

INTEGRATED REPORT 2021

ハウス食品グループ
統合レポート 2021



企業理念・グループメッセージ

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

時代によって食のカタチが変化しても、変わらない食のチカラがあります。
食のチカラは、人を育み、人をつなぎ、人を笑顔にします。

私たちハウス食品グループは、食を通じておいしさと健康をお届けし、
人とつながり、人と人をつなげたい。
絆やぬくもりを大切に、すべてのステークホルダーと共に
笑顔ある暮らしをつくりたい。

常に新しい価値を創造しながら。

家庭の食卓はもちろん、外での食事、さらに世界でも。
食に関わるすべてのシーンへ。

お客様の笑顔、社員とその家族の笑顔、そして笑顔あふれる社会を
共につくるグッドパートナーをめざします。

食でつなぐ、人と笑顔を。



ハウス食品グループ

INTEGRATED REPORT 2021

イントロダクション

- 1 企業理念・グループメッセージ
- 3 ハウス食品グループの歩み
- 5 At a glance
- 7 財務・非財務ハイライト

価値創造のための戦略

- 9 ハウス食品グループの
価値創造プロセス
- 11 トップメッセージ
- 15 第七次中期計画 経営指標
- 16 「3つの責任」における重点テーマ
- 17 3つの責任の取組ストーリー
お客様への責任
社員とその家族への責任
社会への責任

編集方針

「ハウス食品グループ 統合レポート2021」は、株主・投資家をはじめとした全てのステークホルダーの皆さまに対して、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くことを目的に、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。本レポートに掲載しきれていない財務情報やCSR情報、研究や品質などに関する情報については、当社ウェブサイトをご覧ください。
<https://housefoods-group.com/>

ハウス食品グループの理念体系

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・ハウス十論で構成
社是
誠意 創意 熱意 を持つ。

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、法令順守はもとより、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。

第七次中期計画 「食で健康」クオリティ企業への変革(第二章) 4系列バリューチェーンへのチャレンジ

3つの責任
重点テーマ

お客様

- 4系列バリューチェーンによる成長実現
- 3つのGOT具現化
- 共創による新価値創出

社員とその家族

- 働きがい変革の実行
- 個性の発揮と融合の支援

社会

- 循環型モデルの構築
- 健康長寿社会の実現

価値提供を支える基盤

- 23 事業セグメント別戦略
 - 香辛・調味加工食品事業
 - 健康食品事業
 - 海外食品事業
 - 外食事業
 - その他食品関連事業
- 32 社外役員メッセージ

- 33 ハウス食品グループのバリューチェーン
 - 資材調達 研究開発
 - 生産・物流 品質保証
 - 販売 人材開発
 - お客様 環境取組
- 42 コーポレート・ガバナンス
- 49 マネジメントチーム

データセクション

- 51 経営成績および財政状態
- 53 11年間の要約財務データ
- 55 グループ会社について
- 58 企業情報

対象期間

主に2020年度(2020年4月1日~2021年3月31日)を対象としています。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、現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。従って、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おください。

ハウス食品グループの歩み

強みを磨きながら 新たな価値を提供し続ける ハウス食品グループ

ハウス食品グループは、「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。」という創業の志を脈々と受け継ぎ、常に時代の課題に挑戦し、新たな食文化を創造してまいりました。大きく変容する時代のなかで、価値を創造する企業グループであり続けるため、私たちハウス食品グループは、これからも挑戦を続けていきます。



スパイス
1913年～



ハヤシ
1934年頃～



カレー
1926年～



シチュー
1966年～



ホームデザート
1962年～



ラーメン
1973年～



レトルト製品
1970年～

1913	1960～	1980～	2003	2006
創業			第一次中期計画	第二次中期計画
成長期			選択と集中	
<ul style="list-style-type: none"> ● 漢方薬からカレーの世界へ ● 日本の経済成長とともに食卓の豊かさを提案 			<ul style="list-style-type: none"> ● 成熟した国内事業の見直し ● 海外事業成長への体制構築 	
1913 薬種化学原料店 「浦上商店」として創業 1926 カレーの製造販売を 開始	1963 パarramonカレー発売 1969 食品企業初の プロダクトマネージャー 制度導入	1981 米国ロサンゼルス駐在所 開設 1997 中国上海に レストラン1号店を出店	2003 中期計画の導入	2006 ハウスウェルネスフーズを設立
グループ経営に影響を与えた環境変化			市場の成熟化 <ul style="list-style-type: none"> ● 日本市場が成熟期へ転換し お客様ニーズが量から質へ変化 	

4系列の バリューチェーンへの 挑戦

2013年
持株会社
体制へ移行

2013年



調達領域の
強化

2015年



外食領域の
強化

2016年



調達、BtoBの
強化

2017年



BtoCの
強化

2017年
CVC設立
オープン
イノベーションを
加速



米国

1983年～[豆腐事業]



中国

1997年～[カレー事業]



健康食品

1997年～



ビタミン

2006年～



タイ

2012年～[機能性飲料事業]



スナック

1977年～



乳酸菌

2018年～

製品の広がり

強みを活かした食卓提案

市場の広がり

国内で培った強みを
活かした海外展開

バリューチェーン
の広がり

強みを発揮する
事業領域の拡大

2009

第三次中期計画

2012

第四次中期計画

2015

第五次中期計画

2018

第六次中期計画

2021

第七次中期計画

「食で健康」クオリティ企業への変革

- バリューチェーン視点で成長をめざすグループ体制へ
- 独自価値創出への取り組み

2010
水事業売却

2013
持株会社体制へ移行
2013
ヴォークス・トレーディング
をグループ化

2015 杏番屋
2016 ギャバン
2017 マロニーを
グループ化

グループの多様性を
シナジーに転換する
GOT(グループ横断
取組)の推進

グローバル視点での
新たな成長機会の
発掘へ向けて、
4系列バリューチェーン
経営を志向

東日本
大震災

- 食の外部化が急速に進展し、内食を中心とした既存事業の持続性に懸念

新型
コロナウイルス
感染症

- 生活様式や価値観の変化
- 企業責任への意識変化
- デジタル技術の変化加速

At a glance

21.3期 業績サマリー

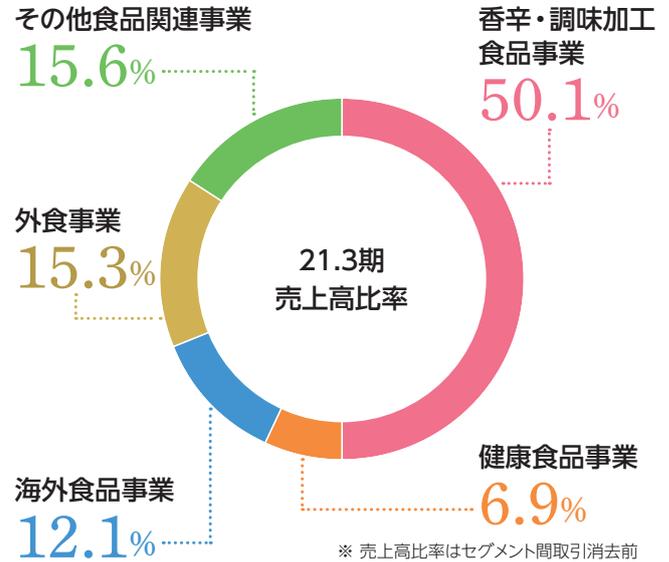
売上高 **2,838億円**

営業利益 **194億円**

経常利益 **198億円**

親会社株主に帰属する
当期純利益 **87億円**

事業ポートフォリオ



収益基盤となる高い国内シェア

国内事業シェア(ハウス食品) 出典:(株)インテージSRI+月次データ(2020年4月~2021年3月)



吉番屋店舗数 (2021年7月現在)

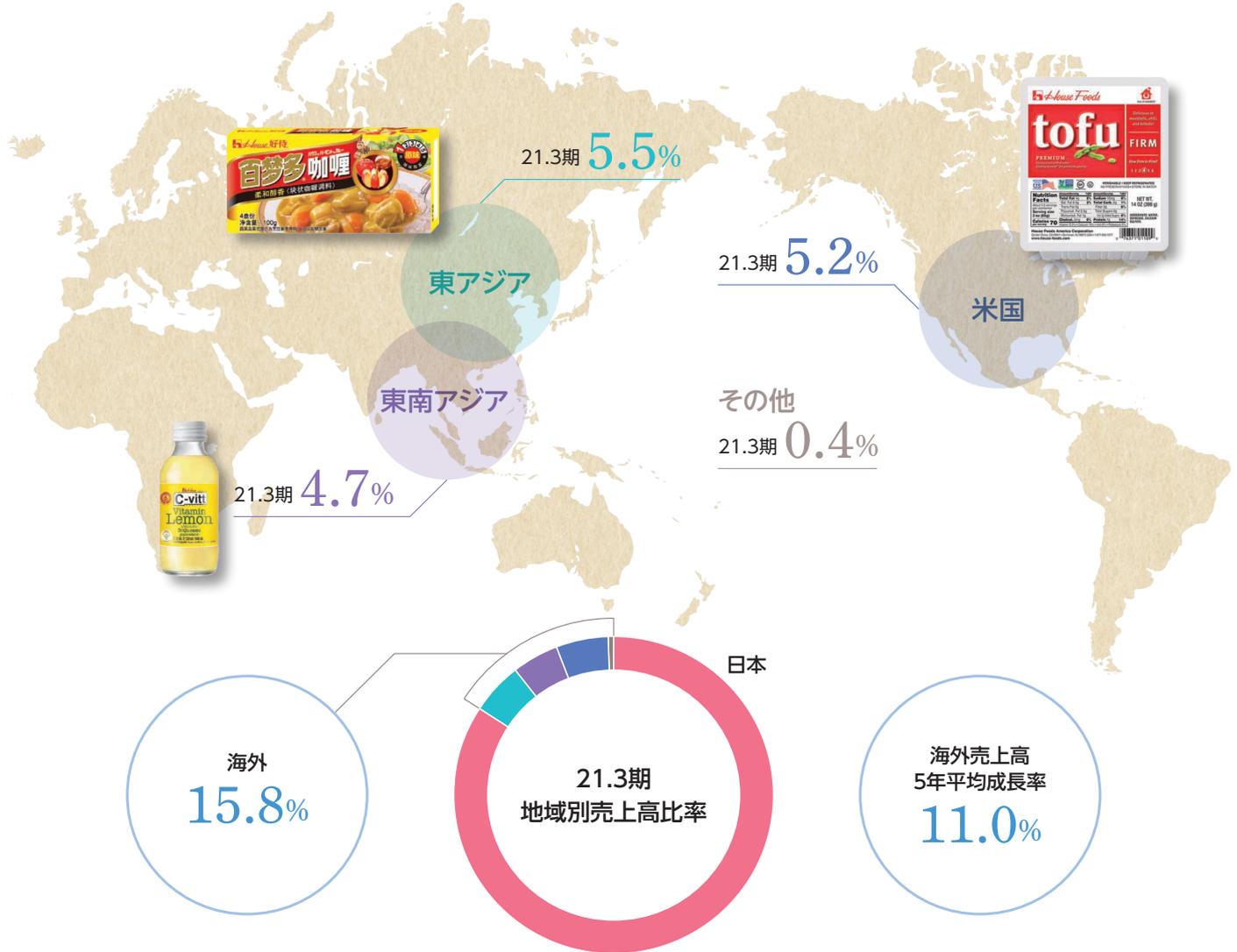
国内 **1,272店舗** 海外 **187店舗**



海外への事業展開

地域別売上高比率

海外は米国、中国、アセアンを重点3エリアとして展開しており、21.3期の連結売上高2,838億円のうち、海外売上高は15.8%を占める449億円まで拡大、5年前から5.4ポイント増加しております。



従業員数とグループ会社数 (2021年3月31日現在)

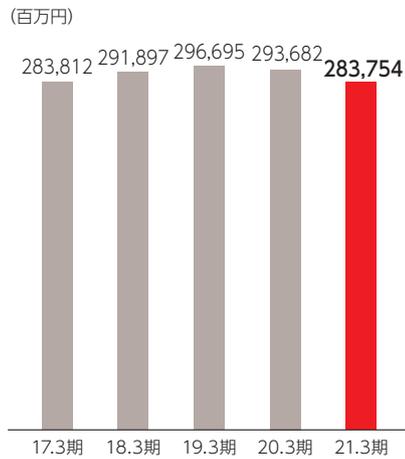


財務・非財務ハイライト

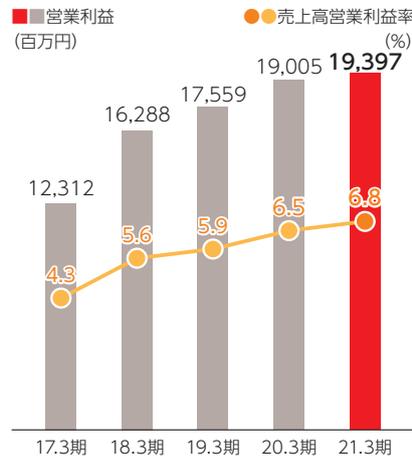
財務ハイライト

詳しくはP.53 11年間の要約財務データをご参照ください

売上高



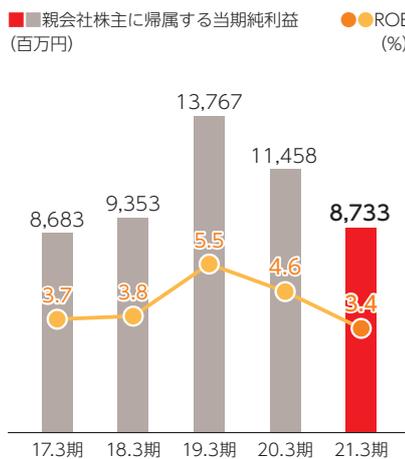
営業利益／売上高営業利益率



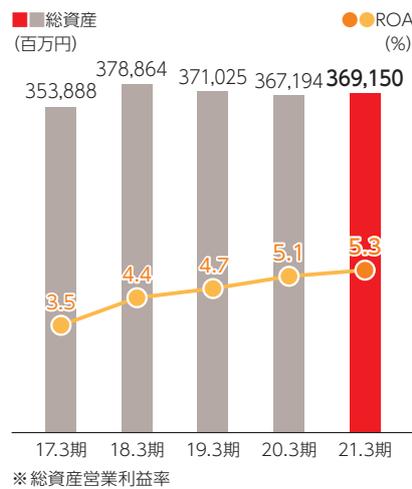
経常利益／売上高経常利益率



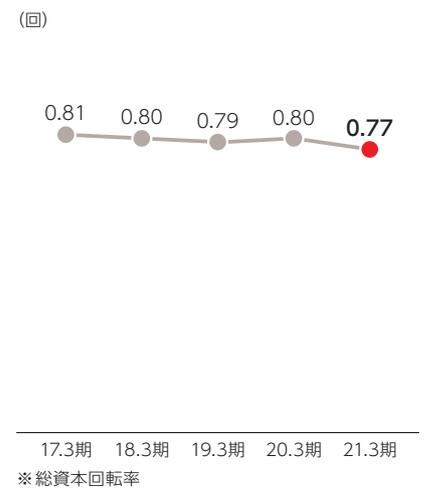
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



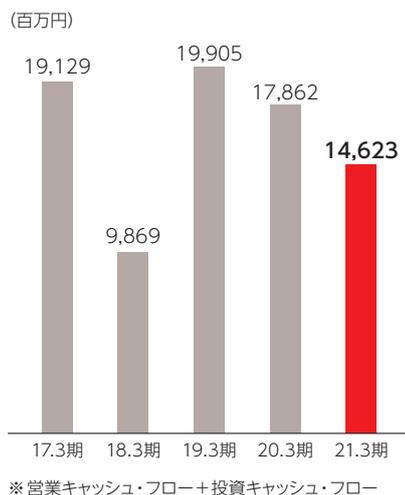
総資産／ROA*



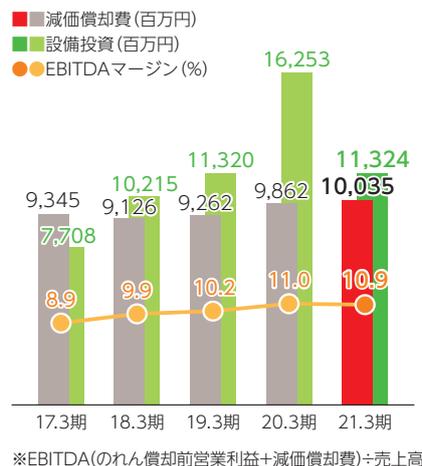
ATO*



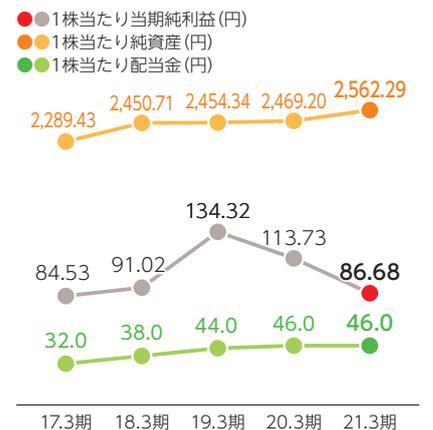
フリー・キャッシュフロー*



減価償却費／設備投資／EBITDAマージン*

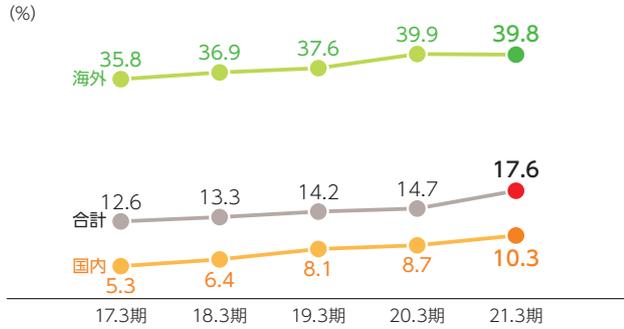


1株当たり当期純利益／1株当たり純資産／1株当たり配当金



非財務ハイライト

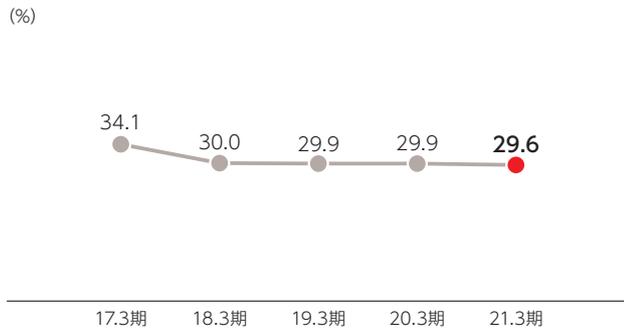
女性管理職比率(連結)



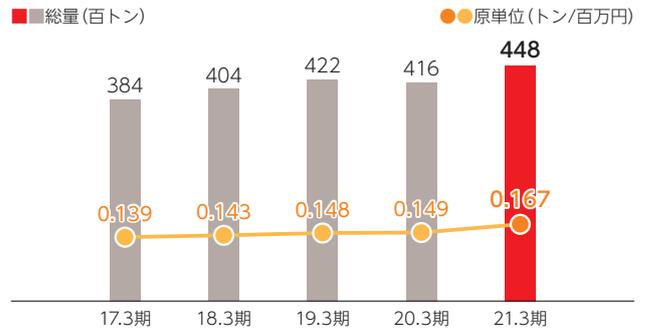
CO₂排出量



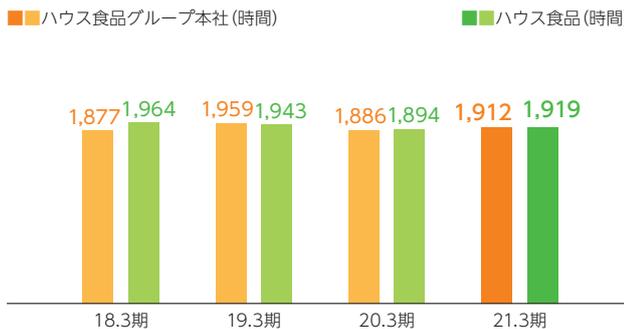
海外従業員比率(連結)



廃棄物等総排出量

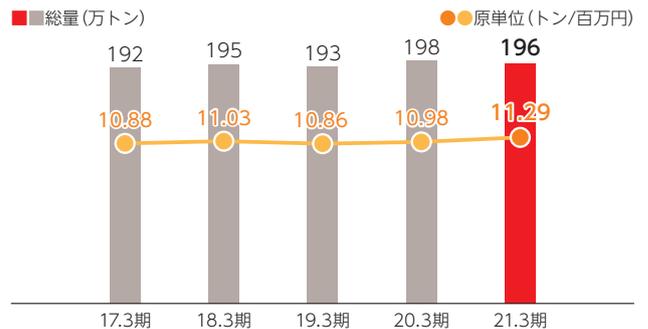


総実労働時間



※総実労働時間=所定労働時間+時間外-有給休暇(時間)

水使用量



学習会実施状況(ハウス食品グループ本社主催)



