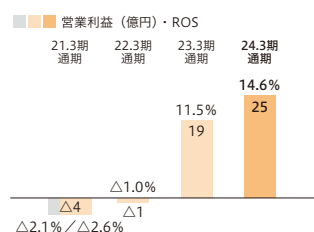
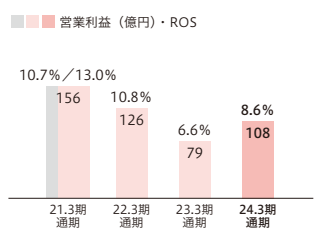
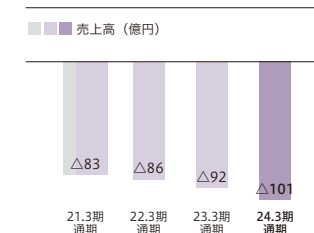
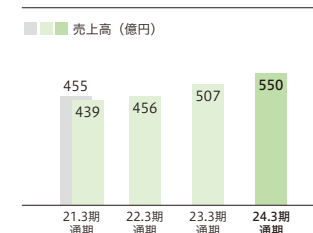
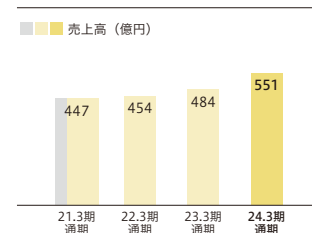
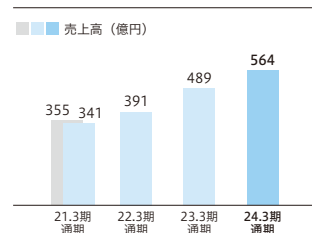
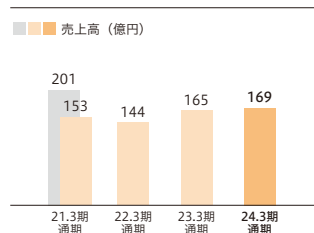
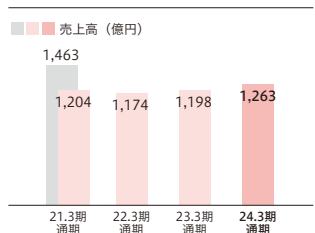
主な事業内容: レストランの経営および企画・運営事業  
 主な事業会社: (株)呑番屋

**その他食品関連事業**

主な事業内容: 総菜、焼成パン、デザート等の製造・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)**

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



# お客様に対して 事業セグメント別戦略

## 香辛・調味加工食品事業

2024年3月期は急激な原材料価格の高騰により変化した事業構造を立て直すとともに、八次中計に向けた仕込みの一年でもありました。

家庭用事業は2期連続となる価格改定を実施し、収益力は一定程度回復しました。ルウカレーは新ブランド「クロスブレンドカレー」の育成に注力し、おむね想定どおりに需要回復が進む一方、成長市場であるレトルトカレーは多様なお客様ニーズへの対応を強化・加速していくことが求められます。業務用事業ではハウスギョパンを立ち上げました。初年度は経済活動再開に伴う外食需要の回復や2023年9月実施の価格改定効果もあり、おむね計画どおりのスタートとなりました。

2025年3月期は、家庭用事業では需要回復と新たな顧客接点の獲得に注力します。お客様の生活や嗜好の変化をタイムリーに捉え、新規性のある製品・プロモーション展開を強化します。業務用事業では、ハウス食品・ギョパン両社の得意分野を生かし顧客接点の拡大と提案力強化につなげていきます。

今後は国内外の垣根を越えた顧客獲得に向け、日本で培った技術・ノウハウを活用したメニューやブランドの海外展開に加え、中国やインドネシア等のローカライズを通じて得た知見の国内への還元、また当社独自の付加価値を持つ原料や技術を活用した新価値創出を図っていきます。



ハウス食品グループ本社  
常務取締役  
ハウス食品  
代表取締役社長  
川崎 浩太郎

## 健康食品事業

2024年3月期は、国内ではアフターコロナのお客様の行動意識の変化をチャンスと捉えたマーケティング活動により、「ウコンの力」の販売が回復、また「C1000」は2023年6月の価格改定後の需要喚起に注力、「1日分のビタミンゼリー」は、プロモーション活動にコスト投下を行い、売上拡大に注力しました。グローバルでは、東南アジア新規エリアでのビタミン事業立ち上げや、欧米を中心に乳酸菌事業の営業活動強化に取り組みました。

2025年3月期、国内では、物流・資材関連のコストアップが続く見通しのなか、製品設計の見直しや配送効率の向上等に取り組みます。また、主要製品への効果的なマーケティングコスト投下によるブランド力強化により、収益力を維持した売上拡大を図ります。

グローバルでは、東南アジアを中心にビタミン事業の拡大に引き続き取り組みます。乳酸菌事業は、海外での収益コアづくりに向けて、グローバル大手企業での採用獲得により、高収益モデル構築をめざします。



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

## 海外食品事業

2024年3月期、米国事業では生活防衛意識の高まりにより、高価格帯のPBF<sup>※1</sup>製品の需要が減少しました。中国事業では、ゼロコロナ政策大幅緩和以降、景気低迷に伴う節約志向拡大により、小売業全般の不振が継続しました。市場環境が大きく変化するなか、各市場でエリア・チャンネル・競合情報等を正しく把握し、きめ細かい営業やマーケティング戦略が必要と認識しています。

2025年3月期は、米国事業ではエリア・民族・購買層別にマーケットを精緻に捉えた営業・マーケティング戦略を実施し、新規アカウント獲得に注力します。さらに、KNH社・HFA社<sup>※2</sup>両製品のクロスセルや、展示会の共同出展、生産・物流最適化、機能・組織統合、欧州戦略等、シナジーを最大限に創出していきます。中国事業では、集客力のある買い場にリソースをシフトし、「選択と集中」でマーケティングコストを効果的に運用し利益を確保していきます。東南アジアでは、インドネシア家庭用ルウカレーの成長、ベトナム業務用ルウの伸長による黒字化など、米国、中国、タイに次ぐ第4の柱とすべく、育成を進めます。

※1 PBF(Plant Based Food): 植物由来食品

※2 KNH社: キーストーンナチュラルホールディングス社

HFA社: ハウスフーズアメリカ社



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

2024年3月期は、国内外ともに人流が回復したことに加え、QSCの向上やマーケティング施策等の効果もあり、国内外店舗売上高合計が初めて1,000億円を超えました。

国内カレーハウスCoCo壱番屋では、TVCMやSNSを活用したプロモーション展開のほか、「ホロ肉ドカンと豪快カレー」など商品力と話題性のあるメニューを販売しました。また、M&Aによる新業態として、関西の人気つけ麺店「麺屋たけ井」と福岡を代表するもつ鍋店「博多もつ鍋前田屋」をグループに迎えました。

長期経営方針「壱番屋長期ビジョン2030」で目標とする2030年度の壱番屋連結営業利益100億円をめざす中、八次中計最終年の2027年度の営業利益目標を70億円とし、カレーハウスCoCo壱番屋では引き続き店舗収益力の改善とともに、ブランド力向上に向けたマーケティング施策の実施や、新ロケーションでの店舗展開を進めていきます。

また、新業態、海外事業の展開スピードを加速させながら、「食のエンターテイメント企業」の実現に取り組んでいます。



壱番屋  
代表取締役社長執行役員  
葛原 守