

第六次中期計画 (19.3期-21.3期)

ハウス食品グループ本社株式会社

食でつなぐ、人と笑顔を。



2018年5月14日

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

第五次中期計画 振り返り

(16.3期-18.3期)

第五次中期計画 総括



単位：億円	四次中計		五次中計		
	最終年度	最終年度	18.3期		
	実績	目標	実績	対目標(%)	
売上高	2,314	2,740	2,919	+179	(106.5)
営業利益	87	150	163	+13	(108.6)
ROS	3.8%	5.5%	5.6%	+0.1Pt	
ROA	3.9%	5.3%	4.7%	▲0.6Pt	
(企業結合影響を除く)※1			7.4%	+2.1Pt	
ROE	3.3%	5.0%	3.8%	▲1.2Pt	
(企業結合影響を除く)※2			5.3%	+0.3Pt	

※1.企業結合に伴うのれん・無形固定資産や償却額の影響を除く

※2.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

単位：億円	売上高			
	四次中計	五次中計	18.3期	
	実績	目標	実績	対目標(%)
合計	2,314	2,740	2,919	+179 (106.5)
香辛・調味加工食品事業	1,227	1,360	1,399	+39 (102.9)
健康食品事業	372	380	316	▲64 (83.2)
海外食品事業	245	300	229	▲71 (76.2)
外食事業	内、外食 67	120	520	+400 (433.1)
その他食品関連事業	586	700	610	▲90 (87.2)
調整(消去)	▲116	▲120	▲155	▲35 -

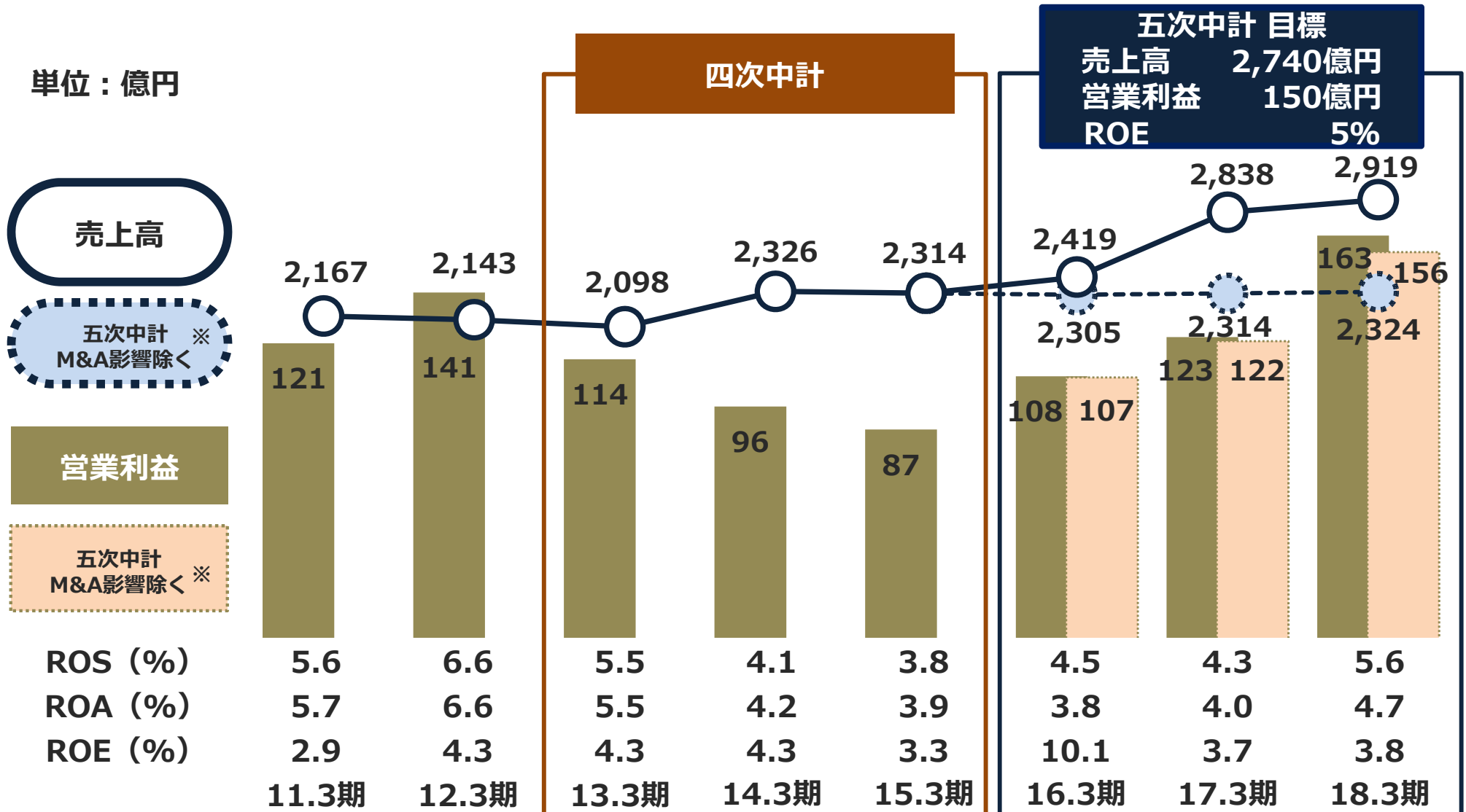
営業利益				
四次中計	五次中計	18.3期		
実績	目標	実績	ROS	対目標(%)
87	150	163	5.6%	+13 (108.6)
67	100	121	8.6%	+21 (120.8)
7	20	9	2.9%	▲11 (45.4)
9	20	28	12.5%	+8 (142.4)
内、外食▲1	7	▲4	▲0.8%	▲11 -
▲8	8	19	3.1%	+11 (233.2)
12	▲5	▲10	-	▲5 -

