

INTEGRATED REPORT 2026

ハウス食品グループ 統合レポート2026



統合レポート2026 の方針

ハウス食品グループは、カレーやスパイスをはじめとする多彩な製品・サービスを通じて、国内外のお客様に新たな価値を提供し続けています。

私たちがめざすのはグループ理念の実現、つまり「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」となることであり、この点に変わりはありません。一方で、2025年3月期よりスタートした第八次中期計画では、売上・利益の成長や資本効率の改善が計画通りに進まず、当初計画と現在地との間に大きなギャップが生じています。

今こそ、足元の厳しい状況を正面から受け止め、変わらなければならない。こうした強い危機感のもと、当社グループは、事業・組織・財務の各戦略を抜本的に見直す「構造改革」に着手しました。経営資源の投下や組織体制、資本の在り方を持続的な成長につなげることで、グループ理念の実現に向けた確かな基盤を築いていきます。

本レポートでは、これまでの成果だけでなく、計画とのギャップや直面する課題、構造改革を断行する経営の決意と改革の先にめざす成長の姿などを、率直にお伝えすることを重視しました。加えて、改革の中でも新たな価値創出をめざす姿勢を様々な観点から表現しています。

ステークホルダーの皆様との対話を重ねながら、変わらない理念を軸に、変えるべきものは大胆に変え、企業価値の向上に向けて邁進していきます。

編集方針

「ハウス食品グループ 統合レポート2026」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。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・対話ガイダンス」を参考にしました。

対象期間

主に2026年3月期(2025年4月1日～2026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、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おきください。

統合レポートの位置づけ



目次 Contents

Introduction	03 At a Glance 04 価値創造の歩み 05 ハウス食品グループの理念体系 / 3つの責任
Section 1 第八次中期計画の 進捗を踏まえた構造改革	07 トップメッセージ 11 お客様に対する責任 16 事業セグメント戦略 / 事業セグメント概要 18 財務戦略 19 財務戦略・担当役員メッセージ 21 構造改革に対する社外取締役メッセージ
Section 2 中長期的な 企業価値向上に向けて	22 中期計画の歩み 23 価値創造プロセス 24 価値創造の源泉と6つの資本 25 ステークホルダーとの価値共創 26 挑戦から新価値創出へ 27 「食で健康」を届けるために
Section 3 社員と その家族に対する責任 (人材戦略)	29 社員とその家族に対する責任 30 当社グループにおける人的資本経営 31 多様な個人が集い働きがいを感じられる社内環境整備 33 個と組織の活性化 36 グローバルなバリューチェーン構築を実現するための 人材ポートフォリオ構築
Section 4 社会に対する責任 (環境戦略)	37 社会に対する責任 38 環境取組マップ 39 気候変動への対応 41 資源循環社会の実現 43 生物多様性の保全と回復 / 地域との共生 44 TCFDに基づく情報の開示
Section 5 価値創造を支える基盤	45 人権 46 品質保証 47 DX 48 コーポレート・ガバナンス 61 リスクマネジメント・コンプライアンス
Section 6 データ	63 11年間の要約財務データ 64 非財務ハイライト 65 グループ会社について 66 企業情報

注目ポイント

1 構造改革

第八次中期計画の進捗を踏まえた構造改革（事業・組織・財務）について、概要やマネジメントの考え、今後の方向性を解説

〈経営メッセージ〉

- トップメッセージ 7～10 ページ
- 財務戦略・担当役員
メッセージ 19～21 ページ
- 社外取締役メッセージ 21 ページ

〈構造改革の概要説明〉

- お客様に対する責任（事業戦略）
— 成長領域への集中 — 11～15 ページ
- 構造改革による財務戦略の強化 18 ページ

2 価値創出に向けた取組

当社グループのビジネスモデルや資本、また構造改革下においても新たな価値を創出し続ける姿勢を具体事例を交えて紹介

- 価値創造プロセス 23 ページ
- 価値創造特集 挑戦から新価値創出へ 26 ページ
- 価値創造特集 「食で健康」を届けるために 27～28 ページ

3 人材・環境戦略の深化

第八次中期計画のもと取組を進める人材・環境戦略を深掘り

- 社員とその家族に対する責任（人材戦略） 29～36 ページ
- 社会に対する責任（環境戦略） 37～44 ページ

4 コーポレート・ガバナンスの さらなる強化

取締役会の実効性、ガバナンス体制について
社外取締役対談とともに解説

- 社外取締役対談 51～54 ページ



At a Glance

国内の安定した事業基盤

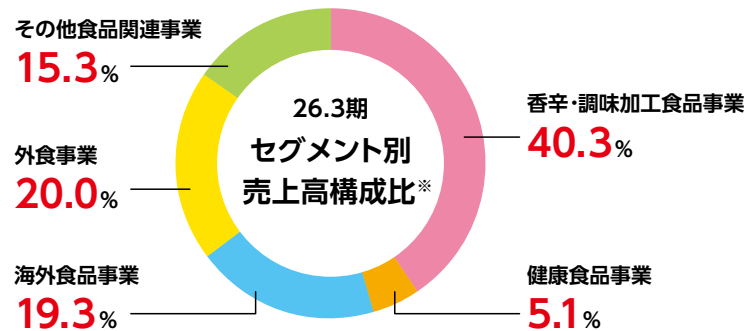
グローバル展開を進めるグループ

2026年3月期業績



事業ポートフォリオ

※セグメント間取引消去前



収益基盤となる高い国内シェア



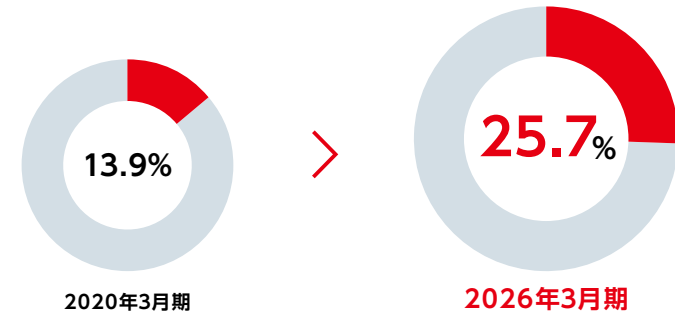
※出典：(株) インテージ SRI + 月次データ ルウカレー・ルウシチュー・レトルトカレー市場 (期間：2025年4月～2026年3月)

ロングセラーブランド



ハウス食品グループ 統合レポート2026

海外売上高比率



海外展開の歴史



米国 大豆事業

43年
(1983年～)



中国 カレー事業

29年
(1997年～)



東南アジア 機能性飲料事業

14年
(2012年～)

グループ会社数

(2026年3月現在)

50社

国内

海外

21社 29社

※持分法適用関連会社は国内2社、海外2社

従業員数

(2026年3月現在)

6,564名

国内

海外

4,386名 2,178名

価値創造の歩み

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きました。大きく変容する時代のなかで、グループの多様性とシナジーを生かし、グローバルに価値を創造する企業グループであり続けるため、これからも挑戦を続けていきます。

(注) 製品画像は主に最新のパッケージにて掲載

製品の広がり

強みを生かした食卓提案



薬種化学原料店を創業
スパイスの世界へ

食卓を豊かに、家庭の幸せに役立つ



「カレー」を国民食に育成

長年のスパイス研究を
新たな価値へ転換

手軽に健康を
サポート

市場の広がり

国内で培った強みを生かした海外展開



米国

中国



東南アジア:
タイ

東南アジア:
インドネシア・ベトナム

バリューチェーンの構築

強みを発揮する事業領域の拡大

2006年
●ハウスウェルネスフーズ設立
健康領域の強化

2013年
●持株会社体制へ移行



●ヴォークス・トレーディングを
グループ化
調達機能の強化

2015年
●壺番屋をグループ化
外食事業の強化



2016年
●ギャバンをグループ化
調達機能・BtoB事業の強化



2017年
●マロニーをグループ化
BtoC事業の強化



●コーポレートベンチャー
キャピタルファンド設立
オープンイノベーションを加速

2022年
●ハウス食品グループ
アジアパシフィック社を設立
東南アジア事業の拡大へ

●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
米国での大豆事業を強化

2023年
●ハウスギャバン設立
ハウス食品のBtoB事業を
ギャバンと統合

グローバルなバリューチェーン構築への挑戦

1913年

成長期

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

- 1913年：薬種化学原料店「浦上商店」として創業
- 1926年：カレーの製造販売を開始
- 1963年：「パーモントカレー」発売
- 1970年：レトルト市場参入
- 1981年：米国ロサンゼルス駐在所を開設



1960年～

2003年～2014年

選択と集中

成熟した国内事業の見直しと収益力強化
「健康」と「海外」を成長の柱へ

- 2006年：ハウスウェルネスフーズ設立
- 2010年：ミネラルウォーター事業を譲渡
- 2013年：持株会社体制へ移行
- 2013年：ヴォークス・トレーディングをグループ化

2015年～2025年

「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し
グローバルにプレゼンスのある企業グループへ

- 2015年～：川上から川下まで事業展開領域を拡充
壺番屋(2015年)、ギャバン(2016年)、マロニー(2017年)をグループ化
- 2021年：グローバル視点での新たな成長機会の発掘へ
4系列のバリューチェーン(スパイス系、機能性素材系、大豆系、付加価値野菜系)を「食で健康」を提供する領域に定める

グループ経営に影響を与えた環境変化

▶ 市場の成熟化

日本市場が成熟期へ転換し、お客様ニーズが量から質へ変化

▶ 東日本大震災

食の外部化が急速に進展、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の拡大

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が加速

▶ 世界的なインフレの進行

原材料価格やエネルギーコスト、人件費などが高騰

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、当社グループで働くすべての「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。

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、食を通じておいさと健康をお届けし、
人とつながり、人と人をつなぎたい。

絆やぬくもりを大切にして、すべてのステーキホルダーと共に
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。

お客さまの笑顔を、社員とその家族の笑顔を、
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。

ハウスの意^{こころ}

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

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との「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す。

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。グループCSR方針は、「3つの責任」それぞれに企業と地球・社会の持続可能性の観点を織り込み、社員一人ひとりがその趣旨を理解し、日々の行動の礎とすることをめざしています。

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

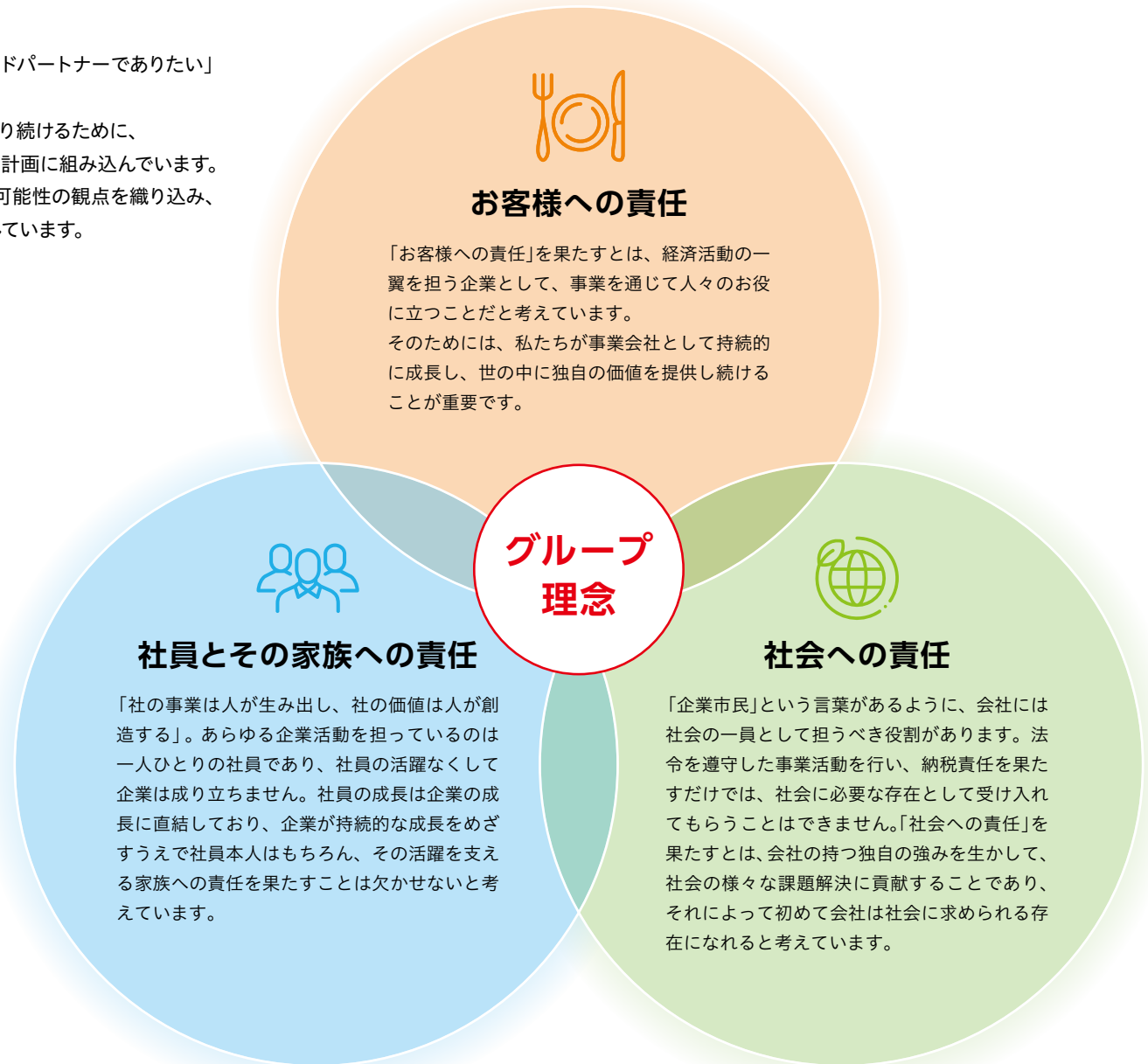
- 安全・安心で価値ある商品・サービスを提供し続け、心身ともに健康で豊かな暮らしに貢献します。

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。



トップメッセージ

危機感を構造改革の推進力に変え、 グローバル成長の加速と 資本効率の向上を実現していきます

第八次中期計画（2025-2027年3月期）の2年目までの進捗を振り返ると、
売上・利益成長、資本効率の改善はいずれも計画どおりに進まず、
当初計画との間に大きなギャップが生じました。
とりわけROEは、当社が資本コストと認識する6%を下回る状況が続いており、
この現実には強い危機感を抱いています。

今こそ変わらなければ、持続的成長は実現できない。
上場企業としての責任を果たすため、グローバル成長を加速させつつ、資本効率を高める。
そのため、厳しい事業環境を直視し、事業・組織・財務の各戦略を抜本的に見直す
構造改革を断行していきます。

ハウス食品グループ本社
代表取締役社長

浦上 博史

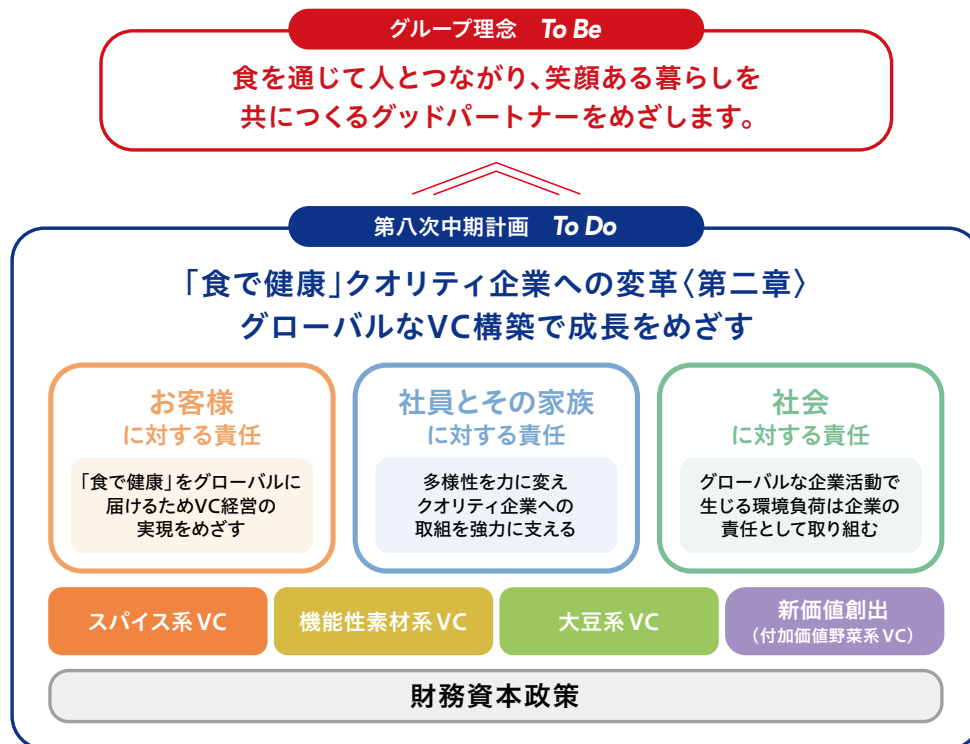
トップメッセージ

第八次中期計画の進捗に対する危機感の高まり

私たちは、「食で健康」をお届けし、自ら新しい価値をつくり出し、お客様に提供していくことで持続的に成長する「クオリティ企業」に変革するため、第八次中期計画（以下、八次中計）ではグローバルなバリューチェーン（VC）構築による成長を掲げてきました。事業基盤が整ったスパイス系・機能性素材系・大豆系の3つのVCの成長加速、また経営資源をVC最適で意思決定できる体制の構築を重要テーマとして当中期計画をスタートしました。

その八次中計2年間の進捗に関して、業績面では売上・利益成長、資本効率の改善が想定どおりに進まず、当初計画に対して大きなギャップが発生しました。特に、資本効率を示す

【第八次中期計画(25.3期～27.3期)全体像】



ROEは当社が認識する資本コスト6%を下回る状況が続いており、この経営状況に対して、大変強い危機感を持っています。

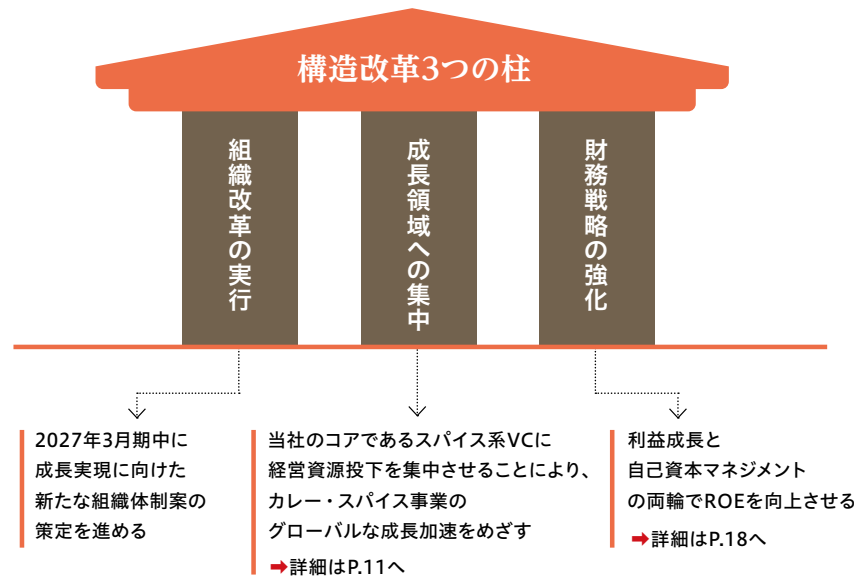
3つのVCごとに2年間の状況を振り返りますと、**スパイス系VC**は、国内業務用事業やインドネシアカレー事業など成長領域への投資の実行や、事業コスト上昇が続く環境下での国内の香辛・調味加工食品事業の踏ん張り、中国事業の成長回帰などは一定の成果と捉えられる一方で、事業コスト増を上回る収益力強化には至っておらず、今後に向けては国内外マネジメントの一体化によりVC全体での成長を加速していく必要があると考えています。**機能性素材系VC**は、東南アジアのビタミン飲料事業や欧米の乳酸菌事業でのグローバルな顧客接点拡大に挑戦していますが、まだ試行錯誤の最中であり、早期の成果創出に結びつけていきたい考えです。**大豆系VC**は、TOFU事業の拡大やPBF（Plant Based Food：植物由来食品）市場でのプレゼンス拡大を企図して八次中計をスタートしましたが、米国内でのインフレによる節約志向の高まりや競争環境激化の影響を受けて両事業とも当初計画に対して収益性が低下しており、2期連続の減損を計上することとなりました。現在は早期黒字化をめざして損益構造の改革に取り組んでいます。

このように、VCごとに状況も大きく異なり、課題が山積するなかではありますが、八次中計の2年間でグローバルなVC構築に向けたグループ内の当事者意識が高まり、取組が進んできたことを実感する事例もあります。中核事業会社のハウス食品は、七次中計までは国内の収益基盤強化を主なミッションとして事業を展開してきましたが、八次中計からはスパイス系VCをグローバルにリードできる体制の構築をめざして自己変革の歩みを進めており、2025年4月にはグローバル事業の戦略構築や輸出販売の機能をグループ本社から取り込みました。その後、ハウス食品においてこれまでよりアセットライトに、スピード感を持って世界にカレーを広げていくための戦略検討と仕込みが進んでおり、当事者意識を持った戦略構築が進みつつあることに手応えを感じています。また、八次中計以降、調達・生産面の変革においては、従来の特定産地から求める品質の原料を調達する“入口管理”の手法から、加工工程で品質をつくり込む手法に発想を転換しました。この考え方は「プロセスデザイン」という呼び方で社内への浸透も進んできており、レトルトカレーなど一部の製品群ではこの考え方を取り入れた製品設計の見直しや新製品の発売など、具体的な施策につながり始めています。今後の取組の進展による、コスト競争力の強化や新たな付加価値の創出に期待しています。

このような成果の兆しを捉え、グループの成長加速につなげ、資本効率を高めて上場企業としての責任を果たしていくためにも、今まさに当初計画とのギャップや今後の厳しい事業環境を直視したうえで経営課題を見つめ直し、抜本的にメスを入れていく必要があると考えました。

トップメッセージ

そして、八次中計の最終年度を迎えるタイミングで、事業戦略、組織戦略、財務戦略を総合的に組み替えていく「構造改革」を断行していくこととしました。



「構造改革」の実行による企業価値向上

2026年3月期通期決算発表時に公表した構造改革では、「成長領域への集中」「組織改革の実行」「財務戦略の強化」を3本の柱とし、グローバル成長の加速と資本効率の向上を実現していきます。これは取締役会メンバー全員で議論し、考え抜いたグループにとっての大きな決断です。

まず、VC経営については、これまでグループの成長を牽引する事業領域として定めていた3つのVCのなかで、コア事業であり、かつ当社の強みを最も生かせると考えている**スパイス系VCに経営資源を集中して投下していくことが重要だと判断しました**。経営資源集中の先にめざす姿として「スパイス系VCのグランドデザイン」(P.11参照)の実現を見据えており、これは当社がめざす「クオリティ企業」の具体像でもあり、明確な目標をもとに社員一人ひとりが共通認識と当事者意識を持って取り組むことで、明るい未来をめざしてチャレンジしていけるものと確信

しています。

グランドデザインの実現に向けて、当社は2つの大きな取組に注力していきます。1つ目は「**独自の加熱加工技術を軸に競争優位性を磨く**」ことです。従来培ってきたスパイス・カレーを中心とする加熱加工技術を当社グループのコア・コンピタンスとすべく、近年は技術開発を加速しており、この技術を製品や設備投資に生かすことによって、コスト競争力や新価値創出力を強化していこうというものです。レトルトカレーの事例で前述した製品設計見直しの反映に加え、設備投資面では、マレーシアでスパイス調達や一次加工を担うギャバン スパイス マニュファクチャリング社において、スパイス一次加工機能の増強投資を開始しています。スパイス加工において風味や品質のばらつきを抑える新技術を導入することによって、スパイス調達の柔軟性を確保し、カレー・スパイス事業のグローバル成長を川上から支えていく考えです。

2つ目は「**カレーを世界に広げる**」ことであり、スパイスに大きな付加価値をつけることができるカレーを、BtoC／BtoB／外食の各事業モデルで世界に広めていく取組です。これによりグループ内に流れるスパイスを増加させて、さらなる調達力強化につなげていきます。2024年に家庭用事業を立ち上げたインドネシアのカレー事業では、製品面では新製法を導入することにより、幅広いお客様が購入可能な小容量でリーズナブルな製品仕様を実現しています。販売面においても、アセアンにおける伝統的チャネルの攻略を早期に実現するため、合併パートナーの配荷力を生かしたスピーディーな顧客接点拡大に着手できていると、中国事業とは異なる成長モデルを体得しつつあります。また、輸出製品においては各国で異なるレギュレーションに最大公約数的に対応したルウカレー製品「The Japanese Curry Mix」を2025年に販売開始しており、ベトナムの工場で製造し欧米中心に輸出を開始しました。この製品は高関税のインドに向けても、インドとベトナムがFTA(自由貿易協定)を結んでいることから、低関税での出荷を実現しています。このような成果が見えつつあるなか、今後のグローバルな成長加速に向けては、これまでの基本である「地産地消」モデルに加えて、「クロスボーダー」モデルで早期の事業可能性の探索や初期段階の普及を図り、両面でカレーを世界に広げていきます。

「独自の加熱加工技術を軸に競争優位性を磨き、カレーを世界に広げる」ことによるスパイス系VCの成長ストーリーの確立を3つの構造改革の一丁目一番地と捉えて、成長ストーリーの具体化と実現をリードしていきます。

機能性素材系VC、大豆系VCはその特徴や状況に照らして資源投下をコントロールしていく考えであり、機能性素材系VCでは、戦略素材へのR&D・マーケティング投資にフォーカスしてアセットライトな成長をめざします。大豆系VCではTOFU事業の損益構造改革を加速させ、

トップメッセージ

2028年3月期の黒字化と再成長をめざしますが、同時に事業の継続条件も検討していくべき時期にきていると認識しており、今後の方向性について社内議論を加速させます。

→詳細はP.11～17 お客様に対する責任ページへ

このような成長戦略の着実な実行に向けた現行組織における課題は、VC最適での意思決定スピードの向上と上昇傾向にある本社コストのコントロール強化にあります。

当社は、2013年に現在の持株会社体制へ移行しました。当初は役割分担が明確化されたことで有効に機能しましたが、時間経過とともに、本来は一体で事業を推進すべきところをグループ本社が変革を担い、事業会社が既存事業を支えるという役割分担の弊害が大きくなってきたこともあり、八次中計は策定時からグループ本社と事業会社一体での経営戦略推進をキーとして、VC最適な経営を推進できる組織体制の議論を進めてきました。

これまでの、グループ本社の機能と事業会社の事業を一本化することが必要という課題認識と組織改革の方向性は変わらないものの、スパイス系VCへの経営資源の集中や資本効率改善の視点も新たに加わったことで「組織のスリム化による生産性向上」「成長領域へのリソースの集中」「意思決定スピード・実行力の向上」を明確な目的として、**組織改革を一層加速**していく必要があります。組織統合でシンプルな体制を実現することで、これまで以上に内部コンフリクトを減らし、多様な人材が一体となって事業を推進していく体制を整えていくため、私自身が直轄する組織改革プロジェクトをすでに立ち上げており、2027年3月期中に成長加速を実現できる新たな組織体制を策定していきます。

資本効率改善に向けた**財務戦略の強化**では、5つの経営指標（ATO、ROS、ROA、自己資本比率、ROE）においてあるべきプロポジションをめざす考え方に変わりはありませんが、上場企業としての資本コストを上回るパフォーマンスを発揮していくために、経営指標としてのROEの優先順位を明確に引き上げます。これまでROEの向上に関しては分子の利益成長によって実現していく考えをベースとしてきましたが、今後は分母である自己資本にも目を向け、利益成長と自己資本マネジメントの両輪でROEを引き上げていくことにコミットしていきます。当社はこれまで堅実経営を基本とし、自己資本の自然な蓄積を是として、事業投資も営業キャッシュ・フローの範囲内で行うことを原則としてきました。しかし、資本コストを意識した経営を考えるのであれば、自己資本マネジメントをしっかりと行うことが求められます。また、事業投資に関しても負債を有効活用してWACC（加重平均資本コスト）を引き下げていくという選択肢もあります。これまで十分に議論してこなかったテーマですが、今後、最適な資本構

成についてもお示ししていけるよう議論を深めていきます。一方で、ROEは企業価値向上のための重要な指標ですが、目的そのものではありません。資本効率改善の先には、当社事業の成長をステークホルダーの皆様によりご期待いただける姿としてお示ししていけるようになることが最も重要だと考えており、中長期視点での企業価値向上に尽力していきます。

→詳細はP.18 財務戦略ページへ



「社員向け決算説明会(オンライン)」での説明の様子

成長への道筋を切り拓き、明るい将来に向けて

現在は3つの構造改革を立ち上げたばかりの段階です。なすべきことは多くあり、この1年は組織改革と事業ポートフォリオの見直し、最適自己資本の在り方の検討に加え、これからの成長ストーリーを描き直し、次期中長期計画を策定していきます。

構造改革を実行するための核となるのは、人材です。グループが一体となり、当事者意識を持って、自ら未来を切り拓いていく姿勢が大切です。今年5月には私から、グループ社員に対して構造改革の意図や狙いを説明し、質疑応答を含めた双方向のコミュニケーション機会を設けました。今後も、会社の方向性に対して社員の理解や共感を着実に深めるための丁寧なコミュニケーションを続け、グループのベクトルを合わせていきます。

不確実性の時代においては、外部環境の変化を予測すること以上に、自社の事業基盤そのものを集中・強化していくことが重要です。コアVCの幹を太くしていくことで、環境変化への対応力やレジリエンスを高め、このような時代においても中長期的な企業価値の向上につなげていく考えです。「クオリティ企業」への変革とは、単なる業績の向上や事業規模の拡大ではなく、あるべき姿「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た挑戦です。ステークホルダーの皆様に対してこれからのビジョンを明確に示すとともに、その進捗や成果を継続的に発信し、これまで以上に、当社グループが前進する姿を皆様に丁寧にお伝えしていくことを意識していきます。

