

食でつなぐ、人と笑顔を。



# 第七次中期計画 (22.3期-24.3期)

ハウス食品グループ本社株式会社

証券コード2810

2021年5月14日

<https://housefoods-group.com/>

| 単位：億円  | 五次中計  |  |  | 六次中計  |       |       |        |        |        |
|--------|-------|--|--|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
|        | 18.3期 |  |  | 19.3期 | 20.3期 | 21.3期 | 最終年度計画 | 対計画比   |        |
| 売上高    | 2,919 |  |  | 2,967 | 2,937 | 2,838 | 3,100  | ▲262   | ▲8.5%  |
| 営業利益   | 163   |  |  | 176   | 190   | 194   | 220    | ▲26    | ▲11.8% |
| <経営指標> |       |  |  |       |       |       |        |        |        |
| ATO    | 0.80回 |  |  | 0.79回 | 0.80回 | 0.77回 | 0.87回  | ▲0.10回 |        |
| ROS    | 5.6%  |  |  | 5.9%  | 6.5%  | 6.8%  | 7.1%   | ▲0.3pt |        |
| ROA    | 4.4%  |  |  | 4.7%  | 5.1%  | 5.3%  | 6.2%   | ▲0.9pt |        |
| ROE    | 3.8%  |  |  | 5.5%  | 4.6%  | 3.4%  | 5.4%   | ▲2.0pt |        |

※ATO：総資本回転率 ROS：売上高営業利益率 ROA：総資産営業利益率 ROE：自己資本当期純利益率

- 最終年度のコロナ影響により定量的な評価は難しいものの、第五次中計からのクオリティ企業への変革の取組が不確実性の高い環境下で一定の弾力性を発揮
- 香辛・調味加工食品事業の収益力強化や海外食品事業の成長等により収益基盤を強化
- 健康食品事業の低迷やコロナ禍での外食事業の苦戦、事業環境の変化を踏まえた減損損失の計上等から資本効率には課題を残すも、B/Sの型作りに向け、自己株式の取得、保有投資有価証券の見直しを実施

| 単位：億円           |      | 五次中計  |       | 六次中計  |       |        |        |        |
|-----------------|------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
|                 |      | 18.3期 | 19.3期 | 20.3期 | 21.3期 | 最終年度計画 | 対計画比   |        |
| 香辛・調味<br>加工食品事業 | 売上高  | 1,399 | 1,412 | 1,450 | 1,463 | 1,540  | ▲77    | ▲5.0%  |
|                 | 営業利益 | 121   | 127   | 141   | 156   | 140    | +16    | +11.5% |
|                 | ROS  | 8.6%  | 9.0%  | 9.7%  | 10.7% | 9.1%   | +1.6pt |        |
| 健康食品事業          | 売上高  | 316   | 309   | 279   | 201   | 360    | ▲159   | ▲44.2% |
|                 | 営業利益 | 9     | 14    | 5     | ▲4    | 20     | ▲24    | —      |
|                 | ROS  | 2.9%  | 4.6%  | 1.9%  | ▲2.1% | 5.6%   | ▲7.6pt |        |
| 海外食品事業          | 売上高  | 229   | 263   | 297   | 355   | 340    | +15    | +4.3%  |
|                 | 営業利益 | 28    | 36    | 41    | 46    | 46     | ▲0     | ▲0.3%  |
|                 | ROS  | 12.5% | 13.6% | 13.8% | 12.9% | 13.5%  | ▲0.6pt |        |
| 外食事業            | 売上高  | 520   | 521   | 525   | 446   | 560    | ▲114   | ▲20.4% |
|                 | 営業利益 | ▲4    | ▲6    | 2     | ▲7    | 11     | ▲18    | —      |
|                 | ROS  | ▲0.8% | ▲1.1% | 0.4%  | ▲1.5% | 2.0%   | ▲3.4pt |        |
| その他<br>食品関連事業   | 売上高  | 610   | 619   | 463   | 455   | 430    | +25    | +5.9%  |
|                 | 営業利益 | 19    | 20    | 18    | 18    | 18     | ▲0     | ▲1.7%  |
|                 | ROS  | 3.1%  | 3.3%  | 3.9%  | 3.9%  | 4.2%   | ▲0.3pt |        |
| 調整額             | 売上高  | ▲155  | ▲157  | ▲77   | ▲83   | ▲130   | +47    | —      |
|                 | 営業利益 | ▲10   | ▲16   | ▲17   | ▲15   | ▲15    | +0     | —      |

香辛・調味加工食品事業 ・ 売上計画は未達も、効果的なマーケティングの実践やレトルト生産拠点再編等の収益力強化策により利益計画は達成

健康食品事業 ・ 主要ブランドの減収に歯止めを掛けられず、コロナ禍もあり赤字転落

海外食品事業 ・ タイ機能性飲料事業の急成長が全体を牽引  
 ・ 米国は伸長するPBF※マーケットに対して、投資計画が遅れ、チャンスロスが発生  
 ・ 中国は第3拠点を整備、計画に対してはメインストリームでの成長が遅れる

