

食でつなぐ、人と笑顔を。



第八次中期計画 説明会

2024年4月18日

ハウス食品グループ本社株式会社

証券コード2810

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

第1章：第八次中期計画の全体説明

1-1：第七次中計レビュー

1-2：第八次中計概要

1-3：お客様に対して

1-4：社会に対して

1-5：社員とその家族に対して

1-6：連結数値目標

1-7：「3つの責任」KPI

第2章：社会に対して

2-1：環境認識

2-2：「社会に対して」の取組ストーリー
ハウス食品グループ長期環境戦略2050

2-3：気候変動への対応

2-4：資源循環社会の実現

第3章：社員とその家族に対して

3-1：第七次中計 ダイバーシティへの取組

3-2：第七次中計の成果・今後に向けた課題

3-3：第八次中計概要および取組テーマ

3-4：第八次中計KPI

第4章：財務資本政策

4-1：現状認識および取組計画

4-2：ROICマネジメント導入

4-3：資源配分の明確化

4-4：IR・SR活動の強化、株主との価値共有を高める仕掛け

※1：22.3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

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

食でつなぐ、人と笑顔を。



第1章：第八次中期計画の全体説明

1-1：第七次中計レビュー

1-2：第八次中計概要

1-3：お客様に対して

1-4：社会に対して

1-5：社員とその家族に対して

1-6：連結数値目標

1-7：「3つの責任」KPI

1-1：第七次中計レビュー（連結業績推移）

- 売上高：グループ各社の価格改定もあり当初計画に近づくも未達
- 営業利益：当初想定にない事業環境変化(コロナ影響長期化、インフレ進行)もあり当初計画は大きく未達

| 単位：億円 | 旧基準 | 新基準 | | | | | |
|-----------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------|--------|--------|
| | 六次中計 | 七次中計 | | | | | |
| | 21.3期 (実績) | 22.3期 (実績) | 23.3期 (実績) | 24.3期 (予想) | 当初計画 | 対当初計画比 | |
| 売上高 | 2,838 | 2,534 | 2,751 | 3,028 | 3,050 | △22 | △0.7% |
| 営業利益 | 194 | 192 | 167 | 200 | 260 | △60 | △23.1% |
| EBITDA ※1 | 311 | 301 | 285 | 335 | 404 | △69 | △17.1% |
| 経常利益 | 198 | 211 | 183 | 212 | — | — | — |
| 当期純利益 ※2 | 87 | 140 | 137 | 180 | — | — | — |

※1：EBITDA：営業利益（のれん償却前）+減価償却費

※2：親会社株主に帰属する当期純利益

1-1：第七次中計レビュー（経営指標）

- 価格改定等による収益力の回復、政策保有株式の縮減等による資産効率の改善に取り組むも目標に未達

| ◇5つの指標 | 旧基準 | 新基準 | | | | |
|-----------------------|-----------------------|---------------|---------------|-----------------------|-------|--------|
| | 六次中計 21.3期 (実績) | 22.3期 (実績) | 23.3期 (実績) | 七次中計 24.3期 (予想) | 当初計画 | 対当初計画比 |
| A T O (総資本回転率) | 0.77回 | 0.67回 | 0.71回 | 0.76回 | 0.80回 | △0.04回 |
| R O S (売上高営業利益率) | 6.8% | 7.6% | 6.1% | 6.6% | 8.5% | △1.9pt |
| E B I T D A マージン | 10.9% | 11.9% | 10.4% | 11.1% | 13.2% | △2.2pt |
| R O A (総資産営業利益率) | 5.3% | 5.1% | 4.3% | 5.0% | 6.8% | △1.8pt |
| R O E (自己資本当期純利益率) | 3.4% | 5.3% | 5.1% | 6.5% | 6.1% | +0.4pt |

◇政策保有株式の縮減および自己株式取得

- ・七次中計において政策保有株式の**20%**削減を計画(縮減金額は21.3期末時価基準)。計画は達成見込み
実績：22.3期**7.8%** 23.3期**8.9%** 24.3期上期**2.9%** ～24.3期上期累計**19.5%**
- ・縮減で得た資金を活用し七次中計で**120**億円の自己株式取得を計画。計画通り取得を完了
実績：22.3期**40**億円 23.3期**60**億円 24.3期**20**億円 (24年1月末時点)

1-1：第七次中計レビュー（3つの責任）

- 持続的に価値を提供する企業として存続するために必要な3つの視点である

「お客様」「社会」「社員とその家族」それぞれに対して七次中計において重点テーマを設け活動

| 3つの責任 | テーマ | 総括 |
|---------------------|------------------|---|
| お客様 に対して | 4系列VCによる 成長実現 | <ul style="list-style-type: none"> ・機能性素材系VCと大豆系VCはバックキャスト視点での成長取組や投資が進行 ・スパイス系VCは生産能力拡大や顧客接点の拡大は進展も確立に向けては道半ば |
| | 3つのGOT ※1 具現化 | <ul style="list-style-type: none"> ・BtoB-GOT(ハウスギャバン始動)や生産GOT(スパイス生産拠点最適化等)で一定の成果あり ・調達GOT※2は川上起点からの事業構造変革の遂行に課題を残す |
| | 共創による 新価値創出 | <ul style="list-style-type: none"> ・付加価値野菜系VCは共創パートナーとのビジネスモデル構築に向けた検討が進む ・「事業開発」「R&D」「人材開発」が一体となりテーマ創出に取り組むも事業確立には道半ば |
| 社会 に対して | 循環型モデルの構築 | <ul style="list-style-type: none"> ・2050年カーボンニュートラル(Scope 1、2)を宣言。CO2 Scope1、2削減目標※3は達成見込み ・CO2および廃棄物削減に向けてステークホルダーとの共創による取組が進む |
| | 健康長寿社会の実現 | <ul style="list-style-type: none"> ・本業を通じた健康づくりへの貢献をめざし各VCの強みをいかした健康価値創出に取り組むも事業と連携したテーマ化に課題を残す |
| 社員と その家族 に対して | 働きがい変革の実行 | <ul style="list-style-type: none"> ・働きがい＝働きやすさ×仕事のやりがいと定義し、労働時間削減とチャレンジ促進施策を展開 |
| | 個性の発揮と 融合の支援 | <ul style="list-style-type: none"> ・「属性」「経験」「適性」の3つの領域でダイバーシティ実現に向けた施策を展開 ・新人事制度の導入(ハウス食品)などダイバーシティを高めるためのインフラ整備が進む |

※1：GOT＝グループ横断取組の略

※2：七次中計から「スパイスVCGOT」に改名

※3：原単位2013年度比

1-2：第八次中計概要（全体像）

グループ理念 To Be

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

第八次中期計画 To Do

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

お客様
に対して

「食で健康」をグローバルに
届けるためVC経営の実現をめざす

社会
に対して

グローバルな企業活動で生じる
環境負荷は企業の責任として取り組む

社員とその家族
に対して

多様性を力に変えクオリティ企業への
取組を強力に支える

スパイス系

機能性素材系

大豆系

付加価値野菜系
(新価値創出)

財務資本政策

1-2：第八次中計概要（立ち位置）

第八次中期計画 To Do

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

成長へ向け
大きな飛躍

事業規模倍増

第八次～第九次
グローバルな
VC構築

・VC体制の構築：将来に向け更に成長できる礎を築く

第七次

4系列VC
チャレンジ

・グループの強みを発揮し、成長機会を見出せる領域として4系列VCを設定

・機能性素材系と大豆系はバックキャスト視点での取組が進展。スパイス系は変革の本丸に行き着く

第六次

GOT始動

・グループの多様性をシナジーに転換するためGOT(グループ横断取組)をスタート

第五次

クオリティ
企業への変革

・スパイスを軸に川上から川下まで事業展開領域を拡大（ヴォークス、壺番屋、ギャバン、マロニーをグループ化）

クオリティ企業への変革

1-3：お客様に対して（取組ストーリー）

- VCをつなぎ新たな価値を創りグローバルに「食で健康」を届ける

◇八次中計テーマ

VC経営による
成長加速

新たなビジネスチャンスをつかみ収益力を強化

事業基盤のある3つのVC（スパイス系VC・機能性素材系VC・大豆系VC）が自国内に留まらず世界規模での接点拡大を図る

VC体制の構築

経営資源を「VC最適」で意思決定できる組織へ順次移行

スパイス系　：ハウス食品を中心にVC統合を志向

機能性素材系：HAP社の機能強化およびVC推進会議の設置

大豆系　　：HFUSA社のHead Quarterとしてのマネジメント機能強化

G本社　　：VC経営を支える基盤強化

共創による
新価値創出

社内外パートナーとの共創によりビジネスモデル構築に向け取組を推進

付加価値野菜系VCは新規事業の位置づけとしてチャレンジを継続

1-3：お客様に対して(スパイス系VCの取組：第七次中計レビュー・第八次中計推進の視点)

- 七次中計レビュー：調達GOTが川上起点からの事業構造変革に注力も抜本的な変革には至らず
- 八次中計推進の視点：VCの2次元の広がり意識した「VC最適」の戦略遂行・推進体制の構築が重要

◇七次中計レビュー(3つのGOT具現化)

