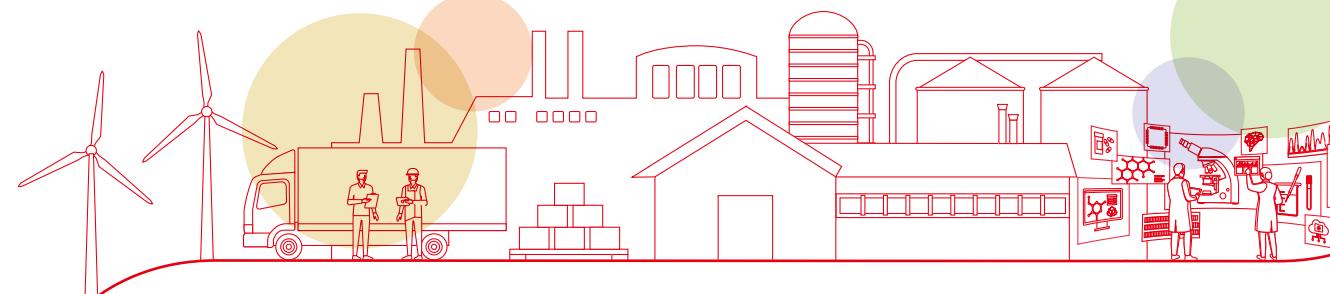




INTEGRATED REPORT 2024

ハウス食品グループ 統合レポート2024



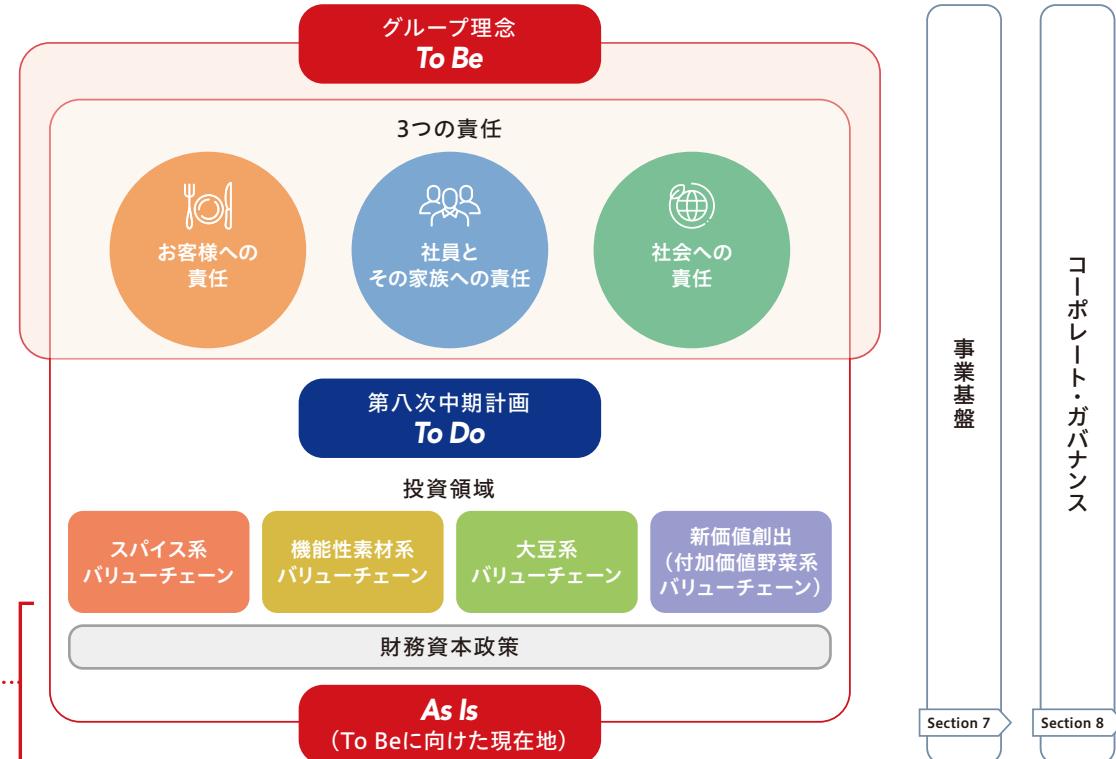
編集方針

「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」
をめざして、「3つの責任」の視点を重視し、
[Section 1](#)

創業以来培ってきた強みに
グループ各社の強みを掛け合わせ、
[Section 2](#)

「食で健康」を追求し、
グローバルにプレゼンスのある
クオリティ企業をめざします。
[Section 3](#)

グループの強みを発揮できる領域を投資領域とし、
3つの責任すべてにおいて変革を進めることで、
企業価値向上につなげていきます。
[Section 4-6](#)



目次

Section 1	Section 3
To Be	To Do - 新中期計画の全体像
- ハウス食品グループのありたい姿	16 中期計画の歩み
01 編集方針・目次	17 第八次中期計画の全体像
02 ハウス食品グループの理念体系	18 財務戦略・担当役員メッセージ
03 トップメッセージ	
07 3つの責任	
08 ハウス食品グループが実現したい未来	

Section 2	Section 4
To Beに向けた現在地	お客様に対して(事業戦略)
09 価値創造プロセス	21 4系列バリューチェーン概要
10 At a Glance	22 お客様に対して
11 ハウス食品グループ 価値創造の歩み	23 スパイス系バリューチェーン
13 価値創造の源泉と経営資本	29 機能性素材系バリューチェーン
14 ステークホルダーとの価値共創	31 大豆系バリューチェーン
15 FOCUS:ステークホルダーの声	33 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)

Section 5

社員とその家族に対して(人材戦略)

37 社員とその家族に対して

Section 6

社会に対して(環境戦略)

41 社会に対して

Section 7

事業基盤

- 47 調達
- 48 人権
- 49 生産・物流
- 50 品質保証
- 51 知的財産戦略
- 52 R&D
- 53 DX戦略

Section 8

コーポレート・ガバナンス

54 取締役鼎談

57 役員一覧

59 コーポレート・ガバナンス

65 リスクマネジメント

66 コンプライアンス

Section 9

データ

- 67 財務・非財務ハイライト
- 68 11年間の要約財務データ
- 69 グループ会社について
- 70 企業情報

統合レポートの位置づけ

統合レポート	
有価証券報告書	コーポレートガバナンス報告書
各種決算資料	ESGデータブック
IR情報サイト https://housefoods-group.com/ir/	サステナビリティサイト https://housefoods-group.com/sustainability/

財務情報 ← → 非財務情報

編集方針

「ハウス食品グループ 統合レポート2024」は、株主・投資家をはじめとしたすべてのステークホルダーの皆様に対して、当社グループの中長期的な価値創造について、より一層の理解を深めていただこうことを目的に、当社グループの全体像や企業価値創造に向けた戦略、ガバナンス体制などについて総合的に掲載しています。制作にあたっては、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイド」を参考にしました。

対象期間

主に2024年3月期(2023年4月1日～2024年3月31日)を対象としていますが、発行時点の最新情報も可能な限り掲載しています。

将来の見通しに関する注意事項

統合レポートにおける業績予測や将来の予測に関する記述は、制作時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内在されています。したがって、様々な要因の変化により、実際の業績は見通しと大きく異なる可能性があることをご承知ください。

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、グループに働くすべての「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。

ハウスの意

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

「真のクオリティ企業」への
変革に向け
グローバルなVC構築で
前進し続けます



ハウス食品グループ本社株式会社
代表取締役社長

浦上 博史



トップメッセージ

グループ理念実現に近づくための在り方を考え続けた10年間

ハウス食品グループは2023年、創業110周年を迎えました。思い返せば、その10年前、創業100周年の節目を迎えた2013年に、当社グループは持株会社体制に移行しました。当時は、東日本大震災の直後からコンビニエンスストアの総菜製品が幅広いお客様に受け入れられ始め、スーパー・マーケットもこれに必死に追随することで、調理が家庭外の役目へと移る「食の外部化」が大きく進み出した時代で、調理型製品を主力とする当社の業績は非常に厳しい状況にありました。その危機感から、この10年間は、中期計画のコンセプトを「選択と集中」から「変革」へと大きく方向転換し、第五次・第六次・第七次の3つの中期計画において「『食で健康』 クオリティ企業への変革」を掲げて変革を推進してきました。その取組のなかで、ヴォークス・トレーディング、壹番屋、ギャバン、マロニー、キーストーンナチュラルホールディングス社と、多彩な事業会社をグループに迎え入れ、グループのダイバーシティが大きく広がった10年間でもありました。

また、当社はグループ本社体制への移行と同時に、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。」を新しく制定していますが、その考え方のベースとなる「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」）を果たす一企業市民としての在り方を問い合わせ続けた10年間でもありました。このグループ理念は、様々なステークホルダーに対して「グッドパートナー」でありたいという想いを込めた、企業としてのありたい姿、すなわち“to be”を表現したものです。「良い人になりたい」という人間の根源にある想いと同じように、「良い企業になりたい」という意志を込めたこのグループ理念に近づくために、私たちの在り方をこれからも考え続けていきます。

→「3つの責任」はP.07へ

第七次中期計画の振り返りと第八次中期計画の概要

こうした企業としてのありたい姿“to be”に近づくためにやるべきこと、すなわち“to do”をバックキャストの視点で策定したものが私たちの中期計画です。2022年3月期から始まった第七次中期計画（以下、七次中計）では、「グローバルにプレゼンスのあるクオリティ企業」

をめざし、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」の4系列バリューチェーン（VC）を設定し、グループ最適視点で各VCの強化に取り組んできました。七次中計3年間の取組のなかで、真の意味でクオリティ企業に変革するために私たちに何が必要なのか・何が足りないのかについても、少し見えてきたように感じています。この3年間を振り返ると、コロナ禍の出口やウクライナ問題などに起因する、川上からの未曾有の原材料価格高騰に対応しきれず課題が顕在化した一方で、VCごとに状況は異なりますが、バックキャストの視点での戦略の実行により、環境変化が激しい状況のなかでも一定の取組を進めることができたと捉えています。VCごとに振り返ると、機能性素材系VCは、国内事業がコロナ禍の影響を受け大きく落ち込むという逆境のなか、損益構造改革の断行による収益力の回復や、ハウス食品グループアジアパシフィック社の設立による東南アジアでの展開強化などの取組により、VCをグローバルに俯瞰して成長領域へ効果的に経営資源を配分できるようになりました。大豆系VCは、PBF*の長期的な需要増を想定して、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やハウスフーズアメリカ社での生産能力増強など、中長期の成長を見据えた取組が進展しました。一方、スパイス系VCは、原材料などのコスト高騰が業績や事業運営に大きく影響し、環境変化への対応に追われるなか、VC構築に向けた試行錯誤を重ねる3年間となりました。また、付加価値野菜系VCは、新規事業としてのビジネスモデル確立に向けた試行錯誤のなか、（株）農業総合研究所というパートナーとめぐり合えたことは、第八次中期計画（以下、八次中計）にもつながる一つの成果だと考えています。

これらのレビューで得た課題に対して、2024年4月から開始した八次中計では、継続してバックキャストの視点でVCの基盤構築を加速させることに取り組みます。この新中期計画では、七次中計からの「『食で健康』 クオリティ企業への変革（第二章）」という位置づけは維持しつつ、サブタイトルを「4系列VCへのチャレンジ」から「グローバルなVC構築で成長をめざす」に変更しています。ここにある「グローバルなVC構築」とは、事業セグメントを国内と海外に分けているこれまでの考え方に対して、私たちの事業区分をエリアで切り分けるではなく、VC単位でグローバルな成長を実現しようという考え方パラダイムシフトしているというものです。

*PBF(Plant Based Food):植物由来食品

トップメッセージ

それぞれのバリューチェーンでグローバルな成長をめざす

「お客様への責任」では、「VC(川上～川下)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」をテーマに掲げています。そのなかで、ある程度基盤の固まっている「スパイス系VC」「機能性素材系VC」「大豆系VC」の3つのVCに関しては、VCごとにグローバルな成長を追いかけるとともに、グローバルなVC推進に適した組織体制の構築を進めています。同時に、社会にイノベーションをもたらすという企業の使命を果たすために、共創による新価値創出の取組にも引き続き注力していきます。

特に、スパイス系VCはグループのコアであり、課題の難易度も高いVCです。グループ内に存在する多くの事業会社間のシナジーを生み出すことを目的に、六次・七次中計の6年間で3つのGOT(グループ横断取組)を進めてきています。3つのGOTとは「BtoB-GOT」「生産GOT」「調達GOT」を指しており、「BtoB-GOT」では、ハウス食品の業務用事業をハウス食品から切り離し、業務用スパイス専業メーカーのギャバンと統合することでハウスギャバンを2023年4月に設立しています。また「生産GOT」では、グループシナジーを発現するためのいくつかの具体的なテーマを設定・推進して実行レベルまで組み込んでおり、これら2つの



GOTについては七次中計終了時点でその役割を終えています。一方、「調達GOT」については現在大きな課題を抱えており、ビジネスモデルがまったく異なる事業会社同士の固定観念を超えたコミュニケーションの難しさと、責任と権限が限定されたプロジェクト体制による推進の限界を認識するに至っています。

これまでの社内外の課題と学びを受けて、八次中計において、スパイス系VCでは大きく2つの方向で取組を推進していきます。1つ目は、事業会社ハウス食品自身の変革です。ハウス食品がスパイス系VC全体を推進できるエンジンに変革すべく、自社の展開領域をこれまでの国内の限定された領域からグローバルに大きく広げていくことに、組織体制の変革を含めてチャレンジしていきます。2つ目は「調達GOT」の積み残し課題へのチャレンジですが、スパイス系VCの川上から川下の流れのなかでグループ総合力を発揮できるように、グループ本社に「スパイスVC調達・生産戦略本部」を立ち上げ、スパイス系VCの調達・生産戦略機能を一元化したうえで、ハウス食品を中心とする事業会社と連携しながらVC統合力の強化にチャレンジしていきます。

機能性素材系VCおよび大豆系VCについては、七次中計の取組をさらに加速させ、組織体制の構築を含めてVCの幹をさらに太く強いものにするべく取り組んでいきます。また、4つ目のVCである「付加価値野菜系VC」については、八次中計では新価値創出の取組のなかで推進していきます。

→中期計画「お客様に対して」はP.21～36へ

「ダイバーシティを力に変える」を軸に人材に対する取組を推進

「社員とその家族への責任」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。「『食で健康』クオリティ企業への変革」を掲げた五次中計以降、ハウス食品グループは様々な文化とビジネスモデルを持つ事業会社を迎え入れ、事業会社の多様性を広げてきました。しかし、多様性という「状態」を「力」に変えていくのは簡単なことではないというのが私の実感です。どうすれば多様性を「力」に変えていくのか。ハウス十論の第1項にもある「自分自身を知る」ためには、「相手のことを理解することから始める必要があります。相手の立場で考えてみること、

トップメッセージ

あるいは「利他の精神」といったものが、「ダイバーシティを力に変える」ための大きな要素となるのではないかと感じます。そこで、「他者への理解を深めて、自分と組織の固定観念を打破し、イノベーションを創出する」というサブタイトルのもと、実現に向けて5つの取組テーマを設定し取り組んでいきます。

→中期計画「社員とその家族に対して」はP.37~40へ

環境面での重要課題を設定し長期戦略実現をめざす

「社会への責任」では、「人と地球の健康『循環型モデルの構築』への取組」をテーマに掲げています。企業に求められる環境への取組に対する要請は多岐にわたってきていますが、八次中計スタート時に策定した「ハウス食品グループ長期環境戦略2050」の実現をめざし、「気候変動への対応」と「資源循環社会の実現」の2つを重点課題として設定しました。「気候変動への対応」では「Scope 1、2」「Scope 3」、「資源循環社会の実現」では「廃棄物・副産物」「プラスチック」「水」の計5つのテーマに重点的に取り組んでいきます。これらの取組は外部との共創なくしては実現できませんが、具体的な事例も出てきています。2024年4月には、JFEエンジニアリング(株)とCO₂排出削減に直結する「多拠点一括エネルギーネットワークサービス」の運用を開始しました。このような自社取組にとどまらない共創事例を増やしていくことで目標達成をめざすとともに、グローバルな企業活動で生じる環境負荷については、企業の責任として取り組むという姿勢で「社会への責任」を果たしていきます。

→中期計画「社会に対して」はP.41~46へ

るべきプロポーション実現に向けたROICの導入

また、当社グループは四次中計から「企業のるべきプロポーション」を示す「5つの経営指標」(ATO、ROS、ROA、自己資本比率、ROE)の考え方を導入していますが、これまでるべき姿に近づけていくための具体的な行動計画が伴っておらず、「絵に描いた餅」の状態に

なっていました。現在は、上場企業に対して東京証券取引所から「資本コストや株価を意識した経営」に対する強い要請をいただいていることもあり、「5つの経営指標」のあるべきプロポーションに向けたしっかりと議論を行っていくために、八次中計からROICを新たな経営指標として導入することとしました。ROICを実効性の伴う指標として活用していくためには、社員一人ひとりが意義を理解し、日々の仕事へ関連づけていくことが重要です。そのためにも、3年前から実施している「社員向け決算説明会」の場において、今回はROICとはそもそもどういった指標なのか、なぜ導入するのか、そしてどう活用していくかについてお話ししました。これまでPL(損益計算書)を中心だった事業評価を八次中計からはBS(貸借対照表)視点でもパフォーマンスを「見える化」することで意識改革を推進して、あるべきプロポーションに向けた投資収益性の向上に努めています。

→「財務戦略・担当役員メッセージ」はP.18~20へ



「社員向け決算説明会」のROIC解説のスライドと説明の様子

“真のクオリティ企業”に向けて

ハウス食品グループはVC経営を掲げ、現在取り組んでいるグローバル展開をさらに加速し、VC統合により新価値の創出力を強化していくことで、グローバルにプレゼンスのある“真のクオリティ企業”をめざします。そして、ステークホルダーの皆様との対話を重ね、そこから得た気づきを力に変え、お客様・社員とその家族・社会とともに価値をつくっていくことで、「グッドパートナー」として3つの責任を果たしてまいります。「クオリティ企業」への変革にチャレンジを続けるハウス食品グループにぜひご期待ください。



3つの責任～すべての活動の根幹にある考え方～

「3つの責任」とは、企業として、様々なステークホルダーにとっての「グッドパートナーでありたい」という想いを表したもので、ハウス食品グループは、時代を超えて、社会のお役に立てる企業としてあり続けるために、この「3つの責任」をすべての活動の根幹とし、グループCSR方針や中期計画に組み込んでいます。

ハウス食品グループCSR方針

私たちは本業を通じて、健全な社会とすこやかな暮らしに貢献するため、3つの責任を果たします。

お客様とともに

- 安全・安心で価値ある商品・サービスを提供し続け、心身ともに健康で豊かな暮らしに貢献します。

社員とその家族とともに

- 雇用を生み出し、社員の基本的人権、多様性を尊重します。
- 人としての成長をうながし、社員とその家族の生活を豊かにします。

社会とともに

- 健全な経営と事業活動により、自らの価値向上に努め、社会の発展に寄与します。
- 責任ある社会の一員として、法令遵守はもとより、道徳観、倫理観を持って行動します。
- 環境に配慮した企業活動を行い、恵み豊かな地球の存続に貢献します。

お客様への責任

「お客様への責任」を果たすとは、経済活動の一翼を担う企業として、事業を通じて人々のお役に立つことだと考えています。そのためには、私たちが事業会社として持続的に成長し、世の中に独自の価値を提供し続けることが重要です。



グループ理念



社会への責任

「企業市民」という言葉があるように、会社には社会の一員として担うべき役割があります。法令を遵守した事業活動を行い、納税責任を果たすだけでは、社会に必要な存在として受け入れてもらうことはできません。「社会への責任」を果たすとは、会社の持つ独自の強みを生かして、社会の様々な課題解決に貢献することであり、それによって初めて会社は社会に求められる存在になれると考えています。

社員とその家族への責任

「社の事業は人が生み出し、社の価値は人が創造する」。あらゆる企業活動を担っているのは一人ひとりの社員であり、社員の活躍なくして企業は成り立ちません。社員の成長は企業の成長に直結しており、企業が持続的な成長をめざす上で社員本人はもちろん、その活躍を支える家族への責任を果たすことは欠かせないと考えています。



ハウス食品グループが実現したい未来

「百梦多カレー」は中国でも子どもたちが大好き。普段は嫌いな野菜が入っていても笑顔で食べられます。事業活動を通じて中国全土に「咖喱饭(カレーライス)」というメニューを広げていくことで、家庭や学校で子どもたちの「おいしい!」という笑顔を増やしています。

ハウス食品(中国)投資社 経営企画本部 経営企画部
西出 豊

身の回りで「パートナー」と呼べるくらい、かけがえのないものって、そうそうないと感じます。そんな唯一無二の存在になれるよう、グループの様々な価値を「誇り」に思ってもらえるようなコミュニケーションに努めています。誰かにとっての「世界に誇れる日本代表企業」をめざして。

ハウス食品グループ本社 広報・IR部
竹下 光

多様な障がい種別でも積極的に受け入れができる職場環境を整えることで、社会から愛され必要とされる会社をめざし、ダイバーシティを力に変えていきます。

ハウスあいファクトリー 運営部
石野 義明

大豆系VCは、ヘルシー、クリーン、エシカルという価値を提供することで世界の食生活を豊かにするグローバルPBF※カンパニーになることをめざしています。豆腐をはじめとするPBFで、おいしさの提供だけではなく、「たんぱく質不足」といった社会課題や、環境課題・食課題の解決に貢献するグッドパートナーをめざしています。

ハウスフーズホールディングUSA社
堂上 貴幸

※PBF(Plant Based Food):植物由来食品

ハウス食品グループでは、社員それぞれが「グッドパートナー」をめざして、日々の活動を行っています。

私たちがカレーを世の中に出すまでには、川上のスパイス農家から、スパイス輸出入業者、そして製造を担う人がいる。そんなつながりと信頼関係の大切さを感じるなかで、グループ内外で関わる皆様にとって、まずは自分自身がグッドパートナーでありたいと思っています。

ハウス食品 開発研究所
小林 瑠乃

事業拡大と人材育成によって、ベトナムの食品業界全体の品質・価値向上に貢献できる存在になりたい。

ハウスフーズベトナム社 事業開発部
植村 辰一

乳酸菌L-137を利用して世界中の畜水産生物の健康をサポートし、循環型社会の拡大、効率的な食糧生産に寄与できる存在となりたい。

ハウスウェルネスフーズ 健康素材ビジネス事業開発部
橋本 享平

食卓と大地、お客様と生産者、未来と今を「つなぎ」、地球の恵みから食の楽しさと満足、長期的な価値をともに「つくり」、仕事を通して、地球、人、事業パートナーと楽しく「つながること」ができる存在となりたい。

ヴォークス・トレーディング 企画部
羽馬 慎哉

IR活動を通じ、株主や投資家の皆様との信頼関係を構築し、企業価値の向上につなげていきたい。

壱番屋 経営企画室
山田 和

我々が提供しているのは単なる製品ではありません。そこから生まれ出される食という「場」を提供していると私は考えています。世の中がどんなに変化しても、その「場」がなくなることは絶対にありません。だからこそ、そこにいつもハウスがいる。そうありたいなと思っています。

ハウス食品 企画運営部
山本 竜太

お客様に新たな価値を提供し続ける原動力として、グッドパートナーであふれる職場を我々社員全員でつくりたい。

ハウス食品グループ本社 人材戦略部
鄭 卿子

ハウスの商品が好きな「ファン」を増やす。「ファン」をつくり、そこからまたつながって「ファン」をつくっていく。「ファン」を支え、「ファン」に支えられる会社をめざしたい。

ハウス食品 首都圏支社 関東支店
赤沼 峻行

当社に寄せられたお客様の貴重な声から学ぶことで、より幅広いお客様に寄り添い疑問やお困りごとを解決し、さらに新しい提案ができる企業として価値向上をめざしたい。

ハウス食品 お客様相談部
上原 真紀子

安全・安心かつ高品質なものを安定的に供給でき、顧客の価値ある商品づくりに技術面からもサポートを行える企業でありたい。

ハウスギヤバン 開発部
高坂 隆



価値創造プロセス

ハウス食品グループは、すべての活動の根幹である「3つの責任」をベースに4つのバリューチェーンを大きく育成することで、グローバルな成長を実現し、すべてのステークホルダーのグッドパートナーとして、持続的な価値創出に取り組んでいます。



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。

6つの資本
→P.13



製造資本
グローバルに
「安全・安心」「高品質」を
実現する生産体制



社会関係資本
「3つの責任」の視点による
ステークホルダーとの
関係性



知的資本
深化し続ける
ロングセラーブランドと
多様なナレッジ



自然資本
持続可能で
多様な原材料・
エネルギー・水



人的資本
「HOUSE WAY」による
価値観の共有と多様な個人を
受け入れ生かす風土



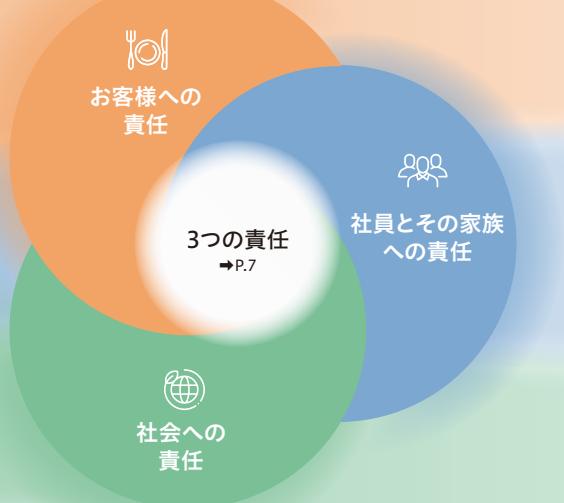
財務資本
バリューチェーン
経営を実現する
強固な財務基盤

すべての活動の根幹となる考え方

事業戦略

アウトプット

ステークホルダーとの価値共創
→P.14~15



To Do

第八次中期計画

→P.17~46

投資領域

→P.17~34

スパイス系
VC

機能性
素材系VC

大豆系VC

共創による新価値創出
(付加価値野菜系VC)

財務資本政策

→財務戦略 P.18~20

お客様
に対して

グローバルに「食で健康」をお届けする
→P.21~36

社員とその家族に
に対して

ダイバーシティを力に変える
→P.37~40

社会に
に対して

人と地球の健康
→P.41~46

お客様

毎日の食の提供による
笑顔ある暮らしへの貢献

お取引先

継続的なパートナーシップ
による共創

株主・投資家

安定的・持続的な利益還元

地域社会

食を通じた地域社会との共創

働く仲間

多様な働きがいの創出

地球

自然資源の負荷低減・再生

価値創造の源泉

→P.13

マーケティング力

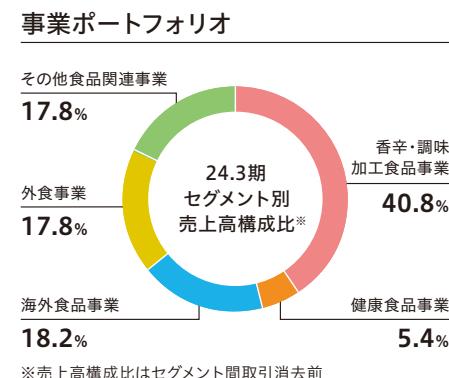
クオリティマネジメント力

イノベーション力

事業基盤・コーポレートガバナンス
→P.47~66

At a Glance

24.3期 業績サマリー	
売上高	2,996 億円
営業利益	195 億円
経常利益	211 億円
当期純利益*	176 億円
※親会社株主に帰属する当期純利益	