※四次中計実績、五次中計目標は外食事業セグメントの新設に伴うセグメント区分の見直しを反映しております

第五次中期計画 総括



売上、営業利益とも目標達成（売上：M&A寄与・営業利益：既存事業の収益性改善）
 ROEはのれん等の償却負担もあり、目標未達（のれん影響除くと達成）



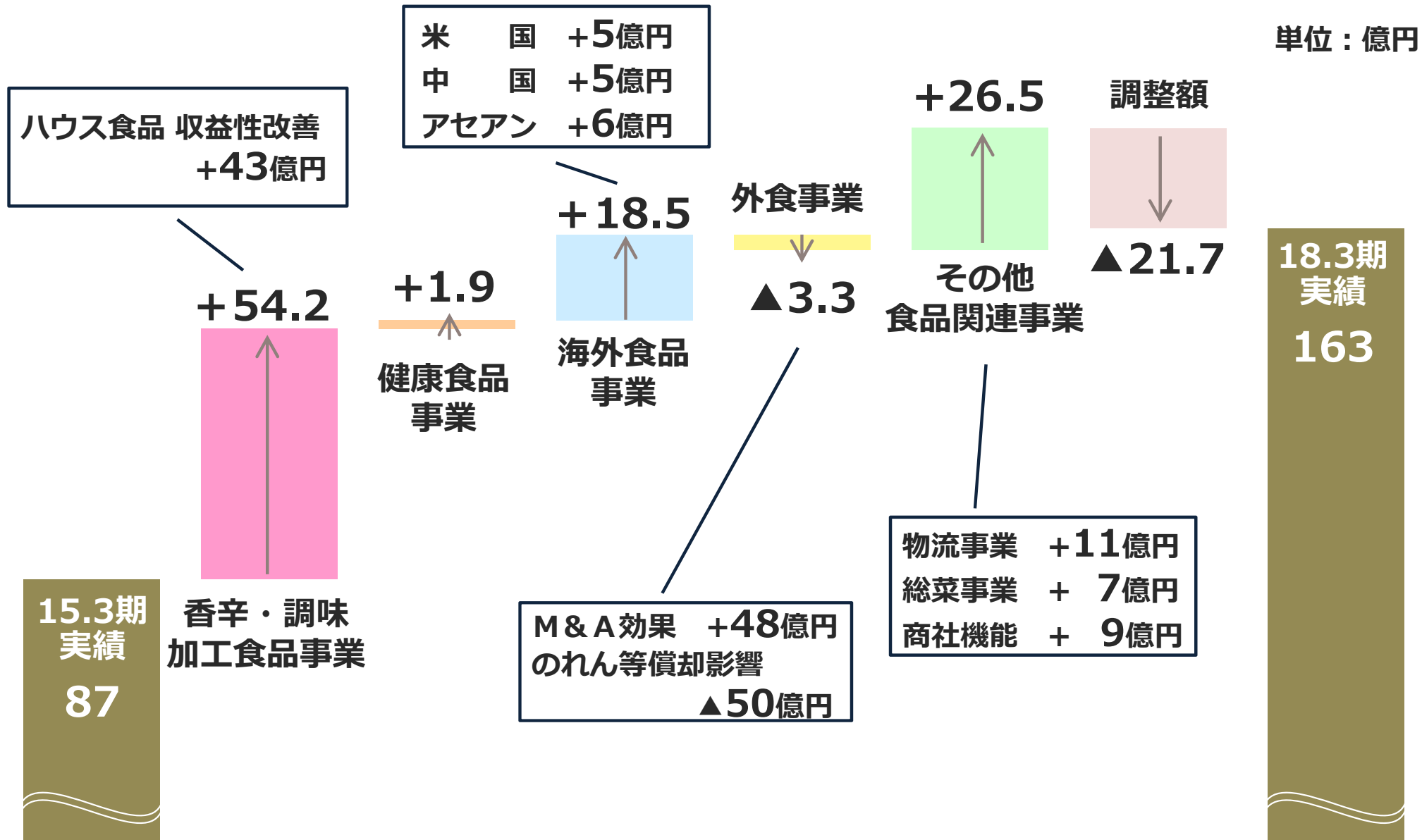
※売上高：壱番屋(連結)・ギャバン(連結)・マロニーを除く ※営業利益：壱番屋(連結・のれん等償却反映)・ギャバン(連結)・マロニーを除く
 (18.3期の壱番屋業績には、当社から壱番屋へ事業移管した中国、台湾事業の実績を含んでおります)

