

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、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

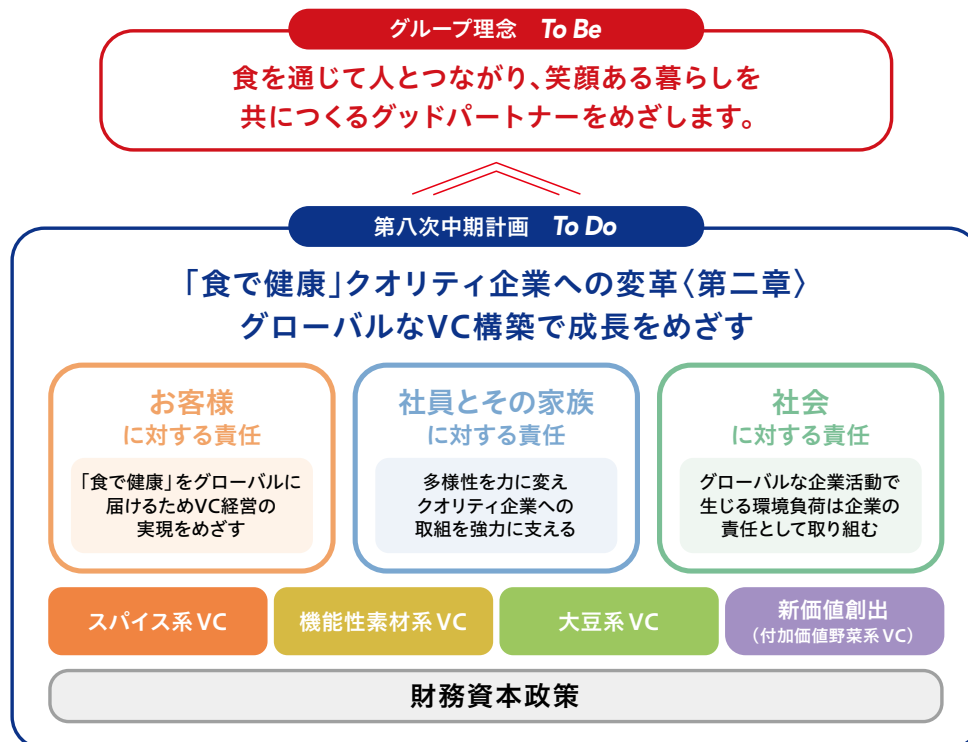
トップメッセージ

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。

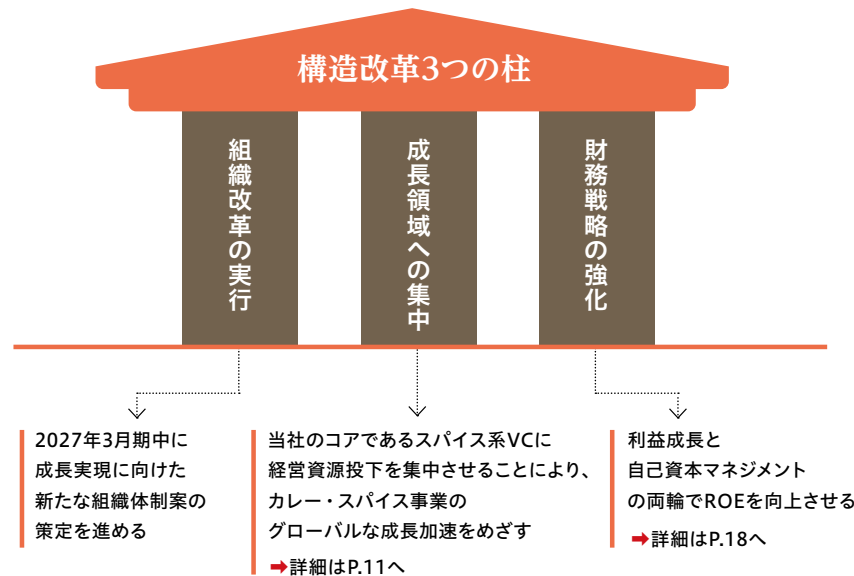
3つのVCごとに2年間の状況を振り返りますと、**スパイス系VC**は、国内業務用事業やインドネシアカレー事業など成長領域への投資の実行や、事業コスト上昇が続く環境下での国内の香辛・調味加工食品事業の踏ん張り、中国事業の成長回帰などは一定の成果と捉えられる一方で、事業コスト増を上回る収益力強化には至っておらず、今後に向けては国内外マネジメントの一体化によりVC全体での成長を加速していく必要があると考えています。**機能性素材系VC**は、東南アジアのビタミン飲料事業や欧米の乳酸菌事業でのグローバルな顧客接点拡大に挑戦していますが、まだ試行錯誤の最中であり、早期の成果創出に結びつけていきたい考えです。**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おり、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】

