

ハウス食品グループの理念体系

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

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

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

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

創業理念

日本中の家庭が幸福であり、そこにはいつも温かい家庭の味ハウスがある。

グループ理念

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

時代によって食のカタチが変化しても、変わらない食のチカラがあります。

食のチカラは、人を育み、人をつなぎ、人を笑顔にします。

私たちハウス食品グループは、食を通じておいしさと健康をお届けし、

人とつながり、人と人をつなげたい。

絆やぬくもりを大切に、すべてのステークホルダーと共に

笑顔ある暮らしをつくりたい。

常に新しい価値を創造しながら。

家庭の食卓はもちろん、外での食事、さらに世界でも。

食に関わるすべてのシーンへ。

お客さまの笑顔を、社員とその家族の笑顔を、

そして笑顔あふれる社会を共につくるグッドパートナーをめざします。

ハウスの意^{こころ}

社是

誠意 創意 熱意 を持とう。

ハウス十論

一、自分自身を知ろう

一、謙虚な自信と誇りを持とう

一、創意ある仕事こそ尊い

一、ハウスの発展は我々一人一人の進歩にある

一、ハウスの力は我々一人一人の総合力である

一、給与とは社会に役立つ事によって得られる報酬である

一、世にあって有用な社員たるべし、又社たるべし

一、有用な社員は事業目的遂行の為の良きパートナーである

一、社会にとって有用な社である為には利潤が必要である

一、我々一人一人の社に対する広く深い熱意がハウスの運命を決める

トップメッセージ

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

ハウス食品グループ本社

代表取締役社長

浦上 博史



ハウス食品グループは、どのような企業体でありたいと考えているのか？

私たちのあるべき姿は、「食を通じて人とつながり、笑顔ある暮らしを共につくるグッドパートナーをめざします。」というグループ理念にあります。「食で健康」をお届けし、自ら新しい価値をつくり出し、お客様に提供していくことで持続的に成長する「クオリティ企業」に変革するため、グローバルなバリューチェーン（VC）構築をめざしています。

グローバルなVC構築は、グループ理念の実現に向けた取組

ハウス食品グループは、2013年に制定した「食を通じて人とつながり、笑顔ある暮らしを共につくるグッドパートナーをめざします。」という私たちのグループ理念のあるべき姿“To Be”としています。グループ理念の考え方のベースである「3つの責任」（「お

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

トップメッセージ



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

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

第八次中期計画の2年目を迎え、変革の現在地をどう捉えているのか？

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

3つのVCで各々の課題を解決しながら、新たなチャンスをつかむ

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

すと、八次中計初年度の進捗はまだ道半ばだと言わざるを得ません。

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

トップメッセージ

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

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

VC構築によりサステナブルに利益を創出できる 企業グループへの変革をめざす

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

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

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

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

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

→詳細はP.23-34 中期計画「お客様に対する責任」へ

資本市場からの評価を真摯に受け止め、課題に対する打ち手を実行

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

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

→詳細はP.19-22「財務戦略・担当役員メッセージ／財務資本政策」へ

トップメッセージ

組織や人材の力をいかに最大化させていくのか？

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

遠心力と求心力のバランスによって、ダイバーシティを力に変換

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

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

→詳細はP.35-38 中期計画「社員とその家族に対する責任」へ

環境面での重要課題に対しては、どのように向き合っているのか？

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

社会の一員として、高い目標設定で「循環型モデルの構築」を推進

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

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

→詳細はP.39-44 中期計画「社会に対する責任」へ

トップメッセージ

グローバルなVC構築に向け、ガバナンス機能をどのように強化していくか？

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

社外取締役の視点も積極的に交え、VC構築を支えるためのガバナンス強化を推進

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

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

→詳細はP.59-64「コーポレート・ガバナンス」へ



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