外食事業 ・ 国内の収益性維持強化と海外成長の基盤構築は進んだがコロナ禍で目標未達  
 ・ 無形資産の償却は残るがのれんは償却完了

その他食品関連事業 ・ 各社が収益力強化を進め当初計画達成、20.3期に物流事業をF-LINEに移管

※PBF:Plant Based Food

持続的に価値を提供する企業として存続するために必要な3つの視点である  
 「お客様」「社員とその家族」「社会」、それぞれに対して第六次中期計画より重点テーマを設け活動。

| 3つの責任   | テーマ  | 総括  |
|---|--|---|
| <b>お客様</b><br>に対して<br>「食で健康」<br>をお届けする<br>事業戦略                        | バリューチェーンの幹を<br>太くする<br><br>R&D機能強化、<br>新規事業創出<br><br>海外成長拡大、基盤強化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>グループシナジー創出に向けたGOT 3 テーマ※：<br/>戦略設計は進むもコロナ影響もあり具体的取組は遅れる</li> <li>研究拠点統合など体制整備は進展、意識や風土醸成に課題</li> <li>CVCや外部共創を通じて新規領域を探索</li> <li>グローアップ2テーマ（タマネギ、乳酸菌）は<br/>海外展開に向けた事業パートナーとの協業がスタート</li> <li>主力領域が着実に成長、同時に課題の明確化も進む<br/>生産能力を増強（米国LA工場、中国浙江工場）<br/>海外売上高構成比：18.3期11.9%→21.3期15.8%</li> </ul> |
| <b>社員と<br/>その家族</b><br>に対して<br>社員の成長を<br>支援し、一人<br>ひとりの個性を<br>活かす人材戦略 | ダイバーシティの実現   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ワークスタイル5つの変革を進め柔軟な働き方を実現<br/>コロナ下での事業継続に成果も生産性向上は道半ば</li> <li>人材の多様化とチャレンジできる環境整備は進むものの<br/>イノベーションに繋がるチャレンジ人材の育成に課題</li> </ul>  |
| <b>社会</b><br>に対して<br>事業を通じて<br>社会課題の解決<br>に貢献する<br>経営戦略               | 循環型モデルの構築<br><br>健康長寿社会の実現                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>環境投資判断基準の策定により、生産拠点での太陽光発電、<br/>コージェネ等のCO2削減に向けた投資がスタート</li> <li>F-LINE（株）設立による食品企業協働の物流効率化</li> <li>紙資源やパーム油等で持続可能な原料への切替えが進む</li> <li>こども食堂支援等、食を通じた社会貢献活動に取り組むも<br/>事業と連携したテーマ化に課題を残す</li> </ul>  |

※ GOT：グループ横断取組の略

グループ  
理念の  
実現

グループ戦略に影響を  
及ぼした環境変化

新型コロナウイルス感染症  
・生活様式、価値観の変化  
・企業責任への意識変化  
・デジタル技術の変化加速

東日本大震災  
食の外部化の進展  
調理の役割の外部化による  
コア事業の持続性への懸念

2021年～

七次～  
八次中計

市場の成熟化  
日本市場が成熟期へ転換し  
お客様ニーズが量から  
質へ変化

2015年～

五次～  
六次中計

**「食で健康」クオリティ企業への変革<第二章>  
4系列バリューチェーンへのチャレンジ**

- ・国内+海外 ⇒ 4系列バリューチェーン  
成長フェーズへ転換（質の変革とともに成長をめざし  
グローバルにプレゼンスのある企業へ）

2003年～

一次～  
四次中計

**「食で健康」クオリティ企業への変革**

- ・マーケティング ⇒ マーケティング+イノベーション
- ・顧客接点の拡大 ⇒ バリューチェーン+顧客接点  
（壱番屋・ギャバン等をグループ化）
- ・「3つの責任」を中計戦略に組み込む（第六次～）
- ・スパイスを軸にバリューチェーンを強化  
GOTテーマの検討（第六次～）
- ・海外事業が成長ステージ入り

～1990年代

中計導入  
以前

**選択と集中**

- ・競争力のある国内事業へ  
ラーメン展開エリア絞込み  
水事業譲渡（2010年）  
ルウカレー拠点再編等
- ・健康と海外を成長テーマ化  
海外「エリアセンター」設定
- ・持株会社体制へ移行（2013年）  
「3つの責任」を掲げる

**お客様起点の  
価値創造**

- ・日本の高度成長と  
歩調を合わせ、商品  
カテゴリーを拡大  
（プロダクトマネージャー制度）

当社グループ基本戦略の変遷

ハウス食品グループのめざす姿  
「食で健康」クオリティ企業への変革<第二章>

## 4 系列バリューチェーンへのチャレンジ ～質の変革とともに成長をめざす～

七次～八次中計で取り組む重要テーマ

お客様  
に対して

グローバルに「食で健康」  
をお届けする

4系列VCによる成長実現

3つのGOT具現化

共創による新価値創出

社員とその家族  
に対して

ダイバーシティの実現

働きがい変革の実行

個性の発揮と融合の支援

社会  
に対して

人と地球の健康

循環型モデルの構築

健康長寿社会の実現

コーポレート・ガバナンスの強化

第七次中期計画

クオリティ企業に向けて、資源投下領域を4系列のバリューチェーンにフォーカス  
当社グループ独自の強みを磨き上げ、グローバルに「食で健康」をお届けする

当社グループの提供価値  
「食で健康」

|                        |   |
|------------------------|---|
| スパイス系VC                | スパイス・カレーを取扱うグループ各社が共創、シナジー創出を目指す<br>主な事業会社：ハウス食品、ギャバン、ハウス食品(中国)投資社、壱番屋、ヴォークストレーディング |
| 機能性素材系VC               | 乳酸菌、ビタミン、スパイスをグループ素材として活用の幅を広げる<br>主な事業会社：ハウスウェルネスフーズ、ハウスオンソサファフーズ社(タイ)             |
| 大豆系VC                  | 米国豆腐事業だけでなく、米国外での大豆活用を検討<br>主な事業会社：ハウスフーズアメリカ社                                      |
| 付加価値野菜系VC<br>(チャレンジVC) | アグリ領域での新たなVC構築にチャレンジ<br>(涙の出ないタマネギを例とした付加価値野菜での価値創出)                                |