第五次中期計画 総括



◇営業利益 四次中計実績（15.3期）との差異

単位：億円



第五次中期計画 総括



・売上、営業利益とも目標値を達成

売上高 : M&A効果が寄与 (壺番屋・ギャバン・マロニー)

営業利益 : 既存事業の収益性改善

・バリューチェーン拡大 : 異文化、異なるビジネスモデルを内包

・新規事業は2テーマが進行 : 六次中計での事業化にチャレンジ

・「ハウスウェイブック」日英中の3ヶ国語で作成 :

グループ共通価値観を共有し、求心力を醸成

国内事業

- ・ 香辛・調味加工食品事業の収益性が改善 (ROS : 四次5.4%→五次8.6%)
(価格改定、コストコントロール力の強化)
- ・ 健康食品事業は「ウコンの力」の苦戦が大きく影響
- ・ その他食品関連事業は各社が収益性改善の取組を進める

海外事業

- ・ 事業拡大と共に収益基盤を強化 (ROS : 四次5.6%→五次12.5%)
- ・ 今後の飛躍に向けた基盤となる営業体制・生産体制の構築を進める
- ・ 壺番屋グループ化に伴い、フランチャイジーとして展開していた海外外食事業を再編、壺番屋のマネジメントに移行 (中国・台湾)

「クオリティ企業」に向けて取組を進めたが、変革は道半ば

グループダイバーシティの実現

異文化、複数のビジネスモデルを掛け合わせシナジーを創出する
グループマネジメントの習得、「足し算」を「掛け算」へ!

第六次中期計画

(19.3期-21.3期)

第六次中期計画 フレーム



社会における存在意義(P.31)

過去のレビュー (P.8-12)

環境与件 (P.32)