収益基盤となる高い国内シェア

ハウス食品

●販売金額シェア

※出典：(株)インテージSRI+月次データ ルウカレー・ルウシチュー・レトルトカレー市場　期間：2023年4月～2024年3月



CoCo壱番屋

●カレーショップにおける売上高シェア

※出典：(株)富士経済「外食産業マーケティング便覧2024 No.1」2023年実績



●店舗数 (2024年2月現在)

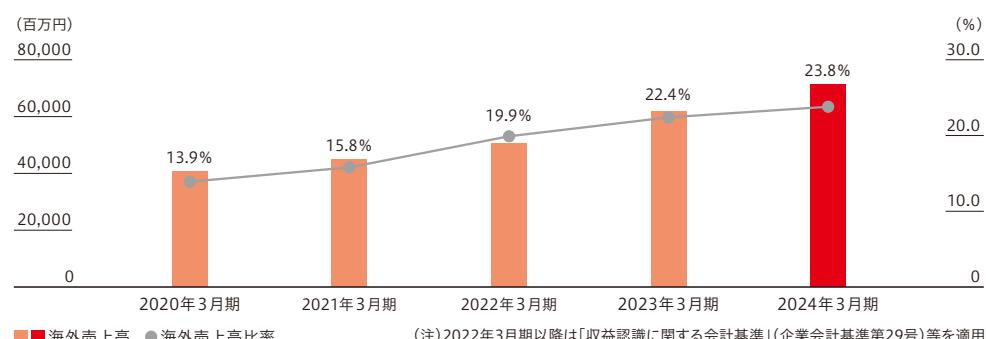
国内: 1,245 店舗　海外: 212 店舗



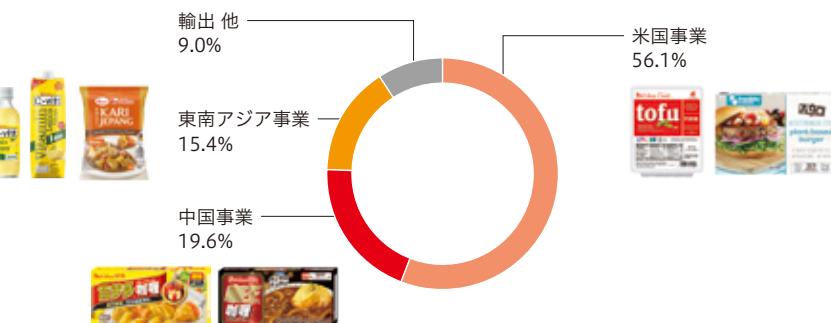
海外への事業展開

●海外売上高、グループ海外売上高比率

海外売上高、グループ全体に占める海外売上高比率ともに年々拡大しています。



●海外重点3エリアの売上高構成比 (2024年3月期)



従業員数とグループ会社数 (2024年3月現在)

従業員数

- 日本: 4,258名 (65.1%)
- 海外: 2,285名 (34.9%)



グループ会社数

- 日本: 18社
- 海外: 26社



ハウス食品グループ 価値創造の歩み

1913年に薬種化学原料店「浦上商店」として創業して以来、常に時代の課題に挑戦し、新たな食文化を創造してきたハウス食品グループ。

グループの多様性を力に変え、グローバルに「食で健康」をお届けできる企業グループへと成長し続けます。

カレー

カレーを国民食へ、そして世界へ

1926年にオリジナルの粉末カレーの製造販売を開始して以降、1世紀近くに渡って絶え間ない価値創造を継続し、カレーライスは日本の国民食と呼ばれるまでになりました。

現在も変化するお客様のニーズに応え、多彩な商品群を展開しています。

また、日本国内にとどまらず培った強みを生かして海外展開を進めるほか、2015年に壱番屋もグループに加わり、ますます多様なシーンで日本式カレーの魅力を世界に広げています。

カレーを国民食へ



1928年～
ハウスカレー



1963年～
バーモントカレー



2006年～
カロリー・脂質50%オフ



2014年～
アレルゲン対応

カレーを世界へ



1997年～
中国カレー事業



2016年～
インドネシア(ハラル)
2018年～
ベトナム(ノンハラル)



2022年～
インドネシア
家庭用カレー事業



CoCo壱番屋



1994年～米国
2004年～中国
2005年～台湾
2008年～韓国・タイ
2018年～英国
2020年～インド

スパイス

薬種化学原料店として創業以来、スパイスの魅力を届ける

当社は1913年に薬種化学原料店「浦上商店」として創業して以来、スパイスと長年向き合い、その魅力をお届けしてきました。近年は食品専門商社のウォータース・トレーディング、スパイス専業メーカーのギャバンをグループに迎え入れ、価値提供の領域を広げています。



1913年～
スパイス



2013年
ウォータース・トレーディング
グループ化



2016年
ギャバングループ化

ロングセラーブランド

食卓を豊かに、家庭の幸せに役立つ

「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。」という創業の志を受け継ぎ、食卓を豊かにするさまざまな商品を発売してきました。当社グループのロングセラーブランドが、長年に渡ってお客様のココロとカラダの健康を支えています。



マロニーチャン
60年
(1964年～)



シチューミクス
58年
(1966年～)



フルーチェ
48年
(1976年～)



とんがりコーン
46年
(1978年～)



うまかっちゃん
45年
(1979年～)



咖喱屋カレー
25年
(1999年～)

ハウス食品グループ 価値創造の歩み

→ グループの歩みはこちら

<https://housefoods-group.com/company/history.html>

ビタミン

おいしさと機能性を両立し栄養を提供

ビタミンをはじめとする栄養素を、もっとおいしく、摂りやすく。日本で培った、おいしさと機能性を両立したビタミン飲料の生産技術・知見を生かして、東南アジアでも商品を発売しています。



2006年～
ビタミン
(ハウスウェルネスフーズ設立)



2012年～
タイ進出「C-vitt」

機能性スパイス

長年のスパイス研究を新価値へ転換

約1世紀に渡るスパイス研究のなかから生まれた「ウコンの力」などの健康飲料を中心に、活力があふれる元気な毎日をサポートしています。



2004年～
ウコンの力



2009年～
メガシャキ
2019年～
ネルノダ

乳酸菌

健やかなカラダを守るチカラを

1994年に「乳酸菌 L-137」と出会い研究を開始し、最適な培養条件や加熱処理を見出し商品化。健康を維持する力を届けています。



2013年～
BtoB



2018年～
BtoC

TOFU・PBF*

健康食材として世界にTOFUを広げる

当社はもとより健康食材としての大豆の魅力に注目し、大豆を使った商品開発ノウハウの活用を模索していた時に米国でTOFUを製造していた日系企業と出会い、米国事業を開始しました。当初はアジア系やベジタリアンの人々を中心に支持を広げ、近年では気候変動やエシカル消費への関心の高まり・アジアの食文化の広がりを背景に、北米で多くのお客様の健康的な食習慣を支えています。



1973年～
ほんとうふ



1983年～
米国豆腐事業



2010年～
付加価値品領域の拡充



2022年
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

付加価値野菜

また明日も食べたくなる野菜を

レトルトカレーの製造をきっかけに、長年の研究・品種改良から生まれた、辛みのないタマネギ「スマイルボール」を中心に「また明日も食べたくなる野菜」で健康をお届けしています。



2015年～
スマイルボール



2023年～
香るサラダ

* PBF(Plant Based Food):植物由来食品

価値創造の源泉と経営資本

価値創造の源泉

1
マーケティング力

当社グループはこれまで、ニーズの半歩先を捉えた徹底的なお客様視点での対応を強みに新たな食文化を創出してきました。

さらに、日本で培ったノウハウを生かして各国の食文化に根差したマーケティング活動を推進。北米ではTOFU、中国・インドネシアでは日本式カレー、東南アジアではビタミン飲料を展開し、いずれも現地での浸透が進んでいます。

今後も、新たな食文化を創造してきたマーケティング力をもとに、バリューチェーン全体で価値を創出していきます。

関連する資本

人的資本

知的資本

2
クオリティマネジメント力

創業以来、お客様より学ぶ姿勢を徹底する消費者志向経営を通じた食の安全・安心への取組により、多くのロングセラー製品が生み出され、現在のグループへの信頼とブランドの礎になっています。

日本のお客様に鍛えていただいた高水準のクオリティマネジメント力を生かし、共創パートナーとの連携や各種規制への対応が求められる新規事業・海外事業においても安全・安心を追求し、バリューチェーン全体のクオリティ向上を推進しています。

関連する資本

人的資本

知的資本

製造資本

社会関係資本

3
イノベーション力

長年に渡るスパイス研究を価値に転換し健康飲料として生まれた「ウコンの力」や、レトルトカレーの製造課題の原因究明をきっかけとして生まれた「スマイルボール(辛くないタマネギ)」など、飽くなき探求心を源泉に、新たな価値を生み出し、お届けしてきました。

川上から川下までのバリューチェーン視点、個人や組織の多様な視点を生かした新価値創出を推進し、グループの成長力に変換するとともに、社員のチャレンジ精神、未来志向をさらに強化していきます。

関連する資本

人的資本

知的資本

社会関係資本

6つの資本



製造資本

グローバルな生産拠点：
国内20拠点、海外16拠点

世界8カ国・地域に工場を展開し、お客様へ安全・安心な製品をお届けしています。



社会関係資本

ステークホルダーとの信頼関係：
「はじめてクッキング」教室参加人数：**1,045万人**
(1996年からの累計)

「はじめて」の瞬間が生まれる料理体験を通じて、
未来を担う子どもたちを応援し続けていきます。



知的資本

お客様ニーズを捉えた商品開発力
イノベーションを創出するR&D：
特許528件、商標2,302件

商品開発で蓄積した加工・配合技術、分析技術などの知見を生かして新たな需要を創造していきます。



自然資本

持続可能で多様な原材料・エネルギー・水：
長期環境戦略2050の策定

自然の恵みを守り、価値を生み出し続ける独自の
「循環型モデルの構築」をめざします。



人的資本

グループ理念を共有した多様な人材：
6,543人

「HOUSEWAY」を求心力に、多様な個性(遠心力)を持つグループ各社・社員の活躍を成長力に変えていきます。



財務資本

安定した財務基盤：
格付A (R&I)

財務戦略による堅づくりのバランスシートへの取組を進めます。

ステークホルダーとの価値共創

ハウス食品グループでは、社会における一企業市民として、社員一人ひとりがステークホルダーと真摯に向き合い、グッドパートナーとしてともに新たな価値を創造することをめざし、活動しています。

お客様 | 地産地消をテーマとしたカレープロモーションの推進

「食から日本を考える。ニッポンフードシフト」のスタート時から、その考え方に共感し、推進パートナーとして活動しています。カレーには、旬の食材を味わう、料理や食を楽しむ、食の大切さを知るなど、「食」を考えるヒントがたくさん詰まっており、カレーを通じて「食」を考えるきっかけとなるよう、レシピ提案や全国の旬な食材紹介などの情報を提供しています。具体的には、各地域それぞれの地元産食材を生かした30種類のレシピを提案し、TVCMや店頭POPで訴求することにより、カレーを通じて地産地消や地元食材の消費拡大を推進しています。ニッポンフードシフトの取組を応援するとともに、地域の皆様と協働で国産農産物の需要拡大を応援していきます。

→「ステークホルダーの声」はP.15へ



ハウス食品
事業戦略企画部
松本 芽生子

地球 | カーボンニュートラル実現に向けた共創

2050年カーボンニュートラル(Scope 1、2)をめざすなか、グローバルな企業活動で生じる環境負荷については企業責任として取り組むという考えのもと、「ハウス食品グループ長期環境戦略2050」を2024年4月に発表しました。そして、JFEエンジニアリング(株)様との共同取組として、この4月から多拠点一括エネルギーネットワークサービスの運用を開始しています。グループ国内8社18拠点で連携してエネルギーを効率的に使い、CO₂排出量削減に取り組んでいます。1社では難しいことも、パートナーと力を合わせることで大きな効果を生み出します。これからもハウス食品グループの環境に関する取組の本気度を社内外へ発信し、ステークホルダーとともに笑顔ある暮らしを未来の子どもたちへつなげていきます。

→「ステークホルダーの声」はP.15へ



ハウス食品グループ本社
サステナビリティ推進部
出口 昌義

お取引先 | 持続可能なパートナーシップの構築

持続可能なサプライチェーンの構築に向けて、2021年12月に世界的な人権プラットフォームである Sedex に加入し、サプライチェーン上で働く人々の労働環境の保護・改善に取り組んでいます。お取引先へは説明会を行うとともに、Sedex形式(一部当社独自書式併用)のアンケートをお願いし、約82%のお取引先^{*}より回答をいただき、内容の確認・評価を通して、お取引先の皆様とともにサプライチェーンにおける労働環境の改善に継続して取り組んでいます。

※2024年3月期調達金額ベース



ハウス食品グループ本社
調達部
田矢 五十二

地域社会 | タイの子どもたちの健康を支援

ハウスオソサファーズ社では、事業拡大とは別の形でタイの社会に恩返したいという想いから、2022年より「C-vitt, Together to Create Health and Happiness for Thai Children」と題し、地域の学校を通して子どもたちに製品をお届けとともに、栄養に関する知識啓発活動を行っています。活動の原点は「子どもたちの健康支援」ですが、社内の結束を高めたり、将来的なブランドのファンを増やしたりすることにもつながると考えています。今後も子どもたちの笑顔や「ありがとう」を励みに、社全体で継続的に取組を推進していきます。



ハウスオソサファーズ社
川村 隆一

株主・投資家 | 対話・価値共創による企業価値向上の追求

担当取締役と広報・IR部を中心に、IR面談、中期計画・決算説明会、トップミーティング、テーマ別スマーロミーティングなど様々な活動を行っています。株式市場からのフィードバックはタイムリーに取締役会や関係部署に共有するとともに、全社員に向けても説明の機会を設け、事業戦略や情報開示への反映につなげています。今後も株主・投資家の皆様との対話を重視し、新たな対話機会の創出にも積極的に取り組んでいきます。



ハウス食品グループ本社
広報・IR部
山下 貴大・中島 弘貴・
飯沼 和也・藤田 のどか

働く仲間 | 仕事と介護を両立して働くことができる組織をめざして

「仕事と介護の両立に、どのような準備をしたらいいのか?」その理解を深め、準備に役立てもらうため、セルフチェックを活用した支援プログラムを、国内グループ15社の社員を対象に2020年10月にスタートしました。勤務継続支援にとどまらず、介護に向き合う経験を成長の一つと捉え、その経験を通じた「個人の成長」を「会社への還元」にならぬ、組織の力にしていきたい。介護は個人だけではなく、チーム・組織の問題と捉え、この支援策を一人でも多くの方に届けたいと思っています。



ハウス食品グループ本社
ダイバーシティ推進部
加藤 淳子

FOCUS: ステークホルダーの声

ハウス食品グループとともに、新たな価値創造に取り組んでいるステークホルダーの皆様から実際にいただいた声を紹介します。

お客様

農林水産省:「食」の課題と消費者をつなぐきっかけづくりを

世界的な人口増加により食料の需要が増加し、持続的な食の確保が世界的な共通課題となるなか、気候変動や大規模自然災害など、日本の食料供給に影響を及ぼすリスクも多様化してきています。一方、日本国内では、食の外部化・簡便化が進み、食と農との距離が遠くなり、農業や農村に対する国民の意識・関心が薄れてきています。

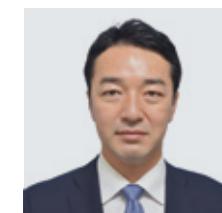
2021年度に始動した「食から日本を考える。ニッポンフードシフト」は、食と農のつながりの深化をめざす国民運動です。Z世代をメインターゲットに、消費者と生産者、食品事業者が交わることで、日本の「食」が抱える課題や未来についてともに考えるきっかけづくりに向け、動画コンテンツやSNS、メディアによる情報発信、イベント等を展開しています。

食への新たな気づきや発見を自らの意識や行動の変容につなげ、日本の「食」の状況を自分事として捉え、国産農産物を積極的に手に取ってもらうことも、めざすところの一つです。

ハウス食品グループは、「カレー」には旬の食材を味わう、料理や食を楽しむ、食の大切さを知るなど、「食」を考えるヒントがたくさん詰まっているとの認識のもと、地元の夏野菜を使ったレシピ提案に継続的に取り組んでいます。この取組は、あらゆる食材が使われている「カレー」を通して、日本の食について考えるきっかけづくりをめざすニッポンフードシフトの「カレーから日本を考える。」の取組と一致しており、

消費者の皆様が積極的に地元食材を選択することへもつながるものと考えています。

食品ロスや食料自給率などの社会課題に対し「カレーだからできる」視点から率先して取り組んでいるハウス食品グループとともに、今後も消費者と生産者の皆様をつなぎ、日本の食について考えるきっかけを創出していくことを期待しています。



農林水産省 大臣官房政策課
食料安全保障室長
(2024年6月時点)
宮長 郁夫 様



カレーから
日本を考える。



地球

JFEエンジニアリング: カーボンニュートラル実現に向け、さらなる協力を期待

世界中で異常気象が頻発し、社会への影響の深刻度が増しつつあるなか、日本政府はCO₂削減に向けた長期目標を掲げており、各企業も足並みを揃えて経営目標を設定していますが、一朝一夕にはいかず、具体的にどうしたらよいのか悩んでいるという状況が多いのではないかと思います。

実効的なCO₂削減のための行動は3つしかありません。

- ① CO₂を排出するような活動そのものを削減する
- ② CO₂を排出しない活動にシフトする(再生可能エネルギー利用など)
- ③ CO₂排出が少なくなるような合理的な活動を行う(省エネルギーなど)

今回、ハウス食品静岡工場で導入された「多拠点一括エネルギーネットワークサービス」は、多拠点における電力調達・送配電の一括管理・運用を可能にし、さらにガスを電気に変換する際に生じる排熱を蒸気や温水として有効利用できる仕組みで、上記③に該当します。この手法により、事業活動そのものは維持しつつも、エネルギーの利用を最大限抑えることにより、企業の発展を促し、社会に好循環を生むものと考えています。

気候変動は食料確保や食の安全に直結する重大な問題です。食を通じて人々の暮らしに直接触れる事のできるハウス食品グループには、日本の食品会社をリードする取組を今後も期待しています。

JFEエンジニアリングは「『くらしの礎』を創り、担い、未来へつなぐ」ための企業活動を基本としています。2050年カーボンニュートラル実現の目標に向けて、「多拠点一括エネルギーネットワークサービス」を皮切りに、ハウス食品グループと共に新しい価値を創造し、あらゆる活動分野での協力を進めていくことを期待しています。



JFEエンジニアリング(株)
電力ビジネス事業部
エネルギーサービス事業
推進部長
坂本 賢美 様



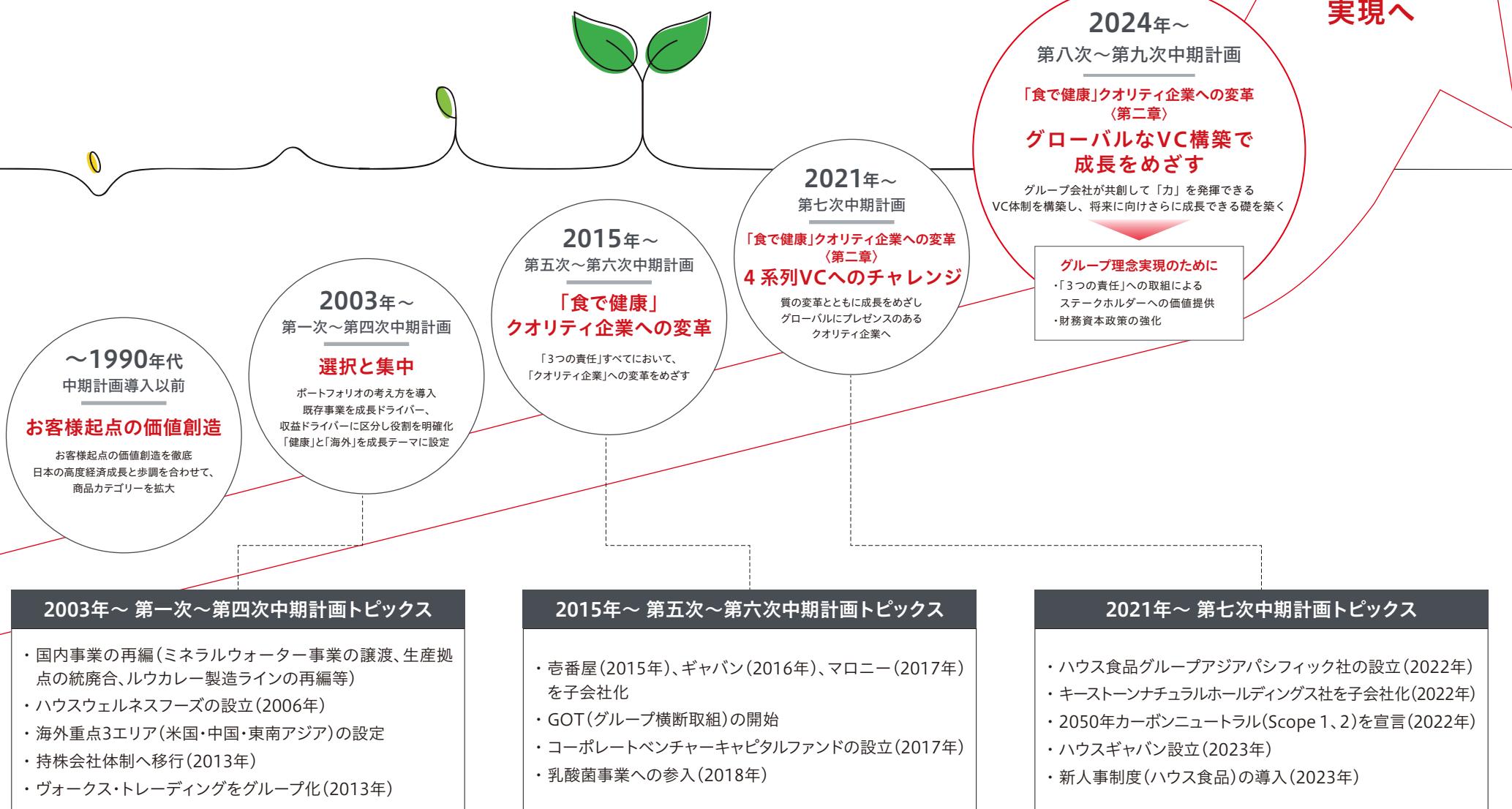
ガスコージェネレーションシステム

中期計画の歩み

ハウス食品グループは、中期計画をグループ理念実現の一里塚と位置づけています。

私たちは、時代とともに変容する経営環境に対応すべく、それぞれの変節点において企業戦略と組織体制を変化させてきました。

グローバルなバリューチェーン(VC)構築で成長をめざし、「食で健康」をお届けするクオリティ企業に向けて変革を進めています。



第八次中期計画の全体像

グループ理念 **To Be**

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。

第八次中期計画 **To Do**

「食で健康」クオリティ企業への変革〈第二章〉 グローバルなVC構築で成長をめざす

お客様に
対して

「食で健康」をグローバルに
届けるためVC経営の実現をめざす

社員とその家族に
対して

多様性を力に変えクオリティ企業への
取組を強力に支える

社会に
対して

グローバルな企業活動で生じる
環境負荷は企業の責任として取り組む

スパイス系 VC

機能性素材系 VC

大豆系 VC

新価値創出
(付加価値野菜系 VC)

財務資本政策

ハウス食品グループの中期計画は、グループ理念、すなわち“to be”に近づくための行動計画“to do”として、バックキャストの視点で策定しています。

2024年から開始した八次中計の大テーマは、「『食で健康』クオリティ企業への変革〈第二章〉グローバルなVC構築で成長をめざす」です。七次中計から引き続き、「『食で健康』クオリティ企業への変革〈第二章〉」というタイトルを置き、八次中計からは「グローバルなVC構築で成長をめざす」という

サブタイトルを新たに設定しました。

グループ理念の基盤にもなっている「3つの責任」の考え方のもと、それぞれの“to do”である行動計画に、グループ全員で取り組んでいます。財務資本政策の強化も含め、これらの計画を実行することで、グローバルにプレゼンスのあるクオリティ企業をめざしていきます。

財務戦略・担当役員メッセージ



私の管掌範囲と役割認識

私は、2021年に常務取締役に就任し、管理本部長兼秘書部担当となり、2024年4月からは代表取締役専務としてその任務にあたっています。

私の管掌範囲と役割は、大きく3つと認識しています。1つ目は、事業部門を直接担当していない管理部門の立場で、ガバナンスの構築と事業活動に対する管理・牽制機能を発揮すること。2つ目は、管理・牽制するだけでなく、コーポレート機能の各領域における専門性を駆使して、事業活動を支援・推進すること。そして3つ目は、中期計画の実行にあたり、企業価値向上に向けた財務資本政策を実行していくこと、また、3つの責任のうち「社

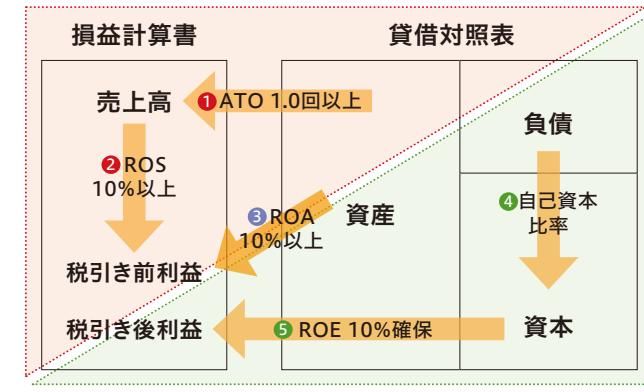
員とその家族への責任」の領域で掲げているテーマに取り組むことです。いずれの取組においても、「経営における意思決定」「現場の業務に直結した支援」「経営と現場をつなぐコミュニケーションエンジンになること」を重視してメンバーとともに臨んでいます。

第八次中期計画の方向性

当社グループはグループ理念として「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。」を掲げています。その実現が当社の活動の根源にあります。社会における当社グループの存在意義にしっかりと向き合いながら、中期計画の目標達成に向けた取組を通じて、グループ理念を実

① 5つの指標 <るべきプロポーションを示す5つの指標>

ベストプラクティス(①～③)