BtoB-GOT：ハウスギャバン始動

生産GOT：各テーマ一定の進捗

調達GOT※：想定通り進捗せず

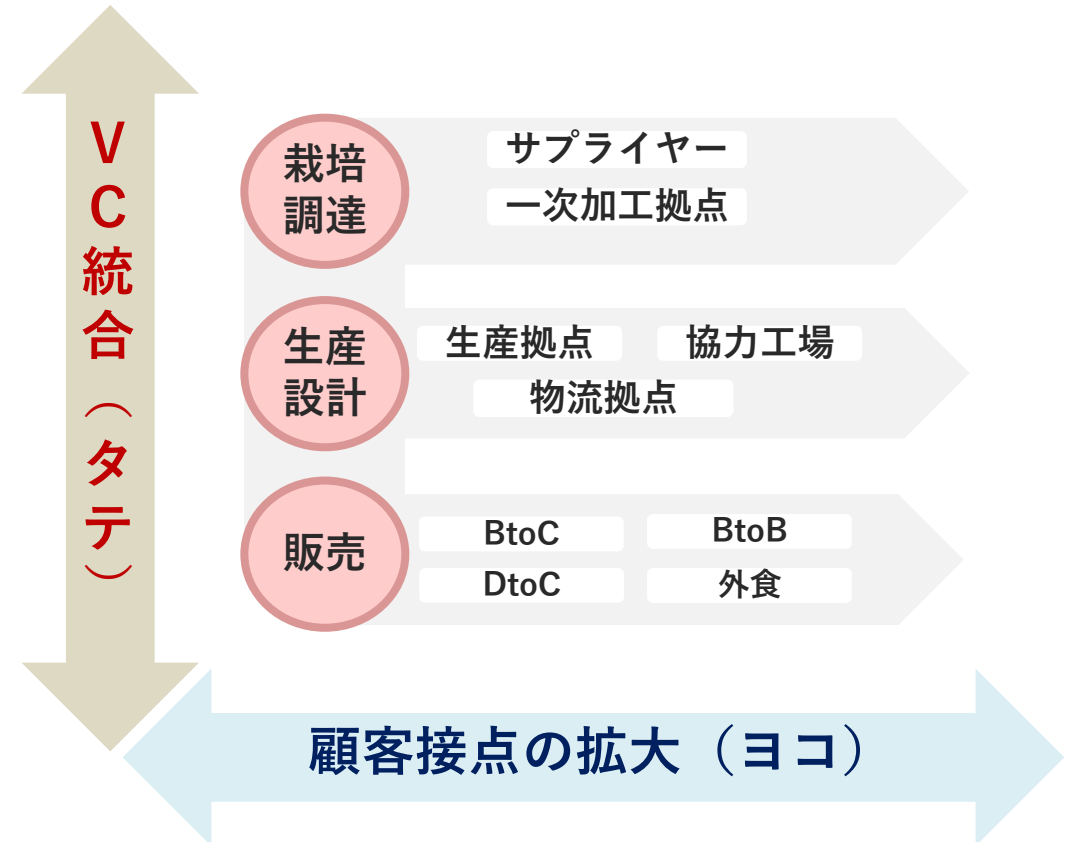
課題1

取組当初は見えなかった大きな
コンセプトチェンジが必要

課題2

機能毎のプロジェクトでは
個社最適を超えられず

◇八次中計推進の視点：VCの広がり



※七次中計から「スパイスVC-GOT」に改名

1-3：お客様に対して(スパイス系VCの取組：第八次中計～第九次中計)

- ハウス食品がスパイス系VCの変革エンジンとなり、国内外マネジメントの一本化を推進

◇顧客接点の拡大（ヨコの戦略）

ハウス食品・ハウスギャバンが中心となり推進 <国内外マネジメント一本化>

ハウス食品 国際事業本部との統合戦略検討

- 中国・インドネシアを含むグローバルカレー事業の統合
- グローバル市場に視野を広げる（海外輸出品開発、非米食事業開発）
- グローバル展開で得た技術・知見の活用による売上拡大

ハウスギャバン

- 東南アジアのスパイスBtoB販売戦略機能を取り込み事業領域と共に規模拡大を追求

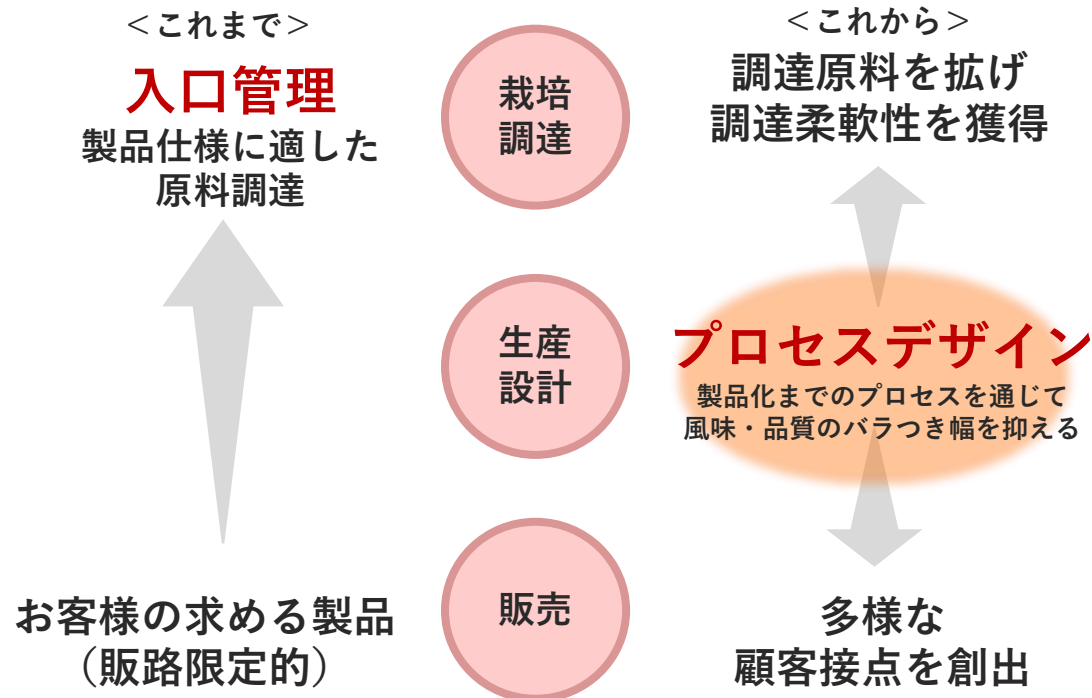
国際事業本部の発展的解散へ

1-3：お客様に対して(スパイス系VCの取組：第八次中計～第九次中計)

- グループ本社とハウス食品が共に“コンセプトチェンジ”に取り組む
- 調達・生産に関わる戦略機能を一元化し、事業戦略との融合を推進

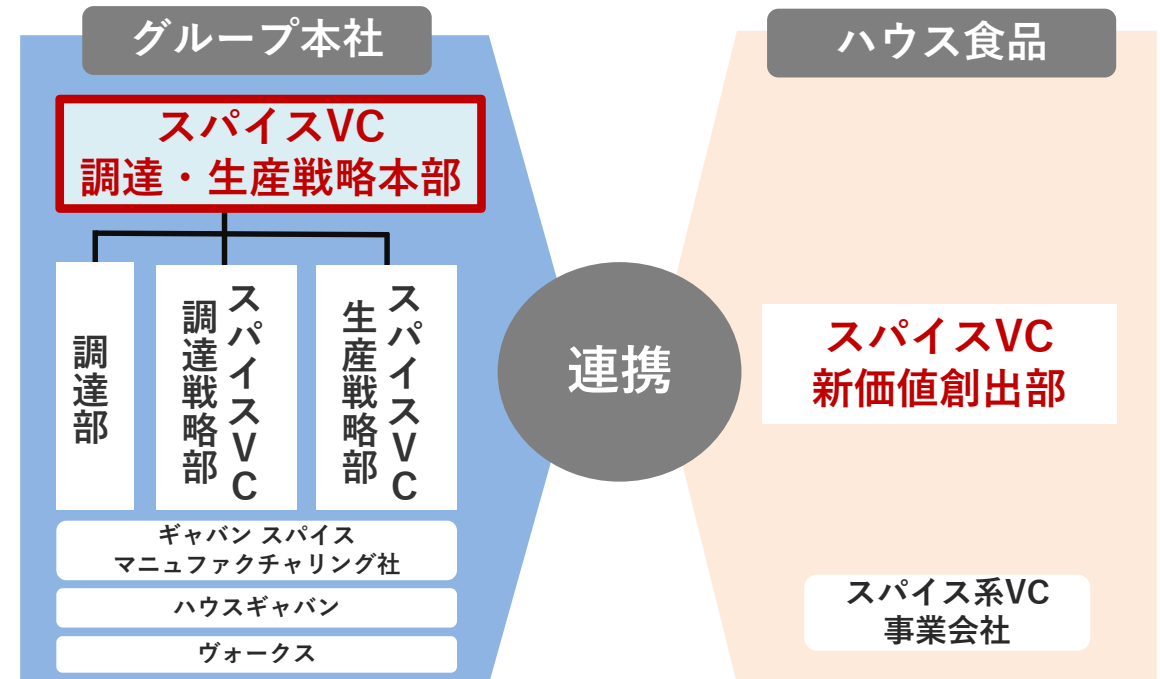
◇VCの統合（タテの戦略）

グループ本社とハウス食品が共に取り組む
<コンセプトチェンジ>



◇VC統合の推進体制

調達・生産に関わる戦略機能を一元化
事業戦略との融合を推進

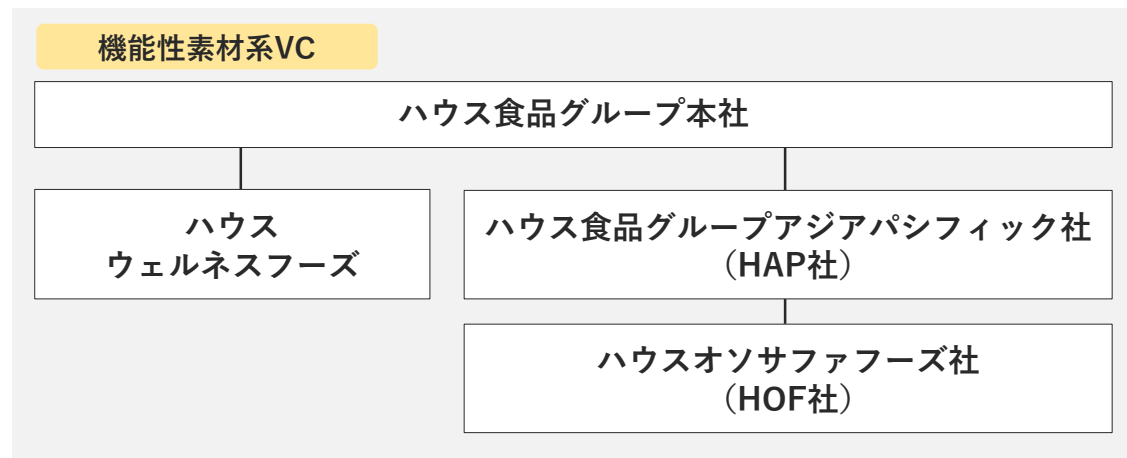


1-3：お客様に対して（機能性素材系VCの取組：第八次中計～第九次中計）

- レビュー：国内営業機能の統合やHAP社設立など機能性素材系VCのマネジメント体制を構築
- 今後の取組：更なる顧客接点拡大に向けて、健康戦略素材を軸にグローバルな事業展開を推進