ハウス食品グループの目指す姿 「食で健康」クオリティ企業への変革

事業視点だけでなく、より幅広い視野から組み立てる

社員とその家族
に対して

ダイバーシティの実現

お客様
に対して

国内成熟市場&海外成長市場

バリューチェーンの
幹を太くする

R & D機能強化
新規事業創出

海外の成長拡大と基盤強化

社会
に対して

循環型モデルの確立

健康長寿社会への貢献

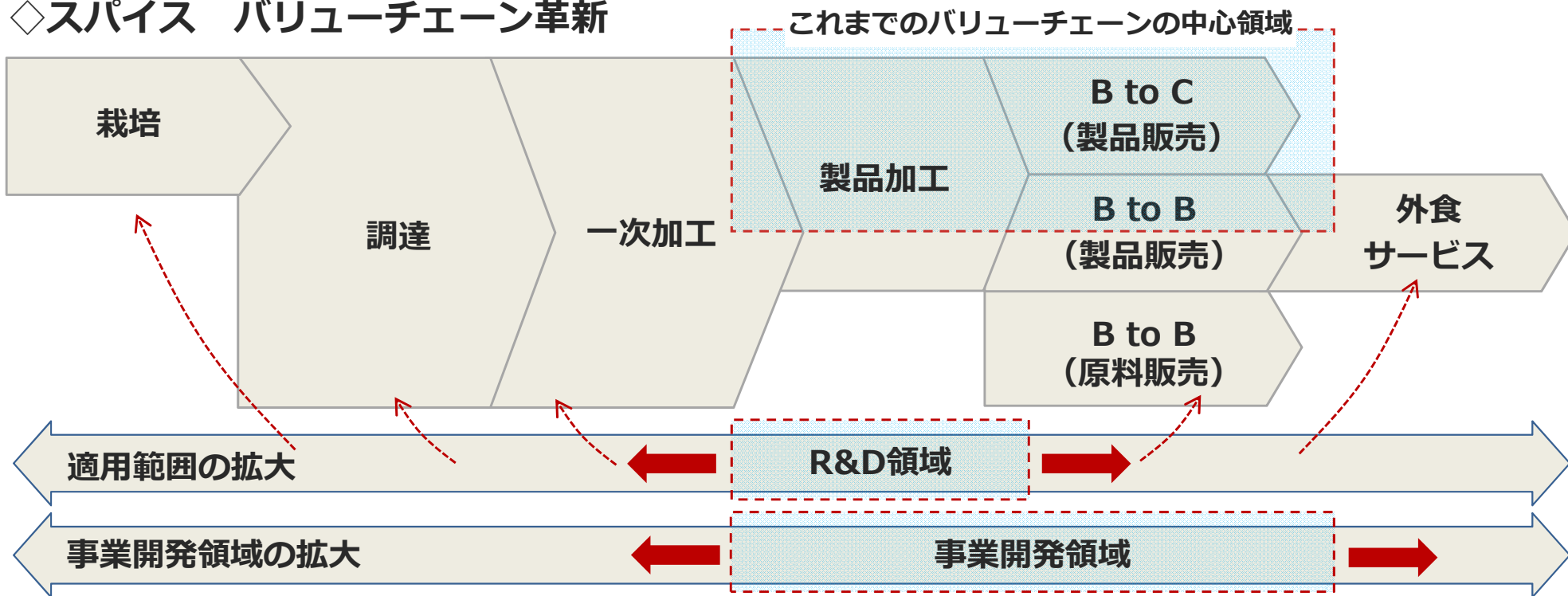
3つの責任全てにおいて、「クオリティ企業」への変革を目指す

第六次中期計画 (~第七次中期計画)

お客様に対して バリューチェーンの幹を太くする



◇スパイス バリューチェーン革新



3つのグループ横断取組 (GOT) が始動 (~第七次中期計画)