① ATO(総資本回転率) 売上高 ÷ 総資産

② ROS(売上高営業利益率) 営業利益 ÷ 売上高

③ ROA(総資産営業利益率) 営業利益 ÷ 総資産 = ATO × ROS

④ 自己資本比率 自己資本 ÷ 総資産

⑤ ROE(自己資本当期純利益率)

当期純利益 ÷ 自己資本 = ROA(税引き後調整) × 財務レバレッジ $\left(\frac{1}{\text{自己資本比率}}\right)$

現する力を持った企業に、そして社会から評価いただける企業になることが、本質的な企業価値向上につながると考えています。

財務資本政策については、社内での議論を経て、当社グループの考え方として、「5つの指標」(ATO、ROS、ROA、自己資本比率、ROE)において、るべきプロポーションをめざすことを方針としています。

損益計算書(PL)と貸借対照表(BS)を一筆書きするようにたり、左上の三角形(ATO、ROS、ROA)は、目標に向けてベストプラクティスでより高みをめざし、右下の三角形(ROA、自己資本比率、ROE)はバランスを重視します(上図参照)。ただ、右下の三角形についてはバランスを確保することを基本姿勢としながらも、るべきプロポーションに対して、2024年3月期の

財務戦略・担当役員メッセージ

ROEは6.2%にとどまっており、八次中計ではマーケットの期待にしっかりと向き合い、応えていくという観点からも、7.0%を目標に見据えながら取り組んでいきます。

八次中計においては、この「5つの指標」でこれまで以上にBS志向の取組を強化していくことや、資本コストをより意識した経営を進めていくために、ROICを新たな経営指標として導入し、社員とともに理解を深め、活用を進めていきます。これまで「5つの指標」を掲げながらも、結果として事業活動においてはPL中心になっていたと認識しており、中期計画の目標達成に向かうなかで、資産の収益性、資本の効率性という観点からのアプローチが弱かったことからも、マーケットの期待値からの乖離が生じたのではと認識しています。

また、当社グループは、長きにわたり、日本の市場が拡大していくなかで積極的に設備投資を行い、付加価値の高い商品をマーケットに送り出すことにより成長してきました。そのなかで「良いものをつくるためには大きな投資も必要」との感覚も生まれ、

それを可能にしてきた面もありました。今後、我々を取り巻く厳しい環境下においては、投下資本の観点でこのような感覚も見つめ直し、変革していく必要があります。ROICを指標として、投下資本の収益性を高めるために、これまでの取組や判断基準、行動パターンを因数分解して課題を抽出し、改善につなげるとともに、グループ会社それぞれの個性を踏まながら、VC構築に向けて、ビジネスのベースをどのように変革していくかといったことをテーマに掲げ、取り組んでいきます。

ROIC(全社)は、「事業 ROIC」と「事業性資本割合」に分解し、それぞれの指標を改善していくことでグループ全体の投下資本に対する収益性の向上をめざします。「事業 ROIC」については、NOPAT(税引後営業利益)÷事業性資本とし、事業部門の改善に向けて取り組みます。現在、事業単位でROICの向上を追求していくため、コアの事業に対しての評価区分を整理し、その区分に対する改善テーマをKPI化する形で、より実効性を高められるように、議論を進めながら計画に組み込んでいます。

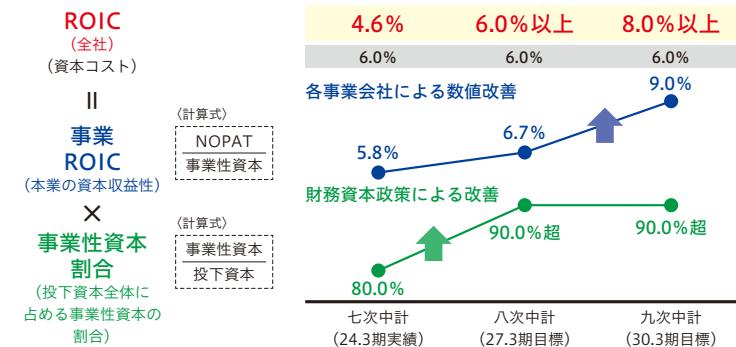
一方、「事業性資本割合」については、投下資本における事業性資本の割合を高め、非事業性資本を減らしていきます。具体的には、政策保有株式の縮減や、自己株式取得を含む株主還元について目標を掲げて取組を推進します。現在、当社グループの資本コストについては6.0%と認識しています。八次中計では、VC構想に基づき、成長分野への投資を継続して実施していくため、「事業 ROIC」の効果が表れてくるには少し時間がかかると考えています。「事業性資本割合」を非事業性資本の縮減により大きく改善させ、ROIC(全社)6.0%以上を目指します。そして、九次中計では、成長分野への投資が一巡することから、投資から生み出される本業の資本収益性(事業 ROIC)の向上により、ROIC(全社)8.0%以上を目標とします。

八次中計では、上述のROIC向上の方針をベースとしながら、資源配分を明確にしています。VC構築のための成長投資・事業投資およびDX・環境投資を含む基盤強化投資として計700億円を計画し、株主還元は総額300億円、うち150億円の自己株式取得を計画しています。投資の原資としては、営業CFに加えてサステナブルファイナンスの活用など有利子負債による外部資金調達も検討していきます。

第八次・第九次中期計画連結数値目標

■連結目標	七次中計(24.3期)		八次中計(27.3期)		九次中計(30.3期)		あるべき姿
	実績	目標	対七次中計	目標	対八次中計		
売上高	2,996億円	3,600億円	+604億円	4,500億円	+900億円		
営業利益	195億円	270億円	+75億円	400億円	+130億円		
■経営指標	七次中計(24.3期)		八次中計(27.3期)		九次中計(30.3期)		あるべき姿
	実績	目標	対七次中計	目標	対八次中計		
ROIC	4.6%	6.0%以上	—	8.0%以上	—	—	
ATO(総資本回転率)	0.72回	0.83回	+0.11回	0.96回	+0.13回	1.0回以上	
ROS(売上高営業利益率)	6.5%	7.5%	+1.0pt	8.9%	+1.4pt	10%以上	
EBITDAマージン	11.0%	11.4%	+0.4pt	12.7%	+1.6pt	—	
ROA(総資産営業利益率)	4.7%	6.2%	+1.5pt	8.6%	+2.4pt	10%以上	
ROE(自己資本当期純利益率)	6.2%	7.0%	+0.8pt	—	—	10%確保	

ROICマネジメント導入(ROIC推移イメージ)



財務戦略・担当役員メッセージ

株主還元については、25.3期より利益配分の基本方針を①総還元性向40%以上、②安定配当として年間配当金額1株当たり46円以上を継続的に配当、に変更しました。特に八次中計の期間においては政策保有株式の縮減を原資とした自己株式取得による株主還元を進めることから、総還元性向50%以上をめざします。

八次中計は、七次中計において明らかになった課題に対する施策を組み上げていることから、中期計画ですべきことに対する社員の理解度と実行力は確実に高まっています。浦上社長を中心に社員とのダイレクトコミュニケーションの場を設け、社員の声に耳を傾け、社員からの質問や意見に答える双方向のやりとりを通じて積極的に対話を進めています。八次中計、九次中計でしっかりと花を咲かせる、力強い動きが出てきたと手応えを感じています。

当社グループの中期計画は、グループ理念で掲げている、一企業市民として果たしていく「3つの責任」の実行計画と位置づけています。八次中計では「社員とその家族への責任」におい

て「ダイバーシティを力に変える」を掲げ、その取組として「グループとしての多様性(ダイバーシティ)をグローバルVC構築を向けた推進力に変換」「他者への理解を深め自分と組織の固定観念を打破し、イノベーションを創出」することに注力しており、社員に対して積極的な投資を行い、社員の自律的キャリアプランへの支援を進め、様々なチャレンジを引き出すことによって、働きがいを追求し、グループ理念を実現させていきたいと考えています。これらの取組は正に人的資本経営といわれる考え方につながるものと考えます。

企業価値向上に向けた ステークホルダーの皆様との対話

PBR 1倍が株式市場における評価基準の一つとして注目されていますが、当社のPBRは2019年3月期をピークに低下傾向にあり、足元では1倍を前後する水準となっています。PBRをROEとPERに分解して考えた時、PERは業界平均に位置して

いるものの、ここ数年低下傾向にあり、グローバルなVC構築を進め、海外での事業成長力をいかに高めていくかが、向上へのポイントと考えています。ROEは直近5年間平均で5.0%を下回っており、経営指標の一つであるATOが0.72回と1回転を下回っています。これらのこと踏まえても、資本コストと対照しやすい指標としてROICの改善に取り組み、PBR 1倍超を実現できるよう取組に注力していきます。中期計画の達成に向けて、あらためて成長領域への取組を強化し、株主・投資家の皆様の期待に十分に応えていかなければならないと考えています。

株主・投資家の皆様とのコミュニケーションにおいては、丁寧につくり込んだ品質の高い商品、サービスをお客様にお届けするビジネスを展開する当社グループの姿勢と変わらず、丁寧に、正直にお伝えし、共通認識を持っていただけるようにすることが大切と考えています。また、株主・投資家の皆様からいただく、様々な角度からのご指摘・ご意見を真摯に受け止め、取締役会においても議論を進めています。当社のありのままの姿や考え方、成長領域での投資・リターンの計画をしっかりと説明することにより、当社への理解を深めていただき、そして、中期計画の実行により、実績を着実に積み上げていくことで信頼を高めるとともに、企業価値向上に向けてマーケットの期待に応えてまいります。

第八次中期計画資源配分(壱番屋を除く)

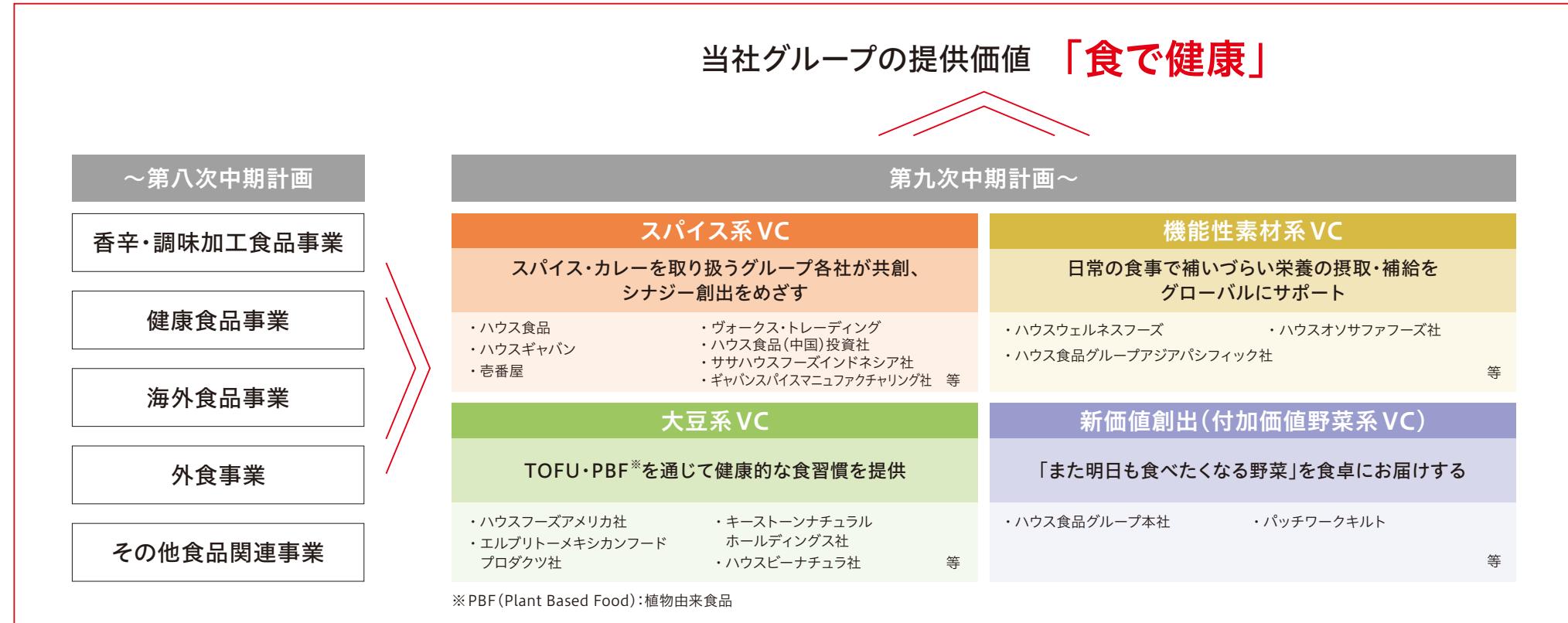


お客様に対して(事業戦略)

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」というもう一步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(ハウスギャバン始動)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	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
--------------	--

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
------------	--

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、外食の壱番屋、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”的なつながり、そしてグローバルに顧客接点の拡大をめざす“ヨコ”的な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、「壱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

機能毎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

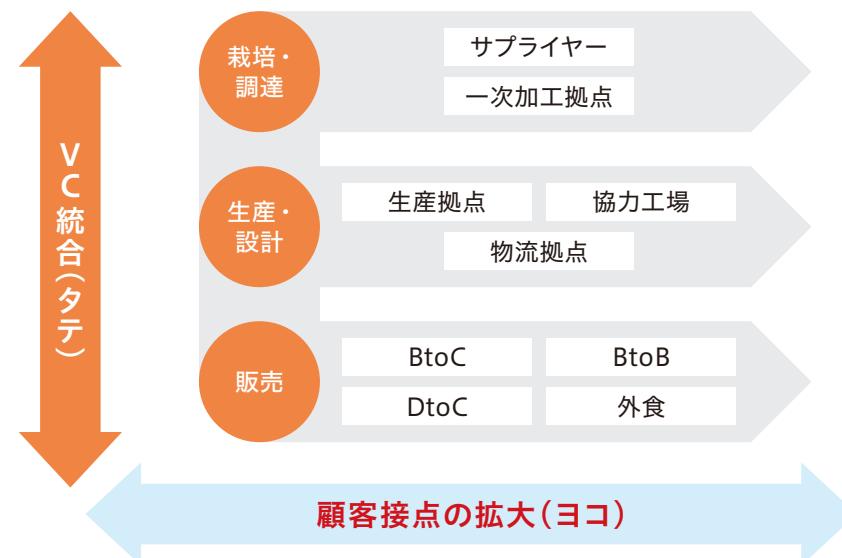
●スパイス系バリューチェーン

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

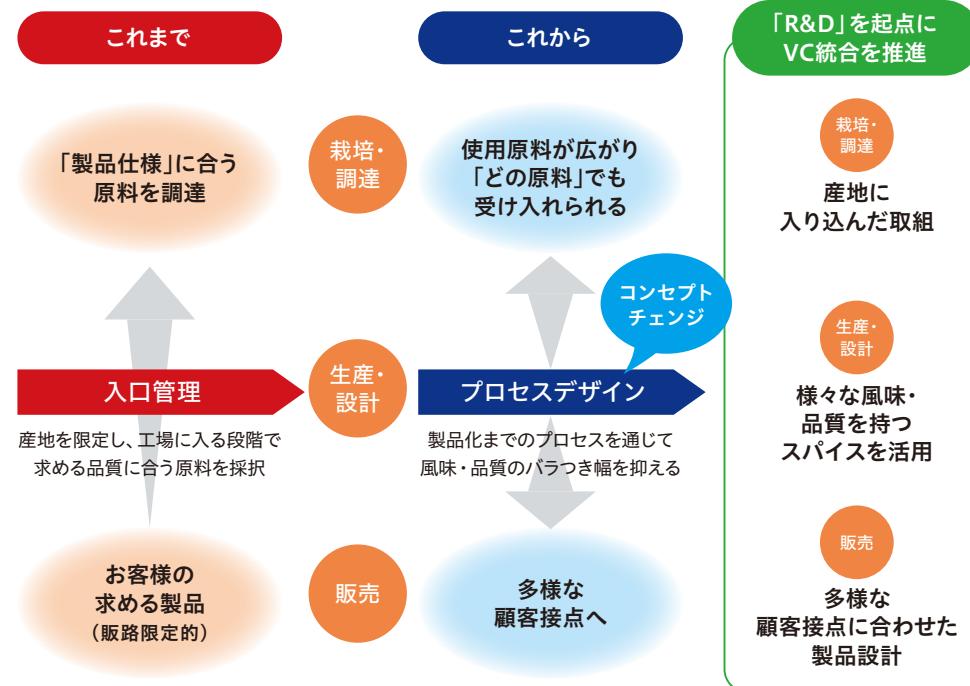
国際事業本部の発展的解散へ

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。これまでは、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ばら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ばら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、ウォータース・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。



バリューチェーンの価値最大化に向けた体制づくり

ハウス食品グループ本社 取締役
スパイスバリューチェーン調達・生産戦略本部長
岡本 雄一

地球温暖化による天候不順やウクライナ問題などの地政学的リスク、円安の進行による近年の原材料調達環境悪化に対し、七次中計で調達GOTを軸に川上起点からの事業構造変革に注力しましたが、川下の事業会社との協業が進まず成果につなげることができませんでした。その要因は、GOTというプロジェクト単位では変革の推進に限界があったこと、そして製品設計とそこに合致する原料の調達を川下から川上への一方通行、つまり「入口管理」でしか考えられていなかったことによる川上への柔軟性の低さです。八次中計では、調達・生産に関わる戦略機能を一元化しハウス食品との連携を密にするとともに、この「入口管理」だけでなく、調達原料の幅を拡げ、製品化までのプロセスを通じて風味・品質のバラつき幅をコントロールする「プロセスデザイン」という新たな概念を取り入れ体内化する仕組みを整えていきます。

今期スタートした八次中計で当本部は、調達から生産までのプロセス全体の戦略（例えば、同じスパイスでも複数の産地から調達することで、安定供給を確保し、それをハウス食品の加工技術で風味を一定にすること）を描き、各事業会社の戦略との融合を主導することで、調達リスクへの対応力強化と多様な顧客接点創出による成長力獲得などスパイス系VCの価値最大化に向けた「VC経営の基盤構築」につなげることをミッションとして活動してまいります。

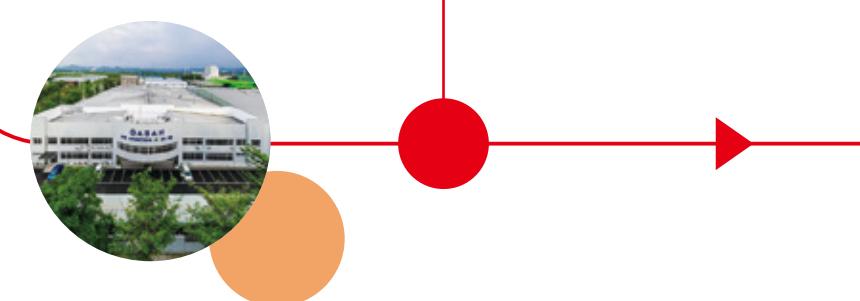
中国マーケットでの新たなステージに向けて

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が最も重要と考えています。八次中計から、スパイクスの製造・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)の取組を並行して取り組みます。

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の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なおし、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



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きます。

S(強み)	W(弱み)
<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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)	T(脅威)
<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・エシカル消費や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) 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。

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。

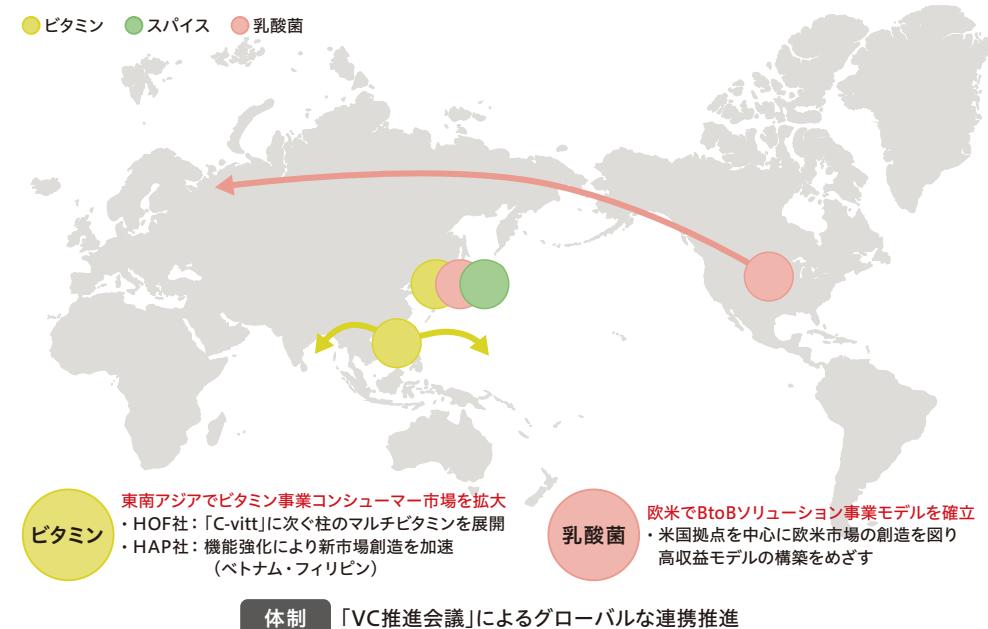
HAP社は2030年までにタイに続く新たなエリアでのマーケット創出をめざしています。その足掛かりとして、2023年11月よりフィリピンでビタミン事業を開始しました。現地飲料有力企業のAsia Brewery社と連携しな

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、今後も世界の人々の生き生きとした生活を支え続けてまいります。

■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



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
- エルブリトー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
- カテゴリー、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	<ul style="list-style-type: none"> 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・販売等で両社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 日本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	<ul style="list-style-type: none"> 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。

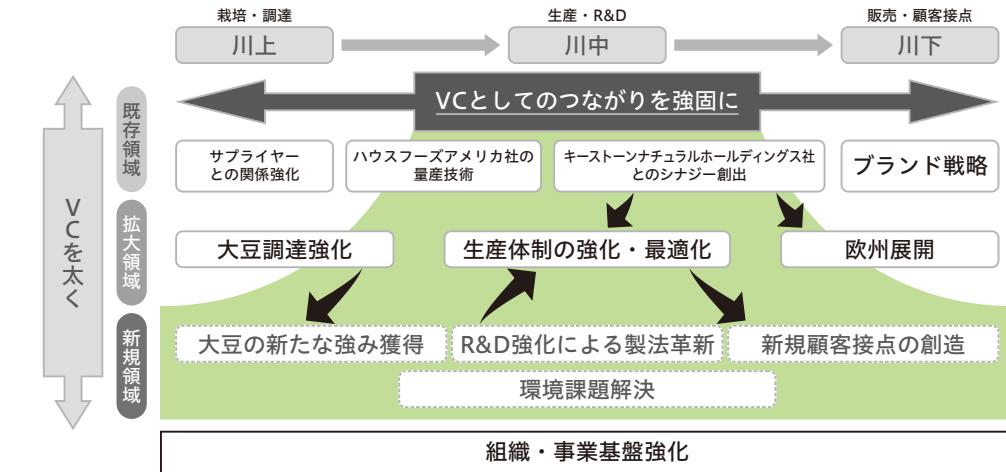
FOCUS

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

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、ドイツを選定しました。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く予定です。

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に創しながら、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」

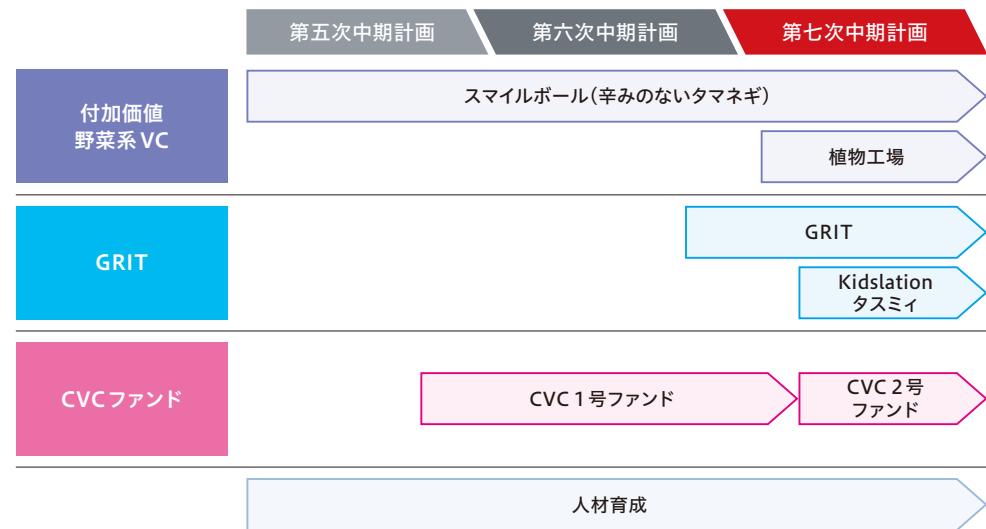
「GRIT」は、社内公募型の新規事業創出プログラムとして2020年からスタートし、現在5期目を迎えます。1期目の採択テーマ「Kidslation」「タスマイ」は事業化手前のフェーズに差し掛かっています。

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つてきました。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ン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プランディング(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ォ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、「また明日も食べなくなる野菜」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)	W(弱み)
<ul style="list-style-type: none"> ・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ン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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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
O(機会)	T(脅威)
<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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プ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。