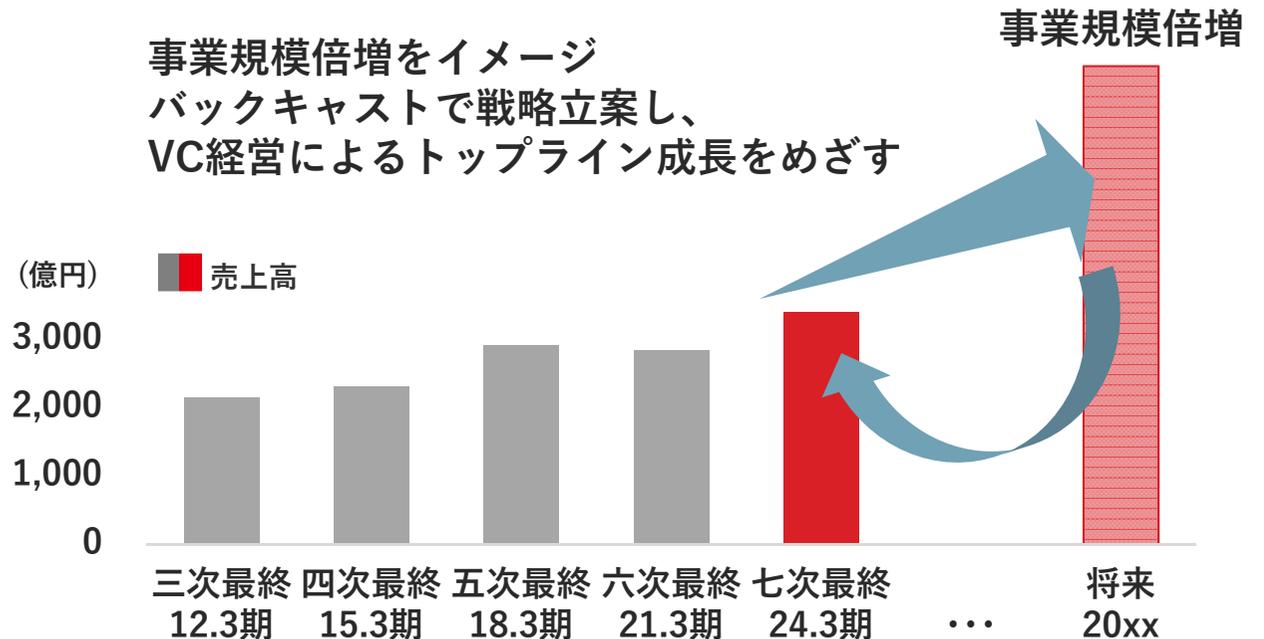
## VCのコンセプト形成

・五次～六次中計  
スパイスを軸にVC上の展開領域を拡大  
事業の強靱化と共にグループの強みを  
発揮する成長機会も見出されてきた



・七次～八次中計  
グループの強みを発揮し、成長機会を  
見出せる領域として4系列VCを設定  
スパイスを軸に進めてきたVC拡大の  
考え方を展開

事業規模倍増をイメージ  
バックキャストで戦略立案し、  
VC経営によるトップライン成長をめざす