※ハウス食品グループ全体での人材育成プログラム、キャリア形成等。各事業会社での各種研修・OJTは含みません。

〈データ算定における諸条件〉

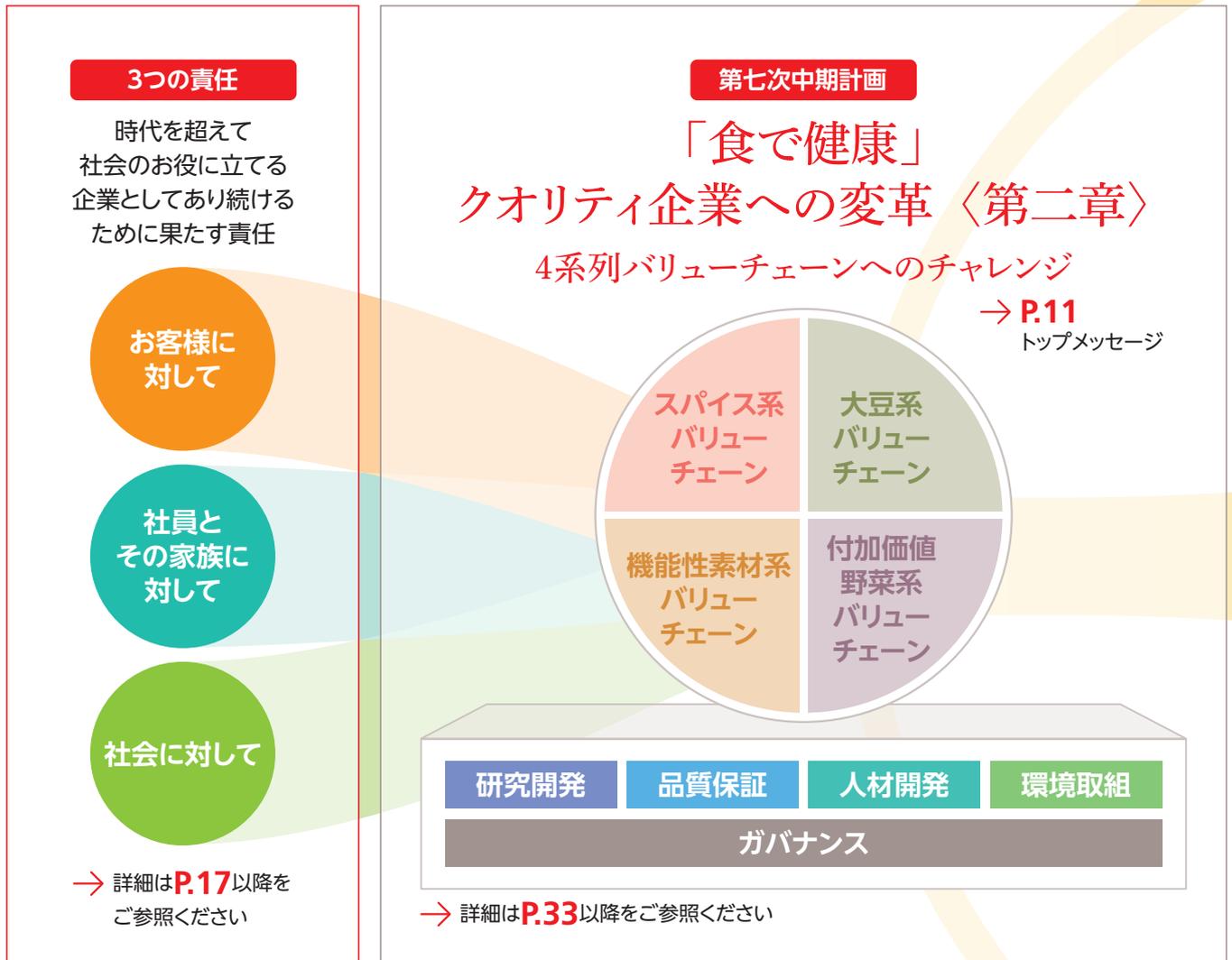
- **CO₂排出量、廃棄物等総排出量**
 国内：ハウス食品グループ本社、ハウス食品、サンハウス食品、サンサプライ、ハウスウェルネスフーズ、ハウスビジネスパートナーズ、ハウス物流サービス、ハウスあいファクトリー、朝岡スパイス、デリカシェフ、香番屋、ギャバン、マロニー、ウォークス・トレーディング
 海外：ハウスフーズアメリカ社、上海ハウス食品社、大連ハウス食品社、浙江ハウス食品社、ギャバンスパイスマニュファクチャリング社、ジャワアグリテック社、ティムフード社
 ※国内は全てのグループ会社、事業所、拠点を対象
 (香番屋フランチャイズ店舗のCO₂排出量はScope3のため除外。持分法適用会社も除外)
 ※海外拠点のうち、ハウスフーズベトナム社、ハウスオソサファフーズ社、ハウス&ヴォークスインドネシア社はデータなしのため除外
- **水使用量**
 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、デリカシェフの生産部門の集計

ハウス食品グループの価値創造プロセス

4系列のバリューチェーンを通じて価値を創出 ステークホルダーのグッドパートナーへ

事業活動の根幹となる考え

めざす姿とハウス食品グループの事業領域

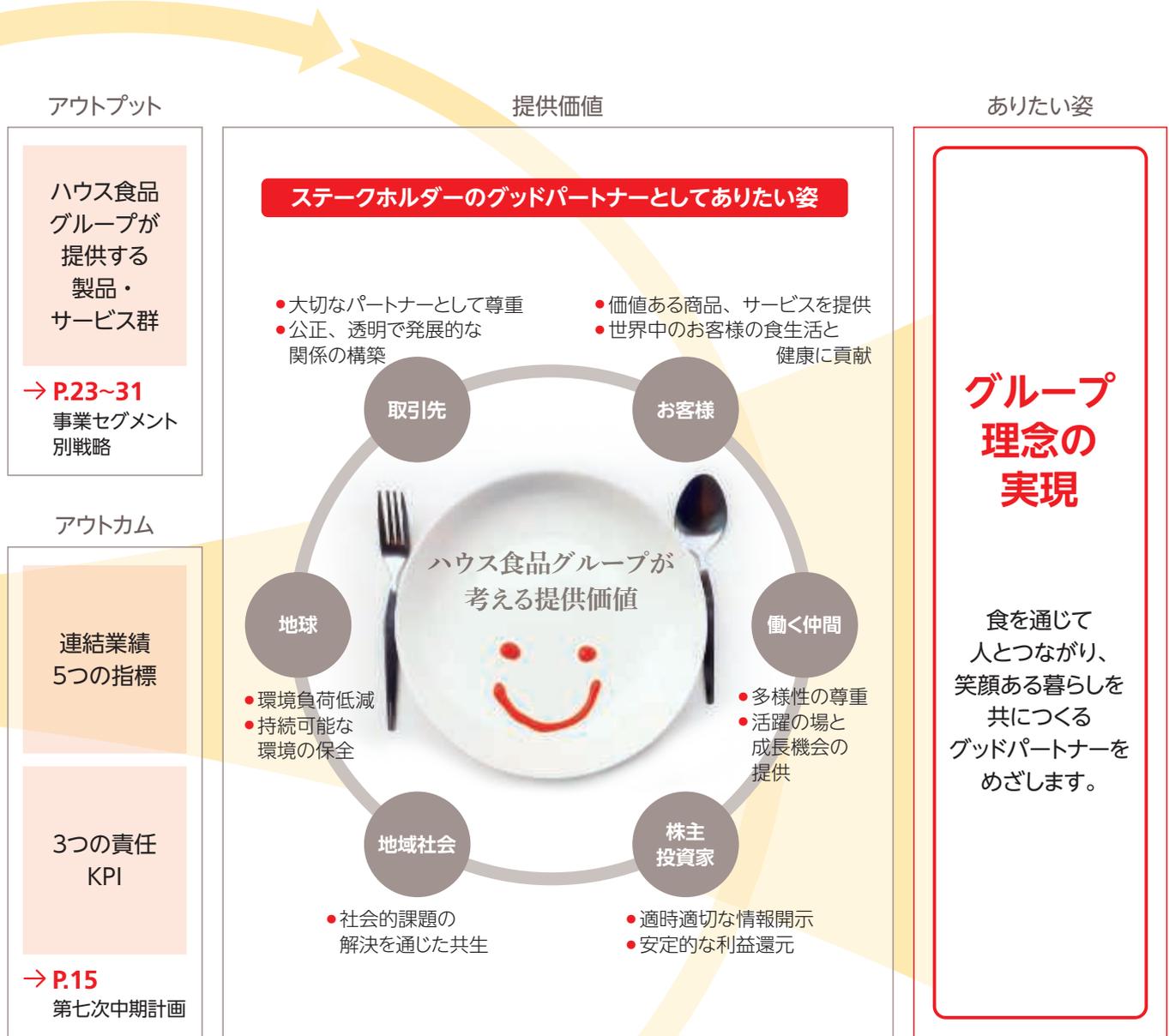


「3つの責任」とSDGs

ハウス食品グループのグループ理念「食を通じて人とつながり、笑顔ある暮らしを共に作るグッドパートナーをめざします。」は、SDGsの「誰一人取り残さない」という理念に調和します。また、当社グループは「3つの責任」を全ての事業活動の根幹としていますが、この「3つの責任」のテーマに真摯に取り組むことが、SDGsがめざす「持続可能な社会の構築」に貢献することにつながると考えています。



当社グループは、「食で健康」を提供する領域として4系列のバリューチェーンを定めました。
 全ての事業活動の根幹である「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、
 国内外での成長を実現し、全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。



経営資源	
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
製造資本	グローバルに地産地消を実現する生産拠点
社会関係資本	「3つの責任」に基づくステークホルダーとの信頼関係
知的資本	イノベーションを創出する多様なナレッジ
自然資本	価値創出につながる持続可能な原材料
人的資本	多様な人材と挑戦を促す組織風土

トップメッセージ

第七次中期計画がスタートし
クオリティ企業への変革は第二章に突入。

「3つの責任」をアンカーに
不透明な世界を進んでいく



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

「3つの責任」をアンカーとして 嵐のなかでも針路を定める

新型コロナウイルスの感染拡大は、人々の生活や企業活動に大きな影響を及ぼしました。より正確には、未知なるウイルスの蔓延をひとつの契機として、社会の様々な問題が明るみになってきたといったほうがよいかもしれません。

「ブラックエレファント(黒い象)」という言葉があります。想定外のリスクを意味する「ブラックスワン(黒い白鳥)」に対して、いつかは起きるとわかっている問題を放置して、大きな被害が起きてしまう事態を意味しています。今回の感染症の流行は、まさにそのひとつでしょう。ほかにも、気候変動、経済成長と格差の拡大、国家間の対立がもたらす分断など、取り組むべき問題はあちこちに広がっています。

このような複雑な時代には、企業も大きく変わっていかなくてはなりません。

たくさんの難しい問題に直面しながらも、これからも社会のお役に立てる企業であり続けるにはどうしたらいいのか。私たちハウス食品グループにとって、それは「3つの責任」を果たしていくことだと考えます。

創業100周年を迎えた2013年、私たちはグループ本社制へ移行するにあたり、「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を策定しました。そのときに念頭に置いたのが、一企業市民として果たすべき「3つの責任」、すなわち「お客様への責任」「社員とその家族への責任」「社会への責任」です。企業としてただ利益の極大化に邁進するのではなく、私たちは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した。

これからの時代、企業を取り巻く経営環境は、嵐のなかを航海するような難しいものになるかもしれません。そのなかで「3つの責任」は、荒波に流されることなく、あるべき姿をめざして針路を定めるためのアンカーになるはずで

各領域で重点テーマを設定し 「クオリティ企業」への変革を推進

「3つの責任」は、ハウス食品グループの全ての活動の柱となっています。

2018年度からは中期計画にも組み入れ、具体的な取組テーマを設定し、進捗を管理しています。そして2020年度は、初めて「3つの責任」を組み入れた第六次中期計画の最終年度でした。この3年間、対お客様、対社員とその家族、対社会の全てにおいて、「クオリティ企業」への変革を進めてまいりました。

中計のテーマに掲げていた、「『食で健康』クオリティ企業への変革」は、その前の第五次から継続していたものですが、きっかけは2011年3月に発生した東日本大震災でした。その後、急速に進んだ食の外部化は、ハウス食品という社名の通り、家庭の味を守り続けてきた私たちに大きな打撃となりました。自分たちがめざす姿を改めて突き詰めた結果、お客様のニーズに応えるマーケティング企業から、自ら新しい価値を創造していくクオリティ企業へと、大きく経営の舵を切ることになったのです。

第六次の3年間を振り返ると、基本的な方向性は間違いではなかったと感じています。

たとえば、「社員とその家族への責任」ではダイバーシティの実現を掲げ、ワークスタイルの変革に取り組んできた成果が素地となって、コロナ禍での円滑なリモートワーク対応につながったと思います。「社会への責任」では循環型モデルの構築と健康長寿社会の実現に取り組んできましたが、環境投資判断基準を策定して明確に示したことで、具体的な環境投資が進みました。

また、「お客様への責任」においては、特にバリューチェーンの幹を太くすることに注力してきました。バリューチェーンとは、原材料の生産からお客様の口に入るまでの一連の価値連鎖のことです。これまでにカレーレストランチェーンの(株)壱番屋や、スパイス専業メーカーの(株)ギャバンなど、多様な業態の企業がグループに加わり、川上から川下まで事業展開領域が大きく広がりました。

コロナ禍の影響でセグメントごとに業績の明暗は分かれてきましたが、食の外部化の影響が直撃した東日本大震災後に比べると、グループ全体の収益力では一定の

トップメッセージ

弾力性を発揮したことは間違いありません。

しかし一方で、めざす姿はまだまだ遠い。それ以前はハウス食品の名の下に、共通の常識や価値観を持つ者が多かったのに対して、今や歴史も文化も異なる企業の集まる多様性に富んだ企業グループとなっています。

ハウス食品の当たり前が当たり前でないことを日常的に痛感するなかで、いかにグループとしてのアイデンティティを確立し、シナジーを創出していくかが重要になります。

バリューチェーン視点で さらなる成長をめざす

実際の取り組みを通じて得た手応えと反省をもとに、第七次中期計画は、「『食で健康』クオリティ企業への変革(第二章)」として、さらなる成長に向けた取り組みを開始します。重要なテーマとなるのが、「4系列バリューチェーンへのチャレンジ」です。

これまでもクオリティ企業への変革を打ち出した当初から、バリューチェーンの拡充を図ってきましたが、第七次では次のステップに進みます。経営資源を効果的に配分し、グループの強みを最大限に発揮するため、事業セグメント別のポートフォリオから脱却して、スパイス系、機能性素材系、大豆系、付加価値野菜系という4系列のバリューチェーンを設定しました。あるべき将来像として、4系列のバリューチェーンを構築し、「グローバルにプレゼンスのあるクオリティ企業」というイメージを描いたうえで、バックキャストで戦略を立案し、質の変革とともに成長をめざしてまいります。

「3つの責任」については、それぞれの重要テーマとKPIを設定し、着実に取り組みを進めていく方針です。

「お客様への責任」では、4系列バリューチェーンによる成長実現、3つのGOT具現化、共創による新価値創出を掲げています。当面の第七次・八次中計ではEBITDAマージンをKPIに導入することによって、設備投資額の変動の影響を取り除き、新規・成長領域への

第七次中期計画 全体フレーム

【ハウス食品グループのめざす姿】

「食で健康」クオリティ企業への変革(第二章)

4系列バリューチェーンへのチャレンジ

～質の変革とともに成長をめざす～

第七次～八次中計で取り組む重要テーマ

お客様に対して

グローバルに「食で健康」をお届けする

4系列バリューチェーンによる成長実現

3つのGOT具現化

共創による新価値創出

社員とその家族に対して

ダイバーシティの実現

働きがい変革の実行

個性の発揮と融合の支援

社会に対して

人と地球の健康

循環型モデルの構築

健康長寿社会の実現

コーポレート・ガバナンスの強化

第七次中期計画

投資を後押ししていきます。

「社員とその家族への責任」では、働きがい変革の実行、個性の発揮と融合の支援をテーマに、これまでの取り組みをさらに進化させていきます。また、「社会への責任」では、引き続き、循環型モデルの構築と健康長寿社会の実現を掲げながら、グローバル視点、そしてバリューチェーン全体での取り組みを加速していきます。

これらと並行して、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図っていきます。その一環として、2021年6月より監査等委員会設置会社へ移行しました。

第五次・第六次の6年間が変革に主眼が置かれたのに対して、第七次からは成長をめざすステージになります。そのためには「3つの責任」をレベルアップさせていくことが欠かせません。

しかし誤解を恐れずにいえば、自らの成長のために「3つの責任」を果たすわけではないのです。企業には法人格が与えられています。ということは人と同じように企業にも人格があるのではないかと。品格の備わった人

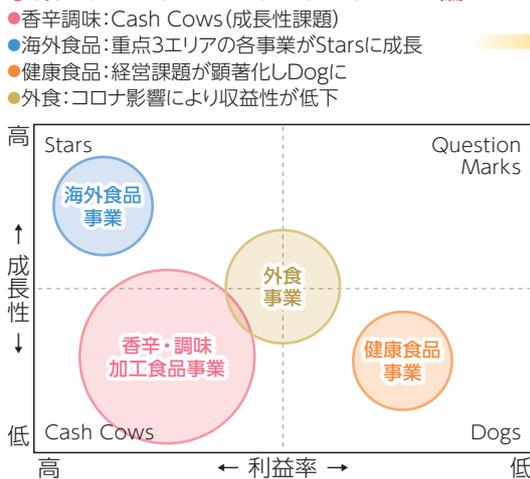


格として企業は、自分の名声を高めるために社会のお役に立とうとするわけではありません。人としてそうあるべきだと思うから、自分の務めを果たすのです。

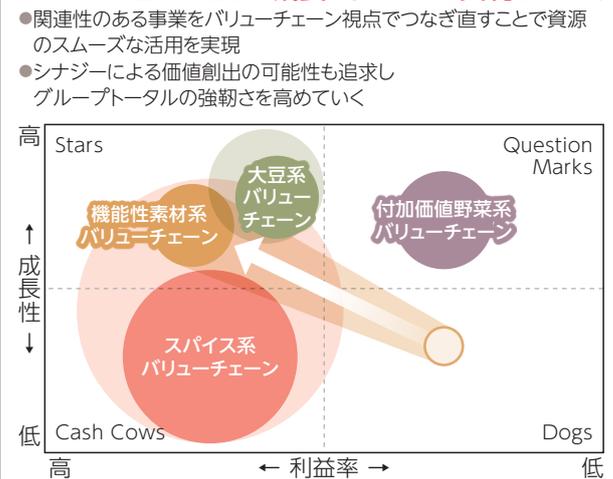
私たちもそのように品格のある企業になりたい。あるべき務めをしっかりと果たしていくなかで、全てのステークホルダーの皆さまのグッドパートナーとして、これからも長く社会に認めてもらえる企業であり続けたいと思っています。

4系列のバリューチェーンの考え方

現在 **事業セグメントごとのポートフォリオに偏り**



将来 **バリューチェーンごとに成長ストーリーを実現していく**



バリューチェーン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、バリューチェーンの拡充と事業創出を図り、成長を実現してまいります。

当社グループの提供価値 「食で健康」	スパイス系バリューチェーン	スパイス・カレーを取り扱うグループ各社が共創、シナジー創出をめざす
	機能性素材系バリューチェーン	乳酸菌、ビタミン、スパイスをグループ素材として活用の幅を広げる
	大豆系バリューチェーン	米国豆腐事業だけでなく、米国外での大豆活用を検討
	付加価値野菜系バリューチェーン (チャレンジバリューチェーン)	アグリ領域での新たなバリューチェーン構築にチャレンジ

第七次中期計画 経営指標

第六次中期計画の振り返り

(億円)

	五次中計		六次中計			対計画比	
	18.3期	19.3期	20.3期	21.3期	最終年度計画		
売上高	2,919	2,967	2,937	2,838	3,100	▲262	▲8.5%
営業利益	163	176	190	194	220	▲26	▲11.8%

〈経営指標〉							
ATO	0.80回	0.79回	0.80回	0.77回	0.87回	▲0.10回	
ROS	5.6%	5.9%	6.5%	6.8%	7.1%	▲0.3pt	
ROA	4.4%	4.7%	5.1%	5.3%	6.2%	▲0.9pt	
E-ratio	66.5%	66.6%	67.7%	69.9%	68.3%	+1.6pt	
ROE	3.8%	5.5%	4.6%	3.4%	5.4%	▲2.0pt	

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

総括

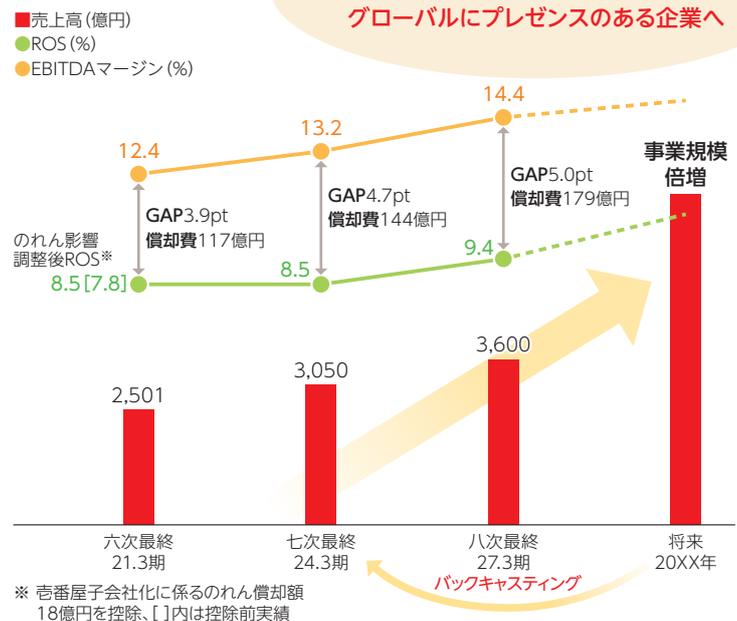
- 最終年度のコロナ影響により定量的な評価は難しいものの、第五次中計からのクオリティ企業への変革の取り組みが不確実性の高い環境下で一定の弾力性を発揮
- 香辛・調味加工食品事業の収益力強化や海外食品事業の成長等により収益基盤を強化
- 健康食品事業の低迷やコロナ禍での外食事業の苦戦、事業環境の変化を踏まえた減損損失の計上等から資本効率には課題を残すも、B/Sの型作りに向け、自己株式の取得、保有投資有価証券の見直しを実施

第七次中期計画 連結目標 (収益認識に関する会計基準適用後)

〈連結目標〉			
売上高	3,050億円		
営業利益	260億円		

〈経営指標〉	六次中計実績	七次中計目標	あるべきプロポジション
ATO	0.68回	0.80回	→ 1.0回以上
ROS	7.8%	8.5%	→ 10%以上
(EBITDAマージン)	12.4%	13.2%	→ —
ROA	5.3%	6.8%	→ 10%以上
E-ratio	69.8%	70.6%	→ —
ROE	3.5%	6.1%	→ 10%確保

- 事業成長実現に向けて七次～八次中計では積極的な投資を実行
- 着実な投資を実現すべくEBITDAマージンでのマネジメントを行う



財務戦略

4系列バリューチェーンによる成長実現や収益力強化へ資金を重点投下するとともに、政策保有株式などの資産の縮減を実行し、株主還元を強化します



※1 GOT:グループ横断取組の略 ※2 利益配分方針:企業結合に伴い発生する特別損益やのれん償却の影響を除く連結配当性向30%以上を基準とした安定的な配当を継続

