

お客様に対する責任

第八次中期計画の方針

バリューチェーン(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

◇3つの取組

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

◇中期計画KPI

項目	25.3期 実績	八次中計 (27.3期)目標	九次中計 (30.3期)目標
売上高	3,154億円	3,600億円	4,500億円
ROS	6.3%	7.5%	8.9%
EBITDAマージン	10.8%	11.4%	12.7%
ROIC	4.5%	6.0%以上	8.0%以上

Q. 第八次中期計画初年度の取組を教えてください。

八次中計では、「グローバルなVC構築で成長をめざす」をテーマに、新たなビジネスチャンスの獲得による収益力の強化に取り組んでいます。

業績面では、コア事業を担うハウス食品が、2024年3月期に実施した価格改定の残存効果や需要喚起策の実施による販売数量の回復などにより全体を牽引しましたが、他のグループ会社の多くが課題に直面しており、グループ各社の収益基盤強化の必要性をあらためて認識した1年でした。特にこれまでグループの成長を支えてきた海外食品事業では、米国の豆腐事業が3年前にグループに迎え入れたキーストーンナチュラルホールディングス（KNH）社の販売苦戦により赤字となり、また中国で展開するカレー事業もコロナ禍で膨らんだ在庫の適正化に注力したことで減益になるなど、米中両国で課題を残しました。

中期視点の取組においては、スパイス系VCでは、コア事業を担うハウス食品が中心となり、展開領域を国内からグローバルな顧客接点へ拡大すべく、戦略立案とそれを追求できる体制・マネジメントのあり方について、ステップ論で検討を進めています。また、成長に向けた投資も着実に実行しており、成長領域である国内業務用事業においては、多品種変量の新製法を採用したハウス食品グループ東北工場を2026年に稼働させます。さらに日本・中国に次ぐ新たな日本式カレーライスの市場開拓に取り組むインドネシアカレー事業において、2024年2月に販売を開始した家庭用事業が順調に立ち上がっており、このたび生産子会社ハウスフーズインドネシア社を設立のうえ、第2工場の建設に取り組み始めました。

機能性素材系VCでは、既存事業エリアのタイでビタミン飲料市場の活性化に向けた主力製品「C-vitt」のビタミンC配合量の増量対応や、マルチビタミン市場を創出するための新製品発売などに注力する一方で、タイに続く新規エリアの開拓にも取り組んでいます。

大豆系VCでは、KNH社が展開する高価格帯のPBF事業が米国の激しい物価上昇の影響を受けて業績を大きく落としています。この問題に対処するため、損益構造改革の会議体を立ち上げ、頻度高く課題の抽出と打ち手の議論を進めており、すべての製品別損益の見える化を進めたうえで、リバイバルプランを策定し、2026年3月期以降実行に移していきます。

今後も、スパイス系VCではグローバルな広がりのなかで大きな役割を果たせる存在への変革、機能性素材系VC、大豆系VCはそれぞれのVCの幹をさらに太く、強くするべく取組を加速させていきます。

ハウス食品グループ本社
代表取締役社長
浦上 博史



お客様に対する責任

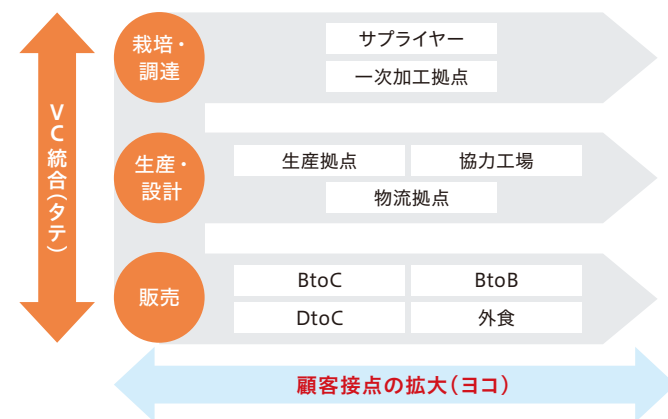
●スパイス系バリューチェーン

第八次中期計画の方向性

八次中計では、バリューチェーン（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。顧客接点の拡大（ヨコの戦略）では、ハウス食品がVCをリードする存在へと自己変革に取り組みます。また、BtoBの領域では、ハウスギャバンが東南アジアでの販売戦略機能を取り込むなど、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。タテの戦略では、研究開発部門を起点に、スパイスを中心とした川上原料の調達柔軟性やコスト競争力を追求するとともに、製法・生産変革による価値創出に取り組んでいきます。

こうしたコンセプトのもと活動するスパイス系VCのうち、当レポートでは、①自己変革へ歩むハウス食品、②業務用事業でのプレゼンス拡大に取り組むハウスギャバンの取組、③グローバルでの価値創出の取組にフォーカスをあてていきます。

■第八次中期計画推進の視点：VCの広がり



川上 川中 川下

自己変革へ歩むハウス食品

社員とともに進める自己変革の歩み

八次中計において、ハウス食品の役割はこれまでの中核事業としての安定したキャッシュ創出や人材育成から、スパイス系VCの変革と成長をリードする役割へと大きく変化しています。そうしたなか、八次中計1年目の2025年3月期は、急激な環境変化のなかで従来の発想を超え、調達・開発技術力を生かした既存事業の収益基盤強化と顧客接点の拡大に取り組んでまいりました。今後、当社の役割や捉える領域は国内BtoCにとどまらずグローバルに広がっていきますが、社員一人ひとりが成長や変革を自分事化できるよう、全拠点でダイレクトコミュニケーションを行い、組織風土や意識の変革に重点的に取り組みました。これにより、会社や部門を超えて相互に連携し、従来の延長線上ではない価値提供のあり方について、経営陣と現場が同じ目線で議論できるようになりつつあります。例えば生産部門や研究開発部門では、環境負荷低減・生産効率向上・将来の事業環境や顧客ニーズを見据えた「将来のものづくり」をテーマに、活発で具体的な検討が始まっています。

加えて2025年4月からは、グループ本社の一部機能をハウス食品へ移管しました。これによりハウス食品が、グローバルブランドのあり方、エリアの食文化に即した製品開発・品質保証、輸出を含めた販売体制など、カレー・スパイスを中心としたグローバル戦略を主体的に立案できる体制が整いつつあります。国内外の資産やリソース、ノウハウを共有することで、ハウス食品が日本で培ってきた強みを生かせる領域は多くあり、今後の成長具現化に取り組んでいきます。