私たちが推進していく改革とその先の成長ストーリーに、これからもぜひご期待ください。

成長領域への集中 お客様に対する責任

●スパイス系バリューチェーン

構造改革の1つ目の柱、「成長領域への集中」では、スパイス系バリューチェーン(VC)に経営資源を集中させていきます。そのために注力する取組を具体的な事例を用いて紹介し、グローバルな成長を加速させる当社の姿勢をお伝えします。

スパイス系バリューチェーン

【位置づけ】

- 連結売上高の約8割を占め、中核を担うVC
- 川上～川下の各社が培った強みを掛け合わせながら、スパイスの集合体であるカレーを世界に広げ、グローバルに成長をめざす

【強み】

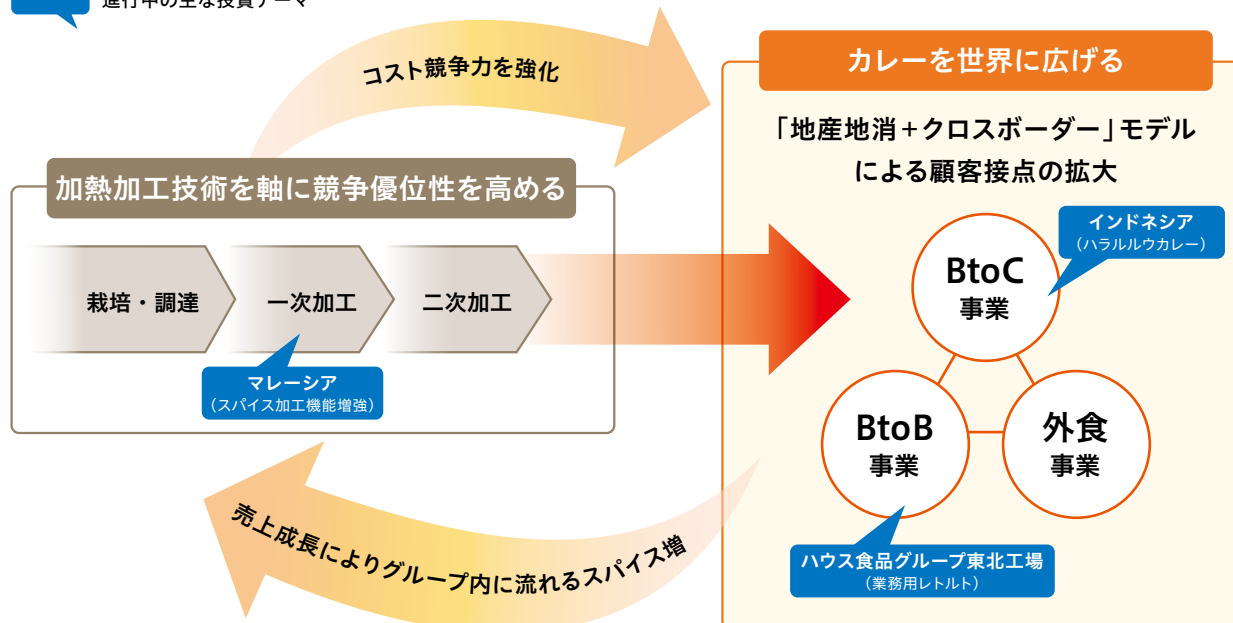
- 日本や中国で新たな食文化を創造してきたマーケティング力
- 味づくりの技術に裏づけされたブランド力
- 高品質な製品を安定的にお届けする生産体制と品質保証力
- 川上・川中・川下の多様な顧客接点
- スパイス・カレーの豊富な研究知見・加工技術

【今後の方向性】

「独自の加熱加工技術を軸に競争優位性を磨き、カレーを世界に広げる」ことでグローバルな成長を加速していく

スパイス系VC成長のグランドデザイン

進行中の主な投資テーマ



今後の成長加速に向けて

加熱加工技術を軸に競争優位性を高める

- ・新技術を搭載した製品を拡大することによる競争力強化
- ・グループ独自の技術を生かした新価値製品・新事業の開発
- ・グローバル成長を加速するアセットライトな生産体制の構築

カレーを世界に広げる

「地産地消+クロスボーダー」モデルによる顧客接点の拡大

地産地消

- ・中国事業の持続的成長
- ・東南アジア事業の育成
- ・新規エリア機会探索



クロスボーダー

日本ブランド、各国生産拠点を最大活用しながら、輸出で新たな成長機会を発掘

成長領域への集中 **お客様に対する責任**

●スパイス系バリューチェーン

スパイス系バリューチェーンの成長加速に向けて

当社グループはスパイス系バリューチェーン(VC)を、今後の成長を牽引する重要な事業領域と位置づけ注力していきます。めざすのは、これまでの取組をさらに進化・発展させ「独自の加熱加工技術を軸に競争優位性を磨き、スパイス・カレーを世界に広げる」ことでグローバルに成長を加速していくことです。当社グループが持つ、ハウス食品(家庭用)、ハウスギャン(業務用)、売番屋(外食)それぞれの多様な顧客接点に対して、技術を軸に国内外で新たな需要を創出していきます。そして、グループ内に流れるスパイスの量を増やし、調達力やコスト競争力の向上につなげていきます。このようにスパイス系VCの川上から川下までの好循環を生み出すことで持続的な成長を実現していきます。

VC全体を支える基盤となるのは「加熱加工技術」です。原料の特性を引き出し、おいしさと品質の安定性を高い水準で両立するこの技術は、当社が長年積み重ねてきた競争優位の源泉です。気候変動や地政学リスクの高まりが大きな事業リスクとして顕在化するなかで、技術をさらに磨き発展させていくことは、VCを一層強固なものにし、既存事業の付加価値化や新たな事業開発による価値創出にもつながります。屋台骨である日本市場においても、様々な形で製品への技術実装が進んでおり、その成果が製品価値として表れていることに確かな手応えを感じています。

グローバル成長の視点では、中国やインドネシアで展開する、現地で生産から販売までを一貫して行う「地産地消」モデルを基本戦略に置いています。加えて、各国の生産拠点を活用した輸出によりカレーメニューやブランドをスピーディーに浸透させる「クロスボーダー」モデルを組み合わせることで、成長を加速させるとともに経営資源の最適化を図っていきます。日本で独自に進化したカレーメニューやブランドを現地に定着させるには時間を要しますが、戦略の実行力を高め、成長機会を創出していきます。

戦略の実行に適した組織体制の見直しも進めています。これまで国内事業はハウス食品、海外事業はグループ本社と現地事業会社がマネジメントを担う体制としていましたが、2025年からグループ本社の一部機能をハウス食品へ移管しました。国内外一体の戦略推進のもと、開発ノウハウを共有することでこれまでにないコンセプトを持った製品の早期開発を行うなど、成果も出ています。

グループとして大きな転換点を迎えるなか、個性あるグループ各社の競争力と独自技術を磨くことで、スパイス系VCの力強い成長と企業価値向上を実現していきます。

ハウス食品グループ本社 専務取締役
ハウス食品 代表取締役社長

川崎 浩太郎



加熱加工技術によって高める競争優位性

■ 新技術の開発と製品への実装

カレーパウダーの原料であるスパイスは天産物であり、産地や収穫状況によって風味が異なる特徴を持ちます。当社では長年にわたり、風味のばらつきを抑えて原料選択の柔軟性と品質の安定性を高める技術や、味のさらなる向上につながる技術の獲得に取り組んできました。このたび、長年の研究成果によって獲得した新技術を、2025年の「プロ クオリティ」リニューアルを皮切りに、2026年には「咖喱屋カレー」シリーズ、新製品「とけうまカレー」へ展開するなど、レトルト製品への技術実装を進めています。

変化の激しい事業環境においても、お客様に安全・安心でおいしく召し上がっていただける品質を守りながら、新しい価値の創造へ挑戦していきます。



■ 競争優位性を高める知的財産戦略

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ています。競争力を生み出すことをめざし、事業・研究開発と一体となり、VCおよびグローバルな視点で知的財産を積極的に保護・活用することを知的財産戦略の基本方針としています。

スパイス系VCの加熱加工技術を軸に競争優位性を高めるため、コア事業領域の技術開発・特許網構築を進めています。近年はルウ・レトルトを中心とした加熱加工の技術開発を強化するとともに、スパイス加工の技術開発を加速させています。

当社グループ 特許ポートフォリオ



※ VALUENEX(株)の俯瞰解析ツール「VALUENEX Radar」を用いて当社作成

※ 図中の各点は特許を表し、各点間の距離は技術の類似性で決まる。テキストマイニング技術で技術的に近い特許は集合を形成する。

成長領域への集中 **お客様に対する責任**

●スパイス系バリューチェーン



ルウ製品の進化による提供価値の向上

食卓を取り巻くお客様のニーズは時代とともに変化しており、私たちの製品も常に進化を続けています。健康志向の側面からは、2006年に発売した「プライム」シリーズを軸に、技術を進化させてきました。現在は「クラッシュルウ」として技術を確立し、製品展開を拡大しています。様々なスパイスや調味料の香り立ちを最大限に引き出すことで、既存のルウと比べて油脂が少ない状態でも深いコクと香り高いおいしさを実現[※]。代表ブランドである「プライム」シリーズは発売以来順調に販売が伸長しており、近年ではボディメイクに取り組むお客様にもご支持をいただいています。

時短調理の側面では、2026年に発売30周年を迎えた「完熟トマトのハヤシライスソース」、同じく20周年を迎えた「こくまるハヤシ」で、おいしさはそのまま、フライパンで煮込み時間10分という短時間で仕上がるように改良しました。具材を煮込むことで引き出される素材の旨みや甘みを、あらかじめルウに付与する技術によって、従来の煮込み時間から5分短縮しても変わらないおいしさを実現。忙しい毎日のお助けメニューとして、ハヤシライスの魅力をさらに高めています。

※プライムカレーの場合：当社パーモントカレー・ジャワカレーと比べカロリー・脂質を50%削減（1皿当たり）



日本式カレーの認知を広げ、グローバルに成長機会を獲得

当社グループは進出先に生産拠点を設け、現地の食文化に根差した「地産地消」モデルを基本に事業を拡大してきました。中国やインドネシアで着実な成長を実現する一方、日本式カレーという未知のメニューを広げるには時間とコストを必要とします。そこで、「地産地消」に加え、各国の拠点を生かして輸出で機会を探索する「クロスボーダー」モデルを組み合わせ、スピーディーな成長と経営資源の効率化を両立させていきます。

「クロスボーダー」モデルを軌道に乗せるポイントは、各国・地域で異なる原材料や食品添加物に対するレギュレーションや嗜好の壁を超えることです。そこで、2025年にこの課題に対応したルウカレー「The Japanese Curry Mix」を上市しました。日本の研究部門で開発・設計した製品をベトナムの拠点で製造し、日本食への需要が高い欧米を主なターゲットに展開を始めています。



業務用レトルト食品の成長可能性

スパイス系バリューチェーン（VC）において、主にハウスギャバンが担う業務用（BtoB）事業を成長ドライバーの一つと位置づけています。なかでも業務用レトルト食品は、外食産業における食ニーズの多様化や人手不足を背景に需要が拡大しており、今後も高い成長が見込まれています。

外食市場の環境変化に柔軟かつ迅速に対応し、業務用事業の拡大と収益力の強化につなげるため、幅広い顧客ニーズに対応可能な多品種変量生産の新製法を導入したハウス食品グループ東北工場が、2026年6月より本格稼働を開始しました。業務用レトルト食品の需要を着実に取り込み、業務用事業全体の成長を通じてスパイス系 VC の拡大に貢献していきます。



ハウス食品グループ東北工場



製造している製品（一例）

壱番屋から日本式カレーを世界へ

当社グループの外食事業を担う（株）壱番屋は、2015年にグループに加わりました。「カレーハウス CoCo 壱番屋」は、1978年に1号店をオープンした後、1994年に全国47都道府県下への出店を達成。2026年2月末現在、国内で1,205店舗、海外で217店舗を展開し、日本式カレーを世界にお届けしています。

海外への進出は、1994年のハワイ出店から始まりました。その後、2004年の中国・上海への進出を皮切りに本格的な海外展開を始め、現在では12の国と地域[※]に出店しています。タイや台湾、韓国などのアジア地域に多く出店しており、各国・地域でメニューの違いはあるものの、日本と同じく、ライスの量や辛さ、トッピングを自由にカスタマイズすることができる「ココイチ」ならではの楽しさを、海外でも提供しています。

今後、特に注力していきたいと考えているのが、米国市場です。米国本土に8店舗[※]を展開し、多くのお客様にお越しいただいていることから、新規出店を推進することによる大きな成長を見込んでいます。2026年3月には、MLB サンディエゴ・パドレスの本拠地「ペトコ・パーク」への出店も果たしました。

また、カレーの本場インドでの店舗拡大や、新規エリアとしてオーストラリアへの初出店も計画しています。これからも「ココイチ」から日本式カレーのおいしさを世界中へとお届けしていきます。

※2026年2月末時点



カレーハウス CoCo 壱番屋 ペトコ・パーク店

成長領域への集中 お客様に対する責任

●スパイス系バリューチェーン



20年の歩みを次の成長へ

中国で「百夢多(バーモント)カレー」を発売して20年が経ちました。発売当時、中国にはご飯とカレーを一皿で食べる食習慣や、ルウを使って家庭で手軽にカレーを作る文化はほとんどありませんでした。そこで「米を食べる土地には、必ずカレーの市場がある」と信じ、ショッピングモールや団地などでの試食活動を重ね、カレーのおいしさと調理方法を伝えてきました。

「百夢多カレー」は日本のバーモントカレーの「子どもも大人もいっしょにおいしく食べられるマイルドなカレー」はそのままに、中華料理で慣れ親しまれている八角を加えるなど、現地の嗜好に合わせた味を磨いてきました。現在では年間400万人以上に試食を提供し、「百夢多カレー」の「原味」(＝基本の味)は日本式カレーの「スタンダードな味」として浸透しています。

同じく発売20周年を迎えた業務用「爪哇(ジャワ)カレールウ」は、日本料理店などの個人飲食店から全国展開する外食チェーン・加工工場にまで採用が広がり、濃厚な日本式カレーを体験できる機会を増やしてきました。その知見を生かし、2026年7月には家庭用「咖王」を濃厚風味にリニューアルし、加えて今まで無かった「原味」を発売。外食店で支持されてきた濃厚風味を「百夢多カレー」とは違った新たな「スタンダード」に据え、家庭にも広がっていきます。二つのブランドの「20年の歩み」を次の成長につなげ、中国における日本式カレーのさらなる普及と市場拡大を目指します。

変化適応と持続的な成長に向けて

中国では、「内巻(ネイジュアン)」と呼ばれる激しい価格競争により、小売業の優勝劣敗が顕在化しています。ホールセールクラブの成功を機に、単なる値引きではなく、PB商品や専売品を発売する動きが急速に広がり、新興テック企業による生鮮食品を取り扱うEC業態の参入など、顧客接点の多様化が進んでいます。

我々はこの変化を「お客様接点を生み出す機会」と捉え、2025年に家庭用製品で初となるホールセールクラブに向けた専売品を発売しました。この製品は外食店を中心に広めてきた濃厚な味わいを生かした家庭用ルウカレーで、発売以降好調な販売を維持しています。

「内巻」は飲食業界にも及んでいます。業務用事業では、個人経営店に代わって存在感を高める外食チェーンに加え、学校給食や広域・多店舗に食材を供給する加工工場ルートの開拓にも注力し、新規顧客の開拓につなげています。また、自社独自の試食商談会を積極的に開催し、ホテル、大手外食チェーン、加工工場のお客様に対しカレー味メニューを提案しています。上記専売品の評判も相まって、スープカレー、カレーパン、ポテトチップスなど日本で馴染みのある商品だけでなく、烤鱼(中国式焼き魚)、月餅、包子(中華まん)など、中国ならではの料理・食品にもカレー味が採用され、日本式カレーが広がっています。

今後も家庭用と業務用の両輪で喫食機会を創出し、「日本式カレーといえばハウス」という評判を醸成することで、中国事業の持続的な成長を目指します。



ホールセールクラブ専売品

上海にカレーレストランを開業
レトルトカレーの生産開始
上海ハウス食品社設立
「百夢多カレー」発売

浙江ハウス食品社設立
(第三生産拠点)

業務用事業拡大に伴い
浙江ハウス食品社の新ライン稼働

「百夢多カレー」
発売20周年

1997年

2002年

2004年

2005年

2013年

カレーハウスCoCo壱番屋
インドネシア初出店

2016年

業務用ルウカレー製品
発売(インドネシア)

※ハラール認証取得

2018年

業務用ルウカレー製品
発売(ベトナム)

2024年

家庭用ルウカレー製品
発売(インドネシア)

※ハラール認証取得

2025年

ハウスフーズインドネシア社
(生産子会社)設立

東南アジアをカレー事業第三の柱へ

東南アジアでのカレー事業本格化への挑戦は、2013年にインドネシアで壱番屋フランチャイズとの連携に始まり、まずは外食を通じて日本式カレーを食べる機会を提供しました。そして、業務用製品を展開した後、喫食経験で生まれた認知や親しみを土台に、次の一步としてBtoC製品を展開し、家庭の食卓へと広がっていきました。現在は、宗教や地理的特性を踏まえ、インドネシアを中心とするハラール商圏とベトナムの生産拠点を起点にしたノンハラール商圏に分け、それぞれの暮らしに根差した事業育成を進めています。

なかでもインドネシアは、人口規模、経済成長性ともに大きな可能性を持つ市場です。また、家庭内で食事をする比率も高く、共働きや核家族化の進行によって手軽で便利な加工食品

へのニーズが高まっています。手軽さに加え、肉・野菜・ご飯をバランスよく摂れる食事としてカレーの価値を子育て世代に向け提案するため、店頭での試食を通じて、まず「おいしさ」を実感していただき、その後継続的な購入につなげる取組を進めています。

2027年1月にはインドネシア内外へのハラールルウカレー供給体制を強化するため、新たな工場が稼働予定です。これからも日本式カレーを東南アジアの日常に根づかせ、日本、中国に次ぐカレー事業の第三の柱へと育てていきます。

店頭での試食の様子
(インドネシア)

成長領域への集中

お客様に対する責任

●機能性素材系バリューチェーン／●大豆系バリューチェーン

機能性素材系バリューチェーン

【今後の方向性】

戦略素材へのR&D・マーケティング投資でアセットライトに成長

- ビタミン、乳酸菌のグローバルな顧客接点拡大に注力
- 国内事業のブランドを強化し、収益基盤を再構築
- R&Dでターメリックの素材価値を高め、中期成長ドライバーを構築

機能性素材系バリューチェーン(VC)では、「戦略素材をキーとしたグローバルシフトの推進」をテーマに、東南アジアにおけるビタミン事業の拡大や乳酸菌のBtoB事業の強化に取り組んできました。事業ごとに進捗のフェーズは異なりますが、タイでのビタミン事業は、商品開発や販路づくりを含めたマルチビタミン領域の確立や新たな市場開拓に向けた挑戦を続けている段階です。一方、乳酸菌事業では欧米企業での素材採用が着実に増えており、収益化に向けた進展が見られ、損益分岐点の突破も視野に入ってきました。

今後は、ビタミンと乳酸菌の両分野でグローバルな顧客接点をさらに拡大し、成長機会を着実に取り込んでいきます。ビタミン事業では、タイでの取組を深化させ、フィリピンやベトナムなどアセアン他地域への展開を引き続き進めていくとともに、乳酸菌事業は収益貢献化を図るため原料素材への採用に向けた取組を中心に事業の拡大を図ります。また、国内事業では既存ブランドの価値を高めることで収益基盤を再構築し、安定的な利益を生み出せる体制づくりを進めます。

さらに、当VCの強みであるR&Dを通じてターメリックの素材価値を高め、中期的な成長ドライバーとして育成していきます。R&Dとマーケティングへの投資を重点的にを行い、基盤事業の強化と新規領域の確立を両立させながら、アセットライトな形で機動的に成長を加速させていきます。

Focus

R&Dを通じたターメリックの素材価値向上

当社グループは、長年にわたりカレーに欠かせないスパイスの一つである「ターメリック」の研究に取り組み、機能を科学的に解明してきました。研究開始当初は、アルコール代謝に着目して取組を進めましたが、研究を進める過程で、ターメリックのなかからピサクロンやターメロノール類など、強い抗炎症作用を示す化合物を見出しました。これを契機に、抗炎症に関する研究へと展開し、臨床試験では、肝機能酵素値の改善作用や疲労感の軽減作用、肌の保湿作用など、抗炎症メカニズムに基づく様々な健康機能があることを確認しています。

今後も研究開発を進めていき、新たなエビデンスを積み重ねることで、ターメリックを通じた健康長寿社会の実現に貢献していきます。

大豆系バリューチェーン

【今後の方向性】

TOFU事業の再成長、PBF事業の見極め

- TOFU事業は損益構造改革を加速。2028年3月期に黒字化し再成長をめざす
- PBF[※]事業は製品群ごとに方向性を早期に見極め

※PBF (Plant Based Food)：植物由来食品

大豆系VCでは、第八次中期計画において「PBF市場におけるプレゼンス拡大」と「対競合戦略の実行」を主要テーマに掲げ、事業の拡大を進めてきました。しかし、足元ではインフレの進行に伴う消費者の節約志向の高まりに加え、競争環境の激化も重なり、当初の想定とは異なる厳しい事業環境に直面しています。その結果、収益面では苦戦が続いており、当初計画との乖離が課題となっています。

今後は、PBF事業の方向性を製品群ごとに早期に明確化する一方で、TOFU事業では収益力の強化を図ります。短期的には、メリハリのあるチャネル戦略で売上の維持・拡大に取り組み、さらには、製品ミクスの改善や製造ロスの低減を通じて限界利益率を高めることや生産体制・固定費の最適化を進めます。そのうえで、中長期的には、生産技術の実装によるコストイノベーションとマーケティング強化を通じて差別優位性を構築し、持続的な成長につなげていくことが重要だと考えています。

まずは、収益構造の立て直しを最優先課題とし、2028年3月期の黒字化を再成長フェーズへ移行できるかの重要な節目と位置づけ、事業の見極めを進めていきます。

Focus

大豆系VCの持続的な事業価値向上への歩み

持続的な事業価値向上に向けて米国・日本の大豆系VC関連部署が集結し、「新TOFU事業イニシアチブ」を立ち上げました。米国事業の事業価値向上に向けては、短期的な損益構造改善にとどまらない、確かな差別優位性の獲得が欠かせません。新たな顧客創造をめざした製品の開発や製法革新の研究に取り組み、時間軸を明確にしてスピード感を持った事業実装へとつなげていきます。

2028年3月期の黒字化の先に再成長の端緒を開くべく、参画部署が一丸となって事業価値向上への歩みを進めます。

お客様に対する責任

事業セグメント戦略

香辛・調味加工食品事業



ハウス食品グループ本社 専務取締役
ハウス食品 代表取締役社長

川崎 浩太郎

2026年3月期は、価格改定後の需要喚起策の実行と、未充足の顧客ニーズ獲得に注力しました。ハウス食品が担う家庭用事業では、独自技術によりおいしさと手頃な価格を兼ね備えたレトルト製品「とけうまカレー」の上市や、時短調理・健康志向に配慮した「クラッシュルウ」技術を活用した製品の活性化など、お客様への提供価値の向上に努めました。こうした製品面のアプローチに加え、需要期での大型キャンペーン効果もあり、下期以降、販売数量の回復が進みました。ハウスギャバンが担う業務用事業では、チャンネル別の営業施策を徹底したことで、価格改定後の物量維持、新規取引の獲得が進み、販売は堅調に推移しました。

2027年3月期は、家庭用事業においては、価格帯別のブランド再構築や付加価値製品の育成・拡大を通じ、市場を活性化していきます。業務用事業では、外食の新トレンド発信を通じた提案力の強化を図ります。セグメント全体では、2026年6月に本格稼働したハウス食品グループ東北工場の償却負担が先行することで減益計画としています。中東情勢が予断を許さない不確実性の高い事業環境ではありますが、セグメント全体での中長期的な収益基盤の強化に取り組むとともに、お客様への新たな価値の提供を通じて成長を実現していきます。

健康食品事業



ハウス食品グループ本社 取締役
機能性素材系バリューチェーン担当 兼
コーポレートコミュニケーション本部長 兼
デジタル戦略本部担当

佐久間 淳

2026年3月期、国内では前期リニューアルを機に拡売に注力してきたビタミン飲料「C1000」や、欧米グローバル企業へのサプリメント素材へ採用が進む乳酸菌事業への取組が奏功しましたが、競争環境が激化しているゼリー製品の販売苦戦や原材料高騰の影響を受けた1年となりました。タイでは、伝統チャンネルにおいて販売が苦戦しましたが、健康志向の若年層の支持が拡大している「ゼロシュガー品」が好調に推移し、今後の成長に手応えを感じています。

2027年3月期は、国内において主力ブランドの販促強化や新製品の上市に加え、2004年の発売以降初めて「ウコンの力」の価格改定を実施し、コスト上昇圧力へ対応することで事業基盤を強化していきます。また、乳酸菌事業は将来的な事業規模拡大をめざし、引き続き欧米を中心に原料素材への採用拡大に向けたアプローチを続けていきます。

東南アジアでは、タイにおいて販促企画などを通じた伝統チャンネルへの販売拡大を進めるとともに、好調な「ゼロシュガー品」においても引き続き顧客層の拡大に努めていきます。

海外食品事業



ハウス食品グループ本社 取締役
大豆系バリューチェーン担当 兼
国際事業本部担当

宮奥 美行

米国では、他社との競争環境の激化や節約志向の高まりの煽りを受け、TOFU・PBF※両事業で苦戦を強いられる大変厳しい1年となりました。その結果、キーストーンナチュラルホールディングス社買収時に発生したのれんなどを2期連続で減損し、課題の残る1年となりました。中国の家庭用事業では、好調なチャンネルとの取組を強化したほか、「百夢多カレー（バーモントカレー）」発売20周年を契機とした効果的な販促活動を展開したことで業績が伸長しました。また、業務用事業では、外食市場が停滞するなかでも、新規顧客の開拓が着実に進み実りのある1年となりました。

2027年3月期に向けて巻き返しを図るべく、米国では製造ロス率低減やTOFU事業の売上拡大などに取り組み、早期黒字化をめざす1年と位置づけています。また、当社の強みを生かした販売施策の展開も同時に進めていきます。中国では、当事業セグメントを牽引する存在として、

家庭用事業で引き続き好調な小売や伝統チャンネル、生鮮ECへのアプローチを強化するとともに、業務用事業ではカレーメニューの認知向上に向けた提案力の強化と新規顧客の開拓に努めます。最後に東南アジアでは、インドネシアでのカレールウ工場が2027年1月に稼働予定であり、カレー事業の育成を加速させていきます。

※PBF(Plant Based Food):植物由来食品

外食事業



壺番屋
代表取締役社長

葛原 守

2026年3月期、国内CoCo 壺番屋事業では、様々な販促・メニュー施策を展開したものの、既存店の来店客数が前年を下回る結果となりました。コスト面においても、米をはじめとする食材価格の高騰や物流費などの経費の増加による影響を大きく受けたこともあり、厳しい1年となりました。海外事業では、新規エリアであるグアムへの出店を行うことなどによって事業拡大を進め、国内子会社事業においては、各業態で新規出店による事業拡大に努めるとともに、2025年12月に夜パフェ専門店を運営する(株)GAKUをグループに迎え入れました。

2027年3月期は、前期に引き続き食材価格の高騰が続くことを見込んでいますが、国内CoCo 壺番屋では、飲食店の基本となるQSC※向上に注力することや、店舗の営業時間を延長してお客様の利便性を向上させること、効果的な販促施策を立案・実施することなどを通して、客数の回復に努めていきます。また、海外事業では、注力エリアと位置づけている米国での新規出店や、オーストラリアへの進出によりグローバル展開を加速させるほか、国内子会社事業についても、スパイスカレー専門店を運営する(株)meをグループに迎え入れるなど、引き続き事業拡大に向けた取組を進めていきます。

※QSC:Quality(クオリティ)、Service(サービス)、Cleanliness(クリンリネス)の頭文字をとった略語で、提供する商品の品質、接客、清潔さの3つを指す。



お客様に対する責任

事業セグメント概要

ハウス食品グループ (2026年3月期)

連結売上高

3,170 億円

連結営業利益

182 億円

EBITDA

318 億円

香辛・調味加工食品事業

主な事業内容：カレー、シチュー、スパイスなどの製造・販売事業

主な事業会社：ハウス食品(株)、ハウスギャン(株)

健康食品事業

主な事業内容：健康食品、飲料などの製造・販売事業

主な事業会社：ハウスウェルネスフーズ(株)

海外食品事業

主な事業内容：大豆関連製品、香辛調味食品、飲料などの製造・販売事業

主な事業会社：ハウスフーズホールディングUSA社、ハウス食品(中国)投資社、ハウスオソサファフーズ社

外食事業

主な事業内容：レストランの経営および企画・運営事業

主な事業会社：(株)香番屋

その他食品関連事業

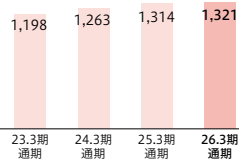
主な事業内容：農産物、食品などの輸出入および販売事業等

主な事業会社：(株)ヴォークス・トレーディング
※(株)デリカシェフは、事業譲渡により2026年1月15日より連結の範囲から除外しています。

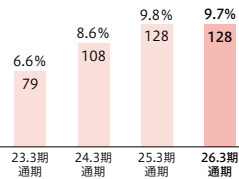
調整(消去)

セグメントに配分していない損益およびセグメント間取引に係る相殺消去

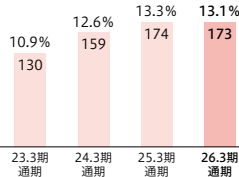
売上高 (億円)