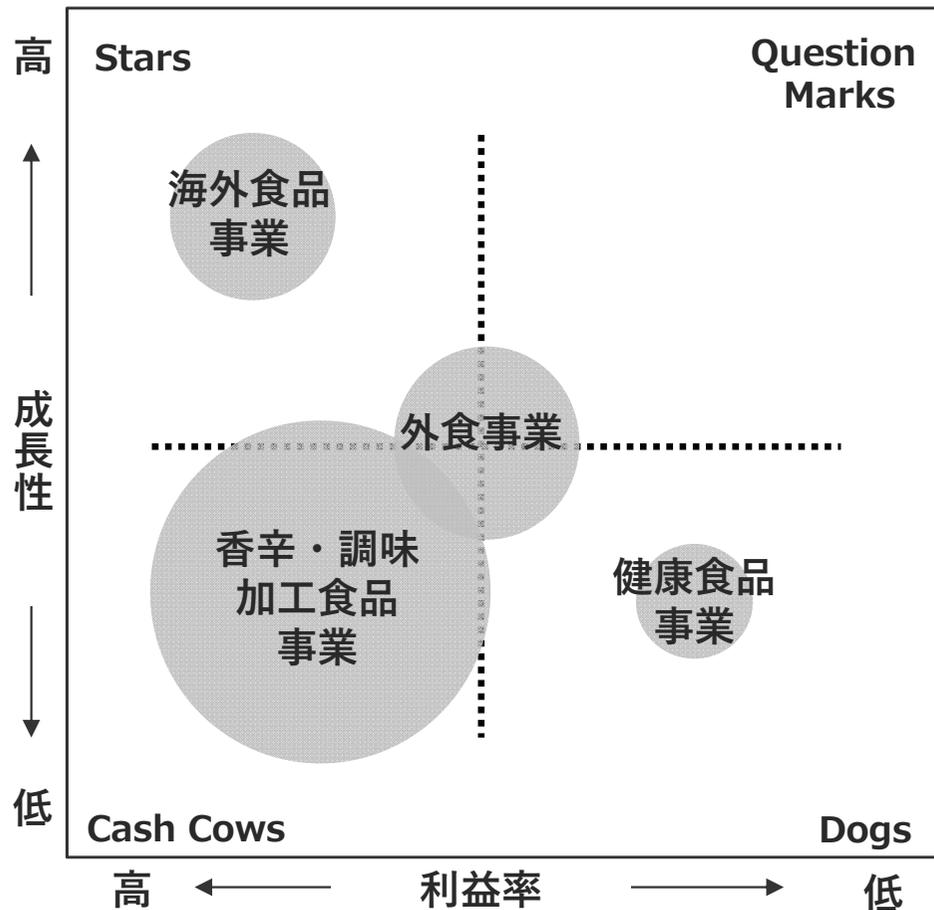
# お客様に対して ①4系列VCによる成長実現

## 事業セグメント視点からバリューチェーン視点へ

現在

事業セグメントごとのポートフォリオに偏り

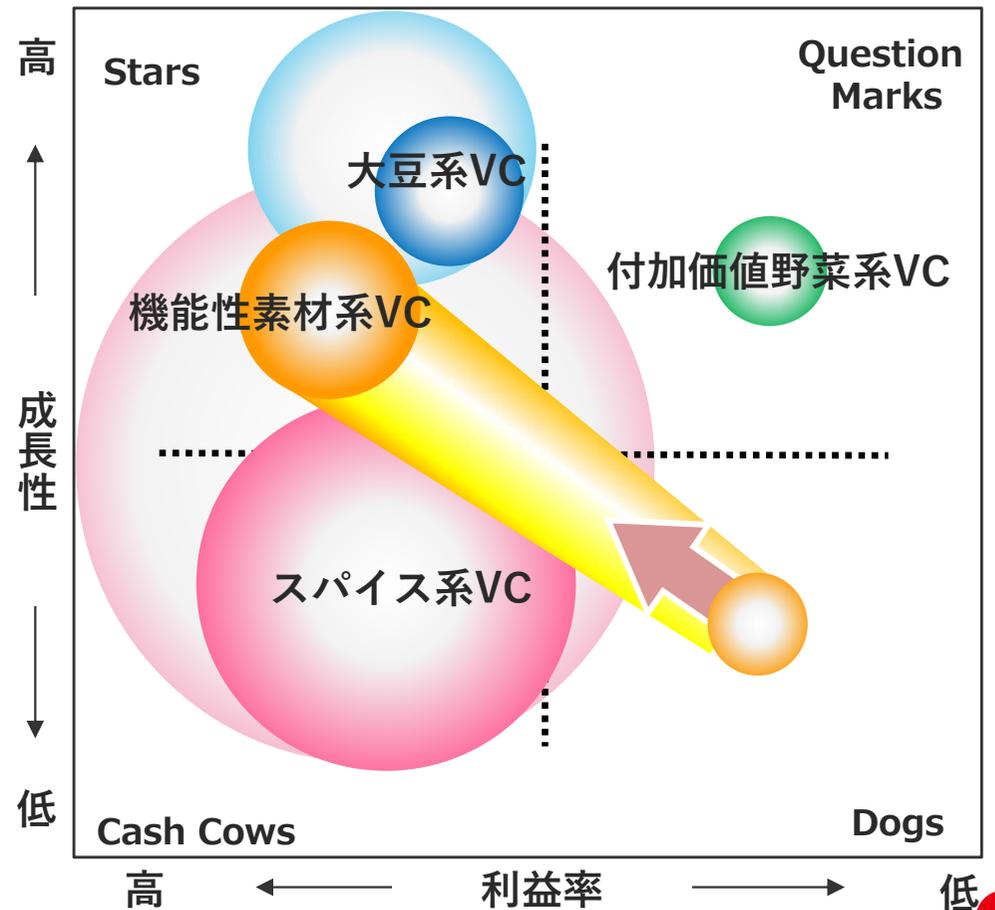
- ・ 香辛調味：Cash Cows（成長性課題）
- ・ 海外食品：重点3エリアの各事業がStarsに成長
- ・ 健康食品：経営課題が顕在化しDogに
- ・ 外食：コロナ影響により収益性が低下