八次中計は残り2年ですが、まずは国内で培ってきた強みにVC視点を組み入れた成功体験を積み重ね、ハウス食品の成長の姿をステークホルダーの皆様と共有していきたいと考えています。加えて、スパイス系VC戦略の具現化を進め、実効性をより高めるための体制・仕組みを確立することで、新価値創出と競争力強化へとつながっていきます。

ハウス食品グループ統合レポート 2025

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
川崎 浩太郎



研究開発部門の取組

ハウス食品の研究開発部門は、従来のBtoC中心の製品・技術開発から脱却し、国内外のスパイス系VC全体への貢献をめざしています。八次中計では、①スパイスを中心とした川上の素材と技術をつなぐことで、調達柔軟性やコスト競争力を強化し、さらには新しい需要の創造・顧客接点の拡大を実現していくこと、②スパイス系VCとしての新たなイノベーションスタイルを確立することに取り組んでいます。こうしたなか、中計1年目は、「将来のコアコンピタンスになりうる技術開発と事業への実装」や「グローバルかつグループ最適で捉え直したアセットライクな生産戦略」など、VC全体に寄与するテーマを設定し役割の幅を広げてきました。

技術開発では、取組成果が知的財産上、川上領域での競争力強化として結実するなど、新たな事業の種が芽生えてきています。こうした新たな領域の技術を起点にBtoCはもちろん、スパイス系VCの事業会社や外部共創により新しいビジネスを探索しています。

グローバル戦略では、基盤となる技術を軸に各エリアの食文化研究をかけ合わせることで、ニーズに適した価値の創出と、その過程で獲得した知見・ノウハウをVC内で還流させていきたいと思っています。例えばインドネシアでは、ターゲットとなる中間層のお客様が繰り返し購入できる価格を実現するため、20g（2皿相当）を最小単位とするルウを開発したほか、同国の新工場では最新の生産技術も導入していきます。現地の食文化に合わせ実装検証を進めてきた技術ですが、個食ニーズに即した製品として国内外の垣根を越えたりバースイノベーションにもつながっていきます。

当社の研究開発部門には、生活者でもある社員が日々の食生活の課題や自身の想いをユニークな価値に昇華させる組織風土が備わっています。この価値創造の組織文化とVC視点が交わることで、スパイス系VC全体への貢献につながると考えています。

ハウス食品
取締役
開発研究所長
品質保証部担当
中島 敦



お客様に対する責任

●スパイス系バリューチェーン

川上 川中 川下

業務用市場でのプレゼンス拡大に取り組むハウスギャバンの取組

業務用市場でのプレゼンス拡大に向けて

ハウスギャバンは、BtoB事業の成長に向けて2023年4月にハウス食品の国内業務用食品事業をギャバンが承継する簡易吸収分割により誕生しました。業務用事業のお客様は、レストランやホテルなどの一般・大手外食から、中食・加工メーカーまで幅広く、競争力強化には多様化する個別ニーズへの対応が不可欠です。こうした課題があるなか、当社の強みは、ハウス食品が持つルウ・レトルト製品など加工度の高い商品の幅広いラインアップと、ギャバンが培ってきたスパイス素材の専門性という、両社の異なる強みを融合させることであり、これまで多くのお客様に支持されてきた両社のブランドや製品を基盤にしながら、提供価値をより広げることが可能としています。この強みを生かすことで、当社は「お客様ごとに異なる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」をめざしています。

八次中計では、めざす姿の実現に向けたビジネスモデルである「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」の具現化に取り組んでいるほか、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、お客様との接点拡大をめざしています。中計1年目の2025年3月期は、業務用レトルト工場(ハウス食品グループ東北工場)の設立決定および着工など、多品種変量生産を実現し製品開発・営業・生産まで一貫したBtoB事業に最適な体制構築に向けて、当社グループ全体で動き始めました。また営業・開発面では、事業会社の垣根を越えて当社グループの保有技術を生かした顧客接点の拡大に取り組んでいます。ハウスギャバンでは、統合以降、営業面を中心にシナジー効果最大化に向けた取組を推進してきました。家庭用事業で培われた数々の加工技術は、業務用事業のお客様にとっても課題解決の糸口となる可能性を秘めています。こうした既存の枠組みや領域を超えた連携にもチャレンジしながら、スパイス系バリューチェーン(VC)の業務用事業をリードする会社として、さらなる成長に挑戦していきます。

ハウスギャバン
代表取締役社長
生駒 晴司



ともに創る、心に響く食

ハウスギャバンは、味と香りを追求する業務用食品メーカーです。食に携わるすべての人に誇れる食材と頼れるアイデアを提供し、技術や感性に富んだプロフェッショナルとの共創を通じて、心に響く食をお届けします。

ハウスギャバン企業理念



本社に併設されているプレゼンキッチン

Focus

業務用市場に適したビジネスモデル構築の取組

当社グループは、スパイス系VCにおいて、業務用事業を成長ドライバーの一つと位置づけています。近年、外食産業では食ニーズの多様化や人手不足を背景に、味覚の再現性が高く店舗オペレーションも簡易な業務用レトルト食品の需要が高まっており、これからも大きな成長が見込まれます。このような事業環境に対して、ハウスギャバンでは多様化するお客様ニーズに柔軟かつ迅速に対応するために、全国の営業と研究開発、それを取りまとめる企画部門が一体となりお客様との接点を広げています。お客様のニーズをタイムリーに研究開発に生かせるため、変化の早い外食産業においてスピード感を重視した開発営業が可能となっています。今後はDXも活用しながら製品提案のスピードおよび精度をより一層向上させていきます。

こうした取組があるなか、当社グループは次なる展開として、多品種変量の新製法を導入した業務用レトルト食品の新工場として福島県福島市に「ハウス食品グループ東北工場」を建設いたします。当工場は、業務用レトルトカレーを主とする生産拠点として2026年6月の稼働を予定しています。当工場の本格稼働により、ハウスギャバンが手がける製品開発・営業から生産まで一貫してスピーディーに対応できる体制が構築できます。