スパイス調達変革



【競争優位なバリューチェーン構築】

- ・栽培、調達、一次加工機能の融合
- ・幅広いグレードのスパイスを使いこなす技術開発
- ・「持続可能な調達」への取組

生産最適化



【グループ最適生産体制の構築】

- ・国内外のグループ生産拠点最適化、競争力強化
- ・事業継続性の確保と環境対応
- ・CO2削減への取組

スパイスBtoB体制構築



【グループBtoB事業の再編】

- ・グループ最適視点での体制構築
- ・ソリューションスパイス（加工技術×高品質原料の安定調達）のモデル構築

お客様に対して R&D機能強化・新規事業創出



◇R&D機能強化 イノベーションを創出する研究所へ

R&Dマネジメント変革

イノベーション創出力と 実現力向上

R&D資源投下計画

- ・ 研究開発費：
機能強化のための費用増
(18.3期 +5億円程度)
- ・ 人的資源：
明日への仕事 ≥50%

R&Dリーダーシップの発揮 ～共創戦略推進～

- ・ オープンイノベーション
- ・ バリューチェーン連携
- ・ コア技術の深耕と事業への
マッチング領域拡大

イノベーション創出への 環境づくり

- ・ イノベーションを生む組織力強化
- ・ 研究拠点の統合
- ・ 千葉研究センターリノベーション

新規事業創出

グロースアップ事業を設定

- ・ 五次中計で検討・検証を進めた2テーマを
グロースアップ事業と定義、
事業化に繋げる



オープンイノベーションを加速

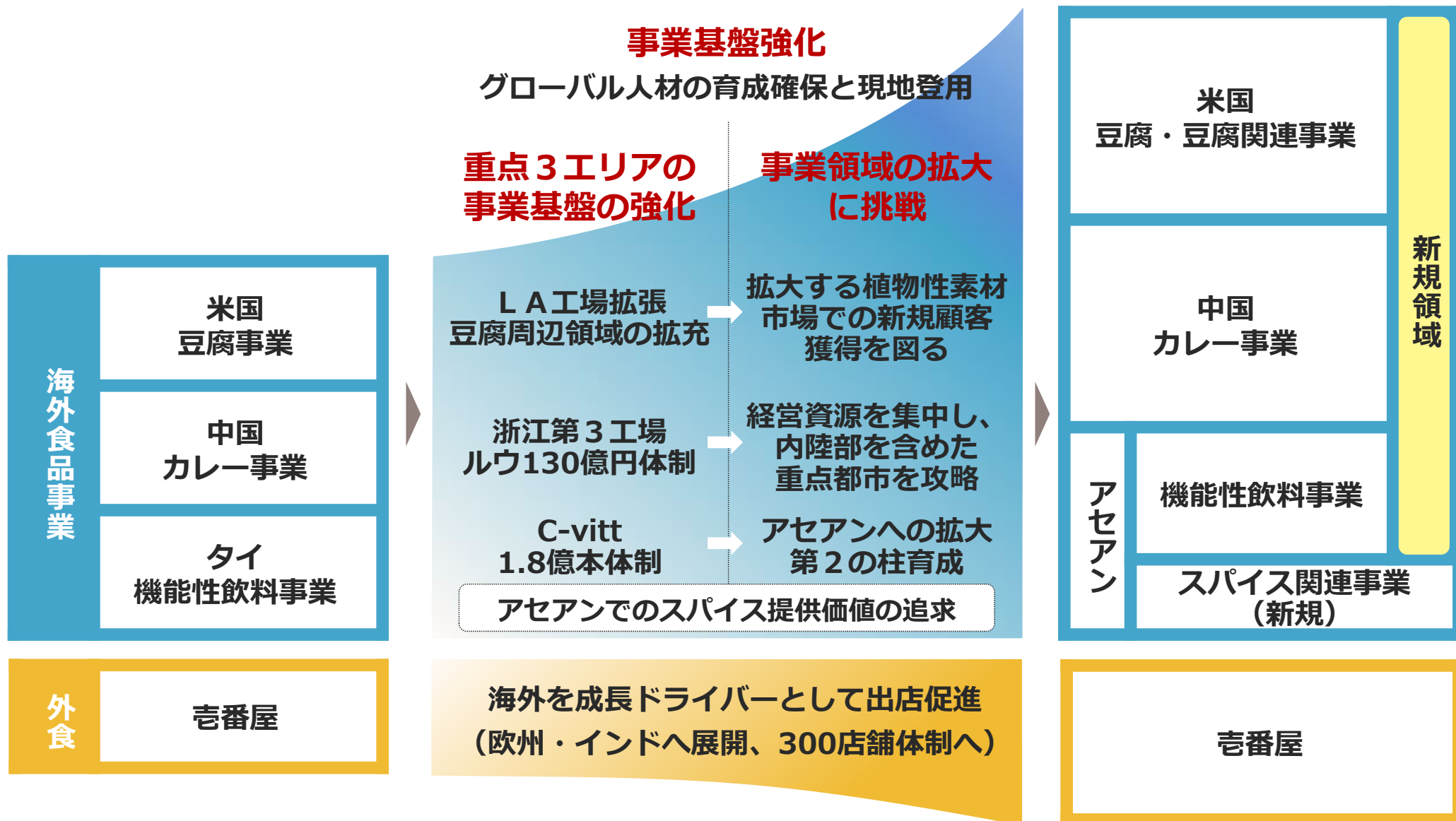
- ・ ハウス食品グループイノベーションファンド
(規模:上限50億円 期間:5年)
オープンイノベーションの推進と共に、
投資先ベンチャー企業への派遣により
グループ人材育成にも取り組む