◇七次中計レビュー

マネジメントをVC体制へシフト

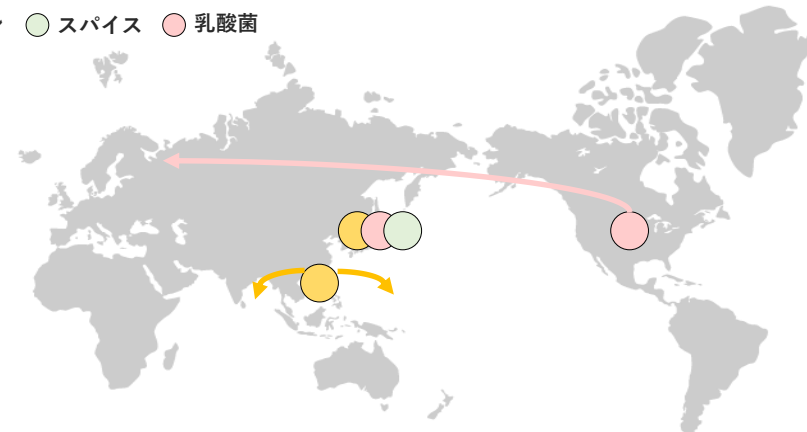


- 日本
- ・ 損益構造改革の実行と顧客接点拡大が奏功し、健康食品事業は23.3期以降収益力を回復。成長領域へ経営資源を配分
- 海外
- ・ ビタミン：22年設立のHAP社を起点に東南アジアで展開国を拡大
 - ・ 乳酸菌：23.3期より海外を重点化する体制へ移行

◇今後の取組

戦略素材をキーとしたグローバルシフトの推進

● ビタミン ● スパイス ● 乳酸菌



東南アジアでビタミン事業コンシューマー市場を拡大

- ・ HOF社：C-vittに次ぐ柱のマルチビタミンを展開
- ・ HAP社：機能強化により新市場創造を加速（ベトナム・フィリピン）



欧米でBtoBソリューション事業モデルを確立

- ・ 米国拠点を中心に欧米市場の創造を図り高収益モデルの構築をめざす

体制

「VC推進会議」によるグローバルな連携推進

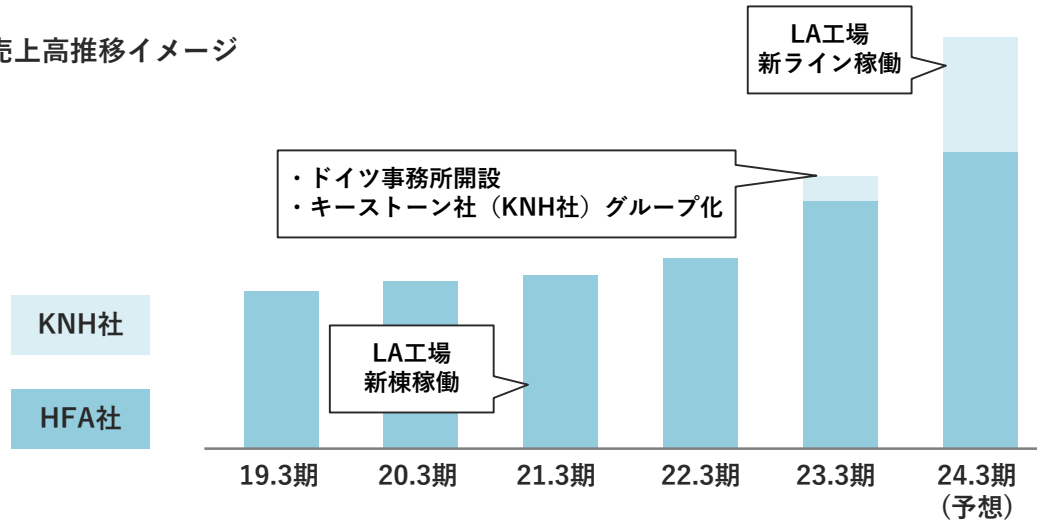
1-3：お客様に対して（大豆系VCの取組：第八次中計～第九次中計）

- レビュー：生産能力増強やPBF^{※1}領域への事業投資など大豆系VC構築の基盤は整う
- 今後の取組：各事業会社の強みを融合。米国内に留まらず世界規模での顧客接点拡大をめざす

◇七次中計レビュー

VCとして中長期の事業成長を意図した体制を構築

売上高推移イメージ



成果

- ・ HFA社の生産能力を増強
- ・ PBF領域でのプレゼンス拡大に向けKNH社をグループ化

課題

- ・ 対競合戦略の実行
- ・ 生産能力増強を契機とした事業再拡大
- ・ 事業会社間のシナジー創出

◇今後の取組

PBF市場におけるプレゼンス拡大と対競合戦略の実行

● PBF市場におけるプレゼンス拡大

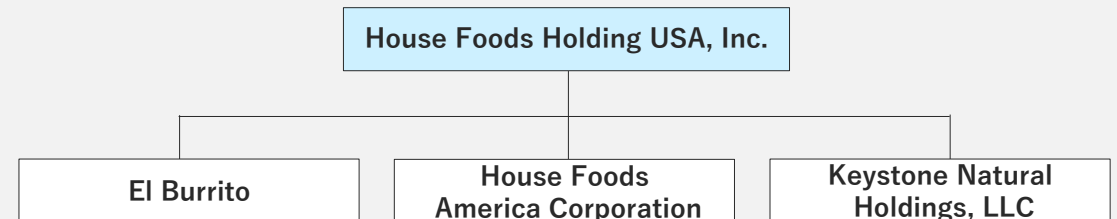
- ・ KNH社とのPMI推進および競争力確保を企図した生産体制構築
- ・ 欧州など米国外での市場創出

● 対競合戦略の実行

- ・ 供給問題により失った売場の奪還

体制 HFUSA社のマネジメント機能強化

大豆系VCのHead Quarterを担うべく段階的に経営機能を強化



※1：PBF(Plant Based Food)植物由来食品

1-3：お客様に対して（共創による新価値創出：第八次中計～第九次中計）

- レビュー：新価値創出に向けて社内外で取組を加速。知見の体内化は進むも事業確立には道半ば
- 今後の取組：社内外パートナーとの共創によりビジネスモデル構築に向け取組を推進

取組の位置づけ

ステークホルダーと共創しながら、新価値を多く生み出し「小さく産んで・大きく育てるノウハウ」を身に着ける

◇付加価値野菜系VC

(株)農業総合研究所との資本業務提携



当社独自の特性を持つ「スマイルボール（辛みのないタマネギ）」を含む付加価値の高い農産物と農業総合研究所の強みである産直流通を融合し農産物の価値共創に取り組む

◇新価値創出に向けた取組

Kidslation

冷凍幼児食のEC事業



タスマイ

保育園設置の自動販売機による総菜販売事業



- ・社内公募プログラムから生まれた新規事業テーマ
- ・子育て世代の顧客課題解決の為、冷凍幼児食のEC事業や保育園設置の自動販売機による総菜販売事業に取り組む

1-4：社会に対して

- ハウス食品グループ長期環境戦略2050を策定
- 八次中計では「気候変動への対応」「資源循環社会の実現」を重点課題とした活動に注力

◇基本となる考え方

人と地球の健康
「循環型モデルの構築」への取組
ハウス食品グループ長期環境戦略2050の実現

◇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排出量削減の取組を加速

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

1-5：社員とその家族に対して

- グループとしての多様性（ダイバーシティ）をグローバルVC構築に向けた推進力に変換
- 他者への理解を深め自分と組織の固定観念を打破し、イノベーションを創出

◇基本となる考え方

ダイバーシティを「グローバルなVC構築の推進力」に変換

ダイバーシティを力に変える

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

◇ダイバーシティを力に変えるための重要テーマ

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整備

1-6：連結数値目標

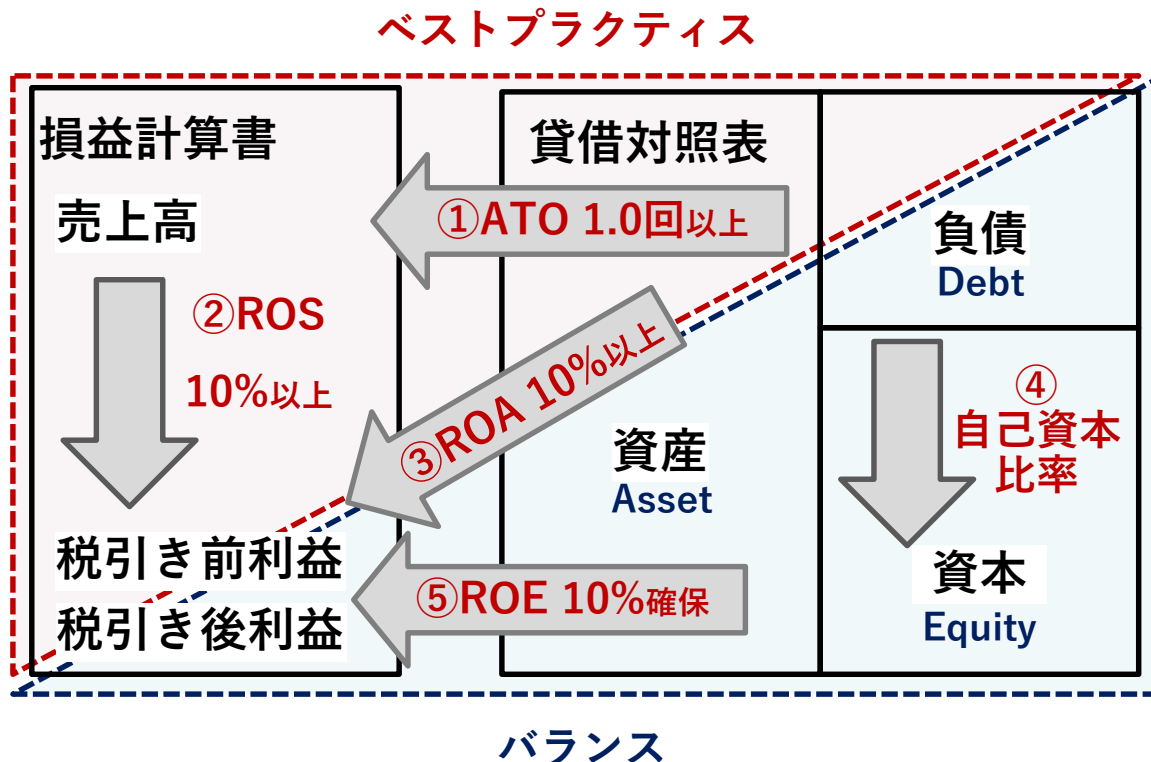
| ◇連結目標 | 七次中計(24.3期) | | 八次中計(27.3期) | | 九次中計(30.3期) | |
|-------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|--|
| | 予想 | 目標 | 対七次中計 | 目標 | 対八次中計 | |
| 売上高 | 3,028億円 | 3,600億円 | +572億円 | 4,500億円 | +900億円 | |
| 営業利益 | 200億円 | 270億円 | +70億円 | 400億円 | +130億円 | |