「3つの責任」における重点テーマ

第六次中期計画の重点テーマと振り返り

3つの責任	テーマ	総括
お客様 に対して 「食で健康」 をお届けする 事業戦略	バリューチェーンの幹を太くする	<ul style="list-style-type: none"> グループシナジー創出に向けたGOT3テーマ(調達、生産、BtoB体制構築): 戦略設計は進むもコロナ影響もあり具体的な取り組みは遅れる
	R&D機能強化、新規事業創出	<ul style="list-style-type: none"> 研究拠点統合など体制整備は進展、意識や風土醸成に課題 CVCや外部共創を通じて新規領域を探索 グローアップ2テーマ(タマネギ、乳酸菌)は海外展開に向けた事業パートナーとの協業がスタート
	海外成長拡大、基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> 主力領域が着実に成長、同時に課題の明確化も進む 生産能力を増強(米国LA工場、中国浙江工場) 海外売上高構成比: 18.3期11.9%→21.3期15.8%
社員とその家族 に対して 社員の成長を 支援し、一人 ひとりの個性を 活かす人材戦略	ダイバーシティの実現	<ul style="list-style-type: none"> ワークスタイル5つの変革を進め柔軟な働き方を実現 テレワークへのスムーズな移行などコロナ下での事業継続に成果も生産性向上は道半ば 人材の多様化とチャレンジできる環境整備は進む一方、イノベーションにつながるチャレンジ人材の育成に課題
社会 に対して 事業を通じて 社会課題の解決 に貢献する 経営戦略	循環型モデルの構築	<ul style="list-style-type: none"> 環境投資判断基準を策定。生産拠点での太陽光発電、ガスコージェネ等のCO₂削減に向けた投資がスタート F-LINE(株)を設立し、食品企業協働の物流効率化を推進 紙資源やパーム油等で持続可能な原材料への切り替えが進む
	健康長寿社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> こども食堂支援等、食を通じた社会貢献活動に取り組む 事業と連携したテーマ化には課題を残す

第七次中期計画の重点テーマとKPI

3つの責任	テーマ	KPI	七次中計	八次中計
お客様 に対して 「食で健康」 をお届けする 事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> 4系列バリューチェーンによる成長実現 3つのGOT具現化 共創による新価値創出 	売上高	3,050億円	3,600億円
		ROS	8.5%	9.4%
		EBITDAマージン	13.2%	14.4%
社員とその家族 に対して 社員の成長を 支援し、一人 ひとりの個性を 活かす人材戦略	<ul style="list-style-type: none"> 働きがい変革の実行 個性の発揮と融合の支援 	時間の創出 (総実労働時間管理)	1,850時間	1,800時間
		女性管理職比率	12%以上	20%以上
		キャリア採用	新卒:キャリア=6:4	新卒:キャリア=6:4
社会 に対して 事業を通じて 社会課題の解決 に貢献する 経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> 循環型モデルの構築 	CO ₂ 削減 Scope1,2 ^{※1} Scope3 ^{※2}	▲9% ▲17,000トン	▲18% —
		廃棄物等 総排出量削減 ^{※3}	▲6%	▲12%
	<ul style="list-style-type: none"> 健康長寿社会の実現 	各バリューチェーンと連携し 目標を設定	目標例 <ul style="list-style-type: none"> 日々の食事を通じたココロとカラダの健康づくり 調理時間短縮、簡便化(レトルトレンジ化の完遂) 3つのオフ(カロリー・糖質・塩分)を踏まえた製品発売 PBF^{※4}としてのTOFUの浸透、価値向上 米国での世帯購入率10%(2023年) 	

※1: 原単位2013年度比 ※2: 取組前比 ※3: 国内生産拠点、原単位2019年度比 ※4: プラントベースドフードの略、植物由来食品

3つの責任の取組ストーリー

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、世のなかに独自の価値を提供し続けることが重要です。

現在、私たちは“「食で健康」クオリティ企業への変革”を経営テーマに掲げ、自らイノベーションを起こし、新たな価値を創造する企業をめざしています。

お客様のニーズに即したマーケティングと、お客様に新たな価値を提供するイノベーションを両輪で回していきたいと考えています。

その実現に向けて、第七次中期計画では「4系列バリューチェーン(VC)による成長実現」、

「3つのGOT(グループ横断取組)具現化」、「共創による新価値創出」の3点を重点テーマに掲げました。



4系列のバリューチェーンにフォーカスすることで グループ独自の強みを磨き、グローバルに「食で健康」をお届けする

ハウス食品グループ本社
代表取締役社長

浦上 博史

4系列バリューチェーンによる成長実現

第七次中期計画の最大のポイントが、「4系列バリューチェーンへのチャレンジ」になります。当社は第五次以降、「選択と集中」から「変革」に舵を切り、スパイス領域を中心にバリューチェーン軸上の展開領域を広げることで、自ら新しい価値を創出する力を強化することに努めてまいりました。第七次から第八次へと続く6年間は「変革」の第二章として、新たな成長ストーリーを描いていきます。

具体的には、スパイス系、機能性素材系、大豆系、付加価値野菜系という4系列のバリューチェーンを自ら価値提供する領域と定め、グローバルに「食で健康」をお届けすることで将来的な事業規模倍増を実現していきます。

スパイス系バリューチェーンは、ハウス食品、ギャバン、壱番屋など、スパイス・カレーを扱うグループ会社が連携し、シナジー創出をめざします。バリューチェーン視点で捉えることで、国内BtoCだけでなく、海外展開、BtoB、川上、川下と成長のタネは至るところにあり、グループの大黒柱として価値創出の可能性を追求していきます。

機能性素材系バリューチェーンは、乳酸菌、ビタミン、ウコン等の機能性素材を活用した事業をグローバルに展開

しようというものです。このバリューチェーンの知見を持つハウスウェルネスフーズは現在国内で大変厳しい状況にありますが、同社の知見を活用して2012年からタイで事業を開始したハウスオソサファフーズが大きく育ちつつあります。これまでは国内と海外を別々にマネジメントしていましたが、2021年4月からはバリューチェーン経営へのシフトを急ピッチで進め、ハウスウェルネスフーズの持つ資源をグローバルに展開することでその可能性を大きく広げてまいります。

大豆系バリューチェーンは、ハウスフーズアメリカ社を中心に展開します。当社グループは1983年より米国で豆腐事業を展開してまいりましたが、現在の消費者の健康志向や環境意識の世界的な高まりなどの追い風を受けて、米国はもとより、米国以外での事業展開を含めて積極的に推進していきます。

付加価値野菜系バリューチェーンでは、涙の出ないタマネギやCVCの枠組みで取り組む植物工場など、アグリ分野での新しいチャレンジを追求していきます。

将来のめざす姿を「グローバルにプレゼンスのある企業グループ」と置き、そこからバックキャストで第七次、第八次のテーマを掲げて取り組むことで、4つのバリューチェーン各々の幹を太くしてまいります。

4系列バリューチェーン(VC)の取組領域・テーマ

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

■ 新規領域

3つのGOT具現化

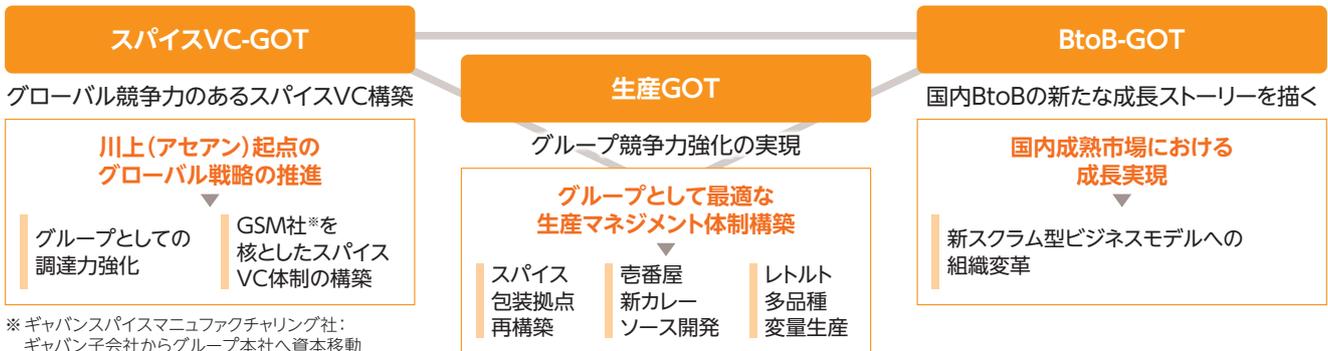
第六次中計で検討を進めてきたGOT(グループ横断取組)を実行に移していきます。具体的には、スパイスVC-GOT、生産GOT、BtoB-GOTの3つです。

スパイスVC-GOTは、第六次までのスパイス調達GOTを発展させたもので、グループの調達力強化をめざし、川上のアセアンを起点としたグローバル戦略を推進していきます。このテーマは、使われるスパイスの種類も産地も膨大な数に

のぼるため、簡単ではありません。実行フェーズに入ると、個別具体的な多くの課題に直面することになるかと思いますが、バリューチェーンの視点で、あるべき将来像を共有しながら推進力を高めてまいります。

生産GOTではグループとして最適な生産マネジメント体制の構築をめざしていきます。

BtoB-GOTは、国内BtoB事業において、ハウス食品とギャバンの強みを融合して、シナジーを活かした新たなモデルを確立し、成長を実現します。

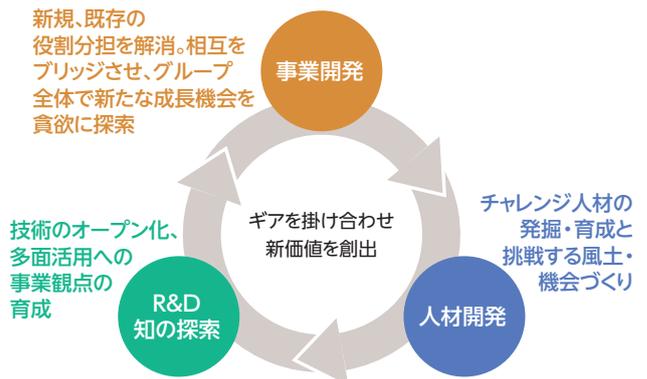


共創による新価値創出

従来は主に、経済特区的に新規事業を切り分けて進める方法を取っていました。既存事業から切り離すことで、新しい発想やアイデアが生まれやすいのがメリットですが、既存事業の経営資源やノウハウを活用できないと、シナジーが発揮できないという課題もありました。そこで第七次では、事業開発、R&D、人材開発が三位一体となって新価値創出に取り組み、イノベーション体質への変革をめざします。

事業開発では、新領域にチャレンジする部署横断型タスクを新設するなど、グループ全体で新たな成長機会の探索を、R&Dでは社外も含めたオープンな連携を積極的に進めています。人材開発では、社員が自ら手を上げるような制度を数

多く取り入れ、チャレンジする風土を醸成していきます。3つのサークルを連携させ、うまく回していくことで、全員参加の新価値創出の形を作っていきます。



社員とその家族への責任

グループ理念における「3つの責任」を語るにおいても、いうまでもなく、社員は私たちにとって重要なステークホルダーです。

「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うえで、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。

社員にとって仕事とは、社会との接点であり、自己実現の場でもあります。その意味で会社とは、一人ひとりが仕事を通じて自己実現を果たし、社会に貢献する場、様々な経験を活かして成長し、主体的にキャリアを築いていく場なのです。社員が仕事を通じて豊かな人生を過ごしていけるよう幅広く、力強く支援することが、私たちの果たすべき責任です。



「ダイバーシティの実現」

働きがいを追求し、個性の発揮と融合により、成長のパワーに変えていく

ハウス食品グループ本社
常務取締役管理本部長
秘書部担当

大澤 善行

ダイバーシティの実現

ハウス食品グループでは、「HOUSE WAY」においても、グループ理念の実現と、社員一人ひとりの成長という両軸を大切にしています。現在、事業戦略の観点からも、人と組織の関係性は、重要度が増しています。

ハウス食品グループは、2015年から「クオリティ企業への変革」を掲げて取り組みを進めています。従来の顧客ニーズをスピーディに捉えて成長の糧とするマーケティング企業から、自ら新しい価値を創出して提供していくクオリティ

企業になることをめざすというものです。かつてのように経済成長の続く時代には、いち早く成長機会を見つけて波に乗ることが重要でしたが、現在の成熟経済の下では、成長の種を外に求めるのではなく、自分たちでゼロからイチをつくりあげる必要があります。その主体は社員にほかなりません。そのことから、社員の成長なくしてクオリティ企業への変革はなし得ないと考えます。

前回の第六次中期計画では、初めて「3つの責任」を中期計画に組み込みました。「社員とその家族への責任」においては、多彩な社員の活躍をめざして「ダイバーシティの実

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

基本となる考え方



現]を掲げ、様々な施策を立案・実行。具体的には、ワークスタイル5つの変革を進めたほか、人材の多様化とチャレンジできる環境整備を進めました。期間中、新型コロナウイルスの蔓延という予期せぬ事態も起こりましたが、状況に応じて働き方を変えるなど柔軟な対応ができたことは、こうした取り組みの積み重ねがあつてのことでしょう。

一方で、実際に取り組んでみたらこそその課題も明らかになりました。その課題を踏まえて、第七次中期計画では、前中計からの考え方を継続して「ダイバーシティの実現」を重点テーマに掲げ、取り組みをさらに深化・加速させてまいります。

働きがい変革の実行

前中計での反省点として、行動を変えることに重点は置いた一方、手段が目的化してしまい、方法論の変更にとどまってしまったことが挙げられます。たとえば働き方の変革についても、時短や業務の効率化など目先の目標に気を取られてしまい、生産性の向上という真の目的の達成はまだ道半ばです。社員の多様性は進んでも、部分的な取り組みにとどまり、それぞれの個性を活かし、イノベーションにつながるような大きなムーブメントを引き起こすまでには至っていないのが現状です。

第七次では、ダイバーシティの実現した状態をつくりあげるだけでなく、それを力に変えていく。目的志向で施策を具体的に見直し、取り組みを進めていきます。そのひとつが、「働きがい変革の実行」です。ここでいう「働きがい」とは、「働きやすさ」と「仕事のやりがい」の掛け算だと定義しています。業務改善や時短など「働きやすさ」を追求すると同時に、社員一人ひとりが自らチャレンジを重ね、成長につなげる

「仕事のやりがい」を感じられる職場づくりをめざしていきます。

そのための一歩として、各部門からメンバーを公募して、働きがい変革の観点から従来の仕組みや業務のあり方を変革するプロジェクトを立ち上げました。また、安心してチャレンジできる環境づくりとして、引き続き、1on1ミーティングの充実などコミュニケーションを強化し、信頼関係を醸成していきます。

個性の発揮と融合を強力に支援

一方、会社としては社員一人ひとりの「個性の発揮と融合を強力に支援」していきます。具体的には、キャリア形成に重点を置いた公募施策の充実、グループ横断人材交流、グローバル人材育成、女性活躍推進、キャリア採用の強化などの施策を進めていきます。

会社が社員のキャリアを用意するだけの時代は終わり、今や自分のキャリアは自分で描いていくことが必要です。会社は、それぞれの個性を発揮・融合できる活躍のステージを用意し、個人のキャリア形成を最大限支援していきます。デジタルツールなども活用しながら、興味・関心・志を同じくする人々がつながる場を設定したり、ライフステージの状況に応じて、存分に力を発揮してもらえる環境を整備していきます。また、こうした取り組みを単発のもので終わらせないため、新しい時代にふさわしい人事制度についても検討を進めていく計画です。

会社と社員は対等な関係を築き、社員の成長が会社の成長エネルギーとなっていく。グッドパートナーとして共に成長していけるよう、今後も取り組みを続けてまいります。

重点テーマ策定の背景

ニューノーマル
(外的要因)

働き方の変化

- 就労環境の多様化 (雇用・育成・評価)
- 自立的なキャリア形成



グループ変革
(内的要因)

- 4系列/バリューチェーンへの挑戦
- 成長領域への資源シフト
- グローバルでプレゼンスを発揮

重点テーマ

- 1
- 2

働きがい変革の実行

自らの成長のために「働き方変革」から「働きがい変革」へ

「働きがい」=働きやすさ(時間の創出)×仕事のやりがい(チャレンジ・成長)

個性の発揮と融合を強力に支援

多彩な個性を融合させ、グループシナジーの最大発揮へ

キャリア形成支援、グループ横断人材交流、グローバル人材育成、女性活躍推進、キャリア採用の強化

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活かして、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我々は考えています。

これまでも当社グループでは様々な取り組みを進めてきましたが、一口に社会課題といってもその内容は極めて幅広く、貢献のあり方はますます高度化・複雑化しています。より推進力を高めていくため、第七次中期計画では、「人と地球の健康」をテーマに掲げ、「循環型モデルの構築」と「健康長寿社会の実現」を経営の優先課題として共有し、グループを挙げた取り組みを進めています。



信念を持って独自の価値提供を着実に進め 社会に貢献する企業グループに

ハウス食品グループ本社
取締役
コーポレートコミュニケーション本部長
新規事業開発部、アグリビジネス推進部担当

川崎 浩太郎

人と地球の健康

第六次中期計画では、「人と地球の健康」掲げ、様々な施策を進めてきました。この3年間で新たな環境投資判断基準導入による投資の促進や、持続可能な原材料への切り替えを推進したことにより、各事業現場の意識も高まり、自らの課題として具体的テーマに取り組むようになったと感じています。

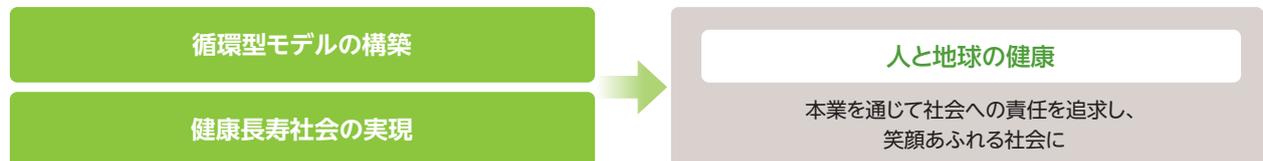
一方で、グローバル社会を取り巻く状況は刻々と変化しています。新型コロナウイルスのパンデミックなど予期せぬ出来事の発生や地球環境問題の深刻化を受け、政府方針として2050年カーボンニュートラルの実現が宣言されたこと

などもあり、我々の取り組むべき課題はますます多層化・複雑化しています。このようななかで、企業としての社会的責任を果たすには、単なる規制対応やリスク管理といった視点にとどまらず、さらに一歩進んだ対応、積極的な社会貢献への取り組みが必要になってきていると考えています。

幅広い社会課題のなかでも、ハウス食品グループが最も確実に効果的な貢献を果たせるのは、やはり食に携わる企業として本業を通じた課題解決だと考えます。第七次中期計画では、引き続き「循環型モデルの構築」と「健康長寿社会の実現」の2つの重点テーマを設定し、笑顔ある暮らしの実現を図っていきます。

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

基本となる考え方



循環型モデルの構築

地球温暖化の進行に伴う世界的異常気象の頻発、資源の枯渇や生物多様性の喪失など、深刻化する環境問題に対し、従来の延長線上の取り組みだけでは役割を果たすことが難しくなっています。そのため、グループの取り組みも一段上のステージをめざし、第七次中期計画では生産、研究など各技術部門のリーダーを集めたグループ環境戦略会議を新たに立ち上げ、グループ内技術や知見の相互活用を検討するほか、中長期的な視点で新技術開発や今後の取り組み計画についての議論をスタートしました。

同時に、これまで積み上げてきた取り組みを継続強化し、バリューチェーン全体に拡大しながら、さらに進化させていくことも必要です。CO₂削減に関しては、GHGプロトコルのガイドラインに従って、サプライチェーン全体の排出量の算定を始めました。Scope1,2といった自社拠点でのCO₂排出量だけでなく、Scope3の考え方にに基づき、原材料の調達から輸送、生産、販売、お客様の調理シーン、廃棄に至るまでの全てを責任領域ととらえて、各サイクルでの排出量も新たに把握しました。具体的な取り組みの一例として、ご家庭での調理シーンでCO₂削減を図るため、レトルトカレーのレンジ対応化を進めています。

また、食品ロスが深刻な社会課題となっているなか、廃棄物削減も重要なテーマとして設定し、生産現場では工法や工程を見直すなど、さらなる削減に取り組んでいます。また、昨年度に展開した「もっとカレーだからできること」プロジェクトなど、広く社会に向けてメッセージを発信し、パートナー企業やお客様と共に食品ロスを減らしていく活動にも力を入れていきます。

健康長寿社会の実現

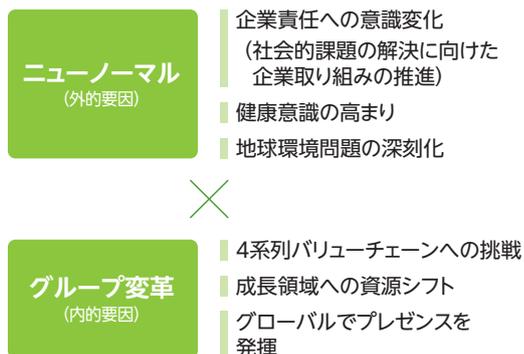
人々の健康意識が高まるなかで、健やかな暮らしに貢献することは、食品メーカーとしての重要な役割です。これまで、食育活動やこども食堂への支援など、社会貢献活動を継続してきましたが、並行して事業を通じた健康価値の創出についてもさらに推進力を上げて取り組みます。

ハウス食品グループは、第七次中期計画から4系列バリューチェーンを軸とした事業展開を推進しています。これにより各バリューチェーンがより効率的に経営資源を活用し、それぞれの戦略に合わせて独自の健康価値を追求しやすくなりました。第七次では4つのバリューチェーンごとに具体的なテーマを設定し取り組みを進めています。例えば、スパイス系バリューチェーンでは「3つのオフ(カロリーオフ、糖質オフ、塩分オフ)」を掲げ、付加価値の高い製品の開発に取り組んでいます。