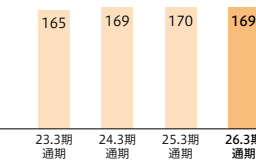
営業利益 (億円)・ROS



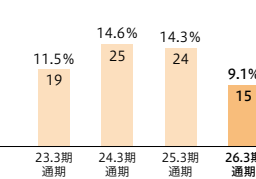
EBITDA (億円)・EBITDAマージン



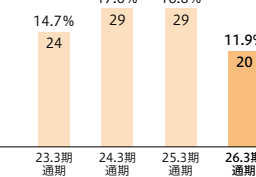
売上高 (億円)



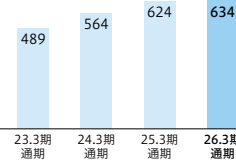
営業利益 (億円)・ROS



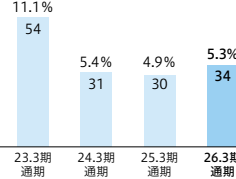
EBITDA (億円)・EBITDAマージン



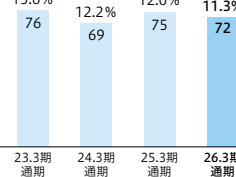
売上高 (億円)



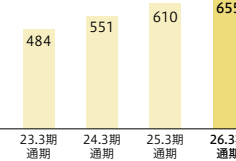
営業利益 (億円)・ROS



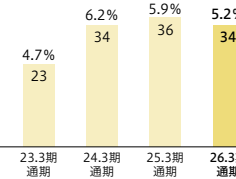
EBITDA (億円)・EBITDAマージン



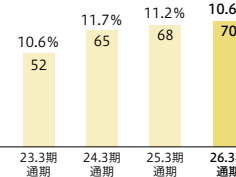
売上高 (億円)



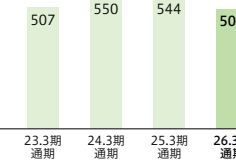
営業利益 (億円)・ROS



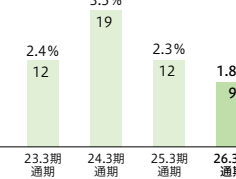
EBITDA (億円)・EBITDAマージン



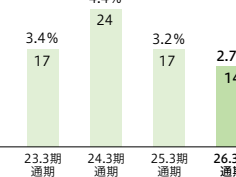
売上高 (億円)



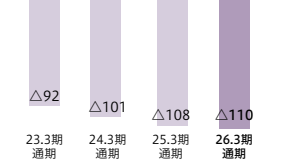
営業利益 (億円)・ROS



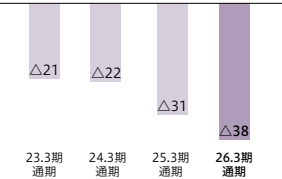
EBITDA (億円)・EBITDAマージン



売上高 (億円)



営業利益 (億円)





財務戦略

第八次中期計画(2025-2027年3月期)2年間の振り返り

第八次中期計画(以下、八次中計)では、成長投資と並行して資産縮減や当初計画以上の株主還元を進めてきました。また、ROICマネジメントを導入し既存設備および新規投資の投資収益性向上に着手するとともに、新規投資判断基準の見直しやROIC視点の社内浸透施策を実施してきました。一方、投資計画変更もあり手元資金・自己資本は増加傾向であり、BS(貸借対照表)マネジメントへの踏み込み不足が課題と認識しています。

財務資本政策の進捗((株) 吉番屋を除く)

	八次中計当初計画	八次中計2年目(26.3期)までの進捗
キャッシュイン	営業CF：650億円	営業CF 事業譲渡 ・営業CF：482億円 ・デリカシェフ事業譲渡：90億円
	資産縮減 150億円 外部資金調達：200億円	資産縮減 外部資金調達 ・政策保有株式売却：109億円 ・サステナブル調達：45億円
キャッシュアウト	投資：700億円	投資 ・設備投資：327億円 ・米国新拠点投資を中止
	株主還元：300億円 (自己株式取得 150億円)	株主還元 ・累計総還元性向：135.1% ・自己株式取得160億円

連結業績・経営指標の推移

八次中計2年間の進捗を踏まえ、八次中計最終目標を2027年3月期業績予想に修正しました。また、政策保有株式の縮減や株主還元の強化を含め、ROEは6%への改善を計画します。

		25.3期実績	26.3期実績	27.3期修正予想 (2026/8/4公表)	八次中計当初目標 (27.3期)
連結業績					
売上高	(億円)	3,154	3,170	3,225	3,600
営業利益	(億円)	200	182	175	270
経営指標					
ROIC(投下資本利益率)	(%)	4.5	4.1	4.1	6.0以上
ATO(総資本回転率)	(回)	0.73	0.73	0.76	0.83
ROS(売上高営業利益率)	(%)	6.3	5.8	5.4	7.5
EBITDAマージン	(%)	10.8	10.0	9.6	11.4
ROA(総資産営業利益率)	(%)	4.6	4.2	4.1	6.2
ROE(自己資本当期純利益率)	(%)	4.3	2.5	6.0	7.0

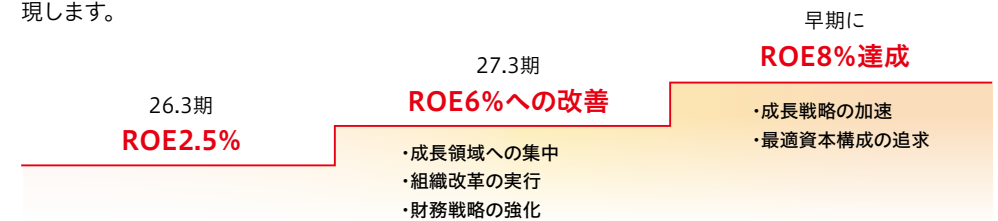
構造改革による財務戦略の強化

これまで当社は、利益成長をベースに資本効率を引き上げていくことを基本的な考えとしてきましたが、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、利益成長と自己資本マネジメントの両輪でROEを向上させていきます。

その考え方にに基づき、八次中計で導入したROICマネジメントを推進していくことに加えて、株主還元の強化にも取り組みます。

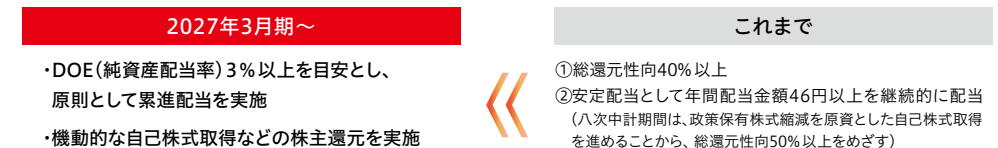
ROE向上に向けて

構造改革を進め「成長加速」と「資本効率改善」によりROEを向上させることで、企業価値向上を実現します。

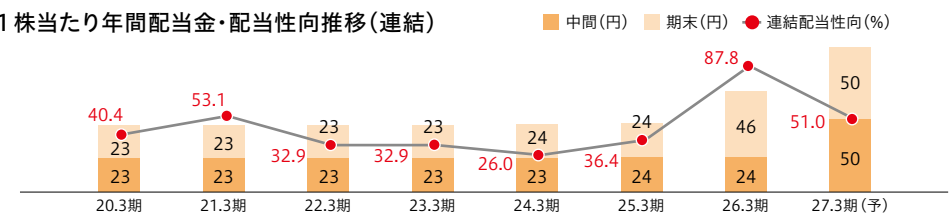


利益分配に関する基本方針の変更

2027年3月期からは利益分配に関する基本方針を変更します。新たな配当の指標としてDOE(純資産配当率)を導入し、BS(貸借対照表)ベースでの配当を進めていきます。また、原則として累進配当、あわせて市場環境やキャッシュ・フローなどを勘案したうえで、機動的な自己株式取得などの株主還元を実施していきます。



1株当たり年間配当金・配当性向推移(連結)



財務戦略・担当役員メッセージ

収益力強化と資本効率向上を両輪に、 構造改革により持続的な企業価値の 向上を実現します

代表取締役専務
管理本部長 兼 秘書部担当
大澤 善行

第八次中期計画2年目の状況と強い危機感

2026年3月期における通期連結業績について、売上高は事業コスト上昇に対して一部製品・サービスの価格改定を実施するとともに、お客様の消費行動の変化に即した需要喚起に注力して増収となり、営業利益と経常利益は事業コスト上昇による影響で減益となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、政策保有株式の売却益や2026年1月に事業譲渡を実施した子会社デリカシェフの事業譲渡益を計上した一方で、米国事業においてキーストーンナチュラルホールディングス社（以下、KNH社）ののれんや顧客関連資産などに加え、米国ケンタッキー州において準備を進めていた新拠点計画を中止したことにより建設仮勘定に対しても減損損失を計上したことから、前期比△41.1%、51億円の減益となりました。特に、KNH社は2期連続での減損損失の計上となり、これらの事実を重く受け止めています。

第八次中期計画（以下、八次中計）の2年間で振り返ると、業績面では事業コストの上昇圧力が強まる一方で、その影響を最小化するために価格改定や収益改善の取組を実行し、財務面では成長投資と並行して、八次中計当初計画を上回るペースでの自己株式取得を進め、株主の皆

様への利益還元を積極的に進めてきたと認識しています。しかし、想定以上のコスト増を受けた利益成長計画の停滞や、特に大豆系バリューチェーン(VC)を中心に海外での成長計画にギャップが生じている状況に加え、資本効率の改善も思うようには進んでいません。これらを踏まえると、今後の資本効率向上には「①収益力をさらに高めていくこと」「②財務健全性を維持しつつ、自己資本のマネジメントを強化すること」を進め、さらにBS（貸借対照表）のマネジメントに踏み込んでいく必要があると考えています。

これまで、当社は利益成長をベースに資本効率を引き上げていくことを基本的な考えとしてきましたが、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、財務健全性を維持しながら自己資本のマネジメントに取り組み、利益成長と自己資本マネジメントの両輪でROEを向上させるアプローチへ変更することを決断しました。

当社は大きな危機意識を持ち、「構造改革」へ舵をきりました。八次中計最終年度となる2027年3月期は、構造改革と次期中長期計画の立案と実行を並行して進める、非常に密度の高い1年になると考えています。

財務戦略・担当役員メッセージ

構造改革の本質： 目的を達成するために優先順位を変える

構造改革という言葉が意味する「構造を変える」ということは、これまでと違う考え方や取組を採用するということです。つまり、構造を変えるためには、経営資源の配分における優先順位を見直し、何を重視して意思決定するのかという価値基準を変える必要があります。この2年間における想定以上の事業環境の変化と収益計画とのギャップを踏まえると、従来の進め方では資本市場の期待に応えられないという問題意識が生まれました。そこで、大きく優先順位の転換を行うことが、今回の構造改革のポイントとなります。

財務面では、当社の課題であるROEの改善を当面の最優先課題に据えました。ROEの向上のみを目的化するものではなく、資本効率改善を軌道に乗せ、同時に事業成長を加速させていく考えです。その第一歩として2027年3月期は、政策保有株式の売却益や株主還元策の強化を含めてROEを6%へ改善します。当然ながら、資産売却の効果だけでROEを維持するわけではなく、事業ポートフォリオの見直しと、それを支える組織改革を推進し、実力ベースで6%の実現と早期の8%達成をめざしていきます。

八次中計(25.3期～27.3期)政策保有株式の縮減状況

25.3期～26.3期 累計	27.3期 (計画)	八次中計期間累計 (見込み)	八次中計 当初計画
92億円	116億円	208億円	150億円

※政策保有株式の縮減額は2024年3月期末時点の株価を基準に算出

構造改革を進めるなかでも、グループ理念をはじめ、3つの責任を果たしていくという当社の根幹の考え方や、「5つの指標」に基づきあるべきプロポジションをめざす財務方針は変わりません。そのうえで、理念やめざす姿を実現するため、判断基準や施策実行の価値基準の変更にについて議論を重ねたうえで、このたびの財務戦略の強化を打ち出しています。

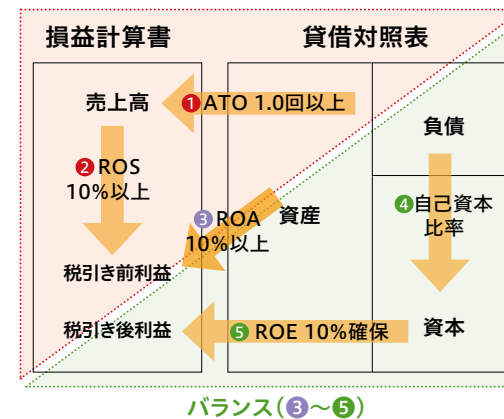
八次中計目標とのギャップを踏まえれば、新たな優先順位で計画実行のスピードをどう上げていくかが大切であり、特に取組を進める社員たちの理解が重要です。スピードには、「速さ」と「早さ」があります。「速さ」でいうと、例えば100mを9秒台で走ることは並大抵のことではありません。一方の「早さ」については、取組の優先順位を変えて早く着手する、これは全員にできることです。私たちがまずやるべきは「早く着手する」ことであり、社内には「早さ」と「速さ」の両面での追求の重要性を説明しています。

事業面ではスパイス系VCへの資源集中を、組織面では組織のスリム化と生産性向上を、財務

面ではROEを最優先課題とした自己資本マネジメントを進めます。そして、重要なことは、この構造改革を三位一体で同時並行的に進めることです。そのため、たとえ各々の戦略の解像度にまだ差があったとしても、ステークホルダーの皆様との約束として発表するのであれば、従来の中期計画発表のスケジュール感とは別に、中期計画2年目を終えるこのタイミングで、早く構造改革を表明すべきだと判断しました。

5つの指標〈あるべきプロポジションを示す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 $\left(\frac{1}{\text{自己資本比率}} \right)$

バランス(④～⑤)

資本政策と株主還元の方針変更

今回、新たに配当指標にDOE(純資産配当率)を導入しました。これは、従来の利益の増減に応じて配当を考えるPL(損益計算書)ベースの発想から、株主還元についても自己資本マネジメントの観点を取り入れ、BS(貸借対照表)ベースで捉え直したものです。先ほども述べたように、経営の優先順位を変えるという発想を取り入れた際、資源配分の考え方そのものも見直す必要があるという判断です。

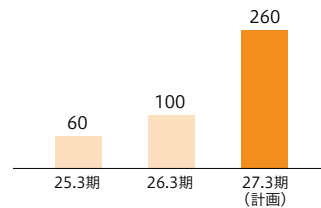
DOEは、ROEと配当性向の両方に関係する指標であり、ROEをターゲットとして取り組んでいくと同時に、株主還元に対する当社の姿勢を、より明確かつ継続的にお示しする狙いもあります。DOE 3%以上を目安とし、あわせて機動的な自己株式取得を実施することで、株主還元を強化していきます。

財務戦略・担当役員メッセージ

2027年3月期は、この新たな基本方針に基づいて1株当たりの配当金は前期70円から30円増配の100円を計画するとともに、上限260億円の自己株式取得を実施し、配当・自己株式取得の両面で株主還元の強化を図ります。自己資本をどう見つめていくかについて議論を重ねた結果、今回の利益配分方針の変更と自己株式取得の実行を表明させていただきました。

今後は、収益力をさらに高めていくことに加え、財務健全性を維持しつつ、自己資本のマネジメントを行い、資本効率を高めていきます。こうした取組を通じて、企業体質を変えていきたいと考えています。

自己株式の取得状況
(億円)



※2027年3月期計画の自己株式の取得期間は2026年5月12日～2027年4月23日を予定

社員とともに実行することで、構造改革を断行

構造改革は社員とともに推進します。構造を変えるということは、生みの苦しみを伴うものであり、理解と共感があって初めて成し遂げることができます。

これまでのPLベースの予算管理は、日常業務と密接につながっているため、社員にとっても理解しやすいものです。その一方で、構造改革の推進には、BSも含めて経営を考えるという視点への理解も非常に重要だと考えているため、社員向け決算説明会なども活用しながら積極的に説明を行っています。対外的に構造改革をコミットすることと同時に、その意味や意図を社内にも丁寧に伝え、理解と共感によって行動変容を起こしたいと考えています。

八次中計2年間で投下資本と収益の関係をあらためて見直すために進めてきたROICマネジメントの導入は、グループ社員の行動変化の一つの契機となっています。設備ROICと称し、「限界利益率」「稼働率」「設備効率」の3要素に分解して生産ラインごとに現場とともに検討を進めたことで、商品企画や生産技術、生産、営業などの各部門間で設備ROICが共通指標として議論できるようになってきています。ROICの改善そのものはまだ途上にありますが、社内でも“アセットライト”という言葉が自然に使われるようになり、投資と収益の関係を意識する文化が形成され始めた強く実感しています。社員とともに投資収益性の向上をより一層力強く進めていきます。

構造改革を実行するうえで、資本市場の皆様とのより丁寧なコミュニケーションが不可欠です。各部門とも連携しながら様々な対話機会を通じて、当社のめざす方向性や改革の姿勢を丁寧に説明し、中長期的な企業価値向上の実現につなげていきます。

構造改革に対する社外取締役メッセージ

「ピンチをチャンスに」 企業価値向上への挑戦を後押ししていきます

今回の構造改革は、成長戦略の明確化と資本効率向上の両立という当社が抱える本質的な課題を一気に解決しようという試みです。

実は次期中計に向けて、スパイス系VCへの資源集中やそのための現行のグループ本社体制の見直しを執行サイドでは検討していましたが、スピード感と計画の徹底度合いが不十分ではないかと感じていました。このため、2026年2月の米国事業減損による業績予想修正のタイミングで「モードを変えて全社で危機感を共有すべき」と発言し、構造改革の議論が加速しました。

その際に私が特にこだわったのは「構造改革は事業、組織、財務の3本柱でどれか一つに偏ってはいけない」「いったん取り組み始めたら覚悟と確信を持ってスピード感とメリハリを意識し、改革をやり遂げる」ということです。この点も踏まえ、経営トップをはじめとする執行サイドには十分理解いただき、改革が進み始めています。

私はこれまで「ピンチをチャンスに変える」事例を自ら、あるいはお客様を通じて経験しており、今の当社がまさにその状況にあると思います。日本式カレーはグローバルに幅広く売れるポテンシャルが大きいという期待の声を、周囲から多くいただきます。また、国内市場にも新たな顧客ニーズに応えるビジネスの拡大余地があり、構造改革後の事業発展に個人的にも期待しています。

そのためには、これを機に「顧客起点でビジネスを見直す」「きれいに紙にまとめる前にまず動き、実行力を高める」などで企業カルチャー自体を改善していくことにより、将来に向けて持続的成長を確かなものにしていくことが重要です。構造改革に対しては足元の資本市場から一定の評価をいただいておりますが、これは期待値込みだと認識しています。改革が着実に進むよう引き続き執行サイドとタッグを組み、当社の企業価値向上に貢献すべく尽力してまいります。

取締役 監査等委員(社外)

川崎 靖之



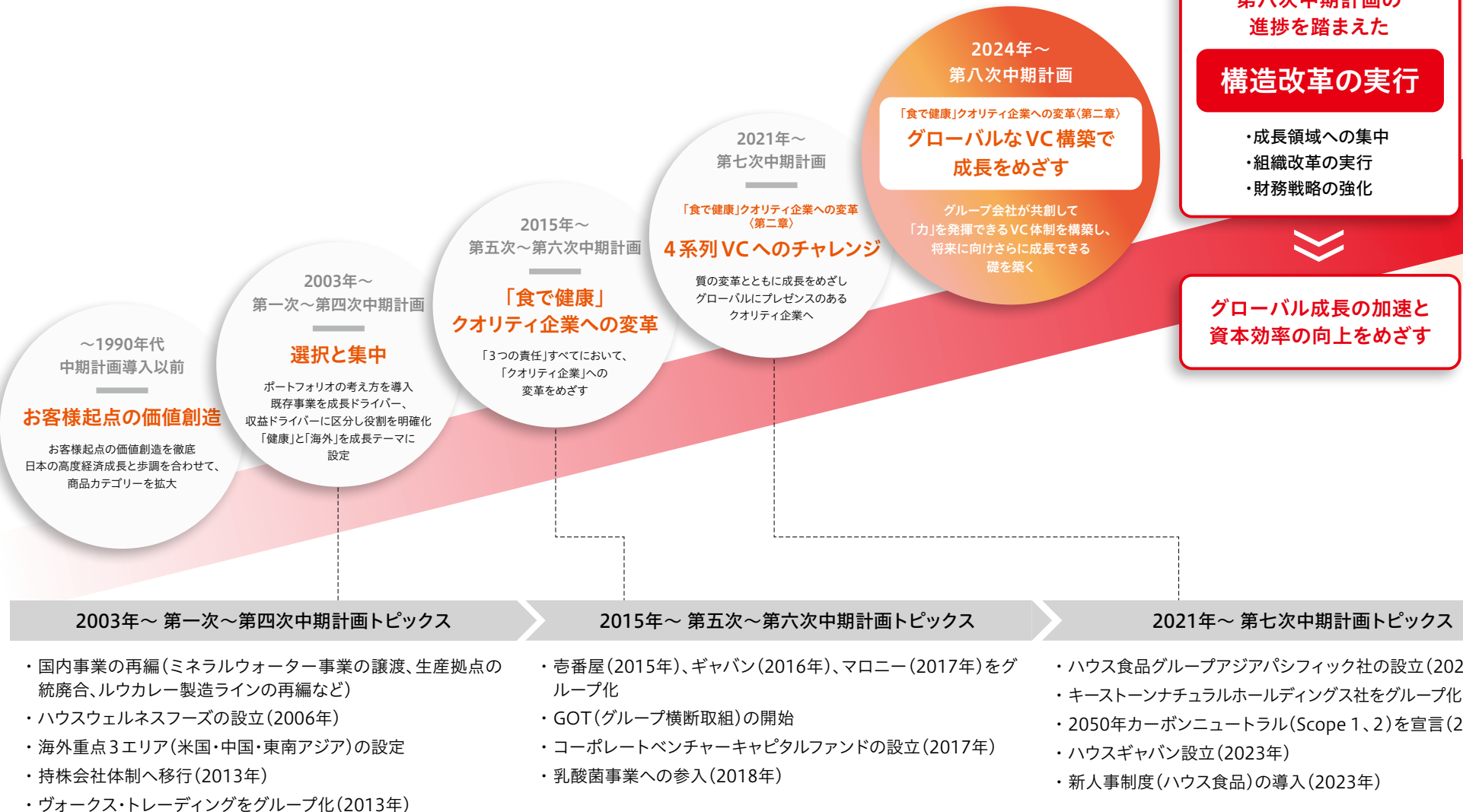
中期計画の歩み

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きます。

グループ理念の 実現へ



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」をベースにバリューチェーン(VC)をグローバルに大きく育成することで事業成長を実現すべく、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。

To Be

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。

すべての活動の根幹にある考え方

6つの資本
⇒P.24



製造資本



社会関係資本



知的資本



自然資本



人的資本



財務資本

お客様への責任

3つの責任
⇒P.6

社員とその家族
への責任

社会への責任

戦略

第八次中期計画の
進捗を踏まえた構造改革

成長領域への集中 ⇒P.11-15

組織改革の実行

財務戦略の強化 ⇒P.18-21

事業管理
⇒P.16-17

アウトプット

お客様に対する責任

グローバルに「食で健康」をお届けする
⇒P.11-17

社員とその家族に対する責任

ダイバーシティを力に変える
⇒P.29-36

社会に対する責任

人と地球の健康
⇒P.37-44

ステークホルダーとの価値共創
⇒P.25

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.24

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

価値創造を支える基盤/コーポレート・ガバナンス ⇒P.45-62

価値創造の源泉と6つの資本

ハウス食品グループの価値創造の源泉は、6つの資本を活用した「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」にあります。
当社グループならではのクオリティを追求し、新たな価値を創出し続けることにより、すべてのステークホルダーのグッドパートナーになることをめざしています。

2026年3月末現在

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。中国・東南アジアを中心に日本式カレーを世界に広げるとともに、北米ではTOFU、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。

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・安心に取り組んできました。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。

イノベーション力

長年にわた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(辛みのないタマネギ)」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。



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

- ・国内 **18** 拠点 海外 **16** 拠点
- ・設備投資額 **17,697** 百万円
※リース含む



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

- ・お客様と信頼関係を築いてきた時間 **113** 年間
(創業1913年)
- ・「はじめてクッキング」教室 **30** 周年
- ・「食と農と環境の体験教室」 第**16** 期開催



知的資本

イノベーションを創出するR&D/
深化し続けるロングセラー
ブランドと多様なナレッジ

- ・研究開発費 **4,799** 百万円
- ・特許 **571** 件 商標 **2,235** 件



自然資本

持続可能で多様な
原材料・エネルギー・水

- ・エネルギー使用量 **1,597** TJ
- ・副産物 再資源化率 **100** %

※副産物は、生産過程で付随して必然的に得られるもの
(海外の生産拠点で発生している「おから」)を指す



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

- ・グループ理念を共有した従業員数 **6,564** 名
- ・女性管理職比率 **15.2** %
- ・海外従業員比率 **33.2** %



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

- ・格付 **A** (R&I)
- ・営業キャッシュ・フロー **245** 億円

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て活動しています。

「スパイスの新たな可能性を求めて」

「食べる」「味わう」だけにとどまらない、スパイスの新たな可能性を探るため、再生蒸留によるクラフトジンを手がけるエシカル・スピリッツ(株)との共創プロジェクトを進めています。

製品の製造過程で生じる当社グループの未活用スパイスを、エシカル・スピリッツ(株)のシグニチャージン「LAST」シリーズに試験的に一部活用し、社会課題の解決と新しい価値創造の両立をめざしてきましたが、2025年9月より本格的な使用を開始することができました。また、当社グループも参画する山椒の「産地形成プロジェクト」で初めて収穫された山椒を使用したクラフトジンも共同開発しています。

今後多面的な価値が秘められているスパイスの可能性をさらに探求し、同社との共創による新たな価値の創出を検討していきます。



※山椒の「産地形成プロジェクト」の詳細はP.43へ

「コミュニティプラットフォームを通じたお客様との共創」

会員数32万人(2025年11月時点)を突破したコミュニティサイト「カモンハウス(Come on House)」内に、お客様とともに新製品や新サービスなど新しい価値を創造していくコミュニティプラットフォーム「共創コミュニティ・ラボ」を2025年11月に開設しました。

当プラットフォームでは、お客様とともに価値を創る「共創」に焦点をあて、アイデア投稿(募集)、共創ルーム(調査・企画・開発)、新価値NEWS(共創事例の発信)の3つの軸をコンテンツとして展開しています。

今後、さらにお客様とともに「新しい価値」をつくり出し、形にしていいため、当プラットフォームを活用し皆様とのコミュニケーションを深めていきます。



▶共創コミュニティ・ラボはこちら
<https://comeon-house.jp/co-creation/index.html>

「フルーチェ」を通じた産地応援

2026年3月に発売50周年を迎えた「フルーチェ」は、2025年から日本各地のご当地くだものを使用した「ご当地くだものフルーチェ」シリーズを展開しています。

これまで、福島県産あかつき桃、山梨県産シャインマスカットをはじめ各地域が誇るブランドくだもの果汁やピューレのおいしさを味わえる「フルーチェ」を発売。くだもの産地を応援する取組として、製品売上の一部を各地域へ寄付し、生産振興に活用いただいています。また、様々な地域活性化の取組や食育活動にもつなげることで、地産地消の推進にも貢献しています。

▶「ご当地くだものフルーチェ」シリーズについてはこちら
<https://housefoods.jp/products/special/dessert/gotouchi.html>



株主・投資家との建設的な対話

担当取締役と広報・IR部を中心に、個別ミーティング、決算説明会、社長スモール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。また、個人投資家向けのセミナーにも参加しており、成長性への理解や期待感を持っていただけるよう努めています。

株主・投資家の皆様との対話状況(2026年3月期)

活動内容	回数	主な対応者
決算説明会	2回	代表取締役社長、担当取締役
社長スモールミーティング	2回	代表取締役社長、取締役コーポレートコミュニケーション本部長
テーマ別スモールミーティング	1回	事業担当責任者、広報・IR部長、IR担当
証券会社カンファレンス	2回	取締役コーポレートコミュニケーション本部長、広報・IR部長、IR担当
個別ミーティング	134回	取締役コーポレートコミュニケーション本部長、広報・IR部長、IR担当
個人投資家向けセミナー	2回	取締役コーポレートコミュニケーション本部長、広報・IR部長



証券アナリスト向けスモールミーティング・製品試食会

価値創造特集 挑戦から新価値創出へ

新たな価値創出には、多様なステークホルダーとの協働や粘り強い挑戦が不可欠です。

対話を起点に課題を捉え、改善と学びを重ねながら価値を生み出すプロセスにフォーカスし、これまでの挑戦の軌跡を事例とともに紹介します。

レトルトカレーの製造現場から始まった タマネギの価値向上に向けた挑戦



「スマイルボール」は、切っても涙がでず、生で食べても辛みがなく、タマネギ本来の甘さを楽しめる新しいタマネギです。その名前には、涙を流さず笑顔で食べられることに加え、これまでにない食べ方や食シーンを、お客様との“キャッチボール”を通じて創造したいという想いが込められています。

開発の原点は、レトルトカレーの製造工程で発生した課題でした。タマネギとニンニクを炒めた際、まれに緑色に変色する現象の原因解明に取り組むなかで、タマネギが人を泣かせる仕組みに新たな酵素が関与することを発見しました。この基礎研究の成果を品種開発へつなげ、成分分析、遺伝子解析、長年にわたる品種改良を経て誕生したのが「スマイルボール」です。食品製造現場の課題を科学的に解明し、その知見を新たな農産物と食文化の創出へつなげた、技術起点の新価値創出です。

現在は、気候変動のなかでも安定してお客様にお届けするため、データやAI、センシング技術などを活用したデータ駆動型農業による栽培技術の向上と、高温や病害など変化する生産環境への適応性を高める品種改良を進めています。栽培技術と品種の両面から、将来にわたり安定生産できる産地づくりをめざしています。