| ◇経営指標 | 七次中計(24.3期) | | 八次中計(27.3期) | | 九次中計(30.3期) | | あるべき姿 |
|-----------------------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------|
| | 予想 | 目標 | 対七次中計 | 目標 | 対八次中計 | | |
| NEW R O I C | 5.0% | 6.0%以上 | — | 8.0%以上 | — | — | |
| A T O (総資本回転率) | 0.76回 | 0.83回 | +0.07回 | 0.96回 | +0.13回 | 1.0回以上 | |
| R O S (売上高営業利益率) | 6.6% | 7.5% | +0.9pt | 8.9% | +1.4pt | 10%以上 | |
| E B I T D A マージン | 11.1% | 11.4% | +0.3pt | 12.7% | +1.6pt | — | |
| R O A (総資産営業利益率) | 5.0% | 6.2% | +1.2pt | 8.6% | +2.4pt | 10%以上 | |
| R O E (自己資本当期純利益率) | 6.5% | 7.0% | +0.5pt | — | — | 10%確保 | |

1-6：連結数値目標（ROIC導入の意図）

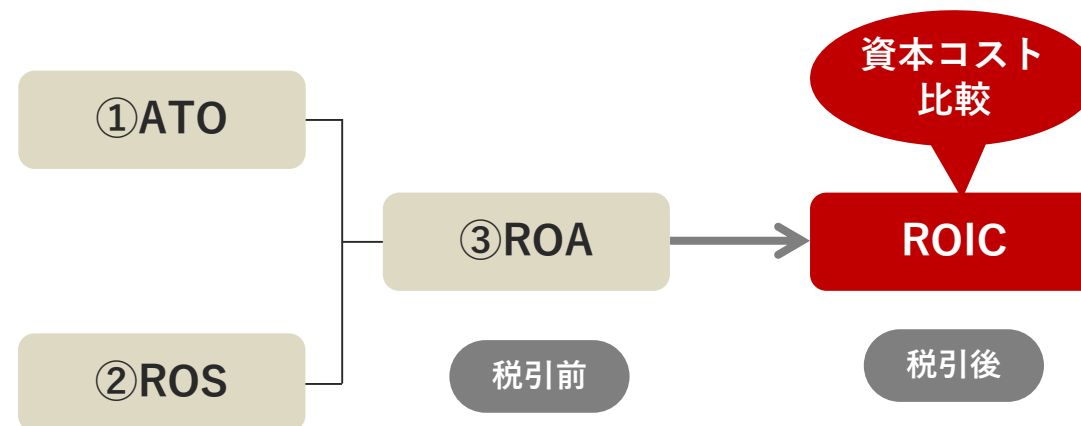
- ベストプラクティス（ATO・ROS・ROA）改善の実効性を高めるべく「ROIC」を導入
- 資本コストを意識した経営の実現に向けB/S視点で意識改革、経営改善を推進

◇経営指標の考え方



◇ROIC導入の意図

- ・ ベストプラクティスと資本コストを比較評価する指標として導入
- ・ ROICを活用しあるべき姿実現へ着実に歩みを進める



1-7：第八次中計 「3つの責任」 KPI

| 3つの責任 | | KPI | 八次中計 (27.3期) | 九次中計 (30.3期) |
|---------------------|---|-----|--------------|--------------|
| お客様 に対して | 売上高 | | 3,600億円 | 4,500億円 |
| | ROS | | 7.5% | 8.9% |
| | EBITDAマージン | | 11.4% | 12.7% |
| | ROIC | | 6.0%以上 | 8.0%以上 |
| 社員と その家族 に対して | 主体的なチャレンジ行動 (チャレンジ・公募施策に応募したグループ社員の割合) | | 20%以上 | 30%以上 |
| | 組織風土診断結果 (「多様性受容風土」・「チャレンジ促進風土」の肯定回答割合) | | 70%以上 | 75%以上 |
| | 女性活躍推進 (グループ管理職の女性割合) | | 20%以上 | 30%以上 |
| 社会 に対して | Scope 1・2 (2013年度比) | | 総量△27% | 総量△38% |
| | Scope 3 (サプライチェーン全体のCO ₂ 削減量 取組前比) | | △5,000t | — |
| | 廃棄物量(売上原単位 2021年度比) | | △25.0% | — |
| | 副産物の再資源化率 (有価物含む) | | 99.5% | 100.0% |
| | プラスチック使用量(製品使用量 2018年度比) | | △8.5% | — |

参考：連結数値目標（セグメント別）

◇八次中計セグメント別目標

| 単位：億円 | 売上高 | | | 営業利益 | | | ROS | | EBITDAマージン | |
|-----------------|-------|-------|--------|------|-------|--------|-------|--------|------------|--------|
| | 目標 | 対七次中計 | | 目標 | 対七次中計 | | 目標 | 対七次中計 | 目標 | 対七次中計 |
| 連結 | 3,600 | +572 | +18.9% | 270 | +70 | +35.0% | 7.5% | +0.9pt | 11.4% | +0.3pt |
| 香辛・調味 加工食品事業 | 1,400 | +120 | +9.4% | 145 | +38 | +35.5% | 10.4% | +2.0pt | 13.6% | +1.3pt |
| 健康食品事業 | 210 | +38 | +22.1% | 28 | +7 | +33.3% | 13.3% | +1.1pt | 15.7% | +1.1pt |
| 海外食品事業 | 740 | +167 | +29.1% | 48 | +8 | +20.0% | 6.5% | △0.5pt | 12.8% | △0.8pt |
| 米国 TOFU事業 | 394 | +75 | +23.4% | 10 | +3 | +51.6% | 2.6% | +0.5pt | 11.7% | +0.4pt |
| 中国 カレー事業 | 148 | +29 | +24.1% | 18 | +2 | +13.4% | 12.0% | △1.1pt | 19.1% | △1.1pt |
| タイ 機能性飲料事業 | 104 | +27 | +35.9% | 17 | +3 | +23.5% | 16.5% | △1.7pt | 16.6% | △1.7pt |
| 外食事業 | 740 | +189 | +34.3% | 57 | +21 | +58.3% | 7.7% | +1.2pt | 11.8% | △0.3pt |
| その他 食品関連事業 | 620 | +64 | +11.5% | 26 | +7 | +36.8% | 4.2% | +0.8pt | 5.0% | +0.7pt |
| 調整（消去） | △110 | △6 | — | △34 | △11 | — | — | — | — | — |

食でつなぐ、人と笑顔を。



第2章：社会に対して

2-1：環境認識

2-2：「社会に対して」の取組ストーリー
ハウス食品グループ長期環境戦略2050

2-3：気候変動への対応

2-4：資源循環社会の実現

2-1：環境認識

- 気候変動をめぐる様々な負の連鎖により、人命や居住を失うなど被害が多発・甚大化しているほか、廃棄物や海洋プラゴミによる土壌・海洋汚染が世界中で深刻化

気候変動

- ・世界の平均気温、年平均で「1.5°C」目標超える
- ・自然災害による死者および経済損失の増加
- ・食料、水不足への影響も甚大化

廃棄物

- ・世界のゴミ増加 → 水や土壌の汚染
世界：約21億トン（2019年）→2050年予測：34億トン
日本：3,002万トン（2022年事業系ゴミ） 前年比+1%

プラスチック

- ・プラスチック使用量の増加 → 海洋プラゴミ・マイクロプラスチック問題

水

- ・人が利用可能な使用量：地球全体の0.01%以下=貴重な資源
- ・地球上における淡水は偏在

2-2：「社会に対して」の取組ストーリー

グループ理念 To Be

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

第八次中期計画 To Do

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

お客様
に対して

「食で健康」をグローバルに
届けるためVC経営の実現をめざす

社会
に対して

グローバルな企業活動で生じる
環境負荷は企業の責任として取り組む

社員とその家族
に対して

多様性を力に変えクオリティ企業への
取組を強力に支える

スパイス系

機能性素材系

大豆系

付加価値野菜系
(新価値創出)