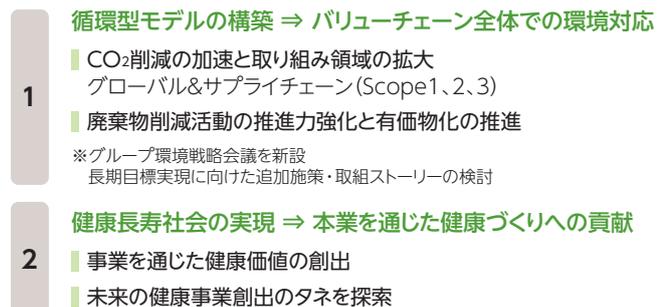
各事業・バリューチェーン単位で、「健康長寿社会の実現」への貢献という視点で、自らが提供できる価値を考えることで、従来とは異なる新たな発想・イノベーションが生まれ、独自の健康価値を軸とした事業創出が期待されます。

これらの取り組みについては、継続的なPDCAをまわすと共に外部評価も活用し、実効性を高めていきます。今後想定外の事態が起こり、取り巻く環境が変化しても、「人と地球の健康」をめざし、信念を持って社会に貢献できるように組織としての力を高めてまいります。

重点テーマ策定の背景



重点テーマ



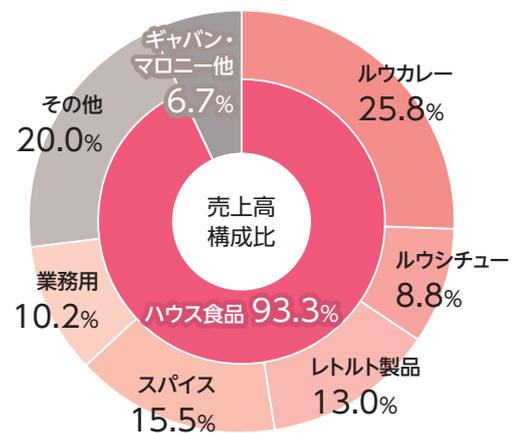
事業セグメント別戦略

香辛・調味加工食品事業

21.3期の状況



21.3期 売上高構成比



総括

- 内食需要の増加から幅広いカテゴリーで家庭用製品が伸長。業務用の苦戦を吸収
- 家庭用の増収効果に加え、事業活動の制約から固定費全般が抑制され増益幅が拡大

● 第七次中期計画セグメント戦略

● 新価値創出に基づく成長

自由な発想やチャレンジによる領域拡大に取り組み、トップライン成長を実現

● コア事業としての収益力強化

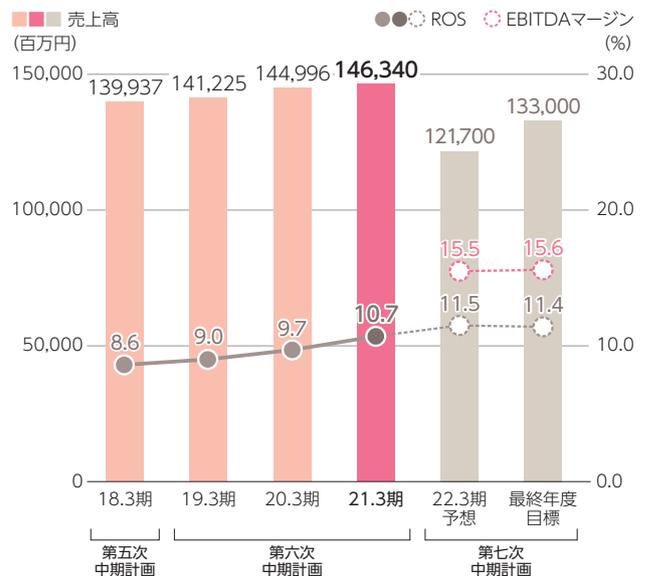
収益構造変革への取り組みを継続、効果的なマーケティング施策の追求による競争力の確保

● 本業を通じた社会課題解決へのアプローチ

自社拠点でのCO₂削減 (Scope 1, 2) や廃棄抑制に加え、サプライチェーン全体でのCO₂削減 (Scope 3) に向けレトルトレンジパウチ化を推進

22.3期テーマ

- 前期コロナ禍で生じたパニック需要は一定の反動減を見込む
- 生活者意識の変化、消費行動の変容に細やかに対応することで内食需要の取り込みを図る
- BtoB生産能力増強や需給生産管理システムの刷新など成長投資を推進



※ 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



第六次中計の振り返りと第七次中計の取り組み

第六次中期計画では「収益構造モデルの変革」を掲げ、「食の外部化」の進行を前提として、レトルト事業の成長と収益力強化、中食・外食といった業務用事業の拡大に取り組みました。同時に、屋台骨であるルウ事業においてはメニュー・ブランド価値向上により収益基盤を底堅くすることをめざしました。

レトルト事業においては高まる需要へ対応するため、製品ラインアップ拡充や、新たな製品製造ラインの稼働による生産体制強化に取り組み、ルウ事業においては新たなブランドを立ち上げながら、調理時間短縮やメニューバラエティの提案等を行いました。また、スパイス事業においても大容量のチューブ製品の発売や生産能力増強等を行っており、それぞれの取り組みが、中期計画最終年度に新型コロナウイルスの影響で拡大した内食需要の取り込みにつながったと考えています。業務用事業においては、コロナ禍で外食産業を中心に厳しい環境となりましたが、介護食等のケアフードや、中食向けのレトルト製品等の提案を強化し、対応に取り組みました。

足元では、コロナ禍でのお客様の生活変化に対応し、家庭用事業においては、これまで以上に「調理の楽しさ」や「経済性」といった魅力のご提案に取り組んでいます。業務用事業においては、業態別の動向や自社製品の強み等を踏まえたうえで、より細やかな提案活動を行っています。

第七次中期計画では、新たな取り組みを行いながら

「収益構造モデルの変革」をさらに進めます。特に、成熟マーケットで多様化が進むお客様ニーズへの対応を課題とし、「新価値創造に向けた取り組みのスピードアップ」を成長に向けた重要なテーマに位置づけています。

家庭用事業においては、外部パートナーとの協業を行いながら、社内各部署が交わり、共創を進めることによって、過去の経験に捉われない開発スタイルを獲得し、新たな製品やサービスの創出につなげます。同時に、生み出した価値を効果的にお客様へお伝えするプロモーション手法や販売チャネルの開発を強化します。

業務用事業においては、お得意先様が抱える課題をより深く理解し、効果的な解決策を提案できる「ソリューション企業」への変革を進めます。同時に、グループ会社であるギャバンとの取り組み強化を進め、よりお客様から必要とされる会社をめざします。

香辛・調味加工食品事業のさらなる「進化」に向け、厳しい環境変化に対応しながら、今後も新たなチャレンジに取り組んでいきます。

ハウス食品グループ本社
専務取締役
ハウス食品
代表取締役社長

工東 正彦



TOPICS

BtoB事業の成長をめざして～大容量レトルトラインを新設～

国内市場の成熟化が進み、食のあり方もますます多様化するなかで、BtoB事業を成長領域の柱の一つと位置づけています。この度、レトルト製品の製造を担うサンハウス食品において、業務用を対象とする大容量製品ラインを新設し、2021年7月より稼働を始めました。今回の能力増強により大容量レトルト製品の最大生産能力は従来比1.6倍に高まります。近年、生産年齢人口の減少などを背景に、業務用市場においても調理の簡便化が課題となっており、顧客ニーズに対応する提案力を強化してまいります。

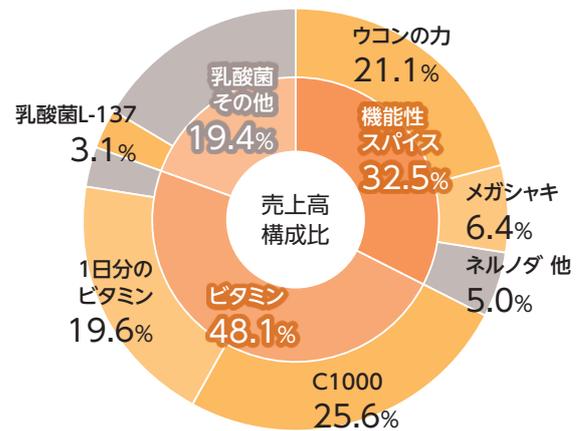


健康食品事業

21.3期の状況



21.3期 売上高構成比



総括

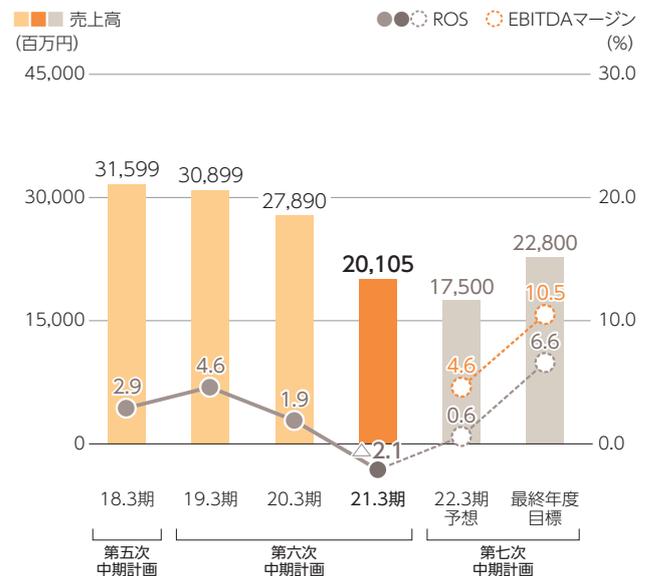
- コロナ禍において「ウコンの力」偏重とチャネル構成リスクが顕在化
- コスト削減を徹底するも大幅な減収により営業赤字に転落
- 低収益事業の撤退など損益構造の立て直しを図る

第七次中期計画セグメント戦略

- **バリューチェーン視点でグローバルにビジネスチャンス**
を掴み、持続可能なビジネスモデルに転換
機能性素材系バリューチェーン構築に向け、
ビタミン飲料、乳酸菌のグローバル展開に注力
- **国内既存事業の立て直し**
損益構造改革の実行と新たな顧客接点の構築

22.3期テーマ

- 不透明な経営環境でも利益創出する損益構造を実現
原価低減、効果的なマーケティングの遂行
- 国内BtoC営業機能をハウス食品に統合
提案力の向上・顧客接点の拡大を図る



※ 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



第六次中計の振り返りと第七次中計の取り組み

健康食品事業を担うハウスウェルネスフーズは、「明日への健康なくらしに奉仕する」という企業理念のもと、長年培ってきた「ビタミン」「スパイス」「乳酸菌」の健康戦略素材を軸とし、健康な暮らしを支える〈健康〉〈活力〉〈維持〉の3つを事業領域と定めています。

第六次中期計画では、最終年度にコロナ禍の影響を大きく受け、当初の計画が目標から大きく乖離する厳しい結果となりました。そのなか、当初計画していた事業ポートフォリオの変革に取り組み、「C1000」については収益性の低いPET製品の縮小と、ブランドの戦略再構築に向けた検討を進め、「1日分のビタミン」は内製化したゼリー形態の売上拡大と共にブランド全体での損益改善に努めてまいりました。「ウコンの力」は飲酒機会が抑制された環境下において、お客様の動向を注視しながら、収束後のリカバリー需要に向けた準備を進めているなかで、家飲みやデリバリーなど新たな需要創出への対応を行ってまいりました。

第七次中期計画では、グループ成長戦略である「機能性素材系バリューチェーン」の構築に対して、ハウスウェルネスフーズが中心的役割を果たしてまいります。「ビタミン」「スパイス(ターメリック)」「乳酸菌」の3つの健康戦略素材にて、国内だけの展開に留まらず、グローバルにビジネスチャンスを追いかけてまいります。

日本国内においては、新型コロナウイルスの影響を乗り越えるための強固な損益基盤を作り上げると共に、さらなる提供価値の拡大と最適な顧客接点の構築をめざしま

す。ハウス食品とのBtoC営業機能統合の効果を最大限に活かすべく連携を円滑に進め、国内健康食品事業の再生計画に取り組んでまいります。

海外においても、持続的な高収益モデルの構築をめざします。健康でありたいというニーズは世界共通であり、予防や未病対応を通じた健康に対する自己管理意識の向上に加え、パンデミックの発生により抵抗力強化の意識がより高まっています。

近年、タイでビタミン製品を展開するハウスオソサファフーズ社は大きな成長を遂げています。その知見を活かし、アセアンを中心にさらなる拡大を図ります。乳酸菌L-137(飼料・原料販売)については「免疫」を直接訴求できるアメリカやEUを中心に事業拡大の機会が出てきております。

我々の最終目的はお客様の「うれしい、ありがとう」を創ることであり、この目的はこれからも変わりません。世界の人々の健康寿命の延伸とQOLの向上による、皆さまへのお役立ちを実現していき、食のバリューチェーンを担う企業グループとして、社会に対する役割を果たしてまいります。

ハウス食品グループ本社
専務取締役

広浦 康勝



TOPICS

国内BtoC営業機能を統合 ～国内市場における提案力強化に向けて～

成熟した国内マーケットにおいて、グループの総合力を発揮し、提案力強化と効率化を図るため、2021年4月よりハウス食品とハウスウェルネスフーズのBtoC営業機能を統合しました。

ハウスウェルネスフーズは健康食品事業の中核事業会社として事業責任を果たすと共に、ビタミンや乳酸菌のグローバル展開へ資源シフトを進め、機能性素材系バリューチェーンの早期構築に取り組んでまいります。



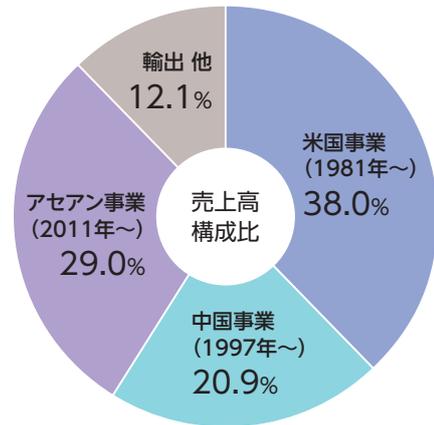
ハウスウェルネスフーズは健康食品事業の中核事業会社として引き続き事業責任を果たす

海外食品事業

21.3期の状況



21.3期 売上高構成比



総括

● コロナ禍でも事業規模を拡大

米国

PBF*の需要拡大を追い風に成長持続。新ライン稼働も安定稼働に時間を要する

中国

日本式カレーの提供価値(利便性・一皿完結)が浸透。課題であった内陸部の間口が拡大

タイ

生産能力の増強により需給ギャップを解消。物品税や競合参入によりコストは増加(期末にかけて流通在庫が滞留、4Qの販売はプレーキがかかる)

* PBF: プラントベースドフードの略、植物由来食品

第七次中期計画セグメント戦略

● 成長スピードを加速。地産地消による成長実現に向けて現地完結型経営に転換

米国

さらなる成長ステージへの基盤強化(生産供給体制増強・R&D強化)、展開エリアの拡大

中国

間口拡大を契機としたコア事業の持続的成長、現地ニーズに適合した事業領域の拡張

アセアン

BtoCカレー事業の立ち上げや、GOTと連携したBtoBスパイス事業の可能性を追求

● 現地完結型経営に向けたガバナンスの強化

* タイ機能性飲料事業は機能性素材系バリューチェーンのマネジメント体制へシフト(セグメントは海外食品事業を継続)

22.3期テーマ

米国

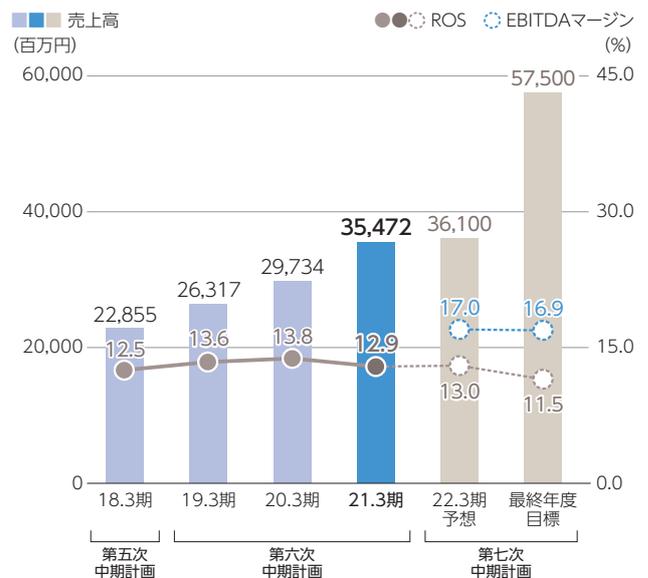
新ラインの安定稼働による収益性の向上。DX・人事関連にコスト投下し事業基盤を強化

中国

家庭用：内陸部の攻略に向けてマーケコストを積極的に投下
業務用：顧客ビッグデータを活用し効果的な営業戦略を構築(新規顧客開拓・既存顧客維持)

タイ

前期滞留在庫の影響が響き今期は踊り場を迎える。エリア拡大や製品の拡充を進める



* 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



第六次中計の振り返りと第七次中計の取り組み

海外食品セグメントの21.3期実績は、第六次中計売上目標比104.3%、CAGR(3年間の平均成長率)15.7%、営業利益目標比99.7%、ROS12.9%と、グループを牽引する成長ドライバーとしての役割責任は果たせたと考えています。しかしながら内容的には、タイ事業の急成長(中計目標比162.3%)に支えられた形となり、最終年にコロナの特殊要因があったとは言え、米国新ラインのトラブルによる収益性低下や、中国の期待成長未達、アセアンカレーの仕込み不足等、事業課題が多数顕在化した第六次中計でした。

改めて海外食品事業のポジションを確認しますと、探索期から黎明期を経て現在成長初期にポジショニングしていると考えており、最終的には「現地完結型経営」の成熟期に向かわねばなりません。しかしながらこのプロセスにはキャズム(深い谷)があり、我々はこれを越えるためにパラダイムシフトの必要性に迫られています。これまで海外事業でありながらも日系のプレイヤーや、日本食に関心のある都市圏の食のイノベーター層をコアターゲットとして成長させていただきましたが、第七次中計以降は成長率を維持向上するために、保守的な地方マーケットを含めてターゲットを拡大せねばなりません。

くしくも米国では昨年、米系マーケット売上がアジア系マーケットを初めて上回り、中国では家庭内食の高まりにより、内陸部の小～中級都市でのカレー需要が急拡大しました。これらの既存事業の成長チャンスを的確に捉えることと、米国豆腐、中国カレー、タイ機能性

飲料に次ぐ「第4の柱」となる新事業を創出させることが第七次中計の大きなテーマです。

米国ではPBFの追い風に乗れ、さらなる成長に向けた基盤強化策(生産体制増強・R&D強化)を加速させ、欧州マーケット進出に向けた仕込みを開始します。中国では強みである大都市圏を維持しつつも、間口の開いた大都市圏の需要拡大にも注力します。また、再編されつつあるフードサービス市場にも対応力を強化します。アセアンでは特にインドネシアにおけるハラルカレーの取り組みを急加速させ、またアセアン各社ではGOTと連携しながら、BtoBスパイス事業の可能性にチャレンジします。

コロナ禍では、渡航禁止により経済活動に物理的制約を受け、現地子会社は人員不足のまま運営を余儀なくされ、現地機能の充実度合いによる活動差が露呈しました。今後懸念されるデカップリング課題等も含めて、改めて「現地完結型経営」の必要性を認識しているところであり、成長を支える組織のあり方にもメスを入れ、海外子会社のガバナンス強化にも努めてまいります。

ハウス食品グループ本社
取締役
国際事業本部長

山口 竜巳



TOPICS

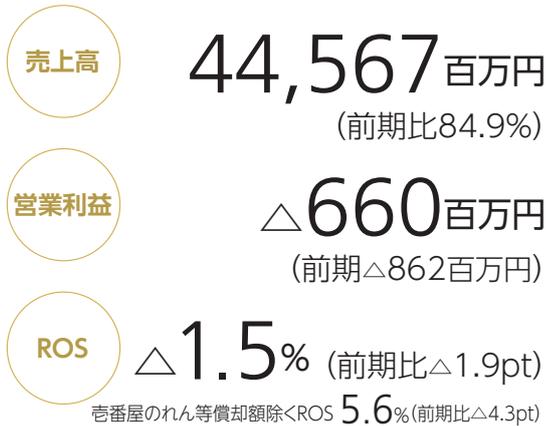
伸長する米国豆腐事業

米国では健康志向や環境意識の高まりを背景にPBF市場が急速に拡大しています。そのなかで、当社グループが展開するTOFUは、「食肉に代わる良質な植物性タンパク食品」として注目を集め、米国事業の直近5年間の平均成長率(現地通貨ベース)は7.8%と持続的な成長を実現しています。大豆系バリューチェーンの中核を担うハウスフーズアメリカ社では、成長著しいPBFの伸長を事業成長のチャンスにするべく、生産体制の増強やR&D機能の強化など事業基盤の強化に取り組んでいます。

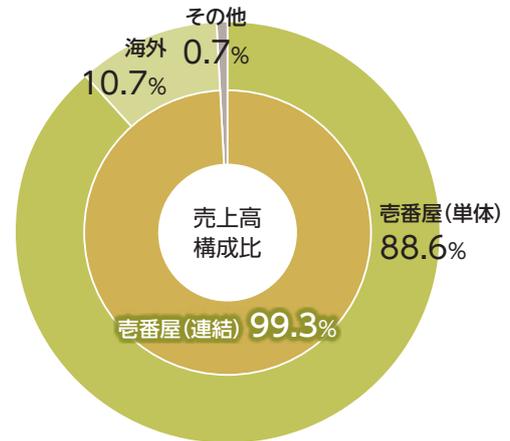


外食事業

21.3期の状況



21.3期 売上高構成比



総括

- 外出自粛や営業時間短縮の要請から厳しい環境も、ウィズコロナ時代の店舗運営の構築と成長に向けた取り組みを開始
- コロナ禍による事業環境の変化を踏まえ、売番屋をグループ化した際に発生したのれんや無形固定資産の減損損失を計上

減損損失の連結業績への影響

	21.3期
減損損失	9,128
法人税等調整額 ^{※1}	2,521
非支配株主損益 ^{※2}	△2,819
親会社株主に帰属する当期純利益	△3,788

※1 減損損失に係る税効果影響を控除
 ※2 税効果控除後の減損損失の49%(当社保有51%)