さらに、生産だけでなく、「スマイルボール」を通じた新たな需要と食文化の創出にも挑戦しています。2025年には生産者グループ「明日もタマネギ生産を続ける会(あすたま会)」を設立し、生産者やバリューチェーンの関係者と連携して生産安定化と市場創出に取り組んでいます。野菜摂取量の不足が課題となるなか、サラダが日常の食生活に広く定着している日本において、辛みがなく水さらしせずに食べられる「スマイルボール」の特長を生かし、非加熱でタマネギを食べる機会そのものを増やす新たな食べ方や食シーンを提案しています。

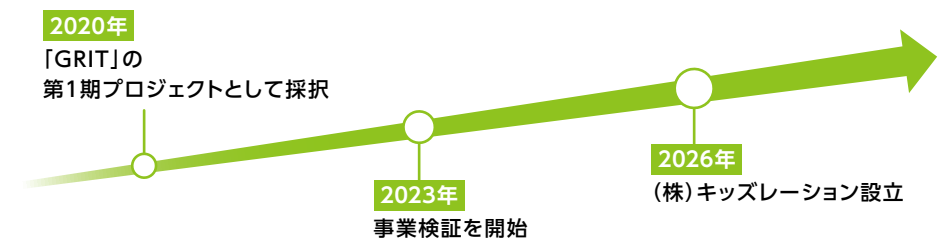
また、こうした挑戦は国内にとどまることなく、今後は欧州でもタマネギの市場形成に取り組み、現地の関係者と連携した安定生産と新たな食文化の創出をめざしていきたいと考えています。

一つの現場課題から生まれた科学的発見を、品種、栽培、販売へつなげ、さらに世界へ広げていく。「スマイルボール」で培った研究知見と技術を発展させ、農業と食のサステナブルな連携をこれからも築いていきます。



あすたま会 発足式

新規事業創出プログラム発 冷凍幼児食による価値創出をめざして



「Kidslation」は、2020年に開始した新規事業の創出にチャレンジする公募型プログラム「GRIT (グリット)」の第1期プロジェクトとして採択されました。本プロジェクトの起案者が実際に育児をするなかで、6カ月～1歳半の離乳食期には多くある即食の市販品の選択肢が、1歳半～6歳の幼児食期になるとほとんどないという課題に直面し、その課題を解決することで、子育て家庭の負担軽減と親子の時間創出の手助けができるのではないかと考えたことが始まりです。

プロジェクト採択後は、ビジネスモデルの組み立てに取り組み、2023年からは実際に事業検証のフェーズへと進みました。ここで最も重視したのが、お客様との対話です。いただいた声をもとに、商品・サービスを一つひとつ改善し、手応えと課題の両方を確かめてきました。そうした事業検証のなかで、幼児を持つ世帯の食の悩み・課題の解決に貢献しうる将来性のある事業と確認できたことから、2026年4月から(株)キッズレーションとして本格的に始動しました。

Kidslationは、1食完結の冷凍幼児食として、「ごはんとKidslationだけ」で副菜づくりを前提とせずに用意できる設計です。管理栄養士監修のもと、主菜(肉・魚)30g以上、副菜(野菜)70g以上、塩分1.2g以下など、幼児の食事の目安を意識した栄養設計で、忙しいご家庭でもおいしく手軽に栄養が摂取できる製品にしています。さらに、全商品に野菜が5種類以上入っているため、様々な野菜を食べるきっかけにもなり、また、嫌いな子も多い野菜でも、カットサイズやじっくり煮込むなどの製法の工夫で食べやすくしています。何より子どもが食べるからこそ、安全・安心を徹底し、信頼できる品質を追求してお届けしています。

Kidslationは、「Kids (子ども)」と「relation (つながり)」を掛け合わせた造語です。“忙しい日々のなかでも、子どもとの時間を確保し、密接な親子関係を築くことができる家庭を増やす”というミッションのもと、これからお客様との双方向のコミュニケーションを通じて、新たな価値創出へとつなげていきます。



キッズレーション (左から)岩本 珠愛、岸 健人、古市 愛莉

価値創造特集 「食で健康」を届けるために

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作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胸に、長年にわたり人々の健康に向き合ってきました。私たちがめざすのは、日々の食卓に笑顔とすこやかさをお届けすることです。その実現のため、独自の「研究活動」で培った知見を起点に、多様なニーズに応える「製品開発」へとつなぎ、さらに「コミュニケーション」を通じて次世代へ食の豊かさを伝えています。

▶ ハウス食品グループの健康・栄養の取組についてはこちら

https://housefoods-group.com/sustainability/health_nutrition/

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。

ハウス食品グループCSR方針

3つの責任 ～お客様とともに～

これまでの歩み



価値創造特集 「食で健康」を届けるために

当社グループでは、「研究」「製品開発」「コミュニケーション」を通じて、ステークホルダーに向けた健康価値創出に向けた取組を推進しています。

健康価値創出に向けた取組(食物アレルギーへの対応) ▶ 当社グループの食物アレルギーに関する取組はこちら https://housefoods-group.com/sustainability/health_nutrition/allergy/index.html

食物アレルギー検査法の確立に向けて

皆様が安心して食を選択できる社会の実現に貢献すべく、食物アレルギーへの取組を進めています。1996年頃から、当時検査方法がなかった食物アレルギーについて、PCR検出技術の開発研究を進めてきました。

これまでに、日本で義務表示となっている特定原材料9品目のうちPCR検査の対象全7品目「えび、かに、小麦、そば、落花生、くるみ、カシューナッツ」について、日本の公定法となる検査法を開発。従来の検査法ではできなかった「えびとかにの区別」や「加工度の高い食品での微量の小麦の検出」を可能にするなど、食物アレルギー分析の精度向上を通して日本の食物アレルギー表示制度を支え、患者さんの食の選択肢を広げること貢献してきました。現在は、アレルギーの濃度を測定できる液体クロマトグラフ質量分析を活用した技術開発への挑戦など、社会の変化に対応した研究を進めています。



食物アレルギー配慮商品を通じて誰でも楽しめる食卓を

食物アレルギーの有無にかかわらず家族みんなで同じメニューを食べる幸せをお届けできるよう、2014年から食物アレルギー配慮商品のラインアップをご用意しています。食物アレルギー配慮商品は幼児向けが多いですが、大人も子どもも満足できるおいしさに仕上げているのが特徴です。



特定原材料8品目不使用シリーズ

▶ 製品の詳細はこちら
<https://housefoods.jp/products/special/allergy/index.html>



外部との共創による価値創出をめざして

2024年よりハウス食品グループ本社が運営す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2号ファンド」を通じて、ご家庭での食物アレルギーの原因となりやすい食品の摂取を支援する離乳食補助食品の製造・販売を手がける(株)ビー・ケースへ出資し、製品開発面での連携を促進しています。2025年12月から、当社が技術支援をする形で、同社より離乳食補助食品が発売されています。

また、2026年7月の国際会議Food Allergen Asia Conferenceでは、当社グループの食物アレルギーの各種取組を発信するとともに、国内外の医師を含む様々な立場の方との意見交換を行うなど、外部とのコミュニケーションを強化しています。



離乳食用の加熱卵白粉末

FOCUS ステークホルダーに広がる食を通じた健康の輪

当社グループでは、「食を通じて人々の健康に貢献」するため、「食」を起点にした様々なステークホルダーとのコミュニケーションを通じて、すべての人が生涯すこやかに暮らせる社会の実現をめざしています。

食のおいしさ、たのしさを世界に

「自分でつくって食べる」という経験を通して食への興味を広げてほしい、という想いから始めた「はじめてクッキング」教室は、2026年で30周年を迎えました。国内の幼稚園や保育所で「バーモントカレー」を使った料理を体験する活動で、これまで延べ約1,135万人(2025年終了時)の子どもたちにご参加いただいています。

また、当社グループの拠点がある中国やタイ、台湾、ベトナム、インドネシアなどでも親子向け食育活動、製品の寄付やイベントを開催し、国内外で栄養摂取や健康リテラシーの向上に努めています。

これからも、世界の子どもたちのすこやかな体と心を育むきっかけをつくり、未来の子どもたちの成長を応援します。



地域社会とともに推進する社会課題の解決

埼玉県坂戸市と日本栄養大学が進める葉酸摂取運動(1日400μg)の推進を図るため、2016年に同市と「坂戸市葉酸プロジェクトに関する連携協定」を締結しています。婚姻届提出時や母子健康手帳交付時に、同大学とハウスウェルネスフーズが共同開発した「新玄 サプリ米 葉酸米」を贈呈しています。この産官学連携による「坂戸市葉酸プロジェクト」の取組は高く評価され、2025年度日本ビタミン学会にて「企画・技術・活動賞」を受賞しました。

また、宮城県多賀城市とハウス食品東北支店が、健康増進や地域活性化を図ることを目的に2024年に包括連携協定を締結するなど地域社会との結びつきを強化し、ともに社会課題の解決に向け努力を続けています。



社員の健康を守るために

当社グループの各拠点や工場の社員食堂では、社員の健康増進を目的として環境や動物福祉に配慮した持続可能な食材「サステナブルフード」の提供や栄養バランスに優れた食事を提供しています。

ハウス食品グループ本社(ハウス食品含む)、ハウスウェルネスフーズは、社員に対し健康的な食事の提供など、食生活改善に向けた取組とその評価を行っている企業を表彰する「食育実践優良法人2026」に認定されています。

これからも、食を通じて社員の心と体の健康増進をサポートしていきます。



社員とその家族に対する責任

多様性を力に変え、次なる成長ステージへ

当社グループの持続的な成長と企業価値向上には、社員の活躍と成長が欠かせないと考えています。私たちは、社員一人ひとりがその能力を最大限に発揮し、いきいきと働ける環境を整えるとともに、社員本人はもちろん、その活躍を支える家族に対しても責任を果たしていくことを「社員とその家族に対する責任」と位置づけ、取り組んでいます。

第八次中期計画(以下、八次中計)において、私たちは「グローバルなバリューチェーン(VC)の構築」をめざして、多様性をグループの成長力へと変換する「ダイバーシティを力に変える」という方針を掲げています。

この方針のもと、「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強力に推進しています。

八次中計がスタートしてからの2年間、これらの取組を通じて着実に成果が表れており、特に八次中計のKPIとして定めている「主体的なチャレンジ行動」は、当初目標を上回って推移しています。社員が主体的に経験と適性の多様性を高める行動と上司との1on1ミーティングなどを通じた支援、公募施策や学習機会の充実、チャレンジを促進する風土の醸成などが相まって、チャレンジ行動が継続的に高まっています。

一方で、さらなる成長に向けて「ダイバーシティを力に変える取組と事業戦略の連動性」をより一層高めることに課題があることを認識しており、事業環境が激変するなか、事業の方向性と人材の育成・配置を高い次元で連動させることが不可欠です。

2027年3月期からは構造改革のもと、組織改革を実行します。事業戦略実現に向けた組織づくりにおいても、これまでの延長線上ではない、構造改革の狙いに即した機動的かつ柔軟なアプローチを検討していきます。

また、組織の壁を越えた共創を加速し、個人とグループの成長につなげられるよう八次中計KPIの達成に向けた3つの観点から5つの取組を着実に実行していきます。

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



第八次中期計画の方針

ダイバーシティを「グローバルなバリューチェーン(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3つの観点、5つの取組

3つの観点

観点1

多様な個人が集い
働きがいを感じられる
社内環境整備

観点2

個と組織の活性化

観点3

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

5つの取組

- 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
- ② 多様性を受け入れ、チャレンジを後押しする組織風土づくり
- 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
- ④ 共創を意図した関係性や場の創出
- 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

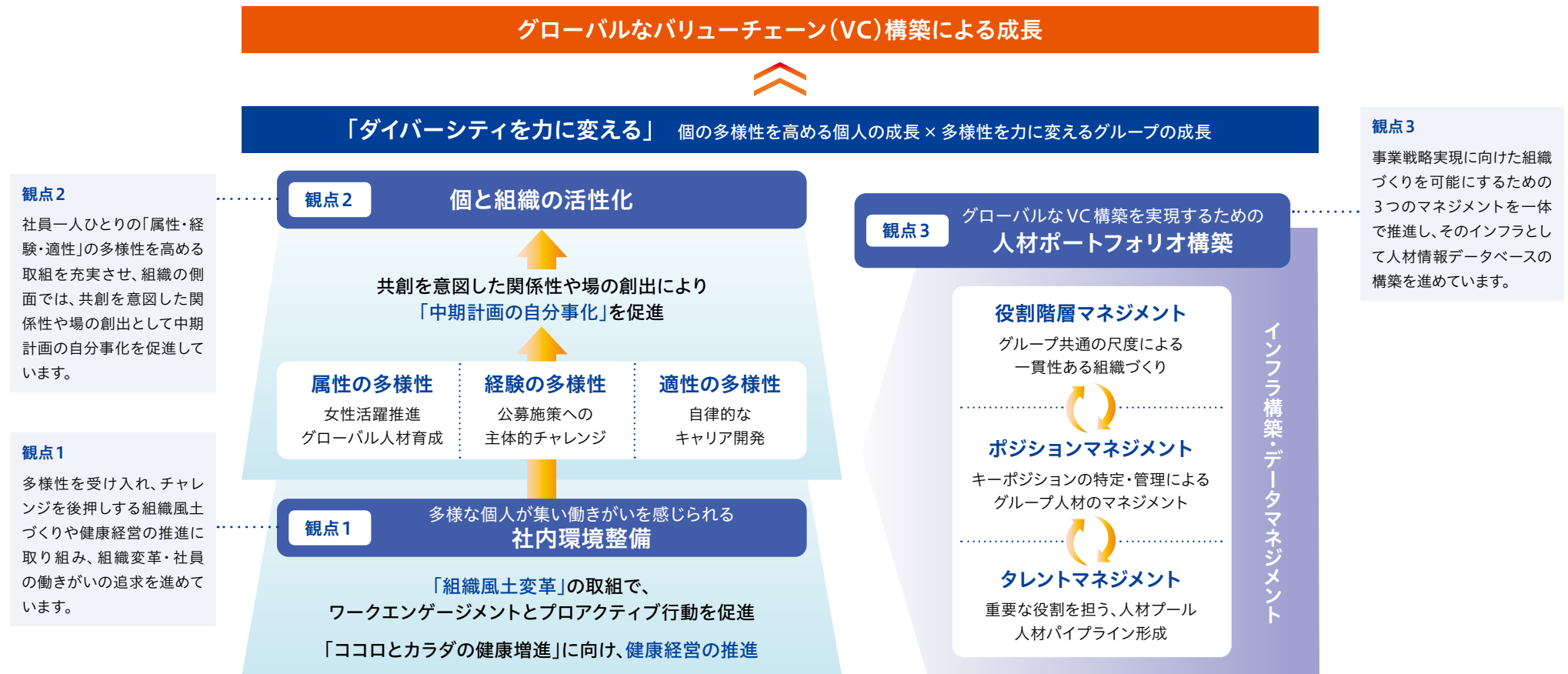
中期計画 KPI

項目	指標	25.3期 実績	26.3期 実績	八次中計 (27.3期)目標
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	25.3%	33.5%	20%以上
組織風土診断結果	「多様性受容風土」の項目への肯定回答割合	66.0%	70.3%	70%以上
	「チャレンジ促進風土」の項目への肯定回答割合	62.6%	66.0%	
女性活躍推進	グループにおける女性管理職の割合	13.6%	15.2%	20%以上

社員とその家族に対する責任

■当社グループにおける人的資本経営

「社員とその家族に対する責任」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。八次中計においてはダイバーシティを「バリューチェーン単位でグローバルな成長を実現していくための力＝グローバルなバリューチェーン(VC)構築」の推進力に変換するために3つの観点から様々な取組を実行しています。具体的な取組内容については、次ページ以降でご紹介しています。



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、グループ各社が共創して「力」を発揮できるハウス食品グループをめざします。

社員とその家族に対する責任

●観点1：多様な個人が集い働きがいを感じられる社内環境整備

観点1 多様な個人が集い働きがいを感じられる社内環境整備

一人ひとりが働きがいを感じながら、変革に挑戦し続ける組織風土変革の取組

一人ひとりが働きがいを感じながら、変革に挑戦し続ける組織の実現をめざし、仕事のやりがいと働きやすさの双方を高める取組を推進しています。その一環として、多様性を受容し、挑戦を後押しする組織風土改革ならびに、「ココロとカラダいきいき健康職場づくり」を全社一丸となって推進しています。

ガチ対話※



※ガチ対話：組織の課題を見える化し、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

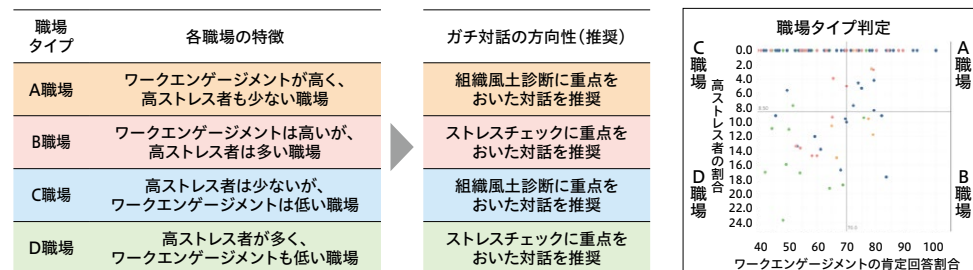
八次中計において、「結果にこだわる組織風土変革」を掲げ、仕事のやりがいを示す指標である「ワークエンゲージメント」と、変革に向けたチャレンジ行動の進捗を測る指標である「プロアクティブ行動」の双方を向上させることをめざしています。その実現に向けて、組織風土診断ツールを活用しガチ対話・HOUSE WAY 学習会などの対話の機会を通じて、組織風土の向上につなげる取組を進めています。あわせて、健康経営の一環として、全社員を対象にストレスチェックを実施し、職場環境の改善を通じて健康職場づくりを推進しています。

また、現時点では、国内グループ会社を中心に取り組んでいますが、今後は海外グループ会社への展開も視野に取組範囲を段階的に拡大していきます。

■職場の実態に即した対話を促す仕組み「職場タイプ判定」

組織風土診断とストレスチェックの結果を統合的に分析し、各職場の状態をA～Dの4象限上に可視化する「職場タイプ判定」を通じて、実態に即した「職場の現在地」をフィードバックしています。

これらの結果を用いて「ガチ対話」を実施し、対話を通じて得られた気づきや示唆をもとに、職場改善に向けた施策を議論・整理し、アクションプランとして実行につなげています。



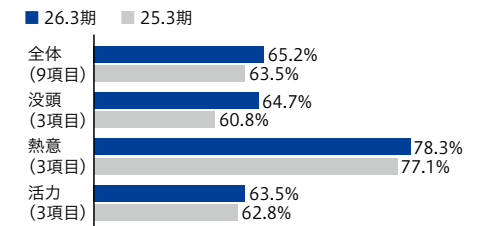
※A～Dの職場タイプは、各部署の役割や人員配置状況などに応じて変化するものであり、職場の良否を評価・判定するものではありません。

■組織風土変革の成果

ワークエンゲージメントの向上

仕事や会社への熱意や愛着、主体的関与の度合いを示す指標として、「エンゲージメント指標(ワークエンゲージメントや従業員エンゲージメントなど)」が広く活用されていますが、当社グループでは社員の「働きがい」を高めることを重視することから、「仕事への熱意・活力・没頭」の状態を示すワークエンゲージメントを指標として採用しています。

八次中計においては、社員の働きがいや主体的な挑戦を重要なテーマとして位置づけており、2026年3月期の調査結果では、2025年3月期と比較して各項目に改善傾向が見られています。



多様性受容、チャレンジ促進風土の継続的推進

社員一人ひとりのライフイベントを尊重し、多様な個性を発揮していきいきと活躍できる職場環境の整備に取り組んでいます。その結果、多様性受容風土の数値は八次中計で掲げた目標値70%以上についても、1年前倒しで達成しました。

さらに、ダイバーシティの推進を通じて、自身や組織に存在する固定観念を打破する動きが広がり、主体的なチャレンジ行動の増加にもつながっています。各種チャレンジ行動が前期比3%超のペースで増加しており、挑戦を後押しする組織風土が浸透しつつあります。

こうした意識・風土面の変化は、「ダイバーシティを力に変える」という方針に大きく寄与しています。

VOICE

業務改善に向けた現場主導の取組

組織風土診断結果を受けた部署全体のガチ対話で、「部署内に壁があると感じる」「担当業務引き継ぎ時の負荷が大きい」「目的が曖昧と感じる業務が多い」といった意見があり、解決すべき課題だと認識しました。解決のために「アクションプラン」を策定し、絵に描いた餅とならないよう実行委員会を立ち上げ、委員会では、課を越え相互に協力しやすい雰囲気醸成するため、全員が参加する社内ツールに部署専用の「ヘルプ」チャンネルを設置しました。部署専用のチャンネルを通じてマニュアル整備や引き継ぎ項目の周知などの具体的な施策を共有し、各々が当事者意識を持って改善に取り組むことで、業務への理解が深まりました。継続的な取組により、翌期の組織風土診断結果に改善が見られたことから、今回のアクションプランの推進が共感を生み、課題解決につながったと感じています。この取組を風化させず次へとつなげ、新たな課題にも向き合っていきます。



ハウスビジネスパートナーズ 会計事業部
野村 宏美 松本 匡代 森岡 敬子 佐伯 理恵

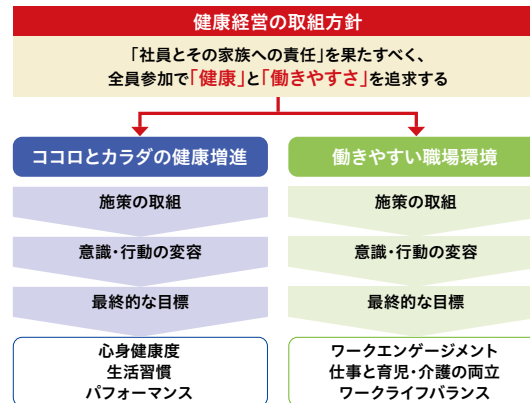
社員とその家族に対する責任

● 観点1：多様な個人が集い働きがいを感じられる社内環境整備

■ 全員参加で「健康」と「働きやすさ」を追求する健康経営の推進

当社グループでは、「多様な個人が集い、働きがいを感じられる社内環境整備」に、健康経営を位置づけて推進しています。多様な個人が個性を発揮し、健康でいきいきと働ける職場環境を整え、社員一人ひとりがすこやかな生活と働きがいを実感している状態をめざしています。

それを実現するため、「ココロとカラダの健康増進」ならびに「働きやすい職場環境」をグループの取組方針に掲げ、全員参加で取り組んでいます。



■ ココロとカラダの健康増進

メンタルヘルス

セルフケア学習会やグループ統括産業医によるラインケア学習会を通じて、メンタル不調の未然防止・早期発見・早期治療に努めています。また、グループ就労判定委員会を立ち上げ、再発防止の観点で復職判定、社員が健康的に就労するための対応策について協議しています。

食事

支店勤務者の健全な食生活を支援するため、食生活講座の実施と「OFFICE DE YASAI(オフィスでやさい)」※を導入しました。ハウス食品首都圏支社のトライアルでは、57%の社員が食生活で良い行動変容があったと回答しました。



※(株)KOMPEITOのサービス

食生活講座の様子

運動

運動習慣のきっかけづくりとして、ストレッチイベントや、グループ全社でのウォーキング大会を年に2回実施しています。



ストレッチイベント

卒煙支援

ハウス食品グループ本社とハウス食品の全事業所で、卒煙応援支援策ならびに2028年3月末を期限として段階的な敷地内全面禁煙化を進めています。

重症化予防

看護師・保健師による保健指導ならびに受診勧奨を実施し、生活習慣の改善をサポートしています。(ハウス食品グループ本社・ハウス食品・ハウスウェルネスフーズの取組)

■ 働きやすい職場環境

全員参加で働きやすい職場づくりを推進するため、組織風土診断結果とストレスチェック集団分析結果をフィードバックし、各職場で改善アクションを実施しています。(詳細は前ページを参照)

女性の健康課題

すべての社員が持てる力を最大限に発揮できる土台を整えるため、女性の健康課題に取り組んでいます。部下との関わり方に関する管理職向けセミナーを実施するなど、理解浸透を図っています。

ワークライフバランス

多くのグループ会社で月間計画勤務制度(コアタイムなしのフレックス勤務)を導入しています。有給休暇の取得も促進し、社員一人ひとりが自律的・効率的に働くことを推進しています。

治療と仕事の両立支援

疾病等の制約を抱える社員が、就業を継続し成長・活躍できるよう支援することを目的として、社員からの申し出を起点に、疾病の悪化を防ぐために必要な就業上の措置や配慮を行っています。

■ 外部評価

健康増進の取組、働きやすい職場環境づくりが評価され、経済産業省と日本健康会議が共同で進める健康経営優良法人認定制度において、国内グループ13社が健康経営優良法人認定を取得しました。加えて、上位500社が認定されるホワイト500にハウスウェルネスフーズが、ブライツ500にマロニーが認定されました。

VOICE

継続的な取組で社員の健康増進へ

ハウスウェルネスフーズは6年連続で健康優良法人の認証を取得しており、直近ではホワイト500の認定を受けました。

私自身が健康経営を推進するうえで大切にしていることは、社員一人ひとりの個性を尊重し、その人らしさに寄り添った支援を行うことです。保健師面談ではそれぞれ異なる生活スタイルや価値観、やりがいにまで耳を傾け、その人に合った健康習慣づくりやパフォーマンス向上を一緒に考えるよう心がけています。保健師が一方向的に目標を設定することは簡単ですが、継続的な行動変容にはつながりません。相手の考えに寄り添い、信頼関係を大切にしながら、主体的な社員の健康活動およびパフォーマンス向上につながる取組を進めています。こうした積み重ねにより、少しずつ成果が見え始め、会社全体に健康への理解が深まるとともに、組織力の向上にもつながっていると感じています。

これからもこの考えを大切に、社員とその家族のうれしい!ありがとう!につながる活動を続けていきます。



ハウスウェルネスフーズ
人事総務部 保健師

山口 絵美

社員とその家族に対する責任

●観点2：個と組織の活性化

観点2 個と組織の活性化

■共創を意図した関係性や場の創出—中期計画の自分事化を促進する表彰制度—

八次中計においては、グローバルなバリューチェーン(VC)構築による成長に向けて、一人ひとりが中期計画に共感し、自分事につなげて行動できる状態をめざしています。

そこで、2026年3月期より従来の表彰制度を発展・強化し、「中期計画体现のロールモデルを発信するオープンな場」として「VCアワード」へと進化させました。中期計画達成への貢献に報い、取組をグループ内に広く周知することで「中期計画の自分事化」を促進しています。

発展・強化のポイント

評価項目の見直し

中期計画を体现した行動をより具体的に伝えるため、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)を反映した評価項目「中計実現への貢献度」を設定し、あわせて評価ウェイトも最大としました。この評価項目では結果だけでなく、中期計画を体现したプロセスも評価します。

この仕組みにより、受賞者の取組が結果として評価されることに加え、中期計画を体现する考え方や行動プロセスとは何かを全員が理解しやすくなります。このように表彰が、「一部の人の称賛」ではなく、「組織全体の学びと行動変容の起点」となっています。

運営方法の変更

社員との接点を増やすことで、中期計画実現に向けた気づきを得る機会を創出する設計にしています。

①社員審査

二次審査に進む案件について、社内ポータルで投票ページを作成し、社員が案件資料を確認のうえで、評価基準に基づき審査できるようにしました。



社員投票ページ

②受賞案件のコンテンツ化

グランプリの案件については、受賞に至る苦労や想いなどのエピソードを動画コンテンツとして配信し、ほか複数の上位賞についても広報活動を行っています。



受賞案件のコンテンツ化

中期計画の自分事化を促進することで、社員一人ひとりの視点と挑戦の幅を広げ、社員とグループの成長へとつなげていきます。

ハウス食品グループVCアワードの全体像



VOICE

中期計画実現への貢献実感(グランプリ受賞案件)

私たちは、レトルト製品のプロセスデザイン型開発の取組に挑戦しました。多くのお客様にご愛顧いただいている製品をリニューアルするうえで、単なる改良にとどまらず、中長期的に当社グループの価値をどのようにつくっていくかという点に目を向けました。製造や調達などを含むVC全体で事業活動をどのように変えていくことができるのか、そのなかでもお客様に対する提供価値(以下お客様価値)と事業視点でのコスト管理を大切に組み組みました。

具体的な取組として、1点目は、「お客様価値の本質は何か」を起点に、製品ブランドの本質的な価値を整理したうえで、さらにおいしくするブランドリニューアルを実現しました。そのなかで、これまで当たり前とされてきたおいしさや製法を抜本的に見直し、味の下支えを強める新技術を開発しています。2点目は、外部の包材メーカーとも協働し、CO₂・プラスチック・紙資源の削減に着手し、環境負荷低減に貢献しました。

いずれの取組においても、社内の技術力向上のみならず、原料調達から流通までの当社グループのVC全体に加え、社外をも巻き込んだ関係部署の協働や密な連携があったからこそ実現できました。今回の取組を通じて、お客様価値と事業視点のコスト管理を両立できる新たな開発スキームの幕開けにつなげられ、中期計画の実現に貢献できたと実感しています。



ハウス食品
パーソナル食品事業部
三島 誠



ハウス食品
開発一部
滝澤 美紅

社員とその家族に対する責任

●観点2：個と組織の活性化

■主体的なチャレンジを後押しする多様な成長機会

社員一人ひとりが主体的にチャレンジし、経験と適性の多様性を高めることをグループとして強力に支援しています。その一環として、社員の自律的なキャリア開発を推進しており、主体的行動を支援するOJT／OFF-JTの両方の充実を図っています。多様な成長機会を提供し、多くの社員が積極的にチャレンジしています。

その結果、2026年3月期の八次中計のKPI「主体的なチャレンジ行動」は、目標20%以上に対して33.5%と上回って達成しています。

■当社グループのOJT施策

社員が自ら手を挙げて成長機会をつかむ「公募型施策」に加え、社員本人の希望を尊重しながら会社がキャリア形成を支援する「指名型トレーニー制度」を両輪で展開しています。公募型施策では、希望する職場異動につながるジョブポスティングをはじめ、海外グループ会社へのトレーニー制度、国内外の社会課題解決を目的としたグループ外の企業・団体への派遣制度などを用意しています。

