

## ホシザキ株式会社

本社：〒470-1194 愛知県豊明市栄町南館 3-16  
<https://www.hoshizaki.co.jp/>

ホシザキ株式会社  
統合報告書  
2024

# HOSHIZAKI

## 統合報告書

# 2024

— 2023年12月期 —



## はじめに

ホシザキグループの統合報告書は2022年に発行を開始してから、今年で3年目を迎えることになりました。ホシザキグループでは、統合報告書をステークホルダーの皆様との重要なコミュニケーションツールと位置付けております。特に株主や投資家の皆様との対話・エンゲージメントでいただいた多くのご意見やご要望は、経営へのフィードバックのみならず、情報開示の充実に活かしてまいりました。このたびも、今後の皆様とのコミュニケーションのさらなる充実のため、よりわかりやすくお伝えすることを心がけました。

ホシザキグループのお客様であるフードサービス業界は、ポストコロナ時代を迎えて、省エネルギーや環境負荷低減、人手不足対応など多くの社会課題に直面しており、我々が果たすべき役割も高まっています。国内では自然冷媒化を急ピッチで展開しています。冷凍冷蔵庫のラインナップ拡充を加速するとともに、製氷機への採用を進め、お客様から高い評価をいただいております。海外では各国において、国内より先行している自然冷媒化のさらなる推進や、省エネ性能を向上し温室効果ガスの排出を抑制する製品の創出に取り組んでおります。

5ヵ年経営ビジョンは2024年に3年目の折り返し点を迎え、数値目標の達成を真摯に追及し、進捗させるなかで、資本効率などには課題も見えています。存在意義（パーパス）である、お客様のみならず社会に貢献できる「進化する企業」の実現に向けて、持続的な成長を図るとともに企業価値向上も果たす必要があります。

この統合報告書2024が株主・投資家を含めたステークホルダーの皆様にとって、ホシザキグループのご理解につながれば幸いです。引き続き、温かいご支援をお願い申し上げます。

2024年7月  
取締役会長 坂本 精志  
代表取締役社長 小林 靖浩



## ホシザキグループ企業理念

私たちは健全な企業経営をおこなう真のグローバル企業へ成長するため、以下の経営理念を掲げています。

経営計画を含むすべての事業活動の原点であり、グループ社員全員が実践していくことで、社会へ価値を創造していきます。

### 存在意義

なぜホシザキグループが存在するか、どのように社会に貢献するかを表すもの

私たちホシザキグループは  
多様化する「食」に対するニーズの変化に対応し  
お客様のみならず 社会に貢献できる  
「進化する企業」であることを目指します  
これを満たすため  
独自の技術に基づくオリジナル製品を創造し  
より快適でより効率的な  
食環境へ向けての新たな提案と  
迅速かつ高品質なサービスを提供します

### 経営姿勢

経営者が約束し、社員がつくっていく会社の姿

遵法はもとより社会と社員から信頼される会社づくり  
透明性のある経営 議論のできる経営の実践  
事業活動と環境との調和  
働きやすい職場環境の実現

「良い製品は良い環境から」

### ホシザキ・イズム

存在意義、経営姿勢を支えるグループ社員共通の行動指針

夢を持とう  
すべてのことは夢から始まる 夢は必ず叶うもの  
儲かる会社には儲かる文化あり  
人と同じことをしない 儲かって当たり前  
変化は進歩である  
今の延長線上は破滅への道  
金で金を稼がない  
我々はメーカーである 本業で稼ぐ  
無駄を尊ぶ  
無駄と思えることでも、後になって必ず役に立つもの



# 目次

## ホシザキを知る

- はじめに ..... 01
- ホシザキグループ企業理念 ..... 02
- 目次 ..... 03
- 成長の軌跡 ..... 05
- 事業概況 ..... 07
- 財務・ESG情報ハイライト ..... 09

## ビジョン&ストーリー

- トップメッセージ ..... 11
- 価値創造プロセス ..... 19
- 価値創造プロセスのポイント ..... 21
- 5ヵ年経営ビジョン ..... 23
- ありたい姿の実現に向けたマテリアリティ ..... 25
- マテリアリティワーキンググループ座談会 ..... 27

## ありたい姿の実現に向けた戦略

- 財務・資本戦略 ..... 31
- 人的資本戦略 ..... 35
- 知的資本戦略 ..... 38
- 製造資本 ..... 41
- 社会関係資本 ..... 42
- 国内事業戦略 ..... 43
- 海外事業戦略 ..... 46
- M&A方針と実績 ..... 50

## 戦略を支えるサステナビリティ経営

- サステナビリティマネジメント ..... 51
- 環境への取り組み ..... 53
- 気候変動への対応 ..... 54
- TCFDフレームワークに基づいた情報開示 ..... 55
- 新たな顧客価値の創造 ..... 57
- 安心・安全な食環境づくりへの新たな提案 ..... 58
- 持続可能なサプライチェーンマネジメント ..... 59
- 人権の尊重 ..... 60
- 社員の働きがいの向上 ..... 61
- 社外取締役座談会 ..... 65
- コーポレート・ガバナンス ..... 69
- 経営基盤の強化 ..... 76
- 役員紹介 ..... 79

## データセクション

- 過去10年間の財務データ ..... 81
- 連結財務諸表 ..... 83
- 会社概要・株式概要 ..... 85

## ホシザキ統合報告書2024のポイント

ホシザキ統合報告書2024は、ステークホルダーの皆様との対話・エンゲージメントを通していただいたご意見・ご要望などを踏まえ、ホシザキグループの活動について理解を深めていただけるよう開示内容の充実に努めました。持続可能な未来を築くため、ステークホルダーの皆様へ価値を提供し、長期的にありたい姿の実現に向けたさまざまな取り組みについてまとめています。

### ビジョン&ストーリー (p.11-30)

トップメッセージで事業環境や5ヵ年経営ビジョンの進捗を踏まえて、フードサービス機器業界世界No.1になるための意義、ホシザキグループの価値創造、実効性をともなったサステナビリティ活動について述べています。また、マテリアリティワーキンググループによる座談会では、現在の活動や成果・課題、今後の展望などを多様なバックグラウンドを持つ代表者が集まり話し合いました。

### ありたい姿の実現に向けた戦略 (p.31-50)

強化すべき経営資本や長期的な成長を目指すための国内外の事業戦略について、各責任者のメッセージとともに紹介しています。財務資本、人的資本、知的資本、製造資本、社会関係資本、自然資本の強化を図り、国内外の事業戦略を推進します。

### 戦略を支えるサステナビリティ経営 (p.51-80)

マテリアリティとサステナビリティ戦略とのつながりを実務責任者やステークホルダーの皆様の声も交えて、分かりやすく説明しました。さらに、社外取締役座談会を通して、資本コストを考慮した収益性・成長性の確保や人的資本を含むサステナビリティ活動についての成果や課題などを挙げています。

### 株主・投資家から寄せられた 主な意見に対する対応

- 投下資本に対するリターンへの取り組み ..... p.31-p.34
- マテリアリティとサステナビリティ活動の経営への結び付き ..... p.27-p.30, p.51-p.52
- M&Aの実効性 ..... p.50
- グループにおける人権、労働問題、サプライチェーンにおける人権リスク管理 ..... p.60
- 従業員の業績連動報酬の具体的なKPI (財務・ESG) ..... p.69-p.75
- 取締役会実効性評価で抽出された課題への対応 ..... p.69-p.75
- 個別討議会※ (p.71参照)の機能 ..... p.69-p.75
- 情報セキュリティリスクへの対策、ITガバナンス体制の構築 ..... p.76-p.78

### 編集方針

ホシザキ統合報告書2024は、中長期的な経済価値のみならず社会・環境価値の向上に向けて、ホシザキグループの目指す姿、ビジネスモデルや有する各資本、事業戦略、ESG推進体制などを説明し、ステークホルダーの皆様との対話に役立てることを目的としています。編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイダンス2.0」、伊藤レポート3.0および人材版伊藤レポート2.0、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」などを参考にしています。

### 報告対象範囲

対象組織：ホシザキおよび連結・持分法適用のグループ会社  
 対象期間：2023年度 (2023年1月1日から12月31日) を主たる報告対象期間としています。対象期間と異なる場合は、注釈などを入れております。  
 対象読者：ホシザキグループと関わりのある全てのステークホルダーの皆様  
 社名表記：「ホシザキ」、「当社」はホシザキ単体を示し、グループ会社を含む場合は、「ホシザキグループ」、「当社グループ」と表記しています。

### 将来見通しに対する注意事項

本統合報告書の記載内容のうち、歴史的事実でないものは、当社の将来に関する見通しおよび計画に基づいたものです。これらの将来予測は、リスクや今後の不確実性を含んでおり、実際の成果や業績などが本統合報告書の内容と異なる可能性がありますことをご留意ください。

### 情報体系

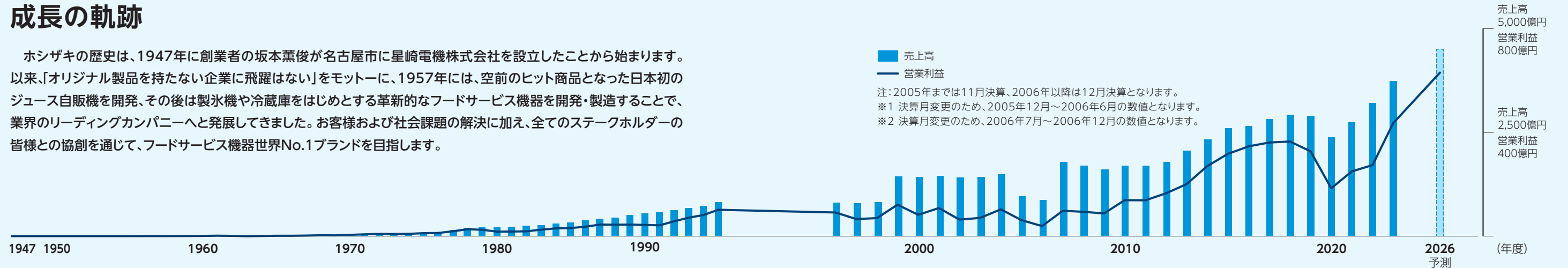
財務情報	 統合報告書 (冊子、PDF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 決算短信・決算説明資料</li> <li>● 有価証券報告書/ 四半期報告書</li> <li>● ファクトブック</li> <li>● ホシザキグループ報告書</li> <li>● IR情報 (ウェブサイト)</li> </ul>
ESG情報	 コーポレートサイト (ウェブサイト)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ESG情報 (ウェブサイト)</li> <li>● コーポレートガバナンス 報告書</li> </ul>

### 表紙について

ホシザキのシンボルマークのペンギンは、南極大陸とその周辺にのみ生息するアデリーペンギンです。その南極では、海氷面積が縮小しており、それは温暖化が一因といわれています。南極の写真を採用することで、地球と社会に貢献できる企業として、温暖化をはじめとする環境課題への取り組みを推進する当社の想いを表現しました。

# 成長の軌跡

ホシザキの歴史は、1947年に創業者の坂本薫俊が名古屋市に星崎電機株式会社を設立したことから始まります。以来、「オリジナル製品を持たない企業に飛躍はない」をモットーに、1957年には、空前のヒット商品となった日本初のジュース自販機を開発、その後は製氷機や冷蔵庫をはじめとする革新的なフードサービス機器を開発・製造することで、業界のリーディングカンパニーへと発展してきました。お客様および社会課題の解決に加え、全てのステークホルダーの皆様との協創を通じて、フードサービス機器世界No.1ブランドを目指します。



**製品の変遷\***  
\*開発年ベースで記載

衛生管理機器	1993年 電解水生成装置	1994年 医療用電解水生成装置	1999年 食器消毒保管庫	2018年 微酸性電解水生成装置	2021年 次亜塩素酸水自動販売機・包丁マナ板UV殺菌庫			
製氷機	1964年 全自動製氷機	1969年 大形製氷機	1977年 チップアイスメーカー	1984年 フレセント製氷機	1990年 異形製氷機	2000年 オーガスアンダーカウンター製氷機	2010年 ノンフロン製氷機	2021年 自動洗浄機能付き製氷機
冷凍冷蔵機器	1972年 業務用冷蔵庫	1974年 テーブル形業務用冷蔵庫	1982年 プレハブ冷凍冷蔵庫	1983年 恒温高湿庫	2005年 インバーター制御業務用冷蔵庫	2011年 インバーター制御テーブル形業務用冷蔵庫	2014年 プラスタチャー & ショックフリーザー	2022年 自然冷媒*1 冷蔵庫
冷蔵・冷凍ショーケース	1980年 ネットケース	1981年 リーチインショーケース	1993年 高温ディスプレイケース	2001年 小形冷蔵ショーケース	2013年 インバーター制御冷蔵ショーケース	2018年 ノンフロンネットケース		
自販機	1957年 ジュース自販機	1972年 ハンバーガー自販機	1981年 冷凍水機	1990年 配膳車	2004年 温冷カート	2014年 再加熱カート	2020年 コールドカート・ホットカート	
ディスペンサー	1970年 生ビールディスペンサー	1973年 ティーサーバー	1980年 チップアイスディスペンサー	1989年 ティーディスペンサー	1994年 リキッドディスペンサー	2000年 コールドドリンクディスペンサー	2001年 キューブアイスディスペンサー	2020年 とろみ給茶機
調理機器	1981年 電気フライヤー	1996年 真空包装機	2005年 電磁調理器	2009年 スチームコンベクションオープン	2015年 ガスフライヤー	2018年 ドウコンディショナー		
洗浄機器	1973年 業務用食器洗浄機	1988年 家庭用食器洗浄機	1990年 システム食器洗浄機	1997年 器具洗浄機	2007年 ラックコンベア式食器洗浄機	2020年 ガスブスター内蔵食器洗浄機	2021年 プレジェットウォッシャー	

1947年 算尺「Banto」

1952年 車両用クラクション

## 1947～1964

創業期

1947年に創業者 坂本薫俊が星崎電機株式会社を設立

- 1956 現在の本社所在地に豊明工場を建設
- 1957 国産初のジュース自動販売機を開発
- 1964 ケネディショックを契機とした景気悪化で倒産の危機

## 1965～1980

国内基盤の整備

国産初の製氷機の製造販売を開始、製品ラインナップを強化

- 1965 国産初の全自動製氷機の販売開始
- 1966 ホシザキ東京設立
- 1968 坂本商事設立 (2005年12月吸収合併)
- 1969 ホシザキ東海、ホシザキ京阪、ホシザキ北九設立
- 1970 島根工場を建設
- 1970 生ビールディスペンサー販売開始
- 1972 業務用冷蔵庫の販売開始
- 1973 業務用食器洗浄機を開発 (8年後に本格参入)
- 1974 島根第二工場を建設

## 1981～1995

海外基盤の整備

ホシザキアメリカを始め、海外拠点整備を積極化

- 1981 本社に中央研究所を設置
- 1981 ホシザキアメリカ設立
- 1986 島根本社工場を建設
- 1986 ホシザキアメリカ本社工場を建設
- 1988 ホシザキ沖縄設立、全国15販売会社体制を確立
- 1989 ホシザキ電機に社名変更
- 1990 ホシザキグリーン財団を設立
- 1992 オランダにホシザキヨーロッパ B.V.を設立
- 1994 イギリスにホシザキヨーロッパ LTDを設立

## 1996～2008

パブリックカンパニーへの転換

株式上場とともに、海外企業のM&Aを積極化

- 1999 ISO9001認証を取得
- 2001 ISO14001認証を取得
- 2003 稲森總一郎が代表取締役社長に就任
- 2005 坂本精志が代表取締役社長に就任
- 2006 星崎電機(蘇州)有限公司を設立
- 2006 米国の飲料ディスペンサーメーカーランサーを買収
- 2008 デンマークの業務用冷蔵庫メーカーグラムを買収
- 2008 東証一部および名証一部に株式上場

## 2009～2021

グローバル化の加速と成長基盤の再構築

社名を「ホシザキ」へ変更、世界No.1の実現に向けて経営基盤を再構築

- 2011 坂本精志が代表取締役会長に就任、鈴木幸彦が代表取締役社長に就任
- 2013 インドの業務用ショーケースメーカーウェスタンを買収
- 2013 ブラジルの業務用フードサービス機器メーカーマコムを買収
- 2013 米国の食器洗浄機メーカージャクソンを買収
- 2014 坂本精志が代表取締役会長兼社長に就任
- 2016 ホシザキに社名変更
- 2017 坂本精志が代表取締役会長に就任、小林靖浩が代表取締役社長に就任
- 2017 ホシザキ研修センターを建設
- 2018 販売会社の不適切取引発覚

## 2022～

海外M&Aを加速、さらなる進化へ

5ヵ年経営ビジョンの実現に向けた成長戦略を実施

- 2022 イタリアの業務用製氷機メーカーのブレマを買収
- 2022 充填機メーカーのナオミの全株式取得
- 2022 中国の厨房設計・施工会社ロイヤルキッチンを買収
- 2023 ホシザキ販売を設立
- 2024 ホシザキ コネクトWi-Fi※2の販売開始
- 2024 トルコのオズティを連結子会社化
- 2024 フィリピンのテクノラックスおよびHKRイクイップメントを買収
- 2026 経営ビジョンの最終年度売上高目標4,500億円、営業利益目標630億円(M&Aのれん償却前)

5ヵ年経営ビジョン (2022～2026年度)  
▶詳細はp.23-24

### 外部環境

- 1954 三種の神器が普及
- 1960 国民所得倍増計画が発表
- 1964 東京オリンピック・パラリンピック

- 1967 大阪万博
- 1970 ファミリーレストランが登場
- 1965～1970年 いざなぎ景気

- 1987 バブル景気が本格化
- 1989 昭和から平成へ
- 1991 バブル経済崩壊
- 1980～1990年代 外食産業が勃興

- 1998 長野オリンピック・パラリンピック
- 2008 リーマンショック
- 2000年代 外食産業の低価格化と海外出店が加速

- 2019 平成から令和へ
- 2020 新型コロナウイルスが世界的に流行
- 2021 東京オリンピック・パラリンピック

- 2022 ロシア・ウクライナ紛争
- 2023 インバウンドの回復期待
- 2024 日銀券刷新
- 2025 大阪・関西万博

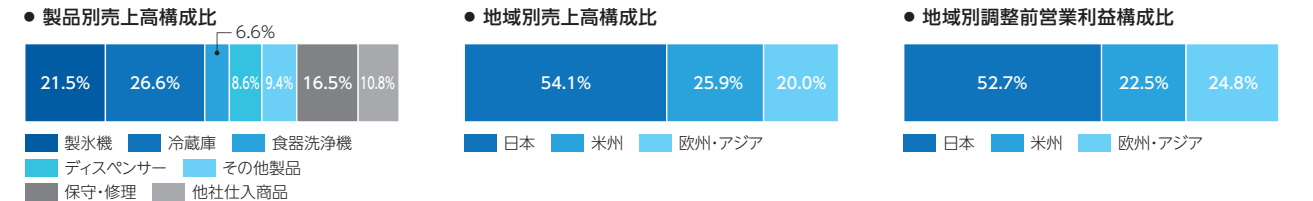
※1 自然冷媒：自然界にもともと存在する物質を使って冷凍用や空調用の冷媒に使用できる物質、オゾン破壊係数 (ODP) がゼロかつ、地球温暖化係数 (GWP) が非常に低い地球に優しい冷媒  
※2 ホシザキ コネクトWi-Fi：業務用冷蔵庫などの機器にWi-Fiモジュールを取り付け、稼働・温度データをクラウドサーバで管理する新サービス



# 事業概況

ホシザキグループは、総合フードサービス機器メーカーとして、存在意義(パーパス)に掲げる、「より快適でより効率的な食環境」を目指し、お客様・社会の課題に解決する製品・サービスを、世界で提供しています。

製氷機、業務用冷凍冷蔵庫、食器洗浄機、ディスペンサー、加熱調理機、衛生管理製品など、独自の技術に基づく高品質な製品ポートフォリオを広げるとともに、国内販売ネットワークの強化、海外企業のM&Aなどを通じたグローバル展開も強化しています。

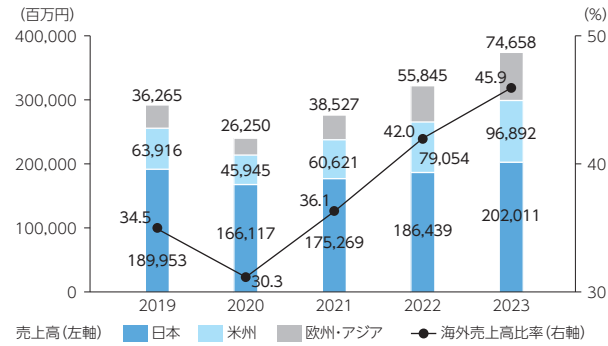


製品カテゴリ	主な製品	売上構成比	地域別売上高比率	売上高推移	事業概況
製氷機	<ul style="list-style-type: none"> <li>キューブアイスメーカー</li> <li>チップアイスメーカー</li> <li>フレークアイスメーカー</li> <li>異形製氷機など</li> </ul>	804億円 (21.5%)	日本 21.2% 米州 47.3% 欧州・アジア 31.5%	2019: 515億円 2020: 515億円 2021: 515億円 2022: 515億円 2023: 804億円	2023年はイタリアのプレマ(2022年下期より連結)や、米州のホシザキアメリカの業績が大きく貢献し、売上高は対前年34.8%アップとなりました。製氷機事業の競合は限られていますが、当社グループのシェアは国内、グローバルともにトップクラスです。
冷蔵庫	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務用冷凍冷蔵庫</li> <li>テーブル形冷凍冷蔵庫</li> <li>冷蔵ショーケース</li> <li>恒温高湿庫</li> <li>プレハブ庫など</li> </ul>	995億円 (26.6%)	日本 51.7% 米州 7.8% 欧州・アジア 40.5%	2019: 750億円 2020: 750億円 2021: 750億円 2022: 750億円 2023: 995億円	2023年は経済の回復やインバウンド需要の増加にともない好調であった日本国内や、市場成長の追い風を受けたインドのウェスタンの業績が貢献し、売上高は対前年8.0%アップとなりました。国内シェアはトップクラスを誇り、海外の伸びも大きくなっています。また、欧州では生産拠点の最適化を図り、市場のボリュームゾーン開拓を目指しています。
食器洗浄機	<ul style="list-style-type: none"> <li>食器洗浄機</li> <li>ラックコンベア式食器洗浄機</li> <li>器具洗浄機など</li> </ul>	248億円 (6.6%)	日本 56.2% 米州 43.1% 欧州・アジア 0.8%	2019: 201億円 2020: 201億円 2021: 201億円 2022: 201億円 2023: 248億円	日本国内や、米州のジャクソンを中心に製造、販売しています。2023年は特に海外における大手洗剤メーカーを中心としたお客様への食器洗浄機の販売増が寄与し、売上高は対前年18.4%アップとなりました。
ディスペンサー	<ul style="list-style-type: none"> <li>チップアイスディスペンサー</li> <li>生ビールディスペンサー</li> <li>ティーディスペンサー</li> <li>リキッドディスペンサー</li> <li>炭酸飲料ディスペンサーなど</li> </ul>	320億円 (8.6%)	日本 18.1% 米州 79.5% 欧州・アジア 2.4%	2019: 261億円 2020: 261億円 2021: 261億円 2022: 261億円 2023: 320億円	日本国内や、米州のランサーを中心に製造、販売しています。2023年は特に海外における大手飲料メーカーを中心としたお客様への飲料ディスペンサーの販売増や、日本国内の市場の戻りなどが寄与し、売上高は対前年34.7%アップとなりました。
その他製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>電解水生成装置</li> <li>電磁調理器</li> <li>スチームコンベクションオープン</li> <li>プラスチックラバー&amp;ショックフリーザー</li> <li>温冷配膳車</li> <li>液体急速凍結機</li> <li>ディープフリーザー</li> <li>真空包装機</li> <li>サプライ品など</li> </ul>	347億円 (9.4%)	日本 82.5% 米州 7.1% 欧州・アジア 10.4%	2019: 287億円 2020: 287億円 2021: 287億円 2022: 287億円 2023: 347億円	2023年は中国で厨房一式事業を展開するロイヤルキッチン(2023年より連結)の貢献もあり、売上高は前年比15.1%アップとなりました。日本国内においては、省力化に貢献する商品を提供しており、スチームコンベクションオープンや温冷配膳車などが業績に貢献しております。
保守・修理	<ul style="list-style-type: none"> <li>保守契約</li> <li>定期点検・整備</li> <li>フロンガス回収</li> <li>補修用</li> <li>パーツサプライなど</li> </ul>	616億円 (16.5%)	日本 75.1% 米州 18.3% 欧州・アジア 6.6%	2019: 507億円 2020: 507億円 2021: 507億円 2022: 507億円 2023: 616億円	2023年の売上高は対前年8.8%アップとなりました。国内には約430の営業所を持っており、東南アジアなど海外も、自社によるサービス事業を展開しています。国内においては、新サービスである「ホシザキ コネクトWi-Fi」※(p.06参照)の提供による、IoTを活用した新たなサービスの創出にも注力し、お客様の効率的な運営を支援していきます。
他社仕入商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガス機器</li> <li>厨房用シンク</li> <li>調理台</li> <li>各種棚類など</li> </ul>	403億円 (10.8%)	日本 96.2% 米州 2.9% 欧州・アジア 0.9%	2019: 377億円 2020: 377億円 2021: 377億円 2022: 377億円 2023: 403億円	大型案件から個店の案件まで、店舗などの新築、改装などの際、当社の製造ラインナップ外の製品も含めた厨房一式の提案、受注をしています。

# 財務・ESG情報ハイライト

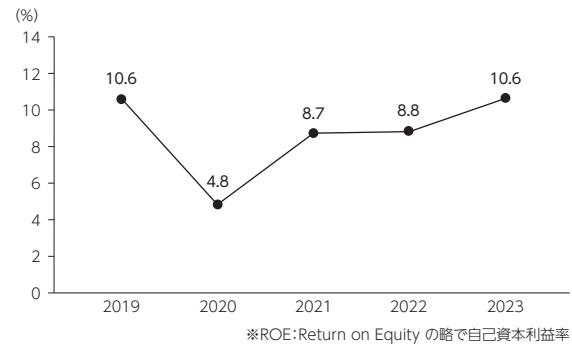
## 財務情報ハイライト

### ● 地域別売上高と海外売上高比率



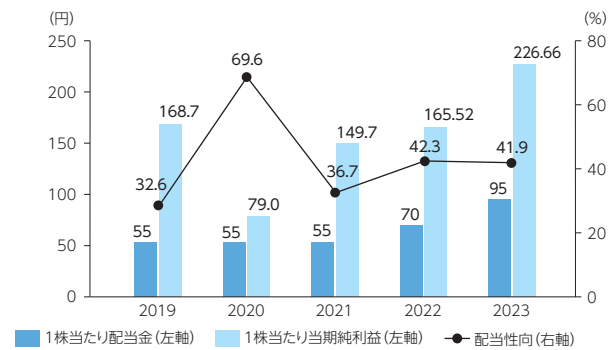
連結売上高は前年度比16.3%増の3,735億円となりました。国内売上高は同8.4%増の2,020億円、海外売上高は同27.2%増(うち米州は同22.6%増、欧州・アジアは同33.7%増)の1,715億円と大きく伸長しました。この結果、海外売上高比率は過去最高の45.9%(同+3.9pt)に達しました。

### ● 連結ROE\*



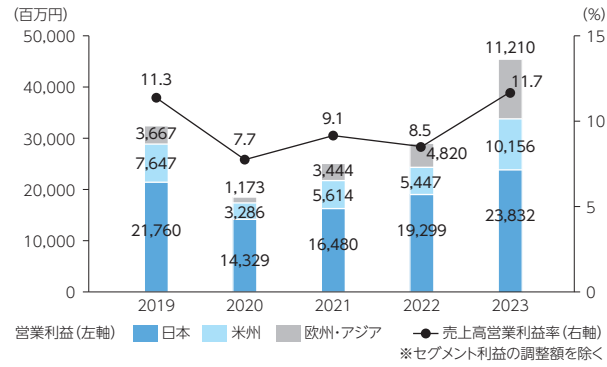
連結ROEは10.6%(前年度比+1.8pt)へ上昇しました。親会社株主に帰属する当期純利益が営業利益の回復などにより同36.9%増の328億円に伸長する一方、過去2年平均純資産は同13.2%増の3,127億円にとどまったためです。

### ● 1株当たり年間配当金および配当性向と1株当たり当期純利益



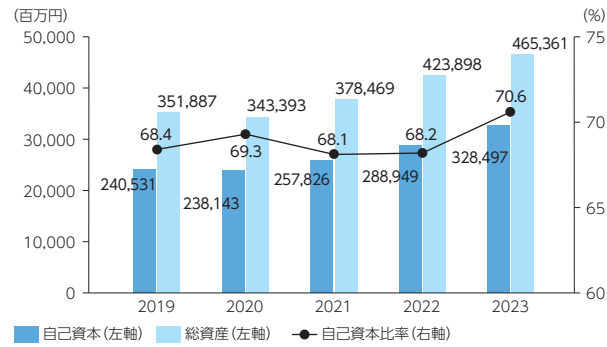
1株当たり年間配当金は前年度から25円増の95円となり、配当性向は41.9%となりました。株主還元方針については、総還元性向40%以上を目標とし、継続的かつ安定的な配当を維持しつつ、利益成長に応じた株主還元をおこなってまいります。なお、2022年7月1日付けで普通株式1株につき2株の割合で株式分割をおこなっており、1株当たり配当金と当期純利益を過去に遡って分割調整しています。

### ● 地域別営業利益と売上高営業利益率



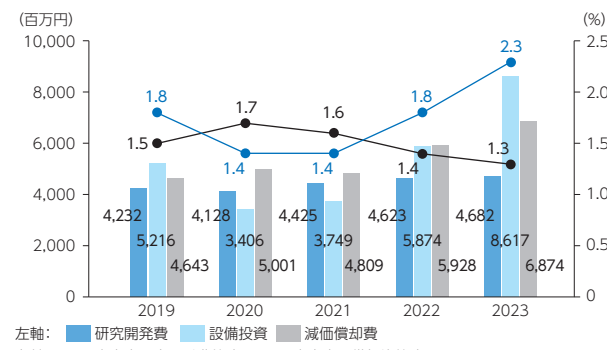
連結営業利益は前年度比59.0%増の435億円、売上高営業利益率は11.7%(同+3.1pt)となりました。国内営業利益は同23.5%増の238億円、海外営業利益は同108.1%増の213億円となり、国内売上高営業利益率は11.8%(同+1.4pt)、海外売上高営業利益率は12.5%(同+4.8pt)となっています。

### ● 総資産および自己資本と自己資本比率



自己資本比率は70.6%(前年度比+2.4pt)となりました。業績回復にともなう運転資本の増加を背景に、総資産が前年度末比9.8%増の4,653億円へ拡大し、自己資本は同13.7%増の3,284億円となりました。年度末の現金および預金は同285億円増の2,545億円(総資産の54.7%)となっています。

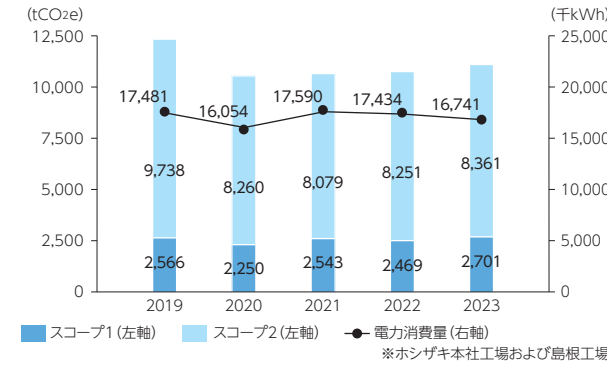
### ● 設備投資および減価償却費と研究開発費



設備投資は前年度比27億円増の86億円(対売上高比率2.3%)、減価償却費は同9億円増の68億円、研究開発費は横ばいの46億円(同1.3%)と安定的に推移しています。主な設備投資は本社と島根工場の設備更新です。

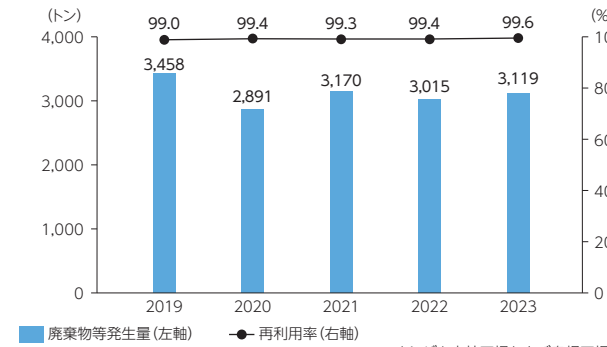
## ESG情報ハイライト

### ● 国内拠点におけるCO2排出量と電力消費量



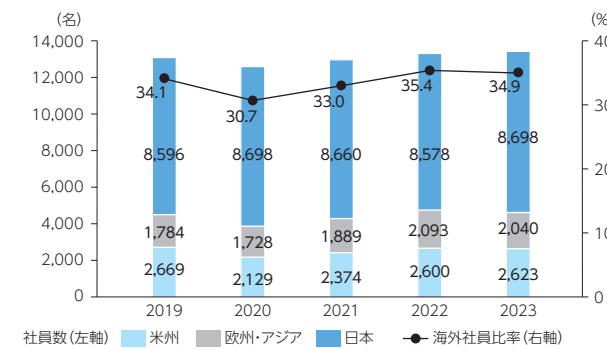
国内拠点におけるCO2排出量(スコープ1&2)は、前年度比3.2%増の11,062tCO2eとなりました。デマンド監視装置の運用や高効率機器への更新などを進めることで電力使用量は前年度比4.0%減の16,741千kWhとなりましたが、小売電気事業者のCO2排出係数の上昇の影響を受けて、排出量は前年度よりわずかに増加しました。

### ● 国内拠点における廃棄物等発生量と再利用率



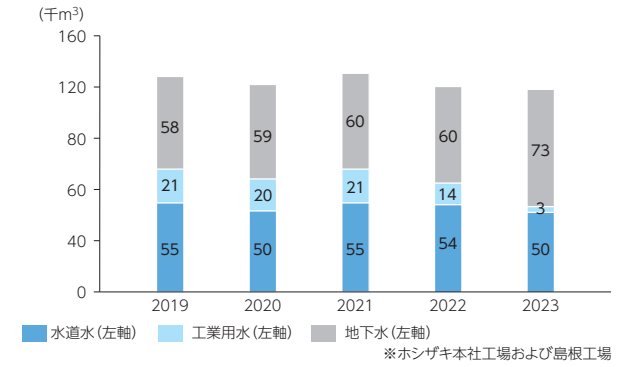
国内拠点における廃棄物等発生量は前年度比3.4%増の3,119tとなりました。生産量の増加にともない、前年度比で増加に転じたものの、廃棄物等の再利用(=リサイクル)率については、廃棄物等の分別や再利用の促進を図ることで、99.6%と100%に近い水準で推移しました。

### ● 連結社員数および地域別社員数と海外社員比率



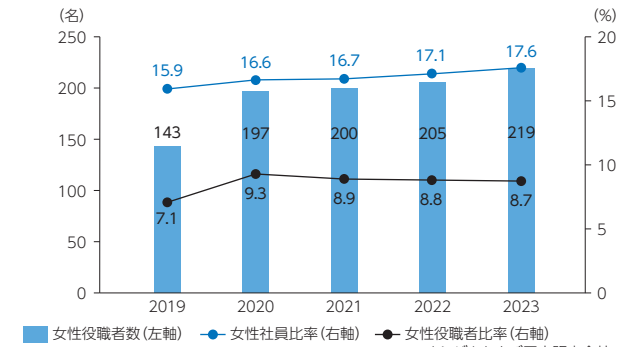
連結グループ会社57社における連結社員数は前年度比0.7%増の13,361名となっています。米州16社の社員数は同23名増の2,623名、欧州・アジア22社の社員数は同53名減の2,040名となっています。

### ● 国内拠点における取水量



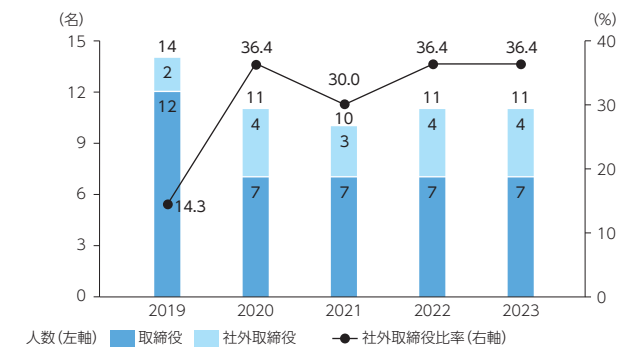
国内拠点における取水量は、前年度比1.7%減の126千m³となりました。生産量は増加しましたが、生産性の向上などに取り組んだことで、取水量を減少させることができました。

### ● 女性役職者数および比率と女性社員比率



ホシザキおよび国内販売会社合計の社員数は7,725名です。うち女性社員数は1,359名で、女性社員比率は5年前に比べて+2.1ptの17.6%へ上昇しています。また、女性役職者数は219名で、こちらも5年前に比べて103名増加し、女性役職者比率も8.7%となっています。

### ● 取締役および社外取締役人数と比率



取締役11名に対し、社外取締役は4名となっています。社外取締役比率は36.4%で、東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンス・コード(3分の1以上)の基準を満たしております。



## トップメッセージ

# フードサービス機器業界世界No.1へ

事業環境変化に対応し、  
ステークホルダーの期待に応え、  
お客様と社会に価値ある  
製品とサービスを  
提供していきます

ホシザキ株式会社  
代表取締役社長

小林 靖浩



## 事業環境変化に対応し、 収益性・資本効率向上への取り組みを推進

フードサービス機器業界は2020年からの新型コロナウイルス感染症拡大により大きな影響を受けました。海外は一部地域を除いて需要の回復が早かったものの、日本は相対的に回復が遅れていました。しかし2023年5月に新型コロナウイルス感染症が5類感染症に変更され、日本のフードサービス業界も業種により強弱はあるものの、ようやく活気が戻ってきました。

2023年12月期業績は、日本においてはコロナ禍からの回復、円安、インバウンド需要などの追い風、海外においてはアフターコロナ下における各エリアでの堅調な需要継続により、過去最高の売上高・営業利益を達成することができました。また、年間配当金は株主還元基本方針に則り、総還元性向40%以上を満たす95円（2022年比25円の増配）とさせていただきます。

### 2023年12月期 業績概要

- 売上高: 3,735億円 ● 営業利益: 435億円 ● 営業利益率: 11.7%
- 親会社に帰属する当期純利益: 328億円 ● ROE※(p.09参照): 10.6%

### 収益性の課題を認識し、改善に向けた対策を実施

このように、当社グループの業績は5カ年経営ビジョン（2022-2026年）の2年目においては概ね順調な結果でしたが、収益性にはまだ課題が残っています。2023年12月期は営業利益率、ROEともに過去のピーク（営業利益率: 2016年12月期13.0%、ROE: 2018年12月期12.0%）を下回っており、今後の改善を目指します。