財務資本政策

2-2：「社会に対して」の取組ストーリー

- ハウス食品グループ長期環境戦略2050を策定
- 八次中計では「気候変動への対応」「資源循環社会の実現」を重点課題とした活動に注力

◇基本となる考え方

人と地球の健康
「循環型モデルの構築」への取組
ハウス食品グループ長期環境戦略2050の実現

◇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排出量削減の取組を加速

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

◇グループ環境方針

ハウス食品グループ長期環境戦略2050

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

ハウス食品グループがめざす「循環型モデル」

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

1. 気候変動への対応

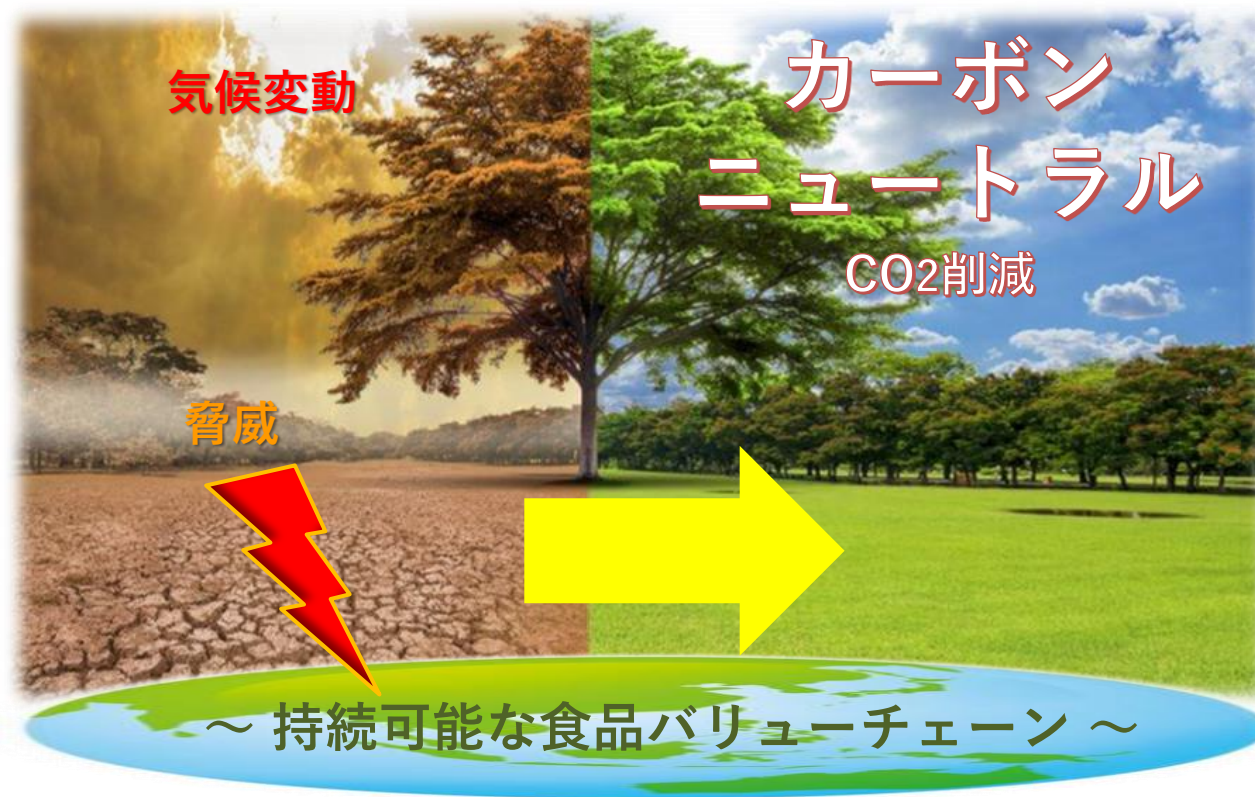
持続可能な食の提供を脅かす気候変動への対応として、カーボンニュートラルをめざし、事業や社会の基盤を守ります。

2. 資源循環社会の実現

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

2-3：気候変動への対応

～持続可能な食の提供を脅かす気候変動への対応として、
グローバルで2050年カーボンニュートラルをめざし、事業や社会の基盤を守ります～



<具体的な取組>

Scope1,2

Scope3

2-3：気候変動への対応

Scope1,2

2050年目標

カーボンニュートラルを実現

2030年度目標：総量38%削減（2013年度比）

八次中計目標：総量27%削減（2013年度比）

◇主な取組

多拠点一括エネルギーネットワークサービス

(2024年4月運用開始)

・日本国内で低CO₂の電力を融通するシステム



再生可能エネルギー調達

・太陽光パネル導入拡大



環境設備投資促進のために

インターナルカーボンプライシング(ICP)制度導入

・社内炭素価格：6,000円/t -CO₂

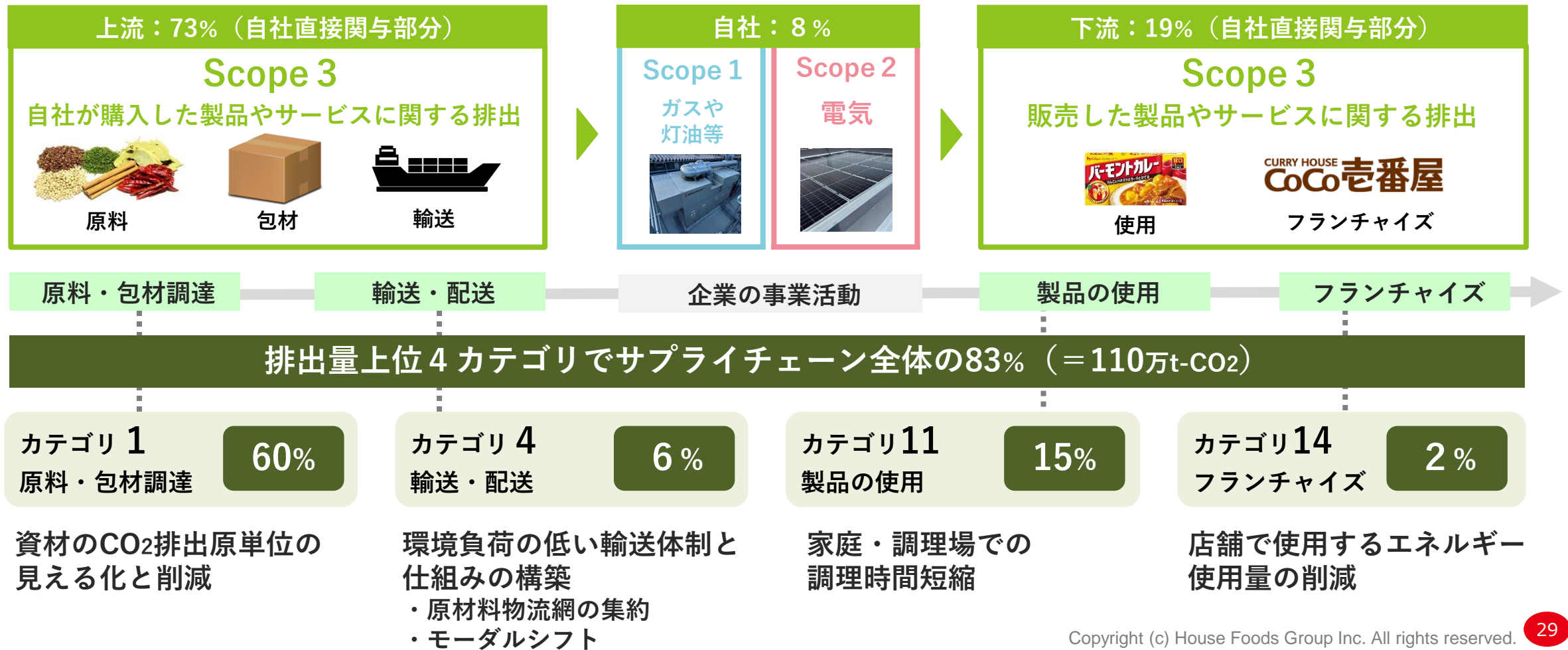
・対象：CO₂(Scope1,2)排出量の削減を伴う設備投資

2-3：気候変動への対応

Scope3

八次中計目標：5,000t-CO₂ 削減（取組前比）

（重点テーマを中心として全体で）



2-4：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」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～

◇具体的な取組



減らす

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

活かす

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

戻す

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

2-4：資源循環社会の実現

廃棄物

まずは発生抑制に取り組みそれでも出てしまったものは有価物化

八次中計目標：廃棄物 25%削減（売上原単位2021年度比）

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

発生抑制：新たな技術の導入・設計を巻き込んだ取組・他社との共創
（フレンドマイクロブ社^{※1}との連携：工場水処理排水汚泥中の油分解）

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

有価物化：高付加価値化・グループ横断の取組の検討

副産物

※2

再資源化を前提として有価物化に取り組む

2030年度目標：再資源化率 100%（有価物含む）

八次中計目標：再資源化率 99.5%（有価物含む）

※1 2023年5月31日ニュースリリース「ハウス食品グループイノベーション2号ファンド、株式会社フレンドマイクロブへの出資に関するお知らせ」を参照

※2 当社グループの副産物：おから、マスタード残渣、オクラ・わさび残渣 2022年時点での再資源化率：99%

プラスチック

製品容器包装の化石資源由来のプラスチック使用量削減

八次中計目標：8.5%削減（2018年度比）

化石資源由来のプラスチックの削減手段

- ・リデュース：薄肉化・寸法減・重量減
- ・リサイクル：リサイクル素材に変更
- ・バイオマスプラスチック：植物由来のプラスチックに変更
- ・紙化：素材を紙に変更
- ・リユース：詰め替え容器化

水

対象拠点：生産拠点における”水枯渇リスク地域”

ハウスフーズアメリカ社 ロサンゼルス工場
（Aqueductによるスクリーニング結果）

八次中計目標：上記拠点の水枯渇逼迫度を精査して、
対策を具体化する

食でつなぐ、人と笑顔を。



第3章：社員とその家族に対して

3-1：第七次中計 ダイバーシティへの取組

3-2：第七次中計の成果・今後に向けた課題

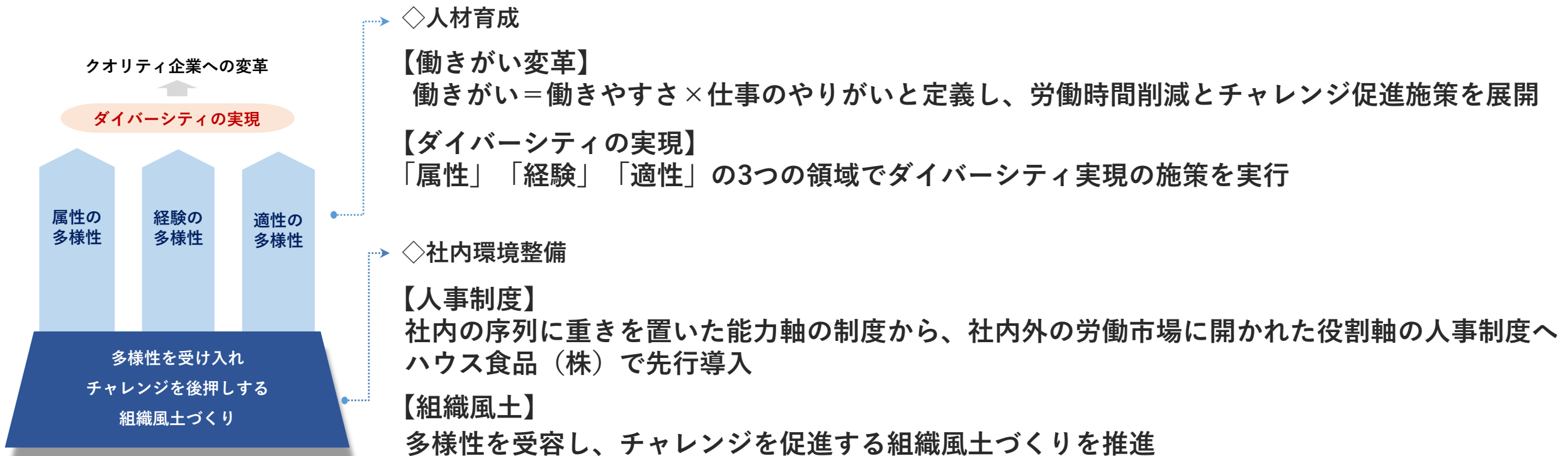
3-3：第八次中計概要および取組テーマ

3-4：第八次中計KPI

3-1：第七次中計 ダイバーシティへの取組

「グローバルにプレゼンスあるクオリティ企業」への変革を遂げるために
ダイバーシティの実現へ

多様な個性を持った人材が集い、働きがいを感じながら個性を発揮するために、
「属性」「経験」「適性」の3つの領域でダイバーシティを追求、人材育成と社内環境整備に取り組む