今後は個別ニーズへの提案力向上や生産性の向上につなげ、業務用事業の拡大および収益力強化に取り組んでいきます。



ハウス食品グループ東北工場(外観イメージ図)

Focus

外食産業での課題解決への貢献

ハウスギャバンは、味覚の再現性が高く店舗オペレーションも簡易なカレーフレークとして、「お湯でひと煮立ちカレーソースの素」を発売しています。当商品は、人手不足により従来のオペレーションを維持することが難しい外食産業において、おいしさに加え調理オペレーションを短縮できることを評価いただき、日本食糧新聞社主催「第28回業務用加工食品ヒット賞」を受賞しました。



お客様に対する責任

●スパイス系バリューチェーン

川上 川中 川下

グローバルでの価値創出の取組

Focus

中国カレー事業

伝統的な食文化に挑む中国業務用事業

中国業務用事業において、外食市場4兆7千億元のうち約8割を占めるといわれる中式料理市場を開拓していくことが、持続的成長には欠かせません。きっかけは、コロナ禍で個人飲食店が立ち行かなくなり、替わって台頭した外食チェーンやCVSチェーンなど広域・多店舗展開する企業の攻略が避けられなくなったことです。アフターコロナの市場環境において、この動きが加速することを与件に、従来型の個人飲食店をメインとしたカレー製品販売から「ソリューション型営業への転換」を方針化しました。

「カレーライス&カレー菜」市場開拓」をスローガンに掲げ、お客様の課題をメニューで解決するソリューション型営業への転換を組織体制づくりから取り組んでいます。メニュー提案力および開発機能強化を目的に販売支援の組織を設立し、またニーズに合わせたメニュー開発専任シェフの採用とテストキッチンを整備しました。

2024年以降、大手を含めた中式料理チェーン店(麺、肉まん、四川料理、地方伝統料理等)へのカレー味メニューの導入が確実に進んでおり、本取組の手ごたえを感じています。今後も日本式カレーをご飯・麺・饅頭・炒め菜ほかその土地の食文化と融合させながら消費者接点を創出し、持続的成長をめざしていきます。



専任シェフを採用するなど開発機能を強化

Focus

外食事業

日本のカレーライスとニコ・キビ・ハキを世界へ

カレーハウス CoCo 壱番屋が海外展開を本格化したのは2004年の中国・上海出店から。それを皮切りにココイチの日本式カレーは台湾、韓国といったアジア各国でも受け入れられ、2011年には米国・ロサンゼルス、2020年には長年の夢だったインドへの出店を果たしました。

2025年2月現在、12の国と地域に216店舗を展開しており、日本式カレーの魅力に加えて、「ニコ・キビ・ハキ※」の接客サービスを世界に広げています。

※壱番屋の社は。「いつもニコニコ笑顔で、キビキビと動き、ハキハキと受け答える」の略

Focus

インドネシアカレー事業

家庭用と業務用の両輪で日本式カレーの認知拡大を推進

当社グループでは、インドネシアにおいて2013年に壱番屋が初出店、2016年にハウス&ヴォークスインドネシア社がハラル認証業務用ルウ製品の販売を開始しました。日本式カレーの普及に加え同国内における日本食の広まりもありインドネシアのカレー事業は着実な成長を歩んできました。加えて、インドネシアは家庭内食比率も高く、都市部の共働きや核家族世帯の増加により、簡単・便利な加工食品のニーズが高まっていることから、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製品の販売を開始しました。

家庭用ルウ製品は、現地の嗜好に合った味づくりや、調理の簡単さが高く評価され好評を得ています。経済規模が東南アジア最大であり、成長性にも優れるインドネシアにおいて、家庭用・業務用の両輪で顧客接点のさらなる拡大を進めていきます。



吊り下げて販売される家庭用ルウ製品

ハラル認証を取得したカレールウ製品(家庭用・業務用)の生産を担う子会社を設立

2025年4月、インドネシアにおける生産子会社の設立および新工場の建設計画を発表しました。当社グループにおけるインドネシアカレールウ工場としては2つ目の生産拠点、また海外カレールウ工場としては6つ目の生産拠点となります。

製造する家庭用および業務用ルウ製品はインドネシア国内での販売が中心となりますが、世界のハラル市場へも販売を広げていく予定です。今後も普及活動の進捗に応じたさらなる生産体制の強化を検討し、売上高100億円規模の事業創出に向けて取り組んでいきます。