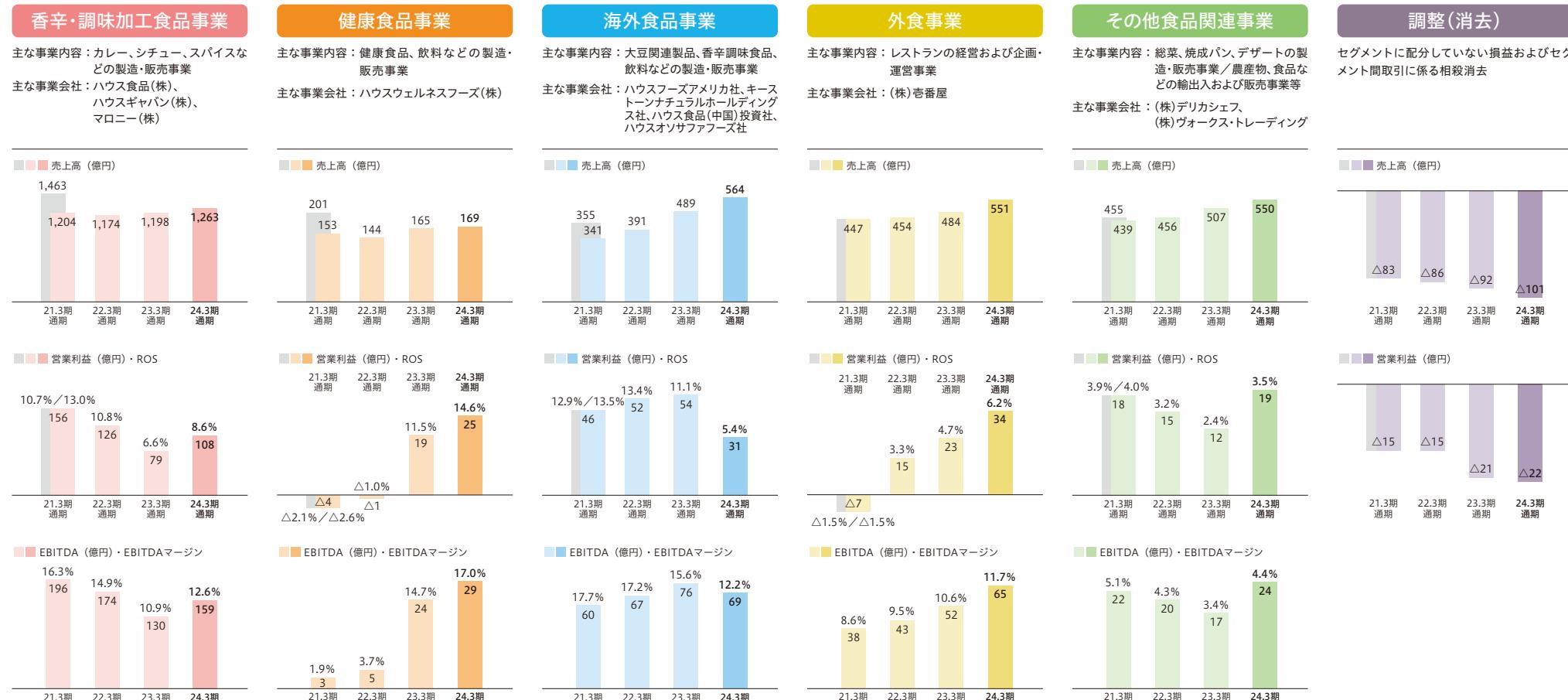
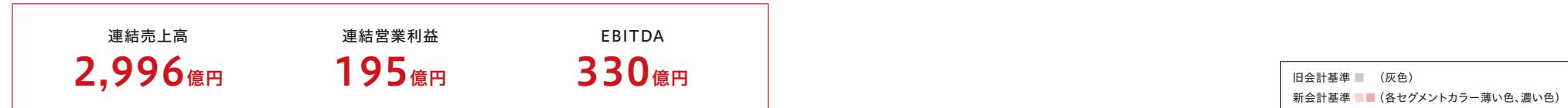
低次加工サラダ事業:(株)ファームシップとの取組

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ます。



お客様に対して 事業セグメント概要

ハウス食品グループ (2024年3月期)



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ャバ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・ギャバ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・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

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^{*1}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^{*2}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

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

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より、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1,000億円を超えることになりました。

国内カレーハウスCoCo壱番屋では、TVC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「麵屋たけ井」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(株)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

社員とその家族に対して

「ダイバーシティを力に変える」をテーマに5つの取組を推進

八次中計では、全体計画において「グローバルなVC構築で成長をめざす」を掲げています。その実現のためには、高まりつつある多様性を社員とグループの成長に変換していく必要があり、多様な人材がより個性を発揮しながら、組織の壁を超えてダイナミックに協働・共創することが求められます。このことから、八次中計では「ダイバーシティを力に変える」を「社員とその家族への責任」の取組テーマとし、「他者への理解を深めて、自分と組織の固定観念を打破し、イノベーションを創出する」ことに取り組んでいきます。

実現に向けた施策として、「多様な個人が集い、働きがいを感じられる社内環境整備」「個と組織の活性化」「グローバルなVC構築を実現するための人材ポートフォリオ構築」という3つの観点から、5つの具体的な取組を実行していきます。これらの達成を促すため、八次中計では「社員とその家族への責任」に係る目標として「主体的なチャレンジ行動」「組織風土診断結果」「女性活躍推進」をKPIとして設定しています。

そして、これらの「社員とその家族への責任」の取組を当社グループにおける人的資本経営の推進であると位置づけています。



ハウス食品グループ本社
代表取締役専務
管理本部長 兼 秘書部担当
大澤 善行

前中計の成果	<p>「ダイバーシティの実現」を掲げ、人材育成と社内環境整備に取り組み、ダイバーシティを高めるためのインフラ整備が進んだ</p> <ul style="list-style-type: none"> 人材育成:「属性」「経験」「適性」の3つの領域で多様性を高める施策や働きがい向上のための施策を実施 社内環境整備:ダイバーシティを高めるためのインフラを整備。主要事業会社にて、社内での活躍に重きを置いた能力軸の制度から、社内外の労働市場に開かれた役割軸の人事制度に変更し、加えて、国内グループ会社14社で進める組織風土改善の取組などを推進
前中計の課題	<p>前中計までの取組・進捗を踏まえた今後の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 人材の流動性を高めるオープンな仕組みのグループ内でのさらなる展開 「働きがい」の質的向上のため、変革に向けたチャレンジ行動など新たな観点の導入 グローバルなVC構築に向け、事業戦略を実現するための、最適な組織構造と人員配置の追求など

中期計画KPI

項目	八次中計(27.3期)	九次中計(30.3期)
主体的なチャレンジ行動 (チャレンジ・公募施策に応募したグループ社員の割合)	20%以上	30%以上
組織風土診断結果 (「多様性受容風土」・「チャレンジ促進風土」の肯定回答割合)	70%以上	75%以上
女性活躍推進 (グループ管理職の女性割合)	20%以上	30%以上

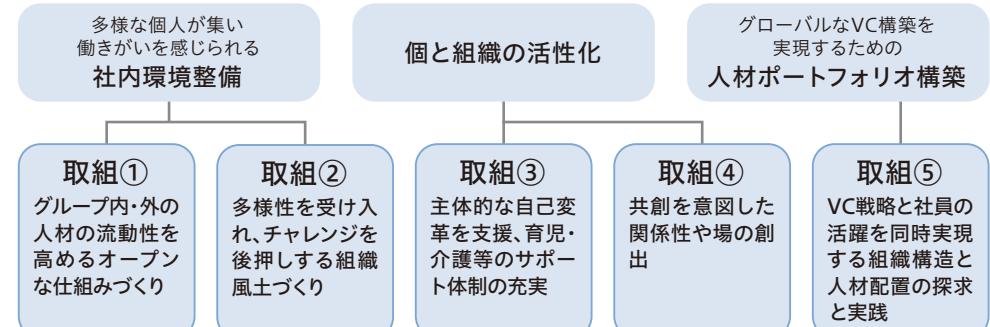
第八次中期計画の方針

ダイバーシティを「グローバルなVC構築の推進力」に変換

ダイバーシティを力に変える

～他者への理解を深めて、自分と組織の固定観念を打破し、イノベーションを創出する～

◇「ダイバーシティを力に変える」ための3つの観点・5つの取組



社員とその家族に対して

人的資本経営の全体像

当社グループは、グループ理念実現において3つの責任をステークホルダーとともに果たしていくことを、一企業市民としての責務と捉えています。そして、「社員とその家族への責任」として中期計画で設定した取組を実行することを、当社グループにおける人的資本経営の推進であると位置づけています。

七次中計では、「ダイバーシティの実現」を掲げ、多様な個性を持った人材が集い、働きがいを感じながら個性を発揮することをめざし、人材育成と社内環境整備に取り組みました。人材育成においては、「属性」「経験」「適性」の3つの領域で多様性を高める施策や働きがい向上のための施策を推進しました。社内環境整備においては、主要事業会社にて、社内の活躍に重きを置いた能力軸の制度から、社内外の労働市場に開かれた役割軸の人事制度へ変更し、加えて、国内グループ会社14社で進める組織風土改善の取組などを推進してきました。これらの成果として、ダイバーシティを高めるためのインフラ整備が進みました。

八次中計においては、ダイバーシティを「グローバルなVC構築の推進力」に変換するために「ダイバーシティを力に変える」を掲げ、取組テーマとして3つの観点から5つの具体的な取組を進めます。

多様な人材が集い、働きがいを感じられる社内環境整備の観点では、【取組①】グループ内・外の人材流動性を高めるオープンな仕組みづくりとして、人事制度など、仕組みの転換を進めます。【取組②】として多様性を受入れ、チャレンジを後押しする組織風土づくりに取り組み、組織変革・社員の働きがいの追求を進めます。

個と組織の活性化の観点では、【取組③】社員の主体的な自己変革への支援策の拡充や、制限があつても、仕事への貢献ができるよう、育児・介護等のサポート体制の充実を図ります。【取組④】共創を意図した関係性や場の創出については、グループ理念の浸透や中期計画の自分事化を進め、多様性を生かすマネジメントの変革を進めます。

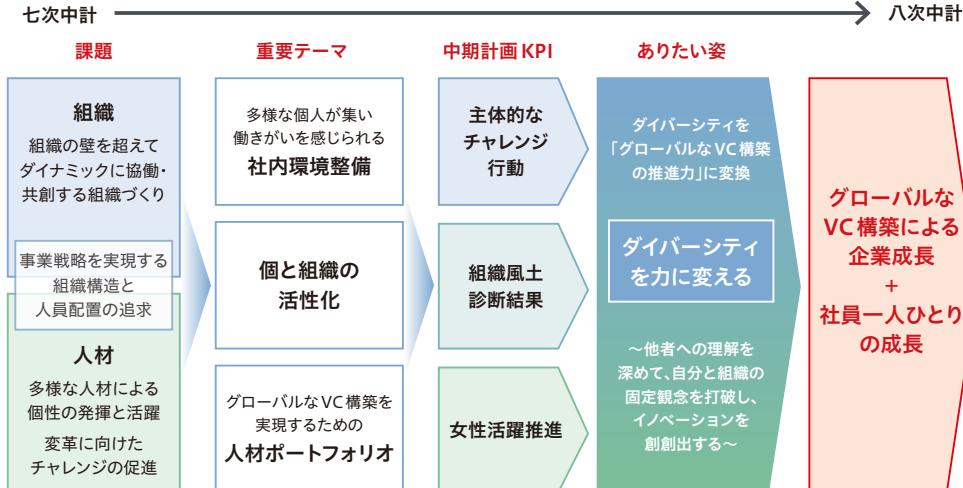
グローバルなVC構築を実現するための人材ポートフォリオの観点では、【取組⑤】グループ社員がグループ内で縦横無尽に活躍できる、グループにおけるポジションマネジメント、タレントマネジメントを進めます。

以上の取組を推進することで、多様性を社員一人ひとりの成長とグループの成長に変換し、グループ会社が共創して「力」を発揮できるハウス食品グループをめざします。

As Is

クオリティ企業への変革に向け、「ダイバーシティの実現」に向けた取組を進めたことで、ダイバーシティを高めるためのインフラ整備が進んできました。「属性」「経験」「適性」の3つの領域で多様性を追求した人材育成に取り組み、七次中計で導入した、グループ内・外の労働市場に開かれた役割軸の新人事制度は、主要事業会社で導入が進んでいます。また、組織風土に関する定量的データ(スコア)を活用しながら、各職場において必要な改善を実施するサイクルにより、「働きがい」が感じられる

当社グループにおける人的資本経営 = 「社員とその家族への責任」の取組



多様性を重視する遠心力を束ねる求心力としてグループ理念の浸透 「HOUSE WAY」による価値観の共有

職場づくりも広がっています。しかし、グローバルなVC構築をめざすうえで、施策の浸透や多様性の水準としては道半ばです。グループのめざす姿や、環境与件が急激に変化していくなか、経営戦略と人材戦略の連動性をより一層高めていく必要があります。

To Be

八次中計では、「主体的なチャレンジ行動」、「組織風土診断結果」、「女性活躍推進」の3つをKPIとして設定しています。いずれもダイバーシティを力に変えるための重要な指標であり、これらの達成が、多様な個人が集い働きがいを感じられる社内環境や、個と組織の活性化につながっていくものと考えています。

また、これらの指標を改善することは、昨今重要視されている、自律的なキャリア開発の促進や、女性管理職比率の向上などにつながるものであり、我々がめざす、ダイバーシティを力に変え、グローバルなVC構築による企業成長と社員一人ひとりの成長に直結するものです。

現状の数値から大きく改善をめざすものであり、チャレンジングな設定ではありますが、「社員とその家族への責任」に関するテーマとして掲げた各施策に取り組むことで達成をめざします。

社員とその家族に対して

「ダイバーシティを力に変える」5つの取組

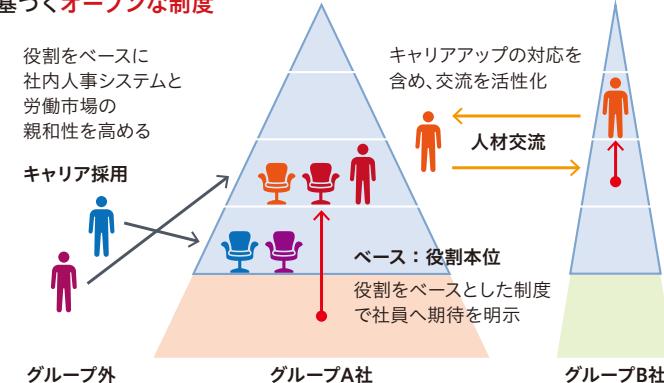
取組① グループ内・外の人材の流動性を高める オープンな仕組みづくり

グループ内・外の人材をボーダレスに活用できる仕組みを充実させることで、優秀な人材を確保し、その活躍を促進していきます。

具体的には、主要事業会社を中心に新人事制度の導入を進め、役割に基づくオープンな制度をグループ内で展開することで、社員に役割への期待を明示し、キャリアアップの対応を含め、グループ内の人材交流を活性化させます。また、グループ外の人材受入れ・活用を進めるための基盤として、社外労働市場を意識した報酬水準の検討や、採用手法の多様化(リファラル・アルムナイ・副業など)を進めます。なお、キャリア採用者の比率は、七次中計から引き続き40%を目標として進めるとともに、入社者が定着しその能力を存分に生かすことができるよう、オンボーディング施策も強化していきます。

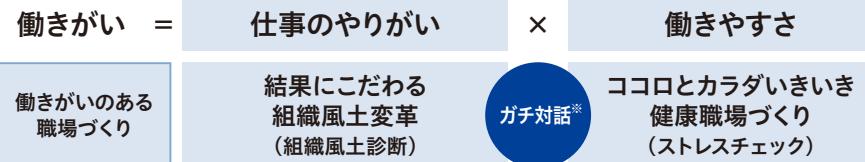
■新人事制度の概要

役割に基づくオープンな制度



■働きがいについて

めざす姿 一人ひとりが働きがいを感じながら変革に向けて挑戦する組織 ※七次中計から継続



グループ健康経営宣言

ハウス食品グループは、健全な社会とすこやかな暮らしに貢献するため、
本業を通じて「お客様」「社員とその家族」「社会」への3つの責任を果たします。

その一つに掲げる「社員とその家族への責任」において、すべての社員のすこやかな生活と
働きがいを実現することで、多様で豊かなキャリアを支援します。

社員のココロとカラダの健康サポートと、働きやすい職場づくりを通じて、「健康経営」を推進していきます。

※ガチ対話：組織の課題見える化し、それに基づき関係者一同が確認し、本気・本音で話し合うこと



社員とその家族に対して

取組③

主体的な自己変革を支援、 育児・介護等のサポート体制の充実

ダイバーシティのさらなる充実のため、「属性」「経験」「適性」の多様性を高める取組を継続・拡張していきます。「属性」の多様性については、障がい者雇用や中期計画のKPIとして女性活躍推進の数値目標を定めて取り組むほか、グローバルなVC構築に向けて活躍する、グローバル人材の育成を進めます。

また、「経験」「適性」の多様性を高めるため、チャレンジ・公募施策のさらなる充実を図り、主体的なキャリア開発を可能にする仕組みを浸透させ、これらに応募する社員の割合を中期計画のKPI(主体的なチャレンジ行動)として施策を促進しています。また、人材育成体系の見直しを進め、学習会などを通じて自律的なキャリア開発を促す風土を醸成していきます。

あわせて、育児・介護などの事情により、主体的なキャリア開発や活躍が妨げられないよう、これらの経験も多様な経験の一つと捉え、育児・介護等のサポート体制の充実も進めています。

取組④

共創を意図した関係性や場の創出

ダイバーシティを力に変えるには、多様な人材が他者への理解を深めて、自分と組織の固定観念を打破して協働することが重要と考えており、そのための施策を進めています。

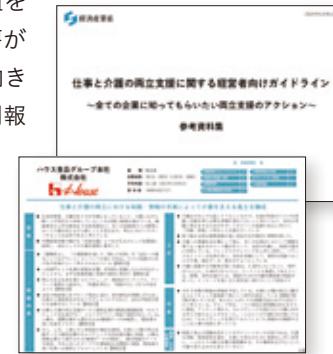
具体的には、アンコンシャスバイアス学習により、無意識の偏見を解消し他者への理解を深める取組や、多様性を掛け合わせて生かすマネジメント変革、コミュニケーション充実のため、1 on 1をはじめとした対話・多面診断などの「気づき」の機会など多くの施策を展開します。

あわせて、事業の広がり、人材の多様性を重視する遠心力を束ねる求心力として、理念の浸透や中計の自分事化への取組などの重要性が高まります。ハウスウェイブックなどを通じた周知に加えて、推進体制の構築や、この活動を伝道するエヴァンジェリスト育成など、各拠点での対話や議論の浸透を進めています。

TOPICS

仕事と介護の両立支援の取組

仕事と介護の両立は、社員、家族、そして会社にとっても重要な課題です。当社グループでは、社内セミナーやセルフチェックの実施など、年齢にかかわらずすべての社員に向けた取組を実施してきました。社外に向けて当社グループの取組を発信する機会も多くいただいており、最近では、内閣官房が主催し、厚生労働大臣や有識者で構成する「認知症と向き合う『幸齢社会』実現会議(2023年11月)」において事例報告を行いました。また、経済産業省の「企業経営と介護両立支援に関する検討会(2023年10月～2024年3月)」に参画し、この検討会を経て、2024年3月に経済産業省が公表した「仕事と介護の両立支援に関する経営者向けガイドライン」では、当社グループの取組が先進企業事例として紹介されました。



取組⑤

VC戦略と社員の活躍を同時実現する 組織構造と人材配置の探求と実践

グローバルなVC構築を実現するための人材ポートフォリオ構築に向け、バックキャストの視点で、最適な組織構造と人員配置を追求する取組を行っています。「グループ・ポジションマネジメント」の考え方を導入することで、事業戦略を実現するためのキーとなるポストと、その機能・役割・要件を明確に定義します。また、「グループ・タレントマネジメント」の高度化も並行して進めます。これらの施策により明確になった最適ポジション体制に、タレントマネジメント施策で育成した適材を充当していくことで、事業戦略を実現する競争力ある組織の構築と社員の活躍を同時に実現します。

これらを推進するためのインフラとして、国内外を問わず、グループ人材情報を可視化し、把握・活用するための情報一元化、人材データベース化の取組も進めています。

社会に対して

人と地球の健康実現のため、資源循環社会の構築をめざします

ハウス食品グループのすべての活動の根幹となる3つの責任のうち、「社会への責任／人と地球の健康」の重要テーマが「循環型モデルの構築(環境)」であり、グローバルな企業活動で生じる環境負荷(=外部不経済)については事業と連動させながら企業の責任としてサステナブルに取り組む、ということが基本となる考え方です。

この「社会への責任」を果たすために、私たちは「ハウス食品グループ長期環境戦略2050」を発表し、ハウス食品グループ独自の資源循環社会の構築をめざしています。

当社が考える環境面での重要課題は「気候変動への対応」と「資源循環社会の実現」の2つです。なかでも、CO₂(Scope 1、2)における、2030年目標(2013年度比総量38%削減)、2050年カーボンニュートラルは非常に高い目標ですが、環境投資判断基準にICP(インターナルカーボンブレインシング:6,000円/t-CO₂)を導入し、CO₂(Scope 1、2)削減を加速していきます。資源循環においても積極的に外部と共に創することで新たな技術を獲得し、地球からの恵みを無駄にすることがないようにさらに取組を進めてまいります。



前中計の成果	モデル循環型の構築	具体的な目標		七次中計目標	七次中計実績
		Scope 1、2 (原単位2013年度比)	Scope 3 (取組前比)	△9%	△28%
		廃棄物等総排出量 (国内生産拠点、原単位2019年度比)	△17,000トン	△26,483トン	
		△6%	△1%		

前中計の課題	・2050年カーボンニュートラルという高い目標に向けたCO ₂ 削減取組の加速、ICPを活用した環境投資の促進
--------	--

中期計画KPIと重要テーマ

項目	八次中計(27.3期)	九次中計(30.3期)
Scope 1、2 (総量、2013年度比)	△27%	△38%
Scope 3 (取組前比)	△5,000t	—
廃棄物(売上原単位、2021年度比)	△25.0%	—
副産物(再資源化率)	99.5%	100.0%
プラスチック(日本国内製品の容器包装、化石資源由来、2018年度比)	△8.5%	—
水(対象拠点:生産拠点における“水枯渇リスク地域”)	節水対策の実施	—

「社会に対して」の取組ストーリー

◇基本となる考え方

グローバルな企業活動で生じる環境負荷は
企業の責任として取り組む

【ハウス食品グループ長期環境戦略2050】

- ・2050年カーボンニュートラルへの実行力強化
- ・資源循環をめざし、廃棄物・プラスチック・水使用量の削減
- ・持続可能な未来に向けた貢献

◇ハウス食品グループ長期環境戦略2050の実現に向けた重要課題

気候変動への対応

2050年カーボンニュートラルをめざし
CO₂排出量削減に取組む

資源循環社会の実現

「減らす」「活かす」「戻す」の3方向から
限りある資源を有効活用する



社会に対して

人と地球の健康～「循環型モデルの構築」への取組～

ハウス食品グループ長期環境戦略2050

「ハウス食品グループ長期環境戦略2050」の基本となる考え方は、「人と地球の健康」の実現に向け、循環型モデルの構築に取り組むことです。当社グループは、環境における重要課題として、「気候変動への対応」と「資源循環社会の実現」を掲げています。

重要課題の1つ目、「気候変動への対応」では、持続可能な食の提供を軸とする気候変動への対応として、カーボンニュートラルをめざし、事業や社会の基盤を守ります。

重要課題の2つ目、「資源循環社会の実現」では、地球上の限りある資源を「減らす」「活かす」「戻す」で循環させる仕組みを構築することにより、バリューチェーンを持続可能にすることをめざします。

ハウス食品グループ長期環境戦略2050

私たちは、食を通じておいしさと健康をお届けする企業として、自然の恵みを守り、価値を生み出し続ける独自の「循環型モデルの構築」をめざします。

ハウス食品グループがめざす「循環型モデル」

「循環型モデル」とは、「気候変動への対応」と「資源循環社会の実現」を通じて、食品バリューチェーンを持続可能にするものです。

1. 気候変動への対応

持続可能な食の提供を軸とする気候変動への対応として、カーボンニュートラルをめざし、事業や社会の基盤を守ります。

2. 資源循環社会の実現

地球上の限りある資源を「減らす」「活かす」「戻す」で循環させる仕組みを構築することにより、バリューチェーンを持続可能にします。

重要課題1

気候変動への対応

2050年カーボンニュートラルをめざしCO₂排出量削減に取組む

Scope 1、2についての取組

Scope 1、2においては、2050年カーボンニュートラルを目標に設定し、削減に取り組むことを宣言しています。

2023年度は、基準年(2013年度)比で総量16%削減(エネルギー起源)となっています。2030年度目標は日本政府の目標に準じて目標設定していますが、非常に高い目標であることから、インターナルカーボンプライシング(ICP導入)により、新しい環境設備投資の実現ハードルを下げることで、削減していきます。

■ インターナルカーボンプライシング(ICP)[※]制度の導入

CO₂(Scope 1、2)削減に寄与する設備投資について、2018年度より「実稼働年数での投資回収可否」等を条件とする環境投資基準を適用していましたが、当社削減目標の引き上げに伴い、2024年3月より新たにインターナルカーボンプライシング(ICP)制度を導入しました。

◇制度の概要

社内炭素価格	6,000円／t-CO ₂
対象	自社のCO ₂ 排出量(Scope 1、2)に削減貢献のある設備投資
運用方法	対象となる設備投資に伴うCO ₂ 排出削減量に、社内炭素価格を掛けた金額をコストメリットとみなします。 その上で、当社の投資回収年数基準よりも長い「実稼働年数」での投資回収可否によって投資判断を実施します。

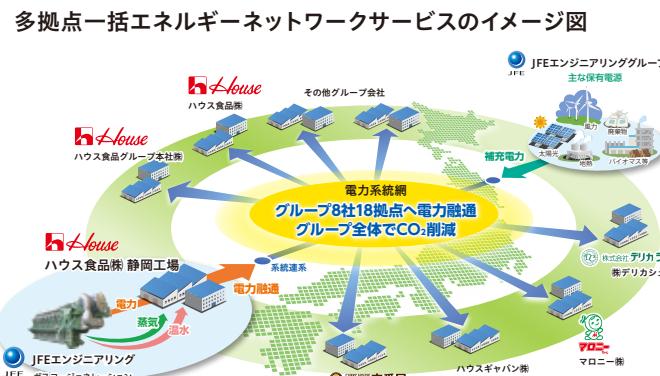
※ICP(Internal Carbon Pricing)制度：企業が独自にCO₂排出量に価格をつけて、コスト化することで投資判断に活用する制度。



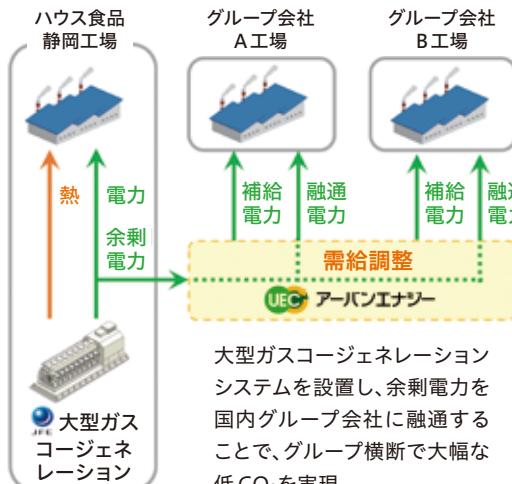
社会に対して

多拠点一括エネルギーネットワークサービスの運用開始

2050年カーボンニュートラル実現に向け、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月に開始しました。本サービスは、複数の拠点をつなぎ、エネルギーを融通することで全社規模でCO₂削減・コスト削減に貢献するエネルギーサービスです。ハウス食品グループの生産拠点に大型のガスコージェネレーションシステムを設置し、そこで生み出された熱エネルギーの効率的な利用と、同時に生み出される電気エネルギーをグループ8社18拠点へ融通し、対象拠点におけるCO₂排出量を16%削減できる取組です。