また、指名型トレーニー制度は、会社が社員の経験・適性を踏まえ、他地域・他領域で一定期間経験を積む機会を指名で提供する取組です。これにより、本人の経験・適性の多様性拡充にとどまらず、日本と海外の人材交流や、組織の壁を越えた学び合いの加速にもつながっています。

当社グループの公募施策

公募種別	内容
キャリアチャレンジ	グループ内の部門への異動を立候補する制度(オープンポジション／ジョブポスティング)
海外現地法人チャレンジ	海外の現地法人に出向して、現地のミッションを通じ、国内外でのグローバル事業展開を担う人材への成長を支援する制度
CVC(コーポレートベンチャーキャピタル)チャレンジ	ベンチャー企業に出向して、出向先の経験を通じ、経営・イノベーション・変革といったテーマを推進する人材への成長を支援する制度
社会課題チャレンジ(国内・海外)	社会課題に対し、現地の活動に飛び込み解決を図ることで、自身の価値観・リーダーシップの在り方を問い直し、磨きをかける経験を提供する制度

VOICE

国境を越えた学びの機会

浙江ハウス食品社(中国)に入社して10年、これまで中国にて事業会社における幅広い業務を経験してきました。そのなかで、さらなる成長をめざし自身の強みと課題を見つめ直した結果、大きな組織を動かすためには、マネジメント力やリーダーシップに加え、より高い視座を養うことが不可欠であるという思いから、日本での業務経験から学ぶ指名型トレーニー制度に挑戦しました。あえて慣れ親しんだ環境を離れ、新たな環境で多様な業務に挑戦することで、課題を克服し、真のグローバル人材へ成長できると確信しています。

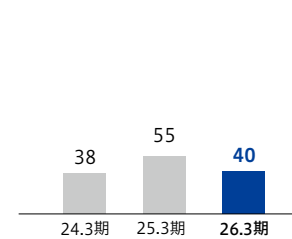


ハウス食品グループ本社
人材戦略部

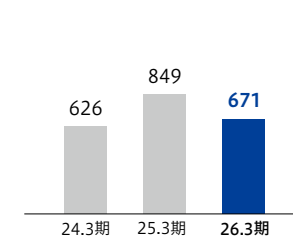
張 金凱

多様な成長機会に関する状況

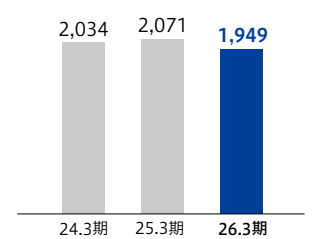
公募チャレンジ参加実績(名)



公募型 Off-JT 参加実績(名)



全 Off-JT 参加実績(名)



■当社グループの公募型 Off-JT 施策

OJTを補完し、自律的なキャリア開発を加速させる多様な Off-JT 機会を設けています。グローバルや越境学習、異業種交流、デジタルなど様々なテーマの Off-JT をラインアップすることで、社員のキャリア目標やニーズに対応した学びの機会を提供しています。

Off-JT 施策	内容
ミッショングローバル	異国の地で課される様々なミッションに向き合い、国内外関係なく活躍するためのスキルを身につける学習機会
越境クエスト(ベンチャー)	業務時間の20%を使用し、ベンチャー企業で一定期間業務経験を積む学習機会
異業種2000	異業種・複数社より社員が参加する合同プログラムに参加し、ともに学ぶことで異なる価値観やモノの見方に触れる学習機会
自分磨き支援	社員が希望するプログラムを受講し、修了後に会社が費用の半額を補助する制度
DXリテラシー講座	デジタル基礎を学び、デジタルリテラシーの向上を図る学習機会

VOICE

グローバルに活躍するための経験を求めて

スパイス系バリューチェーンの新規シーズ探索から基盤研究、その特許化に取り組むなかで、技術をグローバル事業につなぐには、外の視点を取り入れ、異なる立場や文化を持つ人を巻き込む力が必要だと感じ、上司の後押しで「ミッショングローバル」に応募しました。インドネシアでの様々なミッションを通じて、私は論理や正しさだけで周囲を動かそうとしていたことに気づき、相手の困り事に真摯に向き合い、自分の想いを伝えてこそ共感と協働が生まれるということを学びました。この学びを生かし、グローバルに技術と事業をつなぐ人材をめざします。



ハウス食品
スパイスバリューチェーン
素材・プロセス開発部

小林 瑠乃

社員とその家族に対する責任

●観点2：個と組織の活性化

さらなる女性活躍推進

当社グループでは「ダイバーシティを力に変える」を掲げ、女性活躍を重点的に推進しています。2018年に専属組織を立ち上げ、育成・機会提供・風土づくりを継続的に強化してきました。

第八次中期計画では、国内グループの「女性管理職比率」を2027年3月期に20%以上とするKPIを設定しています。目標との差はあるものの、状況を踏まえ、メンター制度の開始や管理職向けアンコンシャス・バイアス学習会の本格始動など、育成・評価の質を高める取組を一段と強化し、目標達成に向けて取組を加速させています。

こうした取組が評価され、「女性が活躍する会社BEST100」2026年版(日経BPほか主催)の食料品部門ランキング※で2位となりました。

今後も女性活躍推進を継続的に強化していきます。

※本ランキングは上場企業を中心とした451社の回答をもとに、管理職登用度/女性活躍推進度/ワークライフバランス度/人材多様性度の4指標で評価されています。

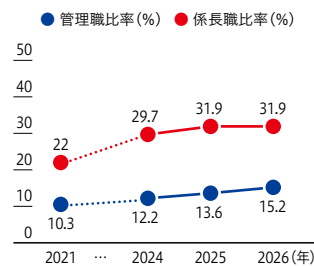
当社グループの女性活躍推進施策

目的	施策	内容
マネジメント強化	育成プログラム	上司がメンバー個別の育成計画をバックキャストで描き、成長機会を後押しする
	キャリア&チームデザイン学習会	チームづくりを通じ上司のマネジメント向上とメンバーのキャリア形成を支援する
ロールモデル接点強化	ピーシズ(メンター制度)	複数のパーツモデルと対話を通じて自分らしいキャリアや働き方のイメージを広げる
	未来からのエール(キャリアイベント)	トップのキャリア観をはじめ社内の様々なロールモデルの登壇・対話機会を未来を描く
キャリア開発強化	グループ役員クロスミーティング	役員との少人数対話により、自分の在りたい姿を描く
	キャリアステーション	多様なキャリア開発企画を通じて、キャリア観を刺激し、主体的行動を促す
風土づくり強化	管理職向けアンコンシャス・バイアス学習会	無意識のバイアスを対策し、固定観念を打破する
	一緒に考えるDE&Iラボ	他社と協働し、DE&Iを自分事化する

■仕事と育児の両立支援

出産・育児などの事情により、主体的なキャリア形成や活躍が妨げられないよう、サポート体制の充実を進めています。ハウス食品では、本人の希望に基づき、男女を問わず育児休業取得時に本人・上司・人事の三者面談を実施しています。特に、男性の育児参画については、セミナーなどで「育児経験を通じて経験の多様性が広がり、結果としてダイバーシティを力に変えることにつながる」と周知しています。多様性を受容する職場風土の醸成も相まって、育児休業取得率も高い水準を維持しています。

女性管理職・係長職比率の推移



キャリア&チームデザイン学習会



未来からのエール

また、男性の育児参画支援、働き方変革の実行、キャリア形成支援などの取組が評価され、2021年5月に「ブラチナくるみん認定」を取得しました。加えて、2026年4月にライフサポート勤務地固定制度を導入し、育児・介護・持病により転勤が困難となる社員が継続して勤務できる環境を整えています。

■仕事と介護の両立支援

介護サポート体制の充実とは、八次中計において「社員とその家族に対する責任」を果たすうえでの重要施策であり、多様な社員が家庭の事情にかかわらず活躍し続けられる環境づくりにつながると考えています。

具体的な施策として、法定を上回る制度整備に加え、講演会やセルフチェックなどを通じて、年齢にかかわらず全社員が必要な時に適切な行動を選べるよう支援を継続しています。また、対話をメインにした社内介護コミュニティを立ち上げ、介護経験の有無を問わず関心のある社員が集まり、仕事と介護を両立する方法、介護への向き合い方や選択肢のヒントを得られる場として設けています。こうした施策を通じて支援策の理解・活用をさらに促進していきます。

社外への発信

当社グループの取組は社外からも評価されており、経済産業省の「介護と向き合う企業戦略 CHRO インタビュー」において、グループ本社代表取締役専務の大澤が仕事と介護の両立支援の取組を紹介しました(2025年11月)。グループ理念の実現および八次中計における「社員とその家族に対する責任」のテーマ「ダイバーシティを力に変える」の推進を通じて、人と組織の成長を支える重要な取組である旨を発信しています。



VOICE

人生のあらゆるステージで活躍を

新卒入社後、パートナーの海外赴任に伴う退職と再入社(ウェルカムバック制度)を経験しました。今のままでもやりがいを持って楽しく働いていたものの、育児をしながら働く身であるためどうしても時間と場所に制約が出てしまいました。周囲が次々と新しい打席に立つ姿に、ぶつかる先のない悔しさと焦りを募らせ、いつしか「制約」を言い訳にしていた自分を変えたい思いで、一番キャリアの長かった商品開発を起点に、次のステージへ「横にキャリアを広げてみよう」と一念発起し、社内公募プログラムを通じて福島や能登の復興支援を行う「東の食の会」への留職に挑戦しました。

どんな制約があっても、小さくても完璧でなくても価値は生み出せる。このしなやかな働き方・生き方を自ら体現し、帰任後は、誰もが自分らしく挑戦を続けられる活気ある組織文化の醸成に貢献していきたいと思っています。



ハウス食品グループ本社
人材戦略部付
楠本 明日香
(社会課題チャレンジ中)



福島県大熊町のキウイ農園視察の様子

社員とその家族に対する責任

●観点2：個と組織の活性化／●観点3：グローバルなバリューチェーン(VC)構築を実現するための人材ポートフォリオ構築

障がい者雇用 —ともに本業を担ってこそ、真のダイバーシティ—

■当社グループ雇用方針と実績

すべてのグループ会社が本業のなかで障がい者の仕事の創出を担い、特例子会社のみならず、様々な職場で活躍している状態をつくることを方針とし、障がい者雇用に取り組んでいます。

障がいのある社員に合理的な配慮を行いながら、ともに働く仲間として、本業のなかで成長・活躍することを期待しています。2026年6月1日時点の雇用率は3.13%であり、法定雇用率を安定的に上回る水準を維持しています。

■ともに働く職場の実現に向けて

ハウスあいファクトリー(特例子会社)

障がいのある社員が、より安全に働くことができるよう合理的配慮に努め、スパイス製品の製造を中心にお客様に安心してご利用いただける製品の生産に取り組んでいます。また、社外に向けた講演や就労体験機会の提供などを通じて、社会全体の雇用機会拡充にも貢献しています。これらの取組が評価され、2025年に厚生労働省の「障がい者雇用に関する優良な中小事業主に対する認定制度」において、「もにす認定※」を取得しました。

※「もにす」という名前は、共に進む(ともにすすむ)という言葉に由来しています。



もにす認定

VOICE

助け合いながら安全・安心な製品をお届け

日頃から働く仲間と協力し、助け合いながら丁寧な作業を心がけています。担当する仕事も増え、安全・安心な製品を生産していることにやりがいと誇りを持って働いています。また、母校を訪問し、在校生へ社会人としての経験や就職への準備など就労支援の活動を経験したことで、自身の成長も実感しています。今後も働く仲間と協力し、様々なことにチャレンジしていきたいと思っています。



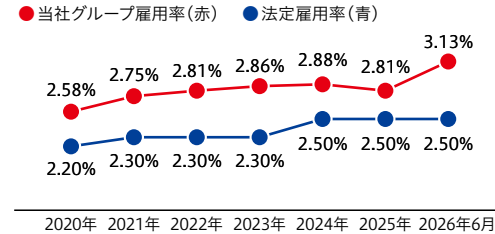
ハウスあいファクトリー
製造部
江村 瑞穂

様々な職場での雇用

特例子会社のみならず、本社・研究所・工場など、様々な職場で障がいのある社員の雇用を進めており、必要な配慮と一緒に考え、実践しています。

また、ハウス食品グループ本社では、知的障がいのある社員が事務サポート業務に従事するなど、職域の拡大も進めています。

障がい者雇用率の推移



※グループ適用により11社合算(ハウス食品グループ本社、ハウス食品、ハウスあいファクトリー、ハウスウェルネスフーズ、ハウスギャバン、マロニー、ハウス食品グループ東北工場、サンハウス食品、ヴォークス・トレーディング、ハウス物流サービス、ハウス食品分析テクノサービス)

観点3 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

■事業戦略と社員の成長を同時実現するための3つのマネジメント

グローバルVC構築に向けた基盤として、「役割階層マネジメント(グループ共通の階層設計)」「ポジションマネジメント(戦略実行においてキーとなるポジションとその要件の明確化)」「タレントマネジメント(人材の可視化×適材適所への充当)」が持続的に実行される状態をめざしており、これら3つのマネジメントを相互に連動させるためのインフラとして、人事戦略システムを導入し、人材データ基盤の構築を進めています。

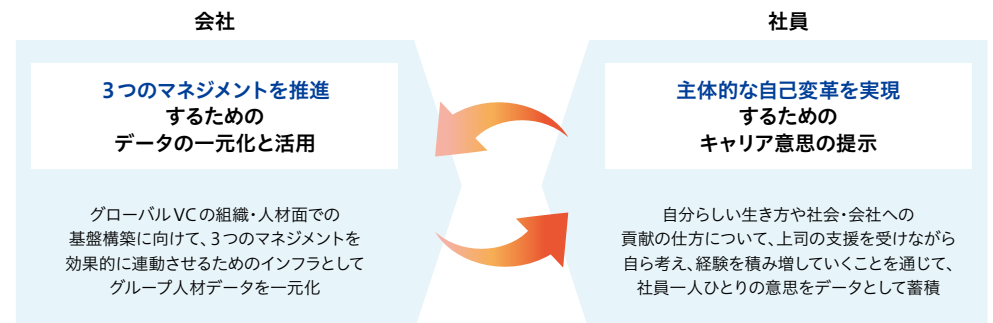
人材データ基盤には、異動履歴・キャリア志向・業績評価といった社員一人ひとりのデータがタイムリーに蓄積されているほか、今後はキーとなる管理職ポジションを担うにあたっての要件定義を進めながら、3つのマネジメントに関連するデータを複合的に可視化していく予定です。

データ基盤を土台に、グローバルで共通の役割階層に基づいて、戦略実行のためのキーとなるポジションを明らかにします。さらに、そのポジション要件を明確化して社員へ公開し、人材パイプラインを構築することで、会社としての戦略的な人材開発と、社員の自律的なキャリア形成を同時に実現します。これにより、事業戦略の実現に向けた、力強くスピード感ある組織づくりを推進します。

3つのマネジメントのありたい姿



データマネジメントのありたい姿



社会に対する責任

未来の社会と地球のために、私たちが果たすべき責任

当社グループにとって「社会に対する責任」とは、私たちが社会を構成する一員として果たすべき責務であり、あらゆる事業活動の根底にあるものです。とりわけ、未来の世代から預かる地球環境をより良い状態で引き継ぐことは、食品企業として果たすべき重要な使命であり、その実現に向けて誠実かつ着実に取り組んでいます。

第八次中期計画では、「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」をめざす「ハウス食品グループ長期環境戦略2050」を策定し、「気候変動への対応」と「資源循環社会の実現」を柱に、バリューチェーン全体で環境負荷の低減を進めてきました。この2年間では、省エネルギーの推進や再生可能エネルギーの導入拡大などにより、Scope 1、2の温室効果ガス排出量の削減は着実に進展しており、各拠点で積み重ねてきた改善活動が成果につながっています。

一方で、私たちの事業は、カレーに欠かせないスパイスや野菜をはじめ、多くの原材料を自然の恵みに依存しています。豊かな自然があって初めて、お客様へ安全・安心で価値ある商品をお届けすることができます。だからこそ、自然資本を守り、次世代へ引き継ぐことは、環境活動にとどまらず、事業を持続的に成長させるための重要な経営課題であると考えています。

こうした考えのもと、次期中長期計画では、「気候変動への対応」「資源循環社会の実現」に加え、「生物多様性の保全と回復」を「長期環境戦略2050」の第三の柱として位置づける予定です。持続可能な原料調達の推進や産地における自然環境の保全・回復など、事業活動を通じて自然資本の維持・向上に取り組み、自然と事業がともに持続可能となるバリューチェーンの構築をめざしていきます。また、事業のグローバル化が進むなかでは、Scope 3を含めたバリューチェーン全体での取組や、各国の環境課題への対応を一層強化していく必要があります。一企業だけでは解決できない課題については、多様なステークホルダーとの共創を通じて新たな技術や仕組みの社会実装を進めるとともに、グローバルでの環境ガバナンスを強化し、環境負荷の低減と事業成長の両立を実現していきます。

私たちは、自然の恵みに支えられて事業を営む食品企業として、その恵みを未来へつないでいく責任があります。これからも環境価値と社会価値、経済価値をともに創出し、未来の世代に誇れる企業グループをめざし挑戦を続けてまいります。

ハウス食品グループ本社 取締役
機能性素材系バリューチェーン担当 兼
コーポレートコミュニケーション本部長 兼
デジタル戦略本部担当

佐久間 淳



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排出量削減に取り組む

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

中期計画KPIと重要テーマ

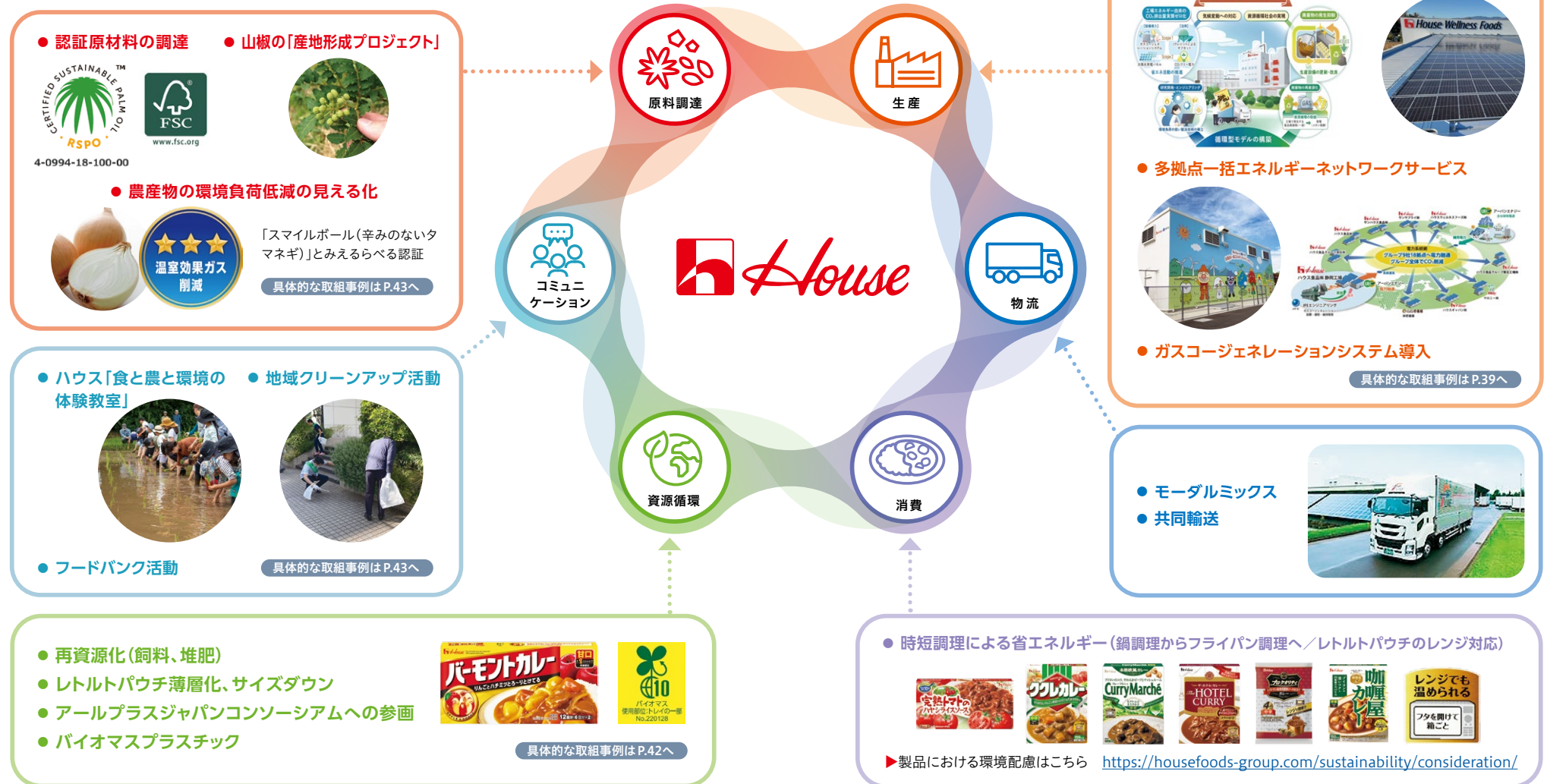
項目	25.3期 実績	26.3期 実績	八次中計 (27.3期)目標
Scope 1、2 (総量、2013年度比)	△19.5%	△21.1%	△27%
Scope 3 (取組前比)	△1,775t	△4,766t	△5,000t
廃棄物 (売上原単位、2021年度比)	△21.5%	△18.9%	△25%
副産物 (再資源化率)	99.3%	100%	99.5%
プラスチック (日本国内製品の容器包装、化石資源由来、2018年度比)	△8.2%	△11.5%	△8.5%
水 (対象拠点：生産拠点における“水枯渇リスク地域”)	現地行政機関への ヒアリングの結果、喫緊の 課題となる拠点はなし		現地行政機関への ヒアリングの結果、喫緊の 課題となる拠点はなし 節水対策の実施

※ Scope 1、2 (総量、2013年度比)：30.3期目標は△38%

社会に対する責任

■ ハウス食品グループの環境取組マップ

当社グループは長期環境戦略2050を掲げ、「気候変動への対応」「資源循環社会の実現」をめざして、事業活動の各段階で様々な環境取組を進めています。環境取組をグループ全体で推進することで、人と地球の健康の実現に向けた貢献をしています。



社会に対する責任

■ 気候変動への対応



具体的な取組

Scope 1、2、Scope 3

Scope 1：自社による温室効果ガスの直接排出(ガス、ガソリンなどの燃焼)

Scope 2：他社から供給された電気、蒸気を自社で使用することに伴う間接排出

Scope 3：企業活動に関連する他社の排出(Scope 1、Scope 2以外)

■ ハウス食品福岡工場の環境取組

ハウス食品福岡工場では、ガスコージェネレーションシステムや太陽光発電パネルの導入、CO₂フリー電力の調達、J-クレジットによるオフセットにより、2024年12月にエネルギー由来CO₂排出量実質ゼロ化※を達成しました。

さらに、当社グループが掲げる「循環型モデルの構築」をめざして、生産設備の更新・改良による廃棄物の発生抑制や発生した食品廃棄物の一部をメタン発酵させ、再生可能エネルギーとして活用する取組など再資源化を推進しています。



※ ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン(株)による第三者保証報告書を受け信頼性の向上を図っています。

■ 多拠点一括エネルギーネットワークサービスの運用

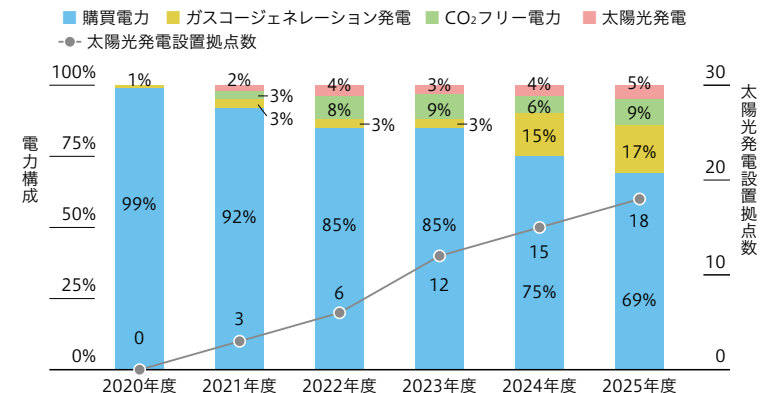
2050年カーボンニュートラル実現に向け、多拠点一括エネルギーネットワークサービスの運用を2024年4月に開始しました。本サービスは、複数の拠点をつなぎ、エネルギーを融通することで全社規模でCO₂削減・コスト削減に貢献するエネルギーサービスです。当社グループの生産拠点に大型のガスコージェネレーションシステムを設置し、そこで生み出された熱エネルギーの効率的な利用と、同時に生み出される電気エネルギーをグループ9社18拠点へ融通し、対象拠点におけるCO₂排出量を大きく削減できる取組です。



■ 再生可能エネルギーの調達推進

太陽光などの再生可能エネルギーの利用は、温室効果ガス(GHG)排出量の削減につながります。当社グループは、積極的な再生可能エネルギーの活用を進めることで、「気候変動対策の推進」に取り組んでいます。

再生可能エネルギー導入の推移



社会に対する責任

■ Scope 3の取組

当社グループは2021年度から「Scope 3」の考え方を導入し、バリューチェーン全体で環境取組を推進しています。第八次中期計画では、排出量の多いカテゴリを中心にテーマを掲げて、3カ年で取組前比5,000トンのCO₂削減をめざしています。

原材料のCO₂見える化や、製品輸送時の物流効率改善、家庭内調理時の排出量削減など、ステークホルダーの皆様と協力して、バリューチェーン全体のCO₂排出量削減に取り組んでいます。



全社展開テーマ

全カテゴリ：廃棄物削減、コピー用紙削減、有給休暇取得、テレワーク推進など

カテゴリ1：購入した原材料、仕入商品、サービスなどの製品が製造されるまでの活動に伴う排出

カテゴリ4：原材料等自社への物流、卸店などまでの製品物流に伴う排出

カテゴリ11：消費者・事業者による製品の使用に伴う排出

カテゴリ14：フランチャイズ店舗からの排出

< Scope 3集計対象 >

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、ハウス食品分析テクノサービス、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®、壺番屋、ハウスギャバン、マロニー、ヴォークス・トレーディング、パッチワークキルト

海外：ハウスフーズホールディングUSA社、ハウスフーズアメリカ社、ハウス食品（中国）投資社、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

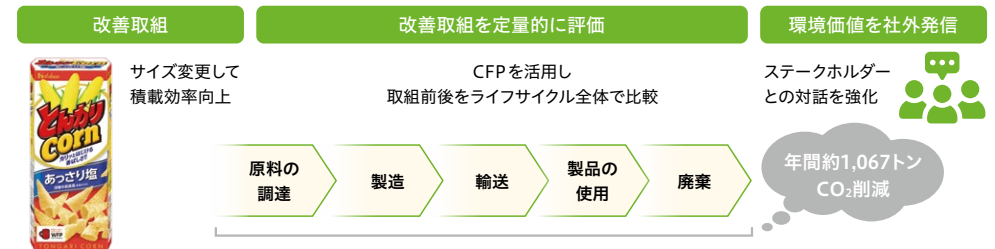
※2026年1月に株式を譲渡し、連結の範囲から除外。

■ カーボンフットプリントの活用

当社グループは、製品のライフサイクル全体のCO₂排出量を算定するカーボンフットプリント(CFP)を、製品単位のCO₂見える化にとどめず、改善効果を定量的に評価するためのツールとして活用しています。

「とんがりコーン」では、製品サイズの見直しによる輸送・保管時の積載効率向上に取り組んでいます。本取組について、リニューアル前後のCFPを算定し、サプライチェーン全体で年間約1,067トンのCO₂削減効果*を確認しました。

当取組の概要と当社グループのCFP活用の考え方



今後もCFP活用を段階的に拡大していくことで、事業活動と環境価値を結びつけながら主要製品の改善を推進するとともに、Scope 3削減の実効性向上につなげていきます。

*「68gとんがりコーンあっさり塩」「62gとんがりコーンあっさり塩」製品1個当たりの原料調達～廃棄に伴い発生するCO₂排出量(CFP)および、2025年度の「とんがりコーン」(箱入りタイプ)のハウス食品販売数量より試算

Focus グローバルなステークホルダーコミュニケーション

2025年8月に、韓国が議長国を務めるAPEC(アジア太平洋経済協力、Asia-Pacific Economic Cooperation)のワークショップにおいて、農林水産省からの依頼でプレゼンテーションとパネルディスカッションを実施しました。

当社グループはScope 3対応を中心に、持続可能な食品供給網や顧客連携によるイノベーション事例を紹介し、他国の代表や政府関係者と政策形成に向けた対話を行いました。

(写真左から2人目)ハウス食品グループ本社 サステナビリティ推進部

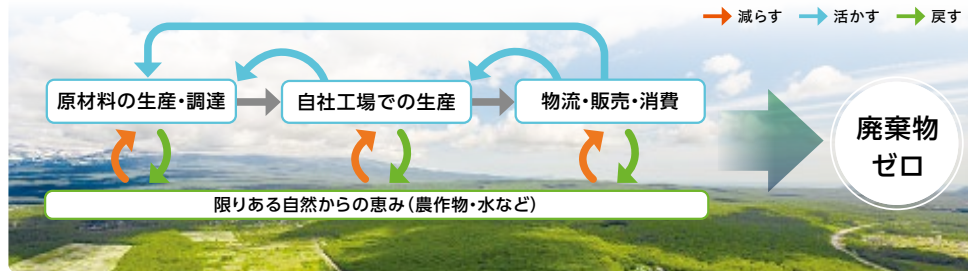
出口 昌義



社会に対する責任

資源循環社会の実現

ステークホルダーの皆様と協力して、廃棄物・副産物・プラスチック、水を対象に、地球上の限りある資源を「減らす」「活かす」「戻す」こと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。