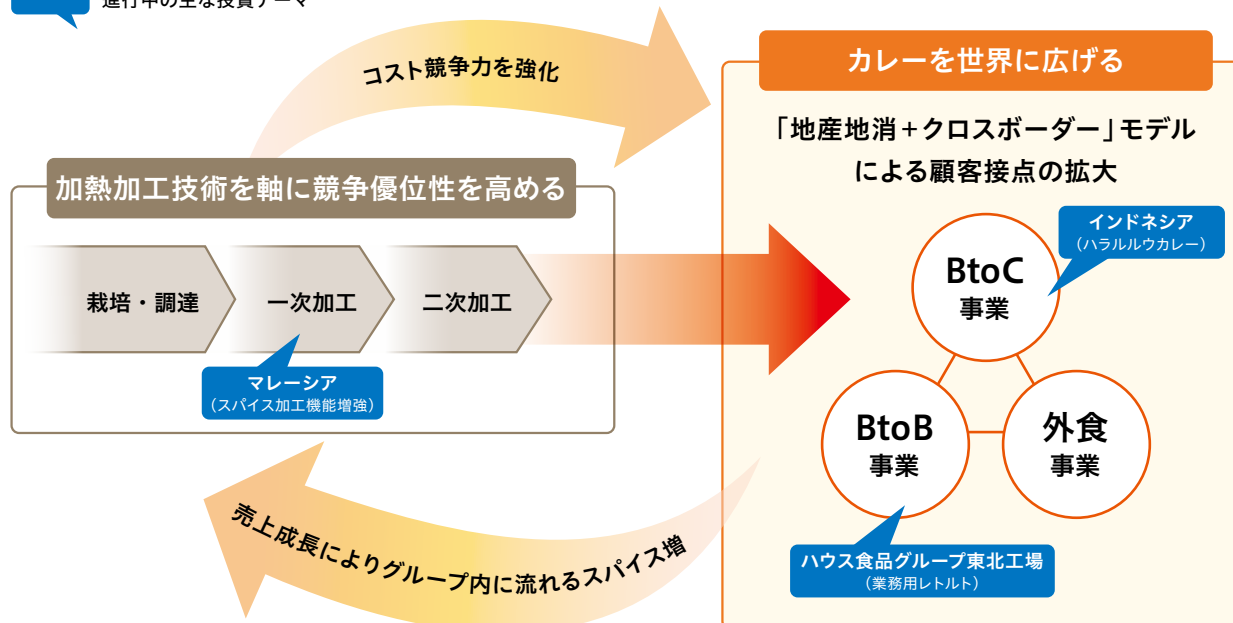
- 日本や中国で新たな食文化を創造してきたマーケティング力
- 味づくりの技術に裏づけされたブランド力
- 高品質な製品を安定的にお届けする生産体制と品質保証力
- 川上・川中・川下の多様な顧客接点
- スパイス・カレーの豊富な研究知見・加工技術

【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、おいしさや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

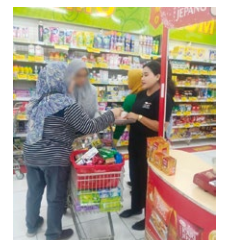
東南アジアをカレー事業第三の柱へ

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。

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、製品ミッ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

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。

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

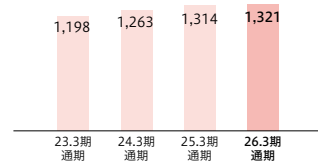
EBITDA
318億円

香辛・調味加工食品事業

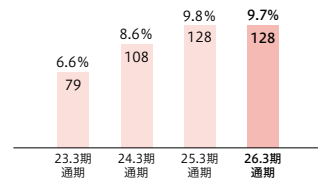
主な事業内容：カレー、シチュー、スパイスなどの製造・販売事業

主な事業会社：ハウス食品(株)、ハウスギャン(株)