お客様に対して 海外の成長拡大



◇海外事業の事業展開（2023年に向けて）

海外比率
売上 **20%** ・ 営業利益 **30%**



お客様に対して 海外の成長拡大



◇海外事業の基盤強化と需要創出

**コア育成事業である海外事業(海外食品事業・外食事業)がグループ成長を牽引
(2023年度海外比率：売上20%、営業利益30%)**

米国 豆腐事業

- 米国および周辺地域における豆腐・豆腐関連製品の着実な成長
- ・豆腐周辺領域の拡充、大豆を中心とした付加価値素材の可能性を探求
 - ・業務用強化による潜在需要掘り起こし

中国 カレー事業

- 「カレーライスの人民食化」の実現に向けた事業の深堀と間口の拡大
- ・深堀：中国台所事情に即した正しい調理方法の周知活動を強化（リピート率向上）
 - ・間口の拡大：選定100都市にフォーカスした重点都市集中攻略（購入経験率向上）
業務用構成比30%へ（日式カレーとの接点増、喫食経験増）

アセアン事業

- ①タイ機能性飲料事業
C-vitt 機能性飲料市場No.1の実現
 - ・1.8億本/年体制の確立（18.3期：9千万本）、トラディショナルトレードを強化
 - ・第2ブランドの育成（マルチビタミン）
- ②グループのスパイスバリューチェーンを活かした新規事業の立ち上げ
 - ・カレー事業はBtoBから可能性を模索（ハラル・ノンハラル）