営業利益率は2016年12月期のピークと比較して、国内と米州が下回りました。国内は主に材料費の急激な高騰により製造部門の収益性が低下したこと、内部統制・コンプライアンス体制強化、国内および海外事業管理強化などを目的とした間接業務・人員の増加などにより、固定費負担が増加したことがマイナス要因となりました。現在の5カ年経営ビジョンは2021年に策定しておりますが、国内においてこれほどまでに材料費が高騰することも想定していませんでした。

米州も国内同様の材料費高騰に加えて、人件費上昇、コロナ禍での人員の入れ替わりによる工場での一時的な生産性低下がマイナスに影響しました。一方、欧州や、中国を除くアジア地域の営業利益率は、売上

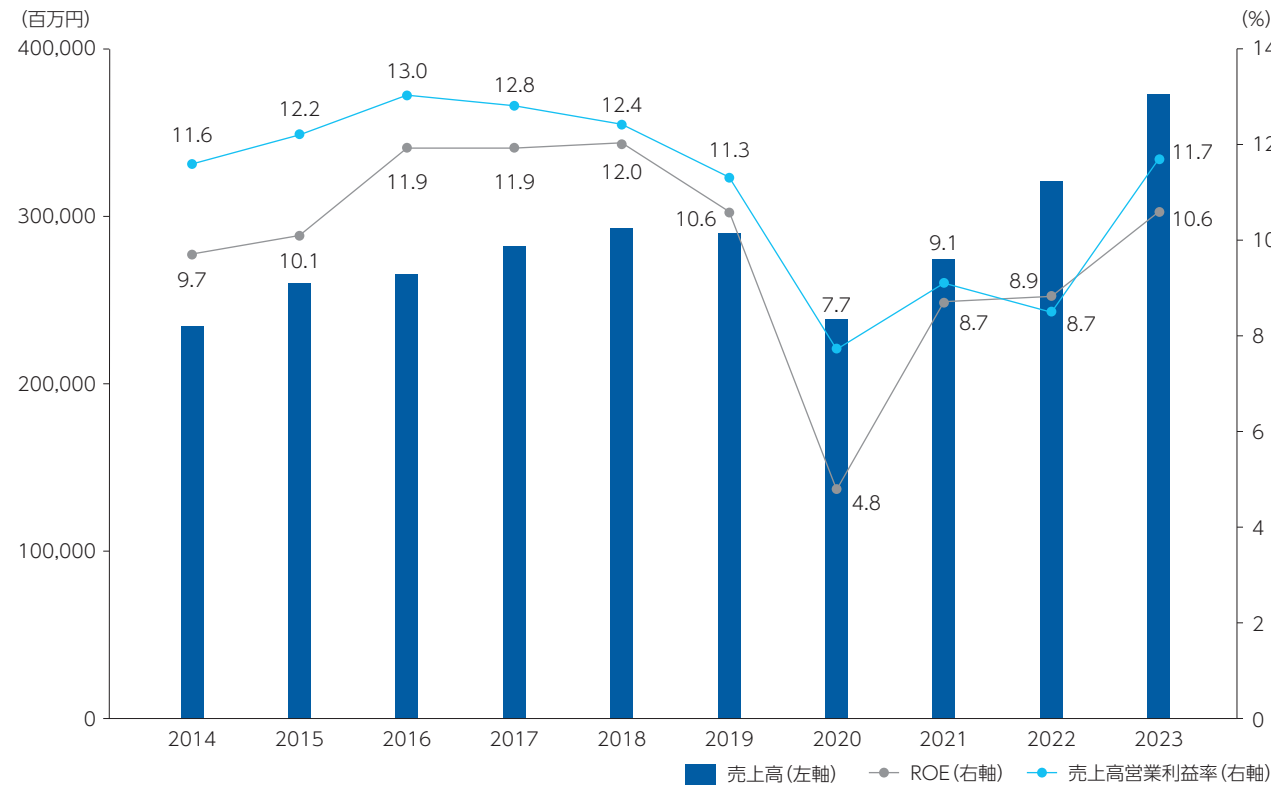
増加とコスト管理強化が功を奏し、良好な結果を残すことができました。

2024年12月期においては、国内の材料費上昇は続いているものの、2022年および2023年ほど急激に高騰することはないと想定しています。国内では積極的なコストダウン活動によってコストアップの吸収を目指します。さらに、ホシザキの本社工場・島根工場、グループ会社で製造を担うネスター、サンセイ電機を含め、各工場での生産品目を大胆に見直すことで、国内全工場トータルでの採算性を一層高めていきます。また、2024年4月1日からほぼ全ての製品の価格改定を実施しました。お客様には、部材および人件費上昇の状況、自社でのコストダウン活動で吸収しきれない部分を価格転嫁させていただく旨をご説明し、ご理解いただく努力を継続しています。さらに、コスト負担が重くなりつつある国内の間接業務については、昨年設立したホシザキ販売が主導し、販売会社の間接業務の標準化および効率化の推進によって、コストダウンを目指していきたいと考えています。



## トップメッセージ

●売上高と営業利益率、ROEの推移(2014年12月期～2023年12月期)



### 資本効率性の低下は現預金や純資産の増加などが原因

ROE※(p.09参照)が伸び悩んだ要因は、利益率の低下および現預金や棚卸資産などの増加による総資産回転率の低下が挙げられます。コロナ下からの順調な業績回復によって現預金が増加するなか、部材高騰や人件費増加による利益率回復の遅れ、コロナ禍および部材不足の長期化に備えた部材および製品在庫上積み対応が、総資産回転率の押し下げ要因となりました。具体的には、2023年末の純資産が3,329億円と大きく増加する中(2018年実績対比149%)、親会社

株主に帰属する当期純利益が328億円(2018年実績対比128%)に留まった結果、ROEは10.6%(2018年実績12.0%)となりました。なお、2023年は円安で営業外収益の為替差益が寄与したため、為替差益を除いたROEは、ピーク時と比較しさらに乖離幅が大きい状態です。こうした状況を勘案し、資本効率の向上を目的に当社では初めてとなる自己株式の取得(100億円)を2024年5月に発表しました。

### 資本効率性と株価を意識した経営に取り組む

当社の株価パフォーマンスは、市場平均と比べて相対的に満足できない水準が継続しています。私は四半期毎の決算説明会に加えて、定期的に株主や投資家の皆様と対話・エンゲージメントの機会を設けています。特に主要株主とは2019年以降、毎年SR(Shareholder Relations)ミーティングを実施しています。こうした対話・エンゲージメントでいただいた要望事項は、全て

取締役会および一定レベル以上の幹部に速やかに共有し、可能な限り対応できるよう積極的に検討を進めています。また、要望事項への対応策がまとまり、実施が決定したものについては、毎年の統合報告書にて報告しています。東京証券取引所が昨年3月にプライム上場企業に向けた「資本コストと株価を意識した経営」の要請もあり、資本効率改善に対する資本市場の要請

が以前に増して高まっていると感じています。

対話・エンゲージメントでは、業績堅調であるにも関わらず株価の低迷を多く指摘されました。その理由は資本効率が資本市場の期待より低いこと、潤沢な現預金を活用しきれていないことが大きいと認識しています。初の自己株式取得は、我々が、「株主還元策として自己株式取得を除外しないこと」を示すためでもあります。

## 5カ年経営ビジョンの戦略・進捗は総じて順調

2026年12月期を最終年度とする、5カ年経営ビジョンは2024年12月期で3年の折り返し地点を迎えます。2026年12月期の業績目標である売上高4,500億円(うちM&A寄与分500億円)、営業利益

今後、株主や投資家の皆様の評価・信頼をより高めるべく、5カ年経営ビジョンの目標達成、資本効率改善に向けた現預金の有効活用(キャッシュ・アロケーション)、さらに戦略的な株主還元策をしっかりと検討したいと思います。企業価値を上げることはマネジメント全員の責務であり、資本市場の意見に耳を傾けながら、私が先頭に立って企業価値向上に取り組む覚悟です。

630億円(M&Aのれん償却前)、ROE12%以上、総還元性向40%以上などの達成に向けて最大限努めてまいります。

### 国内外での“攻め”と“守り”の戦略で目標達成へ

5カ年経営ビジョンで掲げた戦略および施策は概ね順調に推移しています。

国内の“攻め”の戦略は飲食市場の深掘りおよび飲食外市場の開拓であり、2023年に設立したホシザキ販売によりその成果が出始めています。高い専門性を有する5つの本部(営業本部、法人営業本部、チェーン店本部、サービス本部、管理本部)が15販売会社、さらにその下の51支店および各社の事業部を横断的に支援することで、国内営業部門の隅々まで、業績・活動状況が見えるようになりました。事実(ファクト)の見える化によって、経営課題が容易に識別でき、迅速に対応できるようになったことは大きな成果です。その結果、15販売会社共通政策の浸透・徹底が大幅にスピードアップし、飲食および飲食外市場ともに、着実に拡販が進んでいます。▶詳細はp.43

“守り”の戦略である人材育成については、海外マネジメント人材、若手サービスおよび女性管理職などの育成の仕組みづくりを強化しています。また、国内は内部統制の強化が順調に進んでおり、今後15販売会社およびホシザキの間接業務の標準化および効率化に重点的に取り組みます。ホシザキの間接業務については、海外管理業務の効率化が課題です。海外グループ会社が増え、海外売上高比率が上昇しており、海外管理業務は増加傾向ですが、その全てをホシザキが負担することは限界になりつつあります。必要な機能の取捨選択に加え、優先度の高いもののみ

国内に残し、残りは後述の海外地域統括会社への段階的な移管が必要となります。▶詳細はp.35

海外の“攻め”の戦略はエリア・事業毎の成長拡大です。最優先の製氷機事業は、欧州地域にてブレマの加入により製品・顧客ポートフォリオが強化されましたし、米国もホシザキアメリカの生産性向上が図られつつあります。また、インドにおいては、人口増加にともなうフードサービス産業の成長を追い風に、高い競争優位性を有するウェスタンの冷蔵庫事業に大きな成長が続いています。今後の重点課題は米州・欧州・中国市場における冷蔵庫事業の拡大です。競合企業との価格競争や商品ラインナップ不足などのため、成長加速が遅れていましたが、着実にその対策を進めつつあります。エリア毎で商品力を強化し、製氷機に次ぐ2本目の柱として成長につなげていきます。▶詳細はp.46

“守り”の戦略であるガバナンス強化については、各地域統括機能の強化・拡大がエリアごとに進んでいます。具体的には昨年東南アジア地域に統括会社を新設したことに加えて、米州、欧州、中国の地域統括会社が確実に機能し始めています。地域統括会社の取締役会が各エリア長、各社マネジメントの執行を監督するとともに、地域CFOがホシザキ本社と連携しながらエリア長をサポートすることで、経営管理強化、内部統制強化、決算の早期化、IT化などで成果が見えつつあります。▶詳細はp.76



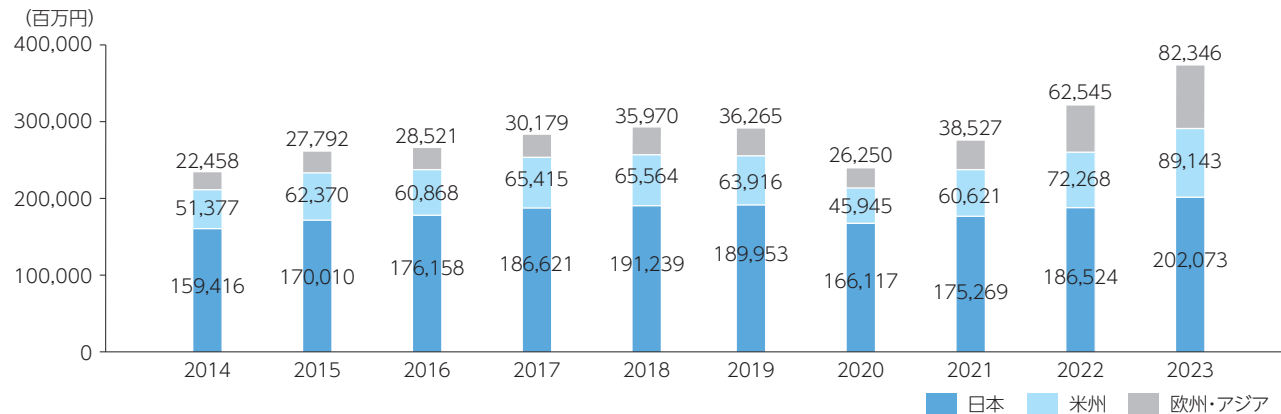
トップメッセージ

アフターコロナの市場変化を見据え競争力を強化

国内フードサービス業界の設備投資需要は、5カ年経営ビジョン策定時と比較して、主に飲食市場にて大きな変化が見られます。アフターコロナ下において、夜間店やアルコール消費に関連した設備投資の回復が遅れていること(飲み会機会の消失)は想定範囲としても、食材高騰および人手不足などによって、新規出店(店舗数)の回復が想定以上に遅れています。飲食外市場を含むどの業界でも人手不足は共通の大きな課題となっており、自動化や省力化などの設備投資需要が増加しています。この需要獲得を目指して、再加熱カート・キャビネットやスチームコンベクションオープンといった省力化に貢献できる既存製品の拡販に加えて、コネクテッドロボティクス(資本提携先)と協業し、ロボットの活用により、大きな省力化を目指す食器洗浄機の開発などに注力しています。また、人手不足に加えて大きな社会課題である「食品ロス削減」解決を目指して、食材の急速冷凍・解凍製品への注目が高まっています。当社グループにおいても、急速冷凍を目的とした既存製品のプラストチラーに加えて、昨年7月からディープフリーザー(超低温冷凍庫)、12月からは液体急速凍結機の販売を開始しています。また、解凍を目的とした製品として、温風式の従来製品に加えて、マイクロ波加熱と真空冷却を組み合わせた新たな解凍機の開発が最終段階です。マグロなど魚介類や、揚げ物、おにぎりなどの解凍において、社内で実施した試験では自然解凍と比較して大きな優位性が確認されており、今後量産・販売の予定です。今後の見通しとして、夜間店の出店は少子高齢化や人口減少、行動様式の変化などもありコロナ禍前の回復への道のりは不透明ですが、インバウンドの増加を追い風に、昼間店や宿泊施設の新規出店や設備投資

(増強、省力化)は着実に回復が期待できます。また、少子高齢化や一人世帯の増加など社会情勢を背景とした加工販売業、病院・福祉施設などの設備投資需要も引き続き成長の継続を見込んでいます。海外においてはインフレが落ち着き、比較的好調なマクロ環境を追い風に、設備投資需要の戻りが鮮明になっています。もともと外食産業の成長性が高いマーケットが多く、一部の国・地域を除いて今後も成長が続くと見えています。ただし、どのエリアも競争は厳しく、特に中国市場は熾烈です。中国は昨今の不動産不況などでフードサービス業界の設備投資需要が伸び悩んでいるなか、ローカルメーカーとの価格競争が激化しています。今後、大胆なコストダウン、M&Aによるローカルメーカーの買収などによるコスト競争力の強化が必要と考えています。さらに、海外では市場環境の変化が年々早くなり、競争環境が益々厳しくなりつつあり、よりお客様(代理店、最終顧客)のニーズに沿った商品企画および製品開発の重要性が高まりつつあります。今後は商品企画、生産管理(製造・販売・物流・在庫の統括管理)の機能強化を目指すとともに、「品質に拘った最大限のコストダウン」を推進していきます。価格競争激化が想定されるなか、マーケットニーズを考慮したプライシングの必要性も感じています。従来、海外向け製品は国内仕様をベースに開発されており、高コストになりがちでした。現在当社関係部門のリードによって、「ホシザキブランド」に求められる基準を維持しつつ、市場毎に性能・品質のギブアウェイを見直し、部材の現地調達を積極的に進めることで、大幅なコストダウンを目指しています。また、製造機能を有するグループ会社にて部材の調達情報の共有を進めており、今後可能な部材から集中購買を図っていきます。

● ホシザキの地域別売上高推移(2014年12月期～2023年12月期)



これまで培ったM&A経験を、次なる成長のためのM&Aへ

M&A投資は5カ年経営ビジョンで1,250億円を計画しています。世界各地域において、フードサービス業界の設備投資需要が回復し、M&Aの案件も段階的に増えつつあります。最近の傾向としては、プレイヤーの統合が進む欧米での案件発生が少なく、新興国での案件が増えてきています。我々は、過去にインドやブラジルといった新興国における買収企業の経営(成功・失敗経験)を通して、新興国企業を買収における「成功のためのノウハウ」を蓄積してきました。2024年2月にはパナマ共和国に本社を置く業務用冷蔵庫メーカーのフォーゲルカンパニー(以下「フォーゲル」)をグループに迎えました。ホシザキアメリカは、長年米国市場向けの中～低価格帯冷蔵庫についてフォーゲルからOEM※供給を受けるなど、両社の関係性は深く、早期のシナ

ジー効果が期待できます。フォーゲルへの出資比率は25%で持分法適用会社ですが、段階的に株式取得をおこない、2027年に51%の出資比率で連結子会社になる見込みです。フォーゲルはグアテマラ共和国に製造拠点をもち、大手飲料メーカー(主に米国本社)を主要顧客に抱え、中米から主に南米の北部に商品を販売しています。生産性の高い工場や研究所を有していますが、さらなる成長に備え、2024年に大規模工場の新設工事が始まる予定であり、我々がその設計・建設・稼働支援をおこなう予定です。今後は中南米地域での事業拡大とともに、米州の冷蔵庫ボリュームゾーンのラインナップ拡充につなげていきます。▶詳細はp.50  
※ OEM: Original Equipment Manufacturing の略で相手先ブランド製品の生産

お客様指向の「儲かる文化」の根付いたNo.1企業を目指す

コーポレートスローガン「5大陸をつなぐ世界No.1ブランドを目指して」や、5カ年経営ビジョンで開示した長期的にありたい姿「これから伸び行く新たな市場ならびに未開拓市場で先手を取り、存在感を高めることで世界No.1を目指します」にある通り、ホシザキグループは、「世界No.1」への成長を志向していきます。世界No.1として、まずはフードサービス機器業界での世界売上高No.1を目指しますが、その実現のために、各エリア、各国での売上高No.1を目指します。とてもチャレンジングな目標ではありますが、挑戦し続けたいと思います。各国でのNo.1を目指すことで販売チャネルの信頼性が高まり(ホシザキファンが増え)、販売台数の増加によって開発機能および生産拠点(工場)が拡充でき、その結果製品のコスト競争力が高まり、さらなる販売拡大が可能となります。また、各国拠点を強化することで、現地社員や当社の若手・中堅社員が経営に関するさまざまな経験を積む機会が増え、マネジメント人材育成へのプラス効果も期待できます。社員の行動指針であるホシザキ・イズムは創業時から不変のものです。中でも「儲かる会社には儲かる文化あり」[変化は進歩である]については、国内および海外の幹部・社員に積極的に訴求しています。我々は世界、そして各国No.1になるために、まずは売上高拡大を目指しますが、利益成長なき会社は持続できません。お客様指向での売上高拡大と利益率向上

の両立(=儲ける)こそが我々の目指すべき方向性です。私は海外グループ会社の幹部に対しては、機会ある毎に「Growth with profit(利益をともなった持続的成長)」を指示しています。これは本当に難しい目標ですが、会長の坂本精志は、「儲かっている会社は訪問すればすぐにわかる。幹部・社員が日常的に儲けることを考え、儲けるために果敢に変化に挑戦する。儲けることがその会社の文化となっている。」とよく話しています。私の経営トップとしての責任は、将来の環境変化に備えて、マザー・カンパニーの機能強化、国内および海外の事業基盤の強化を着実に遂行することに加えて、「儲かる文化を持つ儲かる会社」を1社でも多く育てていくことであると強く認識しています。そのためには、ホシザキ・イズムを理解した経営人材を育て、その理解の促進に向けた仕組み作り、コミュニケーション強化にしっかりと取り組んでいきます。四半期毎に幹部向けの経営報告会(対面での説明会)およびグループ社員・幹部向けのマネジメント通信配付をおこなっていますが、今後も幹部、社員とのコミュニケーションには最優先で取り組みます。





## トップメッセージ

### 実効性をともなったサステナビリティ活動への深化

2025年12月期から我々の欧州法人が欧州のCSRD(企業サステナビリティ報告指令)の対象となります。上場企業の責務として、外部評価機関や開示基準には適正に対応していききたいと思います。

当社グループのサステナビリティ活動は、2022年に6つのマテリアリティを特定した後、2023年からサステナビリティ委員会を設立、マテリアリティ毎に執行役員が責任者となるワーキンググループ(WG)を作り、KPIを設定して活動を進めています。マテリアリティの解決には、私自身がコミットして積極的に取り組んでいます。

2023年にもマテリアリティ対応が進みましたが、その中でも「気候変動への対応」で、CO<sub>2</sub>削減目標をグローバルに広げることができたのは大きな成果の一つ

です。その他、当社の本社と島根の工場に太陽光発電を設置するなど取り組みを推進しています。「持続可能なサプライチェーンマネジメント」では、取引先様への環境や人権などに対するアンケート調査を開始しました。また、「社員の働きがい向上」においては、女性役職者の育成などの女性活躍推進活動に注力し、KPIである女性役職者数は現在のところ順調に進捗しています。

一方で、一部を除いて活動がまだ国内中心であったり、限定的な取り組みであったりするため、今後のグローバル展開などへの活動拡大は課題と認識しています。引き続き情報開示も拡充しながら、実効性をともなった取り組み、経営戦略とサステナビリティ活動との統合を目指していきます。

### E(環境)：事業活動を通じた環境負荷低減により新しい価値を創造

「気候変動への対応」に関して、国内で初めて環境に配慮した自然冷媒※(p.06参照)製品を投入することによって、地球環境への貢献を目指していきます。現在国内において、自然冷媒製品は冷蔵庫と一部の製氷機ですが、2023年5月から販売開始した自然冷媒冷蔵庫は、対象機種全体の販売比率で5割を超えました。自然冷媒製品は世界では標準ですが、国内では自然冷媒(=可燃性ガス)の安全上の懸念から、我々の業界では製品投入が遅れていました。ただし、我々の優れた開発力とグローバル市場での長年の経験(海外ではホシザキは自然冷媒製品をいち早く導入)から国内での販売開始および拡販に

成功しました。一部の代理店からは安全性と修理対応に不安の声がありましたが、丁寧に説明をすることで導入を進めていただいています。価格も従来の製品と同等程度であり、環境へのインパクト低減への貢献とともに、環境配慮型製品としてさらなる成長が見込まれます。▶詳細はp.54

また、我々はTCFDフレームワークに基づいた情報開示を進めていますが、2023年には2℃以下シナリオを2℃から1.5℃へ見直しを実施し、リスクと機会について再考しました。スコープ3については国内外での算定などを進めており、2026年までにグローバルでの排出量削減目標を開示予定です。▶詳細はp.55

### S(社会)：ES調査の2年連続低下の反省を経営に活かす

「新たな顧客価値の創造」に関しては、多くのお客様が取り組まれている「地球温暖化防止」への貢献となる自然冷媒冷蔵庫・製氷機は着実にお客様に受け入れられていますし、飲食外市場のお客様に向けた新製品の投入や他社との協業、人手不足に対応した省力化製品(ロボット活用など)も積極的に進めています。▶詳細はp.57

「安心・安全な食環境づくりへの新たな提案」については、ホシザキの競争優位性の源泉であるサービス力の強化を特に重点的に取り組むことで積極的な提案を目指します。離職防止に向けた若手サービススタッフ育成プログラムの開始、サービスメニューの見直し、コールセンターの高度化、業務効率化に向けたICTツール構築

などで成果が出つつあります。今年年始から発売を開始したホシザキ コネクトWi-Fi※(p.06参照)については、お客様への価値提供に加えて、サービスの業務効率化に確実に資する仕組みであり、今後の拡販を目指します。▶詳細はp.58

「社員の働きがいの向上」では、2023年の国内の社員満足度(以下「ES」)調査は2年連続で国内全グループ会社のESが低下しました。調査結果を見ると、昨年は15販売会社の組織変更による部署異動や担当業務変更が多く、そのストレスが調査結果に影響したことが大きな要因です。私は毎年、本調査の全ての自由記述に目を通していますが、これを読むと、2022年調査と比較して

2023年調査では社員の不満は和らいでおり、昨年から取り組んでいる各活動の成果が見え始めています。このES向上の取り組みは各社での改善活動だけでなく、ホシザキ販売が中心となり15販売会社共通の活動重要テーマを選定し、制度新設や制度変更などを進めています。具体的には、若手社員の定着に向けた支援強化や業務負荷低減に向けた業務効率化、15販売会社共通の人事制度導入などを実施済みです。また、社員教育に

ついては、新任役職向けの階層別研修に加えて、国内および海外マネジメント人材育成を目指した選抜教育プログラムが定着し、マネジメント人材の底上げに貢献しています。特に部長以上向け研修では、人材育成支援会社の教育プログラムをベースとしつつ、私自身が講師として参加することで、私と上級幹部とのコミュニケーションにも役立っています。▶詳細はp.61

### G(ガバナンス)：取締役会実効性向上に向けた議論を拡充

ガバナンスの実効性に関して、取締役会は1議案15分程度と時間的な制約もあるため、1~2ヶ月に1回程度、半日をかけて取締役全員で重要な経営課題を議論する「個別討議会」※(p.71参照)を実施し、取締役会実効性向上・議論の充実を図っています。2023年の個別討議会で私が印象に残ったテーマとして、まずはM&Aの案件に関しての議論があります。フォーゲルの買収は機会とリスクなども含めて、しっかり議論されたと感じています。また、資本政策や株主還元についても複数回議論しました。

私は資本市場のニーズを全て取締役会に伝えており、PLだけでなくBSも重視した経営が重要であることを常に念頭に置き議論をしています。100億円の自己株式取得は、この個別討議会にて、5カ年経営ビジョンの達成のために、目指すべきキャッシュ・アロケーションや資本政策について何度も議論を重ねた結果実現しました。今後はインフレ下で現預金保有の意義がより厳しく問われることは確実であり、マネジメント一同、資本コストを強く意識し、資本効率を一段と高める活動に最大限努めてまいります。▶詳細はp.71

当社グループが統合報告書を発行してから3年を迎えて、サステナビリティ活動が一步步ずつですが事業活動に“深化している”ことを実感しています。“変化し、進化し続ける”ことが経営には必要であり、今後もステーク

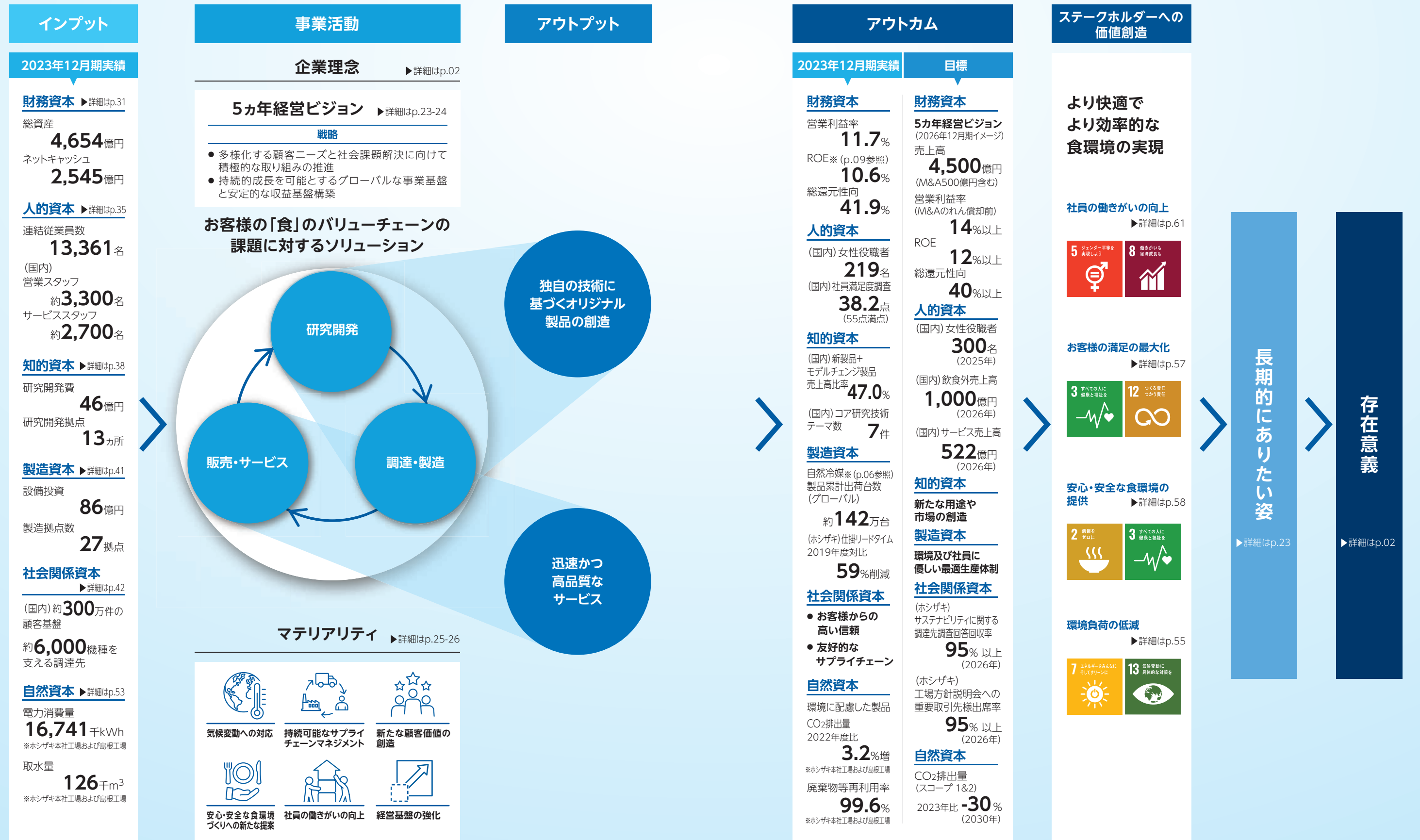
ホルダーの皆様との対話・エンゲージメントを通じてホシザキグループの存在意義の実現および価値共創に努めてまいりますので、引き続きご支援、ご協力をよろしくお願い申し上げます。





# 価値創造プロセス

ホシザキグループは、事業活動を通じて、ステークホルダーへの価値を創造し、5ヵ年経営ビジョンで設定した「長期的にありたい姿」、企業理念で掲げる「存在意義」を実現していきます。価値創造プロセスのポイントは次ページにて説明しています。



# 価値創造プロセスのポイント

事業環境の先行きが不透明ななか、ホシザキグループが存在意義のもとに、長期的にありたい姿を実現するには、社会課題や事業環境を踏まえてリスクと機会を特定し、経営資源を活かして、5ヵ年経営ビジョンの戦略を中心とする事業活動から、経済価値だけでなく、社会価値を生み出すことが求められます。このためには、マテリアリティの解決が必要であり、これに向けてさまざまな取り組みを進めていきます。

インプット	
<b>強みを持つ経営資本の活用</b>	
財務資本	今後の成長に必要な潤沢なキャッシュ 総資産の55%を占める、長期的にありたい姿を達成するための成長投資 (M&A含む)
人的資本	営・サ連携の進化、グローバルの研究開発人員 新たな価値創造と市場開拓、マーケットニーズを上回る新製品・新技術開発
知的資本	タイムリーな新製品投入とモデルチェンジによる需要喚起 需要創出 (他社との協働含む)、新製品、モデルチェンジ売上高比率の向上
製造資本	世界27ヵ所の製造拠点、厳しい品質管理体制 全数検査を基本とする厳しい品質管理体制のもとに、高品質の製品を安定供給、「地産地消」に向けた最適地生産
社会関係資本	高いブランド力と顧客基盤、調達先との協働 高い市場シェアに裏付けられた無形資産、ステークホルダーとの協働、地域社会の一員としての社会貢献活動
自然資本	使用エネルギーの効率化、資源の有効活用 環境経営を継続、CO <sub>2</sub> 排出量削減と環境性能を高めた製品群でお客様へ貢献

事業活動		
<b>リスクと機会</b>		
社会課題	業界変化	内部環境
<ul style="list-style-type: none"> <li>価値観、ニーズ、生活様式の多様化</li> <li>少子高齢化と労働者人口の減少</li> <li>情報化社会/IT化の推進</li> <li>環境汚染や気候変動のリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>飲食市場の業態変化</li> <li>顧客ニーズの変化加速</li> <li>グローバル化の一層の進展</li> <li>新興国市場の勃興</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル対応</li> <li>生産性向上</li> <li>ダイバーシティ</li> <li>内部統制</li> </ul>

**強みを持つバリューチェーンと戦略**

- 関連業界とホシザキの動向**  
フードサービス機器業界で扱われる製品は調理機器、加熱機器、炊飯機器、洗浄機器、冷却機器、飲料供給機器、食材提供機器など多岐にわたっています。加えて、市場ニーズは厨房の衛生管理の推進、調理のシステム化・高度化、厨房環境の改善など、年々変化しています。ホシザキグループは国内フードサービス機器業界でトップクラスのシェアを誇り、その特徴は直販体制、営業とサービスが連携した事業モデル(営・サ連携モデル)にあります。海外は国内と競合企業は異なりますが、グローバルな製造販売体制による製品の安定供給や、高品質な製品に強みがあります。こうした状況下、M&Aによって重点セグメントを強化し、世界No.1を目指しています。

	研究開発	調達・製造	販売・サービス
ソリューション	独自技術を活かし、開発、試作、設計フォローアップまで一貫した研究開発体制を構築することで、お客様に付加価値の高い製品をお届けします。	お客様のご期待と信頼に応える製品やサービスを提供するため、厳しい品質基準のもとで、製品の安定供給・品質管理体制を構築しています。	国内外のネットワークを活用し、厨房の設計・施工・メンテナンスからメニュー提案、HACCP*導入の支援まで、お客様のさまざまなニーズにお応えします。
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>長年にわたり磨き上げてきたコア技術</li> <li>グローバルにおける環境・省エネ基準を満たす製品開発技術</li> <li>マーケットニーズ探索の仕組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>厳しい社内試験基準を満たす品質</li> <li>細かなお客様ニーズへの対応力(国内)</li> <li>グローバルでの需要地生産・開発体制(海外)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全国を網羅した直販体制とサービス・サポート体制(国内)</li> <li>営業・サービス連携による提案力(国内)</li> <li>グローバルにおける代理店へのサービストレーニングの提供(海外)</li> </ul>

\* HACCP: Hazard Analysis and Critical Control Pointに基づく衛生管理手法

**アウトプット**

**ホシザキが生み出す製品と高品質なサービス**

- 独自の技術に基づくオリジナル製品の創造**  
「オリジナル製品を持たない企業に飛躍はない」をモットーに、お客様のニーズや社会課題解決につながる製品を創出しています。
- 迅速かつ高品質なサービス**  
国内の営・サ連携モデルの進化と深化、海外はお客様により近づいた展開を進めることで、高品質なサービスをお客様に提供しています。

**2023年度の成果(国内)**

**環境負荷低減、省人化**

- 自然冷媒※(p.06参照)採用製品
- 食器洗浄機
- 冷凍食品需要に応える製品創出
- ディープフリーザー
- 解凍庫
- 液体急速凍結機

**既存技術応用による新製品**

- 薬用冷庫

**アウトカム**

**経営資本の増強とステークホルダーへの還元**

各資本を有益に活用し、短期、中期、長期にわたって価値を提供することで、関連するSDGsの達成に貢献し、各資本の増強につなげていきます。

- 短期的な価値創造:**  
**安心・安全な食環境の提供:**ホシザキグループの強みを活かした製品や保守・サービスを通じて、お客様に安心・安全を提供します。これにより、財務資本として営業利益率を向上させ、社会関係資本としてお客様からの高い信頼を築きます。
- 中期的な価値創造:**  
**社員の働きがいの向上、お客様満足の最大化:**社員が多様な価値観を共有し、互いに尊重し、誇りを持って働ける活力ある組織風土を醸成します。飲食外市場は、成長可能性が高く、これまでに培った製造資本、知的資本に加え、IoTやSFA\*1(営業支援システム)の活用を含めて注力します。これにより、人的資本と財務資本を向上させ、製造資本はリードタイムの削減に、知的資本は新たな用途や市場の創造につながり、社会関係資本となる友好的なサプライチェーンを構築します。
- 長期的な価値創造:**  
**環境負荷の低減:**スコープ1&2のCO<sub>2</sub>排出量について、グローバルでは2030年までに30%削減(2023年比)し、国内工場\*2では2050年までにカーボンニュートラルを目指します。財務資本、人的資本、製造資本を活用してCO<sub>2</sub>排出量削減を実現し、知的資本を通じて環境配慮型製品を創出することで、自然資本として社会に還元します。

\*1 SFA: Sales Forces Automationの略で営業支援システム \*2 ホシザキ本社工場および島根工場

**長期的にありたい姿の実現**

**存在意義(パーパス)**



# 5年経営ビジョン

ホシザキグループは、長期的な視野に立った環境変化への対応力を強化するため、存在意義を大方針とした“長期的にありたい姿”を設定しました。この実現に向けて、社会・環境価値および経済価値それぞれに目標を設けた、5年経営ビジョン(2022~2026年度)を策定し、企業価値の向上を目指します。

社会・環境価値の向上に向けては、6つのマテリアリティ(重要課題)の解決を目指し、新たにワーキンググループを作ることで組織的な活動を進めています。経済価値の向上に向けては、国内では利益率の改善、海外では売上成長を重視した「攻め」と「守り」の戦略を実行することで、数値目標の達成を目指します。

**存在意義**

---

**お客様のみなならず、社会に貢献できる「進化する企業」であることを目指します**

**長期的にありたい姿**

- これから伸び行く新たな市場ならびに未開拓市場で先手を取り、存在感を高めることで、世界No.1を目指します
- 「食」に関わるお客様および社会の課題を、製品・サービスの提供を通して解決することで、地球の未来に貢献します

**今後の戦略の方向性**

**グループ全体**

- 多様化する顧客ニーズおよび社会から要請される課題解決に向けての積極的な取り組みを強化
- 持続的成長を可能とするグローバルな事業基盤と安定的な収益基盤の構築

国内	海外
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存飲食市場を深掘しつつ、成長を求め飲食外市場開拓を一段と強化</li> <li>● 環境変化が速い飲食市場および多様な顧客を有する飲食外市場の顧客に対応するため、新たな販売モデル(営・サ連携モデル)を確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存市場の成長を最大化しつつ、伸び行く新興市場への他社に先行した進出と事業拡大</li> </ul>

## 全社成長戦略

	国内	海外
<b>攻め</b>	<p><b>利益率改善が牽引する利益成長</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 飲食市場の深掘と飲食外市場の開拓</li> <li>・ 収益性と生産性の徹底的な改善</li> <li>・ 営・サ連携最適化およびIoT活用による新たな価値創造</li> <li>・ 市場ニーズに対応した製品開発力の強化</li> </ul>	<p><b>売上成長が牽引する利益成長</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新市場(エリア、製品、チャネル、顧客など)の開拓</li> <li>・ 積極的なM&amp;A</li> <li>・ QCD(Quality, Cost, Delivery)の卓越化</li> </ul>
<b>守り</b>	<p><b>国内・海外共通</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ESG対応の強化</li> <li>・ 経営管理(コスト管理)強化</li> <li>・ 戦略的IT構築</li> <li>・ 内部統制・コンプライアンス強化</li> <li>・ マネジメント人材育成</li> <li>・ リスク管理強化</li> </ul>	
	<p><b>効率化基盤の整備</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 間接業務の効率化(シェアード化推進)</li> <li>・ 他社連携強化</li> </ul>	<p><b>成長基盤の整備</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ M&amp;A・PMI※実行力強化</li> <li>・ エリアマネジメント強化</li> </ul>