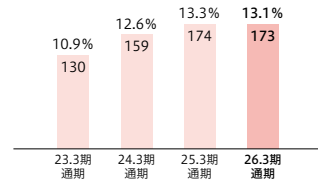
売上高 (億円)



営業利益 (億円)・ROS



EBITDA (億円)・EBITDAマージン

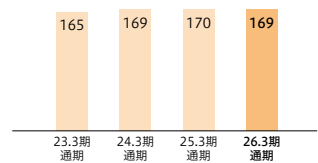


健康食品事業

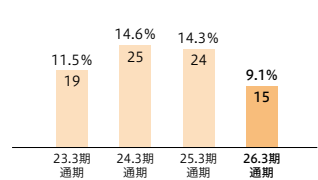
主な事業内容：健康食品、飲料などの製造・販売事業

主な事業会社：ハウスウェルネスフーズ(株)

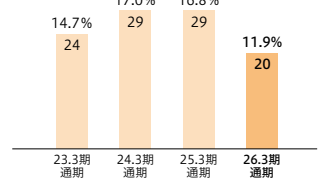
売上高 (億円)



営業利益 (億円)・ROS



EBITDA (億円)・EBITDAマージン

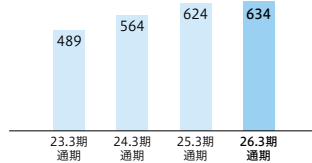


海外食品事業

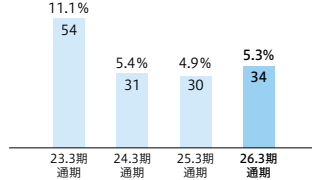
主な事業内容：大豆関連製品、香辛調味食品、飲料などの製造・販売事業

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

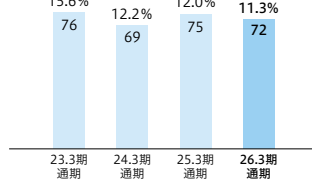
売上高 (億円)



営業利益 (億円)・ROS



EBITDA (億円)・EBITDAマージン

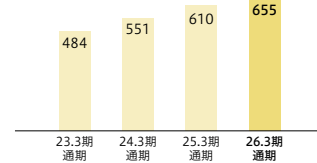


外食事業

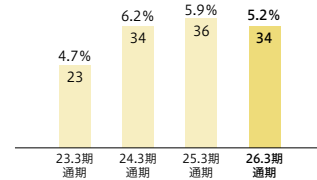
主な事業内容：レストランの経営および企画・運営事業

主な事業会社：(株)香番屋

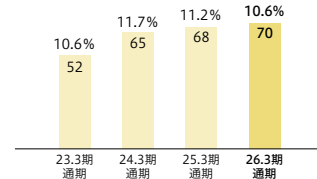
売上高 (億円)



営業利益 (億円)・ROS



EBITDA (億円)・EBITDAマージン

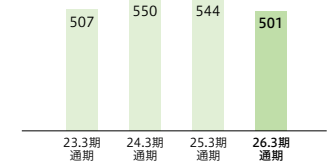


その他食品関連事業

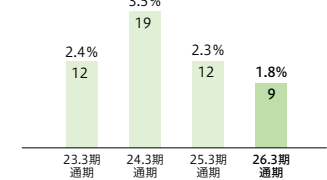
主な事業内容：農産物、食品などの輸出入および販売事業等

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。

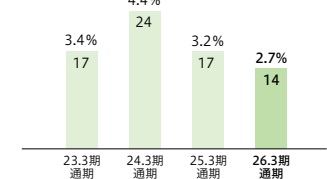
売上高 (億円)



営業利益 (億円)・ROS



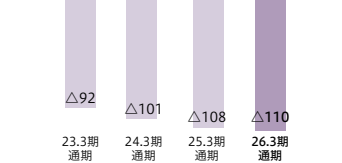
EBITDA (億円)・EBITDAマージン



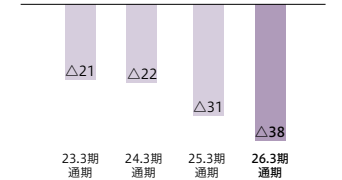
調整(消去)