家庭用製品

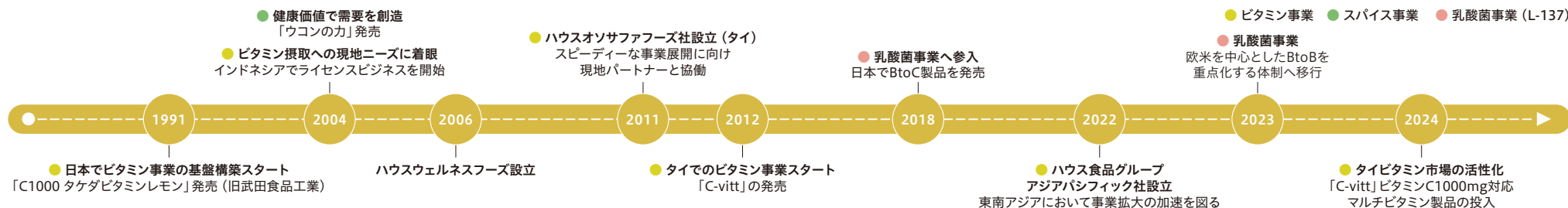


業務用製品

お客様に対する責任

●機能性素材系バリューチェーン

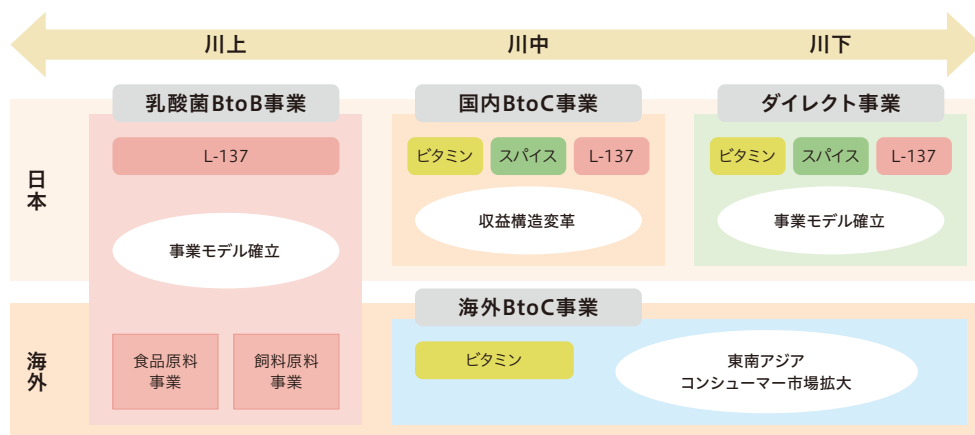
機能性素材系バリューチェーンの歩み



第八次中期計画の方向性

機能性素材系バリューチェーン (VC) では、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、各素材の持つ効能・効果を「栄養」・「活力」・「維持」という3つの健康要素の視点でおいしく摂取しやすい形に変えてお客様に提供し、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。八次中計では、3つの素材を中心としたグローバルな事業展開をめざしています。

八次中計1年目の事業ごとの主な取組として、国内BtoC事業は、ビタミン事業の拡大に注力しました。プロモーション施策の拡充や製品リニューアルおよび新製品追加により、ビタミン事業の販売は堅調に推移しました。同じくビタミン事業を展開する海外BtoC事業では、タイでの法規制変更を好機と捉え、ビタミンC1000mgに増量した製品を発売。またビタミンでの新たな市場創造に向け、マルチビタミン製品を投入しました。乳酸菌BtoB事業は、日本のみならず海外有力企業への食品向け原料素材の採用が進んでいます。



ビタミン事業を軸に東南アジアでの成長を描く

私たちは、日本および東南アジアにおいて「“いつでも・どこでも・誰でも”たっぷりビタミンを摂る”市場の創造」をめざし活動しています。ビタミン事業は、日本国内での生産開始から半世紀以上が経つほか、国内主要ブランド「C1000」の発売から35年が経過するなど、機能性素材系バリューチェーンのルーツともいえる事業です。ビタミン事業発祥の地である日本では、コロナ禍を経て健康志向がより高まっているほか、ビタミン飲料に求める味や飲用目的が多様化しています。私たちは、引き続き製品ラインアップの拡充や新たなビタミン飲料製品の開発に取り組み、国内BtoC事業の中核事業として更なる拡大を図っていきます。

東南アジアにおいては、新規エリア (フィリピン・ベトナム) で飲料市場の確立に向けて「C-vitt」製品展開がスタートしました。タイでは、マルチビタミン領域に展開を広げることで、ビタミン栄養摂取機会の拡大を図ります。東南アジアは成長性がある一方、お客様ニーズは多岐にわたります。地域ごとのマーケット環境を考慮したビジネスを展開し、持続的な成長を実現します。

ハウスウェルネスフーズ
代表取締役社長
倉田 千裕



日本で展開するビタミン製品



東南アジアで展開するビタミン製品



お客様に対する責任

●機能性素材系バリューチェーン

ビタミン飲料事業の事例紹介

Focus

機能性素材系バリューチェーン

国内・海外の垣根を超えたグローバルブランドづくり

機能性素材系バリューチェーンでは、グローバルブランドづくりを目指し、国内外のビタミン事業の知見・ノウハウを共有する『C1000×C-vitt Summit』を開催しました。日本の「C1000」、インドネシアの「YOU C1000」、東南アジア3カ国の「C-vitt」の展開事例の共有と水平展開の方向性について議論しました。この取組には、各事業会社をはじめ、ハウス食品グループの研究開発部門なども一堂に会し、ライフスタイルの違いから生まれる各エリアのお客様ニーズの相違点と、ブランドが提供すべき共通価値について意見交換を行いました。



ワークショップ風景

Focus

ハウスウェルネスフーズ

多様化するお客様ニーズに応える商品展開

日本国内では、コロナ禍を経て健康志向がより高まっていることもあり、お客様の求める味や飲用目的も多様化しています。国内BtoC事業を担うハウスウェルネスフーズでは、これまでも「1日分のビタミンゼリー」シリーズにおいてキャップの一部にゴム製パーツを使用し、より開けやすい工夫を施すなど、お客様起点での製品開発に取り組んできました。これに続き、2025年2月には長年お客様にご愛飲いただいているロングセラーブランド「C1000」シリーズにおいて、大幅リニューアルと製品ラインアップを追加しました。

なかでも、「C1000ビタミンレモンゼロシュガー※」は、健康意識が高く糖類が気になる方をターゲットにした新製品で、タイで好評を得ている「C-vitt 0% sugar」のコンセプトを日本市場へ水平展開した事例でもあります。このように機能性素材系バリューチェーンでは、国内・海外の垣根を超えた知見活用により、お客様ニーズに対応した製品開発を実現しています。

※食品表示基準に基づき、100ml当たり糖類0.5g未満をゼロシュガーと表示



ゴム製パーツを一部使用したキャップ



親しみやすさを意識した「C1000」ブランドサイト

Focus

ハウスオソサファーズ社

タイ市場におけるビタミン飲料事業の成長戦略

1991年に日本で発売したビタミン飲料「C1000」は、おいしさと機能性を両立したビタミン飲料であり、この安定的に生産する技術・知見を生かし、タイでは「C-vitt」として販売されています。ハウスオソサファーズ社では、当社グループの強みであるマーケティング・商品開発に特化した活動をしており、「C-vitt」はビタミンC飲料のトップブランドとしての地位を確立しています。「C-vitt」に含まれるビタミンC配合量は当初120mgでしたが、レギュレーション変更によりビタミンCが1000mgまで配合可能となったことからハウスオソサファーズ社では、ビタミンCを1000mg配合した製品を他社に先駆けてリニューアル発売しました。また製品開発とあわせてマーケティング活動に注力し、ビタミンCをたっぷり摂るブランドとしてのロイヤリティ向上を図っています。また、1日分のビタミンをバランスよく摂るという新コンセプトの製品「One Day Vitamins」を上市し、新たな需要開拓に取り組んでいます。