※ PMI: Post Merger Integration の略で合併・買収後に企業価値を最大化させる統合プロセス

## 2026年度の業績数値目標 (為替前提: 1ドル=110円、1ユーロ=130円)

- 連結売上高4,500億円(M&A500億円含む)
- 連結営業利益率14%以上(M&Aのれん償却前)
- 連結ROE※(p.09参照) 12%以上
- 総還元性向40%以上

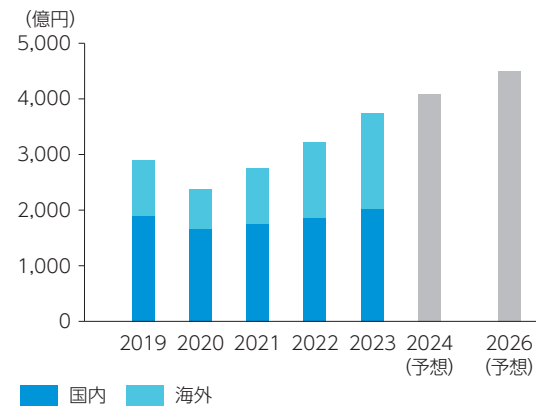
## 5年経営ビジョン実現に向けた状況

5年経営ビジョン2年目となる2023年度は、国内において新型コロナウイルス感染症の位置付けが5類感染症へ移行するとともに経済活動が徐々に回復に向かいました。また、海外においても欧米を中心に経済成長が力強さを増す中、連結売上高および連結営業利益は経営ビジョンに対して順調に推移しました。資本効率の目標であるROEに関しても、10%を超えて着地し、総還元性向についても40%を超えました。

## 連結売上高の推移

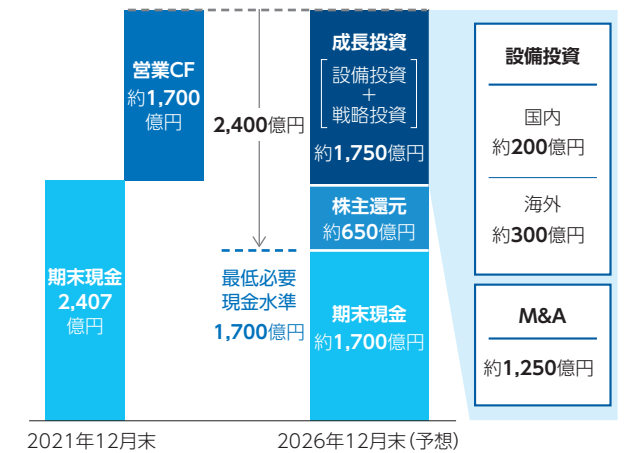
2022~2023年度売上高実績および2024年度予想売上高は、国内外における成長戦略の実施(M&Aを含む)や、為替の円安進行などから、経営ビジョンの数値目標に対して順調に推移する見通しです。

### ● 連結売上高の推移



## 資本政策: キャッシュ・アロケーション

- 2026年度までの累計5年営業キャッシュ・フロー約1,700億円
- 同累計成長投資約1,750億円(国内設備投資約200億円、海外設備投資約300億円、M&A約1,250億円)
- 将来5年キャッシュ・アロケーション



- 財務戦略の推進・強化 ▶ 詳細はp.31

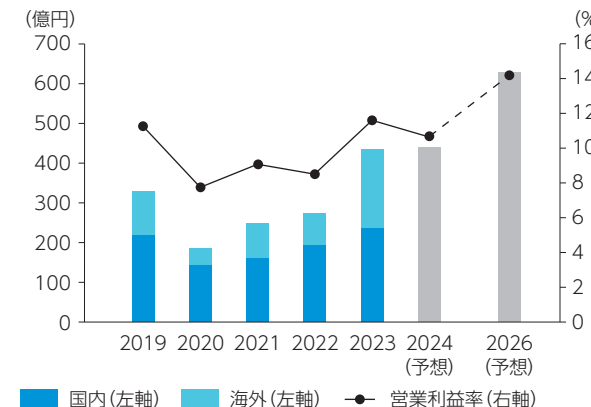
## 社会・環境価値の向上策

- 長期的なありたい姿の実現に向けて、マテリアリティ(重要課題)を特定 ▶ 詳細はp.25
- 気候変動への取り組みを強化、TCFD開示の取り組み ▶ 詳細はp.54
- サプライチェーンマネジメントの強化 ▶ 詳細はp.59
- ダイバーシティ推進活動の強化 働きがい向上の推進 ▶ 詳細はp.61
- ガバナンス体制の強化 ▶ 詳細はp.69
  - \* 3分の1以上の社外取締役比率を維持
  - \* 取締役会の実効性向上策
  - \* 任意の指名・報酬委員会の設置
  - \* グローバル監督機能の強化

## 連結営業利益の推移

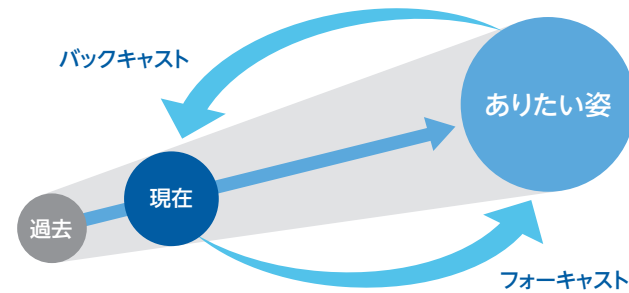
2022~2023年度営業利益実績と2024年度予想営業利益ならびに営業利益率は、増収効果に加え、各地域における収益性改善努力や、買収した企業とのシナジー効果、製品の価格改定などから、経営ビジョンの数値目標に対して順調に推移する見通しです。

### ● 連結営業利益の推移



# ありたい姿の実現に向けたマテリアリティ

ホシザキグループは存在意義(パーパス)のもと、長期的にありたい姿の実現に向けてマテリアリティ(重要課題)を特定し、その解決に向けてさまざまな取り組みをおこなっています。5ヵ年経営ビジョンは長期的にありたい姿からバックキャストし、経済価値の目標を設定して高めるだけでなく、社会・環境価値や向上を目指しています。



## マテリアリティの抽出・特定プロセス

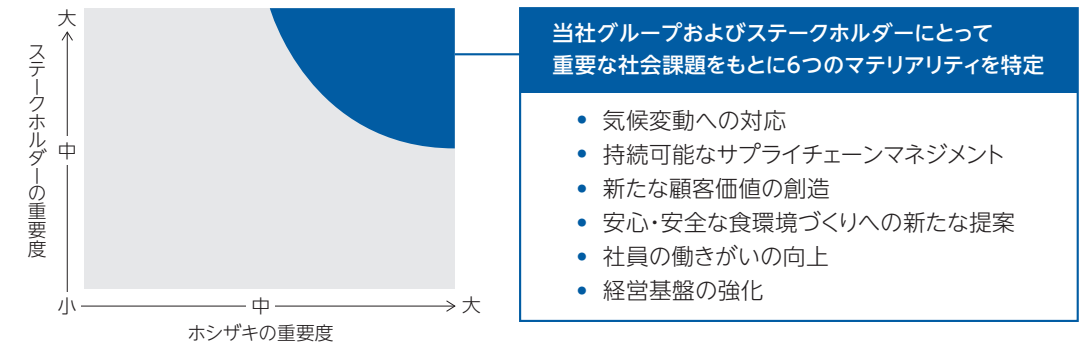
当社は2022年に幅広い社員とともに、さまざまな社会課題を議論・検討したのち、社外取締役などからの意見も踏まえて、6つのマテリアリティを抽出・特定しました。

<b>Step 1</b> サステナビリティ課題のテーマ抽出	競合企業、ESG評価格付け機関、経済的な潮流、業界・専門家へのレビュー、データ分析により候補となるテーマを抽出
<b>Step 2</b> 重要度の評価とマッピング	ホシザキ軸の評価(内部資料の分析、経営陣ヒアリング、社内ワークショップ)とステークホルダー軸の評価でマッピング
<b>Step 3</b> 妥当性の検証	社外取締役との議論を通じ、社外視点を取り入れ妥当性を検証
<b>Step 4</b> 特定、承認	候補テーマの中でも特に優先的に取り組むべき課題を特定し、取締役会での議論を経て承認

## マテリアリティとサステナビリティの関係、関連するSDGsゴール、KPI

マテリアリティ	貢献するSDGsゴール	ありたい姿との関連性	KPI	目標値・年	2023年12月期実績	関連ページ
気候変動への対応	7 再生可能エネルギー、13 気候変動に具体的な対策を	世界的な気候変動問題に対し、快適な食環境の提供(ビジネス)を通じて、環境課題解決に貢献	脱炭素社会の実現に向け、事業活動からのCO2排出量削減	2030年までにCO2排出量(スコープ1&2)30%削減(2023年比)	スコープ1&2CO2排出量:+3.2%(2022年比)* *ホシザキ本社工場および島根工場 ▶p.10もご参照ください。	p.54
持続可能なサプライチェーンマネジメント	8 豊かになりつつある雇用と経済成長、10 人や国の不平等をなくす、12 つくばない、つかうもの、捨てるもの、16 平和と公正をすすめる	環境や人権に配慮したサプライチェーンにより、廃棄物を最小限に抑え、健康で安全な労働条件を促進	①環境保全(廃棄物等)、人権・労働(安全)などを含むサステナビリティに関する調達先調査 ②取組成果向上のための調達先との持続的なコミュニケーション	①調査質問票を策定(2023年)重要取引先様回答回収率95%以上(2026年)(ホシザキ) ②工場方針説明会への重要取引先様出席率95%以上(2026年)(ホシザキ)	工場方針説明会への重要取引先様出席率:98%	p.59
新たな顧客価値の創造	3 つくばない、つかうもの、捨てるもの、9 豊かになりつつある雇用と経済成長、12 つくばない、つかうもの、捨てるもの	お客様を取り巻く環境変化を迅速にキャッチし、変化へ柔軟に対応したモノづくり、サービスビジネスを創造	今後拡大を目指す、多様な飲食外市場のお客様への貢献	飲食外売上高1,000億円(2026年)(国内)	飲食外売上高(国内):894億円	p.57
安心・安全な食環境づくりへの新たな提案	2 豊かになりつつある雇用と経済成長、3 つくばない、つかうもの、捨てるもの	多様化する食環境の変化に対して、安全、安心な製品やサービスを提供し、人々の豊かな暮らしに貢献	全国を網羅する拠点数の強みを生かした製品保守、サービスコール対応を通じたお客様への安全、安心の提供	サービス売上高522億円(2026年)(国内)	サービス売上高(国内):463億円	p.58
社員の働きがいの向上	5 つくばない、つかうもの、捨てるもの、8 豊かになりつつある雇用と経済成長	すべての社員が多様な価値観を共有し、互いに尊重しあい、誇りを持って働く、活力あふれる職場風土への進化	女性管理職の育成と次期女性管理職候補の育成確保	女性管理職(課長相当職以上)50名、女性役職者(係長相当職以上)300名(2025年)(国内)	女性管理職:28名 女性役職者:219名	p.61-p.64
経営基盤の強化	8 豊かになりつつある雇用と経済成長、16 平和と公正をすすめる	コーポレート・ガバナンスの強化および徹底したコンプライアンス遵守により、社会から信頼される経営の実践	①コンプライアンス経営の基盤強化 ②社員への網羅的なコンプライアンス教育の継続	①重大なコンプライアンス違反なし(グローバル) ②社員全員へのコンプライアンス教育実施(グローバル)	コンプライアンス・リスク管理委員会の開催(12回) コンプライアンス・リスク検討会の開催(32回) 法令動向研究会の設置 国内・海外のすべてのグループ会社でコンプライアンス研修を実施(731回開催、14,679名参加)	p.76-p.78

## マテリアリティ分析



## ホシザキグループのマテリアリティ

当社グループの6つのマテリアリティを通じて、持続可能な開発目標(SDGs)17のゴールのうち、10のゴールの達成へ貢献しています。2023年には、株主や投資家との対話・エンゲージメントから得られた要請も考慮しつつ、実効性を高めるため、各マテリアリティにワーキンググループ(WG)を設置しました。WGの進捗はサステナビリティ委員会で報告し、議論を重ねています。長期的にありたい姿の関連性を踏まえて、サステナビリティ戦略を着実に遂行していくために、サステナビリティ委員会の議論を経て、2023年に全てのマテリアリティに達成目標・年を含むKPIを設定しました。進捗状況を毎年、評価・モニタリングすることで、社内への浸透や事業戦略との一体化を図っていきます。マテリアリティは社内外環境の変化を考慮し、必要に応じて見直しを検討していきます。

ホシザキグループは、SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)を通じて、ステークホルダーの皆様への価値創出を目指します。



## マテリアリティワーキンググループ座談会

マテリアリティ(重要課題)への取り組み推進のため、ワーキンググループを編成課題解決に取り組み、現場への浸透を通じて、社会・環境価値の向上を図ることで5ヵ年経営ビジョンおよび長期的にありたい姿の実現を目指します

ホシザキは、6つのマテリアリティごとにワーキンググループ(WG)を編成し、活動をおこなっています。各WGから多様なバックグラウンドの代表者が集まり、運営や活動内容、現場へ浸透させる施策、成果と課題などについて話し合いました。

開催日時:2024年5月10日、場所:ホシザキ本社会議室 出席者の所属・肩書は座談会開催時のものです。



後列  
(左より)  
ホシザキ株式会社  
総務部 総務課 総務係  
布目 琢真

ホシザキ販売株式会社  
サービス本部 技術サービス部  
技術サービス1課 担当課長  
千葉 武良

ホシザキ株式会社  
人事部 人材・組織開発課  
主事  
波多 勝司

ホシザキ株式会社  
法務部  
橋本 佐和子

前列  
(左より)  
ホシザキ株式会社  
本社営業部 広告宣伝課  
橋本 ちひろ

ホシザキ株式会社  
本社工場 購買部 本社購買課  
加藤 安治

**司会:**はじめに皆さんの自己紹介をお願いします。

**千葉:**昨年、15販売会社の横断機能として設立されたホシザキ販売へホシザキ湘南から出向となりました。各支店を訪問し、営業・サービス品質の向上に向けた業務をおこなっています。今年1月に「安心・安全な食環境づくりへの新たな提案」チームに加わりました。

**橋本(佐和子、以下、佐):**2022年に新卒で入社しました。各種契約書の内容確認やリスク管理、コンプライアンス関連の業務に携わっています。私自身の業務担当が「経営基盤の強化」と密接に関係していることから、「経営基盤の強化」のマテリアリティチームに参加しています。



**布目:**同じく、2022年に新卒で入社しました。主に株式や株主総会関連の業務に携わっています。総務部が中心となりカーボンニュートラルへ向けた活動を推進していたことから、「気候変動への対応」のワーキンググループ発足にあわせ、メンバーに選んでいただきました。

**波多:**新卒で販売会社(ホシザキ東北)に入社し、社員教育の経験を買われてホシザキに転籍しました。グループ会社社員の教育や社員満足度(以下「ES」)向上活動の事務局を担当しているため、「社員の働きがいの向上」の活動メンバーに選んでいただきました。

**加藤:**2021年にホシザキへ中途入社しました。自動車部品メーカーでの購買・発注などの調達経験を活かして、現在は本社工場購買部に所属し、島根工場勤務しています。今年4月に「持続可能なサプライチェーンマネジメント」のメンバーに加わりました。

**橋本(ちひろ、以下、ち):**今年3月に派遣社員から正社員となりました。自動車ディーラーの営業や広告代理店での制作の経験を活かして、営業のサポート業務をおこなっています。「新たな顧客価値の創造」に

対して、本社営業部全員が日々の業務活動の中で取り組んでいます。

**司会:**各マテリアリティWGがどのような目標の実現に向けて運営されているか、活動内容をお話ください。

**橋本(ち):**5ヵ年経営ビジョンの達成に向けて、市場環境の変化に順応しつつ、お客様の課題やニーズの把握と解決に取り組み、顧客価値を最大化することを目標としています。国内では既に飲食外のお客様の割合が約6割となっていますが、多様なお客様の課題解決へ貢献したいと考えています。開発・製造部門と密に連携しながら、販促活動を通じて集めたお客様の潜在・顕在ニーズを開発に活かし、これまでにない製品・サービスの提供を通じて、「新たな顧客価値の創造」の実現を目指します。

**加藤:**自然環境や人権に配慮したサプライチェーンの構築を通じて、廃棄物の最小化や健康で安全な労働環境の促進を目指しています。島根と本社の購買部約20名が中心となって、取り組んでいます。毎年2月に各工場の生産計画や調達方針などを主要取引先様約140社へ伝える工場方針説明会を開催しています。また、今年初めて重要取引先様約80社へサステナビリティ調査(5項目50問)を実施しました。その調査結果を取引先様へ通達し、自社の認識を深めていただきます。



**波多:**全ての社員の多様な考え方や価値観が受け入れられ、働きやすさと仕事のやりがいを感じられる職場へ進化を遂げることを目指した活動をおこなっています。その実現に向けて、ホシザキの取締役や執行役員、人事部を中心に「かがやき委員会」を発足し、国内販売会社の責任者とも連携し、女性社員の活躍推進に取り組んでいます。また、ホシザキES向上委員会とグループ各社のES責任者などで社員エンゲージメントの向上に取り組んでいます。年1回の国内のES調査に加え、昨年は初めて米州3社で実施しました。



## マテリアリティワーキンググループ座談会

**布目:**世界的な気候変動問題に対して、快適な食環境の提供を通じて、環境課題の解決に貢献することを目指しています。ホシザキグループのスコープ1&2のCO<sub>2</sub>排出量を、2030年までに30%削減(2023年比)、2050年にカーボンニュートラルとすることを目標に、当社が主体となりグループ全体を巻き込み活動しています。総務部、生産技術部、海外グループ管理部、グローバル製造部などさまざまな知見を持ったメンバーで構成され、隔週で会議を開催し、実績値や目標、施策などを議論しています。

**橋本(佐):**コーポレート・ガバナンスの強化と徹底したコンプライアンスにより、社会から信頼される経営の実践を目指しています。研修などを通じて、コンプライアンスの考え方、なぜ守る必要があるのかなどを全社員へ浸透させています。毎月実施する取締役全員がメンバーであるコンプライアンス・リスク管理委員会では、各種リスクの把握に努め、社外取締役も含めて議論し、対応策を講じる体制を整えています。

**千葉:**多様な食環境の変化に対して、安心・安全な製品やサービスを提供し、人々の豊かな暮らしに貢献することを目指した活動をおこなっています。業務内容自体がマテリアリティと連動しており、日々の業務活動への浸透が進んでいます。サービス本部の4~5名がワーキンググループに属しており、定期的に15販売会社の技術責任者などと内容を共有しています。主なテーマは、顧客満足(CS)向上活動、修理・サービス品質の高度化、労働災害の撲滅の3点です。



**司会:**マテリアリティの解決に向けた施策や現場へ浸透させる仕組みなどを具体的に教えてください。

**布目:**WGが作成した対応策を四半期ごとに開催されるサステナビリティ委員会に上程することで、実効性を高めています。スコープ2の施策として、再生可能エネルギー率の向上のため、今年中に本社工場、島根工場に太陽光発電装置を導入します。本社では、照明のLED化が完了しました。スコープ3対応は、取引先様への

働きかけを進めるほか、海外グループ会社とも連携して実績値や目標、施策の管理をおこなっていく予定です。カテゴリ11(販売した製品の使用)については、開発部隊と連携し、解決策を模索しています。



**加藤:**サステナビリティ調査依頼は、サステナビリティ全般、環境保全、人権労務状況、法令遵守、防災安全の5項目からなります。初めての実施でしたので、戸惑う取引先様もみられましたが、個別相談をおこない、理解を深めていただきました。また、取引先様との持続可能なサプライチェーンマネジメントにおいて、マテリアリティに対する取り組みが推進され現場への浸透が深まると思います。

**橋本(ち):**2024年1月にホシザキ コネクトWi-Fi※(p.06参照)のサービス提供を開始しました。導入しやすく、遠隔からHACCP※(p.22参照)対応の温度管理書類作成やリアルタイムで機器の稼働状況が分かるので、人手不足や効率管理などお客様の課題解決につながります。2022年に自然冷媒※(p.06参照)採用の業務用冷蔵庫の販売を開始し、製氷機でも販売を開始するなど、環境負荷低減製品のラインナップ強化を図っています。飲食外市場への対策のひとつとして、年3回、主要な展示会へ出展しています。認知度向上だけでなく、ホシザキが提供する新しい価値を知っていただく機会と位置付けています。

**千葉:**サービス本部の業務がマテリアリティの解決に向けた活動に貢献しています。特に3つのテーマの1つ、修理・サービス品質の高度化に関しては、15販売会社における測定器の統一化を進めるとともに、約2,700名のサービススタッフに対して、測定器の使用方法や基準値の統一化を進めています。各販売会社とコミュニケーションをとり、サービス品質の標準化と高度化を図っています。

**波多:**女性社員の活躍推進については、年2回、女性役職者の育成計画書を事務局に報告いただくとともに、ステップアップ研修やメンターとの面談機会を設けるなど女性役職者の育成を支援しています。社員エンゲージメント向上の面では、ホシザキと国内グループ

会社を対象とした社員満足度(以下[ES])調査を毎年9月頃に実施し、事務局が各社に内容を報告し、アクションプランにつなげています。今年は調査対象を欧州へも広げることで、グローバルでの活動推進を目指します。



**橋本(佐):**毎年1回以上、国内グループ会社ごとに、過去の不正を例に挙げて、不正防止や法令遵守の研修をおこなっています。当事者意識をもっていただくため、法務部がマネージャー層に研修をおこない、マネージャー層が配下へ研修をおこないます。今年はEラーニングを導入し、年1回の研修のみならず、確認や振り返りの機会をもってもらいます。海外グループ会社は現地の管理責任者が対応しますが、コンプライアンスハンドブックを15言語で作成・配付し、浸透を図っています。

**司会:**具体的な成果や課題、新たな発見があれば教えてください。

**橋本(佐):**ホシザキでは、2018年に販売会社の深刻な不適切取引が発覚しました。これを契機に法務部が設置され、さまざまな施策を講じることで、コンプライアンス意識が醸成されてきています。コンプライアンス浸透は、その性質上、施策が多すぎるということではなく、まだまだ課題はあると感じています。Eラーニングや法務ポータルなどの新しい試みを通じて、ホシザキグループ全員のコンプライアンス意識のさらなる底上げを目指したいです。

**波多:**女性の活躍推進や管理職候補者の育成が進んでいる反面、本人にキャリアアップの気持ちがあっても、子育てや介護を理由に諦めるケースがみられます。ライフイベントの変化に対応した柔軟な働き方の充実が今後の検討課題です。ES調査は2年連続で低下しました。これを機に、国内販売会社の人事制度の改革がスタートしており、今後の改善に期待しています。働き方や必要とされる支援を施策に反映させることで、社員に寄り添った会社になりたいです。

**千葉:**ホシザキ販売のサービス本部は、昨年立ち上がったばかりなので、成果の顕在化はこれからです。販売

会社のサービス部門は大所帯ですので、業務の標準化を進めていますが、多様なお客様へ均一なサービスの提供が難しい状況にあります。成功事例の組織横断的な共有などを進めることで社内のKPIをクリアしたいです。労働災害の撲滅についても着実に件数は減少していますが、道半ばです。

**橋本(ち):**先に述べた、ホシザキ コネクトWi-Fiは従来の保守サービスを拡充する新しいビジネスであり、DX※(p.22参照)の推進による新しい価値の提供となりました。自然冷媒冷蔵庫は当社の環境負荷低減の取り組みにご理解をいただき、多くのお客様に採用いただいています。引き続き、開発リードタイムの短縮化などから製品開発数の増加を図ります。



**加藤:**重要取引先様約80社の工場方針説明会への出席率は98%と高く、100%を目指していきます。今後も内容を充実させ、継続的に取り組みたいと思います。サステナビリティ調査は、初見の中小規模取引先様においても意識付けができました。CO<sub>2</sub>排出量の定量的な測定や計画的削減など環境対応の必要性について、取引先様にも継続して認知していただくよう努力してまいります。

**布目:**スコープ1~3に関しては、対応の強化と開示を継続的に進める方針です。今後はSBT認証への対応も視野に入れていきます。気候変動への対応は世界的に取り組むべき社会課題です。ホシザキグループ全体での活動推進のために、人的リソースは十分とは言えず、どう連携していくかは検討しなくてはなりません。取り組みの進捗を追い上げなければならないという危機感もあります。世界No.1を目指す企業として、環境対応の面でも企業価値の向上に貢献していきたく思います。

**司会:**皆さんの活動や想いを通じて、ホシザキは「進化する企業」であり、本気で長期的にありたい姿と経営ビジョンの実現を目指していることが理解できました。本日はありがとうございました。



# 財務・資本戦略

## 財務担当責任者メッセージ

資本効率を意識した経営とともに  
資本コストの低減も進めることで、  
5カ年経営ビジョンの実現に  
つなげます

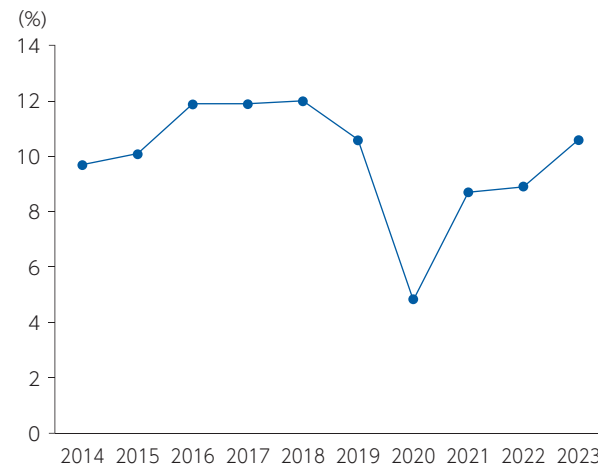
執行役員  
(経理部担当)  
関 隆一郎



ホシザキグループは2022～2026年12月期の5カ年経営ビジョンで、基本方針である「成長投資を優先しつつ、資本効率を重視した財務・資本戦略」を推進しています。具体的には、事業ドライバーである人材リテンションなどに備えた必要資金を留保し強固な財務基盤を維持した上で、設備投資やM&Aをはじめとする成長投資に資金を振り向けます。さらに利益水準に加え投資計画や資本効率などを総合的に勘案し、柔軟かつ機動的に株主還元を拡大を検討してまいります。この方針に基づいて、2024年5月10日に初めての自己株式取得100億円の発表をおこないました。

2026年12月期の目標である連結売上高4,500億円には、M&Aによる寄与が500億円含まれており、これを除いたオーガニックな年平均成長率(CAGR)は+8%です。営業利益630億円もM&Aを除いたCAGRは+18%であり、売上高を上回る利益成長を図り、株主資本コスト(6～7%)を安定的に上回るROE※(p.09参照)12%以上を目標とします。成長投資をおこなってその原資となる営業CFの伸長につなげるとともに、事業規模の拡大を図ります。

● ROEの推移

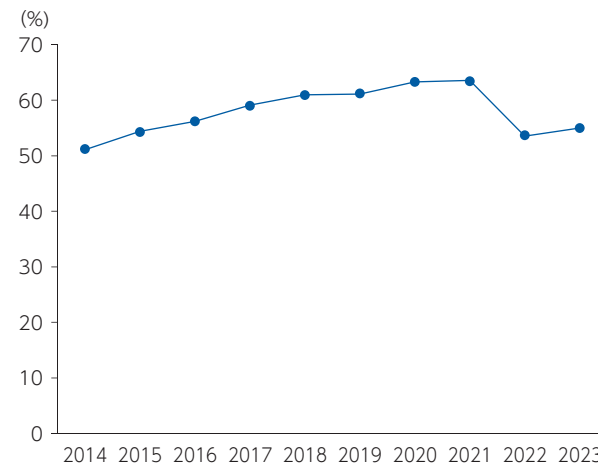


## 2023年12月期の財務・資本ハイライト

2023年12月期は売上高3,735億円(前年比16%増)、営業利益435億円(同59%増)、親会社に帰属する当期純利益328億円(同37%増)となり、5カ年経営ビジョンの進捗としては順調といえます。国内は2022年12月期に発生した部材不足による供給制約は解消し、飲食市場の深掘りおよび宿泊施設や加工販売などの飲食外市場への拡販、新規顧客の開拓に成果がありました。海外は堅調な需要が継続したことに加えて、製品価格改定を継続し、収益性の維持・向上に努めました。加えて、買収したイタリアのプレマの業績貢献もありました。

5カ年経営ビジョンでは、資本効率の重要業績指標(KPI)としてROEを定めており、株主資本コストを上回るROE達成に努めています。2023年12月期はROEが10.6%と改善したうえに、資本コストも6～7%にて推移したことから、エクイティスプレッドのプラス幅を拡大させることができました。

● 現金及び預金残高が総資産に占める割合



## 財務戦略 ～キャッシュ・アロケーションと エリア別ポートフォリオ戦略～

### キャッシュ・アロケーションの2年間進捗と今後の見通し

当社は5カ年経営ビジョンでキャッシュ・アロケーションを提示しています。ここでは2022～2023年の進捗を踏まえた、今後の見通しを説明いたします。

キャッシュインである、営業CFは2022～2023年の2年間累計で429億円となりました。また、為替などの影響で約300億円増加しています。以前よりキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)を管理指標にして資金効率の向上に努めてきましたが、2023年は当社の強みであるCF創出力が伸長したことから営業CFは377億円となりました。米州における生産の正常化にともなう、在庫削減も寄与しました。なお、為替などの影響もあり、5カ年経営ビジョンの営業CF等の1,700億円の目標は上振れる可能性があると見ています。

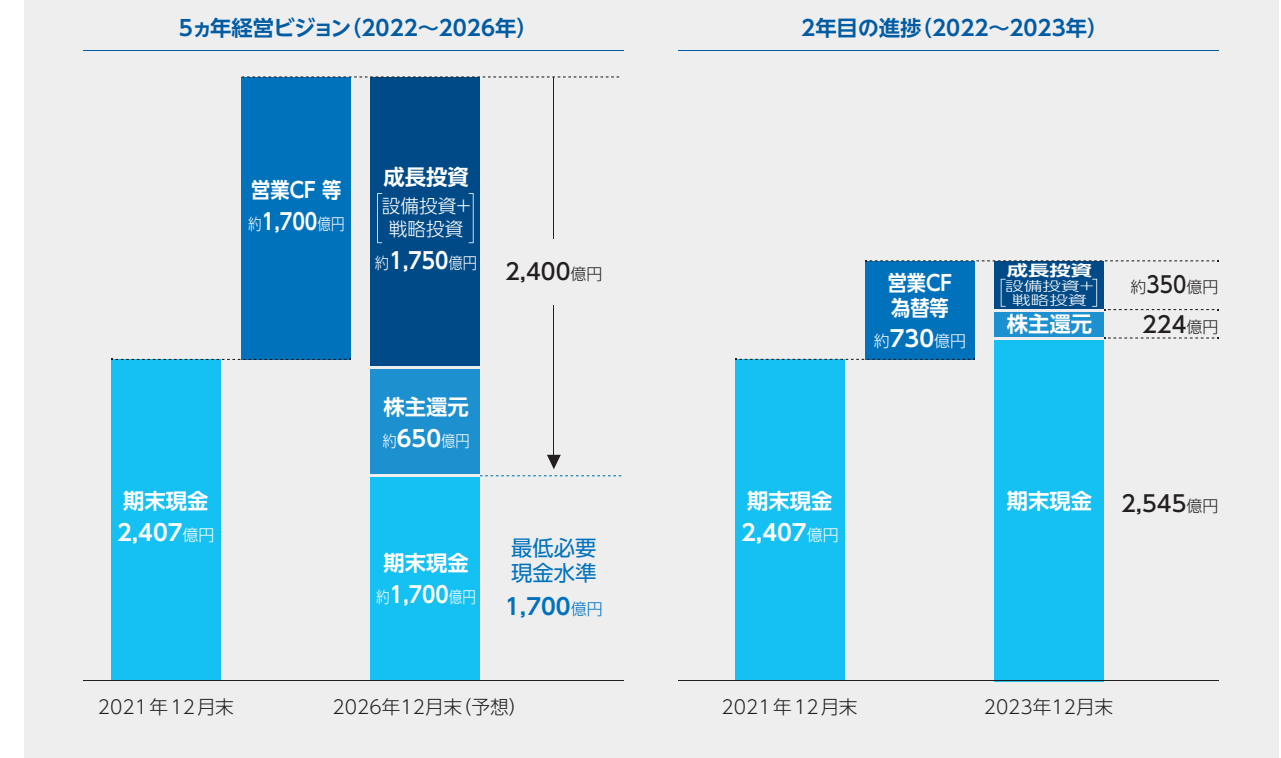
キャッシュアウトは成長投資に5年間合計で約1,750億円を充てる考えであり、このうち約500億円が設備投資、約1,250億円がM&A投資です。設備投資は2年間累計で145億円でしたが、2024年12月期は150億円程度を見込むなど、海外を中心とした積極的な設備投

資で5カ年経営ビジョンの計画を上回る可能性があります。M&A戦略投資は2023年12月期に実績がなく、2年間累計で約200億円に留まりました。一方、2024年12月期は上期時点でオズティの追加出資やフォーゲル、テクノラックス、HKRイクイップメントの買収で約220億円の実績となっています。株主還元は5カ年経営ビジョンで総還元性向40%以上を目標とすると公表しており、2023年12月期は101億円、2年間累計で224億円でした。

これらの結果、2023年12月期末の現金および預金残高は2,545億円、総資産に占める割合は55%(=2022年度末:53%)となりました。期末現金残高のうち円が約4割、米ドルが約4割、その他通貨が約2割ですが、為替の円安による影響で海外子会社の外貨預金が膨らんでいる要因も含まれています。5カ年経営ビジョンでは2026年12月期末の現金および預金残高は約1,700億円をイメージしていますが、この内訳は運転資本にあたるキャッシュ、緊急時における人材のリテンション、機動的なM&Aの追加資金などです。

今後も株価水準や投資計画および資本効率などを総合的に勘案し、柔軟かつ機動的な自己株式の取得も検討してまいります。

● 5カ年経営ビジョンのキャッシュ・アロケーションと2年目の進捗



## 財務・資本戦略

### エリア別のポートフォリオ戦略

エリア別の事業ポートフォリオ戦略は、国内と海外で利益伸長ポテンシャルを見極めたうえで、適切な経営資源の投入をしていきます。

国内はフードサービス業界の回復に加えて、飲食外市場の拡大など重点施策により伸びている面もあります。2023年1月にはホシザキグループの強みである国内の販売会社(=直販体制)に横断機能を通すべく、中間持株会社ホシザキ販売を設立しており、5カ年経営ビジョンの計画達成に向けて着実に施策を進めています。

米州は強い顧客基盤を持つランサーが好調を継続しているうえ、ホシザキアメリカの利益改善も顕著です。

欧州もブレマが買収後想定通りの業績を上げていることに加え、冷蔵庫の生産拠点の最適化による収益伸長を見込み、今後も成長が続くと見えています。また、2024年12月期からは、連結対象に新たに加わるオズティの貢献が期待されます。

以上をまとめれば、米州と欧州は概ね計画線にあると判断しています。一方で中国は足元の市場の成長スピード鈍化の影響を受け、ロイヤルキッチンが減損を認識しましたが、当社事業とのシナジー実現を進めることにより業績の回復を期待しています。インドのウェスタンは食料品や小売りを始めとしたマーケットが良好なことに加えて、大手飲料メーカー向けが好調であるうえ、新規顧客や製品開拓、ホシザキとのアライアンス効果で予想を上回る進捗となっています。

エリア別ポートフォリオ戦略の推進を強化するうえで、迅速な意思決定のためにエリア長に権限委譲をする一方で、ホシザキ本社が地域CFOと連携をしながら、グローバルにガバナンスを効かせる体制を強

化しています。地政学リスクを始め世界的な不確実性の高まりで今後事業のボラティリティが増大することも想定されますが、コンプライアンス・リスク管理委員会などを通じてリスク管理もこれまで以上にきめ細かくおこない、環境変化を捉えた事業機会の取り組みにつなげてまいります。

## 成長投資

### ～M&Aの考え方と実績～

#### 成長投資のイメージ

5カ年経営ビジョンでイメージする設備投資500億円の内訳は、国内が約200億円、海外が約300億円です。国内は飲食および飲食外市場を伸ばすための新製品開発や他社とのアライアンス強化に向けた投資を積極的におこなうとともに、サービス強化につながる新技術への投資が主となります。海外は生産規模拡大に向けた増産投資を中心に新製品投入を積極的に進めるほか、競合優位性につながる品質、コスト、納期改善に向けた投資を実施する予定です。為替が円安に推移し、海外の投資額が膨らむこともあり、成長投資は想定を上回る可能性があります。

#### M&Aの進捗と今後の見通し

ホシザキグループのM&A5原則である①儲かっている企業(=営業利益率10%以上)、②優秀な経営者のいる企業、③シナジー効果の見込める企業、④ある規模以上の企業(=売上高数十億円以上)、⑤上昇志向を持っている(=現状に満足していない)企業に適した企業のリサーチを強化しており、成果につなげていきます。投資実行前には個別討議会※(p.71参照)で政策性、事業性、リスク評価を議論し、案件の選別、良質化

に努めるとともに、投資実行後のPMI※(p.23参照)が組織的に実践できる体制強化を進めています。また、当社はM&A企業を継続保有し事業価値を上げる方針であるため、撤退基準は特に設けていませんが、事業環境の変化に応じた生産拠点の最適化など事業ポートフォリオの見直しを常に意識しております。

M&A投資は5カ年経営ビジョンの5年間で1,250億円の金額をイメージしています。M&A戦略投資は、地域別に重点セグメントを設けており、個別パイプラインを慎重に精査しながら、将来の成長につなげる必要があります。2025～2026年も一定のM&Aパイプラインを抱えており、5カ年経営ビジョンの目標に近づけるように努めてまいります。

## 資本コストと株価を意識した経営

### ～情報開示、TSRについて～

ホシザキグループは2026年12月期の目標としてROE※(p.09参照)12%以上を掲げています。目標の達成のためには各グループ会社、各事業で売上高、営業利益、営業利益率の向上に取り組むのが第一となります。国内販売会社や海外グループ会社は月次業績をタイムリーに報告、進捗管理し、ここからエリアや本社で課題・リスクを把握したうえで、直ちに改善を図るPDCAの仕組みがあります。結果として、業績