将来

VC毎に成長ストーリーを実現していく

- ・ 関連性のある事業をVC視点で繋ぎ直すことで資源のスムーズな活用を実現
- ・ シナジーによる価値創出の可能性も追求しグループトータルの強靭さを高めていく

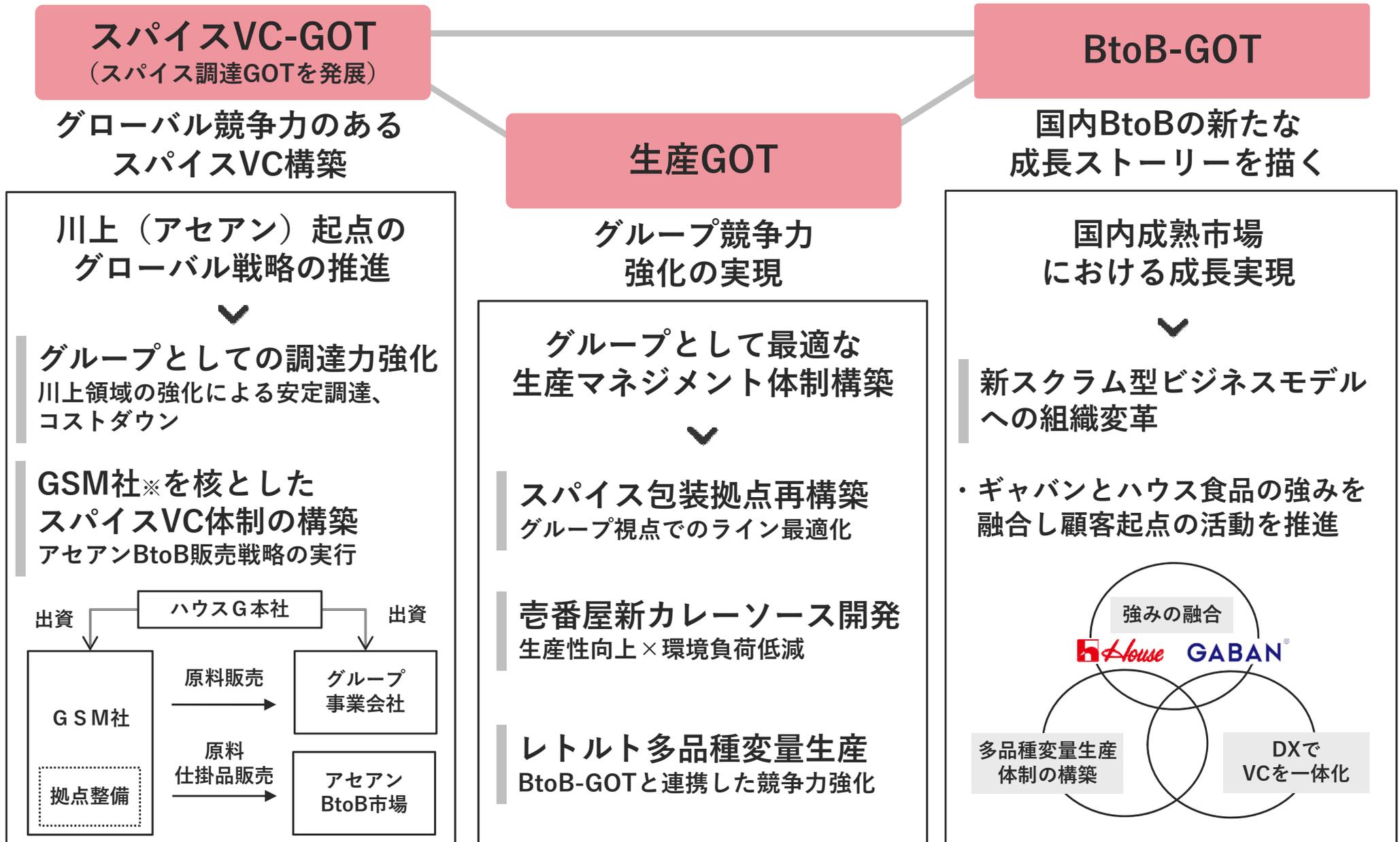


VCごとの取組領域・テーマを明確化、成長・新規領域へ経営資源を積極的に投下  
VC拡充と事業創出を図り、成長を実現

|           | 既存領域  | 成長領域  | 新規領域  |
|-----------|---|---|---|
| スパイス系VC   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* 国内事業の深化<br/>収益力強化<br/>生産性向上 <b>生産GOT</b></li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>* 国内BtoB事業拡大 <b>BtoB-GOT</b></li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>* スパイス素材活用<br/>技術の応用</li> </ul>      |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>* スパイス調達変革</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* スパイスVC-GOT</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* アセアン事業開拓</li> </ul>                |
| 機能性素材系VC  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* 外食（国内）：<br/>カレー業態の収益性向上</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>* 中国：事業領域の拡大</li> <li>* 外食：海外エリア拡大</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* アセアン：<br/>BtoCカレー事業の立上げ</li> </ul> |
| 大豆系VC     | <ul style="list-style-type: none"> <li>* 国内事業の構造改革</li> <li>* BtoC営業機能統合</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* ダイレクト事業の拡大</li> <li>* 海外ビタミン飲料事業の<br/>拡大（タイ→アセアン）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* 乳酸菌事業の海外展開<br/>（欧州・米国）</li> </ul>  |
| 付加価値野菜系VC | <ul style="list-style-type: none"> <li>* 米国におけるTOFU事業拡大<br/>（R&amp;D、生産機能強化：LA工場増強、第3拠点検討）</li> </ul> |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* 米国外での事業展開</li> </ul>               |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>* グループ内外の共創によりVC独自のビジネスモデルを創出する</li> </ul>                     |   |   |

新規領域

六次中計で検討を進めたGOTの取組が七次~八次中計で実行フェーズに入る



※ ギャバンスパイスマニュファクチャリング社  
ギャバン子会社からG本社へ資本移動

テーマ開発力やチャレンジ力を具備したイノベーション体質への変革をめざし  
事業開発、R&D、人材開発が三位一体となって新価値創出に取り組む



## 事業開発

(取組例)

新規、既存の役割分担を解消。相互をブリッジさせ、グループ全体で新たな成長機会を貪欲に探索

- ・機能横断型によるテーマ探索
- ・チャンネル開拓
- ・プロモーション変革

## R&D 知の探索

(取組例)

技術のオープン化、多面活用への事業観点の育成

- ・ One Day a Week(20%ルール)
- ・ CVC連携
- ・ 場EXPO(技術や強みの共有と活用)
- ・ 外部交流(サプライヤ、産学連携)

## 人材開発

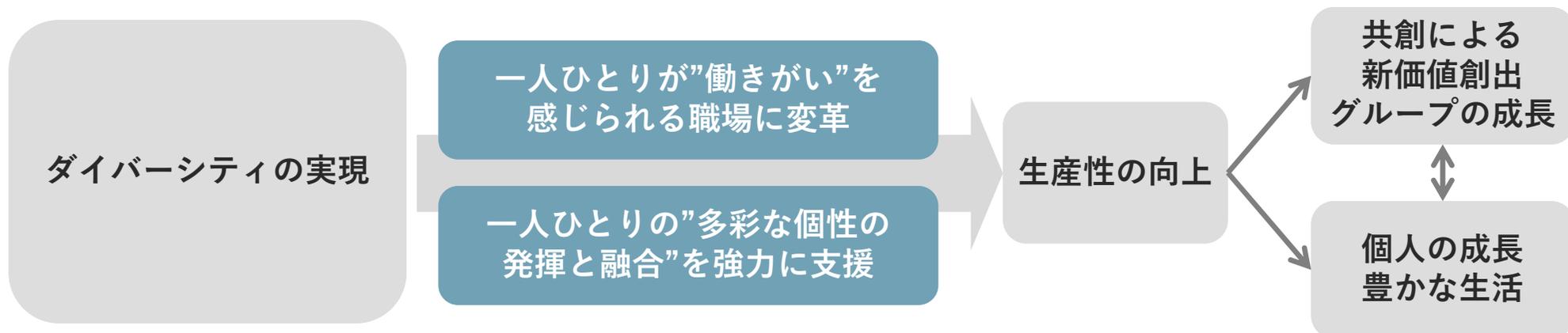
(取組例)