償却額への影響

	〈当初〉		〈減損計上後〉	
	21.3期	22.3期~	21.3期	22.3期~
無形資産の償却額	4,164	1,601	3,172	1,326
のれん ^{※1}	2,562	—	1,708	—
商標権 ^{※2}	635	635	580	526
契約関連無形資産 ^{※2}	967	967	883	800

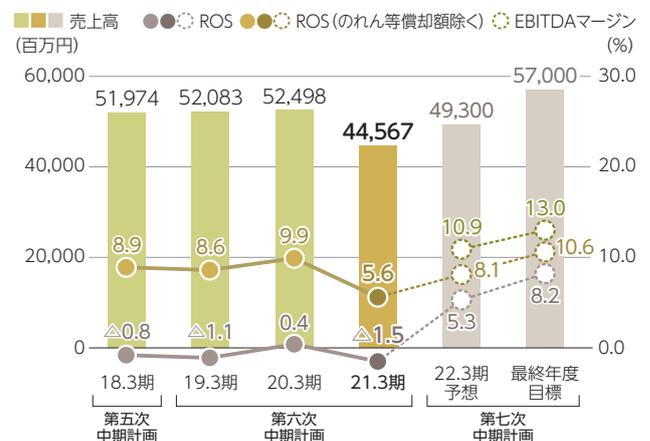
※1 21.3期2Qで償却完了(当初は同3Qでの償却完了を予定)
 ※2 償却スケジュールは変更なし

第七次中期計画セグメント戦略

- **ウィズ/ポストコロナでの国内需要の積極創出**
 イートイン以外のサービス・接点強化(宅配、ドライブスルー対応、業態開発等)
- **グループシナジーテーマの推進**
 新カレーソース開発による当社、売番屋、FCオーナー3者のメリット創出

22.3期テーマ

- **国内**: ウィズコロナに即した積極的な物件開発と新業態への挑戦により需要を創出
- **海外**: 米国でのFC展開の開始など、成長への取組を継続



※ 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

第七次中計の取り組み

2021年2月期の業績は、新型コロナウイルス感染症拡大の予防策として、国内外で飲食店に対して営業時間短縮等の規制や要請が実施されたこと等から、前年を大きく下回る結果となりました。

足元におきましてもコロナ禍の収束時期の見通しは立っておらず、コロナ前の売上水準を回復できるのは来期以降になると見込んでおります。今後も各店舗におきまして、ウィズコロナの時代に適した安全・安心な運営を心掛けるとともに、商品力や利便性を向上させる等、お客様の期待値を超える価値を提供できるよう努めてまいります。

当社は、コロナ禍を乗り越え、2030年に向けてめざす姿を示した『壺番屋長期ビジョン2030』を策定いたしました。「わくわくで未来をつくる」をメインテーマに掲げ、壺番屋グループの一人ひとりが、新しいことに「チャレンジ」を続け、目標に向かって「わくわく」しながら働くことで、役職員の成長と会社の発展をめざしてまいります。

この長期ビジョンの実現に向けた、最初の3年間に取り組む実行計画として第七次中期計画を策定いたしました。このなかで、海外事業を成長エンジンとしていたこれまでの考え方から、国内においても力強い成長を実現し、国内・海外の両エンジンで事業を推進していく方針を新たに打ち出しました。

国内では、最重要課題であるQSCの更なる向上に加え、モバイルオーダーやテイクアウト用ロッカーの導入等による店舗の利便性向上をめざすほか、より集客力

が高い立地への戦略的リロケートやドライブスルーの併設等により、個店ごとの収益力を向上させていく計画です。加えて、新たな事業の柱の確立に向けてM&Aを積極的に活用してまいります。

海外では、ヨーロッパや中東等の未出店地域への出店を進めると同時に、既存エリアでも店舗展開を進め、アメリカでは昨年設立した新会社を軸に、現在店舗があるロサンゼルスから、東海岸も含めたより広範なエリアでの出店を計画しております。本中期計画の最終年度には、売上高570億円、営業利益60億円と過去最高の業績達成をめざしてまいります。

コロナ禍により、お客様の生活スタイルが変化し、外食業界における市場環境も大きく変わりましたが、創業以来「超”お客様第一主義」を掲げ、「変化対応、変化創造」を旨として事業に取り組んできた当社にとっては、地力を鍛え直すチャンスであると前向きに捉えております。これからも、より多くのお客様に選ばれ続ける外食チェーンとして国内外でのプレゼンスを高め、持続的な成長をめざしてまいります。

壺番屋
代表取締役社長

葛原 守



TOPICS

大黒商事、連結子会社化の狙い

2020年12月、壺番屋は大黒商事を新しい仲間として迎えました。同社は、北海道旭川市内で「成吉思汗(ジンギスカン)大黒屋」を1店舗経営しており、国内外からの観光客のみならず、地元のお客様からも強く支持されている繁盛店です。新しい業態への挑戦ではありますが、壺番屋独自のチェーン展開ノウハウを活用することで、北海道並びに他エリアでのチェーン展開をめざしてまいります。

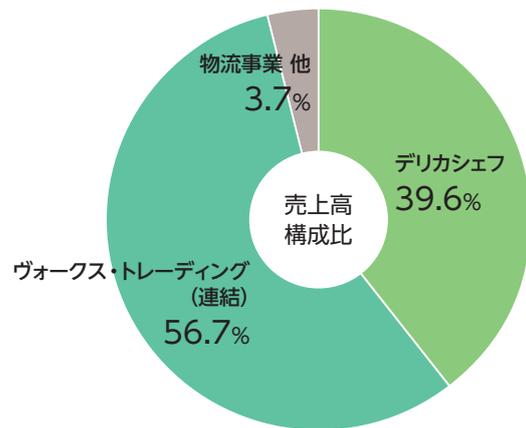


その他食品関連事業

21.3期の状況



21.3期 売上高構成比



総括

デリカシェフ

- 開発力強化に取り組むデザート類は巣ごもり需要を追い風に好調に推移
- 焼成パン類の不振や総菜類の生産品目減少の影響もあり減収減益

ヴォークス・トレーディング

- 業務用製品の荷動き鈍化をBtoBtoC向け商材がカバー、前期並みの売上を確保
- 移動制限等により固定費が抑制されたこともあり増益

第七次中期計画セグメント戦略

デリカシェフ

付加価値野菜系バリューチェーンにおけるグループ内外との共創

ヴォークス・トレーディング

川上の強みを活かすとともに、バリューチェーンをつなぐ機能を発揮

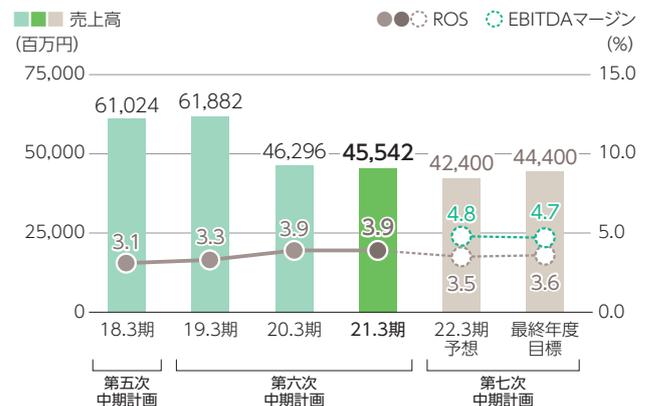
22.3期テーマ

デリカシェフ

開発力強化や人員構成の適正化により、生産性向上とニューノーマル需要への対応を図る

ヴォークス・トレーディング

冷凍商材等の成長領域で提案力強化を図る(ミニマムアクセス米の減収を見込む)



※ 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

TOPICS

ヴォークス・トレーディングの子会社であるジャワアグリテック社では、2019年より中部ジャワにてサステナビリティ胡椒の開発に取り組んでいます。サステナビリティ胡椒と通常の胡椒栽培との違いは農家との関係です。通常は集荷業者を介して流通しますが、この開発案件では直接農家とコンタクトします。栽培地域に常駐するスタッフが、農家や圃場を回って栽培改善支援・調達を行い、長期的に持続可能なサプライチェーンづくりに取り組んでいます。



社外役員メッセージ～第七次中期計画始動にあたって～



私は、第五次中期計画の2年目にあたる2016年に社外取締役役に就任いたしました。第五次中期計画では、「食で健康」クオリティ企業への変革がめざす姿と位置づけられ、第六次中期計画もこの方針を引き継ぎ、変革が図られてきました。この間、(株)壺番屋等のグループ化がありました。グループ各社が相互にシナジーを発揮する「足し算から掛け算へ」という方向性がより明確になったと感じます。

今期からスタートした第七次中期計画は、「食で健康」クオリティ企業への変革(第二章)」と位置づけられ、成長に向けたチャレンジを志向しています。4系列バリューチェーンによる成長の方向性が示されるとともに、そのコンセプトを具現化した3つのGOT(グループ横断取組)がそれぞれ実行段階に入るとは、成長へのステップとして大いに期待できます。国内市場は成熟期と言われますが、人口減少のなかでも世帯数は減っておらず、当社グループの活躍の場はまだあります。また海外市場は経済成長が継続し、需要はさらに高まると見込まれます。このような国内外での事業拡大に応じたガバナンス強化策として、2021年6月から監査等委員会設置会社に移行しましたが、時宜を得た対応と捉えております。

事業面以外で特に注目しているのは、社会への責任の一つである環境対応です。消費者の調理場面も含めた環境負荷を考えると、食の簡便化の一翼を担う当社グループの環境貢献には大きな可能性があり、積極的に取り組むことが求められます。

第七次中期計画は取締役会で議論を重ね、私も社外取締役として度々意見表明を行いました。様々な知見を反映し十分な検討プロセスを踏んでいることを評価しております。また、中期計画の前提として「前提外の与件が出現する際には機動的に計画を更新する」としていることは、長期を展望しつつ先行き不透明な時代に向き合った適切な姿勢だと思います。経営環境の変化を社外の視点で注視し、役割を果たしてまいります。



私は弁護士としてこれまで企業法務や社外役員の仕事に長く関わってきました。当社監査役に就任したのは2015年6月ですが、その後当社は、同年12月の壺番屋子会社化をはじめ次々と関連会社を増やし、また海外の売上が急成長しました。それもあって5期連続の増益を果たし、昨年度はコロナ禍のため減収となったものの営業増益は保っており、この間の取締役会の運営状況は及第点と評価されて良いと思います。

このような成果を達成できたのは、当社が経営の軸とする「3つの責任」を果たしていくため、第五次中期計画で開始した「食で健康」クオリティ企業への変革のテーマを第六次、第七次にさらに進化させて、優秀な社員の方々が全社一丸となってその実行に邁進してきたことにあるかと考えます。

特に印象的なのは、今も進行形のGOTの推進です。持株会社制による縦割りや外部会社の吸収に伴う遠心力が働かなかで、横串を通してグループとしての効率性を追求するという壮大な試みです。この試みは必ずや良い成果をあげ生産GOTをはじめグループ経営の真髄が見られるものと期待しています。

このなかで育まれてきた4系列のバリューチェーンの発想も当社がめざすべき将来をよく表しています。私が特に注目しているのは大豆系バリューチェーンです。米国における豆腐事業のさらなる発展とその成功体験に根ざす欧州への進出が企図されています。欧州でも着実に成果をあげて、スパイス系と並ぶ当社の大きな幹となることを切望しております。

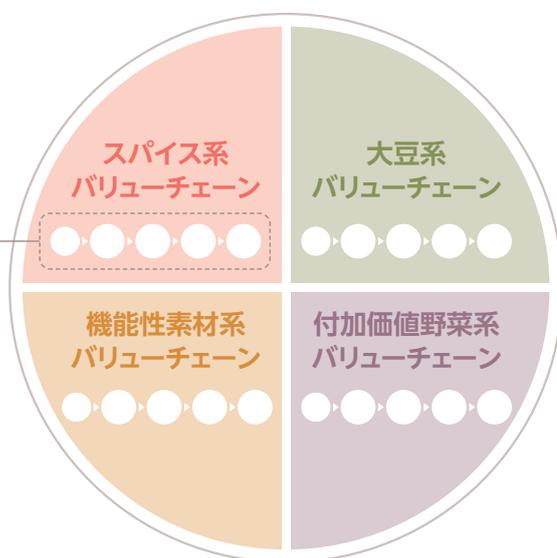
他方リスクコントロールの分野で注目されるのは、今回の監査等委員会設置会社への移行です。取締役会の機能をよりモニタリングに注力し、執行部によるよりスピード感のある経営を可能にする制度です。この目的に沿うよう現在取締役会の運営の工夫が図られています。私は、監査等委員として取締役会での議決権行使を通じて、わくわく感をもてるような投資判断やSDGs推進により企業価値向上やガバナンス強化に努めてまいります。

ハウス食品グループのバリューチェーン

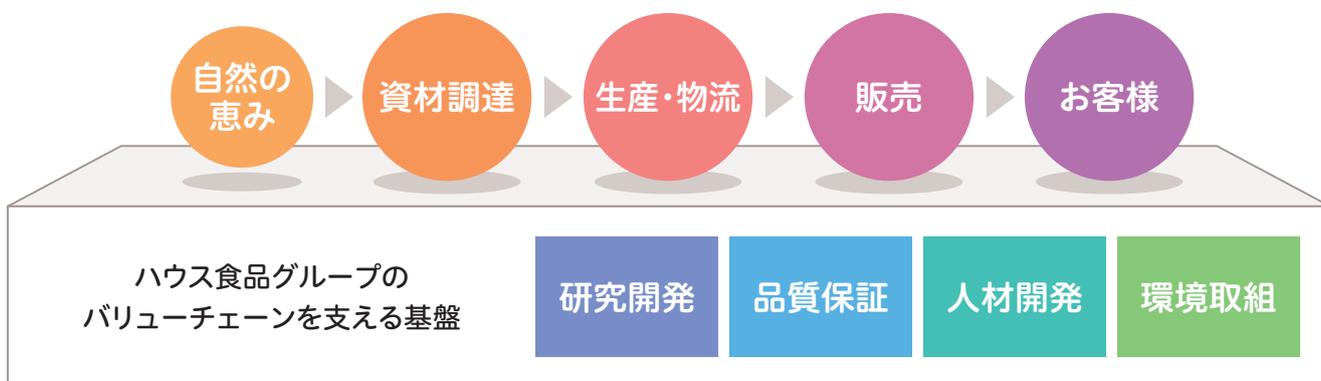
当社グループは、「食で健康」を提供する領域として、スパイス系、機能性素材系、大豆系、付加価値野菜系の4つのバリューチェーンを定めています。

それぞれのバリューチェーンを大きく育成することで、国内外での成長を実現すると共に、ハウス食品グループらしい活動により、全てのステークホルダーの皆さまから信頼され、選ばれる企業となるよう取り組んでまいります。

ここでは、4つのバリューチェーンのうち、中核であるスパイス・カレーを中心としたスパイス系バリューチェーンでの取り組みをご紹介します。



ハウス食品グループのバリューチェーン



私たちは、バリューチェーンの構築や強化を通じて様々な社会課題の解決とグループの持続的な成長の実現をめざしています。このことは、SDGsの目標達成にも貢献すると考えています。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS





資材調達

資材調達の役割と考え方

グローバルな調達ネットワークを構築し、安全・安心な原材料を安定的に調達する役割を果たしています。自然災害や事故等のリスクが顕在化した場合でも安定して調達ができるよう、主要な原材料については産地の分散化を行っています。

調達においては、品質・コンプライアンス・環境・人権・お取引先との信頼関係を重視した調達を推進し、持続可能な社会に貢献できるよう、責任ある調達に取り組んでいます。

活動範囲

原材料の調達においては、必要に応じて産地を訪問し、栽培から加工までの工程確認によって原材料の品質が維持される管理体制であることや、環境への取り組みや労働環境などがグループの調達基準に合致していることを確認しています。またバリューチェーンの川上領域での価値向上にも取り組んでおり、原材料の産地開拓や、付加価値素材・品種の探索、産地での一次加工や輸送効率の改善などの活動をお取引先と協働で進めています。自社グループ内にも農場や一次加工拠点、商社・物流機能などの強みがあり、お取引先・グループの強みを活かした調達に取り組んでいます。

■ グループ機能を活かした取り組み

ハウス食品では、インドネシアにある自社グループの農場で生産され、一次加工から輸入を含めグループで一貫管理したわさびを原材料の一部に使用しています。インドネシアの農場は、長年の農場経営によって地元住民の雇用を維持し続けています。また、多くの紙を使用している製品パッケージでFSC®*など認証紙の使用を推進し、森林に関する課題に配慮したバリューチェーンの構築にも取り組んでいます。

*Forest Stewardship Council®(森林管理協議会)
森林の適切な利用と保全のために活動する国際的な非営利団体。FSC® N003666

■ お取引先との持続可能な調達に向けた取り組み

原材料のお取引先は、共に歩むパートナーであり、日々の情報・意見交換によって相互理解を深め、協働体制の構築に取り組んでいます。持続可能な調達をより推進するための取り組みとして、2020年度よりCSRガイドラインの開示を開始しました。ハウス食品、サンハウス食品、ハウスウェルネスフーズの全ての直接お取引先に対してCSRアンケートを実施し、お取引先でのCSRガイドラインが遵守されていることを確認しています。2021年度は、間接取引先にも対象をさかのぼり、アンケートを実施する予定です。

CSRガイドラインの 6主題

1. 安全・安心の確保
2. 人権・労働・安全衛生
3. 法令・社会規範の遵守
4. 地球環境への配慮
5. 情報セキュリティ
6. 社会貢献



生産・物流

“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。

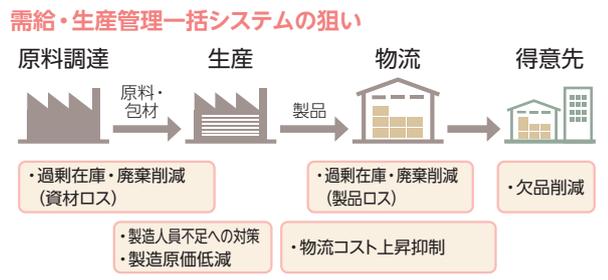
近年は、環境負荷低減につながる生産・物流方式の実現とともに、グループ最適視点での体制構築に取り組んでいます。

■ 環境負荷を低減するエネルギーシステムの導入

ハウス食品では、循環型モデルの構築に向け、ガスコージェネレーションシステムおよび太陽光発電システムの導入を推進しています。ガスコージェネレーションシステムは、施設内に設置したガス発電機による発電と、発電時に生じる廃熱を利用することでCO₂排出量を削減する仕組みで、2020年に福岡工場、2021年に奈良工場に導入しています。また静岡工場は、2021年4月より、年間使用電力量10%相当を発電する太陽光発電システムを導入しています。

■ 需給・生産管理一括システムの構築

将来的な製造人員不足や物流コストの継続的な上昇が想定されるなか、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、2021年4月より新しい需給・生産管理一括システムを導入しました。AIやビッグデータも活用した需要予測の精度向上や迅速な変化対応を実現することで、生産効率化によるコスト競争力の強化に加え、資材や製品の廃棄削減をめざしています。



■ “誰もが働きやすい職場環境づくり”を実践

グループの特例子会社で、スパイス製品を製造しているハウスあいファクトリーでは、障がい者と健常者が一体となって“安全・健康で働きやすい職場づくり”を進めています。安全活動と健康経営への取り組みが評価され、2017年以來5年連続で健康経営優良法人(中小規模法人部門)の認定を受けています(2021年は 上位法人に与えられる“ブライツ500”に認定)。これからも、障がい者と健常者が共に助け合いながら、さらに“安全・健康で働きやすい職場”を実現し、安全・安心で高品質な製品をお届けしてまいります。



■ モーダルシフトの取り組み

輸送距離の短縮、環境負荷の少ない船舶や鉄道での輸送への切り替え(モーダルシフト)、輸送効率の向上などの取り組みを積極的に実施することで、物流におけるCO₂排出量削減に努めています。

2019年には、効率的で安定的な物流体制の実現を目的に、味の素(株)、カゴメ(株)、日清オイリオグループ(株)、日清フーズ(株)の4社と物流事業を統合し、全国規模の物流会社であるF-LINE(株)を発足。CO₂排出量を低減し、持続可能な食品物流に取り組んでいます。





活動を通じて貢献をめざすSDGs

販売

消費環境がますます多様化するなか、より多くのお客様に食の喜びを提供し、笑顔ある暮らしに貢献することをめざして、家庭で召し上がる食事はもとより、外食や中食など、いろいろな食シーンでお客様のニーズにお応えできるよう、バリューチェーン上の展開領域を広げています。

■ ハウス食品 共創による地産地消の推進

持続可能な食糧供給の確保が課題となるなか、食料自給率の低い日本は国を挙げて農林水産業の振興に力を注いでいます。ハウス食品では、2009年より地元農産物をおいしく手軽に消費できる地産地消の推進に向け、カレーによるメニュー提案に取り組んでいます。地域の生産者や自治体、消費者の生活を支える小売業の皆さまとの共同企画を推進することで、共創による課題解決をめざしています。



茨城県様、(株)カスミ様、ハウス食品共同企画「茨城県産野菜でカレー・ハヤシを作ろう!」キャンペーンの共同会見

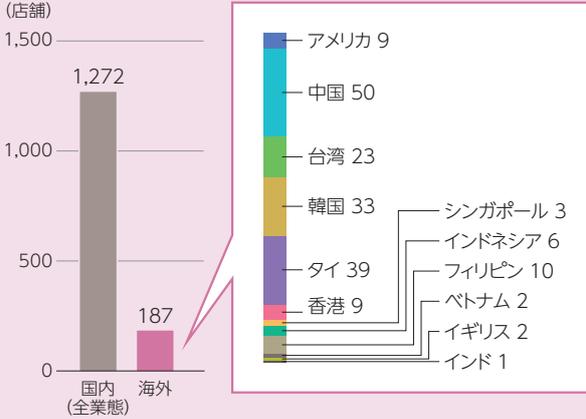
■ 老番屋 ウイズコロナの時代に向けて

コロナ禍で世界中の飲食店が大きな影響を受けていますが、ウィズコロナの時代に向けて成長路線に舵を切っていくために各エリアで施策に取り組んでいます。経済の回復が加速しているアメリカでは、ウィズコロナに適したテイクアウト専門店をオープンさせるほか、フランチャイズ店舗の開発を進めるなど、より多くのお客様に「ココイチ」のカレーライスを召し上がっていただけるよう努めております。