予想の精度を上げることにより、資本コスト低減につなげることができていると考えています。

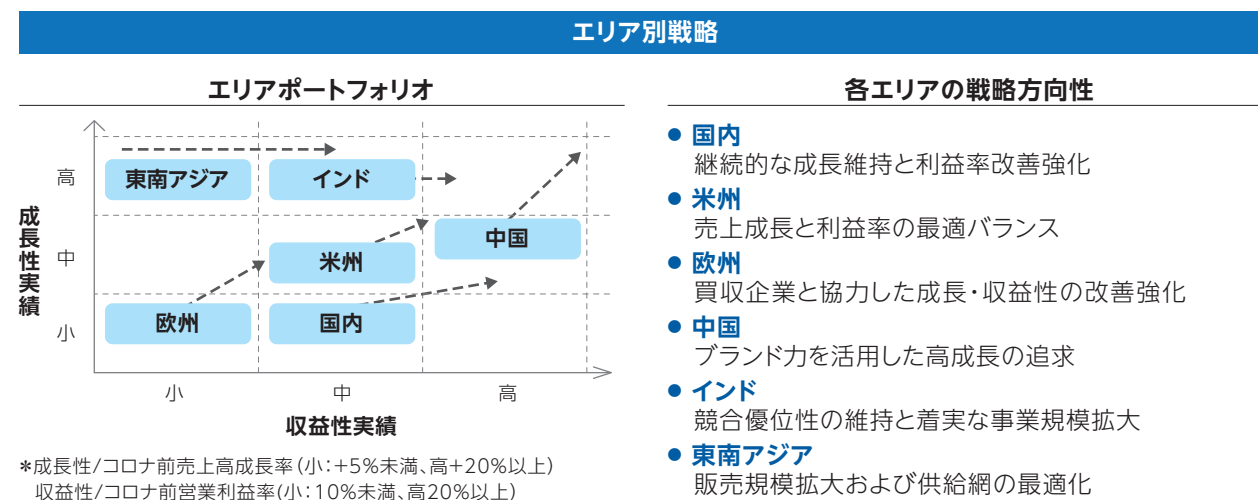
加えて、資本コストの低減のためには各種のリスク管理やグループとしてのガバナンスや経営基盤の強化をおこなう一方で、サステナビリティ情報を含む情報開示を充実させつつ、株主や投資家の皆様との対話・エンゲージメントを通じて当社の企業価値に対し理解を得ることが重要と考えています。並行して資本効率向上の意識をグループ内に浸透させることにより、改善の取り組みを進めていく予定です。

具体的には全社のROE目標と各エリア・各社における資本効率向上のためのアクションをつなげるために、ROICを社内管理指標として導入を進めていきます。各会社単位でROICを測定して分析・評価し、改善の取り組みをボトムアップで実施します。ROICの分母である投下資本は運転資本+固定資産(のれん含む)としエリア毎の目標を設定した上で、CCCや営業利益率の改善など既存の活動の延長線で資本効率の改善を図っていきます。

資本コストの低減と資本効率の改善を図ることで、中長期的なTSR※(p.86参照)(=株主総利回り)向上につなげてまいります。2023年12月期(過去1年間)のホシザキ株式のTSRは12.9%となり、TOPIX28.3%、機械指数35.6%を下回りました。

#### ● 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

	東証からの要請内容	当社対応
現状分析	自社の資本コストや資本収益性を的確に把握	資本コスト、ROE、エリア/会社別ROICを把握
	その内容や市場評価に関して、取締役会で現状を分析・評価	取締役会などで資本コストや資本収益性の現状につき市場評価も踏まえて分析・評価
計画策定・開示	改善に向けた方針や目標・計画期間、具体的な取り組みを取締役会で検討・策定	5カ年経営ビジョンにて資本収益性目標をキャッシュ・フロー・アロケーションとともに策定
	その内容について、現状評価とあわせて、株主・投資家にわかりやすく開示	その内容につき進捗と合わせて統合報告書などにて株主・投資家に開示
取り組みの実行	計画に基づき、資本コストや株価を意識した経営を推進	資本コスト低減や資本効率向上の取り組みとして全社施策に加え、各エリア単位で資本効率を意識したROIC経営を推進
	開示をベースとして、投資者との積極的な対話を実施	決算説明会、IR・SRミーティングを通じて投資家との対話、エンゲージメントを実施



\*成長性/コロナ前売上高成長率(小: +5%未満、高+20%以上)  
収益性/コロナ前営業利益率(小: 10%未満、高20%以上)



# 人的資本戦略

## 人事担当責任者メッセージ

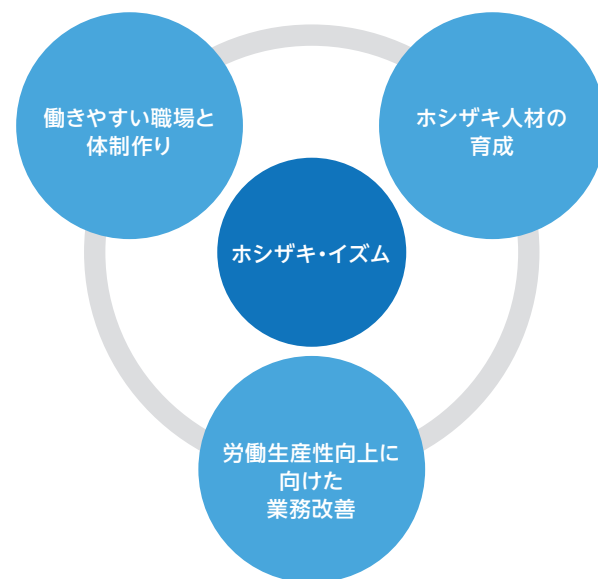
**人事制度の改革などによる  
社員の働きがいの向上を通じ、  
全社員が能力を最大限に発揮でき  
ホシザキ・イズムを体現できる  
組織作りをおこない  
企業価値の向上につなげます**

取締役常務執行役員  
(管理部門担当)  
矢口 教



### 人的資本の基本方針

ホシザキグループでは、全社員が大切にしたい行動指針として掲げている「夢を持とう」から始まるホシザキ・イズムを社員一人ひとりが意識し、行動することで、存在意義である社会に貢献する「進化する企業」の実現を目指します。その実現のための施策として、「働きやすさ」の向上に向けた職場環境の整備やワークライフバランスの改善、女性活躍を含むダイバーシティ活動の推進を強化しています。また、フードサービス機器メーカー世界No.1の実現に向けたグローバル人材育成プログラムに加え、人権を尊重した活動、報酬を含む人事制度の改革などによる「働きがい」の向上を通じ、全社員が個々の能力を最大限に発揮することで、経営ビジョンと長期的にありたい姿の実現に向けたプロフェッショナル人材の育成を目指します。



### 保有する人的資本

2023年12月末の連結社員数は、前年度末比90名増加の13,361名(連結グループ会社数57社)です。内訳は、日本が同120名増加の8,698名(ホシザキ+グループ会社20社)、米州が同23名増加の2,623名(グループ会社18社)、欧州・アジアが同53名減少の2,040名(グループ会社19社)となっています。ホシザキ単体の平均勤続年数は17.8年、平均年齢は44.5歳、平均年間給与は前年度比4.8%増の751万円です。ホシザキと国内販売会社を合算した社員数7,725名に対する女性社員比率は、5年前と比較して2.1pt増の17.6%へ上昇、新卒社員に占める女性比率は26.9%となっています。また、係長相当職以上の女性役職者数は、5年前と比較して95名増加の219名となり、役職者比率は8.7%に向上しています。

ホシザキグループの人的資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 連結社員数13,361名(2023年12月末)</li> <li>● 国内営業・サービス人員(営業約3,300名、サービス約2,700名 2023年12月末)</li> <li>● 研究開発人員約550名</li> <li>● 女性社員比率17.6%(ホシザキ+国内販売会社合計)</li> <li>● 2023年度年間平均所得751万円(ホシザキ)</li> <li>● 人材教育投資額83,468千円、1人当たり研修時間10時間(ホシザキ)</li> </ul>
人的資本のアウトカム	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社員満足度調査38.2点(55点満点)(国内)</li> <li>● 平均勤続年数17.8年(ホシザキ)</li> <li>● 製品とサービスを通じた新たな価値創造と収益創出</li> <li>● 高い顧客満足度と信頼性</li> <li>● ホシザキブランド</li> <li>● 人材のダイバーシティ</li> </ul>

### 2023年度の成果と課題

2023年度は国内の社員全体を対象とした教育体系の構築、経年劣化した人事制度の見直し、安全衛生活動の抜本的見直しなどに着手しました。特に、2018年の国内販売会社による不適切取引を契機に、内部統制の強化を優先してきましたが、現場における業務負荷が高い状況が長らく続いてきました。このため、内部統制の強化を維持しつつも、重複業務や承認制度などを改め、効率を重視した業務負荷軽減に取り組みました。国内販売会社における人事制度に関しては、働きぶりが処遇に反映され、ルール・基準が明確な制度への改革を進めています。女性活躍を中心とした多様性の向上活動に関しては、数年前から着手しており、着実に成果が見られています。一方で、外国人社員の登用などグローバル視点での人材戦略の策定、および人材戦略を通じた財務インパクトの数値化などの面に課題が残りました。

### 5ヵ年経営ビジョンの達成に向けた戦略

5ヵ年経営ビジョンの達成に向けては、「ホシザキ・イズム」の体現者であるプロフェッショナルな人材の育成と確保、全社員の働きがいの向上による生産性の向上を重要視しています。まず、人材育成と確保に関しては、女性社員比率を意識して毎年一定数の新卒採用をおこなうことで安定的な人材の確保を図るとともに、キャリア採用を併用することで人材補強をおこなっています。能力開発に関しては、各種研修制度の充実を図っています。一方、働きがいの向上に向けては、社員の自発的な「貢献意欲」を高めることを目指し、

社員一人ひとりのキャリアデザインや機会の提供などの環境整備を進めています。また、業務成果が公平に評価される人事制度改革を着実に進めることで、社員の働きがいの向上を通じた生産性向上を経営ビジョンの達成につなげたいと考えています。

### 社員満足度調査

国内のホシザキグループにおいて、年1回、無記名式の社員満足度(以下「ES」)調査を実施しています。その内容を分析し、アクションプランを作成し、実行することで、社員の働きやすさや働きがいの向上を目指したES向上活動に活かしています。特に近年は、定性的な自由コメントの内容を重視しており、現場が抱える危機感や課題などを取り上げ、対応を強化しています。また、2023年度は、日本以外への展開のトライアルとして、米州でES調査を実施しました。今後は海外ビジネスの成長に合わせ、グローバル展開を志向し、ホシザキグループ全体での働きやすさや働きがいの向上を目指す方針です。

### 指標と目標

人的資本のKPI(重要業績評価指標)としては、ホシザキおよびホシザキ販売、国内販売会社における女性管理職を2025年度に50名(2020年度対比4倍)、係長相当職以上の女性役職者を2025年度に300名(2020年度対比1.5倍)とすることを目標として掲げています。目標達成に向けて設定している2023年度の目標値についてはクリアしました。

### ● 働きがい向上を支える活動(国内)

	2023	2024	2025	2026
職場環境整備	働き方の選択肢提供	職場の心理的安全性確保		
キャリア開発支援			社員一人ひとりのキャリアデザイン 機会の提供	
			教育体系整備、研修メニューの充実	
販売会社人事制度構築	等級制度見直し	賞与見直し		
			評価制度見直し	
			報酬制度見直し	

## 人的資本戦略



### 人的資本が創出する財務インパクト

人件費を単なるコストと見るか、売上高の拡大(=リターンの創出)に向けた投資と見るか社内で活発に議論しています。人件費を抑えて収益性を短期的によく見せることは可能ですが、サステナビリティの観点からは正しい選択ではありません。ホシザキグループの場合、国内では15の販売会社を抱えていますので、販売会社の人件費を中心とした販売管理費が重い収益構造になっています。成長性と収益性を実現するには、計画的な人員計画の中で、販売管理費のコントロールが大きなテーマであり、人材の最適配置(=適材適所)と効果の最大化(=1人当たり生産性)が必要です。そのため人材の見える化、国内の販売会社を中心とした間接管理業務などのシェアード化、業務の効率化を目指したIT化などを進めることで、販売管理費の抑制を目指します。また、販売会社

の横断機能として2023年度に設立したホシザキ販売では、全国トップクラスの社員を講師とした販売ノウハウの水平展開や成功事例などを全社員で共有する窓口の一本化などを実施することで、1人当たり売上高および1人当たり生産性の最大化に挑戦しています。

### マテリアリティの実現に向けた取り組み

人的資本に関係するマテリアリティとして「社員の働きがい向上」を掲げています。もともとホシザキでは、自由闊達に意見交換が可能なフラットな組織運営がおこなわれていますが、すべての社員が多様な価値観を共有し、互いに尊重しあい誇りを持てる職場風土への進化を通じて、ありたい姿の実現を目指す方針です。実現に向けたKPIとしては、女性の活躍推進を重んじ、2025年に国内の女性管理職を50名、女性役職者を300名とすることを目標に掲げました。2022年度には過去10年間継続してきた女性活躍推進のプロジェクトを発展させた「かがやき委員会」を発足させ、「ダイバーシティ推進センター」を新設しました。女性やシニア層の活躍などの多様性の強化に関して、取り組みを進めています。また、活動が「働きやすさ」や「多様性」を含む「働きがい」へシフトするなか、離職率など現実に起きている事象と「働きがい」との相関を示す新しいモニタリング指標の設定と改善に向けた取り組みを進めています。

マテリアリティ	2023年度の成果	貢献項目
持続可能なサプライチェーンマネジメント	人権強化や労働安全性の重視	事業の継続性
新たな顧客価値の創造	開発、生産、営業担当者のモチベーション向上施策の強化	売上高、収益性、信頼性
社員の働きがいの向上	KPIに基づいた女性活躍推進の強化、社員満足度調査を活用した人材戦略	社員の働きやすさ、働きがい
経営基盤の強化	コンプライアンス重視の社員教育の強化	ガバナンス

### 社員満足度調査のグローバル展開

「働きやすさ」や「多様性」の観点から、女性活躍やワークライフバランス、男女の育児休暇の取得などの施策を実施するとともに、社員満足度(以下「ES」)調査を通じて、施策の浸透度合いをモニタリングしてきました。ES調査は、会社全体、組織、職場環境、上司、仕事、活動目標、人事評価といった「働きやすさ」と「働きがい」をモニタリングする設問で構成されています。これま

で10年以上に渡り日本で実施してきたES調査は労働慣行に根ざした質問もありそのままのグローバル展開は難しいため、質問項目をグローバル展開可能なものに修正し、2023年度はトライアルとして米州でES調査を実施し、一定の成果が得られました。今後は海外グループ会社に展開することで、グローバル企業としての人的基盤作りを強化する考えです。

## 知的資本戦略

### 開発・技術担当責任者メッセージ

差別化された独自技術を活かした圧倒的な製品開発力で、売上高の拡大と収益性の向上を実現し、経営ビジョンの達成とマテリアリティの解決に寄与します

取締役専務執行役員  
(国内事業担当)  
家田 康嗣



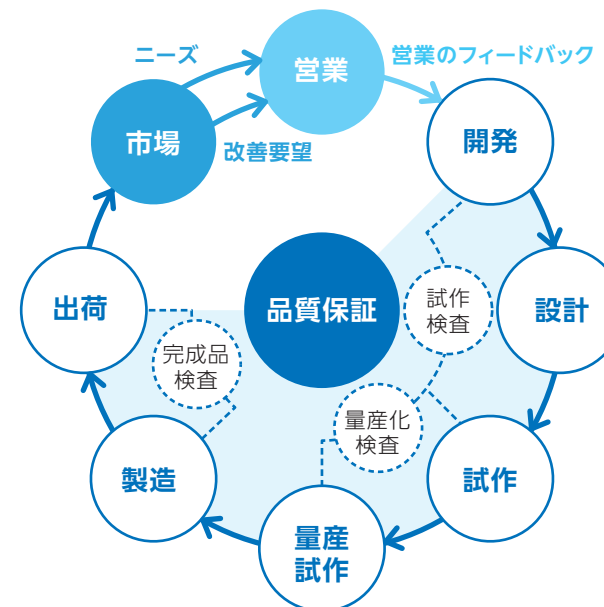
### 開発・技術の基本方針

ホシザキグループは創業以来、「オリジナル製品を持たない企業に飛躍はない」というモットーのもと、独自技術に基づいた差別化されたオリジナル製品の創造に取り組んでいます。グローバルの市場ニーズ、お客様や社会の課題などの情報収集から始まり、要素開発、試作、設計、生産フォローアップまでの一貫した研究・開発体制を有しています。マーケットインの視点で、多様化するお客様のご要望を越える新技術や新製品の開発に挑戦しつつ、収益性を重視した研究開発を基本方針としています。近年はデータに基づく製品開発に加え、環境配慮型製品の開発に注力することで、サステナビリティへの貢献を意識した活動を強化しています。

### 保有する知的資本

ホシザキグループでは、国内4拠点、海外9拠点、計13拠点の研究開発拠点を有しており、研究開発部門に従事する社員数は、過去5年間で約200名増の約550名へ拡大しました。2023年度の研究開発費は、前年度比1%増の46億円(国内30億円、米州13億円、欧州・アジア3億円)、対売上高比率は1.3%です。日本では、自然冷媒※(p.06参照)を使用した冷蔵庫・冷凍庫を開発・製品化し、新たな普及モデルを追加するとともに、自然冷媒を採用した製氷機を製品化しました。米州では、各国のフロン規制に対応した製品のモデルチェンジに加え、省エネ規制の強化に向けた開発力の強化を進めています。Fガス規制が世界に先駆けて施行される欧州に加え、アジアにおいても環境配慮型製品のラインナップ強化を実現しました。2024年度の研究開発投資額は、前年度比11%増加の52億円の見通しです。

### ● ホシザキの製品開発システム



ホシザキグループの知的資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 研究開発拠点13カ所(国内4拠点、海外9拠点)</li> <li>● 研究開発投資額46億円(23年度)、52億円(24年度計画)</li> <li>● 製品開発軸と機能軸の両軸で見る専任組織(研究開発人員約550名)</li> <li>● 製品企画から製品化までの一貫した研究・開発体制</li> <li>● 設計プラットフォームのグローバル展開</li> </ul>
知的資本のアウトプット、アウトカム	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 約6,000機種種の製品ラインナップ</li> <li>● 新製品導入テーマ数19件(国内)</li> <li>● 国内製品の自然冷媒化率15%(24年度目標73%)</li> <li>● 新製品・モデルチェンジ製品の売上高比率47%</li> <li>● 顧客ニーズを超える新たな用途や市場の創造</li> <li>● 省エネ、省資源、省人化などの顧客課題解決への貢献</li> <li>● 差別化製品の市場投入による新たな付加価値の創造</li> </ul>



## 知的資本戦略

### 2023年度の成果と課題

2023年度は、①冷凍冷蔵庫の自然冷媒※(p.06参照)化、②開発リードタイムの短縮、③材料費の低減、④グローバル技術支援、⑤ホシザキ コネクトWi-Fi※(p.06参照)の事業化、⑥インキュベーション、などを活動計画に掲げて取り組みました。主な成果としては、開発人員を冷蔵庫の設計開発に集中投入することで、自然冷媒化を強力に押し進め、製品ラインナップ強化と生産時期の早期化に成功、当初計画より早くフルラインナップ化を達成できる見込みです。開発リードタイムに関しては、開発の3Dモデル化などにより従来の20ヵ月から10ヵ月へ短縮することで、開発機数を倍増させることができました。また、海外グループ会社との製品の共同開発や開発の技術支援などを通じて、グローバルの開発スピードの向上や最適化を進めています。ただし、飲食外市場の攻略に向けた開発テーマや具体的な製品化において課題が残りました。

### 経営ビジョンの達成に向けた戦略

経営ビジョンでは、①タイムリーな新製品の投入、②コア技術の強化、③海外技術開発の強化支援、を掲げています。数値目標の実現を追求し、①製品をタイム

リーに上市し、売上拡大に貢献(自然冷媒化、新製品テーマアップ、コア技術の進化)、②利益改善に向けた原価低減(大幅な原価低減)、③圧倒的な製氷機No.1ポジション、冷蔵庫売上拡大への技術支援(地域に則した製品戦略に基づくサポート)へ戦略を見直し、製品開発を通じたグローバルでの成長を主導する方針です。

製品の自然冷媒化(業務用冷蔵庫、製氷機)に関しては、欧州は既に100%、米州も50%(2026年に100%目標)に達しています。国内はトップ企業の使命として、自然冷媒化率を2023年の15%から2024年末には73%へ引き上げる計画です。環境に優しく省エネ効果が高い自然冷媒採用機への置き換えを進めることで更新需要の顕在化と市場シェアの上昇を目指します。新製品のテーマアップは、マーケットインの発想で、新たな新製品を通じた市場創造を目指します。コア技術の進化は、冷凍(保存)解凍分野と洗浄分野(省人化、自動化)に注目し、タイムリーな製品投入で売上高の拡大を目指します。利益改善に向けた原価低減は、設計などの見直しを通じた材料費低減活動を強化します。また、エリアや用途などに的を絞ったグローバル基軸での製品の共同開発を加速させる戦略です。

### 知的資本が創出する財務インパクト

ホシザキの研究開発部門では、5ヵ年経営ビジョンの実現に向けて、収益性を重視しつつ、新製品の創出とモデルチェンジを通じた機能や省エネ性能の向上を図る活動をおこなっています。2023年度は国内で、上市して3年以内の新製品およびモデルチェンジ製品の売上高構成比が47.0%に達し、目標値を約4ポイント上回りました。新製品の投入に加え、新たな機能の搭載や既存製品の設計変更をおこなうことで、売上高の拡大と資材調達コストの削減などに貢献しています。設計変更にともなう資材費の削減効果としては、ホシザキの過去2年間累計で約9億円の効果が得られています。収益性に関しては、目標利益率などを定めた製品開発をおこない、海外でもエリア別に収益目標を定めることで、経営ビジョンで掲げた数値目標の実現に向けた活動を加速させています。

社会・環境価値の向上を意識した製品開発を推進しています。特に、「気候変動への対応」、「持続可能なサプライチェーンマネジメント」、「新たな顧客価値の創造」に重点を置き、開発部門の全員にマテリアリティの項目内容や重要性などを共有して、マテリアリティと日々の業務活動を連動させるよう、意識付けをおこなっています。「気候変動への対応」に関しては、環境に優しい自然冷媒※(p.06参照)の採用や、省エネを重視した機能・性能の向上にフォーカスした製品開発を進めています。「持続可能なサプライチェーンマネジメント」に関しては、コロナ禍での部材不足に直面した経験を活かし、投入原材料の削減、部品および材料の共通化、さらにはリサイクルや廃棄物の再利用を加味した取り組みを強化しています。

### マテリアリティの解決に向けた新製品開発事例

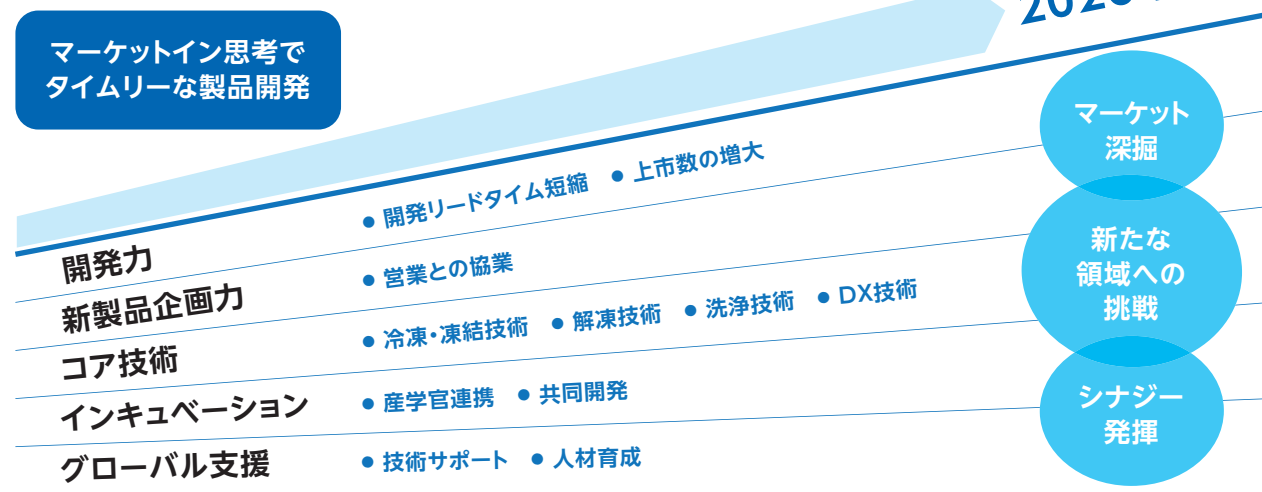
特に「新たな顧客価値の創造」に関しては、開発・技術部門の強みと経験を最大限活かすことが可能な分野ですので、最も注力しています。近年は、当社独自の制御技術を用いた食品の冷凍と解凍分野に力を入れています。食品の冷凍は比較的簡単ですが、食品を美味しく解凍することは難しく、クリアする課題が多いです。ただし、冷凍と解凍の技術向上は物流の改善にも寄与できると考えています。解凍品質の問題のため現在常温輸送している食品の冷凍輸送ができれば、輸送頻度の削減につながります。解凍技術が発達すれば、販売する分だけ解凍し、常温に戻すことができるので、遠隔地でもコンビニやレストランの運営が可能となりますし、食品ロスの削減につながります。高品質な解凍技術の量産化のめども立っています。これまで世の中になかった新しい製品ですので、マテリアリティの解決と同時に、今後の市場拡大と収益貢献に期待しています。



### マテリアリティの実現に向けた取り組み

ホシザキグループでは、6つのマテリアリティ(重要課題)を特定し、各ワーキンググループが課題解決に向けた活動をおこなっています。開発・技術部門では、数値目標の実現に向けた活動を強化するとともに、

● 2024-2026年度 研究開発部門(単体)活動



### 経営ビジョンの達成に向けたKPI

研究開発部門では、経営ビジョンの数値目標と紐付いたKPIを設定し、売上高の拡大と収益性の向上に貢献します。海外グループ会社が保有する知的資本や独自技術を把握するとともに、2023年は設計・開発のプラットフォームの共通化を進め、開発のグローバル最適化と開発スピードの向上を図りました。従来の4つのKPIに、新たに「海外グループとの共同開発件数:

2026年目標5件以上]を加え、海外グループ企業との共同研究の強化を図ります。

KPI項目	2023年度		2026年度
	目標	実績	目標
新製品導入テーマ数	13	19	<b>20以上</b>
新製品・モデルチェンジ製品売上高比率	44%	48.1%	<b>48.5%以上</b>
コア技術研究テーマ数	7件	7件	<b>10件以上</b>
海外グループとの共同研究件数	—	—	<b>5件以上</b>

マテリアリティ	2023年度の成果	貢献項目
気候変動への対応	自然冷媒採用製品の開発、省エネ製品の開発など	売上高、ブランド力
持続可能なサプライチェーンマネジメント	原材料の削減や共通化、廃棄物の削減など	収益性、事業の継続性
新たな顧客価値の創造	新たな製品開発を通じた市場創出、課題解決商品の開発	売上高、収益性、社会価値
社員の働きがいの向上	業務の平準化、表彰制度の充実	社員モチベーション
経営基盤の強化	コンプライアンス強化、品質・クレーム問題の撲滅	信頼性とブランド力



# 製造資本

絶対品質の達成と国内外における最適生産体制の確立および生産能力の増強を進めつつ、環境に配慮したモノづくりと顧客ニーズにお応えする生産体制の確立を目指します

## 製造資本の基本方針

製品の開発および設計段階において厳しい品質基準を設定し、外部調達品の受入検査や完成品の全数検査をおこなうことで、ホシザキブランドを支える高品質製品を供給しています。独自の製氷・冷蔵機構の加工技術を基盤に、国内約6,000機種もの多品種少量生産を実現しています。優れた技術と生産設備を有し、絶対品質の実現に向けた取り組みをおこなうとともに、国内では生産体制の再構築を進め、欧州やインドでは生産能力の増強を進めています。創業者の「良い製品は良い環境から」の信念のもと、全てのお客様のニーズにお応えする高品質な製品を安定供給することを基本方針としています。

ホシザキグループの製造資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製造拠点数27拠点(国内9拠点、海外18拠点。持分法適用会社フォーゲル含む)</li> <li>● 設備投資額86億円(23年度)、152億円(24年度計画)</li> </ul>
製造資本のアウトプット&アウトカム	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産実績:前年度比17%増の2,165億円(23年度)</li> <li>● 自然冷媒※(p.06参照)製品の世界出荷累計台数約142万台※</li> <li>● 仕掛リードタイム59%削減(19年度対比、対象範囲:ホシザキ)</li> <li>● 多品種少量生産を実現</li> <li>● 環境および社員に優しい最適生産体制</li> </ul>

※2009年～2023年の北米・欧州・アジア・アフリカにおける自然冷媒製品(製氷機、冷蔵庫、ネタケース、ヴィジワラ(飲料保存用))の販売台数

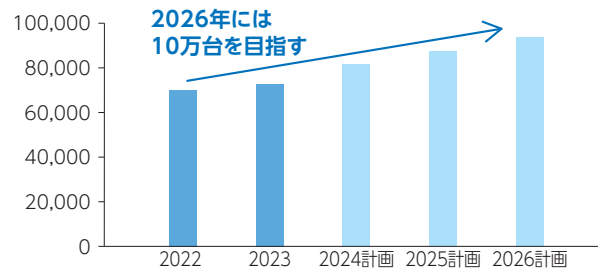
## 2023年度の実績と2024年度の見通し

国内は材料費および加工費の低減活動を推進するとともに、最適生産体制を目指した製造拠点間の生産移管などを実行しました。一方で、人材育成などで課題も残りました。

海外では、長納期部品の現地調達化促進などに遅れが見られたものの、プレマのライン増設および今後のさらなる増産体制整備、オズティの冷蔵庫量産準備の完了などで成果がありました。

2023年度の設備投資は、前年度比27億円増の

### ● プレマ(イタリア)における製氷機の生産台数計画

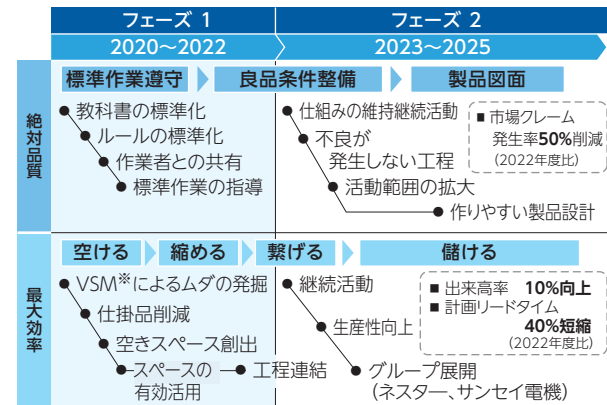


86億円(対売上高比率2.3%:日本36億円、米州27億円、欧州・アジア23億円)を実施し、生産能力の増強、新製品対応、合理化や環境改善を進めました。2024年度は152億円の設備投資を計画しています。減価償却費は、2023年度が68億円、2024年度は88億円を見込んでいます。

## 経営ビジョンの達成とマテリアリティの解決に向けた戦略

戦略骨子として、①開発部門と連携した徹底的なコストダウン、②さらなる生産性向上に向けた生産体制構築、③国内グループ会社全体での最適化生産の追求、④海外事業を支える製造技術、品質向上活動、を掲げています。具体的には、製品仕様の見直しや国内外の最適資材調達などを進めるとともに、品質クレームの低減と収益性向上を目指した活動の展開を強化しています。進捗管理に関しては、総合生産性や製品在庫などの5つのKPI(単体)を設定することで、実効性の高い活動をおこなっています。また、国内の製造拠点では、製品カテゴリー別に売上高成長率と利益率のマトリックスを作成し、最適生産体制の構築を進めています。なお、製造部門では、マテリアリティの1つ「持続可能なサプライチェーンマネジメント」に対して、調達先へのサステナビリティ調査などによる持続的な対話を通じて、成果の向上を図っています。海外では、グループ化した各工場のニーズや技量に応じて、ホシザキが支援をおこなうことで、グループ全体の生産レベルの底上げと平準化を目指しています。米州では、製氷機・冷蔵庫において商品力やラインナップを強化、欧州では生産体制整備による各価格帯での戦略を推進します。

### ● 国内における製造・品質体制の強化ロードマップ



※VSM(バリューストリームマッピング):製造プロセスにおけるモノや情報の流れを表したもの

# 社会関係資本

お客様、調達取引先様、地域社会の皆様との信頼関係の構築に努めることで、持続可能な社会の実現と企業価値のさらなる向上を目指します

## 社会関係資本の基本方針

ホシザキグループは、存在意義(パーパス)として「お客様のみならず社会に貢献できる『進化する企業』」であることを掲げています。その実現に向けて、製品やサービスを利用されているグローバルのフードサービス産業のお客様、高品質な製品の生産活動や製品の安定供給を支える調達取引先様、当社生産拠点や営業所近隣のみならず、広く一般の地域社会の皆様などとの継続的かつ建設的な対話を通じた信頼関係の構築に努めています。ホシザキグループは、地球市民の一員として、長期的にありたい姿の実現に向けて、持続可能な社会の実現と企業価値の向上に向けた取り組みを強化します。

ホシザキグループの社会関係資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 信頼関係に基づいた強固な顧客基盤</li> <li>● 国内15の販売会社や取引先様との強い協働関係</li> <li>● 継続的な地域社会への貢献活動</li> </ul>
社会関係資本のアウトプット&アウトカム	<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客様からの信頼</li> <li>● 安定的な生産の実現</li> <li>● 外部機関からの高い評価</li> <li>● 製品およびサービスの高い品質の維持</li> <li>● 友好的なサプライチェーン</li> <li>● 環境、人権に優しい企業体質</li> <li>● 地域社会との共存</li> <li>● レジリエンスな組織運営</li> <li>● 自然環境との調和</li> </ul>

## お客様とのエンゲージメント活動

ホシザキ(国内)は、お客様に密着した提案型営業と、迅速かつきめ細かいサービスの提供を可能とする営業・サービス一体のビジネスモデルを強みとしています。お客様への製品・サービスの提供のみならず、お客様からの声をうかがう取り組みとして、保守点検後のお客様

## 2023年度の主な外部評価

- ホシザキアメリカでは、省エネ性能の高い製氷機および温室効果ガスの排出を抑制した環境配慮型の業務用冷蔵庫のラインナップ拡充に取り組んでいます。この取り組みが評価され、ENERGY STAR「Partner of the Year - Product Brand Owner Award」を12年連続、受賞企業の中で選出された最高位の賞である「Partner of the Year - Sustained Excellence Award」を9年連続で受賞しました。
- トルコのオズティは、イスタンブール鋳工業輸出者連盟が主催する「Metallic Stars of Export Award」賞において、工業用キッチン製品部門で第1位に選出されました。昨年で13年連続の首位選出となります。
- 日本冷媒・環境保全機構が発表する「フロン排出抑制法」の遵守状況を独自調査した「2023年度フロン対策格付け」において、ホシザキは初めて最高位の「Aランク」に格付けされました。



へのCS(顧客満足度)アンケートを、2023年5月～11月の期間において、約3万のお客様に実施しました。各質問において、約8割のお客様に高評価を表す回答を選択いただきました。

## 調達取引先様とのエンゲージメント活動

ホシザキグループは、グローバル企業の責務として、世界各地の取引先様をパートナーと考え、オープンで公正・公平かつ人権や環境などを重視した調達をおこなっています。ホシザキでは主要取引先様に対して、工場方針説明会やアンケートを定期的実施しています。2024年はマテリアリティに掲げる「持続可能なサプライチェーンマネジメント」の実現に向けて、国内の取引先様へのサステナビリティ調査をおこないます。

## 地域社会とのエンゲージメント活動

ホシザキは、地域社会との交流や地域振興を目的に、学校や団体からの工場見学の受け入れ、社員の家族を対象とした「ホシザキファミリーデー」の開催、支援金の寄付、障がい者の自立支援、ボランティア活動などをおこなっています。国内販売会社では、自然災害で被災されたお客様に対してスタッフを派遣し、復旧支援のためのボランティア活動をおこなっています。創業者である坂本薫俊は、「企業とは世の中を良くするために存在するもの」との想いを胸に、事業の発展に取り組むとともに、各種財団の設立と各種支援をおこなってきました。創業者が始めた社会、自然貢献活動が社員一人ひとりに伝わり、継続的な環境社会貢献活動がおこなわれています。



# 国内事業戦略

飲食市場の徹底的な深掘りと  
飲食外市場の積極的な開拓を通じた  
ダントツNo.1シェアの実現とともに、  
生産性およびコスト管理の徹底により  
収益性の向上をともなう  
利益成長を目指します



取締役専務執行役員 (国内事業担当) 家田 康嗣  
取締役常務執行役員 (国内営業部門担当) 丸山 暁

## 国内事業のポイント

- 2023年度の国内業績は、大幅な増収増益、数値目標を達成
- コロナ禍前を上回る過去最高の売上高で着地
- 横断機能であるホシザキ販売による営業・サービス力の底上げと効率化を実現
- 飲食および飲食外向け売上高ともに増収を確保
- 2024年度の国内業績は、増収増益基調が続く見通し
- マテリアリティの解決に向けて自然冷媒※(p.06参照)製品の販売を加速へ

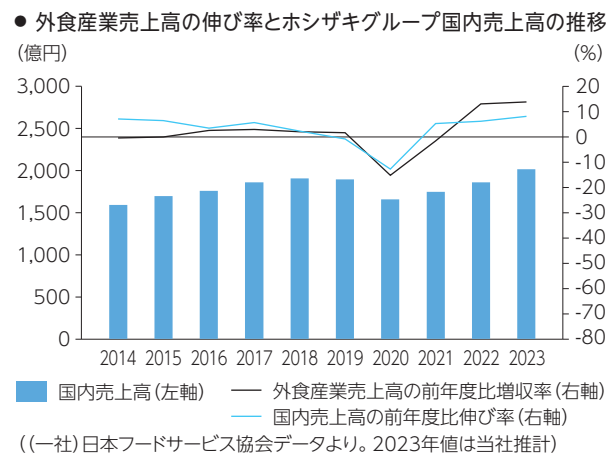
## 経営ビジョン数値目標と2023年度実績

進捗度合い: ●計画通り、△計画未達。

数値目標(2026年度)	2023年度実績	進捗
国内売上高2,250億円以上(2021年度比CAGR+5%)	国内売上高2,020億円(2022年度比+8%)	●
飲食向け売上高2019年度比+6%	飲食向け売上高2019年度比+2%、2022年度比+8%	●
飲食外向け売上高2019年度比+27%	飲食外向け売上高2019年度比+10%、2022年度比+9%	●
営業利益2021年度比CAGR+17%	営業利益2022年度比+24%	●