3-2：第七次中計の成果・今後に向けた課題

◇七次中計の成果

ダイバーシティを高めるためのインフラ整備が進む



◇八次中計に向けた課題

グローバルなVC構築に向けてより一層、
多様な人材が、個性を発揮することに加えて、
組織の壁を超えてダイナミックに協働・共創を進めることが求められる

人的資本経営＝「社員とその家族への責任」の取組

3-3：第八次中計概要および取組テーマ

ダイバーシティを「グローバルなVC構築の推進力」に変換

ダイバーシティを力に変える

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

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

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

- ✓ 人事制度の転換、役割等級制度のグループ展開と浸透

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

- ✓ 多彩な人材を受け入れ、結果にこだわる組織風土変革PDCAの推進
- ✓ 働きがいの追求、健康経営の推進

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

- ✓ 「属性」「経験」「適性」の多様性を高める取組の更なる拡充

④共創を意図した関係性や場の創出

- ✓ 多様性を束ねる求心力となる理念の浸透と中計の自分事化への取組
- ✓ 多様性をかけ合わせて活かすマネジメント変革

⑤VC戦略と社員の活躍を同時実現する組織構造と人材配置の探求と実践

- ✓ グループ・ポジションマネジメントの導入
- ✓ グループ・タレントマネジメントの高度化

3-4：第八次中計KPI

ダイバーシティを「グローバルなVC構築の推進力」に変換

ダイバーシティを力に変える

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

KPI

七次中計(24.3期)

八次中計(27.3期)

九次中計(30.3期)

主体的なチャレンジ行動

(チャレンジ・公募施策に応募したグループ社員の割合)

17.7%

20%以上

30%以上

社員と
その家族
に対して

組織風土診断結果

(「多様性受容風土」・「チャレンジ促進風土」の肯定回答割合)

多様性受容風土

63.1%

チャレンジ促進風土

59.3%

70%以上

75%以上

女性活躍推進

(グループ管理職の女性割合)

12.2%

20%以上

30%以上

第4章：財務資本政策

(資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて)

4-1：現状認識および取組計画

4-2：ROICマネジメント導入

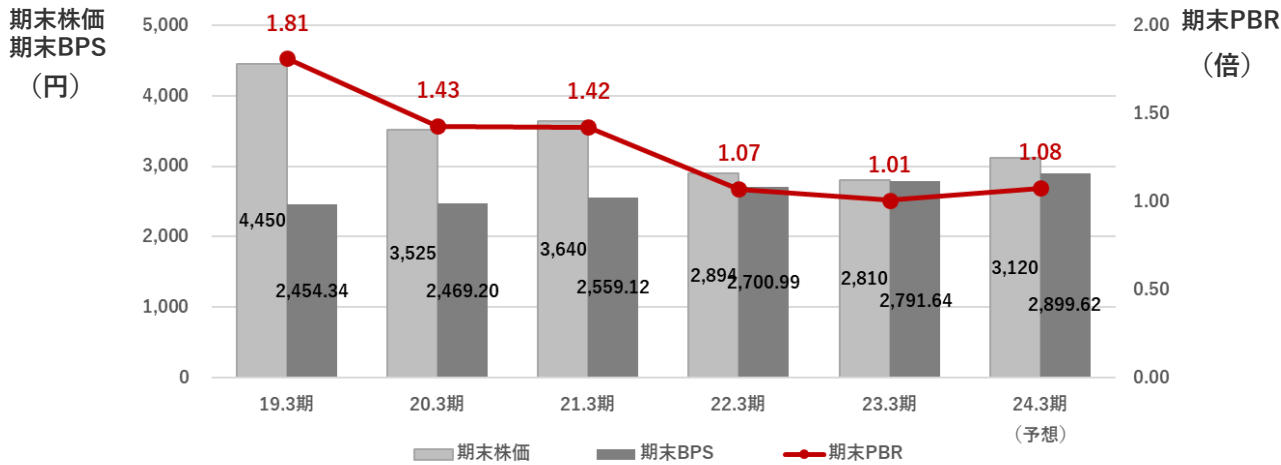
4-3：資源配分の明確化

4-4：IR・SR活動の強化、株主との価値共有を高める仕掛け

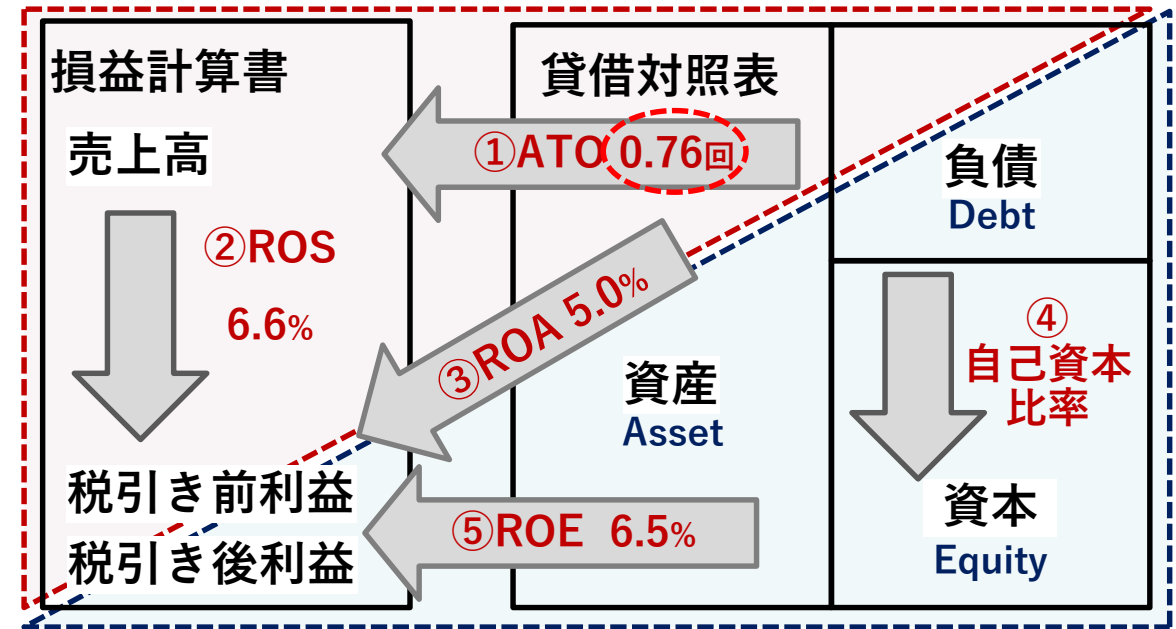
4-1：現状認識（PBRおよび経営指標）

- PBRは近年19.3期をピークに低下傾向にあり、直近期はほぼ1倍に近い水準
PERはここ数年で低下もほぼ業界平均に位置しているが、ROEは5年平均で5.0%と低調
- 特に経営指標においてATO（総資本回転率）は1回転未満の状態であり、資産効率の改善が必要

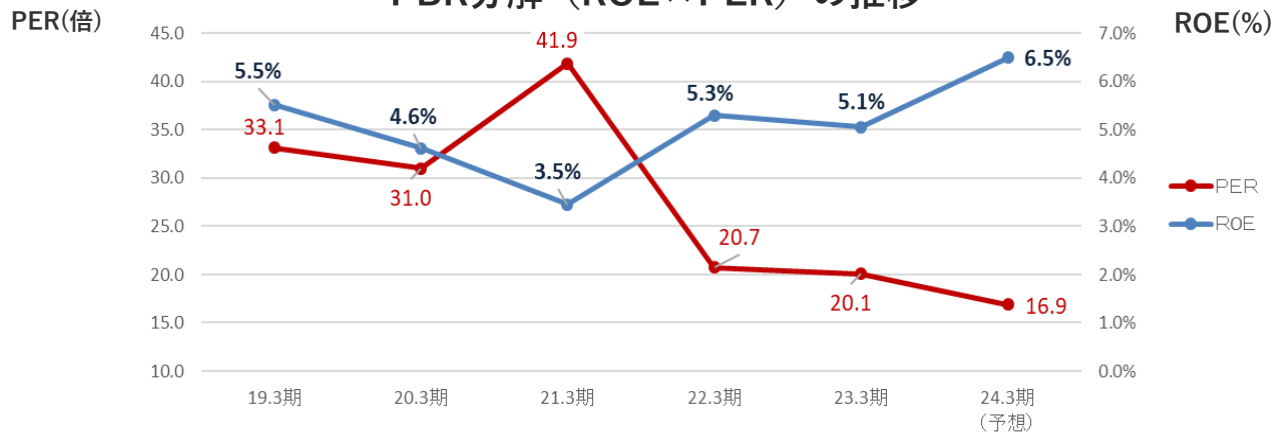
市場評価：PBRの推移



経営指標(24.3期予想)