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 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 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 例：排水処理し河川や下水へ放流

外部不経済の体内化

「社会に対する責任」において、企業活動で生じる環境負荷は企業の責任で解決するという考えのもと、外部不経済の体内化の取組を推進しています。



廃棄物の発生抑制と有価物化

まずは発生抑制に努め、それでも発生してしまうものは、価値あるもの(有価物化)にして社会へ還す取組を推進しています(外部不経済の体内化)。

ハウス食品グループの廃棄物への取組と考え方(外部不経済の体内化)



価値あるものにして外部不経済を解消する

当社グループは、食を通じておいしさと健康をお届けする企業として、資源循環社会の実現をめざし、食品ロス削減推進法や食品リサイクル法に準拠し、食品ロスの削減およびリサイクルに取り組んでいます。

社会に対する責任

■ プラスチック廃棄量抑制の取組

プラスチックの使用から製造、使用後まで、すべてのプロセスで資源循環できる状態をめざしています。また、プラスチックごみの発生を抑制することで、資源・環境両面における課題解決をめざします。

<商品包装での取組>

バイオマストレイ採用

植物由来の原料を一部使用したトレイを新たに開発し、採用しました。従来トレイよりも薄くなっていますが、樹脂配合により物流適性や生産ライン適性などの容器品質は従来品と同等のレベルを維持しています。



「パーモントカレー」大箱

包材使用量削減

レンジ対応パウチの蒸気口の位置や形状を調整し、新たなパウチを開発したことでレトルトパウチの薄層化、サイズダウンを実現。また、パッケージ(紙箱)や物流時の段ボールの包材使用量も削減し、サステナブルな取組につなげています。



「咖喱屋カレー」シリーズ

■ 水枯渇リスク調査結果と対応

世界資源研究所(WRI)が公開する世界の水リスクを緯度・経度から評価するツールである「AQUEDUCT」の評価指標であるWater Stressにて、グループ事業会社の工場所在地における水枯渇リスクを調査しました。確認の結果、アメリカ/カリフォルニア州、中国/大連市が高リスク地域となりました。

2050年 水ストレスリスク	国/地域
80%超(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%未満(低い)	マレーシア(ペナン島)

現地工場や工場所在地の行政機関に対するヒアリングを継続してきた結果、適切な対応が図られ、いずれも事業継続に問題がない旨の確認を導き出すことができました。ただし、水枯渇リスクが完全に解消されたわけではないことから、将来的に取水制限が発令された場合に備えて、事業継続の観点からも節水対策に引き続き取り組んでいます。

具体的な取組の一つとして、ハウスフーズアメリカ社カリフォルニア工場では、大量の散水が必要となる芝生から多肉植物(サボテン)に変更したほか、敷地内の地下に雨水を貯蔵するタンクを設置しました。灌漑水にも併用することで、水道水の節水に貢献しています。

さらに、生産工程における取組として、ハウスフーズアメリカ社カリフォルニアおよびニュージャージーの両工場において、豆腐製造時に大豆を水に漬ける「浸漬工程」に着目しました。日々大量の水を消費する同工程の水使用量を見直すことで、日常的な製造プロセスにおける着実な節水を実現しています。

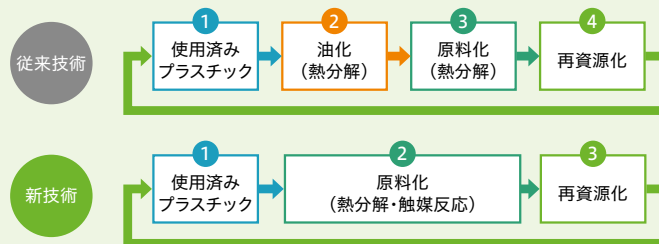


芝生から多肉植物(サボテン)に変更

Focus 使用済みプラスチックの再資源化に向けた取組

プラスチック課題解決に貢献すべく、2024年11月に使用済みプラスチックの再資源化事業に取り組む共同出資会社「株式会社アールプラスジャパン」に資本参加しました。

本共同出資事業への参画により、化石資源由来プラスチック削減のみならず、使用済みプラスチックの再資源化を推進し、バリューチェーンの一員として持続可能な社会の実現に向けて貢献していきます。



社会に対する責任

■ 生物多様性の保全と回復

■ 認証油の調達

当社グループでは、カレールウやレトルトカレーをはじめ、多くの製品にパーム油を使用しています。一方、パーム油の生産拡大は、森林破壊による生物多様性の損失や、強制労働・児童労働などの人権問題との関連が指摘されています。こうした課題に対応するため、当社グループは2018年にRSPO(持続可能なパーム油のための円卓会議)に加盟し、環境保全や人権に配慮した持続可能なパーム油の調達を推進しています。

2024年7月時点で、ハウス食品の全自社工場(関東・静岡・奈良・福岡)および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ています。また、2025年度にはマレーシアのパーム油生産地を訪問し、RSPO認証に基づく森林保護や土壌・水質保全など、生物多様性保全に関する取組状況を確認しました。



パーム油生産地視察

■ 山椒の「産地形成プロジェクト」

ハウス食品グループ本社、ヴォークス・トレーディングは、(株)杉本商店、南九州大学、山椒生産者と共同で、宮崎県の高千穂郷・熊本県の奥阿蘇※にて、山椒の「産地形成プロジェクト」を2025年4月より本格始動しました。この活動により、山椒の価値を最大限に引き出すことで、日本の食文化の保全と拡大、地域の魅力発信、農業分野の担い手創出などへの貢献をめざしています。耕作放棄地に日本原産である山椒を定植し、栽培管理していくことは、日本の食文化の保全と拡大につながるものであり、生物多様性にも寄与できると考えています。

※高千穂郷は宮崎県高千穂町・五ヶ瀬町・美郷町・椎葉村・諸塚村・日之影町、奥阿蘇は熊本県山都町・高森町のことを指しています。



現地で生育している山椒の木

■ 「スマイルボール」 みえるらべる認証

農産物の生産に伴う環境負荷の低減は、生物多様性の保全につながります。当社グループが開発したタマネギ「スマイルボール」は、栽培段階の温室効果ガス排出量が地域の標準的な栽培方法と比べて20%以上削減されていることが認定され、農林水産省の「みえるらべる」で最高等級の星3つを取得しました。



■ 地域との共生

当社グループでは、周辺の環境美化と地域貢献を目的に全国の事業所で周辺地域の清掃活動を実施しています。ハウス食品グループ東京本社では「千代田区一斉清掃」に参加、マロニーでは「神崎川畔クリーンアップ作戦」に参加するなど、地域の皆様と一緒にいる清掃活動を通じたコミュニケーションを大切にしています。



ハウス食品グループ東京本社周辺での清掃活動



ハウス食品奈良工場周辺での清掃活動



マロニー従業員による神崎川畔の清掃活動



千葉研究センター社員による四街道市の「クリーン大作戦ウィーク」活動

VOICE

地域を彩る環境保全と交流活動

ハウス食品奈良工場が参加している「大和郡山市クリーンキャンペーン」は、自分の住む地域のごみを拾う活動を通じて、ごみの削減、分別、リサイクルの推進などの環境意識を高め、地域コミュニティを形成し、明るく住みよい街にすることを目的としています。年2回開催されており、工場敷地周辺において、社員による清掃活動を実施しています。

当工場は今年で操業60周年を迎えます。工場は様々な企業が集まる昭和工業団地の最南西に位置し、南側・西側には多くの住宅が広がっており、地域住民の皆様のご理解とご協力をいただきながら、日々生産活動を行っています。地域の自治会や各種団体が開催される祭りなどのイベントにも、ハウス食品の製品を協賛・提供するなど、積極的に関わることで良好な関係を築いています。クリーン活動に取り組んでいる際も、地域住民の皆様から「いつもありがとうございます。助かっています。」とお声をいただいております。こうした温かい声を励みに、今後も地球環境を意識した活動を継続していきます。



ハウス食品
奈良工場 業務課

山藤 美広

社会に対する責任

環境課題は、1社・1拠点だけでは解決できない重要な経営課題です。当社グループは、多様な事業会社・拠点を有する強みを生かし、グループ横断で課題解決に取り組んでいます。

■ 環境戦略実行推進会議：グループ事業会社ごとに年2回開催

2024年度より、グループ横断で環境戦略を着実に実行するためのマネジメント体制を構築し、推進してきました。各社の環境目標や施策の進捗確認、課題への対応策の議論、他社事例や新技術、制度動向などの外部情報を共有し、各社取組の高度化やグループ横断施策の検討など、将来に向けた重要課題の整理につなげています。

■ グループ環境全体会議：年1回

事業会社の環境管理責任者・事務局が一堂に会し、グループ全体の環境目標の進捗や次年度方針を共有するとともに、優良事例や環境異常対策の水平展開を図っています。



グループ環境全体会議の様子

これらの会議を通じて、グループ全体で知見や課題を共有し、環境戦略の継続的な実行力の向上と取組のレベルアップを図っています。

VOICE

長期環境戦略2050のさらなる進展に向けて

「ハウス食品グループ長期環境戦略2050」は、第八次中期計画とともに歩み始めて3年目を迎えました。重要課題として掲げている ①気候変動への対応 ②資源循環社会の実現に向け、グループ各社と環境戦略実行推進会議やグループ環境全体会議で議論を重ね、CO₂削減や廃棄物の削減・有価物化の取組など、一丸となって高い目標に挑戦し、着実に前進させてきました。

グループ各社で取り巻く事業環境・課題は様々です。しかし、それぞれの状況を踏まえながらも、一企業市民として社会への責任を果たしていくことが重要だと考えています。これまでの取組で一定の成果が出てきたと感じていますが、私たちにはまだできることがあります。食品事業者である当社グループは、自然の恵みによって事業が支えられています。次期中長期計画においては、生物多様性の保全と回復(ネイチャーポジティブ)を重要課題として補完し、さらに厚みのある循環型モデルの構築に取り組んでいきます。



ハウス食品グループ本社
サステナビリティ推進部

南 泉希

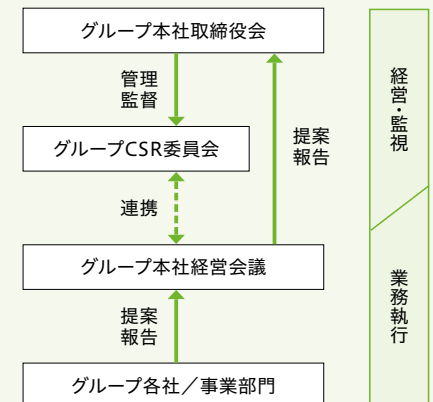
TCFDに基づく情報の開示

当社グループは、2021年5月に「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署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、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要課題と位置づけ、CO₂削減の戦略および目標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しています。また、設定した取組項目および目標の進捗確認は、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を通して進捗確認し、グループ本社取締役会、取締役を中心に構成するグループCSR委員会において、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。

気候変動対応の推進体制



■ リスク管理

気候変動を重要な経営リスクと位置づけ、「社会に対する責任」におけるグループの重要課題として取り組んでいます。気候変動対応については、取締役コーポレートコミュニケーション本部長(サステナビリティ推進部含む)の責任のもと、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項目の対応策を検討しています。検討した対応策は「ハウス食品グループ長期環境戦略2050」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、グループ本社取締役会、グループCSR委員会への報告を行っています。

なお、戦略および指標と目標については下記詳細開示内容を参照ください。

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

人権

■ 人権への取組

人権方針

当社グループは、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2013年に定め、本方針に則り、人権尊重の取組をグループ全体で推進しています。

▶ 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>

人権推進体制

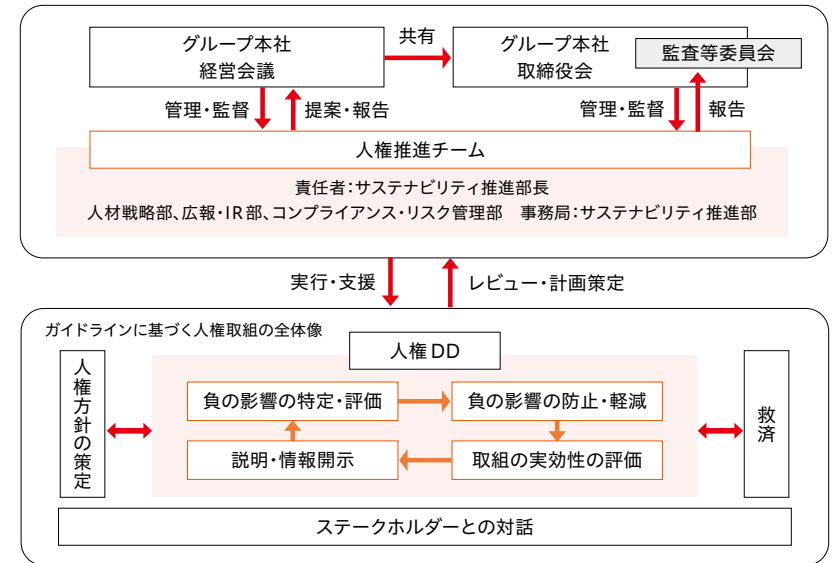
人権課題推進に向けた仕組みや体制の検討、継続的な情報収集機能を「人権推進チーム」が担い、定期的にグループ本社経営会議へ提案・報告を行っており、経営会議で報告された資料や議事録は、社外取締役を含め、全取締役へ共有されています。

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や、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(DD)

人権への潜在的な負の影響は常に存在するため、人権DDのサイクル(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。当社グループは「ハウス食品グループ人権方針」に則り、人権の尊重と持続的な事業の実現に向けて取り組んでいます。

人権取組の全体像とマネジメント体制



■ 人権取組のあゆみ

2023年度	・ハウス食品グループ人権方針改訂(「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」の反映) ・「人権推進チーム」を発足し、人権デュー・ディリジェンスに着手(2023年度以降、継続実施) ・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.原材料サプライヤー」を特定 ・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による人権リスク評価を実施(2023年度～2024年度) ・取締役、全社員向けLGBTQ学習会(セクシャルマイノリティ当事者対談)を実施
2024年度	・サプライヤーヘルプライン開設 ・取締役、部署長向け「ビジネスと人権」学習会実施
2025年度	・ハウス食品グループ重要人権リスクを見直し、対応を開始 ・国連グローバル・コンパクトに署名
2026年度	・ハウス食品グループ人権方針改訂(LGBTQに関する表現の強化)

Focus

サプライヤーへの人権取組

当社グループの重要な人権リスク領域の一つである「サプライヤー」への取組として、2021年12月にSedex[※] 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継続的なSAQの更新依頼とともに、2025年に「ハウス食品グループ 調達お取引先 CSRガイドライン」を改訂し、直接お取引先への配布とアンケートを行い、回答率は約85%(購入金額ベース)となっています。また、スパイスをはじめとする原料生産地における踏査の際に、サプライヤー企業に対して直接ヒアリングや実態確認を行い、適切な対応がされていることを確認しています。今後もお取引先とともに、サプライチェーン上で働く人々の労働環境を守り、人権リスクの低減に努めていきます。

※ 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。



ターメリック生産者とのエンゲージメント

品質保証

■ 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。

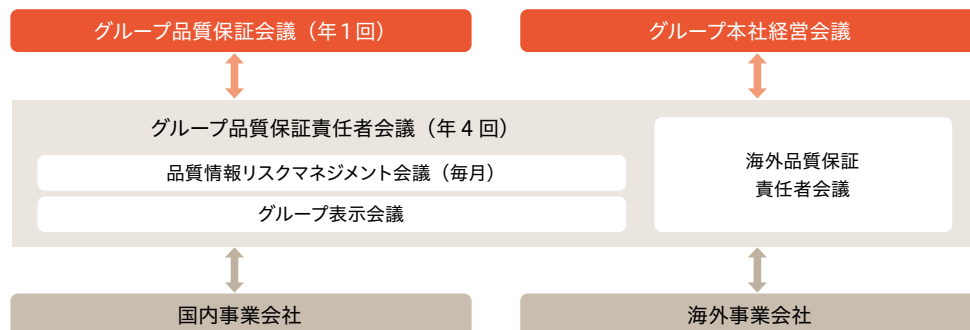
お客様の安全を何よりも優先して徹底します。

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

グループ本社取締役や事業会社社長、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「グループ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」「海外品質保証責任者会議」などの専門会議を通じて、法改正情報の収集とともに対応を進め、グループ全体の品質保証力の向上に取り組んでいます。



■ 品質を重視する組織風土の醸成(プロフェッショナル表彰制度)

当社グループでは、食品の安全性と高い品質を維持するためには、現場での地道な活動を継続することが大切であるとの考えのもと、2018年に「プロフェッショナル表彰制度」を開始しました。

本制度では、事業所ごとに他薦により受賞者を選出しており、表彰式では、役員が各事業所を訪問し、感謝の言葉を受賞者に直接伝えています。

また、受賞者の想い・こだわりに加え、同僚や上司から見た受賞者の姿をグループ内で共有することで、品質を重視する風土の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

■ 品質リテラシーの向上

グループ各社の品質保証部門や生産部門、グループ本社の品質保証統括部が連携し、品質保証力向上を目的に様々な取組を実施しています。「現場の相互確認」は、過去に工場で発生したトラブルなどをテーマとして、現場を確認しながら発生原因や対策について、各社での取組事例の紹介を交えながら新たな気づきを得て、現場の改善に役立てることを目的にした学習の場です。また、HACCPなどの品質管理手法、各国法規制への対応など様々な角度から学習機会を設け、グループ各事業会社・部門横断型で品質リテラシー向上に努めています。



HACCPに関する学習会

VOICE

グループ全体での品質保証力向上に向けて

品質保証は、一つの部署で実現できるものではなく、研究開発から販売に至るまで、バリューチェーン全体で取り組むべき重要な経営課題です。私たちは、安全・安心な製品をお客様にお届けすることを社会的責任と捉え、一人ひとりが品質の担い手として行動できるよう、食品安全文化の醸成を推進しています。

国内外のグループ工場では、FSSC22000、SQF、BRCなどの国際的な食品安全マネジメントシステム認証を取得し、グローバルで一貫した品質水準の維持・向上と継続的な改善に取り組んでいます。また、事業のグローバル化が進むなか、グループ全体の品質ガバナンス強化と緊急時対応力の向上を目的として、各社の品質保証責任者とのドットライン※を構築し、迅速かつ透明性の高い情報共有体制を整えています。

今後も、お客様からの信頼を基盤に、持続的な企業価値の向上に取り組んでいきます。

※ドットライン：正規のレポートラインとは別に設ける、品質保証部門間の機能的・専門的なレポートライン

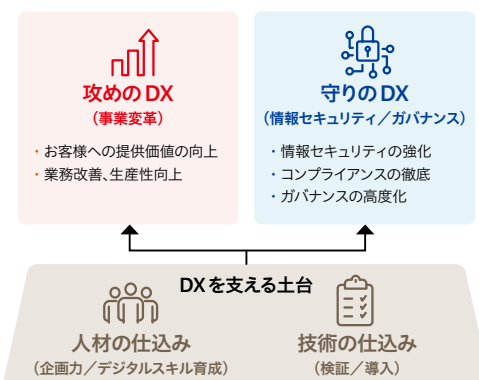


ハウス食品グループ本社
品質保証統括部
山本 竜太

DX

■ DX推進の方針

グローバルなバリューチェーン（VC）構築による成長を支えるため、「お客様への提供価値の向上」や「成長の原資となる現事業領域の生産性の向上」、そして「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」をめざしたデジタル戦略に取り組んでいます。第八次中期計画を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「守り」のDX、そしてそれを支える「人材の仕込み」と「技術の仕込み」を進めています。



■ グループ専用生成AIの活用推進

当社グループでは、2024年6月より情報漏洩リスクを抑えたセキュアな社内生成AI環境を構築し、導入を開始しました。現在は、文章生成、要約、翻訳、画像生成、資料作成など、日常業務を支援する機能を活用しています。利用推進にあたっては、機密情報の適切な取り扱いを徹底するとともに、社内教育を通じてセキュリティリテラシーの向上に取り組んでいます。今期からは「AIアンバサダー制度」を開始し、各部署でAI活用を牽引する人材育成を進めています。今後はAIエージェントなど高度な活用にも挑戦し、業務効率化と新たな価値創出をめざします。

■ 人材育成

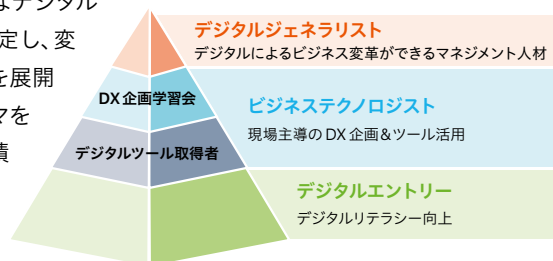
デジタル化が加速するなか、DXを真の業務変革につなげるには、IT部門だけでなく、業務を最も理解する現場社員が自ら課題を見つけ、デジタルスキルを活用して改善を進めることが重要です。そこで、デジタル戦略部門と人材戦略部門が連携し、「現場主導のDX」を支える人材育成を推進しています。八次中計の育成目標達成に向け、実践的なデジタルツールの学習機会に加え、現場課題を設定し、変革テーマへと具体化するDX企画学習会を展開しています。また、学習会で生まれたテーマを一過性の取組に終わらせず、各部門の業績目標と連動させるなど、実行につなげるマネジメントにも注力しています。

デジタルジェネラリスト
デジタルによるビジネス変革ができるマネジメント人材

ビジネステクノロジスト
現場主導のDX企画＆ツール活用

デジタルツール取得者
DX企画学習会

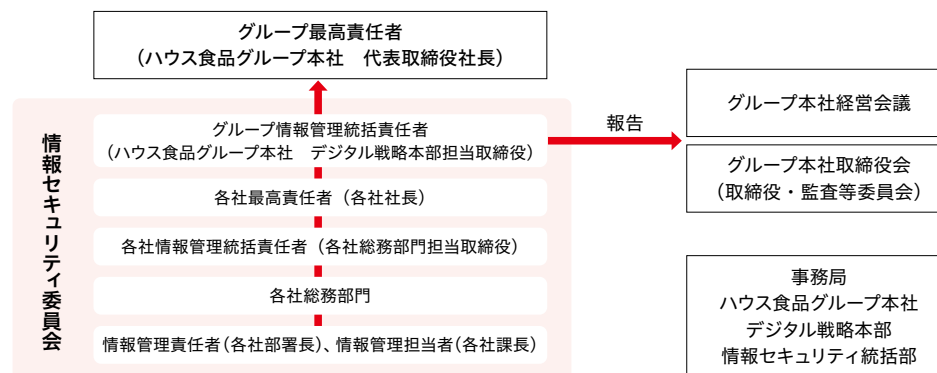
デジタルエントリー
デジタルリテラシー向上



■ 情報セキュリティガバナンス

情報セキュリティにおける基本方針、規程などの文書化の整備を定期的 to 実施し、ルールに基づいた運用・管理を推進しています。具体的には、情報セキュリティ委員会(総会)を年1回以上開催し、グループ各社の情報管理責任者に取組方針や課題を共有することで、グループ全体の情報セキュリティ水準の向上、平準化を図っています。また、情報セキュリティインシデントが発生した際には、グループ本社に設置するCSIRT部門を中心に、迅速に被害の特定と事業影響の極小化を図る体制を構築しています。加えて、海外事業会社も含めた各社のリスクを把握し、対策の検討を行うため、情報資産の一元管理・可視化を図るためのシステムおよびセキュリティアセスメント構築を進めています。

情報セキュリティ管理体制図



VOICE

DXを通じた業務効率化の取組

現場主導の業務自動化を推進するため、IT部門に所属しない業務担当者自らが定型作業や単純作業をロボットに代行させ、業務の自動化・効率化を図るRPAを開発および活用する仕組みづくりに注力してきました。教育やハンズオン、継続的な支援を通じて業務に寄り添い、「手触り」を反映した開発・運用を推進するとともに、主管部署と協働しロボットの水平展開・標準化を進め、定着を図ってきました。これらの知見を社外にも発信し、「UiPath 2025 Event Enthusiast of the Year」を受賞するなど、高い評価をいただきました。今後はAIも活用し、業務プロセス全体の自動化によるさらなる生産性向上とRPA



ハウス食品グループ本社
コーポレートシステム部
今川 正平



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	2025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		●取締役会実効性評価を導入	●第八次中期計画にてROICを経営指標に導入	
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)			●女性取締役1名選任	●独立社外取締役 (4名/12名)			●女性取締役を新たに1名選任 (合計2名)
任意の 諮問委員会					●報酬等諮問委員会の設置 (現 報酬諮問委員会)		●指名諮問委員会の設置	●投資委員会の設置 (経営会議の諮問機関)			
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、企業理念・経営目標の実現・達成を目的としたコーポレート・ガバナンス体制を構築しており、この体制を的確で効果的に運用する仕組みを内部統制システムと捉え、企業価値の向上と持続的な発展につなげるべく取組を進めています。

なお当社は、2015年12月より(株)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、日々の業務執行は外食事業の推進力に長けた同社経営陣による意

思決定を尊重しています。また、壱番屋の取締役会における独立性を担保するために、2024年5月以降、同社取締役8名のうち半数の4名を監査等委員である社外取締役が務める取締役会構成としているほか、当社グループとの重要性の高い取引は、経営企画担当役員と独立社外取締役4名で構成された特別委員会で審議・検討し監査等委員会の意見を经たうえて意思決定しており、当社以外の株主様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様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様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。

企業統治の体制の概要

当社は監査等委員会設置会社であり、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、監督・監査機能を強化し、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。

コーポレート・ガバナンス体制図および各機関の説明については、P.55に示すとおりです。

なお、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。

役員一覧 (2026年6月24日現在)

取締役



浦上 博史

代表取締役社長
経営戦略部担当



大澤 善行

代表取締役専務
管理本部長 兼 秘書部担当



川崎 浩太郎

専務取締役
ハウス食品 代表取締役社長



宮奥 美行

取締役
大豆系バリューチェーン担当 兼
国際事業本部担当



山口 竜巳

取締役
研究開発本部長 兼
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



佐久間 淳

取締役
機能性素材系バリューチェーン担当 兼
コーポレートコミュニケーション本部長 兼 デジタル戦略本部担当



岡本 雄一

取締役
スパイスバリューチェーン調達・生産戦略本部長 兼
国内関係会社事業推進部担当



久保田 恒夫

取締役
監査等委員(常勤)



岡島 敦子

取締役
監査等委員(社外)
在任年数：5年

社外 独立



関根 福一

取締役
監査等委員(社外)
在任年数：3年

社外 独立



川寄 靖之

取締役
監査等委員(社外)
在任年数：2年

社外 独立



山田 美和

取締役
監査等委員(社外)
在任年数：1年

社外 独立

(注) 各役員の略歴や選任理由の詳細については当社ホームページをご確認ください。 <https://housefoods-group.com/company/information02.html>
重要な兼職の状況については株主総会招集通知に記載しています。 https://housefoods-group.com/ir/stock/pdf/80_soukai_shoushuutuuti_fullver.pdf

役員一覧（2026年6月24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

●：議長・委員長

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（2026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	サステナビリティ	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 取締役12名 (うち、社外取締役4名)	監査等委員会 取締役5名 (うち、社外取締役4名)	指名諮問委員会 取締役6名(うち、社外取締役4名)	報酬諮問委員会 取締役6名(うち、社外取締役4名)
浦上 博史	代表取締役社長	●			●								●	●	●100% (14回／14回)		100% (2回／2回)	100% (3回／3回)
大澤 善行	代表取締役専務	●	●	●	●	●							●		100% (14回／14回)		100% (2回／2回)	100% (3回／3回)
川崎 浩太郎	専務取締役	●				●	●						●	●	100% (14回／14回)			
宮奥 美行	取締役	●						●	●	●	●	●	●	●	100% (14回／14回)			
山口 竜巳	取締役	●						●	●		●		●	●	100% (14回／14回)			
佐久間 淳	取締役	●				●	●	●		●	●		●		100% (14回／14回)			
岡本 雄一	取締役	●										●	●		100% (14回／14回)			
久保田 恒夫	取締役 (監査等委員・常勤)				●			●							100% (14回／14回)	●100% (12回／12回)		
岡島 敦子	取締役 (監査等委員・社外)		●		●										100% (14回／14回)	100% (12回／12回)	●100% (2回／2回)	100% (3回／3回)
関根 福一	取締役 (監査等委員・社外)	●	●		●							●		●	100% (14回／14回)	100% (12回／12回)	100% (2回／2回)	●100% (3回／3回)
川寄 靖之	取締役 (監査等委員・社外)	●	●	●	●				●					●	100% (14回／14回)	100% (12回／12回)	100% (2回／2回)	100% (3回／3回)
山田 美和	取締役 (監査等委員・社外)		●		●		●		●						100% (10回／10回)	100% (9回／9回)	100% (2回／2回)	100% (2回／2回)

社外取締役対談

議論や対話を通じて
ガバナンスの実効性をさらに高め、
グループの変革に向け
ともに歩んでまいります

取締役
監査等委員(社外)
関根 福一

取締役
監査等委員(社外)
山田 美和

社外取締役としての役割について

関根 私は、2023年に社外取締役（監査等委員）に就任しました。これまで、製造業に携わる企業のトップとして経営の舵取りを担ってきた経験を生かし、企業価値の向上に向けて、企業経営全般やリスクマネジメントを中心に独立した立場から監督することが私の役割であると認識しています。

山田 2025年6月に社外取締役（監査等委員）に就任し、1年が経過しました。常々、私は社外取締役とは「企業と社会の間の窓」と考えています。資本市場、株主、消費者、市民社会など、外部から当社がどのように見られているかを常に意識して経営陣に伝えるとともに、社会に向けて、社内の取組や強みなど財務情報に表れない当社の価値を発信することが役割であると認識しています。私自身、当社に大いに期待すると同時に、確固たる判断軸を持って社外取締役としての役割を果たすことによって、ステークホルダーの皆様からの期待に応えていきたいと考えています。