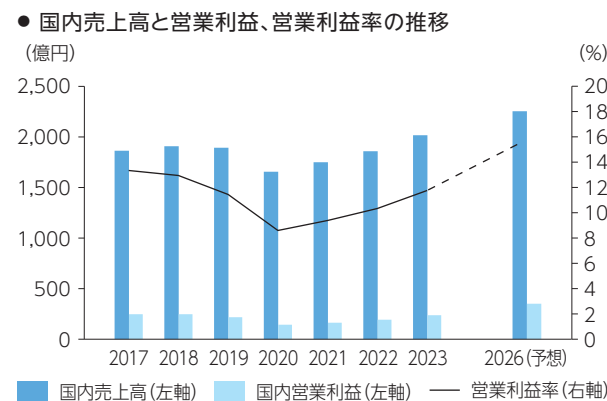
## 市場動向:ポストコロナに向けた需要回復基調が続く

日本フードサービス協会発表の2023年度における国内外食産業市場は、新型コロナウイルス感染症による行動制限が緩和から解除へ進むことで、回復傾向を強めました。外食産業の売上高は、2022年度は前年度比13.3%増、2023年度も同14.1%増と2年連続で2桁成長となりました。2019年度対比でも2023年度は7.7%増とコロナ前水準を上回りました。ただし、店舗数は2022年度が同6.2%減、2023年度は同6.3%減、2019年対比でも2023年度は7.6%減とコロナ前水準を下回っており、客単価の上昇が売上高をけん引しています。



## 業績動向:数値目標をクリアして着地

2023年度の国内売上高は、5期ぶりに過去最高を更新するとともに、コロナ禍前の2019年度売上高を6%上回りました。営業利益は、前年度比23.5%増の238億円(営業利益率11.8%)となり、過去3番目に高い利益水準を確保するとともに、2019年度水準を10%上回りました。売上高、営業利益ともに経営ビジョンの数値目標の進捗は順調に推移しました。営業利益率は、材料費や人件費の上昇が見られましたが、増収効果で吸収し、前年度比+1.4ptの11.8%となりました。2024年度も増収増益を計画しています。



## 2023年度の成果と課題

成果	課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 飲食、飲食外市場ともに数値目標を達成</li> <li>● 販売会社の組織変更による販売力強化</li> <li>● ホシザキ販売による共通政策の浸透・徹底のスピードアップ</li> <li>● 販売会社の人事・報酬制度改革を実施</li> <li>● ホシザキ コネクトWi-Fi※(p.06参照)の事業化の準備が完了</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 飲食外市場へのさらなる新製品投入・ラインナップ拡大</li> <li>● ホシザキ販売との連携強化、さらなる効果創出</li> <li>● 自社製品の販売強化および戦略的な他社との協業</li> </ul>

## SWOT分析

<b>強み</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.全国約430の営業所を有する圧倒的な直販力</li> <li>2.他社を凌ぐ製品・システム・ソリューション提案力</li> <li>3.顧客満足度の高いサービス・メンテナンス体制</li> </ol>	<b>継続性</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.営・サ連携モデルによる直販力の維持とさらなる強化</li> <li>2.自然冷媒製品など新たな顧客価値の提供を推進</li> <li>3.ホシザキ コネクトWi-Fiによる新しいサービスの創出</li> </ol>
<b>弱み(課題)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.製販の組織的連携による機動力発揮</li> <li>2.営業スタッフのスキル平準化や情報共有</li> <li>3.飲食外市場における製品ラインナップ</li> </ol>	<b>改善策</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.組織再編による連携強化と成果へのこだわり</li> <li>2.ホシザキ販売を通じた人材育成と情報共有の充実</li> <li>3.製販連携による自社開発力強化、他社協業によるラインナップの充実</li> </ol>
<b>事業機会</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.飲食外市場の高い成長ポテンシャル</li> <li>2.環境配慮型製品への切り替え需要の顕在化</li> <li>3.業務効率や生産性の改善ニーズ</li> <li>4.薬品業界などの新市場展開</li> </ol>	<b>時間軸と規模</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.未開拓市場開拓に向けた「攻め」の戦略</li> <li>2.自然冷媒製品(冷蔵庫・製氷機)の順次標準モデル化</li> <li>3.省人・省力化貢献製品によるソリューション提案</li> <li>4.長期視点でのポテンシャル市場開拓</li> </ol>
<b>脅威</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.飲食外市場における競争激化</li> <li>2.人口減少にともなう国内飲食市場の構造的縮小</li> </ol>	<b>対策と効果</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.他社協業での組織営業による成功事例の増加、蓄積</li> <li>2.飲食外市場のさらなる開拓、省力化ニーズに応える新製品投入</li> </ol>

## 経営ビジョンの基本方針と2023年度の成果および課題

基本方針	2023年度の成果	課題
<b>飲食市場の深掘りと飲食外市場の開拓</b> ● 飲食外4領域の開拓強化(流通販売業、加工販売業、基幹産業、病院・老健・福祉施設)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 飲食市場および飲食外市場ともに拡販と新規顧客開拓において成果</li> <li>● 法人顧客向けに効率的な営業強化と戦略的な他社協業を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成功事例の全国水平展開</li> <li>● 組織営業によるさらなる顧客開拓</li> </ul>
<b>収益性・生産性の徹底的な改善</b> ● 戦略的な価格改定の実施 ● 原価率低減、生産性改善努力 ● 販売管理費比率改善を目指したさらなる構造改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 部材費などの上昇を吸収すべく製品の価格改定を実施(2022年と2024年)</li> <li>● ホシザキ販売を通じた集中購買や人事・報酬制度改革</li> <li>● コールセンターのシェアード化などを本格展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● SFAの徹底活用や育成強化による生産性向上</li> <li>● グループ間接業務の標準化、効率化</li> </ul>
<b>営・サ連携最適化およびIoT活用による新たな価値創造</b> ● 直販、法人営業、サービスの最適配置と顧客対応強化 ● IoT活用による顧客対応・サービス業務の高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域密着型営業による直販力の強化を実施</li> <li>● ホシザキ コネクトWi-Fiの事業化がスタート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ホシザキ コネクトWi-Fiの浸透と顧客価値の拡張、サービスの高度化</li> </ul>
<b>市場ニーズの変化に対応した製品開発力の強化</b> ● 自社製品開発リードタイム短縮と他社との戦略的な連携強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自社製品売上高が前年度比+0.8ptの68.9%へ上昇</li> <li>● 開発リードタイムの短縮化と新製品投入を加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 飲食外市場向け新製品の追加投入</li> <li>● 協業による研究・開発の成果顕在化</li> </ul>



## 国内事業戦略

### 経営ビジョン後半戦に向けた国内戦略方針

国内市場は自然冷媒※(p.06参照)製品未導入先へのアプローチ、飲食外市場の開拓など「ホシザキらしさ」を前面に打ち出した施策を実施することで、経営ビジョンで掲げた売上高目標の達成確度は高いと思っています。約6,000名の人材を抱える販売会社の最適人材配置と業務効率の改善、製品価格の改定や自社製品比率の向上などを通じた、さらなる収益性の向上も可能性を感じています。



### 飲食市場の深掘りに向けた「攻め」の戦略

当社は2023年度に約3万台の自然冷媒対応製品を生産し、2024年度は約15万台の生産を計画しています。国内で稼働する冷機器(業務用冷蔵庫と製氷機)の台数は約150~200万台と推計していますので、今後は年間売上高約10年分の潜在需要の顕在化が見込まれます。他社に先行する製品ラインナップの拡充、全国約2,300軒のアプローチできていない小規模地場チェーン店の開拓などを加速させることで、飲食市場の深掘りを進めます。同時に、省人・省力化提案を進めることで、ダントツNo.1シェアの獲得を目指します。

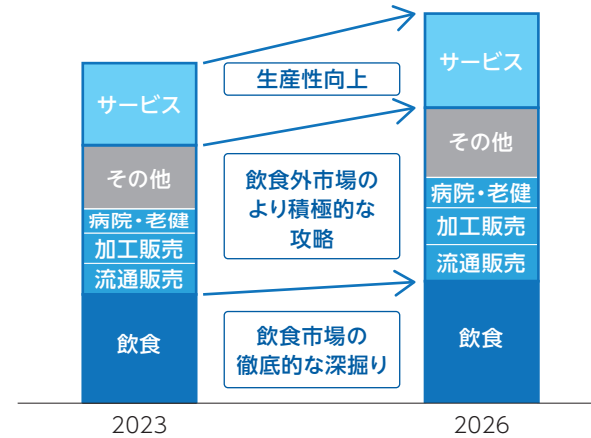
ホシザキ コネクトWi-Fi※(p.06参照)は、2024年1月に事業化がスタートしました。お客様の困り込み、クラウドデータを活用した新製品開発への展開、機器の稼働状況に応じた食器洗剤のサブスク提案などの新たなビジネス機会の創出が期待されます。

### 飲食外市場の開拓に向けた「攻め」の戦略

病院・高齢者施設市場では、他社製品が普及している約21万軒において、新製品の投入と組織営業による開拓を強化します。流通販売、食品関連市場では、約109万軒の他社製品市場の開拓に加え、物流の2024年問題を背景に不足する冷蔵冷凍倉庫需要に対して、当社が強みを持つユニット式のプレハブ冷蔵庫の新規需要の獲得を目指します。新製品の投入に

よる自社製品売上高比率の向上を通じた収益性の改善も進めます。今回、2023年11月に初めてライフサイエンス、バイオテクノロジー研究開発領域向けの薬用保冷庫(2~14℃)を市場投入し、新たな市場開拓にも挑戦しています。

#### ● 売上成長計画



### 実現に向けた「守り」の戦略

国内販売会社における人事・報酬制度の改革に着手しており、人材の採用・育成の強化、働きがいの向上を目指します。加えて、コールセンターの進化、スマートフォンで営業活動が管理可能な営業支援システム(Dynamics)による生産性の向上および効率化、間接業務の標準化、シェアード化などにより、経営基盤の強化を図ります。

### マテリアリティの解決に向けた国内事業戦略

「新たな顧客価値の創造」「安心・安全な食環境づくりへの新たな提案」の項目ではKPIを設定し、実効性を高めています。「気候変動への対応」では、国内売上高に占める自然冷媒製品(業務用冷蔵庫、製氷機)の売上高比率を2023年度の約15%から2024年度末には約73%へ上昇させることで、環境貢献と経済価値の向上を目指します。



## 海外事業戦略

エリア別の機能軸を横断させ、海外エリア体制の成長戦略を加速させることで、利益をともなった持続的な売上高成長を目指します



取締役専務執行役員  
(海外事業担当)  
西口 史郎

### 海外事業のポイント

- 2023年度の海外業績は、大幅な増収増益を確保し、数値目標を達成
- 買収企業のPMI※(p.23参照)、欧州の最適生産体制を確立
- 海外エリア体制強化(東南アジアに地域統括会社を設立)
- グローバルの機能別横串体制を推進
- マテリアリティの解決に向けたKPI設定を検討

### 経営ビジョン数値目標と2023年度実績

海外売上高	各地域ともに前年度比2桁増収を確保、数値目標を達成
営業利益	利益率の改善をともなう増益を確保し、数値目標を達成
海外売上高比率	前年度比3.9pt上昇の45.9%

進捗度合い: ●計画通り、△計画未達。

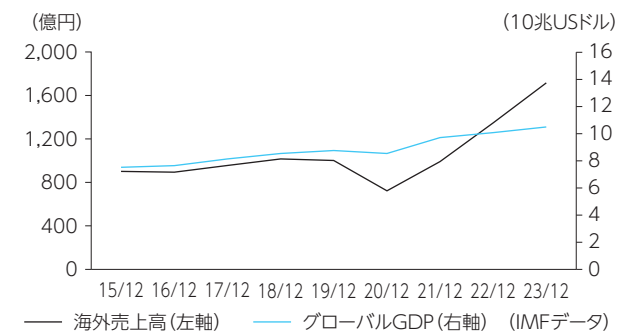
数値目標(2026年度)	2023年度実績	進捗
海外売上高1,750億円以上※(21年度比CAGR+12%)	海外売上高1,715億円(21年度比+73%)	●
営業利益21年度比+21%※	営業利益21年度比+136%	●
海外売上高比率50%	海外売上高比率45.9%	●

※新規M&Aを除く

### 海外市場の動向: GDPを上回る成長が継続

2023年度のグローバル名目GDPは、前年度比4.1%成長(実質成長率+3.2%)の約105兆USドルとなりました。一方、ホシザキグループの2023年度海外売上高は、GDP成長率を大幅に上回る前年度比27.2%増の1,715億円となりました。米国やインドなどで好調な需要が続くなか、製品供給に注力するとともに、イタリアのプレマと中国のロイヤルキッチンのグループ化、為替の円安進行も増収に寄与しました。海外子会社別の現地通貨ベース売上高を見ると、一部の会社では減収となりましたが、総じて前年度比2桁増収を確保しました。

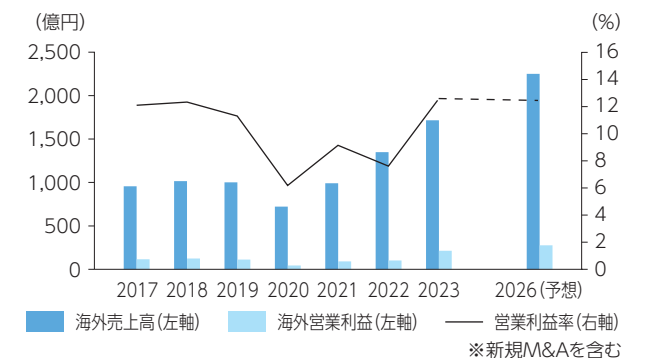
#### ● グローバル名目GDPとホシザキグループ海外売上高の推移



### 業績動向: 過去最高益の更新が続く

2023年度の海外売上高は、2022年度に続き、2期連続で過去最高売上高を更新しました。コロナ禍前の2019年度の売上高に対しても約71%上回り、経営ビジョンの数値目標に対して順調に推移しました。営業利益は前年度比108.1%増の213億円(営業利益率12.5%)となり、過去最高を更新するとともに、2019年度水準に対して約1.9倍となりました。ただし、営業利益率は、部材高騰や人件費上昇、M&Aにともなう各種費用増などの影響を受けました。

#### ● 海外売上高と営業利益、営業利益率の推移





## 海外事業戦略

### 2023年度の成果と課題

<b>成果</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全エリアで前年度比2桁増収を確保</li> <li>● 売上高および営業利益ともに数値目標達成</li> <li>● 海外エリア体制の強化</li> </ul>	<b>課題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルで業務用冷蔵庫の成長鈍化</li> <li>● 中国市場の回復とブラジルマコムの経営強化</li> <li>● 買収企業のPMI※(p.23参照)活動の強化</li> <li>● 新規M&amp;Aの推進</li> <li>● 競合との価格競争激化</li> </ul>
-----------	---	-----------	---

### SWOT分析

<b>強み</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. グローバル市場における強いブランド力</li> <li>2. 製氷機において世界トップクラスの市場シェア(23年度、台数ベース)</li> <li>3. 製造・販売・アフターサービスのグローバル展開</li> <li>4. 用途・地域・顧客ニーズに応じた新製品の市場投入</li> </ol>	<b>継続性</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 高性能・高品質かつ他社にない差別化製品の投入でブランド力を向上</li> <li>2. M&amp;Aやエリア戦略、階層別製品開発によるさらなるシェアアップ</li> <li>3. M&amp;Aや海外グループ会社との供給拠点戦略構築による体制強化</li> <li>4. 海外グループ会社との共同開発やコア技術の進化をエリア発で加速</li> </ol>
<b>弱み(課題)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 業務用冷蔵庫の販売拡大のスピードおよび収益性</li> <li>2. 中価格帯(ボリュウムゾーン)市場における製品ラインナップ</li> <li>3. グローバル人材の不足</li> </ol>	<b>改善策</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. グループ化した企業とのシナジー効果の最大化およびグローバルでのコストダウン活動の推進</li> <li>2. 新製品の投入や販路開拓、第2ブランド展開で攻略する戦略をエリア毎に立案</li> <li>3. 人材育成やキャリア採用の強化と人材交流の充実</li> </ol>
<b>事業機会</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 市場規模が大きい中価格帯(ボリュウムゾーン)市場</li> <li>2. 海外を中心としたM&amp;A</li> <li>3. グループ化した企業とのシナジー効果の最大化</li> </ol>	<b>時間軸と規模</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ブランドおよび販売チャネル戦略で拡販スピードを向上</li> <li>2. M&amp;Aによる増収効果500億円(2026年度)</li> <li>3. クロスセルの拡大による収益性向上</li> </ol>
<b>脅威</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 競合企業との競争激化(他社製品のコスト力と機能強化)</li> <li>2. 経済安保リスク</li> <li>3. 部材高騰や部材調達リスク</li> </ol>	<b>対策</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 差別化製品の開発と積極投入</li> <li>2. リスクの早期把握とスピーディな対応策</li> <li>3. 適切な価格改定や設計変更、部材調達先の開拓、ロジの確保</li> </ol>

### 経営ビジョンの基本方針と2023年度の成果および課題

基本方針	2023年度の成果	課題
<b>新規市場の積極的な開拓</b> ● エリア別に成長機会(エリア、製品、チャネル、顧客セグメントなど)の開拓	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全エリアで前年度比2桁増収を確保</li> <li>● 中価格帯市場に向けた新製品の積極投入</li> </ul>	中価格帯製品の品揃え強化の加速 M&A企業を活用した市場開拓
<b>エリア別戦略の明確化</b> ● 欧州および中国において大幅なビジネスモデルの変革を実施 ● 欧州: 買収企業と協力的な成長、収益性の改善強化 ● 中国: 高いブランド力を活用し、品揃え強化を武器に積極的に成長を追求 ● 米州: 利益成長に向けて、売上高成長と利益率改善の最適バランスを追求	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 欧州での最適生産体制を確立</li> <li>● 欧州売上高は前年度比20%増収(売上高構成比12%)</li> <li>● 中国売上高は前年度比16%増収(売上高構成比6%)</li> <li>● 米州売上高は前年度比15%増収(売上高構成比45%)</li> </ul>	欧州: 最適生産体制の最大限活用とエリア一体での市場開拓 中国: 将来的な市場の変化への対応力の強化 米州: 顧客ニーズにフィットした製品ラインナップ、グループ会社間のシナジー最大化、販売チャネル
<b>QC&amp;Dの強化</b> ● ホシザキブランドの根幹であり、日本および各エリアが連携して、確実に強化 ● サプライチェーン最適化により、コスト削減・納期短縮化を実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 欧州の生産移管は問題無く完了へ</li> <li>● クロスセルを支えるサプライチェーンの確立</li> </ul>	増産体制の確立 供給の安定化
<b>エリアマネジメントの強化</b> ● エリア長への権限委譲と意志決定の迅速化 ● 機能軸(海外全エリア横串)の強化によるホシザキ本社からの効率的支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 東南アジアに地域統括会社を設立</li> <li>● 機能別に海外各エリアに対する横串戦略を推進</li> </ul>	新規M&A先のリスクマネジメント エリアへの適切な権限移譲とマネジメント人材の育成
<b>M&amp;A組織能力の強化</b> ● 今後5年で1,250億円の投資を予定、案件開拓~PMI組織能力の強化	● M&A方針に則り、着実に案件の獲得とPMIを推進	さらなるM&Aの推進とPMI強化

### 経営ビジョン後半戦に向けた海外戦略方針

海外事業の成長の鍵は商品力であり、地域特性に応じた商品基軸の経営が必要です。海外グループ企業のPMIとシナジー効果の最大化に加え、エリア別成長戦略を着実に実施する方針です。各エリアの機能を横断させることで、グローバルの最適連携を推進し、経営ビジョンの数値目標の達成を目指します。



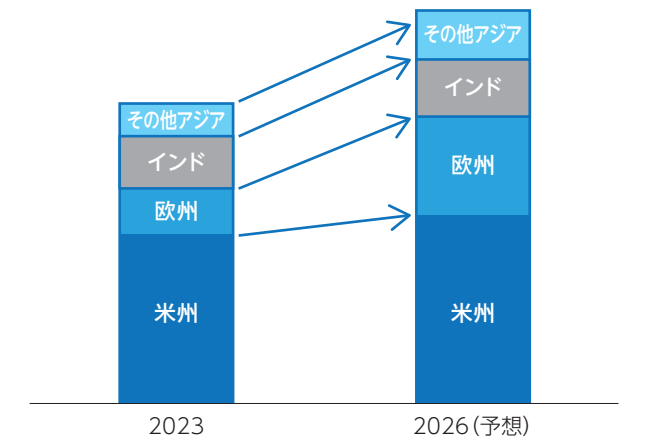
グループの成長エンジンとして全地域、全商品カテゴリでの増販と収益向上を各エリアで推進	
① 冷蔵庫	欧米における売上の挽回、成長市場で開製販の体制強化による増販
② 製氷機	全地域シェア1位に加え、東南アジアなど将来の成長市場で自ら製氷機需要を創造
③ M&A	新規市場の開拓と既存市場でのさらなる増販のため新たなM&Aの積極推進
④ ESG経営	海外でESG経営の具体的な推進に本格着手

東南アジア市場は、2023年7月にシンガポールに設立した地域統括会社により事業統括を強化しつつ、ダントツシェアを確保している製氷機事業のさらなる商品力強化、ラインナップ拡充や特注対応力の強化などから冷蔵庫の各国シェアNo.1の獲得に挑戦します。

インド市場は新省エネ基準への対応に加え、ラインナップ強化、医療用冷蔵機器などの新たなカテゴリー商品の販売を通じて、継続的な高成長の実現を目指します。

中国市場は市場環境が不透明な状況が続いていますが、省エネ性能の高い製品戦略やモデルチェンジを加速させるとともに、開発・製造・販売の一体運営を通じた流通コストの低減や設計変更によるコストダウン、調達先の見直しなどを強化し増収増益を目指します。

#### ● 海外売上高の地域別売上高予想



### 実現に向けた「守り」の戦略

今後もM&Aの継続的実施が見込まれますが、収益性のみならず、内部統制を含めたPMIの強化とシナジー効果の早期実現を目指します。高い成長期待を有する新興国のM&Aでは、カントリーリスクを含めたリスクマネジメントが重要になります。今後は従来以上に「守り」の戦略を重要視する考えです。

### マテリアリティの解決に向けた海外事業戦略

各国や地域において規制や取り組み内容に差もありますので、地域特性を考慮し、経済価値の向上と社会・環境価値への貢献に注力する考えです。実現に向けたKPIは、現在は国内事業を中心とした開示内容となっていますが、海外では女性活躍などで優れた面もありますので、目標値の設定を含めて検討を始めています。



海外事業戦略

米州責任者インタビュー

顧客ニーズに基づいた製品開発や  
ブランド戦略、ホシザキグループの  
連携を通じたシナジー効果、  
ホシザキで働くことに幸せを感じる社員と  
ともに継続的な高成長を目指します

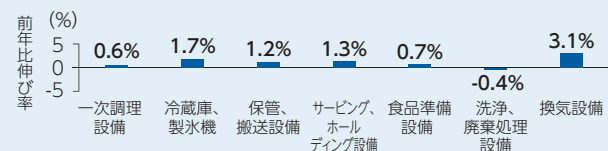
HOSHIZAKI USA HOLDINGS, INC.  
President  
Chris Karssiens



Q. 近年の米州におけるフードサービス機器市場の  
動向についてお話しください。

A. フードサービス機器の市場は、コロナ禍前の水準に回復しました。しかし、米国経済の成長率と同様、同市場の成長率は全般的に鈍化しています。消費者物価の上昇(コロナ禍以前に比べて20%程度上昇)や低価格な中国製業務用冷蔵庫の流入と過剰在庫などの影響から価格圧力も強まっています。2023年10~12月期における市場動向を機種別に見ると、総じて堅調ですが、食器洗浄機はマイナスに転じています。

● 2023年10~12月期における米国フードサービス機器の  
機種別前年比増収率



出所:ホシザキUSAホールディングスによる推計

Q. 米州における市場シェアの獲得と  
業績の高成長を維持する原動力を教えてください。

A. お客様の声(VOC)調査に基づいた現在と将来の顧客ニーズを把握し、市場ニーズに応じた最新のテクノロジーを組み込んだ製品提供をおこなっています。顧客中心のアプローチも重要視しています。ホシザキブランドの認知度向上に向けては、展示会や広告で使用するブランド「Hoshizaki Alliance」を新たに展開しています。まもなく発表するブランドValiancelは、ホシザキが品質を保証し、低コストで最小限のオプションを好むお客様を対象としています。また、納期、品質、コストなどを継続的に改善し、世界クラスのオペレーションを実現しています。職場環境の改善にも取り組んでおり、多くの社員がホシザキで働くことに幸せを感じており、高い生産性を実現しています。グループ各社が連携し、地域およびグローバルのシナジー効果の最大化も貢献しています。

Q. 新たにグループに加わる企業と  
どのようにシナジー効果の最大化を図りますか?

A. まず、市場シェアの獲得とシナジー効果の創出を目指したマルチブランド販売戦略を展開します。市場調査の共通化や顧客などのデータ分析と共有化、さらには開発やIoTアプリケーションなどの相互展開を進めます。また、コスト削減や標準化などを目指した取引先様とのパートナーシップの構築に加え、ESG経営の連携、内部統制やサイバーセキュリティなどの強化を図ることで、シナジー効果の最大化を目指します。

Q. 米国における流通戦略を  
どのように考えていますか?

A. 自社販売センターからの販売へシフトしていくことで、お客様との距離を縮め、製品の置き換え需要を開拓していきます。加えて、戦略的なお客様との関係強化や、営業および技術サービスサポートの強化に向けたトレーニングプロセスを導入するなど、プル型販売体制への移行を進めていきます。

Q:米国市場の今後の需要見通しを  
どのように見えていますか?

A. 2023年における世界全体のフードサービス機器市場は、約360億ドルであり、2024年から2030年までの成長率(CAGR)は7.1%と予想されています。うち米国に関しては、同4.3%成長が見込まれています。牽引役としては、省エネ性能、省スペース化や設置面積の効率化、低GWP\*冷媒の採用、IoTなどを活用した診断機能の高度化、衛生面の向上、店舗運営における無人・省人化技術、多機能性能、などが挙げられます。

\*GWP: Global Warming Potential の略で、地球温暖化係数

M&A方針と実績

2026年を最終年度とする5ヵ年経営ビジョンでは、目標売上高4,500億円の実現に向けて、M&Aによる売上貢献500億円を見込んでいます。海外では高付加価値ブランドのリサーチを強化しつつ、新興市場での買収強化を目指します。また、国内では品揃え強化に向けた買収、業務提携強化を進めていきます。M&A5原則に則ったM&Aの実行に加え、買収後のPMI※(p.23参照)を着実に実施することで、シナジー効果の最大化と業績への確実な取込みを進めます。

ホシザキM&A5原則に則った最適ポートフォリオの  
構築を目指します

ホシザキグループでは、M&A5原則で掲げた項目を満たす候補企業を選定し、デューデリジェンスをおこなっています。なお、予想外の市場環境の変化や想定していたシナジー効果の創出が難しいと判断した場合、縮小や撤退をおこなっています。2018年には中国浙江愛雪制冷電器有限公司の持分を譲渡し、2022年にはデンマークのグラム工場(2008年に買収したグラム・コマーシャル社)を閉鎖しました。今後もM&Aを通じた規模の拡大を図りつつ、生産網および地域・製品ポートフォリオの最適化を進めることで、収益性の向上を目指します。

ホシザキグループのM&A5原則

- 1 儲かっている企業(営業利益率10%以上)
- 2 優秀な経営者のいる企業
- 3 シナジー効果の見込める企業
- 4 ある規模以上の企業(売上高数十億円以上)
- 5 上昇志向を持っている(現状に満足していない)企業

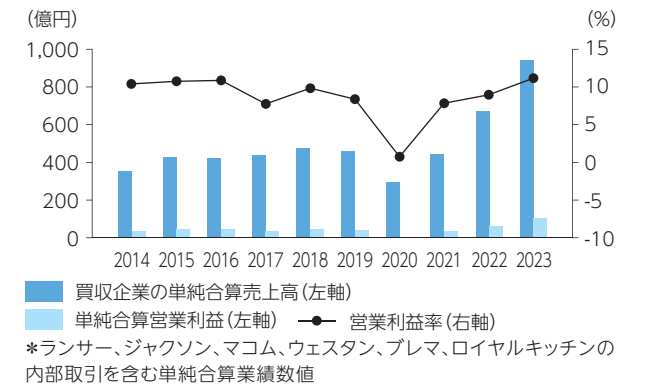
● M&Aの主な実績と期待されるシナジー効果

	買収時期	主な生産品目・業務	シナジー効果
ランサー(米国)	2006年2月	飲料ディスペンサー	● 海外製造・販売拠点を活用した相乗効果によるグローバルシェアの拡大
ウェスタン(インド)	2013年1月	冷蔵ショーケース 冷凍ストッカー	● 業務用冷蔵庫を含む当社グループ製品のインド国内での製造・販売 ● 当社の支援によるウェスタンの製品開発力強化、生産性および品質改善
ジャクソン(米国)	2013年1月	食器洗浄機	● 当社グループのグローバルな販売チャネルの活用、顧客の相互紹介 ● 当社グループ製品との共同販売 ● 当社の支援によるジャクソンの製品開発力強化、生産性および品質改善
マコム(ブラジル)	2013年7月	冷蔵庫、熱機器(厨房一式)	● 製氷機を含む当社グループ製品のブラジル国内での製造・販売 ● 当社の支援によるマコムの製品開発力強化、生産性および品質改善
オズティ(トルコ)	2019年12月(持分法適用関連会社) 2024年3月(連結子会社)	熱機器 食器洗浄機 冷蔵庫	● オズティの中東、欧州、アフリカなどの販売チャネルを活用したホシザキ製品のシェア拡大 ● 欧州向け冷蔵庫、アジア向け食器洗浄機などオズティ開発・製造によるホシザキグループの商品ラインナップ拡充 ● 当社の支援によるオズティの製品開発力強化、生産性および品質改善などのシナジー効果の創出
ブレマ(イタリア)	2022年7月	製氷機	● ブレマの生産拠点・販売網を活用し、欧州および中東での業務用製氷機のシェア拡大
ナオミ(日本)	2022年10月	充填機	● ナオミの製品力およびコンサル営業力、当社の営業・サービス網を活用した充填機の販路拡大 ● 当社の支援によるナオミの開発・製造・販売・サービス・管理の事業機能の強化
ロイヤルキッチン(中国)	2022年12月	厨房一式の設計・施工	● 高級ホテルや大手企業の社員食堂、チェーンレストラン、スーパーなどへ販路拡大 ● 厨房一式事業のノウハウ獲得および事業の強化
フォーゲル(パナマ/グアテマラ)	2024年2月(持分法適用関連会社)	冷蔵庫	● 米国冷蔵庫事業のボリュームゾーンにおけるラインナップの拡充 ● フォーゲルの大手飲料メーカー向けの販売・サービス網を活用した中南米地域での事業拡大
テクノラックス、HKRイクイップメント(いずれもフィリピン)	2024年5月	輸入販売会社	● 両社のホテルや外食チェーンへの豊富な納入実績を活用したホシザキ製品の販路拡大 ● 当社のアフターサービス事業のノウハウ共有による付加価値の向上とフィリピン国内でのサービス体制を強化

M&A企業の業績貢献

2023年度におけるランサー、ジャクソン、マコム、ウェスタン、ブレマ、ロイヤルキッチンの計6社の単純合算業績(内部取引を含む)は、売上高が941億円、営業利益は105億円となり、営業利益率は11.2%となりました。2023年度は、2022年下期に連結対象となったブレマ(イタリア)とロイヤルキッチン(中国)が売上高および営業利益を押し上げました。2024年度は新たにオズティ(トルコ)、ナオミ(日本)、テクノラックス・HKRイクイップメント(フィリピン)が連結対象となり、フォーゲル(パナマ/グアテマラ)が持分法適用関連会社に加わります。

● 買収企業6社の単純合算業績推移(内部取引を含む)



\*ランサー、ジャクソン、マコム、ウェスタン、ブレマ、ロイヤルキッチンの内部取引を含む単純合算業績数値



# サステナビリティマネジメント

ホシザキでは、社会・環境対応を含むホシザキグループのサステナビリティ活動に対するガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標を議論し、成果と進捗の確認および対策をおこなう会議体として、2022年6月にサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会では、長期的にありたい姿の実現に向けて、ホシザキの掲げるマテリアリティ(重要課題)の解決に向けた取り組みを強化・推進しています。

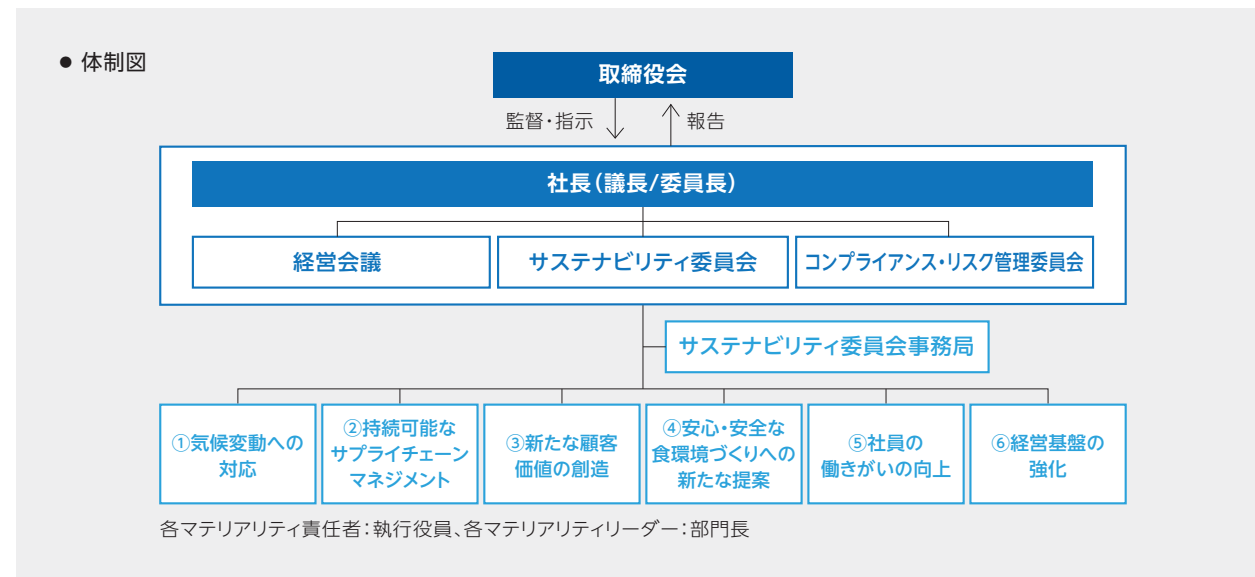
▶ホシザキグループサステナビリティ基本方針はウェブサイトをご覧ください。  
<https://www.hoshizaki.co.jp/esg/sustainability/management.html>

## ガバナンス

代表取締役社長を委員長、管理部門の担当常務執行役員を副委員長とするサステナビリティ委員会を2022年6月に設置しています。サステナビリティ委員会は四半期に1度をめどに開催され、その審議結果を含めて取締役会に定期的に(原則四半期に1度)進捗報告をおこなうこととしています。サステナビリティに関する事業リスクはコンプライアンス・リスク管

理委員会と共有しており、適宜必要に応じて取締役会に上申することとしています。

サステナビリティ委員会の傘下には、マテリアリティの解決推進を目的として、マテリアリティごとにワーキンググループ(WG)を設置しました。各WGの責任者は原則として執行役員が就くものとし、取り組み内容や活動進捗は適宜サステナビリティ委員会に報告されます。



## ● サステナビリティ委員会の主な審議内容

第1回	2022年11月	● サステナビリティ基本方針の策定 ● サステナビリティ活動の方向性 ● マテリアリティへの取り組み
第2回	2023年3月	● マテリアリティKPIの設定 ● サステナビリティ情報開示に向けての課題 ● 気候変動シナリオ分析(戦略アップデート)
第3回	2023年6月	● 今後のサステナビリティ推進体制、マテリアリティWGの設置およびWG責任者(執行役員)の任命 ● 統合報告書2023の開示内容
第4回	2023年9月	● サステナビリティ情報の開示拡充 ● マテリアリティWGの活動報告 ● ホシザキ(株)への太陽光発電設備設置 ● 女性役職者育成状況など ● 統合報告書2023の総括
第5回	2024年1月	● マテリアリティWGの活動報告 ● 取引先様調査の実施 ● CO <sub>2</sub> 排出量(スコープ1&2)削減目標など ● 欧州CSRD対応進捗報告 ● 有価証券報告書のサステナビリティ情報開示
第6回	2024年3月	● マテリアリティWGの活動報告 ● 気候変動シナリオ分析(1.5℃シナリオへのアップデートなど) ● CO <sub>2</sub> 排出量(スコープ1&2)のグローバル削減目標決定 ● 保守点検先顧客満足度調査実施 ● 海外グループ会社のサステナビリティ活動状況 ● 欧州CSRD対応進捗報告 ● 統合報告書2024の開示内容

## サステナビリティ戦略

ホシザキグループはさまざまな社会課題を議論・検討し、6つのマテリアリティを特定しています。各マテリアリティに対しては目標、KPIを設定し、課題解決に向けた施策を実行することで経営ビジョンおよび長期的にありたい姿の実現を目指します。 ▶詳細はp.25

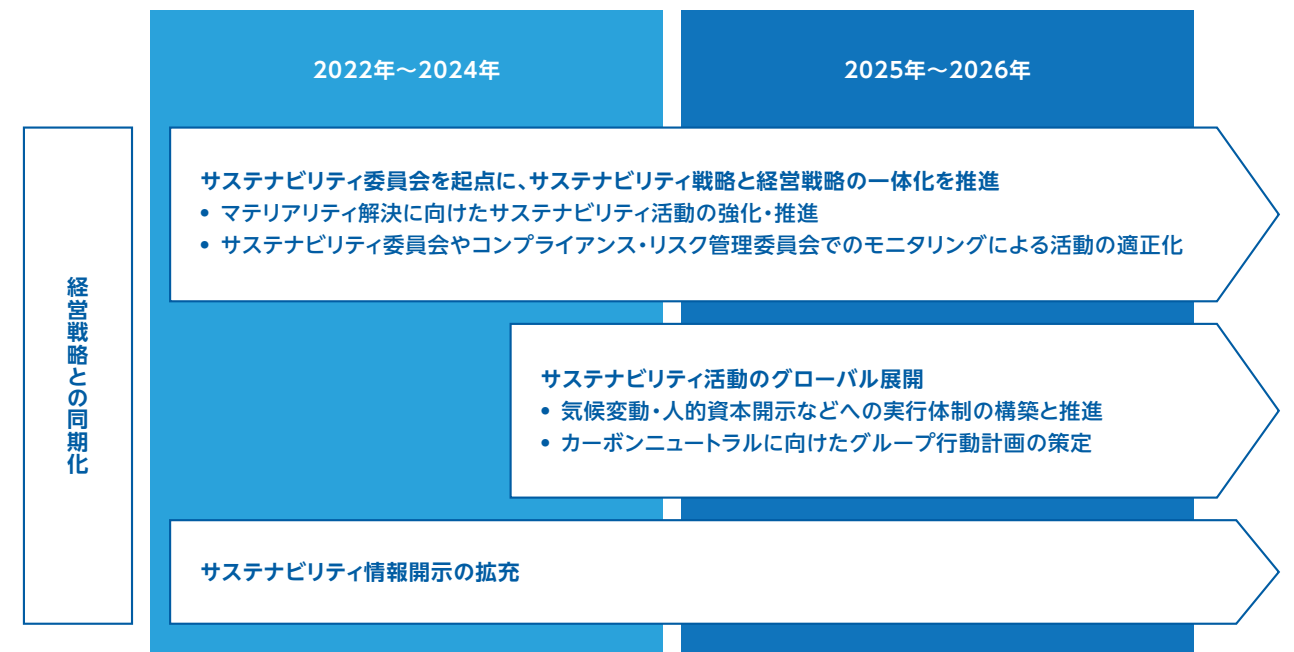
気候変動を中心とした環境への取り組みに関しては、グループ全体でのCO<sub>2</sub>排出量の削減、廃棄物の発生抑制、環境に配慮した省エネ製品の開発を通じて環境負荷低減に向けた環境マネジメントを推進しています。 ▶詳細はp.53