■ 多拠点一括エネルギーネットワークサービスの仕組み



特長① 電力の全体最適化

単一工場での取組枠を超えて電力を全国に融通し全社規模で低CO₂を実現

特長② エネルギー業務のアウトソーシング

JFEエンジニアリング(株)がガスコージェネレーション設備の所有・運営・燃料調達等を実施

特長③ CO₂削減、省エネルギー

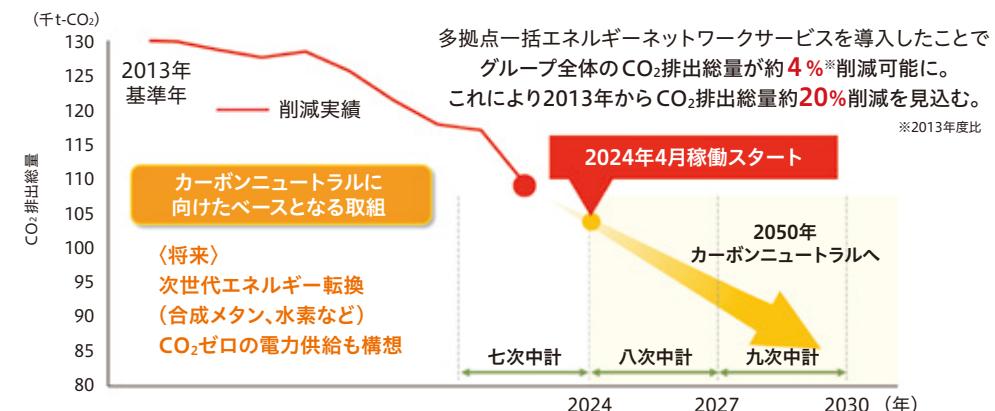
高効率発電した電気の融通に加え、アーバンエナジー(株)保有の非化石電源を活用することで大幅にCO₂削減、省エネルギーを実現

多拠点一括エネルギーネットワークサービス導入効果

CO₂排出量を年間**5,300t**削減見込み

対象拠点(8社18拠点)におけるCO₂排出量を**16.3%**削減見込み(2022年度比)

静岡工場におけるエネルギー使用量を**21.5%**削減見込み(2020年度比)



多拠点一括エネルギーネットワークサービス運用開始記念式典の様子
(2024年5月、ハウス食品静岡工場)

今後の取組

カーボンニュートラルへのトランジション戦略として、ガスコージェネレーションシステムの活用で化石エネルギー消費量を減らしていくことは非常に効果的と考えています。さらに、将来的に水素やメタニーショーンガスを利用できるようになれば、さらに効果は大きくなります。

現在は、本取組に加え、太陽光発電等の再生可能エネルギーも活用しています。今後は水素燃料利用等、さらなるCO₂削減策を検討することも視野に入れながら、2050年カーボンニュートラルの実現に取り組んでいきます。



社会に対して

Scope 3の取組

Scope 3のCO₂排出量は非常に多く、2023年度のハウス食品グループのCO₂排出量約128万トンのうち、約118万トンがScope 3にあたります。さらにそのうちの107万トン、サプライチェーン全体の83%が、Scope 3全15カテゴリのうちの上位4カテゴリで占められています。

八次中計では、この上位4カテゴリに重点的に取り組み、中期計画の目標として5,000tのCO₂削減をめざします。

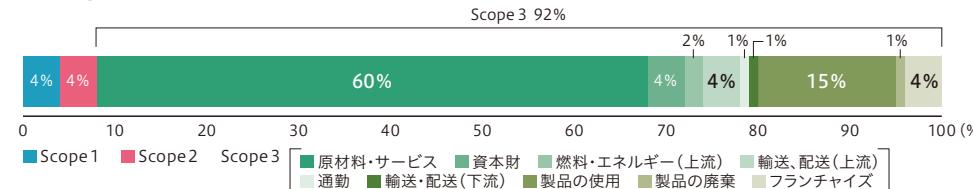
特に、最も排出量の多いカテゴリ1「原料・包材調達」においては、資材サプライヤーの皆様と連携し、単位当たりのCO₂排出量算定と削減に取り組んでいきます。

さらには、製品ごとのCO₂排出量算定(CFP:カーボンフットプリント)へのチャレンジも視野に入っています。



	原料・包材調達	輸送・配送	企業の事業活動	製品の使用	フランチャイズ
排出量上位4カテゴリでサプライチェーン全体の83% (=107万t-CO ₂)					
カテゴリ1 原料・包材 調達	60%	カテゴリ4 輸送・配送	4%	カテゴリ11 製品の使用	15%
カテゴリ14 フランチャイズ	4%				
資材のCO ₂ 排出原単位の見える化と削減		環境負荷の低い輸送体制と仕組みの構築 ・原材料物流網の集約 ・モーダルシフト		家庭・調理場での調理時間短縮	
				店舗で使用するエネルギー使用量の削減	

■ Scope 1・2・3 排出量割合 (2023年度実績)



重要課題 2

資源循環社会の実現

「減らす」「活かす」「戻す」の3方向から限りある資源を有効活用する

長期環境戦略の重要課題の2つ目は「資源循環社会の実現」です。

ステークホルダーの皆様と協力して、地球上の限りある資源を「減らす」「活かす」「戻す」の3方向からのアプローチで循環させる仕組みを構築することで、バリューチェーンを持続可能にしていきます。

八次中計では、「廃棄物・副産物」、「プラスチック」、「水」に対して取り組んでいきます。

減らす

限りある資源を効率的に活用し資源消費を最小限に抑える
対象: 廃棄物・プラスチック・水 取組例: 容器包装の削減・節水

活かす

出てしまったものは価値あるものにし外部不経済を低減する
対象: 廃棄物・副産物、プラスチック 取組例: アップサイクル・堆肥化・バイオプラスチック・紙化

戻す

使った資源は、各国の法律や地域の仕組みに準じてきれいな状態にして自然環境に戻す
対象: 水 取組例: 排水処理し河川や下水へ放流

この「減らす」「活かす」「戻す」で限りある資源を循環させることで、最終的には「廃棄物(=外部不経済)ゼロ」をめざしていきます。

外部不経済のイメージ



ハウス食品グループの考える「社会への責任」



環境対応を怠った場合、その分異常気象や災害、汚染が増加し、関係ない人や自然が被害を受ける(コストを払う)

CO₂排出を大きく減らすことにより、社会に払わせるコストを、可能な限り当社グループで「体内化」する

社会に対して

廃棄物

まずは発生抑制に取り組み、それでも出てしまったものは価値あるもの(有価物)にすることで、外部不経済をなくします。

自社で発酵・堆肥化

工程から排出された野菜残渣を自社拠点のなかで微生物の力を使って一次発酵させて有価物化として譲渡しています。譲渡先でさらに完熟発酵させて堆肥として完成させ、地域農家にてご利用いただいているいます。



一次発酵装置

油脂分解技術の活用検討

「ハウス食品グループイノベーション2号ファンド」を通じて出資・業務提携をしている(株)フレンドマイクローブの油脂分解技術の活用に取り組んでいます。現在は、工場排水中の高濃度油脂の分解に向け、共同で取組を推進しています。今後は、排水中の油脂以外にも油脂分解微生物の適用範囲を広げる開発を進め、グリストラップへの導入や生ごみ処理機に適用するためのシステム開発も進める予定です。



油脂分解技術テストの様子

副産物

製品を生産する過程で、原料となる天産物の使用に付随して必然的に発生する副産物について、有価物化に取り組んでいます。副産物は発生抑制が極めて困難で、廃棄物とは分けて管理をしています。

当社グループにおける副産物は、おから(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)、マスタード残渣(ティムフード社)、オクラ・わさび残渣(ジャワアグリテック社)です。

自社で発酵・堆肥化して、自社農園で使用する「自社内資源循環」取組

ジャワアグリテック社では、残渣から作った堆肥を自社農園で使用しています。

2021年に外部専門家と残渣堆肥化の技術開発を進め、2022年には規模拡大につなげることができました。

2030年の100%堆肥化をめざし、取組を進めています。



発生したオクラ等の残渣



堆肥化の様子

プラスチック

プラスチック製品の設計から製造・使用後のすべてのプロセスで資源循環をして、プラスチックごみを出さないよう設計することで、資源・環境両面の課題解決をめざしています。

バイオプラスチックの活用

「バーモントカレー」(230g)では、石油由来のプラスチック原料を削減(リデュース)とともに、植物由来の原料を一部使用したトレイを新たに開発し採用しています。



ルウカレーの新たな包装形態

2024年2月より、インドネシアにて家庭用力レールウ製品を販売しています。この製品は、外袋に直接固形のルウカレーが入っており、プラスチックトレーを使用しない環境に配慮した新しい包装形態です。



水

グループ事業会社の工場所在地における水不足状況

世界資源研究所(World Resources Institute)が開発したAqueduct Country Rankingの評価指標であるWater Stressで水のストレス状況を確認しています。

水リスクが高い地域については、追加調査を行い、必要に応じて節水対策の検討を進めています。

2050年水ストレスリスク	国／地域
>80%(非常に高い)	アメリカ/カリフォルニア、中国/大連
40-80%(高い)	アメリカ/ニュージャージー、中国/上海、浙江、タイ/バンコク、インドネシア/スマラン
20-40%(中)	日本、アメリカ/ペンシルベニア、ベトナム/ドンナイ
<10%(低い)	マレーシア/ペナン島

水に関する取組状況

当社グループでは、排水処理設備で地域ルールや慣習に準じた水質まで浄化してから、河川または下水へ放流しています。また、水処理施設が設置されていないごく限られた施設においては、地域の公共下水道に決められたルールに準じて排水を行っています。国内外すべての生産拠点において、河川等の自然環境へ直接放流している拠点はなく、流域を含めた自然環境の保護に取り組んでいます。

社会に対して

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言への対応

当社グループは、2021年5月に、G20金融安定理事会(FSB)が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明し、TCFD コンソーシアムに加盟しました。そして、2022年度より気候変動問題の主管部門であるサステナビリティ推進部を中心に、TCFD 提言に沿った気候変動対応に関する検討を行い、以下4項目について開示しています。

ガバナンス

バリューチェーン全体での環境負荷低減をグループの重点課題と位置づけ、CO₂削減を中期計画に織り込み推進しています。中期計画の取組項目および目標は、グループ本社経営会議で議論したうえで、グループ本社取締役会で承認、最終的な意思決定を行っています。

また、設定した取組項目および目標の進捗確認は、取締役を中心に構成するグループCSR委員会で行い、経営に対する監督・指導を行うとともに、グループ内の連携強化を図っています。

また、2022年5月に2050年のカーボンニュートラル(Scope 1、2)を目標に設定し、開示するとともに、削減取組の加速につなげています。

(2024年7月時点)



リスク管理

気候変動対応の主管部署であるサステナビリティ推進部を中心にリスクと機会の評価を行い、そのなかで優先度の高いリスク機会項目の対応策を検討しています。検討した対応策は長期環境戦略および全社戦略に織り込み、グループ本社経営会議に答申後、グループ本社取締役会にて意思決定を行っています。

対応策の進捗管理については、各社・各拠点の環境責任者が参加するグループ環境全体会議(事務局:サステナビリティ推進部)を通して進捗確認し、グループCSR委員会への報告を行っています。

戦略

自社の生産活動におけるCO₂削減だけでなく、バリューチェーン全体の気候変動対応を意識した環境活動を展開しています。2021年度からスタートした七次中計では、CO₂排出量削減の加速と取組領域の拡大をめざし、グローバルかつサプライチェーンの視点で、お取引先との協働やグループ内の組織活動など、あらゆる面から削減対応を進めました。

2022年度は、中核事業会社であるハウス食品単体を対象にシナリオ分析を実施し、気候変動関連のリスクと機会の特定とその対応策の検討を行いました。2023年度は、長期環境戦略を立案し、それに基づく八次中計策定を行いました。シナリオ分析により特定した重要なリスクと機会については、優先的に対応策を検討し、事業計画および中期計画へ反映しています。

指標と目標

2050年カーボンニュートラルをめざし、2024年度から始まる八次中計では、新たな指標と目標の設定を行いました。

【CO₂削減目標】

■ Scope 1、2

自社から排出されるCO₂について、2050年に向けてカーボンニュートラル達成を目指していることから、指標を原単位から総量に変更し、2030年目標を総量△38%、八次中計の目標を総量△27%(ともに2013年度比)と設定しています。

■ Scope 3

自社からのCO₂削減だけでなく、サプライチェーン全体のCO₂を削減するため、八次中計の目標を△5,000t(取組前比)と設定し、ステークホルダーの皆様と協力しながら削減をめざしています。

取組	マネジメント	中長期目標			
		2023年度	2026年度 (八次中計)	2030年	2050年
Scope 1、2	CO ₂ 排出総量削減率 (基準年2013年度比)	16%	27%	38%	カーボンニュートラル
Scope 3	排出削減量(t) (取組前比)	26,483	5,000	—	—

→ 詳細開示内容はこちら
<https://housefoods-group.com/sustainability/report/esg/pdf/tcfdf.pdf>



調達

ハウス食品グループは「食を通じて人とつながり、笑顔ある暮らしをとも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のもと、持続可能な社会の実現に向け、取組を進めています。

お客様に信頼され、ご満足いただける商品・サービスを提供し続けるために、お取引先を大切なパートナーとして尊重し、人権・労働慣行・環境などの社会的責任にも配慮し、公正・透明で適正な取引を行っていきます。

→ ハウス食品グループ調達方針はこちら
<https://housefoods-group.com/sustainability/policy/csr.html>

持続可能な調達について

ハウス食品グループは2021年12月にSedex^{※1}にAB会員(バイヤー・サプライヤー会員)として加入し、「責任ある調達」と「倫理的で持続可能なサプライチェーンの構築」に取り組んでいます。Sedexのツールやサービスの利用を通じて、サプライヤーとともに安全で倫理的、かつ持続可能な事業慣行を維持し、サプライチェーン上で働く人々の労働条件を守ることをめざしています。

2022年度からハウス食品・ハウスウェルネスフーズ・ハウスギャバン・マロニーのすべてのお取引先に対して、人権問題を含むCSRガイドラインの順守状況の確認を進めています。



→ CSRガイドラインはこちら

<https://housefoods-group.com/sustainability/otorihikisaki/pdf/guideline.pdf>

※ Sedex:Sedex(本部:イギリス)は、エシカル取引サービスを提供している世界有数の会員制組織であり、グローバルサプライチェーンにおける労働条件の改善に取り組んでいます。Sedexは、企業が責任ある、持続可能な事業活動を改善し、「責任ある調達」を行うために必要な実践的なツールやサービス、コミュニティネットワークを提供しています。

持続可能なパーム油への取組

生産地の環境(森林保護・生物多様性の保全)や経済、そこで働く人々の人権(強制労働や児童労働の排除)等に配慮した、持続可能なパーム油の生産と利用を促進するという「持続可能なパーム油のための円卓会議(RSPO^{※2})」の趣旨に賛同し、ハウス食品グループでは、2018年1月よりRSPOに加盟しました。2020年1月にはハウス食品のすべての自社工場(関東工場・静岡工場・奈良工場・福岡工場)とハウス食品ブランドのレトルト製品を製造するサンハウス食品においてRSPOサプライチェー

ン認証を取得しました。そして2020年4月より自社工場において購入しているパーム油をRSPO認証パーム油^{※2}へ切り替えを開始し、現在、ルウ製品^{※3}への使用量相当分を調達しています。また、2020年7月よりレトルト製品^{※4}への使用量相当分についても同様に切り替えをしました。

→ 取組の進捗はこちら
<https://rspo.org/members/4-0994-18-000-00/>

※1 RSPO(Roundtable on Sustainable Palm Oil:持続可能なパーム油のための円卓会議)
世界各地で行われているパーム油の生産が、熱帯林の保全や、そこに生息する生物の多様性、森林に依存する人々の暮らしに深刻な悪影響を及ぼすことのないようにするために、「持続可能なパーム油」の生産と利用を促進する非営利組織

※2 MB(マスバランス)認証油の使用を開始

※3 餅粉・ベースト製品を除く

※4 国内のグループ拠点(サンハウス食品)で製造するレトルト製品が対象



4-0994-18-100-00

TOPICS

調達相場説明会

新型コロナウイルス、ロシア・ウクライナ紛争、異常気象等の影響を受けて、目まぐるしく変化する当社グループの調達環境や、それを踏まえた調達方法についてグループ社員に知ってもらうことを目的に、2023年11月に「調達相場説明会」を開催しました。説明会にはグループ12社約140名が参加し、調達環境の変化による各社製品への影響、スペイスをはじめとする原料や包材の相場情報や、環境変化に対する様々な調達の取組について、調達部より説明を行いました。資材価格の構造や世界で起きている様々な事象と事業のつながりなど、調達に関する理解を深め、VCの川上に目を向ける機会となりました。今後も調達リスクに関する取組や相場情報について、情報発信を継続していきます。



人権

ハウス食品グループは、事業活動のすべての過程で、直接または間接的に人権に影響を及ぼす可能性があることを認識しています。事業活動に関わるすべての人の人権を尊重するために「ハウス食品グループ人権方針」を定めています。本方針に則り、人権尊重の取組をグループ全体で一層推進していきます。

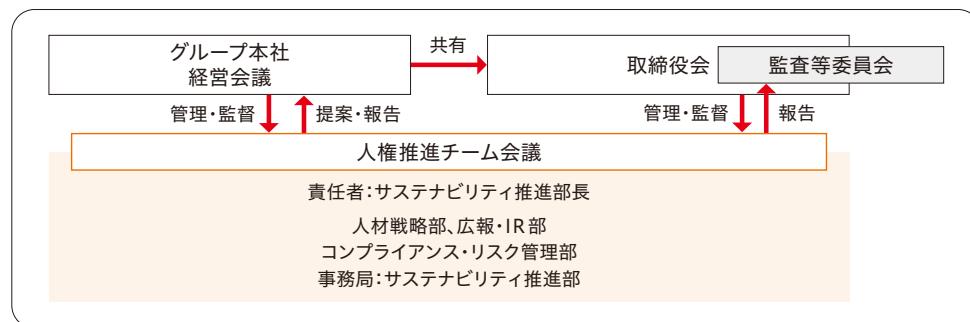
→ ハウス食品グループ人権方針はこちら

<https://housefoods-group.com/sustainability/policy/human.html>

推進体制

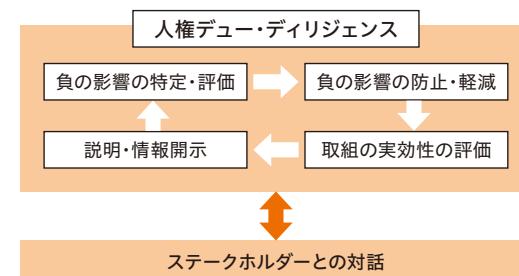
人権課題推進に向けた仕組みや体制の検討、継続的な情報収集機能を「人権推進チーム」が担い、定期的にグループ本社経営会議へ提案・報告を行っており、経営会議で報告された資料や議事録は、社外取締役を含め、全取締役へ共有されています。

また、監査等委員会では定期的にヘルプラインの状況報告がなされているほか、必要に応じて経営会議で報告された人権に関する議題の詳細説明が行われており、監査等委員会での意見は取締役会で報告されるとともに、関連部門へフィードバックされています。



人権デュー・ディリジェンスについて

人権デュー・ディリジェンスは予防手段であり、人権への潜在的な負の影響は常に存在するため、サイクル(負の影響の特定・評価、防止・軽減、取組の実効性の評価、説明・情報開示)を循環し続けることが重要と認識しています。



2024年3月期は、国際的に問題視されている人権リスク情報等を再整理した結果、優先して取り組む重要な人権リスク領域として「1.日本における技能実習制度・特定技能制度利用外国人」「2.原包材サプライヤー」の2つの事項を特定し、評価を実施しました。

負の影響の特定・評価		負の影響の防止・軽減	
1. 日本における技能実習制度・特定技能制度利用外国人	日本における技能実習制度・特定技能制度利用外国人に対して、第三者機関である経済人ヨー円卓会議日本委員会の立ち会いのもと、人権デュー・ディリジェンスの第一ステップである人権リスクの評価を実施しました。 グループ会社におけるアンケート調査およびヒアリングを実施した結果、重大な人権問題はみられませんでしたが、支援機能や労働環境改善等に関する課題・提言を受けました。	第三者機関からの課題・提言を踏まえ、支援機能の見直し、生活環境の一部改善等に取り組みました。引き続き改善策を検討し、安全・安心な職場・生活環境づくりを推進していきます。	
2. 原包材 サプライヤー	(1) 社外お取引先	2021年にSedex [®] への加入を行い、2022年には国内グループ会社のサプライヤーを対象としたSedexおよびCSRアンケートに関する説明会を実施しました。 2024年2月現在、Sedex自己評価アンケートおよびCSRアンケートの回答率は約82%(調達金額ベース)となっており、引き続き確認を行っていきます。また、アンケート結果を踏まえ、人権リスクが高い拠点と判断したサプライヤーへの対応を実施しました。 ※Sedex(Supplier Ethical Data Exchange):グローバル基準のCSR自己評価アンケート	人権リスクが高いと判断したサプライヤーへの個別確認を行い、是正対応がなされていることを確認しました。引き続き、サプライヤーとともに安全で倫理的、かつ持続可能な事業慣行を維持し、サプライチェーン上で働く人々の労働環境を守ることをめざしています。
	(2) 自社製造拠点	サプライヤーでもある国内グループ会社を対象に、Sedex新自己評価アンケート記入の説明会を実施、回答を完了しました。(2024年3月)。国内グループ会社14拠点、海外グループ会社1拠点の回答状況から、大きな問題がないことを確認しています。	今後も継続的な対応状況の確認と改善を推進します。

救済

救済については、社内ヘルプライン及びサプライヤーヘルplineを設置しています。

→ 相談・通報制度(ヘルpline制度)についてはこちら
<https://housefoods-group.com/sustainability/compliance.html>

TOPICS

啓発活動

2023年4月に改訂した「ハウス食品グループ人権方針」をもとに、人権の取組を確実に進めていくため、ハウス食品グループで働くすべての人がより理解を深められるよう、動画視聴による学習を実施しました。多様な人たちへの学習を考え、動画はルビあり版も準備しました。



視聴対象者: 国内ハウス食品グループ会社(役員・全社員)

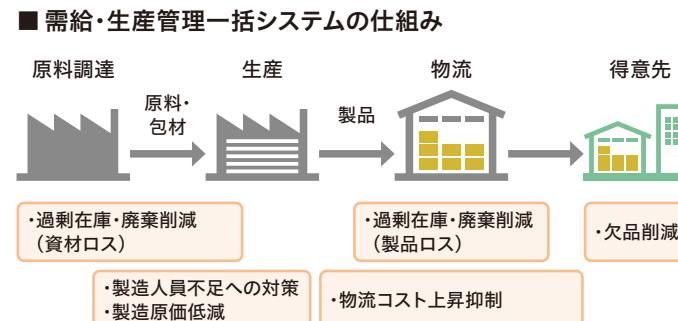
生産

グループの持続的成長を支える“生産・SCM体制の追求”をミッションに、「安全・安心」「高品質」「コスト競争力」を備えた製品を生産し、お客様へお届けできるよう日々の生産活動を行っています。近年は、環境負荷低減につながる生産・物流方式の実現とともに、グループ最適視点での体制構築に取り組んでいます。

需給・生産管理一括システムの活用

ハウス食品、ハウスウェルネスフーズ、サンハウス食品では、需要予測と生産活動を一括管理する3社共通のシステムを導入しています。

AIやビッグデータを活用した需要予測精度向上や、需要変動に迅速に対応する生産計画立案によって、製品在庫の過不足を抑制し、資材や製品の廃棄削減に貢献しています。



TOPICS

HPS活動

ハウス食品グループでは、HPS(House Production System)活動としてグループ各社の生産現場における改善活動を推進しています。HPS活動は全員参加を基本としたボトムアップの取組で、人材育成を活動目的とした生産の根源となる取組です。



2023年度で14回目となる「HPS活動全体発表会」では、グループ内の7社10事業所が参加し、それぞれの現場での改善活動について共有を行いました。

物流

ハウス食品グループでは、事業活動に必要な物流の持続的・安定的な確保を経営課題として認識し、生産性の高い物流と働き方改革の実現に向け、お取引先や物流事業社等との相互理解と協力のもとで、物流の改善に取り組んでいます。

また、2019年4月設立のF-LINE(株)[※]を活用することで、持続可能な物流体制の構築を通じ「物流2024年問題」をはじめとした課題解決にも取り組んでいます。

※F-LINE(株)：2015年2月に、加工食品物流における新たなプラットフォームの構築をめざして食品メーカー6社により「F-LINEプロジェクト」が立ち上がりました。その後、2019年4月に、食品メーカー5社、味の素(株)、ハウス食品グループ本社、カゴメ(株)、(株)日清製粉ウェルナ、日清オイリオグループ(株)の出資により誕生した物流会社がF-LINE(株)です。

TOPICS

北海道地区の共同配送再構築

食品メーカー6社(味の素、カゴメ、日清オイリオグループ、日清製粉ウェルナ、Mizkan、ハウス食品グループ本社)とF-LINEは、2023年10月に物流効率の改善を目的に、北海道地区における共同配送の仕組みを再構築しました。各社で配送拠点と配送車両を共同利用することで、持続可能な物流体制を構築するとともに、環境面でもCO₂排出量を約16%削減することができます。



この取組では、従来2カ所あった保管・配送拠点を1カ所に集約することで、共同保管・共同配送により車両1台当たりの積載効率を高めるとともに、配送回数を削減することができます。これにより納品先様への配送車両台数が削減され、荷受時の負担軽減も可能にする取組です。

■北海道地区における6社共同配送イメージ図



今後も食品メーカー各社、F-LINEとの協働を進め、持続可能な物流体制の構築とさらなる環境負荷低減に取り組んでいきます。

品質保証

安全・安心な商品とサービスをお客様へ提供し続けるために、原材料の調達、商品の企画・設計、栽培・製造、物流、販売までのバリューチェーンすべてにおいて、グループ全社員が一丸となり、品質の維持向上に取り組んでいます。

品質保証の考え方

ハウス食品グループの品質保証の考え方は、各プロセス間で連携して保証する「プロセス保証」です。後工程はお客様と考え、各プロセスで品質をつくりこみ保証しています。

さらに、「現場主義」で交わるという考え方のとともに、これまでの失敗や成功も含めた経験に基づく知見や気づきをグループで共有し品質保証に生かしています。

「プロセス保証」の考え方を実践するため、異常を「起こさせない仕組み」と「気づく仕組み」の両立による不良品流出防止を目的として取り組んでいます。

また、ハウス食品グループ各社の品質保証部門と生産部門、および品質保証統括部が連携し、客観的な視点による違いや気づきを現場の改善に役立てる活動も行っています。

ハウス食品グループ品質方針

〈品質理念〉

私たちは、「お客様」の生活に役立ち「お客様」に認めていただける
価値ある商品・サービスを提供することで、「お客様」の食生活と健康に貢献していきます。

〈行動指針〉

ハウス食品グループの一人ひとりが、以下の行動指針に則って行動していきます。

- お客様の立場に立って、誠実に行動します。
- お客様の安全を何よりも優先して徹底します。
- お客様の声に耳を傾け、お客様起点で商品・サービスの開発と改善を継続します。
- お客様の信頼に応えるため、正確で分かりやすい情報を提供していきます。