取締役会の実効性について

関根 取締役会では、私が当社の社外取締役に就任した当時に比べ、社内と社外の取締役の垣根を越え、ともに考え、悩み、行動するという一体感がさらに高まっています。たとえば、重要な投資案件や大型プロジェクトに関する議題においては、疑問や課題が解消されない時にはその場で決議せず、再審議とすることもあります。また、当社の社員は真面目かつ誠実であり、会社にとって何が最善かを常に考え、丁寧に仕事に取り組んでおり、私を含む社外取締役からの質問や指摘についてもその場限りせず、調査、回答、改善に至るまで確実にフォローされており、その点を高く評価しています。

山田 取締役会をはじめ監査等委員会や管理本部長・経営戦略部長・総務部長との定期ミーティングなど様々な機会において、かなり細かい質問や改善提案をさせていただいていますが、その都度丁寧な回答がなされ、また後日に具体的な対応策が共有されており、大変心強く思っ

社外取締役対談

ています。また、資本市場からの要請が変化するなか、コーポレート部門が情報感度を高く持ち、開示対応を丁寧に行っている点を見ると、現場レベルでも高度なコーポレート・ガバナンスを実践できていると考えています。

関根 近年、上場企業で不祥事や不正会計といった問題が多く発生していますが、どの企業でも不正は起こりうるという前提に立ち、社外取締役として継続的に監督していかなければなりません。監査等委員会でも繰り返し議論してきましたが、“バッド・ニュース・ファスト”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での考え方と仕組みが当社では確立されています。

山田 取締役会実効性評価については、当社は調査を外部に任せず、自社の実態に合わせて事務局が設計し、運営していることを高く評価しています。実効性評価においては、各決議事項における議論の時間や、リスク・機会を踏まえて審議ができたかといった設問に回答することにより、取締役各自が1年間の決議や議論を振り返って考える時間となっています。自分が実効性のある働きをすることができたかを考え、次のアクションにつなげていけるように、取締役自身はもとより取締役会としてこの評価を活用していくことが重要です。自社の実態を把握したうえでの評価となっていることにより、評価後の課題解決に向けた取組も的確なものとなっています。

関根 実効性評価の質問内容はよく練られたものとなっています。実施後は、評価結果を踏まえて事務局から改善の方向性が示され、次のアクションについて取締役会で議論し、改善策が実行されており、スピード感を持ってPDCAが回されています。一例ですが、各担当取締役により異なっていた事業報告の形式が統一されたことで、私たち社外取締役の理解促進にもつながり、よりスピーディーに判断できるようになり、具体的な改善へとつながっています。

山田 取締役会の前に重要議題の事前説明を行っていただいています。執行側による経営会議における結論だけでなく、そこに至るまでの議論の争点や検討した選択肢もより詳しく共有されると、取締役会での議論を一層深めることができると思います。

関根 経営会議での執行側の迷いや熱意まで感じられるようになるとな望ましいです。取締



役会事務局により現場や執行側との様々な対話機会を提供いただくことで、私たちが議論の場にスムーズに参加することができていますが、社内取締役がわかっている言葉の意味や経緯も、会議のなかでより詳細に説明してもらえると、さらにスピード感を持った判断ができます。

第八次中期計画の進捗を踏まえた「構造改革」の実行に向けて

関根 当社グループには、強いブランド力、お客様とのつながりの強さ、研究開発力、提案型の営業力など、様々な強みがあります。加えて、事業所視察の機会を通して仕事に対する誇りと高い意欲、商品への愛情を持って誠実に取り組んでいる社員が数多くいることを肌で感じます。私は会社の歴史と文化に裏打ちされた商品への愛情が食品企業の優劣を決めると考えていますが、これらの強みを成長性や収益性、資本効率、市場からの評価にまだ十分に結びつけられていない現状があり、この「当社が持っている力」と「表れている成果」の間にある差をなくすることが最大の課題です。

また、第八次中期計画については当初計画と実績に乖離が見え始めており、大きく変化している事業環境を踏まえ、計画を柔軟に見直すことが必要となりました。新たに構造改革を打ち出し



社外取締役対談

ましたが、この状況を会社の危機として捉え、企業として生き残れるか否かという強い覚悟を持って取り組まなければなりません。構造改革の施策の策定にあたっては、執行側の案に対し、「それで十分なのか」と繰り返し問いかけ、議論を重ねました。この構造改革は過去の取組や現場の努力を否定するものではなく、これまで築いてきたお客様との信頼関係、社員の誇り、商品への愛情を土台として、成長を実現していくための新たな挑戦です。

山田 「成長領域への集中」「組織改革の実行」「財務戦略の強化」の事業・組織・財務における“3つの柱”による構造改革が本格化しており、今、まさに当社が変わる瞬間に立ち会っています。そして、取締役会での浦上社長の言葉からも、グローバルな成長加速と資本効率の向上を実現させていくという強い決意を感じます。構造改革では、成長の核となる領域を明確にして戦略を推進し、変えるべきところをドラスティックに変える必要があります。何を、いつまでに変えるのか時間軸をより明確にし、目に見える成果として示していくことが重要です。



関根 事業や投資案件を評価する際に、事業部門ごとにROICを指標としていますが、ROICの改善のみが目的となり、必要な成長投資を先送りすることになってしまうと、将来への成長機会を逃すことになります。資本効率を厳しくモニタリングしながら、将来の成長に向けた投資を必要なタイミングで実行するという経営判断が求められますので、この点は今後もしっかりと監督し、適切なリスクテイクを後押ししていきます。

山田 ROICは重要な指標ですが、事業や投資案件を評価する際の基軸の一つとして見るのが大切です。構造改革を進めるうえで私が特に重要であると思うのは、サステナビリティを「事業の背骨」として持ち続けることです。社会や環境が持続可能でなければ、企業自体も持続できません。グローバル社会のなかで、私たちのビジネスが成長していくための土台を整えることが重要であり、サステナビリティ推進部のリーダーシップのもと、全社を挙げて目標値の達成に向け、環境対応や資源循環、生物多様性、そして人権尊重への取組を行っています。当社が長年にわたり取り組んでいる食育活動はまさにサステナビリティ課題への取組であり、当社のDNAとなっています。次世代につなげる持続的な社会に貢献し、社会からの期待に応え、当社の存在価値を高めること、そして、ハウス食品グループがあることによって周りが豊かになれるということが非常に大事だと思います。

関根 持続的な成長を実現していくためには、当社の事業活動の根幹にある考え方である「3つの責任」を果たすべく、地道に取り組んでいかなければなりません。当社はお客様との距離がとても近いことを、社外取締役に就任し経営に参画するなかで強く感じます。お客様から良いことも悪いことも率直に言っていただけることは、企業が発展していくためにとても大切なことです。私たちは常にお客様をはじめとするステークホルダーの目線で物事を捉え、考え、取り組んでいかなければなりません。構造改革にはそうした目線を常に持ち、全社員が心をついて臨んでいくことが必要です。社外取締役として、構造改革の実行スピード、資本効率の改善、成長投資の成果、組織への浸透状況、社員の行動変化までを継続して確認していきたいと考えます。

社外取締役対談



ミドルマネジメント、次世代の経営を担う人材への期待

関根 当然のことながら、構造改革は社長一人では成し遂げられません。担当取締役、グループ会社社長、各部門のトップなどのミドルマネジメントが、社長の言葉を社員にそのまま伝えるのではなく、経営者の考えを自らに腹落ちさせ、自分の言葉でわかりやすく、熱意を持って繰り返し社員に語るという姿勢が重要です。自身の経験や判断に置き換えて伝えることで改革は現場に浸透し、社員一人ひとりの行動変容につながります。

山田 社外取締役は、次期取締役候補者との経営ディスカッションを行っています。将来の経営を担う人材の考えを直接知る非常に有意義な時間となっています。候補者は、自分が担当している事業だけでなく、グループ全体を中長期的な広い視野で捉えており、ディスカッションに参加するたびに議論のレベルの高さを実感しています。今後、どのような経営者が登場するのか楽しみです。

関根 私も、次世代を担う人材とのコミュニケーションを通して、他社にはない人材のレベルの高さを感じています。俯瞰して多角的に経営を考えられる候補者が毎年複数出てきており、将来を大いに期待しています。また、事業所視察を通して感じるのは現場の力です。取締役会

の資料だけではわからない社員の仕事への誇り、商品への愛情、お客様のご要望を先取りする取組は、ハウス食品グループの大きな強みであり、これからも大切にしていきたいです。

ステークホルダーの皆様へのメッセージ

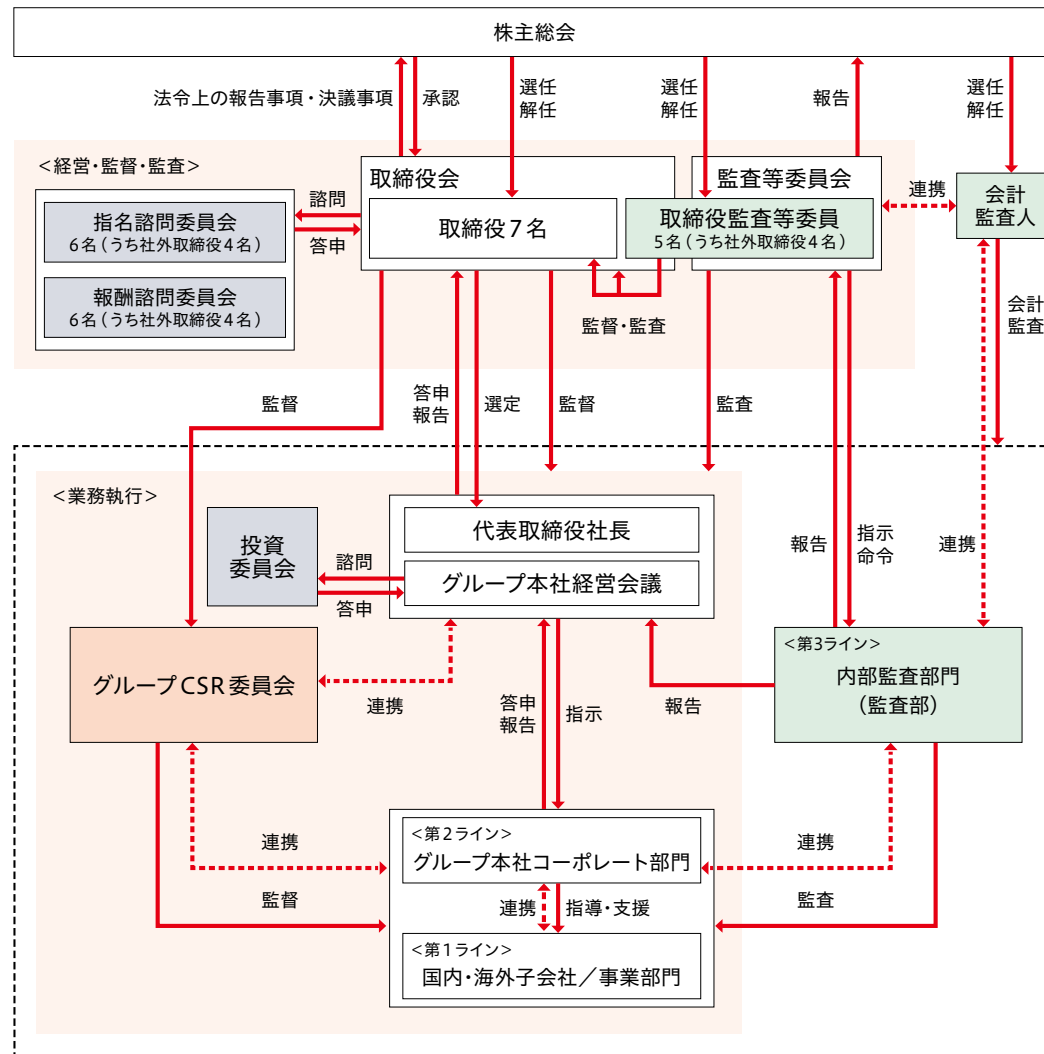
山田 当社には、社会や市場にまだ十分に伝わっていない強みがあります。私は社外取締役として、その価値を社外に発信するとともに、外部の視点から、当社に不足しているものを経営陣に率直に伝えていきます。構造改革は、経営陣の覚悟、熱意が感じられる力強いプランとなっています。ステークホルダーの皆様の理解を得るためにも、成長の加速に向けてグループ一丸となり、改革を進めていけるよう貢献していきます。

関根 当社は今、企業として生き残り、再び成長できるかを問われる重要な局面にあります。これまでの努力や社員の誇りを否定するのではなく、それを未来の成長へとつなげるべく、覚悟を持って構造改革を進めてほしいと思います。ハウス食品グループには、ブランド、お客様との信頼関係、現場力、誠実な社員、優秀な次世代経営人材という大きなポテンシャルがあります。今後問われるのは、それらをどれだけ早く、具体的な成果と企業価値に昇華させられるかということです。社外取締役として、独立した視点で進捗を厳しく問いながら、経営陣と現場の挑戦を後押ししていきます。



コーポレート・ガバナンス

■コーポレート・ガバナンス体制図（2026年7月現在）



	機関の説明	26.3期に議論された主な内容
取締役会	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の業務執行を監視・監督します。	・第八次中期計画、各事業の進捗 ・経営・事業戦略上の重要事項、業績影響度の高い投資案件の審議 ・財務資本政策 ・環境・人材に関するグループ各社の取組 ・取締役会の実効性評価
監査等委員会	業務監査および財務報告に係る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、調査や具体的な指示を出すほか、会計監査人や必要に応じて弁護士とも連携を図り、取締役の職務執行の監査を組織的に行います。	・監査等委員、グループ会社の常勤監査役、監査部による業務監査結果 ・監査等委員会の決議事項 ・経営会議で議論された経営上の重要事項についての監視・監督
指名諮問委員会	取締役会の任意の諮問機関として、取締役の選任・解任や、代表取締役および役付取締役の選任・解任の手続きにおいて、客観性と透明性を確保しています。	・取締役候補者の選任 ・代表取締役および役付取締役の選任 ・業務執行取締役の業務分担の決定
報酬諮問委員会	取締役会の任意の諮問機関として、取締役の報酬制度や報酬内容の決定手続きにおいて、客観性と透明性を確保しています。	・報酬水準の妥当性検証 ・取締役報酬の構成 ・役位ごとの報酬水準 ・適用される業績連動指標
投資委員会	経営会議の諮問機関として、グローバルなバリューチェーンの構築に欠かせない資本提携を目的とした合併や買収などにおいて、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の役割を果たし、企業価値向上につなげています。	・事業投資に関する検討 ・事業投資実行後のモニタリング ※26.3期より設備投資案件の事前審査・評価も実施

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実施し、結果を踏まえた課題の改善や強みの強化に努めています。

取締役全12名を対象に取締役会の1年の活動を振り返り、取締役自身で改善点を抽出すべく、設問を独自に作成したアンケート方式での評価を行っています。結果を事務局である総務部が取りまとめ、各役員からの定量評価・自由記述意見を確認しながら今後の改善テーマを導き出し、取締役会で議論したうえで、翌年度からの具体的な取組を実行していくというサイクルを回しています。また、取締役会だけでなく、監査等委員会や指名諮問委員会、報酬諮問委員会についても得られた結果に対して関係部署・関係者とは対応策を協議しながら改善に取り組んでいます。なお、取り組んだ改善施策に対する評価も適宜確認することで、改善取組の実効性を継続的に高め、実効性評価自体の実効性を向上させていくことにも努めています。

Action 行動

取り組むべき課題の抽出と対応策を立案し、対応方針を取締役会で確認

Check 評価

改善取組の評価や経年変化など、当年度の取締役会の実効性を分析

Plan 計画

課題への対応方針を踏まえ、取締役会の議題の精査や運営改善計画を策定

Do 実行

計画に基づき、取締役会の実効性向上に向けた取組を実行

取締役会実効性
向上のPDCA

■課題への対応状況

23.3期 24.3期 25.3期 26.3期

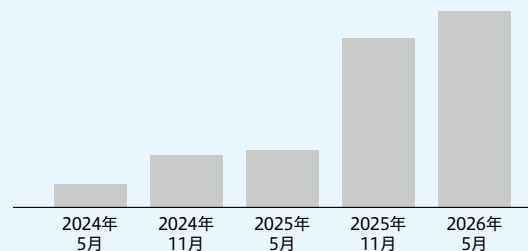
決議事項	実効性評価の開始	答申概要と経営会議内の社内取締役意見を1枚にまとめた「取締役会答申書」の運用開始	付議基準の見直しにより一部決裁権限を経営会議へ委譲	答申時の資料において、決議内容と範囲をより明確に記載するとともに、意思決定の質の向上につなげるための判断材料の提供を強化
報告事項			- 社会に対する責任、社員とその家族に対する責任に関する報告を強化 - 業務執行取締役による「役員総括」を開始	業務執行報告内容の充実および議論の質の向上を図るため、「結果の報告」にとどまらず、「今後の課題対応や活動」の内容を強化
機能・運営		社外取締役による事業所視察や現場と直接対話できる機会のさらなる充実	役員向け学習会の充実	- 役員の能力向上に向けた外部研修プログラムを選定し、業務執行取締役として必要な知識習得機会につなげる取組の実施 - 取締役会決議後の執行状況を監視・監督し、ガバナンスをより効かせるためのモニタリングの方法の検討

定例報告議題の頻度・タイミングの調整、報告資料の改善取組などによる議論の充実化

■業務執行取締役による「役員総括」の仕組み

グループ全体の大局的・中長期的な課題などについて、社内取締役および社外取締役で双方向の意見交換を行うため、2025年3月期より、業務執行取締役による「役員総括」を年に2回行う運用をスタートしました。役員総括における討議時間は回を経るごとに充実しており、各業務執行取締役の役員としての取組や考えに対して活発な意見交換が行われ、グループ全体の事業活動の在り方や成長戦略を議論する機会として重要な役割を果たしています。

役員総括における討議時間推移



社外取締役 A

成長戦略の策定とそのための事業ポートフォリオの再評価のためには、業務執行取締役の総括報告は有用と考える。

事業単位の報告に加えて、執行取締役としての総括は、グループ全体の運営、事業活動の在り方を議論するために大変重要である。



社外取締役 B



コーポレート・ガバナンス

■2026年3月期に実施した取締役会実効性評価について

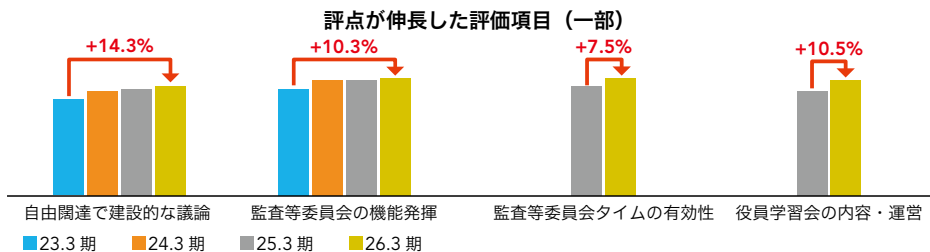
1. 評価方法

- 1) 回答対象：取締役 全12名(うち社外取締役4名)
- 2) 回答期間：2025年12月～2026年1月
- 3) 実施方法：アンケート方式(4段階評価+前期との比較評価+自由記述評価)
- 4) 主な評価項目：
 - ①取締役会“決議事項”の審議状況
 - ②取締役会“報告事項”の運用状況
 - ③取締役会の機能・運営の状況
 - ④監査等委員会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会の状況

2. 2026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。また、前期と共通の設問のうち7項目については、前期の4段階評価点から改善が見られました。なお、新たに導入した前期との比較評価においても、取締役会の実効性向上を確認することができました。

一方で、取締役会の決議事項の答申内容や定例報告議題の報告内容・方法において引き続き改善検討の余地があることを把握したため、継続して改善取組の検討を行っています。



評価結果に基づいた対応状況

定例報告議題の報告方法の見直し、さらなる改善・強化を図るべく、各事業報告のフォーマットの一部共通化を行いました。

また、2025年3月期より開始した、業務執行を担当する取締役による半期に一度の「役員総括」の取組を発展させ、総括内容をもとに社内取締役と社外取締役の双方向での意見交換の時間を設け、自由関連で建設的な議論につなげています。

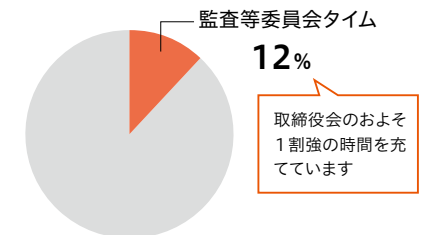
■取締役会の議論の状況

法令、定款ならびに当社取締役会規則に基づき、重要な業務執行事項を審議・検討しています。また、業務執行取締役から業務執行状況の報告および第八次中期計画の進捗の報告ならびにお客様相談部に寄せられたお客様の声などを報告しています。

また、2025年3月期に付議基準を見直し、経営会議に一部権限を委譲することで、監督機能を強化し、議論時間の拡充に取り組んでいます。さらに、ハウス食品グループの3つの責任でもある「社会に対する責任」「社員とその家族に対する責任」に関する業務執行状況について、取締役会での議論機会を拡充させ、取締役会の監督を強化しています。加えて、経営会議で議論がなされ、社外取締役にも事前説明を行った投資案件を中心とした議題については、答申概要と経営会議内の社内取締役意見を1枚にまとめた「取締役会答申書」を活用した運用を行うことで、取締役会での説明時間を短縮し、討議時間を充実させています。

なお、取締役会の議題として「監査等委員会タイム」を必ず設定しており、監査等委員会での議論の状況を取締役会で報告することで、業務執行取締役と取締役監査等委員による議論を推進し、取締役会の監督機能が一層強化されていると考えています。

取締役会における監査等委員会タイムの構成比(2026年3月期平均)



■取締役会の主な議題の状況

お客様情報	お客様相談部に寄せられたお問い合わせやご指摘内容に関する対応状況
中期計画に基づく投資などの答申	中期計画に基づく投資などの重要事項に関する議論
事業進捗状況	事業ごとに、事業概況やKPIの進捗状況、事業を取り巻く課題やその対応方針
その他業務執行状況	社会に対する責任、社員とその家族に対する責任に関する第八次中期計画の取組進捗 広告、研究、調達、市場調査といった業務執行に関する活動状況および投下費用の状況
株式や財務資本政策	株式・株主の状況や資本コストと株価を踏まえた財務資本政策の議論
株主・投資家との対話状況	株主・投資家との対話内容の報告および対話を踏まえた今後の取組検討
監査等委員会タイム	監査等委員会での議論状況についての報告および報告内容を踏まえた社内取締役と社外取締役の意見交換

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

■報酬等の決定方法

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、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。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で審議し、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。

▶ 当社報酬諮問委員会および取締役の報酬等に関する詳細は有価証券報告書をご参照ください。 https://housefoods-group.com/ir/ir_library/report/

■報酬等に関する取組

当社は、短期および中長期の目標達成に向けた動機づけを強化し、中期計画達成の意欲を喚起するとともに、株主の皆様をはじめとしたステークホルダーの皆様との一層の価値共有を図るため、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見直しに取り組んでいます。

22.3期 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

- 25.3期
- 1.業務執行取締役の報酬構成比率(報酬総額に占める各報酬水準の割合)の見直し
2.短期インセンティブ(賞与)において、従来のEBITDAに加えて新たにROICを評価指標に採用
3.中長期インセンティブ(株式報酬)において、業績連動型譲渡制限付株式報酬制度を新設
なお、業績連動型譲渡制限付株式報酬の評価指標として、中期計画で定める非財務指標を採用しています。これにより、当社がグループ理念実現に向けて掲げる「社会に対する責任」「社員とその家族に対する責任」についても報酬制度に反映させ、これらの達成を促します。
- 【参考:第八次中期計画目標(非財務指標)】

項目	指標分類	評価指標
「社会に対する責任」 関連指標	気候変動	CO ₂ 削減量(Scope 1、2、Scope 3)
	資源循環	廃棄物量削減、副産物の再資源化率、プラスチック使用量
「社員とその家族に 対する責任」関連指標	エンゲージメント	主体的なチャレンジ行動、組織風土診断結果
	ダイバーシティ	女性活躍推進

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	報酬に占める割合	業績連動
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	60%	—
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	25%	対象
		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、株主の一層の価値共有を進めることを目的に支給		10%	—
		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)	5%	対象

※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。

- 27.3期
- 経営における2027年3月期の最重要事項として掲げている「グローバルな成長の加速と資本効率の向上を実現するための構造改革」の着実な遂行を促し、業務執行取締役のコミットメントをより明確にすることを目的として、2027年3月期の役員報酬における短期インセンティブ(賞与)の業績連動指標を改定しました。
※各指標のウェイト(評価比率)および具体的な目標値などにつきましては、報酬諮問委員会で審議のうえ、取締役会において決定しています。



■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

●単年度業績連動報酬(短期インセンティブ)

会社業績評価指標および個人業績評価指標に基づき、賞与を70%～130%の範囲で変動させる仕組みとしており、さらに、業績に著しい変動が生じた場合は、その内容を報酬諮問委員会で審議し、賞与を0%～150%の範囲で変動させる仕組みとしています。

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

●業績連動型譲渡制限付株式報酬(中長期インセンティブ)

中期計画最終事業年度終了後に、その事業年度にかかる本株式報酬に、中期計画で掲げる目標の達成状況を反映させます。具体的には、役位・役割に応じて定められた基準額に10～190%を乗じた額に相当する本株式報酬を付与します。それ以外の事業年度にかかる本株式報酬については、各年度の進捗を報酬諮問委員会で確認し、支給率は原則として基準額の100%とします。

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

■役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額

(2026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)
		月例報酬 (固定 報酬)	単年度 業績 連動報酬	事前交付 型譲渡制 限付 株式報酬	業績連動 型譲渡制 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)	281	166	67	31	16	7
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	24	24	－	－	－	1
社外役員	73	73	－	－	－	5

※取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれません。

コーポレート・ガバナンス

■ 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、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。

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。

〈選任基準〉

取締役 (監査等委員である 取締役を除く)	・ グループ理念・社は社訓に照らし、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	・ 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

■ 指名諮問委員会の実効性向上に向けた施策

当社では、「社外取締役との経営ディスカッション」という形式で、社外取締役が後継となりうる人材の見極めをしています。この施策は、参加者として経営者に求められる視座について気づきを得ると同時に、覚悟の醸成という意味でも有用な機会と考えていますが、社外取締役としても、候補者の人物・能力などを知るための「接点づくり」となり、指名諮問委員会で取締役候補者を選任する際に、より実効性のある審議につながるものと考えています。

■ 次世代経営リーダーの育成

当社グループでは、役員がオーナーシップを担う「人材開発会議」を年2回開催し、将来の経営を担う次世代経営リーダーの計画的育成を実施しています。幅広い年代の経営リーダー候補者を3つの区分で可視化し、成長機会を積極的に提供・育成することを基本としており、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などのOFF-JTとの両面で、後継者育成に取り組んでいます。

人材開発会議では、それらの人材の育成状況の確認や、経営リーダーに向けての中長期的な配置・育成方針を検討し、さらなる成長につながる次の配置・役割の方針決定を行っています。これらの取組により、長期視点で会社の「ありたい姿」からのバックキャストで、将来の経営を担う人材を育成し、役員となりうる人材のパイプライン形成を行っています。

■ 監査等委員会および内部監査の状況

■ 監査等委員会の運営

当社は監査等委員会設置会社として、監査等委員会と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。

監査等委員会は、業務監査および財務報告に係る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、調査や具体的な指示を出すほか、会計監査人や必要に応じて弁護士とも連携を図り、取締役の職務執行の監査を組織的に行います。

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。なお、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。

監査等委員会においては、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、子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、当社および子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、主要な子会社の非常勤監査役を兼務し、当該子会社の取締役会その他の会議に出席しています。なお、子会社の常勤監査役は定期的に当社監査等委員会に出席し、子会社の事業所の監査結果を報告する運用としています。

〈直近の監査等委員による子会社の事業所視察〉

24.3期	ハウスギャパン、デリカシェフ(26.3期に事業譲渡)
25.3期	ハウス食品福岡工場、ヴォークス・トレーディング
26.3期	ハウス食品首都圏支社、ハウスあいファクトリー



監査等委員によるグループ会社事業所視察の様子



コーポレート・ガバナンス

■ 内部監査体制

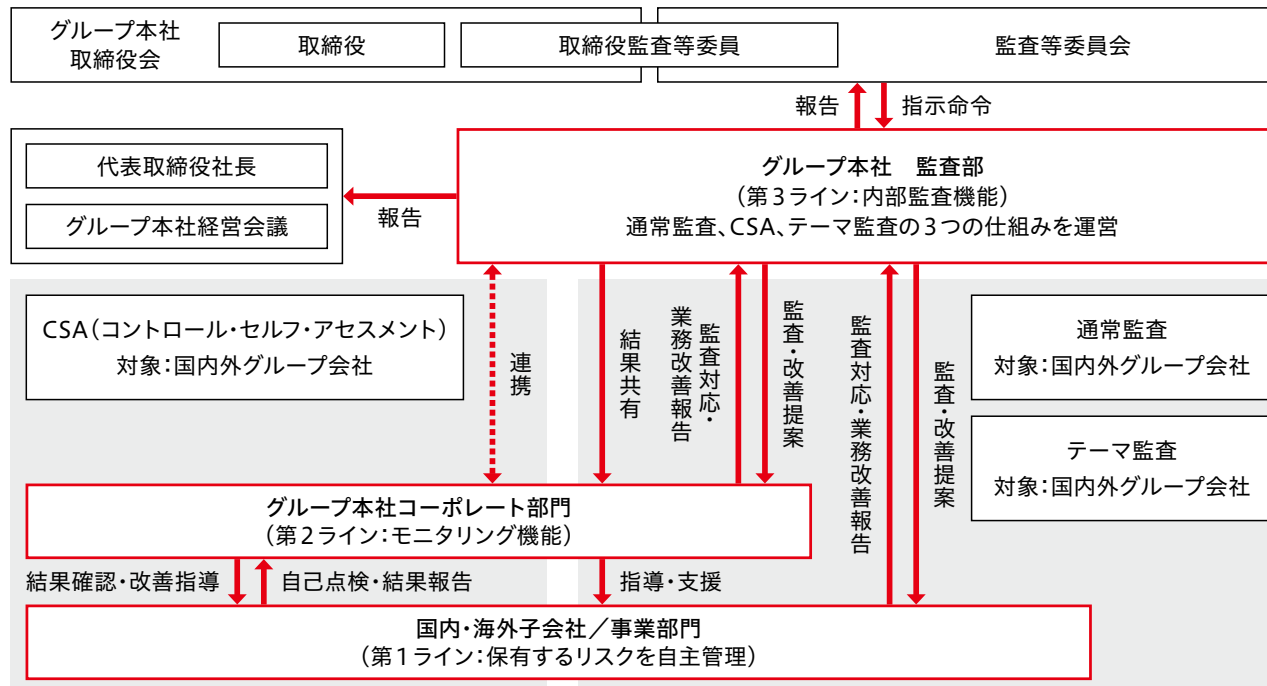
内部監査につきましては、監査等委員会直轄の監査部が国内・海外子会社を含め、リスクベースにより策定した年間計画に基づき、海外拠点を中心にリスクベース監査の手法を取り入れた業務監査を行っています。また、グループにおける重大リスクとこれまでの監査結果をもとに特定のテーマを選定し組織横断的に点検・提言するテーマ監査、新規導入した情報システムの企画から運用までの合目的性や導入プロセスの適切性などを確認するシステム監査、組織における統制の有効性を業務責任者(部署長)が自ら評価・改善を行うことを目的としたアンケート形式によるCSA(コントロール・セルフ・アセスメント)を導入しています。