Focus

ハウス食品グループアジアパシフィック社

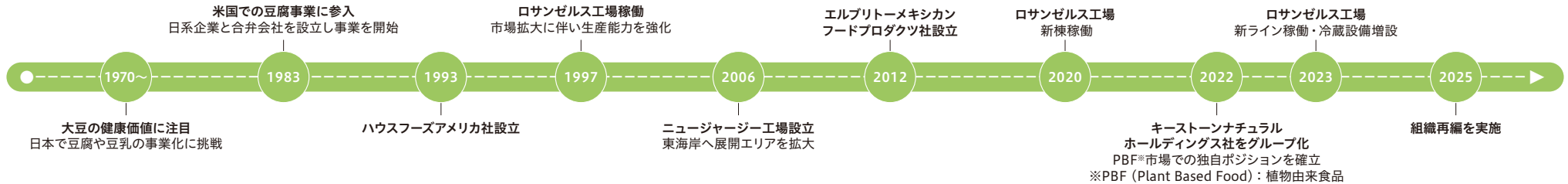
新市場創造への挑戦

2022年4月に設立した中間持株会社のハウス食品グループアジアパシフィック社は新規エリアのフィリピン・ベトナムでビタミン飲料市場の創造に取り組んでいます。現在はモダントレードを中心にマーケティング活動を展開しており、ブランド認知拡大に注力しています。また同社はR&D機能を有していることから、タイを中心とした東南アジアでのスピーディーな製品開発に取り組み、現地のお客様の嗜好や飲用実態に合った製品開発を通じて新規エリアの市場創造を進めています。

お客様に対する責任

●大豆系バリューチェーン

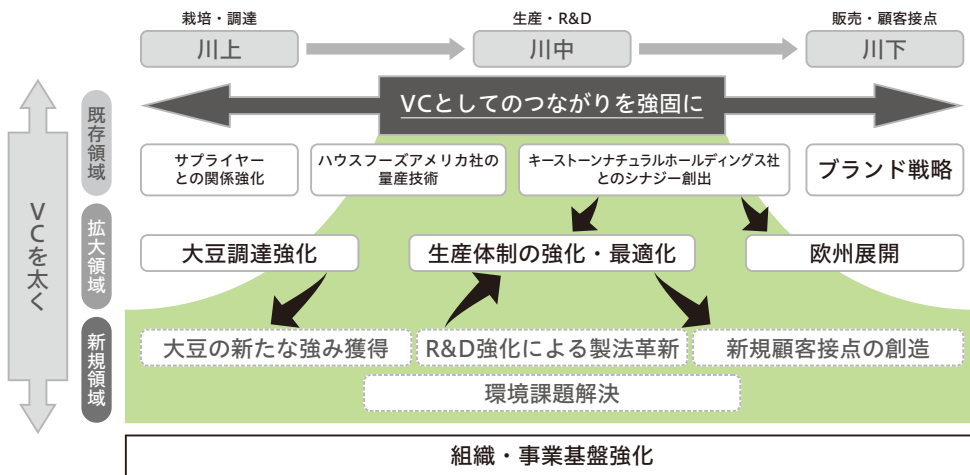
大豆系バリューチェーンの歩み



第八次中期計画の方向性

大豆系バリューチェーン (VC) 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」を果たすべく、事業の持続的成長をめざしています。中長期視点では、PBF市場におけるプレゼンス拡大に取り組んでおり、ブランド認知拡大や新規エリアの開拓、チャネル開拓を進めることで、顧客接点構築力の強化に取り組んでいきます。一方、短期視点では、足元の業績動向を踏まえ、2025年1月に米国豆腐事業各社の戦略機能や販売・マーケティング機能を統合する組織再編を実施しています。持続的成長を見据えながら、足元の課題解決に取り組む大豆系VCの取組をご紹介します。

■ 第八次中期計画取組イメージ



強みを生かしPBF市場におけるプレゼンス拡大に挑む

八次中計では米国TOFU事業にとどまらないグローバルな大豆系VC事業への成長を掲げており、これに沿って経営を進めています。米国の食シーンにおいて、バランスの良いプロテイン摂取のあり方は継続的な食課題の一つです。マーケットにおける代替肉需要の減退は、その超加工的な製造プロセスや添加物への消費者の抵抗感、相対的な店頭価格の高さ等に起因していますが、当社が保有するTOFU製品、あるいはベジバーガーのほかテンペ、セイタン、豆乳等の植物由来食品は天然素材を用いた低加工型の製品であり、代替肉製品とはコンセプトが大きく異なります。これらのポートフォリオを強化し流通業界や消費者にとって「植物由来食品カテゴリーの信頼できるガイド役 (グッドパートナー)」になるべく活動しています。私たちは大豆等の素材が元来持っている価値を引き出し、高めてグローバルに伝えていける企業でありたいと考えています。また日本の食文化や品質に対する世界からの関心・信頼も優位性のポイントとして差別化戦略の実践を進めています。

ハウスフーズ
ホールディングス
USA社 社長
堂上 貴幸



このために、八次中計で検討していた大豆系VC内の事業会社間の組織再編にスピード感をもって着手しました。各社の商流統合を含めて新たな業務プロセスをスタートさせています。各社に散在していた業務機能を有機的につなぎ直したことで、今後さらに効果的な価値創造ワークが可能になります。各社の知見を合わせたマーケット分析、製品開発から店頭化までのスピードとヒット率の向上、また固定コストの最適化等に取り組むことで、逆風の環境下でも強靱性を発揮し、欧米マーケットにおける確かなニーズを取り込んで、人々にとって「健康長寿のための確かな選択肢」となれるよう、尽力いたします。