品質保証体制

ハウス食品グループでは、グループ本社役員や事業会社社長、社外有識者などで構成する「グループ品質保証会議」において、品質保証に関する重要課題について討議を行い、継続的な品質保証活動を進めています。

グループ本社の品質保証統括部と事業会社の品質保証部門長による「品質保証責任者会議」では事業会社と連携し、グループ共通の課題や事業会社の課題について、俯瞰的な視点と各社の「現場の実情」の両面から討議しています。また、「品質情報リスクマネジメント会議」や「グループ表示会議」などの専門会議を通じて、法改正情報の収集を行い、法改正に向けた対応を進め、品質保証力の向上に取り組んでいます。

TOPICS

プロフェッショナル表彰制度

生産の現場では日々、「ヒト・設備・原料・方法」などの様々な変化があるなか、多くの創意・工夫によって安全・安心な製品の実現につなげています。安全・安心な品質を維持し続けるためには、現場の地道な活動の継続が大切であるとの想いから「プロフェッショナル表彰制度」を2018年に開始しました。事業所ごとに他薦で選出を行い、受賞者への感謝の気持ちを伝えるとともに、受賞者の想いやこだわりと同僚や上司が感じる受賞者の凄さをグループ内で共有し、品質を重視する風土醸成に取り組んでいます。



受賞者と役員のコミュニケーションの様子

知的財産戦略

当社グループは、知的財産を重要な経営資本の一つと位置づけ、事業・研究開発と一体となり、バリューチェーン(VC)の視点およびグローバルな視点で知的財産を保護し活用することを知的財産戦略の基本方針としています。

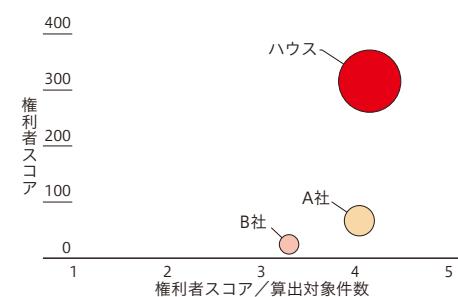
戦略的な特許の取得による競争優位

当社グループでは、VCごとに事業戦略に沿って戦略的に特許を取得しています。

主要事業分野における特許競争力

ルウカレー製品やレトルト製品は、絶え間のない研究開発を通じて生まれ続ける技術を特許として適切に保護しており、その結果が特許保有数だけでなく特許競争力にも表れています。

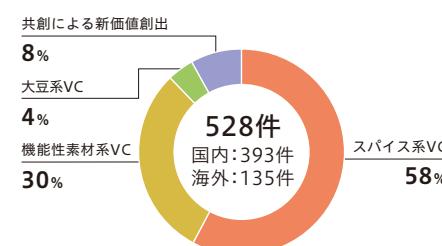
■ ルウカレー製品の特許競争力*



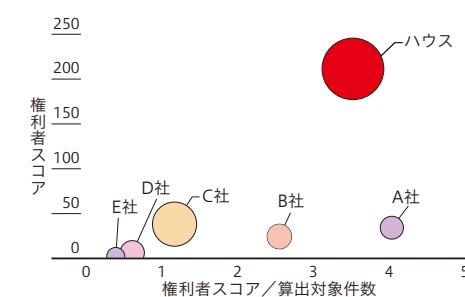
近年はさらに新たな価値の創出に向けた取り組みにも注力しています。七次中計では、特に川上におけるスパイス加工の技術開発が進み、その結果がスコアアップにも表れています。八次中計では、こうした川上の新たな強みをVC構築につなげていきます。

また、機能性素材系VCでは、グローバルな※(株)パテント・リザルトのBiz Cruncher®を利用し、当社作成。スコアは特許取得の注力度や競合他社からの注目度を点数化して算出

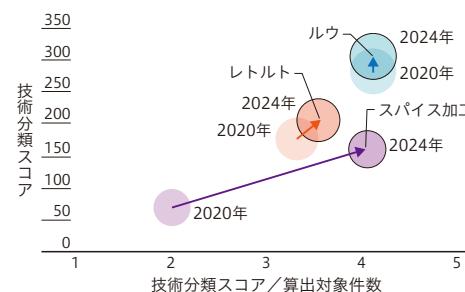
■ 保有特許の内訳(2024年3月末)



■ レトルト製品の特許競争力*



■ 主要事業分野と新価値領域 (スパイス加工)スコアの推移*



事業展開を推進するために東南アジアや欧米での特許取得に取り組んでいます。大豆系VCでは、今後のPBF市場の拡大および対競合戦略を見据えて知的財産の創出・取得に取り組みます。また、付加価値野菜系VCを含む新価値創出領域についても、技術を保護しながらも、積極的にオープンに活用することで価値共創を推進していきます。

ブランド個性に寄り添う商標戦略

各VCそれぞれのブランド個性に合わせた戦略的な商標権の取得を通じ、国内外を問わず、各地域でブランドを保護するとともに、認知度を高め、グローバルで愛されるブランドの育成・価値向上に努めています。

海外で広がる「バーモントカレー」

発売から60年を越えて愛される「バーモントカレー」の象徴である黄色のパッケージとリボンの組み合わせは、複数の国・地域で商標登録され、ブランド価値向上と模倣品の排除にも貢献しています。

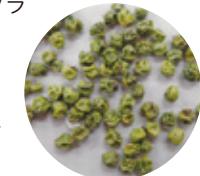


TOPICS

スパイス加工技術: 塩処理乾燥技術の活用例

生に近い色と香りを保持したドライスパイス・ハーブをお客様にお届けするため、塩処理乾燥技術を開発しました。その活用例が、新鮮な生胡椒が持つきれいな緑色と青く爽やかな香りを残した「ソルティグリーンペッパー」です。

生胡椒は収穫後に色が緑から黒に変わり、青く爽やかな香りも失われてしまいます。そこで、インドネシアの農家と協力して育てた生胡椒を、収穫後すぐに自社工場で塩処理乾燥技術により加工することで、色と香りを保持した独自の製品として、VOXSPICEブランドから販売しています。これは、技術を核に、農家をはじめとするステークホルダーと構築してきたバリューチェーンをつなぐことで可能となりました。今後も、自然の恵みであるスパイスの魅力を技術で引き出し、お客様につなぐことで、新しい価値を提案していきます。



R&D

VCの川上から川下をつないで新たな価値を創り、グローバルで「食で健康」を届けるクリエイティ企業となるために、R&Dが中心的な役割を果たしていきます。特にスパイス系VCの構築においては、R&Dだけでなく調達・生産・事業との連携により、VCの統合と顧客接点の拡大に向け、技術開発、アプリケーション開発を推進します。機能性素材系VC、大豆系VC、付加価値野菜系VCにおいても、競争力・事業基盤強化につながる技術開発や素材研究を進めています。また、新たな技術シーズの発掘と新規事業化に向けて、グループ内外との共創のリーディングにも注力していきます。

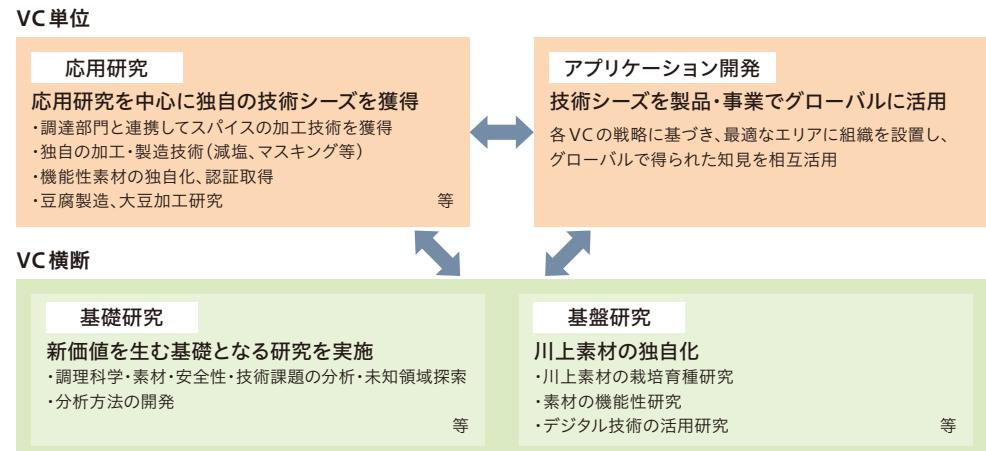
R&Dの機能・活動範囲について

グループ各社のBtoCの商品開発はもちろんのこと、バリューチェーンの川上の育種や栽培技術、食品原料として提供するための一次加工技術から川下のBtoBや外食提供にまつわる技術まで、お客様に喜びを届けるため、様々な課題に科学的なアプローチでの解決に取り組んでいます。



グローバルなVCに適した組織構築について

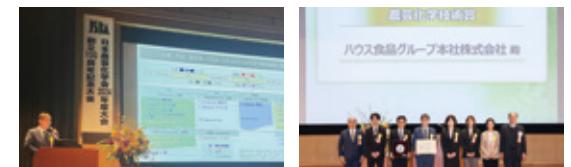
独自の技術シーズの起点は、既存の業務のなかや日常業務から生まれてきます。そこで、アプリケーション開発だけでなく、応用研究、基盤研究、基礎研究においても独自価値をつくっていきます。また、応用研究と APPLICATION 開発を VC 単位で取り組むことで VC 内の連携を促進します。さらに、得られた成果を VC 間やグローバルでも活用することで、独自価値の最大化をめざしていきます。



— TOPICS

食物アレルゲンの分析技術

食物アレルギーに関する正確な情報を提供してお客様の食の選択肢を広げができるように、食物アレルゲンの分析技術の研究に取り組んでいます。これまでに、日本で義務表示である特定原材料8品目のうちPCR確認検査の対象全6品目「小麦・そば・落花生・えび・かに・くるみ」の検査法を開発しました。これらの技術開発により、従来できなかった「えびとかに」の区別や「加工度の高い食品中の微量な小麦の検出」などを可能としました。いずれの検査法も、日本の公定法として消費者庁通知に収載されるとともに、広く世の中で活用できるようライセンス先の(株)ファスマックから試薬キットとして販売されています。これらの取組に対して、2024年3月に日本農芸化学会から農芸化学技術賞を受賞しました。今後も、特定原材料に追加検討中のカシューナッツの検査法開発、アレルゲンの濃度を測定できる液体クロマトグラム質量分析を活用した技術開発など、世の中の変化に対応した研究を進めます。



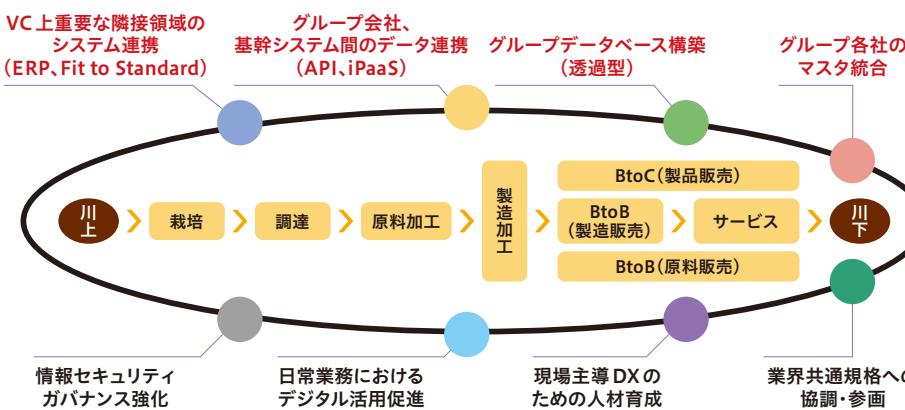
- 食で豊かな人生を！ハウス食品グループが取り組む食物アレルギー研究【前編】
<https://housefoods-group.com/activity/andhouse/magazine/08/index.html>
 - あらゆる人の食を豊かに―食物アレルゲン分析技術がもたらす社会貢献【後編】
<https://housefoods-group.com/activity/andhouse/magazine/09/index.html>

DX戦略

グローバルなVC構築による成長を支えるため、デジタル戦略の強化に取り組んでいます。そのためには、成長の原資となる現事業領域の競争力をデジタル戦略でさらに高めること、そして川上起点の柔軟なVC経営を実現するため、グループ間を「つなぐ」ことで、モノ、力、情報の見える化を進めることができます。これらを実現するために、グループ情報基盤構築の取組を進めています。また、お客様への提供価値の向上や、デジタルスキルの活用・習得による働きがいのある職場づくり、環境課題解決にも貢献していきます。八次中計は、VC構築に向けた重要な「仕込み」の期間と捉え、「攻め」のDX(デジタルトランスフォーメーション)として、VC視点で業務のやり方を変えていくこと(業務改善・省力化)、また「守り」のDXとして、情報セキュリティやガバナンスの強化に注力していきます。そして、事業変革とデジタル戦略を支える人的資源と技術獲得を、「攻め」と「守り」の両面から進めます。

VC経営の実現に向けて

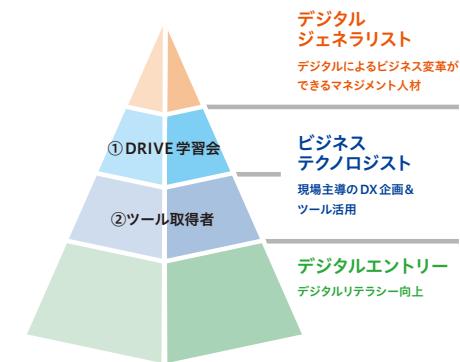
VC経営の実現に向けて、VCを支えるグループ各社・業務におけるERP統合や、システム間をつなぐためのデータ連携、グループ間のマスタ統合などの技術獲得に向けた仕込みをしていく必要があります。また、グループ連携により高まる情報セキュリティリスクへの対応として、セキュリティ評価および、評価結果に対する技術・運用に関する対応計画の策定なども重要なテーマです。業界の共通規格への参画も含め、総合的な視点で取り組んでいきます。



人材育成

現場主導DXを支える人材育成について

急速なデジタル化の波が押し寄せるなかで、IT部門だけではなく、最も業務を理解している現場の社員が自らデジタルスキルを活用してこそ、変革につながると考えています。そのためにも、「現場主導のDXを支える人材育成」を、デジタル戦略部門と人材戦略部門が連携して実施しています。e-ラーニングや生成AIの活用推進など、全社員のリテラシーを向上することで裾野を広げ、さらに視座を高めるために、現場の課題を設定して変革に導くためのスキルや、実際の解決手段となるデジタルスキルを身につけるための各種学習機会を提供しています。



TOPICS

学習プログラム「DRIVE」の実施

「現場主導のDXを支える人材育成」の取組の一つとして、主体的にビジネス変革につながる業務課題を設定でき、DX施策を立案し推し進められる人材の育成を目的とした学習プログラム「DRIVE」を実施しています。このプログラムは、実際の業務課題からテーマを選定し、DXアイディアの創出から、課題の深堀り、解決策の効果検討を実施し、DX企画書(PoC計画書)の作成まで落とし込むところまで行います。課題が大きいほど、業務領域をまたいだ取組が必要となってくるため、部門・会社間を超えた協力による新たな業務変革テーマが生まれてくることが期待できます。また、このプログラムを終えた社員が、現場に戻り、デジタル変革の中心的役割を担うことも狙いの一つです。



取締役鼎談

グローバルなバリューチェーン構築による成長に向けて、
ガバナンスの実効性向上、リスクマネジメントの強化を図ります。



取締役
監査等委員(社外)
関根 福一

代表取締役専務
管理本部長 兼 秘書部担当
大澤 善行

取締役
監査等委員(常勤)
久保田 恒夫

第八次中期計画の策定プロセスについて

大澤 2025年3月期にスタートした第八次中期計画(以下、八次中計)は、第七次中期計画(以下、七次中計)の「クオリティ企業への変革 第二章」という位置づけは継続しながら、サブタイトルは「4系列バリューチェーン(VC)へのチャレンジ」に代えて「グローバルなVC構築で成長をめざす」としています。チャレンジ自体を目的とするのではなく、グローバルなVC構築により成長をめざすこと私たちの行動目標に据える時期に来たと考えました。現在の事業セグメントは国内と海外を分けていますが、各VCにおいて世界中で展開する様々な事業をまとめ川上から川下までの事業を結び付け、お客様との接点を拡大して事業を成長させるというフェーズにパラダイムシフトさせていきます。中期計画の策定にあたっては、①足元の中期計画のレビューをしっかりと行う、②外部・内部環境の変化を捉える、③基本となるグループ理念に必ず立ち戻ることを踏まえて、計画を練り込んでいます。取締役会や経営会議での議論に加えて、執行側でオフサイト経営会議を設け、完成度が6~7割の状態の取組テーマも議題として、様々な角度から議論を繰り返し行いました。

久保田 中期計画については、業務を執行する取締役が中心となって議論を進めていくなかで、監査等委員会は、その過程における議論の方向性や内容を確認しました。高い専門性・見識を持つ社外役員から意見をいただくことで、中期計画の精度が一層高まります。より良い提言をいただくには、社外役員と社内役員の情報量格差をなくすことが重要であり、監査等委員会では、2023年から「接点と対話を増やす」というスローガンを掲げて取り組んでいます。中期計画の策定においては、社外役員の意見を反映できるように、議論が煮詰まる前に監

取締役鼎談

査等委員会で、米国、東南アジア、中国の海外事業会社トップと意見交換を行い、また、各VCの担当者から議論している内容や検討状況をヒアリングしました。そのうえで、社外役員から意見をいただき、議論を重ね、計画に反映していきました。

大澤 監査等委員の皆さんには、経営会議での議論の議事録や資料を提供し、議案の重要度に応じて、提案者である事業・機能責任者が監査等委員会に出席して直接説明しています。また、取締役会で決議する議案において、より深く理解いただく必要があるテーマについても、事前に内容をプレゼンテーションしています。加えて、管理本部長である私と総務部長、経営戦略部長が毎月、社外取締役監査等委員2名と個別にコミュニケーションをとる時間を設け、情報提供を行うとともに、質問やアドバイスをいただいている。社外役員とのコミュニケーションでは、私たちが持っていない視点・考え方により、多くの学びや気づきをいただいている。取締役会では相互に理解を深めながら、視点の違いを浮き彫りにして議論することが重要であると考えています。



久保田 私たち取締役監査等委員は、監視・監督、監査の役割があり、「攻め」と「守り」の両面からガバナンス強化に取り組んでいます。社外役員から、「攻め」のガバナンスにおいては、ビジネスチャレンジにあたりリスクテイクする上でのアドバイスなどをいただき、「守り」のガバナンスにおいては、パッド・ニュース・ファーストで、経済的損失だけでなくレピュテーションリスクの観点も含め、株主あるいは第三者の目線から意見をいただいている。取締役会の最後には毎回「監査等委員会タイム」を設けており、取締役会の議長である社長に代わって私が司会を務め、監査等委員会での議論や執行側への意見などについて監査等委員から自由に発言いただき、社内取締役と活発な議論を行っています。

関根 私は2023年6月に当社の取締役監査等委員に就任しましたが、浦上社長から直々に中期計画のレクチャーを受けました。七次中計で見えてきた課題を踏まえてVCの基盤構築を加速するというのが、八次中計の骨格です。グローバルなVCの構築に向けて、各VCにおいて多様な個性を持ったグループ会社とともに世界で接点を拡大するには、当社グループの強みをさらに磨き上げることが必要です。社外取締役監査等委員として、経営、コーポレート・ガバナンスを監視しつつ、必要に応じて経営体制に意見する役割を果たしていきたいと考えています。「攻め」と「守り」のガバナンスを通じて、企業価値を高め、持続的成長に貢献できるよう尽力していきます。企業は長期的な視点で企業価値を高めていかなければ、やがて衰退していきます。当社においては「3つの責任」の視点を大事にぶれずに地道に取り組んでいくことが、社の永続性とステークホルダーの満足につながると信じています。食べることは生きることであり、食べることでつらいことも乗り越えて



笑顔になれます。食品の世界に身を置いていることに大きな責任と幸せを感じています。

第八次中期計画における優先課題について

大澤 当社グループには、川上に素材調達、商社機能を持つ会社、川中にBtoC、BtoBのメーカー機能を持つ会社、川下に外食を担う会社があり、各社が食の世界で特色のある企業文化とビジネスモデルを追求してきました。八次中計では、「グローバルなVC構築」に向けて、それぞれのVCで、国内・海外、価値観や風土の境目をなくして融合し、グローバルで川上から川下までつなぎ合わせて、新たなビジネス領域をつくり成長を図っていきます。1つの色に染めて融合するのではなく、八次中計における社員とその家族への責任において「ダイバーシティを力に変える」を掲げているように、各社がつくり上げてきた企業

取締役鼎談

文化やビジネスモデルなどの個性を生かして共創し、力に変えいくことをめざしています。

久保田 八次中計のスタートにあたっては、トップ自らが現場に出向いて、メンバーに直接気持ちを伝えて、説明しています。社員一人ひとりが当事者意識を持ち、ベクトルを合わせて、皆が目標に向かって一緒に前進していくという姿勢で、取組が加速してきていると強く感じます。経営会議の議論などでは、「連携」という言葉に代わり、「一体」「融合」というキーワードが多く聞かれるようになりました。これまでグローバル本社、事業会社がそれぞれ自社のギアを回していましたが、各社のギアがかみ合い始め、新たな力を発揮し推進していくとしており、私もギアの潤滑油となって、企業価値の一層の向上に貢献したいと思います。グローバル展開においては、ガバナンス・リスクマネジメントの強化も重要です。現場がビジネスに注力できるよう、しっかりと監視・監督、監査しながら推し進めています。高い視座でグローバルにグループ全体を見て、ガバナンスの強化を図るとともに、各国の法律や環境・文化・慣習、海外事業会社の規模等に合わせたガバナンス体制の構築が大切となります。特に、リスクマネジメント力を高める要となるのが、各国事情をよく知る現地の会計事務所や法律事務所などの外部とのつながり・連携だと思います。事業戦略の方向性を踏まえて先んじてリスク対策を進め、現場がビジネスに注力できるガバナンス体制・仕組みが整備され、確実に運用されるよう、しっかりと監視・監督、監査を推し進めています。

関根 私が持つ当社の課題感としては、国内BtoC事業は堅調ですが、グローバルなVC構築に向けて、BtoBの世界でいかに事業を伸ばせるかが大きな課題だと捉えています。BtoB市場ではまだまだ伸ばせる余地があると思いますので、既存

のチャネルにとらわれず、例えば病院や、企業・学校の食堂など裾野を広げて顧客接点を拡大し、VCの幹を太くしていくことが有益と考えます。また、当社の社員は、真面目で几帳面、地道に努力するという印象ですが、その半面、時には頭をかきながらオーブンに失敗を共有して、次のチャレンジに生かしていく大らかさがあってもよいと感じています。

取締役会の実効性評価について

大澤 当社は2023年から、取締役会の実効性評価を実施しています。取締役会のメンバーが一年の活動を振り返り、自身で改善点を見つけ出しが重要だと考えています。アンケート形式での評価ですが、設問は独自に作成しており、一般的な質問に対して活動を照らし合わせて評価するのではなく、実際に取締役会で議論した一つひとつのテーマについて、議論の内容、提供された資料、議論するタイミングや時間、取締役会の運営などが適切であったかなどを確認しています。アンケートの結果は、事務局である総務部が取りまとめて改善テーマを導き出し、取締役会で議論し改善につなげています。2023年は実効性評価を踏まえ、改善テーマとして、「決議事項の審議の効率化・活性化」「監査等委員会の運営の改善・強化」「社外取締役の現場理解促進、対話機会の設定」「報告事項の効率化」「取締役会の決裁基準の変更」の5項目に取り組みました。2024年には、また次の改善テーマを導き出して取り組んでいきます。多くの企業は第三者機関での実効性評価を実施しており、当社も将来的には取り組む可能性もありますが、まずは自ら活動を振り返り、問題点を把握して議論し、自分たちの力で改善するサイク



ルを構築することが重要であると考えます。こうした土壌があつてこそ、外部からの指摘を生かすことができると言えています。

久保田 実効性評価のなかでは、自由闊達な議論をさらに増やせるとよいという意見もありました。取締役会やそのなかでの監査等委員会タイムは時間的制約があるため、テーマを設定し掘り下げて議論するなど、より有益な議論ができる「接点と対話」の方法について、今後、監査等委員会で検討していきます。

関根 取締役会の実効性評価は、自分自身の活動を振り返るよい機会になりました。アンケートの設問は適切で、よく考えられたものでしたし、今後の実効性向上に生かしていきたいです。取締役会は、自由な雰囲気で率直に発言することができ、多くの取組が他社に比べて高い次元にあります。強いて課題を挙げれば、経営戦略や事業戦略についてはさらに議論を深堀りし、より一層実効性を高めていく必要があると思います。八次中計では、整理されている課題に確実に取り組み、事業を強化していくことが計画の成功に直結すると考えています。



役員一覧 (2024年6月25日現在)



取締役

代表取締役社長
経営戦略部担当

浦上 博史 ①

代表取締役専務
管理本部長 兼 秘書部担当

大澤 善行 ②

常務取締役
ハウス食品株式会社
代表取締役社長

川崎 浩太郎 ③

取締役
国際事業本部長

宮奥 美行 ④

取締役
研究開発本部長
品質保証統括部・新規事業開発部・
アグリビジネス推進部担当

山口 龍巳 ⑤

取締役
コーポレートコミュニケーション本部長
デジタル戦略本部・
国内関係会社事業推進部担当

佐久間 淳 ⑥

取締役
スパイスバリューチェーン
調達・生産戦略本部長

岡本 雄一 ⑦

取締役
監査等委員(常勤)
久保田 恒夫 ⑧

取締役
監査等委員(社外)
蒲野 宏之 ⑨

取締役
監査等委員(社外)
岡島 敦子 ⑩

取締役
監査等委員(社外)
関根 福一 ⑪

取締役
監査等委員(社外)
川寄 靖之 ⑫

(注)各役員の略歴は当社ホームページをご確認ください。 <https://housefoods-group.com/company/information02.html>



役員一覧 (2024年6月25日現在)

■ スキル・マトリックス・取締役会・各委員会の出席状況

氏名	地位	取締役に求められる監督と執行における専門性と経験											取締役会・各委員会の出席状況 (2024年3月期)				
		企業経営	人事・ダイバーシティ	財務・会計	法務・コンプライアンス・リスク	広報IR・CSR	R&D・知的財産	グローバル	IT・DX	品質保証	生産・調達	営業・マーケティング・広告	他社経営経験	取締役会	監査等委員会	報酬諮問委員会	指名諮問委員会
1 浦上 博史	代表取締役社長	●			●							●	●	100% (14回/14回)		100% (6回/6回)	100% (2回/2回)
2 大澤 善行	代表取締役専務	●	●	●	●	●						●		100% (14回/14回)		100% (6回/6回)	100% (2回/2回)
3 川崎 浩太郎	常務取締役	●				●						●	●	100% (14回/14回)			
4 宮奥 美行	取締役	●					●	●	●	●	●	●	●	100% (14回/14回)			
5 山口 竜巳	取締役	●					●	●		●		●	●	100% (14回/14回)			
6 佐久間 淳	取締役	●				●	●		●	●		●		100% (10回/10回)			
7 岡本 雄一	取締役	●									●	●					
8 久保田 恒夫	取締役 (監査等委員・常勤)				●		●							100% (10回/10回)	100% (10回/10回)		
9 蒲野 宏之	取締役 (監査等委員・社外)	●			●			●				●		100% (14回/14回)	100% (13回/13回)	100% (6回/6回)	100% (2回/2回)
10 岡島 敦子	取締役 (監査等委員・社外)		●		●									100% (14回/14回)	100% (13回/13回)	100% (6回/6回)	50% (1回/2回)
11 関根 福一	取締役 (監査等委員・社外)	●	●		●						●		●	100% (10回/10回)	100% (10回/10回)	100% (4回/4回)	100% (2回/2回)
12 川寄 靖之	取締役 (監査等委員・社外)	●	●	●	●			●				●					