監査結果は監査等委員会ならびに代表取締役社長、関係取締役役に報告し、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、監査等委員会への報告状況は次項のとおりです。

〈直近3年間のテーマ監査の内容〉

25.3期	経理業務に関する内部統制整備・運用の確認
26.3期	特権アカウント管理体制構築
27.3期(計画)	製造拠点における安全マニュアル、教育体系の整備・運用状況の確認

■ ハウス食品グループ 内部監査体制図



■ 監査等委員会と内部監査部門・子会社監査役との連携

当社では、監査等委員による業務監査結果について監査等委員会で議論を行うだけでなく、内部監査部門である監査部および子会社監査役との連携を推進することで、監査体制の強化に取り組んでいます。

監査部は内部監査結果の報告を行うことに加え、テーマ監査・CSA監査結果の報告を行い、監査等委員会で意見交換を行っています。また、常勤監査役を設置している子会社は、年に一度以上監査等委員会に監査状況の報告を行う運用としています。また、常勤の監査等委員が子会社の常勤監査役・非常勤監査役から監査状況を確認する場を設け、グループ全体での監査体制を強化しています。

このように、複数の立場からの監査結果についてそれぞれ監査等委員会で確認し、議論することで、グループ全体の状況を監査等委員会で効果的に把握することにつながっています。

〈2026年3月期に監査等委員会で報告された監査結果〉

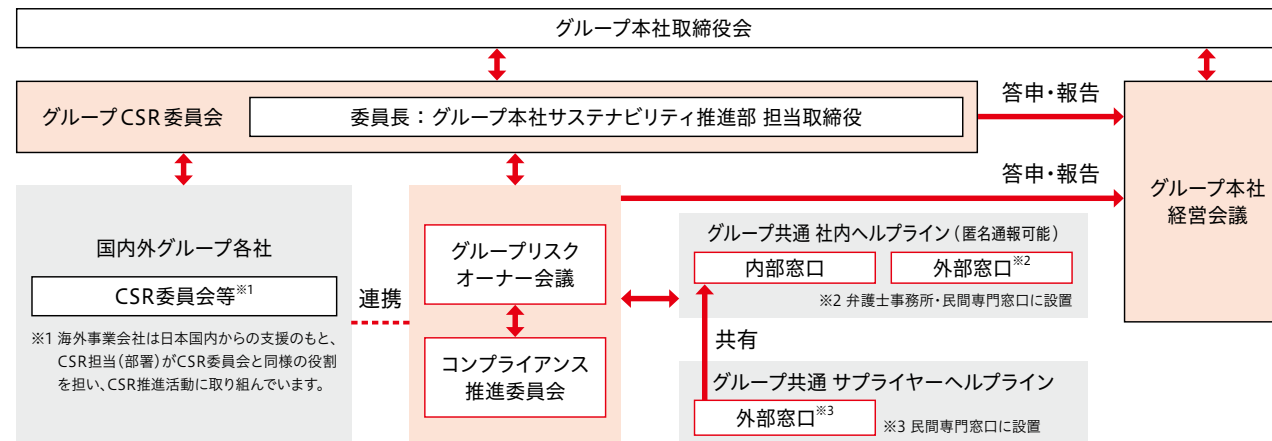
月	監査等委員による 業務監査結果報告	子会社常勤監査役による 業務監査結果報告	監査部による 監査結果報告
4月	●		
5月	●		●(内部監査)
6月			
7月			
8月			
9月		●	
10月	●		●(内部監査)
11月		●	
12月		●	
1月		●	
2月	●	●	●(内部監査)
3月			●(テーマ監査・CSA)

リスクマネジメント・コンプライアンス

■ リスクマネジメント・コンプライアンス推進体制

当社グループでは、グループ共通の方針・枠組みのもと、グループ各社・各部署が事業活動に伴うリスクやコンプライアンス上の課題を主体的に把握し、必要な対応や改善を進めています。グループ本社は、情報共有や共通施策の展開、取組状況の確認・支援を通じて、リスクマネジメントの強化とコンプライアンスの浸透・定着を図っています。

各社のCSR委員会などが自社のリスクマネジメントおよびコンプライアンス活動を推進し、グループ本社の全取締役が参画するグループCSR委員会がそれを監督・指導しています。また、その監督のもと、グループ本社のリスクマネジメント、コンプライアンス担当取締役を責任者とするグループリスクオーナー会議とコンプライアンス推進委員会を運営しています。前者では重大なリスクやグループ横断的なリスクへの対応を推進し、後者では共通施策の展開や各社間の情報共有を通じて、グループ全体のコンプライアンス推進を担っています。なお、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・報告しています。



■ 内部監査・監査等委員会との連携

当社グループは、リスクマネジメントやコンプライアンス活動と、内部監査・監査等委員会との連携を推進しています。

グループリスクオーナー会議では、監査部からCSAの結果などを通じて把握した現場の課題が共有され、リスクオーナーによる課題解消に向けた取組について議論することで、課題の本質的な解決と第2ライン・第3ラインの連携強化につなげています。また、監査等委員会に対しては、ヘルプライン通報の対応状況などを定期的に報告するとともに、重要事案については適時共有し、監督機能の実効性向上に努めています。

■ リスクマネジメント

■ グループのリスクマネジメントへの考え方

当社グループは、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。

▶ グループリスクマネジメント方針はこちら
<https://housefoods-group.com/company/policy/riskmanagement.html>

■ リスクマネジメント活動

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」と位置づけ、グループリスクオーナー会議において、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なども踏まえて候補を選定し、グループ本社経営会議に答申しています。選定されたコーポレートリスクについては、各リスクオーナーが対応計画を策定・実行し、グループリスクオーナー会議において対応状況を継続的に確認・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 ● 製品・サービスの品質
- 情報セキュリティ ● レピュテーション など

一方、各社においては、定期的なリスク調査を通じてリスクの洗い出し・評価を行うとともに、対応状況を確認し、必要に応じて取組を見直しています。また、自社の経営に重大な影響を及ぼすリスクを「各社重大リスク」として特定し、重点的に対応しています。こうした取組を通じて、グループ全体および各社におけるリスクマネジメントの実効性向上を図っています。

リスクマネジメント・コンプライアンス

■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中核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の策定にあたっては個別の災害ごとに対処を検討するアプローチではなく、中核となる事業を遂行するうえで必要となる経営資源(リソース)が不足・使用できなくなった場合に、どう対処するかという観点でアプローチすることで、想定外の事象や複合災害にも対処しうるBCPとすることを志向しています。

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。



BCP訓練の様子

■コンプライアンス

■ハウス食品グループのコンプライアンスへの考え方

当社グループは、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。

コンプライアンスの実践がCSR経営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。

▶ グループコンプライアンス方針はこちら <https://housefoods-group.com/company/policy/compliance.html>

■コンプライアンスに対する具体的な取組

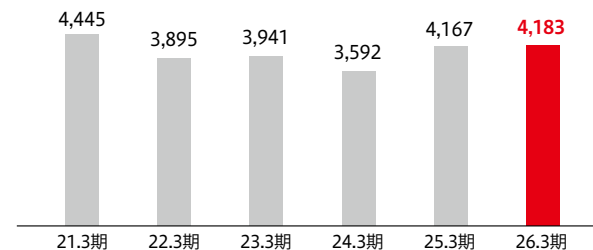
毎年グループ全社員を対象にコンプライアンス調査を実施し、コンプライアンスに対する意識や浸透状況、ハラスメントや職場環境などコンプライアンス上の課題の把握に努めています。調査結果はグループ各社社長、CSR活動担当役員および部署長へフィードバックし、結果をもとにグループ各社で計画を立てそれぞれ必要な対策を講じています。

あわせて、グループ各社では新入社員から経営層までを対象に啓発活動を行うとともに、事業所単位での集合学習会や研修会、学習資料を活用した個人学習を実施しています。またグループ

全体では、3カ年の活動テーマを掲げ、e-ラーニングや学習資料を活用した個人学習を実施し、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。

コンプライアンス学習会実績 ※国内グループ会社

単位：名



※21.3期は集合学習を中止し、個人学習としたため対象人数にて記載しています。



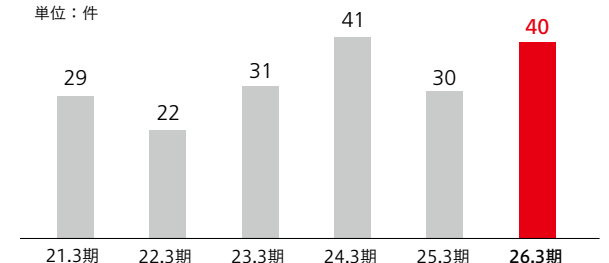
コンプライアンス学習会

■相談・通報制度(ヘルプライン制度)

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、社員などが利用できるグループ共通窓口として「社内ヘルプライン」(グループ共通窓口)を設置し、内部窓口のほか外部窓口として弁護士事務所や民間専門窓口を利用できます。民間専門窓口のなかにはハラスメント専用窓口など多様な窓口を設置し、匿名での受付も可能にしています。制度に対する安心感、信頼感を高めるために、相談者・通報者が明らかにならないよう細心の注意を払い、相談・通報内容の概略と対応結果を社内ポータルサイトに掲載しています。

また、社会的責任を果たすための取組を重視し、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およびコンプライアンスの問題や懸念を早期に発見し、適切に改善につなげることを目的に、グループ共通窓口受付件数(当社および国内グループ会社のみ)「サプライヤーヘルプライン」を設置しています。

単位：件



11年間の要約財務データ

		旧基準						新基準 [※]				
		16.3 期	17.3 期	18.3 期	19.3 期	20.3 期	21.3 期	22.3 期	23.3 期	24.3 期	25.3 期	26.3 期
売上高	(百万円)	241,893	283,812	291,897	296,695	293,682	283,754	253,386	275,060	299,600	315,418	316,977
営業利益	(百万円)	10,775	12,312	16,288	17,559	19,005	19,397	19,227	16,686	19,470	20,004	18,246
経常利益	(百万円)	12,152	13,951	17,207	19,100	20,797	19,820	21,125	18,300	21,085	21,388	19,526
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	22,632	8,683	9,353	13,767	11,458	8,733	13,956	13,672	17,580	12,493	7,360
減価償却費	(百万円)	6,908	9,345	9,126	9,262	9,862	10,035	10,941	11,628	12,719	12,940	13,195
設備投資	(百万円)	6,757	7,708	10,215	11,320	16,253	11,324	12,425	15,239	14,735	13,391	16,379
EBITDA (営業利益(のれん償却前) + 減価償却費)	(百万円)	18,699	25,235	28,978	30,242	32,284	31,059	30,112	28,493	33,002	33,940	31,840
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	12,518	21,298	23,608	20,913	24,218	23,181	16,140	19,483	25,571	26,568	24,474
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	(8,308)	(2,169)	(13,739)	(1,008)	(6,356)	(8,558)	(10,398)	(21,467)	(2,299)	(12,281)	325
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	(3,743)	(7,388)	(5,317)	(17,317)	(7,567)	(6,172)	(10,068)	(12,739)	(7,382)	(9,060)	(19,365)
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	44,156	55,594	60,202	62,495	69,870	78,343	75,705	62,682	80,165	88,357	94,803
総資産	(百万円)	349,427	353,888	378,864	371,025	367,194	369,150	382,021	396,910	431,601	435,074	437,275
純資産	(百万円)	260,329	266,615	283,719	279,144	280,930	287,291	298,567	301,335	321,609	322,878	322,715
自己資本	(百万円)	228,812	235,246	251,814	247,275	248,770	258,145	268,996	272,285	292,208	292,823	292,809
1株当たり当期純利益	(円)	220.48	84.53	91.02	134.32	113.73	86.68	139.75	139.63	180.53	131.86	79.72
1株当たり純資産	(円)	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	3,113.86	3,223.48
1株当たり配当金	(円)	30.0	32.0	38.0	44.0	46.0	46.0	46.0	46.0	47.0	48.0	70.0
配当性向	(%)	13.6	37.9	41.7	32.8	40.4	53.1	32.9	32.9	26.0	36.4	87.8

当社が重視する経営指標		旧基準						新基準 [※]				
		16.3 期	17.3 期	18.3 期	19.3 期	20.3 期	21.3 期	22.3 期	23.3 期	24.3 期	25.3 期	26.3 期
ROIC(投下資本利益率)	(%)	－	－	－	－	－	－	－	－	4.6	4.5	4.1
ATO(総資産回転率)	(回)	0.76	0.81	0.80	0.79	0.80	0.77	0.67	0.71	0.72	0.73	0.73
ROS(売上高営業利益率)	(%)	4.5	4.3	5.6	5.9	6.5	6.8	7.6	6.1	6.5	6.3	5.8
EBITDAマージン	(%)	7.7	8.9	9.9	10.2	11.0	10.9	11.9	10.4	11.0	10.8	10.0
ROA(総資産営業利益率)	(%)	3.4	3.5	4.4	4.7	5.1	5.3	5.1	4.3	4.7	4.6	4.2
E-ratio(自己資本比率)	(%)	65.5	66.5	66.5	66.6	67.7	69.9	70.4	68.6	67.7	67.3	67.0
ROE(自己資本当期純利益率)	(%)	10.1	3.7	3.8	5.5	4.6	3.4	5.3	5.1	6.2	4.3	2.5

※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

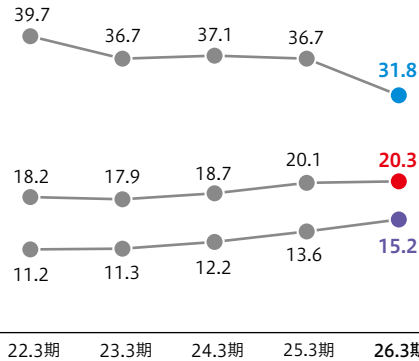


非財務ハイライト

▶ ESGデータブックはこちら <https://housefoods-group.com/sustainability/report/esg/>

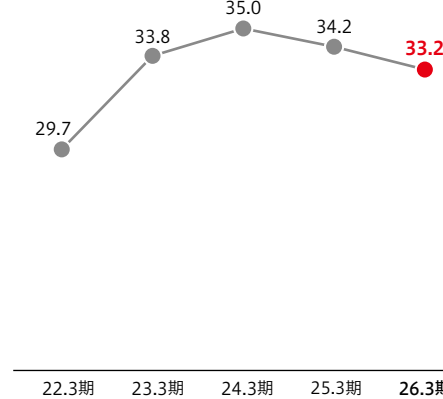
女性管理職比率(連結)

● 海外 ● 国内 ● 合計(%)



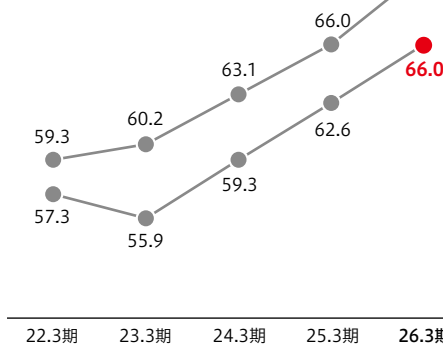
海外従業員比率(連結)

(%)



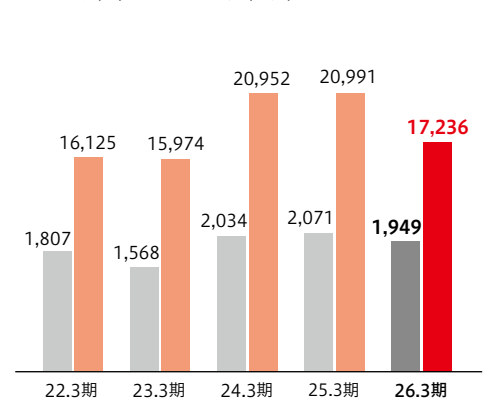
組織風土診断結果(国内グループ会社)

● 多様性受容風土※1 (%)
● チャレンジ促進風土※2 (%)
(注) 売番屋を除く



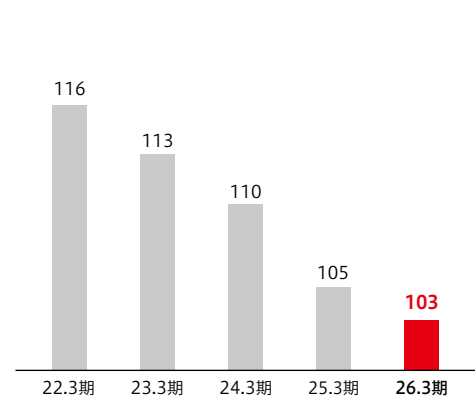
学習会実施状況(ハウス食品グループ本社主催)

■ 人数(人) ■ 延べ時間(時間)



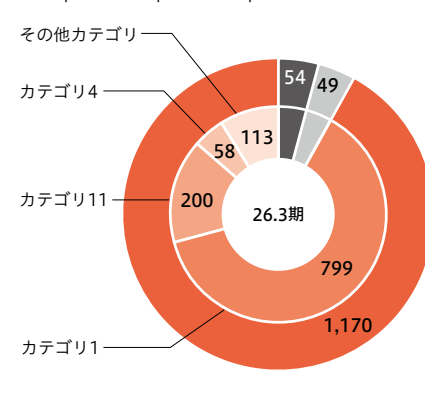
CO₂排出量(Scope 1、2)

■ 総量(千t)



CO₂排出量(Scope 3)

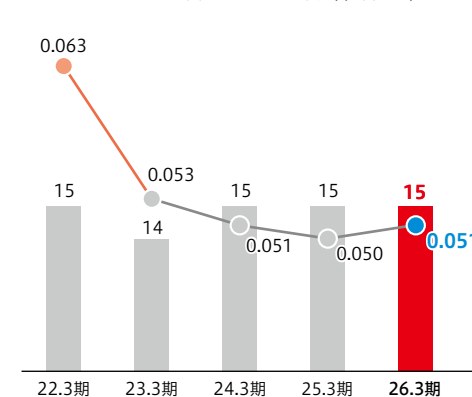
■ Scope 1 ■ Scope 2 ■ Scope 3(千t)



カテゴリ1：原材料、仕入商品、サービス等、製品が製造されるまでの活動に伴う排出
 カテゴリ4：原材料等自社への物流、卸店等までの製品物流に伴う排出
 カテゴリ11：消費者・事業者による製品の使用に伴う排出

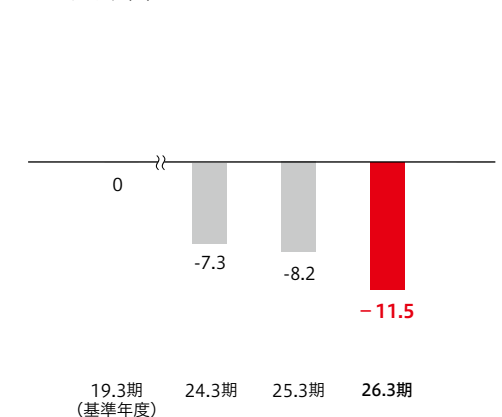
廃棄物排出量 ※有価物、副産物は含まない

■ 総量(千t) ● 国内生産拠点原単位(t/百万円)



プラスチック使用量削減率

■ 削減率(%)



〈データ算定における諸条件〉

● CO₂排出量、廃棄物排出量の算定対象範囲

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、ハウス食品分析テクノサービス、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[®]、売番屋(フランチャイズ店舗はScope 3で算定)、ハウスギャンパン、マロニー、ウォークス・トレーディング、パッチワークキルト

海外：ハウスフーズホールディングUSA社、ハウスフーズアメリカ社、ハウス食品(中国)投資社(Scope 3のみ)、上海ハウス食品社、大連ハウス食品社、浙江ハウス食品社、ギャンパンバ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(Scope 3を除く))、ハウスフーズベトナム社、エルプリト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、ネイチャーソイ社、スーペリアナチュラル社

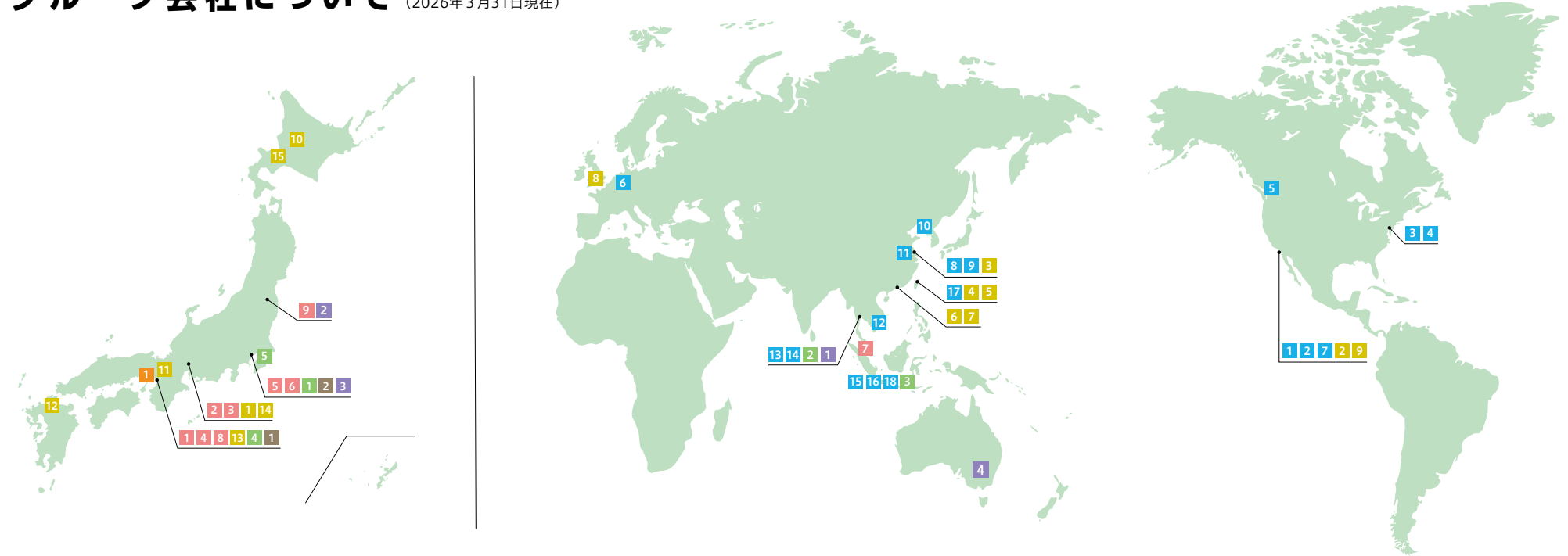
● 廃棄物排出量の原単位

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

※2026年1月に株式を譲渡し、連結の範囲から除外。



グループ会社について (2026年3月31日現在)



香辛・調味加工食品事業(9社)

会社名	所在地(国または地域)
1 ハウス食品株式会社	大阪府東大阪市
2 サンハウス食品株式会社	愛知県江南市
3 サンサプライ株式会社	愛知県江南市
4 ハウスあいファクトリー株式会社	大阪府東大阪市
5 朝岡スパイス株式会社	東京都千代田区
6 ハウスギャバン株式会社	東京都中央区
7 ギャバンスパイス マニファクチャリング社	マレーシア ペナン州
8 マロニー株式会社	大阪府吹田市
9 ハウス食品グループ東北工場株式会社	福島県福島市

健康食品事業(1社)

会社名	所在地(国または地域)
1 ハウスウェルネスフーズ株式会社	兵庫県伊丹市

海外食品事業(18社)

会社名	所在地(国または地域)
1 ハウスフーズホールディングUSA社	米国 カリフォルニア州ガーデングローブ市
2 ハウスフーズアメリカ社	米国 カリフォルニア州ガーデングローブ市
3 キーストンナチュラルホールディングス社	米国 ペンシルベニア州フォールクロフト
4 ネイチャーソイ社	米国 ペンシルベニア州フィラデルフィア
5 スーベリアナチュラル社	カナダ ブリティッシュ・コロンビア州 バンクーバー
6 ハウスビーナチュラ社	ドイツ デュッセルドルフ市
7 エルプリトームキシカンフードプロダクツ社	米国 カリフォルニア州インダストリー市
8 ハウス食品(中国)投資社	中国 上海市
9 上海ハウス食品社	中国 上海市
10 大連ハウス食品社	中国 遼寧省大連市
11 浙江ハウス食品社	中国 浙江省平湖市
12 ハウスフーズベトナム社	ベトナム ドンナイ省
13 ハウス食品グループアジアパシフィック社	タイ バンコク都
14 ハウスオソサファフーズ社	タイ バンコク都
15 ハウス&ヴォークスインドネシア社	インドネシア ジャカルタ首都特別州
16 ササハウスフーズインドネシア社	インドネシア ジャカルタ首都特別州
17 台湾ハウス食品社	台湾 台北市
18 ハウスフーズインドネシア社	インドネシア 西ジャワ州

外食事業(15社)

会社名	所在地(国または地域)
1 株式会社壺番屋	愛知県一宮市
2 イチバンヤUSA社	米国 カリフォルニア州 トーランス市
3 壺番屋レストラン管理(中国)社	中国 上海市
4 台湾壺番屋社	台湾 台北市
5 壺番屋国際台湾社	台湾 台北市
6 壺番屋国際香港社	中国 香港九龍市
7 壺番屋香港社	中国 香港九龍市
8 イチバンヤUK社	英国 ロンドン市
9 イチバンヤインターナショナル USA社	米国 カリフォルニア州 トーランス市
10 株式会社大黒商事	北海道旭川市
11 株式会社竹井	京都府城陽市
12 株式会社LFD JAPAN	福岡県福岡市
13 株式会社KOZOU	大阪府大阪市
14 株式会社ITEカンパニー	愛知県一宮市
15 株式会社GAKU	北海道札幌市

その他食品関連事業(5社)

会社名	所在地(国または地域)
1 株式会社ヴォークストレーディング	東京都中央区
2 ティムフード社	タイ バンコク都
3 ジャワアグリテック社	インドネシア 中部ジャワ州スマラン市
4 ハウス物流サービス株式会社	大阪府東大阪市
5 株式会社ハウス食品分析テクノサービス	千葉県四街道市

共通(2社)

会社名	所在地(国または地域)
1 ハウスビジネスパートナーズ株式会社	大阪府東大阪市
2 パッチワークキルト株式会社	東京都千代田区

持分法適用関連会社(4社)

会社名	所在地(国または地域)
1 イチバンヤミッドウエストアジア社	タイ バンコク都
2 サンヨー缶詰株式会社	福島県福島市
3 F-LINE株式会社	東京都中央区
4 オーストラリアンマस्टードオイル社	オーストラリア ニューサウスウェールズ州

企業情報

会社概要 (2026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	99億4,832万円
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	470名(連結:6,564名)

主な社外からの評価 (2026年7月31日現在)



2026 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

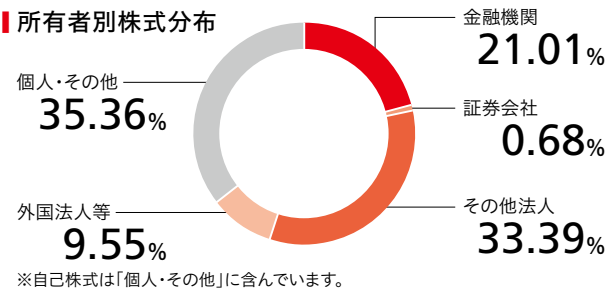
THE INCLUSION OF HOUSE FOODS GROUP INC. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF HOUSE FOODS GROUP INC. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI.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

株式情報 (2026年3月31日現在)

株式の状況

発行済株式総数	98,498,416株
発行可能株式総数	391,500,000株
株主総数	78,347名
単元株式数	100株

所有者別株式分布



大株主

	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8,791,500	9.64
ハウス興産株式会社	8,458,916	9.28
株式会社HKL	7,908,100	8.67
公益財団法人浦上食品・食文化振興財団	2,900,218	3.18
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,202,500	2.42
株式会社三井住友銀行	1,900,027	2.08
浦上節子	1,849,569	2.03
日本生命保険相互会社	1,844,810	2.02
三井住友信託銀行株式会社	1,750,000	1.92
株式会社三菱UFJ銀行	1,731,749	1.90

※持株比率は、自己株式(7,318,227株)を控除して算出しています。

なお、自己株式には、「信託型社員持株会インセンティブ・プラン(E-Ship®)」制度導入に伴い、ハウス食品グループ本社社員持株会専用信託口が保有する当社株式(343,700株)を含んでいません。

投資家メモ

事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
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 大阪府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時は、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。