お客様に対する責任

●大豆系バリューチェーン

業績回復そして持続的成長に向けた取組

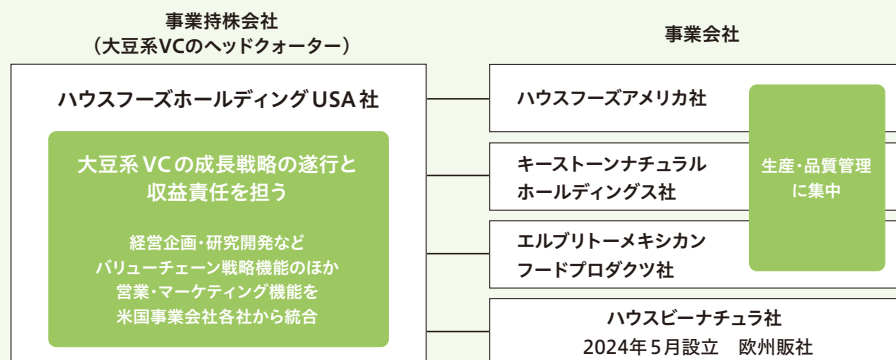
政治・経済・社会面の与件が見通しにくい事業環境のなか、2025年3月期からグループ本社経営トップスへの状況インプット、打ち手の検討ができるフレキシブルな場を設け、経営スピードを上げています。これまでの事業会社単位での損益管理から2つの事業（TOFU・PBF）単位でのマネジメントに変え、それぞれの課題と打ち手を明確にしています。まず TOFU事業は、2023年に増産体制を実現したロサンゼルス工場を強みに、当社は大手市場であるアジア系販売チャネルを牙城として手堅くトップライン成長を実現していますが、一方でアメリカ系販売チャネル（メインストリーム）は接点不足が課題であり、成長余地を残しています。小売PB製品

の受託に加えて、多くの付加価値型製品の提案力を同時に高めて、売場当たりの収益を最大化していく取組を進めていきます。PBF事業は、収益力を軸に製品の選択と集中をさらに進め、テンペ、セイタン、豆乳など独自性の高い製品カテゴリーにリソースを集中させていきます。2つの事業間の注力顧客ターゲットは同一であり、トライ購入を誘発する様々なマーケティングや食文化啓発、機能的価値伝達を進め、より多くの人々にプロテイン摂取の選択肢を提供していきます。

Focus 事業会社間のシナジー効果最大化による競争力の発揮

大豆系バリューチェーン（VC）では、持続的な事業成長と現状課題の解決のため、各社間のシナジー効果を最大化し、VC全体で競争力を強化することが不可欠です。キーストーンナチュラルホールディングス（KNH）社とは、2022年のグループ化以降、物流面でのコスト最適化に取り組み、一定の成果を上げました。一方、営業・マーケティング面では、ハウスフーズアメリカ社とKNH社の組織を仮想的に統合し、クロスセルなど両社製品の拡販に努めましたが、役割責任の不明瞭さなど改善点が多く残りました。こうした課題に対応するべく、当初計画より1年前倒して、2025年1月に大豆系VCの組織再編を実施しました。ハウスフーズホールディングUSA社を事業持株会社として機能させるべく、米国事業各社の戦略機能や販売・マーケティング機能を同社に統合しています。なお、米国の各事業会社は、今後生産子会社として品質と生産性の向上に集中する方向にシフトさせていきます。これにより、各事業会社が保有する強みを生かしてトップラインシナジーの最大化を図ると同時に、最適な生産・物流体制の構築を加速するなどVCとしての経営基盤を確立させ、持続的な事業成長につなげていきます。

■ 2025年1月以降の大豆系VC組織体制



Focus 米系市場のシェア拡大に向けた営業マーケティングの取組

供給対応優先でこれまで一定期間抑制していたマーケティング活動でしたが、今回の組織再編を契機に本格的に再開しています。KNH社の強みである開発スピード・機動性の高いワークスタイルを取り込みつつ、ハウスフーズアメリカ社の研究開発、量産化や品質管理などの業務プロセス管理を融合させ、より早く、より確かな付加価値ある製品づくりを進めています。再編後のコラボレーションの成果の一つとして米系消費者を主なターゲットにしたバキュームタイプTOFUやベイクドトーフなどの新製品を2025年夏に発売します。ターゲット層のライフスタイルやオープン、エアフライヤーなどの調理習慣に合わせ、イメージいただきやすい製品形態、好まれやすい生地の食感、レモンハーブ等のフレーバー設定のほかパッケージデザインにも工夫を凝らしました。また認知獲得、接点強化のための取組をカスタマーコミュニケーション部門や販売部門等とインフルエンサー連動も含めて推進していきます。

ハウスブランドにネイチャーソイブランド、フランクリンファームズ等を加え、ハウスフーズホールディングUSA社は伝統と革新を織り込みながらTOFU文化醸成のリーディングに持続的に取り組んでいます。その事業成長を通じて人々の健康づくり、サステナビリティに貢献することで、中長期的に米国および欧州等エリアにおける「確かなプラントベースドフードカンパニー」のポジションを構築していきます。

■ 米系消費者をメインターゲットにした新製品



お客様に対する責任

● 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)

第八次中期計画の方向性

付加価値野菜系バリューチェーン(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ます。これに加え新規事業としては、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2つの事業が、現在事業実証子会社におい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1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すとともに、これら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。

■ 共創による新価値創出のための取組

施策	内容
付加価値野菜系VC	・「スマイルボール」や植物工場をはじめとするビジネスモデルの探索
GRIT(グリット)	・社員の想いを原動力とした新規事業の持続的創出
CVCファンド	・事業シナジーの創出に向けたベンチャー企業との協業推進

共創による新価値創出の取組

VOICE

■ 付加価値野菜系バリューチェーン

タマネギの生産安定化と食卓での価値向上への取組

ハウス食品グループ本社
アグリビジネス推進部
荒河 匠



ハウス食品グループ本社
アグリビジネス推進部
脇本 友紀子



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「環境制御型栽培」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。当社が開発した「スマイルボール」は、2015年から生産・販売に取り組んでおり、この過程において「安定品質・安定生産」に関する知見・ノウハウが蓄積されてきました。一方で、天候不順が生産に与える影響や農業生産人口の減少など様々な課題が顕在化してきました。こうした背景から、当社は2025年6月にタマネギの生産安定化に向けた活動を推進するべく「明日もタマネギ生産を続ける会(あすまたま会)」を発足しました。当会では、契約農家とともに生育状況や気象条件のデータ化に取り組むほか、品種開発にも着手しています。こうした生産供給面の課題解決に向けた取組に加えて、当社は、2023年に(株)農業総合研究所と資本業務提携を結び、野菜の産地開拓からブランディング・マーケティングを通じて食卓での価値づくりも推進しています。付加価値野菜系VCでは、共創パートナーとともにこれらの活動を発展させ、「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。