アメリカ サンディエゴ店(2021年3月オープン)

■ 老番屋 国内外店舗数 (2021年7月現在)



■ ギャバン グループシナジーを実現し、業務用市場での提案力を強化

コロナ禍で外食市場は厳しい環境が続くなか、少量で料理に新たな価値を生み出すことができるスパイス調味料への期待は高まっています。

ギャバンのスパイス調達力とハウス食品の加工技術を掛け合わせ、「香ばし唐辛子ペースト」を共同開発しました。ペースト状のため調理現場で使いやすく、油中加熱によって唐辛子のもつ香ばしさやコクを付与しています。今後も両社の強みを融合し、相互に補完し合うことでソリューションの質やスピードを高めてまいります。

ハウス食品グループのバリューチェーン



お客様

ハウス食品グループでは、「お客様に学ぶ」、「お客様と共に」を大切なキーワードとして、グループならではの価値創出に取り組んでいます。

お客様に学ぶ

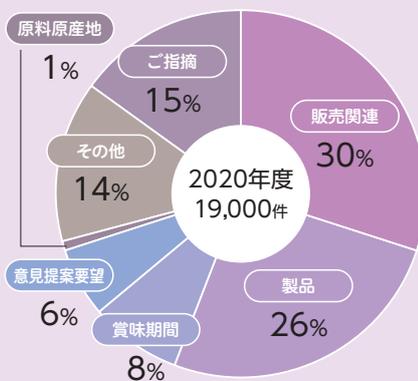
■ お客様相談センター

2020年度にお客様からいただいたお声は約1万9千件でした。ご自宅での食事の機会が増え、製品の調理方法やアレンジ・レシピなどのお問い合わせを多くいただきました。また、ホームページをご覧になるお客様が増えたことから、「よくいただくご質問」の情報の充実や見やすさの工夫を行い、「解決できた」とのお声を多くいただいています。

こうしたお客様のお声は、その日の内に経営層と全社の関連部門に伝達されます。各部門での改善活動と併せて、企画・開発・調達・生産管理・品質保証・お客様相談等のメンバーによる『QUIC』*で、協力して全社テーマの製品・サービス等の改善活動を推進しています。

*QUIC: Quality Up by Initiative of Customers「お客様主導の品質向上活動」

2020年度お客様の声



お客様と共に

■ “もっとカレーだからできること”プロジェクト

日本では年間600万トンの食品ロスが発生し、その46%が家庭から発生しています*。当社は、家庭の食品ロス削減の解決策の一つとして、2020年より“もっとカレーだからできること”プロジェクトを始めました。アンケート調査で判明した、食品ロスになりがちな食材を使ったレシピをホームページで紹介。カレーであれば、期限が近づいた食材やいつもなら捨ててしまう食材もおいしくまとめることができます。食品ロス問題を知るきっかけや、楽しく・おいしく食品ロスを減らすヒントになり、笑顔ある暮らしの実現に役立ちたいという想いで活動しています。

また本プロジェクトに賛同いただいた愛知県豊田市と、市民へのアンケート結果をもとに おすすめレシピを提案する共同企画を実施するなど、行政と企業が連携した食品ロス削減にも取り組んでいます。

*農林水産省 平成30年度推計値



豊田市役所でオリジナルカレーを提供

社会貢献

■ こども食堂への支援活動

孤食を解消し、共食機会を創出するため、2020年より全国のこども食堂に「えがお便」をお届けする活動を行っています。「えがお便」とは、共食機会の創出だけでなく、社員に社会課題に触れてもらうことを目的として、グループの製品と季節のレシピ、こども食堂に宛てた直筆の手紙と一緒に梱包して送る取り組みです。コロナ禍で食堂形式での開催が難しいなか、製品やお弁当をお配りする食堂が多く、2020年度は120食堂に製品をお届けしています。食堂に来られる方々と直接お会いすることはできていませんが、感謝のお手紙や写真を通して交流しています。





バリューチェーンを支える基盤

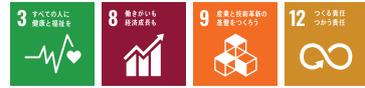
研究開発

品質保証

人材開発

環境取組

活動を通じて貢献をめざすSDGs



研究開発

R&Dの役割と考え方

グループ企業が増えるなか、これまでのBtoCを中心とした製品開発だけでなく、バリューチェーン全域に対して技術を開発・活用することが重要となっています。『様々な課題を食で解決! 世界の人々に喜びを届ける』をスローガンに、社会課題やグループ各社の戦略具現化に向けた課題に対して、独自の視点、保護された独自の技術・製品・サービスで解決を主導する存在となることをめざしています。

活動範囲

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。加えて、未来に向けた探索活動にも力を入れており、3年前からスタートした「One Day a Week」という制度では、業務の20%を現在の担当業務以外の事業や製品開発などに充てることができます。この取組みを通して、技術を起点とし、グループ内外との共創による事業創造のための意識改革や風土醸成も進んできており、いくつかの活動が新たな価値の創造につながってきています。

新価値創出に向けた取組

■ 弘前大学COIでの取り組み

当社は文部科学省の革新的イノベーション創出プログラムの一つである、弘前大学を中心とした官民学のプロジェクトへ参画しています。弘前市で1000名規模、2000項目以上の健康診断に加え、当社独自に味覚検査や食事調査を実施し、味覚や食事が健康指標とどのような関連があるのかを解析しています。これらの健康ビッグデータをもとに新たな価値の創造をめざしてまいります。



■ 彩るスパイス時間 CRAYONS

製造過程でどうしても出てしまう製品に使用できないスパイスたち。「もったいないをなくしたい」との研究員の想いからクレヨンに仕立てました。スパイスはたとえ規格外であってもその特徴が残っています。ハウス食品グループにはクレヨン作りのノウハウがなかったのですが、同じような想いで規格外野菜を利用したクレヨンを販売していたmizuiro様と出会い、共創につながりました。そして参加した全てのメンバーの想いをもとにスパイスの特徴を活かしたクレヨンが誕生しました。



環境に配慮した製品開発の推進

■ レンジ調理可能なレトルト製品の開発

社会全体として環境配慮への意識が高まってきているなか、当社ではレンジ調理ができるパウチ入りレトルト製品の開発に取り組んでいます。湯せん調理からレンジ調理に変わることによって、より簡便に作れるのはもちろん、調理時間が短くなり調理時のCO₂排出量を約80%*削減することができます。今後もお客様の喜びや社会課題の解決につながる製品開発に取り組んでまいります。

*当社にて算定。使用環境により異なります。お湯を沸かして温めるケースと比較した場合。詳しくは当社ホームページへ。

ハウス食品グループのバリューチェーン



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全てにおいて、ハウス食品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

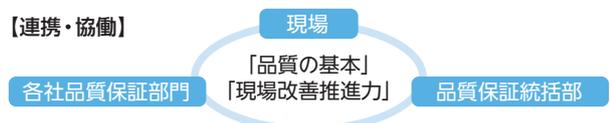
ハウス食品グループでは、グループ本社役員や事業会社社長、社外有識者で構成する「グループ品質保証会議」で、品質保証に関する重要課題について討議を行い、継続的な品質保証活動を進めています。

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、「品質情報リスクマネジメント会議」や「グループ表示会議」など専門会議を通じて、法改正情報の収集を行い、事業会社と連携し、法規制の遵守に向けた対応や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、品質保証力の向上に取り組んでいます。

これらの取り組みと連動して、各事業者でISO9001や食品安全規格であるFSSC22000*および同等の認証取得に取り組んでいます。

*FSSC22000: 食品安全に関する品質マネジメントシステム

【連携・協働】



ハウス食品グループ品質方針

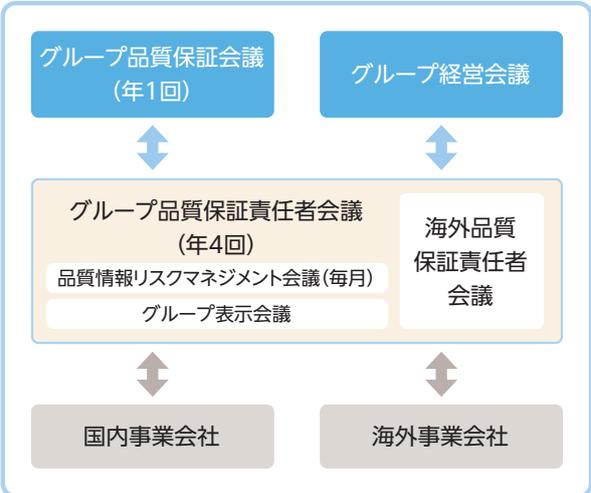
〈品質理念〉

私たちは、「お客様」の生活に役立ち「お客様」に認めて頂ける価値ある商品・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。

1. お客様の立場に立って、誠実に行動します。
2. お客様の安全を何よりも優先して徹底します。
3. 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。
4. 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。



■ 品質を重視する風土醸成の取り組み～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報などでグループ内共有を行い、品質を重視する風土醸成に取り組んでいます。開始からの3年間で41名の方が表彰されています。





人材開発

人材開発部門の役割と考え方

当社グループが4系列バリューチェーンにチャレンジするにあたり、グループ各社が独自の強みを増していくとともに、様々なシナジーを生み出していくことが重要になります。そのなかにおいて、働く一人ひとりに期待と信頼を寄せ、社員の多様性を会社の力とするべく、様々なチャレンジする人材を見出し、成長を支えることで会社の成長と社員の成長の両立を図ることが、人材開発部門に求められる役割です。

活動範囲

当社グループの人材戦略の要であるダイバーシティの実現においては、何よりも多様な人材が揃い、成長し、最適な持ち場で活躍していくことが大切です。そのため、人材の獲得、育成、配置を中心に人事諸制度や諸施策の企画・運用を行っています。今後の事業成長に向けては、グローバル展開を支える人材や新規事業に挑む人材の獲得・育成が必要ですが、それらに加え個の力を高め総合力として発揮していくためには、当社グループに多くのチャレンジの場や機会があること、働きやすい職場環境の整備が進むこと、また各社の人材が集い、相互交流・研鑽する場の創出が従来に増して重要になってきており、取り組みの強化を図っています。

チャレンジの場・機会

■ 社員の主体性に基づく各種公募制度

社員の主体性を尊重したチャレンジの場・機会として、各種公募制度を設け、グループの様々な社員に提供しています。早期に海外経験を積める海外トレーニー制度やコーポレート・ベンチャー・キャピタルによるスタートアップ企業での就労経験、社会課題の解決に向けた外部団体への出向など、海外・他社といった多様な仕事経験を社員が積むことを支援しています。またグループ会社間での人材交流やチャレンジ賞という社員のチャレンジングな取り組みを奨励・称賛する活動をグループワイドで行っており、シナジーの創出に向け取り組んでいます。



公募制度によるスタートアップ企業での就労経験

相互交流・研鑽の場

■ グループ各社・社外含めた相互交流・研鑽

Off-JTによる学びの場である学習会(研修)では、グループ各社合同での開催を進めており、会社の垣根を越えた相互啓発や学習を多角的に行えるよう、機会提供をしています。このような相互に学びあい啓発をする場や機会の創出は各部署でも行われており、R&Dでは“場EXPO”と呼ばれる当社グループが持つ様々な技術資源をグループ全体で共有する場や、新規事業開発では社内外の事業開発経験者を招いた“ミートアップ”の開催が行われています。これらの動きは社内各所に伝播しており、新たな企画が自発的に生まれています。



オンラインで開催したミートアップの様子



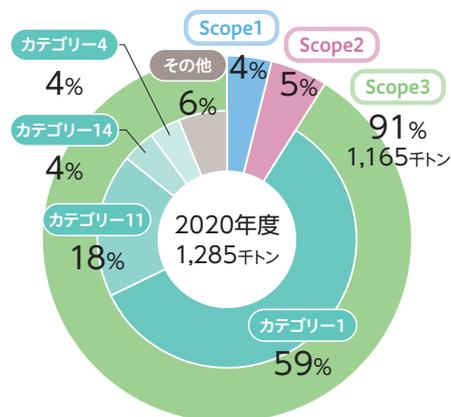
環境への取り組み

気候変動への取り組み

ハウス食品グループは、2021年5月から気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同を表明し、気候変動をはじめとする様々な環境課題の解決に取り組んでいます。生産活動におけるCO₂削減に加え、ハウス食品グループがもつバリューチェーン全体を意識した活動へ展開していくため、2021年度から、「Scope3」の考え方を導入し、CO₂削減活動の範囲をサプライチェーン全体に拡大し、組織活動のあらゆる面から、全員参加で環境活動を推進することとしています。「Scope1,2」はグローバルに取り組みを拡大しており、「Scope3」は、まず国内の全体量を把握し、ステークホルダーの皆さまへ情報提供することから取り組み始めました。「Scope3」の削減につながるテーマを実践し、社会への責任を果たしていくことを目的としております。

上流	自社	下流
Scope3 その他の間接排出 カテゴリー1 購入した製品・サービス 757,632トン カテゴリー2 資本財(設備投資) 35,557トン カテゴリー3 Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動 16,816トン カテゴリー4 輸送・配送(上流) 46,755トン	Scope1 直接排出 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス) 53,893トン Scope2 間接排出 他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出 66,315トン Scope3 その他の間接排出 カテゴリー5 事業から出る廃棄物 3,282トン カテゴリー6 出張 1,197トン カテゴリー7 通勤 6,310トン	Scope3 その他の間接排出 カテゴリー9 輸送・配送(下流) 5,987トン カテゴリー11 販売した製品の使用 227,807トン カテゴリー12 販売した製品の廃棄 9,097トン カテゴリー14 フランチャイズ(番屋) 54,303トン

※カテゴリー8、10、13、15は該当なし



～第七次中計におけるScope3の取り組み～

全体量を把握し、取り組みの優先順位を①自社で取り組みやすい、②他社の協力を得やすい、③排出量が多い、とし、「重点取り組みテーマ」と「全員参加で取り組むテーマ」を設定しました。第七次の3カ年で17,000トンのCO₂削減をめざしています。

「重点取り組みテーマ」:関係部署中心に取り組むテーマ

- ① カテゴリー1:環境負荷の低い資材の調達(包材のバイオプラ化等)
- ② カテゴリー4:環境負荷の低い輸送モードの選択(モーダルシフト等)
- ③ カテゴリー11:家庭・調理場での調理時間の短縮(レンジパウチ化等)
- ④ カテゴリー12:家庭・調理場からでる廃棄物削減(包材の軽薄短小等)

「全員参加のテーマ」:全カテゴリーのなかから各部署がテーマを設定

・対象範囲 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、ハウスウェルネスフーズ、ハウス物流サービス、ハウスビジネスパートナーズ、ハウスあいファクトリー、朝岡スパイス、デリカシェフ、番屋、ギャバン、マロニー、ヴォークス・トレーディング
 ※Scope1,2は上記に加え、米国、中国、タイ、インドネシア、マレーシアの生産拠点を含む
 ・算定方法 GHGプロトコルに基づき、算定に必要な活動量と原単位(IDEA、GLIO、環境省DB等)を用いて算定しております
 ※Scope3の算定結果は、みずほリサーチ&テクノロジーズによる第三者レビューを実施しております

コーポレート・ガバナンス

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おります。また、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おります。

なお当社は、2015年12月より株式会社壺番屋をグループ化しております。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おります。

コーポレート・ガバナンス体制

業務執行体制

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おります。同日以降、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6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13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・監督いたします。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する指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置し、取締役の選任・解任、報酬決定の手続きにおいて、客観性と透明性を確保しております。

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と緊密に連携し、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おります。

取締役会

取締役会の議長	代表取締役社長 浦上博史	
	監査等委員でない取締役	監査等委員である取締役
定款上の員数	10名以内	8名以内
取締役の人数	7名	6名
取締役の任期	1年	2年
社外取締役の人数 (独立役員の数)	—	4名(4名)

報酬諮問委員会

目的	取締役の報酬等に係る制度ならびに報酬等の額の決定に客観性、透明性を確保する	
委員長	独立社外取締役 西藤久三	
委員	独立社外取締役	藤井順輔
	独立社外取締役	蒲野宏之
	独立社外取締役	岡島敦子
	代表取締役社長	浦上博史
	常務取締役	大澤善行
開催	原則年3回	

指名諮問委員会

目的	取締役の選任・解任などの決定プロセスの透明性・客観性を確保する	
委員長	独立社外取締役 藤井順輔	
委員	独立社外取締役	西藤久三
	独立社外取締役	蒲野宏之
	独立社外取締役	岡島敦子
	代表取締役社長	浦上博史
	常務取締役	大澤善行
開催	原則年2回	

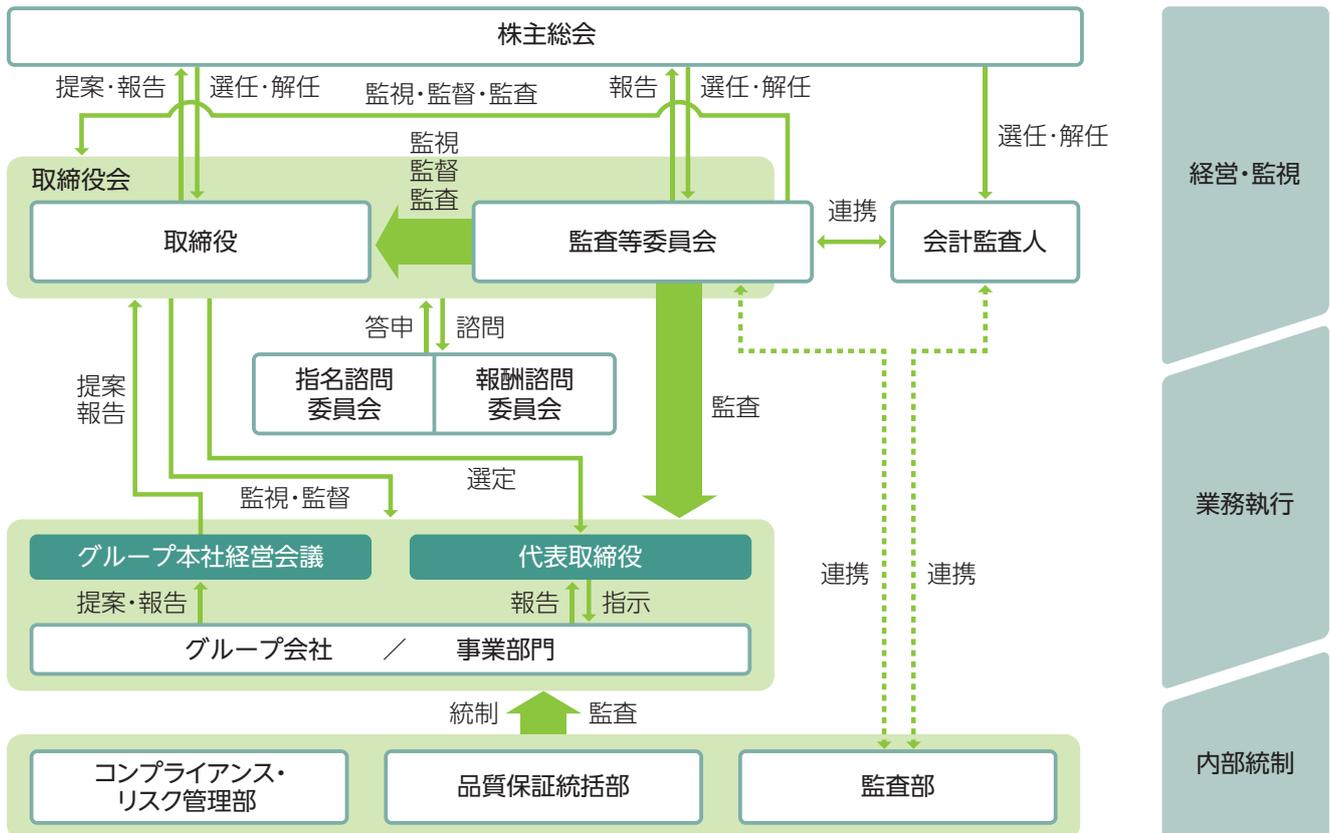
監査等委員会設置会社への移行の目的

監査等委員である取締役が取締役会における議決権を有することにより、監査・監督機能を強化し、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、監査等委員会設置会社へ移行いたしました。2021年4月より開始した第七次中期計画では、「4系列のバリューチェーンへのチャレンジ」をテーマに様々な取り組みを推進しており、そのチャレンジに耐え得るガバナンス力の構築を図ってまいります。

■ コーポレート・ガバナンスの強化の変遷

	2004年	2007年	2008年	2013年	2016年	2017年	2019年	2020年	2021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			● 買収防衛策の廃止 (非継続)	● コンプライアンス・ リスク管理部の 設置	<div style="border: 1px solid green; padding: 5px;"> <p>監査等委員会設置会社 への移行</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 </div>
取締役 (社外取締役)			● 買収防衛策の導入	● 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)				
任意の 諮問委員会						● 報酬等諮問委員会の設置		● 指名諮問委員会の設置	
報酬制度						● 役員持株会制度の導入 (2021年廃止)		● 譲渡制限付株式報酬制度の導入	

■ コーポレート・ガバナンス体制図 (2021年7月現在)



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候補者の指名にあたっては、指名諮問委員会による審議を経たうえで、下記の選任基準に相応しい人材を取締役に提案し、候補者として決議のうえ、株主総会に付議しております。

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 経営を司ることができる知識・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

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等の実践的なOJTに加え、幹部育成プログラムや社内研修等のOFF-JTとの両面で、後継者育成に取り組んでおります。

また、解任については、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、株主総会に付議いたします。

社外役員の体制(2021年7月現在)