社会への取り組みとしては、社員の働きがいの向上の実現に向けて、女性の活躍推進を図りつつ、人的資本の充実を図っています。持続可能なサプライチェーンの構築に向けては、取引先様との密なコミュニケーションを図りながら、環境保全、人権への対応や安全な労働条件などの調査により、サプライチェーンマネジメントの強化に取り組んでいます。 ▶詳細はp.59、p.61

お客様に対しては、国内では、他社に先行した環境に優しい自然冷媒※(p.06参照)冷蔵庫・冷凍庫の販売を本格化させ、飲食外市場の積極的な開拓を通じて新たな顧客価値の創造を目指しています。同時に、全国を網羅する営業所を活かして安心・安全な環境づくりへの新たな提案をおこなっています。 ▶詳細はp.58

経営基盤の強化に関しては、コンプライアンス・リスク管理委員会や指名・報酬委員会、サステナビリティ委員会の各活動などにより、ガバナンス推進体制を強化しています。 ▶詳細はp.76

## ● 今後のサステナビリティ活動の展開



特定された6つのマテリアリティの解決と経営ビジョン達成に向けた取り組みを連動させるために、原則として執行役員を責任者とするマテリアリティWGが目標・指標を設定し活動を推進しています。 ▶詳細はp.27

## リスク管理

各マテリアリティに対応したリスクと機会を考慮し、設定したKPIの適時モニタリングおよび関連部署と自社の強みと弱みを加味した対策を講じ、リスクの最小化と機会の最大化を目指します。なお、事業活動に関するリスク管理に関しては、毎月開催されるコンプライアンス・リスク管理委員会の場で、リスク管理の徹底と迅速な対応を図っています。

## 指標と目標

サステナビリティ活動の推進に向けた目標と指標に関しては、6つのマテリアリティの解決に向けた目標と目標値を設定することで、活動の進捗を評価し実効性を高めています。 ▶詳細はp.25

## 今後のサステナビリティ活動の展開

経営ビジョンの最終年である2026年に向けて、以下の活動を中心に経営戦略との同期化を推進します。

- 高まるサステナビリティ情報開示要請への対応
- 海外グループ会社との連携強化と活動展開
- 6つのマテリアリティと経営戦略との同期化

## 環境への取り組み

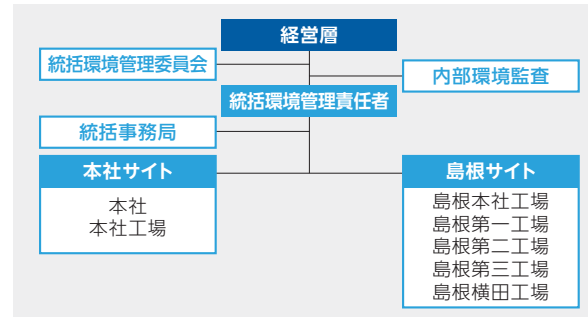
ホシザキグループでは、お客様のみならず社会に貢献できる「進化する企業」であることを存在意義（パーパス）に掲げています。これに基づき、取引先様の協力を得ながら環境負荷低減の取り組みを進めています。当社の国内全工場の全部門が環境負荷低減活動に取り組むほか、「ホシザキエコプラン」を策定し、環境配慮型製品の開発、リサイクルの促進、フロン回収などをおこなっています。

▶ ホシザキ環境方針については、ホシザキウェブサイトをご覧ください。  
<https://www.hoshizaki.co.jp/esg/environment/>

▶ ホシザキエコプランの詳細はホシザキウェブサイトをご覧ください。  
<https://www.hoshizaki.co.jp/esg/environment/management.html>

### 環境マネジメントシステム推進組織体制(ホシザキ)

本社工場担当執行役員および島根工場担当執行役員を経営層、総務部部長を統括環境管理責任者とし、国内全工場の全部門が環境負荷低減活動に参画する体制を構築しています。システムにより設定された重点項目に対して各部門は具体的な実施事項を計画し、定期的実施状況の評価、必要な場合には実施事項の追加をおこなっています。



### ● 環境重点目標と実績

	2023年度目標	実績	コメント	2024年度目標
気候変動への対応	エネルギー消費原単位 全サイトで2022年度比1%削減	◎	目標を達成しました。	エネルギー消費原単位 全サイトで2023年度比1%削減
	稼働率の向上 サイト別に目標値を設定	◎	目標を達成しました。	稼働率の向上 サイト別に目標値を設定
環境配慮型製品の開発、設計	地球温暖化係数の低い冷媒を採用した製品の開発	◎	タテ形冷蔵庫・冷凍庫、テーブル形冷蔵庫の自然冷媒※(p.06参照)化に取り組みました。 大形製氷機TMの冷媒R448A化、ショーケースの冷媒R134a化に取り組みました。 プレハブユニットの冷媒R448A化に取り組みました。	地球温暖化係数の低い冷媒を採用した製品の開発
	製品の省エネ化	◎	食器洗浄機の省エネ化に取り組みました。	製品の省エネ化
資源の有効利用の促進	金属材料の歩留り率 部門別、発生工程別に目標値を設定	△	ケーシング工程からの不良発生や生産機種構成の都合により、一部の部署で目標未達成。	金属材料の歩留り率 部門別、発生工程別に目標値を設定
	プラスチック材料の内部失敗コスト 部門別に目標値を設定	◎	年間累計金額の目標値を達成しました。	プラスチック材料の内部失敗コスト 部門別に目標値を設定
	廃製品の発生抑制 部門別、発生工程別、発生原因別に目標値を設定	◎	組立不良率、内部失敗コスト、市場返却機の低減に取り組み、すべての目標を達成しました。	廃製品の発生抑制 部門別、発生工程別、発生原因別に目標値を設定
法令の努力義務対応	ゼロエミッション	◎	リサイクル率99.6%でゼロエミッションを継続しています。	ゼロエミッション
	省エネ法「エネルギー管理標準の再整備」	◎	再整備を実施しました。	—
自然環境の保全	プラ資源循環促進法対応 要求事項への対応方法決定	×	取り組む方向性の素案を作成、2024年1月の環境管理委員会で報告することを決定しました。	プラ資源循環促進法対応 取り組む方向性の発信
	ホシザキグリーン財団のおこなう保護活動への協力と参加	◎	ホシザキグリーン財団がおこなう保護活動に協力しました。	自然環境保護活動の実施

対象範囲はホシザキ本社工場および島根工場

### マテリアルフロー

ホシザキは事業活動におけるマテリアルフローを把握し、原材料や水などの投入資源の効率化(リデュース、リユース、リサイクル)を図るとともに省エネの推進と廃棄物の発生を抑制するなど持続可能な資源の利用に取り組んでいます。

▶ マテリアルフローの詳細はホシザキウェブサイトをご覧ください。  
[https://www.hoshizaki.co.jp/esg/environment/material\\_flow.html](https://www.hoshizaki.co.jp/esg/environment/material_flow.html)

### フロン排出抑制法への対応

日本では、2015年4月に「フロン排出抑制法」が施行

されており、フロン利用機器の定期・簡易点検やフロン漏えい量などの報告が義務づけられています。

ホシザキは工場や事務所内で対象となるフロンガス利用機器をピックアップし、管理台帳(記録)を作成して、機器容量に応じた定期・簡易点検、整備を実施し、フロンガス漏えい防止に取り組んでいます。CO<sub>2</sub>換算で1,000t以上のフロンガスの漏えいが生じた場合には、法令に基づく報告が必要となりますが、ホシザキにおける2023年度の漏えい量は、報告を要する値未満となりました。

## 気候変動への対応

### マテリアリティ:気候変動への対応

主に貢献するSDGs



ありたい姿との関連性	世界的な気候変動問題に対し、快適な食環境の提供(ビジネス)を通じて、環境問題解決に貢献
目標	KPI   脱炭素社会の実現に向け、事業活動からのCO <sub>2</sub> 排出量削減 目標値   CO <sub>2</sub> 排出量(スコープ1&2) 2023年度比30%削減

### 冷媒のノンフロン化による地球温暖化ガス(GHG)削減

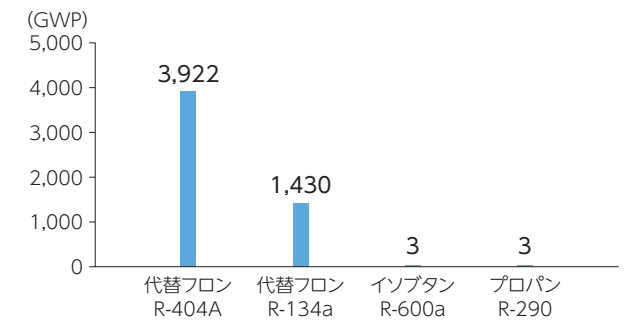
国内において、2023年5月に普及価格帯の自然冷媒業務用冷蔵庫・冷凍庫計68機種種の発売を開始、2024年末までには自然冷媒冷蔵庫・冷凍庫をフルラインナップ化し、その後もすべての冷機器の自然冷媒化を促進しています。製品のライフサイクルでのGHG排出量削減につながり、環境負荷低減に大きく寄与します。

### 自然冷媒製品による地球温暖化抑制効果

地球温暖化への影響が大きい代替フロンからノンフロンへの冷媒への転換が進むなか、海外では自然冷媒が広く使用されています。ホシザキはグローバルに冷機

器を供給するメーカーとして環境負荷低減に配慮し、国外だけでなく日本においても海外市場で使用されている自然冷媒(インソパン、プロパン)製品(代替フロンと比較してGWP※(p.49参照)99%削減)の投入を進めています。

### ● GWP比較※(p.57参照)



### 気候変動対応における事業機会

執行役員  
(開発・技術部門担当)  
佐々木 誠

### Q. 気候変動対応における事業機会の創出・獲得をどのようにお考えでしょうか?

A. 移行計画においては、電力使用量削減や水使用量削減に対する顧客ニーズがさらに高まるので、製氷機、冷凍冷蔵庫、食器洗浄機の省エネ化をさらに進めます。フロンガス漏えいの課題に対しては、冷凍冷蔵庫、製氷機にGWPの極めて低い自然冷媒の採用を進めており、2024年末までに自然冷媒化率を昨年末の15%から73%まで引き上げる計画です。

### Q. 従来の代替フロンから自然冷媒を採用した冷凍冷蔵庫への買い換えが促進される要因は何でしょうか?

A. 買い替えメリットとして3つ挙げられます。1つ目に、自然冷媒採用製品はフロンを使用していないため、

フロン排出抑制法に定められた点検や報告の必要がなくなるなど、お客様の業務効率化のメリットがあります。2つ目に、自然冷媒はGWPが3と地球環境負荷が極めて低いため、企業のESGやSDGs推進など社会課題解決にもつながります。3つ目に、今後世界的に代替フロンの生産量は減っていくため、冷媒充填などの修理が難しくなることが予想されるなか、自然冷媒採用製品を使用いただくことで安心・安全に長くご使用いただけます。

### Q. 気候変動によってお客様の事業環境に変化が想定されるなか、ホシザキの技術による課題解決で注力されていることを教えてください。

A. ホシザキのコア技術である凍結・保存・解凍・洗浄を徹底的に深掘りし、お客様のニーズの変化を捉えて新製品開発につなげていきます。例えば、凍結・解凍においては、食材ごとに適したさまざまな冷凍・凍結・解凍ニーズが高まっています。超低温技術で保存性向上を図り、高湿度冷却技術では品質低下軽減、解凍技術では風味・質感損失の最小化を目指しています。気候変動の影響は世界中で顧客ニーズの変化を助長・加速させると見えています。ホシザキの技術でお客様および食環境における課題解決に貢献します。



# TCFDフレームワークに基づいた情報開示

気候変動が社会に与える影響は大きく、ホシザキグループとしても取り組むべき重要な社会課題だと捉えています。当グループは2022年2月にTCFD提言への賛同を表明し、TCFDフレームワークに基づき情報開示を進めています。2023年は、シナリオ分析の見直しのほか、事業活動からのCO<sub>2</sub>排出量(スコープ1&2)算出対象範囲を単体からグループ\*へ広げました。

さらに、削減目標もグループ\*とし、2030年の中間目標としてCO<sub>2</sub>排出量(スコープ1&2)の30%削減(2023年比)に設定しました。脱炭素社会の実現に向け、引き続きグループを挙げて取り組みを推進していきます。

\*海外販売会社は除く

## ガバナンス

ホシザキグループは、気候変動への対応を含むマテリアリティへの取り組みを推進する体制として代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しています。その傘下で気候変動対策を推進する気候変動ワーキンググループ(WG)が活動しています。WGの活動実績はサステナビリティ委員会で定期的に進捗が検証されます。

▶詳細はp.51

## 戦略

### 気候変動に対するシナリオ分析

2023年に「2℃以下シナリオ」を2℃から、より社会要請に沿った1.5℃へ見直しました。財務影響度はリスク・機会の期間収益への影響度と発生可能性によりそれぞれ3段階で評価しています。

\*シナリオ分析の詳細は次頁参照

参照シナリオ  
World Bank "State and Trends of Carbon Pricing 2021"  
IEA World Energy Outlook (WEO) 2021  
IPCC AR5-RCP2.6 (2℃未満シナリオ) RCP8.5 (4℃シナリオ)

## リスク管理

気候変動に関する企画・立案、管理については、サステナビリティ委員会がこれをおこない、全社的な気候変動への対応を推進しています。具体的には、気候変動に関する自社への影響(リスクと機会)を評価・識別し、対応策を立案・実施しています。

## 指標と目標

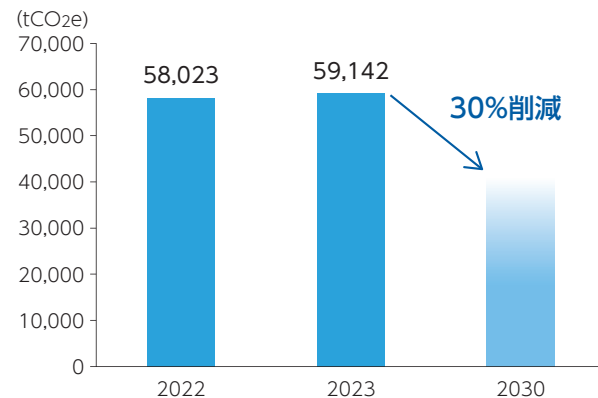
ホシザキグループは、2050年に事業活動からのCO<sub>2</sub>排出量(スコープ1&2)実質ゼロへ向け、徹底した省エネ活動や再生可能エネルギーの積極的な利活用を推進していきます。2030年の削減中間目標はホシザキグループ(海外含む)で、2023年比30%削減としています。

### ホシザキグループ:CO<sub>2</sub>排出量(スコープ1&2)

#### 削減中間(2030年)目標値

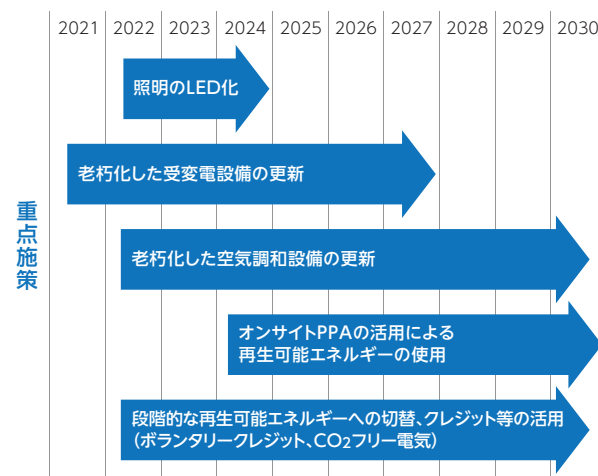
#### 2030年CO<sub>2</sub>排出量 2023年比30%減

● CO<sub>2</sub>排出量(スコープ1&2)の推移と2030年目標値(tCO<sub>2</sub>e)



CO<sub>2</sub>排出量スコープ3については国内外での算定などを進めており、2026年までにグローバルでの排出量削減目標を開示予定です。目標については、SBTの認証取得も視野に入れております。

● 目標達成に向けた重点施策



本社工場、島根工場に太陽光パネルを設置、再生可能エネルギー発電設備を整備しています(2024年中に設置完了予定)。年間154万kWhの発電量を見込んでおり、年間754tCO<sub>2</sub>eのCO<sub>2</sub>削減効果が期待できます。

● 気候変動リスク・機会が財務に及ぼす影響と対応策

区分	項目	該当シナリオ		発生時期	財務への影響		対応策	実績
		1.5℃	4℃		金額	確率		
移行リスク	政策・法規制	○		短期	小	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発への計画的な投資と製品設計</li> <li>省エネ型の設備の導入</li> <li>国や自治体の補助金などの支援制度の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本社工場、島根工場における太陽光発電設備の導入(稼働は2024年以降)</li> <li>本社LED照明化完了</li> <li>スコープ3排出量の算定に向けた準備</li> <li>日本国内において冷蔵庫・冷凍庫68機種の自然冷媒※(p.06参照)化完了。2024年末までに全ての冷蔵庫・冷凍庫および製氷機(14機種)を自然冷媒化。</li> </ul>
	炭素税導入によるコスト増加	○	○	短・中・長期	中	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>スコープ2排出量を削減するための再生可能エネルギーの調達拡大</li> <li>当社事業に関わるサプライチェーンの排出量(スコープ3排出量)の算定を今後おこない、対応を検討</li> </ul>	
	市場	原材料調達コストの上昇	○		短・中期	大	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>VA(Value Analysis)コストダウン活動(部品点数の削減、設計の変更、部材・部品の見直し)、調達先分散化、戦略的価格改定</li> </ul>
物理リスク	再生可能エネルギー・代替燃料調達コストの上昇	○		短期	小	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場の電力使用量削減活動、太陽光パネルなど自家発電設備への計画的投資、外部電力の再生可能エネルギーの使用比率向上</li> </ul>	
	サプライチェーン寸断による原材料調達コストの上昇		○	短・中期	中	低	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達先の分散化および新規調達先の開拓</li> <li>製造拠点に近い仕入先からの調達、調達リスクに備えた部品在庫量の適正化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コストダウンおよび価格改定の実施</li> <li>豊明本社工場、島根工場における太陽光発電設備の導入(2024年以降稼働開始)</li> </ul>
	自然災害への対策強化に向けたコストの増加		○	中期	小	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル拠点(製造、販売)におけるBCP※の明確化</li> <li>有事の際の安定調達に向けた仕入先との連携強化</li> </ul>	
慢性	猛暑、感染症拡大による外食市場の縮小		○	中期	中	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客チャネル拡大(飲食外市場、特に流通販売業、加工販売業、基幹産業、病院・老健に注力)</li> </ul>	
機会	製品とサービス	○		短・中・長期	大	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然冷媒を使用した製品のラインナップ拡充</li> <li>製品の電力使用量削減、水使用量の削減(製氷機、食器洗浄機など)</li> <li>可燃性ガス取扱資格者の増員、修理用器具設備手配、サービス開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本国内において冷蔵庫・冷凍庫68機種の自然冷媒化完了。2024年末までに全ての冷蔵庫・冷凍庫および製氷機(14機種)を自然冷媒化。</li> <li>省エネ製品リリース</li> <li>稼働・温度データをクラウドサーバで管理するサービス(SaaS)「ホシザキコネクT-Wi-Fi」※(p.06参照)の導入</li> </ul>
	市場	○		中・長期	中	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>気温上昇による影響度が高いエリアへのコールドチェーン製品拡充および進出</li> <li>未進出国などへのコールドチェーン製品販売の拡大、および販売エリア拡大にともなうサービス網の充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外展開(M&amp;A)の推進</li> <li>海外売上高比率45.9%(前期比+3.9pt)(2023年度)</li> </ul>
	異常気象など環境変化にともなう自社製品およびサービスの需要増	○		中・長期	中	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>衛生製品ラインナップ、サービスの充実</li> <li>自動化、ロボティクス、リモート操作製品、サービスの開発、省力化製品拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>稼働・温度データをクラウドサーバで管理するサービス(SaaS)「ホシザキコネクT-Wi-Fi」の導入</li> <li>コネクテッドロボティクスとの協業</li> </ul>

※事業継続計画(BCP): Business Continuity Planの略で緊急事態発生時の事業継続策

# 新たな顧客価値の創造

## マテリアリティ:新たな顧客価値の創造

主に貢献するSDGs



ありたい姿との関連性	お客様を取り巻く環境変化を迅速にキャッチし、変化に柔軟に対応したモノづくり、サービスビジネスを創造
目標	<b>KPI</b>   今後拡大を目指す、多様な飲食外市場のお客様への貢献 <b>目標値</b>   飲食外(国内)売上高1,000億円(2026年)

ホシザキグループは、新たな顧客価値を創造するため、お客様の声に耳を傾けニーズを把握するとともに、市場変化にも柔軟に対応し、最適なソリューションや製品・サービスを開発します。顧客満足度を高め、お客様との長期的な信頼関係を築くことで、持続的な成長を実現します。

### 飲食外市場のお客様への価値提供

国内市場においては、既存の飲食市場を深掘りしつつ、積極的に飲食外市場を開拓しています。戦略的な

他社との協業による製品機能の補完や新たな販売体制の構築などにより、多様な業種ならびにニーズのある飲食外市場のお客様の課題解決に取り組んでいます。

### ● 飲食外市場の課題解決に向けた主な製品・ソリューション

主要製品	価値創造の視点	対象とする主な飲食外市場
プレハブパネル、プレハブ冷蔵庫	プレハブ冷蔵庫に新冷媒R448A (GWP※(p.49参照)1390)を採用、従来代替フロン機と比べてGWP値を64%削減を実現	食品加工、流通業
温冷配膳車・再加熱カート プラスチックラック & ショックフリーザー、スチームコンベクションオープン	<ul style="list-style-type: none"> <li>温冷配膳車は、今後主流になるフラットトレイと従前の仕切トレイがいずれも自在に収納でき、トレイ移行の障壁を低減</li> <li>再加熱カートは加湿機能を新たに搭載し再加熱した食事の乾燥を抑制した効率の良い加熱方式を実現</li> <li>プラスチックラック &amp; ショックフリーザーは、物流の2024年問題により冷凍食材の使用が加速するなか、最大-40℃の冷風で急速凍結を可能とし、作業効率化と衛生面の向上を実現</li> <li>スチームコンベクションオープンは慢性的な人手不足の病院・高齢者施設においてメニューさえインプットすればボタンを押すだけで調理の手間も大きく削減</li> </ul>	病院、高齢者施設
液体急速凍結機	-35℃のエタノールで食材を急速凍結、氷結晶の膨張を抑制することで細胞の破壊を防ぎ食材の鮮度を維持	食品加工・販売業
薬用保冷库	薬品保管時に求められる温度帯を正確に制御、自然冷媒インプタンR600a (GWP3)を採用、従来フロン機と比べてGWP99%削減を達成	製薬会社など バイオテクノロジー研究機関
電解水生成装置	<ul style="list-style-type: none"> <li>酸性電解水を希釈の手間無く簡単に注出、衛生管理と作業効率の向上に寄与</li> <li>洗浄にともなう水・洗剤の使用量の削減効果</li> </ul>	高齢者施設、農産品加工業
大形製氷機	新冷媒R448 (GWP1390)を採用、従来代替フロン機と比べてGWP値を64%削減を実現	農産品・水産品加工業
自然冷媒※(p.06参照)冷凍冷蔵庫	自然冷媒インプタンR600a、プロパンR290 (GWP3)を採用、従来代替フロン機と比べてGWP99%削減を達成	飲食・飲食外共通

GWP値の出典元: 国連環境計画 (UNEP) の「OzonAction Kigali Fact Sheet3」(2017年公開)

### お客様の声



#### ホシザキ製の自然冷媒製氷機でフロンガス対策を進めています

中外製薬株式会社 研究業務推進部 研究支援グループ 鈴木 司 様

中外製薬グループは、2030年にフロン保有量100%削減を達成するために、代替技術の検証や、新棟建設・設備更新時の自然冷媒設計などの具体的なアクションプランを定めた取り組みを進めています。これまで製氷機はホシザキ製品を数多く利用してきましたが、特注品においても自然冷媒仕様の対応をいただけたことが導入の決め手でした。納品後のメンテナンス体制も充実しており、納品後も安心して使用できると考えたことも選定理由のひとつです。

メンテナンスについては、自然冷媒製氷機はこれまでにない製品ですので、定期的な点検を通じて機器の経年使用による知見を集めて安定稼働に尽力していただきたいです。現在はフロン含有製品を使用している厨房用の冷蔵庫・冷凍庫に関しても自然冷媒化のご提案を期待しています。

# 安心・安全な食環境づくりへの新たな提案

## マテリアリティ:安心・安全な食環境づくりへの新たな提案

主に貢献するSDGs



ありたい姿との関連性	多様化する食環境の変化に対して、安心・安全な製品やサービスを提供し、変化へ柔軟に対応したモノづくり、サービスビジネスを創造
目標	<b>KPI</b>   全国を網羅する拠点数の強みを活かした製品保守、サービスコール対応を通じたお客様への安心・安全の提供 <b>目標値</b>   サービス売上高522億円(2026年/国内)

### 充実したサポート体制

ホシザキグループは、世界各地でより良い製品やサービスを提供することにより、食文化を支え、守ることに貢献し、どのような状況においても、より良い状態で食を届けることを使命と考えています。国内では、全国約2,700名のサービススタッフが地域に密着し、製品を安心・安全にご利用いただくためスピーディにメンテナンスをおこないます。修理・点検を実施する際は当該故障箇所の復旧のみならず、消耗品の交換や凝縮器の洗浄など予防修繕のご提案、また漏電や使用事故などを防ぐ安全検査をおこなって、お客様が安心・安全にホシザキ製品をご利用できるように取り組んでいます。

### 保守点検先顧客満足度 (CS) アンケート調査の実施

保守点検を完了したお客様の中から、毎月約4,400のお客様に対してCSアンケートを送付および回収をおこ

なっています。ご評価いただく対象は、①お客様への対応、②点検内容、③保守契約の内容に加えて、ご要望やお気付きの点など自由記述方式でご回答を依頼しています。2023年に実施したCS調査では各質問において、約8割のお客様に高評価を表す回答を選択いただきました。ご要望・ご指摘のあった自由コメントには全数完全フォローを実施し、保守対応品質の向上に努めています。

### 統括販売会社(ホシザキ販売) サービス本部による業務改革の推進

全国15販売会社で展開するサービス部門の共通テーマとして5つの「業績関連タスク」と5つの「人・組織関連タスク」を設定して、国内15販売会社の技術責任者とホシザキ販売サービス本部が協働しています。すべてのタスクにおいて顧客起点で検討し、顧客ニーズを追求することで高品質なサービスの提供を心がけています。

### ● サービス部門の共通テーマ

	タスク項目	タスク概要
業績関連タスク	保守	保守メニューの更新
	修理	メンテナンスのメニュー開発
	エアコン事業	エアコンメンテナンスの事業拡大
	ホシザキ コネクト Wi-Fi	IoT対応による新たな価値提供とお客様との接点の強化
	機器診断効率化	機器診断システム化による報告提案の迅速化

	タスク項目	タスク概要
人・組織関連タスク	サービス人材育成	採用・新人育成、シニア活躍
	安全衛生・技術力	労働災害防止、技術力の向上
	業務効率化	システム化の整備・推進
	サービスコールセンターの高度化	登録されたお客様に対する「受付から完了」までのさらなる迅速化
	保守・修理効率改善	機器診断の効率化

### お客様の声



#### スピーディかつ丁寧なメンテナンスサービスにより円滑な店舗運営が可能に

株式会社 祇園辻利 常務取締役 三好 正代 様

私たちにとって厨房機器は、ただ単に食材を保管するだけでなく、お客様に安心・安全な商品を提供するために欠かせないものです。ホシザキ様では、保守契約を始めとするメンテナンスサービスにより、機器を最良な状態で保っていただけているので、円滑な店舗運営・商品の管理につながっています。

ホシザキ様は、どの店舗からも近い位置に営業所があり、万が一の不具合発生時にもすぐに駆け付けて対応してくださるので、とても心強く思っております。

また、多種多様なバリエーションの商品を開発・提供するには幅広いメーカーの機器を使用することになりますが、ホシザキ様は他メーカーの機器であっても提案から調達・整備に至るまでお任せできるので、商品開発のスピードアップにつながっていると感じています。



# 持続可能なサプライチェーンマネジメント

マテリアリティ：  
持続可能なサプライチェーンマネジメント 主に貢献するSDGs



ありたい姿との 関連性	環境や人権に配慮したサプライチェーンにより、廃棄物を最小限に抑え、健康で安全な労働条件を促進
目標	<p><b>KPI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境保全(廃棄物等)、人権・労働(安全)などを含むサステナビリティに関する調達先調査</li> <li>取り組み成果向上のための調達先との持続的なコミュニケーション</li> </ul> <p><b>目標値</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>工場方針説明会への重要取引先様出席率95%(2026年)</li> <li>サステナビリティ・アンケート回収率95%(2026年)</li> </ul>

ホシザキグループは、取引先様を重要なパートナーであると考え、公正・中立な取引を通じた信頼関係の構築に努めるとともに、グローバル企業として社会からの信頼を獲得するため、サプライチェーンにおいて責任ある調達を推進しています。

● ホシザキ調達基本方針

人権・労働	コンプライアンス	環境保全
<ul style="list-style-type: none"> <li>差別の撲滅</li> <li>強制労働・児童労働の禁止</li> <li>非人道的行為やハラスメント防止</li> <li>適切な労働時間と賃金支払い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公正な競争</li> <li>優越的地位の濫用禁止</li> <li>反社会的勢力との関係根絶</li> <li>知的財産の保護</li> <li>責任ある調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境活動の実践</li> <li>エネルギーの効率的な利用</li> <li>3Rの推進と廃棄物処理</li> <li>大気・水・土壌などの環境汚染防止</li> </ul>

▶ ホシザキ調達基本方針の詳細はウェブサイトをご参照ください。  
<https://www.hoshizaki.co.jp/esg/social/supply-chain/supply-procurement.html>

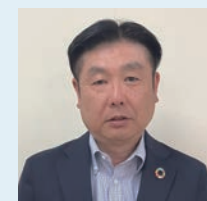
サステナビリティ・アンケートの実施

環境や人権に配慮したサプライチェーンにより、廃棄物を最小限に抑え、健康で安全な労働条件を促進するため、これまで工場方針説明会にてコミュニケーションをおこなってきました。これに加えて、2024年2月の工場方針説明会にて「サステナビリティ・アンケート」への協力を要請しました。当アンケートはサプライチェーンに

関するグローバル規範を考慮した内容となっています。2024年6月より取引先様に評価結果を通達し、自社の位置付けに対して認識を深めていただきます。次年度以降も当アンケートを継続的に実施するなかで、責任ある調達に対するPDCAサイクルを確立・定着させ、持続可能なサプライチェーンの構築を目指します。

● サステナビリティ・アンケート:5つの調査カテゴリー(全50問)

サステナビリティ全般 4設問	法令遵守・倫理 14設問	人権・労働 13設問	環境保全 9設問	防災・安全衛生 10設問
-------------------	-----------------	---------------	-------------	-----------------



ホシザキ様と一体となり、物流の2024年問題を乗り越えます

東郷産業株式会社 執行役員 豊場 俊光

当社はホシザキ様が国内で生産される業務用冷蔵庫や食器洗浄機用の電気部品を主とした部材を納入しております。

一昨年より物流の2024年問題を懸念し、ホシザキ様と物流改善について検討を進めた結果、路線便からホシザキ様共同便への変更を実現しました。これによりホシザキ様とその近隣取引先様への輸送効率が大きく改善でき、物流リスクの軽減やコストアップ抑制など、さまざまなメリットを生み出すことができました。

今後のさらなる改善として、海外調達品の輸入拠点をホシザキ様近隣へ変更する事で輸送距離、輸送時間の短縮検討も進めており、実現できればさらなる効率化が見込めます。また共同便に変更することでダンボールを廃止し、通函へ変更可能となりますので環境保全へのアプローチも考慮し、現在検討を進めています。

これからもホシザキ様との連携を深化させ、物流問題を始めとするその他諸問題に対してより一層の改善・成長を目指します。

取引先様  
コメント

# 人権の尊重

ホシザキグループは、グローバルに事業を展開する企業として、人権の尊重を、事業活動における重要な要素のひとつと認識し、基本的人権の尊重についての考え方を定め、心理的安全性の高い職場環境の整備に取り組んでいます。

ホシザキグループの行動規範のなかで、社員一人ひとりの人権の尊重を徹底しており、全社員を対象としたコンプライアンス研修のなかで、①差別の禁止、②ハラスメントの禁止、③相互尊重の企業風土づくりが人権尊重の基本方針であることが周知されています。さらに、定期的に海外を含めたグループ各社のマネジメント層に向けて発信される「マネジメント通信」のなかで、人権の尊重とリスクへの対応について周知しています。

サプライチェーンにおける人権尊重への取り組みとしては、2014年から差別の撲滅、強制労働や児童労働の禁止についての項目を取引先チェックリストへ追加し、2024年にサステナビリティ・アンケートをおこない、取引先様の人権および労働環境整備に関する意識や取り組みを確認したことが挙げられます。

● ホシザキの人権に関する取り組み

年	取り組み内容
2007	内部通報制度の導入、ヘルプラインの運営開始
2007	ハラスメント防止研修(コンプライアンス研修の一環)の導入
2010	メンタルヘルス相談窓口の設置
2014	人権擁護と労働環境を規定した取引先チェックリストの運用
2022	女性を部下に持つ上司向け研修の導入
2023	女性活躍推進講演会でアンコンシャスバイアスの理解を推進
2024	取引先様に対する人権および労働環境整備に関するサステナビリティ・アンケートの実施

● 人権に関する研修プログラムの開催回数、受講人数(2023年)

研修内容	開催回数	受講人数
ハラスメント防止研修(コンプライアンス研修の一環)	731	全グループ社員が受講
アンコンシャスバイアス理解(女性活躍推進講演会)	1	455
女性を部下に持つ上司向け研修	47	680

(ハラスメント防止研修は海外も含めたグローバルで実施、それ以外は国内グループの実績)

苦情処理メカニズムの運用

海外も含めたグループ社員を対象とするグローバルなヘルプライン(相談・通報窓口)※(p.78参照)を設置しているほか、米州や欧州では、地域独自の共通のプラットフォームを使ったヘルプラインも2020年頃から運用しています。相談や通報の内容の約半数がハラスメントなど人権に関する内容となっており、他の通報内容と

同様にコンプライアンス・リスク検討会で審議され、適正な是正措置と再発防止策を実施しています。お客様、地域住民、取引先様などのすべてのステークホルダーへの通報窓口の案内はしてはおりませんが、電話などで通知のあった案件はすべてリスク情報として同様に審議され、是正措置と再発防止策を取ったうえで、コンプライアンス・リスク管理委員会に報告されています。

人権に対する今後の方針

人権教育と苦情処理メカニズムを人権尊重の基盤として、すべてのステークホルダーとの関係において、人権リスクの影響の特定・評価、防止・軽減に向けての体制整備を強化してまいります。2024年以降の主な取り組みとして、以下の2点を実行します。

- ①ホシザキサプライヤー行動規範の策定とグローバルでの展開
- ②ホシザキコンプライアンスハンドブックにおける人権尊重に関する記載を拡充

# 社員の働きがいの向上

## マテリアリティ:社員の働きがいの向上

主に貢献するSDGs



ありたい姿との関連性	すべての社員が多様な価値感を共有し、互いに尊敬しあい、誇りを持って働く、活力あふれる職場風土への進化
目標	<b>KPI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職の育成と次期女性管理職候補の育成確保</li> </ul> <b>目標値</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職(課長相当職以上)50名、女性役職者(係長相当職以上)300名(2025年/国内)</li> </ul>

事業を通じてお客様・社会に貢献し、会社と社員がともに進化・成長し続けるためには、社員の働きがいの向上が大切です。当社グループでは、活力あふれる社員がポテンシャルを最大限に発揮する会社であり続けるために、「社員一人ひとりの成長に向けた機会づくり」「女性活躍の推進と組織風土改革」を通じ、社員の働きがいの向上に取り組んでいます。

### 社員一人ひとりの成長に向けた機会づくり

社員の成長に向けた機会づくりとしては、次世代経営者育成研修、論理的思考力強化研修、英語力強化研修

などのOff-JTを通じた能力開発とともに、一人ひとりの「将来ありたい姿」の実現に向けたキャリア開発を進め、成長を実感できる機会および場の提供に取り組んでいます。

### ● 人材教育投資の状況(2021-2023年)

	2021年	2022年	2023年
人材教育投資額(千円)	69,411	72,739	<b>83,468</b>
研修参加延べ人数(名)	2,726	5,543	<b>6,600</b>
参加者一人当たりの研修時間(時間)	15	10	<b>10</b>

人材教育投資額はホシザキ単体で支出した金額で、国内販売会社が独自に企画した研修費用は含まませんが、研修参加人数には国内グループ会社が含まれます。

### ● 3つの教育・研修体系

階層別研修 職位に応じた能力開発研修	選抜型能力開発研修 特定スキル・意識向上を目指す研修	ニーズ対応型研修 グループ会社・部署の独自企画に基づいて実施
<ul style="list-style-type: none"> <li>新任役職者研修</li> <li>360度評価研修</li> <li>サービス研修(入社3年目まで呼び戻し研修)</li> <li>サービス研修(一般向け)</li> <li>営業研修(入社5年目まで呼び戻し研修)</li> <li>営業研修(一般向け)</li> <li>新卒・キャリア採用社員研修(入社3年目まで呼び戻し研修)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代経営者育成研修</li> <li>グローバル人材育成研修</li> <li>女性役職者育成研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アンコンシャスバイアス</li> <li>マーケティング</li> <li>教え方の技術</li> <li>アンガーマネジメント</li> <li>キャリアデザイン</li> <li>モチベーションアップ</li> <li>コミュニケーション</li> <li>ビジネススキル</li> </ul>

3つの教育・研修体系の中でも、近年は次世代リーダー育成に向けた「選抜型能力開発研修」を強化しています。ホシザキや全国の販売会社の次世代経営者の育成研修、海外部門との円滑なコミュニケーションや海外

グループ会社での活躍を目指すグローバル人材の育成研修、女性役職者育成研修などのプログラムを通じて意欲的な社員に能力開発の機会を提供し、自律的なキャリア選択を支援しています。

### ● 選抜型能力開発研修

次世代経営者育成研修	ホシザキおよび国内販売会社の幹部および幹部候補から優秀な人材を選抜し、論理的思考・問題解決力を徹底的に鍛えるべくビジネス・ケーススタディや自社課題に取り組み、戦略構想力・戦略立案力を強化しています。
グローバル人材育成研修	グローバル人材に必要な能力向上のため、論理的思考力強化研修、海外マネジメント研修、語学研修の各種プログラムを実施しています。
女性役職者育成研修 ● ステップアップ研修 ● 女性リーダー育成研修	係長相当の役職を目指す人材向けには、期待される役割の認識と、自己理解を深め成長を支援しあえるネットワークづくりを目的としたステップアップ研修を、さらに上位の課長相当を目指す人材向けには、マネジメントとして必要なスキル習得と女性管理職が相互に支え合える関係性の構築を目的とした女性リーダー育成研修を実施しています。