外食 壱番屋

- 収益性を伴った拡大
- ・出店促進と既存店の更なる収益性向上
 - ・300店体制の構築

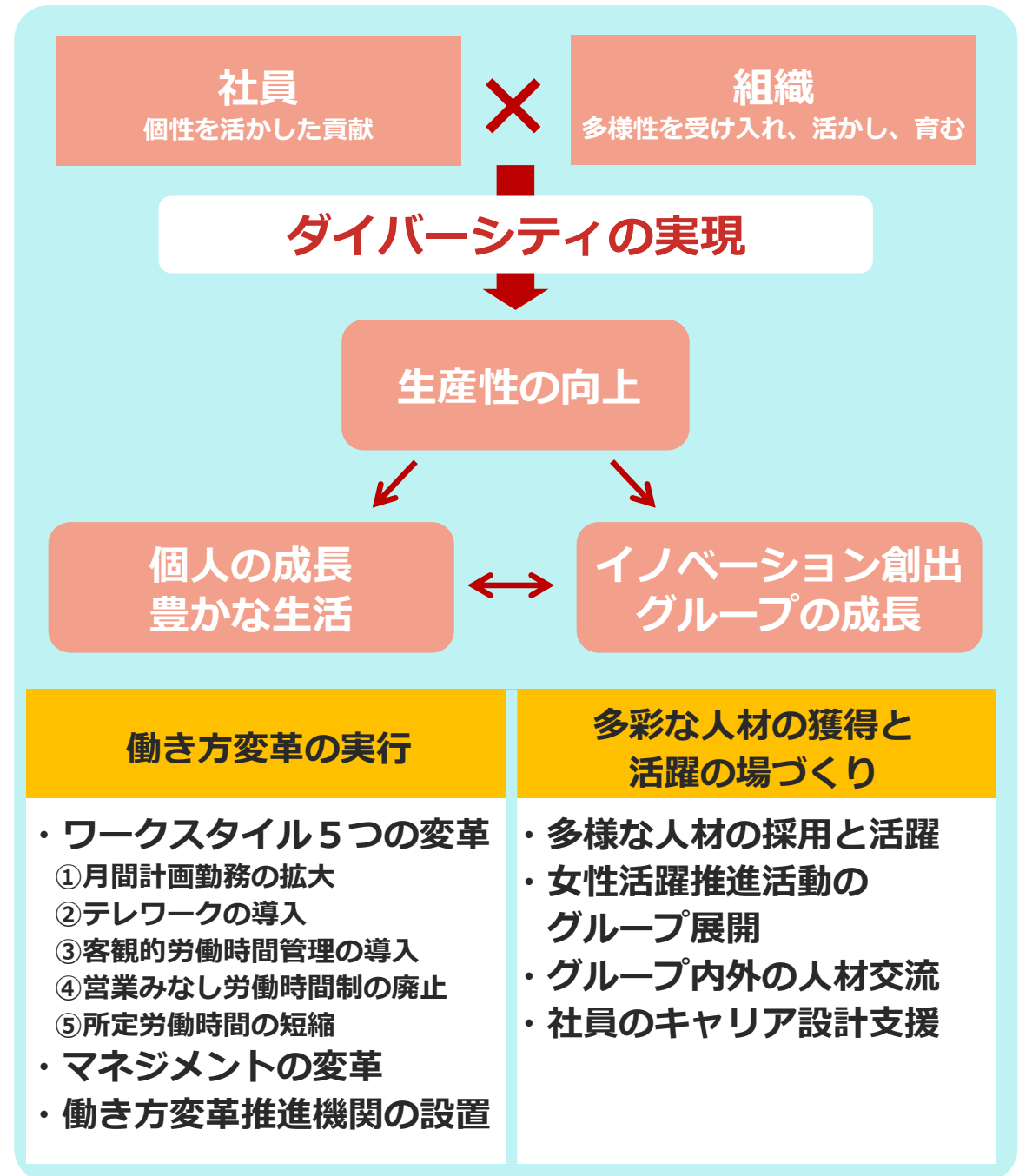


社員とその家族に対して

◇人材に関する与件とグループ課題

外的要因	生産年齢人口の減少
	勤続制限社員の増加 (育児・介護等による制限)
	長時間労働の是正要請
	人生100年時代の人生設計
	人材の流動化

内的要因	グループダイバーシティの広がり (異文化・異なるビジネスモデル)
	社員の高齢化の進行
	国内新規事業、 海外事業への人材投下



**「ダイバーシティの実現」
なくしては、企業も日本も
成り立たなくなる**

働き方変革の実行

- ・ワークスタイル5つの変革
 - ①月間計画勤務の拡大
 - ②テレワークの導入
 - ③客観的労働時間管理の導入
 - ④営業みなし労働時間制の廃止
 - ⑤所定労働時間の短縮
- ・マネジメントの変革
- ・働き方変革推進機関の設置

多彩な人材の獲得と活躍の場づくり

- ・多様な人材の採用と活躍
- ・女性活躍推進活動のグループ展開
- ・グループ内外の人材交流
- ・社員のキャリア設計支援

社会に対して



◇本業としてのCSR

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。

グループCSR方針

企業市民として3つの責任を遂行し、
食事業を通じて笑顔とつながりを創出する

Creating **S**mile & **R**elationships

食事業を通じて
人と地球の健康に貢献し、
持続可能な社会を実現する

循環型モデルの構築

◇限りある資源の有効活用

- ・エネルギーの効率利用によるCO2削減
 - 2030年目標：国内25%削減（2013年比）
- ・廃棄物の発生抑制
 - 2030年目標：国内16.5%削減（2013年比）
 - ゼロエミッションの実現

◇持続可能な調達

- ・環境・人権・経済等に配慮した調達
パーム油、紙資源から取組を開始

健康長寿社会の実現

◇健全な食習慣の実現

- ・「カレー&スパイス Smileプロジェクト」
食育活動の展開強化

◇健康ソリューションの提供

- ・貧困等による過剰栄養・栄養不足の改善

第六次中期計画 資本政策



◇事業投資計画

<p>五次中計 事業投資実績 450億円</p>
<p>主な投資実績</p> <p>(株)壱番屋子会社化 (株)ギャバン子会社化 マロニー(株)子会社化 中国第3工場投資</p>

<p>六次中計 事業投資計画 600億円</p>	
重点領域	<p>生産最適化（GOT関連投資）</p> <p>300億円</p>
	<p>事業投資（CVC含む）</p> <p>200億円</p>
	<p>海外成長投資</p> <p>100億円</p>

五次中計
異なるビジネスモデルの企業
群をグループ化

六次中計 **「足し算」を「掛け算」へ**
グループ内の体制最適化への投資による収益基盤強化と
新規・海外の成長事業に対する投資に注力

◇株主還元

- ・利益配分方針
企業結合に伴い発生する特別利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する
- ・自己株式取得
B/Sの質的向上や資金需要を鑑みて機動的に実施

第六次中期計画 連結目標・目指すプロポジション



◇連結目標

	(六次中計目標)	(対五次中計)		
売上高	3,100 億円	+ 181 億円 (106.2%)		
営業利益	220 億円	+ 57 億円 (135.1%)		
	ATO	ROS	ROA	ROE
(六次中計目標)	0.87 回	7.1%	6.2%	5.4%
(対五次中計)	+0.07Pt	+1.5Pt	+1.5Pt	+1.6Pt