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 ※	報酬諮問委員会	指名諮問委員会	21.3期出席状況(回)	
						取締役会	監査役会
監査等委員である取締役							
西藤 久三	食品行政に長く従事した経験から、食品事業や食品業界に対する深い見識を有する [製品の品質保証、CSR推進面の監督・監査]	○	5	委員長	○	13/14	—
蒲野 宏之 ・蒲野総合法律事務所 代表弁護士 ・日本碍子株式会社 取締役(社外) ・株式会社スパンクリートコーポレーション 取締役(社外)	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]	○	6	○	○	13/14	12/12
藤井 順輔 ・株式会社日本総合研究所 特別顧問 ・大日本住友製菓株式会社 監査役(社外)	金融業務に長く従事し、かつ企業経営に携わるなかで、経営に対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]	○	5	○	委員長	14/14	3/3
岡島 敦子 ・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]	○	1	○	○	10/10	9/9

※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。

取締役会の実効性評価

社外取締役と代表取締役との意見交換の場を、取締役会とは別の機会に定期的に設け、社外取締役からの意見を取締役会の実効性向上に向けた改善につなげております。社内の取締役に、取締役同士が互いを評価する相互評価

制度を導入することで、取締役会の一員である取締役の質の向上を図っております。アンケート形式による評価制度は導入しておりません。

親子上場への考え方

株式会社壱番屋には、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おります。当社グループとの重要性の高い取引は同社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

仕組みを整えております。

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FCオーナーの皆さまを含めた三者が共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おります。

役員報酬

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ること」「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するとともに、役員持株会を通じた自社株式購入による株式報酬制度を廃止しております。

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）の報酬の構成

報酬の種類	固定報酬	業績連動報酬		
		短期インセンティブ		長期インセンティブ
		会社業績評価	個人業績評価	
評価指標・支給方法等	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	取締役会にて決定した指標を基準とし、単年度単位の当社グループまたは担当事業会社の当該指標の対予算・対前年の達成度を評価し賞与として支給 ※2021年度はEBITDAを評価指標として選定	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	企業価値の持続的な向上を図るインセンティブの付与とともに、取締役と株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的に、譲渡制限期間を交付日から取締役退任日までとする譲渡制限付株式報酬を支給
報酬に占める割合	70%	20%		10%

※ 短期インセンティブは、2つの評価指標に基づき70-130%の範囲で変動させております。
 （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も審議したうえで、0-150%の範囲で変動）
 ※ 監査等委員である取締役の報酬は固定報酬のみとしております。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数(21.3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	賞与	
取締役(社外取締役除く)	297	233	64	10
監査役(社外監査役除く)	40	40	—	3
社外役員	70	70	—	7

※ 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おりません。
 ※ 当事業年度末の取締役は10名(うち社外取締役2名)、監査役は5名(うち社外監査役3名)です。

内部監査体制

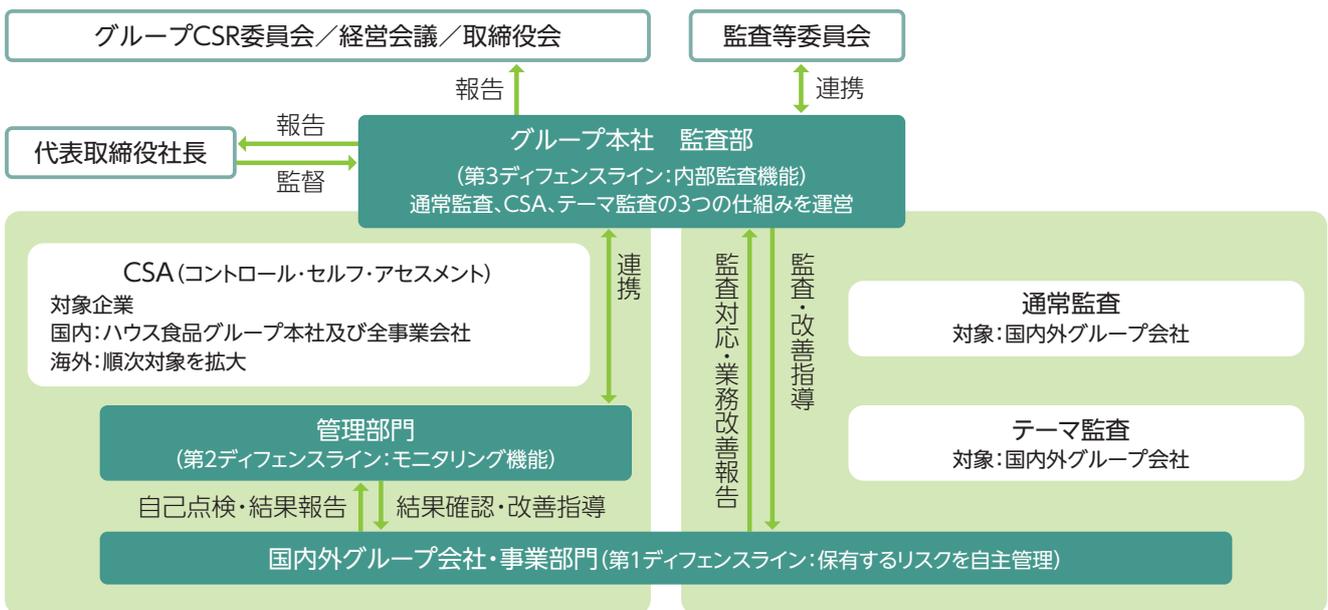
内部監査体制については、社長直轄の監査部がグループ企業を含め、計画的な業務監査を実施しております。

監査部は、年間約20カ所の事業所、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おります。監査結果は社長ならびに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

制の向上に取り組んでおります。なお、19.3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)を導入しております。

財務報告に係る内部統制システムの構築につきましては、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おります。

ハウス食品グループ 内部監査体制図



「事業等のリスク」はこちらをご覧ください

<https://housefoods-group.com/ir/policy/risk.html>

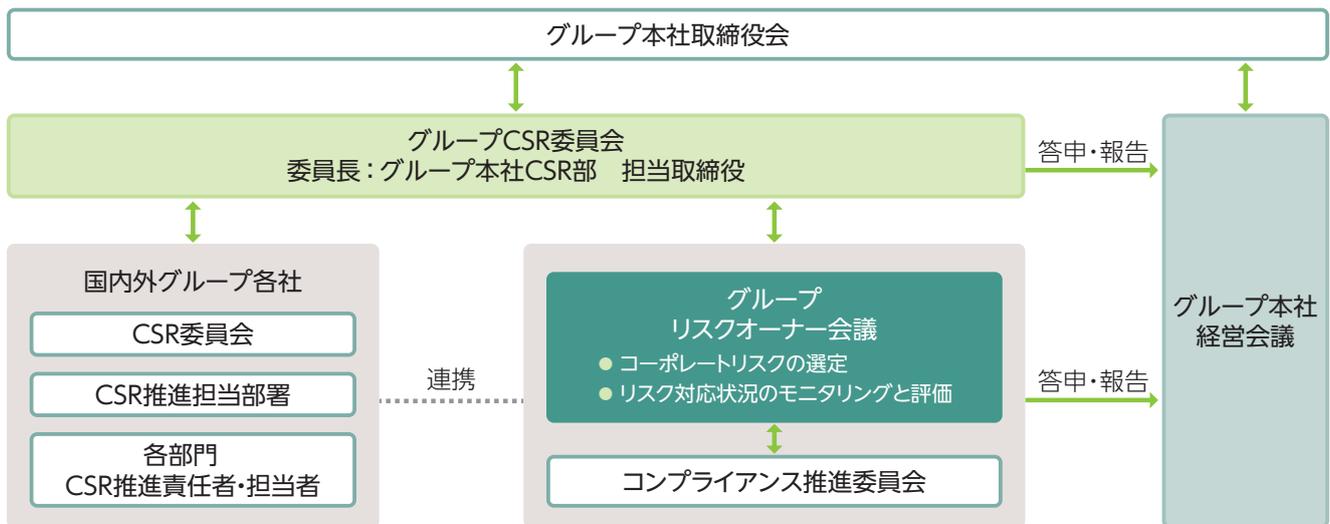


リスクマネジメント

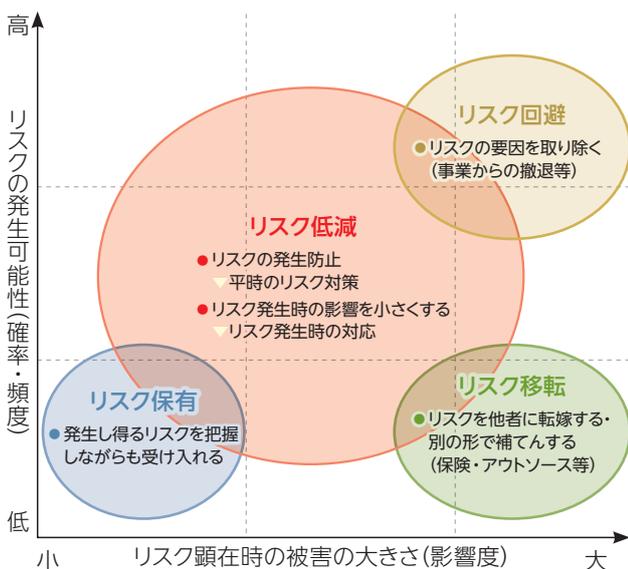
ハウス食品グループは、事業活動を取り巻く様々なリスクを適切に把握・管理するとともに、万が一、リスクが顕在化した場合には、人的・経済的・社会的損害の最小化と早期復旧および再発防止に努めることで社会的責任を果たしていきます。

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、以下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



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。

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
- 情報漏洩
- レピュテーション
- ハラスメント
- 労働災害

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・対応状況等々を評価しています。

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)

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。BCPは実効性を高めるため、定期的な訓練の実施および各種マニュアル類の見直しを行っています。

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 (事務局: コンプライアンス・リスク管理部)」においてリスクの特定・分析・評価を行うとともに、外部

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とらえ、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、具体的な取り組みを実施しています。

ハウス食品グループは、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り組み

ハウス食品グループでは、グループ各社のCSR推進担当部署が中心となり、部署単位で選任されるCSR推進責任者、担当者と共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しグループCSR委員会を設置しています。

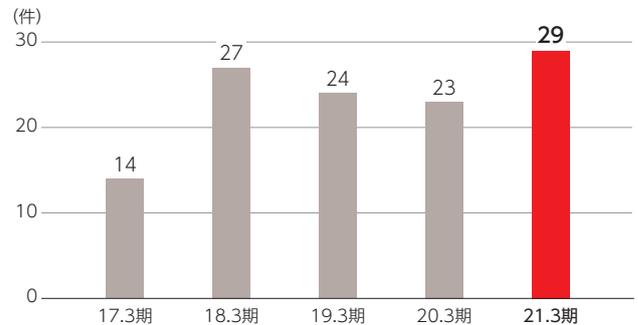
さらにグループCSR委員会の監督・指導のもとリスクマネジメントの企画立案、推進の役割を担うグループリスクオーナー会議と、グループ各社のCSR推進担当役員およびCSR推進担当部署長からなるコンプライアンス推進委員会を設置し、グループ全体で定期的な情報交換や統一的な取り組みを推進しています。

経営上の重要事項については、グループCSR委員会に

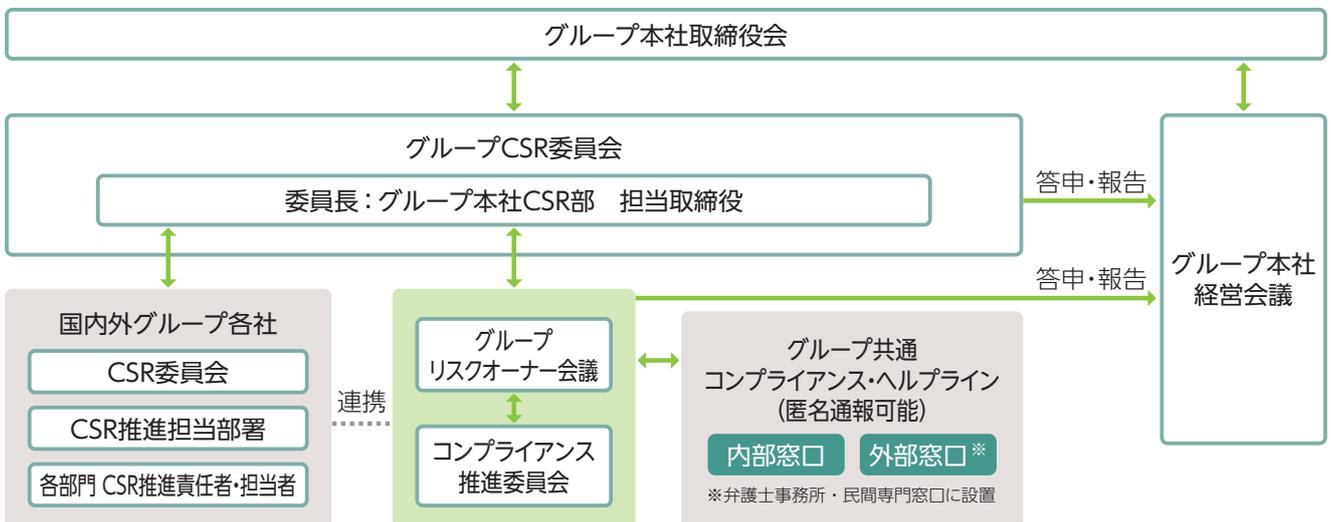
報告するとともにグループ経営会議に答申・提言を行っております。

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、コンプライアンス推進担当役員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。併せて、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、職場や事業所単位での学習会を実施しています。またグループ全体では、3カ年の活動テーマとともに、1年ごとにキーワードと具体的取組テーマを掲げ、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。

グループ共通コンプライアンス・ヘルプライン受付件数 (国内グループ会社のみ)



コンプライアンス推進体制



マネジメントチーム (2021年7月現在)

- 1 代表取締役社長
浦上 博史 経営企画部担当
- 2 専務取締役
広浦 康勝 国内関係会社事業推進部、デジタル推進部担当
- 3 専務取締役
工東 正彦 ハウス食品 代表取締役社長
- 4 常務取締役
大澤 善行 管理本部長
秘書部担当
- 5 取締役
宮奥 美行 研究開発本部長
品質保証統括部、資材部、
GOTスパイスバリューチェーンプロジェクト、
グループ生産戦略推進プロジェクト担当
- 6 取締役
山口 竜巳 国際事業本部長
- 7 取締役
川崎 浩太郎 コーポレートコミュニケーション本部長
新規事業開発部、アグリビジネス推進部担当



8 取締役監査等委員(常勤)
田口 昌男

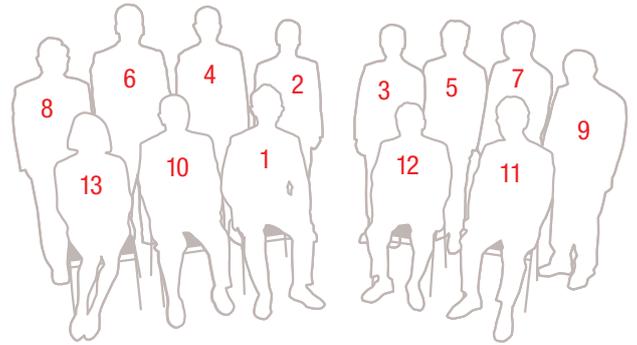
9 取締役監査等委員(常勤)
小池 章

10 取締役監査等委員(社外)
西藤 久三

11 取締役監査等委員(社外)
蒲野 宏之

12 取締役監査等委員(社外)
藤井 順輔

13 取締役監査等委員(社外)
岡島 敦子



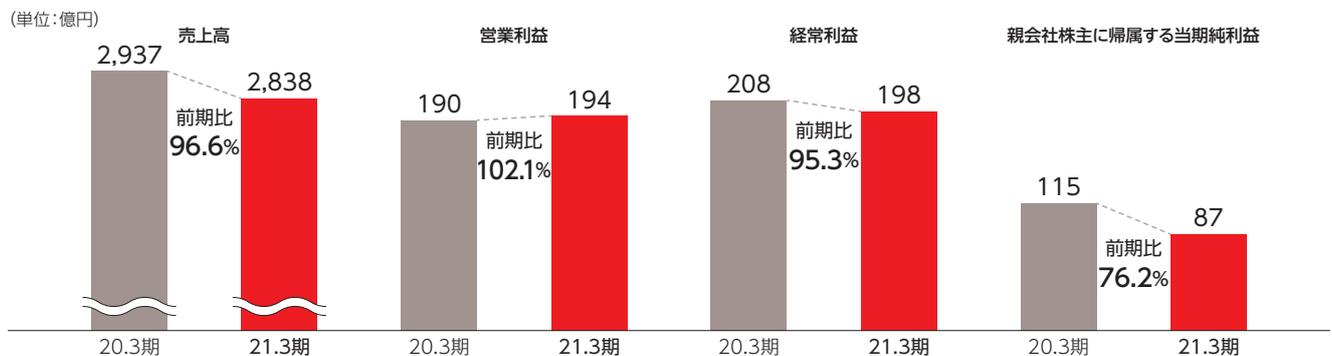
経営成績および財政状態

連結業績の概況

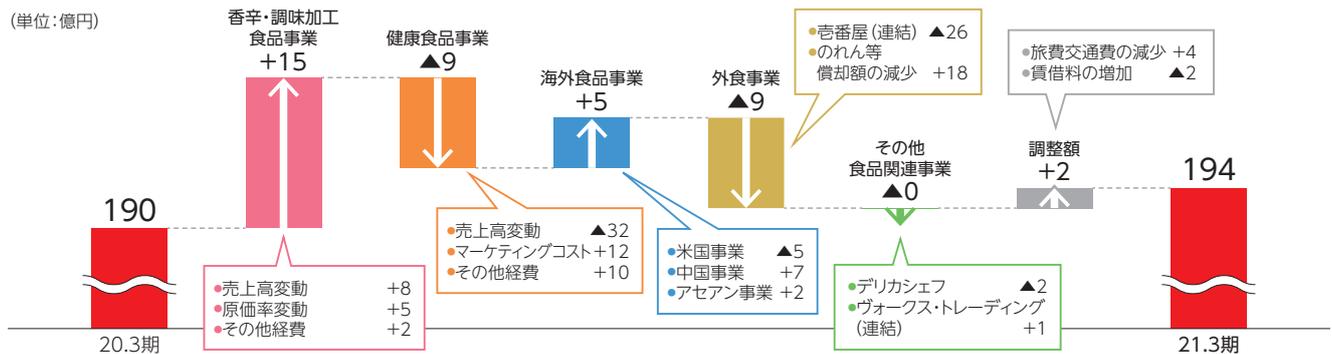
新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大が経済活動に与える影響は甚大かつ長期化しており、先行き不透明な状況が続きました。

このような状況のなか当社グループは、「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実現に向けて、企業市民として果たすべき「3つの責任」(お客様に対して、社員とその家族に対して、社会に対して)の全てにおいて取り組みを進めながら、ライフラインを支える「食」の一翼を担う企業グループとして、製品・サービスの安定的な提供に努めてまいりました。

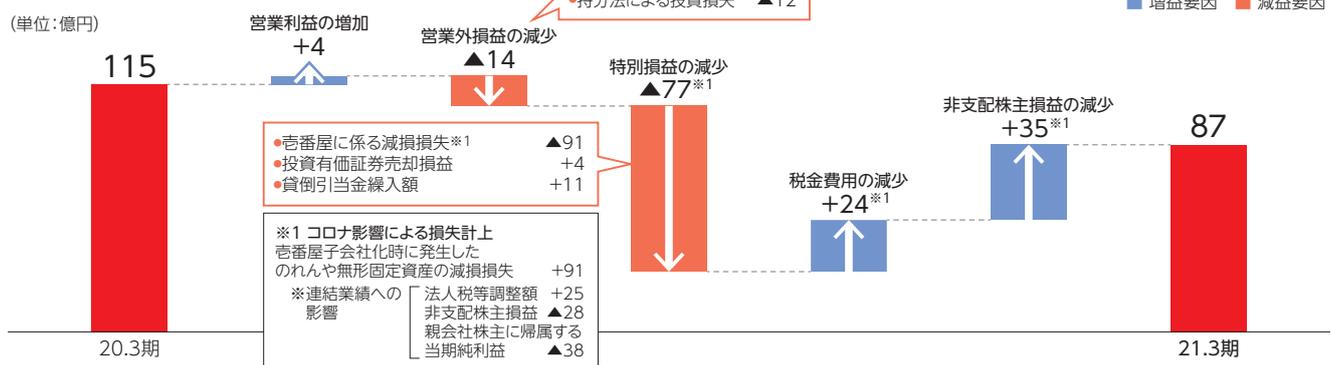
当期の業績は、コロナ禍における消費行動の変化が各事業に大きな影響を及ぼし、明暗が分かれる状況となりました。外出自粛や営業時間短縮要請の影響等により、健康食品事業や外食事業は低迷いたしました。結果、連結売上高は前期比3.4%の減収となりましたものの、連結営業利益は前期比2.1%の増益となり、過去最高益を更新しております。なお、コロナ禍による事業環境の変化を踏まえ、第2四半期において持分法による投資損失並びに減損損失を計上しております。



営業利益 増減分析



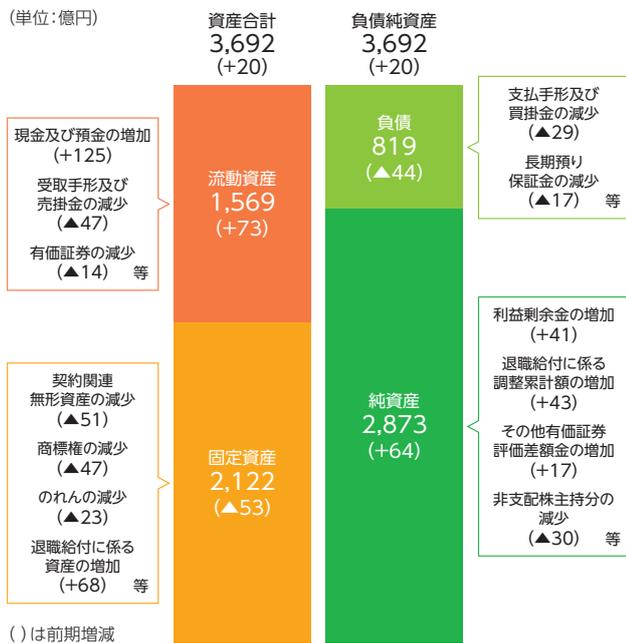
親会社株主に帰属する当期純利益 増減分析



財政状態の状況

当社グループは経営資源の成長領域への配分を進めることで、バランスシートの質的向上、投資収益性の改善に取り組んでおります。当期はコロナ禍において事業活動に大幅な制約が生じましたが、業務用レトルト製品の能力増強など、国内外の成長領域へ経営資源を投下したほか、投資有価証券の継続的な見直しを進めてまいりました。