チャレンジ人材の発掘・育成と  
挑戦する風土・機会づくり

- ・ チャレンジ人材を見出す多様な機会  
(公募制人事制度、ミートアップ等)
- ・ 成長を加速する多様な仕事経験の提供  
(グループ各社、CVC出資先等での人材交流)
- ・ 挑戦機会の創出  
(公募型事業創出プログラム：GRIT)

「ダイバーシティの実現」により、生産性を向上させ、社員とグループの成長を共にめざすという六次中計からの考え方を継続し、深掘り、加速させる

## 基本となる考え方



## 重点テーマ策定の背景

ニューノーマル  
(外的要因)

### 働き方の変化

- ・ 就労環境の多様化 (雇用・育成・評価)
- ・ 自立的なキャリア形成



グループ変革  
(内的要因)

- ・ 4系列VCへの挑戦
- ・ 成長領域への資源シフト
- ・ グローバルでプレゼンスを発揮

## 重点テーマ

### 1 働きがい変革の実行

自らの成長のために「働き方変革」から「働きがい変革」へ  
「働きがい」= 働きやすさ (時間の創出)  
× 仕事のやりがい (チャレンジ・成長)

### 2 個性の発揮と融合を強力に支援

多彩な個性を融合させ、グループシナジーの最大発揮へ  
キャリア採用の強化、グループ横断人材交流、  
グローバル人材育成、キャリア形成支援、女性活躍推進

「人と地球の健康」をめざして、グローバル視点そしてバリューチェーン全体での取組を加速

基本となる考え方



## 重点テーマ策定の背景

ニューノーマル  
(外的要因)

- ・ 企業責任への意識変化 (社会的課題の解決に向けた企業取組の推進)
- ・ 健康意識の高まり
- ・ 2050年脱炭素の流れ加速



グループ変革  
(内的要因)

- ・ 4系列VCへの挑戦
- ・ 成長領域への資源シフト
- ・ グローバルでプレゼンスを發揮

## 重点テーマ

1

循環型モデルの構築 ⇒ VC全体での環境対応

- ・ CO2削減の加速と取組領域の拡大  
グローバル&サプライチェーン (SCOPE 1.2.3)
- ・ 廃棄物削減活動の推進力強化と有価物化の推進

※グループ環境戦略会議を新設  
長期目標実現に向けた追加施策・取組ストーリーの検討

2

健康長寿社会の実現 ⇒ 本業を通じた健康づくりへの貢献

- ・ 事業を通じた健康価値の創出
- ・ 未来の健康事業創出のタネを探索

## VC経営を実践するにあたり、ガバナンス体制の一層の強化を図る

1

### 監査等委員会設置会社への移行

監査等委員である取締役が取締役会における議決権を有することにより、  
監査・監督機能を強化

2

### 指名諮問委員会の設置

取締役の選任・解任等について、決定プロセスの透明性・客観性を  
確保することにより、コーポレート・ガバナンス体制の一層の充実を図る  
構成：取締役会決議により選定された3名以上の取締役で構成  
(半数以上を社外取締役とする)

3

### 取締役株式報酬制度の改定

取締役と株主の皆さまとの一層の価値共有を図るため  
事前交付型譲渡制限付き株式報酬を導入  
※これまでの役員持株会から変更、監査等委員である取締役を除く

※1.3：6月開催の定時株主総会における承認事項  
2：株主総会後に設置予定

七次中計は成長シフトの転換点。VCで戦略を考え、セグメントでグリップしていく

※タイ機能性飲料事業は先行して機能性素材系VCのマネジメント体制へシフト（セグメントは海外食品事業を継続）

| セグメント           | メインテーマ  |
|-----------------|---|
| 香辛・調味<br>加工食品事業 | <ul style="list-style-type: none"> <li>①新価値創出に基づく成長<br/>自由な発想やチャレンジによる領域拡大で成長を実現</li> <li>②コア事業としての収益力強化<br/>収益構造変革への取組継続、効果的なマーケティング施策の追求による競争力の確保</li> <li>③本業を通じた社会課題解決へのアプローチ<br/>生産部門でのCO2削減・廃棄抑制、レトルトレンジパウチ化によるCO2削減（SCOPE3）</li> </ul>   |
| 健康食品事業          | <ul style="list-style-type: none"> <li>①VC視点でグローバルにビジネスチャンスを探り、持続可能なビジネスモデルに転換<br/>機能性素材系VC構築に向け、ビタミン飲料、乳酸菌のグローバル展開に注力</li> <li>②国内既存事業の立て直し<br/>損益構造改革の実行と新たな顧客接点の構築</li> </ul>  |
| 海外食品事業          | <p>成長スピードを加速。地産地消による成長実現に向けて現地完結型経営に転換</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・米 国：更なる成長ステージへの基盤強化（生産供給体制増強・R&amp;D強化）、エリア拡大</li> <li>・中 国：間口拡大を契機としたコア事業の持続的成長、現地に適合した事業領域の拡大</li> <li>・アセアン：BtoCカレー事業の立上げにチャレンジすると共に<br/>GOTと連携したBtoBスパイス事業の可能性を追求</li> <li>・現地完結型経営に向けたガバナンスの強化</li> </ul> |
| 外食事業            | <ul style="list-style-type: none"> <li>①ウィズ/ポストコロナでの国内需要の積極創出<br/>イートイン以外のサービス・接点強化（宅配、ドライブスルー対応、業態開発等）</li> <li>②グループシナジーテーマの推進<br/>新カレーソース開発による当社、壺番屋、FCオーナー3者のメリット創出</li> </ul>  |
| その他<br>食品関連事業   | <ul style="list-style-type: none"> <li>①デリカシェフ：付加価値野菜系VCにおける共創</li> <li>②ヴォークス：川上の強みを活かすとともに、VCを繋ぐ機能を発揮</li> </ul>  |