あるべきプロポジション

日本の食品企業トップクラスの
ROAを実現する

ATO	ROS	ROA	ROE
1.0 回以上	10% 以上	10% 以上	10% 確保
海外比率	新規事業		
売上 20%	利益 30%	売上高構成比 10%	

2023年（七次中計）目標プロポジション

壱番屋グループ化に伴うのれん・
無形固定資産の影響を考慮して設定

ATO	ROS	ROA	ROE
0.9 回以上	10% 以上	9% 以上	8% 確保
海外比率	新規事業		
売上 20%	利益 30%	売上高構成比 10%	

※壱番屋グループ化に伴うのれん・無形固定資産償却残
18.3期末：615億円 24.3期末：424億円

第六次中期計画 セグメント別目標



単位：億円	売上高				営業利益					
	18.3期 実績	六次中計最終年度			18.3期		六次中計最終年度			
		目標	対五次(%)		実績	ROS	目標	ROS	対五次(%)	
合計	2,919	3,100	+181	(106.2)	163	5.6%	220	7.1%	+57	(135.1)
香辛・調味加工食品事業	1,399	1,540	+141	(110.1)	121	8.6%	140	9.1%	+19	(115.9)
ハウス食品	1,296	1,425	+129	(109.9)	111	8.5%	128	9.0%	+18	(116.0)
健康食品事業	316	360	+44	(113.9)	9	2.9%	20	5.6%	+11	(220.4)
海外食品事業	229	340	+111	(148.8)	28	12.5%	46	13.5%	+17	(161.4)
米国事業	113	132	+19	(116.8)	13	11.8%	16	12.4%	+3	(122.4)
中国事業	50	89	+39	(177.3)	6	11.8%	13	15.0%	+7	(224.7)
アセアン事業	26	66	+40	(250.9)	3	12.4%	10	14.8%	+7	(298.8)
外食事業	520	560	+40	(107.8)	▲4	▲0.8%	11	2.0%	+15	-
(のれん等償却額除く)					46	8.9%	53	9.4%	+6	(114.0)
壱番屋(単体)	442	461	+19	(104.3)	47	10.7%	48	10.3%	+0	(100.7)
その他食品関連事業	610	430	▲180	(70.5)	19	3.1%	18	4.2%	▲1	(96.7)
調整(消去)	▲155	▲130	+25	-	▲10	-	▲15	-	▲5	-

第六次中期計画 セグメント別戦略



香辛・調味 加工食品事業

- ◇収益構造モデルの変革
 - ・食の外部化対応：レトルトカレーの収益力向上、温度帯の提案力強化
 - ・3つのグループ横断取組の推進によるコスト競争力強化、新価値創出の実現とスパイスBtoB事業の基盤確立

健康食品事業

- ◇経営資源の選択と集中による構造改革と強みを活かした健康戦略素材の事業化
 - ・既存事業の収益力強化：損益構造改善・事業戦略の再構築を進める
 - ・五次中計で取り組んだR&Dテーマ（健康戦略素材）の確実な事業化（BtoC以外のビジネスモデルも検討）

海外食品事業

- ◇「成長加速化」と「収益確保」の両輪を推進し、グループを牽引
 - ・米 国：豆腐生産供給体制の整備と大豆新事業創出
 - ・中 国：生産能力増強によるカレー事業拡大と事業インフラづくり
 - ・アセアン：機能性飲料拡大、日式カレーの需要創造

外食事業

- ◇成長軌道に向けた経営基盤強化
 - ・国内事業の収益維持：外食としての魅力向上と収益基盤の再構築
 - ・海外事業の拡大：成長ドライバーとしての飛躍（300店舗体制へ）

その他 食品関連事業

- ◇物流事業：F-LINE推進。業界共通インフラを構築し持続可能な物流体制を構築
- ◇総菜事業：サラダ・総菜事業（久喜）を中心とした収益力向上
- ◇商社機能：独自能力を磨くことで収益基盤を強化

新規事業

- ◇暗黙知の集積から形式知の獲得へ
 - ・「タマネギ」の事業化
 - ・新価値の創造と需要のインキュベート