VOICE

■ 新規事業 GRIT:タスミィ

働く親の声から生まれた「タスミィ」、首都圏中心に保育園での導入を拡大

事業実証会社のパッチワークキルトは、社員が自ら手を挙げて新規事業の創出にチャレンジする公募型プログラム「GRIT(グリット)」から生まれたプロジェクト「タスミィ」の事業検証を進めています。私は、120日間のワンオペ生活を経験した際、

ハウス食品グループ本社
新規事業開発部
石井 英貴



仕事・育児・家事とあまりの忙しさに、長女が通う保育園のお迎え時に園長先生に「保育園の給食を売ってほしい!」とお願いするも、衛生面の観点から難しいとの返答を受け断念。一方、他の保護者から同様の声が挙がっていたと知り、保育園で夕食を販売することの潜在的なニーズを確認し、タスミィの起案につながりました。タスミィは、保育園で働く管理栄養士が監修した総菜メニューをレンジ対応のレトルトパウチ食品にして保育園で販売しています。2024年10月より首都圏にある保育園などを中心に本格的な稼働を開始しており、2026年3月期は200カ所への導入をめざしています。当事業は、保育園での導入数拡大に向け保護者や保育園のフィードバックをいただきながらモデルチェンジを繰り返してきました。今後も様々なロケーションや特徴を持った保育園とコミュニケーションを重ねて「保護者にとっても、保育園にとっても嬉しい」事業をめざし、挑戦を続けます。



保育園に設置されている「タスミィ」

お客様に対する責任

連結業績概要

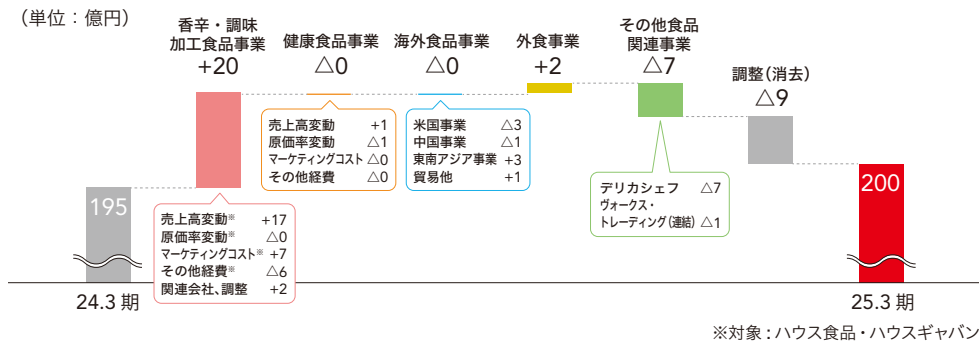
2025年3月期の振り返り

	実績	対前期増減
売上高	3,154億円	+158億円
営業利益	200億円	+5億円
EBITDA	339億円	+9億円
経常利益	214億円	+3億円
当期純利益※	125億円	△51億円

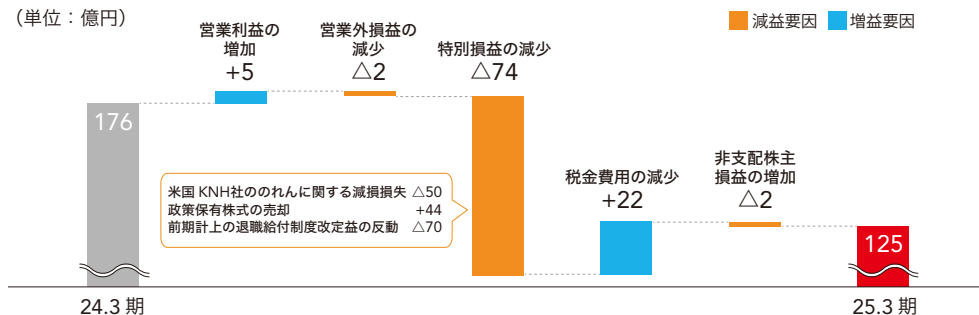
※親会社株主に帰属する当期純利益

2025年3月期は香辛・調味加工食品事業が前期価格改定の残存効果やコストダウンの取組で牽引したことにより営業利益・経常利益ベースでは増収増益を確保しましたが、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期に計上した退職給付制度改定益の反動や、第4四半期連結会計期間に計上したキーストンナチュラルホールディングス(KNH)社ののれんに関する減損損失により減益となりました。

■営業利益 増減分析



■親会社株主に帰属する当期純利益 増減分析



2026年3月期計画

	予想	対前期増減
売上高	3,330億円	+176億円
営業利益	215億円	+15億円
EBITDA	355億円	+16億円
経常利益	224億円	+10億円
当期純利益※	130億円	+5億円

※親会社株主に帰属する当期純利益

■連結業績予想のポイント

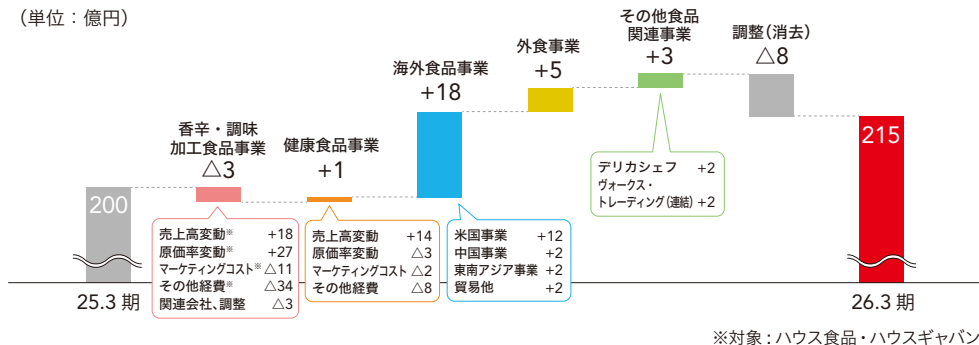
事業コスト上昇への対応(香辛・調味加工食品事業)

2026年3月期は、スパイスや米などの原材料の高騰影響が前期を大きく上回る見込みです。これに加えて、人件費・労務費なども含めた事業コストに強い上昇圧力が続く見込みであり、これにいかに対応していくかが焦点の一つとなります。短期的には、2025年5月以降、家庭用・業務用ともに主力製品の価格改定を行い、販売数量の回復に向けて積極的かつ機動的な需要喚起策を実行していくことで、価格改定効果の発現を狙います。加えて、技術力を生かした製品設計の見直しやコスト上昇抑制の取組、SKUの見直し等の施策を推進します。