### ● 選抜型能力開発研修への参加人数(名)

研修内容/年	2019	2020	2021	2022	2023
次世代経営者育成研修	45	45	39	42	<b>49</b>
グローバル人材育成研修	18	16	293	243	<b>265</b>
ステップアップ研修	-	-	-	69	<b>169</b>
女性リーダー育成研修	-	-	-	41	<b>35</b>

### 女性活躍の推進と組織風土改革

ホシザキおよび国内販売会社では、2010年度から「男性・女性に関わらず優秀な社員が働きやすく活躍できる会社を目指す」ことをビジョンに、「かがやきプロジェクト」を推進してきました。「レディース10」(係長相当職以上に占める女性役職者比率10%)を目標に掲げ、女性のキャリアアップ支援をおこなうとともに働きやすい環境づくりに取り組みました。

2021年に「かがやきプロジェクト」を引き継いで新たにホシザキの取締役や執行役員、人事部を中心に「かがやき委員会」を発足し、国内販売会社の責任者

とも連携をしながら「かがやきプロジェクト」の成果と課題を検証、2025年に女性管理職(課長相当職以上)50名、女性役職者(係長相当職以上)300名の育成目標達成を目指しています。

女性管理職の人材パイプラインを拡充するためには、スキルの向上に加えて自発的なキャリア志向を支援することや選択肢のある柔軟な働き方の提供が必要です。業務の見直し・効率化による負荷低減に着手しており、女性だけでなく社員一人ひとりが仕事への貢献意欲を高められる組織風土の醸成に取り組んでいます。

### ● 女性役職者の育成・定着に向けた取り組み

女性役職者(課長相当職以上)会議	女性管理職のネットワーク構築 女性管理職育成の課題を当事者視点で提言
リクエストメンター制度	販売会社の垣根を越えメンター・メンティをマッチングし、悩みや課題の相談を共感と実体験に基づくアドバイスで精神的に支える関係性を築く
営業・サービス交流会 (女性社員育成・定着の好事例共有会)	次世代を担う女性営業・サービスの交流会に上司(主に男性)も同時に参加することで、部下育成における新たな発見と、グループ内での好事例を学び個社が抱える課題を考察する

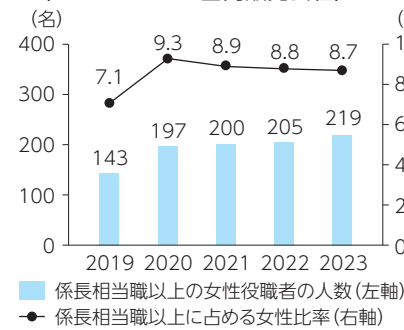


## 社員の働きがいの向上

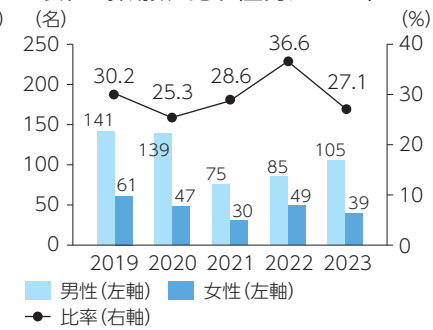
### ● 2023年に実施した女性活躍推進に関する研修・セミナーへの参加者

研修タイトル	目的	参加人数(名)
女性を部下に持つ上司向け研修	女性部下育成に関わる上司向けの育成力、コミュニケーション力の強化	900
女性活躍推進講演会	アンコンシャスバイアスへの理解を通じて、女性が活躍できる風土の醸成	455
営業・サービス交流会	ワークライフバランスを意識した働き方に気づきを得ると同時にライフイベントに対する不安払拭と先輩(ロールモデル)に相談しやすい関係性の構築	88
ステップアップ研修	期待される役割の認識と、自己理解を深め成長を支援しあえるネットワークづくり	169
女性リーダー育成研修	マネジメントとして必要なスキル習得と女性管理職が相互に支え合える関係性の構築	35

### ● 係長相当職以上の女性役職者の人数と比率 (ホシザキおよび国内販売会社)



### ● 新卒社員における女性の採用数と比率 (国内グループ)



### ● 職位別女性役職者比率

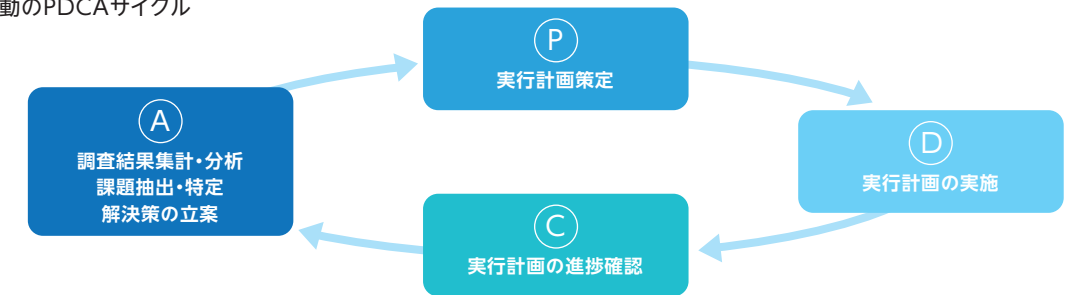
職位	2022年末		2023年末	
	人数	比率	人数	比率
部長級	3名	2.0%	3名	1.9%
課長級	21名	3.3%	25名	3.9%
係長級	181名	11.8%	191名	11.2%
合計	205名	8.8%	219名	8.7%

## 社員満足と働きがいの向上

さまざまなライフステージ・生活スタイルの社員が働きやすいように人事制度を整えるとともに、職場内コミュニケーションのさらなる活性化、互いを尊重する風土づくりに取り組んでいます。国内グループ

各社の全社員を対象として毎年実施している社員満足度(以下「ES」)調査の調査結果を分析、社員の生の声である自由意見から課題を抽出し、経営課題として把握・特定のうえ解決に向けた改革を続けています。

### ● ES活動のPDCAサイクル



### ● ES調査回答率・自由意見数の推移 (調査対象:国内グループ19社)

調査年度	2019	2020	2021	2022	2023
設問数	54	59	59	59	59
対象人数	8,462名	8,614名	8,556名	8,443名	8,451名
回答率	98.9%	99.9%	100%	99.9%	98.9%
自由意見数	5,678	5,964	5,632	5,597	3,491*

\*2023年より自由意見の記入欄変更(各項目からまとめて1箇所へ)

### ● ESスコアの推移

年	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
合計点(55点満点)	35.9	36.5	36.5	38.4	38.5	38.6	39.9	40.1	39.6	38.2
平均点	3.26	3.32	3.32	3.49	3.50	3.51	3.62	3.65	3.60	3.48

2023年の国内グループ全体の結果は、合計ポイント38.2(前年比-1.4)、平均ポイント3.48(前年比-0.12)でした。国内販売会社を中心に人事評価項目に関する課題が抽出されており、評価・報酬制度や昇進昇格要件の改定を含めて人事制度の刷新に向けた取り組みを進めています。

海外グループ会社(一部対象会社)においても、2023年より調査(質問項目はグローバル展開可能なものに修正)を実施しました。今後はグローバルにES調査を実施し課題の抽出、特定に努め、「働きがい」の向上を目指した活動を進めていきます。

## 出産・育児支援

ホシザキでは、社員のライフイベントへの支援策としてさまざまな制度を導入するとともに、制度利用を促す環境を整備し、家庭と仕事の両立を積極的にサポートしています。女性社員の育児休業からスムーズな復職に向けて、休業前、復職前、復職後に今後のキャリア

について部門長と面談を実施、育児休業中に自宅で利用できる育児支援やスキルアップのためのオンライン講座も導入しています。男性の育児休業取得についても理解を深め取得促進を図っています。今後も継続して制度の充実を図り、社員のライフイベントに対するサポートを促進します。

### ● 男女別育児休業取得の状況 (ホシザキ)

	年	2019	2020	2021	2022	2023
	女性	取得者数	7名	5名	7名	8名
	取得率	100%	100%	100%	100%	100%
	平均取得日数	519日	388日	395日	322日	389日
男性	取得者数	20名	14名	11名	16名	36名
	取得率	36%	30%	36%	50%	63%
	平均取得日数	14日	28日	32日	29日	32日

(注)女性の平均取得日数は当該年に復職した社員の平均取得日数で計算



### 多様な人材が活躍する働きがいある職場づくりを進めています

ホシザキ株式会社 人事部部長 清水 恭子

「夢をとう」で始まるホシザキ・イズムを体現するため、社員一人ひとりがその能力を最大限発揮し、意欲と働きがいを持てるように人材育成制度の充実や多様な社員が活躍できる環境整備を進めています。マテリアリティ「社員の働きがいの向上」WGリーダーとして、人的資本における諸課題の解決に向けた人事施策を実施し、働きがい向上の実現を目指しています。

マテリアリティの目標と指標に女性管理職の育成と次期女性管理職候補の育成確保を掲げています。人材の多様性を進めるためには、公平性や受容性が根付いていることが前提となります。さまざまなライフイベントのある女性が能力を存分に発揮するためには、働き方に柔軟な選択肢があることも重要です。女性が働きやすい職場をつくることは、女性だけでなく、すべての社員の働きやすさに直結すると思います。

2023年には、海外グループ会社でES調査のトライアルを開始しました。この調査には北米のグループ会社3社が加わり、人事としてグローバルにつながり、協働して取り組みを進める大きなステップとなりました。今後もこういった取り組みを通じ、社員の働きがい向上につながる環境の整備に注力します。



## 社外取締役座談会

# 5カ年経営ビジョンの達成と その後の成長に向けて

ホシザキグループの中長期的な企業価値の向上と持続的な成長には、資本コストを踏まえた収益性・成長性の確保と人的資本を含むサステナビリティ課題への取り組みが不可欠になります。4名の社外取締役に、ホシザキの取り組みに対する成果と期待について率直に語り合っていました。(2024年5月実施)



社外取締役  
指名・報酬委員会委員  
後藤 昌彦

社外取締役(監査等委員)  
指名・報酬委員会委員  
堀西 良美

社外取締役(監査等委員)  
指名・報酬委員会委員  
柘植 里恵

社外取締役  
指名・報酬委員会委員長  
友添 雅直

▶プロフィール詳細はp.79-80

## 収益性や成長性を意識した経営

**5カ年経営ビジョン**<sup>※1</sup> (p.68参照) **達成に向けたモニタリングにおいて注視されていることは何でしょうか?**

**後藤:**ホシザキは経営理念に「進化する企業」を掲げているとおり、成長の追求に一番の重点を置いており、積極的にM&Aを実施しています。デフレからインフレへ、円高が円安に、低金利が高金利へといった外部環境の大きな変化を前提として、取締役会では成長戦略を重点的に議論しています。幸いなことに、ホシザキがM&Aの対象とし得る企業は世界中に数多く存在しています。海外と国内それぞれで、未開拓な地域や分野の深耕により成長するという戦略に迷いはなく、経営ビジョンは順調に進捗していると判断しています。

**柘植:**海外事業は着実に成長していますが、M&Aの増加にともなう買収先を管理する機能の一層の充実が課題だと思っています。この点は経営陣も重視されており、人員の増強に動かれています。優秀なグローバル人材の獲得は容易ではない状況です。今後もM&Aを続けていくためにも、社内人材の育成を急ぐ必要があります。また国内におけるダイバーシティ推進もまだ道半ばだと感じています。DE&I<sup>※2</sup> (p.68参照) について取締役会での報告や議論は活発ですが、全ての国内グループ会社に浸透しているとは言い難い状況です。ダイバーシティの確保は目的ではなく、企業価値向上の手段だということを、現場の皆さんが納得したうえで自主的に取り組むことができる環境が整うことを期待しています。



**友添:**ホシザキには、豊富な事業機会があると考えています。時間軸、地域軸、ユーザー軸、製品軸の4軸で綿密に成長戦略を練っておられるので、国内の飲食市場が成熟しても、飲食外市場の開拓や海外の成長市場の取り込みで成長余力は大きいです。M&Aで新たに追加した有力な地域ブランドを上手く活用しながら、ホシザキが持つ高い品質基準や製品開発力を注入して、それぞれの市場で

相乗効果を高めています。今後も計画する積極的な企業買収への投資を成功につなげていくためには、管理部門の人財強化やシステム整備といった経営基盤の強化をさらに進める必要があります。



**堀西:**5カ年経営ビジョンの財務目標である営業利益率とROE<sup>※</sup> (p.09参照) の進捗に注目しています。資本コストを安定的に上回るROEを達成するには目標としている利益率の達成が必要です。M&Aを含めた成長戦略の実践については、慎重かつ着実に進めておられるので大きな成果が期待できそうです。就任初年度ですが、経営ビジョンの達成に向けてしっかりモニターしたいと考えています。

**資本コストを持続的に上回る事業リターンの達成や資本の再配分についての取締役会での議論はいかがでしょうか?**

**友添:**社長の小林さんは、資本コストや資本効率を十分意識されており、株主還元の公約を果たすために各種指標をもとに適切な施策を常々検討し、取締役会での議論を積極的におこなっておられます。株主の皆様から潤沢なキャッシュの資金用途について質問もあると聞きますが、経営陣は成長投資と株主還元のバランスを良く理解しているので、長期的に投資してもらえば報われる会社だと感じますね。

**柘植:**ROE目標の達成に向けて取締役会での議論はとても活発です。一方で、投下資本に対するリターンの考え方を、現場の社員の皆さんにももっと伝えていってほしいと思います。国内では品質と生産性の両立を目指すZ-Mission活動<sup>※3</sup> (p.68参照) に注力されているので、そうした活動が事業部の投下資本に対するリターンとして回収できているのかという視点で分析できると良いです。資本効率改善への取り組み(ROIC指標のエリア展開など)も計画されているので、今後の進捗に期待しています。



## 社外取締役座談会

**後藤:**取締役会や個別討議会※(p.71参照)において、資本コストや株主還元についての考え方をさかんに議論しています。ホシザキには大きな成長機会が見えているので、個人的には総還元性向40%以上の目標達成にこだわるより、積極的に成長投資に配分しても良いのではないかと考えています。成長余力に乏しく資本を株主に返すべき会社も多いですが、ホシザキはそうではないので、株主や投資家の皆さんに成長投資の果実が実るまでしばらく我慢して下さるよう理解を求めてもよいのではないのでしょうか。

**堀西:**小林さんは、株主・投資家との対話内容を我々にタイムリーかつ詳細に共有されており、資本市場の意向に対してとても感度の高い会社だと感じています。株主還元の一環として自社株買いを公表されたのもその証左だと言えます。M&Aや株主還元に加えて、人材への積極的な投資も必要ではないでしょうか。例えば自社株を活用した社員への株式報酬制度導入も有効な施策と考えられます。人材への手厚い資本配分は社員の働きがいを高めると同時に、外部人材の獲得に向けてのメッセージになると思います。

## サステナビリティを意識した経営

### サステナビリティ委員会の活動も含めて、サステナビリティへの取り組みをどのように評価されますか？

**柘植:**サステナビリティ委員会の取り組みが本格的に動き出したことは高く評価しています。今後はマテリアリティワーキンググループ活動の進捗について確認したいです。人材に関するマテリアリティの柱になっている女性活躍推進を定着させるには、これまでのグループ全体の価値観を変えなければいけないことあると思うので、ホシザキ本社より強いリーダーシップに期待しています。

**友添:**マテリアリティ解決に向けた土台ができ、目標と進捗管理のための指標も明確になりました。これからは、着実に実行してしっかりフォローする段階に入ったと認識しています。ホシザキにとってサステナビリティ活動がなぜ必要か、どういった行動が求められるのかについて、経営陣や管理職が社員と対話を重ねることで、現場も含めて実効性を高めていって欲しいと考えます。海外においても同様の試みを広げていくことで

ホシザキグループのサステナビリティは一段レベルアップして行くと思います。

**後藤:**ホシザキのビジネスモデルにはもともとサステナビリティの考え方が組み込まれています。国内に約430ヶ所もアフターサービスの拠点が、丁寧にメンテナンスをすることで製品寿命を延ばし、廃棄物を最小限に抑えています。フロンガスが地球温暖化に影響を与えるので、国内の先陣を切って自然冷媒※(p.06参照)を使用した冷蔵庫や製氷機を商品化されました。このようにホシザキに根付いているサステナビリティの考え方を大切に、海外で買収した企業とも共有できるよう尽力されることを期待しています。



## 社外取締役の機能発揮

### 内部統制システムに関して注視されているリスクや課題、その対応策についてお聞かせください。

**柘植:**国内での2018年から2019年にかけての不適切取引問題の発生以降、内部統制に関してはしっかりと改善の取り組みを進めておられます。一方で、海外で新たにグループに入った企業が増加しており、グループ

横断の内部統制システムが整備途上という課題があります。常勤監査等委員による海外グループ会社往査の実施、内部監査の一部を現地の監査法人に外部委託するなどの対応はおこなっていますが、内部統制や監査機能についても地域や事業部門横断で対応できる体制が必要です。地域統括会社に財務責任者を配置するなど徐々に体制は整ってきているので、基礎固めはできつつあります。

**堀西:**コンプライアンス・リスク管理委員会から詳細なリスク報告があるので、社外取締役との情報共有ができています。一方で、グローバルなリスク案件については地域によって報告の緻密さに濃淡があるので、地域によってはリスク報告の精度を高めたいと感じています。



### 社長・取締役・執行役員の資質・要件、適切なリーダーが選ばれる仕組み、次世代経営層育成プログラムについて、指名・報酬委員会での議論やご自身のお考えをお聞かせください。

**友添:**指名・報酬委員会では、幹部候補者それぞれに対して次に求める経験やアサインメントの議論ができています。今後は事業部門の中での重要ポジションに必要な要件や資質を定めることにより、サクセッションの準備をさらに充実することができると考えています。M&Aで加わった国内外の会社にも優秀な経営人材がいるはずなので、グループ人材の可視化を進めて、次世代経営層の人材プールに加えていく必要があるでしょう。長期的には、海外グループ会社トップの後継指名にも対処する必要が出てくるので、地域統括会社によるエリアガバナンスの強化を加速することが求められていると思います。

**後藤:**経営幹部にキャリア採用の方が多いことが理由のひとつだと思いますが、次世代リーダーの客観的な評価体系は整備されています。将来の経営層候補の人材プールを拡充するためには、グローバルな業務経験をもっと積んでもらう必要があります。ホシザキの企業文化を世界中で根付かせるためにも、本人の自主性や潜在能力も考慮して数多く海外に送り出すなどの育成に注力してほしいですね。

### 役員報酬のあり方、持続的な成長と役員報酬の整合性について、指名・報酬委員会での議論やご自身のお考えをお聞かせください。

**友添:**株価を意識した経営との整合性を高めるため、社長の株式報酬比率について、1割から2割への引き上げが決定されました。役員業績連動報酬のあり方についても、経営陣の頑張りにより正当に報酬に反映されるような考え方と仕組みの見直しが必要と考えているので、引き続き議論を深めていきます。

**堀西:**株式報酬の付与株数が固定されており、業績連動報酬比率が全支給額の2割ということもあり、報酬体系として保守的な印象を持ちました。日本のトップ100社の業務執行役員の報酬支給額に占める業績連動報酬の比率は株式報酬を含めると平均値で5割を超えています。もう少しインセンティブを効かせるほうが高い成長を目指すホシザキの報酬体系に相応しいのではないかと感じています。競争力のある報酬パッケージは外部の高度人材の獲得にも欠かせないですね。

**柘植:**役員の業績評価指標は細かく設定されており、財務指標に加えてマテリアリティにリンクしたESG指標も組み込まれています。目標に対する業績評価の達成度が高ければ業績連動報酬比率が上がる仕組みとなっているので支給総額の2割以上になることも多いです。引き続き企業価値向上との整合性を高めるために、ホシザキにとって最善となる報酬のあり方を議論していきます。

**後藤:**個人的には、役員報酬は業績連動が主で良いと考えています。ESG指標を変動報酬に組み込むことが要求されており、ESGやサステナビリティ評価による変動報酬を増やすと財務成績に基づく業績連動報酬比率は低下することになります。よって、業績連動の評価指標や報酬比率を今後も議論することは重要ですし、報酬水準については海外の競合企業との格差が拡大しており、役員・社員の報酬総額の増加などを議論していくことも重要と考えています。

※1 5ヵ年経営ビジョン:2022年に策定した2026年を最終年とする経営ビジョン

※2 DE&I:ダイバーシティ(多様性)、エクイティ(公平性)、インクルージョン(包摂性)の略

※3 Z-Mission活動:サプライチェーンと一体となって進めている品質改善活動

# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

当社は、経営の透明性、効率性の向上を図るため、株主をはじめとするステークホルダーの立場にたって企業収益、価値の最大化を図ることをコーポレート・ガバナンスの基本的な方針およびその目的としています。

## 監査等委員会設置会社を採用する理由

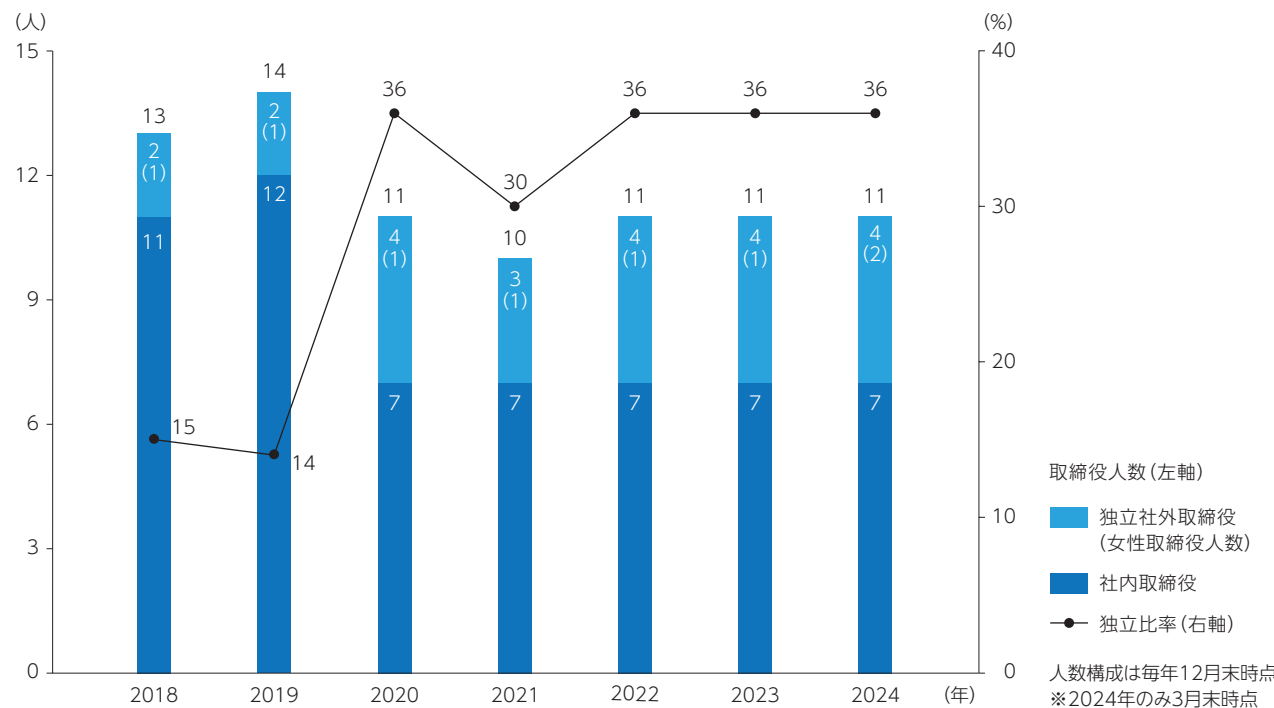
独立性が高い複数名の社外取締役である監査等委員が、取締役会における議決権を有することで取締役会の

監督機能をより一層強化するとともに当社のコーポレート・ガバナンスのさらなる充実につながるものと判断し、監査等委員会設置会社制度を採用しています。

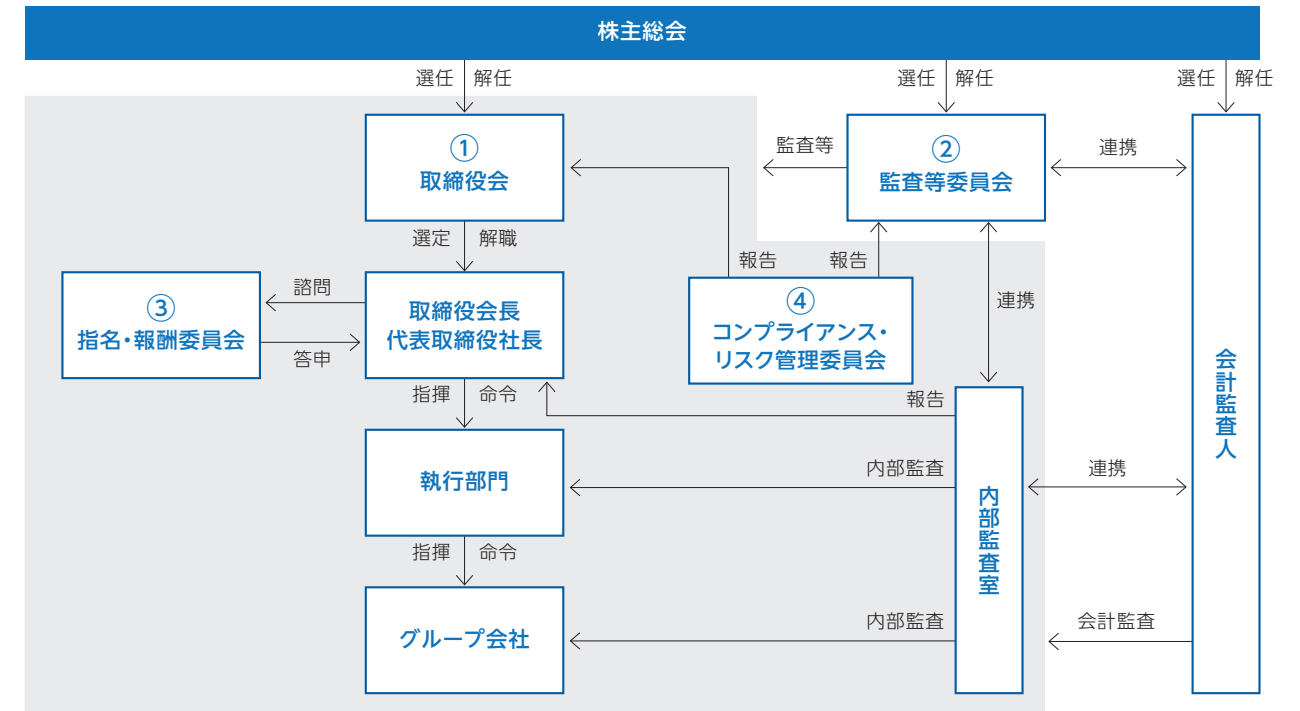
## コーポレート・ガバナンス強化の歩み

2005年	内部監査室の設置
2006年	社外監査役の選任、内部統制システム基本方針の策定
2007年	コンプライアンス・リスク管理委員会の設置、コンプライアンス基本方針の策定
2016年	監査等委員会設置会社へ移行
2018年	役員退職慰労金制度の廃止、譲渡制限付株式報酬制度の導入
2019年	執行役員制度の導入
2020年	監査等委員でない社外取締役の選任(社外取締役が1/3以上へ)、経営会議の設置
2021年	個別討議会※(p.71参照)の設置
2022年	指名・報酬委員会の設置/サステナビリティ委員会の設置

## 取締役会における独立社外取締役比率の推移



## コーポレート・ガバナンス体制図



## 各機関の役割と構成

機関	① 取締役会	② 監査等委員会	③ 指名・報酬委員会	④ コンプライアンス・リスク管理委員会
構成	 社内7 + 社外4 議長は代表取締役社長	 社内1 + 社外2 委員長は社内取締役	 社内2 + 社外4 委員長は独立社外取締役	 社内7 + 社外4 委員長は代表取締役社長
目的・権限	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営の基本方針の決定などの決議</li> <li>取締役の職務執行の監督</li> <li>執行役員の業務執行の監督</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役および執行役員の職務の監視・監督</li> <li>監査報告の作成</li> <li>会計監査人の選解任などに関する議案内容の決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役および執行役員の選任・解任に関する事項の審議</li> <li>代表取締役、役員役員の選任・解任に関する事項の審議</li> <li>取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)などの個人別報酬などに関する事項の審議</li> <li>後継者育成計画に関する事項の審議</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部統制システムの維持、向上およびコンプライアンス体制の整備</li> <li>業務執行に関するリスクの評価と特定、リスク回避および軽減策の策定</li> </ul>
社外取締役比率	36%	67%	67%	36%
2023年開催実績	14回	14回	6回	12回
事務局	総務部	監査等委員会補助者	人事部	法務部



## コーポレート・ガバナンス

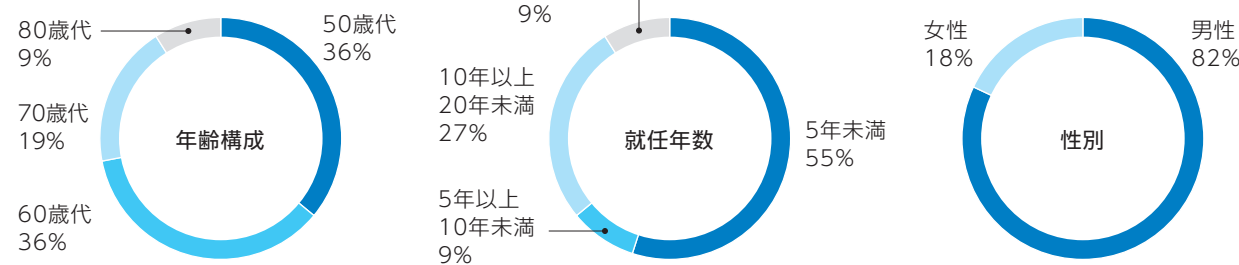
### 取締役会の構成 (2024年3月31日現在)

氏名	現在の地位・担当	出席状況(2023年) 取締役会 (監査等委員会)	取締役 就任時期	所有 株式数	主な専門性と経験										各委員会の委員就任状況		
					企業経営 (SDGs)	国際事業・ 海外知見	営業・ マーケティング・ 新規市場開拓	財務戦略・ 会計	IT	コンプライアンス・ リスク管理	人材開発・ 多様性 マネジメント	グローバル サプライ チェーン	技術・ テクノロジー	監査等委員会	指名・報酬 委員会	コンプライアンス・ リスク管理委員会	
坂本 精志	取締役会長	14回/14回	2002年2月*	6,000株	●	●	●				○		●		○	○	
小林 靖浩	代表取締役社長	14回/14回	2012年3月	16,300株	●	○		●	○	●			●		○	委員長	
社外独立 友添 雅直	社外取締役	14回/14回	2020年3月	0株	●	●	●			○	○	○			委員長	○	
社外独立 後藤 昌彦	社外取締役	14回/14回	2022年3月	0株	●	●	●				○		○		○	○	
家田 康嗣	取締役専務執行役員 (国内事業担当)	14回/14回	2019年3月	7,200株	○	●	○		○			●	●			○	
西口 史郎	取締役専務執行役員 (海外事業担当)	10回/10回	2023年3月	1,000株	○	●	●					●				○	
丸山 暁	取締役常務執行役員 (国内営業部門担当)	14回/14回	2008年3月	14,200株	○		●		○							○	
矢口 教	取締役常務執行役員 (管理部門担当)	14回/14回	2020年3月	1,800株	●	●		●	●	●	●					○	
水谷 正	取締役 (常勤監査等委員)	14回/14回 (14回/14回)	2022年3月**	1,600株				●		●				委員長		○	
社外独立 柘植 里恵	社外取締役 (監査等委員)	14回/14回 (14回/14回)	2017年3月	0株				●		●	○			○	○	○	
社外独立 堀西 良美	社外取締役 (監査等委員)	— (-)	2024年3月	0株						●				○	○	○	

\*1960年就任、2000年退任の履歴があります \*\*2019年就任、2020年退任の履歴があります

●:実務経験あり ○:専門性あり

### 取締役会の多様性



### 取締役会の主な審議事項 (2023年)

- 会社法などの法令決議事項 (株主総会の議案決定など)
- 内部統制、リスク管理の実行状況
- 中期経営戦略
- 中期経営計画およびグループ・各事業会社の進捗状況
- 指名・報酬委員会の答申に基づく、役員報酬制度見直し
- 海外M&Aなど大型投資案件
- サステナビリティ関連項目

### 個別討議会

取締役会の効率的な運営と意思決定プロセスの質の向上を目的とし、取締役会上程予定議案を中心に、特に重要な経営課題についての詳細説明および協議をする会議として、必要に応じて「個別討議会」を開催

しています。個別討議会の出席者は原則として取締役会と同じとし、社外取締役を含めてより闊達な議論を、各議題につき1時間ないしそれ以上をかけておこなっています。(2023年開催実績:7回)

### 社外取締役の選任理由と期待される役割

友添 雅直	トヨタ自動車(株)および中部国際空港(株)などにおいて、長年にわたり経営者としての経験を有し、その経営全般における豊富な経験と高い識見により、当社コーポレート・ガバナンスの拡充にご貢献いただくなど、社外取締役としての職務を適切に執行いただいております。また、指名・報酬委員会の委員長として、取締役および執行役員の選解任、取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)および執行役員の報酬制度などに関する手続きの公正性、透明性、客観性を強化し、コーポレート・ガバナンス体制のより一層の充実を図ることに引き続き関与いただきます。
後藤 昌彦	(株)マキタにおいて、長年にわたり経営者としての経験を有し、その経営全般における豊富な経験と高い識見により、当社コーポレート・ガバナンスの拡充にご貢献いただくなど、社外取締役としての職務を適切に執行いただいております。また、指名・報酬委員会の委員として、取締役および執行役員の選解任、取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)および執行役員の報酬制度などに関する手続きの公正性、透明性、客観性を強化し、コーポレート・ガバナンス体制のより一層の充実を図ることに引き続き関与いただきます。
柘植 里恵 (監査等委員)	公認会計士・税理士として、財務および会計の専門知識を有し、当社コーポレート・ガバナンスの拡充にご貢献いただくなど、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に執行いただいております。また、指名・報酬委員会の委員として、取締役および執行役員の選解任、取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)および執行役員の報酬制度などに関する手続きの公正性、透明性、客観性を強化し、コーポレート・ガバナンス体制のより一層の充実を図ることに引き続き関与いただきます。
堀西 良美 (監査等委員)	弁護士として法律の専門的知識を有していることから、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行していただくと判断しています。また、指名・報酬委員会の委員として、取締役および執行役員の選解任、取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)および執行役員の報酬制度などに関する手続きの公正性、透明性、客観性を強化し、コーポレート・ガバナンス体制のより一層の充実を図ることに関与いただきます。

コーポレート・ガバナンス

指名・報酬委員会の機能と役割

2022年1月に取締役および執行役員などの選解任・評価における手続きの公正性・客観性・透明性を確保するために任意の指名・報酬委員会を設置しています。客観性・独立性を高めるために、社外取締役を委員長とするとともに過半数を社外取締役で構成することとしています。取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)の報酬については、指名・報酬委員会への諮問・答申を経て決定しています。

指名・報酬委員会の主な審議事項(6回開催/2023年)

- 2023年度取締役・監査役・執行役員体制
- 2024年度新任役員候補
- 役員担当範囲の変更
- 指名・報酬委員会規程の改訂
- 取締役・執行役員の報酬体系・水準検証
- 2022年度役員業績評価・結果確認
- 2023年度役員業績評価・目標設定
- 2023年度役員報酬、株式報酬付与

取締役報酬の内訳

①基本報酬

取締役としての責任を果たすために求められる資質・能力に対し、役位に応じた固定額を毎月、金銭報酬として支給しています。

②変動報酬

全社最適を志向し、業績目標達成と持続的な企業価値向上を促すことを目的に、a)前期の連結営業利益、b)取締役担当範囲に応じた財務・ESG目標など、c)その他定性的な査定について、中期経営目標と整合性のとれた業績指標の達成度に応じて決定し、毎月、金銭報酬として支給しています。

③譲渡制限付株式報酬

持続的な企業価値向上を図るインセンティブの付与および株主価値の共有を目的として、取締役の役位・

役割に基づき譲渡制限付株式報酬を決定し、毎年一定時期に支給しています。

報酬構成の割合

基本報酬、変動報酬、譲渡制限付株式報酬の構成割合は、代表取締役社長は概ね6:2:2、その他取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)は概ね7:2:1としています(業績連動報酬に係る評価が中位である場合)。社外取締役および監査等委員である取締役の報酬については、基本報酬のみとしています。個人別報酬の決定は、公平性、透明性、客観性を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実を図るため、社外取締役が3分の2を占め、かつ委員長を務める任意の指名・報酬委員会における審議を経て、規程に基づき代表取締役社長が決定します。

取締役/執行役員の業績評価指標と報酬体系

● 代表取締役社長

非業績連動		業績連動
60%	20%	20%

評価指標		評価ウェイト
全役員共通	連結営業利益額	—
財務	連結売上高	45%
	連結ROE※(p.09参照)	
株主・企業価値	株主総利回り(TSR)	20%
戦略・施策	各事業戦略・施策のKPI(達成率・進捗など)	20%
ESG	気候変動対応、女性役職者育成、社員満足度、取締役会実効性評価 など	15%

● その他取締役(社外取締役および監査等委員は除く)/執行役員

非業績連動		業績連動
70%	10%	20%

評価指標		評価ウェイト
全役員共通	連結営業利益額	—
財務	担当範囲に応じた財務項目のKPI(売上高/売上総利益/販管費/営業利益 など)	40%
	担当範囲に応じたKPI(製品販売台数/自社製品売上高比率/生産性/品質 など)	70%
戦略・施策	各事業部門戦略・施策のKPI(達成率・進捗など)	15%
ESG	気候変動対応、女性役職者育成、社員満足度、安全/労災、離職率、コンプライアンス、内部統制強化 など	30%

※役員の担当範囲などにより、上記指標やウェイトは異なります。

役員区分別の種類別報酬総額

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬種類別内訳(百万円)			対象となる役員の員数(人)
		基本報酬	変動報酬	譲渡制限付株式報酬	
取締役 (監査等委員を除く) (社外取締役を除く)	244	154	66	24	7
取締役 (監査等委員) (社外取締役を除く)	17	17	—	—	1
社外取締役	32	32	—	—	4

後継者計画

将来の社長をはじめ、取締役および執行役員候補者の育成計画については、指名・報酬委員会での審議・助言を踏まえて、候補者それぞれの課題に応じて本人の成長に必要なチャレンジの機会を提供し、経験を

積ませると同時に評価と助言をおこなっています。取締役会が持続的にその機能を発揮するための多様性確保などの重要課題についても審議するほか、執行役員の選任についても監督をおこなっています。