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)





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

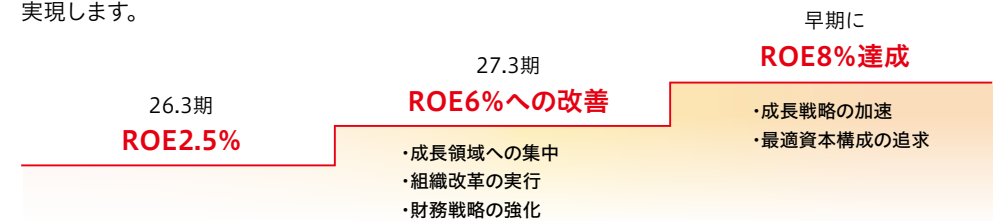
構造改革による財務戦略の強化

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。

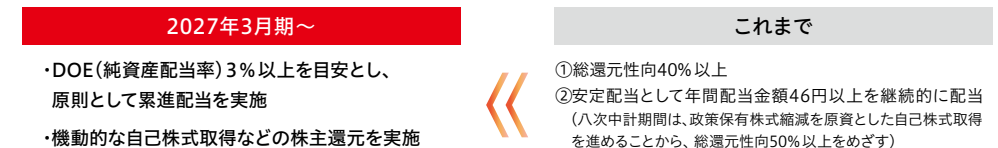
■ ROE 向上に向けて

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。

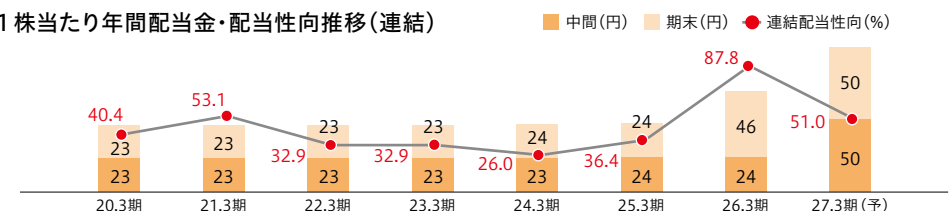


■ 利益配分に関する基本方針の変更

2027年3月期からは利益配分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。

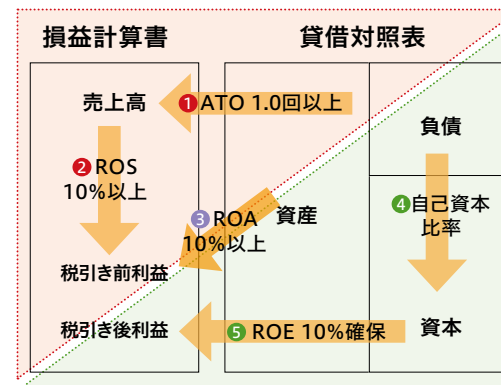
八次中計目標とのギャップを踏まえれば、新たな優先順位で計画実行のスピードをどう上げていくかが大切であり、特に取組を進める社員たちの理解が重要です。スピードには、「速さ」と「早さ」があります。「速さ」でいうと、例えば100mを9秒台で走ることは並大抵のことではありません。一方の「早さ」については、取組の優先順位を変えて早く着手する、これは全員にできることです。私たちがまずやるべきは「早く着手する」ことであり、社内には「早さ」と「速さ」の両面での追求の重要性を説明しています。

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)



バランス(③～⑤)

- 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 $\left(\frac{1}{\text{自己資本比率}} \right)$

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。

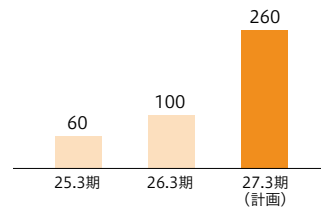
DOEは、ROEと配当性向の両方に関係する指標であり、ROEをターゲットとして取り組んでいくと同時に、株主還元に対する当社の姿勢を、より明確かつ継続的にお示しする狙いもあります。DOE 3%以上を目安とし、あわせて機動的な自己株式取得を実施することで、株主還元を強化していきます。

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