米国事業の損益構造改革(海外食品事業)

前期の業績悪化を受けてTOFU事業・PBF事業のリバイバルプランを策定し損益構造の立て直しに取り組んでいきます。TOFU事業は、販売シェアの拡大余地が存在する米系市場に対して、マーケティングの基本戦略である4Pに立ち戻るとともに、組織の統合をトリガーに営業戦力を再配置することで、販売数量の拡大を図ります。同時に、販促コストをより有効に活用していくことで収益力を高めていきます。PBF事業は、売上拡大に注力する製品、損益構造の改善に注力する製品、各々に対して優先順位をつけ、選択と集中を進めることで損益構造を立て直していきます。

■営業利益 増減分析



お客様に対する責任

事業セグメント戦略

香辛・調味加工食品事業

2025年3月期は、当社グループの主力製品であるカレー製品を中心とした需要喚起と持続的な利益創出に向けた収益改善テーマの実行に注力した1年でした。ハウス食品が担う家庭用事業は、調理型の「ホワイトカレー」「ブラックカレー」、レトルトの「カレーでニクる。」など、従来にない切り口を持った製品を投入し、カレーメニューの新たな食シーンの創出に取り組みました。ハウスギョーバンが担う業務用事業は、チャネル別の営業施策に注力したことにより大手外食向けの販売が拡大したことに加え、一部スパイス製品で価格改定を行い原料高騰の吸収に努めました。

2026年3月期は、スパイスを中心とした原材料価格の高騰、人的資本への投資強化や成長投資に伴う償却負担の先行もあり、香辛・調味加工食品事業は減益計画となっています。厳しさを増す事業コストの上昇に対して、2025年5月以降、家庭用・業務用ともに主力製品の価格改定を行いました。一時的な販売数量の減少が見込まれますが、機動的な需要喚起策を実行していくことで、価格改定効果の早期発現をめざします。加えて、技術を生かした製品設計や見直し、製品ラインアップの最適化等の施策を前期より強化し、持続的な事業基盤の強化、お客様の期待を超える価値の提供に取り組んでいきます。



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
川崎 浩太郎

健康食品事業

2025年3月期、国内では主要製品への効果的なマーケティングコスト投下によりブランド力を強化し、収益力を維持した売上拡大に取り組みました。特にビタミン事業は、「1日分のビタミンゼリー」の販売が国内ゼリー市場の競争激化もあり前期並みにとどまったものの、「C1000」の販売が需要喚起策の強化や第4四半期の製品上市もあり堅調に推移しました。加えて、米国および欧州では乳酸菌事業が現地有力企業への食品向け原料素材の採用や取り扱いが進んだほか、東南アジアではタイ市場で、お客様の消費行動の変化を受けた前期の流れを踏まえビタミン飲料市場の再構築に注力いたしました。

2026年3月期は、前期末に製品をリニューアルしブランド強化を図る「C1000」を中心にビタミン主力2製品の成長に注力します。米国および欧州を中心とする乳酸菌事業は、欧州での営業活動に引き続き取り組み、売上拡大を図ります。東南アジアでは、既存事業であるタイにおいて前期に仕込んだ「C-vitt」の拡販と新製品育成に注力し収益力の拡大に取り組むほか、フィリピン・ベトナムなどの新規エリアでの市場創出により同地域の成長をめざします。



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

2025年3月期の米国事業は、節約志向の高まりからPBF*事業の販売が苦戦し、キーストンナチュラルホールディングス社買収時に発生したのれんを減損するなど課題を残す1年となりました。しかしながら、当社が属する豆腐市場や添加物の少ない植物性たんぱく市場は成長市場と捉えています。まずは米国事業全体の収益改善に取り組み、中長期的な成長戦略を実行できるフェーズへ移行していきたいと思います。中国事業は、市場変化への対応に注力した1年でした。家庭用事業は、不透明な経済状況を背景にお客様の買場が変化しており、消費行動に合致した販売チャネルが業績を伸ばしています。こうした状況のなか、当社は市中在庫の適正化を進め、勢いのある販売チャネルにリソースを集中できる体制整備に注力しました。業務用事業は、提案力を強化し外食市場での新規顧客開拓が進みました。

2026年3月期、米国事業は、各事業会社に分散していた機能を事業統括会社であるハウスフーズホールディングUSA社に統合するなど、事業成長(市場シェアアップ・収益性の向上)を目的とした組織再編を実行します。中国事業は、家庭用事業において前期実施した体制整備を生かすとともに、「百夢多カレー(パーモントカレー)」発売20周年を契機とした効果的な販促活動を展開していきます。業務用事業は引き続き新規顧客開拓に取り組みます。東南アジアでは、インドネシアカレー事業の成長を背景に新工場建設を決定しました。日本・中国に続くカレー事業第3の柱として育成を進めます。

※PBF(Plant Based Food):植物由来食品



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

2025年3月期、国内CoCo壺番屋は、米をはじめとする食材の価格高騰や人件費・物流費などの事業コストの増加を背景に、価格改定を実施するとともに、TVCMやメニュー施策の強化など幅広い顧客層の獲得に向けマーケティング活動を実施しました。海外CoCo壺番屋はアメリカやイギリスでの販売が堅調に推移したほか、国内子会社事業では新規出店推進により事業規模を拡大するとともに、大阪府内を中心に「らーめん小僧」などを運営する(株)KOZOUを新たにグループに迎えています。

2026年3月期は、引き続き食材価格などあらゆるコストの上昇が見込まれるなか、今一度外食事業の原点である「QSCのさらなる向上」に注力します。基盤事業である国内CoCo壺番屋は、客数回復に向けてSNS等を活用したマーケティング施策を実施しブランド力強化に取り組むほか、海外CoCo壺番屋は2025年5月にグアム(アメリカ)1号店をオープンするなど、引き続きグローバルな店舗展開を進めます。また、国内子会社事業についても事業拡大を加速してまいります。今後も様々なシーンでお客様に「食の楽しさと感動」を提供できるよう、「食のエンターテインメント企業」の実現に取り組んでいきます。



壺番屋
代表取締役社長執行役員
葛原 守

お客様に対する責任

事業セグメント概要

ハウス食品グループ (2025年3月期)