取締役会全体の実効性向上の取り組み

コーポレート・ガバナンス体制および実効性の強化を最重要の経営課題として取締役会全体の実効性向上の取り組みを進めています。

2023年度取締役会全体の実効性評価

2023年度取締役会全体の実効性評価については、「取締役会の議論・検討の実効性」、「取締役会の監督機能の実効性」、「取締役会が企業の持続的な成長について議論する健全な場となっているか」、「取締役会の環境整備状況の実効性」、「株主・ステークホルダーへの対応の実効性」、「取締役会の構成等に関する実効性」の6項目について、監査等委員である取締役を

含む全取締役11名(うち、独立社外取締役4名)に対しアンケートを実施しました。

以上の結果などを踏まえ、取締役会において審議した結果、2023年度の実効性は、確保されていたと判断いたしました。なお、今回の実効性評価を通じて、把握した課題については今後改善に向けて取り組んでまいります。

2023年度取締役会全体の実効性評価の過程で把握された主な課題と改善への取り組み

	2023年度取締役会で把握された課題	2024年度の取り組み
課題1	審議時間の不足(継続)	個別討議会における上程議案の事前協議の促進
課題2	● グループガバナンスの強化 ● 全社リスク管理の強化	ガバナンス・コンプライアンス活動実績・将来活動の説明報告および審議
課題3	ダイバーシティの推進	女性活躍推進活動(継続)をはじめとした多様性推進に関する活動の監督



## コーポレート・ガバナンス

### 監査等委員会の機能と役割

監査等委員会は、原則として毎月1回開催し、必要があるときは随時開催することとしております。2023年は合計14回開催し、決議事項15件、報告事項など73件を審議しました。また、国内グループ会社監査役との連携を強化するとともに、研鑽機会の提供などを図るため、国内グループ会社の監査役が参加する監査役連絡会を、原則、毎年2回開催しております。

監査等委員(社外取締役2名、社内取締役1名)が、取締役会、コンプライアンス・リスク管理委員会に出席し、取締役の職務執行を監視・監督するとともに、グループ全体のコンプライアンス・リスク管理の状況を監視しています。

#### 2023年度における主要な監査テーマ

監査テーマ	監査対象
コンプライアンス・リスク管理の適切性	コンプライアンス・リスク管理を含む内部統制システム全般
内部通報制度の実効性	内部通報制度の運用と通報事案への対応状況
サステナビリティ経営状況	サステナビリティ委員会の活動を含めたサステナビリティ経営の取り組み状況
ESG情報開示状況	マテリアリティ KPIの進捗管理を含めたESG情報開示の充実

#### 内部監査室との連携

当社は、グループ全体を監査対象とする社長直轄の組織として、室長1名を含む専任者8名からなる内部監査室を設置しています。監査等委員会は内部監査室

および会計監査人と、年間予定、監査結果報告などの定期的な打ち合わせを含め、必要に応じ随時情報交換をおこなうことで、相互に連携を深め、内部統制の実効性確保・向上を図っています。

監査テーマ	2023年実施頻度	目的・概要
内部監査の進捗状況報告	4回	四半期毎に内部監査の進捗状況と結果の概要について報告を受ける。
内部監査実施報告	都度	内部監査実施結果に関する報告会に常勤監査等委員が同席し、内容を聴取する。
内部監査室室長との意見交換会	7回	常勤監査等委員と内部監査室室長との意見交換会を適宜実施し、監査上の課題などの認識合わせをおこなう。
グループ会社往査への同行	2回	内部監査室によるグループ会社への往査に同行し、監査の適切性の確認などをおこなう。
三様監査の連携	2回	三様監査の進捗状況などを共有するとともに、認識した課題に対する意見交換をおこなう。

### マテリアリティ:経営基盤の強化

主に貢献するSDGs



ありたい姿との関連性	コーポレート・ガバナンスの強化および徹底したコンプライアンス遵守により、社会から信頼される経営の実践
目標	<p><b>KPI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス経営の基盤強化</li> <li>社員への網羅的なコンプライアンス教育の継続</li> </ul> <p><b>目標値</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>重大なコンプライアンス違反なし(グローバル)</li> <li>社員全員へのコンプライアンス教育実施(グローバル)</li> </ul>

#### コンプライアンス・リスク管理統括責任者メッセージ

### 経営基盤の強化を通じて 企業価値向上に貢献します



執行役員  
(法務部担当)  
後藤 修

#### Q. コンプライアンス・リスク管理委員会の役割を教えてください。

A. コンプライアンス・リスク管理委員会は2023年に毎月1回、計12回開催しています。その役割は、内部統制システムの維持・向上およびコンプライアンス体制の整備、業務執行に関するリスク評価と特定、リスク回避および軽減策を策定することです。国内と海外のグループ会社から報告されたリスク報告および内部通報は、私が主宰するコンプライアンス・リスク検討会(2023年は32回開催)で全件個別に検討し、グループ会社による詳細調査の要否なども含めて、要因分析、再発防止策を議論しています。

これらの検討案件は、すべての取締役が構成員となっているコンプライアンス・リスク管理委員会に報告され、社外取締役の知見を得ながら必要なアクションにつなげています。なお、リスク報告と内部通報の一次情報は常勤監査等委員および独立監査人にもリアルタイムで共有され、検討過程で監査等委員などが意見を述べるのが可能になっています。

#### Q. 経営の基盤強化に向けたコンプライアンス研修はどのように実施されていますか?

A. 毎年1回、国内と海外のすべてのグループ会社で実施しています。受講対象者はグループ社員全員であり、研修当日都合がつかない場合は後日の受講を義務づけています。2023年の国内販売会社向け研修は、ホシザキ法務部員およびホシザキ販売(株)管理本部員が2週間強にわたって全国の販売会社に赴き役員および管理職を対象に一次研修を実施し、各管理職が社員に二次研修をおこなうカスケード方式で実施しました。国内製造会社についてもホシザキ法務部員が赴き、同様の方式で研修をおこないました。

研修内容は、前年に表面化したグループ各社の課題や反面教師とすべき他社事例などを取り入れながら、毎年見直しています。例えば、業務上必要な範囲の指示であるものの、口調がきつくなるがゆえにハラスメントと受け取られる事例が増加傾向であることが判明したため、研修内容としてアンガーマネジメントを取り上げるなど、より実効性を高める工夫をしています。

## コーポレート・ガバナンス

### Q. 法令遵守に向けた法令動向検討会の活動と抽出された重要課題を教えてください。

A. ホシザキ販売(株)で全国の販売会社の営業・サービスを統括する営業本部、チェーン店本部、法人営業本部、サービス本部および管理本部とホシザキ法務部が参画する法令動向検討会を設置しています。ここでは、法令や通達の遵守に向けて、その施行や改正の最新動向および改正の目的を学習し、グループ内に周知することを目的としています。

国内グループの事業活動へ影響がおよぶ2023～2024年の法令・通達の改正としては、①化学物質管理体系の改定、②保護帽着用の義務化、③テールゲートリフター操作特別教育の義務化、④水質汚濁防止法改正、⑤食品衛生法改正、⑥建設業法令遵守ガイドライン改正などがあります。周知後は国内グループ各社の遵守状況を定期的に確認しています。

### Q. 海外グループ会社のガバナンスの強化はどのように取り組まれているのでしょうか？

A. 2023年より、海外グループ会社のガバナンスや内部統制の実効性を高めるため米州、欧州、中国、東南アジアなどの地域統括会社の機能を強化しています。各地域統括会社に各エリアの管理責任者を任命したうえで、傘下にある各グループ会社のモニタリングをおこない、その過程で発見された業務上、内部統制上の問題点について是正措置を取っています。

加えて、各地域統括会社にホシザキから一部権限を委譲することによって、管轄エリア内の意思決定の迅速化を図っています。

こうした地域軸の管理に加えて、機能軸の管理もおこなっており、海外グループ会社の内部統制を統括するホシザキの海外グループ管理部が中心となって、各部署が

地域統括会社の管理機能を補完しています。このように、地域軸と機能軸のマトリックス型の管理手法を導入して、海外グループ会社のガバナンスを強化しています。

### Q. ITガバナンスと情報セキュリティの確立に向けての方策を教えてください。

A. セキュリティ対策については、ITガバナンスおよび情報セキュリティにかかわる共通規程、要領書、ITガイドラインを策定・周知のうえ遵守を徹底し、グループ全社のセキュリティ管理をおこなっています。

2022年には、コンピューター・セキュリティ・インシデント対策をまとめ、現状分析結果に基づきハードおよびソフトの対策と中長期の課題を認識のうえ対策を実施しました。2025年より適用されるJ-SOX改訂基準への対応も含めてITガバナンスと情報セキュリティに関する内部統制の強化を進めています。

### Q. 投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のあるその他のリスク要因は何でしょうか？

A. 独自に策定したリスクリスト(ストラテジー、ファイナンシャル、ハザード、オペレーショナルの各分類に応じたリスクのリスト)を定め、特別リスク選定書で選定したリスクとの両面からリスクマッピングを作成して評価をおこなっています。ホシザキの事業などのリスクとして13の要因を有価証券報告書で開示していますが、新たな買収企業のPMI※(p.23参照)に関するリスク、サステナビリティ関連のリスク(当社グループ製品から生じ得る環境への影響と規制対応および人的資本の確保と増強)、サプライチェーンマネジメントにおけるリスクの3つの要因は特に重要だと認識しています。

▶ 事業などのリスクについては有価証券報告書をご覧ください。  
<https://www.hoshizaki.co.jp/ir/library/securities.html>

## コンプライアンス基本方針

1. 食環境に関わる企業グループが持つ社会的責任と公共的使命の重みを常に認識し健全かつ適切な業務運営を通じて、社会からのゆるぎない信頼の確立を図っていきます。
2. 正確な情報(商品情報、企業情報)の積極的かつ公正な開示に努め、広く社会とのコミュニケーションを図り、社会から評価が得られる透明性のある経営に徹していきます。
3. 法令やルールを厳格に遵守し、社会規範に反することのない誠実かつ公正な企業活動を遂行していきます。
4. 国際社会に通用する高い倫理観を備えた良き市民としての使命感を持ち、内外の経済・社会の発展に貢献していきます。
5. 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対しては断固とした姿勢で臨み、決して妥協はいたしません。

## コンプライアンス推進体制

### コンプライアンス・リスク管理委員会

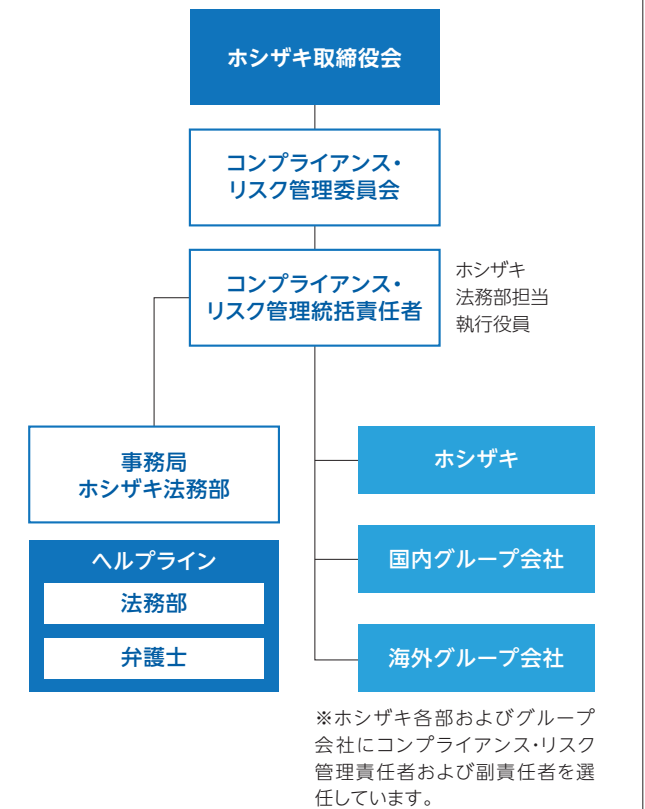
ホシザキ取締役会の下に、委員長を代表取締役社長とし、委員にすべての取締役および関係者を構成員としたコンプライアンス・リスク管理委員会を設置し、コンプライアンス・プログラムの進捗状況を管理しています。

### 委員会事務局

コンプライアンスに関する取り組み全般についての企画立案をおこなうとともに、当グループの取り組み実務を統括しています。事務局はホシザキ法務部が担当し、法務部担当執行役員がコンプライアンス・リスク管理統括責任者を務めています。

### ホシザキ各部およびグループ会社の責任者および副責任者

ホシザキ各部およびグループ会社にコンプライアンス・リスク管理責任者および副責任者を選任し、事務局の指導と助言を受けながら、社員に対するコンプライアンスに関する取り組みの周知徹底を図っています。



## ヘルプライン(相談・通報窓口)の運営状況

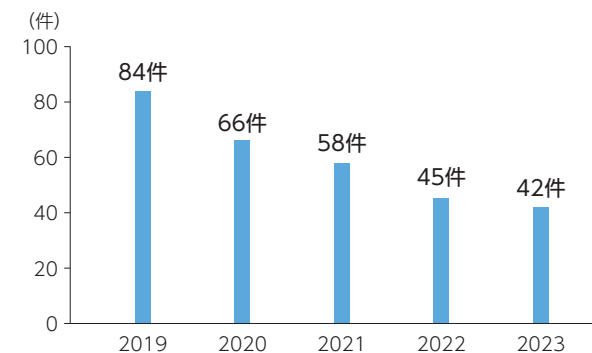
コンプライアンス・リスク管理体制の一環として、公益通報者保護法の考え方に則ったヘルプラインを設置し運営をしています。相談や通報は、メール、郵便、FAX、電話などに対応しており、事実関係をより正確に把握するため匿名での通報を推奨していますが、匿名でも受け付けています。

通報者は、相談や通報の内容にあわせて社内窓口である法務部、または社外窓口の弁護士(顧問弁護士

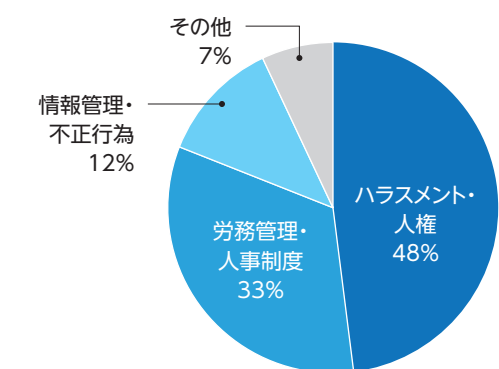
とは別の)のいずれかを選ぶことができます。

すべての通報はコンプライアンス・リスク検討会で審議されます。検討会は常任の役員2名と関係部門長などで構成されており、審議された案件については、適正な是正措置と懲戒処分を含む再発防止策を実施するとともに、その結果をコンプライアンス・リスク管理委員会や経営会議に報告しています。なお、ヘルプラインへの通報件数は毎年減少していますが、件数を減らす方策を取っている訳ではありません。

● 過去5年間の相談・通報件数 (海外グループ会社を含むホシザキグループ)



● 相談・通報内容類型比率(2023年)





## コーポレート・ガバナンス

## 役員紹介

### 取締役会 (2024年3月31日現在)



**坂本 精志**  
(1937年2月7日生)  
取締役会長

1959年 3月 当社入社  
1960年 2月 当社取締役  
1965年 6月 当社専務取締役  
1988年 7月 当社取締役  
2000年 7月 当社取締役退任  
2002年 2月 当社取締役  
2003年 2月 当社取締役相談役  
2005年 1月 当社代表取締役相談役  
2005年 2月 当社代表取締役社長  
2011年 3月 当社代表取締役会長  
2014年 6月 当社代表取締役会長兼社長  
2017年 3月 当社代表取締役会長  
2019年 6月 当社取締役会長(現任)



**小林 靖浩**  
(1966年8月2日生)  
代表取締役社長

2008年 9月 当社入社  
2008年10月 当社経営企画室室長  
2010年 1月 当社経理部部长  
2012年 3月 当社取締役  
2012年 3月 当社経理部、総務部担当兼  
経理部部长  
2015年 1月 当社経理部、人事部、総務部担  
兼経理部部长  
2015年 3月 当社経理部、グループ管理担当  
兼経理部部长  
2016年 1月 当社グループ管理部、  
IR・経営企画担当  
2017年 3月 当社代表取締役社長(現任)  
2023年 1月 ホシザキ販売(株)  
代表取締役社長(現任)



**丸山 暁**  
(1960年11月29日生)  
取締役

1985年 7月 中部星崎(株)(現ホシザキ東海  
(株))入社  
2007年 9月 当社営業本部部长  
2008年 3月 当社取締役  
2014年 3月 当社本社営業部、大阪支店担  
当  
2015年 3月 当社営業本部(チェーン店担当)、  
本社営業部、大阪支店担当兼  
営業本部部长  
2016年 3月 当社常務取締役  
2016年 3月 当社国内営業部門担当(現任)  
2019年 6月 当社取締役(現任)  
2020年 3月 当社常務執行役員(現任)



**矢口 教**  
(1959年6月30日生)  
取締役

2019年 4月 当社入社  
2019年 7月 当社執行役員  
2020年 3月 当社取締役(現任)  
2020年 3月 当社常務執行役員(現任)  
2020年 3月 当社管理部門担当(現任)



**友添 雅直**  
(1954年3月25日生)  
取締役(社外取締役)

2005年 6月 トヨタ自動車(株)常務役員  
2011年 4月 同社専務役員、トヨタモーター  
ノースアメリカ(株)上級副社長  
(株)トヨタモーターセールス&  
マーケティング代表取締役社長  
2015年 6月 中部国際空港(株)代表取締役社長  
2019年 6月 ダイハツ工業(株)社外監査役  
(現任)  
2019年 6月 (株)豊田自動織機社外監査役  
(現任)  
2019年 6月 (株)ノリタケカンパニーリミテド  
社外取締役(現任)  
2020年 3月 当社社外取締役(現任)  
2020年 9月 笹徳印刷(株)社外取締役(現在)



**後藤 昌彦**  
(1946年11月16日生)  
取締役(社外取締役)

1984年 5月 (株)マキタ取締役総合企画室長  
1987年 7月 同社常務取締役管理本部長  
1989年 5月 同社代表取締役社長  
2013年 6月 同社代表取締役会長(現任)  
2022年 3月 当社社外取締役(現任)



**水谷 正**  
(1965年5月1日生)  
取締役常勤監査等委員

2017年 1月 当社入社  
2017年 1月 当社総務部部长  
2019年 3月 当社取締役総務部、グループ管理  
部担当兼総務部部长  
2020年 3月 当社取締役退任、執行役員総務  
部担当兼総務部部长  
2021年 2月 当社執行役員総務部担当  
2022年 3月 当社取締役(常勤監査等委員)  
(現任)



**柘植 里恵**  
(1968年3月9日生)  
取締役監査等委員(社外取締役)

1995年 4月 公認会計士登録  
1998年12月 監査法人トーマツ(現有限責任  
監査法人トーマツ)退所  
1999年 1月 柘植公認会計士事務所開設所長  
(現任)  
2001年 9月 税理士登録  
2007年 6月 (株)ラ・ヴィーダプランニング  
代表取締役(現任)  
2015年 6月 愛三工業(株)社外取締役(現任)  
2017年 3月 当社社外取締役(監査等委員)  
(現任)  
2021年10月 (株)十六フィナンシャルグループ  
社外取締役(監査等委員)(現任)



**家田 康嗣**  
(1960年10月4日生)  
取締役

2018年 4月 当社入社  
2018年 9月 当社原価企画部部长  
2019年 1月 当社本社工場工場長  
2019年 3月 当社取締役(現任)  
2019年 3月 当社価値向上研究所、本社工場、  
原価企画部、購買部担当  
2020年 3月 当社常務執行役員  
2020年 3月 当社開発・技術部門、製造部門  
担当  
2023年 1月 当社国内事業担当(現任)  
2023年 3月 当社専務執行役員(現任)



**西口 史郎**  
(1957年1月6日生)  
取締役

2008年 4月 松下電器産業(株)(現パナソニック  
ホールディングス(株))役員  
2014年 4月 同社アライアンス社上席副社長  
経営企画・海外事業担当  
2015年 4月 同社顧問  
2015年 6月 三井住友トラスト・パナソニック  
ファイナンス(株)代表取締役副  
社長  
2022年 6月 同社顧問  
2023年 1月 当社顧問  
2023年 3月 三井住友トラスト・パナソニック  
ファイナンス(株)顧問退任  
2023年 3月 当社取締役(現任)  
2023年 3月 当社専務執行役員(現任)  
2023年 3月 当社海外事業担当(現任)



**堀西 良美**  
(1968年1月31日生)  
取締役監査等委員(社外取締役)

2000年 4月 弁護士登録  
2000年 4月 名古屋弁護士会入会  
2004年12月 旭川弁護士会入会  
2007年 4月 愛知県弁護士会(旧 名古屋弁護  
士会)再入会  
2009年11月 堀西経営法律事務所開設所長  
(現任)  
2014年 4月 名古屋建築紛争調停委員会委員  
2014年10月 名古屋簡易裁判所民事調停官  
2016年 6月 (株)メニコン社外取締役(監査  
委員)(現任)  
2020年 6月 同社社外取締役(報酬委員会委  
員長)(現任)  
2024年 3月 当社社外取締役(監査等委員)  
(現任)

### 執行役員 (2024年3月31日現在)

常務執行役員  
**栗本 克裕**  
海外PMI推進担当

常務執行役員  
**落合 伸一**  
島根工場担当

執行役員  
**後藤 修**  
法務部担当

執行役員  
**甲斐 照幸**  
中国担当

執行役員  
**神谷 彰**  
グローバル製造部担当

執行役員  
**佐々木 誠**  
開発・技術部門担当

執行役員  
**寺嶋 清二**  
本社工場担当

執行役員  
**松永 陽介**  
欧州地域担当

執行役員  
**関 隆一郎**  
経理部担当

執行役員  
**丹嶋 俊一**  
経営企画部担当

## 過去10年間の財務データ

		2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	
業績	売上高	百万円	233,252	260,174	265,548	282,215	292,774	290,136	238,314	274,419	321,338	373,563
	売上原価	百万円	142,161	159,319	161,918	173,849	182,224	180,671	149,261	174,727	209,642	237,501
	売上総利益	百万円	91,090	100,854	103,630	108,365	110,549	109,464	89,053	99,691	111,695	136,062
	販売費および一般管理費	百万円	64,106	69,135	69,054	72,299	74,103	76,799	70,605	74,760	84,317	92,541
	営業利益	百万円	26,984	31,719	34,575	36,065	36,446	32,664	18,447	24,931	27,378	43,520
	経常利益	百万円	31,235	30,864	34,140	37,086	36,372	34,224	17,420	31,165	37,226	50,322
	税金等調整前当期純利益	百万円	26,678	29,077	33,737	35,302	36,090	34,263	17,288	31,231	34,095	48,378
	親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	15,011	16,971	21,430	23,144	25,717	24,437	11,442	21,679	23,977	32,835
1株当たり当期純利益※1	円	207.65	234.47	295.95	319.62	355.14	337.45	158.00	299.35	165.52	226.66	
主要財務諸表	売上高営業利益率	%	11.6	12.2	13.0	12.8	12.4	11.3	7.7	9.1	8.5	11.7
	売上総利益率	%	39.1	38.8	39.0	38.4	37.8	37.7	37.4	36.3	34.8	36.4
	売上高当期純利益率	%	6.4	6.5	8.1	8.2	8.8	8.4	4.8	7.9	7.5	8.8
	ROA※2	%	5.9	6.2	7.4	7.3	7.7	6.9	3.3	5.7	5.7	7.1
	ROE※(p.9参照)	%	9.7	10.1	11.9	11.9	12.0	10.6	4.8	8.7	8.8	10.6
	総資産回転率	回	0.91	0.95	0.92	0.89	0.87	0.82	0.69	0.73	0.76	0.80
地域別売上高	日本	百万円	159,416	170,010	176,158	186,621	191,239	189,953	166,117	175,269	186,524	202,073
	米州	百万円	51,377	62,370	60,868	65,415	65,564	63,916	45,945	60,621	72,268	89,143
	欧州・アジア	百万円	22,458	27,792	28,521	30,179	35,970	36,265	26,250	38,527	62,545	82,346
	合計	百万円	233,252	260,174	265,548	282,215	292,774	290,136	238,314	274,419	321,338	373,563
	海外売上高比率	%	31.6	34.6	33.6	33.8	34.7	35.3	30.8	36.1	42.0	45.9
製品別売上高	製氷機	百万円	40,379	46,203	46,563	49,578	51,007	51,528	40,491	45,725	59,689	80,455
	冷蔵庫	百万円	59,359	66,220	68,474	71,471	76,306	75,038	58,564	75,528	92,153	99,514
	食器洗浄機	百万円	15,337	17,646	17,760	23,716	21,387	20,104	14,723	18,300	20,980	24,836
	ディスプレイ	百万円	27,134	32,320	30,016	29,379	28,744	26,139	16,530	19,243	23,798	32,045
	他社製品仕入	百万円	27,958	30,713	31,932	33,512	37,620	37,799	30,986	35,321	37,892	40,337
	保守・修理	百万円	39,757	42,874	44,865	47,132	49,560	50,763	47,072	50,579	56,631	61,620
	その他	百万円	23,326	24,194	25,935	27,424	28,146	28,763	29,946	29,721	30,192	34,754
	合計	百万円	233,252	260,174	265,548	282,215	292,774	290,136	238,314	274,419	321,338	373,563
財政状態	総資産	百万円	256,412	273,655	289,967	315,981	334,879	351,887	343,393	378,469	423,898	465,361
	純資産	百万円	164,533	176,545	187,179	206,900	223,510	242,038	239,711	259,862	292,500	332,937
	自己資本	百万円	162,835	173,864	185,573	204,967	222,238	240,531	238,143	257,826	288,949	328,497
	ネットキャッシュ	百万円	129,334	147,854	162,641	186,655	204,103	214,203	216,508	239,966	224,168	251,792
	自己資本比率	%	63.5	63.5	64.0	64.9	66.4	68.4	69.3	68.1	68.2	70.6
	1株当たり純資産※1	円	2,250.99	2,400.96	2,562.66	2,830.48	3,068.86	3,321.31	3,288.35	3,559.85	1,994.67	2,267.49
配当状況	1株当たり配当金※1	円	50	60	70	70	80	110	110	110	100	95
	配当金総額	百万円	3,616	4,344	5,069	5,069	5,793	7,966	7,966	7,966	10,140	13,762
	配当性向	%	24.1	25.6	23.7	21.9	22.5	32.6	69.6	36.7	42.3	41.9
設備投資等	設備投資額	百万円	4,529	5,482	6,387	5,827	4,246	5,216	3,405	3,749	5,874	8,617
	減価償却費	百万円	5,343	5,631	4,892	5,104	5,122	4,643	5,001	4,809	5,928	6,874
	研究開発費	百万円	3,862	3,894	3,906	4,000	4,130	4,232	4,128	4,425	4,623	4,682
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	22,002	30,424	30,611	34,877	30,203	30,455	20,734	27,343	5,170	37,698
	投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△21,888	△11,306	△34,865	△34,066	16,478	29,645	△1,229	5,238	1,941	3,286
	フリー・キャッシュ・フロー	百万円	114	19,118	△4,254	811	46,681	60,100	19,505	32,581	7,111	40,984
	財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△2,042	△4,665	△5,010	△4,966	△5,047	△5,908	△8,281	△8,122	△13,349	△10,355
	現金および現金同等物期末残高	百万円	51,769	64,822	53,733	49,906	89,256	142,803	148,833	181,615	186,669	227,072

※1 2022年7月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割をおこなっております。  
 また2014年連結会計年度の期首に当該株式分割がおこなわれたと仮定して1株当たり当期純利益・純資産・配当金を算出してあります。  
 ※2 ROA: Return on Assets の略で総資産利益率



## 連結財務諸表

### (1) 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	2023年度
<b>資産の部</b>	
流動資産	
現金及び預金	254,530
受取手形、売掛金及び契約資産	52,026
商品及び製品	19,962
仕掛品	7,324
原材料及び貯蔵品	24,977
その他	5,873
貸倒引当金	△549
流動資産合計	364,145
固定資産	
有形固定資産	
建物及び構築物	52,512
減価償却累計額	△33,169
建物及び構築物(純額)	19,343
機械装置及び運搬具	41,050
減価償却累計額	△32,550
機械装置及び運搬具(純額)	8,500
工具、器具及び備品(純額)	26,072
減価償却累計額	△23,532
工具、器具及び備品(純額)	2,539
土地	15,621
リース資産	3,499
減価償却累計額	△1,613
リース資産(純額)	1,886
建設仮勘定	5,142
有形固定資産合計	53,034
無形固定資産	
のれん	9,382
その他	8,974
無形固定資産合計	18,357
投資その他の資産	
投資有価証券	17,067
繰延税金資産	10,723
その他	2,245
貸倒引当金	△211
投資その他の資産合計	29,823
固定資産合計	101,215
資産合計	465,361

(単位:百万円)

	2023年度
<b>負債の部</b>	
流動負債	
支払手形及び買掛金	30,308
未払法人税等	5,952
契約負債	35,959
製品保証引当金	3,273
その他の引当金	3,855
その他	25,289
流動負債合計	104,638
固定負債	
役員退職慰労引当金	215
退職給付に係る負債	21,451
製品保証引当金	1,564
その他	4,554
固定負債合計	27,785
負債合計	132,424
<b>純資産の部</b>	
株主資本	
資本金	8,098
資本剰余金	14,620
利益剰余金	274,766
自己株式	△8
株主資本合計	297,476
その他の包括利益累計額	
その他有価証券評価差額金	216
為替換算調整勘定	32,038
退職給付に係る調整累計額合計	△1,233
その他の包括利益累計額合計	31,021
非支配株主持分	4,439
純資産合計	332,937
負債純資産合計	465,361

### (2) 連結損益計算書

(単位:百万円)

	2023年度
売上高	373,563
売上原価	237,501
売上総利益	136,062
販売費及び一般管理費	92,541
営業利益	43,520
営業外収益	
受取利息	4,826
為替差益	3,027
その他	640
営業外収益合計	8,494
営業外費用	
支払利息	80
持分法による投資損失	1,316
その他	295
営業外費用合計	1,692
経常利益	50,322
特別利益	
投資有価証券売却益	59
固定資産売却益	37
その他	-
特別利益合計	96
特別損失	
事業構造改革費用	-
減損損失	1,999
その他	41
特別損失合計	2,040
税金等調整前当期純利益	48,378
法人税、住民税及び事業税	15,720
法人税等調整額	△889
法人税等合計	14,830
当期純利益	33,547
非支配株主に帰属する当期純利益	712
親会社株主に帰属する当期純利益	32,835

### (3) 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	2023年度
当期純利益	33,547
その他の包括利益	
その他有価証券評価差額金	151
為替換算調整勘定	14,402
退職給付に係る調整額	592
持分法適用会社に対する持分相当額	1,949
その他の包括利益合計	17,095
包括利益	50,642
(内訳)	
親会社株主に係る包括利益	49,703
非支配株主に係る包括利益	939

### (4) 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2023年度
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	
税金等調整前当期純利益	48,378
減価償却費	6,874
減損損失	1,999
のれん償却額	676
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	771
製品保証引当金の増減額(△は減少)	261
賞与引当金の増減額(△は減少)	324
受取利息及び受取配当金	△4,851
為替差損益(△は益)	△2,675
持分法による投資損益(△は益)	1,316
事業構造改革費用	-
売上債権及び契約資産の増減額(△は増加)	△3,821
棚卸資産の増減額(△は増加)	3,133
仕入債務の増減額(△は減少)	△4,251
未払金の増減額(△は減少)	247
未払費用の増減額(△は減少)	525
前受金の増減額(△は減少)	△301
未払消費税等の増減額(△は減少)	△315
契約負債の増減額(△は減少)	△416
その他	784
小計	48,658
利息及び配当金の受取額	4,348
利息の支払額	△70
事業構造改革費用の支払額	△1,007
法人税等の支払額	△14,229
営業活動によるキャッシュ・フロー	37,698
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	
定期預金の預入による支出	△67,430
定期預金の払戻による収入	81,643
有形固定資産の取得による支出	△6,132
無形固定資産の取得による支出	△916
投資有価証券の取得による支出	△4,964
投資有価証券の売却による収入	1,051
連結の範囲の変更を伴う 子会社株式の取得による支出	-
長期前払費用の取得による支出	△217
その他	252
投資活動によるキャッシュ・フロー	3,286
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	
短期借入金の純増減額(△は減少)	287
配当金の支払額	△10,138
リース債務の返済による支出	△453
長期借入金の返済による支出	-
その他	△50
財務活動によるキャッシュ・フロー	△10,355
現金及び現金同等物に係る換算差額	8,673
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	39,301
現金及び現金同等物の期首残高	186,669
連結の範囲の変更に伴う現金及び 現金同等物の増減額(△は減少)	1,101
現金及び現金同等物の期末残高	227,072

## 会社概要・株式概要

### 会社概要 (2023年12月31日現在)

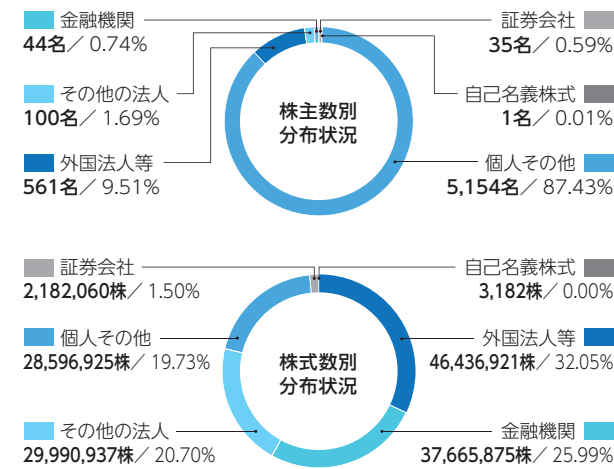
商号 ホシザキ株式会社  
(HOSHIZAKI CORPORATION)  
所在 本社 〒470-1194  
愛知県豊明市栄町南館3番の16  
(代表電話) 0562-97-2111  
設立 1947年2月5日  
上場 東京証券取引所プライム市場  
並びに名古屋証券取引所プレミアム市場  
資本金 80億98百万円  
事業内容 フードサービス機器の研究開発、製造、販売および  
保守サービス  
決算 12月31日  
社員数 (連結) 13,361名 (単体) 1,156名  
連結子会社 国内19社 海外37社  
(合計56社)  
持分法適用会社 海外1社



### 株式概要 (2023年12月31日現在)

株式の状況  
発行可能株式総数 500,000,000株  
発行済株式の総数 144,875,900株  
株主数 5,895名

#### 株式分布状況



#### 大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	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)	18,529	12.79
坂本ドネイション・ファウンデーション株式会社	12,406	8.56
公益財団法人ホシザキグリーン財団	11,900	8.21
ジェーピー モルガン チェース バンク 380055 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	8,273	5.71
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6,753	4.66
ホシザキグループ社員持株会	4,768	3.29
GOVERNMENT OF NORWAY (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	3,603	2.48
一般財団法人ホシザキ新星財団	3,398	2.34
坂本 美由紀	2,271	1.56
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	1,879	1.29

(注) 持株比率は自己株式(3,182株)を控除して計算しております。

### 国内外ネットワーク

(2023年12月31日現在)

#### 日本

- ホシザキ株式会社(当社)
- ホシザキ販売株式会社
- ホシザキ北海道株式会社
- ホシザキ東北株式会社
- ホシザキ北関東株式会社
- ホシザキ関東株式会社
- ホシザキ東京株式会社
- ホシザキ湘南株式会社
- ホシザキ北信越株式会社
- ホシザキ東海株式会社
- ホシザキ京阪株式会社
- ホシザキ阪神株式会社
- ホシザキ中国株式会社
- ホシザキ四国株式会社
- ホシザキ北九株式会社
- ホシザキ南九株式会社
- ホシザキ沖縄株式会社
- 株式会社ネスター
- サンセイ電機株式会社
- 株式会社ナオミ



#### 欧州・アジア

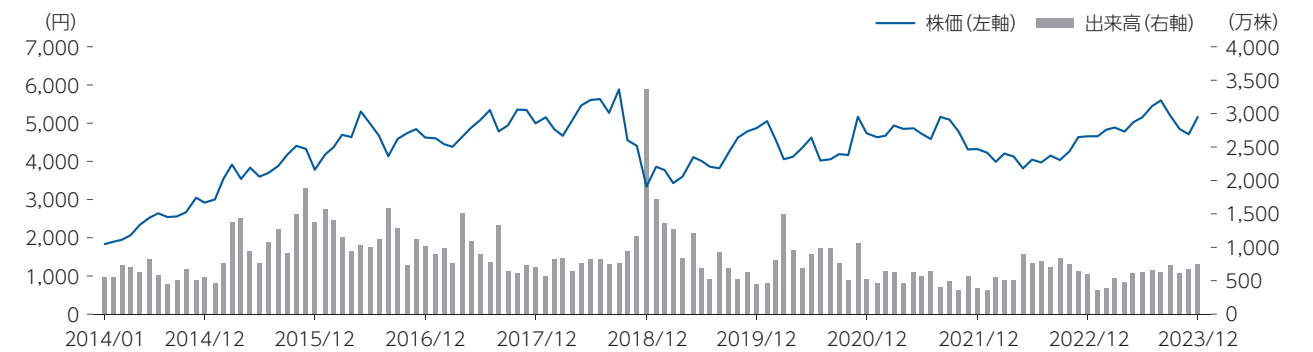
- Hoshizaki Europe Holdings B.V.
- HOSHIZAKI EUROPE LIMITED
- Hoshizaki Europe B.V.
- Brema Group S.p.A.
- Western Refrigeration Private Limited
- HOSHIZAKI SOUTHEAST ASIA HOLDINGS PTE. LTD.
- HOSHIZAKI (THAILAND) LIMITED
- HOSHIZAKI MALAYSIA SDN.BHD.
- HOSHIZAKI SINGAPORE PTE LTD
- HOSHIZAKI VIETNAM CORPORATION
- PT. HOSHIZAKI INDONESIA
- HOSHIZAKI PHILIPPINES CORPORATION
- 星崎香港有限公司
- 星崎(中国)投資有限公司
- 星崎冷熱機械(上海)有限公司
- 星崎電機(蘇州)有限公司
- 北京東邦御厨科技有限公司
- 台湾星崎股份有限公司
- Hoshizaki Korea Co.,Ltd.
- Oztiryakiler Madeni ESYA Sanayive Ticaret Anonim Sirketi

#### 米州

- HOSHIZAKI USA HOLDINGS, INC.
- HOSHIZAKI AMERICA, INC.
- Jackson WWS, Inc.
- LANCER CORPORATION
- Aços Macom Indústria e Comércio Ltda.

● 製造機能保有会社

### 過去10年間の株価・出来高の推移 (2014年1月~2023年12月)



### 株価パフォーマンス比較 (TSR、単位:%、配当金込み)

	過去1年 (2022年12月~2023年12月)	過去3年 (2020年12月~2023年12月)	過去5年 (2018年12月~2023年12月)	過去10年 (2013年12月~2023年12月)
ホシザキ	12.9	13.6	64.4	202.5
TOPIX	28.3	41.1	78.9	127.8
機械指数	35.6	31.8	95.0	125.6

### ESG関連の外部評価



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index