4系列VCによる成長実現・収益力強化へ資金を重点投下すると共に、政策保有株式など資産の縮減を実行し株主還元を強化

収益力拡大により創出された  
キャッシュを成長領域へ重点配分  
新たなCF創出へ

七次中計  
営業キャッシュ  
フロー **700**億円  
(壱番屋除く)

## <投資領域>

- ・成長領域
  - 生産最適化GOT
  - 海外事業 **400**億円  
(六次実績200億円強)
  - M&A・新規
- ・既存領域 **200**億円
- ・DX・環境領域 **100**億円

## <株主還元>

- ・配当※ **150**億円

B/S縮減から創出された  
キャッシュを株主還元配分

B/S縮減 **100**億円  
政策保有株式の20%削減

## <株主還元>

- ・自己株式取得 **120**億円

### ※利益配分方針

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連結配当性向30%以上を基準とした  
安定的な配当を継続

# (参考) 収益認識基準の変更

22.3期より新収益認識基準を適用

参考：21.3期に適用したと仮定した影響

| 単位：億円  | 21.3期実績 |       | 影響   |
|--------|---------|-------|------|
|        | 旧基準     | 新基準   |      |
| 売上高    | 2,838   | 2,501 | ▲308 |
| 売上原価   | 1,570   | 1,541 | ▲29  |
| 売上総利益  | 1,268   | 960   |      |
| 販売管理費  | 1,074   | 765   |      |
| 販売促進費等 | 338     | 29    | ▲308 |
| 営業利益   | 194     | 194   |      |

# 七次中計 連結目標

第七次中期計画

## 連結目標

売上高 **3,050** 億円

営業利益 **260** 億円

## 経営指標

| 経営指標         | 七次中計目標 |
|--------------|--------|
| ATO          | 0.80回  |
| ROS          | 8.5%   |
| (EBITDAマージン) | 13.2%  |
| ROA          | 6.8%   |
| E-ratio      | 70.6%  |
| ROE          | 6.1%   |