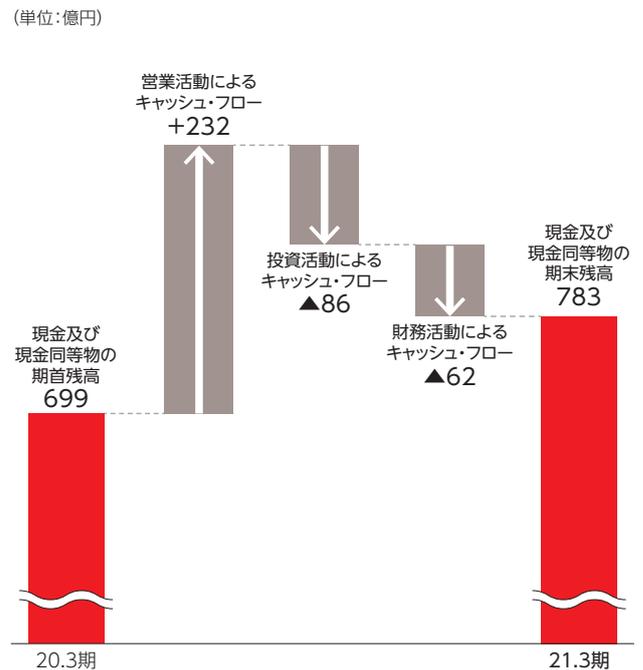
結果、当期末の財政状態は以下の通りとなりました。



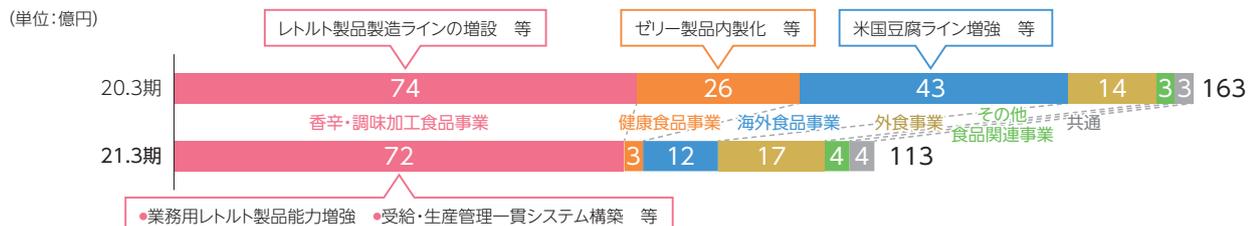
キャッシュ・フローの状況

当期のキャッシュ・フローは、営業活動によるキャッシュ・フロー232億円に対し、有形固定資産や、有価証券の取得などの投資活動によるキャッシュ・フローは△86億円となりました。短期借入れ、短期借入金の返済、配当金の支払などの財務活動によるキャッシュ・フローは△62億円となりました。

結果、当連結会計年度末の現金及び現金同等物の残高は783億円となり、期首残高より85億円増加いたしました。



参考:セグメント別の設備投資額



配当政策・株主還元

当社グループは、株主の皆さまへの利益還元を経営の重要課題の一つと位置づけ、グループの収益力向上と財務体質の強化に努めるとともに、連結業績や事業計画などを総合的に勘案しながら、企業結合に伴い発生する特別損益やのれん償却の影響を除く連結配当性向30%以上を基準とした安定的な配当を継続することを、利益配分の基本方針としております。

当期の年間配当は、前期と同額の1株当たり46円としております。この結果、連結配当性向は53.1%、利益配分の基本方針に基づく連結配当性向は29.7%となりました。

なお、2021年4月よりスタートした第七次中期計画では、安定的な配当に加え、保有資産の縮減を原資に自己株式取得を行うことで、積極的な株主還元に取り組んでまいります。

11年間の要約財務データ

各表示年の3月31日に終了した年度		2011	2012	2013	2014
売上高	(百万円)	216,713	214,317	209,784	232,610
営業利益	(百万円)	12,069	14,053	11,441	9,589
経常利益	(百万円)	13,031	15,502	13,445	10,962
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	5,252	7,928	8,254	8,792
減価償却費	(百万円)	5,704	5,356	5,020	5,056
設備投資	(百万円)	2,825	4,889	5,684	11,115
EBITDA (営業利益(のれん償却前)+減価償却費)	(百万円)	21,894	20,770	17,167	14,815
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	18,568	17,098	12,884	8,818
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	(10,228)	(19,069)	(1,841)	(7,471)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	(6,466)	(2,836)	(4,943)	(68)
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	46,091	41,190	47,715	49,586
総資産	(百万円)	228,810	240,092	250,780	273,368
純資産	(百万円)	181,298	189,242	199,328	210,097
自己資本	(百万円)	180,922	188,785	198,731	208,801
1株当たり当期純利益	(円)	48.40	74.26	77.78	83.13
1株当たり純資産	(円)	1,694.59	1,768.27	1,879.06	1,974.31
1株当たり配当金	(円)	22.0	28.0	30.0	35.0*

〈当社が重視する経営指標〉

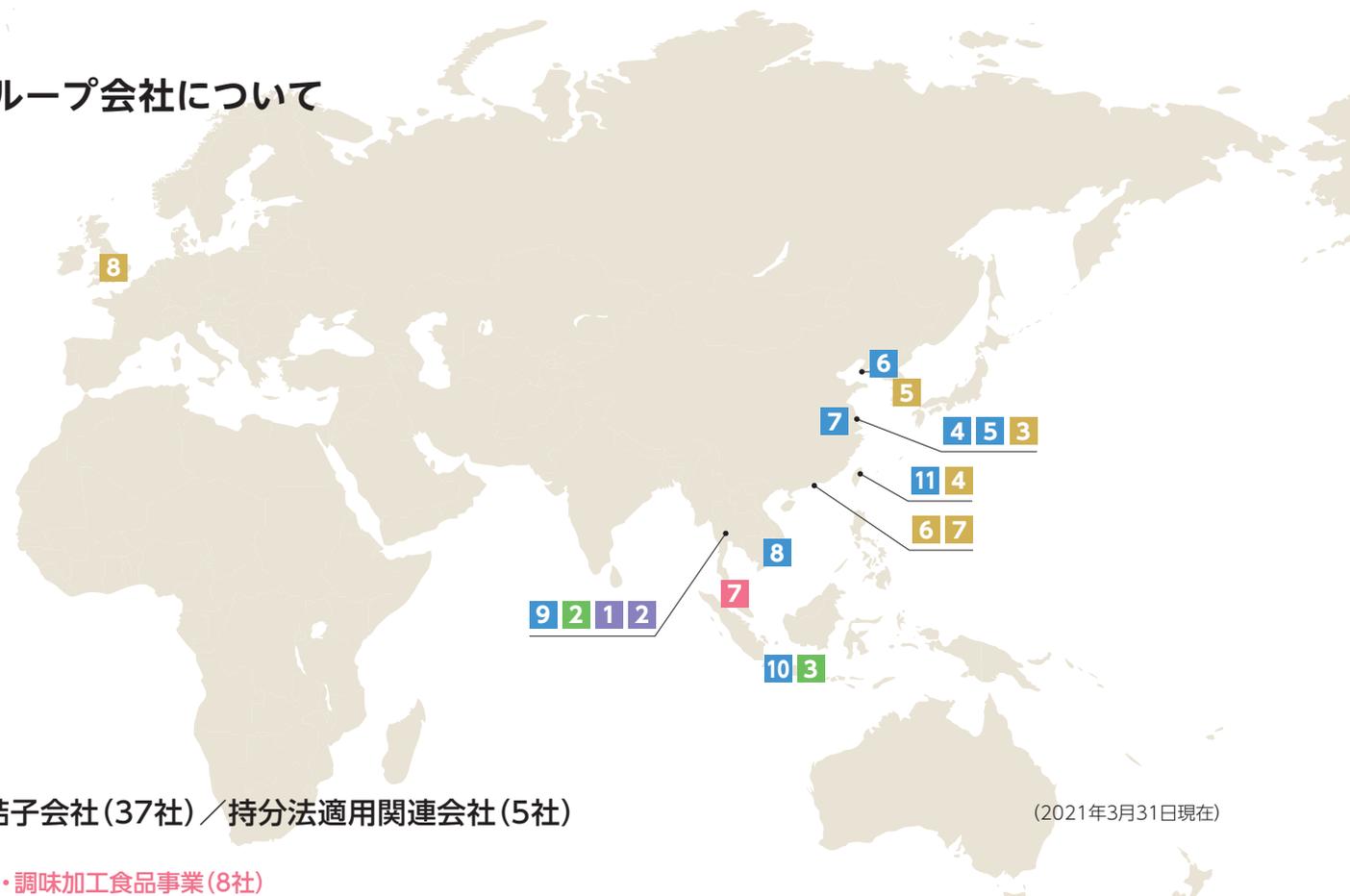
各表示年の3月31日に終了した年度		2011	2012	2013	2014
ATO(総資本回転率)	(回)	0.94	0.91	0.85	0.89
ROS(売上高営業利益率)	(%)	5.6	6.6	5.5	4.1
EBITDAマージン	(%)	10.1	9.7	8.2	6.4
ROA(総資産営業利益率)	(%)	5.2	6.0	4.7	3.7
E-ratio(自己資本比率)	(%)	79.1	78.6	79.2	76.4
ROE(自己資本当期純利益率)	(%)	2.9	4.3	4.3	4.3

*創業100周年記念配当5円を含む

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	231,448	241,893	283,812	291,897	296,695	293,682	283,754
	8,686	10,775	12,312	16,288	17,559	19,005	19,397
	10,957	12,152	13,951	17,207	19,100	20,797	19,820
	6,971	22,632	8,683	9,353	13,767	11,458	8,733
	5,789	6,908	9,345	9,126	9,262	9,862	10,035
	9,588	6,757	7,708	10,215	11,320	16,253	11,324
	14,642	18,699	25,235	28,978	30,242	32,284	31,059
	8,428	12,518	21,298	23,608	20,913	24,218	23,181
	(4,679)	(8,308)	(2,169)	(13,739)	(1,008)	(6,356)	(8,558)
	(10,588)	(3,743)	(7,388)	(5,317)	(17,317)	(7,567)	(6,172)
	43,832	44,156	55,594	60,202	62,495	69,870	78,343
	286,149	349,427	353,888	378,864	371,025	367,194	369,150
	221,456	260,329	266,615	283,719	279,144	280,930	287,291
	219,927	228,812	235,246	251,814	247,275	248,770	258,145
	67.61	220.48	84.53	91.02	134.32	113.73	86.68
	2,140.27	2,231.86	2,289.43	2,450.71	2,454.34	2,469.20	2,562.29
	30.0	30.0	32.0	38.0	44.0	46.0	46.0

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	0.83	0.76	0.81	0.80	0.79	0.80	0.77
	3.8	4.5	4.3	5.6	5.9	6.5	6.8
	6.3	7.7	8.9	9.9	10.2	11.0	10.9
	3.1	3.4	3.5	4.4	4.7	5.1	5.3
	76.9	65.5	66.5	66.5	66.6	67.7	69.9
	3.3	10.1	3.7	3.8	5.5	4.6	3.4

グループ会社について



連結子会社(37社)／持分法適用関連会社(5社)

(2021年3月31日現在)

香辛・調味加工食品事業(8社)

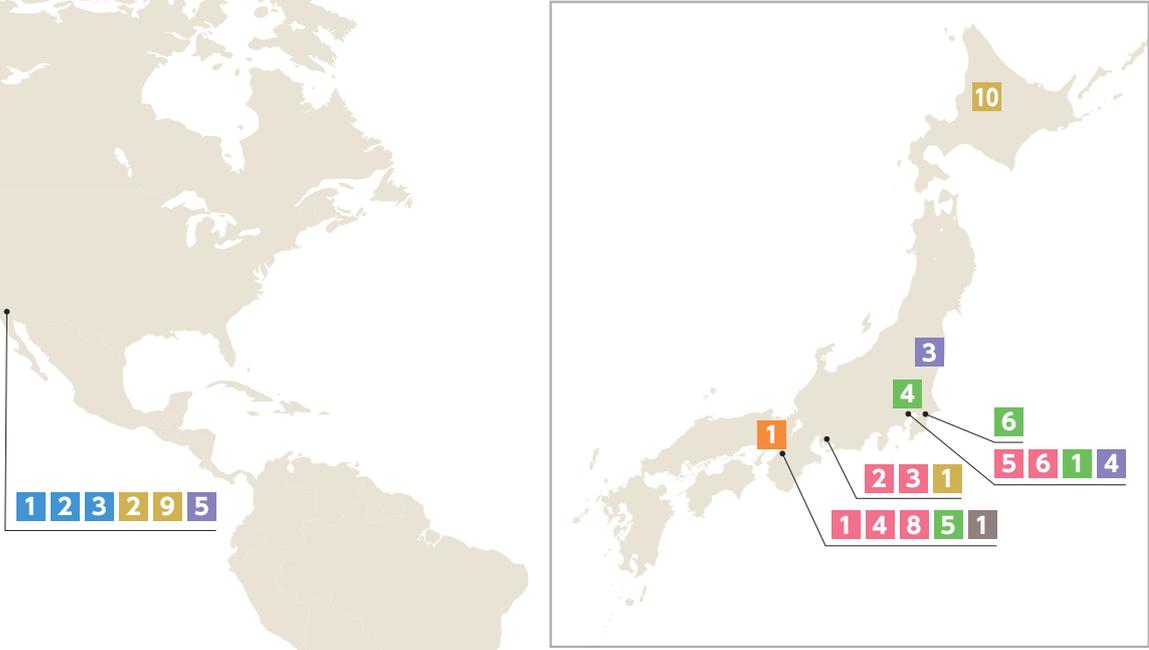
会社名	事業内容	所在地(国または地域)	資本金	出資比率(%)
1 ハウス食品株式会社	カレー、シチュー、スパイス、業務用製品などの製造・販売	大阪府東大阪市	2,000百万円	100.00
2 サンハウス食品株式会社	レトルト食品などの製造	愛知県江南市	100百万円	100.00
3 サンサプライ株式会社	食肉加工品の製造	愛知県江南市	50百万円	100.00
4 ハウスあいファクトリー株式会社	スパイス製品の製造	大阪府東大阪市	60百万円	99.89
5 朝岡スパイス株式会社	香辛料の販売	東京都千代田区	16百万円	100.00
6 株式会社ギャバン	香辛料の輸入・製造販売および輸入食品販売	東京都中央区	100百万円	100.00
7 ギャバンスパイスマニュファクチャリング社	香辛料の製造	マレーシアペナン州	44,100千リンギット	100.00
8 マロニー株式会社	でんぷん製品などの製造・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(%)
1 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(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(%)
1 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	52,000千US\$	100.00
2 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\$	100.00
3 エルブリ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\$	100.00
4 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
5 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
6 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
7 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	274,275千中国元	100.00
8 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	4,584億ドン	100.00
9 ハウスオンソファフーズ社	加工食品、飲料の販売	タイバンコク都	167百万バーツ	60.00
10 ハウス&ヴォークスインドネシア社	香辛調味食品の販売・スパイスの輸出販売	インドネシア ジャカルタ首都特別州	324億ルピア	99.59
11 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(10社)

会社名	事業内容	所在地(国または地域)	資本金	出資比率(%)
1 株式会社吉番屋	レストランの企画・運営	愛知県一宮市	1,503百万円	51.00
2 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ランス市	7,000千US\$	60.80
3 吉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
4 台湾吉番屋社	レストランの企画・運営	台湾新北市	107百万台湾元	40.80
5 韓国カレーハウス社	レストランの企画・運営	韓国安養市	25億ウォン	70.20
6 吉番屋国際香港社	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
7 吉番屋香港社	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
8 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
9 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ランス市	300千US\$	51.00
10 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

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(%)
1 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
2 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	タイバンコク都	185百万バーツ	81.32
3 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
4 株式会社デリカシェフ	総菜、焼成パン、デザートなどの製造・販売	埼玉県久喜市	60百万円	100.00
5 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
6 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(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(%)
1 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

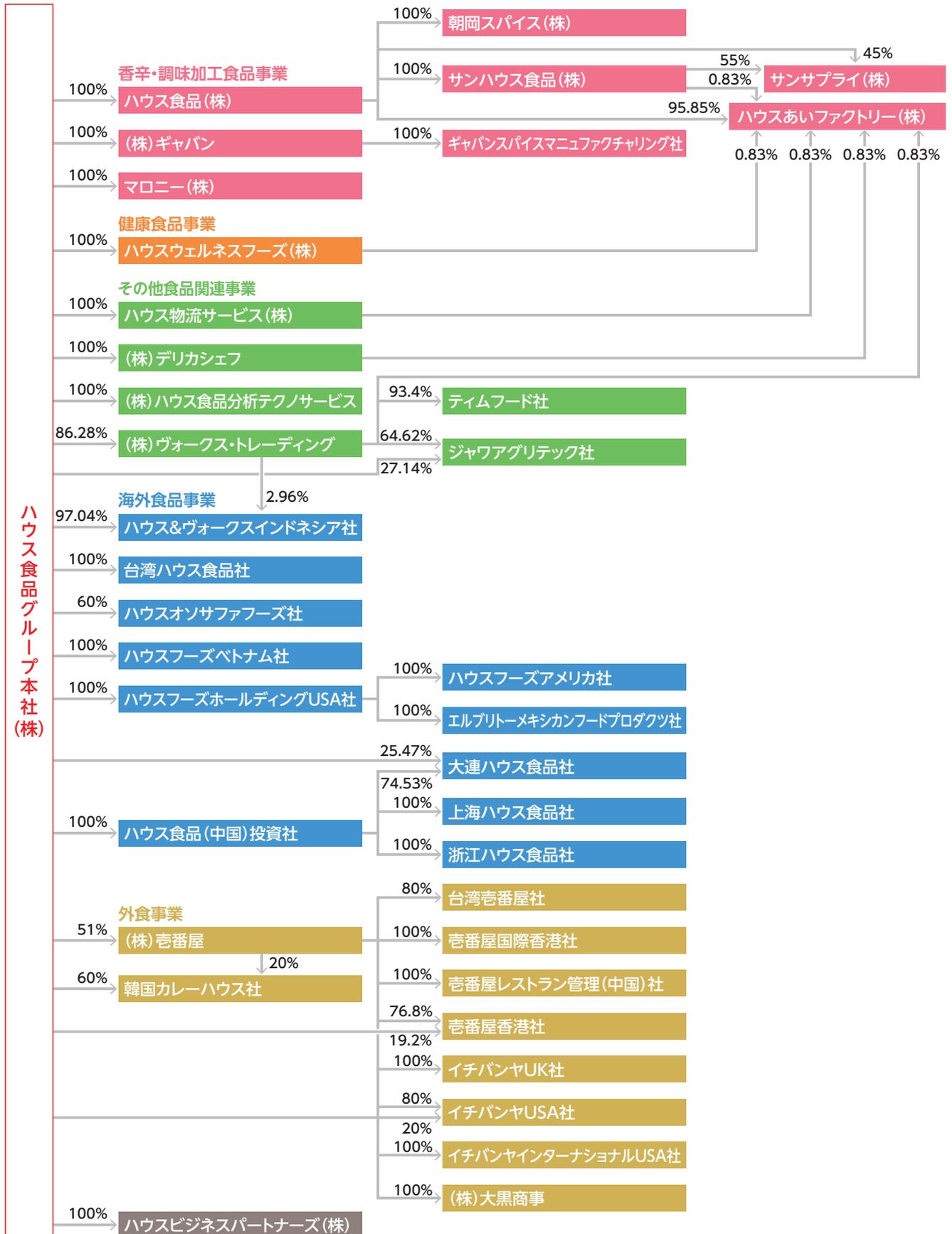
持分法適用関連会社(5社)

会社名	事業内容	所在地(国または地域)	資本金	出資比率(%)
1 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	タイバンコク都	50百万バーツ	23.87
2 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版売	タイバンコク都	23百万バーツ	42.28
3 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
4 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
5 フレーバーフルブランド社	付加価値野菜のブランドマーケティング	米国カリフォルニア州 ラデラランチ市	5,840千US\$	25.00

グループ会社について

資本関係図(議決権所有割合)

(2021年3月31日現在)



企業情報

会社概要 (2021年3月31日現在)

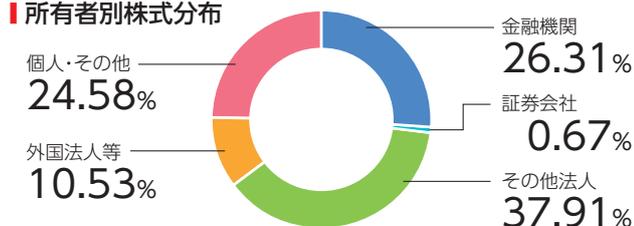
社名	ハウス食品グループ本社株式会社
創業年月日	1913年11月11日
設立年月日	1947年6月7日
資本金	9,948,323,523円
事業内容	グループ戦略立案、事業会社(国内・海外)への経営サポートならびに国際事業統括
従業員数	326名(連結:6,153名)

株式情報 (2021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	60,635名
1単元の株式数	100株

所有者別株式分布



※自己株式は「個人・その他」に含んでおります。

大株主

	持株数(株)	持株比率(%)
ハウス興産株式会社	12,059,316	11.97
株式会社HKL	7,226,300	7.17
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,740,700	6.69
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,486,700	3.46
公益財団法人浦上食品・食文化振興財団	2,900,218	2.88
株式会社三井住友銀行	2,751,027	2.73
ハウス恒心会	2,102,201	2.09
浦上節子	2,003,569	1.99
日本生命保険相互会社	1,844,810	1.83
三井住友信託銀行株式会社	1,750,000	1.74

(注) 持株比率は、自己株式(2,816株)を控除して算出しております。

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 およびお問合せ先	〒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いたします。
上場証券取引所	東京
証券コード	2810

主な社外からの評価

(2021年7月末現在)

2021 CONSTITUENT MSCI ジャパン 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.





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み浸し水が不要な水なし印刷を採用しています。