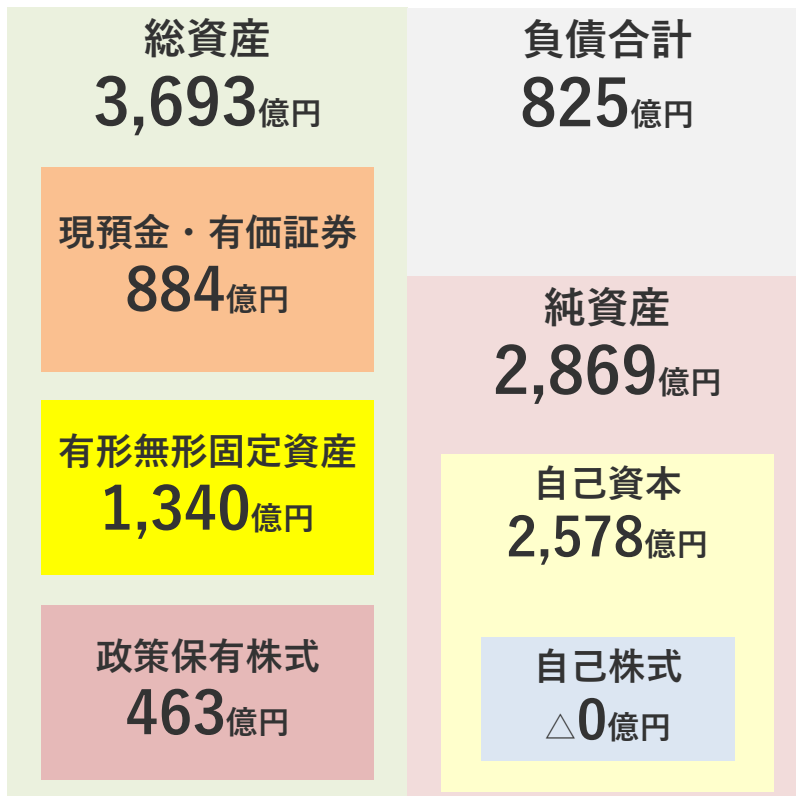
PBR分解（ROE×PER）の推移



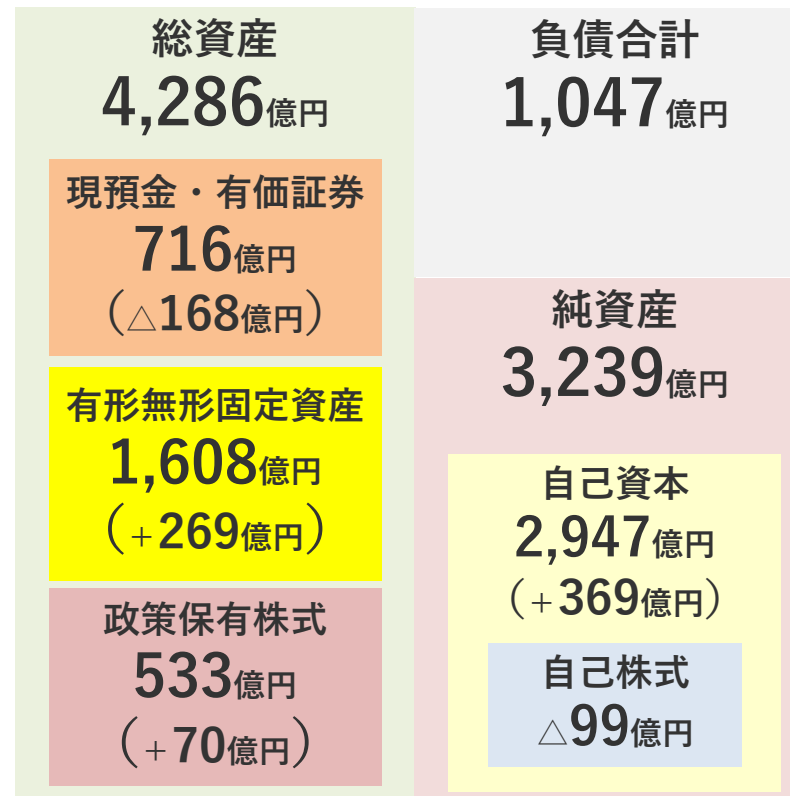
4-1：現状認識（バランスシート）

- 七次中計において資金を成長投資（設備・事業投資）に重点配分した結果、手元資金（現預金＋有価証券）残高は減少、投資実行により有形無形固定資産が増加
- 財務資本政策に掲げた政策保有株式の20%縮減（21年3月期末比）、自己株式取得120億円を実行も、想定以上の株価上昇により保有株式残高が増加した結果、純資産比率も上昇
- 自己資本は内部留保による増加のほか、株価上昇・為替円安進行によるその他包括利益累計額の大幅増が影響

21.3期末連結B/S



24.3期12月末連結B/S



B/S増減

<有形無形固定資産>
 キーストーン社買収+138億円
 ※買収価格×23年12月末レート換算

<政策保有株式>
 縮減による減少 △91億円
 株価上昇影響 +160億円
 純資産比率 16.1%⇒16.5%

<自己資本>
 親会社当期純利益+440億円
 親会社株主配当 △136億円
 自己株式取得 △99億円
 その他包括利益 +164億円

4-1：取組計画（資本コストや株価を意識した第八次中計の取組方向性）

- 株主資本コストは理論値では4%半ば～5%前後と想定も、当社方針として資本コスト6%に設定

CAPMベースでの株主資本コスト

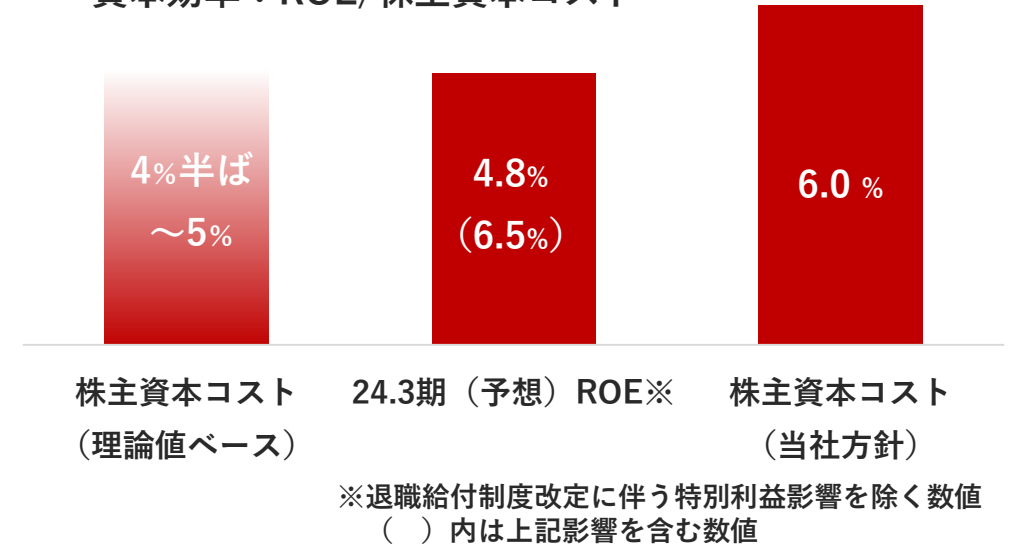
$$\begin{array}{c}
 \text{リスクフリーレート} \\
 0.5\% \text{程度}
 \end{array}
 +
 \begin{array}{c}
 \text{B値} \\
 0.5 \sim 0.6
 \end{array}
 \times
 \begin{array}{c}
 \text{リスクプレミアム} \\
 7 \sim 8\% \text{程度}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{c}
 \text{株主資本コスト} \\
 \text{(参考値)} \\
 4\% \text{半ば}
 \end{array}$$

益回りベースでの株主資本コスト ※PERの逆数

23.3期末実績数値

$$\begin{array}{c}
 1 \\
 1
 \end{array}
 \div
 \begin{array}{c}
 \text{PER} \\
 20.1
 \end{array}
 =
 \begin{array}{c}
 \text{株主資本コスト} \\
 \text{(参考値)} \\
 5\%
 \end{array}$$

資本効率：ROE/株主資本コスト



資本コスト（当社方針「6%」）や株価を意識した経営に取り組む

3つの
取組

①
ROICマネジメント
導入

②
資源配分の明確化

③
IR・SR活動強化
株主との価値共有を
高める仕掛け

4-2：ROICマネジメント導入

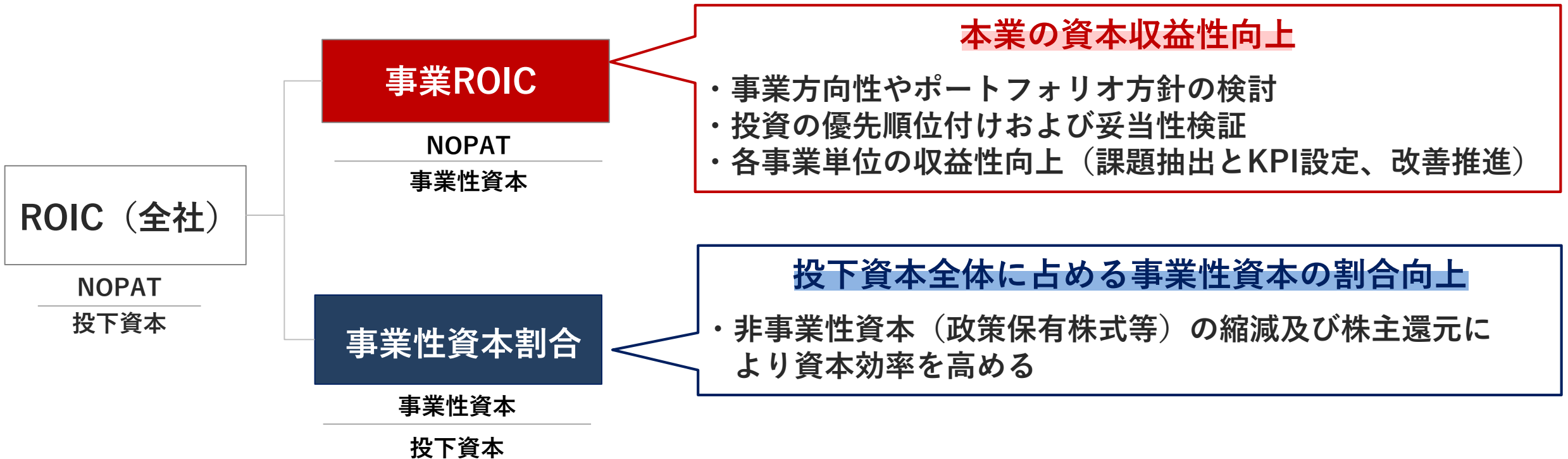
- ROICは当社が重視する「5つの指標」のベストプラクティス3指標（ATO・ROS・ROA）を集約した指標
- **B/S視点を強化し、資本収益性向上に取り組む**

| ◇経営指標 | 七次中計 (24.3期) | | 八次中計 (27.3期) | | 九次中計 (30.3期) | | あるべき姿 |
|------------------------|-----------------|--------|-----------------|--------|-----------------|--------|-------|
| | 予想 | 目標 | 対七次中計 | 目標 | 対八次中計 | | |
| NEW R O I C | 5.0% | 6.0%以上 | — | 8.0%以上 | — | — | |
| A T O (総資本回転率) | 0.76回 | 0.83回 | +0.07回 | 0.96回 | +0.13回 | 1.0回以上 | |
| R O S (売上高営業利益率) | 6.6% | 7.5% | +0.9pt | 8.9% | +1.4pt | 10%以上 | |
| E B I T D A マ — ジ シ | 11.1% | 11.4% | +0.3pt | 12.7% | +1.6pt | — | |
| R O A (総資産営業利益率) | 5.0% | 6.2% | +1.2pt | 8.6% | +2.4pt | 10%以上 | |
| R O E (自己資本当期純利益率) | 4.8% | 7.0% | +2.2pt | — | — | 10%確保 | |