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの強化の変遷

	2004年	2008年	2013年	2016年	2017年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
制度・方針	●執行役員制の導入 (2013年廃止)		●持株会社体制へ移行			●コンプライアンス・リスク管理部の設置	監査等委員会設置会社へ移行 ✓取締役会の監督機能を強化 ✓コーポレート・ガバナンス体制の一層の充実		●取締役会実効性評価を導入	
取締役 (社外取締役)		●独立社外取締役の選任 (1名／9名)		●独立社外取締役の増員 (2名／10名)				●独立社外取締役 (4名／12名)		
任意の 諮詢委員会					●報酬等諮詢委員会の設置 (現報酬諮詢委員会)		●指名諮詢委員会の設置	●投資委員会の設置 (経営会議の諮詢機関)		
報酬制度					●役員持株会を通じた株式報酬制度の導入 (2021年廃止)		●事前交付型譲渡制限付株式報酬制度の導入		●業績連動型譲渡制限付株式報酬制度の導入	

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、経営組織の活性化と迅速な意思決定を旨とする「スピード経営」に取り組むことにより、経営の有効性と効率性を高め、企業価値の最大化を追求しています。

当社グループは、「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の考え方のベースとなる、一企業市民として果たすべき「お客様への責任」「社員とその家族への責任」「社会への責任」という「3つの責任」を企業活動の柱としています。

理念に基づいた企業経営をしていくうえで、激変する経営環境に適正に対応すべく、企業の社会性と透明性の向上および説明責任の遂行に努め、コンプライアンスの徹底を

図るためにコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。

なお当社は、2015年12月より壱番屋をグループ化しています。同社は上場会社であり、当社は同社の内部統制システムを尊重した運用を行っています。

親子上場への考え方

壱番屋には、当社取締役を同社非常勤取締役として派遣すること、当社取締役会での同社業績報告を定例化すること、同社株主総会付議議案の賛否を当社経営会議決議事項とすることなど、親会社として一定の監督機能を働かせる一方で、日々の業務執行は同社経営陣による意思決定を

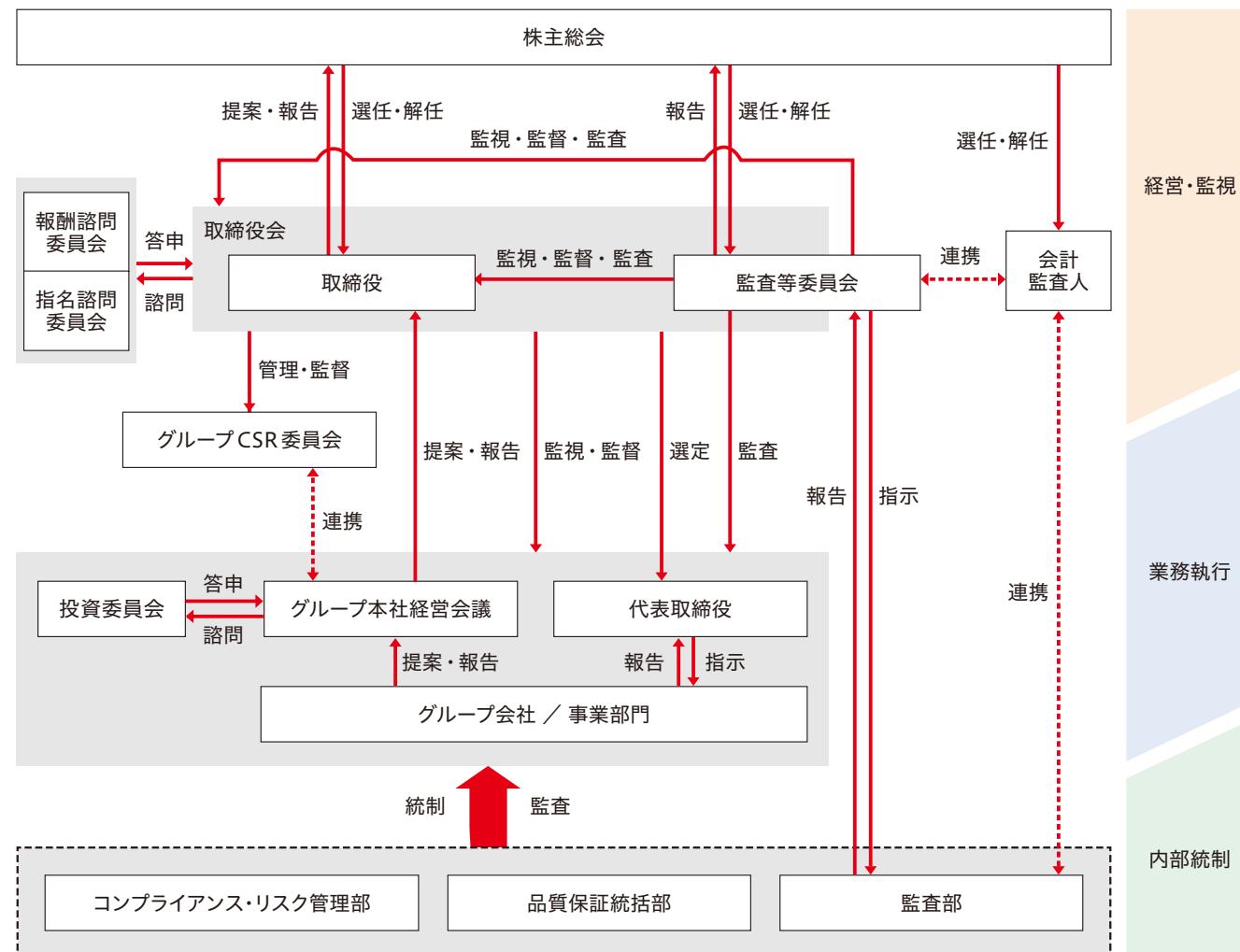
尊重しています。当社グループとの重要性の高い取引は監査等委員会の意見を経たうえで意思決定しており、当社以外の株主さまの利益が不当に損なわれない仕組みを整えています。

ビジネスモデルが異なる両社が、互いの独自性を尊重しながら連携を強化し協働テーマを推進することで、店舗経営に従事するフランチャイズオーナーさまを含めた三者がともにメリットを享受することとなり、そのことは、当社以外の同社株主さまの利益にもつながるものと考えており、同社のガバナンス体制の実効性確保を図りつつ、上場を維持する方針としています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制図 (2024年7月現在)



業務執行体制

監査・監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンス体制を一層充実させることを目的として、2021年6月25日開催の定時株主総会における承認を経て、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しています。当社は監査等委員会設置会社として、監査等委員会とその監査等委員である取締役5名（うち、社外取締役4名）により、取締役の職務の執行および取締役会の決議の適法性、妥当性の監視・監督および監査を行います。

取締役会は取締役12名（うち、社外取締役4名）で構成され、当社グループの重要な業務執行を決定するとともに、他の取締役およびグループ会社の業務執行を監視・監督します。また、取締役会の任意の諮問機関として、委員の過半数を独立社外取締役で構成し、独立社外取締役を委員長とする指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置することで、取締役の選任・解任、報酬決定の手続きにおいて、客觀性と透明性を確保しています。

監査等委員会は、業務監査および財務報告に係る内部統制の担当部門である監査部に指示命令権を持ち、緊密に連携し、監査状況・内部統制システム評価状況の確認および定期的な意見交換を行うほか、会計監査人や顧問弁護士と連携を図り、取締役の職務執行の監査を組織的に行います。

会計監査につきましては、有限責任監査法人トーマツと会社法監査および金融商品取引法監査について監査契約を締結しています。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

2023年3月期から取締役会実効性評価を導入し、その結果について分析・評価を実施しています。今後も、取締役会実効性向上のPDCAサイクルを着実に回すことで、継続的に取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。



■ 2023年3月期に実施した取締役会実効性評価の結果分析・評価を踏まえた課題への対応状況

認識した主な課題

- 付議方法の見直しによる取締役会運営の効率化(付議方法・頻度・対象などの見直し)
- 役員の知識習得、現場理解機会の充実

課題に対して取り組んだこと

- 答申概要と経営会議内の社内取締役意見を1枚でまとめる「取締役会答申書」の運用開始
- 社外取締役が事業所視察や現場と直接対話できる機会のさらなる充実
- 事業状況の報告議題において、事業上の課題をより的確に把握することができるような説明資料の見直し
- 経営会議への権限委譲を行うことを目的に、取締役会への付議基準の一部を改定

■ 2024年3月期に実施した取締役会実効性評価について

1. 評価方法

- 回答対象: 取締役 全12名(うち社外取締役4名)
- 回答期間: 2023年12月～2024年1月
- 実施方法: アンケート方式(4段階評価+自由記述評価)
- 主な評価項目:
 - ①取締役会“決議事項”的審議状況
 - ②取締役会“報告事項”的運用状況
 - ③取締役会の機能・運営の状況
 - ④監査等委員会との連携状況
 - ⑤指名諮問委員会との連携状況
 - ⑥報酬諮問委員会との連携状況

2. 2024年3月期に実施した取締役会実効性評価の結果概要

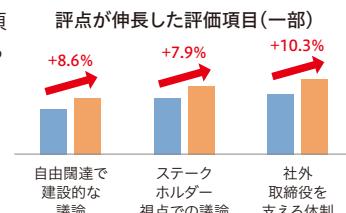
取締役会の機能や運営は引き続き適切であり、監査等委員会および指名諮問委員会・報酬諮問委員会との連携を含め、当社の取締役会の実効性は確保されていることを確認しました。

1. 特に評価が高かった項目

- 株主との対話状況に関する報告が頻度・質ともに有効である。
- 社外取締役の多面的な意見を反映させることができている。
- 監査等委員会の監査・監督・監視の機能が発揮され、取締役会との連携状況も適切である。
- 前年の結果を受けて改善取組を実施した内容についても高い評価を得られた。

2. 経年変化

前年と共に設問のうち9項目について、前年の評点から改善がみられました。



3. 認識した主な課題

- 定例報告議題の適正な報告頻度や議題拡充の必要性
- 役員の知識習得機会のさらなる充実
- 社内取締役と社外取締役の議論活性化の仕組

4. 課題に対して取り組んでいること

- 一部定例報告議題の報告頻度の見直し
- 年間報告議題の見直し、報告議題の拡充を検討
- 役員向け学習会の充実
- 役員へのヒアリングを通じて社内取締役と社外取締役の議論活性化に向けた課題を深堀り



コーポレート・ガバナンス

監査等委員会の運営

監査等委員会および常勤の監査等委員である取締役の職務を補助するスタッフとして、監査部に専任スタッフ1名と若干名の兼任スタッフを置いています。当該スタッフが所属する監査部を監査等委員会直下の組織体制とし、監査等委員会に指示命令権を持たせることで、監査等委員会および常勤の監査等委員である取締役の指示の実効性を確保しています。また、監査等委員会の運営事務局を総務部が担当し、監査等委員会および常勤の監査等委員である取締役の職務を補助しています。

監査部からの内部監査結果報告などの報告、コンプライアンス・リスク管理部からの内部通報やアンケート結果などの報告、品質保証統括部との意見交換、また当社およびグループ会社の事業所において監査等委員会を開催することで、事業現場との接点を設けるほか、グループ会社の常勤監査役との定期的な情報交換と意見交換を行っています。あわせて、常勤の監査等委員である取締役は、当社およびグループ会社の事業所の監査を行うほか、当社経営会議などの重要な会議への出席や重要な決裁書類をすべて閲覧・確認し、また主要なグループ会社の非常勤監査役を兼務し、当該グループ会社の取締役会その他の会議に出席しています。なお、グループ会社の常勤監査役は定期的に監査等委員会に出席し、グループ会社の事業所の監査結果を報告する運用とされています。

経営陣幹部の選解任と取締役候補者の指名方針・手続き

経営陣幹部の選任と取締役の指名を行うにあたっては、下記のとおり選任基準を定め開示しています。委員の過半数を独立した社外取締役で構成し、独立社外取締役を委員長とする指名諮問委員会による審議を経たうえで、選任基準に相応しい人材を取締役会で候補者として決議し、株主総会に付議しています。

なお、将来、取締役を担う人材には、事業会社取締役を経験するなどの実践的なOJTに加え、幹部育成プログラムや社内研修等のOFFJTとの両面で、後継者育成に取り組んでいます。また、解任については、指名諮問委員会による審議を経たうえで、選任基準に相応しくないと取締役会が判断した場合、取締役会で決議し、株主総会に付議します。

取締役 (監査等委員である取締役を除く)	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ理念・社是社訓に照らし、軸をぶらさない胆力を持っている ・経営を司ことができる知識・経験・能力を持っている ・企業価値の向上を図り、業績目標を達成する推進力を持っている ・当社の取締役として相応しい優れた人間性を持っている
監査等委員である取締役	<ul style="list-style-type: none"> ・幅広い経験や見識に基づき、監査を遂行できる能力を持っている ・当社の監査等委員として相応しい優れた人間性を持っている

社外役員(監査等委員である取締役)の体制

氏名	重要な兼職の状況	選任理由 [特に期待する役割]	独立役員	在任年数*
蒲野 宏之	<ul style="list-style-type: none"> ・蒲野綜合法律事務所 代表弁護士 ・株式会社スパンクリート コーポレーション 社外取締役 	弁護士として法律業務に長く従事した経験から企業法務に関する豊富な経験と幅広い見識を有する [法的リスク対応、コンプライアンス経営面の監督・監査]	<input type="radio"/>	9
岡島 敦子	<ul style="list-style-type: none"> ・大東港運株式会社 社外取締役 ・株式会社極洋 非常勤顧問 	長年行政に従事した豊富な経験があり、食品産業のみならず、幅広く深い見識を有する [女性活躍推進、ダイバーシティ経営面の監督・監査]	<input type="radio"/>	4
関根 福一	<ul style="list-style-type: none"> ・住友大阪セメント株式会社 取締役会長 	企業経営全般に関する深い見識と、企業経営者としての豊富な経験を有する [企業運営全般、リスクマネジメントの監督・監査]	<input type="radio"/>	1
川寄 靖之	—	企業経営に長く従事した経験から、企業経営者としての豊富な経験を有する [企業運営全般、リスクマネジメントの監督・監査]	<input type="radio"/>	新任

*当社社外役員に就任してからの在任年数を記載しています。



コーポレート・ガバナンス

役員報酬の基本設計

取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬等に係る制度および取締役の報酬等の額については、「企業価値向上と持続的成長に向けた動機づけとなり、グループ理念実現に向け、中期計画達成の意欲を喚起すること」「企業規模や社会的責任に照らし、役位ごとの役割や責任に相応しいものであること」「報酬決定の手続きに客観性と透明性が担保されていること」を、基本的な考え方としており、報酬諮問委員会での審議を踏まえて、取締役会で決定しています。

なお、2021年6月25日開催の定時株主総会における承認を経て、取締役(監査等委員である取締役を除く)に対する新たな報酬制度として譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。

監査等委員である取締役の報酬等に係る制度および報酬等の額については、監査等委員会からの諮問に基づき報酬諮問委員会が審議し、監査等委員会へ答申した後、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

■取締役(監査等委員である取締役を除く)の業績連動の概要

●短期インセンティブ

取締役会メンバーとしての経営全体のマネジメントについては主に会社業績(財務指標)で、各管掌範囲での経営執行の成果については主に個人業績で評価し、2つの評価指標に基づき70~130%の範囲で変動(業績に著しい変動が生じた場合は、内容を報酬諮問委員会で審議したうえで、0~150%の範囲で変動)

計算式: 役位別基準額×(1+会社業績評価係数^{※1}+個人業績評価係数^{※1})

^{※1}業績に応じて△15%~+15%で変動

[会社業績評価指標]

中期計画最終事業年度に係る賞与: EBITDA および ROIC それぞれの達成状況
上記以外の事業年度に係る賞与: EBITDA の達成状況

●中長期インセンティブ

中期計画で掲げた指標(非財務指標)により10~190%の範囲で変動
計算式: 役位別基準額×(1+「社会」係数^{※2}+「社員とその家族」係数^{※2})

^{※2}業績に応じて△45%~+45%で変動

■取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬の構成

報酬の種類			評価指標・支給方法等
固定報酬			役位別に定めた水準に役割に応じて報酬を加算し、月例報酬として支給
短期 インセンティブ	単年度業績 連動報酬	会社業績 評価	取締役会にて決定した指標を基準とし、単期単位の当社グループまたは担当事業会社の当該指標の達成度を評価し賞与として支給 ※2022年3月期よりEBITDAを評価指標として選定
		個人業績 評価	取締役ごとに設定した目標達成度を評価指標とし、賞与として支給
中長期 インセンティブ	事前交付型 譲渡制限付株式報酬	企業価値の持続的向上を動機づけるとともに、株主との一層の価値共有を進めることを目的に支給	
	業績連動型 譲渡制限付株式報酬	上記に加え、中期計画達成に向けた意欲を喚起することを目的に支給 (中期計画の非財務指標を評価指標とする)	

※監査等委員である取締役の報酬は固定報酬のみとしています。

■報酬に占める割合



※業績連動

中長期インセンティブ 業績連動型譲渡制限付株式報酬 5%

■役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額 (2024年3月期の状況)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	単年度業績 連動報酬	譲渡制限付 株式報酬	
取締役(監査等委員および社外取締役を除く)	258	173	57	28	8
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	23	23	—	—	2
社外役員	72	72	—	—	5

※取締役の報酬額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

コーポレート・ガバナンス

投資委員会によるガバナンス強化

ガバナンス強化の一環として投資委員会を設置しています。当委員会は経営会議の諮問機関として、4系列バリューチェーンの構築に欠かせないM&Aにおいて、成長投資資源をより有効に活用するために、案件起案時の審議フェーズと、投資実行後のモニタリングフェーズの両面でチェック機能を強化することで、企業価値の向上につなげています。

内部監査体制

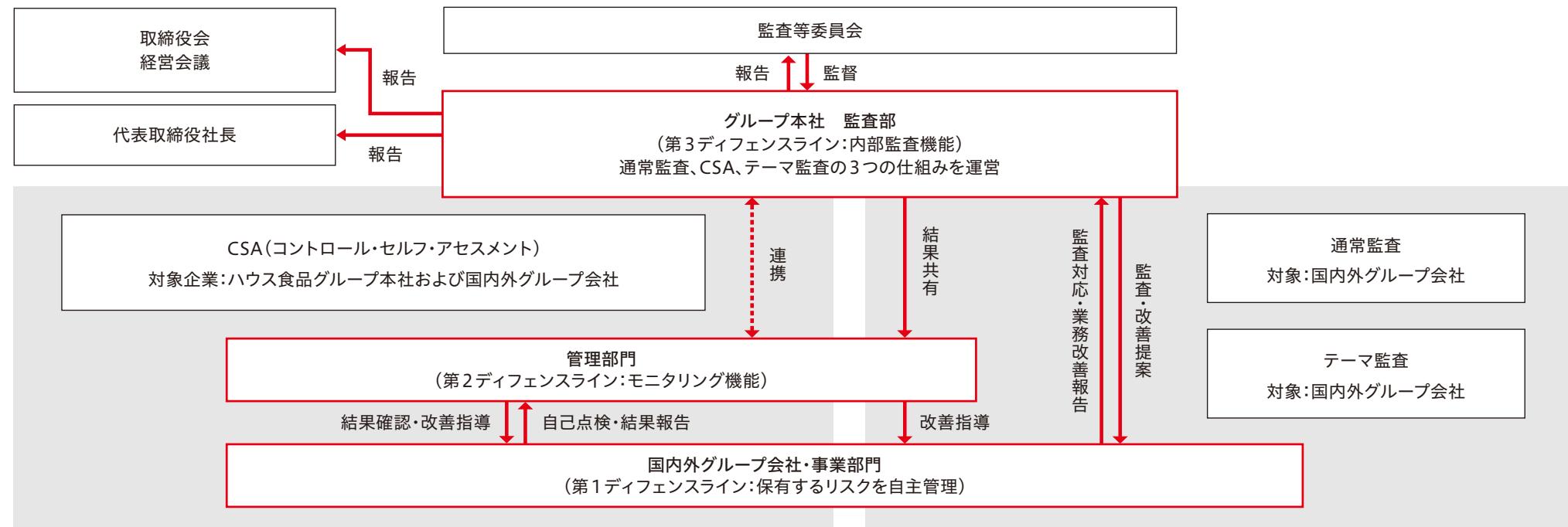
内部監査体制については、監査等委員会直轄の監査部がグループ会社を含め、計画的な業務監査を実施しています。

監査部は、年間20カ所超の事業所、部署、グループ会社に対し、内部監査を計画的に実施しており、グループにおける重大リスクとこれまでの監査結果をもとに特定のテーマを選定し、グループ全社を横串で総点検するテーマ監査も別途実施しています。監査結果は監査等委員会ならびに社長、関係取締役に報告し、改善すべき点があれば被監査部署へ改善計画を求め、期限を定めて改善状況の確認を行うなど、内部統制システムの向上に取り組んでいます。なお、

2019年3月期より、組織における統制の有効性を業務責任者(部署長)が自ら評価・改善を行うことを目的として、アンケート形式によるCSA(コントロール・セルフ・アセスメント)を導入しています。国内各事業会社での実施に加え、海外拠点についても海外版CSAを実施し、それぞれの事業環境に沿った形での運用を行っています。

財務報告に係る内部統制の構築については、監査部が主管し、事業所・部署の内部統制の構築、内部統制システムの運用状況の評価などを行っており、より信頼性の高い財務報告ができる体制を確保しています。

ハウス食品グループ 内部監査体制図

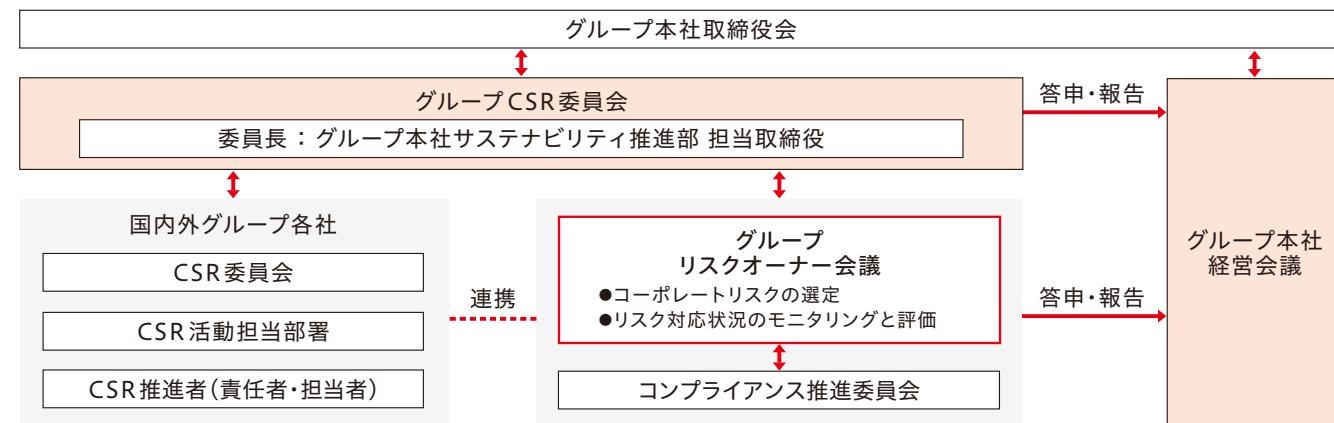


リスクマネジメント

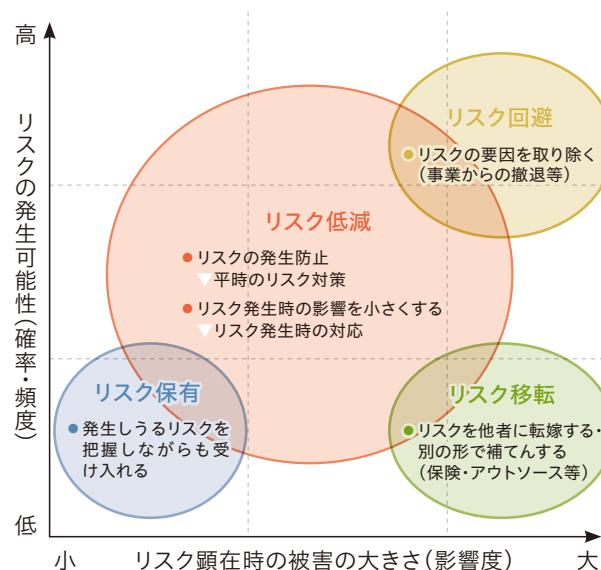
ハウス食品グループは、事業活動を取り巻く様々なリスクを適切に把握・管理するとともに、万が一、リスクが顕在化した場合には、人的・経済的・社会的損害の最小化と早期復旧および再発防止に努めることで社会的責任を果たしていきます。

リスクマネジメント推進体制

当社グループでは、グループ全体のリスクマネジメント活動の確認と各社によるリスクの自主管理を二本柱として、右図のとおりリスクマネジメントを推進しています。



優先順位の考え方



リスクマネジメント活動

当社グループでは、グループ全体の経営に重大な影響を与えるリスクを「コーポレートリスク」としており、「グループリスクオーナー会議（責任者：コンプライアンス・リスク管理部担当取締役）」においてリスクの特定・分析・評価を行うとともに、外部専門機関からの助言等を受け、「コーポレートリスク」を選定し、グループ本社経営会議へ答申しています。

また、定期的にリスク調査を実施しており、想定されるリスクを洗い出し、その影響度・発生可能性・対応状況等を評価しています。

コーポレートリスクの例

- 自然災害
- 感染症パンデミック
- 事故・事件
- 情報セキュリティ
- レビューーション
- ハラスメント

各社・各部署はこの調査結果に基づき、リスク対応策の検討を行い、リスクが適切に管理されるよう、対応を進めています。なかでも、各社の経営に重大な影響を与えるリスクを「各社重大リスク」として、各社において重点的に対応しています。

事業継続計画(BCP)・事業継続マネジメント(BCM)