あるべき  
プロポジション

1.0回以上

10%以上

—

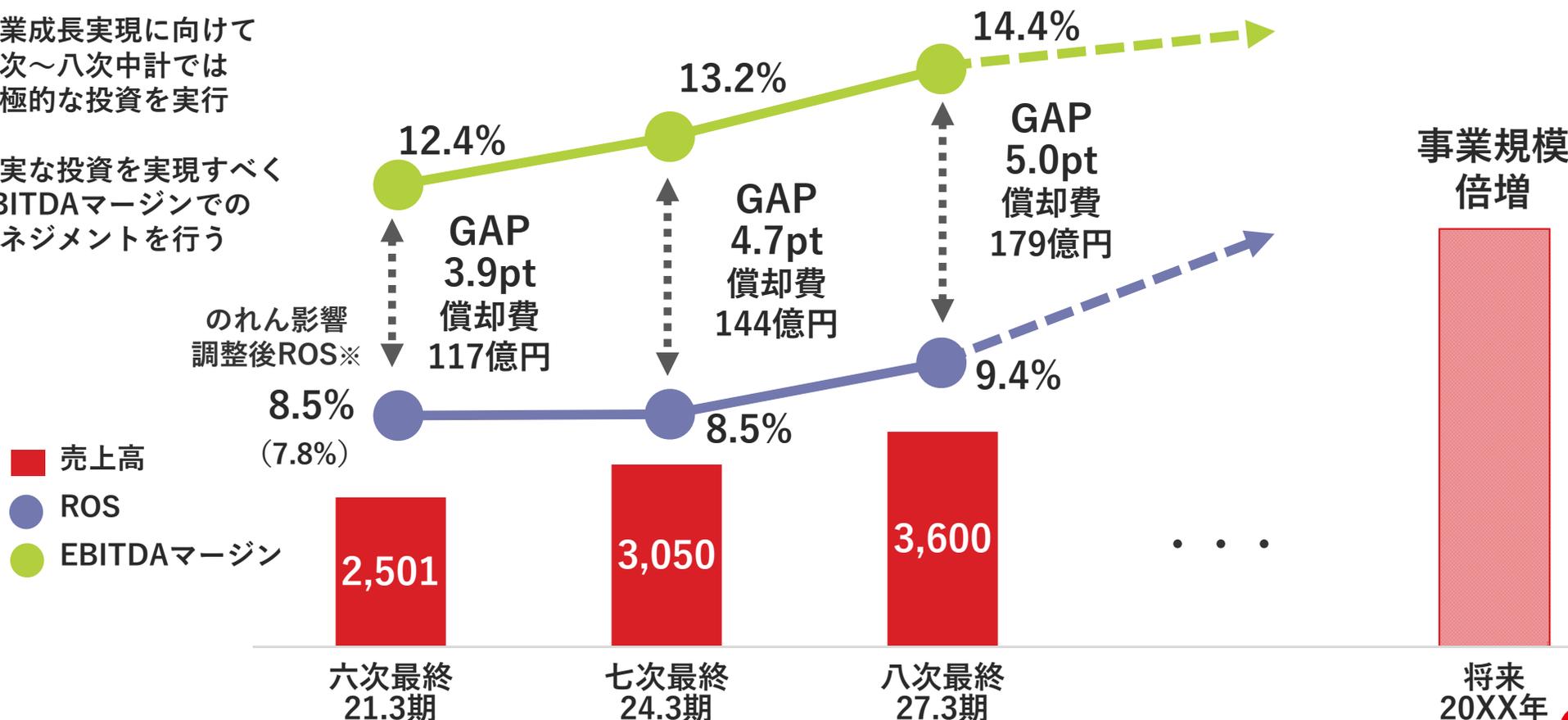
10%以上

—

10%確保

・事業成長実現に向けて  
七次～八次中計では  
積極的な投資を実行

・着実な投資を実現すべく  
EBITDAマージンでの  
マネジメントを行う



※壱番屋子会社化に係るのれん償却額18億円を控除、( ) 内は控除前実績

Copyright (c) House Foods Group Inc. All rights reserved.

# 七次中計 セグメント別目標

第七次中期計画

| 単位：億円           | 売上高   |      |        | 営業利益 |     |         | ROS   |        | EBITDAマージン |        |
|-----------------|-------|------|--------|------|-----|---------|-------|--------|------------|--------|
|                 | 目標    | 対六次  |        | 目標   | 対六次 |         | 目標    | 対六次    | 目標         | 対六次    |
| 連結              | 3,050 | +549 | +22.0% | 260  | +66 | +33.9%  | 8.5%  | +0.8pt | 13.2%      | +0.8pt |
| 香辛・調味<br>加工食品事業 | 1,330 | +127 | +10.5% | 151  | ▲5  | ▲3.3%   | 11.4% | ▲1.6pt | 15.6%      | ▲0.7pt |
| ハウス食品           | 1,220 | +113 | +10.2% | 141  | ▲6  | ▲4.0%   | 11.6% | ▲1.7pt |            |        |
| 健康食品事業          | 228   | +75  | +49.2% | 15   | +19 | —       | 6.6%  | +9.2pt | 10.5%      | +8.6pt |
| 海外食品事業          | 575   | +234 | +68.5% | 66   | +20 | +44.0%  | 11.5% | ▲2.0pt | 16.9%      | ▲0.7pt |
| 米国事業            | 188   | +53  | +39.7% | 24   | +16 | +181.3% | 13.0% | +6.5pt |            |        |
| 中国事業            | 110   | +40  | +57.0% | 22   | +7  | +51.7%  | 19.8% | ▲0.7pt |            |        |
| アセアン事業          | 148   | +53  | +56.1% | 22   | +7  | +45.6%  | 14.7% | ▲1.1pt |            |        |
| 外食事業            | 570   | +123 | +27.5% | 47   | +54 | —       | 8.2%  | +9.7pt | 13.0%      | +4.4pt |
| その他<br>食品関連事業   | 444   | +5   | +1.1%  | 16   | ▲2  | ▲9.6%   | 3.6%  | ▲0.4pt | 4.7%       | ▲0.4pt |
| 調整（消去）          | ▲97   | ▲14  | —      | ▲35  | ▲20 | —       | —     | —      | —          | —      |

※六次最終年度（21.3期）実績を新しい収益認識基準に置き換えた参考値との比較

| 3つの責任               | テーマ   | KPI               | 七次中計<br>(24.3期)   | 八次中計<br>(27.3期)      |
|---------------------|---|-------------------|---|----------------------|
| お客様<br>に対して         | <ul style="list-style-type: none"> <li>4系列VCによる成長実現</li> <li>3つのGOT具現化</li> <li>共創による新価値創出</li> </ul> | 売上高               | 3,050億円   | 3,600億円              |
|                     |   | ROS               | 8.5%  | 9.4%                 |
|                     |   | EBITDAマージン        | 13.2%   | 14.4%                |
| 社員と<br>その家族<br>に対して | <ul style="list-style-type: none"> <li>働きがい変革の実行(働きやすさ)</li> <li>個性の発揮と融合の支援</li> </ul>               | 時間の創出(総実労働時間管理)   | 1,850時間   | 1,800時間              |
|                     |   | 女性管理職比率<br>キャリア採用 | 12%以上<br>新卒:キャリア=6:4  | 20%以上<br>新卒:キャリア=6:4 |
| 社会<br>に対して          | <ul style="list-style-type: none"> <li>循環型モデルの構築</li> </ul>   | CO2削減<br>SCOPE1.2 | ▲9%   | ▲18% ※原単位2013年度比     |
|                     |   | SCOPE3            | ▲17,000t  | — ※取組前比              |
|                     | 廃棄物等<br>総排出量削減  | ▲6%               | ▲12% ※国内生産拠点<br>原単位2019年度比  |                      |
|                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>健康長寿社会の実現</li> </ul>   | 各VCと連携し<br>目標を設定  | <b>目標例</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>日々の食事を通じたココロとカラダの健康づくり<br/>調理時間短縮、簡便化(レトルトレンジ化の完遂)<br/>3つのオフ(加糖・糖質・塩分)を踏まえた製品発売</li> <li>PBFとしてのTOFUの浸透、価値向上<br/>米国での世帯購入率10%(2023年)</li> </ul> |                      |

食でつなぐ、人と笑顔を。



本資料には、当社の将来についての計画や戦略、業績に関する見通しの記述が含まれています。これらの記述は発表日時点で把握可能な情報から得られた当社の経営判断に基づいており、記載された将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。実際の業績は、さまざまな要因により、見通しとは異なる結果となる可能性がございますことをご承知おきください。

本資料の金額は、百万円単位で計算し、四捨五入して表示しています。