4-2：ROICマネジメント導入（当社グループのROIC定義）

- 当社課題である資本効率の低さを認識した上で、ROIC(全社)を「事業ROIC」と「事業性資本割合」に分解し、それぞれの指標を改善していくことでグループ全体の資本収益性向上をめざす

◇当社グループのROIC定義



4-2：ROICマネジメント導入（ROIC推移イメージ）

- 八次中計は成長分野への投資継続の為、事業ROIC改善は限定的も非事業性資本の縮減をより推進することで事業性資本割合を大きく改善させ、ROIC（全社）の向上をめざす
- 九次中計は成長分野への投資が一巡。投資から生み出される本業の資本収益性（事業ROIC）向上によりROIC（全社）の更なる向上を図る

ROIC

（全社）

（資本コスト）

||

事業

ROIC

（本業の資本収益性）

<計算式>

NOPAT

事業性資本

×

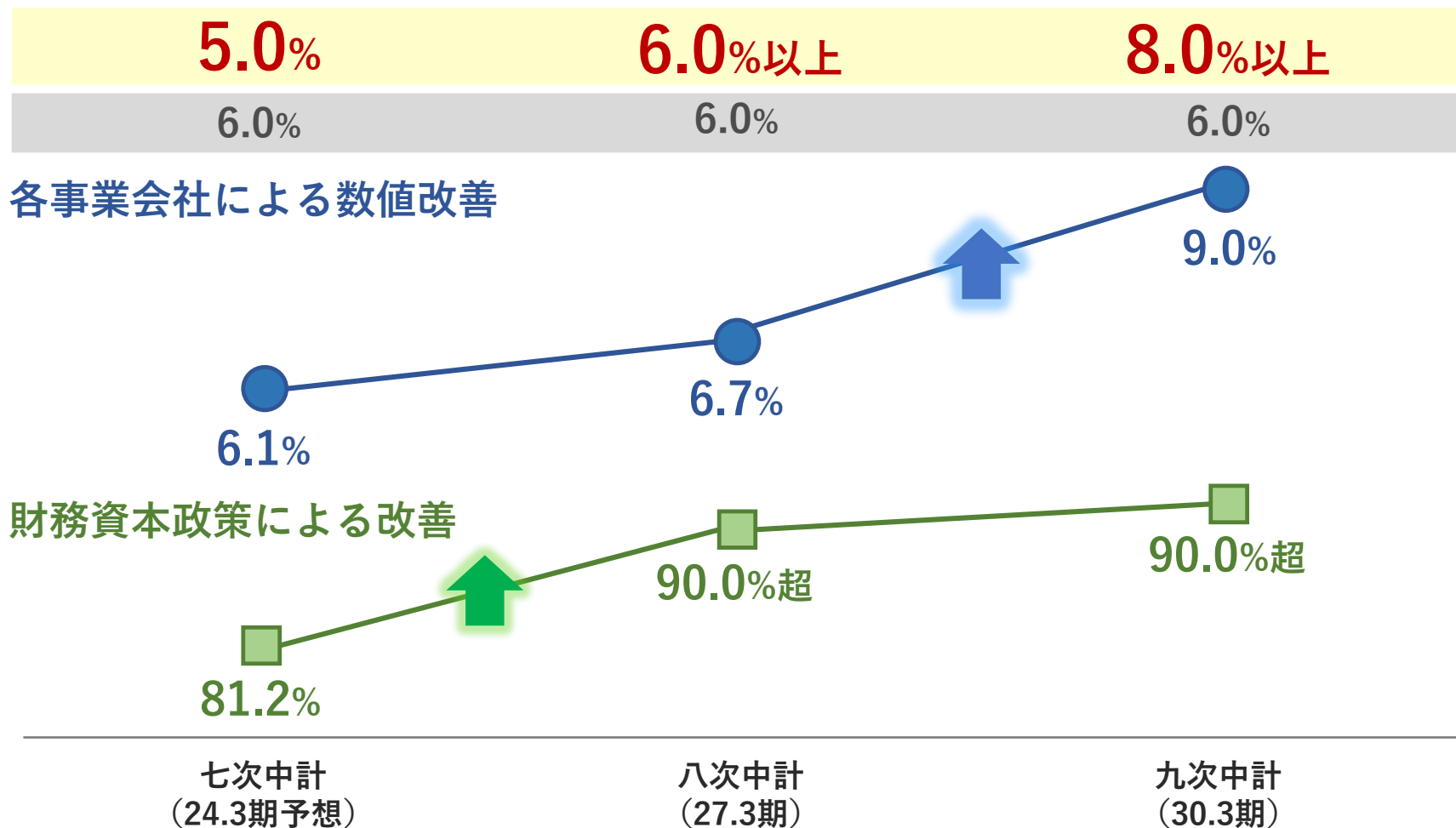
**事業性資本
割合**

（投下資本全体に占める
事業性資本の割合）

<計算式>

事業性資本

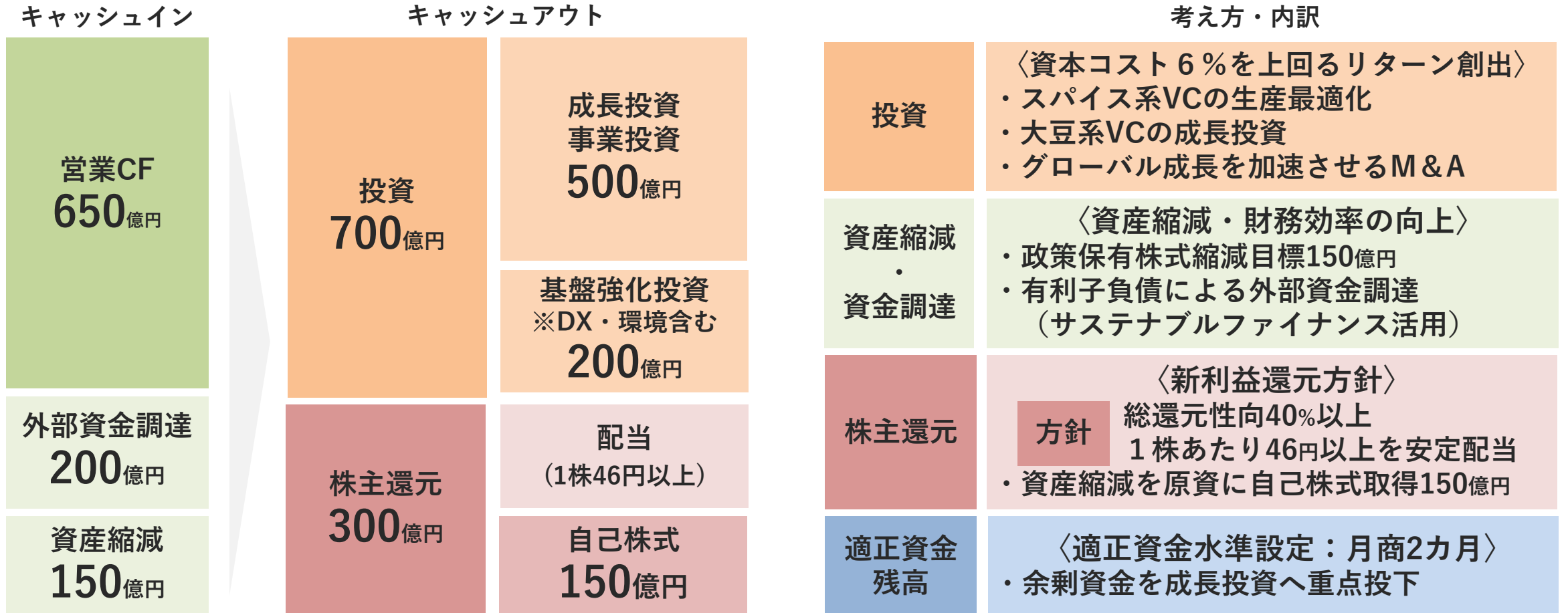
投下資本



4-3：資源配分の明確化

- 七次中計に引き続き、グローバルなVC構築による成長加速の為の投資へ資源を重点投下
- 政策保有株式の更なる縮減、株主還元強化により資本効率の改善を図る
- 一部成長投資に関しては有利子負債による外部資金調達を活用

◇八次中計資源配分（壱番屋除く）



4-3：資源配分の明確化（新利益配分方針）

◇新利益配分方針について

これまで

連結配当性向30%以上を基準とした安定的な配当を継続

※企業結合に伴い発生する特別損益やのれん償却の影響を除く

新利益配分方針

- ① **総還元性向40%以上**
- ② **安定配当として年間配当金額46円以上を継続的に配当**

※八次中期計画期間は、政策保有株式縮減を原資とした自己株式取得を進めることから、

総還元性向50%以上をめざす

4-3：資源配分の明確化（バランスシート改善）

- ROICマネジメント及び資源配分を着実に実行し、堅作りB/Sの実現をめざす

◇八次中計バランスシート改善イメージ

【事業性資本割合】
81.2%→90.0%超

投下資本
※

総資産

適正資金水準設定
月商2カ月
(壱番屋除く)

成長投資へ
資源投下

有形無形固定資産

政策保有株式
150億円縮減
七次中計比30%削減

運転負債

有利子負債
200億円

純資産

<八次中計>
総還元性向
50%以上

株主配当
自己株式

八次末純資産比率
10%以下へ

【事業ROIC】
ROICマネジメントによる
資本効率（資産
回転率）の向上

外部調達
の活用

※投下資本 = 総資産 - 運転負債

食でつなぐ、人と笑顔を。



本資料には、当社の将来についての計画や戦略、業績に関する見通しの記述が含まれています。これらの記述は発表日時点で把握可能な情報から得られた当社の経営判断に基づいており、記載された将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。実際の業績は、さまざまな要因により、見通しとは異なる結果となる可能性がございますことをご承知おきください。

本資料の金額は、百万円単位で計算し、四捨五入して表示しています。