当社グループでは、自然災害など何らかの原因で各社の事業が中断される危機に瀕した際に、社会的な責任を果たし、信頼を維持するために事業継続計画(BCP)を策定・運用しています。また、BCPを有効に機能させ、実効性を高めるためには平時の取組である事業継続マネジメント(BCM)が重要との考え方から、事前対策の検討、定期的な訓練の実施や各種マニュアル類の見直しなどを行っています。七次中計より、BCM運用細則を制定し取組の定着・強化を図っています。

コンプライアンス

ハウス食品グループは、コンプライアンスを法令遵守という狭義ではなく、社内ルール、社会倫理・道徳などを含めて、背景にある社会的要請に応えるという広義で捉え、社会から信頼され末永く発展していくために、業務の適正を確保するコンプライアンス体制をグループ各社に整備して、具体的な取組を実施しています。

当社グループは、コンプライアンスの実践がCSR経営の実現のための最重要課題の一つと認識し、事業活動のあらゆる場面でコンプライアンスに則って行動することで、社会の期待と要請に応えていきます。

推進体制と具体的な取組

当社グループでは、グループ各社のCSR活動担当部署を中心となり、部署単位で選任されるCSR推進者(責任者・担

当者)とともにコンプライアンスの推進・徹底を図っています。

また、リスクマネジメントの強化とコンプライアンス体制の確立・浸透・定着を図るため、グループ本社取締役を責任者とするグループCSR委員会を設置しています。

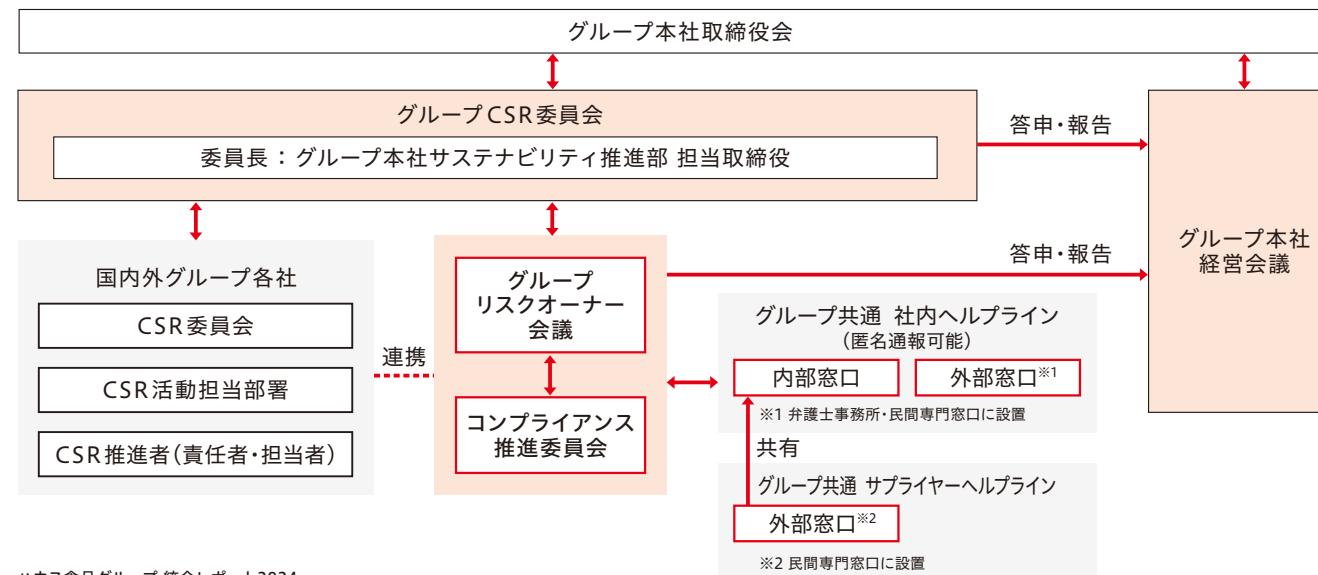
さらにグループCSR委員会の監督・指導のもとリスクマネジメントの企画立案、推進の役割を担うグループリスクオーナー会議と、グループ各社のCSR活動担当部署役員および部署長からなるコンプライアンス推進委員会を設置し、グループ全体で定期的な情報交換や統一的な取組を推進しています。経営上の重要事項については、グループCSR委員会に報告するとともにグループ本社経営会議に答申・提言を行っています。

また、毎年グループ全社員を対象にコンプライアンス調査を実施し、コンプライアンスに対する意識や浸透状況、情

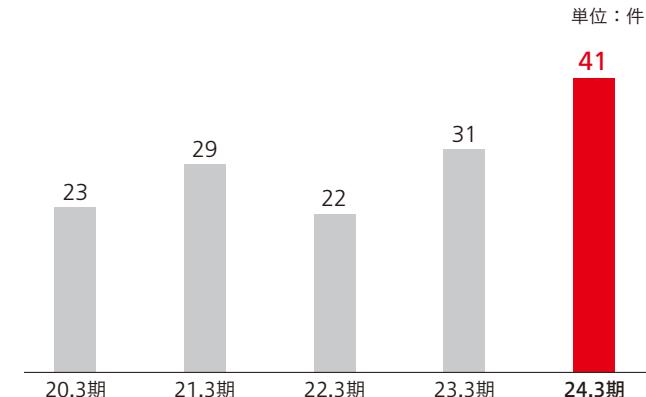
報管理や職場環境などコンプライアンス上の課題の把握に努めています。調査結果はグループ各社社長、CSR活動担当部署役員および部署長へフィードバックし、結果をもとにグループ各社ごとに計画を立てそれぞれ必要な対策を講じています。あわせて、新入社員から経営層に至る各階層別の啓発活動を行うとともに、事業所単位での集合学習会や、学習資料を活用した個人学習を実施しています。グループ全体では、3ヵ年の活動テーマを掲げ、コンプライアンス推進活動を継続して実施することで、コンプライアンスを重視する職場風土の醸成に取り組んでいます。

コンプライアンス上の問題を早期に発見し解決するため、社員等が利用できるグループ共通の「社内ヘルpline」および人権尊重を推進し社会的責任を果たすための取組を重視し、ハウス食品グループ各社のすべてのお取引先との取引の透明性の確保と信頼関係を構築することを目的に、「サプライヤーヘルpline」を設置しています。

コンプライアンス推進体制



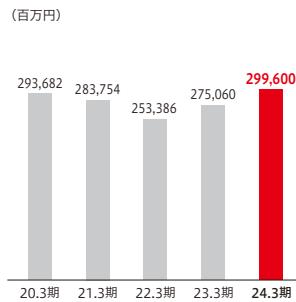
グループ共通社内ヘルpline受付件数 (国内グループ会社のみ)



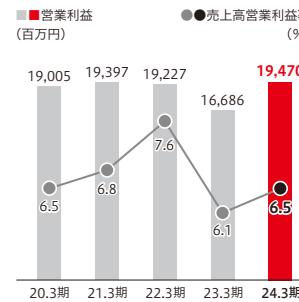
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト →「財務戦略解説」はP.18~20へ

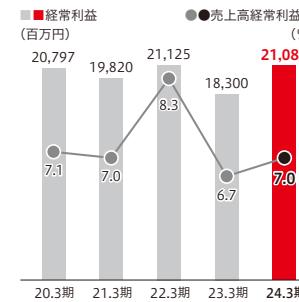
売上高



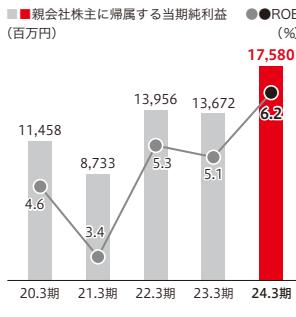
営業利益／売上高営業利益率



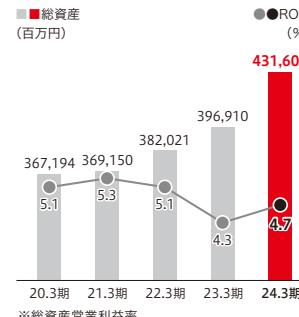
経常利益／売上高経常利益率



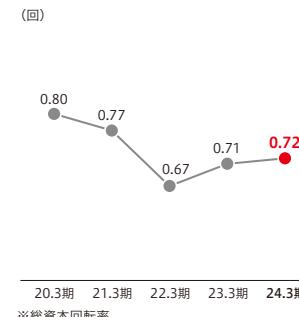
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



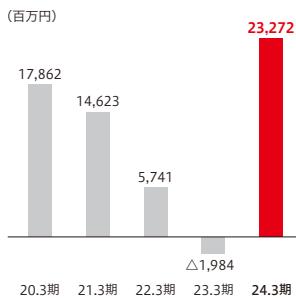
総資産／ROA*



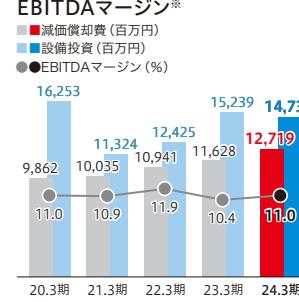
ATO*



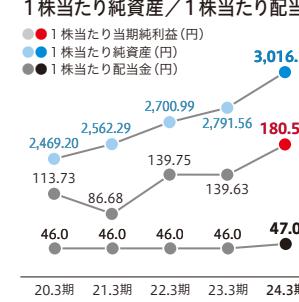
フリー・キャッシュ・フロー*



減価償却費／設備投資／EBITDAマージン*



1株当たり当期純利益／1株当たり純資産／1株当たり配当金

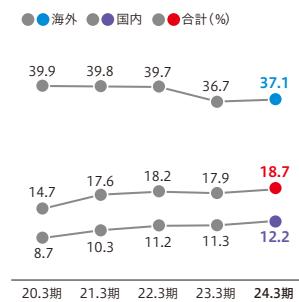


(注) 1. 22.3期以降は「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用

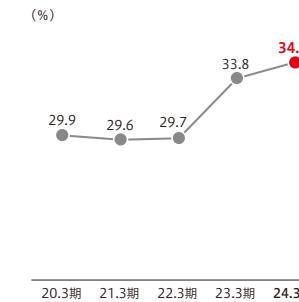
2. 2022年9月30日付でのキーストーン・チャラルホールディングスとの企業結合について、24.3期に同社取得原価の配分(PPA)が完了しました。当会計処理の完了に伴い、PPA完了の内容を反映させた金額を用いています。

非財務ハイライト ESGデータブックは ➡ <https://housefoods-group.com/sustainability/esg/esgdata/>

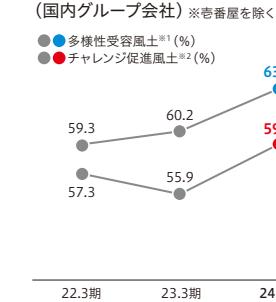
女性管理職比率 (連結)



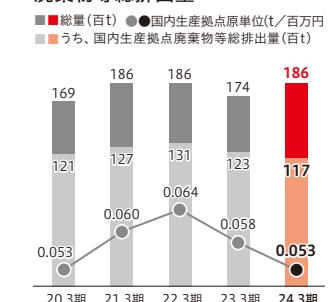
海外従業員比率 (連結)



組織風土診断結果 (国内グループ会社)



廃棄物等総排出量



(データ算定における諸条件)

CO₂排出量

● 総量 (百t)

● 原単位 (t/百萬円)

● うち、国内生産拠点廃棄物等総排出量 (百t)

*国内はすべてのグループ会社・事業所・拠点を対象
(巻番屋フランチャイズ店舗のCO₂排出量はScope3のため除外。持分法適用会社も除外)

水使用量

● 総量 (万t)

● 原単位 (t/百萬円)

● うち、国内生産部門の集計

水使用量

● 使用量

ハウス食品、ハウスウェルネスフーズ、サンハウス食品、サンサプライ、ハウスあいファクトリー、デリカシフ、巻番屋、ハウスギャバ、マロニーブ、ウォーターズ・トレーディング

海外: ハウスフーズアメリカ社、上海ハウス食品社、大連ハウス食品社、浙江ハウス食品社、ギャバンスパイスマニュファクチャリング社、ジャワアグリテック社、ティムフード社、(2023年度より集計対象に追加)ハウスフーズペナム社、エルブリーメキシカンフードプロダクツ社、キーストーンナチュラルホールディングス社

原単位

*国内はすべてのグループ会社・事業所・拠点を対象
(巻番屋フランチャイズ店舗のCO₂排出量はScope3のため除外。持分法適用会社も除外)

廃棄物等総排出量

● 排出量、廃棄物等総排出量

内閣: ハウス食品グループ本社、ハウス食品、サンハウス食品、サンサプライ、ハウスあいファクトリー、朝岡バイス、デリカシフ、巻番屋、ハウスギャバ、マロニーブ、ウォーターズ・トレーディング

海外: ハウスフーズアメリカ社、上海ハウス食品社、大連ハウス食品社、浙江ハウス食品社、ギャバンスパイスマニュファクチャリング社、ジャワアグリテック社、ティムフード社、(2023年度より集計対象に追加)ハウスフーズペナム社、エルブリーメキシカンフードプロダクツ社、キーストーンナチュラルホールディングス社

廃棄物等総排出量

● 廃棄物等総排出量

*廃棄物等総排出量は廃棄物と有価物の合算(副産物は除く)

原単位

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)等適用後数値にて算定



11年間の要約財務データ

		旧基準								新基準 ^{*2}		
		14.3期	15.3期	16.3期	17.3期	18.3期	19.3期	20.3期	21.3期	22.3期	23.3期 ^{*3}	24.3期
売上高	(百万円)	232,610	231,448	241,893	283,812	291,897	296,695	293,682	283,754	253,386	275,060	299,600
営業利益	(百万円)	9,589	8,686	10,775	12,312	16,288	17,559	19,005	19,397	19,227	16,686	19,470
経常利益	(百万円)	10,962	10,957	12,152	13,951	17,207	19,100	20,797	19,820	21,125	18,300	21,085
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	8,792	6,971	22,632	8,683	9,353	13,767	11,458	8,733	13,956	13,672	17,580
減価償却費	(百万円)	5,056	5,789	6,908	9,345	9,126	9,262	9,862	10,035	10,941	11,628	12,719
設備投資	(百万円)	11,115	9,588	6,757	7,708	10,215	11,320	16,253	11,324	12,425	15,239	14,735
EBITDA (営業利益(のれん償却前) + 減価償却費)	(百万円)	14,815	14,642	18,699	25,235	28,978	30,242	32,284	31,059	30,112	28,493	33,002
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	8,818	8,428	12,518	21,298	23,608	20,913	24,218	23,181	16,140	19,483	25,571
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	(7,471)	(4,679)	(8,308)	(2,169)	(13,739)	(1,008)	(6,356)	(8,558)	(10,398)	(21,467)	(2,299)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	(68)	(10,588)	(3,743)	(7,388)	(5,317)	(17,317)	(7,567)	(6,172)	(10,068)	(12,739)	(7,382)
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	49,586	43,832	44,156	55,594	60,202	62,495	69,870	78,343	75,705	62,682	80,165
総資産	(百万円)	273,368	286,149	349,427	353,888	378,864	371,025	367,194	369,150	382,021	396,910	431,601
純資産	(百万円)	210,097	221,456	260,329	266,615	283,719	279,144	280,930	287,291	298,567	301,335	321,609
自己資本	(百万円)	208,801	219,927	228,812	235,246	251,814	247,275	248,770	258,145	268,996	272,285	292,208
1株当たり当期純利益	(円)	83.13	67.61	220.48	84.53	91.02	134.32	113.73	86.68	139.75	139.63	180.53
1株当たり純資産	(円)	1,974.31	2,140.27	2,231.86	2,289.43	2,450.71	2,454.34	2,469.20	2,562.29	2,700.99	2,791.56	3,016.19
1株当たり配当金	(円)	35.0 ^{*1}	30.0	30.0	32.0	38.0	44.0	46.0	46.0	46.0	46.0	47.0
配当性向	(%)	42.1	44.4	13.6	37.9	41.7	32.8	40.4	53.1	32.9	32.9	26.0

当社が重視する経営指標		旧基準								新基準 ^{*2}		
		14.3期	15.3期	16.3期	17.3期	18.3期	19.3期	20.3期	21.3期	22.3期	23.3期 ^{*3}	24.3期
ATO(総資本回転率)	(回)	0.89	0.83	0.76	0.81	0.80	0.79	0.80	0.77	0.67	0.71	0.72
ROS(売上高営業利益率)	(%)	4.1	3.8	4.5	4.3	5.6	5.9	6.5	6.8	7.6	6.1	6.5
EBITDA マージン	(%)	6.4	6.3	7.7	8.9	9.9	10.2	11.0	10.9	11.9	10.4	11.0
ROA(総資産営業利益率)	(%)	3.7	3.1	3.4	3.5	4.4	4.7	5.1	5.3	5.1	4.3	4.7
E-ratio(自己資本比率)	(%)	76.4	76.9	65.5	66.5	66.5	66.6	67.7	69.9	70.4	68.6	67.7
ROE(自己資本当期純利益率)	(%)	4.3	3.3	10.1	3.7	3.8	5.5	4.6	3.4	5.3	5.1	6.2

※1 創業100周年記念配当5円を含む

※2 22.3期以降は新基準として「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

※3 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。



グループ会社について (2024年6月30日現在)

香辛・調味加工食品事業(8社)

会社名	事業内容	所在地 (国または地域)	資本金	出資比率 (%)
ハウス食品株式会社	カレー、シチュー、スパイス、業務用製品などの製造・販売	大阪府東大阪市	2,000百万円	100.00
サンハウス食品株式会社	レトルト食品などの製造	愛知県江南市	100百万円	100.00
サンサプライ株式会社	食肉加工品の製造	愛知県江南市	50百万円	100.00
ハウスあいファクトリー株式会社	スパイス製品の製造	大阪府東大阪市	60百万円	99.89
朝岡スパイス株式会社	香辛料の販売	東京都千代田区	16百万円	100.00
ハウスギヤバン株式会社	香辛料および食料品の製造販売ならびに輸出入	東京都中央区	490百万円	100.00
ギャパンスパイスマニュファクチャリング社	香辛料の製造	マレーシア ベナン州	64,100千リンギット	100.00
マロニー株式会社	でんぶん製品などの製造・販売	大阪府吹田市	60百万円	100.00

健康食品事業(1社)

会社名	事業内容	所在地 (国または地域)	資本金	出資比率 (%)
ハウスウェルネスフーズ株式会社	健康食品、飲料などの製造・販売	兵庫県伊丹市	100百万円	100.00

海外食品事業(17社)

会社名	事業内容	所在地 (国または地域)	資本金	出資比率 (%)
ハウスフーズホールディングUSA社	米国子会社を統括する持株会社	米国 カリフォルニア州 ガーデングローブ市	187,000千USドル	100.00
ハウスフーズアメリカ社	大豆関連製品の製造・販売および当社グループ製品の輸入販売	米国 カリフォルニア州 ガーデングローブ市	2,350千USドル	100.00
キーストーンナチュラルホールディングス社	豆腐および肉代替製品などのプラントベースフード製品事業の統括	米国 ペンシルベニア州 フォールクロフト	19,904千USドル	100.00
ネイチャーソイ社	豆腐および肉代替製品などのプラントベースフード製品の製造・販売	米国 ペンシルベニア州 フィラデルフィア	23,955千USドル	100.00
スーパーリアナチュラル社	大豆関連製品の製造・販売	カナダ ブリティッシュ・コロンビア州バンクーバー	2,209千カナダドル	100.00
ハウスビーナチュラル社	大豆関連製品などのプラントベースフード製品の販売	ドイツ デュッセルドルフ市	25千ユーロ	100.00
エルブリトーメキシカンフードプロダクツ社	大豆関連製品の製造・販売	米国 カリフォルニア州 インダストリー市	4,200千USドル	100.00
ハウス食品(中国)投資社	香辛調味食品の販売、当社グループ製品の輸入販売および中国事業の統括	中国 上海市	610,943千中国元	100.00
上海ハウス食品社	香辛調味食品の製造	中国 上海市	131,566千中国元	100.00
大連ハウス食品社	食料品の製造・販売	中国 遼寧省大連市	194,880千中国元	100.00
浙江ハウス食品社	香辛調味食品の製造	中国 浙江省平湖市	274,245千中国元	100.00
ハウスフーズベトナム社	加工食品の製造・販売	ベトナム ドンナイ省	4,798億ドン	100.00
ハウス食品グループアジアパシフィック社	東南アジアにおける機能性飲料事業の経営統括	タイ パンコク都	1,132百万バーツ	100.00
ハウスオソサファフーズ社	加工食品、飲料の販売	タイ パンコク都	167百万バーツ	60.00
ハウス&ワールクスインドネシア社	香辛調味食品の販売・スパイスの輸出版売	インドネシア ジャカルタ首都特別州	324億ルピア	99.59
ササハウスフーズインドネシア社	香辛調味食品の販売	インドネシア ジャカルタ首都特別州	410億ルピア	49.00
台湾ハウス食品社	当社グループ製品の輸入販売	台湾 台北市	29百万台湾元	100.00

外食事業(11社)

会社名	事業内容	所在地 (国または地域)	資本金	出資比率 (%)
株式会社壱番屋	レストランの企画・運営	愛知県一宮市	1,503百万円	51.00
イチバンヤUSA社	レストランの企画・運営	米国 カリフォルニア州 トーランス市	7,000千USドル	60.80
壱番屋レストラン管理(中国)社	レストランの企画・運営	中国 上海市	111,176千中国元	51.00
台灣壱番屋社	レストランの企画・運営	台湾 台北市	107百万台湾元	40.80
壱番屋国際香港社	店舗運営指導および貿易業務	中国 香港九龍市	7,500千香港ドル	51.00
壱番屋香港社	レストランの企画・運営	中国 香港九龍市	26,375千香港ドル	58.37
イチバンヤUK社	レストランの企画・運営	英国 ロンドン市	4,500千ポンド	51.00
イチバンヤインターナショナルUSA社	レストランの企画・運営	米国 カリフォルニア州 トーランス市	300千USドル	51.00
株式会社大黒商事	レストランの企画・運営	北海道旭川市	3百万円	51.00
株式会社竹井	レストランの企画・運営	京都府城陽市	5百万円	51.00
株式会社LFD JAPAN	レストランの企画・運営	福岡県福岡市	3百万円	51.00

その他食品関連事業(6社)

会社名	事業内容	所在地 (国または地域)	資本金	出資比率 (%)
株式会社ヴォークス・トレーディング	農産物、食品などの輸出入・販売	東京都中央区	500百万円	86.28
ティムフード社	冷凍野菜、辛子精油、加工食品などの製造・販売	タイ パンコク都	202百万バーツ	73.81
ジャワアグリテック社	農場経営および農産物などの加工・販売	インドネシア 中部ジャワ州スマラン市	212億ルピア	82.90
株式会社デリカシェフ	総菜、焼成パン、デザートの製造・販売	埼玉県久喜市	60百万円	100.00
ハウス物流サービス株式会社	運送業および倉庫業	大阪府東大阪市	80百万円	100.00
株式会社ハウス食品分析テクノサービス	食品の安全・衛生に関する分析サービス事業	千葉県四街道市	60百万円	100.00

共通(2社)

会社名	事業内容	所在地 (国または地域)	資本金	出資比率 (%)
ハウスビジネスパートナーズ株式会社	当社グループの間接業務の受託	大阪府東大阪市	10百万円	100.00
パッチワークキルト株式会社	当社グループ内の新価値・新規事業の実証の受託	東京都千代田区	10百万円	100.00

持分法適用関連会社(4社)

会社名	事業内容	所在地 (国または地域)	資本金	出資比率 (%)
イチバンヤミッドウエストアジア社	タイにおけるレストランの経営	タイ パンコク都	50百万バーツ	23.87
ヴォークス・トレーディングタイ社	タイにおける野菜農産物の輸出販売	タイ パンコク都	23百万バーツ	42.28
サンヨー缶詰株式会社	レトルト製品および缶詰等の製造販売	福島県福島市	155百万円	30.97
F-LINE株式会社	運送業および倉庫業	東京都中央区	2,480百万円	26.08

企業情報

会社概要 (2024年3月31日現在)

社名	ハウス食品グループ本社株式会社
創業年月日	1913年11月11日
設立年月日	1947年6月7日
資本金	9,948,323,523円
事業内容	グループ戦略立案、事業会社(国内・海外)への経営サポートならびに国際事業統括
従業員数	448名(連結:6,543名)

主な社外からの評価 (2024年7月31日現在)



2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

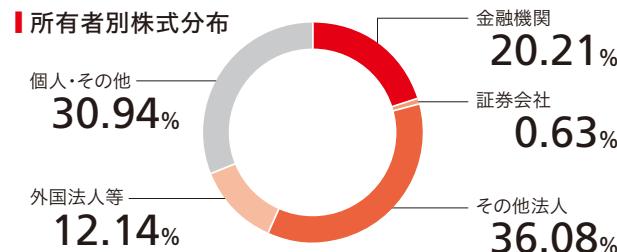
THE INCLUSION OF HOUSE FOODS GROUP INC. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF HOUSE FOODS GROUP INC. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

株式情報 (2024年3月31日現在)

株式の状況

発行済株式総数	100,750,620株
発行可能株式総数	391,500,000株
株主総数	72,388名
1単元の株式数	100株

所有者別株式分布



大株主

	持株数(株)	持株比率(%)
ハウス興産株式会社	10,711,116	11.06
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8,836,100	9.12
株式会社HKL	7,908,100	8.16
公益財団法人浦上食品・食文化振興財団	2,900,218	2.99
株式会社三井住友銀行	2,201,027	2.27
ハウス恒心会	2,098,301	2.17
浦上節子	1,869,569	1.93
日本生命保険相互会社	1,844,810	1.90
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,803,100	1.86
三井住友信託銀行株式会社	1,750,000	1.81

(注) 持株比率は、自己株式(3,870,800株)を控除して算出しています。

投資家メモ

事業年度	4月1日から翌年3月31日
中間配当制度	あり
定時株主総会	毎年6月開催
株主名簿管理人 および特別口座 の口座管理機関	三井住友信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
株主名簿管理人 事務取扱場所	三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 大阪市中央区北浜四丁目5番33号
郵便物送付先 およびお問い合わせ先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 0120-782-031
公告の方法	電子公告により、当社ホームページ https://housefoods-group.com に掲載して行います。 ただし、電子公告を行えない事由が生じた ときは、日本経済新聞に掲載します。
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	2810



ハウス食品グループ本社株式会社

●東京本社

〒102-8560 東京都千代田区紀尾井町6番3号

TEL 03-3264-1231(大代表)

●大阪本社

〒577-8520 大阪府東大阪市御厨栄町一丁目5番7号

TEL 06-6788-1231(大代表)

<https://housefoods-group.com>

●当冊子に関するお問い合わせ先

ハウス食品グループ本社株式会社

コーポレートコミュニケーション本部 広報・IR部

〒102-8560 東京都千代田区紀尾井町6番3号 TEL 03-5211-6039



この報告書は、FSC®認証紙と、環境に優しい植物油インキを使用し、印刷時に有害な物質を含む浸し水が不要な水なし印刷を採用しています。